

日本の卸売業の特性と取引制度問題

根 本 重 之

はじめに

筆者は1990年代はじめから最寄品分野のメーカーの取引制度問題を検討し、その検討結果を『新取引制度の構築』（白桃書房、2004年）などにとりまとめてきた。そこにおいてメーカーの取引制度はその大きな部分が卸売業向けのものであるため、卸売業に関する問題も何か所かで論じているが、一連の考察としてまとめところとなっていない。

本稿は、永年にわたって卸売業を研究してこられた宮下正房教授退官記念号への寄稿を機に、上記の検討をベースにしつつ、卸売業と取引制度問題を再考しようとするものである。

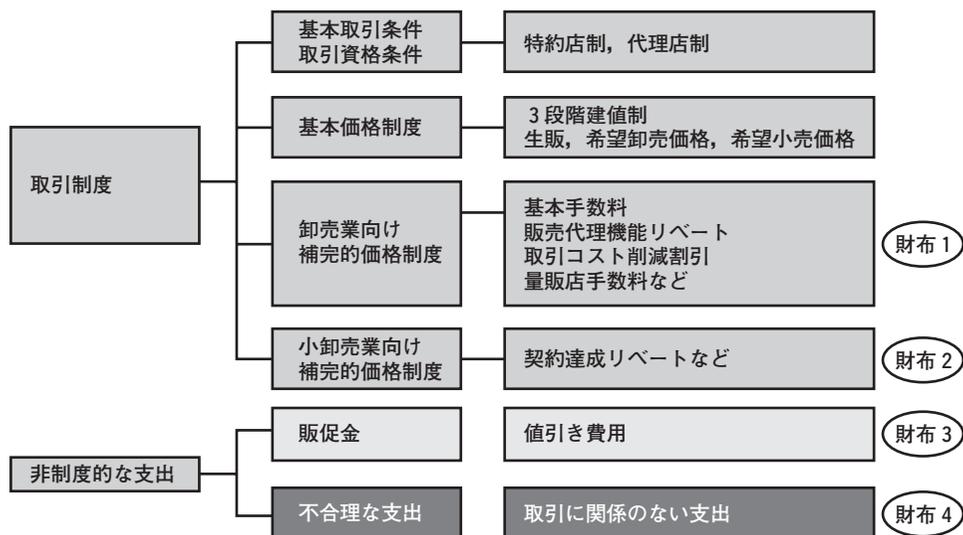
まず第1節では、メーカーの取引制度の概要をあらためて確認したうえで、取引制度の前提となるメーカーと卸売業の機能分担関係の変化を確認する。そのうえで第2節では、主にメーカーの営業機能の拡張と組織小売業の台頭といった環境変化に適応するかたちで形成されたと考えられる日本の卸売業の二重性あるいは多重性について検討する。そして最後の第3節ではそれらを踏まえ、合理的な取引を実現するために卸売業が小売業向けの取引制度を構築すべき必要性とその場合のポイントを記述してみることにする。

1. 最寄品メーカーの取引制度と卸売業

(1) メーカーの取引制度の概要

加工食品や日用雑貨などの最寄品は、消費者が近くの店で買う商品だから、それら商品を生産・販売するメーカーは、なるべく多数の小売店に配荷しなければならない。しかしそれら商品は単価が決して高くないから、個々のメーカーが多数の小売店に自らの商品を直接配荷することは難しい。このためそれらメーカーは、一般的には卸売流通を活用する。全国の各エリアごとに卸売業と特約（店）契約という販売契約を結び、特約店と呼ぶことになるそれら卸売業を通じて商品を供給する。しかも商品は低単価であり、卸売業、小売業とも特定メーカーの商品だけでは商売が成り立たないから、そこでは卸売業も、小売業も系列化されておらず、複数のメーカーの商品を販売するのが通常である。ちなみにここでメーカーの直接の販売先は、あくまでも各地域単位で販売契約を結んだ1次卸売業であり、その卸売業がメーカーの販売代理人となって当該地域の2次卸売業や多数の小売業に商品を供給すること

図表1 最寄品メーカーの取引制度の概要



になる。

そして最寄品メーカーは、全国各地の卸売業、小売業に商品を効率的に、そして継続的に販売するため、その取引のあり方を制度化する。それが取引制度と呼ばれるものだ。

その概要を図表1をベースに確認しよう。

まずはじめは「基本取引条件」などと呼ぶもので、直接の販売先となる特約卸売業との決済の条件や取引ロット基準などを規定する。

つぎに「基本価格制度」として「3段階建値制」があり、周知のように希望小売価格、希望卸売価格、生産者販売価格（業界では「生販」などと略称される）というサプライチェーンの3段階の標準的な取引価格が示される。もちろんこれら標準価格は法的な裏付けなどなく、あくまでも私的に設定された標準価格だから、これを基準に値引き交渉が始まることを暗黙の前提としている。

これに対して図の右側に財布1、2、3、4と記してあるが、メーカーは市場での競争に対応した標準価格の引き下げなどを行うため、4つの財布を持っているのが一般的となっている。

第1の財布は「卸売業向けの補完的価格制度」で、一般的には「リベート」などと呼ばれる。ここに属するリベート等には累進性を持つものもあるが、卸売業の期間仕入額に対して適用率が事前に決まっているのが通常である。ただ、その中に少し性格が違うものとして「量販店手数料」というのがある。これは大きなスーパーマーケット・チェーンなどは交渉力が強いので、卸売業の納入価格が限度を超えて下がるので、その分をメーカーが補填す

るというものである。

2 番目の財布として「小売業向け補完的価格制度」がある。これは年間、半期などの期間でメーカーと小売業が販売目標量を契約し、小売業がその目標を達成すれば仕入額の一定比率を割り戻すというものである。

上記 2 つの補完的価格制度は、時間とともに支払い率が上昇したり、また種類が増えたり、支社や個別の取引先企業ごとに特殊なものが出てきしまい、全体として見ると次第に複雑なものとなる傾向を持つ。しかし、それらはその名の通り制度的な財布であり、メーカーの営業マン個々には支払いに関する裁量権はなく、その時々需要喚起のための値引き原資としては使えない。

そこで、折々の交渉によって支出する値引き原資を中心とする競争原資が必要となる。そのために第 3 の財布があり、そこからの支出は「販促金」などと呼ばれる。メーカーあるいは卸売業の営業マンが小売業の仕入担当者と交渉し、特売などを実施するため一時的に小売価格を下げるわけだが、そうした場合、単価下落の大きな部分を小売業や卸売業ではなく、メーカーが負担せざるを得ないようになってきた。そのために小売段階での競争が激化すると、第 3 の財布からの支出である販促金がどんどん増えることになる。

さらにメーカーは不合理な支出として、例えば大手チェーンが“創立何十周年記念”といったときに求める協賛金などを支払う第 4 番目の財布も持たなければならぬようになってきているのが現実だろう。

なお、ここで少し確認すると取引制度というのは、伝統的には上記のうち基本取引条件、基本価格制度としての 3 段階建値制、そして卸売業、小売業向けの補完的価格制度までを指すと見るのがよいだろう。なぜなら第 3 番目と第 4 番目の財布からの支出については、伝統的には制度化されず、あくまでも非制度的に行われてきたからである。だが近年は、これらの財布からの支出が大きくなったため、取引制度問題を考えるにあたってはそれらも含めて検討せざるを得ないようになっており、また販促金を制度化する動きも出ている。

(2) メーカーの取引制度と卸売業

さて、日本の最寄品メーカーの伝統的な取引制度はおよそ以上のようなものであり、メーカーにとって様々な問題を持つようになってきているため、取引制度改定が試みられるところとなった。

だがここでメーカー・卸売業間の取引制度の本質は何なのかをあらためて考えよう。そこで重要なのは、メーカー・卸売業の機能分担関係である。つまり取引のプリンシパルであるメーカーはこれをするから、そのエージェントとして卸売業はこれとこれをしてほしいという機能分担関係である。取引制度はそのような機能分担関係を規定すると同時に、それに依ってメーカーが卸売業に一定のマージンを保証しようとするものである。しかし、メーカ

一・卸売業間の機能分担関係は、歴史的に見るとかなり大きく変わってきている。第1期から第5期に分けて見ることにする。

第1期は「総代理店制」で、例えばキリンビールが明治屋という卸売業を総代理店にして、自らは生産に専念し、販売はすべて明治屋に任せたのが典型例だ。この総代理店制をとることによってメーカーは販路を広げ、成長してゆく。しかしそれでは総代理店の販売力が弱い販路や地域の市場は開拓できない。また、総代理店から先の販路の状況は全く把握できないし、にせものが出たような場合にも、その状況さえも判らない。そのためさらに成長しようとするメーカーは、ある時期にこの総代理店制を廃し、全国の地域ごとに特約契約を結んだ販売エージェントである卸売業を置くようになる。これによってメーカーは、第2期の「特約店制」の時代に移る。この時期を「特約店制構築期」と呼ぶことにする。メーカーは、各エリアの卸売業（特約店）を組織化し、各エリアの2次卸売業および小売業への販売代理機能を求めることにしたわけだ。このようにして特約店制を敷いたメーカーが全国規模の販路を作り、ナショナル・ブランドメーカーになってきた。そして実はメーカーの取引制度というのは、この「特約店制構築期」に作られ、そこでのメーカー・卸売業間の機能分担関係を前提にするものである。

しかし、第3期「特約店制完成期」になると、2次卸店に対する営業活動をメーカーがするようになり、さらに有力な2次卸店には商品も直接配送するようになる。これらは元来、1次卸売業である特約店の仕事あるいは機能であったが、メーカーは競争上、それらを自らしてしまう。その結果、そうした2次卸売店ルートについては、特約店は果たすべき機能を失い、ペーパーマージンをとることになる。そうだとすると、厳密に考えるなら、この機能分担関係の変化に応じた取引制度改定が行われ、特約店のそのルートに関するマージンは薄くするか、そうでなければ、少なくともメーカーが行う2次卸店への直送分の物流費を特約店負担にすべきだということになる。セオリー通りそのような取引制度改定が行われる場合もあるが、メーカーの対卸売業交渉力が弱い場合などは、そうできずに終わることも相当あった。

そしてチェーン小売業の台頭が期を画すのだが、第4期の「特約店制成熟期」と呼ぶ時期を迎えると、メーカーはチェーン本部への営業も自ら行うこととなる。これも本来、特約店の仕事あるいは機能だったが、特約店は、競合メーカーの商品も扱っているから、競争上各メーカーが出てゆかざるを得なくなる。

第5期は「特約店制末期」と名付けるが、メーカーは、これもまた競争のため、チェーン小売業の個々の店舗に自ら人員を差し向けて売場作りや営業活動をするようになる。メーカーはここでもさらに卸売業の営業機能を代替している。そして部分的には小売業の仕事も肩代わりするに至っているのだが、ここではその問題は棚上げにする。

上記のようにメーカーは、競争上の理由から、時間とともに流通段階の前に出てゆき、自

らの負担を増やす方向に卸売業との機能分担関係を崩し続けて来たと見てよいだろう。だからといって卸売業の取り分を削減するのは難しいから、メーカーは卸売業に従来と同じマージンを保証しなければならない。しかもメーカーが小売との商談を直接すれば、前述の販促金が増加してゆくことになる。市場が成長していればそれでも何とかなるのだが、成熟し、しかも価格が下落基調に入ってしまうと、メーカーは収益悪化に苦しまざるを得なくなる。

そこで、メーカーは卸売業との機能分担関係に合ったかたち取引制を改定し、また販促金を削減しなければならないと考えるのだが、一度出たりべつと販促金はすでに取引相手の既得権になっているので、その合意、納得を得るのは容易ではない。しかも、そこにはメーカーと卸売業の機能分担関係についてももう1つ難しい問題があるので、次にそれを見ておこう。

(3) メーカーと卸売業の機能分担関係

それというのは、最終販路である小売業の規模などによって、メーカーと卸売業の機能分担関係が異なるということである。ここでは問題を単純化・抽象化するため、メーカーと卸売業が分担する機能は、営業系機能と物流系機能に大きく2分してしまい、それをメーカーと卸売業がどう分担するかによって機能分担関係を3つのタイプに分類する(図表2参照)。

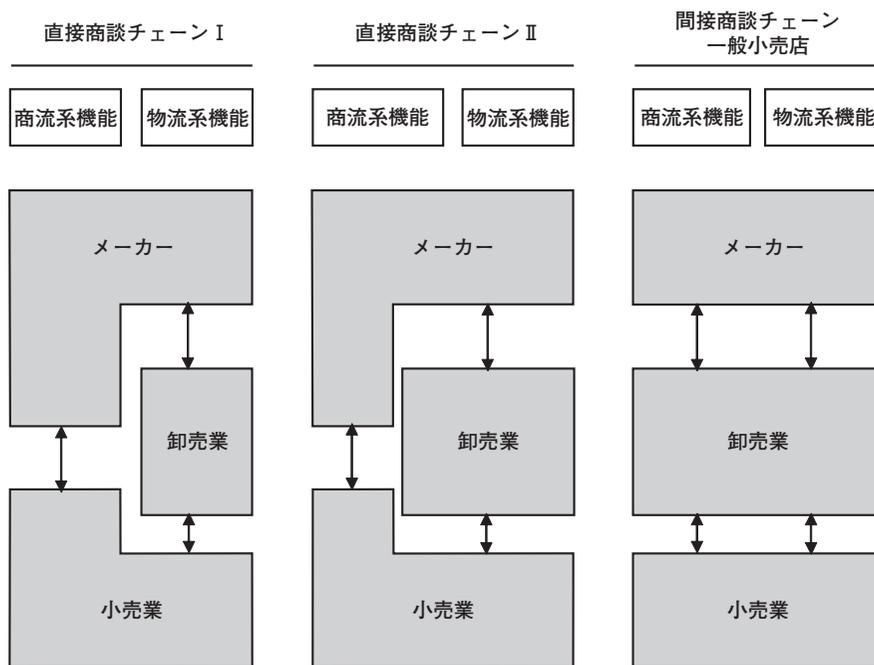
第1のタイプは、大手小売業ルートによく見られるもので、ここでは価格や特売条件に関する小売業との商談系機能はほぼすべてメーカーが担い、卸売業はそれに基づき日常的な受発注、物流やその付帯業務などの物流系機能のみを果たしている。現実的には卸売業は目に見えにくい他の無視できない機能を果たしているが、ここでは検討の目的によりその問題は扱わない。

第2のタイプは、商談系機能の大半はメーカーが担っているが、一部は卸売業も担っているというものである。中小規模のチェーン小売業ルートでよく見られるタイプのものである。

そして第3番目は、小規模な小売店ルートなどに見られるタイプで、基本的に卸売業が商談系、物流系の両機能を果たしている。

上記のように、最終的な販売先によって卸売業とメーカーの機能分担関係が違っているのが現実だろう。このように現実が多様とは言わないにせよ、セグメントによって異なると、1つの制度でその現実をフォローするのは難しい。しかも個々の卸売業が、上記3つのタイプのそれぞれどれかに特化しているならば、3つの取引制度を作ってしまうと、卸売業ごとにどれか1つを適用することも考えられる。だが、一定以上の規模をもつ卸売業は、取引先の小売業によって3つのタイプを使い分けているし、取引先がきわめて多数に及ぶので、その状況を的確に捉えることは難しい。これがやはり現実であり、こうしたところにも今日的な取引制度問題の難しさがあるのだということを指摘しておくことにする。

図表2 メーカーと卸売業の機能分担関係の3タイプ分類



2. 日本の卸売業の多重性

さて、以上のように日本の卸売業は、メーカーがどこまで前に出てきているか、言いかえるなら卸売業の機能を浸食してきているかによって、担う機能を変えている。これによって日本の卸売業がどのような性格を持ってきたかを検討しよう。

(1) サードパーティ化

メーカーが、卸売業の機能発揮分野を侵すかたちで、小売業の本部や店舗まで、主に営業面に出てくるところで卸売業はどのような適応行動をとったのだろう。顕著な環境適応行動が必要になったのは大手チェーン・ルートであることは言うまでもない。そのルートでは、メーカーが小売業に対する営業活動のほとんどすべてを果たしてしまう。その結果、卸売業は、恐らくはじめはいやいやながら、しかし優秀な者は次第に意図的・戦略的に、物流やオペレーショナルな付帯業務を中心に担当するに至ったように思われる。

その結果、大手チェーン・ルートでは、卸売業は、仕入れ、価格形成をして再販売する伝統的なマーチャント・ホールセラーからその存在形式を変え、実質的に取引のサードパーティ化したことになる。商談は、メーカーと大手チェーンが直接行うわけだから、卸売業はそ

こから身を退き、物流や付帯業務だけをやって、その代わりに安定したマージンあるいはコミッションを確保すればよい。そうしておけば、厳しさを増す価格下落圧力は小売業とメーカーに振ることができ、卸売業は安定したマージンあるいはコミッションを確保しながら、物流システムのレベルを上げてコスト競争力を高め、また規模拡大に邁進できる。

卸売業の環境適応行動、戦略としては、相当に適切だったと言えるだろう。その結果、日本の最寄品の卸売業、とくに大手は、中小小売ルートではマーチャント・ホールセラーとしての性格、つまり仕入れて売るといった性格を残すと同時に、もう一方、大手チェーン・ルートでは、サードパーティ化し、コミッション・エージェントに近いスタイルを持つようになっていく。つまりそのような二重性を持つような形に進化してきていると考えられる。

そして上記の環境適応行動は、大手卸売業の経営成果にも表れたように思われる。データとしてはやや古い面もあるのだが、上記のような環境適応行動が大手卸売業の経営成果に反映していたと考えられる時期のものであるため、2003年度の損益状況を見てみよう。

図表3は収益力のシンプルな格付を行おうとするものであり、売上総利益の何分の1を經常利益として残せたかという見方をしている。売上総利益率は、当該企業がメーカーであるか、卸売業であるか、小売業であるか、またどのような商品を取り扱うかで、ある意味で決まってしまうものである。これに対して環境適応行動などの経営の力、その結果としての収益力は、そうした売上総利益の何分の1を經常利益として残せるかという見方をしている。そしてたとえばこの値が5分の1以上の場合“AAA”としてあるが、これは売上総利益率30%の小売業を想定すると、その5分の1を經常利益として残せるということだから、売上高比では6%の經常利益率を残せることと同様だと評価することになる。ちなみにこれはイトーヨーカ堂が最も業績がよかった頃の数値となろう。“AA”各でも6分の1、つまり5%の經常利益率を残しているのと同等と見る。

さて、図表3にあるように2003年度、売上総利益の6分の1を經常利益として残せる“AA”格の卸売業が、加工食品および日用雑貨の大手卸売業の11社うち5社あり、8分の1を残せる“A”格が1社ある。ここまでは、上記のような見方をすれば、それら卸売業の仕入先のメーカーや販売先の小売業の多くより収益力が高いと見てよいだろう。“BBB”格でも、収益力は決して低くはないはずで、その水準に届かないメーカーや小売業もこの時期きわめて多かった。

他にも理由があるであろうが、これら大手卸売業は、大手チェーン・ルートにおいては売買には関与しないで、物流およびその付帯業務に身を退いて、実質的にサードパーティ化し、コミッション・エージェント化し、その能力を高めるとともに規模を拡大するという環境適応行動をとることにより、相当高い収益力を確保するに至った面があると見たいと考える。

図表3 収益力格付けの考え方と2003年度の大手卸売業の収益力評価

経常利益/ 売上総利益	格付け		営業収益 (百万円)	売上総 利益率	経常 利益率	経常利益/売上総利益	格付け
		単純平均	599,944	9.10%	1.16%	12.7%	A
1/4 (25.0%) ~	S	国分	1,182,157	5.80%	0.61%	10.4%	BBB
1/5 (20.0%) ~	AAA	菱食	726,085	5.70%	1.05%	18.4%	AA
1/6 (16.7%) ~	AA	日本アクセス	697,026	11.30%	0.36%	3.2%	-
1/8 (12.5%) ~	A	三井食品	493,991	-	0.28%	-	-
1/10 (10.0%) ~	BBB	伊藤忠食品	485,824	9.40%	1.19%	12.6%	A
		加藤産業	431,432	7.80%	1.44%	18.4%	AA
		旭食品	335,371	11.20%	0.50%	4.5%	-
		ヤマエ久野	222,932	7.60%	1.35%	17.8%	AA
		あらた連結	420,576	11.20%	1.90%	17.0%	AA
		パルタック	361,019	12.10%	2.11%	17.5%	AA
		中央物産	100,420	11.50%	0.65%	5.6%	BBB

データ出所：各企業の有価証券報告書等

(2) 日本の卸売業の多重性

日本の卸売業の二重性についてももう少し検討しよう。既述のように、この業界の大手卸売業は、マーチャント・ホールセラーとして仕入れて売ると同時に、大手小売業ルートでは実質的にはコミッション・エージェントとして安定したフィーをとるという二重性を持つ存在に進化してきた。

この文脈で、取引上重要な返品問題を考えてみる。大手小売業が卸売業に返品すると、多くの卸売業が、大変な返品処理業務を行いながらも、それをそのままそれをメーカーに返品している。少なくともメーカー・卸売業間の取引契約には悖ると見たくなるのだが、他方、卸売業がそのルートではコミッション・エージェント化していると見てしまうと、当然の行動だとも言えるのである。商談はメーカーと大手小売業が直接しているわけだから、卸売業にはその結果責任を負う必要はないとも言える。そうだとすれば上記のような返品が生ずるのは自然だとも言えるだろう。

そして二重人格の人が容易に多重人格化するように、二重性をもつ組織は多重性をもつようになる。そもそもメーカーの特約店となった卸売業は、メーカーの販売代理人であると同

時に、小売業の仕入代理人であるという二重性をもっている。これに加えてそれら卸売業は、小さな小売業ルートではマーチャント・ホールセラーであるが、大手チェーンが成長するにつれて、そのルートではコミッション・エージェント化するに至った。また中小チェーンルートでは、その両方合わせたような性格をもつ。さらにそれら卸売業はチェーン小売業のために専用物流センターを設置・運営することにより、実質的には同業の卸売業をも顧客にし、物流センターフィーから収入を得る。また店舗フォローなどの新たなサービスを行う子会社を設立し、そのサービスに対してこれまでとは別のフィーをメーカーからとるといった動きも見られる。このように、日本の卸売業は多重化している。そうしたかたちで日本の卸売業は、メーカーと小売業の間に挟まれ、その両者の変化に応じてその機能を多重化させることにより生き延びてきた存在だとも見えてくる。したがって、アメリカのホールセラーと日本の卸売業というのは、分類の上位レベルでは一緒なのだが、その後の進化を踏まえると下位の分類は別にしなければならないと見ておく方がよいだろう。

3. 卸売業の責任……取引の受動的な存在から能動的な存在へ

(1) 卸売業が取引制度を作るべき必要性

さて、日本の大手卸売業は以上のように独特な環境適応行動を取り、生き残り、その規模を拡大し、また収益力も相当程度高めてきたと考えられる。しかし、人口減少過程への突入により、その存在様式とビジネスモデルに再度変更が求められることだろう。そこではまず、物流などを重視する一方で、こここのところ弱めてきた営業系機能の回復・強化が重要な課題になろう。しかし、ここではその問題は扱わず、取引問題について以下を指摘しておこう。

明治時代の特約店制成立期以降、日本の最寄品分野の卸売業は、メーカーをプリンシパルとし、そのエージェントとして存続してきた。先にそれら卸売業が相当高い収益力をもつに至ったことを示したが、その収益の大きな部分は今もなおメーカーの補完的価格制度によるものだろう。その意味で日本の卸売業はメーカーの取引制度に依存している。

他方、チェーン小売業が台頭すると、それら卸売業は、メーカーのエージェントであると同時に、小売の仕入れエージェントとしての性格を強くしてきた。卸売業は、販売先である小売業の愛顧を何よりも必要とする存在だから、それは当然なことではあるが、その過程において、小売業が突きつけてくる取引条件を、不当なものも含めて受け入れ過ぎた面がある。しかも、返品などに典型的に見られるように、そのつけの相当部分をメーカーに転嫁してきた。そうした結果、今日も大手を含めて日本の卸売業は、取引に関しては受動的な存在にとどまっている。理想的を言えば、もっと早くに卸売業が小売業との取引を合理的なものにするため、小売業向けの取引制度を構築すべきであったはずだが、明確な取引制度をもってしなると顧客に対して柔軟な対応ができないために、それをしななかったのだとも考えられる。

図表 4 卸売業が構築する小売業向け取引制度の内容として考えておくべきこと

(1)取引基本条件	①所有権移転時点・・・センター着か店舗着か
	②返品・・・返品を受ける場合の条件と費用負担
	③その他・・・協賛金、従業員派遣などへの対応条件
(2)物流・納品条件	①受注ロット
	②配送ロットと配送頻度
	③リードタイムと納品時間帯
	④仕分けレベル・・・アイテム一括、店別、店別売場別など
	⑤その他サービス水準
(3)情報システム条件	①EOS受注率
	②業界標準仕様か個別対応か
	③流EDI、決済EDI
(4)営業要件	①リテール・サポート・サービス
	②販売促進

しかし、加工食品、日用雑貨の両業界ともここ数年で卸売段階の上位集中度は大きく高まり、それら業界の卸売業の中から、従来であれば考えにくかった上場企業も出てきたし、また売上高が1兆円を超える企業も現れた。すでにそれら卸売業は弱小な存在ではなく、十分な規模、収益力と人材を持っている。そうであるなら、そろそろそれら卸売業が中心となり、業界全体に貢献する格好で小売向けの取引制度を作るべきだと考えるのだがどうだろう。

メーカーの取引制度はあくまでも卸売業向けの取引制度で、それに応じた小売業向けの取引制度を卸売業が構築しないと、公正な取引を実現するのは難しい。一気に問題の大部分を解決するような大きな制度を作れなくとも、制度化すべき優先順位が高く、またその可能性が高いところから順次始めることが必要である。そこで以下に節を分け、卸売業が整備し始めるべき取引制度のイメージをある程度でも示してみたい。

(2) 卸売業が作るべき取引制度とその優先課題 (図表 4 参照)

価格や物流センターフィー問題を最初から制度によって解決するのは難しい。それよりむしろ、まず最初に明確にし、基本的な制度あるいは決まりとして示したいのは、取引基本条件である。取引制度というと、どうしても価格やリベートなどの問題を考えがちだが、それらよりも先に所有権移転をどう考えるのかというような基本取引条件が重要である。

例えば、原則として商品の所有権は物流センター着で移転するか、店舗着時点で移転するかなど、所有権移転時点をどうするかをまず明確にすべきだろう。それによって売り渡し価格は当然変わる。またそれを明確にしておかないと、物流センターフィー問題も検討できないことになる。

ところが、卸売業はそのあたりを不明確にしたままであり、物流センター着でロットをまとめて納入しても、店舗着で小さなロットで納品しても、値段はおよそ変わらない。そうであるなら、小売業が自社にとって都合のいい方を選ぶのは当然だろう。こうしたことをまず

明確にしておかないと何も話が進まない。

そして、この所有権移転に関する問題を甘いままにしておくと、返品も生じやすくなるはずだ。所有権移転にかかわる取引基本条件は、価格体系に先立つ問題である。なぜならそれが定まらないと、そもそも実際の取引価格が定まらないからである。

それに続いて、納品のサービスレベルにかかわる物流・納品条件、また受発注方法などに関する情報システム要件などを順次定めてゆけばよいだろう。そこからさらに営業サービス系の営業要件などに踏み込めれば、卸売業の取引制度はかなり本格的なものになる。

卸売業が基本取引条件から徐々にでも小売業向けの取引制度を設定し、取引の主体者となることを期待したいと考える。

—— 2006 年 12 月 12 日受領 ——