

2025 年 8 月 18 日

【2025 年 6 月期 本決算説明会 所信表明スピーチ】

代表取締役 兼 専務執行役員

株式会社ドン・キホーテ代表取締役副社長 鈴木 康介

来月の株主総会を経て、COO に就任することになります鈴木です。

まず私が最初に申し上げたいのは、当社グループの原点であり、経営理念であります「源流経営」を実践いたします。

同時に、この理念を、次世代へしっかりと受け継ぎ、そしてタスキを渡す覚悟です。この原点を決して忘れることなく、変化の激しい時代において、当社の持続的成長と企業価値向上を実現してまいります。

さて、2025 年の日本経済を振り返れば、インフレ、そして実質賃金の低下の影響が生活者の意識を大きく変えています。生活防衛のために「より安く、より良いもの」を求めるニーズは、かつてないほど高まり、私たちディスカウント業態の存在意義が問われ、時代のニーズに答えることができれば、それは最大の追い風であり、時代に合致した成長領域になります。

現在の国内における、いわゆるディスカунター業態のシェアは「8 %」程度と当社では推定しております。これが、GDP 同水準の他国並にディスカунターシェアが「16 %」にまで伸長すると仮定した場合、日本国内の獲得可能な市場は「21 兆円」にもなります。

日本国内において、私たちディスカунター事業には、まだまだ大きな成長余地があると確信しています。

さらに、国内リテール全体におきまして、成長エンジンは「新規出店」「インバウンド」「PB/OEM」などを従前より掲げておりますが、ここに後ほどご説明差し上げます「食品強化型ドンキ、すなわち新業態」を加えることにより、さらなる TAM の広がりが可能になります。

実際、ユニーでは生鮮食品を取り扱っているものの、シェアが急拡大するディスカウント系生鮮食品市場には十分なアクセスができておりません。

一方、MEGA ドン・キホーテは部分的にアクセスができているものの、広域商圈型のため、日常的に生鮮食品を買い物する、言わば「第一想起」される領域までは到達できておりません。

新業態はそれらの市場に、まずはリーチいたします。

日本の小売市場全体のうち、当社がリーチ出来る市場規模は、従前から考えていた、ドラッグストア/GMS/ホームセンター/家電やアパレル専門店に加え、「スーパーマーケット 13 兆円」も含めた「98 兆円」と試算されます。

直近 5 年間と同等の成長率が 2035 年まで仮に続くとすれば、10 年後の当社グループがリーチ出来る TAM の規模は「130 兆円」にも及びます。

そう考えますと、この新業態は当社が食品スーパーマーケットなど、食品に関連する市場についても TAM に含めることが可能となり、十分にアクセス可能となります。

今回掲げる定量目標は、保守的に見ても実現可能な KPI だと自信を持って言い切れます。

これが私のイメージする、COO 任期中における次のゴール、今の A 地点から、「飛躍を遂げる B 地点」であり、明確な経営課題であります。

当然、さまざまな施策を投じなければ、そこに到達することはできませんが、本日、この後にご説明する様々な戦略的な動きを含め、必ず実現することをお約束します。

どうか今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上