

## 論文

# 1990年代における家電量販店の 発展と組織能力の形成：ヤマダ 電機とケーズデンキの比較分析

長谷川 信 矢口 達也<sup>1</sup>

### キーワード

家電量販店  
経営資源  
組織能力  
規制緩和  
価格破壊  
ヤマダ電機  
ケーズデンキ

### 目次

- I はじめに
  - II 1990年代における家電小売市場構造
    1. 家電小売市場の成長と構成
    2. 家電小売市場の供給構造
    3. 家電価格の推移と取引慣行
  - III ヤマダ電機とケーズデンキの経営資源の強み  
— VRIO フレームワークによる分析—
    1. Value (経済価値)
    2. Rarity (稀少性)
    3. Inimitability (模倣困難性)
    4. Organization (組織)
  - IV 家電小売市場の環境変化とヤマダ電機、ケーズデンキの対応
    1. 家電小売市場の環境変化
    2. 1990年代初頭の規制緩和による家電小売市場のオープン化
      - (1) ヤマダ電機
      - (2) ケーズデンキ
    3. 1990年代後半におけるオープン化による「価格破壊」
      - (1) ヤマダ電機
      - (2) ケーズデンキ
  - V 結び
- 注  
参考文献

## I はじめに

日本の家電量販店業界においては、表1のように、1990年代において家電量販店の売上高上位ランキングの顔ぶれが激変し、急成長したコジマ、ヤマダ電機など、新たに登場した家電量販店が主導権を争う、激しい競争の時代を迎えた。それに続く2000年代には、それまでの競争に生き残った家電量販店の間で、資金力を前提とした大規模M&Aを中心とした厳しい生存競争が繰り返された。さらに、現在は、家電が成熟市場となり、店頭販売からインターネット通販への移行が進む中で、家電量販店という業態そのものの将来性が問われている。

本稿は、上記のような家電量販店の成長過程のなかで、1990年代から急成長したヤマダ電機とケーズデンキ<sup>2</sup>という2社を分析対象に選び、両社の成長と競争優位の条件を明らかにしていく。両社は、1980年代後半からともに急成長し、2016年度においてヤマダ電機は売上高1位、営業利益1位、経常利益1位となり、ケーズデンキは売上高5位、営業利益2位、経常利益3位になったことが示すように、家電量販店の代表的な成長企業であり、両社の成長の歴史のなかに家電量販店の競争優位の要因を探ることが出来るであろう。

家電量販店に関する研究史を振り返ると、2001年から売上高第1位を続けるヤマダ電機が当然ながら注目され、分析対象とされてきた<sup>3</sup>。例えば、矢作敏行（2011）は、主要流通企業9社の事例研究のなかで、ヤマダ電機は市場戦略を中心とした「幅の広い」組織能力をもつショッピングセンター型に分類され、「奥の深い」能力をもつコンビニエンスストア型とは異なることを指摘した。矢作敏行（2011）は、「奥の深い」能力の中核とは独自商品の企画開発、および一括配送センターの配置運営であり、ヤマダ電機の場合、自社配送センター納品比率は高いものの、独自商品の売上高比率が低いことを指摘した。そしてヤマダ電機の「幅の広い」能力進化のプロセスには、「小売り事業システムの構成要素間の力強い交互作用」の乏しさ、立地条件の変化や店舗物件の開発における「市場の外部性の作用」という障害があると指摘している（矢作敏行2011、363-370ページ）。

そして、矢作敏行（2011）の前提となるヤマダ電機の分析をおこなった南亮一（2011）は、創業以来のヤマダ電機の市場戦略と業務システム革新を歴史的に跡付けている。その結論は、ヤマダ電機の機動的な出店戦略という中核的能力とそれを支える関連資源、能力、および後発の優位性が同社の競争優位をもたらしたことを指摘している。また、矢作敏行（2011）の核心である市場戦略と業務システムの革新との関連性については、「店舗運営やそのほかの業務システムに埋め込まれた能力が蓄積されていれば、経営効果の因果関係は複雑となり模倣困難性が高まる。現状においてヤマダ電機がそこまで革新的な業務システムを蓄積しており、それゆえ競争優位の持続性を保持していると、即座に断定することはできない。」と結論を留保している（南亮一2011、225-228ページ）。ただし、上記の矢作敏行（2011）の論理を援用すれば、独自商品の開発企画の乏しさという特徴を有する業務システムの革新性には限界があり、また業務システム相互の補完性も生まれにくいことがシステム進化の障害になっており、そもそもヤマダ電機は「幅の広い」能力ではあるが、「奥の深い」能力を特徴とするタイプの企業ではないという評価になろう。

本稿の課題は、1990年代という時期を取り上げて、ヤマダ電機とケーズデンキの持続的競争優位

表1 家電量販店売上高ランキング

単位：百万円

順位	1990年		1995年		2000年	
	会社名	売上高	会社名	売上高	会社名	売上高
1位	ベスト電器	205,710	ベスト電器	238,401	コジマ	506,722
2位	上新電機	188,127	上新電機	229,520	<b>ヤマダ電機</b>	471,246
3位	ラオックス	91,769	コジマ	226,415	ヨドバシカメラ	412,812
4位	第一家庭電器	90,743	ダイイチ	183,343	ベスト電器	336,455
5位	ヨドバシカメラ	85,804	ヨドバシカメラ	177,660	上新電機	267,089
6位	コジマ	82,509	ラオックス	126,917	ビックカメラ	250,608
7位	和光電気	70,836	マツヤデンキ	118,231	デオデオ	242,945
8位	栄電社	66,454	ビックカメラ	111,430	ラオックス	188,204
9位	星電社	64,000	和光電気	110,293	ミドリ電化	181,287
10位	ビックカメラ	55,875	ソフマップ	100,900	エイデン	171,865
11位	そうご電器	54,625	<b>ヤマダ電機</b>	87,913	<b>ケーズデンキ</b>	160,875
12位	サトームセン	51,265	ミドリ電化	87,178	ソフマップ	141,926
13位	ミドリ電化	50,143	<b>ケーズデンキ</b>	74,113	マツヤデンキ	140,814
14位	ヤマギワ	48,209	第一家庭電器	66,957	デンコードー	116,944
15位	セキド	42,067	ニノミヤ	65,505	和光電気	114,328

出所：日本経済新聞社（1990, 1995, 2000）を基に筆者作成

の条件をその経営資源および能力のなかに求めることである。矢作敏行（2011）、南亮一（2011）とのかかわりで言えば、本稿の視点は、他の流通企業との比較を目的とするものではなく、家電量販店という業態の中で市場戦略、業務システム等の比較をおこない、持続的競争優位の要因について分析する方法をとる。具体的には、ヤマダ電機という家電量販店のチャンピオンに加えて、ヤマダ電機とは異なった経営方式によって成長したケーズデンキを比較の対象として選び、両社の経営資源および能力について比較していく。

また、1990年代という時期を選んだ理由は、この時代に家電量販店の経営環境が大きく変化したためであり、1990年代前半と1990年代後半において経営環境は大きく異なった。それぞれの時期の変化への対応能力が家電量販店の成長と競争優位に影響することになったのであり、本稿においては、各時期におけるヤマダ電機とケーズデンキの対応能力を比較検討する。

本稿では、第1に、1980年代から1990年代における家電小売市場構造を検討し、家電量販店の経営環境の変化について分析する。第2に、ヤマダ電機とケーズデンキにおける経営資源の特徴と強みを明らかにするために、Barney（2002）が提唱したVRIOフレームワークを適用し、Value（価値）、Rarity（稀少性）、Inimitability（模倣困難性）、Organization（組織）の4項目について検証する。そして第3に、両社が経営環境に適応を試みるなかで形成された能力がそれぞれの特徴的な経営資源を組み合わせ、いかに競争優位と企業成長をもたらしたかについて明らかにしたい<sup>4</sup>。

## II 1990年代における家電小売市場構造

### 1. 家電小売市場の成長と構成

家電小売業の1980年から2000年までの売上高、従業員数、商店数、チェーンストア協会売上高、百貨店協会売上高の推移は、表2のとおりである。家電小売市場の規模は、通商産業省による商業統計調査によって知ることができるが、調査年度が限定されているため、ここでは帝国データバンクのデータベース COSMOS2 による「家庭用各種機械器具小売業」の数値を利用した。家電売上高は、1980年から2000年まで3.9倍の増加を示し、家電小売従業者数は同時期に2倍に増加した。この間、1992年、5兆3366億円まで増加した売上高は、バブル崩壊とともに1994年まで2.7%減少したが、その後、1997年7兆983億円まで回復し、1998年の落ち込みを挟んで、2000年7兆8357億円という市場規模に達した。

家電小売市場においては、スーパー系のチェーンストア協会売上高は、1991年がピークであり、2000年にはピーク時の73%に売上高は低下した。また、百貨店協会売上高は1988年をピークに減少

表2 家電売上高の推移

年	国内家電 売上高 (百万円)	商業統計 売上高 (百万円)	従業者数 (人)	商店数 (店)	上場量販店 売上高 (百万円)	チェーンスト ア協会売上高 (百万円)	百貨店協会 売上高 (百万円)
1980	1,974,736	—	69,444	—	627,000	322,500	80,700
1981	2,259,540	—	73,006	—	699,600	363,400	84,100
1982	2,540,935	3,704,156	77,641	71,283	745,100	380,200	85,900
1983	2,213,753	—	74,533	—	856,200	402,900	92,300
1984	2,612,616	—	81,800	—	966,000	428,600	97,300
1985	2,969,346	4,140,858	85,853	67,486	1,059,800	450,400	101,000
1986	3,209,846	—	89,890	—	1,182,700	471,100	105,600
1987	3,537,905	—	95,960	—	1,410,300	511,600	112,700
1988	4,210,136	4,884,928	102,957	65,281	1,609,300	574,100	117,600
1989	4,328,192	—	107,196	—	1,720,900	593,000	112,500
1990	4,689,607	—	115,627	—	1,896,900	606,700	116,500
1991	4,980,347	6,441,787	120,855	—	2,009,600	613,800	115,500
1992	5,336,609	—	127,470	—	1,925,500	551,500	106,800
1993	5,221,724	—	126,302	4,887	1,859,700	518,100	87,700
1994	5,190,440	5,852,446	125,109	2,248	1,985,800	541,000	83,000
1995	5,751,799	—	127,779	3,036	2,222,100	563,400	78,000
1996	6,370,748	—	132,686	3,973	2,533,400	582,500	73,000
1997	7,098,311	7,272,476	138,305	4,356	2,514,500	564,700	69,600
1998	6,884,921	—	138,304	4,505	2,563,200	520,200	65,100
1999	7,253,311	—	136,417	4,984	2,429,000	473,800	56,900
2000	7,835,798	—	141,531	4,417	2,920,100	447,500	57,500

出所：リック（2014）、帝国データバンク COSMOS2 を基に筆者作成

表3 家電の商品構成の変化

単位：%

製品	1990年	1995年	2000年	製品	1990年	1995年	2000年
カラーテレビ	14.3	10.7	8.4	パソコン	6.1	14.9	24.5
ビデオ	13.6	8.0	5.5	パソコン周辺機器	—	5.2	9.3
オーディオ	13.3	7.0	5.8	パソコンソフト	—	2.7	2.0
AV機器小計	(41.2)	(25.7)	(19.7)	電話機・ファックス	—	3.1	2.0
冷蔵庫	1.0	7.8	7.4	その他	—	4.8	4.1
洗濯機	4.9	4.1	3.4	情報通信機器小計	(6.1)	(30.7)	(41.9)
調理家電	6.7	4.8	3.9	AVソフト・書籍	—	1.2	0.2
エアコン	7.4	5.8	5.4	その他	32.7	0.9	—
その他の冷暖房器具	—	6.4	3.4	その他小計	(32.7)	(2.1)	(0.2)
その他	—	12.4	14.6	合計	100.0	100.0	100.0
白物家電小計	(20.0)	(41.3)	(38.1)				

出所：リック（2014）を基に筆者作成

傾向を続け、2000年にはピーク時の49%に低下した。これに対して、上場家電量販店売上高は、バブル期のピークである1991年に2兆円を越え、その後1993年1兆8597億円に落ち込んだものの、再び増加傾向を見せ、2000年には2兆9201億円に達した。家電小売市場は、バブル崩壊後の縮小、および消費税引き上げとその後の金融危機の時期における縮小を経験しつつも、1990年代に家電市場は拡大基調にあった。

1990年代の家電市場の拡大は、商品構成の変化を伴っていた。表3によれば、第1に、カラーテレビをはじめとするAV機器の構成比の低下、第2に、安定した白物家電の構成比、第3に、パソコンなど情報通信機器比率の急上昇という商品構成の変化が1990年代に進行した。家電量販店の中心的な商品は、1990年代半ばにカラーテレビ、ビデオというAV機器からパソコンを中心とした情報通信機器に変化したのである。

## 2. 家電小売市場の供給構造

家電市場が成長するなかで、従来の百貨店、スーパーに代わって家電量販店の役割が大きくなっていった。表4によれば、家電流通チャネルの売上高構成比は、地域家電店の比率が1991年30.9%から2001年8.2%まで低下したのに対して、家電量販店比率（NEBA店、非NEBA量販店、大型カメラ店の合計）は1991年31.5%から2001年51.0%に上昇した。1980年代から1990年代を通じて系列店の比率の低下は継続し、流通チャネルの主役ではなくなり、代わって家電量販店が流通チャネルの本流となった。

## 3. 家電価格の推移と取引慣行

1980年代後半から1990年代にかけて家電商品の価格は低下傾向にあった。表5は主要製品別の出

表4 家電流通チャネルの構成比

単位：%

年	地域家電店	非NEBA量販店	NEBA店	大型カメラ店	チェーンストア	電材・住設機器店	農・生協	百貨店	ホームセンター	その他
1980	59.0	4.0	14.0	—	6.0	—	2.0	3.0	—	11.0
1985	47.9	5.1	19.1	—	8.6	—	1.6	2.9	—	14.8
1991	30.9	5.5	24.6	1.4	8.4	7.3	1.2	1.5	1.8	14.3
1995	24.7	7.9	29.6	2.1	8.8	8.5	1.2	0.9	2.6	11.1
2001	8.2	21.9	22.4	6.7	5.0	4.5	0.3	0.3	2.3	28.7

出所：リック（1991, 1999, 2008）を基に筆者作成

注：非NEBA量販店の1980、85年は、秋葉原・日本橋の数値。1991年の構成比の合計は96.9%、1995年は97.4%である。

表5 主要家電品の出荷単価

単位：円

年	CRTカラーテレビ	CDプレイヤー	デジタルビデオカメラ	パソコン	電気冷蔵庫	電気洗濯機	ルームエアコン
1990	83,687	32,986	118,675	283,591	83,334	34,996	118,349
1991	84,400	28,643	125,864	300,210	84,652	36,805	122,332
1992	82,870	25,583	137,313	279,898	88,472	38,582	122,031
1993	79,161	22,081	128,214	301,721	88,832	39,432	126,804
1994	74,872	19,610	125,502	276,254	89,908	40,188	111,297
1995	69,644	17,299	135,033	243,969	90,226	38,462	111,414
1996	65,645	16,455	140,423	243,409	88,186	38,058	105,807
1997	60,904	15,553	149,248	241,468	86,708	38,564	100,780
1998	60,900	13,235	150,778	211,490	86,788	39,362	95,771
1999	56,712	13,596	150,437	193,562	90,160	41,085	92,757
2000	55,162	12,573	140,174	172,168	89,424	42,564	93,137

出所：一般財団法人電子情報技術産業協会（2016）『2016民生用電子機器国内出荷データ集』、一般財団法人家電製品協会（2016）『家電産業ハンドブック2016 抜粋版』を基に筆者作成

注：出荷単価＝出荷金額／出荷数量

荷単価であり、1990年から2000年までのメーカーにとっての価格動向を示している。これによると、AV製品、デジタル製品、そしてルームエアコンの価格下落が著しい一方で、電気冷蔵庫、電気洗濯機といった白物家電はむしろ上昇していた。ただし、電気冷蔵庫のように、この間容量の増加、技術進歩を伴っていた場合には、実質的な価格の下落が発生していたことになる。

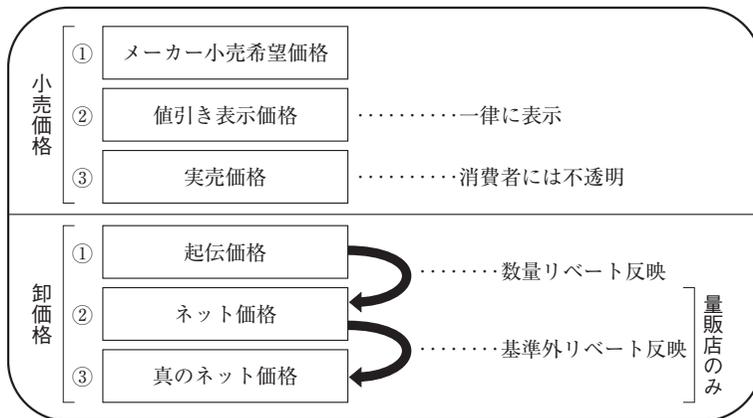
このような価格の下落傾向の中で、1990年代には「価格破壊」ということばが使われ、円高が進行した1995年頃には米国製家電品の輸入が現実化するなど、家電メーカー、家電流通業者ともに、かつてない価格低下という条件の中での経営を模索することになった。しかし、一部の家電量販店は1990年代の厳しい経営環境を乗り越えて、従来からの取引条件を変革し、成長機会を見つけ出すことが出来た。

ここで、1970年代からの家電品価格の設定方式について概観しておこう。高度経済成長期以来、

家電品の価格は建値制が採られており、家電メーカーが卸売業者の仕入れ価格や小売店の仕入れ価格の基準値を決めていた（長谷川博 2009、70 ページ）。1980 年代に入ると建値以下での取引が行われるようになり、メーカー側は家電量販店に対して、実売価格を基準に小売店のマージン（リベート含む）が 30% 確保できるように仕入れ価格を決定する「実売価格仕切り方式」を導入した。しかし、この方式では、実売価格を引き下げても量販店は 30% の利益がとれるので、系列店との仕入れ価格の格差は拡大した。メーカーは実売価格の下落を止めることは出来ず、家電量販店のウエートが高まる一方で、系列店は縮小していった。

実売価格が下落する一方で、リベートの支払いは複雑化していった。1989 年 4 月に東芝が発表した「新価格体系」「新営業基準」によって、メーカーが示す標準小売価格を低く抑えて実売価格との差を縮小し、リベートを売上金額に応じた累進リベートに一本化する動きがはじまり、松下電器もこれに追随した（『日経流通新聞』1991 年 1 月 10 日、1992 年 3 月 12 日、以後、流通と略記）。しかし、実際には、リベートの一本化はメーカーの意図通りには進まず、複数種類のリベートが 1990 年代から 2000 年代を通じて存在した（みずほ情報総研株式会社 2011）。このようなリベートを反映させた卸売価格、メーカーが示す小売価格からの値引きなどを含めると、1990 年代初頭の家電価格は、図 1 のように 6 種類ほどの多段階の構造をもっていた（日経流通新聞編 1993、90 ページ）。

図 1 家電価格の構成（1990 年代初頭）



出所：日経流通新聞編（1993）、90 ページを基に筆者作成

### Ⅲ ヤマダ電機とケーズデンキの経営資源の強み

#### — VRIO フレームワークによる分析 —

##### 1. Value（経済価値）

Barney（2002）は、企業の持続的競争優位の要因を、VRIO フレームワークによって分析することを提唱した。ヤマダ電機とケーズデンキの競争優位の要因を探るために、このフレームワークにもとづいて、(1) Value（経済価値）、(2) Rarity（稀少性）、(3) Inimitability（模倣困難性）、(4) Organization（組織）について検討していこう。

(1) Value (経済価値) について、1990年代における家電量販店の経済価値は、低価格商品を消費者に大量に提供することにあつたといえよう。しかし、ヤマダ電機は1993年までNEBA(日本電気専門大型店協会、1995年日本電気大型店協会に改称)に加盟し「まごころサービス」を経営方針に掲げていた時期があり、またケーズデンキもメーカーとの協調を基本とするNEBAが2005年に解散するまで加盟していた。家電メーカーと家電量販店は協調的な側面をもっており、1980年代には価格政策において、家電量販店と家電メーカーは共通の利害をもつ時期が続いたのである。

その状況が変化したのは、1980年代末から1990年代はじめのバブル崩壊の時期にかけてであり、公正取引委員会による家電価格への監視が強化され、メーカーと販社は末端価格の設定、指示が難しくなった。1992年3月に公正取引委員会は、松下電器、ソニー、東芝、日立4社の販売会社に立ち入り検査をおこなった(流通1992年3月28日)。従来、メーカーと小売業者の間には、メーカーの指示価格(値引き表示価格)を受け入れることによって、リベートによる粗利保証を得ることで、一定の協力的な関係が成立していた。しかし、この立ち入り検査にもとづいて公正取引委員会は1993年2月10日に、家電メーカーの販社が「参考価格」、「市場想定価格」、「市場売価」等と称する価格を下回らないよう、量販店の表示価格を不当に拘束していたとして松下エレクトロニクス、日立家電、ソニーネットワーク販売、東芝東日本ライフエレクトロニクスの4販社に対して排除勧告をおこなった(公正取引委員会事務局編(1993)『公正取引委員会審決集(三九)』1993、236-255ページ)。すでに排除勧告の以前から4社は表示価格の指示を取りやめており、家電販売店ごとに表示価格は異なるようになっていた(『日本経済新聞』1993年2月11日、以後、日経と略記)。

これ以前から、家電メーカーは家電量販店へのリベート体系を変更する方針をとっていた。松下電器は1992年5月から系列店の組織変更と同時にリベート体系を数量リベート中心に集約する方向を打ち出し、量販店むけリベート体系も同様の扱いをする方針であると報道された(流通1992年4月2日)。家電不況の中で、メーカーはリベート総額の圧縮を図り、また量販店の「ネット価格」の一律化を進めようとしていた<sup>5</sup>。そのなかで、自社製品を扱ってくれる量販店を取り込むための方策が、数量リベートの累進性の導入であった。これによって、NEBA加盟店と非NEBA店の区別は意味を持たなくなり、家電メーカーは取り扱い金額の大きい家電量販店との関係強化を目指す方向が明らかになった。

一方、公正取引委員会の立ち入り調査を契機に、実売価格の決定の仕組みが変化した。従来のメーカー指示価格(値引き表示価格)を表わす秋葉原電気街の店頭表示価格、すなわち「秋葉原価格」は電気街の集客力が低下するに伴い価格指標としての役割が低下し、代わって地域における低価格なディスカウントストア、家電量販店の影響力が高まった。家電メーカーもディスカウントストア、家電量販店へ商品の安定供給をおこなうようになった(日経1992年10月12日夕刊)。

1992年から93年にかけて、家電量販店、ディスカウントストアが実売価格の主導権をもちつつある時期に、コジマを筆頭に、ヤマダ電機、ケーズデンキという家電量販店が北関東地域に展開した。これらYKKと称された3社は、1994年から95年にかけて価格競争を展開し、「北関東価格」と呼ばれる低価格が形成された(坂上正一2014)。

とくにコジマとヤマダ電機との、群馬県における激しい競争が「北関東価格」形成の発端であった。コジマは1994年9月にヤマダ電機に対して、不当な比較価格を表示したとして警告書を送付した。ヤマダ電機は同年9月から、コジマ他の量販店の店名と価格を掲載し、ヤマダ電機の価格が割安であるとする比較価格の広告チラシを配布していた。これに対して、コジマは不正競争防止法にもとづく損害賠償をもとめてヤマダ電機を提訴し、またヤマダ電機はコジマを提訴するという事態となった。価格比較について、ヤマダ電機社長山田昇は、「家電製品にオープン価格が広がり、消費者が価格を比べる目安がなくなってきた。消費者サービスとしても当然の措置」と語っている。比較広告に関するヤマダ電機とコジマの係争は、ヤマダ電機がNEBAを脱退し、低価格路線に転換したことを示すとともに、北関東地域の家電価格の設定において、家電メーカーが小売価格を設定することが出来なくなり、影響力が大幅に低下したことを示している。代わって、家電量販店が競争を繰り返すなかで、量販店自身が設定する価格を相互にモニターし、競争的な値付けを繰り返すことによって価格設定がなされるようになった。北関東地域においては、1992年の公正取引委員会による立ち入り調査を起点として、1994年ころから家電量販店が価格決定の主導権をとるようになったのである（日経1994年11月15日）。

群馬県におけるコジマ、ヤマダ電機の価格競争にとどまらず、複数の家電量販店、大手スーパーが集中して「ミニ秋葉原」と呼ばれた茨城県筑波研究学園都市においては、東京の秋葉原、大阪の日本橋よりも家電価格が低いとされ、関西中心に展開していた家電量販店であるダイイチ（1997年にデオデオと改称）は撤退を余儀なくされた。コジマの進出に先導されて、1994年から95年にかけて、栃木県、群馬県、茨城県という北関東地域においては家電量販店間の競争が厳しくなり、「日本一の価格激戦」と評価されるようになった。

以上みたように、家電量販店は、とくにコジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキという3社の企業行動によって、低価格商品を大量に、安定的に消費者に提供することを経済価値とするようになったと評価できる。

## 2. Rarity（稀少性）

コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキが先導して提供する Value（経済価値）は、他の家電小売業者に比べて、Rarity（稀少性）をもつようになった。それが明確になるのは、北関東価格が1994年から95年にかけて注目された後、1996年以降になって、コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキが北関東以外の地域に進出を開始してからのことであった。

コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキの全国展開につれて、北関東価格は3社の進出地域に波及するようになった。コジマは1995年9月に「西日本への進出」を表明し、ヤマダは宮崎市に出店、ケーズデンキはフランチャイズ形式による展開をおこない、これまでベスト電器、ダイイチなどのテリトリーであった地域に厳しい価格競争が生まれ、量販店間の競争による価格決定が行われるようになったのである（流通1995年9月19日）。

表6によって、ヤマダ電機、ケーズデンキと西日本を拠点とするベスト電器の地域別売上高を比較

表6 1995年度と2000年度の地域別売上高

単位：百万円

地域	1995年度			2000年度		
	ヤマダ電機	ケーズデンキ	ベスト電器	ヤマダ電機	ケーズデンキ	ベスト電器
北海道	—	—	—	—	—	19,045
東北	2,401	3,214	—	8,111	32,747	—
関東	37,061	34,174	9,059	174,311	96,551	13,239
	—	*5,598	—	—	—	—
中部	45,540	*7,591	4,291	137,307	11,069	9,021
近畿	—	—	—	27,860	—	2,575
中国	—	—	35,998	34,478	1,766	45,122
四国	—	*6,077	5,960	17,689	11,070	13,951
九州沖縄	2,775	—	169,503	71,472	12,306	156,541
その他	139	36,723	—	—	—	15,668
総計	87,913	74,113	238,401	471,246	165,518	280,464

出所：ヤマダ電機・ケーズデンキ・ベスト電器『有価証券報告書』を基に筆者作成

注：1995年のケーズデンキその他は、フランチャイズ売上高、\*印は、フランチャイズ企業への商品供給額であり、その他の内数である。また、2000年はフランチャイズ店を含む。フランチャイズの場合は、本社の所在地

すると、1995年度においては、関東地方に集中するヤマダ電機、ケーズデンキと九州地方を中心とするベスト電器の販売地域は、競合する地域が少なく、地域的なすみわけが成立していたことがわかる。しかし、1996年以降になって、コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキが関東地方以外の地域への計画的、かつ積極的な出店、およびフランチャイズ企業の開拓に乗り出した。例えば、コジマは、1997年4月、京都市に3000平方メートルの大型店を出店し、千葉、横浜などに9店を出店する予定であった。

ヤマダ電機は、1997年度の店舗展開策として10店舗の新設を計画し、西日本への本格的進出を掲げて、ダイイチ、ベスト電器の営業地域である広島に3000平方メートル以上の大型店を開設した。山田昇は、広島は「価格競争が少なく、北関東の価格に比べて、10%以上高い地域」として、出店の機会をうかがっていた（日経1996年6月21日朝刊）。これまで、既存店舗の効率化を進め店舗展開を抑制していたが、提携先の物流センター（埼玉県深谷市）の完成と新たな物流システムが稼働することと合わせて、出店政策を積極化させた。1997年2月には、中部地方で初めて名古屋近郊の日進市に出店し、地元量販店のエイデンサカキヤとの価格競争が開始された。ケーズデンキは、1996年5月にそれまでダイイチとフランチャイズ契約を結んでいた鳥取県の家具店とフランチャイズ契約を結んで開店し、その後も1年2社の割合でフランチャイズ先を開拓し販売網を拡大した。

2000年度におけるヤマダ電機、ケーズデンキ、ベスト電器の地域別売上高を表6によってみると、ヤマダ電機が中部地方、九州地方をはじめ、近畿、中国、四国地方にも進出した。また、ケーズデンキもフランチャイズ契約を多用することによって、東北地方、中部、四国、九州地方に販路を拡大した。従来、ベスト電器の拠点であった九州地方がヤマダ電機、ケーズデンキを含めた競争的な市場環

境に変化し、中国、四国地方も同様であった。

コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキの3社が進出するとともに、各地域の家電量販店は低価格競争の中に巻き込まれていったのであり、既存の量販店はそれを押しとどめることが出来なかった。このことは、3社が提供する経済価値が稀少性をもったことを示している。

もっとも、価格訴求を強調しつつ店舗展開を図ったのはYKKだけではなかった。倉庫型店舗を展開する家電ディスカウントストア（DS）であるサンキュー高島屋（本社福井市）は、1997年に大分、宮崎、鹿児島などに出店を計画し、九州地方の競争を促進する役割を果たした例が示すように、家電DSは低価格に徹したビジネスを展開することによって、1990年代後半の消費者の価格訴求型ニーズに応えた。しかし、もっぱら価格訴求によって消費者にアプローチすることには限界があった。低価格だけではなく、品揃えと安定した商品供給という購買機会を消費者に提供することが求められたのである。

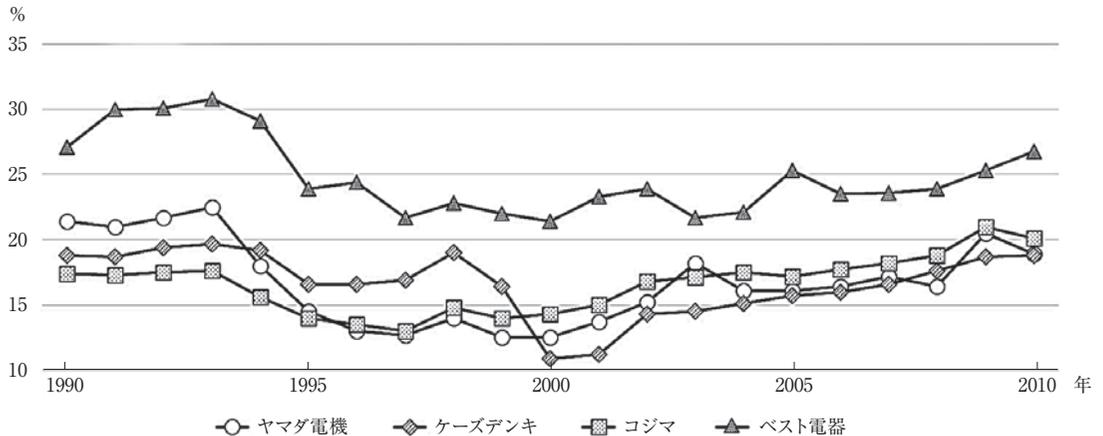
同時に、1990年代に進行した情報通信機器の普及という商品構成の急激な変化が家電DSにとっては不利に働いた。消費者への説明とサービスが必要なパソコン、通信機器は、家電DSにとって優位性を発揮しにくい分野であった。また、総合スーパーの場合は、1998年頃から家電、パソコン販売から撤退、縮小し、提供する商品を絞り込むようになった（流通1998年8月25日）。

これに対して、コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキは、上記のような消費者のニーズに対応し、低価格だけではなく、品揃えと安定した商品供給という購買機会を消費者に提供することに成功した。価格比較広告、最低価格の保証といった手段によって低価格を強調しつつ、複数の商品を比較できる店舗の広さと売れ筋商品の確保を実現し、また新しい情報通信機器の導入に積極的に取り組むことによって、YKKは家電量販店としての稀少性をもつようになった<sup>6</sup>。ただし、その稀少性が担保されるためには、単なる低価格ではなく、大量かつ安定的に家電商品を提供し、消費者の新しい購買行動にフィットした購買機会を提供する体制を全国的に展開することが必要になったのである。

### 3. Inimitability（模倣困難性）

既述のように、低価格商品を大量に、安定的に消費者に提供する体制を構築したのがコジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキであった。しかし、早くからYKKと同様の認識に立って、革新的な行動をとった家電量販店があった。例えば、ノジマの経営者である野島廣司は、1994年8月、日経流通新聞のインタビューに対して、「長期的に関東地方や中部地方全体に店舗展開したいと思っています。ウチはこれまでも第一家庭電器やラオックスなどと各地で競合していますが、老舗の大手家電店と言っても怖くはないですね。NEBAに加盟している大型店の多くはメーカー依存度が強く、高コスト体質です。今後、価格下落が進むにしたがって経営体質が悪化する可能性は小さくありませんね。」（流通1994年8月27日）と答えている。このインタビューからは、売上高ランキングでは上位にあるNEBA加盟の家電量販店の「高コスト体質」が、1994年当時すでに一般的に認識されるようになっていたことが判明する。そして、YKKのみならず、「高コスト体質」のランキング上位量販店に対して積極的に低価格競争を挑もうとする経営者が現れたのである。図2のように、販管費比率を比べる

図2 販管費比率



出所：ヤマダ電機・ケーズデンキ『有価証券報告書』、及びコジマは帝国データバンク提供資料を基に筆者作成  
 注：フランチャイズ売上高を含まない。「年」表記の場合は各年3月期の数値であり、以下同様である。

と、バブル崩壊より以前から、ベスト電器に比べて、ヤマダ電機とケーズデンキの販管費比率の低さが明らかである。

それでは、YKKを筆頭に、低価格競争を恐れない経営者たちがみずからの経営体質を強化する具体的な方策として選択したのは何であったのか。家電量販店にとって経営体質強化の第1の選択肢は、仕入れ価格の低下であり、そのための仕入れ数量の増加であった。仕入れ数量の増加によって家電メーカーに対する交渉力を高めて仕入れ価格を引き下げること、または数量リベートの増額による実質的な仕入れ価格の低下を実現することによって、家電量販店のネット価格を低位に抑えることが可能になるからである。

第2の選択肢は、大量仕入れを可能にする大量販売のために大規模店舗を多数展開することであった。大規模店舗によって、商品の比較購買を望む消費者に伝えることができ、これまで秋葉原電気街がもっていた機能を、地域にしながら体験することができるのであり、ロードサイドへの大型店舗の設置が進むことになった。ただし、大型店舗の設置までには解決されねばならない点があった。それは第1に、大規模店舗の出店を規制する大店法の存在であり、表7のように、その規制が緩和されるとともに、大規模店舗の出店が進むことになった。第2に、複数の大規模店舗を展開するためには、商品管理、接客など一定の人的資源の確保、教育訓練が必要であり、これはコストアップの要因でもあった。そして第3に、大規模店舗の複数展開への投資、効率化投資、大量仕入れに必要な資金の確保であった。

第3の選択肢は、ローコスト経営の実現によって価格競争に耐える経営体質をつくることであった。ローコスト経営の実現のためには、POSシステムと受発注オンライン、そして自社物流システムの構築、大規模店舗の設計と運営、人員配置と教育訓練などの体制づくりとそれらのコスト削減が必要になった。出店戦略の裏打ちとなる能力の蓄積が必要な階層が厚くなっていったことが判明する。

上記のように、1990年代における家電量販店の経営体質強化のための方策を整理してみると、そ

表7 第一次百貨店法から大店法廃止までの変遷

年	内 容
1937	第一次百貨店法制定
1947	第一次百貨店法廃止
1956	第二次百貨店法制定
1973	大規模小売店舗法制定 ①1,500㎡（政令指定都市などでは3,000㎡）以上の店舗面積が対象 ②公示の手続き以降6ヶ月で開店
1974	大規模小売店舗法施行、第二次百貨店法廃止
1978	第一次大店法改正 ①第一種：1,500㎡以上、第二種：500㎡以上1,500㎡未満 ②第3条届出の営業禁止期間の延長（6ヶ月→7ヶ月）
1979	第一次改正大店法施行
1982	大店法運用強化（通産省通達）出店抑制地域の指定、抑制地域内の出店の自粛要請
1989	日米構造協議で米が大店法緩和を要請 通産省、「90年代流通ビジョン」において大店法の運用適正化を提案
1990	大店法運用適正化措置 ①調整期限に上限（1年半）を設定 ②閉店時刻届出不要基準（午後6時→午後7時）
1991	第二次大店法改正 ①第一種：3,000㎡（政令指定都市6,000㎡）以上、第二種：500㎡以上3,000㎡未満 ②調整機関の上限を1年に短縮 ③地方自治体の独自規制を適正化 ④輸入品専門売場特例法の制定
1992	第二次改正大店法施行（上記②は施行と併せて講じられる。）
1994	改正大店法運用にかかわる規制緩和の実施 ①1,000㎡未満の店舗の出店は原則調整不要 ②閉店時刻（午後7時→午後8時） ③年間休業日数（44日→24日以上） ④年間60日を限度に閉店時間を1時間延長
1997	産業構造審議会および中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申において、大店法の廃止、大規模小売店舗立地法制定による政策転換の必要性が示される
1998	大規模小売店舗立地法（大店立地法）制定 ①1,000㎡以上の店舗面積が対象（政令で定める基準面積）
2000	大店立地法施行、大店法廃止（6月）

出所：鈴木安昭・関根孝・矢作敏行編（1997）150-151 ページ、中嶋嘉孝（2008）を基に筆者作成

の選択肢の組み合わせは多様であり、またさまざまな経営資源が相互に関連していた。そして、それぞれの家電量販店の経営資源は、歴史的な経路依存性のもとで形成されて来ている。他の家電小売業者が、家電量販店によって異なる経営資源の相互の関連性を模倣すること、および歴史的経路依存性をもつ経営資源を模倣することは困難性が高いと言える。

この点をヤマダ電機について見ると、ヤマダ電機は全国的な物流システムの構築をまって、1997年から西日本に進出し大型店を展開した。1993年12月にNEBAを脱退していたヤマダ電機は、進出先においてメーカー販社経由での商品調達は難しいと判断して、自社の全国的物流システムを使って商品調達ができる仕組みを整備してから、1997年西日本への店舗展開を開始した。山田昇の回想によれば、1995年に広島市を拠点とする家電量販店ダイイチが群馬県に進出したことが、西日本への店舗展開の必要性を生み、自社物流システムの全国展開という着想につながった（山田昇2008、91-95ページ）。混売店時代から商品仕入れにメーカーからの圧力を受ける体験を重ねてきた山田は、自社物流システムの必要性を強く感じていたと言えよう。

一方、ケーズデンキの自社直営の店舗展開は、茨城県を中心にしてきた。しかし、1991年に経営

危機に陥ったよつば電機を子会社化し、フランチャイズ契約を締結して東北地方に商圈を拡大したことを契機に、フランチャイズ店を中心とした全国展開を開始した。ケーズデンキ社長加藤修一は、各地の家電量販店を集めた研究会を立ち上げ、その中からフランチャイズ契約先が生まれることによって、1995年度における契約先3社、フランチャイズ店舗64店（直営店62店）から、2000年度の契約先1社、フランチャイズ店舗46店（直営店106店）に拡大した。

ヤマダ電機、ケーズデンキともに、大量出店による仕入れ規模の拡大、仕入れ価格の低減という効果を達成することに成功したが、具体的な方策としては、ヤマダ電機の直営方式とケーズデンキのフランチャイズ展開と大きく異なった。両社の異なった選択肢の背景には、異なる経営資源の相互の関連性、および歴史的な経路依存性が存在していたのであり、両社のとった方策を、他の家電量販店が模倣することは困難であったと評価できる。

#### 4. Organization (組織)

ヤマダ電機、ケーズデンキは、これまで検討してきた経営資源を活用できるよう組織されていたであろうか。

ヤマダ電機の1996年3月末時点の組織図によれば、トップマネジメントのもとに、人事本部、管理本部、開発本部、営業本部、システム事業本部が配置され、営業本部の下に家電事業部、コンピュータ事業部、業態開発事業部が設置された。ヤマダ電機の組織図からは、コンピュータ事業および自社システムを担当する部署がすでに設置され、ソフト事業への対応もおこなわれていた。他社と比較して情報機器、ソフトウェアへの組織的対応がなされていたことが特徴的である（ヤマダ電機『有価証券報告書』1995年版）。

ケーズデンキの場合は、1996年3月末時点の組織図によれば、トップマネジメントの下に、管理本部、総合企画本部、営業本部がおかれ、営業本部のもとに13地区の店舗、営業部、情報システム部、商品部が設置されていた。総合企画本部が新規店舗の開発をおこない、営業本部のもとに情報システム部が設置され、自社システムの管理運営を担当していた（ケーズデンキ『有価証券報告書』1995年版）。ケーズデンキの組織は、パソコンなど情報機器への対応という点ではヤマダ電機に及ばなかったものの、家電量販店の標準的な組織形態であったと評価できる。

ヤマダ電機の組織運営は、創業者である山田昇の「強力な中央集権」「ワンマン」経営であったという評価が一般的である。しかし、山田みずからは、1983年に入社した甥に当たる一宮忠男、浩二が「それぞれ異なった個性を持っており、その『三人体制』がヤマダ電機の強さになりました。」と述べている（『ヤマダ電機の礎』2008年、77ページ）。1990年当時、取締役8名（監査役を含めて10名）のうち山田昇、恵美子、一宮忠男、浩二と4名が同族であり、家族経営の色彩が残されていたが、2000年時点では、山田昇、一宮忠男、浩二という中核メンバーに加えて、1980年代半ば入社の世代が常務に昇進し、さらに取締役にコンピュータ事業等で1990年代に入社した世代が加わり、役員数は18名に増加した。

ヤマダ電機の組織運営について、一宮忠男の回想によれば、1989年の株式公開が「いい機会になっ

て、サービス、仕入れのやり方、そういった『会社の基礎』をつくった時期です。株式公開する以上は会社の諸規定もしっかりしていなければなりませんから、それをつくりあげていったわけです。事業計画のつくり方なども、それまではかなり自己流でしたが、客観的にみても本格的につくり始めたのは、其の頃だったと思います。事業計画の作成については、店頭公開までの期間でも一番思い出にありますね。先ほどのPOSを導入したあたりからの標準化・システム化が、会長の経営手法もあいまって、どんどん進んだと言えるのではないのでしょうか。」とされている(山田昇 2008、350 ページ)。ビクターに勤務していた山田は、QC 的な手法、経営の発想を身につけており、それが1986年のPOS導入を契機に社内に浸透していったこと、また1989年の株式公開を契機に組織運営の制度的な側面が整備されたことを一宮は指摘している。1995年には上記のような組織体制が整備され、2000年代に入ってから、山田自身は、「ヤマダ電機はしっかりとした組織によって、きわめてシステムティックに運営されている。」と述べており、ヤマダ電機が分権的な組織運営をおこなうようになったことを強調している(山田昇 2008、290 ページ)。1990年代を通じて、ヤマダ電機はトップマネジメント層の拡充、会社組織の整備と分権化を進め、組織的意思決定をおこなう体制を整備したといえよう。

ケーズデンキの加藤修一は、1969年に加藤電機商会に入社し、創業者である父加藤馨の跡を継いで、1982年社長に就任した(ケーズデンキ『有価証券報告書』1989年版)。1990年時点の役員構成は、加藤馨会長の下で、加藤修一社長、弟の加藤幸男常務取締役他、取締役5名、監査役2名の計10名であり、加藤電機商会以来の古参社員もいたが、取締役としてはいずれも加藤修一社長の就任以降の昇任であった。2000年時点では、役員数は15名(うち監査役3名)に増加し、代表取締役社長加藤修一、専務取締役加藤幸男に加えて、常務取締役および取締役の入社年次は1970年代2名、1980年代6名、1990年代2名という構成であった。同族を中核メンバーとしつつ、トップマネジメント層の拡充が進み、会社組織の整備とともに、ケーズデンキの組織は充実していった。

ヤマダ電機、ケーズデンキともに、所有型経営者のもとで同族を中核メンバーに据えた経営体制をもっていた。しかし、1990年代の急成長とともに、会社組織の整備が進み、トップマネジメント層が拡充された。両社ともに組織的な意思決定のもとで会社運営がなされる体制が整えられ、そのポテンシャルを発揮できるような組織づくりがなされたのである。

以上、(1) Value (経済価値)、(2) Rarity (稀少性)、(3) Inimitability (模倣困難性)、(4) Organization (組織)に関する検証を行ってきた。その結果、何れについてもバーニーのVRIOの枠組みが妥当することが明確になった。ヤマダ電機、ケーズデンキ、そして本稿では詳細な検討を加えることが出来なかったコジマを含めたYKKは経営資源の強みを有し、1990年代の家電小売市場において持続的競争優位を獲得した。しかしながら同時に、ヤマダ電機とケーズデンキはかなり異なった意思決定と環境変化への対応をとっていたことが明らかになっており、これらの点について次節で検討していこう。

## IV 家電小売市場の環境変化とヤマダ電機、ケーズデンキの対応

### 1. 家電小売市場の環境変化

1990年代に入ると家電小売市場は厳しい環境変化に見舞われた。その環境変化は、第1に、1990年代初頭の規制緩和による家電小売市場のオープン化の時期、そして第2に1990年代後半におけるオープン化による「価格破壊」の時期という2つの時期に分けることが出来る。

第1の時期は、①1991年の大店法の改正によって店舗面積を拡大する可能性が生まれ、また②メーカーの希望小売価格に対する公正取引委員会の調査（1992年）、および審決（1993年）によって、価格決定の主導権が量販店側にシフトするという2つの大きな外的なインパクトが生ずるなかで、③バブル崩壊による家電需要の減退という市場面の変化が発生した。①～③という大変化のなかで家電量販店は、それぞれの経営資源が持つ歴史的経路依存性にもとづいて解決策を模索することになり、各量販店によって経営資源の再配置による解決の方向性も異なった。この大変化の中で成長を続けたのがYKK（コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキ）等の新興量販店であり、これら新興企業はすでに進めつつあった多店舗展開と経営効率化によって、バブル崩壊による需要減退に対応するとともに、より一層の成長路線をとったところに共通点があった。

第2の時期には、コジマとヤマダ電機のチラシによる価格比較広告をめぐる係争が、「北関東価格」という呼称で知られるようになり、YKKを中心とした複数の家電量販店が参加した価格競争が1994年から1995年にかけて北関東を中心に繰り広げられた。この「北関東価格」は、1996年以降、YKKの全国展開にともなって全国の各地域へ波及した。このことは、それまでの地域別テリトリーに分けられた市場の分けがほぼ解消され、オープン化した全国市場のなかで、非NEBA系、NEBA系量販店が入り乱れて価格競争を展開する時代が到来したことを示している。価格競争において競争優位に立つために家電量販店は、全国に大型店の出店を増加させることによって仕入れ規模の拡大をはかり、それによる仕入れ価格の低減を目指した。

また、1990年代はパソコン、携帯電話をはじめとする情報機器が急速に家庭に普及しはじめた時期であり、情報機器の陳腐化の速さとそれに伴う急速な価格下落という特徴は量販店間の競争に拍車をかけた。情報機器の普及によって、家電量販店の商品構成は急速に変化した。そして、情報機器の急成長は、販売知識、サービスを提供するための人的資源を必要とし、さらにそのための店舗、組織を整備する必要があるがあった。

以上のように、1990年代後半における環境変化への対応として重要なのは、①大規模店舗の全国への出店、および②情報機器の販売体制の整備という2点であった。

価格競争と商品構成の変化という家電小売業の変化は、多様な構成員からなる家電小売業のなかでの淘汰を進めるとともに、新たな成長の機会を生み出した。百貨店、総合スーパー、ディスカウントストアは情報機器の取り扱いから後退する傾向があり、専門量販店にとってより有利な条件が生まれた。また、情報機器に強みを持つカメラ量販店の進出がはじまった。ヤマダ電機とケーズデンキは、それぞれの経営資源の再配置を行うことによって、上記のような環境変化に対応して成長を遂げたのである。

以下では、第1に、1990年代初頭の規制緩和による家電小売市場のオープン化、第2に1990年代後半におけるオープン化した全国市場を前提とした本格的な「価格破壊」の到来という2つの時期に分けて、それぞれの時期にヤマダ電機とケーズデンキが、どのように環境変化に対応することが出来たのかを検討する。

## 2. 1990年代初頭の規制緩和による家電小売市場のオープン化

### (1) ヤマダ電機

[1980年代のヤマダ電機]

北関東において1984年頃から安売りの量販店として注目されはじめたヤマダ電機であったが、1987年4月にはNEBAに加盟するという既存量販店と協調的な行動を見せた(流通1987年4月6日)。その背景には、群馬県など北関東地域に対して、他量販店が積極的な出店攻勢をかけてきたことがあり、NEBA加盟によって仕入れ価格を下げつつ、「まごころサービス」による差別化を図る方向に転換したといわれている(山田昇2008)。確かに、ヤマダ電機の行動はNEBA加盟を機に変化したようにみえる。ただし、NEBA加盟は具体化しつつあった店頭公開を実現するための要件を整備することが目的の1つであったと言われていた(流通1987年4月6日)。またこの前後の時期に、ヤマダ電機は量販店間の競争が激しくなった群馬県を避けて、新潟、長野、埼玉、北陸など、他地域への出店を進めており、地域的なテリトリーに配慮するNEBA加盟の量販店とは異なった行動をとっていた。1989年に店頭登録し、資金面で強化されたヤマダ電機は、表8のように出店を継続し、1990年から91年にかけて21店舗を新規出店したのである。

[外部環境の変化①への対応]

群馬県を拠点に、他地域への出店を開始したヤマダ電機は、1990年代に入って既述のような外部環境の大変化に遭遇した。第1は、1991年8月に大店法が改正され、これまで売場面積500平方メートル以内で展開してきた出店規模が、売場面積1000平方メートルを越える規模での出店が可能になったことである。ヤマダ電機の対応は早かった。1991年3月の時点で、山田昇は、年間10店舗の出店ペースを維持し、このうち3、4店は700～1700平方メートル級の店舗を出店する方針を明らかにした(流通1991年3月23日)。出店実績は、表8のように1991年に21店という大量出店をおこない、1992年は計画通り11店舗の増加であったが、1993年4店舗、1994年5店舗と半減し、1995年はゼロとなった。大型化は予定通りには進まず、増床した店舗はあったものの、1店舗当り店舗面積は1993年まで300～400㎡台を推移した。バブル崩壊という環境変化③に直面して、ヤマダ電機の店舗展開はいったん減速したのである。

[外部環境の変化②への対応]

メーカー希望小売価格への公正取引委員会の調査、審決によって、小売りに価格主導権が移りつつある中で、ヤマダ電機の行動は明確でなかった。1984年当時、「他店より高い商品があればお知らせ

表8 ヤマダ電機の店舗数（直営店）

単位：店

年	東北		関東						中部						中国・四国			九州	合計	
	宮城	福島	群馬	埼玉	栃木	東京	神奈川	千葉	新潟	長野	山梨	富山	石川	福井	愛知	岡山	香川	広島		宮崎
1990	—	—	18	11	4	—	—	—	8	6	—	2	—	—	—	—	—	—	—	49
1991	—	—	20	11	4	—	—	—	7	20	—	5	3	—	—	—	—	—	—	70
1992	—	—	24	11	4	—	—	—	7	20	—	8	6	1	—	—	—	—	—	81
1993	—	—	24	11	5	—	—	—	7	22	—	8	7	1	—	—	—	—	—	85
1994	—	—	27	11	5	—	—	—	7	22	—	9	7	1	—	—	—	—	1	90
1995	—	—	29	12	4	—	—	—	6	21	—	9	7	1	—	—	—	—	1	90
1996	1	—	28	13	4	—	—	—	6	21	—	9	7	1	—	—	—	—	1	91
1997	1	—	28	14	5	2	—	—	6	21	1	9	7	1	2	—	—	—	2	99
1998	1	1	29	15	5	3	1	2	7	24	1	9	7	1	5	1	1	1	2	116
1999	1	1	26	14	3	4	2	4	6	19	1	10	7	1	6	1	1	1	2	110

出所：ヤマダ電機「有価証券報告書」を基に筆者作成

表9 ケーズデンキの店舗数（直営店）

単位：店

年	東北	関東				合計
	福島	埼玉	栃木	茨城	千葉	
1990	2	—	3	36	3	44
1991	3	—	6	39	4	52
1992	3	—	6	40	4	53
1993	5	—	6	42	4	57
1994	6	—	7	44	4	61
1995	6	—	7	44	5	62
1996	6	—	7	44	6	63
1997	6	—	9	43	9	67
1998	5	—	9	40	11	65
1999	5	1	10	41	14	71

出所：ケーズデンキ「有価証券報告書」を基に筆者作成

下さい。さらに値引きします。」（日経1984年6月8日）と掲示し、「販売価格は高いもので二割引、安いもので七、八割引」と、ディスカウンターとして注目されたヤマダ電機は、1987年のNEBA加盟とともに、外部への値引きのチラシ配布を自粛していた。しかし、1993年頃よりヤマダ電機は、低価格を消費者に訴える価格訴求型のビジネスへの転換を図った。時期は特定できないが、一宮忠男の以下のような回想が残されている（山田昇2008、347ページ）。

一宮 「これで駄目だったら、家電業界から手を引こう」と言ったのは、ちょうどコジマさんが積極的に出店して、うちの既存店の数字が非常に悪くなって、「まごころサービス」ではもうどうしようもない。今後の方針をどうするか、という時にはかなり悩んでいました。私が山田会長と三十年近く

やってきた中で、悩み苦しき姿はそのときしか見ていないですね。

— 九二年度、九三年度と営業赤字に転落して、価格の比較表示をする直前ぐらいですね。

一宮 そうです。

ヤマダ電機は1993年12月にNEBAを脱退した。NEBAに参加するメリットはメーカーからの仕入れが確保され、同時に仕入れ価格の割引が受けられることであったから、この時点で、ヤマダ電機は、脱退による仕入れ面での不利が生じて、低価格によって消費者を引き付けることが効果的であると判断し、「まごころサービス」から低価格の提供へと転換したのである。その後、ヤマダ電機は、1994年9月に他店との価格比較を記載したチラシを配布したと新聞報道され、相互の訴訟にまで発展した。このことはメーカー希望小売価格という基準がなくなるとともに、家電量販店相互の価格比較という新たな基準をヤマダ電機が提示したことを示している。メーカーから家電量販店に価格形成の主導権が移行するなかで、ヤマダ電機は価格比較広告によってディスカウンターであることを前面に出す行動をとったのである。

#### [外部環境の変化③への対応]

バブル崩壊にともなう需要減退とその一方での人件費の高騰によって、1992年度の家電量販店の決算は、売上高上位のベスト電器、上新電機、ダイイチがいずれも減収減益となった（流通1993年6月10日）。その一方で、ヤマダ電機は増収増益を続けたものの、既述のように1993、94年度の営業赤字が示すように経営悪化は共通していた。しかし、ヤマダ電機の場合はバブル崩壊以前から、下記の①～④のように、情報システムの導入による経営管理に資源配分をおこなっていた。

- ①家電メーカーとの受発注システム（各店で定番商品の在庫が一定水準を割り込むと、自動的に近くの店舗、メーカー在庫を検索し商品を発注する仕組み）を1991年末から導入し、POSシステムと連動させる予定で、これによって在庫削減、事務作業の効率化を図った（流通1991年8月1日）。
- ②1992年7月に稼働予定の経営管理システムは、同一規模の店舗における売場の標準レイアウトを設定、商品の陳列面積、数量を設定して、実際はPOSデータに基づいて商品構成、陳列方法を見直していく方式であり、非定番商品も最低3か月ごとに陳列方法の見直しをおこなう。売価設定は日次単位で見直し、店ごとの利益管理を従来よりもきめ細かく行うことが出来た。また、業界VANとの接続でメーカー販社との発注業務も自動化されることになり、商品政策担当者は仕入れ業務の負担が軽減され、商品政策に専念できるようになる効果が見込まれた。これによって、本部、各店舗で約20%程度の人員削減が可能になり、店頭在庫の標準化とリアルタイムでの発注が実現すると、在庫水準が10～20%低下する効果が見込まれた（流通1992年5月5日、6月16日）。
- ③1992年11月に稼働予定の利益管理システムは、各店舗の個別商品の粗利益額を店別、地域別に日次で算出・管理する仕組みであった。各店の裁量により商品の価格を競合店の価格よりも引き下げられる場合、これまで事前に本部が粗利益を管理することが出来なかったが、新システムでは、POSデータなどの情報を参考に本部が店別、地域別の値付けを設定できるようになり、各店の利益体系を本部が一括して管理する体制が可能になった（流通1992年10月20日）。

④店頭販促広告のオンライン一括作成、印刷システムが1992年11月から導入予定となった。店頭販促広告の作成は、従来各店舗で行われてきたが、これを1991年末から本部一括作成による配布に変更し、さらにオンライン化によって全店で同時にプリントアウトが可能になった（流通1992年10月27日）。

以上のように、ヤマダ電機はバブル崩壊による需要減退の影響が顕在化する以前から、経営管理システムを導入し、本社による一括管理の方式を構築しつつあった。これによるコスト削減によって、ヤマダ電機はバブル崩壊による需要減退の影響を受けつつも、再度、明示的なディスカウンターへの転換を決断し、転換に成功したのである。

## (2) ケーズデンキ

[外部環境の変化①への対応]

1990年代初頭において、ケーズデンキはヤマダ電機に比較すると慎重な店舗展開をおこなった。まず地域的に見ると、1991年時点でケーズデンキ直営52店の出店地域は、茨城(39店)、福島(3店)、栃木(6店)、千葉(4店)であり、茨城県を中心とした北関東地域に出店地域が限られていた。また、出店方針は慎重であり、1990年までの年間の新規出店数10店舗程度から、1991年以降、7～8店の増加に抑制する予定であった。また、店舗の大型化に関しては、1991年9月に宇都宮商工会議所の商業活動調整協議会はケーズデンキ宇都宮店の売場面積を1067㎡とすることで結審した（日経1991年9月10日）。申請時より200㎡削減されたものの、今後は売場面積1000㎡が新設増床の基準となることが明らかになった。ただし、ケーズデンキの方針は、「九一年は将来、売上高を三〇～四〇%伸ばすための力を蓄積する期間」とされており、大型化は1992年以降に積極化させる方針であった（流通1991年4月4日）。その理由は、これまで中型店（売場面積300～500㎡）中心であったため、大型店を任せられる店長クラスの人材が少ないので、店長候補の教育を実施中とされた。さらに、1992年に入って需要減退が起これると、ケーズデンキは出店を抑制して4店にとどめ、採用人員も減らす方針に転換した（『日経産業新聞』1992年6月26日、以後、産業と略記）。その一方で、大型店の出店は実施し、1000㎡規模のパワフル館の出店を開始した（日経1992年7月4日）。以上のように、ケーズデンキは、ヤマダ電機と比較して、人的資源の不足に配慮して、慎重かつ地域限定した出店をおこなう一方で、店舗の大型化にはすばやく対応したのである。

ケーズデンキは直営店について抑制的な出店方針をとる一方で、フランチャイズ経営によって間接的に地域的な出店の拡大をおこなったところに特徴があった。そのきっかけになったのは、1991年によつば電機を買収したことにはじまる。よつば電機は、北海道、東北6県、茨城県、新潟県に48店舗を展開するディスカウントストアであったが、急激な店舗展開の一方で、仕入れの不安定さ、人材不足という経営課題が発生していた（流通1991年7月9日、30日）。ケーズデンキの子会社化とフランチャイズ契約の締結に伴って、よつば電機は、ディスカウントストア路線から転換し、ケーズデンキの価格水準への平準化、POSシステムの統合（1992年4月）をおこない、経営再建に成功した（流通1993年2月2日）。ケーズデンキは、よつば電機の救済という偶然的な出来事をきっかけに

東北地方への店舗拡大に成功し、これがフランチャイズ経営の出発点になった（加藤修一 2011）。その後、ケーズデンキは北越電機と 1993 年にフランチャイズ契約を結び、新潟県に進出した。資本提携はなく、契約内容は、ケーズデンキから北越電機への商品の供給、広告・値札の供給、ケーズデンキの POS システムの設置、店舗開発のノウハウの共有であった。これによってフランチャイズ店を含めたケーズデンキの店舗数は 101 店舗となり、出店地域は、直営店は茨城県を中心とする北関東に限定しつつ、フランチャイズ契約による実質的な出店地域は東北地方、新潟県に拡大した。ケーズデンキは商品仕入れの規模を拡大し、より低価格による提供が可能になったのである。

#### [外部環境の変化②への対応]

ケーズデンキの価格設定の特徴は、よつば電機の子会社化に際しての方針に表れている。1991 年 7 月 3 日の販社をはじめとするよつば電機の取引業者への説明会において、加藤修一は「過激な安売り商法」を切り替え、急速な店舗展開を抑える」という方針転換を言明し、一方で今後の仕入れ価格はケーズデンキの納入価格に合わせてほしいと協力を求めた（日経 1991 年 7 月 4 日）。この事例から、ケーズデンキの「安売り」とディスカウントストア型の「過激な安売り」との違いが明確になる。ディスカウントストア型の安売りは仕入れルートが安定していないために、急速な店舗展開によって売れ筋商品の供給が追いつかなくなる事例が多発した。これに対して、ケーズデンキは NEBA 加盟による安定的な仕入れと仕入れ価格の割引という恩恵をうけ、その仕入れ価格を前提とした価格設定という範囲での「安売り」であった。したがって、売れ筋商品の選択、管理によるローコスト経営へのインセンティブが強く働いた。

バブル崩壊による需要減退があらわれた 1992 年 3 月期決算において、ケーズデンキの経常利益は対前期 20% の増益であり、高額商品の売れ行き鈍化の影響を、POS データに基づいて低価格商品にすばやく重点を移すことによって回避したといわれる（日経 1992 年 4 月 15 日朝刊）。また、コジマなど他量販店の北関東地域への進出に際しては、低価格による競争に対応したことから、後にコジマ、ヤマダ電機と並んで YKK と称された。

#### [外部環境の変化③への対応]

バブル崩壊による需要減退に伴って主要家電量販店が赤字に転ずる一方で、ケーズデンキは増収増益を続け、ヤマダ電機が赤字に陥った 1993、94 年度も好業績をあげた。需要減退にもかかわらずケーズデンキが好業績を続けることが出来たのは、1990 年代初頭において、POS システムを中心とする情報システムの導入に取り組んでいたからである。ケーズデンキは、POS システムの活用では定評があり、同業者に指導料をとって提供していたが、さらに、経営効率化を図るため 1990 年 4 月に営業企画本部を設置し、問題点の洗い出しをおこない、とくに POS システムを改善し売れ筋商品の情報をつかむことができる新システムの開発を目指した。1991 年 6 月に更新された情報システムは、①全 46 店舗の POS システムにおいて、商品コード、個人コードをバーコード化し読み取る方式を導入し、レジ作業の単純化、迅速化を図ったこと、②商品の仕入れ業務を手作業からコンピュータ管理

に切り替えたこと、③これまで一部のメーカー、販社との間で実験されてきた受発注のオンライン化を本格化し、6社から15社程度に拡大することになった。

1993年7月のインタビュー記事の中で、加藤修一は「情報管理は大切です。熟練を必要とせず、だれでも品ぞろえができるようなシステムにするのが理想的ですね。実際、ウチの発注は自動発注です。」とPOSデータの利用による自動発注システムが稼働していることを確認できる。また、自動発注システムの仕組みについては、「伸びに合わせて発注をふやすようなソフトが組んであります。商品によって発注量をどうするか、過去の蓄積データをもとにさまざまなプログラムができていましてね。まあそれがノウハウで、これは外から見てもわかりません。」と、これまで蓄積したノウハウの重要性を指摘している（流通1993年7月24日）。

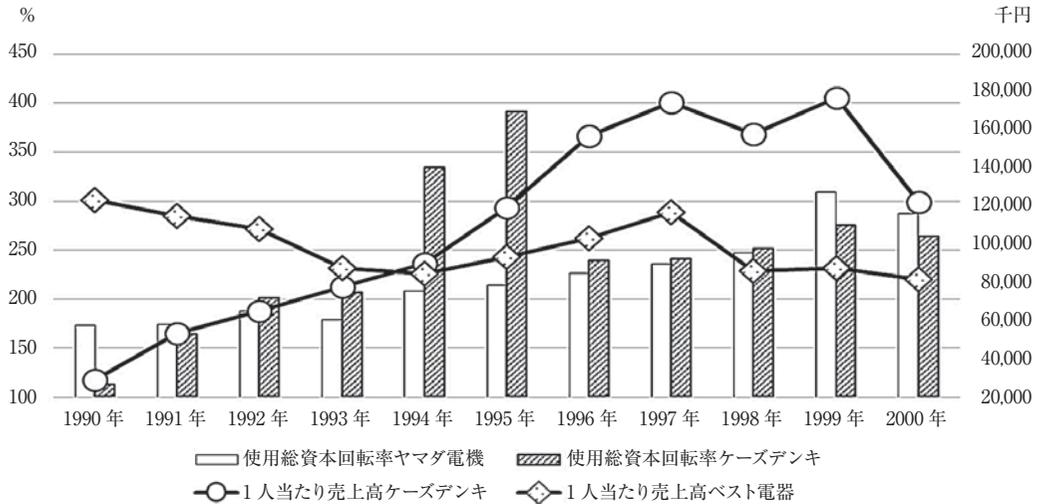
さらに、1995年5月において、加藤修一は「あらかじめ定数を決めておき、各店で定数を割った時にその分だけメーカーへ自動発注できる仕組みだ。この結果、売れ筋商品の把握が可能となり、在庫を含めた販売管理費も抑えられるようになった。」と自動発注システムが販管費率の抑制に効果を挙げたことを評価した（産業1995年5月1日）。さらに、このシステムにもとづく商品管理は、直営店だけでなくフランチャイズ店にも適用され、基本的にすべて同じ商品を提供し、メーカーからの調達、各店への商品供給はすべて本社が統轄する仕組みであった。個々の販売店には商品調達の権限は与えない、集権的な仕組みが作られた。

既にみたように、ケーズデンキは直営店の北関東地域への出店とフランチャイズ方式による北関東以外の地域への店舗拡大をおこない、前掲表9のような全国展開を1995年時点で行っていた。その際、加藤修一は「売り上げを伸ばすより、コストを下げることに照準を当てて店舗を展開している」（産業1993年8月10日）とのべており、また「売り上げを増やす事を考えるのではなく、増やす体質づくりを考えるのが経営」「ローコスト経営による売り上げが増える体質作り」（産業1995年5月1日）という基本方針を繰り返し述べている。この基本方針にもとづく具体的施策は、第1に、出店については、北関東地域という拠点の市場を深耕するとともに、フランチャイズ方式による店舗拡大を図り、ケーズデンキとしての仕入れ量を増加させ、メーカーからの仕入れ価格の低下を目指すことであった。それを前提に、第2に、ローコスト経営の体質づくりという課題が登場し、POSシステムにもとづく自動発注システムのノウハウを蓄積することによって売れ筋商品の把握がおこなわれ、フランチャイズ店を含めた集中的な管理が可能になった。このような経営管理システムの整備は、人員の削減、在庫の縮減に効果を挙げ、ケーズデンキの経営効率化が進められた。図3のように、ケーズデンキの1人当たり売上高は、1994年にベスト電器を上回った。

ヤマダ電機、ケーズデンキのようにPOSシステムを早期から導入し、受発注オンラインを構築し運営した家電量販店は他にもあり、例えば、広島を拠点とした第一産業（1986年ダイイチと改称）はPOSシステムを1982年、受発注オンラインを1983年に稼働させた（関川仁美1988、35ページ）。1991年にはバーコードによるPOSシステムの全直営店への導入、従来のバッチ方式からメーカーとリアルタイムで在庫の照会、発注ができるシステムへの転換、自社配送センターの設置による物流の効率化などに取り組んだ。しかし、その背景には、各店舗が品切れを防ぐために必要量の3割以上発

注する傾向があったことが示すように、チェーン本部への集権化が行われていないことが経営効率化を妨げていた（日経1991年2月19日、4月23日、9月21日）。POSシステム、受発注オンラインなど情報化による経営効率化は、システム運営の経験、ノウハウが機能し、また本部への集権化によるマネジメントが機能するかによって大きく結果は異なったのである。

図3 1人当たり売上高と使用総資本回転率



出所：ヤマダ電機・ケーズデンキ・ベスト電器『有価証券報告書』を基に筆者作成

### 3. 1990年代後半におけるオープン化による「価格破壊」

#### (1) ヤマダ電機

##### [①大型店化への対応]

ヤマダ電機の売場面積は、1995年度（51,311㎡）から2000年度（167,184㎡）へと3.25倍に増加した。これは、同時期のケーズデンキの1995年度（33,504㎡）から2000年度（96,992㎡）へ2.89倍、ベスト電器の1995年度（108,950㎡）から2000年度（254,154㎡）へ2.33倍、コジマの1996年度（83,780㎡）から2000年度（195,289㎡）へ2.33倍と比較して、量的にはベスト電器、コジマが上回っていたものの、より急速な売場面積の拡大であった。このように売場面積が急伸した理由は、ヤマダ電機の全国への出店攻勢と規制緩和によって可能になった大型店舗の増加があった。ヤマダ電機の全国展開は、表10のように、1997年から西日本に向けて開始された。これらは標準化された2000㎡以上の大型店舗が多く、既存の家電量販店との競争優位を得ることが出来た（日経1999年4月16日、流通1999年4月22日）。このような大型店舗を中心とした出店は、設備投資を膨らます要因となり、資金調達が必要が生じたが、ヤマダ電機は公募増資と転換社債の発行によって資金面の制約をクリアすることが出来た（表11）。すでに、1989年に店頭企業となり、それ以降、スイスフラン建て転換社債の発行をおこなってきたヤマダ電機は、投資家から見て将来性の高い成長企業であり、資金調達の環境は改善されていた（得平司2012）。

表 10 ヤマダ電機の西日本進出店舗

年	出店地域 (出店数)
1993年	宮崎(1)
1997年	岡山(1) 香川(1) 広島(1)
1998年	熊本(2) 福岡(2) 大分(1) 兵庫(1)
1999年	大阪(2) 岐阜(1) 広島(1) 愛知(1) 福岡(2) 山口(1) 長崎(1) 佐賀(1) 岡山(1) 宮崎(1)
2000年	滋賀(1) 三重(1) 京都(1) 兵庫(1) 広島(2) 山口(1) 鳥取(2) 島根(1) 高知(1) 愛媛(1) 宮崎(3) 熊本(2) 福岡(5) 大分(1)
合計	45

出所：ヤマダ電機『有価証券報告書』を基に筆者作成

表 11 ヤマダ電機とケーズデンキの社債発行額と公募増資額

単位：千円

ヤマダ電機			ケーズデンキ		
発行年月日	内容	金額	発行年月日	内容	金額
1985年10月	第1回新株引受権付無担保社債	50,000	1987年9月	第1回新株引受権付社債の権利行使	52,499
1986年8月	第2回新株引受権付無担保社債	480,000	1987年9月	第2回新株引受権付社債の権利行使	140,239
1987年5月	第3回新株引受権付無担保社債	1,000,000	1987年9月	転換社債の株式への転換	35,059
1989年3月	株式店頭登録 (JASDAQ)	—	1988年4月	株式店頭登録 (JASDAQ)	—
1990年11月	スイス・フラン建転換社債	3,587,577	1990年11月	第1回スイス・フラン建転換社債	3,090,263
1992年11月	米貨建銀行保証付変動利付普通社債	1,237,500	1992年8月	第2回スイス・フラン建転換社債	1,767,222
1993年1月	ドイツ・マルク建銀行保障付普通社債	769,000	1993年8月	第3回スイス・フラン建転換社債	1,148,182
1995年3月	スイス・フラン建転換社債	3,100,199	1994年5月	第4回スイス・フラン建転換社債	1,412,886
1996年3月	スイス・フラン建転換社債	4,437,026	1995年7月	第5回スイス・フラン建転換社債	2,806,370
1997年3月	スイス・フラン建転換社債	5,901,000	1996年6月	第6回スイス・フラン建転換社債	1,873,762
1998年8月	スイス・フラン建転換社債	5,550,000	—	—	—
1999年7月	公募増資	8,832,000	1999年9月	公募増資	1,448,000
2000年9月	東証上場1部	—	2001年2月	東証上場2部	—
合計		34,944,302	合計		13,774,482

出所：ヤマダ電機・ケーズデンキ『有価証券報告書』を基に筆者作成

ただし、全国展開の条件は、店舗展開とそのための資金調達ではなかった。むしろ、出店の前提となる各地域における商品供給がメーカー販社からの供給に依存しており、ヤマダ電機が出店した場合に円滑な商品供給が行われるか否かが重要であった。これを解決するために、ヤマダ電機は、

1997年から各地域への商品供給の仕組み作り着手し、まず1997年5月に、物流業者の第一貨物（山形市）に物流業務を一括委託した。第一貨物は同年5月から埼玉県熊谷市に物流拠点（熊谷支店）を設置し、納入業者は熊谷支店に納入し、熊谷支店の一部でヤマダ電機向け商品が仕分けされ、翌日ヤマダ電機の店舗に配送された。この物流改革について、山田昇は、「今回の新しい物流システムでは、家電メーカーが工場から商品を直接私たちの提携先の物流会社に納入する。これはメーカー系列の販社の存在を否定することにもなりかねない。だからメーカーの理解を得るための調整が難航して、二年もかかった。いま私たちがやっていることは、家電の物流に大きな風穴を開ける一大事業だ。」（流通1997年7月8日）と改革の意義を強調した。この一括委託による物流システムは、新しいPOSシステムの稼働と合わせた経営効率化の施策でもあった。他方、第一貨物側は、物流の一括受注をメーカー、卸、小売りに提案して来た結果であった。情報化を伴った物流集約の流れが進む中で、東日本に強みを持つ第一貨物と北関東に基盤を持つヤマダ電機という両社の利害が一致した結果であり、ヤマダ電機の決断は他の量販店に先立つ先駆的なモデルになった<sup>7</sup>。その後、ヤマダ電機は、1998年、福岡に第一貨物と提携して物流センターを設置し、四国を含む岡山以西の配送を行うことになった（日経1999年7月13日）。また、1999年、兵庫県加古川市にも物流センターを設置した（『日経情報ストラテジー』2000年12月、65ページ）。

ヤマダ電機の物流改革の着想は、既述のように1995年にあった。この点について、山田昇の回想によれば、1995年に広島県を拠点とする家電量販店ダイイチ（1997年にデオデオと改称）が群馬県に進出した時、「今から振り返って見ると、この闘争心が、全国チェーン構想として花開くことになりました。本気で戦うためには、広島に出店するしかありませんし、広島ならばヤマダ電機の販・管費率を考えれば十分に勝つことができる。デオデオは前橋では安くしていたが、地元の広島では高く売っていたわけです。（中略）しかし、いきなり広島に出店しても、かの地の販売会社はヤマダ電機への商品供給を渋るでしょう。当時は、全メーカー、県単位ごとの販売会社から仕入れていたからです。すると広島には群馬から商品を送る以外にない。それならば、自社の物流網を構築する以外にない。」「全国展開を視野に入れて流通網をつくったというよりは、デオデオに対抗するためには、どうしてもそれが必要であった。」と述べている（山田昇2008、92、93ページ）。

この経緯から明らかになるのは、北関東地域において、ヤマダ電機、コジマを中心とした競争が展開し、家電量販店が他地域からも参入して競争に拍車をかける図式が1990年代半ばに存在しており、その厳しい外部環境を克服するための手段として、物流網の構築が着想されたことである。物流網の構築とともに、全国への店舗展開が現実性を持ってきたのであり、ダイイチとの競争のなかでそれを克服するための方策として生み出されたのである。

物流改革とともに効率経営の進展をもたらしたのが、POSシステムを含めた経営管理システムの進化であった。ヤマダ電機が1999年に導入したシステムは、これまで日次で管理していた店頭の販売状況と各店の在庫データが、ほぼ1時間ごとに更新され、本社で把握できるようになった。これによって、本社は売値の変更、在庫の店舗間の移動、メーカーへの追加発注などをおこなう単品管理、利益管理が可能になった（流通1999年1月19日）。ヤマダ電機においては、単発的な低価格販売、

頻繁な商品の店舗間移動がおこなわれており、リアルタイムによる単品管理の必要性が他社よりも高く、それがきめ細かい利益管理を可能にした。前掲図3のように、ヤマダ電機の使用総資本回転率はこれまでケーズデンキに比べて低かったが、1999、2000年度においてケーズデンキを上回ったところに、経営効率化の効果がみられる。

### [②情報機器への対応]

表12のヤマダ電機の商品構成の変化をみると、既述のように同社が早くからパソコン販売に注力してきたことが、情報機器の比率の高さに表れている。これが、1990年代後半における売上高と経常利益の急伸に結びついた。ヤマダ電機の売上高は、1995年度から2000年度にかけて5.3倍に増加し、その中で、パソコンをはじめとする情報家電は同時期に7.3倍の伸びを見せ、売上高を押し上げる役割を果たした。

2000年6月の時点で、山田昇は「当面はパソコンを中心としたIT機器が収益の柱になるとみており、品ぞろえにも力を入れる。前期のパソコン店頭販売は四十三万台だったが、今期は83万台を見

表12 ヤマダ電機とケーズデンキの商品構成

単位：%

品目別	ヤマダ電機			ケーズデンキ			
	1990年度	1995年度	2000年度	1990年度	1995年度	2000年度	
家電	カラーテレビ	13.2	10.8	8.4	12.6	12.8	9.4
	ビデオ	12.6	8.0	5.5	9.8	8.0	5.1
	オーディオ・テープレコーダー	12.3	7.0	5.7	13.7	7.9	6.4
	冷蔵庫	8.6	7.8	7.4	8.2	8.5	8.1
	洗濯機	4.5	4.1	3.4	3.9	4.8	3.6
	調理家電	6.2	4.9	3.9	2.7	2.3	5.2
	エアコン	6.8	5.8	5.4	6.7	7.2	5.5
	その他の冷暖房器具	—	6.4	3.4	7.9	7.4	4.3
	その他	30.2	12.4	14.7	28.5	30.2	11.5
小計	94.4	67.2	57.8	94.0	89.1	59.1	
情報家電	パソコン	5.6	15.0	24.6	6.0	10.9	25.7
	パソコン周辺機器	—	5.1	9.3	—	—	—
	パソコンソフト	—	2.7	2.0	—	—	—
	電話機・ファックス	—	3.1	2.0	—	—	2.6
	その他	—	4.8	4.1	—	—	4.6
	小計	5.6	30.7	42.0	6.0	10.9	25.7
非家電	AVソフト・書籍	—	1.2	0.2	—	—	1.8
	その他	—	0.9	0.0	—	—	6.2
	小計	—	2.1	0.2	—	—	8.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

出所：ヤマダ電機・ケーズデンキ『有価証券報告書』を基に筆者作成

込んでいる。業界内の競争は激しいが、この分野で顧客を囲い込めるかどうかで五年後の地位が決まるだろう。売上高構成比は情報家電が四割を超え、家電が6割を切った。家電量販店という呼び方は、もはや正しくないのかもしれない。」(産業2000年6月22日)と述べており、ヤマダ電機がパソコン販売を重視していたことが明らかである。

## (2) ケーズデンキ

### [①大型店化への対応]

ケーズデンキの売場面積は、1995年度から2000年度にかけて2.89倍に増加し、ヤマダ電機の急伸には及ばないものの、コジマ、ベスト電器の伸びを上回っていた。また、大型店化について見ると、表13のように、ケーズデンキの1店舗当り平均売場面積は1993年度までヤマダ電機と同程度であったが、1994年度以降、ヤマダ電機の平均売場面積を下回った。ヤマダ電機に比べると、ケーズデンキは大型店化に後れをとっていた。しかし、1994年当時の計画では、ケーズデンキは1000㎡を越えるパワフル館と称する8名で運営する店舗をモデルに、1997年までに全店舗の3割を転換する方針であった(日経1994年11月30日朝刊)。

表13 ヤマダ電機とケーズデンキの1店舗当り平均売場面積

単位：㎡

年度	ヤマダ電機	ケーズデンキ
1990	374.3	390.8
1991	451.2	422.6
1992	475.1	497.4
1993	519.9	516.3
1994	570.1	544.8
1995	622.3	574.6
1996	691.8	636.8
1997	811.5	749.0
1998	1,028.9	882.1
1999	1,526.8	1,251.5

出所：ヤマダ電機・ケーズデンキ「有価証券報告書」を基に筆者作成

注：平均売場面積は期中平均

1990年代後半になると、ケーズデンキは直営店の出店を積極化し、また一方で、フランチャイズ化による店舗拡大をおこなった。1996年3月には、ケーズデンキが直営店の出店攻勢を強め、千葉県4店、茨城県、栃木県各2店を出店し、そのほか、既存3店舗の移転、大型化をおこなう予定であった。また、子会社のよつば電機も2店舗の出店、既存3店舗の大型化が予定された。大型化は既述の低コスト型のパワフル館であり、既存小型店舗のパワフル館への転換も計画されていた(流通1996年3月28日)。ケーズデンキの大型店開設が実際にはじまったのは、1999年3月期からであった。それまで、人口2万～3万人の商圈に売場面積500～1000㎡の中小店舗を展開してきたが、他社と

の競争が厳しくなる中で、人口10万人規模の商圈に2000㎡以上の大型店を展開するとともに、1998年度中に160店の半数を1000㎡以上の規模にする計画であった（流通1998年7月30日）。すでに、1997年11月には、拠点である水戸に売場面積5000㎡の大型店を1999年に開設することを発表していた。

以上のような大型店舗の開設に必要な資金を調達するため、前掲表11のように、ケーズデンキは1999年に100万株の公募増資を実施した。店舗開設費用46億6000万円のうち、公募増資によって26億7500万円を調達する見込みであった（日経1999年8月18日）。また、同年に入ってから株値上昇によって、1996年に発行した転換社債は株式への転換が進んでいた。

この時期、ケーズデンキの直営店の出店は関東地域に限られており、加藤修一社長は直営で「関東以外の地域に出店する力はまだない。YKKの中でケーズが一番小さいので、関東に的を絞って互角の戦いを展開したい。力を分散させると互角に戦えない。着実に進もうと考えている。」とその理由を語っている（日経1999年7月22日）。2000年に入ってもケーズデンキは首都圏市場を深耕する方向を強めていた。新規出店の重点地域は「東京、千葉、埼玉、神奈川の一都三県に出店攻勢をかける。」とされていた（産業2000年12月14日）。

他方で、ケーズデンキはフランチャイズ経営によって店舗網を拡大した。1996年に、鹿児島県のセブンデンキとフランチャイズ契約を締結し、1997年には、同じ鹿児島県の正一電気と契約を締結し、鹿児島県の主要都市に出店を拡げる計画であった。

前掲表6のように、2000年度のケーズデンキの地域別売上高は北海道、近畿を除く地域に売上を拡大していたことが判明する。ケーズデンキは直営店に加えて、フランチャイズ化によって他社の経営資源を活用し、全国展開をおこなったのである。

## 〔②情報機器への対応〕

ケーズデンキは、「パソコン販売は社員教育などが大変だし、顧客層が限られる」と情報機器の取り扱いに慎重であった（日経1994年8月24日朝刊）。その背景には、ケーズデンキが開発した売れ筋商品の品ぞろえ方式にあった。商品にはいくつかの商品を組み合わせた約90のパターンが用意され、店舗規模、地域にあわせて選択される。品揃えは売れ筋商品に絞られる結果、パソコン、携帯電話の販売には出遅れる結果となった。また、加藤修一社長の「一般消費者にパソコンが普及するのはもう少し先」という慎重な判断があったためであった（流通1998年3月31日）。

ケーズデンキがパソコンを全店で取り扱うようになったのは、1995年3月からであり（日経1996年3月4日朝刊）、前掲表12のように、パソコンの比率は10%と、ヤマダ電機と比較すると低かった。パソコンをはじめとする情報機器はメーカーからの仕入れ価格が従来の家電製品に比べて割高であり、価格競争によって家電量販店のマージンが低くなっており、専門知識も必要であった。そのため、ケーズデンキは、1996年1月に、亜土電子工業と提携して一括仕入れをおこない、パソコンの仕入れを強化した（日経1996年3月4日朝刊）。その後、2000年度におけるケーズデンキの情報機器売上高比率は33%であり、主要事業に成長した。

ケーズデンキは、全国展開した店舗網に対して、情報機器を含めた家電品、とくに売れ筋商品を低価格で安定的に供給する必要があった。ヤマダ電機の場合には、販社経由の物流から、自社物流（外部委託）に切り替えることによってこれに対応したが、ケーズデンキは異なった方法を選択した。ケーズデンキは、2000年8月に、個別のメーカーとの間で計画発注方式を採用することを公表した。これはサプライチェーンマネジメントを小売店側から構築する試みであった。計画発注方式は売れ筋商品を確保し商品回転率を向上させる利点が期待され、2005年時点で、参加メーカー20社、対象商品は全体の60%となり、商品回転率は2000年の約6回転から7回転に向上したのである（流通2000年8月1日、2005年2月18日）。

## V 結び

これまでの分析から明らかになったのは、以下の3点である。

第1に、1990年代初頭における①大店法改正という規制緩和、②公正取引委員会によるメーカーの価格指示の排除、③バブル崩壊による家電需要の減退という大きな環境変化に対して、ヤマダ電機、ケーズデンキは1980年代末から1990年代初頭にかけて進めていたPOSシステム導入などの経営効率化がすでに効果を挙げていた。ヤマダ電機、ケーズデンキの販管費比率の水準は、コジマには及ばないものの、ベスト電器よりかなり低い水準にあった。この時期の両社の強みは、POSシステムを中心とした経営効率化のための経営資源と能力であり、さらに、ダイイチとの比較からみると、本社による集権的マネジメントが実施されていたことが強みであった。両社は、バブル崩壊という大変化を、すでに1980年代後半から蓄積されていた経営資源の強みを発揮することによって乗り越えたのである。

第2に、1990年代後半における環境変化への対応として、①規制緩和による大規模店舗の全国への出店、および②急速に普及した情報機器の販売体制の整備が重要であった。①②に対して、ヤマダ電機は積極的な全国出店、大規模店舗化、および情報機器の販売体制の構築によって対応した。一方、ケーズデンキは関東地域への直営店の出店、およびフランチャイズ契約にもとづく出店によって対応した。ヤマダ電機とケーズデンキが①②に対応できたのは市場戦略と店舗運営能力によってであったが、それだけではなく、商品の仕入れ・物流体制の改革が重要であった。

すでに南亮一（2011）が指摘しているように、ヤマダ電機が店舗を全国展開するためには、自社物流の体制（外部委託）を構築することが不可欠であった。NEBAに加盟していないヤマダ電機は各地域のメーカー販社から商品供給を受けられない可能性が高かったからである。山田昇が回想しているように、1995年におけるダイイチとの競争をきっかけに自社物流の着想が生まれ、1997年になって配送センターの設置に結びつき、これが店舗の全国展開を可能にした。この時期の環境変化への対応を可能にした能力は、全国への出店戦略だけではなく、むしろ全国に情報機器を含めた家電商品を安定的に供給する物流体制であった。ケーズデンキの場合には、メーカーと協調するかたちで、計画発注方式というサプライチェーンマネジメントの構築に着手した。したがって、この時期の環境変化への対応を可能にした能力は、市場戦略と不可分の関係になった商品調達の能力であった。

第3に、南亮一（2011）によるヤマダ電機の機動的な出店戦略という中核的能力とそれを支える関連資源、能力、および後発の優位性が同社の競争優位をもたらしたという指摘に対して、本稿での分析は、1990年代前半と後半では経営環境の変化に対する対応を可能にした能力が異なることを示している。1990年代前半における環境変化に対しては、すでにヤマダ電機、ケーズデンキに蓄積されていた集権的なマネジメントにもとづく低価格商品供給能力によって対応が可能になったことが重要である。それに対して、1990年代後半における環境変化に対応するためには、市場戦略・店舗運営能力と同時に商品調達（仕入れ）と商品供給（物流）を一体化して運営する能力が形成されていることが必要であり、その点でヤマダ電機の革新性が際立っていたといえよう。家電量販店の組織能力は、2000年代に入って、メーカーの生産計画との関係を強化することによって、さらに発展していったと考えられるが、2000年代の分析については別の機会におこないたい。

#### 注

- 1 本稿の作成に当たっては、資料収集、分析、一次原稿の執筆を矢口が行ない、全体的な加筆修正を長谷川、矢口が共同で行ない完成原稿とした。
- 2 会社名称は、加藤電機商会（1947年）、有限会社カトーデンキ（1971年）、株式会社カトーデンキ（1973年）、株式会社カトーデンキ販売（1980年）、株式会社ケーズデンキ（1997年）、ギガスケーズデンキ株式会社（2004年）、株式会社ケーズホールディングス（2007年）と変化しており、本稿ではケーズデンキと表記する。同様に、株式会社小島電機（1993年株式会社コジマに変更）はコジマと表記する。
- 3 内田学・平田博紀・堀井希依子（2013）は、ポーターの戦略類型を当てはめ、ヤマダ電機がコストリーダーシップ戦略によって競争優位を得たこと、ヨドバシカメラは差別化戦略によって顧客満足を追求したことを指摘している。しかし、家電量販店業界における厳しい低価格競争と商品のフルライン化、均質性という特徴を考慮すると、コストリーダーシップ戦略が基本となることは明らかであり、ポーターの競争戦略の類型から家電量販店の成長を説明することの意義は大きくない。
- 4 矢口2018はVRIOフレームワークをもちいて経営資源の特徴と強みについて分析しているが、本稿ではその分析を補強するとともに、経営資源に蓄積された組織能力、さらに環境変化に対応する能力という視点から分析をおこなう。環境変化に対応する能力については、ダイナミックケイパビリティの概念に示唆を得ている（Teece2009）。
- 5 家電価格の実態については、6種類の価格が存在したと言われる。そのなかで量販店向けのレポートを反映した価格が「ネット価格」である（日経流通新聞編1993、90ページ）。
- 6 1990年代後半に情報機器の重要性が増すと、ヨドバシカメラを筆頭とするカメラ店系量販店が競争力を高めてくるが、カメラ店系量販店の分析は別の機会に行いたい。
- 7 NEBAのセミナーで「家電量販店主導型物流のご提案」という講演が行われたのは、2001年11月であった。当時のNEBAには「物流という認識が全くない」ことが課題であり、ヤマダ電機、コジマ、ヨドバシカメラ、ビックカメラが自社物流の推進者であったと言われる（『流通設計21』2003年11月号、30ページ）。

#### 参考文献

- ・Barney, J. B. (2002). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). Pearson Education. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 上 基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社)
- ・David J. Teece (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社)
- ・加藤修一 (2011) 『すべては社員のために「がんばらない経営」』かんき出版
- ・公正取引委員会事務局編 (1993) 『公正取引委員会審決集 (三九)』

- ・坂上正一 (2014) 『風雲家電流通史』 日刊電気通信社
- ・関川仁美 (1988) 『POS システム最新活用事例集』 中央経済社
- ・得平司 (2012) 『ヤマダ電機の「PCDA」経営』 日本経済新聞出版社
- ・中嶋嘉孝 (2008) 『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
- ・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』 47 (1)
- ・南亮一 (2011) 「第6章 ヤマダ電機：機動的な出店戦略と後発優位性」 矢作敏行編著 『日本の優秀小売企業の底力』 日本経済新聞出版社
- ・矢作敏行 (2011) 「終章 事例研究のまとめ」 矢作敏行編著 (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』 日本経済新聞出版社
- ・山田昇 (2008) 『ヤマダ電機の礎』 ヤマダ電機
- ・内田学・平田博紀・堀井希依子 (2013) 「ヤマダ電機とヨドバシカメラの戦略比較」 『共栄大学研究論集』 (11)
- ・鈴木安昭・関根孝・矢作敏行編 (1997) 『マテリアル流通と商業 (第2版)』 有斐閣
- ・矢口達也 (2018) 「1990年代家電量販店の成長史」 『青山社会科学紀要』 第46巻第1・2号、2018年3月、青山学院大学大学院
- ・一般財団法人家電製品協会 (2016) 『家電産業ハンドブック 2016 抜粋版』
- ・一般財団法人電子情報技術産業協会 (2016) 『2016 民生用電子機器国内出荷データ集』
- ・リック (1991) 『家電流通データ総覧 '91』
- ・リック (1996) 『家電流通データ総覧 '96』
- ・リック (1999) 『家電流通データ総覧 '99』
- ・リック (2008) 『家電流通データ総覧 2008』
- ・リック (2014) 『家電流通データ総覧 2014』
- ・株式会社ケーズデンキ 『有価証券報告書』
- ・株式会社帝国データバンクデータベース 「COSMOS2」
- ・株式会社日経BP (2000) 『日経情報ストラテジー』
- ・株式会社ヤマダ電機 『有価証券報告書』
- ・みずほ情報総研株式会社 (2011) 『我が国の情報経済社会における基盤整備 (家電流通実態に関する調査研究) 報告書』 経済産業省
- ・『流通設計 21』 2003年11月号、輸送経済新聞社
- ・日経流通新聞編 (1993) 『家電流通再編への挑戦－崩れるメーカー支配』 日本経済新聞社
- ・日本経済新聞社編 (1989年～2000年) 『流通経済の手引』 日本経済新聞社
- ・『日本経済新聞』 日本経済新聞社、出典表記は日経と略記、1984年6月8日、1991年2月19日、1991年4月23日、1991年7月4日、1991年9月10日、1991年9月21日、1992年4月15日朝刊、1992年7月4日、1992年10月12日夕刊、1993年2月11日、1994年8月24日朝刊、1994年11月15日、1994年11月30日朝刊、1996年3月4日朝刊、1996年6月21日朝刊、1999年4月16日、1999年7月13日、1999年7月22日、1999年8月18日、
- ・『日経流通新聞』 日本経済新聞社、出典表記は流通と略記、1987年4月6日、1991年1月10日、1991年3月23日、1991年4月4日、1991年7月9日、1991年7月30日、1991年8月1日、1992年3月12日、1992年3月28日、1992年4月2日、1992年5月5日、1992年6月16日、1992年10月20日、1992年10月27日、1993年2月2日、1993年6月10日、1993年7月24日、1994年8月27日、1995年9月19日、1996年3月28日、1997年7月8日、1998年3月31日、1998年7月30日、1998年8月25日、1999年1月19日、1999年4月22日、2000年8月1日、2005年2月18日
- ・『日経産業新聞』 日本経済新聞社、出典表記は産業と略記、1992年6月26日、1993年8月10日、1995年5月1日、2000年6月22日、2000年12月14日