



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

コーナン商事ホームセンター事業向け

本提案は、コーナン商事の主力事業を「デジタル時代に成功し成長するビジネス」へと変革するルールチェンジャー戦略です。株式会社DXパートナーズが開発した「DXの科学®」に基づき、ホームセンター事業の抜本的な変革を提言します。

株式会社DXパートナーズ

2025年12月4日

日本のホームセンター業界が直面する危機

市場の構造的縮小

市場規模約4兆円で10年横ばい。少子高齢化、労働人口減少により構造的に縮小傾向にあります。

業界再編の加速

M&Aによる寡占化が進展。価格と立地を主戦場とする「レッドオーシャン」での競争が激化しています。

デジタル破壊者の脅威

Amazon等のEC巨人による低価格競争と、生成AIによる購買プロセスの根本的变化が迫っています。

既存のルールで勝つ「ゲームチェンジャー」戦略では、この構造的危機を回避できません。市場のルール自体を再定義する「ルールチェンジャー」への転換が喫緊の課題です。

二重の脅威:アマゾン・エフェクトと生成AI

第一の脅威:Amazon

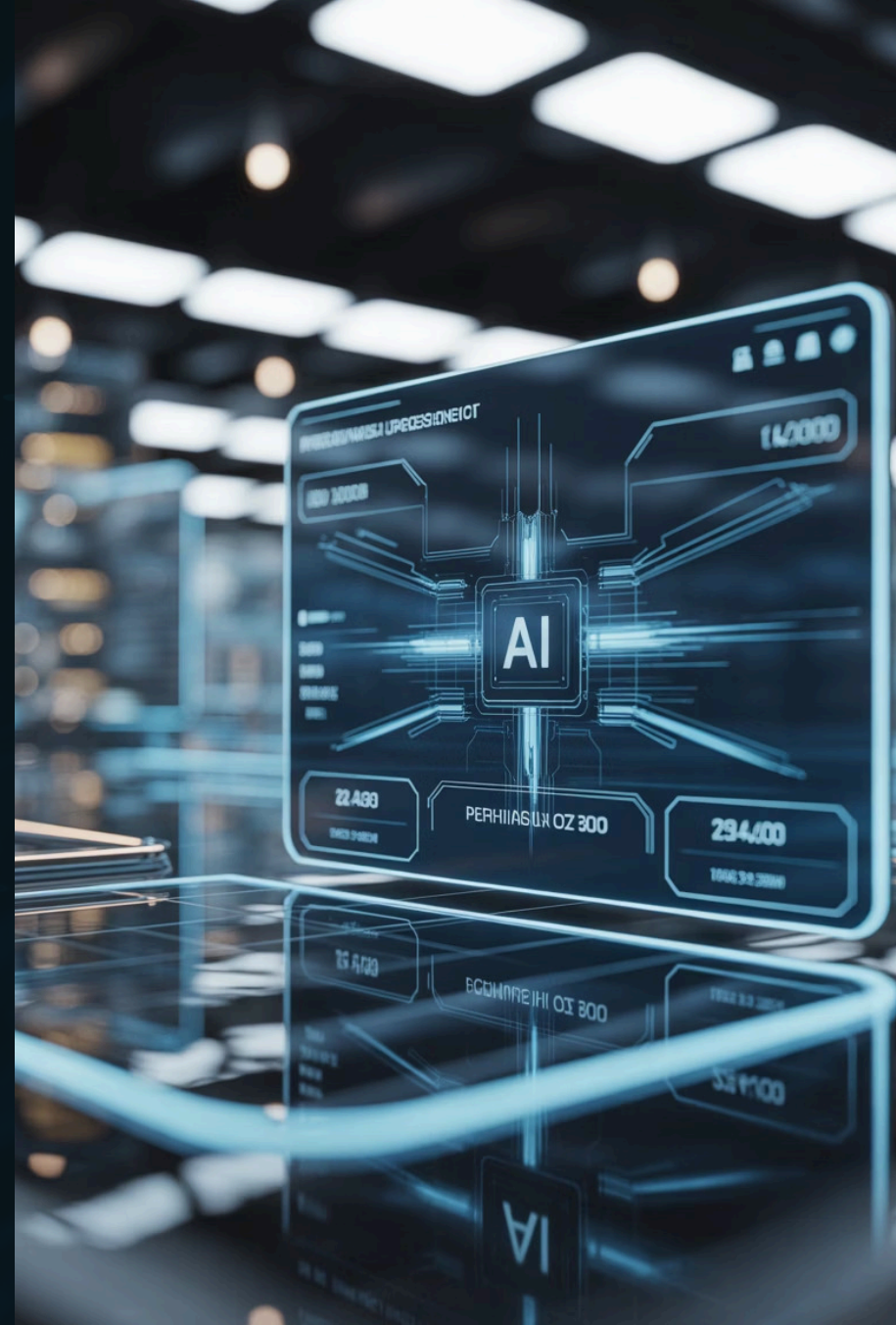
Amazonは書籍販売から始まり、「タイトル数ほぼ無限」のロングテール戦略で市場ルールを変革しました。ピアレビューとレコメンデーション機能により顧客体験を向上させ、低コスト構造と低価格の成長ループを確立。多くの伝統的小売業者が破壊されました。

この教訓は、ホームセンター事業がモノの「交換価値」競争から脱却しなければ、同様の運命を辿ることを示唆しています。

第二の脅威:生成AI

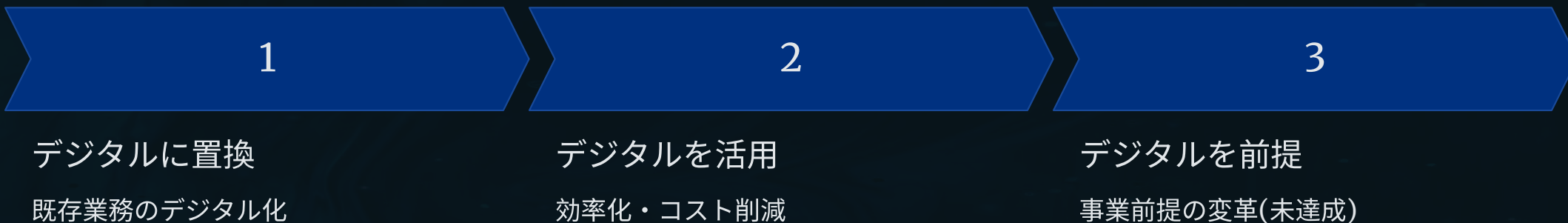
生成AI時代では、購買意思決定がAIエージェントに委譲されます。人間は最適な選択肢を提示された上で「YES/NO」の承認のみを行う「無選択型意思決定プロセス」が主流となります。

AIエージェントは価格、配送速度、在庫状況を客観的に判断し、自動でサプライヤーを選択。従来のマーケティングや広告は無効化されます。



コーナン商事の現状分析

コーナン商事は2019年頃からAWSを活用したITシステムのクラウド移行を推進。基幹システム、店舗POSシステム、ECサイトのクラウド化により、リソース管理の効率化とデータ活用基盤の整備を進めてきました。



しかし、この取り組みは従来の業務効率化に留まり、事業前提そのものを変革する「デジタルを前提」のフェーズには到達していません。真のDXには、ビジネスプロセスを「予測・計画」から「反応・実験」へと転換する抜本的な変革が不可欠です。

米国ロールモデルの戦略分析

Home Depot

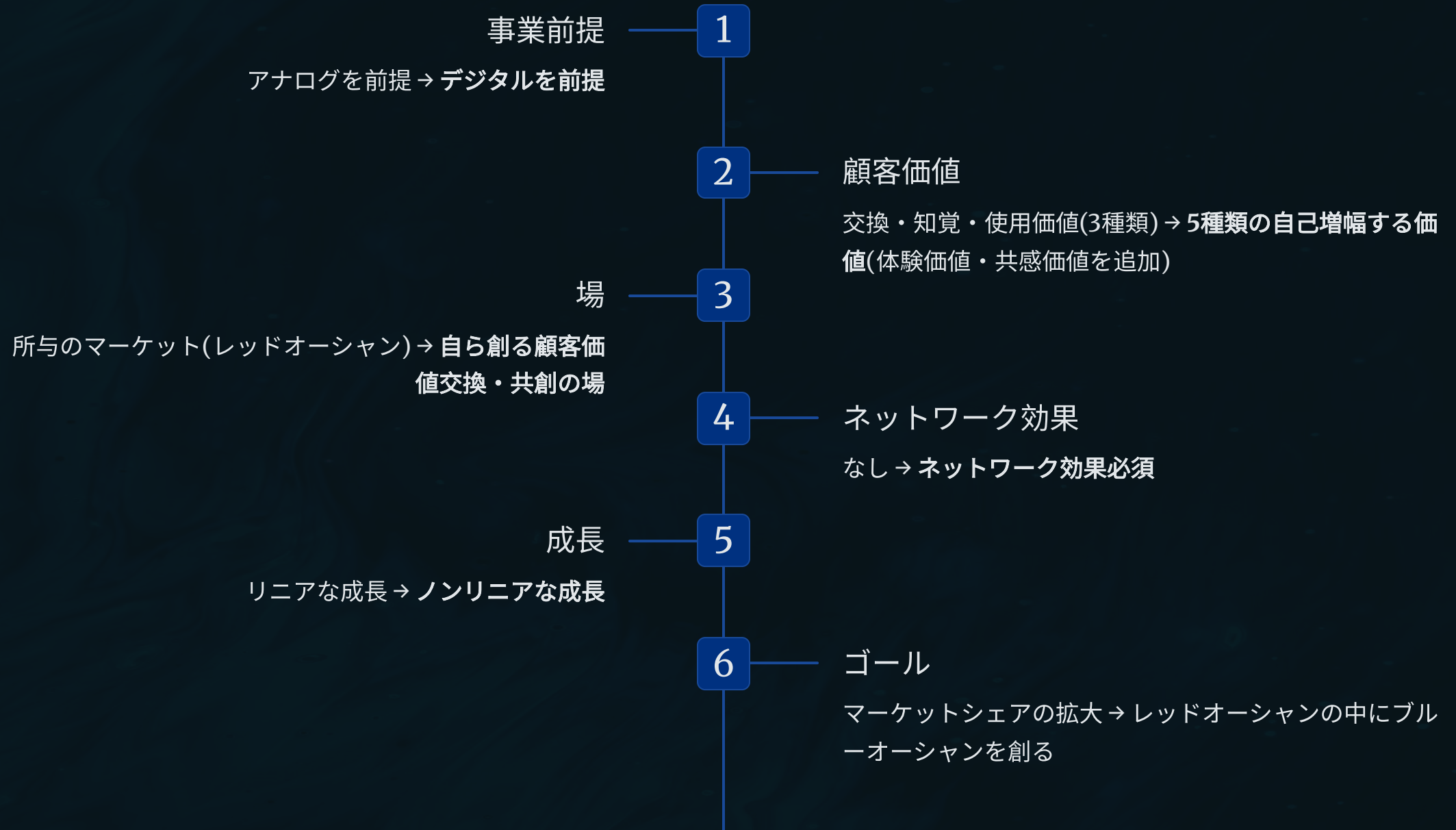
- 専門請負業者の広範なネットワーク構築
- FDCへ12億ドル投資で当日・翌日配送実現
- Pro顧客への迅速な資材供給に注力

Lowe's

- 「Total Home Strategy」を展開
- Pro顧客への浸透を戦略の柱に
- ロイヤルティエコシステムの構築

❏ **重要な洞察:** これらの先行事例は主に使用価値と交換価値の最適化を目指す「デジタルを活用」段階です。「共創・体験・共感価値」を重視したデジタル・エコシステムには本格的に踏み込んでいません。これは、コーナン商事がグローバル市場でルールチェンジャーとなる機会が存在することを示しています。

アナログ時代とデジタル時代のビジネスの「6つの違い」



「デジタルを前提」とするビジネスの核心

「デジタルを前提」とするビジネスの核心は、顧客価値の焦点がモノの金銭的価値である「交換価値」から、プロジェクトの成功やコミュニティへの貢献といった「体験価値」や「共感価値」へとシフトすることです。



反応・実験

予測・計画から転換



高速・高成功率

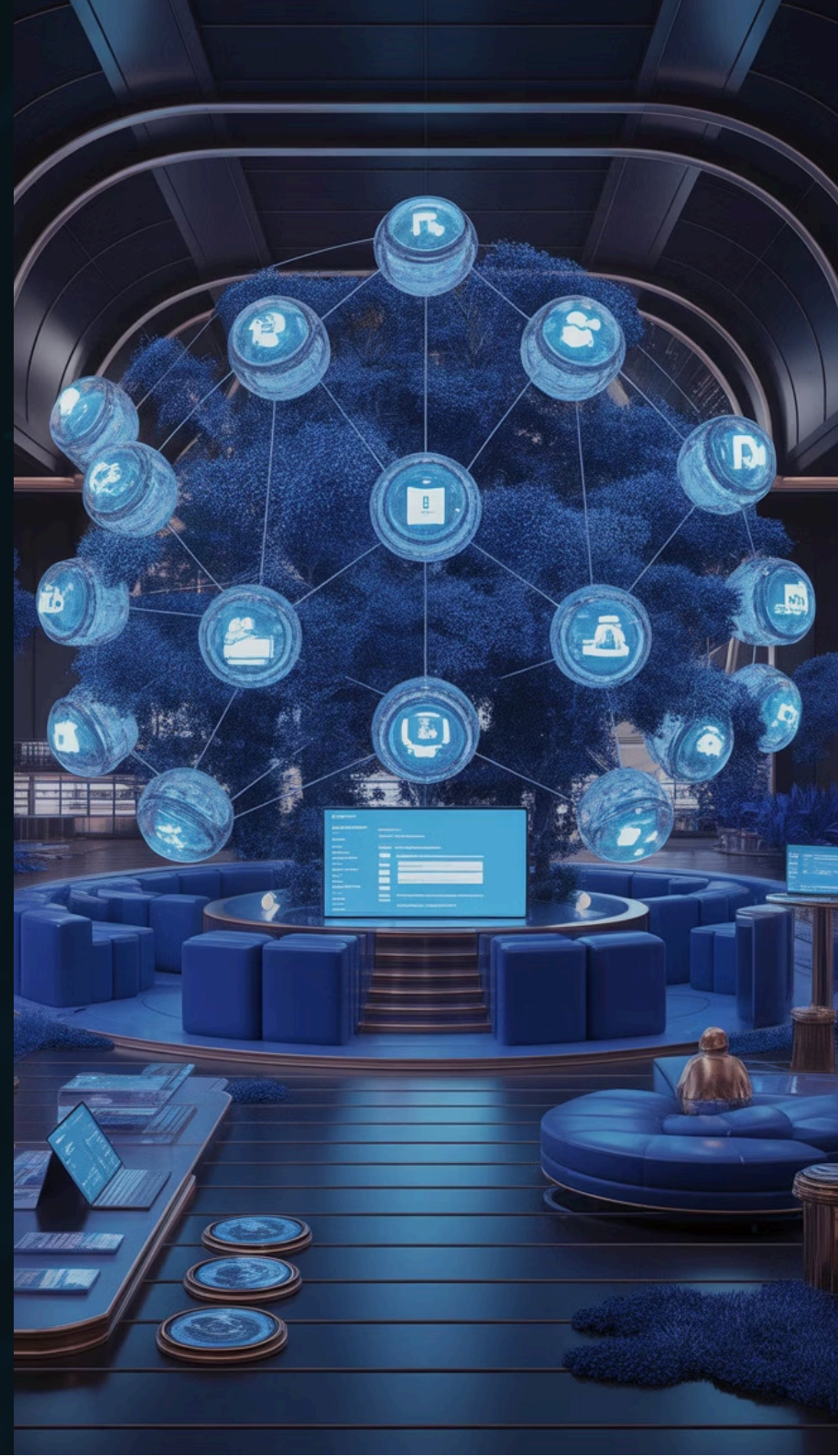
常に顧客価値創造



ソフトウェア企業

自己定義の変革

企業は自らを「アナログな〇〇も売るソフトウェア企業」として再定義し、ネットワーク効果を発揮させることで、競合他社が容易に追随できない参入障壁に守られた「ブルーオーシャン」を創出します。



提言:Kohnan Home Co-Creation Ecosystem (KHCEE)

コーナン住まい共創エコシステム

コーナン商事がブルーオーシャンとなるために提言する「顧客価値交換・共創の場」が、「Kohnan Home Co-Creation Ecosystem (KHCEE)」です。



創造1:場の創造

エコシステムのビジョン

「誰もが安心して、創造的かつ効率的に、住まいの夢を実現できるホーム・ソリューション共創空間」

KHCEEは、Pro(価値提供者)とDIYer(価値享受者)がスキル、知識、サービス、資材を交換・共創するデジタルエコシステムです。リアル店舗は、資材の即時供給や大型工具のレンタル、そしてオフラインでの体験とコミュニティ交流のハブとして機能します。

クロスサイドネットワーク効果

- DIYerが増加→Proのリード獲得機会増加
- 質の高いProが増加→DIYerの体験価値向上
- この相互作用がノンリニア成長を牽引





創造2&3:顧客と顧客価値の創造



ターゲット顧客

デジタルツール導入に積極的な若手Pro顧客、およびSNSで情報発信を行いコミュニティを重視するDIYerをアーリーアダプターとして設定します。



5種類の価値

- **使用価値:** Pro向けSaaS型プロジェクト管理・調達システム
- **体験価値:** AIガイド、即時サポート、デザインシミュレーション
- **共感価値:** 地域社会・環境配慮の可視化
- **交換価値:** 適正価格での資材購入
- **知覚価値:** コーナンブランドの信頼性

創造4:稼ぎ方の創造

単なる交換価値(小売マージン)に依存する収益構造から脱却し、エコシステム全体で収益を多様化します。

1

商品販売

従来の小売収益

2

SaaS利用料

Pro向けサブスクリプション収
益

3

マッチング手数料

DIYerとProのサービスマッチン
グ

4

データサービス

匿名化された顧客行動データ提
供

❑ **支払意思額(WTP)の向上:** 体験価値(成功保証)と共感価値(コミュニティ帰属感)を高めることで、単なる商品の価格競争から離れたWTPを創出します。

創造5:回し方の創造

ソフトウェア企業への転換

KHCEEを持続的に成長させるため、コーナンは「アナログなホームセンターも売るソフトウェア企業 + ビジネス実験企業」となる必要があります。



特に、AIが資材を自動で提案する機能は、生成AI時代の「無選択型意思決定」に対応し、Proの調達業務の非効率性を解消します。成功は「1年に、1ヶ月に、1週間に、1日にいくつ実験を行うか」にかかっています。

創造6:成長の創造

コールドスタート問題の克服

初期段階の「鶏が先か卵が先か」問題を克服するため、まずはPro顧客の最大のペインを解決するキラーサービス(Pro向けSaaS調達ツール)に注力し、Proを場に引き込みます。

Proが増えることで、DIYerに対するサービスの品質が保証され、DIYerの体験価値が向上し、場が活性化します。

参入障壁の構築

独自の顧客体験データを競争優位性の源泉とします:

- プロジェクトの成功/失敗パターン
- Proの信頼性評価データ
- コミュニティ内の知識共有データ

このデータがネットワーク効果を強化し、他社が容易に模倣できない高いスイッチングコストを構築します。



デジタルビジネスモデルキャンバス:18の問い(1/3)

分析項目	問い	KHCEE の回答
事業者/場	事業者は誰か？	コーナン商事株式会社(場の提供者/主要な価値提供者)
場の構造	どのような顧客価値交換の場か？	Pro(価値提供者)とDIYer(価値享受者)がスキル、知識、資材、リード情報を交換・共創するデジタルエコシステム
場の価値	場の価値は何か？	高速・高成功率な「住まいの課題解決」の実現。DIYerには成功体験を、Proには業務効率化と新規リードを提供
顧客(提供者)	顧客[価値提供者]は誰か？	Pro顧客(職人、工務店):スキル、施工サービス、専門知識の提供。DIYer:レビュー、成功/失敗データ、共感
顧客(享受者)	顧客[価値享受者]は誰か？	DIYer/一般顧客:購入、施工、リフォームのニーズを持つエンドユーザー。Pro顧客:効率的な資材調達と確実な新規リードを求める事業者
顧客問題	顧客[価値享受者]の顧客問題は何か？	DIYer:知識不足による失敗リスク、最適なProの選定困難。Pro:資材調達の非効率性(納期・数量管理)、安定的なリード獲得の困難さ

デジタルビジネスモデルキャンバス:18の問い(2/3)

分析項目	問い	KHCEE の回答
顧客価値	顧客[価値享受者]の顧客価値は何か?	交換価値:適正価格。使用価値:Pro向けSaaS。知覚価値:ブランド信頼性。体験価値:プロジェクト成功。共感価値:コミュニティ帰属
価値変換(事業)	事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?	リアル店舗の在庫/物流網をデジタルプラットフォームに統合し、調達情報(SaaS)と顧客データ(コミュニティ)を組み合わせたハイブリッドサービスとして提供
価値交換(顧客)	顧客[価値提供者]は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?	Proは調達システムで削減したコストと時間を高品質なサービス提供に充てる。DIYerは提供した知識やレビューでコミュニティの価値を高める
価値提供	顧客価値を顧客にどう届けるか?	デジタルプラットフォーム(SaaS、コミュニティ、EC)を通じた提供を核とし、リアル店舗を「体験と即時解決のハブ」として活用するOMO戦略
対価(顧客)	顧客価値に対する対価は何か?	商品購入代金、Pro向けSaaS利用料(月額/年額)、Proへのサービスコミッション
対価(事業者)	事業者は対価をどう得るか?	多様な収益ストリームに加え、Pro顧客の効率化による取引頻度・量の増加(ネットワーク効果の収益化)

デジタルビジネスモデルキャンバス:18の問い(3/3)

分析項目	問い	KHCEE の回答
対価(提供者)	顧客[価値提供者]は対価をどう得るか?	Pro顧客は新規リードと資材調達のコスト削減。DIYerはコミュニティ内での社会的評価、特典付与
データ収集	どのようなデータを場から収集するか?	体験/共感データ:プロジェクト失敗/成功パターン、コミュニティ内の質問/回答、Proの作業効率。交換/使用データ:購入履歴、SaaS利用履歴
データ活用1	データを顧客価値にどう変換するか?	データを分析し、AIが資材を自動発注(Proの課題解決)、あるいはDIYerに最適な手順や工具をレコメンド
データ活用2	データを場の価値にどう変換するか?	Proの品質評価とDIYerの成功率データを連携させ、コミュニティ全体の信頼性と密度を向上させる
ネットワーク効果	どのようなネットワーク効果を発揮するか?	クロスサイドNW効果:DIYerが増えるほどProに質の高いリードが提供され、Proが増えるほどDIYerは質の高いサービスを受けられる
成長戦略	どのような成長が可能か?	ノンリニア成長(NW効果による)、高い参入障壁の構築。コールドスタート問題はPro向けキラーサービスで克服

「10の実践」に基づく実行ロードマップ(1/2)

01

デジタルを前提に顧客と場を創造する

事業前提を「ホームセンター小売」から「住まいのソリューション共創プラットフォーム」へ変革。DIYerとProを統合したエコシステムを設計します。

02

場の中で顧客と常に繋がり、顧客と顧客を常に繋げる

Pro向けSaaSツール、DIYer向けプロジェクト管理アプリを提供し、店舗訪問外でも常時データ接点を維持します。

03

顧客の体験と共感を知る

プロジェクトの進捗、コミュニティ内の感情、レビューなど、定性的データ(体験/共感データ)の収集・分析基盤を確立します。

04

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造し続ける

アジャイル開発体制を確立し、週次/日次レベルでの顧客価値仮説の構築・検証(ビジネス実験)を行います。年間1000件以上の実験実行を目指します。

05

顧客の体験価値を高め、共感価値を強める

体験価値:プロジェクトの「失敗を防ぐ」AIガイド、即時オンラインサポート。共感価値:地域社会や環境に配慮した資材利用の可視化。

「10の実践」に基づく実行ロードマップ(2/2)

01

既存顧客を場に留め、新規顧客を場に招き入れる

Pro向けSaaSのデータ連携によりスイッチングコストを高める。新規DIYer向けには店舗での無料体験ワークショップとコミュニティへのシームレスな招待を行います。

02

場のサイズと密度を高め、ネットワーク効果を拡大する

Proセグメントの地域/専門分野ごとのカバレッジを計画的に拡大し、DIYerのあらゆるニーズに対応できるProを網羅します。

03

場のスイッチングコストと規模の経済的効果を高める

Proの調達・管理データ全てをKHCEEに蓄積。場の拡大に伴い、資材の共同購買によるコスト削減をProに還元します。

04

ノンリニアに成長する

エコシステム全体の成長を促進するコアサービス(Pro向けSaaS)に初期投資を集中させ、ネットワーク効果が発動する転換点を超えます。

05

参入障壁を高くする

独自の顧客体験データ、Proの信頼性評価データ、コミュニティ内の知識共有データという「アナログ企業には取得不可能な資産」を競争優位性の源泉とします。



生成AI時代を見据えたコア戦略

生成AIエージェントによる「無選択型意思決定」の普及に対応するため、KHCEEは特定の文脈(Context)における顧客(Container)に対し、信頼性の高いCoreデータを提供できる唯一の存在となる必要があります。

Context

住まいのソリューション提供という特定文脈

Container

DIYerとProという明確な顧客セグメント

Core

独自の体験・共感データという信頼性の高い情報資産

KHCEEは、DIYやProの複雑な課題解決のプロセス全体(失敗パターン、Proの作業効率、資材のリアルタイム使用量)をデータ化・体系化し、これをAIエージェントの判断の「コア」として提供します。この独自のデータが、KHCEEの最も強固な参入障壁となり、顧客との永続的な関係性を保証します。



結論と最終提言

KHCEEの構築は、コーナン商事のホームセンター事業を、現在の価格競争に基づくレッドオーシャンから、高頻度・高成功率な顧客価値創造と強固なネットワーク効果に守られた独自の「ブルーオーシャン」領域へと導きます。これにより、アマゾン・エフェクトや生成AIによる破壊的な影響から事業を守り、企業価値をノンリニアに成長させることが可能となります。

提言1:組織文化の確立

「デジタルを前提」とした組織文化を確立し、事業前提を「アナログなホームセンターも売るソフトウェア企業」へと直ちに転換。全社的な「ビジネス実験」文化を導入すること。

提言2:キラーサービスへの集中投資

Pro顧客の非効率性を解消するSaaS調達ツールを開発し、KHCEEのコールドスタートを克服するためのコアサービスとして位置づけ、必要なリソースを集中投下すること。

提言3:体験・共感データの独占的な収集

コミュニティ機能とプロジェクト管理ツールを通じて、他社が容易に模倣できない顧客の体験・共感データを収集・分析し、これを競争優位性の源泉とすること。

「出来るか、出来ないか」ではなく、「やるか、やらないか」が問われているこの時代において、ルールチェンジャーへの転換は喫緊の課題です。