

# 2023 年度経営専門演習 I

## 期末レポート

「ドン・キホーテ 33 期連続増収を成し遂げた経営戦略の分析と考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 22G121

氏名 柳 佳音羽

指導教員 雨宮 寛二

## 1.はじめに

はじめにドン・キホーテは、1989年の1号店出店から33期連続で増収増益を続けていて、現在小売業界4位と上位の成績になっている。

小売業界の社会背景は、あらゆるジャンルの商品が改良を重ね、様々な新商品が発売されているため「モノが売れない時代」となっている。

また SNS の普及による消費者の情報量によって、トレンドは移り変わり流行のライフサイクルが激しくなっていると思われる。

そこで、本レポートでは、ドン・キホーテの30期連続増収の背景について、消費者ニーズに対応しどんな経営戦略を行っているかどうかを考察する。

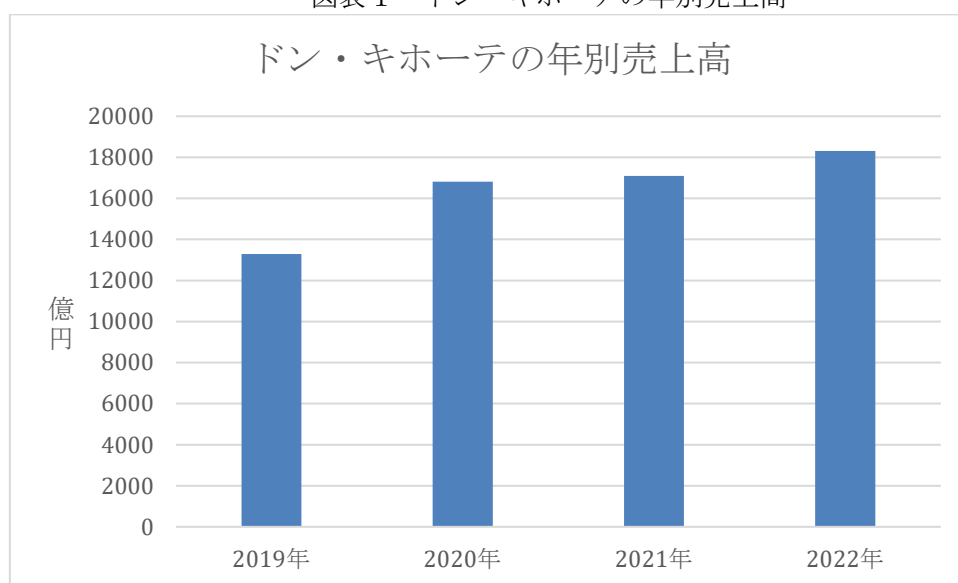
## 2.本論

### 2-1 ドン・キホーテの事業概要と経営戦略

ドン・キホーテは、家電用品、日用雑貨品、食品など様々な商品を取り扱う小売店であり、長時間営業であることが最大の特徴である。開店当初から 33 期連続で売上を増加させていて 2022 年度の売上高は、前期比 7.2%増の 1 兆 8312 億円で、新規店舗を増やし事業拡大している。

ドン・キホーテの売上構成比は、国内 GMS 事業と国内ディスカウント事業を含めて食品の割合が 42.2%を占めている。このことからプライベート商品の商品開発から売上が増加し利益を獲得できていると考えられる。

図表 1 ドン・キホーテの年別売上高



出典：ドン・キホーテ公式ホームページ

ドン・キホーテの主な経営戦略は、ターゲットのセグメントや徹底的なコスト管理、潜在市場を捉えること、店内のアミューズメント性などである。

#### ターゲットのセグメント

ドン・キホーテのターゲット層は、流行に敏感である若者を中心としていて、流行の変化に対応しやすく豊富な品揃えが支持されている。

#### 徹底的なコスト管理

ドン・キホーテは、居抜き物件から店舗拡大し行っていて、またスポットを全体の 3-4 割使用しているため迅速な出店を行うことができるに加え、低価格を実現できている。

#### 潜在市場を捉える

ドン・キホーテは、夜間営業という顧客ニーズに対応している。顧客の声を事業に活かす姿勢を徹底して他社が気づかない潜在市場に気づくことができる。

#### アミューズメント性で差別化

ドン・キホーテは、足元から天井まで商品を積み上げた圧縮陳列と専用のライターさんの手書きの POP で消費者の購買意欲を促進させている。

これらの戦略や、現状を分析するために SWOT 分析を以下のように行う。

図表 2 ドン・キホーテの SWOT 分析

	強み	弱み
--	----	----

内 部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プライベート商品</li> <li>● 流行への対応力</li> <li>● 幅広い品ぞろえ</li> <li>● 商品 POP</li> <li>● 破格の安さ</li> <li>● 深夜営業</li> <li>● Majika によるクーポン</li> <li>● 大量仕入れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 圧迫陳列により商品が見つらい</li> <li>● ターゲットが一部（若年層）</li> <li>● 店舗によって価格が異なる</li> </ul>
外 部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低価格志向化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若年層の人口減少</li> <li>● 新規参入業者</li> </ul>

ドン・キホーテの強みは、「情熱価格」と呼ばれるドン・キホーテオリジナル商品ブランドであり、幅広い品揃えと破格の安さを図っている。さらに商品 POP は、専門のライターを雇い、ペンの使い方に工夫して作成している。

ドン・キホーテの弱みは、狭い空間にて圧迫陳列を行っているため商品が見つらなくなることやターゲット層が狭いこと、また各店舗によって価格が決定されているため、価格が異なっていることである。

ドン・キホーテの機会は、節約志向の高まりにより日用品の低価格志向が強まっている。

ドン・キホーテの脅威は、ターゲット層である若年層の人口減少や新規参入の脅威であることである。

分析からわかるドン・キホーテの現状は、幅広い品ぞろえや破格の安さを武器に顧客を集めていると考える。

さらに実際にドン・キホーテに行ってみて感じたことは、迷路のような店内レイアウトで買い物を楽しめることに加え、他店に比べて価格が安いいため顧客が日常的に利用したいと考える点である。

一方で、顧客層が若年層で一部であり、型通りにすっきり陳列されていないため新規顧客を獲得できないという課題がある。

ドン・キホーテが新規顧客を獲得するには、インフルエンサーの活用による紹介や、クーポン配布・サンプル配布などのキャンペーンを生かすことだと考える

ドン・キホーテが低価格を実現できている理由は、プライベートブランドを活用している点である。

## 2-2 3C分析

市場の関係性を分析し理解するために3C分析を以下のように行う。

### 自社 (company)

ドン・キホーテの強みは、プライベート商品を生かした安価な価格設定や、幅広い品ぞろえから生じる他社にないアミューズメント性である。対して弱みは、ターゲット層が若年層と一部の圧迫陳列によって商品が見つらいことである

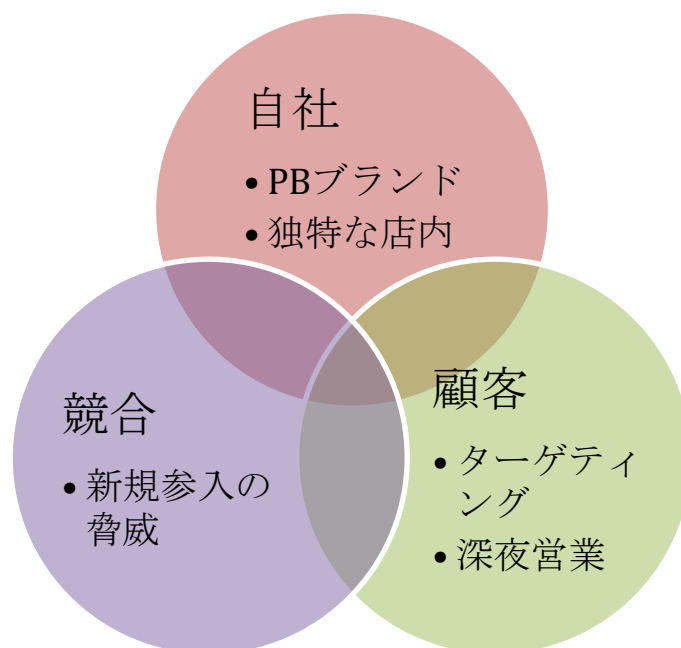
### 顧客 (customer)

ドン・キホーテには、流行にのった韓国コスメや輸入菓子を取りそろえて入れ若年層をターゲットとしている。また、深夜営業を行っていて顧客の要望に応えている。

### 競合 (competitor)

ドン・キホーテの親会社であるパン・パシフィックインターナショナルホールディングスは、2023年の小売業界の売上ランキングで4位に成長している。目立った競合他社がないが、新規参入の恐れがあると考えられる。

図表3：ドン・キホーテの3C分析



### 2-3 ドン・キホーテの五要因分析

次にドン・キホーテが取り巻く業界構造を5要因分析を用いて行った結果が以下の通りある。

#### 競合企業：脅威ではない

小売業を営む他社は、多く存在するため脅威であると考える一方でドン・キホーテは、ディスカウント業態で深夜営業や圧迫陳列などの差別化を生み出しているため、脅威ではないと考える。

#### 新規参入：やや脅威である

ドン・キホーテは、独創的な他社にない経営戦略を持ち成功している。しかし、新規参入業者がドン・キホーテと同じような経営戦略を行う可能性があるため、やや脅威であると考える。

#### 売り手の交渉力：弱い

ドン・キホーテは、季節外れになってしまった処分品などを仕入れて高値で売るモデルなどを採用していて、売上高の3~4割を占めている。そのため仕入れ価格が安いために、定期仕入品よりも利益が出る。

#### 買い手の交渉力：強い

ドン・キホーテで販売している商品は、他の小売店で購入が可能である。そのためドン・キホーテは価格設定が安価であるため買い手の交渉力は強い。

#### 代替品：弱い

様々な小売店が存在する中ドン・キホーテは、ディスカウントストア業態として4万5000点という商品を販売していて、品揃えが豊富であることから脅威は弱い。

五要因分析から考える利益圧迫要因は、売り手の交渉力が弱い点である。主な仕入れ先として10企業と締結している。一方で小売業売上ランキングの7位である株式会社ローソンと比較したときにローソンは、22社と提携関係にあるため、ドン・キホーテは売り手との関係性が未熟であると考えた。

### 2-4 ドン・キホーテの経営戦略とは

ドン・キホーテが33期連続増収増益できる経営戦略は、PB戦略にある。ドン・キホー

テが手掛ける情熱価格は、ドン・キホーテの親会社であるパン・パシフィックインターナショナルホールディングスが情熱を傾けて開発しているオリジナルブランドである。

情熱価格は、食品から家庭雑貨、美容、衣料品、家電、インテリア、寝具、自転車、玩具・バラエティグッズなど多種多様を展開していて破格な価格設定が特徴であり、一缶当たりのラベルコストを省いたツナ缶や、乾燥機能を省いたドラム式洗濯機など必要以上の機能を省くことで価格を維持している（図表 3）。

また、これらの商品は、「ダメ出しの殿堂・情熱的改善要求」というお客様と一緒に日ピープルブランドを創るためのコミュニティから誕生している。商品に対するお客様からの率直な「ダメ出し」投稿から開発改善に活かすことで商品開発をしている。情熱価格は、安くて品質が良く、ピープルブランドから顧客に愛着を持たれるような商品となっている。

図表 4：ライトツナフレーク かつお 10 缶パック



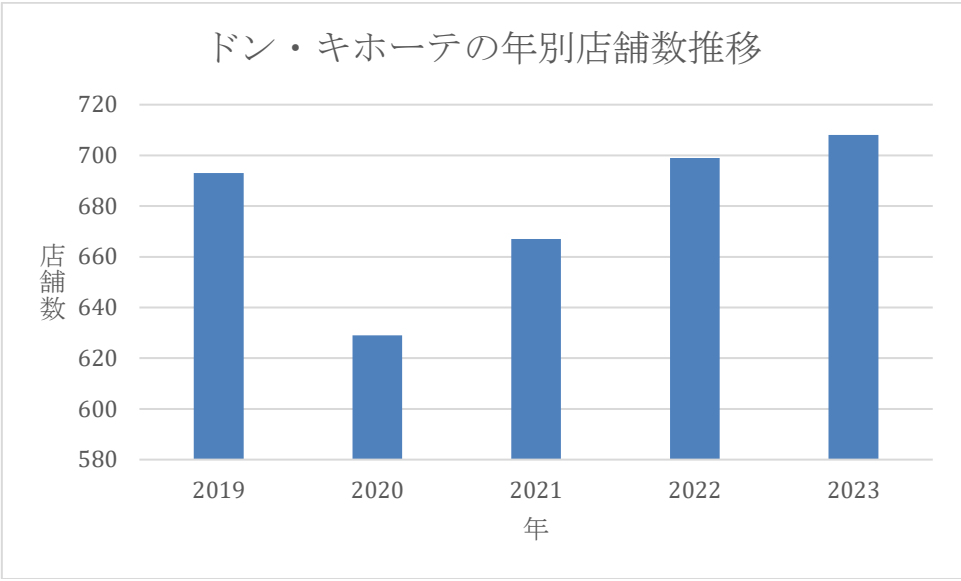
またドン・キホーテは大量仕入れを行っている。ドン・キホーテは賞味期限が 2 か月以内の商品を問屋やメーカーから安く仕入れ、特売品として販売している。そのため、問屋からの連絡を効率よく対応するために店舗アルバイトにも仕入れの権限を与えている。

ドン・キホーテは、アルバイトが従業員の八割を占める場合のあり、従業員にやる気を出すノウハウを与えている。例えば、パートに売り場づくりや発注の権限を積極的に任せている。また接客スキルを時給に反映させていて、4 回に分けられた接客評価によって時給を加算している。対して、名指しのクレームを受けた従業員は、自給がカットされる制度である。

さらに、「準社員性」を取り入れ、奨励金などの支給制度を用いて従業員のやる気を引き出している。これらのことから、正社員ではなくアルバイトを増やすことで人件費抑制をしていると考える。

ドン・キホーテは、新規出店を行う際に居抜き出店を採用している。居抜き出店とは、他の店舗が衰退した建物跡（パチンコ屋・百貨店）をそのまま店を構えることである。店舗によっては、照明や昇降機などの内部設備をそのまま活用することで建物を新築するよりも初期費用を減らせて安い費用で店舗を拡大できるのだ。新規出店店舗の 8 割が居抜き出店を採用していて、コロナ禍で一度店舗数が減ったものの年々店舗数を増やしている。

図表 5：ドン・キホーテの店舗数推移



### 3.おわりに

本レポートでは、総合ディスカウント事業を展開しているドン・キホーテのSWOT分析、3C分析、五要因分析から様々な視点を通して、分析、考察を行った。

ドン・キホーテは、独自の経営スタイルを確立し、店内の陳列や深夜営業を特徴として他社にはない経営を独占している。低価格の秘訣は、ドン・キホーテが手掛けるプライベート商品にあり、顧客と想像するピープルブランドとして収益に貢献している。

今後、ドン・キホーテは消費者のニーズを図り、このまま増収増益を続け、さらなる発展を遂げると考える。



参考文献

1. 総合ディスカウントストアドン・キホーテ 「安さの殿堂」 <https://www.donki.com/> 2023.08.03(最終閲覧日)
2. 売れる戦略がわかるキャククル(2022.07.17) 「ドン・キホーテから学ぶ経営戦略」 <https://www.shopowner-support.net/glossary/differentiation/donki/> 2023.08.03(最終閲覧日)
3. 株式会社 PPIH 「連結財務諸表」 <https://ppih.co.jp/ir/highlight/guide/> 2023.08.03(最終閲覧日)