

第9章 流通系列化からの脱却

村上和隆

末吉裕貴

伊芸たすく

1. はじめに

はじめに

現在の消費者は特定メーカーの商品しか置いていない小売店より、品揃えが豊富で値段も安めの総合量販店や専門店を支持している。

その結果・・・

特定メーカーの小売店は減少

この章では・・・

- ・なぜ特定メーカー系の小売店が存在したのか？？
- ・なぜ特定メーカー系の小売店が今になって減少したのか？？



2. 流通系列化の成立と拡大

流通系列化の成立と拡大

(1) 日本独特の商慣行としての流通系列化

流通系列化とは・・・

『大手メーカーが価格安定を図るなどの意図で系列小売店や系列卸売店を抱え込む行為のこと』

海外ではあまりみられない 日本独特の商慣行

- 系列小売店 ・ ・ ・ メーカーの商品を専門に扱い、そのメーカーと流通その他で特別な関係にある小売店舗
- 系列卸売店 ・ ・ ・ メーカーから商品を仕入れ、小売業者に商品を卸す仕事をする卸売店舗
- 商慣行 ・ ・ ・ 商取引における慣習

流通系列化の成立と拡大

(2)松下電器による流通系列化の先駆的取り組み

1. 戦前

共倒れの乱売競争に苦しんでいた卸売店と小売店

→松下電器の傘下に収まった

→松下電器商品の販売ルートは拡大

流通系列化の始まり

2. 戦後

①卸売店の系列化

代理店制度の復活

→**販社制度の導入**

②小売店の系列化

連盟店制度の復活

→**6000店から40000店に増加**

(1949～1950年中盤)



流通系列化の成立と拡大

- ・「ナショナルショップ制度」(1957年)
...松下電器商品の販売店の多い小売店を選びナショナルショップと命名する制度
- ・松下電器による積極的な流通系列化戦略
...**系列卸売店と系列小売店の安定的経営**
...他の家電メーカーに刺激を与える

松下電器が始めた流通系列化により...

日本独特の
家電流通経路の完成



3. 家電量販店の台頭と 流通系列化の動揺

家電量販店の台頭と流通系列化の動揺

(1) 量販店の成長と家電メーカーの対応

ほとんどの卸売店は流通系列化に収まった

しかし...

必ずしもそうとは限らなかった

(例) カラーテレビ時代の到来(1966年～)

- ・ **総合量販店**の家電商品販売の強化
- ・ ダイエーと松下電器による「**30年戦争**」

つまり

松下電器にとって家電量販店や総合量販店は

“目の上のたんこぶ”



家電量販店の台頭と流通系列化の動揺

(2)家電メーカーによる家電量販店との取引強化

家電量販店

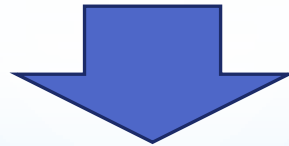
- ・ サービス重視
- ・ 独自の価格設定
- ・ 適度の流通サービス
- ・ 広い品揃え

etc...

総合量販店

- ・ 価格重視
- ・ 独自の価格設定
- ・ 適度の流通サービス
- ・ 広い品揃え

etc...



メーカーの流通系列化の
相対的地位の下落

家電量販店の台頭と流通系列化の動揺

(3)家電ディスカウントストアの台頭

1980年中盤～

- ・家電製品の総売り上げにおいて量販店と系列小売店の地位逆転
- ・メーカーの販売戦略において地区販社の整理と量販店専門販社の拡充

1990年～

- ・バブル経済の崩壊
- ・大手メーカーの販社の統合



流通系列化存亡の危機が？！

家電量販店の台頭と流通系列化の動揺

(3)家電ディスカウントストアの台頭

流通系列化からの脱却

【表9-2 主要家電メーカーの系列小売店の数の推移】

	系列店の名称	60年代	70年代	80年代	90年代初	1996年	2001年	2007年
松下電器	ナショナルショップ	10,000	17,000	26,000	25,000	21,000 (58%)	20,000 (50%)	18,000 (35%)
東芝	東芝ストア	5,500	7,600	12,000	10,500	8,000 (40%)	9,000 (35%)	4,000 (15%)
日立	日立チェーンストール	3,400	5,800	10,500	9,000	7,500 (35%)	6,500 (30%)	5,500 (20%)
三菱	三菱電機ストア	3,300	3,700	4,300	4,000	3,800 (30%)	3,000 (20%)	2,400 (12%)
三洋	三洋ばらチェーン	—	4,100	4,400	4,550	4,600 (40%)	4,500 (40%)	2,700 (30%)

注：いずれも推定値で、括弧の中は系列小売店での販売比率を表す。
出所：リック『家電流通データ総覧』各年号より整理。



80年代がピークで、以降徐々に衰退

コラム



松下電器とダイエーの30年戦争

Column 9-1

松下電器とダイエーの30年戦争

長らく日本最大手の家電メーカーの松下電器と最大手量販店として君臨したダイエーは、カラーTV販売をめぐる対立し、30年近く正規取引を行わなかった。それを30年戦争というが、以下にその経緯と結末を表でまとめた(表9-1)。

【表9-1 松下電器とダイエーの取引簡略史】

時期	内容
1964年10月 (昭和39年)	ダイエーが松下商品を値引き販売したため、松下電器が出荷停止で対応、両社の対立が始まる
1967年7月 (昭和42年)	松下電器が自社商品を扱う系列店の乱売競争に直面し、小売店への卸りべートの統制などを行い、公正取引委員会が独禁法の再販売価格維持行為(松下ヤミ再販)として廃止勧告を出す、松下は流通秩序維持の名目で拒否する
1967年10月	ダイエーが、松下商品に安売り店への販売ルートを牽制するための隠し番号が存在するという証拠を公開するいわゆる「ブラックナンバー告発事件」が起きる
1970年10月 (昭和45年)	公正取引委員会が松下電器のヤミ再販行為に排除命令を出す
1971年9月 (昭和46年)	ダイエーが1970年(昭和45年)以来プライベートブランド(PB)のカラーテレビ「ブブ」を作ってきたクラウンと資本提携、1972年(昭和47年)に完全に系列に編入する
1981年9月 (昭和56年)	ユニードと九州ダイエーが合併しユニードダイエーになるが、松下電器が1982年1月(昭和57年)に商品供給を停止する
1983年7月 (昭和58年)	ダイエーが、ナショナルブランドの性能に遠くおよばないために不良在庫化しつつあった低価格PBカラーテレビ「ブブ」を生産してきたクラウンの株式を売却することで、家電生産から撤退する

流通系列化からの脱却

1991年12月 (平成3年)	ダイエーが松下電器の商品を扱っている忠実屋と資本・業務提携することで合意し、1992年2月(平成4年)に忠実屋株のTOB(株式公開買付け)を実施する
1993年2月 (平成5年)	公正取引委員会が松下電器、ソニー、東芝、日立の系列販社について店頭価格拘束行為の排除勧告を出す
1994年3月 (平成6年)	ダイエーが忠実屋、ユニードダイエー、ダイハナを吸収合併することに伴い、松下電器と忠実屋の家電取引を受け継げることになり、形式的に松下電器と正規取引を始める
1995年12月 (平成7年)	ダイエーの中内功社長(当時)と松下電器の松下正治会長の会談で、両社が全面的に和解することになり、取引を旧忠実屋店舗34店から245店に拡大すると発表する

家電メーカーの独占禁止法違反

独占禁止法とは . . .

『市場経済において公正な競争状態を維持するために、不公正な行動を防ぐことを目的とする法令の総称』

ヤミ再販とは . . .

公正取引委員会に届出せずに、メーカーが小売業者に対し、商品の再販売価格を指示して守らせるようにする事

家電メーカーの独占禁止法違反

Column 9-2

家電メーカーの独占禁止法違反

大手メーカーによる流通系列化の強化は、時々、市場競争を歪むものとして、公正取引委員会が禁じている独禁法違反の疑いを被ることになる。家電メーカーが、自前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に共存共栄精神に基づく主張をするのに対して、政策当局は、メーカーの流通系列化が高価格を固着化する試みであると反論することになっている。以下、3つの独禁法違反事件について簡単に触れよう。

まず、1966年（昭和41年）、テレビ・メーカー大手6社（松下電器・日立・東芝・三菱・三洋・シャープ）がカラーテレビや白黒テレビに関して「価格協定」を行った事件についてである。明白なメーカー間の価格維持政策について公取委は、1964年（昭和39年）以来、専務取締役で構成されている「パレス会」および営業部長級で構成されている「10日会」が存在し、それぞれが月一回開かれ、出荷制限・出荷期日の統一、価格協定・「ヤミ」再販による価格安定をはかった疑いがあるとして、立ち入り検査を行い、この談合行為の破棄勧告を渡した。いわゆる「ヤミ・カルテル事件」であるが、大手6社は勧告を受け入れ、パレス会と10日会を解散した。

次に、1967年（昭和42年）に松下電器とソニーの「ヤミ再販」の問題が摘発され、公取委が当然その廃止を勧告したことについてである。ソニーは公取委の勧告を受け入れたが、松下電器は徹底抗戦の姿勢を示した。1970年（昭和45年）10月の公取委の審決事項によると、松下電器は、まず、1964年（昭和39年）9月頃に卸売店に対して10%以上を値引き販売する安売り小売店（廉売店）への販売を禁止すると共に系列小売店が安売りにしないように指導し、つぎに1965年（昭和40年）2月頃に卸売店に対し冷蔵庫、扇風機、暖房機などいわゆる季節的商品以外のナショナル商品販売について、卸売価格と対小売リベートは松下電器の定める基準にするように指示したとされる。結局、松下電器は、1971年（昭和46年）に「ヤミ再販」を事実上認め、松下電器の提出した改善計画書をもとに示談（事実上の同意審決）が成立した。

さらに1992年（平成4年）3月に発覚された新たな「ヤミ再販」は、現在の家

流通系列化からの脱却

電商品の価格破壊の契機になったといわれる。公取委によって行われた松下電器・ソニー・東芝・日立4社の販社への立ち入り検査の際には、それと並行して有力家電量販店側も事情聴取された。公取委が問題にしたのは、4社の代表的なオーディオ・ビデオ機器商品の発売に先立ち、4社の系列販社がメーカー希望小売価格とは別に指定値引き価格を記載して、家電量販店に通告したという事実である。過去のヤミ再販とは価格を維持しようとする意図があった点では同じだが、明らかに異なるのは、自社の流通系列化への価格拘束ではなく、建前上は系列外の量販店への価格維持行為だという点である。

4 流通系列化からの脱却

消費財分野に広くみられる流通系列化

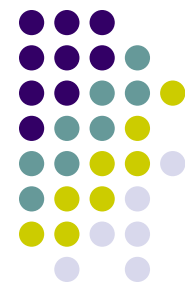


流通系列化の定義



「卸売り店や小売店の協力を得るために、色々な経済的かつ心理的インセンティブを提供することで、彼らを掌握し、組織化する一連の行為」





有能な商人・全国に散在する
中小規模の卸小売店を選別



自社の流通経路政策に
従うように管理することに
重点

4 流通系列化からの脱却

大手メーカーの流通系列化の論理

プル戦略



競合メーカー商品との差別化を図り、
消費者の購入を促すための広告活動



プッシュ戦略



商人に対して、自社の商品を
優先的に販売するように求める



つまり・・・



大手メーカーがプッシュ戦略の一環として、メーカーに中立的な立場であるはずの商人を巧みに利用し、
自社の商品を優先的に販売してもらう
間接支配の方法の一例
が流通系列化なのである。

4 流通系列化からの脱却

時代遅れの流通系列化からの脱却

流通系列化の機能条件



- ① 大手メーカーが系列に入った卸・小売店より経営規模が大きい
- ② 系列に入った卸・小売店に不測の事態（経営危機等）に陥った際に利益をきちんと守ってあげる



1980年代中盤

大手総合量販店の登場

⇒大手メーカーの流通系列化が機能できなくなる

1990年代以降

消費者の実質所得減少により、
低価格を武器とする専門店の躍進

⇒流通系列化の存立根拠が疑わしくなる

流通系列化からの脱却へ



まとめ

- ・従来の系列卸売店と小売店との取引縮小
- ・大手小売店との取引関係強化

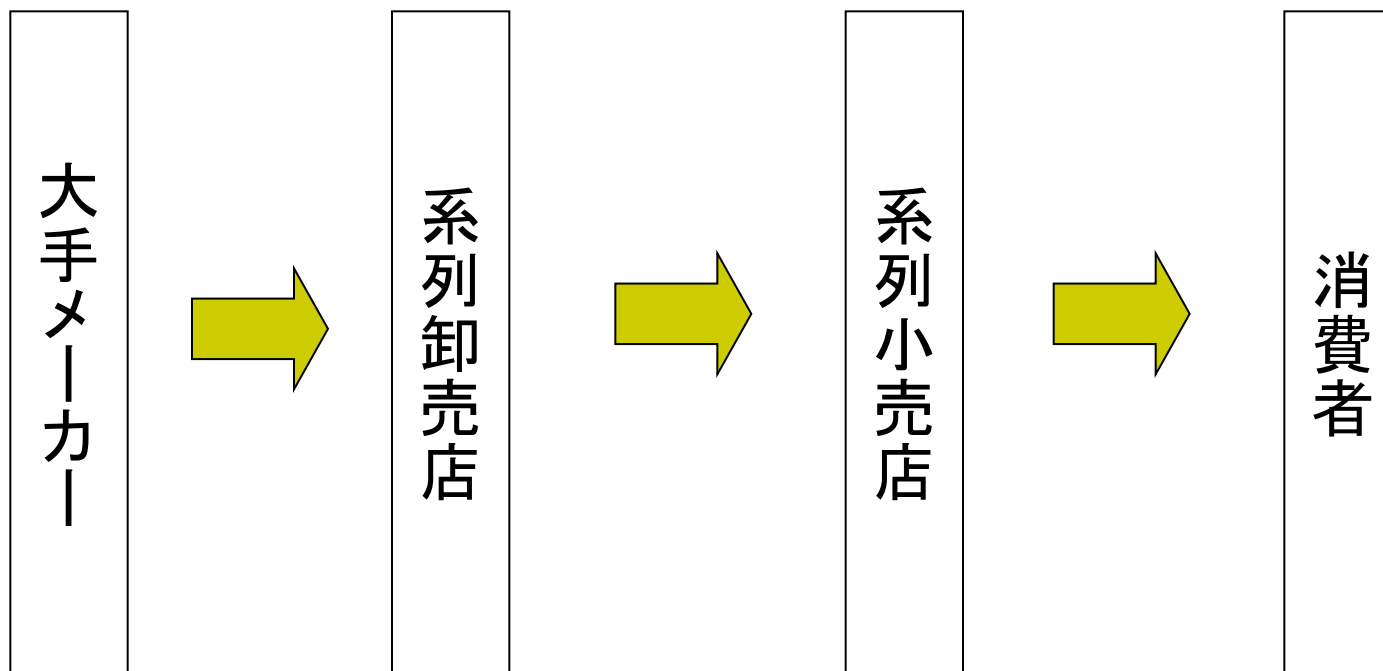
5. おわりに

まとめ

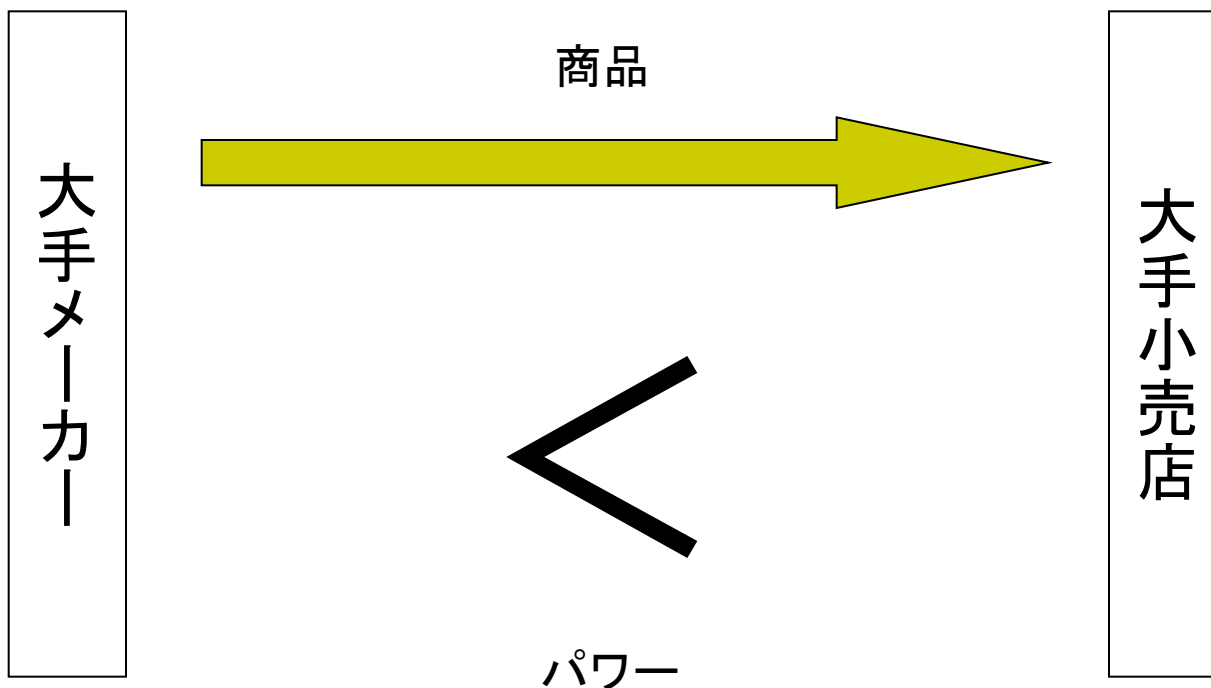


- ・高度成長期の流通系列化の枠組み
- ・昨今の流通環境の変化

高度成長期に大手メーカーが 築いた流通系列化の枠組み



昨今の流通環境の変化



松下電機の例



⇒ある程度の売上高を確保できる系列小売店
今後も既存の関係を続ける

⇒そうでない系列小売店

系列から離れ、複数メーカーの商品を仕入れ、
消費者の支持を得るか、大手家電量販店の
フランチャイズ店として生まれ変わるよう講じ
ている



ご清聴ありがとうございました