

Mizuho Short Industry Focus

ホームセンター業界の競争環境変化と中期展望

【要旨】

- ◆ ホームセンター業界は、品揃えの豊富さを競争力の源泉とし、広大な売場を郊外ロードサイドに展開することで成長してきた。しかしながら、市場の飽和や規制強化、地方都市における急速な人口減少等を背景に、これまでのビジネスモデルが立ち行かなくなりつつある。今後は、人口減少と戸建住宅比率低下を要因とし、ホームセンター業界は他の小売業に先駆けて市場縮小を迎えることが予想される。
- ◆ 市場縮小が想定される中、従来からの戦略のみで既存マーケットを追い続ければ、極めて厳しい消耗戦が予想される。縮小マーケットで勝ち残る為に各社が取組んでいる主要な戦略として「商品力強化による差別化」「店舗フォーマットの差別化」「新たなマーケットの開拓・育成」等が挙げられるものの、その構築には企業体力と時間が必要となる。そうした環境下、アライアンスによって企業体力を高め、新しいビジネスモデル構築までの時間と投資余力を捻出することが、生き残りをかけた競争を勝ち抜く、有力な一手となるのではないだろうか。

1. これまでの競争要因

1972 年から 2000 年前後にかけて大きな成長を遂げた

約 4 兆円マーケットであるホームセンター業界は、住関連商品を中心に供給する業態であり、1972 年の業態誕生¹から 2000 年前後にかけて大きな成長を遂げた(【図表 1】)。各社の得意分野の商材を中心に、在庫回転率が低く、他業態が扱わなかった家庭用品・園芸・カー用品などのカテゴリを取り入れ、充実した品揃えを武器に消費者の需要を取込んでいった。広大な売場が必要なホームセンター各社は、モータリゼーションの進展という背景もあり、ローコスト出店可能な郊外に店舗展開を進めていった。

2000 年前後からは他業態の侵攻もあり、低成長業態に

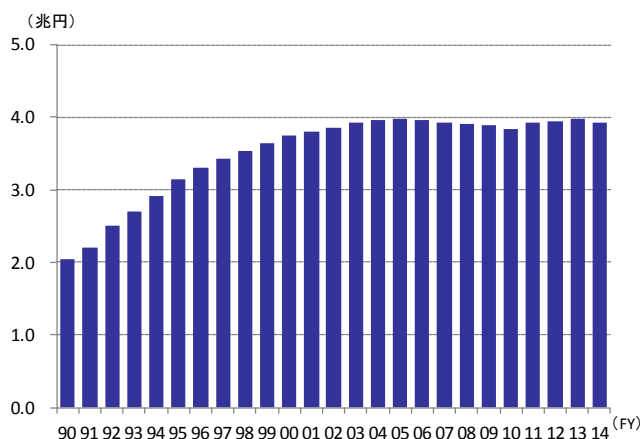
しかしながら、2000 年前後にはドラッグストアなど新たな業態の成長を受けて、ホームセンターは食品・日用消耗品などの集客商材を奪われることとなった(【図表 2】)。また、コトリや良品計画等の専門店が成長したことにより、インテリア等の利益率の高い商材の一部も失い、集客力・収益力共に弱まったホームセンターは、異業態の侵攻に苦慮しつつ同業間では既存市場の奪い合いをする低成長業態となった(【図表 3】)。ホームセンターが、他業態から市場を侵されることになったのは、業態の成長期に扱える商材をほぼ取込み、それ以降目新しい商材の投入ができてこなかったことも要因であろう。

店舗の大型化が他社との差別化要因に

このようなホームセンターの成長期から停滞期にわたって、業態内の戦略は店舗大型化に焦点が当てられた。ホームセンター商材は食品等と比べ、商材での差別化が困難であり、同質化競争に陥りやすく、品揃えが多いほど集客力を生むという特徴がある。そうした理由から多くのホームセンターは店舗を大型化し品揃えを競う方向に動いたのである。つまり消費者が店舗を選ぶ決定要因として、商材に加えて品揃えの豊富さを重要視したことが店舗の大型化に繋がり、それが業界内の競争力を大きく左右してきたのである。

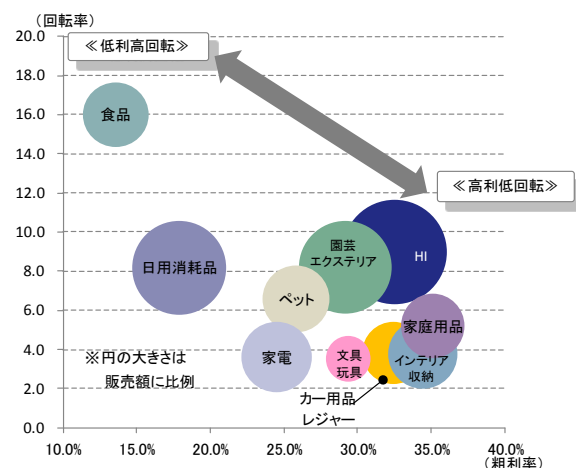
¹ 国内に住関連商品を揃える本格的なホームセンターの 1 号店は、1972 年 12 月開店したドイト「与野店」といわれている。

【図表 1】ホームセンターの市場規模推移



(出所)DIY 協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

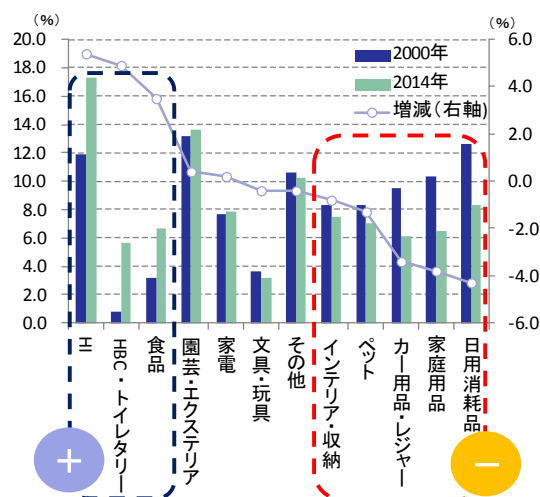
【図表 2】商材別の回転率と粗利率



(出所) ㈱日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計 2015」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) HI=ホームインプループメント。木材・塗料など住まいづくりに関連する商材

【図表 3】ホームセンターの売上構成変化(2000 年-2014 年)



(出所) ㈱日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計 2015」よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 足元の競争環境変化

店舗大型化の流れは終焉を迎える

店舗規模が競争力を左右するという業界特性から、出店規制の動向が事業戦略に大きな影響を与えることになる。2000 年の規制緩和²により店舗大型化の流れが拡大したものの、その後 2007 年のまちづくり 3 法³改正により規制が強化され、市場飽和も相俟って更なる大型化のオプションは各社の戦略から外れていった(【図表 4、5】)。つまり、競合店舗より大きな店舗を出店しシェアを奪うという戦略が従来ほど機能しなくなり、店舗の大型化を競った時代は終焉を迎えることとなった。

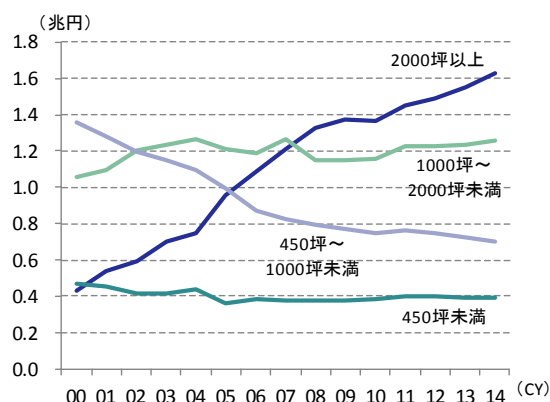
小型ホームセンターの多くが淘汰され、大手と中堅において、個店集客力の差が縮小

店舗大型化競争の進展と並行して、中堅中小ホームセンターの淘汰が進んだことも環境変化としてあげられよう。中堅以下ホームセンターの経営環境が厳しくなる中、上位 9 社(売上高 1,000 億円以上)のシェアが 6 割を超える水準まで上昇している(【図表 6】)。一方、近年は上位寡占化のペースが鈍化している。要因としては大手と中堅の個店集客力の差が縮小し、店舗競争力において大きな格差が見られなくなったことが考えられよう。

² 大規模小売店舗立地法(大店立地法)が施行。旧法の大規模小売店舗法(大店法)との相違点は、①規制対象が売場面積 500 m²以上から 1,000 m²以上となったこと、②開店日や店舗規模、営業時間等に関する規制が撤廃されたこと、③駐車場や騒音、ごみ処理など生活環境への悪影響に関する規制が加わったこと等が挙げられ、店舗の郊外化、大型化につながったとされる。

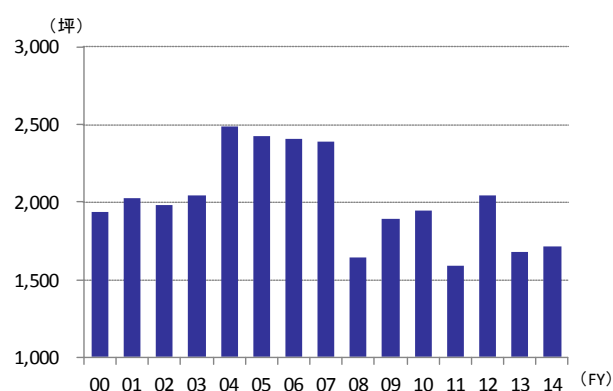
³ 都市計画法・大店立地法・中心市街地活性化法の総称。2007 年の改正では、10,000 m²を超える大規模集客施設の出店について規制が強化された。

【図表 4】店舗あたりの売場面積別市場規模推移



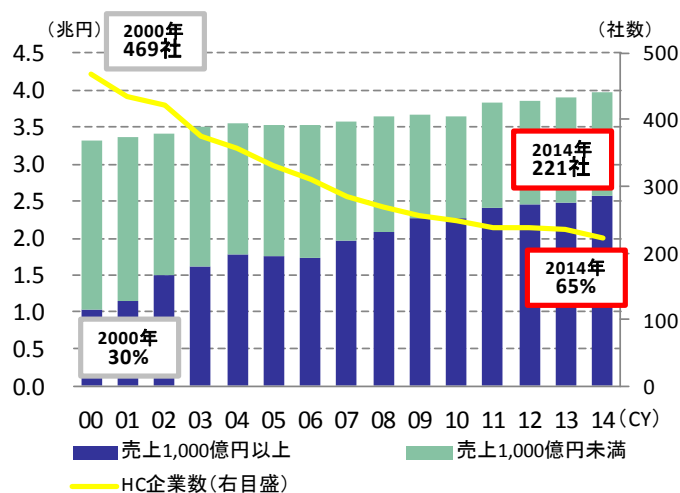
(出所) ㈱日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計 2015」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】ホームセンターの新店平均売場面積推移



(出所) 経済産業省「大店立地法届出概要」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】売上規模別市場規模推移と企業数推移



(出所) ㈱日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計 2015」よりみずほ銀行産業調査部作成

従来のビジネスモデルからの脱却はなされていない

2000 年代半ば以降を振り返ると、業界内は市場の飽和や規制強化を要因として事業戦略の行き詰まりが表面化しつつあったものの、震災の復興需要⁴による業績の下支え等もあり、ビジネスモデルの抜本的な変革は、手つかずのままであったといえよう。市場縮小への危機感による大手同士の再編が、2006 年の DCM ホールディングスの発足以降続かなかった理由は、一時的な業績改善によるものが大きいとみられる。しかしながら、人口は郊外ほど減少するスピードが速く、郊外ロードサイドを主戦場としているホームセンターには、これまでのビジネスモデルから脱却した戦略の早期構築が求められる。

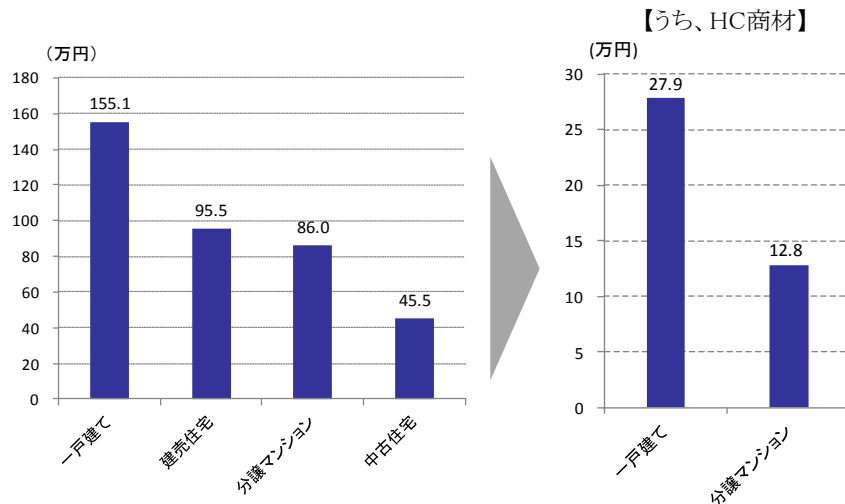
3. 今後のホームセンター市場

都市部への人口集中がホームセンターに与える影響

ホームセンター業界は、人口減少や少子高齢化という小売業共通の課題に加え、都市部への人口集中の影響を大きく受ける。都市部への人口集中により一定数が戸建住宅から集合住宅へ住み替えることとなるが、一般的に集合住宅の住環境は、住居スペース・庭が限定的でありホームセンター商材の需要は大きくない(【図表 7】)。総人口減少に加え、都市部への人口集中という要因により、ホームセンター業界は他の小売業に先駆けて市場縮小を迎えることが予想される。

⁴ 東日本大震災に伴う復旧、補修需要により、東北や関東地方を中心に DIY 関連等の商材が好調に推移し、2011 年度のホームセンター各社の業績は概ね改善した。

【図表 7】1 世帯あたり耐久消費財購入額(住宅取得時)



(出所) 住宅金融支援機構「住宅取得に係る消費実態調査(2012 年度)よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) HC 商材とは、耐久消費財の中でも園芸用品や防犯機器など、特に HC で購入すると想定される商材

ホームセンター市場規模は 2035 年には 3.4 兆円まで縮小

【図表 8】は、人口、住宅総数、戸建住宅数とホームセンター市場規模を各都道府県別にプロットしたものである。ホームセンター市場規模は人口や住宅総数よりも戸建住宅数との相関が強いことが分かる。また、【図表 9】は、戸建住宅数の増減を予想し、2035 年までのホームセンター市場規模を簡易的に算出したものである。2015 年と比較すると、市場減少率は全国平均で 2025 年に▲4.1%(市場規模 3.8 兆円)、2035 年には▲12.4%(同 3.4 兆円)となる。これまで 10 年以上横這いが続いた市場は、縮小局面へ転じる見通しである。

ロードサイドから都市部へ出店シフトすることで、マーケット縮小を補えるか

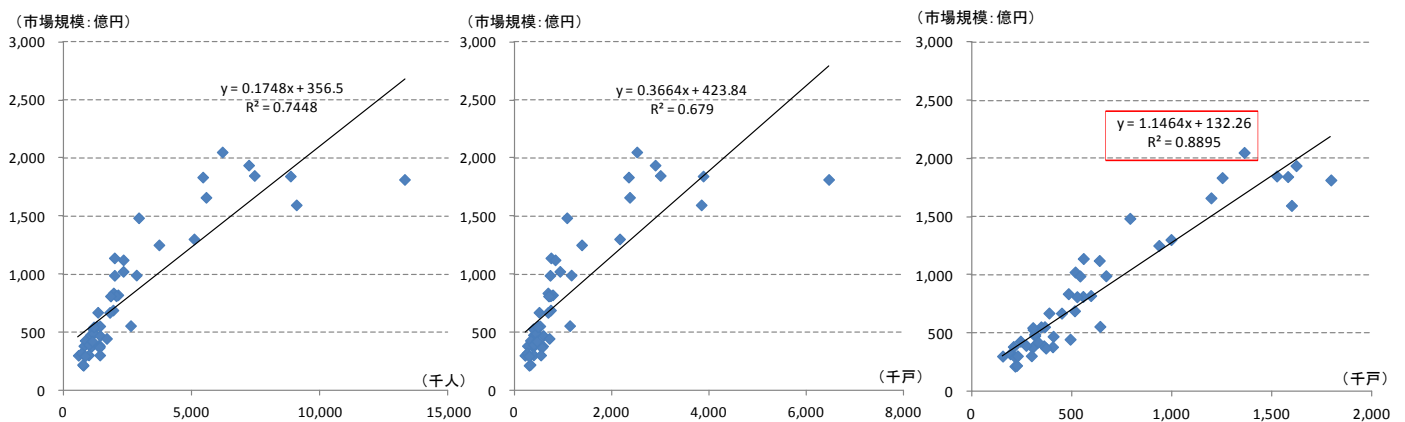
食品スーパーやドラッグストアなどの小売業態では、ヒトの移動に一定の消費がついてくる為、ロードサイドマーケットの縮小に対し出店を都市部にシフトさせることで補う、という選択肢があるものの、主に郊外での生活に必要なとされるホームセンターでは、こうした戦略による緩和効果は期待しづらい。ホームセンターは現在のビジネスモデルを根本的に変革しなければ、ロードサイドマーケットと共に衰退していかざるを得ないであろう。

【図表 8】都道府県別市場規模と人口、住宅戸数、戸建住宅戸数の相関(2013 年度)

【人口と市場規模】

【住宅総数と市場規模】

【戸建住宅数と市場規模】



(出所) ㈱日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計 2014」、総務省「住宅・土地統計調査」「全国消費実態調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 9】市場規模推計(2015 年-2035 年)

	HC市場規模(億円)			市場規模増減率		総世帯数増減率		戸建住宅比率		
	2015	2025	2035	15-25	15-35	15-25	15-35	2015	2025	2035
全国	39,260	37,658	34,399	-4.1%	-12.4%	-0.9%	-6.3%	54.5%	52.8%	51.0%
北海道	1,877	1,762	1,568	-6.1%	-16.5%	-4.4%	-13.4%	53.2%	52.3%	51.3%
青森県	668	622	555	-6.9%	-17.0%	-6.6%	-16.3%	76.7%	76.4%	76.1%
岩手県	561	507	442	-9.7%	-21.2%	-6.1%	-14.7%	72.2%	69.4%	66.7%
宮城県	1,012	918	791	-9.3%	-21.9%	-0.4%	-4.7%	54.4%	49.5%	44.6%
秋田県	472	426	373	-9.7%	-21.0%	-8.8%	-19.4%	80.8%	80.0%	79.2%
山形県	474	442	403	-6.7%	-15.0%	-5.6%	-12.9%	79.6%	78.7%	77.8%
福島県	876	815	714	-7.0%	-18.6%	-2.9%	-10.9%	69.9%	66.9%	63.9%
茨城県	1,600	1,542	1,426	-3.6%	-10.9%	-1.5%	-6.8%	73.2%	71.6%	70.0%
栃木県	915	884	821	-3.4%	-10.2%	-1.4%	-6.4%	73.7%	72.2%	70.7%
群馬県	1,150	1,098	1,006	-4.5%	-12.5%	-2.0%	-7.8%	74.2%	72.3%	70.4%
埼玉県	2,135	2,126	1,996	-0.4%	-6.5%	1.3%	-3.3%	55.9%	55.0%	54.0%
千葉県	2,235	2,171	1,989	-2.8%	-11.0%	0.2%	-5.2%	53.8%	52.1%	50.5%
東京都	1,789	1,716	1,556	-4.1%	-13.0%	2.3%	-0.7%	27.5%	25.8%	24.1%
神奈川県	1,603	1,599	1,498	-0.3%	-6.6%	2.7%	-0.8%	41.4%	40.2%	39.0%
新潟県	1,129	1,072	987	-5.0%	-12.6%	-3.7%	-10.0%	76.2%	75.1%	74.0%
富山県	365	345	314	-5.4%	-13.8%	-3.3%	-9.8%	79.3%	77.6%	75.8%
石川県	481	477	455	-0.8%	-5.5%	-1.3%	-6.4%	71.6%	71.9%	72.3%
福井県	349	335	312	-4.0%	-10.7%	-2.9%	-8.6%	78.3%	77.4%	76.5%
山梨県	433	420	391	-3.0%	-9.7%	-3.2%	-10.1%	74.3%	74.5%	74.7%
長野県	806	769	708	-4.6%	-12.2%	-3.9%	-10.8%	75.8%	75.2%	74.6%
岐阜県	773	743	691	-3.9%	-10.7%	-3.0%	-8.9%	75.1%	74.3%	73.6%
静岡県	1,242	1,204	1,123	-3.0%	-9.6%	-2.2%	-8.0%	67.7%	67.1%	66.5%
愛知県	1,834	1,813	1,711	-1.1%	-6.7%	1.9%	-0.9%	50.6%	49.1%	47.6%

	HC市場規模予測(億円)			市場規模増減率		総世帯数増減率		戸建住宅比率		
	2015	2025	2035	15-25	15-35	15-25	15-35	2015	2025	2035
三重県	813	761	685	-6.4%	-15.7%	-2.4%	-8.1%	74.7%	71.6%	68.5%
滋賀県	553	549	524	-0.8%	-5.3%	2.1%	0.4%	69.3%	67.4%	65.4%
京都府	550	558	537	1.5%	-2.5%	-0.7%	-6.5%	56.7%	58.0%	59.2%
大阪府	1,827	1,941	1,928	6.2%	5.5%	-0.2%	-6.5%	41.2%	43.9%	46.5%
兵庫県	1,650	1,641	1,553	-0.5%	-5.9%	-0.9%	-6.5%	50.5%	50.7%	50.9%
奈良県	412	404	377	-2.0%	-8.6%	-3.2%	-10.8%	68.4%	69.2%	70.0%
和歌山県	316	304	280	-4.1%	-11.5%	-5.9%	-14.9%	77.1%	78.6%	80.1%
鳥取県	295	266	233	-9.8%	-21.1%	-5.2%	-12.6%	71.6%	68.1%	64.7%
島根県	330	303	270	-8.3%	-18.2%	-6.6%	-15.2%	74.2%	72.9%	71.6%
岡山県	693	655	597	-5.5%	-13.8%	-2.4%	-8.0%	69.0%	66.8%	64.6%
広島県	1,007	957	865	-4.9%	-14.0%	-1.8%	-8.2%	57.2%	55.4%	53.6%
山口県	481	447	398	-7.0%	-17.3%	-6.1%	-15.7%	68.9%	68.2%	67.6%
徳島県	204	193	175	-5.6%	-14.1%	-5.6%	-14.2%	72.3%	72.3%	72.4%
香川県	381	362	330	-5.0%	-13.4%	-3.7%	-11.0%	69.8%	68.9%	67.9%
愛媛県	370	341	302	-7.6%	-18.2%	-5.3%	-13.9%	69.5%	67.7%	66.0%
高知県	223	198	169	-11.0%	-24.3%	-6.7%	-16.5%	69.2%	65.9%	62.7%
福岡県	1,311	1,212	1,064	-7.5%	-18.9%	-0.3%	-5.2%	45.4%	42.2%	38.9%
佐賀県	300	283	259	-5.6%	-13.4%	-3.0%	-8.5%	72.9%	71.0%	69.0%
長崎県	383	353	312	-7.8%	-18.5%	-5.4%	-14.1%	66.3%	64.6%	62.9%
熊本県	686	626	552	-8.7%	-19.5%	-3.2%	-9.2%	64.6%	60.9%	57.2%
大分県	536	498	446	-7.2%	-16.9%	-3.8%	-10.6%	63.3%	61.0%	58.8%
宮崎県	415	387	348	-6.7%	-16.1%	-4.2%	-11.4%	71.5%	69.6%	67.7%
鹿児島県	429	382	329	-10.8%	-23.4%	-5.8%	-14.1%	68.3%	64.6%	60.9%
沖縄県	314	287	244	-8.7%	-22.3%	5.7%	6.9%	41.2%	35.6%	29.9%

(出所)㈱日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計 2015」、DIY 協会資料、総務省「住宅・土地統計調査」、人口問題研究所公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)2015 年の市場規模は、足元の各社業績推移から、2014 年と同規模とした。また、市場規模の増減率は、戸建住宅数の増減率から算出

4. 求められる業態革新～戦略方向性～

ホームセンター各社の向かうべき方向性とは

これまで見てきたとおり、ホームセンター市場は曲がり角を迎えており、従来の戦略のみで既存マーケットを追い続ければ、極めて厳しい同質化競争による消耗戦が予想される。新たなビジネスモデル構築が求められるホームセンター各社の戦略として、どのようなものが挙げられるであろうか。主戦場であるロードサイドマーケットに軸足は残しつつ、各社が取り組んでいる戦略のうち主要なものとして、以下の 3 つに言及したい(【図表 10】)。

商品力強化による差別化

1 点目は、「商品力強化による差別化」である。同質化競争からの脱却には、商品面において PB 商品に代表されるような「この店でしか買えないもの」を武器にする戦略が考えうる。差別化された商品の開発には、メーカー機能の取り込みや SPA 化の推進が有効であり、在庫管理適正化等のサプライチェーン高度化も可能となるであろう。

店舗フォーマットの差別化

2 点目は、「店舗フォーマットの差別化」である。従来の戦略である店舗大型化との相違点は、ハンズマン(宮崎)に見られるように商品の入替を頻繁に行うなど飽きない売場づくりを行い、楽しい買い物時間を提供していることである。また、集合住宅向け商材を意識した都市型店舗の開発や、女性やファミリー層を意識した店づくり等も有効であろう。

新たなマーケットの開拓・育成

3 点目は、「新たなマーケットの開拓・育成」である。新たなマーケットを列記すると、①リフォーム②農業③プロ④EC(オムニチャネル)⑤海外等が挙げられる。例えば、コメリは農業分野において農業者支援体制を構築し、コーナン商事(大阪)は多能工化する職人のニーズを取り込みプロ向け市場においてシェアを拡大している。

戦略の実現には相応の資金と時間を要する

こうした戦略により、新たなビジネスモデルを構築しつつある企業も既に存在するが、多くの企業にとって、運営ノウハウの構築や事業の育成には、投資コストや時間、企業体力が必要となるであろう。「新たなマーケット」では、他業態の既存プレーヤーが存在感を示す中で、既存プレーヤーと同等、若しくはそれ以上のサービスを提供することが必要となる。

オーガニック成長の道のりは厳しい。アライアンスは有力な一手

こうした環境下、オーガニック成長を目指す道のりは厳しいと言わざるを得ない。何ら手が打たれない場合にはワーストシナリオとして市場縮小や競合他社との消耗戦が継続し、企業の存続すら困難となるケースも想定されよう。かかる中、シナジーの高いアライアンスによって企業体力を高め、新しいビジネスモデル構築までの時間を獲得し、新たな事業への投資余力を捻出することが有力な一手となるのではないだろうか。

アライアンスにより、新たなビジネスモデル構築の時間を獲得。高いシナジーが期待できる相手は限定的

2016年1月にダイユーエイト(福島)とリックコーポレーション(岡山)の中堅ホームセンター2社が経営統合を発表した。これは、縮小する既存マーケットでのシェア拡大に加え、「新たなマーケット」であるペット事業⁵強化による差別化を目指したものである。今後このようにアライアンスによって、縮小マーケットの中で活路を開く動きは加速するであろう。これまで業界内のアライアンスは中堅中小企業が中心であったが、今後は大手企業であっても新たなビジネスモデルを確立出来なければ業界再編の波に飲み込まれる可能性が高い。ドミナント地域、店舗フォーマット、強化領域などを考慮すれば、シナジーが期待できる再編相手は限定的と思われる。アライアンスに対する抵抗感を取り除き、縮小するマーケットで存在感を示せるグループを創出することが求められよう。

【図表 10】 主要各社の主な戦略

戦略		企業名	取り組み内容
商品力強化による差別化		カインズ	SPA化を推進 グッドデザイン賞獲得数小売業1位(2015年度)
		DCM ホールディングス	DCMブランド商品の開発
店舗フォーマットの差別化		ハンズマン	DIY中心の圧倒的な品揃え(20万アイテム超/店)と テーマパークのような買物に飽きない売場の提供
		ユニリビング	商品の配列や棚の高さなど、ファミリー層や女性を 意識した売場づくり
		コメリ	小型の都市型店舗フォーマットを開発中
新たなマーケットの 開拓・育成	リフォーム	カインズ	リフォーム専門の子会社設立
	農業	コメリ	園芸・農業用品等に特化した小型店を全国に展開
	プロ	コーナン商事	建築・土木などに携わるプロ顧客対象の店舗を展開
	EC	コメリ	DIY・園芸用品を中心に約13万アイテムを取扱 オムニチャネル化を推進
	海外	コーナン商事	2016年夏にベトナム進出予定 (日本のホームセンター企業として初めてのASEAN進出)

(出所) 各社 IR、公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

5. おわりに

ホームセンター業界各社は、縮小する既存マーケットを補う次なるビジネスモデル構築の途上段階といえよう。こうした環境下、かつての百貨店業界等でみられたように、アライアンスによって規模の拡大を図る戦略が選択され、更に上位集約が進展する可能性も高い。市場の飽和や競争環境の変化と共に戦略の転換期を迎えているホームセンター各社には、これまでのビジネスモデルから脱却し、どのような戦略を描くのか、中長期目線の決断が求められよう。

⁵ 両社は2009年3月に資本・業務提携し、商品の共同開発や調達に加え、ペット事業でも連携していた。

みずほ銀行 産業調査部
流通・食品チーム
TEL:03-5222-4497

住田 賀猛／久保田 直宏
E-mail:naohiro.kubota@mizuho-bk.co.jp

© 2016 株式会社みずほ銀行
本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。
本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。