

# アパレル業界における返品制からみた商慣行の問題構造

## Study on the structure of the logistics business practice in the apparel industry

土井 義夫（正会員：朝日大学）、黒川 久幸（正会員：東京海洋大学）

Yoshio DOI(Asahi University) ,

Hisayuki KUROKAWA(Tokyo University of Marine Science and Technology)

### 要旨

戦後市場規模を拡大してきた日本のアパレル業界も、1990年代以降、経営環境は大きく変化し、輸入品の急増や消費者ニーズの個性化・多様化による大手専門店の台頭により競争が激化している。経営の悪化が問題となる取引が多数を占めている原因として、販売不振と合わせて不合理な商慣行などの存在がある。そこで、本研究では代表的な商慣行である返品制の取引を対象に問題構造の発生メカニズムを明らかにすることを目的とする。

### Abstract

The management environment is big, and the Japanese apparel industry that extended a market size after the war changes after 1990's, and competition intensifies by the rise of the major company specialty store by the rapid increase of import goods and an individualization and the apparel company where aggravation of the management becomes a problem occupies the majority.

Inspection such as the feasibility is the situation that is not done for the examination about the only remedy to have the existence such as irrational business practice. Therefore this study was undertaken at clarifying the outbreak mechanism of the structure for business practice in the Japanese apparel industry.

### 1. はじめに

アパレル業界は婦人服、紳士服、子供服など、多種多様な商品を取り扱う業界である。そして、日本のアパレル業界は戦後の経済発展と共に人々の嗜好の多様性に対応しながら市場規模を拡大してきた。

しかし、1990年代以降、経営環境は大きく変化している。例えば、輸入品の急増や消費者ニーズの個性化・多様化による競争が激化し、更には、少子高齢化や経済不況による買い控えが広がっている。このため日本のアパレル業界の販売額の市場規模は年々縮小傾向にあり、ピーク時（1991年）約14兆円だったのが2009年では約10兆円となっている<sup>1)</sup>。同時に、日本のアパレル業界の置かれた状況は、欧米のファッション・ブランドとアジアの低価格・良質の衣服製品に挟撃されて、地盤を沈下させている。また不況による買い控えが広がり価格に見合った欲しい衣料品のみが売れる状況が続いている。

このような状況の中、小売店からの売れ残っ

た商品の返品が問題となる取引が多数を占めるようになった。この原因として、不合理な商慣行の存在が既存研究等において指摘されている<sup>3)5)22)</sup>。しかし、商慣行とアパレル業界の高コスト構造との因果関係のメカニズムを明らかとした研究はなく、問題原因の把握が十分になされていない。

本研究では日本のアパレル業界における経営悪化の原因として取り上げられている商慣行の中の返品制の取引を対象とする。そして、高コスト構造とされる発生メカニズムについて明らかにすることを目的とする。

特に、返品制の取引については正負の両面を持っていることから、発生条件を設定し、衣料品の販売の増加・減少傾向期に分けて検討を行なう。

以上の検討により、返品制の取引が小売業者、納入業者、消費者の3者に与える影響を明らかにする。そして、返品制からみた商慣行の問題構造を把握し、今後の取引の改善策に役立てる。

## 2. 先行研究と本研究の位置づけ

### 2.1 本研究に関する先行研究

アパレル業界での商慣行における返品制の位置づけを確認する。商慣行に類似した用語に商習慣がある。丸山ら (1991)<sup>2)</sup> は、商慣行とは「返品、リベート、建値、系列店制など、個々の事柄を指すか、ないしは、それらを総称する場合」であるとし、商慣習とは、「個々の事柄を指すというよりも、その基盤ともみなしうるような商取引の基本特性について語る場合」としている。本稿では、返品制のみを対象とするため用語として「商慣行」を用いる。

アパレル業界での商慣行における返品制の研究は、経営環境の変化の視点からみると、大きく(1)～(3)の3段階の転機に区分できる。

#### (1) 公正取引と商慣行（～2000年）

1990年代の日米構造協議後の行政上の様々な指針がある。従来から指摘されてきた繊維産業の高コスト構造や大きな需給ギャップを招いた原因が不公正・不合理な商慣行である。すなわち独禁法に言う「優越的な地位の濫用」に該当するとされるものである。1991年の公正取引委員会において「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」<sup>3)</sup>が示され、続いて2005年に改正されるなど現状の日本では問題として継続しているといえる。

経済産業省は、1990年に「商慣行改善指針」を策定したのちも、1994年度から業種別の商慣行の実態把握と改善方策に関する調査を行っており、主要業種ごとの商慣行の比較も行なっている。このなかでアパレル業界に関連するものとして、1998年の通商産業省委託事業として、情報技術の活用からみた商慣行に関する調査研究<sup>4)</sup>がある。景気の影響を除外する必要があるが情報技術の活用が商慣行にプラスの影響を及ぼすことを示唆した内容である。

日本的商慣行をめぐっては丸山 (1990)<sup>5)</sup>の研究のように返品の機能について議論がなされ、日本の商慣行と返品制のあいまいな関係が問題視された。この問題は、アパレルに限ら

ず北田 (1992)<sup>6)</sup>によれば、日本加工食品卸協会での団体活動としての要望事項のなかで、返品のは正問題とリベートの決済期限の短縮が筆頭を占め、特に返品については、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会が自主規制基準で示す不当返品が公正に実行されるだけでも国民的なロスの払拭に貢献するとした。

こうした不当返品の影響については、本研究の対象であるアパレル業界では、高岡 (1997)<sup>7)</sup>が百貨店の委託仕入を対象として日本的取引の形成過程に注目した歴史的分析を行なっている。他方、岸本 (1999)<sup>8)</sup>は、百貨店経営における返品制活用の意義を認め、その意義を「不確実が継続的に解消する状況下で、最終的意思決定を延期させる柔軟性の価値」と捉え、価値を定量化する手法であるオプション価格理論を用いて、定量化を行なっている。これらの研究は伝統的な小売業の不公正・不合理な商慣行がどのような条件下で発生するかを検討している。したがってアパレル業界の返品制に関する研究は、伝統的に主たる小売先であった百貨店における委託販売のあり方を論じたものが中心であったといえる。代表的な研究として、江尻 (2001, 2002)<sup>22) 23)</sup>の研究がある。

さらに卸の多段階に関連した倉澤・鳥居・成生 (2002)<sup>10)</sup>や加藤 (2001)<sup>12)</sup>の研究があり、主に製造卸自身が販売リスクの多くを負担する必要性から、望ましい店頭展示量を確保する返品制採用を検討している。

#### (2) SCMと商慣行（2000年前半）

経営環境の変化の第2段階として、サプライチェーンマネジメント(SCM)の研究が進むと経済産業省・経済産業研究所(2003)<sup>11)</sup>によるSCMの推進のための商慣習改善調査研究が行なわれることになる。経団連(2003)が提起した「高コスト構造」については、日本的な商慣行の在り方の見直しとして「返品」が最も重要な問題として提起されている。

SCMの阻害要因としては、加藤(2001)<sup>12)</sup>によれば、阻害要因としての日本的商慣行のな

かで、不当にリスクを転嫁される側、または協力に対する正当な成果配分を保証されない側は、当該サプライチェーンに積極的に取り組む意欲を減じられるとしている。崔（2000）<sup>13)</sup>によれば、QR（Quick Response）の導入により成果の向上が見られたのはメーカーサイドだけであり、小売に対してメーカー・小売間でも企業間の情報共有によって、返品を認める特殊なリスク分散構造に支えられ、新規製品の投入と既存製品の返品が無分別に繰り広げられている可能性があるとしている。SCMの出現以降、金融工学等の予測精度の研究法が藤野（2003）<sup>14)</sup>によって検討されているなど、返品制や明確な契約の不在といった日本的なリスク分担構造を明らかにする研究が進められてきた。

### （3）物流研究と商慣行（2000年後半）

経営環境の変化の第3段階では、物流研究からの商慣行の原因解明が必要であるとして環境問題等の高まりで進展した。総合物流施策大綱（1997年、2001年、2005-2009）のほか、「商慣習の改善と物流効率化に関する基礎調査」（国土交通省、JILS 2004年）と定期的に調査・ガイドラインが設定されるようになる。河野・塚田（2006）<sup>15)</sup>によれば、商慣行の改善と貨物車交通に与えている影響・問題点を把握した上で、物流交通の効率化に資する改善策を提案しており、根本（2006）<sup>16)</sup>も道路交通への影響を中心に見直しを提示している。

上記と連動したアパレル業界の研究も多岐にわたっている。近年のSPAの台頭の動向を受けて橋本（2005）<sup>17)</sup>による我が国のアパレル業界の構造と特徴の研究、国際展開の動向を受けて根本ら（2007）<sup>18)</sup>の中国におけるアパレル生産・ロジスティクス体制、魏（2007）<sup>19)</sup>が都市内物流について検討している。またこの時期、公正取引委員会事務総局（2005）によって、大規模小売業者と納入業者との取引に関する実態調査があり、物流条件変更の要請があったのは、リードタイムの短縮や時間帯指定、多頻度配送への要請であり、それらのルール変更

は、受荷主からの一方的な変更によるものが最も多いといったことが問題視された。総合物流施策大綱（2005-2009）では、商慣行のあり方の検討として「リベート、返品制度、多頻度配送、店着価格制等の商慣行がサプライチェーンマネジメントの効率性を阻害しないようにするため、今後、商慣行が全体最適化を阻害している事例を明らかにし、その改善方策の検討を行う」と表記している。

これまでの研究ではこうした商慣行の実態把握とその改善策に関する検討を行い、物流の効率化を進めてきたといえる。

なお、長谷川（2010）<sup>20)</sup>によれば商慣行の問題は、川下である小売業側のバイイングパワーを背景にした問題に重点が移っているとして、①返品、②多頻度小口化、③派遣店員（ヘルパー）、④センターフィー、を挙げており、いまなお継続した問題として顕在化している。

## 2.2 アパレル業界における商慣行

経済産業省が実施している商慣行改善調査結果から問題とされている商慣行を分類すると、(1)取引商慣行、(2)リベート制、(3)物流慣行の3つに整理できる。

### (1) 取引商慣行

取引商慣行には、委託仕入、派遣店員制、口約束契約、建値制である。

#### ① 委託仕入

売れ残った商品については、すべて返品が可能という形態である。

#### ② 派遣店員制度

委託販売を受けた商品について問屋・メーカーが人材を小売店頭へ派遣し小売店の販売活動を支援することである。

#### ③ 口約束の契約

小売側と納入業者間の取引の大半が口約束に基づいて行われ、その言葉どおりに履行されていないことが日常化する場合が存在する。

#### ④ 建値制

納入業者は小売業に対して製品の希望小売価格を提案する。実質的には、小売価格の設定



図2に主体間の関係を示す。小売業者が納入業者に商品の発注を行うと納入業者が指定された発注量を小売業者に納入する。そして、納入業者の提示する小売価格に応じた需要量に従って消費者が商品を購入し販売量が確定すると共に売れ残った商品が小売業者から納入業者に返品される。

次に、対象とする委託仕入の場合の小売業者と納入業者の期毎の利益は、それぞれ式1と式2のように表される。

(小売業者の利益)

ここでは小売業者の収入である委託手数料が売上高に比例するとして定式化する。

$$\text{利益} = \text{小売価格} \times \text{販売量} \times \text{手数料率} - \text{販管費} + \text{値引き損失分} \quad \text{----- (式1)}$$

(納入業者の利益)

納入業者は売れ残った商品の在庫リスクを負担するためその損失を含めて利益を定式化する。つまり経常利益は次のように定式化される。

$$\text{利益} = (\text{小売価格} - \text{商品原価}) \times \text{販売量} - \text{小売価格} \times \text{販売量} \times \text{手数料率} - \text{その他販管費} - (\text{商品原価} + \text{処理単価}) \times \text{返品量} - \text{値引き損失分} \quad \text{----- (式2)}$$

そして、小売業者と納入業者、それぞれが利益の増加及び企業が存続するために必要な利益を確保するために江尻<sup>22)</sup>及び岸本<sup>8)</sup>の論文を参考に次のように行動すると仮定する。

・小売業者の行動

小売業者が利益を増加させるために取り得る行動として、式1から販売量の増加及び手数料率の引き上げがあることが分かる。ここでは販売量の増加を図るために、岸本<sup>8)</sup>が述べているように売上の期待値より多めに水増し発注を行うとする。つまり、販売の機会損失を減少させ委託手数料を増加させるために発注量

を増加させる行動をとるとする。

・納入業者の行動

納入業者が利益を増加させるために取り得る行動として、式2から小売価格の値上げ、商品原価の低減、手数料率の引き下げ、そして返品量の削減があることが分かる。これらの内、手数料率の引き下げは小売業者の反発があり採択が困難であり、商品原価の低減も限界とすると、残された行動は小売価格の値上げと返品量の削減となる。

ここで江尻<sup>22)</sup>によれば伝統的な問屋(納入業者)は小売業者の指示に従い、指定された商品を指定量だけ納入していたということである。従って、返品量を削減するために納品量を調整していなかったことが分かる。このため納入業者は自社の利益が一定水準を下回ると小売価格の値上げ行動をとるとする。これは買取仕入における仕入価格の上昇に相当し、岸本<sup>8)</sup>においても指摘されている。

なお、江尻<sup>22)</sup>によれば商品の売れ残りは期末近くになってはじめて知っていたということであるので、ここでは営業外損失として取り扱い廉価販売や残品処理業者への販売等の行動は取れないとする。

・消費者の行動

消費者は小売価格が上昇すると需要量が減少するとし、図3に示すように行動すると仮定する。

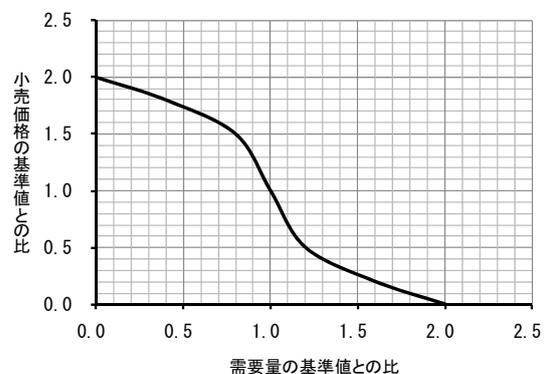


図3 需要と価格の関係

## 4. 問題構造の把握

### 4.1 前提条件

小売価格や商品原価の設定等について説明する。まず、衣料品の小売価格に占める各業者の価格構成を太田<sup>24)</sup>の資料及び国内アパレルメーカーの財務諸表を参考に小売価格を2千円として次のように設定した。

小売価格：2,000円

商品原価：900円

手数料率：0.2

なお、小売業者における販管費及び納入業者における販管費と処理単価は、参考となる資料が見あたらなかったことから後の計算では0として計算した。そして、納入業者の利益が売上高の20%以下となった場合に小売価格を100円値上げするとした。

また、需要の不確実性を正規分布に従うと仮定し、変動係数(標準偏差/平均)を0.2とした。そして、小売業者が売上の期待値よりも多めに水増し発注を行う<sup>24)</sup>として、欠品率が1.0%以下となるように発注するとした。

上記の設定をもとに、衣料品の販売が増加していた1991年以前と販売が減少傾向を示すようになった1991年以降に分けて返品制の取引が小売業者、納入業者、そして消費者に与える影響を検討した結果を示す。

### 4.2 経済成長期(1991年以前)

経済産業省の商業統計調査<sup>25)</sup>によれば、1972年から1991年まで衣料品の年間販売額は1.5兆円から9.0兆円と6倍に増加している。そこで需要量も同様に増加するとして需要の初期値(平均値)を1万枚として10期1年としてシミュレーションを実行した。なお、小売業者の発注量の初期値は需要の初期値と同じとした。

図4に示すように小売業者の利益は需要量の増加に伴い販売量が増加するため安定して増加している。また、同様に納入業者の利益も

増加している。なお、返品量は図5に示すように小売業者の発注量が増加しても需要量が増加しているためほぼ一定で推移している。その他、小売価格は納入業者が利益を確保できているため初期値の2千円で一定のままであり、消費者の購買に影響を与えていない。

以上のことから市場規模が拡大している経済成長期には、返品制の取引は小売業者の販売を促進する有効な役割を担っており、この結果、小売業者と納入業者の利益の増加に貢献していることが分かった。また、消費者にとっても欠品の増加を防いでおり、サービスの向上につながっている。

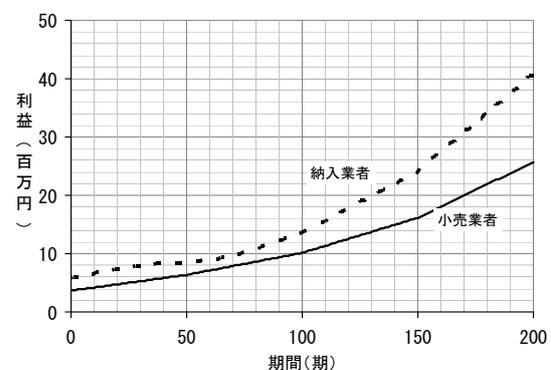


図4 小売業者と納入業者の利益の推移

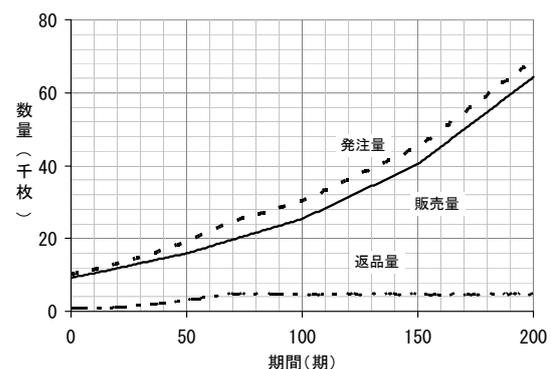


図5 発注量・販売量・返品量の推移

### 4.3 バブル崩壊後(1991年以降)

経済産業省の商業統計調査<sup>25)</sup>によれば、1991年以降の衣料品の年間販売額は減少傾向を示しており、1991年に9.0兆円だったのが2002年には2.5兆円減の6.5兆円となっている。需

要量が減少すれば利益が減少するのは当然であるので、シミュレーションでは小売価格が2千円の場合に需要量が1万2千5百枚で一定とした場合の結果を示す。

図6に小売業者と納入業者の利益の推移を示す。小売業者は販売の機会損失を減少させ、僅かでも自社の利益を増加させるために需要が増加しない場合でも図7に示すように発注量を増加させている。このため40期までは販売の機会損失の減少による販売量の増加が見られ、図6に示すように小売業者の利益が増加している。同様に納入業者の利益も販売量の増加によって10期までは増加しているが、図7に示すように発注量の増加に伴う返品量の増加による損失が影響し、10期をピークとして40期まで利益が減少している。

次に、40期以降に納入業者の利益が増加しているのは、図8に示すように利益を確保するために小売価格を値上げした効果による。しかし、小売価格の上昇は図3に示すように消費者の需要量を大きく減少させる。このため図7に示すように40期以降大幅に販売量が減少し、その結果として返品量も増大している。従って、小売価格の値上げ効果により40期以降もしばらくの間は納入業者及び小売業者共に利益の増加が期待できるが、50期を過ぎた頃から販売量の急激な減少の影響により利益が激減し、60期前後に利益は0となっている。

以上のことから1991年以降の衰退市場における返品制の取引は、大きく4つの段階で推移することが分かる。前述の経済成長期の結果を含めてまとめた結果を表1に示す。

表に示すように衰退市場では、小売業者の発注量を適正に抑えることにより3者(納入業者、小売業者、消費者)ともに望ましい状態を実現できることが分かる(第1段階)。しかし、委託仕入では返品リスクを小売業者が負わないため販売の機会損失を減少させようとする小売業者にこの役割を期待するのは難しいといえる。つまり、第1段階から第2、第3段階と

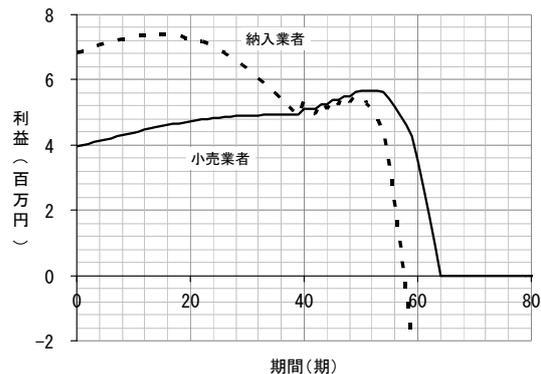


図6 小売業者と納入業者の利益の推移

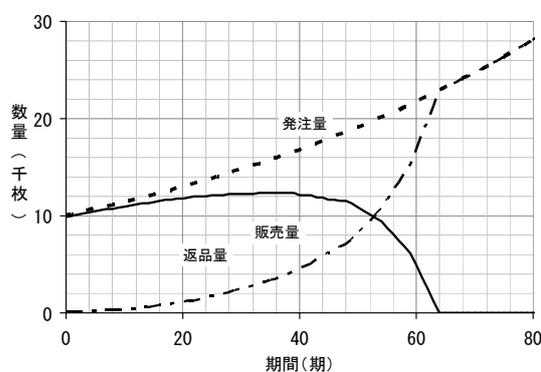


図7 発注量・販売量・返品量の推移

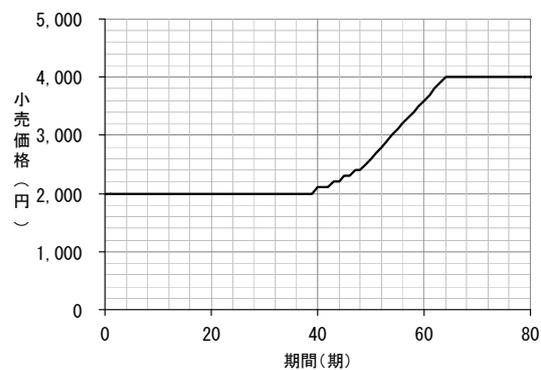


図8 返品量と小売価格の推移

表1 返品制の取引の影響

市場	成長市場	衰退市場			
		第1段階 0-10	第2段階 10-40	第3段階 40-50	第4段階 50-
納入業者	○	○	×	○	×
	利益増加	利益増加	利益減少	利益回復	利益減少
小売業者	○	○	○	○	×
	利益増加	利益増加	利益増加	利益増加	利益減少
消費者	○	○	○	×	×
	欠品減少	欠品減少	欠品減少	価格上昇	価格上昇
返品制の取引	○	○	△	△	×

移行し、最終の第4段階に至る。この段階では3者のいずれもが損失を被ることとなり、返品量の増大が納入業者の経営を圧迫し、結果として小売価格の上昇、そして、これによる消費の低迷、更なる返品量の増大という悪循環を生じている。

以上のように返品制の取引は望ましい段階を経て、悪循環の段階に至る問題構造を有することが分かった。これは小売業者の過剰な発注が引き金となって生じる問題であるが、短期的に見ればリスクのない小売業者がこの因果関係を事前に理解することは難しく、回避困難な問題といえる。

## 5. おわりに

本論文では、以下の点が明らかとなった。

①国・関係機関の対応とこれまでの先行研究を調査し、アパレル業界での商慣行における返品制の位置づけを整理した。

②返品制の取引商慣行をモデル化し、小売業者、納入業者、消費者の3者に与える影響を明らかにした。具体的には、小売業者と納入業者の利益及び商品の小売価格の変動から返品制の取引について次のことが分かった。

### ・成長市場

小売業者の販売を促進し、小売業者と納入業者の利益の増加に貢献している。また、欠品の増加を防いでいることから消費者を含めた3者全員にとっては問題となっていなかった。

### ・衰退市場

小売業者の利益の追求が長期的に見れば4つの段階を経て自身を含めた3者全員にとって望ましくない状態となる。小売業者の発注をコントロールする仕組みが必要である。

## 参考文献

- (1) 矢野経済研究所：国内アパレル市場に関する調査結果 2010、2010
- (2) 丸山雅祥、酒井亨平、外川洋子、坂本信雄、山下道子、荒川正治、井場浩之：日本の流通システム理論と実証、経済分析第123号、1991

- (3) 公正取引委員会「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」、1991
- (4) 東レ経営研究所：情報技術の活用がアパレル産業の取引慣行に与える影響に関する調査研究、1999
- (5) 丸山雅祥：日本の商慣行と返品制度、ジュリスト(通号950)、pp.63-67、1990
- (6) 北田久雄：商習慣が道路物流に与える影響、道路交通経済'92-1、pp.47-58、1992
- (7) 高岡美佳：戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入--日本の取引慣行の形成過程、経営史学 32(1)、pp.1-35、1997-04
- (8) 岸本義之：百貨店経営における返品制活用の意義、リアル・オプション・アプローチ、慶應経営論集/慶應義塾経営管理学会、16(2)、61-84、1999
- (9) 加藤敦：不完備契約としての返品制--その成立と意義の変化、青山国際政経大学院紀要/青山学院大学国際政治経済学会、11、163-193、2000
- (10) 倉澤資成：繊維・アパレルの流通:卸の多段階性と返品制、日本経済研究、45、147-175、2002
- (11) (独)経済産業研究所編：SCMの推進のための商慣行改善調査研究、(財)流通システム開発センター、p.14、2003
- (12) 加藤司：SCMの阻害要因としての日本の商慣習、『経営研究』第51巻、第2号、2001、pp.1-17
- (13) 崔容熏：日本アパレル産業におけるSCMの進展と阻害要因に関する実証研究、地域公共政策研究(12)、pp.1~12、2006/12
- (14) 藤野直明：統合オペレーション戦略のケーススタディ:百貨店チャネルのアパレル流通における取引改革の分析、オペレーションズ・リサーチ:経営の科学 48(12)、pp.892-898、2003
- (15) 河野辰男、塚田幸広：商慣行の改善が貨物車交通に与える影響に関する研究、土木学会論文集 D、Vol62、No1、pp.54-63、2006.1
- (16) 根本敏則：商慣行見直しによる物流効率化、環境負荷低減--道路交通への影響を中心に、ロジスティクスシステム/日本ロジスティクスシステム協会、15(3)、pp.2-5、2006
- (17) 橋本雅隆、小林二三夫、加藤孝治、今井利絵、津田博：アパレル小売業における事業システムとSCM、日本物流学会誌(15)、pp.49-56、2007
- (18) 根本敏則、石原伸志、橋本雅隆、林克彦：中国における新たなアパレル生産・ロジスティクス体制、日本物流学会誌(15)、pp.137-144、2007
- (19) 魏鍾振：物流商慣行が都市内物流に与える影響、日本物流学会誌(15)、pp.25-32、2007
- (20) 長谷川雅行「商慣行の是正によるコスト削減」、日通総合研究所編：物流コスト削減の実務、中央経済社、pp.129-156、2010.5
- (21) 中光政：サプライ・チェーンの効率化と商慣行、MHジャーナル、p.2、2009
- (22) 江尻弘：百貨店返品制の考察（I～VI）、流通経済大学論集、第36巻第1号～3号、2001～2002
- (23) 江尻弘：百貨店返品制の考察（III）、流通経済大学流通情報学部紀要、Vol6、No1、2001
- (24) 太田康信：コーポレート・エコノミック・ダイナミクス、日科技連、2008.1
- (25) 経済産業省：平成19年商業統計、2008