

加工食品流通における「長期的関係」*

並 河 永

<要約>

加工食品は、流通段階での Specific-Capital がなく、小売店にメーカーにとって観察不可能な裁量の余地もない。また、恒常的に多くの新製品が消長を繰り返している。この産業で「長期的関係」と呼べるものがあるとすればそれはなにか、逆に新規参入メーカー(だけ)が直面する壁があるとすればそれはなにか。このような問題意識の下に、メーカーと小売店・卸の関係、なかんずく「営業活動」の中身に付いて、調査を行った。

新製品採用は、おおむね定期的に、年2回行われる。新製品情報はメーカーから卸を通じて、あるいは直接に小売店に届き、零細小売店を除いては卸の裁量の余地はあまり大きくない。新製品の取引継続の是非はだいたい3ヶ月後に決定される。

メーカーの営業担当は、上記の新製品紹介の他、特売の価格交渉を断続的に行うため、定期的に小売店と交渉を持つ。卸が一定の特売予算をメーカーから委ねられることもあるが、メーカーが特売交渉の主体となり、卸は値引き分の負担をしないのが原則である。

店頭での製品の配置(棚割り)はメーカーにとって重要であり、小売店との交渉の対象になる。合意した棚割り通りになっているかを確認するのは営業担当の副次的な仕事であるが、中堅メーカーはアルバイトなど安価な労働力を使って、棚割りの確認や品質管理を行っていることがある。

全般に、コモン・エージェントとしての卸や小売店の限界が意識され、メーカーのみの利害に関係することはメーカー自身によって行われている。コモン・エージェントとしての小売店の利害は、共同配送要求という形で、いったんできあがった系列化すら白紙に戻す力を持っている。

1. は じ め に

日米構造協議をきっかけに、日本の流通業の不透明性ないし非効率性が、外国製品の浸透を妨げているのではないか、という議論が注目されるようになった。我々は有賀・並河 [1991a] [1991b]、並河・有賀 [1991] で大衆薬産

* この論文で取り上げられたヒアリング調査は大蔵省財政金融研究所の有賀健専門研究官との共同研究として行われた。また、記録に際して金古俊秀氏のご協力を頂いた。記して感謝する。また、ご多忙中を押してヒアリングにご協力頂いた関係者の方々に心から感謝する。

業を例に取り、「長期的関係」と漠然と呼ばれてきたメーカーと卸・小売店の関係を細かく吟味し、実際に参入企業にとって何が成功へのネックになるのかを検討した。

この論文では、1990年10月と1991年5月に行った、加工食品業界へのヒアリングの結果をまとめる。ヒアリング先は、メーカー4社、卸4社、シンクタンク等2団体であった。

我々は消費財を中心に研究を進めているが、中間財流通ないし中間財の企業間取引に付いては、浅沼 [1984], Asanuma [1989], 岡本 [1984] などの先行文献がある。中間財の場合、部品のコスト削減提案に対する報奨システム（自動車部品：浅沼 [1984]）、最終製品開発への部品メーカーの早い時期からの関与（自動車部品：Asanuma [1989]）、高炉の技術特性による生産計画への需要の早期組み込みの必要性（鉄鋼：岡本 [1984]）など、長期的関係によって互いに利益を得るシステムが、生産技術上の裏付けを持って解明されている。

また、「流通系列化」の進んだ産業と目される自動車の流通に付いては、浅沼 [1986] はオーダー・エントリ・システムを通じた細かな車種・仕様の発注がメーカーの生産計画に組み込まれること、しかし調整はあらかじめディーラーの月次オーダーとメーカーの生産能力をすり合わせて合意した月次生産計画の枠内で、ぎりぎりになっても変更のきくスペックについてのみ行われていることを論じた。若杉 [1991] は、修理などの付帯サービスを長期的に供給するため、日本メーカーに国内販売を委ねてサービス網の共同利用を図ったり、現地法人を中心とする自前の流通網を作ろうとしたりして、従来の輸入総代理店との取引を見直す海外自動車メーカーが目立つとしている。ここでもやはり、流通網は財を渡して代金を受け取る以上に、特定の役割を背負っており、「長期的関係」はそうした役割から説明されている。

我々は大衆薬産業の研究で、「推奨販売」という大衆薬の性質が、メーカーと小売店との関係を知る上で重要であることを論じた。消費者は薬品の知識を十分に持たず、薬局の薬剤師に症状を訴え、その奨めるものを買って行くことがしばしばある。同工異曲の薬のうちどれを奨めるかは薬局主の裁量の

うちにある。そのため、相対的に高い費用をかけて薬局と親密な関係を結ぼうとしている直販系メーカーと、薬局対策は卸にかなり依存するが生産費が安い新薬系メーカーが併存しており、大衆薬の中でも得意な分野が異なっている。

今回取り上げる加工食品は、せいぜいPOS データを除き、そういった生産と販売・消費の同期、付帯サービス、小売店の裁量と言ったものはないように見える。しかし実はここでも、棚割りや配送をめぐる小売店の裁量の余地があり、それを巡るメーカー間の競争が行われている。生産技術が流通のあり方を制約するようなものでなく、消費者に取っても最も身近なありふれた財であるために、小売店が一般に持っている要求がこの分野ではストレートに現れているとも考えられる。

大型小売店の取扱製品の見直しは定期的に行われており、新製品・新規参入メーカーの扱いについて、卸の裁量の余地は少ない。新製品ラッシュがここでは常態であり、流通が参入障壁となることが最も考えにくい業界のひとつであろう。しかし本文でみるように、小売店レベルへのメーカーの関与はやはり重要である。

この論文では、メーカーと卸・小売店の「関係」を出来る限り細かく区別し、誰がそれによって利益を得るのか（誰がその「関係」の維持に積極的なのか）、いったん結ばれると他社が入り込みにくいのかどうか、今後どうなっていくのかを分析する。

2. 棚割りとアイテム採用

新製品発売の手順としては、メーカーが卸の関係者を招いて新製品発表会を行い、卸がそれを小売店に取り次ぐというのが標準である。どんな新製品でも、数ある得意先のうちいくつかは興味を示すのが普通なので、卸が独自の判断で取扱を見合わせるものは希である。大型小売店の関係者が新製品発表会に呼ばれていることもある。

スーパーマーケットでは、取扱品目の見直しを年間を通じて断続的に行っているが、主なものは年に2回、春と秋にある。例えばチョコレート売り場

は秋になると拡張されるなど、取扱商品の季節変化があるためである。取扱品目を選ぶ主体は、「乳製品」などの商品カテゴリごとにいる、チェーン本部のバイヤーである。製品を小売店に置くために、商品マスターにその商品を載せ、コンピュータ処理のための番号を登録することを「アイテム採用」という。バイヤーはあらかじめ、例えばアイスクリームは30品目と言うように採用するアイテム数を決めていて、各メーカーはそれに自社製品を割り込ませるべく競争する。採用されたアイテムには、チェーン各店に必ず置かれる「必須アイテム」と、各店長の判断で置かれたり置かれなかったりする「選択アイテム」がある。店長に与えられる裁量権の広さに付いては、各スーパーで個性があり、一定していない。

アイテム採用されると、今度は棚割りについて交渉が始まる。棚のどの位置に、何個分横並びに置くか、といった棚の中の配置である。目立つところに多く置けるかどうかで売上は異なってくる。ここでも店長の裁量権はチェーンによって異なるが、本部のバイヤーが棚割りの権限まで持っていて、本部交渉で棚割りが話題にのぼることもある。

アイテム採用されても、製品を置く義務が小売店に生じるわけではない。個店レベルで、売れた製品が補充されなかったり、他社製品がはみ出してきたりして、交渉で認められた製品が交渉で認められた位置に並んでいないことがある。小売店を回るメーカーのセールスマンの役割のひとつは、こういったことを見つけて、すぐに交渉して製品を並べてもらうことである。

スーパーが新製品の売れ行きを評価し、継続して扱うかどうかを決めるのは、標準的には3ヶ月後である。

中小小売店はいったん決めた品ぞろえを自分からはなかなか変えようとせず、卸の提案をそのまま受け入れることも多い。しかし取引単位の小ささが取引費用に見合わず、特に零細な食料品店はキャッシュ・アンド・キャリー（現金決済で、配送機能を持たない卸）を利用せざるを得なくなっている。大手卸は最近リテール・サポートの一環として、品ぞろえや棚割りを小売店のために提案する態勢を整えているが、その目標はナショナル・チェーンと零細小売店の両極端を避けて、地域スーパーのクラスに置かれている。

3. 価格決定と「特売」

売れ行きが不振であっても、仕入値が引き下げられることはほとんどない。しかし実質的には、価格は「特売」のさいに支払われるメーカーのリベートの大きさと、特売の頻度によって、柔軟に動かせるようになっている。大型小売店が行う様々な名目の安売りは、その多くがメーカーの協賛を受け、仕入値の段階から割引きされているのである。

ある期間の売上に対して、売上がいくらに達したら売上の何%を小売店に払い戻す、というような基準で払われるのが、売上高リベートである。食品の場合にもこういう形のリベートはあるが、それとは別に、短期間の取引について、特売で期間内に売り切ることを前提として、メーカーがしばしば拡売費・販売促進費などの名目でリベートを払い、実質的な値引きをしている。

特売にはいろいろなケースがある。まず誰が言い出すかで区別すると、メーカーのほうから、ある製品についてキャンペーンを張りたいので特売をやって欲しいと持ちかけることもあれば、小売店がセールを企画してメーカーに協賛を求めることもある。原資は最終的にはメーカーから出るのだが、卸が拡売費の予算をメーカーから委ねられて交渉するケースと、メーカーの担当者が直接小売店と交渉するケースがある。卸のマージンは薄いので単独で協賛することはできず、メーカーへのおつき合いで一部を負担することがある程度である。

特売に付いては事前合意があるのが普通だが、小売店がメーカーに無断で特売をやり、事後負担を求めてくる場合がある。こうした場合、メーカーは必ずしも小売店の要求に応じない。特に、小売店の値下げ幅が、メーカーが容認できる限度を越えていた場合、限度を越える分については負担を拒否するケースがある。

小売店が行う特売に付いては、メーカーと小売店の間で、2ヶ月前には基本的な合意があるのが普通である。メーカーに無断で特売を行った場合、小売店に対して、ときにはその製品を納入した卸に対しても、メーカーからクレームが付くことがある。(注1)

以上をまとめると、小売店への納入価格は、実質的には交渉による変更の余地がある。特売の目玉商品に使われることを前提として、包装を簡略化するなどしてコストを下げた加工食品もある。しかし普通の加工食品でも、陳腐化すれば「特売のときしか売れない」製品になっていく。こうして、価格は（メーカーが生産中止よりも特売を望むならば）実質的に切り下げられる。

メーカーによる管理価格のもとでは、小売価格は下方硬直的になる、というのが通念であるように思える。確かに、我々のヒアリング結果から判断する限り、メーカーはブランド内競争、つまり一部小売店だけの価格低下を防ぐように行動している。（注2）しかしブランド間競争によって製品そのものの需要が低迷した場合、メーカーが価格競争に訴えるための手段は、取引慣行の中にふだんから組み込まれているといえる。

4. 卸の役割とメーカーセールスとの分業関係

スーパーのメーカーとの接触は例えば週1回という形で定期的に行われており、その内容は販促・商品説明と特売に関する交渉である。スーパーの取引交渉の窓口は主にチェーン本部だが、各店舗が店長権限で独自に行う特売に付いては、各店舗でメーカーとの交渉が行われる。

その交渉でアウトラインが作られたのち、卸のセールスマンが新製品の商品マスターへの登録日・納品の期日・各店舗への製品の振り分けなどの細部を詰めていく。

メーカーの営業と卸の営業は、原則として別行動である。ときにはメーカーとスーパーの交渉に卸の担当者が同席し、メーカーのために口添えしてくれるケースもあるが、交渉の主体はメーカーと小売店である。

後で触れるアイスクリームの例では、価格交渉などの権限を持たない人々が、個々の小売店を回っている。彼らはしばしばアルバイトである。フィールドレディーという呼称を聞いたことがあるが、業界で一般的な呼び名かどうかはやや疑問がある。自社製品の品質管理・日付管理の他に、本部商談で決まった「棚割り表」通りに自社製品が並んでいるかチェックすることが重要な仕事である。上位メーカーは、営業担当が他の用事で店に行ったときつ

いで見えてくるので、必ずしもフィールドレディーを持っていない。

以上の観察から、次のような結論が導かれる。先に述べたように、卸は単独では卸価格の値引きに応じない。そこで値引きの原資を持つメーカー自身が小売店と交渉する。卸は、メーカーと小売店の利害が基本的に対立しない、事務レベルの交渉を処理している。いっぽう、棚割りの確保は、メーカーにとっては死活問題であるが、小売店に取って（同じ理由で卸に取っても）各メーカーの同種商品のうちどれが売れるかは利益に大きな影響を与えない。したがってこれはメーカーの負担で契約の履行が監視される。

つまり、交渉内容に付いては、コモン・エージェントとしての卸の限界が認識されており、メーカーと小売店の利害が相反する事柄や、小売店の利害に関係ない事柄に付いては、メーカーまたはメーカーと利害を同じくする輸入元が交渉に当たっている。そしてこの交渉の成否如何で、店頭スペース確保といったブランド間競争の重要な前提が左右される。

5. 返品と新製品

流通政策研究所「加工食品取引における返品問題調査研究報告書」によると、1988年の卸の売上高中の返品率は2.1%である。うちメーカーに返品できなかったものは0.3%、このほか卸負担の物流経費が0.14%かかったという。（いずれも売上高比）

加工食品業界の慣行では返品は事実上小売店の自由である。必ずしも大型チェーンだから返品が多いという関係はなく、ローカルチェーンの中に返品率の特に高いものがある。極端なものは売上の15%に及ぶ、という関係者がいたが、大手卸の利益率が1%を切る業界にあってこの数字はにわかには信じがたい。返品率の数字に関する関係者の答はばらついており、しばしば自信なげであった。

返品が多くなる商品類型は、バレンタインチョコレートなどの季節商品、ギフト商品である。卸に返品された製品は、乳製品など鮮度管理の厳しいものは廃棄され、あとはメーカーに送り返されるものも、そのまま転売されるものもある。（転売されるのは小売店の倉庫などに封を解かずに残っていた分

で、一度店頭に並んだものは廃棄する)

小売店が特売用に仕入れたものは売り切るのが建て前だが、実際には返品されてくこともある。逆に、返品しようとしたものをメーカーが止めて、拡売費を出して小売店に売り切らせるケースもある。

返品をしないことを条件に、価格を下げるよう要求するスーパーもあり、実際に価格が下げられることがある。ただし、返品率そのものが頭書の通りあまり大きくなく、その範囲内での値引きとなるので、価格決定の重要な要因になっているとは言えない。

この業界に関する限り、返品を問題視する声は、物流経費を主に負担している卸から上がっている。頭書した通り、物流経費負担と、メーカーが引き取らない返品分は、卸の利益率を考えると損益を左右する規模のものである。しかし冷たく言えば、これは卸のマージンを巡る価格交渉の一環である。売れ残りリスクを巡っては上記のように、多様な処理がある。返品という手段だけを問題視する理由があるのだろうか。

今回のヒアリングによると、大手チェーンへの新製品一斉出荷分に付いては、店頭に並べてくれるならマスコミへの宣伝費と比較すれば安いものだと言う判断から、(拡売費を勘定にいれて)きわめて低い価格が Offer されることがあるという。リスク・プレミアムを勘定にいった価格設定が許されるのなら、リスクそのものをメーカーがすべて負担するという返品制も許されるはずである。

もちろん返品はあるよりないほうが社会的にみて物流の節約になる。しかしそれは、商品は売れ残るより売れ残らないほうが望ましい、と言っているのと同じで、現実に取りうるる手段どうしを比較したことになっていない。

例えば、新製品ラッシュが返品に限らず物流・保管・仕訳コスト一般を増大させている側面はあるかも知れない。メーカーでもスーパーでも多品種少量生産の行き過ぎへの反省から、1990年から取扱アイテム数を減少させているといわれる。日経流通新聞(1991.3.23)「POS データにみる商品絞り込み」によると、3大都市圏のスーパー11チェーン24店舗で販売実績のあったアイテム数は1990年6月から減少を続けており、1991年2月には前年同月比

21.4% 減となった。しかしスーパーの採用アイテム絞り込みは、限定された品目しか持たない中小メーカーに、より大きな打撃を与えていると同記事は伝えている。「前近代的な」返品制は新規参入を妨げるどころか、仮に返品制を制限すれば小売店をますます定番商品に傾斜させ、新規参入の機会を奪う可能性がある。

返品制に付いてはそれぞれの財や市場の特性に応じた事情があり、返品制一般に付いて是非や代替案を論じることは困難なように思われる。(注3) また、返品制だけを売れ残りリスク負担の問題から切り放して、代替手段を示さずに議論することも実り少ないと考える。(注4)

6. アイスクリーム：ケーススタディ

6.1 業界概略

アイスクリームは加工食品としては例外的に、メーカー負担による小売店冷凍庫という物理的な Firm-Specific Capital (のちにみるように実際には共用されている)があるが、これを持たない中位メーカーも存在する。外国メーカーは国内メーカーと提携して通常の販路を利用するものもあり、独自の店舗を展開するものもある。この業界の最も特異な点は、小売店の共同配送要求によって、一旦完成の域に達した卸の系列化が崩れ、メーカーの販社すら他社製品を運ぶようになったことである。

アイスクリーム業界の主要メーカーとしては、雪印、森永、明治の3大乳業メーカーの他、菓子業界から参入してきたグリコとロッテ、そしてサントリーと提携したハーゲンダッツがある。ボーデンは明治とのアイスクリーム分野の提携を1991年8月で解消し、営業はボーデン・ジャパンが担当することになった。集金・物流は三井物産を総代理店とするが、三井物産は後述のように、物流を森永乳業に再委託して話題になった。生産はオーストラリアとニュージーランドのメーカーに委託された。

1991年になって乳製品の輸入が自由化され、日商岩井と提携したドライヤーズなど、外国製品が直接日本市場に入ってくることになった。(ハーゲンダッツや従来のボーデンは国内ライセンス生産)

6. 2 卸

卸には雪印乳業販売などのメーカー系販社と、系列化され特定メーカーの売上比率が高い卸、独立性の高い卸が併存している。メーカー販社は主に、牛乳のための販社がアイスクリームを兼業しているものである。全国のアイスクリーム卸は 3600 基地、3000 企業前後と言われており、年商 5 億円を越える数百社が全売上の 8 割を占めると言われる。零細な卸は従業員は店主だけというものもあり、冬は焼き芋屋や燃料店をやっているものもある。

卸に取って必要な設備は、物理的には調達は容易である。ハーゲンダッツと取り引きしているある大手酒類問屋は、日本側パートナーであるサントリーと取引があった関係で（この卸は京阪神のデパートの多くに帳合いを持っていた）初めてアイスクリームを扱うことになったが、新しい装備としては冷凍車を 2 台買い、冷凍倉庫を借りただけだと言う。問題は採算が取れるだけの取引量を確保出来るかどうかである。ハーゲンダッツの製品を扱いたいという酒類問屋は多かったが、上記の例の他、すでに自社ブランドのアイスクリームを持っていた卸 1 社を除き、物流コストが卸に取っても引き合わないと言説得して、取引先に加えなかった。ハーゲンダッツ自身も冷凍倉庫と配送を全面的に社外業者に委託している。

この業界では、かつては大手は専売卸の全国的なネットワークを持っており、専売卸は自社のシェア拡大のために小売店に働きかけた。その系列化が崩れたのは、スーパーやコンビニが配送トラックを減らすために共同配送を要求してきてからで、昭和 50 年代のことである。小売店の狙いは、納品チェックの簡素化、伝票数の削減などであった。雪印、明治などのメーカー名を冠した地域販社も例外ではなかった。メーカー販社の売上に占める自社製品シェアは企業によって異なり、30% と 50~60% という回答があった。

メーカーと他社販社の取引には、直接取引のケース、自社販社を 1 次店として他社販社を 2 次店扱いするケース、販社同士がバーター取引するケースがある。

相乗りが小売店側の要求によるものである、ということを示す例を以下に挙げよう。ハーゲンダッツは最初のうち直営店・フランチャイズを中心に展

開していたので、ある大手スーパーと取引を開始した時も、そのスーパーの共同配送ネットに乗らず、従来から取引のある卸に配送させることを認めさせた。高級アイスクリームとしてのイメージを重視するハーゲンダッツは冷凍車の温度管理にこだわって、実績ある従来の卸を離そうとせず、いっばうスーパーとの取引の比重が低かったので要求を押し通すことが出来たのである。しかしスーパーとの取引が拡大するにつれスーパーの要求を無視できなくなり、現在では大手他社の販社に共同配送してもらうことを余儀なくされた。(ハーゲンダッツはスーパー・コンビニに販路を拡大した結果、90年に初めて直営店・フランチャイズの売上比率が半分を切った。)

販社は決して他社製品を積極的に売り込んでいるわけではない。しかし小売店の側から、ブランドを指名して要求されると、子会社と言えども独立した会社として、要求に応じない訳には行かない。逆に小売店側からの要求がないと、卸は積極的に協力しないので、マイナーブランドはたちまち物流のネックに直面する。

ある大手食品メーカーがアメリカのメーカーと提携し、アイスクリームを国内でライセンス生産していたが、4年後に努力の甲斐なく取扱を中断した。商品力の不足と言ってしまうとそれまでだが、まさに上記のような物流のネックに引っかかったのだと言う。

6.3 小売店と中堅メーカー

小売店の店頭にはメーカー名を冠した冷凍庫がよく見られる。無償で貸与する限り、自社製品のみを置くことを条件にしてはならないという公正取引委員会の指導があり、ケースの中には他社製品も納まっている。大手スーパーの冷凍庫はほとんどメーカー名を冠していないが、中にはメーカーないし販社から協賛金を集め、協賛金に応じてメーカーごとのスペースを確保するスーパーもあると言う。

すでに触れたように、グリコ、ロッテといった中堅メーカーはフィールドレディーに小売店を回らせ、棚割りが契約通りになっているかどうかチェックしている。大手の場合は、店ごとの特売の相談のために個店を回る営業担当が、ついでに棚割りを確認してくる。ロッテやグリコは自前の営業要員が

少ないとはいえ、棚割りを放置することもできず、苦肉の策を取ったものと推測される。

これらについてのコメントは4節で述べたので繰り返さない。

6.4 ハーゲンダッツ

ハーゲンダッツ・ジャパンは米ピルズベリー社 50%（ピルズベリー社は現在では英グラント・メトロポリタン社の子会社となっている）、サントリー 40%、タカナン乳業 10% の合弁会社で、1982 年に設立された。ハワイのサントリー系レストランにアイスクリームを納めていたのが縁であった。サントリーとしては、食品産業への数ある多角化の一例に過ぎない。当時は乳製品の輸入も制限されていたから、国内原料供給先が問題であったが、これもサントリーのレストランにミルクを納めており、北海道に広大な農場を持っていて良質の牛乳を安定供給できたタカナン乳業が選ばれた。

材料費を落とさず、かつ先発のボーデンやロッテのプレミアム・アイスクリーム（高級アイスクリーム）よりやや低めの価格を設定したため、マスコミ宣伝には十分な予算をかけられなかった。しかし最初のショッペを出した青山が外国人や海外渡航経験者の多い土地柄で、アメリカでの知名度を生かすことができ、ショッペの繁盛ぶりをマスコミが報道してくれたことがマスコミ宣伝の代わりになった。販路を制限しているため、特売はしなくてすんでいるし、特売できるような余裕のある価格設定ではないと言う。

高価格帯のアイスクリームであり、最初はショッペ（直営店・フランチャイズの両方がある）を除けばデパートから出発し、2 年後から品質管理の行き届く範囲でスーパー・コンビニへと販路を広げていった。高級アイスクリームを置ける小売店は限られているため、まず売りたい小売店を見つけ、そこへ納入するための卸を捜す、という手順になることが多かった。

フレーバー（味の成分）はほとんどアメリカから輸入しており、アメリカ本社のメニューの中から選択はしたが、現在までの製品に付いては日本向けのアレンジはしていない。

品質管理（温度管理、日付管理）のチェックを主な仕事とする QC 推進部員が、特に設備や管理にばらつきのあるスーパーの店頭を回っている。POP 広

告や店頭価格表示の有無もチェック項目に入っているという。

6.5 ボーデン

ボーデンは日本でのプレミアム・アイスクリームの草分けであり、1971年に明治乳業と提携契約を結んだ。合弁企業は作らない技術提携である。当時は、森永乳業とクラフトチーズの合弁会社が設立された直後で、業界の関心が資本自由化後の外資の動向に集まっていた。提携を持ちかけたのはボーデンの側であり、チーズに付いての提携の商談から派生した。非公式な接触が始まったのは1969年であるという。ちなみにチーズに付いてもこのころ提携が成立し、アイスクリームと同時に提携解消が報じられている。(注5)

当時のボーデン社の仕様には、日本では認められていない添加物が含まれており、明治乳業が材料を再構成してボーデン社に認めさせる形を取った。このとき日本向けに甘味を抑えるなどの味の変更もあった。明治乳業は提携前から業務用アイスクリームについての実績があり、ごく限られた(自宅に冷凍庫を置く余裕のあった)家庭向けにアイスクリームの宅配も行っていたので、これら仕様変更を自ら提案するだけの技術があった。

ボーデン社の「レディーボーデン」の販路や物流は、初期には販売店を絞ったが、現在では一般のアイスクリームとまったく共通で、特別扱いはされていない。国内メーカーのプレミアムアイスクリームの場合も、我々がヒアリングした限りでは同様の扱いである。

レディーボーデンは近年、特売にかかりやすくなっていたと言われる。(注6) その原因として指摘のあったものをまとめると以下ようになる。

第1に、製品として古くなってきていた。発売後、さらに上位の「ボーデンホームメイドタイプ」の他は新製品がなく、パッケージの更新すらなかった。パッケージの更新はボーデン本社の側が消極的であったという。また、ボーデン本社がM&Aの影響で、ここ数年十分な研究開発費をかけていなかったという指摘もあった。

第2に、売上が大きくなりすぎ、小売店が独自に値引きするものに付いて、メーカーや販社の目が行き届かなくなった。とくに他社販社が扱うようになると歯止めが効かなくなると言う。

ボーデン社は明治乳業には役員などを派遣しておらず、従来は日本市場のマーケティングは明治乳業に任せきりであった。この姿勢は明治乳業を提携に踏み切らせるうえで重要であった。しかし、市場の実情に通じていなかったために、提携関係見直しの交渉上、明治乳業の強硬な反発を予想できなかったと思われる。端的に言って、ボーデン側は日本市場の売上はもっと急速に伸ばせるはずだと主張し、明治乳業はそれは無理な数字だと応じたいらしい。(注7)

提携解消のきっかけとなったボーデンの提案の詳細は明らかでないが、関係見直しに付いての包括的なものであり、明治乳業からボーデンジャパンに営業の主導権を移すというものであった。明治乳業はこの提案を拒否して提携解消に踏み切った。(注8) ボーデンの主張によると、事業集約化に付いての合意が1989年に基本的に成立していたが、明治乳業経営陣の交替で反故にされたとしている。(注9)

新聞報道(注10)によると、ボーデン側が乳製品輸入自由化(1991年4月)を機会に安い外国産原料を使うよう主張し、国内農家への影響をおもなばかった明治乳業側が拒否したことが提携解消の原因とされる。提携解消後、ボーデンはオーストラリア及びニュージーランドのメーカー各1社に日本向け製品の生産を委託した。オーストラリアの乳価は日本の1/3前後だが、重量あたり価格の安い財だけに輸送コストによってかなり相殺され、安定した船積みなど日本側にとって未経験の課題もある。あるメーカーがオーストラリアから試験的にアイスクリームを輸入してみたところ、輸送費などで輸入品のコスト優位はほとんどなかったと言う。(注11)

提携を解消したボーデンジャパンは、営業活動は自社で行うことにして、物流と代金回収を三井物産に依頼した。三井物産は従来低温流通のネットワーク構築が遅れており、ボーデン社との契約を自前の低温流通網を作るチャンスと考えた。(注12)しかし、すでに述べたように小売店側は配送トラックが増えることを嫌う。三井物産は自前のアイスクリーム配送が困難と知り、かねてから取引のあった森永乳業に、物流担当を打診した。

森永乳業はプレミアム・アイスクリームクラスも含めて自社のフルライン

をすでに持っており、自社製品を売り込むべき絶好の機会に、当の競合製品の物流を引き受けるのは必ずしも得策ではない。しかし規模の経済で物流単価を下げる効果、三井物産との（まさに長期的な）関係を考え、物流の手数料ビジネスとして三井物産と契約することを決定した。すでに述べたような相互乗り入れの実情により、回り回って明治乳業の販社がボーデン製品を売ることも広く見られることになる。もちろん、三井物産が独自の物流網を作った場合も、共同配送の一翼に食い込むことになり、やはり一部は明治系販社が配送することになったであろうが。

7. 「長期的関係」

前節まで、加工食品業界の取引慣行を観察し、主にメーカーと小売店の「取引関係」のさまざまな具体的内容を調べてきた。

以前有賀・並河 [1991a] 及び並河・有賀 [1991] でとりあげた大衆薬業界でみられたような、講演会・経営講習から自社コーナーの機材貸与、さらには店舗改装のモデルプラン提示にまで及ぶ、小売店への利益供与は、加工食品業界ではわずかに冷凍庫貸与が見られる程度である。加工食品には「推奨販売」の要素がないので、メーカーに取っての小売店の活動は、どれだけ自社製品を並べてくれるか、という棚割り問題と、価格の問題に集約される。(注 13)

以下では、メーカーと小売店の間で起こる交渉・情報交換を細かく吟味する。特に、継続的に取引を行うことの利益が明確かどうかをあらためて問うことにする。(注 14)

・アイテム採用交渉／棚割り交渉

経済学のモデルでは、扱う財の数が制限されたモデルは必ずしも一般的ではない。企業は買収できるし、建物は増築できる。しかしスーパー・コンビニのアイテム採用交渉・棚割り交渉に関しては、新製品ならば3ヶ月、定番商品でも次の定期的な見直しまで6ヶ月の間の意志決定が行われるのであり、小売店の設備投資の意志決定よりも短期の意志決定である。したがって、

小売店の店頭スペースを所与として、アイテム採用と棚割りをめぐるメーカー間の競争が起こる。輸入品や新規参入メーカーのなかにこのアイテム採用競争に負けるものが出てても何等不思議はない。スーパーが売上を無視して定番化している製品があるとは考えにくい。

卸の関与の程度ははっきりしない。新製品採用に付いて、卸がメーカーと小売の間に流れる情報を選択することは出来ないが、卸の「口添え」がどの程度小売店に影響を与えるのかは評価が難しい。また、中立的な主体を交渉に交えておくと、トラブルの軽減に役立つ、というのは一面の事実であろう。今回ヒアリングしたあるメーカーは外国企業と合弁会社を持ち、営業活動も合弁会社が行っているが、本社にも担当セクションがある。その重要な役割は、外資本社と合弁会社との交渉を調整することだという。(注15)

棚割りの確保は、同種製品を多数扱う小売店に取ってよりも、メーカーに取って重大な問題である。この点での契約の履行を小売店に無条件に期待することも、コモン・エージェントである卸に監視させることも望み薄である。メーカーはしばしば、自らの資源を使って契約の履行を監視する。温度条件やPOP広告のチェックといった事柄も、同様に考えれば良いであろう。

大店法の緩和・廃止によって売り場面積の拡張が可能になっても、需要全体が増加しない限り、メーカーに取って状況は変わらないであろう。新たな大型小売店の、やはり制約された店頭スペースを巡って、同じ競争が繰り返されるであろうし、小売店はメーカーの希望ではなく、消費者の需要を満たすために必要な店舗スペースを考えるであろう。

・特売と価格統制

価格交渉は、特売の予算枠を卸に委ねることもあるが、小売店とメーカーの間の分配交渉であり、基本的にはメーカーが行わなければならない。

特売は原則としてメーカーの同意と値引きの上で行われるが、小売店は自前でロス・リーダーを作り出すことがある。

メーカーは、ブランド間競争のためには特売という形で価格を引き下げることがあるが、一定の許容範囲を越えるブランド内の価格競争に付いては容

認しない。ただし、コモン・エージェント（他社の販社も含む）は必ずしも価格の監視について積極的ではない。

売れ残りリスクの負担に付いては、返品の他に様々な取引形態があり、メーカーが事後的に値引きして売りきらせることも可能である。返品しないことを条件に価格交渉することもできるが、平均返品率の低さから、価格に大きな影響を与えるまでには至らない。

卸の頭越しに行われる価格交渉、その結果決まる非線形価格（あるいは累進的なリベート）について、公正取引委員会は「著しく累進的なリベートは競争を阻害する恐れがある」と繰り返すのみで、一般的に違法であるとはしていない。1920年代のアメリカの例に照らせば、このまま大型店の出店が自由化されれば、非線形価格の恩恵で大規模チェーンの比重はますます高まると考えられる。卸は今度は大規模小売チェーンの配送システムと物流効率で競争せねばならず、卸の統廃合による大規模化には拍車がかかるのではあるまいか。（注16）

特売は、メーカーの原資で、メーカーの承認の下に行うものが主である。小売店が独自に行う特売に付いては、伝統ある日本のメーカーと言えども、単に継続した取引をしていると言うだけでは、コモン・エージェントに価格統制を期待することはできない。

・流通系列化とコモン・エージェント

卸はコモン・エージェントとしての限界を持っており、業務内容もそれによって制約される。メーカーと小売の利害が対立する事柄、あるいはメーカー間の利害が対立する事柄に付いては、卸は立場を鮮明に出来ない。

系列化が小売店の意向によって崩れたアイスクリームの例は、系列卸の呼称が生きている医薬品卸の系列メーカー取扱比率が最大限で50%前後と言われる事実と照応する。その理由はやはり、需要者である医療機関の要請に応えるためには、1社の製品ではまかないきれないというものであった。

家電や自動車は小売店まで流通系列化が進んでいる。また、乳業各社の販社はもともと専売牛乳店をつなぐ牛乳宅配ネットワークのためのものであ

る。これと考え合わせると、小売店がコモン・エージェントであるかぎり、その需要を満たす卸もコモン・エージェントとしての面を残さざるを得ない、と言える。そしてさらに言えば、1社の製品で消費者の需要をすべて満たせるのでなければ、小売店はコモン・エージェントとならざるを得ないであろう。

流通系列化は当然メーカーの意志だと思われる。確かにメーカーの手によって行われている。しかしそれがどこまで徹底するかを決めるのは、最終的には消費者と、消費者にとっての財の特性である、と言っては言い過ぎだろうか。

8. 小売店との新たな「長期的関係」

最近、メーカーが小売店と共同開発を手がけたり、卸が在庫管理・棚割り管理などのリテールサポートを提供したりする動きがある。これらは、メーカーや卸が小売店と利害を一致させようとする動きと言い換えてもよいであろう。新たな「長期的関係」が生まれようとしているのだろうか？ それらは従来の関係とどのような点が異なり、どのような点を引き継いでいるのだろうか。

例えば発泡スチロールカップに最初から入った味噌汁など、コンビニの客層に合わせた製品が、コンビニとメーカーで共同開発されている。これはメーカーからみれば、コンビニへ食い込むためのブランド間競争のひとつの手段である。いっぽうコンビニの側としては、安売りをしないと言う建て前から、周囲のスーパーにはないユニークな製品を扱いたいと、メーカーに対して希望をもちそうである。

単品の共同開発に限らず、メーカーは広域営業部・販売促進部などのセクションに、品目ごとでなく小売チェーンごとの担当者を置き、情報交換に努めている。これはとくにここ数年見られる傾向であると言う。

他産業の例から推して、交渉窓口一本化には価格交渉上の立場を強化するという狙いもある。電器産業では、上位量販店の本部が広島や福岡にあるため、その地域の販社の売上に対して量販店の取引高の比率が大きくなりすぎ、価格交渉で不利が目立つため、全国の量販店専門の交渉窓口を新設した

メーカーがあると聞く。しかし、支社ごとの営業マンにはそのチェーン全体のことが考えられない、などというメーカー関係者の話を聞くと、小売チェーンの立場をよりよく理解して企画に生かす、という狙いも無視できない。

共同開発と言っても、コモン・エージェントとしての小売店と各メーカーの利害の不一致が除去されたわけではなく、利害の対立しない共同作業が模索されているにすぎない。しかし合理的な小売店ならば、自分の要求を取り入れた製品が供給されることで開発費負担を償えると考えているわけで、製品1単位の取引ごとに開発費負担の「配当」を受け取っているのと似た立場にある。この「配当」の存在は小売店にとって、他社製品との交替を正当化する価格差を大きくする効果を持つ。つまりより安い価格を Offer するメーカーが現れても、すでにつき込んだ開発費が無駄になっても引き合うほど安くなければ、小売店が採用アイテムを切り替えることは得策ではないということになる。メーカー間に技術格差がないとすれば、最初に共同開発にこぎ着けたメーカーが小売店に開発費用をサンクさせ、先発者としての利益を得ることになる。(注17)

しかし、プライベートブランドはむしろアメリカのスーパーマーケットないしGMSが本家であり、共同開発のもたらすメーカーと小売店の固定的関係をあまり強調すると、アメリカ小売業には日本よりも広範に「長期的関係」がみられる、という結論になってしまう。妥当な現状理解のために加えなければならない要素は、共同開発品（あるいはプライベートブランド）がメーカー既製品（あるいはナショナルブランド）とどの程度代替関係にあるか、また一度に店頭におけるのは何アイテムか、という点であろう。代替性が強く、店頭での選択の幅が広いほど、提携メーカーと小売店の固定的関係は重要でなくなる。

ある大手食品卸が模索している方向は、別のロジックで、同様の「長期的関係」を作り出す可能性を持っている。この卸が岡山県に建設し、他の地方にも順次建設を計画しているピッキングセンターは、従来の自動設備がケース単位でしか注文の品を倉庫から取り出すことが出来ず、それ以下のバラ出荷分は手作業であったのに対し、バラ出荷分を自動処理できる。このセンター

で数県にまたがる広い地域のバラ出荷分をまとめて処理する。センター自体の投資回収はもちろん、従来より広い地域の物流を(バラ出荷分だけ)1ヶ所で扱うのでトラック輸送費が上昇し、少なくとも短期的には割高だが、それと引換に欠品や間違った配送が減少する。この卸では、欠品率の低下というサービスの質を小売店へのセールスポイントにしようとしている。

重要な点は、欠品率低下により、小売店による検品の省略が増えていることである。(注18)これは小売店の費用を減らし、費用を減らさせた卸の取引上の立場を強化する。検品を省略してもらうには、欠品を起こさないと言う過去の実績が必要である。この実績はいったんできると、小売店が新規参入の卸に取引先を切り替えるインセンティブをそぎ、卸に取っては一種の資産となる。

もしこのような形態が一般化すれば、検品省略という新たな内容を持ち、ビッキングシステムという物理的な技術の裏付けを持った「長期的取引」が現れる可能性がある。

9. おわりにー「長期的な」関係

森永乳業はなぜ三井物産の頼みを聞いたのであろうか? 「長年取引関係にある」というのが競合製品を運んでやる十分な理由になるのだろうか? こういった関係は、危機的な状況に突然現れるので、比較が困難である。有賀・並河 [1991a] には、サントリーがビール参入時にアサヒビールの物流網を利用した例を引いた。アサヒビールの行動も利益だけを考えれば非合理的な行動である。

しかし、こうしたごく一部の不可解な、しかし人目を引く行動の裏では、個人合理的な判断と交渉が日常業務を動かしている。この論文ではそれらを明らかにしようと努めたが、調査範囲の狭さから来るありうべき偏りについては、今後とも研究を進めたい。

(注) (1) メーカーの内部でも、本社と営業の最前線では思惑が食い違うことがある。
長期的な価格維持と短期的な売上拡大の矛盾である。

- (2) 米本 [1991] はディスカウントストア経営者の発言を引用して、周囲の小売店での価格が下がり始めると、商品買い上げなど特定の安売り店への対抗策が無意味になり、メーカーはディスカウントストアと妥協を余儀なくされるとしている。(p 75) 周囲の小売店が安売りで対抗せざるを得なくなるまで安売りを続けるための供給量確保が、メーカーの妥協が引き出せるかどうかを決定的に左右すると言う。
- (3) 加工食品に特有な要因として、近年厳格になってきたと言われる小売店の日付管理が返品増に与えている影響、そして多頻度配送による卸の物流負担の増大傾向が考えられる。並河・有賀 [1991] では大衆薬とスポーツ用品の返品に付いて論じた。
- (4) Flath & Nariu [1989] は、主に書籍流通を念頭に置き、再販価格と返品制の組み合わせと買切契約を比較している。この分析の結論を他の産業に適用するさいには、再販価格に対応する価格決定についての仮定を置き、それが結論に与える影響を考えなければならないだろう。三輪[1991b]は、“……「返品(制)」は、与えられた制約条件の下で、幅広い選択肢の中から選ばれた流通システムの一環を構成するものであるから、「返品(制)」だけを取り出してその是非を論じるのは適当でない。また、各分野により、与えられた条件も選択肢も同じではないから、「返品(制)」の是非について一般的に検討することも妥当ではない。”(p 26) と述べているが、同感である。
- (5) ボーデン製品の売上は250億、うちアイスクリームは120億であったと言う。残りのチーズやマーガリンに付いては今回のヒアリングの対象としていないが、参考までに契約解消後の処理に関する新聞報道をまとめておく。
- チーズについては折半出資の生産子会社「明治ボーデン」がある。双方とも相手の持ち分を引き取ることを主張しているが、明治ボーデンの工場は明治乳業所有のものを貸与した形になっており、明治側には売却の意志はない。1992年4月に提携契約が切れるにもかかわらず、現在この問題はまだ決着しておらず、ボーデン側は独自に工場建設計画を進めている。原料の加工用プロセスチーズは輸入でまかなう予定である。
- マーガリンに付いては、やはり外資系メーカーである日本リーバに生産を委託した。日本リーバは「ラーマ」のブランドでマーガリンのシェアの14%を持っており、ボーデンの12%を凌いでいる。
- (6) 3大都市圏のスーパーのPOSデータによると、希望小売価格550円のレディーボーデンの店頭販売価格は、1990年3月には457円、1991年1月には399円となったという。1991.2.19付日経流通新聞「マーケティング TODAY」参照。
- (7) 1990.8.23付日経産業新聞「米社との意見調整難航、明治乳業社長に提携解消で聞く一明治ボーデンの扱い焦点」で明治乳業社長は「ただボ社は当社が考える以上に日本での急激な売上拡大を期待し、それを当社は受け入れられなかったということだ」と発言している。
- (8) 岸 [1991] によると、提携解消はボーデンの側から提示された。

- (9) 1991.2.19 付日本経済新聞「明乳との提携解消—ボーデン会長ベントレーズ氏」によると、ボーデン側は1989年の明治乳業とのトップ会談で「現在あるチーズ事業の合弁会社にアイスクリームやマーガリンなどその他の食品事業を集約するほか、日本国外でも協力関係を採ることで基本的に合意した」としている。
- (10) 1991.6.5 付日経産業新聞「ボーデン高級アイス森永乳物流請け負う乳業界団結に衝撃」参照。
- (11) オーストラリアのメーカーに指示して日本向け仕様としたので味の評判は悪くなかったが、知名度がなく店頭での反応が鈍かったと言う。
- (12) 1991.3.14 付日経流通新聞「三井物産、米ボーデンと提携」参照。
- (13) 大衆薬に棚割りの問題がない訳ではない。ある直販系メーカーの営業経験の長い役員から、こんなエピソードを聞いた。ある地域の薬剤師会の有力者に、その地域のたくさんの薬局主に紹介してもらい、製品を引き取ってもらった。ところがあとで薬局に行ってみると、義理で引き取ってはくれたものの、棚に並べてくれていない。極端な店では梱包を解かないまま、箱が椅子代わりに使われていた。
- しかし大衆薬の場合は、店員が薬剤の位置を知っていれば、消費者の指名買いに応じることも出来るし、推奨販売にも支障はない。セルフサービスで取引費用を節約した販売形態のとき、消費者の目に触れるチャンスは相対的に重要になると考えられる。
- (14) VAN や POS の加工食品業界に与える影響に付いては、三輪[1991a]参照。
- (15) 合弁会社の生産した製品をいったん本社が買い、そのあと卸へ販売するという形式を取っているため、本社が代金回収を行っている。調整以外の機能を果たしていないわけではない。
- (16) 三輪[1991a]の注15によると、「もっとも合理化がすすんでいるといわれる CVS の場合でも……[加工食品卸は]数社で入あいになっており、……これ以上の集中化はかえって費用増につながると考えられているのである。」したがって、卸の集中化は独占状態に至るまで続くとは考えにくい。
- (17) サンクコストとその流通への影響に付いては、有賀・並河[1991a] [1991b]で論じた。
- (18) 1991.3.14 付日経流通新聞「物流網再構築、菱食アクセル」参照。
- 1991.3.21 付日経流通新聞「扇屋ジャスコ検品作業を省略」に紹介されている例は、物理的な投資は伴わず、主要取引卸との間で検品省略が試みられるものである。

参 考 文 献

- Asanuma B. [1989], "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill", J.J.I.E., 3, 1-30

Flath D. & Nariu T. [1989], "Returns Policy in the Japanese Marketing System", J.J.I.E., 3, 49-63

浅沼万里 [1984], "自動車産業における部品取引の構造 —— 調整と革新的対応のメカニズム ——", 季刊現代経済 58 号, 38-48

浅沼万里 [1986], "情報ネットワークと企業間関係", 経済論叢 (京都大学), 137, 1, 1-21

有賀 健・並河 永 [1991a], "流通費用と参入障壁", 三輪芳朗・西村清彦編「日本の流通」所収, 東京大学出版会

有賀 健・並河 永 [1991b], "Market Foreclosure としての長期取引関係 I: 日本の流通と参入障壁", フィナンシャル・レビュー, 近刊

岡本博公 [1984], "現代鉄鋼企業の類型分析", ミネルヴァ書房

岸 永三 [1991], "外資系企業, 人と組織のリストラ進む", '91 外資系企業総覧」所収, 東洋経済新報社

並河 永・有賀 健 [1991], "流通業における Market Foreclosure としての長期取引関係 II: 事例研究", フィナンシャル・レビュー, 近刊

三輪芳朗 [1991a], "流通分野における「情報化」", 三輪芳朗・西村清彦編「日本の流通」所収, 東京大学出版会

三輪芳朗 [1991b], "返品: 発生メカニズムと政策的対応", 経済学論集 (東京大学), 57, 1, 2-27

米本和広 [1991], "「安売り哲学」の実践者たち", 流通問題研究協会編「ディスカウントストア快進撃の研究」所収, 日本経済新聞社

若杉隆平 [1991], "企業間取引関係と輸出品流通: 輸入車とセメント", 三輪芳朗・西村清彦編「日本の流通」所収, 東京大学出版会

編集委員 伊藤 裕人
貝山 道博
並河 永

社会科学論集 第74・75号

1992年2月14日 発行

編集 埼玉大学経済研究室

製作 笹氣出版印刷株式会社

仙台市若林区六丁の目西町8番45号

TEL 022(288)5555

発行所 埼玉大学経済研究室

浦和市下大久保255

TEL 048(852)2111
