

個店経営によるディスカウント事業の進化

中長期経営計画

「Visionary 2030」の達成に向けて

「個店経営」を貫き、 多様な業態で出店を拡大

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



「権限委譲×変化対応力＝個店経営」により 絶え間なく進化

私は店舗スタッフ、店長、商品責任者、支社長、MD責任者、新規事業開発など、入社後、24年間にわたり営業に携わっており、2018年からスタートした、ユニーからディスカウント事業への業態転換においては全63店舗のリニューアルを遂行しました。この度、代表取締役を拝命し、中長期経営計画「Visionary 2030」の実現に向けて、強い探求心を持ち続け、営業リーダーシップを発揮してまいります。

当社の力強い成長の源泉は、「権限委譲」された各店舗の従業員が、地域特性や環境変化に対して、自らの考えのもと、スピード感を持った「変化対応力」を発揮し、それぞれが「個店経営」を行うことによって実現しています。この企業文化は、PPIHグループの不変のDNAであり、それを実現する人財こそが当社グループ最大の強みでもあります。この強みのもと、当社は数多くのチャレンジを繰り返し、絶え間ない進

化を遂げてきました。

これからも各商圏のニーズに合わせた「個店経営」を貫き、果敢なチャレンジを続け、進化することで、地域のお客さまの暮らしを支え、お買い物の楽しさを提供してまいります。「お客さまにとって最も都合の良い店」を実現することによって、社会により大きな貢献ができるように取り組んでいきます。

「ミリオンスター制度」のもと、 地域に根差した個店経営を推進

「個店経営」の進化において重要な戦略の1つが、導入から5年目を迎えた、約100万人の商圏ごとに支社長が数店舗ずつを統括する「ミリオンスター制度」の醸成です。約100名のミリオンスター支社長が、各商圏のお客さまにとって、より魅力的な店舗づくりへの戦略やアイデアを持って「個店経営」を進化させるなど、深く狭いマネジメントを行っています。毎月、ミリオンスター支社長が一堂に会するミー

ティングでは、支社長間の情報連携によって、互いのレベルアップが図られ、リーダー格の人財が多く生まれる土壌となっています。

「個店経営」の実践を通じ、より地域に根差した取り組みも広がっています。各地域で市場や農家との取引が増加するなど地産地消が進んだことで、当社の社員が地域イベントへ参加する機会も増えてきました。地域の発展と活性化に向けて、より大きな貢献を果たしていきたいと考えています。

社内においては、数値評価を「昨対絶対主義」から「予算制度」へ移行し販管費コントロールの徹底を行ったことにより、経費への意識が格段に上がりました。加えて、新たなMDカテゴリーの確立によって多様な業態の開発も進んでおり、大きく進化していることを実感しています。

多様な業態で出店を拡大、 各地で「ラストマンスタンディング」をめざす

国内の出店戦略については、2027年6月期までの3年間で100店舗+αの新規出店をめざします。

これまで積極的に業態開発を進めてきたことにより、当社グループの店舗は、従来型のドン・キホーテに加え、生鮮食品などを取り扱う大型店舗である「MEGAドン・キホーテ」、観光客の多い地域における「インバウンド型」の店舗、大型商業施設にテナントとして入る「テナントイン型」の店舗、駅前の帰宅導線にある「レールサイド型」の小型店舗、特定のカテゴリーに特化した「キラキラドンキ」など、大幅にバリエーションが拡充されました。これまで重点施策として取り組んできたPB/OEMの強化、免税売上の伸長による粗利率の改善に加え、生産性の改善や販管費コントロールによって実現した高収益モデル、新たな顧客層にアプローチするモデルなど、当社独自の多様な業態ポートフォリオによって、出店余地はさらに拡大しました。都市部以外においても積極的な出店を進めており、2024年6月期は、鳥取県米子市と青森県青森市に大型のMEGAドン・キホーテをオープンし、非常に好調な実績となっています。これらの取り組みを通じて、トップラインの拡大による国内シェアの拡大、収益性の高いフォーマットの出店強化による収益改善を図り、各店舗が各地域における「ラストマンスタンディング（最後に生き残り続ける店）」となることをめざしていきます。

当社ならではの強みを生かし、 免税売上のシェア拡大を図る

免税売上高は2024年6月期で1,173億円とコロナ前を大きく上回る実績でしたが、今後もさらなるシェア率の拡大を図り、2027年6月期に1,750億円をめざします。目標の達成に向けて、SNSプロモーションや航空会社との連携による販促など、積極的な集客戦略の打ち出しで、攻めの姿勢は崩さず、さらなる来店動機の創出を図ります。また、当社の強みであるアミューズメント性を提供できる店舗は、「ドン・キホーテでしか得られない買い物体験」を提供しているものと考えています。店舗ごとに異なるPOPや演出、レイアウトなど、思いがけず時間を消費してしまう体験や、流行品からオリジナリティあふれる商品などを宝探し感覚で衝動買いしてしまうトレジャーハント体験、そして何よりもたくさん購入してもなお安いと感じていただける驚安（きょうやす）体験など、ドン・キホーテは単に商品を購入するだけの場所ではないからこそ、お客さまに独自の買い物体験を提供することができ、次の来店動機への創出（口コミを含む）につながると考えています。こうした取り組みが1つのサイクルとなり、「ドン・キホーテ＝日本で立ち寄るべき場所No.1」としての認知度の向上によって、免税売上のシェア率拡大を図ってまいります。

高いモチベーションを持ち、 ビジョナリー・カンパニーをめざす

PPIHの強みである、他社とは差別化された独自戦略の推進により、2024年6月期に売上高2兆円、営業利益1,400億円を超えることができました。「Visionary 2030」の営業利益2,000億円を通過点とし、さらにその先を見据え、「顧客最優先主義を隅々まで貫く企業」「変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業」「常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業」と定義するビジョナリー・カンパニーをめざすことを貫き続けます。経営層からはまだまだ多くの新たな戦略が溢れ出てきており、さらなる成長に向けて、社内のモチベーションも非常に高く、エネルギーに満ちています。

全社一丸となって目標達成に向け邁進してまいりますので、ステークホルダーの皆さまには今後の成長にご期待いただくとともに、引き続きご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。