

# ホームセンター業界における新市場創造

## ～同質化する業界における異質化戦略～

1190480 清水 一樹

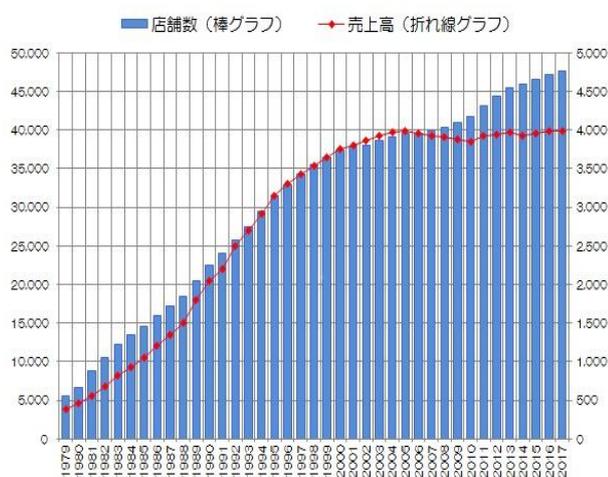
高知工科大学経済・マネジメント学群

### 1. はじめに

ホームセンターには、生活を豊かにするための住宅関連用品が多く販売されている。現在では、衣類品や食料品なども販売している店舗が多くなってきており、ホームセンター同士だけではなく、ドラッグストアやスーパーマーケットなどの異業種との間でも顧客争いが繰り広げられている。

ホームセンター業界は、1980年代頃から2005年にかけて急激に市場を拡大させた(表1-1)。しかし、その後は「店舗数は増加するが市場規模はほとんど変わらない」という状況が現在まで続いており、競争が激化してきていることが分かる。また、ホームセンターの大手企業の多くがスケールメリットを追求しており、業界全体が同質化の方向に進んでいる。

表 1-1 年間総売上高とホームセンター数の推移 (推計値)



出所. 日本ドゥ・イト・ユアセルフ協会 HP

### 2. 研究の背景と目的

ホームセンター業界では、①市場が飽和状態へ突入②都心に人が集まったことによる地方都市の人口減少③ドラッグストアやディスカウントストアとの顧客争い などによりこれまでのビジネスモデルが成立しなくなっている。さらに、今後は少子高齢化により市場縮小を迎えることが予想され、①商品の差別化②店舗の差別化③新しいマーケットの開拓や育成を進めていくことがすべての企業にとって必要不

可欠になっている。

また、多くの大手ホームセンターは、企業規模拡大による競争優位性を確保しており、業界全体が同質化の方向に進む傾向にある。しかし、コメリは他の企業と比べて異質な独自の戦略を行っていた。

本研究ではコメリが独自に展開する競争優位の戦略を明らかにすることを通じて、ホームセンター業界全体の将来展望について考察・研究し報告する。

### 3. 調査研究

#### 3. 1. コメリと他社の経営理念の違い

ホームセンター業界上位5社の経営理念は以下の表のようになっている(表3-1)。コメリ以外の企業の経営理念では、顧客の信頼の確保や生活の質の向上といったような内容のものが多く、力を入れて売り出している分野などについては特に触れられていない。

しかしコメリでは、金物・工具や園芸・植物の分野の流通をイノベーションするといった具体的な内容が挙げられている。経営理念をみただけでも、コメリが他の企業とは違っているということは一目瞭然である。

また、コメリの売り上げ構成比は以下の表のようになっている(表3-2)。日用品・ペット用品や家電・レジャー用品、インテリア家庭用品は、ドラッグストアやディスカウントストア、家電量販店などでも販売されているものが多く、ホームセンターがオリジナリティを生み出していくことは難しい商品だろう。コメリでは、その3部門を除いた工具・金物・作業用品やリフォーム資材エクステリア用品、園芸・農業用品の3部門で約55%を占めている。この数字は他の大手企業より20%近く大きく、『金物・工具や園芸・植物を核商品とし、この分野の流通をイノベーションすることで、価値ある商品をより兼価で豊富に提供し、豊かな社会の実現のための役に立つ』(『』内は同社HPより引用)という経営理念を反映している。

表 3-1 ホームセンター業界大手 5 社の経営理念

(各社 HP を基に筆者作成)

企業名	経営理念
DCM ホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然や社会と共生する快適ライフの創造する</li> <li>・DCM ネットワークを構築し、高い生産性を実現する</li> <li>・志を同じくする者が団結し、たくましい人間集団を築く</li> </ul>
カインズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェーンストア イズ モア ディスカウントビジネスに徹する</li> <li>・地域格差を解消し国民の豊かな生活づくりに貢献する</li> <li>・人をつくって商で文化を創造する</li> </ul>
コメリ	<u>金物・工具や園芸・植物を核商品とし、この分野の流通をイノベーションすることで、価値ある商品をより兼価で豊富に提供し、豊かな社会の実現のための役に立つ</u>
コーナン	お客様のより良い暮らしをサポートするため、お客様から愛され、信頼される店づくりを行う
ナフコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店は、お客様のためにある</li> <li>・毎日の生活をより楽しく、より快適にする商品</li> <li>・一般顧客のほか業務用ニーズにも充分に対応できる品揃え</li> </ul>

表 3-2 コメリの売り上げ構成比

(株式会社コメリ有価証券報告書を基に筆者作成)

部門別	金額 (単位：百万円)	構成比
工具・金物・作業用品	46,767	17.1%
リフォーム資材・エクステリア用品	38,058	13.9%
園芸・農業用品	64,238	23.5%
日用品・ペット用品	46,119	16.9%
家電・レジャー用品	32,292	11.8%
インテリア・家庭用品	25,727	9.4%
灯油 他	7,426	2.7%

### 3. 2. コメリの出店戦略

ホームセンター業界での売上高ランキングは、以下の表のようになっている (表 3-3)。この表を見ても分かる通り、コメリの店舗数は他の 4 社に比べて圧倒的に多い。これには、コメリが独自に行っている出店システムの力が反映されている。

コメリの店舗形態には 3 つの種類があり、商圏の人口に合わせて出店する形態を変えている。『①近くて便利な小型専門店「ハード&グリーン」②快適な住まいづくりを提供する「ホームセンター」③多彩なニーズに応える住まいのプロジェクトセンターであるメガホームセンター「パワー」』の 3 種類である。(『』内はコメリの HP より引用) 小商圏には「ハード&グリーン」を埋め尽くすように出店し、中心となる市街地には「パワー」や「ホームセンター」を出店している。この、「船団方式」という出店方式により、それぞれの商圏にあった店舗を全国にくまなく出店することが可能になり、顧客の需要に応えることが可能になるのである (図 3-4)。

表 3-3 ホームセンター業界の売上高ランキング  
(各社の HP と有価証券報告書を基に筆者作成<カインズは有価証券報告書がないため HP のみ>)

	企業名	売上高	店舗数	従業員
1	DCM ホールディングス	4436 億円	674 店舗	4343 人
2	カインズ	4142 億円	211 店舗	11271 人
3	コメリ	3419 億円	<u>1191 店舗</u>	4588 人
4	コーナン	3160 億円	336 店舗	2837 人
5	ナフコ	2236 億円	365 店舗	1543 人

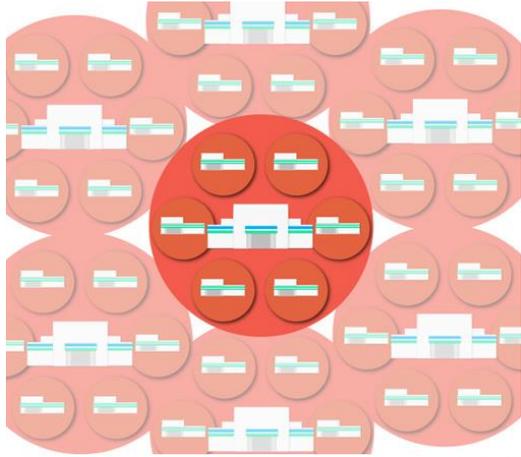


図 3-4 船団方式イメージ図  
出所：株式会社コメリ HP

### 3. 3. コメリのターゲット

大手のホームセンターは、スケールメリットの追求をし、商品の価格を下げ、様々な種類の商品を販売するという戦略で競争優位性を保った。そして、駅の近くやおおきな通りに面しているところなど、多くの人が集まる地域に出店するのである。人口が少なく、多くの集客が見込めない地域では、大型店舗で経営を行うことが難しく、新規出店できない。

しかしコメリは、人口が1万人程度の商圈に小規模店舗「ハード&グリーン」の出店を進める(図3-5)。他の企業が出店していない農業地域に出店することによって、競争相手がいないという状況を作り出しているのである。そして、経営理念にもあったように、金物・工具や園芸・植物の商品に特化した品ぞろえとなっていることから、農家をターゲットにしていることが分かる。農家のニーズに応えるためのサービスも充実しており、他の大手企業とは異なる形で競争優位性を確立させたのである。



図 3-5 コメリのハード&グリーン店舗例  
出所：株式会社コメリ HP

### 3. 4. 店舗視察とヒアリング調査

2018年12月16日14時、高知県内にあるコメリA店に伺い話を伺った。

店舗規模は競合他社のほとんどいない郡部に展開しているハード&グリーン方式の小型店舗で、主力となる農業用品や農業資材に加えて、日用品なども少量販売されていた。商品全体の中で、独自商品(PB)の割合は3割程度で、A店の一番の売り上げ商品は農業用の肥料であった。

また、店長の方は、「農業資材や木材などの品ぞろえと価格には自信があり、他の企業よりも優位性を持っていると思う。」とおっしゃっていた。

実際に店舗に伺いお話を聞いた結果、コメリが競合他社のない地域に出店し、農業関連の商品に力を入れて経営を行っていることが分かった。また、店舗運営に関する商品仕入れやコスト管理などは、本部や流通センターの支持が大きな意思決定の判断材料になっているとのことである。

### 3. 5. コメリの物流システム

現在、コメリの物流を支えている流通センターは全国10か所に配置されている。それぞれの流通センターでは、担当するエリア内すべての店舗の商品を管理し、配送を行っている。さらに、エリア内の店舗に配送する大量の商品をまとめて仕入れることや頻りに小口配送を行うことが可能である(図3-6)。

また、流通センターの管理・運営はコメリの100%子会社が担当しており、コスト管理の明確化・システムの効率化を進めることができるという利点がある。

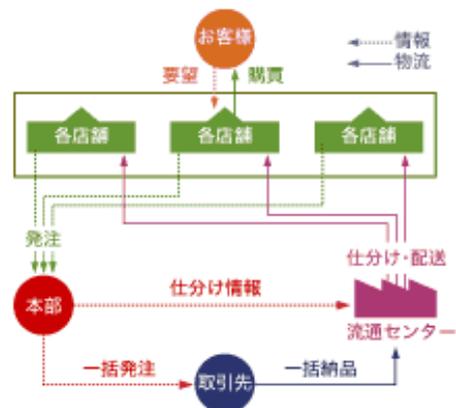


図 3-6 コメリの物流革新を担う独自システム  
出所：株式会社コメリ HP

## 4. 考察

ホームセンターは、もともと農業用品や建築資材に特化した専門店であったが、売り上げ規模の拡大や利益率の向上を追求していく中で、食料品や衣類品、日用品なども多く扱うようになった。しかし食料品や日用品は、ドラッグストアやスーパーマーケットなどでも取り扱われているため、新たな競争相手を作り出すことになり、ホームセンターとしての個性が失われてしまったのである。

しかしコメリは、1万人程度の小商圈にも出店することができる効率的な出店システムと金物や園芸用品を核として、ターゲットを農家に絞るという独自の戦略を展開した。その結果、他のホームセンターや隣接する異業種との直接的な争いを避けることに成功したのである。また、農業用品を多く扱うことでJAと顧客を争う形になったが、農家のニーズに沿ったサービスの提供とJAを凌駕する品揃えにより、大きな競争優位性を確保することに成功した。

## 5. まとめ

多くのホームセンターは、合併や吸収によるスケールメリットの追求や様々な商品を販売して多様なニーズに応えるという方針を打ち出していった。その結果、いろんなことに対応のできるなんでも屋のような存在になった。

反対にコメリでは、他の企業の店舗がないところに出店できる優位性と核商品の取り扱いを充実させターゲットを絞るという方針を打ち出し、得意分野に特化した専門家を目指した。

このようなコメリ独自のシステムを成立させることができた要因は以下の3つだろう。1つ目は、経営理念でも述べられている通り、流通のイノベーションを図ったことである。流通のコストを抑え効率的にすることで、商品の価格を抑えることができるようになる。2つ目は、商品戦略である。核となる商品に力を入れ、ターゲットを農家の人に絞りニーズに応えたことにより、信頼を得て競争優位を獲得できた。3つ目は、店舗戦略である。船団方式により、他の企業が出店できないエリアへ出店をし、競合しにくいという状態を作り出した。コメリは農村地域の専門家となり、他の大手ホームセンター企業とは異なったシステムで成功を収めたのである。

## 6. 今後の展望

私は、同質化の進むホームセンター業界において、規模拡大を進めることによるスケールメリットの追求には限界があるのではないかと考える。実際に、高知県内に店舗を展開しているある企業では、ある分野の専門家になろうとする動きが見られている。その企業は、DIYの商品やコーナーに力を入れており、店舗の中で実際にDIY体験をすることもできた。他の企業と比べてみても、明らかにDIY関連商品の売り場面積は広く商品の数も多かった。

今後は、あらゆる企業が専門分野を作り、「ある分野に特化させた企業」を目指す動きが増えていくのではないかと考える。その動きが進む中で、農業分野に特化させ農家の人のニーズに応えようとする企業が現れるかもしれない。それは今までは、独自のシステムにより本当の競合相手がいなかったと言えるコメリに、競争相手が現れることを意味する。そのような場合、今までよりも商品の価格を安くし、農家へのサービスのさらなる増加・向上を進めていくことが必要になってくるのではないだろうか。ホームセンター業界でコメリが生き残っていくための転換期が近いうちに訪れるのではないだろうか。

## 参考文献

- ・村山純「寡占化の進むホームセンター業界」『東京成徳大学経営論集』第5号,2017年。
- ・矢作敏行「コメリの独自業態の開発と展開」『日本の優秀小売企業の底力』2011年。
- ・DCMホールディングス株式会社、株式会社コメリ、コーナン商事株式会社、株式会社ナフコ各社有価証券報告書、各年版。
- ・株式会社コメリ HP 筆者最終閲覧は2019年2月12日。  
<http://www.komeri.bit.or.jp/>
- ・DCMホールディングス株式会社 HP 筆者最終閲覧は2019年2月12日。  
<https://www.dcm-hldgs.co.jp/>
- ・株式会社カインズ HP 筆者最終閲覧は2019年2月12日。  
<http://www.cainz.co.jp/>
- ・コーナン商事株式会社 HP 筆者最終閲覧は2019年2月12日。  
<https://www.hc-kohnan.com/>

・株式会社ナフコ HP 筆者最終閲覧は 2019 年 2 月 12 日。

<http://www.nafco.tv/top/index.html>