

# 商学研究所報

---

2010年11月

日本、中国、韓国における家電品流通の進展  
—優越的地位変動の視点から

関根 孝

日本、中国、韓国における家電品流通の進展  
—優越的地位変動の視点から

関 根 孝

Marketing Development of Home Electric Appliance in  
Japan, China, and Korea : from Viewpoint of Advantageous  
Position Dynamics

**Takashi Sekine**

## 1 初めに

「世界の国々には、それぞれの時代において歴史的、社会的に規定された流通構造をもっている」（鈴木 [2001] 47）。家電品の流通構造も、グローバルにみると生産者主導型から量販店主導型に移行する傾向がみられるが、時系列的にもクロスセクショナルでもそれぞれの国でかなりの相違している実態がある。同様に、それぞれの時代において歴史的、社会的に規定された生産構造をもっている。たとえば、カラーテレビの世界シェアの変動をみてみると、日本やヨーロッパのメーカーが優勢だったが、近年は韓国勢のプレゼンスが大きくなっている。

製造企業の栄枯盛衰は、製品開発、プロモーション、チャンネル戦略、ロジスティクスなどから構成されるマーケティング戦略が、グローバルな規模で効果的に遂行されたどうかによる。これらマーケティング戦略が総合されて、国内およびグローバルな規模で生産段階における競争構造が形成される。重要なことは、生産構造は流通構造に影響を及ぼし、反対に流通構造も生産構造に影響を及ぼし、これらは市場成果を高めたり、低めたりすることである。

世界の家電品流通は、優越的地位変動の視点からみると、生産者主導から量販店主導に移行する傾向がみられる。生産者主導型の垂直的マーケティング・システム（VMS, Vertical Marketing System）中心の流通から小売商主導型のVMS中心の流通構造への変化である。小売市場では、競争のレベルが高進し、生産市場からの影響が弱まる。また、従来のような水平的レベルの競争とともに、垂直的に統合されたVMS間の競争が活発になる。

表1 カラーテレビの世界シェアの変動

	2000年（カラーテレビ）	2005年（液晶テレビ）	2008年（薄型テレビ）
1	ソニー (9.1%)	シャープ (20.0%)	サムスン電子 (23.2%)
2	フィリップス (9.0)	フィリップス (13.6)	ソニー (15.0)
3	パナソニック (8.0)	ソニー (13.3)	LG電子 (10.3)
4	トムソン (6.5)	サムスン電子 (10.0)	パナソニック (9.1)
5	東芝 (5.0)	パナソニック (7.6)	シャープ (8.5)

注) 『日経市場占有率』各年による。2000年と05年は出荷台数ベース。08年は出荷額ベース。

本論文では、垂直的マーケティング・システムの概念と家電量販店の成長をキーワードに、日本、中国、韓国、そして欧米の家電品流通の進展を分析し、優越的地位変動と小売競争の視点から家電品流通の方向性を考察することにある。

商業学には、伝統的アプローチのひとつとして商品別アプローチがある。荒川祐吉によれば、マーケティング機能の遂行方式やその担当機関の形態や行動が、商品特性の差によってことなることを強調し、商品特性範疇別に機能や機関の記述を行おうとするものである（『最新商業辞典』166）。確かに商品別研究は、商品特性による流通チャンネルの差を強調するが、一方では様々なチャンネルに共通する普遍的要素を発見することも同時に目的としている。本論文は、各商品の流通チャンネルを横に貫く普遍的要素を発見するものとして、優越的地位変動と小売競争の視点を提案し、家電品流通の「中範囲の理論」の構築を指向している。

## 2 垂直的マーケティング・システムとチェーンストアの論理

最近のチャンネル動向で最も重要なひとつは、垂直的マーケティング・システムの発展である。VMSは、アメリカの消費者市場では支配的な流通形態であり、市場全体の70～80%を占めていると推定される（Kotler et al. [2009] 406）。

### （1）垂直的マーケティング・システムの概念

消費財の伝統的マーケティング・システムは、独立した生産者、卸売商、小売商から構成され、チャンネル構成員が他の構成員を支配したり、実質的に統制したりすることはない。いずれも優越的地位に立つものはない。それぞれが自己の利益を最大化するために事業を行うので、マーケティング戦略の不一致、時間的非効率、重複する在庫などシステム全体の利益を損なうことがある。

これに対して、垂直的マーケティング・システム（VMS, Vertical Marketing System）は、流通生産性を高め市場効果を最大化するために、チャンネル・キャプテン（チャンネル・リーダー）によって中央統制されたシステムである。チャンネル・キャプテンは、生産者、卸売商、小売商のいずれかが担当し、他のメンバーを所有したり、優位な経営資源によって協力させたり、あるいはフランチャイズを与えたりすることによって垂直的に統合し、システムとして明確な目的をもつ「小システム」を構築する。従って、商品流通において優越

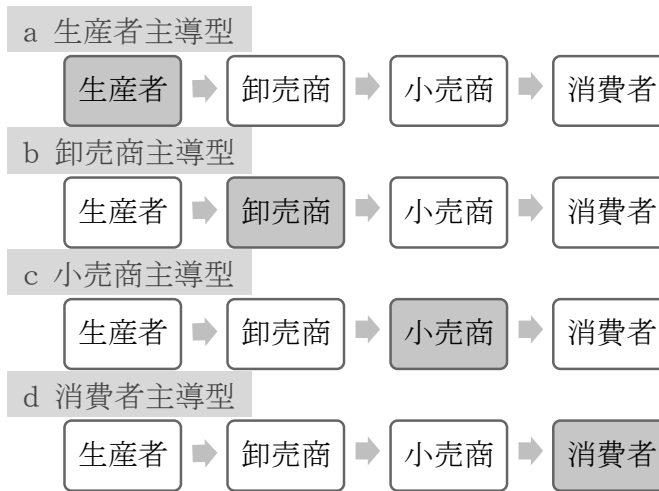
的地位にある。VMSは生産地点から最終利用地点までのマーケティング・フローの統合、統制、同時性を通じて、技術的・経営的・販売促進に関する経済性の向上を狙った、合理性をもつ資本集約的ネットワークであり（McCammom [1970] 43）、それぞれの段階に位置する機関は、システム内でマーケティング機能が最も効率的に遂行されるように最適規模で活動することになる（Davidson [1970] 7）。VMSは、チャネル・キャプテンがチャネル行動を統制し、自己目的を追求する構成員の間に起こるコンフリクトを解消する結果として生起したと考えられる。（Kotler et al. [2009] 406）。

しかしながら、マーケティング・システムは、伝統的マーケティング・システムか垂直的マーケティング・システムかという二者択一ではなく、統合されている程度の問題であり、古典的な市場契約と垂直的統合は両極でありその間は連続線で結ばれている（Coughlan et al. [2006] 335）。VMSは、統合の方法により管理型、契約型、企業型の3つのタイプに分けられ、統合の程度が弱い方から順に管理型、契約型、企業型となる。しかし、統合の程度が低いタイプの管理型といっても、バラツキがある。多くの加工食品や日用雑貨品のメーカーは、卸売段階は特約店・代理店や販売会社で系列化しているが、小売店は系列化されていないので、チャネルリーダーの統制力は限定的だが、ブランド力をもつ大手メーカーは有力卸の協力のもと効果的な流通を行っているし、大規模小売商は、近年、販売力を中心とした経済的パワー資源の拡充と情報技術革新を軸として、情報・専門知識的なパワー資源の強化によって交渉力を高めている（矢作 [1997] 325）。チェーンストアの発展により地位を脅かされた卸売商の中にも、同じく大きく影響を受けた中小ドラッグストアを組織化し、契約型のVMSを構築した「マッケソン」（米医薬品卸大手）のような例もみられる（Johonston et al. [1988] 94-95）。

また、コンピュータのハードやソフトのような高度な製品やシステムなどの事業上の買手には、垂直的マーケティング・システムから得られるサポートや広範な情報の交換に価値があるので統合度は高まると考えられる（Wuyts et al. [2004] 479-87.）。

一方で垂直的マーケティング・システムは、誰がチャネル・キャプテンになるのかによって、生産者主導型、卸売商主導型、小売商主導型、消費者主導型の4つに分けられる。VMSでは、流通チャネルの構成員のなかでマーケティングや財務などに関するパワー資源をもつモノがリーダーシップを握るが、リーダーは時代とともに変化する。日本では伝統的に卸売商が発達し、金融、市場開拓、物流などの流通機能を担っており、中小メーカーが多かったことや大規模小売商の発展が遅れたことと相俟って、卸売商主導型が一般的で

図1 チャンネル・キャプテン別の垂直的マーケティング・システム



あった。しかし戦後しばらくした 1955 年頃から技術革新が進展、生産が高度化して大量生産が行われるようになり、有力な消費財メーカー成長するようになった。また、生活水準が向上し消費欲求が高級化、個性化、そして潜在化しやすくなったので、生産者は、生産の経済単位に見合った市場を確保するためにはもはや流通を商業者だけに依存できず、自らマーケティングによって計画的流通を行わなければならないし、消費欲求の変化に応じた製品開発や商品化が必要になった。生産者はマーケティングにより流通分野へ積極的に進出を図り、商品流通の主導権を次第に握るようになった。

表2 垂直的マーケティング・システムのマトリクス

	管理型	契約型	企業型
生産者主導型			
卸売商主導型			
小売商主導型			
消費者主導型			

これらふたつの分類をマトリクスにすると、垂直的マーケティング・システムは理論的には 12 のタイプに分けられる。さらにそれぞれのタイプの中でも統合度に差異があり、垂直的マーケティング・システムの実態ははなはだ複雑である。ただし、実際どのくらいのタイプが存在しているかということとは別途検討が必要になる。

## (2) 家電品の垂直的マーケティング・システム

家電品でみると、家電ブームが起きた 1950 年代、家電品と付帯サービスを提供できる適当な卸が不在であったことや乱売の防止や価格安定という目的から、早い時期にメーカー主導型の垂直的マーケティング・システムが組織された(矢作 [1991] 72)。その後、総合スーパーやホームセンターが家電品販売に力を注ぐなどいくつかの変遷がみられるが、現在では家電量販店のパワーが大きく増している。2002 年、ヤマダ電機はコジマを抜いて家電量販店の売上日本一になり、05 年には専門店チェーンとしては初めて売上高(連結)で 1 兆円を達成、その後僅か 4 年後には 2 兆円を超え、小売業全体でもセブン&アイセブン、イオンについて 3 番目にランクされている。

表 3 家電量販店の動向

	2000 年	2005 年	2008 年	2009 年
1	コジマ 5067 億円	ヤマダ電機 12642 億円	ヤマダ電機 18251 億円	ヤマダ電機 20161 億円
2	ヤマダ電機 4712	エディオン 7147	エディオン 8030	エディオン 8200
3	ベスト電器 3365	ヨドバシカメラ 6012	ヨドバシカメラ 7013	ヨドバシカメラ 6836
4	上新電機 2671	コジマ 4974	ケーズHD 5742	ケーズHD 6486
5	デオデオ 2429	ビックカメラ 4183	ビックカメラ 4895	ビックカメラ 4656
6	ラオックス 1882	ギガケーズ 3533	コジマ 4591	コジマ 4377
7	ミドリ電化 1813	ベスト電器 3389	ベスト電器 3491	上新電機 3747
8	エイデン 1716	上新電機 2895	上新電機 3223	ベスト電器 2981

出所) 日本経済新聞『流通経済の手引き』各年。

現在、家電量販店は販売力を中心とした経済的パワー資源の拡充と情報・専門知識的なパワー資源の強化で、家電量販店主導型の垂直的マーケティング・システムが多く形成されているが、家電品流通ではVMSミックにその特徴がある。ヤマダ電機ではもちろん管理型が中心であるが、小商圈をカバーするために「コスモスベリーズ」によるFC展開しているし、早い時期から力を注いでいるパソコンの分野ではPBパソコン「FRONTEER」の製造・販売を行っている。



卸売商主導の契約型に「アトム電器」（大阪府羽曳野市、資本金 1 億円）やセブンプラザ（鹿児島県鹿屋市）がある。アトム電器は街の電気屋さんのフランチャイズ・チェーンで、加盟店の仕入は全て本部集中仕入を実現している。長所としてはチェーンストアを同じ規模の利益が得られるとともに、街の電気屋さんが得意とする地域に根ざしたサービスを提供できることにある。2007 年の年商は、加盟店全体で 120 億円、08 年は 180 億円、09 年 148 億円となっている。加盟店数は、ここ 2 年 100 店舗を超える増加数を示し、10 年 8 月には 840 店を突破している。ある加盟店のエアコンのケースでは、近隣の量販店より 3 万円安い 13 万円に設定しても粗利益が 33.9%もとれている（「ガイヤの夜明け」2008 年 7 月 22 日）。なお加盟時の預託金は 30 万円、ロイヤリティは毎月 5 万円プラス月商 250 万円超分の 2%である（月刊『技術経営』編集部 [2008] 213-214 頁）。

一方セブンプラザは、じり貧状態にあったパナソニック（当時、松下電産）系列の「パママストア」を 1996 年頃からチェーン化し（2010 年現在、58 店舗、うち直営店 8 店舗）、本部で商品を一括仕入れして商品を供給するとともに、店舗経営の指導や計数管理などを徹底させている（『日経ビジネス』[2004]）。

アメリカのビジオ（V I S I O）は、2002 年にわずか 3 人で設立された液晶テレビとプラズマの企画と設計を行うファブレス企業である。こうしたビジネスモデルは初め半導体業界で普及したが、近年、電子機器業界に広がってきている。生産はビジオの株主でもある台湾のアムトラン・テクノロジー（瑞軒科技）に委託、そこでは部品を調達し中国や台湾、メキシコの委託工場で組み立てている。アムトランは薄型テレビの生産だけでなく、部品の調達、完成品の試作、品質管理まで担っている。このような電子機器の受託生産サービスを、OEMやODMではなくEMS（Electronic Manufacturing Service）と呼ぶ。台湾には、中国に多くの製造拠点をもち、低コストの製造体制を整えたアムトランのようなEMS企業が多数存在している（『週刊ダイヤモンド』[2010]）。

ビジオは、2007 年 4-6 月期に米国市場販売台数シェア 1 位となった。創業からわずか 3 年で、従業員 100 人の無名ベンチャーから、ソニーやサムソンを抜きトップブランドになった。製品は低価格だが、デザインも高級感をもたせ、品質も高いと市場では評価されている。北米で急速にシェアを伸ばしつつあり、08 年の薄型テレビの出荷台数は 350 万台、09 年第 1 から 3 四半期までの累積でトップであり、ソニーより多くの店舗の陳列棚に並べられている（ビジオのHP）。主な販路は、ホールセールクラブ（コストコ、ウォルマート、サムズクラブ）やオンラインショッピングなどで他とは異なる。

ビジオの成功はいくつかの含意をもつ。ブラウン管時代のカラーテレビなどは「製品アーキテクチャ」論でいう「インテグラル型（擦合わせ型）」で、技術力がものを言ったが、デジタル化が進むと「モジュラー型（組合せ型）」に変貌する。カラーテレビのキーデバイスは外部から調達することができ、ビジオのように企画と設計能力、それとマーケティング能力さえあれば、アメリカ市場でトップブランドの地位にさえ付くことが可能になる。こうした機能遂行はステージ・フリーであり、EMSを活用すれば消費者・消費組合がチャンネル・キャプテンになりうる蓋然性を示す。

### （3）家電量販店のチャンネル・リーダーシップ—ヤマダ電機を中心に

現在、家電量販店は販売力を中心とした経済的パワー資源の拡充と情報・専門知識的なパワー資源の強化で、マーケティング・チャンネルにおけるリーダーシップを握るケースが増えている。こうした家電量販店主導型の垂直的マーケティング・システムが多く形成されている背景を、ヤマダ電機を中心に分析しよう。

ヤマダ電機の高成長・高収益を支えるものとして、一般には次のような要因が指摘されている（『東洋経済』[2007]、『週刊ダイヤモンド』[2008]）。

- 1 大店法の廃止による規制緩和を背景に、2004年度中に大型店を中心に45店舗を出店したことにみられるように、積極的な拡大戦略をとった。08年3月末でみると、全352店舗のうち2000㎡以上が79%、3000㎡以上が57%に達する。こうした積極的な拡大戦略が可能になったのは、ヤマダは物件情報がいち早く入手し、巧みな用地取得を行ったからである。
- 2 店舗規模の拡大に応じて、適切なマーチャンダイジングが実行された。パソコン、携帯電話、薄型テレビなどのデジタル商品の取扱いを専行させ、その後の品揃えの拡大はAVソフト、書籍、ブランド品、化粧品、飲食料品、外食サービスに広がってきている。
- 3 2002年から、野村証券を幹事会社に転換社債（CB）を発行して出店資金を調達している。CBは、株価が値上がりし転換価格を上回っていけば株式への転換が進み、満期償還の必要がなくなるので、実質無借金で資金調達ができる。これをテコとして新規出店、そして業績が伸び株価が上昇するので償還の負担が軽減される。この巧みな資金調達がヤマダ成長の原動力になった。
- 4 法人向け営業の充実、会員制のアフターサービス組織である「The安心」の設立、

ポイント制度活用の徹底などが高収益を支えている。

- 5 物流効率化と情報武装化が進んでいる。全国 23 カ所に自前の物流センターを設置し、一括物流を実現している。ただし、物流センターの業務は 3PL 方式で東西 2 社に業務は委託している。POS システムは 1986 年に導入、本部と各店舗を直結する情報システムにより、全店の損益情報を週単位で把握し、経営改善に活かしている。

こうしたヤマダ電機の高成長・高収益の要因の根底にあるものはチェーンストア経営の徹底である。チェーンストアとは、アメリカマーケティング協会（AMA）によれば、本質的に同型で、集中的に所有され、営業の中央統制がある程度行われている小売店舗の集団であり、チェーンストアは集団の構成単位の店舗を指す（同協会HP）。ヤマダは、2006 年に駅傍の大型店舗「LAB I」を開店するまでは、「テックランド」を多数展開してきた。

「テックランド」は、国道や県道沿いの郊外立地、商圈設定は半径 8 km で人口 30 万人、店舗面積は 1500 m<sup>2</sup>～3000 m<sup>2</sup>、建物は「ピロティ方式」で 1 階は駐車場、2 階は売場、3 階はバックヤードで、どの店舗も殆ど同じ設計、仕様にする事でローコスト化を実現した。売場設計や商品陳列、品揃えや価格設定やプロモーション・チラシ広告などのマーケティング活動、従業員の作業工程も標準化され、徹底した本部による中央統制が行われている。またヤマダでは、営業政策から商品陳列に至るまで主要な意志決定の迅速さにその特徴があると言われている。標準化により規模の利益をあげることがチェーンストア経営の狙いであり、ヤマダの強さはここにあるといえる。こうしたヤマダ電機の高成長・高収益に対して種々批判もなされているが（『日経ビジネス』[2007 年]）、その検討は別稿に譲ることにする。

家電量販店とは、チェーンストア経営を導入した家電専門店であり、ヤマダ電機を中心とする家電量販店は、販売力を中心とした経済的パワー資源の拡充と情報技術革新を軸として、情報・専門知識的なパワー資源の強化により、小売主導型の垂直的マーケティング・システムを構築するようになっている。

### 3 家電量販店発展の国際比較

家電量販店の発展には、グローバルでみるとバラツキがある。家電量販店が発展すると、小売主導型の垂直的マーケティング・システムがみられるが、韓国のように、技術革新が進んで生産段階の高度化は高いが、家電量販店のあまり発展していないケースもある。

反対に欧米では、早い時期から家電量販店が勃興し、家電メーカーに深刻な影響を及ぼし、有力な家電メーカーが消滅した国々もある。ここでは、東アジアや欧米における家電品流通の変動を、主に家電量販店成長の視点からみてみよう。

### (1) 寡占化が進む日本

日本の家電品市場の規模は、商業統計表でみると1997年以降、7から8兆円の間で推移しており、成熟している。正確な数値の把握は難しいので、この10年間の市場規模を7.5兆円で横這いと仮定し、カメラやパソコン、その他非家電品も量販店の売上高に含めて算定すると、2009年の大手家電量販店8社（大型カメラ店も含む）の累積集中度は8割弱、首位企業のヤマダ電機のシェアは3割に達しようとしている。ただしこの数値は、売上高に非家電品を含んでいるので明らかに過大になっている。民間調査会社のリック社によれば、2008年、家電・PC量販店のシェアは50.3%、ヨドバシカメラやビックカメラなどの大型カメラ店12.5%、合計シェア62.8%、約6割強となっている。いずれにしても家電品市場の市集中度は急速に上昇していることは間違いない。

表4 大手量販店の市場集中度の推移

	2000	2005	2008	2009
大手8社の累積集中度	31.5%	59.7	83.3	76.6
ヤマダ電機のマーケットシェア	6.3%	16.9	24.3	26.9

出所) 表3などから作成。

家電品市場が成熟して要因は、薄型テレビ以外に売れ筋の大型商品が見あたらないこと、長引く消費不振と値引き競争が激化していることなどにより、家電量販店を取りまく環境は厳しくなっていることがあげられる。家電量販各社は1990年代から2000年代にかけて郊外を中心に出店、FC店を含め上位10社だけで3000店以上がひしめくようになった(日本経済新聞2010年7月24日付)。こうしたなかM&Aが活発化し、家電品市場の寡占化を一層進行させている。たとえば、業界2位のエディオンは、NEBA（日本電気大型店協会、2005年に解散）系のデオデオ（広島県廿日市市）とエイデン（名古屋市）が共同で持株会社として設立したもので、その後、ミドリ電化（兵庫県尼崎市）を子会社化、秋葉原の「老舗」石丸電機を吸収合併、サンキュー（福井市）の40%の株式を取得したりして、

規模拡大を図っている。

一方、首位企業のヤマダ電機は、2005年、徳島県藍住町に開店させ家電量販店で初の全都道府県進出を果たした。しかしながら、都市郊外では複数のチェーン店が同じ商圈で競合するのはケースが頻発するようになり、出店に適した有望な空白地は少なくなった。そこでヤマダは新たな出店戦略を採るようになった。駅前立地で品添えが豊富な大型の業態である「LABI」を開発、2006年大阪市浪速区に「LABIなんば」をオープンした。なんば店を皮切りに、その後「LABI」を矢継ぎ早に出店、10年5月の「LABI上大岡」まで18店に達した。現在、こうした都市型家電大型量販店の先発隊であるビックカメラやヨドバシカメラと激しい競争を繰りひろげている。その結果、近年、大都市の中心市街地も出店余地が希薄化、大型店「LABI」に代わり、中小都市での小型店業態の開発に力点をおくようになった。まず、10年9月に人口2万人強の宮崎県えびの市に小型のテックランド1号店をオープンした。標準店に比べ店舗規模は3分の1の990㎡、こうした小型店を来春までに10店開業、地方の人口の少ない地域を中心に、来年以降は年50店前後のペースで、店舗規模は600～1500㎡の小型店を展開し市場を開拓する予定である。商品は売れ筋を中心に絞り込み、仕入れ規模を生かして既存の大型店と同様に、周辺の競合店より低価格を打出し、自動車で30分圏内の住民や車に乗らない高齢者らの需要を取り込むことを目論んでいる（日本経済新聞2010年9月2日付）。ヤマダは「マルチ・フォーマット戦略」により、リーダーの地位をさらに堅固にしようとしている。

このようなM&Aや首位企業の攻勢により、家電品市場の寡占化は一層高度化する傾向が見られる。

## （2）成長急する中国と遅れる韓国

1990年代までは、中国において家電品を販売する小売業態は百貨店であった。百貨店は消費者からも最も信頼されていた小売店であり、メーカーにとってもブランドを高める最高の場所であった。しかしながら2000年頃になると、安売りを訴求する家電量販店が離陸期から成長期へ入り、徐々に地位を固めるようになった。初めに大企業に成長したのは蘇寧電器、国美電器、三聯商社であり、この他にも北京国通、北京大中、上海一大家電、上海永楽、広州の東沢や海印などの地方チェーンも5～10億元以上の年商をあげるようになった（中国連鎖経営協会 [2001]）。

1990年代にはいると、国内家電メーカーが台頭し、供給不足から次第に供給過剰の状態

に変化するようになった。当時のメーカーは、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫などのいずれか特定品種を生産する単一製品メーカーが多く、90年初頭の段階には、テレビメーカーだけでも100社近くあった（丸川 [2007] 8頁）。とはいえ、いずれの家電メーカーも技術水準は低く主要部品の内部化できず、殆どが代わり映えのしない商品間で同質的競争が展開された。90年代半ばになると、都市部では三種の神器はほぼ行き渡り、買手市場の時代が到来した。家電市場の競争は、生産者段階でも流通段階でも激化し、流通コストの削減が大きな課題となった。そこで、大量仕入による低価格販売を特徴とする家電量販店が、メーカーの系列店網に対して比較優位に立ち、大都市では大きなシェアを獲得し始めた。

現在、中国における家電販売の小売チャンネルには、「電気城」、「百貨店」、「大型超市」（総合量販店）、「専売店」（系列店）、および「家電専門店チェーン」がある。「電気城」は家電品の自由市場であり、国内家電品販売や輸入に対する政府の厳しい規制があった時代に、正規外流通品や密輸品の販路として集積したのが発祥といわれており、地域によってはかなりの集積規模のものもある。経営形態はテナント方式であり、家電品の卸売・小売市場の機能を果たしている。この業態のメリットは、多様な商品を低価格で販売することにあつたが、消費者が品質とサービスに対する欲求が高まるにつれて、地位を低下させている。百貨店は現在でも、主要な販路のひとつであるが、家電量販店の成長より、近年、地位を後退させている（中国連鎖経営協会 [2004]）。また、専売店は街の電器店であり、名称とは異なり特定メーカーの専売のケースは少ないと思われる。

表5 中国二大家電チェーンの推移

単位：億元

	2001		2005		2009	
	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数
蘇寧電器	40	91	398	368	1170	941
国美電器	62	94	498	426	1068	1170

出所) 中国チェーンストア経営協会『中国チェーンストア年鑑』各年、から作成。

1990年代後半から急成長した家電量販店は、大量集中仕入、大規模な店舗、豊富な品揃え、低価格販売、サービスの充実などを武器に、現在、大都市では家電品販売額シェアで百貨店を大きく凌ぐようになっている。90年代にはいると、家電品は売手市場から買手市場へ移行し、「社会主義市場経済化」が決定されと、国有の家電品配分システムは徐々に崩

壊し、民営の中間商人が登場し発展するようになった。ハイアールやTCLなど大手メーカーによる系列店網づくりが早い時期から行われてきたが、現状では、地方市場で一定の役割を果たしているに過ぎない。2005年でみると、中国主要31都市における国美電器、蘇寧電器など家電量販店の販売額シェアは60%、聯華、カルフル、ウォルマートなど総合超市は13%、自由市場、専売店などが21%で、大都市では家電量販店のチャンネルが主流になっている（渡邊真理子 [2008]）。

中国の家電量販店は、日本のチェーンストア経営とはだいぶ異なると考えられる。現地では家電量販店の売り場に行くときまず目につくのが、メーカーごとに区画分けされたブースである。ブースの場所や面積は、賃貸料や過去の実績などに基づいて決まっている。上海にある蘇寧電器の旗艦店の場合、エスカレーターの正面にある1等地の区画（15～25㎡）の賃貸料は年間65万元（約980万円）、隣の区画でも45万元（約680万円）もする（『日経ビジネス』[2008年]）。各ブースには常駐している販売員は全て各メーカーからの派遣で、原則として量販店の社員は販売を行わないことになっている。

中国における家電量販店の成長の要因として、チェーン・オペレーションの徹底（有能なバイヤーによる買取り・大量集中仕入）、業態コンセプトの確立（広く深い品揃え、専門知識をもつ店員の配置）、低価格訴求、戦略的拠点づくりなどが言われているが、「比較競争優位は同業者に対する、それも外部資源によるものであって、海外企業のような内部資源によるものとの差は大きい。国美や寧蘇の成功の大きな要因は、企業家がチャンスをつかみ取りに捕まえたことに過ぎず、持続的な競争優位は有していない。外部資源の獲得は容易であるが、内部資源の獲得には長期的努力が必要である。家電チェーン企業として、もっと健全な科学管理手段が必要である」という指摘もある（何 [2005]）。

中国の小売業では、2003年に上海の4つの政府系グループが大同団結してできた「百聯集団」ずっと売上で首位を占めていたが、06年、永楽電器を買収した国美電器がトップに立った。07年に中国の小売業として初めて1千億元を突破している。日本を含めて世界各国の小売売上ランキングでは、総合量販店もしくは総合量販店を中核とする複合小売業が上位を占めているのがふつうだが、中国のようにこれほど家電専門店が急成長し、国美のように家電専門店が首位につくという例はあまりない。現在は、国美に代わり蘇寧電器が中国ナンバーワン小売業である。蘇寧電器は09年、赤字経営に陥っていたラオックスを傘下に治めた。その狙いは、人気ある日本の家電品情報の入手と、価格政策や接客サービスなど日本式販売ノウハウ吸収にある（日本経済新聞、2009年6月18日付）。

表6 中国売上高ランキング

2009年

	企業名	販売額 (前年比)	店舗数 (前年比)
1	蘇寧電器集団	1,170 億元 (14%)	941 (16%)
2	国美電器	1,068 (2%)	1,170 (-14%)
3	百聯集団	979 (4%)	8,153 (-4%)
4	大連大商	705 (13%)	160 (7%)
5	華潤万家	660 (7%)	2,926 (9%)
7	カルフル中国	366 (8%)	156 (16%)
9	ウォルマート中国	340 (22%)	175 (46%)
15	ベストバイ中国	257 (-)	262 (-)

出所) 日本経済新聞(2010年3月29日付、中国チェーンストア経営協会)から作成。

韓国は中国とは対照的に、家電品の生産段階における市場構造が高度寡占で競争が非常に制限的なことを反映して、家電量販店の発展が遅れている。1990年代前半の家電品流通では、総合家電メーカー3社(サムスン電子、LG電子、大宇電子)から代理店を経由するチャンネルが約9割と殆どを占めていた。代理店は日本の「家電系列店」と類似しているが、大規模な代理店は系列店などに対する卸機能も遂行するという点では異なる。メーカーと代理店の間では2年間の契約関係が結ばれるが、日本や中国とは異なり完全系列化であり、排他的取引関係が維持されている。排他的取引関係は中小メーカーの新規参入の障害となり、流通段階の競争制限をするという批判があるにもかかわらず慣行化した背景としては、高度寡占メーカーのパワーが強いこと、従って違反すれば取引拒否や差別的取扱いなどの報復的措置が有効に機能すること、そして長期的にみれば代理店にとっても利益があることなどがあげられる(南[1992]30-34頁)。また、契約は特別の理由がない限り自動更新される。系列店は零細規模で家族中心の経営が多く、特定メーカーの代理店から仕入れて消費者に販売している。

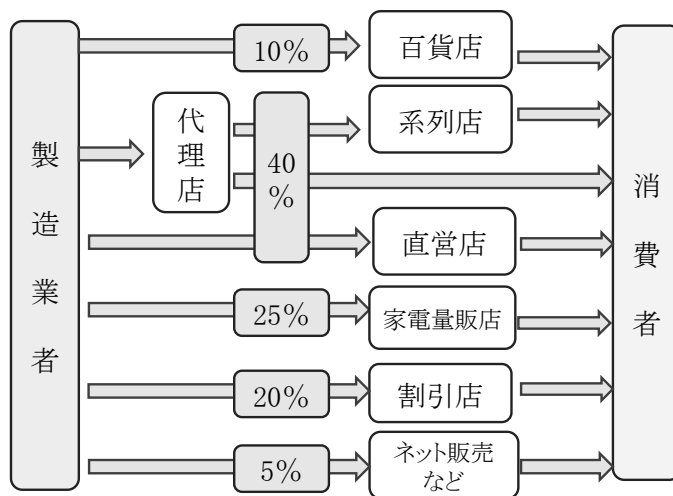
韓国では、百貨店は現在でも家電製品の販路として一定の役割を果たしており、高級機種・最新機種を中心に華やかなディスプレイを行い消費者の支持を得ている。総合スーパーや家電量販店の発展が遅れたこともあるが、代理店と違い複数メーカーから仕入れることができるので品揃えが豊かなこと、「ブライダル・フェア」のようなイベントが消費者に



浸透していること、および実売価格の Spredd が異業態間でそれ程ではないことなどが、百貨店の家電販売の支えになっている。

もうひとつ韓国における家電品流通の特徴として、サムスン電子の「デジタルプラザ」、LG 電子の「ハイプラザ」のようなメーカー直営の大型店が大きな役割を果たすようになっていることである。デジタルプラザは、従来の系列店と比べると、平均売場面積が約 150 坪と大規模で展開、現在は 200 から 250 坪に拡大している。従来の系列店は平均売場面積が約 30 坪と零細だったが、現在は 100 から 150 坪に大規模化、集約化を図っている。直営店はサムスンの殆どの品目を展示し地域のショールームとしての役割を果たすとともに、専門的知識をもつ担当者によるサービスを充実させているので、消費者の支持を獲得、従来からの代理店の経営を圧迫している。アジア通貨危機で大宇電子が経営破綻して生産段階は複占構造になり、二大メーカーの「セリングパワー」は一層大きくなり、家電量販店の成長を阻んでいる。

図 2 韓国の家電品流通



注)筆者が聞き取り調査により作成。

韓国の家電量販店としては「ハイマート」や「電子ランド」などが知られている。ナンバーワンのハイマートは、2005 年、アジア系の投資会社「Affinity Equity Partners」に会社持分の 80%以上を売却、さらに 07 年、中堅財閥のユジン（有進）グループに買収された。ユジンは、もともと建築用の生コンと宅配が事業ドメインであったが、金融、物流、流通の 3 分野をこれからの成長エンジンに選定して M&A を推進し、ロジェン（LOGE

N)) 宅配、ソウル証券（現有進投資証券）、韓国通運、韓国GW物流など金融・物流関連企業を相次いで買収した（日刊工業新聞 Business Line）。ハイマートは、2007年予想売上高が2兆3374億ウォン、国内家電流通市場で17%のシェアをもつ業界1位企業で、税引き前営業利益が1080億ウォンであった（韓国・中央日報2007年12月10日付）。なお、2010年は、売上高が3兆1000億ウォン、経常利益約7%を予測している。このように業績は順調に推移しているが、グループでは間接金融で資金を調達してM&Aを行ってきたので、来年予定をしている株式公開では借入金の大きさがネックになる可能性もある（ヤン・トンチョル同社副社長）。

全体的にみれば、韓国において家電量販店は寡占的製造企業に対して対抗力を形成しているとは言えない。たとえば最近の調査で、電子製品の価格は米国が韓国よりはるかに安いことが報道されている。サムスン電子の46インチLEDテレビ（UN46C6300SF）はアメリカの「ベストバイ」で1529.99ドル、税込み約1679ドル（193万ウォン）で販売されている。ハイマートでは同じモデルは298万ウォンであり、100万ウォン以上の差がある。米国のほうが35.2%も安いことになる。ノートパソコンも同じで、サムスンのR430の場合、ベストバイの価格は629.99、税込み691ドル、約79万4650ウォン、同じものが韓国のハイマートでは92万4000ウォンで販売されており、13万ウォンほどの差がある。米国のほうが13%ほど安い。こうした内外価格差について、サムスンのキム課長は「米国輸出用と韓国内需用では製品仕様に差がない」と明らかにした（韓国・中央日報2010年6月3日付）。韓国の様々な業態の家電品売場を見て回ると、微妙に型式は異なるもののほぼ同じブランド・モデルが殆ど開差なく販売されていることに気づく。

韓国第2位の「電子ランド」もそれほど勢いはない。政府が日本の秋葉原のような家電専門店の集積を作る計画を発表したことが契機となり、1985年、ソウル電子流通が設立された。ソウル電子流通がディベロッパーになり、88年にソウル市龍山区に家電専門店のモール「龍山電子ランド」を開くとともに、同館内に「電子ランド21」1号店をオープンした。ソウル電子流通は、家電流通事業とモール運営事業の2本立てであったが、2001年に家電流通事業部門は「電子ランド」として分離独立している。

### （3）欧米の状況

アメリカは、流通近代化や小売業態のイノベーションでは先進的な役割を果たしてきたが、家電量販店も先行して登場、発展、サーキット・シティとベスト・バイの二大チェー

ンを形成するようになった。サーキット・シティは、家電小売業に初めて大型ディスカウント・ショップの業態を導入した企業として知られるが、1949年、ウォーズ・カンパニーとして開業した。サーキット・シティは、80年代にはいと多店舗展開を始めた。出店戦略は出店コストの安い立地に小型店舗を増やすもので、低コスト経営、低価格訴求を特徴とした。いち早く導入したPOSシステムが高い競争力をもたらし急成長、90年代には、家電量販店として売上ナンバーワンになった。しかし2001年にライバルのベスト・バイに首位の座を奪われて以降、サーキット・シティの業績は悪化の一途を辿り、08年11月に連邦破産法11条の適用を申請し、事実上破綻した。サブプライムローン破綻をきっかけに個人消費の冷え込み販売不振が続いたうえに、信用収縮のあおりでメーカーから支払い条件を厳しくされ、資金繰りが悪化したことが直接の契機となった（日本経済新聞、2008年11月11日付）。経営破綻の背景には、不適切な出店戦略、POSシステムのバージョンアップの遅れ、ウォルマートなど総合量販店による家電品販売の攻勢、事業多角化の失敗などがあつたと指摘されている。

現在、アメリカの家電量販店業界で独占状態にあるのはベスト・バイである。ベスト・バイはミネソタ州ミネアポリスに本社がある世界最大の家電量販店で、フォーチュン100にも選ばれている。2009年の売上は前年比10.4%増の49694百万ドル（約4兆2千億円、欧の電話ショップチェーンなどの売上も含む）、米家電市場のほぼ3割を占める。ベスト・バイの店舗数は国内1069、カナダ64、中国6、メキシコ5、トルコ1、この他に中国には06年に株式の過半数を取得した「五星電器」の158店がある（ベスト・バイのHP）。

ベスト・バイは1966年、リチャード・シュルツらによってセントポール市で設立されたオーディオ機器専門店「サウンド・オブ・ミュージック」が前身である。83年、最初の大型店を開設し、社名を現在にベスト・バイに変更した。85年、ナスダックに上場、93年、サーキット・シティについて第2位に躍進、2001年にはついに家電量販店で全米一の座を獲得した。03年、上海に調達事務所を開設、フォーブス誌の「カンパニー・オブ・ザ・イヤー」に選ばれる。06年、江蘇五星電器を買収し外資家電小売業として初の中国進出、07年には上海市第2の繁華街・徐家匯に1号店オープンしている。日本では、07年、ケーズホールディングスと提携し、プラベート・ブランド商品「ロケットフィッシュ」を販売している。

ベスト・バイにとって、ライバルのサーキット・シティが事業清算によって消滅したが、総合量販店（スーパーセンター）のウォルマートが強力な競争企業として浮上している。

最近、世界最大の小売業であるウォルマートは家電品の販売に力を注いでおり、家電品販売ではベスト・バイに次いでいる。ナショナル・ブランド商品の割引販売とともに、液晶テレビ「エマーソン」（日本の船井電機などに生産委託）などのプライベート・ブランド商品の開発をするとともに、ファブレス企業・ビジオ製品の主要な販路にもなっている。

ウォルマートの成長は、玩具のカテゴリーキラー（安売り専門店）の経営を圧迫し、サーキット・シティ破綻の大きな要因のひとつになった。専門的品揃えの業態と総合的品揃えの業態が交互に支配的になると言う「アコーディオン仮説」（Hower [1943] 73）に照らすと、専門的品揃えの業態の時代から総合的品揃えの業態へ移行する兆候が、アメリカで顕在化しつつあるとの見方もできる。

一方、ヨーロッパの家電小売業は、ドイツのメトロ・グループのメディア・マルクト／サターン、イギリスのディクソンズ（DSGI）、KESAエレクトリカルズの3グループに属する小売チェーンの販売額合計が3千億ユーロ、市場のほぼ55%を占め、国を跨いで寡占的市場構造を示している（碓井 [2008] 184）。

ヨーロッパでは家電メーカーは、日本や韓国と比べると総じて振るわない。たとえば、ドイツの家電メーカーは、1970年代に急速に衰退している。その理由は、海外市場の開発の遅れ、技術開発、特に生産技術への投資が遅れたことなど経営上の意志決定の誤りが大きかった。しかし、同時に、市場や技術開発に投資すべき資金の蓄積がなかったのである（山下 [1994] 907）。こうした背景には、60年代以降、共同仕入組織の発達、70年代には日本メーカーのドイツ市場進出の活発化、家電量販店の登場などによる小売業のバイイング・パワーの拡大、流通業者のメーカーの支払期限が悪化、小売価格の低下などがある。もともとドイツには、日本のような生産者主導の垂直的マーケティング・システムが発達していなかったこともこうした傾向を促進した。メーカーがマーケティング・チャンネルの系列化を行わなかったこと、および家電量販店の成長が早かったことが、家電メーカー衰退の大きな要因といえる。尤も、戦後処理で東西ドイツに分割されたことも大きな影響を及ぼしていると考えられる。

メディア・マルクトは、1979年、ドイツのバイエルン州ミュンヘンに初めて大型の家電店が開業し、広範な品揃えと低価格で消費者の支持を集めていった。1879年創業の老舗百貨店であるカウフホフは、家電専門店チェーンのコンセプトに関心をもち、1988年、メディア・マルクトの株式54%を取得した。2年後の90年に、今度はメディア・マルクトがサターンを買収し、メディア・マルクトとサターンは、商号は別のまま同一の企業グループ

を形成した。さらに 96 年、カウフホフがメトロに統合され、それ以降はメディア・マルクト／サターンは、メトロ・グループ傘下の家電量販店になっている。

メディア・マルクトは 89 年フランスに進出以来、現在、ドイツ、オーストリア (90 年)、スイス (94 年)、ハンガリー (97 年)、ポーランド (98 年)、イタリア (99 年、メディア・ワールドを買収)、スペイン (99 年)、オランダ (99 年)、ベルギー (2002 年)、ポルトガル (04 年)、ギリシャ (05 年)、スウェーデン (06 年)、ロシア (06 年)、トルコ (07 年) の 14 カ国とヨーロッパ中に、現在、合計 589 の大型店舗がある。売上高の 40%以上がドイツ以外である。主要取扱い品目はデジタル家電、音響機器、白物家電、健康器具、パソコン等である。

表 7 ディア・マルクトとサターンの概略 2009 年 12 月

	店舗数	進出国数	年間販売額	品揃え数
メディア・マルクト	589	14	197 億ユーロ (2 兆 5610 億円)	約 100000
サターン	251	13		

出所) メトロ・グループのHPから作成。

これに対してサターンは、1961 年、ケルンに家電店を開設、ハイファイのステレオ・システムを先駆的に導入したことで知られ、広範なレコードの品揃えとセルフサービス方式を導入し市価よりも安く提供した。現在、13 カ国に 251 店舗あり、CD と DVD では品揃えが世界最大であるとホームページには記されている。

ディア・マルクトとサターンの合計売上高 (2009 年 12 月期) は 197 億ユーロ (2 兆 5610 億円、1 ユーロ 130 円で換算) で、10 年間で 3 倍以上に増え、日本のヤマダ電機を大きく上回っている (メトロ・グループのHP)。

表 8 世界四大家電量販店の概要 2009 年

	ヤマダ電機	蘇寧電器	ベストバイ	メトロ
売上高	2 兆 161 億円	1 兆 5210 億円	4 兆 2000 億円	2 兆 5610 億円
店舗数	489	941	1303	840
進出国数	1	1	5	14

注) 各種資料から筆者が作成。ヤマダ電機の店舗数はHPの店舗案内から集計。内訳は「テックランド」463、「LAVI」18、その他 8 である (2010 年 9 月)。

またメトロは、中国の携帯端末OEMメーカーのフォックスコン（富士康国際HD）と家電販売の合弁会社を設立し、現地でチェーン展開すると発表した。メディア・マルクト（梅地亜家電超市）の商号で、2010年後半に第1号店を、上海の中心街である淮海中路の「華亭伊勢丹」跡に开店し、その後全国展開する予定である（時事通信ニュース、2009年3月25日付）。10年12月にはヤマダ電機が瀋陽市に1号店、11年には天津市に2号店（売場面積はそれぞれ約2万㎡）をオープンすることが決まっており（日本経済新聞、2010年7月22日付）、先行するベストバイ、それに蘇寧電器を加えて世界四大家電量販店が中国市場で対決することになる。

表9 ヨーロッパの主な家電量販店（2000年） 単位：百万ユーロ

	本国	活動国数	売上高	店舗数
①エキスパート	スイス	16	8000	2758
②メディア・マルクト／サターン	ドイツ	9	7600	314
③ディクソンズ・グループ	イギリス	16	6625	1226
④キングフィッシャー・エレクトリカルズ	イギリス	9	5850	803
⑤エレクトロニック・パートナー	ドイツ	11	5000	5889

出所) E・コッラ [2001] 表4-9から作成。

次にディクソンズ（DSGインターナショナル）は、1930年代にロンドンで写真館を開いたことに始まる。戦後は、写真館・カメラ小売業として成長したが、次第に、音響機器、カラーテレビ、ビデオ機器と品揃えを拡大、84年には当時、英家電量販店最大手の「カーリーズ」を買収している。その後はアメリカ市場への進出失敗などがあったが、事業の再構築を行い、業績は近年順調に推移している。2010年4月期の売上高は8533百万ユーロ（約1兆1000億円）、前年比4.3%増、営業利益133百万ユーロ、前年比42.7%増である。国別の内訳は、イギリス・アイルランド4014百万ユーロ（638店）、北欧諸国2094百万ユーロ（269店）、その他1503百万ユーロ（323店）、電子商取引922百万ユーロとなっている（DSGインターナショナルのHP、碓井 [2008]）。

ヨーロッパで第3位の家電量販店は、KES Eエレクトリカルズ（ロンドン）である。KES Eグループの各家電チェーンは、イギリスで最大の非食品小売業であったキングフィッシャー・グループの傘下にあった。しかしキングフィッシャーは、2000年代に入る

と、より成長性があり海外展開が見込めるDIY事業に特化するために、バラエティ・ストア事業（ウールワース）やドラッグストア事業などが売却され、03年には10カ国で展開していた家電事業部門も分割、KES Eが形成された。キングフィッシャーは1984年にイギリスでコメット、93年にフランスでダーティの株式を取得し、急速に家電部門を拡大したが、事業の再構築により切り離された。

KESAエレクトリカルズは、現在、ダーティフランス、コメット、BCC、バンデンボーレなどの家電チェーン展開し、2010年4月期の売上高は5124百万ユーロ（約6600億円）、前年比3.4%増、小売り利益99百万ユーロ、前年比28.1%増である。このうちフランス最大のチェーンであるダーティが223店、売上高は2471百万ユーロ、「コメット」が248店、売上高は1650百万ユーロ、その他が150店、売上高は1003百万ユーロである（KESAエレクトリカルズのHP）。

#### 4 メーカーの対応

こうした家電量販店の攻勢に対して、メーカーはどう対抗しているのでしょうか。家電量販店による垂直的マーケティング・システムの勃興だけを論じるのであれば片手落ちといえよう。日本と中国における家電メーカーが、チャンネル主導権を掌握するために、どのようなマーケティング・チャンネル戦略を採っているのでしょうか。小売り段階における過当な価格競争の回避し、十分なサービス提供を行い、研究開発費を確保するためにはメーカー主導型の垂直的マーケティング・システムの構築が欠くことができない。韓国ではメーカー主導型のVMSが揺らいでいるという情報はなく、また反対に欧米総じて量販店主導型の家電品流通が継続していると思われるので、ここでは採りあげない。

日本では、マーケティング・チャンネル戦略は、先駆的に系列化を進め、現在でもメーカー主導型のチャンネルのシェアが約3割を占めるパナソニックを中心にみてみよう。

##### （1）パナソニックの対応

日本では他の諸国とは異なり、比較的早い時期から家電メーカーによる流通系列化が進んでいた。系列化に着手したのは、1950年代後半で、60年代前半にはほぼ制度上の枠組みができた。メーカーは、家電ブームの到来に対応した大量生産、大量販売体制を確立する必要に迫られたが、それまでの商業者は新しい家電製品の取扱いに不慣れだったので、

自ら設立した商事会社、地方販売会社を通して卸売機能を支配すると同時に、それらを拠点に全国的規模で自社商品を主に扱う系列店の組織化に着手した。その後家電量販店が急成長し家電品市場でかなりのシェアを掌握するようになり、家電系列店のシェアは、70年代前半は8割近くあったのが、80年代後半になると5割を切るようになった(矢作[1991] 61-2)。家電メーカー主導型のマーケティング・チャンネルから量販店主導型への移行は、1990年代頃を境にして顕著になった。

こうした小売商主導型の垂直的マーケティング・システムの台頭に対して、大手家電メーカーは系列店チャンネルのテコ入れを行っている。パナソニック(松下電産が2008年、現社名に変更)は、ピーク時には27,500の系列店があったが、1997年には22,000に減少したので、系列店を、「パソコン」「デジタルAV」「健康医療」「家丸ごと提案(リフォーム)」の5分野に特化させ、専門店化を促した。本社には系列店向けの専門組織を設置、支援策は「地域密着店舗」として系列店の優位性を生かすための手段を提案した(日本経済新聞、1997年10月1日付)。

2002年、パナソニックは店頭値下げを補填する形の複雑なリベート体系を全廃するとともに、系列店の中から優良店19,000店を選別し、仕入額の多い店ほど卸値を引き下げて安く商品を供給するようにした(日本経済新聞、2002年6月22日付)。

さらに2003年、19,000店のなかで収益性や成長性の高い優良店5,000店を選抜し、「スーパープロショップ」に認定した。スーパープロショップには成果反映型(重点商品が目標販売額を上回った場合や増販・増益を達成した際など)の奨励金(リベート)を復活、量販店向けとは異なるデザインや使用を変えた専用商品の供給の他、介護用品の販売やコンビニエンス・ストア化など個性的な店舗への転換を促した。そして、店舗後継者を育てる「経営塾」の開設、日曜営業を支援するための受注・配送体制の整備、この他パナソニックライフエレクトロニクス(系列店向け販社)の32地域支社を全国6地域にブロック化し、地域ごとの販売戦略を立案しやすくした。当時、パナソニックの国内販売額の系列店割合は年々減少していたが、03年度上半期で42%と業界平均14%を大きく上回っていた。その中では優良店と不振店の分化が顕著であり、全国一律の支援策からの転換を急ぐことになった。戸田一雄専務(当時)は「店主の高齢化や後継者問題もあって、二極化が進むのはやむを得ない」と述べている(日本経済新聞、2003年2月15日付)。

パナソニックでは、1970年からショップ後継者のため1年制の学校「松下幸之助商学院」(滋賀県草津市)を開設しており、経営塾はそこで2週間の集中セミナーを行うもの



で、パナソニック流の顧客管理やチラシ作成などの店舗ノウハウに加え、商人としての精神を浸透させることを目的に併設された。またこれとは別に、「パナソニックコンシューマーマーケティング」が、2000年からスーパープロショップが地域の優良電器店として存続するためのノウハウを研修する「プロショップ道場」を全国各地で開催している。また、03年には、統合された地域販社が、後継者問題に悩む「スーパープロショップ」（5,000店のおよそ3分の2）に、人材の斡旋を始めている。

こうしたパナソニックによる系列店をサポートする様々な政策と、デジタル家電は使いこなすのが難しい高齢者の増加により、「街の電気屋さん復活」などの見出しが新聞で見られるようになった。系列店19000店のおよそ半分は売上高前年比伸び率は2ケタであり、プラズマTVは系列店比率6割に達した。プラズマTVの人気支えるのは高齢者主役の高額消費であり、接客とソリューション・ビジネスに商機を見いだしたことになる（日本経済新聞2004年12月16日付）。この時点で、日本の家電品流通で系列店シェアは約20%だったが、まだパナソニックは4割強を維持していた。

表10 メーカー別系列店の推移

	三洋	東芝	パナソニック	日立	三菱
1960年代	—	5500	10000	3400	3300
70年代	4100	7600	17000	5800	3700
80年代	4400	12000	26000	10500	4300
90年代	4550	10500	25000	9000	4000
2009年 (系列店販売比率)	2600 (20%)	4000 (15%)	18000 (30%)	5000 (20%)	2400 (12%)

出所『家電流通データ総覧2010』（リック社）195頁、による。

2007年、パナソニックの系列店は18000店に減少したが、操作が難しいデジタル家電や高性能の白物家電の拡大が一層進捗したのものでした。商品説明車両「Dream Car」による商品体験イベントを都市部で本格的に始めて系列店をサポート、その減少の歯止めを図っている。

現在、パナソニックは厳しい価格競争や後継者難のなか選別支援戦略を採り、販売意欲のある経営者や店舗を優先し、今後需要が見込まれるオール電化製品などの販売を支援す

る方針を明確にしている。18000店の系列店のシェアは、まだ3割を占め、その中で優良店である5600店を「スーパーパナソニックショップ」に認定、専門スタッフに電話などで詳細な商品問い合わせができる仕組み導入、大型トラックで移動式ショールームを巡回させて支援している。また、日立もやる気のある系列店「日立チェーンストール」5000店のうち600店に「オール電化ステーション」の看板を提供、チラシ制作をしたりリベートで優遇したりしている。地域顧客の間取りや家族構成に詳しい系列店は、個別相談が必要なオール電化機器の販売では量販店より有利と見ているからである（日本経済新聞、2009年10月21日付）。

## （2）ハイアールとTCLの系列店づくり

中国では1990年頃から、「国有民営」が盛んに行われ、大規模流通企業に関しては、卸売と小売の兼業化、経営多角化、企業集団化、国家株を中心とした会社化などの制度改革の実験もみられた（黄 [2002] 84-85）。

1991年、政府はカラーテレビについては専営制度を発表、供給不足のなかで暗躍する闇ブローカーを締め出すために、小売を許可した国営商店のみに限定し、また卸売も国営卸とメーカーだけが行おうとした。しかし、政府によるブラウン管の配分を通じた生産台数の統制が難しくなり、カラーテレビの生産台数は増え、その一方で売上は大きく落ち込み、計画的配分システムは行き詰まった。カラーテレビの流通は、供給過剰で競争が特に激しくなったこの頃を境に大きく変化したのである。

こうした状況下、大手メーカーのハイアールやTCLは、自社のマーケティング・チャンネル網構築に本格的に乗りだした。ハイアールは1984年から、国有卸を利用しない直営方式で百貨店に販売、そして店中店（仕切りで区切られた専用売場のこと）を設けるようになり、さらに系列店網づくりに乗りだした（張他 [2003] 176）。すなわち、企業内に販売部門を設け、企業規模や販売地域が拡大するに従い、都市ごとに支店を設置し小売店と直接取引を行った。しかしながら、90年代前半までは、家電品の需要の多くは大都市であり、他のメーカーと同じように、百貨店中心であった。殆どの有力ブランドは、そうした大商社で扱われたが、90年代後半になると、中国でもチェーンストア経営が導入されるようになり流通近代化が進捗、家電品の販路としての百貨店の役割は後退した。一方で、ハイアールの生産力は大幅にアップしたことで、チャンネル政策の変更に迫られた。そこで成長してきた家電専門店を利用するとともに、中小都市を中心に97年から系列店網づくり

が行われた。全国の各都市（省都）に販売会社（ハイアール工貿会社）を設立し、省都以外の 2 級都市にはハイアール流通センター、それ以外の 3・4 級都市では系列店を組織した。販売会社は第 1 級都市の小売商と直接取引するとともに、流通センターを通じて 2 級都市と第 3 級都市の小売商・系列店と取引することにした（張他 [2003] 177-8）。これとは別に家電専門家を担当する大規模得意先サービスセンターが設立されている。系列店は「1 県 1 店舗」が原則であり（ただし、大きい県は複数）、2000 年までに農村を中心に約 1,000 店舗、04 年にはおよそ 2,000 店に達した（2004 年、筆者による Liu Zili 商流推進本部部長に対する聞き取り調査による）。

これらの一部の成功に刺激されて、他メーカーも一斉に自社販売網の構築に力を入れ、1990 年代半ば以降、全国各地にサービス拠点を兼ねた系列店づくりが本格化した。中国では系列店のことを専売店というが、フルラインのメーカーが一育っていなかったこともあり、特定メーカーの専売を行っているケースは少ない。また、その後の家電量販店の成長をみれば明らかのように、日本のように、早い時期に家電メーカー主導型のマーケティング・チャンネル構築されなかった。と言うより系列店網づくりと家電量販店の成長が同時並行的に行われ、カラーテレビはじめ多くの家電製品で生産段階の競争が激しいこともあり、後者の勢いが大きく勝った。特に、第 1・2 級都市では家電量販店のチャンネルが主流で、専売店は第 3・4 級都市や県部などの地方市場で一定の役割を果たしているに過ぎないという構図が形成された。

近年、家電量販店主導型の商品流通に対して、中国の家電大手が国内で自前販売店網の再構築に乗り出している。全国にチェーン展開する家電量販店が販売ルートの主力になり、価格決定権を握りつつあることに対抗、値崩れを防ぐためである。販売ルートの主体がメーカー系列販売店から量販店チェーンに移った日本とは対照的な動きの背景には、量販店の急速な台頭がある。小売市場では、量販店の競争激化で値引き競争が常態化、メーカーから高額の展示スペース代を徴収する量販店もあるし、「量販店が新規店舗を開くたびに数十万円の出店料を取られる」ことも大きな負担になっている。メーカーは専売店を通じて、自社製品の性能や使い勝手を消費者にアピール、アフターサービスも手厚くして拡販を探り、主導権を取り戻そうと考えている。テレビ大手の TCL は、試験的に農村部で専門店を作り始め、販売状況を見ながら、出店数を増やす方針だ（日本経済新聞 2006 年 1 月 16 日付）。

現在、ハイアールの専売店を含む販売網には約 3 万店の店舗と約 2 万店のアフターサー

ビス拠点を中国中に張り巡らしている。ちなみに中国における販売網は、パナソニックの2-3倍、サービス網は20倍に達している。なお、ハイアールのメーカーとしての特徴は、基幹部品は内製化せず、外部から優れた部品を納入業者に競わせて仕入れることである。日本の家電メーカーは「基幹部品の性能向上こそ製品競争力の源泉」と考えてきたのとは好対照をなす。ハイアールは洗濯機のモーターや冷蔵庫のコンプレッサーなど、省エネなどに直結する基幹部品をほとんど生産していない。同社の周雲傑・上級副総裁は「世界中のパートナー企業から優れた部品を仕入れるのが得策だ」と話す。修理や配送など迅速な顧客対応を武器に、ハイアールの中国市場でのシェアは洗濯機（34%）と冷蔵庫（27%）がともに1位、エアコン（14%）が3位である（日本経済新聞2009年12月29日付）。

## 5 家電品流通の今後—小売競争の変容

「小売競争に関する議論では、水平的関係に焦点が集まり、小売商と卸売商・生産者との間の競争は無視されることが多かった」（J. Havenga [1973] 66）。しかしながら、近年、垂直的マーケティング・システムの進展には著しいものがある。特にチェーンストア経営の深化による小売主導型の垂直的VMSの成長は、小売市場における競争を変容させている。

第1に、流通生産性を向上させる競争が深化し、小売競争をレベルアップする。卸売段階が短縮化、流通経路が効率化、商業マージンが圧縮される経営方法が普及するからである。第2に、川上からの垂直的影響を希薄化する。生産者市場や卸売市場からの小売市場の独立性を高め、生産段階における寡占化の弊害を防止する。第3に、中小小売商の競争力を高め、小売市場を活性化する。チェーンストアを広義に捉えると、ボランタリー・チェーンやフランチャイズ・チェーンは中小小売商を存続させるし、中小小売商主導型の垂直的マーケティング・システムの萌芽もみられ、小売競争の多様化に資する。

しかし一方では、量販店主導型の垂直的マーケティング・システムの成長は、生産者主導型のVMSとの間のシステム間競争を激化させるとともに、生産構造にも影響を及ぼす。第1に、家電量販店発展の国際比較でみたように、生産段階の売手競争が激しいほど、チェーンストアが進展する傾向があるが、小売主導型のVMSは、生産段階の売手競争を激化させM&Aを促進する。またメーカーの利益を圧迫し、研究開発費などを枯渇させる可能性がある。たとえば、前述したように、中国には1990年代初頭には約100社のカラー

テレビのメーカーがあったが、その後競争激化から市場構造の寡占化が進み、創維、海信、TCLの三大ブランドの液晶テレビは過半のシェアを占めるようになっているが(52.4%、2009年1-9月の出荷台数、米ディスプレイサーチ調べ)、生産技術の内部化は進まず、業績は悪化している(日本経済新聞、2010年9月29日付)。第3に、家電品流通における優越的地位の変動、生産構造と流通構造の垂直的関係のダイナミクスはグローバル化する。家電品小売業の国際化は、ヨーロッパは別にして、総合小売業やアパレル専門店などと比べて全体的に遅れていたが、2005年、米ベストバイは江蘇五星電器を傘下に治めて中国進出、09年、蘇寧電器がラオックスを買収し薄型テレビ開発を予定し、10年、ヤマダ電機が瀋陽に、メトロが上海に1号店を出店することになり、中国家電市場の「オリンピック化」が進みそうである。

## 6 終わりに

今まで商品別アプローチによる研究は、種々の分野で蓄積されてきたが、家電品の分野では比較的手薄であった。特に、時系列的に、そしてグローバルに射程を広げた、家電品流通に関する既存研究は殆どないといってよい。その意味で本論文は、新しい試みと言える。ここでは、各商品の流通チャネルを横に貫く普遍的要素を発見するものとして、優越的地位変動と小売競争の視点を提案し、いくつかの分析を行っている。そうした分析結果は次のようにまとめることができる。

- ①優越的地位は変動するもので、特定の垂直的マーケティング・システムが継続的に主導的役割を担うという意味で、流通システムは静的均衡には向かわない。ダイナミックに変化するのが家電品流通の特徴といえる。
- ②現在、多くの国で家電量販店主導型の垂直的マーケティング・システムが優勢であるが、同質的価格競争が激化し、一部量販店では「格上げ」が始まっている。小売市場においても、創意と工夫によるマーケティング競争が競争を活性化させる。
- ③家電メーカーの巻き返しは、高度な製品やシステムの開発がカギとなる。Wuytsらが指摘するように、技術革新に溢れかつ模倣しづらい製品やシステムでは、垂直的マーケティング・システムから得られるサポートや広範な情報の交換に価値があるので、メーカー主導のもとの統合度は高まると考えられる。
- ④中小小売商は共同化により、一部で新しいビジネスモデルを構築しつつある。高齢社

会が進展するなか、サービス重視でなおかつある程度価格競争力も持つことが、成功の必要条件となるであろう。

⑤垂直的マーケティング・システムは統合の方法・統合度とチャネルリーダーを基準にすると、理論的には 12 のタイプが考えられる。流通構造は歴史的、社会的に規定されるわけで、同時に全てもしくは殆どのタイプが存在する可能性が低いが、アメリカにおけるビジオの成功は、経路依存性 (path dependency) に導かれて多様な流通機構の展開可能性を示している。

次々に新たなタイプの垂直的マーケティング・システムが登場したり、主導的なシステムが徐々に地位を後退させたり、力を失ったタイプの復活などが継起的に生起するような流通構造が望まれる。流通政策が必要であるとすれば、このようなVMS間の競争が活性化するような土俵づくりである。

#### ◇日本語・参考文献

渥美俊一 [2008] 『21 世紀のチェーンストア』 実務教育出版。

碓井和夫 [2008] 「ディクソンズ (DSGI) -ヨーロッパ家電小売チェーンの展開」(マーケティング史研究会『ヨーロッパのトップ小売業-その史的展開』) 同文館。

久保村隆祐／荒川祐吉 [2002] 『最新商業辞典 改訂版』 同文館。

月刊『技術経営』編集部 [2008] 『ヤマダ電機に負けない「弱者の戦い方」-セブンとアトム、ヤマダに学ぶ No.1 企業との共存の法則』 リック社。

黄 磷 [2002] 『WTO加盟後の中国市場-流通と物流がこう変わる』 蒼蒼社。

コッラ, エンリコ [2001] 『ヨーロッパの大規模流通業-国際的成長の戦略と展望』(三浦信訳) ミネルヴァ書房。

佐藤肇 [1974] 『日本の流通機構』 有斐閣。

鈴木安昭 [2001] 『日本の商業問題』 有斐閣。

関根孝 [2000] 『小売競争の視点』 同文館。

-／趙時英 [2004] 「韓国家電品流通のダイナミクス-日韓比較の視点から」『専修大学商学研究所報』第 36 卷 第 3 号。

- [2005] 「中国家電品流通の端緒的研究」『専修大学商学研究所報』第 37 卷 第 1 号。

- [2009] 「家電流通の革新者-国美と蘇寧」矢作敏行／関根孝／鍾淑玲／畢滔滔『発

展する中国流通』白桃書房。

日経産業新聞 [2004]『松下の中村改革』日本経済新聞。

藤本隆宏 [2006]「組織能力と製品アーキテクチャー下から見上げる戦略論」伊丹敬之／藤本隆宏／岡崎哲二／伊藤秀史／沼上幹『戦略とイノベーション』有斐閣。

二神康郎 [2000]『欧州小売業の世界戦略』商業界。

丸川知雄 [2007]『現代中国の産業－勃興する中国企業の強さと脆さ』中央公論新社。

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、法政大学経営学会。

－ [1997]「変容する流通チャネル」田島義博／原田英生『ゼミナール 流通入門』日本経済新聞。

山下裕子 [1994]「ドイツ家電流通の発達（上）」『一橋論叢』第 111 巻 第 5 号、一橋大学。

－ [1995]「ドイツ家電流通の発達（中）」『一橋論叢』第 113 巻 第 5 号、一橋大学。

－ [1996]「ドイツ家電流通の発達（下）」『一橋論叢』第 115 巻 第 5 号、一橋大学。

渡邊真理子 [2008]「代金回収リスクと企業の流通戦略－質の低い制度のもとでの中国家電メーカーの選択と結末」未発表草稿。

#### ◇雑誌・参考文献

『東洋経済』[2007]「ヤマダ電機 量販の王 首都制圧戦の怒濤」（5月12日号）。

『日経ビジネス』[2004]「小商圈で3つの勝ち方－「チリツモ商法」で顧客の心わしづかみ－セブンプラザ」（3月29日号）。

『日経ビジネス』[2007]「ヤマダ電機の「品格」 孤独な最大手、ヤマダ電機の猛進」（8月6/13日号）。

『日経ビジネス』[2008]「シャープ急伸の陰に国美電器－中国にヤマダ流の家電量販店あり」（7月7日号）。

『週刊ダイヤモンド』[2008]「ヤマダ電機 異形の2兆円企業」（6月21日号）。

『週刊ダイヤモンド』[2010]「中国インサイド」（6月19日号）。

#### ◇中国語・参考文献

何 森 [2005]『連鎖为王－解説中国連鎖企業經典案例』国経済出版社。

中国連鎖経営協会 [2002]『中国連鎖経営年鑑 2001年』中国商業出版社。

中国連鎖経営協会 [2004]『中国連鎖経営年鑑 2001年』中国商業出版社。

張 敦群／張 永強 [2003]「中国家電製品の流通モデルの実例研究」李 東進／金 鏞准『21

世紀的市場理解と探索』経済科学出版社。

◇韓国語・参考文献

南逸聡 [1992] 「家電流通構造の問題点と改善方案」『韓国開発研究』第 14 巻第 3 号、韓国開発研究院。

◇英語・参考文献

Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern and A. I. El-Ansary [2006] Marketing Channels, 7th ed., Pearson Education.

Davidson, W. R. [1970] “Change in Distributive Institutions,” Journal of Marketing, Jan. pp.7-10.

Havenga, J. J.D. [1973] Retailing: Competition and Trade Practices, Sijthoff (新城俊雄／白石義章訳『小売競争の経済理論』千倉書房)。

Johonston, R., P. R. Lawrence [1988] “Beyond Vertical Integration —— the Rise of the Value-adding Partnership.” Harvard Business Review, July-August, pp.94-101.

Kotler, P. and K. Keller [2009] Marketing Management, 13th ed., Prentice Hall.

Hower, R. [1943] History of Macy’s of New York, 1858-1919, Harvard University Press.

McCammon, B.C. [1970] “Perspectives for Distribution Programming,” in L. P. Bucklin (ed.) Vertical Marketing System, Scott Foresman.

Wuyts, S., S. Stremersch, C. Van Den Bulte, and P. H. Franses [2004] “Vertical Marketing Systems for Complex Products : A Triadic Perspective,” Journal of Marketing Research, Nov. pp.479-87.

本論文は、平成 22 年度科学研究費補助金（基盤研究（B）、課題番号 22330132、研究代表者・関根孝）による研究成果の一部である。



平成22年11月30日 発行

専修大学商学研究所報

第42巻 第3号

発行所 専修大学商学研究所  
〒214-8580  
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社  
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2  
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

# Bulletin of the Institute for Commercial Sciences

---

---

Vol. 42 No.3

November. 2010

---

---

Marketing Development of Home Electric Appliance in Japan, China, and Korea :  
from Viewpoint of Advantageous Position Dynamics

TAKASHI SEKINE

---

Published by  
The Institute for Commercial Sciences  
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan