

メーカー系列販売会社による SCM 構築に向けて

山 内 孝 幸

I. はじめに

日本における流通システムの特徴に流通系列化が上げられる。流通系列化とは、メーカーが自社の製品の販売を有利に導くために、卸売業者・小売業者の活動を統制、管理する目的で組織化する一連の動きをいう。今日、日本流通で定着している流通系列化は、主に戦後に成長を遂げたメーカーが主導する取引制度として発展を遂げ、家電産業をはじめ自動車や化粧品、医薬品、食品など日本を代表する多くの産業分野に見られた。

そうしたメーカーによって系列化された流通チャネルは、近年の大規模小売業者の急成長に対して、メーカーが置かれた市場環境の変化に対応するために、メーカーと流通チャネルとの関係にある機能や役割を変容させることで、サプライチェーン・マネジメント（以下 SCM）において市場の情報をくみ上げるゲートキーパーとして、その有効性を失うことなく機能させている¹⁾。

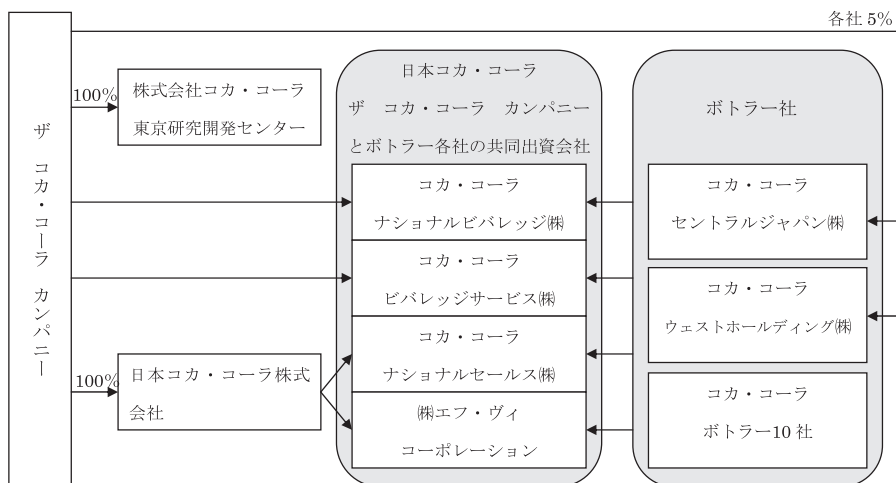
本論文では、こうしたメーカーによって系列化された流通チャネルの現況を踏まえて飲料業界において最大のメーカーである日本コカ・コーラ株式会社（以下 日本コカ・コーラ）と系列販売会社である近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社（以下 近畿コカ・コーラ）を事例として取り上げて、メーカー系列販売会社における SCM の取り組みについて考察する。

II. 日本コカ・コーラの概要

1957年6月25日に日本飲料工業株式会社として設立され、翌1958年3月15日に社名変更した日本コカ・コーラは、ザコカ・コーラ エクスポートコーポレーションの100%出資による日本法人であり、ザコカ・コーラカンパニーの子会社となる（図1）。アメリカにあるザコカ・コーラカンパニーは原液の生産と世界的マーケティング戦略を企画立案し、日本コカ・コーラは日本資本のボトラーを管轄し、かれらへのコカ・コーラの原液の販売と日本市場における新製品開発と宣伝を含むマーケティング戦略の立案を担当し、ボトラーが日本コカ・コーラから購入した原液から商品を作り、販売している（図2）。したがって、日本コカ・コーラは全国のボトラーへの原液の販売によって収益を上げ、ボトラーは日本コカ・コーラから仕入れた原液に砂糖や水を加えて完成させた最終商品を販売することによって収益を得ることになり、日本コカ・コーラと明確な役割分担の中で成長を遂げたパートナーであった。

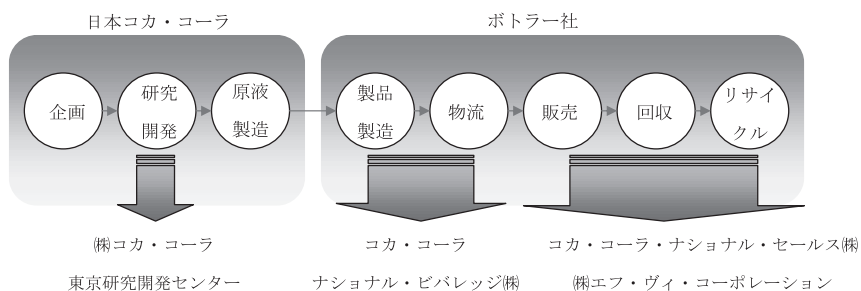
日本コカ・コーラにとってパートナーであり、他社との競合上において大きな強みとなったボトラーは、2006年4月現在で12社となるが、日本コカ・コーラと各ボトラーとの関係は、のフランチャイズ契約に基づくフランチャイザー（日本コカ・コーラ）とフランチャイジー（ボトラー）の関係であり、資本関係はない。それぞれ各ボトラーは、地域の経済活性化に貢献するという名目で全国規模の有力企業ないし地域の代表的企業による出資により設立され、地域

図1 日本のコカ・コーラ・システム



出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>) より抜粋

図2 日本コカ・コーラとボトラーとの役割分担



出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>) より抜粋

表1 日本におけるボトラーと主要な株主

ボトラー名	担当エリア	主要な株主
北海道コカ・コーラ	北海道	大日本印刷(株)
みちのくコカ・コーラ	青森, 岩手, 秋田	谷村邦久
仙台コカ・コーラ	宮城, 山形, 福島	カメイ
利根コカ・コーラ	茨城, 栃木, 千葉	キッコーマン(株)
三国コカ・コーラ	群馬, 埼玉, 新潟	三井物産(株)
東京コカ・コーラ	東京都	(株)丸仁
コカ・コーラ・セントラル・ジャパン ²⁾	神奈川, 山梨, 静岡, 岐阜, 愛知, 三重	
北陸コカ・コーラ	富山, 石川, 福井, 長野	若鶴酒造(株)
コカ・コーラ・ウェスト・ホールディング ³⁾ ・コカ・コーラ・ウェスト・ジャパン ⁴⁾ ・近畿コカ・コーラ ・三笠コカ・コーラ	鳥取, 島根, 岡山, 広島, 山口, 福岡, 佐賀, 長崎 京都, 大阪, 兵庫 滋賀, 奈良, 和歌山	(株)リコー, (株)ニチレイ, キリン(株), 三菱重工(株)
四国コカ・コーラ	徳島, 香川, 愛媛, 高知	日本製紙(株)
南九州コカ・コーラ	熊本, 大分, 宮崎, 鹿児島	興南物産(株)
沖縄コカ・コーラ	沖縄, 奄美群島の一部	東京コカ・コーラ

出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>) より筆者作成

密着型の独立採算制をとってきた（表1）。

Ⅲ. 日本コカ・コーラの取り組み

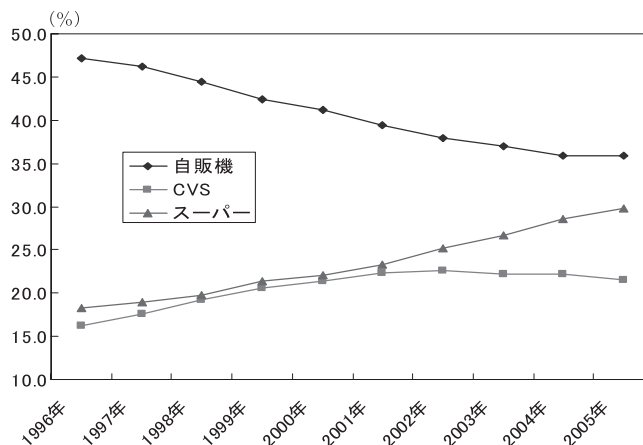
日本におけるコカ・コーラグループは、商品開発やマーケティングを担当する日本コカ・コーラと地域単位で製造・販売を担うボトラーで構成されている。特に、地域フランチャイズ制と呼ばれる方式は、地元資本との提携により低投資で素早く事業展開できるというメリットがあり、またこのシステムは炭酸飲料が伸びている時代には、全国で自動販売機を設置するのに役立った他、小売店に対しても手厚い営業支援ができたという意味において地域密着で需要を掘り起こすには最適なシステムであった。

しかし、コカ・コーラグループを取り巻く市場環境の変化がいや応なく変革を迫ってきたのである。本来、日本コカ・コーラの強みは2位のサントリーの2倍以上にあたる約100万台の自動販売機あり、値引きのない自販機チャンネルの強さはそのままボトラーの収益力の高さにつながっていたのであるが、自動販売機の設置場所も飽和状態になるにつれて自動販売機の生産台数は1989年をピークに下降傾向になるようになった⁵⁾。さらに1990年代に入ると清涼飲

料の主要販路は自動販売機から新商品の入れ替えが激しいコンビニエンス・ストアや値引き販売が常態化している量販店に移行し、自動販売機の生産量も個々のボトラーでは営業地域をまたぐ広域量販店との商談に対応できなくなり、1990年後半に入ってボトラーの再編成を含む改革に着手するようになったのである（図3）。

まず手始めに、日本コカ・コーラは、1995年10月2日に全国規模の小売チェーンを営業対象とする販売会社コカ・コーラ ナショナルセールス（CCNC）を設立した。この新しい販売会社は各ボトラーに代行する形で小売チェーンとの数量・価格交渉を行うようになる。これまでは、日本コカ・コーラの担当者とはボトラー各社の部課長クラスで組織するキーアカウントマネジメントシステム（略称：KAM）が大手小売チェーンとの交渉に当たってきたが、独自の意思決定権がなく、交渉力は弱かった。そこで、KAMに代わる商談組織としてコカ・コーラ ナショナルセールス（CCNC）を設立し、営業活動は各小売業の商談形態にあわせ、チェーン本部・地区本部・店舗担当のそれぞれを配置することによって、これまでコカ・コーラグループが堅持してきたエリア・フランチャイズ制に基づくボトラー体制の大転換を図ったのである。

図3 清涼飲料の販売ルート別シェア推移



出所) (有) 飲料総研の社内データより筆者作成

さらに、日本コカ・コーラは、自販機ルートに比較して市場シェアの低いスーパー、コンビニエンス・ストアの店頭販売ルート⁶⁾の強化に乗り出すこととなる。地域ブロック単位で、飲料の棚割システムを備えたりテールサポートセンターの設置を進め、各ボトラーがチェーンの仕入れ担当を招いて棚割りや販売促進策を提案できる体制を整えたのである。また営業部門に全国のボトラーの営業企画立案に対応する横断型のフィールド・マーケティング部を設置し、ボトラーとの連携を強め、地域チェーンに対する提案力強化を図った。

また、2000年9月には原材料調達会社に情報システム部門の新組織を設立し、グループ内の情報システムの共同運営に乗り出すこととなった。情報システム部門を共同運営するのは、コカ・コーラ ビバレッジサービス（略称：CCBSC）となり、そこでは情報技術を活用することで自動販売機の販売や製品補充、店頭の売れ筋情報、市場動向などを一括管理し、営業担当者への情報提供を行うものとなる。日本コカ・コーラでは、情報システムの共同運営によって生産・物流の効率化や製品在庫の圧縮などにつながることで、生産や物流を含めたSCMの構築を目的としていた。

IV. 近畿コカ・コーラの概要

近畿コカ・コーラは、1960年9月9日に資本金1億円、キリンビール60%、新三菱重工業30%、明治屋10%の共同出資⁷⁾によって、大阪府、京都府、兵庫県を公式販売地域とした近畿飲料株式会社（以下 近畿飲料）として設立され、1961年1月24日には日本コカ・コーラ

と近畿飲料の間でボトラー契約が結ばれることによって、日本における2番目のボトラーとして事業活動を始めた。

現在（2005年12月）の近畿コカ・コーラの売上高は、180,999百万円であり、コカ・コーラグループの中ではコカ・コーラ ウェストジャパンの245,874百万円、コカ・コーラ セントラルジャパンの203,155百万円に次ぐ第三位の規模となる。ただし、近年の北九州コカ・コーラと山陽コカ・コーラの合併によって大きくなったコカ・コーラ ウェストジャパンの販売エリアが福岡県、佐賀県、長崎県、山口県、島根県、鳥取県、広島県、岡山県の8県であり、中京コカ・コーラと富士コカ・コーラの合併によるコカ・コーラ セントラルジャパンの販売エリアが神奈川県、静岡県、山梨県、愛知県、岐阜県、三重県の6県であるのに対して、近畿コカ・コーラは大阪府、京都府、兵庫県の2府1県であることを考えれば、近畿コカ・コーラの規模の大きさとコカ・コーラグループ内での影響力の大きさや重要度の高さを推察することができる。

さらに、近畿コカ・コーラの過去5年間の売上推移を見れば表2のようになる。同時期の清涼飲料業界全体の生産量ベースによる市場規模が約1千6百万キロリットルから約1千8百万キロリットルとなり、約12～13%の伸びを示している⁸⁾のに比較すると、近畿コカ・コーラの売上は各年によって増減はあるものの、ほぼ180,000百万円強で推移している。全国の清涼飲料の市場規模推移が近畿コカ・コーラの販売エリアである大阪府、京都府、兵庫県の市場規模推移と同じであるとは断定することはできないが、仮に市場規模が同じように推移してい

表2 近畿コカ・コーラの売上推移

回次	第43期	第44期	第45期	第46期	第47期
年度	2001年12月	2002年12月	2003年12月	2004年12月	2005年12月
売上高	182,668	183,349	182,862	193,082	180,999

出所) 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社第47期（2005.12）有価証券報告書より筆者作成

ると考えれば、近畿コカ・コーラは市場シェアを落としていると考えることができる。これは、コンビニエンス・ストアやスーパーマーケットといった小売業態が伸展するに従って、サントリーといった他社との競争が激化している一方で、従来、日本コカ・コーラを含むコカ・コーラグループが自動販売機の積極的展開によって強みを発揮してきたものが、チャネル構成の変化に伴って自販機チャネルに依存する仕組みが通じなくなってきたことを表している。

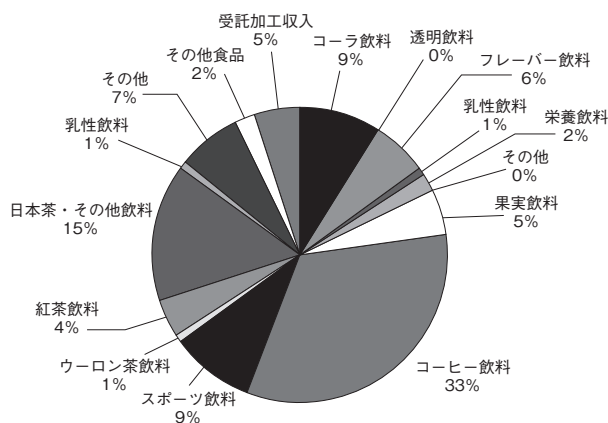
さらに、近畿コカ・コーラの取り扱い商品をカテゴリー別に見る表3および図4のようになる。カテゴリー全体の中で炭酸飲料のシェアは19.83%、非炭酸飲料のシェアは73.13%となる。特に、日本市場において炭酸飲料市場は、この10年間の推移をみれば生産量ベースで3百万キロリットル前後となり、市場規模は横ばいないし微減の状況であり、炭酸飲料が低迷していることは近畿コカ・コーラだけの特有の問題であるとはいえない。しかし、炭酸飲料のカテゴリ

表3 近畿コカ・コーラのカテゴリー別構成比

カテゴリー	商品群	金額 (百万円)	構成比 (%)
炭酸飲料	コーラ飲料	16,157	9.46
	透明飲料	635	0.37
	フレーバー飲料	10,957	6.42
	乳性飲料	2,051	1.20
	栄養飲料	3,536	2.07
	その他	524	0.31
非炭酸飲料	果実飲料	7,739	4.53
	コーヒー飲料	54,632	31.99
	スポーツ飲料	14,902	8.73
	ウーロン茶飲料	1,338	0.78
	紅茶飲料	6,906	4.04
	日本茶・その他茶飲料	25,552	14.96
	乳性飲料	1,057	0.62
	その他	12,757	7.47
その他食品	12,012	7.04	
合計		170,764	100.00

出所) 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社第47期 (2005.12) 有価証券報告書より筆者作成

図4 近畿コカ・コーラの売上構成比



出所) 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社第47期 (2005.12) 有価証券報告書より筆者作成

リーの中でもコーラ飲料のシェアは9.46%となり、コカ・コーラが日本に上陸して以来、当社の柱であるコカ・コーラの市場シェアの落ち込みは激しい。このようなコカ・コーラに代わって、当社を支えているのが「ジョージア」ブランドで展開しているコーヒー飲料と「アクエリアス」ブランドで展開するスポーツ飲料、そして「爽健美茶」や「はじめ(一)」のネーミングで展開するお茶飲料である。特に、お茶飲料の市場規模の拡大は大きく、1994年度の生産量ベースで3百万キロリットル弱であったものが、2005年度には6百万キロリットルとなっている。中でも、近年の緑茶飲料は、ウーロン茶等に比較して規模は小さいものの、市場の伸びは著しいことから、日本コカ・コーラは「はじめ」ブランドを展開するようになった。

V. 生産管理システムと需要予測への取り組み

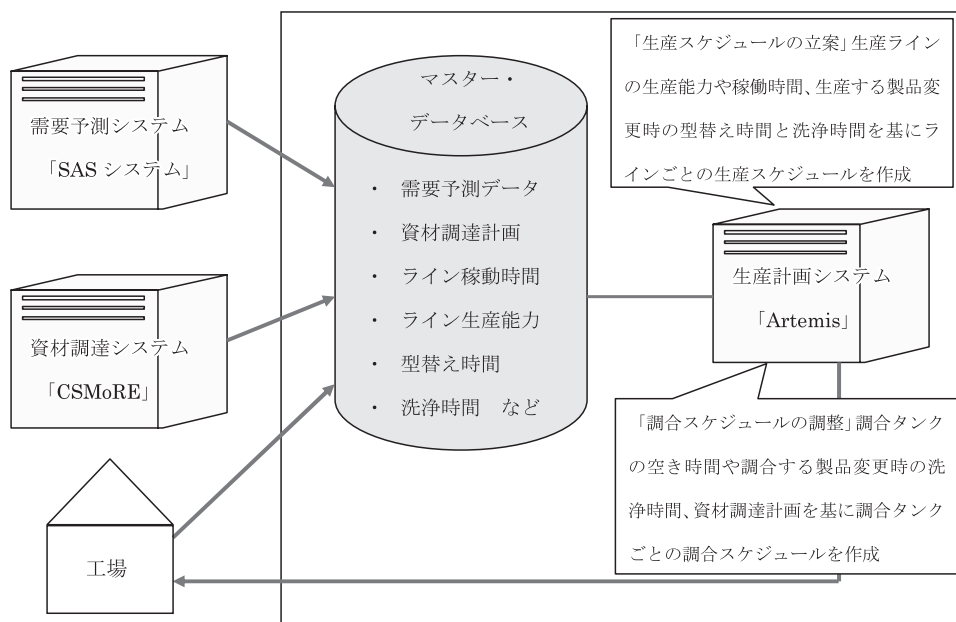
近畿コカ・コーラが策定した長期経営計画「パ

スポーツ21⁹⁾」は、物流の合理化と営業マンの生産性の向上を図ることが目的であったが、それらと併せて実施されたのが生産計画システムの合理化・自動化である。

1999年の春に近畿コカ・コーラはアルテミスインターナショナルの生産計画ソフト「Artemis」を導入している(図5)。このシステムは、原液と水を混ぜ合わせる調合スケジュールとコカ・コーラの液体を缶やペットボトルなどの容器に充填する生産スケジュールを自動で立案するものである。このシステムによって生産スケジュールの自動化を推進するのであるが、その際に重要となるのはマスター・データベースであり、ここでは従来工場の計画立案担当者が経験知¹⁰⁾でもっていた情報をすべてデータとして管理し、生産ラインごとに型替え時間や洗浄時間の合計がもっとも短くなるように製品の生産スケジュールを最適化していることにある¹¹⁾。

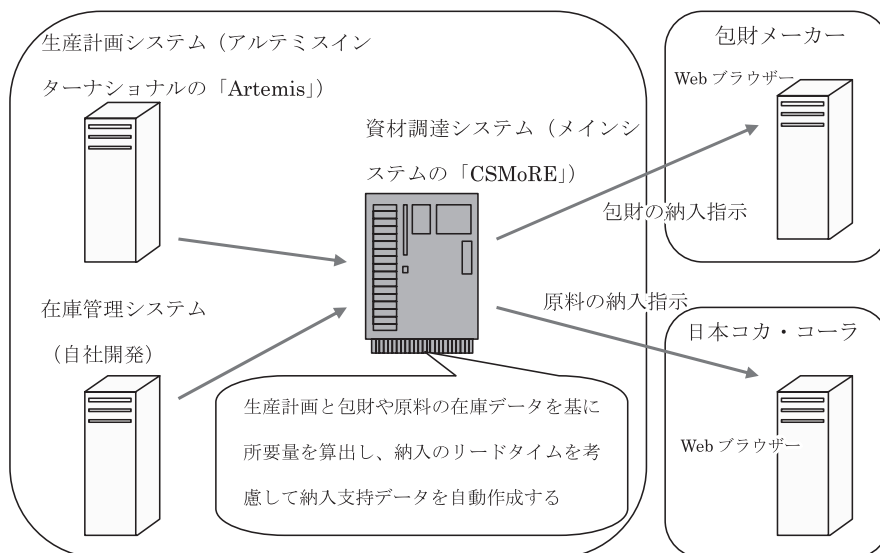
加えて、近畿コカ・コーラでは調合スケジュールの立案に関しても完全自動化を実現してお

図5 生産計画システムの概要



出所)『日経コンピュータ』2000年4月24日号、p147より抜粋

図6 資材調達の仕組み



出所)『日経コンピュータ』2000年6月19日号, p198より抜粋。

り、調合スケジュールでは原液と水などとの調合完了が生産を開始するタイミングまでにある用に連続して調合するようになっている。また、調合スケジュールと併せて、近畿コカ・コーラはこのシステムを用いて購買スケジュールの立案に関しても完全自動化を進めている。これは、資材調達のメインシステムである「CSMoRE」によって、調合が始まるまでにコカ・コーラの原液やペットボトルなどの容器・資材を調達できるようにサプライヤーである日本コカ・コーラや包財メーカーに対してリードタイムを考慮しながら購買スケジュールを自動作成し、納入指示を出している(図6)¹²⁾。

こうした在庫管理システムや調達・生産管理システムの自動化は、それぞれ単体では効果が非常に小さなものとなりがちであるが、近畿コカ・コーラはさらにそれらを需要予測と結びつけることによってシステム導入の効果を向上させようとしている。当社ではSASシステムを導入することにより、日次で製品別・地域別・販売チャンネル別で需要予測を行っている。従来は、営業担当者が週1回集まって、販売計画を立てていたが、これでは週の途中で突然在庫

がなくなってしまうような事態が発生していたが、これは製品の販売動向がチャンネルによってまったく異なっているにも関わらず、これらの需要をすべてまとめて予測しようとしていたことで予測の制度を低下させていたことから、販売チャンネルを自動販売機、コンビニエンス・ストア、酒屋、高速道路のサービスエリア、スーパーの5種類に分類し、その上でチャンネルごとの製品別・地域別の予測を行うことによって問題を解決した¹³⁾。

その後、近畿コカ・コーラを含めボトラー各社の情報システムに対する投資は年間100億円を超えるものとなっていることから、日本コカ・コーラは2001年1月に全国15社あるボトラーと協力して、資材の共同調達や情報システムの標準化・共同運営に乗り出すこととなった。ボトラーは、米国コカ・コーラの子会社であるコカ・コーラ ビバレッジサービス(CCBSC)を通じてペットボトルなど一部の資材の共同調達を実施してきたが、この対象を甘味料や缶などの資材にも拡大することによって、各ボトラーが独自に導入している製造や物流管理システムをコカ・コーラ ビバレッジサービスが中心に

なって開発する標準システムに置き換えていくこととなった¹⁴⁾。また、自動販売機の需要予測に関しては、コカ・コーラ ウェストジャパン、近畿コカ・コーラ、北陸コカ・コーラの3社が共同開発した自動販売機の在庫管理システム「Howks」によって、自動販売機からの無線による売れ行き情報を基に需要予測を行うようになった¹⁵⁾。

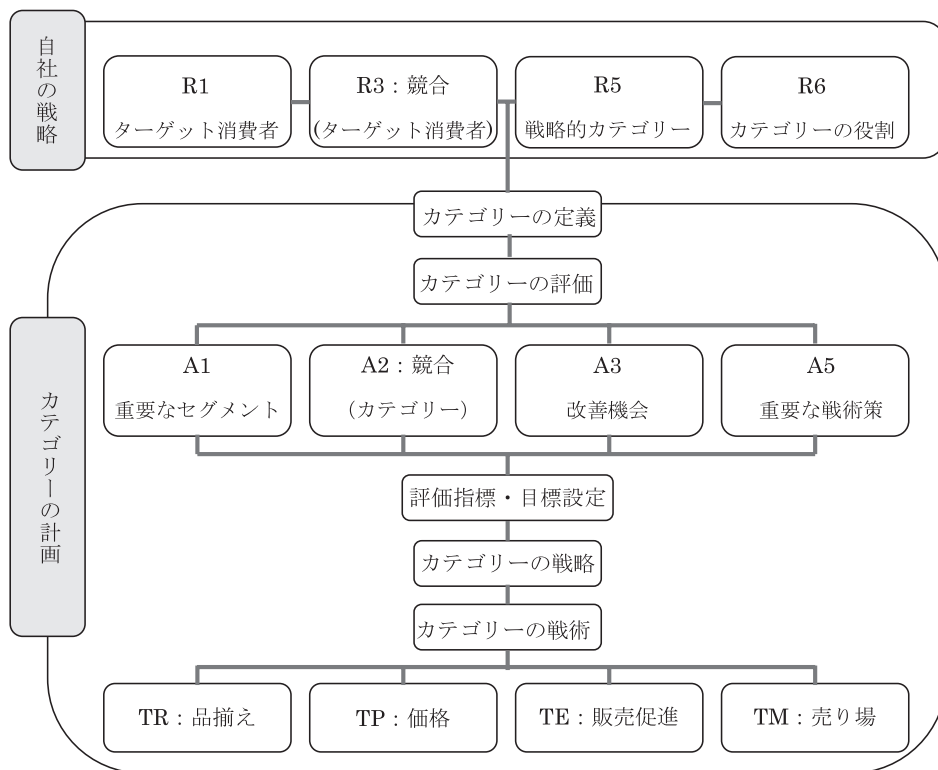
VI. 近畿コカ・コーラとイズミヤの取り組み

イズミヤでは、小売業における同質競争を回避するために、カテゴリ・マネジメントによる顧客・商品管理を導入することによって売り場作りを行っている。そこでは、イズミヤが売上を上げるために新たに来店する新規顧客を増

やしたり、一品当たりの商品単価を上げるのではなく、現在のイズミヤの既存顧客が自社で買い物をする際に以前よりたくさん買ってもらうことで一人当たりの買上げ個数をいかに増やすか、という課題に取り組んでいた（図7）。

そうした中で、イズミヤと近畿コカ・コーラは2001年ころから品揃え、棚割りなどの取り組みを行ってきたが、2005年になって改めて協業によってイズミヤの顧客の中でもポイントカードを持つ200万人にもおよぶ顧客のデータ分析を行い、カテゴリ・マネジメントとして売り場作りを行うようになった¹⁶⁾。データ分析では、年収、年齢、職業等の顧客属性から、買い物客のライフスタイルの仮説を組み立てることによって、従来では小売店の店舗面積に応じて陳列棚を確保していたものから、顧客志向に立った売り場作りを行おうとしているのである。

図7 イズミヤのカテゴリ・マネジメント分析フロー



出所)『季刊 イズミヤ総研』 vol65, pp.74-83 より抜粋

特に、近畿コカ・コーラとの取り組みでは、イズミヤのデータを分析した結果によってターゲットとなった顧客に対して、店舗へ買い物に来た際の顧客の満足度を高め、イズミヤに対するロイヤリティを高めることによって優良顧客へ昇華させるために、ドライ飲料分野において顧客満足度が高まるような品揃えと棚割りを実現するカテゴリー・マネジメントを導入した。

具体的には、近畿コカ・コーラはデータ分析による仮説に基づいて、ターゲットとなる顧客は年齢が35歳以上で、家族人数が2～4名、世帯収入が700万円未満と設定し、イズミヤにおけるドライ飲料カテゴリーのポジショニングは、利益、キャッシュ・フロー、ROAを生み出す源泉であると捉えていた。加えて、イズミヤにける各店舗は、同じ属性の顧客は同じような買い方をするであろう、またそうであれば店舗の品揃えと棚割りも同じもので良いという考え方に基づいて商圈の特性に合わせてグルーピングを行った¹⁷⁾。最終的には3グループに分類し、Aグループでは都会型で単身または2～3名の世帯で中年が多い(都会ミドル商圈)、Bグループでは世代交代が進みつつあるエリアで、若者とシニア層が多い(中抜きファミリー商圈)、Cグループでは郊外型で大家族、一戸建てが多い(郊外ファミリー商圈)となった(表4)。次に、2003年4月から1年間にわたってドライ飲料分野について購買決定プロセス、意思決定プロセスに関する消費者調査を実施し、その結果顧客は、温度帯、次に容量(大容量・

中容量・小容量)、最後にフレーバーへと移行することが判明したことから、イズミヤではドライ飲料のカテゴリーを再定義し、13のカテゴリーに分類した(図8)。

こうしたカテゴリー・マネジメントの取り組みの結果、従来はPOSデータ、売上金額、売上個数、クロスABC分析によって売れ筋商品を確認しながら品揃えを決定し、結果的に全店同じ品揃えリスト、同じスペース配分になってしまい、加えてレイアウト、棚、スペースが合わない店舗などは計画と異なった棚割りになってしまう事態に陥っていたものが、現在では全店のレイアウトと棚割りを把握しながら、各グループ顧客に合わせた品揃えリストにし、売り場スペースは各グループ、各店ごとに理想的なスペースを決定するようになった¹⁸⁾。

VII. SCM への取り組み

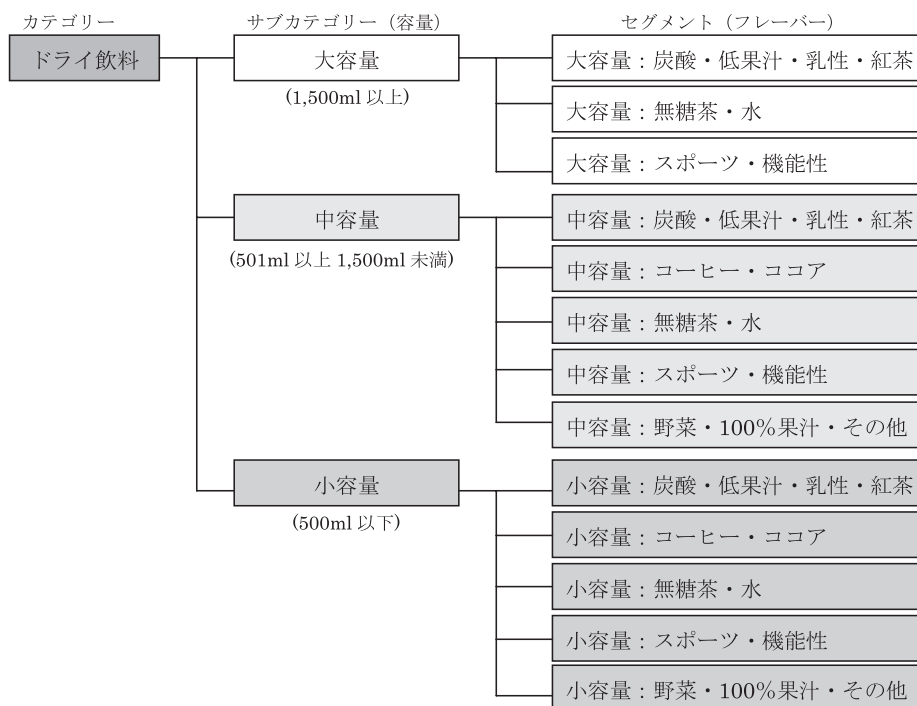
日本コカ・コーラは、アメリカ本社ザコカ・コーラカンパニーの指導のもと日本コカ・コーラがコカ・コーラの原液の販売と日本市場における新製品開発と広告・宣伝を担当し、各ボトラーは日本コカ・コーラから仕入れたコカ・コーラの原液に砂糖や水を加えて完成させた商品を販売する役割を担うことによって、双方がパートナーとして明確な役割分担のもと成長を遂げることができた。特に、ボトラーシステムと生産システムは、ボトラー・マンといわれる営業・配送担当者が各エリアにおける隅々にまで

表4 店舗グルーピング

グループ	世帯	年齢	立地	店 舗
A		ミドル	都会	花園, 天下茶屋, 南田辺, 西田辺, 庄内, 桑津, 淡路, 上新庄, 住之江, 国分町, 高殿, 放出東, 今福, 箕面東, 山西西, 上新田, 御影, 王子, 新大宮
B	ファミリー 小家族	若年 & シニア		平田, 中百舌鳥, 百舌鳥, 昆陽, 阪和堺, 寝屋川, 小林, 住道, 大東, 松原, 八尾, 若江岩田, 平野, 浜田町, 門真, 上野芝, 北助松, 和泉府, 東寝屋川, 岸和田伏見, 六地藏, 河内長野, 多田, 高野, 白梅町
C	ファミリー 大家族		郊外	美加台, 橿原神宮, 和歌山, 阪南, 大久保, 古市, 新家, 玉手, 光風台, 南淡, 原山台, 和泉中央, 泉北, 西神戸, 枚方, 泉佐野, 洛北, 長岡, 学園前, 千里丘

出所)『季刊 イズミヤ総研』vol.65, pp.74-83 より抜粋

図8 イズミヤにおけるカテゴリー構造



出所)『季刊 イズミヤ総研』vol65, pp.74-83 より抜粋

商品を行き渡らせ、さらにリターンルピンを回収し、再び中身を詰めなおして売するというサイクルで事業を行うには非常に効率の良いシステムであった。

しかし、1980年代頃から大規模小売業者やコンビニエンス・ストアの出店スピードが速くなり、日本全国へチェーン展開を進めるようになると、今まで日本コカ・コーラグループの強みであり競争優位の源泉であったボトラーシステムと製造拠点が、逆に足枷になった。つまり、大規模小売業者やコンビニエンス・ストアが全国展開するに従って全国一律のサービスを提供することを求められるようになると、各地域密着型で独立採算制のボトラーシステムでは、ボトラー同士の連携を取りにくい等の問題から対応できなくなったのである。さらに、生産・物流システムは、多様化する商品群と大規模小売業者やコンビニエンス・ストアからのセ

ンター配送の要求により、リターンルピンの回収と個店配送を前提とした現行のシステムでは非効率が生じるようになった。

こうした状況に対して、日本コカ・コーラはコカ・コーラ セントラルジャパン、コカ・コーラ ウェストジャパンといったように日本各地区のボトラーの統合を進めることとなり、合わせてCCNBC主導による生産拠点と物流拠点の統廃合によって生産拠点を20%、物流拠点を30%削減することとなった。1960年に日本で2番目のボトラーとして設立された近畿コカ・コーラもコカ・コーラ ウェストジャパンと統合し、コカ・コーラ ウェストホールディングとなるに至り、販売・生産・物流のすべての面にわたって合理化を進めている¹⁹⁾。また、それに合わせて各ボトラーで進められていた情報システムの開発も、日本コカ・コーラが中心となって全国一律の標準化を進めることによって

日本コカ・コーラと各ボトラーの関係、各ボトラー同士の関係、日本コカ・コーラおよび各ボトラーと外部企業との関係において情報共有化を図り、スムーズな連携を図ることでサプライチェーン・マネジメントを実現しようとしているのである。

こうした日本コカ・コーラグループによる一連の展開は、販売に伴う商流および物流活動において日本コカ・コーラグループとして自社製品のみこだわった専売制を堅持しており、余剰資産となった生産・物流拠点を有効活用するために他社製品を取り扱うことはなかった。また、情報システムにおいても近畿コカ・コーラとイズミヤとの棚割りに関する取り組みは見られたものの全面的な提携が行われたものではなかった。そのため、日本コカ・コーラグループは情報システム等の標準化による情報共有化のために投資を行いながら、その一方で生産拠点や物流拠点の無駄なものをスクラップするという対処を取るに至った。

しかし、日本コカ・コーラグループの現状は、販売チャンネル別シェアでは自動販売機ルートにおいては40%という圧倒的なシェアを持ちながら、大規模小売業者やコンビニエンス・ストアなどの小売店ルートでは20%程度に止まりサントリーとキリン・ピバレッジに水をあけられている状況である。加えて、サプライチェーン・マネジメントの観点²⁰⁾から見れば、サプライチェーン・マネジメントはサプライチェーン全体における全体最適を目指すものであり、一企業の枠を超えた商品供給に関わる企業連鎖の中で市場動向に関する情報共有化が基盤になることが必要条件の一つにあげられ、その意味において販売会社は取引先との「取引から取り組みへの転換」が求められるようになるのである。そうした点で近畿コカ・コーラを始めとする各ボトラーが取り組んでいるのは、情報共有化のための基盤作りであって、サプライチェーン・マネジメントを構築するための途についたばかりであり、今だ従来のパラダイムの中で自社およびグループ内の効率化や部分最適が優

先されていると見ることができる。今後、現行の日本コカ・コーラグループによるサプライチェーン・マネジメントに対する取り組みが効率的・効果的に作用するためには取引先である大規模小売業者やコンビニエンス・ストアとの「取引」を「取り組み」に変えるためのパラダイムの変換が必要になると考える。

注

- 1) 山内孝幸(2007)を参照。
- 2) 2001年6月29日、岐阜、愛知、三重を担当エリアとする中京コカ・コーラと神奈川、山梨、静岡を担当エリアとする富士コカ・コーラは経営統合し、共同持ち株会社コカ・コーラ セントラルジャパンを設立した。
- 3) 2006年7月1日に、コカ・コーラ ウェストジャパンと近畿コカ・コーラは経営統合し、共同持ち株会社コカ・コーラ ウェストホールディング株式会社が発足した。販売エリアは、コカ・コーラ ウェストジャパンの8県と近畿コカ・コーラの販売エリアである大阪府、京都府、兵庫県の2府1県と三笠コカ・コーラ の販売エリアである奈良県、滋賀県、和歌山県の3県を加え、2府12県となり、日本の人口の約33%、コカ・コーラ・システム内におけるセールスシェアの27%を占める巨大な市場を担当することとなった。
- 4) コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社は、1999年7月1日に福岡県、佐賀県、長崎県の九州北部3県を販売エリアとする北九州コカ・コーラと山口県、島根県、鳥取県、広島県、岡山県の中国5県を販売エリアとする山陽コカ・コーラが合併し、日本コカ・コーラグループの中で国内最大のボトラーとして誕生した。
- 5) 1989年にピークを迎えた自動販売機の販売台数は、その後1999年に再びピークを迎えるが、これは1989年前後に設置された自動販売機の耐用年数が越えたこと、1991年頃に発生したはみ出し自販機問題、省エネルギー対策自販機への対応や1996年の自動販売機据付基準の改正などによって入れ替えが進んだものと考えられる。
- 6) この当時、コカ・コーラグループは飲料市場で

- 30%強のシェアを持っていたが、チャネル別に見ると、自動販売機ルートで40%以上のシェアを持っていたが、小売店ルートでは20%前後にとどまっていた。『日経流通新聞』1997年10月16日号。
- 7) 2005年12月現在の資本金は10,948百万円であり、出資比率は、キリンビールが41.19%、三菱重工食品包装機械株式会社が13.86%となる。
- 8) 社団法人全国清涼飲料工業会ホームページ(<http://www.j-sda.or.jp>)より参照。
- 9) 1980年代に入ってスーパー等の量販店の出店スピードが速くなり、小売店が拡大化傾向を強める中で、大手量販店やコンビニエンス・ストアを始めとする量販店はパワーを増大させ、コカ・コーラグループにおいても各ボトラーは多頻度少量配送やセンター納品を要求されるようになったのである。しかし、営業所倉庫内での人手によるピッキング作業や小規模の保管スペースでは量販店やコンビニエンス・ストアの要求に応えることができず、加えて量販店の躍進はコカ・コーラの最大の強みであった自動販売機による直販システムの悪化を招き、量販店の拡大が一般小売店の販売量の相対的な下落を招くことで営業マンのコストパフォーマンスを低下させることとなった。こうした現状に対して、近畿コカ・コーラは長期経営計画「パスポート21」を策定し、商物分離を目指した物流の合理化を柱に、営業マンの物流作業からの開放と販売活動への専念による生産性の向上を図ることとなった。
- 10) ここでいう経験知とは、生産する製品の容器サイズを変更したり、容器に詰める液の種類を変更したりする際に、「どのくらいの時間がかかるか」といった型替え時間や洗浄時間について従来工場の計画担当者が自らの経験を基にして把握していた内容を示している。
- 11) 『日経コンピュータ』2000年4月24日号、pp.141-151。
- 12) 『日経コンピュータ』2000年4月24日号、2000年6月19日号。
- 13) 『日経コンピュータ』2000年4月24日号。
- 14) 『日経情報ストラテジー』2000年8月24日号。
- 15) 『日経ビジネス』1997年10月27日号、『日経コンピュータ』2005年2月7日号。
- 16) 『週刊ダイヤモンド』2005年12月10日号。
- 17) 各店舗のグルーピングは6つの手順によって行われた。①店舗が実際にカバーしているリアル商圏を確定する ②どのような生活者がいて、どのような買い物をされているのか明確にする ③統計解析によってグルーピングを行う ④売上構成比と同じ属性には同じ売れ方をするであろうと考え、各グループでの各店別、各ライン別実績の検証を行う ⑤各グループ別に客単価、購買頻度等に関して顧客の買い物行動の検証を行う ⑥各店舗ごとのハード要因を検証する。
- 18) 『季刊 イズミヤ総研』vol65,pp.74-83。
- 19) 例えばコカ・コーラ ウェストホールディングは、傘下の物流会社3社(コカ・コーラ ウェストジャパン ロジスティックス、関西ロジスティックス、三笠ロジスティックス)を統合し、物流機能を一本化することで年間2億円のコスト削減につなげる、と発表した。『日経流通新聞 MJ』2006年10月30日号。
- 20) サプライチェーン・カウンシル日本支部(SCC)の定義によると、「サプライチェーン・マネジメントとは、顧客に価値をもたらす製品、サービス、情報を提供するビジネスにおいて原材料の供給者から最終需要者に至る全過程の個々の業務プロセスを、全体として1つのビジネス・プロセスとしてとらえ直し、企業や組織の壁を越えてビジネス・プロセスの全体最適化を継続的に行い、製品・サービスの顧客付加価値を高め、企業に高収益をもたらす戦略的な経営管理手法」であるとしている。SCCホームページ(<http://www.supply-chain.gr.jp/>)より筆者抜粋。

参考文献

- Mark Pendrgrast (1993) *For God, Country, and Coca-Cola*, Collier Books. (古賀林幸訳『コカ・コーラ帝国の興亡—100年の商魂と生き残り戦略』徳間書店, 1993) .
- 株式会社埼玉新聞社 (1988) 『企業ドキュメント 三国コカ・コーラ 明日への挑戦』株式会社埼玉新聞社。

Mar. 2010

メーカー系列販売会社による SCM 構築に向けて

麒麟麦酒株式会社広報室 (1969) 『麒麟麦酒の歴史 戦後編』麒麟麦酒株式会社。

近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社 (1991) 『30年の歩み』近畿コカ・コーラ株式会社。

河野昭三・村山貴俊 (1997) 『神話のマネジメントーコカ・コーラの経営史』まほろば書房。

財団法人流通システム開発センター編 (1993) 『フランチャイズ・ビジネスー運営・加盟・成功への手引き』流通システム開発センター。

島田克美 (1996) 「系列とフランチャイズ・システムー企業間関係と経済的パワーの役割ー」流通経済大学創立三十周年記念論文集編集委員会『創立三十周年記念論文集ー経済学部編』流通経済大学出版社。

日本コカ・コーラ株式会社 (1976) 『The Coca-Cola Company- その90年の歩み』日本コカ・コーラ株式会社。

宮元惇夫 (1994) 『コカ・コーラへの道』かのう書房。

www.cocacola.co.jp。

それ以外に、『日経産業新聞』『日経流通新聞』『日経流通新聞 MJ』『日本経済新聞』を参考にした。

参考資料

『BE 建築設備』2000年1月号, pp.58-63。

『Themis』2003年6月号。

『季刊 イズミヤ総研』vol.65。

『週刊ダイヤモンド』2005年12月10日号。

『日経コンピュータ』2000年4月24日号。

『日経コンピュータ』2000年6月19日号。

『日経コンピュータ』2005年2月7日号。

『日経ビジネス』1997年10月27日号。

『日経ビジネス』2005年3月7日号。

有価証券報告書総覧 (2005) 『近畿コカ・コーラ株式会社第47期』。

有価証券報告書総覧 (2005) 『コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社第48期』。

『流通設計』1998年11月号, pp.40-43。

コカ・コーラ ウェストホールディング ホームページ (<http://www.ccwh.co.jp>)。

サプライチェーン・カウンシル日本支部 ホームページ (<http://www.supply-chain.gr.jp>)

社団法人全国清涼飲料工業会ホームページ (<http://www.j-soda.or.jp>)。

日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://>