

事例研究：コメリの独自業態の開発と展開

YAHAGI, Toshiyuki / 矢作, 敏行

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

47

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

101

(終了ページ / End Page)

116

(発行年 / Year)

2011-01

〔研究ノート〕

事例研究：コメリの独自業態の開発と展開¹⁾

矢 作 敏 行

目次

1. 問題の所在
2. 成長の軌跡
 - 2.1. 商いへの開眼
 - 2.2. ホームセンター業界参入
 - 2.3. 「ハード&グリーン」出店
 - 2.4. 配送センター配置戦略
 - 2.5. 地区本部制の徹底
 - 2.6. 小括
3. 小売事業モデルの作動
 - 3.1. 出店加速のメカニズム
 - 3.2. マスマーチャングダイジニングの推進
4. 新市場の開拓と今後の課題
 - 4.1. 既存市場の深耕
 - 4.2. ネット販売の成長
 - 4.3. 固定客づくり
 - 4.4. 小括
5. まとめ

1. 問題の所在

コメリは2010年7月、島根県出雲市でホームセンター業界初の1,000店舗となる「ハード&グリーン古志店」を開店した。1977年4月、新潟県三条市で1号店を開店してから33年目の快挙である。

ホームセンター業界では2006年9月、DCMホールディングスがカーマ、ダイキ、ホームマックの3社合併で誕生し、2010年2月期連結売上高4,228億500万円、店舗数499店舗で、先頭を走っている。それに対して、コメリは同年3月期同売上高2,854億7,900万円、店舗数986店舗で、売上高ランキング第4位である（日経MJ「2009年度日本の専門店調査」「同日本の小売業調査」）。

両社の売上高規模にはかなりの開きがあるが、店舗数では、コメリがDCMホールディングスの2倍近い数となっている。これはコメリが「農村のコンビニエンスストア」と異名をとる独自の小型店「ハード&グリーン」を中核業態としているためである。1,000店舗のうち実に860店舗が「ハード&グリーン」で占められており、残り140店舗が中大型店である。店舗網は沖縄を除く46都道府県すべてにまたがっている全国チェーンである。

コメリの業績は、安定度抜群である。2008年3月期は景気低迷のあおりを受けて減益決算を余儀なくされたが、1987年の株式上場以来07年3月期まで20期連続増収増益を記録した。また、2010年3月期の連結経常利益額は144億3,100万円で、業界第2位カインズの214億3,900万円には劣るものの、トップのDCMホールディングスの120億3,700万円をしのいでいる。売上高経常利益率は5.1%とホームセンター業界有数の高水準にある。

コメリを創業した捧賢一会長は、新潟県三条市で農業のかたわら米穀商を始めた父のあとを継ぎ、その後1977年ホームセンター事業に参入した。捧は決して肥沃な市場とは言えない東北の地に創業し、大都市周辺で発達した他のホームセンターとは異なる独自の経営路線を敷いてきた。

表1. コメリの会社概要

本社所在地	新潟県新潟市
売上高	2,854億19百万円
純利益	64億60百万円
店舗数	986店
従業員数	10,194人

注：2010年3月期

ホームセンター市場は2005年の3兆9,880億円をピークに、過去10年間弱含み状態が続いている(日本DIY協会2008年度調査)。厳しい環境のなかにあつてコメリが安定した業績をあげているのは独自の小型店戦略により、業界のだれも見向きもしなかった農村市場を開拓した結果にほかならない。捧は自社の経営戦略について、「人とけんかしないで、自分は自分のところでやっている」(捧賢一, 2010a, 13頁)と述べている。

つまり既知の市場空間で競争者間で需要を奪い合う「レッドオーシャン」(赤い海)ではなく、未知の市場空間で新しい需要を創造する「ブルーオーシャン」(青い海)戦略を貫いた(Kim & Mauborgne, 2005)。人口の少ない農村地帯で独自の小型ホームセンターを創造した過程を復元し、コメリの競争優位性を引き出している小売事業モデルと、その基盤となっている経営資源・組織能力とは何かを突き止めるのが本稿の目的である¹⁾。

2. 成長の軌跡²⁾

2.1. 高いへの開眼

コメリの前身となる米利商店は1952(昭和27年)年4月、創業した。捧家は代々続いた農家だったが、捧賢一の父、故寅七が副業として米穀商の営業許可証を受けたのが、商売を始めるきっかけとなった。商号は、先祖の利衛門から一字を取り、「米利」とした。

農業経営は継続しながら、商売の方は米から薪や木炭等燃料事業へと手を広げた。長男の賢一は1953年春、加茂農林高校卒業後、家業を手伝うようになったが、同じ人間が職業や貧富の差で扱われる社会に疑問を抱き、当時流行していた「うたごえ運動」に参加するようになった。商売は金儲けが目的のようで卑しい仕事のように感じ、あまり身が入らなかった。しかし、「うたごえ運動」はそのうち労組員や学生の間で勢力争いが起こり、自分の進むべき道に迷いが生じた。ちょうどそのころ、本屋の店頭でたまたま手にした雑誌『商業界』で倉本長治主幹の「商人道」に出会った。

「お客様は苦勞して働いたお金を持って商品を

求めて来店される。その人々の生活の豊かさのために人の真心の限りを尽くして奉仕せよ。それが人間として最も尊い仕事なのである。それは聖職である」と、倉本は説いていた(捧賢一, 2007d)。

1957年ころの話である。これをきっかけに箱根で開催されていた商業界ゼミナールに通い、倉本長治やコンサルタントの渥美俊一らの講義を聞いた。1960年ころになると、燃料源が木炭から石炭、そして石油やLPガスに移っていった。父の寅七は「米に石油の匂いがつく」といって石油販売を嫌ったが、賢一は将来を見据えて、LPガスだけはものにしようと思心に決めた。

当時、燃料卸商は三条からガスボンベを車に積んで新潟の製油所に行き、そこで充填したガスボンベを地元で販売していた。米利商店はそのやり方を変えた。自前でガスタンクをつくり、タンクローリーで大量に仕入れ、それを販売した。競争相手より、かなり安く売ることができた。また、三条で最初にLPガスのメーター制を導入した。LPガスはボンベのなかの残量がみえないので、使用者はいつガスがなくなるのかわからない。そこで、ガスメーターを取り付けて、1ヶ月1回検針して残量を管理する体制を整えた。

米利商店は新しい取り組みをすることにより、またたく間に三条で一番のLPガス燃料業者となった。1967年には三条市内にガソリンスタンドとLPガススタンドを併設した新社屋を完成した。賢一は商業界ゼミナールで「店は客のためにある」と学んでいた。良い品を安く提供するため、系列外の石油・燃料メーカーとも取引し、事業を伸ばしていった。1970年代には、米や燃料の販売で開拓した販路を活用して、エアコンなど住宅機器の販売も始めた。

転機は1973年石油危機のときにやってきた。品不足と価格高騰のなか、石油・燃料メーカーはメーカー指定の販売価格を守る系列店に優先的に商品を提供し、系列取引にこだわらない米利商店に対しては商品供給をカットした。燃料事業には、メーカー系列という壁があった。

そのころ、小売業界ではまったく新しい動きが起きていた。1972年12月、埼玉県与野市のロードサイドでドイツが関東で最初のホームセン

ターを開店したのを皮切りに、74年12月ケーヨーが千葉県木更津市で1号店を開店するなど、新規参入ブームが巻き起こっていた。ドイトは中堅のタクシー会社、ケーヨーは千葉のガソリンスタンドを経営していた。ホームセンター市場の新規参入組には流通業界以外の異業種から企業が多かった。賢一はこれに触発された。

1975年、渥美俊一が率いる経営研究団体ペガサスクラブの個人相談会で、新潟出身の講師、川崎進一新潟大学教授(当時)をたずね、「お客様に直接、商品売る商売をやりたい。ホームセンターか住宅設備のチェーンをつくりたい」と相談した。川崎は、アメリカにはたくさんの成功事例があるから、それをみて自分の考えをまとめたら、どうかと薦めた。翌76年春、賢一はペガサスクラブの海外セミナーに参加し、初めて流通王国アメリカを視察した。

アメリカ視察で賢一が一番印象に残ったのが、当時総合小売企業トップのシアーズ・ローバックの売場だった。ソフト(衣料品)のJ.C.ペニー、ハード(住居・家庭用品)のシアーズと称され、シアーズは住宅関連商品に強かった。それを目の当たりにして、「よし、これをやろう」と決めた。帰国後、すでに一部手掛けていた空調設備などの住宅設備関連を軸にホームセンターを展開する構想を固めた。

ホームセンター業界に参入するとき、賢一は人として、また企業として「心のもち方」を十カ条の「コメリ綱領」(表2)としてまとめた。そこには、捧が米穀商から燃料販売業、そしてホームセンターへと事業転換する過程で、つねに座右の銘としてきた2つの信条が明記されていた。ひとつは、「世のなかの人々の幸せのために仕事をする」という利潤と厚生の一の精神、もうひとつは、やる以上「一番になる」という生来の闘争心である。

すなわち、第1条には「店は神聖なる殿堂である。愛と真実とまごころをもって世の中の人々に奉仕する」とある。若き日に出会った倉本長治の教えである。また、第4条には「寸暇をおしんで自己の研鑽につとめ、己の仕事が常に業界の第一人者であることを目指す」と、覚悟のほどが記されている。

表2. コメリグループ綱領

- 一. 店は神聖なる殿堂である。愛と真実とまごころをもって世の中の人々に奉仕する。
- 二. 優れた先人の業績を謙虚に学び、創意を尊びつつ真理の探究を目指す。
- 三. 仕事は正面から取り組み、正々堂々と根性を据えてかかれれば、必ず道は開ける。
- 四. 寸暇をおしんで自己の研鑽につとめ、己の仕事が常に業界の第一人者であることを目指す。
- 五. 己を大切にすることは、他を大切にすることだ。人も物も金も、天が与えた不思議な出会いである。
- 六. 経営を単純化、標準化、専門化して、最も低い経費で運営する。
- 七. 商品から目をはなすな。原材料、加工、運搬、販売、消費、商品こそ吾等の魂である。
- 八. 正しい経営理念と誠実な営業活動の中から必ず適正な利潤が生れる。欠損は罪悪である。
- 九. 自らの任務を完遂し、会社の方針のもとに一致団結、使命達成に力闘する。
- 十. 店の発展は会社の幸福であることを信じ、至誠をつくして和親協力する。

出所：社内資料。

捧は2003年6月、社長職を女婿の雄一郎に譲り、代表取締役会長に就任した。それでもいまなお、月1回開催される拡大合同会議朝礼で、新潟本社に集まる全社員に対して、またテレビ会議を通して全国地区本部に集まる社員に対して、直接語りかける。何よりも「経営理念の統一を図ることが自分の仕事」(2009年3月捧賢一会長への聞き取り調査)と自覚しているからである。

2.2. ホームセンター業界参入

1976年春アメリカ視察から帰国した捧は、社内の有志を募り、週一回、仕事が終わった夜、ペガサスクラブ講師陣の執筆したチェーンストア経営の実務書をテキストに勉強会を開いた。そして、休みの日には名古屋、静岡、千葉のホームセンター繁盛店を見学し、開業にそなえた。

訪問先企業のなかには親切に棚割や商品構成等を教えてくれる会社があった。千葉のケーヨーがそれである。ケーヨーの岡本正(当時、副社長)は自分が1号店を出すとき、先発のドイ

ト齊藤幸吉（同、専務）から手ほどきを受けた。齊藤はドー・イト・ユアセルフ（日曜大工）用品の普及に情熱を傾け、共同仕入れ機構を設置していたので、業界仲間を増やすことを是としていた。齊藤から学んだ岡本は、捧に経営ノウハウの一端を伝授することを躊躇しなかった（矢作, 1997）。

調査研究を地道に積み重ねた結果、翌77年4月、最初の店舗を新潟県三条市石上大橋で売場面積約1,330平方メートルの規模で開くことができた。いまでこそ1号店は上越新幹線燕三条駅前に立地しているが、当時は畑の真ん中であつた。

当初からチェーンストアを目指していたので、76年11月2号店、翌77年3月3号店と立て続けに出店した。新潟県下では初のホームセンターであり、事業の新規性が魅力となり、順調なスタートを切った。

金物の日本一の産地である三条という地の利をいかし、当初から独自のマーチャンダイジング（商品企画・開発）に取り組んだ。たとえば、1号店開店当時、すでに地元メーカーに対して仕様書発注し、独自の洗面キャビネットを開発し販売していた。値段が安いというのに、性能がよく、たちまち数百台売れるヒット商品となった。また、いまでもプライベート・ブランド（PB）商品として販売されているすきの「利園」、ハンマーの「利右衛門」、ワイヤーブラシ等の「寅吉」等の商品は、当初から販売されていた。

背景には、米利（1973年米利商店から米利に商号変更）がLPガス等の販売・設置のため、三条周辺の町工場との緊密な取引関係があつた。三条には約200社の工場があつたが、そのうち70から80社には出入りしていたので、金物に関する商品知識や取引先情報には人一倍精通していた。

工場は原材料を加工し製品化するまでの工程を科学的に管理しているが、あとは代理店任せで、できあがった製品がどのように流れて、最終ユーザーまでたどり着いているのか無知だった。賢一が知り合いの卸売業者に倉庫をみせてもらおうと、メーカー別・買い手別に商品が管理されており、それぞれの商品に値づけをし、返

品処理をしているため、ただでさえ品数の多い商品管理は煩雑さをきわめていた。代理店は、それらの商品管理業務と配送を担当し、仕入れ原価に20～25%のマージンを上乘せしていた。

チェーンストアによるマスマーチャンダイジングが実現し、メーカーとの直接取引をふやせば、間違いなく良い品をより安く提供できる可能性があるとして、捧は直観した。しかし、のこぎりやハンマー、かま、園芸用はさみ等をつくらせている地元工場を回り、「卸値で売って欲しい」と頼むと、3分の2のメーカーから取引を断られた。流通業者としての力不足を感じた。

2.3. 「ハード&グリーン」出店

ホームセンター業界参入から7年目の1983年9月、米利は新潟県新発田市で売場面積150坪（約495平方メートル）スタイルの小型店「ハード&グリーン」（以下、「HG」）1号店を開店した。小型店開発の契機となったのは、大規模小売店舗法（大店法）の出店規制強化であつた。

大店法は1974年実施され、5年後の79年には規制強化され、規制対象が売場面積1,500平方メートル以上から同500平方メートル以上に引き下げられた。つまり、米利がホームセンター業界に参入した直後に、出店規制が強化された。追い討ちをかけるように、1982年には通産省通達が出されて、出店凍結する都市も増えた（矢作, 1991）。

そこで、各業界で比較的出店しやすい小型店の開発競争が始まった。米利も追随した。米利は参入時期がやや遅く、競争相手はすでに先行していた。『日経流通新聞（現日経 MJ）』の「1983年度日本の専門店調査」によると、米利は店舗数12店、年間売上高80億円の中堅企業で、同200億円を超えていた名古屋・カーマや千葉・ケーヨーから大きく引き離されていた。

各社が開発した小型店は大きなホームセンターを単純に小さくした店舗が多かったため、通路が狭く、通りにくかった。そのうえ個々の商品の棚割は少なく、その分バックヤードには補充在庫が山積みされていた。それに対して、米利の小型店には2つの特徴があつた（捧賢一, 2002, 2007a, b）。

1つは、店名が示すように、「ハード」（金物・工具）と「グリーン」（園芸用品・農業資材）の2つの商品カテゴリーに絞り込んだ専門店志向を徹底した。これはホームセンター進出時、社内の勉強会で習得した、「チェーンストア経営のコツは、単品販売力をテコにして特定商品カテゴリーで一番になること」を実践した結果であった。同業他社が店舗を小型化する際、商品カテゴリーを絞り込みます、ただ単にカテゴリー内品種数や在庫量を削減したのに対して、米利は商品カテゴリー自体を「ハード」と「グリーン」の2つに絞り込んで、特徴を出した。

「ハード」と「グリーン」の専門店という業態コンセプトには賢一なりの裏づけがあった。すでに触れたように、賢一は金物産地とは日本一の三条周辺の町工場に出入りし、どんな商品がどこでどのようにつくられているか熟知していた。他方で、18代続いた農家の長男として種苗や肥料、栽培等の知識と経験に専門家だった。だから、「ハード」と「グリーン」については、どんな地質のときはどのすきやくわを使用すればよいのか、あるいはこの野菜にはどんな肥料を与えればよいのか、だれよりも精通していると自負があった。また、農村ではこれら2つの商品カテゴリーがもっとも必要とされていた。捧自身が何より、その事実を熟知していた。

もう1つの特徴は、在庫のもち方だった。賢一はその後も頻繁にアメリカ視察を重ねて、研鑽していた。「カラーマイル」という店舗で小型店を効率的に運営するヒントをえた。「カラーマイル」には店舗バックヤードに在庫を置くスペースがなかった。納品された商品はそのまま通路に置かれ、すみやかに売場に陳列する作業システムが採用されていた。新発田市の1号店はこれを取り入れて、同業他社のようにバックヤードはつくらなかった。

当初は、倉庫に集荷された商品を社員が代わる代わるトラックで店舗に納品し、在庫補充した。納品された商品は直ちに陳列されて販売された。これにより店舗の作業は簡略化し、人員削減が可能となった。

しかし、業界仲間やコンサルタントの間では米利の小型店づくりを疑問視する声があがって

いた。なぜなら、金物は商品回転率の悪い典型的な商品であり、園芸用品は商品管理に手間隙のかかる利幅の少ない商品だった。家庭用品や事務用品、レジャー用品等を幅広く扱い総合採算性に優れた大型のホームセンターが近くにできたら、つぶれると批判された。実際、同業他社はつぎつぎに小型店事業から撤退していった。1990年代にはいると、大店法は国際的な批判を受けて、出店規制から規制緩和へ大きく方向転換した。何も苦勞して小型店をつくる必要がなくなった。

コメリ（1985年米利からコメリに商号変更）においても、小型店事業は1990年代初めまで苦しい時期が続いた。とりわけ、配送センターの先行投資負担が重かった。1983年7月、「HG」1号店開店に先立ち社内に物流改善委員会を組織し、物流システムの構築に取りかかった。86年7月には新たに新潟県白根市茨曾根に配送センターを開設し、物流関連業務を子会社北星産業に集約・移管して、小型店の運営支援体制を強化した。91年1月には従来分散していた物流拠点を集約・拡充するかたちで、白根市に白根流通管理センター（現・新潟流通管理センター）を開設した。

コメリはそれでも小型店展開に執着した。「HG」の中核商品の金物と園芸関連は業界では回転率の悪い商品と手間隙のかかる代表的な商品だったが、農家にはどちらも必要不可欠な商品である。それゆえ流通を知らない町工場と多品種少量販売で割高な卸で構成されている金物の伝統的な流通経路を合理化できれば、そして零細な園芸農家で生産され、卸売市場経由で流れている花き類の流通制度を改革できれば、チェーンストアとして新しい流通モデルを構築できるという捧の確信は揺るぐことはなかった。

「有利な商品・不利な商品という考えに関係なく、私がやれば（中略）、世の中に支持してもらええる仕組みをつくることができるという自信があった」（捧賢一、2007a）。

小型店は用地の地権者数が少なく、開発から開店までの期間が短期間ですむので、出店速度が加速するという利点もあった。実際、店舗数が100店舗を超えた1990年代初めから収益力が

改善し、総出店数の増加ペースは1990年度(1991年3月期)の7店舗から91年度11店舗、92年度28店舗、93年度34店舗としり上がりに伸び、97年度以降は40店舗を上回る勢いとなった。その間、1990～2000年度の10年間で売上高は309億円から1,211億円、経常利益は17億6,000万円から70億1,000万円と、いずれもほぼ4倍に増加した。

「HG」は1995年7月、農業資材等を扱う資材館を併設する300坪(約999平方メートル)スタイルが標準店舗となった。2010年8月現在、860店ある「HG」のうち約600店が300坪スタイルで、残りが150坪スタイルの店舗である。出店時、300坪の売場を確保できる用地を探し、そこに定型の箱(売場)を置くかたちで設計するから、店舗規模と売場レイアウトの標準化は徹底されている。それが社員の業務経験をいかし、転勤も容易にして、店舗運営を効率化する土台となっている。

300坪スタイルの店舗は半径3～5キロの商圈人口約1万人に1店舗を配置し、社員2名、パートタイマー4～5名の人員体制で運営されている。現在では紙製品等在庫回転の高い一部商品を在庫するための最低限のバックヤードがつくられている。品揃えは約1万7,000品目で、主力の金物・工具と農業・園芸用品が売上高の54%を占めている。客層は60歳台、50歳台、70歳台の順に多い。

年商は平均1億8,000万円前後で、初年度黒字を目標にしている。配送センターの納品サービスが改善され、店舗側の業務だった検収・検品はセンターで行われるようになった。1992年にはPOS(販売時点情報管理)が全店導入され、標準化された店舗ではしだいに自動発注システムが定着した。その結果、店舗業務は一層省力化され、従業員1人当たり売場面積は約62坪(約206平方メートル)と、業界平均の約45坪(約15平方メートル)より40%近く多く、ローコスト・オペレーションが徹底されている(『販売革新』2010年7月号、『ダイヤモンド・ホームセンター』2010年11月号)。

2.4. 配送センター配置戦略

小型店戦略の要には配送センターがある。小型店の経営効率化は店舗で極力在庫をもたず、店頭作業の単純化・省力化と店舗面積の有効活用を徹底することにある。そのためには、配送センターから1日で往復できる距離に店舗を集約的に出店するドミナント地域の形成が必須となる。したがって、表3「コメリの歩み」をみるとわかるように、各地に配送センターを開設し、その周辺地域で出店攻勢をかける戦略が繰り返えし実行されている。

たとえば、1995年郡山流通センターを開設し、その後98年に高崎流通センターを開設している。この時期に群馬、埼玉、千葉、神奈川、東京といった関東圏への出店攻勢が始まっている。また、97年福井流通センターを開設し、2000年には三重流通センターを開設している。この時期には福井、滋賀、岐阜、京都、三重県等、中部から関西地区へ出店エリアが一段を拡大している。

店舗サイドでは商品カテゴリーを3グループに分けて、それぞれ週1回発注し在庫を補充する。配送センターは受注してから3～4日後、メーカーから納入された商品を店別売場別に仕分けしてかご車に入れて、店舗に納品する。店舗サイドは納品された商品をかご車ごと売場にもって行き、陳列する。店舗運営は、この作業の繰り返しである。

地域配送センターは2010年現在、北は岩手・花巻から九州・大牟田まで全国8カ所を数える。基本的には、小型店、一般ホームセンター含めて1センターあたり150店舗を目安に配置している。8センターの総延べ床面積は約7万2,000平方メートルで、1センター当たり平均約9,000平方メートルである。最大級の規模を擁する新潟流通管理センターは延べ床面積約1万3,000平方メートルで、保管パレット数は平置き、自動倉庫合計で約13万6,000パレットの收容能力を有し、「HG」、一般ホームセンター、インテリア・寝装品・家具等の専門店151店舗(2008年11月末)に商品供給している中心的なセンターである。

表3. コメリの歩み

経営・組織	小売業務	商品供給	商品調達
1952 米穀商米利商店創業 1962 ㈱米利商店設立 1973 ㈱米利に商号変更	1977 ホームセンター (HC) 事業進出, 三条市に1号店開店		1977 HC取引先懇談会開催
1979 「チェーンストア宣言」により支店経営脱却	1981 HC10号店開店 1983 小型店ハードアンドグリーン1号店開店	1983 特注改善委員会設置	
1984 長期経営計画委員会設置 1985 ㈱コメリに商号変更	1985 山形県米沢市に県外1号店開店	1986 新潟県白根市に配送センター開設	
1987 新潟証券取引所に株式上場	1987 富山県, 石川県に初出店 1988 ビデオレンタル・書籍販売を行う㈱ムービータイム設立		1987 園芸関連の商品調達のため㈱ブリージーグリーン設立
1990 情報処理会社ビット・エイ設立, コメリ緑資金創設	1991 100店舗達成	1991 新潟県白根市に物流基地の白根流通管理センター開設	
1994 東京証券取引所第二部上場	1992 POSレジ全店導入 1994 群馬, 長野県に初出店		
1995 東京情報センター開設	1995 埼玉県初出店, ハードアンドグリーンが資材館併設	1995 郡山流通センター開設	
1996 中国大連市で合弁会社設立, 地区本部制導入	1996 福井県に初出店		1996 農業・園芸分野の技術開発助成のため緑育成財団を設立
1998 4地区本部制に, ホームファインシングの㈱アテナがグループ入り, 中国大連に1号店開店	1997 滋賀, 岩手, 岐阜, 東京, 神奈川県に初出店 1998 300店達成, 長野, 三重, 千葉県に初出店	1997 福井流通センター開設 1998 高崎流通センター開設	
2000 売上高1,000億円達成	1999 コメリカード導入, 兵庫, 山梨県に初出店 2000 インターネット販売開始, リフォーム事業に進出	2000 三重流通センター開設	2000 イタリアのタイルメーカー, スラツツイ社と提携
2001 営業本部新設, ミスタージョンと資本・業務提携	2001 岡山, 愛知, 大阪, 奈良県に初出店		2001 PB商品「スターバリュー」発売
2002 中国大連に2号店開店, ㈱キッコリーの全株を取得, ヤマギと資本・業務提携	2002 500店達成, 和歌山県に初出店		
2003 売上高2,000億円達成	2003 600店達成	2003 岡山流通センター開設 2004 白根流通管理センターで自動倉庫稼働	
2005 区本部制に㈱キッコリー, ㈱ミスタージョンを吸収合併	2005 700店達成		
2006 7地区本部制に, 東京事業本部開設		2006 花巻流通センター開設	
2007 8地区本部制に	2007 800店達成 2008 900店達成	2007 九州流通センター開設	
2009 ㈱ヤコキ, ㈱アラーナを吸収合併	2010 1,000店達成		

出所: 『創業五十周年記念 鶏鳴第三巻』コメリ, コメリ・ホームページを基に, 筆者作成。

「HG」の納品のうちセンター経由商品が占める割合は約90%で、残りの約10%がコンクリート2次加工製品等の直納品となっている。センター経由商品の割合が高いのが特徴で、それがコメリの小型店オペレーションの中核技術となっている。

物流システムのハード面の整備と並行して、物流管理の決め手となる情報システムも改善された。1992年1月、POSレジが全店に導入され、1997年2月には全社的統合情報システム「ACTIVE21」が稼動し、単品管理を基本として在庫管理・在庫補充システムは高度化した。具体的には、店舗ごとに安全在庫水準を決め、在庫補充のための発注数量を勧告するシステムが導入され、現在、おおよそ勧告された数量にしたがう自動発注が約70%、また各店舗固有の状況や天候・季節の変動を加味した人間による修正発注が約30%の割合で運営されている（2009年3月新潟流通センターの訪問調査）。

配送センターは効率的な店舗運営の支援システムであると同時に、マーチャンダイジングの推進役も果たしている。中小零細の町工場・園芸農家は店舗に直接納品する足（配送能力）がないので、従来は卸売業・卸売市場の機能に依存していた。しかし、小売業が自社で一括配送センターをもてば、メーカー物流機能は小売りの配送センターへの納品業務の1次物流のみとなり、店舗納品業務からは解放される。豆腐・こんにゃく等の中小規模の日配食品メーカーがコンビニエンスストアの共同配送センターを利用して事業規模の壁を打ち破ったのと同様の経営効果が金物、園芸用品などの分野で発揮される。

仕入先別属性でみると、①商流・物流ともメーカー直接取引約33%、②卸仕入れ約39%、③メーカー販社・商社・その他輸入業者仕入れ約28%という構成であり、物流が直流（生産拠点からコメリ配送センターへ納品される形態）の卸仕入れやメーカー販社・商社等仕入れの商品を含めると、物流機能面ではメーカーとの直流が全体の過半を占めていると推定される（2010年12月早川博秘書室ゼネラルマネジャー聞き取り調査）。

また、2010年現在、配送センターの取扱量の

うち70%は今日入荷したものを明日には出荷する通過型で、残り30%が海外で開発輸入した商品や大量発注したPB商品を保管する在庫型で処理されている。取引先メーカーはそれぞれの商品に合わせていずれかの機能を利用することができる。

配送センターや情報システムの設計と運営管理を自前で行っている。これは、何でもむずかしいことを自分たちでやることで人も組織も成長するとの捧会長の信念による。

実際、1986年に開設した最初の配送センターの設計から、外部委託せず、自社でプロジェクトチームをつくり、LPガス等の機器設置で得たノウハウを手掛かりに、専門業者の助けを借りながら、自前主義を貫いた。

ホームセンターは工具や日用品雑貨といった小さな物から木材や燃焼機器などの大型商材まで種々の商品を扱っており、商品特性や物量波動を知らない外部の専門家に任せることができない。しかも、業界の配送センターの成功例も少ないうえ、物流機器メーカーやシステム設計会社に業務を委託すれば、自社の機器やシステムを押しつけたがるのは目にみえていた。とりわけコメリは金物や園芸用品、農業資材等の取扱量が多く、センター経由納品の比率向上が課題となっており、外部業者への業務委託はむずかしいとの事情もあった。

最初のセンターは何回も設計をつくり直し、鉄骨の組み立ては地元専門業者に依頼し、ベルトコンベヤーはメーカーから購入するといった具合で試行錯誤を繰り返しながら、自社のプロジェクトチームで段階的に積み上げていった。また、情報システムも同様に、情報処理の専門家を雇い、店舗で作業を体験させて、ホームセンターの取扱商品や現場の作業を理解させてから、システム構築に取り組んだ。

現在、配送センターの運営管理、納品業務を専門に行う子会社の北星産業（1974年3月設立、2010年現在：従業員660人）と、店舗・配送センター・取引先を結ぶ情報処理ネットワークの開発・運営管理を行う子会社のビット・エイ（1990年5月設立、同：同60人）の両社が業務を担当している。

2.5. 地区本部制の徹底

さて、配送センターは在庫管理・在庫補充という役割と同時に、地区本部の拠点というもう1つ重要な役割を担っている。地区本部制は1996年3月、出店地域の拡大に伴い導入された。各地域の配送センター内にオフィスを構え、ゾーンマネジャーの下に複数のエリアマネジャーがおり、各エリアマネジャーにブロックマネジャーが6、7名配置され、各ブロックマネジャーは7店から10数店の店舗指導を担当している。したがって、地区本部は平均すると、10人程度の規模で販売企画・管理を担当している。

「HG」は店舗規模、立地条件、売場レイアウト、商品構成、棚割りまで標準化が徹底されているが、全国展開に伴い、「チェーンストアとして90%は同じ商品を並べていても、残り10%の商品には地方色が出ます」（捧賢一，2007c）という。

「地方色」とは、店舗のある立地は農村地帯で同一であっても、店舗により需要動向がまるで違うことを意味している。たとえば、地方や立地により米作主体の農家が多いところがあったり、野菜や果物が主であったり、半農半漁もあったりとさまざまである。栽培する作物や地質の違いで使用する鎌やくわの種類が違ってくる。あるいは灯油のような季節商品は売れ始める時期や売れる量が東北と九州とはまるで違う。地区本部はそうした地域・店舗に適合的な店舗運営を心掛けるのが使命となる。ただし、地区本部仕入れは2～3%で、規模の経済を追求するため、本部集中仕入れが徹底されている。

配送センターの運営管理は子会社の北星産業に委託され、他方で店舗の販売企画・管理は地区本部に任されている。社内的には配送センターならびに地区本部単位の地域別管理会計を重視している。地区本部の店舗指導力が高ければ、売上高が増大し、配送センターの取扱量が増大する。また、配送センターの在庫管理・納品の精度が高くなれば、店舗の品切れが防止され、売上げ機会の損失が少なくなる。配送センターと地区本部の間には、以上のような相互依存・相互補完関係が作用している。

2.6. 小括

ホームセンター業界への参入時期からいうと、コメリは決して先発者ではなかった。1977年に参入した時点で、ドイツ、エンチョー、カーマ、ケーヨーといった先発企業はすでにチェーン展開に乗り出していた。長い間、地方中堅チェーンの地位にあった同社がホームセンター業界のトップ10に顔を出すのは、1990年代半ばのことである。

財務的には、商品回転率の低さをローコスト・オペレーションで補い、収益力を維持している。2010年3月期単体決算をみると、売上高粗利益率28.2%、商品回転率3.4回と業界平均（日本DIY協会『2008年度DIY小売業実態調査』）を若干下回っているが、一般販売管理費比率が24.8%と低く、それが全体の収益を底上げしている。つまり、配送センターを軸にしたローコスト・オペレーションが収益力をささえていることになる。

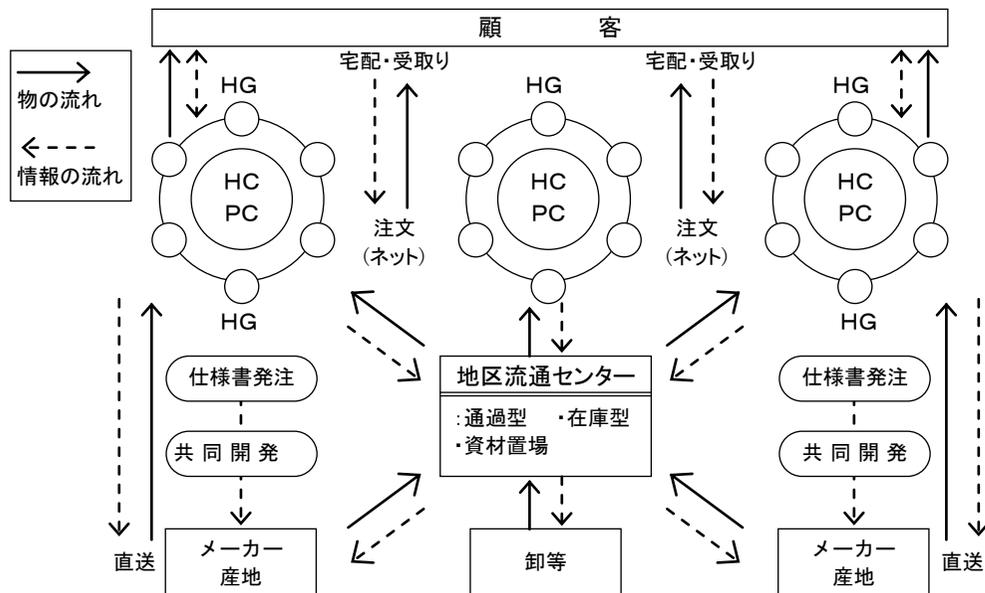
3. 小売事業モデルの作動

3.1. 出店加速のメカニズム

コメリは小型店を中心としながら、中大型のホームセンターも同時に展開している。冒頭で紹介したように、2010年8月末現在、ホームセンター1店に対して小型店6店の割合で出店している。社内ではこれを船団方式と呼んでいる。大きな戦艦の周辺に小さな駆逐艦を配置するように、小型店と中大型店を組み合わせることで地域市場を制覇していく独特の集中出店戦略である。

中大型のホームセンターは、大型の「パワーセンター」（以下、「PC」と中型の「ホームセンター」（同、「HC」の2種類に分かれる。「HC」は1980年年代から90年にかけて450坪型（約1,485平方メートル）スタイルで展開されたが、2010年現在は1,200坪型（約3,960平方メートル）と1,800坪（約5,940平方メートル）の2種類のタイプで出店している。また、「PC」は同現在、2,800坪型（約9,240平方メートル）を標準店としている。

図1. コメリの小売事業モデル



注：聞き取り調査により筆者作成。HG：ハード&グリーン, HC：ホームセンター, PC：パワーセンターの略。

店舗数は2010年8月現在、「HC」126店舗、「PC」14店舗という構成であり、地域的には中大型店は本拠地の新潟と中堅ホームセンターを買収した花巻、三重流通センター内に集中している。大型店「PC」は「HC」に成長市場の住宅リフォーム部門を加えた業態で、高い天井や広い通路、大量陳列など倉庫型の店舗形態を部分的に採用している。商圈人口10万人に1店舗出店する。

繰り返し述べてきたように、コメリの小売事業モデルの中心には競争相手の少ない農村の田園地帯に出店し、買物時間の短縮や買いやすさを提供する小型店「HG」の存在にあるが、その半面で競争相手の大型店が近接地に出店すると、影響を受けるのも否めない(『日経ビジネス』2006年9月4日号、『販売革新』2010年7月号)。そこで、競合対策として「PC」や「HC」を投入し、競争相手に対する防御装置としている。

全体店舗数の推移をみると、出店加速化の度合いがよくわかる。以下は、100店舗単位の店舗数推移である。

- ・ 1号店：1977年4月
- ・ 100号店：1991年12月

- ・ 200号店：1995年3月
- ・ 300号店：1998年3月
- ・ 400号店：1999年12月
- ・ 500号店：2001年12月
- ・ 600号店：2003年3月
- ・ 700号店：2005年3月
- ・ 800号店：2007年2月
- ・ 900号店：2008年3月
- ・ 1000号店：2010年7月

(ただし、500号店以降は連結総店舗数)

最初に総店舗数が100店舗に到達するまでに、足掛け15年を費やしている。しかし、それ以降店舗数の増加速度は加速している。つぎの200号店は100号店達成から3年数ヶ月、そして400号店以降になると、ほぼ2年以内に100店舗を上乗せしている。500号店達成時から中小ホームセンターの買収・合併が含まれてくるが、直営方式のチェーンとしては驚異的な出店速度である。

つまり、一度、業態とそれをささる事業の仕組みを確立すると、全体店舗数の増大とともに、出店が加速化している。それがチェーンストア経営の威力である。

新規出店の加速化と密接に関連しているのが、「2.4. 配送センターの配置戦略」で言及した配

送センターの展開である。1995年3月新潟県外ではじめての郡山流通センターを開設したのを手始めに、97年9月の福井から06年2月の花巻まで2～3年ごとに1ヵ所、配送センターを設置していった。そして、2007年1月の九州流通センターは花巻のセンター開設後、わずか1年後に開設された。北海道や四国には配送センターはないが、現状の8センター体制で、一応全国的な納品体制が整備されている。

新設センターが開設されるたびに、出店地域が拡大し、その分出店数が伸長する。その点を実例で詳しくみてみよう。

過去最高の83店舗の出店数を記録した2007年3月期の場合、当初計画（2006年3月期決算説明会資料）によると、東北・関東地区35店舗、関西・中四国地区35店舗、07年1月センターが新設される九州地区30店舗で、合計100舗を出店するとの計画を公表していた。すなわち、配送センターが新設される九州地区での短期集中出店が加わることで、全体の出店数が一気に増加した。

実際の九州地区出店数は21店舗のとどまり、当初計画数を下回ったが、それでも同期出店数83店舗の約25%を占めている。次年度の2008年3月期になると、九州流通センターは稼動2年目に入り、同地区における新規出店数は37店舗（期末店舗数58店舗）に伸びた。これは全社出店数80店舗の半数近い数字である。さらに2010年8月末、九州地区（山口県を除く）の店舗数は4年目で101店舗に増え、全社店舗数の約10%を占めている。

しかも、九州地区の101店舗のうち実に100店舗が「HG」で占められている。表4で地区別にみると、新規出店地域での「HG」の比重は極めて高い。新潟、三重、花巻の3地区本部を除き、他の地区本では「HG」が店舗数の90%以上を占めている。

地域配送センターの設置と軌を一にして、配送エリア内で「HG」を大量出店するのは早期に投資採算をとるためである。投資採算の目安としているのは、中大型店を含めて1センター130～150店舗程度である。中大型店の割合が多くなると、物量が増えて、配送センターの効率化が進む。九州地区本部は2010年8月現在、山口県を含めると、114店舗に達しているが、中大型店の割合が極端に少ない。そのため、地区本部の期間損益の黒字化は、進出6年目の2011年度にずれ込む見通しである（捧雄一郎社長、2010年11月聞き取り調査）。

大量出店戦略には、投資リスク回避のための絶対条件がある。こういう立地条件で、この規模の店舗を出せば、「間違いなく」これだけの売上高があがるという店舗投資予測の精度である。「間違いなく」という点を担保するためには出店経験量が必要となる。

出店経験量は出店数に比例する。類似している立地を選定するが、完全には同一ではない立地条件と売上高との相関を見極めるのが急所となる。ひとたび店舗投資予測の精度が安定すると、標準化された店舗の反復複製は迅速かつ容易に進めることができる。

表4. コメリの配送センター・店舗分布

センター	稼動 (年・月)	延べ床面積 (㎡)	配送地域	店舗数(「HG」)
新 潟	1991・1	41,900	新潟, 山形, 長野	121 (77)
郡 山	1995・3	9,900	福島, 茨城, 栃木	127 (120)
福 井	1997・9	19,800	富山, 石川, 福井, 岐阜, 北滋賀, 北京都	119 (105)
高 崎	1999・2	22,700	千葉, 東京, 神奈川, 埼玉, 群馬, 南長野, 山梨, 東静岡	164 (159)
三 重	2001・2	30,900	西静岡, 愛知, 三重, 南滋賀, 南京都, 奈良, 和歌山, 大阪	113 (74)
岡 山	2003・4	45,200	兵庫, 鳥取, 岡山, 広島, 島根, 香川, 愛媛, 徳島, 高知	129 (121)
花 巻	2006・2	30,100	北海道, 青森, 岩手, 宮城, 秋田	113 (91)
九 州	2007・1	37,400	山口, 福岡, 佐賀, 長崎, 宮崎, 熊本, 大分, 鹿児島	114 (113)

注：社内資料に基づき作成。「HG」は「ハード&グリーン」の略。

コメリは出店案件のあるときは本社で週1回、会長、社長以下幹部が20名程度集まり、出店会議を開催し、出店の是非と決める。建物・設備投資金額、家賃、商圈調査、競合条件等のデータを基に「客数×単価＝売上高」を予想し、評価する。片側2車線で中央分離帯のある道路沿いの大型店舗は商圈が分断されるので、要注意といったマイナス点をチェックしておけば、過去の店舗データがあるので、かなり正確な予測ができるという（同社長）。

1990年代半ば以降の大量出店は、およそ以上のようなメカニズムにより達成された。ただし、小型店と中大型店をバランスよく配置する船団方式の観点からみると、新規出店地域で中大型店の数が少ない地区が多い。その点の是正が今後の課題である。

3.2. マスマーチャンダイジングの推進

配送センターはローコスト・オペレーションの実現とマーチャンダイジングの推進という2つの戦略的な役割を果たしていると指摘した。ここではマーチャンダイジングを取り上げる。

2010年11月現在、商品本部には約60人のバイヤーとスタッフが配属され、5部門28商品カテゴリーの商品調達を担当しているほか、在庫管理担当者が約20名配属されている。本部一括仕入れではあるが、大型店で取扱品目数は7～8万品目に達するうえ、産地や商品特性も異なるため、取引先数は約1,200社（登録者数ベース）にのぼっている。

海外での商品開発・輸入にも積極的に取り組んでいる。1996年3月中国・大連に商品買付け事務所を開設したのを皮切りに、翌75年5月には上海と台湾・台中等に同様の開発輸入拠点を構築し、2010年現在、海外買付け事務所は5カ所に増えた。

マーチャンダイジング推進の決め手となるのは単品販売量である。チェーンストアは同一業態を多数展開し、単品販売力が拡大すると、メーカーや卸とのパワー関係で優位に立ち、仕入先から有利な取引条件を引き出すことができる。また、規模の経済性を発揮できる仕入れロットに達すれば、独自仕様のPB商品を製造委託す

ることも可能となる。したがって、同一の売上高をあげている小型店の専門店と大型店の総合店を比較した場合、同一業態を多数展開している小型店の方が自ずと単品販売量は多くなり、流通チャネルにおけるパワー関係で優位に立てる。

コメリのマーチャンダイジング力は、この同一業態の多数展開能力に依拠している。年商2,000億円台の有力企業の店舗数は、コーナン商事224店舗、ナフコ259店舗（2010年2ないし3月期）と、コメリの4分の1前後である。実際、全国シェア日本一の商品が数多く存在する。

同社商品本部の推定値によると、2009年の販売実績（数量ベース）が全国シェア10%を超えている品種が米収納庫1万4,000台・シェア17.5%、長靴175万足・12.9%、単管クランプ439万個・12.5%の3品種、また同5%超の品種がコースレッド46万箱・9.5%、石油ストーブ13万台・8.4%、灯油ポリカン60万個・8.0%、単管パイプ135万本・7.3%、セメント（25キロ袋入り）372万袋・7.0%、軍手410万個・6.2%、波板211万枚・5.6%等ある。そのほか米袋、布テープなど農業資材、園芸用品、建築資材等で販売量トップの商品が相当数ある。

捧会長は、同業態間に加えてドラッグストアなど異業態間競争が強まるなかで、「何でも商品を扱うのではなく、専門性のある商品を扱うことで（コメリ独自の）特色が出る」（2010b）と、改めて基本方針の堅持を強調する。

上記した販売数量トップの商品のなかには長靴、軍手、コピー用紙などのように「コメリ」のマークのついた独自商品が多い。今後も、商品金物・工具や園芸用品・農業資材といった得意分野で独自の商品開発に取り組む。

たとえば、全国販売台数シェアでトップの米収納庫はメーカーと共同開発した商品である。米収納庫には庫内温度を摂氏2度から15度に保つ保冷・貯蔵機能があり、農家が販売・出荷時や自家消費するまで玄米を保管するための大小種々の商品を開発した。そのうち大量販売可能な商品は「コメリ・オリジナル商品」として販売している。

代表的な「コメリ・オリジナル商品」は玄米

30キロ入り袋が14袋収納可能な屋内設置型のもので、販売価格は12万8,000円である。農家の要望を聞きながら、メーカーと共同開発し、光触媒機能で庫内を清潔に保つ、結露防止と省エネのためのマイコン制御付きヒーター装備等の技術開発に取り組んだほか、3年保証、古い収納庫の引き取り（有料）、精米機とのセット販売等、売り方にも工夫をこらした。

金物以外でも、1987年4月、中核商品の園芸関連の商品力強化のため、子会社ブリージー・グリーンを設立し、委託栽培農家の開拓と計画栽培、優良品種の開発に取り組み、契約農家が栽培した園芸植物は各地の配送センター経由で店舗に納品されている。契約農家数は2008年現在、約200で、年1回情報交換と成功事例の紹介を行い、農家との絆を深めている

しかし、同業他社や総合スーパー、ドラッグストア等が PB 商品開発を本格化するなか、得意分野以外での競争対応を求められている。2010年3月、ナショナル・ブランド (NB) 商品より3割安く、同一水準の品質の商品開発という基本開発コンセプトの下、PB の基幹ブランドとして「コメリセレクト」を導入した。第一弾として紙製品や洗剤など日用品・家庭用品を発売した。

現在、工具・建材・資材分野の「K+」、ガーデニング用品の「緑館」園芸植物の「ブリージー・グリーン」、インテリア分野の「アテナ」、台所用品の「コメリオリジナル・システムキッチン」等個別商品ごとに PB 商品を展開してきた。「コメリセレクト」はそれらを集約する形で、部門横断的に開発していく。

PB 商品の売上高構成比（灯油を除く）は2008年3月期の24.8%から2010年同期の27.8%に上昇している。当面、「コメリセレクト」を中心に30%超に引き上げる。しかし、PB 開発の現状は、「やらなければいけないことがたくさんある」（2010年11月田辺正執行役員・商品本部長に対する聞き取り調査）。これは競争優位性を確固たるものにするためマーチャンダイジング力の一層の強化が引き続き課題となっていることを示唆している。

4. 新市場の開拓と今後の課題

4.1. 既存市場の深耕

コメリは現状打破のため、新規市場開拓に取り組んでいる。既存商品カテゴリーでは住宅リフォーム・建材関連と農業資材の2つに着目している。両市場を合計すると、市場規模は約40兆円にのぼっており、事業機会はまだまだ存在すると楽観視している（2008年3月期決算説明会資料）。

住宅リフォームに関しては、2000年から大型店の「PC」に台所、洗面所、浴室等のショールームを設ける一方、住宅リフォームの相談窓口コーナーを設置して、住宅設備機器の据え付け工事からバリアフリーの住宅改造、インテリア商品のコーディネートまでコンサルティング販売を充実した。とくに、PB 商品「アテナ」の売上高比率が60~70%と高いインテリア商品は好調で、インテリア部門が全体売上高の約9%を占める例も現われている（佐賀県「パワー時津店」、『ダイヤモンド・ホームセンター』2010年11月号）。

肥料や農薬をはじめとした農業資材の販売でもコンサルティング販売に注力している。農業資材の市場は農家の栽培する農産物の集荷機能をもつ各地の農業協同組合 (JA) が独占してきたが、農家の間にも経営意識が芽生えており、肥料や堆肥、消毒剤等で「農村のコンビニエンスストア」の利用度が向上している。何よりコメリは JA に対して価格競争力がある。たとえば、農家が頻繁に使用する複合化成肥料「オール14」は、JA の全国平均価格より10%以上安く販売している（『日経 MJ』2009年3月9日付）。

また、プロの農業の担い手を育成する NPO (特定非営利活動) 法人、日本プロ農業総合支援機構 (J-PAO) の要請を受けて、2008年から新潟県内の9店舗で農作業から地質改良まで農業に関する専門的な指導相談を行う窓口を設置し、農業や農機具等に専門的な知識と経験のある社員「農業アドバイザー」として配置する制度を発足させた。2010年3月現在、東北、北陸、九州地区に19人の「農業アドバイザー」が配置されている。「農業アドバイザー」制度の販売促

進効果は大きく、今後人材育成状況をみながら、増やしていく（『販売革新』2010年7月号）。

4.2. ネット販売の成長

新たな販売チャネルである電子商取引では2004年4月、インターネット通販「コメリドットコム」を立ち上げ、2010年現在約13万品目の品揃えで、大型店「PC」の約7万品目を大幅に上回っており、年商100億円超の規模になっている。元来、ホームセンターは総合スーパーが扱わない「死に筋商品」（極端に在庫回転率の悪い商品）を集めて品揃えしたと評されるほど、ロングテール商品が多い。しかも、家庭用に加えて、業務用需要もある。たとえば、網戸は200～300種類、伝道工具の刃先はフルラインで品揃えして、ありとあらゆるニーズに応えようとしている。店舗とネットの相性がよい。また、コメリの場合、全国的な配送センター網が同業他社以上に整備されており、ネット通販用の在庫の持ち方や配送サービスの面で競争相手より優位に立てる要素があるといえる（同上誌）。

4.3. 固定客づくり

販売促進面では固定客づくりのためのポイント付きのクレジットカード事業に力を注いでいる。一般個人向けと業務用の合計4種類のカードを発行しており、2010年9月現在約230万人の保有者がいる。しかし、利用率が低いため、同年10月一般顧客向けに新「コメリカード」を導入した。公共料金の支払いにもポイントがつき、年会費も無料となる制度を取り入れて、カード利用率の向上を図る。

業務用では年会費73円、利用限度額200万円の一般事業所向け「ビジネスカード」のほか、資材を大量購入する独立事業主や中小企業向けには年会費無料、利用限度額500万円の「プロカード」、農業所得のある人向けには年会費無料、利用限度額200万円の「アグリカード」を発行している。とくに、「アグリカード」は毎年1回、指定月の一括払いも可能で、たとえば10月を支払い指定月とした場合には、2010年9月11日から2011年9月10日までの購入分が2011年10月7日に引き落とされる。年1回の収穫と

なる米農家等には便利な制度で、約5万人の保有者がいる。

業務用カードのうち、「ビジネスカード」と「アグリカード」には個人向けと同様、100円ごとに1ポイントのポイントがつき、500ポイントたまると、コメリで使用できる500円の買物券に替えられる。前述した農業アドバイザーとカード保有者の増加を絡めて農家向け営業を強化していく。

4.4. 小括

開拓している新市場はいずれも将来性に富んでいるが、当面は、「HG」を中心とした事業モデルが続くことになる。したがって、当面は「船団方式」による出店拡大が売上高動向を左右する基本的な変数であり、競争力の面ではすでに一定の業務改善を実現している配送センターの運営以上に、PB商品開発をはじめとしたマーチャンダジング力の強化が鍵を握っていると結論できる。

5. まとめ

コメリの独自業態開発戦略は新潟県三条市とう創業の地と、そこで創業者が歩んだ商いの道と密接な関係があることが確認できた。金物・工具の産地であった三条という土地柄、そこで歴代、農業を営む家に生まれ、父が新たに始めた米穀・燃料商を手助けするかたちで社会に出た創業者の生い立ちが金物・工具と園芸用品・農業資材の2つを中核商品とする小型店の開発につながった。

しかし、当初から競争相手と真正面から衝突する「レッドオーシャン」を意識的に避けていたわけではない。大店法の規制強化で中大型店を出店しにくくなった業界状況の変化に応じて小型店を開発しようとしたのは、コメリだけではなく、同業他社も類似の店舗を出店した。コメリがそうした同業他社と異なっていたのは、店舗運営のむずかしい小型店を上手に運営するヒントを米国視察からえて、それを配送センターに軸とした事業モデルとして実現した点である。それができなかった競争相手は撤退し、ホ

ームセンターの小型店市場は結果として「ブルーオーシャン」となったのである。

なぜ、コメリだけが小型店市場を開拓できたのか。それは事業の開発過程において偶然と必然が絡み合い、創発的に事業形成されたとししか表現のしようがない。①米国でバックヤードをもたない小型店を見聞した偶然とその運営方法を確立した必然、②たまたま新潟という市場特性が所与としてあり、その市場特性に合わせて商品を絞り込んだ結果、生まれた業態コンセプト、③燃料商として在庫管理・配送機能をもたない三条の地元金物・工具メーカーの経営実態を知る機会に恵まれ、その後新たに始めたホームセンター事業において小売業が自ら配送センターをもつ戦略的意義を自覚したこと、これらの革新的行為が相互作用を起こし、ひとつの事業モデルとして結実した。

配送センターを中核技術とする独自の小型店舗網がそれである。その独自の業態開発過程を貫くのは創業者の明確な経営理念であり、経営方針であったことも忘れることはできない。

「2.1. 商いへの開眼」で説明した通り、捧賢一会長の価値観は表2「コメリグループ綱領」の端的に現われている。それを読み直してみると、独自の業態開発過程において、第3項「仕事は正面から取り組み、正々堂々と根性を据えてかかれば、必ず道は開ける」、第6項「経営を単純化、標準化、専門化して、最も低い経費で運営する」、第7項「商品かた目をはなすな。原材料、加工、運搬、販売、消費、商品こそ吾等が魂である」が徹底されていることが確認できる。

それなくしては、同業他社が中大型店で成長した1980年代の苦しい時期を乗り切ることはできなかっただろう。とくに「仕事は正面から取り組み」は、困難な業態開発過程を象徴する精神である。「農業アドバイザー」制度やネット販売を陣頭指揮する二代目の捧雄一郎社長はこういつている。

「大変なことだから、やってみる。それが自分たちのカルチャー。だれにでもできることは、だれでもやりますから、競争が激しくなる」(2010年11月聞き取り調査)。

【注】

- 1) 本稿のために実施したコメリに対する聞き取り調査は以下の通り。
2009年3月：早川博秘書室ゼネラルマネージャー(東京)。
同年同月：捧賢一会長(新潟本社)、新潟流通管理センター担当者。
2010年11月：捧雄一郎社長(東京)、田辺正執行役員・商品本部長(新潟本社)。
同年12月：早川博秘書室ゼネラルマネージャー(東京)。
- 2) 「2. 成長の軌跡」は逐次、引用していないが、[参考文献]に掲げた捧賢一、捧雄一郎両氏のインタビュー記事、講演記録、社史『米利創業30周年』を基に、捧賢一会長らへの聞き取り調査で補い、まとめた。

【参考文献】

- 渥美俊一(2010)「提言・コメリ1000店舗を達成！」『ダイヤモンド・ホームセンター』ダイヤモンド・フリードマン社、11月号。
- 捧賢一(2002)『鶏鳴』(創業50周年記念株式会社コメリ社内報巻頭文集)コメリ、第3巻。
- 捧賢一(2007a)「人との出会い」(講演記録)『2000年急成長企業のトップ体験発表会』(『経営情報』2001年1月号より転載)日本リテイリングセンター、JRC Report NO.96。
- 捧賢一(2007b)「第3回商業界商人大賞大久保利春賞受賞講演録・私の商人魂」(講演記録)『商業界』商業界、5月号。
- 捧賢一(2007c)「フロントランナー・『これを売ります』主張を大事に」(インタビュー記事)『朝日新聞』、6月30日付。
- 捧賢一(2007d)「喜びの種をまく・世の中の人々の幸せのためにこの仕事がありますように」(インタビュー記事)『到知』到知出版社、12月号。
- 捧賢一(2008)「商業界精神をゆかりの経営者に聞く」(同)『商業界』商業界、3月号。
- 捧賢一(2010a)「連載トップの決断・創業当時から日本で本物のチェーンストアをつくらうと考えていた」(同)『販売革新』商業界、7月号。
- 捧賢一(2010b)「トップインタビュー・専門性の高いハード&グリーンを柱に日本にあるべきHCチェーンづくりを推進する」(同)『ダイヤモンド・ホームセンター』ダイヤモンド・フリードマン社、11月号。
- 捧雄一郎(2007)「トップインタビュー・われわれがやるべき領域は膨大にある」(同)『販売革新』商

業界, 2月号。

捧雄一郎 (2010a) 「再び出店攻勢に出る！ コメリ
1000店の脅威」(同)『販売革新』商業界, 7月号。

捧雄一郎 (2010b) 「トップインタビュー・農業資材の
深堀りで『径』を広げ, 農家に認められるバリュー
・チェーンをめざす」『ダイヤモンド・ホームセ
ンター』ダイヤモンド・フリードマン社, 11月号。

日経MJ (流通新聞) 編『日経MJトレンド情報源
(旧流通経済の手引き)〈各年版〉』日本経済新聞社。

矢作敏行 (1991) 「大店法の政治経済学」清成忠男・
矢作敏行編『改正大店法時代の流通』日本経済新
聞社。

矢作敏行 (1997) 『小売りイノベーションの源泉』日
本経済新聞社。

Kim, W.C. and Mauborgne (2005), R., Blue Ocean
Strategy, Harvard Business School Publishing (有賀裕
子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界
を創造する』ランダムハウス講談社)。

『米利創業30周年』米利, 1982年。

『2008年度 DIY 小売業実態調査報告書』日本 DIY 協
会。

『日経MJ (流通新聞)』『販売革新』『ダイヤモンド
・ホームセンター』『朝日新聞』他。