

重複流通チャネルにおける価格政策

岩澤 孝雄

はじめに

いわゆるマーケティング・ツールの中で価格戦略が占める地位には大きなものがある。近年、特に激化しつつある「価格競争」の局面で、それにどう対応するかは企業のマーケティング担当者にとっては重大な課題である。

本稿は、価格戦略でも二重価格の発生メカニズムについての分析に焦点を当てた。なぜなら、この問題はきわめて今日的な意味をもつものと考えられるからである。本分析は不十分なものではあるが、一連のストーリーとしては意味があろう。

1. 二重価格問題とは

そもその問題は昭和44年5月26日、公取委事務局長通達として出された『不当な価格表示に関する不当景品類及び不当表示防止法（＝景表法）第4条第2号の運用基準』にはじまる。基本的には、一部の商品の価格が特に安価であるかのように示すため、市価よりも高い価格を市価と称して当該商品の販売価格に併記するなど不当な価格表示を防止しようとするものである。

運用基準では前述した景表法第4条第2号の規定（商品または役務の価格その他の取引条件について、実際のものまたは当該事業者と競争関係に

ある他の事業者に係るものよりも、取引の相手方にいちじるしく一般消費者に誤認されるため、不当に顧客を誘引し、公正な競争を阻害するおそれがあると認められる表示）により禁止される不当表示に該当するおそれがあるものを8類型ほど提示している。

昭和45年に発生した松下電器のカラーTVに対する消費者の不買運動は、メーカーが設定する希望小売価格からの割引率が消費者ごとのバラツキが大きかったことから、消費者からの価格不信が表面化した。このとき公正取引委員会が行政指導として提示したものは、

- ①希望小売価格（メーカー設定による価格）から15%以上値引きしている店が全国の小売店の2/3以上を占めるか
 - ②希望小売価格から20%以上値引している店が全国の小売店の過半数を占める
- 場合には「希望小売価格」それ自体が不当で、したがってメーカー設定による希望小売価格を引き下げるというものであった。

いうまでもなく、わが国の価格構造は米国に見られるようにメーカーは工場出荷価格を決め、流通業者は自分の必要利益を上乗せして販売価格を設定するというマークアップ方式ではなく、メーカーが希望小売価格設定し、それから各流通段階の必要利益を考慮して生産、流通の価格体系を決める場合が多い。そこで、メーカーはみずから設定した希望小売価格を実際の市場でなるべく安定

いわさわ たかお 横浜市立大学

〒236 横浜市金沢区瀬戸22-2

させ、そのことによって流通段階（卸・小売）の必要マージンを確保すべく努力を流通業者から要請されることになる。

独占禁止法では再販売価格の維持は一部の商品を除き「当然違法」という判断がされるため、小売店にメーカー希望小売価格を守らせるべく強制することはできない。

またメーカー間のシェア競争もあるため生産を過少にして「供給不足」(ハングリー・マーケティング) 政策もとりにくく、したがって市場でのシェア競争を激化させ、メーカー希望小売価格の市場での乱れが増大し、前述の不当表示問題をひきおこす。

そこで、価格戦略をどうするかという問題になる。なお、本稿で分析する二重価格のメカニズムは家庭電器製品のケースを念頭におき、家電系列店と系列外の家電量販店とのあいだの競争を基本にしている。こうした量販店が流通に介入した結果として二重価格問題は一層発生しやすい市場環境になっていることは、単に家電業界だけの固有な問題ではないであろう。

2. シミュレーション・モデルの構築

家庭用電器製品（以下家電品と略）の流通機構には重要な特徴がある。それはメーカー系列小売店（以下系列店）と系列外の家電量販店（以下特殊店）の2つの流通経路が存在することである。そして多くは、同一メーカーの製品について上記の流通経路間に相当の価格格差が発生すること、さらに、いずれの経路においても希望小売価格と実売価格とのあいだに乖離が発生することが同時におこるというものであり、これが前述した不当表示に該当する問題になる。

(1) 基本的な考え方

以上の実態を考慮して、本稿でのシミュレーションは

a. 系列店、特殊店のそれぞれについて、希望小売価格と実売価格との乖離がどうなるか

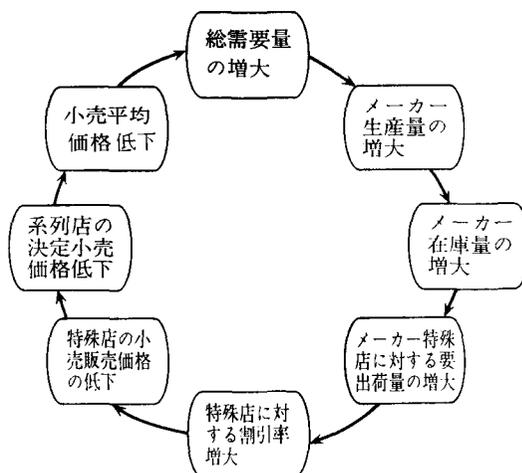


図1 基本的フィードバック・システム

b. 系列店と特殊店とのあいだの実売価格の格差はどうなるか

この2つの問題について発生メカニズムの分析ができるモデルを構築しようとするものである。全体を通じて、モデルとしての骨格は図1に示す。

基本的には、市場における全体の小売価格の低下があるとそれに対応して総需要量は増大する。それがメーカーの生産量増大、在庫増を通じて、メーカーの特殊店に対する要出荷量を増大させる。

この要出荷量というのはメーカーの在庫管理の必要性からの特殊店に対する出荷要求である。いうまでもなく、このときにはメーカーの要出荷量と特殊店の購入量との関係で「相対取引による割引」が発生する。これが特殊店に対する割引率の増大をもたらすことになる。

特殊店は、この割引に加えてわが国に特に強く認められるリベート体系による「数量リベート」も加えて仕入コストを低下させ、結果的に実売価格を引き下げることが可能になる。

特殊店の実売価格は系列店の価格設定に影響を与え、系列店の実売価格の低下、その結果として小売段階での全体の平均価格が低下することになる。

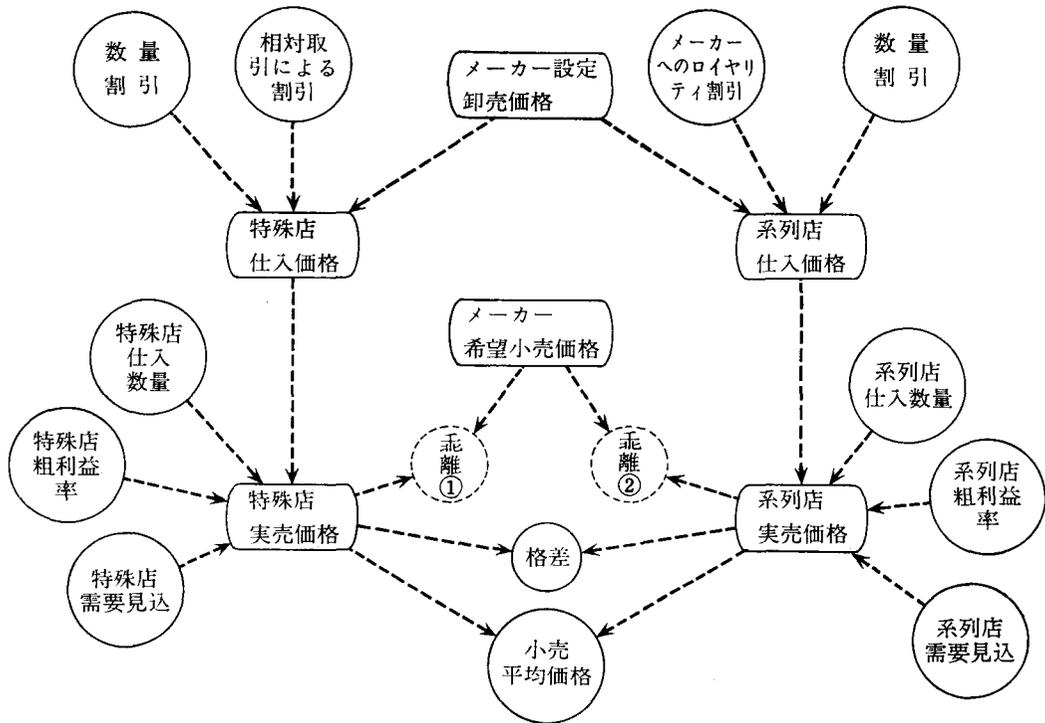


図2 価格決定メカニズム

このモデルは全体の小売価格の低下が総需要の増大を規定している“成長型”のモデルであるが、しかし、需要には単なる価格志向需要だけでなくサービス志向需要もある。したがって、このサービス志向需要が増大すると価格低下のみによる単純な総需要増大とはならない。

(2) 価格決定のメカニズム

価格決定メカニズムは図2のとおりである。基本的には、いずれの流通経路においても必要とする粗利益率と仕入価格（数量、取引レポートで変動する）とで実売価格が決定される。

一般的に二重価格が発生するのは特殊小売店が受ける各種の割引による仕入価格の低下、必要粗利益率の低下等により実売価格の引下げを重点戦略にするのに対し、系列小売店はそれほどの引下げができないことによるものと考えられる。

なお、相対取引による割引きとは、メーカーが新製品を市場に導入することにより発生する旧型機種在庫負担を軽減するために、一定の在庫を

出荷したいと考えるのに対して、特殊小売店はそれに対する割引き率を考慮して、メーカーの出荷要求に応じるかどうかを検討するさいの割引き率である。この問題については、本シミュレーションではテーブル関数で与えてある。

系列小売店に対するロイヤリティに対する割引きとは、単に数量割引のみではなく、支払条件やメーカーの販売促進への参画とかのいろいろな割引きに対応するものである。後述するシミュレーションでは、この割引率はゼロとなっているので実質的には無意味としてある。

(3) 系列店と特殊店の差別化

メーカーの流通チャンネル政策として、2つ以上の経路をもつ場合は、経路間の「差別化」を明確にすることがきわめて重要である。

この点に関して、乗用車の場合には複数の経路間に明確に差別化された製品を供給することにより経路の差別化を行なっていることは周知の事実である。そして、このような差別化が不十分な場

合には経路間競争が激化して市場での小売価格の安定は乱れ、小売店の利益は大きく損なわれることになる。

さて、本稿での特殊店と系列店との差別化は、新製品の系列店への優先的供給によって図られている。

メーカーは一定の時間間隔で新製品を市場に導入するが、そのさいには上記の「差別化」等が適用される。

図3では新製品が市場に導入されたときの市場における機種構成が示されている。そして、いま述べたように、新製品は系列店に優先的に提供され、旧型化した機種は前述した相対取引による割引等を通じて特殊店に提供されるということになる。

このような差別化を導入したのは、一般に系列小売店が、消費者の価格志向需要にのみ依存することには無理があろうし、事実、消費者が系列小売店（多くは近所の電器店と認識されている）を選択するのは新製品志向の需要やサービス志向の需要であることが、多くの調査で実証されているからである。

ただし、現状として新製品が特殊店の店頭で陳列される早さは系列店とあまり変わらないといった問題があり、新製品の導入期間が短縮するほど系列店と特殊店との価格競争が激化するという見方もされている。そうだとすると、系列店を特徴づける需要はサービス志向需要ということになるだろうから、この性格をもつ需要をモデル中に用意する必要がある。

(4) 需要の性格

そこで、本モデルでは需要の性格として3つのタイプの需要を設定している。図4では価格志向サービス志向、新製品志向の需要である。それぞれのタイプの構成はパラメーターで与え、需要の構成化自体もシミュレーション項目としている。

モデル中では系列店、特殊店それぞれが機種別

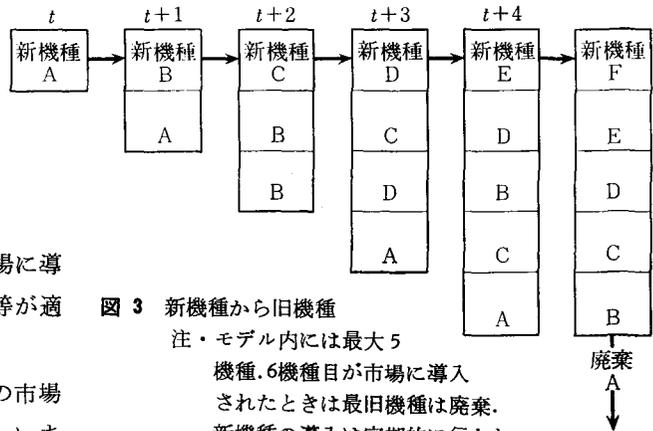


図3 新機種から旧機種

注・モデル内には最大5

機種、6機種目が市場に導入されたときは最旧機種は廃棄。

・新機種の導入は定期的に行なわれる。

在庫をもち、その機種別在庫と各需要タイプは以下のように対応するものとする。

①系列店におけるサービス志向需要

総需要から配分された系列店サービス志向需要のうちの旧機種需要は系列店における旧機種在庫と比較される。需要が過剰の場合は過剰分は中機種需要と合算され中機種在庫と比較される。さらに中機種需要が過剰の場合は、それが新機種需要に合算され新機種需要と比較される。ここでさらに需要が超過している場合は翌期の新機種需要に繰り越される。

②特殊店におけるサービス志向需要

旧機種—中機種—新機種と需要と機種タイプが対応を変化させてゆくのは系列店と同様であるが、特殊店では最終の新機種需要が在庫を超過する場合は系列店のように翌期の新機種需要ではなく総需要に繰り込まれる。サービス志向需要は特殊店には止まらないことになる。

③系列店における新製品志向需要

新機種需要を系列店の新機種在庫（サービス志向における系列店の新機種需要対応分を除いたもの）で対応。需要超過分は次の期の新機種需要に合算される。

④特殊店における新製品志向需要

サービス志向需要の場合と同じ

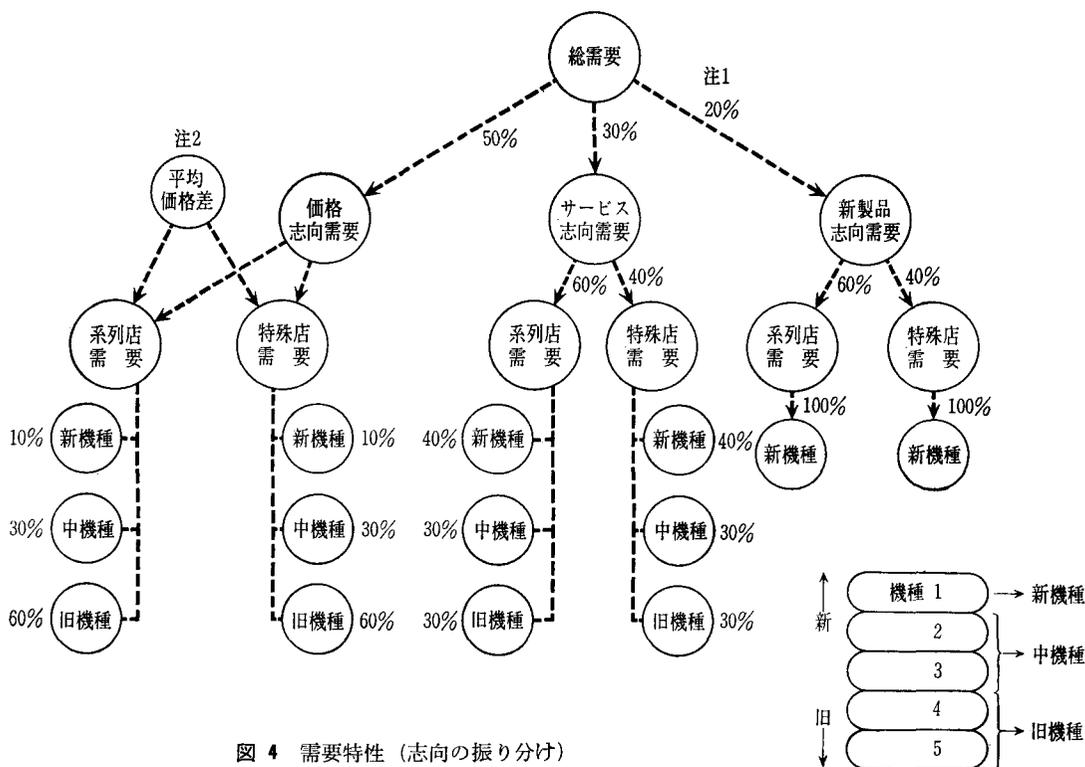


図 4 需要特性 (志向の振り分け)

注 1. 図中の数字はオリジナル・モデルでの数値 (可変)

注 2. 系列店に比べて、特殊店の平均価格が安いほど
価格志向需要は特殊店に多く振り分けられる

⑤系列店における価格志向需要

旧機種需要は系列店の旧機種在庫と比較される (いうまでもなく、サービス志向需要に対応した旧機種分を差し引いた旧機種在庫)。需要が超過している場合は50%は中機種需要に移行し、残りは総需要に回る。翌期への買い替えである。

同様に中機種、さらに新機種と、超過需要の50%は総需要へ繰り入れというシステムである。ただし系列店における新機種需要に対する最終的な超過分は系列店の翌期の新機種需要となる。

⑥特殊店の価格志向需要

旧機種—中機種—新機種と需要超過の50%が移行するしくみは上記と同様であるが、最終的な新機種需要に対する超過分は総需要に繰り入れられる点が特殊店の場合の特徴である。

以上を総合すると、新製品志向需要、サービス

志向需要について、系列店への配分が大きいこと、それらの需要は結局は系列店内で吸収されることに特殊店との差があることと言える。

なお、総需要については固定的需要として1週間1万台 (月間4万台) を与え、これに超過需要の総需要繰入れ分が加算される。これは生産ラインの安定操業を前提にしている。また、市場での平均小売価格が低下した場合には

価格下落率 =

$$\frac{\text{前期の平均小売価格} - \text{今期の平均小売価格}}{\text{前期の平均小売価格}}$$

に対応して総需要増加率がテーブルで設定されている。

3. シミュレーションからの示唆

まずはじめに、オリジナルな動きを見る。図5

では定価15万円のTVは特殊店での価格差4.4~4.8万円，系列店で4万円~4.3万円程度であることがわかる。

(1) 新製品導入タイミングの影響 (図6)

新製品導入のタイミングを長期化することにより系列店と特殊店の価格差は相当圧縮することが示されている。

新製品の発生タイミングが短縮化すると，新製品への切替えが小売在庫で不十分なまま次の新製品を発生し，結果的に新製品志向需要に対する品不足が発生することになる。

その結果，新製品は系列店，旧製品は特殊店を中心に需要への対応が図られ，メーカーの旧製品の出荷要求量はあまり大きくならないことから，特殊店に対する相対割引はそれほど大きくはならず，オリジナルに比べれば定価との価格差は若干減少することが理解できる。しかし系列店，特殊店間の差はかえって増大しているように見られる。

新製品導入のタイミングを延長すると系列店，

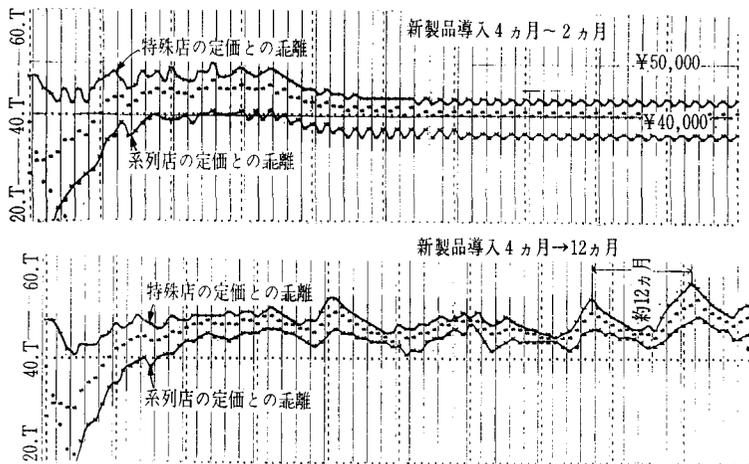


図6 新製品導入タイミングの変動

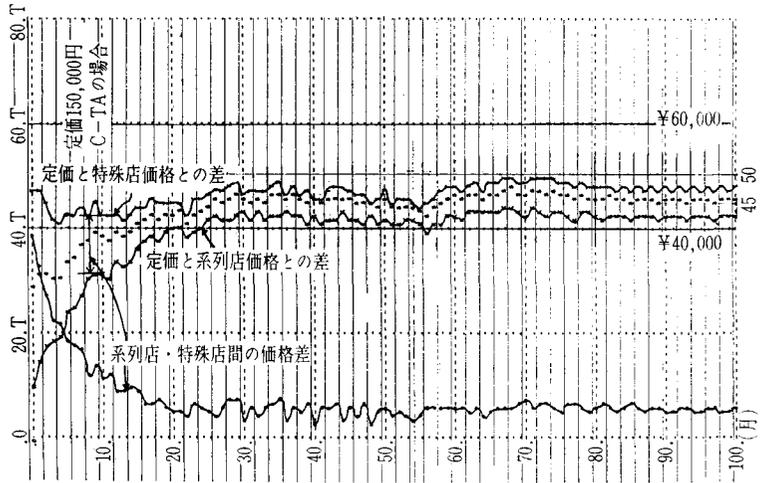


図5 オリジナル・モデルの動き

特殊店いずれも定価との価格差は増加するけれども，系列店，特殊店間の差はかなり圧縮されていることがわかる。

以上を考慮すると新製品の導入タイミングは，旧製品との代替可能性（差別化の程度）を見定めながら慎重に決定しないと，市場での価格問題をひきおこす可能性が大きいということであろう。

(2) 店間価格差ゼロのシミュレーション(図7)

図7は特殊店・系列店いずれも定価との差が5万円，ただし店間価格差ゼロという状況である。

このシミュレーションは，図4において価格志向50%，サービス志向30%，新製品志向20%という配分を，それぞれ20%，50%，30%に変更したものである。この需要特性の構成の変更は，結局，系列店で重点的に対応できるサービス志向需要の増加ということである。

前述したように価格志向需要は，店舗間の平均価格差で系列店，特殊店間に配分される。そこで，全体としての価格志向需要が減少し，その結果，特殊店

での相対割引や数量リベート等による仕入コストの低下，平均売価の低下，その結果としての平均価格差の増加，それによる店舗間価格差の上昇というメカニズムは，価格志向需要の全体的な減少で十分に機能しなくなっているということで説明がつくであろう。

(3) メーカーの在庫管理 (図8)

最後にメーカーの生産レイトの決定を需要見込台数だけで設定するとどうしても供給過剰になりがちであることから，前述した相対割引などによる価格混乱が発生する。

図8はメーカーが在庫管理をしながら生産レイトを決定するシステムを導入すると，店間価格差が圧縮され，同時に定価との格差も低下していることを示している。

これまでのシミュレーションの中ではメーカーの価格政策としては最も好ましいと思われる成果となっている。

さいごに

価格政策のマーケティングに占める比重は大き

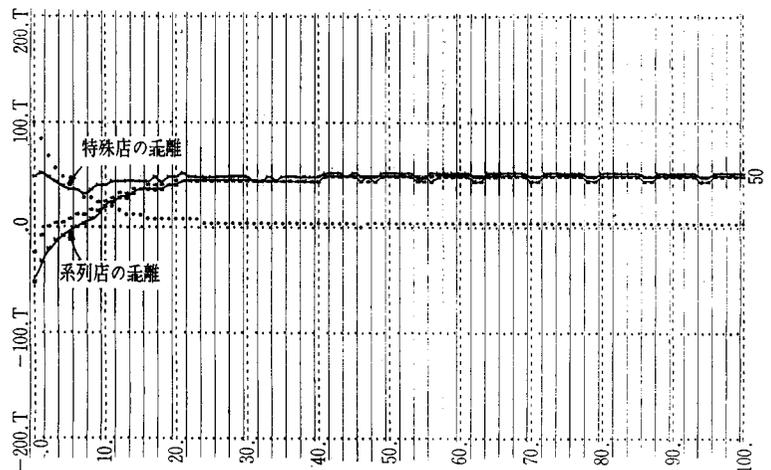


図7 夜間価格差ゼロのシミュレーション

い。前述したように日本の価格制度は市場における価格安定を通じて小売業者に一定のマーゲンを保証することが，小売のメーカーロイヤリティを高め，それを通じて安定したマーケティング・システムが構築できるという面が少なくない。

本稿でのシミュレーションは，新機種が導入されても，その価格は旧機種と変わらず，むしろ需要特性からの影響から考慮していないという不自然さがある。その意味では，まだまだ十分なモデルとは言い難いが，複雑なフィードバック・ループの入り混った問題をシステム的に分析するには，SDという手法が有効であることは諒解できるのではないと思われる。

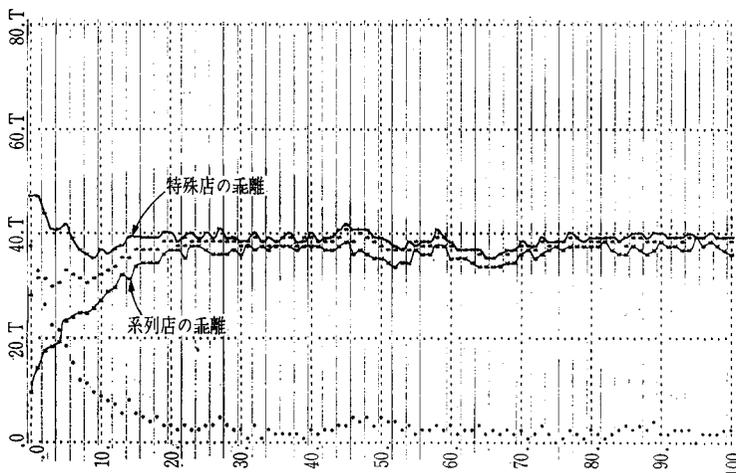


図8 メーカーが在庫管理しつつ生産レイト決定の場合