



# 家電流通におけるボランタリーチェーンの意義と展開

—コスモス・ベリーズの事例から—

大内 秀二郎・高橋 愛典

**概要** わが国の家電流通システムは、小売におけるチェーンストア方式の導入によって形成された部分が多い。メーカーによる小売チェーン化・流通系列化は戦前に萌芽し、戦後高度成長期に大手メーカー各社が手掛けることで、家電製品の普及に貢献した。総合量販店(GMS)と家電専門量販店は、いずれもチェーンストア方式での大量仕入・大量販売を実現し、後者は現在もわが国家電流通の主役である。こうした中で、同じチェーンストア方式でも小売主宰のボランタリーチェーンは目立たない存在であった。しかし近年、コスモス・ベリーズ(株)が加盟社数と総店舗数を大幅に増加させる中で、家電流通におけるボランタリーチェーンの存在感が、大いに高まっている。本稿は、家電流通について、チェーンストア方式の観点から史的展開を追った上で、コスモス・ベリーズの事例から、ボランタリーチェーン方式の意義を今日的な視点から検討する。

**キーワード** チェーンストア方式、ボランタリーチェーン、家電流通、流通系列化、デジタルマーケティング、買い物弱者問題

**原稿受理日** 2017年10月3日

**Abstract** This paper analyzes the significance of voluntary chain operation in Japanese distribution system for electronic household appliances. This system has been characterized by retail chain store operation. In Japan's high growth era, the major manufacturers constructed *Keiretsu* distribution system by organizing small retailers, in parallel with the development of general merchandising stores. After the era the electronic big stores have dominated the market. As these stores are operated in corporate chain system, the voluntary chain operation has not been outstanding. But in these years, the voluntary chain system operated by Cosmos Berry's Inc. has attracted attention, because more than 10,000 small retailers have joined this system. This paper carries out a case study of Cosmos Berry's.

**Key words** Chain store operation, Voluntary chain, Distribution system for electronic household appliances, *Keiretsu* Channel (Quasi-vertical integration), Digital marketing, Problem of limited access to shopping facilities

## はじめに

わが国の家電流通において、小売におけるチェーンストア方式が果たした役割は非常に大きい。メーカーが主導して小売商をチェーン化する動きは、戦前の松下電器（現・パナソニック）や東京電氣（現・東芝）で早くも見られたが、戦後の高度成長期には大手家電メーカー各社が店会組織を整備し、家電製品の普及に大きく貢献した。1960年代には、総合量販店（総合スーパー）での家電製品販売と家電量販店の台頭が始まったが、いずれもチェーンストア方式（特にレギュラーチェーン）による大量仕入・大量販売を実現したものであった。家電量販店は、流通政策の方針変更や買収・経営統合によって業界の構造が大きく変化し、特に最近ではネット通販の影響を大きく受けているものの、現在でも家電流通の主役の座にある。

こうした状況の中で、同じチェーンストア方式であっても小売主宰のボランティアチェーンは、家電流通においては目立たない存在であり、実際、特にメーカーによる流通系列化を前提とすればタブーに近い存在であった。しかし近年、こうした状況に変化が生じつつある。コスモス・ベリーズ(株)（名古屋市）が組織するボランティアチェーンが、加盟社数を直近10年ほどで大きく増やし、総店舗数は全国で1万を超えるまでに成長した。

本稿では、チェーンストア方式の視点から、わが国における家電流通の構造変化を概観し、その中でのボランティアチェーンの位置づけと意義の変化について、コスモス・ベリーズを題材に考察する。その構成は以下のとおりである。1. では、小売流通全般におけるチェーンストア方式について定義と分類を示し、主にメーカーによる流通系列化の用具としての小売チェーン化について、戦前における萌芽と史的経緯を論じる。2. では、戦後のわが国における家電流通の変化を、チェーンストア方式の展開の観点から検討する。具体的には、高度成長期におけるメーカーによる流通系列化としての小売チェーン化のプロセスを追い、その後の総合量販店と家電専門量販店の台頭について、基礎的なデータをもとに考察する。3. では、家電流通におけるボランティアチェーンの位置づけについて、高度成長期以降の変化を概観し、その中でのコスモス・ベリーズの取り組みと加盟社数増加の背景を検討する。4. では、コスモス・ベリーズの近年の取り組みとして、情報システムの充実によるデジタルマーケティングおよび、買い物弱者対策への貢献可能性を検討し、家電流通におけるボランティアチェーンの意義を具体的に解明する。最後に、本稿の議論をまとめ、今後の研究課題を指摘する。

## 1. チェーンストア方式および流通系列化の概説

本稿は前述のように、わが国の家電流通の構造をチェーンストア方式から概観し、その中でボランタリーチェーンの意義を探ることを目的とするが、本節ではまず議論の前提として、小売流通全般におけるチェーンストア方式の概要を示す。次いで、わが国の小売流通におけるチェーンストア方式の萌芽を戦前に求め、その流通系列化との連関を検討する。

### 1.1 チェーンストア方式の定義と分類

チェーンストアとは、形態が同じかもしくは類似した店舗を複数展開するにあたって「店舗で行われる諸業務を二分し、販売業務は各店舗で行い、それ以外の業務や店舗管理を全て本部が担当するという経営形態」（日本流通学会編，2006，68）のことである。チェーンストアには、多数の店舗を単一の資本が直営で展開するレギュラーチェーン（RC：“Regular Chain<sup>(1)</sup>”）および、複数の資本によるチェーン組織であるフランチャイズチェーン（FC: Franchise Chain）、ボランタリーチェーン（VC: Voluntary Chain）の3つの形態がある。表1は、それぞれの内容と特徴を整理したものである。

欧米においては、VCはレギュラーチェーンの成長への対抗策として早くから発展を遂げたことが知られており、業種を家電に限定してもエキスパート（スイス）やユーロニクス（オランダ）のような大規模なVCがいくつか存在する<sup>(2)</sup>。一方、わが国では、通商産業省の産業合理化審議会流通部会によって1965年に出された中間答申「小売商のチェーン化」の中で、中小商業の規模適正化の方策としてVCの振興が提唱されて以降も、実際には多くのVCが「本部組織の弱さと本部仕入集中度の低さを克服することができず」（三村，2009，79），これまで流通において大きな役割を果たし得なかった。しかしながら近年では、本稿で紹介するコスモス・ベリーズのように、各店舗の裁量の余地が大きく柔軟性が高いというVCの特徴を新たな市場機会の創出手段として活用する事例が、新たに注目を集めている。

---

(1) 実際の英語では regular chain という表現は一般的でなく、代わりに corporate chain と呼ばれることが多い。

(2) 日本ボランタリーチェーン協会 [2016] 60-61ページを参照されたい。なお、ユーロニクスの小売マーケティングについては薄井・ドーソン [2012] が詳しい。

表1 チェーンストア方式の主な形態

名称	特徴
レギュラー チェーン (RC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各店舗は本部直営。</li> <li>高度の集中仕入れ・店舗運営の標準化が可能。</li> <li>多店舗展開には大きな投資が必要になる。</li> <li>柔軟性が低く、地域ごとの細かなニーズへの対応が不十分になる場合がある。</li> </ul>
フランチャイズ チェーン (FC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部がフランチャイザー (franchiser) となって加盟店 (フランチャイジー: franchisee) との間に契約を結ぶ。</li> <li>本部が加盟店の経営を強く統制することで、RCと同様に仕入の集中化と店舗運営の標準化を実現。</li> <li>本部にとって多店舗展開のための投資が少額で済む。</li> <li>加盟店の自主性は制限され、加盟店の意向が本部の意思決定に十分反映されない恐れがある。</li> </ul>
ボランティア チェーン (VC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立資本の事業者が自主性を保ったまま、仕入の共同化や販売促進・人材育成・情報化などの協業化を図る。</li> <li>卸またはメーカー主宰のものと同小売主宰のものに分類され、特に後者はコーペラティブチェーン (cooperative chain) と呼ばれる。</li> <li>各店舗の独立性が高く、地域ごとの細かなニーズに柔軟に対応できる。</li> <li>統一的な管理が難しく、チェーン化のメリットを十分に享受できないことがある。</li> </ul>

(出所) 日本流通学会 [2006], 田口 [2016], 日本ボランティアチェーン協会 [2016] などをもとに筆者作成。

## 1.2 流通系列化の端緒としての小売チェーン化

わが国で最初のチェーンストアは、マルキ号製パンによる販売所のチェーン化であったとされる (公開経営指導協会編, 1967; 矢作, 2004; 平野, 2008; 谷内, 2017, 第5章)。マルキ号は1912年に販売所のチェーン展開に着手し、標準店舗において自社生産のパンなどを本部の決定した価格、陳列方法で販売した。これはRCとして分類されることが一般的だが「これらの支店出張所のすべてが直営だったのか否か (中略) については不詳である」 (平野, 2008, 178)。また、マルキ号とほぼ同時期の小売チェーン化の試みとして、星製菓による「ホシ連鎖店」のFC展開が注目される (公開経営指導協会編, 1983; 神保, 2010)。星製菓は小売店を募って特約店契約を結び、彼らに対してテリトリー制を保障するとともに看板や販促物を提供するなどその営業を支援した。

わが国におけるVCの先駆的事例としては、資生堂の連鎖店制度が挙げられることが多い<sup>(3)</sup>。1923年から始まるこの制度は、資生堂と契約を結んだ問屋 (取次店、のちに特定代理店) が小売店 (連鎖店) の適正利潤の確保、定価販売の励行、常備品の品揃えに対して責任を持つというものである。すなわちこの連鎖店制度は、形式的には卸主宰で小売店のチェーン化が図られてはいるが、その内実は、メーカーによるチャンネル管理の一環として理解すべきものであった。

(3) 例えば「ボランティア・チェーンストアの発展は、わが国では資生堂を嚆矢とするとみてよいであろう」 (小原, 1994, 51)。

その他、メーカーの力によらない小売チェーン化の試みでは、たとえば衣料・服地の専門チェーンの「藤屋モスリン」、「いさみや」や、あるいは百貨店企業による均一店チェーン「高島屋十銭ストア」などの小売の RC があつたほか、「赤星靴チェーン」や「全東京洋品連盟」など小売主宰 VC も戦前期からいくつか確認できる。もっとも、「戦前期において卸主宰 VC の例はまれである」（矢作，2004，47-48）。

家電産業でも、松下電器の「連盟店」制度や東京電気（のちの東芝）の「マツダ会」組織のように、戦前期の1930年代以降すでに独立小売商のチェーン化の動きがいくつか見られる。松下電器の連盟店制度の主な内容は、卸仕切価格の明示と適正価格の維持、一店一帳合の順守、仕入額に応じたインセンティブ供与であり、1941年末には連盟店の総数は10,000店を上回っていた<sup>(4)</sup>。東京電気のマツダ会でも約350のマツダ会のもとに約5,000の小売店が組織化され、実績に応じたリポート提供や各種経営指導が実施された。これら家電産業における小売のチェーン化も、資生堂と同様に、卸（松下：代理店，東京電気：販売会社またはその傘下の「弁理店」）主宰の形を取りつつも、販売チャネルを統制・管理すると同時にその維持・拡大を図るというメーカーの意図が、色濃く反映されたものであった<sup>(5)</sup>。

## 2. チェーン展開から見た家電流通の史的概観

戦後、わが国の先進的な小売業者たちは、アメリカからチェーンオペレーションの手法を積極的に導入し、大規模小売企業として成長を遂げた。特にダイエーをはじめとする総合スーパーあるいは総合量販店（GMS: General Merchandising Store）の成長がわが国の流通に及ぼした影響は大きく、多くの業種において、メーカーから小売へのいわゆる「パワーシフト」が生じた。ただし、家電流通におけるパワーシフトは、加工食品や日用雑貨品などの一般的な消費財の流通におけるそれとは若干異なり<sup>(6)</sup>、少なくとも1990年代

(4) ただし、内閣統計局の調査によれば1939年8月の電気器具類販売の小売店数は全国で11,540であることから、松下電器の連盟店の総数が10,000店を超えるというのは「過大ともいえる数」であり、それだけ「松下の流通支配が広範であったともいえるが（中略）コントロールの内容はそれほどでもなかったとも考えられよう」（平本，2010，144）という指摘もある。

(5) 松下電器の連盟店制度については尾崎 [1989]，下谷 [1994] を，東京電気のマツダ会については大内 [2004，2017]，孫 [2016] を参照のこと。

(6) たとえば薄井 [2004] では、森永製菓の社史から「昭和四〇年代後半になると大規模スーパーが続出し、一メーカーで流通施策を包括したエンゼル会（森永の小売店会組織のこと，筆者注）対策を継続することに限界が見え始めた」という文章を引用した上で、「売買の社会化（売買の集中代位）を基礎とする新たな小売イノベーションが生じ、新たな業態が小売サイドで展開されたことによって、メーカー主導で小売業の近代化を促進した小売店系列化政策は、その歴史的使命を終えることになった」と総括している。なお、薄井 [2004] はこの文章の後に「——われわれは、類似の歴史を、戦後、家電産業においてふたたび目撃することになるであろう」と続けており、製菓産業と家電産業の流通の異同に関する見解は、必ずしも本稿と同じでない。

頃まではメーカーの支配力が強かった点が特徴的である。以下では、この点を確認しながら戦後の家電流通を概観する<sup>(7)</sup>。

## 2.1 家電メーカーによる流通系列化の本格的展開

戦前に萌芽がみられたメーカーの流通系列化の動きは、戦時期における一時的な断絶を経て戦後に本格的に展開されることとなる。家電メーカーの多くは1950年代半ば以降、卸売段階において地方ごとの販売会社（地域販社）を設立するとともに、店会組織を再開させ、もしくは新たに結成し、小売のチェーン化を強化した。

例えば松下電器は1949年に戦前の連盟店制度を復活したのち、1952年にはそれまで製品別であった連盟店制度を総合連盟店制度に改めた。これは、戦前はラジオと電池が中心であった販売商品が、戦後になって電気洗濯機、白黒テレビ、冷蔵庫などが加わり多様化したことに対応するためであった。また、連盟店制度の復活と前後して「地域単位に、あるいは代理店単位に、これらの小売店を結集して『ナショナル会』の結成が始まった」（下谷，1994，16）。さらには1957年にはこの店会組織の内容を改め、専売率の高い順に「ナショナル・ショップ」（専売率80%以上）、「ナショナル店会店」（同50～79%）、「ナショナル連盟店」（同30～49%）と格付けし、リベート率などに差をつけて専売率の高い小売店を優遇した。このように高い専売率を要求できた背景には、松下電器の販売商品がフルライン化しており、松下製品の取り扱いのみで電器店経営が十分可能であったことが指摘できる<sup>(8)</sup>。表2に示すように、松下電器と同様に、他の家電メーカー（東芝、日立、シャープ、三洋電機、三菱電機など）も、1950年代後半に店会組織を相次いで整備した。

これらの店会組織は、直接的には各メーカーが販売チャンネルにおけるブランド内の価格競争を抑止することと、さらには販売チャンネルを通じて最終的に消費者の排他的愛顧を確立することを目的としたが、これに加えて、メーカーやその販社などが本部となって販売業務以外を集約することでチェーン化のメリットを発揮し、小売店経営の合理化を実現するという副次的効果を生んだ。

このようにして、1970年代までに形成された小売に至るまでの各メーカーの流通系列は、

(7) 本稿2.および3.の内容は、受託研究「家電流通の変遷過程に関する調査研究と編集」（研究依頼団体：コスモス・ベリーズ㈱，研究期間：2015年3月1日～2016年3月31日）の成果の一部である。同研究には、筆者の一人である大内が中嶋嘉孝先生（大阪商業大学）と共同で参画し、コスモス・ベリーズ㈱の三浦一光会長ならびに同社 MSM 流通研究所の斉藤昭造所長にお話をいただき、詳細な資料を頂戴した。上記の方々には、この場を借りて感謝の意を表したい。

(8) 一方で、テレビやステレオといったいわゆる AV 機器に特化していたソニーも、「ソニーショップ」の名のもとに小売店の系列化を試みた。そのフルライン化した家電メーカーとの流通系列化の差異については、今後の検討課題としたい。

表2 戦後における家電メーカーによる小売店会組織の整備

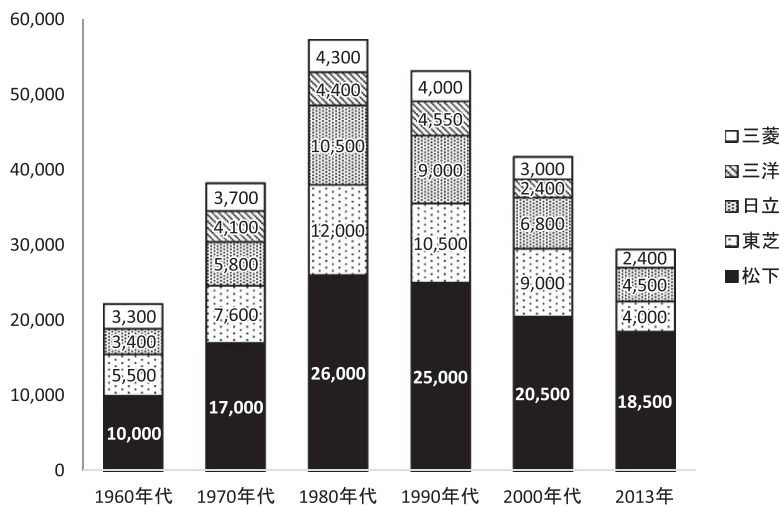
メーカー	小売店会組織名	創設年
松下電器産業	連盟店（注）	1949
	総合連盟店	1952
	ナショナル・ショップ ナショナル店会店 ナショナル連盟店	1957
東京芝浦電気	マツダリンクストア	1956
	東芝ストア	1958
日立製作所	日立チェーンストール	1957
シャープ	フレンドショップ	1958
三洋電機	サンヨー・スーパーストア	1959
三菱電機	三菱電機ストア	1960

（注）松下電器の連盟店制度は戦前からあり、1949年に復活した。

（出所）筆者作成。

強固な参入障壁として業界内の寡占的な競争構造を一層強固なものにするとともに、大量生産・大量販売を実現する安定的な流通システムとして大きな役割を果たした。図1に見るように、高度成長期以降の家電製品の普及および市場拡大に伴い、メーカーの系列に入る小売店は大きく増加した。

図1 家電メーカー系列店数の推移



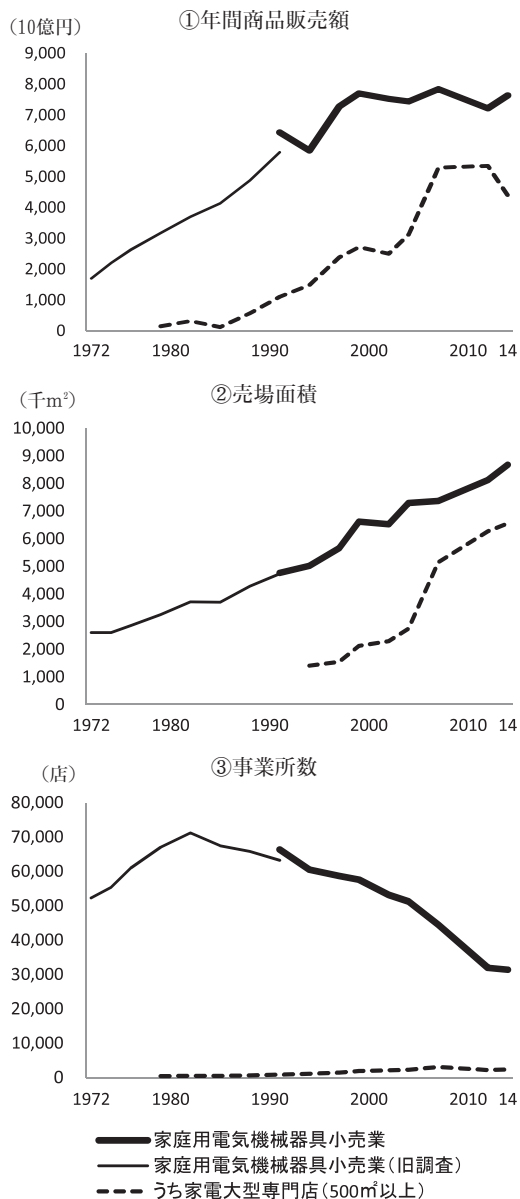
（注）2000年代の三洋電機の系列店数については、2009年のデータで代用した。なお、三洋電機が2011年にパナソニックの完全子会社になったこととともない、その系列店は2012年までに原則としてパナソニックショップに転換された。

（出所）リック編『家電流通データ総覧2014』189ページ、清水 [2011] 129ページ、中嶋 [2011] 93ページより筆者作成。

## 2.2 NEBA 系量販店の台頭と系列店の凋落

1970年代以降、小売段階におけるチェーンストアの台頭により、メーカー主導型の家電流通システムに大きな変動の兆しが表れ始めた。それを簡単なデータから示したものが、図2①～③および図3である。図2は、家電小売商の①年間商品販売額、②売場面積、③

図2 家庭用電気器具小売商の推移



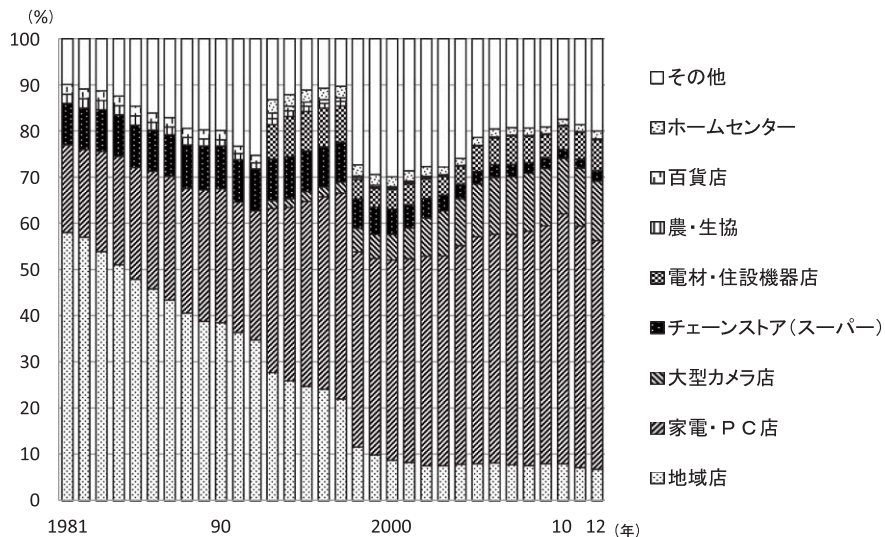
(出所)『商業統計』より作成。ただし2012年のデータの一部は『経済センサス』で代用。



事業所数の推移を示している。①の年間商品販売額は1970年代に入り高度経済成長期が終焉してもなお、1990年代前半のバブル崩壊まで順調に増加した。②の売場面積の増加傾向は、21世紀に入っても続いている。他方③の事業所数は、1980年代には減少に転じている。要は、2.1 および図1 で見たような、高度成長期前半に家電メーカー主導でチェーン化された系列店は1980年代には早くも減少傾向が始まり、一方で売場面積が広い大型店舗が台頭するようになったのである。この時期に台頭した「家電製品を扱う大型店舗」は、ダイエーをはじめとするGMSと、家電の専門量販店（以下「家電量販店」）に大きく分けられる。

図3は、1980年代以降のデータに限られるが、中小の店舗（「地域店」）の売上が減少していること、その分を1990年代後半まではGMS（「チェーンストア（スーパー）」）がある程度のシェアを獲得していたこと、そして家電量販店（「家電・PC店」および「大型カメラ店」）が一貫してシェアを伸ばし続けたことを示している。

図3 販売チャンネル別シェアの推移



(注) 各年のデータは推計値につき、その連続性は厳密には担保されない。  
 (出所) リック編『家電流通データ総覧』各年版より作成。

GMSの台頭は、1960年代からRCによる多店舗展開に成功し、家電製品の取り扱いならびに低価格販売を推進したゆえである。GMSによる家電製品の低価格販売は、出店各地で地元のメーカー系列の電器小売商から大きな反発を受けた。メーカーにとっても、GMSが引き起こす小売価格の「乱れ」は安定的な販売経路の攪乱要因であったため、そ

の仕入ルート进行调查して商品供給を止めるなどの強硬な手段で、GMSによる安売りを未然に防ごうとした。とくに松下電器とダイエーとの対立は熾烈を極め、1964年から1994年までの30年間、両者間で正規の取引が行われることはなかった。ダイエーは、取引再開までの期間、松下電器の専社からの直接の仕入ではなく秋葉原の現金問屋などを經由して商品を調達していた<sup>(9)</sup>。表3からもわかるとおり、GMSは家電流通において一時は大きな影響力を持つプレーヤーであったが、「セルフサービス販売が主体の総合スーパーは、対面販売に不慣れ」(崔, 2004, 120)であったことから家電専門の量販店の伸長に押されるようになった。図3によると、総合量販店(チェーンストア・スーパー)のシェアは1990年代前半までは概ね9~10%で推移していたが、その後は減少に転じて今日では全体の2%程度である。

表3 1970~90年代の家電売上高ランキングの変化

順位	1978年度			1993年度		
	社名	業態	年商	社名	業態	年商
1	ダイエー	スーパー	750	ダイエー	スーパー	2,400
2	第一産業	NEBA	329	ベスト電器	NEBA	2,003
3	第一家庭電器	NEBA	325	上新電機	NEBA	1,956
4	ベスト電器	NEBA	288	ダイイチ	NEBA	1,462
5	ヤマギワ	NEBA	280	コジマ	非NEBA	1,235
6	上新電機	NEBA	278	ラオックス	NEBA	949
7	丸井	月賦百貨店	270	マツヤデンキ	NEBA	946
8	星電社	NEBA	220	和光電気	NEBA	801
9	ラオックス	NEBA	205	ソフマップ	NEBA	660
10	西友ストア	スーパー	190	第一家庭電器	NEBA	650
11	長崎屋	スーパー	179	ジャスコ	スーパー	633
12	英弘チェン	NEBA	167	ミドリ電化	NEBA	625

(注) 年商の単位は億円。家電専門店以外については家電部門の売り上げのみ。

(出所) 『向上の電化』1979年9月号26-27ページ、『日経流通新聞』1994年7月14日付、1面、リック『家電流通年鑑95』139ページを基に作成。

一方、家電量販店の台頭は、主要なプレーヤーの交代を繰り返しながら今日に至るまで家電流通の構造に大きな影響を与え続けている。家電量販店の出自は、家電のディスカウンター(いわゆる「バツタ屋」)、東京・秋葉原や大阪・日本橋の卸・小売商、メーカー系から離脱した卸・小売商などさまざまであるが、当初はいずれも低価格販売の実施をめ

(9) 「松下とダイエー正規取引へー松下系列店の反応、大半、冷静に受けとめ」『日本経済新聞』(夕刊)1994年2月14日付、5面。

ぐってメーカーやその系列小売商としばしば激しく対立した。1963年に家電量販店12社によって共同仕入れや独自商品の開発などを指向する経営研究会組織「全日本電気大型店経営研究会」（全日電）が設立され、1972年にはこれを母体として家電量販店の業界団体「日本電気専門大型店協会」（NEBA: Nippon Electronic Big-stores Association）が発足した。NEBA の発足以降、加盟各社はそれまでの強固な低価格路線を修正して、メーカーと比較的協調的な関係を保とうとした。またメーカー側も、家電量販店を「ディスカウンターの抑制という共通の目標」を持つ「準構成員」（矢作、1991、84）とみなすようになり、家電量販店向けの専門販社を設立してその販売力を積極的に活用する方針へ転換した。

家電流通において家電量販店がいわば正規の販路としてメーカーに公認されシェアを高めていく一方で、1960年代まで家電流通の主な担い手であった系列店は、量販店の台頭とメーカーのチャンネル政策の変化の中で、1980年代以降そのプレゼンスを徐々に低下させていった。図3に示されるとおり、1980年半ばには系列店（地域店）のシェアは5割を切るようになり、今日では全体のわずか5%程度であると推計される。

NEBA の加盟各社は、相互不可侵の紳士協定のもとで出店地域をさほど重複させることなく、主にはそれぞれが地盤とする地域の中で多店舗に展開し、地盤外の地域に出店する場合もその地域の家電販売店をFC傘下に収める形での進出が多く見られた。また、1974年のいわゆる大規模小売店舗法（大店法）の施行により大型店の出店が容易でなくなったことも影響し、NEBA系家電量販店の店舗は小・中規模でバラつきが多く、標準店舗の多店舗・広域展開というチェーン化のメリットを十分に享受できなかった。

### 2.3 非NEBA系大型専門量販店の台頭とその後の潮目の変化

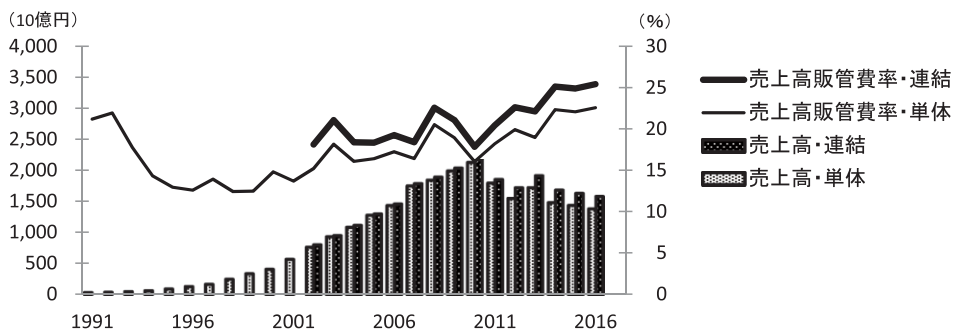
2.2で述べたような家電メーカーとNEBAとの一蓮托生の関係が明らかになったのは、1992年に松下電器、東芝、日立、ソニーの系列販社などが価格カルテルの疑いにより公正取引委員会の立ち入り調査を受けたことがきっかけであった。この事件では、メーカー側が希望小売価格とは別に全国一律の値引き価格を設定し、NEBA加盟の家電量販店もそれを受け入れていたとされた。1993年2月には不公正な取引として排除勧告が出されるに至り、小売段階におけるメーカーの価格維持がより困難になったことから、以後「価格破壊」とも称される激しい価格競争が量販店間で繰り広げられるようになった。特に、非NEBA系のコジマとヤマダ電機による攻勢は激しく、その影響を受けてNEBA系量販店の地位は相対的に低下した。一時は93社あったNEBAの加盟社数は経営破たんや脱退などにより3分の1程度にまで減少し、加盟社だけで組織を運営する意味が薄れたとして2005年に

NEBA は解散する。

非 NEBA 系量販店の成長を促したもう一つの要因が、大店法の運用緩和と廃止である。日米構造協議におけるアメリカからの要請を受け入れる形で、1990年代に入り大店法の運用が緩和されることとなった。具体的には、1990年に出店調整処理期間が1年半に短縮され、さらに1992年にはそれが1年以内に改められるとともに商業活動調整協議会が廃止された。また1994年には運用基準が緩和され、1,000m<sup>2</sup>未満の店舗は原則出店自由とされた。2000年には大店法が廃止されて大規模小売店舗立地法（大店立地法）に改められたことにより、中小小売業保護のための大型店出店規制は全面的に撤廃されることになった。ちょうどこの時期、コジマやヤマダ電機はロードサイド型大型店舗を、またカメラ系量販各社（ヨドバシカメラ、ビックカメラ等、図3の「大型カメラ店」）はターミナル駅の駅前に大型店舗を相次いで出店し、RCの全国展開による成長を成し遂げた。早くに成長を始めたコジマは大店法の規制を免れる形で出店した500m<sup>2</sup>未満の規模の店舗が多く、大店法の運用緩和・廃止以後はそれらの小型店が経営の足かせとなった。一方のヤマダ電機は、成長の時期がコジマより遅れたことがかえって幸いし、3,000m<sup>2</sup>規模のロードサイド型標準店舗「テックランド」の多店舗展開に成功して効率的な店舗運営を実現した<sup>(0)</sup>。

1997年からの4年間は、コジマが家電量販で売上高第一位の地位にあったが、その後2001年からはヤマダ電機が業界トップとなっている。図4をみれば、1990年代後半から2010年頃にかけて、ヤマダ電機の売上高の伸長が著しいことがわかる。その時期、売上高に対する販売管理費の比率は10%台をほぼ維持しており、ヤマダ電機の効率経営の一端が

図4 ヤマダ電機の売上高および販管費率の推移



(出所) ヤマダ電機「有価証券報告書」より作成。

(0) 流通政策と非 NEBA 系家電量販店の出店戦略との関係や、コジマとヤマダ電機の出店戦略の違いについては、中嶋 [2008, 2013] を参照した。

みてとれる。

また、図2の一連のデータから、特に「家電大型専門店」は、事業所数(③)でみると全体の10%に満たないものの、年間商品販売額(①)および売場面積(②)では大きな割合を占めていることから、家電流通全体でみても大型店舗の役割が非常に大きくなってきていることがわかる。21世紀に入ってから今日まで、ヤマダ電機の業界首位の座は揺るぎがないが、家電量販店業界全般では、子会社化や経営統合といった再編が進行している<sup>11)</sup>。表4は、2000年代以降の家電の売上高ランキングの変化を概観したものである。

表4 2000年代以降の売上高ランキングの変化

順位	2008年度		2016年度	
	社名	売上高	社名	売上高
1	ヤマダ電機	18,250	ヤマダ電機	13,656
2	エディオン	8,030	ケーズホールディングス	6,581
3	ヨドバシカメラ	7,012	ヨドバシカメラ	6,580
4	ケーズホールディングス	5,741	エディオン	6,058
5	ビックカメラ	4,895	ビックカメラ	4,262
6	コジマ	4,591	上新電機	3,678
7	上新電機	3,491	コジマ	2,226
8	ベスト電器	3,222	ノジマ	2,057
9	ダイクマ	1,209	ベスト電器	1,286
10	ソフマップ	1,018	ソフマップ	589
11	ノジマ	890	ラオックス	550
12	ベシア電器	429	ピーシーデポ	379

(注) 売上高の単位は億円。2008年度の「エディオン」は、経営統合前のデオデオ、エイデン、ミドリ、石丸電気の売上高を合計したもの。

(出所) 『日経流通新聞』2009年7月8日付2面および2017年7月12日付2面を基に作成。

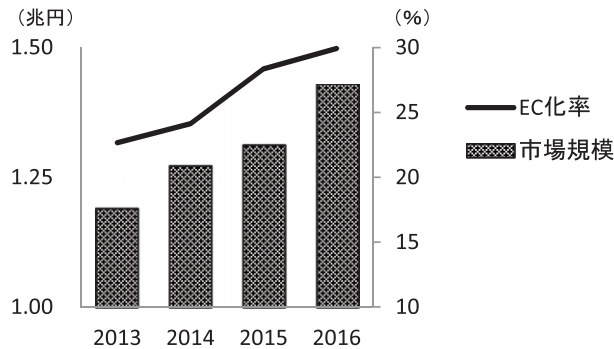
一方で、図4では2010年代以降、ヤマダ電機の売上高逡減・販管费率逡増の傾向が現れ始めている。これは、ロードサイド型店舗の多店舗化による成長モデルが限界を迎えつつあることを示していると解釈できる<sup>12)</sup>。家電市場全体が縮小傾向にあることも、もちろんその大きな要因であるが、家電流通におけるネット通販市場の拡大も無視できない要因の一つである。経済産業省の調査(図5)によると、2016年の時点で、生活家電・AV機器、

(11) 例えばコジマは2012年5月にビックカメラと資本・業務提携を結び、同年6月にはビックカメラに子会社化された。同様にベスト電器は2012年7月にヤマダ電機と資本・業務提携を結び、2017年4月にはヤマダ電機の完全子会社となった。

(12) 実際にヤマダ電機は、2015年にロードサイド型の業態「テックランド」を50店舗近く閉鎖し、抜本的な経営の構造転換を図っている。ヤマダ電機プレスリリース、2015年5月25日、『日本経済新聞』(朝刊)2015年5月25日付、9面、同6月24日付、13面。

PC・周辺機器等のネット通販の市場規模は1兆4,278億円・EC化率は29.93%と推計されている。今後ますますその比重が高まることが予想され、大型標準店舗を中心とする家電量販各社のビジネスモデルは、大きな転換を迫られているといえる<sup>③</sup>。

図5 家電等のB to C-EC（ネット通販）市場の規模とEC化率の推移



(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」各年版より作成。

### 3. 家電流通におけるボランタリーチェーンの展開

本節では、VCが家電流通においてどのような役割を果たしてきたかを確認する。1960年代半ば、流通の近代化と規模適正化を図る目的からVCが目されるようになり、家電流通においても当時はさまざまな立場（量販店、中小小売店、メーカーやその系列販売社）からVCの積極的な活用が検討された。しかし、非NEBA系の専門量販店が成長する1990年代まではメーカーのパワーが相対的に強く、メーカーの流通系列化施策と矛盾するVCが家電流通において大きな貢献を果たすには至らなかった。2000年代以降になって、当時の挫折を経験した企業の中からVCに新たな可能性を見出すものが現れる。それが以下で取り上げるコスモス・ベリーズである。近年、地域店によるチェーン化の動向として大阪の「アトム電器」などもしばしば取り上げられる（清水，2011，130-131）が、コスモス・ベリーズは後発であるにもかかわらず「あっさりとアトム電器を抜き去」（坂上，2014，546）り、今日では加盟店舗数が10,000を越えるまでの急成長を遂げた。

③ 実際、ヨドバシカメラは家電量販店の中でも特にネット通販の活用に積極的な姿勢を見せている。同社の通販サイトでは、家電以外にも書籍や日用品、食品など多様な商品が販売されており、2016年度には全体の売上高6,580億円のうち通販部門が1,080億円（16.4%）を占めている。データについては『日経流通新聞』2017年6月28日付5面および同7月12日付2面を参照。

### 3.1 家電流通におけるボランタリーチェーンの位置付け

1.2において、わが国の小売流通では既に戦前期から VC の勃興が見られたことを確認したが、家電流通において VC という用語が明確に用いられるようになったのは、戦後になってからである。たとえば、第一家庭電器の創業者でもある永長佐京が戦後に開業したラジオ月賦店の「鈴や」は、1950年にわが国家電業界ではじめてとされるボランタリーチェーン「ラジオリンクストア」を組織し、「東京都下はもちろん、神奈川県、千葉県、埼玉県の一部を加えて、三百店の加盟にこぎつけるのには一年はかからなかった<sup>(4)</sup>。」また、1957年には、公開経営指導協会の中で全国各地の電器商15店が「日本家庭電化チェーン」を結成し<sup>(5)</sup>、共同売出しなど小売協業化に関する研究会を実施したという記録もある<sup>(6)</sup>。

1965年に通商産業省が中小小売業の規模適正化の政策手段として VC の推進を提起したのと前後して、家電流通においても VC 化推進の動きが多く見られるようになった。その中心的な役割を担ったものとして、のちの NEBA の母体となる全日電が挙げられる。全日電グループでは、1964年に会員企業の共同出資による共同仕入機構「全日電商事」（のちに「全日電チェーン」に改称）を設立し、1969年からはプライベートブランド（PB）商品「JES」の開発・販売を開始した。「生産に協力したのは、三洋電機など下位メーカーであった<sup>(7)</sup>。」しかし、上位メーカーによる低価格の対抗機種の販売にさらされると、この PB はそれらナショナルブランドに対する十分な競争力を持ちえなかった。PB 商品は完全買い取り仕入が原則であり、在庫リスクは販売店側が全面的に負担しなければならない。また、全日電チェーンはあくまで共同仕入機構に過ぎず、仕入の判断は原則として全日電の加盟各社に委ねられていた。このため、加盟企業の中にも PB の仕入に消極的な姿勢をとるものがあった。1970年に全日電チェーンは JES 商品の新規発注の停止に追い込まれ、結果的に全日電グループによる VC 推進活動は頓挫した。

また、ほぼ同じ時期には、比較的小規模な電器商を中心とする VC 結成の動きも見られた。たとえば「J-TOP」は1967年に結成された兵庫・岡山・広島・山口・香川などにまた

(4) 第一家庭電器 [1971] 45-57ページ。なお、1956年に鈴やは東芝系販社の東京家庭電器となり、ラジオリンクストアの組織も「マツダリンクストア」に改称された。永長は2年間東京家庭電器の社長を務めたのち、1958年に独立して第一家庭電器を創業した。同58-75ページ。第一家庭電器は一時は家電量販店の最大手となるまでに成長するが、2002年に経営破たんした。『日本経済新聞』（朝刊）2002年4月17日付、1面、15面。

(5) この中には、のちに全日電や NEBA の中心的メンバーとして活躍した神戸屋電社が含まれる。公開経営指導協会 [1959] 397-398ページ。

(6) 同上。なお、ラジオリンクストアと日本家庭電化チェーンに関するここでの記述は、MSM 流通研究所の研究成果によるところが大きい。

(7) 日経流通新聞社編 [1993] 136ページ。

がる広域の協同組合であり、共同ローンの新設、共同仕入、共同販売促進などの活動を展開した。J-TOPの参加企業の中には、既存の地元同業者組合（商業組合）をわざわざ離脱するものもあったという<sup>18)</sup>。同様に横浜では商業組合員によって「横浜南栄電器協同組合」が結成され、結成7年目の1973年で会員数は32に増え、日本ビクターや日立家電、富士電機等からの共同仕入や会員に対する低金利融資などの協業事業を行っていた<sup>19)</sup>。また1973年には名古屋地区においてVCの「ネビック」が結成された。ネビックは当初は電器商12社が参加を予定していたが、うち一社は「社内体制にメーカー色が濃かったということと、メーカー側の問題（圧力）があったため」参加を見送った<sup>20)</sup>。これらVC推進の動きもまた、メーカーや従来の商業組合から必ずしも歓迎されず、さまざまな抵抗を受けたと考えられる。

その他、2.1において言及したメーカーによる流通系列化の動きの中で、1960年後半にはメーカーが主導して積極的に系列店の協業化を推進するという動きも見られた。例えばシャープは1968年から販売会社と系列店との共同出資で協業センターを全国に設置し、系列店の協業化を推進した。東芝は「〇〇電化チェーン」（〇〇は系列店の屋号）という名称でVCを組織し、メーカーが主導する形で系列小売店の協業化を指向した<sup>21)</sup>。しかしながら、少なくとも共同仕入やPB商品の開発を指向する小売主宰VCについては、メーカーのパワーが強かったこの時期において家電流通を牽引するまでには至らず、一時的なブームにとどまった。

### 3.2 コスモス・ベリーズの事業展開

全日電グループやその他1960～70年代におけるVCの試みが大きな成果を挙げることができなかったからといって、それが家電流通において意義を全く持たなかったというわけではない。実際、家電のVCとして2000年代以降に急成長を遂げたヤマダ電機の子会社「コスモス・ベリーズ<sup>(株)</sup>」の設立の経緯とその後の事業展開を辿ると<sup>22)</sup>、少なくとも家電流通においては、過去の歴史があってこそ今日のVCの発展があることが明確になる。以下ではこれを、表5に沿って詳細に検討する。

18) 『向上の電化』1967年8月号、56-61ページ、同9月号、54ページ。

19) 『向上の電化』1973年6月号、60-63ページ。

20) 『向上の電化』1973年6月号、80-82ページ、同1974年1月号、58-62ページ。

21) 『向上の電化』1969年6月号、26-28ページ。

22) 以下、3.2の内容については特に断りのない限り、加藤 [1996]、片山 [2011]、清水 [2011]、坂上 [2014] ならびにコスモス・ベリーズ<sup>(株)</sup>提供の各種資料および三浦氏・斉藤氏への聞き取り調査をもとにまとめたものである。



表5 コスモス・ベリーズの設立とその後の展開に関する年表

1971年	愛知県のナショナル・ショップ4社で豊栄家電を設立
1991年	CIの導入で店舗名を「ベリーズホーエー」に改める
1999年	三浦一光氏が豊栄家電社長に就任
2003年	現在のチェーン展開の基礎であるVC組織「BFC（ベリーズ・フレンド・チェーン）」を開始
2005年4月	パソコン関連などの商品供給に関してヤマダ電機と業務提携
2005年12月	事業分割方式により、コスモス・ベリーズ(株)設立（資本金1億円） ヤマダ電機51%：豊栄家電49%（9月1日）
2007年	加盟店への情報配信システム「BFC.Net」スタート
2008年	ヤマダ電機の完全子会社となる
2011年	「プラットフォーム」戦略元年 業種を超えた協業事業へ本格的に着手
2012年	加盟店によるヤマダ電機テックランドでの特別招待会を全国展開
2013年	会員交流サイト「文殊の知恵」スタート 三浦氏が日本ボランティアチェーン協会の理事に就任（2017年～ 副会長） ヤマダ電機店舗での直取システムスタート
2014年	加盟店の総店舗数が10,000店を越える
2015年	設立10周年記念事業として全加盟店にタブレット端末「ふれあい Pad」を提供
2015年7月	既存の加盟店へのサービスを強化するため、新規加盟受付の一時停止を発表
2016年1月	新規加盟受付を再開

（出所）コスモス・ベリーズ資料および清水 [2011]などを基に筆者作成。

コスモス・ベリーズの前身は、中島武則が設立した「豊栄家電」である。愛知県瀬戸市で松下の系列店「中島電器」を経営していた中島は、早くから電器店協業の可能性に興味を示し、一時は中日電（中部地方の全日電グループ下部組織）の中心メンバーとして活躍した。しかしながら、3.1で述べた全日電チェーンの失敗を目の当たりにし、従来のVC組織に以下の限界を感じた。第一に、メーカーのパワーの強い環境下では、メーカーと真っ向から対立するような協業組織は成功し得ないことであった。第二に、VCは文字通り「自主連鎖店」であり、加盟店の統制が取りにくく内部での利害対立が生じやすいことである。

これらの反省から、中島は、メーカー側の反発の大きい共同仕入を指向せず、地域をより限定して加盟店間の強固な結びつきを可能にするような協業組織が必要だと考え、1971年に新たなVC組織「JES 愛知」を設立した。翌1972年には社名を豊栄家電に改め、さらにその翌年には加盟店の社名を「〇〇豊栄家電」（〇〇は地域名）に統一した（加藤，1996，169-175）。この「のれんの統一」に加え、「商品仕入れに対する支払いが本部で一括して行われること、事業運営全体が共同で行われるということなどが示されたため」（清水，2011，136），ようやくメーカーからも正式な取引先として認められた<sup>㉓</sup>。その後は「組織

㉓ メーカーから取引先として認められなかった大きな要因の一つが社名の不統一にあったことは確かだが、社名の統一ののちすぐにメーカーが取引に応じたわけではなかった。当初は日本コロムビアや日本ビクターなど音響メーカーとの取引から始まり、東芝との取引が正式に始まったの

は VC、運営は FC」の理念のもと、主にメーカー系列店に参加を呼び掛けて着実に組織を拡大させた。1991年には店舗名を「ベリーズホーエー」に改め、当初4社でスタートした加盟者数は、最盛期には東海4県で56社（106店舗）の規模にまで成長した（清水，2011，136）。中島が提唱した「自他共栄」、すなわち同志の共同体として本部と全加盟店が共に栄えることをチェーンの理想像とする考え方は、今日のコスモス・ベリーズにも継承され、経営理念の一つとして掲げられている<sup>24)</sup>。

豊栄家電にとって大きな転機となったのが、1999年に三浦一光（現・コスモス・ベリーズ代表取締役会長）を代表取締役社長として迎えたことである。三浦はもとは松下電器の量販店向け営業の責任者であり、1967年から10余年にわたり名古屋営業所に勤務して中島とも関係が深かった。三浦は1990年代のメーカーによる系列店政策の崩壊と地域店の衰退の様子に胸を痛めるとともに、かつて松下幸之助が系列店と目指した「お得意先の電気係になろう」という理念を自ら実践したいという思いから、中島の社長就任の要請に応じた（清水，2011，136）。三浦は自身の経験も踏まえ、「松下の系列店政策は、松下のセールスマンを増やただけで真の商人を育成しなかった」と振り返る。もちろん、高度経済成長期の下で、消費者の画一的なニーズに対応して家電製品を広く普及させたという点において、メーカー主導型の流通は大きな貢献を果たしてきた。しかしながら、既に製品の普及が一巡した今日においては、地域店が真の意味で「お得意先の電気係」として多様な嗜好を持つ消費者の個別的ニーズに対応することが求められる。そのためには、各地域店がメーカーやチェーン本部に依存することなく「オンリーワンの店」として自主独立することが不可欠だと三浦は考えた。そこで2003年に、豊栄家電の従来組織であるベリーズホーエー・チェーンから FC の要素を弱めた新たな VC として「BFC（ベリーズ・フレンド・チェーン）」を立ち上げた。

ちょうどそのころは、非 NEBA 系の家電量販店が隆盛を極めつつあった時期と重なり、量販店と地域店との間には仕入条件と販管費率において大きな開きがあった。地域店が量販店と共生するためには、規模に関係なく公平な競争環境の確保が前提となる。そこで豊栄家電では量販店との業務提携を模索・打診する<sup>25)</sup>。同じ時期、ヤマダ電機でも 500～1,000m<sup>2</sup>

ㄨが1974年、ソニーとは1975年、松下電器とは1976年であった。加藤 [1996] 175ページ。

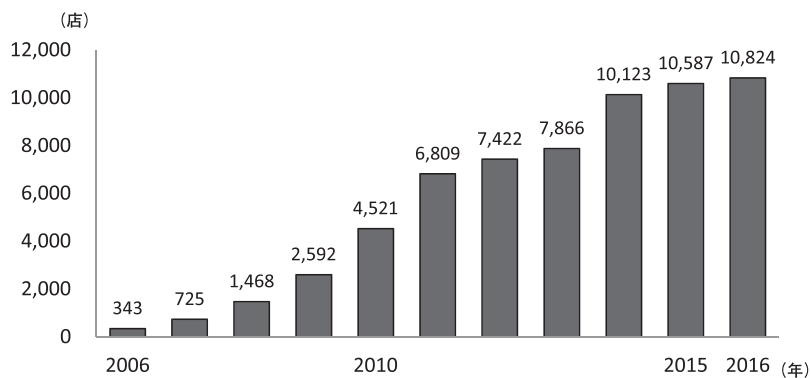
24) コスモス・ベリーズの経営理念は「1. 協業開拓, 2. 自他共栄, 3. 衆知結集」である。同社ウェブサイトを参照されたい。

25) 豊栄家電はヤマダ電機との提携以前にも、ベスト電器やマツヤデンキ、OA システムプラザ（パソコン専門店チェーン）に提携を働きかけたことがあった。ベスト電器との提携は実現しなかったが、マツヤデンキと OA システムプラザとは一時実際に業務提携を締結した。しかし、前者はマツヤデンキの経営破たんにより、後者は OA システムプラザが経営不振により他社の傘下に入ったことから、いずれも解消された。片山 [2011] 189ページ、清水 [2011] 137ページ。

規模の小型店「コスモスヤマダ DK」の FC 展開に着手し、「大型店が取りこぼしていた商圏にも入る<sup>26)</sup>」ことで新たな成長の機会を捉えようとしていた。豊栄家電からの業務提携の打診は、ヤマダ電機にとってもまさに渡りに船であった。2005年4月の業務提携に始まった両者の関係は、12月に共同出資でのコスモス・ベリーズの設立、さらには2008年のヤマダ電機によるコスモス・ベリーズの完全子会社化へと発展する。

のちに詳述のとおり、コスモス・ベリーズは地域店にヤマダ電機のインフラを自由に利用できるしくみを提供することで、量販店と地域店が共生できるスキームを確立した。BFC は当初は東海地区のみの展開であったが、2006年以降はそのネットワークを全国に拡大するとともに、加盟店の業種を電器店のみならず燃料店、工事店などへと広げ、その理念を「あなたの電気係」から「あなたのお困りごと解決係」へと発展させている。加盟金が10万円、月会費が1万円と「ローコスト・ローハードル・ローリスク」で、VC ゆえの柔軟性を確保していることも手伝い、図6に示されるとおり、加盟店は急速に増加している。2016年度（2017年2月期）末現在、コスモス・ベリーズの加盟社数は3,642、総店舗数は10,824、加盟業種は79業種（うち電器店14.8%、燃料店40.4%、工事店4.5%、工務店6.3%、その他34.0%）に達している。

図6 コスモス・ベリーズの総加盟店舗数の推移



(出所) コスモス・ベリーズ<sup>26)</sup>提供データより筆者作成。

<sup>26)</sup> 『日経流通新聞』2005年6月22日付、13面。

#### 4. コスモス・ベリーズに見る家電ボランタリーチェーンの意義

前節までで見たように、VC は戦後の家電流通において傍流に位置し、特にメーカーが主導する流通系列化の文脈においては、タブーに近い存在であったといっても過言ではない。実際、その成果も非常に限定されるというのが、これまでの理解であった。その中でコスモス・ベリーズが加盟社数と総店舗数を大幅に増やしていることは、非常に興味深い。

すでに図1～図3などで見たように、家電流通において、メーカー系列店の減少傾向には、歯止めがかかっている。コスモス・ベリーズの加盟社・総店舗数の増加は、系列店に代表される中小電器店を取り込んだことによるものでは、決してない。これも3.2で見たように、加盟業種は80近くに及び、電器店が占める割合は、加盟店数で半分弱、総店舗数では2割を切る。電器店以外の業種で多いのは燃料店、電気工事店、工務店などである。個人事業主も含まれているし、事務所だけで店舗を構えていない加盟店も多い。こうした加盟店は、消費者の自宅に向いて配達や工事をするとき、一緒に家電製品を提案・販売できることが、コスモス・ベリーズのVCに加盟して家電製品の仕入を可能にするこの意義に直結するのである。本節では、コスモス・ベリーズのしくみを主に加盟店のメリットから概観し、「品揃えの多様化による業種店から業態店への転換」「タブレットを活用したデジタルマーケティングの実現」「買い物弱者対策とお困りごと解決」の3つに集約して論じることとしたい<sup>⑦</sup>。

##### 4.1 ヤマダ電機の商品在庫・サービスの利用

わが国小売業の全般において、「業種から業態へ」、つまり、「何を売るか」から「誰にどう売るか」という転換は、高度成長期が終焉し消費の伸び悩みが懸念された1970年代中頃から、早くも提唱されるようになった。一方で、この転換をいち早く実現しようとしたのは、当時大きく成長し、好調な業績を収めていたGMSが中心であった。GMSが、前述の家電製品を含め衣食住全ての品揃えを充実させようとしたのは、「誰にどう売るか」を検討する中で、ライフスタイルの提案の重要性を鑑みてのことであった。業種から業態への転換の重要性は、GMS以外でも小売業全体で認識されていたと思われるが、実際に

⑦ 以下、本節の内容は、近畿大学経営学部2015年度教育改善プロジェクト「デジタルマーケティングに関する教育教材開発」の成果の一部であり、高橋 [2016] に大幅な加筆修正を施したものである。

は大型店舗における豊富な品揃えが前提となった。コスモス・ベリーズは、それを、中小商店、さらには個人事業主でも実現し、表6のような「業種店から業態店へ」の転換を果たせるように、VCを活用してしくみをつくったといえる。

表6 コスモス・ベリーズが提唱する「業種店から業態店へ」の転換

	業 種 店	業 態 店
提供サービス	単一の商品・サービス	特定（本業）の商品・サービス +家電製品+お困りごと解決
店舗の役割	商品の展示	コミュニケーションを重視した ふれあいの場
訪問活動の目的	商品の販売	コミュニケーションを深め ニーズを知る
商品を選ぶ基準	店が売りたい商品	顧客が見たい商品と情報 実演・体験型の展示
提案内容	商品を案内する モノ軸提案	顧客のニーズを実現する コト軸提案

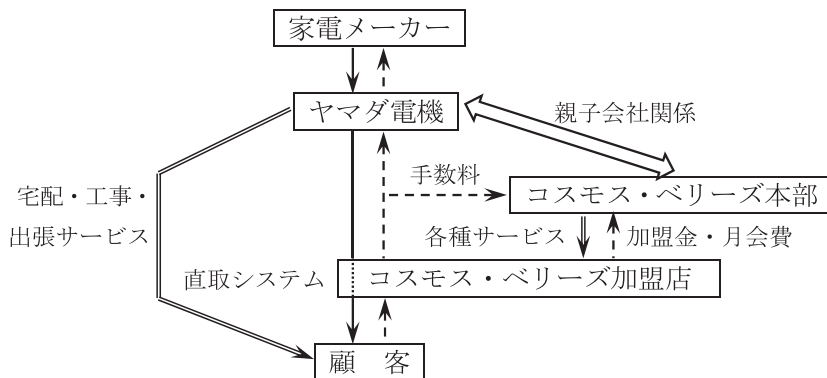
（出所）コスモス・ベリーズウェブサイトの一部修正。

コスモス・ベリーズがヤマダ電機の傘下に入っていることもまた、すでに触れたとおりであるが、このことの加盟店にとってのメリットは、特に品揃えやサービスを充実させる意味で大きい。加盟店は、近隣にあるヤマダ電機の店舗にある商品在庫を仕入れて、自らの顧客に販売できる。つまり、加盟店がヤマダ電機の店舗在庫を情報システムで確認し、直接引き取ることができ、これは「直取システム」と呼ばれている。顧客から加盟店に入った注文に対応し、加盟店がすぐにヤマダ電機の店頭にある商品を顧客まで配送することができる。また、加盟店が顧客をヤマダ電機の店舗まで送迎<sup>Ⓒ</sup>、加盟店が商品について説明した上で購入を促すことも可能である。これをさらに大掛かりにし、加盟店が日時を設定した上で、多数の顧客をヤマダ電機の店舗に招いて「テックランド特別招待会」を開催することもできる。ここで「テックランド」とは、2.3で見たように、ヤマダ電機の標準型大型店舗（売場面積 3,000m<sup>2</sup> 規模）を指し、加盟店がヤマダ電機の店頭で直接、販売促進を行なうことができる。加盟店からすれば、「月1万円の会費で、3,000m<sup>2</sup>のショールーム（あるいは在庫管理された倉庫）を借りたようなもの」である。こうして、加盟店

Ⓒ コスモス・ベリーズやヤマダ電機に限らず、店舗の送迎サービスに際して対価の支払いを求める（運賃を収受する）ならば、道路運送法違反（いわゆる白タク行為）と判断される上、公共交通サービスとして様々な条件をクリアせざるを得ない（高橋、近刊、26-27）。小売店には送迎を無料で行うことが求められる。

は家電製品等の取扱品目を飛躍的に増やすことができ、ヤマダ電機の宅配・工事・出張修理サービスも利用できる。このような、コスモス・ベリーズの加盟店を中心とした、VC本部およびヤマダ電機との関係は、図7に整理される。

図7 コスモス・ベリーズのVCにおける家電流通のしくみ



(注) →は商品の流れ、⇒はサービスの流れ、-->は代金および手数料の流れを示す。  
 (出所) 山田 [2015] 193ページより筆者作成。

コスモス・ベリーズが電器店以外の加盟店を増やし、様々な業種の店舗が家電製品を扱えるようになることは、どのような意義を持ちうるか。以下では、デジタルマーケティングの活用と買い物弱者対策の可能性という2つの側面から、具体的な検討を試みる。

#### 4.2 情報システムとデジタルマーケティング

コスモス・ベリーズの加盟店総店舗数は、2万店を目標としている。つまり、総店舗数が現在の倍になったとしても、現在と同じサービスを加盟店に保証することが、本部の役割となる。一方で、本部社員の数は60人を上限としており、今後も増やす予定はない。そもそも本部には、加盟店を巡回セールスするような営業担当の社員はいない。加盟店の増加に伴う本部の業務量の増加を、これまでも今後も補っていくのは情報システムである。

その情報システムの、加盟店側の端末は従来はパソコンであった。そこに、2015年の設立10周年を記念して本部が加盟店に1台ずつ配布したのが、タブレット「ふれあいPad」である。現在、加盟店で実際に利用されているのは約2,100台とされる。

電器店以外の加盟店の従業員が、これまで扱った経験のない家電製品の膨大な商品知識を習得するとしたら、至難の業である。しかし、このタブレットがあれば、画像や文字情報を見せながら商品を説明することが可能になり、販売促進に貢献すると考えられる。パ

ソコンでも、加盟店の従業員が商品情報を閲覧することはできるが、顧客の自宅まで持参することが難しかったことはいうまでもない。

ふれあい Pad の「ふれあい」には、加盟店と個人顧客の間のコミュニケーション促進という意味が込められているが、それだけではない。本部と加盟店、そして加盟店相互のコミュニケーションにも活用されている。例えば、本部が提供する研修用の動画を、加盟店側で時間ができたときにいつでも見ることができる。また、加盟店同士の交流サイト「文殊の知恵」が稼働している。前述のように、本部社員には、加盟店を巡回するような営業担当者は配置されておらず、情報システムに完全に代替されている。それゆえ加盟店は、本部に対して不満を持って、社員に会って直接ぶつける機会は少ない。それを、交流サイトを通じて本部に伝えたり、他の加盟店に相談できたりが、交流サイトを通じて可能になっている。もちろん、より技術的な情報を交換するのにも有用である。

情報技術を活用した「デジタルマーケティング」が盛んになりつつあり、小売店の店頭タブレットが設置されて、接客に活用される事例は多い。しかし VC で、加盟店の相互交流にも活用しているという点で、ふれあい Pad は先駆的な事例と考えられる。VC においては、表 1 でも見たように、加盟店の自発性、いかに言えばヨコのつながりがきわめて重要であり、それによって加盟店が持つノウハウが共有されていくところに、そもそもの存在意義がある。加盟店間の相互交流を支援することは、VC 本部の役割の一つであるが、そこでも情報システムの充実が鍵となる。

#### 4.3 買い物弱者対策

買い物弱者は、「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々」（経済産業省、2010、32）と定義され、全国で約700万人にのぼるといわれる（経済産業省、2015、1）。その対策は、流通政策の新たな課題とも認識される。買い物弱者になりやすいのは、運転免許や自家用車を持たない高齢者であるが、高齢化に伴って買い物弱者の数も増加傾向が続くと見られる。

この定義にあるように、買い物弱者問題は「食料品等の日常の買い物」、つまり生鮮三品（野菜・肉・魚）をはじめとする最寄り品（convenience goods）へのアクセスを中心に考えることが一般的である。一方で、本稿の分析対象としている家電製品は、販売店が近所からなくなったからといって、消費者が直接、生命の危機に瀕するわけではない。それでも、繰り返すように中小の電器店が減っていく今日では、家電製品や消耗品（電池など）の買い物をするのが不便になり、電気関係の「お困りごと」の解決（修理や電球交換

など)も頼めるところがない、という不満を抱える消費者が、増える恐れがある。家電製品をはじめとする買回り品 (shopping goods) には、耐久消費財が多く買い物に行く頻度こそ低いものの、生活必需品も少なくないのである。

コスモス・ベリーズの加盟店の業種には、福祉・介護用品店、介護施設、医療法人(病院)の子会社など、高齢者にとって身近な企業・店舗も数多い。こうした加盟店からの情報を、前述のふれあい Pad 等を活用して共有することで、買い物弱者対策にビジネスとして貢献していくことが今後期待される。

先に見た、直取システムやテックランド特別招待会も、家電製品に関する買い物弱者問題の解決に資する。近隣のヤマダ電機店舗までの送迎などを工夫すれば、家電量販店等での買い回りをする機会が少ない、先の買い物弱者の定義に該当するような顧客にも、店頭での買い物の楽しさを味わうきっかけを提供できると考えられる。商品の宅配や修理に関しては、例えば燃料販売や電気工事を本業としている加盟店は、表6で見た顧客への訪問活動の一環として自ら対応でき、コミュニケーションを深めるきっかけにできる。一方で、これら以外の業種の加盟店は、顧客の注文をヤマダ電機に取り次ぎ、ヤマダ電機の宅配・工事・出張サービスを活用する形で対応することが可能である。

買い物弱者問題に関して、筆者らは、交通と流通の代替関係および補完関係に着目して対策案の整理および類型化を行なった(高橋・竹田・大内, 2012; 高橋, 2017)。コスモス・ベリーズの加盟店が実施する買い物弱者対策としても、顧客のヤマダ電機までの送迎は(旅客)交通からのアプローチ、顧客への訪問活動としての宅配や修理は(商品)流通からのアプローチに当てはまる。コスモス・ベリーズの場合、加盟店それぞれが顧客にとっての「電気係兼お困りごと解決係」として、顧客の状況に合わせた様々な買い物弱者対策を実行できるものと考えられる。それを商品知識や在庫確認といった側面でサポートしているのが、先に見たふれあい Pad をはじめとする情報システムである。顧客が直接、ふれあい Pad をはじめとする情報技術および機器に触るとは限らないとしても、「デジタルマーケティングが買い物弱者を救う」事例であると評価することも可能であろう。

## おわりに

以上、本稿ではまず、わが国の家電流通の構造変化のプロセスをチェーンストア方式の観点から概観し、その中でのボランタリーチェーン(VC)の位置付けを明確にした。わが国の家電流通の構造は、メーカーや量販店といった、それぞれ寡占化が進む大手同士の



パワー関係およびその変化によって規定される部分が多かった。そのため、VCのような小型電器店同士の連携（ヨコのつながり）は、系列店やGMS・専門量販店（RC）の陰に隠れて成果を残せず、目立たなかったばかりでなく、メーカー主導の流通系列化の文脈においては、タブーに近い存在とさえ考えられていたのである。

本稿前半で見たように、家電流通は変化が非常に激しい業界である。系列店やGMSに比した専門量販店の優位が確立して20年ほどが経つとしても、寡占化した家電量販店業界内部での競争、いわば「リーグ戦」が激しく続いている。業界内での合併（経営統合）や買収は、ほぼ落ち着いたとも考えられるが、現在はこれも前述のように、家電製品に関してもアマゾンをはじめとするネット通販の台頭が著しい。大手家電量販店でさえ、ビジネスモデルの再構築や収益性の維持に苦悩しているのである。かつてのメーカー系列店に代表される中小電器店が一層疲弊していることは、いうまでもない。

一方で、VCが息を吹き返し、コスモス・ベリーズは加盟店総数1万店の目標を達成して、2万店という新たな目標に挑んでいる。その鍵は本稿後半で述べたように、これまで家電製品と縁の薄かった業種の加盟ならびに、「業種店から業態店へ」の転換を促しているところにある。コスモス・ベリーズは、加盟店と近隣の異業種との連携によって顧客の様々な「お困りごと解決」を図る「ローカルプラットフォーム事業構想」を提唱している。既に、山形市、香川県高松市、福岡県南部では、加盟店が「リーダー店」となり、未加盟店を含めた連携のプラットフォームを構築しつつある。それは、VCの枠をも超えうる多業種間の「ヨコのつながり」の強化であり、今後の展開は、結果として高齢者を中心とする買い物弱者問題の解決にも、これまで以上に貢献する可能性がある。顧客の「電気係」から「お困りごと解決係」への役割の拡充は、マーケティングの学説でいうサービス・ドミナント・ロジック（service dominant logic）から解釈できると筆者らは考えるが、その詳細な検討については別稿を期したい。

## 追記

妹尾俊之先生のあまりにも早いご逝去を、筆者一同、心よりお悔やみ申し上げる。妹尾先生は、大変な読書家であった。広告代理店では部長まで、近畿大学着任後も商学科長を務められ、常に激務、ご多忙であったに違いないが、その合間を縫って様々な書物に親しんでおられたことが偲ばれる。雑談の合間にも、話題に沿った文献を薦めてくださったが、訥々とした語り口の中にも非常なる説得力があり、「妹尾先生がそこまでおっしゃるなら読まなければ…」と感ずることもたびたびであった。今、振り返ると、文献を薦める一言一言があたかもキャッチコピーであり、やはり根っからの広告マンでいらしたことに気付く。その、読書に裏打ちされた教養と、実務経験に裏打ちされた専門能力を

もって、学生ならびに我々部下を、もっとご指導いただいたかったというのが本心である。妹尾先生にかなうべくもないが、教養と専門能力を高めて教育と研究に励むことが、残された筆者らが少しでもできる恩返しであると思う。

参 考 文 献

- 薄井和夫 [2004] 「戦前期森永マーケティングの再検討」『商学論集』第49巻第3・4号
- 薄井和夫・ジョン＝ドーソン [2012] 「ヨーロッパ家電小売業の競争構造」『社会科学論集』第137号
- 大内秀二郎 [2004] 「戦前期の東京電気のマーケティング活動の「特殊性」」『商経学叢』第51巻第2号
- 大内秀二郎 [2017] 「1930年代における東京電気のマーケティング活動の再評価」『経営史学会第53回全国大会報告集』
- 尾崎久仁博 [1989] 「戦前期松下のチャネル行動と経営戦略」『彦根論叢』第257号
- 片山修 [2011] 『だからヤマダ電機で買いたくなる』潮出版社
- 加藤忠範 [1996] 『自他共栄 中島武則とホーエーのあゆみ』豊栄家電
- 経済産業省 [2010] 『地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書』
- 経済産業省 [2015] 『買物弱者応援マニュアル (ver.3.0)』
- 公開経営指導協会 [1959] 『商店経営の道』
- 公開経営指導協会編 [1967] 『日本小売業経営史』
- 公開経営指導協会編 [1983] 『日本小売業運動史 第一巻 戦前編』
- 小原博 [1994] 『日本マーケティング史』中央経済社
- 坂上正一編著 [2014] 『風雲家電流通史』日刊電気通信社
- 清水信年 [2011] 「小商圈の家電販売ビジネスを変える」『マーケティング・ジャーナル』第121号
- 下谷政弘 [1994] 「流通系列の形成と松下電器グループ」『経済論叢』第153巻第1-2号
- 神保充弘 [2010] 「星製菓のマーケティング」マーケティング史研究会編『日本企業のマーケティング』第2章 同文館出版
- 孫一善 [1992] 「高度成長期における家電流通構造の変化」『東京大学経済学研究』第35巻
- 孫一善 [2016] 「1930年代における東京電気の流通系列化に関する研究」『経営史学会第52回全国大会報告集』
- 第一家庭電器株式会社 [1971] 『永長佐京の歩み 第一家庭電器株式会社十年史』
- 高橋愛典 [2016] 「買い物弱者対策とまちづくり 連載第2回：コスモス・ベリーズの取り組み」『Voluntary Chain』第77号
- 高橋愛典 [2017] 「少子高齢化と買い物弱者対策」塩見英治監修，鳥居昭夫・岡田啓・小熊仁編著『自由化時代のネットワーク産業と社会資本』第17章 八千代出版
- 高橋愛典 [近刊] 「旅客交通システムの改善による買い物弱者対策の有用性」日本交通政策研究会『アクセシビリティ改善のための交通システムとインフラ施策に関する研究』（日交研シリーズA-705）第2章
- 高橋愛典・竹田育広・大内秀二郎 [2012] 「移動販売事業を捉える二つの視点」『商経学叢』第58巻第3号
- 谷内正往 [2017] 『戦前大阪の鉄道駅小売事業』五絃舎
- 崔相鐵 [2004] 「家電流通」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』第3章 有斐閣
- 中嶋嘉孝 [2008] 『家電流通の構造変化』専修大学出版局
- 中嶋嘉孝 [2011] 「家電メーカーにおけるマーケティングチャネルの変遷」『大阪商業大学論集』第7巻第1号
- 中嶋嘉孝 [2013] 「家電量販店の成長と家電製品サプライチェーン」日本流通学会編集，木立真直・齋藤雅通編著『製配販をめぐる対抗と協調』第5章 白桃書房

家電流通におけるボランタリーチェーンの意義と展開（大内・高橋）

- 日経流通新聞編 [1993] 『流通現代史』 日本経済新聞社  
日本ボランタリーチェーン協会 [2016] 『創立50周年記念誌 これからのボランタリーチェーン』  
日本流通学会編 [2006] 『現代流通事典』 白桃書房  
長谷川博 [2009] 「家電流通の進化：第1期・過渡期・第2期」 『千葉商大論叢』 第47巻第1号  
平野隆 [2008] 「戦前期日本におけるチェーンストアの初期的発展と限界」 『三田商学研究』 第50巻第6号  
平本厚 [2010] 『戦前日本のエレクトロニクス』 ミネルヴァ書房  
三村優美子 [2009] 「中小小売商問題と流通近代化」 『青山経営論集』 第43巻第4号  
矢作敏行 [1991] 「小売り競争の進展と流通系列化」 『経営志林』 第27巻第4号  
矢作敏行 [2004] 「チェーンストアの発展と商人たち（下）」 『経営志林』 第40巻第4号  
山田英夫 [2015] 『競争しない競争戦略』 日本経済新聞出版社  
三浦一光氏（コスモス・ベリーズ(株)会長）・齊藤昭造氏（同社 MSM 流通研究所所長）に対する聞き取り調査，2015年4月24日・9月11日・11月5日，2016年5月13日  
コスモス・ベリーズ(株)ウェブサイト <http://www.berrys.co.jp/>（2017年9月30日閲覧）