

# 建材流通におけるホームセンターと専門店の業態盛衰

—小売業と卸売業のフォーマット変容の実態研究—

## Rise and Fall of Business Formats in the Building Material Distribution Industry focusing on Home Improvements Stores and Specialty Stores

—Research on the Format Transition of Retailers and Wholesalers—

足立 幸一

ADACHI, Koichi

本研究では、多様化する現代の卸・小売業態の進化、フォーマット変容のダイナミズムについて、とりわけメーカー主導の流通経路が今なお残る「建築業界」にフォーカスし、建材流通で巻き起こるホームセンターと専門店における業態の盛衰を考察する。特に、建材を強化して大型の資材館やプロ向けのフォーマットを展開しているホームセンターと、近年発展を遂げているイノベーター的建材専門店に注目し、建築業界の動向および日本独自の建材流通を考察するとともに、田村（2008）の『業態の盛衰』におけるフォーマット変容の仮説に基づいて、その優位性基盤の実態を各企業の経営トップインタビューを実施することで明らかにした。

ケース・スタディによって得られた知見は、その各社のフォーマット変容によるイノベーションの実態と、経営者の意思決定プロセスがもたらす業界最前線の潮流であり、競争ひしめく業態の盛衰である。最後に建材流通の発展可能性を示唆した。

キーワード：建材流通（Building Material Distribution Industry）、ホームセンター（Home Improvements Stores）、業態盛衰（Rise and Fall of Business Formats）

## 1 はじめに

### （1）問題意識と分析視角

日本の「建材」における流通は、今なおメーカー主導型で経路依存型な業界といわれている。メーカーごと、地域ごとに大型の一次卸が存在し、二次卸、三次卸なども残っていて、今なお多段階性が顕著な流通システムである。2011年3月に起こった東日本大震災では大半のサプライチェーンが数ヶ月に渡り寸断したことで、悪しき商物流が露呈した。もともと限られた販売チャネルのために、メーカーの選択肢が少ない建築工事業者にとって既存流通の資材購入ができず、現場は他メーカーへの代替商品も入手できずに納期遅延が発生してしまったのである。このことから、資材を購入し建築生産

する建築工事業者は、購入経路に選択肢がなく、またメーカー選択や商品選択の自由度も低く、且つ閉鎖的な業界であることが理解できる。

しかし、建築業界の商物流にまったく進化や変化が起きていないわけではない。建築工事業者の新しい買い場として登場したのが、建材を大量に扱うホームセンターの存在である。年間の新築住宅着工数は1996年の163万戸をピークに激減し、社会背景としての少子高齢化、耐震偽装問題による2006年の建築基準法改正<sup>1)</sup>など記憶に新しい出来事も重なって、2009年には78.8万戸となった。主たる建材流通の中心となっていた中小の間屋が倒産、減少していくなか、買い場を失った建築工事業者が、建材カテゴリーを強化し始めていたホームセンター

に流れ、ダイナミックにチャネル変化があったと考えられる。もともとDIY<sup>2)</sup>向けに建材を販売していたホームセンター各社が、同業他社との差別化を図ろうとする中で、セミプロやリフォーム市場にシフトした建築工事業者を主要顧客にしたのではないかと<sup>3)</sup>、という仮説である。

一方、卸売業としての町場の専門店がすべて衰退しているわけではなく、今なお成長し続けている超有名店も存在する。もちろんホームセンターのように大資本があるわけではない。大型店舗、圧倒的な品揃えと在庫量、大量仕入れによる価格の優位性などを有し、カテゴリーを強化してフォーマット化していくホームセンターとの競争基盤は、業態の盛衰理論<sup>4)</sup>の「フォーマットの基本要素」におけるイノベーションと考えられる。ここに戦略としてのフォーマット変容があるのではないだろうか。

## (2) 業態とフォーマットの定義

「業態」とは従来の日本標準産業分類上の小売業の分類「業種」に対して、消費者の立場から店作りや商品構成を再構築し、顧客側から発想された小売業<sup>5)</sup>であり、「フォーマット」とは品揃え方法の種類、ライフスタイル、価格別に絞り込んだ商品のかたまり<sup>6)</sup>である。業態がさらに分化し、その顧客目線のイノベーションが個性化し、多様化し、細分化された小売業のことである<sup>7)</sup>。

## (3) 先行研究レビュー

### 1) 業態の盛衰理論とフォーマット概念の研究

田村(2008)は、まず業態について、店舗がその小売流通機能を遂行する基本的な様式であるとし、次に、フォーマットとは、その業態が分化したかたちのことであり、企業の戦略行動を反映し、競争優位性を司る特徴により多様に変化する店舗形態のことであると述べている。つまり、フォーマットとは業態の盛衰を意味し、各業態の戦略展開とそれによる同業態、異業態間の競争の結果であり、その業態展開のパターン

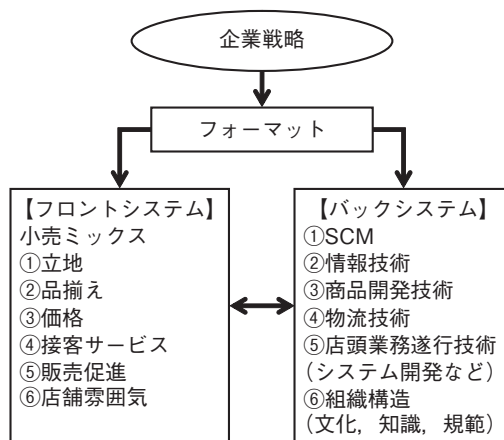


図1 フォーマットの基本要素

出所：田村正紀(2008) p.26より引用し筆者作成

を概念化しようとするものであるとしている<sup>8)</sup>。

そのフォーマットの基本要素には、図1のように、顧客の目にふれる「フロントシステム」と、フロントシステムを背後から支える顧客の目に触れない「バックシステム」の2つがある。フロントシステムは、①立地、②品揃え、③価格、④接客サービス、⑤販売促進、⑥店舗雰囲気、といった小売ミックス構成の基本概念であり、バックシステムは、企業が利用する業務遂行技術とその組織文化から構成される人材の知識、ノウハウ、あるいは状況の変化に対応した組織能力も含むとしている<sup>9)</sup>。

つまり、フォーマット概念とは、フロントシステムとバックシステムといった企業コンセプトを、顧客の多様性に向けて発信し、戦略的にイノベーションを起こすことで誕生するものである。その最前線には、つねに各業界における業態の盛衰が巻き起こっていると考えられる。また、田村(2008)は、業態の盛衰モデルを2つの次元で定義している。

1点目は、小売ミックスの中での価格要素として、平均価格、特売商品の値引き幅、さらにポイントカードの優待率などの相対価格次元である。そして2点目として、サービス次元をあげている。その企業が提供するサービスの品質水準を表すもので、立地の便利さ、営業時間、

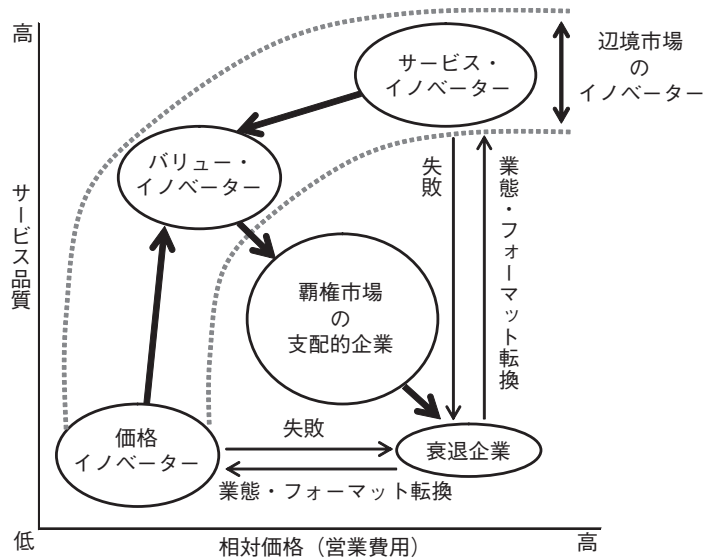


図2 業態の盛衰モデル

出所：田村（2008）p.49より引用し筆者作成

品揃えの性質、接客サービス、店舗の雰囲気、駐車場、飲食店などの付帯施設、種々なイベントなどをあげている。図2は、横軸には相対価格、縦軸にはサービス品質として「価格に優位性を持つ価格イノベーター」、「品質に優位性を持つ品質イノベーター（サービス・イノベーター）」、「両方の優位性を持つバリュー・イノベーター」という3つのタイプのイノベーター企業がどのように登場し、そして盛衰していくかの過程を描いたものである<sup>10)</sup>。

そして業態の盛衰理論は、先行理論として代表的な小売の輪理論<sup>11)</sup>を、部分的な説明でしかないと棄却している。確かにかつてのスーパーマーケット、ディスカウント・ストアなどは価格イノベーターの新業態として誕生した例が多いが、コンビニエンス・ストアはむしろサービスイノベーターとして登場してきたし、近年のユニクロなどの新フォーマットの専門店においては、最初からバリューイノベーターとして参入している。つまり、業態が分化し、フォーマット化していくとする「業態の盛衰理論」は、イノベーションが単に価格だけによるものだけではないことを証明している。

## 2) リフォーム市場における建材流通拠点の研究

佐藤・松村・遠藤・角田（2009）は、建材における流通チャネルにおいて、ホームセンターの存在と特性、および発展可能性について次のように述べている。「建築業者が利用するホームセンターの過半数の店舗は、都市近郊の旗艦店であり、これらの店舗では一般消費者による木質材料などの購入も増加傾向にある。専門知識の豊かな店員を配置し、一般消費者に対するリフォームサービスや建築業者に対する物販サービスの充実に結びついている」としている。そして建材を強化するホームセンター企業の発展可能性を2つの視点と課題で結論付けている。1点目は、リフォーム市場において、建築業者への小口需要に向けた建材販売である。多品種小ロットでの品揃えの拡充が求められるとし、品質面の確保については見本展示などの工夫が必要ではあるが、資材館併設の大型店には十分発展可能性があるとして、建材の物販機能の発展可能性をあげている。品揃えの拡充については、広範囲な品揃えには広大な店舗面積が必要になるという物理的な制約が必要なため、この点で大型のホームセンターに有利な結

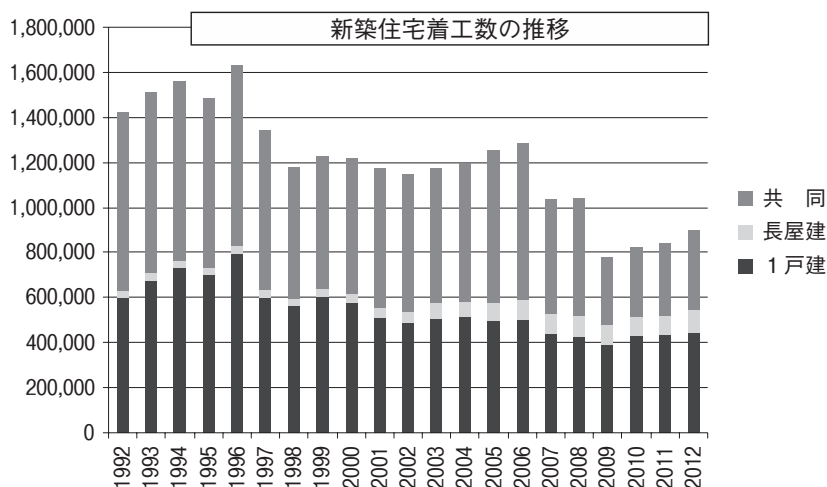


図3 新築住宅着工数の推移

出所：国土交通省総合政策局建設統計室 2013年1月31日（木）発表  
建設着工統計調査報告 2012年度より引用し筆者作成

論であるが、一方で地域の専門店が卸売業として小規模ながらも生き残っているという点では、成功要因が単に売場面積の問題ではないことを示唆している。卸売業の特性や優位性を研究し、更に小売業の優位性を併せ持つことで可能性が見出せるのではないだろうか。

2点目は、リフォーム需要に対する元請としての責任施工強化としているが、小売業であるホームセンターが建築請負工事業へ本格的に取り組む戦略については、本稿の主旨から離れてしまうため、住宅リフォーム市場の規模の把握に留めておく。

## 2 建築市場と建材流通

### (1) 新築市場からリフォーム市場への移行

建築市場は、2つに大別される。すなわち新築住宅市場と住宅リフォーム市場である。

新築住宅の着工数は、図3が示す通り1996年の163万戸をピークにその後の10年は115万戸程度の市場にあったが、リーマン・ショックの翌年2009年の78.8万戸となり、その後は微増を続けてはいるものの100万戸を大きく下回っており、2012年の実績では88万戸にとどまっている。

一方、日本の住宅ストック数は、図4にあるように、2008年には住宅ストック数5,759万戸に対し総世帯数4,997万戸となり空家率は13%を超え、量的充足感は十分進んでいると言われている<sup>12)</sup>。2006年には住生活基本計画（全国計画）が閣議決定された。

国土交通省は「中古住宅・リフォームトータルプラン」の中で、新築中心の住宅市場からリフォームを活用したストック型の住宅市場への転換を図り、中古住宅流通・リフォーム市場の規模を2020年までに20兆円にするという倍増計画を打ち出している。建築業界のビジネスモデルが、新築からリフォームへと大きく舵が切られるのは必至である。

### (2) 建材流通の特徴

日本独自の流通システムに応じるように、建材という商品カテゴリーの流通もまた多段階で複雑である。施主からゼネコン・ハウスメーカー・ビルダー・工務店、その工務店と建材・住宅設備メーカーの間に、加工店・工事店や商社・代理店・卸売店・販売店が入り、さらに部材メーカー、その下請へと多段階で多様な業態が入り混じる構造であり、川上の取引が川下に

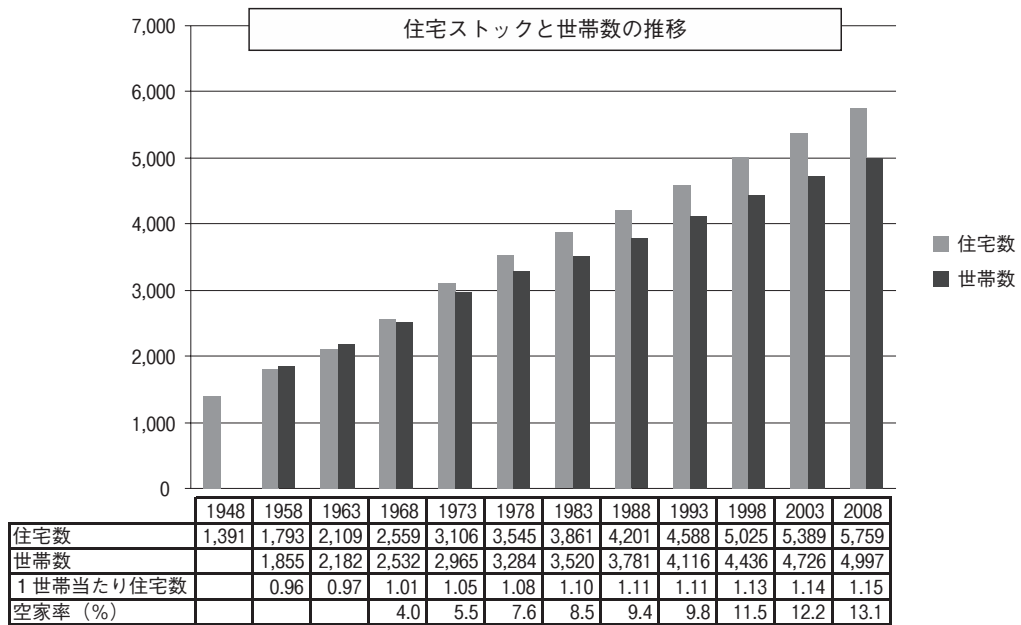


図4 住宅ストック数と世帯数の推移

出所：総務省 2008 年住宅・土地統計調査より引用し筆者作成

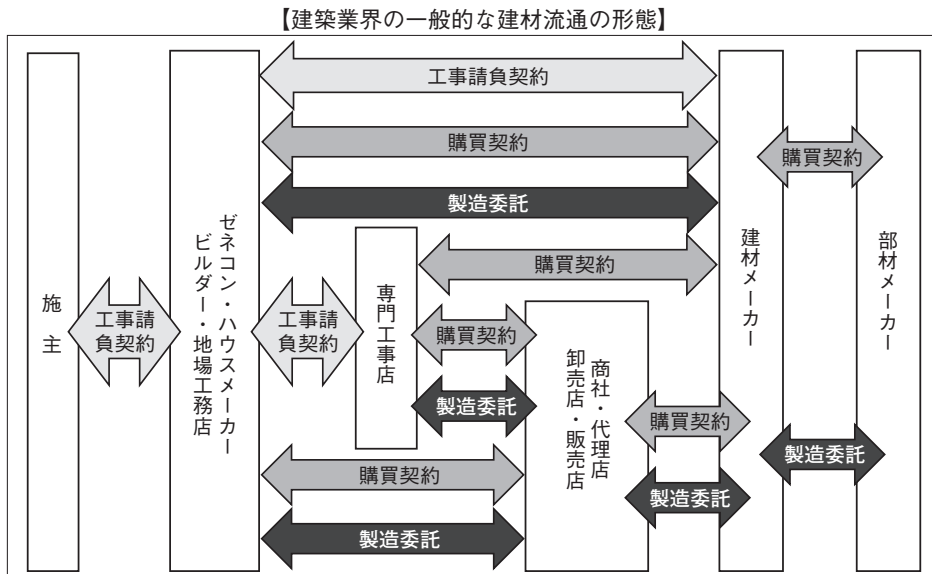


図5 建築業界の一般的な建材流通の形態

出所：株式会社矢野研究所 (2009) 経済産業省委託調査報告「建材・住宅設備産業における取引実態に関する調査」p.4より引用し筆者作成

影響を及ぼす度合いが大きい。さらに、多様化する施主のニーズに対応するため、取扱いメーカーや資材、商品アイテムの選択肢を増やす必要性があり、購入口ットや購入金額に影響を及

ぼすため、多くの企業間取引が発生する。一般的に図5の形態で建築流通を表すことができるが、その形態はいまだ新築住宅向けが中心である。

### 3 ホームセンター市場

#### (1) ホームセンターの現状

2012年の日本のホームセンター市場は売上高3兆8,581億円、企業数238社、店舗数4,044店舗である。売上高は前年比0.7%（263億円）の増加、企業数は0.4%（1社）減少、店舗数は1.8%（73店舗）の増加だった。ホームセンター市場は微増ながらも前年に続いてプラス成長、1984年の調査開始以来最大の売上高となった。また店舗数は今回初めて4,000店舗を突破した。2011年には東日本大震災の影響を受けて4.8%（1,755億円）の成長を記録している<sup>13)</sup>。

1972年のドイツ1号店から始まったホームセンターの市場規模は、1985年に1兆円を超

え、92年に2兆円、96年に3兆円を突破したものの、未だに4兆円に到達していない。1998年を境として低成長時代に突入したと見ることができる。店舗数の増加率は、1980年代の年平均15.1%、1990年代の年平均5.7%、2000年代には0.9%に落ち込んでいる。店舗数の増加率が低下したことで市場が頭打ちになり、ホームセンター市場の停滞の一因が店舗数の停滞にあったことが理解できる。過去15年の合計は686店舗。内訳は開店2,662店舗、閉店1,976店舗で、閉店数は減少傾向である<sup>14)</sup>。

#### 4 ケース・スタディによる企業分析： ホームセンター編

本章では、同質化するホームセンター業界から独自のフォーマット分化をさせている革新的

表1 ホームセンター市場規模（売上高・店舗数・企業数）の推移（2012）

【ホームセンター市場規模：売上高・店舗数・企業数（2012年）】 単位/億円，店，社

HC市場の推移	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
売上高	35,011	35,445	35,249	35,277	35,684	36,515	36,646	36,563	38,318	38,581
店舗数	3,636	3,684	3,652	3,668	3,734	3,798	3,837	3,901	3,971	4,044
企業数	374	357	332	310	285	270	256	247	239	238

出所：ホームセンター名鑑2013、p.34より引用し筆者作成

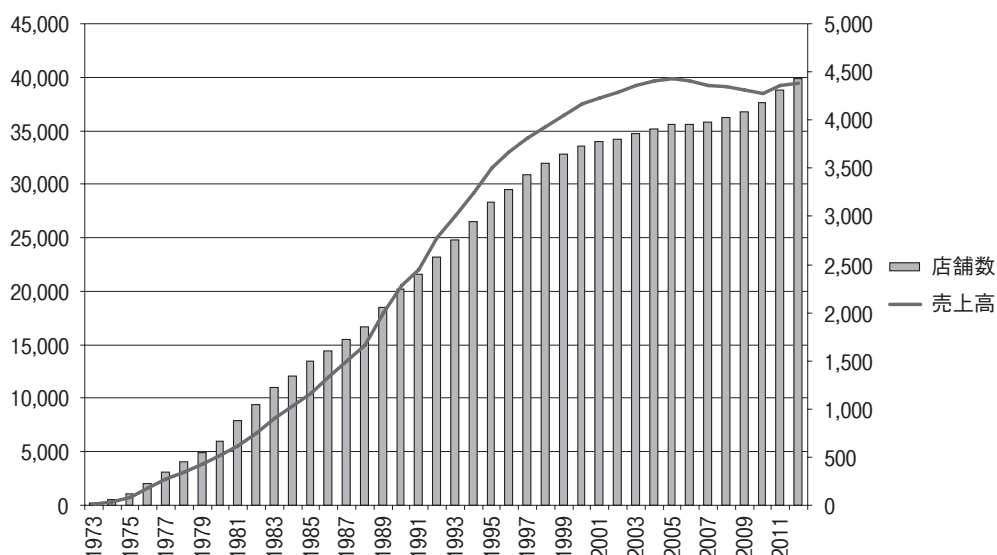


図6 ホームセンターの市場規模と店舗数の推移

出所：日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会ホームページより引用し筆者作成

企業を選出し、トップインタビューによって、実現場の意思決定プロセスを明らかにするものである。調査対象企業の選択は5社。売上規模上位<sup>15)</sup>で資材館を有し、建材を強化している企業から2社、建材専門の新フォーマットを展開している企業から3社を選択した。

### (1) 調査企業：A社

・調査実施日時：2013年11月13日（火）

（13時30分から14時30分）

・場所：A社本社社長室にて

・インタビュー対象者：A社代表取締役社長

#### 1) フォーマット化したA社大型店舗について

A社大型店舗はDIY 商材やプロ用資材などの建材を拡充し、更にサービスやカウンセリング販売を強化してできたフォーマットである。2010年にわずか16.5%だった建材の売上構成比は現在40%を超えて驚異的な伸張を遂げている。驚くべきは、中期戦略として2年後の2015年に建材構成比50%達成を掲げていることだ。この強気ともいえる経営判断のベースには、建材市場に対するホームセンターの占拠率があまりにも低い現状がある。「日本の建築市場を20兆円としたとき、ホームセンター全体の建材構成比は1兆円規模であり、その構成比はたったの5%に過ぎない。我々が業界全体を牽引して、日本のホームセンター業態を確立させなければならない<sup>16)</sup>」と事業戦略を明確にしている。

最終的には建材構成比を70%まで強化するという。

#### 2) 意思決定プロセスと考察

A社は、リフォーム事業を今後も強化するという。「BIY<sup>17)</sup> (Buy It Yourself) という切り口で、一般顧客が商品を選べば工事まで全部請負う業態をつくりだす<sup>18)</sup>」と述べ、物販売場でも工事価格を明示して、リフォーム需要を喚起している。DIY向けに物販、DIYが難しい顧客にBIYとして取付販売し、複合的な複雑な工事内容になると工事請負という形の3つの

パターンを展開している。

佐藤・松村・遠藤・角田（2009）は、ホームセンターの発展可能性として「リフォーム工事請負サービスの強化」を主張<sup>19)</sup>したが、まさにA社はそれを実践している数少ない企業である。

A社社長は「日本の建築市場はまだまだニーズがある。品質の良い住宅が出来るということは、従来の家は20年から50年で建て替える、という考え方からリフォームという選択肢に代わっていく。新築着工ではなくリフォーム需要を取り込んでいく。それが日本のホームセンターの役目である。そのためには物販だけではなく、現場配送サービスや、建築図面を分解してスケジューリングにまで落とし込むサービスなどをしていく<sup>20)</sup>」と意欲的である。これは、A社の建材販売強化という事業戦略においてひとつのステップに過ぎないかもしれないが、従来の小売りという目線のホームセンターから脱しない限り、建築業界に対するホームセンターのポジションを変えるような構造改革が必要となるであろう。

### (2) 調査企業：B社

・調査実施日時：2013年11月15日（金）

（15時30分から17時00分）

・場所：B社B・K某店会議室にて

・インタビュー対象者：B社B・K某店店長

#### 1) フォーマット化したB・K、B・Pについて

B・KはB社が展開する店舗のなかで、300坪以下と定義付けされ、工具・金物・作業用品・塗料などを中心に扱う最小フォーマットである。また、B・Pのフォーマットは300坪から500坪の店舗面積で、素材系の鉄筋や木材・合板などの大型建材も扱う。

卸売業ではなく小売業として、対象顧客としては、一般顧客の来店も拒まないという。あくまでホームセンターの延長フォーマットを主張しており「会員制」ではない<sup>21)</sup>。

品添えの事例として「釘」に関しては、新築

戸建住宅でしか使わない完全なプロ向け商品であるN釘<sup>22)</sup>と、規格がないリフォームやDIY用途として一般顧客向けに販売する安価な一般釘を並列展開している。

## 2) 意思決定プロセスと考察

B・KおよびB・Pは、B社ホームセンターと同じ本部組織であり、バックシステムはすべて同じである。チェーン・オペレーションを採用している、基本はすべて本部主導である。特徴的な品揃えとして、ワーク用品を豊富に展開している。ホーム・インプラメントカテゴリーには入っていないが、衣料品である作業服などのワーク用品の多くをPB<sup>23)</sup>海外で生産し販売している。唯一儲かるカテゴリーだからである。薄利構造から脱却できない建材カテゴリーとは違い、しっかり利益が出るワーク用品は、ワンストップの品揃えという意味以上に、粗利益ミックスにおいて必要不可欠なカテゴリーだと理解できる。

実験展開としてスタートしたB・P某店は、2011年11月に初の卸売館を設けて出店し、プロの建築業者のみの会員制を設けて、掛け売りサービス、現場配送サービス、さらに外販営業部隊を設けるなど、町場の専門問屋が実践してきた商慣習サービスにチャレンジしたが、2013年2月に閉鎖した。この意思決定には代表取締役社長の交代も大きく影響しているという。先代の社長の号令ではじまった建材に特化したフォーマット戦略は、親会社のY社から4年に1度交代でやってくる新社長の意思決定によって、1年3ヶ月というあまりにも短期の実験プロセスで判断されてしまった。建材流通としての卸店機能はホームセンターとは違い、投資に見合う回収を得るのにとっても時間が掛かるビジネスモデルであることが理解できる。建材は低利益構造の商品が多く、配達というハイコスト、掛け売りというハイリスクな構造である。悪しき商慣習で成り立っている業態だからである。これは、長きに渡り建材流通にイノベーションが起こらなかった難しさを表している。

まさに、生業としての建材専門店を衰退させてきた理由でもある。

しかし、B社はB・Pフォーマットではなく、小売りの強みを生かしたB・Kフォーマットをチャレンジしていくという。B社の建材専門フォーマット事業は、まだ確立したビジネスモデルとしての位置付けではないが、新市場へのチャレンジフォーマットであるといえよう。

## (3) 調査企業：C社

・調査実施日時：2013年11月19日（火）

（15時00分から16時00分）

・場所：C社本社商談室にて

・インタビュー対象者：C社商品部次長

### 1) フォーマット化したC・Hについて

当初は品揃えも中途半端でしかも回転率が悪く、会社自体は日銭になる生活消耗品に頼っていた。ソフト系商品は価格競争が激しく利益が取れない。そこで「日銭になるハード業態をめざそう」というコンセプトで13年前の2000年からハード系商品の強化を開始した。プロ需要はまずなくならないだろうと見当をつけ、後継者問題や淘汰されていく町の金物屋をみて、「これはチャンスではないか」と決断した。

C・Hフォーマットとして24年前の1989年に150坪で1号店をオープンさせている。当時はまったく売れなかったが、現在では日販100万円を超え、年間売上高は4億円にのぼる。「大型ホームセンターよりも利益率が良い」と商品部次長はコメントしている。その理由は、品揃えにある。単価は高いが、人件費がかかり利益率が低い素材系の建材を扱わないからである。建材は大型商品が多く広い店舗面積を必要とし、フォークリフトやクレーンなどの設備投資も必要となる。しかも、職人が価格を判断する際のバロメーターとしている商品が多く、相場品<sup>24)</sup>のため価格競争に陥る。使用する量が大量であることから1円単位の熾烈な価格競争になるという<sup>25)</sup>。

対象顧客については、基本的にC社ホーム



センターをスクラップ&ビルドした業態転換店であるため、既存顧客がそのまま存在するということもあり会員制にはせず一般顧客でも購入可能な店としている。プロ顧客と一般顧客の割合は9:1程度で、大工、水道・空調などの設備業者、電気工事業が中心顧客である。

掛け売り、現場配送などの各種サービスは、薄利商品のため展開していない。また商品は価格競争に陥らない品揃えにし、150坪から400坪まで、3万SKUから4万SKUで展開している。良く売れているのは電動工具。タジマのレーザー墨出し機の2013年6月の売上実績が、全国の金物店含め全国2位になっている。またPBについては、バンダーPBも含めてまったくない。売上高350億円という企業規模のため、大ロット生産ができないことが理由である。

## 2) 意思決定プロセスと考察

価格競争に陥る建材を扱わないことで、店舗面積は小さくて済む。プロ顧客に対してワンストップ・ショッピングの提供はできないが、職人の購買先の一つとして使い分けしてもらうことを前提に品揃えを絞り込んでいる。ここが他のホームセンターと決定的に違う点である。商圏を小さくして、釘やビスといった金物、工具、配管、電材、空調などの利益率の高い消耗品を中心に扱うことで、「1週間に4回来てもらう」というリピート戦略である。C・Hは他のホームセンターと屋号を変えているだけで、フロントシステムもバックシステムもすべて共通である。また、多店舗展開をするのではなく、1店舗単位での採算性が見えないと新店や新フォーマットは出さない堅実な経営スタイルである。建材を強化するホームセンターの先駆けではあるが、あくまで小売業を標榜し、出店エリアを人口の多い首都圏近郊に絞ることで、小さな規模で商売をする強みを生かす戦略である。

## (4) 調査企業：D社

- ・調査実施日時：2013年12月5日（木）  
（10時00分から11時30分）

- ・場所：D社新店オープン準備商談室にて
- ・インタビュー対象者：執行役員 HI商品部統括部長、資材事業部長

### 1) D社のシングルフォーマットについて

渥美俊一氏<sup>26)</sup> 主宰のペガサスクラブで学び、その理論<sup>27)</sup>を現在も忠実に実践している。チェーンストア理論による多店舗化を志向しているため、建材を強化するA社やB社とは根本的に考え方も戦略も違う。もっとも、この理論に従えば、儲からない非効率の建材カテゴリーは「やらない」という意思決定につながるが、リフォーム市場がこれから伸びるという状況がある中で、2011年から資材館などの既存インフラを活用して、建材を強化する方向へ大きく舵を切った。儲からない非効率な商品があることで商圏が広がるという考えのもと、将来に向けた競争力のある長寿命の店舗をつくるのが目的であるという。特に、今後2回の消費税増税を経て、企業淘汰と寡占化が進むことを考えると、ポジショニングを再考する必要がある。もうひとつの考え方として、2011年の東日本大震災のあとホームセンターの存在が見直されたことが大きい。

また、将来的には専門店フォーマットも選択肢の一つとしているが、メーカーや建築事業、不動産事業をグループ内に有するA社、B社、C社などとは異なる戦略をとるようである。現時点では、プロ顧客に支持されている大型店のシングルフォーマットを優先するという<sup>28)</sup>。

店舗規模と品揃えについて、総売上高に占める建材の割合は約25%である。2013年12月11日オープン予定の新店は6,000坪の店舗で、建材の売場面積は1,500坪あり、全体の40%を占める。建材の品揃えは約6万SKUであるという。資材館外売場ではセメントや合板類が山積みされており、POP<sup>29)</sup>も明確にプロ顧客を意識して「業者様大歓迎」と書かれている。また、資材系の建材として価格競争になるカテゴリーは「地域一番価格」で展開しており、店内商品で特徴的なのが木質建材のフローリングと

いう室内の床材である。同業各社がPB開発しないなかで、D社は積極的に提供しはじめている。たとえばフローリング床材は、OEM<sup>30)</sup>の委託先が住友林業グループの住友林業クレスト株式会社という木質建材メーカーである。この商品を高品質PBとして価格訴求しつつ、並列で大建工業株式会社という業界No.1ブランド<sup>31)</sup>も展開している。これはプロ顧客や一般顧客からの多様なニーズに対応するもので、大型店であり、資材館展開しているからこそ出来る品揃えである。

## 2) 意思決定プロセスと考察

シングルフォーマットで独自路線を行くD社であるが、掛け売りや現場配送といったプロ顧客向けのサービスも、一部専門組織を設けて展開している。また、親会社を持つ他のホームセンター企業と違い、小売業に特化した企業として非上場でありながら大きな利益構造を持っている。建材を極限まで展開して経営効率を落とすことはしないという。

経営トップの意思決定については、小売業としてのコングロマリットを徹底する哲学が現社長にも受け継がれており、現場主義を貫いて商品と顧客を見ているという。トップが異業種の親会社からやってきて、しかも頻繁に交代する他社とは決定的に違う点である。

## (5) 調査企業：E社

- ・調査実施日時：2013年12月18日(水)  
(9時00分から10時00分)
- ・場所：E社E・P某店会議室にて
- ・インタビュー対象者：E社執行役員事業統括部長

### 1) フォーマット化したE・Pについて

約10年前から始まったプロ向けの潮流について、ハードを強化したホームセンター各社が本当に最初からプロ顧客を目指していたかは疑問である。「A社として徹底的に調べたとき、商品、価格、人材(スキル)、売り方、売り先、すべてが違うことがわかった。我々が売るべき

お客様は誰なのかを極めない限り本当の意味での専門店は創れないだろうと考えたのが設立時の背景である。全国へ一気に出店できたのは、Z社という大資本があったからである<sup>32)</sup>」

店頭では卸売店としての看板を掲げており、一般顧客を排除している。「小売業ではお客様を選べない。卸売業はお客様を選んで売ることができる。つまり、我々是我々のお客様にモノを売りたい。対象外のお客様が来たときに『申し訳ない』と言って断ることが出来るのが卸売業である。多店舗展開はしているがチェーンストアという概念ではなく、基本理念は共通していても、店舗ごとの魅力は店長采配でよいと考えているので、店ごとに多少価格が違ってても店舗ごとの魅力を活かしていきたい」という。

メーカーが流通業を展開することについて、「住宅にE社製品が占める割合は約10%程度。新築でもリフォームでも建築業者が使う建材をほとんど提供出来ていない」。その商材を補完する役目がE・Pの使命であり、建材、副資材、設備機器すべてを提供するチャンネルとしての発展可能性こそ、建材メーカーのE社が展開するメリットであるという。

品揃えは、1,000坪あっても所設置ききれないのであれば、今は500坪で、3万SKU弱のベストな選択をして提供することが一番重要であるという。プロ顧客専門店として、DIY商材は展開していない<sup>33)</sup>。

### 2) 意思決定プロセスと考察

ホームセンターからフォーマット分化し、「卸売業」として展開しているのはE社E・Pだけである。その卸売業の特性を活かし、売る側から顧客を究極に絞り込むことで顧客との信頼関係の構築を強調している。それは品揃えをカスタマイズする戦略でもあり、Z社という大資本を利用した出店戦略によって市場で覇権を握ろうとしている。5兆円と言われる現時点での市場規模の中で、その大半がまだまだ多段階流通であり、また地域の中小零細で町場の専門店が担っている事実を考えれば、E・Pの多

店舗出店戦略は、覇権市場<sup>34)</sup>を作り出す可能性があると考えられる。専門性や高品質の商品と、最適価格を提示できる規模の優位性を併せ持つE社のE・P事業は、建材流通におけるバリュー・イノベーターであることは間違いない。

## 5 ケース・スタディによる企業分析： 専門店編

本章では、建材を強化するホームセンター企業各社がベンチマークする超有名専門店に注目し、トップインタビューを試みることで、地域の建材専門卸売店の成長基盤と意思決定プロセスを探求するものである。

### (1) 調査企業：F社

- ・調査実施日時：2013年12月11日（水）  
（14時30分から16時00分）
- ・場所：F社本社商談コーナーにて
- ・インタビュー対象者：F社代表取締役社長

#### 1) F社の概要と取組み

F社は埼玉県某市にある金物専門店で、関東のみならず建材を強化するホームセンター各企業がベンチマークしていると言われる。今回行ったホームセンター各社へのインタビューでも、すべての企業が有力専門店としてその名を挙げている。

住宅建築資材・エクステリア建材・電動工具を販売する卸売業としての金物専門店として1949年に創業している。建築金物をはじめ、建築土木資材・電動工具・作業工具・エクステリア外構・住宅設備機器など約6万SKUを誇り、顧客サービスとしての取寄せ商材の総計は100万SKUを超えるという。卸売業でありながらワンストップ・ショッピングを標榜している。それは、卸売業であっても従来の卸売業が行っていた「配送営業」というビジネスモデルではなく、来店型の店舗として成長してきた卸売業だからである。また、従業員1人1人がプロとして顧客のニーズに応えるべく、コンサルタント的な存在として建築工事職人に対して商

品の取り扱いを説明しているという<sup>35)</sup>。

#### 2) F社の専門店フォーマットについて

プロのための専門店であり、対象顧客は完全に建築におけるプロである。完全卸売業として一般顧客の入店を断る看板が出されている。

「うちに来てもらえば何でも揃う品揃え」をテーマに、お客様にワンストップ・ショッピングの場を提供しようと考えて1980年に敷地面積1,100坪の現在の本社屋が設立された<sup>36)</sup>。先代社長から掲げられた企業精神に基づき、今後多店舗展開はしないという。

「地域のお客様に『F社の在庫はお客様の倉庫』と思っていただいて、材料置場のように必要なときに必要なだけ買っていただければよいと考えている。とにかくお客様がワンストップで便利に買えるように品揃えを変化させ、お客様が必要と思うことをやるのが重要である」プロ顧客だけをターゲットにする理由について、「商品の価値を本当に理解している人を買ってもらいたい。取り扱う商品はすべてプロ仕様であり、値段訴求品は扱わない。一般顧客が来店する店舗にするには、価格訴求商品を置かなければならなくなってしまう。」顧客セグメンテーションを極めることで、無駄な品揃えを排除している。

#### 【掛け売りや現場配送などのサービスについて】

「売掛サービスは、売上規模で7:3から6:4で掛け売りが多い。売掛先の判断基準としては、当然信用リスクがあるので帝国データバンクなどで調査している。帝国データバンクに載っていない顧客については、事前に与信管理の設定金額を厳格に決めている」。

現場配送については、社員の配送も外販営業も一切やっておらず、「うちに商品があるから来てください」というビジネスモデルであり、旧来の金物専門店とは一線を画す。その代わり、外注の配送業者を使って、週2回4トン車で無料配送している。お客様でままとまった注文の場合のみの対応である。

### 【利益率について】

「建材は儲からないと言われていたのだが、ホームセンターはどこでも置いてあって価格競争になる商品ばかりを扱うから儲からないのではないか。たとえば、1年に1回売れるかどうかという回転率の悪い商品も置いていることがF社の強みである。お客様はその商品の購入を値段で判断しなくなる。当然『在庫の汗をかいた分』は利益をいただけたと考えている」

### 【競合について】

「ホームセンターは全く競合相手では無い。近くにホームセンターがあるとお客様に選択肢が増えることなので『競合』ではなく『共益』である。お客様が価格で選ぶのか、1個2個の足らずを求めるのか、あるいは商品知識を求めているのか。こうしたことで、お客の棲み分けができています。お客様がうまく使い分けられればいい。ただ、ホームセンターに知識をつけた販売員さんが増えたら怖いと思うが、物理的に無理だと思う。何故ならばこの業界は10年やってやっと一人前になれるかどうか、という世界だからである」

F社は全員正社員である。

### 3) 意思決定プロセスと考察

町の金物店が衰退していく一方で、F社のように繁栄しつづける企業もある。その違いは、徹底した理念にもとづいて、対象顧客をセグメントしていることにある。

F社は「小売の輪理論」でいうところの価格イノベーターとして誕生したのではなく、田村（2008）が定義するフォーマット化するイノベーターの中でも、バリュー・イノベーターとして生まれたことが理解できる。

フロントサービスにおける小売ミックス概念でホームセンターと比較すると、立地、品揃えのワンストップ化についてはホームセンター業態に近いが、価格競争はしていない。店舗販促にも投資せず、店舗雰囲気は「倉庫」そのものである。ホームセンターと決定的に違う点は「接客サービス」における店舗スタッフの知識

とスキルであろう。

地域の専門店業態がすべて大資本に淘汰されるわけではなく、卸売業が明確な理念に基づいてフォーマットを進化させて生き延びている証である。

## (2) 調査企業：G社

・調査実施日時：2013年12月18日（水）

（13時00分から15時00分）

・場所：G社本社会長室にて

・対象者：G社代表取締役会長

### 1) G社の概要と取組み

G社は、F社と同様に関東のみならず建材を強化するホームセンター各企業が全国から見学に訪れると言われており、今回のホームセンター各社へのインタビューでもすべての企業が有力専門店として名を挙げている。埼玉県某市に本社屋を持ち同県内に4店舗を展開する有名な金物専門店である。設立は35年前、現会長が一代で築き上げた企業である。事業承継が難しいと言われる中小企業として衰退する会社が多い業界にあって、長男と次男がそれぞれ店長として活躍しており、事業継承に成功している。

### 2) G社の専門店フォーマットについて

35年前、小さな金物店からスタートし、配達しても利益があったが、建材を強化するホームセンターが台頭し始めたことで一気に価格競争になり、利益が取れなくなっていった。生き残りをかけて変わらなければと考えて10年前、低価格商品を高回転させるビジネスモデルに転換している。対象顧客と品揃えについては、「ホームセンターに行っているお客様はG社には来ない。昔だったら大工と土木のお客様だけを相手にしていれば良かったが、だんだん職人が少なくなり、それでは食えなくなっていくだろうと考え、電気とか左官とか、工事職種の裾野を広げている」。品揃えはワンストップ・ショッピングの展開をしておらず、かなり絞りこんでおり約2万SKUの展開である。

**【掛け売りや現場配送などのサービスについて】**

掛け売りと現金売りの価格は2重に書かれており、伝票の方が2%高い。請求を出す手間である。「現金販売については一般顧客とプロ顧客で価格を変えてはいない。掛け売りは昔からのお客様に対して少しだけ残っているが売上のほとんどは現金販売によるものである。プロショップとして生き残るために約10年前から現金販売中心に変えている」

配達はやっていない。

**【価格と利益率について】**

「今後の小売業が目指すのは5%商売である。営業利益ではなく、すべての商品の粗利益を5%にする。これで経営できる会社をつくらなければいけない。5%でも効率良ければ商売が成り立つというのがG社が目指す商売である。よく売れる商品は工具関係だが、利益は2%、3%の商売。よく考えると、こんなに儲からない商売に何故ホームセンターが手を出しているのかが理解できない」。販売粗利率5%の利益ですべての販売管理費をまかない、さらに利益を出すというビジネスモデルである。

**3) 意思決定プロセスと考察**

田村(2008)が定義する「フォーマット化するイノベーター」の中で、G社は小売の輪理論という価格イノベーターである。建材流通の世界において、破壊的で究極の価格競争によって大資本のホームセンターと真っ向勝負している。すべての専門店が真似できるものではない。

前述したF社との違いはその利益構造と価格設定にある。大量に仕入れて薄利で大量に販売する。商品粗利益はわずか5%。しかし4店舗計で売上高25億円<sup>37)</sup>をたたき出す。品揃えは回転する商品に絞りワンストップではない。店舗雰囲気は「小売業」と宣言しているように明るくて清潔感があり、表示価格は「税込」である。そして、ホームセンターは競合ではないと言い切る。大資本のホームセンター各社が真っ向勝負するにはあまりにもハイリスクであ

る。地域の専門店舗態がすべて大資本のホームセンター企業に淘汰されるのではなく、むしろそれらと戦える専門フォーマットを作り出し、成功させている。

**6 終わりに****(1) 本稿で得られた知見**

建材流通はメーカー主導の経路依存性が色濃く残るB2B市場であったが、21世紀の始まりと共にホームセンターのイノベーションによってB2C市場へと移行するパラダイムシフトが起こったことがわかった。

小売業であるホームセンターが大資本を活用して資材館というプロ向けに業態変容したことで、建材市場は開放されたのである。このダイナミズムを生んだのは、一般顧客向けDIYでの成功ではなく、実は建築業のプロ向け建材の品揃え強化によるプロ顧客の獲得だったのである。つまり、アメリカのようなホームセンターによるDIY文化は、日本では浸透しなかったことを意味している。その代わり、「足らず買い」の買い場としてプロ顧客に認知され、そしてリフォーム市場の到来とともに支持され、シェアを拡大して行ったのである。新築市場の冷え込みを理由にリフォーム市場にシフトした建築工事業者にとって、豊富な品揃えから商品を選択でき、且つ小ロットから購入できるホームセンターはワンストップ・ショッピングの場として便利だった。つまり、建材商品を強化させたホームセンターは、エンドユーザーのDiyerをメインターゲットに、同質化して飽和状態だったバラエティ型市場から脱し、多能工化するプロ、あるいはセミプロといった工事業者を新たな顧客として創造したのである。

このように、同質化していたホームセンター業界において、専門カテゴリーを強化して業態化し、更にフォーマット分化するプロセスは、成長発展要因そのものである。

フォーマット化の鍵は、価格イノベーターや、バリュー・イノベーター、サービス・イノ

表2 調査企業のフロントシステム定性評価（プロユーザーへの優位性）  
【調査対象企業のフォーマット基本要素における定性評価】

フロントシステム		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
立地	商圏 (km) ※1	80	30	30	80	50	80	80
品揃え	専門性※2	60	70	70	60	90	100	100
	ワンストップ度 ※3	80	50	50	70	80	100	80
価格	安さ	60	70	70	60	80	90	100
接客サービス	ワン・トゥ・ワン ※4	20	30	30	20	90	100	100
店舗雰囲気	買いやすさ ※5	80	70	70	70	90	90	100
対象顧客	来店プロ比率 ※6	70	80	90	70	100	100	100
100点満点※7		64.3	57.1	58.6	61.4	82.9	94.3	94.3

※1：商圏は50km = 100点とする

※2：DIY 商材，PBを除くプロ仕様の専門性

※3：建築各業種に対応している度。品揃えの幅（幅広が良いという意味ではない）

※4：顧客の名前と顔で商売（管理）している度

※5：プロ顧客にとって商品を探しやすい，積み込みやすい

※6：HCは建材カテゴリのみで評価

※7：700点満点を100点とする

出所：インタビューでの定性数字を可視化して筆者作成

ベーターなどの性質を持つカテゴリーキラーの専門店と戦うことにあることも理解できた。熾烈な価格競争もあるが、「小売の輪理論」が、バリュー・イノベーターの存在によって棄却されたように、フォーマットの更なる分化は、そこに介在する店員の知識と経験という人的資源が発展可能性の源泉になるといえよう。

表2はインタビューで得られた定性データを数値化したものである。そして図7にて、田村(2008)の業態の盛衰モデルを用いて各社のポジショニングを可視化した。

- ① A社は建材構成比を2015年までに50%、将来的に70%まで目指す。
- ② B社はフォーマット分化した建材プロショップを実験展開として新市場をねらう。

- ③ C社は首都圏に小規模ながら品揃えを絞り込み、選択と集中で展開する。
- ④ D社はシングルフォーマットで大型の旗艦店を中心に建材を再強化する。
- ⑤ E社は卸売業へフォーマット分化し、多店舗出店戦略によって覇権市場をつくる。

建材は工事職人にとっても、施主であるエンドユーザーにとっても、もはや「商品が見えない」「商品を選べない」「価格がわからない」ものではない。旧来の商慣習から解放されたホームセンターや小売業機能に特化してフォーマット化する専門店は、多様な顧客の嗜好に応えなければならない住宅リフォーム市場において、豊かな商品選択の場をもたらした。販売チャネルとして「ワンストップの購入ルート」, 「必要最小限の小ロット購入」, 「豊かな商品選択の機

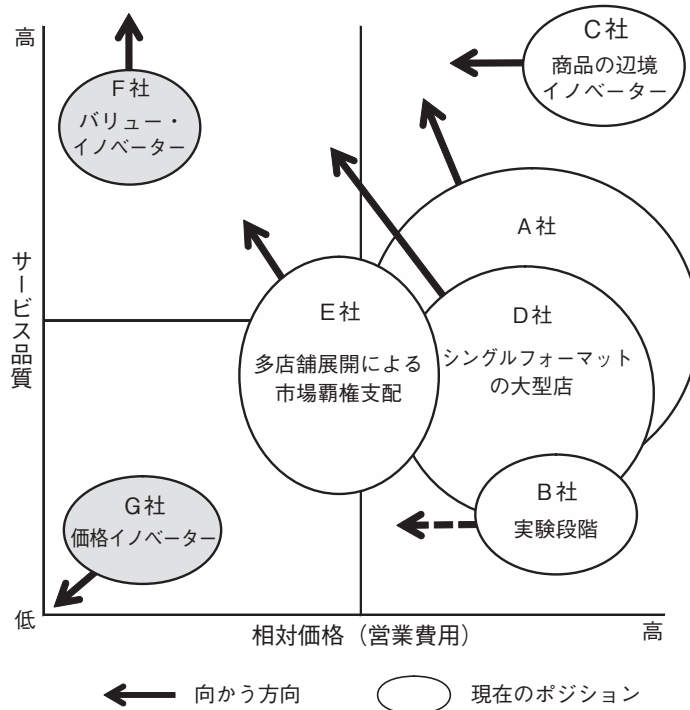


図7 建材最新フォーマット各社の業態盛衰ポジション  
出所：田村（2008）p.49を基に、インタビュー定性データ結果にて筆者作成

会」,「明朗価格による可視化」の提供は、参入障壁の低さから模倣による業界内外の参入が考えられる。迫りくる消費税増税や東京オリンピックの開催、そして国土交通省が宣言する住宅リフォーム 20 兆円構想に向けて、建材流通は顕在化された市場として激しい競争が始まると考えられる。つまり、ホームセンターが起こしたイノベーションは、模倣されて建材の主たる流通フォーマットになる可能性を秘めているといえるだろう。

## (2) 今後の課題として

今回の調査対象はフォーマットを分化させる戦略において先行している企業であり、全体として業績を伴っている成功企業中心のケース・スタディになった。これらの企業の成功要因は、単に大資本を利用した先行逃げ切りとも考えられる。F社やG社のように地域の専門店が小商圏で覇権を握る成功事例も明らかになっ

たが、生業としての地域専門店は更なる衰退が続くことは間違いなく、一方で、建材流通が顕在化されたことでシェアを巡る競争は確実に激化するであろう。異業態からの激しい参入も考えられる。また、ホームセンター業界の生き残りを賭けた再編、強味を補強するなどの業界内外のM & Aも十分考えられる。

今後は今回調査することができなかった上記の点についても研究を進めていきたい。

表3 インタビュー企業のプロフィール

## 【調査企業プロフィール】2013年度実績

社名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
本社所在地	埼玉県	大阪府	千葉県	埼玉県	東京都	埼玉県	埼玉県
設立	1977年4月1日	1993年7月14日	1976年8月12日	1989年3月	2001年10月1日	1949年4月	1978年9月
資本金	200億円	1億円	2億円	32億円6,000万	346億円	5,000万円	3,000万円
従業員数	1,204名	3,854名 (正社員数576名)	1,635名	9,112名	14,492名	30名	15名
売上高	1,546億5,800万	679億円	320.9億円	3,413億円	1兆6,287億円 ※ホールディングス連結	19億6,500万円	16億5,000万円
事業内容	ホームセンター	ホームセンター	ホームセンター	ホームセンター	建材・設備機器の製造・販売および関連サービス業	主業：金物卸売業(40931), 従業：家庭用電気機械器具小売業(48401)	主業：金物卸売業(40931), 従業：金物小売業(48201)
店舗数	80店舗	53店舗	16店舗	187店舗	62店舗 ※建材卸売店事業	2店舗	4店舗

出所：インターネットおよび帝国データバンクより引用し筆者作成

## 【注】

- 国土交通省2006年法律第92号「建築物の安全性の確保を図るための建築基準法等の一部を改正する法律案」参照。
- 日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会(2000)「社団法人DIY協会20年の歩み」p.42定義「DIY(Do It Yourself)とは住まいと暮らしをよりよいものにするため自らの手で快適な生活空間を創造することをいう」。
- 日刊木材新聞社木材建材ウイクリー2011年05月23日 No.1822号『建材流通の生き残り策・東日本編：施工・直需など新たな方向性模索』参照。
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房。
- 結城義晴(2011)『小売業界ハンドブック』東洋経済新報社、p.25参照。
- 渥美俊一(2007)『流通革命の真実』ダイヤモンド社、p.62参照。
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房、p.25参照。
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房、p.25参照。
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房、pp.26-27参照。
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房、pp.49-50参照。
- マクネア(1958)『小売の輪理論』：既存の業態と新規参入してくる小売企業や業態との競争関係と、価格の変化に着目し、新規参入してくる小売業態は、粗利益率と店舗・サービスを切り詰めることで、既存の小売企業や業態よりも価格を引き下げることができるとの結果、業態変容のダイナミズムを生むと考えられ、粗利益＝売上－仕入原価という経費構造の革新に着目した理論である。
- 国土交通省(2012)「中古住宅・リフォームトータルプラン」p.2より参照。
- 日本ホームセンター研究所(2013)「ホームセンター名鑑2013」p.7より参照。
- 日本ホームセンター研究所(2013)「ホームセンター名鑑2013」pp.7-8参照。
- 日本ホームセンター研究所(2013)「ホームセンター名鑑2013年」pp.36-39参照。
- 2013年11月13日：A社代表取締役社長インタビューより。
- BIY(Buy It Yourself)、アメリカのホームデポが発祥と言われており、自分でDIYできないエンドユーザーが、ホームセンターなどのお店で商品・材料を買って、加工や取り付けに必要な職人を手配して工事までやってもらうサービスのこと。
- 2013年11月13日：A社代表取締役社長インタビューより。
- 佐藤孝一・松村秀一・遠藤和義・角田誠(2009)「建築再生における建材流通拠点に関する研究」p.453参照。
- 2013年11月13日：A社代表取締役社長インタビューより。
- 2013年11月15日：B社B・K某店長インタビューより。
- 日本工業規格(JIS)で規格化されている釘で、建築基準法令に基づき木造軸組工法の建築物に



- 使用される釘をN釘という。
- 23) PB (Private Brand), 小売業者・卸売業者が企画し独自ブランドとして販売する商品。
  - 24) 典型的な商品として, 合板系, 石膏ボード, 鋼材のワイヤーメッシュ, 鉄筋など。
  - 25) 2013年11月19日: C社商品部次長のインタビューより。
  - 26) 渥美俊一: 1926年(大正15年)生まれ。1963年チェーンストア経営専門コンサルタント機関として日本リテイリングセンターを設立。チェーンストア産業づくりの研究団体ベガサスクラブの主宰者。2010年7月21日多臓器不全のため83歳にて死去。
  - 27) 部門別管理で対面積当たりのコストに対する利益の効率化を追求する経営手法。
  - 28) 2013年12月5日: D社執行役員HI商品部統括部長, HI商品部資材事業部長のインタビューより。
  - 29) POP (Post Office Protocol), 商品名・価格・キャッチコピーなどを記した広告。紙媒体中心。
  - 30) OEM (Original Equipment Manufacturer), 相手先ブランド生産。
  - 31) フローリング材市場規模7,147億円(2012年度)で業界トップ24%のシェア。株式会社富士経済「2013年度住設建材マーケティング便覧」品目市場編G内装材(木質)分野25フローリング材, p.154より参照。
  - 32) 2013年12月18日: E社執行役員事業統括部長インタビューより。
  - 33) 2013年12月18日: E社執行役員事業統括部長インタビューより。
  - 34) 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房, p.43参照。
  - 35) 2013年12月11日: F社代表取締役社長インタビューより。
  - 36) 2013年12月11日: F社代表取締役社長インタビューより。
  - 37) 2013年12月18日: G社代表取締役会長インタビューより。

### 【参考文献】

- Brian P. Woolf, 上原征彦監訳(1998)『顧客識別マーケティング』ダイヤモンド社。
- 渥美俊一(2007)『流通革命の真実』ダイヤモンド社。
- 渥美俊一(2008)『21世紀のチェーンストア』実務教育出版。
- 石原武政(1999)「小売業における業種と業態」『流通研究』第2巻第2号。
- 稲川賢次(2002)「小売業の「業態」概念に関する一考察」『経営学論集』vol.42, No.2。

- 上原征彦(1999)『マーケティング戦略論』有斐閣。
- 岡本純(2009)「日本型流通の進展」『名古屋外国語大学紀要』第5号。
- 恩蔵直人(2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- 加藤司(1998)「日本の小売業の分析枠組み」『経営研究』第49巻第2号。
- 金沢尚基(2005)『現代流通概論』慶応義塾大学出版会。
- 株式会社ユアサ商事商継プロジェクトチーム(2007)『商継』幻冬舎。
- 経済産業省(2007)『新流通ビジョン』財団法人経済産業調査会。
- 近藤公彦(1998)「小売商業形態論の課題: 業態変動のマイクロ基礎」『流通研究』1(2), pp.44-56。
- 坂川裕司(2009)「小売フォーマット概念の再検討」『経済学研究』58-4, 北海道大学。
- 坂川裕司(2011)「小売フォーマット開発の分析枠組」『経済学研究』60-4, 北海道大学。
- 佐藤考一・松村秀一・遠藤和義・角田誠(2009)「建築再生における建材流通拠点に関する研究(ホームセンター型建材流通に関する考察)」『日本建築学会計画系論文集』第74巻第636号, pp.447-454。
- 清水猛訳(1982)『小売の輪は回る』有斐閣選書。
- 田中洋(2008)『消費者行動論体系』中央経済社。
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房。
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房。
- 林周二(1962)『流通革命』中央公論社。
- 松岡真宏・中林恵一(2012)『流通業の「常識」を疑え』日本経済新聞出版社。
- 松村秀一(2008)『ホームセンターによる建材流通に関する研究』トステム建材産業振興財団。
- 宮下正房(2006)「問屋発展の史的変遷と日本型流通システムの特質に関する一考察」『東京経済学会誌』第254号。
- 宮下正房(2007)『卸売業・小売業のマーケティングの考え方』産業能率大学。
- 結城義晴(2010)『小売業界大研究』産学社。
- 結城義晴(2011)『小売業界ハンドブック』東洋経済新報社。

### 【資料】

- 経済企画庁(1991)「経済分析」(日本の流通システム: 理論と実証)1991年5月。
- 経済産業省(2008)「建材・住宅設備産業取引ガイドライン」2008年3月, 2010年6月改訂。
- 国土交通省(2012)「中古住宅・リフォームトータルプラン」2012年3月。
- 株式会社野村総合研究所(2013)「平成24年度中小

企業支援調査・今後の住宅関連産業発展のための  
検討調査報告書」2013年2月.

「社団法人日本DIY協会20年のあゆみ」(2000)社  
団法人ドゥ・イット・ユアセルフ協会.

「2013年版 住設建材マーケティング便覧」(2013)株  
式会社富士経済.

「ホームセンター名鑑2013年」(2013)日本ホームセ  
ンター研究所.

「月刊販売革新」2012年7月号, 現代業態革新史:  
ホームセンター編, 商業界.

「ダイヤモンド・ホームセンター」2013年9月号,  
上位22社決算ランキング, ダイヤモンド・フ  
リードマン社.

「木材建材ウイクリー」2012年5月7日 No.1869号『特  
集リフォーム事業を取り込み』日刊木材新聞社.

「リフォーム産業新聞」2012年9月25日『住宅リ  
フォーム2012年売上ランキングBEST500』.

### 【インターネット資料】

大建工業株式会社「会社概要・企業理念・沿革・IR」

<http://www.daiken.jp/> (2013年12月21日閲覧)

日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会「DIY定義,  
DIYアドバイザー」

<http://www.diy.or.jp/> (2014年12月22日閲覧)

国土交通省「中古住宅・リフォームトータルプラン  
について」

[http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/  
jutakukentiku\\_house\\_tk4\\_000040.html](http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk4_000040.html) (2013年  
12月15日閲覧)

国土交通省「住生活基本計画(全国計画)」について  
[http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/  
torikumi/jyuseikatsu/hyodai.html](http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/torikumi/jyuseikatsu/hyodai.html) (2013年12  
月30日閲覧)

国土交通省「平成19年6月20日施行の改正建築基  
準法等」について

[http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/  
H19kenchikuhou\\_kaisei.html](http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/H19kenchikuhou_kaisei.html) (2013年12月30  
閲覧)

経済産業省「商業統計」卸売業・小売業の定義

[http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/  
result-4.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-4.html) (2013年12月31日閲覧)

経済産業省「大規模小売店舗立地法の解説」

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/  
distribution/daikibo/downloadfiles/  
rittihoukaisetsu-verH17.10.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/downloadfiles/rittihoukaisetsu-verH17.10.pdf) (2014年12月31  
日閲覧)

リフォーム市場にシフトする建築工事職人の購買変  
化について (2013年6月20日閲覧)

[http://www.n-mokuzai.com/modules/top\\_infol/  
index.php?mode=&start=120&display\\_count=10  
&kind=1](http://www.n-mokuzai.com/modules/top_infol/index.php?mode=&start=120&display_count=10&kind=1)