

# 家電業界の独占へ

～ヤマダ電機、ネットマーケティング強化への序章～

慶應義塾大学 経済新人会マーケティング研究部

班員：織田真梨子 草野友基 斉藤俊 関口知佳良

瀧澤卓也 留田孔明 朴東一 村山歩

2007年11月

慶應義塾三田祭論文

# Contents

|                      |      |
|----------------------|------|
| はじめに                 | P.3  |
| 序章 激変する家電業界          | P.4  |
| 第1章 市場概要             | P.5  |
| 第2章 現状分析             | P.7  |
| 第3章 政策提言             | P.16 |
| 最終章 未開拓市場の顧客囲い込みに向けて | P.26 |
| おわりに                 | P.27 |
| 参考文献                 | P.28 |

## はじめに

今からおよそ2ヵ月前の事である。今回の三田祭論文のテーマを決める際、家電量販業界で起こる2つの潮流が、我々班員の目を引き付けた。

一つは、M&Aを始めとした株式売買手法により、業界再編が急速に進んでいる現状である。2020年までには、売上高4000億円以下の小規模企業が全て吸収され、2、3社の企業による独占市場が生まれる可能性さえ見込まれている。その一方で利益追求のため、派遣社員に対する労働強制や、不要家電用品の業者への横流しなど、業界全体を取り巻く労働・売買に関する諸問題が浮上しているのもまた事実である。

そして何よりもう一方が、今回の論文のメインテーマとなり、今後の家電量販業界のキーファクターになるであろう、インターネットを主軸とした家電商品購買層の形成である。インターネットユーザーの増加に伴い世界各国でこの風潮は高まっており、我が国でも水面下でその数は増加している。そしてその潮流を考慮する企業とそうでない企業の間で、顕著なほどマーケティング・ギャップが存在している現状こそ、我々が今回の論文作成を決意した直接の理由となった。

今回の対象としているヤマダ電機は、売り上げ・純利益共に家電量販業界では1位であるが、ネット販売でのマーケティングには力を入れておらず、業界3位のヨドバシカメラ、5位のビックカメラグループのソフマップを追隨する形となっている。では、どのようなマーケティング戦略により新興市場を斡旋し、顧客を囲い込むことが出来るのか。家電業界に関する数々の興味深いデータ、他社との比較・検証、それを基盤とする画期的な戦略立案を通して、その過程を是非ご覧頂きたい

## 序章 激変する家電業界

### -a 業界概要

#### 家電量販店業界

経済産業省がまとめた 2004 年の商業統計によれば、家電製品の年間商品販売額は、7 兆 4451 億円（2002 年調査時と比べると約 1 %減） 商店数 51,318 店（同 3.6%減） 売上面積 7,294,485 m<sup>2</sup>（同 11.8%増）となった。家電専門店の販売額はここ数年 7 兆円規模で推移している。特徴的なのは売上面積が増加傾向にあるのに対して商店数の減少が顕著であることである。これは、売上面積の広い家電量販店が成長しているのに対して、売上面積の狭い中小・零細専門店の淘汰が進んでいることが主な要因である。

### -b 業界大手各社概要

#### ）ヤマダ電機（業界 1 位）

家電量販店最大手。専門店では国内初の売上高 1 兆円を突破し、家電専門店市場の売上シェアは 14.5%にもなる。2006 年度業績は、売上高が前年度比 12.4%増の 1 兆 4436 億円、純利益が 17.3%増の 434 億 2000 万円である。同社は 90 年代後半から幹線道路沿いに積極的に出店し、急速に売上高をのばしてきた。

#### ）エディオン（業界 2 位）

2002 年 3 月に、中国地方を基盤とする株式会社デオデオと、中部地方を基盤とする株式会社エイデンが共同で設立。2005 年 4 月には、近畿地方を基盤とする株式会社ミドリ電化を子会社化し、現在 3 社によるエディオングループの持株会社となっている。したがって、関西を中心に営業していると言える。2006 年度業績は、売上高が前年度比 63.2%増の 7146 億円、純利益が 67.3%増の 82 億 2600 万円である。

#### ）ヨドバシカメラ（業界 3 位）

同社はヤマダ電機やコジマなどの郊外型量販店と違い、駅前に超大型の店舗を出店することで規模を拡大してきた。そのため、店舗数は 19 店と郊外型量販店と比べると少ない。2006 年度業績は、売上高が前年度比 3.5%増の 6012 億円、純利益が 61.0%増の 3 億 5100 万円である。

#### ）ビックカメラ（業界 4 位）

ヨドバシカメラと同様、駅前に超大型の店舗を出店することで規模を拡大してきた。2006 年度業績は、売上高が前年度比 10.9%増の 4804 億円、純利益が 96.1%増の 60 億 700 万円である。

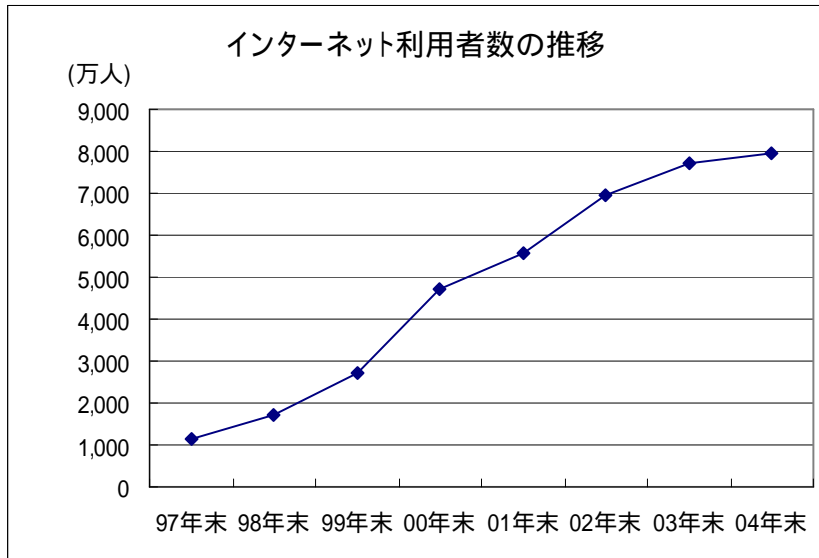
#### ソフマップ（ビックカメラグループ）

秋葉原・関東圏を中心とするパソコンおよびデジタル関連商品量販店。05 年、ビックカメラが筆頭株主となり、中古商品買い取りなどで業務提携。中古パソコンなどリユース事業に強く、中古 PC・FC 店を 100 店規模へ拡大中。2006 年度業績は、売上高が前年度比 9.5%減の 914 億円、純利益は前年度 4 億 9 千万円の赤字から 6 億 6400 万円の黒字に転換した。

# 第1章 市場概要

## EC 業界市場概要

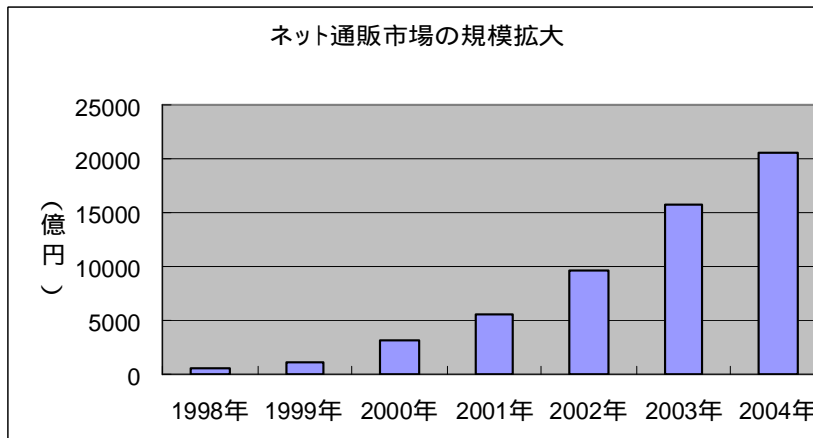
### 《インターネット利用者数の拡大》



(出典：総務省「通信利用動向調査」)

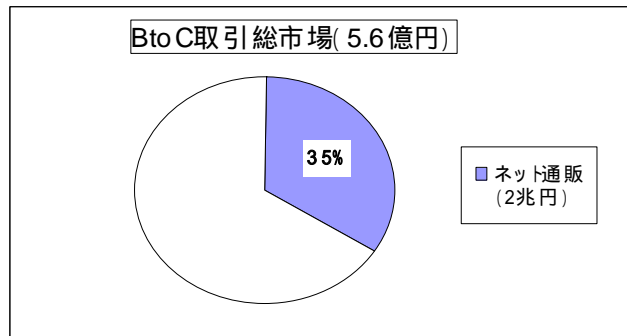
グラフよりインターネット利用者数は1997年末の1155万人に比べて2004年末は6.8倍の7948万人となっている。年々インターネット利用者は増加傾向であり、今後もこの傾向は継続すると見込まれている。

### 《ネット通販市場の規模拡大》



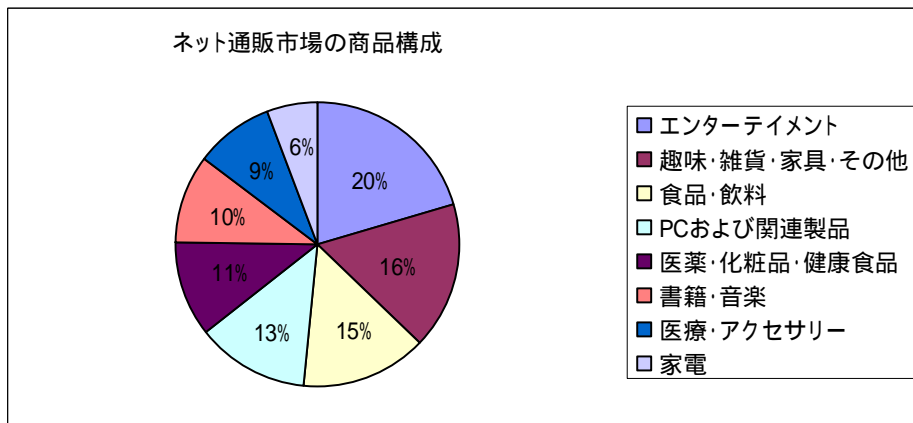
(出典：経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」)

グラフより、ネット通販市場は1998年の1000億円に比べ、2004年は20倍の2兆円となっている。ネット通販市場が年々拡大しており、ネット通販の重要性が高いことが分かる。



(出典：経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」)

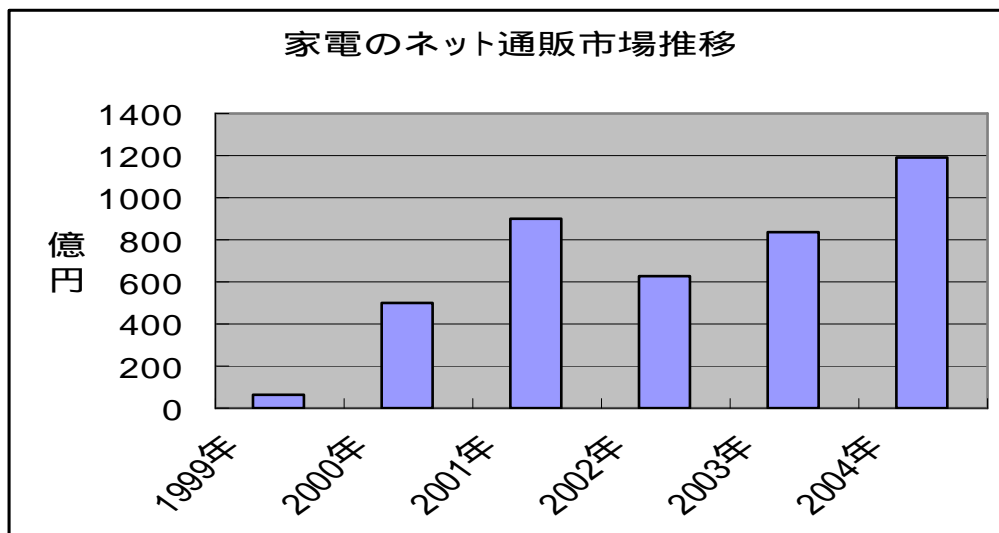
上のグラフより、企業と個人間で行われる商取引の規模は5.6兆円であり、そのうちネット通販市場の規模は2兆円と、全体の35%を占めている。



(出典：経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」)

このグラフから察せるように、ネット通販市場で売られている商品構成のうち家電は6%ほどである。

#### ネット家電市場



(出典：経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」)

家電の1190億円市場では、店頭による商品説明をネット掲示板が果たすことで、実際に商品を見ないことのデメリットをカバーしている。掲示板に加えて、価格比較サイトや同じインターネット上のオークションとの価格比較を通じて適正な価格帯を知ることができ、電気店を何件も回るよりも楽に購入へと進める。上記のようなサービスが発達した結果、現在のネット通販での主力商品の特徴として、「商品の性能や特徴が明確」「実店舗での購入が困難または自宅配送が容易」「ネット上に商品情報が多くある」といった共通点がみえる。

## 2章 現状分析

### 家電量販業界のインターネット販売での現状

激変する家電量販業界の中で、インターネット通販市場が興隆しつつあることは前述した。では、実際にその市場の勢力図はどうなっているのだろうか。また、各社は如何様なマーケティング戦略を推進しているのだろうか。以下にそれを述べたい。尚、家電量販市場規模2位を占める「エディオングループ」各社は、ネット通販では注力しておらず今後も店舗に特化したマーケティング戦略を進めている。市場では競合と言えないほど売り上げが低くグループ各社が市場では全て6位以下であることから、今回は分析対象外とした。予めご留意いただきたい。

### I-a ネット業界競合分析

1位：ヨドバシカメラ(261億円)

#### ネット通販でトップ独走。ネットからリアルへの効率的な誘導。

##### 概要

ヨドバシはリアルでもヤマダ電機に次ぐトップ企業として、今やカメラ系量販店と区別されるものの家電量販店業界の代表格となっている。

##### マーケティング方針

販売価格は基本的に店舗でもWebでも全店同一価格、ヨドバシカメラではポイントもリアル店舗と連動している。しかし、ネット上のポイント制度は貯めることは出来てもネットでポイントを使うことが出来ない。これが、同社のネット戦略でもあり、リアル店舗の来店促進へと繋がっているのである。

##### サービス

##### アフターケア

ヨドバシカメラ全店で修理代金のお支払いに利用できるお得なサービスポイントヨドバ

シアフターサービスポイントが強み。ゴールドポイントカード会員に、ゴールドポイントとは別途、前月一ヶ月分の総ご利用金額(ゴールドポイントでの支払い分を除く)の1%を、翌月10日に一括して自動還元。ヨドバシ・ドット・コムでの購入商品の保証は、各商品のメーカー規定の保証のみ(店舗と異なる)である。引き取り修理サービスは一律3000円。購入8日以内に限り返品可。

#### ポイント制度

入会金、年会費、一切無料。ゴールドポイントカード、あるいはヨドバシ・ドット・コム(モバイルヨドバシ)会員IDに、ポイント口座をもって貯まっていく。有効期限は2年間。口座の共通化手続きをすれば店舗でもネットでも連動してポイントが使える。おサイフケータイ対応ゴールドポイントカードも提供。

#### 会員限定特典

ヨドバシ・ドット・コムに会員登録をすると、ゴールドポイントを店舗でもインターネットでも、共通して貯金ができる。また、マイページにてお買い得情報の提供、お気に入り商品登録、注文時入力の手間の省略などもできる

2位：ビックカメラ(100億円)

### Webマーケティングに注力しヨドバシに追随。形勢逆転を狙う。

#### 概要

ヨドバシと同様に、カメラ系量販店と区別されるものの家電量販店業界の代表格となっている。ソフマップなど、他社との業務提携に積極的である。

#### マーケティング

現在、ネットショッピングへの取り組みを強化する方針を打ち出している。2008年にはビックカメラドットコムのリニューアルを予定している。リニューアル内容は主に、アクセス速度の大幅改善、ホームページの検索性の向上、品揃えアイテムの拡大である。このリニューアルに伴い顧客満足度の向上、リピーターの増加を目指している。

#### サービス

#### アフターサービス

保証サービスの内容について店舗、ネット間の違いはない。長期保証では通常1年間で終了するメーカー保証と同様の保証を、商品代金(税込)の5%で、更に2年間(または4年間)延長して提供するサービス。最初の1年間はビック総合補償とセットにすることができる。ビック総合補償はメーカー保証、長期保証よりも保証の適応範囲が広い。保証年数は以下の2パターン(1年間総合補償+2年間長期保証=3年保証。1年間総合補償+4年間長期保証=5年保証)あり、長期保証をつけない場合は1年間のメーカー保証のみとなる。

#### ポイント制度

店舗とネットでのポイント共通利用(ビックポイント)には専用の手続きが必要。手続きを済ませれば、店舗・ネット両方でポイントを貯めることも使うこともできる。ポイント共通利用の手続きは店舗の総合カウンター窓口で行う。



## 会員限定特典

ビックネットポイント会員という会員制度がある。ビックネットポイント(ネットショッピング上でのポイント)の利用が可能になり、購入履歴などを見ることができる。また、店舗と連動した形でポイントを利用できる。

### 3位：ソフマップ(ビックカメラグループ。売上げ81億円) パソコンに集中特化したマーケティング戦略でネット業界3位を確保。

#### 概要

パソコン及びデジタル関連製品を中心に扱う。05年、ビックカメラと業務資本提携。中古パソコンなどのリユース事業に強い。ネット通販サイトではポイントも店舗と両方で使用可能、2001年にサイトオープン後、200年100億円、2001年106億円、2002年では87億円と減少したが、年商の8%弱を稼ぎ出す優良サイトとなった。

#### ネットマーケティング

「マイソフマップのページには」ユーザー独自の画面が提供され、ページを自分どおりにカスタマイズできる。顧客データベースには店舗とサイトでカードを利用するたびに購買履歴が記録され、サイトのログが蓄積されていく。システムは顧客購買傾向を読み取り、買いたくなるような商品を画面上に加え推奨してくれる。「欲しいものが本人よりも分かるサイト」がマーケティング方針である。

#### サービス

#### アフターケア

商品到着1ヶ月以内なら交換。ソフマップパーフェクトワランティでは商品購入時に指定された掛け金を負担することで最大10年間の完全補償を提供。また、SKオンラインサポートでは電話やメールでパソコンに関する相談ができる。

#### ポイント制度

sofmap.com に登録してソフマップカードの番号とカード台紙のキーワードを登録するとインターネットでもポイントを貯めたり、使って買い物ができる。

## 会員限定特典

ポイント還元、会員限定特価での購入、商品の割引クーポン、抽選販売注文クーポンお気に入り商品・ジャンルリストなど。

ヤマダ電機(4億6000万円)

### リアル店舗で圧倒も、ネットでは大幅な遅れをとる。シェアは大手各社の中で最小。

#### 概要

リアルでは2005年から業界売上げ1位を誇り、他社とは大きく差をつけている。しかし、ネット業界での売上げは低く売上げ全体の0.03%しかない。

#### マーケティング

ネットショッピングへの取り組みは消極的で、他社に差をつけられている。ネットでの商品購入の際に会員登録が必須であることや、ポイント移行に毎回手続きが必要であることなど、他社と比べて各種サービスの充実度が低い。

## サービス

### アフターケア

不良品の交換、消費者側の都合による返品は商品到着後 8 日以内。対象商品には長期無料保証をつけることができる。保証期間は商品の金額などによって異なり、10 年、5 年、3 年の 3 通りがある。保証金が不要の無料保証であるが、全ての商品に適用できるわけではなく、対象商品のアイコンがついた一部商品にのみ適用される。

### ポイント制度

ヤマダのポイント制度は「ヤマダポイントカード」「ヤマダ WEB.COM ポイント」「ケイタイ de ポイント」の 3 種類がある。ポイントの移行は可能だが、移行の度に手続きが必要。よって、完全な連動サービスではない。また、移行したポイントは以降手続き後すぐには使用することはできず、移行処理から 2 日後でないとは使用できない。

### 会員限定特典

会員登録をしないと商品を購入することができない。商品を購入できること以外の特典は、メールマガジンの配信などがある。

### 《各社ネット通販売り上げと伸び率》

|         | 売上高(円)     | ネット通販売上高(円)  | 比率(%) | 前年度比伸び率(%) |
|---------|------------|--------------|-------|------------|
| ヤマダ電機   | 1 兆 4436 億 | 4 億 6000 万   | 0.03  | 10.8       |
| ヨドバシカメラ | 6012 億     | 261 億 1200 万 | 4.3   | 24         |
| ビックカメラ  | 4804 億     | 100 億        | 2     | 25         |
| ソフマップ   | 914 億      | 81 億 4900 万  | 8.8   | -8.9       |
| エディオン   | 7146 億     | 9 億 8000 万   | 0.1   | 14         |

### 《家電量販店各社のサイト関連データ》

|                                | ヨドバシ.com    | ソフマップ.com  | ビックカメラ.com | ヤマダ電機 Web.com |
|--------------------------------|-------------|------------|------------|---------------|
| 一月当りのユニークユーザー(人)               | 33000       | 12000      | 16000      | 7400          |
| 一人当りのPV                        | 6.4         | 5          | 5.8        | 5.1           |
| Googole での被リンク数                | 12,900      | 1,980      | 605        | 694           |
| Yahoo! での被リンク数                 | 148000      | 161000     | 34600      | 50600         |
| 2006 年度売上(百万円)/全体売上げに対するネットの割合 | 26112(4.3%) | 8149(8.8%) | 10000(2%)  | 460(0.03%)    |

(出典：サイト解析結果、『流通家電小売市場』)

## 総括

### 各社マーケティング分析

ネットの売り上げにかなりの開きが見られ、その要因はとくにネット市場に対しての取り組み方、姿勢が異なることである。ヨドバシカメラ、ビックカメラ、ソフマップはネットの重要性に気づき、ネットに注力しており、その結果、総売上高に対するネット売上げの割合は、ヨドバシは 4.3%、ビックは 2%、ソフマップは 8.8%となっている。では各社が

どのようにネットに対して取り組んでいるか。ヨドバシカメラはポイント、価格ともに店舗と関連付けが行われている。ビックカメラはホームページのリニューアルにより、顧客満足度の向上、リピーターの増加を目指している。ソフマップはパソコンに特化しユーザーの購買行動の傾向などを読み取り、関連商品を勧めていくなど独自のマーケティングがなされている。このような各社のネット市場に対する積極的なアプローチが、PV数やユニークユーザー数の格差に繋がっている。一方、ヤマダはネットマーケティングには力を入れておらず、その結果、総売上高に対するネット売上げの割合は0.03%と微弱である。

#### サービス

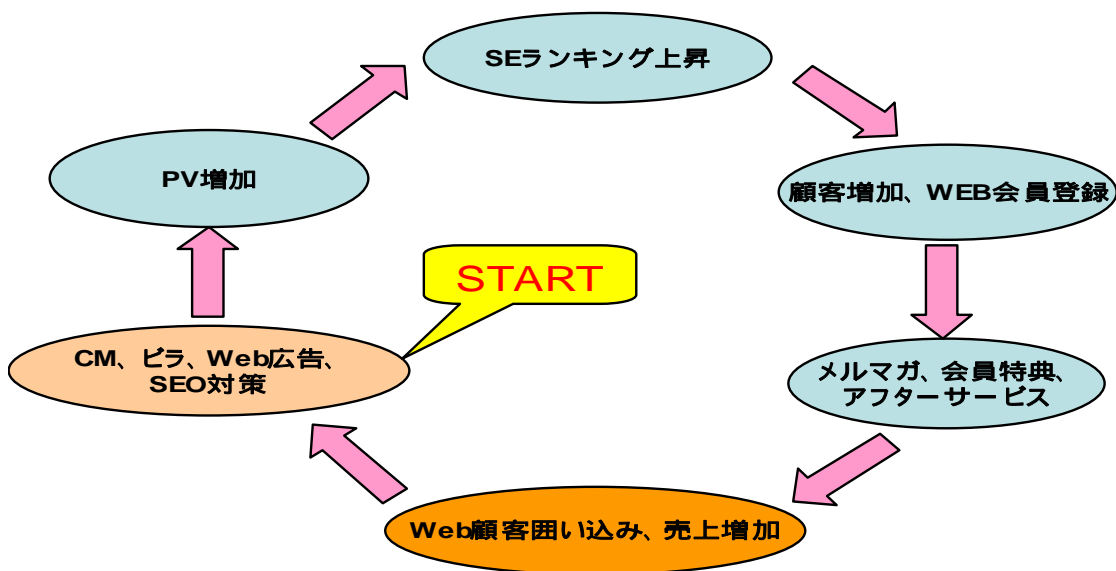
上記の各社サービスを比較してみると、それぞれが独特のサービスを展開しているが会員登録・ポイント制度を基軸として顧客を囲いこみ、リアル店舗と連動させることによってリピーターを増やすという戦略には変わりはない。また、アフターケアにおいては商品の無料保証期間の点では若干の開きはあるものの、各社短期～長期の保障をオプションで設ける点で共通している。しかし、ヤマダ電機のみが会員限定での販売スタイルを取っていることから、一つのボトルネックになっていることが伺える。

### I-b ネットマーケティングのポイント

考察：ネットマーケティングの一番のポイントは？

各社はCM、ビラ、検索エンジン対策、バナー・クリック広告などによって顧客を自社サイトへと誘導している。顧客の増加はPVの増加に繋がり、検索エンジンのランキングの上昇、さらなる顧客の増加へとシフトしていく。Web会員登録による特典サービスなどにより囲い込みを行い、全体としてリピーターを増やして売上を増加させていく。このプロセスこそがネットマーケティングの最大のポイントであり、理想のサイクルを図で表すと以下ようになる。

#### ネットマーケティングサイクルモデル



ここで、マーケティングの第一段階としてCM、ビラ、Web 広告（バナー、クリック広告）などの広告手段があるわけだが、CM、ビラ、Web 広告に関しては上記の現状分析から企業間での大きな差は見られない。サイト構築・サービスに関しても、上記からこれといって顕著な差がないことがわかる。では、なぜヨドバシカメラだけが突出してネット市場での売上を独占しているのだろうか。我々が研究を進めるうちに、非常に興味深い事実が判明した。それは、ヨドバシカメラのみが検索エンジンにおけるマーケティングを強化しているということである。

### Point

#### ヨドバシカメラのみが検索エンジンマーケティングに注力している

以下は各検索ワードとその月間数、及び各社のランキングである。このデータから、ヨドバシカメラが如何にして他社と差別化してマーケティングを進めているかが分かる。

#### サーチエンジンにおける各家電商品の検索総数と各企業サイトのランキング

| 検索ワード                | カメラ             | デジカメ            | パソコン            | ノートパソコン         | 冷蔵庫             | テレビ             | 液晶テレビ           |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 平均月間検索数              | 501,914         | 265,792         | 157,936         | 70,403          | 61,792          | 225,691         | 70,274          |
| <b>ヨドバシ.com</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Yahooランキング           | <b>3</b>        | under100        | 55              | under100        | 34              | under100        | under100        |
| Googleランキング          | under100        | under100        | 36              | under100        | <b>7</b>        | under100        | under100        |
| リスティング(yahoo)        |                 |                 |                 |                 |                 | ×               |                 |
| リスティング(google)       |                 |                 |                 |                 | ×               | ×               |                 |
| <b>ソフマップ.com</b>     | <b>カメラ</b>      | <b>デジカメ</b>     | <b>パソコン</b>     | <b>ノートパソコン</b>  | <b>冷蔵庫</b>      | <b>テレビ</b>      | <b>液晶テレビ</b>    |
| Yahooランキング           | under100        | under100        | 37              | 42              | under100        | under100        | under100        |
| Googleランキング          | 8               | under100        | 40              | 33              | under100        | under100        | under100        |
| リスティング(yahoo)        | ×               | ×               |                 |                 | ×               | ×               | ×               |
| リスティング(google)       | ×               | ×               |                 |                 | ×               | ×               | ×               |
| <b>ビックカメラ.com</b>    | <b>カメラ</b>      | <b>デジカメ</b>     | <b>パソコン</b>     | <b>ノートパソコン</b>  | <b>冷蔵庫</b>      | <b>テレビ</b>      | <b>液晶テレビ</b>    |
| Yahooランキング           | 45              | under100        | under100        | under100        | under100        | under100        | under100        |
| Googleランキング          | 14              | 10              | 12              | under100        | 10              | under100        | under100        |
| リスティング(yahoo)        |                 |                 | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               |
| リスティング(google)       |                 |                 | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               |
| <b>ヤマダ電機 Web.com</b> | <b>カメラ</b>      | <b>デジカメ</b>     | <b>パソコン</b>     | <b>ノートパソコン</b>  | <b>冷蔵庫</b>      | <b>テレビ</b>      | <b>液晶テレビ</b>    |
| Yahooランキング           | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>88</b>       | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>89</b>       |
| Googleランキング          | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>under100</b> | <b>under100</b> |
| リスティング(yahoo)        | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               |
| リスティング(google)       | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               | ×               |

| 検索ワード                    | オープン レンジ        | 電子レンジ        | 炊飯器        | エアコン        | 除湿機        | デスクトップ        | 洗濯機        | 掃除機        |
|--------------------------|-----------------|--------------|------------|-------------|------------|---------------|------------|------------|
| 平均月間検索数                  | 13,127          | 20,194       | 30,616     | 89,181      | 16,279     | 20,954        | 45,118     | 47,246     |
| <b>ヨドバシ.com</b>          |                 |              |            |             |            |               |            |            |
| Yahooランキング               | under100        | Under100     | 41         | under100    | 25         | under100      | Under100   | under100   |
| Googleランキング              | under100        | Under100     | under100   | under100    | under100   | under100      | Under100   | under100   |
| リ스팅 (yahoo)              | ×               | ×            | ×          |             | ×          |               |            | ×          |
| リ스팅 (google)             | ×               | ×            | ×          |             | ×          |               | ×          | ×          |
| <b>ソフマップ</b>             | <b>オープン レンジ</b> | <b>電子レンジ</b> | <b>炊飯器</b> | <b>エアコン</b> | <b>除湿機</b> | <b>デスクトップ</b> | <b>洗濯機</b> | <b>掃除機</b> |
| Yahooランキング               | under100        | Under100     | under100   | under100    | under100   | under100      | Under100   | under100   |
| Googleランキング              | under100        | Under100     | under100   | under100    | under100   | under100      | Under100   | under100   |
| リ스팅 (yahoo)              | ×               | ×            | ×          | ×           | ×          |               | ×          | ×          |
| リ스팅 (google)             | ×               | ×            | ×          | ×           | ×          |               | ×          | ×          |
| <b>ビックカメラ</b>            | <b>オープンレンジ</b>  | <b>電子レンジ</b> | <b>炊飯器</b> | <b>エアコン</b> | <b>除湿機</b> | <b>デスクトップ</b> | <b>洗濯機</b> | <b>掃除機</b> |
| Yahooランキング               | 54              | Under100     | under100   | under100    | 22         | under100      | 56         | under100   |
| Googleランキング              | under100        | Under100     | under100   | 24          | 19         | under100      | Under100   | under100   |
| リ스팅 (yahoo)              | ×               | ×            | ×          | ×           | ×          | ×             | ×          | ×          |
| リ스팅 (google)             | ×               | ×            | ×          | ×           | ×          | ×             | ×          | ×          |
| <b>ヤマダ電機<br/>Web.com</b> | <b>オープン レンジ</b> | <b>電子レンジ</b> | <b>炊飯器</b> | <b>エアコン</b> | <b>除湿機</b> | <b>デスクトップ</b> | <b>洗濯機</b> | <b>掃除機</b> |
| Yahooランキング               | under100        | Under100     | under100   | under100    | under100   | under100      | Under100   | under100   |
| Googleランキング              | under100        | Under100     | under100   | under100    | under100   | under100      | Under100   | under100   |
| リ스팅 (yahoo)              | ×               | ×            | ×          | ×           | ×          | ×             | ×          | ×          |
| リ스팅 (google)             | ×               | ×            | ×          | ×           | ×          | ×             | ×          | ×          |

( 但しエアコンは繁忙期の夏季、冬季各月の平均。それ以外の商品は繁忙期が一定であるとした場合 )

#### 考察

まず、全体として各企業は全ての家電キーワードに対してはサーチエンジンでの対策に力を入れていないことがわかる。それは、各社は現段階ではネット通販は未開拓の市場であるためとりあえず検索エンジン広告でテストマーケティングを行い、様子を見ている状況であるというのが定説である。しかし、その中でも検索エンジン広告、SEO ( Search Engine Optimization ; 検索エンジン最適化 ) 対策が顕著になされているのがヨドバシ.comだ。「カメラ」(501,914 件)「デジカメ」(265,792)「パソコン」(157,936)「テレビ」(225,691)などの平均月間検索数 15 万件以上の検索ワードには必ず検索エンジン広告を出し、他社と比べて各検索ワードでのトップ 10 位以内に食い込むものの数では 3 つと最も多い。それが直接のユーザー数・PV 増加に繋がっていると言って良い。また、それを追う形でビックカメラが SEO、検索エンジン広告で対策を講じているが、グループ企業であるソフマップがパソコンに特化しているため敢えてパソコン系列の検索ワードは外してあることが伺える。では、肝心のヤマダ電機はどうであろうか。各検索エンジンでほぼ全てのワードで 100 位以下であるどころか、検索エンジン広告すら出していない。リアル店舗では CM、ビラなどにおいて各社が同様な広告戦略を取る現状では、Web での集客などできるはずもない。そ

の結果を表すデータが以下である。

### 家電量販店各社のサイト関連データ

|                                    | ヨドバシ.com    | ソフマップ.com  | ビックカメラ.com | ヤマダ電機 Web.com |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|---------------|
| 一月当りのユニークユーザー<br>(人)               | 33000       | 12000      | 16000      | 7400          |
| 一人当りのPV                            | 6.4         | 5          | 5.8        | 5.1           |
| Googole での被リンク数                    | 12,900      | 1,980      | 605        | 694           |
| Yahoo! での被リンク数                     | 148000      | 161000     | 34600      | 50600         |
| 2006 年度売上(百万円)/全<br>体売上げに対するネットの割合 | 26112(4.3%) | 8149(8.8%) | 10000(2%)  | 460(0.03%)    |

このように、家電量販市場で独占状態であるヤマダ電機は、ネット市場においては1位のヨドバシカメラに50倍もの売り上げの差をつけられるなど、大きく後れを取っていることが分かる。確かに市場規模はまだ全体の数%にしても、やがてはリアル店舗に匹敵する可能性があるとして動き出したのが家電量販業界3位のヨドバシカメラであり、同じく5位のビックカメラグループである。このまま遅れとっていればヨドバシカメラに将来的に顧客を囲い込まれ、市場地位を逆転される可能性も否めない。このような問題意識から我々はヤマダ電機のネットマーケティングを見直し、ネットでのユーザー・売上げを増加させることでネット・リアル双方での市場の独占をすべきだというテーマを設定した。そして上記のデータから現状のヤマダ電機を総合的に分析すると、次ページようになる。

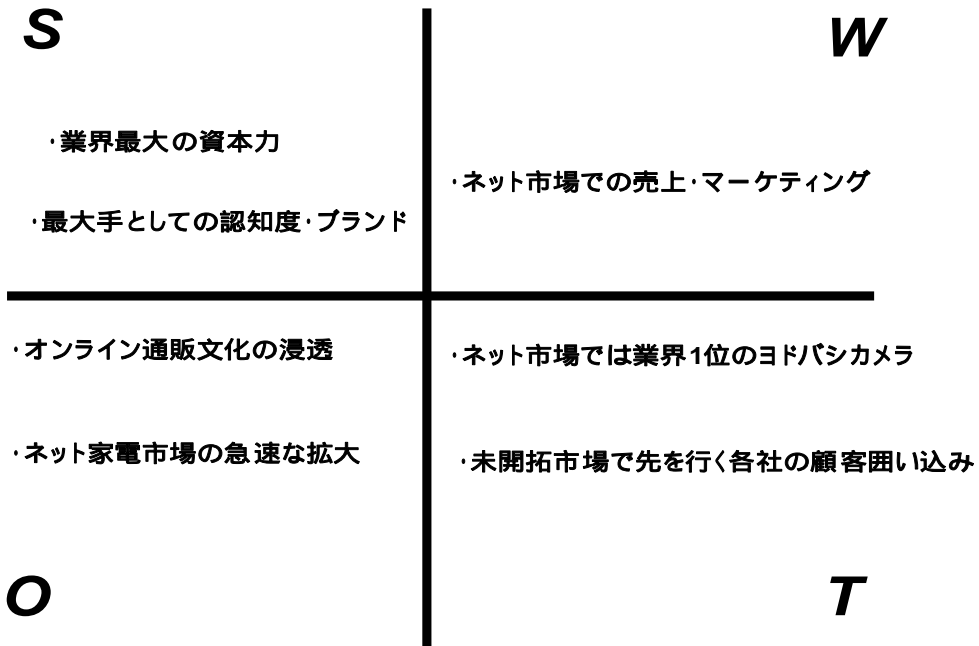
#### 問題意識

家電量販業界1位のヤマダ電機は、ネット売上げでは50倍以上の差をつけられている。

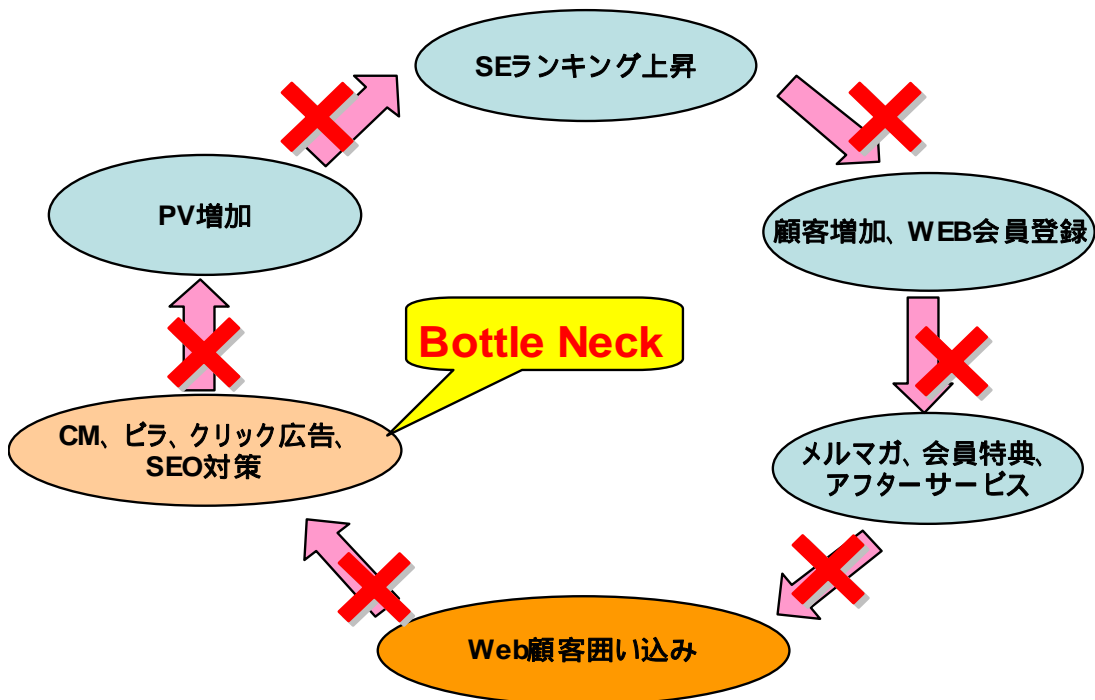
#### テーマ設定

ネットでのマーケティングに注力し、ネット・リアル店舗両方で市場シェアを拡大する。

ヤマダ電機マーケティング総合分析  
SWOT 分析



現状ヤマダ電機 Web マーケティングサイクル図



## 第3章 政策提言

現状の打開：未開拓市場の顧客囲い込みに向けて

以上の現状分析から、ヤマダ電機がこの未開拓市場で地位を確立するにはユーザーへのアプローチとくにサーチエンジンマーケティング（SEM）がボトルネックになっていることは学んだ。では、具体的に如何様な改善・戦略が考えられるであろうか。

### Point

#### Bottle Neck の解消及び上記サイクルのスムーズ化

我々は、上記の現状分析の結果から、最も費用対効果よく集客・囲い込みにつながる二つの政策を立案する。第一がボトルネックの解消＝ユーザーを誘導するための検索エンジンにおける『SEO 対策』であり、第二に誘導～顧客化へのサイクルスムーズ化＝ユーザーの囲い込みのための、EC 市場の覇者「価格.com」のストレンクスを取り入れた『ユーザー体験型 EC サイトへの改修』である。各概要を以下に示す。

#### I-a、SEO 対策概要

検索エンジン最適化（Search Engine Optimization）とは

検索エンジン最適化（けんさくエンジンさいてきか、英：サーチエンジンオプティマイゼーション、SEO）とは、ある特定の検索エンジンを対象として検索結果でより上位に現れるようにウェブページを書き換えること。また、その技術。サーチエンジン最適化とも言われる。最適化を不適切に行うと、検索エンジンのランキングを意図的に変更され、結果として利用者の利便性を損なうことになるため注意が必要である。

検索エンジン導入のメリット

ターゲットを絞った見込み客を効率よく集客できる

検索エンジンに打ち込む「検索キーワード」は、ユーザーの関心事そのものを示している。SEO を導入し、貴社のターゲットユーザー（見込み客）が使用しそうな「検索キーワード」の検索結果でホームページを上位表示することで潜在顧客を効率よく集客できる。また、競合他社へのユーザーの流出機会を減らすことも可能になる。

コンバージョン率（成約・購買率）が高い

検索エンジン経由のユーザーは自分の意志で能動的にホームページを訪問しており、しかも訪問して来た時点で関心があるユーザーに選別されている。



このため、成約や購買につながる確率は非常に高く、バナー広告の5倍以上にもなる。

#### コンバージョン率の比較

|     |         |     |
|-----|---------|-----|
| 第1位 | 検索結果リスト | 55% |
| 第2位 | バナー広告   | 9%  |
| 第3位 | ボタン広告   | 7%  |

(出典：2001年 NPD グループ調査)

#### 費用対効果 (ROI) に優れている

バナー広告もメール広告も掲載期間が終了すれば、そこで集客もストップする。それに比べて、検索エンジンに掲載期間はなく、SEO による上位表示で永続的に安定した集客が可能である。また、広告ではないのでクリックや成約に対して課金されることもなく、長期的に見れば、非常に費用対効果に優れた広告効果を得ることができる。

#### インターネットでのブランドを形成できる

業界における重要なキーワードで検索エンジンの上位表示を確保することは強力なブランディング効果があり、絶対的競争優位を築くことができる

#### 検索エンジン最適化の手法

検索エンジンで上位に表示させるにはいくつかの手法がある。ここではその手法について説明する。

#### 目的キーワードの分析

検索エンジン最適化の出発点は、対象としたいウェブ利用者がどういったキーワードで必要とする情報を探しているかを理解することである。例えば、製品やサービスを比較しながら探す場合、検索ボックスには製品の固有名詞ではなく一般名称が、特定製品の機能名ではなく一般的な機能名が打ち込まれる傾向にある。この語句の集合は目的キーワード群または目的語句と呼ばれる。目的キーワードを設定することで、ページデザインなど他の最適化項目に進むことができる。

#### キーワードに沿ったページの構成

ある検索キーワードによる検索結果で上位にくるには、ページは検索キーワードに合致もしくは関連するキーワード群を含んでいなければならない。あるページが、あるキーワードにどの程度関連しているかは、検索エンジン・スパイダーのアルゴリズムに基づいて決定される。そのアルゴリズムはウェブページの順位を決定する公式を計算する。検索エンジンは、ウェブサイトが閲覧されるときに閲覧者が読もうとするテキストをHTMLの文書構造などに基づいて整理し、そのページは何を記しているページで、あるキーワードに

対する関連性がどの程度かを判断する。

#### リンクの作成

多くの検索エンジンでは、ページの価値を判断する基準に、そのページがどれだけ他のページからリンクされているかという観点を採用している。したがって、ウェブ上の他の関係あるサイトに自分のコンテンツについて通知し、リンクを求めたり、自己が運営する既存のサイトから適切なリンクをはったりすることが対策として行われる。また、スパイダーはコンテンツのハイパーリンクを辿って巡回を行うので、検索エンジンに登録してもらいたい場合、そのページへのリンクを作成しておくことが必要になる。「サイトマップ」を作成することはその手法の一つで、推奨されていることでもある。サイトマップは、トップページやサイト上のすべてのページからリンクされているのが好ましい。このようなページがあると、ひとたびスパイダーがサイトを見つけた時に、そのサイト全体が索引化されることが保障される。

#### HTML による最適化

検索エンジンは、HTML の title、meta、strong、h1 の各要素などを重視すると考えられているため、重要なキーワードをこのタグで囲って、重要であることを示すことも重要視される。

#### その他の集客検索エンジンからの集客方法

##### ・クリック広告

各検索エンジンに検索ワード連動型の広告を出すことで、効果的に集客をすることができる。但し、キーワードによってクリック単価が違うので注意が必要である。また、実際にクリック率は検索エンジンで上位に表示されるサイトのそれに劣ることに留意したい。

## I-b、政策立案

### Web 戦略

さて、それではいかにしてサーチエンジンマーケティングを進めるべきか。上記の SEO 概要によれば の HTML タグは現在サイトで使用中であるため問題ない。 の被リンク数も一度マーケティングを強化すればヨドバシカメラ並みの被リンクは受けられる。 のキーワードに合ったページというのも家電関連ということで当たり前だが出来ている。つまり、最大の課題は目的キーワードの分析、検索ワードの絞り込みなのである。

### Point

#### 検索ワードの絞り込み

まず、ヤマダ電機 Web.com は以下の検索ワードをサーチエンジン上でターゲティングしている。

#### 現在のヤマダ電機 Web.com サイト注力ワード

| 注力キーワード        | yamada    | ヤマダ電機  | 激安       | 特価商品      | 新製品      | デジカメ     | DVD      | レコーダ      |
|----------------|-----------|--------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 月間検索数          | under1000 | 590045 | 33171    | under1000 | 3908     | 265,792  | 298942   | under1000 |
| Yahooランキング     | 3         | 1      | under100 | under100  | under100 | under100 | under100 | under100  |
| Googleランキング    | 2         | 1      | under100 | under100  | under100 | under100 | under100 | under100  |
| リスティング(yahoo)  | ×         | ×      | ×        | ×         | ×        | ×        | ×        | ×         |
| リスティング(google) | ×         | ×      | ×        | ×         | ×        | ×        | ×        | ×         |

( リスティングは検索エンジンクリック広告 )

#### 考察：戦略に乏しい SEO 対策

ここから分かるように、ヤマダ電機 Web.com は極めて戦略性に乏しいウェブマーケティングを行っているといえる。例えば、「yamada」「ヤマダ電機」など自社サイト関連キーワードはヤマダ電機 Web.com に直接アクセスするユーザーのために据え置くとしても、「特価商品（月間検索数 1000 件以下）」や「新製品（月間検索数 3908 件）」などのキーワードは月間検索数の観点からほぼコンバージョン率ゼロかつキャッシュが発生しないキーワードであると言っている。さらに、「レコーダ」などの月間検索数 1000 以下であるワードをサイトの注力ワードにするのはニーズの観点から時代遅れである。従って、市場動向・ニーズを踏まえ、現状分析時に使用した資料より以下のキーワードに注力すべきである。

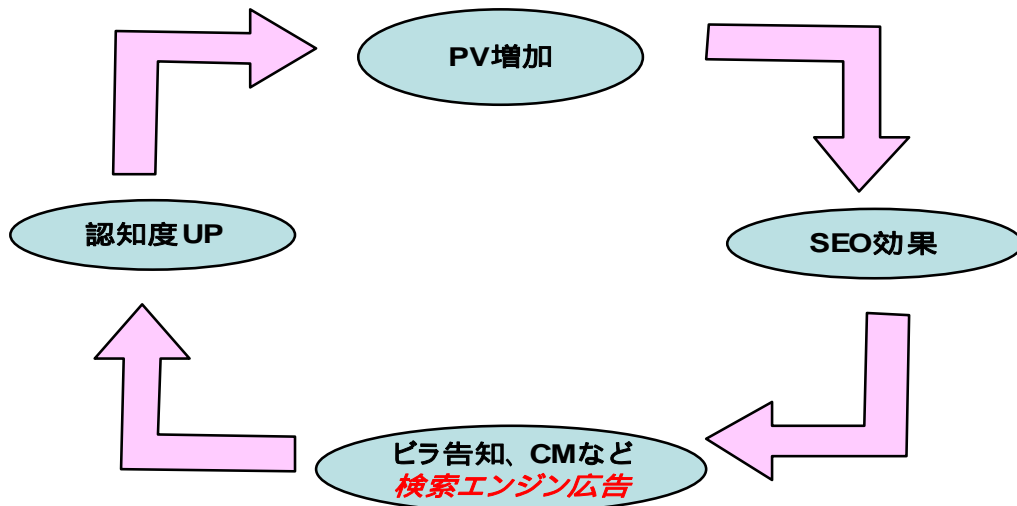
ヤマダ電機 Web.com サイト注カワード改善案

| 注カキーワード        | yamada    | ヤマダ電機  | デジカメ     | パソコン     | ノートパソコン  | 冷蔵庫      | テレビ      | 液晶テレビ    |
|----------------|-----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 月間検索数          | under1000 | 590045 | 265,792  | 157,936  | 70,403   | 61,792   | 225,691  | 70,274   |
| Yahooランキング     | 3         | 1      | under100 | 88       | under100 | under100 | under100 | 89       |
| Googleランキング    | 2         | 1      | under100 | under100 | under100 | under100 | under100 | under100 |
| リスティング(yahoo)  | ×         | ×      | ×        | ×        | ×        | ×        | ×        | ×        |
| リスティング(google) | ×         | ×      | ×        | ×        | ×        | ×        | ×        | ×        |

説明

赤字で示した個所が、今回提案する注カワードである。ポイントは、月間検索数 6 万件 年間売上 1000 億円以上の市場規模商品の 2 点である。しかし、これらの注カワードには 楽天・価格.com などの競合他社が存在するので、以下のフローにより長期的な対策をするのが妥当だろう。

SEO 上位表示までのマーケティングサイクル



## I-c 費用対効果

### 費用対効果

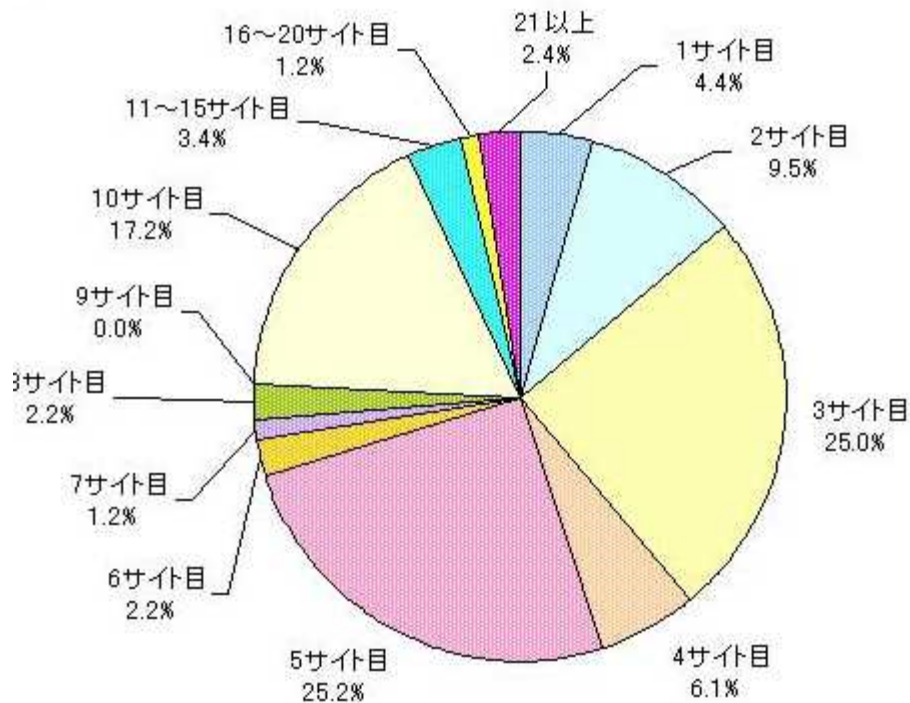
次に、SEO 対策することによる費用対効果について考える。高額な経費を出して検索エンジンからの集客に注力しても、効果が上がらなければ無意味だからである。ここでは、提案したキーワードの月額コストを提示する。

### 提案キーワードコスト一覧

| キーワード   | 月間検索数(人) | 1～5位 /1日 | 6～10位 /1日 | 11～20位 /1日 | 月の予想金額    |
|---------|----------|----------|-----------|------------|-----------|
| パソコン    | 157936   | 56,275   | 40,196    | 28,138     | 1,199,452 |
| デジカメ    | 265792   | 11,735   | 8,382     | 5,867      | 250,113   |
| ノートパソコン | 70403    | 3,084    | 2,203     | 1,542      | 65,737    |
| 冷蔵庫     | 61792    | 6,105    | 4,360     | 3,052      | 130,116   |
| 液晶テレビ   | 70274    | 4,348    | 3,105     | 2,174      | 92,667    |
| テレビ     | 225691   | 51,995   | 37,140    | 25,998     | 1,108,236 |
| 合計      | 851888   |          |           |            | 2,846,321 |

(単位：円)

### 《何サイト目までに希望情報のサイトがあると思うか》



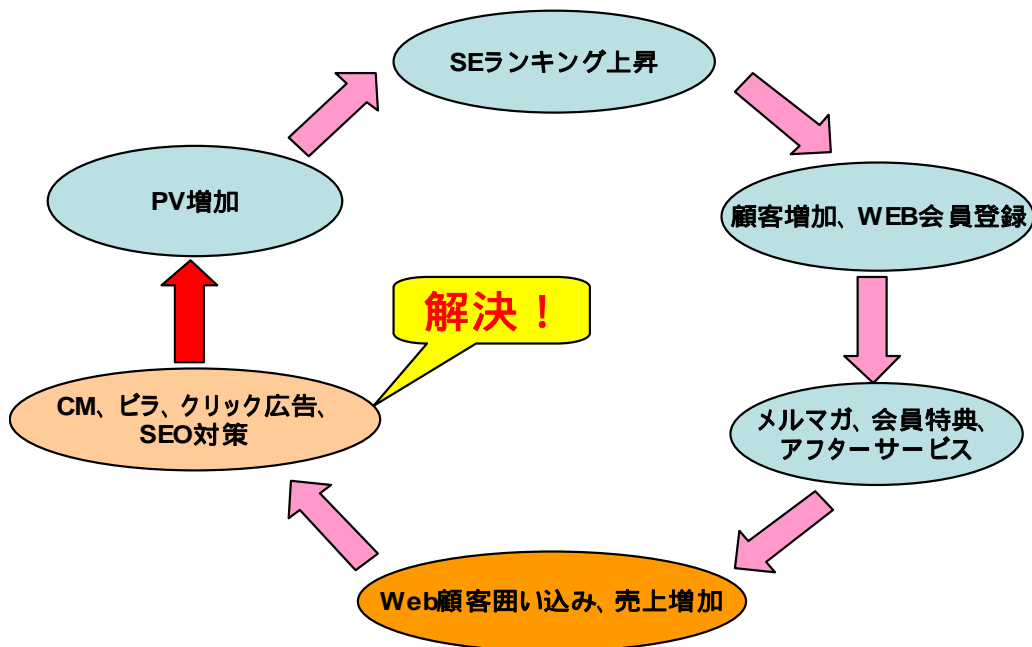
(N=412、出典：出展株式会社マクロミル主催『第2回検索エンジン利用調査』)

今回の調査対象は20歳～49歳のパソコンインターネットユーザー。M1層100人、M2層100人、F1層100人、F2層100人)

考察：費用対効果は抜群。キーワード検索した70%のユーザーを誘導できる。

この表から言えることは、キーワードのコストを合計しても、月間300万円にもコストが上らないということだ。売上高1兆4000億円、純利益384億円、Webマーケティング予算30億円(推定)のヤマダ電機であれば費用に関しては全く問題ない。これで、851888ものユーザーにアピールすることが出来れば、最高に費用対効果の良いものとなり得るだろう。クリック率はサイト5位以内が70%(上記資料参照)なため、少なくともこれによって今までの22万人に加え、約60万人がサイトを見ることになる。これによってボトルネックになっているユーザーへのアプローチ=広告戦略がクリアされ、PV増加 検索エンジン評価高騰 各ページのランキング上昇 PV増加という好サイクルができるのである。

### 改善後のヤマダ電機 Web.com



## -a サイト改修

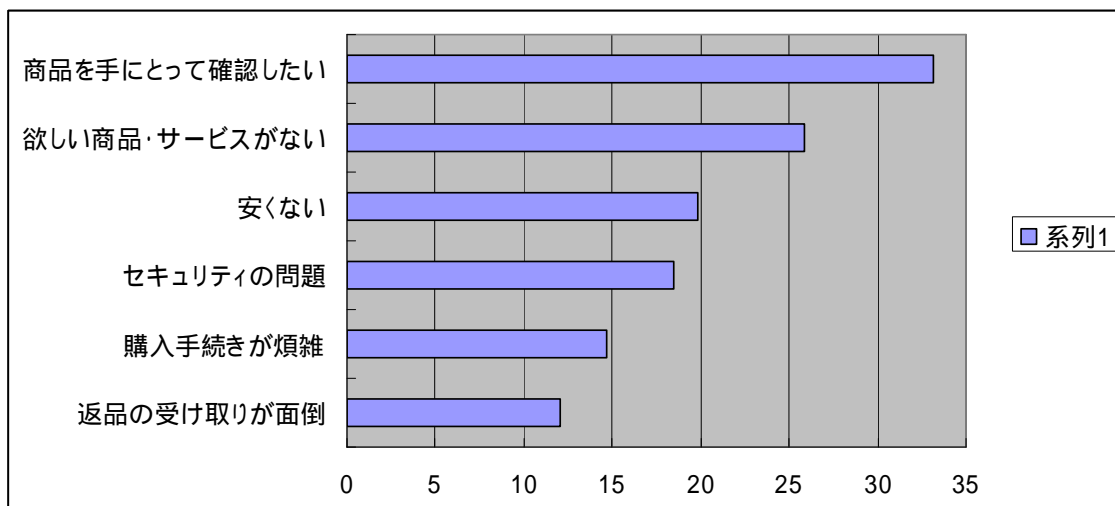
コンバージョン率 UP・顧客囲い込みのためのサイト改修

### Point

#### ・上記「顧客増加～Web 顧客囲い込み」までのサイクルのスムーズ化

上記の SEM (サーチエンジンマーケティング) によって、顧客を如何にして自社サイトに誘導するかは分かった。しかしかといって、オンライン経由で商品を購入する顧客が少ない(上記データ参照) = 市場規模が小さくネットでの商品購入の文化が根付いていない(上記データ参照) 現状では、やはり何よりユーザビリティを考慮したサイト構築・サービス提供し、顧客に対してハードルを下げる必要がある。上記サイクルでいう「顧客増加～Web 囲い込み」までの流れをスムーズにするのである。それを裏付けるデータが以下である。

《オンラインショッピング非利用理由 単位：% N=232、複数回答。》



(出典：『インターネット白書 2006』)

インターネットでショッピングをしないユーザーの4割近くが、「商品を手にとって確認したい」という理由でインターネットでの購入を避けている。これはつまり、インターネットでの買い物では商品の概要が確認しづらく、十分な情報を取得できないということと同義である。確かに実際に商品を触ってみて確かめることの出来ないオンラインショッピングでは、これを克服しなければユーザーを囲い込むことはできない。また、購入手続き、サービスなどの面もボトルネックとなっている。

### Point

#### ・EC 分野では商品情報の薄さが顧客の購買行動を妨げている

## -b EC 業界競合分析

### EC 業界大手『価格.com』のマーケティング戦略

では、インターネット通販業界にこういった弱みがあるにも関わらず、ユニークユーザー数・PV で業界最大シェアを伸ばしている『価格.com』はどのようなマーケティング戦略を推進しているのか。以下がその概要である。

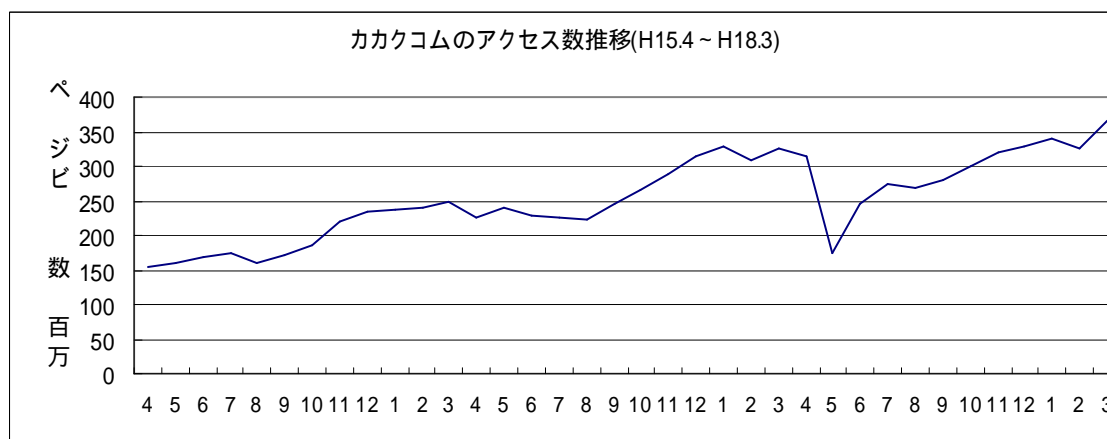
#### 価格.com

##### 概要

価格.com とは、パソコンや家電をはじめ、様々なジャンルの商品の比較サービスを提供する、国内最大規模のインターネット比較検索サイトである。全国の参加店舗の協力のもと、約 22 万点の商品に関する価格情報をはじめ、ユーザーのクチコミ情報、評価情報などあらゆる情報を集約し、中立・公平な立場から提供している。収益は主に広告掲載料で得ている。

##### ユーザー数の推移

現在では月間ユニークユーザー数 1144 万人、PV 数 10 億 PV を叩き出す日本最大の EC サイトモールサイトである。



(出典：『流通小売市場 2004 年版』 矢野経済研究所)

##### ネットマーケティングの強み：SEO 対策と評価システム

この会社の最大の強みは、SEO 対策によってキーワード検索した時に一番上にホームページが表示されること、消費者のあらゆるクチコミが見られることの 2 点である。クチコミに関しては、掲示板以外に「ショップ評価」というシステムを導入しており、「欲しい商品をスムーズに注文できたか」「お店側からの連絡や対応は適切だったか」「予定の期日までに商品は届いたか」「商品の梱包は必要十分なものだったか」「またこのお店を利用したいか」の 5 項目に関してユーザーが「はい」「いいえ」で答える方式を取っている。また、ユーザーのプロフィールをつくるサービスも行っており、ある特定のユーザーが書き込んだ評価を閲覧することができる。その結果、そのユーザーの商品に対する評価基準を理解でき、そのクチコミが信頼できるかの判断が可能だ。信頼できるユーザーを見つけたら、お



気に入り登録することもできる。さらに、株式会社シーエーシーの運営する Blog 解析サイト「kizasi.jp」との提携により、掲示板に並ぶ言葉の出現状況をリアルタイムに分析、クチコミの旬な話題をランキング形式で提供している。現在、掲示板への書き込み件数は、平日で1日4000件程度、土曜日・日曜日には5000件。累計の書き込み件数は600万件を超えている。値段という数字の情報だけではなく、評判という定性的な情報もそろっているということである。

#### 考察：AISAS 戦略に基づく成功例

このように、価格.com ではあらゆる商品で SEO に常に上位に表示されることによりユーザー数を獲得 ユーザーから寄せられたクチコミ・評価による細部に渡った商品情報の提供 購買へのハードルを低下 購買・情報共有というまさに AISAS (Attention (認知) Interest (興味) Search (検索) Action (購買) Share (情報共有)) という Web2.0 型のマーケティング戦略を利用した成功例といえるだろう。従来の EC 業界の弱みを克服し、より多くのユーザーに的確な情報を伝え、購買までのレールを一直線に引いたサイト構築とマーケティング戦略により、EC 業界を制したのである。

#### Point

- ・ SEO 対策によるユーザーの獲得
- ・ クチコミ・評価による細部に渡った商品情報の提供
- ・ AISAS 戦略による顧客のグリップ

#### 政策

価格.com がマーケティングに成功した3つのポイントのうち、SEO に関しては本章 -a~-c で解説した。つまり、今後の方針として顧客を囲い込むためにはサイト構築をユーザビリティに特化した形で改修する必要がある。商品情報を詳細に渡ってユーザーに伝えるために、以下のポイントによって購買へのハードルを低くする必要がある。

#### 各サイトの商品ページコンテンツ

|        | ユーザーレビュー            | 商品概要                 | クチコミ            |
|--------|---------------------|----------------------|-----------------|
| ヤマダ電機  | ×                   | スペック・写真(単一)・寸法・その他詳細 | ×               |
| ヨドバシ   | ×                   | スペック・写真(単一)・寸法・その他詳細 | ×               |
| ビックカメラ | ×                   | スペック・写真(単一)・寸法・その他詳細 | ×               |
| Sofmap | ×                   | スペック・写真(単一)・寸法・その他詳細 | ×               |
| 価格.com | 満足度・デザイン・利便性など5段階評価 | スペック・写真(複数)・寸法・その他詳細 | 各商品 ~ 1500 の口コミ |

このように、現段階での家電量販各社は価格.comのようなユーザビリティに特化したサイトの構築がなされていない。これは、未だにネット家電市場の規模が全家電市場の数%でしかないため、各社がEC業界成功の先駆である価格.comなどのWebマーケティング戦略を取り入れておらず、その潮流に乗り遅れていることが言えるだろう。逆に家電量販各社が先駆型のWebマーケティングを取り入れてないのであれば、売上1兆4000億円の資本力で他社を圧倒するヤマダ電機としては、この未開拓市場でのマーケティングに注力するべきであろう。ユーザーレビュー・商品概要のさらなる詳細化・クチコミの利用などを通してWebマーケティングを進め、顧客ユーザビリティに特化したサイトを構築していく必要がある。

## 最終章 未開拓市場の顧客囲いこみに向けて

従来ではリアル店舗によって順調に売上・純利益を伸ばしてきた各社であるが、今ではインターネットでの家電購買層が無視できないほどに成長してきた。そして家電量販業界で市場1位を独占するヤマダ電機がいかにもその市場を無視して惰性的なWebマーケティングをしているかは上記の数々のデータが示している通りである。会員特典・アフターケアなどのサービス面ではほとんど差が見られないネット市場においては、いかにして顧客を自社サイトに誘導するか 誘導した顧客に対して購買へのハードルをいかに下げることができるかが重要であり、その為にはSEO対策、ユーザビリティに特化したサイトへの改修が必要であることを上記で提言した。

現段階では総額7兆円の市場規模のうち数%を締めるに過ぎないネット家電業界であるが、その伸び率を考えれば将来的には必ず無視できないものになるであろうことはデータが示す通りである。その事を見越した上で、早期のWebマーケティング戦略及び顧客囲い込みが求められるのである。

## おわりに

論文作成にあたり、約2ヶ月間家電量販店業界やインターネットを調べてきた。今後家電販売でネット販売が台風の目となるのは確実である。事実、書籍のネット販売で有名な米国アマゾン・ドットコムでも2004年11月、創業以来、初めて家電の売り上げが書籍を上回り、韓国ではリアル店舗しか持たない家電量販店は全て倒産し、ネット店舗だけが家電量販店業界を牛耳っている。国内だけでなく、世界的にもネットの需要は右肩上なのである。既に圧倒的な他社との差で業界1位の座を獲得しているヤマダ電機がインターネットユーザーへのマーケティングを成功させれば、更なる成長は固いだろう。鬼に金棒だ。リアル店舗とネット店舗をうまく連動させて厳しい競争を勝ち抜けた企業が次代の家電流通の覇者となれるのだ。

余談になるが、この論文作成の過程で最も苦労したのは、有効なデータを収集することだった。家電量販店のネット通販市場に焦点を当てて展開していったわけだが、家電量販店業界全体に関するデータはインターネット上で入手できたものの、ネット通販市場に限定した情報となるとそう容易には手に入らなかった。インターネット上での情報収集に限界を感じた我々は、直接企業に電話やメールで問い合わせを行い、慶應義塾ビジネススクールの図書館に足を運ぶなどして専門的な資料を収集した。その努力の結果、家電量販店のネット市場に関するデータを十分に収集することができ、今回の論文を無事に完成することができた。

ここまで目を通して下さった方々に感謝の意を表してこの論文を締めくくりたいと思う。

2007年11月吉日

## 参考文献

- ・週刊東洋経済 2007 年 5 月 12 日号
- ・『よくわかる家電量販店業界』 日本実業出版社
- ・『インターネット白書 2006』 財団法人インターネット協会
- ・『ネット通販市場の現状分析と将来予測』 2006 年版 矢野経済研究所
- ・『流通小売市場 2004 年版』 矢野経済研究所
- ・ ソフマップ.com(<http://www.sofmap.com/>)
- ・ ヨドバシ.com(<http://www.yodobashi.com/enjoy/more/index/index.html>)
- ・ ビックカメラ.com(<http://www.biccamera.com/>)
- ・ ヤマダ電機 Web.com(<http://www.yamada-denki.jp/index2.html>)
- ・ kakaku.com(<http://kakaku.com/>)
- ・wikipedia『家電量販店』ページ(<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%B6%E9%9B%BB>)
- ・ その他アクセス解析ソフト