

【論文】

加工食品メーカーにおける価格戦略の今日的課題

ー建値制の限界とオープン・プライス制を中心にー

菊池 宏之*

1. はじめに

今日、独占禁止法の改正・運用強化、大規模小売店舗法や酒類販売業免許規制の政府諸規制の緩和などに代表されるように、流通に対する政府規制が競争促進的方向に転換してきている。なかでも、独占禁止法の改正・運用強化は、日米構造協議に端を発しており、「消費者利益の確保」という第一義的な目的に加え、「対外的な開放性・透明性の確保」という視点を重視したものになっている。

特に、消費財メーカーのマーケティング戦略に関連しては、再販売価格維持行為は不公正な取引方法として「原則違法」であり、具体的にどのような行為が独占禁止法に抵触するかが明示されている。そういう意味では、まさに消費財メーカーにおける価格戦略そのものの見直しが法的規制の観点から必要となってきた。一方では「価格体系の崩壊」という表現に代表される消費財メーカーの建値制度そのものが、今日の流通環境のなかで条件不適合になってきている。

本稿では、まず消費財メーカーにおける価格戦略の今日的課題をみたうえで、加工食品業界にみられる建値制と特定メーカーの新たな価格戦略への取り組みの現状を整理する。そのうえで、メーカーにとっての価格安定化の必要性和それを妨げる要因を考察し、現在の流通環境下でのメーカーの価格戦略の課題について考察する。

2. 消費財メーカーの価格戦略を取り巻く今日的課題

(1) 価格問題に関する環境変化

価格問題に関する消費財メーカーの今日的課題を要約すると、以下のようになる。

①メーカーの価格戦略に対する政府規制の強化

独占禁止法の運用強化のなかで、流通・マーケティングに関する規制は、その中心をなすものである。なかでも、平成3年7月に公表された「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」（以下「ガイドライン」という）の第2部において、流通業者の主体的な営業

* 流通政策研究所 主任研究員（関東学院大学経済学部 非常勤講師）

展開が競争秩序の維持に不可欠であることが強調されている。特に、メーカーによる価格拘束の問題は主眼の一つにおかれており、「再販売価格維持行為」、「非価格制限行為」、「リベートの供与」及び「流通業者の経営への関与」などが、価格の維持・拘束の手段になっているかどうかが違法性の判断基準の一つとして示されている。

②小売業態の多様化と低価格訴求の進展

低経済成長の長期化、わが国への海外資本の進出による国際的競争の進展、競争関係の激化が進むなかで価格イノベーター的ディスカウント業態が、消費者の支持を得て数多く出現している。これに対して既存の小売業は、企業内経営システムの見直しに伴うローコスト経営体制の構築、小売業主導でのプライベート・ブランド（PB）商品の開発等による低価格販売を推進しており、それらがメーカー主導型価格体系の変質を引き起こす要因になっている。

(2) 今日的流通環境下における建値制の問題

わが国消費財メーカーの価格戦略として一般化している建値制は、今日的流通環境のなかで以下のような問題を顕在化させている。

①取引条件の差異に対応できない建値制

建値制は低集中度販路を前提としたものであり、木綿が指摘しているように、「取引数量の多寡など、取引上の諸条件の差異を反映した価格を設定するという考え方が欠如しており」「取引価格に大量取引のメリットが全然反映されない」という状況にある。小売段階での業態多様化の進展もあり、取引の数量や条件等が多様化してきており、メーカーは従来のような建値制により一律に対応することが困難になってきている。それゆえ、消費財メーカーの多くは建値制のもとで恣意性の高い多様なリベートを提供する事により、取引条件の差異に対応している。しかし、恣意性が高いことは、大手小売業を中心にバイイング・パワーを発揮させる余地を大きくすることになる。結果としてリベート等の支出を増大させ、メーカーの実質的出荷価格を低下⁴⁾させるように作用しているといえる。また、消費財メーカーによるリベートも、取引関係が長期化するなかで複雑化するとともに、流通業者は権益を既得化する傾向がみられ、初期の目的を必ずしも果たさなくなっている。さらに、複雑化したりベート制度は算出計算そのものを複雑化させ、事務作業コストを押し上げる要因の一つとなっている。

②流通段階の利益補償の基準となっている建値制

消費財メーカーは建値制により、流通業者に一定の margins を補償することで流通業者の協力を得てきたといえる。しかし、流通業者は売上規模の拡大と共にそれらの権益を既得化し、実勢価格が低下しても建値制が守られていたときとほぼ同率の margins の確保を

求めるようになっている。小売段階での価格競争による実勢価格の低下は、実質的にメーカーの出荷価格の低下を意味している。つまり、小売業者は実勢価格を基準として、メーカーの設定した建値制における売価基準による値入率の確保を卸売業を通してメーカーに強く求めており、メーカーは建値制の維持を図る必要性が高くなっている。しかし、価格維持行為は独占禁止法において違法とされており、建値制そのものの維持が困難な状況にある。

③建値（メーカー希望小売価格）⁵⁾設定の硬直性の問題

公正取引委員会の調査においても明らかなように、消費財メーカーでは、実勢価格が低下しても、希望小売価格を変更することは少ないようである。しかも、一度設定されたメーカー希望小売価格の変更は、消費者が納得する理由がないとメーカーに対する不信感を招きやすいのが現状である。さらに、商品販売中の価格改定は流通在庫の存在のため、一度設定されたメーカー希望小売価格は変更が困難となり、新製品の販売時に価格変更を行うのが一般的である。

それゆえ、流通段階でかかるコストが増大した場合でも、メーカー希望小売価格の表示があることにより、販売価格変更が困難になっていたようである。つまりメーカー希望小売価格の表示は、小売段階における価格を一定の範囲内にとどめる作用がある一方で、流通段階も含めた価格の変更が実質的に困難となり、流通段階における不満の一つになっているようである。

3. 加工食品業界における価格政策の今日的課題

ここでは、加工食品業界における建値性の現状と問題点および、特定メーカーにおける価格体系変革の取組みの現状をみることで、加工食品業界の価格戦略の今日的課題を整理する。

(1) 加工食品業界のチャネル構造

加工食品業界では、広範囲な商品を取り扱っていることから、その取引やチャネル構造も多岐にわたる。一般的には、図1にあるように加工食品メーカーの多くは卸売業と特約店契約（代理店契約）を結び、小売業に供給する「卸流通」が中心的なチャネルとなっている。一部のメーカーでは自社系列の販売会社を持ち、小売業との商談を行っている場合もある。

メーカーと卸売業との特約店契約において、全国卸売業とは全国特約を、地域有力卸売業とは地域特約を結ぶことが一般的である。これらの特約契約の多くは、オープン・テリトリー制であり、販売対象地域における販売独占権や競合メーカーの製品取扱いに対する

排他性を持つ契約でないことが多い。

このような特約店制度の目的の一つには、メーカーの債権保全のために、取引先を限定し与信（信用貸し）を行うことがある。したがって、特約店契約を結んでいない卸売業は、メーカーから直接商品を仕入れることはできない。当該商品を仕入れる場合には、当該メーカーの特約店から仕入れなければならない、代金の支払いも特約店に対して行うことになる。つまり、特約店は金融機能を果たしていることになる。

メーカーによっては、特約店から自社製品を仕入れる卸売業に対しても「登録店」（いわゆる二次卸）などと称して、製品の納入をメーカーが直接行う場合がある。ただし、この場合でも、取引における債権は特約店に帰属し、登録店は特約店に対して代金の支払いを行う。メーカーは特約店に対し、通常の物流を伴う取引よりは安い手数料（「帳合料」）を払うのが一般的である。

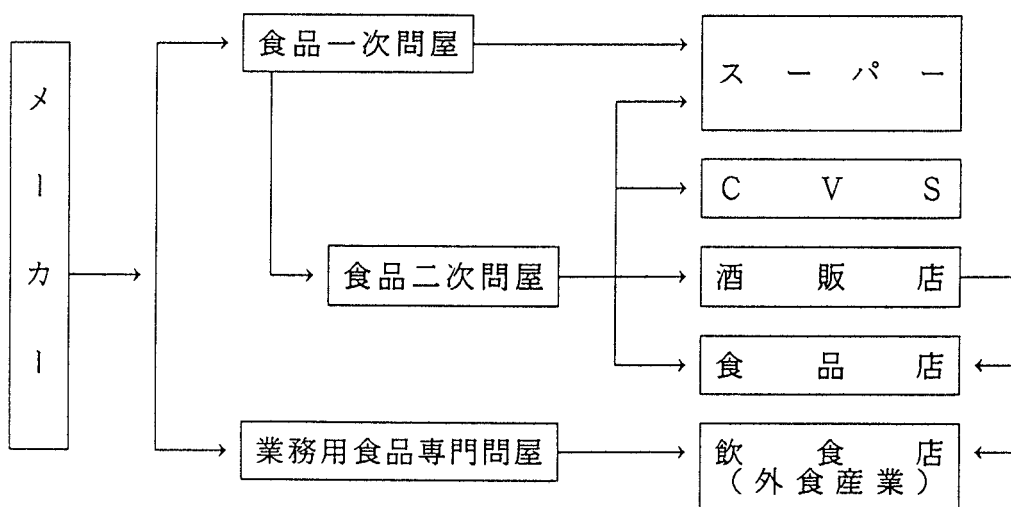
(2) 取引価格設定の現状

①取引価格交渉の現状

加工食品の価格は、一般的にはメーカーが設定する建値によって体系づけられている。建値制には、メーカーの出荷価格（「仕切り値」）、卸売業の出荷価格（「メーカー希望卸売価格」と呼ばれることもある）、小売業の販売価格（「メーカー希望小売価格」と呼ばれることもある）の3つの価格がある。

しかしながら、今日ではこの建値制は取引においては参考程度のものであり、事実上機

図1 加工食品業界の一般的なチャネル構造



能していないようである。その主たる理由としては、加工食品の多くは総合スーパーを始めとする大手小売業において販売されており、そこでは「メーカー希望小売価格」のまま店頭で販売されることは稀であることが指摘できる。

大手小売業と卸売業者の商談において、取引の際の基準となるのが実際に店頭で販売される「実勢価格」である。実勢価格は小売業が主体的に決める価格ではあるが、その際、小売業は自ら20%程度のマージン確保を目指している。つまり、実勢価格の80%程度の価格で仕入れできるように卸売業に要求するわけである。それゆえ、実勢価格とメーカー希望小売価格に大きな乖離がない場合は問題がないが、一定以上の乖離がある場合には小売業の希望する仕入れ価格がメーカー希望卸売価格を下回る、あるいは仕切り値を下回る事態が生ずることになる。それは、卸売業のマージンを圧迫することになるものの、一定の売上高の確保とメーカーからのリベートを予想し、小売業の求める価格で取引されるのが一般的である。このため、メーカーは卸売業に対し表1に示されるようなリベートによって、一定の利益率を確保できるように様々な補填を行っている。

そのため、商談は小売業のバイヤーと卸売業の営業マンとの間で行われるが、多くの場合、商品の特徴や販売促進計画の説明のために、メーカーの営業担当者も同席している。独禁法との関係から実勢価格そのものに対して希望を述べることはしないが、商談に赴く前にメーカーの営業担当者が卸売業の営業担当者に対し、仕切り値の最低限度を提示することは常態化しているようである。これは、これ以上卸売価格（小売仕入れ価格）を下げると、メーカーとしては補填⁶⁾に応じかねるということを暗示しているものと考えられる。

この他、豆腐やコンニャク、漬物などのように、地場の中小メーカーが主体となっている商品カテゴリーにおいては、「裸仕切り」での取引が行われている。これは、価格交渉の条件としてリベートなどを一切考慮せず、一定期間内の取引数量をもとに納入価格を決定する方法であり、小売業とメーカーが直接取引条件の交渉を行うことが多い。

②形骸化の進む建値制

前述した内容を図2でみると、大手小売業等での販売価格は(a)「メーカー希望小売価格」と(d)「実勢小売価格」の間の乖離が常態化している。もっとも、大手小売業等の本部との商談時において、(d)を決定する際には、(a)の何割まで割り引くかを決定する基準になるため、(a)はなくては困るという意見が多いようである。同時に「値入れ」と称し、小売業が(d)を基準に、自らの利益確保((d)の2～3割程度が一般的)を図ることが可能な仕入れ価格(e)「実勢卸売価格」を要請する。ところが、図でも分かるように、(e)と(c)「メーカー価格」を比較すると、後者の方が高くなる。このことは、卸売業が本来的なマージン((b)「メーカー希望卸売価格」－(c))を確保できないばかりか、仕入れ価格より安い

表1 加工食品メーカーが卸売業に支払うリベートの概要

名 称	内 容
基本リベート	取引のある卸売業に定期的に支給されるリベート。「帳合料」ともいわれるリベートである。通常、製品ごとに支給されることから、複数のメーカーからリベートを受ける卸売業が多い。 一般的に、取引で、小売店に対する配送を卸売業が担う場合と、メーカーが直送する場合とがある。最近の傾向では、後者の比率が低下する傾向にあるという。そのため、帳合だけの取引では、リベートが低下する傾向にある。
配荷リベート	卸売業の小売店に対する配荷促進、および物流機能に対して支給するリベート。 これまでは、取引金額に対する定率であったが、徐々に荷物の重量や個数に応じて支払う方式に変わりつつある。
数量割引リベート	製品ごとに、取引金額や取引数量に応じて支給するリベート
販売目標達成リベート	一定期間における販売目標金額および数量を製品ごとに設定し、達成度に応じて卸売業に支給するリベート。 販売目標の設定は、卸売業のこれまでの取引実績などにより異なる
決済リベート	メーカーの定めた決済条件の達成状況に応じて支給するリベート
貢献度リベート	自社製品の販売高や販売シェア、協力度に応じて支払うもので、「ロイヤルティ・リベート」とも呼ばれる。

注：(社)加工食品卸協会へのヒアリング調査により作成

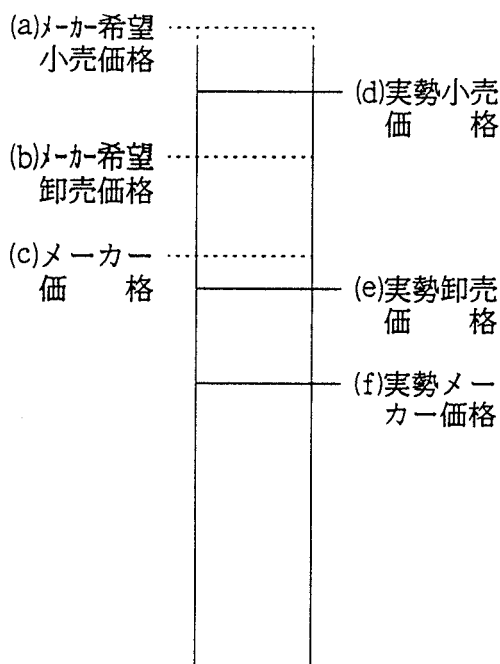
価格で販売することを意味する。そこでメーカーは、卸売業に対して、利益補填としてのリベート等を支給する。これにより、結果的に (f)「実勢メーカー価格」が決定されているようである。

このような取引価格の決め方は、(d) が基準となっていることから、メーカーは自らの適正な利益を確保するために、(a) を予め高く設定する必要が生じてくる。また、卸売業に支給するリベートが実質的には卸売業の利益の原資であり、物流コスト等の経費の引き当て原資となる。したがって、卸売業の物流コストが高騰すれば、卸売業の実質的なマージンを減らすか、(f) をさらに引き下げてリベート支給額を増やす必要性が高くなる。後者の場合は、メーカーの利益が圧迫されることとなる。

(3)「株式会社桃屋」にみる価格体系の見直しの内容

前述したように、加工食品業界におけるメーカーの建値制度自体が、大手小売業の低価

図2 従来の価格体系



出所：流通政策研究所『独禁法運用強化と取引行動の変化に関する研究調査報告書』
1993年3月、P.115を加筆修正

格訴求、さらには卸売業者や小売業者の各企業の利益補填の基準となり、結果としてメーカーの利益を圧迫する要因となっている概要が明らかになった。そこで以下では、他のメーカーに先駆けてそれらの問題に取り組んだ株式会社桃屋の内容と背景を整理する。

①新しい販売政策の概要

株式会社桃屋（以下「桃屋」とする）は平成4年1月1日より「新総合販売政策」を導入したが、この政策は (a)「新販売手数料制度」と (b)「新プライス・ガイドライン制度」からなっている。

(I) 新販売手数料制度

「新販売手数料制度」は、販売手数料を加工食品業界で初めて、流通業者に対して「定額プラス定率」という考え方を導入したものである。具体的には、ケース当たりの配送コストを商品の価格に関係なく一定額とし、それに若干の荷さばき料等を定率で上乘せするというものである。これは、従来のような商品の価格に一定率を掛けた形の販売手数料に対して、実際にかかる物流コストを反映した価格体系となっている。なぜなら、ケース当たりの価格が異なる商品でも、荷姿（大きさ、重さ）が同じであれば、実際に要する物流コ

ストは同一となり、価格が低い商品ほど流通段階（特に卸売業）では、利益を削減して物流コストに充当することとなる。本制度の導入は、配送費用の上昇が経営上の大きな問題となっていた卸売業の要請に対応したものであり、卸売業者の支持が得られた。さらにこの制度は、単品管理に対応したものであり、卸売業からのオンライン発注に際し単品ごとのマージン算出が可能となり、加工食品業界のなかにあつては画期的な制度となっている。

（Ⅱ）新プライス・ガイドライン制度

「新プライス・ガイドライン制度」は、従来の建値制度を改定したもので、コストに適正利益を上乗せするマージン・オン方式を採用している。これに伴い、これまでのメーカー希望卸売価格やメーカー希望小売価格という名称を「ホールセラー・ガイド・プライス」、「コンシューマー・ガイド・プライス」と変更し、推奨価格であることをより強調しており、従来までのリベート制度や報奨金等は廃止されている。これを図式化したのが図3である。

桃屋は今回の制度導入に伴って、リベート支給による卸売業の利益供与は廃止しており、メーカーとしては参考として (h)「ホールセラー・ガイド・プライス」を示している。実際にどのような価格で販売するかは卸売業の自由である（(k)「実勢卸売価格」の任意設定）。ただし、物流コスト等の経費については、前述の「新販売手数料制度」に沿って支給するが (i)「メーカー価格」よりも安く販売した場合には、卸売業の利益は保障できないというものである。この支給部分が (i) と (l)「実勢メーカー価格」の差であり、従来の建値性のもとで、利益と経費を一緒に支払っていた方式を変更したものである。

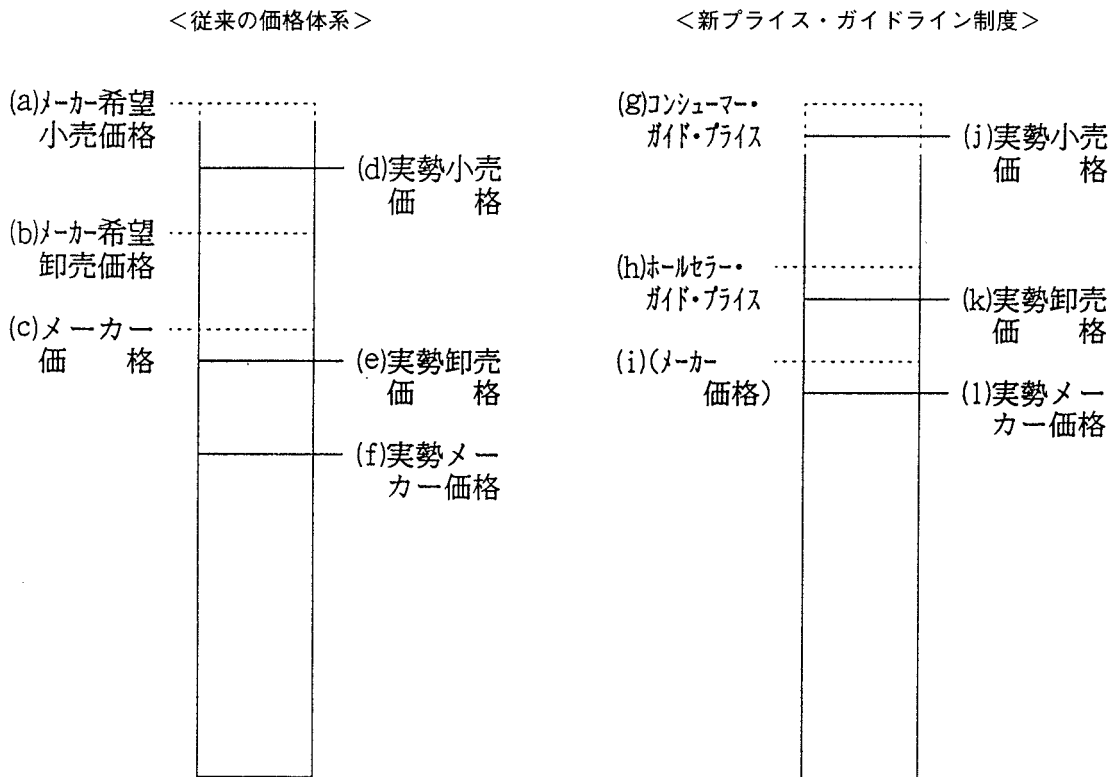
このことは、卸売業は自らの裁量で (k) を設定し、(i) との差額から利益の確保を求めると共に、小売業も卸売業が自ら設定した (k) を基に、自らの裁量で (j)「実勢小売価格」を設定することを求めたものといえる。

したがって、この制度は本来的な意味でのマークアップではない。卸売業のコスト負担に対する充当部分はメーカーが保証することには変わらないものの、小売業、卸売業ともに、マージン部分は仕入れ価格に上乗せする仕組みとなっている。

②新プライス・ガイドライン制度導入の経緯とその背景

桃屋が「新総合販売政策」を導入した背景には、人件費高騰によるコスト急騰に対する卸売業からの補填要請への対応があげられる。つまり、桃屋としては売上は順調に伸びたにもかかわらず、流通業へのリベート支払額が増加したため、減益が必至となる状況にあり、このような状況が一時的なものではないことが明らかとなり、新政策の導入が打ち出された。これには、有力な加工食品卸売業者で構成される(社)日本加工食品卸売協会から様々な取引条件への変更要請が定期的になされており、それに業界を先駆けて対応する必要性が強く意識されたことも影響している。

図3 従来の価格体系と「新プライス・ガイドライン制度」との比較



出所：図2と同じ、但し加筆修正を加えている。

社内で新しい政策案の検討が始まった時、営業担当部員では日々の営業目標が与えられているが、それを達成するため従来有力な手段であった得意先に対するリベート支給が取り上げられてしまう恐れがあり、営業部門の反発があったという。そこで、会社は営業担当者を始め経営政策に消極的な経営幹部に対し、現状では赤字転落になりかねないという社内の現状を示し危機感を訴えることで新政策導入の合意を取りつけたという。

③新総合販売政策が支持された理由

今回、新政策の導入が成功した要因として、同社では次のような点をあげている。

(I) 商品の独自性

- (a) 競合製品が相対的に少なく、あってもローカル・ブランドであり、当社ブランドの優位性が高かった。
- (b) 同社の製品製造時間は、同業他社のそれよりも相対的に長く、品質面での差異化

が実現されており、他社の追従を防いでいる。

(Ⅱ) 手数料支払いの迅速化

「新販売手数料制度」導入に併せて、コンピュータによる単品管理が実現し、卸売業に対する手数料を、末日に締めて翌月の15日に支払うというシステムを構築できた。

(Ⅲ) 実態に合わせた価格体系

新しく設定した「ホールセラー・ガイド・プライス」、「コンシューマー・ガイド・プライス」は、推奨価格ではあるものの、より実勢価格に近いものとした。それゆえ、メーカー価格の変更ではなく、価格体系の変更であることをが認知される状況にあった。

(Ⅳ) 当時の社会情勢

いわゆるバブル景気を背景に、消費の順調な上昇に支えられ、多少の値上げは当然と認知される風潮があった。

④導入後の成果

また、今回の新政策導入の影響について、同社では次のようにみている。

(Ⅰ) 決算期直前の受注の急増がなくなった。

達成リポートを取り止めたことから、流通業者が売れる量だけ仕入れるようになったと思われ、商品固有の季節変動は残るものの、短期間に集中した出荷変動は極小化され、生産あるいは、在庫調整の計画値と実際の取引量との間の誤差が少なくなった。

(Ⅱ) 同社が直接商品配送を行う得意先が増加した。

同社の卸売業からのミニマム・オーダーは10ケースであるが、直接注文をする卸売業者が改正前の1,700社から2,200社になった。これらは今回の価格改正で物流コストの負担が明確になったためと思われる。

(Ⅲ) 減収増益の傾向を示し始めた。

リポート供与を目的とする注文が減少した分、売上は減少したが、利益は安定し増益傾向を示している。

4. メーカーにとって価格安定化の必要性和課題

桃屋というメーカーを事例に、価格を中心とした取引制度の改定とその効果についてみてきたが、これらはメーカーにとって価格安定化の必要が高く、現状のままではそれが困難であることを意味している。以下ではこの点について考察する。

(1) 価格安定化の必要性

再販売価格維持行為は、不公正な取引方法として「原則違法」である。しかし、図4に示されるように流通政策研究所の調査⁷⁾では価格の安定化を放棄したメーカーは少数であり、多くのメーカーは価格の安定化を強く求めていることがわかる。このことは、メーカーにとっては価格安定化を図ることの重要度が高いことを意味しているが、それは住谷も指摘しているように、メーカーのマーケティング戦略に強く関連している。

一般的に、メーカーにとって最大の関心事は生産コストの低減と利益の拡大、さらには生産量の拡大に要約される。しかし、これには生産した商品がすべて予定の価格で販売できることを前提としている。一般には計画通りに商品が販売できず、生産した商品がすべて販売されるため、マーケティング戦略として、ブランドなどにより自社商品の差異を明確化し、そのブランドに対するロイヤリティを高めることが重要な戦略の一つとされている。一般に消費者はブランドの価値を価格で理解し、高価格であれば高品質・高付加価値であると理解する傾向が強い。つまり実売価格が安定していると、ブランドの価値も保持されていると考え、ブランド・ロイヤリティも低下せず、結果として流通段階での粗利益も確保しやすく、ブランドのライフ・サイクルの延命を図り易くなる。一方、実売価格が低下するとブランドの価値が下がったとみられ、ブランド・ロイヤリティも弱まり、流通段階での粗利益額が小さくなる傾向があり、ブランドのライフサイクルも短縮化する傾向がみられる。このことは、メーカーのマーケティング戦略として、商品のブランド・ロイヤリティを維持することがいかに重要であることを示唆している。このブランド・ロイヤリティ維持の前提となるのが、商品価格の安定であると言える。

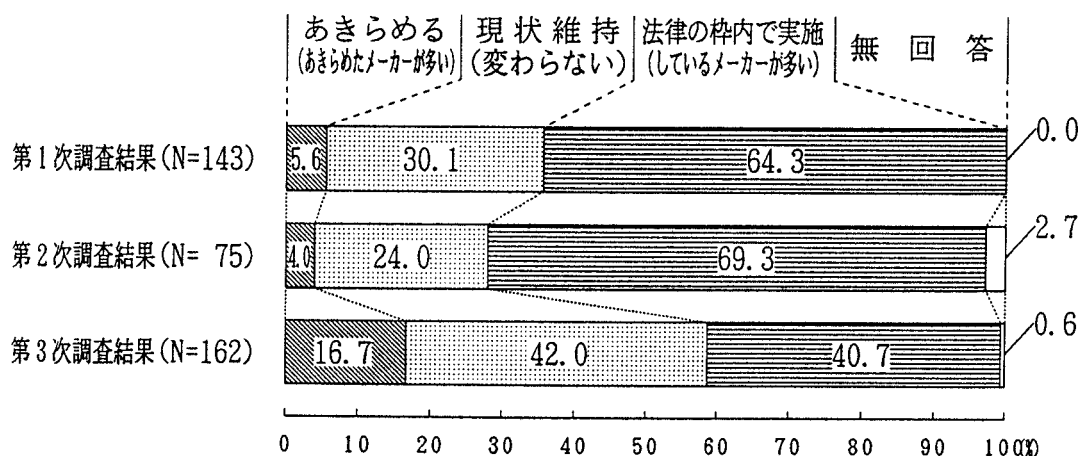
(2) 価格安定の困難性

メーカーにとって価格の安定は重要であるが、今日の流通環境では、その実現は非常に困難になってきている。その第一の要因としては、平成不況を直接の契機とした消費者の低価格指向の高まりがあげられる。これらの環境変化が小売段階で低価格を強く志向する小売業態、いわゆるディスカウント・ストアの出現を加速化させており、それらが既存小売店に低価格販売を行わせる契機の一つとなっている。

しかも、これらは日米構造協議を契機とした内外価格差の解消という要請の高まりと共に、メーカーの価格維持的行為に対して法的にも独占禁止法の運用強化による厳しい対応がなされており、低価格販売推進の環境が整いつつあること等が、メーカーの価格安定を困難としている。

第二の要因として、メーカーの内部事情も存在する。メーカーでは、営業担当者の評価基準として一定の売上高拡大があり、営業担当者が目標の売上高を達成する為に、各種の

図4 価格の安定化に対する認識



(注1) 第1次、第2次調査は予想を、第3次調査は具体的傾向について回答を求めている。

(注2) 1次調査 (1991年11月)、2次調査 (1992年4月)、3次調査 (1993年1月) にそれぞれ実施している。

(注3) 被験者はいずれも消費財メーカーのマーケティング・スタッフである。

(出所) 図2に同じ、P46

金銭的販売促進条件 (リベートや販売促進費等) を提供しているが、それらが小売段階での低価格販売を行う原資となっている。しかも、需要と供給を考えた場合、供給過剰の傾向があることも、セールスマンが金銭的販売促進条件の提供を増加する傾向にある要因の一つになっていると言えよう。

5. オープン・プライスの現状と課題

今日の流通環境変化のなかで、従来のメーカー主導型の価格体系が多様な要因により変化しつつあると言える。つまり、消費財メーカーの価格戦略には法的な規制強化が加わり、従来では有効であった建値制による価格安定化施策の実施が困難となる要因が増大しているといえよう。それゆえ、メーカーとしては流通段階に一定のマージンを確保しながら、価格安定を図っていくためには、前述した価格安定を困難にしている要因を少しずつクリアすることが求められていると考えられる。これらの課題のいくつかを解決する手段として、加工食品業界、磁気メディア業界、家電業界、カメラ業界さらには菓子業界等では、商品に希望小売価格を表示しないノープリント・プライス (以下「NPP」とする) や価格表示のみならず、メーカー希望小売価格、小売参考価格や卸売価格をも流通業者に提示しないオープン・プライス (以下「OP」とする) の動きがみられている。本来これらは別物であるが、NPPもOPの一形態⁹⁾とみられている。ただし、同じNPPやOPであって

も業界により実態は異なっている。¹⁰⁾

そこで、次に「NPP」と「OP」の現状、それらが流通段階に及ぼす影響および進展のための条件について、アンケート調査¹¹⁾と複数業界の実態調査¹²⁾を行ったが、それらをもとに明らかになった点を整理する。

(1) NPPの現状

①NPPの導入状況

消費財メーカーのスタッフを対象としたアンケート調査によると、72.8%の企業においてNPPの商品が存在している（図5参照）。ここでは、生産品目の何%がNPP商品なのかは不明ではあるが、多くの企業でNPPの進展がみられている。

NPPの進展に対して、小売業スタッフの過半数（52.3%）は「基本的に賛成である」とし、メーカースタッフの大部分は、「特定商品又はすべての商品でNPPが進展する」（「特定商品」76.5%、「総ての商品」18.5%）との認識をもっている。

(2) OPの現状

①OPの導入状況

OPを導入しているのは、メーカースタッフでは19.1%弱であるが、小売業スタッフでは72.5%がOPの商品であるとしている（図6，7参照）。なお、メーカースタッフの認識するOP商品は、旧商品や希望小売価格と実勢価格が乖離した商品であるとしている。一方、量販店スタッフは加工食品（菓子、牛乳）や衣料品（下着）、日用品（家庭用雑貨）等でOP商品があるとしている。

②OPの導入が流通業に及ぼす影響

OPの導入については、大多数が流通業に何らかの影響があると考えているようである。

(I) 小売業におよぼす影響

小売業におよぼす影響については、量販店スタッフとメーカースタッフは次のような認

図5 NPP商品の割合

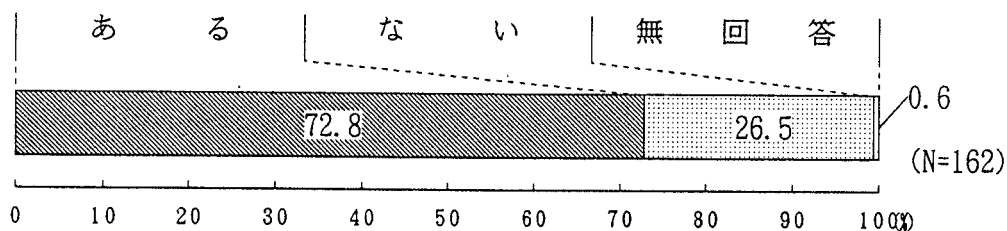
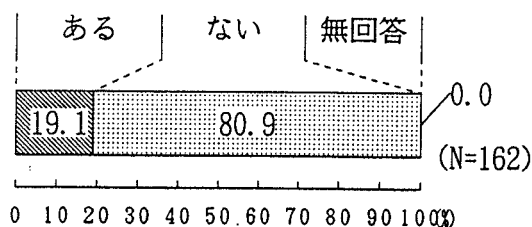
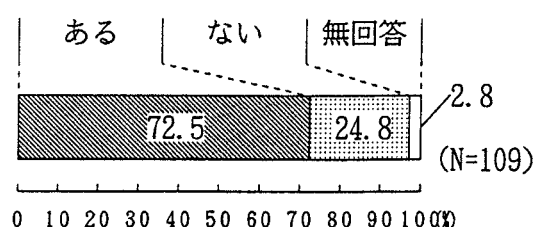


図6 OP商品（メーカースタッフ）



出所：表1に同じ、72 ページ

図7 OP商品（小売業スタッフ）



出所：表1に同じ、74 ページ

識を持っている。

<OP導入が小売業におよぼす影響に対する量販店スタッフの認識>

- (a) 価格決定の柔軟性が高まる (57.1%)
- (b) 小売段階での価格競争が強まる (53.8%)

<OP導入が小売業におよぼす影響に対するメーカースタッフの認識>

- (a) 小売段階での価格競争が強まる (66.2%)
- (b) 価格設定の柔軟性が高まる (54.5%)
- (c) 小売業間の業績格差が広まる (54.5%)

(II) 卸売業に及ぼす影響

卸売業に何らかの影響があるとしたメーカースタッフは87.7%であり、具体的には次のような影響を想定している。

- (a) 卸売業の価格競争が激化する (68.3%)
- (b) 卸売業の業績格差が拡大する (62.7%)
- (c) 小売業から価格設定の問合せが多くなる (57.4%)
- (d) 卸売業による弾力的な価格設定が可能になる (52.1%)

(3) OPの進展に関する意向

①OPに対する量販店スタッフの認識

量販店スタッフの認識では、OPが進展すると考える人の割合が高くなっている。その理由を自由記述等から整理すると、次のようになる。

- (a) メーカー希望小売価格は既に形骸化している
- (b) 消費者主体の価格設定が求められている
- (c) 小売段階での価格決定権は小売業にあるべきだ

②OPに対するメーカースタッフの認識

メーカースタッフのOPの進展に対する認識は分かれており、進展しないという理由は多くあげられている。

- (a) 価格の安定化が困難になる
- (b) 流通業者だけでは販売価格を決められない
- (c) 価格が品質差を表す場合、メーカー希望小売価格が必要となる
- (d) 現在の建値制がチャネルコントロールの主要な方策になっており、OP後の有効な方策が明らかになっていない。
- (e) 建値制に依存した収益構造を持つ卸売業は、独力で価格を決めて、利益を生み出す経営体制ではない。それゆえ、OPを推進させると卸売段階の集約化が急速に進む可能性がある。
- (f) 建値を基準とした価格設定をしている小売業は、独自で価格設定をすることが困難である。また、低価格訴求の有力な手段として、メーカー希望小売価格と実売価格を対比している例が多く、小売業の支持が得づらい。
- (g) メーカー希望小売価格やそれに基づく建値が、取引における能率を高めるのに不可欠である。
- (h) 消費者の商品に対する評価はメーカー希望小売価格に依存している割合が高く、絶対価格だけでの評価が困難である。

6. まとめにかえて

今回の調査結果から、メーカーが建値制度のもとでメーカー希望小売価格や卸売価格を設定し管理することは、今日の流通環境のなかで多くの問題を内包していることがわかった。しかしながら、OPについては導入メーカーも少ないこともあり、以下の理由によりその進展の可能性は小さいと考えられる。

第一に、前述の公正取引委員会の調査で明らかなように、消費者の多くはメーカー希望小売価格を購買基準とする割合が相対的に高い点である。特に商品の品質を一般的に価格で判断する割合の高い商品、いわゆる耐久財関連商品等においては、希望小売価格の表示が購買時の情報コストの節約を可能にする。

第二に、メーカーは、従来の建値制度に、リベートや協賛金を有機的に組み合わせることにより、一定の売上成果をあげてきたといえる。つまり、建値制という一つの取引基準があることで、販売促進策を展開してきたのである。これが、建値制を撤廃した場合、従来の販売促進策と同等、またはそれ以上の成果を達成できる手法の開発が必ずしもなされ

ていない。

第三に、消費財系卸売業の多数が、メーカーの設定した建値制のもとでの販売を行うことで一定のマージンを確保してきたというわが国流通業の特色がある。これは、多くの卸売業がメーカーの営業政策に大きく依存した営業展開をしてきたことを意味している。いいかえれば、仕入価格に必要なコストを独自に上乗せして販売するという、本来の商業者の存立基盤が確立している卸売業が少ないということである。このような中でOPを推進することは、結果として多くの卸売業者の統・廃合を促進させる可能性が大きい。それが、メーカーとしては、チャンネルの見直しも含めて必ずしも良いとは考えていない。

第四に、取引において価格交渉の必要な商品数が多い場合などでは、建値制が価格交渉に要する時間を節約させ、取引の効率化、円滑化を促進し、流通段階での価格決定の有力な情報提供ともなっている。流通業者の取引先数や取扱商品数を考慮すると、流通業者からの支持が得られるような新たな取引制度が必ずしも明らかになっていない。

しかし、今日の流通環境のなかでは、従来の建値制度そのものが条件不適合を発生させており、以下の点についての改善を行う必要性が高くなっている。

第一に、不当な、あるいは不当性の可能性がある二重価格表示の防止。

第二に、不当な二重価格表示とならないまでも、メーカー希望小売価格を基準とした低価格訴求の防止。

第三に、消費財でみられる、大手小売業から卸売業者への過度の値引き要請の緩和。

これらの問題を解決するのがNPPであり、NPPは進展すると考えられる。NPPが導入された後に、流通業者が取引条件でいわゆる「買い取り」制を実施し、コスト管理を行えるようになること、さらには、メーカーが流通業者に対し実質的なマージン補償をやめ、販売促進策として有効であったリポート等の簡素化を行っても、従来と同じまたはそれ以上のチャンネルコントロール力を発揮する体制を構築できるかが、OP推進の前提条件になると考えられる。しかし、メーカーの価格戦略に対する今日の諸規制や流通段階の現状を考慮すると当面はNPPが進展し、しかる後にOPが普及すると考えられる。

注

- 1) 公正取引委員会『流通取引慣行に関する独占禁止法上の指針』1991年3月、第2部。
- 2) 住谷宏「チャンネル戦略の新展開」住谷宏編『大転換期のチャンネル戦略』同文館、1992年4月、PP.31～34。
- 3) 木綿良行「建値制の現状と課題」社流通問題研究協会編『建値制に関する研究調査』IDR研究資料 No114、1991年12月、PP.7～12。

- 4) 住谷宏「まとめ——オープン・プライス化への課題——」『独禁法運用強化と取引行動の変化に関する研究調査報告書』流通政策研究所、1993年3月、P.171。
- 5) 田島義博編『メーカーの価格政策と競争——メーカー希望小売価格の実態と問題点』(財)公正取引協会、1988年6月、PP.36～38。
- 6) このように積極的に価格の取り決めに介入するメーカーは、大手企業の10社程度に過ぎない。他のメーカーでは、取り決められた10社の実勢価格を参考にして、自社の同一カテゴリ商品の商談に臨んでいるようである。
- 7) 流通政策研究所『独禁法運用強化と取引行動の変化に関する研究調査報告書』1993年3月。本研究調査の企画、実査およびまとめは、東洋大学住谷宏教授の指導のもとで行った。先生からは多大な示唆をうけており、誌面をお借りして、ご指導に對しお礼を申し上げる次第です。
- 8) 住谷宏「コスト・マイナス法の限界」『流通情報』1994年6月、PP.4～9。
- 9) ノープリント・プライスやオープン・プライスは和製英語である。その定義や業界別実態については、流通問題研究会『メーカー希望小売価格、建値、リベートに関する実態調査報告書』1992年7月、PP.34～49の参照をお薦めする。
- 10) 例えば流通問題研究会『メーカー希望小売価格、建値、リベートにする実態調査報告書』1992年7月、流通政策研究所『独禁法運用強化と取引行動の変化に関する研究調査報告書』1993年3月などがある。
- 11) 本アンケート調査は、流通政策研究所が1993年1月に「メーカー希望小売価格が流通業に及ぼす影響に関するアンケート調査」として実施したものである。調査対象と回収状況は次のようである。

小売業スタッフ	109票の回収（発送790票　有効回収率13.8%）
メーカースタッフ	162票の回収（発送1,120票　有効回収率14.5%）

なお、アンケート調査票は、郵便により発送および回収を行った。
- 12) ここでは、菓子業界、加工食品業界、磁気メディア業界、カメラ業界及び家電業界を調査した。