

ドイツ家電流通の発達（下）

山下裕子

先号、先々号では、ドイツにおける家電流通の構造の変化のプロセスを追う、1960年代半ばから1970年代半ばにかけて、流通構造が激変したこと、そして、その結果、小売業者対メーカーのパワーゲームがメーカーを疲弊させたことを見てきた。

しかし、小売業者の側からの説明だけでは、片手落ちであろう。ゲームのルールがそのように変化した背景にある市場の状況、ドイツメーカー間の競合関係、海外製品との競争などを視角に入れた上で、メーカーがどのような戦略を持っていたのかが分析できて始めて、構造変化の輪郭が立体的に把握できるはずである。本稿では、ドイツの家電メーカーに何が起ったのか、に焦点を当てて稿を進める。

1 ドイツ家電産業の成長

（1）戦後の急成長

ドイツの家電産業は、戦後の混乱期に立ち上がり、ラジオに対する需要を背景に急速な発展を遂げた。ナチスの時代に、すでに磁気記録装置が放送に用いられていたほど技術が進んでいたドイツであったから、部品産業などの裾野の広がりや技術の蓄積の深さはすでに存在していた。中でもテレフンケンやジーメンスなどの大企業は、特許技術を保持するイノヴェーターであった。

終戦直後の日本でも同様であったが、ラジオの製造業者と、卸売、小売業者の垣根は非常に低かった。2000ものラジオ製造業者が存在し、2000以上の卸売り業者があり、それと同数の小売業者がいたと言われる。卸売業者の

数が多かったのは、店舗がいらず、ガレージでも営業できるため、許可を得られたからである。しかし、その中の多くは廃業し、また多くが小売業者に転じ、まもなく、その数は300程度までに淘汰される。70%までの製品が卸売業者を通して販売されていた。

製造業者のうち、大きな発展を遂げたのは、戦前からあった大企業ではなくグルンディッヒのように、全く基礎技術開発の背景がなく、主要部品を調達することによって製品を開発し、組み立てる組み立てメーカーであった。理由の一つは、グルンディッヒ等の後発メーカーが家電製品の製造にのみ特化したことであろう。例えばテレフンケンは、AEGの子会社であり、AEGにとっては、家電は、あらゆる電気機械のほんの一部門に過ぎなかったから、十分に市場を立ち上げるための投資が行われなかった。また、ベルリン周辺に集中してきた産業基盤が、東西ドイツへの分割によって失われ、それが戦前から発展してきた大企業にとって大きな打撃を与えたことも一因であった。更に、グルンディッヒのような後発のメーカーの多くが成長の軌道に乗ったのは、1948年に行われた通貨改革以前であった。終戦から1948年にいたる3年間、通貨の制度が全く破綻した中で、倉庫を入手し、人を雇い、部品を調達し、製品を販売するといった一連の活動を文字どおり無から開始するためには、葉巻と交換にラジオを販売する、といった商才をとまなう企業家精神が大いに発揮される必要があった。さらに、大企業の活動には、連合国からの大きな制約が加えられた。当時世界最高水準にあったドイツの電機産業の力を弱体化させるべく、統制が引かれ、しばらくは、ラジオの製造も許可されなかった。

戦前は一介のラジオ商であったグルンディッヒが、一挙にマーケットリーダーにのし上がることができたのは、完成品としてのラジオ製造が禁止される中、組み立てキットとして、『ハインツエルマン』を販売し、これが爆発的に売れたからであった。1952年には、グルンディッヒは初の白黒テレビを発売し、初めの3年間で100,000台を販売したのを皮切りに、一挙に市場が成長する。ラジオ、続いては白黒テレビの市場の急速な拡大にともない、

メーカー数は淘汰されていったが、1950年代を通して、市場規模は増大し、それに従って、生産規模も拡大を続けた。

(2) 価格制度の変革と流通構造の変化

1950年代も後半になるとラジオの過剰生産が問題にされはじめ、1960年代半ばには、白黒テレビも過剰在庫状態になる。メーカーは、規模の経済の達成により生産コストの削減を図ろうと、生産を拡大し続けた。先々号でみたように、ドイツでは1960年代までは固定価格制が取られていたので、メーカーは、生産コストの削減を価格に反映させ、指定価格を下げることでより市場の拡大を図ったが、価格下げのタイミングは生産コストの低下幅には追いつかず、結果として、在庫をさばくために、卸売業者に安く販売することになった。そのため卸売業者は、卸売価格で消費者に販売してもマージンを稼ぐことができた。そこで、Beziehungshandel(縁故取引)と呼ばれる、卸売業者から消費者に対する直接販売も行われるようになった。1960年代中頃には、グルンディッツにおける販売の15—20%までが、卸売業者から消費者に直接行われていたという。まず、苦しくなったのは小売業者の経営であった。卸売業者による消費者への卸値による直接販売は、固定価格制度の下で販売を行わねばならない小売業者を直撃し、店舗と、修理工場の維持のための資金繰りが悪化、小売業者の淘汰が始まる。その中で小売業者が協同購買組織を結成して、メーカーと直接交渉を行うなどの動きが始まる。また、百貨店やディスカウンターが参入してくるなどして、卸売業者は、自分の最大の顧客である中小の小売業者を失ってしまうことになり、自分で自分の首を絞めたことになった。1960年代の始めには、300あったといわれる卸売業者のうち、70—80だけが残った。

こうして、家電流通に携わる流通業者の顔触れは1960年代半ばから1970年迄にドラスティックに変化した。しかし、メーカーの生産体制が変化したわけではなく、相対的に縮小した卸売業者と中小小売業者からなるチャンネルで捌き切れなくなった商品が、百貨店や通信販売、ディスカウンター等の大規模小売業者に流れるようになった。

（３） 固定価格の下でのメーカーの販売組織

ここで、マーケットリーダーであるグルンディッヒの例に従い、メーカーの生産・販売のシステムをみていくことにしよう。1960年代には、メーカーは、独立の販売代理店（Werksvertretung）と自前の地域販売組織（Niederlassungen）との2つのルートによって製品の販売を行っていた。高度成長期であった50年代、60年代には、自前の販売組織を作っていく前に、できるだけ早く、確実に販路を拡大していく必要があった。そのため、人口の多い地域、特に、ハンブルグやベルリンなどのように地理的に離れていた地域に、まず独立の販売代理店をみつけ独占契約を結び販路の確保を行ったのである。それ以外の地域では、卸売業者を開拓していった。卸売業者のマージンが時として高すぎ、そのことが高価格の原因となったので、グルンディッヒは、効率の悪い卸売業者を解体し、自らの販売組織に置き換えていった。グルンディッヒは、ハンブルグ、ベルリン、シュトゥットガルト、フライブルグの4ヵ所に販売代理店をおいていた。販売代理店と地域販売組織の取扱い高の割合は、それぞれ、1/3、2/3だった。この比率は、70年代には、1/4、3/4となり、販売代理店の比率は減少していった。

ここで、注目に値するのは、メーカーの生産・販売システムと代理店・販売組織の関係である。1970年代までは、グルンディッヒは、工場プロフィット制を採用しており、内部取引的には、工場から販売部門へと販売が行われ、工場でプロフィットを計上するシステムを採っていた。販売部門に利潤を分配すれば、売上高を伸ばすためにたちどころに価格を下げてしまい、生産部門が疲弊してしまうというのが、創設者マックス＝グルンディッヒの持論で、彼は、製造コストが実際はいくらなのかを決して、販売部門に知らせなかったという。メーカー自前の地域販売組織は、メーカーの販売部門に属し販売部門から商品の供給を受けたが、独立の販売代理店は、工場から直接商品の供給を受けていた。

固定価格制のもとで工場プロフィット制を採るから、工場出し在庫のコントロールを行うことで、生産調整を行なうことができたのである。小売価格

が一定であったので、卸売業者や小売業者にとってはメーカー自前の地域販売組織と取り引きしても、独立の販売代理店と取り引きしても大差なかった。しかし、固定価格制が廃止され、自由な価格競争の下に流通構造が変化してくるとメーカーの販売組織も変化せざるを得なくなる。

2 1970年代の混乱

(1) 価格崩れとモデルの氾濫

旧来の卸売業者→中小専門小売業者というチャネルの解体が起こり、流通構造がドラスティックに変化することにより、チャネルが多様化する。

郊外型の百貨店やディスカунター、また大規模な専門小売業者は、何よりも価格に訴えたマーケティング戦略を採った。大型化した店舗では、総在庫量も多く、品揃えも多くしなければならない。どれだけ多く集客できるかに存続がかかっているからである。そして、独自の広告を打てるところに強みがある。そのため、新聞等のメディアを駆使して盛んに価格訴求型のプロモーションを行なった。Lockvogel と呼ばれるおとり広告が問題になる。小売店にとっては、ある広告掲載商品でロスを生じても、顧客がついでに他の買い物をしてくれればそれでもとが採れるし、また、広告掲載商品が売り切れても、機能が同じ様な他の商品を薦めればよかった。中心から離れた立地で営業を行なう場合、何よりも顧客の足を店に向けさせなければならない。メディアを駆使した価格競争は熾烈になった。

そしてメディアを介した。“価格の磁石”は強力だった。

そのことは、一つのモデルの寿命を縮めることになった。「おとり」に使われたモデルはそれがどんなに市場導入後間もなくというタイミングであったとしても、市場価格が下がり、利益を得られなくなるので、結局はどの小売業者も安売りに追随しなければならない。こうして新しいモデルが次々に導入されていった。

そして、この時期に海外製品の流入が関を切ったように始まる。それはまずハイファイ製品から始まった。輸入業者は、小売業者に対してある海外ブ

ランドを独占的に提供するという条件で商談を持ちかけた。これは、価格競争を回避しながらいる小売業者にとっては魅力的だった。仕入れ価格は必ずしも安いわけではなかったが、小売価格が低下することもなかったので、十分に利益をあげることができたのである。小売業者にとって、様々な国籍の製品が調達可能になるとグルンディッヒ、テレフンケン、サバなど、名前は知っているが2番手、3番手のドイツのメーカーの製品が、おとり価格の対象になり始めたといわれる。特に、ブランドイメージの良かったテレフンケンの製品は、おとり価格の対象になった。マーケットリーダーなら、小売業者に対して、出荷を送らせるなどの形で圧力をかけることもできるが、中規模のメーカーではそれもできない。スタック・イン・ザ・ミドルの状況が生まれた。5000万マルク程度の販売規模までは、一つのチャンネルにターゲットを置いていればいいが、それ以上の売上を達成しようというときには、複数のチャンネルに流さねばならず、チャンネル間の価格差をコントロールするという課題が生まれるからである。

メーカーは、10000以上にも及ぶ小売業者についての月別の在庫の情報を、1000にも及ぶ商品のタイプについて集めることはできない。小売段階での在庫情報を全く把握できないので、多数のモデルを扱えば扱うほど在庫管理が難しくなった。一方では、価格維持と消費者の嗜好の多様化に適應するために多品種少量生産になることで、生産コストが上昇し、また、一方で在庫管理が難しくなり、売れ筋を見つけること、死に筋商品を市場から撤退させることの判断と実施とができなくなっていく。当時一モデルの市場からの撤退は約2年を目指して行われたがそれはあまりにも悠長すぎた。

小売業者は、100以上ものブランドのハイファイ製品を取り扱うようになった。これは、熾烈な価格競争を戦いながらも、モデルとブランドの多様化を行なうことで価格競争を間隙を縫って回避したいしようという思惑を背景にしていた。ハイファイ市場では、メーカーはあるカテゴリーで5—10%のシェアを達成すればそれはすでにマーケットリーダーとなった。その中で、ドイツのメーカーのマーケットシェアは徐々に奪われていった。

メーカーとともに疲弊したのは、ここでも中小の専門小売業者であった。価格競争に巻き込まれた小売業者は、協同購買組織を通して、協同購買組織のブランドでモデルを開発するようメーカーに要請した。当初は、3つほどだった協同購買組織は、「おとり」の対象にならない独自のモデルを得るようになった。ドイツの主要なメーカーはすべて、協同購買組織専門に生産を行っていた。しかし、協同購買組織は、自分たちのチャンネルでしか売れないブランドであることを盾にとり、メーカーの足元をみて、更に価格を下げるように圧力をかけてきた。そのうち、協同購買組織が次々結成されると、個別のブランドに最低生産規模を達成することは不可能になり、協同購買組織専門ブランドの生産も不可能になってきた。

(2) 悪化した修理サービス

こうした中で、ドイツのメーカーが強みを発揮できたのはカラーテレビ市場においてであった。流通チャンネルのドラスティックな変化が起こった時期がちょうど白黒テレビからカラーテレビへの世代交代の時期にあたった。1962年には、アメリカでカラーテレビの販売が始まり、日本もそれに続くがドイツでは1967年であった。PalとCcamの2種類の規格があり、規格の統一をめぐる導入が遅れたためである。ヨーロッパ諸国では、これらの2規格以外にも、それぞれの国にそれぞれの規格があり、規格の面から、多くのフラグメンタルな市場に分断されることになった。そのことは、当初はドイツのメーカーにとって幸いするかと思われた。

しかし、カラーテレビの導入期には故障が非常に多く、多様化したチャンネルで修理サービスをいかに実現していくかをめぐりメーカーは多に混乱した。また消費者にとってもどの機種が故障しにくいのか、どのような修理サービスを得られるかについての情報が極めて重要になっていった。テスト誌の記事によると、1972年当時、年に2000万件のテレビの修理が発生していた。西ドイツでは9割の世帯がテレビを持ち、1割に当たる220万世帯ではカラーテレビを所有していたのであるが、平均するとどの家庭でも一年に一回はテレビが故障しているという状態だったことになる。カラーテレビは、

表1 テレビの修理に関するアンケート調査結果

企業・ブランド名	Blau- punkt	Grundig	Loewe- Opta	Necher- mann	Nord- mende	Philips	Quelle	Saba	Sie- mens	Tele- funken	総 計
調査対象: 1700 名 35 白黒所有者: カラー所有者 = 913: 787	白黒 カラー 82 60 9 7.5	白黒 カラー 101 68 11 8.5	白黒 カラー 34 35 4 4.5	白黒 カラー 80 66 9 8.5	白黒 カラー 92 122 10 15	白黒 カラー 98 137 10.5 17.5	白黒 カラー 45 24 5 3	白黒 カラー 81 65 9 8.5	白黒 カラー 34 27 4 3.5	白黒 カラー 112 122 12 15	白黒 カラー 913 787 835 915
修理の件数	86 87	153 100	67 50	141 109	142 147	171 180	66 34	106 88	41 40	180 143	1153 978
無償	16 32	13 41	18 48	22 31	20 55	13 39	33 50	23 41	10 57	19 41	187 435
修理コスト	57 34	59 19	61 12	65 36	55 20	70 31	52 24	61 15	71 16	55 21	60.6 22.8
100 マルクまで	20 26	17 16	15 26	11 23	20 17	14 15	15 12	13 29	16 17	19 22	16.0 20.3
100 マルク以上	7 8	11 24	6 14	2 10	5 8	3 15	0 14	3 15	3 10	7 16	4.7 13.4
待ち時間	47 54	51 36	46 37	40 37	45 48	58 31	43 50	53 42	62 41	41 35	48.5 41.1
3日まで	24 17	22 18	33 27	21 24	29 27	25 27	21 10	28 25	19 29	30 24	35.2 22.8
それ以上	29 29	27 46	21 36	39 39	26 25	17 42	36 40	19 33	19 30	209 41	26.3 36.1
所有者の家庭	51 55	53 43	52 44	65 77	60 62	70 37	76 56	58 50	71 54	48 38	59.8 48.4
修理工場	49 45	47 57	48 56	35 23	40 38	30 63	24 44	42 50	29 46	52 62	40.2 51.6

ソース: Test誌, 1972年6月号

表2 家電製品の修理に関する調査

1. 保証期間中の故障		所 有 率				保証期間中の故障	
カ ラ ー テ レ ビ		43%				19%	
白 黒 テ レ ビ		63%				6%	
ラ ジ オ レ コ ー ダ ー		22%				9%	
カ セ ッ ト レ コ ー ダ ー		42%				5%	
カ セ ッ ト デ ッ キ		29%				3%	
ス ビ ー カ ー 付 ス テ レ オ		30%				7%	
レ コ ー ド プ レ ー ヤ ー		57%				4%	
ポ ー タ ブ ル ラ ジ オ		47%				2%	
カ ー ラ ジ オ		44%				2%	
ラ ジ オ		70%				1%	
2. 修理にかかった時間		通信販売	卸売業者	専門小売	百貨店	メーカー	専門修理業者
半 日		5%	6%	12%	10%	2%	—
1 日		2%	10%	11%	1%	2%	7%
2 日		5%	4%	12%	4%	2%	10%
1 週 間		15%	33%	25%	29%	18%	29%
2 週 間		24%	21%	17%	25%	21%	19%
3 週 間		15%	10%	7%	11%	15%	6%
4 週 間		13%	6%	4%	14%	18%	16%
それ以上		21%	8%	11%	7%	21%	12%
平 均		20	13	12	15	21	16
3. 修理にかかったコスト							
1回以上の修理	か か ら な か っ た	82%	65%	84%	86%	72%	52%
	か か っ た	18%	35%	16%	14%	28%	48%
2回以上の修理	か か ら な か っ た	76%	44%	69%	69%	58%	52%
	か か っ た	24%	56%	31%	31%	42%	48%
4. 修理後の機械の状態							
残りの保証中故障せず		34%	45%	41%	35%	39%	45%
修理後はよかったが残りの保証期間中再度故障		15%	13%	17%	13%	14%	12%
修理後はよかったが保証期間後再度故障		11%	21%	10%	10%	11%	10%
修理後も直らずもう一度修理に出した		20%	11%	11%	16%	14%	10%
修理後も直らず何度も修理に出さなければならなかった		20%	11%	20%	26%	23%	24%

ソース: Test 誌, 1977年3月号.

表3 カラーテレビの修理に関するアンケート調査

カ ラ ー テ レ ビ			
メーカー／ブランド名	故障した製品所有者の比率	平均修理コスト (自分で行った場合を除く):DM	再度購買の意志があるか
Blaupunkt	54	134	84
Graetz	72	123	81
Grundig	63	131	87
ITT/Schaub-Lorenz	56	149	81
Loewe/Opta	65	124	73
Metz	57	133	83
Neckermann	73	150	47
Nordmende	65	133	84
Philips	46	139	92
Quelle	52	160	84
Saba	51	130	89
Sanyo	32	95	81
Siemens	60	137	82
Sony	14	207	99
Telefunken	60	136	86
Wega	62	165	79
平 均	56	135	85

機械の使用年数別構成比

2年以下	21.0%	7～8年	17.1%
3～4年	21.9%	8年以上	17.5%
5～6年	22.4%	平均使用年数	5.1年

ソース: Test 誌, 1984年4月号.

表4 ビデオレコーダーの修理に関するアンケート調査

ビ デ オ レ コ ー ダ ー			
メーカー/ブランド名	故障した製品所有者の比率	平均修理コスト (自分で行った場合を除く):DM	再度購買の意志 があるか
Blaupunkt (VHS)	21	165	86
Fisher (Beta)	29	151	72
Grundig (V 2000)	35	246	86
Hitachi (VHS)	19	135	83
JVC (VHS)	21	209	92
National Panasonic (VHS)	24	151	88
Nordmende (VHS)	27	216	78
Philips (VHS)	43	284	78
Saba (VHS)	23	194	89
Sharp (VHS)	21	122	74
Sony (Beta)	44	317	84
Telefunken (VHS)	23	142	78
	30	231	81

Video の規格			
Beta	40	265	73
VHS	23	172	83
Video 2000	36	256	83

機械の使用年数別構成比

2年以下	73.1%	7～8年	0.5%
3～4年	22.6%	8年以上	0.1%
5～6年	3.8%	平均	1.7年

ソース: Test 誌, 1984年4月号.

白黒テレビに比べて、壊れやすく、修理代が高く、修理の時間が長くなるようになっていた。

テスト誌が行ったアンケート調査に基づき¹⁾、1972年時点までに各解答者が経験したテレビの故障についてみると、6ヵ月のギャランティーの期間中に故障した比率が白黒では18.7%であるのに、カラーでは43.5%と高く、半数近くの故障が6ヵ月以内に起こっていることを示している。（表1。ただし、調査の行われた時点がカラーの市場導入からあまり時間が経っていない効果も考慮しなければならない。）修理代は、カラーについてより高くなっている。また、修理の待ち時間をみると、即座にその場で修理できたケースが、白黒では48.5%であったが、カラーでは、41.1%になり、3日より長くなるケースが、白黒では26.3%であったが、カラーでは36.1%になっている。また、修理が、顧客の家庭で行われたケースが、白黒では、59.8%だが、カラーでは48.1%となっている。

さらに、77年に行われた調査によると（サンプル数2000人、訪問調査）、カラーテレビの所有率が43%で、所有者のうち19%が、ギャランティー期間中に修理に出していた²⁾（表2）。同調査によると、ギャランティー期間中の故障が発生したケースで、修理に出しても一度では直らず、もう一度修理に出さなければならないケースが多く、例えば百貨店で修理が行われたものに関しては、故障したうちの42%がこれに当たった。そして26%は再修理された後に再度故障している³⁾。修理に関しては、卸売業者や、小売業者が比較的質の高いサービスを提供していることが見て取れる。反対に、百貨店、通信販売などのサービスのレベルは低く、メーカーによる修理もそれほど完璧ではないことがわかる。

このことは、カラーテレビの修理が難しくなったか、修理サービスの質が落ちたかを示している。カラーテレビでは、真空管に代わってICが採用されるようになったため、技術体系が代わり、修理が困難になったことが原因に挙げられよう。いずれにせよ、カラーテレビの修理コストは増大し、そのコストはメーカーか消費者かが負担しなければならなかった。メーカーは、

工場出荷時の検査方法を変えたり、部品のモジュールを図りモジュールの取り替えによる修理が容易になるような設計にする、取り替え部品の供給を円滑に行うシステムを作る、また、技術者に、修理のノウハウを教えるプログラムを提供する、小売業者の要件をさらに厳しくするなどの方策を取った。一方、小売業者は取り替え部品の在庫を持たなければならず、修理コストが上昇した。修理コストには、規模の経済が存在し、大規模小売業者と比べて、中小小売業者のコストは高くなりがちで、そのことが、ますます中小小売業者の収益を圧迫したのである。

メーカーと小売店が取引の契約を結ぶ際には、まず、販売供給と支払い条件に関する条件 (Vertriebslieferungs-und-Zahlungsbedingungen (V. L. Z.)) に基づき契約を結ぶ。それには、小売業者が、常設の店に、顧客が手に取ったり、試してみることができるといえるような状態で商品を表示していること、顧客に配送し、またその他のサービスを提供することなどが定められている。メーカーはこれを盾に、サービスの提供を行なえない小売業者との取引を拒否することができる。

修理、ギャランティーに関する法的環境は、AGB (Gesetze über Allgemeine Geschäftsbedingungen) によって定められており、メーカーは、最低でも20年間にわたって部品供給を行うこと、6カ月の間は、無料で修理を行うことが定められている。以前は、工場出荷後6カ月だったものが、1973年の改正後、販売後6カ月に改められた。この無償修理には、以下のような3つの方法がある。

- (1) 流通業者が修理を行い、そのコストをメーカーが支払う。
- (2) 修理が行えない場合、商品を新品と交換する。
- (3) 返品する。

グルンディッヒにおいては、1974年までは、メーカーが、部品を無償で提供し、小売業者が修理にかけた時間に基づき、人件費を計算する形で行われていたが、それでは、情報処理コストがかかりすぎるため、1974年からは、定率保証 (Übernahmegalantee) 制度が採用されるようになった。こ

れは、修理費用として、販売額のうち0.5%は、無条件に支払うというものである。これでは修理費用をカバーしきれないとして、小売業者の抗議にあい、カラーテレビの販売に関して、1%に引き上げられた。この背景には、先述したように、白黒テレビから、カラーテレビへのシフトが起こったときの、修理コストの増大があった。

1970年代後半には、製品カテゴリー別に異なったギャランティー率が設定されるようになっていた。これは、販売部門が、50程度の小売業者のサークルを組織化し、そこから、修理費用に関する情報を収集し、それに基づいて設定された。この結果、工場出荷後のメーカーによる検査では、2—4%の不良品率があり、検査の過程を経て、販売後にも、1—2%の不良品率があった。

（3） メーカーの販売組織の改革

メーカーは、従来の中小小売業者と、新しく台頭してきた大型小売業者との2つの異なったチャネルをうまくバランスしていかなければならなかった。従来の中小小売業者のみに特化すると、採算のとれる生産キャパシティをクリアできず、また、修理などのサービスの提供を援助するためのコストがかかりすぎる。他方、大型小売業者のチャネルに特化するのも、パワーバランスの上からみても、製品戦略上から見ても問題があった。

グルンディットでは、自前の地域販売組織と独立の販売代理店の2つの経路で販売組織を運営するのが難しくなっていた。それは一面では、販売代理店が、結局はメーカーのためではなく、自己の利益追及に走ったからだと言われる。固定価格制度の下ではそれほど問題にはならなかったが、価格競争が激しくなり、プライシングがマーケティング戦略上の鍵になってくると、市場導入後の製品の売れ行きが芳ばしくない時、価格を下げたり、販売促進を行うなどして細やかな戦術が採られなければならなくなってくる。代理店は、当時製品を返品することができたので、売れ行きの良い魅力的な製品をだけを販売し、その他の製品は返品してきた。価格調整を行なうための販売促進費が販売代理店に支払われても、それは、販売代理店の懐に入ってしまう

うことが多かった。そのため、代理店系のチャネルとメーカーの販売組織系のチャネルの間の価格差が生まれてきた。

そこで、地域販売組織に取引を集中させていった。1970年代の始めには、販売代理店と地域販売組織との売上比率は、1対3程度になっていった。1977年には、Freiburgの販売代理店であるMangerが、スイスで、安売りをしたのを契機に、その販売代理店の権利を剥奪する。その後、80年には、ハンプルグのWeide、83年にBree、84年にDeisという順で販売代理店を廃止し、全てを販売部門との取引に乗り換えていった。1993年現在で、グルンディッヒは、約12000の小売業者と取引を行っているが、そのうち、半数の6000を卸売業者を通して、残りの半数の6000とは、小売業者との直接の取引を行っている。

建値制の採られる日本では、利潤の額ではなく、幅を決める方式であるので、価格が変わると、小売業者の仕入れ価格も自動的に下がるが一定のマージンは確保される。この方式なら、市場価格にも対処でき、生産コストを割り込むこともない。グルンディッヒでは、生産部門に計上された利潤を販売部門に回してもらうための5マルクをめぐっての戦いが、常に生産部門と販売部門の間に繰り広げられていたという。

(4) 業績の悪化

グルンディッヒでは、1970年代にもまだ工場プロフィットセンター制が採られていたが、代理店ルートを切ることによって販売自体は、販売部門に移管されるようになり、従来のように工場が在庫量を睨みながら、生産量を調整することはできなくなった。それは、小売市場における価格形成への対処が鍵を握る競争が繰り広げられる市場においては、致命的だった。販売の現場では、低下する価格に適応することで、業績は悪化していったのである。しかし生産部門ではまだ利益を出すことができたので、1970年代に入ってから生産規模の拡大を行なった。問題の根源は生産の規模が小さすぎることであり、生産コストを下げることであれば、シェアを拡大することができるという読みからであったという。結局これが企業の生命を縮めた。海外ブランド

の流入でただでさえ拍車のかかっていた流通段階での過剰在庫を一層増加させることになり、そのことで市場価格が落ち、工場出しの段階では見かけ上利益が出ているように見えても、営業部門での損失が大きくなっていった。流動性に不足する営業部門は、在庫を捌くために、流通業者に対して Valuta の供与による支払い期限の延長を行ない始める。グルンディッヒでは 60 年代には、35—45 日だった Zahlungsziel が、70 年代には、40—50 日に伸びた。1978 年に販売部門を切り離し Grundig Vertrieb GmbH を設立することにより、1980 年までは赤字を粉飾することができた。工場から Vertrieb への販売を行い、工場から販売会社への販売が行われた際に、利潤を計上する。この会計処理によって、工場は利益を出せるが、販売会社では利益を出さない仕組みになっていた。損失がある場合には、販売会社の損失として計上され、グルンディッヒ AG の収支決算には、表面上損失が現われてこないシステムとなった。このような損失隠しのトリックのために赤字は表面化しなかったが、業績悪化は、確実にグルンディッヒを蝕んでいた。

3 最後の戦い

（1）VIDEO 2000 とヨーロッパ＝フォートレス

1979 年には、マックス＝グルンディッヒは、グルンディッヒの株を 24.5% フィリップスに売却した。1979 年には、フィリップスと組んで、Video 2000 を発売した。グルンディッヒは、1971 年には独自のビデオカセットレコーダーを開発し、1978 年までは自社の規格の SVR (Super Video Recording) のビデオを生産してきたが、日本企業との競争には、『ヨーロッパ株式会社』を作る必要があるとして、フィリップスの規格である Video 2000 の下に結集するようにとヨーロッパ企業に呼びかけ、また EC 本部にこのシステムのための資金援助を呼びかけたのである。効果はなかった。マックス＝グルンディッヒの退陣した 83/84 の会計年度には 2 億 8600 万マルクの損失が計上された。

5 年後の 1984 年に、フィリップスは持ち株を 315% にまで増やし、マッ

クス＝グルンディッヒは手元に68.5%の株式を残して、退陣。グルンディッヒにおける経営の主導権は、フィリップスの手に渡る。マックス＝グルンディッヒの株式は財団に保有されており、マックス＝グルンディッヒはAGの社長に在任中は、この財団を通して、グルンディッヒ AGの増資を行ってきた。マックス＝グルンディッヒの退陣した1984年以後は、資本の裏付けがなくなってしまったのである。

しかも、フィリップスの傘下に入ってから、生産部門を疲弊させる利潤の会計処理が行なわれるようになった。フィリップスでは、グルンディッヒの工場プロフィット制とは逆の方法を取っており、それをグルンディッヒでも採用した。つまり、工場では利潤を計上せず、販売側で利潤を計上してしまう方法を取るのである。これは、多国籍企業を運営するに当たってのフィリップスのやり方の適用であった。この方法は、販売力を強化するためには、良い方法で市場全体が成長している時にはシェアの拡大をはかる原動力をもたらす可能性があるが、成長が滞っている時に採用されると、価格を下げることによる売り上げ高拡大へのインセンティブを増大させるので、最終的にはメーカーを疲弊させてしまうことになる。1980年代の初めまでは、フィリップスは、国別に分権化した販売会社体制を取っており、各国の販売会社が利潤を確保できるシステムになっていた。地域部門別でみると見かけ上黒字が計上されているようであるが、全社的な業績は赤字になるといった財務構造は、経営状態を悪化させていたので、中央集権化への着手がなされるようになった。

大がかりな人員削減、製品ラインの絞り込みが行なわれた結果、グルンディッヒの業績は、その後一時回復したが、80年代後半以来、赤字が続いたままである。1995年には、史上最悪の赤字幅を計上し存続の危機が問われている。

(2) テレフンケンの『パートナーシステム』

メーカーが、価格に対するコントロールを失っていく過程で、市場シェアの小さいメーカーは、真っ先に疲弊した。そして、次々とヨーロッパの2大

コンツェルンにより買収されて言った。1978年には、テレフンケンの上半期の Zahlungsziel は、平均して 180 日にも達しており、決算は赤字であった。AEG の 100% 子会社であり、長く赤字補填を受けていたテレフンケンであったが、1978 年にフランスのトムソンに買収されると、赤字の解消に向けて販売組織を改革する必要性が生じた。1981 年、『パートナーシステム』と呼ばれる一種の委託販売制度を導入した。これは、小売業者は、テレフンケンの所有物であるところの商品を売り、それに対してコミッションを得るというものである。これにより、メーカーが価格を指示することが可能になる。現行の競争法ではメーカーはカタログに、価格を載せることを禁じられている。クエレのような小売業者のカタログにだけが価格を載せられることになる。

『パートナーシステム』の内容は以下のようなものである。

- 小売業者は、テレフンケンか、卸売業者と、一つだけ契約を結び、条件は一定。
- 推定年間売上上の 25% を陳列用の商品として小売業者の手元に置く。
- テレフンケンが、在庫費用を負担し、在庫リストと保険費用も負担する。
- 小売業者は、自ら品揃えの選択を行うことができ、4 回の在庫回転率を達成する義務を負う。
- 価格は、パートナーから選出された代表グループとテレフンケンが協同して、市場の実勢に鑑みて一定に定める。
- 売れた商品の決済は、月に一回行う。
- 小売業者は、売上に従ってコミッション（Provision）を受け取る。

基本コミッション：20—23%，ギャランティー費用：1.9%，広告費補助：1.5%，4 半期毎の目標達成ボーナス：2%

- 売上高の大小によるマージンの幅の格差は 3% までに抑える。
- パートナーは自分の商標や店のコンセプトを保つ。

テレフンケンは、まず、価格を安定させ、費用をカバーできる流通マージンを確保して、小売業者が顧客に対し専門的なアドバイスと十分なサー

ビスを提供できるシステムを作ることによって専門小売業者にとってのプレゼンスを高めることを狙いとしたのである。また、多すぎる製品ラインの絞り込みが目標となった。また、市場に関する情報、在庫情報を透明にすること、市場のニーズに近い品揃えと生産調整を潤滑にできるようになることが、動機であった。小売店が手元に持っているテレフンケン在庫がはけるまで待たなければならなかったので、『パートナーシステム』の導入の準備には1年半以上かかった。『パートナーシステム』の導入後間もなく5000の小売業者が契約を結び、6カ月間で、その数は7000に達した。

しかし、『パートナーシステム』は、競争法15条の固定価格制を禁止した条文に抵触するとして、カルテル庁の勧告を受けた。HGBによって、委託販売は、限定された製品について認められている。価格指定が可能になる。ガソリンスタンドや、車のディーラーシップに関して見られる制度であるが、それらは唯一のブランドを取り扱う独自のチャンネルであり、他のブランドも取り扱う非排他的チャンネルで委託販売を行なうことができるかどうかが議論された。最終的には、連邦裁判所の判決によりこのシステムが認められることになった。

『パートナーシステム』により、まず、小売業者のテレフンケンの評価が向上した。業界誌『マルクトインターン』が毎年行っている小売業者へのアンケート調査によると、1980年には、18位であったテレフンケンが、『パートナーシステム』の導入後の1982年にはメッツに次いで2位となり、1983年には1位になっている⁴⁾。1982年に家電専門市場調査機関、BBEが行った調査によると、パートナーシステムに参加した小売店の財務状態がそうでないところよりも優れていることがわかった。

かつては、価格競争を避けるために小売業者グループごとに異なったモデルを開発するようになっていたが、価格競争に巻き込まれないですむのでモデルの数を絞り込むことができるようになった。さらに、在庫情報を確実に収集することも可能になった。3カ月の間、支払いが据え置かれるシステムは、赤字の財務状態の悪い状態にある企業にとって、無理なシステムのように

に思えたが、かつて 180 日と比べると格段に向上したことになるのである。

（３） グルンディッヒにおける変革

テレフンケンの『パートナーシステム』をまねて、グルンディッヒでも 1983 年に、『デポシステム』が採用された。これが大失敗に終わった。テレフンケンのように市場シェアが小さく、機種への絞り込みが可能な場合は、在庫リスクをメーカーに移管することも可能であったが、グルンディッヒの様に、多くのモデルを抱えたメーカーがこれを行なうとたちどころに業績が悪化してしまう。

その後、グルンディッヒは、卸売業者を通してのチャネル向けに、E. M. A. (Elitemittelstandsaktivität)、専門小売業者に対してのチャネル向けに G. F. I. (Grundig Fachhandelsinitiative) というプログラムを導入した。このプログラム用のプロダクトライン、『シティーライン』を新たに設けた。これは、『パートナーシステム』とは違い、委託販売の形式も採らず、価格の固定も強制していないが、在庫や価格に関する情報を共有しようという目的で設置された。まず、メンバーの小売業者と卸売業者に選出された委員により Händlerbeirat を組織し、新製品の導入に関してメーカーと意見を交換し、価格を決める。ただし製品開発に関しては、Beirat は権限がない。小売業者は、現在顧客が何を求めているかをよく知っているが、将来何を欲するかに関しては、無知で、返って、現在に引かれた見方を取りがちであるという見解からである。

また、このプログラムは、修理サービスのコストをフルカバーするシステムでもある。1980 年代に、様々な試行錯誤が重ねられた結果、中小小売業者のサークルに対し、総費用保証 (Vollkostengalantee) を提供するシステムが構築された。これは、販売後 6 カ月にわたる修理のコストを全部グルンディッヒがカバーする制度である。このコストには、取り替え部品のコスト、輸送費、人件費が含まれる。このために、修理のデータの集積を行い、保証を行う Orga Data が組織された。ギャランティーの対象になる故障が発生した場合、小売店は、修理を行い、そのデータを Orga Data にレポー

トする。Orga Data は、それを処理し、費用の支払いを小売店に対して行う。また、故障に関するデータを集めて、グルンディッヒに報告する。これは、修理コストの重圧に悩んでいた中小小売業者の支持を得ることになった。この制度は、メーカーと小売業者の間の信用のもとに成り立つ制度である。なぜなら、小売業者の提出する請求書は、まちまちで、ある故障が本当に起こったのか、修理が適切に行われたのかどうかを、厳密に定義することができないからである。しかし、総費用保証の提供を継続取引可能な中小小売業者に限定することで、悪質なチートは防げるという。

1960年代から70年代にかけて起こった流通構造の変化は、ドイツのメーカーの流通システムを混乱させ、メーカーはその変化に対応することができずに衰退していったのである。一番致命的だったのは、メーカーが情報に関するコントロールを全く失ってしまったことにある。流通システムは単にメモを物理的に移転させるしくみではなく、情報を伝えるしくみでもある。どのようなシステムが構築させるかで伝達させる情報の量や質、スピードには差が生じてくる。流通在庫に関する情報も、修理に関する情報もメーカーにフィードバックされなくなっていった。それまでのシステムでは、工場に在庫を集中させ、その在庫量が何よりも市場の状況を伝える情報源となっていた。しかし、競合するブランドが増え、モデル数が増え、流通段階での在庫量が増え、価格の変動が激しくなるとそのやり方では、十分な情報を得ることができない。ドイツのメーカーはすべての戦いが終わった後でそのことに気が付きはじめたのだった。

- 1) Test 誌 1972 年 6 月号
- 2) Test 誌 1977 年 3 月号
- 3) 同上
- 4) absatzwirtschaft 誌, 1983 年 10 月号

(一橋大学専任講師)