

# ヤマダ電機とヨドバシカメラの戦略比較

— 家電量販店のサバイバル戦略 —

A strategic comparison between Yamada Denki and Yodobashi Camera

— The survival strategies among electronic stores in Japan —

内 田 学・平 田 博 紀・堀 井 希依子

Manabu UCHIDA・Hiroki HIRATA・Kieko HORII

## 概要

現在、家電量販業界では、熾烈な戦いが繰り広げられている。本稿ではその中でマーケットリーダーのヤマダ電機と人材教育に定評があるヨドバシカメラを採りあげる。ヤマダ電機とヨドバシカメラの戦略はマイケル・E・ポーターの3つの基本戦略に照らし合えると、現在のところ、それぞれコストリーダーシップ戦略、差別化戦略を採って成功している。本論文では、両社のそれぞれの戦略について詳述し、さらに今後の激変する環境の中で両社が採っている戦略をどのような変化させていくのかを検討する。

**キーワード：**ヤマダ電機、ヨドバシカメラ、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略

## Abstract

Recently there is a cutthroat battle among electronic stores in Japan. In this paper, we will look at two companies. One is Yamada Denki, the market leader in the industry, and the other is Yodobashi Camera, the leader in terms of Human Resources Management (HRM). We argue that Yamada Denki's success is due to their implementation of the Cost Leadership Strategy as stated in Michael E. Porter's three generic strategies while on the other hand, Yodobashi Camera has achieved positive results using Porter's Differentiation Strategy. In this paper, We discuss each of the two strategies as utilized by Yamada and Yodobashi.

**Keywords:** Yamada Denki, Yodobashi Camera, Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy

## 目次

1. はじめに —————(内 田 学)
2. ポーターの 3 つの基本戦略 —————(内 田 学)
3. ヤマダ電機のコストリーダーシップ戦略 —————(平 田 博 紀)
  - 3.1 安売りの効果
  - 3.2 競争の中で芽生えたコスト意識
  - 3.3 ローコストに向けた取り組み
    - 3.3.1 自社物流システムの構築
    - 3.3.2 POS データに基づいた自動発注システムの構築
4. ヨドバシカメラの差別化戦略 —————(堀 井 希依子)
  - 4.1 店舗づくり
    - 4.1.1 利便性の追求とランドマーク的店舗の展開
    - 4.1.2 充実した商品ラインナップ
  - 4.2 人材育成
  - 4.3 IT 技術の活用
    - 4.3.1 スマートフォンによる新サービス
    - 4.3.2 進化したポイントカードシステム
    - 4.3.3 当日配送によるネット販売の強化
5. おわりに —————(平田 博紀、内田 学)

## 1. はじめに

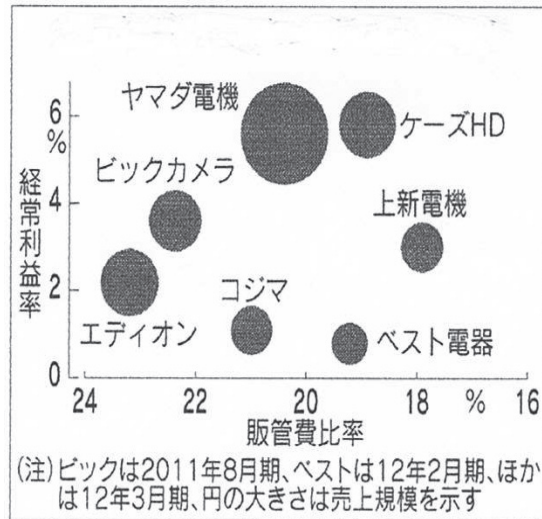
近年、家電量販店の M&A が盛んに行われている。2012 年 11 月現在、株式会社ヤマダ電機（以下ヤマダ電機）が首位を独走し、連結売上高でも 1 兆 8354 億円（2012 年 3 月期）と群を抜いていた。2011 年度まで 2 位だった株式会社エディオン（以下エディオン。売上高 7590 億円）の倍以上も売り上げているヤマダ電機の一人勝ちであったといっ  
てよいであろう。しかし、2012 年 6 月以来、第 5 位のビックカメラ（同、6121 億円）が  
第 7 位のコジマ（同、3703 億円）を子会社化することで、一気に 2 位（同、9824 億円）  
へ躍り出てきた（図表 1）<sup>1</sup>。ビックカメラのコジマ買収に対抗して、首位ヤマダ電機も  
ベスト電気を買収して、2 位以下を大きく引き離そうとしている。

このような業界再編のさなか、各社の効率性はどのようになっているのであろうか。こ  
こでは図表 2 に示した総売上高における販管費率<sup>2</sup>と経常利益率の関係を効率化の指標と  
する<sup>3</sup>。ヤマダ電機の販管費率が約 20%であるのに対して、ビックカメラとコジマの販管  
費率はそれぞれ約 22%、約 21%と高くなっている。一方、ビックカメラとコジマの経常

主要家電量販店の売上高順位		
社名	連結売上高	
1 ヤマダ電機	1兆8354億円	
ビックカメラ+コジマ	9824億円	
2 エディオン	7590億円	
3 ケーズホールディングス	7260億円	
4 ヨドバシカメラ	6714億円	
5 ビックカメラ	6121億円	
6 上新電機	4101億円	
7 コジマ	3703億円	

(注)ビックカメラは2011年8月期、その他は12年3月期

図表 1 主要家電量販店の売上高順位  
出所：「ビック、コジマきょう子会社化」  
『日本経済新聞』2012年6月26日



図表 2 販管費率と経常利益率との関係  
出所：「家電量販サバイバル上 特需収束、コジマ白旗」『日本経済新聞』2012年5月15日

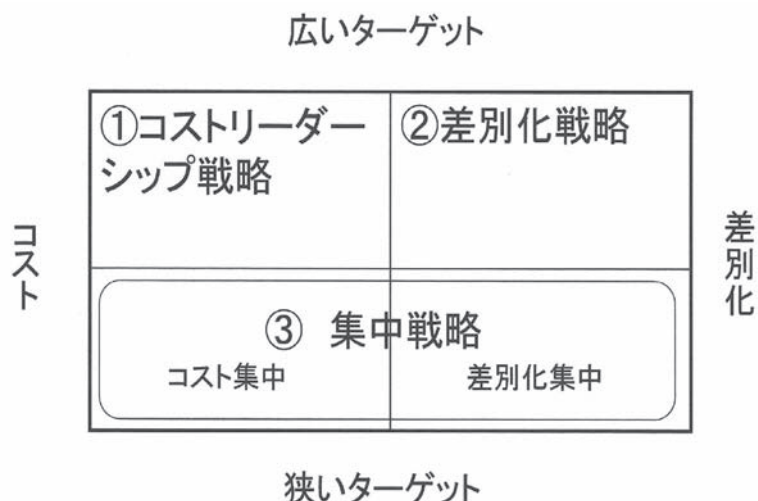
利益率は、それぞれ約4%、約1%とヤマダ電機の約6%に及ばない。さらに、売上高でははるかに及ばないケーズホールディングス以下の数値となっている。この再編は、テレビの販売不況も大いに関連しているといえるであろう。地上デジタル放送への移行を見越して、テレビ販売の比重を大きくしていたところほど、ダメージは大きいと考えられる。

ヤマダ電機会長の山田昇は、「家電量販店大手7社はここ1、2年で3社に集約される可能性がある」と述べている<sup>4</sup>。2011年までは地デジへの移行（2011年7月24日完了）や、家電エコポイントの付与（2011年3月31日終了）など、家電量販店にとっては追い風であったが、ここ1、2年が本当の意味での勝負になるであろう。

また、現在、業界第4位には株式会社ヨドバシカメラ（以下ヨドバシカメラ。同、6714億円）がつけている。ヨドバシカメラは売上高こそヤマダ電機の1/3程度であるが、圧倒的な存在感がある。それは、人材育成では他の量販店よりも一日の長があるといわれているためである。さらに最近では、当日配送によるネット通販にも力を入れてきていることもその要因である。

## 2. ポーターの3つの基本戦略

ハーバードビジネススクール教授のマイケル・E・ポーター（Michael E. Porter）は業界ごとの収益率を調べた結果、成功している企業がとっている戦略は大きく分けて3つに集約できることを見つけ出した。それは、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、そして集中戦略の3つである<sup>5</sup>。それをコスト及びターゲット別に分類したものが図表3で



図表 3 3つの基本戦略  
出所：ポーター（1983 年）p.61 を一部修正

ある。

まず、図表の横軸であるが、左側は同じ品質でも安いコストで提供できるアドバンテージがあることを意味している。反対に右は、その商品自体の価格は高くなるが、非常に優れたデザインであるとか、誰でも知っているブランドであるといった他社製品との差別化を図れることを意味している。また、縦軸では、上は世界中の人々を顧客と考えているなど、広い範囲の人々をターゲットにしている。反対に下は、日本一国、あるいは日本の東北地方、九州地方のみといった狭い範囲の人のみをターゲットにすることを意味する。

その分類結果から採用すべき最適な競争戦略が決まる。左上の象限は「コストリーダーシップ戦略」となる。コストリーダーシップ戦略は、他社が提供しているものと同様の商品やサービスをより安く提供することで顧客を引き付ける戦略である。特に大企業など、規模の経済を見込める企業は有利となる。そして、右上の象限は「差別化戦略」となる。差別化戦略は、自社の商品やサービスが他社のものとは違うことを明確にし、競争優位を獲得する戦略である。差別化の方法は製品設計やブランドイメージ、テクノロジー、製品特徴、顧客サービスなど多岐にわたる。

そして、図表の下の象限は「集中戦略」になる。集中戦略は、すべての顧客をターゲットにするのではなく、特定の顧客や市場をターゲットにして資源を集中させて効果を上げる方法である。さらにそれを2つに分けると、左下の象限はコストリーダーシップ戦略でありながらターゲットを絞っているという意味で「コスト集中戦略」となる。また、右下の象限は差別化戦略でありながらターゲットを絞っているという意味で「差別化集中戦略」となる。

例えば、ファーストフード業界で言えば、コストリーダーシップ戦略をとっている企業はマクドナルドであろう。マクドナルドの店舗数が他のハンバーガーショップより群を抜

いて多いことを考えれば、規模の経済<sup>6</sup>が活き、1 単位当たりの材料のコストを引き下げられることも理解できよう。その結果、59 円バーガーであっても利益を出すことができるのである。また、反対にモスバーガーは、差別化戦略をとっていると考えられる。モスバーガーは多くの駅前に店舗を持つマクドナルドと異なり、住宅地に店を構えることも少なくなく、全体の店舗数もマクドナルドの規模には及ばない。そのため、マクドナルドがハンバーガーを安く提供しているのとは異なり、多少価格が高くてもおいしく、身体に良いものを提供するという差別化戦略をとっている。

一方、家電量販店で見ると、業界首位のヤマダ電機はコストリーダーシップ戦略をとっており、第 4 位のヨドバシカメラは差別化戦略をとっていると考えられる。次章より両社の戦略について詳しく見ていきたい。

### 3. ヤマダ電機のコストリーダーシップ戦略

販売不振が続く家電量販店業界において、唯一、2005 年以来売上高 1 兆円を超える企業がヤマダ電機である。ヤマダ電機は、今となっては業界の常識と言えるような取り組みをいち早く実施し、日本の小売業界に低コスト経営の重要性を示した。

以下では、ヤマダ電機がいかにして業界トップクラスの低コストを実現するようになったのか、その経緯を振り返るとともに、コストリーダーシップを発揮する具体的な取り組みについて概観する。

#### 3.1 安売りの効果

1973 年、ヤマダ電機の前身であるヤマダ電化センターは、松下電器産業（現、パナソニック）の販売店として創業した。当時、主流であった訪問販売にアフターサービスを付加して販売活動を行っていたヤマダ電化センターは、近隣の同業他社よりも消費者からの支持を集め、順調に売上を伸ばしていった。しかし、創業者で現会長の山田昇は、従業員の能力に依存する訪問販売をこのまま続けていくと、人材が流出した場合に売上が減少するという懸念から、訪問販売を止める決断を下す。その際に、全店舗を閉鎖するとともに、それらが抱えている在庫をすべて本店に集約し、他社よりも安い価格で販売する手法を採った。家電の販売価格は、メーカーが指定した定価が常識だった時代である。安売りは消費者からの支持を集め、さらに売上を伸ばすことになった。

これを機に、様々なメーカーの家電製品を販売する混売店として成長を図る戦略に出ようとした矢先、松下電器産業による売れ筋商品の出荷停止措置などの圧力を受けることになる。これは、一部の販売店による値引きの横行が、定価販売を基本とする他の販売店の活動を停滞させることや、他のメーカーが売上至上主義に走り、過剰生産に傾倒すること



を危惧した結果と言える。

メーカーとの軋轢が高まる中、最初に折れたのはメーカー側だった。圧力をかけても安売りを続け、売上を増加させるヤマダ電機に対し、売上の減少に悩む松下電器産業は、自社の存続のためにも、取引容認をせざるを得ない状況となっていた。

安売りによる売上増加を背景に価格交渉力を得たヤマダ電機は、メーカーが保有していた商品の販売価格の決定権を奪い、流通主導の家電販売を実現した。

### 3.2 競争の中で芽生えたコスト意識

「競合店が来て、営業赤字が出て、大変な状態になりました。しかもそのとき、我々は大きな間違いをしました。相手と正面から戦わなかったのです」<sup>7</sup>

これは、ヤマダ電機が拠点とする群馬県に進出してきた株式会社コジマ（以下コジマ）との競争について振り返る山田昇の言葉である。

「地域一番店」としてその地位を確立していたヤマダ電機は、激しい安売りをする必要もなく、売上を増加させていった。しかし、バブル景気が崩壊した直後に経営状態が一転する。

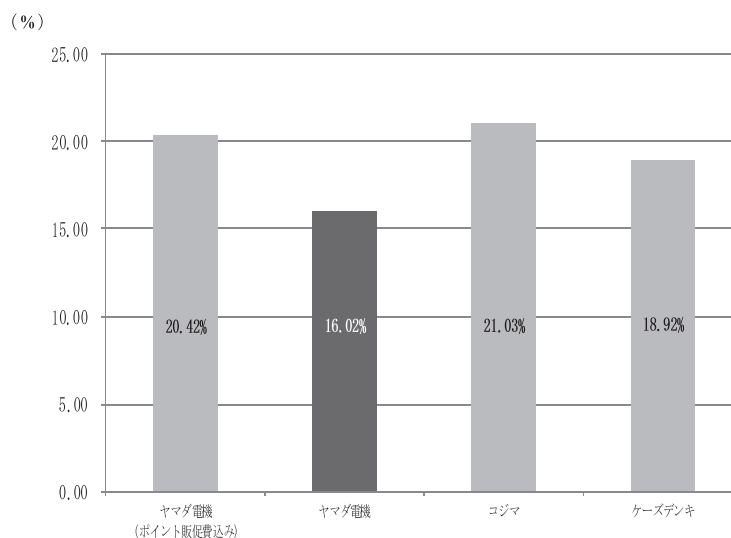
ちょうどその頃、「安値日本一への挑戦」（現在は、「安値世界一への挑戦」）を標榜し、安売り攻勢に打って出ていた栃木県を拠点とするコジマが、群馬県に進出を果たした。これに対し、ヤマダ電機は、コジマとの価格競争に乗り出すよりも、アフターサービスの向上などを図り、顧客満足度を優先させる方策で対抗した。その結果、営業赤字が累積する厳しい状況に陥ってしまう。窮地に立たされたヤマダ電機は、あえてコジマとの価格競争に乗り出すと同時に、増収増益を実現できるコスト管理のあり方を模索し始め、販管費（広告宣伝費や人件費、物流費など）の削減に挑むこととなった。

コジマとの競争以前のヤマダ電機の販管費は、顧客満足に向けた店舗サービスの質的向上などに取り組んだ結果、同業他社に比べ高い水準にあった。赤字が続く中、競争相手よりもコストが高いということは、許容できる割引額が少ないことを示している。他社よりも1円でも安くすることで売上を増加させ、収益につなげる価格競争の環境に柔軟に対応することができない状況に対し、山田昇や現社長の一宮忠男を筆頭に、低コスト化に向けた2つの取り組みを行った。

### 3.3 ローコストに向けた取り組み

#### 3.3.1 自社物流システムの構築

家電量販店における一般的な物流は、各メーカーがバラバラの時間帯に直接商品を納入し、それに応じて検品などの対応をするというものである。ヤマダ電機もこの仕組みを踏襲していたが、従業員の負担が大きく、販売業務への支障が生じるなど改善の余地があっ



図表 4 家電量販店の販管費率（2011 年度決算期）

注：ヨドバシカメラは非上場のため、ヤマダ電機と同様の財務データを入手することができない。

出所：コジマ「平成 24 年 3 月期決算短信（日本標準・連結）」、ケーズデンキ「平成 24 年 3 月期決算短信（日本標準・連結）」、ヤマダ電機「平成 23 年度有価証券報告書」の各企業の売上額と販売費及び一般管理費を基に筆者作成

た。そこで、全国 23 か所に自社物流センターを設置し、各メーカーからの納品とそれに伴う検品作業をそこに集約した。このシステムの導入により、朝 1 回に納品が集約されるとともに、各店舗で余計な在庫を保有する必要性もなくなった。さらに、メーカーにとっては、各地に点々とある店舗まで配送するために必要なコストの軽減につながった。ヤマダ電機は、これを機に配送コストの軽減したメーカーに対して、仕入れ値の値引きを求め、それが低価格の実現に結びついた。

### 3.3.2 POS データに基づいた自動発注システムの構築

一括物流拠点の設置とともに、ヤマダ電機は、1986 年に導入した POS システム（Point Of Sales system）の改良にも取り組んでいる。具体的には、POS システムによって得られた各店舗の販売情報を利用し、在庫量に応じて自動的にメーカーに発注する仕組みの構築である。商品の売れ行き動向などを分析するデータを蓄積し、オンライン化によりそれを社内のみならずメーカーとも共有し、効率的な受発注サイクルを実現している。さらに近年では、店舗の従業員が携帯する PDA（Personal Digital Assistants：携帯情報端末）から 1 時間単位で全店舗の 1 商品当たりの販売・在庫情報を引き出すことができるようになるなど、より精緻なシステムとして改善・運用されている。

こうした POS システムの高度化は、商品判別にも寄与するようになり、売れ筋商品のみを一括発注することで、仕入コストのさらなる軽減と低価格の実現により売上の増加につながっている。

図表 4 は 2011 年度の家電量販店の販管費率である。コジマ、ケーズデンキ（株式会社 ケーズホールディングス、以下ケーズデンキ）の販管費率を見ると、概ね 20% 程度の数

値にあることがわかる。しかし、ヤマダ電機の場合、その中に値引き額であるポイント販促費（ポイントカードによる商品購入額）が含まれており、それを除くと 16%程度まで低下する<sup>8</sup>。この数値は、バブル崩壊後、コスト経営を意識させるきっかけとなったコジマを筆頭に、家電量販店業界において、他に類を見ないほどの低い水準と言える。それはヤマダ電機のこれらの取り組みの成果ということができよう。

この低コスト・オペレーションのノウハウの積み重ねと低価格化への取り組みにより、大量の商品を販売することに成功したヤマダ電機は、1990 年代半ばの大規模小売店舗法の改正という追い風も受け、その後、全国に店舗を展開し、売上高家電量販店業界第 1 位の企業へと成長していった<sup>9</sup>。

#### 4. ヨドバシカメラの差別化戦略

ヨドバシカメラの経営戦略を考えると、顧客満足は欠くことのできないコンセプトである。サービス産業生産性協議会による「2011 年度 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査」でヨドバシカメラは家電量販店業界において顧客満足度第 1 位を獲得した。2009 年度からスタートした同調査においてヨドバシカメラは 2 年連続で首位を獲得しており、顧客からの満足度評価が非常に高い家電量販店であることがわかる。ヨドバシカメラではこの顧客満足を強みにすることで競争の激しい家電量販業界の中での差別化を実現している。以下では、ヨドバシカメラがいかにして顧客満足を創出し、顧客の購買意欲を高めているのかを概観する。

##### 4.1 店舗づくり

###### 4.1.1 利便性の追求とランドマーク的店舗の展開

2012 年現在、全 21 店舗を展開するヨドバシカメラは、すべての店舗をレールサイドに展開している（図表 5）。すなわち、品揃えが充実した店舗をターミナル駅から徒歩で 0～3 分程度の場所に設置することによって、顧客の利便性を追求している。

また、ヨドバシカメラの店舗は、自社物件の超大型店を志向しており、自社物件であることのメリットを最大限に生かした店舗づくりで魅力を高めている。例えば、大阪の中心地である梅田に立地する「マルチメディア梅田」は、地上 13 階、地下 2 階建ての大規模店舗である。地下 1 階から 4 階までをヨドバシカメラが使用しているが、その他のフロアにはファッション・雑貨店が 58 店舗、コスメ・ビューティー店が 4 店舗、サービス・カフェ店が 10 店舗、飲食店（「Yodobashi The Dining」）が 32 店舗設置されており、合計 104 のテナントが入居する複合施設となっている。この家電に留まらず、ファッションや飲食までをトータルに楽しむことのできるマルチメディア梅田は駅前のランドマーク



店舗名	最寄駅	立地	
新宿西口本店	JR山手線他「新宿駅」	徒歩2分	
マルチメディア新宿東口	JR山手線他「新宿駅」東口	徒歩1分	*
マルチメディアAkiba	JR山手線他「秋葉原駅」	徒歩1分	
マルチメディア錦糸町	JR「錦糸町駅」	徒歩0分	
マルチメディア上野	JR「上野駅」	徒歩1分	
マルチメディア町田	JR「町田駅」	徒歩1分	
八王子店	JR「八王子駅」	徒歩3分	
マルチメディア吉祥寺	「吉祥寺駅」	徒歩3分	*
マルチメディア横浜	JR「横浜駅」	徒歩3分	*
マルチメディア川崎ルフロ	JR「川崎駅」	徒歩0分	
ヨドバシアウトレット京急川崎	京急「川崎駅」	徒歩1分	
マルチメディア京急上大岡	京急「上大岡駅」	徒歩1分	
千葉店	JR「千葉駅」	徒歩2分	
新潟店	「新潟駅」西口	徒歩0分	
マルチメディア宇都宮	「宇都宮駅」西口	徒歩2分	
マルチメディア郡山	JR「郡山駅」西口	徒歩0分	
マルチメディア仙台	JR「仙台駅」東口	徒歩1分	
マルチメディア札幌	JR「札幌駅」	徒歩1分	
マルチメディア梅田	「梅田駅」	徒歩3分	*
マルチメディア京都	「京都駅」	徒歩3分	*
マルチメディア博多	JR「博多駅」筑紫口	徒歩1分	*

図表5 ヨドバシカメラの店舗

出所：ヨドバシカメラホームページ（<http://www.yodobashi.com/>）

注1：\*はテナントが入居している店舗を示している

注2：最寄駅の表記はヨドバシカメラのホームページに準じている

的店舗となっており、日中の来客者数は10万人を超えるという。この他にも「マルチメディアAkiba」、「マルチメディア京都」など多数の店舗がランドマークの店舗形態を踏襲している。従来の家電量販店は必要な家電製品を買いに行くだけの場所であったが、ヨドバシカメラでは店舗を1日中楽しめる複合施設へと変化させることにより、家電量販店の新しい価値の創造に成功し、顧客の満足度向上へと繋げている。

#### 4.1.2 充実した商品ラインナップ

ヨドバシカメラの商品ラインナップは、非常に充実している。一般に郊外型家電量販店の商品ラインナップは2万アイテム前後であるのに対して、ヨドバシカメラは東京・新宿西口や大阪・梅田などの店舗において50万以上のアイテムを常に店頭に置いている。ヨドバシカメラの代表取締役社長藤沢昭和は、商品のラインナップについて以下のように述べている。

「年1例しか売れないアクセサリ類でも、ヨドバシカメラが過去に売った商品の関連商品ならば、製造中止にならない限り、必ず置くようにしている」<sup>10</sup>

“探していた商品がヨドバシカメラにはある”——取り寄せではなく、欲しい商品が店頭に置いてあるという他の家電量販店よりも群を抜いた商品ラインナップは顧客からの高い満足感を引き出す効果を持っている。

## 4.2 人材育成

一貫した顧客志向を追求するヨドバシカメラでは、顧客とダイレクトに接する従業員は顧客満足を向上させるうえで重要な存在であると考えている。ヨドバシカメラでは従業員の 8 割以上が 3 級販売士資格を取得しており、接客のプロフェッショナル集団を形成している。また、ヨドバシカメラでは従業員に対して、接客応対、商品知識、売り場作りにおいて高い能力を身につけることを求めている。これを実現するためにヨドバシカメラでは、「チームヨドバシ」と「成果認定基準制度」という 2 つの人材育成制度を設けることによって従業員の能力開発を促している。「チームヨドバシ」とは、取扱商品の種類によって形成された売り場内のチームのことを指す。ヨドバシカメラでは、形成されたチーム単位で業績目標を設定しており、「チームヨドバシ」のチームメイト同士で不足している知識や能力を補完し、教育し合うことで売り場の総合力を高めるとともに、従業員の能力開発を促進している。さらに「成果認定基準制度」も従業員の能力開発の一助となっている。「成果認定基準制度」とは、従業員が設定した目標と実際の成果とを照らし合わせて処遇を決定する制度である。具体的には、各従業員のポジションとジョブランクに応じて設定されているヨドバシカメラオリジナルの成果基準（期待される役割や行動）に従って従業員が上司との個人面談において目標を設定する。その後、半年に 1 度設定される個人面談において目標の達成度を確認することで従業員個人の能力開発の進捗具合を把握する仕組みとなっている。従業員の能力開発を個人の自律性にのみ頼るのではなく、チームと組織という二重の体制で支えることによって質の高い従業員を育成し、その従業員が生み出す接客を通して顧客満足の向上を実現している。

## 4.3 IT 技術の活用

ヨドバシカメラの戦略において IT 技術は欠くことのできない要因である。現在ではもはや常識となっているバーコードを使用した家電品の入荷、検品システムをヨドバシカメラでは 1985 年に業界に先駆けて導入した。それ以来、ヨドバシカメラは最先端の IT 技術を用いることによって経営の効率化を図るとともに、その技術を顧客満足の向上に繋げるツールとして活用している。

### 4.3.1 スマートフォンによる新サービス

ヨドバシカメラでは、2012 年 6 月からスマートフォン（高機能携帯）用アプリの配信を開始した。ヨドバシカメラの店頭でこのアプリがダウンロードされたスマートフォンを商品に付いているバーコードにかざすと、ライバル企業のネット通販や価格比較サイトに掲載されている同一商品の売値を確認することが出来るシステムになっている。すなわち、顧客はアプリを用いることで店頭にいながらにして他社との価格比較が瞬時に可能となるのである。ヨドバシカメラでは、ネット上の価格が店頭よりも安価な場合には店員に

知らせるように呼び掛けることで、値引き交渉への積極対応の姿勢を示している。店頭とネット上の価格を比べた顧客にとっても、値引き交渉がしやすくなるという利点を有しており、顧客の利用しやすさを高めている。

#### 4.3.2 進化したポイントカードシステム

現在においてポイントを現金の代わりとして使用するポイントカードシステムは家電量販店に限らず、あらゆる小売・サービス業において導入されている仕組みである。ヨドバシカメラでは、1989年に自社が持つIT技術を活用し、家電量販店業界で初めてポイントカードを導入した。このような背景から誕生したヨドバシカメラのポイントカードは還元率が高いことで広く認知されるようになり、2012年現在ではカード会員数2500万人を数える人気を誇っている。

ヨドバシカメラでは、ポイントカードの性能をさらに追求し、IT技術を活用した新たな試みをスタートさせた。スマートフォンをポイントカードの代わりに利用できるサービスである。2012年6月より導入されたこのサービスはスマートフォン画面に表示したバーコードをレジで読み取ることで、ポイントが発行される仕組みとなっている。これにより、顧客はスマートフォンさえ持っていれば、ポイントカードを携帯していなくてもポイントを獲得することが可能となり、顧客が気軽に足を向けられるような仕組みを整えている。

#### 4.3.3 当日配送によるネット通販の強化

国内におけるネット通販の利用は増加している。経済産業省が発表した「平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」によると、2007年度のネット通販の売上額は5兆3000億円であったのが、2011年度には8兆5000億円に急増しており、2012年度においては10兆円に到達することが見込まれている。ヨドバシカメラでも新たなビジネスチャンスを獲得するべくパソコン用の「ヨドバシドットコム」や携帯電話用の「モバイルヨドバシ」というネット通販サイトを立ち上げている。

また、ネット通販全体における競争軸は配送サービスのあり方にも求められており、かつては時間指定配送、配送料無料であった配送サービスが、今日においては当日配送に移行しつつあるという。ヨドバシカメラでは、2011年8月から無料の当日配送を全品で実施しており、サービス対象エリアを関東全域、山梨県、北海道、宮城県、愛知県名古屋市、新潟市、大阪市、兵庫県神戸市、京都市、福岡市にまで拡大している。ヨドバシカメラの当日配送の人口カバー率は52.0%、翌日配送対象地域を含めれば人口カバー率は99.0%に達し、日本のほぼ全域で即日配送体制を整えている。この当日配送を支えているのはヨドバシカメラ独自のITシステムである。ヨドバシカメラではITシステムを活用し、これまでの実店舗での当日配送の注文データからネット通販における当日配送の需要予測を算出することで顧客の当日配送への期待に応えている。

## 5. おわりに

これまで大手が中堅を吸収する形で進んでいた家電量販店の業界再編は、いよいよ大手同士の合併・買収にまで至り、消費低迷が叫ばれる中、生き残りをかけた競争はますます激化している。

本稿において採りあげた二社の取り組み事例は、いずれも成功する戦略を確立した家電量販店業界を代表する優良企業と言える。ヤマダ電機による低コスト・オペレーションは、低価格販売の定石となり、消費者へのアピールポイントを価格に絞らせ、売上規模の拡大を追求する。一方、ヨドバシカメラの差別化戦略は、多様なニーズに応えるための取り組みを数多く実施し、顧客満足の追求を目指すものである。

このように、両社がとっている戦略をポーターの 3 つの基本戦略の枠組みで捉えると 30 年近く経つ今日でも色褪せることなく経営戦略の基本として受けつがれている。しかしながら、1980 年代、90 年代と現在とで異なるのは、現時点で 1 つの戦略で成功していても、その戦略を採り続けて長期間勝ち続けることができなくなっていることである。

ヤマダ電機会長の山田昇が述べているように、家電量販大手 7 社がここ数年のうちに 2 ～ 3 社に集約されてしまうのであれば、今回採りあげた 2 社も時代時代に応じて戦略を変化させていく必要がある。特に、2 ～ 3 社に集約された場合は、規模の経済が活き、コストに関してはどの会社もそれほど差がなくなってしまうことが予想される。その場合、新たに独自化するための戦略を構築しなければならなくなる。例えば、現在はポイント還元や値引きなど安い価格を訴求し、幅広い層の顧客を大きな店舗へ誘導し購買してもらおうとする傾向が強い。そのため、顧客の真の顔が見えていない。しかし、価格での訴求ができなくなった場合、既存よりも小さな商圈でより小規模の店舗が活況を呈し、修理等のアフターサービス等を通した顧客の顔が見える経営に回帰していく可能性も否定できない。

今後の激変する環境の中で、本稿で取り上げた 2 社がどのような姿になっていくのか、それぞれの採用した戦略はどのような変化を遂げるのか。ヤマダ電機とヨドバシカメラの動向を今後も注視していきたい。

## 注

- 1 「ビック、コジマきょう子会社化」『日本経済新聞』2012年6月26日
- 2 販売管理費比率。売上高に対する、販売費及び一般管理費の割合
- 3 「家電量販サバイバルー上 特需収束、コジマ白旗」『日本経済新聞』2012年5月15日
- 4 「苦境の家電量販、さらなる再編は？」『日本経済新聞』2012年8月21日
- 5 ポーター, p.61, 1983年 (Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press)
- 6 国内店舗数はマクドナルド 3,298 店 (2011 年)、モスバーガー 1,422 店 (2012 年 11 月末現在) である (いずれも、直営店・フランチャイズ店の合計)。
- 7 RESIDENT ONLINE 「付加価値に逃げるな！価格で正面勝負ーヤマダ電機「負けグセ」チームを燃える軍団に変えるカギ【1】」より引用。
- 8 コジマはポイント制を導入しているが、ヤマダ電機のような会計処理をしていない。
- 9 大規模小売店舗法 (正式名称: 大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律) は 1974 年に施行された大規模小売店舗に出店調整を課した法律である。1992 年の改正・施行では、出店調整の規制対象となる店舗床面積が 500 m<sup>2</sup> から 3000 m<sup>2</sup> まで拡張されている。ヤマダ電機はこの流れに乗り、1500 m<sup>2</sup> から 3000 m<sup>2</sup> 未満の店舗を国道等のロードサイドに多く出店することで、売上を飛躍的に伸ばした。詳細は、田川 (2008) pp.93-98. を参照。
- 10 「勝者の解答「満足」だけ売ればよい ヨドバシカメラ品揃え、接客、客の期待を裏切らない」『日経ビジネス』2005 年 4 月 15 日号, pp.38-43

## 参考・引用文献

- 得平司 2012 『ヤマダ電機の「PDCA」経営』日本経済新聞出版社
- 立石泰則 2010 『ヤマダ電機の暴走』草思社
- 田川克己 2008 『ヤマダ電機「激安戦略」勝利のシナリオ』株式会社ぱる出版
- M・E・ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 1982 『競争の戦略』ダイヤモンド社 (Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press)
- 「ビック、コジマきょう子会社化」『日本経済新聞』2012年6月26日
- 「勝者の解答「満足」だけ売ればよい ヨドバシカメラ品揃え、接客、客の期待を裏切らない」『日経ビジネス』2005年4月15日号, pp.38-43
- 「テナント 40 店開業 ヨドバシ梅田店専門店を拡充」『日本 MJ (流通新聞)』2012 年 2 月 27 日
- 「特集ビックカメラ・利益の鉾脈抑えた 2 強一敵はヨドバシ、ヤマダは眼中になしー」『日経ビジネス』2012 年 3 月 17 日号, pp.38-43
- 「ヨドバシカメラネット通販の当日配送 大阪など 6 市追加」『日本経済新聞』2012 年 5 月 30 日
- 「ヨドバシカメラ担当副社長に聞く ネット通販、自社展開強み テナント誘致も検討」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 6 月 8 日
- 「スマホアプリでポイントためる ヨドバシが新サービス」『日本経済新聞』2012 年 6 月 26 日
- 「スマホにポイント機能 ヨドバシ、アプリ配信」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 6 月 29 日
- 「ネット通販当日配送より利便ーヨドバシ大量データで需要予測ー」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 8 月 6 日
- 「店で堂々、ネットと価格比較ーヨドバシカメラ全店で導入ー」『日本経済新聞』2012 年 10 月 12 日
- 「進化する家電、ファッションのネット通販 注目の専門サービス」『日経パソコン』2012



年 10 月 22 日号, pp.48-49

「小売店のアドバイス機能店内の接客に IT の活用も」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 10 月 29 日

「底流を読む 家電量販 3 つの岐路」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 7 月 23 日

< URL >

経済産業省ホームページ：<http://www.meti.go.jp/> (取得日：2012 年 11 月 29 日)

ケーズデンキホームページ「平成 24 年 3 月期決算短信 (日本標準・連結)」：<http://v3.eir-parts.net/EIR/View.aspx?cat=tdnet&sid=971824> (取得日：11 月 29 日)

コジマホームページ「平成 24 年 3 月期決算短信 (日本標準・連結)」：[http://www.kojima.net/corporation/ir/pdf/settlement201205\\_4.pdf](http://www.kojima.net/corporation/ir/pdf/settlement201205_4.pdf) (取得日：11 月 29 日)

サービス産業生産性協議会ホームページ：<http://www.service-js.jp/cms/index.php> (取得日：2012 年 11 月 29 日)

日本経済新聞社「マーケット情報小売業売上高ランキング 2012 年 9 月 11 日時点 (全国上場)」：<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/uriage.aspx> (取得日：2012 年 11 月 29 日)

PRESIDENT ONLINE「付加価値に逃げるな！価格で正面勝負ーヤマダ電機「負けグセ」チームを燃える軍団に変えるカギ【1】」<http://president.jp/articles/-/5675> (取得日：2012 年 11 月 29 日)

ヤマダ電機ホームページ「平成 23 年度有価証券報告書」：<http://www.yamada-denki.jp/ir/pdf/report/yhyh/120628.pdf> (取得日：11 月 29 日)

ヨドバシカメラホームページ：<http://www.yodobashi.com/> (取得日：2012 年 11 月 29 日)

日本マクドナルドホームページ：<http://www.mcdonalds.co.jp/> (取得日：2012 年 12 月 16 日)

モスバーガーホームページ：<http://mos.co.jp/> (取得日：2012 年 12 月 16 日)