

# 役員紹介

## 取締役



**久田 宗弘** (ひさだ としひろ)  
代表取締役会長 兼 CEO

- 取締役会議長
- 指名委員会委員
- 報酬委員会委員



**石黒 靖規** (いしぐろ やすのり)  
代表取締役社長 兼 COO  
DCM(株)代表取締役社長

- 指名委員会委員
- 報酬委員会委員



**本田 桂三** (ほんだ けいぞう)  
取締役執行役員  
DCM(株)取締役副社長  
兼 営業本部長  
ホダカ(株)代表取締役社長



**清水 敏光** (しみず としみつ)  
取締役執行役員  
内部統制、総務・株式管掌  
DCM(株)取締役副社長  
兼 管理本部長  
エクスプライス(株)  
代表取締役社長  
(株)ケーヨー取締役



**中川 真行** (なかがわ まさゆき)  
取締役執行役員  
経営戦略・広報管掌  
DCM(株)取締役常務執行役員  
経営戦略室長  
エクスプライス(株)取締役



**大亀 裕** (おおがめ ひろし)  
取締役  
(株)ダイキアックス  
代表取締役社長CEO



**實川 浩司** (じつかわ こうじ)  
取締役  
(株)ケーヨー代表取締役社長



**熊谷 寿人** (くまがい ひさと)  
取締役  
DCM(株)監査役

常勤監査等委員

## 独立社外取締役



**増川 道夫** (ますかわ みちお)  
取締役  
(株)山梨中央銀行社外取締役

- 監査等委員
- 指名委員会委員長
- 報酬委員会委員長



**宇野 直樹** (うの なおき)  
取締役  
(株)テラスカイ社外取締役

- 監査等委員会委員長
- 指名委員会委員
- 報酬委員会委員



**小口 光** (おぐち ひかる)  
取締役  
西村あさひ法律事務所パートナー

- 監査等委員
- 指名委員会委員
- 報酬委員会委員



**射場 瞬** (いば ひとみ)  
取締役  
(株)IBAカンパニー  
代表取締役社長

- 監査等委員

### 取締役が保有する知識・経験・能力(スキル・マトリックス)

氏名	役職	経営全般	財務会計	法務 コンプライアンス	IT DX	HR 人材開発	営業 マーケティング	国際性	ESG
久田 宗弘	代表取締役会長 兼 CEO	●	●						
石黒 靖規	代表取締役社長 兼 COO	●	●		●		●	●	
本田 桂三	取締役執行役員	●				●	●		
清水 敏光	取締役執行役員	●		●	●	●			
中川 真行	取締役執行役員	●		●		●	●		●
大亀 裕	取締役	●		●				●	●
實川 浩司	取締役	●	●				●		
熊谷 寿人	取締役(常勤監査等委員)		●	●					●
増川 道夫	独立・社外 取締役(監査等委員)	●	●			●	●		
宇野 直樹	独立・社外 取締役(監査等委員)	●			●		●		
小口 光	独立・社外 取締役(監査等委員)			●		●		●	●
射場 瞬	独立・社外 取締役(監査等委員)	●			●	●	●	●	

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、お客さま・お取引先さま・株主さま・社員・地域社会という全てのステークホルダーから「価値ある企業」として支持され続けることを目指しています。グループ内の事業会社を指揮・管理する持株会社として、企業価値・株主価値向上を使命と考え、この使命を実現させる基盤が、コーポレート・ガバナンスの強化であると考えています。このため、取締役会の活性化、監査体制の強化、経営機構の効率化、コンプライアンス体制の整備等について取り組んでいます。

## 企業統治の体制を採用する理由

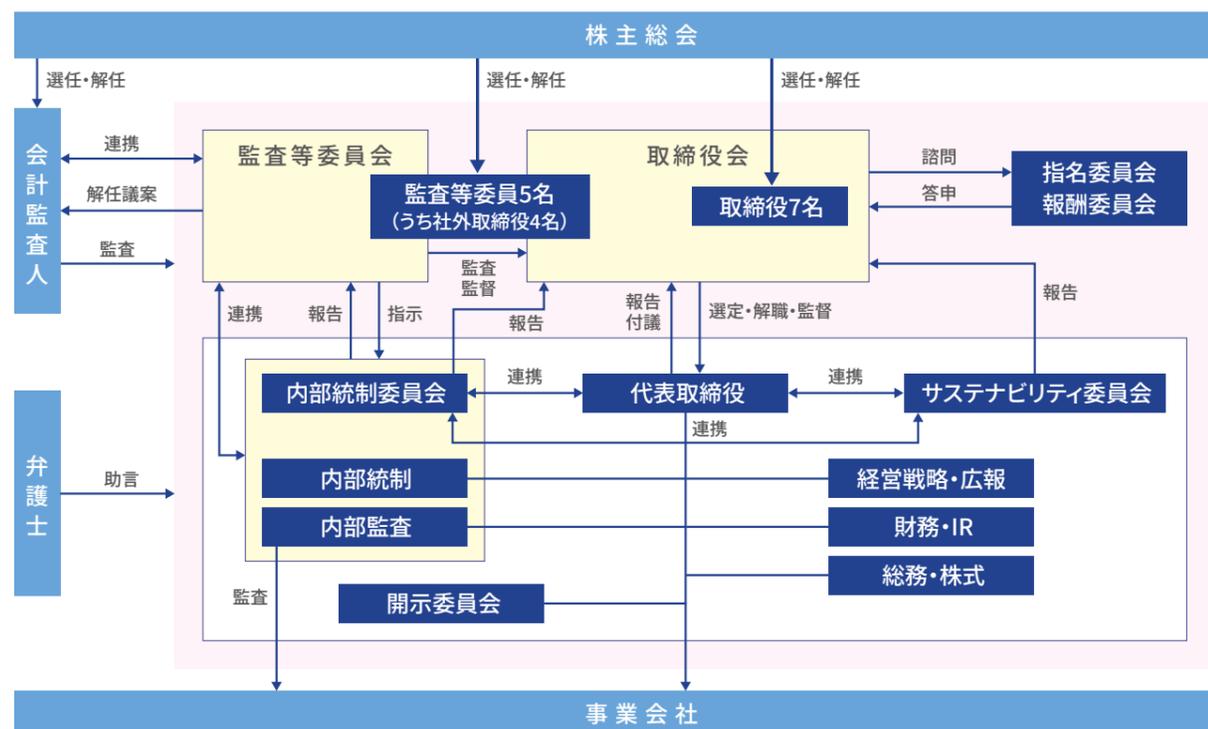
当社は、監査等委員会による監査・監督体制が経営監視機能として有効であるとの判断のもと、監査等委員会制度を採用しています。組織として監査権限を有する監査等委員会を設置することにより、経営へのモニタリング機能を強化し、持続的な企業価値の向上を図ることができると考えています。

当社は会社設立時から、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名委員会および報酬委員会を設置しています。監査等委員会を含めたすべての委員会において独立社外取締役が委員長を担い、過半数を独立社外取締役が占めることでガバナンスの有効性を高めています。

## 取締役会議長の考え方

当社は、グループの経営執行責任を明確にし、ガバナンス体制の強化を図るとともに、経営環境の変化に対して機動的に対応できる執行体制を構築するため、代表取締役2名をCEO（最高経営責任者）およびCOO（最高執行責任者）として選定しています。代表取締役社長兼COO等が中心となって提案する取締役会での決議事案に関して、広い視点で捉えながら議論を促し、まとめる役割として代表取締役会長兼CEOが取締役会議長を担うことが適任と考えています。

## 模式図



## 監査等委員会の役割

当社の監査等委員会は、監査等委員5名で構成されており、そのうちの4名が独立社外取締役です。当社は活動の実効性確保のため、常勤の監査等委員を置くことにしています。監査等委員会の議長は独立社外取締役とし、内部統制システムの活用や会計監査人との緊密な連携を図ることにより、定めた監査方針および監査計画に基づく監査を行っています。

常勤監査等委員は、業務監査および財務報告に係る監査の担当部門である内部監査室と定期的な会議を実施し、監査状況の報告を受け、意見交換を行っています。

## 指名・報酬委員会の役割

取締役会の諮問機関として「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。「指名委員会」は「取締役および執行役員の人選の方針の決定」、「取締役の選任・解任案および役付取締役・執行役員の選定・解職案」を審議し、取締役会に対して答申を行う機関であり、「報酬委員会」は取締役および執行役員の報酬の方針・報酬案を、取締役会に対して答申、監査等委員会に対して提案を行う機関になります。

指名・報酬委員会は独立性を確保する見地から、取締役会の決議によって選任された委員で構成し、いずれも独立社外取締役を議長、過半数を独立社外取締役としております。

任意に設置している委員会ですが、指名・報酬委員会ともに決定内容は委員長から取締役会に答申しており、取締役会の意思決定に対して大きな影響を与えています。

## 社外取締役のみ、社外取締役と代表取締役の会議

社外取締役4名のみ意見交換および代表取締役社長と監査等委員（社外取締役4名、常勤監査等委員1名）との意見交換の場を取締役会とは別の機会に定期的に設け、社外取締役からの意見を取締役会の実効性向上に向けた改善につなげています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、企業価値を向上させることを目的とし、取締役会が果たすべき責務・役割が発揮できているかを検証し、また、取締役会における課題を見出し、継続的に改善し続けることを目的として、取締役会の実効性の評価を行っています。

2022年度は、「取締役会の構成」、「議論活性化・経営判断を行うための環境整備」、「中長期戦略に基づくモニタリング」、「内部統制運用状況のモニタリング」といった評価項目に対して、社外取締役4名を含む、全ての取締役（議長を除く）の回答結果を取締役会にて共有し、議論を行いました。

このような評価プロセスの結果、現状の当社取締役会は、適切な構成のもと、必要な資料や指標に基づき議論が行われており、その監督機能を十分に発揮していることを確認しています。評価項目の中には、「取締役会への上程議案の内容および議案数」、「経営判断を行うために必要な情報が提供されているか」、「中長期戦略に基づいた適切な指標が報告がされているか」等があります。今後も定期的に評価を行い、更なる取締役会の実効性の向上を図っていきます。

社外取締役座談会

# 社外の視点からの提言で 持続的な企業成長を支えます。



社外取締役  
監査等委員  
増川 道夫

社外取締役  
監査等委員  
小口 光

社外取締役  
監査等委員  
射場 瞬

社外取締役  
監査等委員  
宇野 直樹

各々の経験と専門的な知見をもってDCMの経営上の意思決定や業務執行の監督に関わる4名の社外取締役が、取締役会の運営やさらなる企業価値の創造に向けた課題について語ります。

**増川** 私が社外取締役に任じられてから、DCMは経営統合やM&A戦略により拡大を続けてきました。そうした中で私は、日本銀行時代に地方銀行の再生に携わった経験などから、所属する組織が変革する時の社員の気持ちを踏まえた提言ができていると思っています。また日本銀行は、経済研究や各種調査・分析を行うシンクタンクでもありますから、幅広い企業とのお付き合いを通して得たマーケティングや営業についての知識もあります。さらに現在は、金融分野の情報システム関連の業界団体の監事も務めており、定められた基準やルールを守ることの大切さも伝えていきます。

**宇野** 私は大手保険グループで、IT部門を中心に、営業企画・経営企画など幅広くマネジメントに携わってきました。したがって、第一にITを活用したビジネスプロセス

の構築において、DCMに貢献できると考えています。また私は企業合併の責任者として、情報システムや業務フローの統合に関わったことがあります。

DCMの成長戦略において2つの企業を1つにする際に、何に気をつけなければならないかについてアドバイスができます。その他、量子コンピュータ上のシステム開発をするIT企業の社外取締役に務めていますから、ITの導入や運用のみならず最先端領域を知ったうえでの意見を述べさせていただきます。

**小口** 私は弁護士として、20年以上、アジアを中心に、多様なインダストリーで、日系企業の事業展開に法務面から関わっています。DCMも様々な国と取引があるので、適用法令の遵守はもちろん、責任ある経営・サステナビリティといった側面も含め、実務的な視点の共有に努めて

います。国際化やデジタル化が進む中で、法令の適用関係は複雑化している時代なので、諸外国の規制動向などもふまえて、各種の議論に参加することを通じて、社内ならではの視点からお役に立てればと思います。

**射場** 私は、ビジネス大学院を卒業後、消費者向けのマーケティングが強い企業のアメリカ本社で働くという経験を数社でしてきました。消費者向けに、新規事業の立ち上げや製品やサービスの開発経験を活かして、DCMの社内だけでは持ちづらい「4つの視点」を提供することを考えています。

1つ目は、お客さまが何を考えているかという「顧客の視点」。2つ目は、DCMの取引先等が流通に何を期待しているかという「メーカーの視点」。3つ目は、アジア・アメリカ・ヨーロッパなどの海外動向等を参考に、「未来の可能性の視点」。また4つ目として、グローバル企業本社でのマネジメント経験をベースに、「組織と人材活用の視点」からも、経営の支援に努めたいと思っています。

## 取締役会の雰囲気について

**射場** 私は、2022年5月に選任されたばかりですが、DCMの取締役会に対しては「オープンで自由な議論が行われている」、「一人ひとりのメンバーが、違う視点からの意見を前向きに聞き、検討してくださる」という印象を持っています。DCMの成長に重要だと思ふことを、自分の言葉で発言させてもらっています。また、取締役会だけではなく、経営会議や来期の新規製品を検討するといった会議への参加も歓迎していただき、戦略の背景となる議論や事実の討議を直接に聞くことができ、DCMの経営への理解を深めてくれています。

**小口** 射場さんのおっしゃる通り、私もDCMにオープンで柔軟な企業風土を感じています。新しい視点をどんどん取り入れながら、DCMの持続的な成長を目指し、社会に貢献していこうという一体感があります。

また、私たち社外取締役が質問やコメントをした際に、それに対するリアクションや変化が速いと感じます。

**増川** 社外取締役の意見に対して、「そうはおっしゃいますが」という言葉が出てこないところがいいと思います。社内取締役と社外取締役の間に壁はないため、議論は非常に白熱します。

時に感情的になりかけることもありますが、最終的には、良いことはよい、悪いことはわるいとして、客観的な判断が行われます。社外取締役を交えた議論によって、社内で固まった議題が再検討されることはしばしばあります。こうした柔らかさを、私が社外取締役となってからDCMは一貫して持ち続けています。

**宇野** 私は大手保険グループからベンチャーまで、様々な取締役会に出席してきましたが、社外取締役からの提言によって議案の内容や方向性について考え直すという場面は、ほとんど見たことはありません。ところがDCMでは、「やめた方がいいですよ」とアドバイスをする、「では考え直してみよう」となることがあります。社外取締役の意見に対して、社内の議論で導かれた結論を懸命にガードしようとするのがないのです。これは非常に良い企業文化であり、これからも持ち続けなくてはならないと思います。

## DCMの中長期的な成長戦略への評価

**射場** 中期経営計画においてDCMが掲げている「既存店改革を中心とした店舗戦略」、「独自の“BOPIS”スタイルの構築」は、日本・世界という視点から見てもきわめて正しい戦略であるといえると思います。アメリカや欧州でのチャンネル別の売上変化を見ると、ECチャンネルの成長がプラトー（頭打ち）になりつつあり、「ECシフトが進み、店舗は重要ではなくなる」と過去に言われていた予測は、現実にならない模様です。DCMは、こうした未来で起こる重要な動向に注目し、その上で自社の成長の方法を熟考し、中期計画を作成していると感じています。





**小口** 日本全国に670超ある実店舗は、DCMが社会インフラの担い手であるとも捉えることができます。各店舗が地域のお客さまの変化するニーズに寄り添って、ECの利便性も活用しながら、人と物とサービスをつないでいく。そのような取り組みを通して、現在および未来の社会課題と正面から向き合い、地域社会から求められる役割を担うことで、日本社会の活性化にも大いに貢献する企業グループになればと考えています。

**宇野** DCMにとって、プラットフォームという考え方が重要だと思います。ITを上手く活用する実店舗とECを組み合わせたプラットフォームに、新たなビジネスやITを載せて、新しい価値を創り出していく。そうした仕組みをより確固たるものにして、維持していくことができたなら、DCMは今後更に新しい会社をグループに取り込んで、順調に成長していけるのではないのでしょうか。

DCMが経営理念に掲げる「くらしの夢をカタチに」は、私の好きな言葉です。新型コロナウイルスの感染拡大でわかったのは、エッセンシャルワーカーの力がないと、社会がうまくいかないということでした。DCMが事業として行っている「くらしに必要なものを確実に提供する」ということは、まさにエッセンシャルなことです。「くらしの夢をカタチに」から外れない事業を展開していくことが、DCMの持続的な成長にとって一番大事なところだと考えます。

**増川** いまや人口が増加し、それに伴って国の経済が成長し、豊かさが実現する時代ではありません。

DCMが既存店舗の変革を続けて、「くらしの夢をカタ

チに」を実践していくことは、くらしの質を向上させ、ひいては人々の幸福につながる、意義の深い企業活動といえるのではないのでしょうか。ホームセンター業界の発展は、流通業の構造を大きく変革し、人々の買い物の仕方にも影響を与えました。全国の人々がよい商品・サービスを便利に手に入れられる仕組みをつくることは、ホームセンター業界のリーディングカンパニーであるDCMが持続的に成長していくために、企業として果していくべき責任ではないかと思います。

### 更なる成長に向けて乗り越えるべき課題

**宇野** DCMの長所は、真面目に事業に取り組むことにあります。ただし、真面目という資質は、「殻を破れなくなる」ことにつながるのではないかと危惧されます。真面目で地道であるだけでなく、世の中にDCMという存在を発信することも重要です。例えば、店舗での廃棄物のリサイクル活動や親子に向けたDIYの啓発活動などの取り組みを実施し、地域に貢献していることをもっと周知すべきだと思います。

また女性の活用をはじめとするダイバーシティの一層の推進も求めたいと感じます。開発する商品の機能やコストが優れるだけでなく、女性の視点を活かした商品企画を期待したいと考えています。

**小口** 世界的な大変革期に突入し、非連続的な環境変化が続く中、過去の経験やデータ等の検証に加えて、ますます自由で柔軟な発想と、圧倒的なスピード感をもちな



がら、お客さまのニーズを先取りして、進んで行くことができればと思っています。そのためにも、日頃接している社外、日本国外での経験から、異なる視点などを共有できればと思います。

**射場** 小口さんのお話にあった非連続的な環境変化にいかに向き合うかは、DCMが持続的な成長を目指すため重要な課題です。非連続的に変化していくお客さまとつながり続けるには、DCMはお客さまを継続的かつ深く理解しなくてはいけないと思います。同時に、理解するだけではなく、お客さまにDCMを分かってもらい取り組みや努力を続けることも重要です。新タイプの店舗として恵比寿ガーデンプレイス内に「DCM DIY place」がオープンした際、メディアでのDCMの露出が高まりましたが、その時に「初めてDCMの社名を知った」という連絡をくれた知人もおりました。こうした経験からも、顧客とつながるためのマーケティング活動もDCMの成長のために注力する分野だと実感しています。

もう一点、DCMの真面目さについてコメントさせてください。皆さんがおっしゃっていた、DCMの真面目さは、私はポジティブな面が大きいと思っています。会社全体が真面目な文化に、不足していると思われるスピードや大胆さを加える、そこに大きな伸びしろがあるのだと思っています。

**増川** 企業文化は人材によって醸成されるものです。私はDCMの未来のために、人材、特に中間管理層の変化に期待しています。DCMの上層部がかなりアグレッシブな発想をすることは、取締役会等で良く知っています。

上層部の意思を行動に移す中間管理層が、既存の権利や仕事の進め方を守るだけでなく、もっとチャレンジをするようになれば、DCMの変革はさらに加速していくでしょう。

**小口** 私は、主に2つのことを意識しています。1つは、空気を読まずに自由に発言すること。社外という立場で、異なる国やインダストリーで蓄積してきた経験や視点を伝えていくことが、DCMにおける議論の更なる活性化につながればと考えています。

もう1つは、DCMと新しい外の世界との接点になることです。異なるチャネルから広がる日本国内外のネットワークの拡充から、非連続的な変化の時代において、何か面白い化学反応が生まれる部分もあるのではないかと考えているからです。

**射場** 私の場合は、まだホームセンターのビジネス自体に精通しているわけではありませんので、「顧客を深く理解する」「顧客に理解してもらう」の二つの観点からできるかぎり具体的に発言しようと心掛けています

同時に、海外の最新動向や技術を追い続ける中で強く感じる、非連続的な環境変化への危機感を持つべき、すなわち「現状の延長線以外の未来」を考える必要性を、適切と思うタイミングで、発言させていただいています。また、私がそう感じている事実や最新事例等を、勉強会などを通して、これからもシェアさせていただきたいと思っています。

**増川** DCMは、経営統合や積極的なM&Aにより、短期間で業界トップクラスまで成長してきました。成長が速かったがゆえに、「築きあげてきたものを守る姿勢になっている」と感じる場面も少なくありません。DCMを引き続き成長させるために、「今までのやり方を壊すことの大切さ」を訴え続けていきます。

私は、いままで数々の経営統合やM&Aを見てきましたが、DCMほど、元の企業や従業員、文化を大事にするケースを見たことはありません。この貴重な成功例が更に発展するよう、社外取締役の皆さんと力を合わせて、DCMの経営に貢献していきたいと思っています。