

インバウンド責任者メッセージ



執行役員
都市繁華街型業態責任者
山藤 育弘

執行役員
都市繁華街型業態責任者
川下 泰史

海外で認知拡大を続けるグローバル・カンパニーとして 国内インバウンドの期待に応える

『源流』に立ち帰り、次の挑戦に向け準備を整える

川下：新型コロナウイルスの感染拡大以前、訪日外客数は2018年に3,000万人を突破、2019年には3,188万人と過去最高を更新し、国内インバウンドブームとも言える状況が継続していました。当社もインバウンドへのアプローチを強化し免税売上は好調に推移していましたが、2020年に新型コロナウイルスの感染拡大が始まったところから状況が一変します。

山藤：免税売上比率が高い駅前店舗では売上が前年対比で大きく落ち込むなど、当初は本当に切羽詰まりました。

川下：インバウンドに注力するあまり、国内ニーズに十分応えていなかった事実が露呈したとも言えます。また、都市繁華街型（インバウンド業態）にとって、当社の企業原理である「顧客最優先主義」の対象となる顧客とは誰か？（＝訪日外客のみなのか？）という根源的な問いに直面することにになりました。

その時、拠り所となったのが源流『社員心得・行動規範十箇条』の第十条「相並ばない二択を安易に受け入れず、両立させ

る知恵を絞れ」です。当時、インバウンドと国内ニーズは「相反する二択」と言われていましたが、第十条に沿い、敢えて両立を図る取り組みに挑戦してきました。新型コロナウイルスの感染拡大が収束した現在、様々な試行錯誤を経て免税と非免税売上の同時伸長を実現できるようになっています。

山藤：私も第一条「逆境から立ち上がる不屈の闘志と、タダでは起きないしたたかさを持つ」の通り、免税売上が蒸発した際にも「このままでは終わらない」と気持ちを奮い立たせ、また、第四条「単なる根性ではなく、本番で勝つ情念とはらわた力を磨け」を支えに、他社も同様の環境・条件下にある中で「我々こそが一番早く立ち上がるのだ」という気概を持ち続けることができました。

『源流』の行動規範を忘れずに、いつインバウンドが戻ってきても対応できるよう、現場の従業員と意識統一を図りながら着々と準備を進めてきました。これが今日の急回復につながったと実感しています。

最適なタイミングでスタートダッシュをかける

川下：2022年10月に山藤さんとともに都市繁華街型業態責任者として着任して、その頃はちょうど入国規制が緩和された頃でしたので、すぐに客数・売上の増加を想定し、レジ台数の増設や人員配置の強化なども含めたインフラ整備に取り組みました。

山藤：免税の売上構成比が40～50%と高い多層階店舗では、思い切って上層階に免税フロアを設置するレイアウト変更も打ち出しましたね。

川下：コロナ禍前は店内が訪日外客でごった返す状況を前に、日本人は利用しづらいと感じる場面が多かったとの反省から、インバウンドと国内ニーズのすみ分けを図りました。その他、レジ増設はもちろん、レジオペレーションの見直しもあわせて行ったことが奏功し、会計速度と回遊率の向上につながることができたと考えています。

山藤：当社が早期に決済環境の改善を進めることができたのは、コロナ禍を機に店舗環境について議論する機会を増やし、具体

的な改善策の検討を続けてきたことも大きいですね。この時間があつたからこそ、現在の急回復が実現したと感じています。

川下：人員の拡充についても、早期に手を打ち、不足する人材の確保を図りながら様々な対策を打ち出すことができましたね。

山藤：人材の確保では、会社全体の取り組みもプラスに働いたと感じます。たとえば、2022年3月には服装ルールの緩和に踏み切り、グループ店舗で働く従業員は自由に髪型やネイルを楽しめるようになりました。これら現場の要望を反映する先進的な取り組みによって従業員のモチベーションも上がり、実際アルバイトの応募も増えています。若年層人材の獲得に貢献できていると感じます。

川下：顧客満足度の向上はもちろん、当社で働きたいと思ってもらえる魅力ある職場づくりのために、多様性・グローバルという視点も踏まえ、ビジョンを持った取り組みを進めていきたいですね。

アジア事業の拡大による認知向上も免税売上拡大に貢献

川下：もう一つ、免税売上回復の要因としてアジア地域での出店加速も大きいですね。現地のDON DON DONKIを体験した上で国内のドン・キホーテに来店するお客さまが増え、それが国内免税売上の数値にも貢献していると感じます。

山藤：私も免税売上の急回復を体感し、改めて当社がグローバル企業であると認識することができました。

川下：インバウンドのお客さまが、国内店舗で「ミラクルショッピング」を口ずさむのを耳にする機会も増えました。この曲は海外の店内でも流れていますから、海外のお客さまにも

馴染みがあるのではないかと感じました。

山藤：海外でも「サムシングニューがある」というドン・キホーテのイメージが浸透しつつあり、それと同時に国内店舗でも当社に対するインバウンドの期待値の高さを感じます。

インバウンドでは「海外→国内」の流れが明らかになっていますが、同時に国内のドン・キホーテでワクワク・ドキドキを体験したお客さまが、帰国後にDON DON DONKI IIに来店する「国内→海外」という流れもあるはず。グループ全体として、さらに相乗効果を高めていきたいですね。

「顧客最優先主義」を貫き期待に応える

川下：当期については過去に大きな免税実績があった都市繁華街店舗を中心に取り組みを行ってきましたが、2024年6月期は免税売上でコロナ禍前の売上ピークを上回る800億円超を目標に掲げ、対象店舗をさらに広げるとともに、フラッグシップ店舗における従業員の増強、インバウンドに対応したレイアウト、商品確保などの取り組みをさらに強化していきます。

山藤：国内・海外問わず、アプリやSNSなどお客さまの日常生活においてもデジタル化が急速に進展しています。店舗内・外で買い物シーンを撮影したり、「ドン・キホーテで買い物してみた」というような体験型のポジティブな発信も見られるようになりました。日本観光の目的も、爆買いに代表される「モノ消費」から「コト消費（体験型消費）」へのシフトが鮮

明になっていると感じます。

川下：同感です。インバウンドでコト消費が主流となる中、当社も商品のみにとどまらず、顧客が「記憶に残したい」と思えるような空間・サービスの提供により「顧客最優先主義」を貫いていきたいですね。

山藤：デジタル化の進展は、顧客のリアルな声をより多く聞くことができる環境になってきたという意味で、当社にとってチャンスです。拡大するインバウンド需要を取り込んでいくために、出店や業態創造など、まだまだ取り込む余地は大きいと考えています。

川下：そうですね。日本を代表する企業としてさらなる認知拡大をめざし、「来日したらぜひドン・キホーテに行きたい」という層を増やしていきたいですね。