

酒文化研究所

NEWS LETTER

第 56 号 2017 年 8 月 25 日

【制度変更とマーケティング】

酒類廉売規制と酒類流通の競争テーマ

－ 真の生産性競争が始まる

酒税法等一部改正法が 2017 年 6 月に施行されました。酒税の保全と酒類取引の円滑化を図ることを目的とした廉売規制で、1990 年頃からおよそ 30 年間にわたって進められた、酒類流通の規制緩和政策の転換です。

定価販売されてきた酒類は規制緩和によってディスカウントが当たり前になり、いつでも、どこでも、リーズナブルに購入できます。料飲店での販売規制もなく、日本は世界でもっとも酒類を手に入れやすい国のひとつとなっています。小売段階はメインチャネルが酒販店からスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどのチェーン店に変わり、酒類卸は合従連衡が進み、酒類専門店は卸・小売とも一部の専門店と業務用酒販店だけです。

今後、日本国内は生産年齢人口が減少していきます。優秀な人材を確保するために、あらゆる業種・業界が高い生産性と人材育成の体制づくりを競います。こうした中で進められる酒類の廉売規制は、激しい価格競争で利益率を低く抑えざるを得なかった酒類流通に、若干の余裕を生み出します。これを活かして酒類流通はどう変わるのか、本稿では新しいルールのもとで何が競争の争点になっていくのかを整理します。

【お問い合わせ】 本資料に関するお問い合わせは下記まで。

〒101-0032 東京都千代田区岩本町 3-3-14CM ビル

株式会社酒文化研究所（代表 狩野卓也）<http://www.sakebunka.co.jp/>

TEL03-3865-3010 FAX03-3865-3015

担当：山田聡昭（やまだ としあき）Eメール：yamada@sakebunka.co.jp

■ 酒類廉売規制とは

最初に法改正の内容を確認します。公正な取引の基準概要としてあげられているのは、「正当な理由なく、酒類を総販売原価を下回る価格で継続して販売すること」と「自己又は他の酒類業者の酒類事業に相当程度の影響を及ぼす恐れのある取引をおこなってはならない」の2つです。

前者については、仕入れ原価と販管費の合計を下回った価格での販売を禁じています。賞味期限間近の商品やラベルの汚損などがあるB級品など合理的な理由のあるもの以外は、きちんと利益を乗せて売らなければなりません。商品ごとに総販売原価を出すこととして、赤字で目玉商品を販売することも禁止しました。値引き原資となるリベートについては、支払い条件（販売数量・期限など）が明示されて、支払う側と受け取る側が事前にそれを共有している場合しか、原資にできないと定めています。さらに不透明なリベートを無くすために、当事者のほか金融機関や運送業者などへの質問検査権も盛り込まれています。

後者では大規模な小売業者や料飲店チェーンが取引上の優越的な地位を濫用できないよう、商品の返品、配送の頻度アップ要請、応援要員の派遣、協賛金やセンターフィーなど細かに例をあげて禁じました。そして「相当程度の影響」の判断について、改善指導の状況、当該事業者の酒類事業の規模、廉売の様態など複数の項目をあげて、総合的に判断するとしています。

■ コストダウンなしの値下げは不可

では、この法改正で酒類の価格競争はなくなるのかと言えば、そんなことはありません。「総販売原価を下回る価格で売ってはいけない」というルールですから、販管費の引き下げというコストダウン競争に変わるのです。これまではたとえ赤字でも競合店に合わせて価格を自由に変えることができましたが、これからは許されません。チラシ協賛金や達成しなければ支払われない謝礼金は値引き原資にできないため、通常のオペレーションコストを引き下げなければ価格競争を戦えなくなります。

NBビール類や大容量甲類焼酎、一部パック清酒、RTD缶は、消費者の価格感度が非常に高いため、「安さ」は集客の強い武器になります。競合店と集客を争うなかで、価格差の影響は少なくありません。特に販管費率が低いホームセンターやドラッグストアと競合するスーパーマーケットでは、いかに彼らに近い価格を合法的に出すかが焦点になります。まず、部門もしくは商品ごとに販売管理費を精査して、酒類は商品単価が高く人手もかからないため販管費率が低いことを明らかにするはずですが、そしてコストを下げるために、維持費のかかる冷蔵什器での販売を限定し、常温 Gondola での販売を増やします。さらに品

揃え、棚割り、配送ロットと頻度を見直します。商品補充を1日1回で済ませられれば人件費は下がるからです。販売量に応じた在庫・陳列のスペース配分になるので、売上下位の商品は在庫量やフェース数が圧縮されるケースも出てきます。下位商品はコスト高になり、値引き幅が小さくなるかもしれません。

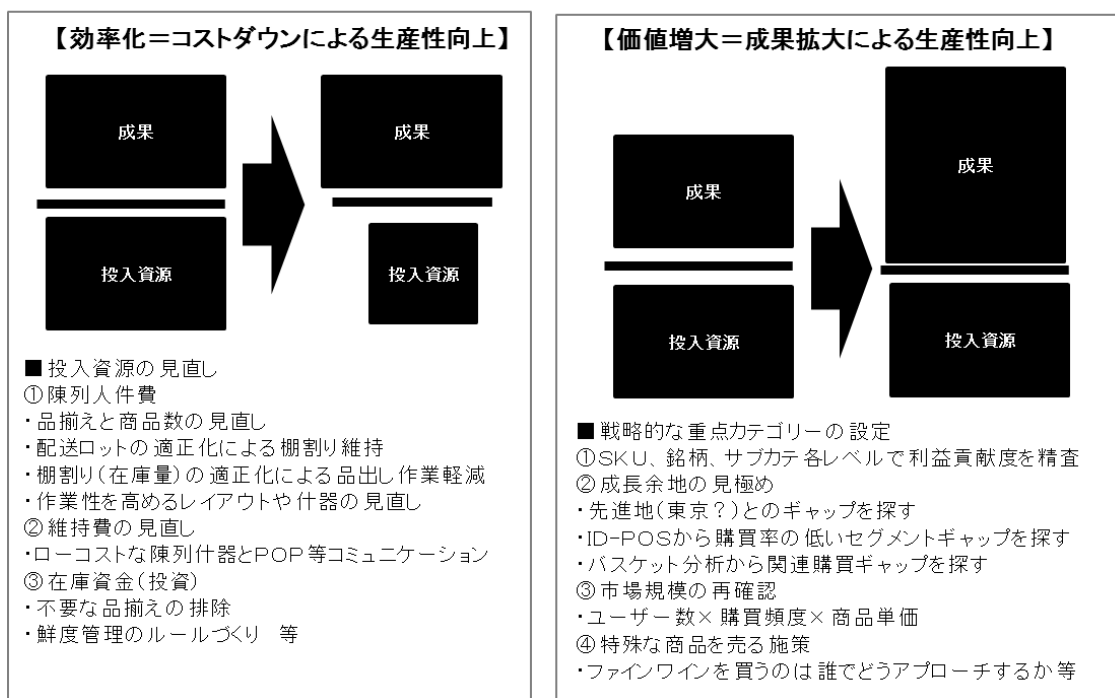
どこまで厳密に運用されるかにもよりますが、コストダウンによる値引きしかできないということは、酒類流通は本当の意味での価格競争を迫られるということです。

■生産性を高める価値増大

これを生産性の向上の競争と捉えると、コストダウンとは別の方向性である、価値の増大という課題が浮上します(図表1)。生産性は投入した資源を分母に、成果を分子で表せます。前述したコストダウンは効率化によって生産性を高めるアプローチです。投入資金と人手を減らして同じ成果をあげることを狙います。もうひとつは成果を大きくすることによって生産性を高めるアプローチです。

成果を大きくして生産性を高めるには、各商品(商品群)の利益への貢献度がどれくらいあるのかを把握することがスタートです。貢献度は、相乗積(粗利益率と売上構成比の積=売上高に占める利益額の割合)や交叉比率(粗利益率と商品回転率の積。在庫金額に対する利益額の割合)を用いて評価できます。そしてなぜ、その商品は利益への貢献度が低いのか、どうすれば貢献度を高められるのかを考えます。商品そのものに魅力がないという結論になれば取り扱いを中止しますし、魅力が十分に伝わらないためにユーザー数が

図表1 生産性の向上の2つの方向性



伸びないことが理由ならば、どうすれば魅力を伝えられるかを考えます。誰にとって魅力的なのかまでがわかれば、ターゲットを明確にしたメッセージを開発できます。

成果（利益）は「商品単価×買上点数×粗利益率×客数×リピート率」ですから、どこかを高める働きかけを試していきます。例えば小売店が8000円以上のお買い上げを送料無料にすれば買上点数アップに直結します。酒蔵が直営ショップを併設して小売すれば、流通マージンを取り込み粗利益率を高めます。新着商品を案内して来店を促したり、来店回数が増えるごとに有利なインセンティブを付けたりすればリピート率が上がります。

こうした働きかけを「仮説を立て実施⇒検証・修正して⇒実施」というPDCAサイクルを進めるスタイルをつくることが重要で、これが習慣化できると着々と生産性が上がり会社は強くなります。

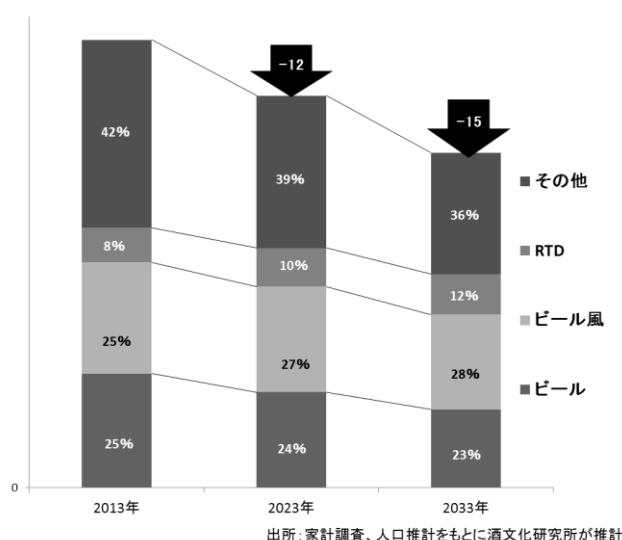
■「量から質へ」への転換 鍵は参加型のアプローチ

もっともこうした仕事の仕方の変化は、法改正がなくとも遠からず必要になりました。市場が縮小するので競争が激しくなり、生産性が低いままでは残れないからです。図表2は国内の酒類市場（家飲み）規模の将来推計です。2013年を100とすると、2023年に12%減少、10年後の2033年にはさらに15%縮小します。市場並みで動けば2023年には業績が1割強下がるということです。

今回の酒税法の改正について国税庁は、市場縮小を免れない酒類業界の健全な発展には「量から質に転換」を図っていく必要があり、それに資するためと述べています。そのとおりですが酒類の基本的なニーズは、アルコールの酔いによる「リラックス&ストレス解消」です。おいしい酒を経済的に提供する仕組みが確立されている日本で、ふだん飲みの価格ラインが自然に上がるとは思えません。また、これまで価格競争は緩やかだった上級酒は、今回の廉売規制の影響は軽微です。「質への転換」は単なる上級酒シフトではないことは明らかです。

では、「質への転換」をどのようにイメージすればよいのでしょうか。現在の酒類市場の内訳をみると、爽快系（ビール類&RTDなどアルコール度数が10%未満で発泡性のも

図表2 家庭内での酒類消費支出の将来予測と内訳



の)がおよそ6割を占めます(図表2)。若年層でこれらの消費割合が大きいため、世代交代が進むとともに比率が高まります。価格の幅が広く高級品の市場が厚いワイン・清酒・モルトウイスキー等は、爽快系に馴染みにくく飲用シーンやユーザーに限られる傾向が強まります。そのため①新規ユーザーと出会う入口づくり ②飲用頻度を高める機会づくり ③関係性を深める体験づくり という3つの働きかけが重要になってきます。

この仕事は需要開発型で手間と時間とお金がかかります。投入資源が大きくなるのですから、長く愛用してもらえるファンの育成が一番の目標になります。そのためにブランドや店を核に好ましい交流を促し、コミュニティを形成する参加型のアプローチが必要になってきます。参加することで、ユーザーは商品を消費するだけでなく、ポジティブに関わり満足度が高まります。

また、このカテゴリーには大量に供給できない商品も多く、チェーンストア向けに確立された、全国的な大量物流の仕組みに馴染まないケースが少なくありません。つまり生産者と消費者のマッチングに問題を抱えており、これを解決することは価値を増大させます。従来は酒類専門店が対面販売でこの役割を果たしましたが、今後はインターネットや体験型の店舗など、新しい技術を駆使してマッチング機能を充実すると考えられます。

■爽快系で広がるクラフトマンシップへの共感

一方、爽快系では、ビール類とRTDの競合に加えて、10年後(2026年)にビール類の酒税率が一本化されることにより新ジャンル・発泡酒・ビールの内訳が少しずつ変わります。ハードリカーはソーダ等で割ることで爽快系に進出し、存在感を発揮するでしょう。このカテゴリーは量販型の商品が主流になるため、大規模メーカーが価値訴求を主導する形でマーケティングを進め、流通は商品がスムーズに流れるよう売場をメンテナンスする関係に傾斜します。価格競争に負けないために販管費率を下げなければならない小売店は、POPの設置など人手のかかる販促を削減するからです。

しかしながら爽快系でも「質への転換」は進みます。たとえば「手づくり極上サワー」のように「自分でつくる(参加する)」ことで価値を高める動きの拡大です。買ってきたものをそのまま飲む楽しみ方から、ポジティブにおもしろくする働きかけです。北米から世界に拡大したクラフトビールのムーブメントは、大元には趣味のビールづくり(自家醸造)の普及があります。つくる体験が消費者のビールへの関心を強めたことが始まりでした。自家醸造が認められていない日本では、この動きはつくり手の気持ちに関心が向かうと思われれます。大手メーカーも含めて醸造家のクラフトマンシップへの共感が広がり、爽快系の酒類消費における「量から質への転換」を進めるのではないのでしょうか。