

經濟論叢

第163巻 第3号

經濟システムの転換と持株会社解禁	下谷政弘	1
教育投資と子供数	坂爪聡子	22
影響力の均衡としての組織	西脇暢子	41
「ファミコン」登場前の 日本ビデオ・ゲーム産業	藤田直樹	59
「実質在庫」削減システムの悪循環	崔容熏	77
《研究ノート》		
インターネット公開講義放送	定中細 道村井 素真 宏典人	98

平成11年3月

京都大學經濟學會

「実質在庫」削減システムの悪循環

——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——

崔 容 熏

I は じ め に

多数の中小零細な流通業者の存在に特徴づけられてきた，日本の流通構造が次第に高集中度化していく中で，メーカーはもはや操作の対象としてではなく，不確実な環境としてのチャネルへの対応を余儀なくされている。では，今日のパワーバランスにおけるメーカーのチャネル管理の重点はどこにあり，それは何を目指し，一体かつてのチャネル管理のどの部分を是正しようとしているのか，を確認することは有意義であるだろう。

ここ数年，大手流通業者と大手メーカー間の具体的な協力関係の一つとして注目されている，いわゆる製販統合は，高集中度チャネルがもたらした一つの副産物であるだろう。それはチャネル・パートナーシップとも，戦略同盟，あるいは戦略提携とも呼ばれている事象である¹⁾。それが意味する局面は様々である。物流合理化のための連携もあれば，共同商品開発のための取組みもある。また，製販が緊密な情報連携を図ることによって，在庫の削減とリードタイムの短縮というトレード・オフを解消しようとする動きも見られる。

そこでのキーワードの一つは在庫である²⁾。在庫というものを「売れ残り品」という一般的な意味で考えると，在庫削減の課題に取り組む背景には，確かに

1) 各論者によってそれぞれ想定している局面が少しずつ違うが，本稿では特に断らない限り同義として使う。例えば，尾崎 [1996]，佐藤 [1993]，高嶋 [1996]，渡辺 [1994]などを参考されたい。

2) 例えば，石原・石井 [1996]，石原 [1995]，矢作 [1995]，[1996]。

「売れない」、言い換えれば「消費者のニーズが読めない」、という現実的な事情があるに間違いない。従って、それらの製販統合という動きはいずれもが、多様かつ不規則な「市場の論理」にフレキシブルに対応するための工夫である、と言ってよからう。

しかし、そのような特別な取引関係はどの企業も、またどのような状況でも取組めるものではない。特に、すべての流通業者との間で等距離取引を前提としているメーカーにとって、特定の流通業者との特別な取組みは様々な困難をもたらす可能性を潜めている。従って、高集中度販路と市場低迷に対応するメーカーにとって、特定の大手流通業者とのダイアディック (dyadic) なパートナーシップは、ある一定の範囲内で止まらざるを得ず³⁾、メーカーは新たな環境に対して独自の対応策を模索しなければならない。逆に言うとそれは、市場の成長と中小零細な流通業者の存在という環境下でこそ適切に機能してきた既存のやり方を、全面的に変更することを意味している。

その目的に添って、本稿の検討対象となるのは、味の素株式会社（以下味の素社と略す）のケースである。味の素社は、94年の業務用食品を初め、ごく最近に至るまでリベートと建値制の廃止を骨子とする、いわゆる「新取引制度」への移行を断行した。それに加えて特約店体系の見直しをも同時に実施している。食品業界を代表するトップ企業の名に相応しく、同社の取引制度の変更は、先駆的かつ広範囲なもので⁴⁾、業界内外から注目の的となっている。

3) 筆者は拙稿 [1999] で、同じく味の素社のケース分析を通じてこの問題についての分析を行った。

4) 1990年代以降行われた最寄品メーカー4社の取引制度改訂についての分析を行った根本 [1996, No. 330] によると、4社のうち味の素社のそれが最も広範囲であることが分かる。

領域	企業	ライオン	桃屋	カゴメ	味の素
特約店制				○	○
3段階建値制			○		○
卸向けリベート	○		○	○	○
小売向けリベート					○

注：○は改訂の対象領域

出所：根本 [1996] No. 330, 4ページ。

本稿での問題意識は、今回同社が行なった一連の制度改訂の動きを、単に価格制度とインセンティブ構造の変化として捉えるのは短絡的ではないか、というものである。むしろ、その制度改訂が行なわれるまで、チャンネルを取り巻く内外の環境の変化とともに、旧来のチャンネル管理システムを構成する各々の部分によって露呈されてきた、非効率・不適応の背後にある論理を把握しておくのが有効であると思われる。また、それから各々の部分を漸進的に改善してきたプロセスを考察し、旧システムに置き換わって改善された（つつある）新しいシステムが、一つのシステムとして持つ含意あるいは指向点を考えてみるのが、高集中度チャンネルに対応するメーカーのチャンネル戦略の本質を理解するには有効であるという見方である。

ただし、本稿では紙面の制約上、1980年代後半から味の素社がチャンネル管理システムを構成する各々の部分を漸進的に改善してきたプロセスまでを記述することはできず、その改善が行なわれる以前までのチャンネル管理システムについて述べる予定である。やや結論の先取りになるが、従来、味の素社が維持してきたチャンネル管理システムの本質は、実質在庫の削減を軸とする事後型需給調整にあった。それは、市場が持続的に成長し、また、流通側に対するメーカーの交渉力が相対的に優位であった時代には、メーカーの成長を支えてきた原動力でもあった。しかし、その有効性はチャンネル環境の変化とともに薄れていく。

以上の諸点を念頭に置きつつ、本稿ではさしあたり、味の素社が従来維持してきたチャンネル管理システムを実質在庫システムとして位置づけ、その旧来のシステムを支えていた各々の部分が露呈していた悪循環を記述していく。そのために、第Ⅱ節では、メーカー独自の在庫削減努力を要求する条件と、在庫削減の論理を提示する。第Ⅲ節では、味の素社の旧来のシステムが露呈しつつあった悪循環について概観する。それは、今後述べる予定の、味の素社が指向している新たなシステムとの対比を明らかにするための事前作業でもある。

II メーカー主導の在庫削減メカニズム

1 需給の不一致とメーカーの課題

伝統的な経済学が描いている市場像では、取引を行う売り手と買い手は、互いに取引相手について完全な情報を持っている、と仮定されている。従って、そこで需要と供給のバランスを調整する唯一の手段は価格だけであり、価格さえ合えば、買い手が提供する財やサービスが市場で処分されないことはない。しかし、「制限された合理性」しか持っていない人間と、不確実な環境とが絡んでいる現実の市場で、取引主体間の完全情報が存在することはほぼ不可能に等しい⁵⁾。

それに対して、その成立期から実践的な性格の強かったマーケティング論では、いち早く取引主体間の情報の非対称性を認識していた。成立期のマーケティング論者の研究を行った近藤 [1988] は、企業と消費者の間の情報の非対称性を「情報格差」⁶⁾として定式化している。

両取引主体間で情報格差が前提とされているならば、マーケティングを行う主体である企業が、売り手である消費者側について不完全な情報しか持っていないがゆえに、現実の世界では常に特定の製品市場で供給と需要の間で、定量的かつ定性的な齟齬、即ち需給の不一致が存在するようになる。供給と需要が一致しないと言うことは、供給が需要を上回るか、需要が供給を上回るかのどちらかの場合である。需要が供給を上回る時、個別企業の観点から問題になってくるのは主に生産の問題である。そこでは、供給量が実際の需要量に満たないために実質的に機会ロスが発生し、その解消を目指して生産の拡大が図られる。

5) O. E. Williamson [1975] などの取引コスト論は、経済学の伝統的な市場観に対するアンチテーゼを基盤とする代表的な理論である。1980年代頃から、マーケティング論でもこのような傾向は見られる。例えば、Arndt [1979], Dwyer, Schurr, & Oh [1987] などが挙げられる。

6) 近藤 [1988]。しかし、そこでは企業は消費者に一方的な情報優位を持ち、従って、情報の面で優位な企業が情報劣位にある消費者の欲望を操作する、という視点が強調されている。近藤 [1988] はそれを「局所肥大化現象」と定式化している。詳細については、近藤 [1988] を参考されたい。

それに対して、マーケティング論で主に想定している市場像は、供給が需要を上回る状態、いわゆる供給過剰の市場を指す。個別企業の視点から（自社の生産物の）供給量が（自社の生産物に対する）実際の需要量を上回る場合、その差額の部分は在庫という形で残る。となれば、企業のマーケティング努力は、生産された製品が最終消費者に販売されて初めて完結するために、企業のマーケティング行動は、既に発生してしまった、あるいは、将来に発生しうる、在庫を減らす（限りなくゼロに近づける）ための努力として理解することも可能であろう⁷⁾。

需要と供給の間に不一致が発生すると、その特定商品の販売チャネルに関与しているすべてのメンバーは、一定の需給調整のメカニズムを必要とする。最近議論の焦点になっている、いわゆる「製販統合」の動きは、フレキシブルに生産システムと販売段階との連動を図ることによって、需要の多様性と不規則性に対処するための製販共同の努力である。

例えば、自動車産業での組み立てメーカーとそのディーラーとの間、アパレル業界で見られる追加生産体制（短日数・小ロット生産体制）、あるいはセブン-イレブンに代表されるコンビニエンス・ストアとそのベンダーとの間で見られるような製販統合の焦点は⁸⁾、いずれも生産過程に小刻みな需要情報を投入することによって、製品形態の確定を実際に需要が発生するぎりぎりの時点まで伸ばし、結果的に実需要との乖離を縮め、より実需要に近似した生産を果たそうとするものである⁹⁾。

しかし、以上のような延期システムが稼動するためにはいくつかの条件が要

7) これは、需要の創造というマーケティングの本質的な機能を否定することではない。むしろ、企業の積極的な諸マーケティング活動によって喚起された（あるいは将来喚起される）、当該企業の製品に対するすべての需要を最終消費市場で完全に消化する、という意味である、と理解すればよい。

8) 自動車産業は浅沼 [1995]、[1997]、アパレル産業は石井・小川 [1996]、コンビニエンス業界は矢作 [1994] などが、それぞれ実態分析を行なっている。

9) これは延期—投機の原理からいうと、製品形態の確定の延期に当たる。延期—投機の原理については、Alderson [1957]、Bucklin [1965]、高嶋 [1989] などを参考されたい。

るだろう。まず、第1に、自動車やアパレル製品、またはコンビニエンス・ストアの弁当などのように、製品の製造工程がある程度多段階であること、そして第2に、取引依存度あるいは関係特定の資産の存在などによって、当事者達が関係そのものに一定程度コミットしている、かなり「管理された市場」での取引でなければならないこと、従って、第3に、製品そのものが非常にカスタマイズされた製品に限られ、コモディティー品には当てはまらないこと、などである。従って本稿が対象としている加工食品業界のように、原則的に市場取引の前提で取引が行われるような状態¹⁰⁾では、各主体は独自の需給調整装置を持たなければならない。

しかし、メーカーにとっての問題は、自己最適な需給調整を図るだけでは済まないところにある。なぜなら、原則的な買い取り形式の取引で、メーカーは流通業者に商品を渡した時点で、所有権の移転が果たせるわけであるが、それにも関わらずメーカーは、流通段階に滞留する在庫処理の責任の一端を持つことになる。それは返品が存在によってでもあり、特売のためのリベートの支給のためでもある。従って、最終消費者による商品の購買が完結するまでは、メーカーは在庫処理の責任から完全に免れない。

もちろん、小売業者もその責任から完全に自由ではないので、最適な需給調整のための工夫をする。その独自の在庫処理のための工夫の代表的な例が、後述する多頻度小口配送の要求である。このような要求が出現した背景には、製販間のパワーバランスの逆転、すなわち膨大な購買力を備えた流通サイドの交渉力の優位という事実があるのは言うまでもない。

しかし、多頻度小口配送という流通側の都合は、逆にメーカーには余分のコストと努力を要求することになる。なおかつ、多頻度小口配送という、小売側の延期志向への供給側の対応は、ただの費用最適化の問題だけではなく、その対応如何によっては、小売主導の流通構造において、メーカー間の競争上の

10) 純粋な意味での市場取引ではないが、自動車産業での組み立てメーカーとディーラー、コンビニエンス・ストアとそのベンダーとの間で見られるような「特別な結びつき」ではない。

優劣に繋がるという意味で、供給側独自の最適化、つまり小売側からの要求への適切な適応を余儀なくしている。それは結局、メーカーが独自に在庫処理のために最大限の努力をしなければいけないことを意味する。

2 在庫削減の論理

ここで在庫というのは二つに分けて考えることができる。その一つは、企業が市場に出した商品が実際のマーケティング活動を通じて、一定の販売期間（例えば、賞味期限）のうち最終消費者の手に渡ってから残る、いわゆる一般的な意味での実物の在庫¹¹⁾である。

一方、企業は特定製品の供給を始める事前、あるいは供給途中に絶えず、様々な手段を用いて、需給の調整を行うだろう。例えば、新製品発売以前にメーカーが行う市場調査や広告、あるいは取引先の流通業者からの情報を基礎とした予測などはすべて、需要と供給の調整を通じて、実需要と供給量との間の空白を埋めるための試みである。こういう過程を経て調整される、つまり、マーケティング主体が将来発生すると予想し、何らかの形で埋められるべき空白を、仮想的な意味の在庫として想定することができる¹²⁾。便宜的に前者を「実質在庫」、後者を「仮想在庫」と呼んでおこう。従って、特定の供給時点を基準とすると、仮想在庫は事前的、実質在庫は事後的な意味をそれぞれ持つ。

供給量が需要量を上回る状況でその不一致を解消する方法は、単純なロジックで考えると2つがある。その一つは、需要量を拡大すること¹³⁾であり、もう

11) しかし、ここでの在庫は、ストックとしての在庫とフローとしての在庫の両方を含む意味として使う。実際、ストックとしての在庫とフローとしてのそれを明確に区分するのは現実的に難しいと思われる。

12) 従って、この空白は正の値でも負の値でもありうる。例えば、需要予測を間違い、実需要量以下の供給を行うことによって機会ロスが発生した時、その差額は負の仮想在庫となる。従って、本稿で「仮想在庫を削減する」ことの意味は、その絶対値を0に近づけることを意味する。また、本稿で使う仮想在庫という概念は、欠品による機会ロスという「負の在庫」を包摂する意味である。

13) ここで需要量を拡大するという意味は、すでに市場に手放された供給を市場で何らかの形で処理することを意味する。

一つの方法は、供給量を需要量に合わせて削減することである¹⁴⁾。

前者の場合、需要量を拡大するということの背後には、供給量が所与とされているという暗黙的な仮定が敷かれている。そのために、需要量を拡大するとは、その所与の供給（生産）量を市場で何らかの手段を持って処理するために、企業が行う諸活動を指している。従って、ここで削減の対象となる在庫は実質在庫ということになる。

一方、後者の供給量を減らす¹⁵⁾という際、供給（生産）は常に需要（消費）に対して時間的に先行するために、その供給量を減らす準拠となる需要量は「予想需要量」ということになる。従って、予想需要量が実需にできる限り近くないと仮想在庫は膨らみ、その結果としての実質在庫は大きくならざるを得ない。ここでのタームで言い換えると、仮想在庫をできるだけ減らさないと実質在庫も増えることになる¹⁶⁾。

仮想在庫を減らすということの意味は、供給量そのものをできるだけ実需要量に近づけることであるから、もちろん実需要量に近い、精度の高い需要予測を行うことである。

では、企業が在庫（仮想在庫と実質在庫）を限りなくゼロに近くし、マーケティング活動を完結するためには、仮想在庫と実質在庫の両方を減らさなければならぬ。しかし、仮想在庫の削減は、結果的に実質在庫の縮小を意味するために、仮想在庫の正確な削減が可能であるならば、実質在庫削減のための努力はその分節約される。むしろ仮想在庫をゼロにすることは、実際にはほぼ不

14) 矢作 [1996] は在庫調整方式を次のように3つに分けて考えている。①値下げ・値上げ、景品、大量陳列、その他の販促活動を通じた市場的調整、②返品、早期大量仕入れ・販売などの組織的調整、③正確な予測と迅速な修正、注文の投入などによる情動的調整、がそれらである。しかし、矢作 [1996] のいう在庫調整はあくまでも小売の視点からの在庫調整であって、従って、②の調整方法は、在庫そのものが市場で完全に消化されず、それを抱える主体が誰であれ、システム全体としてのチャネルの中に残るという意味で本稿のタームでの在庫削減と見ることはできない。ここでの①が本稿でのタームで言うならば、実質在庫の削減で、③が仮想在庫の削減に値する。

15) ここで、仮想在庫を減らす、あるいは、削減するということは、供給量の絶対的な量の縮小を意味するのではなく、実需要量との乖離を縮めることを意味する。

16) もちろん、負の仮想在庫が発生した時は、結果的に機会ロスが発生するだろう。

可能であるため、実質在庫はいつでも発生することになる。

しかし、仮想在庫が削減できないままであるならば、すでに市場に向けて手放された実質在庫を減らすための追加的な努力が要求され、多量の広告やプロモーション策を講じることが求められるために余分のコストは不可欠になる。また、流通業者を媒介としたチャネル行動の展開は、実質在庫削減のための努力の一環として理解されうる。つまり、メーカーが流通業者向けに提供する、様々なリベートやその他のプロモーションの手段は、メーカーの実質在庫削減への流通業者の協力（自社製品に対する特別な販売努力の誘導）に対するインセンティブとして理解することができる。

しかし、仮想在庫の削減を放置したまま、実質在庫を削減するという方法が有効に機能するためには次のような条件が必要となる。

まず、実質在庫がいくら膨大であっても、それを吸収できるような規模で市場が持続的に拡大する状況であるなら、メーカーは全力で拡大再生産を行うことができるだろう。また、もう一つの条件となるのは、最終消費市場での販売を通じてメーカーに戻ってくるベネフィットが、実質在庫削減のために流通業者に提供される諸インセンティブと比べて、十分大きくなければならないことである。というのは、最終消費市場が需要の成長が見込めぬ低成長期に入り、また、流通側へのパワーシフトにより、流通業者に支払うインセンティブの負担が相対的に大きい状態では、以上のような実質在庫削減の方法は非常に非効率であることを意味するからである。

味の素社が維持していた従来のシステムにおいての重点は、もっぱら流通段階への介入を通じた実質在庫の削減であった。以下、味の素社の具体的なケースから、膨大な実質在庫が発生した経緯と、それがもたらした悪循環に少し立ち入って見てみよう。

III 旧システムの動揺

1 商品多品目化による実質在庫の発生

1960年代以降、日本最大の総合食品メーカーとして多角化を進めてきた味の素社は、62年の米国コーン・プロダクツ社との合併事業による、スープ（クノール）市場への参入を皮切りとして、68年マヨネーズ、70年マーガリン、72年調理冷凍食品、78年インスタントコーヒー（味の素ゼネラルフーズ）、80年にはフレッシュチーズ（ダノン）など、次々と新しい市場への参入を果たしていた（表1参考）。味の素社の多角化は、常に商品の多品目化を伴うものであった。商品の多品目化は80年代後半頃には絶頂に達していた。

「商品の幅広い品揃えこそ新規事業を育成させるカギと確信していた」¹⁷⁾ため、1年間に味の素社が開発し、発売する新製品はおよそ250品目にもものぼっていた。その狙いは「トップ・ブランドとして市場を制覇し続けたいから、考える品目すべてをそろえた商品戦略こそ、最上の策だと思い込んでいた」¹⁸⁾からに他ならなかった。

当時の、味の素の商品アイテムがこれほど膨大になっていた原因として考えられるのは、まず、好況にも助けられ、「消費者のニーズが多様化している」¹⁹⁾という名目で、多品目化こそ多様化している消費者のニーズを充足させる手段であり、トップ企業のシェア維持の柱であるという拡張主義への盲信があったことと、さらに、当時、味の素の商品開発の体系が各事業部ごとに個別的に行われていたことにも、その原因を探ることができる。

つまり、当時の味の素グループ（国内）は、12の事業部単位で運営されており、商品開発部門も各事業部の直属で設けられていた。各事業部が独自の判断で次々と試作品や新製品を開発して、それからは営業の能力に任せるというよ

17) 近藤郁雄販売企画部部長『日経ビジネス』1990年9月10日号。また、以下のすべての肩書は関連記事その当時のものである。

18) 近藤郁雄販売企画部部長『日経ビジネス』1990年9月10日号。

19) 『日経ビジネス』1990年9月10日号。

表1 味の素社の多角化の軌跡(創業～1990年)

	調味料	油脂	加工食品	飲料・乳製品
1909～1960	「味の素」			
1960～1965	「アジシオ」(1960) 「うま味だし・ハイミー」(1962)	大豆蛋白(1960) コーン油(1964) ごま油(1964)	「味の素 KK コンソメ」(1962) 即席味噌汁(1963) コーンフレーク(1963) 「クノールスープ」(1965)	
1966～1970	「ほんだし」(1970)		マヨネーズ(1968) 「マリーナ」(1970)	
1971～1975			調理冷凍食品(1972) 「クノールカップスープ」(1973) 「ルーミック」(1973) 冷凍野菜(1975)	インスタントコーヒー(1973) 「マリーム」(1974)
1976～1980	中華あじ(1977) 「Cook Do」(1978)		「クノール缶スープ」(1978)	レギュラーコーヒー(1978) 「アルギン Z」(1979) フレッシュチーズ(1980)
1981～1985	「ほんだし・繋まる」(1981) 「ほんだし・いりこだし」(1984)		「クノールスープストック」(1982) 「マヨネーズ Do」(1983) 「HOT !」シリーズ(1984)	ヨーグルト(1981) 烏龍茶(1983)
1986～1990	「まろみ」(1987) 「瀬戸のほんじお」(1988) 「具たくさん麻婆豆腐の素」(1990)	べに花油(1989) オリーブオイル(1989) 一番しほりごま油(1990)	玄米フレーク(1986) 「クノールルウボタージュ」(1986) おかゆ(1988) サラダソース(1988) 「アンパンマンポテト」(1990)	「シルエット」(1986) 「カルピス」(1990)

注) 1) 『会社案内1996年度』、味の素社史編纂室 [1990] などを参考に作成。

2) () 内は発売年度、「」は商品ブランド名を表す。

3) ここでは医薬品・アミノ酸・化成品部門は除外する。同部門の1996年度の売上高は約580億円で、同社の総売上高のおよそ10%を占めている。

うな仕組みであった。つまり、商品開発段階で各事業部間を調整・統括できるような体制を整えていなかったのである。

従って、結果的に商品のコンセプトが重複してしまったり、各事業部の開発商品をまとめてみたらかなりの数になっていたり²⁰⁾、といった非効率的なことが発生するのも珍しいことではなかった。

その結果、味の素社の商品アイテム数は1990年前後のピーク時には、4,000アイテムを軽く越え、調味料と油脂の商品だけでも、好況期には2,000点程度²¹⁾まで膨らんでいた。例えば、冷凍食品事業(72年参入)の例を見れば、家庭用商品だけで85年に200品目であったのが、わずか3年後の88年には330品目にも激増していた²²⁾。

いわゆるフルラインの製品政策で、営業の力で流通段階に押し込むという、かつては通用していたやり方は、品目数の増加に比例して売上が伸びないという現実直面することになる。無分別とも言える過度な商品開発の結果は、新製品そのものの売れ行きの悪さだけでなく²³⁾、付随的に商品開発と物流コストを引き上げる状況を招き、結局は味の素社の利益を著しく圧迫する結果をもたらしたのである²⁴⁾。

味の素社が商品の見直しを開始する直前の、90年度3月期の営業利益(177億4600万円)は、前年同期(195億1100万円)比で9%もの減益を記録していた(表2参考)。さらに、営業の現場でも過度な商品数のため、取引先との商談時、売り込む商品を絞り込めず、説明が散漫になりがちだったという苦情ま

20) 『日経産業新聞』1992年5月22日。

21) 『日経産業新聞』1993年3月15日。

22) 『日経ビジネス』1990年9月10日号。

23) 味の素社の新製品の売れ行きの悪さを示してくれるデータがある。日経新聞社のNEEDS-SCANを利用した『日経ビジネス』1990年9月10日号、13ページによると、89年7月～90年6月現在味の素の新製品の売上高は19億6千万円であり、全売上高に占める新製品の比率は5.3%に過ぎなかった。それは調査の対象となった10社(食品8社、日用雑貨2社)のうち9位であった。また86年7月～87年6月の比率は3.1%で10社のうち一番低い実績であった。

24) 当時、過度な商品数のための不採算に苦しんでいたのは味の素社だけではない。例えば、太田[1998]、『日経ビジネス』1993年3月22日号、同誌1990年9月10日号などを参考されたい。

表2 味の素社の業績の推移

	84年	85年	86年	87年	88年	89年	90年
売上高	423,401	447,570	450,119	426,047	432,524	460,049	477,178
営業利益	21,369	22,643	21,682	18,139	19,002	19,511	17,746
経常利益	28,321	29,595	30,108	30,643	31,715	33,130	33,948
販売管理費	39,201	42,090	41,279	41,680	44,566	48,832	66,639
物流費	13,329	14,114	14,318	14,416	14,525	15,613	17,767
売上高対比表(%)							
売上高	100	100	100	100	100	100	100
販売管理費	9.3	9.4	9.2	9.8	10.3	10.6	14
営業利益	5	5.1	4.8	4.3	4.4	4.2	3.7
経常利益	6.7	6.6	6.7	7.2	7.3	7.2	7.1
	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年
売上高	504,008	580,924	581,972	573,878	577,482	580,260	597,069
営業利益	13,069	14,620	16,186	15,541	16,884	17,418	22,703
経常利益	29,132	29,467	27,373	24,856	25,393	27,146	29,635
販売管理費	68,579	60,301	62,829	63,105	65,463	69,094	72,819
物流費	19,371	18,857	21,321	21,908	22,095	23,271	23,797
売上高対比表(%)							
売上高	100	100	100	100	100	100	100
販売管理費	13.6	10.4	10.8	11	11.3	11.9	12.2
営業利益	2.6	2.5	2.8	2.7	2.9	3	3.8
経常利益	5.8	5.1	4.7	4.3	4.4	4.7	5

注) ①単位:百万円

②各年度ともに3月期決算を基準としている。

③販売管理費は損益計算書のなかで販売費及び一般管理費として計上されている金額のうち一般管理費を除く部分である。その内容は、運送費、広告費、販売諸費である。

出所:有価証券報告書各年版をもとに筆者作成。

で出る状態であった²⁵⁾。

2 物流システムの非効率性による実質在庫の滞留

商品の過度の多品目化は、チャネル内に滞留する商品の量を増やすために、

25) 『日経産業新聞』1992年3月16日。

そのまま実質在庫の増加に結びつき、また物流コストを増加させる方向に作用する。販路拡大が至上の命題であった時代に味の素社が築き上げた、分散型の物流システムの問題点が浮き彫りに出たのは、特に物流環境の変化が著しかった80年代後半からであった。

宅配便の企業物流への進出、運送業と倉庫業の提携による複合一貫物流、物流業者の情報武装化（物流VAN）による荷主の固定化など、物流業界自体が新しい様相を示すようになるにつれ、味の素社は、すでに80年代初め頃からこうした状況に対処し、物流競争力の強化を図るためにも物流体制を見直す必要性は認識していた²⁶⁾。

しかし、80年代後半を機に、大手小売業者を中心に噴出した「多頻度小口配送」の要求は、多くの供給業者（メーカーと卸売業者）との間にトラブルを巻き起こした。特に、速い商品回転率に特徴づけられるコンビニエンス・ストアが小売流通の主役として登場してから、その要求は一層激しさを増していた²⁷⁾。小売サイドの観点から見れば、多頻度小口配送とは、在庫削減による速い商品回転率と、そのため起こりうる欠品のリスクの回避という、互いに矛盾する2つの課題を両立させるための有効な手段である²⁸⁾。

しかし、供給側に見れば、既存の物流体制でその要求に応えるためには、余分の物流コストを払わざるをえない。なお、小売業側のオペレーションの都

26) 味の素社史編纂室 [1990], 546-547ページ。

27) この頃の物流問題は一時期社会問題化するほど深刻なものであった。この時期の物流問題については例えば、渡辺 [1997, 106-109ページ], 『日経ビジネス』1991年9月9日号, 12-24ページが参考になる。

28) 筆者が1997年3月に味の素社の当時営業統括部の担当者に対して行なった聞き取りでは、当時の多頻度小口配送の要求が小売側から出てきた背景について次のような説明がなされている。「バブルの崩壊とともに人件費を押さえ切れなかった小売側は粗利を上げざるを得なかった。……（中略）……ただし、注目すべきなのは回転率が上がったこと。……（中略）……回転率の話は、分母に在庫をとって、分子に売上をとれば、分母を減らすか、分子を上げるか、とどちらかのことです。分子を上げるということは、ここ（筆者注：粗利を上げること）と相反する話です。安く売れば上がるからですね。そうすると、分母を減らしましょうということになる。在庫を減らせば良いわけだから、少なく仕入れます。それは、小売の立場から言えば、欠品のリスクが高まるということです。その両方を両立させるために出てきたのが、多頻度小口配送の話である。」

合を反映して出てきた、遊休労働力の有効利用という名目での定刻配送の要求が、多頻度小口配送の要求と絡み合って、供給側の物流費負担をより加重させたわけである²⁹⁾。

当時の味の素社も例外ではなく³⁰⁾、旧来の物流システムを全面的に作り直す必要性に迫られていた。受注から出荷、ひいては着荷に至るまでのリードタイムを減らし、在庫の所在と在庫量を正確に把握することによって適正な在庫水準を保ち、在庫コストを合理化することが求められていたのである。しかし、それを実行するに当たってネックになっていたのは、物流拠点が各支店別に分散していたことと、本社、工場、物流拠点といった物流関連の各要素間を統合的につなぐ情報網が、完全に整備されていなかったことである。

味の素社は86年に物流効率化を目指し、JIT (Just In Time) Project に着手するが、その実施以前の同社の商品配送の仕組みは次の通りであった。85年現在で味の素社は、全国7拠点(8支店)と中小規模の15配送センター(東京・関東、関西各々5、東北3、中国・福岡2)で、全国の配送をまかなっていた。つまり、15ヶ所の配送センターが、工場から配送された商品を販売在庫として保有し、取引先からの注文があれば各支店管轄のデポ(配送所)に商品を流す、という仕組みであった。つまり、工場→配送センター→支店デポ→特約店→小売店、といった順番であった。

しかし、以上のような支店別分散型の物流システムでよく起こるのは、在庫の偏在という問題であった³¹⁾。在庫の偏在はリードタイムの長さに直接結びつく。というのは、注文が入った時、当該支店管轄の配送センターに当該商品がないという状況では、工場に当該商品の所在を確認し、その商品を手配しなけ

29) 聞き取りによる。さらに、90年前後には物流費が異常に高まってトラックが足りなくなったこともある、という。

30) 味の素社は90年頃から取引先に小ロットの注文の取りまとめや納品時間の緩和を要請している(『日経産業新聞』1993年6月29日、『日経流通新聞』1993年5月18日)。これは、小ロットの注文や厳しい納品時間の要求に苦しんでからの要請であったと思われる。

31) 『日経流通新聞』1991年4月8日、『日経産業新聞』1993年3月9日、小池 [1989] 195-96ページ。

ればならない。その分のリードタイムが伸ばされるわけである。

この問題に加えて、工場と各支店、配送センターとを統合的につなぐ情報システムが一本化されず、別々に運営されていたために、注文が入った後、支店から工場へ電話で在庫確認を行うのに一晩がかかってしまう、という状況であった³²⁾。

86年当時、同業の他社では受注後翌日出荷が一般的であったのに対して、味の素社では翌々日出荷を当然視していた。このことに関して当時の物流担当者は、ブランド力に頼りすぎたあまり、取引先の立場からの物流合理化の努力に欠けていたことを認めている³³⁾。

コンビニエンス・ストアを中心とする大手小売業者からの多頻度小口配送の要求が一般化していくなかで、納品のリードタイムが長いということは、他社との競争で非常に不利な立場に立たざるを得ず、いわゆる機会ロスに導くことを意味していた。しかし、そもそも納品のリードタイムと在庫量とはトレードオフの関係にある。注文に素早く対応し納品するには、常に一定水準以上の在庫を常備して置かなければならない。逆に在庫水準を圧縮しすぎると、配送拠点のどこかで品切れが起こってしまい、他拠点が保有している在庫を、品切れを起こした拠点に回すのに時間がかかってしまうのである。

つまり、小刻みな配送によって取引先の要求に適切に対応しきれない状態で、品切れを防止し、その結果として起こる機会ロスを避けるためには、余分の在庫を持たなければならなかったのである。しかし、逆にそれは在庫コストの上昇をもたらし、品物の日付管理の手間を要求するために不良在庫発生という別の問題を引き起こすようになってしまった³⁴⁾。味の素社はリードタイムの短縮と適正在庫量の保持を同時に解決できる工夫に挑まなければならなかった。

32) 小池 [1989], 193-194ページ。

33) 小池 [1989], 193-196ページ。

34) 『日経流通新聞』1991年4月8日、『日経産業新聞』1993年3月9日。

3 実質在庫削減の手段としてのリベートの激増

商品の多品目化と物流体制の未整備による、膨大な実質在庫を削減するために、味の素社がもっぱら頼ってきたのは、リベートを中心とする価格中心の押込み販売と、その反作用で起こりうる末端での値崩れを防止するための建値制であった。しかし、主に大手流通業者へのパワーシフトを背景にその矛盾が表面化する。

当時、味の素社の販売チャネルは、急激に高集中度チャネル化していた。根本 [1997] によると、80年前後では5割程度だった特約店への直販比率が、90年代に入って7割レベルに上昇した。また、特約店の上位集中化も進行し、家庭用商品の特約店約230社中上位30社程度で、売上高集中度が9割に達していたという。しかも、卸レベルだけではなく小売市場でも、大手小売業者のウェイトは高まる一方で、量販店を中心とする登録小売店約960社中、400社強までの売上構成比が9割に達する状況であった³⁵⁾。

大手流通業者は、膨大な購買力を武器にメーカーに様々な要求を持ち込むことになる。当時の家庭用加工食品では、販促費を除いても1品目あたりに6—7種の制度としてのリベートが存在し、その中身も基本リベート、累進リベートなど様々であり³⁶⁾、支払いの方法や時期も不透明であった。商品品目が4,000を越えていた当時の味の素社の事情を考えれば、そのリベートの負担と、さらにリベートをめぐっての交渉にまつわる取引コストがどんなに莫大であったかが伺える。

また、もう一つの問題は、建値制の下ではリベートの処理が流通業者の収益の曖昧さにつながることであった。なぜなら、流通業者によっては一部、リベートを雑益収入に計上したりする例があり、単品毎の損益管理がきちんとできていない場合があったからである。従って、「期末になってみないと、もう

35) 根本 [1997], 8ページ。

36) 『日経流通新聞』1994年11月3日。また、加工食品業界のリベートの実態については、清 [1989], [1990] などが参考になる。

かっているのか、いないのかわからない」³⁷⁾や「味の素の商品を売っても赤字だから、リベートをもっとよこせ」³⁸⁾という無理な要求が出されることも珍しくはなかった。特に、比較的歴史の浅い冷凍食品分野では、卸売店ごとにリベート形態が異なるなど、リベートの体系が複雑で、また、特売の原資となるバックリベートが常態化していた。

こういう状況では、小売レベルでの値崩れは一般的なことになり、希望小売価格と実売価格の乖離は大きくなる。それは、つまり建値制の形骸化を意味し、将来これまで築いてきたブランド・イメージを損なう危険をも内包していた。

結局、以上のような状況は、味の素社の販売管理費を著しく引き上げ、84年売上高比9.3%であったのが、ピークの90年には14%にも及ぶように至る（表2参考）³⁹⁾。それは、直ちに利益の圧迫を意味するものであった⁴⁰⁾。

IV 小 括——旧システムの悪循環——

各事業部別の統合されていない商品開発と、精密な需要予測に基づかない見込み生産は、物流システムの未整備ともあいまって膨大な実質在庫の発生をもたらした。それは、仮想在庫削減の努力の欠如がもたらした結果であった。その膨大な実質在庫を、リベートを中心とする流通業者への押し込み販売を通じて解決する、というのが旧システムの仕組みであった。味の素社にとって、このような旧来のやり方の制度疲労が現れはじめたのは、特に80年代の後半からである。有望と見ると市場参入して、ひたすら事業拡大を目指してきた拡張主

37) 『財界』1994年5月17日号、59ページ。

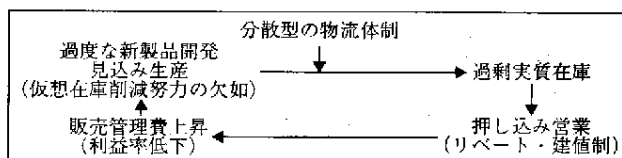
38) 『総合食品』1998年1月号。

39) 次のコメントは当時の状況を理解する上で役に立つ。

「メーカーも右肩上がりで伸びていた時代は販売店の要請に何とか対応できる原資もあったということだと思う。それがこういう低成長というか厳しい状況になって、特にここ数年低価格化というような流れの中で、充分な個別対応はとてできないというところまで追い込まれていた。」『総合食品』1997年8月号。

40) 94年に行なったリベート廃止に際して当時の鳥羽社長は次のように語っている。「(リベートが：筆者注)今まで負担になっていたことは事実です。また、これが複雑な食品流通をよけい複雑にしまい、その管理コストの合理化にもつながるので廃止しました」(『財界』1994年5月17日号、61ページ)。

図1 旧システムの悪循環



義は、バブルの崩壊とともにその限界を見せはじめたのである。

つまり、膨大な仮想在庫の結果としての実質在庫の処理の問題が、消費の低迷によって顕在化し、それを解決する手段であったリベートを中心とする押し込み販売が、流通業者の購買力の増大というパワー逆転によって、逆に味の素社の利益を圧迫する、また、それを挽回するための過度な新製品開発……、という悪循環をもたらしたのである（図1）。

メーカーのマーケティング活動は、最終消費者の購買を通じて初めて完結される。最終消費者への所有権の移転が行われるまで、メーカーは自社製品のマーケティングに対する責任から完全に自由ではあり得ない。その責任を果たす主な方法として頼ってきた、実質在庫削減のやり方は、市場の成長と流通業者に対しての優越な地位に基づいてこそ可能であった。これは何も味の素社に限られることなく、従来の日本企業に典型的に見られるものと思われる⁴¹⁾。しかし、旧システムを支えてきた前提の崩壊は、メーカーに新たな対応を求めている。

本稿では紙面の制約上、味の素社が頼って来た実質削減システムによってもたらされた悪循環を指摘することに止まっており、味の素社が80年代後半を境としてその悪循環を断ち切るべく、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内容に立ち入ることができなかった。この具体的な内容に対しては稿を改めて述べることにしよう。

41) 加藤 [1995, 43-45ページ] では、家電業界でもこのような、いわゆる「事後需給調整」が主に家電量販店の登場によってその限界を示唆していた、との指摘がなされている。

参考文献

- Alderson, W. [1957] *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D Irwin, 1957. (石原武政訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984年)。
- Arndt, J. [1979] "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 4, 1979.
- Bucklin, L. P. [1965] "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, Feb. 1965.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & S. Oh, [1987] "Developing Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 1987.
- Williamson, O. E. [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)。
- 浅沼萬里 [1995] 「グローバル化の途次にある企業ネットワークの中での生産と流通のコーディネーション」(青木昌彦, ロナルド・ドーア編『国際・学際研究システムとしての日本企業』NTT 出版)。
- [1997] 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能—』東洋経済新報社。
- 味の素社史編集室 [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・小川進 [1996] 「製販統合を越えて」『神戸大学ディスカッション・ペーパー』No. 9603。
- 石原武政・石井淳蔵共編 [1996] 『製販統合』日本経済新聞社。
- [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』。
- 上原征彦 [1993] 「“流通革命論”と第2次流通再編成」『季刊マーケティングジャーナル』Vol. 13, No. 3。
- 太田一樹・石井淳蔵 [1996] 「カゴメのマーケティング戦略革新」『神戸大学ディスカッション・ペーパー』。
- 尾崎久仁博 [1996] 「流通におけるパートナーシップ—その成功要因と不安定性」『同志社商学』第48巻第1号。
- 加藤 司 [1995] 「日本的流通システムの構造変化」『経営研究』第46巻第1号。
- 小池 弘 [1989] 『味の素「WE-21」計画』ダイヤモンド社。
- 近藤文男 [1988] 『成立期マーケティングの研究』中央経済社。

- ・中野 安 [1997] 『日米の流通イノベーション』中央経済社。
- 佐藤善信 [1993] 「有力メーカとパワー・リテーラーの戦略的同盟(1)-(3)」『流通情報』No. 287-289。
- 清 賢三郎 [1989] 「リーベ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」『季刊マーケティング・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。
- [1996] 「流通取引制度の分析視角」『流通科学』13号。
- [1996] 「製販同盟の論理」『ビジネス・インサイト』1996年夏号。
- 崔 容熏 [1999] 「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月掲載予定。
- 成生達彦 [1997] 「チャネル機能, 構造と製販統合」『南山経営研究』第12巻第1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。
- 長谷川 正 [1982] 『味の素の経営戦略』評言社。
- 堀 章男 [1992] 『味の素食文化のクリエイター』TBS プリタニカ。
- 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。
- [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 [1994] 「流通における戦略同盟とチャネル組織の再編成(1)-(5)」『流通情報』No. 303-307。
- [1997] 「流通チャネル組織の動態的メカニズム」千倉書房。
- その他, 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』, 『総合食品』, 『財界』各号。