

第2章 既存文献による取引条件見直しとその効果

「商慣習の改善と物流効率化に関する基礎調査 報告書」に基づいて取引条件の実態、具体的な取引条件の見直しとその効果など、基礎的な情報を整理した。この報告書には、以下のような商慣行と物流に関連する調査報告書の概要が取りまとめられているので、この資料に基づいて、取引条件見直しに関する情報をとりまとめた。

総合物流施策大綱（1997年、2001年、2005-2009）

商慣行改善指針（経済産業省 1990年）

物流合理化ガイドライン（経済産業省 1992年）

主要物資別流通経路・商取引・商慣行に関する調査（経済産業省 1993年）

商慣行改善調査（経済産業省 1994年度～）

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）

ここで、本調査の「取引条件」とは、「商取引で長年にわたって行われてきたルール」である「商慣行」の貨物の流通に関する部分とする。具体的には不透明な明文化されていない返品制、リベート制、建値制、多頻度小口配送などを含めた貨物流通に関わる荷主企業である荷送人、荷受人、物流企業間の貨物流通の取決め、慣習のことを指す。

1. 既存文献で指摘されている課題等

(1) 総合物流施策大綱

総合物流施策大綱（旧大綱）

物流施策大綱（旧大綱）では、「多頻度小口配送やリードタイムの短い発注等」の商慣行が改善されるべきであると指摘している。それには、「商慣行調査の実施、物流コスト算定マニュアル及び物流合理化ガイドラインの普及等」により、以下の項目を促すことが記述されている。

- 商品価格と輸送費、包装費等の分離表示
- 出荷の平準化・大口ロット化
- 荷主による物流サービスの調達活動の透明化・効率化

総合物流施策大綱（2005-2009）

総合物流施策大綱（2005-2009）の「今後推進すべき具体的な物流施策（2005年11月15日 総合物流施策推進会議）」における「効率的で環境負荷の小さい物流 物流事業に関する施策のあり方の検討」で、商慣行のあり方の検討について記述されている。

商慣行のあり方の検討

- リバート、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。

参考に総合物流施策大綱（2005-2009）の概要を示す。

総合物流施策大綱（2005-2009）の概要



出典：国土交通省

参考

総合物流施策大綱（2005-2009）における環境に係わるポイント
具体的施策：効率的で環境負荷の小さい物流

グリーン物流の推進

グリーン物流パートナーシップ会議の活用

運輸部門におけるCO₂削減目標の達成に向けて、荷主・物流企業が一体となった取組を推進する。具体的には「グリーン物流パートナーシップ会議」を活用し、モーダルシフト、低公害車の導入、物流拠点の再編・合理化、3PLの促進、エコドライブの促進等による視野の広い活動を展開する。

エネルギー使用の合理化

物流分野におけるエネルギー使用の合理化を一層進め、CO₂排出量の抑制を図るため、省エネ法に基づき、一定規模以上の輸送事業者、荷主に対し、省エネルギー計画の策定、エネルギー使用量の報告の義務付け等の措置を講ずる。

静脈物流の効率化等の推進

循環型社会形成を図るため、リサイクルポートにおける保管施設等の整備拡充を支援し、効率的な静脈物流システムの構築を推進する。

「循環型社会形成推進基本法」における3Rに関する資本原則を踏まえ、使い捨て包装資材を削減するため、標準化されたパレットや通い容器といった再使用型の資材の普及を促進する。

貨物交通のマネジメントの推進

環境に優しく効率的な物流を実現するため、弾力的な料金施策等による適切な経路・時間帯への誘導を図るとともに、交通渋滞の緩和や環境負荷の軽減を図るため、ハード・ソフト一体となった駐車対策等を地域の関係者との連結により推進する。

商慣行のあり方の検討

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。

情報化・標準化の推進

迅速で効率的なサプライチェーンマネジメントを実現するため、EDI、電子タグ、パレット等の標準化普及を図るとともに、交通の円滑化や環境負荷の軽減を図るため、ITS（高度道路交通システム）の高度利用を促進する。

物流効率化を支える人材の育成等

3PL事業の促進のため、提案営業力、コンサルティング能力等を備えた人材の育成を図る。

企業において環境負荷の現状を定量的に把握し、その低減のための循環型システムを計画立案、推進、評価できる人材の育成講座を開催する。

(2) 商慣行改善指針

1990年に経済産業省から商慣行改善の指針が発表された。この指針は様々な商慣行改善に関する事業を実施する場合の基本となっている。

この指針では、商慣習の中でも以下の項目について具体的な改善の方向性が示されている。

- リベート
- 返品
- 希望小売価格・建値
- 派遣店員等
- 契約における取引関係の明確化
- 流通業におけるサービスのあり方
- 流通系列化
- 多頻度小口配送に伴う問題
- 情報化に伴う問題

(3) 物流合理化ガイドライン

経済産業省は1992年に素材産業等の21業種について物流合理化ガイドラインを策定し、関連業界の物流合理化を推進している。物流合理化ガイドラインに盛り込まれている物流面の改善すべき商慣行は以下のとおりである。改善策は、商慣行改善指針と同様に、ガイドラインを示して適正な方向に誘導する事が基本となっている。

- 配送の計画化
- 配送ロット
- 配送頻度
- 最低リードタイム
- 包装の適正化
- 物流の波動性の平準化
- 納入時間指定の適正化

(4) 主要物資別流通経路・商取引・商慣行に関する調査（経済産業省 1993 年）

「商慣行改善指針」策定後、商慣行見直しの進捗状況等をフォローアップするため実施された調査である。この調査により業種別の商慣行の実態を明確化する。

商慣行が「未改善」の業種は以下の表に示すとおりである(図表 2-1-1)。

図表 2-1-1 商慣行毎の「未改善業種」のまとめ

:改善されていない商慣行

| | | 製造・卸・小売 | 紳士服・洋品 | 婦人服・洋品 | 寝具 | かばん | 乗用車 | 自転車 | 家具 | 金物 | 石鹸・洗剤 | 陶磁器・ガラス器 | 家電品 | 文房具 | スポーツ用品 | 玩具・娯楽用品 | 写真機・写真材料 | 自動車部品・付属品 | 肥料・飼料 | 事務機器 | 紙 | 鉄鋼製品 | セメント | |
|----------------|----|---------|--------|--------|----|-----|-----|-----|----|----|-------|----------|-----|-----|--------|---------|----------|-----------|-------|------|---|------|------|--|
| の数 | | 9 | 13 | 6 | 17 | 4 | 7 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 21 | 11 | 7 | 15 | 5 | 6 | 4 | 4 | 1 | 1 | | |
| リベート制度 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | - | - | | | - | - | |
| 仕入契約形態 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 返品条件等の取り決め | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 委託形態仕入 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 消化形態仕入 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 建値制 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 人員派遣制度 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 協賛金 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 取引契約 | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 系列外商品の扱い | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |
| 小口配送コストの負担取り決め | 製卸 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 小 | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | |

資料：経済産業省「主要物資別流通経路・商取引・商慣行に関する調査」

「未改善」とは、回答結果から商慣行改善指針の発表以降も依然として改善が見られないもの。

(5) 商慣行改善調査(経済産業省 1994年以降)

経済産業省は、1990年に「商慣行改善指針」を策定したのち、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いる。その結果に基づいて、「商慣行の改善と物流効率化に関する基礎調査業務 報告書」では、主要業種の指摘されている商慣行改を以下のとおり整理している(図表2-1-2)。

図表2-1-2 商慣行改善調査で指摘されている商慣行(主要業種の抜粋)

:改善を指摘されている商慣行

| | 塩化ビニル樹脂 | オフイス家具 | 印刷機械 | 特殊鋼 | スポーツ用品 | アルミニウム板製品 | 住宅設備機器 | 家電製品 | 亜鉛鉄板(亜鉛めっき鋼板) | セメント・生コン | 建設用鋼材 | 化粧品流通 | ハウスウェア商品 | トラック運送サービス | 黄銅棒製造業 | APレル産業 | CVS業における物流サービス | 建設・電販向け電線・ケーブル | 医療機器販売業 | パレット化物流 | 日用雑貨卸売業 | |
|--|---------|--------|------|-----|--------|-----------|--------|------|---------------|----------|-------|-------|----------|------------|--------|--------|----------------|----------------|---------|---------|---------|--|
| 価格・値引き 希望小売価格・建値制 再販制 値引き、リベート制 販売促進費、協賛金要求 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 決済条件(決済サイト、金利負担) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 製品仕様 商品サイクルの短縮、商品の季節性 過剰品種、規格数 過剰品質 顧客毎の独自仕様設定 過剰包装 荷姿・梱包方法の独自指定 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 発注(納品)条件 顧客毎の納品条件 短納期、リードタイム短縮 多頻度小口納品 緊急納品 時間指定納品 発注時期の集中(年度末発注、特売等) 非正常な納品のコスト負担 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 付帯コスト・サービス 材工一式価格制等のサービス価格の内部表示 無償メンテナンス・値付・セット詰等の付帯サービス 作業応援、派遣店員 センターフィー制、情報処理料 物流コストの把握 納品コストの内部化、店着価格制 包装費用の内部化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| リスク負担の不透明性 価格の事後調整(後値決め) 在庫リスクの負担 差入保証金制 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 返品 返品条件 委託販売制 消化形態仕入、押し付け販売 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 契約条件のあいまいさ 書面なし(口頭)契約 詳細条件の非文書化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 発注手順の非合理性 独自EDI・独自の発注様式 情報システムの未導入 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 商流の多段階性・固定化・排他性 流通系列化 指定工事店制 商流の多層化、多段階性 商物分離未達成 家電リサイクル等の規制による流通経路の固定化 供給過剰 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(6) 商慣行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)

「商慣行の改善と物流効率化に関する基礎調査業務 報告書」では、既存文献の分析、各業界の商慣習のヒアリング調査により、商慣行の現状を整理し、また商慣行改善による物流交通への効果推計を行っている。こうした検討結果に基づいて、物流の観点からみて、以下にあげる太字の商慣行の改善策が特に必要であると指摘している(図表2-1-3)。

図表2-1-3 物流の観点から特に改善が必要な商慣行(太字)の抽出

| | |
|--|---|
| 生活慣習等に基づく商慣行 | |
| 需要のピーク集中 取引のピーク集中 品質・納期等の過度な要求 ライフスタイルの多様化・個別化 | |
| 一般的な商慣行 | |
| 価格・値引き | <ul style="list-style-type: none"> ・希望小売価格・建値制 ・価格の事後調整(後値決め) ・再販制 ・値引き、リベート制 ・販売促進費、協賛金要求 ・店着価格制(運賃込み料金) |
| 決済条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・決済サイト、金利負担 |
| 製品仕様 | <ul style="list-style-type: none"> ・商品サイクルの短縮、商品の季節性 ・過剰品種、規格数、顧客毎の独自仕様設定 ・過剰品質 ・過剰包装 ・荷姿・梱包方法の独自指定 |
| 納品条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客毎の納品条件 ・短納期、リードタイム短縮 ・多頻度小口納品 ・緊急納品 ・時間指定納品 ・発注時期の集中(年度末発注、特売等) ・非定常な納品のコスト負担 ・センター納品 |
| 付帯コスト・サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・材工一式価格制等のサービス価格の内部表示 ・無償メンテナンス ・値付・セット詰等の付帯サービス提供 ・作業応援、派遣店員 ・センターフィー制 ・情報処理料 |
| リスク負担の不透明性 | <ul style="list-style-type: none"> ・在庫リスクの負担 ・差入保証金制 |
| 返品 | <ul style="list-style-type: none"> ・返品条件の曖昧さ ・委託販売制 ・消化形態仕入、押し付け販売 |
| 契約条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・書面なし(口頭)契約 ・詳細条件の非文書化 |
| 発注手順の非合理性 | <ul style="list-style-type: none"> ・独自EDI、独自の発注様式 ・情報システムの未導入 |
| 商流の多段階性・固定化・排他性 | <ul style="list-style-type: none"> ・流通系列化、指定工事店制 ・商流の多層化、多段階性 ・商物分離(の未達成) ・家電リサイクル等の規制による流通経路の固定化 |
| 供給過剰 | <ul style="list-style-type: none"> ・供給過剰(による過剰サービス) |

太字の商慣行の改善策の具体的な検討結果は以下のとおりである。

《ライフスタイルの多様化・個別化》への対応

商慣行は消費者のニーズの反映であり、消費者のライフスタイルの多様化、個別化といった現象が、非合理的な商慣行の遠因となっている。従って、やや迂遠であるが、消費者のライフスタイル等から、より根本的に改善していく事も考えられる。

合理的なライフスタイルの普及・啓発

《店着価格制（運賃込み料金）》への対応

一般的に、物流費用が商品価格に含まれており、分離表示されていない事が、物流効率化のインセンティブが働かない大きな要因となっている。従って、物流費用を分離表示する等でより明確に物流コストを認識させる事が必要であると考えられる。

物流費用の分離表示の促進

物流コストの会計基準の策定

《短納期、リードタイム短縮》への対応

リードタイムが短縮する傾向が見られるが、これは、物流の計画性の阻害を通じて、様々な面で悪影響を及ぼしていると考えられる。そこで、リードタイムを延長させる事が必要であると考えられる。

リードタイム短縮のコスト・費用負担の明確化

リードタイムの標準化・規格化

需要予測の基盤整備（情報支援、手法の研究等）

《多頻度小口納品》への対応

近年、多頻度小口納品（小ロット化）が急速に進展しており、物流に大きな影響を与えていると考えられることから、多頻度小口配送を改善する事が必要であると考えられる。

コストの明確化・費用負担の整理

ボリュームディスカウントの輸送単位との整合化

《時間指定納品》への対応

時間指定納品については、これまでも述べてきたように、必ずしも問題とは言えない（ピークが平準化する、計画性が向上する等のプラスの側面もある）が、個別事例を見ると、時間指定によって非効率化しているケースも少なくない。従って、以下のような方策によって時間指定の適正化を行っていく事が必要であると考えられる。

コストの明確化・費用負担の整理
物流会社側での配送のダイアグラムの提案
平準化を推進する物流料金体系の導入

《返品条件の曖昧さ》への対応

返品については、その定義の曖昧さもあり、社会全体でどの程度の返品が生じているのか明確ではないが、ヒアリングを行った企業の多くは、返品を問題として指摘している。これは物流コストのみならず、生産費用、処理・廃棄費用等も含めた返品コストが相当な負担となっている事を示唆しており、返品削減が重要な課題である事が分かる。

一般に、小売店の買い取りではない委託販売等の形態が、返品の原因と考えられているが、実際には、委託販売などでメーカー側が返品のリスクを負った方が返品が少ない場合もある。このように、一概にどの取引形態が望ましいとは言えないが、納入側、発注側双方に返品を削減するインセンティブを与えるためにも、返品条件をより明確化していく事は必要であると考えられる。

返品条件の明確化

《詳細条件の非文書化》への対応

これまでに述べた複数の項目に関わるが、契約に際して配送の詳細な条件が明文化されておらず、配送回数等の大枠で料金が決まっている場合が多く、これが様々な非効率を生じる原因となっている。

そこで、物流に関する詳細条件を契約条件として文書化する事が必要であると考えられる。

標準約款等の契約事項のガイドライン作成

2. 取引条件の見直しによる効果

「商慣習の改善と物流効率化に関する基礎調査業務 報告書」に基づいて、取引条件（商慣習）の見直しによる物流交通と物流コストの削減効果を整理する。

(1) 取引条件（商慣行）見直しによる物流交通流の削減効果

物流交通流の削減効果を推計している取引条件（商慣行）は、ピーク集中、返品、小口配送、時間指定納品、リードタイムである。推計は、個別の取引条件（商慣行）の見直しによる影響が大きな業種を対象としている。

個別の取引条件（商慣行）の見直しによる効果は、取引条件（商慣行）の見直しによる走行キロ数の削減量を、対象とした産業全体の走行キロ数で割った数値を取引条件（商慣行）の改善効果指標として比較している。

$$\frac{\text{商慣行改善による走行キロ数の削減量}}{\text{対象産業の走行キロ数}} = \text{商慣行の改善効果指標}$$

取引条件（商慣行）見直しによる物流交通流の削減効果は、以下のとおりである。

ピーク集中

対象業種・品目：窯業・土石製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業、建築材料卸売業、機械器具卸売業

推計の前提：ピーク変動の少ない業種並みにピーク特性が改善したと仮定。

削減効果：走行キロ = 322 百万 km（3月単月）
ピーク集中の改善効果指標 = 9.6%

返品

対象業種・品目：出版・印刷製造業、衣服・その他繊維製品製造業、その他の卸売業、衣服・身の回り品卸売業

推計の前提：返品率が全産業並みになったと仮定。

削減効果：走行キロ = 280 百万 km
返品の改善効果指標 = 5.5%

小口配送

対象業種・品目：飲料・飼料・たばこ製造業、衣服・その他瀬に製品製造業、家具・装備品製造業、なめし革・同製品・毛皮製造業、金属製品製造業、一般機械器具製造業、精密機械器具製造業、繊維品卸売業、衣服・身の回り品卸売業、農畜産物・水産物卸売業、食料・飲料卸売業、鉱物・金属材料卸売業、機械器具卸売業、家具・建具・じゅう器卸売業、その他の卸売業、水面倉庫業

推計の前提：85年の流動ロットに回復（改善）したと仮定。

削減効果：走行キロ = 7,065 百万 km

小口配送の改善効果指標 = 5.5%

時間指定納品

対象業種・品目：砂利・砂・石材、セメント、生コンクリート、セメント製品

推計の前提：時間指定の指定時刻の平準化、または時刻指定の導入により、出荷時間を平準化することで、出荷時間帯別の流動量が全品目計と同程度に改善すると仮定。

削減効果：走行キロ = 3,686 百万 km
時間指定納品の改善効果指標 = 11.8%

リードタイム

対象業種・品目：小売業“着”の物流量全体

推計の前提：小売業のリードタイムは卸売業に比べて短いため、卸売業並みに延長したと仮定。

削減効果：走行キロ = 2,212 百万 km
リードタイムの改善効果指標 = 9.7%

(2) 取引条件（商慣行）見直しによる物流コストの改善効果

前項の走行キロ数による改善効果を、金額ベースで把握するために、以下の算式で金額ベースに換算した。

$$\frac{\text{推計対象産業の物流コスト}}{\text{推計対象産業の走行キロ数}} \times \text{商慣行改善による走行距離の削減量}$$

ベースとなる物流コストは、(社)日本ロジスティクスシステム協会公表の2000年度の物流コストを用いている。また、対象産業の物流コストは、売上高に物流コスト比率を乗じて求めている。

その結果、各取引条件（商慣行）見直しによる物流コストの改善効果は以下のとおりである(図表2-1-4)。

図表2-1-4 物流コストの改善効果

| 商慣行 | 改善効果(金額) |
|--------|-------------|
| ピーク集中 | 1,225(10億円) |
| 返品 | 270(10億円) |
| 小口配送 | 5,292(10億円) |
| 時間指定納品 | 726(10億円) |
| リードタイム | 792(10億円) |

なお、JILS 推計のマクロ物流コストは、44.5 兆円(1999 年度)であるため、小口配送の見直しにより、この12%を削減できる事になる。