

2004 年 3 月 16 日

Mizuho Industry Focus

Vol.20

再編が進むホームセンター業界

～店舗フォーマットの「深化」がもたらす新たなアライアンスの方向性～

加藤 郁

03-5222-5063

kaoru.a.kato@mizuho-cb.co.jp

要 旨

- 1970 年代に業態が確立されて以後、高い成長率で拡大してきたホームセンター業界は、90 年代後半に入り成長が鈍化した。要因は、景気の影響による消費低迷の下、他の小売業態との競合が激化したことに加え、既存の事業フォーマットが捕捉してきた市場が飽和状態に近づいたことにあると考えられる。
- 市場の拡大ペースが落ちる中で、これまで各地のドミナントエリアごとに棲み分けをしていた大手ホームセンターを中心にアライアンスの動きが起こった。スケールメリットによる仕入コスト削減、海外でのプライベートブランド商品開発、商品管理・顧客管理を行うための情報システムへの効率的な投資を狙い、企業規模の拡大を求めた合併・買収が進んだと見られ、結果として売上の上位集中が進行している。一方で、提携解消の事例も散見され、規模拡大追求だけのアライアンスの限界も垣間見られた。
- 同時に、同業者間での激しい店舗競合により、企業淘汰が起こるとともに、差別化のための努力が行われている。店舗間の競合が激しくなるにつれて、業態の明確化による差別化を図る動きがみられるようになり、「DIY・ホームインプループメント（ハード志向・専門）型」や「ディスカウストア（ソフト志向・総合）型」といった店舗フォーマットの分化が進行している。
- 今後も規模拡大は重要な競争力であると思われるが、消費者ニーズを捕捉し業界でのポジションを確立し続けるには、差別化のための新たな事業モデルの提示が必要である。こうした環境の下、これまでの規模拡大に加え、HI 部門における 2 つの“専門化”（リフォーム、プロ需要）、他業態とのアライアンスによるマーチャндаイジング力の強化、複数の店舗フォーマットによるドミナント出店、都心型店舗の展開、スーパーセンターの展開を軸にした店舗フォーマットの「深化」が、今後の合従連衡のドライバーとなると思われる。

目 次

再編が進むホームセンター業界

～ 店舗フォーマットの「深化」がもたらす新たなアライアンスの方向性 ～

・ ホームセンター業界の現状	
1. ホームセンターの市場規模	2
2. 第2ステージに入り市場成長率は鈍化	3
・ 規模拡大のための合従連衡の動き	4
・ 店舗フォーマット分化の動き	6
・ 求められる店舗フォーマットの「深化」	
1. HI 部門における2つの専門化(住宅リフォーム、プロ需要)	8
2. 他業態とのアライアンスによるマーチャンダイジング力の強化	10
3. 複数の店舗フォーマットによるドミナント出店戦略	12
4. 都心型店舗の展開	13
5. スーパーセンターの展開	14
・ 新たなアライアンスの可能性	15

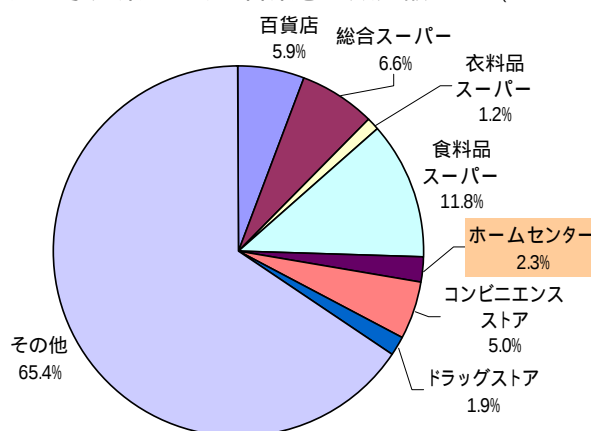
・ホームセンター業界の現状

1. ホームセンターの市場規模

ホームセンターの
市場規模は約3
兆6千億円

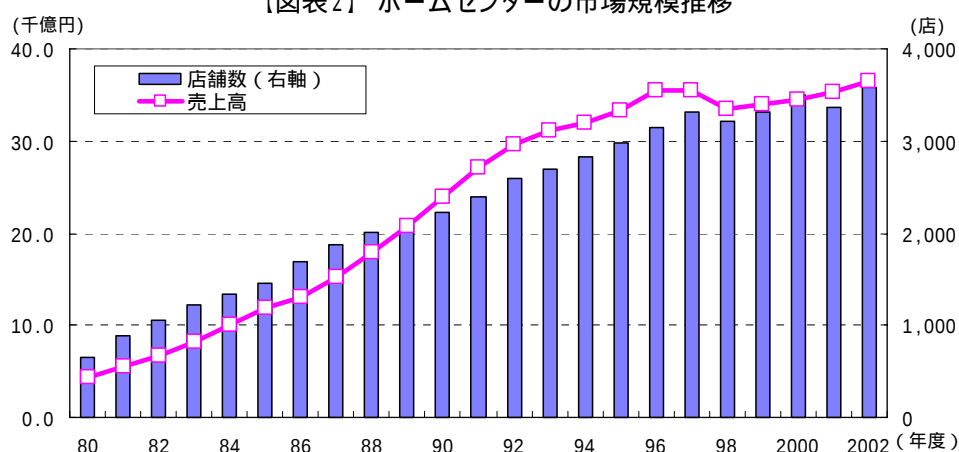
我が国にホームセンター業態が誕生した 1970 年代の前半は、住関連商品の小売業は生業店などの中小店が大宗を占めていた。こうした環境に対し、ホームセンターはワンストップショッピングの利便性と価格引下げを実現し、消費者の支持を集めることとなった。1990 年代後半に入り成長率が鈍化しているものの、2002 年のホームセンターの市場規模は、小売年間販売額の約 2.3%のシェア(商業統計ベース)を占めるに至っている(【図表 1】、【図表 2】)。

【図表 1】 小売業における各業態の販売額シェア(2002年)



(出所) 経済産業省「商業統計」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 2】 ホームセンターの市場規模推移



年度	94	95	96	97	98	99	00	01	02
売上高(億円)	31,924	33,280	35,414	35,424	33,507	33,942	34,482	35,273	36,542
(全店伸び率)	2.8%	4.2%	6.4%	0.0%	▲ 5.4%	1.3%	1.6%	2.3%	3.6%
(既存店伸び率)	1.2%	1.2%	1.2%	▲ 0.2%	▲ 4.6%	▲ 0.1%	▲ 2.7%	▲ 2.5%	▲ 1.7%
店舗数(店)	2,824	2,983	3,152	3,321	3,218	3,318	3,497	3,370	3,576
企業数	429	443	423	404	394	390	381	375	356

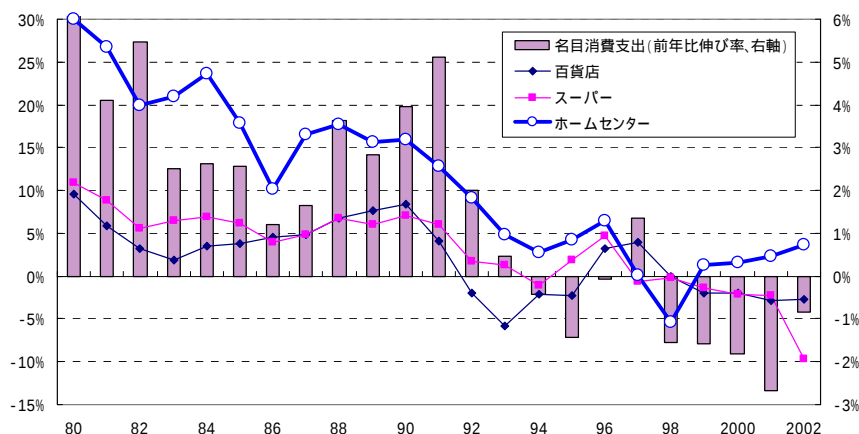
(出所) ダイヤモンド・フリードマン調査よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 第2ステージに入り市場成長率は鈍化

1990年代前半までは、高成長の第1ステージ

ホームセンターが誕生してからの歩みは、大きく2つの時期に分けて考えることができる。第1ステージは、1990年代の前半までの成長期である。この時期のホームセンターは、住関連を中心とするバラエティに富んだ豊富な品揃えが消費者の支持を集め、業界規模を拡大させていった。また、郊外のロードサイドの比較的地価の安い地域に、建設費用を抑えて十分な駐車場を備えた大規模店舗を建てていく事業スタイルが確立されたことで、短期間に大量出店が可能になった。商品の幅が広がるとともに店舗の大型化も進み、一層売上を伸ばすこととなった。同時に、大規模小売店舗法(大店法)の規制により、スーパー(特に所謂GMS)が売場面積を自由に拡大させることが出来ず、住居関連商品の品揃え対応が遅れたこともホームセンターの売上拡大の要因であろう。

【図表3】 各業態の全店ベース売上高前年比伸び率



(出所)総務省「家計調査」、日本百貨店協会統計、日本チェーンストア協会統計、ダイヤモンド・フリードマン調査よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

1990年代後半以降は、成長鈍化の第2ステージへ

1990年代に入ってバブル経済が終焉し、日本経済の成長が減速するとともに個人消費も低迷し、百貨店売上がいち早くマイナス成長に転じる中でも、ホームセンターは百貨店・スーパーに対して相対的に高い成長率を維持してきた。ところが、1997年以降、ホームセンター業界は成長速度を鈍化させ、第2ステージ入りすることとなった。ホームセンターの成長が減速した要因は、景気の影響による消費低迷の下、小売業態との競争が激化したことに加え、既存の事業フォーマットが捕捉してきた市場が飽和状態に近づいたことにある。市場の飽和化については、1990年以降の大店法緩和の影響が大きく、1990年からの10年の間に、大型小売店の売場面積は約1.5倍に増えている。これに対して、個人消費の拡大が止まったことで、小売店舗間の競争は非常に激しいものとなった。その結果、ホームセンターから退出する企業が増加し、1995年からは、毎年企業数が減少(1995年443社→2002年356社)している(【図表2】、【図表3】)。

規模拡大のための合従連衡の動き

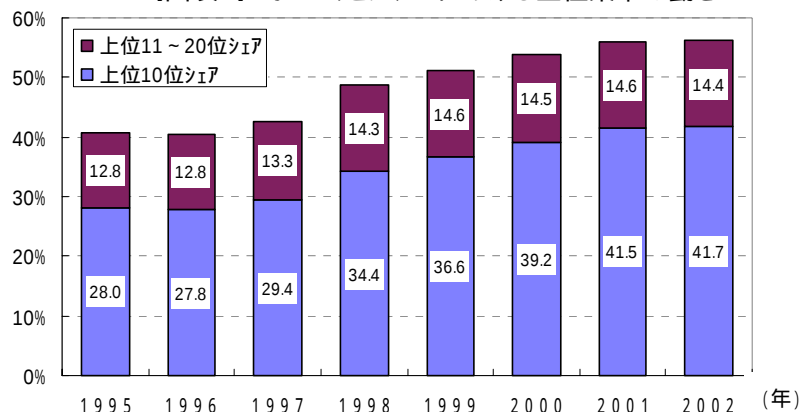
上位企業の売上
寡占化が進展

ホームセンターの市場拡大ペースが鈍化する一方で、寡占化が進んでいる。先に見たように、業界全体の伸び率が1990年代後半になって鈍化する一方で、大手企業の売上高伸び率は、直近ではやや低下しているが、依然高水準にある。足許7年間で企業数は減少したが、同時に上位集中が進み、上位10社のシェアは約13%上昇、上位20社で業界売上の半分以上のシェアを占めるに至っている（【図表4】、【図表5】）。

大手企業を中心
とした合従連衡
が寡占化の要因

この要因の一つが大手企業を中心とした合従連衡の動きである。日用品分野での店舗間競争が、同業者間だけでなく、スーパー・ドラッグストアも含めた多くの企業間で激しくなる中で、商品の調達コストを引き下げするために、スケールメリットの追求が必要になってきた。さらに海外からの商品調達、プライベートブランド商品の開発、商品管理・顧客管理を行うための情報システム投資が不可欠になっていることなどから、企業規模拡大が求められている。

【図表4】 ホームセンターにおける上位集中の動き



(出所)ダイヤモンド・フリーダム調査よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表5】 ホームセンター上位20社(1998→2002年度)

	1998年度	小売部門売上高 (億円)	2002年度	小売部門売上高 (億円)
1	ケーヨー	1,498	カインズ	2,232
2	ナフコ	1,401	コーナン商事	1,963
3	カインズ	1,400	ナフコ	1,770
4	ホームック	1,358	ホームック	1,690
5	カーマ	1,249	ケーヨー	1,658
6	コーナン商事	1,031	コメリ	1,523
7	島忠	948	カーマ	1,302
8	コメリ	914	島忠	1,064
9	トステムビバ	825	ジョイフル本田	1,063
10	ジョイフル本田	800	トステムビバ	791
11	ダイキ	600	ダイキ	731
12	ジュンテンドー	526	ロイヤルホームセンター	522
13	エンチョー	521	ジュンテンドー	487
14	ドイト	429	セキチュー	487
15	カンセキ	410	アークランドサカモト	474
16	マキヤ	394	エンチョー	466
17	アークランドサカモト	384	マキヤ	455
18	サンワドー	363	山新	426
19	山新	360	PLANT(旧みった)	421
20	大和ハウス工業	360	ドイト	390
計		15,769		19,914

(出所)ダイヤモンド・フリーダム
「GENERAL MARCHANDISER」
「DIY / HCダイレクトリー2003」より
みずほコーポレート銀行
産業調査部作成
(注)売上高にはフランチャイズ店、
関連会社への商品供給を含まない。
ナフコ、島忠、山新の売上高は
家具部門を含む。

ドミナント拡大や遠隔地アライアンスの動きが活発化

ホームセンターは、1970年代の業界としての草創期に、石油販売や金物販売、木材業など、各地域の様々な業種の参入により市場が形成され、その中から有力な企業が現れた。その後マーケットが大きく成長する段階においては、そうした大手同士の地域的棲み分けも可能であり、各社は、他の大手チェーンの出店地域に進出することは殆ど無く、自社のドミナントエリア内で、中小のホームセンター企業からシェアを取り込んで成長した。しかし、2000年以降、市場の成長が鈍化して競合が激化すると、これまでのドミナントエリアの近接エリアに、「ドミナント拡大」を図る動きが出てくると同時に、ドミナントエリアが離れている企業が、競合を明確に避けながら規模拡大の効果を出すことをねらった「遠隔地提携」の動きも活発化している(【図表6】、【図表7】)。

【図表6】 ホームセンター業界における主な再編事例

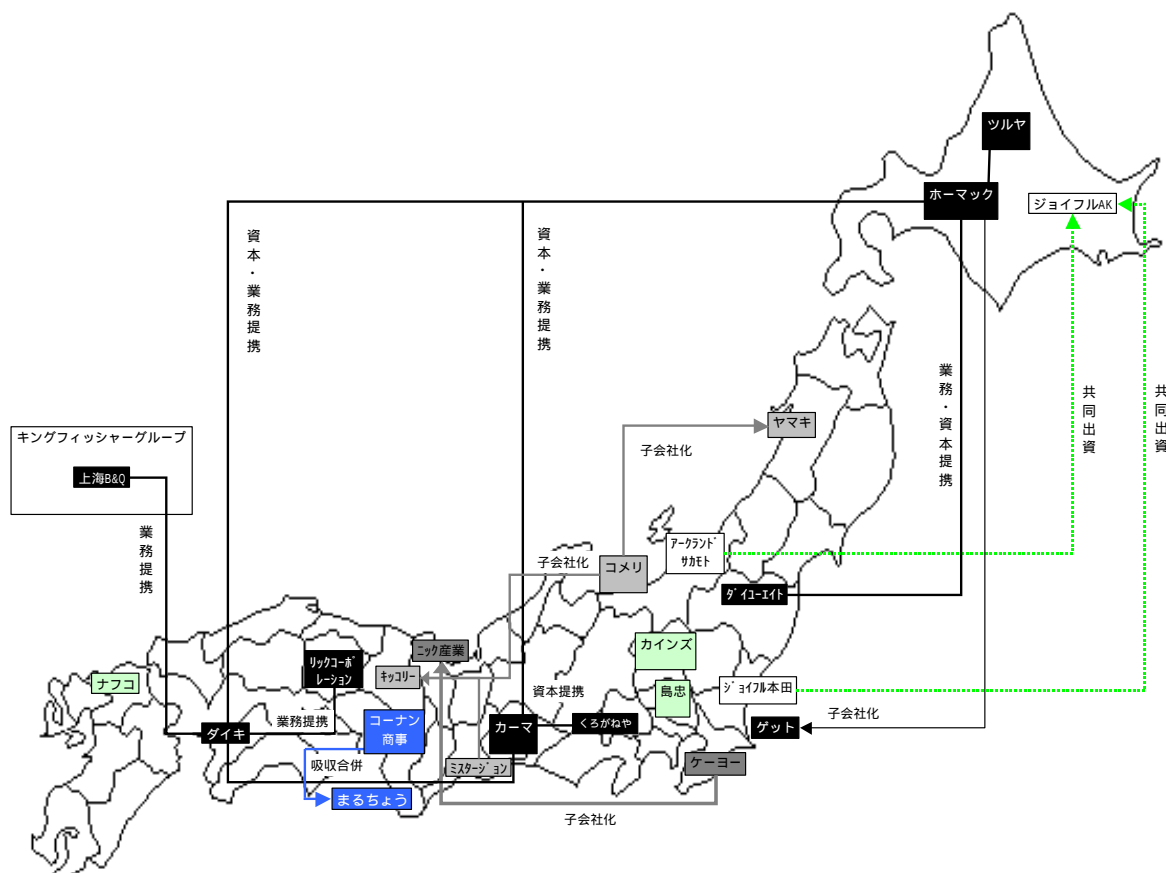
年	月	内容	タイプ
2000年	6月	ホームマック(北海道)がカスミホームセンター(茨城)を買収	ドミナント拡大
2001年	4月	コメリ(新潟)がミスタージョン(三重)を買収	ドミナント拡大
	4月	伊藤忠商事が箱根登山鉄道子会社ビーバートザン(神奈川)を買収	異業種参入
	4月	伊藤忠商事がハーツマルハラ(宮城)を買収	異業種参入
	8月	キムラ(北海道)、ジョイフル本田(茨城)、アーランドサカモト(新潟)が共同出資し、ジョイフルエーカーを設立	遠隔地提携
	6月	くろがねや(山梨)、サンワドー(青森)、カンセキ(栃木)、マキヤ(静岡)、ホームセンターアグロ(兵庫)共同仕入会社設立	遠隔地提携
	7月	ダイキ(愛媛)がベターライフ(大阪)を買収	ドミナント拡大
	8月	ホームマックがゲット(群馬)を買収	ドミナント拡大
2002年	1月	ホームマックがダイユーエイト(福島)と資本・業務提携	遠隔地提携
	1月	カーマ(愛知)がジョイフル本田(茨城)と業務提携 2002年7月解消	遠隔地提携
	4月	ケーヨー(千葉)がコーナン商事(大阪)と業務提携 2002年8月解消	遠隔地提携
	5月	カーマ(愛知)とダイキ(愛媛)が業務提携 2002年12月資本提携	遠隔地提携
	5月	コメリが大阪ガス子会社キッコリー(大阪)を買収	ドミナント拡大
	8月	ケーヨーがニック産業(京都)を買収	ドミナント拡大
	8月	コーナン商事がまるちょう(和歌山)を買収	ドミナント拡大
	10月	コメリがヤマキ(秋田)と資本・業務提携	ドミナント拡大
	11月	ダイキがリックコーポレーション(岡山)、上海B&Q(イギリス)と業務提携	外資との提携
2003年	1月	ホームマックがツルヤ(北海道)と資本・業務提携	ドミナント拡大
	1月	コーナン商事が和歌山コーナン(和歌山)を合併	ドミナント拡大
	2月	ホームマック(北海道)、カーマ(愛知)、ダイキ(愛媛)が資本・業務提携	遠隔地提携
	5月	ホームマック(北海道)、カーマ(愛知)、ダイキ(愛媛)、三井物産が共同仕入会社設立	遠隔地提携

(出所)各種新聞記事等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

規模のメリットを追求した合従連衡が進むが、解消事例も散見

一方で、コーナン商事とケーヨー、カーマとジョイフル本田のように、一旦提携を企図したものの短期間のうちに解消する事例も散見される。1970年代から発展した、歴史が浅く、オーナー経営者が多い業界であり規模拡大のみを狙った合従連衡の難しさも垣間見られる。

【図表7】 ホームセンターの主な提携状況



(出所) 商業界「販売革新」、ダイヤモンド・フリードマン「DIY/HC ダイレクトリー2004」、「HOME CENTER」、
各種資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

・店舗フォーマット分化の動き

オーバーストアによる競合激化で各社差別化に注力

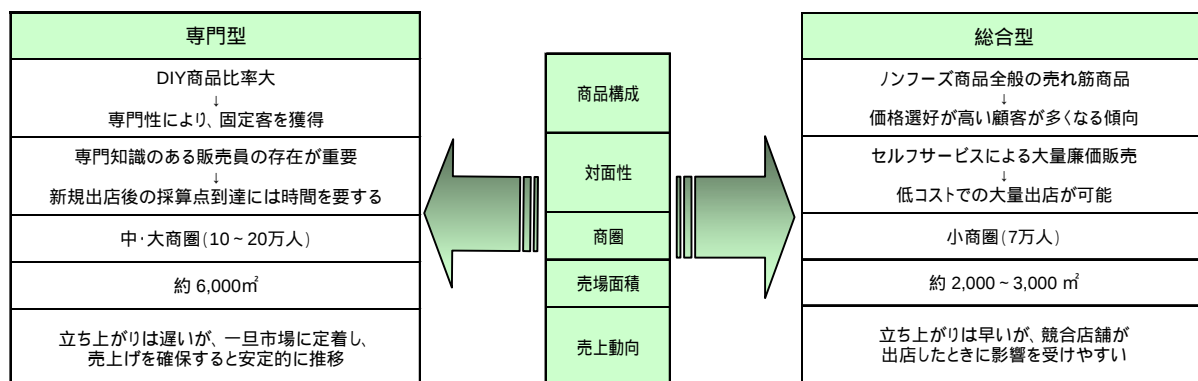
規模拡大を狙った合従連衡と同時に進行しているのが店舗フォーマット分化の動きである。現状、ホームセンターは、マクロ的に見てオーバーストア状態となっていると思われる。もちろん、出店密度には地域的跛行性があり、個々の店舗の大きさ・取扱商品も異なるため、一概に論ずることは危険だが、1980年代までの出店余地が比較的多かった時期と異なり、同質の店舗が棲み分けできる水準にはない。その結果、同業者間での激しい店舗競合状態に達し、企業淘汰が起これるとともに、差別化を求めた企業努力が行われている。

総合型と専門型 への店舗フォー マットが分化

こうした競争力強化の動きを、取扱商品の特性から整理してみる。業界が生まれた当初のホームセンターは、総じて DIY 商品を中心に取扱商品を絞っていたが、企業の成長の過程で多店舗展開を進めるために、商品の回転が遅く、採算点到達に時間がかかるこれらの商品だけでなく、

取扱商品の幅を拡大し、住関連商品の総合的な品揃えを行うようになっていった。その結果、店舗毎に売上高の確保が可能になり、投資回収期間も短縮化され、1980年代後半の大量出店が可能になったといえる。ところが、1990年代に入り、店舗間の競争が激しくなるにつれて、店舗コンセプトの明確化による差別化を図る動きが顕著になった。この結果、「DIY・ホームインプループメント(ハード志向・専門)型」や「ディスカウントストア(ソフト志向・総合)型」といった店舗フォーマットの分化が進行している(【図表8】)。

【図表8】 ホームセンターの店舗フォーマット分化イメージ

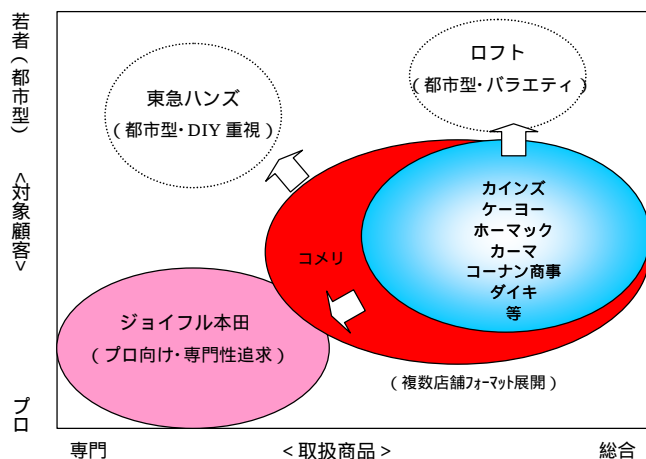


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

企業ごとに商品
編成を軸に分化
が進んでいる

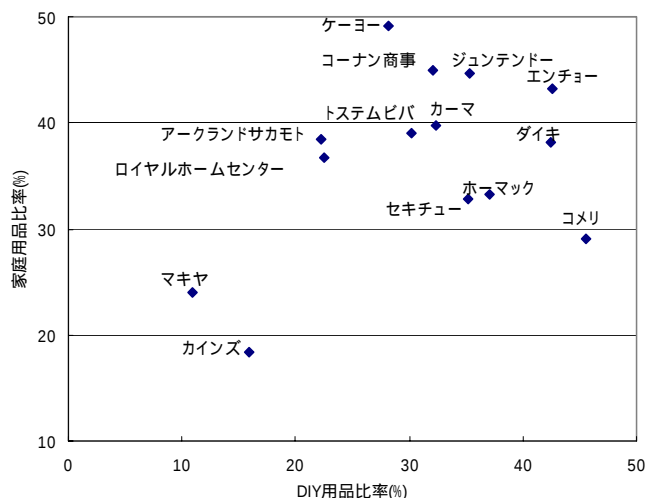
これを企業単位でみると、所謂ホームセンターは、主に都心以外に立地し、一般からプロを対象にしている点は共通しているとみられる。一方で、商品編成の観点からは、DIY用品と家庭用品の商品編成の売上に占める比率によって、ハード指向型とソフト指向型に分化しているといえる(【図表9】、【図表10】)。

【図表9】 主要ホームセンターポジショニングイメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表10】 主要企業の商品編成



(出所) ダイヤモンド・フリードマン「HOMECENTER」「DIY/HCダイレクトリー2004」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ハード型は専門性の強化とそのスピードが問われる

ハード志向型店舗のコンセプトは、ホームセンターの特色を打ち出し、ホームインプルースメント(HI)部門(DIY、園芸、木材、建材、農業資材、カー・レジャー用品)を深く品揃えするとともに、販売員が持つ販売知識における専門性により、顧客の目的来店性の強化を志向し、他の小売業態との差別化を図るものである。ここでは、専門的知識をもった販売員のコンサルティングセールスが重要な販促手法となっている。各社とも人材教育や品揃えの強化など、専門性の強化に取り組んでいるが、消費者のニーズがますます高度且つ多様化しており、自力での取り組みに加え、専門的なノウハウを持つ他社のリソースを活用したほうが、よりスピーディ且つダイレクトに顧客のニーズに応えられる側面もある。

ソフト型は品揃えの強化が課題

他方、ソフト・総合志向型のホームセンターは、DIY のみならず日常生活に必要な商品(日用雑貨、実用衣料、家電など)を幅広く揃える店舗づくりを行っている。ところが、大型店の店舗間競争が激しくなる中で、同じくディスカウント志向の大手スーパーやドラッグストアなどとの競争が激化している。今後も、Non foods 業態間の境界が曖昧になり、ホームセンターは、他の Non foods 業態との競争にますます晒され、価格競争の激しさから粗利率の確保が難しくなる。こうした状況を打開するためには、ソフト型ホームセンターが従来取り扱ってきたアイテムとともに、他業態が得意とする商品の強化がますます重要な課題となる。

求められる店舗フォーマットの「深化」

差別化のための新たな事業モデルの提示が必要

規模拡大は今後も重要な競争力であると思われるが、消費者ニーズを捕捉し、自らの業界でのポジションを確立するには、差別化のための新たな事業モデルの提示が必要である。言い換えれば、規模+ α が求められるということである。規模拡大のためのアライアンスは続くとみられるが、ホームセンター各社が総合的な住宅関連商品とサービスを提供する企業として、今後も成長を遂げていくために、各企業は店舗フォーマット単位での戦略の見直しを行う必要がある。今後のアライアンスにおいては次の5点が軸となるとみられる。

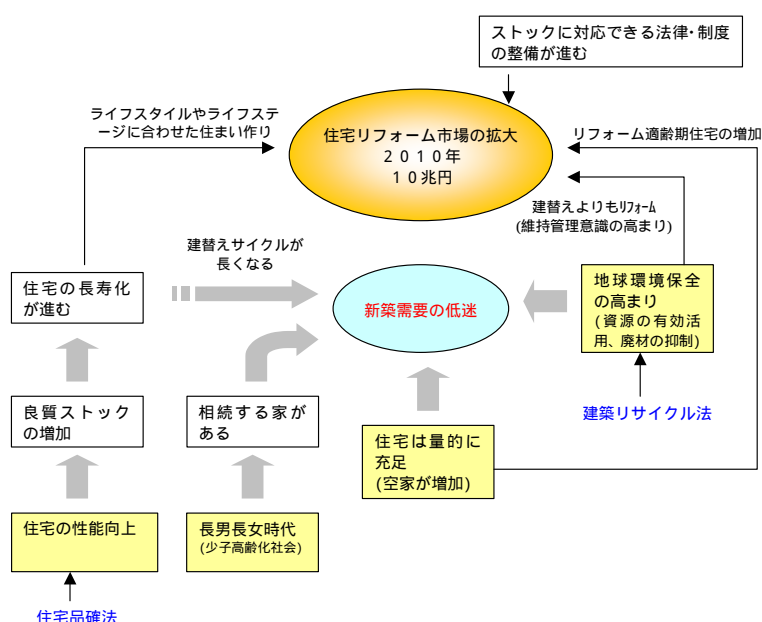
1. HI部門における2つの専門化

住宅リフォーム市場への取り組み強化

第一には住宅リフォーム部門の強化である。前述の如く、これまでのNon foods 商品の総合的な品揃えによるワンストップショッピングの利便性の提供に加え、HI 部門の強化は、ホームセンターにとっての重要課題となっている。なかでも、最近、多くのホームセンターが取り組みを強化している住宅リフォーム市場については、1990 年代に入ってからマーケットが拡大している。背景には住宅ストックは量的に充足されており、新設より既存

のストックの有効活用が見直されていることや、少子化により「相続できる家」がある世帯が増加していることなどがある。既に工務店、大手住宅機器メーカー、リフォーム業者などが参入しており競争が激化しているが、店舗という顧客との直接的な接点があることや既に施工業者と接点があることなどから、ホームセンターがリフォーム市場でシェアを拡大する余地はある。但し、この市場を取り込むには、専門的なサービスの提供力が重要であり、顧客のニーズと予算をベースに具体的に提案できる建築士など人材の確保、複雑多岐にわたるリフォーム工事に応えるための多様な分野の施工業者の確保、契約と施工内容の相違や工事の品質をチェックする施工管理体制の確保の3つがポイントとなろう(【図表 11】)。

【図表 11】 拡大するリフォーム市場



(出所) 日刊工業新聞記事、丸紅経済研究所ウェブサイトよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

市場規模の大きい建築資材は新たな成長領域

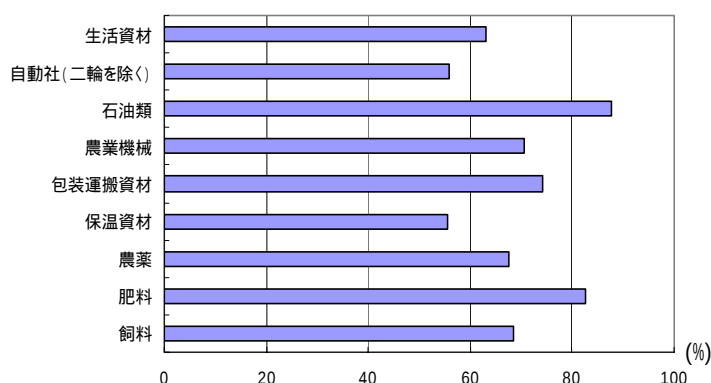
第二にはプロ需要対応の強化である。新規住宅着工件数が落ち込み、年々市場規模が縮小傾向にあるとはいえ、建材卸売業の市場規模は約26兆円(商業販売統計)であり、ホームセンターの市場規模(約3.6兆円)の7倍程度のマーケット規模である。コスト削減の観点から、工務店側も纏め買いをせず、必要なものを必要なときに必要な分だけ購入するようになってきている。この一部でも取り込むことはホームセンターの新たな成長領域となる。

JAが取り扱う農業資材も長期的には取り込める余地あり

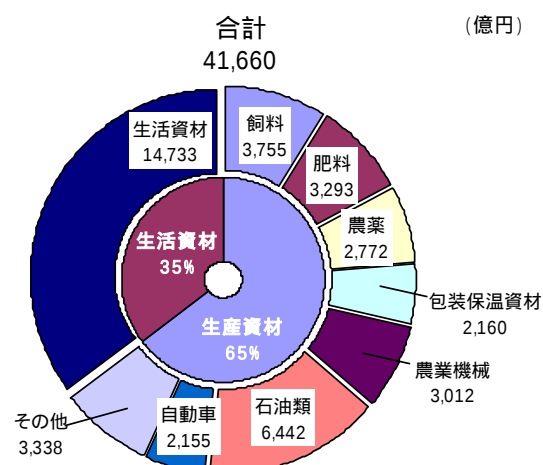
また、農業資材についても、農家は、JAが提示する資材の割高な価格に不満をもつ傾向があり、農家にとってのメインの調達先であるJAの求心力は低下しているといわれている。農家もコスト削減が課題となっており、ホームセンターが取り扱う価格訴求力のある農業資材へのニーズがあると思われる。2000年度のJAの購買事業取扱高は合計4兆1660億円(内、

生産資材 2 兆 6927 億円、生活物資 1 兆 4733 億円)と巨大である。以前より低下しているものの、JA の購買事業系統利用率は、依然として高水準を維持しており、また、価格のみが農家の資材購買先決定要因であるわけではないと思われ、早急にホームセンターへのチャネルシフトが起こるとは考えにくい。しかし、長期的にみれば、ホームセンターが需要を取り込む余地は十分にあるとみられる(【図表 12】、【図表 13】)。

【図表 12】JA の購買事業系統利用率(2000年度)



【図表 13】JA 購買事業の取扱高(2000年度)



(出所)「私たちとJA」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 系統利用については、JA 及び同連合会からの受け入れであり、JA 全農と統合した経済連の管内においてJA が利用している共同会社(JA 出資比率50%以上)は含まない。

(出所)「私たちとJA」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

プロ需要対応に不可欠な、専門的な品揃えとサービスを軸としたアライアンス

これら住宅リフォーム市場、プロ需要対応においては価格訴求力はもちろんのこと、それに加えて、ベンダー頼みの商材だけでなく他社と差別化できる商材の開発力やサービスの提供力、さらに、プロ需要に耐えうる在庫量とそのコントロール力、より専門的な商品知識をもつ販売員の確保などが重要になってくると思われ、それらの獲得を目指した提携・買収の動きも出てくるとみられる。

2. 他業態とのアライアンスによるマーチャンダイジング力の強化

Non foods 商品におけるボーダレス化

ホームセンターの取扱商品群の売上構成を見ると、ホームセンターの本来得意とするホームインブルーメントや園芸・エクステリアが 40%近くを占めている。その他は、カー用品 5.5%、日用消耗品 9.6%、家電 5.5%、食品、季節品、衣料品等 14.3%となっており、これらの商品群は、カー用品専門店やドラッグストア、家電量販店及びディスカウントストアと競合する。こういった商品分野は低粗利益率であるが、日用消耗品などは回転率が

高く、価格訴求による集客効果が期待できるアイテムであり、他業態との競合により客足を奪われる要因となっている。最近では、上記の業態に加え、100円ショップも文具や日用消耗品、家庭用品から、ホームインブルーメント商品にまで商品ラインを広げる動きを見せている。ホームセンターと並び成長業態であるドラッグストアも、美容品、医薬品の粗利益を原資として、日用消耗品をロスリーダーにしながら客数を伸ばしている。今後、Non foods を巡る業態間のボーダレス化が進行すると予想され、価格訴求力のみに依存した店舗フォーマットに限界が見えつつある（【図表 14】）。

【図表 14】 商品部門別推定市場規模、粗利益率、回転率

大項目	構成比 (%)	小項目	構成比 (%)	HC 市場規模 (億円)	粗利益率 (%)	回転率 (回)
HI (ホーム インブルーメント)	21.4	木材	3.7	1,259	32.5	3.4
		建材、配管設備	3.9	1,327	28.3	3.0
		金物、工具	6.0	2,042	32.5	3.2
		塗料、塗装具	3.9	1,327	34.4	3.3
		補修材	3.3	1,123	33.2	4.0
		増改築	0.6	204	20.1	7.5
園芸・エクステリア	17.1	園芸植物	6.9	2,348	28.0	13.5
		園芸用品	7.9	2,689	27.6	5.2
		エクステリア	2.3	783	21.6	4.5
ペット	7.5	ペットフード	4.5	1,531	18.9	7.6
		ペット用品	3.0	1,021	24.0	7.2
カー用品・レジャー	5.5	カー用品	2.5	851	25.7	3.2
		自転車、自転車用品	1.2	408	22.7	4.6
		レジャー、スポーツ	1.8	613	24.1	4.5
インテリア・収納	8.3	インテリア	5.0	1,702	29.8	3.7
		収納	3.3	1,123	24.0	6.2
家庭用品	8.0	家庭用品	8.0	2,723	27.0	6.5
日用消耗品	9.6	日用消耗品	8.6	2,927	17.0	8.7
		HBC、トイレタリー	0.9	306	25.2	5.5
		ベビー用品	0.1	34	25.9	5.2
文具、玩具	2.8	文具	1.9	647	27.4	5.0
		玩具	0.9	306	24.8	4.1
家電	5.5	家電	5.5	1,872	21.8	4.4
その他	14.3	食品、飲料	4.7	1,600	13.5	17.5
		季節品、催事品	4.5	1,531	35.5	5.5
		衣料品、履物、袋物	0.9	306	27.5	6.0
		時計、カメラ、DPE、合鍵	0.1	34	26.5	2.8
		その他	4.1	1,395	25.2	2.8
合計	100.0		100.0	34,032		

(出所) HCI「ホームセンター経営統計」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) HC市場規模は推定値。

Non foods の品揃え強化とトータルな提案を狙ったアライアンス

こうした中、品揃えの強化・補完を狙った、ホームセンターと他業態のアライアンスの可能性もあると思われる。例えば、家電量販店と家具を得意とするホームセンターの組み合わせが考えられる。異なる得意な商品分野を持つ Non foods 業態がアライアンスを行うことにより、商品力が強化され、販売面での相乗効果も期待できよう。先の例なら、家電と家具やホームファッションを同時にトータルで提案することで、顧客の住居関連商品ニーズのワンストップショッピングを実現する可能性もある。商品力の強い企業が提携し、新たな店舗フォーマットを創出することを狙った合従連衡もありうるだろう。

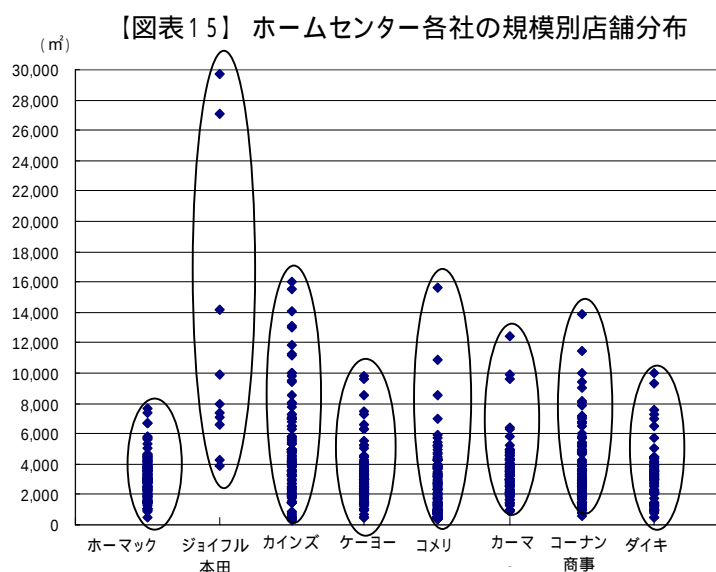
3. 複数の店舗フォーマットによるドミナント出店戦略

店舗面積の大型化と小型化が進行

最近では顧客の専門化ニーズが高まり、品揃えにおいて、広さと深さを同時に求められることとなり、結果として店舗の大型化が進んでいる。ただし従来型の店舗の面積を広げただけでは、顧客の求める品揃えを達成できるわけではない。むしろ店舗が広がったことにより、顧客にとっては、目的の売場に到達するのに今までよりも時間がかかり、求める商品を見つけにくくなることもある。店舗のサイズが変われば、品揃えやバックヤードを含めたオペレーションのノウハウも異なり、そうしたノウハウ無しに闇雲に店舗を広げることはかえってリスク要因となりかねない。また、専門化の一方で、日常的な住居関連品の手軽に購入したいというニーズもあり、近隣のコンパクトな店舗への支持も高まっている。ここでも大型店の場合と同様に、小型店にも独特のノウハウがあり、安易な取り組みは競争力の無い店を抱える結果となりかねない。

複数店舗フォーマットによるドミナント強化のためのアライアンス

こうした状況を踏まえ、最近ではドミナント地域の住居関連商品需要を囲い込むため、大型店舗を中心に据え、それを補完する小型店舗を周囲に出店する動きも見られる。大型店で広域から専門的な商品ニーズに応え、中型店、小型店でちょっとしたハードグッズや日用品や消耗品を取り扱い、大中小其々の店舗を有機的に組み合わせ、ドミナントエリアを隙間なくカバーする戦略である。主なホームセンターの店舗を売場面積でプロットすると、各社で注力するフォーマットが異なることが分かる。自社によるフォーマット開発の取り組みもみられるが、今後、複数の種類の店舗フォーマットを駆使し、効果的にドミナント展開を強化する動きにおいて、自らが不得意とする店舗フォーマットの運営ノウハウの獲得を狙いとしたアライアンスも考えられる(【図表 15】)。



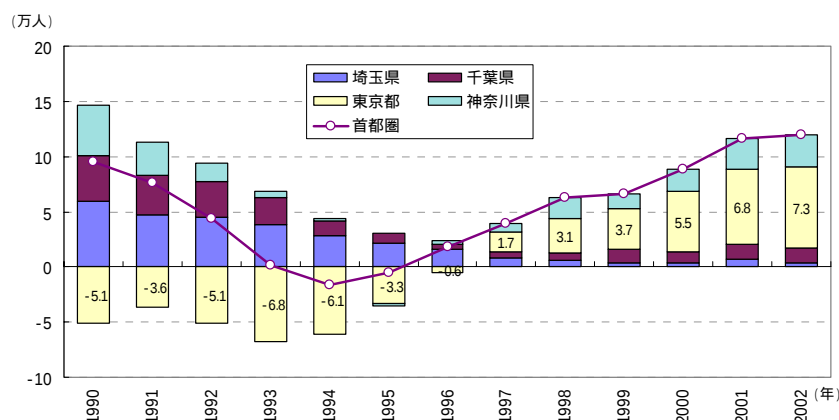
(出所)ダイヤモンド・フリーマン「DIY / HC ダイレクトリー 2004」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注)屋内の売場面積のみ。

4. 都心型店舗の展開

都心への進出余地

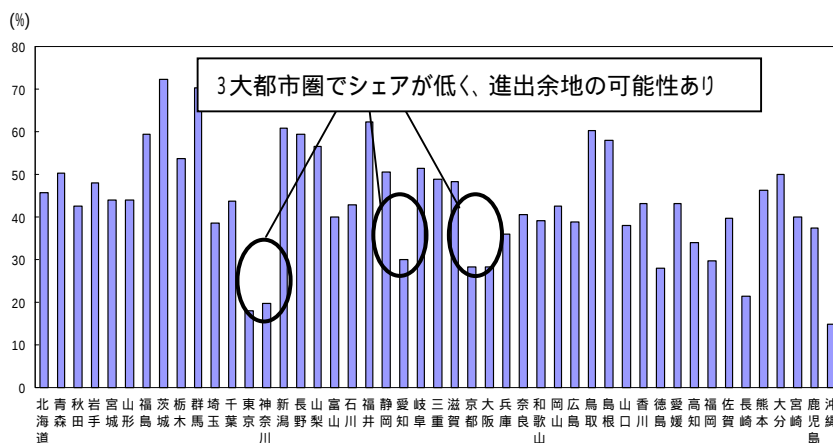
これまで、大都市圏の都心部については、高密度の人口を抱えながらも、出店コストが高いこともあり、ホームセンターの出店が遅れ、競争条件は比較的緩やかな状態に留まってきた。また、2000年に施行された大規模小売店舗立地法の規制のもと、都市周辺での出店が困難になるケースも少なくない。しかしながら、1996年以降首都圏への人口流入超過が続いており、流入人口は年々増加している。都心居住者が住居関連用品を購入する場合、百貨店やスーパー（GMS）がその供給先であるとみられ、三大都市圏でのホームセンターのシェアは相対的に低い。都心でも、ホームセンターの価格や品揃えに対する需要は高く、住居からそれほど遠くない都心型ホームセンターは、今後の出店検討の余地はあるとみられる。これまで大都市圏の近郊を中心に店を出してきたホームセンターによる都心型フォーマットの確立のため、品揃えの強化を狙う食品スーパーなどとの部分的なアライアンスもありえよう（【図表16】、【図表17】）。

【図表16】 首都圏における人口の「都心回帰」（前年比増減）



（出所）総務省「住民基本台帳人口移動年報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表17】 都道府県別のホームセンター進出余地



（出所）HCI「ホームセンター経営統計」からみずほコーポレート銀行産業調査部作成

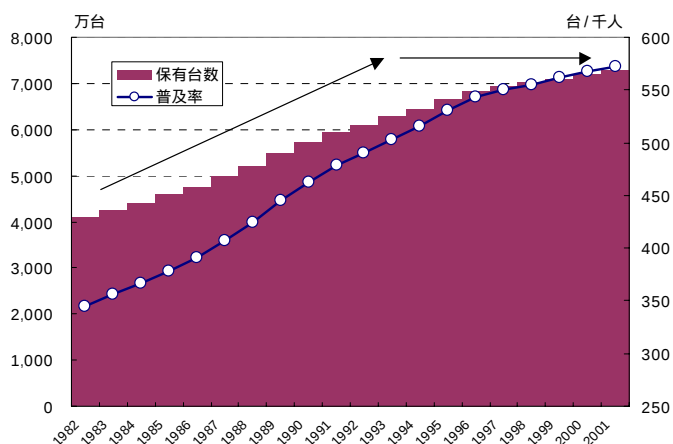
（注）推定ホームセンター需要に対するホームセンター獲得シェア。

5. スーパーセンターの展開

競争激化と郊外市場の環境変化により、スーパーセンター開発が活発化

スーパーセンターは、ディスカウントストアが成熟化し始めた米国でウォルマート・ストアーズが開発した業態をモデルにしているが、米国と我が国の初期条件の違いなどから、店舗規模や品揃えについて相違点も多い。現状我が国でスーパーセンターの取り組みが活発化してきた背景には小売業の業態間競争の激化に加え、郊外地域の小売市場の環境変化があると考えられる。自動車保有台数と普及率の推移をみると、いわゆるモータリゼーションは、既に飽和状態に近づきつつあり、加えて大都市圏及び中核都市圏では人口の都心回帰が続いている。そもそも競争が激しい都市圏の外縁部(郊外地域)が、このような環境変化を受けて、今後大幅な伸びが期待できない状況となっている。これらを背景に、ホームセンターも、更に離れた田舎(ルーラル)地域で、需要が底堅く集客効果も高い食品部門に取り組み、惣菜などの強化によってライバルとの差別化を図りながら、スーパーセンター業態の開発に着手している(【図表18】)。

【図表18】 自動車保有台数と普及率(千人当り保有台数)の推移



(出所) (社)日本自動車工業会資料からみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ローコスト経営の仕組みと食品ノウハウが重要

スーパーセンターは、競争条件の緩い田舎地域に売場面積1万平方メートル程度のワンフロア店舗を構え、食品とNon foodsの両方を取り揃えることにより、人口密度の低い「薄い商圈」を徹底的に押さえようとする業態であるが、基本的に価格訴求型であり、参入企業が、EDLP(Every Day Low Price)を実現できるローコストオペレーションの仕組みがあることが条件となっている。各社が、Non foods分野の競争激化という環境から押し出されるという理由だけで、食品分野に品揃えを広げるということであれば、競争力のあるスーパーセンターを開発するのは困難とみられる。食品、特に生鮮食品の仕入、販売のノウハウは、Non foodsとはかなり異なっており、また、食品は地域性が強く、たとえ隣県でも食習慣はかなり異なる場合もあり、食品分野で競争力のある店舗を開発するのは容易ではないだろう。

食品ノウハウの
獲得を意図した
アライアンス

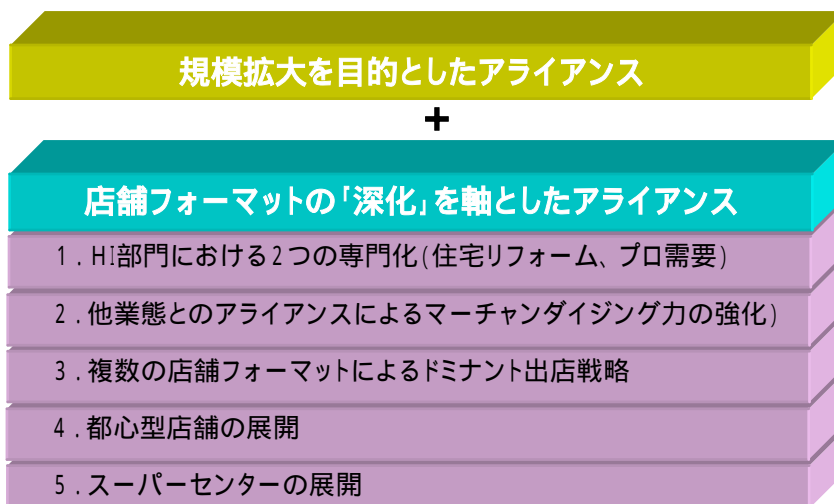
ホームセンターは、スーパーセンター業態開発の潜在的プレーヤーの一つであることは間違いないが、いかにコストをコントロールする仕組みを作るか、食品分野で競争力をどう確立するか、という課題をクリアすることが、この業態で成功するカギと思われる。こうした点を踏まえると、食品(特に生鮮)ノウハウの獲得のため、食品スーパーとのアライアンスという動きが出て来る可能性もある。但し、我が国におけるスーパーセンターの店舗フォーマットは未だ不透明であり、明確なコンセプトと仕組みを伴わない安易なアライアンスはリスクを伴うという点には留意が必要であろう。

・新たなアライアンスの可能性

店舗フォーマットの
「深化」が業界再編
の新たなドライバー
に

第2の成長ステージ入りしたホームセンター業界では、主に規模を追求する合従連衡が行われてきたが、今後は規模拡大に加え、で述べてきた店舗フォーマットに関わる5つのポイントが業界再編の新たなドライバーとなると思料される。従来のように規模拡大のみを追求し、闇雲にアライアンスを進めても、差別化できる事業モデルを提示できなければ顧客の継続的支持は得られない。売上高の上位集中が進み、大手同士の競合となる中、新たな差別化のための店舗フォーマットをアライアンスにより確立する動きが出てくるのではないか。アライアンスは、企業間の経営戦略や企業文化を含めた「統合」が進まなくては成功はおぼつかない。ホームセンター業界は、オーナー系企業が多く、トップダウンでアライアンスを決断しやすい側面もあるが、一方で、オーナーの個性によっては、融和を困難にしているケースがある。ホームセンターとして、総合的な住関連商品とサービスの提供をどのように達成するのかという意志の統一が図られなければ、提携メリットの実現は困難と見ざるを得ない。規模拡大に加えて、各社の「差別化」のコンセプトの明確化がますます問われる時代を迎えているといえよう(【図表19】)。

【図表19】 ホームセンターにおける今後の合従連衡のドライバー



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

以 上

