JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	顧客関係性変革による食品メーカーの成長戦略
Author(s)	木原，深；青木，英彦
Citation	年次学術大会講演要旨集，37：917-920
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18611
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｅ２５

顧客関係性変革による食品メーカーの成長戦略

○木原　深，青木英彦（東京理科大学）
【8821210@ed.tus.ac.jp】

1. はじめに

昨今、流通業界において下請け代金の減額や過剰在庫の横流しのような問題が取り上げられることが多い。しかし、これらは今にはじまったことではなく、日本古来の商習慣[1]が、現在の流通業界における取引制度、業界構造やパワーバランスに合致しないために表面化してきているだけだと筆者は考えている。

これらの問題、パワーバランスの是正を求め、日本小売業協会をはじめ非常に多くの識者たちが、流通業界の変革について提言をされてこられた。そのほとんどが小売業に対し、現在の取引制度の見直しや川上（卸、メーカー）との協業を求めるものである。しかし、現場での目先の優位的地位を失いたくない小売業ではそれらを受け入れることは少なく、長期的な価値創出からは目を逸らして負担を卸やメーカーにかけ続けているのが現実である。特に、スーパーやコンビニエンスストアに並ぶ惣菜、弁当に原料を納める、いわゆる業務用食品ビジネスにおいては返品や在庫の状況が外からは一層見えづらく、実態把握が遅れているのが現状ではないだろうか。

このような現状に対し、メーカー側が小売や卸に対する交渉力を高めることで、現在の流通業界構造の見直しに一石を投じることができないかを、実際のメーカー事例から考察したものが本研究である。元来、建値制度やリベート等の取引制度はメーカーが主導、あるいはメーカーと小売が協業することで生まれたものである。メーカーの立ち位置を改善あるいは再び高め、流通業界全体で消費者への提供価値を高められるエコシステム構築の在り方を提案する。

2. 流通業界の現状と先行事例

小売業界の食品市場概況とパワーバランス歪みの理由

小売の業界構造はこの３０～４０年で大きく変化している。１９８８年から２０１６年にかけて日本の小売店舗数は約６割まで減少[2][3]している一方、食品市場規模は７０兆円以上で安定[4][5]しており、チェーンストア食品販売額も８～９兆円規模で推移している[6]。これらの事実は小売の寡占化、集中化が進んでいることを示しており、このことが大規模小売間のＰＢ商品開発を含む激しい価格競争を助長しているとの指摘もある[7]。結果として小売間の競争が激しくなるほど、卸業やメーカーへのコスト要求も厳しくなり、消費者の嗜好性多様化も相俟って商品改廃スピードも速くなることで小ロット多頻度配送、返品・過剰在庫の押し付けが横行[8]し、メーカーの利益が著しく圧迫されている（表 1）。その結果は日本の小売業の労働生産性の低さにも表れており、米国の約３分の１とされている[9]

問題となりうる商慣行の仮説	商慣行仮説の具体的内容	労働生産性低下への影響	食品ロスの増加への影響
欠品の防止	わが国では、消費者ニーズに応えるため、店頭を起点として、サプライチェーン各段階で商品を品切れなく供給する配送・在庫管理が行われている。消費者ニーズに応える努力として評価されるものである一方、欠品を極小化するための過度な在庫管理は、労働生産性低下要因となる。また、安全在庫が過剰になるため、食品ロスの増大を招きやすい。	◎	◎
短リードタイム（注文翌日・当日納品）	わが国の食品流通では、注文翌日・当日納品が行われている場合が多い。そのため、メーカーは需要予測を行った上で、欠品を防ぐために予測を上回る数量を見込生産している場合が多く、売れ残り、食品ロスの発生につながりやすいとの指摘がある。またリードタイムが短いため、納品トラック便数を最適化しづらく、積載効率の低下や配送コスト増につながりやすい。	◎	◎
多頻度小口配送	わが国では、川下側の在庫と欠品の双方を抑えるため、多頻度小口配送が定着している。多頻度小口配送は、出荷側の配送費負担増、物流倉庫等でのトラック荷待ち時間増加、および交通渋滞等につながり、労働生産性の低下要因となる上、環境面での負荷も多い。荷受側(小売業等)でも、商品毎の売れ行きに見合っていない多頻度・少量発注が品出し業務を増大させ、接客や発注検討に時間を割けず、顧客サービス低下や欠品増加につながる場合がある。	◎	○
外箱の小さな凹み・擦れ等による返品・受領拒否	わが国の食品流通において、段ボール(外箱)の小さな凹みや印刷が擦れただけでも受取拒否や返品が行われ、食品ロスの発生につながっているとの指摘がある。	◎	○
商品代と物流費一括りの価格形成	国内の食料品の取引では、一般に商品代と物流費は一括りで商談・価格決定されており、物流に係るコストの透明性が低い。そのため物流面の取引条件に着目し、これを見直しトータルコストを下げる取組が進みづらい。	◎	－

表１：労働生産性低下や環境問題を生じさせている商慣行の仮説
（「令和元年度日本と海外における食料品の流通・加工実態の比較調査委託事業報告書」より抜粋）

適正取引推進に向けた提言の先行事例

これらの課題に対し、流通業界全体、特に小売業界に対して取引適正化に向けた数多くの提言がなされている。その提言の多くが、日本独特の商習慣、取引制度の透明性の低さを指摘し、サプライチェーンの連携、改善、変革による効率化を通じたリソース配分の最適化を掲げている。特に、日本小売業協会が令和 3 年にまとめられた「日本の小売業 CEO、CIO への提言書」は日本の流通業界状況を多岐にわたる視点から指摘し、DX の重要性を提示しているものである[10]が、小売業の他社依存体質や小売の価格競争からの脱却の必要性など、日本の流通業界の戦略そのものに言及している点は非常に興味深い。

一方、メーカーに対しての取引適正化に向けた提言は非常に少ない。令和３年１２月に農林水産省より食品製造業全体を対象とした「食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン」が公表（図 1）[11]されているが、その内容は上述の小売業界への提言と大差はない。また、昨今の原材料費、労務費、エネルギーコスト上昇の適切な価格転嫁フォローアップを政府を挙げて取り組む[12]としているが、対象は中小企業（下請法対象企業）であり、効果は限定的と考えられる。

図 1：ガイドラインの例（食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン（概要）より抜粋）

取引の適正化が進みにくい理由

以上、小売業およびメーカーへのこれまでの提言事例を挙げてきた。各企業の努力もあり、返品削減や各企業内での物流改善、既存業務プロセスの効率化など、以前と比べかなり改善傾向にある。しかし、一方で小売の現場はこれらの提言を歓迎していない感がある。これは、小売が卸やメーカーとの協業による長期目線での価値創造以前に、現在の自分たちの優位的立場を失いたくないためと考えられる。取引制度の改善は、現場の目先の業績的成果には現れづらく、評価されにくい。また、メーカーが自社の利益を削ってまで対応する姿勢を引き出すことや、メーカーからのそのような申し入れは、バイヤーに対し逆に「有利な条件を引き出している」という自信を与えている恐れさえ考えられる。

したがって、小売に対する提言のみでは現状以上の取引適正化が見込みにくく、如何にメーカー側から具体的且つ強力な交渉材料を持ちかけるかが大きなテーマになると考える。

3. 適正取引に向けたメーカー戦略の実例と示唆

メーカーの取組み事例

小売業との協働による適正な取引制度の構築についてはＰ＆Ｇとウォルマートの事例が有名であるが、ここではメーカー独自の戦略によって強い交渉力を獲得し、高い ROS を実現している２企業を分析する。

１．マコーミック：M&Aによる市場寡占を通じた交渉力アップ

マコーミックはスパイス、シーズニングにおける世界シェア No.1 企業である。米国においてはシーズニングシェア 58%、スパイスシェア 31%を誇り、27 か国で事業展開、170 の国・地域で販売活動を行っている。ROS17.3%と高い営業利益率からも小売に対する交渉力が高いと推測されるが、その戦略の要は積極的な M&A にある。1990 年から 2000 年にかけて、インドや欧州を中心としたスパイス、原料企業を買収、JV 設立を行い川上の原料調達サプライチェーンを強化、その後に川下の中小規模だが強固なブランドを保有するメーカーを買収している。さらにマコーミックは既述の通り多様な国・地域

で販売を行っているといっても、その主要顧客はウォルマートやペプシコ、マクドナルドなど超巨大グローバル企業であり、その 3 社で売上の 30%以上を占める[13]。つまり、世界各国からの安定した原料調達力と大口顧客との強固な取引関係を構築することにより、有力ブランド買収を拡大し優位的地位を高め続けているのである。これは、そもそもスパイスやシーズニングなど、消費者の嗜好性多様化に伴いフレーバー市場が伸長し続けているからこそ成り立つ戦略であるが、一方で同カテゴリにおいてハウス食品やエスビー食品がシェアを占める日本への進出は控えめにするなど、ビジネスの“立地”と“棲み分け”が絶妙であったと考えられる。

また、この戦略は業務用ビジネスにおいても活用できる。2018 年以降はフレーバー事業の買収が目立ち、上述の大口顧客に加え、クラフトやフリトレー、キャンベルなどの商品への PB 原料開発も積極的に推進している。

M&A によるブランド拡張を通じ、マコーミックブランドそのものの小売や消費者に対する訴求力は十分なため、彼らはヒトモノカネのリソースを主に原料調達のサプライチェーン構築とコスト削減に投下していると考えられる。事業の集中と明確な戦略の打ち出しが成功の要因と推測される。

２．アリアケジャパン：差別化技術の保有による自社ポジションの確立

アリアケジャパンは 1978 年に茅ヶ崎で日本食資工業として設立された。ラーメン、カレー、ハム等のメーカー原料や小売の惣菜、弁当に使用されるチキン、ポーク、ビーフの各エキスやスープ、パウダーを主たる売り物としている業務用原料企業である。アリアケジャパンの強みは以下の 4 つに集約される[14]。

・天然畜肉エキスのマスカスタマイゼーションによる生産、販売の規模を活かしながら多様な顧客ニーズに応える究極の汎用原料ビジネス
・3,000 種以上の風味を作り分ける分析力とその製品化を支える CIM（コンピュータ統合生産）によるほぼオートメーション化された生産体制
・国内外の直接原料調達拠点の設立、大手取引先との直販体制の構築など、一気通貫のサプライチェーンの構築
・有名料理専門店への原料導入、コネクション強化を通じた小売業への訴求力向上

このように、料理に欠かせない存在でありながら安定した高品質と大量生産を実現したことにより、店舗拡大を目指すラーメンやカレーなどの専門店や外食チェーンに強く支持され、その支持が小売業の注目の的となり、アリアケジャパンは成長を遂げてきた。しかし、決して料理の主役ではない存在と、特許出願を行わず開発、生産システムを門外不出とする独自の立ち位置の確立により、小売からの値下げ要請を受けず、逆に年間契約を結んで継続的取組みに繋げるなど高い交渉力を有している。結果として、国内の食品メーカーとしては極めて高い ROS20%を実現[15]している。自社のポジションを見誤らず、自社主導の取引を行うことができる立場を獲得した好例と言える。

<u>メーカー戦略の成功事例から見える取引適正化戦略の全体像</u>

以上みてきた通り、メーカー側が独自戦略を描くことにより他社との差別化を図り、小売において欠かせない存在となることで取引適正化の交渉力を高めることは可能であると考えられる。しかし、このような構図が特に日本において機能していない理由は何か。既に述べた過当な価格競争もその主な要因の一つであるが、筆者は食品メーカー間のポジショニングが明確になっていないために差別化が図り切れていないことが原因と捉えている。食品はその製造方法も調理という感覚的な側面が強く、ノウハウ化されることが多い。また、日本は過剰な品質レベルを追い求める傾向にあり、商品や原料そのものの差別化へのリソース投下を行いにくく、結果として小売も「如何に高い品質を安く買うか」に終始してしまう結果、同質化していくといった要因も考えられる。

そもそも食品の業務用ビジネスは、メーカー商品や小売の惣菜、弁当への原料つまり部品を納めることであり、メーカー1 社で完結するものではない。競合との競争ではなく、差別化された原料、技術による独自ポジションを確立し、競合間で共創することが結果として効率的なリソースの投下、小売においても価格と品質の優位性に繋がることを示す必要がある。これこそが真の競争力（共創力）強化であり、これまでの小売に対する取引適正化の提言というアプローチのみならず、メーカーから流通業界全体の成長戦略を仕掛ける新たな構図を創り出すものである（図 2）。をまた、原料そのものが差別化されていることで、各メーカーはマスカスタマイゼーションや同一原料の汎用活用による在庫減への可能性も示唆される。如何にして差別化を図るかのより具体的な戦略は今後の研究で明らかにしていく所存で

ある。

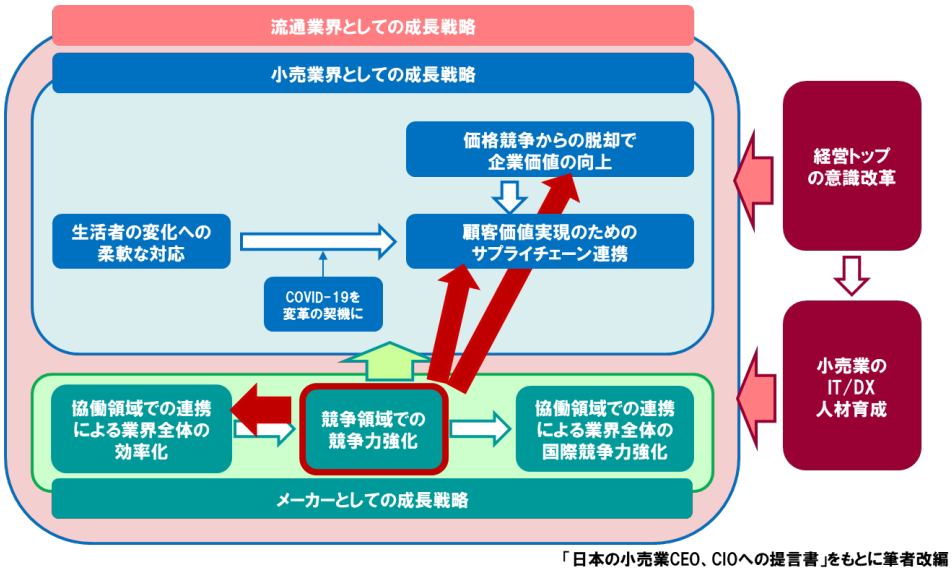

図 2：流通業界全体の取引適正化の方向性を考えるフレーム

参考文献

[1] 清水龍瑩,「信頼」(Creditability)取引の哲学, 三田商学研究 Vol.34(1991)
[2] 経済産業省,商業統計調査(2007)
[3] 総務省・経済産業省,経済センサス(2012)
[4] 経済産業省,商業動態統計調査(2021)
[5] 外食産業総合調査研究センター,外食産業市場規模の推移(2021)
[6] 日本チェーンストア協会,販売統計(2021)
[7] 菊池宏之,加工食品メーカーにおける価格戦略の今日的課題, 食品経済研究 第 23 号(1995)
[8] 公益財団法人流通経済研究所,令和元年度日本と海外における食料品の流通・ 加工実態の比較調査委託事業報告書(2020)
[9] 滝澤美帆,産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～,日本生産性本部生産性レポート Vol.13(2020)
[10] 日本小売業協会,日本の小売業 CEO、CIO への提言書(2021)
[11] 農林水産省 HP,食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン(2021)
[12] 農林水産省 HP,パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化の取組について(2021)
[13] McCormick,2021 McCormick Annual Report
[14] 三品和広,経営戦略の実践 高収益事業の創り方,東洋経済新報社(2015)
[15] アリアケジャパン株式会社 2022 年 3 月期決算説明会資料(2022)