

2012 年度 上智大学経済学部経済学科 網倉ゼミナール 卒業論文

# KALDI の店舗拡大と女性の買い物脳

～『女性のため』の今後～

上智大学経済学部経済学科 A0941770 石田卓也

提出日 2013 年 1 月 15 日

目次	p2
1 はじめに	p3
2 基本情報	p4
2-1 KALDI について	
2-2 小売市場について	
2-3 ニッチマーケティングについて	
3 仮説と検証①	p5
3-1 仮説の提示	
3-2 4P戦略とは	
3-3 仮説の検証	
3-4 検証のまとめ	
4 仮説と検証②	p10
4-1 仮説の提示	
4-2 仮説の検証①	
4-3 仮説の検証②	
4-4 検証のまとめ	
5 結論	p14
6 終わりに	p15
7 参考文献	p16

## 1 はじめに

はじめに、本論文を書くに至ったわけについて論じておく。私は昨年、就職活動というものを経験していく中で、様々な業界の研究を行い、社会人になる準備をしてきた。その時に疑問に思ったことが、なぜ日本の小売業は利益を上げることができていないのか、ということだ。イオングループやセブン&アイホールディングスなどの大手企業でもここ最近では売上げがあまり伸ばせていない。その一番の要因と考えられるのは、どの企業も業界内で差別化がうまくできていないからだ。どの企業もメーカーから仕入れた商品を、メーカーが提案する広告、宣伝方法を用いて消費者に販売するという受け身な姿勢のため、『他社よりも安く売る』という、価格面での競争しか頭に入っていない。だからなかなか利益を上げることができずに、会社としても成長していけない、よって若者は小売業に就職することを好まない傾向になり、ますます良い人材が集まらないという負のスパイラルになっていると感じた。

そんなある日、いつものように1人カラオケをした後、街を歩いていると店の前で女の子がコーヒーを配っているお店を見つけた。そのお店では、もらったコーヒーを飲みながら買い物をすることができ、主に女性客をターゲットにしている。正直、私は今までこのKALDIというお店を知らなかったので、興味を持った。それと同時にKALDIは他の小売会社とは差別化ができているのではないかと考えた。そこで今回、コーヒー市場におけるKALDIというよりは、小売業界におけるKALDIの成功の要因について、調べてみることにした。

そして本論文を進めていく中で、女性の買い物脳について疑問に思うことがあった。特に、女性向けのサービスとして、レディースデーというものが多くのお店で採用されていることに興味を持ったので、女性の買い物脳とマーケティングの関係についても検証してみた。

## 2 基本情報

まずはカルディコーヒーファーム(以下 KALDI)について軽く触れておく。

### 2-1 KALDI について

KALDI は、東京都世田谷区代田に本社を置く株式会社キャメル珈琲の根幹をなす小売店舗で、主に自家焙煎のコーヒー豆およびコーヒー関連や輸入食材、製菓材などを販売している。昭和 52 年 9 月 1 日に資本金 5000 万円で設立され、現在は従業員数 4568 人(2011 年 8 月期)で、2013 年時点では、福島県、福井県、和歌山県、鳥取県、山口県を除く 42 都道府県で計 200 店舗を突破し、海外にも店舗を展開している。ちなみに「KALDI」の名前の由来は『エチオピアのヤギ飼いの牧人カルディが山でコーヒーを食べたヤギが興奮状態になることに気づいたこと』からなり、店舗内や紙袋にはヤギとヤギ使いを模したデザインで統一している。

### 2-2 小売市場について

近年の日本の小売業界は市場全体としては、業界規模は 51 兆 2909 億円となり、毎年若干ながら売上高は増加傾向にある。しかし業種別にみると、エコポイントの普及による家電量販店や、ホームセンターでの売上は若干増加したものの、景気悪化による個人消費の低迷を受け、スーパーや百貨店、コンビニでは売上が減少してきている。特に大手企業は近年、売り上げを伸ばせないでいる。始めに記したが、イオングループやセブン&アイホールディングスのような、マスマーケティングを行う企業は世間一般の消費者に対して、画一的な方法で販売をするので、企業ごとに商品や販売方法に違いがなく、価格面での競争しか行っていない。なので、必然的に売上高が前年と比較してマイナスになっている企業が多い。これでは市場の成長が見込めない。しかし売り上げが増加している企業もある。ニッチマーケティングを行っている企業である。独自の価値を提供する企業は、消費者を取り囲むことができ、リピート率も高いので、成長性の面でも期待されている。

### 2-3 ニッチマーケティングについて

ニッチマーケティングのニッチ(niche)とは直訳すると【壁の穴ぼこ】と訳される。つまり、ニッチマーケティングとは、他の企業が手掛けていない市場の隙間を狙うマーケティングのことをいう。具体的には、製品特性・高品質・サービス・低価格・地域などの特化によって、他社とは違った価値を提供することが目的とされる。市場の隙間を狙う作戦なので、市場規模が小さく利益が出にくく、大企業が手を出さないため中小企業に有利な戦略であるといえる。関連する語句としてブルーオーシャン戦略や、隙間市場とも呼ばれている。

### 3 仮説と検証①

#### 3-1 仮説の提示

これまで小売業やニッチマーケティング、KALDI についての概要に触れてきたが、ほんとに KALDI が店舗拡大に成功した理由は、ニッチマーケティングに特化したことからなのか疑問に思うことがあるので、仮説として検証してみようと思う。ということで今回は以下のような仮説を立て、検証してみる。

#### 仮説①『KALDI は 4P 戦略をニッチ市場にうまく合わせた結果、店舗拡大に成功した』

#### 3-2 4P 戦略とは

まずは 4P 戦略について説明しておく。4P 戦略の 4P とは、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の 4 つのマーケティングツールを活用し、市場に受け入れられる組み合わせを検討し、戦略的に販売強化を図ろうとする考え方を言う。この 4 つの P を組み合わせて戦略化することを『マーケティング・ミックス』といい、KALDI はこの戦略がうまくいったのではないかと私は考え、この 4 点に注目して検証してみる。また、最近では以上の 4 つに加え、人 (Personnel)、業務プロセス (Process)、物的証拠 (Physical Evidence) の 3P を加えた 7P 戦略ともいわれるが、以上の 3 つを加えてしまうと、話が複雑になってしまうので簡略化のため、4P についてのみ考えてみることにする。ということで 4 つの P についてももう少し詳しく書いておく。

##### ① 製品 (Product)

自社がターゲットとする市場に対して、最も効率的にアピールするために、どのように製品の機能や性能、デザイン、ブランド、サービスなどを付加するかを考える戦略である。今回は、KALDI の 1 店舗当たりの商品数や、商品にどのような特徴があるかを検証してみる。

##### ② 価格 (Price)

価格とは、需要の動向、競合企業の動向、消費者の価値観、消費者行動、自社のコスト等の様々な要因によって決定される値段を言う。ここでは、KALDI の商品がどのような価格で設定されているか、他社と比較して検討してみる。

##### ③ 流通 (Place)

流通とは製品・サービスが、作り手から最終的に消費者に到達するまでの流れをいう。流通の面で考えられる要因としては、流通チャネル・立地・在庫などをどのようにするかである。今回は、KALDI の立地や、在庫の管理について他社と比較してみる。

#### ④ プロモーション(Promotion)

プロモーションとは、顧客(潜在顧客を含む)に、特定の製品・サービスや自社に関する情報を伝達する活動を言う。今回は、KALDI というブランドを広めるための広告や、販売員活動に注目し、検討してみる。

ということで今回は①製品 ②価格 ③流通 ④プロモーションについて、KALDI が競合他社(例:スターバックスや成城石井など)と、どのように違う戦略を行って差別化しているのか分析してみる。

### 3-3 仮説の検証

#### ①製品

KALDI の商品の一番の特徴は、やはり輸入食品を幅広く取り扱っていることである。世界中から輸入された日本にはない珍しい食品が、せまい店舗内に約 8000~12000 もの商品がぎっしり並べられているので、消費者にとっては一種のテーマパークに来たような体験をすることができる。しかし、似たように輸入食材を扱っているスーパーの成城石井のほうが生鮮食品やお惣菜などの商品のバリエーションが豊富なので、この点において KALDI が他社より優れているとは必ずしも言えない。

しかし、こういう考え方もある。KALDI は本来コーヒーを主に売っている会社なので、コーヒーだけ売っていたほうが利益は大きい。しかし、コーヒーというものは一度買ってしまえば、しばらくは買い直す必要はない。それでは、売上げが伸びにくい。そこで、利益率の悪いが、消費者のリピート率を上げることができるクッキーやチョコレートを売ることになっている。よって、KALDI にとっては商品数を多くすることが重要なのではなく、消費者のリピート率を上げるための戦略なので、商品の多さで他社と差別化しようとはしていない。

つまり【KALDI はコーヒーを売るための店舗づくりを徹底している】といえる。

#### ②価格

ここでは KALDI の主な商品である、コーヒー チョコレート クッキーの値段を他社と比較してみる。今回は簡略化のため、カフェ部門でスターバックス、KALDI と同じ輸入食品を扱う成城石井、一般的なスーパーとしてイオンの商品を比較してみる。ということで各企業の商品の価格をまとめてみると

- ・ KALDI コーヒー豆の種類は約 30 種類あり、価格は 730~840 円/200 g
- ・ スターバックス コーヒー豆の種類は約 15 種類あり、価格は 1100~1300 円/250 g
- ・ 成城石井 成城石井では国内の有名メーカーのコーヒー約 50 種類と、成城石井オリジナルブランドのコーヒー豆約 20 種類が置いてあり、価格は 520~1100 円/200 g
- ・ イオン 国内の有名メーカーのコーヒーを約 50 種類販売していて価格は 300~900 円と幅広い

以上のように、KALDI のコーヒー豆は、安すぎず高すぎず、程よい価格で販売されているため、価格による他社との差別化はしていないと考えられる。

### ③流通

ここでは KALDI の流通戦略について検討してみる。流通戦略で一番大切なことは【どこで売るのが？】という点である。この点において KALDI が他社と違うところは、一般的なスーパーや百貨店と違って、一店舗当たりの面積が200㎡ほどの店舗がほとんどであるということだ。店舗をせまい面積にしているのは、お店の中を商品でいっぱいにすることで異空間を演出するためもあるのだが、これにより店舗の拡大のしやすさにもつながっている。調べてみると、KALDI は駅前の商店街や、デパートの中のちょっとしたスペースに建てられることが多い。なので、土地代などのコストを抑えることができ、利益向上にもつなげることができる。それが結果的に他社との差別化にもつながっている。

また、KALDI が輸入食品を扱っていることもポイントである。これにより多くの国から食品を輸入することで商品確保の確実性が高まるといえる。結果、もしある国が異常気象によって作物が取れなくなることや、経済の不景気などによって物価が高くなってしまっても、他の国の食材で代替することも可能になり、安定して消費者に食品を販売することができる。ただし昨年の政権交代によって、円高になることが見込まれ、今後、KALDI のような輸入食品を主に扱う企業は、どのように利益を上げていくか考えなければいけない点もあるが…。

### ④プロモーション

KALDI の企業戦略の中で一番力を入れているのが、このプロモーション戦略である。ここでは KALDI の主なプロモーション戦略について記しておく。

#### 1、店頭でコーヒーを無料で配る

今まで KALDI のことを知らなかった読者のみなさんも、街中でコーヒーを配っている店員さんを見たことある人はいるだろう。KALDI では店頭で配られたコーヒー片手に、店内を見て回ることができる。これによってコーヒーを飲みながらゆっくり買い物ができるだけでなく、『試飲までしたんだから何か買わなくちゃ』とお客に思わせる【フリー戦略】を用いていることが、KALDI の一つ目の特徴である。

#### フリー戦略とは…

簡単に言うと、いわゆる消費者に試食をさせる戦略を言う。試食をすることによって、文字通り消費者に商品を試してもらい、販売促進につなげることができる。またそれ以外にも KALDI の場合は、無料のコーヒー目当てでお店に来てもらい、店内に人が多い様子をアピールすることで、新たな顧客に KALDI について興味を持ってもらうきっかけにもなる。実際この戦略の効果は大きく、原価が一杯数円のコーヒーで、圧倒的な成果につながっている。

## 2、女性のためのお店作りに特化

KALDI は女性客を特にターゲットにしている。例えば、KALDI の店員は9割近くが女性なので、女性客も気軽に入ることができる。また、会社の商品企画会議には現場の店長も出席し、顧客に近いところで働く人の意見を、積極的に取り入れているので、よりお客様のためのお店づくりができています。

また、KALDI は紙袋がオシャレなところも女性客には人気の要因である。KALDI では商品を購入すると、KALDI のメインキャラクター(?)であるヤギが描かれた紙袋を、二重にして渡してくれる。なぜ二重にするのかというと、これも広告戦略である。私が大学内を歩いているときにもよく感じるのだが、女性はお弁当だったりテキストだったり、何かと物を小分けにして持ち歩いている気がする。そこで KALDI の紙袋を使用してもらうことで、販売促進につなげている。そのためのおしゃれなデザインであり、また同じ紙袋を多く生産することで、逆に1枚当たりの紙袋の製造コストを下げることができ、マーケティング的にも経済的にも効率的なため、紙袋を二重にしている。

### 3-4 検証のまとめ

以上の検証から以下のことが分かった。

- ・ KALDI の商品は1店舗当たり8000~12000点あるが、コーヒーの売り上げを伸ばせる商品以外はあまり販売しない。
- ・ 価格面では競合他社とあまり差別化してはいない。
- ・ 流通面では、成城石井と似ているが、店舗面積をあえて狭くすることで異質感を出している
- ・ プロモーション面では、KALDI は女性のためのお店づくりに特化している

以上から

『KALDI は4P 戦略をニッチ市場にうまく合わせた結果、店舗拡大に成功した』  
という仮説を採用する。(多少、価格や流通面では他社との差別化はできてない点はあるが…)

#### 4-1 仮説の提示

と、ここまで KALDI の経営戦略についての仮説と検証を行ってきたのだが、検証していく中でうすうす気づいてはいたが、KALDI が成功した理由というのは【女性のためのお店づくりに特化したこと】一番大きいのではないかと思えてきた。ということでこの点について、もう少し検討してみたい。

最近の日本は、経済が不安定だ、雇用問題がいまだに続いているなど、あまり経済に関するいいニュースを聞かない。そんな中、少しずつ変化してきているのが、女性の社会進出が進んできているということだ。このことにより女性の晩婚化や、それに伴う少子化などの問題が起きる可能性は高いが、今後日本の経済が少しずつ良くなっていくのではないかと考えられる。しかし、KALDI にとって、女性の社会進出が増えていくことは、必ずしもいいことなのか、疑問に思う。女性の社会進出が進み、女性の余暇の時間が減少することで、女性が買い物をする機会が減少し、女性をターゲットにしている KALDI は、売上げを減少させてしまうのではないかと。ということで二つ目の仮説として、以下を検証してみる。

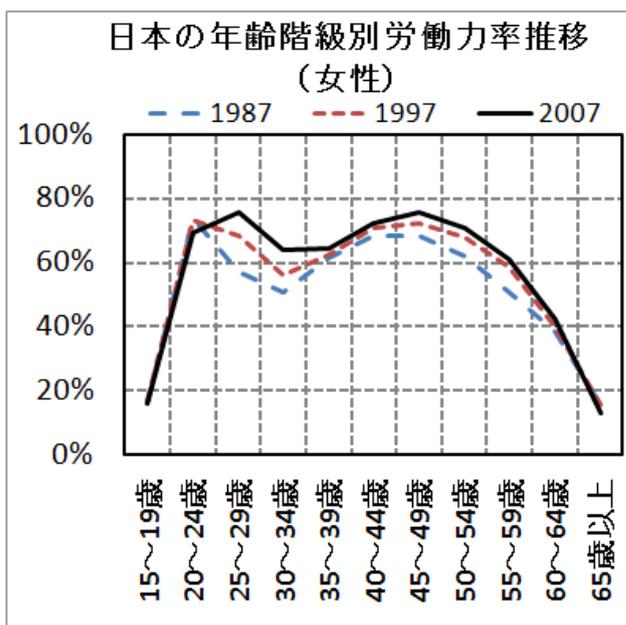
#### 仮説②『女性の社会進出が進むにつれて、KALDI の売上げは減少する』

この仮説に対しては二つの検証を行う。1つ目が女性の社会進出は本当に進んでいるのか、そして2つ目として、余暇が減ると女性は買い物をしなくなるのか、について検証していく。

#### 4-2 仮説の検証① 女性の社会進出は本当に進んでいるのか

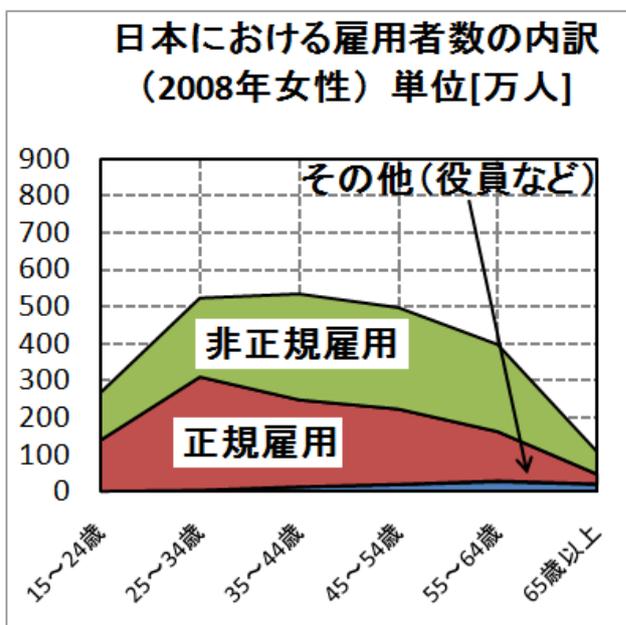
まずは女性の社会進出の歴史について触れておく。日本においては19世紀末から紡績業、製糸業等の工業化が進み、繊維産業は労働者の大多数が女性を占めていた。しかし、労働量に見合わない低賃金で働かされていたなど、多くの問題があった。こうした状況を改善するために、1920年に工場法改正による労働者保護の強化や、第二次世界大戦後に労働基準法の制定や、1985年には男女雇用機会均等法が制定されるなど、少しずつ社会は変わっていった。しかし、そのころの日本は高度経済成長の影響もあり、景気が今より良かったので、女性は結婚したら会社を辞めて、専業主婦になることが多かった。なので、今ほど女性の社会進出が必要とはされてはいなかった。それがグラフ1を見てもらえると分かるが、年が経つにつれて女性の労働力率は上がってきている。このことからわかるように、少しずつ女性が社会で進出してきた。特に、30歳前後を見て分かるが、女性が結婚をして一度会社を辞めたとしても、また再び働きだしている傾向が強くなっている。確かに女性が社会進出してきたといえるのかもしれない。しかし一方でこのような見方もできた。

グラフ1



(出典:「女性労働力率」『岩波 女性学事典』 井上輝子、江原由美子、加納実紀代、上野千鶴子、大沢真理、岩波書店、2002年6月より)

グラフ2



(出典:『労働力調査 長期時系列データ』より)

グラフ2を見て分かるが、女性の正規雇用率は未だに低い。つまり、会社を一度辞めて再び働

き出しても、パートタイム労働者としてでしか働けてないということだ。(ちなみに男性の正規雇用率は90%以上)これではいつまでたっても、女性が経済を支えるほどの大きな変化が見込めない。よって、政府が何か革新的な制度を作らない限り、今のような非正規雇用を増やすだけで、女性の社会進出にはつながらない。結果、仮に女性の社会進出が増えて、女性の余暇が減るような状態は、しばらくは来ないと考えられる。

#### 4-3 仮説の検証② 余暇が減少することで女子は買い物をしなくなるのか

次に女性は余暇が減ることで買い物をしなくなるのかについて検証してみる。

いきなり結論付けるが、答えは『女性は余暇が減ったとしても、買い物をし続ける』だ。これは心理学的に証明されている。心理学では、万国共通で男性はお金を稼ぐ脳、女性はお金を使う脳を備えているといわれる。というのも、女性は男性に比べて物欲度が強く、物を手に入れることで、快感を得られる思考回路が発達しているからである。(ちなみに男性は物欲よりも、食欲や性欲に快感を得られる思考回路らしい。)つまり、買い物は、女性にとってのストレス発散法である。以上のことをふまえ、女性と男性の買い物に対する考え方について、次ページにまとめてみると、なるほど、すごく共感できる。このまとめを見ると、女性が買い物好きなのがよくわかるだろう。そしてKALDIは、この女性脳をうまく生かした戦略を取っていると分かる。

また、女性は割引・お得というものに魅力を感じるのもポイントである。これを活かした戦略の代表的なものが、レディースデーである。レディースデーは、主に映画館やレストランなどで一週間のうち比較的客足が減るとみなされる期間に、通常よりも値段を割引したり、付加サービスを提供することで、女性の集客を図る戦略である。これによって女性客にお得感を味あわせることができ、売り上げアップにつながるの、最近では多くのお店でレディースデーを採用している。

#### 4-4 検証のまとめ

以上の検証をまとめてみると

- ・近年は女性の社会進出が以前より増え、働く女性は増えてきているが、いまだに非正規雇用の社員も多く、今後も女性の余暇が減るほどの社会進出はないと考えられる。
- ・仮に女性社会になったとしても、女性は買い物をすることで快感を得る脳を持つので、余暇が減ったとしても買い物を辞めることはない←KALDIの女性のためのお店づくり戦略はうまくいくと考えられる。
- ・女性は、割引、バーゲンなどが好きで、企業は女性向けのお得サービスを多く行っている

以上より仮説は棄却される。

	男性	女性
買い物の目的	買い物自体に目的が必要	ただ、見るだけでも楽しい
買い物中の会話	買い物に関係する会話がほとんど	買い物に関係しない日常会話も多くしている
比較	同一商品群で比較し、買うモノを検討している (パソコンであれば、パソコンと比較している)	幅広い範囲での商品比較をしている (パソコンと海外旅行と言った広い範囲での比較をしている)
重視するもの	スペック重視 (パソコンであれば、GPU、メモリ、OS、などをしっかりチェックする)	イメージ重視 (パソコンであれば、家の中での存在感が大きいため、インテリアとしてマッチするかを検討項目にしている)
購買時の爽快感	長年欲しかったモノを買ったときにはかなり気持ちがよい(車など)。 普段は、それほど気持ちよいとは感じない。	1万円程度のアクセサリでも、買ったから気持ちが良くなる。
稼ぐと買う	買うより、稼ぐ方に価値を感じる	稼ぐより、買う方を重視する
常連の扱い	何も言わなくても、「いつものタバコですね」と言われて、ずっと商品を出されると気持ちよくなる。 新規の顧客などに店長が手を取られていても、「常連の俺はここで余裕を見せるのが『通』』というような考え方をする。	他の顧客以上に、気を配って特別扱いしてもらいたくなる。 新規の顧客に店長が手を取られていると、「私が常連なんだから、私を優先して欲しい」と考える。
ロコミ	スペックや機能をロコミで広げる。 マニアックなものほど、ロコミ対象になる。自慢がロコミの源泉となることが多い。	使い心地、デザインなどをロコミで広げる。 とにかく、気に入ったものを人に話したくなる。

(出典：[http://oda999.tea-nifty.com/blog/2007/03/post\\_149e.html](http://oda999.tea-nifty.com/blog/2007/03/post_149e.html) より引用)

## 5 結論

二つの仮説と仮説の検証の結果、KALDI は女性のためのお店づくりとコーヒーを売るための仕組み作りを、とにかく徹底して行ったことが、店舗拡大の要因につながったのだと思う。今回、仮説①では、KALDI の 4P 戦略を分析することで、他社との差別化がどのようにされているか検証した。私は当初、KALDI は日本にはあまりない珍しい輸入食品を多く取り扱っていることが、他社との差別化につながっていると予想したが、実際はそうではなく、あくまで売り上げを伸ばしたいのはコーヒーで、そのコーヒーをいかに多く買ってもらうための戦略が、クッキーやチョコレートの販売につながったと分かった。

そして仮説②では女性の買い物脳というものに注目して、今後の KALDI について検証してみた。女性は本質的に買い物をすることで快感を得ることができ、そして割引であったり、独自の付加サービスに、魅力を感じる脳である。この特性を生かした戦略として、紙袋や、店舗の内装、コーヒーの無料配布などを KALDI は行ってきたため、女性客を得ることができたのだと思う。また、女性の社会進出が今後活発になったとしても、女性は少ない余暇を買い物に使うので、レディースデーなどの女性向けサービスを採用する企業が、今後も増え続けていくのではないかと考えられる。

### 今後の課題

KALDI はこれまで散々述べてきたが、輸入食品を取り扱う小売店である。ということは為替の問題は、永遠の課題であるといえる。日本だけでなく世界の経済の状況によって利益が大きく変化するであろう。今後円安になっていくにつれて、商品調達をどのようにするかが大事だと考えられる。

また、女性のためのお店を作るというニッチ市場をターゲットにしたことにより、売り上げが飛躍的に上昇することはない。こればかりはどうしようもないのだが、今後欲を出して企業規模を拡大させたいのなら、今の女性リピーターをいかに確保しつつ、顧客層を広げていくことが大切である。

## 6 終わりに

今回、私は日常で疑問に思ったことについて仮説の検証を行った。しかしできるだけアンケートに頼らない論文を書きたいと思ったあまり、文献やインターネットに頼る回数も増え、調べ学習のような形になっている部分が多くあったところが反省点でもある。また、論文に一番大切な、読者に読んでもらえるような分かりやすさというものも欠けていると感じる。書いていく中で、卒論に終わりはないと感じることが多く、今後さらに KALDI について調べていきたい。

最後に、本論文を最後まで読んでくれた読者の皆様には感謝しています。この論文を読んで少しでも多くの皆様にコーヒーや KALDI を好きになっていただけたら幸いです。そして、日本の小売業を変えたいと思う若者が増えることを願いつつ、今回はここで筆を置かせていただきます。

## 7 参考文献

- ・ 網倉久永 新宅純二郎 『経営戦略入門』 日本経済新聞社 2011 年
- ・ 渦原実男 『小売マーケティングとイノベーション』 同文館出版株式会社 2012 年
- ・ 重田修治 『マーケティングの心理学』 明日香出版社 2002 年
- ・ 徳田賢二 『お買い物の経済心理学』 ちくま新書 2011 年

## 参考記事

- ・ KALDI COFFEE FARM ホームページ <http://www.kaldi.co.jp/>