

# 「家電量販店の再編とヤマダ電機の中国進出」

関 根 孝

# M&A of Electronics Mass Merchandiser and Yamada Denki Advancement into Chinese Market

Takashi Sekine

# 「家電量販店の再編とヤマダ電機の中国進出」

関 根 孝

## はじめに

家電品流通が大きく揺らいでいる。民間調査期間によると、2010年度の家電量販店（大型カメラ店を含む）シェアは66.1%に達し、メーカーの系列店などまちな電器屋さんには7.9%にすぎない。現在は、家電量販店中心の流通であり、リーダーシップは寡占的メーカーではなく家電量販店が掌握していると言ってもいい過ぎにはならないであろう。しかし、その家電量販店の業界も揺らいでいるのである。

家電量販店業界の揺らぎの主な要因は価格競争の激化にある。企業間の競争方式には価格競争と非価格競争があるが、シェアを拡大するために価格競争を仕掛けると、「価格競争の罠」に陥るリスクが高い。価格競争には高進性があるため、一時的に売上が増加するにしても、競争企業も追随し結局は利益率の低下による業績悪化、そして家電メーカーの研究開発費の枯渇を招くことになる。ガルブレイスの対抗力の論理などに代表されるように、小売主導型流通システムが主導的になると、生産段階の寡占の弊害を除去し消費者福祉を増進するというのは幻想だったのであるか。いずれにしても、日本における家電市場の価格競争の激化は消耗戦の様相を呈し、生産段階では技術革新が停滞し、小売段階ではサービスの低下など価格競争の罠にはまりそうである。

表1 大手家電3社の連結業績

単位：億円

	売上高		当期純利益	テレビ事業の営業損益
パナソニック	1203期	78,462	▲7,722	5期連続赤字
	1303期(予)	81,000	▲7,650	赤字継続(250億円の改善)
ソニー	1203期	64,932	▲4,567	9期連続赤字
	1303期(予)	68,000	200	800億円の赤字(680億円の改善)
シャープ	1203期	24,559	▲3,761	赤字転落
	1303期(予)	24,600	▲4,500	赤字拡大

出所) 各社年次報告書、日本経済新聞(2012年8月4日付)などから作成。

家電品流通の主導権がメーカーから家電量販店に移行した背景には、日本の生産段階における競争的市場構造、技術革新の停滞、技術の海外流出、海外企業のキャッチアップなどによって、主要家電製品のコモディティ（市況商品）化が進んだことにある。負のスパイラルから脱出するためには、家電メーカーが技術革新によって差別的優位性をもつ「ダントツ製品」の開発がいちばんの方策であるが、そう容易なことではない。たとえば、現在価格競争が激しく各メーカーは業績悪化に苦しんでいる液晶テレビの分野では、グローバルな規模でコモディティ化が進捗し、価格競争が激化している。液晶テレビを主力商品にしているパナソニック、ソニー、シャープの大手家電メーカー3社は、若干回復に違いがあるとはいえ、2013年3月期のテレビ事業の損益はすべて赤字である。そこでメーカー各社は、バックライトを必要としない有機EL、広い視野角をもつIPS液晶、4倍の解析度をもつ4K、残像感を軽減する倍速液晶、インターネットが利用できる多機能型のスマートテレビなどの製品開発を行っているが、現在これといった決め手がないのが現状である。

家電量販店としては、メーカーに即効的な技術革新が期待できない以上、自力で小売市場における同質的競争から脱出しなければならない。マーケティング論では、同質的競争が深化すると「格上げ」(trading up) がおこり、サービス競争へ移行すると考えられてきた。ライフスタイル提案型営業やコンサルティングサービスの提供などにその兆候は若干みられるにしても、現在の景況等はサービス上昇コストを価格に転嫁できる状態にはない。差別化するもうひとつの方法はPB商品の開発である。一部家電量販店では、家電商品のPB化がなされているが、1970年のダイエー「ブブ」発売以来、家電メーカーのブランドの壁が厚く、跳ね返されてきた長い歴史がある。

価格競争を緩和する方策のひとつは、M&Aによる寡占の高度化である。実際、家電量販店業界では、家電量販店の業績悪化を背景にM&Aの第二幕が開き、現在、NEBA系、非NEBA系、そしてカメラ系も巻きこんだ横断的な業界再編成が進行中である。もうひとつの戦略は、新たな市場の開拓である。国内市場が飽和しこれ以上の成長が望めないとなれば、海外市場への進出が有力な選択肢になる。海外進出に成功すれば、間接的に国内市場での競争圧力は弱まると考えられる。

本論文では、日本の家電量販店の「雄」ヤマダ電機にスポットをあてるが、価格競争の緩和方策と関連して、研究目的はふたつある。ひとつは現在進行中の家電量販店再編成の経緯を明らかにし、今後の方向性を検討することであり、その際第2の目的とも関連する

が、ヤマダの海外進出のノウハウをもつベスト電器の買収を詳しくとりあげる。ふたつはヤマダの中国進出のプロセスを現地調査も交えてとりあげ、中国市場での成功可能性を、①国内市場における持続的な競争優位、②現地の既存企業に対する差別優位性、③消費欲求に合わせた現地化、④参入時期の観点から分析することにある<sup>1</sup>。

## I 家電量販店再編成

家電量販店はNEBA系中心の時代から、コジマやヤマダ電機など北関東から新しい家電ディスカウンターが登場したり、ヨドバシカメラに代表されるようにカメラ系が家電品の品揃えを拡大したりして参入、群雄割拠の時代に突入したが、その後も競争が激化し業界再編成が行われている。

家電量販店業界の再編成は、現在も進行中であるが、2段階に分けてみることができる。

### (1) 地盤低下するNEBA系

1997年、コジマ電気は年間売上高でベスト電器を抜いてトップにたった。80年代後半からコジマ電機やヤマダ電機、ヨドバシカメラなど業界団体に属さないディスカウンターが成長するようになり、NEBA系の家電量販店チェーンは苦戦を強いられるようになり、業界再編が始まった。NEBA (Nippon Electric Big-Stores Association) は、家電量販店12社で63年に設立された「全日本電気大型経営研究会」を母体に、72年に79社で設立された家電量販店の業界団体であるが、最盛期の75年には加盟企業数が93社に達し、NEBA加盟店が80年代には家電小売流通の主役を演じた。しかしその後、業界団体に属さないアウトサイダーが成長したことにより、第1段階の業界再編が行われた。その結果会員数は減少を続け、2005年には30社になりついに解散した。

2000年以降この10年余の家電量販店トップ8をみると、まず、コジマ電機を除く北関東発祥の企業と、カメラ系が上位に進出している。ヤマダ電機は、02年2月期、当時トップだったコジマを抜いて家電量販店でトップに立ち、05年には、専門店チェーンとしては日本で初めて売上高1兆円を突破、その年に徳島県に出店して、家電量販店で初全都道府県進出を果たした。ヤマダは10年には売上高が2兆円に達している。未上場のヨドバシ

<sup>1</sup> Marcel Corstjens and Rajiv Lal [2012] pp.105-111.

カメラは圏外から、05年以降は上位に位置している。第2に、NEBA系の家電量販店であるエディオンやベスト電器は、非NEBA系に押され業績不振に陥っていることが窺える。

表2 家電量販店の動向

株価<sup>注)</sup>

西暦年	2000	2005	2010	2012	2013年4月26日
1	コジマ 5,067億円	ヤマダ電機 12,642億円	ヤマダ電機 20,161億円	ヤマダ電機 18,355億円	4,730
2	ヤマダ電機 4,712	エディオン 7,147	エディオン 9,010	エディオン 7,590	450
3	ベスト電器 3,365	ヨドバシカメラ 6,012	ケーズデンキHD 7,709	ケーズデンキHD 7,260	3,430
4	上新電機 2,671	コジマ 4,974	ヨドバシカメラ 7,005	ヨドバシカメラ 6714	—
5	デオデオ 2,429	ビックカメラ 4,183	ビックカメラ 4948	ビックカメラ 5,181	42,550
6	ラオックス 1,882	ギガケーズデンキ 3,533	コジマ 4,490	上新電機 4,102	867
7	ミドリ電化 1,813	ベスト電器 3,389	上新電機 4,263	コジマ 3,704	333
8	エイデン 1,716	上新電機 2,895	ベスト電器 2,912	ベスト電器 2,617	210

出所) 各社有価証券報告書などから作成。注) 株価は当日の大引け。額面はビックカメラのみ500円であとは50円である。

かつてNEBA系の家電量販店は、地域割りが行われお互いの縄張り（商圈）は侵さないという「紳士協定」が暗黙裏に結ばれており、その間隙をついて成長したのがアウトサイダーであった。そこでNEBA系内部では地理的拡大の必要性から合従連衡の気運が高まり、たとえば中国地方を地盤とするデオデオ（旧社名はダイイチでかつて売上高第1位を誇った）は、中部地方のエイデン、近畿地方のミドリ電化、関東地方の石丸電気を（吸収）合併し「エディオン」に一本化、またサンキュー（福井市、店名は百萬ボルト）を完全子会社化し、現在は売上高でヤマダに次いで2位の地位を占めるに至っている。しかしNEBA系は、かつては家電量販店の代表的企業であったが、総じて業績不振に陥っている。こうした経営悪化に苦しんだNEBA系の家電量販店同士のM&Aが、家電量販店業

表3 家電量販店の主なM&A

西暦	主な出来事
2002	デオデオ（広島）とエイデン（愛知）が、エディオングループを設立。その後、ミドリ電化（兵庫）、石丸電気（東京）を子会社化。
2004	ケーズデンキデンキ（茨城）がギガス（愛知）、八千代ムセン電機（大阪）を子会社。
2005	ヤマダ電機（群馬）が豊栄家電から小型電器店フランチャイザー事業を分離して、合併会社・コスモバリーズを設立。 ◇NEBAが解散。
2006	星電社（兵庫）、マツヤデンキ（大阪）、サトームセン（東京）が統合し「ふれっそホールディングス」を設立。
2007	ヤマダ電機が新生銀行から「ふれっそホールディングス」を買収。
2007	ケーズデンキデンキがデンコードー（当時東北 NO1）を子会社に。／エディオンがサンキュー（福井）を子会社化。
2008	ベスト電器（福岡）がさくらや（東京）を子会社に。
2009	エディオンが石丸電気（東京）を吸収合併。／蘇寧電器（中国 NO1 の家電量販店）がラオックス（東京）を買収。
2010	ベスト電器がさくらや事業から撤退／さくらや特別精算開始。
2012	ビックカメラがコジマ電気（栃木）を子会社化。／ヤマダ電機がベスト電器との資本・業務提携を発表 <sup>注)</sup> ／セキドが家電量販店から撤退。

出所) 各種資料から作成。注) 同年12月、公正取引委員会は店舗が重複する一部地域の店舗譲渡を条件に買収を承認した。

界再編成の第1段階といえる。

## (2) 家電量販店再編成の第2段階

家電品市場の国内需要規模は、民間調査期間によれば2002年8.9兆円で、その後漸次的減少が続いていたが、エコポイントの活用によるグリーン家電普及促進事業（2009年5月から10年末まで）や地デジ化（2010年7月の地上デジタルテレビ放送への移行）の恩恵をうけ、09年は9.4兆円まで拡大した。しかしこれらの終了とともに国内需要は減少に転じ、11年は9兆円割れ、12年の家電小売市場が前年比11%減の7兆4800億円と8兆円を4年ぶりに下回った<sup>2</sup>。家電市場が成熟化するなかで価格競争が激化、05年にNEBAが解散した頃からM&Aが再び活発化、家電量販店再編成の第2幕が始まった。第2段階の特徴は、再編成の大規模化とNEBA系と非NEBA系の垣根を越えたM&Aであり、主

<sup>2</sup> 日本経済新聞（2013年2月21日付）。

役がヤマダ電機であることである。新たな舞台は、07年、ヤマダが新生銀行からNEBA系の「ぶれっそホールディングス」を買収したことがひとつの契機と考えられる。

こうした家電業界を巡る厳しい環境のなかで、2012年になると非NEBA系のビックカメラがかつて売上高トップだったやはり非NEBA系のコジマを子会社し、非NEBA系ヤマダ電機がNEBA系のベスト電器との資本・業務提携を発表するなど、垣根を越えた大手家電量販店の間でもM&Aが勢いを増している。中堅の家電量販店の状況はさらに厳しい。セキドが展開する「でんきのセキド」は、10年の売上高は950億円あったが、翌11年は31%減の660億円に減少し、ついに家電品販売事業から撤退した。関戸正実社長は「家電市場はもう飽和状態です。供給過多ということでしょう。価格決定の主導権がメーカーから小売に移り、価格下落が止まらない。だから誰も利益を取れなくなっている」と述べている<sup>3</sup>。

家電量販店は近い将来、3～4社に収束すると予想されている。ある中堅家電メーカーの幹部は、「ヤマダ電機は数を売る力があり、ヨドバシカメラでは先端商品を買う顧客がいる。むやみに返品しないケースデンキホールディングスは信頼できる。この3社は他の量販店と取引条件で差をつけている」と述べている。日本の家電メーカーは2000年代に入ってから、巨大化した家電量販店に価格主導権を握られてきたが、需要低迷による市場縮小で瀬戸際に立ったメーカーは、逆に量販店選別の動きにカジを切りつつある。テレビが売れなくなった11年の薄型テレビの粗利益率（リベート込み）でみると、ある郊外型の大手家電量販店は22%だったが、別の中堅量販店は12%にとどまった。メーカーによる選別が進めばリベート頼みの量販店経営はなりたたなくなる<sup>4</sup>。こうしたことも家電量販店のM&Aを加速化させているといえる。

## II ヤマダ電機がベスト電器を買収

M&A第2段階の主役であるヤマダ電機の最近の動向と、ヤマダとベスト電器との資本・業務提携について少し詳しくみてみよう。

---

<sup>3</sup> 関戸正実 [2012] 54-57 頁。『日経ビジネス』（2012年11月19日号）。

<sup>4</sup> 日本経済新聞（2011年6月15日付）。

## (1) ヤマダの新たな成長戦略

郊外型店舗「テックランド」を主力として展開してきたヤマダ電機は、2005年に47都道府県のすべてに店舗を展開し、専門量販店で初となるナショナルチェーンを実現した。しかし、都市郊外では複数のチェーン店が同じ商圈で競合するケースが頻発するようになり、出店に適した有望な空白地は少なくなった。そこで、ヤマダは新たな出店戦略を採るようになった<sup>5</sup>。それはテックランド業態中心の出店から「マルチフォーマット戦略」への転換である。大都市への「L A B I」出店に続き、小商圈型店舗の展開も積極的に行ない、地域密着のフランチャイズ店舗とあわせ、ヤマダ電機グループはいまや全国3,000店舗をこえるまでに拡大した。テックランドとは異なり、駅前立地で品添えが豊富な大型の業態であるL A B I (Life Ability Supply からの造語)を開発、まず06年、大阪市浪速区に「L A B I 1 なんば」をオープン、12年10月末で21店に達した。現在、こうした都市型大型家電量販店の先発隊であるビックカメラやヨドバシカメラとの間で激しい競争を繰りひろげている。その結果、近年、大都市の中心市街地も出店余地が少くなり、そこで大型店に代わり、中小都市での小型店業態の開発に力点を置くようになった。10年9月に人口2万人強の宮崎県えびの市に小型のテックランド1号店を皮切りに各地にオープンしたが、しかし小型店の業績は思わしくなく、12年には出店予定数を抑制する決定、13年3月までに小型店を中心に200~230店開いて減収を補う予定だったが、計画を立て直し100店程度に半減した。12年10月末現在、テックランドとL A B Iの合計店舗数は568店、コスモベリーズ(2008年、ヤマダ電機が子会社化)のフランチャイズ加盟店は3,026店に達している<sup>6</sup>。

国内家電市場の成熟化を背景に、ヤマダ電機は新しい成長モデルを求めて、新事業の立ち上げと海外進出の展開を積極化しようとしている。新事業のひとつはスマートハウス事業である。2012年5月、ヤマダ本社が入る群馬県高崎市の「L A B I 1 高崎」の入り口に家電量販店らしからぬ展示スペースが登場した。「住宅用土地、お譲り下さい」の看板とその横には次世代省エネ住宅「スマートハウス」の模型に住設機器や太陽光発電装置が並んでいる。山田昇会長は「これが新たな家電量販店の姿になる」と言いきる。ヤマダは11年10月に住宅メーカーのエス・バイ・エルを63億円で子会社化し、12年5月には住設メーカーのハウステックホールディングスを約100億円で買収した。「家電だけを売る電器屋で

---

<sup>5</sup> 関根 [2010] 10頁。

<sup>6</sup> ヤマダ電機「月次IR情報」。

はダメで、これからは家電製品に住宅を結びつけることが欠かせない」述べている<sup>7</sup>。また、群馬県で環境に配慮した「スマートタウン」の開発に参入、板倉町に500戸規模の次世代省エネ住宅「スマートハウス」を建設する計画で、板倉町と協力し、発光ダイオード（LED）の街路灯や電気自動車（EV）の給電システムなども導入する。家電販売市場が縮小するなか、スマートハウスを軸にした住宅事業を新しい成長の柱に考えている。ヤマダは「板倉ニュータウン」の土地を群馬県から購入、発電能力4kWの太陽光発電装置や蓄電池、家庭用エネルギー管理システム（HEMS）などを標準装備した住宅を分譲を開始した。1戸あたりの敷地面積は平均約220㎡、エス・バイ・エルなどの子会社を生かし、最低販売価格は1戸2,980万円と売り出し価格を抑制する。12年中に約60戸を売りだし、今後3年間をめどに502戸を販売する予定である<sup>8</sup>。さらにヤマダは、家電と住宅機器を一括して提供するために、住宅設備機器大手のハウステックホールディングス（1963年に日立化成工業の住宅設備機器事業部として創業）も子会社化している。

もうひとつの戦略は新たな市場の創出であり、国内市場が飽和して開拓する余地が少なくなれば海外進出がひとつの選択肢になる。かねてより海外進出に関心を抱いていたヤマダ電機は、2010年、中国に直接進出するとともに、12年、家電量販店では海外展開に唯一実績のあり、近年、業績不振に苦しむベスト電器の子会社化に乗りだした。新事業の立ち

表4 ヤマダ電機の業績推移

各年3月期	年間販売額	営業利益	粗利益	販管費
2012年	18,354億円	890億円	25.3%	20.4%
2011	21,553	1,227	23.5	17.8
2010	20,161	873	25.4	21.1
2009	18,718	495	25.2	22.6
2008	17,678	654	22.1	18.4
2007	14,437	556	23.1	19.2
2006	12,840	494	22.2	18.3
2005	11,024	292	21.0	18.4

出所) ヤマダ電機 IR情報から作成。

<sup>7</sup> 日本経済新聞（2012年7月5日付）。

<sup>8</sup> 日本経済新聞（2012年8月16日付）。

あげについての戦略的検討は別稿に譲るとして、ここではヤマダの海外戦略に焦点を絞ろう。

## (2) 苦戦する先駆者「ベスト電器」

福岡市に本社をおくNEBA系のベスト電器は、1953年創業、84年東証1部上場、79年度から96年度まで年間売上高で業界首位であり、日本の家電量販店としてはめずらしく海外事業展開に積極的な企業である。2012年2月末、店舗数は国内直営店が169店、海外はインドネシアやシンガポールなど5カ国・地域に57店、フランチャイズ店301店を含めると総店舗数497店になる。01年度における

店舗の推移は、直営店では4店の出店（いずれも海外）と16店の閉鎖（うち海外9店含む）を行い、フランチャイズ店では18店の出店（うち海外8店含む）と17店（うち海外2店含む）の閉鎖を行ったが、現在までの所、業績改善の兆しはみられない。

海外事業については、2011年、香港事業の譲渡、台湾では適得電器股份有限公司への出資比率引下げ実施で、ASEAN地域に経営資源の集中を推進している<sup>9</sup>。海外店舗の内訳は、クウェート1、インドネシア8、シンガポール11、マレーシア13、台湾26店舗であり、参入モードは現地法人との資本提携、フランチャイズ契約など様々である。

ベスト電器はヤオハンと提携し、1985年、初の海外進出となるシンガポール・オーチャード店をオープンし、その後ヤオハンのアジア展開と共同歩調をとったが、97年、ヤオハンの経営破綻により提携は解消された。しかしヤオハンの破綻後も海外事業展開を継続しており、ベスト電器は、日本の家電量販店としては海外進出の先駆者であり、唯一海外戦略のノウハウをもつ企業といえる。しかしながら、グローバル化のパイオニアであり、国内でもそれなりの実績を積みあげてきていたにもかかわらず、近年の業績は低迷している。九州を主要商圏とするNEBA系の同社は、80年に家電専門店（直営店95店、FC店105）で売上高全国1位になり、その後もナンバーワン家電小売企業の地位にあったが、97年に業

表5 ベスト電器の業績推移 単位：億円

決算年(2月)	売上高	営業利益
2000年	2,670(+2.6)	15
2005	3,389(Δ2.1)	30
2010	2,912(Δ2.3)	67
2011	3,410(Δ1.3)	59
2012	2,617(Δ25.3)	25
2013	1,913(Δ23.2)	Δ33

出所)ベスト電器 年次報告書。

<sup>9</sup> ベスト電器・「平成24年2月期・決算短信」による。

表6 ベスト電器年譜

1953年	創業者 北田光男が九州機材倉庫を設立。56年、家電品の販売を開始。
1968年	ベストサービスを設立。店名を「ベスト電器」に変更。
79年	店舗数100店舗（直営店73店、FC店27店）。売上高全国1位。
1980年	店舗数200店舗（直営店95店、FC店105店）。
82年	東京証券取引所（市場第二部）に上場（84年第一部に昇格）。
85年	売上高1,000億円。店舗数300店舗（直営店112店、FC店188店）。ヤオハンと提携しシンガポールに海外1号店をオープン。
86年	シンガポール支店を開設、FC方式によるチェーン展開を開始。
87年	香港支店開設。
88年	店舗数400店舗（直営店113店、FC店287店）
1992年	売上高2,000億円。
94年	マレーシア支店開設。
95年	中国1号店をオープン。店舗数500店舗（直営店183店、FC店317店）。
97年	コジマに売上高首位の座を譲る。北海道初進出し全国ネットワーク化。
98年	名古屋本店・広島本店オープン。
2005年	台湾大手家電量販店の株式を取得し台湾に進出。インドネシアに家電品販売会社を設立。
09年	クウェートにFC店舗オープン。
10年	台湾の新竹市に新店舗オープン。
11年	香港の3店舗を蘇寧電器に売却。
12年	ヤマダ電機の傘下に入る。

出所) ベスト電器HPなどから作成。

界シェア1位から転落、現在はベスト電器単体では8位に後退している。地位後退の理由としてはNEBA系家電量販店の全般的な地盤低下がある。NEBAは、家電メーカー系列店中心の流通の中で、家電小売店のアウトサイダーの「勉強会」的なモノとして発足、家電市場全体が拡大したことを背景に商圈ごとに棲み分けがなされた。しかし、90年代にはいると、会員同士が切磋琢磨するよりもロビー活動やメーカーに対して要望をだすような役割に比重が移り、次第にメーカーとも親和的になり保守的性格に変質、逆にNEBAに加盟すると種々の拘束を受けるといった側面が顕在化し、離脱者を生むようになった<sup>10</sup>。また90年代には、大型店出店の規制緩和が段階的になされたことを背景に、立地戦略や価格政策などで自由度の高いヤマダ電機、ヨドバシカメラ、ビックカメラ、コジマなどの「第二次アウトサイダー」群の家電量販店の成長する一方で、NEBA系量販店は後退していっ

<sup>10</sup> 岡嶋昇一 [2005]。

た。協会は役割を終え、遂に 2005 年に解散した<sup>11</sup>。

ベスト電器はこうした状況下でも拡大路線をとり、F C店も含めると出店地域を九州から北海道まで全国的に店舗網を広げたが、拡大路線が裏目にでたと考えられている<sup>12</sup>。すなわち、ベストの直営店は 2,000 m<sup>2</sup>程度と他社に比べ小規模で品ぞろえで劣る、九州地区以外では店舗密度が低く物流コストがかさみ価格競争力が弱い、全国展開で先行したにもかかわらず、大型化や効率的な仕組みづくりができなかったことなどコジマの低迷と同様の要因が指摘される。そして、現在業界 8 位のベストは、家電エコポイント制度や地上デジタル放送への移行に伴うテレビ特需の終息でさらに業績が悪化していた。ベストは 2007 年、ビックカメラと資本・業務提携を結び、08 年、ビックカメラに対して第三者割当による自己株式処分を実施し、ビックカメラは持ち株比率 14.95%の筆頭株主になった。さらに、同社による株式追加取得で 15.03%に達し、同社の持ち分法適用関連会社になり、両グループを合わせると業界 2 位の規模に相当した。

表 7 ベスト電器の大株主

	2008年2月	2012年2月
ビックカメラ	9.33%	15.03%
ヤマダ電機	8.24	7.45
日本トラスティサービス信託銀行	5.73	4.42
西日本シティ銀行	4.21	4.21
日本生命保険	3.01	3.01

出所)Ullet。

### (3) ヤマダがベスト電器を買収ーベスト電器争奪戦

家電量販店業界再編の第一幕は、エディオンに代表されるように、非NEBAの成長に大きな影響を受けたNEBA系同士の合従連衡であったが、第二幕は、NEBA系、非NEBA系、そしてカメラ系も巻きこんだ横断的なM&Aに特徴があり、まだ幕が切って落とされたばかりである。また、ベスト電器を巡る激しい争奪戦は、成熟する国内市場での業界再編成と海外進出ノウハウの獲得のふたつの側面があった。

業界 2 位のエディオンも、一時ベスト電器の株式を買収したりして、ベストの提携相手は揺れ動いていたが、ついに 2012 年 7 月、家電量販最大手のヤマダ電機がベストを買収す

<sup>11</sup> NEBA解散で主要家電量販店の業界団体がなくなった。そこで公正取引委員会の呼びかけに応じて、ヤマダをはじめエディオン、ケーズデンキ、ヨドバシカメラ、ビックカメラ、コジマなど主要家電量販店は「全国家庭電気製品公正取引協議会」に加入した。同協議会は、1991 年、公正な競争を確保するために電機メーカー、業界団体、電器店商業組合などで設立されたものである。

<sup>12</sup> 日本経済新聞 (2012 年 7 月 12 日付)。

ることになった。ヤマダがベストの第三者割当増資（121 億円）を引き受け、発行済み株式の過半をもつ筆頭株主となる。ヤマダは買収により、2兆円を上回る売り上げ規模を確保する。ヤマダはベスト株の7.5%をもつ第2位株主であったが、保有株と近くベストが実施する増資の引き受け分を合わせ、出資比率を50%超に高める。ベストはヤマダの連結子会社となった後も「ベスト電器」の店名も変更せずに営業を続け、上場を維持する見込みであり、テレビ販売の低迷で家電市場が急速に縮小するなか、販売シェアを高めて勝ち残る姿勢を打ちだした<sup>13</sup>。

一方、家電量販業界では5位のビックカメラが2012年6月、7位のコジマを子会社化して売上高1兆円に迫り2位に浮上しており、合従連衡の機運が高まっていた。ビックカメラは、ベスト電器に15%を出資して業務提携していたが、ヤマダのベスト電器買収で出資比率は低下、ビックカメラとベストの業務提携は解消に向かうことになる。

ヤマダ電機とベスト電器の両社は、商品仕入れや販売関連システムの統合を進める一方で、ベストの雇用確保、上場維持、店名の存続に加え、ヤマダが役員を派遣しないことや、ポイントシステムの統合でも合意している。また、ベストの買い物客へのポイントの還元率は現在、原則として購入額の0.5%だが、ヤマダ並みの10~20%に引きあげる。さらに、ベストは増資で調達した資金を不採算店の閉鎖など主にリストラに充て、財務体質の改善を急ぎ、ヤマダとの共同仕入れによるメーカーとの取引条件の改善や、店舗網の連携による物流の効率化もめざす。ヤマダはベスト買収により、2兆円の売り上げ規模を確保するほか、ベストの地盤である九州地区のシェア拡大や、ベストがインドネシアなどでもつノウハウを活用して海外市場の開拓に弾みをつける<sup>14</sup>。

ベスト電器は、1997年度にコジマに抜かれるまで業界トップの座にあった。2006年に子会社化した旧さくらやなどが足かせとなり、大手との業績格差が開くようになった。ヤマダ電機は07年に市場でベスト株を買い集めて提携を目指したが、ベストはこれに反発してビックカメラと提携、08年にビックの持ち分法適用会社となった経緯がある。ただテレビ特需でベストの業績が一時的に改善したこともあり、共同出店など両社の協力は進まず、提携効果はほとんど出せていなかった。こうしたなかビックが生き残りに向けてコジマを子会社化したことで、ベストは提携を探る必要に迫られていた。業績不振も切迫し、金融機関からの再編圧力も高まり、今回の買収劇は事業再建を進めるベストの経営不振を懸念

---

<sup>13</sup> 日本経済新聞（2012年7月12日付）。

<sup>14</sup> 日本経済新聞（2012年7月13日付）。

したメインバンクの西日本シティ銀行がヤマダへの増資の提案をもちかけ、山田昇会長と小野浩司ベスト社長の2人を引き合わせたことがきっかけとなった<sup>15</sup>。「救済色の強い買収」という懸念の声もあるが、山田会長が「店舗がない地域の市場をアマゾンにとられている」と語っているように、新興勢力への対抗措置の意味をもつし、何よりも海外戦略のノウハウの取得が大きいと考えられる。さらに、「ベストの海外店舗は郊外型なので、ヤマダの都市型店舗を旗艦店として出店すれば、相乗効果が高い」と語っている<sup>16</sup>。

なお、ベスト電器2013年2月期の連結最終損益が173億円の赤字である。従来予想は2億円弱の黒字であったが、薄型テレビなどの販売不振や不採算店舗の減損計上が響いている。売上高は前期比23%減の1,913億円、経常利益は36億円の赤字で、従来予想をそれぞれ大きく下回った。「次期はヤマダ電機との資本・業務提携効果を最大限に発揮し、競争力の向上、収益力の拡大を目指す」としており、提携の本格的寄与は来期以降になると考えられる<sup>17</sup>。

#### （４）加速する業界再編

ヤマダ電機のベスト電器買収劇に先立つ2ヶ月前、家電量販大手のビックカメラはNEBA解体の立役者であったコジマを買収、合計売上高は1兆円弱でヤマダに次ぐ2位になった。コジマが実施した第三者割当増資を引き受け、株式の50.06%を141億円で取得した。「(店舗網などの)相互補完的な規模拡大」(宮嶋宏幸ビック社長)、「財務基盤を強化する」(寺崎悦男コジマ社長)と、記者会見で両社トップは意義を強調した<sup>18</sup>。ビックは東京や大阪など大都市の主要駅前で約40店を展開する業界5位、一方6位のコジマは、郊外の幹線道路沿いや住宅地を中心に全国で約200店をもち、ビックは売場面積1万㎡級の大型店、コジマはおよそ3,000㎡の中型店が主力で、両社は店舗網の補完関係が構築できると考え統合に踏み切ったといえる。ビックは買収後、コジマに役員を派遣するが、コジマの店舗名や社名は存続させ上場を維持する。家電業界では、今まで少額出資の資本提携では家電を共同仕入はできないという慣行があった。そこでビックはコジマを一気に子会社にし、ベスト電器とはできなかった共同仕入を実現し取引条件を有利にしたり、PB商品を開発したりして粗利益率などを改善、2015年度までに経常利益を1.9倍の500億円に増やすことを目指している。コジマは3年で最大50店を閉鎖・再配置して収益性を改善する。

<sup>15</sup> 日経電子版（2012年7月17日付）。

<sup>16</sup> 日本経済新聞（2012年7月14日付）。

<sup>17</sup> ベスト電器「平成25年2月期 決算短信（連結）」。

<sup>18</sup> 日本経済新聞（2012年5月11日付、5月12日付）。

家電市場は、政府の家電エコポイント制度や地上デジタル放送への移行に伴う薄型テレビ特需の反動で、2011年夏以降縮小傾向にあり、量販店各社は事業戦略の再構築を迫られている。コジマは、大規模小売店舗法による大型店の出店規制が行われていたなか、1980年代後半から中・小型郊外店を全国へ出店して成長し、低価格路線をセールスポイントに、90年代後半には業界トップに立った。しかし、ヤマダ電機をはじめとする競合各社が進めた店舗の大型化で後手に回り業績が悪化、01年、ヤマダに首位の座を明け渡した。近年は、大手の中では経営基盤が脆弱で、他社との連携による生き残り策を探っていた。

家電量販各社は、2000年の大規模小売店舗法の廃止により出店規制緩和され、店舗の大型化を進めた。主に地方都市や郊外に店舗網を築いてきた業界首位のヤマダ電機が近年、カメラ系量販店が得意としてきた大都市の主要駅前に進出するなど、業界内の競争が激しくなっている<sup>19</sup>。さらに、情報通信網の高度化とともに店舗をもたないインターネット通販が、低価格訴求を武器に年々存在感を増している。消費市場の変化、業界内競争、新勢力の登場という環境の変化が再編を促している。こうした量販店の集約が進めば、メーカーの再編を促す一因になる蓋然性も増すと考えられる。家電量販店再編の第二幕はまだ始まったばかりであり、家電量販店は、縮小する家電市場で近い将来、大手3～4社に集約されるのではないかと予想されており、各社は事業戦略の再構築を急いでいる<sup>20</sup>。

### Ⅲ 家電量販店の中国進出

中国家電市場の国際化は、海外製品の輸入を別にすれば、世界最大の家電量販店である米ベストバイが、2005年、江蘇五星電器を傘下にしたことに始まる。ベストバイは、07年には上海の繁華街・徐家匯に自前店舗をオープンした。商品別の売場構成、そして家電メーカーの派遣店員に依存しない日本型の店舗展開を始めたが、時期尚早だったのかサービス・価格政策が顧客に支持されなかった。政府との対応がスムーズに進まず不利な扱いを受けたのが撤退の大きな要因という説もあるが<sup>21</sup>、結局11年に撤退、それまで展開していた「ベストバイ」の全店舗を売却した。ただし、江蘇五星から引き継いだ「ファイブ・

---

<sup>19</sup> 日本経済新聞（2012年5月12日付）。

<sup>20</sup> 日本経済新聞（2012年7月14日付）。

<sup>21</sup> 現地での業界関係者に対する聴きとりによる。

スター」の方が消費者になじみがあり価格競争力が強いと判断して存続している。

その後ヤマダ電機、独メトロ、ラオックスなどの中国市場への参入が続いている。何故この時期に中国に進出したのかと言うことに関して、主なプッシュ要因としては国内家電市場の成熟化と競争の激化があげられるが、プル要因としては国美電器など大型店舗の撤退が多くみられたことに象徴されるように、不動産価格の値下

がり急であり、これをビジネスチャンスと捉えたからであった<sup>22</sup>。ヤマダ電機（中国）投資・総経理・稲田貞夫は、進出に際しての意気込みを「当社には、サービス品質を維持するための人材育成システム、来店客に楽しんでもらう生き生きとした売り場作りのノウハウなど、こうした欧米系企業よりも秀でている点がある。ヤマダ流は中国でも通用すると信じている」<sup>23</sup>と述べている。



ヤマダ電機「瀋陽店」全景 筆者撮影

### （１）ヤマダ電機の中国進出の系譜

2010年12月、ヤマダ電機は同社にとっては海外1号店となる「亜瑪達」を瀋陽にオープンした。何故、北京や上海ではなく、最初の店舗が瀋陽になったのかということに関しては、そのほかにもいろいろ候補地はあったが、許認可が非常に煩雑で計画通りにいかないのが中国のお国柄で、出店手続きが最もスムーズに進んだのが瀋陽であったという事情による<sup>24</sup>。瀋陽店は自社で土地使用权をもつ物件であり、売場面積は東京・池袋の旗艦店とほぼ同等の約2万4,000㎡と中国家電量販業界でも最大級である。山田昇ヤマダ電機会長は、「サービス、商品戦略など日本と同じ形で展開する。地方都市の瀋陽で成功すれば中国全土での展開が可能だ」と述べている。ヤマダ流のポイント会員制度も導入し、顧客の組織化を急ぐ方針である<sup>25</sup>（2011年5月現在、会員数は20万人超）。中国でもポイントカードの効果は大きそうであるが、普及が遅れていてポイント制の意味が理解できない消費者

<sup>22</sup> ヤマダ電機・取締役執行役員副社長・岡本潤に対する聴きとり調査による。

<sup>23</sup> 『上海B I Z Zマガジン』（2012年4月24日付）。

<sup>24</sup> 同上。

<sup>25</sup> 日本経済新聞（2010年12月6日付）。



「瀋陽店」の売場風景

筆者撮影

が多いので、普及させるために広報活動に力を入れている<sup>26</sup>。

山田昇会長は、中国市場への進出について次のように語っている。「企業の使命は持続的に成長することである。少子高齢化が進む日本市場だけでは成長に限りがある。将来的な選択肢としてはインドネシアやベトナムもあるが、GDP世界第1位になろうとしている中国においてほかの国はありえない。アジア

のなかでの中国の位置づけは非常に大きいし、日本の家電メーカーはほとんど中国に進出しているので、サプライチェーンも有利である。ヤマダは、市政府の誘致で出店しているので、物件については市の斡旋がある。3年で5店舗出店、売上目標は1,000億円、成果が生まれるのは2～3年後からで、回収は最低でも5年程度はかかるとみている。これまでの中国の家電量販店は、場所貸しビジネスにすぎず、テナントの管理以外はメーカー任せで、自ら店舗を構え、人を採用・教育し、在庫リスクを負担しないし、プロモーションや配送なども外部に依存している。瀋陽店が開店した後、近くに中国式の家電店がたくさん出店したが、どこも状況はよくない。ヤマダの方針は人の質的・量的な確保が最優先で、瀋陽店の出店に先立ち、中国人留学生を100名採用した。2011年3月期は50名、12年度も50名採用、いい人材を確保し、企業文化や企業理念を徹底して教え込んで共有することが大事と考えている<sup>27</sup>。

中国のプロモーションについてしてみると、日本と状況は異なる。ヤマダ電機のプロモーション戦略の核心はチラシ広告にあるが、これは日刊紙宅配の普及が前提となっている。日本では、店舗規模と撒くチラシの数で、効果測定を行っているが、中国では、新聞は宅配がごく一部でほとんどが店売りなので、折り込み広告を自由に打つことができない。従って、地域特性を考慮して、効果的なプロモーション・ミックスを構築する必要がある。

ヤマダ電機の中国2号店は、2011年6月、天津市にオープンした。天津市最大の繁華街に位置し、南京路歩行者天国と濱江道歩行者天国の交差点で、地下鉄やバスをはじめ、車でのアプローチにも便利な立地である。日本仕込みの接客サービスや独自の品揃えを武器

<sup>26</sup> ヤマダ電機（瀋陽）総経理・黒澤達也に対するヒアリングによる。

<sup>27</sup> B C N・BIZLINE（2011年8月11日付）。



ヤマダ電機瀋陽店 店内のチラシ広告

王天龍氏が撮影

に市場を開拓することを目論んだ。天津の売場面積は1万5,000㎡、地上1～4階の売場に日本メーカーを中心にした家電製品や日用雑貨など100万品目をそろえ、市内最大規模の家電量販店である。レストランやキッズコーナーも開設、販売スタッフは1号店と同様に、日本への留学生や現地採用者らを自前で育成した。瀋陽は自社物件だったが、ここ天津は賃貸物件である。消費者に対する店舗の認知度を高めるために、新聞広告などを利用し、瀋陽でも導入したヤマダ流のポイント会員制度により、顧客の組織化を狙うとともに、長期修理保証制度などを実施した<sup>28</sup>。

2011年には、ヤマダ電機は中国事業を統括し効率的に運営するため、出店資金や商品仕入れを一元管理する持ち株会社「山田電機(中国)投資有限公司」を北京市に設立した<sup>29</sup>。中国では省ごとに商習慣などが異なるため、ヤマダは店舗ごとに運営会社を組織しているが、資金や商品仕入れの管理を持ち株会社に一元化し、中国事業を機動的に展開する。新店の出店費用や運転資金などを今後、ヤマダ本体から持ち株会社を通じて運営会社に融通する。中国に工場をもつ日本メーカーから中国の店舗向けに商品を仕入れる際も持ち株会社が窓口になる。

また、中国政府の規制緩和を受け、中国全土でインターネット通販を始め、3年後をめどに店舗販売とあわせて売上高1,000億円をめざしている。家電エコポイント制度の終了で日本の家電市場は縮小、成長が見込める中国事業の拡大をはかろうとした。日本メーカーの家電製品など10万点以上を扱い、発送する商品は店舗の在庫を活用して、価格は原則、店舗とそろえ、1店当たり200億円を見込む店舗売上高の上積みを狙ったのである。

<sup>28</sup> 日経MJ (2011年5月13日付)、人民網日本語 (2011年6月10日付)。

<sup>29</sup> 日本経済新聞 (2011年5月13日付夕刊)。

日本式ビジネスモデルでは、ブランド別ではなく、商品別の売場で社員が販売するが、商慣行の違いのひとつとして決済の問題がある。国有企業中心の計画経済時代から、取引が行われても資金回収に手間取るのがふつうであり、中国に進出した日系家電メーカーも売掛金管理で苦勞するケースが多い。たとえば、大手量販店はサプライヤーへの支払が不規則的だったり海外企業に対して差別的な取り扱いをしたりすることが多い。これに対してヤマダ電機は、他の日系小売企業と同様に、注文支払いやキャッシュオン・デリバリー（代金引換渡し）方式を採用しているため、サプライヤーとの間の関係は非常によいといわれている。

### （3）中国の特殊事情<sup>30</sup>

中国では海外資本の家電量販店は、国内量販店と差別的取り扱いを受けている。米ベストバイの失敗の大きな原因もここにあるといわれている。国美電器や蘇寧電器などの国内資本と異なり、海外独資の家電量販店は、業務内容が制限されていて配送や据え付けなどサービスの免許が取ることができない。独資は、これらのサービス提供ができない仕組みなので、配送は外部の業者に委託し、設置は設置でまた別の業者に任せなければならないことになっている。ただし、海外企業との合弁企業の場合だと若干サービス提供が可能とのことである。またアフターサービスも、韓国と同じように制度上メーカーの「鑑定」がないと修理できないので、内資、外資にかかわらずメーカーが行っている<sup>31</sup>。消費者信用では、これも認可の関係でロシア系の信販会社を使っていたが、ようやく2012年になり、瀋陽店、天津店は「イオンクレジット」に切り替えることができた。12年の「産業構造審議会」流通部会の報告書でも、小売業がアジア諸国に進出する際、進出先の政府による出店や扱い品目の規制やその不透明な運用などの課題に直面していると指摘している<sup>32</sup>。企業としては、こうした情報収集を行う必要があるし、日中流通対話などを通じて是正を求めていかなければならない。

日本におけるヤマダ電機のプロモーションの生命線は「チラシ広告」であるが、中国では事情が大きく異なる。中国では、消費者はネットで調べて店舗で買う傾向が強く、来店

---

<sup>30</sup> ヤマダ電機（中国）総経理・稲田貞夫・ヤマダ電機（瀋陽）総経理・黒澤達也に対するヒアリングによる。

<sup>31</sup> 趙時英 [2012]。

<sup>32</sup> 経済産業省『産業構造審議会流通部会報告書 ー新たなライフラインとして生活と文化を支え、地域に根付き、海外に伸びる流通業ー』[2012]。

すると指名買いすることが多い。チラシ広告の内容に対する信頼度は非常に低く、「嘘八百がならべられている」とみられ、値段は載せていないので信用されない。チラシを街頭で配ることは禁止されており、郵便ポストをみる習慣があまりなくDMが難しいので、プロモーションの手段はTV、ラジオ、携帯メール、口コミなどが頼りである。日本では消費者が週末に、新聞の折り込み広告をみてショッピング計画を立てるという慣習が根付いているのとは対照的である。一方、政府による虚偽誇大なチラシ広告に対する規制が厳しく、「超」、「最大級」、「最高」、「最低」などの表現は認められない。さらに、地方レベルでは市と区では見解が違うケースも多く、違反に対する処分は警告なしでいきなり罰金が課せられるので、店舗側では対応に苦慮している。こうした状況に稲田貞夫総経理は、「中国ではチラシ文化が育っておらず、チラシに書かれてある内容を信用しない風土は根強い。しかし当社は、商品スペックから価格まで丁寧に網羅した見やすいチラシで、新しいチラシ文化を創造していきたいという気概をもっている」と語っている。

これらは、政府の物価担当機関からは表示を崩してはいけないという指令と相俟って、多くの家電品が店舗間で価格差を僅少にしている。もっとも、価格維持に関してはメーカーも神経をとがらせていて、中国メーカーばかりではなく日系メーカーなども安売りをすると、報復的な集荷停止措置を執ったり、そこまでされなくても始末書を書かされたりすることは日常茶飯事とのことである。中国版独占禁止法が施行されていても、運用基準が不十分で日本とはかなり異なっている。再販売価格維持などの不公正な取引方法に対する運用実態が手ぬるいことも、中国の現状は韓国と類似している。

中国では、家電メーカーに対する発注は注文生産の色彩が強く、半年とか1年分をまとめて発注する慣行が普及している。したがって、スポット的な発注は難しいので基本的に返品はないが、もし返品が可能であれば増地税は還付される。また、商品の店舗間移動も省を跨ぐと増地税がかかるので ヤマダは店舗間でも自由に商品の融通できないことも、中国の特殊事情といえる。

#### (4) 蘇寧電器の本拠地でラオックスと対決

2012年3月、ヤマダ電機は3号店を南京市に出店した。南京市は蘇寧電器発祥の本拠地であり、その傘下のラオックスが、すでに11年末に出店している<sup>33</sup>。これまでのヤマダの出店戦略のひとつは、旧ダイイチの広島やビックカメラの東京・池袋に乗り込んだように、

<sup>33</sup> 日経MJ (2012年3月26日付)。

相手の懐に飛び込むことであり、中国でも進出して時期をおかず南京に出店したわけである。

新店舗の売場面積は約1万6,000平方メートルで、「ラオックスライフ（楽購仕生活広場）・銀河1号店」との距離は3キロメートル程度しか離れてなく、両店とも日本のブランドを充実させ、自社の販売員が複数メーカーの製品を比較しながら接客するというスタイルは共通である。ポイント制度なども導入し、同じ業態コンセプトの店舗相互の競争が始まった。こうした状況に山田昇会長は「競合店があることで日本式の家電販売の存在感が高まる」と語った。ラオックスの羅怡文社長も「商圈は微妙に異なり、直接的な影響は少ない。良い刺激になるのでは」と表面的には冷静さを保っている。ヤマダの強みのひとつは日本で蓄積した大型店の運営ノウハウであり、岡本潤副社長は「子供を遊ばせるキッズスペースなど日本オリジナルの細やかな店づくりの反響が大きい」としていた。

南京店は、市最大の繁華街「新街口」に立地し、いくつもの百貨店や量販店が軒を連ね、近隣には家電量販店も多い。ヤマダ電機のすぐ横には米ベストバイ傘下の五星電器の本店が軒を並べ、近くには蘇寧電器の本店を含め2店舗もある。この南京は蘇寧の創業の地であり、ヤマダ電機はその「城下町」に乗り込んだことになる。ヤマダ電機がオープン前日にTVCMを放映すると、そのすぐ後に蘇寧もCMを流すといったように、両社のライバル意識はかなり高い。中国で同じ都市内で複数の日本式家電量販店が営業するのは初めてであり、南京では、これから家電量販店の激しい競争が繰り広げられそうだと報道された<sup>34</sup>。

ヤマダ電機は、2013年3月には上海市に1万5,000平方メートルの4号店を開く予定だったが、12年9月尖閣諸島国有化に端を発した日本商品不買運動などにより当面新規出店は凍結になった。ラオックスは、先行して12年5月、日本人が多く住む虹口区に「楽購仕四川北路旗艦店」をオープンした。ラオックスは南京店に続き2店目で、売場面積は7,000平方メートルと、南京店よりもやや小規模だが、日本ブランド製品の比率を半分ほどに高め、品揃えも理美容・キッチンなどの生活家電、厨房機器、化粧品、楽器、玩具などにも力を入れることで、消費者への浸透を図る。現地法人の「楽購仕（上海）商貿有限公司」の鮑俊偉副総経理は開店にあたって「上海は中国全国の経済発展をリードする都市であり、最先端の情報が集まる都市。消費者はよりおしゃれで、最新の国際的なショッピング体験を求めている。ラオックスの店舗スタイルは、このような状況にマッチする」と述べてい

---

<sup>34</sup> 日本経済新聞（2012年3月26日付）。BCN・BIZLINE（2012年3月22日付）。

る<sup>35</sup>。

遅れて進出したラオックスの中国での出店は、ヤマダ電機よりかなり積極的である。ラオックスは当初の予定を積み増し、2012年内に18店体制に広げると発表した<sup>36</sup>。南京と上海のラオックスが順調に推移していることを背景に、7月には北京市で初出店、同市で12年末までに約5店、上海でもそれ以上を予定した。ラオックスは親会社である蘇寧電器の既存店舗の衣替えによる拡大が可能で、この点で店舗展開の迅速化には有利といえる。現地では、同じ日本式経営とブランドを特徴とするヤマダに先手を打って、店舗網を広げる狙いであると考えられている。同社の中期計画では、今後5年間で25都市、150店舗の出店を予定している。13年6月現在の店舗数は11店である。

中国国務院は、2012年5月、「家電下郷」政策（農村住民向けの家電購入補助制度）に加えて、日本のエコポイントに相当する省エネ家電製品などに対する補助金総額は265（42億ドル）を支給することを決めた。省エネ家電の購入を促進するために、基準をクリアする省エネタイプのエアコンや薄型テレビ、冷蔵庫、温水器などの購入に補助金を出す制度で、日本製品は省エネ特性にすぐれたものが多く、ヤマダ電機やラオックスにとっては売上拡大の追い風になりそうである。また、中国での競争が激化することで日本式の家電販売の浸透も加速する可能性があった。

しかしながら、ヤマダ電機は2013年4月、中国にある南京店を5月末で閉鎖すると発表した。12年3月に開店したばかりであったが、想定よりも売上高が低迷していたことに加えて、尖閣諸島問題に端を発する日本製品の不買運動も響いたとしている。さらに、2号店の天津店の閉鎖も決定したが、瀋陽店の営業は営業を続けるという。閉鎖する南京店は大型店で、土地と建物は賃借しており、跡地は他社への転貸などを検討する。13年度末までに5店に増やす計画だったが、南京店以降の出店を凍結していた。海外事業は今後、12年12月に傘下に収めたベスト電器が店舗網を持つ東南アジア市場の開拓に軸足を移す考えである<sup>37</sup>。「日本家電量販店の東アジア進出モデル」をみると、中国進出に関するプル要因のうち、中国における安定的な民主政治の見極めに問題があったといえるだろう。

---

<sup>35</sup> エキサイトニュース（2012年5月30日付）。

<sup>36</sup> 日経MJ（2012年7月4日付）。

<sup>37</sup> 日本経済新聞（2013年4月23日付）。

## IV ヤマダ電機海外戦略の発展可能性分析

小売業の国際化に関するマクロ的研究は、国際化を促す内的・外的要因、すなわちプル要因とプッシュ要因に関するものと、理論的枠組みを構築する試みに分けられる。前者に関しては、たとえば矢作 [2007] の「欧米企業からみたアジア国際化のプッシュ・プル要因分析」があり、後者に関しては、Sternquist [1997]、Vida/Fairhurst [1998]、Alexander/Myers [2000]、Evans/Treadgold/T.Mavondo [2000] などの小売業の国際化モデルが、これらの本格的な議論は別稿に譲る<sup>38</sup>。ここでは Siebers が、著作『中国の小売国際化』[2011] のなかで、これまでの研究成果を踏まえて、小売業国際化の理論的枠組みとして提示した統合モデルに触れたい。

この統合モデルの特徴は、Vidaらの枠組みをもとにEvansらの心理的距離、Alexanderらの参入モード、立地の意思決定、マルチナショナルかどうかの要因を加えたことにある。Siebersは統合モデルに基づいて実証的検討を行ったが、研究成果のひとつは、グローバル・リテイラーが、中国での事業拡大を目論む場合は、中央政府と地方政府の政府に従わなければならないのは当然として、地方政府と良好な関係を保つことが肝要であるという含意である。しかしながら、この枠組みは名称通り網羅的ではあるが、それだけ小売国際化のモデルとしてはコアな要因を不明確にさせる可能性がある。われわれはヤマダ電機の中国市場での成功可能性を、国内市場における持続的な競争優位、現地の既存企業に対する差別優位性、消費欲求に合わせた現地化、参入時期の4つの焦点を絞って分析を試みたが、このモデルの構成要素との関連をみると、国内市場における持続的な競争優位は「意思決定者の特徴」、現地の既存企業に対する差別優位性は「企業特性」、消費欲求に合わせた現地化は「標準化か現地適応」、参入時期は「外部環境」に対応すると考えられる。これらのポイントから、ヤマダ電機海外戦略の発展可能性を分析しよう。

### (1) 国内市場における持続的な競争優位

2012年は家電量販業界とヤマダ電機にとって大きな苦難の年だった。09～11年の家電エコポイント制度と11年7月の地上デジタル放送移行という2つの政策特需による先食いの反動で、12年のテレビ販売台数は600万台前後と、通常年の6割程度まで激減した。家電小売市場は初めて2年連続で縮小、ヤマダの業績も、10年3月期には2兆円を突破し

<sup>38</sup> これらに関する詳細な議論は、関根 [2013] を参照。

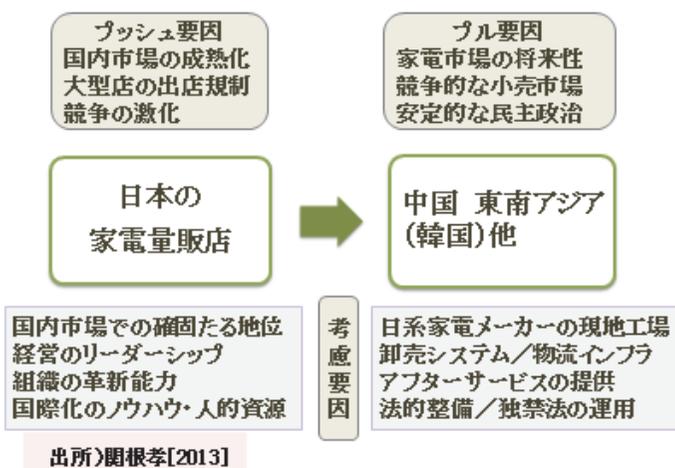
た売上高が13年3月期は1兆7040億円、連結純利益が前の期比62%減の220億円になった<sup>39</sup>。主力商品の薄型テレビの不振が主因である。11年の地上デジタル放送移行に伴う特需を受けた反動減が長引いている。

長期的にも、大型ヒット商品の不在、少子高齢化、人口減少など家電量販店に逆風は吹き続ける。このなかで量販店最大手のヤマダ電機はネット通販の新サービスに加え、さらなる販路拡大を進め、家電販売を上向かせようとしている。12年12月、公正取引委員会の認可を受けて開いたベスト電器との提携会見で、山田会長は「私たちはシェアにこだわる。そうすることで他社より優位に立てる」と改めて強調した。ベスト買収で国内の店舗数は約200店増え、「シェアは3ポイント程度上昇し、目標の3割に達する」と語っている。

このようにヤマダ電機は向い風の状況下でも、国内市場における持続的な競争優位を確立しているが、国際化関与資源はどうであろうか。ヤマダを初め多くの日本の家電量販店は、これまで国内市場に主要な関心があり、唯一例外であるベスト電器を除いて国際化関与資源の蓄積が行われていない。

ベストはかつてヤオハンと提携して東アジア、東南アジアに進出、その後単独で海外マーケティングを取り組んできている。今回ヤマダはベストを取り込むことにより、海外進出のノウハウをもつベストとのシナジー効果が発揮され、ヤマダの海外戦略は優位に展開するだろう。

図1 日本家電量販店の東アジア進出概念図



## (2) 現地の既存企業に対する差別優位性

これまで中国の家電量販店は「場所貸し」ビジネスであると紹介したが、日本のチェーンストア経営とはだいぶ異なると考えられる。現地で家電量販店の売り場に行くとなまず目につくのが、メーカーごとに区画分けされたブースである。ブースの場所や面積は、賃貸料や過去の実績などに基づいて決まっている。各ブースには常駐している販売員は全て各

<sup>39</sup> 日本経済新聞 (2013年4月23日付)。

メーカーからの派遣店員で、原則として量販店の社員は販売を行わない<sup>40</sup>。「デベロッパー」としてのマネジメント以外はメーカー任せで、自らは店舗を構えたり、人を採用・教育したり、在庫リスクを負担しないし、プロモーションや配送なども外部に依存している。

これに対してヤマダ電機は、日本における場合と同じように、ブランド別ではなく機能別の売場づくりをし、派遣店員も一部利用するが社員中心の販売を行っている。従って、人材の質的・量的な確保が最優先の課題であり、いままでは中国人の日本留学生を多く採用している。状況が異なるなか、チラシ広告によるプロモーションやポイント戦略も実行し徐々に浸透しつつあるようであるが、配送やアフターサービスなどは制度上、海外外資企業には提供できない仕組みになっている。

しかしながら、日本と同じような業態で進出した欧米の最大手家電量販店は中国でかなり苦戦していることに着目する必要がある。欧州最大の家電量販店メディア・マルクト(独メトロ傘下)は、進出から2年余で中国の小売事業から撤退することを表明した。メトロは、ヤマダ電機の1号店と同じ2010年12月、上海・淮海路の伊勢丹1号店跡地に「万得城」をオープン、売場面積は9,500平方メートルと、同社にとっては世界で2番目の広さだった。出資比率はメトロが75%、EMS世界最大手の台湾メーカー・鴻海が25%の合弁で、上海に7店舗の展開をおこなった。撤退表明の背景には、「家電下郷」が終わり中国市場全体の家電品売上高の停滞、社員による販売サービスの向上が人件費の増加を招来、家電量販店相互の競争の激化、および外資系に対する「差別的扱い」などがあると考えられる。米家電専門店チェーンのベストバイも、11年、中国事業を縮小している。政治情勢と相俟って、海外資本にはサービス提供が制限されたりしているなかで、果たして今後のヤマダは中国における事業展開をさらに縮小し、東南アジアに資源移動をするのであろうか。

### (3) 消費欲求に合わせた現地化

グローバル小売企業は、ロジスティクスやサプライチェーンは自国のベストプラクティスを移転してきたこととは対照的に、店づくりは現地適応が重要である。中国は先進国とは異なる固有の消費文化をもっているが、広大な国土と多民族から構成されているので地域によってもかなり顧客のテイストは異なるので、高度なレベルでの現地適応が求められる<sup>41</sup>。たとえば電気洗濯機に対する好みは日中では異なるし、中国でも地域により特徴が

---

<sup>40</sup> 関根 [2010] 12頁。

<sup>41</sup> Tacconelli, Wance and Wrigley, Neil, 2009, p.68.

あり、立地に応じたマーチャングデザインが求められる。

現地適応のケースとして、中国家電メーカーが消費欲求に合わせた電気洗濯機の製品開発をいくつか紹介しよう。中国では、居住面積が小さく洗濯機をおくスペースがとれない、水回りが悪い、洗濯量があまり多くないなどの理由で、容量の大きい洗濯機に不満をもつ消費者が多かった。そこでハイアールは、1998年に商品化したのが超小型洗濯機「小小神童」（当初1.5 $\frac{1}{2}$ ）である<sup>42</sup>。小小神童は発売から2年間で100万台も売れたという。またハイアールは、1998年に発売した「イモ洗い兼用洗濯機」（イモだけでなく果物や魚介類も洗える）がヒットした。四川省のイモ生産農家は、冬期に洗濯機で芋を洗うのはふつうのことであったが、そもそも洗濯機は衣料品のために設計されていたのでイモを洗うとすぐに故障した。ある日ひとり農民から、ハイアールブランドの洗濯機の配水ホースがよく詰まるという苦情がきた。これをヒントに芋洗い兼用洗濯機を開発し発売したところ、それまで洗濯機があまり売れなかった四川省での大ヒットにつながった<sup>43</sup>。

一方無錫小天鵝（2008年から広東美的電器の傘下）は、世界約100カ国に輸出を行う中国最大の洗濯機メーカーであり、「小天鵝」（リトルスワン）ブランドで販売され、洗濯機の国内シェア10年以上連続トップを誇っている。1978年に全自動洗濯機の生産に取り組んで以来、「技術の壁」や「経営の壁」に苦しみながらも現在の地位を築いたのは、ハイエンドな全自動洗濯機に経営資源を集中させたことにある。たとえば、1993年にはコンピュータ制御の全自動洗濯機、2000年には国内初のインバータ洗濯機、04年には「水魔方」洗濯機を導入してヒットさせている<sup>44</sup>。

ヤマダ電機も日本の家電量販店としての差別優位性を発揮しながら、換言すれば基本コンセプトを踏まえて、日系家電メーカーが不得手な現地向け商品開発にまで踏み込んで品揃えを充実し、いかに顧客支持を獲得し「ヤマダブランド」を確立するかが大きな課題となる。

#### （４）参入時期

小売業の参入時期に関する研究は進んでいない。Corstjensら [2012] は「最適な時期に市場に参入を決定する重要なポイントは業態である。…カルフルがいくつかの先進国で

---

<sup>42</sup> 孫健 [2003] 133-134 頁。

<sup>43</sup> 王曙光 [2002] 87-89 頁。

<sup>44</sup> 青島矢一／朱晋偉／呉淑儀 [2008]。「水魔方」とは洗濯槽側面のさまざまなから角度から水をスプレーすることにより、衣類の絡まりを防止し、均一な洗濯と節水を実現する小天鵝独自の技術。

失敗したのは、ハイパーマーケットのコンセプトが理解される前に進出したからであり、食品スーパーチェーンのクローガーやターゲットは、逡巡しているうちに現地に近代的食品スーパーが成長して海外進出の時機を失ってしまった。また、現金持ち帰り性卸売商（C & C）が早期に進出し成功したのは、パパママストアに対する卸売り機能を果たすことができたからであり、ハードディスカウンターはプライベートブランド商品が信頼をえる前に参入したら困難に直面していたであろう」と述べている<sup>45</sup>。海外参入するのに重要なポイントは時期と業態ということである。2010年、急拡大する中国家電市場に参入したヤマダ電機であるが、社員による販売サービスを充実しブランドの比較購買可能にする業態コンセプトが、果たして現地の消費者に支持されるであろうか。もちろん、小売業の海外進出を促進するプッシュ要因とプル要因も参入時期に密接な関連があるが、これらを含めて参入時期の問題は別稿に委ねることとする<sup>46</sup>。

## おわりに

ひとつの研究目的は、現在進行中の家電量販店再編成の経緯を明らかにし、今後の方向性を検討することであったが、現在再編成は第二段階の真っ最中であり、今後さらに小売市場の寡占化が高進することが予想される。ヤマダ電機は国内の家電品市場の成熟化をみすえて、海外進出のノウハウをもつベスト電器の買収によって今後の海外進出に弾みをつけると考えられる。ふたつは、ヤマダの中国進出のプロセスを現地調査も交えてとりあげ、中国市場での成功可能性を、国内市場における持続的な競争優位、現地の既存企業に対する差別優位性、消費欲求に合わせた現地化、参入時期の観点から分析した。国内における持続的優位には問題はないが、中国の家電量販店に対しては高い店内サービスなど差別優位性をもつがそのことが反対に価格訴求などの点で劣り、消費者の支持を得ることができない可能性がある。また、サービス・商品戦略など日本と同じ形で展開しており現地化はこれからであり、参入時期の問題は政治的關係も含めて今後の研究課題となることなどが結果としてえられた。

最後に、家電量販店のリーダー企業であるヤマダ電機の成長戦略に触れておこう。それ

---

<sup>45</sup> Corstjens, Marcel and Rajiv Lal, 2012,p.111.

<sup>46</sup> 関根 [2010]。

は新しい事業領域の展開と市場の拡大による「マルチフォーマット（多業態）戦略」によって特徴付けられるであろう。ヤマダのフォーマット戦略の特徴は、店舗立地や進出国により業態コンセプトを開発することにあるので、マルチフォーマット戦略のポートフォリオ分析が興味深い研究テーマとなる。

#### 参考文献

Alexander, Nicholas /Haley Myers [2000] “The Retail Internationalization Process,” *International Marketing Review*, Vol.17, No4・5, pp.334-353.

Ansoff, H. Igor [1957] “Strategies for Diversification,” *Harvard Business Review*, September-October, pp.113-124.

Corstjens, Marcel and Rajiv Lal [2012] “Retail Doesn’t Cross Borders: Here’s Why and What to do about it,” *Harvard Business Review*, April, pp.105-111.

Evans, Jody/Alan Treadgold/Felix T. Mavondo [2000] “Psychic Distance and the Performance of International Retailers,” *International Marketing Review*, Vol.17, No4・5, pp.373-391.

Havenga, J. J. D. [1973] *Retailing: Competition and Trade Practices*, Sijthoff（新城俊雄/白石義章訳『小売競争の経済理論』千倉書房）。

McCammon, B. C. [1970] “Perspectives for Distribution Programming,” in L.P. Bucklin (ed.) *Vertical Marketing System*, Scott Foresman.

Siebers, Lisa Qixun [2011] *Retail Internationalization in China- Expansion of Foreign Retailer*, Palgrave Macmillan.

Sternquist, Brenda [1997] “International Expansion of US Retailers,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.25, No8, pp.262-268.

Tacconelli, Wance/Wrigley Neil [2009] “Organizational Challenges and Strategic Responses of Retail TNCs in Post-WTO-Entry China,” *Economic Geography*. Jan., Vol.85, pp.49-73.

Vida, Irena/Ann Fairhurst [1998] “International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigation,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.3, pp.143-151.

青島矢一/朱晋偉/吳淑儀 [2008] 「無錫小天鵝-中国家電企業成長と落とし穴」『一橋ビ

ジネスレビュー』56巻1号、128-145頁。

王曙光 [2002] 『海爾集団－世界に挑戦する中国家電王者』 東洋経済新報社。

岡嶋昇一 [2005] 「敗軍の将、兵を語る－ヤマダ、ヨドバシなどに遅れ」 『日経ビジネス』  
5月23日号。

片山修 [2011] 『だからヤマダ電機で買いたくなる』 潮出版社。

経済産業省 [2012] 『産業構造審議会流通部会報告書－新たなライフラインとして生活と文化を支え、地域に根付き、海外に伸びる流通業』。

工藤聡編 『家電流通データ総覧』 各年、R I C。

関戸正実 [2012] 「さらば家電、変化こそ経営」 (『日経ビジネス』2012年11月19日号)。

関根孝 [2009] 「家電流通の革新者－国美と蘇寧」 (矢作敏行／関根孝／鍾淑玲／畢滔滔『発展する中国流通』白桃書房)。

関根孝 [2010] 「日本、中国、韓国における家電品流通の進展－優越的地位変動の視点から」  
『専修大学商学研究所報』第42巻第3号。

関根孝 [2011] 「最近における韓国家電品流通の特徴－優越的地位変動の視点から」 『専修大学商学研究所報』第43巻第2号。

関根孝 [2012] 「最近における中国家電品流通の特徴－優越的地位変動の視点から」 『専修商学論集』第95号。

関根孝 [2013] 「家電品流通の国際比較と家電量販店のグローバル化に関する理論的考察－日中韓の比較分析序論」 『専修商学論集』第97号。

孫健 [2003] 『ハイアールの戦略－中国最大最強のグループ』 かんき出版。

趙時英 [2012] 「サムスン電子のマーケティング・チャンネル戦略」 『専修大学商学研究所報』  
第44巻第4号。

立石泰則 [2008] 『ヤマダ電機の品格 No. 1 企業の激安哲学』 講談社。

立石泰則 [2010] 『ヤマダ電機の暴走 年商3兆円構想の果て』 草思社。

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』第27巻第4号、法政大学経営学会。

矢作敏行 [2007] 『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』 有斐閣。

矢作敏行 [2011] 『日本の優秀小売企業の底力』 日本経済新聞。

『東洋経済』 [2007] 「ヤマダ電機 量販の王 首都制圧戦の怒濤」 (5月12日号)。

『日経ビジネス』[2004]「小商圏で3つの勝ち方ー「チリツモ商法」で顧客の心わしづかみーセブンプラザ」（3月29日号）。

『日経ビジネス』[2007]「ヤマダ電機の「品格」孤独な最大手、ヤマダ電機の猛進」（8月6/13日号）。

『日経ビジネス』[2008]「シャープ急伸の陰に国美電器ー中国にヤマダ流の家電量販店あり」（7月7日号）。

『週刊ダイヤモンド』[2008]「ヤマダ電機 異形の2兆円企業」（6月21日号）。

『週刊ダイヤモンド』[2010]「中国インサイド」（6月19日号）。

『上海B I Z Zマガジン』（2012年4月24日）。

本論文は、平成25年度 専修大学研究助成（個別研究）、研究課題「日本家電品メーカーのグローバル戦略研究ー東アジア市場を中心にして」の研究成果の一部である。