

デフレ時代の勝ち組企業 100円ショップ「ダイソー」の 躍進の秘密

100円ショップ「ダイソー」を展開する
大創産業(東広島市)の独走が続いている。
2002年3月期の売上高は2420億円で、前期比20%増、4年前に比べ5倍だ。
何年か前まではスーパーの片隅にあった百元ショップが、
デフレ時代の波にのり全国に2400店舗、
年商2420億円まで成長したダイソー(大創産業)の躍進の秘密とは？

躍進の原動力とは？

2003年3月期の売上は2700億円見込んでいる。店舗数も2500店舗を突破する見込みである。

アイテムの豊富さと商品開発力

この急成長を続ける原動力は、第1にアイテムの豊富さとその開発力にある、大型店では6万アイテムに膨張している。日用品から乾物物の食料品、衣服、書籍、CD、ゲームソフトまで、百貨店で売られている品物は、生鮮食料品を除きほとんど揃っているといわれる。

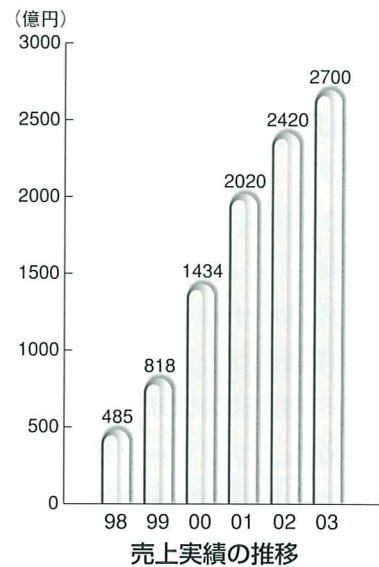
また、この膨大なアイテムの8割を占める独自商品の開発力がある。新商品を自らのリスクで企画し買い取るため、売れない場合の在庫リスクは大きいものの、他にはない新鮮な品揃

えを実現して集客力を高め高粗利が実現する。

高い収益力とそれを支えるコスト構造

第2は、高い収益力である。利益は明らかにしていないが、前3月期で180~190億円、売上高経常利益率で8%前後の高水準を維持している模様だ。スーパーや専門店では同利益率が1~4%程度の企業が圧倒的に多く、キャンドゥ、ワッツなどのライバルの100円ショップも2~4%だから、高い収益力を維持しているといえる。

そのコスト構造は、大創の百元の中身は商品原価が64.4%、営業経費が24%、営業利益が11.6%(2003年3月期) 2002年6月に店頭公開したキャンドゥのそれが68.9%、27.4%、3.7%だから、全てにおいて大創が上回っている。大創のコスト構造はライバルを引き離して優位にある



ということだ。

低価格を支える商品調達力

第3に、低価格での商品調達力である。今日の調達はメーカーや工場直のOEM調達が主流であるが、メーカーや国内の大手工場から調達しては、原価切り下げにも限りがある。「ユニクロ」はコストの安い中国等の優良工場を半系列化して安価高品質を実現したが、仕様や仕

上がり形状にこだわり過ぎて価格を高止まりさせ、今や『高級品』と化してしまった。生活雑貨関連では「無印良品」や「フランクラン」、「モノ・コサム」がこのポジションと言えよう。

これに対して大創のOEM調達には産地工場調達と言うべきもので、削ぎ落とした企画仕様を最低コストで実現できる工場を世界中からソーシングする手法だ。無駄な機能を削ぎ落として単純仕様に割り切り、過剰な仕上がり姿や物流加工を求められなければ、世界には百円と言う買値に見合う原価で調達できる工場がいくらかもある。

中国でも奥地まで足を伸ばせばコストは格段に落ちるし、モンゴルや極東ロシア、インドやタイ等はさらに低コストが期待出来る。要は現地で生産している仕様に無理な手を加えず、過度な仕上がり姿、物流加工を求めないことだ。百円ショップやバラエティストアの商品はそれで十分である。『訳あって安い』と謳った「無印良品」の商品開発姿勢を本当に実現しているのが大創である。

躍進の秘密とは？

「(100円ショップは)仕方がなくやっている」という大創産業の矢野社長。ダイソー起業のきっかけは「子育てに忙しかった

若い頃、商品に値段をつける時間さえ惜しかった」からだという。

ダイソー躍進の最も大きな秘密とは、人との関わり方に注目したことではないだろうか。その一つに従業員の接客教育の徹底ぶりがある。従業員の9割以上をパート・アルバイトが占める中で、店内は明るく従業員も声が大きく接客態度の良さは大きな武器である。あなたも、一度店員に欲しい品物がどこにあるか聞いてみると良い、膨大な種類の商品がどこに陳列しているか、どの店員に聞いてもその売場まで即座に案内してくれるはずだ。

次に人員の少なさには驚かせられる。こんなに成功している会社であれば、社員もたくさんいると思われるが、全社の仕入れはなんと9人で専属バイヤーはほとんどいないという。そして好況というのに、採用も増やすというわけでもなく、1人に多くの業務を兼務させる。単なるケチではなく、後々のことを考え、仕事を多くの人手で分ければ楽だが、だんだんと墮落していく、という事を考えてのことだそう。

社員に厳しいだけでなく、店内以外にも、社員のスペースも清潔を徹底しているらしい、女性従業員の事を考えてのことだが、確かに、職場がきれいで、しかも自分たちの使うところも

きれいであれば、自然に意欲も増すだろう。

ほとんどの店ではきっとお客に見える店内には気を使っている、裏の従業員の休憩所などには手がまわらないだろう。そういった目に見えない努力を惜しまずしてきたからこそ大創は成長したのであろう。店は社長だけのものではない、従業員が店を好きになり、一丸とならなければ会社は成功しないという事を矢野社長は実践し続けているのである。

ダイソーの今後は？

ただ、非食品中心の品揃えで、店頭在庫が膨大なことから売れない商品も多く、出店が止まったとき、膨大な不良在庫を抱えて業績が急激に悪化するのではないかという見方も根強い。2000店を越えた今、出店が頭打ちになるのは遠くないとも見られている。

これに対し流行に無縁な実用品が多く、売れないように見える商品も着実に売れており、不良在庫はそれほど多くないという声もある。ただ、供給過剰経済のもと魅力的な新製品が並ばなければ顧客に飽きられ、客足が遠のくのは確かで、他の小売業同様、飽くなき新製品の開発が同社の盛衰のカギになるといえる。