

物流と流通

TOGAWA, Yoko / 外川, 洋子

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

3

(開始ページ / Start Page)

153

(終了ページ / End Page)

164

(発行年 / Year)

2006-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004295>

物価と流通

法政大学キャリアデザイン学部教授 外川洋子

1. 物価問題と流通

(1) 流通の問題点

物価との関連で流通が論じられる時、流通機構や商業者の生産性の低さや非効率さが、物価引き上げ要因であるとされることが多い。特に景気上昇時や景気の過熱時には、製造業の生産性の向上やコストダウンが著しいのに比べて、流通部門では旧来型の構造や昔からの商慣行、企業行動が温存されることが多く、流通機構も流通企業の経営構造も非効率で生産性が低いために、高物価をもたらし、消費者利益を損なっていることが問題視されてきた。

しかし1990年代以降のポストバブルの不況下では、若干様相が異なる。著しい消費不振の中で、「価格破壊」(小売価格の大幅引き下げ)の必要性が言われるようになってからは、企業経営構造の合理化(リストラ)、マージンの圧縮なども含めてのさまざまな合理化策によって、かなりの程度まで価格は引下げられてきたといえる。しかしそれらは競争の激化に対応するためのやむをえない行動である場合が少なくなく、当該流通企業にとっては無理あるいは不本意な対応であることも多かった。

1990年代以降の不況はかつてないほどに深刻であり、価格引下げによっても消費は回復せず、限られたパイをめぐる競争はさらに激しさを増すという状況が続いてきた。最近になって消費回復の兆しも見え始めて入るものの、いまだ多くの流通企業がマイナス成長から脱しきれずにいる。長らく続いたデフレが、流通の業績に深刻な影響をもたらしているのである。

しかも小売価格が下がっているからと言って、流通に起因する物価問題が解

消されたわけではないという点も重要である。後述するように、現状でも流通はさまざまな課題を抱えており、それが日本全体の物価水準を高止まりにさせている（下げ止まらせている）ことは否めないのである。

(2) 大きな価格上昇要因としての流通の非合理性

価格上昇要因として考えたときの流通の非合理性は、以下のように整理することができる。

一つは非円滑な流通システム、特に多段階性などの問題を抱える中間流通組織（卸、問屋）や、前近代的な経営構造から脱しきれずにいる中小小売業の存在などの構造的な要因、つまり流通システム全体（流通の構造）の低生産性がコスト高をもたらしていることである。

日本の卸売業の多くは長年にわたって経営合理化を進めており、物流（物的流通）、商流（商取引）、情報流通のいずれにおいても重要な役割を担っているが、一部には効率性の低い問屋も存在しており、また物流上、必ずしも必要ないにもかかわらず、従来の取引関係の延長線上で、販売代理店その他として取引に関与している卸売業が存在するために、結果的に流通全体の多段階性をもたらし、生産性を引下げる要因になっている場合もある。

生業的家業的な零細小売業の存在も含めて、中小小売業の多くが、いまだに低効率な経営構造であることについては説明を省く。ここでは、生産性の低い個人経営の中小小売業は現在急速に減少し、コンビニエンスストアのフランチャイジーなど組織化された効率的経営の小売業に転換しつつあるが、店舗数ではまだ小売業の55%強が個人事業者であり、従業者規模では1～2人の小売店が全体の40数%を占めていることの指摘にとどめる。

二つ目の要因として指摘されるのは商業の活動、取引慣行に起因するものである。とくに商流（商取引）と物流が未分離な点である。厳密に物流費の算定がされることは少なく、多くの場合、仕入れ価格に物流コストがあいまいな形で組み入れられていることが指摘される。つまり物流コスト（または商品原価）はどれだけなのか、それはどのようにすれば、どの程度削減可能なのが不明確なままであるために、対症療法的な引下げは別として、合理化が進まないの

第三には労働集約的で一定の施設を必要とするという産業の特性上、販売促

進費や施設設備費、人件費などのコストが大きいことがある。

第四に経営戦略や組織も含めての流通業の企業経営上の問題点が指摘される。特に小売業の場合には大規模企業であっても、同族経営や個人企業的な側面が強く、非効率あるいは不合理な経営構造が温存されていることが多い。

そのほか、日本のマーケット特性上の問題、たとえば頻繁なモデルチェンジ、品揃えの改廃、新規出店や売場改装などのコストがかさんでいることもある。また小売業の在庫管理能力が低く、棚不足（磨耗、万引き、商品減価）や過剰在庫もコストアップ要因として指摘される。

2. 流通コスト削減の方策

(1) 仕入価格（値入率）の引下げ

非効率な中小小売業や必要性の低い問屋の減少など構造的な問題は別として、流通コストを削減する方策としては何があるだろうか。

第一に仕入れ価格（仕入コスト）の引下げである。大量仕入による規模の経済性が仕入れ価格削減の根拠であるが、実際には小売業の側が大量販売力（バイイング・パワー）を盾に、自身の利益は確保した上で、メーカーや卸売業に対して一方的にコスト負担を強いる形で値下げを求めることが少なくない。

(2) 生産・流通の統合

仕入れ価格の引下げが経済合理性を欠く場合が多いのに対して、構造的な改善によってコストを削減しようとするのが、生産・流通の統合化（垂直統合：ヴァーティカル・インテグレーション）である。情報を共有し、生産から末端の小売に至る流通の一連の流れを統合管理する、一気通貫型の流通システムづくりによって全体としてのコストダウンを図るものである。

メーカーが中間流通・小売段階を統合化するケースもあるが、生産と流通の論理は矛盾する点が多いので、専門度が高く、ブランドによる商品差別化効果が大きいアパレルやファッション製品を除けば、多くのメーカーは、非効率な川下分野、特に店舗小売業の分野への進出についてあまり積極的でない。

垂直統合の主流は小売業が主導する（小売業が製造段階、中間流通に関与する）ものである。もちろん小売業による製造段階への関与と言っても、小売業が工場をもったりして直接生産に携わるというわけではない。小売業は通常、

自社販売用の商品（中心となるのは専有商品や独自商品、いわゆるプライベート・ブランド：PB）についての生産仕様書を発注し、国内あるいは海外のメーカーに生産を委託する。

計画生産・流通によって作りすぎや運びすぎが抑えられ、在庫費用や輸配送費、保管費用等の物流費が削減される。また商品は全量買取仕入が原則なので、一般的な仕入形態である委託仕入と違って、返品コストおよびそのための往復の物流費が発生しないことになる。また流通段階が簡素化されることによって流通全体のマージンが圧縮されることもコスト削減要因である。ただし中間流通段階の縮約（中抜き）と言っても、まったく卸が介在しないわけではなく、多くの場合には卸の利益幅縮小を要求する、つまり卸を圧迫することで中間流通コストの削減を図るということが少なくない。

(3) ロジステック・システム化

流通コスト削減の三つ目は、物流・情報システムの高度化によるものである。生産から最終販売に至るまでの間に生じる多種多様で膨大な量の情報を迅速・正確に把握し、それに対応することで多くのムダをなくすことである。流通のジャスト・イン・タイム化、適品・適量・適時流通の実現による物流費の削減である。流通企業は売れ逃し（販売機会のロス）を防止するために、多めの在庫を抱える。特に日本の小売業にはその傾向が強い。

また品揃えのバラエティを確保したり、売れ筋商品を際立たせるなどの目的のために、売れ筋でない商品や人気がなく売れないことがわかっている商品であっても、あえて取り揃えておく（「捨て色」も品揃えする）、あるいは季節の終盤になっても色柄サイズが揃っているようにするという傾向が強い。

当然在庫費用が大きくなり、商品回転率が下がるので効率性が低くなる。売れ残った商品は返品され、また最終的に残ったものは廃棄される。返品・廃棄のコストについての包括的なデータはないが、書籍では4割前後であり、ファッション性の高い衣料品では5割以上というのが珍しくない。販売機会のロスを多めの在庫で防止するのであり、在庫コストは必要悪という発想が、従来の小売業には強かった。

しかし長期不況下で業績不振が続く中であっては、その発想からの転換が迫られている。経営改善のためには在庫圧縮によるトータルなコストダウンの必

要性が増し、情報管理システムの高度化による物流合理化が進められた。

結果的に、返品や廃棄等による物理的ロスの削減も含めて、大体の業態、企業が在庫コストの削減、商品回転率の向上が見られた。しかし一方では在庫削減や品揃えの絞込みが行き過ぎ、逆に販売機会を逃し、売上げ低迷をもたらしている面も否めない。

(4) 経営構造の合理化、リストラ

その他の合理化策としては、諸コストの削減がある。流通業では販売促進費、施設設備費、人件費が大きなコスト負担となっているが、近年多くの流通業で、これらに関してのリストラが進められた。しかしこれらのコスト削減というリストラは諸刃の剣になる。販売促進費を節約すれば販売効率が落ちるし、無理に施設設備費を抑制すれば店の魅力が落ちて、消費者が離れてしまうことになる。さらに人的サービス業である小売業にとって、最も深刻なのは人件費を節約すること（人員整理、パートタイマー、アルバイトなど非正規従業員の比率を上げて人件費負担を軽減するなど）で販売力が落ちてしまうことである。

一方自らのマージンを圧縮して販売価格を下げ、薄利多売によって全体としての売上高や利益額を確保しようとする方策もある。現在、多くの流通業は現在、この方策を採らざるを得なくなっている。しかし既述のように消費不況下ではマージンを削り、価格を下げて売上は増大しない。負のスパイラルから脱しきれずにいるのが実情である。

3. 1990年代以降の流通合理化の進展状況

(1) ポストバブル不況期の「価格破壊」の二面性

1990年代以降の流通コストの削減と価格引下げは二つの側面を持っている。一つは経済合理性を持った構造的な改革による価格引下げであり、もうひとつは対症療法的な対応、過当競争・業績不振への対策としての仕方なしの対応とも言うべき価格低下である。この二つが混在していることが、本当の意味での物価安定のための流通合理化が進んだとは言いがたい原因である。

ポストバブルの不況下で「価格破壊」が論じられたとき、「価格破壊」の急先鋒であり、当時の流通業経営者の代表格であったダイエーの中内功会長は、「(製造段階への小売業の関与、つまりプライベートブランド作りに代表される、

流通システムにおける小売業のリーダーシップの発揮によって)、日本の小売価格を半分にすると主張していた。大手小売業の価格政策、商品開発力だけで日本の物価水準を大幅に引き下げられるという自負と同時に、日本の物価水準が高止まりしているのは、流通に多くの原因があると認識していたのである。

ダイエーに限らず、大手総合小売業の多くは当時、100%オレンジジュースや冷凍食品、洗剤等日用雑貨の一部など、いくつかの商品分野において積極的にプライベートブランドを開発し、大幅に価格を引下げた。またその結果、他の種類の商品についても、ナショナルブランドの多くが値下げされ、小売価格水準が全体的に低くなったのは評価すべきであろう。

しかしその後、限られたパイをめぐる競争が激しくなる中で、合理的な方策による価格引下げ以上に、抜本的な改革、対応ができない中でその場しのぎ的価格引下げが相次ぎ、売上を確保するための過剰な出店、商品過剰状況が続いたこともまた事実である。

1990年代末にマイカルの小林会長(当時)が、「消費不況は価格不況であり、価格引下げの結果、売上がマイナスになった。」と語り、小売業は価格引下げに努力することで自分たちの首を絞めていることを指摘したように、消費意欲の減退以上に商品単価そして購買単価が下落し、そのことが流通業の売上減少をもたらすことになる。

(2) 流通合理化対応策

マージン(利益)幅を圧縮することによる対症療法的な価格引下げに際しては、小売業が自らの利益を削減することと並び、メーカーや卸売業に対してもマージン圧縮を要求することが多い。チェーン化した大手小売業は、メーカーや卸に対してスケールメリットの追及ということで仕入価格引下げを迫るが、その根拠は必ずしも経済合理的なものではなく、バイイング・パワー(大量仕入力)を盾にした優越的地位ゆえである。

売上規模、企業規模は大きくなり、メーカー・卸に対する対抗力は増大したものの、流通業としての合理化は後回しにしたままで、取引先に負担を強いる傾向が強いのは否めない。

それに対して、構造的な改革によって価格を引き下げようとする方策もある。

ポストバブルの不況下では、小売業がメーカーと密接に連携することで、どちらかが不利益をこうむることなく流通全体のコストダウンを図ろうとする「戦略的提携」（製販統合）が注目された。

小売業とメーカー双方の利害が一致する生産・流通システム構築であり、主導したのは大手総合スーパーであり、既述した100%オレンジジュースやビール、冷凍食品、日常衣料品などの分野でこの動きが見られた。

メーカーと大手小売業との戦略的提携は、独自商品（プライベート・ブランド）の開発という方向で行なわれることが多い。小売業は取引先メーカー、卸と生産・物流・販売情報を共有し、生産から販売に至る諸コスト削減をはかり、最も効率的な生産・流通体制を構築しようとする動きである。ただしメーカーにとっても小売業にとっても特定の相手との取引だけが突出するのは問題であることから、通常は限られた商品や品目についての提携にとどまる。

(3) 製造小売業の意義

製販統合は大手総合スーパーのほかに、専門店分野でも進んだ。この場合の代表例は、ユニクロ（ファーストリテイリング）を筆頭とする、SPA（specialty store retailer of private-label, apparel：自社ブランドを擁する衣料品専門店）や、自社企画製品を中心に品揃えしたダイソー等の百円ショップである。

この場合は、メーカーと大手総合スーパーの戦略提携よりも、小売業が生産に関与する度合いが強く、また製造コスト削減や物流コスト削減の効果が大きい。特に後者（物流コスト）削減効果が重要である。

生産・流通コストの中ではマテリアルのコストは小売価格のごく一部に過ぎず、純然たる製造レベルでの合理化には限界がある。しかし物流・情報処理、デザイン費、売れ残り商品の処理コスト、人件費や施設設備費その他のコストが、小売価格要因の中では圧倒的であり、特に物流コスト（返品コストや廃棄のコストも含めて）のウエイトが高い。この部分が改善、合理化されることによって大幅な価格引下げが可能なことを、SPAや百円ショップなどの新業態による生産・流通統合が明らかにした。

円高を活用した低価格商品開発（海外生産、輸入品）による価格引下げも1990年代以降、急速に進んだ。ただし海外生産に際しては為替変動リスクや先

行投資、生産技術指導など課題が大きく、対応できる企業は限られる。国際取引にかかわる場合、日本の小売業のほとんどはこの点を全面的に総合商社に依存することで回避してきた。ユニクロは本格的な海外生産によって大幅な価格引下げを実現した先駆的な事例である。

(4) 流通合理化前段階モデルとしてのコンビニエンスストア

生産、中間流通、小売までの一連の流れである流通システムの合理化によってコストダウンを実現した前段階のモデルがセブン-イレブン・ジャパンをはじめとするコンビニエンスストアのフランチャイズチェーンである。コンビニエンスストアは取扱品目の種類や数、店舗規模などが限られており、システム革新の成果がすべての業態に応用できないのも事実である。

特に総合スーパーなどの大型小売業は、品揃えの幅広さや店舗規模、事業規模、取引先企業数の多さなどからコンビニエンスストアの経験を生かしきれないと言われる。しかしSPAのような製造小売業をはじめとして専門店分野やホームセンター、ドラッグストアなどの新しい成長業態では、コンビニエンスストアの経験を生かしてシステム革新（と価格引下げ）に取り組むところが増えてきている。

価格低下という点では、以上に述べた他にパッタ仕入等の特殊仕入によるディスカウンターの存在がある。景気過熱期や不況下では倒産企業や倒産品、売れ残り商品が増大し、それらのアドホックな仕入れに目を付ければある程度の規模の事業が可能になる。ロチャースやドンキホーテはその代表格である。これらは不況時の徒花的存在であり、そのままの仕入形態では、売上規模、シェアや全体の対する影響力は限定的なものにとどまる。ただし不況で他の小売業の業績が振るわない中で、高額品の売上が伸び、規模が急速に拡大したこともあって、社会的影響力が非常に大きくなっていることを指摘しておく。

4. ウォルマートの価格戦略にみる流通合理化

流通合理化による価格引下げという点では、世界のトップ小売業である米国・ウォルマートの取組みに学ぶべき点が多い。

(1) EDLP：計画的大量仕入による仕入価格と小売価格の大幅引下げ

年間売上高約29兆円と、世界最大の民間企業であるウォルマートは、色々な

意味でこれまでの流通業の常識を覆してきた。ウォルマートの成長は1990年代以降に加速された。

ニューエコノミーと言われるアメリカの長期間の好景気や、ディスカウントストアの主たる顧客層である低所得層の拡大というマーケットの側の要因（外部環境）もあるが、商取引や物流システム面での改革を実現したことが、ウォルマートが長年にわたって他の小売業をしのぐ高成長・高収益性を維持している要因である。構造的改革の結果としての好業績である。

ウォルマートの価格政策はEDLP (everyday low pricing) である。他の小売業では、季節や需要状況に応じて価格差をつけるhigh-low pricingが主流であるのに対して、ウォルマートでは、メーカーからのリポートを平準化することによって時期を問わず常に一定の小売価格（ただし競合他社をしのぐ低価格）で商品を販売するが基本である。（近年では他に、特定メーカーの特定商品について一定期間、通常価格よりも安く販売するroll-backという価格政策もっている。これは当該商品について一定量の仕入を確保することで、入れ価格を大幅に引き下げ、小売価格を引き下げるものだが、メーカーの生産ラインを占有的に使って生産性を上げるのが前提であり、一般的な安売りセールとは様相が異なる。）

high-low pricingは、季節外商品の仕入に際しての値引きや大量仕入によるボリュームディスカウント、広告や販売促進のための費用補填であるアロウアンスをはじめとする各種のリポートを原資として行なわれる価格政策である。通常時期よりも安く売る時期をもうけることで、消費者に「安さ」を印象づける効果があり、多くの小売業はこの価格政策を採用している。

しかしウォルマートは時期や状況に応じて異なっていた各種のリポートやアロウアンスなどをすべて組み入れて仕入れ価格を設定することにし、それによって販売価格を一定（の低水準）に保つという方針を採用した。季節や時期による価格の変動を解消し、誰でもいつでも他の小売業よりも安い商品が買えるということを価格政策の主眼としたのである。そのためには、大量・計画的仕入によってメーカーに対して優位に立つ必要がある。

また同時に売れ筋商品に絞り込み、品揃えの定番化をさらに進めた。このことが、それまでの主要顧客であった低・中所得層だけでなく中間層の支持も受

け、業績が拡大した。

(2) 物流情報システム化の成果

仕入形態の改革と並び、物流・情報システム高度化が進められた。ここでは Retail Linkと呼ばれる専用の電子取引の仕組みが構築されたことが大きい。合理化のために、事業規模の大小を問わず、ウォルマートとの取引は電子化が原則とされた。当初はEDIで専用回線を使う形の電子商取引であったが、後にインターネット経由のリンクになり、汎用性が広がるとともに、双方にとって取引コストの大幅削減が可能になった。さらにインターネットを利用する電子商取引システムによって、米国内に限らず国際的規模での最適仕入先の選択と連携が可能になった

また最近ではICタグの全商品採用により、さらに在庫削減と商品管理力の向上がめざされている。

ウォルマートのロジスティクス戦略は、自前の物流・情報システムの構築が中心になる。自前（直営）のディストリビューションセンター整備、配送車両・人員の自社化など、小売業主導でのロジスティクス・システムの確立することで利益を確保しようとしたのである。価格競争が激しくなる中で、米国でも多くの小売業がマージンを圧縮せざるをえなくなった。一方、仕入れ価格の引き下げには限界がある。商取引による利益確保が難しくなる中で、ウォルマートは物流合理化、物流コストの削減の結果、企業全体としては高い収益性を確保することができた。

また情報システムを整備し、販売情報、在庫情報が正確・迅速に把握・蓄積され、品揃えの改善が効率的に行なわれるようになった。いわゆる E C R (Efficient consumer response) が徹底的に進められ、仕入れた膨大な量の商品を効率的に売り切る力が増大していったのである。

(3) その他

国際的商品調達力によって、最安値での仕入ができることもウォルマートの価格競争力の要因である。(ここには負の側面もある。一つにはジレットを買収した P & G をはじめとして、多くの大手メーカーはウォルマートの力が増大した結果、チャネルコントロール力の弱体化に苦慮している。米国内、海外を問わず圧倒的な販売力で取引先に対して絶えず仕入価格引下げを迫り、メー

カーの利益を圧迫していると言われる。また安価な商品の国際調達と言う面では、児童労働による製品の輸入や低発国の生産者に無理を強いるなど問題も多く抱えている。）

他に低装備・高効率な店作り（同社はコジェネレーションシステムの採用、先端技術利用などで省エネ店舗づくりの実績も上げている）、品揃えの簡素化（取り扱いアイテム数を絞込み、回転率を上げる）など、ディスカウントストア業態としての改革も進められた。

人件費、販売促進費の削減、など諸コストの徹底的な合理化も成果を上げている。ストックオプションの活用によるモラルアップと所得補填とで、低コストの割に労働生産性が高いのもウォルマートの特徴の一つである。

しかしウォルマートの場合には、これら以上に流通システムの構造的な改革が推進された。日本の小売業の「革新」や「構造改革」が、高度な生産・流通システムを構築したコンビニエンスストアのような一部の例外を除けば、生産・中間流通も含めての流通構造全体の仕組みや取引形態の抜本的な改革ではなくて、業態（店舗形態や販売手法）や品揃え、施設設備、陳列方法や販売促進の手法などの面での改革にとどまっていることと対照的である。

5. 物価と流通問題：積み残された課題

1990年代以降、物価問題に関しては、流通合理化は一定の成果を上げたと言える。しかしそれはまだまだ部分的なものにとどまっている。一部が効率化される一方で、全体としての非効率性・低生産性が温存されている。不況下で過当競争、店舗数・売場面積過剰状態が続いており、その結果としての低差益と売上不振から脱しきれず、構造的な改革に取り組む余裕、余力がないことも指摘される。

しばしば言われてきたが、日本の流通業は取引に対する認識があいまいであり、そのことが流通コスト削減策の不徹底につながっている点も否めない。既述のように商流・物流が未分離であり、コストやリスク負担に関して、明確がなく、返品を前提とした安易な仕入、品揃えが多く、在庫負担、物流コストの増大につながっている面もある。

また価格決定（設定）における小売業の主体性という問題もある。

プライベートブランドに関しては小売業自身が独自の価格戦略をとれるが、ナショナルブランドに関しては現在でもメーカー主導の価格設定が一般的である。一部にはオープン価格商品もあるが、大方の商品については「小売業は価格決定権を持たない（メーカーが設定した価格帯で販売する）」という意識の小売業がいまだに多い。

さらに日本では全体的に経済合理性認識に乏しい業種、企業が多く、流通業全体にコスト意識が希薄である。

また「はじめに（小売）価格ありき」の感覚が強いことも指摘される。上代（小売価格）を前提として仕入れ価格やマージンが後付で決定されるのが日本の価格体系である。あらかじめ想定される小売価格を基準としてマージンが決まり、流通業の利益や売上規模が確保される。リベート、ボリュームディスカウント、販促アロウアンスなどマージン確保のための事後調整策が存在しているのはその証左である。