

## ダイソーの逆説のマーケティング戦略

チェ・サンチョル  
流通科学大学商学部 教授 崔 相 鐵

### 大躍進のダイソーは安売り企業か

日本の小売業界の奇跡と呼ばれる100円ショップ業界最大手のダイソー（正式名：大創産業）。100円という破格的価格の商品を扱いながらも、2009年度（2010年3月決算）に全国に展開する約3,000店舗で3,414億円の売上高を誇る同社の業容は驚嘆に値する。実際ダイソーは激しい参入合戦が繰り広げられる同業界において、約6,000億円と推定される全体市場規模の6割を占める。同業界第2位のセリアの2009年度の売上高が762億円（999店舗）であることを勘案すれば、ダイソーがどれほど群を抜いているモンスター小売企業であるかが窺える。

一般に日本の小売業界では、ダイソーが属する「百円均一ショップ」という業態は低価格を武器とする「ディスカウントストア」として分類される。最近では、100円以外の商品も扱っているものの、ほとんどの商品を100円で売りさばく百円均一ショップ業態がディスカウントストアであることに概して異存はあるまい。

百円均一ショップがディスカウントストアであれば、教科書的な意味でのマーケティング戦略は、至ってシンプルだ。長期不況やデフレの時代に、底辺が広く厚くなった中低所得層の消費者が価格に敏感になったがゆえに、100円均一価格を前面に立て、至るところに出店する戦略にほかならない。ただし、結論から言うと、ダイソーは低価格商品を売り物にする単なる安売り屋ではない。ダイソーのマーケティング戦略は、教科書的理解では到底及べない奥深さがある。

### ダイエーとダイソーの違い

2000年9月、日本型ディスカウントストアの元祖・ダイエーが、88円均一商品を発売すると発表し、全国270店舗に「88円コーナー」を設置した。以後、ダイエーは88円均一価格で、掃除用品、キッチン用品、文房具などの生活必需品約300品目を投入し大々的に販売し始めた。この時期はダイソーがイナゴの大群のように日本列島を横断しながら商店街や総合スーパーを襲いかかっていた時期で、既に弱まっていた売り場が食い潰されるかもしれないと危機感を感じたダイエーが反撃に乗り出したとマスコミで大きく取り上げられた。

しかし、結果はダイソーの完勝、ダイエーの完敗に終わった。2004年年9月、ダイエーは静かに88円ビジネスから撤退した。ダイエーはダイソーとの競争を88円と100円の価格競争力の対決として錯覚し、ダイソーが決して100円の低価格商品ではない何かを売っている事実を看過していた。互いにディスカウントストア路線で戦うならば、価格が相対的な安いダイエーが勝る。しかし、ダイソーは決して低価格商品売る物にする安売り企業ではなかったことこそがミソである。ならば、ダイソーは一体何を売り物したのだろうか。

ダイソーのホームページに「ダイソー劇場」がある。日本の映画チケットの料金は1,800円。映画の平均上映時間は100分とすれば、だいたい日本の映画館は1時間の観覧に1,000円、30分に500円がかかることになる。ダイソーの創業者である矢野博丈は「我々の



100円ショップ「ダイソー」

ダイソー劇場は30分で500円の楽しさを売る」と堂々と述べる。

普通の映画館は顧客が映画を見た後には、その映画がよくできたものであれば、感動や興奮、楽しさ・悲しさが残像として残るが、まもなく記憶から消えていく。しかし、ダイソー劇場に入場した主婦は30分500円の入場料で、陳列されている約9万アイテムの商品が提供する驚きと感動のストーリーを楽しんだ後、出口から出た時には自分の手に5点の商品が残っている事に気づき、幸せを感じる。ダイソーの利用客、主に主婦層はすでにダイソー劇場が提供するものが映画館以上のエンターテインメントであることを感覚的に知っているがゆえに、5,000円の商品が100円に変わった事に驚きと喜ぶ一方、ダイエーで88円である商品が100円で売っていても怒らず笑顔でダイソー劇場を後にする。

結局のところ、ダイソーはエンターテインメント企業であり、「主婦のためのレジャーランド」である事をダイエーが見逃したわけである。従来の百貨店や総合スーパーが、消費者に飽きられ、ショッピングの楽しさを提供できないことを横目で見ながら、劇場以上のエンターテインメントを届ける事こそがダイソーの極意。ダイエーは、この優れたダイソーのビジネスモデルをあまりにも過小評価したのである。

### ダイソーの逆説のマーケティング

優雅に泳いでいる白鳥も、水面下では一生懸命水をかいている。デフレ時代の消費者を幸せにしてくれるダイソー劇場だが、無数の商品が語りかけるエンターテインメントを提供するため、ダイソーも見えないところで命をかけて動いている。無数の商品が主役を演じるダイソー劇場の裏面には、どんな仕組みが隠されているのか。端的にダイソー劇場の総監督の矢野という異色のワンマン経営者の揺るぎない信念や思いがマーケティング戦略に強く反映している。具体的に述べる紙面はないが、いくつかのエピソードを取り上げるだけでその真骨頂は十分窺えるだろう。

ダイソーの朝会は年に3回しか行われぬ。創業以来会議というのを行ったこともない。経営目標や経営計画も一度も立てたこともない。矢野の経営哲学が「臨機応変だけが生きる道」であるからだ。矢野は、「会社は必ずつぶれる」という話を信仰のように信じている。

3,000億円以上の売上高を達成しながらも本社を東京に移さず、今も広島県を根拠地にする。東京に本社を移したらという誘いには、東京は情報が多すぎると拒否する。矢野は、20世紀は情報が重要な時代だったが、21世紀は情報過剰の時代であるゆえに、むしろ情報が少ないほうが良いと言い切る。

ダイソーは非上場企業である。絶好調の今、上場すれば、矢野は日本の億万長者になるに違いない。しかしダイソーを上場して巨大な創業者利益を得られたら100円モノを売ってお金持ちになったと非難しながら、顧客が離れていくに違いないと拒否する。

ダイソーは「不良在庫」問題により潰れるという噂が創業以来から今まで絶えず流布している。ところが矢野は「適正在庫」という現代の企業が大前提にする用語を嫌う。その代わりに過剰在庫こそがダイソーの生命線であると強弁する。矢野は特定商品がよく売れることをむしろ警戒する。実際にダイソーではPOS管理も行っていない。よく売れる商品こそ、そのうちに顧客が飽きるゆえに、むしろよく売れない商品をより多く仕入れるように社員を促す。

以上で述べたように、矢野の経営哲学とそれに基づいたビジネスモデルこそが、決して他社が真似できない強みを発揮する。とりわけ、現代小売マーケティングの常識である適正在庫とPOS管理を無視するような仕入れシステムは、ダイソーの排他的競争優位の源泉だ。実際にダイソーは、アジア地域だけでなくヨーロッパと北米も含めた世界約50ヶ国に仕入先をもっとおり、その国々から毎日100個以上のコンテナが日本の主要な港に届く。マーケティングの常識を翻すという意味でダイソーのマーケティングは逆説的だが、それを支える仕組みを備えているからこそ、他社を凌ぐ圧倒的な強みになっている。

マーケティングは環境を味方にしなければならない。100 円商品を主に売るダイソーのビジネスモデルのアキレス腱は、インフレの到来によって仕入れ原価が高騰し、100 円商売が成り立たなくなるところにある。しかし、天は自ら助ける者を助ける。日本の主婦らに絶対的な支持を得ているダイソーには、依然としてデフレ経済の持続という追い風が吹いている。ダイソーの逆説のマーケティングは当分威力を発揮しそうだ。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」140号(2010.9発刊)に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。