

「中間流通価格の問題点」に関する報告書
～ 大手・準大手・小規模メーカーへのインタビュー結果より～

学習院大学経済学部 上田隆穂

調査概要（目次）

- 1．中間流通価格の種類
- 2．中間流通価格を扱う重要性
- 3．中間流通価格形成の考え方
 - ・メーカーサイド
 - ・流通サイド
- 4．中間流通価格の低下要因
 - ・メーカーサイド
 - ・流通サイド
- 5．各種リベートの種類と内容
- 6．リベートの問題点
- 7．今後の対応の方向性

はじめに

量販チェーン店を中心とする特売など低価格競争がまだまだ見受けられる。これらは酪農関係者や乳業メーカーの納入価格を低下させる結果となり、サプライヤーサイドの疲弊を招いている。実は、この量販チェーンの低価格競争を可能にしている原資の多くは、直販の場合、メーカーからのリベート等である。ところがこれらのリベートの種類や性質などまだまだ乳業界では解明されていない部分が多い。これらを解明して透明化を図ることにより、適正化の政策ならびに戦略をとる必要がある。この中間流通価格の調査報告は、これらを意識したものである。

平成 15 年度末の 2、3 月において大手・準大手・小規模メーカーへのインタビューを実施した。大手メーカーの場合、大手量販チェーンとの購買代表同士の一元的な取引が多く、それほどの問題は起きていないようであった。また小規模メーカーの場合には、量販チェーンチャンネルの占める割合は小さく、販売店チャンネルの占める割合が多い。この場合には、個々の販売店の規模が小さいため、個々の影響力は低く、リベート等の問題はほとんど起こっていないようである。最もこれらの問題がおこり得るところは、準大手・中規模メーカーであり、量販チェーンを主要な取引相手にした場合に限られている。

以上よりこの調査報告では、特に準大手・中規模メーカーに絞って、対量販チェーンつまり直販を対象として述べていく。

1．中間流通価格の種類

主な中間流通価格の種類は以下ようになる。

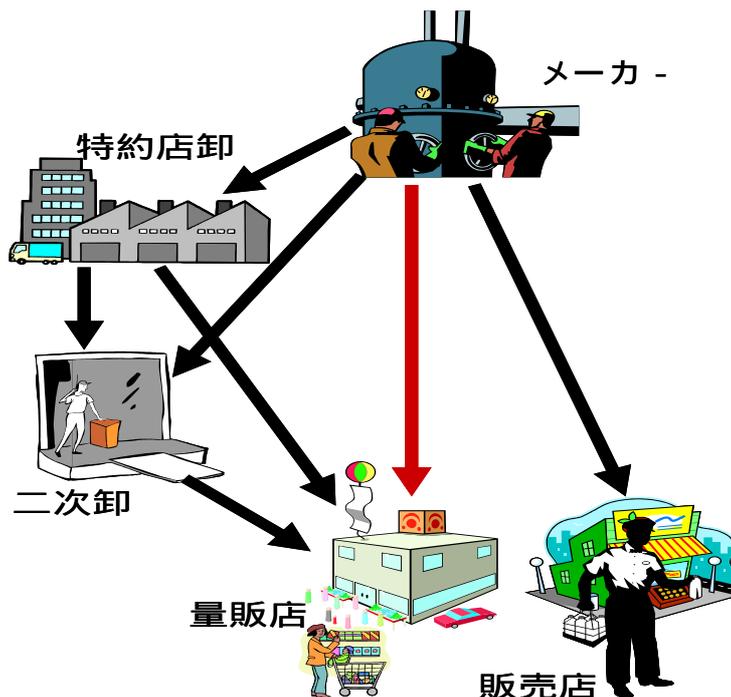
- メーカーから特約店・卸への出荷価格、
- メーカーから量販店への出荷価格、
- メーカーから販売店への出荷価格、
- 特約店から 2 次卸あるいは量販店への卸売価格

図示すると図表1-1のようになる。

これら以外にも生協やその他団体（学乳を含む）等へ出荷価格も存在する。

この報告書では、低価格競争を招く原因となる最も大きな要因である直販と呼ばれる メーカーから量販店への出荷価格に焦点を当てることにする。

図 1 - 1 中間流通価格の種類



2. 中間流通価格を扱う重要性

この中間流通価格が重要であるのは、前述のごとく、中間流通価格は、小売価格形成に大きな影響を及ぼす。小売価格低下の1つの原因である特売原資となっているのが、メーカーから流通サイドに支払われる各種リベートである。

このリベートは、不透明な部分が多く、メーカーにとって非常に煩雑な事務作業も要し、しかも単品毎のリベートもあれば、全体での年単位のリベートもあり、また何段階か担当レベルも存在するため、真の納入価格であるネット価格を計算するのは難しく、ネット価格の明示化を困難にしている。おそらくメーカーによっては、どんぶり計算を行っているところも多いと想定され、正しい価格管理が行われていない可能性がある。

このことは小売段階での低価格競争を支える主原因の1つになっていることは間違いない。特に中小規模のサプライヤーの多い乳業業界においては、リベートの構造が多様化・複雑化しており、これが最終販売価格の行き過ぎた低下につながっている。従って、中間流通価格は酪農家・メーカーの収入を規定するものとして非常に重要である。

またリベートは、主にサプライ（メーカー）側とデマンド（卸・量販店）側の力関係に大き

く依存している。これは後述する。

3．中間流通価格形成の考え方

(1)メーカーサイド

メーカーは伝統的に建値制度を採用している。この考え方の根底には、適正小売価格維持と流通部門ごとの利益確保があり、メーカー主導の考え方であった。しかしながら、この建値制度は、卸や量販チェーンに大量に自社製品を扱ってもらうインセンティブを与えることはできないため、メーカーはこれを各種リベートで補完していくということが伝統となっている。

一例（直販ルート、定番）を挙げておこう。ここで量販チェーンの小売価格を指数化して100とする。すると（メーカーの原料仕入れ：48）メーカーの量販チェーンへの納価77小売価格100となる。量販店取り分は、これで23となる。そしてこの取り分をメーカーによる各種リベートで増やしていく。

しかしながら、量販チェーンの店頭における実売価格が約81であるとする量販店取り分4にしかならない。これでは、量販チェーンの販売管理費（販管費）はもっと大きいため、量販チェーンは利益が上がらなくなり、メーカーに対するリベートの要求圧力が強くなる。メーカーは、取引規模にもよるがこれを受ける形となり、多様なリベートを支払うようになる。

(2)流通サイド（量販チェーン）

量販店小売価格の基本的な決め方は、建値制度に依拠している形をとるが、基本的には、独自の販売管理費や利益を設定している。具体的には、「メーカー・卸納入価格＋販売管理費（販管費）＋利益」という決め方である。ところが、量販店同士の競争から特売になることが多いため、小売価格を低くする傾向があるため、この「販管費＋利益」を一定額確保するためにネットのメーカー・卸納入価格を低く抑えていくことが必要となる。ここに建値制度を守りながら、各種リベートでなるべくネットの納価を低く抑えようとする圧力が生じる。

具体的な要求の方法としては、販管費・利益を調整・確保するために品目別に各種リベートを要求することもある。また品目別の「販管費＋利益」をほとんど無視して集客のため、建値の納価に1本当たり10円だけを乗せて売り出すという激しい特売（リージョナル・チェーンが多い）を行い、総じて後での利益確保ために決済奨励金等リベートなどを製品カテゴリー全体でメーカーに要求することも多くなる。

参考だが、地域量販チェーンではリージョナル・チェーンのリベート要求の方がナショナル・チェーンより厳しいことが多い。というのは、大手量販店（ナショナル・チェーン）は、各地域にそれほど店舗数が多くない。しかし、リージョナル・チェーンはドミナント出店方式が多く、その地域に多店舗展開する。そうなると地域メーカーにとっての取引規模は、大手量販店よりもリージョナル・チェーンの方が大きくなる。このため、メーカーは売上高確保のためにリージョナル・チェーンとの取引を失うことはリスクが大きく、要求を飲まざるをえなくなる。

従って、量販チェーンにおいては、企業規模よりもメーカーとの取引規模がパワーの源泉となる。

4．中間流通価格の低下要因

(1)メーカーサイド

メーカーは、工場の稼働率を年間通して維持したいという小売りに関する取扱量の確保が重要である。また特定の期間に特定の商品を流して、店舗取扱量を確保したいことも多い。特に新製品の場合が多い。

店舗の新規開拓の必要性が増大

ここ数年で乳処理メーカー間においてはサバイバル・ゲームの様相となってきた。ディスカウントをしかけるメーカーもある。従ってこのまま放置すると年10%~20%取扱店が減る可能性がありメーカーとして放置できない状況である。それ故、年ベースで10%~20%の新規開拓努力で現状維持を図ろうとする。その結果、提案段階でより多くのリポートを出さざるをえない。戦略的に生産費を削って製品出荷することもありえる。

(2)流通サイド（特にリージョナル・チェーン）

日本では欧米と異なり、リージョナル・チェーンの全国市場シェアが大きい。これらのチェーンはGMS方式（大型量販店）での大規模展開せず、SM（食品スーパー）展開だけにして、オープンモールの近辺にいくつも出店し、そこで単品ごとの目玉商品を作って集客する傾向がある。

スタイルとして近隣の商業集積から流れて来る消費者を拾い上げるというやり方が多く、牛乳だけでなく、多様な日用品で目玉商品をつくり、目玉商品を多用する。そのため利益補填を要求することが多くみられ、各種リポート要求、決算協力金の要求等が多い。

量販店バイヤーの一貫性の問題

リージョナル・チェーンのバイヤーによる対メーカー対応が一貫性を欠く傾向が見られる。社長の方針が全て下へ行き渡り、遵守されるチェーンもあるが、そうでないところが多い。このような場合、バイヤーは、自分に与えられたノルマを達成するために年間一定の売上、純利益が必要となる。結果としてバイヤーの目標達成手段がリポートとなりやすく、かなりの強い要求もある。

現象としては、バイヤーが変わると取引相手が大きく変わることがあり、取引の継続性が保証されないことが多い。取引継続のためにも、要求は飲まざるを得ないことが多い。パワーがリージョナル・チェーンに偏っている結果である。

一応、「公正な取引の遵守」のため建前的に量販店による調査があり、『バイヤーから不正な要求や金品の要求はなかったですか。アンケートにお答えください』等のアンケートがくることがあるが、FAXでの返事を要求され、返事すれば、相手バイヤーに分かってしまうため後の憂いで反応できないことが多い。つまり適正化のシステムが機能していない状態である。

5. 各種リポートの種類と内容

具体的にどのようなリポートや対量販チェーン協力があるかを整理する。

(1)センターフィー

もともとメーカーは、量販店までの配送義務を負うことが多かった。しかしながら配送効率化のため量販チェーンは配送センターを作り、工場を出荷した製品はこの量販チェーンの配送センターに納入されることが多くなった。量販チェーンは、メーカーによる店舗までの配送義務を肩代わりするという理由でセンター利用料をメーカーから徴収している。問題は、実際のコストがメーカーに要求されることではなく、実質的に量販チェーンの利益補填と使われていることである。従って、このセンターフィーは一種のリポート化していると言える。

このセンターフィーは、さらに細かくセンターフィー、基本リベート、センターリベートに分かれることがある。これらは、量販チェーンから一方的に通告を受けることが多く、メーカーに対しては一律に決まった割合であるが、量販チェーンにより率はまちまちである。このリベートは、比較的透明性が高いリベートと言える。

(2) ボリュームディスカウント

このリベートが利益調整手段とされる不透明な部分であり、メーカーにとって影響が大きい。以下の物量契約リベートと年間契約リベートの2つが代表的である。

物量契約リベート・・・年間ではなく、もっと短期で契約量の100%を超えて売れた場合に段階的に1本あたりいくら(円)で支払われる。量が多いほど単価が高くなる。

年間契約リベート・・・年間で契約する。前年売上げ比100%を超えた場合、段階的にパーセントを上げてバックする。量が多いほどパーセンテージが高くなる。

(3) 決算奨励金

年2回程度で量販チェーン、卸の両者が要求するリベートである。量販チェーンの場合、半期々々の決算の前にも売上が欲しい場合にフェアの企画要請をメーカーに対して行ってくる。メーカーは、量販チェーンで行ったフェアによる売上の何%を量販チェーンに返す。

卸の場合は、春の商談会がほしい2月に開催される。その後の3、4月の売上の何%かを販促協力としてメーカーに要請してくる。不透明ではあるが、それほど大きな影響はない。

(4) 完納奨励金リベート

基本が未締めの未払いとすると15日までに早めの入金ならば何%のリベートを返すリベートである。これは流通サイドへの支払いコントロール手段であり、メーカーに主体性があるので問題はそれほどないと思われる。

(5) 特別配送

メーカーは、量販チェーンから急な注文があったときは、計画生産かつ在庫を通常は持たないため、注文に応じきれないことがある。このとき応じきれなかった部分を生産でき次第、別車対応をする。この物流コストはかなり大きい。また極端な場合、注文時に応じきれない部分を売価保証として量販チェーン・CVSチェーンから請求される場合もある。管理部門のコストとして計上させるが、影響は非常に大きい。純粋なリベートではないが、個々の量販チェーンへの一種の形を変えたリベートとも考えられる。

(6) チラシ協賛

生協が特に多い。一回々々は一品5,000円~10,000円であるが累積するためかなりの影響がある。たとえば1回に5品目だと5,000円×5で25,000円、これが月4回であれば10万円、年間で120万円、これが10ヶ所あれば1,000万円となる。累積ではかなりの額となる。

(7) イベント協賛

量販店主催のイベント、料理教室等に商品協賛と広告の何%かを負担する。その広告に商品が掲載される。1口5万円など金額は掲載の大きさに依存する。メーカーは、選択的に諾否を決

める立場にはなく、量販チェーンが指定してくることが多く、たいてい断れない。ただし年間で見るとそれほど大きな影響はない。

(8) 売り場買い取り

大手メーカーに多く見られる。主に新商品発売から数ヶ月間、量販チェーンの売り場を借りる。売り場用のフェイスングツールを持って行き、設置して、商品を販売する。その代償として月々に定額のフェイス料を量販チェーンに支払う。一種のリベートであり、別名、棚代とも呼ばれる。森永のカフェラテ等の例がある。しかしながら、メーカーが主体的に実施するので販促ツールの一環と考えられ、それほど問題はない。

6. リベートの問題点

以上多種のリベートと言い換えてもよい負担がメーカー側に発生している。それではこれらリベートとはどういう問題点を持つのであろうか。

(1) 比較的透明性の高いリベートや不透明なリベートが多種多様混在。しかも量販チェーンにより独自性があり、まちまちである。加えて受け手のメーカーによっても「売り場買い取り」等独自性の高いものも含まれる。これらが複雑であるため、メーカーの量販チェーン・卸への納価であるネット価格の計算が困難であり、ネットではいくらでメーカーが販売しているのかの正確な把握が難しい。伝統的な古いシステムが生きていて、手間を煩雑にし、流通サイド側の利益管理を甘くしている。つまり本来あるべき、単品毎の利益管理から、どんぶり勘定のな流通サイドの利益確保の手段となり、流通パワーによる前近代的な経営となりやすい。

(2) センターフィー

メーカー側が自前でデリバリーした方が低コストでも量販チェーン側が認めない。それゆえ正当な物流費ではなく、利益確保の手段として利用されている。サプライサイドにとっては正当性が低いものとなっている。

(3) 量販チェーンのバイヤー問題

特にリージョナル・チェーン規模では、バイヤーのスタイルとチェーン全体の方針との一貫性がなく、バイヤーが独自に業績を上げるため、利益確保に独自のリベートの要求を行うことが多い。そのため要求をメーカーがのまない場合には取引メーカーを変えることが多く、メーカーはある程度バイヤーのリベート要求に応じざるをえなくなる。

大手メーカーと大手チェーン同士ではあまり見られないが、リージョナル・チェーンと取引の多い準大手・中規模のメーカーは立場が弱い。日本は準大手・中規模のメーカーが多く、メーカー側に対抗手段がないため大きな問題となる。

7. 今後の対応の方向性

(1) メーカー側の規模の違いに基づく調査の必要性

規模別にリベート問題の影響度が異なると思われる。従ってメーカー規模別の聞き取り調査が必要である。特に不透明なリベート部分の解明と問題点の整理・対応策の検討が重要である。

(2) 準大手・中規模のメーカーに関し、取り扱い規模により、量販チェーン側にパワーが偏在す

るため、メーカーにおいて対策が必要

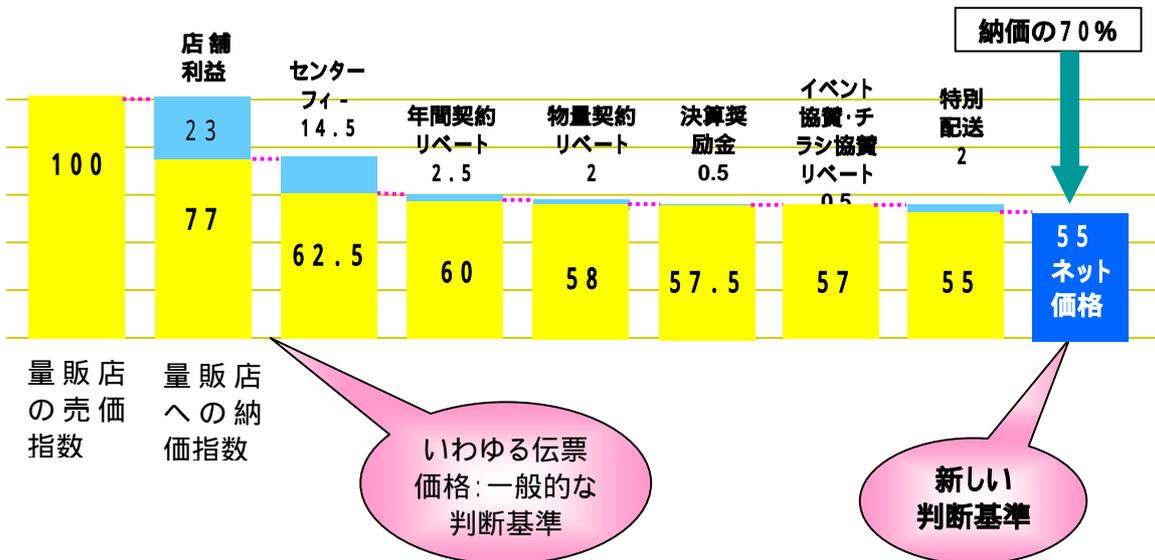
- 例： メーカー規模の拡大 or 提携による疑似拡大強化
ブランド力のアップ・独自のヒット商品開発
牛乳類需要の拡大
ネット価格分布表を作成・偏り是正のための基礎資料作り

参考：企業が作成すべきネット価格関連図

- (1) ネット価格形成図：取引先企業毎
- (2) ネット価格分布図：取引先全体
- (3) 取引規模別ネット価格プロット図：取引先全体

(1) ネット価格形成図事例：企業毎に作成

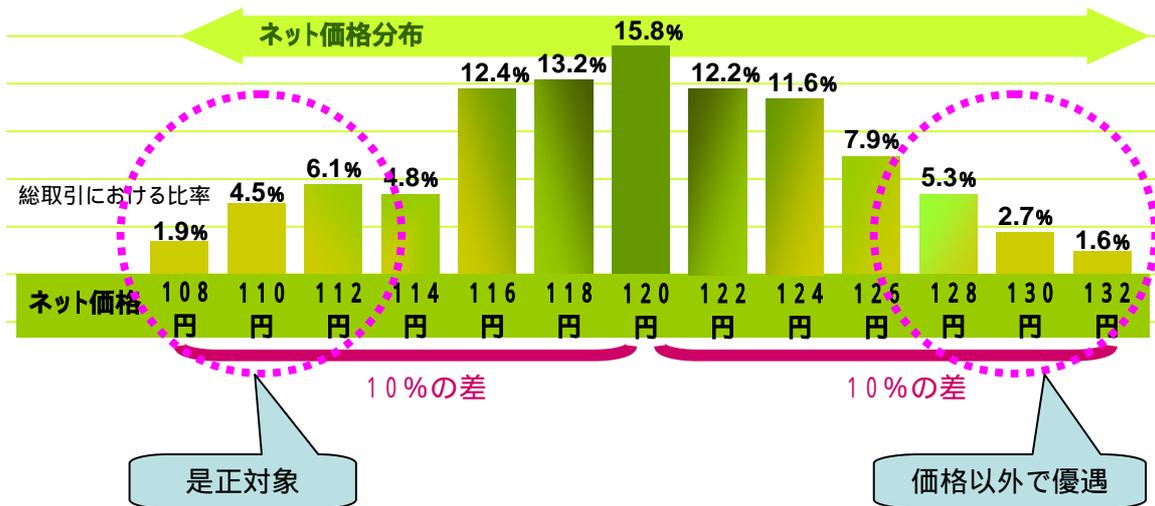
但し指数の数値は架空



出典：ロバート L. ロシエ & マイケル V. マーン(2001)『ポケット・プライス：真実の取引価格』
『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』、4月号翻訳、pp.122-135。(HBR 1992 Sep.-Oct.)を元に作

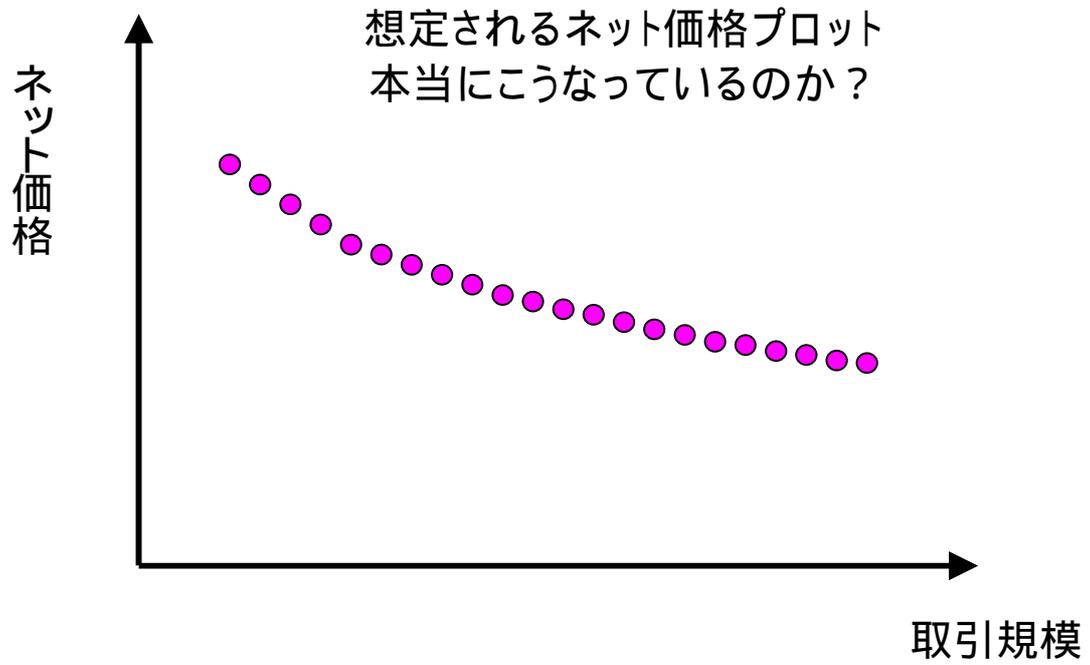
(2) ネット価格分布図事例:取引先全体で作成

但し価格の数值は架空

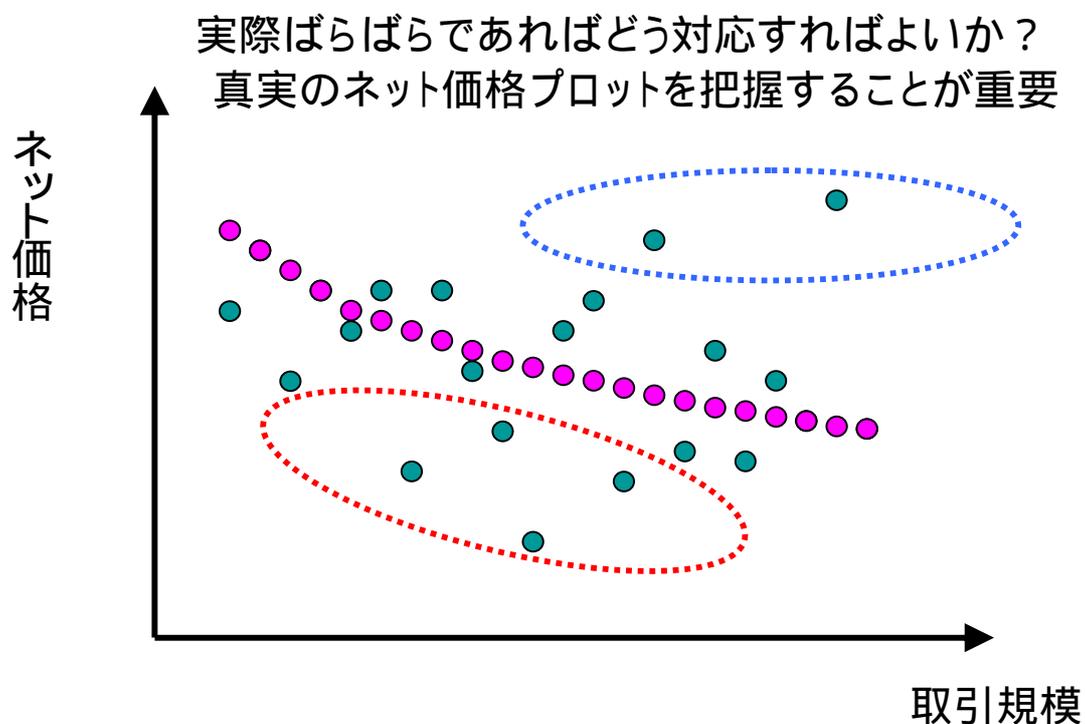


出典:ロバート L. ロシェ & マイケル V. マーン(2001)「ポケット・プライス: 真実の取引価格」
「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー」、4月号翻訳, pp.122-135.(HBR 1992 Sep.-Oct.)を元に作

(3) 取引規模別ネット価格プロット図事例:取引先全体で作成



(3) 取引規模別ネット価格プロット図事例 - 2



重要な取引先は、右上の点線で囲んだ相手であり、高い納価で引き取ってくれる相手である。このような相手には、低価格以外の要素で取引を行っているため、非価格的なニーズを探り、そのニーズをより一層充足するように努める。逆に左下の点線で囲んだ相手は、要注意の取引先であり、早急な是正が必要となる。このような図を提示して改善を求めることも必要であろう。

以上