

崩れる産業界の 値決め手法

日本経済新聞社編集局商品部次長 吉村哲郎

経済のデフレ化が長期化する中で、産業界にさまざまな変革の波が押し寄せています。

ユニクロ現象や外食チェーンの特価セールに代表される末端での安売り、後を絶たない企業再編、諸外国からの輸入攻勢といった諸現象は産業界にデフレ化に対応した体質転換を迫っており、その象徴が従来から続いていた値決め方式の崩壊にあるといってもよいでしょう。

減少する後決め、事後調整

日本の産業界で特異な値決め方式といえば、「事後調整」、「後決め方式」とどめをさすといっても過言ではありません。

「事後調整」はメーカーが系列特約店などにモノを卸す際、仮の卸価格を設定しておき、実際に特約店が販売した価格に応じて卸価格を後になって下げるといえるものです。「後決め方式」は価格を納入後に決めるものです。事後調整は石油、後決めは石油化学業界などに顕著で、定着したのは高度経済成長時代とされます。

経済が右肩上がりの当時はシェア拡大が最優先課題。別会社とはいえ、系列特約店はメーカーの販売部門と位置付けられ、安売りで赤字を計上してもシェアという鼠をとってくる特約店はメーカーにとってはよい猫だった

わけです。

こうしたいわば、もたれ合いの構図は、低成長時代やデフレ下では存在意義を失います。

石油業界では4月、最大手の日石三菱が後決め方式と表裏一体といえる従来のコスト積み上げ方式を放棄、末端価格や国際価格を考慮に入れた新しい卸価格算定方式を導入しました。石化業界でも塩ビ樹脂などの分野で「後決め」から「期中決め」への移行が進んでいます。

日石三菱の値決め方式は完全浸透には至りませんでした。もはや系列とはいえ特約店の赤字を補てんしている余裕はない状況にまで追いつめられているのです。後決めとの決別は、メーカー側の危機感の裏返しといってもいいでしょう。

同様の理由から減少している値決め方式として、鉄鋼業界などに見られる「販売奨励金」があります。高炉各社は総合商社の販売を支援する目的から通常の口銭とは別に「販売奨励金」を支払っていましたが、グローバル競争にさらされている高炉業界はリストラの真ただ中で、従来にも増してコスト削減姿勢を強めるようになってきました。この一環として「販売奨励金」の廃止に踏み切る高炉が増えています。

実際、ある総合商社の担当者は「5年前に1トン600円あった販売奨励金が現在はぜ

ロ」と証言しており、こうした手数料収入の減少が、相次ぐ総合商社の鉄鋼部門再編の引き金になった面も無視できません。

過剰サービスも返上へ

日本ではお客様への過剰ともいえるサービスが美德とされ、その風潮は産業界も例外ではありませんでした。

慢性的な供給過剰体質や強固な系列の存在もあり、メーカーはユーザーに対して品ぞろえや納期など、多くの面でコスト高につながりかねない過剰サービスを続けてきたのです。デフレで採算悪化に苦しむ産業界にこのサービスを見直そうという機運が生じてきたのも当然でしょう。

ガラス業界では2年前まで運送料は販売側の負担でしたが、旭硝子などが音頭をとって商慣行の変更に取り組み、現在では運送料はユーザー側の負担に変わっています。

グレード数削減の取り組みは石化業界などに見られます。汎用樹脂のポリプロピレンを例にとりますと、ユーザーの細かな要望にこたえてきた結果、バブル期には業界全体で6,000超のグレードがあったといわれています。

これは欧米に比べ10倍から20倍という数で、産業界のコストを圧迫していました。デフレに苦しめられ、石化業界は改めてこの無駄に気付いたわけです。

このほか、大日本印刷や凸版印刷などコンバーター業界がこれまで無料だった包装材のデザイン料をユーザーから徴収しようと動き始めているほか、高機能樹脂業界の間ではユーザーに技術解析費を負担してもらおうという動きも見られます。

これらに共通するのは、安易にサービス料

新値決めはうまくいかなかったが……

ガソリン・軽油卸値

日石三菱は月内にも、ガソリンや軽油の系列販売店への卸値を、ガソリンスタンドの通形態が浸透しそうだ。原則として店頭価格の平均に安値する。原油相場を指標から一歩引いた値に値決めしてきたが、系列のスタンドがスポット市場から調達量を増やし石油元売りが決めた卸価格が浸透しにくくなっていた。元売り最大の

日石三菱、実売価格を反映

格を月決めの卸値として販売店に通知する。全国一律の上限と下限の価格も設ける。複数の販売店を経営する特約店や直営店には、販売数

民族系も市況連動型に

量の実績に応じて値引きもする。従来の原油相場をもとにコストを積み上げていく値決めは、販売店側から「需給動向を反映していない」との反発が強かった。一度決着した取引について、過去半年ほどさかのぼって値引きする事後調整も行われていた。日石三菱は月ごとの値決めの徹底により石油製品の収益安定化を急ぐ。すでに外資系元売りのエクソンモービルグループは市況連動型の値決めを実施している。最大手の日石三菱が追随することで、国内の石油業界全体に市況連動型の価格体系が浸透するのは確実だ。値決め方式の変更は「店頭価格の下落につながる」（東京の大手特約店）との見方が多い。ただ、一部では安値競争の緩和を指摘する声もある。

4月1日、日本経済新聞朝刊企図面より

を負担しては生き残れないという危機感です。

拡大するネット取引

値決め手法の変更は必然的にメーカーとユ



カルロス・ゴーン氏

ーザーとの緊張を高める結果を生みますが、ある程度、それを承知のうえでメーカー側は採算重視の姿勢を強めているように見受けられます。

メーカーに不退転ともいえる決意を固めさせた1つのきっかけは、カルロス・ゴーン氏率いる日産自動車が1999年秋に公表した経営再建策ではなかったでしょうか。

同社再建策の柱は従来からの「系列」の枠を超え、コストの安い調達先に絞り込むというもので、トヨタ自動車、松下電器産業なども追随しました。

お得意様と思っていた系列ユーザーから覚悟を迫られた以上、メーカーとしても「甘え」の意識を捨てて自立への道をひた走るしかない状況に追い込まれているのです。

同様に、急拡大するネット取引も産業界に値決め方式の変更を迫る大きな要因になっています。経済産業省の調べでは、2000年の企業間の電子商取引（BtoB）の市場規模は21兆6,000億円に達しています。

そこで重視されるのはあくまで価格であり、

「会社と会社」、「個人と個人」といった従来のつながりは意味を持たなくなっているのです。

デフレ、取引のハイテク化などによってもたらされる値決め方式の変更——。産業界はいま、旧来の業界秩序の破壊と新秩序の創造という岐路に立たされているといってもよいでしょう。

素材の主なネット取引

鋼材	スマートオンライン (三井物産、三菱商事など大手商社、2000年9月)
	ハンワスチール・ドットコム (阪和興業、2000年10月)
ナフサ	e-OSN (三井物産、三菱商事など大手商社)
紙	ベイツボ・ドット・コム (日商岩井など、2000年6月)
	ペーパー・イー・サイト (王子製紙、日本製紙など、2001年5月)
	オープンマーケット (シロキ、2000年5月)
木材	ランバーネット (ニチメン、99年7月)
半導体	チップワンストップ (日商岩井、加賀電子など、2001年4月)
	半導体市場 (ポータル、2001年4月)
	ビービーエレ・ドットコム (ビービーエレ・ドットコム、99年2月)
	セミコンポータル・ドットコム (三菱商事など2001年2月)
(注) カッコ内は運営・参加企業、開始時期	

5月10日、日本経済新聞朝刊商品面より