

総合小売業の企業成長戦略についての調査研究

1140482 松田歩

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

今日の日本は、様々な課題を抱えている。一つは不況問題である。私たちは日常、食品や日用品などあらゆるものを購入し、消費している。長引く不況と消費者の低価格志向は無関係ではないだろう。こうした傾向と少子高齢化および人口減少が影響し合って、小売業は高度成長時代の成功体験から脱却し、新たな成長戦略に取り組みなければならない。しかしながら好調の企業は少ないのが現状である。こうした中で、本稿で事例として取り上げる「株式会社ドン・キホーテ」は、創業以来、24期増収増益を達成している成長企業である。不況、消費者の低価格志向、人口減少という三重苦に悩む小売業界にあって、増収増益で右肩上がりの業績である。成長を続けるドン・キホーテの成長戦略に注目し、創業以来の事業展開や成長要因の分析把握をテーマとして取り上げた。さらに同社が消費者の心をいかにして掴むか理由を探りたいと考えた。そして同社は、筆者が就職する企業であることも同社に注目した理由の一つである。この調査が、不況の続く日本全国の小売業界の今後の成長に少しでも、役立てることができれば幸いと考えている。



図 1-1 株式会社ドン・キホーテ外観
(筆者撮影)

2. 背景

最近の日本のメディアは日本経済が景気回復にむけて徐々に進展していると報じている。しかしながら、私たち消費者にとっては、景気回復の実感とは程遠いものである。私たち消費者にとって最も身近な生活必需品を扱う小売業界では、不況や人口減少が直接的に経営成績に影響を及ぼす。図 2-1 には、小売業の売上推移を示したが、好不況の波に小売業の業績が影響を受けていることがわかる。また、コンビニが横ばい、百貨店が業績低迷、スーパーが業績を伸ばしていることから、消費者の低価格志向がうかがえる。人口減少の影響もおおいに考えられ、将来の展望を含めると、楽観する状況ではないのはあきらかだろう。

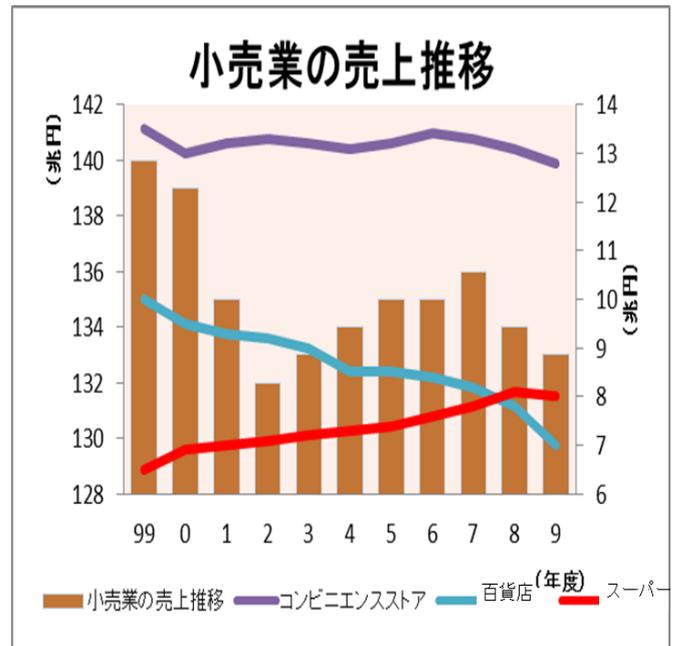


図 2-1 小売業の売上推移

(ファミリーマート HP 小売業の売上推移より筆者作成)

こうした背景のもとで、「株式会社ドン・キホーテ」は、1989年創業以来24期増収増益している成長企業である。売上高や営業利益も順調に右肩上がりで推移しており、不景気とは無縁のように感じる。不況、消費者の低価格志向、

人口減少の三重苦の小売業界で、なぜ、同社だけがこのような経営成績を上げることができているのだろうか。他社と大きく異なる要因は何かを経営戦略の視点から考察・検討したいと考えている。

3. 目的

本調査研究では、小売業が衰退傾向にある中、多数の企業が競い合う小売業界において、成長を遂げている「株式会社ドン・キホーテ」がどのような戦略を行い、どのような取り組みを行っているのか、その成長要因を検討する。その際、現在肩を並べる競合企業がないのはなぜなのかも、併せて検討する。また、筆者の就職先であることから、さらなる企業研究をすることで、会社の強み弱みを把握し、自身が実際に現場で生かすことで、今後の社会人としてのステップアップを望みたい。

4. 研究方法

本稿では、ドン・キホーテについて事例研究を行い、企業の成長要因およびその成長プロセスの調査研究を行う。はじめに一般外部環境分析を行った上で、3C分析およびSWOT分析を行い、経営の外部環境と企業内部の強み、弱みを洗い出す。その後、いくつかのフレームワークから得たものをまとめ、同社の成長要因について考察していくことにする。調査研究の理論的背景として、経営戦略の基本的な理論である、マイケルポーターの5フォースモデルを援用しながら分析を進めていく。

5. 結果

5.1 会社概要

「株式会社ドン・キホーテ」は、食品やDIY商品などを含むあらゆる商品を取り扱う総合ディスカウントストアであり、長時間・深夜営業で運営している小売業である。同社は、独創的な店舗展開や独自の人材育成のノウハウなどを特徴とする店舗経営により、他社の小売業態との差別化に成功している。結果、1989年の創業以来右肩上がりに業績を伸ばし、24期増収増益を遂げている。(図5-1) 日本の経済不況と言われている中、小売業界でこれほど業績を伸ばしている成長企業は多くないであろう。現在グループ店舗数は279店舗あり、全国だけでなく、海外(ハワ

イ)にも店舗を拡大している。(2014年2月4日時点)。同社は大きく分けて①リテール事業(家電製品、日用雑貨品、衣料、食品、ファッション用品、スポーツ・レジャー商品などの販売を行う総合ディスカウントストア)のチェーン展開(図5-2)、②テナント賃貸事業、③その他事業の3つに分けることができる。またリテール事業の売上は、全体の9割を超えており、同社の核となる事業である。(図5-3)

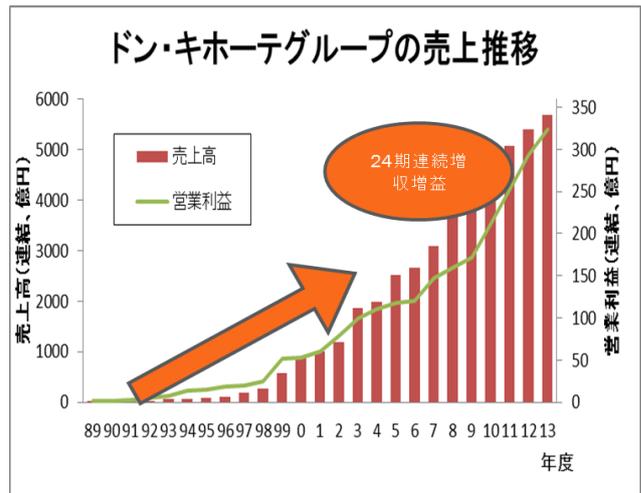


図5-1 ドン・キホーテグループの売上推移 (同社 web サイト IR 情報より筆者作成)

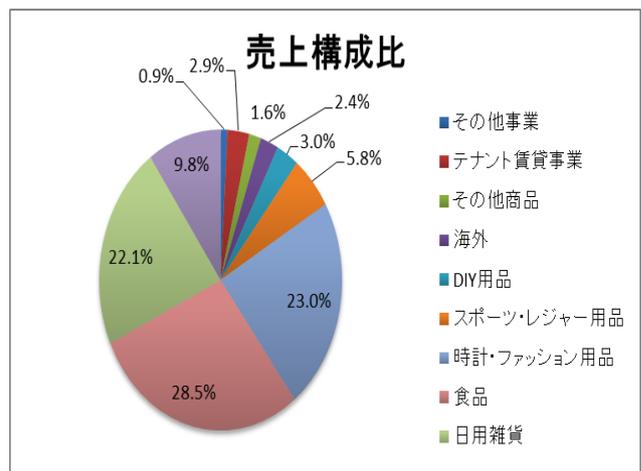


図5-2 リテール事業売上構成比 (同社 web サイト商品分類売上高構成比より筆者作成)

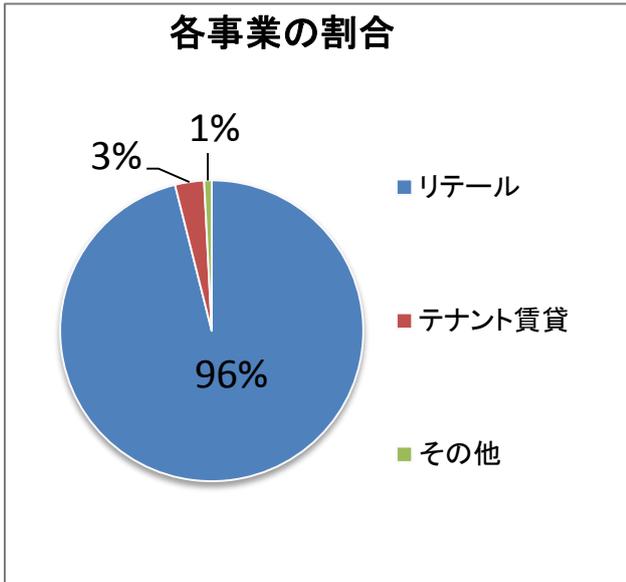


図 5-3 各事業の割合

(同社 web サイト商品分類別売上高/構成比より筆者作成)

5.2 3C 分析

はじめに 3C 分析により同社の現状分析を行い、ビジネス環境の認識を行う。市場分析では、自社の製品やサービスを、購買する意思や能力のある潜在顧客を把握する。競合分析では、競争状況や競争相手について把握する。そして競合と比較することで、自社の相対的な強みや弱みの抽出に役立てる。自社分析では、自社の経営資源や企業活動について把握する。

■Customers 市場分析

- 若年層で深夜帯の顧客が多い
- アミューズメントニーズや驚安、激安のニーズ
- 小売業の市場は飽和状態にあるが差別化次第で成長性を見込める

■Competitors 競合分析

- 前提として、現時点で個別のドメイン別で見ると競合他社は存在するが、ドン・キホーテの全てで競合する相手は存在しないといえる

■Company 自社分析

- 独自の店舗演出 (圧縮陳列、権限委譲、POP etc..)
- 24 期増収増益
- ナイトマーケットによる潜在市場創出

- スポット商品の割合は 4 割
- 商品の数が他の小売業界と比較して多い

前述のように、現時点で競合他社が存在しないことが、同社の最も大きな特徴である。そのため、ドメイン別の競合は存在するが、同社の全体の業績や規模での競合は存在しない。その背景には、独創的な店舗展開や人材育成のノウハウなどの戦略により、他社がマネすることのできない状態を創り出している。また、同社にはナイトマーケットを求める若年層の顧客が多い。それにより深夜営業であることも自社の特徴である。そのため、深夜の売上は昼間の売上を上回っている。(図 5-5)また商品数が多く回転率も高いことは、流行やブーム、飽き性だと一般的に言われる若者に、好まれる傾向があることがわかる。全体的に一般的なスーパーや百貨店などの店舗形態とは異なり、顧客層に大きな違いがある。

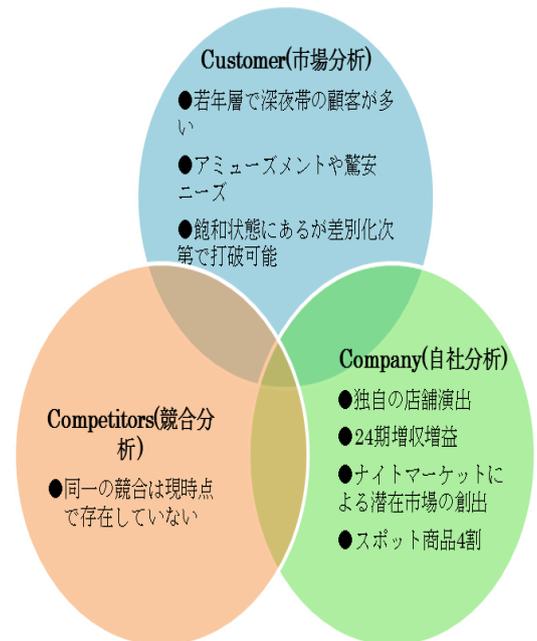


図 5-4 3C 分析

(分析をもとに筆者作成)

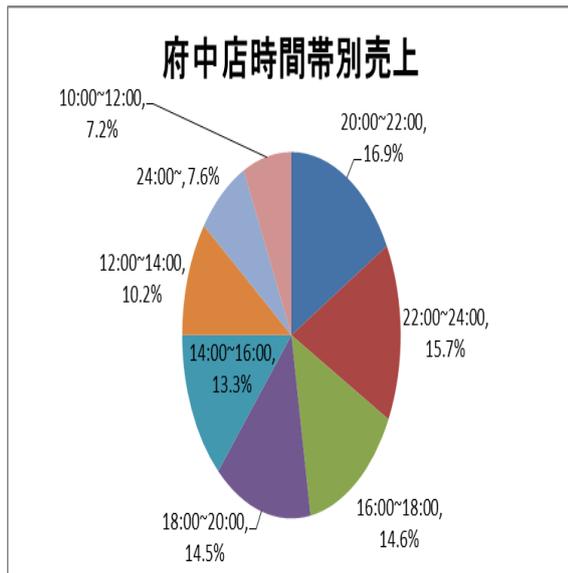


図 5-5 府中店時間帯別売上別
(流通革命への破天荒な挑戦！より筆者作成)

5.3 SWOT 分析

次に SWOT 分析によって過去 3～5 年間の全社レベルの分析を行う。

■強み

①圧縮陳列や手書きの POP、権限移譲、深夜営業、などの独創的店舗展開をおこなう戦略により、独自のビジネスモデルを確立している。②情熱価格という PB 商品も取り扱っており構成比率は 9.6%となっている。比率は毎年増加しており、今後も増え続けていくことが予想される。③商品の品揃えが豊富で、一店舗当たり 3～4 万種類の商品点数が存在する。そして顧客が買い物以外の目的でも訪れるような、時間消費型の店舗展開を行っている。④長時間・深夜営業を行っているため、昼の顧客だけでなく深夜の顧客がおおく存在する。

■弱み

①ターゲットが若年層であることや、深夜営業という形態により、ターゲットが狭くなり、若年層中心の顧客となっている。そのため、老年層などの顧客を多く取り込むことができていない。②全国のドン・キホーテには店舗マニュアルが存在しないため、同じ商品でも価格が異なることもあり、同一の店舗が存在しない。そのため店舗によって相違がみられ、店舗や個人の力量や裁量によって、売上の変化が生じる。

■機会

①同社の基本的なコンセプトに低価格を追求する方針がある。消費者の低価格志向が作用し、安い商品を提供することが出来るため、今後の店舗拡大とともに成長が見込める。②同社の重点戦略にソリューション出店の推進がある。これにより、空きテナントに出店するため、迅速かつローコストで店舗開設が可能となる。複合商業施設を利用することで、集客力も向上しより地域に密着した店舗になることが推測できる。③現在、海外(ハワイ)に出店している。日本の市場が飽和状態にある中、海外へのさらなる出店が期待される。

■脅威

①同社のターゲットは、未婚の若年層である。しかし、日本では人口は年々減少し少子高齢化は進行している。(図 5-6)図に推測のように、今後も日本の社会的課題として悩ませられるだろう。若年層や人口が減少すれば、今後の売上高や業績に大きく影響を与えられられる。②小売業界の市場は飽和状態であるといえる。どこの店舗でも類似の商品を手に入れることが可能となり、店舗の差別化が明確にならないと近隣の競合に負けてしまうことになるだろう。③現在は競合他社が存在しないが、同社のような独自の店舗を他者が作り出すことができれば、その新規参入企業に負けてしまうことも想定できる。

SWOT 分析より、同社は個性的な品揃えや圧縮陳列などを特徴とする戦略によって、独創的な店舗展開を実現している。このように、他の小売業態と明確な差別化をすることによって、消費低迷の傾向にある小売業界においても、業績を拡大し続けることが可能となっている。また、1989 年に創業してから 24 年間、どの業界にも同社のマネすることが不可能な状態を保持している。課題として、新規参入やターゲットが若年層であることから、少子化の影響を受けやすいという課題がある。しかし、これまでの独自の戦略を実行していくことで、今後も会社規模の成長・拡大していくことが期待できる。よって、これらの脅威の影響は受けにくいと考えられる。

同社の創業当時の営業時間は午前10時から午後10時までの12時間であった。コンビニの元祖「セブン-イレブン」でも午後11時に閉店しており、スーパーと同様、夜には店が閉まることが当たり前だった。しかし、人件費の削減のために深夜に商品の荷解きや品出し作業をする際、お客様はまだ開店していると勘違いした。これがナイトマーケットの始まりとなり、莫大な潜在市場を発見したのである。現在では、コンビニを中心とする深夜営業は当たり前だが、当時は深夜営業などありえなかった。同社では、20時以降の売上高は全体の50%を占めており、時間消費型のナイトマーケットという潜在ニーズを生み出したのである。

(2) 定番商品：スポット商品 6：4

商品構成比は、加工商品や牛乳などの日用品、日用雑貨などの定番商品が約60%ある。そして、常に流動し入れ替わっているスポット商品が約40%である。定番商品は昼間の買い物客がメインとなっており、スポット商品は夜の買い物客がメインとなっている。同社ではスポット商品の比率が店舗の売上に強く関与しているのだ。スポット商品の割合が上がることで、店内には目新しい商品がいつ来ても並んでいるように見える。また、圧縮陳列という独自の陳列方法により、ジャングルにきたようなわくわく感を演出する。一見、ごちゃごちゃした内装に戸惑うがジャングルから掘り出し物を探す感覚で、顧客は宝探しをする。よい商品を見つけた快感が、忘れられずリピーターになるというよいサイクルが構築されているのだ。

(3) 多品種少量販売

同社は、多品種少量販売によって価格を下げて消費者に販売している。多品種少量販売とは、商品の回転率を高めることで、在庫コストが下がり低価格が実現するものである。たとえば、2アイテムの商品を100個ずつ販売するのではなく、10アイテムの商品を20個ずつ販売する方法である。

この方法を用いることでのメリットは三つあげられる。一つ目に、商品の種類が多いことで多数の商品を楽しむことができる。来店時に違う商品が多く並んでいると、お客様の買い物も楽しくなるだろう。また、ワンストップショッピングとして効果を果たし、顧客の利便性を図ることができる。二つ目に、在庫回転率の速くなることが挙げられ

る。仕入れた商品が少量のため在庫が早くなくなり、新商品を随時仕入することが出来る。そして常に新鮮な売り場を提供することができる。三つ目に在庫リスクの負荷がなくなることである。小売業の抱える悩みで、よくあげられるものとして、商品が売れ残り在庫の処理に困ることがある。仕入れ商品が少ないことで、大量の在庫を抱える問題は解消される。

デメリットとしては、商品数が多くなるために商品管理をしっかりとしなければならない。こまめに在庫管理していくことで、在庫管理をすることが出来れば、多品種少量販売という戦略は優位となるだろう。

(4) 最低価格保証制度の採用

採用価格保証制度というのは、同社がおこなっている戦略のひとつであり、「商品が他店より高い場合は、価格の同額以下まで差額分を値引きしますという制度」である。この制度は、取り扱っている商品の中で、限定されたものに限るが、一円でも安く購入したい顧客の要求に応えられることができる。

(5) 権限委譲

権限委譲とは、それぞれの担当する売り場の商品の仕入れ、値付け、陳列、販売を一貫して行う同社の独自のワークスタイルである。そして、カテゴリーによって差はあるが、月に2000万円という金額を動かすこともある。仕入れは返品不可の完全買い取りであるために、リスクの高い手法に見えるかもしれない。しかし、平均4万点の商品を取り扱っていることを考えると、一商品あたりのリスクは4万分の一となる。それが今後の将来を担う社員の人材育成のコストと考えれば、メリットの方が大きいだろう。人は権限委譲を与えられると、それに比例して責任感や思考力、判断力、自己管理能力も増大する。そうして、同社の人材は成長しているのである。

また、同社ではこの権限委譲を若いうちから経験できるような仕組みになっている。一般的には商品の買い付けや値付けは、入社年数の高い現場に慣れた上司が行う。しかし、同社の主要客層は若く、時代を想像できるような店舗を作ることを考えると、40歳の上司が行うと感覚の違いもできてくるだろう。そのため、ドン・キホーテの品揃えの新鮮さと異彩さを放つ売り場の魅力の源は、こうした若い

人材のパワーの活用を前提とした「仕入れと販売の直結」にある。

上記の分析より、同社がこのような独自の店舗展開を行うことで、競合他社のいない状況を作り出していることがわかった。ディスカウントストアとして幅広くの商品を扱っており、ドメイン別には競合している企業もあるが、全体的にみると全カテゴリーを取り扱う企業で足並みをそろえている企業は存在していない。同社の戦略のひとつとして、権限移譲やナイトマーケットの獲得や商品の点数、最低価格保証制度、権限委譲などの差別化がいくつかあげられるが、これらは、消費者の求める店舗を追及することで形となっているものだ。つまり、「顧客最優先主義」という社訓を掲げることが、現在のドン・キホーテを生み出したのである。このように、顧客を優先することや世間の当たり前を覆すような差別化を行うことが、参入障壁が大いに考えられる小売業というカテゴリーで『独り勝ち』という大成功を遂げる要因であったのだと考えることができる。



図 5-5 同社の経営ビジョン
(同社 web サイト企業原理より)

6. 今後の課題・提案

(1) 新規参入

今後の課題として、まず挙げられるのは新規参入による競合である。同社は、創業から現在まで差別化を中心とす

るあらゆる販売戦略やあらゆる手法により、現在の地位を獲得することに成功している。幸いなことに現時点では、同社と競合する小売企業は存在しない。今後も同業態へ新規参入の可能性が低いと考えられるが、その可能性は否定できない。今後、出現するだろう競合の業績次第では、同社の業績を大きく左右する要因となるだろう。そこで注目したいのは同社の経営ビジョンにもある **Amusement** の視点である。新規参入企業に差をつけるには、商品の提供だけでなく、更なる付加価値を提供することが必要だと考える。同社の **Amusement** にはその要素があり、強みでもある。

その要素を活かし、「巨大カプセルトイの設置」という提案を行いたい。カプセルトイとは一般にガチャポンやガチャガチャと言われるものである。カプセルトイの中には、同社の PB 商品の一部である化粧品やお菓子、玩具などを入れ、高額な商品からハズレ商品などを入れることで、わくわく感を演出する。またカプセルトイの大きさを巨大にすることで、店舗の象徴となったり話題性となったりするため規模の大きい集客が見込める。価格設定は比較的安価な 500 円にすることで、お小遣いをもらっているような小さい子から、大人まで購入することが出来る。また、家族で娯楽のために来場することも想定できる。それにより、現在よりも幅広い顧客層となる。販売だけでなく遊び心も忘れていない、いかにも同社らしい戦略である。また、同社の経済力とアイデア力を生かした提案であるため、新規参入者が容易に真似することはできないであろう。

(2) 少子化問題

同社のターゲット層は若年層であり、30 歳以下の顧客の比率は全体の 51% となっている。しかし、少子化問題は現在の日本の課題であり、今後も革新的な措置をとることは、容易でないことが予想される。現在の同社は、少子化の影響を感じることもなく、業績を伸ばしている。しかし今後、さらなる事態を回避するためには、新たな対策が必要であると考えられる。

現在のドン・キホーテのメイン消費者は若年層である。夕方から深夜にかけて集客数が伸びていることから、仕事や学校が入りに買い物をする以外にも、娯楽や暇つぶしなど、多様な人が店舗を利用していることが推測できる。深

夜に集客数が見込めるということは、時間に縛りのない未婚の消費者が多いことが推測される。そこで、既婚者や明確な目的意識を持った利用客が増加すれば、少子化の影響で顧客が減少傾向となっても、さらなるステップアップが期待できる。

そこで、私は既婚者(主婦)の消費者を増加させるための、「ドン・キホーテのスーパー化」の提案を行いたい。同社をスーパー化することによって、主婦層をさらなる顧客とする。現在の同社の食品、日用雑貨の売上の割合は食品28.5%、日用品22.1%である。この数値は、同社の売上構成比の中で最も高い数値である。しかし、一般的なスーパーの食品、日用雑貨を合計した割合は70%を越えている。現在は合計しても50.6%であり、70%を超えるためには、20%ほど割合を高める必要がある。そのためには、さらなる店舗進出の拡大をしていかなければならない。スーパーやドラッグストアは、比較的住宅街に多く存在している。その理由として、主婦は近隣の店舗のほうが手軽に買い物へ行くことができるからだ。ドン・キホーテのような比較的安価なワンストップショッピング地が近隣できると、主婦もリピーターになることが想定できる。

また、MEGA ドン・キホーテの強化をすることも、提案のひとつである。同社は創業以来「ドン・キホーテ」の店舗を中心として、独自の取り組みや、積極的に新規出店を進めることで業績を獲得してきた。今後の事業戦略として、これまで関東が大半を占めていた「ドン・キホーテ」の全国的な出店拡大を進めるだけでなく、2008年に開設した「MEGA ドン・キホーテ」という新たな業態を、「ドン・キホーテ」となる同社の支柱とすべく強化していく必要があると考えられる。MEGA ドン・キホーテは、生鮮商品なども取り扱っており、ターゲットは主婦向けの30代~となっている。現在はドン・キホーテが全体の71.5%であり、MEGA ドン・キホーテは18.9%とまだまだ成長が見込める。現段階で二本柱のひとつとして機能するには、実力不足である。店舗数を見ても、ドン・キホーテは172店舗あるのに対し、MEGA ドン・キホーテは63店舗と3分の1ほどしか存在していない。(2014年2月4日4時点) 今後は、顧客や認知を高めるためにも、MEGA ドン・キホーテの店舗拡大に力を注いでいくことが望ましい

と考えられる。

上記のようなことから、今後のさらなる少子化に向けて対策をとることができると考えられる。

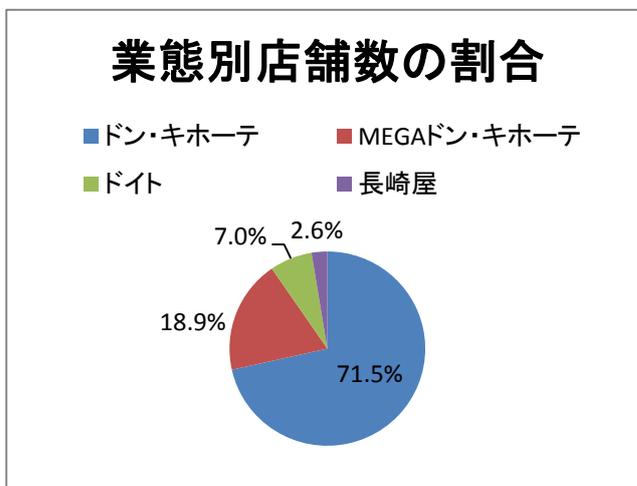


図 6-1 業態別店舗数の割合

(同社 web サイトグループ店舗網より筆者作成)

【参考資料】

1. 安田隆夫(2005)『ドン・キホーテ闘魂経営』株式会社徳間書店
2. 安田隆夫(1997)『流通革命への破天荒な挑戦』株式会社広美
3. ドン・キホーテ
<<http://www.donki.com/index.php?&grm=d>>
(2014/02/02 アクセス)
5. ファミリーマート
<<http://www.family.co.jp/>>
6. 内閣府発表：平成 24 年度版高齢社会白書

【謝辞】

高知工科大学マネジメント学部桂信太郎教授には、本卒業論文を制作するに当たり、ご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。また、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた桂研究室の皆様、親しい友人に感謝いたします。