

家電流通の進化：第1期・過渡期・第2期

長谷川 博

はじめに

映像家電、音響家電、白物家電を含む生活家電、娯楽家電、情報家電など家電製品の流通系列化は、戦前にその基礎が築かれ、高度経済成長期の最中の1955（昭和30）年～65年頃に拡充され、65（昭和40）年の不況期に一層徹底したものとなった。卸売段階においては、販売会社化によるメーカーとの一体化が図られ、独立卸売商として存在するものは系列を持たないメーカーの製品などを扱うごく限られたものとなった。そして65～70年の間に、メーカー系列店のシェアは80%近くを維持し⁽¹⁾、流通系列化は最盛期を迎えた。70年代前半頃までが、メーカー主導の革新による家電流通の近代化、すなわち販売会社化と家電商業の近代化⁽²⁾に向けての逸脱解消過程という意味での「家電流通進化の第1期」だったといえよう⁽³⁾。

しかし結局、家電製品の流通系列化は、自動車の場合とは異なり小売段階の完全支配には至らず、家電量販店（いわば「変異」）が生まれた。まず、先の販売会社制度の再編過程で生まれた家電量販店のグループが、日本電気大型店協会（NEBA）⁽⁴⁾を設立し、メーカーに対する第1拮抗勢力として成長した。その後、流通系列システムの「アウトサイダー」としての質の違いからNEBAへの非加盟を貫いてきたあるいはNEBAから脱会した経緯をもつ家電量販店のグループが⁽⁵⁾、第2拮抗勢力として登場する。電器店（家電製品専門

(1) 野田實編著 [1980], 408頁。

(2) 商業近代化とは、小規模零細小売商（従業員規模1～4人）の近代化であり競争力強化を指す。

(3) 流通系列化を展開している電機メーカーには、総合電機メーカー（日立製作所、東芝、三菱電機）、総合家電メーカー（パナソニック、シャープ、三洋電機）、総合エレクトロニクスメーカー（日本電気、富士通）、そして音響・映像系メーカー（ソニー、日本ビクターなど）がある。パナソニック（旧・松下電器産業）は、09年3月末をもって三洋電機を子会社化。メーカー系列店には、パナソニックショップ（旧・ナショナルショップ）、東芝ストア（旧・マツダリンクストア）、日立チェーンストール、三菱電機ストア（旧・ダイヤモンドショップ）、スマイルNo.1ショップ（旧・サンヨーパラチェーン）、シャープフレンドショップ、ソニーショップ、ビクター特約店などがある。

(4) 第一家庭電器、星電社、中川無線電機（のちナカヌキヤ、現・シグマゲイン）、第一産業（のちダイイチ、現・デオデオ）、朝日無線電機（現・ラオックス）を中心に、メーカーの系列化に対し併売・混売による独自経営、家電流通業の近代化を目指す12社が1963年に設立した全日本電気大型店経営研究会を前身として、72年に79社で日本電気専門大型店協会の名称で設立された業界団体。96年に改称。最盛期の75年には93社が加盟していたが、04年には加盟会社数が30社に減少。05年に解散。

(5) ヤマダ電機は、1987年にNEBAに加盟し、激しい安売りをしなかった時期もある。しかし、全国展開をする上での地固めとなった創業地のある北関東でのいわゆるYKK戦争の激化（91年頃）を期に、ディスカウンター路線を鮮明化し、その後93年にNEBAから脱会している。YKKとは、前橋のヤマダ電機、宇都宮のコジマ（旧・小島電機）、水戸のカトーデンキ（現・ケーズホールディングス）のこと。また、95年前後から96年にかけて、福岡のベスト電器、広島の日イイチ、大阪の上新電機、東京のビックカメラなどの出店が前橋市や高崎市で相次ぎ、安売り合戦が過熱し、上州戦争とまで呼ばれた。

店)は、地域家電店⁽⁶⁾と家電量販店⁽⁷⁾に区分できる。NEBA 加盟店も当初は地域家電店との比較で家電ディスカウンターとして位置づけられたが、NEBA 加盟店に対してNEBA 非加盟店や大型カメラ店を家電ディスカウンターと呼ぶ場合が多い。

そして、第1拮抗勢力の71(昭和46)年頃からの台頭、90(平成元)年頃からの第2拮抗勢力の台頭が主な外因となって、メーカー系列店のシェアは低下の一途を辿る。そしてついに、94(平成6)年度には、第1拮抗勢力のシェア(28%)がメーカー系列店のシェア(25.9%)を上回り、流通系列システムは、家電流通における筆頭勢力の座を完全に明け渡した。しかしながら、さらに2000(平成12)年度には、その第1拮抗勢力のシェア(23.7%)を第2拮抗勢力のシェア(25.3%)が上回るという事態になり、家電流通の筆頭勢力は再度交代することになったのである⁽⁸⁾。

すでに家電流通は、家電量販店主導の革新による約30年間の激動の逸脱増幅過程という意味での「家電流通進化の過渡期」を経て、家電流通の近代後という「家電流通進化の第2期」に突入したといえるだろう。もはや、過渡期に特に顕著だった「系列 vs.非系列」という対抗図式は、家電流通の競争構造を大きく左右するという意味で基軸の対抗図式ではなくなったのである。今後、家電流通では、すでに基軸となっている非系列間の水平的競争にいかなる変化が生まれるのか。また、系列 vs.非系列の背後にあった垂直的競争よりも垂直的協働、系列・非系列の枠を超えた小売段階の水平的協働は、画期的な事象として十分な意味を持つものなのか。この第2期は、まだ約10年が経過したに過ぎず、目下はやがて来る過渡期や第3期を予期するには時機尚早の感がある。しかしながら、小売段階の水平的な業態間競争における盛衰などが震源となって、さらなる過渡期や第3期をやがては迎えることになるであろう。

以上のような時代区分による家電流通進化の長期過程の理解に立って、本稿では、各時代の紆余曲折から、流通系列システム内のメーカー、卸売業者、メーカー系列店の関係、流通系列システムと第1、第2拮抗勢力との関係、第1拮抗勢力と第2拮抗勢力の関係を考察する。そして、さらに、第2期において進展をみせるであろう家電量販店による地域家電店のいわば系列化と、メーカーの流通系列化政策の新たな展開について考察する。

I 第1期

現在は東京電力の供給エリアとなっている地域をテリトリーとする東京電燈⁽⁹⁾が、1883

(6) 地域家電店は、一般に「街の電器屋さん」と呼ばれる個人経営の小規模零細な電器店(中には、法人化して複数店舗を経営する場合もある)であり、メーカー系列店と後述するような家電量販系列店に区分できる。

(7) 家電量販店は、メーカーからの大量仕入れにより安く仕入れ、メーカーの希望(標準)小売価格を採用せず独自の価格設定を行い、適度のサービスを提供する電器店である。家電量販店には、小売部門を抱えた卸売業として創業したが小売部門の成長などにより小売業に転換した経緯を持つ家電量販店(ヨドバシカメラ、ビックカメラ、ベスト電器、上新電機、ラオックス、デオデオ、ミドリ電化、マツヤデンキなど)と、メーカー系列店であったが併売による営業規模の拡大により系列から脱退した経緯を持つ家電量販店(ヤマダ電機、コジマ、ケーズ・ホールディングスなど)という区分もできる。家電製品売り場を設けているスーパーマーケット、ホームセンター、百貨店などもあるが、これらは家電製品専門店ではなく、本稿では一括してその他量販店と呼ぶ場合がある。

(8) 第2拮抗勢力のシェアには、大型カメラ店のシェアを含む。シェア変動については、後のセクションで再述している。

(9) 国策企業である日本発送電が1939年に設立された後の42年に解散。

(明治16)年に日本初の電力会社として設立され、3年後に企業活動を開始した。富国強兵、工業力の拡大に電力供給は不可欠であった。当時は工場や家庭に電気を引く際の電気工事を電力会社が請け負ったが、工事量が増えるにつれ電力会社に従事していた工事人が独立して工事を請け負うようになった。第一次世界大戦(1914～18年)後の好景気の際には、大都市周辺の電気工事量が急増し、この工事に必要な電線、配電盤、スイッチなどの「電材」つまり電気工事材料を販売する電材業者(卸売商/小売商)が繁盛するようになった。この時期にも、若干の電気製品⁽¹⁰⁾が国産化されているが、電気製品の販売は、この電材業者や、ガス灯器具販売業者、絶縁材料販売業者の手を経て一部の家庭へわずかに行われた程度であった。

25(大正14)年に東京放送局(現・NHK東京放送局)がラジオ放送を開始すると、ラジオ受信機が急速に普及した⁽¹¹⁾。このラジオの普及が、その後の家電産業の基礎となり、家電流通整備・近代化の足掛かりとなっていく。但し、当時のラジオは、真空管や、変圧器、スピーカーなどの部品を組み立てて作る組立ラジオであり、完成品ラジオはまれであった。家電産業と呼ぶような産業の萌芽を示すに足る電気製品⁽¹²⁾が登場してくるのは、概ね1930年代に入ってからのことである。

今日の総合電機メーカーは、東芝が「マツダランプ⁽¹³⁾」の商標で大ヒットした白熱電球を製造販売していたことを除けば、基本的に重電が中心で、軽電・家電の生産にはまだ多角化の手が及んでいなかった。今日大手の総合家電メーカーといえどもまだ並みのメーカーで⁽¹⁴⁾、電球、乾電池、懐中電灯、ストーブやアイロンなどの電熱器具、配線器具、ラジオ部品など比較的技術力を必要としない製品が中心であったため、これらを競って製造する多数の中小規模メーカーが乱立していた。この状況は、第二次世界大戦後に急速に寡占構造を示すようになるまで続く。

家電専門の卸売商や小売商(電器店)は、ラジオなどの家電製品の有望性に惹かれて数が増えはじめ、雑貨屋、金物屋、自転車屋、電材業者なども家電の小売を行った。当時の

(10) 白熱電球(1890年)、扇風機(1894年)、電機アイロン(1915年)、暖房用電熱器(1915年)、丸型反射ストーブ(1920年)、炊飯電熱器(1921年)、2重コイル電球(1921年)、投込湯沸電熱器(1922年)、電機がま(1924年)、小型鉱石式ラジオ(1925年)、交流式真空管ラジオ(1929年)。家電ハンドブック編集専門委員会編[2008]、298～301頁。

(11) 関東大震災(1923年)の直後で信頼できる情報の重要さが広く理解されるようになった。放送開始当時の受信契約数は3,500人、わずか4年で60万人を超え、32年には160万人を突破し、国家総動員法が公布される前年の37年には300万人を突破した。68年まではラジオも受信契約が必要だった。

(12) 攪拌式洗濯機(1930年)、電気冷蔵庫(1930年)、直線縫い電気ミシン(1931年)、電気掃除機(1931年)、電気蓄音機(1931年)、アップライト型電気掃除機(1933年)、幅広羽根扇風機(1935年)、ホームドライヤー(1937年)、交流式電気時計(1937年)。家電ハンドブック編集専門委員会編[2008]、301～302頁。

(13) 光の神をその名の由来とするマツダマークは、39年に芝浦製作所と合併前の東京電気(旧・白熱舎)の時代の11年から使用が開始され、62年に東芝ランプと改称されるまで用いられた。「マツダ真空管」にも、ラジオ放送の開始以降、注文が殺到したという。

(14) 早川金属工業研究所(のち早川電機工業、現・シャープ)が「シャープ」という商標をつけて、1925年に鉱石ラジオの国産第一号を発売し、29年に交流式真空管ラジオを発売していた。しかし、松下は、東京中央放送局が31年に行ったラジオの普及を目的とする標準型受信機コンクールで1等に入選したことから「当選号」という商標で交流式真空管ラジオを発売し、一般の電器店でも扱える故障の起こらないラジオとして、4年間で業界のトップになった。松下は、18年に松下電気器具製作所として創業、35年に改組し松下電器産業㈱となる。三洋電機は47年の創業。

家電小売は「ラジオ商」として看板を掲げる場合が多かった。ラジオ商は、高価だった完成品ラジオの販売よりも、ラジオ部品の販売、ラジオの組立・修理が主な仕事であった。また、メーカーの規模が小さくすぐに品不足となり、小売商も卸売商を頼っているような状態が続いた。メーカーも、卸売商に製品を持ち込んで販売を依頼することが多かった。地域卸売商は、メーカーから集荷したものを全国規模の総合卸売商や雑貨卸売商へ大口に卸す一方で、彼らから大量に仕入れたものを小売商に小口で分散していった。卸売商の中には、小売商を兼業するものや、小売商へ転業するものもいた。30年代前後の家電流通では、メーカーと小売商に比べ相対的に大資本である卸売商が、主導的地位にあり大きな影響力を持っていた。

「当時、電気器具をはじめ多くの商品は、一部の大メーカーのものを除いて『定価』の付いていないものが多く、メーカーが小売価格を決めていても、実際には販売店が自由に値段を決めて売るのが普通であったが、販売店によっては、不当に高く売って需要者の不信を買ひ、あるいは、値引き競争で採算を割るといふ例が少なくなかった。また、卸業者から販売店に売る場合も、事情は同じであった⁽¹⁵⁾」。しかも、33（昭和8）年頃から、激烈な価格競争と顧客争奪戦が展開され⁽¹⁶⁾、地域電器店から小売価格の安定を望む声があがり、代理店からも利益が減って苦しくなる一方だといふ声を聞くようになった。

こうした事情から、松下は、メーカーとしての主導的な立場で、地域電器店の経営内容の向上に寄与し、卸売業者の経営安定化を図るために、以下のような販売政策を展開したのである。すなわち、①一般代理店の募集・採用（23年～）を経て製品別専売代理店の募集・採用（32年～）により部分専売化に向かう卸売商の選別、②値引きなしの「正価」（適正価格）販売運動（35年7月～）の推進、③代理店ごとに主要取引先を製品別連盟店として採用・登録（35年11月～）することによる小売商の選別、④一店一帳合制度（一店一卸制度）の開始⁽¹⁷⁾。そして、連盟店制度が開始された翌36年に代理店契約更改に際し配布された『松下電器の経営精神について』と題する冊子からの一部転載文⁽¹⁸⁾より、そのような販売政策の意図を、次のように読み取ることができる。①旧態依然とした卸売商への依存から脱却、②メーカー、卸売業者（配給業者・代理店）、小売商というチャンネルの競争単位化による三者一体の緊密な連帯関係による結束と共存共栄の達成、③価格競争回避のための小売価格のコントロール。

当時はそれこそ「系列化」という言葉自体は使われていなかったが、この松下の販売政策・チャンネル政策が、家電産業における「流通系列化」の初期段階における政策的礎石となり⁽¹⁹⁾、他のメーカーもこれに追随しはじめた。しかしながら、戦時経済（39～45年）に入ったことで、メーカーがそれまでに作り上げた販売網はほぼ壊滅状態となる。

(15) 松下電器産業株式会社 [1968]、129頁。

(16) 33年には、たとえば、現在の秋葉原の中心となる広瀬商会（現・広瀬無線電機）、山際電気商会（現・ヤマギワ）が外神田に店を構えた。広瀬商会はラジオ部品の専門問屋として全国の小売商に販売を展開し、山際電気商会はオリジナルラジオセットを販売し、それぞれ急成長している。

(17) 松下は、20年代から30年代にかけての市場拡大に呼応し、20年から本社の営業部による統括の下に社内組織としての営業所を各地に設立し始めた。しかし、事業部制の導入（33年）とくに分社化の導入（35年）以降は、それぞれの分権単位ごとに営業課を儲け、各地の営業所の管轄が移管された。

(18) 松下電器産業株式会社 [1968]、132～135頁。

(19) 化粧品業界では、23年に資生堂が、チェーンストア制度を導入している。

戦中の軍需生産と戦後動乱期の進駐軍向け生産⁽²⁰⁾を経て、家電産業の民需生産は、48（昭和23）年～50年代初頭の回復段階を脱し、経済白書が「もはや戦後ではない」と謳った56（昭和31）年以降の目覚ましい成長段階に入る。こうして、家電産業は、50年代に産業としての離陸期を迎えた。50年には冷蔵庫の戦後の生産が開始され、51年には民放ラジオ局の放送が開始されて、再びラジオへの需要が増加した。テレビ放送が開始された53（昭和28）年は、冷蔵庫と並び「三種の神器」と称された白黒テレビや噴流式洗濯機が発売され、「電化元年」とさえいわれた。そして、日本の高度経済成長の幕開けとなった神武景気（54年11月～57年）がひとつのきっかけとなり、電化によって生活を向上させることが一般大衆の強い要求となって家電ブームが沸き起こり、メーカーも製品のラインナップを整えていく。また、家電製品需要の急速な広がりによって、重電メーカー（後の総合電機メーカー）が海外メーカーとの技術提携を復活させ、日本が高度成長期に入る50年代中頃から家電産業に本格的に参入し始めた。さらに、音響・映像系メーカーの参入も始まる。家電産業における競争は一層激しくなっていく、次のことが、量産体制による価格の低下によって市場を拡大しようとする当時のメーカーの優劣を決するマーケティング力の証となった。①量産体制に対応する量販体制の構築と維持、②活発なプロモーション活動、③消費者信用供与体制の整備。そして、中でも、量販体制の確立と広告政策の有効性は、家電産業が急速に成長した二大要因とされ、他の多くの産業から範とされたのである。

松下は、いち早く戦前の販売体制を復活したが⁽²¹⁾、それに止まらず、さらにより確実性の高い販売網の確立による適正利潤の確保を意図して、以下のような再建・強化に取り組んだ。当時、卸売段階は、代理店に対する各メーカーの売り込み競争で混乱し、代理店の経営を悪化させる大きな原因になっていた。そこで、次のような政策を展開した。①まず、50年から主要な代理店に資本参加して販売会社の設立に乗り出し、1府県1社を基準にテリトリー制を敷設、②57年から販売会社の設立を全国各地で本格的化⁽²²⁾、③51年から全国各地の代理店と共同出資でナショナル・ラジオ月賦販売会社の設立を開始し、新しい電化製品の登場とともにラジオ以外の製品も含めた総合的な月賦販売会社に発展させた。以上に併行して、小売段階に対しては、次のような政策を展開した。①52年よりそれまでの製品別連盟店制度から松下の全製品を扱う総合連盟店制度への移行、②そして、地域において代理店を軸に販売店との交流・緊密化を図る組織としてナショナル会を結成、③57年からこれをナショナル店会に改組して優良の連盟店だけを選別、④同年には、さらに、専売率の高い店を選別して強力な販売支援策を投入すべくショップ店制度を開始。松下は、ナショナル連盟店（専売率30～49%）、ナショナル店会（同50～79%）、ナショナルショップ（同80%以上）というように、小売商を段階的に選別し、強固な販売網を作り上げていったのである。このことに刺激され、他の主要メーカーも、販売会社の設立、小売店との選別的な関係構築に取り組み⁽²³⁾、販売網を刷新していった。

こうして、家電流通は、次第にメーカー別に色分けされるようになり、「系列化」とい

(20) 在賀英一 [1980]、226頁。以上を参照されたい。

(21) 松下電器の場合、営業所と代理店制度は46年から復活、連盟店制度は49年から復活。49年には、既存の代理店との親睦組織としてナショナル共栄会を結成。

(22) このため、59年までに全国的な販売網が出来上がった。一方、代理店は減少し65年度下期にはゼロとなった。岡本康雄 [1979b]、65～66頁。

う言葉が使われ始めた⁽²⁴⁾。メーカーは、まずは卸売段階の系列化をほぼ完了し、以降はメーカーと一体化した販売会社の手綱を握りながら、小売段階の系列化を推し進めていった。家電の小売商は55年から65年までの10年間で約2倍の4万店以上になっているが、その約3分の2は特定メーカーの系列下におかれるようになっていくのである⁽²⁵⁾。しかしながらその反面で、流通系列化における建値制に影響を与える価格問題や、メーカーとメーカー系列店の関係の変化、そしてそもそも家電流通がメーカーの流通系列システムに一元化されうるものではないということを示す顕著な事象も現れてくる。

朝鮮戦争勃発による特需景気の反動不況（52～53年6月）が表面化した頃から、神武景気の後のなべ底不況（57～58年）の辺りまで、家電製品だけでなく多くの消費財分野で値引き販売や乱売（過大な値引き販売）が広がった。全産業で新技術の導入と設備近代化がすさまじい勢いで始まり、過剰生産傾向を示すほどに拡大した生産力を背景に、各メーカーが積極的な低価格政策をとり新製品を次々に導入したことで、流通業者間の競争が激化し、小売段階における価格の混乱を引き起こしたのである。また、手形取引が通常であったことも、資金難に陥った流通業者の乱売を助長した。当時の乱売は、小売業者のダンピング、長期の月賦販売、質屋など金融業者への横流し、卸売業者による小売の兼業などによって生じていた。

卸売業者が小売を兼業する場合、メーカー指定の正価を割り引いた小売価格で値引き販売しても、卸売業者として獲得する純利潤の上に、なおかつ小売業者としての仕入れ原価を下回らない分の利幅を実現することができる。この卸小売兼業者などにおける値引き販売が、小売商によるメーカーへの事態改善を求める抗議を生み出している。53年に卸売業者の小売兼業という卸直売が問題となり、54年にラジオ商の全国組織である全国ラジオ電機組合連合会（「全ラ連」）⁽²⁶⁾の中にメーカー、卸、小売の3者による正常販売確立委員会が設置され、本部機構的役割をもつことになった。そして、メーカーに対し次のことを要請している。①卸・小売分離論による卸売業者の小売活動制限、②取引末端までの価格に責任を持って乱売対策を講じること。しかしながら、こうした抗議を行う一方で、小売商は、値引き販売への対抗策として自らも値引き販売に傾いていく。そしてついには定価販売を厳守してきた百貨店をも巻き込むまでに、価格競争が一般化したことを示す出来事が起きた⁽²⁷⁾。

56（昭和31）年7月に、名古屋の松坂屋、丸栄、オリエンタル中村の3百貨店がNB商

(23) 東芝は、53年に東芝商事を設立し、その下に専売卸売組織において、56年にマツダリンクストア制度を発足させ、58年に東芝ストア制度を導入。日立は、55年に日立家庭電器販売を設立し、57年に日立チェーン・ストール制度を導入し、専売率80%以上をチェーン・ストール、50%以上をファミリー店として選別的系列化を行っている。三洋は、61年ごろまでに全国的な代理店系列化を完了し、以後徐々に販売会社化し、59年にはサンヨー・スーパー・ストア制度として分身店とストアというランク付けを行っている。シャープは、58年にフレンドショップ制度を導入。三菱は、60年に三菱電機ストア（ダイヤモンドストア）制度を導入。

(24) 昭和20年代には、「系列」「系列化」という表現が一部で用いられたが、さほど一般的ではなかった。昭和30年代に入ってこの言葉は大いに広まったが、学術用語だったわけでも、法律の条文に記されるような制度的に明確な用語でもなかった。

(25) 佐藤肇 [1974], 164頁。

(26) 46年全国ラジオ電機配給組合連合会として設立。47年に全国ラジオ電機組合連合会となり、その後、全国ラジオテレビ電機組合連合会に名称変更。

品の自由価格販売を開始し、扇風機、テレビ、洗濯機を平均15%引きで売り出したことが⁽²⁸⁾、全国各地の百貨店に広がり、これへの対抗上から各地のメーカー系列小売店も値引きに踏み切り、市場は泥沼の競争状態になったのである。松下を始めメーカーは、これまで定価販売を守っていた百貨店の値引き実施は、35年に正価販売運動を始めて以来の重大な事態との認識から、名古屋をはじめ全国各地でメーカー、系列小売商、百貨店からなる三者会談を設けた。とりあえず東海地区では百貨店側が割引率を5～8%に抑えることで応諾したが、舞台を東京へ移しての交渉では物別れとなり、東京の各デパート（三越、高島屋を除く）も値引きを開始し全国に広がった。

この事態を重く見て、メーカー14社が、同年8月に、家庭電機器具市場安定協議会（「市安協」）を結成した。そして、同年8月の全ラ連の全国大会において、松下幸之助がメーカーを代表し、百貨店の値引き問題が生じてからの経過、メーカー側の対応、市場安定8項目の申し合わせ⁽²⁹⁾、市安協の設置についての説明を行い、製販一体となつての正常販売が必要だと協力を求めた。全ラ連側は、メーカー側の市場安定8項目の申し合わせを受け入れ、メーカーと共同歩調をとることを決議した。そして、正常販売運動は活発化し、その後各地連ごとの正常販売確立大会も相次いだ。しかし、翌57年4月に起きた第一産業出荷停止事件が公取委の注目するところとなり、57年9月、メーカー各社と全ラ連は勧告を受けることになるのである。

広島的第一産業（現・デオデオ）は、52年に卸売商から転身した家電量販店である。第一産業が出した値引き販売広告に端を発し、全ラ連に加盟している家電小売商が家電メーカーに対して第一産業への出荷停止を要求した。この要求を呑んだ主要メーカーは共同で出荷を停止し、第一産業は2ヶ月間の閉店状態に至った。第一産業は、仕入原価に必要経費（7～8%）とマージン（5～7%）を上乗せするマークアップ方式の価格設定を実施しており、メーカーが決めた正価・定価販売を基準とするメーカー系列店の価格水準と比べて第一産業の価格は大幅に低かったのである。

公取委の勧告は、次のようなものであった。①市安協は、小売価格を維持する目的をもって市安協規約ならびに市場安定8項目に基づき、会員の機能または活動を制限し、または会員をして販売業者に対し出荷停止を制限するようにしないこと、②全ラ連は、製造業者

(27) 55年に、大阪の高島屋、大丸、阪急の3百貨店は、東芝、松下、三洋のメーカー3社と交渉し、一般小売店の値引き販売に対して策を講じるか、さもなくば値引き販売を認めるように要求を出している。しかし、メーカーの回答に納得できず、「クイーン」というPBで洗濯機を販売した。当時百貨店のPB商品は「特選型」と呼ばれたが、他の百貨店でも行われるようになった。

(28) 百貨店側は、百貨店で家電製品売り上げが下降している理由を調査し、市場価格の値引きにあると結論づけた。そこで、値引き・乱売の改善がなければ適正価格で売る旨を10大メーカーに通告するが、簡単に解決できる問題ではなかったためにメーカー側も適切な対応ができなかった。百貨店側は、最後通告をし、その後も何度か交渉がもたれたが、メーカー側に誠意がないとして決裂し、この事態に至った。全ラ連史編集委員会編 [1981], 159頁。

(29) ①景品として使用する対象商品の販売を中止する、②共済組合、生活協同組合などのような団体に対しては再販売用対象商品の直接販売を行わない、③景品付または招待付特売を一切中止する、④不健全な取引を助長する危険のある課題マージンおよびリベットの提供を自粛する、⑤販売代金の回収を規制し月賦販売の場合の回収についてはこれを区別する、⑥乱売品の買取機関を設置し、各社は買取資金を拠出する、⑦正価の維持に関する共同PR広告を行う、⑧アフターサービスは小売店が行うことを原則とし、小売店のサービス能力向上に協力する。全ラ連史編集委員会編 [1981], 162頁。

らをして販売業者に対する小売価格の維持を目的とした出荷停止をさせるようにしないこと。つまり、独占禁止法違反であり「出荷停止を解除せよ」との勧告であるが、主文に附帯する理由書の中で「正常販売運動を絶対的に否定するものではない」との見解も示された。

正常販売運動を否定するものではなかったといえ、この勧告の後に、東京秋葉原や大阪日本橋⁽³⁰⁾、そして百貨店、現金問屋などの乱売が各地で再発し、市場の混乱は一層激化することになった。勧告により乱売防止の決め手を封じられた市安協・全ラ連（流通系列システムの側）は、これといった解決の決め手を欠いたまま再び市場安定への道を模索することとなった⁽³¹⁾。また、このことで、第一産業の値引き販売が公に認知され、家電量販店などの値引き販売商法が援護されたことになり、家電量販店あるいはスーパーなどの以後の成長の契機になった。そして、この第一産業出荷停止事件への危機意識が、後の全日本電気大型店経営研究会（「全日電」）の結成（63年）の要因にもなった。

なお、卸小売兼業者の存在は、メーカーによる販売会社化の目的のひとつに、卸・小売分離を追加させることになったといえる。卸小売兼業者や一般の卸売商の中には、販売会社化され独自性を失うことを嫌い、あるいは量販時代においては小売事業の方が有望だと判断して、小売商に転業するケースがあった。あるいは、系列化を部分的にのみ容認するかたちをとり、専売事業部制を採用したり、別会社として販売会社をメーカーと共同で設立するケースもあった⁽³²⁾。こうして、卸小売兼業者や卸売商から転業した小売商に加え、当時各地に成長し始めたスーパーなどの家電取り扱い業者のうち家電に特化した者や、東京秋葉原や大阪日本橋に立地するラジオ商が、家電量販店へと転身していった。彼らの多くは、全日電もしくは「各日電」⁽³³⁾の加盟店となり、後述するようなその後の変質があったとはいえ、流通系列システムに対する「第1拮抗勢力」と呼びうるような存在に成長していくわけである。

岩戸景気（58年6月～61年12月）を経て、東京オリンピック（64年）が閉幕し、金融引締め政策も重なると、証券不況いわゆる昭和40年不況に陥る。それまでは企業が業績悪化

⁽³⁰⁾ 戦前からこのエリアで家電の卸売／小売を営んでいる会社があったが、戦後、駿河台や小川町界隈の闇市が徐々にラジオ部品を専門に扱うようになり、51年の露店整理令によってガード下に収容されたことが始まりといわれている。そして、ラジオやその部品の販売を主にしてきたことから「ムセン」・「無線」と名のつく店舗が創業され出し、60年代に主要家電の販売店が集中して、今日の秋葉原電気街の地歩が築かれた。この頃に、大量現金仕入れによって小売定価を大幅に割り引いて廉売する小売商や、バッタ屋と呼ばれる現金問屋が登場し急速に増加した。大阪日本橋は、戦後の混乱期に芽生え、ラジオ部品の一代集積地となった。名古屋大須は、70年代に集積が始まる。

⁽³¹⁾ 以上から、全ラ連の活動が示すように、家電小売商は、メーカーとの間で単なる支配・従属関係ではなく、メーカーへの出荷停止要求など一定の交渉力を有していたといえる。なお、全ラ連の下部組織として、1962年8月にメーカー系列の枠を超えた地域家電店の全国組織である全国電器小売商業組合連合会（現・全国電機商業組合連合会）が、63年9月には全国電機卸商組合連合会（2002年に家庭電器協議会と統合され全国家電流通協議会となる）が設立された。その後、上記両団体と全ラ連に市安協が加わり、市場安定化に向けた定期会合がほぼ2ヶ月に1回もたれることになった。

⁽³²⁾ 都市の経営基盤が強い一部大手問屋の中には、複数メーカーの販社になり、完全には特定メーカーの系列統制を受けることがなかった例がある。孫 [1992] 28頁。

⁽³³⁾ 全日電が設立された翌年の1964年に、全日電と同趣旨の中型店による経営研究会をつくりたいという要望から中京地区の中型家電量販店によって設立されたのを皮切りに、全国8地区で相次いで設立され、各日電と呼ばれた。その後、全日電と各日電は総称して「全日電グループ」と呼ばれた。

の不安を抱えていても経済全体は好調であったので「ミクロの不況、マクロの好況」といわれ、さほど問題視されてこなかった。しかし、大型倒産の続発、証券市場の低迷により、「ミクロもマクロも不況」という事態に陥った。これにより、一般大衆に根を下ろした電化需要を背景に不況の波を押し返し、高度成長の原動力となってきた家電産業も、深刻な影響を受けることになった。追い討ちをかけるかのように三種の神器など主要家電製品の普及がちょうど一巡したこともあり、家電需要も減退して販売が停滞し、設備過剰が表面化した。しかし、それでもメーカーは、量産体制と量販体制を維持しシェア拡大競争を勝ち抜くために、減産しようとはせず、大量広告・販売促進を一層強化し、モデル・チェンジのテンポを加速させ、計画的陳腐化を推進しようとしたのである。

そして、リポートや支払期間の延長などのインセンティブを供与しつつ、卸売業者に対して一定基準量以上の仕入れ達成を執拗に求めた。それで、在庫過剰に陥った卸売業者は、メーカーからのリポートを原資にして、それを系列小売店に吐き出し同じく一定基準量以上の仕入れ達成を求めるといった玉突きが生じた。また、同じメーカーの系列下にある卸売業者が、同じ小売商を相手に価格競争をして売り込むといった同士討ちさえ行われた⁽³⁴⁾。その結果、流通経路のすべての段階に過剰在庫が溢れ、在庫回転率の低下から運転資金を窮屈にし、資金繰りを著しく苦しくさせた。卸売業者は、仕入原価で在庫処分しても、現金決済ならば数か月分の運転資金を浮かすことができたので、東京秋葉原や大阪日本橋に流さざるをえなかった。それで、あらたに値引き販売や乱売が蔓延した。そして、弱小の卸売業者や小売商はつぎつぎに倒産し、メーカーの流通系列化体制は、ここへきて建て直しを迫られることになる。

60年代前半までに見舞われたこの危機的状況の中で、松下の連盟店数は、62年度下期の4万店に対し、63年度上期には一挙に3万2000店に激減した⁽³⁵⁾。64年には販売会社、代理店も赤字経営に落ち込むところが劇増し、170社のうちで順調に収益を上げているものは20数社だけという状態になった⁽³⁶⁾。松下自体も、50年の再建開始以来はじめて減収減益に追い込まれた。そこで、64（昭和39）年に熱海で全国の販売会社と代理店の社長らの参集を求め「第1回全国販売会社・代理店社長懇談会」（いわゆる「熱海会談」）を開いて実情を聞き、その後に諸改革の実施を提案し、65年から新販売体制に移行し、需要者の満足が得られるヒット製品を次々と発売することを誓った。松下は、新販売制度を軌道に乗せるためには、3年間は自社の利益を犠牲にしてもよいとの決意で臨み、66年11月期には創業以来最高の業績を記録するまでに回復する。この新販売制度は次のことを基本とするものであった。①販売会社の設立を促進し、全国的な販売網を拡充、完成すること、②その際のクローズド・テリトリー制の徹底と一店一帳合制の徹底、③事業部の自主責任経営を強化し、販売会社が自主的に活動できるようにするために、事業部から、営業所を経由しないで直接、販売会社に販売する「事業部直販制」に改めること（これにともなって、営業所は販売会社に対する助成と集金業務だけを行うこととする）、④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、集金関係業務だけを行う「新月販制度」に改めること。

⁽³⁴⁾ 佐藤肇 [1974], 165頁。

⁽³⁵⁾ 岡本康雄「1979b」, 63頁。

⁽³⁶⁾ 松下電器産業株式会社 [1968], 332頁。

以上のような流通系列化を徹底する改革をメーカー各社が行ったこと、日本を世界第2位の経済大国に押し上げたいざなぎ景気（65年10月～70年7月）が折から到来したこと、その中で「新三種の神器」といわれた3C（カラーテレビ、クーラー、カー）などに見られた国内需要の大幅な伸び、あるいは本格的な海外進出による輸出の好調によって、メーカーは危機的状況を脱した。そして、70年代半ば頃までに、流通系列システムは、大量生産の受け皿となる安定的・継続的な家電流通システムとして効率的に機能するようになったのである。

ところが、流通系列網を利用したメーカーのマーケティング戦略は、競争政策当局との間に独占禁止法違反容疑を巡ってしばしば激しい対立を生み、結果として社会的批判にさらされることもあった。メーカーは、自らの流通系列化を市場における乱売や過当競争を防ぐための共存共栄精神に基づくものと主張した。これに対して、競争政策当局は、消費者の利益に対する配慮が消極的にしか考慮されておらず、メーカーの流通系列化は高価格を固着化する試みであり、参入障壁の原因であると言及したのである。

たとえば、メーカー6社（松下、日立、東芝、三菱、三洋、シャープ）が、カラーテレビと白黒テレビに関して「価格協定」を行い実施してきた容疑（66年）で、公取委が「ヤミカルテル」の破棄勧告を出した。メーカーが超過利潤を上げ儲けすぎているのではないか、メーカーの価格政策は流通系列網の適正利潤保持のための政策ではないか、という疑惑が表面化した最初の事件である。また、67年には公取委が松下とソニーに廃止勧告を出したことによって、「ヤミ再販」（再販売価格維持制度に類する行為）が表面化した。証券不況で値引き販売・乱売が相次いだ頃、両社は卸売業者に対して、次の2点を指示していた。①同社製品をほぼ小売定価の10%以上値引きする小売店へ出荷しないこと、②卸売業者が提供する小売店へのリポートは両社の定める価格を基準にしなければならないこと。この指示は、明らかに再販売価格維持を図ったもので、独占禁止法違反であった。

ソニーの場合は、廃止勧告を応諾し勧告と同趣旨の審決が下された（勧告審決）。一方、松下は、廃止勧告に抵抗し続けた。しかし、その間、松下は、70年12月に、現金正価の呼称を廃止し、標準価格・希望小売価格へ変更した。また松下は、71年1月に、カラーテレビ、白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫の4製品について大幅な値下げを実施し、カラーテレビについては15～20%の値下げを行った。また、この措置は、メーカー、販売会社、小売店それぞれの負担において行われるという趣旨の下に、リポート体系の改訂も行った。他のメーカーもこれに追随し、消費者による批判は一応終息して決着を見た。そして、4年後の71年3月には、松下が審判手続きの途中で審判開始決定記載事項の事実および法律の適用を認め、違反行為（ヤミ再販）排除のための具体的な措置に関する計画書を提出したため、審判手続きは中止され、提出計画書と同趣旨の判決が下された（同意審決）。

松下が公取委への徹底抗戦を断念したのは、次の2つの理由がある。①2つの二重価格問題⁽³⁷⁾に起因する消費者の小売価格に対する不信から、日本の消費者運動史上最大規模のものに発展したカラーテレビの全国的不買運動（70年9月～71年4月）が起き、松下の

⁽³⁷⁾ 2つの二重価格問題とは、ひとつは、アメリカでダンピング容疑をかけられたときのカラーテレビの輸出価格と国内価格との間の大きな乖離（輸出価格は国内価格の半値以下）があったことである。もうひとつは、国内における現金正価と実勢価格との間に大きな乖離（メーカー系列店と家電量販店の平均値で現金正価は実勢価格より22%高かった）があったことである。新飯田宏・三島万理 [1991], 115～117頁。

全製品ボイコット運動にまで発展したこと、②流通系列販売網の整備で劣っていた下位メーカーが上位メーカーに対抗できた要因に、全日電グループの成長⁽³⁸⁾に象徴される流通革新に依存しえたという点が上げられる⁽³⁹⁾。このことが、上位メーカーの実売価格に影響を与え、メーカー間の価格協調を誘発する原因となった。しかしながら、このような協調は、成長期にある産業において本来無理であり、原理的に間違った対応⁽⁴⁰⁾であったこと。

Ⅱ 過渡期

71年（昭和46）年にカラーテレビの国内販売台数が急落して、家電産業は成長の限界を迎えた。日本経済も、73年の第一次オイルショックを契機に、明らかに低成長経済に移行した。VTR 以外これと目立って目立ったリーディング商品を欠いたまま減速した家電需要の中で、販売の中心が買換需要に移り、すでに使用経験を持っている消費者は、比較購買や価格を重視するようになった。系列チャンネル重点化戦略の成否は、メーカー系列店の品揃えの幅を可能な限り特定メーカー製品に制限する以上、メーカーのフルライン政策がメーカー系列店の品揃えの幅を広げたいという要請にどれだけ応えられるかに依存する。しかしながら、消費者ニーズの多様化に 대응するために併売店・混売店が増加し出している。実際、全国電機商業組合連合会に加盟する地域家電店の7～8割は、メーカー系列店であったが、専売率100%のメーカー系列店は10%程度で、その他は併売店であった⁽⁴¹⁾。

それでも、こうした消費者に対して家電量販店が優位に立ち、NEBA 加盟店が著しくあるいは NEBA 非加盟店が着実に成長する一方、メーカー系列店シェアの下降が始まる。家電流通機構は、明らかに、マルチ・チャンネルの時代に入ってしまったのである。そして、流通系列化を含むチャンネル政策に対するメーカーの考え方も、大きく転換することになった。

そもそも全日電グループの時代から NEBA は、暗黙の相互不可侵による加盟店相互の共存共栄を掲げると同時に、過度な廉売商法を掲げたスーパーとは一線を画していた⁽⁴²⁾。そして、過激な低価格競争を否定し、メーカーとの正規取引関係を維持しながら成長する戦略を打ち出してきた。これに対し、すでにメーカーには、流通系列システム一辺倒の最盛期のように家電量販店をアウトサイダーとして締め出す力が残ってはいなかったのである。そこで、メーカーは、NEBA 加盟店を販路とする非系列ルートと自社流通系列網に対して次のような対照的な諸策を講じた。

(38) すでに66年に、全日電グループのシェアは14%に達していた。竹内宏 [1973], 269頁。

(39) 下位メーカーにとって、新たに出現したカラーテレビ市場を確保するために、家電量販店ルートの使用はその発展に大きな影響を与えた。通商産業省重工業局編 [1971], 10頁。

(40) 岡本康雄 [1979b], 80頁。

(41) 小宮隆太郎・竹内宏・北原正夫 [1973], 62頁。

(42) ダイエーがカラーテレビの廉売を始めると、松下電器は商品を卸さないようにと指令を出したが、販社は内緒でダイエーに商品を卸した。松下は、ダイエーの店頭で陳列品の商品番号を調べて販社に出荷停止の圧力をかけたが、スーパーは商品番号を消して販売するようになった。そこで、松下は光を照射すると浮かび上がるようにして商品番号をつけた。ダイエーは公取委に提訴し、70年に公取委が松下にヤミ再販行為の排除命令を出した。以来、両者間で正規取引は行われなかったが、94年にダイエーが吸収した忠実屋と松下の正規取引関係を継承したのを皮切りに、96年には対立を解消し正規取引行われることになった。しかし、ダイエーは、03年に家電販売から撤退することになる。

家電量販店（NEBA 加盟店）に対しては、その存在を正規取引の対象として一転して公認し、家電量販店向けやその他量販店向けの専門販売会社を設立していった。メーカーは、NEBA 加盟店との間でそれがあたかも「準メーカー系列店」であるかのような関係を取りながら、系列チャンネル重点化戦略からマルチ・チャンネル戦略へと転換する方向を打ち出すようになったわけである⁽⁴³⁾。ここに至るまでの経緯には、迂回仮説⁽⁴⁴⁾による説明が妥当する。以後、NEBA は、価格安定化に取り組むメーカーとの協調的な関係に立ちながらも、メーカーとの取引交渉・商談において、家電量販店が単独交渉を行うよりも有利な条件を引き出すことに成功するなど、家電量販店の成長に大きく貢献した。

その一方で、メーカーは、メーカー系列店向けの地区販売会社を統合して広域販売会社へ再編し⁽⁴⁵⁾、尊重の姿勢は崩さないものの自立を求めてメーカー系列店を選別し、70年代よりも80年代、80年代よりも90年代と不良店を切り捨てる傾向を強めていくことになった。

85（昭和60）年度には、メーカー系列店のシェアは47.9%となり5割をはじめて割り込み、NEBA 加盟店のシェアは86年度には20.2%となり、以後も20%台で推移する⁽⁴⁶⁾。メーカーは、チャンネル・ミックスに取り込んできたNEBA 加盟店に対し、成熟チャンネルから衰退チャンネルへと向かうメーカー系列店を補完する第2の主力チャンネル、すなわちチャンネル・ポートフォリオ⁽⁴⁷⁾上の次なるキャッシュ・カウの地位を与えたに等しく、NEBA 加盟店は純粹な意味での拮抗勢力ではなくなっていった。たとえば、家電量販店は利益率向上を目指して単価の引き上げに活路を求めた。それが、メーカー側の平均単価引き上げ要求と合致した結果、メーカーによる価格管理政策を受け入れる土壌が出来上がっていった。メーカーとNEBA 加盟店の協調的関係側面は、裏を返せば、80年代を通じてメーカー系列店とNEBA 加盟店との間の価格差がさほどなくなり、売価が一定ゾーンで長期安定化するように作用した。しかしながら、そのことで、NEBA 非加盟店が家電ディスカウンターとして成長する機会を与えてしまうことになったといえる。

バブル景気（86年11月～91年2月）崩壊後の90年代以降、デフレ経済の中で家電産業は大不況期を迎えた。そして、NEBA に加盟せず、大型店による積極的な全国展開とディスカウンター路線を進むヨドバシカメラ、コジマ、ヤマダ電機、ビックカメラなどがシェアで業界を揺るがし上位に位置するようになる。と同時に、家電量販店間で業績格差が顕著に現れるようになった。80年代後半から90年代初頭にかけての出店ラッシュで借入金依存度が増して売上高借入金比率が上昇し、金利負担で利益が侵食される傾向を示す場合もあった。それとともに、成長するNEBA 非加盟店と競合したNEBA 加盟の中堅中小家電量販店は劣勢を余儀なくされ、業績悪化に苦しむようになった。そして、NEBA の役割

(43) 系列店第一主義を採っていた松下でも、77年に、社長がいくつかの家電量販店を直接訪ね、拡販の協力を求めている。日本経済新聞社編 [1978]、11頁。

(44) 流通のイノベーションは、社会や既存業界にストレートに受容されるより迂回型で浸透する。たとえば、あるイノベーションは既存業界への衝撃に始まり、既存業界からの防衛的抵抗や無視を受け、その後、既存業界から仕方のないものとして受容され、最終的には、既存業界そのものが新しいイノベーションに変化・適応していくというプロセスをとる。嶋口充輝 [1986]、209～210頁。

(45) 再編前と再編後の販社数は次の通り。松下239→101、東芝101→22、三菱71→14、三洋68→11、シャープ12→1、日本電気20→12。『日経流通新聞』、1983年10月13日。

(46) リック編 [1992]、49頁。

(47) 拙稿 [1988]。

に疑問を抱いての脱会が相次ぐようになる。

その間、家電不況は長期化するという業界全般の見通しの中で、業績不振の家電量販店をはじめとして、再構築への取り組みがなされ、新規出店のペースはさほど落ちなかったものの、不採算店舗の整理や、セルフ方式の導入、情報家電の拡充、品揃えの多角化、サービスの充実・有料化、サービス業務の内製化といった業態の見直しや、家電アウトレット業態の模索といったことが行われた。また、業務・資本提携やM&Aが繰り返されていった。

92年3月、公取委による松下、ソニー、東芝、日立の販売会社20数社への立ち入り検査と並行してのNEBA加盟の有力家電量販店などへの事情聴取が行われた。公取委が問題としたのは、以下のことである。①メーカー4社の代表的なAV機器の発売に先立ち、メーカー希望小売価格とは別に、全国一律の値引き価格を設定し、4社の販売会社が口頭によりもしくは伝票などにこの指定値引き価格を記載して通告し、店頭表示などの際にはすべてこれを使うよう規制したこと、②そして、従わない場合について、商品補充の延滞、出荷数量の削減などの制裁措置を暗にほめめかしたこと、③家電量販店側は、他店との価格競争を避けられるとの判断から、商談成立の暗黙の条件として、指定値引き価格の受け入れに動いたこと、④この結果、各地域を代表する各家電量販店チェーンの店舗で、店頭表示価格が全国規模で百円単位まで一致するという、一般消費者の理解を超えた不自然な事態を招いたこと。そして93年2月に、各メーカーの量販営業の中核となる販売会社4社(松下エレクトロニクス、ソニーネットワーク販売、東芝東日本ライフエレクトロニクス、日立家電)に適用を絞って、不公正な取引方法にあたるとの排除勧告が出されたのである。

公取委は違反行為が少なくとも7～8年前から続いていたと断定したが、仕入れ値の格差など取引条件の異なる2つの主力チャンネルを同時に管理しなければならないメーカーにしてみれば苦肉の策であった。NEBA加盟店には値引き表示を一定に守らせ、表立っての価格競争に走らぬようにし、だから家電量販店向けのレポートなどの優遇を責めるなどメーカー系列店には説明し、一方、家電量販店にはレポートで優遇しているのだから値引き表示価格だけはメーカーの指示を守るようにと要求するような商慣行が続いていたわけである。以来、メーカーの価格コントロールが緩和するにつれ、家電量販店は、厳密なコスト計算から適正な粗利益率を計算し、消費者が納得する価格を自ら設定しなくてはならなくなった。

公取委によって、91年に「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針⁽⁴⁸⁾」が示されて以降、メーカーはその遵守に向けて改善マニュアルを作成するなど対応を急いでいたといわれ、メーカーの家電量販店に対する出荷停止のようなあからさまな制裁的圧力も減少してきていた。その矢先の立ち入り検査であった。しかしながら、当時、株式持合いによる資本提携とNEBA加盟店の経営幹部にメーカー出身者が多いことからわかるように、むしろ「準メーカー系列店以上の同盟関係」に発展していたメーカーとNEBA加盟店の関係から、指定値引き価格を受け入れるような価格競争回避的な家電量販店が、家電流通業界の主流派をすでに形成するようになっていた。このような関係が、92年ヤミ再販事件が

⁽⁴⁸⁾ わが国の流通・取引慣行のうちいかなる行為が、主に不当な取引制限および不公正な取引方法に関する規制の観点から独禁法に違反するのかを具体的に明らかにし、よって違反行為の未然防止と適切な活動の展開に役立てることを意図したもの。内容等については以下を参照されたい。拙稿 [1992]。

起きた背後にあったといえよう。

90年代前半には、家電不況が深刻になる中で、メーカー各社は、訪問販売の徹底など肌理細かい営業活動によって家電量販店と差別化しうるチャンネルに変身させることによるメーカー系列店の延命強化、系列網の刷新に動いている。松下、東芝、日立、三菱、シャープがメーカー系列店を通じて訪問した世帯数は、各社合計で延べ1千8百万世帯にのぼり、国内4千万世帯の45%を占めたといわれている⁽⁴⁹⁾。この大掛かりな各社の訪問作戦は、「待ちの家電量販店に対する、攻めのメーカー系列店」というメーカー系列店変身についてのメーカーの思惑に、追従できない脆弱店を逆に炙り出した格好にもなった。また、メーカー側では、流通系列網の組織編制に、それまでとは異なるメカニズムを導入しようとする試みもなされている⁽⁵⁰⁾。

しかしながら、これらの流通系列化政策は、家電量販店への対抗策というよりも、家電量販店とメーカー系列店との棲み分け策としての色彩が色濃くなっている。こうした流通系列政策が展開されたにもかかわらず、直後の94年度には、ついにNEBA加盟店シェア(28%)が、メーカー系列店シェア(25.9%)を逆転することになる⁽⁵¹⁾。一方、NEBA非加盟店のシェアは、同年度にはスーパーマーケットのシェア(9.1%)やホームセンターのシェア(9.1%)を抜き9.6%となり、翌95年度には、10.5%となった⁽⁵²⁾。

そして、92年6月には、「佐賀の乱」として報じられ家電業界で注目的となった出来事が起きている。佐賀市と鳥柄市を中心とした佐賀県東部の地域家電店12店が一斉に、日立や三菱電機などのメーカー系列店から、広島を本拠とする大手家電量販店ダイイチ(現・デオデオ)のFC加盟店に移管し再出発を果たした。「ダイイチファミリーショップ」の誕生である。ダイイチは、92年に4月に直営大型店である佐賀店を母店として出店し、これを「電器のコンビニショップ」というコンセプトの小規模零細FC店で取り巻き、徹底

(49) 松下は、92年に約2万7千店を擁していたナショナル店会を解散、その7割にあたる約1万9千店を新組織MASTに再編し、上部組織としてMAST連合会を設立した。あわせて店会レポートを廃止し、数量レポートを基本にレポート体系を簡素化することで、販売量に見合った報酬を提供するというレポートの原点に立ち返った。ナショナル店会では販促活動と福祉が2大事業だったが、MASTは販促事業を継承した。MAST連合会の範囲は全国に21社あった販売会社LECの営業エリアとほぼ重ね、両社が一体となって販促活動の立案、実施に取り組む体制を敷いた。そして、92年秋に「1千万世帯訪問」という全国横断的な販促活動に取り組んだ。シャープは、92年秋と春の2回に分けて、シャープ・フレンドショップ約3千8百店と取引のある地域家電店千2百店を通じて、延べ3百万世帯の訪問作戦を展開した。これと並行して、訪問活動に専念する店主・主人を支え店を守るメーカー系列店の奥さんを対象に製品の使用方法や販売方法を熟知させる講習会を開催した。東芝は、NASAチェーンを主体に、東芝製品1億2千万台の総点検を目標に、訪問活動を展開した。三菱電機でも、家電製品の健康診断書を作成し、メーカー系列店のうち中核の約千5百店がVTRやテレビなどのチェック活動に乗り出した。日経流通新聞編 [1993], 117~124頁。

(50) たとえば、三洋は、家電量販店の出店攻勢でメーカー系列店が苦境に陥った81年にサンヨー・サテライト・システム(SSS)を始動させている。三洋が選定した地域の有力系列店が本部となり、周辺5~6店の系列店をチェーン化し経営指導するとともに、仕入れは本部が一括して担当し、チェーン店は販売に専念するというものであった。93年には、370本部、2000チェーンにまで拡大し、三洋系列店の3分の1がSSSに参加する体制が整った。日立では、複数の系列店が共同出資会社を設立し大型店舗を経営するというもので、92年からすすめられた。コアチェーンストールと呼ばれ、業務のまとめ役として日立家電からマネージャーを出向させる場合もあった。

(51) リッククリエイイト製作 [2008], 9頁。

(52) リッククリエイイト製作 [2008], 9頁。

したドミナント戦略を展開しようとしたのである。地域家電店側にも、それまでのメーカー系列の枠を超えた品揃えと、ディスカウンターほどではないにせよ家電量販店と同等の低価格を実現できるというメリットがあった。93年7月には、同様の試みが唐津市でも行われた。

これは、業界でもほとんど前例のないことであり、家電量販店による地域家電店のいわば系列化の端緒といえる。広がりを見せれば一大事となる事例であったが、当時は、2つの懸念が制約要因になっていたといえよう。すなわち、ひとつはメーカー系列店を取り込むことでメーカーとの摩擦が起きることに対するNEBA加盟店側の懸念であり、もうひとつは設備償却や人員削減が進む速度に合わせて徐々に衰退チャネルからの撤退を図るかのよう映ることに対するメーカー側の懸念であった。

また、大阪府羽曳野市のアトムチェーン本部は、94年に11店舗の加盟をえてFC事業「アトム電器チェーン」をスタートさせている⁽⁵³⁾。家電量販店との真向勝負に挑み、地域家電店の復権を目標に掲げた。そして、「21世紀型電器店」というコンセプトのもとに、本部一括仕入れによる低価格化という家電量販店の長所と地域密着という地域家電店の長所を融合させたサービス提供を迫及した。

この頃から、地域家電店の中には、メーカー系列という枠組みに縛られることなく、家電量販店主宰FCや、組合的色彩の強い地域家電店主宰FCに加盟する例が現れるようになっていった。

Ⅲ 第2期

家電量販店では、これまでに表1にみるような業界順位の変動があった。第1位企業の独走、その後の転落、第2位企業以下の頻繁な順位交代という特徴がある。殊に01年度以降第1位の座にあるヤマダ電機⁽⁵⁴⁾との合従（エディオン⁽⁵⁵⁾、ケーズホールディングス⁽⁵⁶⁾、ビックカメラ・ベスト電器連合⁽⁵⁷⁾）や連衡（おれっそホールディングス⁽⁵⁸⁾）が示すように、持株会社を設立しての経営統合によるグループ化など、大規模な再編が進行した。また、

(53) 井坂電器は、71年に三洋電機系列店として創業し、84年にFC事業を破綻させたが、89年にアトムチェーン本部に社名変更し、再起を果たす。

(54) ヤマダ電機は、家電専門店を含む全業態の小売業の中では、01年度は第11位であったが、06年度以降、売上高順位で2強と呼びうるセブン&アイ・ホールディングス、イオンに次ぐ第3位の座に辿り着いている。

(55) 02年にデオデオとエイデンが共同で設立。05年にミドリ電化を完全子会社化。07年にサンキューを子会社化。09年にエイデンが東京エディオン、石丸電気とその子会社を吸収合併。エディオングループの純粋持株会社。

(56) 97年にカトーデンキからケーズデンキに商号変更。04年にギガスを子会社化しギガケーズデンキに商号変更。04年に八千代ムセン電機を子会社化。05年にビック・エスを子会社化。07年にケーズホールディングスに商号変更。07年にデンコードーを子会社化。ケーズデンキグループの事業持株会社。

(57) 08年にさくらやを完全子会社化したベスト電器が、ヤマダ電機、エディオン、ビックカメラの何処と組むのが注目されてきた。ベスト電器は、08年10月にビックカメラが持株比率を15.03%まで高めたことにより同社の持分法適用関連会社となり、ヤマダ電機に次ぐ業界第2位の連合が誕生した。一方、エディオンとビックカメラは07年に業務・資本提携を行い、09年を目途に事業統合を検討すると発表していたが約2ヵ月後に白紙撤回。両社は、業務・資本提携も09年に解消した。そして、ヤマダ電機は、ベスト電器との提携を断念した。

(58) 06年にマツヤデンキ、星電社、サトームセンが株式移転し設立。07年にヤマダ電機の完全子会社となり中間持株会社化。08年にサトームセンは解散。

表1 家電量販店上位7社の変化

年度	順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位
2008		ヤマダ電機	エディオン	ヨドバシ	ビック	ケーズHD	コジマ	ベスト電器
2007		ヤマダ電機	エディオン	ヨドバシ	ケーズHD	ビック	コジマ	ベスト電器
2006		ヤマダ電機	エディオン	ヨドバシ	コジマ	ビック	ケーズHD	ベスト電器
2005		ヤマダ電機	エディオン	ヨドバシ	コジマ	ビック	ギガスケーズ	ベスト電器
2004		ヤマダ電機	ヨドバシ	コジマ	ビック	エディオン	ベスト電器	ギガスケーズ
2003		ヤマダ電機	ヨドバシ	コジマ	ビック	エディオン	ベスト電器	上新電機
2002		ヤマダ電機	ヨドバシ	コジマ	ビック	ベスト電器	デオデオ	上新電機
2001		ヤマダ電機	コジマ	ヨドバシ	ベスト電器	ビック	上新電機	デオデオ
2000		コジマ	ヤマダ電機	ヨドバシ	ベスト電器	上新電機	ビック	デオデオ
1999		コジマ	ヨドバシ	ヤマダ電機	ベスト電器	上新電機	デオデオ	ビック
1998		コジマ	ヨドバシ	ベスト電器	ヤマダ電機	上新電機	デオデオ	ビック
1997		コジマ	ベスト電器	ヨドバシ	上新電機	デオデオ	ヤマダ電機	ラオックス
1996		ベスト電器	コジマ	上新電機	デオデオ	ヨドバシ	ラオックス	ビック
1995		ベスト電器	上新電機	コジマ	ダイイチ	ヨドバシ	ラオックス	マツヤデンキ
1994		ベスト電器	上新電機	ダイイチ	コジマ	ヨドバシ	マツヤデンキ	ラオックス
1993		ベスト電器	上新電機	ダイイチ	ヨドバシ	コジマ	ラオックス	マツヤデンキ
1992		ベスト電器	上新電機	ダイイチ	ヨドバシ	コジマ	ビック	マツヤデンキ
1991		ベスト電器	上新電機	ダイイチ	ヨドバシ	小島電機	ラオックス	マツヤデンキ
1990		ベスト電器	上新電機	ラオックス	第一家庭	ヨドバシ	小島電機	和光電気

【出所】 日経流通新聞「日本の小売業調査」第24回（1991年）から第42回（2009年）。

00年に大規模小売店舗法の廃止に伴い施行された大規模小売店舗立地法のもとで、大型小売店の出店が届け出制に規制緩和されて以降、大型店の出店が加速し、大手合計で毎年80～160店程度が開業されてきた。しかしながら、成長の牽引役であったデジタル家電需要が伸び悩み、価格下落に歯止めがかからない中、上位企業各社といえども個別経営問題に追われはじめている。今後のあらたな再編については、これまでより機運が熟す可能性は低く、実体経済が回復するまでの間は、救済的な場合すら例外とはいえず⁽⁵⁹⁾、沈静化するだろう。但し、上位寡占化が進行し、08年度には家電量販店上位5社のシェアは71.8%に達しているものの⁽⁶⁰⁾、規模優位性を求めた結果としての再編の余地はまだある⁽⁶¹⁾。

家電製品の国内出荷額は、実体経済の縮小により今後の減少が見込まれるものの、近年は約7兆3000億円前後で推移していた⁽⁶²⁾。表2から分かるように、00年には、第1拮抗勢力（NEBA 加盟店）と第2拮抗勢力（NEBA 非加盟店、大型カメラ店）のシェアの逆転

(59) ラオックスは、業績悪化により、東京・秋葉原電気街の7店舗だけを残り、郊外の家電量販店事業から撤退することを決めた。そして09年4月に、ノジマが、自社既存店と立地が重複しないラオックスの首都圏15店舗を引き継ぐとしていたが、白紙撤回となった。『日経流通新聞』、2009年4月1日。しかしながら、その後6月に、中国の家電量販大手の蘇寧電器がラオックスの発行済み株式の約27%を取得することになり、その傘下に入った。蘇寧電器には日本式の導入により、中国での1強体制を確実なものにしようとする意図がある。逆に、ヤマダ電機などは中国市場での店舗展開を目論み、さらなる成長の糸口を見出す時代に入りつつある。日本と中国の家電量販店大手の戦略が交錯し始めた。『日経流通新聞』、2009年6月29日。

(60) ヤマダ電機29.8%、エディオン13.1%、ヨドバシカメラ11.5%、ケーズホールディングス9.4%、ビックカメラ8.0%。『日本経済新聞』、2009年7月8日。

(61) 家電業界の明文化されていない商慣行に、「40%ルール」があるといわれている。家電量販店各社が同業他社との一括共同仕入れにより仕入れコストを抑えようとする場合、40%以上の株式保有がある他社とならば一括共同仕入れがメーカーに認められるというもの。

(62) 家電ハンドブック編集専門委員会編 [2008]、122頁。

表 2 販路別のシェアの推移

(%)

年度	家電量販店			地域 家電店	その他量販店			電材・住 設機器店	その他
	(旧) NEBA 加盟店	(旧) NEBA 非加盟店	大型 カメラ店		スーパー マーケット	ホーム センター	百貨店		
2007	49.9		12.5	7.7	2.7	1.6	0.1	6.1	19.4
2006	21.9	27.7	12.3	8.1	2.8	1.7	0.1	5.8	19.7
2005	21.8	27.4	11.4	7.9	2.8	1.7	0.1	5.4	21.5
2004	21.4	25.9	10.2	7.8	3.1	1.5	0.1	3.9	26.0
2003	20.9	24.6	9.7	7.5	3.4	1.7	0.2	4.0	28.1
2002	21.9	23.4	8.2	7.5	4.2	2.1	0.3	4.3	28.0
2001	22.4	21.9	6.7	8.2	5.0	2.3	0.3	4.5	29.0
2000	23.7	19.7	5.6	8.7	5.5	2.2	0.3	4.2	30.2
1999	24.3	18.3	5.2	9.8	5.9	2.3	0.3	4.1	29.8
1998	24.8	17.5	5.1	11.5	6.3	2.3	0.4	4.2	27.7
1997	24.0	16.1	4.5	12.5	6.9	2.7	0.5	4.9	27.9
1996	30.7	11.0	2.1	24.1	8.7	8.7	0.8	8.4	11.7
1995	29.6	10.5	2.1	24.7	8.8	8.8	0.9	8.5	12.3
1994	28.0	9.6	1.9	25.9	9.1	9.1	1.0	8.7	13.3
1993	26.8	8.7	1.7	27.7	9.0	9.0	1.2	7.5	14.5
1992	25.0	8.4	1.5	30.3	8.4	8.4	1.3	7.5	15.3
1991	24.6	8.9	1.4	30.9	8.1	8.1	1.5	7.3	15.5
1990	25.2	9.7	1.2	32.1	8.3	8.3	1.6	6.9	13.7

[出所] リッククリエイティブ製作 [2008] 9頁, [2009] 96頁。一部加工。

注) NEBAは2005年8月に解散のため、2005年度以降は「旧NEBA加盟店」、「旧NEBA非加盟店」。「その他」とは総合ディスカウントストア、コンビニエンスストア、1プライスショップ、通販専門企業、メーカー直販、インテリアショップ、農協・生協、PCのシステムエンジニアやシステムインテグレーター。なお、1996年度以前と1997年度以降とはシェア構成にギャップが生じている。その理由は、調査品目を96年度以前の26品目から97年度以後の36品目（2005年度以降は、CTVをブラウン管、液晶、PDPに細分し38品目）に拡大したためである。追加品目は、PC、デジタルカメラ、パーソナルFAX、コーヒーマーカー、IHクッキングヒーター、食器洗乾燥機、空気清浄機、加湿器、蛍光灯、乾電池。したがって、品目拡大の以前と以後の単純な比較はできないが、品目を拡大してみた方が、実情をより反映したシェアといえる。

が起きている。両拮抗勢力のシェアを合計した家電量販店のシェアは、増加の一途を辿り、05年度には60.6%、06年度には61.9%、07年度には62.4%と、6割を超えてきている。一方、地域家電店のシェアは、減少の一途を辿ってきたが、02年度以降は7%台後半（但し、06年度8.1%）で推移している。但し、表3から分かるように、流通系列化に注力してきた主要メーカーの場合、系列店シェアは相対的に高い。とはいえ、00年代に入り専売率の高いメーカー系列店の数も激減し⁽⁶³⁾、各社のメーカー系列店シェアは12~34%となっている。

00年3月頃からITバブルが崩壊し、01年度に4,310億円という巨額の当期純損失を計上した松下は、いざなぎ景気（02年2月~07年10月）⁽⁶⁴⁾の到来もあり、02年度に「創造と破

(63) 全国電機商業組合連合会（ZDS）に加盟するメーカー系列店2万4千店についてみると、そのうちの約7割に当たる1万8千店（ナショナル店会を含みピーク時には5万店）はパナソニックショップであり、残り8千店が他社のメーカー系列店である。

(64) かげろう景気、無実感景気、リストラ景気などが提案され、呼称は定まっていない。平成の新三種の神器ともデジタル三種の神器とも呼ばれるデジタルカメラ、DVDレコーダー、薄型テレビの需要が急速に伸びたことから、03年春頃から暫くの間はデジタル景気とも呼ばれた。

表3 主要メーカーの系列店数推移と系列店シェア

		三洋電機	東芝	パナソニック	日立製作所	三菱電機
メーカー系列店名称		サンヨー バラチェーン	東芝ストアー	パナソニック ショップ	日立チェーン ストール	三菱電機ストア
系列店数 推移	60年代	—	5,500	10,000	3,400	3,300
	70年代	4,100	7,600	17,000	5,800	3,700
	80年代	4,400	12,000	26,000	10,500	4,300
	90年代	4,550	10,500	25,000	9,000	4,000
	2008年	2,700	4,000	18,000	5,000	2,400
メーカー系列店シェア		20%	15%	34%	20%	12%

[出所] リッククリエイティブ製作 [2009] 189頁。一部抜粋。

壊」のリストラ改革によってV字回復を果たした。しかし、最後まで改革に苦慮したのが、最後の聖域とまで言われていたメーカー系列店の再編であった。松下は、03年にスーパープロショップ（現・スーパーパナソニックショップ：SPS）構想を打ち上げた。このときに、売り上げの規模を問わずすべてのメーカー系列店に対し平等に支援するという脈々と築き上げられてきた系列店政策は、大転換することになったのである。地域によって条件は異なるが、SPSに加盟できるのは仕入れ月額が100万円以上の店などとされた。SPS以外のメーカー系列店は、販売会社の営業マンも来なければ、メーカーに問い合わせたいことがあっても一般消費者と同じにお客様相談センターでの対応扱いになるなど歴然とした差があった。メーカー系列店の二極化を加速させるいわば摘果政策に帰着したわけである。

最大規模の流通系列網を誇ったがゆえに、松下の場合にはかえって顕著に現象化したのが、他のメーカーについても推して知るべしであった。たとえば、同年に、日立は、日立チェーンストールのうち売り上げ上位の2,200店の加入を目標に、日立ソリューションショップ（現・日立エクセレントストール）を立ち上げている。メーカー各社は、販売会社や修理部品を供給するサービス会社を含めた大規模なリストラに着手して、販売会社を集約し、人員も削減した結果、既存のメーカー系列店すべてを支援するに足るチャネル管理の体力を失ってしまったのである。今日までに、主要メーカー各社の販売会社再編は、1社ないし数社体制に絞り込まれ、行き着くところまで行き着いた感がある⁽⁶⁵⁾。また、メーカーと販売会社からの庇護をなくし自立を迫られたメーカー系列店は、SPSのような優良店のグループに入ってサテライト・ショップとして経営を続けるか、さもなければ将来の糸口もつかめないといった状況に陥る場合もあった。

また、従来からそうであったように1990年代においても、地域家電店からシェアを奪うことによる家電量販店の成長ということが見て取れた。しかしながら、近年それが、限界に達し始めたとも考えられる。但し、従業者規模9人以下の電器店では、数の長期減少傾向に未だ歯止めがかかっていない。商業統計表の調査年（97年、02年、04年、07年）順に、2人以下では28,636、26,363、25,021、21,911。3～4人では15,757、15,009、14,857、12,244。5～9人では8,422、7,328、7,028、6,235⁽⁶⁶⁾。

(65) 日立は、03年に日立コンシューマ・マーケティングの1社に集約した。三菱電機は、鹿児島と沖縄の2社を除き、04年に三菱電機環境システムズの1社に集約した。松下は、山形、山梨、高山、山陰、天草、沖縄の6社を除き、06年にパナソニックコンシューママーケティングの1社に集約した。東芝は、沖縄の1社を除き、08年に東芝コンシューママーケティングの1社に集約した。全国電機卸商組合連合会は、03年に家庭電器協議会と統合され、全国家電流通協議会が設立された。

ゆえに、近年では、このことを凌駕するような優良な地域家電店による取扱高の伸長が、地域家電店のシェアの下げ止まりを支えているといえる。そして、優良な地域家電店による取扱高の伸長には、品目別で見ると、近年ではオール電化やリフォームの取り扱いを推進してきたことにより単価の高いIHクッキングヒーターの販売が伸びたことが貢献している⁽⁶⁷⁾。また、そのような優良な地域家電店には、消費者に存在価値を見直されている側面があり⁽⁶⁸⁾、各メーカーや販売会社による重点的支援策により健在ぶりを示しているメーカー系列店に加えて、独立系の地域家電店主宰FCのフランチャイジーとして、あるいは一部の家電量販店がアフターサービスを強化するなど地域密着を図り組織化している家電量販店主宰FCのフランチャイジーなどいわば家電量販系列店として、再生から自立そして拡大に転じようとしている地域家電店の存在がある⁽⁶⁹⁾。

地域家電店主宰FCの代表例には、「セブンプラザ・チェーン」や、既述のアトム電器チェーンがある。鹿児島県鹿屋市のセブンプラザは88年から「セブンプラザ・チェーン」を結成し、90年代は21世紀を目指す大型家電専門店を標榜していたが、99年からコンビニ家電店戦略を構想し、03年に直営第1号店をオープンすると、その後FC加盟店を増やしていった。あくまで店頭販売を基本として、プラスアルファとしての外販というスタイルをとっている。消耗品の電池や電球、インクカートリッジ、DVDメディアなど、持ち帰りができる小物商品を中心にボリューム感を出すような展示を行い、明るく輝くような店づくりを強化しているところに特徴がある。また、アトム電器チェーンは、発足以来15年で全国規模に拡大し、09年6月1日現在、全国で708店舗に加盟が拡大している。地域家電店主宰FCとしては、異例の拡大を遂げている。アトム電器の場合、一般家電の他、エアコンや住設商品をメインに取扱うが、本部の方針としてパソコンを取扱わないだけであり、パソコンを取り扱う加盟店は多い。

家電量販店主宰FCによる地域家電店の系列化の例には、既述のダイイチファミリーショップの他にも事例が増えている。ダイイチファミリーショップは、現在では、「デオデオファミリーショップ」(DFS)として、中国地方と九州地方を中心に展開し、店舗を拡大している。その後、DFSのノウハウが、エディオンとして統合後のエイデンにも引き継がれ、東海地方を中心に電器のコンビニショップという同一コンセプトの下で「エイデンファミリーショップ」(EFS)として展開されている。DFSとEFSの店舗合計は、08年9月末で620店舗となっている。その他には、ベスト電器による「ベストフレンドショップ」(BFS)があり、全国に09年6月末で139店舗となっているが、1000店舗への拡大目標を掲

(66) その他の従業者規模別の電器店数は調査年(99年、02年、04年、07年)順に以下の通り。10~19名では2,876, 2,578, 2,363, 2,110。20~29人では880, 894, 837, 758。30~49人では611, 673, 779, 773。50~99人では、323, 302, 361, 364。100人以上では100, 74, 72, 87。平成11・14・16・19年商業統計表。

(67) 但し、ヤマダ電機は、外部委託していたため売り上げが伸び悩んでいた家庭用オール電化製品の販売を、自社運営に切り替え販売を強化する方針を打ち出した。『日経流通新聞』、2009年2月27日。

(68) 欧米においても、小規模零細小売商の存在論的な価値を、特に高齢者セグメントに対して提供しているコミュニティ機能によって再評価しようとする主張(Kang and Ridgway [1996], Miller and Kim [1999])が繰り返されてきている。

(69) 通常、地域家電店の粗利益率は25%程度といわれているが、年商2000万円程度のパパママ店は、メーカーからも見放されているといわれる。パパママ店ならば年商4000万円程度に、老夫婦と若夫婦の4人体制ならば年商1億円程度にまで伸ばせるかどうか、生き残りの目安とされている。

げている。

そして、殊に近年のヤマダ電機の動向に注目することができる。ヤマダ電機は、05年3月にコスモス事業部を設置し、これを本部とする地域家電店のFC事業⁽⁷⁰⁾を始めたが、地域家電店の管理支援ノウハウの欠如からチェーン経営は難航した。この経験から、ヤマダ電機は、各地方ですでにFC事業を手がけている企業との提携や合併などを通じて、一挙にそのFC網を傘下におさめる方法をとりはじめたのである。マツヤデンキによる「マツヤデンキFC」は、ぷれっそホールディングスがヤマダ電機の間持株会社になったことで、事実上ヤマダ電機の傘下に入っている。また、愛知県名古屋市の豊栄家電⁽⁷¹⁾からヤマダ電機に話が持ちかけられ、両社は、05年9月に、豊栄家電から個人経営の地域家電店のチェーン展開事業を分割して、共同出資（ヤマダ51%、豊栄49%）によりコスモスベリーズ株を設立した。当初は東海4県で100店舗ほどのチェーン展開であったが、07年に全国展開を始め、08年5月に全国47都道府県への加盟店締結を達成した。そして、コスモスベリーズは、08年12月に、地域家電店との共生を目指すヤマダ電機による100%出資の完全子会社となった。09年6月27日現在で998店舗（他に16事業者）に達し、メーカー系列店網を除き、わが国で最大の地域家電店網に成長した。そして、11年までに加盟店を3000店に拡大するという目標を掲げている。

コスモスベリーズも、既述の事例と同様に、ヤマダ電機の主に商品仕入面におけるスケールメリットと地域家電店の機動性といったスモールメリットの融合を図っている。ヤマダ電機の物流センターをいったん経由するため商品の配達は3日後となるが、物流費用は離島を除き原則としてコスモスベリーズ本部の負担である。また、ヤマダ電機で取扱っていないメーカーの商品も、コスモスベリーズ本部経由で取扱いが可能である。商品が至急必要な場合は、在庫がある場合に限り近くのヤマダ電機の郊外大型店であるテックランドから仕入れることができる。さらに、ヤマダ電機のネットワークを利用した「全国まごころ配達」という配送システムも整備されている。営業情報、定番情報、売価情報、原価情報がWEBによりリアルタイムで提供され、主要メーカーの在庫も確認できる。また、商品発注はWEBかFAX、POS導入店は基本的にPOS発注となる。尚、PC環境を持たない店舗でもFAXやブックレットを使った情報提供がなされる。会費が月1万円でありながら、多様な販促や情報提供がなされている。

そして、チェーン展開にあたっては、FC方式とVC方式を採用している。VC方式には「ベリーズ・フレンド・チェーン」(BFC, 903店舗)と「コミッション・セールス・カンパニー⁽⁷²⁾」(CSC, 16事業者)があり、FC方式には「コスモス・メンバーズ・ストア」(CMS, 42店舗)と「コスモスベリーズ⁽⁷³⁾」(FVC, 41店舗/FC, 12店舗)があるが、中心になるのは、BFCとCMSである。

BFCは、メーカー系列店が現状のメーカーとの取引を継続して店自体の看板を変えず

(70) FC契約を結んだ地域家電店は、「コスモスヤマダDK〇〇店」という店名をつけていた。

(71) 豊栄家電は、71年9月に中嶋武則がナショナルショップを中心に有志を募り創業。90年に名称をベリーズホーエーと改める。04年にチェーン展開の中心となるベリーズ・フレンド・チェーン(BFC)を設立。同時に、ヤマダ電機との部分業務提携(PC部品の供給契約)が成立した。

(72) エレクトリック・コンサルティング・マネージャー(ECM)とも言う。他社FCの大型店などでの家電販売を経験した者が加入している。近くのBFCの店舗やテックランドから商品を供給してもらい、無店舗で代理販売を行う事業者である。

に、コスモスベリーズに加盟する VC である。豊栄家電創業時からの協業という考えに基づいて、「各店の個性を殺さずに経営を維持する」という方針から VC 展開されている。この点は既述の事例とも共通するが、仕入や売上などのノルマは強制されない。ただし、コスモスベリーズでは「メーカーの流通系列化政策との共存」を掲げる点が一大特徴となっているために、二帳合取引となり、メーカー系列店は系列以外の商品でしか仕入れることができない。系列メーカー以外の商品の仕入れや価格競争面で劣位に立つのを補うために、コスモスベリーズを利用してもらうという発想である。ところが、BFC 加盟店の中には、商品供給の他、価格の面で系列メーカーと折り合いがつかず、メーカー系列を脱して BFC 一本に転換する加盟店が現れている。この場合には、混売店扱いとなり、事実上一帳合取引となる。また、BFC の加盟店同士でグループを結成して活動している店もある。このような転換組みの動向が、地域家電店の今後の脱メーカー系列の行方に影響をもたらすものと考えられる。

CMS は、BFC のシステムをさらに発展させ、POS を導入し、一帳合の取引としたシステムである。形式的には FC 方式ではあるが、BFC をベースにしたシステムなので VC 方式に近く、いわばボランチャイズ型といえる。BFC と同様に月 1 万円の会費の他、月 2 万円の POS 使用料と、ロイヤリティーが発生する。ただし、メーカーに対してはヤマダ電機の FC 店舗として扱われるようになり、さらに、BFC よりより多くの販促物や商品が扱えるようになる。その他に、在庫保証なども受けられるようになる。CMS は、ボランチャイズ型という点を除けば、その他は基本的には DFS、EFS、BFS に同じである。

一方、BFC 方式は業界に大きな影響を与え、メーカーの流通系列化政策にも新たな変化が現れている。シャープは、この BFC 方式を採用し、07年に10月にシャープ・バリュー・パートナー・グループ (SVPG) という地域家電店網の新たな構築に乗り出した。シャープフレンドショップに加盟していた店舗のほか、他メーカーの系列店などを取り込んで組織化し、07年末には約1,000店舗が加盟した。そのうち、約3分の1が他社系列と見られた。家電量販店の店舗拡大や再編が進む中、地域家電店は地域密着の独自性を打ち出す必要性に迫られているが、液晶テレビ「AQUOS」や、スチームオーブンレンジ「ヘルシオ」などの有力製品を持つシャープに対する地域家電店の期待は高く、それが、その後の他社系列店の SVPG への加盟を促している。シャープでは、加盟店舗を1年ごとに見直すとするものの、当面2,000店舗の目標を掲げており、09年6月末で約1250店舗の加盟がある。

従来のシャープフレンドショップには、約2,000店の加盟があった。そのうち、約3分の1は前年実績を上回る高い伸びを見せるものの、3分の1は前年実績割れであり、残り3分の1は後継者不足などを背景に小型商品に限定した販売やアフターサービスを中心としており、加盟店間の格差が顕著になっていた。この格差により、近年では、販売店ごとの個別支援策は行われていたものの、系列店網全体を対象にした一律支援策の展開が困難になっていた。さらに、パナソニックショップや、ソニーショップ以外の系列店では専売

(73) コスモスベリーズの店舗名を掲げるものには、FVC (フランチャイズ・ボランタリー・チェーン) と FC (フランチャイズ) がある。FVC は、旧豊栄家電の時代から展開されているシステムで、文字通りフランチャイズとボランタリーの両者の長所を組み合わせたシステムである。これらの店はレギュラー店とも言われている。FC は、元は、コスモスヤマダ DK〇〇店としてヤマダ電機が展開していた FC 加盟店であるが、ヤマダ電機の FC 事業撤退により、コスモスベリーズに移管された店である。

店制が有名無実化しており、日立や東芝、三菱などの系列店が強力な強みを有するシャープ製品を取り扱う例も増加していた。

そこで、SVPGでは、従来の流通系列化とは異なり加盟制限を緩和する一方、地域家電店が自立した形で販売を行なう体制を明確にし、系列や月商規模の枠を越えて成長戦略を描く地域家電店を支援することとした。地域家電店の自立という方針を裏づけるように、販売促進ツールなどの助成物は有料で頒布し、販売成功事例も共有化する仕組みを導入した。具体的な支援策として、シャープエレクトロニクスマーケティングの営業拠点において開催している技術研修会「シャープ塾」への参加や、新製品情報や販促情報の提供および商品発注を行なう「シャープまかせてねっと」の活用、カタログパックや商品POPの提供、仕入金額に応じた拡売金の提供、データーサポートセンターやパーツ受注センター、サービス情報支援システムの活用などができる。シャープでは、SVPGを、「シャープが誇るオンリーワン商品を扱っていただく販売網。地域に密着した強みを生かして、バリューを提供できる店づくりを支援するもの」と位置づけているが、単にシャープのシェア拡大に貢献する他社チャネルの活用という思惑がみとれるだけでなく、メーカーの流通系列化政策の新展開の可能性を伺わせるものといえる。

おわりに

図1は、地域家電店に対する組織化戦略をまとめたものである。流通系列化以外の組織化戦略は、家電流通進化の過渡期以降に散見されるようになったものである。従来からの専売店制を保持できる超優良店ネットワークという方向に向かって伝統的な流通系列シ

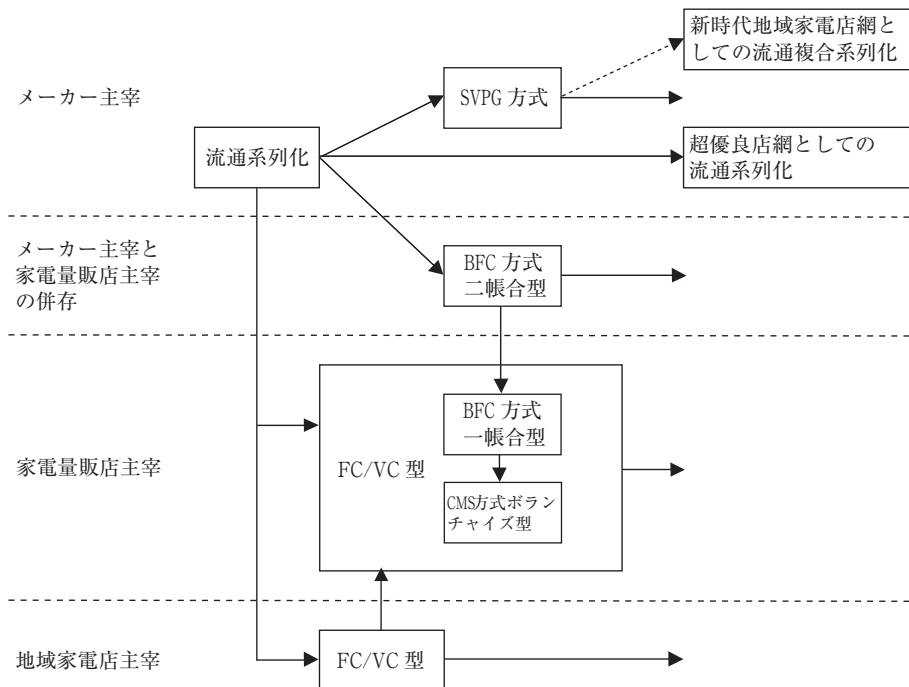


図1 地域家電店の組織化戦略と移行

テムがますます圧縮されていくにつれ、メーカー系列店など地域家電店にとっての選択肢となる岐路を、同図が示唆している⁽⁷⁴⁾。

メーカーによる流通系列化は、その萌芽期から最盛期において、一部にチャンネル・ミックスに起因する地域家電店とのコンフリクトを孕みながらも、地域家電店の活性化（再生・自立・拡大）に大きく寄与してきた。しかしながら、その後の地域家電店のシェアの低下は、同時にメーカーの地域家電店ひいては地域商業の活性化への寄与率低下を示すものといわざるをえない。しかも今後については、パナソニック自体は否定しているものの、パナソニックの流通系列網でさえゆくゆくは系列店が3500店舗程度に絞り込まれる、との憶測もあるほどである。むしろ、全国展開の大型店など広域商業の活性化に対するメーカーの寄与率ばかりが高まっているというのが実情である。メーカーに代わり家電量販店が、地域商業（地域家電店）の活性化において、大きな貢献責任を担う時代に入ったという他はないのだろうか。ともかく、地域家電店が、メーカー系列店から家電量販系列店などに乗り換えるケースは、今後も増加することが予測できる⁽⁷⁵⁾。

しかしながら、SVPG方式は、排他的チャンネルとしての流通系列化が、メーカー間の相互利用パターンまたは共同開発パターンのチャンネル提携⁽⁷⁶⁾に基づくいわば「流通複合系列化」とでもいうべきものに高次化する可能性を秘めている。そのためには、実務的にはさまざまな障壁があるだろうがメーカー各社が協働的パワーを発揮し、二帳合型にとどまらず多帳合型に拡張される方向（新時代の併売店・混売店としての地域家電店）が模索される必要がある。地域家電店のシェアにも、マクロ政策的に診て適正シェアというものがあるだろう。この適正シェアを実現することがメーカーの地域商業への共同貢献責任であると考えれば、メーカーにとってSVPG方式ないし流通複合系列化は、同時に家電量販店へのさらなるパワーシフトへの防衛線として位置づけられるほどのものになる。

家電量販店主宰 VC である BFC 方式二帳合型は、メーカーの従来からの流通系列システムとの共存を意図しているだけに、加盟が急速に拡大している。また、それが BFC 方式一帳合型への転換の道も開いているだけに、近い将来に脱系列を余儀なくされる非優良店などにとってのブレイクスルーとなるばかりか、地域家電店からの撤退戦略をさらに進めようとするメーカーにとっては泥縄式とはいえども好都合な面もある。

地域家電店を経由する家電流通は、繰り返すがすでにシェア7～8%という世界である。しかしながら、百貨店を経由する家電流通が衰滅したように、やがて消滅を辿る完全衰退の世界とは考えられない。また、さまざまな業種の中小商業の商店数平均成長率（-29.7%）と販売額平均増加率（23.6%）によれば、地域家電店は、商店数と販売額とも平均以上の増加がみられるという意味で成長業種群に属し⁽⁷⁷⁾、逆の意味で衰退業種群に属す他の業種と同一の取り扱いはできない。

本稿で考察してきた中でも、家電流通における地域家電店をめぐる BFC 方式二帳合型

(74) 全国電機商業組合連合会は、このほど地域家電店に関する消費者調査や繁盛店の研究を実施し、経営改善のヒントとなるガイドブック『地域電器店経営力向上繁盛店に学ぶガイドブック』を作成した。

(75) 加盟店舗数など直近の数字は、各社の WEB からの推計または、公開されていない場合には各社の担当部署への聞き取りを行った。

(76) チャンネル提携は、異業種交流グループにおいて先駆的事例がある。以下を参照されたい。拙稿 [1988]。

(77) 渡辺幸男ほか [2001]、252頁。

の動向およびその影響は、家電流通進化の長期過程における画期的な事象として、今後こそさらに考察が加えられる必要がある。チャンネル論の視点から言えば、大きな勢力が交錯して2重システムとなり垂直的協働と水平的協働を現実化させている新たなチャンネル・システムが拡大しつつあるのである。それは、小さなシェアの世界から再び新たな変異の増幅が始まろうとしている、ということ十分に予期させる。

引用参考文献

- Kang, Yong-Soon and Nancy M. Ridgway [1996] “The Importance of Consumer Market Interactions as a Form of Social Support for Elderly Consumers,” *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol.15, No.1.
- Miller, Nancy J. and Soyoun Kim [1999] “The Importance of Older Consumers to Small Business Survival: Evidence from Rural Iowa,” *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No.4.
- 在賀英一 [1980] 「家庭電器産業とマーケティング」有富重尋・柏尾昌哉編著『日本の産業構造とマーケティング：産業別マーケティング・メーカー編』新評論。
- 池田敦 [1992] 「系列小売店政策の射程：家電流通経路の動態に関する一展望」『中小企業季報』通号84。
- 大内秀二郎 [2002] 「1950年代中葉家電流通機構の特徴」『経済論叢』第169巻第1号。
- 大内秀二郎 [2008] 「日本の家電流通研究の現状と課題：批判的検討」『商経学叢』第54巻第3号。
- 岡本康雄 [1979a, 1979b] 『日立と松下：日本経営の原型（上）（下）』中央公論社。
- 尾崎久仁博 [1989] 「戦前期松下のチャンネル行動と経営戦略」『彦根論叢』第257号。
- 尾崎久仁博 [1991] 「チャンネル戦略の転換：家電メーカーのケース」『彦根論叢』第270・271号。
- 尾崎久仁博 [1998] 『流通パートナーシップ論』中央経済社。
- 家電製品協会『家電流通の変遷と展望』1991年。
- 家電ハンドブック編集専門委員会編 [2008] 『家電産業ハンドブック』（財）家電製品協会。
- 公正取引委員会事務局 [2004] 『家電製品の流通実態に関する調査報告書：適性取引への課題』
- 小宮隆太郎・竹内宏・北原正夫 [1973] 「家庭電器」熊谷尚夫編『日本の産業組織Ⅰ』中央公論社。
- 斉藤忠志 [2004] 「家電業界におけるメーカーの流通・価格管理政策」『商学研究』第45巻第1・2号。
- 佐藤肇 [1974] 『日本の流通機構：流通問題分析の基礎』有斐閣。
- 嶋口充輝 [1986] 『統合マーケティング』日本経済新聞社。
- 下谷政弘 [1998] 『松下グループの歴史と構造：分権・統合の変遷史』有斐閣。
- 柴田淳 [1999] 「90年代前半における家電流通の変化」『大阪市立大学証券研究年報』通号14。
- 全ラ連史編集委員会編 [1981] 『全ラ連三十五年史』全国ラジオテレビ電機組合連合会。
- 孫一善 [1992] 「高度成長期における家電流通構造の変化：家電メーカーの販社制度を中

- 心に」『経済学研究』第35号。
- 孫一善 [1994] 「高度成長期における流通系列化の形成：松下販社制度の形成を中心に」『経営史学』第29巻第3号。
- 竹内宏 [1973] 『電気機械工業』東洋経済新報社。
- 竹濱朝美 [1991] 「高度成長期における家電産業のマーケティング戦略と流通系列化：生活様式の変容と耐久消費財産業(1)」『立命館産業社会論集』第27巻第3号。
- 崔相鐵 [2004] 「家電流通：家電メーカーと家電商人の対立と協調」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。
- 通商産業省重工業局編 [1971] 『変貌する家電流通機構—家庭電器製品流通実態報告』。
- 中嶋嘉孝 [2008] 『家電流通の構造変化：メーカーから家電量販店へのパワーシフト』専修大学出版局。
- 並河永 [2000] 「流通系列化と流通サービス：カラーテレビ修理への業界の対応」『経営史学』第34巻第4号。
- 新飯田宏・三島万理 [1991] 「流通系列化の展開：家庭電器」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- 日経流通新聞編 [1993] 『家電流通再編への挑戦』日本経済新聞社。
- 二瓶喜博 [1981, 1982a, 1982b, 1983] 「わが国家電産における製品差別化(1)(2)(3)(4)：その構造要因としての特質」『経営論集』第17巻第1号, 第17巻第2号, 第18巻第1号, 第18巻第2号。
- 二瓶喜博 [1983] 「わが国家電産における流通系列化の変容とその意味」『日本経済短期大学紀要』第13巻第2号。
- 日本経済新聞社編 [1978] 『小売業 vs メーカー：流通チャンネル争奪戦のゆくえ』日本経済新聞社。
- 野田實編著 [1980] 『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。
- 長谷川博 [1988] 「異業種交流における販売チャンネル提携」『流通情報』No.235。
- 長谷川博 [1992] 「独禁法ガイドラインと流通取引慣行をめぐる変化」『産業情報研究所所報』第2号。
- 長谷川博 [1988] 「チャンネル・ポートフォリオ分析：戦略的チャンネル・プランニングへの論理」『商経論集』第54号。
- 長谷川博 [2008] 「マーケティング組織原論」『企業診断』第55巻第7号。
- 花村芳樹 [1960] 「家庭電器機器の流通を巡る若干の問題：東京都千代田区“御成り通り”電機問屋街を事例に」『東京大学東洋文化研究所紀要』第20冊。
- 松下電器産業株式会社 [1968] 『松下電器五十年の略史』。
- 松下満雄編 [1977] 『流通系列化と独禁法：寡占対策はどう進む』日本経済新聞社。
- 光澤滋朗 [2001] 『日本企業の市場管理』中央経済社。
- 矢作敏行 [1991] 「小売競争の進展と流通系列化：家電流通構造論」『経営志林』第27巻第4号。
- リック編 [1992] 『家電流通年鑑』リック。
- リック編 [1998] 『家電流通年鑑』リック。
- リッククリエイイト製作 [2008] 『家電流通データ総覧』リック。

リッククリエイイト製作 [2009] 『家電流通データ総覧』 リック。
渡辺幸男ほか [2001] 『21世紀中小企業論：多様性と可能性を探る』 有斐閣。

[抄 録]

第1期、過渡期、第2期という時代区分による家電流通進化の長期過程の理解に立って、各時代の紆余曲折から、流通系列システム、第1拮抗勢力、そして第2拮抗勢力という3大勢力の内部関係と相互作用関係を考察した。そして、それらの凝縮された関係を背景にして展開される地域家電店に対する組織化戦略を、メーカー主宰の組織化、地域家電店主宰の組織化、家電量販店主宰の組織化という3つに区分した。さまざまな業種の中小商業の商店数平均成長率と販売額平均増加率によれば、地域家電店は、商店数と販売額とも平均以上の増加がみられるという意味で成長業種群に属し、逆の意味で衰退業種群に属す他の業種と同一の取り扱いはできない。また、地域家電店のシェアは、最盛期を迎えたあと下落が続けたが、近年は7%代後半から8%台前半で推移していること、地域家電店の独自性にはその存続価値が依然として認められているばかりかむしろ積極的に見直されていることなどから、さらに衰減するとは考えにくいと論断した。そして、地域家電店の組織化について、2大勢力の戦略が交錯して生まれた2重システムという第2期を象徴するであろう画期的事象に照射し、その動向とその影響の重要性を指摘した。