

第8回 第2章 旧業態の実態－③ HC(ホームセンター)

1. HC(ホームセンター)の状況

(1) HC(ホームセンター)の状況

日本の HC は、業態が生まれる上でのニーズがアメリカの HC とは大きく異なっている。もともとアメリカでは西部開拓の時代から自分で家を作ることが行われており、自宅のガレージにはさまざまな工具が揃っているのが当たり前である。以前、テレビでやっていたが、自家用の小型飛行機を自分で作り、簡単な審査を経れば飛ばしてもよいという。歴史だけではなく、日米の法的規制の違いも大きく影響している。

アメリカの HC の歴史は、自宅を作る、自宅を住みよくするという住宅関連の DIY(Do it Yourself; 自分で作る)ニーズがベースである。したがってホームデポのような大型の HC がさまざまな素材や工具を販売し、ホームデポ エキスポ デザインセンターのようなインテリア素材、住宅設備、設計・施工などを扱う店舗が成立している。

一方、日本でいう DIY の普及は余暇活用からスタートしていると言ってもよい。エコノミックアニマル、働きすぎという内外からの批判に答える形で『余暇活用』が叫ばれた時代、その一環として HC チャンネルによって日曜大工の普及が行われた。

我国の HC は、アメリカの HC をモデルとして作られているが、ベースにあるニーズは、アメリカが『家造り(家計費から支出)』であるのに対し、日本は『趣味(小遣いから支出)』というように根本的に違っている。

当初、盛んに使われた『日曜大工』という言葉も今では全く使われなくなり、DIY という言葉さえも最近ではあまり聞かれなくなっている。現在、HC の象徴となっているのは園芸・ガーデニングであり、HC に対する消費者のニーズ、マーケットの中での位置付けは確実に変化している。

DIY(日曜大工)でスタートした HC は、その後インテリアや収納用品といった住関連商品の大量販売チャンネル、園芸用品やペット用品など従来個人商店が扱っていた趣味的商品の大量販売チャンネルとなり、現在では日用品や家庭用品など日常生活の必需品を扱う大量販売チャンネルとしても定着している。

一方、業者を対象としたアプローチも盛んであり、資材館を設置することで施行業者、農家向け商品などを前面に打ち出す HC も増えている。

しかし、HC において『木材』『塗料』『工具』『金物』『電材』など DIY 商品と呼ばれる部門の売上構成比は決して高くない。『インテリア』『収納用品』『家電』『日用品・家庭用品』『カー用品』など一般商品を取り込むことで大きく成長してきたのが HC の歴史である。最近では、生活環境・住宅環境の変化(例えば密閉性の高いマンションではダニによるアレルギーの発生がカーペットからフローリングへと床材を変えてしまった。あるいは、クローゼットなどの収納スペースをもつ戸建、マンションの普及により、箱物家具・収納などのニーズが低下してしまった。)によるインテリア・収納用品の低迷、異常とも思えるブームの反動からペット・アクアリウム、園芸・ガーデニングの低迷、というようにコア(核)にすべき商品、業態としての成長を牽引する商品を見失いつつある。

業者を対象として作ったはずの資材館も、資材館を作ること自体が目的化してしまったことで効率の悪化が大きな問題となっている。

消費者が習熟し、さまざまな分野が専門化していく中で、ローコストオペレーションのために売場から社員を減らし、パート・アルバイト化＝機械的な作業しか売場で行わなくなってしまう企業に残されているのは消耗頻度の高い商品を、低価格で大量に販売することだけである。

もともと物販だけではなく、DIYの啓蒙・教育というハウツーと一緒に商品を買っていたはずのHCが、大型化し、多店舗化する過程でいつしか物販だけになってしまった。

『Home Center What?』HCという業態、事業内容を再定義する時期に来ている。

(2) 主要HCの10年間の業績推移から見るの問題点

図表-1は、主要HCの10年間の売上高推移(2001年2月期は予想)を示したものである。グラフからコンスタンスに売上を伸ばしている企業、ここ数年の間に急速に売上を伸ばしてきた企業、残念ながら売上をあまり伸ばせずに低迷している企業という3つのグループに分かれていることが読取れる。

トステムビバ、カーマでは1,000億円、エンチャー、ジュンテンドーでは500億円を超えてから売上の伸びが鈍化している。

早くに店舗展開した企業は、現状の基準からすると比較的中途半端な規模の店舗が多く、競争力という点でさまざまな問題を抱えている。また、比較的新しい店舗でも形だけで資材館を併設したために変に大型化してしまった店舗は苦戦している。

一方、ここ数年で売上を伸ばした企業は、コメリを除けば2~3,000坪という大型店舗での出店が多く、立地戦略や店舗の性格付けが明確であるので競争力もあり、一店舗の貢献度合いが高い。

結局、売上が低迷している企業は、方向を見失い、建て直しができずにいる。GMSではダイエー、西友、SMではマルエツや電鉄系企業というように早くに多店舗化し、ある程度の売上規模を誇った企業が、先駆しているにもかかわらず、ある時点から低迷し始めるというパターンが当てはまる。店舗の置き換えがスムーズに運ばなかったという立地や店舗施設などのハード面に加え、HC業態として事業の再設計が上手く進んでいないことを物語っている。

図表-2は最近10年間の営業利益高の推移を示したものである。

売上が比較的順調に拡大しているのに対し、営業利益を確実に伸ばし続けている企業は少なく、僅かにコメリ(売上2000/1991:営業利益2000/1991 348%:324%)、ホームック(売上:営業利益 401%:332%)だけである。

売上を5倍(516%)にも伸ばしたコーナンでさえ、営業利益の伸びは半分以下の231%であり、その他の企業は総て10年前の水準さえ確保できない状況である。

HCの状況はSMよりもはるかに深刻であり、全体的(上記の一部企業を除く)な傾向として、売上規模を拡大していても利益が出ない構造になってしまっている。

ある大手HCの経営者が『効率をずっと追求してきたが、結局、効率の向こうに効率はなかった』と言っていたことがある。間違った方向、間違った手法によって業態全体が時

代の流れに取り残されているようにも思える。まさに『 Home Center What ? 』ということを実際に考えなければならない状況にあるだろう。

2.物販業からサービス業へ 業態の再定義

すでに日本がどのような状況にあるか,ということは言うまでもない。消費者物価は下がり,消費支出が減少する。景気低迷脱出の糸口が見つからないままに頼みの綱のアメリカ経済が減速してしまった。少子高齢化,介護などの問題が指摘されても社会保険制度は実質的に破綻している。国と地方自治体を合わせた借金は 700 兆円近く,金利だけでも大変な額になる。最近の増え方を見ると今後どこまで膨らむのか想像もつかない。

さまざまな状況を総合すると,今後消費が大きく拡大するとは考えにくい。現状はまだ単価が下がっているだけであるが,今後は単価の下落に加え,数量までも減少する。その時には,現状のような大量に商品を販売しないと成立たないフォーマットでは経営が成立たない。

HC がスタートした時点で盛んに行われていた啓蒙・教育をベースに置いたビジネス・フォーマットは『物売るため』の手段であった。しかし,これからの時代,啓蒙,知識・技術・ノウハウの教育,機能代行,企画提案などさまざまなサービスは『マーケットの形成』『ブランドイメージ=自社のアイデンティティの確立』『他社との差別化』『顧客とのチャネルの確立』などさまざまな意味をもつことになる。

『ソリューション Solution 問題解決』という言葉が盛んに使われているが,現状は言葉だけで実体が伴わないケースがほとんどである。必要なことは,言葉だけではない,本当の意味で消費者の抱える問題をさまざまな形で解決していくソリューション・ビジネス・フォーマットである。衣料,食品,住居・生活関連,余暇・教養・娯楽関連,ヘルス&ビューティ・ケア(健康・美容関連)などあらゆるジャンルで必要になっている。

その時点では『物販の補助としてのサービス』から『提供するさまざまなサービスの一環として,その中で必要となる商品も販売する』という形に変わる。

ただ漠然と『ホームセンター』というのではいつまでも通用しない。『住宅・住宅設備の使いやすさ,メンテナンス,安全性,バリアフリーなどに関するソリューション』『インテリアに関する企画・設計,維持・メンテナンスに関するソリューション』『エクステリア・ガーデニングの企画・設計,施行,維持・メンテナンスなどに関するソリューション』『日常的な生活シーンの不便解消,省タイム・省エネルギーに関するソリューション』『ペットのヘルス&ビューティ・ケア,躰・訓練,日常的なケア,情報交換サークルなどに関するソリューション』『さまざまなジャンルの趣味に関する企画提案,教育,材料・道具などの使い方・メンテナンス,情報交換サークルなどに関するソリューション』などを提供する業態に変わることによって,はじめて次のステージに移行することができる。

特に消耗頻度の高い重量物・嵩もの商品は,高齢化(出歩かなくなる)とデジタル放送(双方向の情報通信により,自宅に居ながらテレビで買物ができる)によってインターネットや通販,宅配などのチャネルに自然と移行すると考えられる。

消費者との関係が『物の売買だけ』なら多くの企業を必要としない。すでに製造業では,

生産設備を持たない企画メーカーと発注元の仕様書どおりに量産を行う EMS (Electronics Manufacturing Service)と呼ばれる製造専門会社, というように機能分化が始まっている。

小売業ではユニクロ(ファーストリテイリング)に代表される SPA(Specialty Store Retailer of private label apparel 製造小売業)型企業が注目されているが, 企画メーカーが小売も兼ねていると考えれば理解しやすい。

企画会社は, それぞれの特色を出すことである程度多くの企業が成立つ。しかし, 製造や物流など技術・設備・システムの規模と質に支配される業種は資本力, 保有技術・設備・システムの優位性がそのままコスト, サービス, 品質の優位性にもつながり, 限られた企業数に統合され, 寡占化すると考えるのが自然である。

そのような視点から HC を見ると物量・低価格・デリバリーで物販中心に巨大化していく企業と特定分野のソリューション・ビジネスに特化し, 自社の得意な領域を明確にしていく企業とに分かれていくだろう。

中途半端な規模で物販をやるのでは価格競争に勝ち残ることは難しい。中途半端にソリューションに取り組んだのでは, 他社と差別化を図れるだけの技術・ノウハウは蓄積しない。お客に納得してもらっただけの品質でサービスを提供することも難しい。

HC という事業, 業態が転換期を迎えている。HC という事業を再定義する時期に来ている。