

有名チェーン店の出店戦略分析

1190423 江口 実結

高知工科大学 経済・マネジメント学群

1. 概要

有名チェーン店でありながら、高知県に未進出のマツモトキヨシホールディングスとドン・キホーテホールディングスを対象として、出店戦略を明らかにする事を本研究の目的とする。研究の結果、ベース戦略と出店地選定要因である人口・物流・県民性を総合して、出店の判断を行っている事を明らかにした。

2. 背景

大手小売業では、全国チェーン展開の経営を行っている。しかし、全国一律に出店している訳ではない。例えばマツモトキヨシとドン・キホーテは、現在47都道府県中45都道府県まで進出を果たしているが、高知県には未出店である。このような現状であるにも関わらず、両社の出店戦略を明らかにした論文は未だない。さらに、出店順でさえ明らかにされていない。

3. 目的

そこで本研究では、出店順をまず明らかにし、それを踏まえて出店戦略を解明する事を目的とする。

4. 研究方法

本研究では、文献調査を行う。出店順に関しては次のような文献を調査した。

- (1) 会社案内の沿革[1][2]
- (2) 有価証券報告書[3]
- (3) 出店プレスリリース[4]
- (4) 流通ニュース[5]
- (5) 個人のブログ[6]

マツモトキヨシの出店戦略に関しては、次のような文献を調査した。

- (1) 人口においては政府統計の総合窓口[7]
- (2) 出店型においては会社案内の事業内容[8]
- (3) 立地においては地図情報[9]
- (4) 県民性においては民間企業の県民性データ[10]
- (5) 物流においてはロジスティクス統括部のレポート[11]

ドン・キホーテの出店戦略に関しては次のような文献を調査した。

- (1) 人口においては政府統計の総合窓口[7]
- (2) 出店型においては会社のアニュアルレポート[12]
- (3) 立地においては地図情報[9]
- (4) 県民性においては都道府県別統計ランキング[13]
- (5) 物流においては会社の活動事例[14]

5. 本研究のフレームワーク

未だ明らかにされていない出店順をまず明らかにし、その出店順を基に出店戦略を分析していく(図5.1)。それらの詳細を次節以降で論じる。

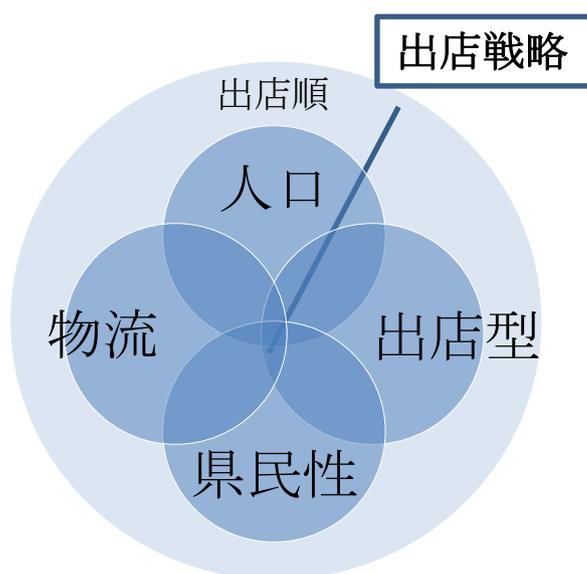


図5.1 分析フレームワーク

5. 1 出店順の分析方法

出店順は1つの情報源に公開されている訳ではなく、複数の情報源に分散している。そこで、以下のように情報を突き合わせていく事で出店順を明らかにする。なお、以下の番号は情報を参照する順番を表している。

- ①会社案内の沿革
- ②有価証券報告書
- ③出店プレスリリース
- ④流通ニュース
- ⑤個人のブログ

以上の情報源をもって明らかにした出店順が表5. 1である。

5. 2 出店戦略の分析方法

物流コストの面を考えると、物流拠点からの距離に基づいて出店するように思われる。しかし、現実はそうではない。そこで、次のような捉え方をした。

研究対象は小売業である為、人口規模を第一に見ていく必要があると考える。第二に、出店にはコストがかかる為、ノウハウを蓄積して同じ出店型を連続する方が経営的に合理的であると考え、出店型に焦点を当てて見ていく。第三に、立地にも出店型同様に連続性があると考え、特徴を分析する。第四に、小売業の要である物流面と人口を組み合わせる。それでも説明のつかない順番がある為、全体の出店順ではなく、地域エリア毎の順番で見ていく。すると、同一エリアの中でどの県に初出店するかは、県民性を見て判断していると考えられる。例えばマツモトキヨシは、化粧品が売上主力商品である為、化粧品にお金をかける県民ランキングを調査する。上述の手順を踏んで、出店戦略を分析する。

表5. 1 出店順

	マツモトキヨシ	ドン・キホーテ
順番	都道府県(出店市)	都道府県(出店市)
1番目	千葉県	東京都(府中市)
2番目	東京都	千葉県
3番目	埼玉県	神奈川県
4番目	神奈川県	埼玉県
5番目	茨城県	福岡県(福岡市)
6番目	福島県(いわき市)	兵庫県(伊丹市)
7番目	群馬県(太田市)	北海道(札幌市)
8番目	栃木県(足利市)	大阪府(箕面市)
9番目	宮城県(仙台市)	京都市(京都市)
10番目	新潟県(新潟市)	栃木県(宇都宮市)
11番目	大阪府(大阪市)	愛知県(名古屋)
12番目	福岡県(福岡市)	静岡県(静岡市)
13番目	岡山県(岡山市)	群馬県(高崎市)
14番目	静岡県(浜松市)	山梨県(笛吹市)
15番目	兵庫県(西宮市)	茨城県(土浦市)
16番目	広島県(福山市)	大分県(大分市)
17番目	奈良県(奈良市)	熊本県(熊本市)
18番目	秋田県(秋田市)	新潟県(新潟市)
19番目	青森県(青森市)	奈良県(奈良市)
20番目	北海道(札幌市)	香川県(高松市)
21番目	大分県(大分市)	広島県(広島市)
22番目	岐阜県(岐阜市)	石川県(金沢市)
23番目	三重県(津市)	宮城県(仙台市)
24番目	京都府(京都市)	和歌山県(和歌山市)
25番目	岩手県(盛岡市)	長野県(長野市)
26番目	愛知県(豊橋市)	岡山県(倉敷市)
27番目	長野県(長野市)	福島県(郡山市)
28番目	福井県(福井市)	富山県(富山市)
29番目	鳥取県(鳥取市)	山口県(宇部市)
30番目	沖縄県(糸満市)	青森県(青森市)
31番目	熊本県(荒尾市)	三重県(鈴鹿市)
32番目	香川県(高松市)	滋賀県(草津市)
33番目	愛媛県(松山市)	長崎県(佐世保市)
34番目	石川県(金沢市)	愛媛県(松山市)
35番目	鹿児島県(鹿児島市)	岐阜県(名務原市)
36番目	島根県(出雲市)	佐賀県(佐賀市)
37番目	山梨県(甲府市)	秋田県(秋田市)
38番目	山形県(山形市)	宮崎県(宮崎市)
39番目	長崎県(佐世保市)	鹿児島県(鹿児島市)
40番目	滋賀県(草津市)	岩手県(盛岡市)
41番目	佐賀県(佐賀市)	沖縄県(宜野湾市)
42番目	宮崎県(宮崎市)	山形県(山形市)
43番目	徳島県(徳島市)	福井県(福井市)
44番目	山口県(下関市)	島根県(出雲市)
45番目	富山県(氷見市)	鳥取県(鳥取市)

6. マツモトキヨシ

6. 1 人口

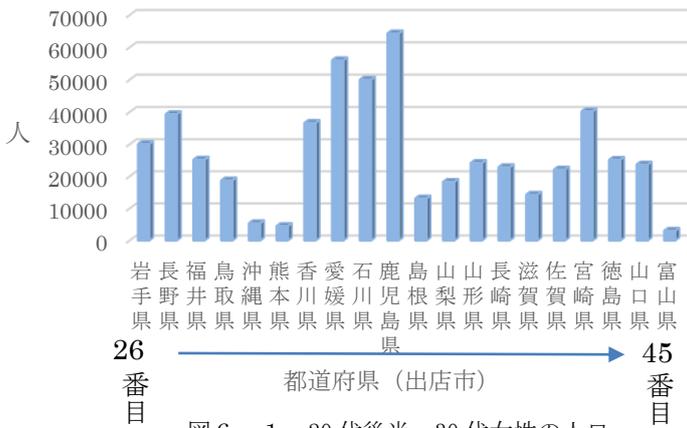


図6. 1 20代後半～30代女性の人口

マツモトキヨシのターゲットは20代後半～30代の女性である〔15〕。図6. 1では、出店順の26番目から45番目の20都道府県のターゲット層人口をグラフで表した。人口の多い地域から出店されると仮定した場合、右肩下がりになるが、結果は右肩下がりにはならなかった。よって、人口だけで出店順が決められている訳ではない事が分かった。

6. 2 出店型

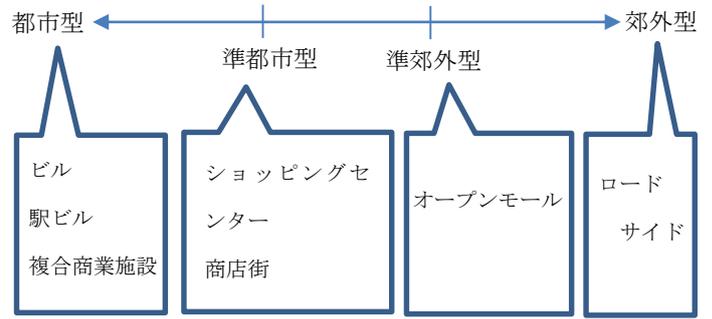


図6. 2 出店型細分化

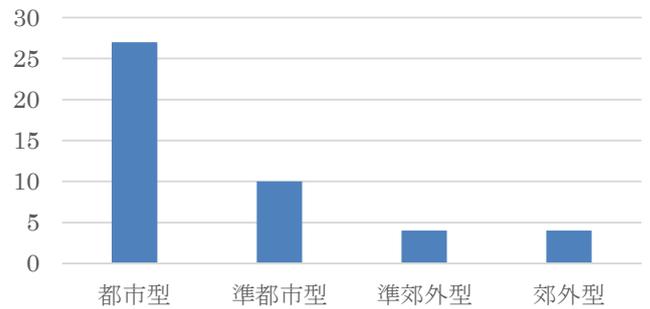


図6. 3 出店型別集計

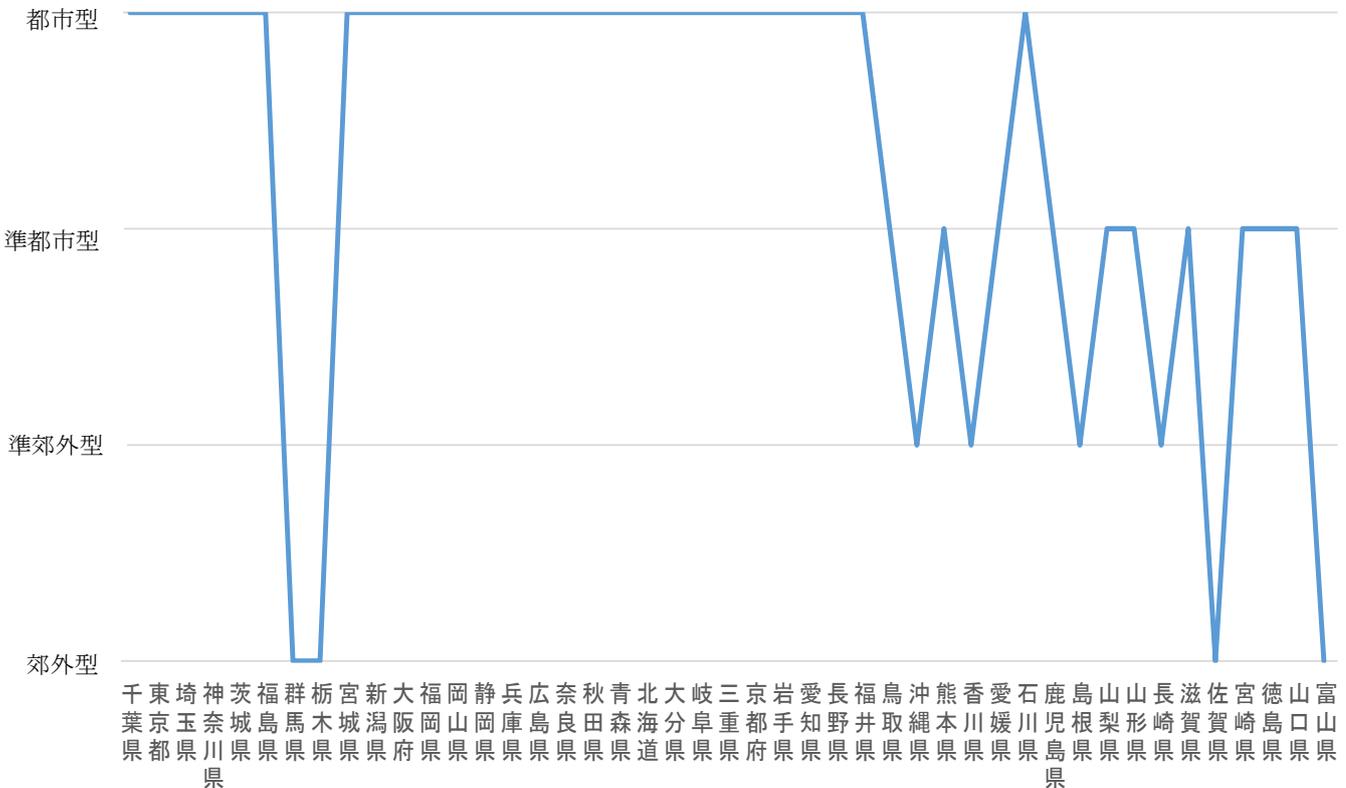


図6. 4 出店型別推移

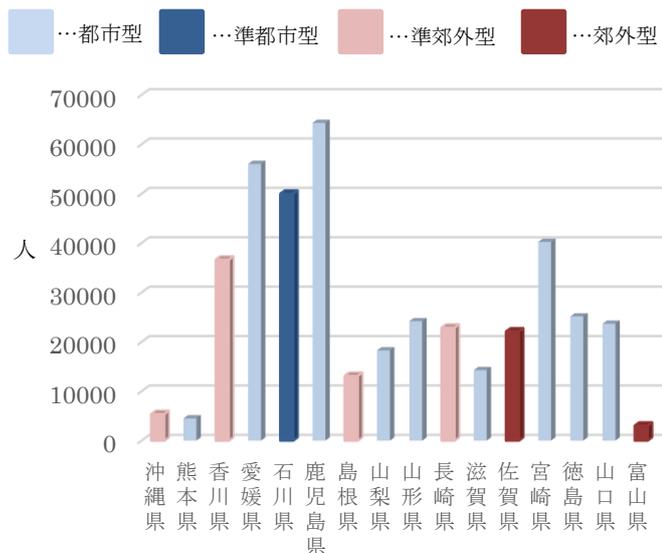


図6. 5 出店型と人口

マツモトキヨシの出店型として、都市型と郊外型が挙げられる。マツモトキヨシホールディングスの会社案内〔8〕には、都市型出店をビルや駅内など人口集中地に店舗を構える形態、郊外型出店を車で立ち寄れるロードサイドの店舗形態としている。しかし実際は、商店街への出店や、オープンモールへの出店等、上記の出店型に完全に当てはまらない店舗形態も存在する。

そこで本研究では、都市型と郊外型の他に、準都市型と準郊外型の出店型を加え、4つの出店型でより細分化して考える。実際に細分化した出店型に、出店形態を当てはめたものが図6. 2である。

次の段階として、47都道府県の初出店における出店型を集計する(図6. 3)。結果は、都市型店舗が一番多く、その次に準都市型、準郊外型、郊外型と続き、都市型・準都市型が半数以上を占めている事が分かった。この事から、マツモトキヨシホールディングスの初出店における主な出店型は、都市型と準都市型であり、得意な出店型でもある事が伺える。

次に図6. 4では、時系列で出店型の推移を見ていく。千葉県に第1号店を都市型で出店し、そこから6番目の福島県への進出まで都市型の形が採られた。初めて郊外型の形態が採られたのは、7番目に進出を果たした群馬県であり、次に出店された栃木県も郊外型である。しかしこの2県以降、28番目まで都市型出店での進出が続き、30番目の沖縄県でやっと準郊外型での進出を果たした。30番目以降は準都市

型と準郊外型が主な出店型になる。

よって図6. 5では、出店型に変化が表れた30番目の沖縄県から45番目の出店型推移に焦点を当て、人口と出店型の関係性を見ていく。出店した市の中で一番人口の多い鹿児島県は準都市型、一番人口の少ない富山県は郊外型で出店している。しかし、二番目に人口の少ない熊本県には準都市型で出店している点からも、人口が多いからといって都市型や準都市型の形が採られる訳ではないと分かった。

また、都市型・準都市型の店舗は駅からの距離が近く、郊外型・準郊外型は駅からの距離が遠い事も分かった。

6. 3 物流

マツモトキヨシは全国5か所に物流拠点を置いている〔11〕。関東圏に3つ、関西圏に1つ、九州圏に1つ、計5つのセンターである。これら5つのセンターで、マツモトキヨシの物流網は成り立っている。

まず図6. 6から見ていく。1980年から1999年にかけて関東圏及び関東周辺でドミナント化が図られている事が分かる。その後、2000年~2002年にかけて大阪府、福岡県、岡山県、静岡県の順で出店され、全国展開がスタートした事が伺える。福岡県は九州最大の人口規模を誇り、大阪府においても西日本最大の人口規模を誇る。この点から、西日本エリアの人口規模最大地点から全国展開をスタートし、両県の市場規模の大きさからもリスクを避けた全国展開への皮切りであったと推測する。

次に図6. 7では、出店順の意図をより多角的に読み解いていくため、物流拠点からの距離と人口のデータを組み合わせている。図6. 7から読み取れる傾向として、まず15番目の兵庫県から19番目の青森県は人口グラフが右肩下がりになっており、人口順での出店傾向が見られる。次に出店を果たした北海道においては、人口は多いものの物流距離が著しく遠いため、物流面で出店順の足を引っ張り、前半ではなく中盤に出店されたと考えられる。その後は、出店済みエリアから近く、人口規模が大きい都道府県への出店や、26番目の愛知県、27番目の長野県、28番目の福井県のように、同じ地方に集中して出店する傾向などが見られる。上述のように人口と物流が出店順に影響を及ぼす傾向は、鳥取県以降の出店順にも見られる。

① 1980年～2002年(1～14番目)

- 1980年～2000年
- 1994年～1999年
- 2000年～2002年

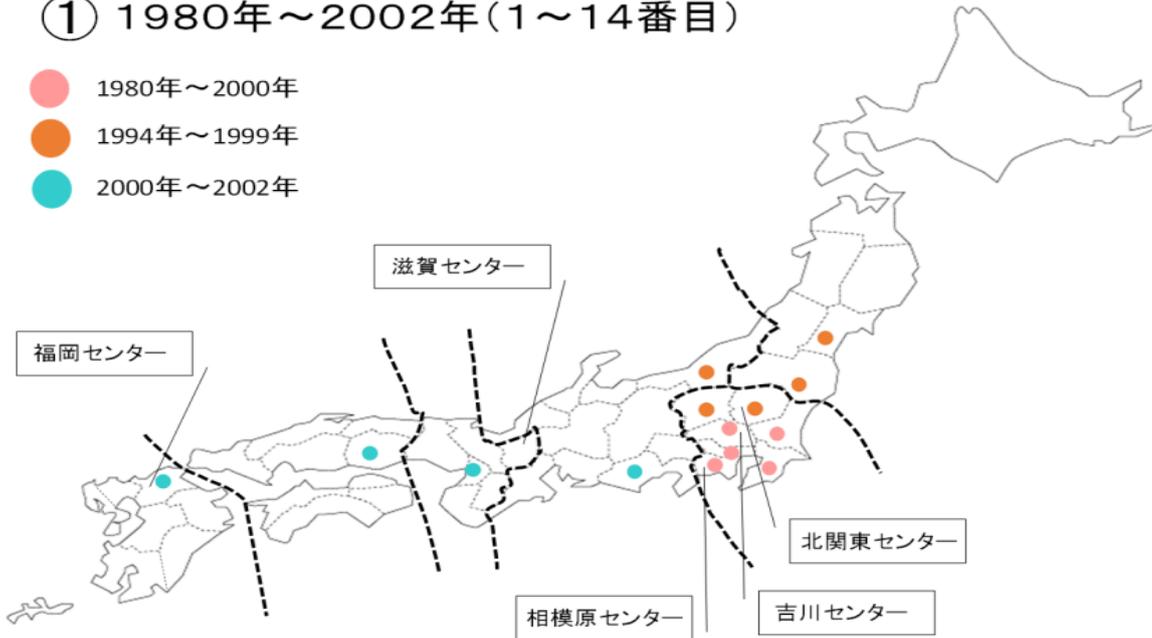


図6.6 出店順(1番目～14番目)と物流拠点

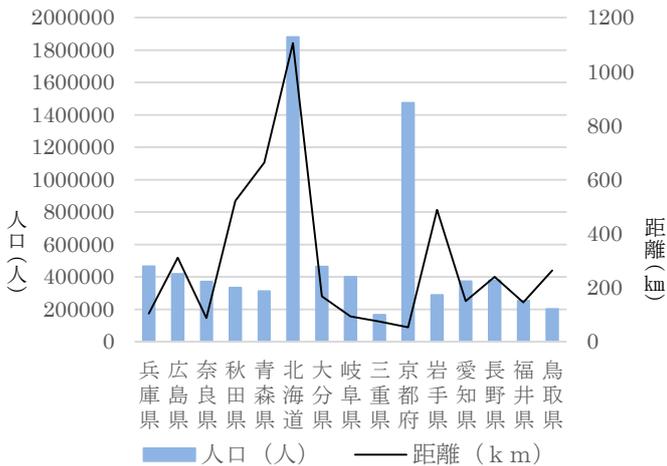
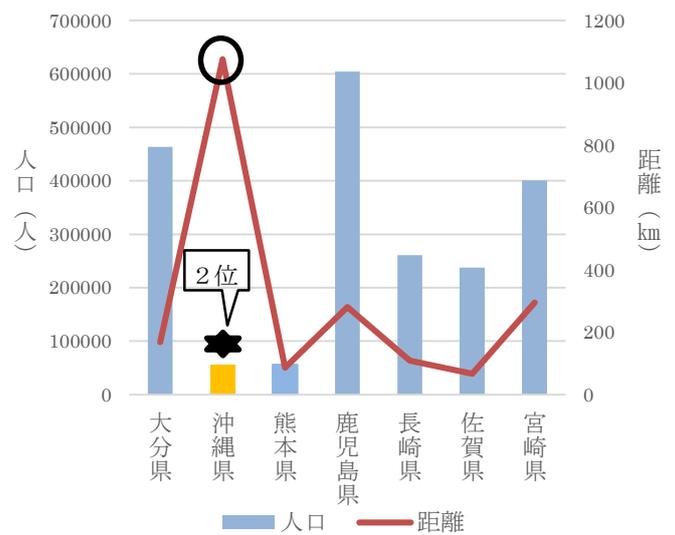


図6.7 物流拠点からの距離と人口(15番目～29番目)



- ★ …人口最下位
- …物流距離最下位
- …美容品・化粧品にお金をかけたランキング上位2位

図6.8 九州・沖縄エリア

次に、図6.8をエリア別データの代表例として紹介する。人口規模もしくは物流距離が最下位の都道府県は、出店順がエリアの中で後半に来る傾向にある。しかし、マツモトキヨシに関する県民性として、「美容品・化粧品にお金をかける県ランキング」[10]に焦点を当てると、人口・物流共に最低基準の沖縄県は全国2位である事が分かった。化粧品・美容品にかかるお金に何故着目したか、理由においては、マツモトキヨシの売上主力商品が化粧品部門である点に起因する。したがって、人口・物流の基準が悪くとも、県民性が高いと前半に出店される事が図6.8の沖縄県のデータから伺える。以上の事から、マツモトキヨシは、人口・物流・県民性の三つが出店順に強く影響していると分かった。

7. ドン・キホーテ

7. 1 人口

ドン・キホーテのターゲットは形態によって違いがあり、標準店舗のドン・キホーテは20代～30代の若者、大型店舗のMEGA ドン・キホーテは30代～40代の主婦である〔16〕。図7. 1では出店順の26番目から45番目の20都道府県のターゲット層人口をグラフで表した。人口の多い地域から出店されると仮定した場合、右肩下がりになるが、結果は右肩下がりにはならず、マツモトキヨシ同様、人口だけで出店順が決められているわけではない事が分かった。

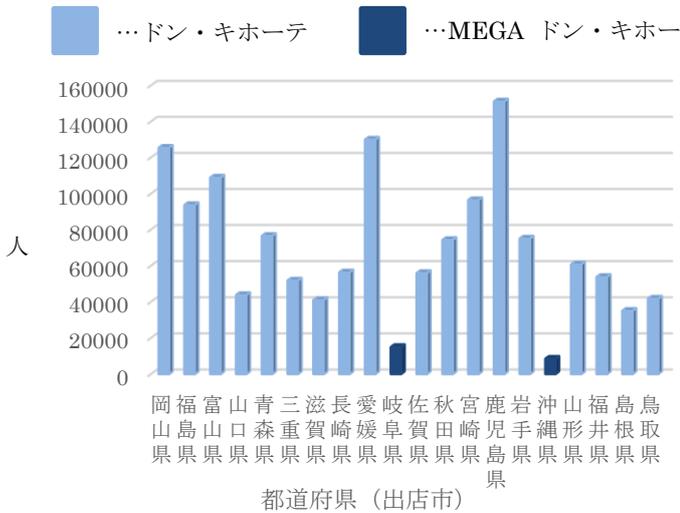


図7. 1 ターゲット層の人口1

7. 2 出店型

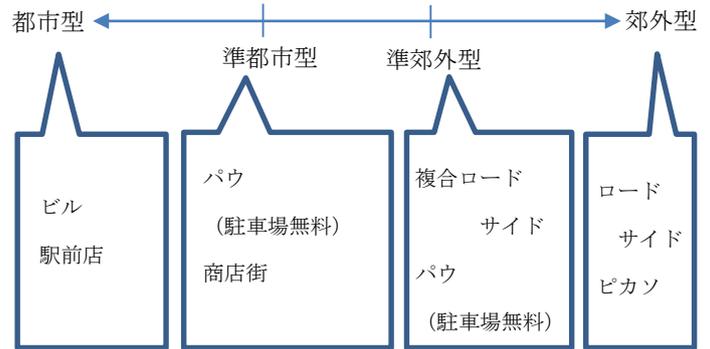


図7. 2 出店型細分化

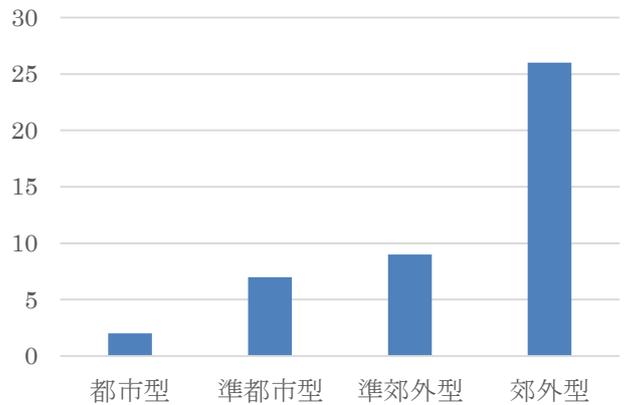


図7. 3 出店型別集計

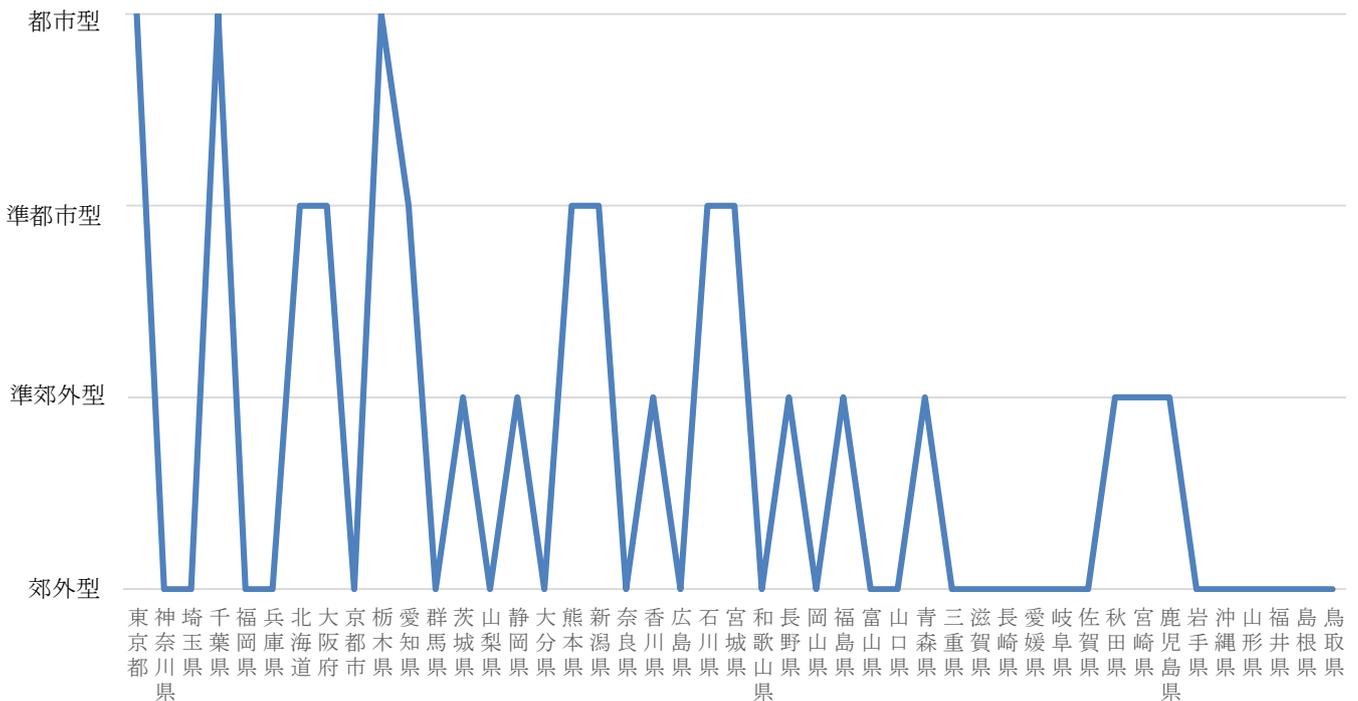


図7. 4 出店型別推移

ドン・キホーテの出店型として、都市型と郊外型が挙げられる。ドン・キホーテホールディングスの会社案内〔12〕には、都市型出店をビルや駅前など人口集中地に店舗を構える形態、郊外型出店を車で立ち寄れるロードサイドの店舗形態としている。しかし実際は、商店街への出店や、ショッピングセンターへの出店等、上記の出店型に完全に当てはまらない店舗形態も存在する。

そこで本研究ではマツモトキヨシ同様、都市型と郊外型の他に、準都市型と準郊外型の出店型を加え、4つの出店型でより細分化して考える。実際に細分化した出店型に、出店形態を当てはめたものが図7. 2である。

次の段階として、47都道府県の初出店における出店型を集計する(図7. 3)。結果は、郊外型店舗が一番多く、その次に準郊外型、準都市型、都市型と続き、郊外型・準郊外型が半数以上を占めている事が分かった。この事から、ドン・キホーテディングスの初出店における主な出店型は、郊外型と準郊外型であり、得意な出店型でもある事が伺える。これはマツモトキヨシと全く逆の結果となった。

次に図7. 4では、時系列で出店型の推移を見ていく。しかし、マツモトキヨシのような時系列での連続性はなく、全国展開一号店となった福岡県以降も、郊外型・準郊外型を中

心に都市型・準都市型と不規則的に展開している。唯一規則性が見受けられるのは、23番目の宮城県に準都市型での出店を果たした後、郊外型と準郊外型のみでの初出店となっている点である。

よってドン・キホーテでは、マツモトキヨシのように時系列での出店型推移に大きな変化が見られなかった為、全国展開一号店の福岡県から焦点を当て、人口と出店型の関係性を見ていく(図7. 5)。すると、出店した市の中で一番人口の多い愛知県は準都市型、一番人口の少ない山梨県は郊外型で出店している。しかし、唯一都市型出店の採られている茨城県の人口は決して多いとは言えず、人口が三番目に少ない大阪府は準都市型で出店している点からも、人口が多いからといって都市型や準都市型の形が取られているわけではないと分かった。この結果はマツモトキヨシと同様である。

また立地においては、都市型・準都市型店舗は比較的駅から近い立地にあった。しかし、駅から一番距離が近かった岡山県の店舗は郊外型出店が取られており、駅から近いからといって必ずしも都市型・準都市型出店となる訳ではない事が分かった。この点においてはマツモトキヨシと相違する。

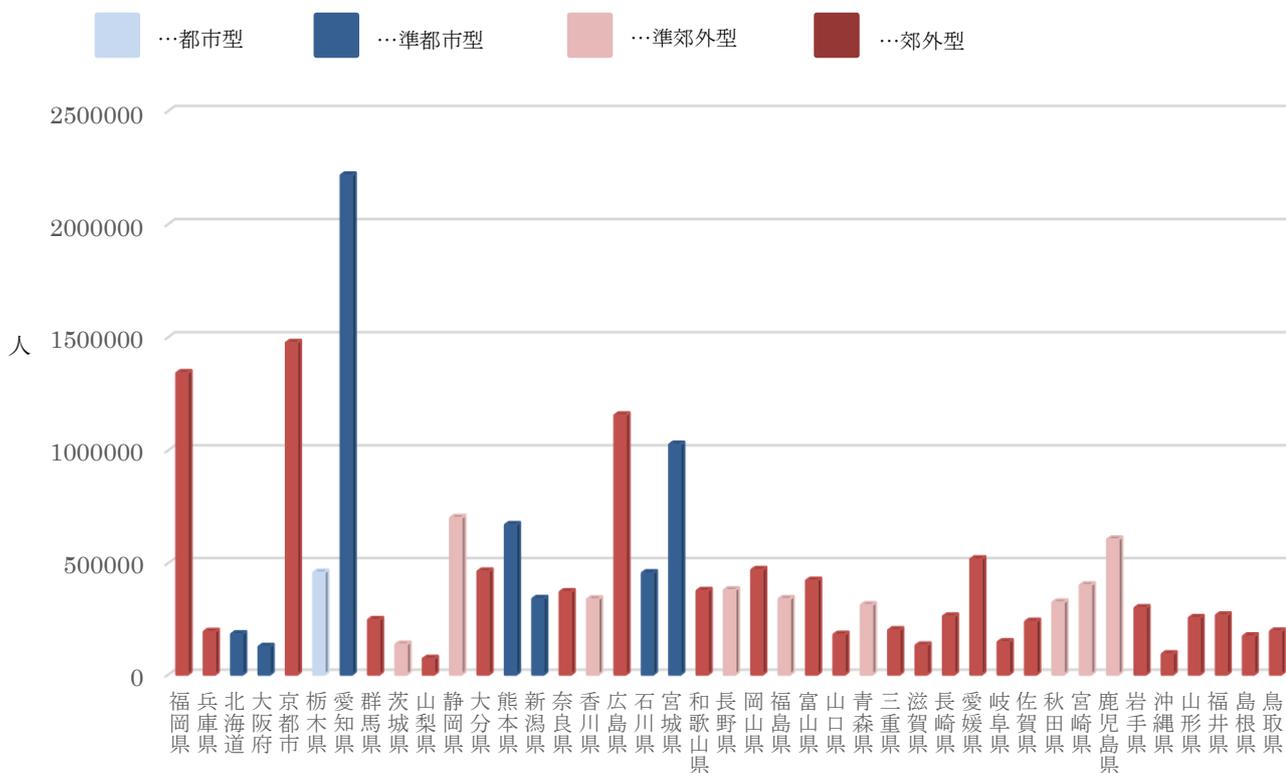


図7. 5 出店型と人口

7. 3 物流

ドン・キホーテは全国5か所に物流拠点を置いている〔14〕。しかし一般に公開されているのは、埼玉県にある浦和PDセンターの一カ所のみである為、残り四カ所はあくまで仮説として物流拠点を完成させる。浦和PDセンターは、センコー株式会社が保有する物流センターであり、センコー株式会社は全国各地にセンターを保有している。そこで、残り四カ所の不明な物流拠点もセンコー株式会社保有であると本研究では仮定する。拠点仮定方法として、各センターの輸送範囲から、計5つのセンターで全国を網羅出来るカ所を割り出し、図7. 6に示している。なお、点線で囲っているセンターが本研究で仮定した物流拠点である。これらに基づいて考えていくと、1980年から2000年にかけて南関東でドミナント化が図られている事が分かる。その後、2001年～2002年にかけて福岡県、兵庫県、北海道、大阪府の順で出

店され、全国展開がスタートした事が伺える。1道3県ともに人口規模は大きく、この点から、マツモトキヨシ同様リスクを避けた全国展開への皮切りであったと推測する。その後は北関東及び東海地方周辺への出店拡大を果たし、2003年には関東全域に出店を果たした。マツモトキヨシは最初の20年で関東全域に出店を果たしたが、ドン・キホーテは全国展開に着手した後、関東圏を制覇した事が相違点として挙げられる。

次に図7. 7では、出店順の意図をより多角的に読み解いていくため、物流拠点からの距離と人口のデータを組み合わせている。図7. 7から読み取れる傾向として、マツモトキヨシと同様に人口と物流が出店順に影響している事が分かった。

① 1980年～2003年(1～15番目)

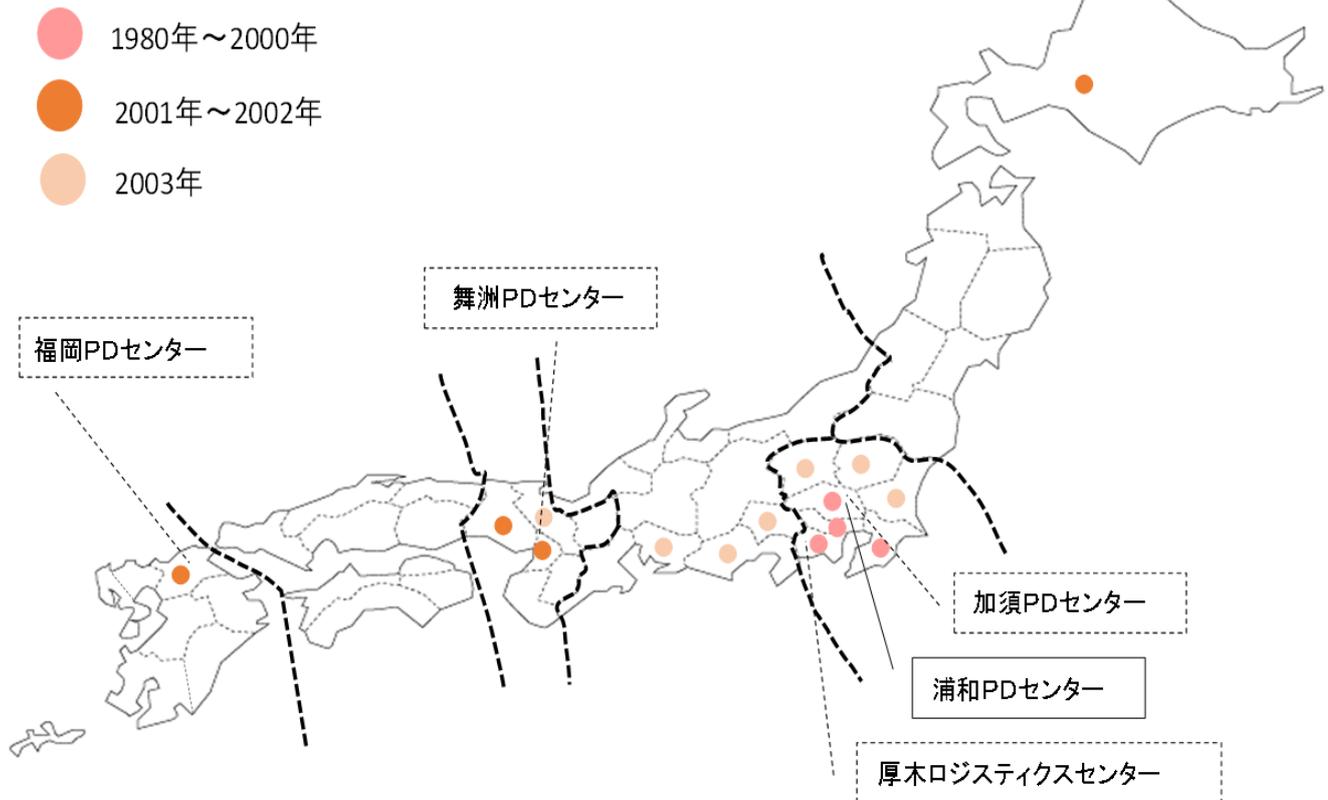


図7. 6 物流拠点からの距離と人口 (1番目～15番目)

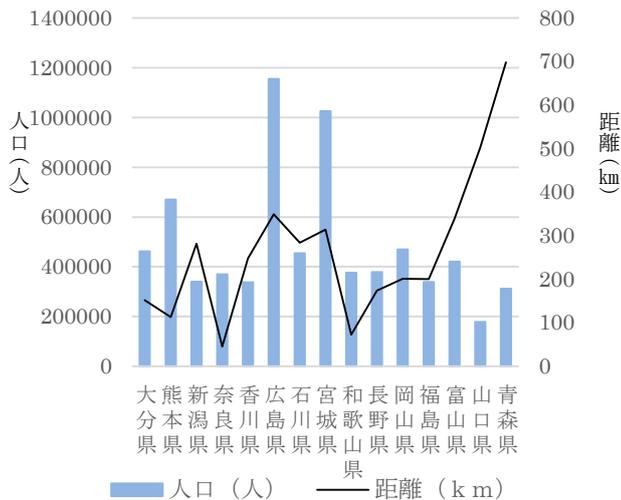
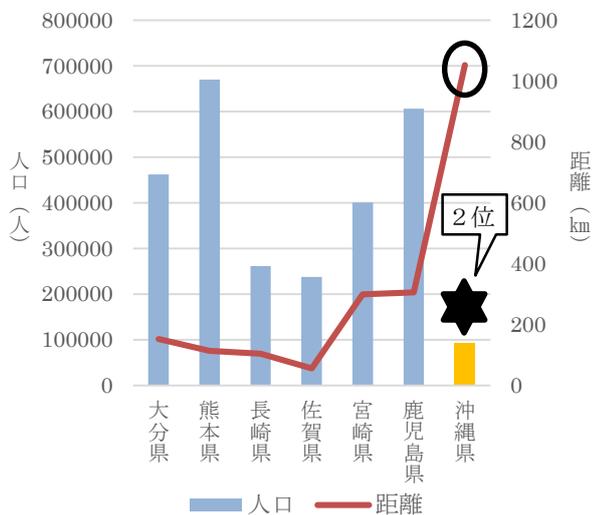


図7.7 物流拠点からの距離と人口（16番目～30番目）



- …人口最下位
- …物流距離最下位
- …15歳以上買い物時間ランキング
エリア別上位

図7.8 九州・沖縄エリア

次に、図7.8をエリア別データの代表例として紹介する。人口規模もしくは物流距離が最下位の都道府県は、出店順がエリアの中で後半に来る傾向にある。これはマツモトキヨシと同様である。図7.8ではドン・キホーテに関する県民性として、「15歳以上の買い物時間ランキング」[13]を用いる。理由として、ドン・キホーテは時間消費型の空間を売りにしており[17]、買い物にかかる時間が長い県民性がドン・キホーテでの消費行動にマッチすると考えた為である。九州・沖縄エリアのランキング1位は福岡県であり、エリアの中で見ても最初に出店している点から県民性は関係しているように見える。しかし、2位の沖縄県は上位であるにも関わらず、エリアの中で最後に来ている事から、影響度はそこまで強くないと推測する。以上の事から、ドン・キホーテは、人口・物流が出店順に強く影響し、県民性の影響は人口・物流に比べ小さい事が分かった。

8. 章括

6章と7章の分析を経て、両社の出店戦略の概要・相違をまとめたものを図8.1に示す。両社共に、関東圏でのドミナント化を通して、それぞれ異なる出店ベースを確立した。マツモトキヨシの場合、ターゲットは20代後半～30代の女性であり、特に就業者に焦点を当てている点から、通勤や帰宅途中に寄りやすい駅近の都市型店舗が出店のベースとなった。一方ドン・キホーテは、居抜き物件やSC要請を利用する事で、ローコストかつ好立地物件の確保・展開が可能となり、居抜き出店・ソリューション出店がベースとなった。これらのベースを基に、出店地選定影響要因である人口・物流・県民性が考慮され、候補地が選ばれる。影響度において、人口・物流は両社共に強く、県民性はマツモトキヨシの方が強い結果となった。その後、候補地に出店できる立地があれば、それに見合った型で出店され、マツモトキヨシは都市型、ドン・キホーテは郊外型を得意な出店型としている。

以上の結果を踏まえ、何故高知県に未進出なのか検討する。マツモトキヨシにおいては県民性の面では良い[18]ものの、人口・物流共に平均以下となっており、これら2つが足を引っ張っている事が要因として考えられる。ドン・キホーテにおいては、人口・物流・県民性いずれも足を引っ張っており、居抜ける物件がない事も要因として考えられる。

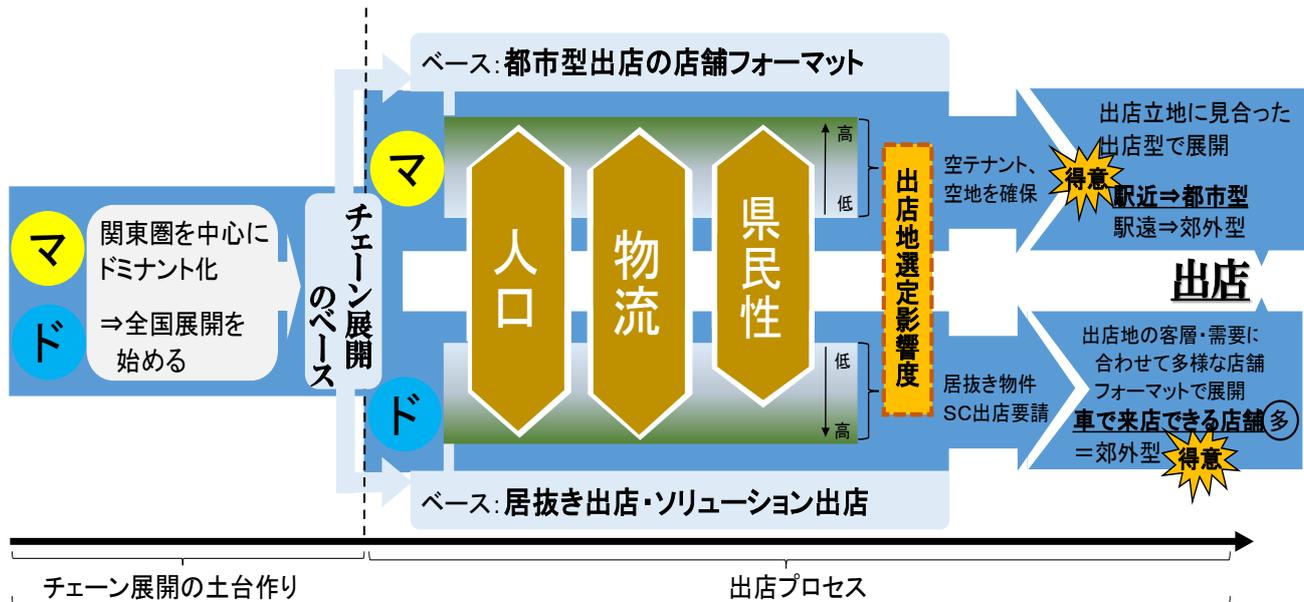


図8. 1 出店戦略概要図

9. 結論

本研究では、マツモトキヨシホールディングスとドン・キホーテホールディングスの出店順を初めて明らかにした。また、出店順をもとに独自のフレームワークを提案し、両社の出店戦略を初めて解明した。一方、今後の課題として、両社の出店戦略はあくまで仮説に過ぎない為、両社に検証を依頼する必要がある。

参考文献

- [1] マツモトキヨシホールディングス, (1999年~2018年) “会社案内/corporate profile|マツモトキヨシホールディングス”,
<http://www.matsumotokiyoshi-hd.co.jp/ir/info.html>
- [2] ドン・キホーテホールディングス, (2008年~2017年) “アニュアルレポート - ドン・キホーテホールディングス”,
<http://www.donki-hd.co.jp/ir/library/annual.php>
- [3] マツモトキヨシホールディングス, (2004年), “株式会社マツモトキヨシ - 企業の概況 (小売業) - 有価証券報告書”,
http://www.uforeader.com/v1/se/E03158_0050AVA4_4_0.htm
- [4] ドン・キホーテホールディングス, “InternetIR 株式会社ドン・キホーテホールディングス,”

http://www.internetir.jp/donki/04_todoke/other/rireki.html

[5] 株式会社ロジスティクス・パートナー, 流通ニュース,
<http://www.matsumotokiyoshi-hd.co.jp/ir/info.html>

[6] 表髭眼鏡, (2007年), “マツモトキヨシ松山銀天街オープン!”,

<http://higemegane.seesaa.net/article/36897439.html>

[7] 独立行政法人統計センター, “政府統計の窓口”,
<https://www.e-stat.go.jp/about>

[8] マツモトキヨシホールディングス, “事業内容 | ドラッグストアマツモトキヨシ”,

<https://www.matsukiyo.co.jp/company/business>

[9] google, Google マップ,

<https://www.google.co.jp/maps/?hl=ja>

[10] ソニー生命保険株式会社, (2018年), “47都道府県生活意識調査2018 (マネー・旅行編)”,

<http://www.matsumotokiyoshi-hd.co.jp/ir/info.html>

[11] マツモトキヨシホールディングス, (2016年), “サプライチェーン最適化活動事例”,

http://www.dsri.jp/forum/pdf/forum2016_54.pdf

[12] ドン・キホーテホールディングス, (2013年), “ドン・キホーテの店舗運営”,

https://ppi-hd.co.jp/ir/library/img/annual/pdf/ar_2013_10.pdf

[13] Odomon, (2011年), “都道府県別統計とランキングで見る県民性”, <https://todo-ran.com/ts/kiji/21754>

[14] ドン・キホーテホールディングス, (2013年), ドン・キホーテグループの物流体制
http://www.internetir.jp/donki/04_todoke/other/rireki.html

[15] ビジネス・ブレークスルー大学総合研究所, (2017年), “Vol130 もしも、あなたが「マツモトキヨシホールディングスの社長」ならば”,
http://www.internetir.jp/donki/04_todoke/other/rireki.html

[16] 経営コム, “ドン・キホーテの経営戦略や強みなどを独自分析”

<http://www.00keiei.com/kigyuu-senryaku/donki.html>

[17] 旧ドン・キホーテホールディングス, “重点戦略 | 経営方針 | 株主・投資家情報 | 株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス”

http://www.internetir.jp/donki/04_todoke/other/rireki.html

[18] 楽天株式会社, (2016年), “全国コスメ支出額ランキング”, <https://lab.fril.jp/frillab-1319>