

第6回 ホームデポ

わずか6店舗純増で10%の増収

積極的な物流インフラ投資で復活遂げた業界の覇者

店舗数の拡大による成長の限界

サプライチェーンマネジメント (SCM) について先進事例を取り上げる本連載。最終回である第6回はアメリカのホームデポを紹介する。

1978年に設立されたホームデポは、アメリカ最大の住宅リフォーム・建設資材の小売チェーンであり、ウォルマートに次いで世界第2位の小売チェーンでもある。13年の売上高は788億ドル (約8兆376億円)、アメリカ国内に1977店舗、カナダに180店舗、メキシコに106店舗を展開し、本連載の第3回で取り上げた業界2位であるライバルのロウズ (2013年の売上高534億ドル=5兆4468億円) と大きく差をつけている。また13年の営業利益は91億ドル、営業利益率では11.6%と高い水準を誇っているのに加え、14年には目標を1年前倒して営業利益率12%を超える見込みである。

業界覇者として盤石に見えるホームデポだが、2007年の住宅バブル崩壊の影響を受け、07年から09年にかけて業績低迷期にあった。住宅バブル下にあった06年に790億ドルあった売上高は09年には660億ドルに、営業利益率は同期間で11.2%から7.5%まで低下している。

市場全体が低迷する中、不振からいち早く抜け出すために行ったのが、従来の出店数を拡大する方針から既存店売上高を伸ばす方針への事業戦略の転換であり、その改革の中心となったのがSCMの徹底的な見直しであった。サプライチェーン改革の結果、商品の欠品率を06年比で50%削減、98.8%の商品充足率 (顧客が購入を希望する商品の提供可能率) を達成し、10年からの業績回復に大きく貢献した。本稿では、07年から始まったホームデポのサプライチェーン改革に焦点を当て、その取り組みについて紹介したい。

サプライチェーンの大改革

ホームデポの歴史をひもとくと、その成長を支えていた戦略の1つがドミナント出店だ。新しい地域に進出する際に、大量出店することで規模の経済を働かせ、地域最大の品揃えや管理・販促などの効率化を通じて低コスト=低価格を実現し、その地域において支配的な存在になることで事業を拡大してきた。結果、店舗数は急速に増加し、アメリカ国内の店舗数は90年には145店舗、00年には1029店舗、07年には1950店舗に達した。創業した78年から07年にかけて、店舗数の伸びは年平均成長率で実に26%で、ピーク時では2日に1店舗のスピードで増えていたから驚異的だ。

ところが、07年の住宅バブル崩壊により、戦略の大きな転換が求められる。住宅市場全体が縮小したことで既存店の採算が悪化した上、従来のように出店数拡大による成長が難しくなり、オペレーションの効率化によ

るコスト削減が必要になったからだ。そこで、焦点が当てられたのがサプライチェーンの徹底的な見直しだ。とくにホームデポの従来のサプライチェーンには大きな問題が3つあり、これらの解決が喫緊の課題として浮上した。

1つ目は物流コストだ。ホームデポのサプライチェーン部門責任者であるマーク・ホリフィールドによると、「それまで会社は長年の間、サプライチェーンに焦点を当てたことがなかった」と言う。そのため、物流最適化の仕組みが構築されておらず、コストが高止まり状態であった。

2つ目は欠品率。ホームデポでは、伝統的に店舗側に裁量を与える方針をとっており、06年時点で全商品の70%は各店舗の裁量で発注数量が決定されていた。店舗側で行われていた需要予測も精度が低く、欠品率の悪化へと繋がり、販売機会を損失していた。

3つ目の問題が、顧客への配送リードタイムだ。従来一般顧客に対しては、主に店舗からフラットベッドタイプの専用車両で商品の配送を行う一方、法人顧客に対してはエクスプレス専用トラックを使い、はたまたオンラインで購入した顧客に対してはベンダーまたは店舗から直送するなど、チャネルごとに配送方法が異なり相互連携が全くされていなかった。そのため、購入したチャネルや、商品の在庫がどこの物流拠点もしくは店舗にあるかにより、配送のリードタイムが2日から7日と大きく幅があった。

それらの問題を解決するために、07年から始まったサプライチェーン改革の目玉となったのは、①Rapid Deployment Center(以下 RDC)の設置、②ダイレクトフルフィルメントセンター (以下 DFC) の移転、③オムニチャネルの強化、の3つである。

RDC の設置と DFC の移転

RDCとは、07年から運用を開始したホームデポ自前の通過型物流センターだ。従来の在庫型物流センターとは異なり、在庫を一切持たずセンター内を商品が常に流れているため、各店への配送をスピーディー且つ効率的に行うことができる。「ジャストインタイム」方式での商品の振り分けを可能にする最新の情報システムと荷役運搬機器を完備しており、その結果としてカートン型の箱に入った商品を最も低コストで配送できる流通経路になった。ホームデポをさらに強い企業たらしめているのは、RDCの運用開始に伴い、全ての商品をRDCに寄せるのではなく、輸入品のようにリードタイムが読みにくい商品は従来の在庫型物流センターを利用し、植物など配送期間の短さが求められる商品についてはベンダーからの直送とするなど、商品の特性や緊急性に応じて最適な配送方法を上手く使い分けている点だ。本連載の第1回(13年11月号)で紹介したウォルマートが自営と外注を自社の物流能力を客観的に分析した上で戦略的に使い分けるのと似ている。

もうひとつRDCの運用開始により、大きく改善したのが需要予測の精度だ。導入前に各店舗で行っていた商品発注をRDCに集約し専門的に分析を行うことで、精度の大幅な改善に成功した。「1店舗だけより100店舗全ての需要予測をする方が圧倒的に難易度が低い(ホリフィールド)」ことに加え、地域間の所得格差をジニ係数と呼ばれる経済指標により定量化して発注量決定の参考にするなど科学的な手法を導入することで、09年には年間在庫高を前年比で10億ドル削減した一方で、欠品率を06年比で50%削減し、顧客が求めた商品のうち98.8%は欠品を出すことなく提供することに成功した。

物流効率面では、インバウンド積載効率、拠点人時生産性、アウトバウンド積載効率などのKPI(重要業績評価指標)を厳格にモニタリングしながら物流オペレーションを改善していくことで、徹底的にコストを削減した。

次にDFCの移転について紹介したい。現在建設中の新しいDFCへの移転の目的は、顧客への配送リードタイムを短縮することにある。そのために24時間注文を受け付ける体制を構築し、当日配送を徹底すること

を狙っている。たとえば、夕方の 5 時に注文が入った場合でも、同じ日の夕方には発送ができる体制になる予定だ。また移転先は 90%の顧客に対して陸路で 2 日以内に配送可能な場所に配置されており、「早く安く」を求める顧客の要望を実現することを可能にした。更に、10 万 SKU 分の在庫保管能力があり、顧客により多くの商品の選択肢を提供することが可能となった。

3 つ目の施策であるオムニチャネル強化による顧客経験の改善にも全社を挙げて積極的に取り組んでいる。ホームデポでは、全チャネルでの DIY 体験をシームレスに向上させるために、専門家の知見と購買意欲を刺激するオンライン体験を提供している。

たとえば、EC サイト上では、単純に商品だけを取り上げて説明をするだけでなく、フロアタイルへの張替方法や花壇の作り方など住居の改築方法をプロジェクトごとに専門家が動画やブログを用いて説明することで、DIY 体験全体をプロデュースしている。顧客は EC サイトに掲載されている 2500 以上の動画やブログを見ながら、DIY のアイデアやヒントを得ることで購買意欲・来店意欲が刺激され、実店舗では動画に出ていた専門家によるアドバイスを受けながら商品を購入することができる。店頭 POP には EC サイト上での評価を表示している徹底ぶり、EC サイトを見て来店した顧客が実店舗でストレスなく買い物できるよう設計されている。また専用器具がなくても、自宅や店舗で簡単にサイズやペンキ等の必要量が計算できるモバイルアプリも提供しており、事前に測定を忘れていても店内で簡単に測定することができるため、販売機会ロスを縮小できる。

購入後のオンライン上での配送管理機能も強化している。オンラインで購入する際に、希望の配送日時を指定でき、注文後に配送状況を携帯電話にリアルタイムで報告が届き、また自分の好きな時に配送状況をトラッキングすることが可能だ。このように配送状況を管理・コントロールできる仕組みを提供することで、オンラインサービスの利便性を改善している。

また商品の受け取り・返品における Web とリアル店舗の連携強化も進めており、13 年 12 月時点で、オンラインで購入した商品の店舗での受け取りや返品、店舗に在庫がない商品の店舗への配送については、既に対応可能となっている。さらに本年中には、オンラインで購入した商品を店舗から購入者へ配送する機能をローンチする予定だ。顧客が欲しい時に、欲しい場所で、欲しい方法で商品を受け取れるように、オンライン、オフラインをシームレスに統合し、顧客経験を徹底的に改善していくことでさらなる事業拡大を目指すのが現在の戦略基軸となっている。

これらの 3 つの取り組みを通じて徹底的にサプライチェーンを改革した結果、店舗数が 08 年から 13 年までの 5 年間でわずか 6 店舗（1971 店舗から 1977 店舗）しか増えていないにもかかわらず、売上高は 712 億ドル（約 7 兆 2624 億円）から 788 億ドル（約 8 兆 376 億円）に 10.6%も伸ばすことに成功した。08 年からの米国市場の景気低迷を考えると、偉業と言えるだろう。

サプライチェーンの改革は、物流センターやシステムへの投資だけにとどまらない。従来から社員を仲間・同士という意味で「アソシエイト」と呼び、人材育成を重視していたホームデポだが、08 年には新たに 125 のトレーニングコースを追加し、09 年には 4000 人の新しいアソシエイトが合計 15 万 6000 時間受講するということから余念がない。またリーダー人材に対しては、60 から 90 のプログラムを用意し、新しいマネージャーには 4 日間にわたるサプライチェーンリーダープログラムを受講させている。

事業戦略に沿った規律ある改革

本稿では、住宅市場低迷による業績悪化を打ち返すため、ホームデポがいかんしてサプライチェーン改革に取り組み、既存店を中心として業績を改善してきたかを紹介した。ホームデポの CEO であるフランク・ブレイクは、「カスタマーサービスの改善に注力し、徹底的に統制のとられた資本投下と生産性、効率性の改善を行うことで利益を追求し、ホームセンター市場において No.1 のポジションを築いていく」ことを事業戦略として掲げているが、今回紹介してきたそれぞれの取り組みは、その事業戦略に見事に沿う形で実行されている。顧客経験の改善を徹底的に追及し、顧客が欲しい商品を欲しい時に、欲しい場所で、欲しい方法で安く提供する。そのために必要な物流ネットワークに積極的に投資していき、見事に復活を遂げたホームデポの事例は、日本の多くの企業も見習うところがあるだろう。いま一度、顧客起点に立ったサプライチェーン体制になっているかを包括的に見直してみることを推奨して締めくりたい。

(※本文中の売上高における日本円換算は、1 ドル = 102 円で試算)



ホームデポは物流ネットワークに積極的に投資していき、見事に復活を遂げた

ホームデポ企業概要

※売上高、営業利益、店舗数、従業員数は Home Depotの2013年Annual Reportから引用。時価総額は、ブルームバーグより2014年7月17日時点。1ドル102円で計算

売上高	約788億ドル (約8兆376億円)
営業利益	91億ドル (約9349億円)
時価総額	1088億ドル (約11兆970億円)
店舗数	2263店舗 (3カ国)
従業員数	30万人以上

Hassle-Free Online Shopping

HASSLE-FREE ONLINE SHOPPING AT THE HOME DEPOT

- FREE SHIP TO YOUR HOME**
Most Orders of \$49 or More
[Learn More >](#)
- FREE SHIP TO STORE**
Over 40,000 Items Available for Store Pickup in 2 Hours or Less. Over 80,000 Items Ship Free to Store Everyday.
[Learn More >](#)
- FREE RETURNS**
Any Home Depot Store Can Return Online Purchases Throughout the U.S.
[Learn More >](#)
- FREE e-RECEIPTS**
Send to Your Email at the Store or Online Check-out.
[Learn More >](#)

FREE SHIPPING ON OVER 500,000 ONLINE ITEMS EVERY DAY*

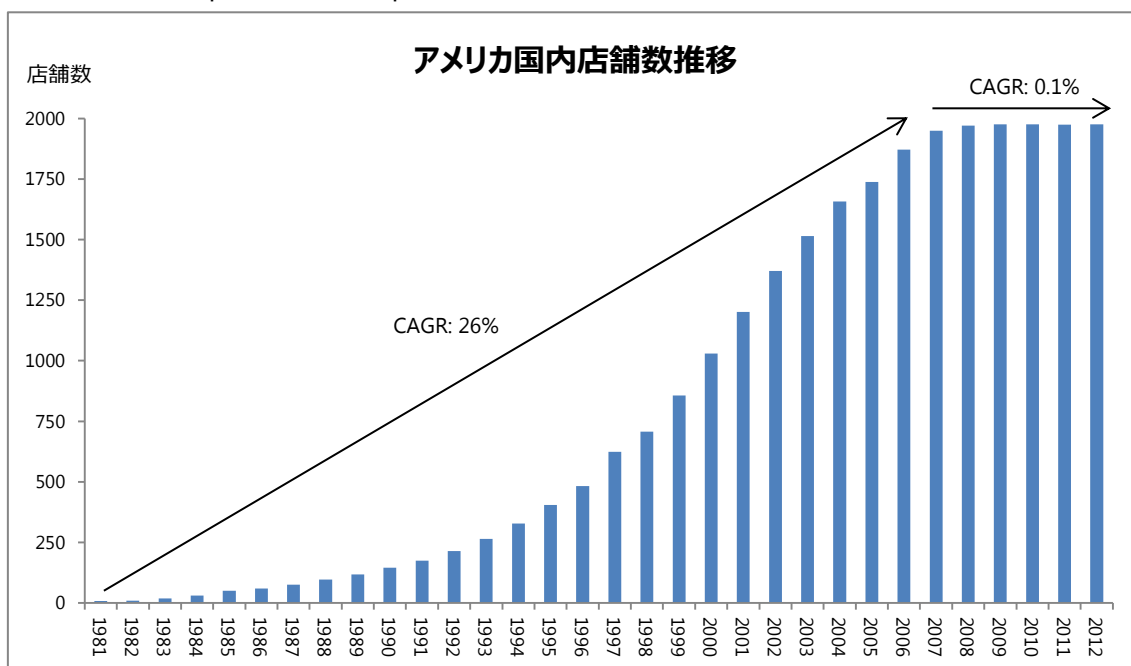
↑ 購入後のオンライン上での配送管理機能も強化。



↑ Rapid Deployment Center の運用開始により、需要予測の精度が大きく改善した

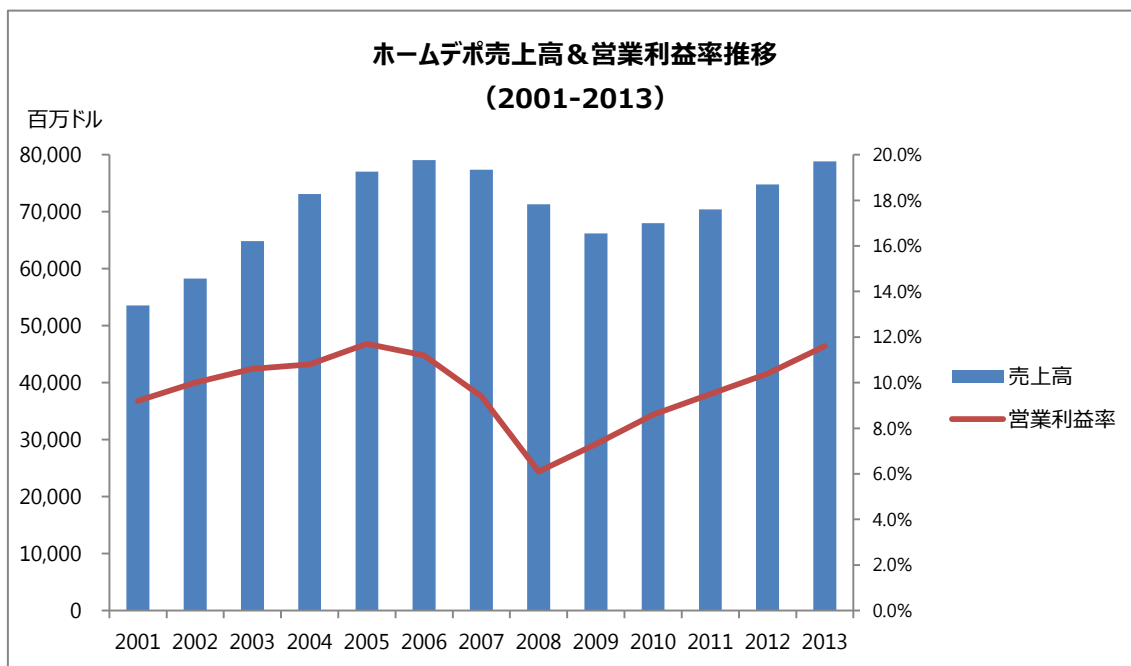
図表① アメリカ国内店舗数推移

出所：Home Depot Annual Report



図表② 売上高 & 営業利益率推移

出所：Home Depot Annual Report



文 = **渡辺和成** (カート・サーモン・ユーエス・インク パートナー)

東京大学工学部卒業後、総合商社、米国系コンサルティング会社を経て、西友（ウォールマートジャパン）の SCM 戦略・補充事業部ヴァイスプレジデント。現在は小売・流通・消費財を専門とするコンサルティング会社カート・サーモンで活躍。SCM 戦略、補充・在庫戦略、E ビジネス戦略、事業再生、ビジネスモデル転換等の立案・実行支援を手掛ける。マサチューセッツ工科大学（MIT）物流工学博士（MEng）、ノースウェスタン大学ケロッグスクール経営学修士（MBA）、ハーバード大学ケネディスクール行政学修士（MPA）

文 = **永井秀人** (カート・サーモン・ユーエス・インク アナリスト)

慶應義塾大学商学部卒業後、ネットベンチャーの創業メンバーとして事業開発とオペレーションを統括。カート・サーモンに参画後は国内外の小売・消費財業界において、プライシングや組織変革、業務の効率化に関する戦略立案・実行支援等の経験を持つ