

COOメッセージ

成長機会を具現化した、
多彩な戦略を推進—
「店舗運営軸×商品軸」の
最適解を追求し、利益の最大化へ

代表取締役COO

鈴木 康介



COO(最高執行責任者)就任にあたり

ステークホルダーの皆さまには、日頃より当社グループの事業活動に深いご理解と温かいご支援を賜り、心より御礼申し上げます。このたび、代表取締役COO 兼 ドン・キホーテ代表取締役社長CEOに就任いたしました鈴木康介でございます。

COO就任にあたり、当社グループの原点であり経営理念である「源流経営」を実践していくこと、そしてこの理念を次世代へしっかりと受け継ぎ、糧を渡す覚悟を、まずはお伝えしたいと存じます。変化の激しい時代においても、この原点を決して忘れることなく、当社の持続的成長と企業価値の向上を実現してまいります。

私のPPIH人生は、2000年に新卒として入社したことから始まりました。以来25年間、営業一筋のキャリアを歩んでまいりました。店舗担当者としてスタートし、店長、商品責任者、支社長、営業本部長と、現場の最前線で経験を積み重ねてまいりました。ユニーを連結子会社化した後は、ユニーからディスカウント事業への業態転換プロジェクトの責任者として、全63店舗の改革に携わりました。各店舗において必ず新しい挑戦を行うというチャレンジ精神を持って取り組み、現場主導の改革を推進してまいりました。また、源流推進本部の本部長として、「源流経営」の理念を社内に浸透させる活動を担い、源流伝道士の育成にも力を注いでまいりました。

私の強みは、現場の最前線にいる「従業員の気持ち」が分かることだと自負しております。当社の営業サイドの二つの柱である「店舗運営軸」と「商品軸」、その両軸の責任者を経験したことで、双方の立場に立った行動を実践してまいりました。現場の第一線で培った経験と知見を活かし、「Double Impact 2035」の達成とその先の成長に向けて、保守的にならず、常に攻めの姿勢でアグレッシブに挑戦を続け、戦略を推進してまいります。そのために、常に探究心を持ち続け、変化を恐れず、リーダーシップを発揮してまいります。今後はCOOとして、これまでの現場経験と経営視点を融合させ、持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、挑戦を続けてまいります。

「Double Impact 2035」の成長戦略

このたび、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」を発表いたしました。

今回掲げた定量目標は、控えめに見積もっても実現可能な水準であると自信を持っています。私のCOO任期中

における、現地点から飛躍を遂げるゴール地点と考えており、すなわち明確な経営課題であると捉えています。

前頁で森屋がご説明しているとおり、国内事業においては、さまざまな外的環境の変化を成長機会として捉えています。特にディスカウント市場においては、昨今のインフレや実質賃金の低下の影響により、生活者の意識が大きく変化しています。価格感度の高まりや生活防衛意識の強まりにより、「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っており、ディスカウント業態の存在意義が改めて問われています。

当社では、食料品や日用消耗品といった生活必需品に加え、当社の強みであるその他非食品カテゴリーにおいてもディスカウント市場の拡大が見込まれると考えています。こうした時代のニーズに的確に応えることができれば、最大の追い風となり、時代に合った成長領域を切り開くことができると考えます。

昨年の統合レポートにおいて、「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いる」とお伝えしましたが、それが具体的な形となったものが、「Double Impact 2035」における国内事業の多様な成長戦略です。本計画では、国内シェアの拡大を一つの重要テーマとして掲げており、これを実現するためには、以下の3つの柱が重要であると考えています。

- ・既存フォーマットによる商圏シェアの拡大
- ・既存店の大きな成長に向けた戦略
- ・新しい業態の創造「食品強化型ドンキ」

「既存店の大きな成長に向けた戦略」に関しては、PB/OEM戦略の進化、NBメーカーとの取り組み強化、マーケティング戦略の推進について、森谷がご説明しております(詳細はP.21-22参照)。

また、「新しい業態の創造」に関しては、「食品強化型ドンキ」の概要や惣菜戦略の強化について、片桐がご説明しております(詳細はP.23-24参照)。

私からは、「既存フォーマットによる商圏シェアの拡大」について、次頁にてご説明いたします。

日本地図制覇をめざす出店戦略

当社グループは、2025年6月期末時点で国内合計655店舗を展開しております。

2025年2月には、唯一の空白地であった高知県への出店を果たし、47都道府県すべてへの出店を達成いたしました。国内には依然として新規出店の拡大余地があります。

当社では商圏の広がりが見込まれる地域を独自の出店ロジックに基づいて分析し、2035年6月期までに250店舗の新規出店をめざしております。出店戦略につきましては、以下の3つのフォーマットを軸に進めてまいります。

①ロードサイド型店舗

一定の商圏人口があり、今後の人口動態を踏まえて想定顧客層との親和性が高い地域に出店します。未出店エリアや、既存店があっても複数店舗の展開が可能な地域は多数存在しており、このモデルでは120店舗の出店を見込んでいます。



②都市型レールサイド店舗

2025年6月期より出店を強化しているモデルで、東京都の赤羽東口店、京急蒲田店、調布駅前店などが該当します。駅近で気軽に立ち寄れる高い利便性に加え、高収益性も実現しており、1都3県や大阪府など都市型エリアを中心に、80店舗の出店を見込んでいます。



③インバウンド型店舗

2025年6月期には、既存店でインバウンド需要を獲得している新宿東南口店（東京都）や国際通り店（沖縄県）の近隣に衛星店を出店し、狙い通りの成果を上げています。

今後は、衛星店に加え、観光地や地方繁華街への出店も視野に入れ、50店舗の出店を見込んでいます。



当社の強みの一つは、どのような面積・地域・立地であっても、100店舗あれば100通りの店づくりが可能な「個店経営」にあります。この3つの出店フォーマットをベースに、地域ごとのお客さまのニーズに合わせた店舗づくりを体現し続けることで、日本地図の空白地帯を着実に埋め、商圏シェアのさらなる拡大をめざしてまいります。ここに新規業態「食品強化型ドンキ」の店舗数を加えることで、国内事業において、1,000店舗を超える店舗数をめざしてまいります。

インバウンド — 観光地型小売の確立

当社は「インバウンドは、絶対王者になる」との宣言のもと、2025年6月期に小売業で国内1位の年間免税売上高1,742億円を達成いたしました。今後はさらに高みをめざし、「ドンキがあるから日本に行く」と言われるようなブランドポジションの構築をめざし、「観光地型小売」を確立するという新たなステージへと進んでまいります。

免税売上高は2035年6月期に4,000億円を目標としております。

日本政府は、訪日観光客を増加させる目標を掲げておりますが、訪日観光客の増加による日本国内での買い物消費額の拡大は、当社にとっても大きな成長機会となります。

当社は、ワンストップでお土産が揃う品揃え、観光やディナーの後でもゆっくりと買い物ができるナイトマーケット、当社ならではのアミューズメント体験、インフラ環境の整備といった強みを活かし、現在の来店シェア率は24.7%（※訪日観光客数と当社のインバウンド客数より算出）となりました。今後は、リピート顧客の増加や新規顧客の獲得に向けた施策を行うことで、この来店シェア率を2035年6月期までに34.4%に引き上げることをめざしています。

シェア率の拡大をめざす上で非常に大切になるのは、国内の顧客と同様に、実際にご来店いただいたインバウンド顧客の声だと考えております。当社への来店動機を調査したアンケート結果では、「楽しそうだから」「日本文化に触れ合えるから」といった声を多くいただいております。アミューズメント要素がドン・キホーテへの大きな来店動機となっていることも分かってきました。この要素をさらに深化させることで、他社にはない世界観を創出し、差別化とロイヤリティ向上につなげていきたいと考えております。その実現に向けては、PPIHグループが得意とする空間演出を活かし、四季や地域性を表現した買い場づくりや、年間を通じて日本文化を体験できるイベントを全国各地で展開する仕組みを検討しています。



他にも、旅マエ戦略として、販促戦略をさらに強化していくことで来店動機を高めることや、旅ナカ戦略として、利便性がさらに向上する機能を備えたアプリの開発も進めてまいります。商品軸におきましても、差別化要素となるような当社でしか買うことのできない商品開発を創出していくことなどを計画しております。

インバウンド顧客の消費行動やニーズを捉える戦略を展開し、ドン・キホーテへの来店が思い出に残る体験となるよう、さまざまな工夫を重ねてまいります。また、安くて便利で日本らしさを感じられる場所として、「常にドン・キホーテが選ばれる」存在となることをめざし、ビジネスモデルの確立に取り組んでまいります。

地域とともに築く、持続的成長の実現

日本国内では、少子高齢化の進行に伴う人口減少が深刻化しており、東京都を除くすべての都道府県で人口減少が予測されています。加えて、継続的なコスト増加により、小売業界の寡占化が進むことも想定されています。こうした環境下において、当社は「地域とともに成長する」ことを経営の重要な柱と位置づけています。

それぞれの地域に根差した「個店経営」をより強化していくためには、約100万人の商圏ごとに支社長（ミリオンスター）が数店舗ずつを統括する「ミリオンスター制度」のさらなる深化が必要不可欠です。現在、「Double Impact 2035」がミリオンスター全員の共通言語となったことで、「多様な成長戦略」と「地域の顧客ニーズにきめ細かく対応する店舗運営」を掛け合わせて融合させていくことが、約150名を超えるミリオンスターに求められます。この融合からそれぞれの地域で数多くの施策を考察・実行し、その中の成功事例がミリオンスター間の情報連携によって、全国に広がっていくような好循環の創出を期待しています。

また、「日本地図制覇」に向けた出店戦略や、新たな業態である「食品強化型ドンキ」の創造を通じて、地域雇用の創出や地域イベントへの積極的な参加など、地域経済の活性化にも貢献してまいります。各地域の市場や農家との取引額は着実に向上しており、地産地消の推進や地方メーカーとの連携の機会も拡大しています。店舗の内装・外観においても、地域の特色や資源を活かした運営を進め、地域社会との共生を図ってまいります。

どのような環境変化にも柔軟に対応し、地域に必要とされる「ラストマンスタンディング（最後まで生き残り続ける店）」をめざしてまいります。今後も、地域とともに歩み、それぞれの地域において持続的な成長を実現してまいります。

高いモチベーションを持ち続ける企業集団

経営メンバーの交代、長期経営計画「Double Impact 2035」の発表など、変化の多い年となった2025年でございますが、社内のモチベーションは非常に高い状態が続いており、早速、新たな目標に向けて、各プロジェクトチームがスピード感を持って動き始めています。

将来の大きな成長に向けて、これからも立ち止まることなく、いつまでも顧客視点を軸に、変化に柔軟に対応しながら挑戦を重ねる企業文化を継続してまいります。その執行を私が中心となり、「店舗運営軸×商品軸」の最適解を常に追求し、利益を最大化させていくことをお約束いたします。

全社一丸となって目標達成に向けて邁進してまいりますので、これからの当社のさらなる成長をご期待ください。ステークホルダーの皆さまには、当社の今後の成長にぜひご期待いただくとともに、引き続き、温かいご支援とご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。