

日米構造協議からのインパクトと 家電業界における流通系列化

市 川 繁

- I. 序論
- II. 日米構造協議と流通系列化
 - II-1. 流通系列化との関連にみるアメリカ側の指摘ポイント
 - II-2. 松下電器産業㈱の反応
- III. 流通系列化をめぐる語義的議論
- IV. 流通系列化をめぐる議論への視角
 - IV-1. アメリカのマーケティング・チャネル論と日本の流通系列化
 - IV-2. 流通系列化とダイナミックで立体的な視角への要請
- V. 日本の家電業界における流通系列化と特異な小売りレベルの展開
- VI. 結語

I. 序論

『日米構造問題協議最終報告書』および『中間報告』をはじめとする中間プロセスにおける論議が、それ自身大きな転換期を迎えようとしていた“日本の流通”に黒船的インパクトを与え、新たな展開を加速させたことは確かであろう。

多数の零細小売店と百貨店そして伝統的チャネルといった表現で特徴づけられる戦前の日本型流通機構に、戦後のエポックをもたらしたのものとして、まず寡占メーカーによる流通系列化政策が挙げられる。さらにいま一つのそれとして、日本的にスーパーとか量販店とか呼ばれてきたチェーン・ストアの急成長とそれがもたらした中小小売業者との葛藤およびその副産物としての大店法を挙げることができよう。

ともにオートビューションの産物とも言うべきこれら2つは、日米構造協議における対日批判・要求の焦点ともなり、それ自体もターニング・ポイントを迎え大きく揺れ動くなかで変容し、その新たな展開は他のさまざまな要因とも絡み合いながら、今後における日本の流通機構形成に新たなインパクトをもたらそうとしているものである。

ところで日米構造協議の『中間報告』でも「公取委は、独占禁止法の枠内で、流通システムにおける寡占または独占状態を調査し、解消するための必要な行動を取るという政策宣言を直ちに出す。こうした中には自動車、化粧品、家電、薬品、医療機器など、日本企業が市場を支配している分野が含まれる。」として指定分野の一つに挙げられ、本稿のテーマとして採り上げようとしている家電業界の「流通系列化」についても、その本質を出来るだけクリアしておくことは今後にとっても決して無意味ではなかろう。そして研究面でもわれわれに大きな示唆を与え続けてくれているアメリカのマーケティング・チャンネル論と関連させつつそれを議論することもまた当然のステップとして考えられるところである。

しかし「流通系列化」とりわけ家電業界のそれは、日本固有の土壌の上に極めて日本的でユニークな状況のもとで発芽し、固有の社会的・文化的背景のなかで開花した文化の産物とさえ言えるものである。したがってそれへのアプローチに際しては、まず日本の家電業界における流通系列化の歴史の変遷の回顧と、それがもつユニークな側面のいくつかを摘出することが不可欠であるといえよう。本稿は、そのための一つのステップとして何らかの貢献ができればという目的に沿って議論を試みようとするものである。

II. 日米構造協議と流通系列化

II-1. 流通系列化との関連にみるアメリカ側の指摘ポイント

日米構造問題協議の『中間報告』における米国側対日提案は、貯蓄・投資、土地利用、流通などの6分野について、問題点を指摘したが、そのなかでまず流通系列化にかかわるポイントを抜き出してみると

- ・競争関係法の実施が弱いため、日本の製造業者は流通業者に不当な影響を行使したり、販売促進のインセンティブを制限したり、差別的な製品標準を設けたりし、競争業者の製品を流通システムから排除している。
- ・日本のいくつかの供給業者と卸売業者は反競争的行為を行っている。それらの中には、新しい供給業者と契約した企業への供給停止、リベートや返品制の悪用があり、外国の供給業者が日本の流通システムに入り込むことを阻害している。
- ・市場支配力を持つ製造業者は、資本関係のない販売会社——例えば車のディーラー——が同じタイプの他の製品を扱うことを制限できないことを明確にする。
- ・製造業者の流通業者に対する反競争的制約は独禁法違反であることをはっきりさせる。
- ・非合法的な排他的取引を強めるために使われるリベートを禁止する。
- ・市場占有率が大きい企業がかかわった販売権の設定を詳細に監視する措置を採る。
- ・製造業、流通業、小売業の垂直統合を含む日本の産業構造は、新しい企業や製品を排除する可能性がある。
- ・公取委は、独占禁止法の枠内で、流通システムにおける寡占または独占状態を調査し、解消するための必要な

行動を取るという政策宣言を直ちに出す。こうした中には自動車、化粧品、家電、薬品、医療機器など、日本企業が市場を支配している分野が含まれる。

・化粧品業者が独占禁止法の再販価格維持行為の禁止規定から除外されている規定を廃止する。

などの諸点を挙げることができよう。^{注1}

そしてこれらは『日米構造問題協議最終報告』においては、

4. 商慣行の改善

(1) 6月21日、学者及び実務家からなる「流通・取引慣行等と競争政策に関する検討委員会」の提言を得た。主な提言事項は次のとおりである。

① 公正取引委員会は、消費財の流通分野におけるメーカー等による流通業者に対する及び流通業者によるメーカー等に対するマーケティング政策に関し、対象となる事業者の行為の競争政策上のメリット・デメリットを十分踏まえた上で独占禁止法の運用に関するガイドラインを作成する必要がある。ガイドラインの作成に当たっては、次のような点から検討すべきである。

- a 取引先事業者の事業活動に対する過度の関与を改善し、事業者の一層活発で自主的な活動を促進すること。
- b 特に、事業者間の価格競争を促進すること。
- c 新規参入を行う内外の事業者が自由な参入や活発な事業活動を行えるよう市場の開放性を高めていくこと。

ガイドラインに盛り込むべき行為類型等としては、次の事項が考えられる。

- a 再販売価格の拘束
- b 再販売価格の拘束となるメーカー希望小売価格、希望卸売価格
- c 不公正な取引方法となる非価格制限行為（競争品・輸入品の取り扱い制限、販売地域の制限、取引先の制限、販売方法の制限）、流通業者の経営に対する関与、リベートの供与、返品、派遣店員、大規模小売業者の仕入れ体制のシステム化、押付販売、協賛金の負担要請

(以下省略)

^{注2}
といった箇所に整理されているが、「米国は日本の大手メーカーの系列販売方式に対して具体的に問題点を指摘する可能性が強い。」としてかなり強硬で具体的な指摘がなされるであろうと危惧されてきたそれへのまとめとしては穏やかな印象を受けるものになっている。

II-2. 松下電器産業㈱の反応

前述のような日米構造問題協議の中間報告や最終報告書に至るまでの過程のなかで、日本における系列取引が非関税障壁になっているとするアメリカ側の批判に対し家電業界のトップメーカ

一・松下電器産業(株)は過敏ともいえるような反応を示した。すなわち、1990年4月22日付けの日本経済新聞は、それに関連した記事として、つぎのように報じている。^{注3}

松下電器産業は家電製品の系列販売制度を大幅に見直す。まず、同社製品の取扱比率の高い専売店への割増リベート制度を廃止する方針。系列販売店から売上高の1%を預かり、配当金を支払う「積立金制度」や希望小売価格の表示の存続についても見直す。米国は日米構造協議で日本の系列取引を非関税障壁と批判している。松下は、米国の対日批判をかわす狙いで、今夏をメドに順次具体策を決める。家電最大手の系列販売制度見直しは、同様の販売システムをとっている業界各社のほかりべートが商習慣となっている自動車業界にも影響を与えよう。

(中略)

松下電器は現在、家電製品の取引高に応じてリベート率(取引高に対して割戻金を支給する比率)を10%弱から13%程度まで約10段階に分け設定している。割増リベート制度は、全国に約27,000店ある系列販売店のうち同社製品の取り扱いが9割程度を占める店を専売店と認定、通常のリベート率に数パーセント上乗せする仕組み。現在系列販売店の6-7割が専売店になっているとみられる。

一方、積立金制度は系列販売店が取引高の1%を松下電器に預けその積立残高に対する配当金を毎年、松下電器から受け取る制度。配当金は松下電器の株式普通配当と同じと定めており、現在の配当率は20%。一般の金融商品に比べて大幅に高率であり、系列販売店を優遇する材料になっているがこれも縮小ないし廃止する方向で検討する。

さらに店頭で現在表示している希望小売価格についても、小売業者が市場動向をみて独自につけるオープン価格への移行を含め見直す。

今年7月に日米構造協議の最終報告がまとまるが、米国は日本の大手メーカーの系列販売方式に対して具体的に問題点を指摘する可能性が強い。

家電業界や自動車業界の一部には対米配慮から系列販売制度を見直そうとの空気が出始めているが、本格的に作業に着手したのは松下が初めて。同様の動きが広がれば、家電や自動車の販売体制が大きく変わることになる。

松下は販売力を武器に世界最大の「家電王国」を築いた。その基盤となった系列販売網との「共存共栄」は、創業者の故松下幸之助の経営の基本だった。一連の見直しは日米構造協議を契機に「経営の神様」が作り上げた販売組織に自らの手でメスを入れることでもある。

ところが1990年4月25日付の日本経済新聞は「系列見直し・松下独走に通産省“待った”」という見出しで、つぎのような記事を掲載した。^{注4}

松下電器産業の佐久間昇二副社長が24日、大阪市内で記者会見し、日米構造協議にからんだ系列販売制度の見直し問題について、「今までの制度は正しいと思っている。構造協議を先取りして、制度改定などの対策を取る考

えはない。」と述べた。見直しに着手した、との報道から2日たつての会見だが、通産省からの強い要請を受けたものという見方がもっぱらだ。

通産省と公正取引委員会は日本の系列販売のあり方に関するガイドラインを策定中。佐久間副社長は記者会見の中で「ガイドラインを作る過程で、メーカー側の立場を理解してもらうようにしていきたい。(制度改定は)ガイドラインが出来た段階で考える」とし、通産省、公取委の方向づけを待つ姿勢を強調した。(中略)

通産省サイドとしては、日米構造協議の最終報告を取りまとめるまえに、日本の家電のトップメーカーが系列販売制度の見直しを進めること自体が、米国との交渉に影響を及ぼすとの懸念もあった。

さらに松下が業界に先行して販売政策を変えた場合、日立製作所など他社がついていけるかという問題が起こる。業界秩序を重んじる通産省としては、個別メーカーの突出した動きは抑えたいはず。(中略)

松下には「家電業界の流通の仕組みはみんな作ってきた」という自負がある。見直し作業はスケジュール通り進める一方、ここは通産省の事情をくんで“貸し”を作りつつ、水面下で制度改定の落としどころを探ろうというのが本音といえそうだ。(O)

これを一例として、さまざまな紆余曲折を伴いながら『日米構造問題協議最終報告』にみられるような表現で一応の決着をみたわけであるが、なお議論の余地は多く、さらに検討・整理を要する課題であることはいうまでもなからう。

III. 流通系列化をめぐる語義的議論

「流通系列化」とはなにかについては、さまざまな立場から定義づけがなされているが、この用語つまり「流通系列化」という言葉自体に対する用語法的疑義が江尻弘氏によって提起されているので、まずこれへの私見を一言コメントして置きたい。江尻弘氏は、

そもそも、流通(distribution)という言葉が、次の二通りの意味をもっていることに注意して頂きたい。

- ① アメリカ・マーケティング論の観点に立てば、流通はマーケティングと同義語である。
- ② 他方、日本の学界の慣行にしたがえば、流通は、国民経済の観点からとらえたときの、生産物の社会的移転と定義づけられてきた。

ところで、前記の定義でいう流通系列化は「マーケティングの系列化」を意味していないし、「国民経済からみた生産物の移転の系列化」でもない。そうではなくて、その定義をよく読むと、

メーカー——卸売業者——小売業者

というマーケティング・チャネルの系列化を意味していると理解できるので、流通系列化という用語法は正確でなく、むしろ「チャネル系列化」と表現すべきであると思われる。

したがって、学問的な厳格さを尊ぶのであれば、まず第一に、チャネル系列化という言葉遣いに改めるべきだと言いたい。

とし「系列化」という言葉のあいまいさからも「流通系列化」という用語に否定的見解を示している。^{注5}

江尻氏が指摘するように「デистриビューション (distribution)」がマーケティングの同義語として使用されることは1960年のAMAの定義でも勧告されている通りである。^{注6}そしてマーケティングがアメリカにおいて国民経済的な視点からも個別企業の視点からも使用されてきた言葉であることについては限られた紙幅を割いて説明するまでもなからう。

またデистриビューションが国民経済的な流通を意味する場合にのみ限定的に使用されている用語でないことも明白である。マーケティング・チャネルと同じ意味でデистриビューション・チャネルという言葉がアメリカの多くのテキストにみられることは、いうまでもないし、たとえばマネジリアル・マーケティングの代表的著作といわれるH.L.ハンセン教授の「マーケティング——テキストと事例」でもマーケティング・ミックスの一般的要素として製品、価格、デистриビューション、広告、セールスプロモーション、パーソナル・セリング、その他が挙げられ、デистриビューションは個別企業の視点からマーケティング・ミックスを構成する要素の一つを表現する言葉として使用されている。^{注7}

このようにみえてくると『日本の学界の慣行にしたがえば、流通は、国民経済の観点からとらえたときの、生産物の社会的移転と定義づけられてきた。』という江尻説の論拠になっている昭和46年の日本商業学会用語定義委員会の商業用語（マーケティング用語）定義で「流通」の英語表記として併記されている（distribution）という単語の使用にも議論の余地が出てくるといわざるを得ない。^{注8}

さらに『マーケティング・チャネルの系列化を意味していると理解できるので、流通系列化という用語法は正確でなく、むしろ「チャネル系列化」と表現すべきである。したがって、学問的な厳格さを尊ぶのであれば、まず第一に、チャネル系列化という言葉遣いに改めるべきだと言いたい。』とする「チャネル」という言葉についてであるが、これは経路・伝達路を意味する極めて一般的かつ汎用的な用語である。多くの日本人にとって「チャネル」という言葉が最もポピュラーな形で使用され定着しているのは、テレビ放送と関連し日本的に「チャンネル」と発音されているそれであり、チャネル系列といった場合、テレビ局のネットワーク系列と認識する人も多いのではなかろうか。したがってマーケティング・チャネルの系列化を意味する用語としての利用を意図し、かつその曖昧さを払拭しようとするならば「マーケティング・チャネル系列化」または「デистриビューション・チャネル系列化」と厳密に表現すべきではなかろうか。そしてその場合、マーケティング・チャネル＝デистриビューション・チャネル＝流通チャネル（江尻氏自身も流通の英語表記をdistributionとしている）＝流通経路という論理で、その真意は「流通経路系列化」なら肯定されるが「流通系列化」は否定すべきということなのであろうか。また「垂直的流通システム」という用語は国民経済的にのみ用いられる言葉なのであろうか。^{注9}

ところで、いま俎上にある「流通系列化」という言葉もそして現象も、学問的議論の結果として、あるいは理論的研究の産物として生まれたものではなく、実践的展開の中で、ある人によって特定時点において構想された内容に最もフィットした便利なコトバとして誕生し使用されたものである。マーケティングも含めて実践科学においては時として現実先行型のトピックスが生じ、それに付随した用語が誕生することはしばしばであり、ある時点まではそれで問題が生じなかったにせよ、時間の経過とダイナミックな現実展開の中で語義的なズレや問題が生じてくるのはむしろ当然であり、このような問題の発生は宿命的であるといえよう。

またマーケティングのように外国からの導入により発達した側面の多い研究分野では、翻訳上の問題や翻訳された言葉と日本語とのミックスから問題が発生することも多い。デイストリビューションをカタカナ書きする人もあれば流通と訳して用いる人もあり、マーケティングが配給と訳されている著書もみられ、さらにカタカナ語や翻訳された日本語のチャンポン利用も混乱を増幅しているように思われる。^{注12}一つの言葉は、特定の社会的背景やその固有の風土の中で生まれ育つ過程で、独自のニュアンスや思い入れをもつものとして定着したものであり、アメリカのマーケティングやデイストリビューションと日本語の配給や流通が包含するコンセプトや人々に与えるイメージがかなり隔ってくるのは、けだし当然のことである。さらに特定の言葉が、その母国で使用される場合にもきわめてルースに用いられ、概念的に変化するケースがみられ——たとえばマーチャンダイジングという言葉が英語の文献でも、いかに多様かつルースに用いられているか、マーケティングという言葉のコンセプトがアメリカでも時代とともにどのように変遷してきているかを考えてみれば、それへの説明は不要であろう——それが混乱の原因になるケースもしばしばみられる。

翻訳上の問題は別として、このような問題は日本だけのそれではなく、例えばAMAによる1960年のマーケティング用語定義集の中で、なされている「NATIONAL BRAND」という用語に対する下記のごときコメントは、そのようなケースの代表例として挙げることができよう。^{注13}

このレポートにおける“ナショナル・ブランド”と“プライベート・ブランド”という言葉の用法は、広く普及し一般に容認されているが、極めて非論理的であり、かつ説明的でもない。しかし、それは広く行きわたり永続しているものであるため当委員会は、このレポートにそれを収録する。

「学問的な厳格さを尊ぶのであれば——」という江尻氏の姿勢には敬意を表するが、「流通系列化」という言葉も暗黙の理解のなかで広く行きわたり永続しているものであり、これをいま他の言葉に置き換える時、また別の混乱を招きかねないと思われる。フレキシブルに考えるのが生産的であるという私見を述べて「流通系列化」という用語を使用しながら今後もこの問題を議論して行きたい。

「流通系列化」の定義についてもさまざまなものがみられるが、昭和46年の日本商業学会用語定義委員会の商業用語（マーケティング用語）定義には、「流通系列化」という用語の定義はなく「販売経路の系列化」という用語の定義としてつぎのようなものを見出すことができる。すなわち、

『自己の販売経路に対して、下方垂直的に、資本的、製品的に市場支配力を及ぼす政策をいう。

（コメント）

資本的販売経路の系列化は、下方垂直的統合を意味し、主として寡占的ビック・ビジネスが大なり小なり資本参加して系列関係をもつものである。これに対して、製品による販売経路の系列化は卸売業者ならびに小売業者のなかから、有能な販売店を選定し、それら販売業者を自己の有力な販売網として維持、育成しながら市場支配力を強化しようとするものである。』

^{注14}
というそれである。また、主として法学関係の学者で構成された独占禁止法研究会の「流通系列化」についての定義によれば、

「製造業者（注1）が自己の商品の販売（注2）について販売業者（注3）の協力を確保し、その販売について自己の政策が実現できるよう販売業者を掌握し、組織化する一連の行為を意味する。製造業者が、こうした一連の行為によって自己の商品を最終需要者に到達させるまでの過程（流通経路）を1つのシステムとして構築しようとすることを流通系列化と呼ぶこともできる。」

^{注15}
となっている。限られたスペースによく纏められた定義であるが、複合的プロセスであるそのすべてをカバーしてはいないし、またそれを求めることは不可能であろう。そしてここでは、多数の論者によるその他の定義を網羅的に掲げて議論する紙幅もないし、本稿の意図でもない。ただ跡付け理論や一定の定義にも、それなりの意義や価値はあるが「流通系列化」をめぐる議論においても、“時間の効果”というフィルターを通して見るよりダイナミックなスタンスが要請されるであろうことを強調しておきたいのである。

IV. 流通系列化をめぐる議論への視角

IV-1. アメリカのマーケティング・チャネル論と日本の流通系列化

日米構造協議においては『日米構造問題協議最終報告』にみられるような表現で日本の流通系列化に関しても一応の決着をみたわけであるが、日本の流通機構について、よりクリアな理解を求めるためになお一層の努力を要することはいうまでもなからう。

日本の流通業界とくに小売業界が、戦後のある時期から意識的にアメリカの流通業界を手本にし、それが約100年の歳月をかけて辿った変遷プロセスを短時日のうちにデフォルメしながら導入・消化してきたことは、まぎれもない事実である。また愛顧動機その他の基本的アイデアなどにおいて流通の問題には洋の東西を問わず共通する面が多く同じ軌跡を辿る——もちろんタイム

ラグはあるにせよ——局面を多くもつことも事実である。

さらに理論研究の面でも、日本のマーケティング・チャネル研究のほとんどがアメリカのマーケティング・チャネル論の研究成果の紹介とそれをベースにしたものであるといっても過言ではあるまい。

しかしマーケティングはそれ自体システムであるとともに社会的システムの一部でもあるといわれ、マーケティング・チャネルも自らが属する社会の文化的・経済的・社会的システムからさまざまなインパクトを受けつつ形成され、さらにそれに要請されるものも時点ごとに変化するということも忘れてはならないポイントの一つである。

流通系列化と一口に表現されたとしても、共通部分と業界ごとにユニークな部分があることはいうまでもないし、とくにここでケースとして採り上げる家電業界における流通系列化は、日本的発想による文化の産物ともいえるユニークな側面をもつものである。

小売レベルにおける系列店——その多くが、たかだか5—10坪程度の店舗でフルラインの家電品を扱い、しかも特定メーカーのものが80パーセントの店頭シェアを占めるといった類の日本にしかないユニークな小売店舗——によって特徴づけられてきた日本の家電業界における流通系列化は、アメリカのマーケティング・チャネル論が発達した背景・土壌・慣行などとは全く異なったところで日本的発想の産物として発芽し、タテ社会といわれる日本の風土のなかでユニークな発達を遂げたものといえよう。そして日本の家電業界の小売販路別シェアにおいて上述のようなタイプの零細地域店の総計が家電品総売上額の約90パーセントにも達し、これと秋葉原のごとき特殊市場をプラスしたものがほとんどという極めてシンプルなパターンでかなり長期間推移したのに対し、アメリカの小売り販路が、かなり以前から極めて多様なものであったことは後のところでも触れ、図や表の数字を提示しながら説明を加えることにしたいと思っている。

このように実体としてアメリカに存在しなかった店舗や小売販路をベースに成立した日本の家電業界における流通系列化を、アメリカの研究者や論者に正確にイメージさせることはいくらコトバを尽くして説明してみても至難の技といえよう。またアメリカのマーケティング・チャネル論のロジックあるいはパラダイムではそれをカバーし切れないところが出てくるのも当然であろう。われわれは、まずそのことを認識しておくべきである。

アメリカのマーケティング・チャネル論で、過去において支配的であった伝統的マーケティング・チャネル (Conventional marketing channel) に代わって垂直的マーケティング・チャネル・システム (Vertical marketing channel systems) が成長しつつあることが一般に指摘されるようになってすでに久しいが『伝統的マーケティング・チャネル・ネットワークは一般に隔絶された自主的単位で構成され、その各々は伝統的にいわれている限定された一連のマーケティング機能を遂行し、メンバー間の調整は取引交渉を通じて達成される。そのようなチャネル内の活動単位は組織的経済性を達成することはできない。さらにメンバー・ロイヤリティ指標は低く、その

チャンネルには相対的にみて容易に参入し得る。したがってそのネットワークは相対的に不安定になりがちである。』とL.Stern氏もいうようなものである。^{注16}

しかしチャンネルへの参加者が自己の成功はトータル・システムの成功によって左右されることを認識を持つようになるにつれて、より大きな組織的経済性を達成するためにトータルなマーケティング・チャンネル・システムというコンセプトが強調されるようになってきたが、L.Stern氏はそのタイプは本質的に垂直的であるか水平的であると指摘し、垂直的マーケティング・チャンネル・システムの範疇に入るものとして

①管理的システム (Administered systems)

②契約的システム (Contractual systems)

③会社システム (Corporate systems)

の3つを掲げつぎのように説明している。

『まず管理的システムは、伝統的マーケティング・チャンネルのつぎに出てくる一つのステップといわれるもので、このシステムではマーケティング活動の調整は一つあるいは限られた企業によって開発された計画の利用を通じて達成される。そのようなシステムにおいては、力の行使と結びついた戦略が組織的経済性を獲得するための頼みにされることになる。成功した管理的システムは、効果的組織間管理の原理をそこに正確に適用させた伝統的チャンネルであるとみることもできよう。

つぎに契約的システムはボランタリー・チェーン、コーポラティブ・チェーン、フランチャイズ組織といったサブ・システムを含むもので、組織はコントロールを達成する手段として合法的力を利用することによって、そのチャンネル・ネットワーク内における役割・義務を公式化しようとするものである。

最後に会社システムは、特定製品について異なった流通レベルにあるチャンネル・メンバーが一つの組織によって所有され経営されるときにみられるもので、統合されたチェーン・ストア・システムと同義語とみてよい。』と。^{注17}

そしてそれらと日本の流通系列化との異同について、例えば江尻弘氏は『①管理的システム②FCなどの契約的システムの二つが日本でいう流通系列化にほぼ相当すると思う。』と述べている。^{注18} また徳永豊氏は、他のチャンネル集団との差異について『これら集団間の異同については、多くの場合、似て非なるものとして簡単にかたづけられている。それらの多くは、それぞれの集団の流通機構上の位置づけ、あるいは機能上の特性を言及しないで、それぞれの集団行動にあらわれた表面上の差異を記述することによって、その異質性を強調しようとしているのである。それでは流通機構もしくはマーケティング経路における集団としてのチャンネル行動の分析が十分になれているとはいいい難い。』と述べ、^{注19} チャンネル集団（チェーン・ストア、販売系列化、フランチャイズ・システム、ボランタリー・チェーン）をシステム・システム特性・資本所有・契約内容・統

合方式という5項目で対比し、それらの差異を表示している。さらに『管理的システムは販売系列化の概念とほぼ符号するものであるが、その管理的視点は必ずしも同じであるわけではない。』

『そこで、販売系列化に対する再検討が叫ばれている今日、この販売系列化をシステムの視点か^{注21}ら管理的システムとして設計しなおすことが要請されるのである。』とも論述している。

けだし日本の家電業界における流通系列化が、垂直的マーケティング・チャネル・システムの範疇に入るであろうことに異論はないし、管理的マーケティング・チャネル・システムに“ほぼ近い”ことにも同意できよう。しかしそれはアメリカのマーケティング・チャネル論がベースにする土壌・背景とは全く異なった中で発芽しユニークな発達を遂げたものであり、グローバルな相互理解のためには、同じフレームワークでの整理に加えて、さらに立体的視野を与えるよりきめ細かい何かが要請されているものといえよう。

IV-2. 流通系列化とダイナミックで立体的な視角への要請

異質なものを比較するとき、その底流に本質的な差異があることを忘れ、ある種の尺度でみた共通項が多いからといって性急に結論を出すことが、同質のもの同士を比較するときにくらべて遙かに危険であり、そこには細心かつ次元の違うさまざまな配慮が必要になることについて説明は要るまい。グローバル化が進展するいま、相互理解のためには、まずこのことを念頭に置いておく必要があり、相手国の文献や資料一つを読むにしても行間の意味を読み取る努力がこれまで以上に要請されるものといえよう。

いま採り上げようとしている日本の家電業界における流通系列化をアメリカ側に真に理解して貰うためには、フランチャイズ・チェーンとボランタリー・チェーンの差異を説明するときと同じような単純な基準や尺度や手法を用いるだけはこと足りない。

まずコミュニケーション上のギャップやすれ違いを最小限度に止める配慮がなされねばなるまい。日本では英語が日本流にアレンジされ、アメリカで使用される時とは異なるコンセプションをもつそれとして使用されることがしばしばである。C Iなどはその典型例であるといえよう。日本の家電業界は激烈な競争のなかマーケティング的には早くからテークオフした業界として、アメリカのディーラー・ヘルプスということばの導入とともにその手法もほとんど消化してきたが、初期にみられたように車両を買う時も店舗を改装するときもほとんどメーカー負担といった、まるで直営店設置に近い投資を伴うやり方は、アメリカのディーラー・ヘルプスということばがもつ一般的なコンセプトを遙かに超えるものであったといえよう。また日本の家電業界では極めてポピュラーであり、流通系列化を論じるとき、その行為類型の一つとして、つねに話題になるリベートも、アメリカにおいては考えられないようなコンセプトをもつそれとして日本独自の展開をみせ定着してしまったものの一つであるといえよう。まずこのようなことばと、それが内包するコンセプトの差異からくるギャップを忘れるわけにはいくまい。

第2に、ある時期、系列販売網を東芝はボランタリー・チェーンと呼び、三菱電機はフランチャイズ・チェーンと呼んだように、一口に流通系列化といっても、メーカーごとにさまざまな次元で異なる側面をもつことに注目する必要がある。

第3に、そのようにそれぞれユニークさをもつ系列販売網は時間の経過とともに、それ自体変質し、その進化の過程と変化する環境との相互インパクトのなかでそのポジショニングもつねに変化し、その功罪を論じるときにも時間の効果を無視してはなるまい。

いまグローバルなコミュニケーションを前提に、本来異質なものの対比のなかで流通系列化を考察しようとするとき、これらを含めてより多面的かつ立体的な視角と感覚のなかでそれを把握するというスタンスを強調しておきたいのである。

V. 日本の家電業界における流通系列化と特異な小売りレベルの展開

日本の家電業界における流通系列化においても、とりわけユニークな展開をみせたのは小売りレベルにおけるそれである。そして家電業界の小売りレベルにおける流通系列化について書かれた日本の文献や研究者の発言にも事実誤認や誤解に満ちたものがかなり多くみられる。その典型的なものの一つは家電業界の小売りレベルにおける流通系列化の発端を松下によるナショナルショップの設定と展開をその嚆矢と誤認しているそれである。このような認識は単なる事実の誤認という止まらず、家電業界における流通系列化に関する議論をミス・リードするさまざまな出発点になっているように思われる。

いうまでもなく現在、家電業界において最大の系列店をもち、家電業界の流通をリードしてきたのも、そして今リードしているのも松下である。けだしこれが家電業界の小売りレベルにおける流通系列化の嚆矢は、松下によるナショナルショップの創設という誤認に結びつき、現在の流通系列化をめぐる論争の中でも、“支配と従属”の構図がメーカーによってあたかも最初から構想され、そのなかで流通系列化がスタートしたといったイメージを一般に与えているように思われる。しかし事実とは、かなりな隔たりがあるといつてよかろう。

家電業界において、まず小売レベルにおける流通系列化競争への口火を切ったのは重電部門から新規参入した日立である。日立チェーン・ストール1号店が昭和31年12月大阪営業所管内（和歌山）に誕生した当時、多数のラジオ店とすでに長年の取引関係をもっていた松下や東芝——ナショナルラジオやマツダランプを通じて——など先発メーカーが一定の実績と地盤を築いている小売段階に強引に参入し、量産される家電品のため一定の販路を確保すべく実施されたのが日立のチェーン・ストール政策であった。

この事実は日立が家電業界への参入を構想したときのプランナーに最近にも直接確認したところである。そのプランナーの言葉によれば、“日立が家電の小売レベルからはじき出されるのでは

ないかという恐れがあって系列店を作らざるを得なかった。”ということであり、現実からの切迫した状況が優先して日立チェーン・ストールが誕生し、それが家電業界の小売りレベルにおける流通系列化への口火となったというのが真相である。つまりはじめから“支配と従属”の構図を意図し、世界に類をみない家電品流通機構が構築されることを頭に描きつつ一定のビジョンの下でスマートに流通系列化がスタートしたわけではなかったのである。また偶然の機会から得た“系列店”というネーミングが30数年後の今日、これだけの議論を沸騰させる一因となり、その違法性を問われたりすることになろうとはプランナーの夢想だにしなかったところと思われる。そしてこのような事実は、一人のプランナーのアイデアとそれにもとづくアクションが、閉鎖的な社会システムの中においてすらも、企業の方角さらには業界全体の方角を決定づけ、ユニークな全体的進展をもたらすことがあり得るという極めてエキサイティングな例の一つである。

その萌芽期における状況に関する活字資料を入手するのはかなり困難であるが、昭和36年当時の三菱電機(株)商品企画部販売促進課・石川栄治氏のつぎのような文章は、いま述べた事情を客観的に裏付けるに近い活字資料の一つとして紹介しておきたいものである。^{注22}

すなわち、『昭和三十二年七月、日立が、日立商品販売店の増設を契機として、日立に対する協力度の強い小売店を次々と「日立チェーン・ストール」の名のもとに最終販売店系列化の火ぶたを切った。これが直ちに、松下を刺激して、従来ナショナル・ショップ製品取扱店を対象として「ナショナル連盟店制度」を根底からゆさぶられる結果となり「ナショナル連盟店」のうち有力店を「ナショナル・ショップ」として系列化の巻き返し作戦に出た。(昭和三十四年十二月)「ナショナル・ショップ」の公開されているノルマは、七十%以上ナショナル製品を陳列販売することを目標としたものである。

東芝は当時「マツダリンクストア」(昭和三十四年八月一日「東芝リンクストア」に改称)制度をとり、東芝製品の委託月販代行店の拡張を計っていた。

「東芝製品の委託月販制度は小売店にとり、比較的容易に代行店になり得る制度になっている。〔月販契約は代行店が行い、頭金のみを代行店が顧客より回収すればよい。二回目分以降は現在の「東芝家庭電器月販会社」(旧マツダリンクストア本部)が回収にあたる〕。したがって東芝はこの「東芝リンクストア」を増設することによって系列化の糸口をつかみこれをベースとして「東芝ストア」(一般売り)の系列店化を推進していった。

これに対し三菱は、昭和三十三年十一月、最終販売店の掌握のため「ダイヤモンド・クーポン制度」による登録販売店制度を実施し、この制度を中心としてクーポンを媒体とした小売店の売上実績と協力度合を科学的機械操作(I・B・M)によって毎月ダイレクトに掌握していた。

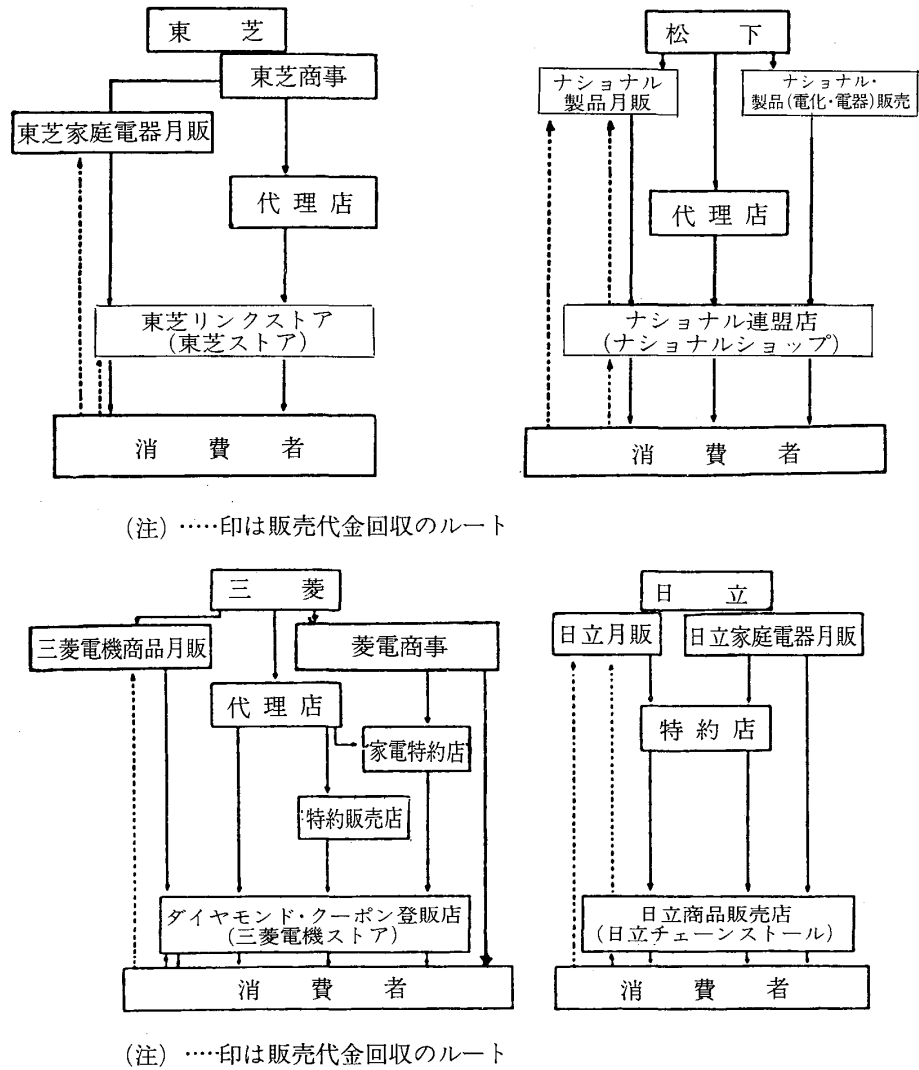
これらの資料に基づいて小売店の協力度合を考慮し、昭和三十五年十月、「三菱電機ストア」(通称「ダイヤモンド・ストア」)と呼称する三菱の小売店に対する系列化が軌道に乗ったわけである。もちろん、この他、三洋は「三洋スーパーストア」早川の「フレンド・ショップ」などもす

でに系列小売店として設定されている。このような家庭電器業界における配給組織面における系列化は一応、形式上は整備されほとんどの最終販売店は、各メーカーの看板でおおわれている現状であり、小売店固有の店名のみが、それ自体として営業を営んで店舗を見出すことは出来なくなりつつある。

けれども更にそれらの店を凝視するとき、そこには一系列メーカーの看板のみではなく、必ずや競合のメーカーの看板を見出すことが出来よう。その小売店が有力であればあるほど、そうした傾向をより多く見出せる。この辺にこそ、家庭電器業界が、一応形式上名目な系列小売店を設定したものの、これらの難問題が内在されていることを知ることが出来る。』というのがそれである。

さらに当時の各社のマーケティング・チャネルが図1. のように図示されている。

図1. 石川栄治氏の示した初期における家電各社のマーケティング・チャネル



資料：石川栄治『変貌する家庭電器のマーケティング・チャネル』

電通「マーケティングと広告」昭和36年8月, pp. 19-20.

かくして業界で野武士の日立と呼ばれるにふさわしい強引な参入方式、つまり日立チェーン・ストールの設定と展開を嚆矢として系列店獲得競争に巻き込まれた家電業界の小売りレベルは、世界的にも類をみないユニークな方向へと展開をみせ、極めて日本的な流通機構を日本の家電業界にもたらすことになった。すなわち戦前からのラジオ店を中心に、5坪未満の店も含む極めて零細な小売店が、初期には直営店を造るのにも匹敵するようなメーカーの投資と挺入れ策のもと、フルラインの家電品を扱い、ある時期に5万数千店あったといわれるそれらの電気店の約50%が、いずれかのメーカー系列に属し、その特定メーカー品の店頭シェアが80パーセント前後を占めるといった、類稀なる小売販路が形成されたのである。しかも日本の小売販路においては、このようなタイプの零細小売店のシェア総計が、かつて日本の家電品小売総額の90パーセント近くを占め、それにプラス東京の秋葉原・大阪の日本橋といったいわゆる特殊市場のそれが残りの部分を占めるという極めてシンプルな図式が、かなり長期間続いたことは、さきにも指摘した通りである。

これを表1. & 表2. に示された当時のアメリカにおける家電品の製品別・小売販路別データにみる多様さと比較すれば、それがユニークであったことは一目瞭然であろう。

また後日にそれが及ぼしたさまざまな効果は別として、特定時点までは日立が家電分野にエントリーしたことによって、技術面でも商品選択面でもあるいは価格面でも、それはむしろ競争促進へのポジティブなインパクトとして作用したとってよからう。しかしそれはあくまで特定時点までであり明電舎が参入しようとした時点では、すでにこれが大きな参入障壁となり、競争促進へのネガティブに作用する結果になっている。

そして、ある時点まではメーカーのシェアは系列店数とその強さによって決まるとさえいわれたりもしたことは周知の通りである。

表1. TVセットの小売販路 (アメリカ)

OUTLETS CLASSIFIED BY PRODUCT CATEGORY, 1960, 1961 AND 1962

| Type of outlet | 1960 | 1961 | 1962 |
|---|--------|--------|--------|
| Furniture stores | 14,370 | 15,590 | 16,950 |
| Household appliance stores | 10,620 | 14,290 | 17,290 |
| Radio and television stores | 10,710 | 7,800 | 9,280 |
| Department and other general merchandise stores | 5,700 | 5,850 | 5,140 |
| Other | 15,720 | 21,440 | 23,400 |
| Total | 57,120 | 64,970 | 72,060 |

SOURCE : Audits and Surveys, Inc. These data apply to the month of April in each year.

表 2. 冷蔵庫・フリーザー・レンジ・温水器・皿洗い機の小売販路 (アメリカ)

| Type of retailer | Percentage of distributors' sales to retailers of electric | | | | | | | | | |
|----------------------|--|------|----------|------|--------|------|------------------|------|-------------|------|
| | Refrigerators | | Freezers | | Ranges | | Water Heaters | | Dishwashers | |
| | 1964 | 1963 | 1964 | 1963 | 1964 | 1963 | 1964 | 1963 | 1964 | 1963 |
| Department Stores | 21% | 20% | 6% | 8% | 10% | 10% | 14% | 18% | 7% | 6% |
| Furniture Stores | 12 | 12 | 16 | 18 | 10 | 9 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| Appliance Stores | 28 | 31 | 42 | 40 | 25 | 26 | 9 | 11 | 31 | 31 |
| Hardware, etc. * | 8 | 9 | 15 | 15 | 10 | 11 | 15 | 34 | 12 | 13 |
| All others** | 31 | 28 | 21 | 19 | 45 | 44 | 60 | 35 | 45 | 45 |

* Includes ; farm-implement and general country stores ; outlets for automobiles. and automotive parts. tires and gasoline ; plumbing and heating contractors ; and building materials dealers.

** Includes ; direct-contact sales ; jewelry and music stores ; food-plan operations, freezer and locker operations ; kitchen specialists ; and utilities.

SOURCE : Merchandising Week, June 21, 1965, p. 7.

しかし家電業界における流通系列化政策は、これまでみてきたように、日立が切迫した現実からの要請を優先してスタートさせたメーカー発想主導型の強引なマーケティング・チャネル政策であり、それは「チャネル・メンバーのすべてにとっても消費者にとってもメリットのあるマーケティング・チャネル・システムであったが故に栄えたシステム」ではない。よく「アメと鞭」の政策と指摘されるマーケティング・チャネル政策のなかで定着し、消費者は販路として支配的であった系列店で購入することに疑念を抱かなかったか、あるいは抱いてもこれに代替する素晴らしい販路を見出し得なかったため一時的にせよそれが支配的になったものといえよう。しかしかつてW. デビットソン教授がEVOLUTION (進展) というコトバで表現したように流通の進展をロングレンジにみれば、日本の家電業界における小売レベルもまた現実のような方向を指向したのである。

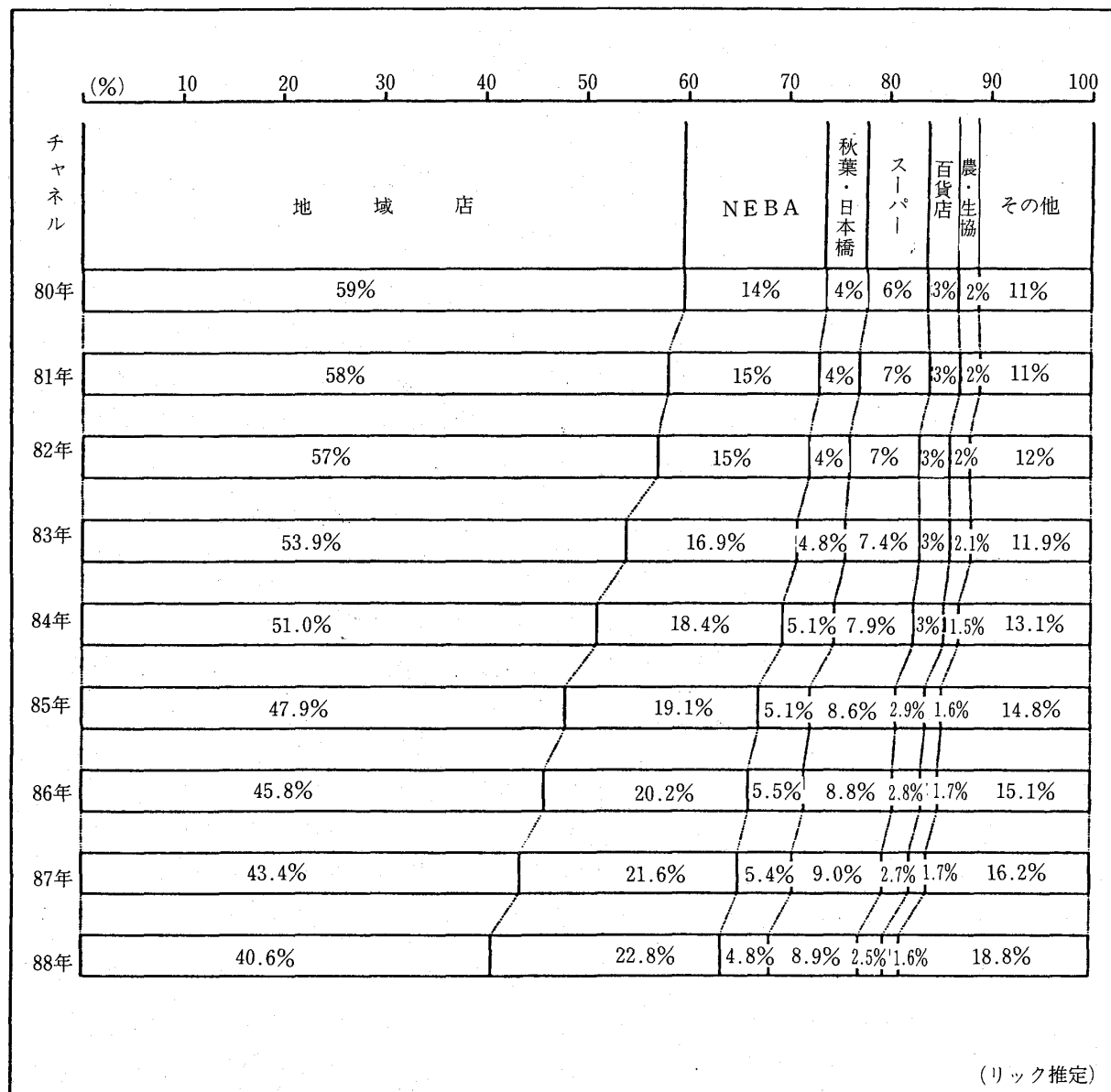
筆者は1963年日立在職中、家電業界における流通系列化政策の限界を意識し、同社内の機関誌「日立ビジネス・レポート」に『ディスカント・ハウスとこれからの家庭電器店』という一文を^{注23}発表し、当時日本においてまだ萌芽期にあったスーパーマーケットやアメリカにおけるディスカント・ハウスの成長との対比のなかで星電社を事例として採り上げ、愛顧動機の一つ一つに触れながら家庭電器店のあり方について私見を述べておいたが、そのときの意識と指摘は決定的外れではなかったといまも自負している。

また日立チェーン・ストール政策を立案したプランナー自身、鋭敏にも数年後にはその限界を

意識し、方向転換のため想いをめぐらせていたという事実も付言しておきたい。

そしていま1991家電流通年鑑に『地域店は88年、40パーセントのシェアを維持しているものの、その地域店にはNEBA以外の地域量販店も含まれており、系列店だけみればすでに販売シェアは30パーセントを割り込んだといわれる。さらにここでのシェア算定の商品ベースは一般家電品20商品であり、これは新家電といわれるパソコン、ワープロなどを加えると地域店のシェアはさらに下降するという現状である。』^{注24}という記述とともに「チャンネル別販売シェアの推移」が図2のように示され、さらに日興リサーチによる「チャンネル別シェア変動予測」も図3のように紹介されているのが現実である。^{注25}“事実に勝る証明はない。”といえるのではなかろうか。

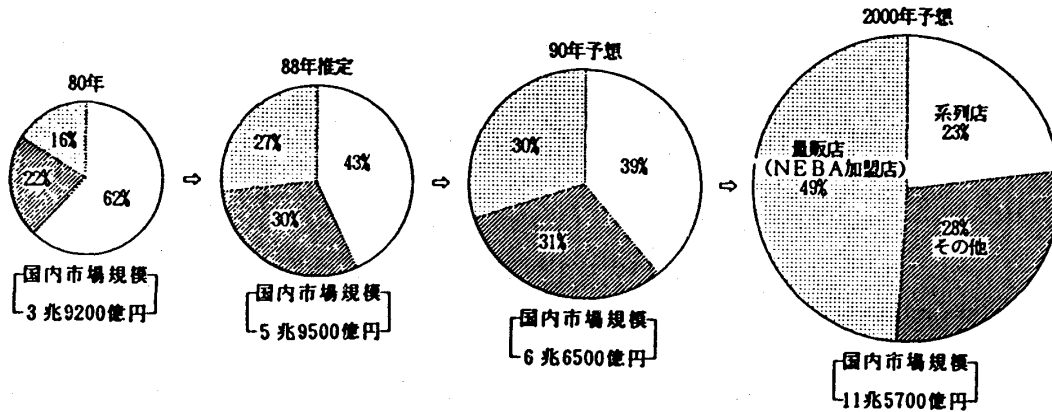
図2. チャンネル別販売シェアの推移



資料：1991家電流通年鑑，(株)リック社，p. 30.

図3. チャネル別シェア変動予測

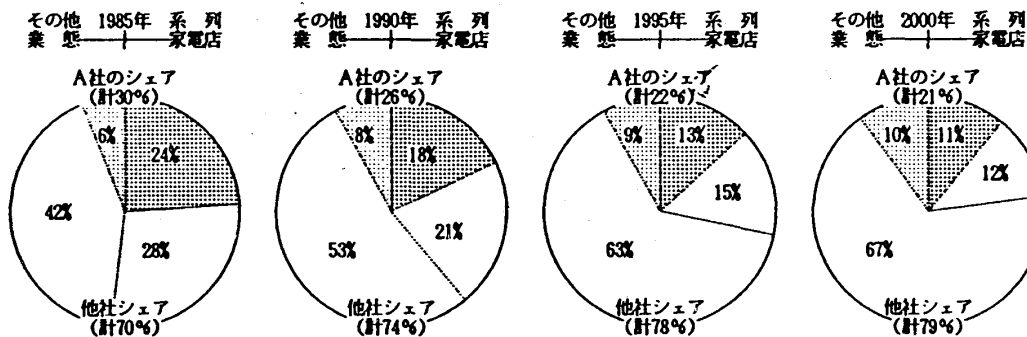
(1) 系列店の販売シェアが23%になる



(シミュレーションの前提)

- ・国内家電市場の成長率=1989年から2000年までは年率5.7%成長と予測
- ・系列地域店の成長率=89年から95年までゼロ成長、95年から2000年までは年率1%の成長と予測
- ・専門量販店の成長率=89年から95年までは年率11.8%の成長、95~2000年は年率10%成長と予測

(2) 系列店の後退はメーカーの流通政策を変える



(前提)

- ・メーカーA社の系列地域店でのシェア=45.7%と推定 (店舗数シェアをもとに算出)
- ・A社の非系列店でのシェア=13.0%と推定 (ヒアリング調査をもとに算出)
- ・以上の前提により各業態でのA社のシェアが変わらないものとして、今後の系列店のシェアダウンによる影響をシミュレーションした

(日興リサーチ「投資月報」89.6)

資料：1991家電流通年鑑，(株)リック社，p.31.

VI. 結語

本稿は日米構造協議でも一つのトピックスになった流通系列化問題を、日本の家電業界をケースに、それがもつユニークな側面のいくつかを摘出するための一つのステップとして小売レベルにフォーカスを当てつつ議論を試み、いくつかの視点を提示したものに過ぎない。紙幅の制約もあり、流通レベルのいま一つである卸レベルにも触れていない。また複雑かつ多岐にわたる論点を内包するこの問題は限られた紙幅のなかで論じ切れるものではなく、他の論点については別稿に譲ることとし、ここでは本稿を通じて強調しておきたかったポイントのいくつかをもう一度整理して結語としておきたい。

第1に、グローバルなコミュニケーションを前提にした相互理解のためには、まず洗練されたデリケートな眼で正確に事実を確認すべきことが強調されねばなるまい。

たとえば日本の流通系列システムのコンセプトと同じコンセプトをもつマーケティング・チャネル・システムをアメリカのそれに見出すことはできない。コンセプト・レベルから全く異質な出発点をもつそれとして、ある時点では特定のいずれかに近いという表現をとるべきであろう。アメリカのマーケティング・チャネル論でいうこれこれに相当するなどと説明した場合かえって抜きさしならぬ誤解を与え兼ねない結果を招来することが危惧されるからである。

第2に、時間の効果というフィルターを通してみるスタンスも忘れてはならない。さきにもみたように、系列店の売上のウェートは、かなりの水準まで低下してきており今後もAV機器の増大など新分野の製品の伸びと規模の拡大あるいはシステム商品化などの進展により、そのウェートがさらに小さくなることは当然予想されるところである。しかしそれはネガティブな面ばかりを内包するものではない。初期のある時期までは、大量生産と大量消費を架橋する安定したパイプとして日本における家電品の急速な普及に大いに貢献したことも事実であるし、効率面その他で肯定できる面もあり、実体の変化と歴史的変遷を整理し、それがもつ意味も功罪もポジショニングも変化してきたことを認識し、これからの展開方向をみながら、それに関する議論をすべきである。

昨日までの成長要因が今日の足枷になると自覚し、新業態開発をはじめ自らのマーケティング・チャネル・システムにメスを入れた化粧品資生堂と同様、家電メーカー各社も巨大な投資の結果として構築した自らの系列システムを、時代の進展に適合させるべく、消費者発想的カゴリー化による新業態開発や大型店化への再統合、情報ネットワークを中心にした新しいトータル・システムへのリニューアル化など、懸命な努力を払いつつあり、これからも家電品流通の一角を担うことはまず間違いなかろう。けだし、それはこれまでのものをかなりデフォルメしたものとしてである。問題はそのなかに生活者の利益に反するものや競争阻害要因が含まれるかどうかにある。

第3に、プリンシプルとメソッドを混同した議論に陥らないよう注意すべきである。問題のある行為類型（メソッド）の一つ一つをその時点・時点で厳しくチェックし評価することこそまず先決であり、これとの脈絡のなかで問題を孕むときシステム全体としてのプリンシプルへと議論を発展させるべきであろう。

実体の変化と歴史的変遷を整理し、可能な限り将来への展開方向をも見極めながら現実をより正確に見直すならば、もはやアメリカ側がそれほど神経質になる必要のない実体という認識も出てくるのではなかろうか。

〔注〕

1. 「構造協議 米の対日要求・全容」朝日新聞・平成2年3月23日付より抜粋
2. 通商産業調査会編『日米構造問題協議最終報告』平成2年、通商産業調査会 pp.76-78.
3. 日本経済新聞、平成2年4月22日付
4. 日本経済新聞、平成2年4月25日付
5. 江尻弘著『流通系列化』昭和58年、中央経済社、pp.11-13.
6. AMA, "Marketing Definitions : A Ghlossary of Marketing Terms" Chicago : American Marketing Association, 1960.
7. H.L.Hansen, "Marketing——Text and Cases" 1977.
8. 江尻弘著『前掲書』p.12.
9. 日本商業学会用語定義委員会『商業用語（マーケティング用語）定義』昭和46年、p.72.
10. 江尻弘著『前掲書』p.12.
11. 江尻弘著『前掲書』p.11.
12. 向井鹿松『配給論』昭和31年、実教出版、p.11.
13. AMA, "Marketing Definitions : A Glossary of Marketing Terms" Chicago : American Marketing Association, 1960.
14. 日本商業学会用語定義委員会『商業用語（マーケティング用語）定義』昭和46年、pp.49-50.
15. 独占禁止法研究会「流通系列化に関する独占禁止法上の取扱い」公正取引No.354, 1980—4, p.11.
16. L.Stern and A.EL-Ansary, "Marketing Channels," 1977, p.307.
17. L.Stern and A.EL-Ansary, "op.cit," 1977, pp.310-353.
18. 江尻弘著『前掲書』p.78.
19. 徳永豊『ボランティア・チェーンとフランチャイズ・システム——システムズ・アプローチ

——』明大商学論叢，昭和44年10月pp.49-50.

20. 徳永豊『前掲論文』p.77.
21. 徳永豊『前掲論文』pp.62-63.
22. 石川栄治「変貌する家庭電器のマーケティング・チャンネル」，マーケティングと広告，昭和36年8月，電通，pp.19-20.
23. 拙稿「ディスカウント・ハウスとこれからの家庭電器店」日立ビジネスレビューNo2. 昭和38年，pp.13-20.
24. 『1991家電流通年鑑』平成3年，㈱リック，p.30.
25. 『1991家電流通年鑑』平成3年，㈱リック，p.31.