

家電量販企業の競争分析

An Analysis of Competition in Mass Retailer of Consumer Electronics

松本 行真・*植田 好美・大勝 陽平
福島工業高等専門学校コミュニケーション情報学科
*(株)サンモアテック

Michimasa Matsumoto, Konomi Ueda and Yohei Daikatsu
Fukushima National College of Technology, Department of Communication and Information
Sunmoretec Corporation
(2009年9月18日受理)

In recent years, the scale of the circulation market of consumer electronics hardly changes for around 7.5 trillion yen. However, the structure is changing. In recent years, in the circulation market of consumer electronics, the shares of the mass retailer of consumer electronics has increased, and a share of the local consumer electronics shop has reduced. In the industry of consumer electronics mass retailer, the share of a higher company in the industry will spread year by year. And it is thought that reorganization in the industry by mergers and acquisitions and the company unification will advance more and more in future. In this study, I analyzed the outside factor and inside factor of the industry of consumer electronics mass retailer with an existing frame. A purpose of this study is to consider the directionality of the future problem and development of the mass retailer of consumer electronics from those results.

Key words: mass retailer of consumer electronics, circulation market of consumer electronics, the industry of consumer electronics mass retailer, circulation of consumer electronics

1. はじめに

1970年代頃までは家電商品は家電専門店によって販売されるのが一般的であったが、流通チャネルの多様化や各業態での取扱品目の拡大等により、家電は家電専門店という構図が変化した。特にエレクトロニクス技術の進歩による商品構成の拡大・商品の大型化、品揃えの総合化等が進み、家電量販店のシェアが年々増加している。さらに、近年のヤマダ電機の急成長も一因となり、家電量販業界は上位集中化が進み、2005年には上位企業10社合計の売上高が国内の家電販売額に占める割合は6割を超える。M&Aにより業界上位の企業が下位の企業を連結子会社化し、企業規模を拡大していく動きも活発で、各企業は生き残りをかけてさまざまな活動を行っている。競争が激化する家電量販業界で勝ち残るには、企業は今後どのような活動を行えばよいだろうか。

本研究の目的は、マーケティング分野における既存のフレームを用い、家電量販業界の外部要因や内

部要因を分析し、その結果から家電量販企業の今後の課題と展開の方向性について考察する。

2. 既存研究と本研究の位置づけ

家電業界の販売チャネルは、戦後長く、各メーカーが持つ(ナショナルショップ等の)系列店が中心であり、その流通系列化について佐藤(1993)は、メーカーの流通系列化や量販店との取引慣行の変化を明らかにし、専門量販店の成長自体がメーカーと量販店の関係を変化させたと論じている。これは家電販売が、メーカー系列小売店から系列外の大型店での販売が一般的になったことを示している。堀田(1999)は、家電流通システムの課題を考察し、家電流通システムが、メーカー主導から小売店、消費者主導へと変化していると論じている。このことから、本研究における分析対象がメーカー側ではなく、小売店、消費者側になることがわかる。斎藤(2004)は、メーカーの流通・価格管理政策や、流通系列化

の見直しについての分析を行い、メーカー・流通業者間で新しい取引関係の構築が求められると論じており、本研究の分析をする上で、売り手・企業間の関係は着目すべき点である。大内(2008)は日本の家電流通研究の現状と研究を進化させる上で検討すべき5つの論点を提示し、市場特性や製品特性、産業におけるメーカー間の水平的な競争関係とメーカー—流通業者間の垂直的な競争関係が、流通構造を規定する可能性があるとし唆している。

家電量販業界の競争に関する論考については、中嶋(2005)が、福岡市を例に出店戦略と総合化戦略の視点から、地方中核都市でも中心市街地で家電量販店が成立すること、品揃えの総合化をする動きがあるとしており、このことは各企業の立地戦略を考察する上でとても重要になる。大森(2006)は、業界の競争戦略を分析し、既存の研究が求める持続的競争優位の源泉の有効性には限界があり再考が必要なこと、競争優位から共存優位を迫及する戦略へと転換するための枠組みを提起している。中嶋(2006)は、販売会社制度のあり方について、販売会社は新製品の情報提供や新製品の販売量の確保等を強化することで、メーカーと小売の仲介役を果たせると結論づけている。植田(2007)は、家電流通の上位集中化に焦点を当て、家電流通が再編され上位2社程度しか利益計上ができなくなることによって、メーカーの価格主導権が奪われ、その結果としてメーカー再編が生じる可能性について論じている。本研究ではこのことをふまえ、これまであまり論じられなかった家電流通とメーカーとの価格交渉力の関係も分析していく。ちなみに中嶋(2007)では、家電流通のどの段階でどのようなパワーが行使されるかを分析し、メーカーから川下である家電量販店にパワーは移り、その中の上位の家電量販店にパワーが集中しつつあると論じている。

また、『家電流通の構造変化 メーカーから家電量販店へのパワーシフト』(中嶋、2008)では家電流通の構造変化の牽引役を果たした家電量販店の戦略分析に焦点を当て、メーカーから家電量販店へのパワーシフトとその原動力を検証している。家電流通に関する文献のうち、内容が新しく本研究に近い内容である。

既存の研究では、家電販売の主流が家電メーカー

の流通系列化から家電量販店へ移ったこと、メーカーと家電量販店の関係の変化や今後のあり方について論じているものが多い。家電量販業界に関する研究の主な視角は、業界内の競争激化、上位集中化、差別化された多様な競争である。しかしながら、近年の急速な企業活動の変化やM&Aについて論じられているものは少ない。特に、2002年に設立されたエディオンや、これまで上位企業ではなかったケーズホールディングス、関西でのシェア首位の上新電機等に触れている研究は少ない。そこで本研究は、家電量販業界のシェア6割超を占める上位企業8社全てを取り上げ、現在の家電量販業界の状況を外部環境、内部環境より明らかにし、SWOT分析により家電量販企業の今後の課題と展開の方向性を導き出すことを目的とする。

3. 家電流通市場の現状

本章では、家電流通市場についてのこれまでの動向と現状、市場内での家電量販店の位置づけ、家電量販市場の現状を捉え、さらに家電量販企業の概要について企業ごとに論じる。

3.1 市場の動向

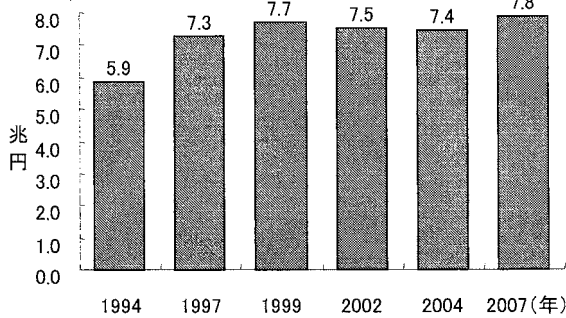
(1) 商品構成の拡大

家電流通の商品構成は、電球や乾電池等の消耗品から、テレビやエアコン、洗濯機等の高額で大型の商品まで幅広く存在する。近年の商品構成は、エレクトロニクス技術の進歩により拡大し、高機能・システム化・情報機器化・ネットワーク化等、従来の家電という枠を越えて大きな広がりを見せ、それに伴う売場面積の増大も要請されている。

(2) 家電流通市場規模

商業統計によると、国内家電流通市場規模は約7兆8,487億円 となっており、近年は7.5兆円前後から大きく変化していない(図表1)。

図表1 国内家電売上高の推移



出所：商業統計「電気機械器具小売業」年間商品販売額

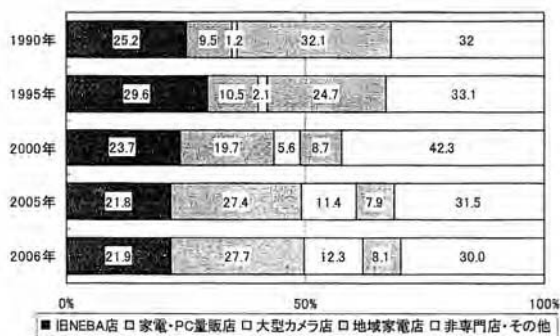
しかし、商業統計は、家電およびPC専門店(ソフトも含む)の売上高であり、非家電専門店での家電売上高は含まれない。他の統計はというと、2005年に解散した日本電気大型店協会(略称NEBA、以下NEBA)の統計は、加盟社のみ合計売上高であり、非家電商品の売上高も含まれる。チェーンストア協会や百貨店協会の統計は、協会ごとの分類によるもので、正確な市場規模とはいえない。つまり、家電流通市場の市場規模を正確に把握できる統計は現状存在しないといえる。

そこで本研究では、一般に信頼度が高いとされる商業統計「電気機械器具小売業」の年間商品販売額を家電流通市場の規模として、以下論じていく。

(3) 流通チャンネルとチャンネル別シェアの推移

図表2は、家電商品メーカー販売出荷ベースでのチャンネル別シェアの推移である。地域店が衰退し、量販店が拡大している構図が確認できる。

図表2 チャンネル別シェアの推移(単位:%)



出所：『家電流通データ総覧』

家電の流通チャンネルの分類は、家電・PC専門店(家電製品売上高が全体の50%以上)と非専門店(同50%未満)に大別し、非専門店はこの研究対象外とした。旧NEBA加盟店(ケーズデンキ、ベスト電器、上新電機等)は、2005年に解散したNEBA(日本電気大型店協会)に加盟していた企業である。NEBAは家電流通業の合理化、近代化、良品・適切価格で消費者の生活向上に寄与することを設立趣旨とし、共同仕入等の経済行為やカルテル行為はしないことを明示していた。ところが、家電流通市場の旧NEBA店のシェアは下がり、解散となった。その要因の一つは、家電・PC量販店(非NEBA店)(ヤマダ電機、コジマ等)といった、NEBA非加盟の大型家電量販店である。これらは価格訴求力や集客力の強い企業が多く、シェアを伸ばしていた。また、大型カメラ店(ヨドバシカメラ、ビックカメラ等)は都心部に展開し、カメラ店をベースに大型化した企業の存在もある。大型カメラ店における現在の取扱商品は映像系・情報系商品だけでなく家電品全般であり、若者やサラリーマン等を対象に圧倒的な集客力を誇る。地域家電店は、メーカー系列店や混売地域店等のいわゆる街の電器屋であり、小規模店舗が多い。後継者不足、価格競争力低下や新規商品導入力の弱さ等が要因となり店舗の閉鎖が目立つ一方、地域店ならではのきめ細やかなサービスが出来るという利点もある。

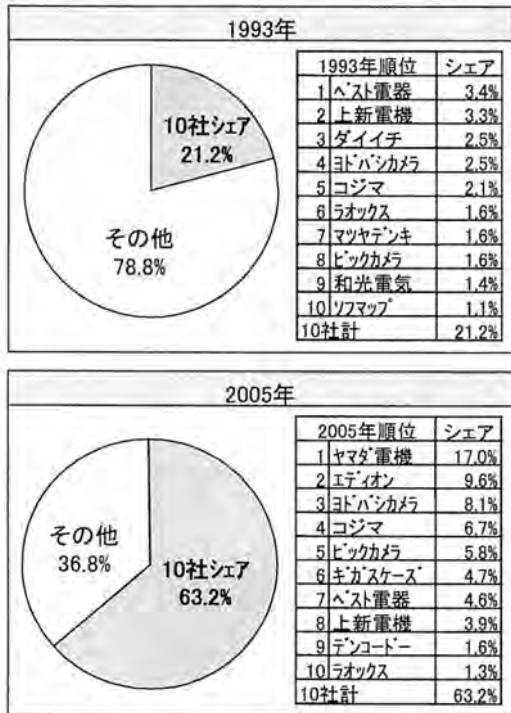
(4) 店舗大型化の進行

家電量販店の店舗大型化の進行は、商品構成の拡大や、大店立地法(2000年)の施行により、周辺の交通渋滞対策や騒音等の対策を施せば、出店が自由になったことに原因があると考えられる。因みに、企業歴史が長く郊外へ中小型店を多数出店していたコジマやケーズデンキに比べ、後発のヤマダ電機は既存店の統廃合を強いられず大型店の出店を達成できたことが急速な成長の理由であると考えられる。

(5) 家電流通市場の上位企業によるシェアの集中化

図表3は、家電流通市場規模と各年上位10社の単体売上高合計から作成した、国内家電流通市場シェアの推移である。

図表3 国内家電流通市場シェアの推移



出所:各社単体売上高各年データ、商業統計

図表3によれば、上位企業によるシェア集中化が年々進行していることがわかる。今後も上位集中化が進めば、上位企業の家電メーカーに対する価格交渉力が大きくなり、大量仕入の見返りとしての値引き要求やリベート要求も強まる可能性がある。メーカー側から見れば、利益率の低下が研究開発投資へ影響し、製品開発力の低下を招くことも想定される。また、この状況が複占や寡占に発展すれば、上位企業は価格競争の必要がなくなり、店舗を選ぶ楽しみが奪われたり、家電製品価格の上昇等が起これば、消費者にとって不利益になる可能性も考えられる。

3.2 主要家電量販企業の概要

本節では先述した上位8企業の概要を述べる。

1位のヤマダ電機(群馬県高崎市)は、北関東勢のコジマやケーズデンキと互いの商圈への進出と価格競争で争い、規模を拡大していった。M&Aにも積極的で、2007年にふれっそホールディングスやキムラヤセレクトを連結子会社化するなどし、企業規模を拡大している。また、2008年6月に社長となった一宮忠男氏も「山田路線」(創業者山田昇氏)の継承を表明し、ワンマンイメージからの脱却と企業規模にふさわしい経営体制の構築を進めている。

2位のエディオン(大阪市北区)は、地域密着型を標榜する地域優良企業を水平統合し、仕入の一本化やオリジナル商品の開発等、他社に対抗できるスケールメリットの実現を目指し、2002年にデオデオ(中国地方)とエイデン(中部地方)が共同で設立した。2005年にはミドリ電化(近畿地方)を子会社化し、他に石丸電気(東京)、サンキュー(北陸・北海道)を傘下にしている。

3位のヨドバシカメラ(東京都新宿区)は、一般的にはカメラ量販店と呼ばれるが、現在は家電・パソコン等も広く扱っている。上位8社の中で唯一非上場企業であり、経営・財務状況が公に対し明確にされていない。

4位のケーズホールディングス(茨城県水戸市)は、東北地盤のデンコードーの子会社化により、前期の6位から4位となった。グループ会社がそれぞれのエリアでケーズデンキとして地域密着型経営を行うスタイルをとり、関東は本体で他の地域は各グループ会社とFC店で展開している。他企業が実施しているポイント制度を行っていないのも特徴である。

5位の株式会社ビックカメラ(東京都豊島区)もカメラ量販店と呼ばれ、最近まで非上場を貫いていたが、現在は東証一部に上場している。2006年にソフマップを傘下にし、中古パソコン買い取りのノウハウ、開店地域での売場拡張、未開店地域を間接的にカバーする等で貢献している。2007年9月にベスト電器と提携し、共同商品開発や修理、物流サービス網等で協力している。

6位のコジマ(栃木県宇都宮市)は「安値世界一への挑戦」をキャッチフレーズとし、FC展開を行わない完全直営主義、M&Aや提携を行わない完全独立主義を貫いている。1997年に業界首位に立ったものの、2002年にその座をヤマダ電機に明け渡した。その後、2008年3月期の経常利益は前期比25%減の32億円、最終損益は24億円の赤字であり、既存店売上高も前期比7%減と低迷している。

7位のベスト電器(福岡県福岡市)は、九州地方を地盤としているが、直営とFCで全国各地に出店し、1985年から海外にも出店している。カメラ量販店のさくらやを傘下におき、ビックカメラと提携している。コジマ以前の業界首位であった。

8位の上新電機(大阪府大阪市)は、創業60周年を

迎え、店舗の約7割が関西の2府4県に集中する等関西でのシェアが高い。阪神タイガースのスポンサーになり、関西以外でも企業の知名度が上がった。

4. 家電量販業界の業界構造—5つの競争要因

家電量販企業の今後の課題と展開の方向性について考察するためには、家電量販業界がどのような構造になっているかを分析する必要がある。本章では、家電量販業界の業界構造、すなわち外部要因について分析するために、M.E. ポーター（以下、ポーター）（1985）の「5つの競争要因」を用いる。

4.1 ポーターの「5つの競争要因」

ポーター（1985）は、「会社の収益性を決める最初の基本要因は、それが属する業界の魅力度である。競争戦略というものは、業界の魅力度を決める競争のルールを正しく理解することから生まれなければならない。競争戦略の目的を突きつめていうと、この競争ルールをうまく利用し、できるならば、自社に有利な方向へ変えることである。どんな業界—(中略)—だろうと、競争のルールというものは、つきつめてみると、5つの競争要因によって形成される」と述べている。5つの競争要因とは、業者間の敵対関係、買い手の交渉力、売り手の交渉力、新規参入の脅威、代替品の脅威である。すなわち、業者間の敵対関係が強まれば、また買い手、売り手の交渉力が強ければ、さらに新規参入、代替品の脅威が高まれば、企業は利益をあげることが困難になる。

4.2 業者間の敵対関係

消費者はどの家電量販店でも同じ商品を購入することが出来るため、独自家電以外での商品による差別化は難しい。商品差別化が難しくなると、量販店での競争は主にサービスや価格で行われる。

デジタルカメラ業界を例に挙げると、業界内では十数社がひしめき、激しい価格競争が続いている。さらに、競争激化による価格下落も顕著である。例えば、新世代DVD規格「ブルーレイ・ディスク」対応レコーダーの価格が機種によっては2007年秋の発売時より2割程度下がっている。さらに、家電メーカーの事業撤退事例もあり、2008年4月に日本ビクターは国内テレビ事業から実質的に撤退すること

を発表した。また、提携やM&A等の動きも活発になり、経営状況が悪化傾向にある下位企業が上位企業の傘下に入る事例が増えていることから、敵対関係が非常に強いと考えられる。

4.3 買い手の交渉力・売り手の交渉力

(1) 地上デジタル放送開始・アナログ放送停止等に伴う家電製品の購入増加傾向

近年、テレビの購入金額や購入数量は増加している。その理由は、2011年7月に現行のアナログテレビ放送が終了し、地上デジタル放送へ移行することが発表されたことや、薄型テレビの価格下落等が考えられる。また、今後アナログ放送終了時期に向けて更に増加すると考えられる。また、家電製品全体でみても、テレビのほかにも多くの項目が支出金額増加傾向にある。

(2) 物価の上昇と円高の進行による景気悪化が与える影響

一方で、2008年前半には原油価格高騰により日用品の物価上昇が起こった。生活必需品が値上げする一方、賃金は伸びないため、個人消費は減少する傾向にあった。2009年1月現在、これまで物価を大きく押し上げていたエネルギー価格については、夏以降に生じた原油価格急落に伴って、今後は急低下が見込まれている。加えて、食料品価格についても、2008年春頃と比べると値上げに一巡感がみられる。これは、穀物等、原料価格が下落し始めたこと等が影響していると考えられる。食料品価格の上昇ペースは鈍化する可能性が高い。ただ、今回の原油価格の下落は、世界経済の急激な悪化をきっかけとして引き起こされているということが問題である。原油価格の下落はあくまで景気悪化の結果に過ぎず、景気回復の原動力にはなりえない。過去の例をみても、世界景気悪化に伴って原油価格が下落した場合には、輸出の減少を通じて日本経済はむしろ悪化することがほとんどである。また、家電メーカーも製品の原材料の価格高騰による影響を受けており、今後家電製品の値上げに踏み切ることになる可能性もある。

買い手（消費者）の交渉力は、①家電製品の購入増加傾向、②物価の上昇と円高の進行による景気悪化が消費者に与える影響、の2点に注目する。物価が

上昇する反面、それに伴う賃金の上昇がないため、限られた家計をやりくりし、商品を購入することになる。買い手はこれまで以上に慎重になるため、買い手の交渉力は強くなっているといえる。

売り手(家電メーカー)の交渉力は、①家電製品の売上増、②物価の上昇と円高の進行による景気悪化がメーカーに与える影響、③家電メーカー業界の競争が激しいことの3点に注目する。家電メーカー業界は、競合企業が多く、競争激化等により製品価格が下落する反面、原材料費高騰によるコスト増や、円高による国際競争力の低下が懸念される。家電メーカーはこれまで以上に厳しい状況になるため、売り手の交渉力は弱くなっている。

4.4 新規参入の脅威

新規参入の脅威とは、ここでは非家電専門店による家電の販売とする。現段階で非家電専門店の販売シェアが高くなっている家電は、コンビニエンスストアの乾電池や、電材・住設機器店のエアコンやIHクッキングヒーター等である。家電量販業界は上位集中化が進んでおり、上位企業のメーカーに対する価格交渉力が大きく、新規参入の場合は仕入条件の面で不利になること、さらに、家電量販企業界下位企業が次々に経営悪化に追い込まれているということらを考慮すれば、これら非家電専門店が本格的に家電量販業界に参入することになるのは難しく、現段階では脅威とはならないと考える。

4.5 代替品の脅威

代替品の脅威とは、インターネットを介した家電販売とし、ここでは価格比較サイトの「価格.com」を挙げる。「価格.com」は2006年から大手通信販売サイトであるヤフーや楽天、アマゾン・ドットコムといったサイトの商品を一括で検索できる「ショッピングサーチ」を展開し、約1970万点の外部サイトの商品が一括検索できる。自宅に居ながら商品価格の比較や、店頭に出向かなくても商品の情報や実際に使用した人のレビューを見ることが出来るインターネット販売は、家電量販業界の大きな脅威になり得る。

以上の分析から、「売り手の交渉力」、「新規参入の脅威」は比較的弱いながらも、業界全体でい

ば敵対する業者がひしめき合っている状態にあり、かなり利益を出すには難しい業界といえる。

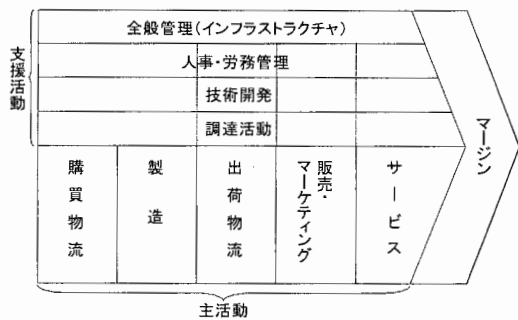
5. 家電量販企業の分析

家電量販企業の今後の課題と展開の方向性について考察を行うためには、企業がこれまで行ってきた、または培ってきた優位性のある活動や資源について分析する必要がある。本章では、企業の事業の現状を組織の内部から分析するため、M.E. ポーター(1985)の価値連鎖(value chain)を用いて分析する。

5.1 ポーターの価値連鎖

ポーター(1985)によれば、「会社というものは例外なく、製品の設計、製造、販売、流通、支援サービスに関して行なう諸活動の集合体である。これらの活動はすべて、(図表4)で示すように、価値連鎖一般の形で描くことができる。

図表4 価値連鎖の基本形



会社の価値連鎖と、会社が個々の活動をどう行なうかは、会社の歴史、戦略、戦略実行の方法、およびそうした諸活動自身の底に流れる経済性の反映である」と述べている。多くの製品やサービスは、さまざまな業務活動の連鎖によって創り出されるが、各活動の連鎖全体を価値連鎖としている。価値連鎖を構成する活動は、(1)主活動(2)支援活動に区分される。

主活動に関して、ポーターは「業界が何であれ、そこで競争するための主活動には、五つの種類がある。この五つの主活動は、それぞれ業界の違い、会社の戦略の違いによって、たくさんの別個の活動に分かれる」と述べている。この主活動により提供された顧客への価値の対価が収益・売上であり、活動

のコストを引いた残りがマージン(利益)となる。主活動の分析では、①購買物流、②出荷物流、③販売・マーケティング、④サービスの4つの活動について分析する。

支援活動に関して、ポーターは「どんな業界で戦うにしても、必要になる支援価値活動は大きく四つに分類できる。主活動の場合と同様に、支援活動のそれぞれも、特定業界では特定の多数の価値活動に分かれる」としている。支援活動は主活動を支援している。支援活動は、⑤全般管理、⑥人事・労務管理の2つの活動について分析する。

5.2 家電量販業界における分析

各家電量販企業の活動を、ポーターの価値連鎖フレームで分析すると、①購買物流と②出荷物流に関する主活動は図表5、③販売・マーケティングと④サービスに関する主活動は図表6、⑤全般管理と⑥

人事・労務管理に関する支援活動は図表7のようにまとめることができる。

まず、主活動である。

①購買物流(売上原価率とオリジナル商品)

購買物流では、商品をいかに低価格で仕入れるかが重要になるが、上位企業は皆売上原価率が低い。例えば、エディオンなどが力を入れているオリジナル商品は、メーカーから全て買い切る形が多く、粗利が高い。

②出荷物流(アウトソーシングと物流拠点)

出荷物流では、家電製品の大型化に伴い、店舗在庫の削減を強いられる反面、在庫切れを防ぐ必要があった。多くの家電量販企業は物流全体を専門業者に一括アウトソーシングし、展開にあわせた物流拠点を設けている。ヤマダ電機は3度の物流改革を行っており、物流コスト削減と経営効率化に力を入れていることがわかる。

図表5 家電量販企業の価値連鎖(主活動)

	①購買物流		②出荷物流	
	売上高(百万円) /売上原価率	オリジナル商品・独占仕入	アウトソーシング	物流拠点・システム等
ヤマダ電機	1,767,818 /77.9%	PC「フロンティア」 (KOUZIRO製) オリジナル化粧品	東日本:第一貨物 西日本 :三洋電機ロジスティクス	一括物流・土日も納入・ 都市部と郊外での物流 体制の使い分け
エディオン	851,205 /77.1%	「クオール」「キーワード」 「マイ&アワー」の開発	デオデオ:松下ロジスティクス エイテン:東芝物流	グループ内での物流機 能統合
ヨドバシ カメラ	712,187 /(不明)	ヨドバシプラント「i-Friend」 (MCJ製) ケースとの独自企画 ミッション	(不明)	首都圏:ヨドバシカメラアッ センブリーセンター(川崎市) 関西:(兵庫県)
ケーズ ホールディングス	567,776 /81.1%	ヨドバシとの独自企画 ミッション	松下ロジスティクス	計画発注方式
ビックカメラ	542,294 /75.9%	独自PC「フォルテ」 「デイリーPC」・ベスト電器 と共同開発(予定)	ジェーピーエス	大型物流センター (埼玉県東松山市)
コジマ	500,250 /82.8%	「フレッシュグレー」 「e-yama」	日本通運	5箇所の物流拠点(北 関東・南関東・関西物 流センター、札幌、佐賀)
ベスト電器	413,530 /78.4%	ビックカメラとの共同開発 商品(予定)	三洋電機ロジスティクス	さくらや(子)と 仕入一本化
上新電機	340,998 /81.2%	単身者向け家電 「コンセプト」「スマート」	(不明)	関西物流センター 基幹システム

出所:各新聞・雑誌記事を参考に植田作成

③販売・マーケティング(店舗展開と商品展開、広告)

全国展開はヤマダ電機とコジマの2社が果たし、エディオンは西日本に、ベスト電器は九州地方に強く、上新電機は関西でシェアトップである等、特定地域でのシェアが高い企業も多い。ヨドバシカメラとビックカメラは関東と全国の中核都市での展開であるが、駅前店舗は出店の際に郊外型よりも多額の資金が必要となるため、出店には慎重である。また、商品展開については品揃えの総合化が進んでおり、特に非家電商品での粗利が高い。

ビックカメラは非家電商品の展開に長年力を入れており、商品群ごとに別会社化している。また、ヨドバシカメラは取扱商品が53万アイテムといわれるほど、品揃えが豊富である。広告で大きな成果を挙げている例としては、阪神タイガースとスポン

サー契約を結んでいる上新電機が挙げられる。

④サービス(ポイントカードとアフターサービス)

今やポイントカードは上位8企業中7企業が扱っており、家電量販企業や消費者にとってポイント還元の実策が主流である。ポイントカードを発行していないケーズデンキは、ポイント管理に手間をかけず販管費を低く保ち、一方、顧客管理やアフターサービスのために、ポイント機能のないカードも発行している。エディオンのポイントカードは未だグループで統合されていない。その他サービスとしては、各企業がさまざまなアフターサービスを実施している。特定地域でのシェアが高いベスト電器や上新電機等はアフターサービスに強い。

図表6 家電量販企業の価値連鎖(主活動)

	③販売・マーケティング ※商品展開は別図表・ ①オリジナル商品参照					④サービス					
	店舗展開(店舗数)				主な 展開地区	広告 宣伝費 (百万円)	ポイントカード				その他サービス
	駅前	郊外	小型	web			還元	他社 ポイント 提携	Web との 相互	カタログ 商品 交換	
ヤマダ電機	●	●	● (FC 563)	●	全国 都道府県	29,468	1P = 1円	●	●	●	長期保証「New The 安心」、 介護サービス、デジタルサポート、リ フォーム、PC教室、エアコンクリ ング、法人事業など
エディオン		● (直営 434)	● (FC 643)	●	西日本	20,151 (広告費及び 販売促進費)	1P = 1円			●	エディオンギフトカード、 地域密着店ならではの サービス充実など
ヨドバシ カメラ	● (直営 20)			●	ターミナル 駅前	(不明)	1P = 1円	●	●		エアコンクリーニング、パソコン出張サ ポート、引き取り修理、ハウスク リーニング、公衆無線LANサービ ス、ウォーターサーバーレンタルなど
ケーズ ホールディングス		● (直営 262、 FC29)		●	全国各地	11,925	現金値引				10年間・5年間・3年間無料 保証、配達、修理、工事など
ビックカメラ	● (直営 26)			●	ターミナル 駅前	5,388	1P = 1円	●	●		総合保証、長期保証、商品 券、法人窓口、PCサポート、各 種家電取り付けサービス、写真 セミナーなど
コジマ		● (直営 230)		●	全国 都道府県	10,217	1P = 1円				落し物お知らせサービス、配送 サービス、法人向けサービス、ア コンクリーニングなど
ベスト電器		● (直営 274)	● (FC 293)	●	九州中心 に全国	5,598	500 P 毎			●	修理、ハウスクリーニング、配送・ 設置サービス、家電・PCリサイク ル、デジタル家電相談室・サポ ート、PCアフターサービスなど
上新電機		● (直営 159)	● (不明)	●	関西・ 近隣地区	10,069	1P = 1円	●	●		配達、工事、修理(5年間修 理保証)、クリーニング、PCサポ ート、受付窓口、中古買取、法 人窓口など

出所:各新聞・雑誌記事を参考に植田作成

次に支援活動について分析する。

⑤全般管理(各企業の中長期経営計画等)

各企業は経営コストの削減、店舗戦略、業界内企業の提携等を掲げている。最近はビックカメラとベスト電器の提携効果が大きい。これまでの取組を見ると、九州地方等でビックカメラの配送や修理をベスト電器子会社に委託し、独自商品の販売、広島市のベスト電器店舗にビックカメラが出店する等が挙げられる。また中古品事業に強いソフマップを子会社化したことでビックカメラの中古品事業が強化され、今後もこのような業界内の提携が進むと考えられる。

⑥人事・労務管理(従業員状況と人事・労務制度)

どの企業も非正規雇用(契約社員、派遣等)の割合が高い。競争が激しい家電量販業界では、ローコストオペレーションを徹底する一方、高い接客力が求められる等、厳しい労働環境であると考えられる。そこで子育て支援認定マーク取得や元日営業をやめる等、ワークライフバランスに対応した職場環境を目指す企業も増加している。さらなる企業の成長のためには従業員のモチベーション・接客力の向上のためにも労働環境の改善に努める必要があるといえる。

なお、本研究では、家電量販店企業の「流通」に着目したため、「製造」、「技術開発」、「調達活動」は分析の対象に含めないこととする。

図表7 家電量販企業の価値連鎖(支援活動)

	⑤全般管理				⑥人事・労務管理		
	中長期経営計画・経営戦略等				従業員状況 ※は連結数値		人事・労務制度
	経営指標	出店・店舗	ローコスト	他社との差別化	従業員数(臨時)	勤続年数(年)	
ヤマダ電機	・シェア2(3)割 ・売上2(3)兆円	・都市型3店/年	粗利益率改善	トータルサービスソリューション	7,963 (7,016) ※10,102	4.6	有資格認定推進プロジェクト 研修センター「礎生塾」 改善提案制度 ・次世代認定マーク「くるみん」
エディオン	・売上1億円 ・経常利益率5%	・関東・ダイレクトマーケティング・実店舗と連携		・オリジナル商品開発強化 ・サービス強化	476 (6,448) ※10,534	13.11	・商品知識向上のための人材育成 ・ハロープロフェッショナルを設立し、優秀な人材を確保
ヨドバシカメラ		・年1店 ・既存店改装	ICタグ導入、物流センター開発による物流コスト削減	・品揃え充実	3,500 08.2時点	不明	職務成果主義
ケースホールディングス		・各地域で地域一番店		品質・安さ・サービス	1,510 (1426) ※5,050	8.1	・パート従業員にも値引権限 ・次世代認定マーク「くるみん」取得(育児休暇取得制度) ・現場主導の社員研修
ビックカメラ		都市・駅前・大型モデル	物流・経費削減によるローコストオペレーション	集客力、購入単価・点数販売力アップ	3,673 (1,283) ※5,023	3.9	・職種別採用制度 ・閉店後の商品勉強会
コジマ		・競争力 ・地域一番店	効率的な仕組み	・質を伴った量の拡大 ・人材・商品	4,784 (1,719) ※4,804	7.4	・成果主義、年俸制
ベスト電器		・九州・沖縄地区店舗活性化、FC ・海外	経営基盤再構築、不採算部門撲滅、利益重視	・ビックカメラとの提携効果	3,800 (751) ※6,163	10.6	・自社保有研修センター ・人材育成プラン
上新電機	・売上3,530億円 ・経常利益71億円		安定した財務体質の構築、生産性向上	・営業力	2,244 (2,140) ※2,978	17.3	・能力主義・業績主義

出所:各新聞・雑誌記事を参考に植田作成

6. 家電量販企業の今後の課題と展開の方向性

最後に、家電量販業界の今後の課題と展開の方向性について考察する。そのためには、これまでの分析での外部要因のうち、企業にとって有利に、または不利に働くものを導き出す必要がある。また、内部要因のうち、業界内でその企業のどんな実績や活動が強みとなっているか、また他社と比較し、劣位性や今後解決する必要がある点をとらえる必要がある。各企業の現状の強み、弱み、機会、脅威を導き出し、今後の企業の展望を考察するための分析フレームとしてSWOT分析を用いる。

SWOT分析では、消費、競争、取引、組織との関係において企業が何を達成してきたか(強み)、あるいは達成できていないか(弱み)を分析する。また、機会と脅威の分析は、未来に向けておこりつつある変化のトレンドの分析を行う。

6.1 SWOT分析とは

SWOT分析とは、内部環境が形成する強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)および外部環境がもたらす機会(Opportunities)と脅威(Threats)を洗い出し、経営戦略の中核をなす成功要因(Key Factors for Success)を導き出すものである。リストアップした内部環境の中で、好影響をもたらすものと、悪影響をもたらすものを分ける。前者が「強み」で、後者が「弱み」である。外部環境の中で、好影響をもたらすものが機会であり、悪影響をもたらすものが脅威である。

6.2 外部環境

家電量販業界における外部環境は各企業ともほとんど共通している。家電量販企業における機会と脅威は図表8のようにまとめることができる。

図表8 家電量販業界における外部環境

機会	脅威
①家電製品購入増加 ②家電メーカー内の競争激化 ③業界内企業同士の提携効果	①生活必需品の価格上昇・世界的不景気に伴う個人消費減少 ②インターネット販売の増加

6.3 内部環境

家電量販業界における内部環境(強み、弱み)について企業ごとに簡潔にまとめると、図表9のように

なる。以下、簡潔に説明する。

図表9 家電量販企業各社の強みと弱み

	強み	弱み
ヤマダ電機	・商品の安さ・業界首位のブランド力 ・すべての業態を備える	・接客力
エディオン	・店舗数、FC店の多さ ・西日本でのブランド力	・東日本でのシェアが低い ・グループ内統合の遅れ
ヨドバシカメラ	・質の高い接客 ・豊富な品ぞろえ	・今後の出店の難しさ ・人材確保
ケーズホールディングス	・コスト優位 ・東北地盤の強さ	・全社的な成長の遅れ ・コスト優位以外での差別化
ビックカメラ	・品ぞろえの良さ ・中古商品部門の優位性 ・ベスト電器との連携	・総合力でヨドバシに劣る
コジマ	・全国都道府県制覇 ・もと全国1位のブランド力	・財務状況が悪い
ベスト電器	・海外出店の実績・ノウハウ ・九州でのブランド力	・FCが多く知名度が低い ・店舗規模が小さい
上新電機	・関西でのシェアが高い ・地域密着型サービス	・関西地区以外での知名度やブランド力が弱い

ヤマダ電機の強みは業界のリーディングカンパニーとしての総合力であり、様々な戦略で他社との差別化を実現できるところにある。弱みは急速な出店により人材育成が追いつかないことであり、今後優秀な人材の確保・育成に力をいれる必要がある。

エディオンの強みはこれまでの展開地域により、西日本でのシェアが高いことである。弱みは、反対に展開が遅れている東日本でのシェアが低いことと、グループ内統合の遅れである。今後は東日本地区への出店とグループの統合を進める必要がある。

ヨドバシカメラの強みは、質の高い接客と豊富な品揃えであり、新宿戦争の競争で培われた品揃えや接客力が長年引き継がれている点にある。弱みは、今後の出店において駅前で広い面積を確保するにはタイミングと多額の資金が必要となること、非上場なため出店等のための資金確保が難しくなることである。

ケーズホールディングスの強みは、販管費が低いことによるコスト優位と、デンコードーを傘下に収めたことによって東北地盤が盤石になったところである。弱みは、M&Aによって拡大し、グループ会

社で展開していることで、今後は本体を中心とした新たな戦略や、コスト優位以外での差別化が求められている点である。

ビックカメラの強みは、品揃えの良さ、中古商品部門の優位性、ベスト電器との提携による郊外型と駅前型の店舗・人づくりにおけるノウハウ等の相乗効果が見込まれる点である。弱みは、店舗づくりや接客等、総合的にヨドバシカメラに劣っていることである。今後は、新規出店はもちろん、既存店でのこ入れやさらなる接客の質の向上、品揃えの強化等でヨドバシカメラに対抗する必要があるのではないか。

コジマの強みは全国都道府県で出店していることと、元全国1位というブランド力にある。弱みは財務状況が悪いことであり、今後の課題は財務体質改善やコスト削減である。

ベスト電器の強みは海外出店の実績とノウハウを持っていること、九州でのブランド力が強いことである。弱みはFC店・小型店が多く、全国的な知名度が低いことである。今後企業規模を拡大するためには、大型直営店の新規出店や小型・不採算店の統廃合を進めることが課題となる。

上新電機の強みは、関西でのシェアが高いことと、関西を地盤とした地域密着型サービスである。弱みは、関西以外での知名度が低いことである。今後、売上高拡大を狙うならば、全国出店や知名度アップに力を入れる必要がある。

6.4 家電量販企業の今後の課題と展開の方向性

家電量販業界にはいくつかの機会と脅威が存在する。これら外部要因を踏まえ、各家電量販企業が目指す方向は、これまで重要視されてきた価格競争ではないと考える。業界2位のエディオンでさえ連結売上高でヤマダ電機の半分に満たない状況で、2位以下の企業が仕入条件の有利なヤマダ電機に価格競争で対抗するのは困難である。また店舗運営費や人件費のコストが低いインターネット販売に対しても、価格競争では勝つのは難しい。

具体的な戦略として考えられるのは大きく二つが考えられる。一つはローコスト経営を前提とした差別化戦略である。今後はコスト削減により力を入れ、削減できた分の資金を優秀な人材の育成やアフ

ターサービス等に回すことにより、高い顧客満足を得ることが重要である。例えばヤマダ電機が行ったような3度に渡る物流改革や、エディオンが早急に取りかかる必要があるグループ内の物流・仕入一本化、コジマの今後の課題となる不採算店舗・小型店の統廃合によるコスト削減を進めること。そして、ヨドバシカメラが優位性を持つような接客力の強化や品揃えの強化、ヤマダ電機が行っている他業種企業とのポイント提携によるポイントの利便性の向上や、上新電機やエディオン傘下のデオデオ等の地域密着型店が特に強みとしているアフターサービスの強化を図ることで、顧客満足を上げること。さらに、ヤマダ電機やコジマのような全国展開の企業において、引越し先や外出先の買い物に対しても、安心できるアフターサービスを可能にすること。このように、差別化戦略により顧客満足を向上させ、リピーターを確保し、売上高を維持・向上させることは可能だと考える。そして、もう一つは既存企業間のM&Aを含めた連携である。ヤマダ電機とビックカメラによるベスト電器をめぐる攻防や、全国に店舗ネットワークを持つコジマへの上位企業のアプローチ等が見受けられる。

こうした状況の背景には近年、家電流通市場の規模は7.5兆円前後でほとんど変化していないことにある。しかし、家電流通市場における家電量販店のシェア増加と地域家電店のシェア縮小等、その構造は大きく変化している。家電量販業界でも上位企業のシェアが年々拡大しているものの、市場規模自体は横ばいであるために、上位企業同士の競争が激しくなり、その生存のためにM&Aや企業統合による業界内再編が今後ますます進むと考えられる。その中で勝ち残っていくためには、各企業は本研究で示したような強みを活かした活動、弱みを克服する活動を行う必要がある。

今後の研究課題は、定量的な分析と家電量販の本部や店舗スタッフへの聞き取り調査等がある。本研究はオープンデータ収集による定性的な側面から見る事が多く、定量的な分析を行わなかった。財務分析を行い、企業の財務状況のどの時点に問題があるのか明確にすることで、より効率的なコスト削減についての検討が可能になる。更に展開した議論を補強する形での聞き取り調査も必要になる。もう

一点加えるならば、企業がどの地域でどの程度のシェアを持つかを把握することで、今後どの地域のシェアを拡大していくべきか明確になると考えられる。

付 録

ここで展開している議論は2008年末までの動向をまとめている。また、本稿は植田が執筆した平成20年専攻科特別研究論文集を松本と大勝が議論の上、加筆・修正したものである。

文 献

- 1) 堀田友三郎、「家電業界の流通システム」『愛知産業大学短期大学紀要』第12巻、愛知産業大学短期大学、1999
- 2) 松田久一、「家電流通の国盗り物語」、JMR生活総合研究所、2007
- 3) 中嶋嘉孝、「家電量販店業界の競争構造の変化—福岡都市圏の事例から」『流通』第18巻、日本流通学会、2005
- 4) 中嶋嘉孝、『家電流通の構造変化—メーカーから家電量販店へのパワーシフト』、専修大学出版局、2008
- 5) 日本経済新聞、日経産業新聞、日経MJ(流通新聞)、日経金融新聞、日経ビジネス、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンド、週刊エコノミストの

各記事

- 6) 大森信、「家電量販店の競争戦略—競争優位から共存優位追求型戦略への転換」『東京国際大学論叢, 商学部編』第74巻、東京国際大学、2006
- 7) 大内秀二郎、「日本の家電流通研究の現状と課題—批判的検討」『商経学叢』第54巻第3号、近畿大学経営学部、2008
- 8) M.E. ポーター、土岐坤訳、『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』、ダイヤモンド社、1985
- 9) 『家電流通データ総覧』、リック
- 10) 『IT&家電ビジネス』、リック
- 11) 斎藤忠志、「家電業界におけるメーカーの流通・価格管理政策」『愛知学院大学論叢, 商学研究』第45号第1・2巻、愛知学院大学、2004
- 12) 佐藤芳彰、「流通系列化と取引慣行:家電流通を中心に」『産研論集』第12巻、札幌大学、1993
- 13) 植田英三郎、「家電流通の歴史と今後の展望」『経営システム』第17巻第1号、日本経営工学会、2007
- 14) 山名一郎、『よくわかる家電量販店企業』、日本実業出版社、2005
- 15) 吉村孝司、『経営戦略(ストラテジー)—企業戦略と競争戦略(マネジメント基本全集)』、学文社、2006