

2000年代 家電量販店の成長史 —ヤマダ電機とケーズデンキの過程追跡法による分析—

矢口 達也

要約

本論文は、まず、家電小売店における大型量販チェーンの急速な成長局面にみられた業界構造の変容プロセスを明らかにしていく。そしてそれらを踏まえた上で、1990年代に急成長を遂げたヤマダ電機とケーズデンキを観察対象に設定し、それぞれの成長を促したドライバーとは何かを分析することを試みる。さらには、それら成長ドライバーが両者を取りまく課業環境と制的環境の変化を前にして、どのように変容し、多様化しいったかについて、2000年代に焦点を当てて探索しようとするものである。

こうした背景には、日本の家電業界をリードしてきた企業があるが、これらのうちヤマダ電機とケーズデンキは家電量販店業界における主要プレイヤーである。両者はともに北関東から事業をスタートし、郊外店のチェーンストア・オペレーションの拡大を通して現在の地位に到達した企業である。しかし、市場地位からみた両者の間には、大きなギャップが生じている。現在ではヤマダ電機が業界首位の売上規模を占めるのに対して、ケーズデンキは後塵を拝するような形となっている。本研究の動機はこうした現状におけるヤマダ電機とケーズデンキは、それぞれ群馬県、茨城県と北関東を発祥の地とする。ともに松下電器の「系列店」として創業した経緯も類似しており、両者の成長過程にも多くの共通点が観察される。しかしながら、現時点（＝本研究における観察期間の終点）における両者の間には前述した市場地

位や規模、さらには事業システムの側面における大きな隔たりが発生している。なぜ、両者は多くの属性を共有し、類似した成長過程をたどりながら、異なる状態に達することになったのであろうかという疑問によるものである。

上記の研究を明らかにするために、本論文では過程追跡法を採用する。

ヤマダ電機とケーズデンキの始点と終点を明確にし、終点に位置する「結果」が始点まで遡った時点以降とられた一連の意思決定とそれにとまなう行動や事件、さらにはそれらを取り巻く制度的要因をも勘案し、出来事間の因果関係を複数の集計水準で捉えることを通じて、ヤマダ電機とケーズデンキの事例において、なぜ、そしてどのようにして現在みられる諸特徴が形成されてきたかが明らかにする。そのための材料として、ヤマダ電機とケーズデンキの詳細にわたる行動年代記、そしてそれらの舞台となる家電量販チェーンの業界の制度について時系列での体系化をして分析を行う。

目次

1. 研究背景と研究目的

- (1) 研究の背景
- (2) 本研究における「問い」と本研究の目的

2. 研究方法と本論文の構成

3. 2000年代における家電小売業の動態

- (1) 家電小売業における構造変化
- (2) 大型店規制の緩和一廃止と家電量販店チェーンの成長加速
- (3) デジタル家電時代の到来と家電量販店チェーン
- (4) 破壊的競争 (Cut-throat Competition) の激化、市場環境の変化と家電量販店チェーンの再編

4. ヤマダ電機の2000年代

- (1) ヤマダ電機の出来事年代記
- (2) ヤマダ電機の出来事構造

5. ケーズデンキの2000年代

- (1) ケーズデンキの出来事年代記
- (2) ケーズデンキの出来事構造

6. 過程追跡法による事例内分析と事例間比較

7. 結論

参考文献

1. 研究背景と研究目的

(1) 研究の背景

日本の家電小売業では、2000年代に入るとベスト電器やダイイチなどの日本電気大型店協会 Nippon Electric Big-Stores Association（以下 NEBA）加盟企業が業績悪化に陥ったことを契機に、大型家電量販店チェーンの間で再編が加速した。そして、家電量販店業態のランキングが著しく変動するようになる。時を同じくして低価格を基本路線とする新興勢力の家電量販店チェーンが支配的なシェアを獲得するようになり、家電小売業における小売集中度（Retail Concentration: RC）が上昇局面に移行する。とくに、北関東に発祥の地をもつヤマダ電機、コジマ、ケーズデンキ（現 ケーズホールディングス 以後 ケーズデンキ）からなるいわゆる「YKK」に加え、ヨドバシカメラ、ビックカメラの二社が牽引するカメラ系量販店が新興勢力の中核を形成し、大手家電メーカーの系列店のシェアを奪いながらランキングの上位を占めるに至った。

その背景では、大店法の改正による規制緩和も家電量販店チェーンの出店行動に多分に影響を与えていた。大店法の漸進的な規制緩和のプロセスにおいては、まず中型店舗の多店舗化が進み、さらなる規制緩和を受けて売場面積1000㎡規模の店舗の開設が相次いだ。大店法が廃止され大規模小売店舗立地法が施行されると、以降は大型店舗の広域出店が有力チェーンの間で展開されるようになる。その結果、家電量販店チェーンの新興勢力を構成する各社がそのシェアを伸長させ、2008年にはその数値が50%を上回るようになり、市場における地位を確固たるものとした（経済産業省、2012）。

新興勢力の大型家電量販店チェーンの台頭によってそのマーケティング基本戦略を侵食された家電メーカー各社は、自らのチャネル政策の転換を迫られ、彼らの成長を支えてきた系列店の選別化に着手せざるを得ない状況に直面した。その結果、地域の家電小売商は自立を迫られることになる。近年の地域家電小売商の動きとし

では、優良店としてメーカーや販売店から重点支援策を獲得するに至ったメーカー系列店が存在するほか、独立系地域家電小売商主宰FCあるいは家電量販店主宰FCなど家電量販店の水平的な系列店とでもよぶべき形態による存続を選択し、再生・自立・拡大を試みる地域電気店が台頭していることも注目に値する（長谷川，2009）。とはいえ、多くの系列店は廃業を含む厳しい状況に陥っているといつて過言でない。

こうした2000年代以降の家電小売業における構造変化の動態において、「YKK」3社、そして「カメラ系量販店チェーン」二社を中核とする新興勢力の大型家電量販店チェーンは、従来の家電製品とカメラに加え、パソコンやOA機器といったデジタル家電製品、さらには時計などを含む広範にわたる品揃えの拡大を推進しながら系列店のシェアを奪い、家電小売業の覇権を掌握した。

それとは対照的にNEBA加盟企業は衰退経路を辿りはじめ、加盟企業数も2005年には30社まで減少した。1995年の段階では90社以上が加盟していたことに鑑みると、およそ10年程度の間にNEBAが急速にその求心力を失ったことがうかがわれよう。NEBA加盟企業すべての売上高を合計しても約2兆円の規模にとどまり、2005年に家電量販店として初めて売上高1兆円を超えたヤマダ電機単独の売上高の2倍弱程度の規模を有するに過ぎなくなった。こうした状況を勘案し、NABAの内部組織において「ヤマダ電機にヨドバシカメラ、コジマ、ビックカメラの大手4社が加盟していない業界団体は意味がない」という結論に達するに至った。その結果、NEBAはその役割に終止符を打つこととなった。2005年8月末のことである（坂上，2014）。

この出来事は、1990年代に急成長した新興家電量販店チェーン間の競争の時代から、その競争に生き残ったチェーンストア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広げられるようになってゆく2000年代の家電小売業の構造への移行を象徴するものであった。また、この時期までには家電が成熟市場となり、店頭販売からインターネット販売への移行が一部で進行し、家電量販店という小売業態そのものの将来性も問われるようになった。

（2）本研究における「問い」と本研究の目的

ヤマダ電機とケーズデンキは家電量販店業態を代表するプレイヤーである。両者はともに北関東から事業をスタートし、郊外店（ロードサイド）のチェーンストア・

オペレーションの拡大を通じて現在の地位に到達した企業である。しかし、市場地位からみた両者の間には、大きなギャップが生じている。現在ではヤマダ電機が業界首位の売上規模を占めるのに対して、ケーズデンキはその後塵を拝するような形となっている。

また、ヤマダ電機は近年の家電流通をめぐる課業環境と制約環境の変化のただ中で、広義の家電小売業という従来の事業を包摂する形態をとりながら、住宅の設計・施工、住宅リフォーム、戸建て住宅向け太陽光パネル設置、住宅取得者向け金融事業、家電購買者向けの金融事業など、消費者の住宅取得からその内外装のリフォーム／リノベーション、そして住宅内部の家電設置とその情報ネットワーク化などに関わる一連のサービスを提供するための事業モデルの構築に着手している。これは家電製品の購買に関わる単発的な取引をベースとした取引関係から、住居の取得からその内外装の整備とメンテナンス、そして住宅とその内部を彩る電化製品のネットワーク化による日常生活の利便性向上に向けたサービスの長期継続的な顧客関係性に根差した事業モデルへの転換といえよう。一方のケーズデンキは、創業時から形態を変化させつつ一貫して維持してきた家電小売業への集中による成長、つまり家電小売業内部におけるシェア拡大を通じた成長を指向している。

本研究の動機は、地理的にも類似したオリジンを有し、松下電器の「系列店」として創業した経緯を共有し、成長過程においても多くの共通点が観察される両者が、なぜ現在において上記のような対照的な指向を形成することになったかという点に関心を抱いたことに端を発する。

換言すれば、現時点（＝本研究における観察期間の終点）における両者の間には前述した市場地位や規模、さらには事業システムの側面における大きな隔たりが発生している。なぜ、両者は多くの属性を共有し、類似した成長過程をたどりながらも異なる状態に逢着することになったのであろうか。

本論文は、まず、家電小売業における大型量販店チェーンの急速な成長局面において生じた小売構造の変容プロセスについて明らかにしていく。そして、それらを踏まえた上で、1990年代に急成長を遂げたヤマダ電機とケーズデンキを観察対象に設定し、それぞれの成長を促したドライバーとは何かを分析することを試みる。さらには、それら成長ドライバーが両者をとりまく課業環境と制的環境の変化を前にして、どのように変容し、多様化してゆき、両者がそれぞれ現在の状態に逢着す

ることになったのか、2000年代に焦点を当てて探索しようとするものである。

2. 研究方法と本論文の構成

上記の研究目的について明らかにするために、本論文では過程追跡法（Process Tracing Method）を採用する。過程追跡法は、国際政治の領域で観察されてきた国民国家による重大局面における意思決定の結果など、歴史上生じた極めてユニークな事象の発生における因果メカニズムを見出し、事例内分析を通じて仮説導出を試みたり、有力理論仮説の検証を企図したりするための方法論である。

この方法は、個別事例の事例内分析から一般化・抽象化を試みる点において有効なだけでなく、2事例ないしそれ以上の数の類似事例についての個別の過程追跡の解釈結果をもって、事例間に見られた「結果」の相違に影響を及ぼしたと考えられる変数の値の相違を比較することを通じて、各々が採用した選択行動の特性とその帰結についての考察をうながすための手段としても用いられている。本稿においても、研究方法としての過程追跡法が有するこれらの側面に依拠し、ヤマダ電機とケーズデンキそれぞれが今日の状態に至るまでのプロセスにおいておこなわれた諸活動の因果関係を適度的に推測し、そのうえで両者の成長過程における重要な意思決定における「変数」のとした特定の「値」が各々の将来に与えた影響について明らかにすることを試みる。

本研究における過程追跡においては、ヤマダ電機とケーズデンキの観察の始点と終点を明確にし、終点に位置する「結果」が始点まで遡った時点以降とられた一連の意思決定とそれにとまう行動や事件、さらにはそれらを取り巻く制度的要因をも勘案し、出来事間の因果関係を複数の集計水準で捉えることを通じて、ヤマダ電機とケーズデンキの事例において、なぜ、そしてどのようにして現在みられる諸特徴が形成されてきたかを明らかにすることを企図する。そのための材料として、ヤマダ電機とケーズデンキの詳細にわたる行動年代記、そしてそれらの舞台となる家電量販チェーンの業界の制度について時系列での体系化が不可欠となる。

筆者は、過程追跡法を用いた分析に先駆け、観察対象となる二社の行動に関する雑誌・新聞記事や社内報、有価証券報告書などのアーカイブデータ、家電業界に関するシンジケートデータ、刊行のマクロ統計、学術図書、学術論文、さらには実務

家による書籍・資料、さらには二社へのインタビュー調査の結果や両者から提供された内部資料などをもとに両チェーンの時系列による出来事データベースを作成した。また、両者が遂行する小売流通活動をはじめとする諸活動を規定すると考えられる課業環境および制約環境に関する主だった出来事についてもこれらデータベースに格納した。

本論文のこれ以降の部分においては、まず、本研究の主要なテーマとその舞台となる家電小売業の構造変化の動態について、小売流通構造、家電製品市場における核カテゴリの変化、小売流通における規制緩和と家電量販店チェーンにおける価格競争の激化と業態内再編、さらには近年のインターネット小売業の台頭といった観点から検討をおこなってゆく。これをうけて、ヤマダ電機とケーズデンキそれぞれの2000年代の出来事史のうち、主要なイベントを整理し、各々の出来事構造を過程追跡法の手続きにしたがって分析し、その結果の解釈をおこなう。そして、両事例についての過程追跡法による事例内分析の結果を踏まえ、類似する成長過程をたどった二事例を比較し、「何が契機となり現在の両者の状態がもたらされたか」について、主要な出来事間における因果構造の相違や特定の活動における両者の意思決定の違いが与えたであろう現在への影響について明らかにすることを試みる。最後に結論の部分では、本研究から得られた示唆を簡潔に示すとともに、本研究における制約と今後の課題について整理をおこなうものとする。

3. 2000年代における家電小売業の動態

(1) 家電小売業における構造変化

1990年代の日本の家電小売業は、家電量販店チェーンの急成長とそれらの間での業態内競争の激化によって特徴づけられた。2000年代に入ると、競争に生き残った家電量販店チェーンが、資金力を前提とした大規模M&Aを推進しながらさらに厳しい生存競争を繰り広げるようになった。

YKKの一角を成すコジマは、1997年にベスト電器を抜いて家電小売業のトップ企業の座に就くと、2000年までその地位を維持した。しかし、2001年には首位の座はヤマダ電機に引き渡されることになる。ヤマダ電機は、以来、17年間にわたって家電小売業における売上高日本一を定位置としている。その間、2位以下の順位は毎

年変動しているが、YKKやカメラ系を含む価格競争力に立脚した家電量販店チェーンの家電小売販売額に占めるシェアの上昇が顕著となった（表1参照）。その一方、家電メーカーの系列店の存在感は、その規模面においてさらに希薄化することとなった。

表1 家電量販店2000年代売上ランキング

順位	2000年	2001年	2002年	2005年	2010年	2015年	2016年
	会社名	会社名	会社名	会社名	会社名	会社名	会社名
1位	コジマ	ヤマダ電機	ヤマダ電機	ヤマダ電機	ヤマダ電機	ヤマダ電機	ヤマダ電機
2位	ヤマダ電機	コジマ	ヨドバシカメラ	エディオン	エディオン	ヨドバシカメラ	ビックカメラ
3位	ヨドバシカメラ	ヨドバシカメラ	コジマ	ヨドバシカメラ	ケーズホールディングス	ケーズホールディングス	エディオン
4位	ベスト電器	ベスト電器	ビックカメラ	コジマ	ヨドバシカメラ	エディオン	ヨドバシカメラ
5位	上新電機	ビックカメラ	ベスト電器	ビックカメラ	ビックカメラ	ビックカメラ	ケーズホールディングス

出典）日経流通新聞（2000年～2016年）「流通経済の手引き」日本経済新聞社より

ここで、商業統計のデータをもとに、1991年から2014年までの電気機械器具及び電気事務機械器具小売業の年間商品販売額と売場面積、事業所数の推移を整理しておこう。1991年には、これらの業種の年間小売販売額は約6兆4417億円であった。その後、いわゆるバブル経済の崩壊などを背景に、1994年の年間小売販売額は約5兆8524億円まで減少した。

しかし、「平成のデジタル家電ブーム」によるパソコンやパソコン周辺機器などの急速な普及がはじまり、1997年には、年間小売販売額は約7兆2724億円まで増加しピークに達した。その後は、再び上下動のサイクルが繰り返され、2007年以降、91年を上回る水準まで回復が見られたものの、ピーク時と比較すると5000億円程の隔たりがある（表2参照）。

これらの業種の事業所数については、同じ期間に法人・個人ともに一貫して大きく減少をしている。個人事業所の減少率は60%を上回る。その背景では、後述する家電量販店チェーンの再編過程における大型化をとまなう店舗集約化、そして大規模な家電量販店チェーンとの異業態間競争の中で疲弊していった小規模系列店が廃

2000年代 家電量販店の成長史

業を余儀なくされていたことが指摘される（中島，2009）。

一方、売場面積については、2002年に若干の減少が記録された時期もあったが、91年から一貫して増加している。大型店の出店規制の緩和が進められたこともあって大型店の出店競争が繰り広げられた。とりわけ、大店法廃止後の時期には、大規模店舗の出店により、売場面積の大幅な拡大が進行した。人口が減少局面に移り、家電小売販売額も伸び悩む中での出来事であり（南，2012）、売場の生産性の向上をとまなわない大型化が推進されてきたといって過言でない。

表2 1990年代～2000年代の産業細分類別、年間商品販売額と売場面積

年	1991年	1994年	1997年	2002年	2007年	2014年
年間商品販売額 （百万円）	6,441,787	5,852,446	7,272,476	5,254,471	6,443,615	6,710,631
売場面積（㎡）	4,762,350	5,017,791	5,659,397	5,269,316	6,733,269	8,188,807

出典）経済産業省統計局より著者が作成

表3 1990年代～2000年代の産業細分類別、年次別の事業所数

年		1991年	1994年	1997年	2002年	2007年	2014年
事業所数 （店）	法人	27,570	26,280	27,082	19,473	19,460	20,550
	個人	38,839	34,312	31,666	25,942	20,286	15,533
	合計	66,409	60,592	58,748	45,415	39,746	36,083

出典）経済産業省統計局より著者が作成

つぎに、同じ時期における家電小売業における業態別小売販売額シェアについて検討しよう。1990年前半においては、家電量販店チェーン成長を前に、大手家電メーカーによる流通系列化政策の効力の低下が顕在化し始めていることが読み取れる。その後は大店法の緩和～廃止に至る流通政策の転換の影響を受け、新興勢力を含む家電量販店チェーンの成長がさらに加速し、系列店のシェアは1998年には20%にまで低下する。大店法廃止後の時期に至っては、系列店シェアは1桁台まで減少し、その一方で量販店チェーンのシェアは2001年には5割を超え、現在では6割を上回る水準まで上昇している（矢口，2018）。

表 4 1990年代のチャネル別小売販売シェア推移

単位：％

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
家電量販店	29	31	31	36	38	40	42	44
メーカー系列店	39	31	30	28	27	25	24	22
	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
家電量販店	49	51	53.5	55.2	57.5	60.6	61.9	62.4
メーカー系列店	8.7	8.2	7.5	7.5	7.8	7.9	8.1	7.7

出典）リック（1991）、リッククリエイイト制作（2007）一部抜粋より著者が作成

(2) 大型店規制の緩和一廃止と家電量販店チェーンの成長加速

大店法は「消費者利益の実現」と「中小小売商の事業基盤の保護」、そして「バランスのとれた流通システムの近代化」という同時に実現することの難しい3つの課題を担う形で施行された調整政策であったが、大型店の出店規制と中小小売商の存続という面においては一定の効果を収めたといえる。このことは、流通系列化を通じた流通段階の組織化をマーケティング基本戦略の柱のひとつとして据えてきた大手家電メーカーにとって、好都合な環境を提供してきた。NEBAを「調整の舞台」として、大型家電小売商間、そして家電メーカーと大型家電小売商との間で取り交わされた合意事項とともに、こうした大規模メーカーと小規模零細の商業者が対峙する流通構造は家電小売業における価格競争の広がりを防止する役割を果たしたといえよう。

しかしながら、日米構造協議における厳しい批判にされたこと、さらには日米フィルム紛争を契機として米国が大店法を貿易協定違反とする提訴をWTOに対しておこなったことなどにみられるように、大店法は外交問題の中で緩和の方向へと進み始めてゆく。段階的な緩和プロセスを経て、2000年には国内の規制緩和の機運とともに大店法が廃止されることになる。大店法廃止後、大規模集客施設の出店に関する調整は『大規模小売店舗立地法（略称として大店立地法）』によるものとなった。大店立地法では、大店法に規定されていた第一種・第二種の大店区分を廃止し1000㎡以上の店舗を大規模小売店舗とした上で、運用主体を都道府県・政令都市にし、店舗面積などともに駐車場などの容量を届け出るものとした。

大店立地法の目的は「大規模小売店舗の立地に関し、その周辺の地域の生活環境

の保持のため、大規模小売店舗を設置するものによりその施設の配置及び運営方法について適正な配慮がなされることを確保することにより、小売業の健全な発達を図り、もって国民経済及び地域社会の健全な発展並びに国民生活の向上に寄与すること」（1条）とされた。経済産業省による『大規模小売店舗立地方法の概要』では、①地域社会との調和を図っていくために周辺の生活環境への適切な対応が必要であることと、②大店立地法により地域住民の意見を反映させ、自治体が大規模小売店舗と地域住民の調和のための手続きを定めることの二点からその目的について説明している。

大店立地法は、すでに目的を確認したように大店法とは異なり店舗規模制限などによる経済規制ではなく、周辺住民との調和を図るための手続きなどの社会規制であるとされている。大店法の改正を機に、大型店舗の積極的な出店が広がり、系列店とのシェアが逆転する。

こうした大店法規制緩和の影響を受け、1990年代に入ると、コジマ（栃木県）、ヤマダ電機（群馬県）、ケーズデンキ（茨城県）を中心とする北関東出身の郊外店、いわゆるロードサイドの「アウトサイダー」が一躍、脚光を浴びようになる。一方、NEBAに加盟する家電小売業者の間では、軒並み不振に陥るケースが顕著になった。NEBA加盟小売業者の不振の原因のひとつとして、メンバー間の「紳士協定」を指摘することができる（関根、2013）。NEBA系の家電量販店の間では、地域割りが行われお互いの縄張り＝テリトリー（商圈）は侵さないという「紳士協定」が暗黙裏に交わされていたといわれていた。この紳士協定によるテリトリー制の間隙について成長したのが、北関東のロードサイドで多店舗化を推進した「アウトサイダー」たちであった（関根、2013）。

ここで、この当時のNEBAについて触れておこう。NEBAの加盟企業は、1995年までに93社に増加した。NEBAの設立趣意書には、「わが国家電専門大型店の健全な普及と発展を図ることにより、小売業経営の改善を通じて、家電流通業の合理化、近代化を推進するとともに、良品・適正価格をモットーに消費生活の向上に寄与すること」と記されている。

この設立趣旨書に掲げられた目標は、家電量販店各社がそれまで行ってきた廉売行為に対して、新たに自主規制を課すことを意味していた（矢作、1991）。家電量販店と大手家電メーカーは、相互に良好な関係を構築することを希求していた。この

二社の利害関係のメカニズムにメーカー系列店を加えた三者間で暗黙の協調的ルールが成立したと捉えることができよう。前述の通り、NEBA加盟企業の間では地域ごとに相互のテリトリーを尊重する傾向がみられた。メーカー系列店との暗黙の了解もあわせ、相互の立地調整を通じた競合化の抑制が、価格競争の自主規制とともにおこなわれていた。

しかしながら、1990年代に入ると、家電量販店の内部で大きな変化が発生する。それは、家電量販店のNEBA加盟店派とNEBA非加盟派への分裂である。後者による前者のテリトリー侵食が契機となり、両勢力の競争の熾烈化がもたらされた。NEBA加盟企業の合計売上高はその発足以来、伸長し続けていたが、この時期には初めて大幅な落ち込みを経験する。

1990年代後半からは、ヤマダ電機、ヨドバシカメラ、コジマ、ビックカメラなどの大型家電量販チェーンの台頭が顕著化する。それまで家電小売業における売上高ランキングの上位を占めていた家電量販店は、家電メーカーのマーケティング政策への依存やメーカーとの協調を通じてその地位を得ていたが、この時期から急速な成長経路を歩み始めた新興勢力の大型家電量販店チェーンは、独自の販売・経営手法を確立することを通じて自立的な発展を試みていた。

その意味では、規模の大きさだけではなく、事業システムの面でも従来の家電小売商とは性格を異とする存在であったといえる。店舗の敷地面積は従来の家電量販店よりも広く、取扱商品も家電製品だけでなくカメラや時計、玩具スポーツ用品、羽毛布団、酒類、ブランドバッグ、香水などへと拡張し、品揃えの豊富さを実現していた。また、これら「新興勢力」としての家電量販店チェーンは、店舗ネットワークの拡大を通じて大量仕入れの経済性を達成し、強力な購買支配力を起点とする交渉力行使し、納入価格の引き下げはもちろん、多額のリベートも手にし低価格販売の原資とする。それだけでなく、大型家電量販店の店頭には、販売支援の名目で各種商品カテゴリのメーカーからの派遣販売員も数多く存在する。販売員派遣制度は、メーカー側にとって自社製品の販売促進を図るうえで有用だけでなく、店頭での接客や観察を通じた市場情報の把握を可能とするものである。

セルフサービスを主体とする販売形態がとられる家電量販店の店頭にあっても、高度な商品知識を有するメーカーからの派遣就業者が来店客に対して提供しうる役割は大きく、メーカーにとってもそのような機能をこの制度を通じて遂行すること

で、家電量販店チェーンとの関係性の構築と維持・強化に資するものであると考えられた。高度成長期以降、大手家電メーカーが採用してきたマーケティング政策の中核には、流通系列化を通じた「細く長い流通経路」での大量販売の実現とメーカーが設定する建値の維持、テリトリー制を通じたブランド内競争の抑制、そしてそれらからなる仕組みを駆動するための動機づけとしてのリベート制度の存在があった。しかしながら、この時期までには家電メーカーの販売経路は、従来のメーカー系列店を経路末端にもつものと、大型家電量販店を末端にもつものへと複合化しており、後者としての高集中販路に対するメーカーによる依存度が大幅に上昇する。メーカーの販売経路（マーケティング・チャネル）政策は、こうして岐路に立つことになった。

新興勢力の家電量販店チェーンの急成長の影響を受けたのは、大手家電メーカーのマーケティング基本戦略だけではなかった。メーカーと大型小売商、そしてメーカー系列の家電小売商の協調の場を提供してきたNEBAも、これらNEBA非加盟企業や同脱退企業を中核とするアウトサイダーに対しては有効な手立てを講じることができず、2005年には解散に追い込まれることになった。

(3) デジタル家電時代の到来と家電量販店チェーン

前述の通り、日本の家電小売販売額について商業統計をもとに時系列で追ってゆくと、1990年代においては97年の統計調査実施時点に至る期間では増減はあるものの、期間の始点と終点の間では大幅な増加がみられた。しかしながら、次の調査時点である2002年にかけては再び1994年水準を下回る結果となっている。それ以降は、再び増加に転じている。

2007年にはリーマンショックに端を発した世界経済の落ち込みやサムスン、LGといった韓国メーカーとの競争により、家電価格の下落が加速した。さらには、円高による為替損失や国内の消費低迷、地デジ移行に伴う液晶テレビ需要の「先食い」の反動による販売不振など、家電小売業におけるマイナス要因が続くなか、家電の小売販売額は増加に転じた。ただし、その回復程度には限界があり、近年においては97年水準を下回る形での横ばい傾向が続いている。

課業環境と制約環境の状態に鑑みると家電小売業の「冬の時代」ととらえられる条件が複数存在していたにも関わらず、小売販売額が増加に転じたのはなぜか。こ

れには、「時代製品」としてのデジタル家電の登場とその急速な普及について指摘する必要がある。高度経済成長期における「三種の神器」や「3C」などとして知られている家電製品は、それまで一般の家庭には存在しなかった革新的なものであった。高度成長の果実としての国民所得の上昇と相対的な所得格差の縮小は、消費財メーカーによる広告を通してそれら革新製品に対する追従的欲求を生み出した。それに呼応するための標準品の大量生産体制が確立し、流通系列化を通じたメーカーによる流通段階の組織化が、それらの大量販売を可能とした。

消費の多様化、成熟化の進行とともに、この種の大きな「時代製品」は家電分野ではその後、長期間にわたって不在であったが、2000年代に差し掛かる時期になると、BSデジタル放送を嚆矢にデジタル家電の普及が進んでいった。デジタル家電とは、映像や音声 デジタルデータで入出力することの可能な家庭電化製品の総称である。データを伸長・圧縮することができるため、従来のアナログ家電と比較すると、より精細で美しい画像やノイズの低減された音声で視聴することが可能となる。

その典型的な製品の例には、薄型テレビ、デジタルカメラ、DVDレコーダーなどがある。これら3カテゴリのデジタル家電は、かつての三種の神器になぞらえ「新三種の神器」あるいは「平成の三種の神器」と呼ばれた。インターネットのネットワークインフラの拡充とそれらに接続する情報機器の普及に伴い、インターネットとの常時接続を通じてよりの確な鮮度管理が可能となった冷蔵庫やネットワークを介した対戦モードを提供するゲーム機、さらにはウェブベースの情報伝達・探索を始め多様な事務・娯楽機能を携帯電話などもデジタル家電に含まれる。

デジタル家電の世界全体における市場規模は約1兆1450億ドル(93兆円)¹⁾を超えたと推定されている。デジタル家電の販売動向は、最終製品としてのデジタル家電そのものだけでなく、それらの内部に組み込まれた部品や半導体などの需要も左右し、消費財としての家電消費のみならず、その生産部門における生産財、資本財の需給関係がデジタル家電の生産に対しても甚大な影響を与える。このような構造を反映し、デジタル家電の生産・消費・在庫動向から景気動向読み取ろうと試みる「デジタル景気」という概念も2000年代初頭から登場している。

デジタル家電の生産部門においては、製品技術のみならずその要素技術の開発競

1) “The Yearbook of World Electronics Data 2004”, Reed Electronics Research.

2000 年代 家電量販店の成長史

争がし烈を極める。それら開発活動のためには巨額の設備投資がともなう。研究開発投資を製品のブランド化を通じた特別利潤の獲得をもって補おうとするのが家電メーカーのマーケティング基本戦略の目標であるが、現代においては流通経路における経路パワーは大型家電量販店チェーンによって掌握されているため、小売業者の店頭においてはそれらの製品は苛烈な価格競争の手段としての「マグネット製品」として位置付けられている。

前述の通り、国内における家電小売販売額は急激な減少を記録したのち、デジタル家電の普及過程に沿って再び増加経路を辿ることになったが、近年ではデジタル家電による需要創造効果も希薄化し、小売販売額は再度横ばい傾向を示すようになっている。この間における主要消費財の所有数量と普及率について、デジタル家電分野に着目して概観してみよう（表5参照）。デジタル家電の主だった製品の世帯普及率は、1999年を境に急速に上昇したことがわかる。こうしたデジタル家電の急速な普及は、新興の家電量販店チェーンの成長を後押ししたと考えられる。また、それらを陳列・販売する売場の競争力を高めたり、それらの取引条件をより優位にしたり、物流を効率化したりするための小売事業システムの構築に向けた組織的な努力が払われてきた点も指摘する必要がある。

表5 主要耐久消費財の所有数量及び普及率

単位：％

	1989年	1994年	1999年	2004年	2009年	2014年
パソコン	12.4	16.6	37.7	69.3	37.7	101.5
カメラ	－	89.7	87.3	80.4	87.3	83.4
ビデオカメラ	－	34	39.7	41.4	39.7	42.7
ビデオレコーダー	－	68.9	78.5	81.5	78.5	79.2
テレビ	－	－	99.3	97.3	99.3	98.4
携帯電話	－	－	64.9	94.7	84.7	72.4
スマートフォン	－	－	－	－	－	58.3

出典）総務省統計局より著者が作成

表6 2000年代の家電業界沿革

2000年	BSデジタル放送開始 大規模小売店舗立地法の施行→店舗の大型化 レールサイド出店が相次ぐ
2001年	家電リサイクル法施行 iPod（アップル） アクオス（シャープ） IT企業不況
2002年	インターネットラジオ受信機（サン電子） 電子書籍専用端末（松下電器産業） パソコン購入者買い替え中心に ロボット掃除機ルンバ（アイロボット）
2003年	東京・大阪・名古屋の三都市で地上デジタル放送開始 Blue-ray Discレコーダー（ソニー）
2004年	消費税総額表示が義務化 ウォーターオープン（シャープ）
2005年	日本電気大型店協会（NEBA）解散
2006年	ワンセグ開始 携帯電話の番号ポータビリティ開始 三共ジョーシが砺波市で店舗面積が2000平方メートルを超える巨艦店を出店 大型再編が相次いだ家電では、大消費地の都市部を主戦場に巨艦店同士の激突が始まる
2007年	BDプレーヤ（パイオニア）
2008年	家電量販業界団体3年ぶり復活へ（リサイクル法など連携）ヤマダなど9大手 ベスト電器と提携、エディオンが提案 消費失速、消耗戦に突入、家電量販店の生き残りを懸けた争いが厳しさを増す。大型店の店舗網が飽和に近付き、価格競争が激化 変わる家電市場、ネット販売に注力 リーマン・ショック
2009年	Pocket WiFi（イーモバイル） 家電量販株軒並み上昇（東京株式市場で家電量販店各社の株価がこぞって上昇） 政府による省エネ家電の購入支援策「エコポイント制度」の商戦が始まる
2010年	3Dテレビ（パナソニック） 3D対応BDレコーダ、BDプレーヤ（パナソニック） iPad（アップル） ホームベーカリー（パナソニック） 大手家電量販店が、転売目的の通販業者に商品が渡らないよう対策を徹底し始める
2011年	4Kテレビ（東芝） 地上デジタル放送の移行
2012年	卓上型食器洗い機（パナソニック）
2013年	5月 ビックカメラによるコジマ買収 ノンフライヤー（フィリップス）

2000 年代 家電量販店の成長史

2014年	消費税率 8 % 執行
2016年	蚊取り機能付き空気洗浄機（シャープ）

出典）加藤修一 『すべては社員のために「がんばらない経営」』 株式会社かんき出版 日本経済新聞社／日経流通新聞 日経産業新聞 建設工業新聞（富山版） 日経MJ（流通新聞） 通販新聞 北海道新聞 東京読売新聞 流通サービス新聞 日刊工業新聞 1990年代から2000年代の家電歴史

（4）破壊的競争（Cut-throat Competition）の激化、市場環境の変化と家電量販店チェーンの再編

前述の通り、1990年代以降の日本の家電小売業においては、価格競争力が新興勢力の家電量販店チェーンの成長を牽引し、それらのチェーンが家電小売業の覇権市場を形成する状況が色濃くなっていた。全面的な価格競争を展開するために、量販店チェーン各社は、POSシステムの導入とその小売事業システムにおける多面的活用をはじめ、効率的な多店舗展開に資する物流システムの構築、店頭業務における販管費の削減、さらには業務提携を起点とする組織間関係を通じた調達規模の拡大による商品原価の低減に向けた施策などへの注力が行われた。

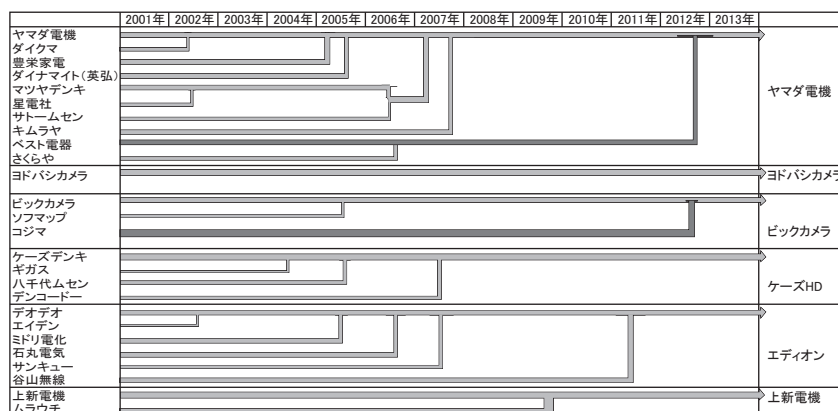
2000年代に入ると、90年代後半から継続していた「デジタル家電ブーム」による需要拡大効果をうけ、一時は大幅に減少していた家電小売販売額が回復に転じた。しかしながら、その効果は家電小売市場をそのピーク時の規模まで再生するほどの力をもたなかった。デジタル家電の世帯普及が一巡すると、デジタル家電分野における新規製品の販売についてもその難易度が高まり、大手家電量販店チェーンの価格競争力も消費者に対する大きな訴求力を生み出しにくい状況となる。こうした状況に直面した量販店チェーンは、他チェーンの吸収・合併を通じた規模拡大による成長の方途を探り始めることとなる。

2002年にヤマダ電機がダイクマの買収を敢行すると、2012年にはビックカメラが、かつての「アウトサイダーの盟主」コジマを買収し、その掌中におさめる。ケーズデンキは、業務提携を結んでいた相手に次々を買収し、子会社化していった。ケーズデンキが、2004年から2007年までの間にこの形式で子会社化した企業数は3社にものぼる。これらも含めた一連の吸収・合併の動きを通じて、大型家電量販店チェーンは、ヤマダ・ベスト、ビック・コジマ、エディオン、ケーズデンキケ、ヨドバシカメラ、上新電機の6グループに再編・集約された。しかしながら、一連の

再編過程は完了したわけではなく、今後もさらなる集約化が進むことが予想されている。

大型家電量販店チェーンの1997年頃から商用利用の一般化の進んでいたインターネットの普及が加速し、インターネット小売業者やインターネット上のショッピングモールが登場する。これらと価格検索サイトのもたらす探索の効率化の便益もあって、同一製品の最安値を提供する小売業者からインターネット通販を経由して購買する消費者が増加するようになった。このことは、90年代以降、家電小売業における覇権市場の形成に成功してきた新興勢力の大型家電量販店チェーンの牙城が新たな業態としてのインターネット小売業に徐々に侵食される兆候を示すものである。

図1 2000年以降の家電量販店業界のM&A及び統合



出典) JEITA (2014) より著者作成

4. ヤマダ電機の2000年代

ヤマダ電機が東京証券取引所第1部に昇格したのは、2000年9月のことである。同社の2000年度の売上高は3321億円（ヤマダ電機「第23期有価証券報告書」）であり、家電量販チェーンのランキングの3位に位置するに過ぎなかった。ヤマダ電機はそれと前後する1990年から2002年までの間に転換社債を発行し、725億75百万円

の資金調達に成功した。2000 年以降、大規模小売店舗法の緩和～廃止、大店立地法施行をうけ、売場面積 2000～3000㎡クラス的大型店舗を急速に出店していく。この時期の出店規制緩和により、それまで家電量販店が大型店舗を出店する場合に売場面積や営業時間の規制を受けていた状況が一転した。開店に漕ぎつけるまで、地域住民や地元事業者との調整に多くの時間とコストを費やさなければいけなかったものが、2002 年以降、大きく異なるものとなった（得平 2012）。

ヤマダ電機は、大店法の廃止を契機とした新規出店をめぐる大きな環境変化を重要な成長機会と捉え、標準化された大型店の大量出店に踏み切った。2000 年から 2004 年にかけての 4 年間に、ヤマダ電機は 144 店舗に上る大型店の新規出店をおこなっている（得平、2012、坂上、2014、ヤマダ電機「有価証券報告書」）。大型店の大量出店を通じた店舗ネットワークの拡大を通じて、2002 年度 3 月期、ヤマダ電機の売上高は 5608 億円に到達した。当時、家電小売業のトップ企業であったコジマの売上高をしのぎ、ヤマダ電機は「売上高日本一」の地位を獲得することになった。

その後もヤマダ電機は大型標準店の新規出店を、非効率な既存店舗の積極的な撤退と並行しながら推進した。2005 年 2 月、ヤマダ電機は国内の家電量販店チェーンとして初めて 47 都道府県全てを網羅する店舗ネットワークを構築した。（ヤマダ電機「第 29 期有価証券報告書」）。そして、2005 年、ヤマダ電機は売上高 1 兆円を達成した。家電量販店業態としてはじめてのことであった。

ヤマダ電機の急成長プロセスにおいては、大型標準店の大量出店に加えて、M&A による規模拡大も貢献している。しかしながら、初期の M&A 事例は決して順調なものではなかった。2001 年 8 月、ヤマダ電機は和光電気の M&A に乗り出したが、結果としては失敗に終わった。上述の通り、2001 年度は、ヤマダ電機の売上高が日本一になったタイミングにあたる。

山田は後に和光電気との M&A は資本提供・業務提携の中で唯一の失敗と述べている。「トップ同士が性善説でやっていて、結局素人同士でうまくいかなかった」（山田 2008）という理由が説明されている。それ以降の M&A 事案においては、ヤマダ電機は専門家を招聘し、より慎重な形で資本提携や業務提携の締結を推進するようになった。

和光電気の買収失敗後間もない 2002 年には、ヤマダ電機はアイワイグループ（現 セブン＆アイ HD）の再編の一環としてイトーヨーカ堂よりダイクマの経営権を継

承した。ダイクマの買収により、ヤマダ電機は総合的な品揃えによるディスカウントを指向することになる。

その 5 年後の 2007 年、ヤマダ電機は、ぶれっそホールディングスの全株式を取得し、自らの子会社としてその傘下に組み入れた。ぶれっそホールディングスは、2000 年代初頭に相次いで破綻した星電社、マツヤデンキ、サトームセンなどの営業権を継承する形で誕生した持株会社であったが、ヤマダ電機が同社を傘下に収めることは、従来の同社の出店政策の対象に含まれない商圈にヤマダが到達し始めることを示唆していた。同じ年、ヤマダ電機はノンフード分野のディスカунターを営業するキムラヤの買収をおこなった。ダイクマの吸収と並んで、ヤマダの品揃え範囲の拡張に係る M&A 事例としてとらえることができよう。

これらの例に代表される資本・業務提携や合併を繰り返すことによって、ヤマダ電機の売上高は急激に膨張してゆく。ヤマダ電機が家電量販店部門の売上高日本一の地位を獲得した翌年にあたる 2002 年には、ヤマダ電機の売上高は同部門で 2 位に位置するコジマの売上高 4907 億円の 2 倍以上の規模に到達していた。わずか 2 年の間で順位が逆転しただけでなく、両者の規模に大きな隔たりが生まれたのである。なぜ、ヤマダ電機は極めて短期間においてコジマをキャッチアップし、そのうえで、規模面で大差をつけることができたのであろうか。

コジマが東京証券取引所第二部に上場したのは、1996 年 9 月のことである。同年におけるコジマの店舗数は 166 店舗であった。コジマの上場直前期の売上高は 2264 億円であり、家電量販店部門では、ベスト電器、上新電機に次いで全国 3 位の規模に達していた。1992 年におこなわれた大店法の緩和においては、売場面積 500㎡以上の新規出店に対する規制が見直され、出店手続きが簡素化された。続いて 1994 年には、大店法の運用基準が緩和され、売場面積 1000㎡以下の小売店舗の新規出店が原則自由化された。コジマは、この大店法緩和期に売場面積 999㎡の店舗を全国に出店することで、成長を加速させたといえる。

一方、ヤマダ電機が東京証券取引所第一部に上場した 2000 年には前述の通り大店法は廃止され、大店立地法が施行された。したがって、売場面積 1000㎡を超える大型店の新規出店も簡素な手続きにより可能となった。ヤマダ電機は、橋本内閣のもとで 1992 年に実施された大店法改正をうけ、のちに同社の大型標準店舗として反復複製的に店舗網を拡大してゆくことになる「テックランド」の初出店が 1995 年に行

われた。それまでのヤマダ電機の店舗は、売場面積500㎡前後であったが、テックランド初出店以降に出店した標準店舗については、最低でも売場面積1500㎡以上を確保することが原則とされた。また、大型の標準店舗の出店と並行して、従来型の売場面積500㎡程度の店舗については思い切った退店を敢行した。

大店法緩和の動きは、コジマにとってもヤマダ電機にとっても、急速な規模拡大を図るうえでの重要な機会としてとらえられていた。大店法の運用面での規制緩和が実施されたのは1994年以降であるが、コジマはヤマダ電機におよそ5年間先行する形で大量出店に着手していた。この5年間のタイムラグは、のちにコジマにとっての深刻なハンディキャップをもたらすことになった。コジマが出店を加速させた時期に許容された売場面積は1000㎡未満であったため、同社はその範囲の上限となる売場面積999㎡の店舗を全国に出店していた。この規模の店舗は「ポスト大店法時代」において優位性を発揮することができなかった。

こうしたことから、コジマは再度、店舗大型化に取り組まざるを得ず、そのために多くの時間と資金を投下することになった。コジマ社長（当時）小島章利が店舗の大型化（1000㎡以上）の完了宣言を行ったのは、2008年度の中間決算説明会の席上でのことであった。大店法緩和期に大量出店した中型店の整理と新たな大型店の出店のために15年にも時が流れていたことになる（坂上 2014）。2003年にコジマのメインバンクである足利銀行が経営破綻したこともコジマの経営に負の影響を及ぼした。

ヤマダ電機の出店戦略については、2000年から2006年までは主要都市の幹線道路のロードサイドに店舗を展開し、出店の地理的範囲についても、年度別に北海道や関東、関西というようにエリアをある程度限定して集中的に出店をおこなっている点が特徴的である。2006年3月10日、ヤマダ電機は初の都市型大型店舗LABI1 NANBAを大阪ミナミの繁華街、なんばに開設する。「LABI」とは、ヤマダ電機の造語「ライフ・アビリティ・サプライ」の頭文字から取ったもので、その意味は「豊かな生活を実現する力を提供する。」という新しいスタイルの小売フォーマットのコンセプトを表しており、ヤマダ電機の都市型店舗という位置づけを付与された。

テックランドが持ち帰りにくい大型の配送商品やエアコンや洗濯機などの設置商品を品揃えの中心としているのに対して、LABIではPCなどの情報関連商品やAV商品の構成比率が高い。2006年以降は毎年、都市型店舗を2店舗から3店舗出店し、

2011年には都市型店舗は20店舗となり、全体の店舗数は698店舗にまで大幅に拡大している。店舗数の増加に伴い、従業員数も2000年以降大幅に増加している。

ここまで述べてきたように、2000年代以降のヤマダ電機は、大型店の新規フォーマット開発を通じた新規出店と企業買収、そして既存店の成長に牽引される形で規模拡大の経路を歩んだ。特筆すべき点は、ヤマダ電機の企業買収についてである。ヤマダ電機による一連の企業合併は、単なる売上拡大の手段としてではなく、ぷれっそホールディングスやダイクマなど成長の可能性を潜在化した企業を再生することを通じて、ヤマダ電機の従来の品揃えからの周縁部への拡大や新たな商圈タイプの拡張に貢献しうるものであった。

また、ヤマダ電機に関しては、既存店舗の成長が大きなドライバーとして機能していた点を指摘しておこう。つまり、持続的に出店を続けた企業がある時期から売上を落とすことは、ダイエーやイトーヨーカ堂のようなGMSの事例においても顕実であったが、2000年において業界1位であったコジマにもこうした傾向が見られたのである。コジマは、2000年以降も出店を続けていたが、それに見合った売上増加効果は希薄であった。コジマの2000年3月期の売上高4250億円に対して店舗数は198店舗であった。2003年3月期決算時にはその店舗数は250店舗まで増加する。しかしながら52店舗の増加に対して売上増は776億円にとどまった。

一方、ヤマダ電機の場合は2000年3月期の売上は3322億円、店舗数は109店舗であった。2003年3月期決算では店舗数が170店舗まで拡大し、売上も倍増以上の7532億円まで伸長している。同時期のコジマと比べるとより大きな新店出店効果が発達していることがわかる。この大幅な売上増加に関しては、もちろんダイクマの買収も寄与しているが、いずれにせよコジマとの間には大きな差が生じたといって過言でない。

もっとも、こうした両者の売上の違いは、ヤマダ電機の売上高とコジマのそれとを比べるとその構成が異なっている点から考察することも可能である。コジマがヤマダ電機と同時期に新店舗を出店しているにもかかわらず売上が伸び悩んだ要因は、既存店の売上が低迷したことにより、出店による売上拡大が相殺されたと考えられる。一方でヤマダ電機の場合、既存店の安定成長が成長の土台となっていることから、新規出店と買収による増加がそのまま上積みされ、コジマに大差をつけたのである。ヤマダ電機の既存店舗の安定成長には、顧客の多様化するニーズに沿った商

2000 年代 家電量販店の成長史

品展開、ポイント制の導入といったことでジェイ・エイブラハムによる「売上＝顧客単価×顧客数×購買頻度」の公式を例にとれば、そのうちの「購買頻度」と「顧客数」の数値が飛躍的に伸びた結果であるといえよう。

こうした比較からも明らかなように、2010年度に売上高が2兆円に拡大するまでに至る期間において、ヤマダ電機は売場の規模を拡大する一方で売場の生産性も高めながら成長を遂げてきたことがわかる。しかしながら、その状況は同社が売上高2兆円を実現した時期にはネガティブな方向に変化し始めていた。このことについて、図表7のデータをもとに検討してみよう。

図表7から読み取れることは、2007年と2016年の比較では従業員数が13825人から29402人と倍以上増加しているのに対して、売上高は1兆4436億円から1兆6127億円と大きな伸びを示していない。その結果、生産性指標のひとつである1人当たり売上高は、1億442万円から5485万円と半減している。このような悪循環のスパイラルは2012年を境にして起きていることが、表に示す値からも解釈することができる。

表7 「ヤマダ電機の主要効率性指標」

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
従業員数（人）	13,825	18,584	21,113	22,574	23,214	24,768	32,671	32,522	31,109	29,402
売上高（百万円）	1,443,661	1,767,820	1,871,830	2,016,140	2,153,259	1,835,454	1,701,489	1,893,971	1,664,370	1,612,735
1人当たり売上高（千円）	104,423	95,126	88,658	89,312	92,757	74,106	52,079	58,237	53,501	54,851
売上総利益（百万円）	333,332	390,506	471,955	511,720	506,731	463,852	418,520	453,126	438,042	459,501
1人当たり売上総利益（千円）	24,111	21,013	22,354	22,669	21,829	18,728	12,510	13,933	14,081	15,628
経常利益（百万円）	71,747	81,654	64,605	101,586	137,849	102,227	47,907	50,187	35,537	62,736
1人当たり経常利益（千円）	5,190	4,394	3,060	4,500	5,938	4,127	1,466	1,543	1,142	2,134
売場面積（期中平均）（㎡）	1,117,954	1,310,532	1,534,173	1,715,474	1,802,289	1,998,777	2,269,201	2,594,493	2,687,913	2,585,519
1㎡当たり売上高（千円）	1,291	1,348	1,220	1,175	1,194	918	749	729	619	623

出典）SPLENDID21 NEWSより引用

約8兆5000億円規模²⁾とされる国内家電市場でトップの座にあるヤマダ電機の売上高は、2010年3月期に業界初の事例として2兆円を突破し、翌年の3月期に過去最高の2兆1532億円の売上高を達成した。しかしながら、2012年以降は減収基調が続いている。2012年から16年にかけて、ヤマダ電機の店舗数は698店→972店→985店→1016店→947店と推移している。2015年までは店舗網拡大のための攻めの一途の出店行動がとられていた。そのことは、のちに資産効率悪化を招くこととなる。

2013年には海外店舗の「南京店」、「天津店」を閉鎖し、2015年には国内の46店舗の退店に踏み切った。その一方で、同年に最先端コンセプトの情報発信基地としての旗艦店舗である「Concept LABI TOKYO」を東京駅・八重洲口に開設し、新たな店舗の出店も含む成長復活に向けた様々な施策を実行に移した。不採算店舗の撤退はさらに加速し、2016年にはさらなる退店行動が記録された。それらが功を奏して、営業効率は少なくとも部分的には改善に向かっている。ただし、2012年の時点で効率性の低下に対する有効な施策が導入されていたとしたら、営業効率が現在の水準まで悪化する事態は発生しなかったかもしれない。2012年から16年にかけての4年間の時間の経過は、「気づきの遅さ」という意味で「失われた時間」と捉えることもできるだろう。

表8 「ヤマダ電機の沿革（2000年代）」

2000年9月	東京証券取引所市場第一部に上場 一般社員（組合員）の給与体系の見直し2000年度から着手する
2001年4月	北海道地区への出店第一号店として北海道札幌市に「テックランド手稲店」を開設
7月	沖縄県宜野湾市に完全子会社「株式会社沖縄ヤマダ電機」を設立
9月	和光電気株式会社との合併会社（関係会社）「株式会社関西ヤマダ電機」を設立（平成16年5月25日より株式会社和光ヤマダ電機より商号変更） ポイント制導入 家電量販店として売上高日本一に
2002年4月	群馬県前橋市に関連会社「株式会社ヤマダブロードバンド」を設立
5月	株式会社ヤマダ・キャピタル・ホールディングスに資本出資
5月	株式会社ダイクマの株式取得
2003年1月	株式会社ヤマダエコソリューションに資本出資

2) 日本経済新聞電子版ニュース（2012年2月15日記事）https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ06HI8_W4A101C1TI0000/（最終アクセス日2018/06/20）

2000年代 家電量販店の成長史

1月	福岡県福岡市に関係会社「株式会社リーガル・ユナイテッド・トラスティーズ」を設立（平成19年8月31日株式会社ワイジャストへ商号変更及び群馬県前橋市へ本店所在地を異動）
12月	インバースネット株式会社に資本出資 創業30周年を機に「顧客満足向上推進元年」と位置づけ、また「有資格認定推進元年プロジェクト」もスタート
2004年1月	株式会社KOUZIROに資本出資 「礎生塾」を開設 女子陸上競技部を創設
2005年2月	専門量販店として初めて年間売上高1兆円を達成と併せ初の全国出店
7月	静岡県富士市に関係会社「株式会社東海テックランド」設立
9月	愛知県名古屋市に関係会社「コスモス・ベリーズ株式会社」設立
11月	群馬県前橋市に関連会社「株式会社中四国テックランド」設立 スマトラ義援金活動で天皇陛下より紺綬褒状を受章
2006年3月	株式会社ヤマダ・キャピタル・ホールディングスを吸収合併
6月	群馬県前橋市に関連会社「株式会社ヤマダフィナンシャル」を設立
7月	「株式会社テス」に資本出資
7月	群馬県前橋市に完全子会社「株式会社テックサイト」を設立 「ヤマダLABIカード」を発行開始
2007年1月	鹿児島県鹿児島市に関係会社「株式会社九州テックランド」を設立
2月	「株式会社群馬総合設備」に資本出資
5月	CSR室（企業の社会的責任）設置
6月	「株式会社おれっそホールディングス」、「株式会社マツヤデンキ」、「株式会社星電社」、「サトームセン株式会社」の株式取得
7月	地方出店と郊外でのローコスト経営で急成長
10月	「株式会社キムラヤセレクト」の株式取得 都心初の大型店舗となる「LABI池袋」オープン
2008年3月	社債総額1,500億円のユーロ円建転換社債型新株予約権付社債発行
5月	「コスモス・ベリーズ株式会社」全国47都道府県への加盟店展開
7月	高崎本社・LABI1高崎に国内初、CO ₂ 排出ゼロのグリーン電力を使用
10月	「株式会社九州テックランド」の株式取得
10月	「株式会社中四国テックランド」の株式取得
12月	「コスモス・ベリーズ株式会社」の株式取得
2009年1月	群馬県高崎市に完全子会社「株式会社Project White」を設立
3月	「株式会社Project White」にて九十九電機株式会社の事業の譲受け
7月	次世代高速無線データ通信「モバイルWiMAX」のサービス提供開始
7月	株式会社星電社のFCへの経営形態変更
10月	LABI1の本総本店池袋オープン

2010年1月	中国に海外1号店を出店
11月	携帯電話向けサイトとして「ヤマダモール」を開設
3月	専門量販店として初めて年間売上高2兆円を達成
9月	下記子会社5社を「株式会社ダイクマ」へ統合し事業効率化を推進
9月	「小商圏型店舗展開戦略」の第一号店として、「テックランドえびの店」(宮崎県えびの市)を開設
	セール品に抽選制度を導入
12月	海外第一号店舗として藩陽店を開設
2011年1月	環境負荷低減への取り組みの一貫として本社機能を対象としたISO1400認証を取得
10月	「株式会社ヤマダ・エスバイエルホーム」の株式取得
11月	CSR活動推進の「一貫として海外企業との連携強化のためグローバル・ソーシャル・コンプライアンス・プログラム(GSCP)に日本企業として初めて参加
2012年5月	「東金属株式会社」の株式取得。
6月	「株式会社ハウステックホールディングス」の株式取得。
12月	「株式会社ベスト電器」の株式取得
12月	「株式会社ぶれっそホールディングス」を清算し、事業効率化を推進。
2013年5月	株式会社ダイクマ」及び「サトームセン株式会社」を吸収合併。
6月	「南京店」「天津店」を閉鎖。
7月	「株式会社KOUZIRO」を吸収合併。
11月	「株式会社ヤマダ・ウッドハウス」(戸建注文住宅、商業建築、分譲住宅、増改築、リフォーム事業)を設立
2014年5月	社債総額1,000億円のユーロ建取得条項付転換社債型新株予約権付社債発行。
2015年7月	「株式会社キムラセレクト」より「株式会社ワイズセレクト」を分社化。
9月	「株式会社キムラセレクト」を吸収合併。
10月	最先端コンセプトの情報発信基地「Concept LABI TOKYO」を東京駅・八重洲口にオープン。
2016年4月	代表取締役3人による新体制を開始
5月	群馬県高崎市に完全子会社「株式会社ヤマダファイナンスサービス」を設立
6月	群馬県高崎市に完全子会社「株式会社ヤマダトレーディング」を設立
11月	「家電」から「住環境」までを総合プロデュースする「LABI LIFE SELECT 立川」をオープン

出典)「株式会社ヤマダ電機 有価証券報告書」「山田昇『ヤマダ電機の礎』株式会社ヤマダ電機」「日経経済新聞 地方経済面 北関東」「日経MJ(流通新聞)」「日本経済新聞電子版セクション」「日本経済新聞電子版ニュース」

(1) ヤマダ電機の出来事年代記

ここでは、田村(2006)の出来事構造による分析を参考に、ヤマダ電機について、出来事年代記と出来事構造を作成することを試みる。それらを基に、どのようにして同社の諸特徴が形成され、どのようにそれらが定着し、変性してきたのかについて

2000 年代 家電量販店の成長史

で分析していく。なお、本章における過程追跡の焦点は「企業成長」のプロセスであり、この企業成長を単独事例として捉えたものである。出来事構造を分析するにあたっては、まずその事例の出来事年代記の作成が不可欠であるため、ヤマダ電機、ケーゼデンキについて、出来事年代記をそれぞれ作成した。

ヤマダ電機の出来事年代記では、観察の始点を「北関東の一角、群馬県での創業」とし、終点を「家電量販店売上高日本15年連続日本一の達成と事業システムの多角化路線への転換」とする。この事例内部で発生した出来事のうち、終点におけるヤマダ電機の状態に関連する出来事を時間的継起の順序に配置したものが表9である。

表9 「ヤマダ電機の出来事年代記」

出来事番号	時間的経過	出来事
	先行条件	1950年以降、経済成長とともに家電業界が急成長
1		1990年、パソコン市場の拡大 2000年、大店法廃止、大店立地法施行
2	1973年	ヤマダ電化サービス創業 群馬県（北関東）
3	1983年	松下電器産業の系列から脱却
4	1986年	POSシステムの導入（改良を加え各店の在庫が少なくなったら、ヤマダ電機とオンラインで結ばれている各メーカー販社に自動発注システムを構築）
5	1987年	物流システムの構築（全国に自社の物流センターを設置し、納品や検品作業を集約 NEBA（日本電気専門大型店協会）加盟
6	1990年	パソコンのハード・ソフト本格販売 スイス・フラン建転換社債
7	1992年	自動発注システム「E-VANシステムを導入」 九州地区への出店第1号として宮崎県宮崎市に「テックランド宮崎店」を開設 改正大店法施行 バブル景気崩壊するとともに業績悪化し、92年、93年2期連続の赤字となる
8	1993年	NEBA（日本電気専門大型店協会）脱退
9	1997年	POSシステムの改良（本部による商品の一括管理体制と直結） 産業廃棄物の処理、リサイクルの関連会社「株式会社シー・アイ・シー」を設立 新POS・新物流システムを稼働
10	2000年	東京証券取引所市場第一部に上場
11	2001年	ポイント制導入 家電量販店として売上高日本一になる

出来事番号	時間的経過	出来事
12	2002年	株式会社ダイクマ（関係会社）の株式取得 第1回無担保転換社債型新株予約権付き社債 第2回無担保転換社債型新株予約権付き社債
13	2005年	全国47都道府県への直営店舗の出店を果たす
14	2007年	「株式会社ぶれっそホールディングス」、「株式会社マツヤデンキ」、「株式会社星電社」、「サトームセン株式会社」の株式取得（完全子会社となる）
15	2008年	ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債 ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債
16	2009年	次世代高速無線データ通信「モバイルWiMAX」のサービス提供開始
17	2010年	携帯電話向けサイトとして「ヤマダモール」を開設
18	2011年	中国遼寧省瀋陽市に、海外1号店となる瀋陽店を開設 専門量販店として初めて年間売上高2兆円を達成
19	2012年	「東金属株式会社」、「株式会社ハウステックホールディングス」、「株式会社ベスト電器」、の株式取得（完全子会社・連結子会社となる）
20	2013年	「株式会社ダイクマ」、「サトームセン株式会社」、「株式会社KOUZIRO」を吸収合併 「株式会社ヤマダ・ウッドハウス」（戸建注文住宅、商業建設、分譲住宅、増改築、リフォーム事業）を設立
21	2014年	ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債
22	2015年	「株式会社キタムラヤセレクト」より「株式会社ワイズセレクト」を分社化 「株式会社キタムラヤセレクト」を吸収合併 最先端コンセプトの情報発信基地「Concept LABI TOKYO」をオープン
23	2016年	代表取締役3人による新体制を開始 「株式会社ヤマダファイナンスサービス」、「株式会社ヤマダトレーディング」を設立 家電量販店売上高15年連続日本一

出典）株式会社ヤマダ電機「有価証券報告書」より著者が作成

（2）ヤマダ電機の出来事構造

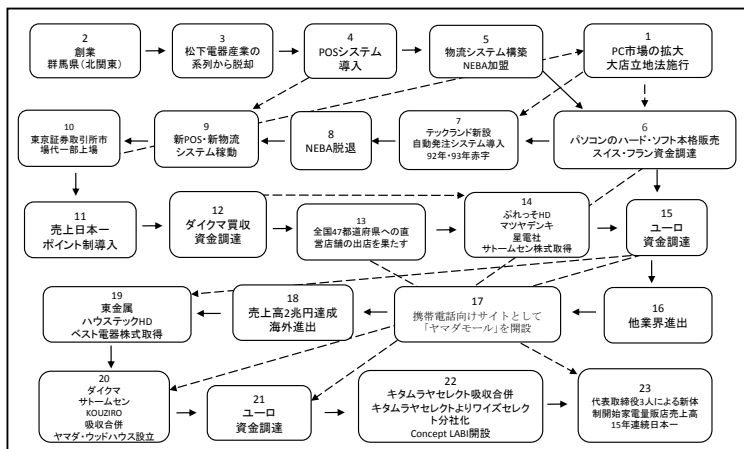
次に、表9に示すヤマダ電機の出来事年代記に基づいて、2000年代のヤマダ電機の出来事構造を組み立ててみよう。過程追跡によって、各出来事を因果的に連結してネットワークを構成していくと、以下、図2に示す出来事構造図のようになる。この出来事構造図を眺めると、2000年以降のヤマダ電機の成長過程には2つの大きなターニング・グポイントが存在したことが明らかになる。

一つ目の転換点は、IT技術・インフラの進展を梃子にした事業効率化の構想である。これは、ヤマダ電機のインターネット販売の増加にも反映されている。2000年代のヤマダ電機は日本一の売上を達成した家電量販チェーンという地位を獲得した

時点からスタートを切っているが、売上規模の大幅な増大は、従来の成長エンジンである店舗数拡大を通して達成されたものである。昨今の少子高齢化や家電分野におけるインターネット小売業の進展をうけ、店舗数依存型の売上拡大路線からの転換を模索していることがうかがわれる。

二つ目のターニングポイントは、株式取得による事業規模拡大と海外進出である。これらには、「買収」と「他業界進出」、そして「海外市場における小売店舗事業の展開」が含まれている。前述の通り、ヤマダ電機は買収を通じた売上高の拡大に成功してきた。規模拡大は売上高のみに関わるわけではない。すでに撤退しているが、海外での小売店舗事業の展開は、新市場を従来の小売サービスによって開拓しようとする規模拡大に向けた取り組みであった。一方、近年の「インテリアリフォームYAMADA 前橋店」の出店に見られるように、ヤマダ電機は「住まいに関する家1軒まるごとのサービス」の本格展開（ヤマダ・エスバイエルホームなど）に着手しており、「待ちの営業から攻めの営業」へと転換を図っている。換言すると、家電製品のディスカウント販売を通じた単発的な取引志向から離陸し、顧客との間の長期的な関係性の構築と維持・強化に根差したものへと変化しているといえよう。

図2 「ヤマダ電機の成長における出来事構造」



出典) 田村正紀 (2006) 「リサーチ・デザイン」より参照・筆者作成

5. ケーズデンキの2000年代

ケーズデンキは2000年に三石電化センターとのフランチャイズ契約を解除した。そして子会社の株式会社モバイルシステムひたちなか（のちに株式会社ケーズモバイルシステムへ商号変更）を茨城県に設立した。翌2001年、ケーズデンキは東京証券取引所第2部に上場する。つづく2002年に、ケーズデンキは東京証券取引所第1部に指定替えをおこなった。そして、株式会社ヒダカ電器商会（大阪府）や株式会社東海ケーズ（愛知県）らとフランチャイズ契約に係る業務提携を締結した。

ケーズデンキは、さらに2003年に株式会社ワンダーコーポレーション（茨城県）と資本業務提携を結んだ。その結果、ケーズデンキは家電事業に、ワンダーコーポレーションはエンターテインメント事業に、それぞれ得意分野へ集中することになった。それと同時に、ケーズデンキは、ワンダーコーポレーションの会社分割により設立された子会社である株式会社デジックスケーズの株式をワンダーコーポレーションから100%譲受し、子会社化した。オペレーション面では、物流効率化を図るため、店舗への商品物流の外部委託が開始された。

2000年代のケーズデンキにおいては、図3に示すように、フランチャイズ契約を交わしていた企業を子会社化する動きが多く見られた。ケーズデンキは1990年代から現金割引を重視する政策を貫いている。その一方で、同社はM&Aを通じた規模拡大を推進し、家電小売業における覇権の獲得を試みている。ケーズデンキは、2005年にフランチャイズ契約の相手先にあたるビッグ・エスの子会社化したのに続いて、ユーアイ電器がフランチャイジーとして運営していた店舗の運営を譲受する等の意思決定をおこなった。さらに、ケーズデンキは2006年、八千代ムセン電機株式会社（のちの商号変更をおこない、株式会社関西ケーズデンキとした。翌2007年にも、フランチャイズ契約の相手先（フランチャイジー）である北越ケーズの株式交換による子会社化をはじめ、ギガスによる東海ケーズの買収、関西ケーズによる土橋電機の吸収合併がおこなわれ、ケーズデンキは経営規模の拡大を図った。

フランチャイジーの子会社化を通じて企業規模の拡大を推進するとともに、ケーズデンキは世界最大の家電小売チェーンベスト・バイ社（Best Buy）からの商品仕入れを開始し、同社のプライベート・ブランド「ロケットフィッシュ（Rocket Fish）」などの商品を新たに品揃えに追加した。それと時期を同じくして、フランチャイジー

のひとつであったシミズデンキの株式取得による関連会社化も実行された。

その後もフランチャイジーを吸収・合併によって傘下に収める形態で、ケーズデンキの全国チェーン化を通じた規模拡大のプロセスが継続する。関西ケーズデンキは、フランチャイズ契約の相手先であるヒダカ電器商会の吸収合併を実行した。ケーズデンキはピーシーデポコーポレーションとの間でも店舗交換などがおこなわれた。ケーズデンキが自ら運営する PC DEPOT 4 店舗をピーシーデポコーポレーションに譲渡する代わりに、ピーシーデポコーポレーションがケーズデンキの店舗内で運営するクリニック 14 店舗をケーズデンキが譲り受けた。ケーズデンキはこれらをピーシーデポコーポレーションとの間のフランチャイズ契約を通じて運営することとなる。ケーズデンキは、さらに関連会社のシミズデンキを吸収合併した。

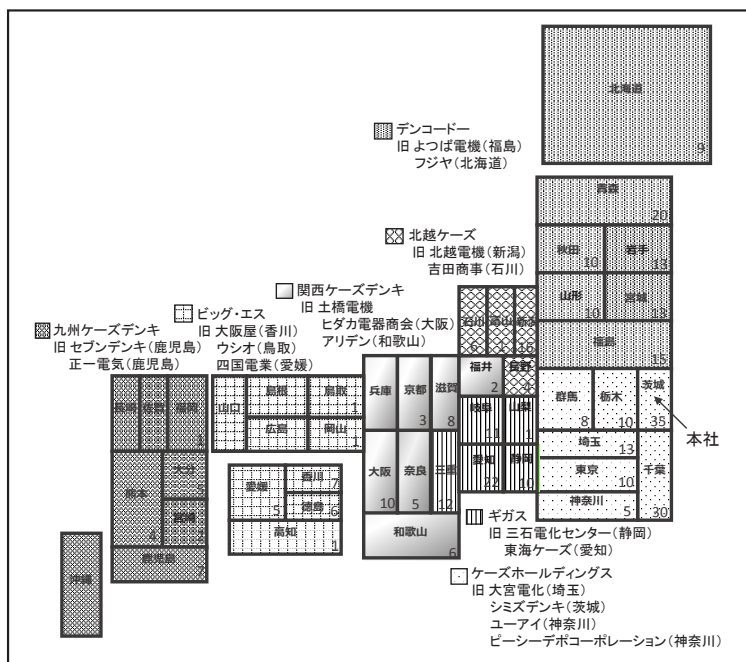
これら、一連の吸収合併などの結果、図 3 に示す通り、2016 年時点におけるケーズデンキの店舗数は 485 店舗まで増加した。2015 年の 451 店舗から更に約 35 店舗の上澄みとなった。それだけにとどまらず、ケーズホールディングスは 2019 年 3 月期までの 5 年間に 240 店以上の新店を出店する計画を発表している。家電小売業においては、消費増税前の駆け込み需要の反動による需要減退やその後、長期継続する世帯消費支出の潜在化傾向によって飛躍的な増加を望むことが難しい状況が恒常化することが予想されるが、中長期的な買い替え需要については底堅いという予測もなされている。ケーズデンキは、今後の大幅な出店拡大を通じてそうした安定的な市場機会をとらえ、19 年 3 月期には売上高 1 兆円（14 年 3 月期比 43% 増）を達成する目標を設定している³⁾。

ケーズデンキが中期的な目標として店舗網の急拡大を通じた売上高 1 兆円突破を掲げていることとは対照的に、家電量販店チェーン 9 社（ヤマダ電機、ビックカメラ、エディオン、ヨドバシカメラ、ケーズデンキ、上新電機、ノジマ、コジマ、ベスト電器）全体でみると、9 社合計の店舗数は既に減少に転じている。2015 年第三四半期には、これら 9 社の総店舗数は 2400 に達していた。これは、前述の通り各社が大型の標準店舗の大量出店を推進していたからに他ならない。しかしながら、同年を境に大手 9 社の出店動向に大きな変化が生じている。

3) 日本経済新聞（2014 年 11 月 6 日記事）https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ06HI8_W4A101C1TI0000/（最終アクセス日 2018/04/13）

ヤマダ電機は2015年5月から6月にかけて、約60店舗の撤退及び業態変更を発表した。コジマもビックカメラの傘下に入ってから、過去に集中出店した中型店舗が不採算店舗化しているため、それらの店舗を中心に大量の退店を敢行している。こうした潮流に反する形で、ケースデンキ、そしてエディオンの2社のみが積極的な新規出店を推進しつつ、老朽化店舗や不採算店舗の新店による代替化を試みている。

図3 ケースデンキの店舗網（2016年）



2000 年代 家電量販店の成長史

表10 「ケースデンキの主要効率性指標」

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
従業員数（人）	3,265	5,050	5,428	5,679	5,993	6,270	6,510	6,573	6,426	6,568
売上高（百万円）	381,386	450,666	466,087	526,068	653,621	613,498	529,212	577,102	533,027	531,923
1人当たり売上高（千円）	116,810	89,240	85,867	92,633	109,064	97,846	81,292	87,798	82,948	80,987
売上総利益（百万円）	35,740	40,547	45,061	54,922	72,053	70,158	58,762	60,843	61,660	65,181
1人当たり売上総利益（千円）	10,946	8,029	8,301	9,671	12,022	11,189	9,026	9,256	9,595	9,924
経常利益（百万円）	11,907	12,186	12,280	17,638	26,209	24,418	14,580	15,756	15,525	18,121
1人当たり経常利益（千円）	3,646	2,413	2,262	3,105	4,373	3,894	2,239	2,397	2,415	2,758
売場面積（期中平均）（㎡）	472,579	757,953	854,583	1,042,543	1,188,778	1,317,072	1,412,607	1,525,693	1,686,764	1,668,492
1㎡当たり売上高（千円）	807	594	545	504	549	465	374	378	316	318

出典）「株式会社ケースデンキ 有価証券報告書」

表11 「ケースデンキの沿革（2000年代）」

2000年 7月	茨城県ひたちなか市に携帯電話等を取扱う株式会社モバイルシステムひたちなかを設立
11月	群馬県への第一号店舗として、伊勢崎市に伊勢崎本店を開店
	2000年代初頭まではスクラップ&ビルド時代、新規出店と並行して店舗の大型化に取り組む
	SCMを導入、社外秘であるPOSデータを取引先メーカーに開示することで、メーカーは商品を計画的に生産できる。商品を優先的に確保することを目的とし導入
	※当初は大手電機メーカー20社の商品を対象にしていたが、その後拡大し、全社売上高の80%以上の商品でSCMを導入している
2001年 1月	神奈川県への第一号店舗として、平塚市に湘南平塚本店を開店
2月	東京証券取引所市場第二部に上場
	アリデン2011年に関西ケースデンキと合併
2002年 3月	東京証券取引所市場第一部に昇格
	ヒダカ電器商会2008年に関西ケースデンキと合併
2003年 2月	株式会社ワンダーコーポレーションから、同社の会社分割により設立された子会社である株式会社デジックスケーズ（現連結子会社）の株式を100%譲受
6月	東京都への第一号店として、府中市に府中本店を開店
	物流効率化を図るため、店舗への商品物流を外部へ委託
2004年 4月	株式会社ギガスと株式交換。ギガスケーズデンキ株式会社に商号変更
	厚生年金基金を脱退し確定拠出年金制度を導入

10月	育児休暇制度の拡充、育児短時間勤務制度拡充 八千代ムセン電機株式会社と株式交換
2005年9月	インターネットを通じて家電製品を販売する「ケースデンキオンラインショップ」を開設
10月	株式会社ビッグ・エスと株式交換
2006年	一部大型店舗でオール電化商品の販売を開始
2007年1月	株式会社北越ケースと株式交換
1月	茨城県水戸市に株式会社九州ケースデンキを設立
2月	株式会社ケースホールディングスに商号変更
4月	株式会社デンコードーと株式交換
10月	株式会社デンコードーが株式会社東北ケースデンキを合併 土橋電機関西ケースデンキと合併 ベストバイ社のプライベート・ブランド「ロケットフィッシュ」製品販売開始
2008年	株式会社デンコードーと株式会社フジヤが合併 株式会社九州ケースデンキと株式会社セブンデンキが合併 株式会社関西ケースデンキと株式会社ヒダカ電器商会在合併 あんしんパスポート導入 株式会社シミズデンキと合併 株式会社北越ケースと吉田商事株式会社が合併
2009年	元日休業 水戸市球技場命名権取得で「ケースデンキスタジアム水戸」誕生
2011年	株式会社関西ケースデンキと株式会社アリデンが合併
2016年4月	株式会社ケースモバイルシステムが株式会社マックスブロードバンドを合併、株式会社ケースソリューションシステムズに商号変更 加藤修一が会長兼CEOに就任 遠藤裕之が社長兼COOに就任 創業者 加藤馨永眠

出典)「株式会社ケースデンキ 有価証券報告書」「加藤修一『すべては社員のために「がんばらない経営」 株式会社かんき出版」「日経流通新聞」「日経経済新聞」「日経MJ(流通新聞)」「建通新聞(東京版)」

(1) ケースデンキの出来事年代記

ここまで、ケースデンキの2000年代の経営行動について、その規模拡大路線の中核をなした業務提携先企業の一連の買収事例、そして大量出店の状況について時系列で整理を試みた。それらの事実を踏まえて、ケースデンキの出来事年代記にもとづいた出来事構造の捕捉をおこなってゆく。ケースデンキの出来事年代記の観察期

2000 年代 家電量販店の成長史

間の始点をヤマダ電機と同様、「茨城県（北関東）における松下電器系列小売商としての創業」時点に設定する。一方、観察期間の終点、つまり観察期間における「最終結果」については、「家電量販店チェーンにおける売上高 5 位と「JCSI（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）」2 位の達成」と「家電小売業への集中継続と集中出店による家電小売業における成長の拡大路線とする。この事例内部における最終結果に対して時間の経過を超えて直接的、間接的に影響を及ぼしたと考えられる種々な出来事を時間的継起の順序にしたがって配置した。これを表 12 に整理する。

表 12 「ケースデンキの出来事年代記」

出来事番号	時間的経過	出来事
	先行条件	1950 年以降、経済成長とともに家電業界が急成長
1		1995 年、パソコン市場の拡大 2000 年、大店法廃止、大店立地法施行
2	1947 年	加藤電機商会を設立 茨城県（北関東）
3	1971 年	松下電器産業の系列から脱却
4	1980 年	NEBA（日本電気専門大型店協会）加盟
5	1987 年	全店舗 POS 導入（店舗の効率化、管理を行うため）、独自に考案した発注システムを組み込んだ。取引先と POS をオンラインで結ぶことで、人手を不要にすることができローコスト経営が可能になった
6	1990 年	茨城県水戸市桜川に本社移転（本部機能の統合を図るため） 第 1 回スイス・フラン建転換社債
7	1991 年	社員の通信教育を奨励する
8	1992 年	M&A や業務提携により、フランチャイズによるエリア拡大を行う 改正大店法施行 第 2 回スイス・フラン建転換社債
9	1993 年	消費者への便宜を図るとともにメーカーへの返品を解消するために家電アウトレット店を開店 第 3 回スイス・フラン建転換社債
10	1994 年	第 4 回スイス・フラン建転換社債
11	1995 年	パソコン全店開開始 第 5 回スイス・フラン建転換社債
12	1997 年	5 年間無料保障開始 株式会社ケースデンキに商号変更
13	1998 年	ストックオプション制度（社員の意欲や士気を高める目的）を導入
14	2000 年	メーカーとのサプライ・チェーンマネジメント（SCM）に取り組む携帯電話等を扱う「株式会社ケースモバイルシステム」を設立
15	2001 年	東京証券取引所市場第二部に上場
16	2002 年	東京証券取引所市場第一部に昇格

出来事番号	時間的経過	出来事
17	2003年	株式会社ワンダーコーポレーション（茨城県）と資本業務提携を締結 物流効率化を図るため、店舗への商品物流を外部へ委託
18	2004年	「株式会社ギガス」、「八千代ムセン電機株式会社」と株式交換
19	2005年	インターネットを通じて家電製品を販売する 「ケースデンキオンラインショップ」を開設
20	2005年	「株式会社ビッグ・エス」と株式交換
21	2006年	一部大型店舗でオール電化商品の販売を開始
22	2007年	「株式会社北越ケース」、「株式会社デンコードー」と株式交換 株式会社ケースホールディングスに商号変更
23	2008年	あんしんパスポート導入
24	2009年	水戸市球技場命名権取得で「ケースデンキスタジアム水戸」誕生 誕生 「JCSI（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）」 5年連続1位
25	2011年	「株式会社関西ケースデンキ」と「株式会社アリデン」が合併 全国40都道府県（兵庫・島根・広島・山口・長崎・佐賀・沖縄を除く）への 直営店舗の出店を果たす、
26	2016年	「株式会社ケースモバイルシステム」が「株式会社マックスブロードバンド」を合併 株式会社ケースソリューションシステムに商号変更 家電量販店業界で売上高5位 「JCSI（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）」 2位

出典）株式会社ケースホールディングス「有価証券報告書」より著者が作成

（2）ケースデンキの出来事構造

2000年以降の「ケースデンキの成長における出来事構造」を考察してみよう。表12に整理した出来事年代記をもとに、出来事間の因果ネットワークを検討すると、図4に示すような出来事間の因果構造の連関が見いだされる。ケースデンキは、1990年代に数多くの業務提携契約を締結し、広範な水平的組織間関係を通じた規模拡大を推進していた。2000年代に入ると、東京証券所第二部に上場（のちに第一部に指定替え）したことから、株式交換を主たる手段として90年代に契約関係を構築した業務提携先を次々に子会社化し、チェーンストアとしての中央統制の程度を高めていったことが明らかになる。

店頭業務の特徴については、2000年以降、ケースデンキはポイントカード制を採用することなく、店頭での割引の魅力を消費者に訴求する方向を選択した。ケースデンキも当初は、他の多くのチェーンが活用しているポイントカード制度を計画していたが、あえてその採用を見送り「その場でうれしい現金値引き」を顧客に提供

することをモットーとして掲げた。ポイントカード制では、顧客が獲得したポイントの交換時期や交換率などによってポイント引き当ての管理を求められるだけでなく、管理会計ならびに財務会計上の処理における付加コストが拡大するとともに、カード発行と会員データの管理などによって追加的な管理費用も発生する。ケーズデンキは、これらを節約することで、値引きの原資の一部を確保している。

これは、高い還元率のポイントを付与して、次の買い物時の実質的な値引きを約束するのとは対照的に、ポイント還元分を商品価格に反映して顧客には即座に「お得感」を感じて貰うことを意味する。ポイントは購入した店舗や提携した一部の店舗のみでしか使用することができない。使用期限も決められているため、獲得したポイントを顧客が将来の買い物において有意義に活用できるかは不確実である。ポイント付与を受けるために顧客が余計な支出を強いられるという側面もみられる。また、ポイントカードを保有していない場合、顧客はポイント還元による便益を享受することができない。ポイントカードを保有するために個人情報登録することに懸念を感じる消費者は少なくない。百貨店の優良顧客である外商サービス利用者の間でも、ポイントカードを保有することで小売商の管理の対象となることを嫌う傾向がみられる。同様のことは家電の優良顧客の間にも当てはまらないとは限らない。

このような観点から、ケーズデンキはポイントカードよりも即時的な利便性の高い現金値引きを提供することの優位性を結論付けた。家電製品の購買頻度は一般に高くない。ある品目の新製品を購入したら、買い増しあるいは買い替え需要が発生するまでは当該品目における購買機会は発生しない。このようにとらえると、低頻度の買い物機会においてその都度即時的な値引きが提供される方が、消費者の知覚する便益が高いと捉えることもできる。とりわけ、ケーズデンキについては家電小売業への集中を通じた成長を指向していることから、こうした施策に逢着したと考えることもできよう。

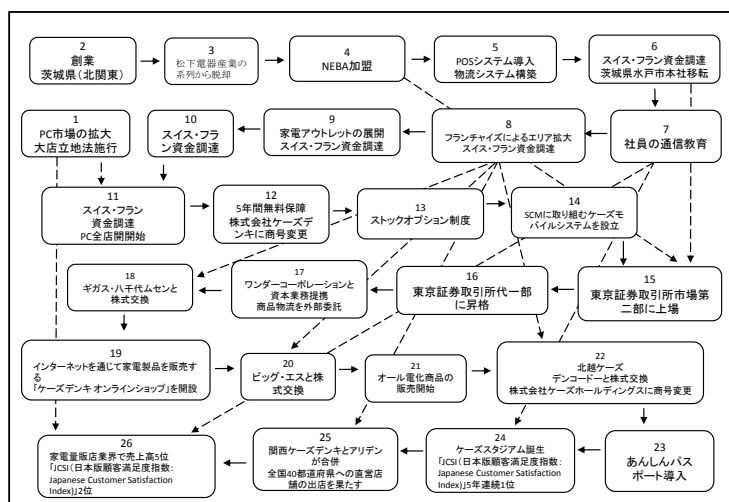
同社が1997年に導入した5年間無料保証サービスもこれに類似している。家電量販店チェーンが提供する延長保証サービスは、消費者が購入した製品の価格に応じた保険料を支払い、家電量販店チェーンはそれを再保険にけることでリスクを転嫁するとともに自らの利益を獲得している。一方、ケーズデンキの場合、消費者が負担を求められる保険料を自ら負担することによって、消費者への即時的な便益を

提供しているといえるだろう。

こうした家電の購買において特徴的な消費者の買い物行動の特性をとらえたうえで、消費者の買い物機会の発生の都度、即自的な便益を提供することで、ケーズデンキは「サービス不在」と揶揄される家電量販店チェーンの中でも、消費者からの高い満足度を獲得することが可能となったと考えられる。翻って、このことは家電量販店チェーンの間で繰り広げられてきた事業規模を基盤とした極度の価格競争に特徴づけられる業態内競争において、ある種の差別化された価値を提供することにつながっていたと解釈することもできよう。

上記における2000年代に突入してからの両者の出来事構造からは「家電＝安い」という経路依存の軌道修正は、2000年代に入りICTの急速な発達により、「効率化」といったものに起動を変化させていくことになることがうかがえる。

図4 「ケーズデンキの成長における出来事構造」



出典) 田村正紀 (2006)「リサーチ・デザイン」より参照・筆者作成

6. 過程追跡法による事例内分析と事例間比較

ヤマダ電機は2000年代に入ってから好調であったため株価が高まり、この好機を逃さずに2002年7月にはスイス・フラン建転換社債の発行で、総額500億円を調達した。このときの資金調達の背景には、ライバルが準備をしていない段階で大型店の出店を加速し、それが好業績と高株価を生み出したという伏線があった。小売業者は出店によって成長するため、出店資金の確保は成長戦略の要となる。したがって資金調達のための戦略が欠かせない。ここでもまた店舗形態の標準化がいち早く完成していたことが奏功したのであった。これは一種の経路依存的な成功であるといえるだろう。商品のレベルではヤマダ電機は特定商品の品揃えに集中・特化しているわけではないが、出店拡大のタイミングを逃さず、2000年代に大幅に増加させたことは出店戦略における集中化に成功した事例として見ることができるだろう。一方で、ケーズデンキは2001年に東京証券取引市場2部に上場し、翌2002年に東京証券取引市場1部昇格をする。その後は、株式交換に伴う増加により資本力を上げていく。また積極的に株式交換を行うことによってケーズデンキは提携関係にあった企業を2000年代に次々と子会社化しており、本体の強化に力を入れている。このように、ケーズデンキは商品の幅を多様化させず家電販売店としての役割を保っているといえる。これもまた多様な商品を扱うことによるコストの増加を防ぎ、専門性を高めていき無駄なコストはかけないという財務戦略をとっている。

2000年代店舗形態についてヤマダ電機は「テックランド」店舗の出店、ケーズデンキは「売場面積を増やして、人員を増やさない、併設倉庫をなくす実践店」の出店が特徴であった。またヤマダ電機ではポイントカードによるポイント付与が行われるのに対し、ケーズデンキではポイント制度を採用せず現金値引きを行っている。

ヤマダ電機の「テックランド」とは1500～3000㎡の広さに標準化された店舗であり、駐車場と商品引換所を一階に、店舗を二階に、バックヤードを三階に設置するものであるが、こうした利便性の高い店舗形態を確立し、郊外における出店を進めていった。それに対するケーズデンキの出店の特徴も面積の有効活用という点では共通しており、両社ともに北関東のロードサイド店から始まったということと関連していると考えられる。ただし、店舗形態の標準化という点でヤマダ電機がより差別化に成功したと見ることができるだろう。

得平（2012）はヤマダ電機が2000年から2011年の11年間で、毎年30～40店舗の新店を継続させていることが強みであると指摘している。この矢継ぎ早な店舗展開はヤマダ電機が早期に店舗形態標準化を行ってきたことのもたらした副産物であった。経営スタイルとしてヤマダは常に店舗の拡大をしているのに対し、ケーズは「頑張らない経営」をモットーに不況時に拡大する方針を採った。

ポイント制度に関しては大きな違いが見られ、特にケーズデンキにとっての差別化要因となっている。ケーズデンキでは他の家電量販店がポイント制を導入して顧客サービスとして打ち出す中で、あえてポイント還元を行わず現金値引きを行う方針を採用した。この背景には、ポイント利用が顧客にとって不便であるという考え方があり、より利便性の高い現金値引きを採用し、「その場でうれしい現金値引き」をモットーとした。このような戦略について、「顧客の組織化、他社との差別化を意図して導入したポイント・プログラムが、同業他社の多くによって導入されたことによって同質化し、差別化のためのツールとして顧客に訴求しなくなった。そこでケーズデンキなどのような企業はポイント・プログラムではなく現金値引きという異なった方法によってアプローチし」（海保 2010、p.146）たことが指摘されている。

ケーズデンキでも当初はポイントカードの導入が計画されていたということから、その採否に関する判断がその後の動向を大きく左右することとなった。ケーズデンキは2008年にはあんしんパスポートを導入して現金値引きをより受けやすいようにしている。ここから、以前の判断が経路依存的にケーズデンキの特色となっていることがわかる。一度ケーズデンキの特徴として定着してしまうとそれを変更するよりも押し進める方が経営的に合理的となることがある。ケーズデンキのポイント制の不採用はその典型的な事例であるといえるだろう。

2000年代M&Aの手法について、ヤマダ電機は住宅事業やリフォーム事業者、日用品事業者もM&A対象としているのに対し、ケーズデンキはあくまで家電小売業者をM&A対象としていることが特徴として挙げられる。1990年代まではケーズデンキがM&Aに積極的であった一方で、ヤマダ電機がフランチャイズ展開を推進するという構図が顕著であったが、2000年代以降は両社ともにM&Aを加速させた。

ヤマダ電機の急成長にM&Aが果たした役割は大きい。それによって企業規模の拡大が実現したばかりでなく、家電製品と周縁的な関係に位置する、多様な商品を

扱うことができるようになっていった。その結果、テックランドは持ち帰りにくい大型の配送商品やエアコンや洗濯機などの設置商品を中心に扱い、2006年に開設されて以降全国展開しているLABIはPCなどの情報関連商品やAV商品の構成比率が高くなっている。このように、ブランドの使い分けができるほどの規模を誇るようになり、幅の広い展開ができるようになった。

7. 結論

ヤマダ電機とケーズデンキは北関東から事業をスタートし、郊外店（ロードサイド）から大きくなった企業であるという共通点を持ちながら、現在ではヤマダ電機がLABIという別ブランドを用いたりして多様なコンセプトを打ち出しているのに対し、ケーズデンキは家電の販売に専念した経営を進めている。このように出自の共通性に関わらず両社は異なる特徴をもつ企業となった。このような差異が生まれた背景を明らかにするために、本論文では両社の2000年代の経営上の出来事を、出来事構造を使用しながら整理し、それぞれの方面における特徴がどのようにして生まれてきたのかを検討してきた。

もっとも、両社においては1990年代からローコストのための施策（自社物流システム、POSシステム）を、店舗拡大の手法、集客をするための施策（ポイント制の導入・非導入）、M&Aの手法、またはこれらの戦略を可能にした財務戦略を争点とし、その成長の過程における外部要因と組織内部の意思決定の相互作用の結果、各プレイヤーは異なる経路を歩んできたものと考えられる。

ここで改めてその内容を振り返ると以下の点が重要であった。両者は早くからPOSシステムを導入し、常に新しいIT技術を更新していた点やメーカーとの協働によって低コストを実現していた点で共通していた。また他店と比較しての値引きなどの他の施策も類似しており、両者の経営上の違いをここで見出すのは難しいという結論が得られた。

両社の比較に関しては、1990年代、ヤマダ電機は早くから「テックランド」によって店舗形態を標準化し、矢継ぎ早な店舗展開を遂行することで、規模の面で他の家電量販店を圧倒するほどの企業となっていた。また2000年の大店立地法を追い風に一気に「テックランド」の全国展開をおこなった。これはヤマダ電機におけ

る最大の成功であるとともにヤマダ電機の特徴となっている。それに対し、ケーズデンキでは他の家電量販店で見られたポイント制を採用せず、現金値引きを打ち出していったことが特徴的であった。そして、ポイント制を導入しないという決定がその後も経路依存的に引き継がれており、現在では現金値引きの際に用いられるあんしんパスポートが導入され、ケーズデンキの特徴となっている。

一方で、ヤマダ電機は家電量販店以外の他業界へのM&Aも積極的に行い急成長を果たし、店舗の数の面でも取り扱う商品の面でも拡大することができた。その背景には、日常生活の利便性向上に向けたサービスの長期継続的な顧客関係性に根差した事業モデルへの転換であった。

ケーズデンキは、1990年代に他の家電量販店との資本業務提携を積極的におこない、2000年以降は業務提携先だった家電量販店を、株式交換によって子会社かし、全国展開をはかり、商品の幅を広げることなく低コスト、高サービス品質を目指した。

以上のような要因によって、ヤマダ電機とケーズデンキは異なる特色をもつ企業として成長することとなった。しかし、2000年代に入りこうした状況は徐々に変化してきている。

まず、ヤマダ電機の店舗数の減少及び売上向上の為の効率化、そして在庫を抱えない販売戦略に切り替え大幅な増益を計画する。これは90年代の経営資源である「多角的戦略」を受け継ぎつつも店舗数の拡大からはシフトしていると言えよう。一方でケーズデンキは従来のヤマダ電機のような、店舗拡大というスタンスを突き通し、あくまで家電業界に固執する方向性を示していることが明らかになった。

両者の共通点である「安売り」という家電業界における主要ファクターが、今般では上記で述べたように両社はそのファクターを受け継ぎつつも、それぞれ独自の特色で政策を打ち出そうと動いている。唯一の共通点はおそらく売上を作るための「効率化」を目指している点であろう。

今後は、両社の今後の展望について見通すこと、および他の家電量販店へと比較分析の対象を広げることを課題としたい。

参考文献

- ・大内秀二郎（2002）「1950年代中葉家電流通機構の特徴」『経済論叢』169（1）、pp.36-50
- ・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
- ・金子智朗（2006）「MBA財務会計 第2版〈日経BP実戦MBA〉」日経BP社
- ・株式会社ヤマダ電機「有価証券報告書」
- ・株式会社ケーズホールディングス「有価証券報告書」
- ・経営戦略研究会（2008）「経営戦略の基本」日本実業出版社
- ・経済産業省（2011）平成22年家電流通実態に関する調査研究報告書
- ・坂上正一（2014）『風雲家電流通史』日刊電気通信社
- ・関根孝（2013）「家電量販店の再編とヤマダ電機の中国進出」『専修大学商学研究所報』45巻2号
- ・田川克巳（2008）『ヤマダ電機〈激安戦略〉勝利のシナリオ』ばる出版
- ・田村正紀（2006）『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房
- ・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（2006）「家電流通の構造変化に関する研究—川上を中心に」『日本流通学会全国大会報告』（19）、pp.10-14
- ・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
- ・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』7（1）、pp.89-108
- ・日本経済新聞社（1989年～2000年）「流通経済の手引」日本経済新聞社
- ・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）、pp.65-91
- ・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『日本の優秀小売業の底力』日本経済新聞出版社
- ・矢作敏行（1991）「小売競争の進展と流通系列化—家電流通構造論」『経営志林』27巻4号、pp.59-88
- ・矢作敏行（2011）『日本の優秀小売業の底力』日本経済新聞出版
- ・山田昇（2008）『ヤマダ電機の礎』ヤマダ電機
- ・山名一郎（2005）『よくわかる家電量販店業界』日本実業出版社
- ・南亮一（2012）「商業統計長期時系列データに見る小売構造の変化」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター』
- ・矢口達也（2018）「1990年代 家電量販店の成長史—ヤマダ電機とケーズデンキの比較—」青山社会科学紀要 第46巻 第1・第2号

参考URL

- ・株式会社ヤマダ電機
<http://www.yamada-denki.jp/>（最終アクセス日：2018年3月29日）

- ・株式会社ケーズホールディングス
<http://www.ksdenki.com/corp/> （最終アクセス日：2018年3月29日）
- ・株式会社コジマ電機
<http://www.kojima.net/> （最終アクセス日：2018年3月29日）
- ・SPLENDID21 NEWS
<http://www.sp-21.com/column/wp-content/uploads/2016/09/sp21news130ヤマダ電機.pdf> （最終アクセス日：2018年3月2日）
- ・日本経済新聞電子版ニュース（2012年2月15日記事）
https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ06HI8_W4A101C1TI0000/ （最終アクセス日2018/06/20）