

2025 年 11 月 12 日

【2026 年 6 月期 第 1 四半期 決算説明会スピーチ要旨】

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

代表取締役 COO

株式会社ドン・キホーテ代表取締役社長 CEO 鈴木 康介

取締役 兼 上席執行役員 CFO 代行

経営戦略本部 本部長 中島 智

執行役員 IR 本部 本部長 渡辺 祐一

1、冒頭ご挨拶

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

- ✓ 長期経営計画「Double Impact 2035」は、経済的価値と社会的価値の両立を追求。
- ✓ このビジョンを着実に形にしていけることが企業として持続的な成長と企業価値を高め、株式価値の最大化につながると確信。
- ✓ 新体制においても、多くの事業責任者や各リーダーが登壇する「PPIH スタイル」の決算説明会を継続。
- ✓ 今後、より積極的な IR 活動を通して市場の皆さまと対話を深め、ご期待にお応えできるよう努めていく。

2、長期経営計画「Double Impact 2035」における今期の位置づけ

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

- ✓ 「Double Impact 2035」の1年目、長期経営計画の中での位置づけを踏まえてご説明。
 - 1. 奏功している戦略の強化
 - 外部環境や顧客の消費行動の変化が多く起きており、特に今期は生活防衛意識の高まりを感じている。
 - この変化に順応しながら、前期から奏功しているPB/OEM、インバウンド、販促・マーケティングなどの戦略を、顧客の「価格感度」と「新たな価値領域」を軸に推進することが今期計画達成のポイント。
 - 2. 国内事業の成長戦略を具現化するための成長投資
 - 【店舗軸】新たに定めた商圈のTAMを獲得するため、既存フォーマットでの出店に加え、レールサイド型やインバウンド特化型など、新たな商圈や顧客ターゲットに合わせた店舗フォーマットを推進。新業態「食品強化型ドンキ」創出に向け投資を進める。
 - 【MD軸】業態特性に応じた商品構成の最適化や、高シェアカテゴリーの拡張、メーカーとの協業による商品開発を強化など、各MD戦略を推進させるための投資も行う。
 - 【人財軸】店舗軸、MD軸の戦略を推進・加速させるため、人財投資を強化する。

3、26 年 6 月期 第 1 四半期 決算概要の説明

執行役員 IR 本部 本部長 渡辺 祐一

1. 売上高 5,733 億円、前期比 227 億円の増収

- 免税売上高は475億円（前期比＋35.5%）と好調を維持。
 - ・ 旅マエのプロモーション拡大、競合対抗、PB/OEMヒット商品創出など、複数の取り組みが寄与。
 - ・ インバウンド顧客の地方店への拡がりが見られ、変化に地方店舗で対応したことも貢献。
- 各事業の既存店が成長したこと
 - ・ 国内事業について
 - ・ 季節品の好調とマーケティング戦略が奏功。
 - ・ 特にユニー事業では1年半継続した価格戦略により客数が前期比1.6%伸長。
 - ・ 非食品改革、新商品カテゴリ導入など取り組み拡大。全体の7割の店舗で前年を上回る。
 - ・ 今後、DS事業で顧客支持の高まったPB/OEM「情熱価格」を導入。
 - ・ 海外事業について
 - ・ アジア事業：新商品の導入が進んだことと驚安戦略により、客数回復の兆し。
 - ・ 北米事業：既存店が前年比超えを達成。
- 前期にオープンした国内外33店舗が売上高に貢献。

2. 総利益率 31.8%、前期比▲0.3pt

- PB/OEM商品の売上は国内事業で前期比＋19.1%と伸長し、引き続き収益性向上に貢献。
- 粗利率低下の要因は2つ。
 - ・ 戦略的要因：顧客の価格感度上昇に対応した価格戦略の強化を進めたこと。
 - ・ 一過性要因：前年の震災アラートによる防災関連商品などの特需の反動減があること。

3. 販管費率 24.5%、前期比▲0.2pt

- 一定のコスト増があるものの、販管費率は前期を下回る水準で着地。
 - ・ 増加要因：成長投資である新店コストや人財投資などの増加、一時的な要因であるDS事業における外形標準課税約9億円の計上。
 - ・ 減少要因：国内事業における生産性改善の継続、海外事業のオペレーション構築進展による生産性の改善が進捗。
 - ・ 加えて、売上伸長により販管費率が改善。

4. 第1四半期業績について

- 売上・営業利益・経常利益・当期純利益すべて過去最高を達成。
 - ・ 為替差損益の変動が縮小したことで、営業利益と経常利益のギャップが前年より減少。
- 進行情計画に対して順調なスタートと評価。

5. 株主優待の拡充

- 投資家層のさらなる拡大を目的に、体験型の株主優待を拡充。
- 店舗での一定購入金額に応じて「情熱価格」商品をプレゼントするリテール循環型制度を導入。
- ドンコスフェスティバルへのイベント招待など、ファン株主の創出をめざす。

6. IRイベントの開催告知

- 「Double Impact 2035」の進捗報告について、決算発表内だけでは説明しきれない部分が想定されることから当社初の「IR Day」の開催を別日程で予定。
- 戦略責任者から直接状況をご報告させていただく機会を設ける。

4. 国内事業マーケットシェア拡大について

代表取締役 COO 鈴木 康介

- ✓ マーケットシェア拡大に向けた出店戦略の考え方とそれを可能とする MD 戦略の考え方について説明。

<出店戦略の考え方>

1. 獲得するマーケットシェアの方向性

- 国内事業における業態別ターゲットマップを開示。（※決算業績説明資料 P16）
 - ・ ピュアドンキ：学生・単身層を中心に、日中は5～10km、夜間や地方で約20kmの広域商圏を獲得。
 - ・ MEGAドンキ：ニューファミリー層や単身層を中心に、広域商圏をカバー。
 - ・ 都市繁華街型ドンキ：若年層や社会人を中心に、仕事や学校帰りの需要を獲得。
 - ・ ユニー事業（アピタ・ピアゴ）：アクティブシニア層を中心に、アピタは広域商圏、ピアゴは近隣商圏をカバー。
 - ・ インバウンド需要：都市繁華街型に加え、地方ロードサイド店舗にも拡がりを見せている。
- 様々な環境の変化を成長の機会と捉え、マーケットシェア拡大を推進するため、「レールサイド型ドンキ」「食品強化型ドンキ」など新たなフォーマットを業態開発。

2. 業態開発：レールサイド型ドンキ

- 基本モデル
 - ・ 店舗面積：300坪から500坪程度
 - ・ 食品売上構成比：約30%
 - ・ 商圏距離：通勤・通学圏内の1km～3km
 - ・ 出店計画：一都三県や大阪を中心に出店強化を進め、マーケットシェアの拡大が進行中。
 - ・ ベッドタウン中心に、駅前立地の「独立型」としての出展、駅前にある商業施設への「テナントイン型」の2モデルで展開。

3. 業態開発：食品強化型ドンキ

- 8月の本決算時に「狭小商圈」と説明したことで小型スーパーを想起されるケースが多く誤解を招いたため、改めてモデルを説明。
- 基本モデル
 - ・ 店舗面積：700坪を上限
 - ・ 食品売上構成比：約75%
 - ・ ピュアドンキ（500-1000坪）をベースに当社の強みである非食品を25%展開。
 - ・ 商圈距離：徒歩・自転車圏内の1km～3km
 - ・ 出店計画：郊外の住宅密集地を中心に展開。
- 顧客ターゲット
 - ・ ニューフAMILY層・単身層のニーズには、当社の強みである非食品カテゴリを展開。
 - ・ 共働世帯の増加や時短ニーズには、惣菜・簡便な生鮮品・日配品を中心に食料品を強化。
 - ・ 「身近で日常使いできるドンキ」を構築し、国内マーケットのシェア拡大を推進。

＜MD戦略の考え方＞

1. MD 開発による競争力強化の基本方針

- ①メーカー協業の推進（NPB戦略）
 - ・ メーカーのブランド力と当社のチャレンジ性を融合し、尖った商品の開発が進捗。
 - ・ 例）バンダイ社との協業（ウルトラ怪獣ソフビ）ポップなカラー展開でコレクター需要を獲得。
 - ・ 多様な店舗フォーマットを活用し、テストマーケティングを兼ねた先行販売や専売を多くの商品群で実施。
- ②インバウンド MD 戦略
 - ・ インバウンド顧客が都市部から地方へ広がる動きに対応したことで、第1四半期で免税売上高1,000万円超の店舗が127店舗まで拡大。
 - ・ 都市繁華街型以外でもインバウンドを「1つのMD」として捉えた店づくりを促進。
 - ・ 今後も「免税・非免税」という枠を超え、MD構成を変化させ店舗全体の売上最大化をめざす。
- ③「〇〇といえばドンキ」戦略
 - ・ 顧客のライフスタイル変化に対応し、非食品カテゴリを細分化・深化させ、競争力を強化。
 - ・ 既存強化カテゴリ：カラコン、洋酒、キャリーケース、プロテイン
 - ・ 新強化カテゴリ：バスボール、アジアンコスメ、フェイスマスク、キャラクターグッズなど様々なカテゴリが成長。
 - ・ 上記のような「〇〇といえばドンキ」というカテゴリに成長することで、各業態における非食品カテゴリにおける目的買いを創出。

2. MD戦略の重要性

- 「NPB戦略」「インバウンドMD」「〇〇といえばドンキ」に加え、「PB/OEM戦略」「惣菜戦略」なども当社にとって重要な役割を持つ。
- 当社の商品編集力を基盤に、強みのあるMDを多く持つことで、地域ニーズに対応した品揃えと価値提

供が可能となる。

- それらを、それぞれの業態に対応したMD戦略に深化させ、マーケットシェアの拡大を加速していく。

✓ 新体制1カ月後の社内変化について

- 「Double Impact 2035」が社内における統一言語となり、新たな目標に向けて従業員のモチベーションは非常に高い状態を維持。
- 複数のプロジェクトチームが並行して動き始めるなど、組織全体に活発な変化が見られる。

5、総 括

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

- ✓ 第1四半期は順調なスタートがきれたと評価している。
- ✓ 今期は、店舗・人財・MDの各軸に成長投資を進める1年とし、成長戦略に向けた投資や取り組みを着実に前進させる。
- ✓ 多彩なMD戦略や販促戦略を中心に変化対応力を発揮し続けることで、今期計画を確実に達成していく。
- ✓ 「Double Impact 2035」達成に向け、大小さまざまなチャレンジを積極的かつ野心的に推進する。
- ✓ 当社らしい挑戦を重ね、成功事例を残す企業文化のもと、成長戦略の土台を築いていく。

以上