

소매유통의 이단자

돈키호테

ドンキホーテ HLDGS

- ❖ 소재지: 東京都目黒区青葉台2-19-10
- ❖ 설립: 1980년 9월 5일
- ❖ 자본금: 222억 27 백만 엔 (2015년 6월 30일 현재)
- ❖ 점포수: 306 (2016년 6월말 현재)
- ❖ 매출액: 683,981백만 엔 (2015년 6월 결산)
- ❖ 경상이익: 40,160백만 엔 (2015년 6월 결산)

소매유통의 이단자_돈키호테 (No20)

< 요약 >

- 돈키호테는 이월상품 등을 매입해서 매장에 ‘압축진열’함으로써 이익을 극대화시키는 마케팅전략으로 유통업의 새로운 영역을 개척하여 평가받고 있음
- 국내 고객은 물론 최근 급증하는 외국인관광객 수요에 힘입어 성장을 거듭하고 있으며 ‘고급매장’을 새롭게 오픈하는 등 신성장 전략을 추진하고 있음
- 고객구성이 기존 젊은이들 중심에서 점차 가족단위로 변화해가고 있으며 식품비 중도 꾸준히 증가하는 등 창업 당시와는 다른 변모한 유통업태가 되어갈 가능성이 커지고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 매장 현장에 모든 권한을 이양함으로써 효율과 경쟁을 통한 이익극대화를 실현하고 있으며, 더 이상은 없을 것 같은 소매유통업의 새로운 사업 유형을 개척하고 있음

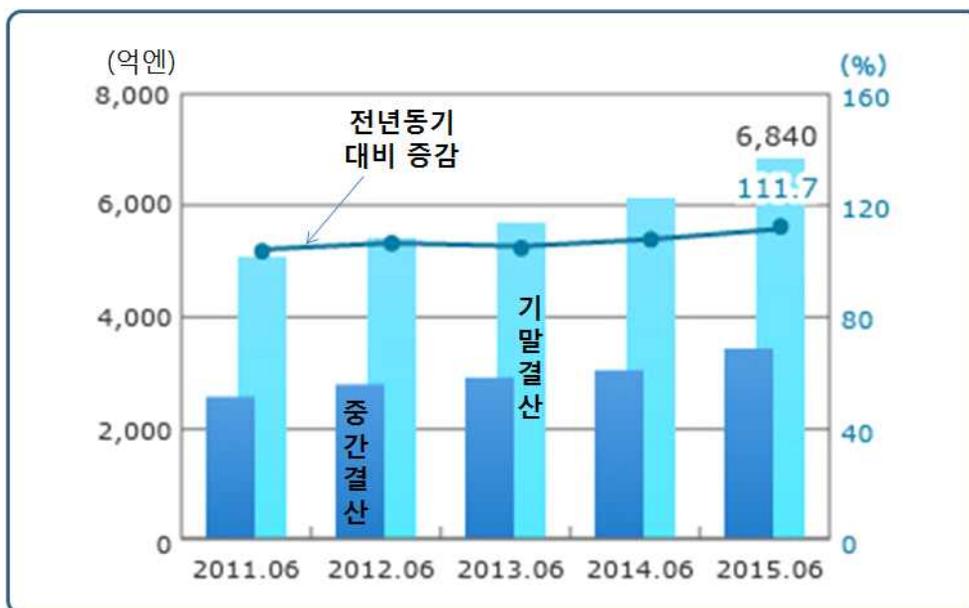
1. 기록적인 성장

- 디스카운트 스토어 ‘돈키호테’를 운영하는 돈키호테홀딩스의 성장이 멈추지 않고 계속되고 있음
 - 2015년 8월 17일 발표한 2015년 6월말 결산에 따르면 매출액이 전년대비 11% 증가한 6,840억 엔, 영업이익은 전년대비 14% 증가한 391억 엔을 기록하면서 당기 순이익은 전년대비 7% 증가한 231억 엔을 기록했음
 - 가족단위의 소비가 증가하고 일본을 찾은 외국인관광객 수요자 늘어나면서 소비세 인상 이후에도 성장을 지속하여 26년 연속 수익을 달성했으며, 순이익도 6년 연속으로 과거 최고치를 경신했음
- 돈키호테 기존 매장의 주력 매출은 지방 매장의 매출이 크게 증가한 것 이외에 도심부에서는 외국인 관광객의 수요 효과에 힘입어 고객수와 객단가가 모두 늘어나 4.6%(2015년 6월말 결산)의 성장을 기록했음
 - 그룹사인 나가사키야(長崎屋)가 운영하고 있는 MEGA돈키호테 매장도 식품과 일용잡화를 중심으로 호조를 보이고 있고, 가족단위 소비자로부터의 지지를 점차 넓혀나가고 있음

2. 외국인 관광객의 필수 아이템

- 전국에 290개의 계열 점포를 운영하면서 24시간 영업을 하는 디스카운트 스토어 사업형태로 일본 유통업을 견인해 온 돈키호테가 외국인 관광객의 마음을 사로잡으면서 관련 업계를 중심으로 국내외의 뜨거운 관심을 받고 있음
 - 외국인 관광객의 인기 쇼핑 점포로 급부상한 돈키호테에는 연간 550만 명 이상의 외국인 관광객이 방문하고 있기 때문에 일본을 찾는 외국인 관광객의 거의 2명 중 한명은 돈키호테를 방문하는 계산이 됨
- 특히 오사카 도톤보리(道頓堀) 매장에서는 면세품 비중이 전체매출의 약40%에 달하고 있음
 - 외국인 관광객 수요는 앞서 언급한 기존 점포 4.6%의 성장 중에서 2.7%를 차지하는 등 중요한 부분임
 - 돈키호테 매장 중에서 외국인 관광객 효과를 가장 크게 보고 있는 도톤보리(道頓堀)매장은 면세점 매출 구성비가 39.6%를 차지할 정도로 급증했음
 - 밀려드는 외국인 관광객 수요에 힘입어 2015년 6월에는 도톤보리(道頓堀) 매장에서 불과 300미터 떨어진 곳에 새롭게 도톤보리미도스지(道頓堀御堂筋)매장을 오픈했음

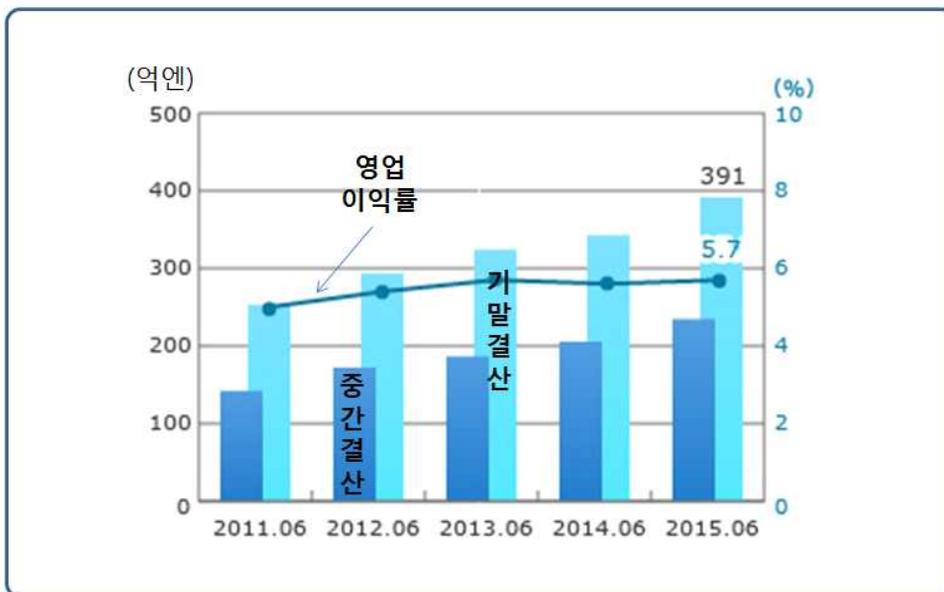
<그림1> 돈키호테홀딩스의 매출액 추이



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

- 2015년 6월에 나리타(成田)공항에서 자동차로 20분 거리에 새롭게 매장을 신설하였음
 - 나리타공항을 이용하는 외국인 관광객을 버스로 안내하는데, 낮 동안에는 동남아시아 지역, 저녁 시간에는 중국인이 고급 손목시계와 화장품, 전자제품 등을 대량으로 구매하고 있음
 - 면세 객단가는 중국인 관광객의 경우 약2만 5000엔으로 각국별 최고 수준이며, 외국인 관광객 전체 평균도 1만 5000엔 이상임
 - 이 금액은 일본 국내평균의 약6.5배에 달하는 높은 수준임
- 무엇보다도 돈키호테는 모든 매장이 24시간 영업을 한다는 것이 상대적 강점으로 작용하고 있음
 - 일본을 방문하는 외국인 관광객은 저녁 식사가 끝난 시간에 쇼핑을 즐기는 경향이 강하게 나타나기 때문에 22시~23시대의 심야시간이 하루 면세매출 중에서 가장 높게 나타나고 있음
 - 7개의 외화로 계산대에서 직접 정산할 수 있는 서비스를 시작하는 등 외국인 관광객을 끌어들이기 위한 마케팅 전략이 점차 심화되는 움직임을 보이고 있음
 - 최근 중국의 경제성장이 다소 주춤하고 있어 중국인 여행객 수요가 줄어들 것으로 염려했으나 실제로는 큰 영향을 받지 않고 있는 상황임

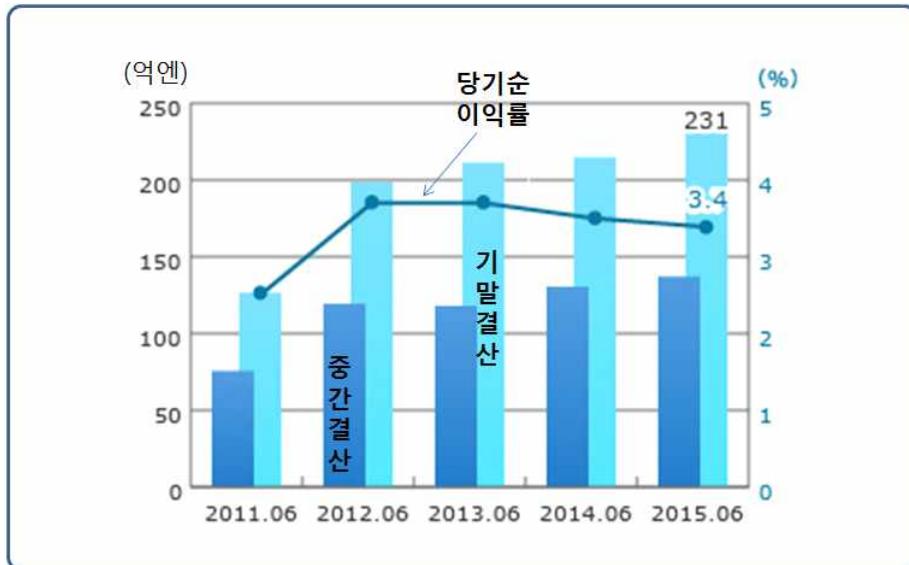
<그림2> 돈키호테홀딩스의 영업이익 추이



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

- 한편 이러한 외국인관광객 수요가 제한적일 수밖에 없는 지방의 각 매장 매출도 호조를 보이고 있음
 - 지방에서의 소매점 영업에 어려움을 호소하는 업체가 적지 않지만 돈키호테는 파라다이스 같은 존재로 인식되고 있음
 - 큐슈(九州)지역 매장은 두 자리 숫자 성장세를 이어가고 있고 도호쿠(東北)와 호쿠리쿠(北陸) 등도 호조를 보이고 있음
- 특히 3000평방미터가 넘는 중대형 매장의 매출이 크게 늘어나고 있는 상황임
 - 따라서 전국 각지로부터 매장 신설 문의가 증가하고 있고, 저비용경영이 가능한 매물을 중심으로 매장 신설을 물색하고 있음
 - 2015년 6월 결산을 보면 1년 동안 과거최고의 33개 매장 신설이 이루어진 것을 알 수 있음

<그림3> 돈키호테홀딩스의 당기순이익 추이



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

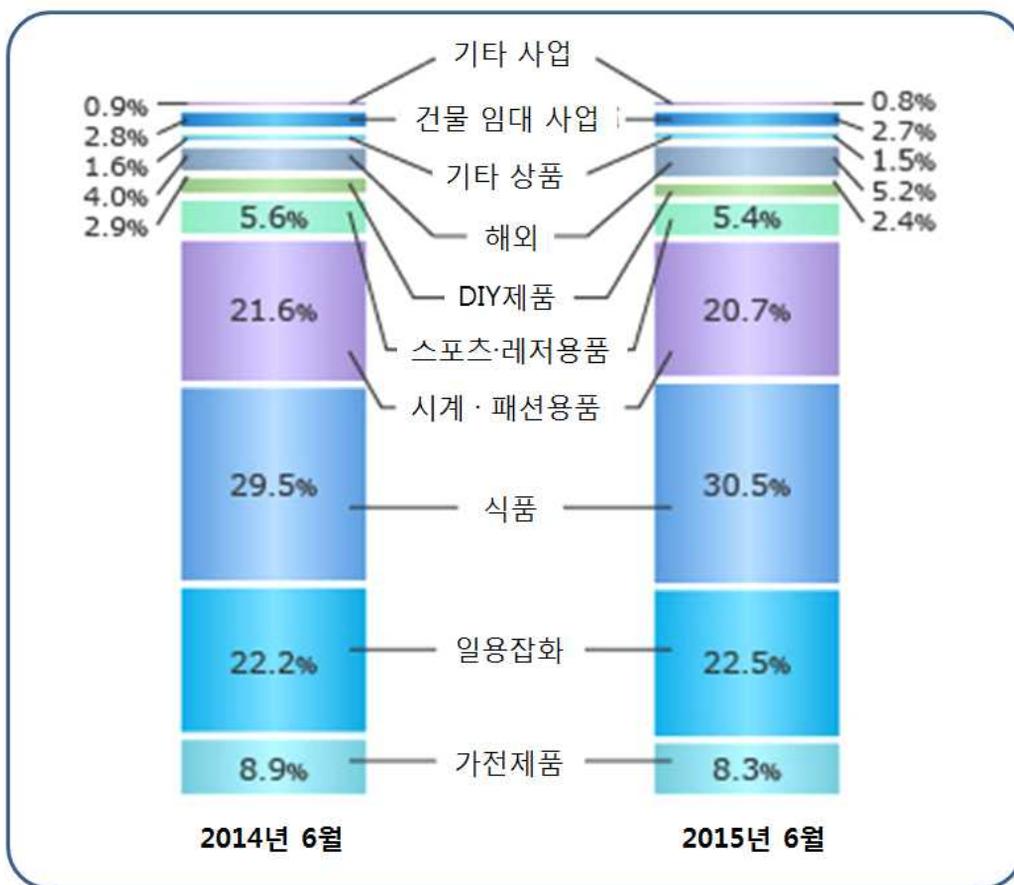
3. 고객 전환

- 외국인 관광객 수요와 더불어 국내 고객층이 변화하고 있는 것이 지속적인 수익 증가로 이어지고 있다는 평가를 받고 있음

- 이전까지는 매장을 찾는 고객의 상당부분이 젊은 고객이었으나 최근에는 가족단위로 쇼핑을 즐기는 경우가 증가하고 있음
 - 최근 가족단위로 돈키호테를 찾는 고객의 상당수는 기존 고객들로, 결혼을 하고 가족을 가진 이후에도 지속해서 매장을 방문하고 있는 것임
- 가족단위 고객을 확보하기 위해 돈키호테가 나가사키야(長崎屋)를 인수하는 등 식품 분야를 강화한 것이 주요했다는 평가임
- 루이비통에서 화장실 휴지까지 무엇이든지 팔고 있는 것처럼 보이는 돈키호테이지만, 사실 매출의 최대 비중을 차지하는 분야는 식품임
 - 2015년 6월 결산 기준으로 식품 매출은 전년대비 15.5% 증가한 2,086억 엔을 기록했음
 - 채과, 가공식품, 음료 등의 매출이 높은 성장을 기록하고 있고, MEGA매장에서는 정육을 중심으로 신선식품과 채소 판매가 늘어나면서 수익확대로 이어지고 있음
- 사실 식품은 다른 제품에 비해 이익률이 높은 편은 아니지만 식품을 구비해 놓음으로써 고객의 내점 빈도가 월등히 높아지는 효과가 있음
- 식품 매장에 온 고객이 돈키호테가 상대적 강점을 가지고 있으며 이익률이 비교적 높은 일용잡화 매장으로 자연스럽게 이동할 수 있도록 하는 전략임
 - 돈키호테의 제품 구성은 비식품이 전체의 70%를 차지하고 있고 이익률 측면에서 유리함
 - 따라서 가령 식품 분야에서 이익률이 제로라 하더라도 전체 효율성 측면에서는 크게 문제가 안 된다는 생각이며, 식품분야를 장악하면 집객에 문제가 없고 비식품 분야를 장악하면 식품분야에 큰 문제가 없다는 판매 전략임
- 돈키호테는 소비세 인상 이후 3단계에 걸쳐 판매전략을 다시 구축하는 계획을 추진하고 있음
- 먼저 상품을 저렴하게 판매해서 고객을 늘리고, 다음으로 상품의 폭을 넓혀 객단가 증가로 이어질 수 있도록 하고, 그리고 현재는 제3단계에 해당하는 이익률 상승을 추진하기 위해 비식품 분야를 중심으로 부가가치가 높은 상품을 늘려나가고 있음
- 돈키호테는 계절이 지난 재고와 신상품 출시로 발생한 남은 기존 제품을 저렴하게 대량으로 구매해서 판매하는 경쟁력을 가지고 있음

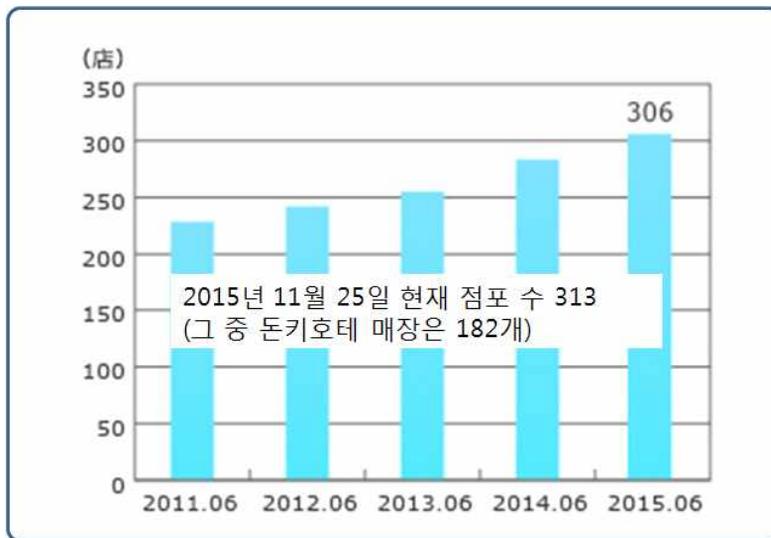
- 이 같은 재고는 여러 다양한 업종에서 점차 확대되는 양상을 보이고 있기 때문에 돈키호테에게는 호재가 될 수 있음
- 한편 현장의 중요성을 강조하는 것 역시 돈키호테만의 경쟁력이라는 평가임
 - 개별 점포의 독창성과 현장력을 중요시한다는 차원에서 각 점포의 재량권을 높이고 있음
 - 종업원이 스스로 유통재고 제품을 구매해서 압축진열과 POP광고를 통해 판매를 극대화시키는 전략임
 - 이런 판매전략으로 돈키호테는 엄청나게 저렴한 것은 아니지만 저렴하게 보이는 효과를 보고 있음

<그림4> 돈키호테홀딩스의 상품별 매출 구성비



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

〈그림5〉 돈키호테홀딩스의 매장 수 증가 추이



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

4. 돈키호테의 탄생

- 기후(岐阜)현에서 태어난 야스다(安田) 창업자는 ‘TV는 NHK만 보라!’는 엄한 가정 교육을 받으며 성장해서 게이오(慶應)대학에 진학했음
 - 1978년 29살의 나이에 소매점 ‘도독시장’을 오픈했으나, 설립당시 매출이 생각대로 오르지 않아 어려웠던 시절에 착안했던 것이 바로 품질된 제품들이었음
 - 제조사 혹은 도매업체의 창고에 쌓여있는 이른바 불량채권과 비슷한 제품들임
 - 회계 처리를 하는 경우 이들 제품은 정상적인 가격을 책정할 수 없는 쓰레기와 유사한 정도의 가격으로 올라가 있는 경우가 대부분임
 - 따라서 일반적으로 제조사와 도매업체는 헐값에 소매업체에게 떠넘기는 경우가 많음
- 제조사와 도매업체를 수차례 방문한 야스다는 결국 그 제품들을 사들일 수 있게 되었음
 - 이렇게 사들인 무수히 많은 제품들을 매장에 진열하기 시작했고, 손 글씨로 매장 안 제품안내를 만들었음
 - 이것이 돈키호테만의 대표적인 특징으로 자주 거론되는 ‘압축진열’과 ‘손 글씨 POP 홍수’의 시작이었음

- 지금은 돈키호테에 대해 말할 때 빠트려서는 안 되는 이 두 가지 수법은 사실 사업 초기에 판매촉진을 위해 우연히 실행했던 것임
 - 이 ‘도둑시장’이 크게 히트를 했고, 종종 손님으로부터 ‘흠쳐온 상품을 팔고 있으니까 도둑시장이라고 하는 건가요’라는 말을 듣기도 했음
- 도둑시장이 예상외로 많은 손님들에게 좋은 반응을 얻으면서 의외의 부산물도 생겨났음
 - 일손이 부족해 구입한 제품들을 박스에서 꺼내는 작업을 밤늦게까지 해야 했는데, 그 동안 점포 문을 닫지 않고 영업을 했음
- 그러자 의외로 많은 손님들이 그 시간에 찾아와 쇼핑을 했고, ‘심야’에도 돈을 벌 수 있다는 것을 깨닫게 됨
 - 심야영업을 하는 소매점을 일찍부터 시작하게 된 것 역시 우연한 발견이었던 것임
 - 야스다 회장은 그 이후 도매업을 잠깐 경험한 후, 1989년에 돈키호테 제1호점을 도쿄 후추(府中)시에 오픈했음

5. 매장 속에 숨은 비밀

- 이월상품이나 생산이 중단된 상품을 낮은 가격에 구입해 높은 가격에 파는 이른바 돈키호테의 방정식은 점차 확산되기 시작했음
 - 이런 방식을 돈키호테 내부에서는 ‘스팟(Spot)구매’라고 부르고 있는데, 즉 비정기적으로 매입하는 제품을 말함
 - 돈키호테는 이 제품이 전체 매출의 30~40%를 차지하고 있으며, 앞서 설명한대로 매입가격이 싸기 때문에 정기적으로 매입하는 제품보다 이익률이 상대적으로 큰 것으로 나타남
- 따라서 돈키호테의 비즈니스 모델은 일반 제품과 더불어 비정기적으로 매입하는 ‘스팟제품’을 조합하여 종합적으로 이익을 확보하는 전략이라고 할 수 있음
 - ‘압축진열’도 이제는 높은 이익률을 낼 수 있는 제품을 파는 방법으로 현재는 작동하고 있음

- ‘압축진열’만 유명해진 돈키호테이지만 그 이외에도 매장에는 여러 가지 판매전략이 숨어있음
 - 가령 매장 입구에서 점포 안을 들여다보면 앞쪽 선반은 낮아 저멀리 끝까지 볼 수 있고, 시선이 머무는 그곳에 ‘오늘의 상품’이 진열되어 있음
 - 손님은 매장 구석구석을 돌며 머무는 시간이 길어지면 길어질수록 상품을 더 구입하게 됨
 - 매장 안 통로가 곡선으로 이루어져 있는 것이 그 때문임
- 구매연령층에 맞게 진열대 높이를 조정하는 것은 물론 엄마가 아이와 함께 찾는 캐릭터 상품은 몇 단으로 나눠 진열하고 있음
 - 엄마 품에 안겨있던 어린아이가 바로 상품을 손에 짚 수 있게 하기 위해서임
 - 또한 유명상품 옆에는 비교대상으로 이익률이 높은 돈키호테 고유의 PB상품(情熱 가격)이 진열되어 있음

<그림6> 돈키호테의 PB상품 ‘情熱가격의 약속’



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

- 돈키호테 그룹의 PB브랜드 ‘정열(情熱)가격’은 고객에 대한 약속이라고 강조함
 - ‘이런 기능이 있으면 좋을 텐데...’ ‘늘 사용하는 것이니까 좀 더 합리적인 가격이면 좋을 텐데...’ 등의 소비자 요구에 응답하기 위한 상품을 국내외 우량업체와 손을 잡고 제공하겠다는 것이 ‘정열(情熱)가격’임
 - PB상품은 ‘싸다’는 장점과 더불어 ‘즐겁고’ ‘편리하다’는 돈키호테만의 부가가치를 곁들여 고객을 만족시키겠다는 전략임
- ‘정열가격’에서는 고객을 ‘정열서포트’로 설정하고 고객의 목소리를 반영하여 보다 좋은 상품을 조금이라도 저렴하게 제공하기 위해 실력 있는 국내외 업체를 ‘정열파트너’로 부름
 - 또한 보다 많은 고객에게 우수한 상품을 제공하기를 바라는 돈키호테그룹을 ‘정열상인’으로 설정하고 상품개발을 하고 있음
 - 2009년부터 시작된 ‘정열가격’은 식품에서 일용잡화, 주방잡화, 미용용품, 건강용품, 의류, 가전, 인테리어 및 가구, 스포츠, 아웃도어용품, 자동차용품, 자전거용품, 애완동물 용품, 완구 등 지금은 2000개의 아이템에 이르고 있음
- 한편 돈키호테는 선반진열 도매업체(rack jobber)를 적극적으로 활용하고 있음
 - 선반진열 도매업체(rack jobber)는 점포의 상품 진열과 관련하여 모든 관리를 전적으로 맡기는 도매업체를 말함
 - 일반적인 도매업체가 상품을 공급하는 것에 그치는 반면 선반진열 도매업체는 진열은 물론 판매방법까지 관여하게 된
 - 돈키호테는 이런 협력업체와 밀접한 관계를 구축함으로써 자신만의 독창적인 경쟁력을 발휘해 왔음
 - 사실 일본의 소매업계에서는 선반진열 도매업체를 거의 활용하고 있지 않지만, 돈키호테는 압축진열 등의 시책을 이들 업체와 함께 확충해 왔음
- 너무도 흔해진 말이기는 하지만 돈키호테는 어디까지나 ‘고객 제1주의’를 관철시키고 있음
 - 조금은 엉뚱할 것 같고 독특한 행동을 할 것 같은 기업이미지이지만 사실 기이한 경영수법을 쓰지는 않음

- 고객에 맞춰 자사를 유연하게 바꾸려는 노력을 지속하고 있음
 - 야스타 회장은 ‘당사는 굳이 말하자면 승부를 안 하는 회사’라고 단언할 수 있지만, 직원에게 ‘말기는’ 측면에서는 적극적으로 승부를 하고 있다고 말함
- 돈키호테는 점포당 제품 수가 4~6만개 이르고, 대규모 매장인 MEGA돈키호테는 4~10만개 이르고 있음
- 일반적으로 편의점에서 취급하는 제품이 3000개인 점을 감안하면 무려 13배에 육박하는 수준임
 - 이 정도가 되면 보통의 대형 슈퍼마켓과 비슷한 상품 진열이라고 할 수 있음
 - 일본의 슈퍼마켓이 고전을 면치 못하고 있는 상황에서 돈키호테는 증수증익을 이어가고 있음
- 이런 실적을 낼 수 있는 비결에 대해 야스타 회장은 ‘미조정’이라는 한마디로 요약함
- 가파르게 성장하는 경제구조에서는 본사가 혼자 상품과 가격결정을 하고 상품진열 디자인도 할 수 있으나, 어려운 경제 환경 하에서는 오히려 현장에 대폭적인 권한을 위양할 필요가 있다는 것이 돈키호테의 생각임

6. 상품 매입은 각 점포가 주체

- 실제 돈키호테가 권한을 현장에 이양(=미조정)하는 것은 대단히 대담한 수준이라고 할 수 있음
- 기본적으로 상품 매입은 각 점포가 각각 주체가 되어 지역특성 등에 따라 매장을 꾸미고 있음
 - 현장에 이양되는 권한은 상상하는 것 이상으로 큰 편인데, 가령 진열대 하나의 상품매입을 경험을 쌓은 아르바이트 직원에게 맡김
 - 이 경우의 권한과 예산은 직원과 거의 동등하며 아르바이트 직원에게도 ‘무엇이 팔릴 것 같은지 생각해라!’고 지시하는 경우도 있다고 함
 - 아르바이트 직원이라 할지라도 재고처분 때문에 곤란한 경우에는 다른 점포에 ‘재고를 인수해 주십시오’라고 전화해서 부탁하는 필요성도 생김

- 그러나 이런 부담감은 스스로 판매한 상품이 팔리면 유열을 느낄 수 있고 또 다른 동기부여로 이어질 수 있음
 - 책임이 무거운 일이지만 마치 게임을 하는 감각으로 일을 할 수 있게 된다는 것이 돈키호테의 설명임
 - 또한 이렇게 직원들이 게임을 하는 감각으로 일을 함으로써 돈키호테 매장은 다양성이 더욱 풍부해지는 매장이 될 가능성이 그만큼 높아질 수 있는 것임
- 연령이 많거나 웬만해서는 돈키호테에 가지 않는 소비자 계층이 보면 ‘너무 복잡해서 정신없는 매장’ 정도로 인식할지 모름
 - 그러나 몇 개의 돈키호테 점포에 가보면 거기에 놓인 상품이 점포에 따라 다양하다는 것을 알게 됨
 - 가령 롯폰기(六本木) 매장은 외국인용 상품이 넘쳐나고, 신주쿠(新宿) 매장은 조금은 기이한 상품이 많이 진열되어 있고, 오키나와(沖縄)에 있는 돈키호테는 시니어를 의식해서 충분히 공간의 여유를 즐길 수 있도록 하고 있음
 - 이러한 매장 마다의 다양성은 결국 현장에 이양된 권한에 의해 비로소 가능해지는 것이라고 할 수 있음
- 돈키호테의 각 매장에서 진행하고 있는 상품 매입에 있어서도 적지 않은 성공 사례가 있음
 - 이전에는 파티용품을 구매하기 위해서는 대부분 도큐핸즈(東急Hands)를 찾는 경우가 많았음
 - 그런데 돈키호테를 찾는 적지 않은 손님들로부터 ‘파티용품은 없나요?’라는 질문을 자주 받았다고 함
- 통상적인 유통 체인점인 경우는 본사에서 각 매장의 고객 요청을 모아 상품을 새롭게 매입하기 때문에 시간이 많이 소요됨
 - 그러나 돈키호테는 각 매장이 재량권을 발휘하여 적극적으로 상품을 매입할 수 있기 때문에 유연하고 신속하게 대응한 결과, 지금은 파티용품=돈키호테라는 등식이 성립되었다고 할 수 있음
 - 할로윈 관련 매출을 사례로 들면, 최근의 유행과도 맞물려 최근 5년 사이 매출이 10배 이상 증가했음

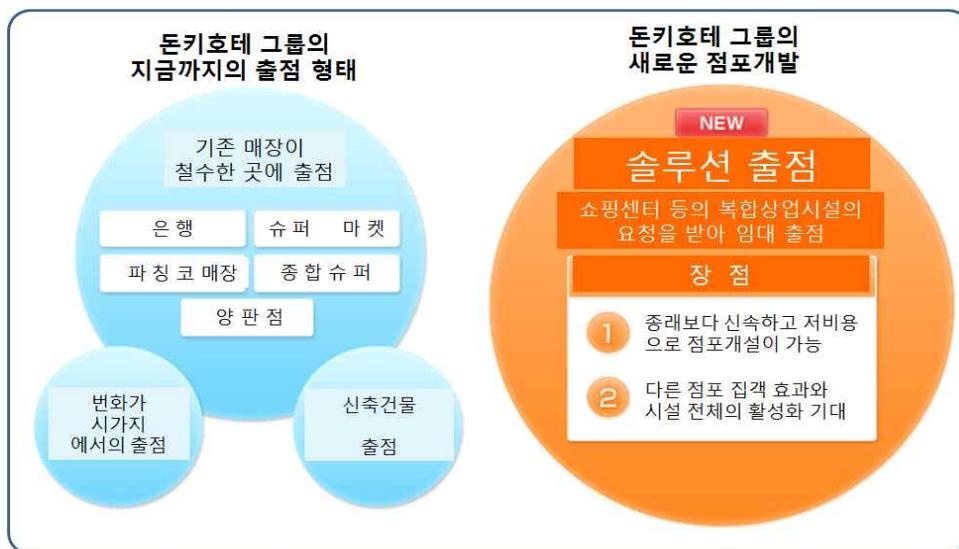
- 물론 권한을 현장에 이양하는 것으로 끝나는 것은 아니며, 그 결과에 대해서는 상당히 엄격하게 평가를 받게 됨
 - 각 점장의 매출 결과에 대해 순위표를 작성해 공개하는 것으로도 화제가 되고 있음
 - 자유에 따른 엄격한 사정도 어떤 의미에서는 돈키호테만의 매력이라고 할 수 있을 것임
- 잘 알려지지 않은 사실이지만 돈키호테의 사내조직은 제1사업부~제7사업부로 구성되어 있음
 - 제1사업부는 ‘전기, 정보통신, 소프트웨어, 자전거’, 제7사업부는 ‘자동차용품, 완구, 파티용품’을 취급함
 - 각 점포에는 각각의 사업부에 소속된 담당자가 할당되어 상호 연계하면서 점포 특유의 ‘팔리는’ 진열대를 만들어가고 있음

7. 새로운 도전

- 최근 도쿄의 대표적인 고급 주택지역 시로가네다이(白金台)의 통칭 ‘플래티나 거리’와 메구로(目黒) 도로가 교차하는 한편에 흰 벽으로 치장한 상업시설이 하나 들어섰음
 - 바로 이 점포는 돈키호테가 고급매장으로는 처음으로 2015년 5월 29일 오픈한 ‘플래티나 돈키호테 시로가네다이(白金台)’ 매장임
 - 이 매장은 이름 그대로 외관과 내장재를 모두 흰색과 금색을 기조로 한 분위기로 통일시켰음
 - 미에(三重)현에 있는 마츠자카(松阪) 소고기 전문점 ‘아사히야(朝日屋)’가 처음으로 출점하여 고급 소고기를 판매하는 등 종래보다 가격이 비교적 비싼 상품을 주로 진열했음
- 도심 역세권이라서 1000평방미터 미만으로 매장 면적이 크지 않아 식품과 일용품 등 구입 빈도가 높은 상품이 90%이상을 차지하고 있는 등 지역주민의 쇼핑 수요에 맞춰나가고 있음
 - 원래 이곳은 식품슈퍼마켓 ‘도큐(東急)스토어’가 있던 자리로 입지조건이 좋고 24시간 영업을 하고 있음

- 돈키호테는 지금까지 도로변 대규모 매장으로 점포망을 확대해 왔으나 새로운 성장 단계로 진입하기 위해 앞으로는 도심지역의 상권빌딩에 출점을 늘려나갈 계획인 것으로 보임
 - 이른바 ‘솔루션 출점’의 새로운 전략으로 복합상업시설의 직접적인 요청을 받아 장소를 임대하여 출점하는 사례가 증가할 것으로 보임
 - 이런 방법의 출점은 종래보다 신속하게 매장을 오픈할 수 있고 낮은 비용으로 점포를 개설할 수 있다는 장점이 있음
 - 또한 돈키호테의 집객 효과는 돈키호테가 입점해 있는 쇼핑센터 혹은 복합상업시설의 전체적인 활성화에도 기여할 수 있을 것임

<그림7> 돈키호테 출점전략 전환



자료: 돈키호테홀딩스 홈페이지에서 작성

- 소비세가 인상된 이후 돈키호테는 세밀하고 치밀하게 마케팅전략을 구축하고 추진
 - 소비세인상에 대비한 마케팅전략을 3단계로 나누어 실행에 옮긴 것이 중요했다는 평가임
- 첫 번째 단계(2014년 4~6월)은 다른 회사에 비해 적정가격을 느낄 수 있는 상품을 늘리는 방법으로 방문객 증가를 실현시켰음
 - 타사의 점유율을 뺏어 오기위해 다소의 채산을 희생해서라도 방문객과 매출 상품 수 증가를 최우선으로 설정했던 것임

- 두 번째 단계(2014년 7~9월)에는 내점한 고객을 ‘돈키호테 팬’으로 만들기 위해 상품의 폭을 넓히고 저가상품뿐 아니라 ‘좀 나은 물건’을 의식해서 진열하는 방법으로 객단가 증가를 실현시켰음
- 마지막 세 번째 단계(2014년 10월 이후)에는 식품 이외 상품을 중심으로 부가가치가 높은 상품을 늘리는 방법으로 순 이익률 향상을 추진했음

8. 향후 전망 및 한국에 대한 시사점

- 2016년 6월 결산에서는 매출액 전년대비 6.7% 증가한 7300억 엔, 영업이익은 1.8% 증가한 398억 엔을 예상하고 있음
 - 지금까지의 성장 속도를 감안하면 다소 성장이 감속하는 느낌이 있음
 - 그러나 기존 매장의 매출액은 외국인 관광객이 0.5% 증가하고 그 이외 통상적인 고객의 증가는 보합 수준이라는 전제로 도출한 예상 실적이기 때문에 매우 보수적인 예측이라고 할 수 있음
- 최근 돈키호테는 기존의 이미지에서 벗어나 새로운 도약을 위한 준비를 서두르고 있는 것처럼 보임
 - 미로와 같은 통로와 압축진열로 쇼핑의 즐거움을 제공하는 것이 돈키호테의 특징이었으나 지금은 통로가 넓어지고 있고 특히 매일같이 구매해야 하는 식품 코너는 보기도 걸기도 편한 점포를 늘려나가고 있음
- 한편 돈키호테의 상대적 강점인 외국인 관광객 수요에 대해서는 보다 확실한 전략 수립에 돌입한 상태임
 - 앞서 언급한대로 일본을 방문하는 외국인은 저녁식사를 끝낸 후 쇼핑을 하는 경향이 강하게 나타난다고 함
 - 따라서 변화가에서 심야영업을 하면서 상품 구성이 풍부한 돈키호테의 점포는 최적의 쇼핑 포인트가 되고 있는 것임
- 실제 돈키호테는 밤9~11시의 시간대 방문객 비율이 특히 높게 나타나고 있음
 - 외국인이 주로 구매하는 상품은 화장품, 의약품, 유아용품과 더불어 고급브랜드 시계 등이라고 함

- 면세매출 구성비를 살펴보면 오사카(大阪)의 도톤보리(道頓堀) 매장이 39%, 오키나와(沖縄)의 고쿠사이도리(国際通り) 매장이 31%, 도쿄(東京)의 긴자(銀座) 본점이 27%, 신주쿠히가시구치(新宿東口) 매장이 25% 등 외국인 비율이 높은 것을 알 수 있음

□ 야스다 회장은 2014년 6월 최고경영책임자(CEO)자리에서 물러났음

- 이월상품과 압류된 상품을 저가에 매입해서 창고에 쌓아 놓고 파는 등 독특한 방법으로 일본의 유통혁명을 일으킨 창업자가 돈키호테를 떠난 것임
- 업계의 ‘이단자’로 일컬어지며 짧은 기간에 회사를 급성장시킨 장본인이 없는 돈키호테의 앞으로의 향방을 결정할 시금석이 될 것으로 예상되는 것은 시로가네다이(白金台)에 새롭게 문을 연 고급매장이 될 것이 틀림없어 보임

□ 돈키호테의 강점은 비교적 소규모의 점포에서 압도적인 물량의 재고를 높은 회전률로 순환시키는 점임

- 이는 경쟁이 치열한 일본 소매업계에서 높은 수익률과 높은 수준의 캐시플로우를 창출할 수 있다는 것을 의미함
- 돈키호테 점포는 고객의 관심을 끌기 위해 의도적으로 대량의 재고를 안고 있음

□ 그렇기 때문에 재고관리가 가장 중요하고 재고는 즉시 유동시켜야 하는 필요성이 있음

- 한편 고객의 관점에서 보면 돈키호테는 다른 유통업체에 비교할 수 없을 정도로 많은 다양한 상품을 즐거운 분위기에서 보다 저렴하게 제공해 주는 회사가 바로 돈키호테라고 생각할 수 있음

□ 또 다른 돈키호테만의 강점은 경영방침을 점포현장에서 책임을 갖고 실행하는 현장력에 있다고 할 수 있음

- 현장의 직원은 방문객 수, 매출 상품 수 증가를 가장 중요시하면서 매출, 매출총이익, 재고회전률 등의 수치목표를 부여받고 항상 다른 직원과 경쟁하고 있음
- 현장에 대한 권한이양을 추진하는 동시에 책임감을 가지게 하는 시스템이 구축되어 있는 점이 현장력으로 이어지고 있는 것으로 보임

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2013.2.18. 次世代型店舗の研究 ドン・キホーテ
2. 東洋経済 ONLINE 2015.8.19. ドンキが、中国人も地方客も惹きつけるワケ
3. 東洋経済 ONLINE 2015.2.19. ドンキホーテはなぜここまで強くなったのか
4. 東洋経済 ONLINE 2015.6.1. ドンキ、白亜の新店舗が占う"次なる成長"