

会報



日食協

Vol. 122 Jan. 1. 2002

新春ご挨拶 会長 國分勘兵衛 2

正副会長会議・理事会開催さる -11月7日- 3

返品・ITF・立替金 食品卸団体連絡協議会 8

返品問題アンケート調査集計結果 食品流通委員会 返品問題改善WG 11

平成13年度返品実態調査 関東支部流通業務委員会 35

目

講演録

本格的な淘汰、再編に突入した小売業界 メリルリンチ日本證券(株) 鈴木孝之氏 36

業務日誌より

消費市場の構造変化と流通システム 北陸支部研修会 53

賛助会員世話人会開催さる -11月20日- 54

サントリー白州工場見学 関東支部流通業務委員会 58

次

回
覧

無断転載・引用を禁ず

新春ご挨拶

社団法人 日本加工食品卸協会
会長 國分 勘兵衛



新年あけましておめでとうございます。

会員賛助会員の皆様におかれましては、恙無く新春をお迎えの事と存じ心よりお喜びを申し上げる次第であります。

昨年度は、新世紀の幕開けと言う事で、景気の回復を含めて多くを期待して新年度を迎えたかと思うのでありますが、これが期待に反して、同時テロ発生に端を発し、世界中を戦時下に巻き込む大事に至り、アメリカ経済が大打撃を受け、ひいては我が国経済の立ち直りの足を引くところとなってしまいました。加えて我が国においては狂牛病が発生し、打ち

続く消費の不振に拍車をかけ、前後して発生した小売業界の大型倒産などに起因して、景気の回復はおろか、不本意の中で当業界の構造変革が進められた年であります。

さて新年度であります、世界が小さくなり、他国のマイナスがすぐ我が国にも伝わる時代でありますので、我が国の独自の努力が何処まで効を奏するものか、正に混沌としております。そして構造改革が進む中では、経済環境において明るい展望を持つ事が困難な状態にあると言われております。当然の事ながら当業界において明るい見通しを持つ事は不可能であり、各企業にとっては增收増益を望むものの、現状維持が当面の目標なり課題であったり、その数値の中で各企業が企業体質の改善努力を考えたり、守備固めに徹せざるを得ない局面の多い年であると認識しております。

当協会としては、斯様の環境下において平成13年度の事業計画を推進してきておりますが、そのテーマや内容の具体化の状態から推察するに、時宜を得たものであります。しかも、各担当委員として事に当たられた各位の熱意と献身的努力により、委員会の研究活動の成果や、研修会の開催を通じての収穫には多大なものがあったのではと自負するところであります。

わけても、いわゆる「卸中抜き論」対応であるとか、新物流コスト概念の確立、商品の内容表示の研究、取引慣行の是正に関する一連の研究・報告・提言などの諸活動については、いずれも年初から3月にかけて各位に披瀝申し上げるところとなろうかと考えますが、平成14年度を通じてその具体化と成果の各企業への反映を目標とし、事務局以下を機能させるつもりであります。

また懸案でありました当協会の今後の法人格の在り方についても、各位の意向を伺いましたので、しかるべき対応の手順を進め準備を始めております。いずれご案内の時がくると思います。

厳しい環境の中で、協調すべきを進め、我が国の食料を中心とする大事な中間流通の担い手として互いに機能を高めあい、産業基盤の確立を推進すべき時と考えます。当協会は側面よりこの支援を図り、業界の希望を掲げ、業界で働く者の存立基盤を見失う事の無い様努力いたします。本年度も変わらぬご支援ご協力をお願い申し上げます。

正副会長会議・理事会開催さる

-11月7日-



理事会 会場

平成12年11月7日（水）鉄道会館ルビーホールにて定例理事会が開催されたが、同日はこれに先立ち正副会長会議も開催された。

当日10時より開会された正副会長会議においては、まず定款変更等研究会報告がなされ、レポート内容、そしてアンケート集計結果をふまえて、理事会における報告内容と方法の確認がなされた。その結果については後掲する理事会議事録の通りであるが、まず前提として一応現行定款は認可されたばかりのものであり、その理事構成についての行政からの最終的変更要請はその後出ていない。つまりいつ迄に定款変更すれば良いのか、また理事構成変更の最終期限の指示が未だに無いという状態。一方、会員の過半数の意見が「社団法人たり得ないなら定款変更するまでもなく、任意団体に改組するのも止む無し」という明確な回答が出たという状況を確認した。

以上をふまえて、「今後行政サイドの指示がないならば、平成14年度の5月の総会においては現行定款に基づき役員の改選を行い、従来の路線の事業計画・予算を審議すること」が基本方針として決定し、理事会では事務局より報告に併せて提案する事になった。

この間、少数意見ではあるが社団法人存続志向が17社あり、既に会長の指示により事務局が問合せを行った。その中の10社の、その理由についての報告がなされた。またそれについての対応は、今後の理解を俟つところとした。

しかし「全国団体として、業界代表として、社会に認められる格式というものが必要ではないか」というご意見が多かつただけに、任意団体に将来移行してから、自他共に認められる様な団体になることが、義務づけられる事を再認識することになった。

続いて、時期的に何時その必要性が発生するか不明であるが、任意団体としての構想については、比較的早い時期に形作りし、現会員に予め明示しておく事が望ましい事となった。

正副会長会議はその後 ①理事会運営次第打合 ②来年度暫定予算審議の理事会開催 ③一連の動向にまつわる平成14年度の会費の徴収方法について、原案策定を正副会長会議に一任する事の承認 ④酒類加工食品データベースセンターの動向と(株)ファイネットと連携交渉中の報告等をテーマとして、討議がなされ、予定時間をオーバーして11時20分過ぎに閉会となった。

続いて、会議室を移動して、11時30分より理事会が開催され、前述の当協会の基本的あり方についての方針が打ち出され、承認されたので、いう迄もなく当協会の最重要課題についての方針が示された一日となつた。

なお、この法人格の選択の最終決議は会員総会を開催せねば決議できないので、実施時期となると、更に予測することはできない。換言すれば、理事構成を変えねばならなくなつた時には現社団法人を任意団体に改組する事が決定したと考えるべきである。

理事会の内容については以下に理事会議事録より抜粋掲載する。

出欠状況 理事総数26名中 出席理事22名 委任状4名 計26名

監事総数3名中 出席監事3名 計3名

議 案 第1号議案 平成13年度上半期事業報告及び下半期事業活動について。

第2号議案 定款変更等研究会報告の件。

第3号議案 その他

議事内容 事務局 井岸専務理事の司会により開会進行。

冒頭國分勘兵衛会長より次の如く開会の挨拶があつた。

國分会長挨拶

本日はご多用のところ、又ご遠方からご参集を頂きまして誠に有難うございます。

特に、農林水産省総合食料局流通課に於れましては、公務ご多端の中を河田課長様始め幹部の皆様方お揃いでお越しを頂きまして誠に有難うございます。

本日お集まりの皆様には、平素何かと当協会がお世話になつております事を、かような席で恐縮ですが、お礼申し上げる次第でございます。

さて、昨今の業界の動向でございますが、去年もいろいろなことが発生致しましたけれども、今年度はそれにも増して大型倒産を始め、幾多の出来事が発生しているところでございます。

加えて、世界的テロの多発や今まで経験の無かった狂牛病という大問題が発生し、そうでなくとも立直りの兆しが見えなかった当業界の景気に、悪影響を及ぼす様になっております。

我国経済の不振は、業界では消費不振、そして商品価格のダウンとなり、我々の経営圧迫の度を深めているところでございます。

このような中で、当協会が微力ではございますけれども、出来ることを勘案しながら業務を進めているところでございます。

本日は9月で上半期が終了しておりますので、その結果をご報告致しまして、下半期の活動についてのご意見を伺うということでお集まりを頂いております。

又、当協会の次年度以降について、早くも思いを致しまして、定款変更等研究会が検討いたしました結果報告もありますので、後程ご審議を頂きたいと思っております。

重要案件でございますので、どうぞ宜しくご討議を頂きたいと思います。

以上、簡単でございますけれどご挨拶に代えさせて頂きます。



開会挨拶される國分会長

会長挨拶のあと、ご来臨の来賓、農林水産省総合食料局流通課課長 河田直美氏、課長補佐上林篤幸氏、指導係長松嶋善昭氏を事務局が紹介。

代表して河田課長より次の如くご挨拶を頂いた。

農林水産省 総合食料局流通課河田課長ご挨拶

ご紹き介けい頂てうきました河田でございます。日食協の皆様には日頃からいろいろお世話になりまして、高い席からではありますがお礼を申し上げます。昨今、発生しましたBSEに関しましては、農林水産省の不手際も含め、又、マスコミ対応の悪さも含め、皆様には多大なご迷惑をおかけしております、お詫びを申し上げたいと思います。

農林水産省も畜産部を中心に一生懸命やっておりますが、なかなか新たな展望がないというところであります。

特に、新聞等にも出ておりますけれども、当課においてもほぼ毎日聞き取り調査を実施しており、量販店の売上げは対前年同期比で4割から6割マイナスになっています。見て頂ければわかりますが、ちょっと以前までは食肉売場の真ん中は和牛が占めておりましたが、牛肉そのものが、右側とか左側の端に置いてあるということで、棚の面積といいますか長さ自体も短くなっている所が非常に多いということです。

ただ、10月18日から検査が済んだものしか出荷されない体制が出来て、ほぼ検査済の肉が出るようになったということ、先週半ば頃から大手量販店で安売り、例えばA量販店で3割引き、B量販店でも販促を強化していることもあって、やっと下げ止まりの感じがでてきたかなあとということを聞いております。

それとイメージ的に大きいと思っているんですが、学校給食が徐々に再開しております。文部省の協力を得て11月から再開しているところもありますし、12月になると大半のところで再開して頂けるのではないかと思っております。また学校給食で始めて頂ければお母さん方に買って頂けるのではないかと、思っております。

本日も資料を拝見しましたが、厚生労働省で加工食品の自主点検の要請を行いましたが、メーカー等の協力を得て、ほぼ対応が終わったのではないかということで、いずれに致しましても、我々としても牛肉の消費拡大に向けて努力しておりますので、皆様方におかれましてもご協力の程を宜しく、お願いしたいと思います。

先程、國分会長からも話がありましたが、例えばマイカルの倒産だとか新聞にでませんけれども小さなところで、現下の経済情勢の厳しさの中、倒産とか廃業ということが起こっております。全体としての景気が、なかなかいいものが見えない中、テロの問題もありましたし、加えて戦争も続いておりますけれども、何か明るい話がないなということで心配しております。特に、先般のマイカルの関係で言いますと、こちらの協会の事務局に我々も聞き取りもやらせていただきましたけれども、いろいろご協力を頂いておりお礼申し上げたいと思っております。

本日はいくつか資料を持って来ております。例えばBSEのQ&Aだとか、最近の牛肉、豚肉、鶏肉の卸価格ですか、用意しておりますので後でご参照頂ければと思います。

値段のところにちょっと触れさせて頂きますが、今回牛肉から鶏肉及び豚肉に需要がシフト



来賓挨拶される河田課長

している関係で、また中国、台湾から鶏の輸入が禁止になっていることもありますし、鶏肉の値段がジワリジワリと上がってきています。その辺のところを見て頂ければと思っております。いずれにせよ皆様にはいろいろお世話になっております。今後ともご指導、ご支援の程をお願いしまして、簡単でございますがご挨拶に代えさせて頂きます。

どうも有難うございます。

引き続いて、出席状況報告を事務局が行い、定足数の確認がなされた。

事務局より、定款の規定するところに依り議長席に会長が着席する旨発言があり、会長が議長席についた。

議長はまず出席の理事の中から議事録署名人として、三枝皓祐理事と岸原稔理事の指名を行い、承認を得て議事に入った。

第1号議案 平成13年度上半期事業報告及び下半期活動について。

議長からの指名を受けて事務局は、日食協会報VoL.121を主な資料として使用しながら、委員会活動、受託事業、支部活動の報告及び下半期の活動予定と見通しについて報告した。

主な内容は①総会決議の定款変更申請認可、②各地支部総会開催、③基本的スタンスに対する公正取引委員会の回答とその処理、④ケアマーク・マニュアルとポスター配布、⑤外形標準課税・石油諸税・連結納税等の農林水産省依頼のアンケートの実施・回収・集計・分析・報告、⑥災害時供給可能在庫調査、⑦賛助会員に対するBSE対応状況調査等の報告。

委員会活動として

- ① 食品流通委員会(返品問題改善ワーキンググループのアンケート実施・回収・集計・分析中)、(卸機能検討ワーキンググループの「卸中抜き論」対応を始めとする問題点と対応骨子の整理中)
- ② 情報システム委員会(SKDBC運営上の課題に対し「代行登録制度」制定、(株)ファイネットとの業務委託についての打合わせ開始)
- ③ 物流委員会(新物流コスト研究会による物流コスト算出の目的、新算出基準及び運用ルールについて討議中)
- ④ 法務委員会(流通センター設置時の基本取引契約即ち業務委託契約書の研究、標準パターンの制定)
- ⑤ 商品開発研究会(缶詰ブランドオーナー会による表示に係る法規改正に伴う研究会開催)

支部活動として、日食協経営実務研修会の東北支部10月30日の実施及び北陸支部11月21日、近畿支部平成14年2月26日の予定の報告を行った。

ついて、会員・事業所会員・賛助会員の入退会動向を資料により報告した後、平成13年度上半期収支決算書に基づき収支状況について説明を行った。会員会費の未収会費については、その企業別一覧表を資料とした。

上半期収入合計38,083,559円 前期繰越収支差額27,481,588円 総収入合計65,565,147円
これに対して支出額は事業費支出12,121,395円 管理費支出17,450,205円 計29,571,600円
差引当期収支差額8,511,959円と報告された。この内容については3監事により、10月24日に監査があった旨も報告された。

議長はここで監査報告を兼崎勝行監事に依頼した。

兼崎勝行監事は、「去る10月24日3人の監事により監査を行った。まず、平成13年度の業務報告を受け、財務諸表及び帳票・証憑につき監査の結果、適法正確に処理され、報告の事実と相違ないものと認めた」旨報告した。

議長はここで、第1号議案についての質疑の有無を訊ねたが、無かったので承認を求めたところ拍手で承認された。

第2号議案 定款変更等研究会の報告の件

議長より、事務局にその説明を指示すると共に、本件は極めて重要な案件であるので充分な審議をしたい、との発言があった。

事務局は前述の会報VoL.121の内容の如く、同研究会の報告書の内容と併せて全会員に対するアンケートの集計結果を報告した。

回答101社中任意団体志向62社であった。社団法人存続志向17社中の10社の選択理由について改めて報告された。

そして、行政当局からの改めての指示がない限り、来年度についても現行通りの定款に基づき運営することとし、平成14年度の総会には現定款に基づく役員改選、事業計画と予算の承認を求める。

しかし、当局の指示があれば改めてそこで社団法人の解散を決議し、現事業活動をそのまま承継する任意団体を発足させ、そっくり移管させることが大勢の意向に沿うものと解釈できるとの報告であった。

議長はここで出席理事の意見を求め、磯野副会長の意見を求めた。

磯野副会長は社団法人化の際の発起人代表であったが、当時の経緯から考えれば、行政サイドの要望で社団法人となったものであるから、改めて今日行政の方から内容が好ましくないと言われば、以前の任意団体に戻らざるを得ないとの意見が出された。

議長は一つの結論として「お聞きの通りの報告であるが、来期平成14年5月開催予定の総会においては定款変更の予定なく、また任期満了に伴う改選に当たっては、現行定款に沿って選任する予定。

一方、また任意団体を発足させるとすれば、どのような団体とするのが望ましいかの研究を、運営委員会に命じ研究をスタートさせたいが、本件についての承認が頂けるか」と採決を求めた。

一同拍手でこれを承認した。

第3号議案 その他

議長は出席理事に提起の有無を求めたが、無かったので事務局に有無を訊ねた。

事務局は次回の定例理事会は平成14年4月23日(火)である事の確認と、その間に平成14年度暫定予算について書面審議に依り採決をし、在京理事中心に審議を行う事についての承認を求めたいと発言した。

議長は合わせて平成14年度の会費額と徴収方法の原案作成に関しては、正・副会長に一任頂く事もふくめて本件の承認を求めた。

一同異議なく了承。予定の議案審議を終了した。13時40分であった。

そして会長より、閉会の挨拶があり全てを終了した。

以上

返品・ITF・立替金

－食品卸団体連合協議会－

第25回食品卸団体連合協議会が10月18日(木)12時30分より東京ステーションホテル会議室にて開催された。

ここには例年通り大阪府食品卸同業会、京滋食品卸同業会、中部食料品問屋連盟、東京都食品卸同業会と当協会の5団体代表が参加した。(別表 出席者名簿参照)

前回迄の運営と異なり、今回から新しい方式での協議会とする試みがなされたが、今回が初めてという事で企画と当日進行を当協会が予め引受けていた会合であった。

食事終了後、司会進行係の当協会 井岸松根専務理事の発声で開会。冒頭参加者を代表して東京都食品卸同業会会长 山本新三郎氏(国分株)よりご挨拶を頂き議事に入った。

山本新三郎氏ご挨拶 骨子

ご指名でありますので一言申し上げます。雨中をご参集頂き有難う存じます。15年の永きに亘り継続してきたこの会も前回の会議にて各問題について、当初から5団体にて討議し、重複して報告し合ったり討議する事を止めようという事で、今回の新しい方式に決まりました。今日の会議が意義ある会合となることを希望しています。ご協力をお願い致します。

この後で、議長選出という事であるが、当番団体から自薦するという事で当協会より岸原稔氏(株)明治屋)を推薦、承認を受け議長席に着席した。

新しい方式というのは、予めテーマを絞り、事前にそのテーマで各会が討議して、まとめ得た意見をこの会合で発表討議するものである。

今回のテーマは、①返品問題 ②ITFコードソーススマーキング ③メーカーに対する立替金 の3点を選択、併せて今後のテーマを模索するための各団体毎の問題意識に関するアンケートをとり、その結果も報告する事になっていた。

岸原議長の進行により以下の如き協議がなされた。

・返品問題について

各団体より順に報告がなされた。共通した問題であり、永続的課題であるが、特に賞味期限にまつわる返品、新商品発売ラッシュに伴う返品という新しいテーマが発生、全体に増加傾向。また対応として小売業と仕入先であるメーカーに対する各要望が出された。

特に返品は利益のない作業であるのに、新商品ラッシュの陰で増加中。この事については、半年以下の製品寿命しかない場合は、その費用はメーカー負担とすべき。或いはこれは一般的の返品と異なり、開発ミスによる撤収なのだから、卸売業に対して回収手数料の支払いがあって然るべき。あまつさえ引取価格が返品ペナルティ価格とあって、仕入価格以下とあっては論外の話。等の厳しい意見が続出した。

結果、「回収手数料の要求」を決議する、との意見が出て、当協会としては、返品と回収の違い等概念規定も唐突であり、周辺状況も充分把握し、勘案せねばならないという事で決議には参加しない旨を表明。対して「一堂に会って討議決議する事を目的とした会ではないのか」とこの協議会のあり方に対する不満まで噴出した。

また、業界としては、即席ラーメンと飲料水に問題が偏って多い事も判明。

当協会としては時あたかも「返品問題」については食品流通委員会にて本年度のメインテーマの一つとして取り上げ、アンケートも実施し整理中であるので、この間の事情を説明し、本年度末までに見解をまとめる事とした。

・ITFソースマーキングについて

ITFコードの活用については、企業数から見ればまだ普遍的でない様子である。活用しているという企業においても、そのまた一部の特定センターに限られている様子であった。これが為に各団体としてまとまった意見とするものが無い事が判明した。

しかし、家庭用ナショナルブランド商品に限れば既にメーカーがソースマーキング済であり、かなり満足度も高いという話の反面、業務用が未普及、その為、ソースマーキングされてないケースに卸がシールを貼付している。これに対して代金徴収しているケースもある。

問題は日本が16桁使用に対して、グローバルスタンダードは14桁コードという大問題があり、どの様に解決を求めるかはペンディングとなった。

いずれにせよ、ITFソースマーキングを現状16桁で普及を促進させる事には変りがない訳だが、力の入れ方が微妙に変ってしまった事も否めない。という事は最終結論が急がれている。

・メーカーに対する立替金について

当協会としては過去において、「リベートの即引」要望をした経緯もあり、当時は結果としてかなり是正された実績もあげている。現実的に立替金の大半は卸の支払サイト内に入金されているとの報告もあった。

しかし、これに対して各団体から一部の業界で即引慣行ではなく、オープン価格化し、実勢価格が卸の仕入価格以下で販売されているのを承知の上で、メーカー補填が遅れている実体報告があり、これについても後追い事務・業務については全く生産性のない事でもあり、即引慣行の徹底化について、各団体、各企業から、当該業界或いはメーカーに要望して行くべき事が

確認された。

・各団体の問題意識について

これはお互いに各団体が討議した結果を報告し合ったのにとどまった。ポイント及びキーワードとして、「メーカーとの話し合いの場の必要性」「即引価格の推進」「狂牛病と加工食品の安全性」「価格競争が消費者の業務不信につながる」「JANコードの活用」「賞味期限の理解」「ゴミと環境問題」「価格破壊対応」などが提起された。

協議会はこの後、次回の当番幹事団体と運営方法企画について討議したが、結論として来年度も企画運営当番は当協会が引受ける事が決定した。

夕食を一同が共にした後で、最後に岸原議長より閉会の挨拶があり、「今日の会議を無にせぬよう、また次回実りのある協議会となる事を期待する」と結ばれた。

第25回食品卸団体連絡協議会 出席者名簿

【大阪府食品卸同業会】（3名）

副 会 長	米 谷 晴 生	(株) 大 ト ウ	代 表 取 締 役 会 長
役 員	駒 利 夫	(株) 東 乾	代 表 取 締 役 社 長
幹 事	角 田 勇 吉	五 大 物 産 (株)	専 務 取 締 役

【京滋食品卸同業会】（3名）

会 長	村 井 清	村 井 物 産 (株)	代 表 取 締 役 社 長
副会長代理	津 田	滋 賀 酒 販 (株)	
理 事	高 木 誠 治	(株)丸正高木商店	代 表 取 締 役 社 長

【中部食料品問屋連盟】（4名）

常 任 理 事	佐 竹 喜 代 一	佐 竹 商 事 (株)	会 長
ワーキンググループ座長	酒 井 淳 一	(株)ト 一 カ ン	取 締 役 商品 統 括 部 長
ワーキンググループ座長(補佐)	山 中 直 樹	(株)梅 澤	販 売 課 長
事 務 局	山 田 将 聖	(株)中部飲食料新聞社	代 表 取 締 役 社 長

【東京都食品卸同業会】（9名）

会 長	山 本 新 三 郎	国 分 (株)	代 表 取 締 役 副 会 長
副 会 長	岩 崎 真 一	鈴 藤 商 事 (株)	代 表 取 締 役 社 長
実務研究委員長	安 野 弘	(株)ヤスノ C & C	代 表 取 締 役 社 長
実務研究委員	前 原 正 憲	東 京 国 分 (株)	代 表 取 締 役 社 長
実務研究委員	西 野 正 雄	西 野 商 事 (株)	常 務 取 締 役
実務研究委員	元 井 庄 一	(株)ヤ グ チ	取 締 役 原 料 部 長
実務研究委員	柳 泽 信 夫	(株)サンヨー堂	広 報 室 室 長
実務研究委員	牧 野 和 義	(株)梅 澤	関 東 支 社 営 業 部 課 長
事 務 局 員	目 黒 幸 雄	東 京 都 食 品 卸 同 業 会	本 部 幹 事

【社】日本加工食品卸協会】（10名）

運営副委員長	市ノ瀬竹久	(株) 菱 食	専務取締役管理本部長
運営副委員長	岸原 稔	(株) 明治屋	常務取締役営業本部副本部長
運営委員	村井 敏夫	(株) 雪印アクセス	専務取締役管理本部長
運営委員	柴田 俊宏	(株) サンヨー堂	顧 問
運営委員	川村 哲夫	(株) 三友小網	取締役マーケティング統括本部副部長
運営委員(代理)	鈴木 幹人	(株) 廣屋	営業本部副部長
運営副委員	大竹 一太郎	(株) 明治屋	営業本部流通統括部副部長
運営副委員	中島 克浩	国 分 (株)	流通政策担当副部長
運営委員長	井岸 松根	(社) 日食協	専務理事
事務局	片岡 次之	(社) 日食協	事務長

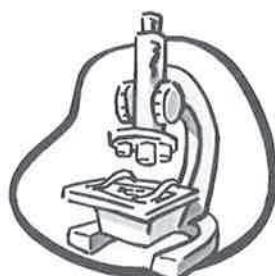
返品問題アンケート調査集計結果

－食品流通委員会　返品問題改善WG－

本年度食品流通委員会事業活動のメインテーマの一つが返品問題改善である。ワーキンググループが結成されまずグループの会合で改めて現在の返品問題認識を確実にするためにアンケートを実施することとした。アンケートの配布・回収・集計・分析までを(株)流通政策研究所に依頼し、9月から10月に亘り実施した。同所では菊池宏之氏と赤座 忍氏がこれを担当し、11月2日(金)に中間報告が食品流通委員会の席上でなされた。

その後追加訂正、修正が終ったので、今回、この会員と賛助会員とに分けて行われたアンケートの集計結果の概要と前回調査との比較等を「調査集計結果」として掲載する事とした。

ワーキンググループでは現在、これを総括して、今日的返品問題の認識の整理と対応を討議中であり、その結果については改めて別稿にて報告する事にしている。



第一章 加工食品卸売業及び加工食品メーカーにおける返品実態把握に関するアンケート調査実施概要

1. 本調査の目的

社団法人日本加工食品卸協会は過去において、企業間取引の合理化・効率化の推進に向けて、会員各社の返品実態把握を行ない、返品問題の改善に取組んできた。

しかし、昨今における企業間取引は急激な変化もあり、今日における返品の実態と問題を明らかにする必要性が高くなっていると判断し、会員各社における返品の実態と問題点、及び改善に向けた意向を把握することを考えた。と同時に、仕入先であるメーカーとの関係についても実態を確認していこうと考えた。

従って、賛助会員であるメーカーに対しても、返品問題に絞り込んだアンケート調査の実施をお願いする事とし、メーカーの返品問題に対する認識も確認していこうとした。

以上の実態調査と企業における意向をみながら、業界をあげて企業間取引の合理化・効率化推進の実現に帰することを本調査の主たる目的とした。

2. 調査票の配布・回収状況

アンケート調査票の配布回収状況は以下である。

- | | | |
|------------|--------------------------------|----------------------|
| (1) 会員企業 | ①配布数：205 社 | ②回収数：74 社（回収率 36.1%） |
| | 但し、有効回収数は 70 社で 34.1% の回収率である。 | |
| (2) 賛助会員企業 | ①配布数：102 社 | ②回収数：45 社（回収率 44.1%） |

第二章 加工食品卸売業における返品実態調査に関するアンケート調査結果

I. アンケート先概要

1. 企業概要

(1) 地域分布

表 1 地域分布

上段：%

下段：件

	合計	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州
今回の調査	100 70	4.3 3	10.0 7	27.1 19	22.9 16	8.6 6	7.1 5	5.7 4	14.3 10
平成 6 年 11 月実施調査	100 117	11.1 13	6.8 8	34.2 40	12.8 15	12.8 15	7.7 9	1.7 2	12.0 14
昭和 63 年 11 月実施調査	100 159	8.8 14	5.0 8	33.9 54	12.6 20	17.0 27	6.3 10	3.8 6	10.7 17

(2) 年間販売額

回答を寄せられた企業の平均年間販売額をみると、「100 億円未満」では 46 億 9,780

万円、「100 億円以上から 1000 億円未満」では 324 億 9,490 万円、「1000 億円以上」では 3,194 億 3,100 万円となっている。

表2 平均年間販売額 (円)

全体	611 億 8,840 万
100 億円未満	46 億 9,780 万
100 億円～1,000 億円未満	324 億 9,490 万
1,000 億円以上	3,194 億 3,100 万

(3)従業員数

全体の平均従業員数は 299.6 人である。年間販売額別にみると、「100 億円未満」が 60.4 人、「100 億円～1,000 億円未満」が 201.3 人、「1,000 億円以上」が 1,330.1 人である。なお分散でみると、「100 億円未満」の企業では従業員数「10～49 人」が 53.1%、「50～99 人」が 37.5%、「100 億円以上 1000 億円未満」では「100～199 人」が 37%、200～299 人が 40.7% となっており、「1000 億円以上」では「1000 人」以上が 70% となっている。

(4)事業所数、物流専用拠点

全体の平均事業所数については 15.2 ケ所となっている。年間販売額別に見ると、「100 億円未満」が 2.9 ケ所、「100 億円～1,000 億円未満」が 7.9 ケ所、「1,000 億円以上」が 74.1 ケ所となっている。なお、分散については、「100 億円未満」の企業では「1 ケ所」の割合が 40.6% と最も多く、「100 億円から 1000 億円未満」では「5～9 ケ所」の 51.9%、そして「1000 億円以上」では「50 ケ所以上」の 60% がそれぞれ最も多い値となっている。

次に、全体の平均物流専用拠点については、8.6 ケ所である。年間販売額別にみると「100 億円未満」が 1.8 ケ所、「100 億円～1,000 億円未満」が 5.1 ケ所、「1,000 億円以上」が 36.5 ケ所である。分散については、「100 億円未満」では「1 ケ所」が 46.9% と最も高い割合を示しており、そして「100 億円から 1000 億円未満」での「5～9 ケ所」40.7%、また「1000 億円以上」での「20 ケ所以上」50% がそれぞれそれに相当する。

(5)商圈

商圈については、「100 億円未満」では 46.9% が「県域」となっているのに対し、「100 億円以上 1000 億円未満」では 51.9% が「県域」で、44.4% が「広域」となっている。「1000 億円以上」では「広域」が 40%、「全国域」が 60% となっている。

2. 取引先の構成

(1)販売先の業態構成

販売先の業種構成については、全体の 6 割～7 割が「小売業向け」となっている。そしてその「小売業向け」の内訳として、「100 億円未満」および「100 億円から 1000 億円未満」の半数近くが「中小スーパー」をその販売先としている。「1000 億円以上」は

「中小スーパー」向けは26.7%となっているが、代わりに「大手スーパー」向けが15.6%、「コンビニエンス・ストア」向けが24.1%と高い数値を示している。

平成6年にも同様の調査をしており、それと比較したものが次の表3である。これを見ると、前回の調査に比較して「中小スーパー」向けの割合が約7ポイント上昇し、「単独小売店」向けの割合が約11ポイント低下したことが伺える。

表3 前回と比較した販売先業態構成

	百貨店	大手SM	中小SM	CVS	単独小売店
今回	4.7	10.5	45.4	12.0	20.9
前回	4.6	11.6	38.0	11.0	31.3

(2)仕入先の業種構成

ここでは「100億円未満」は「メーカー」からの仕入が50.3%となっているほか、「他の卸業者」からの仕入も40.2%となっている。それに対して、「1000億円以上」の企業の85.6%が直接「メーカー」から仕入を行なっていることが分かる。

II. 販売先からの返品実態

1. 販売先からの返品状況

(1)総販売額に占める返品総額割合

最近一年間の総販売額に占める返品総額割合は、全体平均で1.2%となっている。これは平成6年実施調査の1.08%より約0.12ポイント上昇する結果となっている。

分散を年間販売額別でみると、「100億円未満」は「0.1~0.5%未満」と「0.5~1.0%未満」において4割以上が集中しており、それに対して、「100億円以上1000億円未満」は「0.5~1.0%未満」と「1.0~1.5%未満」に4割以上集中している。「1000億円以上」は「0.1~0.5%未満」だけで4割が集中している。

表4 総販売額に占める返品総額割合

今回の調査	1.20%
平成6年実施調査	1.08%

(2)販売先業態別返品率

販売先業態別平均返品率をみると、数値が高いものは「中小スーパー」で5.3%、「単独小売店」で4.6%となっている。卸売業の年間販売額別にみると、特に顕著なものは「100億円未満」での「中小スーパー」からの8.8%と、「単独小売店」からの7%の値である。

今回の販売先業態別の返品率と平成6年実施調査、及び昭和63年実施調査の結果と比較すると、「百貨店」の返品率がやや低減したものの、それ以外の項目ですべて上昇傾向を見せている。特に「中小スーパー」の5.3%と「単独小売店」の4.6%は平成6年実施調査、及び昭和63年実施調査の結果を大きく上回っている。

表5 販売先業態別平均返品率（全体）

販売先業態区分	平均返品率（%）
百貨店	4.4
大手スーパー	3.0
中小スーパー	5.3
コンビニエンス・ストア	0.9
単独小売店	4.6
その他	2.6

(3)販売先別返品の変化

前回の調査結果と比べたところ、「増加」傾向が「コンビニエンス・ストア」、「大手スーパー」、において見られる。一方「減少している」については全業態で回答率が上昇している。

「その他」

19-0005	ドラッグストア
13-0015	ドラッグ
23-0026	卸売
15-0040	ホームセンター
38-0043	問屋
20-0066	D S 等

(4)平均良品返品率

平均良品返品率は、全体で 26.8% である。年間販売額別では、「100 億円未満」では「1% 未満」が 28.1%、「10~20% 未満」が 25% となっており、「100 億円以上 1000 億円未満」では最も多のが「10~20% 未満」の 33.3%、そして「1000 億円以上」においても、最も多のは「10~20% 未満」の 30% である。

それを平成 6 年実施調査、及び昭和 63 年実施調査の良品返品率と比較したのが表 6 である。表 6 を見る限り良品率の低下が伺える。

表6 平均返品良品率の調査年比較

	平均良品率（全体）
今回	26.8%
平成 6 年実施調査	37.4%
昭和 63 年実施調査	32.0%

(5)返品された商品の処分方法

全体で 6 割～8 割が「仕入先（メーカー）に再返品」となっている。そのうち「1000 億円以上」では「良品に再生して、再販売」が 32.7% と比較的高い値を示している。

返品された商品の処分方法において、平成 6 年実施調査、及び昭和 63 年実施調査との比較をしてみると「メーカーへの返品」は平成 6 年実施調査、及び昭和 63 年実施調査結果より低下しているが、「再生して再販売」は上回っている。

「その他」

13-0015	廃棄処分
36-0034	不可商品、一部メーカー

(6)商品区分別返品の構成比

全体的にみて「プロパー（通常）商品」が5割前後を占めており、「特売商品」が2割前後となっている。ただ「100億以上1000億円未満」および「1000億円以上」で「販売先のプライベート・ブランド商品」の回答率が3割以上の値を示している。

この商品区分別返品の構成比における過去の調査結果との比較をみると「プロパー（通常）商品」は過去の調査結果と比べると、著しく高い値48.9%を示している。その他「特売商品」が20.9%（前回は1.8%）、「ギフト用商品」が28%（前回は8.69%）などとなっている。

「その他」

13-0018	商品違い
09-0031	季節商材等
13-0051	改装

(7)業態別返品の理由

「スーパー」の場合、全体的に「ギフト商品の返品」が最も多い71.4%を示しており、「特売の売れ残りの返品」の50%、「賞味期間の期限切れによる返品」の42.9%がそれに続く。「コンビニエンス・ストア」では全体的に「リニューアル商品切り替えによる返品」が40.0%と最も多く、以下「新製品導入によるカット商品の返品」が34.3%、「汚破損商品の返品」も34.3%となっている。そして「単独小売店」の場合、「賞味期間の期限切れによる返品」が60.0%と最も多く、「ギフト商品の返品」が57.1%、「汚破損商品の返品」が52.9%などとなっている。

「その他」

02-0010	閉店による返品
01-0033	取引無し
07-0044	メーカー欠陥商品・クレームによるカット商品
13-0050	臨時免許に関連する返品

2. 返品に関する事前の取り決め

(1)販売先・仕入先との間の取り決め状況

①販売先との取り決め

全体的に「ほとんど返品の事前の取り決めはない」が25%にとどまり、「一部だが返品の取り決めをしている」が41.4%を示している。

またその内容についてみてみると、全体的に「返品できる条件」との内容であるのが80%に達しており、「返品商品の単価」が64.0%、「返品に関する事務的手続き」が56.0%となっている。

「その他」

21-0022	引取期間
23-0030	不良品のみ
11-0037	事前連絡
13-0062	販売店の買取り

②仕入先との取り決め

仕入先との取り決めについては、「殆ど返品の事前の取り決めをしている」が全体的に比較的高い値を示している。

その取り決めの内容については、「返品できる条件」、「返品の単価」が高い値を示している。特に「返品できる条件」が「100 億円以上 1000 億円未満」では 8 割近くに達し、「1000 億円以上」では全ての回答者が選択している。

「その他」

20-0066	ギフト商品
46-0058	ラーメン類半額

(2)返品時の取り決め内容

①販売先との返品商品単価の取り決め

ここでは、「一部だが返品の取り決めをしている」が全体的に高い割合を占めている。年間販売額別にみると、「殆ど返品の事前の取り決めをしていない」が「100 億円未満」と「100 億円以上 1000 億円未満」では 3 割近くあるが、「1000 億円以上」では 10% にとどまっている。

また「販売先との最も多い単価設定」では、大多数が「販売価格」を選択している。

「販売先との最も多い決着価格」では、同じく「販売価格」が大多数を占める結果となっている。

「その他」

13-0018	納入価格
13-0050	特売商品は特売納価
46-0058	ラーメン類半額

②販売先からの返品率及び返品数と返品伝票との乖離が大きい販売先に関する記述

ドラックストアが比較的多く取り上げられている。

また実際の返品数と返品伝票との乖離が大きい取引先の有無については、全体的に 7 割前後が「ある」と答えている。

③仕入先との返品商品単価の取り決め

全体的に、取り決めをしている割合が高い。中でも「殆ど事前取決めをしている」の回答率が最多であり、「1000 億円以上」では 8 割の回答率を得ている。

また単価設定で最も多いものについては、全体的には「販売価格」が多数を占めて

いる。次いで「年間販売価格の一定率割引した価格」である。

さらに最終的に最も多い決着価格については、「販売価格」が多く選択されている。

「その他」

29-0008	生販単価及びその1/2乳製品ラーメン等
13-0018	仕入価格
16-0020	仕入価格
06-0032	ラーメンメーカーは生販の50%
11-0037	仕入価格とラーメン半額
38-0043	メーカーの返品価格
46-0058	仕入価格もしくは半額
13-0062	仕入価格
13-0067	仕入価格
46-0058	仕入価格、もしくは半額

「その他」

13-0004 海外の為交渉する

(3)仕入先との返品の取り決め

①返品価格が仕入価格より安い価格に設定するメーカーの有無について

ほとんどの回答が「一部にある」にとどまっている。

また具体的なメーカー名の記入においては、即席めんメーカーへほぼ集中している。

②「不良歩引き制度」、「無返品奨励金制度」によって返品できないメーカーの有無

「半分以上ある」または「一部にある」を合わせて、全体で7割近くを占めている。

③全く返品を受け付けないメーカーの有無

全体的に7割前後が「一部にある」と答えている。具体名の記入では、飲料メーカーや乳製品メーカーなどがあげられている。

3. 賞味期間について

(1)販売期間切れによる返品状況

販売期間切れによる返品状況に関する回答については、「時々ある」が全体で6割近くの回答を得ている。

また多く見られる業態としては、「中小スーパー」が全体的に多く上げられており、「大手スーパー」、「コンビニエンス・ストア」がそれに続いている。「1000億円以上」では「百貨店」からの返品が(33.3%)多い状態となっている。

さらに、それらの返品に対する対策については、「過度な鮮度志向に歯止めをかける」がそれぞれにおいて高い値を得ており、「メーカー賞味期限で販売期限を統一」がそれに続く。「小売業で統一した販売期限を設定」の選択はわずかである。

また賞味期限についての自由記述において、最も多く見られる意見として「消費者が

賞味期間に過度に神経質になっているので、賞味期間内の安全性についてメーカーや行政共に、消費者にアピールする必要がある」、「賞味期限を設定しているのに販売期間を設けるのはおかしい。賞味期限以内の商品は店頭で販売すべきである」などがあげられる。

「その他」

19-0005	ドラッグストア
13-0006	ドラッグストア
29-0008	COOP
27-0016	学校給食
23-0026	ドラッグストア
23-0029	ドラッグ
11-0052	ドラッグストア

賞味期限問題についての自由記述

27-0001	賞味期限、消費期限を併記すべきと思う。
13-0004	賞味期限を設定しているのに販売期間を設けるのはおかしい。賞味期限以内の商品は店頭で販売すべきである。
02-0010	消費者、業界共この問題に過度に敏感になる必要はないと思う。何故なら一方ではこれに伴い廃棄品が出る事によってゴミ問題、環境問題が付いてまわる。グローバルに見れば飢えに苦しむ国、地域があるのに廃棄とはなんとも遺る瀬ない。
01-0011	漬物メーカーが、非常に短く感じられる。缶詰等も本来の商品特性からずれると思う。
42-0014	メーカーの表示している賞味期限で徹底したらわかりやすい
13-0015	食品の安全性を考えればあってしかるべき
27-0016	メーカーの賞味期限とユーザーの使用期限を同一にもっていけばよいのか？
16-0020	時々メーカーによっては賞味期限の逆転入荷、1/3以上過ぎた商品が届く事があるので、入庫の際には日付の確認も必要だと思います。
43-0021	消費者の過度な反応に苦言も促したいが、即食中毒という人体への影響を考えれば仕方ないと思う。 クレーム発生時、メーカーのこれまでの対応が直接消費者へ行ってたことで、社会的責任を逃れていた様に思います。
23-0026	消費者が賞味期間に過度に神経質になっているので、メーカー、行政共、賞味期間内の安全性について消費者にアピールする必要がある。
21-0027	機械的な賞味期間表示が消費者が本格的に持つべき商品知識（広い意味での）を損なっている部分がある。
27-0028	期間を過ぎても、なんら賞味に影響のない商品が多く、廃棄処分等はいかがなものか。もったいない。返品の手間、運賃等も大変だ。
23-0030	缶詰等、ある程度時間を経過させた方が、味が浸透して、美味しい商品があるという事実を、一般的に広めていく事も必要かと思われる。
06-0032	現在、商品の表示は製造年月日を賞味期限のダブル表示をしているが、賞味期限のみの表示に統一すべく、行政やメーカーに対して運動していく必要あり。
39-0036	消費者には賞味期限は必要だと思います。その為に生販三層がもう少し責任を持った管理が必要だと思うし、情報を取り合った関係にしないといけないと思う。
11-0037	1. 賞味期限は製造年月日より消費者に分かりやすく良いと思います 2. 賞味期限を決めた以上、小売側も賞味期限内に販売するように努力すべき

13-0039	売れ筋以外の商品にてメーカーからの入庫時点にてすでに得意先の出庫許容を越えるものがある。根元からの解決も重要と思われる
07-0044	<ul style="list-style-type: none"> 賞味期限切れによる返品、廃棄により無駄なコストが多い様に思える。メーカーの商品に見合った計画的な生産により期限切れ商品の削減を図れると思う。 消費者の過度な鮮度志向も問題。行政、業界が一体となって消費者へのアピールも必要。
40-0049	資源のムダをなくす為と、物流コストのムダを省く為にも行政と連携して消費者にもっとアピールする必要があると思います
13-0050	製造月日表示の時代より販売はやりやすくなる。賞味期限も安全の幅があり、あまり過敏とならないよう、消費者へのアピールが必要
09-0057	行政、メーカーが加工食品は保存食品であることをアピールし、賞味期限の意味そのものの緩和を図っていく。
46-0058	<p>賞味期限が十分あるにも関わらず、製造日からの計算で、日付管理をしている企業があり、また消費者もその様な考えを持っている人が多い。</p> <p>商品ごとの鮮度という意味がもう少し明確に理解できる様な仕組みがあればと思う。</p>
13-0059	日食協として、過度な鮮度志向がもたらす弊害について研究し、小売業や消費者に提言していく必要がある。
13-0062	<ul style="list-style-type: none"> 各社NBメーカー同一カテゴリーに賞味期限が違う メーカーの賞味期限とは別に大手スーパー及びCVSが独自の販売期限を設定していることで、メーカーと卸売業は大変苦慮している。
13-0064	なんでも詳しい日付の物はよいとする消費者サイドの間違った考えを是正するため、行政等を通じて啓蒙する必要がある
42-0068	賞味期限は消費者にとって必要だが、販売期限の過剰な設定は廃棄等、環境問題に影響が大きいと思われる
46-0058	<p>賞味期限が十分あるにもかかわらず、製造日からの計算で日付管理をしている企業があり、また消費者もその様な考えを持っている人が多い。</p> <p>商品ごとの鮮度という意味がもう少し明確に理解できる様な仕組みがあればと思う。</p>

4. 返品の現状・問題点と処理について

(1)返品関連作業に要する人員総数、及びコスト

返品関連作業に要する人員総数は、全体平均で年間 374.4 人/日（1 日 8 時間換算）であった。分散をみると年間販売額「100 億円未満」の企業群では「0~9 人」が 31.3% となっており、100 人以下に集中しているが、「1000 億円以上」では「1000 人以上」が 30% に達している。

また運賃・廃棄手数料・処分額等返品に関わるコストについては、全体平均で年間 404.7 万円であった。分散をみると、年間販売額「100 億円未満」の企業群が 10~200 万円未満に集中しているが、「1000 億円以上」では「500 万以上」に集中し、40% となっている。

(2)販売先からの最も多い返品の配送状況

大多数が「当方の納品時に受け取る」を回答している。

(3)販売先の返品で困っていること

ほとんどの選択肢で 5 割以上の回答率を示しているが、そのうち、「販売先の PB 商品の返品」が「100 億円以上 1000 億円未満」では 37% になっているが、他の両者において

て2割以下の値となっている。また「運賃着払い戻されたもの」が「100億円未満」に43.8%と問題になっているが、「100億円以上1000億円未満」と「1000億円以上」では2割台の選択率となっている。

また、これらを過去の調査結果と比較すると、ほとんどの項目で過去の調査結果より改善されている。特に「バラバラに箱詰めされたもの」、「運賃着払い戻されたもの」が大幅に改善されているようである。

逆に、「内容物・包装が不良となって戻されたもの」に関しては、過去よりも悪化している。

「その他」

13-0015	ゴミとして
11-0037	特売残
46-0058	返品不可商品
42-0068	先方の発注ミスによるもの
46-0058	返品不可商品

(4)返品で問題となっていること

「事務処理量の繁雑化と増大」、「照合、仕分け作業のコストの増大」、そして「返品の廃棄処分による実損の発生」などがそれぞれ9割程度の回答を得ている。「販売目標、仕入目標の修正」の値がごくわずかにとどまっている。

「その他」

01-0033	メーカー終売商品
22-0041	照合、仕分け作業のスペースと時間がない
46-0058	現在取扱のない物の返品
13-0059	破損、汚損品の保管上の衛生問題
46-0058	現在取扱のない物の返品

(5)その他特に問題となっていることに関する自由記述

02-0010	担当セールスの了解なしに返品を一方的にする得意先が未だある。
01-0011	必要販売数を超えた発注による返品
42-0014	メーカーの現地処理要請により容器と中身が一緒では処理出来ない（環境問題）
27-0016	返品の保管～メーカーへの返品が即実施できない
21-0022	返品は資源のムダ遣いであることの認識を各層で持たないといけない。 又返品の発生で起きる各種業務、環境への影響を考えると早期になくさなければならない重大な問題。
36-0034	返品作業の採用人員と賃金の問題
11-0037	1. 企業によっては返品は当たり前と思っている 2. 特売の残りの返品
13-0039	メーカーが引受けない廃棄処理商品は、現物が倉庫に残り、別途廃棄料が発生している
13-0050	返品処理が進まず在庫スペースが過大となっている
13-0051	酒類臨時免許時の販売期間終了後の返品
09-0057	加工食品の業界においては、不良返品が慣例化しており返品に対する責任の所在が曖昧、売買は契約に基づく行為であり、各段階で責任の判断による削減努力と返品率低減に対する優遇制度が不足している

46-0058	<ul style="list-style-type: none"> 返品不可商品の返品 仕入価格で返品できない商品
13-0062	<ul style="list-style-type: none"> 返品と戻入に対する条件が大きく離れている 実際、大手スーパー、CVSの定番として在庫している商品が独自の販売期間の設定しており、納品不可となり戻入に関し、メーカーとのトラブル等があり、その処理に苦慮しております。
42-0068	事務処理面の負担増が最も大きな問題である
46-0058	<ul style="list-style-type: none"> 返品不可商品の返品 仕入価格で返品できない商品

5. 返品発生の要因と対策について

(1)返品発生の問題が存在する所

「小売業」にあると答えたのが全体で4割近くあった。「3者同等に問題がある」では全体的に5割近くの値を示しており、特に「1000億円以上」では7割に昇っている。

(2)それぞれの要因

①メーカーに起因すると考えられるもの

「新製品が頻繁に出すぎる」が90%を占めている。その他の項目の値は2割台にとどまっている。個別的に「1000億円以上」では「返品を承知の短期集中出荷」が40%とやや高い値を示している。

過去の調査結果との比較をみると、全体的に各項目が平成6年実施の調査結果に比べ値が低下している。特に「返品を承知の短期集中出荷」において約15ポイントの低下が見られる。

「その他」

13-0015	製造ミス
02-0017	日付の古い商品の入荷
11-0037	商談の時、返品の有無を明確にしていない
46-0058	発注単位の多いものがある

②卸売業自身に起因すると考えられるもの

「得意先に対する折衝力が弱い」、「メーカーに返品できる安心感がある」など比較的高い値を示している。「コスト分析と社内の徹底化が弱い」が「100億円以上1000億円未満」また「1000億円以上」において5割台の回答率を得ている。

過去の調査結果との比較結果をみると、3項目すべてが過去に比べ低い値を示している。特に「メーカーに返品できる安心感がある」が約23ポイント、「得意先に対する折衝力が弱い」が約13ポイント低くなっている。

「その他」

02-0010	メーカーへの発注頻度の問題
13-0015	遅配
13-0039	定番カットによるメーカーへの卸在庫の返品

③小売業に起因すると考えられるもの

全体的に「責任ある販売努力の不足」、「返品が慣習化し、歯止めがない」、そして「商品管理、在庫の管理のまざさ」などに回答が集中している。「売り場のスペースが狭い」が全体で約1.4%にとどまっている。

この結果を過去の結果と比較したのが図56である。「商品管理、在庫管理のまざさ」が平成6年実施調査に比べ約11ポイント、特に「売り場スペースが狭い」が7ポイント低下している。一方、「責任ある販売努力の不足」、「返品が慣習化し、歯止めがない」がそれぞれ約10ポイント上昇する結果となっている。

「その他」

13-0015	消費者からの過剰反応
---------	------------

(3)力点をおいている返品対策

全体的に「口頭による得意先への返品防止依頼」、「商談時での返品条件の確認」、「小口、多頻度の配達体制の強化」、そして「得意先在庫の常時把握」に回答が集約している。それに対し「返品運賃の元払い請求」、「返品ペナルティーの請求」がわずかな値にとどまっている。

過去に実施した調査と比較してみると、今回の結果の数値がすべて平成6年実施調査より高くなっている。中でも、特に「商談時での返品条件の確認」の伸びが大きい。

「その他」

13-0015	対象商品の確認業務
09-0031	事前連絡の後、担当営業よりの許可
11-0037	得意先に文書で依頼

(4)スーパー、コンビニエンス・ストア等の返品に対して改善を望むこと

全体的に「日付経過品、内容損傷品の返品廃止」が最も多く、以下「値札貼付返品の廃止」、「流通センター使用料の返品差額払戻」、「販売先のPB商品の返品廃止」などになっている。

過去の調査結果と比べてみると、「日付経過品、包装・内容損傷品の返品廃止」が平成6年実施調査に比べ大きく上昇しているが、他項目は低下傾向を見せている。特に「販売先PB商品の返品廃止」、「返品運賃着払い習慣の廃止」、「消費者からの引き取りギフト商品の返品廃止」の3項目で著しい低下率を見せている。

「その他」

01-0011	過度の発注による返品
39-0036	商品管理の徹底
07-0044	棚替え時の返品廃止
46-0058	棚替え時に発生する返品

(5)ナショナルブランド・メーカーに対し返品対策において望むこと

全体的に「新製品の多発売の自粛」、「返品処理に要したコストの援助処置」、「仕切価格による返品の引き受け」などに回答が集中している。

過去実施された調査結果と比較すると、「新製品の多発売の自粛」、「仕切価格による返品の引受け」が平成6年実施調査に比べやや上昇している一方、「返品を前提とした拡販の自粛」、「メーカーによる返品引取り等の現場処理」、「押し込み販売の自粛」が低下している。

「その他」

38-0043	リニューアル商品を少なくして欲しい
09-0057	返品が見込まれる場合の在庫消化促進、簸様補項

(6)返品慣習是正のために卸売業界が取り組むこと

全体的に「卸売業界の統一的改善方法を作る」において得られる回答が最も多く、「取引先業界との懇談の場づくり」、「行政指導を関係官庁へ働きかける」などがそれに続いている。

過去の調査結果と比べてみると、全体的に平成6年実施調査より低い数値を示している。

「その他」

13-0015	本部の責任ある対応力の強化
21-0022	卸店の返品に対する考え方方に足並みを揃える
42-0068	環境問題の1つとして法律で規制される様働きかける

(7)メーカーへの返品における今後の変化

全体を概観すると、返品が「ますます増加」と回答された割合が高かった項目は、「消費者ニーズの個性化、多様化（75.7%）」、次いで「スーパーの売上シェアの拡大（51.4%）」であった。逆に、返品が「減少する」と回答された割合が高かった項目は、「IT管理技術の高度化（47.1%）」、次いで「外資系小売業の進出（34.3%）」であった。過去に実施された調査と比較すると、「チェーン小売業におけるIT管理技術の高度化」によって返品が「減少」との回答が74.0%から47.1%へと27ポイント減少しているとともに「情報ネットワーク化の進展」による返品の「減少」に関する答えが55.8%から31.4%へと約22ポイント低下している。



III. 企業間取引における問題

1. 企業間取引で問題となっていること

(1)販売先との取引において

17-0003	押し付け販売
02-0010	社販、パーティ券等商品以外の付き合いが未だ多くある。
01-0011	本来の取引業務（扱い品）以外の押し売り
42-0014	休日や時間外の労務支援。棚替、オープン応援のコスト負担増。スーパーよりの季節商品の購入要請（米、フルーツ、背広）
13-0015	協賛金の要請が多い。
23-0019	あるボランタリーチェーンとの契約に特売商品の納入において残商品について無条件引取りを行う事になっているので店内の商品と入替えをして返品される。お願いをしていますがなかなか改善されない。
16-0020	小額取引先のカット対応
43-0021	割戻し金の増大
21-0022	競争激化（オーバーストアー）により小売業自体が厳しくなってきており、納入業者に対する条件も厳しくなりつつある。
46-0024	決算期に、販売促進費の名目で、協賛金を要求されることがある。
35-0025	センターフィーアップの要求。一時金、帳合変更制の要求。
23-0026	<ul style="list-style-type: none"> ・センターフィー算出方法の不明確な点 ・中小規模スーパーにおいての返品問題 ・売出し等、労務提供が多い点
21-0027	<ul style="list-style-type: none"> ・道路網の整備が進み、大手問屋からの地元スーパーへの商品供給が開始されたこと ・中小小売店の継続的な閉店 ・中小スーパーの支払遅延
27-0028	問屋業として、大型小売業の力が増々強くなり、利潤が悪くなり、小さな小売業の倒算問題等が多く発生し、今後の商取引の改善を余儀なくされ、返品問題以前の話である。
23-0030	物量的にも金額的にも大きな問題と呼べる程の返品はないのが現状であり、当面はいかに不良品及び期限に関しての管理を徹底していくかを考えていきたい。又、期限切れ商品の返品については、よほどの事情が無い限り、受け取らず、販売努力に対する意識改革を促したい。
06-0032	小売業の優位的地位を利用し、余りにも強引な手法が目につく為、それを押さえられる何らかの方法を行政や加工食協等一丸となって考えるべきである。現在でも日食協のお力で、それなりのアプローチはしているが、なかなか実現していない。
36-0034	創業祭とか改装オープン等の協員要請、棚卸・棚替等の要請多し
23-0035	半額納品
39-0036	センター稼動の得意先が増えセンターフィーの要請がコストダウン以上のフィーの要請がある
11-0037	<ol style="list-style-type: none"> 1. センター費等の割戻金の増額傾向 2. 開店協賛等、卸に対し要求が増加傾向 3. 販売、棚卸等で人的応援の要求
15-0040	<ul style="list-style-type: none"> ・センターフィー料率の引き上げ要求 ・リバート料率の引き上げ要求 ・改造時の協賛金、労働提供の要請
19-0042	戻口銭の増大、帳合変更が頻繁に発生する、センターフィーの率の高さ
07-0044	<ul style="list-style-type: none"> ・意味の解らないリバート、割戻金の要請の増加 ・コストを無視した原価引下げ要求 ・仕入商品に対する完売意識の欠如
45-0046	全面リニューアル等で在庫商品の売り尽くしをしなくて一方的に返品になる場合があります

07-0048	1. 一方的な帳合変更がある 2. 原価を下るのみの企業が多すぎる（自社のコストを負担させている）
13-0050	（返品以外）一括物流センターの運営（契約期間の不履行）
13-0051	販売先の商品部より店舗改装応援がたびたびあるので、是非願う
11-0052	センター費・リペート・協賛金等の増加
46-0053	良品返品問題、労務応援
09-0057	①賞味期限切れ、棚落ち商品等は返品が当たり前という考え方 ②基本的に返品は可であるという取引慣行 ③返品に関する条件を提示すると帳合問題をちらつかされる
13-0059	・価格引き下げ要求 ・在庫削減を目的とした多頻度配送の要求
13-0062	・各企業毎の専用センターの増加により根拠の不明なセンターフィーが発生しコストアップになっている。 ・極端な少量多頻度の配送 ・債権管理に関する約束事を明確にすべき ・押し売り販売 ・労務提供 ・価格の下落
13-0064	オーバーストア、商品の供給過剰傾向の中で協賛先の負担やセンターフィ、割引の需要がエスカレートしており、是正を要求する
08-0065	与信不安
13-0055	組織小売業中心にセンター納品化による物流の合理化が進められているが、この動きに伴って、法外なセンターフィー要求が発生してきていること。

(2)仕入先との取引において

02-0010	小売業の競争激化から単価下落が著しく、仕入先からの販売条件では賄い切れず卸の経営を圧迫している。
01-0011	販売価格の下落と荒利益の減少
27-0016	・物流段階での破損品は即引取り願いたい ・賞味期限間近の商品の出荷はやめて欲しい
16-0020	新製品多発の為定番ロケーションスペース及びアイテム数の増大
43-0021	販促（条件）金の遅延
21-0022	より集物化が進むと考えております
23-0026	卸売業の規模、地域によりメーカーの取引き条件が異なる点
27-0028	昨対の数字をおいかげ、仲々さばけず、値引販売等をすれば、数をこなすのが大変である。各メーカー共、オープン価格への移行だが、今迄の価格は無視できない。高く売れない。
23-0029	新発売が多すぎる
36-0034	引取り期間が長い、伝票処理が遅い
23-0035	JANコードにおけるリニューアル時の対応がメーカーによって不統一な事
39-0036	上記と同じ理由で対メーカーさんにセンターフィの協力をお願いをするんですがそれも大変なことなので頭を悩ませています。
11-0037	1. 販売価格がダウンしているのに販売未収等の条件が厳しい 2. 約定通り販売未収が入金されないケースがある 3. 仕入価格を販売価格との差に対し、販売未収が発生しこれに係わる人件費が増加傾向にあり、簡素化を望む
13-0039	販売費の立て替えが多く卸は対メーカー未収金が増大
15-0040	販売先への365日対応に対し入荷に関し休日対応の要請するも進展なし（特に盆・暮・年始）
19-0042	販促費の減少、メーカーセールスの減少により細やかな販促が行われない

07-0044	新商品、リニューアル商品が多過ぎ、卸、小売とも対処しきれない。
45-0046	返品物の現地処理で燃えないもの（瓶物、缶詰）の処理に困っています
07-0048	商品が多すぎるために各社間のシェア争いが激化してそのしわ寄せが卸にきている（利益減少）。発泡酒、缶チューハイ等が良い例である
13-0050	（返品以外）センターフィーの増大に対する協力応援が得られない
13-0051	データ提供時、単価オーブンの要望がある
11-0052	実際の価格と生販の差が拡大してきている為、卸の一部負担の増加
46-0053	返品処理問題（現地処理）
09-0057	①昨年度の製造上の問題における不良品の発注に対し消費者の加工食品の信用が低下、結果賞味期限への過剰反応 ②HACCP、ISO等の公的規格の取得推進とそれによる安全性のアピール ③中長期的な視野での商品政策の展開と商品開発 ④ラーメンメーカー半値引取り
13-0059	・納入口ットの廃止
13-0062	・情報交換の場を更に多く持つよう相互に努力すべき ・リベート体系の簡素化 ・販促金の立替により事務の複雑化 ・メーカーの長期休暇問題（ゴールデンウィーク、夏休み、年末年始）
13-0064	新商品の多発が乱売につながり価格下落を一層加速させている。メーカーニーズでなく、真の消費者ニーズに合った商品開発を求む。

2. 企業間取引において、行政に求めたいこと

02-0010	行政に何かを求めるのは現制緩和に逆行するのでやはり業界同士が話し合い改善して行く方向が良いと思います。
01-0011	地元企業出店の優位性の確立、大手量販店の出店規制強化。
21-0022	小売業に対して公正な取引ができるよう、公正取引委員会の指導力強化を願い度 1. 優越的取引の禁止 2. 不当廉売の禁止 3. 不当リベートの禁止等
27-0028	中小の小売業、問屋等の合併等で合理化、簡素化 専門業の育成 大手商社の介入の良し悪し
06-0032	1部、大手スーパー、コンビニエンスによるシェア拡大の為、現在でも全国的オーバーストア気味なので、例えば人口何万人の土地には何m ² の店舗面積まで（衣食住に分けて）、認可する等、出店を押さえる方向に求めるべきではないか、大店法の様な法をCVS及び一部カテゴリーキラーにもかけるべきである。
11-0037	1. 仕入商品に対し、小売業が責任を持って管理し、返品をなくして欲しい（環境問題の悪化防止策） 2. 物流費（センターフィー）と称し、卸より受取り、実際のセンターフィーの差額を利益として計上するケースがエスカレートしている（一部スーパー） 3. 協賛金要請が増加
37-0045	①返品問題について、生販三層の責任範囲について法的な規制（条例等）を行って欲しい ②中間卸売機能⇒物流・商流機能等、中間卸売を行う為の資格制度を設ける
46-0053	賞味期限表示により返品率が高くなつた。納品（販売）商品の安全性をアピール必要。
09-0057	環境問題等に鑑み、メーカー、卸、小売の返品の実態の把握と改善に対する指針作成、そして行政指導の強化と法規制の制度化
13-0059	・優越的地位の濫用の防止・抑制の監視、指導強化
13-0062	・賞味期限の問題

	<ul style="list-style-type: none"> ・小売業のバイイングパワーにもの言わせた悪い商慣行や一方的な返品等に対し、指導を強めてもらいたい ・与信に対する援助 ・不当取引に対する法律的規制 ・鮮度管理、発注ロット、カテゴリー基準等の統一化 ・365日配送の規制
13-0064	いわゆる優越的地位の濫用行為について取組み強化を期待
08-0065	優越的地位の濫用防止
42-0068	バイイングパワーによる業者への押し売りの実態を調査し、法で規制願い度し
33-0054	限られた資源を大切にする。ゴミを少なくするために行政の指導が必要です

第三章 加工食品メーカーにおける返品実態把握に関する アンケート調査結果

1. 返品実態に関するアンケート調査結果

(1) 販売先からの返品状況

①総販売額に占める返品総額の割合

販売先からの平均返品割合をみると、0.8%となっている。500億円以上の企業では1.0%と、やや高い傾向となっている。

総販売額に占める返品総額の割合（平均）

全 体	0.8%
500 億円未満	0.8%
500 億円以上	1.0%
無 回 答	0.3%

②返品の増減傾向

「減少している」は22.2%でしかない。その一方で、「ほとんど変化なし」が44.4%であり、「増加傾向」が33.3%（「やや増加している」が28.9%、「大幅に増加している」が4.4%）となり、全体的には販売先からの返品は増加傾向となる結果となっている。特に500億円以上の企業の方が、返品が増加している傾向が強い。

③返品商品の処分方法

「何らかの形で再販売している」ものは24.3%、（内訳については、「特定の販売先の特価販売」が16.1%、「良品に再生して、再販売」が8.2%）でしかない。

それに対して、過半数（72.1%）のものは、「従業員への配布・廃棄処分」となっている。年間売上高によるの差異は殆ど見られなかった。

その他

22-0004	廃棄
13-0022	受発注ミス、誤送品の転売等
12-0024	運送業者等

④返品商品の性格区分タイプ別返品構成割合

「プロパー商品」が過半数の 53.2%を占めている。しかし、特定時期にしか発生しない「ギフト用商品」が 23.7%と、比較的高い割合を占めている。なお、「特売商品」も 18.4%を占めている。「特売商品」に関しては、500 億円未満の企業が 20.1%であったのに対し、500 億円以上の企業が 8.0%と目立って低い数値となっている。

その他

22-0023	プロパーカット商品
13-0037	季節商品

⑤良品返品の直接的な理由

- i. 「当方が製造を打ち切ったため」 … 「非常に少ない」が 51.1%、「どちらともいえない」が 20.0%
- ii. 「新製品発売による定番カット」 … 「やや多い」が 28.9%、「どちらともいえない」が 20.0%
- iii. 「販売先の決算期を迎えての在庫管理」 … 「非常に少ない」が 35.6%、「どちらともいえない」が 20.0%
- iv. 「季節品の売れ残り」 … 「非常に多い」が 35.6%、「やや多い」が 33.3%
- v. 「消費者からのギフト品返品」 … 「非常に少ない」が 57.8%、「どちらともいえない」が 13.3%
- vi. 「プレミアム特売品の売れ残り」 … 「非常に少ない」が 37.8%、「どちらともいえない」が 22.2%
- vii. 「プロパー商品の発注見込み違い」 … 「どちらともいえない」が 26.7%、「非常に少ない」が 24.4%

販売先からの返品理由

単位：%

	非常に多い	やや多い	どちらともいえない	やや少ない	非常に少ない
①当方が製造を打ち切ったため	0.0	11.1	20.0	6.7	51.1
②新製品発売による定番カット	20.0	28.9	20.0	4.4	15.6
③販売先の決算期を迎えての在庫管理	4.4	17.8	20.0	13.3	35.6
④季節品の売れ残り	35.6	33.3	13.3	6.7	4.4
⑤消費者からのギフト品返品	4.4	8.9	13.3	0.0	57.8
⑥プレミアム特売品の売れ残り	2.2	11.1	22.2	13.3	37.8
⑦プロパー商品の発注見込み違い	6.7	22.2	26.7	8.9	24.4
⑧その他（）	0.0	6.7	2.2	0.0	4.4

その他

22-0023	受発注ミス
13-0025	発注ミス

2. 返品による問題点と処理に関するアンケート調査結果

(1) 返品に関するコストの状況

①返品関連作業に要する人員総数

返品関連作業に要する人員総数の平均は、年間で 442.8 人である。しかし、回答企業の中には、1,000 人以上の人員を要するケースも 4 社においてみられている。年間売上高規模別でみると、500 億円未満企業が平均 257.7 人、500 億円以上企業が平均 1,077.7 人である。

返品関連作業に要する人員総数（平均）

全　　体	442.8 人
500 億円未満	257.7 人
500 億円以上	1,077.7 人

②返品に関する運賃・廃棄手数料・処分額等のコスト

返品に関するコストの平均は、年間で 6544.2 万円となっている。しかし、回答企業の中には、1 億円以上のコストを要するケースも 5 社にみられている。年間売上高別にみると、500 億円未満の企業が平均 2,591.8 万円、500 億円以上の企業が平均 16,425.0 万円である。

返品に関する運賃・廃棄手数料・処分額等のコスト（平均）

全　　体	6,544.2 万円
500 億円未満	2,591.8 万円
500 億円以上	16,425.0 万円

(2) 返品において経営上困っている上位項目（複数回答一上位 3 項目まで選択）

回答割合の高い項目をみると以下の順であり、「作業効率化が図りにくい」や「事務等の作業の手間が掛る」といった結果になった。

①「事前に連絡がなく突然戻されるもの」

51.1% (500 億円未満 43.3%、500 億円以上 71.4%)

②「返品伝票と現物の不一致なもの」

46.7% (500 億円未満 43.3%、500 億円以上 57.1%)

③「バラバラに箱づめされたもの」

40.0% (500 億円未満 33.3%、500 億円以上 50.0%)

④「運賃着払いでの戻されるもの」

31.1% (500 億円未満 43.4%、500 億円以上 7.1%)

(3) 返品において問題となっている上位項目（複数選択一上位3項目まで選択）

返品で問題となっている上位項目は以下の様であり、「作業に関わるコスト」の増大化に関わる内容となっている。

- ①「返品の廃棄処分による実損の発生」 95.6%（年間売上高による差異はみられない）
- ②「照合・仕分け作業コスト増大」 60.0%（年間売上高による差異はみられない）
- ③「事務処理量の繁雑化と増大」 57.8%（500億円未満 46.7%、500億円以上 78.6%）
- ④「返品受取りコスト（運賃）の増大」 51.1%（年間売上高による差異はみられない）

返品で問題となっている事に関する自由記述

13-0002	ギフト商品に対する中元、歳暮期終了時、当然残に付いては返品という感覚
10-0017	返品が当り前と思い、返品不可と明記しても返って来てしまう。
12-0024	廃棄物の処分先での受入口が縮小傾向にある。
13-0034	当社の設定した返品受取日以外日に引取りを強要されること
23-0036	良品で返品されても賞味期限の逆転等で転用できない
13-0045	新製品及びリニューアル品の販売に伴い、既存品の返品をしない条件で、新製品、リニューアル品の半値納品等の要請が強くなっている

3. 返品発生要因と対策の状況

(1) 返品発生の主な要因となる業者

返品発生の背景としてみると「小売業」との回答割合が高いものの、メーカー・卸段階にも問題があるとの回答割合になっている。

- ①「小売業に問題がある」 44.4%
- ②「3者が同等に問題がある」 35.6%

(2) 返品が発生する製・配・販毎の要因

- ①メーカーに起因するものの要因として「新製品が頻繁に出すぎる」(44.4%)に回答が集約されている。
- ②卸売業に起因するものは「メーカーに返品できるという安心感がある」の 64.4%に回答が集約されている。
- ③小売業に起因するものは、(a)「返品が慣習化し、歯止めがない」が 31.1%、(b)「責任ある販売努力の不足」が 28.9%、(c)「商品管理、在庫管理のまづさ」が 28.9%、と回答割合が高くはないものの、多くの項目が指摘されている。

その他

13-0002	売り上げ不振による押込み
13-0034	返品に対する慣習の是認

その他

13-0011	在庫管理（单品管理）が出来ていない。
13-0026	CVS 定番カットによる在庫品の返品

その他

13-0042	メーカー設定の品質保証期間を大幅に下回る（短い）販売期間 ex.メーカー賞味期限5ヶ月→小売販売許容2ヶ月
---------	---

(3) 返品対策として取り組んでいる内容（複数回答一上位3項目選択）

メーカーにおける返品対策として取組んでいる上位項目をみると以下の様になっている。

- ①「得意先在庫の常時把握」 68.9%
- ②「口頭による得意先への返品防止依頼」 68.9%
- ③「商談時の返品条件の確認」 46.7%

(4) 返品慣習是正のためにメーカー業界が取り組む必要性が高い内容（複数回答一上位2項目選択）

加工食品メーカー業界として取組む必要性が高い内容としては、以下の項目に集約されている。

- ①「メーカー業界全体の統一的改善方針を作る」 73.3%
- ②「卸売業・小売業など、取引先業界との懇談の場づくりと要請」 44.4%

(5) 環境等の変化に伴うメーカーへの返品の変化予想

環境等の変化が発生することでの、返品の変化予想をみると以下の様な回答結果になっている。

- ①「スーパーの売上シェアの拡大」 「ますます増加」が 48.9%
- ②「情報ネットワーク化の進展」 「現状程度」が 55.6%
- ③「外資系小売業の進出」 「現状程度」、「無関係」とともに 42.2%
- ④「スーパーのPB商品の増加」 「現状程度」が 46.7%
- ⑤「IT管理技術の高度化」 「現状維持」が 53.3%
- ⑥「スーパーの再編成の進展」 「無関係」が 51.1%
- ⑦「卸売業が運営受諾する割合の増加」 「無関係」が 40.0%
- ⑧「消費者ニーズの個性化、多様化」 「ますます増加」が 55.6%

メーカーへの返品の変化

	1 増 加 ま す ます	2 現 状 度	3 無 関 係
①スーパーの売上シェアの拡大	48.9	44.4	6.7
②情報ネットワーク化の進展	11.1	55.6	33.3
③外資系小売業の進出	11.1	42.2	42.2
④スーパーのPB商品の増加	13.3	46.7	37.8
⑤IT管理技術の高度化	15.6	53.3	31.1
⑥スーパーの再編成の進展	28.9	20.0	51.1
⑦卸売業が運営受託する割合の増加	28.9	31.1	40.0
⑧消費者ニーズの個性化、多様化	55.6	6.7	37.8

4. 返品等の削減への取組みとその評価

(1) 卸売業がメーカーに対して行う各種の取組み努力への機能評価

①卸売業による「無返品化」への取組みに対する対価支払い意向

卸売業による「無返品化」への取組みに対する新たな対価支払いの意向は伺えない結果と考えられる。

i. 「マージンに含まれるべきである」 60.0%

ii. 「支払う価値が認められない」 35.6%

「別途支払っている」、「今後支払う予定である」は回答がなかった。

5. 販売先卸売業との間での返品に関する事前取決めの状況

(1) 返品に関する事前取決め

①事前取決めがないのは、55.6%（「ほとんどない」が26.7%、「ない」が28.9%）と過半数を占めている。

②何らかの事前取決めがあるのは、42.2%（「ほとんどある」が31.1%、「半分以上ある」が11.1%）と半数以下である。

なお、「事前取決め」の主たる内容をみると次の項目の回答割合が高くなっている。

i. 「返品できる条件」が58.1%

ii. 「返品に関する事務手続」が16.1%

その他

13-0014	基本的に返品はしない。
15-0019	返品は受けない

③返品引取商品の主たる価格設定の状況

返品引取価格については、大多数が「販売価格を返品価格としている」（75.6%）となっている。

中には、「都度相互の話し合いで決めている」も17.8%の回答割合となっている。

その他

13-0014	生産者価格
10-0017	通常仕切で処理

6. 近年において販売先との取引において問題となっている事項

13-0002	・各企業センター納品時に於けるセンターフィーの格差 ・販売実績に於けるデータ料の格差 ・各企業より要求される利益率の増大
13-0005	販売先からの改裝、棚替え、各種応援依頼が継続して多い。
13-0015	季節商品に関しては特に返品引取が通常化されている。
13-0022	製造メーカーはまだまだ商流について弱い立場にあります。 ①得意先によっては商品の先入れ先出しが徹底されていない。 ②商品納品先の納品時間制約に苦慮している。荷受け時間の拡大を一考すべき。
13-0027	極端な低価格販売（納入原価無視）の横行 納得できない物流費（センターフィーなど）の増加
13-0029	卸売業がマージンアップのために、量販店のセンターフィーに上乗せし、請求していたところが存在した。 量販店が自社利益アップのため、センターフィーの料率をアップさせてきたケースがある。
23-0036	・一方的な原価見なおし要求 ・センター費の初回取決後のアップ要求
13-0038	契約他決め事が守られないことは大問題（改めなければマーケットから退場となる）
27-0040	製造年月日表示から、賞味期限表示に変更になったことにより、流通の鮮度管理基準が厳しくなり、賞味期限が十分にある商品についても返品となるケースが増えている。
13-0045	・センター費補助のエスカレート ・新製品登録の為の経費負担 ・期間特売、チラシ特売等の協賛金の高騰 ・陳列応援

7. 企業間取引において行政に求めたい内容

13-0005	本来返品は販売先が責任を持って無くすることが必要であり、メーカー責任以外の返品という慣例はなくす様指導いただきたい。
13-0022	①レトルト食品の食品機能（特に賞味期限）の市場への周知徹底を要望します。 (当社は賞味期限 2 年) ユーザーによっては日付の新しい商品の納品制約があり（製造 3 カ月以内等）、行政で指導頂ければと思います。
23-0036	優越的地位を利用した職権濫用への規制及び指導
13-0045	環境問題（廃棄物規制）等があり、返品は無駄なコストの最たる物である。現在産業廃棄物として処理されているがトータルとして何らかの規制が必要だと思う。せめて歯止め策の実施

8. 回答企業の概要

（1）年商

最新年度の年間売上高の平均は、735.7 億円である。ただし、「100 億円未満」が 10 社ある一方で、「1,000 億円以上」も 8 社回答している。

（2）主要取引商品

主要取引商品の上位項目は以下の様である。

- ①「調味料」 40.0%
- ②「農産加工製品」 15.6%
- ③「その他加工食品」 15.6%
- ④「清涼飲料水」 13.3%

平成 13 年度返品実態調査

—関東支部流通業務委員会—

10月23日（火）15時より開催された関東支部流通業務委員会において、本年度の返品実態調査として、対象期間6月より8月における「スーパー」と「百貨店」における委員企業の数値を当番委員の柳沢信夫氏(株)サンヨー堂がまとめ、分析した結果を報告した。その概要と数値は次の如くであった。

【スーパー】

スーパーの返品は平成8年～11年まで0.5%台の推移であったが、12年度は食中毒事件や異物混入問題が発生し、特にプロパー商品の返品が多かったため1.08%と例年の2倍に達した。

しかし、13年度はそう言った問題も鎮静化、また商品単価の下落傾向は一層加速化されたものの、0.61%と平年並みに近づく結果となった。

【百貨店】

年により跛行性があり、近年では10年の4.05%が最も高い返品率であったが、11年以降2%で推移、13年度は2.35%であった。

百貨店という業態と、この調査時期はギフトの取扱いが多く、従って返品もギフト商品のウエイトが圧倒的であり、2.35%のうち1.90%がギフト関係である。

出荷金額では6月、7月が多いものの、首都圏の中元期が一段落した8月に返品が集中、12年の10.1%に対し、13年は13.55%と更に増加した。

いずれにしても、返品は資源やコストの無駄ばかりでなく、環境対策面また取引慣行の正常化といった観点からも不合理であるので、生販各層が相互に問題意識をもつて是正していくことが望まれる。

1：スーパー 月別推移（単位千円）

	6	7	8	計	平均	分類別 返品率 (%)
プロパー商品返品	58,819	85,509	89,587	233,915	77,972	0.40
特売商品返品	5,596	5,799	7,366	18,761	6,254	0.03
P B商品返品	0	0	150	150	150	0.00
ギフト商品返品	18,616	35,908	47,984	102,508	34,169	0.18
月間返品金額 計	83,031	127,216	145,087	355,334	118,445	0.61
月間出荷金額	19,162,019	20,686,471	17,986,354	57,834,844	19,278,281	
月間返品率 (%)	0.43	0.61	0.81	0.61	0.61	
平成 11 年度	0.64	1.41	1.16	1.08	1.08	

2：百貨店 月別推移（単位千円）

	6	7	8	計	平均	分類別 返品率 (%)
プロパー商品返品	21,925	17,271	27,611	66,807	22,269	0.43
特売商品返品	330	1,230	1,170	2,730	910	0.02
P B商品返品	0	0	0	0	0	0.00
ギフト商品返品	4,195	99,664	189,802	293,661	97,887	1.90

月間返品金額 計	26,450	118,165	218,583	363,198	121,066	2.35
月間出荷金額	5,828,077	8,030,966	1,613,322	15,472,365	5,157,455	
月間返品率 (%)	0.45	1.47	13.55	2.35	2.35	
平成 12 年度	0.27	1.76	10.19	2.12	2.12	

3 : チャネル別 年度比較 (単位%)

	スーパー		百貨店	
	平成 12 年	平成 13 年	平成 12 年	平成 13 年
プロパー商品返品	0.82	0.40	0.28	0.43
特売商品返品	0.07	0.03	0.01	0.02
P B 商品返品	0.00	0.00	0.00	0.00
ギフト商品返品	0.19	0.18	1.83	1.90
計	1.08	0.61	2.12	2.35

講演録

「本格的な淘汰、再編に突入した小売業界」

－変革のマグマが川下から川中、そして川上に押し寄せる－



—メリルリンチ日本證券株
鈴木孝之氏—

当日会場で司会進行する副支部長
本橋秀夫氏(東北国分㈱)

去る10月30日(火)、既報の如く仙台市において日食協経営実務研修会が、農林水産省平成13年度食品販売業ブロック組織企画検討推進事業の一端として開催された。

当日の講師としてメリルリンチ日本證券株式会社 調査部シニアアナリスト ファーストバイスプレジデント 鈴木孝之氏をお招きして「本格的な淘汰再編に突入した小売業界」と題する講演を頂いた。極めて有意義であり当日の出席者から多くの感銘を受けた後日談があった。同氏を招聘するに仲介して呉れた国分ビジネスサポート(株)のご好意により講演録も作成して頂いたのでここにこれを掲載することにした。

〔怖い話の中身〕

みなさん今日は。一年振りにまた仙台に参りました。一年の間に非常に大きなことが起きてまいりまして、今日は主催者の方からはできるだけ怖い話を、危機感を持っていただけいるような話をしてもらいたいというリクエストがありました。ご依頼の通りこれから私が一時間半話す内容はかなり怖い話になると思います。

レジメのところに今もご紹介いただきましたが、本格的な淘汰、再編に突入した小売業界」という非常に仰々しいタイトルがついております。そして「変革のマグマが川下から川中、そして川上へ押し寄せる」というサブタイトルがついております。日本的小売業界、流通構造は正に今、レジメの表紙に書いてあるそういう状況だと思います。今日は次のような話の組み立てで行いたいと思います。

最初に売上の概況、足元の売上がどのようにになっているかなと言う話をしたいと思います。それからなんといっても私を含めまして、小売業界、卸の皆様も一番関心があるのは「マイカル」がどうなるのかということだと思いますが、「マイカル」の争奪戦、「マイカル」はどうなるのか? 「マイカル」の経営破綻処理が日本的小売業界、それから流通構造にどんな意味を持っているのか、それを中心にお話したいと思います。それに関連しまして、国内勢の企業がここで何社か手を挙げているわけですが手を挙げている企業がどういった戦略を持っているのか、それから彼らの所属している小売業界がどういう状況にあるのか、統合再編を中心にしてお話ししたいと思います。それからもう一つは国内勢だけではなくて「ウォルマート」をはじめ外資の名前がいくつか取り上げられていますけれども、その外資は果たして日本で成功するのであろうか、成功するとしたらそれはどういう条件が必要なのか、それがまた皆さんの中

間流通にどのような影響を与えるのか、という風に話を広げたいと思います。そして最後には私はコンサルタントではありませんけれども、怖い話をするだけの人間ですけれども、そういった全体の動きが中間流通にどんな影響を与えるのか、中間流通の生きる道は何なのかということを探ってみたいと思います。

〔売上の状況〕

まず、最初の売上の状況ですけれどもこれまでと状況は基本的に変わりありませんで引き続き一品単価、商品単価の下落が主たる要因で大部分の企業の既存店の前年割れが続いております。

但し、ここで少し変化がみてとれます。二つの変化があります。一つは既存店が大多数の企業が前年割れと言いましたが、過去半年くらいの期間をとってみると、「既存店のマイナス幅が全体としては縮小傾向にある」ということが9月までの売上を分析しまして分かりました。その中ではっきりとまだ言えないのがGMSとスーパーマーケット、この二つです。特に、既存店のマイナス幅が縮小傾向をはっきり示しつつあるというのがいわゆる専門店であります。これが第一点です。

二つ目はマクロの消費環境は明らかに良くないわけです。それから来年、ひょっとしてそれ以降続く可能性もありますけれども、明らかにテロの影響という予想だにしなかった新しい要因が加わりまして消費の環境は極めて悪くなる。極めて厳しくなると思われるわけですがその中でいわゆる“消費の二極化”と呼んでいいような現象、数字が売上の推移に表っています。はっきりそれが言えるのは百貨店の売上。百貨店の売上は9月だけ単月を見ますとほとんどの百貨店が前年を上回りました。但し、百貨店だけではなくて9月は全体にGMが良かったわけですが、9月というのはご存知の通り昨年と比べると日曜日が

1日多かったということ、気温が昨年に比べ全体として低かったので秋物衣料がかなり動いたという要因があります。9月の数字をそのままとりあげてこれを面白いと言うわけにはいかないのですが、百貨店の売上について明らかに消費の二極化といえるような数字が括弧のトレンドの中に明らかに表れています。

〔勝ち組の中には〕

それから百貨店だけではなくて、それにつながるいわゆるアパレルと呼ばれている例えば「オンワード」「ワールド」こういった大手アパレルの月次の売上、それから中間決算（「ワールド」はこれからですけれども）にも数字が出ております。それから昨日は（みなさんはあまりご存知ないかもしれません）「ユナイテッドアローズ」という紳士と婦人と両方扱っている衣料系の専門店がありますけれど、かなり高いおしゃれにこだわりを持った人にオリジナル商品とヨーロッパからの仕入商品を中心としたお店があるのですが、これが大幅な上方修正を発表しました。こういう状況があります。

こういうことから見ますと引き続き「コスト」というのがメインのキーワードとして変わりありませんが、それに加えて「感性」とか「クオリティー」といった新しいキーワードが消費行動、小売売上の中に見てとれます。

それから、百貨店の売上の中にもう一つ表れてきた注目すべき現象は、他人の不幸は自分達の幸せ」というようなことで、いわゆる「残存者利益」とおぼしき売上が百貨店の好調な売上の中に入っている。と、つまり淘汰が進んで店舗が閉鎖されることは、完全な業態変化がなされると、店舗数の調整が行われて全体の環境は厳しくても、残った企業の売上、それから業績、決算に良い結果を及ぼすということになります。こういう動きは地

方都市で「そぞう」のお店が現在閉まっているようなところではっきりと表れています。売上が前年比で2桁伸びたとか、例えば九州の小倉ですとか広島県の福山ですとか、地元の百貨店「井筒屋」さんや「天満屋」さんの売上、決算が非常に良かったということがあります。

〔下方修正組〕

それから、それ以外ではこれまでまあまあ好調だったけれども、予想はしていたけれども急激に状況が悪化している業界があります。それが家電専門店業界です。仙台も線路の向こう側にいろいろ「ラオックス」さんとか出てきておりますけれどもパソコンの売上が大幅に落ち込んでおりまして、例えば9月単月だけをとってみると大多数の家電専門店の既存店売上が二桁の落ち込みです。こういう状況の中から中間決算、今日は九州の「ベスト電器」さんの決算説明会が13時頃から東京であったと思いますが、下方修正が続出する、それからすでに大幅な赤字決算を下方修正しまして、社長交代にまでいった大阪の「上新電気」のような例も出てきています。

家電業界というものは大手メーカーさんの掌（たなごころ）の上に、「NEBA」業界団体、家電専門店さんの業界団体の参加企業が、その中でぬくぬくとぬるま湯の中でやってきたという状況だったと思います。状況は明らかに変わって、一人勝ちの「ヤマダ電機」がますます大きくなって、直近では大阪の「和光電気」の大型店の営業譲渡を受けるということで一人勝ち。対象的にこれまでトップだった「コジマ電器」の地位がどんどん凋落して、他の企業もどんどん立場は悪くなっていると。明かに淘汰、それから、統合再編の動きが家電専門店でも始まっています。

〔構造改革型企業〕

それから一方でそういう環境の悪さとは関係なく非常にしっかりと売上及び業績の改善を進めている企業があります。それに共通して言えることは構造改革型企業といいますか、製造小売業的な商品調達をしている企業です。

企業名をあげますと「ファーストリテイリング」。既存店の売上が急激に鈍化、一桁に9月は落ちました。10月はひょっとすると2桁のマイナスの可能性が高いのですが、それは1年前の10月も凄い既存店が伸びている、その反動減で、それを考えますと急激に既存店売りが落ちたということにはならないのですが「ファーストリテイリング」。それから実用衣料品の「しまむら」。仙台の郊外にもいろいろと出ていると思います。それから家具・ホームファッショの「ニトリ」。こういった企業の業績が好調です。

それ以外では業界として格差は開いているのですが、全体として追い風が吹いている、その中で好調企業が多いのがドラッグストア業界。北海道の「ツルハ」名古屋の「スギ薬局」。それから、医薬品業の進展と共に市場が拡大している調材薬局市場に焦点をあてている北海道の「AINファーマシーズ」、こういったドラッグストアが好調です。

それから変わったところでは九州に「ハンズマン」という、宮崎に本社をおきますDIY系のホームセンターがありますが、まだ非常に小さな会社で、店頭公開した会社ですけれどもこの会社の既存店が非常に伸びております。一つのポイントはプロマーケット、業務用の需要を取りこんでいるということ。工務店の需要、いくつかの企業はそういった戦略をとっていますけれども「ハンズマン」もその一つです。

それから「ハンズマン」に対しまして似たような名前ですけれども「ワークマン」、吉幾三のコマーシャルでお馴染みですが、作業

着、農作業、それから工場などいろいろな作業の時、に着用する物、それらの付属商品の「ワークマン」、これがホームセンターの「カインズ」（未公開会社ですが）これの姉妹会社ですがこれらが好調です。

〔S Mの勝ち組〕

一方でスーパーマーケットはどうか？ということになりますが全体としては、まだ店舗数の増加によりますます客数が減少し各社苦しんでいますが、その中で絶好調の企業があります。

東北地方で2社、岩手県の「ジョイス」、既存店がずっと前年を上回っています。「ジャスコ」のマックスバリュの攻勢をものともせず既存店がずっと伸びています。もう一つは山形の「ヤマザワ」、それから東京にいきますと、このところいろいろな所で社名がでてきますが埼玉県川越の「ヤオコー」、この三社が生鮮スーパーマーケットとしては非常に好調を示しています。

それからそれ以外では広島県のリージョナルチェーン「イズミ」、食品・衣料品をやっていますので衣料品のほうが影響を受けているのですが、食品のフォーマットを見ますと過去6ヶ月くらい(中間決算で見ましたけれども)既存店が前年を上回っています。

こういう具合にスーパーマーケットの中でも好調企業があるということがあります。これが小売業の売上からみた状況ですがこれから後半どうなるか、来年どうなるか、というのは明らかに非常に厳しい状況が続きますのでかなり厳しくなると思います。企業間格差が今まで以上にはっきりと表れると思います。

〔今、マイカルは〕

次に話題を変えまして「マイカル」について中心に話をしたいと思います。今日、日経流通にまた記事がでました。いろいろ伝えられていますがどういう風になっているのか。

私は多分かなり状況を知っている数少ない人間の一人だと思いますのでお話をしたいと思います。

まず、大きな問題点が浮かび上がっています。それは、現在の民事再生法のもとで企業スポンサーをさがしているのですが、この民事再生法下での企業スポンサーさがしというのは、「マイカル」に関心を持っている企業にとっては必ずしも好ましいルールではないということです。結論を先にいいますと、参加企業の中には民事再生法を嫌って、会社更生法だったならば、もっと分かりやすく話をすることができると思っている企業が非常に多いと思います。

その前に今、どんな企業の名前が挙がっているのか、これは「マイカル」サイドが正式に発表しませんので、いろいろな情報を総合したものですが、次のような会社、その中には確認されている会社もあります。

まず、大手ですと「ジャスコ(イオン)」、大手GMSでは「イオン」だけです。それからリージョナルチェーンは「ニチリウグループ」の3社、滋賀県の「平和堂」、和歌山県の「オーチワ」それから広島県の「イズミ」この「ニチリウ3社」。それから、愛媛県の松山の「フジ」これは瀬戸内海を挟んで「イズミ」と激しい競争をしているわけです。それから大阪の「イズミヤ」、いわゆる小売業は以上のように、「ヨーク堂」については伝えられているように直接的には手を挙げていない模様です。

それからそれ以外に投資ファンド(債権ファンド)が一つか二つあるようです。一つはこれはちょっと本当にそうかは分からぬのですが(今まで名前は全部確認できているのですが)、丸紅系の「エービー」という投資ファンドがあります。これは長崎屋に今、「サーベラス」の資金が入っていますけれども長崎屋が行き詰まっていまして新たに丸紅系がからんでいる「エービー」という投資フ

ァンドを入れるという話が新聞に載ったと思いますがそれと同じ会社資金です。「丸紅エービー」それからもう一つアメリカ系の投資ファンドがあるのではないかと思います。

それから外資は明かに「ウォルマート」、更に「カルフール」が入っているかどうかは正確にはわかりません。だいたい以上の状況だと思います。

それから現在は第一次選考で選ばれた(会社側は5社という言い方をしているようですが)5社がライブラリーにして「マイカル」のデータ、情報、家賃はどうなっているのか、などの経営情報、契約内容等の情報を精査する期間になっていて、第一次選考を受けた企業5社がその作業をしているはずです。

その中の明らかに一社と思われている「イオン」が先週末あたりに新聞報道にありましたように今のルール、条件では話を進められないということで、先週の木曜日(10/24)に申し入れた模様です。状況は今は、そのようになっています。

〔マイカルから見れば〕

まず、「マイカル」の立場になって何が好ましいかと考えてみたいのですが、結論からいいますと今、挙がっている企業の中では総合的に見て「イオン」が一番分かりやすい落ち着き先ではないかと思います。

それは一つに「マイカル」には北海道から九州までお店があるわけですけれども。(レジメの後ろの方に「マイカル」の新聞記事をつけておきましたが、ここに日本地図がのっておりますのでご覧になりながら聞いていただきたいですが。これにはいわゆる子会社の店舗数は地図に載っておりませんので、単体だけの店舗の所在地を載せたものだと思います。)まず北海道から九州まで店舗が広がっていて、それから業態で見ると大きくわけて4つ「マイカル」には業態があります。1番大きいのは「マイカルタウン」街作りをしたも

の。それから次の主力が仙台などの「サティ」これはメインの関心の対象になっておりますが、3つ目が専門店ビル、すぐこのホテルの前にもありますけれども「ビブレ」。それから4つ目は数は非常に少ないですけれども食品専門館、「ポロロッカ」。今は首都圏だけに集約したと思いますが4つあります。

そうすると、業態から考えて4つの業態を幅広く取り込めそうなのは先ほど話した企業の中ではやはり「イオン」だろうと。で、対抗馬はどこかと言えばやはり一番警戒しなくてはいけない「ウォルマート」ですが、「ウォルマート」が仮に「マイカル」に興味を持っているとすると、今4つある業態内の2番目の「サティ」業態だと思います。そうなると「ビブレ」はどうするのかということになりますて、「ウォルマート」と「マイカル」が交渉する。という事はその場合には「マイカル」が切り売りをするという動きをすることはありません。「マイカル」にとって切り売りというのはいろんな意味で好ましくないと思います。一つは今後の問題です。考えますと可能な限り(赤字店舗は当然引き受けてもらえないでしょうけど)引き受けてほしいということだと思います。そういうことからすると、いろいろ「ウォルマート」の名前が挙がっておりますが、それはあくまでも「マイカル」が切り売りをするという前提に立った場合のみ「ウォルマート」との間に何かあると思います。

それから「ニチリウ3社」と「フジ」と「イズミヤ」これも明かにウォルマートと同じ様に地域的な切り売りです。「イオン」の場合とその他の場合では交渉の整理の仕方がはっきり違うということです。

この日本地図を見てお分かりのように、「マイカル」の店舗は直営店に限って言えば西の方に厚く配置されています。「イズミ」「平和堂」「オーケワ」のニチリウ3社、「フジ」が手を挙げるというのはこの地図、

瀬戸内海中心に京阪神それから九州に密度が高い状況を見ると極めて分かりやすいと。注目点としては「ニチリウグループ3社」が共同戦線を張って第二段階の分割というシナリオになった場合ですけれども、その場合西日本にあるお店が今挙げました「ニチリウ3社」につくわけですので「ニチリウ3社」が西日本で非常に強い力を持つという可能性はあるということになります。ですから業態としては「イオン」かなということです。

〔イオンとウォールマート〕

それから、お取引先の立場に立った場合に「イオン」がいいか「ウォルマート」が歓迎かどちらでしょうか? 私は「イオン」ではないかなと。既存の取引先はずっと取引の継続が保証されるということではないかもしれませんけれども、「ウォルマート」の場合にはそれは時間が経ちますと、かなりウォルマート流に取引先政策もはっきり打ち出されるでしょう。従って取引がずっと継続できる、そういう保証は外資の「ウォルマート」の場合あるのかなという風に私自身は思います。それから、「イオン」になった場合でもそういうことはもちろんあるわけですから、お取引先の立場にとっての衝撃度というか、リスクは「イオン」のほうが少ないのではないのかなと思います。

次に資金ですけれども「イオン」はそういう意味で外野席からみていると非常にいいパートナー、企業スポンサーに見えますけれども、どうしてもお金がないのですから、今の民事再生法下でこういう話をしますといぐらで買うとか買わないとかそういう話になるのです。「イオン」はもともと有利子負債の非常に多い会社で、それを圧縮してある時期から削減していくというシナリオを持っているわけです。それが連結ベースで壊れてしまう。それは非常に好ましくないし、今順調に推移している株価に非常に大きなダメージを

与えると思います。

〔再生法と更生法〕

それで民事再生法と会社更生法の違いですが、「ジャスコ」の岡田社長に、「マイカル」のいろいろゴタゴタがあった直後にまたま会う機会がありまして、「ジャスコさんにはこの話はきてるんですか?」と率直に聞いたら「いや、うちには来てない」という風にはっきり言ってました。「ジャスコさんが一番外から見るとピタッと合うような気がするんですけど」と水をむけましたら、それには直接答えませんでしたが、こういう問題点は指摘されました。新聞にも書かれていますけれども「マイカルというのはものすごく家賃が高いと」これが実は一つ大きなネックになっているのです。

ご存知のように「ジャスコ」、「マイカル」、「ユニー」、「イズミヤ」、この4社はずっと長いことトップ同士が毎月情報交換をやっておりました。ある時期から(毎月会合は続いていると思いますが)トップが出席するのは四半期単位で、その間は情報交換会は部長レベルで、情報交換会をやっているわけです。「ジャパンダイナミックス…」というものです。4社の持ちまわりで今月は「ジャスコ」、来月は「マイカル」とそれぞれが出店していますので、新しい店ができますとそこでやって、その後幹事会社の案内で新店を見て回るというのをやっていたわけですが、その会合に今の岡田社長がずっと出ていた時に、家賃がどうだという質問が何回も出たそうです。それに対して当時まだ元気だった小林社長(会長になられたかもしれません)は、「家賃が高いのではないですか?」という質問にあまり意に介さなかったそうです。「まあ、何とかなりますよ」という返事が多かったと。で、家賃が高いということです。

民事再生法下で「イオン」が家賃交渉をす

るという前提に立った場合には非常に難しいということです。「ヤオハン」の例を挙げまして、「ヤオハン」の場合には食品スーパー・マーケットで、今回の「マイカル」とは状況が違いますけれども、「ヤオハン」の場合には会社更生法だったのです。管財人に岡田相談役が就任しているわけですが(今もって管財人なわけですが)、会社更生法の下ですと、地主さんと交渉する時にいわゆる世間でいう「つぶれちやったんだからしょうがないな」ということで交渉のレベルが同じようなレベルに落ちてもいいそうです。しかし、民事再生法下ですと本当に死んでしまったのか、まだ生きているのか分からぬ中途半端な状況なので、「家賃地代の引き下げ交渉というのはすんなりとはいかないだろう」とそういうことをおっしゃっていました。民事再生法下での問題点というのは全体の事の進め方がゲームになっているということなのです。まず参加企業がどこなのかというのは正式に明らかにされていない。「マイカル」サイドは5社あると言っているのですが、「誰だろう誰だろう」と。「日経」あたりがアドバルーンをあげて「GEキャピタル」とか、わざと書いたそうですけれども、「GEキャピタル」から電話があって「うちには入ってません」と。そう言う風に消去法で消していくのです。消去法もどこが正確に第一次選考で残っているのか分からぬと、参加者がどうしても疑心暗鬼にならざるを得ないルールになってきているのです。そういう状況ではどうしても駆け引き的なものをせざるを得ない。「イオン」が「断った」と書いていますが、それは「イオン」が展開している戦略から考えると、それが最終結論ではないのは明らかです。「今のルールではいろんな問題があって我々は話を継続できません」というわけで、その言葉の裏には、ちょっとドギツイかもしれませんのが、衣の下には多分鎧があるだろうなと言う風に私はみて

いるわけですが。そういう駆け引きで参加者から、ゲームを主催する「マイカル」の手の内が見えない。言ってみれば見通しの良くない勝負を非常に嫌っている。ということでお「イオン」がNOと言ったのは、明らかに民事再生法から会社更生法へのルールの変更に対する圧力が効きはじめた、という風に認識すると分りやすいと思います。

〔債権ファンドの場合〕

それから、ファンドというのが候補の中に入っていたのですが債権ファンド、小売の場合には長崎屋の「サーベラント」がその例ですけれども、これは取引先から見ても本当に安心できるスポンサーなのか？ ということです。日本ではまだ債権ファンドの実績というものはあまりありませんので、小売業サイドでも取引先サイドでも腰を落ち着けてやってくれるお金なのかどうなのか？ という信頼性が乏しいと思います。長崎屋の場合、お金のスポンサーは「サーベラント」がつきました。しかし、企業スポンサーと言われるものは今もってついていないわけです。福田さんという元「西友」、元「ダイエー」の食品の専門の方が管財人としてやっているわけですが、結局今、ぶつかっている問題は商品、商品調達について完全に壁にぶつかっているという状況です。初期の段階の話では、お金のことは「サーベラント」がります、でもやはり企業スポンサーがついてくれないと良い取引先がついてこない。商品供給が安定しないということでお金のほうは自分達でやるから「イオン」が企業スポンサーについてくれないかという話があったわけです。それに対するイオンの反応というのは「そんなペアリングで企業再建は上手くいくのか？」それから「投資ファンドというのは逃げ足の速いお金じゃないのか？ そんな企業と分担することに意味はない。やはりやる場合にはオーソドックスな形でメインバンクがちゃんとつ

いて、引き続き資金的な支援をして、それから企業スポンサーがつく。企業スポンサーがつかない限り信用がつかないので、それはいくら経営手腕が優れた経営者と言っても、個人の力量でどうにかなるものではないでしょう。」という説明があったわけです。

「マイカル」の状況をみても正に当てはまるのではないかと思います。結論をいいますと、フィルムをもう一回巻き戻してクーデター前の元の状況に戻して処理するのが「マイカル」のケースの場合やりやすいと思います。ただ、それが叶うのかどうかは分かりません。メインバンクの「DKB」がついていて、「イオン」との提携を前提としたつなぎ融資をちゃんと用意していたという事が、後から分かったわけですがそれが一番分かりやすかったのではないかと思います。「イオン」がNOと言ったのはそういう方法が好ましいので、とにかく今の民事再生法のルールでは話が進め難いという意味で、第一段階の交渉ではそのような回答を「マイカル」サイドにしたということだと思います。

〔その他の要素〕

もう一つ、企業再建する上で重要な要素が日本にはあるようです。それは「組合」です。組合というのが非常に重要な要素になっているわけです。「イオン」に過去何回もいろいろなケースがあったのですが、企業再建に限っていますと、まず組合が納得しないと自分達は絶対に動けないと。仮に、（「イオン」はお金がないのでそういうことはできませんけれども）力ずくでどこかの株を集めようなことをしても、日本の場合、組合が横にいたら非常に再建に時間がかかると言つておりました。組合がどういう風に動くのかという問題があります。「マイカル」の状況はそのようなことです。

皆さんいろいろな情報をお持ちかと思いますが、何故「マイカル」がクーデター、社長

の解任という想像も出来なかったような事件が起きたか？ということですが、まず、クーデターをおこした山下社長、直前までは取締役財務部長です。この方についてですが、色々なことを言われております。結論からいうと非常に顔がゴツくて、無骨な方なので完全に悪役、悪者になっているのですが、実態はちょっと違うのではないかということです。山下さんは、私だけではなくて小売業アナリストにとっては良く知っている人で、会社のＩＲの窓口をずっとやっていた人です。ですから我々良く知っています。役員に就任してまもなく、今年のはじめ、四方社長が社長に就任した直後に東京に山下さんが来られまして、主要なアナリストにいわゆる「再建計画」をもう一度説明して回ったようです。私のところにも時間が欲しいとわざわざ連絡をいただきました。なかなか時間が合わなくて8時とか18時半くらいなら空いていますということでお会いしたのですが、会社の方にお見え頂くかと思ったら「ホテルオークラにきてください」といわれて、こう言う会社が「ホテルオークラ」といったらコストかかるわけで食事かな、そういうことしてもらっていいのかな？と思ったのですが食事をご馳走になった。その時に他に4人くらい若い方がいらっしゃいましたけれども、他のアナリストにも同じ説明をしたと思いますが、非常に分かりやすい話でした。

まず、有利子負債がこれだけありますけれども、これは企業売却、事業子会社の売却と共に減っていきます。それは個々の企業についての借金ですのでそれなります。それからそれに先だって有利子負債の圧縮計画を発表していたのですが、3ヵ年計画というのがあったのですが、そこに盛りこまれた分については全部交渉中のものです。何も手をつけていないものはそれ以外というふうにまとめてありますが、それ以外はだいたい自分達の皮算用で足し算した計画で実体があり、交渉中

のものです。どんどん売っていきます。それには聖域をもうけません。売れるものはどんどん売っていきます。最終的には「マイカル」はその結果、非常に小さな会社になりますけれどもそれによって生き残ることができます。その時にもし、仮に外資が興味があるというならば外資に入ってもらう、その時におまえ達役員はもういらないと言われたらそれはそれでいい、でも会社は生き残るはずです。という説明をされました。

つまり山下さんは私心があったことをしたわけではないのです。他のグループの子会社の社長にも聞きましたが山下さんの悲劇というのは「マイカル」にトップマネージメントの人材がいなかった。取締役財務部長がいきなり社長になるということ自体イレギュラーなケースですが、上に人がいなかったのです。本来はシナリオを書くべき人が自分でやらざるを得なくなって、それが世間の贅躉を買うようなことになったのです。ですから私心があったわけではないのです。過去に会社のスキャンダルが無いとは必ずしも言えないわけですが、それが全部山下さんが関わっていたことでもないといえます。山下さんはずっと経理部長をやっていて財務をやったのは最近です。短期間です。したがって山下さんがそれを隠蔽するためにやったという捉え方をされていますがそうではないと私は思います。

山下さんがなぜそう言うことをやったか？非常におかしなことですが、経営破綻した会社、つまり銀行管理下にある会社ですから当然銀行のシナリオで事が進むはずですが、それをひっくり返したわけです。これはアメリカでは考えられないことで、日本だから起きたということになると思います。何がそうさせたか？ というと極めて日本の理由です。それは「ジャスコなんかの傘下に入りたくない」「同業他社の軍門に下るのはそれなら死んだほうがいい」という信じられないか

もしれませんが、正にそのことがこのクーデター劇の最大の要因なのです。客観的にみるとそれは経営者として冷静さを欠いていると思います。まず、経営破綻した会社が何故そんな自己主張できるのか？ おとなしくしてなくてはいけない立場の人があなたをおかしたのは非常におかしいということです。ですから当然メインバンクの「DKB」から絶縁されるのは決まっています。基本的にはそういうことです。

〔マイカル北海道の場合〕

同じようなことが「マイカル北海道」もあります。まず、「マイカル」本体の持ち株比率を下げてもらったのです。「マイカル」が本来もっていた分を放出してもらって、それをいろいろな取引先にもっていただいたわけですが、直近ではさらに残りの20何パーセント残っているわけですが、これも全部放出してほしいと。ライン段階でメーカーと取引先でいろいろ動いているのでだいたい決まりましたから、ということをマイカル本社に申し入れたわけです。この動きも実は山下さんのクーデターと全く同じようなエネルギーが、しかも非常に強いエネルギーが背景にあります。

まず、「マイカル北海道」という会社の生い立ちですが、もともとは大川さんのやっている会社と他の会社が合併したわけです。今の「マイカル北海道」の大川社長というのはサラリーマン社長ではなくてオーナー社長です。ですから「マイカル北海道」の個人大株主でもあります。事業家、オーナー経営者としてやってきたのですが、これまで「マイカル北海道」ということで、GMSのナショナルチェーンの一地域会社の立場でやりにくくことが物凄くたくさんあったそうです。オーバーに言えば画一化した品揃えの考え方、映画をやるとか、北海道は明らかに気候が違うのですがそれと合ってないとか、その都度社

長やそれぞれの担当レベルで異議を申し立ててきたそうですが、それは背景に業績がきちんとしていたからということがあるわけです。子会社の分際でも、そう言うことを言つても、一応はお言葉ですが・・・とそう言える状況をつくってやってきたわけです。しかし、非常に嫌われて疎んじられたそうです。そう言う状況の中では、マイカルグループの中では必ずしもハッピーな存在ではなかつたといえます。それが「マイカル」がこういう状況になりましたのである意味、これは独立できるチャンスなわけです。例えが悪いのですが旦那さんを亡くした奥さんが急に元気になる・・・せいせいしたと。それと少し似たような関係がありまして、一人で生きていけるんだと。生きるための取引先の色々なことも全部何とかできると、力を長年に渡って蓄えてきたのが「マイカル北海道」で今、まさに旦那から離れようと、熟年離婚みたいなものです。そういう状況にあって世間では大変だと見ていますが、本心ではこれは千載一遇のチャンスと思っている部分もあるということです。そういう状況の時に「マイカル」の次になんでまた「イオン」なんだと、旦那がいなくなつたのにまた旦那の食事の世話などするのは勘弁だと、それで色々取引先を回つてみると応援してくれるという企業もあるわけで、何を今更また旦那を見つける必要があるのかという非常に強い独立心があるので。これが「マイカル」と「マイカル北海道」の話なのですが、実はここで本当にそろは行くのかなということです。

「イオン」、が仮に「マイカル」に関心を持っているとします。そういう前提でお話しますと、地図には「マイカル北海道」の店舗は入っておりませんけれども、地勢学的にみて「イオン」が弱い地域が日本に2箇所あります。北海道と九州です。それで、北海道にはまたま「マイカル」がらみで「マイカル北海道」という非常に地元に密着した強い企

業があると。当然関心がないはずがないということです。そうなると、「マイカル」との話については現状維持を前提として手を挙げたのだと思います。いろいろ調べているうちに「マイカル北海道」は無くなりましたということになり、それでは話に乗れないと、現状維持が前提ですよと釘を刺される可能性があります。



熱演される鈴木氏

[タラレバ]

従って、「マイカル北海道」は大川社長の思い通りになるかということは予断を許さないという状況です。ただ、大川社長も非常に大好きな経営者でして、言語不明瞭で何をいっているのか分らないのですが、プロの経営者であることは間違ひなくて、そういう実績があります。大川さんの思いを叶えてあげたいなと思うわけですが、ここからちょっと話が飛びます。どうやって叶えてあげればいいかなと、特効性のあるアイデアは必ずしもないと思うのですが、ちょっとしゃべったら北海道新聞が書いてしまったのですが、スーパー マーケットの「ラルズ C G C グループ」の北

海道会社と一緒に手を組み、北海道民族資本をつくる。G M S と S M 、これがどう言う意味をもつのかといいますと、ご存知の通り北海道というのは非常に官民一体となる、非常に民族意識の、地場意識の強いところです。外敵に対して、ものすごい競争心、闘争力の強い会社です。北海道はG M S の墓場です。

「イオン」が今、後発で攻めていますけれども釧路でじょんじょんにタリバンの逆襲にあっているということです。「西友」も「ダイエー」も「イトーヨーカ堂」もあり爆撃の効果はみえない、「丸井今井」が非常に厳しい状況になってそれから少し元気になっているようです。北海道民族資本あってもおかしくないのではないかと思います。株価というものを考えた場合に「ラルズ」も「マイカル北海道」も業績は良くても北海道という地域限定制約企業ということがはっきりしている以上、残念ながら株式市場から正当な評価をなかなか得られないわけです。しかしながら、同じ業態ではないですが、明らかに補完関係もできますし、そういう連合体ができた場合にはそれはまた少し見方が違ってきます。それから道外の評価はともかくとして、北海道の個人投資家や企業からの非常に強いサポートが得られるのではないかと思います。形態としては共同持ち株会社などと私が勝手にプランをもっているのですが、共同持ち株会社をつくって、年は大川さんの方が若干上ですので会長、それから横山社長と言うようにしたら面白いのではないかと考えているわけです。

それで、「ラルズ」がでてきたので「ラルズ」の苦しみと、もしということで、クレオパトラの鼻が・・というもしという歴史が変わっていたらどうという話がありますが、それと似たような話がありまして、こう言う話はいつか実らないものなのかなと思う話があります。

それは、これから物騒なことを言います

が、そのうち「イトーヨーカ堂」の鈴木社長から怒られるかもしれません、というと何となく分かるかもしれません。「マイカル北海道とラルズの連合軍はそれはそれ、それも関わって構わないのですが、「ラルズ」「ヨークベニマル」(とここで危険なことをいっているのですが)「ヤオコー」「ユーストア」非常に荒唐無稽というか、ふざけてるんじゃないのというような話かもしれません、実は、人脈はあるのです。人脈はあります。少なくとも次の3社がそういうことを休暇の時に社長さん同士が、中には会長さんもいらっしゃいますが、奥さん同伴でゴルフやったときに、旦那さん同士がが「×××さん、あなたのところが独身だったらいろんな話をするのになあ」という話をしているんじゃないかと思います。

〔SMの企業規模について〕

一番問題なのはSM。リージョナルチェーンがありますけれどもそれぞれの規模が今の業界再編の始まった日本的小売業界においてはサイズが小さすぎるのです。「ラルズ」で1,000億強、日経のランキングが(レジメに)ついておりますけれども連結ベースで1,000億超えていますが、1,000億前後の会社がいっぱい団子状につながっています。SM業界のトップ企業は「ライフコーポレーション」の4,000億弱、次が「マルエツ」の3,000億台、「ヨークベニマル」で2,500億くらいです。あと1,000億とか4~500億のところがいっぱいあるわけです。この規模で群雄割拠していても世の中は変わらないのです。

ところが、一方で「イオン」がご存知の通りこの東北地方だと「マックスバリュー東北」これは要注意です。社長さんが「イオン」の中では非常に異質でユニーク、事業家としてもSMのプロだと思いますし、有名なパート社員の戦力化ということでも、単にスローガンとして言っているわけではなくて効

果をあげております。いろいろと人事制度もユニークな制度をやられています。この「マックスバリュー」、北海道はちょっと弱いのですが、東北、中部、西日本の連合体がどんどん膨張しています。早くすると来年あたり「ヤオハン」が完全に復帰して「マックスバリュー東海」とかそういう社名で再デビューすると思いますが、そのときには「ジャスコ」本体がやっている「マックスバリュー」を「ヤオハン」にくっつけまして1,000億近い売上規模の新生ヤオハンがデビューすると思います。これがどんどん増殖しています。北海道が弱いとかの弱点はありますがそういう動きの中で「ラルズ」の1,000億強とか「ヨークベニマル」の2,500億とか、売上規模をみてだけの話ですがあまり大きなパワーにはならないといえます。

このそれぞれの新規の雄は、手を組んで、単なる業務提携では意味がありませんが、資本関係をきちんとして、商品開発、共同仕入、物流といった問題に共同で手を組んだ場合には限界率の低減、又は粗利率、売上総利益率の改善ということで効果ができるだろうと思います。

その中で「ラルズ」、「ヨークベニマル」、「ヤオコー」、「ユーストア」これは「ヨークベニマル」が独身だったらこの連合体は実現していた可能性はありますし、もっと不遜なこと言えば「ヨーカ堂」の鈴木社長が完全に現役を引退した時には、そういうことは無いとはいいきれないと思います。「ヨークベニマル」にとって「ヨーカ堂」のグループに行くということはそんなに大きなメリットはないのではないかと思います。むしろ毎週月曜日行革会議に行くストレスの方がもっと大きいだろうと思うわけです。

「マイカル」の争奪戦というのはどういう意味をもっているのかということになりますが、「マイカル」の争奪戦というのは単にジャーナリストックに面白いという意味ではなく

て、「マイカル」が、一番怖いのは、大きな意味をもつのは、いいとか悪いとか別として、もしイオンにかなりの店が移ったときに大変なことがおきるということです。明らかに大変なことがおきると思います。それから、全部イオンに行かなくても分割された場合でも、ある部分が「ウォルマート」、残りのある部分が「イズミ」とかそうなった場合でもそれぞれの地域で大きな次の変革の起爆剤になると思います。

〔マイカルとイオン・・・となった場合〕

特に注意しなくてはいけないのは「イオン」に「マイカル」が行った場合には大変なことがおきるのではないか。それは仙台に第一号ができました物流センターが具体的な例ですけれども、戦略物流構想、（「イオン」は戦略という言葉が好きですけれども）新しい物流システムの再構築、全国の物流センターを再配置する、既存のものはすべて解約します。今期は仙台だけですが来期以降はロジスティック会社6社に投資をしてもらってそれを借りるということですが、メーカーとの直接取引き、みなさんにとって一番問題意識を持っているテーマだと思いますが、メーカーとの直接取引きを加速する非常に大きな推進力を「イオン」は手に入れることになると思います。

「マイカル」の単体の売上は1兆6000億、半分の8,000億が食品の売上です。多少目減りするとしても、5,000億くらい、固く見ても「イオン」の食品の売上に加わるということです。「イオン」は本体で8,000億くらいがSM、子会社で4,000億くらい合計2兆2,000億での現状のSMの売上高をもっています。これに「マイカル」が仮に加わると2兆円のSMの舞台の交渉力をもつということになります。これは明らかにメーカーさんにとっても、皆さんのような卸会社にとっても非常に大きな圧力になると思います。

この結果何が起こるかというと、水平軸と垂直軸、これは正に地震と同じで横揺れと縦揺れに例えてもいいと思うのですが、両方で物凄い大きな変革が起こると考えていいと思います。

〔水平軸では〕

まず、水平軸ですがこれは小売業界のことですけれども、売上バランス、つまり商品調達力で大きなバランスが崩れてしまうのです。「イオン」に圧倒的に偏った力が移ってしまうわけです。これは「イオン」を前提にした話ですが。としますと、同業他社がじっと見ているわけにはいかない、一気に色々な動きが活発化すると当然、合従連合の動きが活発化することになります。「西友」はどうするんだろう？ 「ユニー」は？ SMは？ ということになるわけです。GMSとSM両方の統合再編の動きが一気に活発になると思います。今の状況は力のバランスが崩れていませんので、動きがあまりない。ただ、言葉で業界再編といわれている状況に近いと思いますが、「マイカル」、ポストマイカルはそうはいかない。統合再編というのは明らかに現実のものになっているわけです。特に、まとまって「イオン」に「マイカル」の売上がくついた場合には物凄くそういう状況になると思います。それが水平、つまり小売業界の変革です。

〔垂直軸では〕

垂直軸では、先ほど言いましたように「ジャスコ」が直接取引と言う過激な課題にとうとう取り組みはじめました。これをさらに進めるということです。今は、味の素さんやハウス食品さんが提案には応じていないようですが、もし「マイカル」の売上がついた場合には今までと同じような態度を続けていくことが可能なのかどうか？ ということです。そういう意味で直接取引きが、サプライチェ

ーンの効率的な構築が、「イオン」の動きを中心にして他の企業にも広がる。いわゆる流通構造の効率化の動きがオーバーに言えば一気に加速する可能性が極めて高いといえると思います。何故、垂直軸でこういうことをしようとしているのかといいますと、まず、商品単価の下落はまだまだ続くという認識で、これは正しいと思います。衣料品、カジュアルウエアはユニクロ現象でかなり下がりましたが、食品、雑貨については今、始まったばかりという認識です。何故今の価格よりも安くなるのかといいますと、流通構造の合理化の余地がまだ十分にあるということです。日本の流通の問題というのは小規模な小売業が多数で形成されていることです。その結果、流通構造、物の流れのところがあまり効率化が進んでいないということです。その結果、内外価格差があるということで、もっと物を安くしろという意味ではなくて、例えば、今「イオン」が課題として取り組んでいるのは物流費を明確に教えてくださいということで、工場出し値価格とそれ以外の経費、特に物流費をはっきりと分けて教えてくださいということです。これから「イオン」の社内の原価というのは工場出し値に定義し直します。そこからは出来るだけ自分達の効率化システムをつくるので自分達でやります。ということでこれは正に正論だと思うのです。これに対して何か抵抗があるとすれば、それはあまり説得性を持たないのではないかなどと思います。その辺にまだまだ改善の余地があると思います。商品の仕入コストを下げてくださいということではなくて今、「ジャスコ」が当面要求しているのは物流費のところがどうも良く分からないということです。自分達は全国に店舗を展開していて、提携会社があります。それらを全部視野に入れた新しい効率的な物流体制をつくるので、その方が自分達が優れていると思うのです。という訳です。

そういうことで物価は下がり、また外資が成功するかどうか分かりませんけれども、とにかく一度やってくるということです。「カルフール」はひょっとすると撤退する可能性がないとは言えないけれど、一応出店はするみたいだということです。つまり、売上は既存店ベースでまだまだ減少するということで、そうすると経営的には経費のところを押さえると言うことと、売上総利益率、商品の粗利率を改善するという2ヶ所なんですが、実はその両方を取り組まざるを得ないということで、そうしないと競争に勝てないとということです。

〔人件費の節約〕

経費というのはとうとう聖域にいろんな企業が踏み込んでいます。人件費です。人件費というのは人事制度とからんでいるわけですが、既存の人事制度を壊して平たい組織にします。皆さんの中にもそういう肩書きの方がいらっしゃると思いますが、参事とか副参事とかどちらが偉いのか分からぬ、そういうのをなくして凄く平たい企業本位の組織にします。退職金をなくすという会社もあります、退職金は儲かった時にもらった方がいいのでそれはいいことかもしれません。そういうことで難しいといわれている人件費にまで小売業は手を突っこんでいます。但しそれは最終的な答えにならないので、一番大事なのは商品粗利率の改善です。

それには二つありますけれども、一番大事なのは何といっても、構成比においてあるパーセントまで、粗利率の高いP B(自社開発商品)をたくさんもたない限り、差別化もできない、価格競争力ももてない、粗利率も改善しないということです。商品開発には何が必要かといいますと、販売力、売上規模が大きくないとできません。だから、パワーを結集する合従連合の動きが必然的にでてくるということです。

〔要注意はテスコ〕

それで最後に外資の方ですが「ウォルマート」とかいろいろ噂されているのですが、私の結論からいいますと、最も注意すべきは違った見方ですが、イギリスの「テスコ」ではないかと思うのです。但しテスコは日本に進出するということを正式に言っているわけではありません。今年の春先までフィジビリティスタディであるオフィスを日本に置いてあったのですが閉めて今、レポートがもうできているのだと思いますが、「ローソン」とか、さしあたり何処と何をするのかわかりません。「テスコ」が一番注意しなくてはいけません。

何故「ウォルマート」ではなくて「テスコ」なのか？そのキーワードは「ジョイントベンチャー方式」。ローカルパートナーと必ず組むというやり方を「テスコ」はとっているということです。多くの教訓はすぐ近くの韓国にいくとそれが分かります。韓国の状況ですけれども、一番売上規模が大きいのは「カルフール」で、外資では次に「ウォルマート」ですが、一番順調にいっていると言われているのは「テスコ」です。その理由は「サムソン」とのジョイントベンチャーだからだということです。「ウォルマート」も「カルフール」も単独進出です。「ウォルマート」は他のところと同じように、オランダの会社を持っていた現地の企業を再買収しました。M&Aで進出したのですが、買った会社があまり良くない会社でかなり厳しい、ひどい店をやっています。「カルフール」は規模は大きいのですが、マネジメントスタイルに対しての批判、問題点があり、優秀なローカルスタッフがどんどん離れていっている。日本にもこういう状況はあるのではないかと思うのですが、そういう状況です。それと対照的に「テスコ」は店を5～6店舗売りましたけれども非常に上手くいっています。それは、マーケットを良く知っている現地企業と

やるのが一番大事なのだということです。

それから3つ目はグローバルプレイヤーの一一番恐れるバイイングパワーというのは、ローカル(日本でも韓国でも)に進出した場合にはすぐには発揮できないということで、韓国では(日本でも)食品が重要な部分になると思います。少し面白く言えば、韓国で食品が重要だといえば、キムチを上手に売るかどうか、品揃えがいいかということが重要になるわけで、ローカル企業の方が上手いに決まっているわけです。天下の「ウォルマート」だろうと「カルフール」だろうとマーケットを知らなければ上手くいかないということです。ですから彼らのグローバルなパワーというのは短時間でははっきり出ないということです。そういう賢い経営をするのが「テスコ」ではないかと思います。

それなら「ウォルマート」は怖くないのかというと、これまでと同じ行動パターンをとるのであれば差し当たり、怖くはないだろうということです。最初の1年は失敗する可能性もあるかもしれないということです。それは「カルフール」と同じようにウォルマート方式というのを当然のことながら持っているわけで、フォーマットからマネジメントからあります。それにこだわると日本の市場に合わないということだと思います。日本の市場というのは韓国以上に非常に独特なソフィスケートなマーケットだと思いますので、それがそのまま彼らのやり方にあうとは限らないと言う風に思います。

「ウォルマート」については今日(10/30)の日経流通に記事がでていますけれども、マイカルの破綻の直後に一度トップが来ていましたが、直近でも、新聞では20日前後と書いてありますが日本に来ています。それで「ヨーク堂」とか「ジャスコ」に行ってます。どういう話をしたのか分かりませんけれども、「ウォルマート」がふらふらしていることがあります。

〔商社は何を考える〕

それから時間は少し過ぎてしましましたが、「商社の動き」ですけれども、SM業界の再編を見る場合に見逃してならないのが商社ということになります。商社の何に注意しなくてはいけないかというと、明らかに資金力です。自分のお金ではないけれども他人のお金をたくさん使えるいい立場にいます。どういうことが起こりそうなのか私のシナリオを話しますと、これから一番目を離さないで見なくてはいけないのは、えっと思われるかもしれませんが「三井物産」かなと思います。どういうことかと言いますと「物産」は「イトーヨーカ堂グループ」を対象にした組織変更をしてビジネスを拡大する体制を整えました。が、既存の商圈がありますのでそんなに簡単にビジネスが広がらないということです。川中では「三友小網」という中間流通をもっていますが、肝心の川下に自前の橋頭堡を持っていないのです。スーパーマーケットで橋頭堡を築いているのは「丸紅」の「マルエツ」、「住商」の「西友」「サミット」「マミーマート」です。

ここで注目すべきポイントを一つ挙げたいと思うのですが銀行業界の財閥の垣根を越えた統合は、金融業界、銀行業界で留まっているわけではなさそうだということです、当たり前ですけれども。「物産」と「住商」は鉄鋼やいくつかの分野で共通の動きをしています。「国分」さんと「雪印アクセス」さんが同じような動きをしているに似ているのかもしれません、実質、共同プロジェクトをいくつもついていて一体となった動きをしようとしています。「住商」さんは中間流通で「三友小網」さんとか「伊藤忠食品」さんとか問屋さんがいない。ところが川下では3つ、「西友」、「サミット」、「マミーマート」を持っている。川中に中間卸がないと川下戦略をつくりにくい、構築しにくいと思います。そこで「物産」が「住商」に対して一

緒にやりませんかと提案をします。「物産」は非常に意欲を持っています。「物産、住商」の連合プロジェクトで「西友」、「サミット」、「マミーマート」それにひょっとすると「テスコ」が加わって意外な連合軍ができる可能性がないとは言えないわけです。いずれにしても商社の動きは銀行業界の統合再編の動きと無関係ではないと、そういう視点を一つ見逃してはならないかなと思います。

それから、商社はコンビニとスーパーマーケットに動きが分かれていますが、私の見方は20世紀の前半はコンビニの時代ではなくてスーパーマーケットが主役だと思います。そのまず理由の1つは業態の進化、どれくらい進化しているかの度合いを見ると明らかにコンビニの方がはるかに業態の進化、スピードが早かったわけです。むしろそこから伸び悩んでいる。進化の度合いが遅くなっているわけですが、一方で、SMははるかに業態の進化は遅れています。ところが、GMSとSM、そのGMSといつても実は戦力の柱はSMなのです。非食品ではないのです。「GMS=食品の戦略」がその企業の重要な生き残りになります。「ヨーカ堂」はちょっと別ですけれども「イオン」といえば食品が柱の戦略です。GMSと食品がスーパーマーケットに両方猛烈に力をそいでいるということで、出店店舗数もまだまだ増えますし、地域単位での店舗の密度が非常に濃くなります。ということから拠点としてのバリューはこれまでコンビニエンスストアに偏って評価が高かったのですが、そういうことはなくなってSMの拠点の有利性、利用価値の高さというのが見直されると思うのです。時間延長というのももちろんコンビニからアドバンテージを奪ったのです。ということから注目すべきは、一時期の海を求めて南下政策を行ったロシア、といった立場であります川下に拠点を持っていない「三井物産」の動き、それから既に持っている友好国の「住商」の動きがど

ここで接点ができたら、大きな働きになるだろうなということと、「丸紅」、「マルエツ」の連合軍。これは「丸紅」は財政的には必ずしも萬全な状況ではないようですけれども、特に首都圏のSM戦略についていろいろな動きをしていまして、この動きが注目されます。その中で常に名前のでてくるSMがいくつもあります。これらのSMは引き続き目が離せないということです。全部首都圏の会社ですが「ライフコーポレーション」「いなげや」「秀和」がまだ筆頭株で居座っています。それから非常に着実堅実経営、レベルの高い高質経営をしています「ヤオコー」、この3つの会社が各社のプランの中に必ず出てきます。

〔中間流通は〕

最後に、こういう状況の中で中間流通というものはどうなるかということですけれども、少なくとも「イオン」がとうとう始めてしまった直接取引りのは現実ではいろいろな課題があるにしても、消費者の立場から一般的にみて理にかなったことだろうということで、(そんなことを言うと袋叩きにされるかもしれません)もし今以上の力を持った場合には、彼らのプログラムはもっとスピードをあげて進むだろうということです。

中間流通はどうなるのかということです

が、一番重要なのは小売サイドが販売力を持って小売主導のサプライチェーン構築の動きが始まったということで、それに対して中間流通がどういうふうにここに関わるのかということです。もしここに関わることができないのであれば、例えば物流だけの企業に傾斜をするとか、つまり効率的なサプライチェーンの構築というのは、いろいろな流通構造の大きな課題になっておりますので、そこにどういう役割を果たせるかが一番の課題だと思います。現実的には今のところは「イオン」だけですけれども、大手小売業は合従連衡によって規模が大きくなる可能性が大きいでしょうから、その中から第二の「イオン」のような直接取引の動きが(大上段にふりかぶらなくても)、個々の個別商品について動きが広がることも予測できます。そうしますと中間流通さんの行くべき道というのは、そういうことが簡単にはできない中小のスーパーマーケットを取りこんで、彼らの果たせないあるいは欠けている機能を補完していくよう機能を発揮することによって道が開け、大きな柱にすることが可能になると思います。時間は長くなりましたがこれで終わりたいと思います。変革のエネルギーが川下から川中へそして川下へどんどん押し寄せるという話でした。どうもありがとうございました。



業務日誌より

消費市場の構造変化と流通システム

－北陸支部研究会－

11月21日(水)11時よりホテル日航金沢4階にて北陸支部主催の日食協経営実務研修会が開催された。当事業は農林水産省平成13年度食品販売ブロック組織企画検討推進事業の一端として開催されたものである、総員数約50名の研修会となった。午前中は井岸専務理事の「本部事業報告」と題して11月7日理事会の内容と、各ワーキンググループの作業の中間報告を行った。昼食後は講師にゴールドマンサックス証券 調査部長の諸江幸祐氏より「消費市場の構造変化と流通システム」と題する講演を頂いた。証券界アナリストとして、流通業界担当の第一人者と称される氏の独自の分析データを基にした極めて有意義なお話であった。同氏は ①所得の二極分化 ②結果として品揃えの動向変化 ③対応する小売業の「中抜き」の真の狙い ④物流コスト ⑤E D L Pの重要性 ⑥企業別の価格政策・売場面積・販売費・売上高 ⑦なぜ倒産したか ⑧今後的小売業の動向・予測等に触れて1時間30分の熱弁を振られた。(内容については次号に紹介する予定)



会場にて開会挨拶される支部長
角間俊夫氏(カナカン株)

なお、開催に当たり北陸支部長 角間俊夫氏(カナカン株)は概要次の如きご挨拶をなされた。

ご多忙の次期にもかかわらず、かくも多数のご参加頂きありがとうございます。当研修会は農林水産省の「食品販売ブロック組織企画検討推進事業」の一端でもあるが当北陸支部の事業計画の一つとして、会員・賛助会員一堂に会しての勉強会を企画したものです。

平素は本日ご出席頂いてる賛助会員の皆様には格段のご支援を頂いております。心より御礼申上げる次第であります。日頃の我々の活動も賛助会員企業あればこそその事と存じ感謝申上げます。

本日は午前中に本部報告、午後よりゴールドマンサックス証券 調査部長 諸江幸祐氏のご講演を頂くのでよろしくご協力を賜りたく存じ

ます。

さて、景況環境は誠にきびしいものがあり、自分が関連するテレビ放送会社において、CM収入が10月より一段ときびしい状況下におかれています。食品メーカーは有力スポンサーであります、ここで広告収入のメインがパチンコ産業と消費者金融産業にとって代わられる勢いがあります。（中略）

かかる状況の中で流通産業界の調査分析では第一人者といわれている諸江幸祐氏のお話を聞く訳であります。同氏にお願いしましたのは、先の「マイカル倒産」以前であります、今少し以前にお話を伺っておれば、事前回避が可能であったかと悔やまれる程生々しい情報の持主であります。本日の研修会が出席各位にとって有意義でありますように願ってご挨拶とします。

当日の研修会は予定時間をオーバーする迄続き、副支部長 澤田悦守氏（北陸中央食品株）が閉会のご挨拶を、講師と参加者に対する謝辞で締めくくって終了した。

参加者が等しく納得し満足できた研修会だったとの感想が残った。

賛助会員世話人会開催さる

-11月20日-

11月20日（火）、日本橋精養軒会議室にて12時より第43回賛助会員世話人会が開催された。定例の会合であり、過日開催された当協会理事会の報告が主体であったが、議事に入る前から、「マイカル問題」「狂牛病問題」等々のテーマが続出し懇談の場があつて後、当協会を代表して廣田正副会長（株菱食）と世話人を代表として池田孝雄氏（味の素株）が次の如くご挨拶された。

報告が主体であったが、今回は別表の如く、代理出席の方も含め初参加の方が多く、格段のご指摘もなく14時過ぎ終了した。



開会挨拶される廣田副会長

廣田副会長 挨拶

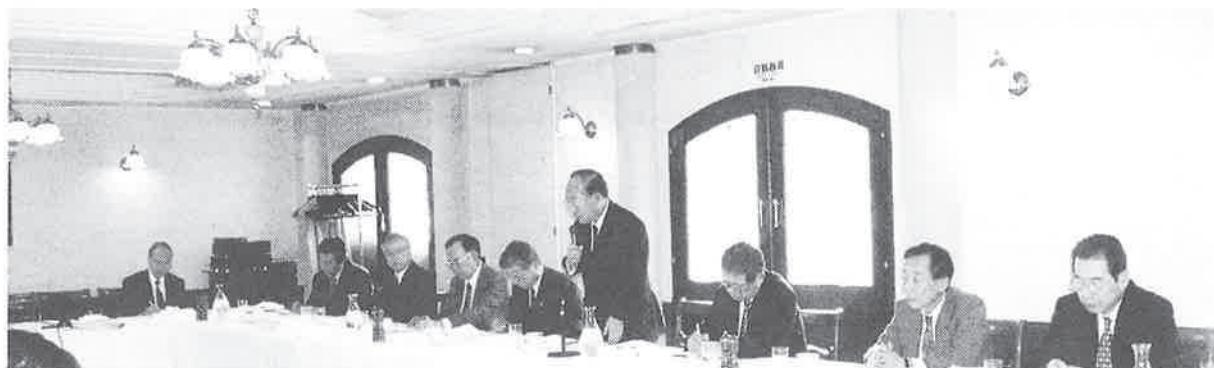
本日は大変お忙しいところをお集りを頂戴致しまして誠に有難うございます。厚く御礼申し上げます。また、常日頃は当会の運営に関しまして大変心強いご支援を賜わっておりますのでこの場を借りてお礼申し上げる次第でございます。誠に有難うございます。

先程からの懇談中にも出て参っておりましたように、ただならぬ時代というようなことでございまして、一刻の安心もならないような時代でございます。先般、日本経済新聞の取材がご

ざいまして、大変物騒な世の中になって来ており、お得意様で事故が頻発しているので、保険料の値上げをして頂きたい等と申し上げたことが新聞に載りました。言いそうなことだと思われたのではないか、と思うわけでございますが、このくだりをもう少し詳しく申し上げますならば、マイカルさんの会社再生法の適用ということによりまして取材がございました。その時に日本経済新聞の記者が言っておったんですが、マイカルさんというのは全国に展開している大変大きな売上高を持ったお店でございます。当然のことながら、お名前を挙げて大変失礼でございますけれども、Aさん、Bさんといったような有力なメーカーさんが大口の債権者になっておると思ったら、なっておらんではないかというような声が社会にある。と彼が申しまして、案外世の中というのは、仕組みというのがよくわかっておらんのですなあ、というような話になりました。だからこそ問屋というのがいるのだという、そんなことで話が出たような次第でございます。そのような意味から致しますれば、暫くの間、活動があまりございませんでした与信機能というのが、卸売にとって大きな社会的機能となって参っているようでございます。そういった意味で先程のジョークをお聞き流し頂くと同時に、大変恐縮でございますが、そういったことで事故に遭われた卸売業に対しては、是非暖かいご支援をこの場をお借りしましてお願いを申し上げる次第でございます。いずれに致しましても、今後の行方というのは特に流通業者にありますれば、大きな波が押し寄せることは先ず以って間違いないというふうに確信致しておりますが、生販一体となってこの時代を立派に勝ち抜いていくことを念願している次第でございます。今後とも当会の運営に対しまして暖かいご支援を賜ります様お願い申し上げまして、開会の挨拶として頂きます。有難うございました。

賛助会員世話人会代表 池田孝雄氏（味の素㈱）ご挨拶

誠に僭越でありますけれども、ひとことご挨拶をさせて頂きます。先程は廣田社長様から大変貴重なお話を有難うございました。また、我々賛助会員一同、日頃日食協の皆様方には大変お世話になっておりまして、厚く御礼申し上げる次第でございます。先程来、いろいろお話がございましたように、昨今、厳しいいろいろなことを言われるわけであります。ひとつはデフレということで言われておりますが、今のデフレの中で低価格志向というものが、新しいステージに入ってきたのではないかというふう思っております。従来は日替わり特売を、ある意味でびっくりするような値段でやっておったわけでありますけれども、昨今はびっくりするような値段が常態化しているという状況になっています。我々メーカーも最近は信じられないような価格をしておりまして、そういう意味で低価格志向も新しいステージに入ってきたのではないかというふうに思っております。



ご挨拶される池田賛助会員世話人会代表

それからまた、狂牛病問題ということで、食品業界は大変な苦戦を致しているわけでありますけれども、正にこれは人災ということでございます。10月18日に安全宣言が出たわけでございますけれども、安全宣言が出ようが出来まいが売れ行きとは何の関係もございませんで、私たちの会社も直接関係ないといえばないのですが、ピーク時には一日1,200件位、消費者からの問合せがありました。今は落ち着いて参りましたけれども毎日300件位、大丈夫ですかという問合せが今でもございまして、狂牛病事件、根の深い事件ではないかなと思っております。

先程、廣田社長様からお話をありましたように流通再編の時代ということでございます。このような中で日食協さんも例えば、労務提供の問題でありますとか、物流費の問題でありますとかのいろいろな問題を議論をさせて頂いているわけでございます。そんな中で一番大切なテーマは、やはりローコストオペレーションの実現ではないかと思っております。いかにローコストオペレーションをやっていくかということが大事なのではないかと思っております。これの大手なポイントは、それぞれの分野にとってのローコストオペレーションは、あまり意味がない話ではないかと思います。全体にとってどうなのか、やはり全体最適でローコストオペレーションというのが大事な議論ではないかと考えております。そんな観点で考えますと、昨今話題となっております小売業さんとの直接取引の線があるわけでございます。そのルートにとってみれば、ある意味ではもしかすると安くなるかもしれませんと思います。我々メーカーにとってみると全体でみた場合、ある意味ではハイコストになってくるということがございます。そんなことでこれからもいろいろ大きな問題を抱えてこようかというふうに思っています。是非ひとつ日食協さんのご指導よろしきを得まして、いろいろ一緒に業界をいい方向に持つて行って頂くよう、是非よろしくお願ひしたいと思います。どうも有難うございました。



第43回贊助会員世話人会 出席者名簿

社名	役職	氏名
味の素(株)	常務取締役	池田孝雄 殿
力ゴメ(株)	取締役営業推進部長	浅野正心 殿
カルピス(株)	東京支店次長	岩崎隆典 殿
キッコーマン(株)	マーケティング室営業企画部	梁川悟 殿
キューピー(株)	代表取締役専務	秋元鐵夫 殿
日清製油(株)	取締役	田村由人 殿
日清フーズ(株)	取締役常温流通本部長	住本正稔 殿
日本水産(株)	首都圏家庭用営業部部長	金子照明 殿
ネスレ日本(株)	常務取締役営業本部長	網五郎 殿
ハウス食品(株)	営業企画推進室長	堀尾啓司 殿
明星食品(株)	執行役員東京支店長	関幸二 殿
(株)桃屋	常務取締役営業本部長	茂木庸也 殿

日食協役職	氏名	社名	役職
副会長	廣田正	(株)菱食	代表取締役社長
運営委員副委員長	市ノ瀬竹久	(株)菱食	専務取締役管理本部長
運営委員	岸原稔	(株)明治屋	常務取締役本社営業本部副本部長
運営委員	柴田俊宏	(株)サンヨー堂	顧問
運営委員(代)	三木克幸	(株)三友小網	取締役量販統括本部首都圏本部副本部長
運営委員(代)	高橋清志	(株)廣屋	営業本部商品部次長
運営副委員	奥山則康	国分(株)	取締役人事部長
運営副委員	今井哲男	(株)雪印アクセス	営業本部営業企画部長
運営副委員	菰田義壽	(株)明治屋	本社営業本部流通統括部CVSチームリーダー
食品流通副委員長(代)	江口競一	国分(株)	食品統括本部部長
運営委員長	井岸松根	日食協	専務理事
事務局	片岡次之	日食協	事務長

サントリー白州工場見学



－関東支部流通業務委員会－

11月5日(木)関東支部流通業務委員会主催の商品研修会が開催された。今回の訪問先は委員の入野源次氏(伊藤忠食品株)のご紹介で、サントリーフーズ株式会社殿のご好意に依りサントリー株式会社白州工場(山梨県北巨摩郡)の「南アルプスの天然水」の工場とウイスキーの工場の双方の見学研修会。総勢33名の参加となった。

ご挨拶される工藤部長

当日は朝8時東京駅スタート。片道約3時間半のバスツアーとなったが、好天に恵まれ、渋滞もそれ程でなく予定通り現地入りする事ができた。車中では恒例の当協会説明と日食協の事業活動を約2時間、井岸専務理事が講義を行った。

工場では最初に、今回の担当窓口となって下さったサントリーフーズ(株)首都圏支社量販営業部長 工藤昌彦氏のご挨拶があり続いて水工場 課長(品質管理)鈴木一司氏の講義が行われた。その後、水工場の内部の見学、そして駒ヶ岳の地下水の井戸の一つに案内され源泉を味わう体験を得た。

後半は更に、ウイスキーについての講義を受けてから醸造工場、保管場の見学をさせて頂いて極めて分かり易く説明をして頂く事に依り、参加者一同にとって本当に有意義な研修の機会であった。

特に天然水について試飲、ウイスキーについての同社の複数製品の飲み較べ試飲の機会を得たが、説明を聞き乍らの体験だったので、充分に納得をする所となった。

帰途は若干渋滞にまき込まれたものの午後8時近くに無事東京駅前に帰着した。



講義を受ける研修会場

