

プレゼンテーション 8



「チャネル販売

ブラジルでのLPG販売の挑戦と実践」

ブラジル ウルトラガス社 事業開発部長

リカルド・カストロ 氏

○ブラジルマーケットというのは、日本のマーケットとは随分違うが、どういう課題を今抱えていて、ここ数年どのような取り組みをしてきたかを話す。ウルトラガスはLPGガスの流通では大手で、1年当たり150万トンの販売。3分の2がボンベ、残り3分の1がバルク。1年当たり650万トンのLPGガスがブラジル国内で消費され、輸入はそれほどなく、ほぼ自給自足に近い状態になってきている。消費の用途は95%が厨房用で、一般家庭でLPGガスを料理等に使う。暖かい国ですので、暖房ではなくクッキング。

○数年前、ボンベ市場の悪循環が始まった。そもそものきっかけは、価格に対する敏感さが高まったということ。ブラジル国内の価格の設定は政府が行っていて、ペトロブラスという国営の企業が握っており、あまり調整することはない。ただ、99年から2000年にかけて、大変な高騰があり、大幅にボンベの価格が上がった。13キロのボンベが通常のサイズだが、消費レベルで2倍以上になり、所得に占めるLPGガスの支出が平均で3.5%になってしまった。低所得者層になるとより深刻で、最低賃金のレベルの10%を占めるまでになってしまった。これによって人々は大変価格に敏感になり、価格に敏感になった人たちは、使い方を変えて消費ボリュームが下がった。

○ブラジル国内でのLPGガスの消費は、1937年にスタートし基本的には70年間伸び続けてきた。それまでの薪に代わるものとしてLPGガスが使われ始めた。ただ、この4～5年を見ると、価格が高騰して、それに応じて消費量が家庭業務部門で下がってしまった。

○そこでわれわれは、もう少し背景を理解しようと調査した。なぜLPGガスの消費が下がってしまったのかというと、

- ・まず天然ガスの導入があった。しかし、これは影響が小さかったと、特にボンベ市場については、言えることが分かった。
- ・もう一つの仮説は、LPGガスをやめて薪に戻ったのではないか、あるいはその他のもの、例えば、エタノールに切り替えたのかという仮説もあったが、これもあまりそうではないと分かった。
- ・結論は、少しだけやり方が変わる、習慣が変わるということで、これらがボリュームの削減につながっていると。例えば、調理する頻度を下げる、あまりオーブンを使わなく

なる、あるいは代わりに電子レンジを使うようにするとといった、少しずつの変化を足し合わせて、大きなボリュームの削減につながってしまったという事であった。

Reasons for the Volume Drop

Change in habit	%
Avoid recipes that burn too much LPG	29%
Cook less frequently (freeze leftovers)	19%
Use of other cooking alternatives (e.g. microwave ovens)	12%
Reduce the number of cooked meal	10%
Use of pressure cooker	7%
Other ^(*)	23%

() includes better use of stove and ovens, low temperature cooking, occasional use of coal and firewood, etc.*

Source: Market Research conducted in December, 2005
3,000 respondents in 12 different cities in Brazil



○ウルトラガスのような物流に携わっている会社は、これにどう対処したらいいのかを考えなければならない。まず売り上げの目標値がそれぞれあり、ある程度のボリュームを出さなければいけないということになると、価格競争のリスクが高まるため、マージンが大変少なくなってしまう。

○通常ではボンベの販売量は、通常の正規のチャンネルを通して行われる。レギュラーチャンネルというのはガス会社の系列で、排他的な系列という形でディーラーがある。これがフォーマルな通常の正規のマーケットになり、労働安全や環境といったことに関して、きちんとしたルールを守らなければならない。しかし、売り上げ目標があったとして、その実現が難しいという状況になると、余った分がこぼれてしまい、いわゆるイレギュラーな非正規のチャンネルに流れてしまう。またはルールを守らないディーラー、例えば、消防法を守らないとか、あるいは労働安全を守らないような、どのブランドとも系列関係を持っていないところにこぼれてしまう。そういったマーケットが入ってくると、特に価格に敏感な消費者は、非正規のチャンネルで買うことを覚えてしまう。

○正規のチャンネルの方から何も出せるものがないと、サービスも提供できないし、ブランドもないしとなると、結局残るは価格のみとなってしまう。顧客が非正規の低サービスチャンネルに慣れてしまってそこから買うと、単に価格の敏感さだけが高まって、どんどん低価格化ということになってしまい、悪循環がぐるぐる回ることになってしまう。

○ここから、何枚か写真（以下写真割愛）をお見せして、ブラジルのチャンネルの様子をご説明する。多少皆さんがはっきりと状況を把握できるようにと思って用意した。まずこちらですが、ブラジルのチャンネルについて大変重要な側面を説明している。サービスタイプは、O T C（Over the Counter:カウンター越し）ということで相対取引。わざわざ店に空になったボンベを持って行って、そして充填してもらって持ち帰るという形。もう一つ、宅配サービスがあり、これもフォーマル。フォーマルないしはスペシャライズドのサービスという本来あるべき正規のルートとのサービスと、非正規の一般的なサービスがある。サービスのレベルの高い宅配を行うフォーマルなディーラーの場合は、特定のブランドとの系列関係にある。ウルトラガスとしては、これが本来あるべき姿だと思っており、そのマーケットを開発するべきだと思っている。でも、それ以外のものは、時にはそういったものがなくてはならないときもあり、あまりマーケットのプラスにはならないが、仕方がないという形で入ってくる。

○こちらは、ディーラーの写真。これは正規のウルトラガス系列のもので、ちゃんとブランド名が書いてある。系列で、正規のディーラーになって、承認を当局からも得て、消防局、国の石油当局からも許可を得ている。そして特定のLPガスの流通企業の系列となっていて、見た目が画一的。車も全部一律のデザインになっていて、本来はこうあるべき。

○宅配は、音楽を流しながら、それを聞きつけた人がトラックを止めて充てんしてもらうケース。又、最近は、電話を受けたら宅配するというやり方が始まっている。

○非正規の、いわゆるインフォーマルなチャンネルは、LPガスのボトルも色が3種類ある。ウルトラガスのブルー、他社がシルバーとグリーンで、合わせて3色。安全や健康、衛生についても配慮がなく、ブランド名を出したり、プロモーションすることもないし、サービスも全く提供されていない。どの特定のブランドとも全く関係がないということで、ガスとしか書いてない。トラックも特定の企業系列ではなく、ただ車で回って、LPガスを売っている。

○複数の国を訪問して、ブラジル以外の国を幾つか参考にしたが、そのうちの一つでより多く問題を持っていると感じた国があった。規制の枠組みの面で問題を抱えているのはフ

イリピン。すごく限られている幾つか正規のアウトレットのお店もあるが、大半はLPガスの受け取りを自営業者がオートバイで配達をします。いろんなブランド名が書いてあって全然差別化がされていない。全部同列に同じように書いてある。たくさんいろいろなメーカーのものが、いろいろなボンベに入っており、要するに差別あるいは区別化が全くされていない。とにかく消費者から見るとどれも同じように見えてしまう。

○幾つか、南米の例をご紹介しますと、いろいろな度合いがあり、非正規といっても国によってはあまり問題がないところもある。ただ、全般的にいえるのは宅配中心ということ。コロンビアでは、幾つかのディーラーの中には、どのブランドか分からないようになっていところもあるし、一つのブランド名があっても中に入るとまた別のブランド名があるケースもある。又、いいチャンネルで、きちんとディーラー所有のトラック群が配送のために使われているものもある。時には自転車配送もある。エクアドルでは、トラックの宅配サービスが一般的。キトではこういうものをたくさん目にする。ペルーでもやはり宅配サービスをしている。電話番号も盛んに宣伝しており、電話での販売が南米では大変支配的。一方では、地元の食料品を売る市場で、フォーマルなチャンネルやブランドが販売されているという状況もある。

France, Bottled LPG Channels



○フランスでは、正規のチャネルで、フォーマルで、安全やその他のルールは全部守っているが、サービスレベルは大変低く、宅配はせず、お客さんが自分でボンベを持って行って充填しなければならない。例えば、スーパーの駐車場やガソリンスタンドに行くと、大きなラックにさまざまなブランドのボンベが並んでいてセルフサービス。どのブランドでも取り出せる。見た目はみんな同じで、大変うまくいって一見いいようだが、スーパーマーケットが自分たちで充てんするようになって、このような確立されたブランドの代わりをするようになった。違いがあるとすればそれは価格で、結局は価格という先ほどの話になる。つまりサービスがなければ最終的には価格オンリーになってしまう。いろいろなブランドがあり、スーパーマーケット自体が、カルフルLPGというような形でやっていて、大変大きな問題になっている。

○サービスの低いチャネルがあると。そして価格への感度が高まって、顧客との人間関係もできていないとなると、価格しかないということになってしまう。ウルトラガスがこの問題を考えるときにポイントになるのは、要は何を売るといふ話。

○コモディティを売るといふことであれば、仕方がない。1リアルとか1ドルでボンベを売るとなると、すべて変わってしまう。でもそれではいけない、サービスを売らねば。製品そのものはコモディティかもしれないが、サービスはコモディティではない。つまり、エンドユーザーとの関係をきちんと大事にしたい。仮に顧客との関係が希薄になって、価格だけでインフォーマルなチャネルで売るといふことになってしまうと、そこでの問題はフィリピンのように外部のプレーヤーが入ってきてしまう。充填するだけであれば、どんな規模でも、それこそ小規模でもできてしまう。ホースがあれば、ちょっとした規模でもボンベの充てんはできる。その上で大手がこれまで投資してきたボンベの品質アップや安全、技術支援といったところでの投資にただ乗りすることができる。各企業がボンベをきちんと手当てをし、財務的、労働、そしてまた安全規制の面で守るべきルールを守る必要がある。更に言うと、量が本来の量より下回っているような充填ボンベがある。つまりチャネル全体での透明性がなければ問題がどこで生じているのかがなかなか見えない。

○幾つかのマーケットを見てきたが、どこでもプレーヤーだけに依存しているわけではない。LPガスの企業自体だけではなく、ルールがしっかりしていないと駄目。そのマーケットのルールがきちんとしている必要がある。政府、あるいは当局がルールを決めるとき、例えば、安全や、ボトルのオーナーシップ、つまり所有者の責任や価格等についてのルールを決めるときには、ではどうやったら利益ができるのか、どういう利益ができるのか、何が可能なのかといったことがまず考えられてルールが決められるべき。われわれが政府と一緒に、ルールづくりにかかわっていく必要がある。このマーケットの健全性に関心を持つ人がすべてかかわって、悪循環が起こらないようにしなければならない。安全が損な

われたり、品質が下がってしまうということがないように取り組む必要がある。

質疑応答 8

(質問者A) 非正規のマーケットでボンベに充填されていますが、これは正規のマーケットでも同じボンベが使われているのですか。それが1番目の質問です。2番目は、小売業者はマーケットの排他性、独占というものをきちんと守っていますか。

(カストロ氏) まさにそこが問題で、会社自身が、問題を自分たちで引き起こしている部分があります。ブラジルの主要な大手企業は8社ですが、4社が90%のマーケットシェアを持っているような状態ですので、インフォーマルなプレーヤーがこのチェーンに入ってきますと、これは要するにきちんとした管理、ディストリビューションの流通の部分の管理ができなかった、大手の側がうまく成功しなかったということの表れです。ただ、これが起こってしまって、あまりにも広がると究極的にはフィリピンのような状態になりかねません。つまり、誰がボンベに充填してくれるのかという補償さえもないということです。例えば、ガレージのようなところへ持ち込んで充填することも考えられるでしょう。そうなったときにきちんとした重量まで重点されるのか分かりません。ブラジルのようなケースがそうですが、非正規の部分が量的にあまり多くないのであれば、流通のシステムをきちんと管理することが必要です。でも、ある一定のレベルを超えますと、問題はもっと広がってしまって、独立系の充填業者ということになってきて、それらの業者はルールを守るかもしれないし、守らないかもしれません。

(質問者B) 一つ関心があるのは、価格競争がブラジルで大変大きな要素になっていると思います。この非正規のインフォーマルなチャネルは、正規のものからどれぐらい下回らなければいけないのでしょうか。10%削減したら売れるのか、それとも5%でいいのか、20%なののでしょうか。

(カストロ氏) 興味深い事に、それほどエンドユーザーのところの価格をカットしないのです。われわれの-marginはカットする方が大きいのですが、最終的な小売りの方はそうでもありません。低サービスと高サービスのチャネルの間の差もありますが、大体2~3リアルということで、ボンベ当たり1ドル10セントとか2ドルぐらいでしょうか。例えば、サービスで宅配をやってもやらなくてもそれぐらいの差です。よくあるのが、顧客に成り代わる購買エージェントのようなところが仲介して、そして-marginをキープしてしまうということで、自分たちが儲けてしまうようなケースがあります。

(質問者C) 価格についてお伺いしたいのですが、一番最初に自給自足でほぼ国内の需要を賄っているとおっしゃっていたのですが、約5年間で価格が2倍以上になるところは、輸入価格が上がるといったものではないのかなと思ってまして、具体的にはどういった理由で価格が上がったのか教えていただけますでしょうか。

(カストロ氏) 基本的にはペトロブラスが価格を決めます。われわれの代わりに決めてしまうわけです。国際価格を吸収して、一定の価格をブラジル国内では維持しています。ですからここ5年間、国内価格は変わっていません。だから、先ほどのグラフは所得に占めるパーセントで2004年までしか取っていませんが、これがここ何年かどんどん下がっています。というのは、所得レベルが上がったのに対して、ペトロブラスが国内価格を固定にしたからなのです。なぜそれができるかというと、ほぼ自給自足状態なのでソースがある、供給源があるということです。そしてまたLPガスの価格を補助金という形で提供することができるということです。一番最近の数字で見ますと、たしか650万のうちの150万ぐらいが補助金だったと思います。

しかし、これも興味深い点ですが、LPガスに関してはたくさんの税金があります。このグラフで表されているところは、原材料価格プラス税金の両方が上がったのです。ブラジル国内の原材料価格は、ブラジル国外と比べて安いわけではありません。国内の方が高かったりします。それはなぜかということ税金がかけられているからです。われわれは基本的には一部の、例えば、南アメリカとかエクアドルなどで見られていることには見舞われていません。ベネズエラもそうですが、それこそ国際価格とかけ離れている状況です。そうすると、需要は本来のところからかけ離れたレベルになってしまうというケースがあります。

(質問者D) ボンベを使っていらっしゃいますが、毎年ボンベに使う額は平均でどれぐらいですか。ボンベの置き換えは、ほとんどの利用者にとっては必要なことだと思うのですが、その部分の金額を教えてください。

(カストロ氏) ブラジル全国でいうと、13キロのボトルが大体1億本あります。そのうちの2200万がウルトラガス所有です。2200万のブルーのボトルがあるということになります。数字が間違っているかもしれませんが、例えば、このボンベの1本を直さなければいけないとか、捨てなければいけないということであれば、大体、20年に1回ぐらいでしょうか。それが2200万本ということで、それぞれが100ドルぐらいするのであればかなりの額になります。また後で数字を提供できますが、かなりの額になると思います。ただこれはビジネスの一貫だと思っています。あまり大きな問題ではありません。マーケットが伸びていってもっとボンベが必要になるときは、大変多大な投資が必要になります。