

中央大学商学部  
結城祥研究会  
2014年度研究論文

## ネット通販の台頭による 小売業態間・業態内競争のダイナミクス — 家電市場に注目して —\*

中央大学商学部  
結城祥研究会 6期  
今亮太郎 佐原業平  
醍醐睦 中鍛冶まりも

### <要約>

近年、インターネットの普及と共にネット通販の利用者は拡大傾向にあるが、それに伴って実店舗小売店に足を運ぶ顧客が減少し、結果として実店舗小売業の業績が悪化している可能性が指摘されている。そこで我々は日本の家電業界における小売の業態間競争、業態内競争、そしてサプライチェーン内における製販間の利益分配競争という、3つの競争構造に注目して、ネット通販台頭がそれらの競争構造に及ぼすインパクトを仮説化し、各種二次データのチェックを通じてその妥当性を明らかにする。

分析の結果、①家電小売売上総額に占める量販店（専門店）の業態シェアは増加傾向にあること、②量販店間の価格競争は激化していること、③量販店の上位集約化が進行していること、そして、④量販店上位10社の売上原価率が1999年以降低下し、ネット通販市場が成長している現在においてもなお、売上総利益が増加していることが明らかになった。

以上より、量販店においては価格競争が激化しているものの、それはネット通販の台頭が原因というよりも、むしろ量販店業態自体の成長・成熟化によってもたらされていること、そして量販店は、集約化によって企業規模を拡大し、メーカーに対する交渉力を増大させることで、利益を享受し続けているものと結論づけられた。

<キーワード> ネット通販、小売業態、小売の輪、参照価格、規模の経済、交渉力

---

\* 本論の研究過程においては、中央大学商学部准教授 平澤敦先生および東京経済大学経営学部准教授 森岡耕作先生より貴重なご意見を賜りました。また本研究の論文執筆にあたり、終始ご指導・ご鞭撻を賜りました中央大学商学部准教授 結城祥先生に心より感謝致します。無論、本論の意図せざる誤りは、全て筆者の責任に帰するものです。

## 1. イントロダクション

近年、ネット通販の普及が進んでいるが、ネット通販は無限の棚、豊富な情報提供、物流の利便性といった様々なメリットを持っており、その利用者数は増加傾向にある<sup>1</sup>。またそれに伴い、実店舗を利用する消費者数が減少し、実店舗の業績が悪化する可能性も指摘されている<sup>2</sup>。

この点に注目する本研究は、「ネット通販の普及は、量販店等に代表される実店舗の業績およびメーカーとの利益配分競争にいかなる影響を及ぼすのか」というリサーチ・クエスチョンを立て、その論理的・実証的解明を目指す。また研究を進めるにあたり、我々は家電市場に注目する。家電市場は先述したネット通販のメリット、すなわち「無限の棚、豊富な情報提供、物流の利便性」がより顕著に現れる業界であり、実店舗への影響がより大きいと予想されるからである。

## 2. 分析枠組

本研究の基礎となる分析枠組は、McNair (1958) の小売の輪仮説である。小売の輪仮説は、「小売の新業態は、低価格・低サービス訴求をベースに市場への参入を果たし、高成長を遂げるが、新業態内における差別的有利性の追求を目指した格上げにより、価格・サービス・コスト水準が高まり、その結果、低価格・低サービス訴求を武器とする新小売業態の参入によって脆弱化する」という、循環的なプロセスを示したものである。この理論より、小売競争は業態内競争と業態間競争が複雑に入り組んでいることが理解できる。この点を考慮し、我々は小売業を取り巻く複雑な競争構造を、①量販店とネット通販の「業態間競争」と②量販店同士の「業態内競争」、そして更には、③量販店とメーカーの「サプライチェーン内での利益分配競争」の3つに分解して、分析を行う。

## 3. 仮説提唱

前節に示した枠組の通り、小売を取り巻く競争環境は複雑に入り組んでいる。そこで我々は以下の3つの競争について仮説を提唱する。第1に「ネット通販台頭により、量販店がどのような影響を受けているか」という、ネット通販と量販店の業態間競争である。第2に「ネット通販が量販店間の同業態内競争にどのような影響を与えているか」という、新業態成長による既存業態内競争の行方についてである。そして第3は、ネット通販台頭が、

---

<sup>1</sup> 例えば経済産業省の『電子商取引実態調査』によると、BtoCに占めるEC率が、調査開始年度である1998年から年々上昇傾向にあることがわかる。

<sup>2</sup> 例えば2012年10月21日の日本経済新聞の記事には、ネット通販の拡大により実店舗側が「展示場化」に悩まされていると書かれている。

量販店とメーカーの利益分配をめぐるサプライチェーン内の競争に及ぼすインパクトである。

### **(1) 異業態間競争：ネット通販小売店と量販店の競争**

Kalyanaram & Winer (1995) によると、参照価格とは消費者の記憶内に保持されており、実際に消費者が目にする実売価格の高さや安さを判断する際の基準となる価格である。ネット通販の台頭とともに、価格.com 等の価格比較サイトが登場し、消費者は場所や時間の制約を受けることなく、リアルタイムに各小売業者の実売価格が分かり、最安値で購入することが可能になった。そのため、消費者に内在する参照価格が低下していることが考えられる。もしそうであるならば、ネット通販台頭とともに消費者の値下げ欲求は高まり、各量販店も消費者ニーズに対応すべく値下げに踏み切るであろう。またネット通販の安さや利便性の高さから消費者の使用頻度は高まり、実店舗の売上シェアが低下することも考えられる。よって、次の仮説が提唱できよう。

H1a：ネット通販の台頭によって、量販店の価格競争は激化する。

H1b：ネット通販の台頭によって、量販店の売上シェアは低下する。

### **(2) 同業態内競争：量販店と量販店の競争**

もし H1a が正しいとするならば、量販店間の価格競争により各量販店は値引きを行い、本来利益となる売上総利益を失う「機会損失」が発生している可能性がある。その場合、量販店は激しい価格競争下においても利益を維持すべく、コストを抑えようと尽力するであろう。特に量販店同士の合従連衡を進め、規模の経済を働かせることで、仕入原価や販管費の削減を目指すものと予想できる。よって以下の仮説が提唱される。

H2：価格競争の激化により、量販店の上位集約化が起こる。

### **(3) サプライチェーン内競争：量販店とメーカーの利益分配を巡る競争**

Porter (1980) は、買手の交渉力が増大するほど、自業界の利益ポテンシャルは低くなり、売手の交渉力が増大するほど、自業界の利益ポテンシャルは低くなると述べている。つまり、量販店の上位集約化により対メーカー交渉力が強まると（メーカーの対量販店交渉力が弱まると）、量販店の原価率は抑えられ、逆に量販店のシェアが低下し対メーカー交渉力が弱まると（メーカーの対量販店交渉力が強まると）、量販店の原価率は引き上げられてしまうであろう。よって、以下の仮説を導くことが出来る。

H3：量販店の上位集約化は、量販店の原価率を低下させる。

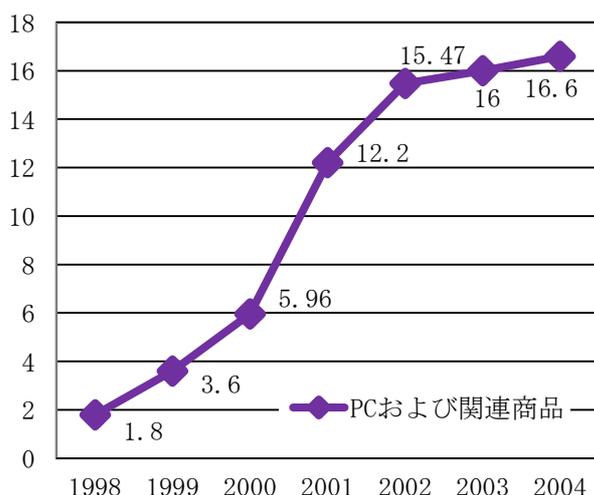
H4：量販店シェアの低下は、量販店の原価率を増加させる。

#### 4. 実証分析

##### (1) H1a に関する実証分析

はじめに、『電子商取引実態調査』より 1998 年～2004 年の PC 関連商品 EC 化率、2005 年～2013 年の電気製品小売業 EC 化率（小売業における全取引金額のうち、ネット通販で取引された金額の割合）のデータを抽出した<sup>3</sup>。その結果は、図表 1 および図表 2 に示す通りである。ネット通販が登場してから EC 化率が年々上昇しており、ネット通販の成長が目覚ましいことが窺える。

図表 1：PC および関連商品 EC 化率 (%)



図表 2：電気製品小売業 EC 化率 (%)

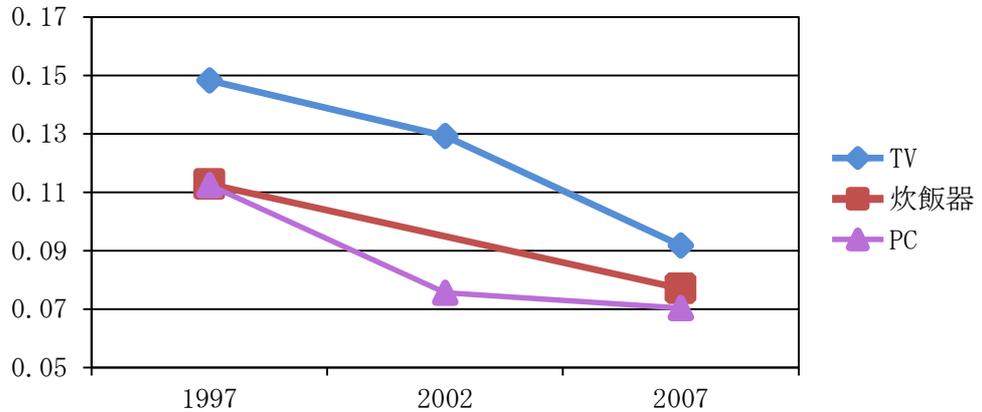


出典：『電子商取引実態調査』各年度版。

次に『全国物価統計調査』より、1997 年、2002 年、2007 年における全国の量販店小売価格データを抽出し、家電製品の販売価格の変動係数を算出した。本研究では、データが入手可能でかつ、ネット通販でも取引されていると予想する TV、炊飯器、PC を分析対象とした。その結果は図表 3 に示す通りである。この図表より、量販店間の価格差は年々小さくなっており、価格競争が激化していることが読み取れる。

<sup>3</sup> 2006 年以降に関しては、「電気製品小売、家具・家庭用品小売、自動車・パーツ小売」を合わせた数値として記載されているため、前年からの成長率から EC 化率を推計する。

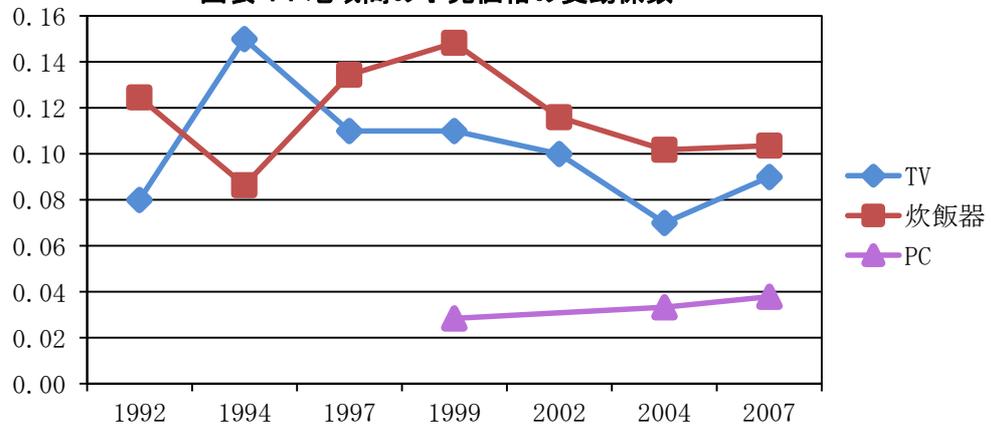
図表 3：量販店小売価格の変動係数



出典：『全国物価統計調査』各年度版。

我々は、「いつでもどこでも安く買える」という特徴を持つネット通販の台頭が価格競争の原因であるとするれば、空間的な価格のばらつきも小さくなると予測した。そこで『小売物価統計調査』より、1992年～2007年の全国50～70都市の小売価格のデータを抽出し、変動係数を算出した。分析結果は図表4に示す通りである<sup>4</sup>。

図表 4：地域間的小売価格の変動係数



出典：『小売物価統計調査』各年度版。

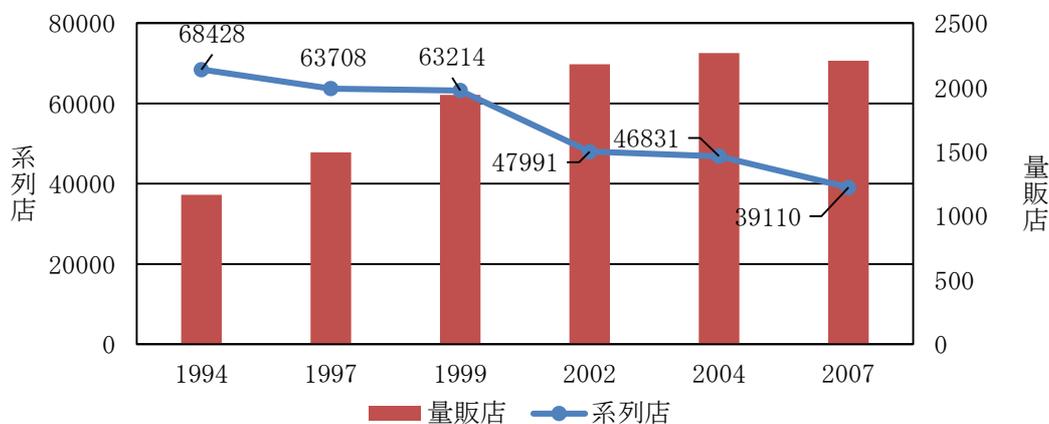
我々の予想に反して地域間の変動係数は安定せず、「ネット通販が浸透するにしたがつて、地域間的小売価格差が小さくなる」というパターンは見出せない。そのためネット通販の台頭が、量販店の価格競争を激化させてきたとは言い切れない。従って「ネット通販

<sup>4</sup> PCは2000年より記載されているため、便宜上1999年のグラフに記した。

の台頭によって、量販店の価格競争は激化する」という H1a は棄却された。

さて以上の分析により、量販店間の価格競争が熾烈化していること、しかしそれは必ずしもネット通販の台頭が原因となっているわけではないことが示された。それでは、量販店間の価格競争を激化させている原因は何に求めることができるであろうか。この点を明らかにするため、『商業統計』のデータを抽出し、量販店の事業所数を計上した。その結果が図表 5 である。この図表より、量販店の店舗数は増加し、そして次第にその成長率は鈍化していることから、量販店自身の増加による当該業態の成長と成熟化が、量販店の価格競争を引き起こしていることが示唆される。

図表5：量販店・系列店店舗数推移



出典：『商業統計』各年度版。

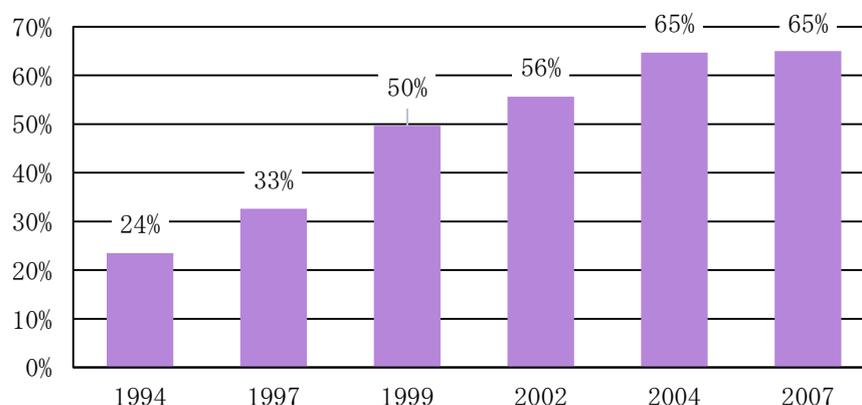
## (2) H1b および H4 に関する実証分析

次に『商業統計』の「表 5. 小売業の産業分類細分類別、売場面積規模別の事業所数（法人・個人別）、年間商品販売額、その他の収入額及び売場面積）より、1994 年～2007 年の家電小売市場の総売上および量販店の売上データを抽出した。本研究では家電量販店の定義を、「産業分類「電気機械器具小売業」・「電気事務機械器具小売業」・「家庭用機械器具小売業」に属する事業所のうち売場面積が 500 m<sup>2</sup>以上の商店」とした。

分析結果は図表 6 に示す通りである。量販店の売上シェアは減少するどころか、増加していることが明らかになった。ネット通販が台頭しているものの、量販店の売上シェアは増加し続けており、ネット通販によるシェアの奪取は見られなかった。従って「ネット通販の台頭によって、量販店の売上シェアは低下する」という H1b と「量販店シェアの低下

が量販店の原価率を増加させる」という H4 はともに棄却された<sup>5</sup>。

図表 6：年間家電製品売上に占める家電量販店シェア率



出典：『商業統計』各年度版。

### (3) H2 に関する実証分析

次に、『日経 MJ』業種別売上高ランキングより、1997 年、2002 年、2007 年の家電量販店売上高上位 10 社の売上高のデータを抽出し、それに基づき家電小売業全体の売上高に占める上位 10 社集中度を算出した。算出結果は図表 7 に示す通りである。そして、その上位集約化と量販店の小売価格変動係数との関係を示したものが図表 8 である。

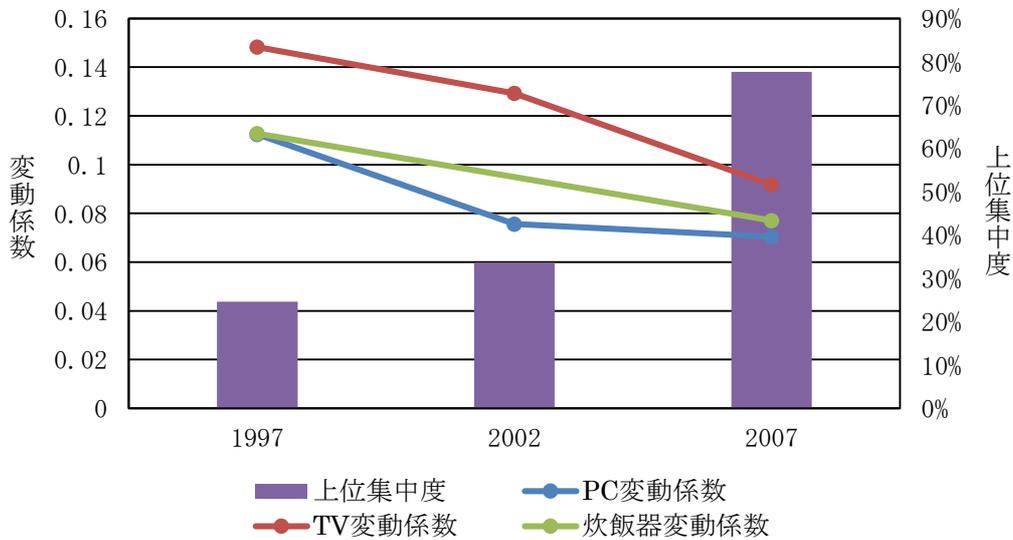
図表 7：量販店売上高上位 10 社ランキング

売上順位	1997 年	2002 年	2007 年
1	ベスト電器	コジマ	ヤマダ電機
2	上新電機	ヤマダ電機	エディオン
3	コジマ	ベスト電器	ヨドバシカメラ
4	ダイイチ	上新電機	コジマ
5	ラオックス	デオデオ	ビックカメラ
6	マツヤデンキ	ラオックス	ケーズ茨城
7	和光電気	ミドリ電化	ベスト電器
8	ソフマップ	エイデン	上新電機
9	ヤマダ電機	ケーズデンキ	デンコードー
10	ミドリ電化	ソフマップ	ラオックス
上位 10 社集中度	24.58%	33.56%	77.67%

出典：『日経 MJ』各年度版。

<sup>5</sup> H4 は、量販店シェアが低下していることを前提としており、その前提が事実と異なるために不支持と判断した。なお量販店の原価率の変化については、H3 との関連で、後に言及される。

図表 8：量販店小売価格の変動係数と上位集約化の関係



出典：『商業統計』、『日経MJ』、『全国物価統計調査』の各年度版に基づき作成。

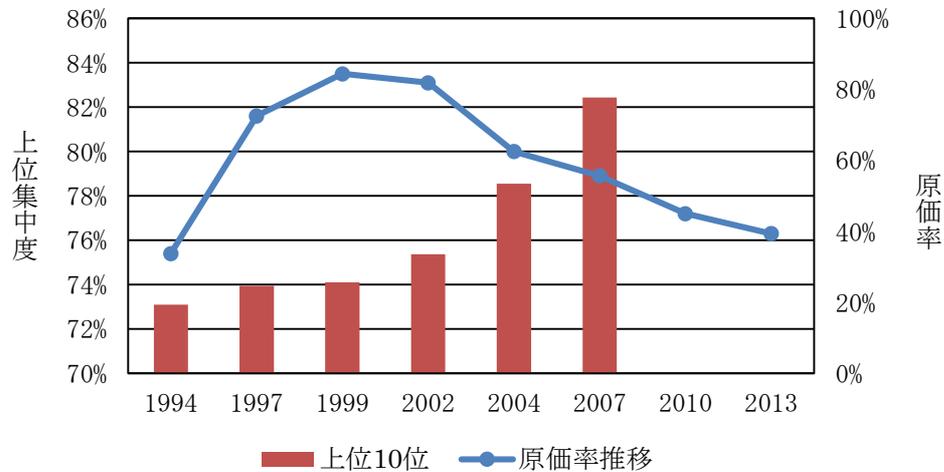
分析の結果、量販店の小売価格変動係数が減少していくとともに、量販店の上位集約化も進んでいる傾向が見て取れる。つまり、価格競争により利益の低下を恐れた量販店は、規模の経済を發揮するために集約化を行っていると判断できる。よって、「価格競争の激化により、量販店の上位集約化が起こる」という仮説 2 は支持された。

#### (4) H3 に関する実証分析

最後に、H3 の妥当性を調査すべく、量販店の上位集約化と原価率の推移との関係を分析する。データの抽出にあたっては『日経 NEEDS』および『会社総鑑 未上場会社版』を用いた。図表 9 は、量販店の上位 10 社売上集中度、およびそれら企業の売上原価平均値の推移を示したものである。

この図表より、量販店の集約化が進むとともに、原価率が減少している傾向がみられる。このことから、量販店は上位集約化を行うことにより、メーカーに対して交渉力を發揮できていることが示唆された。また量販店の原価率が減少しているという事実は、その裏返しでメーカーの売上総利益が減少しているとも考えることができる。よって、「量販店上位集約化が量販店の原価率を低下させる」という仮説 3 は支持された。

図表9：量販店上位集約化と原価率の関係



出典：『日経 MJ』各年度版、および『日経 NEEDS』と『会社総鑑 未上場会社版』に基づき作成。

## 5. 考察および研究の限界

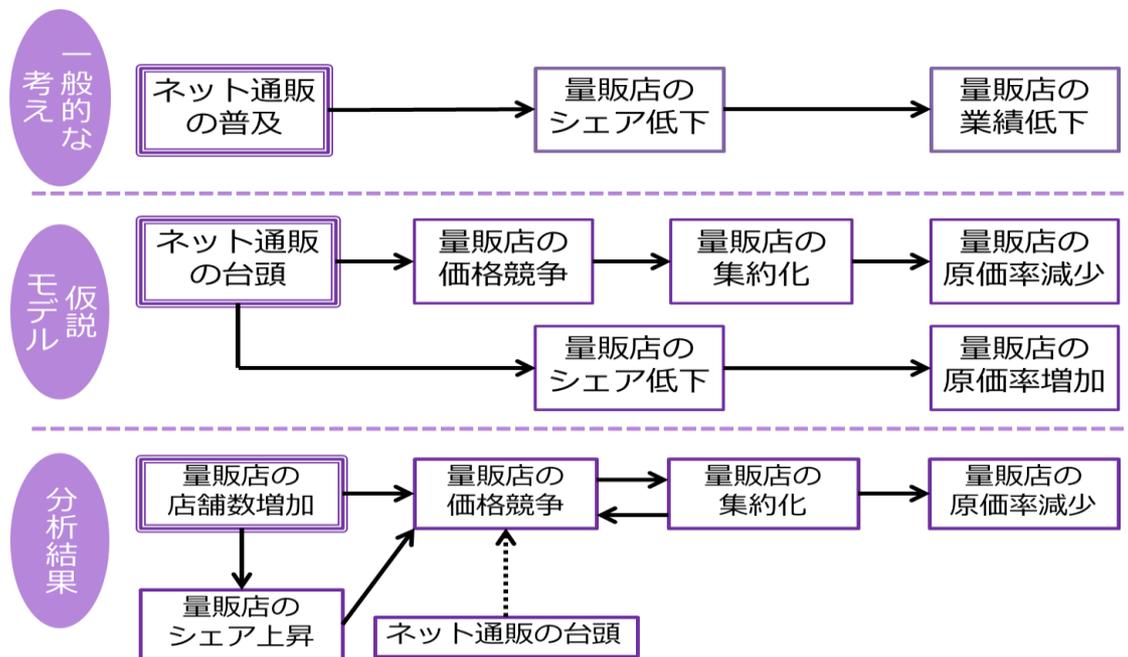
### (1) 考察

以上の分析の結果、ネット通販台頭による量販店のダメージに関する仮説 H1a、H1b、H4 は支持されず、量販店間の競争および量販店とメーカーの利益分配に関する H2 と H3 については支持された。よって、以下のことが考えられる。

まず、量販店の価格競争は激化しているが、そのきっかけとなっているのは、ネット通販の台頭よりも量販店業態自体の成熟化であることが示唆された。次に、ネット通販の台頭により、量販店業界の業績悪化が懸念されたが量販店は大規模集約化を進め、メーカーに対する交渉力を増強することで、自らの利益を維持していることが明らかになった。

図表 10 にまとめたように、以上の分析は一般的な考えや我々が考案した仮説モデルとは大きく異なった分析結果になったといえよう。

図表 10:本研究における分析モデルと分析結果



では、ネット通販台頭にも関わらず、なぜ量販店はシェアを拡大できているのだろうか。『ネット通信白書』によると、近年、量販店は実店舗だけでなくネット通販サイトも設立しており、ネット通販専門サイトに迫る勢いでその規模を拡大している。よって量販店は、もともとの強みである「大量仕入れ・大量販売等の経営資源（ノウハウやパワー）」をネット通販の場でも利用して、資源管理の効率化を図ると同時に、シェアを防衛し、さらには他の家電ネット通販を駆逐しようとしているものと解釈できる。

## (2) 研究の限界

今回分析に用いた『商業統計』と『全国物価統計調査』のデータが、最新のものが平成19年までとなっているため、地域価格差および、量販店シェア率、上位集中度の算出が平成19年までしかできていない。加えて、データ入手制約のため、メーカーの利益を直接検討出来なかった。また、小売業態盛衰の理論への示唆・貢献が限定的であった。これらの点に関して最新データがあがり次第、再検討を行うことが、今後の課題といえよう。

## 参考文献

- 堀田泰希 (2013), 「家電量販店-家電量販業界の O2O とリアル店舗の課題」, 『流通とシステム』, pp.10-15。
- Kalyanaram, G. and R. S. Winer (1995), “Empirical Generalizations from Reference Price Research,” *Marketing Science*, 14 (3), pp.161-69.
- McNair. M. P. (1958), “Significant Trends and Developments in the Postwar Period,” in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University*, Univ. of Pittsburgh Press, pp.1-25.
- 沼上幹 (2000), 『わかりやすいマーケティング戦略』, 有斐閣。
- \_\_\_\_\_ (2011), 『戦略分析ケースブック』, 東洋経済新報社。
- 延岡健太郎 (2011), 『価値づくり経営の論理』, 日本経済新聞出版社。
- 尾崎久仁博 (1998), 『流通パートナーシップ論』, 中央経済社。
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, 竹内弘高訳 (1999), 『競争戦略論 I』, ダイヤモンド社。
- 関根孝 (2000), 『小売競争の視点』, 同文館出版。
- 住谷宏 (1992), 『大転換期のチャネル戦略』, 同文館出版。
- 田村正紀 (2008), 『業態の盛衰 -現代流通の激流』, 千倉書房。
- 結城祥 (2014), 『マーケティング・チャネル管理と組織成果』, 千倉書房。
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008), 『流通論をつかむ』, 有斐閣。

## 参考資料

- 「アマゾン vs 家電量販店」, 『日経パソコン』, 2013年07月22日号, pp.48-57。
- 「小売りの流通構造を変えるネット通販が急伸」, 『激流』, 2013年2月, pp.62-65。
- 「美的集団、ネット販売倍増」, 『日経産業新聞』, 2014年3月19日, p.2。
- 「楽天、アマゾンだけじゃない。ネット通販で安く買う!」, 『日経 TRENDY』, 2014年度10号, pp.58-61。
- 『電子商取引実態調査』 (平成10年～平成25年), 経済産業省。
- 『家電流通データ総覧』 (平成9年～平成20年), 株式会社リック。
- 『会社四季報』 (平成9年～平成20年), 東京経済新報社。
- 『会社総鑑, 未上場会社版』 (平成9年～平成20年), 日本経済新聞出版社。
- 『小売物価統計調査』 (平成4年, 平成6年, 平成9年, 平成11年, 平成14年, 平成16年,

- 平成 19 年), 総務省統計局。
- 『ネット通販市場白書』 (2008), 矢野経済研究所。
- 『日経 MJ』 (平成 7 年, 平成 10 年, 平成 12 年, 平成 15 年, 平成 17 年, 平成 20 年), 業種別売上高ランキング (家電製品), 日本経済新聞出版社。
- 『日経 NEEDS』, 株式会社日本経済新聞デジタルメディア。
- 『流通会社年鑑』 (平成 9 年～平成 20 年), 日本経済新聞出版社。
- 『商業統計 (産業細分類別, 年次別の事業所, 従業者数, 年間販売額, 商品手持額及び売場面積)』 (昭和 49 年～平成 9 年, 平成 19 年), 経済産業省。
- 『商業統計 (第 5 表 産業分類子分類別, 業態別の事業所数, 従業者数, 年間販売額及び売場面積, 電気機械器具小売業)』, (平成 16 年), 経済産業省。
- 『全国物価統計調査』 (平成 9 年, 平成 14 年, 平成 19 年), 総務省統計局。