

經濟論叢

第 163 卷 第 5・6 号

短期外資流入規制の模索……………	本 山 美 彦	1
値引販売慣行の改革方向（2）……………	塩 地 洋	33
発展途上国における会計基準の国際的調和化……………	境 宏 恵	55
「ファミコン」開発と ビデオ・ゲーム産業形成過程の総合的考察……………	藤 田 直 樹	69
新たなパートナーシップに向けての チャンネル管理システム改革……………	崔 容 熏	87
不確実性下の土地課税と 土地利用規制の経済効果……………	鄭 炳 潤	110
リーン生産システムと危機における 完成車メーカーの役割……………	李 在 鎬	130

平成11年 5・6 月

京 都 大 学 經 済 學 會

新たなパートナーシップに向けての チャネル管理システム改革

——実質在庫削減システムから仮想在庫システムへ：味の素社をケースに——

崔 容 熏

I は じ め に

筆者は、前稿[1999a]で味の素株式会社（以下味の素社と略す）をケースとして、実質在庫削減システムに頼ってきた既存のチャネル管理システムが、主に市場の低迷と流通側へのパワー・シフトによって露出せざるを得なかった悪循環について述べた。まず、その内容を簡単に振り返ることから始めよう。

多様かつ不規則な市場の論理に対して、マーケティング主体はすべての情報を持っていないがゆえに、特定製品市場で需要と供給の間ではいつも定性的かつ定量的な齟齬が存在する。従って、チャネルに参加するメンバーたちは何らかの需給調整装置を持っているはずである。流通構造の寡占化を背景とする最近のいわゆる製販統合も、多様かつ不規則な需要に対応するための製販の協力関係に他ならないが、製販統合を遂行できる条件はかなり限られている。従って、各マーケティング主体は、独自に何らかの需給調整装置を構築しなければならない。特にメーカーは最終消費者に自社の商品が移転されるまでは、その製品のマーケティング責任から完全に自由であり得ないから、独自の対応策を求められる。

前稿では、1990年頃を境として味の素社が本格的にチャネル管理システムを改善していく前段階のチャネル管理システムの姿を見てきた。その核心は、多角化と商品多品目化に代表されるフル・ライン型の製品政策と、販路拡大を目

指して作り上げた分散型の物流システム、そして、それらを最終消費市場で処理し、マーケティング活動を完結するための、流通側に対するリベートを中心とする、押し込み販売であった。経済全般の成長にも後押しされて、同社の成長を象徴していた、この一連の活動の背後には、取りあえず市場に手放してから、後は流通側への働きかけによって処理する、といういわゆる「実質在庫」削減の論理があった。それを可能にしたのは、市場の持続的な成長とメーカーの意志である程度コントロールが可能な流通業者の存在であった。

しかし、80年代後半を中心に環境は急変する。それは、市場の伸び悩みと流通構造の寡占化に他ならない。環境の変化に伴って、正確な需要予測に欠けた無分別な商品開発と物流システムの未整備による商品の滞留は、流通段階での膨大な実質在庫の発生を余儀なくした。その実質在庫を払拭するためにもっぱら頼ってきたのは、リベートを中心とする流通段階への介入であった。しかし、また、主に流通側へのパワーシフトに伴ってリベートの支払いがインセンティブとしての機能を失い、逆にメーカーの利益を圧迫してしまう結果に導く、悪循環をもたらしたことを示しながら前稿の結びに代えた。それは、仮想需要削減を中心とした事前的需給調整の努力に欠けた、事後的需給調整方式の限界でもあった。

本稿では、その悪循環を断ち切るべく味の素社が主に80年代後半から、実質在庫削減システムを支えていた各々のサブ・システムを漸進的に改革してきた具体的な内容を追跡していく。その目的は、流通側での高集中度化の進展が高成長市場の終焉と絡むことにより、メーカーのチャネル管理システムにより一層の困難を投げかけているなかで、ここ数年いくつかの先駆的な企業によって試みられている新取引制度の導入と、それと連動する形での提案型営業への移行の過程を見ることによって、旧システムに置き換わって改善された（されつつある）新たなシステムの指向点を確認することである。それは、また、市場成熟化と高集中度販路¹⁾に直面したメーカーの対応の典型を明らかにすること

1) 住谷 [1992]。

でもある。

II 取引制度改革の開始

1 商品面での見直し

1989年9月、当時の鳥羽董社長は販売企画部長にある実験を命じた²⁾。売上にあまり貢献しない家庭用商品300品目、業務用商品500品目の合計800品目を抽出、売上への影響を調べさせたのである。すると、これらの品目を削っても売上高のわずか0.4%しか減らないことが判った。さらに、翌年販売企画部長が独自の1,200品目を選び削り、試算してみたところ、それでも全体の売上高には4%減の影響しか及ぼさないことが判明した。これは、同社の製品構成の中で多品目化の非効率性、つまり不採算商品がいくら膨大であったかをよく表してくれる。この実験が商品面での見直しを始めるきっかけとなった。

味の素社が過度な商品品目数の不効率さを自覚し、その見直しに着手した主たる内容は、商品開発部門の整理統合と商品数の絞り込みであった。商品の選別化に当たって既存の商品数を半分にすると、という具体的な目標が設けられた。しかし、社内からかなりの抵抗があった。とりわけ都市部の営業マンからの不満の声は高かった。都市部で量販店の売場確保をめぐって他社と競争を広げていた営業マンたちに突然の生産中止は不満であった³⁾。各事業部でも「わずかも売上減は甘受できない」と反発し始めた。しかし、多角化の結果として社内から噴出する様々な商品開発の計画に対し、「ストップをかけるのもトップの仕事（堀 [1992] 73ページ）」ということで、トップ・マネジメントを中心に各事業部を回って説得を重ねた。

ようやく90年の春から実質的な作業に着手したが、4,000にも及ぶ商品を半

2) この実験の話は、『日経ビジネス』1990年9月10日号による。また、以下の肩書はすべて関連記事その当時のものである。

3) 例えば、某支店の次長は「たとえ今は採算割れでも、近い将来必ず売上高の伸びを支える戦略的商品もある。ここでそうした商品を切ってしまうと、これまで必死で守ってきた売場を失う。一度失った陣地は二度と取り戻せない」と不満を表現している。『日経ビジネス』1990年9月10日号。

分にするのだから、主力商品も例外ではあり得なかった。即席スープ市場でトップ・シェアを占めていた「クノール」ブランドの全81品目のうち38品目を皮切りに、電子レンジ対応型商品やマーガリンの一部、引いては業務用の商品にまで手を伸ばし⁴⁾、90年9月までは800品目の生産中止を果たした⁵⁾。92年9月の時点ではようやくピーク時の半分近い2,500品目⁶⁾にまで商品アイテム数を落とすことに成功した。さらに93年からは調味料と油脂の商品絞込みに踏み込み、一定の売上や利益に達しない商品の販売を中止した⁷⁾。

商品の選別化を商品開発部門にまで徹底させるために試みたのが、各事業部ごとに分散していた商品開発部門を統合することであった。そのために従来12つあった事業部制を撤廃し、食品関連部門と海外事業部門とを分けて事業本部制を導入した。というのは、12つの事業部を3つの事業本部（調味料・油脂、食品、海外）に統合して、各本部長に大幅な権限を移譲する体制に組織構造を変えたのである⁸⁾。事業本部制の導入と連動して、「商品の絞り込みは事業部門だけではなく、商品開発部門も一緒になって取り組まないと成果が出ない（山野井昭食品総合研究所長談『日経産業新聞』1992年5月22日）」という考え方の下で、それまで各部門直属に置かれていた研究開発部門を整理統合し、「食品総合研究所」を92年に設立した⁹⁾。そして、これに対応して、研究開発と事業的側面との連動を図って、本社には「食品開発室」を設置した¹⁰⁾。その目的は言うまでもなく、各事業部ごとに分散されていたために、商品多品目化の一つの原因となっていた商品開発部門を統合することで、商品開発面でのム

4) 『日経ビジネス』1990年9月10日号、14ページ。

5) 『日経ビジネス』1990年9月10日号、10ページ。

6) 『日経産業新聞』1993年10月13日。

7) 『日経産業新聞』1993年3月15日。

8) 堀 [1992] 38-41ページ。

9) 各事業部門の研究部門を整理統合し、食品総合研究所に委譲するには、反対も少なくなかったと言う。それとの関連で鳥羽社長は「各事業部門にして見れば、それぞれ（筆者注：の研究部門を）直属に持っていれば話も通じやすいということで、（各事業部が）分離に反対だった」と述べている。堀 [1992] 72ページ。

10) 堀 [1992] 41ページ。

ダ(商品テーマの重複)を無くし、「統合力と情報力を高めた、効率的な研究(山野井昭食品総合研究所長談『日経産業新聞』1992年5月22日)」を可能にするためであった。

同社が進めて来た商品面での見直しの一応の帰着点として位置づけられるのが、93年10月のマーガリン事業からの撤退であった。70年に市場参入して23年間全国統一ブランドとして定着してきた「マリナー」の商標権をユニ・リパの日本法人、日本リーバに売却することで同社はマーガリン市場から実質的に退出を決めた¹¹⁾。「トータルマーケットは伸びないし、採算的に合わない。ここ数年は事業を見直していた。関係が深い日本リーバのトップとの話し合いの中で商標権譲渡が持ち上がったので決めた。(鳥羽社長談『日経産業新聞』1993年10月11日)」という言及から、拡張主義路線からの脱皮の姿勢が見て取れる¹²⁾。

しかし、単に縮小指向を目指しているのではない。「ただいたずらに商品を増やさずに、採算の悪い商品は早めに思い切って切り捨て……(中略)……スクラップ・アンド・ビルドのスピードを上げ、有力商品を育てたい(稲森社長談『日経産業新聞』1997年1月1日)」という積極性を堅持している。実際、積極的な商品の絞込みにもかかわらず、90年代に入ってから冷凍食品やスーブなど一部の 카테고리ではむしろ新製品数が増えている¹³⁾。

11) ここで実質的と言う言葉を使うのは、同社がマーガリン市場からの撤退を決めたものの、提携先のCPCインターナショナルのブランドである「ホリディー」商品を沖縄県だけで展開し、この商品については今後も続けていく方針だと述べているからである。しかし、その年間の売上は2.3億円にすぎない、という。(『日経産業新聞』1993年10月11日号)従来の同製品の年間売上規模は約25-30億円であった。

12) また、メーカーだけではなく流通側からも同様の動きが見られる。『日経流通新聞』1991年3月23日付の調査では、8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商品アイテム数は1990年6月以来減少し続けており、1991年2月には前年同月比21.4%減となっている。これは、多品目生産・販売の行き過ぎが個別企業のレベルだけではなく社会全体的にも望ましくないという考え方の反映であっただろう。

13) 『日経産業新聞』1997年1月1日。

2 物流システムの整備

生産と販売をつなぐインフラとしての物流システムの整備は、チャネル管理システムの改革への一步を踏み出す味の素社にとっては不可欠なものであった。物流システムの整備に当たって最大の課題は、受注から納品までのリード・タイムを減らし、日々厳しくなりつつあった取引先からの物流サービス要求に応えることと、商品アイテムの増加ともあいまって上昇していた在庫量を圧縮して適正在庫量を保持することによって物流コストを削減することであった。一般的に、リード・タイムの短縮と在庫の圧縮とは、両方を同時に解決することが困難な、トレード・オフ (trade-off) の関係にあると考えられる。トレード・オフの関係にあるそれらの課題を同時解消するために必要とされたのは、それまで各支店別に分散されていた配送拠点を集約・統合することと、それと並行して各支店別に未整備のままであった物流関連要素間の情報網を構築することであった。

① 情報網の構築

1980年代初頃から地方の中小デポ (配送所) を統廃合する形で段階的に物流体制の整備に取り組んでいた味の素社は、84年7月に従来の包装・物流部から物流部を独立させたことをきっかけに¹⁴⁾、「物流の持つ戦略的意味が全社の中で顕著に大きくなってきた (『日経流通新聞』1987年9月17日)」との認識下で本格的な物流体制の再整備に乗り出した。

まず、86年7月から数十億円を投資し、「新物流情報システム」を発足した。「新物流情報システム」とは、工場、支店、営業所、物流関連会社など物流関連諸要素70ヶ所と東京・京橋の本社のホスト・コンピューター (IBM3090) との間を繋げて、受注、出荷、在庫情報をやりとりするオンライン網を構築することである。その狙いは商品の納期を短縮し、全社レベルでの在庫を正確に把握するためであった。新しい情報網を整えることによっていくつかの効果が得られた。

14) 包装・物流部は、物流部と包装企画部に分離された。

早い時期からその問題点を自覚し、84年4月以来段階的に実施していた「翌日出荷」体制を、新システムの導入により100%全国レベルで実施可能になり、なお、翌日出荷へまで持ち込み、86年65%、87年には離島や山間までをも含めて85%の着荷率を達成するに至った¹⁵⁾。情報システムの整備により、受注後即時に各支店から各配送センターへの在庫照会や物流関連会社への出荷指示などが迅速にできるようになったからである。加えて在庫の所在を正確に把握できることで、在庫日付まで立ち入った鮮度管理をも段階的に実施できるようになった¹⁶⁾。在庫の正確な把握とそれに伴う納期短縮は結果的にチャネル内に滞留する在庫量の軽減に貢献し、新システムの導入以前である85年は2.85ヶ月分の水準であった流通在庫を、87年には0.7ヶ月分までに削減する効果を生み出した¹⁷⁾。

また、物流関連会社との間でデータをオンラインで処理することによる物流関連業務の標準化と効率化も見逃せない。当時、味の素社は85年現在、全国15ヶ所の配送拠点を地区別に分けて、東京三味、大味、三福、三宝運輸などの系列4社を含む合計7社に配送業務を任せていた。例えば、東北、東京・関東、名古屋支店管内の6配送センターは東京三味、中国、福岡支店管内の2配送センターは三福、という仕組みであった。当時は各物流会社が味の素社の各配送センターに自社専用の端末を引いていた。しかし、新システムでは味の素社のホスト・コンピューターを各物流会社のホスト・コンピューターと公衆回線で接続するため、味の素社が1日2回一括伝送する出荷指示情報が両側のホスト・コンピューターを通して、各配送センター内にある物流会社の端末に直接入力される。その分物流会社側は自社端末に出荷情報を入力する手間が省け、また、味の素社からの統一伝票が打ち出されるために迅速かつ正確な物流業務を遂行できるようになったのである¹⁸⁾。

15) 味の素社史編纂室 [1990] 546ページ、『日経流通新聞』1987年9月17日、同紙1987年10月6日。

16) 味の素社史編纂室 [1990] 546ページ、『日経流通新聞』1987年9月17日。

17) 『日経流通新聞』1987年9月17日、同紙1987年10月6日。

18) 味の素社史編纂室 [1990] 546ページ、『日経流通新聞』1986年8月28日。

② 物流拠点の統廃合

しかし、情報システムの完備にも関わらず、「拠点が分散したままでは在庫を抑制しきれないと判断（高橋強物流部長談『日経流通新聞』1994年2月15日）」し、87年9月からJIT（Just In Time）物流プロジェクトの実施に乗り込んだ。以前から進めてきた「翌日出荷」をさらに進めた「翌日着荷」を88年3月からはほぼ全支店で実現したのだが¹⁹⁾、より一層多様化しつつあった取引先からの物流ニーズに応えるべく受注24時間以内配送の目標が打ち出された。その具体的な案として出されたのが全国を2流通センター、5配送センターと工場直送との2本立てにするという広域物流構想であった²⁰⁾。物流拠点が分散しているのは少量品種の注文に対応しにくく、在庫の偏在による品切れや不良在庫の発生を防ぐことも依然として制約される。

味の素社はすでに83年から84年にかけて関東地区（83年10月埼玉県上尾市に開設、関東で5つ目の施設）と中国地区に新しい配送センターを建設²¹⁾することを皮切りにして、85年5月には九州地方（福岡市）に箱崎配送センター、86年5月には中国地方（広島市）に中国配送センターを建設、稼動するなど物流体制再構築のためのステップを着々と踏んでいた。

それに次いで物流拠点統廃合の一応の完成として東西の両大拠点が設立された。即ち、91年3月に兵庫県西宮市に「西日本物流センター」を完成、同年5月から稼動させるとともに、92年5月からは横浜市の「東日本物流センター」を稼動し、東西の両大物流拠点が揃うようになったのである。これで、「常温商品の流通再構築はほぼ仕上がる」²²⁾ようになった。それまでは近畿、四国、北陸などの地区では東大阪、高松、金沢など、関東地区では東京・板橋、埼玉・上尾など支店単位で設置されていた東西各5ヶ所の中小規模の配送センターが工場から配送された商品を販売在庫として保管していたが、この新体制

19) 味の素社史編集室 [1990] 546ページ。

20) 『日経流通新聞』1987年10月6日。

21) 『日経流通新聞』1983年9月1日。

22) 鈴木章大物流部副部長『日経産業新聞』1993年3月9日。

の発足で在庫機能を持つのは、東と西の両流通センターだけになった²³⁾。両拠点の集約により目標としていた販売在庫量は、関東地域では7日分から4日分に、関西地域では8日分から5日分に減るなどの成果を出している²⁴⁾。情報網の構築とともに物流拠点を統合することによって、納品期間の短縮と在庫量の圧縮という矛盾する二つの課題を一定水準達成することができたのである。

III 新取引制度への移行

味の素社の旧取引制度は、1960年代以降進めて来た多角化と、その時期成長を遂げていたスーパー・マーケットへの対応を目指して70年前半にほぼ完成されたが²⁵⁾、累積されてきた旧制度の制度疲労は80年代後半を境に顕在化し始めた。

まず、味の素社は今回の制度改訂に先行する形で、88年3月期から割戻金(リベート)の即引きに踏み切った²⁶⁾。その背景には、87年に日本加工食品卸協会が、味の素社などメーカー128社に対して割戻金の即引化を強く要望していた、という事情があった。従来の取引慣行は、メーカーが卸にリベート分を上乗せした形で決済し、このリベート分は期末などにメーカーからまとめて卸に戻される、ということであった。その分を、メーカーが卸に出荷する時点で、リベート分を引いた価格で決済する、というのがその内容であった。これは今回同社が取引制度改訂に乗り出すのに一つの踏み台になっていた。

23) しかし、配送拠点の集約には配送拠点が分散している時より問屋・小売業者への配送距離が長くなるという問題があった。この問題を解決するために工夫したのが「無在庫中継拠点」の新設であった。例えば、東大阪、上尾、習志野の3ヶ所に無在庫中継拠点を設け、この3ヶ所の周辺地域に納入する場合は、この中継拠点で商品を積み替えて納入先に配送することによって配送距離が長くなるのを抑制することができた。(『日経流通新聞』1994年2月15日)

24) 『日経流通新聞』1994年2月15日。

25) 味の素社の旧取引制度の形成過程については、味の素社史編纂室 [1990]、熊沢 [1995]、根本 [1996-1997]、池田 [1996] などに詳しい。

26) 当時、同社の即引きの対象となった割戻金は、問屋の仕入れ金額に応じて一定率を支払う「基本販売手数料」と問屋が小売店へ直接商品を配送する時、小分け、配送費用の一部を補助するための「分荷手数料」の2種類であった。(『日経流通新聞』1987年11月21日、同紙1987年11月5日)

味の素社は、95年4月から業務用商品を皮切りにして、95年4月には冷凍食品とギフト商品を除く家庭用商品、そして97年4月からは家庭用冷凍食品に至るまで次々と新取引制度を導入した。今回の制度改訂の対象となったのは、主にリベート制、建値制、特約店制度の3つであり、その変更の主たる内容は次のようである²⁷⁾。

- ① 販売手数料を廃止し、リベート体系を簡素化する。これまでの販売数量に応じて支払われた累進リベート、卸の物流機能などに対して支払われた定率リベートなどを廃止し、その分仕切り価格を4-8%²⁸⁾引き下げる。しかし、販売促進費は制度として残し、新製品には参考価格を付ける。
- ② 従来の「3段階建値制」を廃止する。従来は味の素から特約店への仕切り価格、特約店から小売店への希望卸売価格、そして希望小売価格が存在していたが、これを味の素から特約店への仕切り価格一本に改める。
- ③ 商品別、地域別に設定していた特約店制度を全商品、全国一律へと変更する。

以上の改訂内容から見て味の素社が狙っている目的は明らかである。最終消費市場における販売の困難を流通業者への働きかけを通じた実質在庫削減で解決してきたのが従来のやり方であった。それを支えてきた制度的な装置がリベート制、建値制、そして特約店制度であった。しかし、消費の停滞と高集中度チャネルの台頭の前に旧制度の相互補完性は崩れ始めた²⁹⁾。つまり、リベート体系の複雑化と常態化が販売管理費の上昇と事務処理の繁雑をもたらし、収益を圧迫する。さらに小売レベルではリベートを原資として、値下げ販売が横行し、その結果、希望小売価格と実際の販売価格が乖離し、建値制は形骸化していた。さらに、大手流通業者へのパワーシフトとその大手流通業者の広域化

27) 新取引制度の概要については、『日経流通新聞』『日経産業新聞』『日本食糧新聞』の各号などを参考にしている。

28) 『日経産業新聞』1994年7月15日。

29) リベート制、建値制、特約店制度の機能的相互補完性については、渡辺 [1997] 第4章が参考になる。

が一般化する中で、商品別、地域別に設けていた特約店制度は効率的ではなくなった。

従って、リベート制・建値制の廃止と特約店制度の見直しを骨子とする今回の取引制度改革は、その悪循環を断ち切り、実質在庫削減から新たなシステムへ向ける味の素社の改革の制度的な枠組みの確立として位置づけることができる。

実質在庫の削減するに当たって絶人的な手段であったリベートを廃止したのは、価格交渉による押し込み販売、つまり、リベートを用いた実質在庫削減がもはやできなくなったことを意味し、味の素社にとって新たな在庫削減システムへの転換を余儀なくした。後述する営業システムの革新は、その新たな在庫削減システムへ向けての味の素社の試みである。

IV 営業システムの革新³⁰⁾

営業は、企業が諸マーケティング活動を行う上で、市場との接点の最前線に立って企業のマーケティング活動を完結する機能を持つ。前述の新取引制度への移行は、味の素社にとって、市場との接点を管理する（あるいは動機づける）従来のやりかた（いわゆる押し込み型営業）の抜本的な改革を要求することを意味した。営業システムの改革を考える際、実際に営業員が流通の現場で遂行する営業活動だけではなく、営業活動を支えるバック・システムとしての営業支援システムの確立と、さらに営業にまつわる様々な営業事務の効率化の動きをも併せて見る必要がある³¹⁾。味の素社がリベート中心の価格交渉型営業を止揚し、情報の提供を中心とする「新営業活動」への転換を果たすためには、その営業活動を支える周辺システムとしての営業支援システムの確立と営業事務の効率化を伴わなければならなかった。

30) 以下の営業システムの事実関係については、特に断らない限り、『日経流通新聞』『日経産業新聞』『日本食糧新聞』の各号、味の素社史編集費 [1990]、『日経情報ストラテジー』1996年8月号、『JMA マネジメントレビュー』1997年8月号などを参考にしている。

31) ここで敢えて「営業」ではなく「営業システム」という言葉を使ったのはこのためである。

1 営業支援システム確立の試み

仮想在庫削減を実現するに当たって何よりもポイントになるのは、正確な実需要を読み取ることである。味の素社が精度高い需要情報を掴むために打ち出したのは、FS (Factory Shipping) 実績から FTR (Flow to Retailer) 実績³²⁾へという発想の転換であった。味の素社が従来、商品開発から生産、販売に至るまでの一連のマーケティング活動のベースとしていた販売情報は、同社から卸への出荷量 (FS) であった。しかし、卸への出荷時点の情報では、最終市場の動向に対する把握を曖昧にし、同社から卸段階への出荷時点で、売れたと思込みがちであった。それは、直ちに実質在庫の累積に繋がるはずであった。従って、「卸から小売業者への納入量 (FTR)」を掴むことで、より末端市場に近い方の需要情報を把握することができる、と考えたのである。それは直ちに、実需との格差、即ち仮想在庫を削減するのに貢献する。その具体的な仕組みは次のようである。

まず、同社から卸への出荷量 (FS) だけであった需要情報のソースの多様化を模索した。そのために取引先の大手卸売業者57社から小売店1万店 (96年現在) への出荷情報 (FTR) がVAN (付加価値通信網) を経由したオンラインの企業間データ交換を通じて、味の素社のシステムに入ってくる。これは、味の素社の商品を置く小売店の7-8割³³⁾をカバーする需要情報である。それに社外の専門機関を利用し、女性調査スタッフを使った市場調査³⁴⁾やチラシなど店頭の調査データなどがデータベース化されて活用されている。営業員はそれらの蓄積されたデータを参考に、もし成績が思わしくなければ、特売などの販促計画を絞り出す。また、それらの販売計画をシステムに打ち込む。こう

32) 味の素社史編纂室 [1990] 541-542ページ。

33) 『日経情報ストラテジー』1996年8月号、『日経流通新聞』1994年6月9日。

34) 同社ではこの調査システムをAFIS (Ajinomoto Field Ladies System の略) と呼んでいる。その主たる機能は、量販店を対象に商品の先入・先出調査や日付調査、POP 導入調査などの市場調査を行うことである。(味の素社史編纂室 [1990] 542ページ) また、並河 [1992] が行った加工食品業界のフィールドワークによると、加工食品業界では外部の女性スタッフを雇用して小売店頭を回り、モニターリング活動を行う例が一般的である、という。

いう実績の把握—販売計画というプロセスを繰り返すことで末端の商品の動きに素早く反応しようとするのがその狙いである。

さらに、このデータは企業別だけではなく小売店舗別に、また、商品に関してもカテゴリーだけではなく容量などの種類ごとにきめ細かい在庫情報を把握している。これをより洗練化した形で導入を始めたのが、「売れ行き予測システム」と「販促支援システム (MASSA)」であった。

① 「売れ行き予測システム」と「販促支援システム」

96年6月から導入され、同8月から本格的に運用され始めた「売れ行き予測システム」は、これまで営業員の見込みを基礎に策定されていたため大きくならざるを得なかった仮想在庫を、予測システムを用いることによって削減することを目指したシステムである。その具体的な仕組みは以下のようである。

全分野の商品を対象にして、全国約2万店の量販店からの注文に応じて卸が出荷したFTR実績(2週間後)、類似製品の過去の販売実績データ、大都市量販店の販売動向データ(4週間後)、全国量販店のPOSデータ(6週間後)、消費者データ(10週間後)が逐次味の素本社のワークステーションに入力される。システムは、過去のデータと新しく入力されたデータの比較モデル、入力からの予測モデルとの2段階で成り立っている。工場の生産担当者はオンラインで予測の結果をチェックし、それに応じて生産ラインの稼働時間と生産量の増減を調整する。

一方、96年5月から全国10ヶ所の支店に導入を始め、97年の1月から本格的に運用している「販促支援システム」は、味の素社から卸への出荷データである販売実績(日次)をベースに、週次のFTR実績や全国量販店600店のPOSデータ(日次と週次)、消費者の買い物調査(月次)などの外部情報を加えて、月間の販売予測値を弾き出すのを目的としている。その主たる機能には次の2つがある。

その一つは、事前に設定した販売目標値と、前述の多様なソースから引き出される月間販売予測値との誤差を各商品群の単品ごとに表示してくれる機能で

ある³⁵⁾。もう一つの機能は、商品を单品ごとに JAN コードで管理しているために、それぞれのデータを溯って、その原因を検索、分析する機能である。

このシステムからの情報は営業担当者と、本社で予算管理から広告計画までを統括する約80人の商品担当者との間に共有されている。もし目標値を下回るという表示が出た場合、営業担当者は取引先への納品確認、小売店の棚割りの見直し、商談先の拡大など原因の追求と対処方法を講じることができる。また、本社の商品担当者も販促計画の見直しや流通在庫の確認など即座に対応することができるのである³⁶⁾。

② 営業支援システム確立の意味合い

実需と乖離した無分別な商品開発と、その結果として発生した多量の実質在庫を最終消費市場で消化するための押し込み型営業の非効率を認識した味の素社は、仮想在庫の削減を指向するシステムへの転換を図っている。仮想在庫を圧縮し、その結果としての実質在庫の削減に導くために不可欠なのは、予想需要量をできるだけ正確に予想することであった。

しかし、現実的に、また、経験的に仮想在庫を完全にゼロにするのは不可能である。というのは、完全な受注生産ではない限り、将来起こりうる需要量を完全に予測することはできず、従って現実的に実質在庫の発生は避けられないからである。新取引制度への移行にも関わらず、販促リポートを残したのはそのためである³⁷⁾。

よって、精度の高い需要予測で仮想在庫を圧縮し、その後不可避に残留する

35) その誤差は、「◎」「○」「△」「×」などの記号で表示される。「◎」は月間の目標値より10%以上の売上増が見込める商品、「○」は3-10%、無印は目標通りという意味である。また、「△」は「3-10%を下回る」、「×」は「10%以上を下回る」ことを各々現してくれる。

36) 味の素社は10数年前から汎用機上の販売情報を検索できる「営業支援システム (ASSIST)」を運用してきた。しかし、それはデータを探し出す機能だけで、営業担当社独自の判断が加わらなければ情報としての意味を持たない。その点、MASSA はシステムがある程度の判断を行うために、「営業活動の質やスピードを上げること (山中正彦食品開発部専任部長談「日経情報ストラテジー」1996年8月号)」に貢献できると言えよう。

37) 販促リポートを改正の対象から除外したことに関して同社の大瀧幸克常務は、「販促費は取引体系とは別。取引体系がどんな形であっても存在するマーケティング施策である」と述べている。(「日経流通新聞」1997年1月9日)

実質在庫を流通過程への適切な介入（非定期的な販促リポートを用いて）を通じて減らす、というのが基本的な構想であった。従って、味の素社が目指している新しい営業システムが円滑に機能するためには、精度の高い需要予測を通じて仮想在庫を最小化し、さらに、流通過程に滞留している実質在庫を正確に把握することによって適材適所の販促策を講じることが条件となる。

仮想在庫を減らすためには精度の高い需要予測が必要である。味の素社のFTR実績把握という発想は、味の素社から卸に出荷した時点の需要情報（FS）だけに頼らず、卸から小売への出荷時点の需要情報（FTR）把握を目指しているために、実際の消費時点から見ると、FTRはFSより近いということの意味するので、需要予測の精度は高くなるというロジックになる。

また、FTR実績とその他の外部情報を利用した「売れ行き予測システム」の導入は工場の生産ラインとの連動を通じて仮想在庫の削減に寄与している。例えば、このシステムはテスト運用で6ヶ月後の出荷量との誤差が±1割以下だったという³⁸⁾。仮想在庫の削減がある程度可能になると、一時的な押し込みを通じる営業を抑制できる。

しかし、仮想在庫の削減努力にも関わらず不可避免的に流通過程に残留する実質在庫の効果的な処理のためには、在庫の量と所在を把握することが必要となる。そのために導入して運用を試みているのが上述の「販促支援システム（MASSA）」であった。卸レベルまでの在庫情報ではなく、末端の在庫情報を商品別・小売店舗別に把握することによって、「あるチェーンの本部担当者に頼み込んで、一時的に商品を押し込むといった安易な営業が通用しなく」³⁹⁾なり、究極的には価格訴求型営業を止揚する方向へと向かうための試みであると言える。

38) 【日経産業新聞】1996年6月6日。

39) 【日経流通新聞】1994年6月9日。

2 営業事務効率化

営業システムの革新を進める際に、営業にまつわる様々な営業事務をも改革することが要求される。営業事務の効率化を進め、人件費など営業事務に関わるコストの削減を伴わない限り、販売管理費の上昇を抑制し切れないからである。

同社が営業事務を改善する必要性を認識し、「情報化営業構想」を打ち出したのは84年のことであった。営業事務の革新を始めたきっかけは、経理などの間接部門が当時支店ごとに分散していたことと、低成長経済という環境の変化に伴うコスト競争の激化などがあげられる。

まず、営業経理事務についてのみ先行した形で88年「営業事務センター」が設立された。その主たる機能は、各支店ごとに処理していた経理事務をセンターで集中処理するものであり、そのため各支店総務に経理窓口としての機能を持たせた。当時の具体的な目標は、経理事務を標準化、統合化することによって100人いた営業経理部門の人員を半減する、というものであった。

そのため、キャッシュレス化、分散入力化、標準化という環境整備を整えることによって、一年も満たない88年に営業経理事務の統合が完成する。営業経理事務の統合を見て、次々と情報化戦略が打ち出された。90年には、伝票レス、自動仕訳、決算処理短縮を内容とする新会計システムが、さらに、95年には支店利益管理制度が完成する。営業事務管理、新会計システム、支店利益管理制度の完成によって、営業部門間の間接事務である営業事務、経理、物流を統合しようとする動きが具体化する。

その一応の完成点として95年7月に設立されたのが、「営業事務総合センター（略称：A.D.I⁴⁰⁾」である。その主要な役割は、① 全国10支店と量販店向けの広域営業本部の代金回収や決済業務、② 受注業務⁴¹⁾、③ 情報化推進の

40) A.D.Iは経理 (Accounting)、物流 (Distribution)、情報 (Information) の英単語の頭文字をつなげたものである。

41) 受注業務については、1996年現在東京、関東向支店の代行だけであるが、いずれはすべて集約する方針である、という。〔日経情報ストラテジー〕1996年8月号)

サポートの3つである。というのは、営業活動を取り巻いている周辺業務、つまり受注業務や代金回収などの機能を集約し、統合して遂行することによって、営業の現場が営業活動そのものに専念できるような体制を作り、また、その事務の分散化によって生じていた非効率を抑制しようとするものである。実際、味の素社は一連の営業事務効率化をすすめた結果、87年経理要員が100人、物流情報要員を含めると全体で245人であった営業事務部門の人員を、94年には物流情報要員145人、経理要員50人の合計195人に削減し、さらに、96年には物流要員57人、「営業事務総合センター」要員90人の合計147人の体制に再編成することに成功し、いまだ暫定的ではあるものの、可視的な成果を出している。

3 「新営業活動」の展開

前述の営業支援システムを運用するためには卸との情報連携が不可欠であったが、その実需情報を生かす形で小売業者との間で新たな関係を模索しているのが、いわゆる「新営業活動」である。味の素社は意外とトップ・ブランド商品をあまり持っていない⁴²⁾。リベートと建値制の廃止に伴う味の素社の不安はそこにあったかも知れない。つまり、これまで手厚いリベートで維持してきた売上やシェアが守れ続けるだろうかという懸念が、「リベート・オンリーだった営業活動から質的な転換を遂げねばならない（石渡営業統括部長談『日経流通新聞』1994年11月3日）」という覚悟を改めさせた。

① 営業組織の整備

価格中心の交渉ではなく各々の流通業者に合わせた情報の提供を中心とする提案型営業を展開するためには、取引先別の営業体制を構築する必要があった。味の素社は早くも85年7月から得意先別の新営業部隊を編成し、大手のスーパーやコンビニエンス・ストア（以下、CVS）のチェーン本部とは専属の担

42) 実際、各商品別に見ると、味の素は2～3番手のブランドが多い。日経新聞社の NEEDS-SCAN データをソースとした『日経ビジネス』（1994年5月2日号、34ページ）の記事によると、例えば、冷凍惣菜類、食用油、マヨネーズなどの主な家庭用加工食品分野で、味の素はすべて2～3番手にランクされている。

当者が直接商談に当たっていた。さらに、90年には広域営業部を設置し、大手量販店、大手 CVS の本部への機能対応力強化を一般家庭用商品について行ってきた。さらに、94年からは、デリカ分野、外食チェーン分野を包括して全業態における広域得意先に対して、企業対企業のトータルな取り組みを展開する方針を立てた。その方針に沿って同年7月1日から、家庭用向けに展開してきた広域営業部と業務用向けのデリカ推進部を統一、広域営業本部に組織を変更し⁴³⁾、その下に各チェーン別の営業体制（例えば、ダイエー担当部、イトーヨーカ堂担当部など）を編成した⁴⁴⁾。その狙いは、それまで特約店任せで行っていた営業から脱皮し、小売業者との密着度を高め、パイプを短くすることにより迅速で、適切な「提案」を行うためであった。それでは最後に、実際味の素社が行っている提案型営業の内容を簡単に確認しておく必要があるだろう。

② 新営業活動

味の素社はここ数年取引制度改訂に合わせ、棚割提案とメニュー提案を骨子とするいわゆる「提案型営業」の展開に取り組んでいる。それは、社内で「新営業活動」と呼ばれており、家庭用商品分野と業務用商品分野に分かれて実施されている。

家庭用商品分野では「CATEMAS (CATEgory Management Ajinomoto's Support system)」活動と「MACS (Menu And Cross-merchandising Sales promotion)」活動がその中心となる。95年からスタートした「MACS」活動は、量販店の生鮮3品の販売に「クックドゥ」など同社の関連商品を絡めて、具体的なメニューを消費者に示すいわゆるクロス・マーチャンダイジングである。具体的な仕組みは、小売側が野菜や食肉など生鮮食品で売りたい商材を味の素社の営業員に提示すると、営業員は支店に常備したメニュー・ブックの中から適当なメニューを選び出し、メニュー・リーフやポスターにして提供する、というやり方である。小売店は生鮮食品売場に味の素社の商品とレシピを置き

43) 『日本食糧新聞』1994年7月25日。

44) 『日経ビジネス』1994年5月12日号。

てセット販売し、小売側の粗利確保と味の素社自信の増収にもつなげるのを目標としている。取り組み相手の小売企業数は、開始年度の95年に量販店100社、96年120社、97年150社など益々拡大しつつある。クロス・マーチャンダイジングは最近加工食品業界でまだ始まったばかりの動きであるが、味の素社の「クックドゥ」はその成功事例の一つとして言われている⁴⁵⁾。さらに、これまで実施した店舗では同社商品の売上高が通常時の3-4倍に跳ね上がった⁴⁶⁾、という報告も出ている。

一方「CATEMAS」活動は最近流行のカテゴリー・マネジメントの一環で、効果的な棚割を提案することによって、小売店の売場のカテゴリーの売上と利益の極大化を図りながら、同社商品売上拡大を図ってもらうのを狙いとしている。量販店と味の素社がそれぞれ収集した販売データを交換し、地域ごと、店ごとの売れ筋に沿った棚割提案を行っていく方針である。95年はスープについて小売業240社で実施したが、翌年の96年にはその対象商品を中華調味料、食用油などに広げ、400社1700件の提案を実施してきた。加工食品業界での棚割提案は「珍しい試み」⁴⁷⁾だという。

ちなみに業務用商品分野での取り組みをも見てみると、取引先を大手のファミリーレストラン、ファストフードチェーン、量販店のデリカ売場と大手以外の飲食店とに分けて主にメニュー提案を中心とした活動を展開している。

大手向けの「SOCS (Supporting Our Customers Satisfaction)」活動は95年から始め、取引先のメニュー開発、食材開発に迅速に対応することを目的としている。そのために95年に川崎市にある研究所内にファミリーレストランやファストフードチェーンの厨房と同様の設備を備えたプレゼンテーションルームを開設し、メニュー開発のために活用している。味の素社は相当技術蓄積に成功しており、「SOCS」活動は取引先からかなり評価されている、とい

45) クロス・マーチャンダイジングについては、例えば、『販売革新』1997年9月号に特集記事が載っている。

46) 『日経流通新聞』1995年8月3日。

47) 『日経流通新聞』1995年3月30日。

う⁴⁸⁾。

「SCURAM (Satisfy Channel & User's Requirement of AjinoMoto)」活動は、大手以外の飲食店を対象として、特約店との連携による販売活動を目指している。そのため、97年2月には SCURAM セミナーを開き、全国の卸100社のセールスマンを対象に、提案型営業に必要な教育訓練などを行っている。

V 新たな好循環を目指して

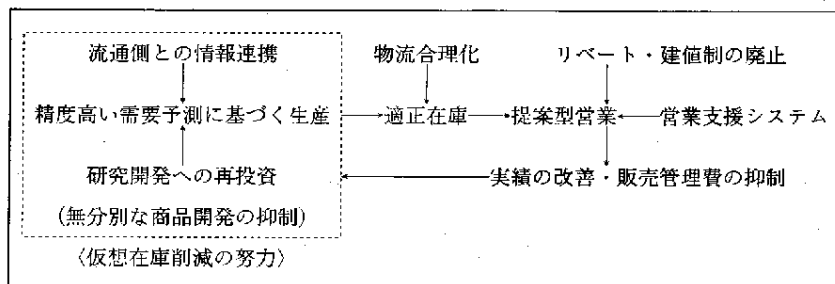
以上の検討を通じて、味の素社が新しいチャネル環境に対してどのように対応しようとしているのかを見てきたわけであるが、最後にこれまでの検討内容をごく簡単に要約し、味の素社が指向しようとする新たな好循環を提示する。

あらゆる商品分野への進出、分散型の物流システム、リベートと建値制を中心とする流通段階への介入に代表される実質在庫削減システムは、高成長期に味の素社の拡大を支えてきた柱であった。

しかし、市場の低迷と流通側へのパワーシフトを主な原因として、その旧システムは悪循環を繰り返していた。その悪循環を断ち切るべく、味の素社はチャネル管理を支えている各々の部分の改革に早い時期から取り組んできたわけである。それはメーカーのチャネル管理を支えている様々なサブ・システムのうち、どれか一部分だけを改善するのでは済まない問題であった。その改革の核心は実質在庫削減から仮想在庫削減へ、というものであった。その漸進的な移行を果たすために味の素社は、商品開発部門の集約による商品の絞込みと最終市場の情報に基づいた正確な需要予測を通じた、商品開発・生産段階での仮想在庫削減、それを素早く、なおかつ滞留なく市場に流すための物流システムの改善、実質在庫削減のための制度的装置であったリベートと建値制の廃止、さらに営業支援システムの導入と、それに基づく情報の提供を中心とする新営業活動の展開、といった一連の改革を次々と進めてきている(図1参考)。それは実質在庫削減システムという事後型需給調整がもたらした非効率から脱皮

48) 「日本食糧新聞」1997年1月31日。

図1 新たな好循環の概念図



し、事前的需給調整を中心とする仮想在庫削減システムへの移行を果たすことによって、新たな好循環のプロセスを辿ろうとする試みに他ならない。

味の素社の改革に今の時点で価値判断を含んだ評価を下すのは性急な試みであろう。つまり、例えば、リベートの廃止に関してもかなり抵抗感あるいは戸惑いを感じている流通業者の存在も無視できない。さらにリベートと建値制の廃止において業界内の同種他業者のフォローが伴わなければ、味の素社としては旧システムへの回帰を余儀なくされるかもしれない。しかし、ますます集中度を高めている日本の流通環境に対して、実質在庫削減に必然的に伴う価格交渉をめぐる消耗的な駆け引きを止揚し、流通側との情報連携と情報提供を通じた新たなパートナーシップによって、より末端の市場に密接した新たなマーケティングへ向けようとする味の素社の努力は正当に評価されるべきであろう。

参考文献

- L. P. Bucklin [1965] "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, Feb. 1965.
- O. E. Williamson [1975] *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年)。
- 味の素社史編纂室 [1990] 『味をたがやす』。
- 池田 敦 [1996] 「流通チャネルの戦間期編成と戦後編成の動態 卸売特約店制度の

発生形態と変容」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第9巻第1号。

石井淳蔵・石原武政共編 [1996]『製販統合』日本経済新聞社。

石原武政 [1995]「製販連携が商業論に問いかけるもの」大阪市立大学ワーキングペーパー。

太田一樹・石井淳蔵 [1996]「カゴメのマーケティング戦略」神戸大学ディスカッションペーパー。

小川英次 [1982]『現代の生産管理』日本経済新聞社。

熊沢 孝 [1995]「食品のマーケティング」(マーケティング史研究会編『日本のマーケティング』同文館)第8章。

近藤文男 [1988]『成立期マーケティングの研究』中央経済社。

近藤文男・中野安 [1997]『日米の流通イノベーション』中央経済社。

清 賢三朗 [1989]「リベート政策の誕生と変貌」『流通情報』1989年11月号。

—— [1990]「食品業界における流通制度の特殊性」『マーケティング・ジャーナル』No. 39。

住谷 宏 [1992]「高集中度販路におけるチャネル戦略」『マーケティングジャーナル』Vol. 11 No. 3。

高嶋克義 [1989]「流通チャネルにおける延期と投機」『商経学叢』近畿大学, Vol. 36 No. 2。

崔 容熏 [1999a]「実質在庫削減の悪循環—味の素社の取引制度改革以前のチャネル管理システムを中心に」『経済論叢』第163巻第3号, 1999年3月。

—— [1999b]「チャネル・パートナーシップにおけるメーカーのジレンマ—負の影響の回避と正の影響の活用: 味の素をケースに—」『調査と研究』第17号, 1999年4月。

並河 永 [1992]「加工食品流通における「長期的関係」」『社会科学論集』埼玉大学経済研究室, 第74・75号。

根本重之 [1996-1997]「最寄品メーカーの取引制度に関する試論(その1)〜(その5)」『流通情報』No. 328, 330, 332, 335, 337。

堀 章男 [1992]『味の素食文化のクリエイター』TBSブリタニカ。

矢作敏行・小川孔輔・吉田健二 [1993]『生・販統合マーケティングシステム』白桃書房。

矢作敏行 [1994]『コンビニエンス・ストアシステムの革新性』日本経済新聞社。

—— [1995]「製販統合の焦点: 情報的在庫調整メカニズム」『経営志林』第32巻第4号。

—— [1996]「製販統合の焦点」(石井・石原編『製販統合』日本経済新聞社)第7章。

渡辺達郎 [1997] 『流通チャネル組織の動態的メカニズム』千倉書房。

『日本経済新聞』, 『日経流通新聞』, 『日経産業新聞』, 『日本食糧新聞』, 『日経ビジネス』, 『日経情報ストラテジー』, 『財界』, 『JMA マネジメントレビュー』, 『総合食品』, 『販売革新』各号。