

トレード・マーケティング戦略とキアカウント・マネジメント

住 谷 宏

はじめに

1. 小売業の日英比較
 2. トレード・マーケティング戦略
 3. キアカウント・マネジメント
- おわりにー若干のチャネル戦略の日英比較ー

はじめに

高集中度販路化してきているので、消費財メーカーのチャネル戦略の中で、大規模な組織化小売企業へどのように対応すべきかという問題については、解決策が見いだせないでいる。低集中度販路を前提としたチャネル戦略の定石が崩壊し、高集中度販路でのチャネル戦略の定石を求めて、消費財メーカーは海図のない航海をやむなくされている。

高集中度販路でのチャネル戦略の定石を求める一つの方法は、日本より小売段階の集中度が高い国の消費財メーカーの大規模組織化小売企業に対する戦略を参考にあることである。

そこで、本稿では、小売段階の集中度が日本より高い英国の消費財メーカーのチャネル戦略と日本の消費財メーカーのチャネル戦略を若干の視点から比較することによって、高集中度販路でのチャネル戦略の定石を探索する試みをしたい。

そのために、第1章では、日英の小売業を若干の視点から比較し、英国の小売市場での集中度の高さを改めて明確にしたい。第2章では英国版チャネル戦略であるトレード・マーケティング戦略を検討し、第3章では英国の知恵の一つであるキアカウント・マネジメントを検討する。そして、最後に日英のチャネル戦略の比較を幾つかの視点から行い、英国から学ぶべき点を明らかにしていきたい。

1. 小売業の日英比較

(1) 小売構造の日英比較

1992年で、英国の小売企業数は約22万社、小売店舗数は約32万店である¹⁾。92年の英国の人口は約5,784万人であるから、人口10,000人当たりの小売店舗数は55.3店舗である。日本の91年の小売店舗数は約159万店で、人口は約12,445万人であるから、人口10,000人当たりの小売店舗数は127.8店舗である。このように英国は日本に比べ小売店舗数が少ない。

図表1 英国の小売業—企業数・店舗数・販売額—

	1982年			1992年		
	企業数	店舗数	販売額 ⁽¹⁾	企業数	店舗数	販売額 ⁽¹⁾
小売業合計	232,948	349,659	69,784	219,131	318,751	144,135
食品小売業	82,625	114,774	27,211	60,119	78,606	54,488
大規模グロサリー小売業 ⁽²⁾	113	10,892	16,703	71	8,003	43,221
小規模グロサリー小売業	38,277	43,342	4,368	18,557	20,584	4,172
牛乳・乳製品小売業	6,985	8,350	1,718	12,592	13,513	1,867
肉小売業	14,954	20,997	2,405	12,149	15,563	2,655
魚小売業	2,543	3,278	197	2,122	2,412	253
青果小売業	13,262	16,360	1,009	10,622	12,743	1,550
パン小売業	6,490	11,556	810	4,006	5,789	771
飲料・菓子・タバコ小売業	40,862	57,195	7,641	46,671	57,999	14,051
菓子・タバコ・新聞小売業	37,525	47,919	5,888	41,502	48,554	11,049
酒類小売業	3,338	9,276	1,753	5,169	9,445	3,002
衣料・履物・皮革小売業	28,923	55,649	5,911	24,923	51,319	12,687
紳士・男児用品小売業	3,965	9,930	1,231	3,751	7,915	2,080
婦人・子供・幼児用品小売業	15,105	23,592	2,020	13,624	24,243	4,888
一般衣料品小売業	5,150	8,141	1,079	3,972	8,185	2,907
履物小売業	3,422	12,075	1,467	3,098	10,144	2,643
皮革・旅行用品小売業	1,280	1,912	115	477	832	169
家庭用品小売業	39,112	58,230	9,358	45,532	62,648	21,489
織物小売業	3,070	4,600	418	3,876	5,611	1,002
絨毯小売業	3,425	4,870	772	4,471	5,647	1,571
家具小売業	9,533	12,909	2,505	11,927	14,883	4,704
電気・ガス機器・楽器小売業	8,044	14,607	2,959	10,887	17,484	7,512
金物・陶器・小間物小売業	9,816	13,528	1,408	9,074	11,302	1,673
D I Y小売業	5,224	7,717	1,296	5,298	7,720	5,028
その他非食品専門小売業	33,759	46,363	5,788	36,737	52,214	13,335
医薬品・化粧品小売業	7,910	11,627	2,074	7,560	12,865	5,290
文具小売業	---	---	---	3,211	5,250	1,219
書籍小売業 ⁽³⁾	4,817	6,626	907	2,195	3,790	1,160
写真用品小売業	758	1,590	365	665	1,137	374
宝石・貴金属小売業	4,999	7,647	955	4,774	7,259	1,735
玩具・スポーツ用品小売業 ⁽⁴⁾	6,935	8,624	774	7,476	9,224	1,714
花・植木小売業	4,093	4,964	392	6,325	7,685	1,271
その他の非食品小売業	4,246	5,284	321	4,530	5,003	572
各種商品小売業	5,205	10,963	12,770	3,720	11,097	26,582
大規模各種商品小売業 ⁽⁵⁾	40	4,247	9,551	52	5,646	21,160
小規模各種商品小売業	5,144	6,651	799	3,539	5,156	1,251
通信販売	21	65	2,421	129	295	4,171
レンタル・修理小売業	2,462	6,484	1,105	1,430	4,868	1,504
T Vレンタル小売業	1,281	4,399	998	482	2,438	1,256
他のレンタル・修理小売業	1,181	2,085	106	948	2,430	248

(1) 販売額の単位は100万ポンド

(2) 1982年では900万ポンド以上の年商の企業、1992年では1,200万ポンド以上の年商の企業。小規模とはそれ以下の年商の小売業。

(3) 1982年の統計では書籍小売業と文具小売業は一緒に(同一業種)集計されている。

(4) 1982年の統計では、玩具・スポーツ用品小売業と自転車小売業は別々に集計されていた。1982年の自転車小売業の企業数(1,486)、店舗数(1,689)、年間販売額(13,000万ポンド)。ここでは1992年の業種分類で示しているので、自転車小売業の数字は玩具・スポーツ用品小売業に含めて表示している。

(5) 1982年では900万ポンド以上の年商の企業、1992年では1,200万ポンド以上の年商の企業。小規模とはそれ以下の年商の小売業。

(6) 出所、Department of Industry, Business Statistics Office, *Business Monitor: Retailing 1982, 1992*, HMSO、より作成。

図表1の業種分類を見ると、英国では自動車小売業とガソリンスタンドが小売業の中に入っていない。逆に、テレビレンタル店を中心とするレンタル・修理小売業が小売業に含まれている。テレビレンタル店は日本にはない業態であるが、このような業態が日本にあったとしても、売上の過半数がレンタル料や修理代であれば、日本ではそれはサービス業に分類される。このように、若干の業種分類の相違があるので、比較する場合には、この点に注意する必要がある。日本の数値から自動車小売業とガソリンスタンドの数値を除き、英国の数値からレンタル・修理小売業の数値を除いたもので再度人口10,000人当たり小売店舗数を求めると、英国が54.3店舗で日本が119.0店舗であるから、この数値については同様の結果が出ている。

また、日本の飲食品小売業の商店数は日本の商店数の38.0%、その販売額は小売販売額全体の30.0%（94年度）である。ただし、日本の数字から自動車小売業とガソリンスタンドの数値を除いて計算すると、飲食品小売業は商店数の41.0%、販売額の37.5%を占める。英国の「食品小売業」と「飲料・菓子・タバコ小売業」の合計は商店数の42.9%、販売額の47.6%を占めている。なお、レンタル・修理小売業を除くと、商店数の43.5%、販売額の48.1%となる。商店数に比べ、販売額の構成比に差がでているが、この理由は英国の大手小売業であるセインズベリーやテスコ等が大規模グロサリーとして、食品小売業に分類されていることが一因となっていると思う。

（2）小売集中度の日英比較

その大規模グロサリー小売業は1982年の段階で、わずか113社で食品販売額の61.4%を占めており、英国の小売販売額全体の23.9%を占めていた。それが92年になると、71社で食品販売額の79.3%を占めるようになり、英国の小売販売額全体の39.0%を占めるようになっている。同様に、大規模各種商品小売業も82年では40社で英国の小売販売額全体の13.7%を占めており、92年には52社で英国の小売販売額全体の14.7%を占めている。つまり、82年でこの大規模グロサリー小売業と人規模各種商品小売業併せて、153社で英国の小売販売額全体の37.6%を占めており、92年には123社で英国の小売販売額全体の44.7%を占めるようになっている。このように、82年から92年にかけて集中度が高くなったことが推定される。この大きな理由としては、上位の大手小売業による積極的な他小売企業の買収が指摘されており、また、そこでは以下のような問題点が同時に指摘されて来ている²⁾。

- ①1980年代、いわゆるシティの金融筋が、小売業界を投資先として花形の地位に祭り上げ、過剰なまでの資金の調達と供給をしたことが、小売業界の買収熱を煽ったこと。
- ②その結果、買収資金の供給を受けた上位小売企業の経営者は、投資家に対して増配を続けざるを得ない立場に置かれ、増配のためにさらに買収を繰り返してでも規模を拡大しシェアを高め

るという行動をとり続けざるを得なかったこと。

- ③好況の80年代は、上記のような展開を通じて上位小売企業は規模を大きく拡大し、また売上高利益率は、世界的に見て極めて高いレベルに達したが、その資本構造に問題が内在化し、不況期の到来とともにその問題が顕在化するにいたっていること。

このように、買収の多かった80年代の背後には金融業界の積極的な融資があったことが確認される。

なお、日本の場合、日本経済新聞社の「94年度日本の小売業調査」によると、上位100社の販売額は約25.3兆円で日本の小売販売額全体（自動車小売業とガソリンスタンドの年間販売額を除いた額）の21.8%を占めている。同様に、上位200社では日本の小売販売額全体の27.0%、上位500社で33.7%である。

英国は123社で小売販売額の44.7%を占めており、日本は200社で27.0%であるから、英国の小売集中度の高さが推測されるが、日英の大規模な5つの小売企業グループを比較することによってこの相違がより明白になる。

図表2に示されているように、英国の5つの大手小売企業の売上高の小売販売額に占める割合は22.2%である³⁾。セインズベリー1社だけで英国の小売販売額の7.1%もある。なお、セインズベリー、テスコ、アズダ、セイフェーはスーパーストアとスーパーマーケットを中心に出店しているが⁴⁾、マックス&スペンサーはセントマイケル・ブランドを中心にPBだけを品揃えするセルフサービス百貨店とも呼ぶべき小売業である。図表3に示されているように同様の試算をすると日本の場合、最も売上高の多いダイエーで日本の小売販売額（自動車小売業とガソリンスタンドを除く）のわずか2.8%であり、5つのグループの販売額を併せても日本の小売販売額の8.7%にしかすぎない。このように、英国の5大マルチプルズの巨大さ、影響力の大きさが、英国の小売業の特徴になっている。

図表2 英国の上位5つの小売グループ (1993年度)

	売上高 (百万ポンド)	英国の小売販売額に占める割合
J.Sainsbury	10,270.0	7.1%
Tesco	7,581.5	5.3%
Marks&Spencer	5,950.8	4.1%
Asda Stores	4,227.0	2.9%
Safeway Stores ¹⁾	4,074.6	2.8%
合計	32,103.9	22.2%

(出所) ICC information Group Ltd, *BUSINESS RATIO PLUS*, AN ICC GROUP PUBLICATION, 1994, p455の表1より作表。

(注1) Argyllグループは1987年に英国Safewayを買収している。この数字が英国Safewayだけの数字か、Argyllグループの数字かは必ずしも明白ではない。

図表3 日本の5大小売業企業グループの年商（93年度）

ダイエー グループ	ダイエー	25,425億円
	マルエツ	3,321億円
	北海道SMダイエー	298億円
	ダイエーフォート	
	エンタープライズ	159億円
	ダイエーCVS	1,656億円 ¹⁾
	(合計)	30,859億円)
イトーヨーカ堂 グループ	イトーヨーカ堂	15,387億円
	ヨークベニマル	2,509億円
	セブン-イレブン	2,145億円
	ダイクマ	1,722億円
	ヨークマート	1,006億円
	ロビンソン・ジャパン	527億円
	ロビンソン札幌	197億円
	(合計)	23,493億円)
ジャスコグループ	ジャスコ	11,474億円
	扇屋ジャスコ	1,248億円
	信州ジャスコ	739億円
	九州ジャスコ	585億円
	北陸ジャスコ	508億円
	ウエルマート	472億円
	ボンベルタ伊勢甚	307億円
	山陰ジャスコ	186億円
	ミニストップ	185億円
	東北ウエルマート	184億円
	(合計)	15,888億円)
西友グループ	西友	10,328億円
	西武百貨店	6,603億円
	ファミリーマート	852億円
	(合計)	16,783億円)
ニチイグループ (マイカル)	ニチイ	10,150億円
	北海道ニチイ	821億円
	ダックスティ	757億円
	東北ニチイ	684億円
	九州ニチイ	459億円
	サンインニチイ	257億円
	新潟ニチイ	256億円
	(合計)	13,384億円)
5社グループ合計 ²⁾		101,407億円

(1) 推計値である。セブンイレブン、ファミリーマート、ミニストップの中では、ミニストップが最も直営比率が高い。ダイエー・コンビニエンス・システムも直営比率が高いと想定されるので、CVSの全店舗売上高と本部の発表している売上高の比率を参考にし、ミニストップの比率（本部の売上高、185億÷全店舗売上高、820億円×100=22.6）をダイエー・コンビニエンス・システムに当てはめると、全店舗売上高が7,328億円なので本部の売上高は1,656億円と推定される。

(2) 日本経済新聞社「日本の小売業調査」（日経流通新聞編『流通経済の手引き'96』）上位500社からの数字なので、この他にもダイエーグループならプラントン百貨店等、イトーヨーカ堂グループとしてはヨークマツザカヤ等各グループで抜けている小売企業がまだ多くあることが想像される。それを前提とした一つの試みとしての数字である。

この上位企業のシェアを商品ごとに見ていくと、その影響力の大きさがより明確になる。図表4に示されているように、通信販売では95%のシェアを持っており、グロサリーでは66%のシェアを持っている⁵⁾。その他に酒類、DIY、化粧品、各種商品で5割以上のシェアをもっている。メーカーのチャネル戦略上では、この大手マルチプルズとどのように取引をして行くかが最も重要な課題であることがわかる。

また、ここに上げたマルチプルズの他にも重要なチェーンが業種ごとにある。例えば、トイレタリー・グッズではブーツという小売チェーンがある。シャンプーでは、ブーツ1社で小売販売額の19%を占めているし、洗顔石鹸では同様に20%のシェアを占め、口紅では40%のシェアを持っている⁶⁾。また、女性用の下着ではマークス&スペンサーが45%のシェアをもっているが、BhSとリトルルウッズで24%のシェアをもっている⁷⁾。この3社で女性用の下着の69%のシェアをもっている。このように各業種で影響力のある小売チェーンが存在する。

図表4 英国の5大マルチプルズの業種別シェア (1994年)

業種	%	業種	%
グロサリー	66.0	電気製品小売業	36.5
食肉小売業	6.5	金物小売業	16.0
野菜・果実小売業	4.5	D I Y	63.5
パン小売業	21.5	化粧品・雑貨小売業	58.0
C T N	15.0	書籍小売業	20.0
酒類小売業	53.0	宝飾品小売業	43.5
衣料品小売業	33.0	玩具・スポーツ用品小売業	38.0
靴小売業	39.0	各種商品小売業	61.0
家具小売業	14.5	メール・オーダー	95.0

(出所) 財産業研究所『ヨーロッパの流通に関する調査研究』平成8年、27ページ。

(3) 小売企業のPB比率の日英比較

小売業の集中度と小売販売額に占めるPB比率は比例するといわれている⁸⁾。そのため、一般に英国の小売企業は売上に占めるPBの比率も高い。ただし、売上の100%がPBというマークス&スペンサーもあれば、売上の100%がNBというクイックセーブもある。PB比率が20%ぐらいのアズダ、40%ぐらいのセイフューとテスコ、50%を超えるセインズベリーとPB比率も企業によって様々である⁹⁾。日本の場合は94年度でダイエー13.1%、イトーヨーカ堂13.1%、ジャスコ12%、西友4.2%といわれている¹⁰⁾。日本より英国の方が小売集中度が高いので、その分英国の方がPB比率が高い。それと同時に、PBの方針については、英国の方が企業によって方針が異なり、個性が強いと思う。

2. トレード・マーケティング戦略

前章で、英国の小売業が日本の小売業よりも集中度が著しく高いことが確認された。特に、商品別に見た場合、小売段階で寡占化している商品が多くあることが分かった。生鮮を除く食品、トイレタリー・グッズ、アパレル特に軽衣料などでは寡占化が進んでいる。日本とは比較にならないほど、これらの分野では集中度が高い。ユニリーバでも英国のトイレタリー部門の売上の95%は5大マルチプルズとドラッグストア・チェーンのブーツへの販売である¹¹⁾。従って営業マンの数も日本に比べて少ないと述べていた。

小売段階での販売が数社に集中しているとすれば、メーカーの営業の仕方も、チャネル戦略も当然変わってくる。英国ではチャネル戦略というタイトルで書かれた専門書はないが、その代わり、それに該当すると思われるものにトレード・マーケティング戦略があり、また参考になるものとしてキーアカウント・マネジメントがある。ここでは、その両者の考え方を確認しておきたい。そのため、第2章ではトレード・マーケティング戦略を、第3章ではキーアカウント・マネジメントを取り上げ、検討する。

(1) トレード・マーケティング戦略の発想

伝統的なマーケティング・マネジメントが消費者ないしはその一部をターゲットとして、彼らのニーズやウォンツを調査し、それを満たすための製品を開発し、それを効率よく提供し、販売するためのノウハウを整理したものとしたら、トレード・マーケティング戦略は流通業者、特に大手小売企業をターゲットとし、伝統的なマーケティングや戦略的マーケティング論のノウハウや概念を適用したもののように理解される。

チャネル戦略はマーケティング・ミックスの一手段であり、マーケティングの下位概念であるが、トレード・マーケティング戦略はマーケティングの一部であっても、マーケティングの下位概念ではなく、ブランドマーケティングと並列的ないし同等に議論されるものである。つまり、日本ではブランド・マネジャーないしプロダクト・マネジャーがそのブランドないし製品のマーケティング戦略を調整し、コントロールし、目標とする売上高や利益ないしシェアの達成を目指す。英国ではブランド・マネジャーとトレード・マーケティング・マネジャーが組織のうえでは対等であり、まさに車の両輪のようにマーケティングを遂行して行くのである。その相違はブランド・マネジャーのターゲットが消費者であるのに比べ、トレード・マーケティング・マネジャーのターゲットが大手小売企業であるという点である。従って、メーカーの流通対策はトレード・マーケティング・マネジャーが中心となって立案される。

トレード・マーケティング戦略の最大の特徴は、ターゲットが大手小売企業であるということで

ある。「小売業者を流通チャネルの一構成員としてみるのではなく、顧客として考える¹²⁾」とあるように、ターゲットというよりむしろ顧客というほうが正しい。顧客である以上、顧客の属性を知る必要がある。顧客の学歴、誕生日、家族構成、趣味、キャリア、企業内のポジションなどを知る必要がある¹³⁾。また、顧客のもっている問題点や戦略等も知っておく必要がある。メーカーからすれば、大手小売企業の対応次第で、自社の業績が直接左右されるので、その仕入れ担当者に対しては出来る限りの対応をする。「もし取引先のバイヤーが病気になれば、花かカードを送り、誕生日にはなにがしかのプレゼントを送っている。接待を定期的に行ったり、さりげなく行うことは時間の無駄である。接待するなら、記憶に残るような接待をしなければいけない。1年を通じてみれば費用は同じである¹⁴⁾」というインタビューにみられるように、顧客(バイヤー)に対しては、日本のメーカー以上に商談の機会以外にもキメ細やかに対応している。なぜなら、顧客との長期的に良好な関係を構築することが重要だという認識が定着しているからである。顧客が自社の商品を仕入れなくなったら、メーカーにとっては深刻な問題になるわけだから、顧客と良好な関係を結び、情報交換をし、双方にとってメリットのある方向に導いて行くことが大切だからである。

もちろん、すべてのメーカーがこのように認識しているわけではない。トレード・マーケティング戦略の概念が導入されていない企業もある訳で、それらのメーカーの中には大手小売業を顧客というより競争者と認識しているところもある¹⁵⁾。小売業を競争者と見るのは、小売業者がPBを開発し、販売しているからである。このような認識をしているメーカーと大手小売企業とは緊張関係にある。

(2) トレード・マーケティング戦略の内容

大手小売業を顧客としてみるのであるから、顧客を知ることからスタートする必要がある。バイヤーの仕入れ過程の研究、小売業としての方針等、小売ビジネスの理解が欠かせない。その上で、トレード・マーケティング・ミックスの検討に入るのであるが、デービスはそれ以外に、特に、PB問題とサプライチェーン管理が重要であるとして、取り上げている。

a. PB問題¹⁶⁾

小売企業がPBを開発し、販売したがる理由としては、①競争対応のため……競争業者と品揃えの上で差別化するため②顧客の店舗ロイヤリティの強化のため……PBが支持されたら店舗ロイヤリティを強化することができる③より多いマージンを獲得するため……メーカーのプロモーション費用等が含まれないからその分だけ高いマージンを得ることができる、という3つの点を指摘している。日本の場合を考えると、以上の理由だけではなく、その他に④PB開発をすると価格設定が自由にできる⑤PBを作ることによってNBの商品原価がわかるので、NBの交渉力強化につなが

る、という点も指摘できると思う。

PBはすべての国で、すべての商品分野で高い割合を示しているのかという疑問に対しては国により異なり、製品の種類によって異なると述べている。国によって異なるのは、それぞれの国によって小売集中度が異なるからである。なぜなら、その国の小売集中度とPBの割合が正の相関をしているからである。また、ある国でPBの販売割合が高くても、商品の種類によって異なる。英国ではグローサリーは一般にPB比率は高い¹⁷⁾が、菓子は低い。また、ワイン、履物、男子用衣料品は高いが、金物、陶器は低い。また、自動車、新聞にはPBがない。

なぜ、PBの割合が製品によって異なるのかという疑問に対しては、次の4つの理由を指摘している。

- ①技術水準—技術水準が低いとPBは作りやすい。
- ②過剰な生産能力—過剰生産能力は競争を激しくし、メーカーの小売業に対する交渉力を弱め、PB生産をする可能性が高くなる。
- ③差別化やブランド力が欠如している商品群ではPBの開発が行われやすい。
- ④市場にギャップがある場合—消費者の求めるものをメーカーが供給しないときに、その隙間を埋めるPBが開発されやすい。

この他に、国によって法律が異なるという理由も考えられる。例えば、アメリカではロビンソン・パットマン法があるのでホールセールクラブ等には専用商品の提供が多くなっている。また、一般にNBの品質が低下するにつれてPBとの価格差が少なくなり、小売業者はPBの開発や改良に積極的になると述べている。

同じ国の中でも小売企業によってPBの割合が異なるのはなぜかという疑問がある。この点については、もちろん、企業によって方針が異なるからであるが、小売企業の従業員に占める技術者の割合が重要になる。小売企業の技術者の割合はPBの販売比率と正の相関を示している。このデータは日本の小売企業には興味のあるデータであろう。

トレード・マーケティングの中で最も重要な問題だというPBに対してメーカーはどのように対応すべきなのだろうか。メーカーの対応としては①PBだけの生産に特化する、②NBだけしか生産しない、③PBとNBの両方を生産するという方針がある。それぞれの方針をどう評価すべきなのか。この点についてデービスは次のように見解を述べている。

- ①の方針について……成功するかもしれないが、小売業者に手錠をかけられていることを忘れてはいけない。
- ②の方針について……多くのリーディングメーカーはこの方針である。この場合の成長計画は第2ブランドを駆逐する方針かヨーロッパ全体に販売エリアを拡大するかである。

③の方針について……両方を一緒にやることは非常に危険性が高い。ただし、デービスの論理は牛乳のPBとNBを生産する場合だけで、牛乳はPBだけ、ヨーグルトはNBだけという方針は議論されていない。

デービスの発見した法則からすれば、日本の小売業の集中度がゆるやかに高まるとすれば、それにつれてPBの比率もゆるやかに高まる可能性が高い。しかし、日本では現在、PBの見直しが小売業で行われている。たぶん、バブル経済と円高の頃のPBの目的はメーカーにとっては「取引の安定」「他社参入の防止」であったし、小売業にとっては「粗利の確保」「店舗差別化」であったし、消費者にとってはPBの購入動機は「低価格」にあったのではないかと考えられる。つまり、それぞれの目的が異なっていたためにPBはいきずまったのではないと思われる。そのために今見直しがされている。これからのPBの方向としてはいわゆるプレミアムPBと呼ばれるようなコンセプトと品質で差別化できるようなPBの開発へと進むのではないかと考えられる。また、メーカー間のローコスト競争の中で、数年後には業界によってはメーカーからPB提案が積極的に出されるようになる可能性も否定できない。

現在のところ、日本ではPBを作りたくないというメーカーが多い。メーカーがPBを作りたくないなら、高い技術を持つことが最も大切（特許を多く持つこと）であるし、次に過剰な生産能力を持たないこと（過剰な先行投資をしないこと—これはかつての日本のメーカーの行動の逆であるが）、そしてブランド力の強化を常に図ることが重要である。NBをより多く販売するためのPB生産であると考えるのであれば、余力で作るべきである。多くの消費財メーカーは2割の品目で8割の売上を上げるというパターンに近いので、売上の2割を占める8割の品目の中の一部でPBを生産するという形になろう。小売チェーンとの関係強化のためにPBを生産することはあるが、この場合には相手との信頼関係があることも必要である。なぜなら、PBは一般的に買い取りになるので、予定通り販売できないと小売企業が関連小売企業等にそのPBを販売したりする例が見られ、メーカーの戦略に支障をきたすことがあったからである。商品の将来性も検討してみる必要がある。自社の生産設備、ブランド構成、市場状態などを検討したうえであまり影響がないようならPBを考えてもよい、特殊ルート（例えば、生協等）に限定するならPBを検討してもよいかもしれない。特定の小売業への販売依存度は（100—企業の損益分岐点）までにすべきである、この論理からすれば自社の販売額に占めるPBの割合もこの割合以下に止めておくべきかもしれない。

b. サプライチェーン・マネジメント¹⁸⁾

デービスによれば、物流管理とロジスティクスとサプライチェーン・マネジメントは異なる概念である。物流管理は最終製品の移動と保管に関連する統合された活動である。60年代に物流管理が注目された理由としては、コスト削減、特に在庫コストの削減が求められたからであると説明して

いる。ロジスティクスは生産者から顧客までの原材料、部品、最終製品の移動と保管を戦略的に管理する一連の活動であるとしている。デービスは、ロジスティクスは物流管理とメーカーの購買部門の分野であった原材料管理の概念とが結び付いて一つのシステムとなったものだとして解釈している。物流管理からロジスティクスが強調されるようになったのは、コストからサービスの質的向上、顧客ニーズへの敏感な反応に焦点が移ったからだとして述べている。

ロジスティクス管理の究極は、必要な原材料や最終製品を必要なときに、必要なだけ届けるというジャスト・イン・タイム（JIT）の概念だという。このJITを実現するためには、物流管理やロジスティクス管理より広範囲な統制が必要とされる。そこに、サプライチェーンという概念が出てきた。サプライチェーンとは生産者から顧客までの原材料、部品、最終製品を計画し、調整し、統制することに関連する一連の活動である。また、サプライチェーン・マネジメントは製品、半製品、原材料の供給と製造に含まれるすべての活動を適切に統制する事によって消費者への製品の供給を組織することであると述べている。

「製造業者はブランド愛顧を再構築するだけでなく少なくともサプライチェーンの統制を含む他の方法を開発する必要がある。同時に、トレード・マーケティングは、サプライチェーン全体にもっと関心をもつ必要がある」と述べている。これは、大手小売業にパワーが移った状態で、メーカーは基本的にはブランド力を強化しようとしているが、それ以外に、サプライチェーン・マネジメントの概念の中でメーカーとしてやれることを探索しようという主張のようである。この章の最後に、QR（クイックレスポンス）と情報共有の話が出てくる。そして、サプライチェーンの構成員が協働したり、協調することによってサプライチェーン全体の在庫削減やサービスの増加が実現できる可能性があることを主張している。

デービスのサプライチェーン・マネジメントの論述の中に出てくる例はいずれもマークス&スペンサーのPBである。そのため、サプライチェーン・マネジメントの概念も小売企業がPBを開発し、販売するときを想定しているように思う。大手のマルチプルズはいずれもPBが比較的多いので、NBメーカーとマルチプルズが情報共有して、双方の在庫削減のために協働するという事は、アメリカや日本以上に考えにくい。NBメーカーにとって、マルチプルズはPBをもっているだけにライバルであり、共通の目標を設定しにくいからである。

アメリカで生まれた概念であるサプライチェーン・マネジメントでは、その具体化として、EDI（Electronic Data Interchange、電子データ交換）、カテゴリーマネジメント、QR、ECR（Efficient Consumer Response、効率的消費者対応）と次々と言葉や概念が出て来ている。それを、戦略提携とか戦略的同盟という表現の中で説明することも多い。

加工食品業界ではECRが重要課題になっている。その基本的考え方は、消費者に提供する価値を

最大化するために、メーカー、卸売業者、小売業者が敵対するのではなくお互いに緊密に協業する戦略である。そのために、メーカー、卸売業者、小売業者が連携し、サプライチェーン全体のコストを徹底的に削減しようとするものである。アメリカでECRが実現できれば、加工食品業界で300億ドルの経費削減、流通在庫期間は104日から61日になり、サプライチェーンの在庫は41%削減すると予想されている¹⁹⁾。これだけのコスト削減ができれば、消費者へ提供する商品の価格も低下し、ホールセールクラブやスーパーセンターにシェアを取られつつあるスーパーマーケットは再び、かつてのシェアを取り戻せるはずだと主張している。アパレル業界のQR、食品業界のECR、これらにいち早く取り組んで、システムを構築した企業が競争優位を確立できるというのが推進派の主張である。日本でも主要なアパレル・メーカーが百貨店と販売データを共有してQRを導入しているし、食品業界では味の素がメーカーとのECR、小売業とのECRという概念で取り組み始めている。花王は主要小売業とEDI取引を進めている。多くの消費財メーカー、特に食品メーカーや日用雑貨メーカーはカテゴリーマネジメントの研究を熱心に行っている。

アパレル業界のQRは日本でも進展すると思うが、他の業界は卸売業が介在するのと、流通在庫期間が日本の場合、そんなに長くないので、それほどの進展はないのではないと思う。ただし、EDI取引は小売業、卸売業、メーカーのすべてに事務効率の向上をもたらす可能性が高いので徐々に進展して行くものと思う。

敵対から協調という考え方はチャネル戦略でも重要な概念になって来ている。ただし、英国でも日本でもサプライチェーン・マネジメントのリーダーとなるメーカーが現れ、チャネル戦略上も成功したという例を寡聞にして知らない。ただし、大手の小売企業と非価格要因での交渉を多くしようとするときには、重要な視点になって行く可能性が高い。

c. トレード・マーケティング・ミックス²⁰⁾

デービスは、マーケティング・ミックスの概念を援用して、トレード・マーケティング・ミックスを展開している。トレード・マーケティング・ミックスの手段としては①プロモーション、②販売、③サービス、④製品、⑤交渉、⑥空間の6つをあげている。

- ①プロモーション……ポイントは販促費の使い方である。広告、トレード・プロモーション、価格プロモーションに販促費をどの程度の割合で振り分けるかである。80年代にアメリカでは流通業者に自社商品を在庫してもらったり、自社商品の販売促進をしてもらうために支出するトレード・ディールが非常に増加し、広告費の割合が減少した。それに対する90年代初頭のP & Gのバリューマーケティング（流通業者に対する支出を削減し、その分、出荷価格の引き下げ、広告費支出の増加、積極的製品開発予算の増加を実施した）が想起される。小売企業が大規模化すると彼らにパワーが出てくるし、メーカーとしては彼らに自社商品を品揃えしてもら

- い、その店頭露出を最大化するために、彼らへの支出が多くなる。デービスは「トレード・プロモーションは単に取引が行われている年の販売数量を変動させ、メーカーと流通業者との間に問題を引き起こすだけで、最終的な効果はほとんどない」と考えており、また、消費者プロモーション（特売やクーポン）は長期的にはブランドの価値を低下させるのではないかという危惧を抱いている。そして、広告は直接的な販売効果が分かりにくい、ブランドの価値を高めるには有効だという考えを示している。小売集中度が高くなるほど、メーカーとしてはブランド力を強化する必要がある、販促費の中で広告費を急速に低下させることはできにくい。
- ②販売……ここでは食品メーカーの営業マンの数が80年代に、英国で1/3に減少したことを指摘している。そして、一般に、地域担当の営業マンが減少し、チェーン小売業の本部担当の営業マン（トレード・マーケター）が増加する傾向にあることを指摘している。
- ③サービス……サービスについては多くのことが記述されていない。「サービスの品質を小売業者がいかに感じているかを評価することも、トレード・マーケターの役割の一部になるべきである」と述べているにすぎない。このサービスを手段として考えている理由としては、小売業との交渉の際、価格以外の要素での商談を行うことが必要だと考えているからである。サプライチェーン・マネジメントの問題等がこのサービスの中心となる。具体的には、小売業の在庫水準を低下させる方法、納品欠品、店頭欠品の防止策、返品政策等である。
- ④製品……小売企業のバックヤードでの作業、店頭での補充作業、棚の大きさ、最低発注単位等を考えた場合の製品の1ケース当たり入り数の問題、このケースをいくつか集めて段ボールに収めたものを外装というのが実務的には1梱である。この外装に何を印刷するのか、バーコードだけなのかITFと呼ばれる物流バーコードだけなのかその両者なのか等が具体的問題として出てくる。もちろん、製品開発ではPBに模倣されないためにも、製品開発の期間の短縮と技術誘因型イノベーションが重要になって来ている。
- ⑤交渉……小売集中度が高くなってくると、個々の小売企業との交渉が極めて重要になってくる。「このような状況でメーカーの理想的な対応は、非価格要因の1つに交渉対象を移す手法を採りながら、価格交渉でリーダーシップを持つことである」と述べている。ここでいう非価格要因とはその小売企業の専用商品やPBの開発であったり、小売スタッフの教育訓練であったり、サプライチェーン・マネジメントに関することであったり、売れる売り場作りの提案などである。
- ⑥場所……商品を販売する地理的空間の問題である。英国の一部の地域に販売するのか、英国全体に販売するのか、英国以外のヨーロッパの一部の国にも販売するのか、ヨーロッパ全体に販売するのかといった意思決定も考慮するべきだという考えである。英国だけに限定して考える

と、大手のマルチプルズにどうしても販売して行かなければならないため、チャンネル戦略の余裕はなくなるが、ヨーロッパ全体を考えると、イタリア、スペインなど小売集中度の低い国もある。そこではメーカーがリーダーシップを取れる可能性が高い。そのため、チャンネル戦略の余裕度も大きくなる。

(3) トレード・マーケティング戦略からの示唆

デービスの見解を中心にトレード・マーケティング戦略の内容を検討してきた。ここから日本の状況を考えれば次のような示唆が得られたと思う。

①すべての小売チェーンと取引していくべきか？

英国では消費財メーカーはいかにマックス&スペンサーが有力小売企業であっても、品揃えの100%がPBであるから、NBを販売することはできない。逆に品揃えがNB 100%であるクイックセーブも有力なマルチプルズであるが、2000品目程度に製品の品揃えを限定し、メーカーが安く販売している商品だけを買付け販売する商法なので、定番製品は相対的に少なくなる。このチェーンに販売するためにはメーカーとしては期間限定の特売をするしかない。小売集中度が高い上に、小売企業がそれぞれ個性が強いので、メーカーとすればどの小売企業に販売し、どの小売企業とは取引しないのかを決める必要がある。そのため各小売企業の方針の理解と顧客収益性分析は必ず必要となる。デービスは顧客ポートフォリオとしてメーカーの販売依存度とメーカーの利益を軸に顧客を分類する例を上げているが、このような分類軸は様々に考えられる。重要なのはメーカーの顧客である小売企業別の収益性を明らかにしておくことである。日本のメーカーは必ずしも小売企業別のメーカーの収益性が分かっていない。多くのメーカーは間に卸売業が入るので、その分析は実際には無理だと言っている。英国に比べれば、日本の小売企業は相対的に個性が弱い。そのためか、どこの小売企業に対しても全方位的に取引をしていこうとする消費財メーカーが多いが、顧客収益性を分析したうえで、すべての小売企業と取引して行くべきか、もし、取引して行くとしたら、どこを重視するのかということをもっと明確にして行くことが必要になって来ているように思う。

②長期的良好な関係をどのように構築して行くべきか？

長期的関係よりも、今、発売する商品をいかに小売企業に品揃えさせるかに奮闘しているのが、日本の多くのメーカーの実態である。長期的良好な関係を構築して行くためには、もっとバイヤーを知る必要があるし、小売企業の研究をする必要がある。そのためには、メーカーのトップから意識を変えて行く必要がある。

③プロモーション費用をどのように使うべきか？

現在、問題になっているのは「年契」と呼ばれるメーカーの小売企業に対する一定期間（多くは1

年間、四半期ごと、半期ごとの場合もある)の販売数量ないし販売金額に応じた一種の達成リポートである。これを販売力のある小売企業別にメーカーはメーカー全体としてであったり、商品別であったりするが結んでいる。多くの場合、小売企業側のこの契約に対する達成意識は希薄で、達成してもしなくてもメーカーが支払っていることが多い。そのため、この年契はメーカーにとって固定費であるという主張が多い。この問題を契機にプロモーション費用をどのように使うべきかを検討しているメーカーが少なくない。日本でも流通対策費が膨大になって来ており、しかも、その支出金額が店頭で自社商品の販売促進のために使われているのであれば良いが、小売企業の収益源になっているのであれば、メーカーとしては問題視せざるを得ない。まさに、80年代のアメリカの問題と似ているのである。年契をどうするか。流通対策費を店頭で自社商品の販促のために使ってもらうためにはどうすべきか。顧客収益性の分析も考えて判断して行く必要がある。

④提案営業は正解か？

現在の日本ではいわゆる提案営業が全盛である。相手の利益になり、自社の製品の販促にも繋がる提案をするというのが中心である。クロスマーチャンダイジングの提案も多くなっている。これも価格交渉を全面に出さない交渉の仕方である。ただし、日本の場合にはその価格交渉以外の面の範囲が狭い。基本的にはどのようにすれば店頭活性化につながるかという問題に範囲が絞られているように思う。デービスの提案にあるように、もっと価格以外の要因の範囲を拡大する必要がある。

⑤支店・営業所まかせでよいのか？

日本の消費財メーカーの販売組織は基本的には支店・営業所であり、各営業拠点は予算を持っており、それを達成さえすれば誰にも文句は言われないという雰囲気がある。歴史の古いメーカーはどこかの傾向がある。そこに大規模な小売企業が出て来たため、販売組織をどのように変えて行くかが問題になって来ている。基本的には継ぎ接ぎであって、本社の中に量販店部やチェーンストア部、あるいは広域営業本部を設けて、そこが全国チェーンとの商談にあたっていることが多い。あるいは日本を東部と西部に分けて、そのような組織を設けるといったやり方である。ローカルチェーンなどは支店が担当することになる。支店は地域担当であり、量販店部は特定の小売業態あるいは小売企業担当であるから、両者の意思統一も難しい。日本の場合、本部商談や地域本部商談だけでは、本部の政策が店頭で実現されないことが多いので、メーカーは店頭フォローもやらざるを得ない。そのため、地域担当営業マンの協力も必要になるのである。また、卸売業も介在するため、チェーン小売業で自社商品が1個売れた場合、そのために卸売業担当の営業マン、チェーンの本部担当の営業マン、店頭フォローの営業マンのそれぞれはどの程度の割合で貢献したことになるのかといった営業マンの業績評価のことも問題になっている。現在、何が正解かは判明していないが、営業マンの業績評価問題ともからんで、営業組織は多くのメーカーの悩みの種になっている。

3. キーアカウント・マネジメント

キーアカウント・マネジメントは、消費財メーカーと大規模小売企業との取引を想定して発展したものではない。むしろ、コンピュータを大規模企業や大規模な非営利組織体に販売するような場合に適した考え方であり、産業財やサービスの分野で大口得意先への販売に応用されているように理解される²¹⁾。ただし、小売企業が大規模化してきているので、その考え方はメーカーと大規模小売企業との間にも応用できる点多々あるように思われる。

そこで、ここではキーアカウント・マネジメントの中から、消費財メーカーと大規模小売企業との取引にも応用できそうな考え方を中心に検討して行きたい。

(1) キーアカウントの認知階段

一般的に、キーアカウントとは大口取引先であると考えられるが、次のように理解されることもある²²⁾。

- ①恒常的に高収益を生み出す取引先
- ②売上を増加させる機会を提供する取引先
- ③忠実なビジネスパートナー（あるいはアドバイザー）を求めている取引先
- ④戦略的に重要な産業や市場のオピニオンリーダーである取引先

大口とは売上高で考えられることが多いが、大口でさらに上記の①～④の幾つかに該当する取引先がキーアカウントであると理解される。

このようなキーアカウントが企業にとって重要な理由は次のように整理される²³⁾。

- ①恒常的に高水準の利益を期待できる
- ②販売コストの低下……セールスマンを配置し新規顧客を開発するより既存顧客との取引を拡大して行く方が販売コストが低い
- ③将来の投資計画が作りやすい……頼りになる販売先をもっていれば、投資計画が作りやすい
- ④市場についての知識を改善することができる……キーアカウントのニーズについて深い知識を持つようになるため

つまり、キーアカウントとの良好な関係が維持できれば、長期的に上記のことを獲得できる可能性が強いのである。従って、キーアカウントとの良好な関係作りということが重要となる。そのため、キーアカウントが当該企業をどのように評価しているかが問題である。例えば、それは以下のような項目をチェックすることによって推定できるかもしれない²⁴⁾。

- ・キーアカウントは当該企業の製品の粗探しをしているか。
- ・当該企業の担当者とのビジネス上の問題を議論するのを楽しんでいるか

- ・当該企業の担当者が訪問した時、快く会ってくれるか
- ・当該企業の競争業者と会うのを引き伸ばしているか
- ・時々当該企業の担当者を叱るか
- ・当該企業がキアアカウントを助けていると想像しているか
- ・時々競争業者の製品を選択しているか
- ・当該企業がキアアカウントを必要といっているのと同じようにキアアカウントは当該企業を必要としているか

より正確には当該企業をキアアカウントがどのように知覚しているかである。それを「顧客の認知階段」と呼ぶことがある²⁵⁾。この認知階段は4段階で、レベル1から4までである。

レベル1……単なる取引先

キアアカウントにとって、正に当該企業は差別化された製品も提供していない、単なる商品の供給者である。価格は購買意思決定に影響を及ぼす唯一の要因である。レベル1の特徴は、顧客の忠実性はゼロで、価格感応性は無限だということである。

レベル2……差別化された製品を提供する取引先

キアアカウントにとって、当該企業は製品プラス若干のベネフィットを提供している。価格はやはり競争業者の製品と識別するための主要な要因である。競争業者は当該企業の製品の価格と同じにすることが出来る。購買者はやはりさらなる価格の引き下げを求めるだろう。レベル2の特徴は、価格感応性は高く、顧客忠実性は低いということである。

レベル3……有益な取引先

キアアカウントから見ると、当該企業は彼らの目標達成に協力する付加価値を提供する取引先である。レベル3は格好の地位である。この特徴は、価格感応性はやや小さく、顧客忠実性は高いという点である。

レベル4……ビジネスパートナー

当該企業は頂点に達した。キアアカウントは当該企業を仲間と見なしている。製品とともに戦略的アドバイスや洞察を提供しており、継続的に顧客の成功に貢献する。当該企業は長期的な関係を構築した。このレベルの特徴は、価格感応性は小さく、顧客忠実性は極めて高いという点である。

キアアカウント・マネジメントではビジネスパートナーになるのが目標である。そのために、レベル1の場合はレベル2に、レベル2の場合はレベル3へなることが当面の目標となる。基本的には、レベル1の場合は、競争業者から当該企業の提供するサービスを差別化することである。そのためにも製品のベネフィットを販売することを考え、製品コンセプトを明確にする必要がある。レベル2の場合には、顧客のビジネス目標を反映した予算を設定することが必要である。当該企業の

努力がキーマカウントにとって真の価値を創造するのに焦点が当てられるのを確実にすることが大切となる。レベル3の場合には、機会の発見、例えば、小売企業の問題点をメーカーが共有して、共に考えるとかが重要になる。当該企業とキーマカウントの両者の成長を助ける予算と戦略を設定することが必要である。そのためにもキーマカウントの計画をデザインすることを考えるべきである。それを実行するには、意思決定者と強力な関係を作り、当該企業の担当者自身を戦略的にキーマカウントの組織内に位置づけるようにする必要がある。そして、キーマカウントを通じて当該企業の担当者に対する当該企業の肯定的な認識を生み出し、日々キーマカウントと専門的に積極的に付き合い、キーマカウントと新しいビジネスに取り組むことが必要である。

(2) 関係の管理²⁶⁾

まず、差別化された製品やサービスを開発することが必要である。その製品やサービスを所有したら、次に、キーマカウントがなぜ交渉のテーブルにつく付く必要があるのかを伝えるメッセージを確立する必要がある。つまり、如何に当該企業が提供する製品・サービスがキーマカウントの成功を助けるかを明らかにする必要がある。

次に、キーマカウントの意思決定者が誰なのか、意思決定者にたいして影響を及ぼす影響者が誰なのかを知る必要がある。さらに、キーマカウント内で次の人を見つける必要がある。情報提供者、つまりキーマカウント内で生じた不確定な情報を当該企業に提供してくれる人やキーマカウント内で誰がどんなことをしているのかを教えてくれる人、あるいは当該企業にビジネス上のアイデアを教えてくれる人である。情報提供者にはこの人の助けを頼み、その見返りに価値のある情報を提供する必要がある。また反協力者も必ずキーマカウントにはいる。反協力者は競争業者の製品だけを推薦したり、当該企業のアイデアには常に否定的で当該企業の努力を壊そうとする人である。この人とは少なくとも中立的関係を開発するように努めるべきである。ただし重要なことは、これらの人々はしばしば重複するということである。例えば、小さな購買の意思決定者は大きな購買の影響者であることが多い。情報提供者はまた影響者であるかもしれない。

また、キーマカウントの政治状況についても知っておく必要がある。それによって、主要な接触は組織内ですべきか、あるいは誰が本当のパワーをもっているのか等が分かるようになる。誰が実質的権力者か、誰が出世株なのか、派閥はあるかなどを知る必要がある。

同様に組織図を知ることは大切である。そして、キーマカウントと強い絆を築くためには、ミラー関係を構築する必要がある。ミラー関係は両方の会社の同じ機能(役割)を担当する人同士が信頼関係を構築した結果である。いわゆる、バタフライ型からダイヤモンド型へという考えで、それぞれの担当者同士の信頼関係を構築した結果をミラー関係と言っている。この関係を構築させる

ためには、それぞれの人をいかにして会わせるかという工夫も必要であるが、ゴルフ大会、各種会合、展示会、各種連盟の行事などを利用することが多い。

また、キアカウントの株主、非競争供給業者、貴社の株主、取引組織、コンサルタント等の外部団体や外部の人が当該企業のためにキアカウントに影響を及ぼすことがある。

(3) マーケティング・コミュニケーション²⁷⁾

関係の管理のためには、キアカウントについての豊富な知識とともに、さまざまな人とのネットワークを築くことが必要となる。また、キアカウントが必要としている知識・情報を十分に持っていることをキアカウントに伝える必要がある。そのために、マーケティング・コミュニケーションの計画をいつでも作っておくことが大切である。具体的には、伝えたいメッセージを明確にし、最適なコミュニケーション手段を選択することである。

典型的なメッセージは次のことを取り扱う。①当該企業について……規模、マーケットシェア、イノベーション、専門技術、②製品・サービスについて……ベネフィット、現在の開発計画、③キアカウントの事業における傾向、④キアカウントが直面している重要な市場問題……技術の変化、顧客の人口動態、政府の規制、新たな競争業者等。

コミュニケーション手段としては、①社内報や社内新聞、②キアカウントのための定期刊行物、③セミナー……キアカウントのためにその時、問題になっているテーマについてセミナーを企画すること、④キアカウントの会社の会議……ここで報告すること、⑤業界団体、協会……これらの研究集会で積極的に話し、当該企業がオピニオンリーダーであることを例証するようにする、⑥論文集、業界新聞、業界雑誌……キアカウントが当該企業や当該企業の担当者が専門家であると見なすように適切な雑誌に論文を書くこと、⑦会社の接待……モーターレースからクリケットまで、これも重要なコミュニケーション手段である。

(4) キアカウント・マネジメントから学ぶ点

日本の消費財メーカーにとって、キアカウントとはどの取引先なのだろうか。かつては間違いなく有力な卸売企業であったはずである。現在は、卸売企業の販売力が低下しているので、大手のナショナル・チェーン小売企業であることが多いと思われる。広域営業部等は大手の5大小売企業とか10大小売企業を対象とした組織であることが多いので、その5ないし10の小売企業がメーカーにとってのキアカウントとなっているのだと思う。しかし、それらのキアカウントからの納品価格引き下げ要請は強いので、必ずしもビジネス・パートナーになっているとは考えにくい。キアカウント・マネジメントでは4段階の顧客認知階段を仮説として上げている。この仮説が有効か

どうかについては議論の余地があろうが、これに類似した仮説をメーカーが設けて、常にそのどの段階に自社がいるのかをチェックすることは有益だと思う。単に、自社の年間販売額や利益目標を達成すればいいという考え方では、小売集中度が高くなるにつれ不十分になってくると思う。また、パートナーになることが最終目標なのかを考えてみる必要がある。

メーカーは小売企業の立場に立ったさまざまな提案をしようと努力しているように見える。関連陳列を含む店舗での商品の陳列方法、棚割りの提案、季節に合った販促企画、店頭情報の収集とその伝達などさまざまな活動をしている。

しかし、キアカウント・マネジメントに記述されているような、キアカウントの組織の研究などは不十分のように思う。トレード・マーケティング戦略に記述されているバイヤーの属性さえ十分には把握していない。バイヤーの属性の把握についても「そこまではやりたくない²⁸⁾」という意見が少なくない。このような状況であるから、キアカウントの組織や政治状況の把握などはほとんどされていないといっていいと思う。それだけ、日本はまだ小売段階の集中度が低いから、それほど深刻にならなくてもよいのかもしれない。しかし、徐々にこのようなこともせざるを得なくなるのではないだろうか。

また、コミュニケーションの手段として上げられている内容も参考になる。自社が業界のリーダーであるということを小売企業に認識してもらうことは重要であると思う。業務内容は秘密であるとして各種セミナーや研究会などでメーカーが事例報告をするのを拒む企業も少なくないが、むしろ積極的にそのような場にも登場し、業界のリーダー（品質管理でのリーダー、効率的物流システムの構築でのリーダー、小売店頭活性化のリーダー等、売上でNo.1であることだけがリーダーではない）であることを認識してもらうことが重要であることが再確認される。メーカーは自社の品質が優れていることを理解してもらおうとバイヤーを工場や倉庫あるいは原料の産地に招待してセミナーを開催したり、時には海外研修に招待したりしているが、このようなことも有益であることが分かる。また、企業の人ばかり論文を書かないがそれが必要であることが再確認される。雪印乳業㈱はスーパー企業に対する専門誌『SNOW』を刊行しており、バイヤーや店舗担当者に評価されているが、このような事も重要である。量販店部、広域営業部、チェーンストア部などは広報部と協力して、自社が業界の中でどこが優れているのかをキアカウントに知らせる活動を組織的に展開して行くことが重要になって行くと思う。

おわりにー若干のチャネル戦略の日英比較ー

消費者の買物行動、小売構造、卸売構造、メーカー間の競争状態、経済法を中心とする法的環境などが異なれば、メーカーのチャネル戦略も異なってくる。日英の比較では小売構造、特に小売段

階の集中度の相違を第1章で明らかにした。英国は日本に比べ小売段階の集中度が高いので、メーカーのチャネル戦略も日本とは異なる点があるものと考えられる。それをトレード・マーケティング戦略とキアアカウント・マネジメントに求めて、第2章と3章で検討した。そこから幾つかの点で日英のチャネル戦略の相違が見えてきた。それは、以下のとおりである。

- ①チャネル設計……英国では5大マルチプルズの影響力が強く、それ以外にも業種毎に影響力のある小売企業が存在している。特に、生鮮を除く食品等では集中度が高いので、メーカーとすればマルチプルズへの販売が中心とならざるを得ないので、チャネル設計の余地は少ない。それに比べ、日本は小売段階の集中度もまだ低く、小売店の数も多く、チャネル設計の余地が大きい。江崎グリコはアイスクリーム（業界用語では冷菓）で売上高日本一になったことがあるが、この原動力はセブンテンというブランドで展開している自動販売機チャネルである。しかし、英国では自販機は基本的に屋内でしか設置できないので、このような自販機戦略も思うようにできない。また、英国では各家庭へ宅配する小売業者は少ないが、日本では新聞、牛乳、酒、米、クリーニングなど多彩なので、このようなチャネルの活用も考えられる。このように、日本は英国に比べチャネル設計の余地が大きいという特徴がある。
- ②物流システム……英国は日本より国土が狭く、高速道路の使用料は無料であり、配送車両の大きさの制限もないので、一般的に言って、配送コストは日本より低い事が想定される。また、マルチプルズは各店配送はもちろん自社配送であり、商品はメーカーの工場倉庫からマルチプルズの配送センターに直送される。このように配送システムは日本よりも合理化されているように見える。ただし納品時欠品率は英国の方が高いように思う²⁹⁾。日本は多くの場合卸売業経由であり、全国一律各店配送を自社配送できるチェーン小売企業もない。そのため、物流システムは日本の方が多様である。その分日本の方が改善の余地が大きいと言える。チャネル戦略上はロジスティクスの改善や、小売業に対してロジスティクスに関する改善提案（デザイン）をする余地が大いにあると考えられる。
- ③取引条件……「イギリスにはアメリカのロビンソン・パットマン法のような法律は全く存在しない³⁰⁾」といわれている。そのため、バイイングパワーの歯止めがない。日本には独占禁止法の一般指定に「差別対価」の禁止と「差別的取り扱い」の禁止がうたわれているが、これは価格維持や競争業者の排除につながる場合のみ違法である。しかし、この条項は実質的には機能していない。また、日本ではバイイングパワーの抑制のために独禁法の一般指定で「優越的地位の濫用」を禁止している。この条項に基づいた排除勧告は何度かでていた。しかし、日英ともに大手小売企業からのさまざまな条件の要請はあり、それほどの相違はないのではないと思われる。商慣行は国によって異なることがあるが、日米構造協議以降、日本は競争ルールの国際

化に取り組んでいるので、その相違は少なくなって来ているように思われる。特に、大手小売業との取引ではむしろ英国のメーカーの方が厳しい条件に直面しているように思われる。なぜなら、英国の方が集中度が高いことと小売企業の売上高に占めるPB比率が高いからである。

- ④粗利配分問題……小売企業からの納品価格引き下げ要求は強い。これは日英同じである。トレード・マーケティング戦略では長期的良好な関係を構築することが重要だと主張し、商談に当たっては「非価格要因の1つに交渉対象を移す手法を採りながら、価格交渉でリーダーシップを持つこと³¹⁾」が理想だと言っている。また、キアアカウント・マネジメントではビジネス・パートナーになることが理想だという。なぜなら、ビジネス・パートナーになれば顧客ロイヤリティは極めて高く、価格感応性が低いので価格引き下げ要求は弱くなるのである。つまり、これらの主張は小売企業からの価格引き下げ要求をさせないようにする手法なのである。一方、日本では消費財メーカーは小売企業との取り組みを多くしている。情報システムの改善であるとか、自動発注の仕組みの実験であるとか、店頭活性化への取り組みであるとか多様な取り組みを展開している。また、提案営業というのが全盛である。自社の商品を小売店頭でどのように陳列すればよく売れるか、またどのようにすれば自社商品だけでなく、他の商品も売れるようになるかといった提案が多い。これも英国のトレード・マーケティング戦略やキアアカウント・マネジメントの狙いと同じことなのかもしれない。小売企業は利益を増やしたいのである。そのためには、商品の回転率を上げること、コストダウンを実現すること、粗利率を大きくすることが手段としてあげられる。あるメーカーが商品回転率を上げる方法を提案し、それがそのとおり実現したならそのメーカーは小売企業の利益の向上に貢献したことになるので、それだけ価格引き下げ要求は弱くなるという考え方が背後にあると思う。物流システムの改善や受発注の合理化などもコストダウンに貢献すればそれだけ価格引き下げ圧力は弱まるという考えがあるように思う。それらの貢献ができなければ納品価格を引き下げてもらって粗利率を大きくしようと小売企業が考えているというのがこれらの行動の原理だと思う。それゆえイノベーション・チームとしてチャンネルを見るという考え方³²⁾を注目すべきだと思う。粗利配分問題は永遠に解決されない問題だと思うが、これからのチャンネル戦略の一つの焦点はいかに小売企業の価格引き下げ圧力に対処するかである。日本より集中度の高い英国の答えはメーカーが小売企業と長期的良好な関係を構築することであった。

- ⑤関係の管理……大手の小売企業をメーカーは日英ともにコントロールすることはできない。そこで英国にある考えはコントロールはできないがその関係は管理できるというものである。これは英国独特の考え方だと思う。デービスは小売企業の販売額に占める特定メーカーの商品のシェアを10%以上と以下に分け、またその小売企業の成長率が業界平均より高いか低いかで4

つに分類し、小売企業の販売額に占める特定メーカーのシェアが10%以下で、小売企業の成長率が業界平均以下の場合は「注目段階」、小売企業の成長率が業界平均より高い場合は「リレーションシップへの投資段階」であるとしている。また、小売企業の販売額に占める特定メーカーのシェアが10%以上で、小売企業の成長率が業界平均以下の場合は「リレーションシップの防御段階」、小売企業の成長率が業界平均より高い場合は「リレーションシップの強化段階」であると表現している³³⁾。これも一つの考え方であるが、関係の管理を試みる場合は、相手の事をよく知ることからスタートしなければいけない。バイヤーの属性を知ること、バイヤーの仕入れ過程の研究、小売企業の方針、業績等の理解、小売企業の組織や政治状況の理解等多くの知識を持つことが必要であることがトレード・マーケティング戦略にもキアカウント・マネジメントにも書かれていた。これらの考え方や知恵を日本の企業も学ぶべきだと思う。

- ⑥小売企業に対する広報活動……メーカーはそれぞれに特徴があるはずで、一般には知られていないノウハウや技術を持っているものと考えられる。小売企業にこのメーカーと一緒にこのプロジェクトを推進してみたいと思わせるためにも、小売企業を対象とした広報活動の必要性をキアカウント・マネジメントを学ぶことで痛感した。このような活動は現在ほとんどの日本のメーカーに見られない。この点も学ぶべき点だと思う。

注記

- 1) 英国では小売業の全数調査は1971年調査で終了しており、1976年以降、小売業調査はサンプル調査である。隔年で調査が行われて来ているが、1987年以降、5年ごとに本調査が行われている。92年の次は97年であるが、その結果が入手できていないので、ここでは92年の数字を使っている。
- 2) 勸産業研究所『ヨーロッパの流通に関する調査研究』平成8年、7～8ページ。
- 3) なお、上位10企業の英国の小売販売額に占める割合は31.3%である。ICC Information Group Ltd, *BUSINESS RATIO PLUS*, AN ICC GROUP PUBLICATION, 1994, p455.
- 4) アズダはカリフル型ハイパーマーケットも積極的に出店している。
- 5) 英国の小売集中度の高さの象徴として、しばしばグロサリーのシェアが登場する。ここでの表も一つの推定値である。他の推定値を紹介すると、88年の推定では上位10社グループで66%と推定されていたし (Geoffrey Randall, *Marketing To the Retail Trade*, 1990, p143)、90年には上位5社グループで61.4%と推定されている。(Neil Wrigley, "Retail concentration and interbationalization of British grocery retailing" in Rosenmary D.F. Rromley & Colin J. Thomas (ed.), *Retail Change*, UCL PRESS, 1993, p44.)
- 6) *Strategic Market Intelligence for the Professional*, Market Assessment Publication Limited, 1996, p280, pp171～172及びpp328～329. なお、口紅の市場シェアの1位もブーツでBoots No.7が12%のシェアを取っている。なお、エイボンは10%、マックスファクターは9%のシェアである。
- 7) Ibid, pp363～364. なお、マークス&スเปนサーは女性用下着の市場シェアも40%であり、他の小売企業のPBが20%のシェアを取っている。トリンプというメーカーが9%のシェアである。
- 8) Gary Davies, *Trade Marketing Strategy*, Paul Chapman Publishing Ltd, 1993, pp125～126

- 9) Ibid., p129
- 10) 『日経ビジネス』1995年 5月22日号
- 11) ユニリーバのロンドン本社でのヒアリング調査で聞いた内容の一部である。なお、ブーツ1社で売上依存度は19%だそうである。
- 12) Gary Davies, *op. cit.*, p219
- 13) デービス教授の娘はNextのバイヤーであるが、彼女が香港出張のおり、ホテルで宿泊した翌朝、花束が届けられたそうである。カードには「誕生日おめでとう」と記されていた。なお届けたのはある納品業者であったそうである。英国に帰国した後、なぜ、彼が自分の誕生日を知っていたのか、なぜ香港のあのホテルに泊まっていたのがわかったのか不思議だと言っていたそうである。このエピソードからもわかるように、大手小売企業に販売する側はバイヤーの履歴書やそのスケジュールを把握していることが多い。
- 14) Gary Davies, *op. cit.*, p63
- 15) Ibid., Introduction
- 16) この項はGary Davies, *op. cit.*, chap 6に依拠している。
- 17) グローサリーにおける英国のPBの販売比率は、テンブラ油53.3%、マヨネーズ68.6%、乾燥パスタ麺58.6%、ジャム48.3%、トイレットペーパー39.3%、洗剤7.2%、キャットフーズ9.0%、リアル27.8%、紅茶27.8%、コーヒー12.8%、ミネラルウォーター34.5%、缶入りスープ12.0%等である。Geoffrey Randall, *Trade Marketing Strategy*, BUTTERWORTH HEINEMANN, 1994, p42.
- 18) この項はGary Davies, *op. cit.*, chap 7に依拠している。
- 19) 村越稔弘監訳『ECR流通再編のリエンジニアリング』株NEC総研、1994、3ページ。
- 20) この項はGary Davies, *op. cit.*, chap 9に依拠している。
- 21) 例えば、Ken Langdonは下記のようなキーアカウント・マネジメントの本を書いている。彼は世界的に活躍しているコンサルタントであるが、彼の実務経験はコンピュータ・システムを企業や非営利団体に販売することであった。その経験を基に英国やアメリカの主要なコンピュータメーカーに販売の仕方を教えている。その経験を基に書かれたのが次の著書である。Ken Longdon, *Key Accounts are different - solution selling for Key account managers-*, PITMAN PUBLISHING, 1995.
- 22) Roger E. Jones, *The Key Account Manager's Pocketbook*, MANEGEMENT POCKETBOOKS, 1997, p3.
- 23) Ibid., p4
- 24) Ibid., p14
- 25) Ibid., pp15~21
- 26) この項はIbid., chap 5章に依拠している。
- 27) この項はIbid., chap 6章に依拠している。
- 28) 複数の消費財メーカーの量販店担当者に取材したときの共通した発言である。
- 29) ロンドンで日系の小売企業にヒアリング調査したとき、彼らの驚きの一つが英国のメーカーが納品時期を守らないという点であったことを聞いた。英国は契約社会であると想定していた日系の小売企業は契約に納品日を書いてあるのにもかかわらずそれを守らない業者が多いことに当初戸惑ったと発言していた。
- 30) Gary Davies, *op. cit.*, p52
- 31) Ibid., p195
- 32) 尾崎 久仁博『流通パートナーシップ論』中央経済社、1998、122ページ。
- 33) Gary Davies, *op. cit.*, p211

(1998年 8月27日受理)