

企業名： ケーズホールディングス

---

レポート名： ケーズ電機統合報告書2021

---

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

ケーズホールディングスの目指す姿は統合報告書からははっきりと理解することができなかった。安定配当、機動的な資本政策が中期経営計画として挙げられているものの、具体的な姿は挙げられていない。また従業員を大切にする、利益を還元し社会貢献するといったことも目標とされているものの、これらは他の多くの会社でも目標とされていることであり、ケーズホールディングスとしての独自性がないといえる。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

ケーズホールディングスの競争優位性の一つはスクラップ&ビルドを特徴とするその出店形態に見ることができる。出店は年間20店舗開店、10店舗閉鎖を目安に行われる。開店はドミナント戦略に基づいて行われ、空白地域を減らすことで国内店舗網を構築する。さらにその地域でドミナントを完成させることでチラシ配布費用を抑え、効率的な宣伝を行うことが可能になる。また開店から20年が経過した店舗は最適な場所にリロケーションするか、ドミナントが果たされたと判断される場合には退店し、短期的な採算が取れないという理由で退店することはめったにない。この他にもスクラップ&ビルド戦略には店舗数が増えることで店長の席も増え、店長を目指す従業員の動機づけにつながるというメリットもある。

もう一つの競争優位性は経営理念の“がんばらない経営”に由来していると考えられる。これはのびのびと働ける環境をつくるため、従業員に無理をさせないという方針である。具体的な施策としては、ノルマを課さないことや仕事よりもワクチン接種を優先させることなどがあげられる。こうした施策が従業員の質を向上させ、顧客のニーズを満たす商品を提供できるようになり、満足度上昇につながっているのではないだろうか。また、優秀な人材が入社し、長く勤務し続けることにも貢献しているだろう。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性の一つ目の要因である出店形態については持続性がないと判断した。なぜなら将来も閉鎖を上回るペースで開店が行われ続けると全国でドミナントが完成し、新規に出店する余地がなくなるからである。ケーズデンキグループはすでに全国に500店舗超を出店しており、現段階でも空白地域は少ないと考えられる。さらに日本の人口は緩やかに

減少することが見込まれているため、それに伴う電化製品の需要減により新たな出店地を探すのも難しくなるだろう。

二つ目の要因である“がんばらない経営”には持続性があると判断した。働き方改革が叫ばれている今日において従業員の状況を改善することはますます重要になっていくだろうからである。

以上より、ケーズホールディングスはスクラップ&ビルド戦略に基づく出店戦略に代わる新たな競争優位性を模索する必要があると結論付けた。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私はケーズホールディングスで自身の人的資本価値向上を達成できると考える。理由の一つはケーズホールディングスの従業員第一主義にある。ノルマが存在しないことで顧客に高額の商品を無理に勧めるようなことがなく、本当にニーズを満たす商品を勧めることができ良質なサービスが提供できるようになるだろう。またケーズホールディングスは資格取得のサポートや e ラーニングの実施といった人材育成制度も充実している。さらに若手社員でも積極的に幹部に登用されているため、それを目標として意欲的に勤務することができる。

以上のことからケーズホールディングスで勤務することは私の人的資本価値向上につながると考えた。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず、1. で述べたように、ケーズホールディングスが目指す姿が不明瞭である。魅力的な将来像が提示できなければ投資家を引き付けることができないため、早急に改善すべきである。従業員に目標を課さない、という“がんばらない経営”に則りあえて具体的な経営目標を上げていないのかもしれないが、他の会社との差別化を図るためにもケーズホールディングス独自の将来像を提示するべきではないだろうか。

さらに、“当社のビジョン”の項目に「人口減のスピードよりも当社がシェアを拡大するスピードが速ければ成長可能」ということが書かれているが、どのようにシェアを拡大するかについては触れられていない。確かにケーズホールディングスは過去10年間シェアを広げているがそれが今後も続くとは限らないし、3. で指摘したようにスクラップ&ビルド戦略の持続性には疑問があり、シェアを伸ばすためには新たな競争価値が必要とされるだろう。

また、コロナ終息後の対応についても述べた方がよいと感じた。家電業界はコロナ禍によってむしろ巣ごもり需要やテレワークの普及といった恩恵を受けているため、コロナ終息後には需要が減り減益となってしまうだろう。減益を最小限にとどめるための対策を述べるのが投資家や株主の安心につながるのではないだろうか。