

# メーカーのチャネル主導力から生じる 卸売業の問題点

—— 日用雑貨卸売企業の事例より ——

有馬賢治

1. 問題の所在
2. 事例企業の経営状態
  - 2-1. 会社概要
  - 2-2. 経営状況
    - 2-2-1. 営業成績
    - 2-2-2. 事例企業の特殊事情
3. リポートから生じる卸売企業の問題点
  - 3-1. 卸売企業のリポート志向経営
  - 3-2. 「支払い期日リポート」にみる問題点
  - 3-3. 「目標達成リポート」と在庫の増加
    - 3-3-1. 「目標達成リポート」の獲得と過剰在庫
    - 3-3-2. ブランド数の増加に伴う在庫増加の影響
  - 3-4. 卸売企業経営者の心理分析
  - 3-5. メーカー主導性誇示のためのリポートの効果
4. 販売機能にみるメーカー主導性の影響
  - 4-1. メーカーの既存製品改良発売及び新製品発売の影響
    - 4-1-1. 既存製品改良発売の影響
    - 4-1-2. 新製品発売の影響
  - 4-2. 二次卸の一次卸機能の包含
  - 4-3. メーカーの卸売企業に対する要求に含まれる矛盾点
 

—再販売価格の維持と店頭シェアの確保—

    - 4-3-1. 卸売企業のリポート流用による値引き戦略

## 4—3—2. メーカーの再販売価格維持の意図

## 5. 結びにかえて

## 1. 問題の所在

卸売業は、日本の流通機構において問題点を多く含んだ機関であると見なされている。日米構造協議などで日本の流通機構の問題点として取り上げられる部分の多くは、卸売業の関与した部分である。

既存研究でも、卸売業はあまり歓迎されていない。卸売業を日本の流通経路を長くする原因として扱っている研究も多い。<sup>(1)</sup> マーケティング研究においても、卸売業の業務範囲の限定は非常に難しい課題であると考えられている。<sup>(2)</sup>

それでは、卸売業は具体的にはどのような問題点を抱えているのであろうか。本論文では日用雑貨卸売企業の事例分析から卸売業の抱える問題点を明らかにしていきたい。

本論文では、次の2点を説明する予定である。

①事例分析により卸売業の直面している具体的な問題点を提示する。

②問題点の分析から卸売業の経営の悪化の原因を論理的に説明する。

卸売業の主要機能は需給結合機能（取引流通機能）である。<sup>(3)</sup> 卸売業の抱えている本質的な問題点は需給結合機能に関わるものが中心となるものと思われる。本論文では、事例企業の需給結合機能に関わる問題点を中心的に取り扱う。

問題分析の視座は、肥田日出生教授による価格体系<sup>(4)</sup>の理論枠組みから接近するものとする。

肥田教授の理論では、価格体系の主導者がチャンネル・リーダーであると規定される。同理論では、チャンネル・リーダーがチャンネルを構成する他者を「単純再生産的経営」の状態に置こうと行動することが明らかにされている。<sup>(5)</sup> 事例企業は、メーカー主導型の特約店型流通システムの二次問屋である。したがっ

て、経営はチャネルリーダーであるメーカーの影響を強く受けているものと思われる。そこでメーカーとの関連から生じる問題点を中心に分析を進めていくことにする。そして卸売企業の本質的問題点は、経営が「単純再生産的」状態に陥ってしまうことにあるものと位置づける。この視座に基づき、卸売企業がメーカーによって如何に「単純再生産的経営」に追い込まれているのかを解明し、問題点を作り出している原因の論理的説明を試みる。

最後に、問題点の原因の分析結果から、卸売業の問題点を生み出している背景を検討する。そして卸売業の存在意義についても若干の検討を加えてみたい。

## 2. 事例企業の経営状態

### 2-1. 会社概要

事例として取り上げた日用雑貨卸売企業の会社概要は表2-1のように整理できる。

表 2-1 会社概要

資本金	4,500万円
従業員数	25名（パートタイマーを含む）
取扱品目	家庭用洗剤、食器洗用洗剤、歯磨き、歯ブラシ、洗顔石鹸、シャンプー・リンス、芳香剤、除虫剤、ティッシュ・ペーパー、トイレット・ペーパー、電池、電球、その他荒物雑貨類
取扱総アイテム数	約 4,500 アイテム
仕入取引先	約 150 社
販売取引先	約 500 社

会社概要の項目について若干説明を加えておく。

取扱商品は、生活必需品・消耗品と呼ばれる所謂最寄品に該当する商品である。日用雑貨商品は、鮮度を問題とするものが少ないので、所謂「高温多湿、

直射日光を避けた」場所に保管すればよい。しかし、嵩張る商品が多いので、保管スペースは非常に多く必要とされている。

取扱アイテム数は4千アイテム以上と会社規模に対して著しく多い。その理由は、日用雑貨の商品特性に由来している。事例企業ではマーチャンダイジングが元来種類の多い日用雑貨商品全般に渡っているためアイテム数が多いのである。ナショナル・ブランド商品はここ数年来非常に多品種化してきている。同一ブランド商品でも、色や大きさが違うものもある。こうした条件も重なるので、必然的に取扱アイテム数は多くなるのである。

仕入取引先は、メーカーと一次問屋の2種類がある。当該卸売企業は、主力商品に関しては特約店型システム<sup>6)</sup>の二次問屋に位置づけられる。

販売取引先の売上高構成比は、小売業者が80%、業務用使用者が6%、他の卸売企業が14%である。他の卸売企業への販売は、昭和63年度から特殊な事情によって始められている。内容については問題点の分析のときに詳述する。

販売取引先の各店舗への配送回数は平均週2回程度である。当該卸売企業の取扱商品群は、消費者の購買頻度が比較的高い商品群である。このために小売店での商品の回転も比較的早い。したがって、卸売企業から小売店舗への配送は、小規模・零細な小売店に対しても多頻度に行われている。

## 2-2. 経営状況

### 2-2-1. 営業成績

当該卸売企業の過去10年間の営業成績をまとめると、表2-2のようになる。表2-2から経営状態はかなり厳しいことが伺える。

昭和55年度（昭和55年2月1日から昭和56年1月31日まで）から昭和58年度までは、9億円弱の売上高から、1千万円以上の経常利益を得ている。しかし、それ以降は売上高の上昇に対して経常利益が安定せず、大きく変動していることが伺える。

表 2-2 営業成績 (決算日 1月31日 単位：円)

年 度	当期売上高	販売奨励金等収入	経 常 利 益
昭和55年度	887,117,605	26,398,967	10,049,653
昭和56年度	869,983,416	29,440,525	10,965,949
昭和57年度	896,297,597	27,674,732	10,019,680
昭和58年度	871,639,260	19,593,607	4,843,777
昭和59年度	907,807,745	21,389,480	1,468,214
昭和60年度	938,369,510	20,145,087	8,177,973
昭和61年度	940,399,458	22,617,316	9,139,879
昭和62年度	893,148,793	23,367,156	-4,056,123
昭和63年度	947,087,200	21,658,077	12,559,147
平成元年度	1,034,683,025	23,925,691	6,995,383

会計コンサルタント企業による経営指標によれば、同業種卸売企業の平均売上経常利益率は1.7%である。しかし、当該卸売企業の売上経常利益率は昭和58年度以降は、昭和63年度を除いて1%にも達していない。オイル・ショック以降当該卸売企業では、こうした経常利益の不安定な推移が継続しているということであった。

経常利益の推移をグラフで表すと、表2-3のように示すことができる。

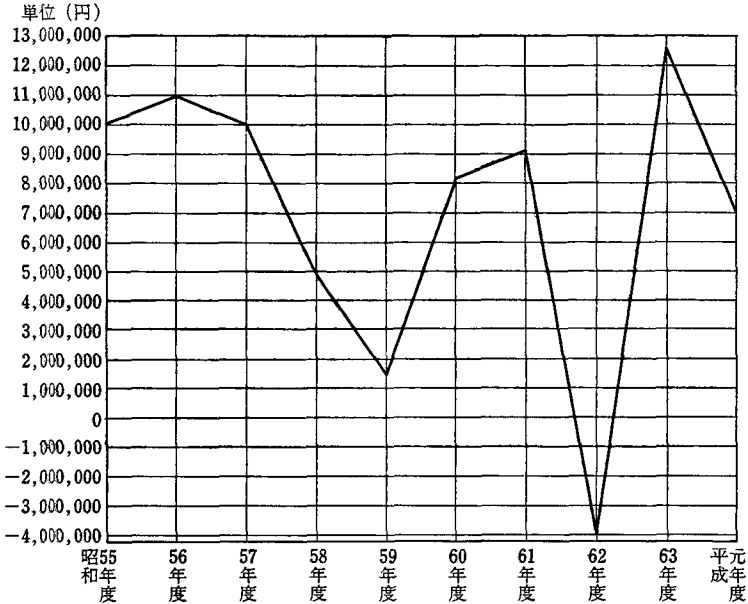
#### 2-2-2. 事例企業の特殊事情

##### ①昭和62年度の経常損益

昭和62年度に多額の経常損益を出している。これには2つの理由をあげることができる。

第一の理由は、会社用地取得による取得税の支払いの影響である。当該卸売企業は、所属している問屋団地協同組合から会社用地を借り入れていた。会社用地代金の返済は昭和62年度に終了している。そして当該年度から用地の権利が会社側に移転した。このために、当該年度は多額の取得税を支払うことにな

表 2-3 経常利益の推移



った。こうした取得税支払いのための営業外支出が、この年度の経営を大きく圧迫した一つの理由である。

第二の理由は、役員退職による多額の退職金の支払いの影響である。昭和62年度は、同時に二人の会社役員が定年退職した。会社は役員2人に多額の退職金を支払っている。

昭和62年度の経常損益は、以上の2つの理由により多額の営業外支出が同年度に重なった結果である。

### ②昭和63年度の好成績

昭和63年度は、過去10年間のうちで最高の経常利益をあげている。これは消費税導入に伴う小売店のまとめ買いの影響である。

消費税は、平成元年4月1日から導入された。当時小売業者は、消費税導入から生じる仕入価格の上昇を強く警戒していた。そのために消費税の導入以前

にできるだけ多くの商品を仕入れようとしていた。したがって、この時期は小売業者が意図的に在庫を増やす傾向にあった。

こうした特殊な状況の場合には、小売業者は商品の確保を第一に考える。そのため、小売業者の値引きに対する執着心も当時はそれほど強くなかった。したがって、卸売企業が提示する価格が小売業者に受け入れられ易かった。その結果、卸売企業にとっては例年よりも利益を確保しやすい取引が行われていたのである。また販売量自体も順調に進展したために、昭和63年度は過去最高の経常利益を得ることができたのである。

しかしこの経常利益は、社会環境の大きな変化の影響による例外的な高成績と考える必要があるであろう。

以上、当該企業の特殊な事情を考慮に入れても、表2—2、表2—3から営業成績に問題点があることは伺える。過去10年間の売上高が概して上昇傾向にあるのに対して、経常利益は一定の上昇傾向を示していない。むしろ経常利益は不安定に移行している。

本論文では経常利益が不安定な原因を、チャネル・リーダーであるメーカーが卸売企業を「単純再生産的経営」に置こうとした結果であるという視点から考察を進める。以降において当該卸売企業が「単純再生産的経営」に置かれた具体的な理由を分析していく。

### 3. リベートから生じる卸売企業の問題点

#### 3—1. 卸売企業のリベート志向経営

リベートは、「販売割戻金」や「販売奨励金」などを総称する用語として一般に使用されている。本論文ではメーカーから卸売企業に割り戻される商品代金をリベート<sup>8)</sup>と位置づけて論を進める。

当該卸売企業の経営者は、リベートを得ることに強い感心を抱いている。何

故なら、リベート収入が自社の利益に大きく貢献すると考えているからである。当該卸売企業では、仕入計画もリベートを多く確保することを主眼に置いて立てられているようであった。

ここで、リベート獲得のための仕入計画の一面を具体的に述べてみたい。

主力トイレット商品仕入計画は、メーカーの当該卸売企業に対する販売目標に沿って立てられている。トイレット商品の売上構成率は73%であるから、大部分の商品の仕入計画はメーカー主導型に当てはまると言って良いであろう。勿論当該卸売企業独自の仕入計画も存在する。しかし、メーカーの意向の方が最終的には優先させられる場合が多い。何故なら、メーカーの販売目標を達成することによって当該卸売企業は「目標達成リベート」を得ることができるからである。

また一方で仕入れた商品代金の支払いは、必ず期日が守られて支払われている。何故なら、後日「支払期日リベート」が割り戻されるからである。

当該卸売企業のリベート志向経営は、経営の他の側面にも多く表れている。しかし、表2-2に示されているように、過去10年間に当該卸売企業が得ている販売奨励金等収入（リベート収入）の金額には大きな変動は見られない。それにもかかわらず、当該卸売企業ではリベート志向の経営が継続されている。

卸売企業の経営者は、リベート収入に経営改善の大きな期待を寄せている。しかし、卸売企業がこうしたリベート志向の経営を継続してきた結果として、今日の経営状態の悪化を招いているのも事実である。

当該卸売企業の経理担当者の話によれば、経営を圧迫している直接的な原因は、金融機関からの借入金の負担であるということであった。当該卸売企業では在庫維持などのために1億6千万円程度を金融機関から借り入れている。この金融的な負担が当該卸売企業の経営を強く圧迫しているのである。こうした金融負担が大きくなった原因の一つを、リベート志向経営に見出すことも可能であるように思われる。



以上の理由により、本論文では当該卸売企業が「単純再生産的経営」に陥ってしまっている原因の一つは、リベート志向経営を継続した結果に見出せるものと位置づける。当該卸売企業ではこのようなリベート志向経営が何故今まで続けられて来たのであろうか。そこで、リベートの中でも前述の「支払期日リベート」と「目標達成リベート」を例に採って、当該卸売企業の経営が「単純再生産的」になった理由を具体的に探ってみたい。

### 3-2. 「支払期日リベート」にみる問題点

「支払期日リベート」は、卸売企業が商品代金をメーカーに支払期日までに現金（手形などではなく）で支払った場合に割り戻されるリベートである。当該卸売企業では、このリベートを得るためにメーカーへの支払期日が遵守されている。

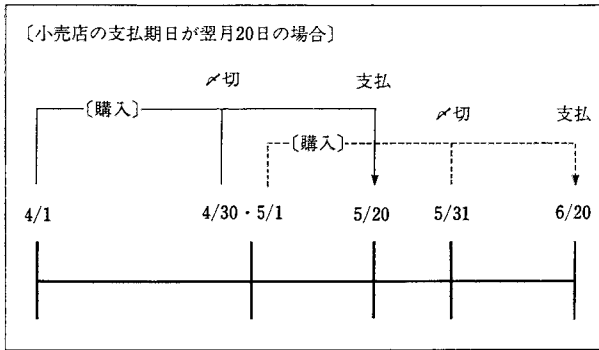
支払期日は、小売店からの販売代金の回収具合に関係なく守られている。したがって、小売店からの代金回収が、メーカーへの支払いに追いつかない場合もある。そのような場合には、当該卸売企業では金融機関から資金を借り入れてメーカーへの支払いを優先させている。

小売店からの代金回収がメーカーへの支払期日に追いつかない理由の一つに、小売店の代金支払システムをあげることができる。小売店の代金支払いシステムの一例を図案化すると、図3-1のようになる。

図3-1の例では、小売店は4月1日から4月30日までに卸売企業から仕入れた商品の代金を5月20日に支払う。5月に仕入れた商品代金は6月20日に支払われる。当該卸売企業は、このような小売店の支払システムで約500社の得意先を維持している。このために、売掛金による商品代金の金融負担は経営に非常に重くのしかかっている。

例えば4月1日に販売した商品の代金は、回収されるまでに50日の期間を必要としている。これは当該卸売企業が小売店に対して商品代金を50日間無利子

図 3-1 小売店の代金支払システム



で貸していることを意味している。

一方卸売企業は、こうした小売店の売掛金を負担する傍ら、メーカーへの支払いも並行して行わなければならない。当該卸売企業がメーカーに対しての支払い期日を守り、しかも現金払いを行うためには、回収されていない小売店からの商品代金を補う必要がある。そのために金融機関からの融資がどうしても必要とされるのである。

季節による売上高の変動も、金融機関に借り入れなければならない一つの原因である。

日用雑貨商品には季節商品が多い。特に夏物と言われる商品が多い。例えば、簾、葦簾（よしず）、殺虫剤、蚊取り線香などは夏場に需要が多い商品である。洗剤などの需要も夏場の方が増加する。しかし、冬場は全般的に商品の動きが鈍くなる。したがって、冬場から夏場への移行の時期や、年末を控えて仕入れを行う初冬には、代金回収以上の仕入れが必要とされる。こうした環境要因も、当該卸売企業が金融機関からの融資を必要としている一つの原因となっている。

以上のように、小売店からの販売代金の回収が充分行えない場合でも、当該

卸売企業では金融機関から借り入れたうえでメーカーの支払期日は遵守している。こうした当該卸売企業の行動は、借入金の増加よりも「支払期日レポート」を重要視していることを示す一つの証左であるといえよう。

当該卸売企業では、借入金の増加よりもレポート獲得の方を優先して仕入れを行ってきた。しかし、積み重なった金融負担により長期的な利益が損なわれている面も露呈してきているわけである。それにもかかわらず、経営がレポート志向に行われているのは、レポートに卸売企業経営者の判断を鈍らせる程の短期的な魅力があるからなのであろう。

### 3—3. 「目標達成レポート」と在庫の増加

#### 3—3—1. 「目標達成レポート」の獲得と過剰在庫

卸売企業は、特定商品をメーカーの定める目標額（あるいは目標個数）を達成してある期日までに購入すれば、後日「目標達成レポート」を得ることができる。しかし、「目標達成レポート」を得ることが経営目標に置かれたために、当該卸売企業では他の側面に歪みが生まれている。具体的に言えば、在庫が過剰になっているのである。

ある期間に仕入れた商品が売れ残っている場合には、その商品を販売してから次の仕入れを行うというプロセスが本来なら採られるはずである。しかし当該卸売企業では、「目標達成レポート」を得るために商品の在庫が残っていても新たに仕入れを行っている。

小売店への販売も並行して行われているので、ある程度の在庫は減少していく。しかしながら、極端な安売りでもない限り在庫が急速に減っていくことはない。このような状態が継続されると、仕入れの増加傾向に対して販売が追いつかないという現象が生じる。すると、在庫は徐々に累積されていく。その結果、当該卸売企業では在庫を過剰に抱えた状態での経営を余儀無くさせられることになるのである。

在庫回転率で見た場合、昭和60年頃の年間在庫回転率が約12回に対して、平成元年頃から約8回ということであった。つまり、一度入荷した在庫が昭和60年頃には30日程度で回転していたが、近年は45日からそれ以上の間商品は在庫として保管されているということである。

一方、メーカーに対する支払いは、「支払期日リベート」との関係から指定期日までに必ず支払われている。しかし、仕入れた商品はすべて販売されずに在庫として残ってしまうものもある。そのため、支払うべき代金の回収は充分に行われていない状態でメーカーに対しての支払いの時期を迎えてしまうわけである。その結果、金融機関の融資を受けて支払を済ませなければならなくなる。

「支払期日リベート」と「目標達成リベート」の相互作用によって、当該卸売企業の経営は小売店からの代金回収とメーカーへの代金支払のバランスを崩してしまっている。この現象を本論文では、リベートによってメーカーが卸売企業をコントロールしている状態であると位置づける。メーカーのリベートによって卸売企業は、「単純再生産的経営」の方向に導かれているわけである。しかし、そのことを卸売企業に気付かせないところにリベートの魔力があるように思われる。

### 3-3-2. ブランド数の増加に伴う在庫増加の影響

在庫増加は、リベート以外の要因からもたらされている。

メーカーの多品種生産によって近年は特にブランド数が増加してきた。その結果、当該卸売企業が考える適正在庫そのものの量も数年前に比べてここ2、3年でかなり増えてしまっている。アイテム数で考えた場合、昭和60年頃は約2,500アイテムであった取扱商品が、平成元年以降は約4,000アイテムとなっており、約1.6倍に増加している。

コンビニエンス・ストアのように死に筋商品をカットして、回転率の悪い商品の在庫を減らすことができるのであれば、それほど在庫を多く置かなくても

ずむかもしれない。しかし、卸売企業の得意先である小売店は多種多様に存在する。都市部の小売店と農村の小売店では求められる商品にも違いがある。

例えば洗剤などは、現在ではコンパクト洗剤が主流になってきている。当該卸売企業でも大型洗剤とコンパクト洗剤の比率は、1対9程度である。しかし、一部の農村ではまだ大型洗剤の需要も根強い。また、柔軟剤なども定番商品には濃縮型の小型商品の人気が高いが、特売用には従来の大型商品の需要も多い。

このように地域の消費者に対応する形で小売店はマーチャンドライジングを計画するので、卸売企業はそれぞれの地域の小売店に対応できるマーチャンドライジングが要求される。当該卸売企業が、小売店のニーズに応えることを優先した結果、在庫は必然的に多くなってしまった。何故なら、販売先を失うことは、在庫が増えること以上に深刻な問題であると考えられているからである。したがって、メーカーとの力関係以外にもこうした要因が在庫増加に影響していると考えることができる。

#### 3-4. 卸売企業経営者の心理分析

卸売企業のリベート志向経営の結果、前述のような借金経営の体質ができあがってしまった。それでもなお、リベート志向経営は続けられている。その理由を当該卸売企業の経営者の心理分析から考察してみたい。

当該卸売企業の経営者は、リベートを得ることだけを考え、常にメーカーの顔色を伺っているのであろうか。実際にはむしろメーカーとの力関係を逆手にとって経営を考えている部分もあるようであった。

特約店型流通システムの卸売企業の活動は、メーカーの指示に従って活動しなければならない部分が多い。しかし逆に考えれば、メーカーの指示に従ってさえいけば、ある程度の利益と競争関係の保護が約束されるわけである。販売面での貢献姿勢は、チャネル内でのメーカーとの良好な関係維持のためには非

常に有効に作用する。メーカーの営業担当者との関係も親密なものにできる。すると、企業規模や売上貢献度以上の恩恵をメーカーから受けることも可能になるのである。

詳述してみたい。リベートの金額や仕入れに際しての様々な特典は、メーカーの当該エリアの営業担当者にある程度任されている。したがって、メーカーの営業担当者は担当エリアの卸売企業に自分の裁量で条件を提示できる部分を有しているわけである。卸売企業の側で考えた場合には、卸売企業の経営者がメーカーの営業担当者と親密な場合は、取引に関する有利な条件が引き出しやすい状態になるわけである。

経営者の話によれば、仲の良いメーカーの営業担当者が担当エリアの他の卸売企業に支払うべきリベートを、何か名目を付けて当該卸売企業に特別に廻してくれるということも以前にはあったそうである。

特約店型流通システムではメーカーと卸売業の継続的取引が前提とされている。当該卸売企業のケースで見ると、取引当事者間の人間関係が経営に影響する部分も多く存在しているようである。

ここで当該卸売企業がメーカーの意向に沿わずに経営を独自に行った場合の状況を考察してみたい。当該卸売企業がメーカーとの良好な関係を断ち切ってしまうと、一体どのような状況に立たされるであろうか。

まず、メーカーからの保護措置は受けられなくなる。すると卸売企業間の激しい競争に一層晒されることになる。リベート収入も多くは期待できなくなる。経営基盤が脆弱な当該卸売企業では、かなり大きなダメージを受けることになるであろう。

当該卸売企業の経営者は、このような状況を回避していくためにもメーカーの要請を積極的に受け入れているのであろう。

様々な思惑が絡み合った結果として経営方針は決定される。しかし、メーカーと卸売企業の信頼関係は、長年に渡って培われたものである。そこで生まれ

たメーカーと卸売企業の愛顧関係は、卸売企業の経営をメーカー志向にさせるのには充分すぎるようであった。

当該卸売企業が、金融機関から融資を受けてまでも過剰な仕入れを行う理由にリポートが強く影響していることは事実である。しかし、前述の経営方針が立てられる理由をリポート獲得だけに帰結させてしまうことは、当該卸売企業のケースでは不十分であると思われる。この問題は、チャネル内取引における家族性<sup>9)</sup>の介入なども考慮に入れて分析する必要がある問題であろう。しかし、本論文ではこの件についてはこれ以上の考察は行わないことにする。

### 3-5. メーカー主導性誘示のためのリポートの効果

当該卸売企業では、リポート志向経営が続いているために仕入れに販売が追いつかないという状態と、在庫を必要以上に抱えてしまうという状態を招いている。その結果、金融機関に対しての借入金がかかり多額になってしまっている。借入金が多いということは、売上高の多くはまず返済に廻されることを意味する。返済には利息が伴う。利率の変動は卸売企業の返済額を左右する。利率の高いときには返済金額は当然多くなる。売上が好調な場合でも、金融機関への返済金額も増加していたのであれば、利益は増加しない。当該卸売企業の経常利益が安定しない理由の一つは、金融機関への返済金額の影響を受けているからなのである。

当該卸売企業では、流動資産約3億円に対して、流動負債を約2億円抱えている。流動負債の中で借入金、支払手形などの営業負債は約1億6千万円ほどである。この営業負債の返済が経常利益に大きく影響しているのである。

こうした状態の継続によって、当該卸売企業では売上高の上昇傾向に対して経常利益が同様の上昇傾向を示さない、つまり超過利潤を生み出さないでほぼ現状維持のままで経営が進展する「単純再生産的経営」状態が表れることになったのである。その原因には、当該卸売企業の経営姿勢をメーカー志向にさせ

ているメーカーのリベート戦略が存在しているのである。

事例で支払われているリベートの役割を分析してみたい。

「目標達成リベート」は、メーカーが短期的に卸売企業の販売促進を動機付けるために支払う報償金的な役割を果たすものである。卸売企業の長期的な経営を支援するために支払われているものではない。

「支払期日リベート」もメーカーの代金回収を促進するために採られる手段であって、卸売企業の経営支援を目的として支払われているものではない。

しかし卸売企業の経営者には、リベートは長期的な経営支援策として受け取られている向きがある。リベートは卸売企業の経営者を無意識のうちにメーカーの戦略意図に引き込んでいるのである。その意味でもリベートの卸売企業に与える影響は大きい。したがってリベートは、メーカーの主導力を誇示する効果をかなり強く持った手段であると位置づけることができよう。

以上のようにリベートは、卸売企業の経営をメーカー志向にさせる効果を強く持っている。メーカーの意向は、当該卸売企業の経営に大きく反映されている。その結果卸売企業の経営は、利益をあまり生み出さない「単純再生産的経営」に陥ってしまっているのである。これはメーカーがチャンネル内における力関係を現状維持に保とうとした場合にとられた行動であると解釈できよう。

現状を当該卸売企業が打破できない理由は他にも考えられる。しかし、リベートに関わる要因がかなり強く作用していることは、分析結果から支持できるものと思われる。

#### 4. 販売機能にみるメーカー主導性の影響

##### 4-1. メーカーの既存製品改良発売及び新製品発売の影響

メーカーのマーケティング戦略が、卸売業の利益を守るのであれば、卸売業が「単純再生産的経営」に陥ることはない。しかし、メーカーのマーケティング戦略にも卸売業の利益を圧迫する要因が含まれている。



メーカーのマーケティング戦略の目標は、最寄品の場合は一般的に小売店の店頭シェアの確保に置かれることが多い。この場合、自社商品を如何に小売店頭の棚に多く並べさせることができるのかが課題となる。この目標を達成するために、既存の広告戦略、プレミアムの提供などのプロモーション戦略の他に、商品そのものの魅力を上げるための新製品の導入や、既存製品の改良新発売といった製品戦略も最近特に多くなってきている。

新製品・改良製品の頻繁な登場は、昭和60年頃より現れ始めた現象である。それ以前は、各社とも年に2、3点程度の新製品しか導入していなかった。しかし、平成元年度に当該卸売企業が引き受けた主力トイレットリー商品の新製品・改良製品のアイテム数は330アイテムであり、各社平均15アイテム程度の新製品を導入しているのである。このほかに荒物雑貨の新製品・改良製品をカウントした場合には、約500アイテムが平成元年度だけで新たに市場に投入されている。

例えば、若者を主なターゲットとしたシャンプーなどの製品は、既存製品の改良（容器の改良、成分の改良など）発売や、新製品の発売が最近頻繁に行われるようになっている。ある化粧品メーカーのシャンプーのアイテム数は、5年前に比べて平成元年度には2倍以上になっている。こうしたアイテム数の増加が、トイレットリー商品を中心に日用雑貨商品全般に渡っているのが現在の状況である。

しかし、こうしたメーカーの小売店頭活性化のための製品戦略の中にも卸売企業の利益を圧迫する要因を見出すことができる。

#### 4-1-1. 既存製品改良発売の影響

まず既存製品の改良発売の場合の問題点から分析してみたい。

既存製品が改良されて発売される場合には、卸売企業は旧製品を小売店から回収したうえで改良製品を納入するという作業を行う。旧製品と改良製品との入替え作業が行われる場合には、返品を伴う場合が多い。

売上高は、改良製品を納入し、旧製品の返品を受けた分を差し引いたものとなる。返品が多い場合には、売上高はほとんどなくなる。さらに小売店に多くの在庫が残っており、旧製品を同数以上返品された場合には、マイナスの取引を行うことになる。

上述の取引には卸売企業の必要経費は含まれていない。入替え作業に必要とされる人件費や物流コストも考慮に入れるのであれば、利益を算出することは難しい。小売店から返品された旧製品は、最終的にはメーカーに返品されることになる。しかし、ある一定の量が回収でき、またある一定の期間が経ないと、メーカーは返品に応じてくれない。したがって、返品が完了するまでの在庫の保管コストは卸売企業が負担しなければならないわけである。

チャンネル内での力関係の影響から、メーカーの発売する商品は、基本的にはすべて受け付けなければならないので、当該卸売企業ではこうした作業が年何度も行われている。しかし、作業を実行するための経費は、メーカーから明示して支払われているわけではない。商品購買の契約に含まれているという前提で取引は結ばれてしまうのが現状である。取引上の数字に表れてこない様々なコストまで考慮に入れた場合、当該卸売企業にかけられている負担はかなり大きい。

当該企業ではこれらのコスト計算を具体的には行っていなかったので細かい数値は提示できないが、主に人件費と物流費に影響が表れているということであった。これらの費用は現時点では自社で負担する以外になく、メーカーなどからの労働提供等の援助は期待できないということであった。

こうしたコストを卸売業が明示できない部分でメーカーが負担をかけさせ、作業を強要している側面にも、メーカーが卸売企業を「単純再生産的経営」に誘導しようとしている意図の一部が伺えるように思われる。

#### 4-1-2. 新製品発売の影響

新製品の導入時にも問題点は存在する。

メーカーは、新製品を導入することによって自社の製品ラインナップの魅力を増し、小売店頭における棚の多くの列を確保することを意図する。しかし、小売店の店頭の棚の面積は限られている。新製品を一新列新たに並べるためには、既存の製品を一新列取り除かなければならない。この場合に、他社の製品の列を取り除いて自社の列が増えるのであれば、小売店頭におけるメーカーのシェアは増加したことになる。しかし、同一メーカー内で売れ行きの悪い製品の列と新製品が入替えられる場合にはメーカーのシェアの変化は起こらない。

小売店の現場ではこのような入替えが多い。シャンプーなどの場合は、特に新たな棚の確保は難しい。何故なら、シャンプーはリンスとペアで売り出される場合が多いので、棚の中で最低2列は確保しなければならないからである。

小売店も、バランスのとれたマーチャンダイジングを心掛けている。したがって、卸売企業があるメーカーの商品に著しく偏った品揃えを推進することを歓迎していない。

当該卸売企業では、小売店頭の新製品を並べるためには、既に納入している同社の既存製品を取り去って、返品として引き受けただうえで並べることが許されるといったケースが多いということであった。

ここで生じる返品は、既存製品の改良発売に伴う返品よりも卸売企業に被害を与える場合がある。それは返品される商品の単価が新製品よりも高い場合である。返品される商品は、必ずしも新発売で納入した商品よりも単価の安いものとは限らない。種類によっては新製品よりも単価の高い商品が返品される場合も考えられる。そのような場合には、卸売企業は差額を小売店に支払わなければならないのである。

以上のように、メーカーの製品戦略による小売店の店頭活性化の陰には、商品回収などの作業と返品による売上高の減少といった卸売企業の犠牲的な努力が隠されている。既存製品の改良発売の場合も、新製品の発売の場合も、同一メーカーの製品が小売店の店頭で入替わっているというケースが当該卸売企

業の担当エリアでは実際には非常に多いということであった。

こうした現場の事情があるので、メーカーの意図している店頭シェアの確保は現実には思いどおりに進展していかない。しかしながら、メーカーはある程度のキャパシティの店頭シェアは維持しているわけであるから実質的な被害はあまり受けていない。

これに対して卸売企業は、新製品・改良製品が登場する度毎に、一連の製品の入替え・回収、といった返品に関わる作業を強いられている。その結果、表面的な売上高を多少伸ばしたとしても、人件費、物流コスト、保管コスト、事務コストなどの総合的な取引コストも大幅に上昇しているのである。これらの総合的な取引コストまでも勘案すれば、当該卸売企業では新製品・改良製品に関わる取引全体としてはほとんど利益を得られないという状況を引き起こしているわけである。

当該卸売企業が売上高の成長に対して利益の成長が伴わない理由の一つとして、このような総合的な取引コストの上昇もあげることができるであろう。メーカーの製品戦略は、こうしたチャネル構成者の犠牲的努力によって成り立っている側面も有している。こうした犠牲的努力の累積も、卸売企業を「単純再生産的経営」に陥れている一つの原因であるように思われる。

上述のメーカーの製品戦略は、小売業者の良品返品の増加という風潮にも影響を与えている。当該卸売企業では、メーカーがこうした戦略で対応してくるかぎり、小売業者の良品返金を黙認せざるを得ないということであった。良品返品の問題は、卸売業の経営を圧迫する最も深刻な問題の一つである。本論文ではメーカーと卸売業の関係から生じる卸売業の問題点を分析しているので返品問題はこれ以上は触れないことにする。しかし、小売業によって卸売業の利益が圧迫される問題点として返品問題は今後検討する必要がある分析課題である。

#### 4-2. 二次卸の一次卸機能の包含

近年では、卸売業界も寡占化が進み始めてきた。その結果、二次問屋としての機能を果たしている当該卸売企業に、今まででは考えられなかったような問題が出現してきた。それは、当該卸売企業が二次卸機能以外に、局地的に一次卸の機能を果たさなくてはならなくなったという事態である。

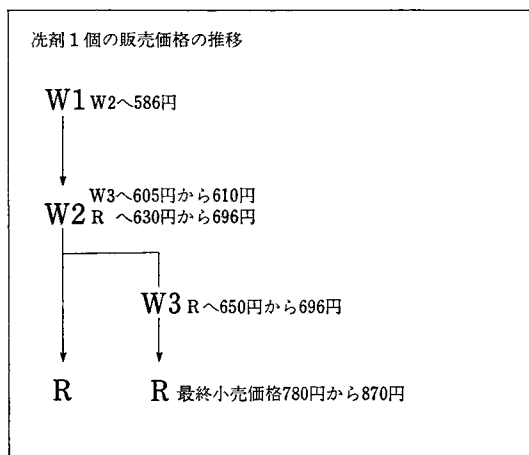
詳しく説明してみたい。特約店型の二次問屋は販社型の営業所と同様にある程度のテリトリーをもって業務を遂行している。そのなかの一つの中堅のAという二次問屋が仮に廃業してしまったとしよう。すると、Aのテリトリーに置かれていた小売店は商品の供給を他の問屋に依存しなくてはならなくなる。しかし、中堅の二次問屋の場合は、自社の顧客に対しての営業活動で手一杯の場合が多い。また、一次問屋としても廃業した二次問屋の機能をすべてカバーすることには多くの困難が伴う。そこで、メーカーと一次問屋の指導の下で取られた対策は、従業員数名で活動している複数の小規模な問屋に、Aのテリトリーを分担させて商品を流通させるという方法である。小規模な問屋に対する商品供給は、一次問屋の指示の下に2、3の中堅二次問屋が分担して行うことになった。

このような方法を実行するのであれば、当該エリアの小売店への商品供給に関しては、特定の二次問屋一社に負担が集中することはなくなる。中堅の二次問屋は、自社の小売店と並行させて小規模の問屋数社に商品を供給するという業務を新たに行えばよいわけである。

しかし、この対策そのものに二次問屋の経営を圧迫する新たな原因が含まれていた。

前述の三次問屋の役割を果たしている小規模な問屋も、企業としての営業活動であるから、二次問屋から仕入れた商品を小売店に再販売して利益を上げなければならない。しかし、これら小規模問屋の利益を確保するためには、何処かの卸売機関が利益を減らして商品を供給しなければならないわけである。何

図4—1 流通チャネル内における販売価格の推移



故なら、最終消費者に対しての小売価格はほぼ一定であるから、小売店への再販売価格はこのような卸売業の特殊な事情によって変えるわけにはいかないからである。

チャネル内での力関係が影響して中堅二次問屋が利益の圧迫を受けることになった。当該卸売企業もその二次問屋の一つである。

二次問屋は、三次問屋には小売店に対する販売価格よりも安く商品を提供しなくてはならない。しかし一次問屋からの仕入価格は、次に小売店に再販売することを想定したうえで設定された価格である。したがって、二次問屋が利幅の少ない取引を余儀無くさせられることになってしまったわけである。

販売価格の推移を洗剤を例として図示すると、図4—1のように示すことができる。

こうした取引を当該卸売企業では昭和63年度から担当している。取引相手となる小規模三次問屋は平成元年度では5店舗程であり、取引量としてはまだそれほど多くはない。しかし、売上高に対する構成比では、総営業売上高の14%

程度を占めるまでに至っている。

これらの取引も表面上の売上高を伸ばすことには貢献している。したがって、リベート獲得などのためには当該卸売企業にとってある程度の魅力のある取引ではある。こうした取引が行われ始めた背景として、当該卸売企業のリベート志向経営の体質があることも考慮せねばならないであろう。しかし、それ以上に利益の圧迫は深刻な問題なのである。

このような三次問屋に対しての取引による売上高の増加は、利益が非常に小さいものであるから、必ずしも当該卸売企業に歓迎されているものではない。本来小売店に再販売すべき二次問屋が、一次問屋の機能を果たさなければならぬために利幅が著しく小さくなっているのである。こうした二次問屋にとっての特殊な取引は、卸売業界の寡占化が進んでいる現在、今後さらに増加することも考えられる。その場合には、卸売企業の利益は益々圧迫されてくるものと思われる。

当該卸売企業では、人件費及び物流コストを含めると現在でもほとんど利益が得られない状態であるということであった。今後の物価の上昇などを勘案すると、このような取引はむしろ赤字取引になる可能性を含んでいる。したがって、このような体制が長く継続された場合には、この問題は当該卸売企業の利益を圧迫する相当深刻なものとして表れてくる可能性があるように思われる。

こうした取引が当該卸売企業に強いられているのも、チャネル内での力関係の影響であることは明らかである。チャネル・リーダーであるメーカーは、特殊な取引形態を強いることでも卸売企業を「単純再生産的経営」に置こうとしていると考えることができる。

#### 4-3. メーカーの卸売企業に対する要求に含まれる矛盾点

##### 一 再販売価格の維持と店頭シェアの確保一

メーカーのマーケティング戦略は小売店頭シェアの確保・拡大に目標が置か

れている。メーカーのマーケティング戦略に連動して、卸売企業も販売戦略を行う。しかし、卸売企業の行う販売戦略をメーカーは必ずしも好意的に見ていない場合がある。

ここで取り上げる問題は、当該卸売企業の利益を直接圧迫している問題ではない。しかし、小売業者への販売に際して当該卸売企業が販売戦略を実行していくうえで苦悩している、メーカーと卸売企業の意識のギャップに含まれる問題点であるので敢えて分析を試みたい。

まず、卸売企業が販売を促進するために利用することができる手段について考えてみたい。

卸売企業は、商品を企画しているわけではない。メーカーから与えられた商品を基本的には再販売しているわけである。したがって、小売業者と取引交渉を行う場合に効果のある手段も限られている。卸売企業にとって有効な手段は、価格戦略である。

小売業者に対してプレミアムを付与したり、POP 広告を提供するなどのプロモーション戦略も価格戦略と同時に行われる。しかし、日用雑貨商品の場合、ターゲットは価格に敏感な家庭の主婦が中心となる。したがって、現実には商品値引きを伴わない店頭におけるプロモーション戦略はあまり効果が上がらないのである。調査の段階では当該卸売企業では値引きを伴わない販売促進戦略は一つも存在しなかった。

当該卸売企業の営業担当者によると、値引きを伴わない販売促進戦略は現実的な手段でないということであった。現在のところ特殊な商品以外では、販売促進戦略だけで売上増進を狙うことは不可能であるということであった。こうした戦略を取らざるを得ない原因としては、同業者間の価格競争が激しいことがあげられる。卸売企業他社が値引きによって小売業者獲得に動いた時には、当該卸売企業も対抗措置を取らないわけにはいかない。すると、魅力のあるプロモーション・ツール以外にも価格の魅力が必要となるわけである。した



がって、当該卸売企業では商品のできるかぎり安い価格で小売業者に提供するための戦略を策定しようとする。

卸売企業の経営者の心理としても、過剰気味の在庫をできるだけ多く減らしたいという意識が働く。そこで卸売企業では、大量に販売できる手段を模索する。さらに小売店にも量を捌かせ、メーカーの店頭シェア確保に協力をするという目標の達成を同時に満たす戦略が望ましいということになる。その結果卸売企業が採用できる戦略は、安い価格で商品を提供するという方法になるのである。

#### 4-3-1. 卸売企業のリベート流用による値引き戦略

メーカーや一次問屋からの仕入価格が高い場合は、卸売企業が小売店に再販売する価格も高くしなければ経営は成り立たない。しかしながら、仕入価格が高い場合でも卸売企業が独自に小売店に特売を行う場合がある。何故そのような値引きが可能なのであろうか。

それは、前述のリベートとの関連で販売価格を操作できるからである。

詳しく説明してみたい。メーカーまたは一次問屋からの仕入価格自体は、必ずしも常時安く設定されているわけではない。しかし、卸売企業は後から提供されるリベートの金額を販売価格に添加することによって、販売価格を安く設定することができる。つまり、本来の仕入価格の額面から考えたら利幅が著しく小さい販売価格になっていたとしても、リベート分の収入を販売額に割り当てた場合には、一個当たりの利幅はある程度確保することができるのである。

例を使って説明してみたい。

今仮に、仕入価格 500 円の商品を10個購入するとリベートが50円支払われるというケースが存在するとする。販売価格は 550 円が標準値であるとする。

卸売企業が、この商品を 550 円で10個販売して得られる利益は、

$$550 \times 10 - 500 \times 10 = 500$$

と、リベートを含めないで考えた場合に、500円利益を得ることになる。

ここで卸売企業が独自に特売を行うことを企画し、販売価格を545円にしたとする。すると額面から得ている利益は、

$$545 \times 10 - 500 \times 10 = 450$$

となり、450円の利益しか得られないことになる。しかし、ここにリベート収入の50円を加算すると、

$$450 + 50 = 500$$

という形になり、リベートを得ずに商品を標準的な価格で販売した場合と同額の利益を卸売企業は得ることができたことになる。

メーカーは、卸売企業のリベートの活用方法まで管理していない。ここでは当該卸売企業は、売上高を伸ばすための手段としてリベートを活用しているのである。リベートは、その意味で卸売企業が独自に特売を行うための戦略手段ともなり得るのである。リベートをこのように活用することによって、卸売企業は自社の裁量である程度の値引きを行うことが可能になる。

小売店は、低価格で仕入れられれば低価格で販売できる。小売店が特売を行うのは、顧客を通常よりも多く来店させることを意図しているからである。小売店が特売品を顧客にアピールできる価格で販売したいと考えるのは当然のことである。したがって、卸売企業と小売店の意図は、ここでは結びついている。

#### 4-3-2. メーカーの再販売価格維持の意図

しかし、このように卸売企業が商品を安く小売店に提供し、小売店が安売りをすることを、メーカーは必ずしも歓迎していない。なぜなら、メーカーは、前述のように小売店頭シェアを伸ばすために商品の積極的な販売を卸売企業に要請してくると同時に、一方で商品の値崩れに対して非常に神経を使っているからである。

メーカーでは、一部の小売店の低価格販売は市場全体の値崩れ現象を引き起こす原因とみなしている。一度値崩れした商品は、多くの小売店で特売の対象とされる。しかし、すべての小売店が特売を行える訳ではない。多くの中小小

売店では、メーカーの提示する希望小売価格に近い値段で販売している。メーカーもこれらの中小小売店を再販売価格維持の意図に協力してくれる優良小売店として歓迎している。しかし、どこかの大店舗が特売を行った場合には、周辺の小売店は顧客を奪い取られてしまうことになる。その結果、適正価格販売を実施してメーカーの意向を酌んでいる中小小売店からの苦情はすべてメーカーに集まってくる。

しかし、メーカーは特売を行っている小売店に対して価格維持を要請する力はない。そこで、メーカーは卸売企業に小売店の販売価格を監視するように要請してくることになるのである。

メーカーは前述の中小小売店との相互関係以外にも、マーケティング戦略上の理由からも卸売企業や小売業者が行う低価格販売を歓迎していない。低価格販売は、商品のブランド・イメージを低下させる。すると、その商品のライフ・サイクルを短縮化させる原因ともなりかねない。<sup>10)</sup> 自社の商品を大切に市場で育てていくためには、適正価格よりも低い価格による販売はできるだけ控えたいという意識がメーカーには作用するのである。

こうした事情があるので、メーカーは希望小売価格をできるだけ維持したいと考えるわけである。しかしながら、再販売価格は基本的にはメーカーが管理することは許されていない。そこでメーカーは、卸売企業に小売店の指導の要請を出してくる。メーカーは、卸売企業に小売店に対して非価格競争的な戦略の実行と、小売店が極度な価格競争に進まないように指導・監視することを要請する。

しかし実際には、卸売企業には卸売企業間の競争に勝ち抜かなければならないうえに、値引きによる交渉以外は効果を期待できないという事情が存在する。当該卸売企業でも小売店に価格の適正化の要請を強くは言い出せないでいるようであった。

メーカーは上述の理由により、小売店の極端な安売り（客寄せのために商品

をロス・リーダーのように扱う価格設定)に対する指導を卸売企業に任せてくる。しかしながら卸売企業は、一方では販売の拡張を強く求められている。低価格販売戦略を控えて再販売価格を適正な値で維持していたのでは、卸売企業間の競争にも取り残されてしまう。そのために名目的な指導を小売店に行ったとしても、実際には黙認をしているというのが現状のようである。

以上の理由で、小売店頭シェアの確保と値崩れの防止対策を同時に満たすというメーカーの要請に応えることは、当該卸売企業では現状では極めて困難な戦略課題になっているということであった。この2つの要請は、卸売企業にとってはトレード・オフの関係を成り立たせる。したがって同時進行が非常に難しい課題なのである。しかしながら、ある程度まではメーカーの要求に応じていかなければチャネル構成者としての地位を失うことにもなりかねない。そこで時期を選んでどちらかの課題を優先するという対応策が採られているのが現状である。

このような販売価格に関わる問題は、卸売業の最も深刻な問題の一つとして位置づけることができるように思われる。メーカーと小売業の間に位置しているために、双方の要求に同時に応えていかなければならない卸売業の機能の本質的な問題点として価格に関する問題は取り扱う必要があるであろう。

## 5. 結びにかえて

本論文では、卸売業の直面する問題点を日用雑貨卸売企業の事例から分析した。特に事例卸売企業の利益を圧迫している原因を中心に扱った。

問題点はメーカーとの関係で引き起こされているものを中心に扱った。実際の卸売業の業務には、小売業との関係で物流機能や、金融、情報提供といった付随的機能も含まれている。したがって、これらの機能に含まれる問題点も考慮に入れなければ、卸売業が直面している問題点のすべては説明できないわけである。しかし、売上高は上昇しても利益が同様の上昇傾向を示さないでいる

原因の一つは、卸売企業とメーカーとの力関係から生じてきていることはある程度明らかになった。また、卸売企業の利益が圧迫されている原因は、卸売企業に利益を多く生み出さない取引が強要されている部分にあることも本論文の分析からある程度は説明することが可能になったように思われる。

メーカーが卸売企業を「単純再生産的経営」状態に誘導しようとしているという分析枠組みから見た場合に、卸売企業はそのような状態に置かれていることに気付かないで経営を遂行しており、そのような経営意識に問題点のあることもある程度は明らかにできたものと思われる。

本論文で取り上げた日用雑貨卸売企業が直面している問題点は、卸売業全般の環境適応の遅れから生じてきたものも多いと思われる。問題点の多くは卸売企業の経営基盤の脆弱さ故に、環境に対処して行きたくても積極的に対応できなかった結果に由来しているものである。しかしながら、流通機構の再編成が昨今よく取り上げられるなかで、本論文で取り上げた問題点の本質は、当該卸売企業だけに見られる独自のものというよりも、その背景に置かれた卸売機構全般の問題にも通じる側面を含んでいるように思われる。何故なら卸売業の問題点は、もはや一企業の経営改善で対処できる範囲を越え、流通業界全般に関わる構造的な問題にまで膨張してきている側面もあるように思われるからである。

日本の流通機構を考える場合に、卸売業の存在を否定的に捉える考え方も少なくない。新たな「問屋無用論」が展開される可能性もある。しかし卸売業が直面している問題点の多くが取引相手であるメーカーと小売業との関連から生じていることを見落としてはならないであろう。

確かに、メーカーや小売業は早くから自社の経営の合理化に着手して著しい成長を遂げてきた企業が多い。しかし、それは裏を返せば、メーカーや小売業が経営上の非合理的な部分を外部化し、卸売業に押しつけていった結果であるとも考えられる。つまり、経営効率のうえから考えて、メーカーにとってメリ

ットの少ない部分や小売業にとってメリットの少ない部分を自社の事業領域の外部に位置づけていった結果が今日の流通機構の基盤を作ったとも考えられるからである。こうした経緯から経済的に弱者に追い込まれた卸売業が、流通機構の中の構造的に問題点の多い部分を一手に引き受けざるを得ない体制が構築されてしまったとも考えられる。

卸売業は流通機構の中で、生産者と消費者の間の空間的、時間的、金融的ギャップを補っているいわば流通円滑化のための触媒の役割を果たしている機関であると考えられる。触媒的役割は、表面的には目立つ存在ではない。しかし、存在が目立たないからといって不必要であるという論理は成り立たないはずである。卸売業の存在意義は表面的に目立たないからこそ重要であるとも考えられるわけである。

もし仮に、卸売業の機能をメーカーや小売業が吸収していったらどういう事態が起こるであろうか。その場合には、前述の経営上の非合理的な部分をメーカーや小売業が敢えて組織の内部に取り込むことになるわけである。すると、その機能遂行のためにかかるコストは、組織内部で精算をしなければならなくなる。そうなれば少なくとも固定的にかかるコストの部分は確実に販売価格に上乘せされることになるであろう。その結果生じてくるのは、コストが最終的に販売される消費価格に反映され、消費者物価を上昇させるという事態である。このような事態も考えられるわけであるから、メーカーも小売業も卸売業の成すべき業務に本格的に参入してこないであろう。

卸売業の流通機構における役割は、消費者の生活を守るためにも重要な位置を占めるものであると思われる。したがって、社会的公正の視点からも卸売業の現状の改善が望まれてくるであろう。また、卸売業の存在意義は単にバイイング・パワーの大小やチャネル内での力関係だけで論じられるべき問題ではないと思われる側面も有している。したがって卸売業の直面する問題点は、卸売業の本質的な役割を踏まえうえて、卸売企業の経営基盤の強化のための政策

的な保護措置などとの関連から、解決策が考えられることが必要とされているように思われる。

最後に、流通機構全般を分析する場合にも、卸売業の機能を再評価し社会的存在意義を改めて考える必要が今後の検討課題として位置づけることができると考える次第である。

注(1) 例えば、田村正紀教授の研究をあげることができる。田村教授は、 $W/R$ 比率から卸売業が流通の多段階化の原因であることを説明している。 $W/R$ 比率とは、卸売販売額/小売販売額で算出される。この値が大きいかほど流通機構における卸売取引の割合が大きいか、即ち卸売取引が多段階であることが示されるとされている。この $W/R$ 比率を使用した詳細な研究は、田村正紀『日本型流通システム』（千倉書房、1986年）、pp. 103-108. を参照されたい。

(2) 例えば、バーテルズの見解をあげることができる。バーテルズは卸売の概念の変遷から卸売業の領域の限定が困難な事を記している。詳しくは、Bartels. R., *The History of Marketing Thought 2nd Edition*, (Grid Publishing, Inc., 1976); 山中豊国訳『マーケティング理論の発展』（ミネルヴァ書房、1979年）pp. 170-183. を参照されたい。

(3) 田島義博教授の分類によれば、卸売業には主に3つの機能があるとされる。それは以下の機能である。

- ①需給結合機能（取引流通機能）
- ②物的流通機能
- ③付随的機能

以上、田島義博『流通機構の話』（日本経済新聞社、1985年）、pp. 127-132.

(4) 価格体系とチャネル構成者の活動については、肥田日出生『現代マーケティング論考』（中央経済社、1979年）、pp. 107-169. を参照されたい。

(5) ここで言う「単純再生産的経営」とは、企業の自己の資産が増加も減少もしない様に営業が行われる状態を指している。「単純再生産的経営」では、減価償却部分だけ再投資できる利潤は想定されるが、自社の経営を拡大していくための超過利潤は殆ど生まれないと規定される。

チャネル・リーダーは、自社は超過利潤を生むが、他のチャネル構成者には超過利潤をあまり生み出させないことによって、他者を自己の管理下に置こうとする。この状態が維持されることによって、チャネル・リーダーはチャネル内の主導力を発揮することができる。肥田教授は位置づけている。詳細な説明は、肥田同書、pp. 150-153. を参照されたい。

(6) 卸売流通システムは、田島義博教授の分類によれば次のように整理できる。

- ①卸売市場型システム

- ②特約店型システム
- ③販社型システム
- ④販売代理店型システム
- ⑤製造問屋型システム
- ⑥商品取引所型システム
- ⑦その他の卸売流通システム

本論文では、②特約店型システムの内容に依拠して分析を進めている。それぞれのシステムの特徴については、田島前掲書、pp. 133-145. を参照されたい。

- (7) 田島同書、pp. 139-141.
- (8) リポートの種類を取り上げた研究には、例えば上原征彦教授の研究をあげることができる。上原教授の分類によれば、リポートには次のものがあげられる。
  - ① 数量リポート
  - ② 支払い期日リポート
  - ③ 目標達成リポート
  - ④ 物流関連リポート
  - ⑤ 販売促進リポート
  - ⑥ 特別リポート

詳細に関しては、上原征彦「日本の取引慣行の研究—欧米との比較という視点から—」『経済研究』第36号、(明治学院大学, 1990年), pp. 60-63. を参照されたい。

- (9) 流通チャネルにおける力関係と家族性の関連に関する研究は、肥田日出生教授によって取り上げられている。詳細については、肥田前掲書、pp. 137-169. を参照されたい。
- (10) 商品のブランド・イメージと製品ライフサイクルに関わる研究は、肥田日出生『高品質の時代』(日本経済新聞社, 1980年)を参照されたい。