

Case Study

家電量販店：ヤマダ電機

～業界No.1の秘訣～



19期 大川原 良祐
園江 健斗
内藤 香菜
西 健吾
松崎 祐子₁

家電量販店業界について

注目のキーワード

エコポイント制度

地デジ化

情報社会

制度の後押し、ヒット商品目白押し

省エネ家電

地デジ対応テレビ

スマートフォン

iPad

どの家電量販店もこれらの商品を主力商品として扱っている。

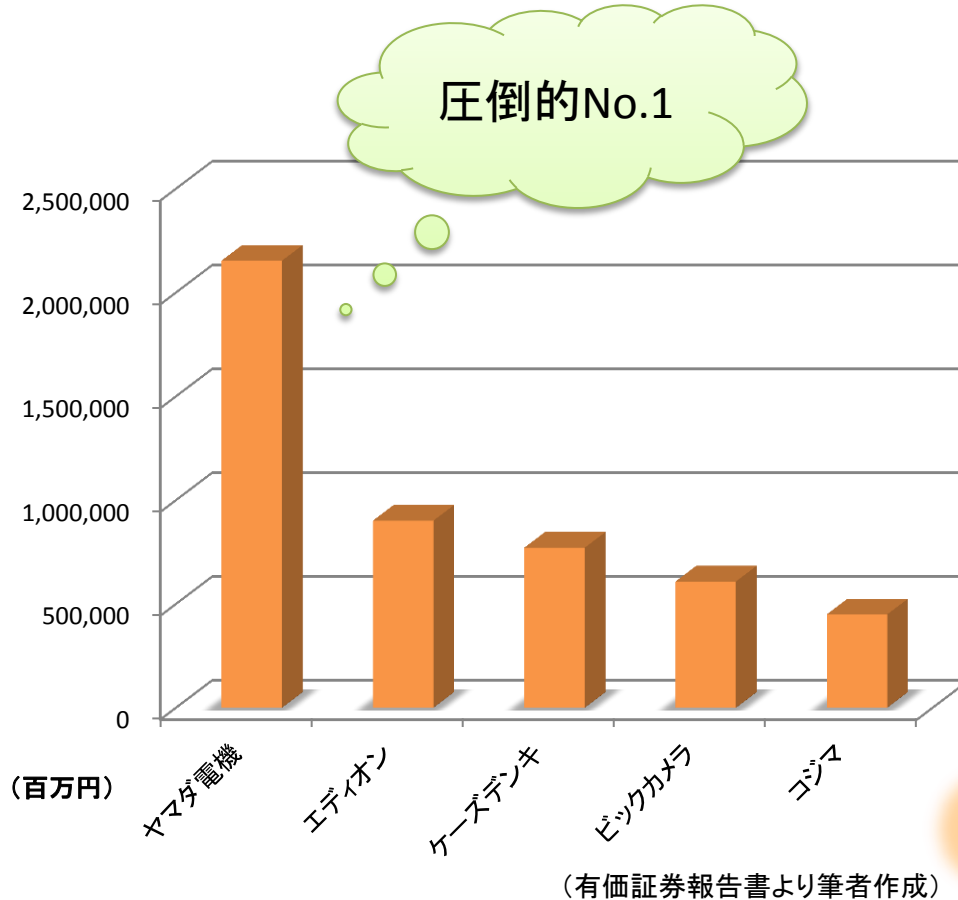


その中で家電量販店はどのような戦略を採っているのか…

それが家電量販店にどのような違いをもたらしたのか…

問題意識・仮説

【主要5社の2010年度売上高】



問題意識

ヤマダ電機が家電量販店業界の中で他社を圧倒している背景には何かがあるのか。業界No.1の秘訣は何か。

仮説

消費者のニーズに合った戦略を推進してきたのではないか。

ヤマダ電機の特徴的な戦略から分析していく。

目次

第1章 企業紹介

- －売上高・営業利益推移
- －事業領域

第2章 業界分析

- －家電流通業界の変遷
- －業界を変えた大店法
- －現在の勢力図

第3章 戦略からみるヤマダの 強さ

- －大規模多店舗出店
- －大量仕入れ・大量販売の効果
- －戦略まとめ

第4章 財務分析

- －収益性分析
- －効率性分析
- －安全性分析

第5章 総括

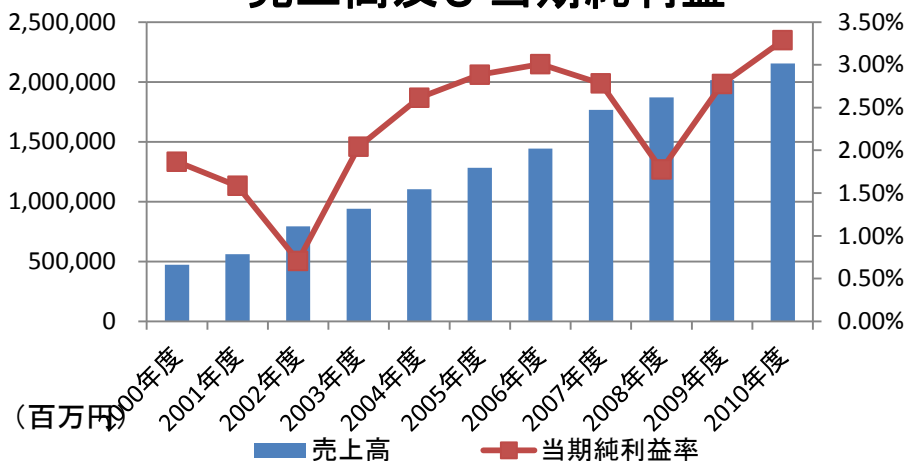
- －まとめ
- －問題意識・仮説に対する見解

参考文献

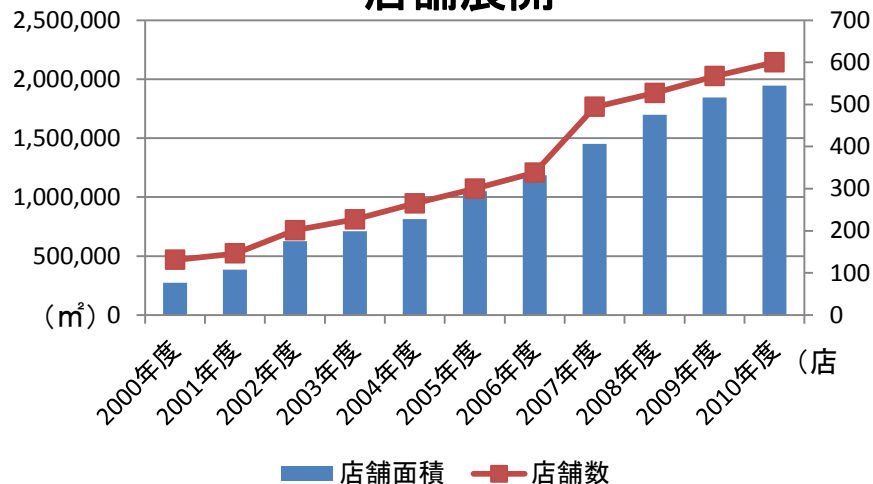
第1章：企業紹介

ヤマダ電機

売上高及び当期純利益

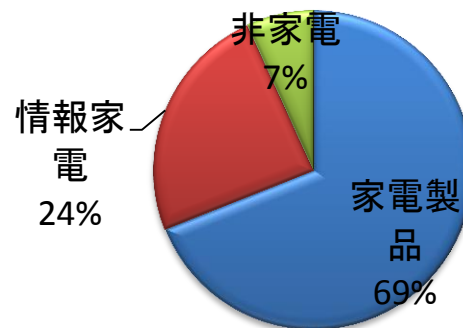


店舗展開



企業概要

創業	1973年
資本金	710.5億円
従業員数	23,386人
店舗数	657店舗
売上高	21,532億円
海外進出	中国遼寧省瀋陽市に1店舗
PB	なし

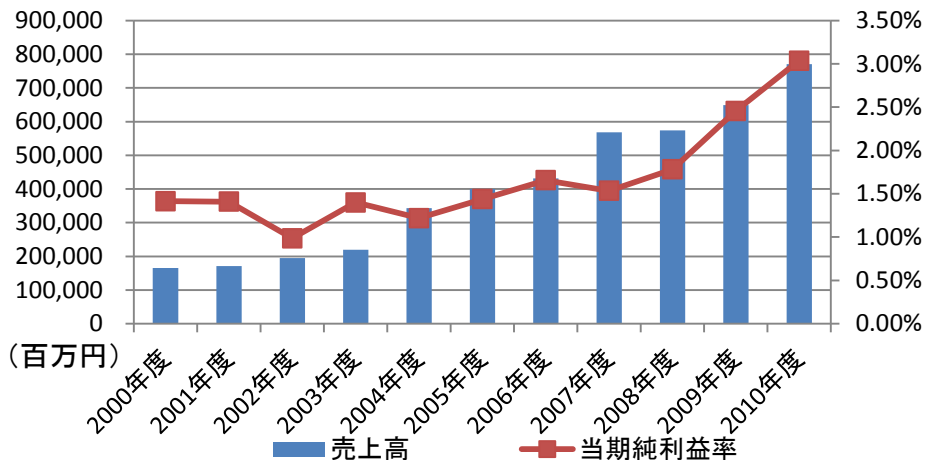


店舗数・売場面積の拡大
とともに売上高上昇

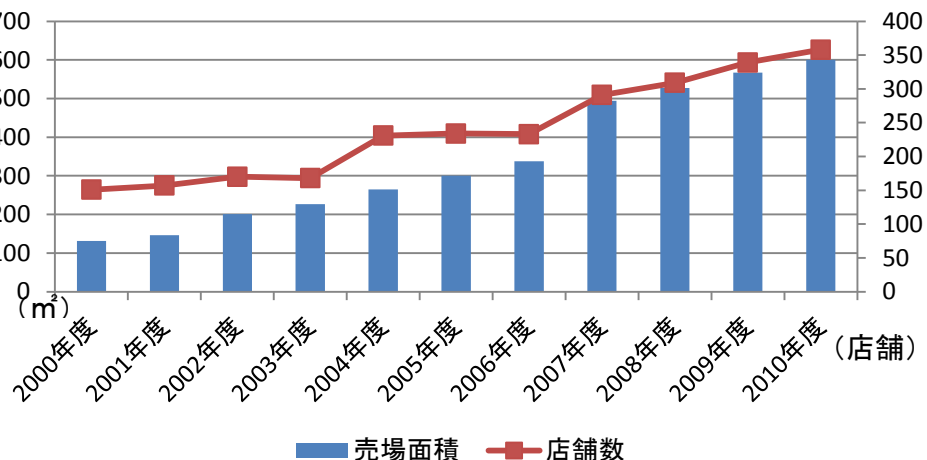
(各グラフとも価証券報告書より筆者作成)

ケースデンキ

売上高及び当期純利益

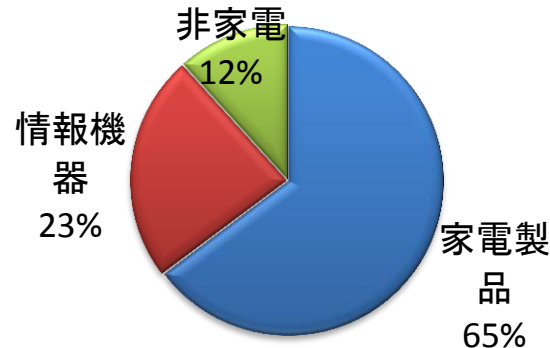


店舗展開



企業概要

創業	1947年
資本金	129億87百万円
従業員数	13,621名
店舗数	358店舗
売上高	7,709億円
海外進出	なし
PB	あり



業界1位のヤマダ電機に
並ぶ高い利益率

第2章：業界分析

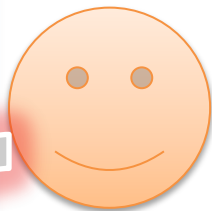
家電量販店業界の変遷①

1945

STEP-1 メーカー主導による家電販売

松下電器創始者・松下幸之助の「水道の水のように物質を無尽蔵足らしめる」という水道哲学のもと、各家電メーカーが製造から販売までを管理し、販路を拡大した。

顧客の心境変化



「とにかく三種の神器を手に入れたい。」



「自分に合った製品を見比べたいな…」

1963

STEP-2 多数のメーカー製品を扱う 家電量販店

多数のメーカー製品を集め、商品比較を可能にした。
NEBAが中心となる。(Nippon Electric Big-Store Association)

NEBAの設立趣旨:「良いものを適切な価格で提供」
安さと品ぞろえの豊富さでメーカー系列店からシェア奪う。

消費者ニーズと合致し、1980年代後半には業界市場の3分の1を占めるまでに至った。

家電流通業界の変遷②

バブル
崩壊

顧客の心境変化



「より安い家電量販店に行きたい」
「値引きを多くしてくれる店の方がいいな」

1990

STEP-3 「ディスカウンター」、「ローコスト経営」の台頭

「ディスカウント」大手:ドンキ・ホーテ、イオングループ…NEBAの衰退
「ローコスト経営」:北関東の「YKK」(ヤマダ電機・ケーズデンキ・コジマ)
大量仕入れ・大量販売による安値の実現

NEBA系量販店との違い

NEBA…バブル崩壊以前のままのハイコスト経営
YKK…時代に対応したローコスト経営



1998 コジマが業界一位になる。

成長の背景

①安値 ②販管費を抑え粗利を確保 ③地の利を味方に

業界の命運を変えた大店法

転換点

■大規模小売店舗法(大店法)とは？

中小規模の商店街などを保護するため、大型小売店の出店を規制する法案。1974年に施行された。現在は廃止。

1989 日米構造協議

1990 大店法規制緩和

1997 大店法廃止 大店立地法の制定



影響

NEBA店

- ・互いの商圈を侵さない
 - ・大店法改正前に成長した
- ⇒スケールメリットの限界・人件費など不効率による高コスト化

中規模店

中規模店の足かせにより大規模店の展開の遅れ

非NEBA店(特にヤマダ)

- ・商圈の制約なし
- ⇒人件費など効率化を図れた
- ・法改正と店舗拡大が同時期

大規模店の展開をスムーズに行えた

スケールメリットとさらなる効率化を図れた
ローコスト経営と粗利の確保が可能

レールサイド・ロードサイド店～地図からみる



ロードサイド店

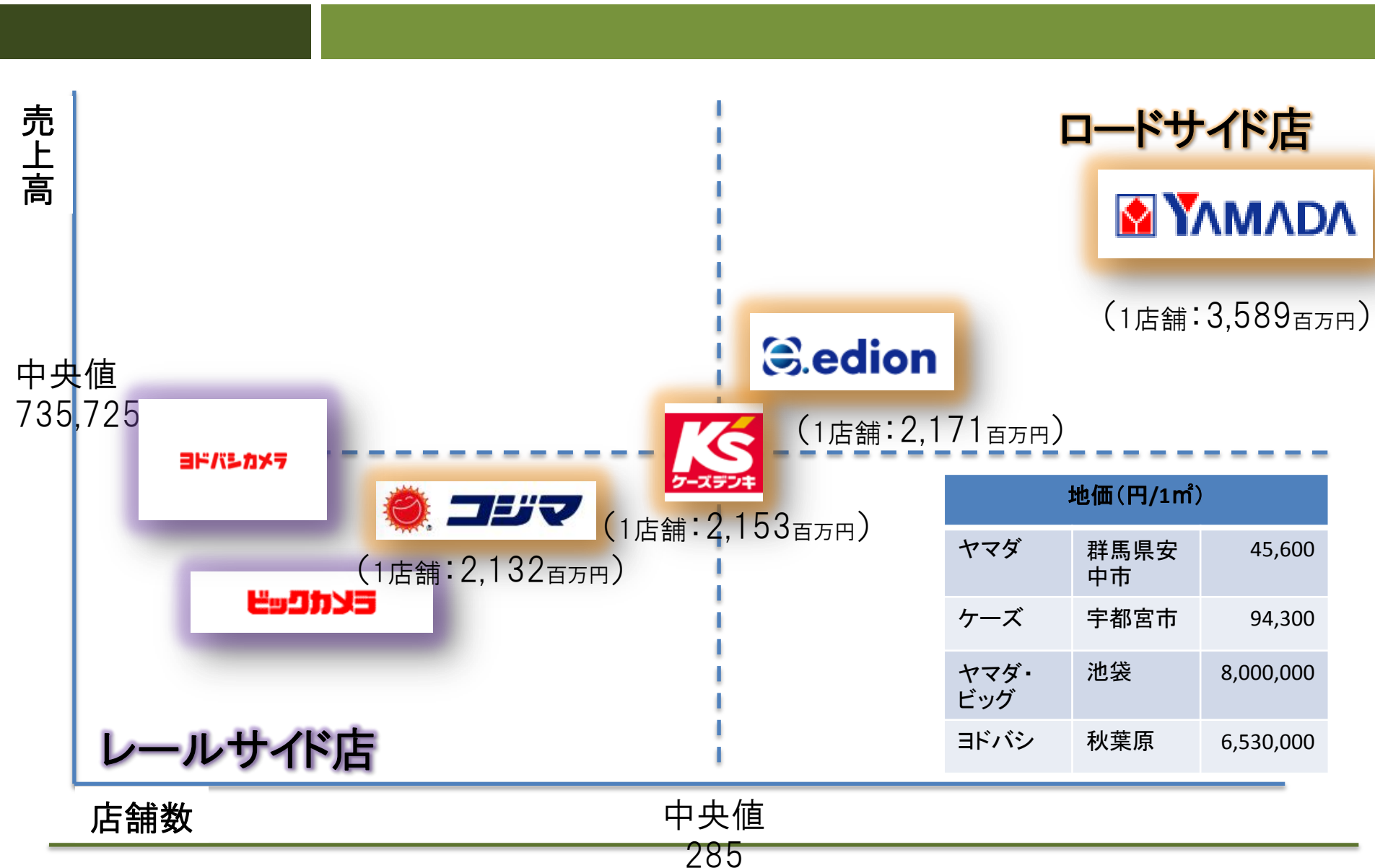
特に都市郊外の主要幹線道路沿いに出店し、ターゲットは自動車による移動の多い郊外の顧客
* ヤマダ・ケーズ・コジマ



レールサイド店

路線に沿って駅前に出店し
鉄道駅前の乗降客をターゲットとする
* ヨドバシカメラ・ビッグカメラ

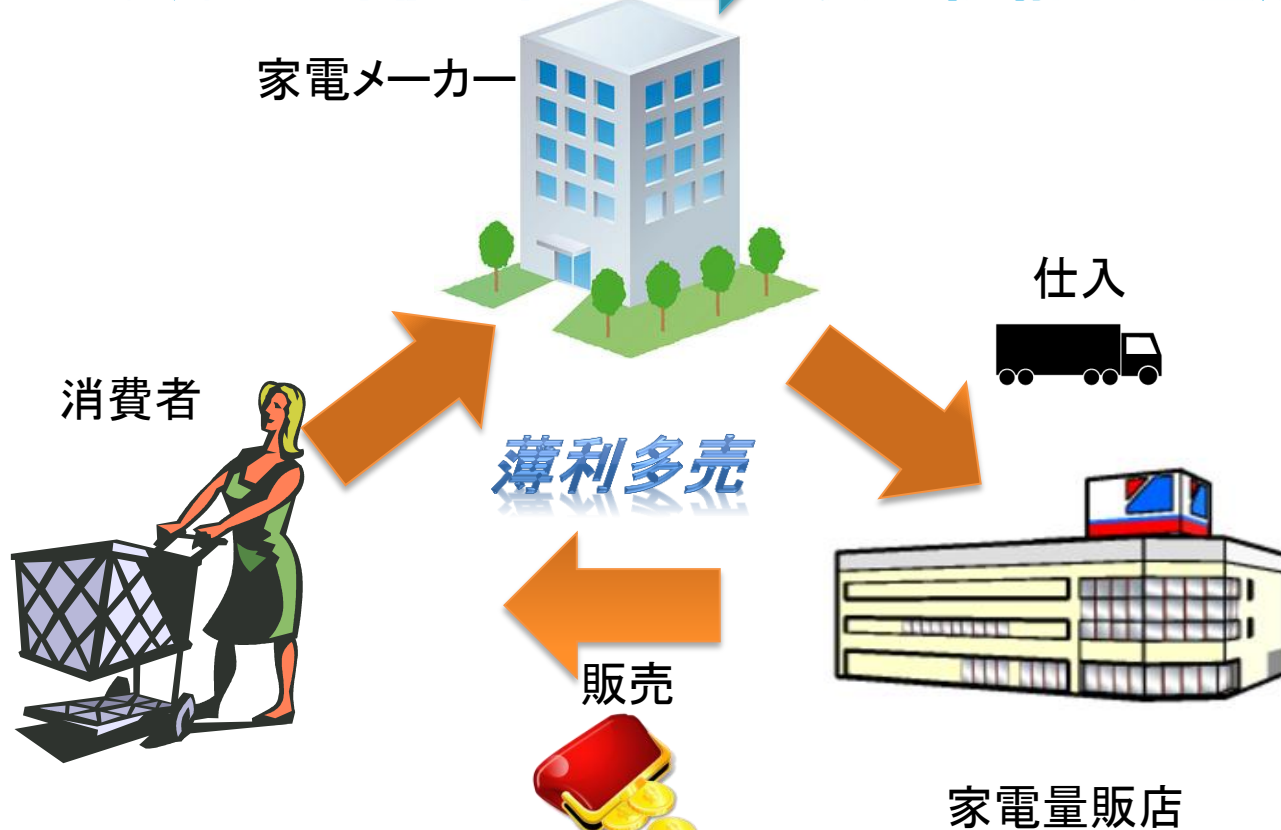
主要家電量販店のポートフォリオ



(有価証券報告書より筆者作成)

小売業(家電量販店)のビジネスモデル

大量仕入により、安い卸値で仕入 → 安い価格で大量販売



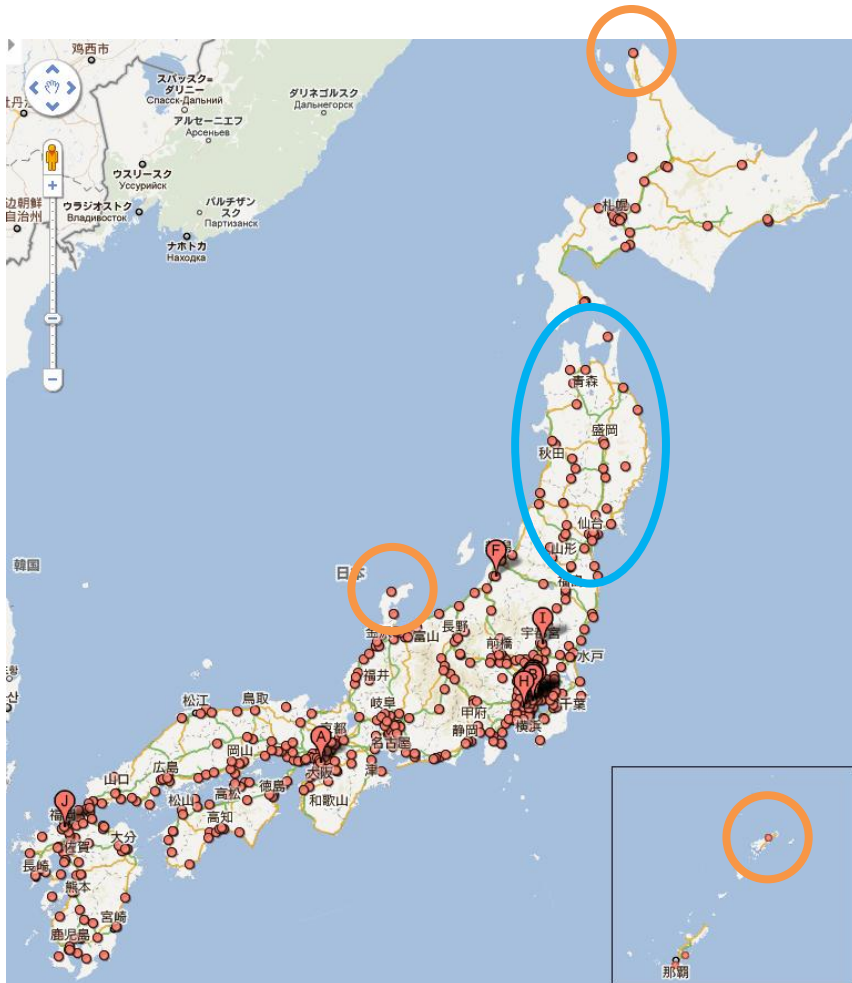
売上原価の削減によって利益増加

第3章：戦略からみるヤマダの強さ

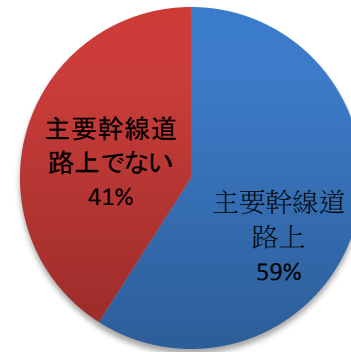
- その1 ロードサイド戦略
- その2 物流システム革新
- その3 大規模店舗の大量出店

ロードサイド戦略1 ~ロードサイドと死角・盲点~

日本 ヤマダ電機分布図



ヤマダ電機店舗



ロードサイド店舗

自動車の普及に合わせた出店戦略
⇒交通量の多い幹線道路沿い

半島の先端など、競合他社の盲点を突く！

競合他社がおらず敵は町の電気屋さんだけ
⇒地域No.1の獲得が容易

(Google マップより筆者作成)

ロードサイド戦略2 ～死角・盲点への進出

陸の孤島輪島市

半島の先端にある輪島市を航空写真で見ると...

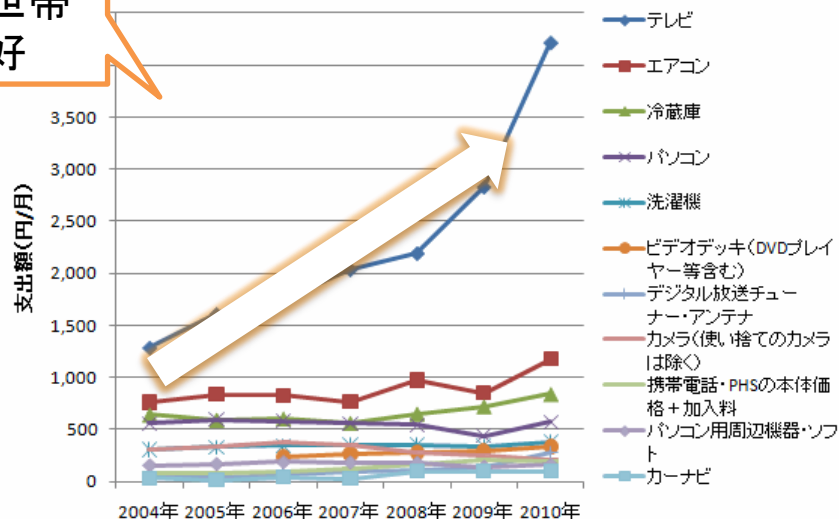
山と海に四方を囲まれている
また、**電車が通っていない**

都市部より人口が少なく高齢化が進んでいるが...

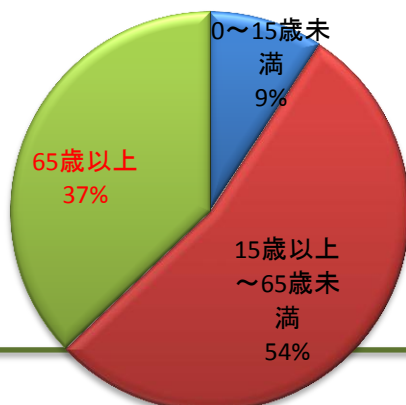
あえて出店することで輪島市のシェアを獲得!!

人口の4割弱を占める
65歳以上の世帯
の動向も良好

家電購入に関する支出
(世帯主65歳以上の世帯、1カ月当たりの支出)

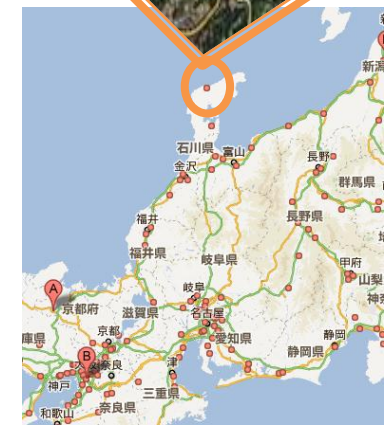
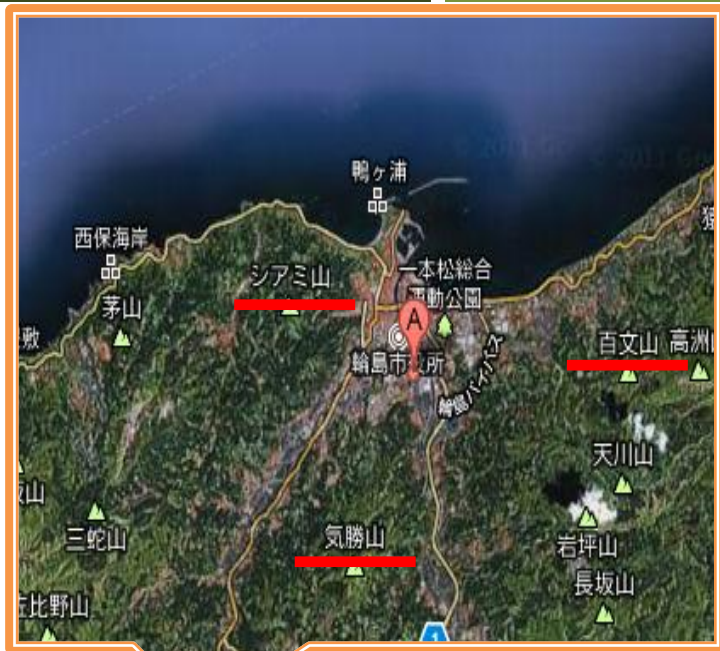


輪島市における人口の世代別割合



(輪島市HPより筆者作成)

(出典: ユーザビリティ研究所HP <http://www.usability4s.info/index.htm>)



(Google マップより筆者作成)

戦略的出店3

～ランチェスター第1法則・弱者の戦略～

東京都池袋駅前



約100m

(Google マップより筆者作成)

郊外型店舗で業界1位の地位を確立

⇒2007年度に駅前型大型店舗を池袋に出店

新たな市場開拓をすべく、ビックカメラとの争奪戦を仕掛ける

ビックカメラ

長年の駅前営業
⇒経験値が豊富
⇒固定客の保持



池袋では
強者だ!!



慣れない駅前型大型店舗
⇒ノウハウがない
⇒顧客の獲得が必須



池袋では
弱者だ...

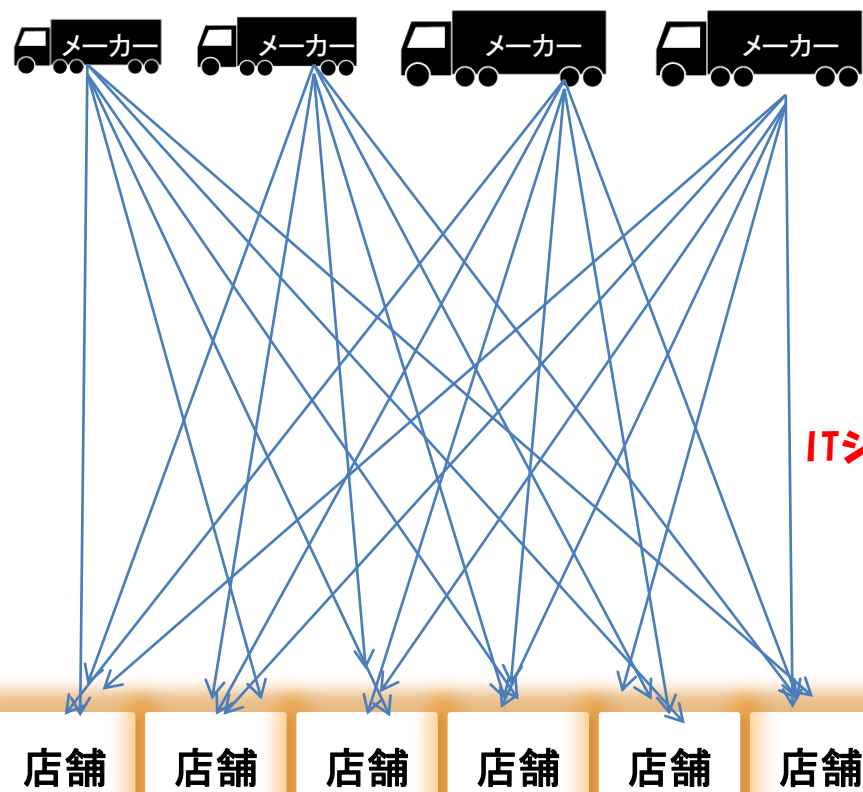
～ヤマダの戦略～ VS ビックカメラ本店

一騎討ち戦	敵=ビックカメラ本店のみに絞る
局地戦	池袋という限定された戦場
接近戦	敵の懐に飛び込み敵を探る
一点集中主義	経営資源を集中させる

池袋家電市場1200億円のうち、400億円を獲得

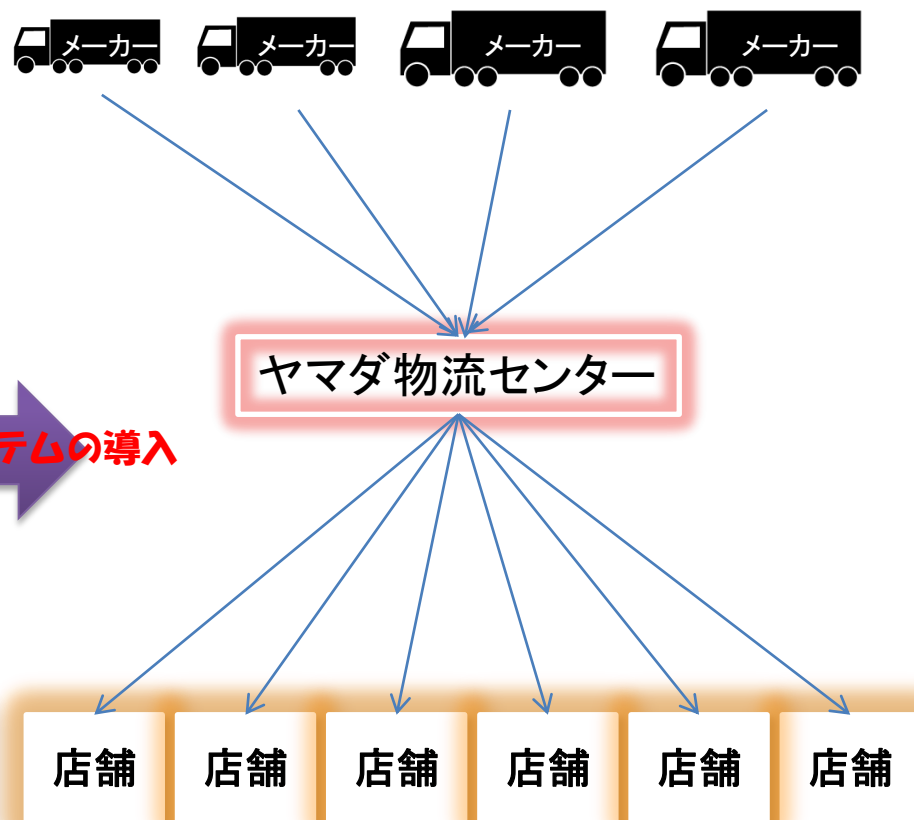
物流システム革新：ヤマダの流通システム

従来



ITシステムの導入

改革後



100を超えるメーカーによる1日数十回の搬入

物流の効率化に成功!!

大規模多店舗出店を支える重要な物流センターとしての位置づけ

大規模店舗の大量出店1

(有価証券報告書より筆者作成)

1997年
大店法改正



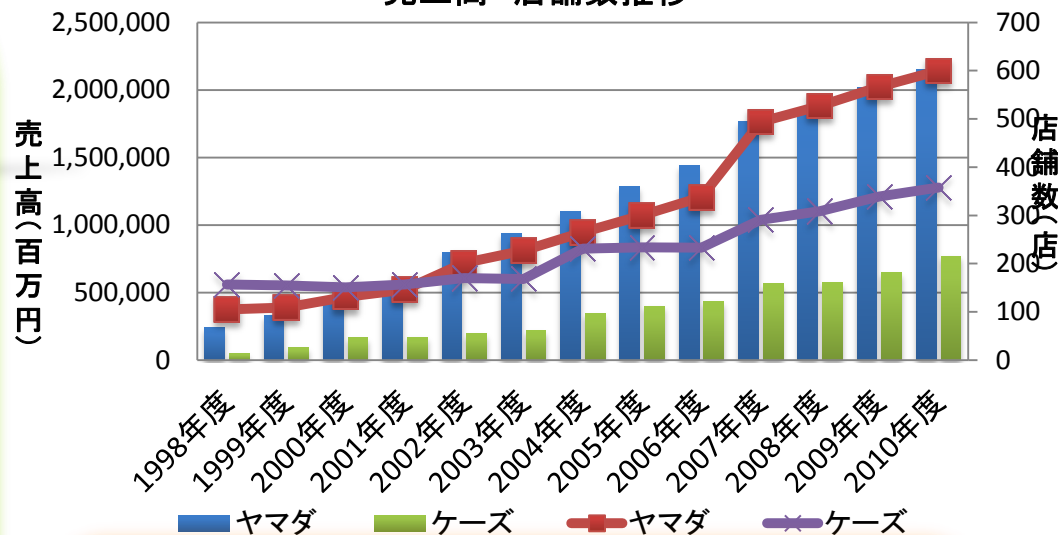
1997年比
店舗数 5倍増加

地価(円/1m²)

ヤマダ	群馬県安中市	45,600
ケース	宇都宮市	94,300
ヤマダ・ビッグ	池袋	8,000,000
ヨドバシ	秋葉原	6,530,000

(百万円)

売上高 店舗数推移



地価の安さを活用

店舗出店⇒売上高増加

ロードサイド出店ならでの戦略

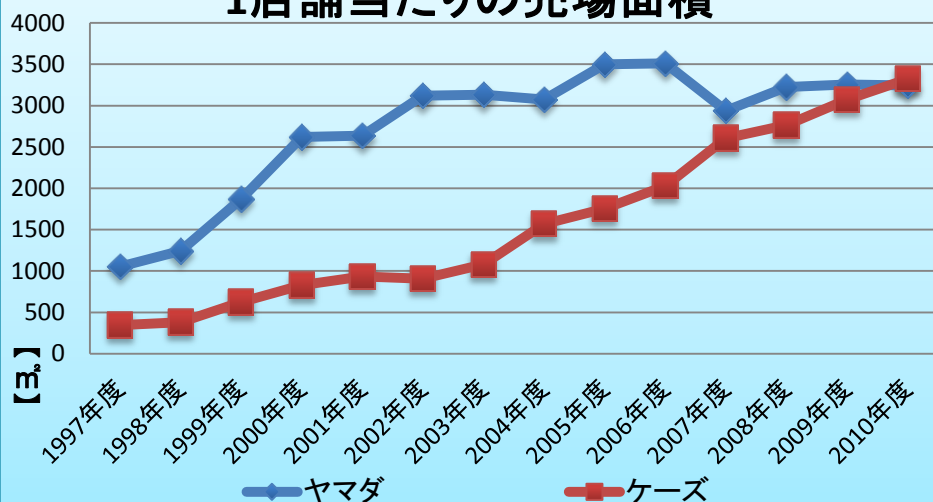
続いて大規模店舗
について見てみよう

大規模店舗の大量出店2

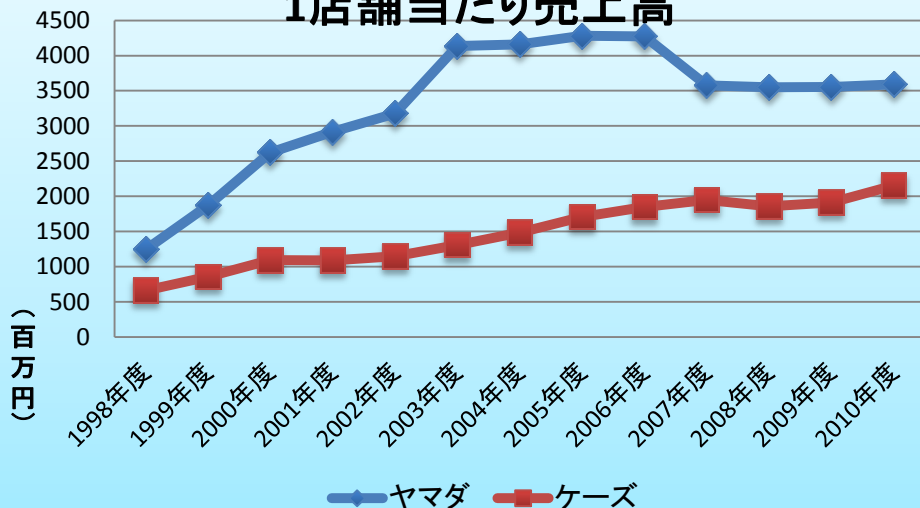


大型店舗の大量出店

1店舗当たりの売場面積



1店舗当たり売上高



(各グラフとも有価証券報告書より筆者作成)

売場面積の確保



大量仕入・大量販売
による原価低減

大規模店舗の大量出店3～大量仕入・販売の効果

(有価証券報告書より筆者作成)

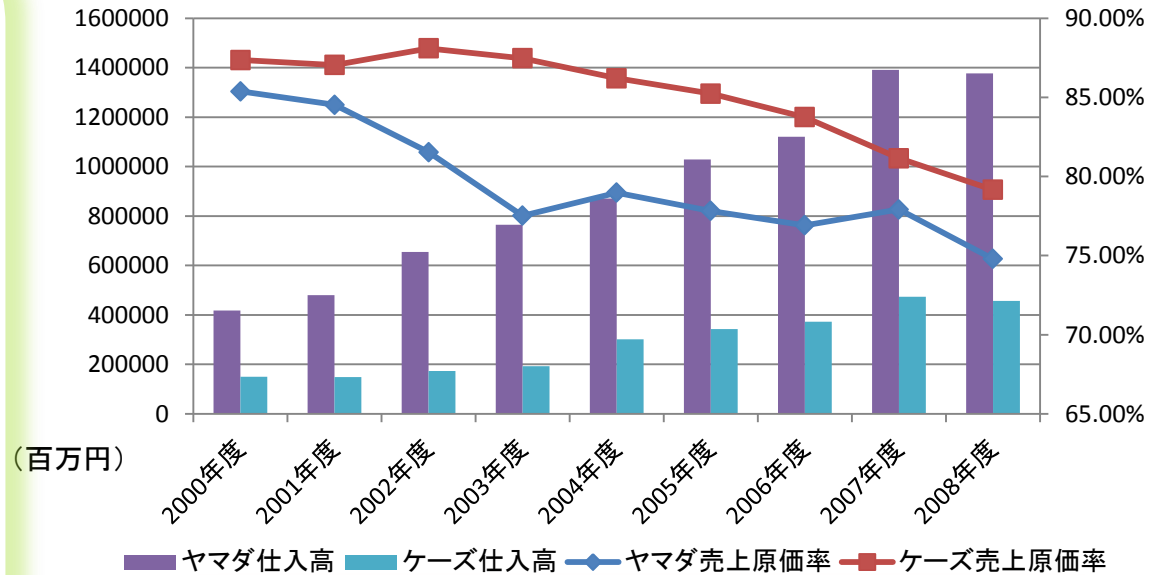
**ヤマダ電気
仕入実績No.1**

原価が低く抑えられる

他社より安く販売し、
かつ利益も確保できる

**大型店舗の
大量出店の効果**

仕入実績と売上原価率



例えば…【パナソニック】スチーマー
型番 EH-SA92-PN



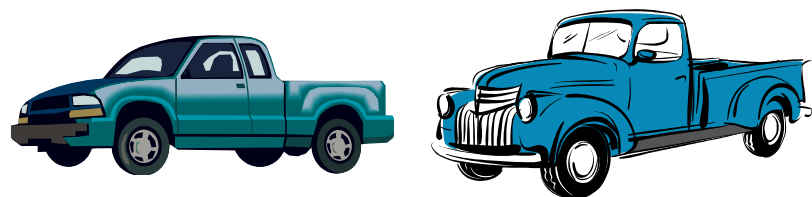
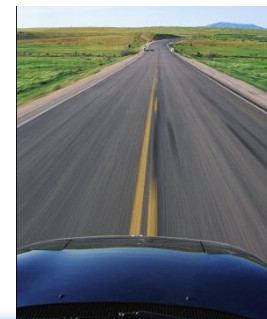
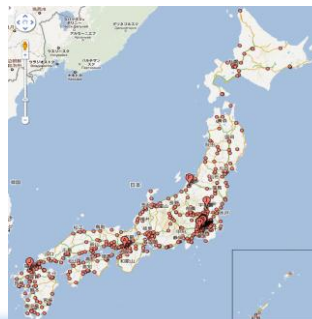
- ・ヤマダ電機 24,100円(p11%)
- ・ケーズ 29,100円(p0%)
- ・ヨドバシカメラ 29,100円(p14%)
- ・ビッグカメラ 29,100円(p14%)

◆ヤマダ戦略まとめ

戦略その1

～ロードサイド戦略～

死角・盲点をつき、敵を1つに絞ることにより
地域No.1を獲得する！



戦略その2

～物流システム革新～

物流システムを刷新することにより
売上原価を下げること成功！



戦略その3

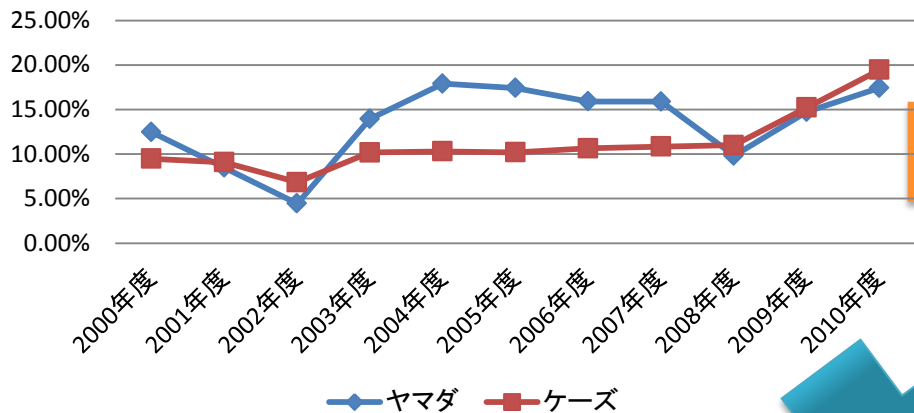
～大規模店舗の大量出店～

大量仕入れ・大量販売を可能にする
売場面積の大きさが、ヤマダの安値の秘訣！

第4章 財務分析

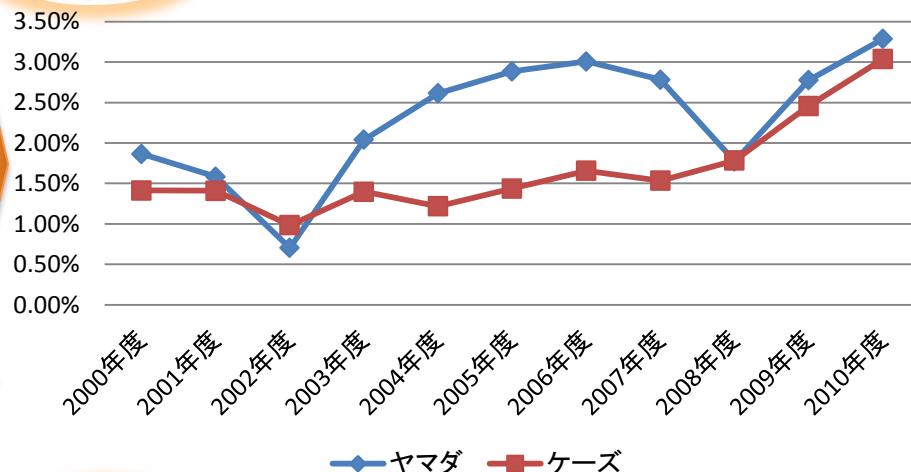
ROE分解

自己資本利益率



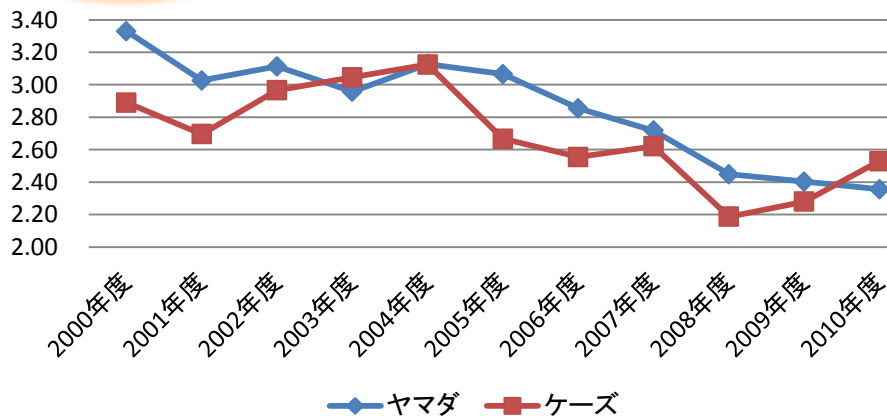
収益性

売上高当期純利益率



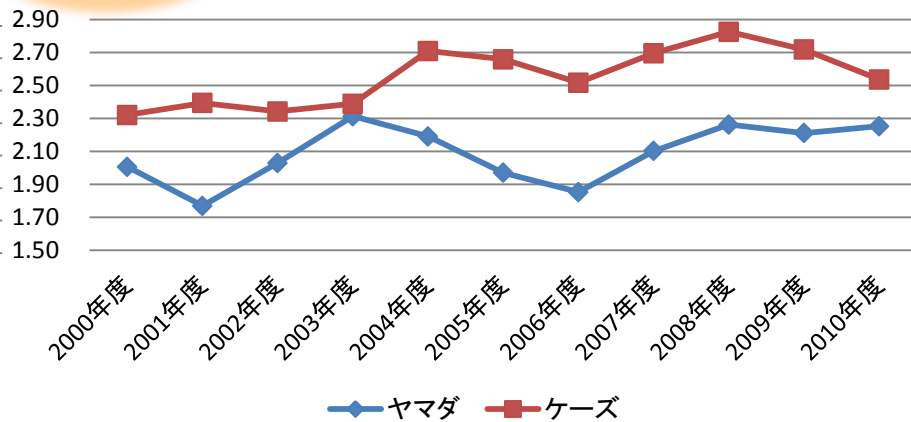
効率性

総資産回転率



安全性

財務レバレッジ



(各グラフとも有価証券報告書より筆者作成)

売上高当期純利益率

売上高当期純利益率推移

近年では、ケースデンキとほぼ同じとなっているもののヤマダ電機の売上高に占める当期純利益率の割合は高い。

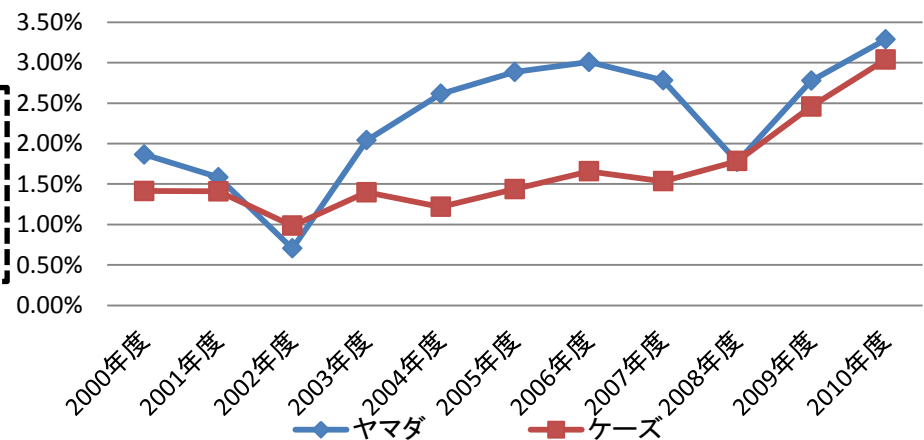
要因分析

高い売上高当期純利益率の要因は、売上高および当期純利益の増加にある。

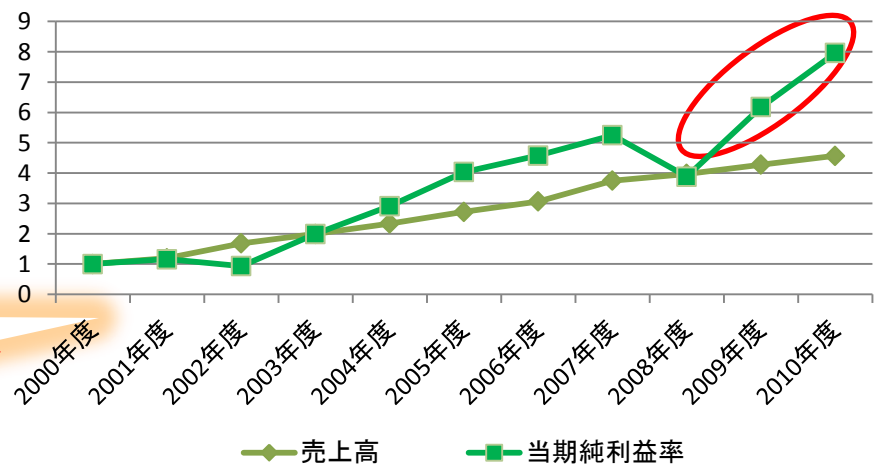


各社がいかにして売上高および当期純利益を確保しているのか分析していく。

売上高当期純利益率



ヤマダ電機趨勢表

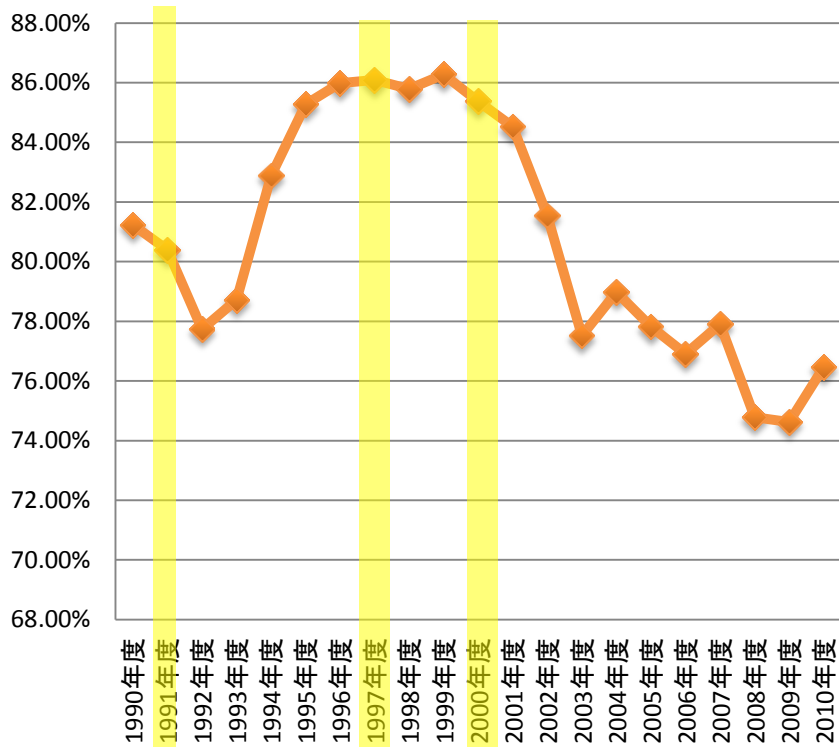


(各グラフとも有価証券報告書より筆者作成)

収益性分析

① 物流システムからみる売上原価

売上原価率



1986

業界初POSシステム導入

1991

自動発注システムを社内導入

大幅にコスト削減

売れ筋商品に関する情報入手の効率UP

1997

ヤマダ電機物流センター設置

納品の効率化

在庫バランスの最適化の追求が可能になった。

リードタイムの短縮コスト削減が実現した。

2000

大規模小売店舗法と物流システム

大規模店舗と倉庫の同時展開による効率化

向上により物流システムの有効性増した。

業界初の独自の物流センターの設置により売上原価の削減に成功

収益性分析～販管费率～

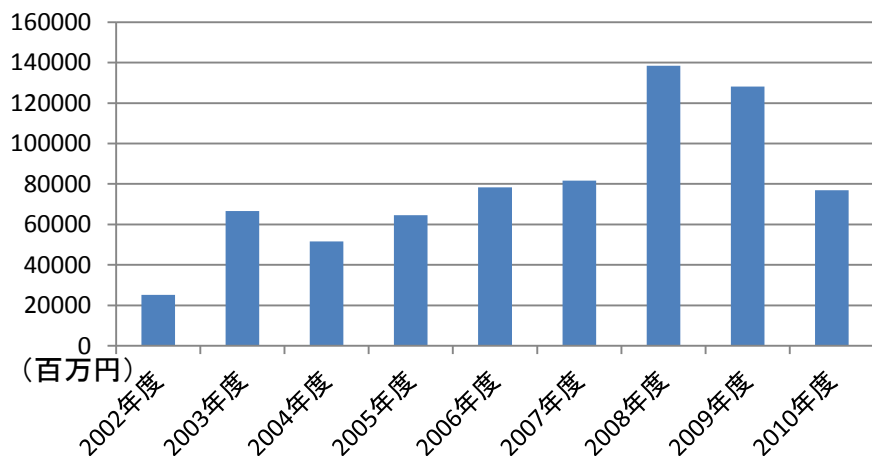
②ポイント制度からみる販管費

ヤマダ・・・ポイント制度あり
 ケーズ・・・ポイント制度なし

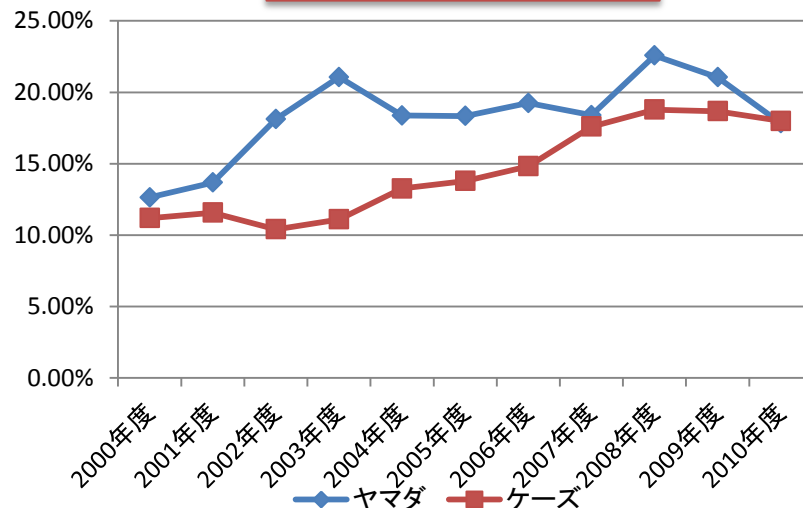


ポイント引当金は販促費として、販売費および一般管理費に入るので、ヤマダ電機の方が販管費が高くなってしまはずである。

ヤマダのポイント制度にかかる費用



販管费率



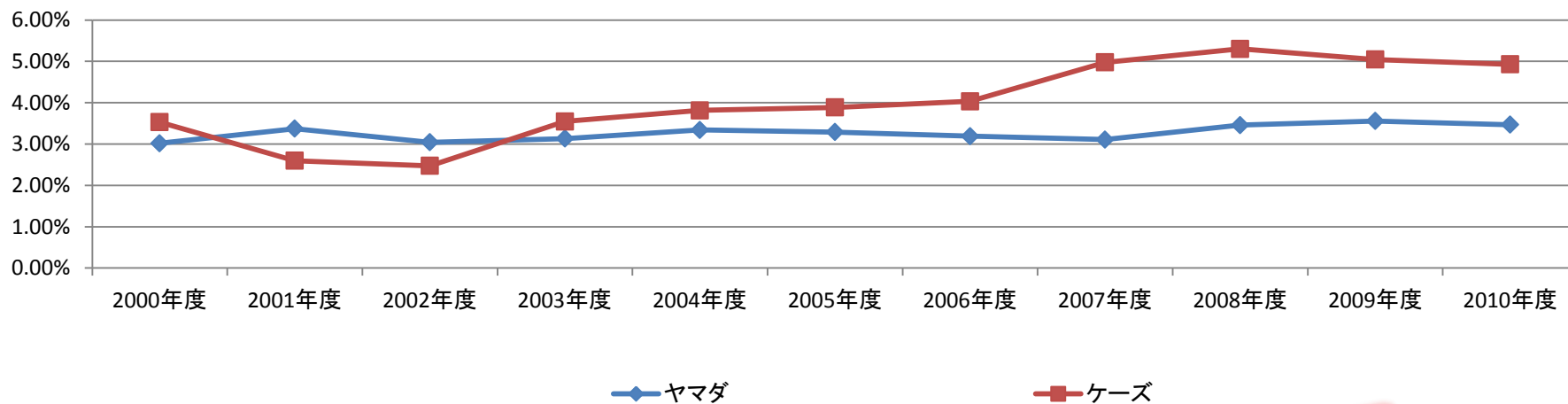
ポイント制度を導入していることによっ
 てこれだけ余分なコストがかかる！

なぜヤマダはケーズと同じくらいの
 販管費を保っているのか!?

②販管費削減のために…人件費の削減

ヤマダは販管費を抑えるために人件費の削減に力をいれている！

売上高に占める給与手当の割合



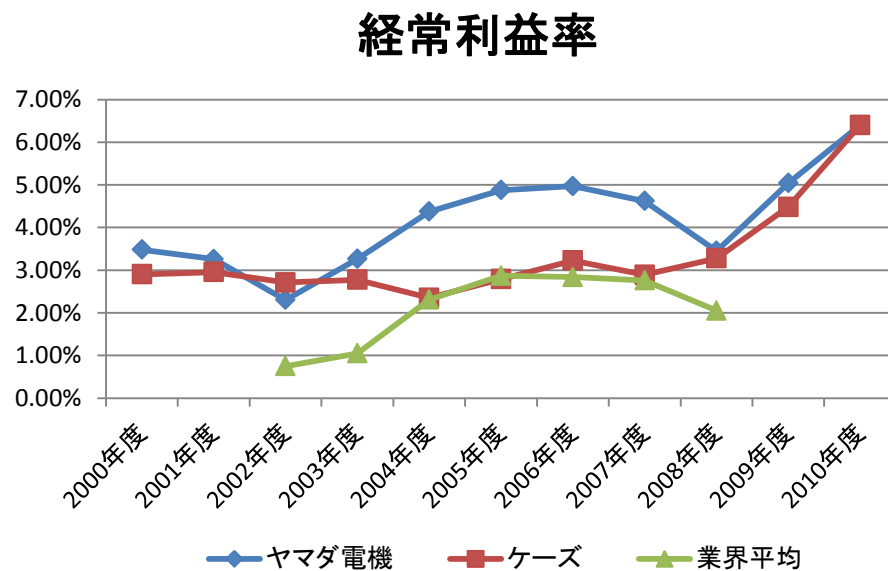
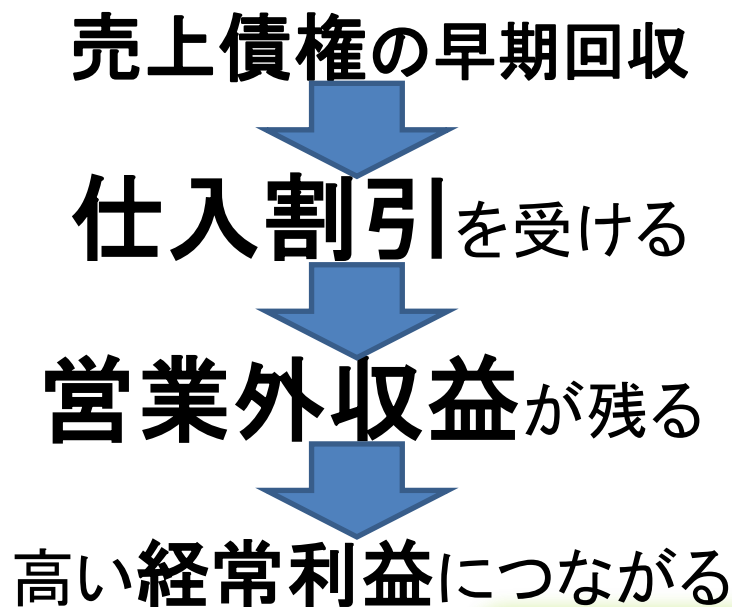
しかし
従業員教育に不満の声も…



アフターサービスランキング最下位

収益性分析－仕入割引

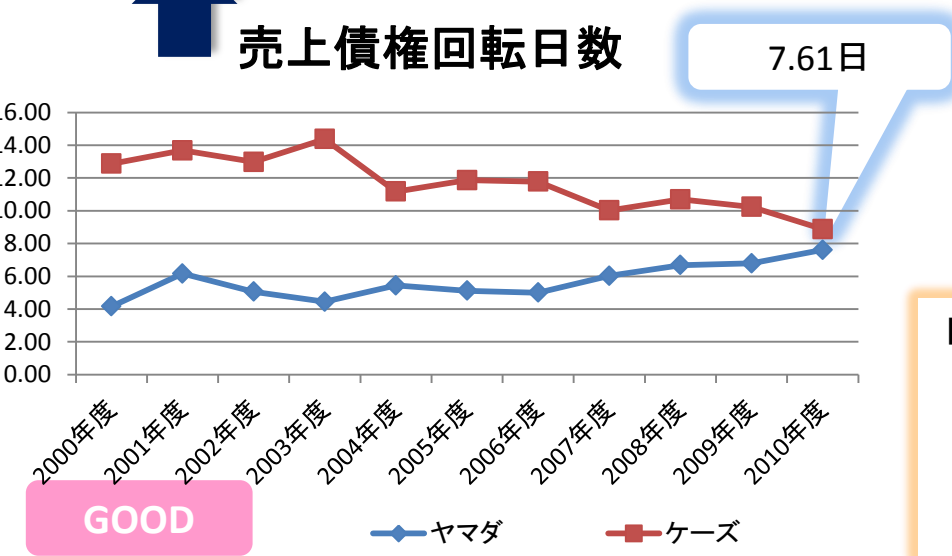
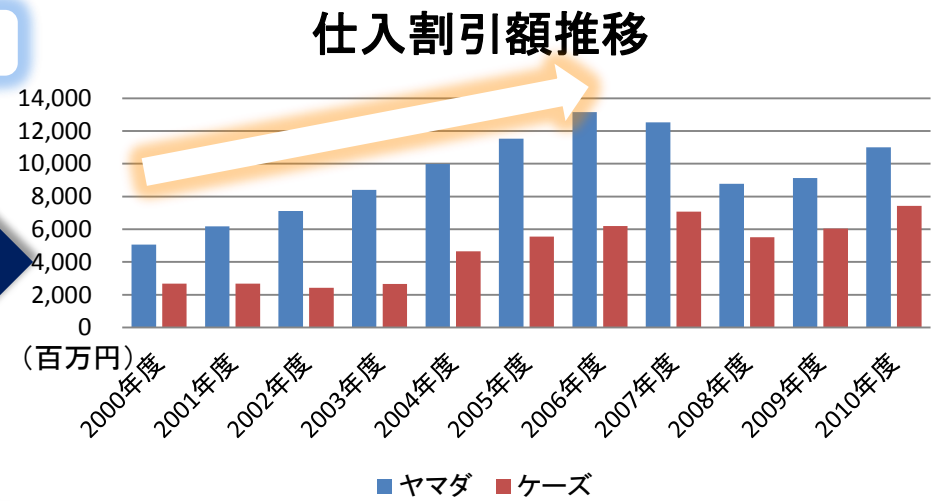
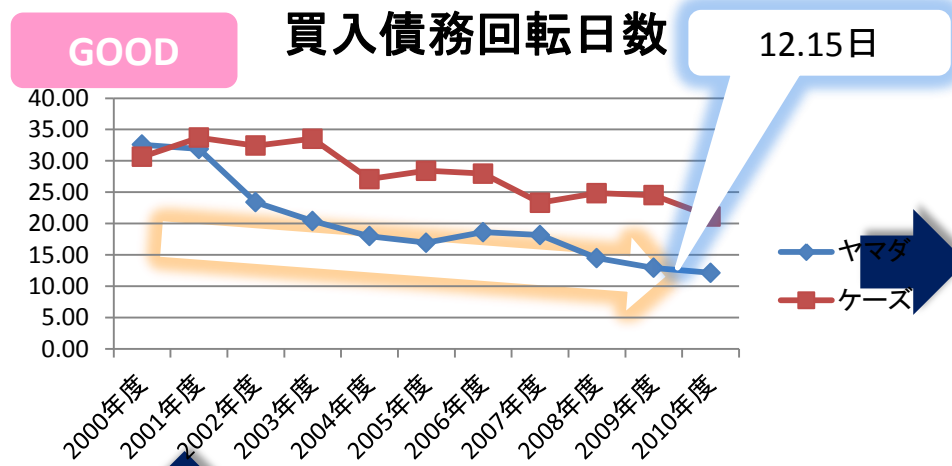
③仕入割引による経常利益の確保



収益性分析のまとめ

- ・低い売上原価率と高い経常利益が当期純利益率の向上につながっている。
- ・販管費を抑えるために、行っている人件費削減戦略によりアフターサービスランキングが最下位となっている。

仕入割引に関する分析



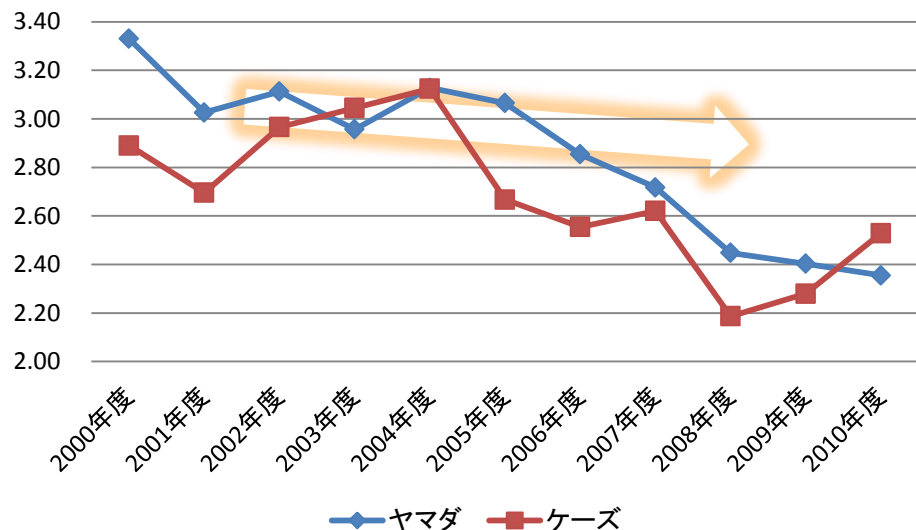
買入債務回転日数の短縮が仕入割引の増加に起因している

■ 買入債権回転日数の短縮を支える要素
買入債権回転日数 > 売上債権回転日数
 バランスが保てていないと黒字倒産に陥る可能性が高まる

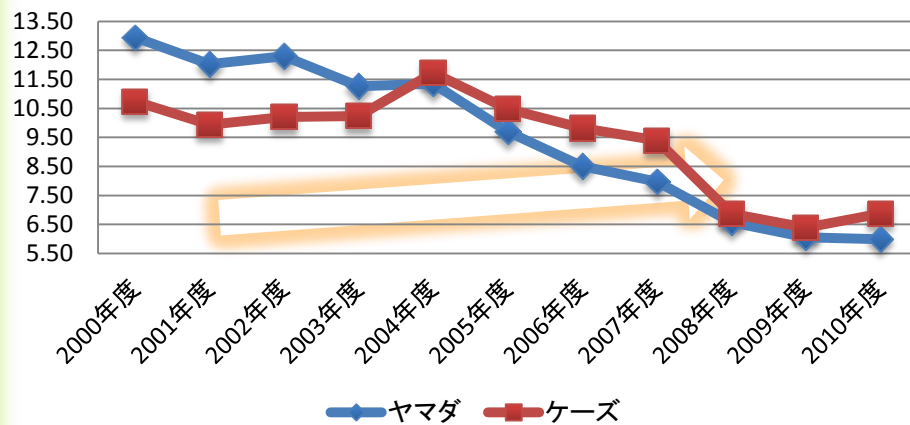
(各グラフとも有価証券報告書より筆者作成)

総資産回転率

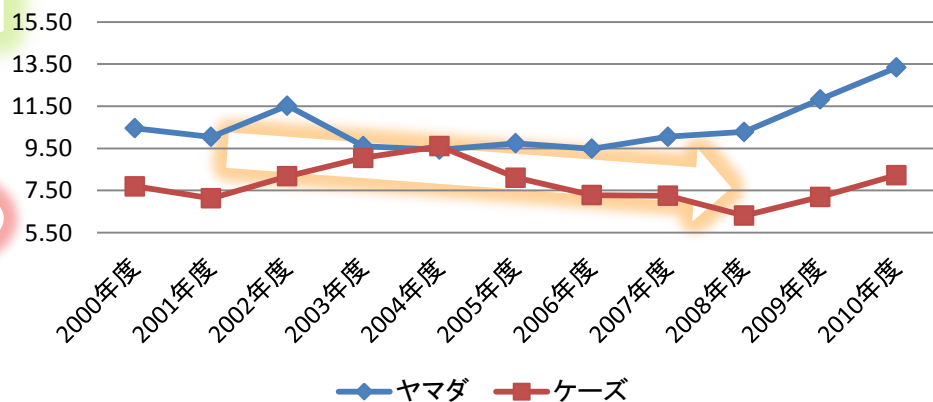
総資産回転率



有形固定資産回転率 GOOD



棚卸資産回転率 BAD



■原因として考えられること

売上債権
回転率

棚卸資産
回転率

買入債務
回転率

改善傾向にある

有形固定資産が原因だと考えられる

(各グラフとも有価証券報告書より筆者作成)

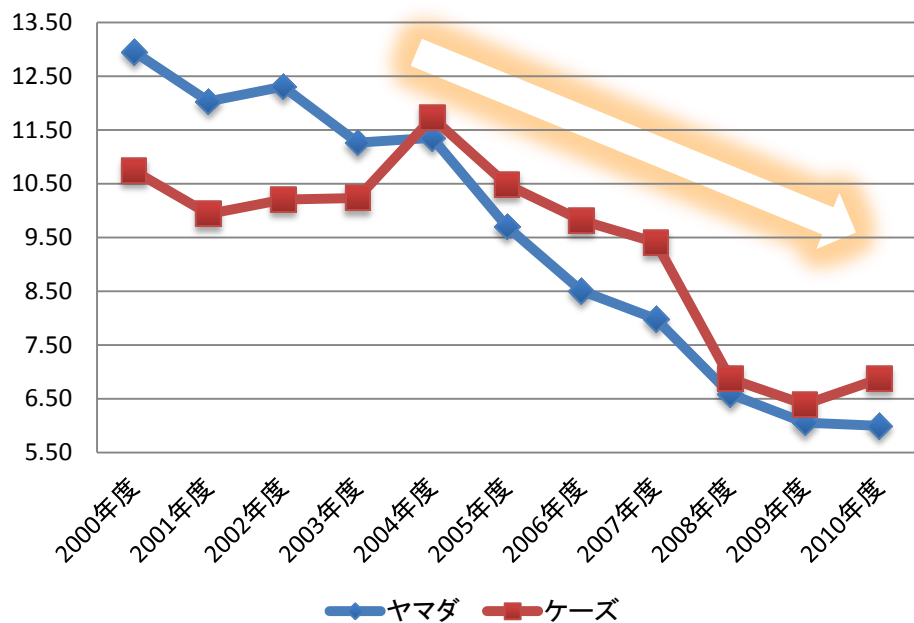
有形固定資産回転率

出店戦略の効率性への影響

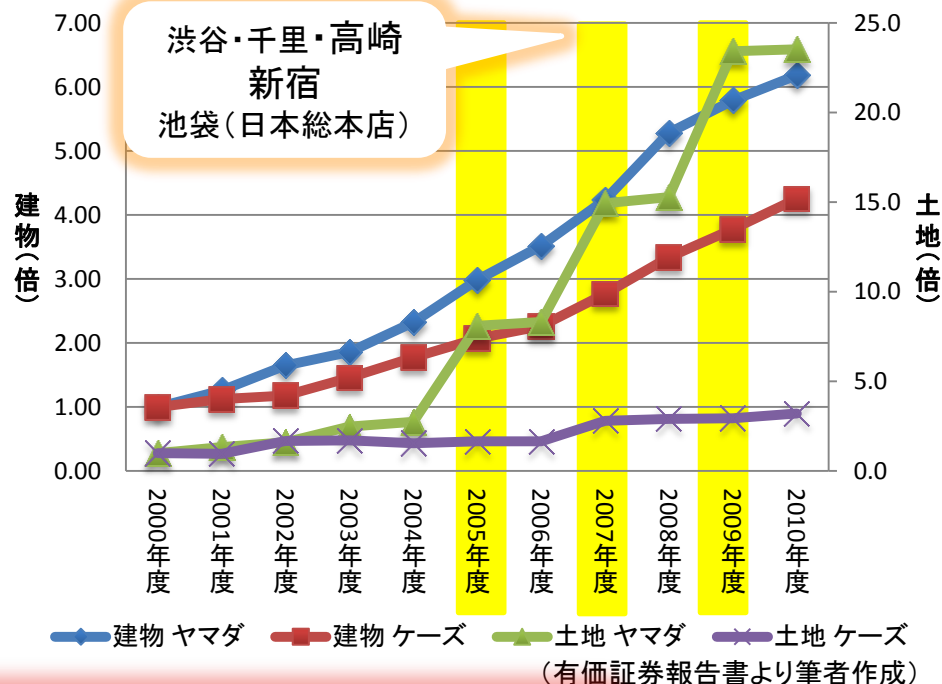


ヤマダ・ケース共に売上高は伸びているが有形固定資産の増加が上回っている

有形固定資産回転率



趨勢表



ヤマダ・ケース共に近年は出店戦略が加速

ヤマダ: 都市型店の新店舗用地の取得や、建設による有形固定資産の増加

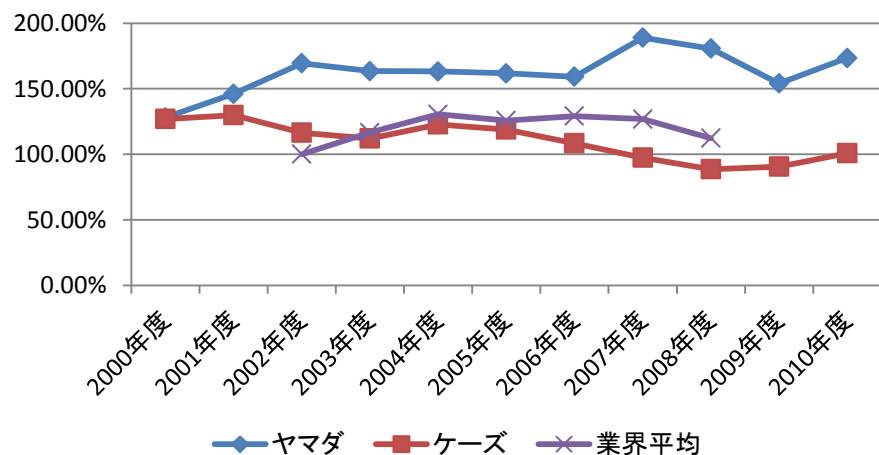
ケース: がんばらない経営で出店ペースは一定のもの、M&Aによる店舗増加

→ 売上とのバランスを考えた出店戦略が大切なのではないか

売上シェア・バイイングパワーの獲得には店舗数も大事

安全性分析～短期的安全性～

流動比率



現金(流動資産)の即日回収は
BTOCである小売の強み

2010年度流動負債	ヤマダ	ケース
支払手形及び買掛金	37.05%	30.44%
短期借入金	1.02%	38.81%
リース債務	2.46%	0.67%
未払法人税等	12.82%	10.76%
賞与引当金	1.98%	2.39%
ポイント引当金	8.09%	0.06%

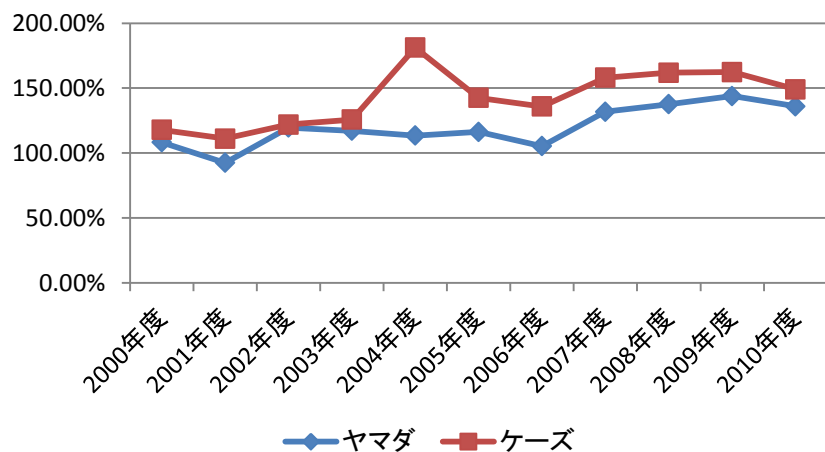
(有価証券報告書より筆者作成)

ヤマダ: 高い収益力により負債を圧縮
ケース: 積極的なM&Aを行う際に借入金で賄う必要がある

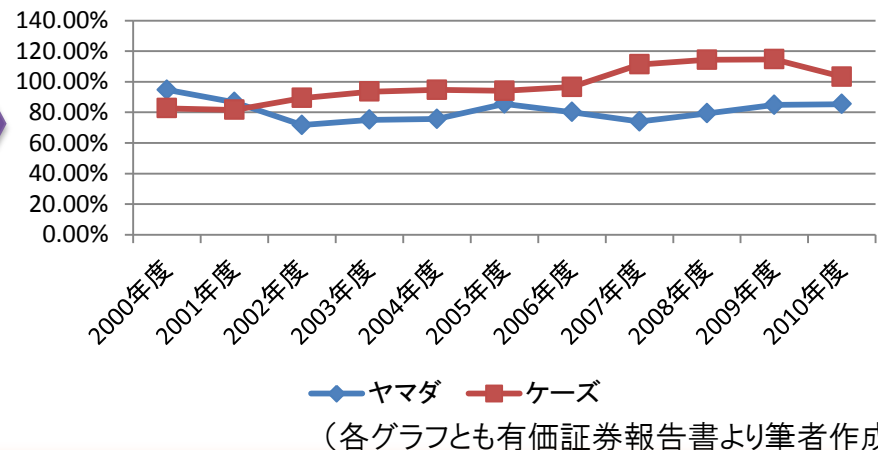
ヤマダは借入金等の負債に頼らない経営により、
ケースと圧倒的な差をつけている

安全性分析～長期的安全性～

固定比率



固定長期適合率



ヤマダは固定資産の多くを自己資本で賄い、更に借入金を充てることで、
長期的安全性を確保

安全性まとめ

高い収益性や売上原価、販管費の削減による
資金繰りによって短期・長期的安全を確保

第5章 総括

大規模多店舗出店・物流センター

収益性

- ・売上高の確保
- ・購買力
- ・仕入割引が多く利益が残る。

効率性

営業効率が良い
↓
仕入割引が多い

安全性

高い収益性による
利益の積立
↓
次の投資につながる

問題意識・仮説に対する見解

問題意識

ヤマダ電機が家電量販店業界の中で他社を圧倒している背景には何があるのか。業界No.1の秘訣は何か。

仮説

時代とともに変わっていく消費者のニーズに合った戦略を推進してきたのではないか。

問題意識に対する見解

迅速な大型店舗化



先駆者利益の獲得



さらなる投資

仮説に対する見解

ローコスト経営
(原価低減策 + 物流システム)



低価格志向は顧客ニーズに合致した。かつヤマダ電機は量販店の大型化で新たな顧客ニーズを開拓したといえる。

参考文献

- ヤマダ電機HP <http://www.yamada-denki.jp/index2.html>
ケーズデンキHP <http://www.ksdenki.com/>
立石泰則著[2008] ヤマダ電機の品格 No.1企業の激安哲学講談社
JEITA一般社団法人電子情報技術産業協会HP <http://www.jeita.or.jp/japanese/>
山名一郎[2005]『よくわかる家電量販店業界』日本実業出版社
片山修[2011]『だからヤマダで買いたくなる』潮出版社
立石泰則[2010]『「がんばらない」経営』草思社
週刊東洋経済『ヤマダ電機 量販の王』2007年5月12日号
週刊ダイヤモンド2008年6月14日
日経新聞 2011年2月24日
日経新聞 2010年11月2日

ありがとうございました

