

繊維・アパレルの流通

卸の多段階性と返品制

横浜国立大学 倉沢資成

横浜国立大学 鳥居昭夫

京都大学 成生達彦

2001年 8月

Graduate School of Economics  
Faculty of Economics  
Kyoto University  
Kyoto, 606-8501 JAPAN



J-17

## 繊維・アパレルの流通

### 卸の多段階性と返品制

横浜国立大学 倉沢資成

横浜国立大学 鳥居昭夫

京都大学 成生達彦

2001年 8月

## 1 序論

日本の流通システムは、近年、欧米諸国からさまざまな批判を浴びせられている。それらの批判の一つは、我国の多くの商品分野では生産と消費の間に多数の流通業者が介在し、経路全体のマージンが高くなっているというものである<sup>1)</sup>。また、生産者と流通業者の間での長期継続的な取引関係の中で培われた返品制をはじめとする取引慣行が、取引を複雑かつ曖昧なものとし、そのことが外国製品の日本市場への参入を妨げているとも指摘されている。

多段階性を念頭において、日本の流通システムを非効率であると批判する時には、生産された商品を消費者に届ける物流機能を流通の基本的機能とする考え方が背景にあるように思われる。この観点に立てば、経路が長く複雑になるほど流通の効率が損なわれるという主張が導かれよう。とはいえ、流通プロセスで意味もなく商品を何度も取引しているとは考え難く、流通が多段階であるとすれば、各々の流通業者がそれぞれに異なる機能を分担しているためであると考えの方が自然である。実際、企画・生産された商品が円滑に流通していくためには、流通プロセスにおいて多様な情報が伝達される必要がある。この種の情報は少くない経済的利益をもたらす可能性があり、各々の経済主体は情報の収集に努めると同時に、それをさまざまな方法で利益に転換しようとする。情報を利益に転換する一つの方法は市場での売却であるが、情報に特有の性質のため、このことが常に可能であるとは限らない。代替的な方法は、情報の所有者が経済活動に直接関与することである。このように、価値ある情報を持つ主体が、その情報から利益を獲得するためにさまざまな形態で流通に介入する結果、長くて複雑な流通経路が形成されるのである。

本稿で取り上げる繊維産業では、生産者は総じて小規模で、各々は糸染、撚糸、製織さらには染色など一連する工程の一部に特化している。彼らは特化した工程に関するノウハウを持ってはいるが、需給動向についての情報を持っているわけではない。各々の生産者がこの種の情報を別々に収集することは費用の無駄であり、またこの点については商社や卸が比較優位を持っている。生産のノウハウを持たない

---

<sup>1)</sup> これらの批判にたいする反論として、Nariu and Flath(1993) および Flath and Nariu(1996) 等を参照のこと。

卸は、獲得した需給動向に関する情報を利益に変換するために、自らが生産・流通の中心となって製品を企画し、一定の工賃を支払いつつ下請業者に生産を委託する。その結果、少なくとも取引上は、各生産工程の間に卸が介在するという長い経路が形成されているのである。

アパレルの流通においては、返品制に代表される“前近代的な”取引慣行が多く見受けられる。アパレル商品は多種多様であり、ファッション性の高い衣服は陳腐化が早く、その販売は流行に大きく左右される。そのため個々の商品にたいする需要は不確実で、その販売は大きなリスクを伴っている。また販売促進上、小売店頭での商品展示や販売員による推奨が重要な役割を演じている。この分野でも、商品企画や生産の中心となっているのは製造卸(メーカー)であり、彼らは需給動向についての情報を収集し、それにもとづいて商品を企画するのみならず、自らその一部を生産している。生産された商品の多くは小売業者に直接販売されており、その意味で流通経路は短くなっている。このことは製造卸と小売業者の関係を直接的なものとし、変化する消費動向に関する情報の迅速な伝達とともに、製造卸が小売業者の協力を引き出すことを容易にする。小売業者の多くは小規模で、当該地域における過去の消費動向に関する情報を持ってはいるが、それを解析して将来の需要動向を予測するためのノウハウを持っているわけではない。そのため買取契約のもとでは、売れ残りにもとづく損失を恐れる小売業者の注文量は、製造卸が販売促進上必要と考える店頭展示量よりも少なくなるかも知れない。この状況で、小売業者から多くの注文量を引き出す一つの方法は、彼らの販売リスクを軽減することである。小売業者が売残りした商品を製造卸が引き取るという返品制は、両者間での販売リスクの移転を可能にし、製造卸にとって望ましい店頭展示量を確保するための方策として理解することができる。

本稿では、繊維・アパレル産業を取り上げ、そこでの流通の仕組みを情報の側面を中心に検討する。以下の構成は次の通りである。次節では、繊維・アパレル産業について概観する。そこで確認されるのは、繊維流通の川中部門における多段階性であり、またアパレルの流通における短い経路である。3節では、流通の情報機能について概述し、なぜ需給動向に関する情報が市場で取引されないのかを明らかにする。獲得された情報を利益に転換する代替的な方法は、情報を持つ主体自らが流通に直接関与することである。この観点から4節では、繊維の生産・流通における多段階性について考察する。5節では、返品制の経済的機能を検討し、6節では、アパレルの流通とその変遷について議論する。

## 2 繊維・アパレル流通の実状

この節では、以下の議論に必要な範囲で、繊維・アパレルの生産・流通について概述する。

### 2-1 織布の生産と流通：多段階性

繊維製品は多種多様で、それぞれに特徴のある生産・流通構造を持っている。一例として、紳士服(毛織物)の流通経路を1図に示しておこう。この例から読み取れるように、多くの繊維製品の場合、糸から原反、アパレルへと商品が流れる節目に商社や卸などの流通業者が介在している。

#### [ 1 図：紳士服(毛織物)の流通経路 ]

国民金融公庫調査部(1990), pp.243-4

織物の生産には準備、織布、仕上げなどの工程があり、それらはさらにいくつかの工程に分けられる。生産者は特定の地域に集中しており、その中には一貫した工程を持っている生産者も存在するが、彼らの多くはいくつかの工程に特化している。各生産者は一般に小規模で、特化した工程に関する技術的ノウハウを持ってはいるが、自ら需給動向に関する情報を収集してはおらず、商品企画や販売上のノウハウを持っているわけではない。

毛織物の場合、1図にみられるように、紡績会社から直接、あるいは毛糸商を介して、毛織物製造業者(親機)に糸が流れている。生産の中心である親機は、製品を企画して拵見本を製織し、その拵見本やサンプルによって、商社や毛織物商と数量、単価や納期などについて契約を取り交わす。商社や毛織物商から注文を受けた親機は、糸染業者、撚糸業者、製織業者、染色整理業者などの下請業者に“賃織”で加工を委託する<sup>2)</sup>。織布生産の特徴は、各生産工程を異なった専門業者が分業していることであり、それらの多くが賃織で委託されていることである。製織業者(賃機)は、親機から供給された糸で織布した製品を親機に納め、工賃を受け取る。他の工程の専門業者も同様である。

<sup>2)</sup> 毛織物での賃織の割合は75%程度であり、その内親機からの委託が75-80%と極めて多くなっている。その意味で、毛織物生産の中心は親機である。

生産の中心になる主体や賃織の程度は、織物の種類や産地によって若干異なっている。資料はやや古いが、日本化学繊維協会(1989)に拠れば、綿織物の産地である播州(兵庫県西脇市近辺)では、我国の先染短繊維織物の80%にあたる年間4億 $m^2$ (出荷額は約1千億円)を生産している。そこには約1,000の準備業者、1,300の織布業者、18の染色業者さらには10の整理加工業者が存在し、これを約80の産元商社が取り仕切っている。織布業者あたりの織機は16台、従業員数は4人程度と極めて零細で<sup>3)</sup>、9割以上の企業が産元商社からの委託にもとづいて賃織を行っている。そこでの委託生産は、糸の受け入れから仕向け地への配送まで、産元商社の作った“指図書”にもとづいて行なわれる。製品は指図書にもとづき、糸屋から染色業者、準備工程、製織、整理加工、検反、配送へと流れていく<sup>4)</sup>。例えば、織布業者は準備業者から糸を受け取り、染色整理業者へ織布を送る。他方、工賃は産元商社から各下請業者へ直接支払われる<sup>5)</sup>。

合繊織物業でも賃織生産の割合が65%程度と高く、北陸産地では特にその割合が高い。多くの機屋は商品企画に自ら携わることはなく、原糸の供給を受けて製織を行うだけの存在となっている。ここでも、商品を企画し、リスクを負担しつつ生産を組織する主体は商社などの卸や原糸メーカーである。このように、多くの織物においては商社、親機さらには原糸メーカーなどが商品企画や流通の中心であり、彼らが資金援助や信用供与などの金融機能を担いつつ、全体の統合・調整を図っているというのが一般的な形態である<sup>6)</sup>。

さらに1図に示されているように、仕上げられた原反は、親機から商社や毛織物商の手に渡るが、一部は直接アパレル・メーカーや切売商にも販売される。商社や

<sup>3)</sup> 1991年の「工業統計表」によれば、繊維製造に属する全事業所の内、51.6%が従業員1-3人の事業所であり、このことから零細性を確認できる。

<sup>4)</sup> 各工程が終わる度に中間生産物を卸に引き渡す必要はなく、中間生産物が一連の工程に沿って流れることは可能であるし、また実際にそうになっている。

<sup>5)</sup> 国民金融公庫(1990)、p.55。同じ綿織物の産地でも、泉州(大阪府南部)では賃織率が低く、“糸買い・布売り”が見られるなど事情が異なっている。賃織の場合でも、その中心は産元商社ではなく、大阪市内の商社や紡績業者である。綿織物全体での賃織の割合は50%程度であり、その65%が商社・産元問屋からの委託である。

<sup>6)</sup> 彼らの間では、必ずしも書面契約が取り交わされているわけではなく、また工賃支払の手形サイトが長期化しているなど、前近代的な取引慣行が見られる。

毛織物商に納入された原反は、アパレル・メーカー、切売商、百貨店などに流れる。また、親機とアパレル・メーカーとの間に毛織物ブローカーが介在することもあるし、さらには川上の毛紡績会社が両者を系列化している場合もある。このように毛織物の流通経路は、毛織物商が多数の親機と川下の多数のアパレル業者を繋いでいるため、極めて複雑なものとなっている。

## 2-2 アパレルの短い流通経路と返品制

原反の供給を受けたアパレル・メーカーは、自らが企画した商品を自家工場あるいは下請けの縫製業者に委託して製品化する。生産された商品の多くは、かつては消費地卸を経由していたが、現在では小売業者へ直接販売されている。一部は仲間卸にも流れるが、その割合は紳士服で7-9%、ニット製品で4-5%であり、アパレルの流通経路は必ずしも長くはない。実際、(他の卸への販売を行う)元卸の売上にたいする(小売への販売を行う)直卸の売上の比率をみると、繊維品(1.19)と衣服・身の回り品(2.28)の間には歴然とした差がある。このことは、衣服に対する繊維の相対的多段階性を示唆している<sup>7)</sup>。

アパレルの流通においては、メーカーから小売業者への直接販売が主流ではあるが、次の点には留意する必要がある。衣料品、とりわけファッション性の高い衣服などは、小売業者に渡った商品がすべてそこで売られるとは限らない。少なくない商品が売れ残り、他の小売業者へと流れていく。このように、いくつかの小売店を転々とする際には当然卸の手を経ることも多く、アパレルの流通にはこうした意味での多段階性が存在するのである。実際アパレルの分野は、化粧品や書籍と並んで返品が多い分野の一つと考えられているが、その実態は必ずしも明らかではない。繊維取引近代化推進協議会の調査(1988)に拠れば、総販売額に占める買取契約の比率は76.4%で、委託契約が18.3%、消化仕入形態、その他返品条件付き契約が5.3%を占めており、買取契約の比率がかなり高くなっている<sup>8)</sup>。しかしながら、百貨店に限定すると買取比率は著しく低く、1980年代を通して低下傾向にあった。このように、少なくともバブルの崩壊以前は、百貨店を中心に少なくない返品が行われていたというのが実状である。

<sup>7)</sup> Nariu and Flath(1993)による商品別卸売段階数の推計でも、織物(1.60)は男子服(1.22)や婦人・子供服(1.31)と比べて長くなっている。

<sup>8)</sup> もっとも、買取契約のもとでも一部の商品は返品されている。

### 2-3 最近の動向

近年、アパレル業界でも紳士服を中心とする大型店の成長は著しく、青山商事やアオキなどの紳士服ディスカунストア(D S)の売上は、1980年代後半から90年代初めにかけて著しい成長を遂げている。現在ではやや頭打ちの傾向にあるが、約3千の店舗で年間販売量(1,200万着)の20%程度を販売している。これらのD Sは、“スーツはファッション洋品ではなくホワイトカラーの制服である”という認識に立って、低価格化を推進している。制服(最寄り品)としてのスーツは流行にそれほど左右されないため、D S自らが売れ残りリスクを負担し、大量の買取注文を出すことによって仕入価格を引き下げることができたのである。また大きな販売力を背景に、D Sは川上の製造段階にまで強い影響力を及ぼすようになっている。実際彼らは、自ら生地を仕入れてアパレルメーカーに生産を委託したり、東レや帝人といった合成繊維メーカーと新繊維の開発を行うなど、製造から小売に至る一連のプロセスに介入している。

D Sへの対抗上、スーパーなどの量販店もまた低価格戦略を打ち出している。このことを可能にしたのは1985年以降の円高であり、彼らは中国をはじめとするアジア諸国からの輸入に力を入れている。彼らは輸入品を大量に買い取ることによって仕入費用を低下させるとともに、品揃えの範囲を縮小することによって販売費用を削減し、低価格を実現しているのである。近年、日用衣料品の分野で著しい成長を遂げている“ユニクロ”は、織布から縫製を工賃の安い中国の下請業者に委託することによって大幅なコストダウンを実現している、そして、このような生産の海外への委託が、国内繊維産業の不振の一因となっているのである。

一方百貨店は、スーツについては5万円程度の価格帯を中心とするP B商品の開発に力を入れている。従来、アパレルメーカーが開発した商品を返品条件付きで仕入れていた百貨店は、自らが商品を企画して生産を委託し、それを大量に買い取ることによって仕入価格を引き下げている。婦人服についても同様の試みを行っているが、ファッション性が高く陳腐化の早い商品の場合には、すべてを売り切ることは稀である。このような売れ残り商品は、委託仕入の場合には返品されていたが、買取契約のもとでは自らが処理しなければならない。そのために、一部の百貨店は売れ残り衣服を中心とするバーゲン専用のアウトレットを設営している。



### 3 流通における情報の役割

適切な商品が企画・生産され、それが消費者によって購入されるという流通プロセスが円滑に運営されるためには、さまざまな情報が必要とされる。この節では、流通の情報機能について概述する。

#### 3-1 情報と取引

市場に導入された新製品の多くが短期間に姿を消すことから明らかなように、生産者は消費者がいかなる商品を欲しているかについて十分に知っているわけではない。消費者もまた、いかなる商品が市場で取引されているか、さらにはその品質、価格や入手経路などの取引条件についての完全な情報を持っているわけではない。流通業者の役割の一つは、消費動向に関する情報を生産者に伝え、市場で取引される財の種類およびそれらの取引条件を消費者に伝達することによって、生産と消費の間の情報懸隔を架橋することである。

#### 効率的な流通のために必要とされる情報

流通システムの円滑な運営のためには、まず第一に、消費者の欲求を知り、それに合致した商品を企画しなければならない。このような消費動向に関する情報には、過去の販売実績や市場調査などの一次情報のみならず、それらの加工情報も含まれる。第二に、競争優位を持つ商品を企画し、その販売から多くの利益を得るためには、他の企業がいかなる関連商品を生産しているかという供給動向に関する情報や、それらの商品の取引条件についての情報も必要とされよう。また、これらの情報にもとづいて適切な商品企画を行うためには、情報を解析するノウハウも重要である。第三に、企画された製品の効率的な生産を組織するためには、生産工程に関する技術的知識やノウハウも不可欠である。さらに生産された商品の販売に際しては、当該商品の存在、価格や品質などの取引条件を消費者に知らせなければならない。と同時に、消費者の購買意欲を高めるような販売促進活動も重要であり、それを効率的に行うには、彼らの嗜好や買い物行動を把握し、それに応じた品揃えを形成するためのノウハウが必要となる。

このように、効率的な流通システムを構築するために必要とされる情報やノウハウは多種多様であり、単一の経済主体がそれらをすべて持っていることは稀である。多くの場合、情報収集における規模の経済性や専門化の利益などの理由から、さま

ざまな主体がこれらの情報の一部ずつを所有しているというのが実状であろう。それゆえ、流通システムが効率的に運営されるためには、彼らの間で円滑な情報伝達が行われ、協調的關係が形成される必要がある。

### 困難な情報の取引

情報の収集には費用がかかるが、それを適切に利用すれば多くの経済的利益を得ることができる。情報から利益を得る方法の一つはそれを売却することであるが、情報に特有の性質のため、このことが常に可能であるとは限らない。まずはじめに、情報の真の価値を評価できるのは、多くの場合、その情報を収集した主体(売手)だけであり、情報の受け手(買手)は事前にその質(内容)を的確に評価できないし、また受け取った情報が適切か否かを判断できないこともある。この状況では、送り手は情報を適当に選別して伝えたり、意図的に虚偽の情報を伝達するかも知れない。

情報の取引に際して、いかなる契約が選択されるのか？ 内容の如何に関わらず、需要情報にたいして一定の対価を支払うという契約を考えてみよう。不確実性下では、需要情報にもとづいて企画された商品が、当たることもあるし外れることもある。商品の販売が不調な時、その原因が誤った需要情報にあるのか、または不適切な企画や販売促進にあるのかを識別することは必ずしも容易ではない。この状況で、情報の売手は多くの費用を負担して正確な情報を収集しようとはしないだろう。そのため、購入した需要情報にもとづいて商品を企画しても、その生産・販売から多くの利益を得ることは期待できない。その結果、情報の価格は下落し、売手の情報収集努力は一層少なくなる。

逆に、提供された需要情報にもとづいて企画された商品の販売額または利益の一定割合を、情報提供の対価とするような契約が結ばれたとしよう。この時には、情報の受け手は販売額や利益を過小に申告しようとするであろう。この種の買手の機会主義的行動を抑制するためには、情報の売手が買手の行動をモニターする必要がある。しかしながら、企画や販売促進のノウハウを持たない情報の売手にとって、このことは必ずしも容易ではない<sup>9)</sup>。この種のモニターに多大な費用がかかる場合には、情報の取引それ自体が行われなくなる。

さらに情報は容易に複製できるから、情報の所有者は複数の経済主体に同じ情報

---

<sup>9)</sup> 逆に、この種のノウハウを持っているのであれば、情報売ることなく、自らが商品を企画して販売すればよい。

を販売することによって多くの利益を得ることができる。このようにして、多くの主体が同じ情報を持ち、それにもとづいて類似した商品が企画される時、その販売から得られる利益は少なくなり、極端な場合には損失をもたらすかも知れない。すなわち需要情報の価値は、それにもとづいて商品を企画・生産する経済主体の数にも依存し、複製された情報が大量に出回っていると想定される場合には、その価値は著しく低下する。このことを予想すれば、誰も費用をかけて需要情報を収集せず、情報の取引そのものが行われなくなろう。

これらの理由から情報の取引が困難な場合、収集された情報を利益に転換する代替的方法是、所有者自らが直接利用することである。効率的な転換の方法は情報の種類に依存しているが、ある場合には情報の所有者自身が流通プロセスに直接関与することになる。このような理由から、流通システムには異なる機能を遂行する多数の流通業者が介在することになる。

### 3-2 さまざまな流通業者

ここでは、消費者への販売を行う小売業者や、小売業者と生産者とを繋ぐ卸など、さまざまな流通業者の機能について情報の観点から概述する。

#### 小売業者

消費財の流通を念頭におけば、その目的は消費者への販売であり、この役割を果たすのが小売業者である。小売業者は、消費者への情報提供や販売促進など、さまざまな機能を遂行する。まず第一に、彼らは“売手”として名乗り出ることによって、消費者の取引相手の探索に伴う費用を削減する。十分な品質情報を持たない消費者にたいして、それを提供することもまた小売業者の重要な機能の一つである。取引当事者間で品質についての情報が著しく非対称な場合、Akerlof(1970)が指摘したように、市場は必ずしもうまく機能しない。この種の取引上の困難は、Shapiro(1983)が論じたように、“評判”によって対処される。ここで評判とは、過去の取引経験にもとづいて形成される“売手が不正直な取引を行わない”という買手の期待であり、高い評判はそれに応じた品質保証というサービスを提供し、それゆえ高い価格の設定を可能にする。もちろん、評判を確立・維持するために、売手はさまざまな費用を負担する。これらは一種の投資であり、その費用は評判に応じた高い価格によって長期にわたって回収される。すなわち評判は、それが維持されている限り正の利潤フローをもたらすという意味で、売手にとっての“価値ある資産”で

あり、それゆえ一度評判を確立した売手は、この種の資産の喪失を意味する不正直な取引を行わなくなる。このように小売業者は、さまざまな商品の品質情報を収集して消費者に的確に伝えるとともに、自らが品質を保証して販売するのである。

需要情報を持つ主体が、仲介業者としてそれを生産者へ販売するのではなく、なぜ小売業者として流通プロセスに直接関与するのか？ 情報を取引することの困難性の他にも、仲介業者から需要情報を受け取った生産者が、必ずしも適切な商品を消費者に販売するとは限らないという問題がある。この時には、仲介業者の評判もまた低下する。したがって、自らの評判を維持しようとする仲介業者は、適切な品質の商品が取引されたかを確認する必要がある。この種の取引費用が高い場合には、情報の取引ではなく、情報を持つ小売(仲介)業者が生産者から商品を購入するという“商品の取引”が行われることになる。

以上みてきたように、小売業者は多様な商品に関する情報を収集し、それらを比較検討した上で、顧客の嗜好や買い物行動を考慮しつつ“品揃え”を形成する。そして彼は、売手として名乗り出ることによって、消費者が売手を探索する費用を節約するのみならず、彼らにたいして品質情報を伝達するのである。このように小売業者は、総体としての生産者がいかなる商品を供給しているかを消費者に伝える一方で、総体としての消費者がいかなる商品を需要しているかを生産者に伝えるのである。この機能は“情報縮約・斉合の原理”として知られており、彼らの存在によって社会的な流通(情報)費用は節約されよう<sup>10)</sup>。

#### 卸売業者

店舗を基盤とする小売業者の活動は極めて地域的であり、商圈もそれほど広くはない。生産者と小売業者とが地理的に分離する場合には、小売業者はいかなる生産者がいかなる製品を生産しているかについて完全に知っていることは稀である。このことは生産者についても同様で、彼らはいかなる小売業者がいかなる商品を取り揃えようとしているかについて、必ずしも十分な情報を持っているわけではない。このように生産者と小売業者の間での情報懸隔が大きい場合には、卸が介在して両者の間を仲介することになる。この際、卸は生産者から購入した商品を分類・等級付けする。この作業には規模の経済性が働こう。そして彼は、等級付けられた商品の品質を自らの評判にもとづいて保証し、小売業者に再販売するのである。このよ

---

<sup>10)</sup> Alderson(1957, 1965)を参照のこと。

うにして卸は、品質情報を生産者から小売業者へと伝達し、両者の間での情報を縮約・斉合するのである。

生産者が高い評判を持ち、彼がいかなる商品を生産しているかについて多くの小売業者が知っているならば、生産と小売の間の情報懸隔が小さくならう。この場合には、仲介業者としての卸は必ずしも必要とはされないことになる。また、アパレルなどの買い回り品の購入に際しては、消費者が品目間の比較検討のために何軒かの小売店舗を訪れるから、小売業者の推奨が消費者の商品選択に大きな影響を及ぼすという意味で、販売促進上、重要な役割を演じている。この時生産者は、自社製品を適切に推奨してもらうために、小売業者との協調的関係を確立・維持しようとするのである。この理由から、両者間で直接的取引関係が形成され、卸が排除されることもある。

以上みてきたように、消費と生産との間の情報懸隔を架橋するために、多くの場合、さまざまな情報やノウハウを持つ多様な主体が流通プロセスに介在する<sup>11)</sup>。消費財の流通においては、消費者への販売を行う小売業者は不可欠であり、また生産者と小売業者との間の情報懸隔が大きい場合には、卸売業者が両者の間を仲介することになる<sup>12)</sup>。

#### 4 繊維の生産・流通における多段階性

さまざまな流通現象のいくつかは、情報を利益に転換するための仕組みとして、あるいはそれに伴うリスク分担の問題に対処するための工夫として理解することができる。この観点から以下では、繊維の生産・流通における賃織や卸の多段階性などの理解を試みる。

---

<sup>11)</sup> 輸送を行う運送会社や在庫のための倉庫業者などもまた、流通プロセスに介在している。

<sup>12)</sup> 卸売業者はまた、各地の売れ筋商品や各商品の需給動向、さらには将来の需給に関する情報にもとづいて独自の予測を形成する。地域間の価格差を利用した裁定や、将来との価格差からの利益の獲得を目指す投機などは、これらの情報を利益に転換するための行動として捉えることができる。



#### 4-1 基本的な観点

織布の生産では、特定の地域に多数の生産者が集中し、密接に関連する生産工程のそれぞれが独立の経済主体によって管理・運営されており、彼らの間で分業体制が敷かれている。各々の工程の間には、原糸メーカーや親機、さらには商社などの卸が介在し、生産システム全体の調整を図っている。

繊維製品にたいする消費者の嗜好は必ずしも確定したものではなく、それを需要として顕在化する上で、商品企画や販売促進上の努力が重要である。この状況では、消費者の嗜好を生産に結び付ける機能を果たす主体が大きな役割を演じ、その機能にたいして利益機会が与えられる。織布の生産では、商品企画のために必要な情報の収集は卸の役割である。卸間の取引を通じて、彼らは売れ筋商品についての情報や生産状況に関する情報を手に入れることができる。この種の情報にもとづいて利益を得るために、卸自らが製品を企画し、生産された製品を販売するという方法が採られたのである。もちろん、情報の収集と商品企画だけでは十分ではない。この種の情報を取引することは困難であるから、卸自らが生産を組織する必要がある。この際、効率的な生産のために必要な技術的ノウハウを持たない卸は、生産動向や生産者に関する情報にもとづいて、適切な下請業者に商品の生産を委託することになる。

各々の下請業者は、なぜ別々に情報を収集しないのか？ 多くの下請業者が一連の生産工程を分担している状況では、各々が独立に将来の需給を予測し、それにもとづいて生産を進めるのは必ずしも得策ではない。彼らが必要とする情報にはほとんど差異がないため、情報収集における規模の経済性や専門化の利益を考慮するならば、情報の収集を特定の主体に委ねることの方が、費用を節約するという観点からも選択されよう。また、さまざまな生産工程を整合的に進める上でも、特定の経済主体に情報収集を委ねる方が理に叶っている。このため、商社などの卸が情報の収集を受け持ち、自らが企画した製品の生産を下請業者に委託しつつ、全体の調整を図っているのである。

この際留意すべきことは、消費動向に関する情報収集は必ずしも完全ではなく、それにもとづいて生産された商品の販売にはある程度リスクが伴うということである<sup>13)</sup>。また商品の販売は、卸をはじめとする流通業者の販売促進上の努力に大き

---

<sup>13)</sup> 産地内では、同時期に同一の情報が駆けめぐることも多く、多くの卸が類似した製品を企画・生産するため、しばしば値崩れが生じることもある。

く依存している。この状況において、卸などの流通業者にたいして適切な商品企画や積極的な販売促進への誘因を提供し、彼らと生産者の間での望ましいリスクの配分を導くためには、いかなる契約様式が選択されるか？ この問題を考える際に重要なことは、卸が行う販売促進上の努力は言うに及ばず、販売量でさえも生産者にとっては必ずしも観察可能ではないということである。したがって、生産者への報酬が販売量や利益の増加関数である場合には、卸はそれらを過小に申告しようとするであろう。この種の機会主義的行動を回避するためには、生産者にたいする報酬を両契約当事者にとって観察可能な生産量に依存させる必要がある<sup>14)</sup>。この状況で、商品企画や販売促進を行う卸に適切な誘因を提供するために“賃織”が選択されたのである。この報酬体系のもとでは、零細かつ生業的であるがゆえにリスク回避的な下請生産者はリスクを分担せず、彼らの利益は販売の状況に関わらず確定する。それゆえ彼らは、需給動向に関する情報を収集する誘因を持たないのである。他方、卸はすべてのリスクを負担するから、十分な努力をして成功した場合には多くの利益を得、逆に努力を怠れば損失を被るのである。それゆえ卸は、需給動向に関する情報の収集に努力を払って適切な製品を企画し、その上で効率的な販売促進に努めることになる。

#### 4-2 企業間の分業

工程ごとの分業を所与とすれば、それを調整する主体が必要となり、輸送費を節約しつつ円滑な調整を行うために、特定地域に生産者が集中することは容易に理解できる。それでは、なぜ工程間での分業が行われるのか？ また卸は、産地における小規模な生産者にたいして織機を買い与えるなど直接・間接に資金を提供している。したがって、卸自らが設備を所有して生産を行うことに利益が存在するならば、少なくとも一部の卸にとって、そうすることは資金的には可能である。この状況で、各生産工程を独立した主体に委ねているとすれば、それには合理的な理由があると考えられる。この問題について考えてみよう。

繊維産業において、別々の主体が生産工程を分担することを可能にした技術的条件として、次のことが考えられる。繊維製品は川上に行くほど標準化される傾向が

---

<sup>14)</sup> 小規模な生産者が多数存在する繊維産業では、生産者による費用の過大申告などの機会主義的行動は、彼らの間の競争ゆえに大きな問題とはならない。

あるが、基本的には多品種小量生産であり、生産のロットサイズは小さい<sup>15)</sup>。また、それほど高度な技術が必要ではないため、比較的小さな資本である生産工程を遂行することができる。このことが多数の零細な生産者の参入・生存を可能にしているのである。さらに、多様な製品を生産するにもかかわらず、生産設備(工程)は高い汎用性を持っている。

関連する一連の工程を同一企業内で組織することの利点は、まず第一に、工程間の調整を容易に行えるということである。しかしながら織布の生産においては、工程間の調整は卸が作成した指図書にもとづいて容易に行われており、調整の費用はそれほど大きくはない。第二に、組織内では長期にわたるモニタリングが可能となり、選択的または虚偽の情報の伝達という情報の問題を解決できるという利点がある。とはいえこの問題も、各工程で必要とされる情報が需給動向に関するものである限り、情報を持つ卸が商品を企画し、リスクを負担することによって解決可能である。第三に、生産技術と密接に関連している特殊な設備の場合には、同一組織内の生産工程に組み込むことには利益があろうが、織布の生産設備は高い汎用性を持ったため、こうした利益はほとんど存在しない。このように、織布の生産においては一連の工程を統合することの利益は必ずしも大きくはないと言えよう。もっとも、一連の生産工程を統合している企業も存在しているわけであるから、工程間分業の方が効率的であるという積極的な理由は存在しないのかも知れない。

### 契約理論

さらに契約理論に拠れば、物的資産への投資が重要な場合には生産に必要な機能を単一の組織内に統合するという内部組織が望ましく、逆に人的資産への投資が重要な場合には中間組織が選択されるということが主張されている<sup>16)</sup>。人的資産への投資行動を契約に明記し、それを確実に履行させることが困難であるため、投資費用は物的資産の所有分布に関わらず、人的投資を行う主体によって負担される。この種の投資によって共同利潤は増加するが、実現した利潤の事後的な分配(Nash交渉解)は物的資産の所有分布に依存し、物的資産(コントロールの残余権)を持たない主体の威嚇点は低くなり、共同利潤の分配は彼にとって不利となる。その結果、彼の人的資産への投資は過小になる。この状況で人的投資を促すために、投資を行う主

---

<sup>15)</sup> 特に毛織業では、綿スフ織物業や化合織織物業に比べてその傾向が著しい。

<sup>16)</sup> Grossman and Hart(1986) や Hart and Moore(1990) を参照のこと。

体が自らの人的資産に関連する物的資産を所有する結果、中間組織が形成されるのである。ただし、ある主体の人的資産への投資が他と比較して極端に重要な場合、または物的資産が価値を生み出すためには特定の主体の参加が不可欠な場合には、当該の主体がすべての物的資産を所有するという内部組織が選択される。さらに、一連の物的資産の内一つでも欠けたら価値がないという意味で、資産が強く補完的な場合にも、単一の主体がすべての物的資産を所有し、内部組織が形成されることになる。

織布の生産においては、物的資産への投資はそれほど重要ではない。確かに、織布工程の中間生産物が価値を生み出すためには染色・整理加工が必要ではあるが、工程が汎用的であるため特定の主体の参加が不可欠というわけでもない。さらに、一連の工程は相互に補完的ではあるが、工程の汎用性ゆえに、このことは必ずしも内部組織を導かない。

#### 企画と生産の分離

次に、商品企画を行う卸が、なぜ生産を委託するのかを考えてみよう。一般に、組織の拡大は労働者の配置の可能性を広げ、柔軟な人事管理を可能にする。しかしながら、このことは次のような問題を生み出す。企画と生産という異なる機能を遂行する労働者の集団が組織内に存在し、彼らの間での相互交流が促進されると、機能間での外部効果が発生し、個々の機能の利潤への貢献を測定することは困難となる。そのため、パフォーマンスと報酬との関係が不明確になり、労働者の勤労意欲が低下する可能性がある。また、ある集団は多くの報酬を得るために、非生産的な影響力を行使して分配ルールの変更を試みるかも知れない<sup>17)</sup>。この種の影響力を排除するために硬直的なルールが採用される場合には、組織の柔軟性が低下し“官僚制の弊害”が生じることになる。実際、商品企画と生産という機能を円滑に行うためのルーティンは異なっており、これらの機能を同一組織内に統合する場合、相互に負の外部効果を及ぼし合う可能性がある。これにたいして、個々の機能を別々の組織が遂行する場合には、当該機能の遂行に責任を負う主体とその結果生ずる利益を享受する主体とが一致するため、モラルハザード的行為を回避することができ

---

<sup>17)</sup> Milgrom and Roberts(1988) を参照のこと。

るのである<sup>18)</sup>。

#### 4-3 前近代的な取引慣行：曖昧な契約

産地では商社、親機や原糸メーカーなどが中心となって生産を組織し、全体の統合や調整を担っている。この際、生産卸と各生産者の間では必ずしも契約の内容を明確にしないまま取引が進められている<sup>19)</sup>。なぜ、このような取引慣行が維持されているのか？ このことの背景には、次のような事情がある。繊維製品の需要は不確実で、変化する市況に迅速に対応することが繊維の生産においては極めて重要であり、多くの裁量の余地を残したまま取引を行うという慣行は、そのための工夫として理解することができる。

変化する環境へ効率的に適応するための契約様式の一つに完全かつ複雑な条件付き契約があるが、この種の契約は、取引主体の制限された合理性ゆえに、それを作成して実行することは不可能である。確かに、いかなる状況においても特定の課業を遂行するという契約は実行可能ではあるが、この種の固定的契約のもとでは、不確実かつ複雑な環境のもとで次々に生じる変化に生産(販売)システムを適応させることは困難となる。逆に、環境への効率的な適応のためには、取引当事者が果たすべき課業の範囲のみを事前に指定するという“不完備契約”が選択されよう。この契約様式のもとでは、実際に果たすべき課業は、生起した状態が明らかになった後に決定されることになる。

確かに不完備契約のもとでは、取引主体は機会主義的行動をとるかも知れない。しかしながら“繰り返しゲームの理論”が示唆するように、長期にわたる取引関係そのものが、機会主義的行動を抑制する可能性がある。実際、1回限りの取引においては自らの利害のみが強調されるであろう。とはいえ、取引当事者が協調的行動を

---

<sup>18)</sup> この他にも、卸が下請業者に生産を委託する理由として、賃金の規模間隔差がある。実際、織布の下請業者は規模が小さく、彼らの加工賃は低く抑えられている。このことの背景には、織布工程が家内工業的性格を持ち、織布業者の多くが兼業々者であるという事情がある。彼らは農業など他の職業を持ち、貸し与えられた織機を用いて農閑期や夜間に生産を営んでいる。この状況では、卸自らが賃金の高い専業労働者を雇って生産を行うことは、必ずしも得策とは言えない。

<sup>19)</sup> 契約内容を明確にしないで取引を行うのは、繊維の流通に特有のものではなく、我国のさまざまな業種で見受けられる取引慣行の一つである。

とるならば双方にとって利益があり、かつ当該の取引が継続される可能性がある場合、彼らは機会主義的行動をとって取引を1回限りで終わらせるよりも、長期的な利益のために協調的行動を選択することになる。

このような継続的取引関係のもとでは、長期的な観点に立って機会主義的行動を抑制するために、“評判”のメカニズムなどの工夫が利用される。この取引関係のもとでは、各期ごとにパフォーマンスと報酬とを一致させる必要はなく、取引相手の行動を長期にわたってモニターし、それにもとづく多様な誘因を提供することが可能となる。実際、卸はすべての下請業者に同じ条件で生産を委託する必要はなく、個々の下請業者にたいする取引条件を、過去における彼の取引の歴史(評判)に依存させることができよう。この状況では、下請け業者は自らの評判を低めるような機会主義的行動を採らなくなる。このことは卸についても同様で、委託生産された商品の引き取り拒否などの機会主義的行動は、その対象となった下請業者のみならず、他の下請業者が持つ卸にたいする評判を低めることによって、彼らのパフォーマンスをも低下させる。それゆえ、卸もまた機会主義的行動をとらなくなる。そして、長期にわたる継続的な取引関係の中で培われた相互理解が、取引当事者間の信頼関係を強化するがゆえに、契約に細部まで書き込む必要がなくなり、契約は部外者にとって曖昧のものとなる。とはいえ、このことによって取引費用は節約されよう。

同一組織内で生産を行うことの利点の一つは、作業内容を細部まで規定せずに生産を行い、変化する環境に迅速に適応させることができるという点にある。織布の生産においては、同一地域内での生産工程という性格によって、内部組織化の利点もたらされている。言葉や生活習慣などの共通性の高い日本で、しかも同一地域内の同一生産者集団の間では一層共有しているものは多い。こうした状況では、評判というシンボルも共有され易く、それにもとづいて機会主義的行動も抑制されよう。また迅速な情報伝達も可能であり、内部組織という形態をとらなくとも、生産システムの調整を容易に行えるようになっている<sup>20)</sup>。

---

<sup>20)</sup> 同様の理由から、北イタリアや米国のノースカロライナ州などでも繊維の産地が形成されている。北イタリアの実情については、岡本(1994)を参照のこと。

## 5 返品制：リスク配分、販売促進および情報伝達

アパレルの流通においては、しばしば返品の慣行が見受けられる。この制度のもとでは、欠陥商品のみならず、売れ残った商品は小売業者から卸へと返品される。なぜ返品が行われるのか？ 以下では、この問題について検討する。

### 5-1 需要不確実性下での生産・販売戦略

需要が不確実でなければ、需要に応じた注文(生産)を行うことによって、売れ残りが生じることはない。需要が不確実だとしても、商品の価値が時間の経過とともに低下しないならば、小売業者にとっての返品の特長は主として在庫費用の軽減など限られたものとなる。しかしながら、衣料品の多く、とりわけファッション性の高い衣服は、需要が不確実で陳腐化も早い。また生産のリードタイムは3-4ヶ月と長く、需要の状態が明らかになってから追加的な生産を行うことは必ずしも容易ではない。さらに、この種の商品の販売を促進する上で、小売店頭での商品展示が重要な役割を演じている。小売業者が販売リスクを負担する買取契約のもとでは、(所与の価格のもとでの)売れ残りにもとづく損失を恐れる彼らの注文量(=生産量)は、チャネル全体の効率的な販売促進に必要な店頭展示量を下回るかも知れない。この状況で、小売業者から多くの注文量を引き出す一つの方法は、彼らの販売リスクを軽減することである。小売業者が売り残した商品を卸が引き取るという返品制の導入によって、両者間での販売リスクの移転が可能となり、卸またはチャネル全体にとっての望ましい店頭展示量を確保することが可能となる。

実際、成生・湯本(1999)が論じているように、1) 需要の不確実性が大きく、2) 需要の状態が明らかになる前に生産が完了し、需要の状態が明らかになった後に追加的な生産を行うことが困難で、かつ3) 限界生産費用が低い場合、市場取引(買取契約)のもとでは、需要低迷期における低価格での販売にもとづく損失を恐れる小売業者の注文量は、チャネル全体の期待利潤最大化水準よりも少なくなる。この状況で返品制が導入されるならば、買い戻し価格を下回る小売価格で消費者に販売するよりも、売れ残った商品を卸に引き取ってもらう方が小売業者にとって有利となり、彼らは低価格での販売を回避することができる。そして卸は、出荷価格と買い戻し価格を適切に設定することによって、自らにとって望ましい生産量(=注文量)を小売業者から引き出すことができるのである。



## 5-2 リスク分担と販売促進への誘因

返品制のもとでは、販売リスクは主に卸によって負担される。逆に買取契約のもとでは、すべての販売リスクは小売業者によって負担される。したがって、小売業者が卸よりもリスク回避的な場合には、返品制が望ましいリスク配分を導くし、逆の場合には買取制が選択される。このようなリスクの配分問題を考える際に留意すべきことは、ある商品が売れない時には代替財である他の商品が売れるというように、流通業者は多様な商品を扱うことによって、販売リスクをプールすることができるということである。このことは、流通業者によるリスク負担の根拠となる。この際、リスクプーリングは取り扱う商品の種類が多いほど、換言すれば、品揃えの範囲が広いほど有効に機能する。そして品揃えの広さは、他の条件を一定とすれば、営業の規模と相関するから、大規模な流通業者ほどリスクプーリング能力も高くなる。したがって、小売業者が総じて小規模な我国では、返品制が多く用いられているのである。また、大規模量販店の台頭はアパレル取引における買取制のウェイトを高める効果を持つ。

他面返品制のもとでは、リスクを負担しない小売業者は、品切れを回避するために過大な注文を行うかも知れない。このような注文が忠実に生産される場合には、大量の売れ残りが発生し返品が増加する。これらの売れ残り商品は資源の無駄を意味するから、生産費用が高い場合には損失もまた多くなる。この状況では、小売業者の過大な注文(生産)を回避するために、生産者が生産量を決め、その販売を小売業者に委託することになる。この状況でも、需要が低迷すれば売れ残りは発生する。返品された商品はどうなるのか？ ある場合には生産者のブランド・イメージを守るために処分されるが、多くの場合は、卸の手を経て他の小売業者へと流れていく。この機能を果たすのが卸間の仲間取引であり、このことによって流通経路は長くなる<sup>21)</sup>。

また返品制のもとでは、小売業者は売れ残りリスクを負わずに済むから、買取契約と比べて、販売促進活動への努力が低下するのは避けられない。その意味で、小売業者が販売促進上重要な役割を果たす場合には、彼らへの誘因提供という点で返品制には問題があり、この時には販売促進への誘因を確保する手段を別途用意せざ

---

<sup>21)</sup> Nariu(1996)および成生・湯本(1999)が論じたように、小売業者の積極的な注文を引き出す代替的な方策は、小売マージンを高く設定することである。その意味では、再販制と返品制とは類似した機能を果たすことになる。

るを得ない。このための工夫として、リポートや派遣店員制がある。ファッション性の高い衣服は、百貨店に陳列するメリットは大きく、その意味で強い立場にある百貨店は、製造卸にたいして返品制の導入を要求した。この制度のもとでは、百貨店の販売促進活動が低下し、返品率が高くなるのは当然であろう。それゆえ、製造卸は自ら販売員を派遣し、販売促進を行っているのである。そしてこのことが、百貨店の情報収集努力を低下させ、製品企画力を弱体化させる要因となった。逆に製造卸は、消費動向に関する情報を蓄積し、製品企画力を向上させることができたのである。

### 5-3 チャンネル内の情報伝達

返品制はまた、チャンネル内の情報伝達を円滑にする。チャンネルのパフォーマンスは、各々の構成員が持つ情報に依存する。仮に、卸のみが消費動向に関する情報を持ち、小売業者はその種の情報を持っていないものしよう。この時、需要の状態を識別できない小売業者は、状態に応じて注文計画(出荷価格=仕入価格と注文量との関係)を変えることができず、すべての状態において同じ注文計画を立てざるを得ない。それゆえ、卸にとっての需要関数も状態には依存しないことになり、このもとでの利潤最大化を行動目的とする卸は、すべての状態において一定の出荷価格を設定する。したがって、チャンネルは状態に応じた価格設定を行えず、卸が持つ情報は利用されないことになる。他方、両者が情報を共有する場合には、小売業者の注文計画は生起した状態に依存し、卸にとっての需要関数もまた状態に依存する。この時には、真の需要の状態を知っている卸の出荷価格は生起した状態ごとに異なり、状態に応じた価格設定が可能となる。したがって、チャンネルの期待共同利潤は増加する。

このように、卸と小売業者との間での需要情報が非対称な場合、情報伝達が可能であればチャンネルの効率は改善される。それでは、卸が所有する情報をいかにして小売業者に伝達するのか？ 買取契約のもとでは、販売リスクを負担しない卸は、小売業者から多く注文を引き出すために、需要情報を歪めて伝達しようとする。このことを予想する小売業者は、卸が開示する情報を信用しないがため、情報伝達が行われぬ。他方返品制のもとでは、卸は売れ残った商品を引き取らなければならず、需要を過大に伝えて多くの注文量を引きだしたとしても、そのことは返品量の増加をもたらし、その分の生産費用は無駄となる。それゆえ、卸は正しい情報を開示することになり、小売業者は卸の情報を信用するのである。その意味で返品制は、

チャンネル内での情報伝達の基盤であり、両者が情報を共有することによってチャンネルの効率は向上する。逆に、小売業者のみが情報を持つ場合には、彼が販売リスクを負担する買取契約が、チャンネルの効率的な運営の観点から選択されよう。

アパレルの分野では、消費動向についての情報を収集し、製品を企画するのは製造卸である。また消費地卸も、小売業者の販売情報を収集・解析することによって、かつては個々の小売業者よりも多くの消費動向に関する情報を持っていた。チャンネルを効率的に運営するためには、この種の情報を小売業者に伝達する必要がある。返品制は、このための工夫としても理解することができる。

## 6 アパレルの流通とその変遷

この節では、アパレルの流通の変遷、特に消費地卸の機能とその衰退を、流通における効率的情報伝達の観点から概述する。

### 6-1 消費地卸

アパレル生産の中心は製造卸(アパレル・メーカー)であり、彼らは消費動向に関する情報を収集し、それにもとづいて商品を企画し生産を組織する。アパレル商品は多種多様で、ファッション性の高い婦人服には1点あたり100着程度しか生産されない商品もあり、生産のロットサイズは総じて小さい。また、生産における規模の経済性は大きくなく、そのため多数の中小企業によって生産されている。製造卸は企画した商品の一部を自社工場で生産することもあるが、多くの場合、下請業者に生産を委託している。生産された商品の多くは、製造卸から小売業者へと直接流れるが、一部は消費地卸の手を経由するものもある。この流通ルートは、近年そのウェイトを低下させているが、かつてはアパレル流通の主流であった。なぜ消費地卸が存在するのか？ また、なぜ彼らは衰退したのか？ これらの問題について考えてみよう。

消費地卸が存在する理由は、彼らが所有する情報にある。消費地卸は、特定の地域の消費者に関する多くの情報を持ち、その情報を利益に転換するために、製造卸と小売業者の間に介在する。確かに、消費地卸が所有する情報を製造卸に売却するという方法も考えられるが、すでに述べた情報の性質から、このことは困難である。代替的な方法は、情報を所有する消費地卸自らが流通プロセスに介入することであ

り、その結果、流通経路は多段階になる。しかしながら、これだけでは説明は完結しておらず、いくつかの側面から補強する必要がある。

第一に、なぜ製造卸が小売業者と直接取引し、より多くの消費情報を得ようとはしないのだろうか？ 商品を企画する製造卸にとって、消費者の嗜好についての情報は多い方が望ましい。確かに、小売業者との直接取引によって多くの情報を得ることができようが、情報の入手先が増えるに伴い費用もまた増加する。一部の衣料品の場合には、個人間あるいは地域間の消費者の嗜好にはかなりの相違がみられたとしても、全体としての消費動向は安定的であることが多い。この場合には、個々の小売業者から情報を集めることからの利益が、そのための費用を下回る可能性が高く、製造卸にとって消費地卸から間接的に伝達される情報にもとづいて商品企画を立てる方が有利となる。このように、すべての情報が常に流通経路を通じて流れるわけではないし、そのことが費用を考慮した時に望ましいわけでもない。

次に小売業者の対応について検討しよう。小売業者は直接消費者と対応しており、顧客に関する多くの情報を手に入れることができる。小売業者にとって、自らが保有する情報にもとづいて品揃えを決定し、消費地卸を通さずに製造卸と直接取引をすることは可能である。にもかかわらず、なぜ彼らはそうしないのか？ 個々の小売業者の顧客は、店舗の立地場所によって若干異なっていようが、一定の地域内に位置する小売店舗であれば、そこに集まる消費者の嗜好に大きな相違があるとは思われない。このため、地域の消費者の情報を収集し、それを分析する活動には規模の経済性があると考えられる。このことと専門化の利益にもとづく情報収集が、消費地卸が流通プロセスに介在する根拠であり、彼らは消費動向に関する情報を縮約して生産者へと伝達している。

確かに、各々の小売業者が収集した情報を分析するよりも、こうした専門業者にそれを委ねる方が費用を節約できる。しかしながら、収集・分析された情報のみを売買することは、すでに説明したように、情報に特有な性質ゆえに困難である。この問題を解決するために、消費地卸は自ら商品の取引を行う。というのは、仕入に伴う自らのリスク負担が、情報の信頼性をある程度保証するからである。このようにして、消費地卸は生産情報を縮約して小売業者へと伝達し、生産者と小売業者との間での情報懸隔を架橋する。彼らの介在によって、流通経路が長くなるのは言う

までもない<sup>22)</sup>。

このような消費地卸は、品揃え形成においても小売業者より有利な立場にあることに注意したい。このため小売業者は、品揃えの決定さえも実質的に消費地卸に委ねるといった事態も生じたのである。とはいえ、消費地卸の情報に価値があるとしても、それが完全であるわけではない。それゆえ、それにもとづいて商品を仕入れたとしても、その販売にはある程度のリスクが伴う。買取制のもとでは、この種のリスクは小売業者によって負担される。この状況では、リスクを負担しない消費地卸が適切な仕入を行うという保証はなく、彼らを媒介とする取引制度がうまく機能しなくなる可能性がある。返品制はこの問題に対処するための工夫であり、このもとでは消費地卸自らが売れ残りリスクを負担することになり、不適切な品揃えは彼ら自身に損失をもたらす。したがって彼らは、消費動向に関する情報を収集・解析し、それにもとづく適切な品揃えの形成に努めるのである。

## 6-2 流通システムの変遷

高度成長期が終わり1970年代に入ると、消費者の嗜好が多様化し、商品企画の決定に際して、消費動向に関する多くの情報を迅速に収集・解析することの重要性が高まってきた。このことが、情報技術の進展とともに、製造卸と消費者(小売業者)との距離を短くする方向での流通システムの変更を促したのである。以下では、アパレルの流通経路の変遷を製造卸の小売業への進出、ブランド(評判)の確立、さらには量販店の発展という三つの側面からみていこう。

### メーカーの小売業への進出

衣服、特にファッション性の高い婦人服については、消費者の嗜好が多様化しており、品数が多く陳腐化も早い。こうした商品に関しては、適切な企画を行う上で、消費動向に関する多くの情報を迅速に収集する必要がある。他方、すべての消費者が確たる嗜好を持っているわけではなく、製造・販売する側からの情報提供が流行を創り出し、商品の売れ行きに小さくない影響力を持つのも事実である。その意味では、多様化とはいっても、一定のトレンドの中での多様化に過ぎない。このような状況では、商品を企画する製造卸にとって、消費情報を収集したり流行を創り出

---

<sup>22)</sup> 消費地卸や製造卸の他にも、繊維・アパレルの流通においてはしばしば、リスクを負担しつつ需給の調整を行う集散地卸が介在する。

す上で、消費者と直接取引することのメリットが大きくなる。このため、一部の製造卸が直接小売段階へと進出した結果、消費者卸が排除され、流通経路が短くなったのである。

衣服の流通経路はさまざまであるが、紳士服や婦人服の代表的な流通経路の一つは、ナショナル・ブランドの製造卸が百貨店を通じて販売するというものである。またワールド、イトキンといった急成長を遂げた婦人服の製造卸は、いわゆる“オンリー・ショップ”を通して商品を販売している。これも一つの代表的な流通経路である。後者の例では製造卸が直接小売業まで進出しているのにたいして、前者では百貨店を経由する長い経路となっているが、製造卸の小売業への進出という点では同じである。周知のように、一部の製造卸は百貨店と委託契約を結び、店員を派遣しつつ自らが販売を担当している。こうした事情を考慮すれば、表面的には製造卸から百貨店を通す経路であっても、多少極端な言い方をすれば百貨店は店舗貸業務をやっているに過ぎず、品揃えから小売段階における販売促進まで、製造卸の責任とリスク負担で遂行されているのである。製造卸は、百貨店との取引の過程で消費動向に関するさまざまな情報を蓄積し、それを積極的に商品企画に活用することによって大きく発展したのである。

#### ブランド(評判)の確立

消費地卸の役割の一つは、生産者と小売業者の間の情報懸隔を架橋することにある。こうした機能の重要性が低下すれば、消費地卸の存在意義は弱くなり、流通経路が短くなる可能性がある。衣料品では、肌着が一つの例であろう。メリヤス肌着の流通は、かつては問屋が中心であったが、グンゼのシェア拡大とともにニット肌着の流通経路は大きく変化した。それまでの肌着には質の悪い商品が少なくなかったが、グンゼは優れた製品を生産すると同時に、宣伝広告を通じてブランドを確立し、消費者から品質への大きな信頼を得た。もちろん、こうしたマーケティング戦略が行われた背景には、テレビの普及をはじめとする情報化の進展がある。このようにして、高い評判を持つブランドが確立されると、多くの小売業者が当該の生産者を知るようになり、3節2項で論じたように、生産者と小売業者との間の情報懸隔が縮小され、卸が介在する必要性は小さくなる。実際グンゼは、かつては問屋機能を利用していたが、その後販社を設立して問屋の大部分排除するという流通経路に

変えていったのである<sup>23)</sup>。

### 量販店の台頭

肌着の流通経路が変化していったもう一つの要因に、量販店の発展がある。大規模量販店の台頭によって小売業者の知名度が高まれば、生産者と小売業者との間の情報懸隔も縮小され、卸の排除が可能となる。しかし、量販店が流通経路に影響を与えたのは肌着に留まらない。小売業者が大型化し、多数の消費者を相手に取引をする場合、情報の収集における規模の経済性と専門化の利益を自らのものとすることができる。その意味で、量販店にとって消費地卸を利用する必要はなく、自らが持つ情報にもとづいて品揃えを形成することが可能となったのである。さらに一部の小売業者にとっては、自らが情報を解析して商品企画を行うことが割に合うようになってきている。実際、消費地卸を通さずに製造卸や集散地卸と直接取引したり、自らがPB商品を企画して生産を委託する小売業者が増えているのは、こうした理由に拠るのである。

これらのことを踏まえれば、アパレルの流通の変遷は次のように説明される。かつては製造卸と小売業者との間に消費地卸が介在し、両者間の情報懸隔を架橋していた。ファッション性が高く陳腐化の早い衣服は、ある意味ではそのほとんどが新製品であり、その需要については、商品を企画した製造卸が多くの情報を持っている。また、商品の販売促進上、一定量の店頭展示が不可欠であり、それを確保するためには、小売業者に需要情報を伝達し、彼らからの注文を引き出さなければならない。返品制は、小売業者の販売リスクを軽減するとともに、この種の情報伝達を可能にしていたのである。1970年代に入ると消費の多様化が進展し、商品企画上、消費動向に関する多くの情報を迅速に収集することの重要性が増大した。この種の情報の迅速な入手のために、製造卸と小売業者との直接取引が必要となったばかりでなく、ある場合には製造卸の小売業への進出も生じたのである。その結果、消費地卸が排除され流通経路が短くなったのである。また、製造卸によるブランドの確立や大規模な量販店の展開、さらには情報技術の進展も、製造卸と小売業者との間の情報懸隔を縮小し、経路の短縮を促した。

---

<sup>23)</sup> 流通問題研究協会(1981)、p.94。

### 6-3 最近の動向：製販提携

1980年代の後半以降、消費の多様化が一層進み、商品の陳腐化も早くなっている。消費の多様化に対処するために、小売業者の品揃えは広くなり、この際商品の在庫費用を押さえるために、販売に応じた仕入れを行う必要がある。このことが陳腐化の加速と相俟って、変化する消費動向に迅速に対応できる製品企画体制の構築が、チャネルにとって極めて重要なものとなった。この状況で、情報技術の発展により大量のPOS情報を迅速に処理できるようになった大規模小売業者は、需要動向についての情報を卸よりも多く持つに至っている。また、情報の規格化・標準化の進展によって、彼らはいかなる品質の商品がどの程度の費用で生産できるかを知るようになった。その結果、ファッション性の高いアパレルはいざ知らず、少なくとも日用アパレルについては、この種の情報を持つ大規模小売業者が商品を企画し、その生産を委託することになる。さらに1990年代に入ると、彼らは製造卸に生産を委託するのみならず、川上の素材メーカーや縫製業者と直接取引関係を結ぶことによって、生産を組織するようになった。このことによって、ある大手スーパーは素材部分で17-8%、染めで13%など、併せて40%程度の費用を削減したのである<sup>24)</sup>。もちろんこの際には、チャネル・リーダーとしての小売業者が、生産された商品をすべて買い取り、販売リスクを引き受けることになる。

と同時に、大規模小売業者や製造卸は売れ残りを回避し、在庫費用を削減するために、クイック・レスポンスシステムを導入した。このもとでは、生地は生産計画通り仕込まれるが、見込み生産されるのは7割程度であり、残りの3割は無地のまま残される。そして販売が好調であれば、追加的に染色され製品に仕立てられるが、販売が不調な場合には他の用途に転用されることになる。このように、染色前の生地という転用可能な中間生産物を持つことによって発注から納入までの時間を短縮し、需要の状態が明らかになってからの追加的な生産を可能としたのではあるが、このシステムが円滑に機能するためには製造業者の協力が不可欠である。この点大規模小売業者は、特定の製造業者と直接取引を行ってチャネル内のコミュニケーションを密にするとともに、生産の委託を集中させることによって、彼らの協力を引

---

<sup>24)</sup> 石井淳蔵・小川進(1996)、p.110。



き出している<sup>25)</sup>。

さまざまな機能を遂行する多数の主体の間で情報を円滑に伝達するために、近年、情報（およびノウハウ）の標準化が進展している。そのため、デザインなどを除く多くのノウハウもまた汎用的なものとなっており、特定の企業が長期にわたって競争優位を維持することが難しくなっている<sup>26)</sup>。

## 7 結びに代えて

適切に企画された商品が生産され、それが消費者に買われていくプロセスが円滑に営まれるためには、さまざまな情報が必要であり、それらすべてを単一の経済主体が持っていることは稀である。また情報に特有な性質のため、それを市場で取引することは困難である。したがって、流通システムが円滑に機能するためには、さまざまな情報を持つ多様な経済主体が、流通プロセスへ直接関与する必要がある。その結果、長くて複雑な流通経路が形成されるのである。繊維織物の流通の中心は商社などの卸であり、彼らは需給動向に関する情報を収集し、それにもとづいて商品を企画し、生産された商品を販売する。そして、卸自らの責任を明確にするために、生産を委託した下請業者との間で賃織契約が結ばれ、彼ら自身がすべてのリスクを負担するのである。その結果、商品は生産工程に沿って流れるが、各工程の間に卸が介在するという、商流上の多段階性が生じるのである。この際、変化する市況に迅速に対応するために、彼らの間の契約は不完備なものとならざるを得ない。

アパレルの分野でも、消費動向に関する情報の収集と、それにもとづく商品企画は製造卸の役割である。したがって、彼ら自身が多くの販売リスクを負担する必要があり、そのために返品制が採用されているのである。かつては製造卸と小売業者との間に消費地卸が介在していたが、製造卸の評判の確立や量販店の発展によって、

---

<sup>25)</sup> 1980年代後半からの円高とバブル崩壊後の不況のもとで、国内の繊維・アパレルの生産者が遊休設備を抱えていたことも、大規模小売業者からの追加的な発注を迅速に処理できた理由の1つである。

<sup>26)</sup> 近年、著しい成長を遂げている“ユニクロ”なども、長期にわたって競争優位を維持するに足る「模倣しがたい」特殊なノウハウを持っているわけではなく、他企業の参入によって現在の地位を脅かされる可能性がある。

生産者と小売業者との間の情報懸隔が縮小し、消費地卸が排除された結果、アパレルの流通経路は短くなっている。

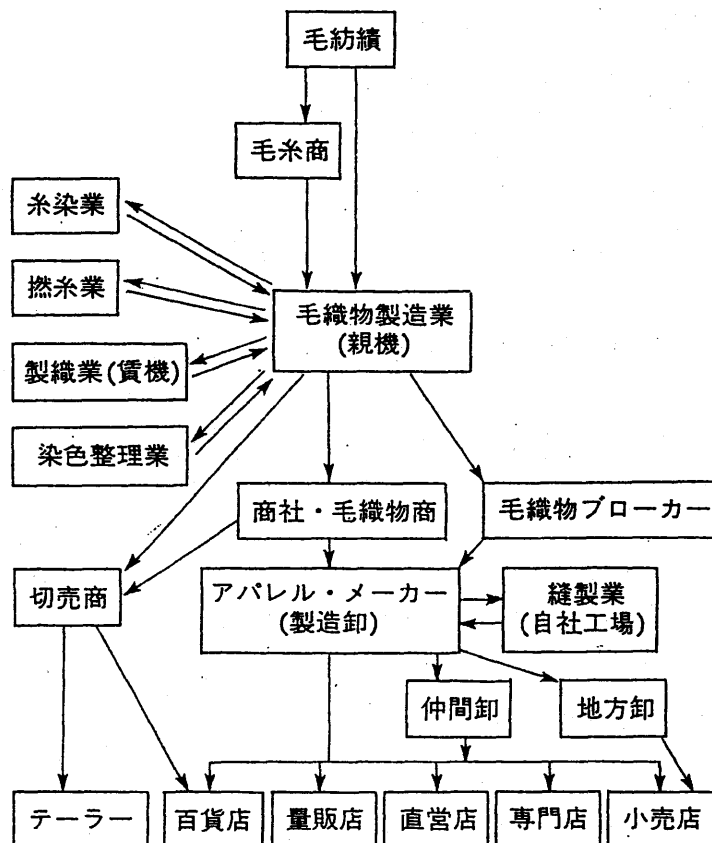
このように、繊維の流通にみられる卸の多段階性は、必ずしも流通の非効率性を意味するものではない。また、織布の生産における曖昧な契約やアパレルの流通にみられる返品制も、前近代的な取引慣行というわけではなく、ある程度の合理的な根拠を持っている。さらに、流通システムは不変的なものではなく、自動車の普及や情報技術の進展など、社会・経済的環境の変化に伴って変わっていくのである。このような流通システムの変遷にもかかわらず、情報を収集して商品を企画する主体が販売リスクを負担するという流通取引の基本は変化していない。したがって、製造卸が生産・流通の中心となる場合、基本的には返品制のもとで彼らが販売リスクを引き受けることになるし、逆に大規模な小売業者がP B商品を企画する場合には、買取制が用いられることになる。

#### 参考文献

- 石井淳蔵、小川進(1996)、「対話型マーケティング体制に向けて」、石原武政、石井淳蔵(編)、『製販統合』、第4章、日本経済新聞社。
- 岡本義行(1994)、『イタリアの中小企業戦略』、三田出版会。
- 倉沢資成(1991)、「流通の多段階性と返品制」、三輪芳朗、西村清彦(編)、『日本の流通』、第7章、東京大学出版会。
- 国民金融公庫調査部(1990)、『日本の中小繊維工業』、中小企業リサーチセンター。
- 繊維取引近代化推進協議会(1988)、『繊維産業における取引条件及び慣行に関する実態調査結果』。
- 通商産業大臣官房調査統計部(編)(1994)、『繊維統計年報平成6年度』。
- 成生達彦(1994)、『流通の経済理論』、名古屋大学出版会。
- 、湯本祐司(1999)、「返品制、再販制と経済厚生」、『流通研究』、第2巻、第2号、pp. 15-28。
- 日本繊維新聞社(編)(1994)、『繊維・ファッション年鑑・平成6年版』、流通問題研究協会(1981)、「商品別卸売流通調査」、『研究資料』、no.87。
- Akerlof, G. (1970), The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, pp.488-500.

- Alderson, W.(1957), *Marketing Behavior and Exective Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D.Irwin.
- \_\_\_\_ (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D.Irwin.
- Flath, D.and T.Nariu(1989), Returns Policy in the Japanese Marketing System, *Journal of Japan and International Economies*, 3, 1, pp.49-63.
- \_\_\_\_ and \_\_\_\_ (1996), Is Japan's Retail Sector Truly Distinctive?, *Journal of Comparative Economics*, 23, pp.181-191.
- Grossman, S.and O.D.Hart(1986), The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94, 4, pp.691-719.
- Hart, O.D.and J.Moore (1990), Property Rights and the Nature of the Firm, *Journal of Political Economy*, 98, 6, pp.1119-1158.
- Kreps, D.H.(1990), *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton University Press.
- Milgrom, P.and J.Roberts (1988), An Economic Approrch to Infulence Activities in Organizations, *American Journal of Sociology*, 94, 1, Supplement, pp.154-179.
- Nariu, T.(1996), Manufacture Acceptance of Returns, *Japanese Economic Review*, 47, 4, pp.426-431.
- \_\_\_\_ and D.Flath (1993), The Complexity of Wholesale Distribution Channel in Japan, in Czinkota and Kotabe, eds., *The Japanese Distribution System*, Probus Publishing Company.pp.83-98.
- Shapiro, C.(1983), Premiums for High Quality Products as Rent to Reputation, *Quarterly Journal of Economics*, 88, 4, pp.659-679.

[ 1 図：紳士服（毛織物）の流通経路 ]



注：国民金融公庫調査部 [1990] 等を参考に作成。