



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ドン・キホーテ

5

小売市場の主役の変化

日本では、戦前そして戦後のある時期まで百貨店が小売業の代表格であった。大規模な小売店といえば百貨店であり、それ以外の小売店はほとんどが個人経営の商店であった。このような構造を壊したのが量販店といわれる小売企業であった。小売業の雄として君臨していた三越を新興企業のダイエーが追い越し、日本一の売上高を達成したのである。1972年のときであった。1957年に創業したダイエーがわずか15年で、江戸時代以来の伝統を誇る三越を超えたのである。このとき以来、三越は二度と首位に返り咲くことはなかった。しかし、破竹の勢いで成長してきたダイエーも2000年の声を聞くころ、大きな転換期を迎えることになった。赤字を重ねるようになったのである。しかも、財務状態の悪化はダイエーに限らず、ダイエーとほぼ同じころ誕生したジャスコ、西友、マイカルなどの量販店も同じような状況にあった。

10

15

高度成長期からバブル経済期を経て、日本の小売業をリードしてきた企業がここで、他の業態の後塵を拝するようになったのである。ジャスコの岡田元也社長の言葉「ベビー用品など一部の商品は、(専門店などに)徹底的に負けた」は象徴的である。¹ ちなみに、ジャスコは単体で2000年2月期の決算を売上高、経常利益とも前年を下回ると予測していた。²

20

このような小売市場のなかで、成長著しい企業のひとつにドン・キホーテがある。「日本政府は誘い水政策にも地域新興券にも失敗したけれど、これらの小売業(ドン・キホーテ、ダイソー、マツモトキヨシの3社が例示されている一筆者注)は消費者に財布を開かせた」とタイム誌は景気低迷期の日本市場で成功している企業のひとつとしてドン・キホーテを取り上げていた。³

25

このケースは株式会社ドン・キホーテの安田隆夫社長、管理本部長(現経営戦略本部長)高橋光夫氏の協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科高木晴夫教授の指導のもとに、同研究科博士課程の佐藤剛が作成したものである。本ケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

30

©2000 慶應義塾大学ビジネス・スクール

1 日経流通新聞 2000年3月21日付け

2 日経流通新聞 2000年3月21日付け

3 TIME 1999年12月13日号、29ページ。