

タイトル	小売業の発展は流通システムをどのように変化させたか(<特集論文>マーケティング・流通のフロンティア)
著者	佐藤, 芳彰
引用	北海学園大学経営論集, 7(2): 155-169
発行日	2009-09-25

小売業の発展は流通システムを どのように変化させたか

佐藤 芳 彰

1. はじめに

はじめに、今日の話の内容について概略を説明します。流通の仕組みは、業種によって、あるいは企業によって相違しますが、先ず、業種別に考えた方が理解しやすいと思います。流通の仕組みの話というと、一つは流通チャネルつまり、経路の話です。商品が、どういふところを通して、生産者から我々の手まで届くかという道筋の話です。もう一つは、取引制度の話で、その中心は、価格に関係したもので、つまり、建値制やリベートのお話です。これらが、どのように変化してきたかを概略的にみたいと思います。言い方を変えると、メーカー中心に形成されてきた流通の仕組み、流通システムがどう変化してきたかをみてみたいと思います。

そのような変化の主な原因は、小売業が成長して大規模になってきたことにあります。それで、戦後の小売業の発展についてもみます。以前からあった現象ですが、小売業の発展とともに顕著になったことに、小売業の川上へ進出があります。流通というのは横でなくて縦でみます。つまり、水平ではなくて垂直の構造、あるいは、川で例えます。川は高いところから低いところに流れますから。それでメーカーのほうに近ければ川上、小売業のほうに行くと川下と言います。小売業のメーカーへの進出が、どのように始まったかについてと、現在、特に見られる現象につい

て考えます。

戦後、小売業の発展の中心となったのは、総合スーパーです。最近、成長著しいのは専門量販店です。専門量販店の中には、製造小売業あるいは、SPAと言われるタイプの小売業が目立っています。これは、もともとはアパレル専門店みられる現象でした。最近、特に顕著なのは、総合スーパーや食品スーパーでのPB（プライベートブランド）商品の開発です。最後に、メーカーと小売業の真ん中にある卸売業はどうなっているか、卸売業の動向を、道内の卸の話を中心にさせていただいて、終わりたいと思います。

2. 流通とは何か

流通は、生産者、メーカーから、それから我々一般消費者までの商品の移転を意味します。その場合、流通業者が中に入ることが多いです。我々が直接買うのは、小売業者、小売店からになります。メーカーと小売の間に入っているのが卸売業者。一般には問屋さんと言われる場合が多いですが、その場合は、複数のメーカーの商品を扱っているニュアンスがあります。特定のメーカーの商品を専門に扱う卸売業者もおりますので、その場合は、メーカー販売会社、販社と言われます。あるいは、事業範囲の広い総合商社も、問屋とは言われません。

流通は、商品の流れであるといっても、実

際の物の移動、つまり物的な物の流れと、取引、売り買いの流れを区別して考える必要があります。前者は物的流通あるいは物流と呼ばれ、後者は商的流通あるいは商流と呼ばれます。この二つが一致しない「商物分離」は珍しくありません。メーカーから、卸売業者、小売業者を通して消費者までの流通チャンネルを考えます。メーカーが卸売業者に販売し、卸売業者が小売業者に販売し、小売業者が消費者に販売しています。取引つまり売買の移動が行われている。換言すれば、所有権の流れはこの流れに沿っている。ところが、実際の商品は、メーカーがまとめて小売店に配達することもあります。そうした方が、物流コストが下がる場合があります。卸売業者は、注文をとって代金を回収することはしますが、配送はしない。あるいはもっと詳細に考えてみましょう。今は、大きな小売業者は、たくさんお店を持っています。いわゆるチェーン店を持っていますので、多くの卸あるいはメーカーから、商品は、直接、各店舗に配達されるのではなく、小売業者の物流センターとか商品センター、あるいは配送センターなどと呼ばれるところに、まとめて運び込みます。その場合、いろいろな問屋とかメーカー別に搬入された商品が、今度はお店ごとに分けて、各店に配達されることになります。

ですから、実際の物の流れというのはかなり複雑ですので、物の流れを言うと、いろいろ大変ですから、物流は別の話になります。この講座でも、別に回が設けられています。ですから、ここでは商品の所有権の流れを中心に考えてください。ただ、経営上、配送の仕方など物流は非常に重要ですので、今日の話で少し出るかもしれませんが、大体は所有権の流れで考えてください。

所有権の流れは、取引流通、あるいは商流と言われます。もちろん情報も流れている、あるいは決済も流れているということです。これらの流れも、商品の所有権の流れに必ず

しも一致していません。例えばコンビニエンスストアでは、加盟店は商品を問屋さんから買っている、あるいは弁当なんかでしたらメーカーから買いますが、売上代金は一たん本部に毎日送金し、本部が後で、代行して取引先に払う契約になっています。このように、物の流れとお金の流れも一致していないこともあります。ですから、一つ一つのケースを見ると非常に複雑ですが、そうすると話がちょっとややこしくなりますので、流通は、おもなところは、取引の流れだと単純に考えていきたいと思います。

流通経路が短いか長いかの問題になることがあります。長い流通チャンネルは、卸売業者、あるいは問屋さんが複数存在するということになります。ある商品の流通を考えるとき、どこからその流通が始まるのかをみましょう。自動車でしたら、いろいろな原材料から部品ができて、自動車メーカーはその部品を仕入れて、自動車を組み立てますね。その時、自動車の形状をなしてから消費者の届くまでが、自動車の流通チャンネルになります。しかし、実際のメーカーの生産活動では、販売状況を勘案して、過不足のない、原材料、部品の購入ということを当然考えなければいけない。商品をつくれれば売れるというときには、需要を予測して、一度にできるだけ大量につくる事が良かった。そのほうが効率的だったからです。今はそういかなかった。というのは、いくら安く作れても、売れなかったら仕方がない。あるいは、逆に、予想できないほど売れてしまうこともある。品切れにならないように、あるいはつくり過ぎないように、原材料・部品の供給から、全体的に調整しなければいけない。サプライチェーン・マネジメントは、原材料、部品から消費者までの供給の連鎖を全体的に管理する考え方です。これは、メーカーからの発想ですが、小売業からの発想では、DCM (Demand Chain Management) という言葉もあります。例えば、

ホームマックの親会社の名前は、DCM ジャパンホールディングスと言います。

3. 日本の流通の特徴と業種別流通

(1) 全体的な傾向

戦後、流通の仕組は、メーカー中心につくられてきました。大きな消費財メーカーは、第二次世界大戦以前はほとんどなかったのですが、戦後、どんどん出てきています。戦争で日本が負けて、新しい社会・経済システムができるなかで、大衆消費市場が形成され、そうした市場にたいして、これまでなかった新商品が現れます。それを売り込むための仕組みをメーカー自身がつくることで、流通系列化と呼ばれるような、メーカー中心の流通システムができ上がりました。今日の話は、メーカー中心ではなくなってきたという話ですが、最初に、メーカー中心の流通システムを話させていただきます。

商店数から流通システムをみてみましょう。小売店舗数は継続して減少しています。多いときで昭和57年の172万店から、最近の調査では114万店に、半分までにはなっていませんが、激減しています。特に小規模店が減少しています。それに反して売り場面積はずっと増加しています。小売店が大型化していることになりましたが、我々ぐらゐの年齢ですと、昔と比較できるので、これは実感できると思います。

今言っている小さなお店は、主に、コンビニのようなチェーン店になっている店ではなく、独立したお店です。そのような店がなくなると、小規模店を相手にする地域の小さな問屋さんが減ることになります。かつては、食料品とか日用雑貨のような日常的商品の場合、問屋さんを二つ通すことが多かったのですが、小売店の大型化とともに、一つの問屋さんだけが介在するようになってきました。メーカーから小売に直売されることもありま

す。これは、流通チャンネルが短縮されることを意味します。

(2) 自動車と家電の流通

業種別に流通チャンネルをみてみましょう。自動車や家電はメーカーによる流通系列化が最も進んでいたところでした。しかし、家電は、メーカーの力が弱まり、小売の力のほうが強くなってきました。自動車の流通は3段階の場合が多いです。メーカーから直接仕入れることのできる自動車の販売店は、ディーラーと呼ばれます。主に軽自動車を販売するような小規模メーカーは、ディーラーから、さらに、修理工場をやっているところに販売されて、消費者に売られることがあります。その場合は、4段階の経路になります。大きな自動車会社は、メーカー、小売、消費者の3段階です。小売店であるディーラーは、メーカー別・地域別に組織化されています。複数のディーラー網を持つ場合は、さらに車種別に分かれています。ディーラーは、メーカーの100%子会社の場合もありますが、半分以上はメーカーの資本が全く入っていないところですが、そのようなディーラーも含めて、メーカーのコントロールを受けています。新車の流通チャンネルは完全系列化されています。

家電の流通チャンネルは、メーカー、卸、小売、消費者の4段階です。主なメーカーでは、卸売業者はメーカー専門の卸売業者になっていますので、メーカー販売会社と呼ばれます。この段階までは、完全に系列化されています。小売店の場合は、1970年代初めまでは、特定のメーカーの商品しか置いていない、まちの電気屋さんと言われるような、系列小売店が売り上げの7割以上、8割近く占めていましたが、その後、今は、その割合が1割台になってきているはずですが、ただ、松下電器の場合は、3割くらい、まだ系列店の売り上げがあると思います。小さな電気屋

さんも、高齢化が進む中で見直されてはきているのですが、全体的には、減少を続けてしています。今は、ヤマダ電機や、ヨドバシカメラに行く、ちょっと前でしたらコジマ電気だったかもしれませんけれども。そういう大きな、複数のメーカーの商品を置いてある専門店に、買い物に行くようになりました。

(3) 加工食品や日用雑貨，その他の流通

加工食品や日用雑貨は、特定のメーカーの商品のみを扱う小売店はありませんね。流通チャンネルは、4段階、5段階になります。5段階の場合は、問屋さんが2つ介在することになります。最近では、先ほど話したように4段階になってきています。問屋はさまざまなメーカーの商品を扱うのが普通です。あらかじめ契約を結んで、そのメーカーの流通政策に沿った販売をするということが行われています。食料品やお酒では、問屋さんは、どこどこのメーカーの特約店であると言います。業種によっては代理店という言葉を使います。日用雑貨では代理店と呼ばれるようです。ただし、例外的に、花王は、卸が販売会社になっています。これには、特別な事情があります。ライバル会社のライオンとかP&Gは代理店を使います。P&Gは小売直販もしています。加工食品の場合は、販売会社はほとんどありません。雪印乳業がかつて北海道雪印販売という自社の販売会社に近いものを持っていたこともありました。

他の業種では、書籍とか医薬品の流通とかありますが、これらは少し特殊なものです。医薬品とか書籍というのは、この4段階の流通チャンネルが多くなります。医薬品全体の中で、ほとんどは医療用医薬品の売り上げになります。医療用の医薬品ですと必ず問屋さんを通しますので、4段階ですね。医療用医薬品は、調剤薬局とか病院から買うときの薬の値段を国が決めるので特別です。そのほかにもいろいろな面で国の規制を受けています。

大衆薬も4段階が多いですが、一部のメーカー、大衆薬専門の大きいメーカーの場合は、卸を使わないで、直接薬屋さんに販売しますので、3段階の小売直販になります。

書籍も特殊です。本屋さんが売っている新刊本の値段は、メーカー、つまり、出版社が決めて、本屋さんでは、決して値引きせず、その値段で売っています。国が決めるような場合を除いて、他の商品で、メーカーが、一応値段をつけていても、そのとおりに小売店が販売するものは、今は、ほとんどないです。必ず何割引とかになります。書籍の場合、何でそうなるか省略しますが、メーカーが、小売価格決定に関与している例になります。

(4) 生鮮食品の流通

これまで話してきた全体的な話の流れに合わないのは、生鮮食料品の流通です。これまでのところは、加工食品を含めて工場で作るような商品に当てはまる話です。札幌の中央卸売市場で、卸売業とか、あるいは仲卸にお勤めの方は、これまでの話は全然合わないことになります。そこで、今日の話の本題から外れますが、少しだけ生鮮食品の話に触れてみます。

札幌市の場合、札幌中央卸売市場が桑園にあります。そこに、農家の人が農協を通じて農産物を持ち込む。市場には卸売業者がいて、販売を委託されることになります。それから、競りをして、仲卸業者が競り落として、小売業者に販売するというのが、大きな流れです。基本的に競りを行うことになっていました。卸売業者は、手数料が収入になります。ところが、小売店とかレストランで、チェーン店をたくさん持つように大規模になってきますと、だんだん、中央卸売市場を通さなくて、生鮮食品を調達することが多くなります。なぜかという、価格とか量を安定的に、大量に調達する必要が大きくなるからです。消費者がスーパーに行くと、あると思った商品が

なかったとなると、その都度品揃えが大きく違っていたら、文句を言うかもしれません。あるいは、レストランもメニューが決まっていますので、年間契約を結んで、生産者から、直接買うことが多くなります。また、我々一般消費者でも、例えば、余り農薬を使っていないようなミカンを四国から直接買って、宅配便で送ってもらうことがあるかもしれません。このような消費者直販も増えてきます。

生鮮食品の中央卸売市場の経由率が減少してきたことから、公に認められている卸売業者や仲卸業者の経営が苦しくなってきました。卸売業者なら、法律に基づいて決められている手数料が入らなくなります。全国的なそのような傾向から、1999年に、卸売市場法が改正されました。法律が変わって、競りをしないで相対で、つまり、買いたい人と相談して決めてもいいことになりました。卸売市場で競りを行えば、取引価格や量は需要と供給で決まる、経済学でいう市場に近い機能はたらくことになります。そこでは、買いたい人がたくさんいたら、需要がふえ値段が上がるのが原則です。けれども、たくさん買うのだから安くしてくれという要求も、合理的な考え方です。相対取引では、そのような交渉が可能になります。販売を委託された卸売業者が、個別に交渉する相対取引の動きが増加しています。

法律の改正点について、もう少し言及しますと、商物一致の緩和があります。卸売市場では、商品が夜中に入荷して、朝早く競りで売るときに、改正前は、実際に物がないとだめでした。商物一致の原則と言います。競りが前提のときは、ある意味当たり前だったことです。今は、物がなくても、どこか遠くにあったままで、相対取引で売れることも、条件によってはいいことになりました。いろいろな改正がなされて、取引が緩和されました。

4. 取引の組織化と取引慣習

(1) 取引の組織化

生鮮食品の流通の中心にある卸売市場は、需要と供給で価格や取引量が決まるという、経済学に近い話になってきます。しかし、多くの商品は、食品でも加工食品では、メーカーがいろいろな段階での価格を決めて、売り方をコントロールして、流通業者と協力して自社の製品を売っていくということで、流通システムが組織化されているのが現実の姿です。

もし、国全体が、こういうすべての取引・生産を管理することになったら、社会主義経済になります。その場合、どこの会社は何を幾らつくりなさいと、ノルマが決められます。それから、それを、幾らの値段でどこの企業に売rinaさいと、命令される。つまり、市場のメカニズムではなくて、管理・命令という仕組みになってきます。それは、うまくいかなかった。ソビエト連邦が崩壊したときに、その経済的理由をNHKなどが特集を組んでやっていました。本当は頭のいい人がいて、計算して、足りなくならないように、つくり過ぎないように、事がすすむはずでしたが、現実にはそういきませんでした。

我々の現実の経済を考えると、完全な市場で取引が行われていませんし、完全な組織で行われてもいません。現実には、その中間ぐらいの仕組みなっていると言えます。戦後は、メーカーが流通チャネルを組織化し、取引をコントロールしてきたわけです。メーカーの力がだんだん弱くなってきて、今度は、市場取引に近づくこともあり、また、小売業にパワーシフトしてきています。その場合は、小売業が流通チャネルをコントロールするようになりました。

経済学では、完全な市場を前提とした経済学ではなく、別な観点から経済学もあります。例えば、取引コストの経済学では、どうして

完全な市場で取引しないで、現実には、組織をつくって管理された中で取引が行われるのだろうかかと問題提起します。それは、完全な市場で取引する場合、いろいろなコストがかかるからだと考えます。まず、取引相手を探さないとだめです。正直な人のいい相手ばかりではありません。現金で物を買うというような単純な取引ではないことが現実の取引では多い。大きなプロジェクトのようなものもあります。本当に契約を守ってくれるだろうか心配です。頻繁に取引が必要となる場合、1回1回、その都度、知らない人と取引したら、取引のためのコストは大きくなります。取引コストの経済学では、取引コストが大きくなると、だんだん組織化されていくと考えます。つまり、特定の取引相手との固定的・継続的取引になり、取引制度が形成されます。

(2) 建値制度

取引制度、場合によっては、取引慣習と言ったほうがいいですが、その内容をみてみましょう。建値制という言葉があります。メーカーが流通チャンネルをコントロールする上での具体的な政策です。建値制は、メーカーが、流通の各段階での取引価格を示すことです。メーカー、卸、小売、消費者の4段階の流通チャンネルを考えましょう。メーカーが卸売に売る価格は、普通、メーカーが決めます。出荷価格とか仕切価格と言われます。卸が小売に売るときは卸価格です。小売が消費者に売るときは小売価格ですね。昔は、流通段階の取引価格はメーカーが決め、流通業者は、それに従っていました。今は、希望の価格としては示すことが多いですが、価格を決めたとしても、その通りに守られません。小売店でしたら、メーカー希望小売価格から、何割引かして販売することになります。その価格すら示さない場合は、オープン価格と呼ばれます。パッケージに価格が書いていけませんので、ノープリントプライスと呼ばれる場

合もあります。例えば、加工食品、お菓子とか、箱に昔は価格が印刷されていましたが、今はついていません。味の素の商品とかハウスの商品とか、箱に値段が印刷されなくなりました。メーカーは、希望の販売価格すら示さなくなってきたということです。

(3) リベート

メーカーがチャンネル・コントロールに関係する別の制度に、リベートがあります。だんだん、これも、簡素化されてきています。リベートは、一般には、後払いされるメーカーからの利益の割り戻しと言われますが、リベートという言葉に、何か悪い印象があるので、企業あるいは業界では、別の言葉が使われることが多いです。業界ごとに名前が違うかもしれません。いろいろな理由で、メーカーから、主に、卸売業者に支払われます。小売業者に支払われる場合もあります。もちろん、自動車のように、メーカーから小売業者への販売が主な場合は、小売業者へのリベート支払いになります。非常にわかりやすく具体的な例を言えば、メーカーが流通業者の販売目標を決め、その目標をクリアしてくれたら、お金を後で支払うことがあります。一般的に多いのは、一定期間後の累積の取引が応じて販売額の一定割合を、リベートとして支払います。

その意味を考えて見ましょう。少ししか買わない人に対して価格は高いけれども、たくさん買ってくれた人には安くすることは、合理的な取引ですね。メーカーと問屋さんの取引は頻繁に行われます。その都度、幾らにするかというのは、決めるのも大変ですよ。最初に値段を決めておく。1年に1回決めるかもしれません。あるいは、途中、1度くらい変更があるかもしれません。最初からどのくらい買ってくれるかわからないので、一定期間後に、売上高に応じたりべートを支払うことで割引するという意味もあります。です

から、建値制とリベートは、この意味では、関係しています。そのほか、いろいろな名目でリベートは支払われます。特別な倉庫をつくるとか特別な配送をするとか、そのメーカーにとって特別に都合のいいことをする、その特別な機能に対して、卸に対してお金を払うような意味もあります。

(4) 返品、派遣店員

また、別の取引慣習に、返品があります。返品は、一たん仕入れて買ったのですけれども、売れ残ったので返すことです。小売りは、卸に返品し、卸はメーカーに返品する事になります。返品は色々な業種で見られる現象ですが、小売に都合のいい慣習とも考えられます。もともとは、デパートの衣料品部門で、卸側の申し出で始まったと言われます。デパートで典型的にみられる現象です。デパートの衣料品売り場では、アパレルメーカーあるいは製造問屋と言われる業者から販売員が派遣されて、販売を担当することが普通です。百貨店からは給料をもらわないで販売を手伝っていることになります。派遣店員と言われますが、最近話題になった派遣切りの派遣とは別の意味ですから、ヘルパーと言ったほうがいいでしょう。返品があるので、最終的にリスクを負うのは、アパレルメーカーですから、販売員を派遣して販売の管理をする側面もあるので、返品とヘルパーも少し関係があります。

この派遣店員あるいはヘルパーも取引慣習と言えますが、最近では、大きな家電量販店が公正取引委員会から独占禁止法違反で排除命令を受けていました。つまり、家電メーカーの販売会社から手伝いの販売員をよこせと強要していたという理由です。似たようなことは、普通よくありますが、この場合、そのメーカーの商品だけではなくて、ほかメーカーの商品販売も担当させていたことで問題になりました。これをみますと、メーカーと

小売店の力関係が逆転してきたことがわかります。というのは、1990年代の初めですと、まだ、家電メーカーの力が強かったことがわかる事例があります。メーカー販社が、表示する割引価格を小売店に強要していたことが発覚しました。これは、独占禁止法違反になりました。

5. メーカーによる流通政策の変化

小売業の力が強くなって、メーカーが価格のコントロールをやめるようになったのは、そんなに昔のことではありません。味の素のような、加工食品メーカーですと、90年代の半ばぐらいから、日用雑貨でも徐々に90年代から建値制がなくなりリベートが簡素化されてきました。お酒の業界では少し遅れて2005年ぐらいからです。お菓子の業界では、90年代から2000年にかけて少しずつ変わってきています。

具体的に見てみますと、2004年4月にアサヒビールが報道関係者に提供したものがあります。

「2005年1月からビール・発泡酒に関する新取引制度を導入します。……ビール・発泡酒の取引について、現在の三段階建値制度を廃止し、希望小売価格と希望卸売価格のご案内をやめ、今後はお特約店に対してメーカー出荷価格のみのご案内します。……三段階建値制度廃止と併せ、現行の特約店向けのリベート制度を廃止します。……これまで特約店の売上に応じてお支払いしてきた応量制のリベートをなくし、卸売機能の促進に繋がる制度にしていきます。」(平成16年4月20日、アサヒビール、ニュースリリース)

特約店というのはアサヒビールを扱っている問屋さんのことです。あらかじめ特約店としての契約を結んでいる問屋にしか販売しません。3段階建値制というのは、アサヒビールが特約店に売るときの値段、それから特約

店が酒店に売るときの値段、酒屋さんが我々に売るときの値段、三つの値段がありますが、それで3段階と言っています。それをやめると言っています。やめるといっても、特約店に売る値段はやっぱりビール会社が決めますから、そこは変わらないので、3段階のうち二つをやめることなのです。それから、リベートに関しましても、応量制リベートをなくしと書いてありますが、応量制リベートは、一定期間の販売量に応じて後払いでメーカーから渡されるお金のことです。卸売機能の促進につながるリベートだけにしますと書いてあります。これは、例えば、鮮度が落ちないような特別な設備をつくるような、アサヒビールのために特別なことをする場合には、その機能に対してお金を渡すというようなことです。

これはちょっと余分なのですけども、ビールのギフト券というのは昔たくさんあったのですけども、建値制に廃止とともにそれともなくなりました。メーカーが決める小売価格がなくなったので、メーカーはビール券を売ることができなくなったわけです。今でもビール券を持っていたら、その金額分だけ、お酒を売っているところで、お酒以外のものも含めて商品を買えるはずですよ。

次に、味の素のケースを専務さんがインタビューに答えている新聞記事からみてみましょう。「94年に業務用食品、95年に家庭用ドライ食品で三段階建値制と販売手数料制を廃止、メーカーは出荷価格だけ決めるという新制度に切り替わった。…おおむね特約店、小売店には前向きに受け入れられている。特に販売手数料は後払いで事務処理が煩雑だったので、これを廃止することで特約店の商品管理が効率化し、業界の近代化にも貢献したとみている。販売手数料分だけ出荷価格は下がったが、特約店、小売店からは原価が透明になったと評価されている。販売手数料などのリベートは利益補てんの性格もある。導入

段階ではリベートがなくなることに感情的な反発があったのは事実だが、かなり払しょくされてきた。……小売店は、もともと価格を自主的に設定しており、改革は当然と受け止めている。……販促費は取引体系とは別のものと考えた方がいい。販促費は取引制度がどんな形になろうと存在するマーケティング施策だ。…価格を卸や小売りに自主的に設定してもらうことで、価格を巡って交渉する後ろ向きの営業活動から大きく解放された。家庭用商品の営業活動はすでに棚割提案やメニュー提案など、新しいスタイルに変わっており、少しずつ成果をあげている。」(1997年1月9日、日本経済新聞)

この新聞記事によると、味の素は、94年に業務用食品ですから、レストランなどへ販売する商品、95年に家庭用ドライ食品ですから、一般消費者向けの加工食品について、3段階建値制度と販売手数料制を廃止したと言っています。97年からは冷凍食品で同様のことが行なわれました。メーカーは出荷価格だけ決めると言っています。販売手数料はリベートのことを意味します。販促費は残すと言っていますが、これも広い意味ではリベートの一種ですが、スーパーなどが特売するために特に安く卸が販売するために、必要になるお金です。記事の最後のところですが、価格交渉からの開放ということが書かれています。メーカーが、価格をコントロールして営業をしていくということをやめて、営業活動の重点を棚割提案やメニュー提案など新しいスタイルになったと書かれています。味の素がメーカーとして、直接売る対象は問屋さんで、小売店へは問屋さんが販売するのですが、大きなスーパーなどにはメーカーの営業も回っていき、販売促進活動を行います。メニュー提案のための販促材料を持っていき、スーパーのお客さんに味の素商品を買ってもらうようにする。それで、小売店から問屋さんにはたくさん発注してもらうようにします。

棚割というのは、商品の陳列の仕方を意味します。棚が5段ぐらいある全体をゴンドラと言いますが、そこには、大体同じような種類の、いろいろメーカーの商品が入っています。インスタント食品ならインスタント食品、調味料なら調味料、大体同じような商品が入っている。商品カテゴリーといいます。さまざまなメーカーの商品を、何段のどこには、何をどのくらい置いたらいいかを提案し、そのカテゴリー全体で最大の売上を上げることを目標にします。その中で自社の商品を有利に売っていこうということです。

6. スーパーの出現と小売業の発展

小売業の話が出てきたところで、スーパーの発展をみてみましょう。日本では、1950年代にスーパーが出現したと言われます。アメリカのレジをつくっている会社が、レジを売るために、スーパー経営を日本に紹介しました。スーパーの特徴の第1は、セルフサービスなので、レジが必要ということになります。第2の特徴は、品目ごとの管理になります。マージンミックスといわれますが、この商品からは余りもうけなくていい、この商品からはたくさんもうけようという、そういう管理の仕方です。目玉商品をつくって広告するやり方です。当時はまだ現金ではなくて掛け売りのところが多かったのですが、もちろん現金販売も条件になります。

最初のころ、セルフサービスは簡単ではありませんでした。はかり売りが多く、商品はまだパッケージ化されていなかったのです。予め、自分で袋詰めして置いておく必要があったからです。スーパーを最初の頃にやって成功した人は、その話を、小売業者が集まったところでします。すると、自分もそれをやってみたいという人が現れます。例えば、中内功という、ダイエーの創業者になった方もいました。ダイエーは、主婦のお店ダイエー業

局の名前で、薬屋さんから始めるのですが、「主婦の店」という名前がしばらくついていました。それはそのとき、最初にスーパーをやって成功した丸和フードセンターの経営者、吉田日出男さんにいろいろ教えてもらったので、指導をもらった店は「主婦の店」とつけたのです。

ダイエーは急速に売上を伸ばし、店舗を多く出すようになります。価格が低かったことがお客を集めた大きな要因でした。ダイエーは、メーカーの指示に従わないで、勝手な値段をつけて安く売ります。他の商店はメーカーのつけた価格を守っていました。価格競争なしで、問屋も、メーカー、小売店も十分粗利をとれる環境でした。しかし、ダイエーは、もっと安くしても、売上が伸びるので、利益をふやせると考えました。その結果、いろいろなメーカーと問題を起こします。例えば、松下電器とかとは最後までけんかしたので、松下幸之助が亡くなるまで、松下電器の製品は正規のルートからは仕入れできませんでした。しかし、大体のメーカーとは仲直りをします。その仕方は、ダブルチョップ(ダブルブランド)にすることでした。つまり、メーカーの名前とダイエーの名前を一緒に書いたパッケージにすることです。これを、メーカーのブランドの商品とは別に売るということで、妥協が図られます。最近、PB商品に売れ行きがいいと聞いていますが、そのPB商品のはしりになります。

加工食品に関しては、多く仕入れたら安くなるので、大きな小売店の得意分野になりますが、生鮮食品は、当初、スーパーでは、扱いが難しかったです。今ではいろいろな工夫をして、高校や大学の新卒者でも生鮮食品が担当できるようになり、スーパーでも十分扱えるようになります。例えば、スーパーで、魚とか野菜を置いている台というのは冷気が出てくるようになっていきます。昔は、野菜は時間とともにしおれて、値段を下げても売り切

る技術が必要でした。魚でしたら、店の人が、魚の頭を取って三枚におろしてくれというような、お客の要望を聞いて、その場ですぐに対応する必要がありました。今は、店のバックヤードでゆっくり時間をかけて、切り身にして、トレーに入れてフィルムをかけて出します。ゆっくりやれますから、素人でも何とかやれます。

作業が標準化され、どんどんスーパーの時代になってきます。そうして、業種店と言われる魚屋さんとか八百屋さんが急速になくなっていきます。総合スーパーが全国にお店を出していくようになります。札幌で言えばラルズさんのような食料品中心のスーパーは、全国に進出していませんが、地域ごとにある食料品中心のスーパーと、全国にお店を出す総合スーパーが中心になっていきます。

しかし、最近では、総合スーパーの業績が悪くなり、赤字の店も珍しくなくなりました。その結果、売場も変わってきました。昔は、総合スーパーで、テレビ、冷蔵庫と、いろいろな電気製品を売っていたのですが、今はほとんど置いていません。家電でしたら、みんなヤマダ電機とか、ヨドバシカメラに行き買いに行くようになりました。衣料品もそうです。スーパーで買うよりもっと安い専門店が出てきて、そちらの方に行くようになってしまいました。総合スーパー自体の経営は苦しいのですが、グループ全体としては、コンビニエンスストアや、銀行やクレジットなどの金融業、ショッピングセンターの運営など、多角化して、大きな利益を確保しています。

7. 小売業による商品開発

最近の、小売業の傾向の特徴は、メーカー機能を果たすようになってきたことです。例えば、コンビニに置く商品としては、これまでメーカーが作ってきた商品ではだめだと考え、メーカーと協力し商品開発を行ってきま

した。例えば、弁当の場合、コンビニの加盟店が弁当のメーカーから仕入れますが、おいしい弁当を考える商品開発にはコンビニの本部が関与しています。コンビニ本部の商品部の人为主导的にメーカーと協力しています。ほかの商品も、コンビニ用にサイズを小さくするなど、コンビニ用の商品が開発されてきました。特定のコンビニのブランドではなく、メーカーのブランドで売られる場合でも、実は、そのコンビニしか置いていないという商品が多いのです。このように、メーカーと共同による商品開発をセブンイレブンではチームMDと呼びます。コンビニでは、便利さを訴求するわけですから、価格訴求なく価値訴求で商品を開発してきました。チームMDでは、価値訴求商品の開発だったことが、従来のPB商品と違った点でした。

一般に、PB商品の特徴は、メーカーのブランド、つまりナショナルブランド（NB商品）と似た商品を作って安く販売することでした。セブンイレブンでのチームMDが成功したので、当時の親会社のイトーヨーカ堂も、衣料品などで、そのやり方を取り入れました。コンビニでは、本格的には衣料品を置いていないので、衣料品では初めての試みになりました。

チームMDは、総合スーパーでは1990年代初めに起こったことですが、小売がメーカーの働きに関与する一つの形態でした。それまでは、スーパーの本部で商品の調達をするバイヤーは、問屋さんとしかつき合いがなかったのですが、衣料品の場合、問屋の後ろの川上にいる、生地をつくる会社、染色会社、縫製会社とも、バイヤーと一緒に会って、小売の側から、こういう商品を作ってほしいと提案して行きました。連鎖型から、星座型のビジネスモデルとも言われました。うまくいったものもありましたが、ファッションを追求するような商品では余りうまくいかなかったようです。専門店との競争があります

から。

小売業のメーカー機能の遂行は、衣料品専門店分野で最も顕著にあらわれてきます。専門店全般の動きをみると、1970年代以降、チェーン店を大量に出店させる専門店が出てきます。このとき、専門店がインパクトを与えたのは立地です。それまでは、駅前など都心部、繁華街に出ていたのが、郊外の何も無いような所に店舗を立地させます。最初にやって成功した人がいて、他が見習っていき、当たり前ようになっていきます。この時期、普通の人が車を持ち始めた時期でした。これが、成功要因として大きかった。もう一つの特徴は、新しい専門店は、従来のように高級品の販売ではなく、大量に出店して、手軽に、安く買える商品を揃えたことです。代表的企業に、青山商事があります。紳士服専門店では、一番大きいところですね。青山は商品を完全買取仕入で、返品しない。生産は縫製工場が行うわけですが、商品の企画は自社が行いました。また、生地メーカーとの価格交渉をして複数のメーカーに仕入れ先を指示するなど、生産管理まで一部行い、低コストを実現します。しかし、スーツなどの紳士服専門店の場合は、模倣しやすいビジネスモデルだったので、競合が激しくなります。札幌本社の紳士服専門店も一時成長しますが、本州から企業が進出すると倒産してしまいます。

自社企画・製造商品を徹底した専門店を、製造小売、またはSPAと言います。最後のAはApparelのAで衣料品、SはSpeciality Store専門店、PはPrivate labelでプライベートブランドの意味なので、もともとは、衣料品が始まりです。今は、SPAは、衣料品以外の業種でも言うようになりました。衣料品でも、ワールドは、もともとはアパレルメーカーが小売店を自社で始めたところですが、このような逆方向もSPAと言います。商品のデザイン・企画は自社ですが、生産は、自社工場の場合もあるし、委託

する場合もあります。衣料品でしたら、韓国・中国や東南アジアの工場に生産を委託するが、生産管理や、原材料の調達は自社でやることが多いと思います。

SPAと言えば、ユニクロをやっているファーストリテイリングが有名です。ユニクロをやっている会社も、最初は問屋さんから仕入れて売るタイプの紳士服の小売店でした。紳士服ではSPAをやるのは遅すぎるということで、外国の企業を参考にして、カジュアルな衣料品で成功しました。ユニクロの場合はベーシックな商品が多いですから、色、サイズでも、品切れを起こさないことに注意しています。同じSPAのお店で、ハニーズという、20代前後の女性用の、トレンドを取り入れたファッション衣料の専門店があります。若い女の子ならほとんど知っていると思います。ここは、流行を追って商品を素早く作る工夫していることで、ユニクロとはまた違います。ファーストファッションと言うそうです。品揃えが早く変わるので品切れは問題にしません。これまでの大きなファッション衣料メーカーは、自らが流行をつくってきました。あらかじめデザインや色などを、1年ぐらい前から決めて流行を作るわけです。ハニーズの場合、そうではなくて、やはり始めた兆しを素早くつかんで、同じようなものを作る。デザイナーが、商品の種類によって何か所か、タウンウォッチングによって定点観測をして、あるいは、社内モニターなどのいろいろな声を聞いて、毎週70から80品目を企画して発注し、素早く作る仕組みがあります。

この学校の近くにもありますが、衣料品専門店の「しまむら」はSPAではないですが、低価格で有名です。全国に1,000店以上あり成長している会社です。普通、衣料品を問屋さんからセレクト仕入れするという場合は、返品が慣習的に認められています。「しまむら」は完全買い取りで、そのかわり、取引条

件が良くなります。また、単品ごとに商品を全国のお店で売れているか売れていないかをコンピューターで管理し、夜中に商品の店舗間移動を行っています。自社のトラックとドライバーを雇ってやっています。返品しないので、売り切るための活動です。1店舗当たりの同種の商品数を少なくして、品切れになっても、似たような商品があればいい、そのほうがお客さんは楽しいという考え方です。SPA にしたら、どうしても商品の幅が狭まるので、いろいろなアパレルメーカーが作ったものを自由に選んで仕入れたほうが、品揃えが豊富になるという考えです。しかし、「しまむら」のように大量に発注するようになると、流通あるいは生産をある程度コントロールできるようになります。こういうものをつくってくれといっても、しまむら用に一つの生産ラインを当てられるので可能になります。あるいは物流をコントロールできるようになるかもしれません。例えば、問屋さんから商品を買っているが、その問屋さんは生産を中国の工場に委託している。「しまむら」は大量に発注しているので、問屋さんの倉庫に商品を送らないで、直接「しまむら」の配送センターに持ってくることを提案できます。物流経費が少なくてすむので、その分仕入れ価格の削減を要求できます。

8. 総合スーパーでのPB商品への取り組み

最近の総合スーパーでメーカー機能への取り組みに関連してPB商品を中心にみてみましょう。PB（プライベートブランド）は、小売業や卸売業がつけた商標です。普通は、小売業者が企画、生産管理して売り出しますが、どの程度生産に関与するかに幅があります。パッケージだけを変えて、小売店のブランド名をつけるようなこともあります。総合スーパーの2強、イオンとイトーヨーカ堂の

グループでみてみましょう。現在は、イトーヨーカ堂のグループと言わないで、セブン&アイ・ホールディングスのグループと言います。以前は、イトーヨーカ堂が親会社で、セブンイレブンが子会社の関係でした。現在は、セブン&アイ・ホールディングスという持ち株会社を作って、その下にイトーヨーカ堂やセブンイレブンなどが子会社になる形にしたものです。

イオンでは、いろいろありますが、PBの代表はトップバリューです。トップバリューも何種類かあります。イオンのPB場合、メーカー名は書いていません。中国の工場などでも作っていると思いますが、メーカー名は書いてありません。PB商品に関してはイオンが責任を持つことを意味します。ですから工場を持っていないだけで、安全面の監視も含めて生産管理に大きく関与していることが想像できます。同じようにメーカー名を書いているPB商品にCGCがあります。札幌市内ですと、ラルズやラッキーに行くときたくさん置いてあります。CGCは、地方の中堅規模の食料品中心スーパーが共同仕入れや商品開発するための会社です。

イトーヨーカ堂などセブン&アイの場合はセブンプレミアムというPBを2007年から始めています。今までは、セブンイレブンでもこのPBを置いています。このPBは、販売者であるセブン&アイとメーカーの名前が併記してあります。ですから、メーカーサポート体制を使い、商品に対して問い合わせがあったら、メーカーが対応することになります。

ダイエーもいろいろなPBを出していましたが、一番有名なのはセービングというPBですが、今年、廃止しました。ダイエーがイオングループに入ったので、トップバリューを売るためです。西友も、無印良品というPB商品をやっていました。おしゃれな、機能的な、外部の有名なデザイナーを使ったPB商

品でした。現在は、西友から独立した良品計画という会社から売られています。西友は、アメリカのウォルマートという会社の100%子会社になりましたので、グレートバリューというウォルマートのPB商品を入れはじめています。

PB商品の強みは安さです。以前は、安いがおいしくない、質が良くないことで人気がなく、それほど普及しませんでした。最近では、2・3位メーカーが作るようになり、トップメーカーもつくる場合もあって、品質は良くなりました。PB商品が安い理由は、一つは広告費とか販促費をかけなくてもいいということです。広告費をかけなくても自分のお店で必ず売ればいいのですから。メーカーの場合は、広告をしないと小売店はその商品を扱ってくれませんので。販促費や特売費などと呼ばれる費用をメーカーが支払う必要があります。PBならば、そういうものも要らない。あるいは年間契約で買い取りをするので、工場も安定して稼働できます。

最近トップメーカーもPB商品を作るようになりましたが、食品大手にとっては、PB生産の受託は消費低迷から収益基盤を拡大する苦肉の政策だとも言われます。店頭でPBがふえれば、メーカーにとっては、競合する自社商品の販売が減少する心配もあります。しかし、工場の稼働率向上や自社のブランドに弱い部分の補完につなげるため、トップメーカーもPB商品をつくるようになってきました。イオンは、工場を持たないメーカーであるPB商品を開発・企画、生産管理をして、販売する会社を別に作っています。また、原材料を調達するため会社、物流のための会社など、機能子会社と言われる会社を作っています。

セブン&アイグループも、PB商品に関しては少し消極的な感じでしたが、急速に力を入れ始めています。プライベートブランド商品の世界市場での展開に乗り出すということ

です。世界で合計約3万6,000店あるコンビニエンスストア、セブンイレブン向けを中心に開発、販売するため、主に食品で原材料を調達、一本化すると同時に、最適な生産、委託先を選ぶことでコストを削減すると報道されています。セブン&アイは近く、米子会社のセブンイレブンインクとPBの企画開発を手がけるプロジェクトチームを立ち上げる予定です。もともと、セブンイレブンの世界の本部はアメリカの会社で、日本での営業権をイトーヨーカ堂が買ってやっていたのですが、そのアメリカのセブンイレブンが倒産して、それをイトーヨーカ堂が買ったのです。それで、世界の本部はセブン&アイの子会社ですから、さきほど言ったようなことができるわけです。

9. 卸売業の動向

最後に、卸売の動向を見てみましょう。最近では、小売業が卸売機能を一部行うようになってきました。配送センターとか物流センターを作って、小売が配送の一部を自社でやるようになってきました。あるいはメーカーが、問屋さんを通さずに、小売と直接取引をするケースも出てきました。中抜きと言われます。卸にとっては大きな危機です。そういう流れの中で、卸同士の合併が進んできました。

例えば、日用雑貨の大型の合併があります。札幌に本社があった日用雑貨卸大手のダイカは、九州を地盤とするサンビック、中部の伊藤伊の同業2社と2002年に持ち株会社を設立し、経営統合しました。その後、完全に合併しました。最初は持ち株会社をつくって、共通の親をつくって兄弟になるような感じで経営統合したのですが、ねらいは、デフレが進行する中で、規模拡大によって間接コストを下げるのだと言われました。また、小売店チェーンの全国的な店舗展開や合理化への

対応の意味もあります。大きな小売業と取り引きするためには問屋さんも全国規模になる必要があります。現在は、「あらた」という会社になって、全国で1・2番の売上になっています。もう一つ大きなところは大阪本社のパルタックという会社ですが、逆に、道内の問屋さんを吸収して北海道に進出して来ました。

異業種でも、日用雑貨の卸と医薬品の卸の合併も起こるようになりました。ドラッグストアには、そのような問屋さんがほとんど対応できます。食料品の問屋さんの場合ですと、本州の大きな問屋さんが北海道を始め、地方の問屋さんを吸収合併するというような例が非常に多く見られています。国分、菱食、日本アクセスが、上位3社ですが、全部北海道で営業しています。日本アクセスは、もともとは雪印の系列の会社だったのですが、今は伊藤忠の、商社の系列の問屋さんになっています。最近では、オグラという札幌の菓子問屋が、菱食系列に入って、社名が変わりました。

もう一つの菓子や食品の問屋の例で、独立を保ちながら新しい経営を行っているナシオという会社をみてみましょう。この会社は、物流業務の外注化に着手しました。卸が配送業務から一部手を引いていく傾向は、他の業種でもみられます。小売業が配送業務を行うようにもなりました。チェーン店を多く持つように小売業が大規模化してくると、小売業が物流施設を持って、物流センターから各チェーン店への配送は、小売の責任でやるようになりました。中抜き現象もあります。したがって、保管・配送を主な業務として仕入れて販売するスタイルでは、卸の先行きは厳しくなります。それでは、かわって何を鍵にして、仕入れ・販売をするのかですが、それは、小売業者に販売促進策を提案するリテールサポート、もうひとつ、メーカーとの連携による独自商品の開発である、とナシオさん

は考えています。リテールサポートは、味の素のケースでお話ししましたが、棚割とかメニュー提案でした。ナシオの商品開発は、北海道の素材を使った、道内の中小規模のメーカーと共同開発した商品を、ナシオのブランドで売っていくことです。問屋さんのPBブランドになります。リテールサポートの中身ですが、棚割などの売り場提案はもちろんあるでしょう。

新しいことは、POSデータを活用した販売促進策を提案です。POSは販売時点情報管理と言われ、商品に添付してあるバーコードを、POSレジで読み取ると、そのデータがコンピューターに蓄積されます。単品ごとに、時間帯別、曜日別の売上など、いろいろな分析ができます。このデータは小売店が持っているものですから、問屋であるナシオさんがそれを使うためには、小売店が公開することが前提になります。普通は、小売店にとって大事な秘密の情報です。しかし、それを公開した小売業がありました。

それは、コープさっぽろです。コープさっぽろは、昔は大変な赤字だったのですが、今は借金を返済して、全国から注目されるお店になりました。2000年から本部でPOS情報を公開して、2003年暮れに「宝箱サービス」の名称でPOSデータのネット公開に踏み切りました。全店で、全ての商品が幾らの価格で何個売れたかが1年以上前から知ることができます。データを見るためには、年会費として15万くらい支払わなければなりません。260以上メーカーや卸などが利用しているそうです。現在理事長になっている大見さんが、当時、公開する事を考えました。会費も入りますが、メリットは、メーカーが自社商品についてもっと売れるように真剣に考えてお店に情報提供する事です。あるいは問屋さんからも、いろいろな提案があるということです。それを一生懸命やったところが、ナシオだったのです。そのチャンスを生かし、数

年間で取引額を倍増させたそうです。

例えば、ナシオさんは、のどあめを12月に特売しても無意味だと提案したのです。真冬の12月は売れそうに思えるが、過去のデータから、特売した10月初旬は飛ぶように売れたのに、12月初旬はもっと安くしても10月の半分以下の売れ行きだったことがわかったのです。風邪薬販売のピークが11月にあるので12月にはのどあめは必要なかったのです。12月の特売より、あまり値段を下げなくても10月下旬に2度目の特売をするほうが売れることを、データの分析からわかったそうです。今、ナシオさんは、全国の生協連の指定問屋になって、本州へ進出しています。

10. ま と め

簡単に、最後のまとめをしたいと思います。流通チャンネルの中で、戦前は卸売が力を持っていました。戦後しばらくは、メーカーが流通システムをコントロールしてきましたが、最近では、小売業が力を持ってきて、卸やメーカーの機能を果たすようになってきました。

このように流通システムの変化を概観してみると、企業経営の含意として、垂直方向での事業領域の選択の重要性が示唆されることです。事業の水平方向の拡大に目がいきやすいですが、つまり、小売業でしたら、どんな小売店をやるか、何を売ったらいいというようなことです。メーカーなら、何をつくったらいいかということです。一方、垂直方向の問題というのは、一つの業種の中で、原材料・部品の購入、商品の生産から、物流、販売までの流れの中で、どの部分を事業範囲とするかの決定です。

川の流れに例えると、川上に遡上している小売業が成功し、今後もこの傾向は続きそう

であることをみました。かつてはメーカーが、垂直構造をコントロールするのが一般的でしたが、実際に工場・設備を持つか持たないかは別にしても、小売りがコントロールするようになってきました。その場合は、生産コストや取引コストも含めて、低コストが実現できることが強みになり、また、商品の開発や販売という点でも、消費者に近いところにいることが強みになります。

また、垂直構造のなかで、事業という大きなくくりでなくても、より細かく作業や仕事の中で、何をして何をしないかの選択が、重要になると言えます。このことは、限られた自社の資源と能力の中で、新しい取り組みをするときに不可欠になります。例えば、中堅の問屋さんの例でみましたが、物流はアウトソーシングして、POS情報の分析による販売提案をする。また、卸が統合・大規模化していくなかで、中小規模の卸には、食品など地方の中小メーカーが多く存在する分野では、生産者と市場を結び付ける本来の仕事、卸ブランドによる商品開発も求められることではないでしょうか。

主な参考文献・参考資料

- 日経流通新聞編(1993)『流通現代史』日本経済新聞社
- 伊藤元重(1995)『日本の物価はなぜ高いか』NTT出版
- 矢作敏行(1997)『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社
- 黒田重雄・佐藤芳彰・坂本英樹(2000)『現代商学原理』千倉書房
- 井本省吾(2005)『ベーシック 流通の仕組み』日本経済新聞社
- 日経MJ(流通新聞)(2004年1月27日)
- 日本経済新聞(1997年1月9日, 2008年10月2日, 2009年5月19日)
- 北海道新聞朝刊(2006年12月21日, 2006年12月26日)