

最寄品メーカーの取引制度の変化の方向

高橋 佳生

財団法人流通経済研究所理事

少子高齢化にともなう市場規模の縮小や、昨年に発生した原材料価格高騰にともなう消費者の価格感度の変化、限られた地球資源の有効活用などの環境問題への社会的な意識の高まりなど、市場の環境変化が複合的に進んでいる。このような環境変化の中、近年、一部の先進的なメーカーは、これまでのチャネル戦略を転換し、卸店の販売機能を新たに活用する取引制度を導入している。そこで、本稿では、90年代以降のこれまでの取引制度改訂を概観し、最近の事例を位置づけるとともに、その制度変更の内容を分析・検討し、今後のメーカーの取引制度改訂の方向について概観する。

1. 近年の取引制度改訂のステージ

90年代以降、主要企業における取引制度改訂の動きを図表1に示す。食品業界からはじまり、日用品業界、菓子業界へと取引制度改訂が拡大している。特に菓子業界では、近年の少子高齢化による市場規模の縮小の影響を受けやすいことが背景に、すでに大手メーカー4社が新取引制度へ移行している。また、主要なそれぞれの取引制度改訂の内容¹⁾の一覧を図表2に示す。

これらの取引制度の改訂内容を分析すると、制度改訂には概ね次のような3つのステージ(段階)があると考えられる。ステージは、

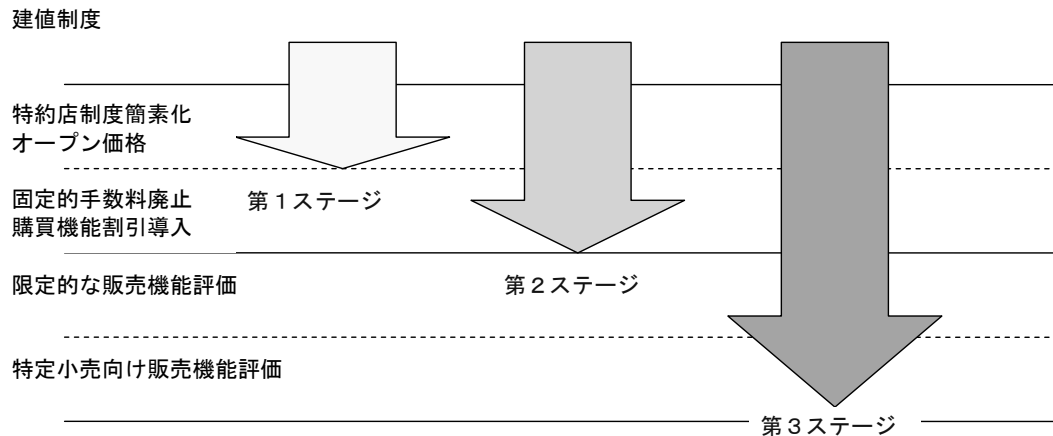
図表1 主要な取引制度改訂(1993年～2007年)

企業名	実施時期	主な改訂内容
カゴメ	1993	建値制度維持、価格改訂、販売手数料の簡素化、販促費の自動処理、決済サイト短縮
味の素	1996	オープン価格制度、小売・卸向け実績評価リベート廃止
P & G	1999	メーカー出荷価格の開示、取引基準の明確化、機能割引・BDFの導入
日本リーバ	2000	メーカー出荷価格の開示、取引基準の明確化、機能割引の導入
花王	2000	オープン価格制度、取引基準の明確化、機能割引の導入
カルビー	2001	オープン価格制度、卸の機能割引の導入、卸の販促費の小売特定化へ
ライオン	2001	オープン価格制度、卸の機能割引の導入、小売・卸向け実績評価リベート廃止
家庭紙3社	2002	建値制度維持、価格改訂、特約店制度変更、卸の機能割引の導入等
明治製菓	2004	オープン価格制度、卸の機能割引、商品別価格設定方式等の導入
ビール4社	2005	オープン価格制度、卸の機能割引の導入等(ビールのみ)
江崎グリコ	2005	オープン価格制度、卸の機能割引、商品別価格設定方式等の導入等
ロッテ	2007	オープン価格制度、卸の機能割引(フィー)の導入、特約店制度の変更等

図表2 主要な取引制度改訂内容の一覧

	カゴメ(1993年)	味の素(1994年)	P&G(1999年)	日本リーバ(2000年)	カルビー(2001年)
取引先	卸売業	卸売業	卸売業 組織小売業	卸売業 組織小売業	卸売業
特約店制度	全国一律 ／三温度帯別に再編	全国一律 ／三温度帯別に再編	廃止	廃止	—
基本物流サービス	卸売業着	卸売業着	DC着(配送先1ヶ所)	DC着	卸売業着
基本取引条件	物流要件:30ケース以上 発注要件:— 決済要件:—	物流要件:20ケース以上 発注要件:— 決済要件:—	物流要件:100ケース以上 発注要件:原則EDI 決済要件:月1回15日後	物流要件:50ケース以上 発注要件:原則EDI 決済要件:月2回30日後 規模基準:1億円以上	物流要件:(30ケース以上) 発注要件:(定特分離推進)
卸売価格	建値制度	一律の仕切価格	一律の仕切価格	一律の仕切価格	一律の仕切価格
販売機能割引	簡素化	廃止	廃止	廃止 (直接取引でのコミッション)	販売手数料等廃止 プロモーション・インセンティブ導入
購買機能割引	配送協力金	—	配送ロット規模別割引 工場引取・休日配送 10tマルチトラックへの対応 EDI取引インセンティブ	EDI発注割引 EDI情報提供割引 EDI決済割引(ペーパードレス) 支払条件割引／延滞割増 返品条件別の割引／割増 10トン車フルトラック割引	EDI発注割引 EDI情報提供割引 EDI決済割引(ペーパードレス) 無返品割引 在庫品質インセンティブ
小売業向け 販売実績評価レポート	(継続)	廃止	廃止	廃止	(継続)
卸売業向け 販売実績評価レポート	廃止	廃止	廃止	廃止	廃止
小売業向け 販促企画費	継続	継続	取引額の一定割合のBDF	継続	継続
卸売業向け 販促企画費	対象小売店の特定	特定企画のみ	小売業向けBDFとして提供	廃止	取組による小売特定化へ

図表3 取引制度改訂のステージ



主に卸店向けの取引機能割引を高める方向に向けて段階が異なっている。すなわち、固定的な手数料から、購買機能割引へ、さらに、特定の販売機能へと、ステージが高まるものと考えている。(図表3参照)

(1) 第1ステージ

取引制度改訂の第1ステージは、90年代前

半に実施された、味の素社、カゴメ社などの制度改訂の事例をもとにステージを設定してみよう。

①制度改訂の主な背景

制度改訂の主な背景には、小売構造、卸売構造の変化にともなう取引コストの上昇が要因として挙げられ、主な要因としては次のようなものと考えられる。

- 1) 量販小売業の規模拡大による規模評価や達成リベート等の肥大化
- 2) 商品別・地域別の特約店制度の非効率化
- 3) 多段階の特約店制度の非効率化

②主な改訂内容

カゴメ社は建値制度を維持したが、味の素社は建値制度を廃止し、食品業界で先駆的なオープン価格制度へ移行など、次のような内容の取引制度改訂を実施した。²⁾

- 1) 建値制度の廃止：オープン価格制度（販促費を織り込んで仕切価格の引き下げ）
- 2) 特約店制度：全国一律三温度帯別に簡素化
- 3) 販売機能割引：固定的な販売手数料の簡素化・廃止
- 4) 取引先の販売実績評価の見直し：累進的なりべートの見直し・廃止

(2) 第2ステージ

取引制度改訂の第2ステージは、90年代後半から2000年代に実施された、P&G（現P&Gジャパン）社、日本リーバ（現ユニリーバ・ジャパン）社など、日用品業界における制度改訂の事例をもとにステージを設定してみよう。

①制度改訂の主な背景

カルフルやウォルマート等のグローバル小売業の日本参入に対応し、外資系メーカーを中心にグローバルな取引制度の枠組みの導入が進められたものと考えられる。その中核となる考え方は、欧米で推進されていたECR（Efficient Consumer Response）を取り入れたものである。

- 1) ECR・SCM（Supply Chain Management）の推進
- 2) 取引コストの削減に向けた中間流通コストの明確化

- 3) 小売業の上位集中度が高まり、メーカーの直接商談チャンネルの拡大
- 4) 増大する特売費のコントロールの強化

②主な改訂内容

第2ステージでは、オープン価格制度を前提に、メーカーの基本取引条件を明確化し、中間流通コストを明らかにするとともに、基本取引条件を基準とした各種の購買機能割引を導入して取引の効率化を推進した点が重要な特徴と考えられる。

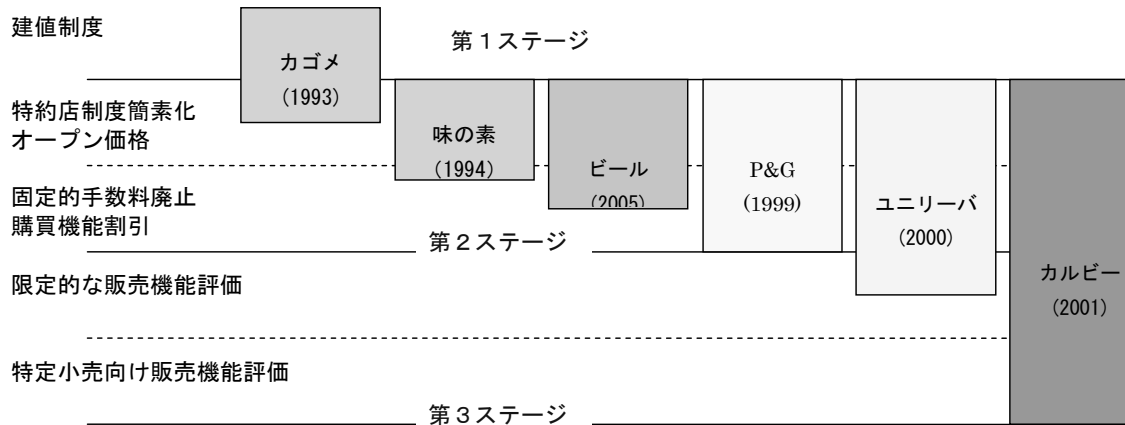
なお、外資系メーカーは、特約店（代理店）制度を廃止し、メーカー出荷価格を開示して小売業との直接取引にも対応したが、日本のメーカーは追従しなかったため、ステージの特徴からは除外して考えたい。

- 1) 販売機能割引：固定的な手数料の全廃
- 2) 基本取引条件の整備：これまで曖昧であった情報・物流・決済の各要件を明確化し、メーカーが取引する際の流通サービス・取引の基準を設定した。
- 3) 購買機能割引の導入：取引を効率化するために割引制度（インセンティブ）を導入し、取引先の購買機能を誘導した例）ロット規模別の割引
 EDI発注割引
 EDI決済割引（ペーパーレス）
 EDI出荷データ割引

(3) 第3ステージ

第3ステージでは、小売業のさらなる上位集中化により、メーカーの直接商談が拡大し、卸店の固定的な手数料を廃止・縮小する中で、取引先を明確化するなど、卸店の販売機能を評価する仕組みが設定されていることが特徴といえよう。第2ステージの事例となった日本リーバ（現ユニリーバ・ジャパン）社では、限定的なチャンネルにおけるベンダー機能を評価している。さらに、菓子業界のカルビー社

図表4 主要な取引制度改訂事例のステージ



では、店頭販促の実施による需要拡大が戦略的に重要であったことから、卸店の営業先を特定するとともに、固定的な手数料からプロセスを明確化して販売機能の評価する仕組みへと移行している。これらを主な事例として、第3ステージを設定してみる。

①制度改訂の主な背景

- 1) 小売業のさらなる上位集中化による直接商談の拡大
- 2) 非直接商談チャンネルへのカバレッジの強化
- 3) 店頭での販売促進の強化

②主な改訂内容

- 1) 卸店のベンダー機能評価（限定的）
- 2) 特定小売向け販売機能評価

主要な取引制度改訂の事例をステージに当てはめてみると、概ね次の図表4のようになるものと考えられる。

2. 最近の取引制度改訂

近年、すでに第2ステージまでの取引制度改訂を実施した日用品の外資系2社は、少子高齢化にともなう市場環境の変化に対応し、さらなる成長をめざした新たな取引制度を導入している。その内容は、卸店との販売機能

の分担を明確化してより幅広いチャンネルをカバーするとともに、店頭の活性化策の展開するための戦略的な協働関係を構築しようとするものである。これは、流通における卸店機能の評価を転換するような動きであり、第4ステージともいえる取引制度の改訂と考えられる。

また、菓子業界においても、ネスレ・コンフェクショナリーが、卸店の機能を活用して返品的大幅な削減を達成するなど、卸店機能を活用したチャンネル戦略の新たなステージが始まっていると考えられる。ただ、同社の場合、限定的な機能の評価したものと考えられるが、今後の改革の方向は、明かに第4ステージに向けたものとして位置づけられよう。

以下では、3社の事例の概要を紹介するとともに、図表5に第4ステージを設定して事例を位置づける。

(1) P&G日本のGSプログラム³⁾

P&G日本は、2006年7月、ゴールドেনストア（GS）プログラムを導入し、非直接商談のチャンネルを対象に、卸店の営業機能を活用して店頭販促の強化を打ち出した。これは、取引制度の全般を改める改訂ではなく、取引制度を補完する追加的なプログラムの実

施とみられる。

①プログラム導入の背景・目的

- 1) 消費者ニーズの高度化・多様化にともなう、高いレベルの販売スキルが必要となっており、店頭での消費者満足の上昇を図るためのプログラムを導入した。
- 2) これまで同社の営業支援が十分に受けられていない小売店の支援を強化し、ビジネスの伸長を図る。
- 3) 卸店の強みを活用した新たな役割と協働により、効率的・効果的な小売支援体制の強化を図る。

②GSプログラムの主な内容

GSプログラムの主な内容は、次のようなものになっている。

- 1) P&Gジャパン社は、カテゴリー別のショッパーの購買特性をベースに、製品情報、商品販売のスキル、プロモーションなどの店頭活性化支援策を提供する。
- 2) 卸店は、同社製品の情報提供から販売促進プランの提案まで、小売店支援策を実施する。
- 3) P&Gジャパン社と卸店は、定期的にビジネス目標を設定し、販売促進プランを立案する。

(2) ユニリーバ・ジャパンの新取引制度⁴⁾

ユニリーバ・ジャパンは、2008年10月、新取引制度を導入し、2000年に実施した取引制度改訂から大きくチャネル戦略を転換している。

①新取引制度導入の目的

少子高齢化・市場の成熟化の環境下で、さらなる成長の実現を目指して、大型店から地域密着型の小売店まで、幅広い店頭配荷の拡大とエンド展開の強化のために、新取引制度を導入している。

②主な改訂の内容

新取引制度は、自己完結型のビジネスから、卸店をパートナーとするビジネスモデルへの転換を表明し、卸店との協働関係の組織的運営を重点とした内容となっている。具体的には、卸店を規模と機能別に5タイプ程度に分けて、それぞれの機能に応じた変動型（インセンティブ）の評価制度を導入している。新取引制度の主な内容は、次の通りである。

- 1) 基本取引条件の緩和：小ロット配送への対応
- 2) 卸店を規模・機能別に5タイプに分類し、それぞれの機能を評価する
- 3) 機能評価の充実
 - ・数量割引メニューの拡充
 - ・支払条件別のメニューを拡充
 - ・営業活動条件の明確化
- 4) 二次卸（登録制）ネットワークの再構築

⑥卸店管理の新組織

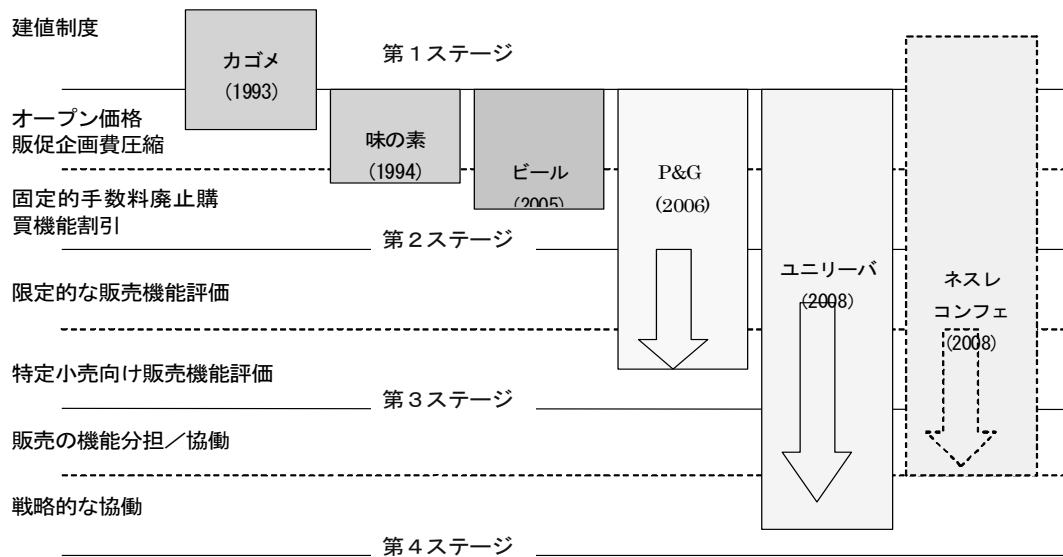
卸店のタイプごとの特性に応じた機能評価を導入したことから、その制度を運用し実効性を確保するために、卸専門部署として、「カスタマーサービス部」を新設し、協働体制の管理・運営と、情報の共有などサポートを、一元的に実施する仕組みを構築している。また、卸店のタイプごとの条件は、開示され、公平性・透明性を確保している。

(3) ネスレ・コンフェクショナリー⁵⁾

ネスレ・コンフェクショナリー社は、キットカット、エアロ、クランチの主力の3ブランドに集中した資源投入により、日本の菓子メーカーの中で高い利益率を達成している優良企業である。

同社の日本の流通に対する問題意識は、流通チャネルにおける製・配・販の機能分担が必ずしも明確でなく、機能が重複していたり、コスト負担が不明確な部分が多かったりと感

図表5 第4ステージと最近の3つの事例



じている。また、欧米に比較して、製・配・販の三者が協力して全体のコスト削減に取り組む動きが少ないと指摘している。

そうした中で、同社は、2004年から、製・配・販の協働で流通のトータル・コストを削減し、売上が上がらなくても利益の体制構築に向けて、特約店制度や営業の評価基準の変更など、チャンネル戦略の見直しを進めている。

その一環として、2008年4月、それまで業界慣習として認めていた返品を原則、認めないことを宣言した。

①返品の状況

CVSの商品カットなどで発生した卸段階の返品は、同社ではすべて廃棄となっている。しかし、現在の世界的な資源価格の高騰、環境問題への対応から、社会的な資源の無駄遣いは、許されないものと考え、同社の社長自ら返品の削減に乗り出した。

対象となる商品は、既存ブランドの期間限定商品であり、基幹ブランド商品ではない。

②卸店機能を活用した返品削減

CVSなどの在庫品の返品を、卸店が引き取り、他の小売店に再販売するように促すため、

在庫の転送の費用を負担し、転売のための協賛金を提供している。その結果、返品率は、1.5%から、0.1%に大幅に削減され、CVSからの返品は、ほぼゼロとなった。ただ、転売した商品の価格は、通常以上に低価格化することが懸念される。

3. 今後の取引制度改訂の方向

少子高齢化で市場規模の拡大が望めない環境下で、流通コストの削減とともに、非直接商談のチャンネルを含めて、営業の効率を高める必要に迫られている。したがって、流通における製・配・販の機能分担を再度、明確化し、重複機能を解消するとともに、3者の協働による効率化を進めることが重要となろう。

今後、メーカーは、卸店との協働を進めるためには、期待機能を明確化し、機能評価を織り込んだ第4ステージのチャンネル戦略へと進むものと考えられる。ただ、協働に向けた取り組みでは、実効性を確保するために、プロセスの管理・運用及びそのノウハウが必要になることから、一定の時間とコストが発生すると予想される。第4ステージは、まだ始

まったばかりで、今後の動向が注目される。

〈注〉

- 1) 取引制度改訂の内容における表側の用語については、次の通りであり、詳しくは高橋「取引関係の変化と課題」明日の食品産業(2008年) P12～18、白井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚「卸売業のロジスティクス戦略」同友館P43～53参照
- 2) 各社の取引制度改訂の詳しい内容については、根本重之「新取引制度の構築」白桃書房を参照
- 3) 石鹼日用品新報(2006年6月21日、2007年12月12日)などより
- 4) 石鹼日用品新報(2008年3月19日、9月17日)

などより

- 5) 財団法人流通経済研究所主催の「流通大会2008年」(2008年10月)におけるネスレ・コンフェクショナリー社、代表取締役社長高岡氏の講演より

〈参考文献〉

- 白井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚「卸売業のロジスティクス戦略」(2001年)同友館
高橋佳生「取引関係の変化と課題」明日の食品産業(2008年)
根本重之「新取引制度の構築」(2004年)白桃書房