

大阪商業大学学術情報リポジトリ

家電メーカーにおけるマーケティングチャネルの変遷

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2023-08-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中嶋, 嘉孝, NAKASHIMA, Yoshitaka メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/2000086

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.



家電メーカーにおけるマーケティングチャネルの変遷

中 嶋 嘉 孝

はじめに

1. 家電流通の現状
2. 家電メーカーのマーケティングチャネル
3. パナソニック、三洋電機に見るマーケティングチャネルの変遷
4. チャネル論から見た家電流通

おわりに

はじめに

家電流通は大きく変化している。一例をあげるとメーカー段階では各事業分野の撤退、売却、小売段階では系列店チャネルのシェアの縮小、家電量販店業界に相次ぐ経営危機、上位企業によるM&Aなどである。その再編の事例の中で、最も象徴的といえるのがパナソニックによる三洋電機の買収である。もともと両社は、松下幸之助、三洋電機の創業者である井植歳男同士が親族関係であったが、これまでは資本関係はなく、白物分野では競合する部門が多くあった。しかし2005年から三洋電機は経営危機に陥り、半導体や液晶部門を整理するなど大幅なリストラ策を実行し脱しようとしたが、実らず2009年にパナソニックは、三洋電機を事実上買収し、2011年にも統合し、2012年の新製品から三洋ブランドも消滅する予定である¹⁾。

そこで本研究では、このような再編は家電流通の構造変化によるものが大きいと認識し、その構造変化を以下のものとして捉えている。日本の家電流通は、卸売段階では販売会社制度、小売段階では系列店として流通系列化が行われ、メーカー主導のチャネルが構築された。しかし家電流通の小売段階における流通系列化は崩れ、系列店チャネルは4割のシェアに落ち込み、家電量販店主導の市場が形成され、パワーシフトが起きている。それらの要因は、まず小売段階の競争激化によるところが大きい。その結果家電量販店業界における、売上高の上位企業と下位企業間の優劣の差が堅調になったといえる。つぎにモータリゼーションに代表される購買行動の変化である。これらの変化を汲み取った企業が上位に台頭したといえる。そして大型店政策と独禁政策からなる政府の流通政策の変化である。大型店政策は、家電量販店の大型店出店を促進し、独禁政策はメーカーの行き過ぎた系列化を抑制した

1) 『産経新聞』2010年10月23日。

といえる。

これらのパワーシフトを解明するためには、メーカーのチャネル政策の変化をみる必要があるといえる。家電流通の先行研究のうち、メーカー段階における変遷過程は、経営史の分野の研究者により、パナソニックなど一部の企業に対して蓄積がなされているといえる。しかし下位メーカーの変遷過程を解明した先行研究は少なく、また本社に併設されていた三洋電機の歴史を展示するサンヨーミュージアムも廃止され、史料を含め歴史的事実の検証が不可能になる恐れがある。

本研究は、まず家電メーカーの一般的なチャネルを述べる。つぎに史料や先行研究が豊富なパナソニック（以下松下）そして今回再編される三洋電機におけるマーケティングチャネルの変遷を考察する。最後に2社の事例をチャネル論、流通系列化の理論から分析する。

1. 家電流通の現状

現在の家電流通は、小売主導とくに家電量販店主導の市場が形成されている。家電流通の市場規模は、経済産業省の商業統計表によると7兆円8,400億円²⁾とされ、その約6割を占めるのが家電量販店である。

図表1-1 チャネル別販売比率とその変化(単位:%)

1978年度	通産省調査	メーカー推定
系列店	84.5	56
量販店	10.4	22
GMS	2.8	13

出所)『週刊東洋経済1979年4月13日』、東洋経済新報社、1979、100頁。

	GFK ジャパン調べ	家電流通データ総鑑
系列店	12	8.4
量販店	71	62.7
GMS、百貨店	6	5.3

出所)『GFK マーケットウオッチ、2009年家電市場総括』、2頁、
http://www.gfkjpn.co.jp/update_file/pdf/210.pdf (2011年3月1日閲覧)
 『家電流通データ総覧2010』、リック、2010、167頁、から筆者が作成。

上記の図表1を見てわかるように過去の主力チャネルであった系列店のシェアは減少し、家電流通の小売段階においては家電量販店主導の市場が形成されているといえる。

2000年代からは北関東を発祥とするヤマダ電機、コジマ、ケーズデンキのいわゆるYKK、ヨドバシカメラやビックカメラのカメラ系量販店が上位を占めるようになった。

つぎに卸売段階を概観する。家電メーカーが卸売段階を系列化するためにかって行っていた1地域1販売会社制度やチャネル別販売会社制度は、改変されている。具体的にはパナソ

2) 電気機械器具及び電気事務機械器具小売業の年間商品販売額合計。

図表 1 - 2 家電量販店業界の売上高上位 5 社（単位：億円）

順位	企業名	売上高
1	ヤマダ電機	20,161
2	エディオン	8,200
3	ヨドバシカメラ	7,012
4	ケーズデンキ	6,486
5	ビックカメラ	5,896

2010年2月期、ビックカメラは2009年8月期現在、ヨドバシカメラは未上場。
出所) 各社ウェブサイトを筆者が加工

図表 1 - 3 主な家電メーカーの販売会社数の推移

メーカー名	1969年	1975年	1983年	1990年	2006年
パナソニック	216	239	101	58	4
東芝	184	71	22	8	1
三洋	91	68	12	7	6
三菱	58	68	14	14	1

2011年3月1日現在。

出所) 「日経流通新聞」1983年10月13日、下谷政弘稿、坂本和一、下谷政弘編『現代日本の企業グループ』、東洋経済新報社、1990年、79頁、尾崎久仁博稿「チャネル戦略の転換 家電産業のケース」『彦根論叢第270号』、1991年、235頁、孫一善稿、「高度経済成長期における流通系列化の形成」、『経営史学第29巻3号』、1992年、17頁を各社有価証券報告書、各社ウェブサイト、ヒアリングを筆者が加工。

ニックを最後に、すべてのメーカーにおいてかつての制度を廃止し、1販売会社に移行している。これらの要因は大きく3つの要因挙げられる。第1の要因は系列店が減少したことである。販売会社の役割は系列店に対する経営指導や物流のサポートであったが、その店数、交通網の発達により、広域化した販売会社で受け持つことができるようになったといえる。

第2の要因は、家電量販店の台頭と家電量販店業界内の競争である。家電量販店は、系列店とは違い経営指導などを必要としないために人員を必要とせず、販売会社は商品供給のみをすることで人員を必要としないことによって広域化をおこなうことできた。家電量販店業界内の競争は、電器街と呼ばれた秋葉原、日本橋などを発祥とする家電量販店が売り上げを落とすことによって、電器街向けチャネルを必要としなくなったといえる。

第3の要因は、物流である。販売会社は系列店、家電量販店の両方の物流も担っていたが、現在売上高上位に位置する家電量販店は、3PL³⁾を使った物流網を整備し、販売会社に頼らない物流網を構築している。また系列店向けも、販売会社は家電メーカーの物流子会社に外部の会社に委託し、物流機能を外している。これらの要因で販売会社の役割が変化

3) 3PL：サードパーティロジスティクス、輸送や保管、在庫管理など複数の物流業務を特定の事業者が荷主から一括して請け負う事業活動。

加藤義忠監修、日本流通学会編『現代流通事典』、白桃書房、2009年、172頁。

一例としてヤマダ電機は、東日本を第一貨物、西日本を三洋電機ロジスティクスに委託している。

し、家電流通の卸売段階が大きく変化している。

2. 家電メーカーのマーケティングチャネル

ここからは家電メーカーの一般的なマーケティングチャネルの構築過程を、小売段階と卸売段階に分けて考察する。

(1) 小売段階

戦後家電メーカーで系列店政策をいち早く開始した松下は、当時は主流であった各メーカーの併売店を自社の専売店にするために自社メーカーの取り扱い比率に応じて与えるいわゆるリベートなどをし、囲い込みを進め傘下におさめた。その後1958年ごろから日立は日立チェーンストール、東芝はマツダリンクストア、三菱はA特約店制度、ダイヤモンドショップ、早川がフレンドショップなどの名称で展開が始まった。

このように系列店の創業者は、多少なりとも電器店に関係ある人が多かったが肝心な経営や販売、そして技術においてすべてに知識を備えているは多くはなく、素人に近い人でも簡単に始められるFCチェーンのようなものであったと推測される。このように発展の背景となるのが、経営指導システムと、教育システムであると考えられる。その一例が滋賀県草津市の松下幸之助商学院⁴⁾(旧松下商学院)である。この学校は、研修期間11ヵ月で全寮制において、電気店の営業、経営、国家資格の習得を目標とした技術を学習するものである。同様の施設を日立は日立販売専修学校⁵⁾、東芝も東芝経営スクールを設置している。この他に家電メーカーからの小売店に対する商品取引以外の指導援助として、販売指導員の派遣、拡販行事への参加、経営講習会の参加、開店資金などの援助、販売助成員などの派遣、売上コンクールへの参加、従業員の厚生面の援助、店頭看板の提供、販売業務用品の助成、店舗改造等への援助、車両購入などの助成などが該当する⁷⁾。

この拡販行事とはお得意さまをだけを招待し、ホールや体育館を使ってその地区の系列店が集まり、参加者に対しての粗品の配布、ご成約記念品の配布、物産展などを開催する合販とよばれる合同販売会、顧客に対してのカルチャースクールの提供、愛用者大会旅行、歌謡ショー⁸⁾などを行うことである。

また参入が遅れた重電系である日立は、1958年から豊富な資金力をバックに系列店の外装、配送車の色をオレンジに統一し⁹⁾、消費者にとって薄かった家電=日立のイメージを浸透させた。また日立は新卒の従業員対象に、チェーンストールジュニア研修セミナー、経験者用に実務教育セミナーを実施している。その後の店主用にチェーンストール店主教育を月

4) 男子部門は滋賀県草津市、女子部門は奈良県大和郡山市にある。

立石泰則『ソニーと松下 上巻』、講談社α文庫、2003年、125頁。

5) 『松下電器商学院10年史』、松下電器産業株式会社家電事業本部商学院、1981年、9頁。

6) 『我が社の歩み』、日立家電販売株式会社、1980年、62頁。

7) 通産省重工業局編、『変貌する家電流通機構』、通産産業調査会、1971年、357頁。

8) 山形ナショナル株式会社『山形ナショナル(株) 50年のあゆみ』、山形ナショナル株式会社、2002年、65頁。

9) 前掲書、日立家電株式会社、56頁。

商目標額に応じたプログラムを展開している¹⁰⁾。

しかしこのような系列店は戦後の創業者の代から2代目になる転換期を迎えており、他

図表2-1 メーカーの系列店の変化（店数）

メーカー名	パナソニック	東 芝	日 立	三 洋	三 菱
チェーン名称	パナソニック	東芝	日立チェーン	サンヨー	三菱電機
年	ショップ	ストア	ストール	薔薇チェーン	ストア
1960年代	10,000	5,500	3,400		3,300
1970年代	17,000	7,600	5,800	4,100	3,700
1980年代	26,000	12,000	10,500	4,400	4,300
1990年代	25,000	10,500	9,000	4,550	4,000
2009	18,000	4,000	5,000	2,600	2,400

出所)『家電流通データ総覧2010』、リック、2010年、195頁。

の中小零細の小売業に共通する後継者不足に悩まされている。ほとんどの系列店は新規の顧客開拓は少なく、店頭販売でなく従来からの訪問販売も少なくなり、既存顧客の維持に傾いている。あるいは量販店の下請けとして、アンテナやエアコンの取り付けに専念する系列店も見られ、大幅な拡大は難しく厳しい状況にある。

そこで系列店の衰退を招いた要因としては、家電量販店業界の競争激化の他に、消費者が商品知識を得たこと、需要が一巡した後の2台目、または買換え需要においては商品説明を必要としないこと、商品構成が変化したことなどがあげられる。特に商品説明をしない最寄品的な家電品については、モータリゼーションを背景にして、車によりその場で持ち帰るといった消費スタイルが定着している。商品構成の変化の例として、パソコンの普及があげられる。また今まで手厚く支援してきたメーカーの販売会社も、その売上げ規模に応じて営業マンの訪問回数も差をつけ、系列店を選別する時代に入ったといえる。

またこのようなメーカーの縛りを嫌い、売上の良い系列店が、系列の枠を飛び出しベスト、エディオンやコスモスベリーズなどフランチャイズチェーンに加入し、大手家電量販店のパイニングパワーに依存する店も多くなっている¹¹⁾。またアトムチェーン（本社大阪府羽曳野市）のような、かつての系列店を集めパイニングパワーを発揮するボランタリーチェーンも成長している。アトムチェーンは、看板や店舗等を統一することなく緩やかな共同仕入れ組織を形成するチェーンであり、店頭価格も大手家電量販店と比較しても大差がない価格で販売され、系列店時代に比べ大幅に売り上げを伸ばす店舗が多くなっている¹²⁾。

(2) 卸売段階

まず卸売段階の系列化を支えてきた販売会社制度の変遷を分析する。家電メーカー各社では2000年代を境に従来までのチャンネル体制である一地域一販売会社、業態別販売会社を再編させている。その再編に至るまでのプロセスを、戦後のチャンネル構築の段階から2000年代の

10) 前掲書、日立家電株式会社、127頁。

11) 『日経流通新聞』2011年2月11日

12) アトムチェーン井坂泰博社長へのヒアリング、2010年11月25日

現在の形になるまで3つの段階に別け見えていくことにする。

まず第1段階は、1945年から～50年代で半ばの戦後の物不足の時代には、製品の種類が少なく、今と比べて中小メーカーが多く存在し、大手メーカーといえどもチャンネル体制は確立していなかった。一方小売段階も、ラジオ商と呼ばれるラジオを中心に中小零細店が主で複数メーカーを取り扱っていた。

この段階を卸売流通の視点で見ることとする。三村優美子教授によれば卸売流通のタイプを規定する要因は、商品特性(価格水準、耐久性、技術的複雑性、標準化の程度)、生産特性(生産者数、地理的密度、集中度、生産者の製品ラインの広さ)、消費特性(消費者数、消費者の地理的分散の程度、購入単位と購入頻度、需要の異質性の程度)があげられる¹³⁾。この段階を現在の状況と比較する。生産特性ではメーカー数が数多く存在し、消費特性では消費者数は増加し、インフラも整っておらず卸売主導のチャンネルに近い状況だった。

しかし経済復興が進むにつれて、家電分野に重電メーカーも参入し、競争が激しくなるにつれ中小メーカーが淘汰された。そして資本力のある大手メーカーの生産体制が確立し、寡占化が進んできた。つぎに家電メーカーは建値制を意図したチャンネル体制を構築していった。まずメーカーは第1段階としてモーター類の販売・電気工事を担当していた重電メーカー系の代理店、電球の販売や家庭用雑貨を扱っていた雑貨問屋、弱電系の通信機や自転車の代理店、ラジオ部品などを扱っていた総合問屋などを中心に確立していった¹⁴⁾。とくに松下がこのような方式によりチャンネルを確保していった。一方後に参入する東芝、日立、三菱の重電系は、資金力をバックに自ら卸を設立しチャンネルを確保していったケースも多く見られた。しかし第1段階のチャンネルシステムは新製品が増え、GDP成長率が高い伸びを示し、消費が拡大する時期であれば、市場が拡大し卸の数は問題にならなかったといえる。しかし1964年の東京オリンピックを境に日本経済は、当時戦後最大といわれたオリンピック不況に陥り、家電メーカー各社も大量の在庫を抱えることになる。

第2段階は、家電メーカーと有力卸との共同出資の下に1地域1販売会社が設立される過程である。

家電メーカーは小売段階を専売化し系列化を行ったように、卸売段階においても代理店に対して出資し、販売会社を設立して系列化を図った。販売会社は家電メーカーの定義によると事業内容を「家庭電器機器の販売¹⁵⁾」と捉えている。山内孝幸教授は「販売会社は垂直的統合の一形態として、メーカーによって既存の卸売業者をもしくは買収・合併するか、またはメーカーの出資によって新たに設立されることでメーカー資本の影響を受けながら、メーカーが国内市場において自社製品を販売させる目的で出資・設立した商事会社である¹⁶⁾」としている。

同時に家電メーカー各社は、秋葉原、日本橋、大須(名古屋市中区)の電気街向けと量販

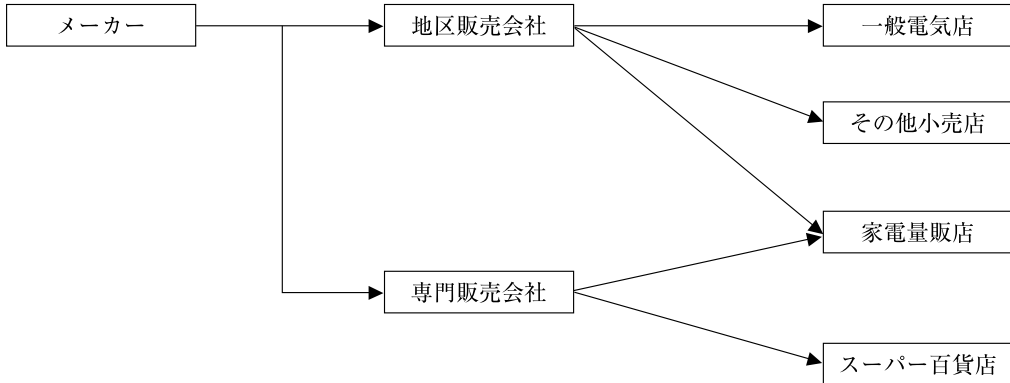
13) 三村優美子『現代日本の流通システム』、有斐閣、1992年、192頁。

14) 新飯田宏、三島万里稿「流通系列化の展開 家庭電器」、三輪芳郎、西村清彦編『日本の流通』、東京大学出版会、1991年、100頁。

15) 2010年2月期三菱電機有価証券報告書

16) 山内孝幸『販売会社チャンネルの機能と役割』中央経済社、2010年、17頁。

図表 2 - 2 従来の一般的な家電メーカーのチャンネル体制



出所) 日経産業消費研究所編、『最新商品流通ハンドブック』、日本経済新聞社、1991年、484頁。

店向け販売会社を設立した。この販売会社の設立の背景は、電気街といわれる3地域には背景には、特に乱売状況が激しく、有力卸との共同出資の下に、これら地域を管轄する販売会社が設立された。一連の動きは多数のチャンネルの出現が系列店と量販店ルートの間で販売価格や他の取引条件をめぐる格差となる垂直的衝突¹⁷⁾を引き起こし回避するため、そしてバイニングパワーを目当てとした量販店との安定的関係の構築があったとされる。

第3段階は、販売会社1社体制への集約である。このような変化の背景は、系列店の販売量の低下、店舗数の減少と郊外型の店舗を多く展開してきた家電量販店、カメラ系量販店の台頭もあげられる。これらの家電量販店の台頭によって電気街の販売量は減少し、別々の販売会社としての必要性がなくなったともいえる。同時に系列店が減少するに従い、販売会社による系列店のための経営指導が減り、インフラの整備によって営業マンがより広域な販売エリアをカバーできるようになったことが上げられる。

図表 2 - 3 2000年以降の家電メーカー販売会社の再編

メーカー名	再編の年号	再編後の販売会社
松下	2002	松下 LEC、松下 CE、地域別 4
	2006	松下コンシューマーマーケティング
東芝	2003	東芝コンシューマーマーケティング
日立	2003	日立コンシューマーマーケティング
三菱	1992	三菱電機住環境システムズ
三洋	2003	三洋電機コンシューマーエレクトロニクス
シャープ	1998	シャープエレクトロニクスマーケティング

2011年3月1日現在。

松下 CE = 松下コンシューマーマーケティング、量販店向け販売会社

松下 LEC = 松下ライフエレクトロニクス、系列店向け販売会社

出所) 『家電流通マップ2004』、東海電化新聞社、2004年、101～109頁から筆者が作成。

17) 田口冬樹、前掲書、305頁。

その他の理由には系列店からの注文にはパソコンを使い営業マンを派遣する必要がなくなり、人員を必要としなくなったことがあげられる。しかし販売会社集約化の最大の理由はヒアリングからもあったように、小売の競争が激しくなり家電量販店が台頭し、系列店が減少したことで、広域化することが可能になったことが最大の理由である。

最後にまとめると家電流通においては、川中段階において流通系列化の流れが顕著に見られるのが、1960年代半ばから1970年代初めの年代である。自社の販売比率の高い代理店を選別し、高い代理店を専売店にする。ここまでは家電メーカーの卸売の資本を利用して、拠点を確保し、また卸売は家電メーカーからの商品供給を約束されるという両方にメリットのある緩やかな流通系列化だったことが伺える。次の段階として代理店と共同出資により販売会社を設立し、そこで自社資本を入れたチャンネルが完成する。家電メーカーにとってこの段階までは明確な出資は経ずに、側面的な系列化にとどめたことは、最低限の費用において卸売段階を統括できると考え、そのうえ家電市場自体が大きな伸びを示していたことにも影響している。しかし家電市場の伸びが鈍化し、混乱を回避するためや乱売回避のために自社のコントロール下の構築する必要性から、流通系列化をさらに推し進めることになったといえる。その後、家電量販店チャンネルが台頭し、販売会社の役割が変化し、再編に至ったといえる。

3. パナソニック・三洋電機に見るマーケティングチャンネルの変遷

この項からは家電メーカーの中で最大の系列店を傘下にパナソニック、統合する三洋電機を事例に、いかにして系列チャンネルを、小売段階と卸売段階に構築したのかを分析する。そして家電メーカー間に変遷時期の差異が表れているかどうかも検討する。

(1) パナソニック

まず松下が小売段階において、いかにしてピーク時27,000店(1983年)を持つまでにチャンネルを作るに至る要因を述べる。これは創業者である松下幸之助の数ある経営理念の中から見ることができる。第1は水道哲学である。これを実現するために大きく貢献したのがこれらの系列店(当初の連盟店)である。この連盟店制度を1935年から発足させる。この制度は代理店=卸売から販売店へのリベートをやめさせ、メーカー自らが感謝配当金を半年ごとに与え、同時に販売助成、宣伝活動を支援するもので、大阪府から実施したものであった。これらの連盟店制度を戦後復活させ、1957年から自社製品の販売量の高いところから店同士の親睦組織であるナショナルの会を結成し始めた。これらの系列店の組織化の背景にあるのが、強力な販売網を構築するという命題であった。強力な販売網とは、「需要者に十分なサービスをおこない、その満足と支持を得ている販売網である。代理店、販売店が十分にサービスできるためには、その経営が安定していなければならない。適正利潤によって代理店、販売店の経営が安定して、初めて松下電器の事業の安定と発展を招来することができ、豊かな電化生活によって社会の繁栄を実現できる」¹⁸⁾と記されている。

第2に松下が掲げた共存共栄の考え方である。1956年に系列店を松下製品の取り扱い比率

18)『松下電器50年の略史』、松下電器産業株式会社、1968年、237頁。

に依じて、ナショナルショップと位置づけた時の発言からも読み取れる。家電業界を畑と例え「際限なく広がっている畑は、また、際限なく多くの人々を収容しなければならない。その収容した人々が直ちに栽培しえられるように配慮しつつ、『共同の畑』を耕していかなければならないというのが、松下電器の持っている信念である。」¹⁹⁾と述べ、新規参入を歓迎しつつも、共同という言葉を使い、メーカー、卸、小売そして業界全体が繁栄しなければならないと考えている。

第3に繁栄の前提となるのが適正利潤という考え方である。適正利潤についても松下幸之助は「われわれの仕事は良品を作り、適正利潤を得て、しかも廉価に供給することにある。そしてかりに価格が半値になっても、われわれには正当な利益を確保することが許されている。適正な利潤を確保して、適切な供給に成功し、繁栄していくところに産業人の真の使命があると考え、真剣にこのことを思いたさなければならないと考える。」²⁰⁾と述べている。

第4に正価という考え方である。松下は1935年の乱売状況を打開するために、正価販売運動を実施する。この運動については、幸之助は、「代理店、販売店の経営安定のために、また需要者の不安を一掃するために、メーカーとしては主導的な立場で値引きなしの正価販売活動を推進すること決意した²¹⁾」と述べている。また正価販売運動は一般需要者にも好感を持って歓迎され、業界全体の販売正常化に貢献するものとして各方面から長目と歓迎を受けたと記されている。この正価こそがまさしく建値であり、この考え方が戦後も継承され、流通系列化の原動力となり、後々大きな矛盾を生むのである。この正価という言葉は、松下以外でも家電メーカーにおいて浸透していた言葉であり、1970年ごろまで使われ²²⁾、公取委の警告もあり標準価格に変更している。

このように緩やかな組織化が行われた松下の系列店は、2003年より大きく変化した。松下は、系列店の中から売上や積極的な経営を志向する店を選別し、支援する「スーパーパナソニックショップ（SPS）」制度を導入し、家丸ごとをスローガンに、家電からオール電化やリフォームまでに取扱商品の幅を広げ、新たな方向性を模索している²³⁾。

つぎに卸売段階では6段階を経て、現在の形態である一販売会社制度に至ったといえる。

まず第1段階は、1949年から戦前の地域別の商品別の卸商を中心に代理店契約を復活させた。代理店の中から有力代理店を選び、松下製品の販売に専念させ、松下側の販売費用を減らすために専売代理店制度を導入している²⁴⁾。この専属代理店制度は、「一定地域での専売代理店になった業者に独占的な販売を認める独占販売権を与えるもの²⁵⁾」である。

一例を挙げると博多ナショナル製品販売の前進となる佐藤電器商会は、乾電池、電球の卸売り店であった²⁶⁾。当時この佐藤電器商会は法人組織でなかったことから、小規模な卸売りを中心に、自社のチャネル構築を急いだということが伺える。

19) 前掲書、松下電器産業株式会社、279頁。

20) 前掲書、松下電器産業株式会社、280頁。

21) 前掲書、松下電器産業株式会社、130頁。

22) サンヨーミュージアム（大阪府守口市）における広告の変遷の展示。2010年3月4日閲覧。

23) スーパーパナソニックショップウェブサイト（2011年3月1日閲覧）

<http://panasonic.co.jp/pcmc/le/sps/about-sps/index.html>

24) 孫一善稿、「高度経済成長期における流通系列化の形成」、『経営史学29巻3号』、1992年、4頁。

25) 出牛正芳編『基本マーケティング用語事典』、白桃書房、2004年、119頁。

26) 『社史博多ナショナル製品販売の歩み』、博多ナショナル製品販売株式会社、1979年、29頁。

第2段階は、代理店と松下の共同出資による販売会社の設立である。松下が代理店との共同出資会社にした背景としては、すべての販売会社を100%出資で設立するには膨大な資金が必要になり、ゼロから立ち上げるよりも代理店の地盤を使い始めた方が優位に進める点などがあげられる。初めての販売会社になった高知ナショナルは、松下と7店の代理店の共同出資の元に設立された²⁷⁾。現在でも残存する地域販売会社「山形ナショナル電器販売」(現山形パナソニック)の設立の経緯は、「販売会社が設立される以前、これらの地域の中には、厳しい不況や激しい販売競争によって市場が混乱し、経営不振に苦しむ代理店の姿が見られた。こうした事態に対して、代理店、松下電器ともに、その解決を図るための協議が重ねられ、その結果関係者一堂の理解のもとに販売会社が設立された²⁸⁾。」と記されている。このような動きに追い風が吹いたのが1956年から翌年にかけての相次ぐ乱売状態である。代表的な出来事としては、名古屋の3百貨店による家電の安売り競争、松下、三洋による秋葉原2次卸店へ出荷停止事件があげられる²⁹⁾。しかし販売会社が設立されていた地域にはこのような事態は起こらず、販売会社設立を後押しし、1958年には72社、1959年には106社193年にまで拡大してきた³⁰⁾。けれどもこのような代理店から多少は数が減ったものの、実態は看板を架け替えただけにすぎずこの販売会社制度には重大な欠陥があり、その欠陥が明るみに出るのがいわゆる熱海会談であった。

このような状況に陥り、松下は販売チャネルの立て直すために、一時は引退していた松下幸之助自らが事態の收拾に乗り出し、全国販売会社社長代理店懇談会「通称熱海会談」を召集する。熱海会談は1960年7月9日から3日間、静岡県熱海市のニューフジヤホテルで、全国の販売会社、代理店170社のトップを集め、乱売事例をはじめとするチャネル体制の問題点を議論した会議であった。この熱海会談では、以下の3制度を決定した。販売会社地域制度は一地域一販売会社のテリトリー制を導入し販売効率の向上につとめることである³¹⁾。この制度は、販売店に取引代理店を選ぶ理由がなく、又代理店同士の競争が失われるデメリットがある半面、商品ルートの本化により担当となる販売会社がその地域の市場責任の一切責任を負う制度である。事業部直取引制度は、事業部から自社の営業所経由を通じて代理店に卸していた流れを改め、事業部と代理店の直接取引にし、押し込み販売や過剰販売の原因となる過剰生産を是正することができる制度である。新月賦販売会社制度は、月賦販売会社の販売業務を一般の販売会社に移管し、信用調査、集金業務だけを専門的に行い、販売店の月賦代金の現金買取会社に改める制度である。

第3段階は地域別に分かれていた販売会社を1県1社体制に集約化する段階である。

第4段階として県単位の販売会社を統合しさらに広域化を進める過程である。細かく地域別に分割された当時の販売会社を統合し、都道府県名の後にナショナル家電販売、またナショナル電器という社名の販売会社を設立していった。

第5段階として松下は、2002年にオーナー族がもつ各都道府県の販売会社の株式を買い

27) 孫一善稿、前掲書、17頁。

28) 山形ナショナル株式会社、前掲書、78頁。

29) 千代田松下ライフエレクトロニクス編、『神田秋葉原ナショナル会30年の歩み』、千代田松下ライフエレクトロニクス株式会社、1996年、16頁。

30) 孫一善稿、前掲書、12頁。

31) 前掲書、博多ナショナル製品販売、29頁。

取り、完全子会社化し、統一販売会社体制を確立させた。つぎに系列店チャンネル向けの松下LEC、量販店チャンネル向けの松下CEを設立し、チャンネル別販売会社は温存させた。

第6段階として松下は2006年に、チャンネル別販売会社を統合し、現在の形であるパナソニックコンシューママーケティングを設立した。

(2) 三洋電機

三洋電機は、松下から独立した井植歳男によって1947年に設立された。当初は自転車の発電ランプを生産し、自転車店を中心にチャンネルを構築した。その後ラジオに進出し、電器店、ラジオ商ルートの開拓が必要になった。そこで生み出されたのがチェック券制度である。この制度は1952年から始まり、「販売店に送る商品包装箱に商品に色分けされたチェック券が添付されていて、販売店はそれを集めて当社の営業所に返送する。チェック券には点数が記してあり、台紙に貼った券の点数によって、販売報奨金が贈られ、また4ヵ月単位とする期間中に集めた点数によって、拡売奨励金が支払われるほか、一定以上の点数を集めた販売店には「サンヨー商品販売特約店」としてさまざまな優遇措置が講じられた³²⁾。」としている。1953年には洗濯機、テレビ、そして冷蔵庫の生産に乗り出した。このように松下の例と同様に、生産体制の整備が進み、製品の総合化ができるような段階になると、それらの販売先の確保が必要になり、確実な販売先になるチャンネルの整備段階へ移行していることが読み取れる。同時に、三洋の社史からも、資本力で勝る重電系の家電へ本格進出を警戒し、系列化の必要性を急いだと記してある。同時にラジオの参入時には中小メーカーを含め多くの企業が参入し、乱立したが、チャンネル整備、管理まで行うことができる資本力を備えた大手メーカーに集約される過程であるともいえる。

図表3-1 三洋電機の新製品の販売状況

年号	発売商品
1947	発電ランプ、自転車錠
1950	ラジオ部品、乾電池、ランプケース
1952	プラスチックラジオ、木製ラジオ
1953	家庭用電球、洗濯機、ミキサー、白黒テレビ
1955	トースター、ポンプ
1956	扇風機、冷蔵庫、アイロン、暖房機、トランジスタラジオ
1958	掃除機、エアコン

出所) 三洋電機株式会社『三洋電機三十年の歩み』三洋電機、1980年、51頁を筆者が加工。

1955年ごろから各メーカーが系列化に乗り出した同時期に、三洋も系列化を行った。まず小売段階は、本体の営業所や主張所から、有力販売店の選別が行われ、1960年に「サンヨースーパーストア」制度を発足させた。この制度は、チェック券制度のような奨励策とは違い、教育から店舗づくりまでの経営指導に踏み込んだものであった。この制度の選考基準は、「当社への協力度が高く将来とも当社の商品を主力に営業してもらえる店³³⁾」としてお

32) 三洋電機株式会社『三洋電機三十年の歩み』三洋電機、1980年、416頁。

り、売上高と信頼度を基準に、本体の販売促進部と販売店が直接契約を結び、契約ランクに応じて販売奨励金を出すなど資金面の援助も合わせて行った。

つぎに卸売段階の過程を述べる。三洋は代理店や問屋などを使い商品を流通させたが、重電メーカーの進出による競争激化により、井植歳男自らが代理店の専売代理店化にのりだし1961年までに完了している。専売化の基準は小売店同様に、自社の販売比率、信頼度によって選択された。そして、三洋は専売代理店に対し、会計などの経営手法や人員派遣、資本出資を経て、販売会社を設立していった³⁴⁾。またチャンネル別、地域別の販売会社設立の動きもあった。その一例が秋葉原で展開していた朝日無線(現ラオックス)の例である。蘇寧電機の傘下に入り注目されたラオックスは、卸売と小売を同時に行っていたが、三洋の求めに応じ分割し、1960年に販売会社「朝日三洋電機販売」を共同出資に元に設立している³⁵⁾。

このように系列化を推し進めた三洋は、ストによる商品供給力の低下、他メーカーとの競争により、1961年度は成長が鈍化し、市場シェアを落とす結果となった。そこで1962年から、再び系列化の強化に乗り出した。井植歳男は、「①質の優れた有力販売店をしかも多く獲得する。②三洋電機の分身的な販売店を全国的に確保する。③三洋電機営業部門と専売会社の組織と内容の強化を進め、精神的に融和しているだけでなく、そこに厳しさを持った協力体制を築きたい³⁶⁾」などの方針を掲げた。それらの方針のもとに、販売促進部は、従業員の士気高揚のために、「全国サンヨーストアセールスマンオリンピック」を1963年から開催し、販売技術の向上を狙い、販売を拡大させた。また上得意客向けの合同展示会を実行するなど、三洋本体も系列店を支えた。

1969年には「三洋薔薇チェーン(SBC)」をスタートさせた。この制度は家電量販店、総合スーパーのチャンネルに対抗する狙いで「サンヨースーパーストア」を基盤に、一定基準以上の販売店15店舗前後を1グループに組織して共同宣伝をするなど、結束を図るものであった。

1981年には、三洋は卸売段階の再編、具体的には販売会社の広域化に乗り出した³⁷⁾。具体的には地域別の販売会社96社中、86社を東北や中国というように新たな10社の販売会社を設立し、再編した。これは、家電量販店の展開に対応するためと間接経費の圧縮による効率化を狙ったものである。

1987年からは、10社ある広域販売会社をさらに広域化し、統合を図り、1990年には全国統一販売会社である三洋ライフエレクトロニクスを設立した。三洋は、本体の組織改編を行い販売本部とこの販売会社を統合させることにより、各事業本部からこの会社だけを介し、販売店つなぐことで情報の簡素化を図った。またこの新会社は、チャンネルを統括する販売推進本部や物流や情報をシステム化する戦略システム部が設置され、後方部門のコスト削減を目指し、「ニーズとシーズの接点に位置することを生かしよりユーザーニーズの商品づくりを役割とするマーケティング重視の会社³⁸⁾」と位置付けている。

このように三洋の卸売段階は、代理店を専売代理店にさせ系列化に置く第1段階、共同出

33) 三洋電機株式会社、前掲書、93頁。

34) 三洋電機株式会社、前掲書、418頁。

35) ラオックス株式会社『ラオックス70年史』ラオックス、2000年、54頁。

36) 三洋電機株式会社、前掲書、91頁。

37) 三洋電機株式会社編『三洋電機五十年史』三洋電機、2001年、195頁。

38) 三洋電機株式会社編、前掲書、406頁。

資による販売会社設立をおこなう第2段階、広域販売会社を設立する3段階を経て、現在の形になったといえる。

4. チャンネル論から見た家電流通

ここからは家電メーカー各社が構築したチャンネルどのようなものなのかを、主なチャンネル論からのアプローチにより考察する

(1) チャンネルシステム論

家電メーカーが自社製品を末端の消費者までの流れる道筋がチャンネルシステムである。

チャンネルシステムをオルダーソンは1957年の「マーケティング行動と経営者行為」の中でシステム内に存在する人間から構成された組織された行動システムと解釈している³⁹⁾。

リッジウェイは1957年の「製造業者ディーラーシステムの管理」の中で拡張されたシステムと捉え、「統合された全体として、効率的に活動するために単にそのシステム内の別々の組織の管理ではなくて、システム全体としてのいくつかの管理が存在しなければならない⁴⁰⁾」としている。

家電流通においては管理するのが家電メーカーである捉えることができる。家電メーカーにとってチャンネル構築のねらいは、自社製品の販売量と再販売価格の安定である⁴¹⁾。

田村正紀教授によると取扱店数、販促協力度（自社製品の販売促進への小売店の協力度）、小売価格維持度である⁴²⁾。メーカーは上記の3つを念頭に置き、チャンネル構築をする。選定の条件として三上富三郎教授は以下の6つの条件を上げている⁴³⁾。①商品の性質、生産財と消費財、同じ消費財でも、最寄品、買回品、専門品で変わってくる。②製品ライン、製品来の共通な製品はチャンネルも同じになる可能性がある。③自社の経営規模、経営規模により、系列化におくかおかないかを判断する。④販売地域の大小、販売地域により卸売を何段階入れるのかを判断する。⑤サービスの有無、アフターサービスを必要とする製品はそのサービスが可能になるチャンネルを選択する。これらの条件の下に、まずメーカーはチャンネルの長短、すなわち卸売段階を何段階入れるのかを決めなくてはならない。

田口冬樹教授によるとメーカーと消費者を結ぶチャンネルを第1類型、メーカーから小売を経て消費者に至る第2類型、メーカーから販売会社、卸売、小売を経て消費者に至る第3類型、メーカーから1次卸、2次卸、3次卸、小売を経て消費者に至る第4類型があるとされる⁴⁴⁾。松下と三洋は第4類型を採用した。しかしデルやHPに代表されるようにITの発達やインフラの整備により第1類型も出始めている。

39) W. Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957. 石原武政訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984年、57頁。

40) Ridgeway, V. F., "Administration of Manufacturer-Dealer Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol.1, No.1, Merch, 1957, pp.464-483. 高橋秀雄『マーケティングチャンネル管理論』中央大学商学会、1995年、28頁。

41) 田口冬樹、前掲書、291頁。

42) 田村正紀『流通原理』千倉書房、2001年、262頁。

43) 三上富三郎『新版ディーラー戦略』ダイヤモンド社、1973年、59頁

44) 田口冬樹、前掲書、301頁。

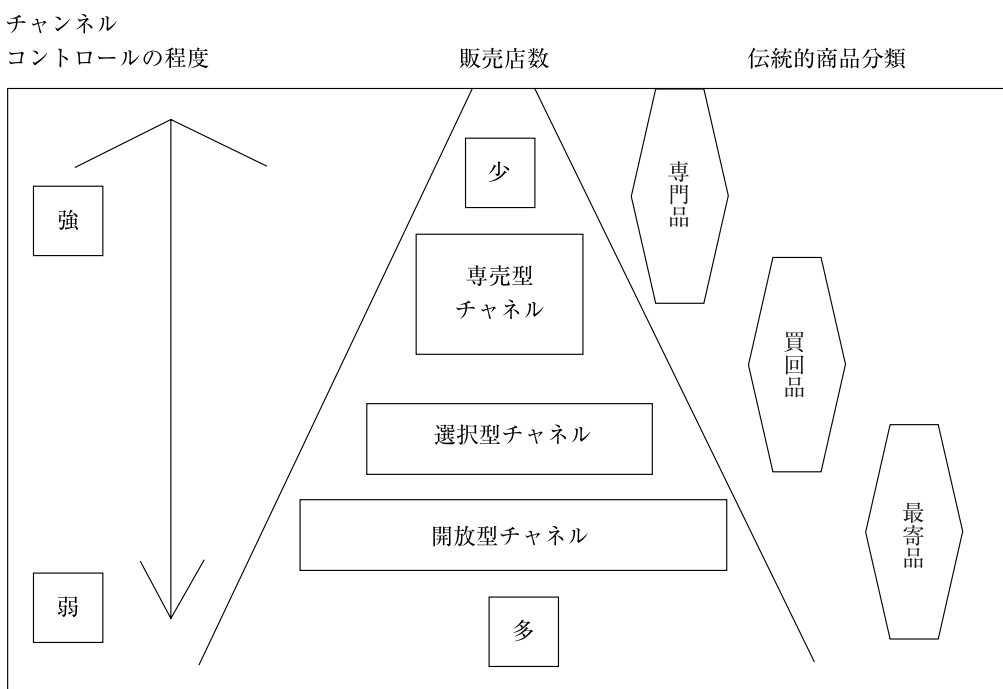
つぎに開閉基準といわれるものである。メーカーが卸売、小売の数を決め、自社製品をどの程度市場にいき渡せるのかを決めるものである。また小売が特定メーカーとの取引依存度を見る基準でもある⁴⁵⁾。これには3類型がある。

1 類型として開放的チャネルがある。自社製品を独立した多数の卸売や小売に取り扱ってもらう方式である。

2 類型として選択型チャネルがある。これは中間業者に一定の条件や資格を設置して、その水準に合致した中間業者に自社製品の取扱を認めさせる方式である。

3 類型として専売型チャネルがある。これは自社製品の独占営業権を少数の卸売や小売に与える方式である⁴⁶⁾。松下と三洋は、チャネル構築段階は1類型を採用し、系列化を確立すると2類型に移行したといえる。

図表4-1 チャネル政策の類型



出所) 田口冬樹『新訂現代流通論』白桃書房、2005年、306頁を筆者が加工。

上記の図は伝統的商品分類からと開閉基準である3類型のチャネル政策の関連図である。ここで伝統的商品分類を見直すと、最寄品は、消費者が買い物に当たって最小限の努力しか払わない商品で、安価で購買頻度が高いものである。買回品は消費者が買物にあたって買回ることの多い商品である。いくつかの店舗を訪ね、1店舗内でもいくつかの類似品を比較する。専門品は消費者が買物に出る前に特定の銘柄あるいは特定の小売店の販売する商品を購入

45) 鷲尾紀吉『現代流通の潮流』同友館、2004年、178頁。

46) 田口冬樹、前掲書、307、308頁。

入ると決めてある商品である⁴⁷⁾。松下、三洋の事例をこの分類を当てはめると、家電品が普及する段階は専門品であったが、現在では買回品に変化してきているといえる。

まずフィスクは1967年の「マーケティングシステム」の中で、チャンネルシステムを取引チャンネルネットワークの組織と捉え、それらには変数の変わらないクローズドシステムと変数の変わるオープンシステムが存在するとしている⁴⁸⁾。その中で利潤、存続、成長目的の達成により結合されたコンセンサスコマンドシステム、垂直統合システム、協調的契約、政府コマンドシステムの4つがあるとしている。松下、三洋の例はクローズドシステムに当てはまり、結合されたコンセンサスコマンドシステムに該当する。

つぎにVMS（Vertical Marketing System）は、コトラーによると「生産者、卸売業者、および小売業者からなる統合されたシステムである。チャンネルメンバーは他のメンバーを所有しているか、契約を結んでいるか、あるいは十分なパワーを持っている。このシステムは、生産者、卸売業者、もしくは小売業者のいずれかが支配することができる。またチャンネル行動を調整し、チャンネル衝突を回避することができる⁴⁹⁾」としている。

そのVMSの中にある3つのシステムを解説する。まず企業型システムは生産流通の継起的諸段階が単一所有権のもとに統合されている形態である。契約型システムは、生産および流通のさまざまなレベルの独立企業間で契約に基づき構成される形態である。管理型システムは生産流通の諸段階の調整をシステム内の1メンバーの規模やパワーによって達成されるシステムである⁵⁰⁾。

コトラーも指摘したようにこのようなメーカーによって作り出されたシステムにおいても、システム内のパワーの関係によりコンフリクト＝衝突が発生する。

バラマンテンは、コンフリクトの発生源を水平的競争、タイプ間競争、垂直的競争の3つであると捉えている。チャンネルシステムにおいては垂直的コンフリクトが該当し、具体的内容として、価格をめぐるコンフリクト、価格以外の要因（製品の販売促進、情報、製造業者の流通政策、卸売業者の排除等）があるとしている。このコンフリクトを言いかえると水平的競争は、同業態間競争、タイプ間競争は異業態競争とすることもできる⁵¹⁾。

アッセルは、チャンネルを構成する企業が独立しており、相互依存関係によって経済的目標の相違、流通機能（卸売機能）の吸収、卸売業者や小売業者の役割が異なることによる小売管理をあげている⁵²⁾。これらのコンフリクトは、松下の熱海会談や系列店の組織化と選別に該当するといえる。

それはシステム内だけでなく、消費者を巻き込んだ形でも起こりうる。三上富三郎教授は消費者が関係するコンフリクトの発生箇所を以下に示している⁵³⁾。まず第1類型として小売

47) 鈴木安昭、『新・流通と商業』、有斐閣、2004年、101頁。

48) Fisk, G *Marketing Systems: An Introductory Analysis*, Harper & Row, 1967. 高橋秀雄、前掲書、37頁。

49) フィリップコトラー、ゲーリーアームストロング、和田充夫、青井倫一訳『マーケティング原理 戦略の行動と基本と原理』ダイヤモンド社、1996年、468頁。

50) 陶山圭介稿、中野安、近藤文男編、『流通構造とマーケティングチャンネル』、ミネルヴァ書房、1985年、152頁。

51) Palmountain, J.C., Jr., *The Politics of Distribution*, Harvard University Press, 1955.

マーケティング史研究会訳『流通のポリティクス』白桃書房、1993年、25～38頁。

52) Assael, H., "The Political Role of Trade Association in Distribution Conflict Resolution", *Journal of Marketing*, Vol.32, No.2, April, 1968, pp21-28.

53) 出所) 三上富三郎『新版ディーラー戦略』ダイヤモンド社、1973年、11頁。

業と消費者間、第2類型としてメーカーと卸売業者間、第3類型として卸売業者と小売業者間に分けられるとしている。

この定義を家電流通に当てはめると、第1類型は松下、三洋を含む家電メーカーが、消費者団体から批判にさらされたカラーテレビの2重価格問題が該当する。第2類型は松下、三洋が販売会社チャンネル確立する前の卸売、代理店が多数ある段階が当てはまる。第3類型は消費者の声を後ろ盾にしたダイエーによる、松下との対立が当てはまるといえる。

ここまでのコンフリクトの議論を松下、三洋の事例、家電流通に当てはめると以下のとおりである。小売段階においては1957年の家電メーカーが安売りをする第一産業(現エディオン)に出荷停止をした第一産業事件、1991年の富山におけるヤマダ電機に対しての行われた家電メーカーからの出店妨害、系列店からの圧力は、家電メーカーとの家電量販店、バッテリーとのチャンネルコンフリクトといえる。また水平的競争の側面を持つ家電メーカーから系列店、家電量販店に対しての出荷価格、レポート、ヘルパー制度もコンフリクトを生んでいるといえる。

卸売段階は、代理店を販売会社として転換させるプロセスである。この時点で家電メーカーは代理店に対し、専売、すなわち乱売のもととなる併売をやめさせている。また併売を譲らない代理店には、出荷停止もちらつかせ、小売が販売会社かどちらかの選択を迫っていたとされる。

次の段階として販売会社の地域別テリトリー制があげられる。販売会社側としては広がっていた市場を狭められ、固定化されることを意味し、この段階で販売会社の一部は、卸から小売への転換を迫るか、系列外、他系列の卸への転換を余儀なくされている。

そして1県1販売会社制、そして広域販売会社、全国統一販売会社へ至る過程である。これらの過程においても家電メーカーと販売会社間において、コンフリクトが発生した。前段階に比べ販売会社のオーナー色は薄くなっており、家電メーカーの方針に対して販売会社は異議を唱えるところは少なく、経営危機からの資本投入や創業者一族の株式を買い取ることによって、コンフリクトをほぼ解決したといえる。

(2) 流通系列化

ここからは流通系列化の諸説から、松下、三洋の変遷過程を考察する。

まず系列化とは山内孝幸教授によると、生産系列、資本系列、流通系列の3系列があり⁵⁴⁾、松下、三洋ともにこれら3系列を展開してきた。流通系列化は、諸外国から参入障壁として指摘されているとおり、日本的流通システムの特徴といえ、「寡占企業によるマーケティング活動の展開としての垂直的マーケティングシステムの日本的形態」⁵⁵⁾ということが出来る。まず政府の研究会では「製造業者が自己の商品販売について自己の政策が実現できるように販売業者を把握し、組織化する一連の行為」⁵⁶⁾と定義している。

合力栄教授は「独占資本が独占利潤獲得のため、商業資本の再販売活動を自己のものとし、その媒介によってマーケティングチャンネルを構築するもの」⁵⁷⁾としている。

54) 山内孝幸、前掲書、10頁。

55) 宮内拓智『戦後流通のダイナミズム』税理管理研究会、1999年、69頁。

56) 野田豊『流通系列化と独占禁止法 独占禁止法研究会報告』大蔵省印刷局、1980年、13頁。

三村優美子教授は「非価格手段（テリトリー制、顧客制限、排他的取引など）を通して、メーカーが取引業者（卸・小売業者）の行動を制約し、乱売の抑制とブランドイメージの維持、メーカーの販売活動の協力、販売時点までの商品のクオリティ管理と顧客サービス確保を目指すものである。」⁵⁸⁾としている。

田村正紀教授は流通システムの立場から見解しており、「垂直的マーケティングシステムの一形態で管理システムの範疇に属すると考えられ、流通過程の組織化を所有権に頼らず、独立の販売業者の行動を制限することにより達成しようとするものであり、基本的に以下の三次元において理解される。①一定地域内の販売業者の数、②販売業者の取扱商品の品揃えの数、③卸売業者を通して小売業者の取引関係である。」⁵⁹⁾としている。

これらの議論から、まず流通系列化は市場シェアの確保、自社製品の価格安定のためにメーカーが行うものであり、小売からの系列化は想定していない。メーカーにとって、卸売、小売業者までパワーを発揮するすなわち垂直統合の実現のための流通系列化に必要なものは、資本金そして、メーカーを取り巻く市場環境が少数メーカーによる寡占状態である必要があるといえよう。これらの寡占状態になってからの系列化の推進過程は、松下、三洋ともに当てはまる。

なぜ流通系列化が必要になるかという点、メーカー側は、「販路確保のために流通経路の整備を必要としマーケティング活動の重要な部分を流通部門にむけざるを得なかった。」⁶⁰⁾とされる。同時に「メーカー側の計画的に生産した商品を計画的に販売し価格を安定させたいとする意図」⁶¹⁾もあったとされる。

家電流通における流通系列化の具体的な方法としては、上記の図表のように1社専売制、テリトリー制、1店1帳合制⁶²⁾、リベート政策などがあげられる。これらの制度は松下、三洋ともに採用され、系列店、販売会社に対して実行され、付随して人物両面の経営支援を行った。

坂本秀夫教授は流通系列化の長所と短所を以下に示している。長所は①系列販売店に対し、メーカーのマーケティング戦略を浸透させることができる。②同一販売店内におけるシェアアップの心配がない。③販売割当に対する販売店の協力を強化することができる。④系列販売店の経営内容を容易に捉えられ、売上債権管理の上で得策である。⑤販売店に対する諸般の指導教育が容易になる。⑥メーカーの生産計画、販売計画が容易になる。⑦メーカーの販売店に対する管理、統制力が強化され、メーカーによる流通支配を確立できる。

短所としては、①製品計画が安易に陥る弊害がある。②製品ラインの過大拡張の弊害が生じる。③系列販売店の自主性、主体性の減退ないし喪失の問題がある。④系列販売店の積極的な創意工夫を減退させ、活力のない販売店が増えてくる危険性がある。⑤系列化は一般的

57) 合力栄、白石善章編著『現代商業論 流通理論と変革と政策』新評論、1988年、193頁。

58) 三村優美子稿「流通系列化の論理とその変容過程 1980年代の価格破壊とチャネル組織内対立の意味」『青山経営論集』38巻3号、2003年、3頁。

59) 田村正紀著『日本型流通システム』千倉書房、1986年、13頁。

60) 高丘季昭、深見義一、佐藤肇、田島義博編『日本の流通問題』有斐閣、1969年、65頁。

61) 知念肇『現代日本流通論』中央経済社、1997年、91頁。

62) 卸売業者が小売業者との間で継続的な契約を結ぶ際に、前者は後者に取引（仕入）を自社との間だけとする条件を設定することである。

宇野政雄、金子泰雄、西村林編『現代商業・流通辞典』中央経済社、1995年、9頁。

図表4-2 流通系列化の方法

- | | |
|---|--|
| 1) 資本投下による系列化
A 個別的契約形態
1 排他条件付取引契約
2 再販売先制限契約
テリトリー制、一店一帳合制
3 抱合せ販売契約
4 再販売価格維持契約
5 責任販売高制
B 包括的契約形態
1 代理店および特約店制
2 販売会社制
3 ボランタリーチェーン
4 フランチャイズチェーン | 2) 資本投下以外の管理による方式
1 リベート政策
2 アローワンス
3 ディラーヘルプ |
|---|--|

出所) 大野勝也、岡本喜裕『流通要論』白桃書房、1995年、245～248頁を筆者が加筆。

に流通コストの上昇を招来する。⑥系列化は一般に販売資本の増大を促進し、それはメーカーの資本固定化の減少を招来する。⑦系列化は一般にメーカーの人的要因の増大をきたし、人的固定化の弊害を招来する。⑧系列ディーラー全体の維持のための負担増大という弊害が生じる。⑨販売増大に対する阻害となる危惧すらある。⑩過度の系列化政策は経営志向の本命たるべき消費者の利益を害することもありうる。としている⁶³⁾。

これらの長短所を家電流通に当てはめると、まず長所の①～⑤は松下、三洋の例では発揮されたといえる。特に⑤については、系列店数が減少しているにもかかわらず、メーカー各社が経営指導に力点を置いていることから、メーカーにとっての重要性が伺える。しかし⑥は家電流通にとって一見販売先の確保という点で、良く映るが、メーカーによる販売会社へ押し込み販売や、販売会社から系列店への押し売りなどの事例を見ると、メリットというには難しい側面もある。

しかしメーカー側のこのような狙いのほかに、系列店に加盟する側も、上記のようなメーカーによる管理体制を歓迎していた。なぜなら、加盟する側もメーカーの傘に入ることによってメーカーのブランド力を使う商売でき、これから述べる経営支援策も受けることで、系列店同士での価格競争すなわちブランド間競争を回避できるなどのメリットが数多くあったといえる。またこれらの流通系列化が中小零細小売店、流通機構の近代化及び合理化に寄与したという見方もある。系列化によって中小零細小売店ができなかった「①商品品揃えの充実、②販売以前のサービス、③販売した商品の修理、④消費者の苦情処理から消費者の組織化、⑤販売予測」などが当てはまるとされる⁶⁴⁾。しかし森下不二也教授は自立性を失うとの表現を使い、系列化に入った時点すなわち販売奨励を受けた時点で経営の自由度が失われ、独占産業資本の内部販売組織になる⁶⁵⁾。こうした森下不二也教授の見解によると、系

63) 坂本秀夫『現代流通の解析』同友館 2005年、198～199頁。

64) 田内幸一、村田昭治『現代マーケティングの基礎理論』同文館、1981年、322頁。

列化の参加した時点において、メーカーの傘下に入ったということであり、事実上メーカーの一部門になったといえよう。

おわりに

このように松下と三洋の両社がどのようにマーケティングチャンネルを構築したかを時系列に考察し、これらの事例をチャンネルシステム論、流通系列化の諸説を使い分析した。これらの分析から以下のことがいえる。両社は、卸売段階と小売段階を構築し、徐々に系列化を進めていた過程は、ほぼ同時期であった。しかし構築後に差異がみられた。松下は卸売段階では、販売会社を尊重し、小売段階では系列店を優良店のみを選別し、さまざまな組織を作り、後継者の養成を図るなど手厚く支援を行った。このチャンネルはメーカーと販売会社間、家電量販店と系列店間のチャンネルコンフリクトを避けるためのものだったといえる。しかし三洋は、1980年代から販売会社の整理をはじめ、卸売段階の簡素化ならびに間接経費に削減に努めるとともに、系列店の組織化による選別を緩やかながら実行したといえる。このことは三洋が家電量販店チャンネルを早くから重視、その動きに対応した販売会社の在り方を指向していたともいえる。卸売段階において違いがみられた両社であったが、ついに松下は三洋同様に一販売会社体制に移行し、この動きは他の家電メーカーにも同様なことがいえる。これは家電量販店チャンネルを重視せざるをえなくなったといってもよく、それらのパワーによって卸売段階の系列化が崩れたといえる。

新生パナソニックは、三洋が得意とするソーラーパネルやパナソニック電工の住宅設備部門も取り入れることになる。パナソニックは他の家電メーカーに比べ品揃えの面で優位になると同時に、系列店を数多く抱え込むことになり、今後どのようにこのチャンネルを有効に活用していくのか、注目される。

本論文を作成するにあたり、多くの方々のご協力をいただいた。特に元三洋電機貿易森村氏には、日本流通学会を通じ、大学院時代から長きにわたり、実務家の立場から助言をいただいている。昨年11月には、三洋電機のOBによる研究会を通じ、和木氏、屋形氏はじめとする、かつての現場担当者からも貴重なお話を聞くことができた。また日本流通学会や専修大学での特別講義を通じ、パナソニック顧問佐藤氏にもコメントをいただいた。そしてアトムチェーンの井坂社長にも、現在の家電流通についてお話を伺った。大変勉強になり感謝を申し上げる。しかしここでは筆者の理解の範囲内でまとめており、インタビューならびに事実関係に誤解があるとすれば筆者の責任である。

また日本流通学会関西部会（2010年5月、於関西大学）では、成美大学宮内拓智先生、日本企業経営学会国際学術大会（2011年2月、於九州国際大学）では東海学園大学堀田友三郎先生、新潟経営大学伊部泰弘先生をはじめとする流通・マーケティングの研究者からもアドバイスをいただいた。この場を借りて御礼を申し上げる。

65) 森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年、44頁。

参考文献

- 石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房、1983年。
- 石原武政、矢作敏行編『日本の流通の100年』有斐閣、2004年。
- 三洋電機株式会社『三洋電機三十年の歩み』三洋電機、1980年。
- 三洋電機株式会社コーポレートコミュニケーション部編『三洋電五十年史』三洋電機、2001年。
- 下谷政弘稿「流通系列化の展開 松下電器グループ」『京都大学経済論叢』、第153巻1号、京都大学経済学会、1994年。
- 下谷政弘『松下グループの歴史と構造』有斐閣、1998年。
- 日経流通新聞編『家電流通再編への挑戦』日本経済新聞社、1993年。
- 高橋秀雄『マーケティングチャンネル管理論』中京大学商学会、1995年
- 田口冬樹『新訂体系流通論』白桃書房、2005年。
- 崔相鐵、石井淳蔵編『流通チャンネルの再編』中央経済社、2009年。
- 日経MJ編『流通経済の手引各年度版』日本経済新聞社。
- 長谷川博稿「家電流通の進化、第一期、過渡期、第二期」『千葉商大論叢』第47巻1号、2009年。
- 日高謙一『家電流通における製販関係』、博士論文(京都大学)、2001年。
- 風呂勉『マーケティングチャンネル行動論』千倉書房、1998年。
『松下電器50年の略史』松下電器産業株式会社、1968年。
- 松下電器産業株式会社社史室編『松下電器変革の30年』松下電器産業株式会社、2008年。
- 三村優美子稿「流通系列化の論理とその変容過程 1990年代の価格破壊とチャンネル組織内対立の意味」『青山経営論集』38巻、2003年。
- 山内孝幸『販売会社チャンネルの機能と役割 流通系列化のダイナミズム』中央経済社、2010年。
- ラオックス株式会社編『ラオックス70年史』ラオックス株式会社、2000年。