

消費財メーカーと量販店の信頼関係に関する一考察

住 谷 宏

はじめに

1. 鍵概念としての「信頼」
2. メーカーと量販店の「信頼」関係の現状
3. メーカーと量販店の「信頼」を妨げる要因
4. 「信頼」関係形成への期待
5. バイヤーが信頼する営業マン像
6. バイヤーの業務と問題点

おわりに

はじめに

消費財メーカーにとって工場の操業度を一定割合以上に保ちながら工場在庫を一定割合以下に維持しておくことは極めて重要である。そのため、計画的生産に対応した計画的販売が常に求められて来ている。その計画的販売のため、かつてはいわゆる特約店・代理店にそれぞれ販売目標を示して、達成リポートを用意し、両者で協力してそれを達成するようにしてきた¹⁾。量販店が成長してくると、メーカーは量販店と「年契」を結び、達成リポートを用意し、その年間販売数量を達成するように小売業に要請するとともに、達成できるように特売などの販売促進を提案するようにして来た。つまり、量販店に対してもかつての卸売業に対する政策と同様のことをして来たといえる。しかし、現在、量販店との年契はその実効性がなくなっている。量販店が年間契約数量を達成してもしなくても一定の金額をメーカーが量販店に支払っているのが実態である。あるメーカーは実効性が欠如しているため年契を無くしている。同様に、ビールやタバコのメーカーは量販店から年契の申し込みがあってもそれを拒否しているところが多い。このように年契はメーカーからすれば単なる固定費になってきている。従って、本来の目的である計画的販売の手段になっていないのである。

つまり、年契はあっても、その実効性が欠如しているため、メーカーからすれば計画的販売の保証がなくなったことを意味する。その一方で、いわゆる高集中度販路化²⁾してきているのであるから、量販店はますます重要な販路となって来ているのである。そこで、メーカーとすれば量販店との安定した取引を継続するための新たな方法を模索する必要がある。

リレーションシップ・マーケティングは新たな有力なマーケティングパラダイムとして注目されて来ている³⁾が、チャンネル論においても、かつてのパワー・コンフリクト論に代わる有力な考え方

として注目され、その概念を応用した研究がなされて来ている⁴⁾。実務的にはいかにしたらメーカーが量販店と信頼関係を結び、安定した継続的取引ができるかが課題になっていると思う。リレーションシップ・マーケティングでもこの信頼がキーワードの一つになっている。

そこで、量販店との信頼関係構築がかつての実効性のある年契の代わりになりうる方法なのか、信頼関係構築はできうることなのかをここでは議論していきたい。

1. 鍵概念としての「信頼」

現在、様々な議論の中で「信頼」が鍵概念になっている。例えば、以下の3つのテーマの中での議論がある。

(1) 情報ネットワークの進展の中で「情報共有」という概念が話題になってきている。金子によると、この情報共有には4段階あるとされている⁵⁾。第1段階は、ハードウェアやプロトコルの共有である。第2段階は、ソフトウェアの共有、第3段階は外生情報の共有、第4段階は内生情報の共有である。販売情報とか在庫情報とか納品情報などの共有は第3段階である。第4段階は双方の企業内情報のすべてあるいは意思決定プロセス全部を共有し合うことである。第3段階に達すれば、その情報をお互いに利用し合うことができるので、従来では考えられないメリットが発生することが考えられる。それは、メーカーから小売業までの流通在庫の削減であったり、商品の自動補充であったり、実需に応じた生産であったり、配送の合理化であったり、日常の商談の削減であったり、より効果的な販促提案等であったりする可能性がある。各種コードの標準化、プロトコルの標準化などが進んでいるので、情報共有の第3段階に入ってきているケースが増加してきているものと考えられる。しかし、外生情報の共有によるメリットを享受するためには、当事者間の「信頼」関係が必要である。信頼関係を作るというのは駆け引きを無くすという意味でもある。

(2) 製販同盟・生販同盟・製販統合・戦略提携・戦略的同盟・チャンネルリンケージとさまざまな表現で主張されていることが進展するための鍵は「信頼」だといわれている。チャンネルリンケージを主張している谷口によるとチャンネルリンケージとは生産から消費に至る商品の流れにおいて、その主体者、つまり、生産者、卸売業者、小売業者、生活者といった各主体間のトータルとしての結び付き方という意味であって、チャンネルリンケージにおける主体者間の関係は小対小から大対小へ、そして大対大へと進化する。そうした主体間関係の進化に対応して、その関係における基本戦略が「相対取引」から「制御」へ、そして「同盟」へと進化するというのが基本的主張である。これからはメーカーも小売業も寡占化が進み、大対大の関係になるので、「同盟」関係を結んで行く必要があると主張している。より具体的には、自社ブランドの利益を上げたいメーカーと売り場のスペースROIを改善したい小売業が、商品カテゴリーを両者で検討し、そのカテゴリー全体のRO

Iの改善に向かって両者がスクラムを組むことだと説明している。そのためにも安定した戦略的同盟関係の確立が必要だとしている⁶⁾。大対小の関係に基づいたメーカーが流通業者をいかにうまくコントロールするかというのがかつてのチャンネル管理の中心問題だったので、この仮説は無視できない、現在の大きな流れをうまく表現しているようにみえる。顧客を第一に考えていることもこの仮説の強みといえる。大手メーカーもこの仮説は支持するのではないかと思う。ただ、問題なのは粗利配分の問題である。信頼というのが、駆け引きのない世界であって、相互に相手を認め合う世界なら、正に、この仮説の実現には双方の信頼関係が必要になろう。

(3) 有力なマーケティング・パラダイムである「リレーションシップ・マーケティング」でも鍵概念の一つとして「信頼」が出てくる。嶋口によれば、関係性のキーコンセプトは①場とドメイン、②信頼とコミットメント、③コンテクスト依存性と解釈コード、④対話と会話、⑤調整と妥協、⑥社会性と革新、の6つであるという⁷⁾。チャンネル論ではこの中の②～④のキーコンセプトがしばしば応用されている。実証研究やモデルでは信頼やコミットメントが継起的因果関係の非説明変数であり③と④は説明変数として登場してくる⁸⁾。リレーションシップマーケティングの立場からすれば、メーカーと流通業者との戦略的同盟はリレーションシップマーケティングの一つの形態であり、情報共有は戦略的同盟の一形態ということになるのかもしれない。従って、情報共有でも戦略的同盟でもリレーションシップマーケティングでも同じ信頼というキーワードが出てくると説明できる。

なお、嶋口によれば信頼とは「他者の能力を信ずること」であり、コミットメントとは「その能力に自らの将来をゆだねること⁹⁾」である。

2. メーカーと量販店の「信頼」関係の現状

このように、キーワードに使われている「信頼」は『広辞苑』によれば、「信じてたよること」である。取引相手ないし取引相手の能力を信じて頼れないから、「信頼」がキーワードになるのである。

経済行為の中での信頼とは経済的取引と同じ意味だと解釈できる。約束したことがその通り実行される取引を経済的取引といい、約束したことが必ずしもその通り実行されない「貸し借りの関係」が社会的取引であるところでは表現する。つまり、経済的取引になっていないときで、さらに貸し借りの帳尻が合わないからこそ、信頼できないのではないだろうか。これをメーカーと量販店との取引関係で考察してみたい。

メーカーからすれば、棚割りに同意したのに必ずしも全店にその通り並んでいないとかある県での全店特売の商談が成立したのに、特売実施率は70%であったといったことは社会的取引の事例に

なる。もちろん、特売の実施については、バイヤーに全店実施の権限はないのであるから、最初からそのような約束は無理だという解釈も成り立つ。しかし、メーカーからすればこのような事例の積み重ねによって、「貸し」が多いと感じているのではないかと思う。

また、メーカーは店頭フォローとか店頭管理と称して店舗を巡回しているところが多い。その目的は発注促進にもあるだろうが、商談どおり店頭で実施されているかを監視する側面もある。つまり、監視コストの一部となっているのである。また、協賛金、特に決算協賛金とか週年協賛金とかいったものや労働力提供などは取引を維持するためのコストと考えられる。このような、「取引維持コスト」や「取引監視コスト」が多額になっているという認識が双方に持たれているとは限らない。つまり、メーカーだけが強く認識しているのかもしれない。つまり、メーカーからすれば「貸し」が多すぎて帳尻が合わないという認識なのである。

しかし、量販店からすれば、交渉の場でのメーカーの「これはこれだけ売れます」「他の店での実験ではこれだけ売れました、これだけ利益が増えます」「消費者テストではこんなに好評でした」というような提案にどれだけ騙されたことかということになるのである。そのため、メーカーと量販店の関係は「騙しの関係」だと考えているのかもしれない¹⁰⁾。量販店としても、当初の予定した量を売価変更せずに売り切りたいのであるから、メーカー側のいわゆる「売り込み」にはうんざりなのではないだろうか。

つまり、メーカーと量販店との取引は「社会的取引」であって、貸し借りの帳尻が合わないと両者で感じているのではないかと考えられる。そのため、メーカーと量販店との間に信頼関係が構築されているとは考えにくい状況である。

ここであげた例の内、取引維持コストは小売業のバイイングパワーがその主たる原因であるから、今後も無くなるとは考えにくい。また、メーカーの売り込みも続くのではないかと思う。もちろん、その方法は改善されて行くと思われるが。ただし、取引監視コストは改善されて行く可能性が高い。このコストが発生する理由はいわゆる店舗の大きさが必ずしも同じでないために、棚の大きさも店舗によって異なることがあるためと店舗の売上高は店長の責任になっているため、店長の裁量が品揃えや販売促進に表現されるためである。しかし、例えば、今、ライオン株式会社がイトーヨーカ堂と取り組んでいる「店頭情報交換システム」が完成したら、この問題は無くなりそうである¹¹⁾。このシステムは「ライオンフェア」というライオン製品の店頭大陳の状況を卸売業がデジタルカメラで撮影し、それをEメールでライオンに送信するものである。ライオンは全国のイトーヨーカ堂の店舗でライオンフェアがどのような状況で展開されているかが本社で分かり、それをファイル化しているので、イトーヨーカ堂のバイヤーと一緒に見て、前後策を講ずることができる。このノウハウは棚にも応用できる。このように現在の通信技術を使えば、取引監視コストは大幅に削減す

ことができよう。また、特売実施率も即座にわかるので、バイヤーと共通の理解のもとで交渉することができるようになる。このようにいろいろな不満、誤解は解消されるものとされないものがあると思うが、メーカーと量販店の信頼を妨げるものとしては次の4つが基本的にあげられる。

3. メーカーと量販店の「信頼」を妨げる要因

(1) 粗利配分問題

現実的には「信頼」関係に基づく安定的継続取引の実現はまだまだ難しい段階にあると言えそうである。なぜなら、第1に相互の信頼関係が形成されていないからであり、第2に、特定の量販店との信頼関係の構築はメーカーからすれば、かえって他の量販企業との信頼関係が築けないというジレンマに陥りやすいということがあり、第3に、信頼関係が築けても粗利配分問題が残っているということである。第2と、第3の問題はメーカーのチャンネル戦略固有の問題だということができる。特に、粗利配分問題はチャンネルに固有の問題であり、永遠のテーマである。粗利配分問題はパワーゲームであるとも理解できる。メーカーのパワーとは①消費者のニーズを把握する力、技術力、技術と消費者ニーズを結び付ける開発力、②既存製品のブランド力、③提供できる誘因、の3つであろう。それに対する小売業のパワーは基本的には①販売力、であり、付加して言うなら②店頭販売情報を保有していることであろう。双方ともこのような力を持っているのである。ただし、基本的に供給過剰であることが、メーカーにとっての販路の代替性を不完全にするために「販売力」が相対的に力を高めてきているのである。さらには、メーカーの販促提案が必ずしも力を持たなくなってきているのは、小売業が「店頭情報力」を持ってきているからである。言い換えるなら、メーカーの提案は店頭ですぐ実験できるのであるから、その提案が有効かどうかという結果がすぐ分かるということであり、その経験が小売業に蓄積されているということである。そのため、量販店の立場からすれば、メーカーと量販店との関係は「騙しの関係」となるのである。なぜなら、メーカーの販促提案どおりに結果がでなかった経験を数多く持っているからである。しかし、小売業もメーカーが提供する誘因をより多く確保したいという動機はあるし、確立されたブランドを店頭で並べたいし、これから何が売れるのかは分からないのでそれに関する情報は欲しいのである。そこで、双方ともそれぞれの武器を見せながら交渉することになる。そしてメーカーはより高く販売したいのであり、量販店はより安く仕入れたいのである。

(2) 目標の相違¹²⁾

メーカーも量販店もそれぞれの企業目標を追求している。それらの目標が相いれないものであれば、そこに対立が発生することになる。基本的にメーカーは自社製品の販売額を伸ばしたいのであ

り、量販店は顧客が必要とするものを買いやすいように品揃えすることによって売上高を増加させ、利益を増やしたいわけであるから、両者の目標は両立しにくい。そのため、量販店からすると自社製品の売り込みではなく、小売業の立場に立った提案をしてほしいということになるのである。目標が最も一致しやすいメーカーは小売業の棚で最もシェアが高いメーカーである。そのメーカーにすれば、棚全体の売上高が高まれば、自動的に自社製品が最も売上が増加するからである。したがって下位メーカーほど目標の非両立性の問題は大きくなる。

(3) 活動領域の不一致

メーカーと量販店が遂行する役割について、両者の間に同意が無く、一方が他方の役割を無視したり、脅かす行動をとると役割についての同意が欠如し、対立が生じる。例えば、定番導入が本部商談で決まった商品がそのチェーン全店で実際に導入されているかどうかをチェックするためにメーカーのそのチェーン担当が全店のPOSデータを点検し、売上がまったく生じていない店舗がないかどうかをチェックしているという現実がある。全店に当該商品が導入されたかどうかを点検するのはどちらの役割なのだろうか。あるいは、量販店の社内用の商品導入のための企画書をメーカーの人が書いている場合がある。これはどちらの役割なのだろうか。また、食品メーカーでは新製品開発に当たって、コンセプト商談、白物パッケージ商談、完成品商談と3段階に渡る商談を大手チェーンとはしている。現実には新製品のコンセプトについてバイヤーの意見を聞き、内容物についてバイヤーの意見を聞いているわけである。新製品開発の役割はどちらにどれだけあるのだろうか。決算協賛金というものがある。量販店が予定していた利益が出ないとき、決算の近くになるとメーカー等に予定していた利益を上げるために金銭を求めるものであるが、量販店の利益に誰が責任があるのか。このように例を挙げていくときりがない。つまり、現在の所、メーカーと量販店の役割分担が必ずしも明確になっていないということである。そのため、無用の誤解や対立が発生する可能性が高い。

(4) 現実認識の相違

現実認識に相違があると対立が生じる可能性が高い。メーカーがこれは消費者に支持されると判断したのに、量販店は支持されないと判断するというのが典型例であろう。このように消費者のトレンド、ニーズについての認識が相違する可能性は常にある。また、新製品がチェーンに導入されたのに予定した売上高が達成されない場合に、メーカーは店頭での露出が不十分だからだと解釈し、量販店はメーカーのプロモーションが不十分だったからだと判断する場合なども現実認識が相違し、対立を生じさせたり、信頼の欠如に結び付く可能性がある。

4. 「信頼」関係形成への期待

このように信頼関係構築を妨げる要因はいくつも有り、信頼関係の構築は難しいのであるが、メーカーと量販店の双方とも従来の「貸し借りの関係」から脱皮したいというニーズがあるように考えられる。社会的取引もいけど経済的取引へ近付きたいという思いが強いのではないだろうか。そして、信頼関係を構築してもっと効率的に業務を行いたいというニーズが高まって来ているように思う。しかし、チェーンストア・システムというのは各地域の消費者ニーズや競争状態に適合しにくいというデメリットがあるので、多少の店舗の独自性を認めないといけないところがある。そのため、本部商談どおり全店で実施することには困難が伴う。従って、メーカーの感じる「貸し」は残るだろうし、メーカーも商品発売の前に全国のすべての店で実験をすることはできないわけであるから、「売り込み」どおりに必ず売れるとは限らないのである。量販店からすればそれが「貸し」である。それを、両者が認め合いながら、互いに改善を重ねて行って、経済的取引に接近させて行くことが今求められているのではないだろうか。

量販店からすれば、本格的競争の時代を迎え、より低粗利率でも利益の出る体質を作りたいのだと思う。そのためにも、低コスト体質の業態の確立とともに、何が売れるのかという判断を磨き、予定した量を予定した価格で売り切るノウハウを確立したいのだと思う。これは発注精度を高めるという表現で表されるのかもしれない。また、回転率を高め、コストを削減するためにも在庫の持ち方を改善したいはずである。一方、メーカーも実需に合わせた合理的生産をすることが大きな課題であるはずである。また、今までの生産計画、販売計画ができてから営業マンが商談に行くという方式は営業マンを弱い立場に追い込んでいるということにも留意する必要がある。

つまり、両者とも大きな課題を抱えているのであり、自己完結的な改善だけでは解決しないようになってきているのである。そこに、信頼関係の構築によって現状の課題を打破したいという共通の目標が出てくるのではないだろうか。しかも情報・通信技術の発展によって、信頼関係を構築すれば改善できる業務も多いように思う。

5. バイヤーが信頼する営業マン像

信頼は組織対組織の信頼もあり、直接交渉するバイヤーと営業マンの信頼もある。ここでは調査結果からバイヤーと営業マンの信頼関係を見ておきたい。この調査は量販店の7業種のバイヤーに郵送調査したもので、280人からの有効回答を得ている。「メーカーの営業マンを信頼する瞬間はどんな時か」というフリーアンサーである。それを小売業態別に整理したものが表1である。

表1. バイヤーが営業マンを信頼する瞬間 (フリーアンサーの結果、複数回答有り)

(1) 総合スーパー	
a. 約束を守る人、嘘をいわない人、正直な人、真剣な人、一生懸命な人 前向きな人	12人 (17.4%)
b. 依頼、提案、課題、要望、クレームへの対応が素早く、誠実であること	11人 (15.9%)
c. カテゴリー全体を考えた提案、十分なデータを基にした提案、当社用の提案、小売業の立場に 立った提案、正直な提案を頂いた時	17人 (24.6%)
d. 素早い情報提供、客観的情報提供、正当な情報提供、適切な情報提供をして頂いた時	8人 (11.6%)
e. 当社への協力度合いの高い人、貢献度合いの高い人	5人 (7.2%)
f. その他	16人 (23.0%)
	計69人
(2) 食品スーパー	
a. 約束を守る人、嘘をいわない人、正直な人、真剣な人、一生懸命な人 前向きな人	35人 (17.8%)
b. 依頼、提案、課題、要望、クレームへの対応が素早く、誠実であること	26人 (13.2%)
c. カテゴリー全体を考えた提案、十分なデータを基にした提案、当社用の提案、小売業の立場に 立った提案、エリア別の提案、豊富な提案を頂いた時	28人 (14.2%)
d. 素早い情報提供、客観的情報提供、正当な情報提供、多くの情報提供をして頂いた時	27人 (13.7%)
e. 当社への協力度合いの高い人、貢献度合いの高い人	6人 (3.0%)
f. 何度も訪問してくれる人、よく連絡してくれる人	8人 (4.1%)
g. 売れ筋商品、品薄商品の数量確保をしてくれた時	8人 (4.1%)
h. 店のデメリットや欠点をいう人	4人 (2.0%)
i. 新製品導入後や特売商品投入後のフォローをしてくれる人	5人 (2.5%)
j. その他	50人 (25.4%)
	計 197人
(3) CVS	
a. 売れ筋商品、品薄商品の数量確保をしてくれた時	5人 (23.8%)
b. 客観的に商品特性を説明する人 (競合製品との関係、CVSという業態特性を十分考えた説明・ 提案)	4人 (19.0%)
c. 要望・クレームへの対応が素早く、誠実な人	3人 (14.3%)
d. 当社の企画に積極的に参加してくれるメーカー、当社用の企画を立案してくれるメーカー	2人 (9.5%)
e. 客観的に情報を広く収集し、提供してくれる人	2人 (9.5%)
f. その他 (約束を守る人というの含まれている)	5人 (23.8%)
	計21人

(出所) (株)日本マーケティング協会主催「第3期 流通チャネル戦略ニュー・パラダイム研究会」(1995年度)のアンケート調査の一部である。なお、この調査は7業種のバイヤー280人からの回答を得ている。

それぞれの業態によって、回答内容に相違はあるものの、「約束を守る」とか「正直な人」であるとか「誠実」など、特にバイヤーとメーカーの営業マンとの間でなくとも通常の間人同士の信頼関係構築とさして変わらないことが調査結果から出て来ている。裏返して言えば、バイヤーにとっては約束を守らない営業マン、ウソをつく営業マン、誠実でない営業マンが非常に多いと感じていることが想像される。また、いわゆる自社商品の売り込みではなく、バイヤーの立場に立った提案をすることの重要性が改めて認識される。また、情報提供の仕方についても工夫が必要である。食品スーパーでは特に連絡を頻繁にすることが重要であるようだ。フリーアンサーでは直接来れなければ電話連絡で良いという意見が複数あった。メーカーは大手5社とか大手10社とかを特に重要視しているので、ローカルスーパーに対しては卸売業にある程度任せの傾向があるため、このような調査結果が出て来たものと思う。CVSではなんともいっても売れ筋商品の優先供給が問題のようである。メーカーのプロモーション計画を利用して新製品を導入し、売り切るという傾向がCVSにはあるので、この問題が大きいように思う。メーカーが売れ筋商品をどこに優先供給するかでそのメーカーがどの小売企業を大切に考えているかが分かるのかもしれない。

バイヤーとメーカーの営業マンとの信頼関係はメーカーがバイヤーの考え方や社内での立場を理解し、真剣に対応すればできないわけではないことがこの調査から理解できる。

メーカーの営業マンの訪問回数が少ないとするバイヤーは27.1%、商品知識が不十分であるとする回答は32.1%、小売業についての知識が不十分であるという回答が42.5%、提案書の書き方が不十分であるという回答が41.1%、課題や問題に対して不十分に対応しているという回答が31.8%である¹³⁾ことを考えると、メーカーはもっと小売業のビジネスを理解し、そしてバイヤーをもっと理解することが極めて重要である。信頼関係構築はトップ同士の信頼関係を基にしたトップダウン方式と現場の人同士の信頼を基本とするボトムアップ型があると思われるが、日本の現状からすればボトムアップ型の方が現実的のように考えられる。なぜなら、トップダウン方式では信頼関係を構築した小売企業とはうまく行くかもしれないが他の小売業との間に軋轢が生じやすいからである。

6. バイヤーの業務と問題点

(1) バイヤーの業務範囲

ボトムアップ型の信頼関係構築のためには、バイヤーをよく理解することが大切である。そこで、バイヤーの業務内容を次に見て行きたい。

バイヤーの労働時間の配分は、商談時間18.8%、社内デスクワーク24.2%、社内の人との打ち合わせ17.9%、バイヤー会議3.8%、他部署との会議5.0%、自店の巡回訪問13.4%、つきあい4.2%、情報収集12.6%となっている¹⁴⁾。

仕入れ担当者であるにもかかわらず、商談時間は全体の18.8%、一日平均1時間54分である。なお、この調査によると1週間にメーカー営業マン12~13人、問屋営業マン17~18人と商談しており、一人当たり商談時間は約24分である。

商談以外にバイヤーはどんな業務を担当しているのだろうか。そこで、担当している業務内容を調査結果から次に確認しておきたい。

表2. バイヤーの担当する業務

(1) 仕入れ先との価格交渉	89.9%
(2) 棚割りの作成	88.9%
(3) 店舗巡回	88.6%
(4) 値入れ率の決定	88.6%
(5) 新製品発表会への参加	85.3%
(6) 担当商品の販売予測	81.1%
(7) 店頭での陳列状況の確認	79.7%
(8) 棚割りのための仮説検証作業	79.7%
(9) 店舗の売り場・レイアウトの作成	77.0%
(10) 担当商品カテゴリーの市場動向の把握	76.0%
(11) 店舗毎の取り扱い商品の決定	75.6%
(12) 競合小売企業の動向分析	75.6%
(13) 仕入れ先の見直し	74.7%
(14) 仕入れ先との納入スケジュールの調整	74.2%
(15) 工場見学	74.2%
(16) 店頭での販促実施状況の把握	73.7%
(17) チラシの作成 (特売企画)	69.1%
(18) リベート条件の決済	66.3%
(19) 店舗毎の商品の売上動向の分析	65.9%
(20) 担当商品の原価分析	65.9%
(21) 店頭プロモーションの企画	64.1%
(22) メーカーに出掛けて打ち合わせ	59.9%
(23) メーカーとの共同商品の開発の検討	59.4%
(24) 各種協賛金の決定	57.1%
(25) 店舗への配送の手配	56.7%
(26) POSデータの共同分析	54.4%
(27) 店舗への計画販売数量達成の要請	52.6%
(28) 出店地域での売れ筋把握	52.1%
(29) 消費者動向の分析	45.6%
(30) 新店準備の委員会等への出席	40.8%
(31) 担当商品に関する勉強会の主催	37.3%
(32) 担当商品カテゴリーにおける技術革新の分析	36.4%
(33) 店舗からの返品処理	20.3%
(34) 試食との取り組みの調整	17.6%
(35) メーカーと共同での仕入れ理由書の作成	13.8%

(出所) (株)日本マーケティング協会主催「第4期 流通チャネル戦略ニューパラダイム研究会」(1996年度)のアンケート調査の一部である。この調査は6業種のバイヤー217人から有効回答を得ている。

50%以上の同意を得た業務だけでも28項目もある。これらをいくつかに分類すれば、次のようになろう。

- (A) 仕入れ先との交渉……………(1)(4)(14)(18)(23)
- (B) 仕入れ交渉のための準備作業……(6)(8)(9)(10)(11)(12)(13)(19)(20)(24)(26)(28)
- (C) 販売促進……………(17)(21)(25)(27)
- (D) 店舗状況の把握……………(3)(7)(16)
- (E) メーカーの方針、新製品情報、品質の把握……(5)(15)(22)

つまり、仕入れ交渉のための情報収集・分析が非常に重要で、そのための作業量も多いことが推測される。また、このアンケートでは補足されていない作業もあると想定されるので、バイヤーの業務は実に多様であると言えそうである。

これだけ多くの業務をバイヤーは十分にこなしているのだろうか。満足する結果が得られていない業務としては次のものが上位5項目にあがっている。

- (3) 店舗巡回……………39.8%
- (12) 競合小売業の動向分析……………32.3%
- (19) 店舗毎の商品の売上動向の分析……………30.4%
- (8) 棚割りのための仮説検証作業……………30.0%
- (7) 店頭での陳列状況の確認……………26.8%

これらの5項目は、いずれも上の分類の(B)仕入れ交渉のための準備作業と(D)店舗状況の把握に属している。つまり、バイヤーにとっては仕入れのための交渉が問題なのではなく、自社の店舗の状況を把握できていないことと仕入れのための準備が十分できていないことがむしろ問題なのである。そうであるなら、メーカーはこの点の情報武装を十分にすることによってバイヤーとの交渉に臨む方が、バイヤーの必要とする情報を提供することもできる訳だし、情報優位性を確立できるのかもしれない¹⁵⁾。特に、店舗の陳列状況等はメーカーの営業マンやパートあるいはSP会社の人が店頭を巡回しているメーカーがあるので、そのようなメーカーは店頭状況を一定のフォーマットで記録し、それを量販店との交渉に当たる部門に連絡すれば、相当の効用があるものと推定される。もちろん、すでに述べたように(株)ライオンが現在イトーヨーカ堂と取り組んでいる店頭情報システムのようなものが構築されれば良い結果が出るものと思う。

(2) バイヤーの社内での問題点

次に、バイヤーが感じている社内での問題点を調査結果から見ると、上位5項目は以下のとおりである。

表3. バイヤーが感じている社内での問題点

(1) バイヤー業務の業務が多様化し、拡大する傾向がある……	66.8%
(2) バイヤー教育の制度が確立されていない……	33.2%
(3) 新しい商品カットの判断基準がない……	25.3%
(4) 会社としてバイヤーの職務が規定されていない……	22.6%
(5) 店舗が計画どおりのプロモーションをしてくれない……	21.2%

(出所) ㈱日本マーケティング協会主催「第4期 流通チャネル戦略ニューパラダイム研究会」(1996年度)のアンケート調査の一部である。

バイヤーの仕事が多いことに問題を感じている人が6割を越えている。その仕事も明確な判断基準もなく、際限のない仕事が多いように感じられる。メーカーも卸売業も量販店との交渉で苦勞をしているが、バイヤーの悩みも理解する必要がある。

(3) バイヤーの仕入れ判断基準

デービスによればこの問題についての欧米の研究は結構盛んであるようだ¹⁶⁾。研究業績も多い。しかし、仕入れ基準は数多く上がっているものの、仕入れ過程については企業によっても、バイヤーによっても異なるようで、決定打となる研究成果は出ていないのが現状である。ここでは、日本で行われた定番商品の仕入れ基準についての調査結果を2つ紹介する。

1) 調査結果1

表4. 新製品の店頭化基準

(1) 品質の良い商品……	150点
(2) 商品コンセプトが明確な商品……	106点
(3) 自社の顧客ターゲットに合った商品……	64点
(4) 広告出稿量の多い商品……	48点
(5) 新機軸の商品……	30点
(6) テスト販売で売上が良かった商品……	25点

(出所) ㈱戦略デザイン研究所主催「チャネルリンケージ研究会」でのオリジナル調査結果。調査時期、1995年9～11月。調査対象、総合スーパー、食品スーパー、CVS、ドラッグストアの日用雑貨および医薬品のバイヤー55名。調査方法、質問紙留め置きによる郵送調査。多くの選択肢から1位、2位、3位と重要なものを3つ選択してもらい、1位に5点、2位に3点、3位に1点をつけて集計したもの。

「品質の良い商品」というのは参考にならない。品質の良くないものは仕入れないのが普通であり、このような項目には丸をつけやすい。「商品コンセプト」の明確なものは仕入れるということは

しばしばメーカーの量販店担当者からも聞かれることである。これはメーカーとしては非常に大切な点である。コンセプトを簡単な言葉で表現できるようにすることが重要である。その単純化した表現（例えば、「コクがあるのにキレがある」「スプーン一杯で驚きの白さ」等）を卸売業との商談でも、量販店との商談でも、新製品発表会でも、どこでも使うことが大切である。「広告出稿量」はある一定以上の露出があれば小売業は仕入れることが一般に知られている。「自社ターゲット」に合った商品を求めているようなので、それぞれの小売業態ごとの客層、ターゲットを知った上で提案する必要がある。

2) 調査 2

表 5. 定番採用基準として重視していること

(1) 広告・プロモーション規模の大きい商品	66.4%
(2) 顧客ターゲットに合った商品	63.9%
(3) 商品コンセプトが明確な商品	61.1%
(4) メーカーの育成意欲がある商品	50.7%
(5) 需要の先取り商品	38.6%
(6) テスト販売で売上が良かった商品	27.9%
(7) マージン率の大きい商品	24.3%
(8) 新機軸の商品	22.5%
(9) 一流メーカーの商品	21.8%
(10) トレンディーで新奇性のある商品	20.0%
(11) ロングセラー商品のファミリーブランド	18.9%
(12) 既存製品よりも割安感のある商品	18.9%
(13) 社内での商品テストに合格した商品	13.6%
(14) 広告表現の良い商品	9.6%
(15) パッケージが斬新な商品	5.4%
(16) ネーミングが良い商品	2.5%

(出所) (株)日本マーケティング協会主催「第3期 流通チャネル戦略ニュー・パラダイム研究会」(1995年度)のアンケート調査の一部である。

テレビ広告のGRPが3000以上で、CVS用、あるいはスーパー用として開発した商品で、コンセプトが明確ならまず商品は仕入れられると考えて良いと思う。ただし、すべての商品がテレビ広告される訳ではない。その場合は(4)以降の要件のどれかが満たされていて、メーカーがそれを強調して行かなくてはいけないように考えられる。

また、バイヤーは定番採用に際して、誰かの意見を聞いているのか自分一人で決めているのかに関心をもたれる。その調査結果が表6である。

表6. 定番採用に関して意見を求める相手

(1) 当該商品のターゲットと想定される社内の人	36.9%
(2) 同僚のバイヤー	31.8%
(3) 店舗のパート	31.3%
(4) 直接の上司	25.3%
(5) 中核店舗の店長や売り場主任	25.3%

(出所) ㈱日本マーケティング協会主催「第4期 流通チャネル戦略ニューパラダイム研究会」(1996年度)のアンケート調査の一部である。

ここで注目されるのは、店舗のパートや中核店舗の店長や売り場主任に意見を求めていることである。この点からも、もしも、メーカーが十分な数の営業マンがいるのであれば、中核店舗を訪問し、売り場主任や売り場のパートとコミュニケーションをとることも有効であることが理解される。

(4) 店舗へ導入するための工夫

本部商談で定番採用が決まっても、その商品が直ちに全店に導入されるわけではない。正確に言えば、導入候補商品であって、店舗から発注があって初めて導入される。バイヤーとしては全店に導入してもらいたいので、企業によっては送り込みと呼ばれるやり方で本部から店舗に商品を自動的に送ってしまうこともある。ただし、このやり方は店舗の反感を買うことがあるのですべての企業で実施されているわけではない。送り込みをしないところでは、商品についての情報を提供したり、販促ツールを送ったりして、発注をしてもらうようにしていることがこの調査からわかる。バイヤーも定番採用を決めた商品を全店に導入させようと努力していることを理解すべきである。

表7. 定番採用を決定した商品を店舗に採用してもらうための工夫

(1) 店舗に当該商品の差別性に関する情報を提供	68.7%
(2) 店舗に商品導入時に販促ツールを送る	58.1%
(3) 店舗規模に応じて一定量の採用商品を送る	54.8%
(4) 店頭プロモーション用のツールをメーカーに依頼	32.7%
(5) 店舗に予想される売上高を知らせる	32.7%
(6) 店舗に予想される粗利益を知らせる	29.0%
(7) 店舗巡回し発注する	23.5%

(出所) ㈱日本マーケティング協会主催「第4期 流通チャネル戦略ニューパラダイム研究会」(1996年度)のアンケート調査の一部である。

おわりに

かつての即効性のある「年契」という手法の代わりにはならないものの、メーカーが量販店と信頼関係を構築できれば、安定した継続取引の可能性が高まり、それだけ安定した販売額が確保できると考えられる。

今日までのチャンネル論における実証研究では、チャンネル構成員間の信頼関係にプラスの因果関係を持つ要因は「提供される支援」「目標の一致」「コミュニケーション」であったり¹⁷⁾、「価値の共有」と「コミュニケーション」であったりしている¹⁸⁾。そのため、チャンネル構成員間の信頼関係構築のためにはコミュニケーションを活発にし、対立の発生要因を排除し、自社資源を考慮してなんらかの支援活動を継続して行くということが有効であると従来のチャンネル論研究からは導かれるように思われる。実務経験からはカテゴリーマネジメントが重要であるとする意見もある¹⁹⁾が、これはカテゴリーマネジメントを提供する支援とし、それを通じてコミュニケーションを活発にし、目標を一致させ、価値を共有するようにしているとも解釈される。

既述したように、日本ではボトムアップ型の信頼関係構築が現実的であるという仮説から、バイヤーと営業マンの信頼関係構築について考察した。調査結果からバイヤーと営業マンの信頼関係構築は可能であることが分かったが、同時にバイヤーの理解をより一層推進しなければいけないことも理解された。

今後はメーカーと量販店との信頼関係が安定した取引や業績とどのような関係があるのかについての実証的研究が必要になるし、また、バイヤーの行動、仕入れ過程、バイヤーの悩みなどを理解し、解明して行くことが望まれるし、研究の価値も高いものと考えられる。

(注記)

- 1) この点については、住谷 宏「メーカーの特約店政策に関する一考察」『マーケティングジャーナル』Vol. 1.9, No.3, 1989年を参照のこと。
- 2) 高集中度販路については、住谷 宏「高集中度販路におけるチャンネル戦略」『マーケティングジャーナル』Vol.11, No.3, 1992年を参照のこと。
- 3) リレーションシップマーケティングについては次の文献を参考にした。嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1994年、和田充夫「リレーションマーケティング」和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣、1996年、嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」『マーケティングジャーナル』Vol.15, No.2, 1995年、嶋口充輝「関係性マーケティングの展開と課題」『流通情報』No. 314, 1995年、関根 孝「リレーションシップマーケティングと小売市場の垂直的構造」『専修商学論集』第62号、1996年。
- 4) この点については、渡辺達朗「流通チャンネルと垂直的協働関係ー流通における新しい関係性ー」『新潟大学商学論集』第27号、1995年、渡辺達朗「流通における戦略同盟とチャンネル組織の再編成(1)ー(5)」『流通情

- 報』No.303-307, 1994年、Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary and Anne T. Coughlan, *Marketing Channels*, PRENTICE HALL, 1996, pp24-29, pp302-305を参考にした。
- 5) 金子郁容『ネットワークへの招待』中公新書、1986年、92-98ページ。
 - 6) 谷口 優「チャンネル・リンケージのコンセプト」チャンネル・リンケージ研究会『チャンネル・リンケージ戦略ガイド』1996年、1-9ページ。
 - 7) 嶋口充輝、前掲書、197-203ページ。
 - 8) 例えば、Erin Anderson and Barton Weitz, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol.8, No.4, 1989, James C. Anderson and James A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, January, 1990, Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 1994などがある。
 - 9) 嶋口充輝、前掲書、198ページ。
 - 10) 「騙しの関係」という表現は、チャンネルリンケージ研究会における谷口 優氏の発言である。
 - 11) 「店頭情報交換システム」については、ライオン㈱の量販店政策推進部の皆様から詳しく説明していただいた。謝意を表したい。
 - 12) Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary and Anne T. Coughlan, *op. cit.*, pp308-314. ここであげている「目標の相違」「活動領域の不一致」「現実認識の相違」はコンフリクトの発生原因として指摘されているものである。この要因をここで取り上げているのは、コンフリクトの発生原因が解消されるほどチャンネル構成員間の信頼は増すというここでの仮説に基づいている。
 - 13) ㈱日本マーケティング協会主催「第3期 流通チャンネル戦略ニューパラダイム研究会」(1995年度)のアンケート調査の一部である。
 - 14) 日本経済新聞社企画調査部『流通広告ABC』日本経済新聞社、1982年、14-15ページ。
 - 15) 消費財メーカーが量販店との交渉でリーダーシップを発揮する条件としては、「飛び抜けて素晴らしい差別化された製品があること」「飛び抜けたシェア(カテゴリーの70~80%のシェア)を持つこと」「情報力が相手より優れていること(情報優位性)」「信頼されること(バイヤーの要望に確実に応えて行くこと)」が指摘されている。(㈱日本マーケティング協会『第3期 流通チャンネル戦略ニュー・パラダイム研究会年次報告書(1995年版)』1996、4ページ。
 - 16) Gary Davies, *Trade Marketing Strategy*, Athenaeum Press Ltd., 1993, pp64-76
 - 17) Erin Anderson and Barton Weitz, *op. cit.*, pp311-320
 - 18) Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, *op. cit.*, pp22-29
 - 19) 永井 幸雄「店頭戦略のためのマーケティング体制再構築」『流通情報』No.342, 1997年、11-15ページ。

(1997年12月17日受理)