



統合報告書
2023
2023年2月期



Do Create Mystyle
くらしの夢をカタチに

DCMホールディングス株式会社

編集方針

2021年3月、当社のホームセンター事業会社5社が1つになり、DCM株式会社として新たなスタートを切りました。「全国の地域に根付いたホームセンター同士が集まって、より良い商品をご提供していこう」という、およそ20年をかけた取り組みの集大成であるとともに、これからの時代に向けた「新創業」でもあります。

本報告書では、これまで当社がどのようなあゆみを進め、その過程でどのような強みを形成してきたのか、また、その強みをもとに2030年のビジョンである「生活快適化総合企業への変革」の実現に向け、第3次中期経営計画ではどのような取り組みを進めていくのか、ということをご理解いただくことを目的としています。

当社が目指す姿と社会に提供していく価値、ホームセンターをコアコンピタンスとして価値創造を実現していくためのビジネスモデルや経営資源・事業戦略について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまのご理解が深まれば幸いです。サステナビリティの観点を含め、当社の中長期的な成長ストーリーをご確認ください。

目次

DCMのご紹介	4
DCMの理念	6
DCMの価値創造のあゆみ	8
ビジネスモデル	10
DCMの価値創造ストーリー	10
DCMの経営資源	12
社長メッセージ	14
中期経営計画 概要	18
中期経営計画 事業戦略	20
中期経営計画 財務戦略	32
サステナビリティ	34
コーポレート・ガバナンス	42
リスクマネジメント、コンプライアンス	50
財務ハイライト	52
企業情報	54

対象組織

DCMホールディングス株式会社および連結子会社、持分法適用会社

対象期間

2022年度(2022年3月1日～2023年2月28日)

2023年3月以降の活動内容等を含みます。

参考ガイドライン

価値協創ガイダンス(経済産業省)、国際統合報告フレームワーク(IIRC)

見通しに関する注意事項

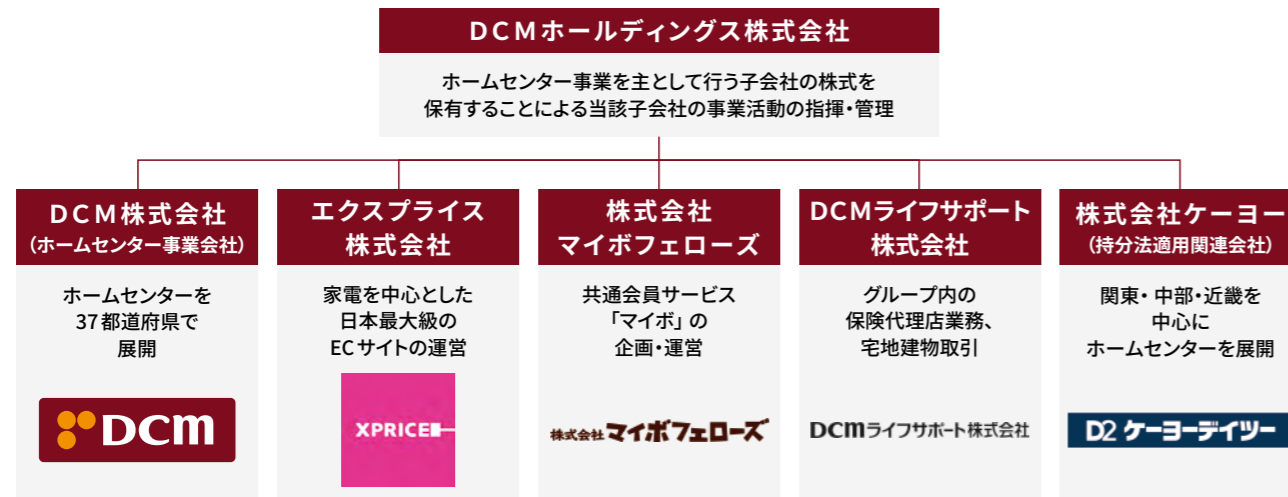
本報告書における当社の業績予想などは、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいています。そのため、様々なリスクや不確定な要素などの影響により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があります。

商標

記載されている社名、製品名・サービス名などは、各社の商標または登録商標です。



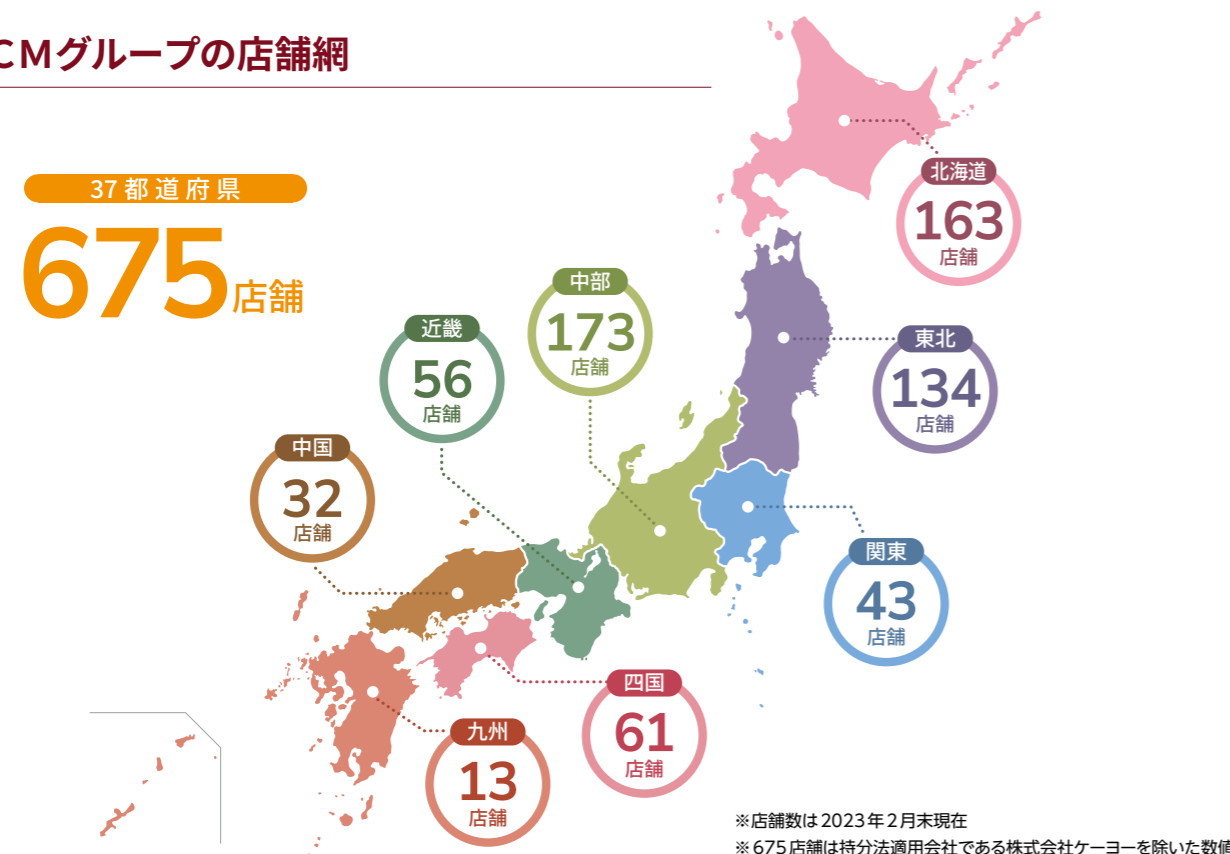
DCMグループ構成



DCM株式会社 連結子会社

DCMニコット株式会社		小商圏型ホームコンビニを展開
ホダカ株式会社		プロユースに対応した工具・金物・作業用品の専門店を展開
DCMアドバンスド・テクノロジーズ株式会社		DCMのDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進するシステムエンジニア集団

DCMグループの店舗網



事業ポートフォリオ

2023年2月末現在

ホームセンター事業



DCM株式会社
(506店舗)



株式会社ケーヨー
※持分法適用会社
(164店舗)

グループの総合力を活かした事業展開により、お客さまのお困りごとの解決や、「くらしをもっと良くしたい」というお客さまのニーズの実現をサポートするための最適な商品やサービスのご提案に加え、防災用具の幅広い取り扱いなどにより、非常事態下でもお客さまのくらしをお守りします。

小型・専門事業



ホダカ株式会社
(57店舗)

工具・金物・作業用品・作業衣料の専門店。プロの方から道具にこだわる一般のお客さままでご満足いただける店舗づくりを目指しています。



DCMニコット株式会社
(112店舗)

「小さなまちに大きな便利を届けます。」をコンセプトに、お買い物が困難な地域を中心に展開。生活の必需品が揃う「ホームコンビニ」として地域の方々のくらしを支えます。

共通会員サービス「マイポ」



お支払い方法に関係なくポイントがたまり、1ポイント=1円換算でご利用いただけます。使うほど、お得が育つサービスです。

EC事業

DCM株式会社 DCMオンライン

ホームセンター店舗でおなじみの商品に加え、通販サイトならではの目新しい商品もたくさんご用意しています。



エクспライズ株式会社

家電を中心とした日本最大級のECサイト「XPRICE」を運営しています。自社サイトのみならず外部主要モールに出店し、多くの賞をいただくなど高い評価を得ています。



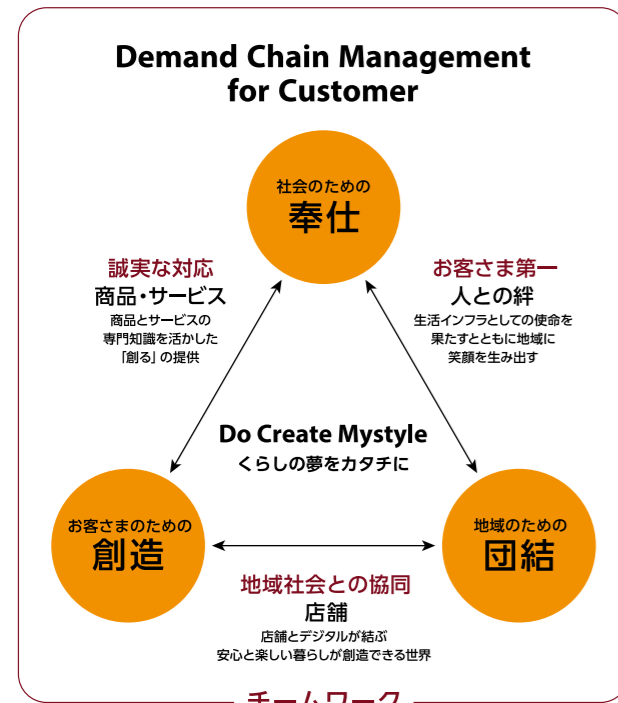
※XPRICEではマイポポイントはご利用いただけません。

DCM理念体系

私たちDCMグループは、経営理念である「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」のもと、DIYを通じて「暮らしと住まいの快適化」を実現する新価値の創造に挑戦していきます。



DCM理念体系

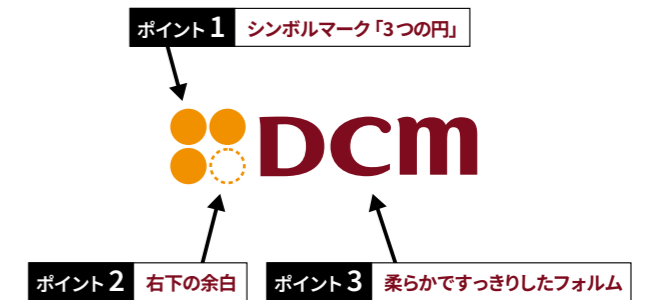


社是
<p>奉仕 創造 団結</p>
経営理念
<p>Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに</p> <p>お客さまのために、新しい商品・サービスを創造し、変化に柔軟に対応しながら、地域と団結し、社会に奉仕するなくてはならない企業のカタチを実現します。</p>
行動理念
<p>すべてをお客さま視点からの発想で</p> <p>Demand Chain Management for Customer</p> <p>お客さまの満足と流通の進化を両立させる企業を実現します。</p>
行動指針
<p>お客さま第一</p> <p>私たちは お客さまに寄り添って“よく”考えます。</p> <p>誠実な対応</p> <p>私たちは お客さまを“笑顔にできる”商品・サービスを提供します。</p> <p>地域社会との協同</p> <p>私たちは お客さまと“ともに”豊かな暮らしを創造します。</p> <p>チームワーク</p> <p>私たちは 自らの役割を果たし 仲間を尊重し 協力しあいます。</p>

DCMブランドコンセプト

シンボルマークの「3つの円」については、DCMグループの社是である社会のための「奉仕」、お客さまのための「創造」、地域のための「団結」を表しています。3つの円の結びつきを大きくすることで、DCMの理念を強固にし、全従業員一丸となってお客さまに寄り添い、ご支援していく姿勢を象徴しています。シンボルマーク右下の円の余白については、創造のスペースとして、「お客さまだからできるDIYを実現していただきたい」という願いを込めています。

また、DCMロゴの柔らかくですっきりとしたフォルムは「親しみと信頼・安心感」を表現し、オレンジ色は「幸せ・楽しさ」を、ブラウン色は「自然・サステナブル」を表現しています。



～ブランドストーリー～

「Do Create Mystyle」の世界観・価値として、「DIYを身近に」「あなたらしさ」「応援」の3つのキーワードを基にしたブランドストーリー「わたしだから創れる、幸せのDIY。」

わたしだから創れる、幸せのDIY。

ベランダで大事に育てたカモミール。
週末はハーブティーで、わたしへのご褒美。

僕がはじめて作った不格好な椅子、
大事に使っているよ、とおばあちゃんは言った。

見慣れた壁の一部にデザインシートを張るだけで、
そこはもう、おうちカフェに早変わり。

DIYって、むずかしいことじゃない。
誰かのために、世の中のために何かしたい。

一人ひとりの生き方から生まれる想いを、
少しの工夫で、大きな幸せに変える
目に見えない工具のようなものだ。

そう、幸せはつくれる。
きっかけになる想いは、あなたの数だけある。
だから、どんな幸せも、
あなたにしかつくれる幸せになる。

私たちは、そのお手伝いがしたい。
それぞれに違った想いを持って訪れてくださる
お客さまの幸せを、ひとつでも多くカタチにしたい。

ささやかな変化や、ちょっとした
アイデアから叶う喜びが、暮らしの中にはある。
そう信じてもらいたいから、
私たちは今日もお客さまをお出迎えするのです。

2つのDCM

「DCM」には経営理念である「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」と行動理念である「Demand Chain Management for Customer」の2つの意味があります。





お客さまへの想いを同じくする 2万人の団結力をもとに、 新たな価値創造に挑戦

代表取締役会長 兼 CEO 久田 宗弘

ステークホルダーの皆さまにDCMの価値創造ストーリーや中長期の事業戦略をご説明する統合報告書を初めて発刊するにあたり、最初にこれまでの私たちのあゆみをご紹介します。

1970年代に誕生した日本のホームセンター業界は、1980・90年代に目覚ましい発展を見せました。全国各地で様々な業態から多くの企業が参入するカタチで、ホームセンター市場は急速な拡大を遂げたのです。ところが、2000年を迎えた頃には成長期から成熟期へと転換し、さらに将来を見通すと人口減少による影響が避けられないという認識が強まってきました。このような長期的な見通しのもと、「日本のホームセンター業界において圧倒的なNo.1のポジションを確立し、未来に向けて成長していく」という同じ志を持つ仲間が集まったことがDCMグループの出発点となりました。それが、株式会社カーマ・ダイキ株式会社・ホームマック株式会社の3社です。

まず私たちは2003年に、調達力の強化を目的に共同仕入会社「DCM Japan株式会社」を設立しました。

このとき、社名に掲げたDCMには「Demand Chain Management：メーカーがつくったものをいかに効率よく仕入れて売るかという従来型の小売の発想ではなく、お客さま視点からの流通改革を実現していく」という意味を含めました。その後、事業運営をより一体となって行うことを目的に、2006年に共同持株会社「DCM Japanホールディングス株式会社」（2010年にDCMホールディングス株式会社に社名変更）を設立し、その傘下に3つの事業会社を置かれたグループ経営をスタートしました。

「なぜ、DCMは上場会社3社の経営統合だったのに、もともと1つの会社だったかのようにうまく統合できたのですか?」というご質問を受けることがあります。たしかに、当時すでに3つの事業会社のいずれもが各地で確固とした地盤のある企業であり、従業員たちは誇りを持って働いていました。そうした3社の経営統合を推進するにあたっては、「お客さまのためには、こうあるべき」という「あるべき論」を中心軸

に据え、そのためにはどうすれば良いのかを考えることを基本方針にしました。どれか1つの事業会社のやり方に合わせるのではなく、お客さまに焦点を当てて考え続けるようにしたのでした。

また、トップダウンで「あるべき姿」を提示するのではなく、各担当者が議論を重ね、お客さま視点での最適解を試行錯誤しながら模索し、納得するまで検証しました。そのため時間はかかりましたが、課題を一つひとつクリアする中で、3社が融合しながら客観的にDCMの新しいスタイルを構築することができたと考えています。「圧倒的なNo.1になるために、過去を捨てて協力し、新しいものを創造する」という想いが行動の根幹になっているのです。ですから、今の私たちは、誰がどこの会社の出身か、もはや気にしない企業文化になっています。このようにして、商品開発や店舗の棚割（商品の構成・陳列位置決め）、新サービスなど、お客さまの利便性を高めることを目指してトライ&エラーを重ねながら深化させることができました。しっかりと準備をした上で2021年の統合へと進むことができたことは、本当に良かったと思います。

少子高齢化、地方の過疎化といった日本が抱える社会課題をふまえると、ホームセンターは物販業から生活インフラになることがより一層求められると考えています。そのためには、お客さまの変化するニーズに絶えず対応し、お客さまの期待を上回る解決策を提供していく必要があります。私たちは、経営統合の過程で議論し、試行錯誤を重ねる中で、環境変化への対応力を蓄えることができたとともに、課題に対して「どう解決するか」ということを「考える力」を養うことができています。将来に向けたホームセンターの創造と変革において、経営統合を通して強化された人と組織の力が、大いに発揮されると確信しています。

私たちDCMは、一つひとつ積み重ねてきた強固な経営基盤と全従業員の高い志のもと、経営理念である「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」の実現と持続的な成長を目指してまいります。引き続き、皆様からのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

DCMのあゆみ



DCMの価値創造ストーリー

DIYを通じて「暮らしと住まいの快適化」を実現する価値創造企業

Do Create Mystyle

暮らしの夢をカタチに

お客さまのために、新しい商品・サービスを創造し、変化に柔軟に対応しながら、地域と団結し、社会に奉仕するなくてはならない企業のカタチを実現します。



DCMの経営資源



Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに



高いモチベーションをもつ 従業員約2万人の団結力

経営理念「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」の実現に向けた長期事業構想「生活快適化総合企業への変革」のもと、約2万人の従業員が一丸となり、社会に、お客さまに、そして地域に新たな価値を創造し続けています。高い志と明確なビジョンを持ち、DIYのプロフェッショナル集団として協働し合う人材力・組織力が当社の核心価値です。



DIYニーズに応えるノウハウ、 地域に根差したデータベース

当社では、お客さまのDIYを全力でサポートできるようDIYの専門知識・技術を持ったDIYアドバイザー※を業界最多で擁するとともに、DIYに関して長年にわたり蓄積してきたノウハウを活かし、お客さまのDIYニーズの充足と潜在需要の掘り起こしに努めています。また、地域の特性と独自のデータ分析結果に基づき、それぞれの季節に最適な商品ラインナップを揃えた売場でお客さまのニーズと期待にお応えしています。

※DIYアドバイザー 一般社団法人日本DIY・ホームセンター協会認定資格



人と環境に配慮した、 他で手に入らない独自の商品開発力

当社では、「満足できる品質」と「納得できる価格」を兼ね備えた商品こそ、私たちがお届けしたい「価値ある商品」である、との考え方のもと、お客さまの豊かな暮らしに貢献する独自性の高いプライベートブランド (PB) 商品の提供に注力しています。この中で、人と環境にやさしい原材料・パッケージ等に配慮するとともに、サプライチェーン全体での持続可能な調達、品質・知財管理を推進できる組織・人材を整えています。



情報収集・発信、地域と協働できる 全国670超の店舗網

当社は、お客さまと直接向き合い地域と協働することで、お客さまや地域の暮らし・ニーズを掴むとともに、お困りごとに対して新たな提案や情報をお届けできる全国670超の店舗網(持分法適用会社の株式会社ケーヨー除く)を擁しています。店舗は、大型店・中型店・小型店によって役割・コンセプトを分けるとともに、DXを駆使したサービスを提供します。お客さまにその時々必要に応じて使い分けていただくことで、お客さまのニーズと期待にお応えしていきます。



情報力があり、安定的に商品を 供給できるサプライチェーン

商品開発・提供、物流等における取引先約1,600社と協働し、全国で安定的に商品供給できる体制を構築しています。また、それぞれの分野の有力取引先と協働することで、社会・マーケット・商品等に関する最新の情報収集、変化へのスピーディな対応に結び付けています。



M&Aと投資に必要な資金力、 多様な調達手段をもつ財務基盤

多様な調達手段を持つ財務基盤により、新規出店・店舗改装・システム開発など事業拡大のための設備投資、先行投資が必要となる新業態開発に加え、M&Aによるホームセンター事業ならびに成長が見込める分野への積極的な投資が可能となります。

企業統合で培ったチームワークで、 新世代ホームセンターを創造します

代表取締役社長 兼COO 石黒 靖規

お客さまのニーズとともに、 変化を続けるホームセンター

当社の社名に掲げている「DCM」は、「Demand Chain Management（デマンド・チェーン・マネジメント）お客さま視点からの流通改革」という考え方を出発点にしています。これは、一般的に言われるサプライチェーン・マネジメントとは逆の発想で、「供給側の都合ではなく、お客さまのニーズを大切にしよう」という想いを込めていました。この考え方は、今でも「Demand Chain Management for Customer すべてをお客さま視点からの発想で」という当社の行動理念に反映し大切にしています。

その後、当社設立10周年（2016年）のタイミングで、「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」をコーポレートスローガンとして制定しました。お客さまの想いや願い、これを私たちは「暮らしの夢」と呼んでいますが、それをカタチにするお手伝いができる企業になりたいという想いを込めました。お客さまのニーズは多様で、かつ、お客さまが暮らしに抱く夢は時代とともに変化し続けます。そうしたお客さまの変化に柔軟に対応し、自らも変化していく、という私たちの誓いも込められています。

そして、2021年3月にホームセンター事業会社5社を統合し、DCM株式会社が誕生した際、「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」を経営理念とする理念体系を制定しました。この中で、理念体系を実際に体現するための「行動指針」を策定しましたが、これは若手を中心とした社員の発案によるものです。お客さまや地域社会への想いとともに「チームワーク」が掲げられており、非常に嬉しく感じました。社員一人ひとりが役割を果たしながら仲間を尊重し協力し合う「チームワーク」を社員自らが挙げてきたことで、お客さまのために一致団結する社員たちの姿勢を実感できたからです。

DIYの本質をとらえて、 潜在市場を切り拓く

ホームセンターは時代によって変化してきました。異業種からの参入による競争の激化などの影響もありますが、一番の要因はお客さまの変化です。私が約30年前にこの業界へ入った頃は、生活を便利にする商品をお客さまにどんどん買っていただける時代でした。三種の神器といわれたテレビ・洗濯機・冷蔵庫、あるいは自動車などの耐久消費財は普及していましたが、生活をちょっと便利にするきめ細かなアイテムが、家庭にはまだ十分に行き届いていなかったことが背景にあったと思います。

時代が進み、各家庭に消費財がある程度普及すると、生活を便利にする商品だけではなく、園芸・DIY・ペット用品といった生活を豊かにしたいというニーズが高くなり、そのための品揃えの深さが求められるようになりました。

また、近年はコロナ禍で在宅での勤務形態を取り入

れる企業が増え、オフィスに行かなくても仕事ができるようになってきています。こうしたライフスタイルの変化の中で、「都心の狭い家よりも郊外の広い一軒家に住めたら、ペットも飼ってガーデニングもできる。子どもたちも空気のいい所で育てたい」という暮らしの夢を持つ方が増えています。少子高齢化や都市への人口集中によって、郊外で空き家が安く購入できるようになってきていることも後押ししています。また、手に入れた家を自分好みにリフォームしたいというニーズも高まっています。そこで、当社では「DIYリフォーム」分野を拡大してきました。

リフォーム作業は専門業者に発注することもできますが、「できることは自分でやりたい」と考える方が増えています。これは、単にコストを抑えたいというだけでなく、自分で行うことに魅力を感じているためです。こうしたDIYやリフォームについて、当社は2010年頃から将来の市場やニーズの変化を予想し、店舗運営や商品開発に反映させてきました。まず、北海道の札幌市に空き家を購入し、従業員がリフォームを行うことにトライしました。実際にやってみてわかったことは、当時のDCMの店舗で扱っていた商品だけではリフォームがほとんどできない、ということでした。この経験をもとに、リフォームに必要な商品を揃えた売場を拡充したところ、想定以上の売れ行きを収めることができました。それまでの当社あるいはホームセンター業界は、お客さまが潜在的に持っていたニーズや興味を捉えることができていなかったと言えるでしょう。その後、お客さま自身が店舗でリフォームの体験をしながら、あるいは専門知識を持つ店員のアドバイスを受けながら商品を購入し、リフォームに挑戦できる「DIYリフォーム」のフォーマット（品揃えの特徴による店の類型）を早い段階から展開できたことは、当社の強みになっています。



私は、リフォームだけでなく、園芸をすることも、ペットを飼うことも、アウトドアを楽しむことも、あるいは料理や掃除も、すべてDIYであると考えています。つまり、DIYは自分の力で自分がやりたいことをする活動なのです。このように、DIYの領域をより広範に捉えることで、モノを買いたいというより、くらしの豊かさやソリューションを求める近年のお客さまのニーズに応え、もっと面白い店をつくりたい、新しいフォーマットによる提案で潜在市場を掘り起こしていきたいと考えています。例えば、都心のDIY市場の開拓もその一つです。これまでDIYは、都心のくらしよりも地方の庭がある一軒家でのくらしを念頭に置いていることが多かったと思います。そうした中、当社は2022年、東京・恵比寿に都市型の新業態店舗として「DCM DIY place」をオープンし、都心にくらしお客さまにフィットしたDIYの提案と体験の場の提供、需要の開拓を行っています。

お客さまを起点に考える 新世代ホームセンターへの戦略

当社は現在、2030年への長期事業構想「生活快適化総合企業への変革」の実現に向けて、2023～2025年度を対象期間とする第3次中期経営計画を推進しています。第1次(2017～2019年度)、第2次(2020～2022年度)の中期経営計画は、当社傘下のホームセンター事業会社の経営統合と、その総仕上げが中心でした。第3次中期経営計画からは、「新世代ホームセンター創造への挑戦」を事業戦略とする本格的な成長を目指します。

まず、お客さまからのご期待が大きいDIYリフォーム・園芸・ペット用品・レジャーなどの分野を一段と強化し、利便性と専門性を高め、深みを増していきます。同時に、大型店・中型店・小型店のそれぞれを、競争力のある店舗フォーマットにしていきます。大型店については、求められる専門性を売場のコーナーとして導入してきましたので、中型店・小型店にどう展開していくのが鍵になります。日本のホームセンターは、ゼネラル・マーチャндаイジング・ストア(総合小売業)として発展してきた経緯がありますので、店舗規模に関わらず同じコンセプトで標準化された店舗運営を行ってきました。これを第3次中期経営計画では、店舗の規模別に役割とコンセプトを明確にします。店舗の規模によって品揃えや一部のサービスにメリハリをつけますが、当社の小型店がお客さまにとって「近所の便利なホームセンター」であり続けることに変わりはありません。小型店にお客さまの欲しい商品がなかった場合でも、欲しい商品をできる限りスムーズに手に入れていただくことを目的に、当社独自の“BOPIS”(Buy Online Pick-up In Store)スタイルの構築に取り組みます。ECサイトからご自分で、あるいは店頭で店員がサポートしながら注文していただくことで、翌日あるいは翌々日には商品をお届けする仕組みをつくりたいです。

また、売場づくりにおいては、これまで以上にステープル(定番商品)とシーゾナル(季節商品)のバランスを大切にします。蓄積してきた地域ニーズをもとに、

ステープルをきちんと提供しながら、その地域で最も魅力があるシーゾナルの売場をつくりたいです。これにより面積が限られる小型店においても、「ある期間、あるカテゴリーに関しては地域で一番の品揃えのお店」を目指していきます。

DCM流のプロジェクト推進で 持続的な価値創造へ

当社は、執行役員をタスクリーダーとする社内横断型組織の「36ヶ月プロジェクト」を中期経営計画の推進エンジンとしています。「36ヶ月プロジェクト」は中期経営計画の対象期間である3年間(36ヶ月間)にわたりPDCAを回し、計画の達成に必要な課題を確実に実行していきます。各タスクには店舗戦略や商品開発はもちろん、顧客接点・人材戦略・DX推進など、当社が「生活快適化総合企業」を目指すうえで解決しなくてはならないテーマを設定しています。「36ヶ月プロジェクト」は必ずやり遂げなければならない全社プログラムであると同時に、将来の社会やニーズの変化を見据えた取り組みであるため、必然的にESGやSDGsに関わるテーマを含んでいます。したがって、「36ヶ月プロジェクト」の達成に向けた取り組みは、当社のサステナビリティ推進と密接につながっています。



当社にとってサステナビリティ推進は、特別なことではありません。それは、「モノを補修しながら大切に長く使う」、「できることを自分でやる」というDIYの基本思想がSDGsと重なるためです。そのため、「36ヶ月プロジェクト」でしっかり計画をつくり、それを従業員一人ひとりが普段の仕事の中で実行することで、自ずと持続可能な社会に貢献できると考えます。

また、「36ヶ月プロジェクト」を推進する際には、若手人材の登用を推奨しています。「36ヶ月プロジェクト」をはじめとする様々なプロジェクトに参画し、その過程でいろいろなことを考えチャレンジし、失敗や成功を積み重ねることで、次世代を担う人材が育つと考えています。特に、変化に対応する仕組みをつくれる人材、より便利で合理的な仕組みをつくれる人材が育つことを期待しています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社はホームセンターの未来を考えるのではなく、未来のホームセンターを考え、そこからバックキャストイングするかたちでステークホルダーの皆さまのご想像・ご期待を超える進化を目指してまいります。そのため当社の努力とチームワーク、変化する姿をご覧いただければ幸いです。皆さまから、これまで以上のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

第3次中期経営計画の概要と推進体制

第2次中期経営計画の振り返り

DCMホールディングス株式会社傘下のホームセンター事業会社統合の最終仕上げと成長のための準備と位置づけた第2次中期経営計画(2020～2022年度)は、想定外の新型コロナウイルス感染症の流行により、人々の生活・行動様式が一変するといった社会的要因がありましたが、当社はこの変化に柔軟かつ適切に対応し、想定以上の成果を収めることができました。特に、コロナ禍前から商品開発の強化と店舗での提案に注力していたDIY・園芸・ペット用品については、①おうち時間・余暇時間の増加 ②健康意識・癒しニーズの高まり、などのライフスタイルの変化や潜在ニーズの顕在化を受け、業績が大きく伸長しました。また、店舗改革として、大型店を中心にホームインプルメント(HI)で専門性の高い「DIYリフォーム*1」や「クイックパーツ*2」などの導入改装にも取り組みました。さらに、家電を中心とした日本最大級のECサイトを運営するエクスプレス株式会社の株式取得等により、EC事業の強化やECと店舗の融合・相互送客の土台が形成できたと考えています。

第2次中期経営計画：業績達成状況

単位：百万円

	2022年度 目標	2022年度 実績	評価
売上高	433,000	469,782	◎
売上総利益率	33.6%	33.3%	○
営業利益	25,000	30,068	◎
営業利益率	5.8%	6.4%	◎
経常利益	24,400	29,555	◎
当期純利益	16,400	18,135	◎
ROE	7.5%	7.5%	◎

- *1 **DIYリフォーム** お客さまご自身でリフォームや補修をする方が道具や材料を揃えることができるコーナーです。壁紙の張り替え体験など、無料でリフォームのためのサポートが受けられます。
- *2 **クイックパーツ** 職人さんやDIYをされる方に電材や水道部品などをご提供するパーツコーナーです。取扱在庫は1万円以上で、お電話での注文なら、在庫のある商品は60分以内にご用意します。

第3次中期経営計画の概要・推進体制

第3次中期経営計画(2023～2025年度)は、「新世代ホームセンター創造への挑戦～店舗の“再”活性化+事業領域の拡大～」というコンセプトのもと、2025年度に売上高5,500億円、営業利益高380億円、ROE8.5%を目指します。

【重点施策】

- 店舗戦略**
店舗規模別役割の明確化と内製改装チームの編成による既存店改革を中心とした店舗戦略を推し進め、より身近でより便利な店舗づくりに努めます。
- ローコストオペレーションの更なる追求**
棚割改革・物流改革・DX推進による合理的な仕組みづくり、店舗ツールの開発を積極的に行い、店舗作業の軽減・効率化を図り、ローコストオペレーションに取り組みます。
- 独自の“BOPIS”スタイルの構築**
リアル店舗とオンライン事業の融合によるシームレス化を推進し、当社独自の“BOPIS”(Buy Online Pick-up In Store)スタイルを構築し、新しいホームセンターの形を創造することにより、お客さまの利便性向上に努めます。
- プライベートブランド商品開発体制の深化**
業態特性の強い領域(DIY・園芸・ペット用品・SDGs関連)の商品および中価格帯商品の開発に注力し、プライベートブランド商品の売上高構成比率の拡大、売上総利益率の改善に取り組みます。

- M&A推進による事業領域の拡大**
ホームセンターエリアの拡大、プライベートブランド商品の販路拡大を目指します。また、生活快適化総合企業の実現に向けて、異業種連携・機能強化による事業領域拡大を目的とするM&Aを通じた協働・共創も積極的に推し進めます。
- 人的資本経営**
個人の価値観を尊重できる風土や、成長と自己実現ができる環境づくりに取り組みます。また、「株式付与ESOP信託」の導入などを通じて、従業員に企業価値向上の意識を醸成するとともに、「健康経営」等の推進に取り組みます。
- サステナビリティ**
SDGsの8つの重点課題グループ、22の重点課題(マテリアリティ)を軸に、DIYを通じて「くらしと住まいの快適化」を実現する価値創造企業を目指すとともに、環境保護をはじめとする社会課題やホームセンターとしての社会的使命に貢献し、持続可能な成長を支える経営基盤の構築に努めます。

第3次中期経営計画：2025年度の目標数値と2030年度の目標イメージ

単位：百万円

	2022年度実績	2025年度目標	2030年度目標(イメージ)*
売上高	469,782	550,000	900,000
売上総利益率	33.3%	35.0%	38.0%
営業利益	30,068	38,000	63,000
営業利益率	6.4%	6.9%	7.0%
経常利益	29,555	37,500	63,000
当期純利益	18,135	22,800	40,000
ROE	7.5%	8.5%	継続的に10.0%以上

* 2030年度の目標(イメージ)はM&A等による売上規模の拡大を見込んでいます。

「生活快適化総合企業」への変革
～「モノを販売する会社」から「豊かなくらしを総合的に提供する会社」へ～

- Mission 1** 地域のお客さまが、「便利で豊かなくらしを過ごせること」を目標に進化する
- Mission 2** 新業態を含む複数事業を戦略的に展開し、プロの支援とDIYの醸成を目指す
- Mission 3** お客さまの利便性を高めるための「デジタルシフト戦略」を推進する

新世代ホームセンター創造への挑戦
～店舗の“再”活性化+事業領域の拡大～

- ① 店舗戦略
- ② ローコストオペレーションの更なる追求
- ③ 独自の“BOPIS”スタイルの構築
- ④ プライベートブランド商品開発体制の深化
- ⑤ M&A推進による事業領域の拡大

**サステナブルな事業価値、
株主価値の創出**

- ① 投資採算を重視した成長投資
- ② 資本効率を意識した経営
- ③ 機動的な自己株式取得の検討
- ④ 人的資本経営、サステナビリティの強化

中期経営計画と長期事業構想の達成を推進する社内横断型組織「36ヶ月プロジェクト」

◆ マンダラチャート

新業態開発・既存店改革	人材戦略	企業価値向上
次世代ロジスティクス構築	長期事業構想の実現	DX推進
HI総合業態とサービス体系構築	商品改革	顧客接点拡大

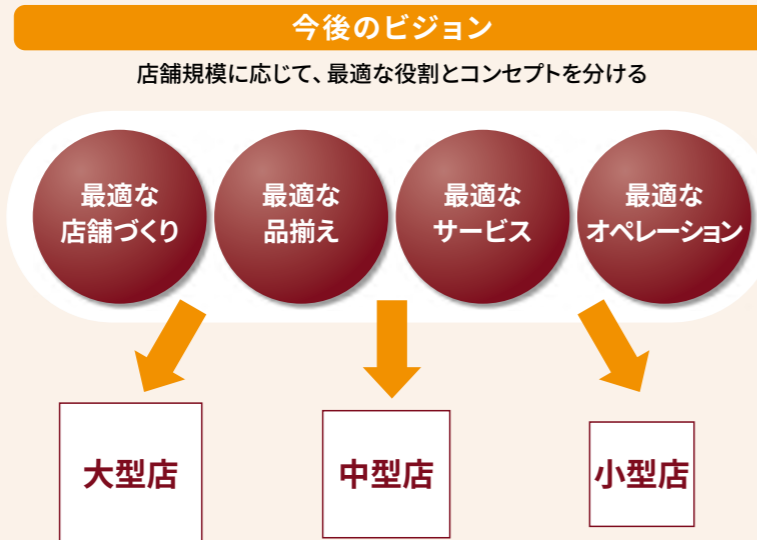
第3次中計経営計画は、8つのタスクで構成される「36ヶ月プロジェクト」が計画達成に向けたエンジンを担います。各タスクは執行役員がリーダーとなり、責任を持って遂行していきます。また、各タスクはSDGsの重点課題とも結びついているため、36ヶ月プロジェクトを推進することは中期経営計画の達成だけでなく、当社のサステナビリティを高めることにも貢献します。

店舗戦略

当社はこれまで店舗の規模に関わらず、同じコンセプトで標準化された店舗運営を基本方針としていました。売場の効率化を進める上で必要な対策でしたが、更なる成長を目指すため、これからは大型店を中核とするドミナントエリア（自社が最も高いシェア率でチェーン展開している地域）の中で大型店・中型店・小型店によって役割・コンセプトを分け、お客さまがその時々々の必要に応じて各店舗を使い分けることで、トータルでお客さまのくらしが便利になる店舗運営を行う必要があると考えています。そのためにも、第3次中期経営計画の3年間で既存店223店舗の改装を行うとともに、社内の専門チームが店舗の改装を手掛けることにより、低コストかつスピード感のある既存店改革を実現します。

223店舗の改装計画の内訳としては、大型店が23店舗（全店舗数120）、中型店が86店舗（同240）、小型店が114店舗（同260）を想定しており、小型店においては半数近くを新しい方針に沿った店舗へと進化させていく予定です。

大型店・中型店・小型店を今後、どのようなコンセプトにしていくのかを以下でご説明します。



	店舗規模		店舗数	2023-2025年 既存店改装計画
	売上高	面積		
大型店	10億円以上	1,500坪以上	120店舗	23店舗
中型店	4億円以上10億円未満	600坪以上1,500坪未満	240店舗	86店舗
小型店 (DCMニコット含む)	4億円未満	600坪未満	260店舗	114店舗

大型店：総合性と専門性を両立した店舗

大型店は地域の旗艦店として、専門性の高い豊富な商品ラインナップ、「住みヘルパー*」などのサービスが充実しているだけでなく、「DIYリフォーム」に代表されるように、プロに頼むのが当たり前だと思っていたことが自分でもできる、あるいはお客さまが売場の企画から自分なりの活用シーンを想像できるような機会を提供していきます。単にモノを購入する場所ということではなく、売場を通じて「つくる楽しみ、考える楽しみ」



中型店：くらしのバラエティストア+α

中型店は、小型店の役割である「地域のくらしを支えるくらしのバラエティストア」という要素に加え、その地域で一番必要とされる専門分野を導入し、より地域のお客さまへの貢献度を高めます。具体的には、沿岸部・山間部・都市部といった地域特性への対応や、園芸特化型・ペット特化型・レジャー特化型といった専門性を持った売場を展開します。さらに、一度の改装だけにとどまらず、継続的なエリアマーケティングによって、地域ごとの特性へより合致するよう改善を重ねていきます。

中型店 = 小型店 + 地域特性 専門性

を感じていただくことによって、お客さまにワクワクと感動をお届けする店舗を目指します。

大型店には、経験豊富なベテラン従業員を「DIYサービス担当」として配置し、お客さまの様々なお困りごとを解決できる体制を整えています。

* 住みヘルパー 小さなお困りごとからリフォームまで、専門スタッフが伺いして住まいのお悩みにお応えするサービスです。



小型店：地域密着型店舗 ~くらしのバラエティストア~

小型店は面積の制約から、すべての品揃えを深くすることは難しいのが実情です。しかし、小型店では、その地域のお客さまが普段のくらしに必要なベーシックな商品をしっかり品揃えし、地域のくらしを支えます。

また、小型店であってもシーゾナル売場（季節やテーマで頻繁に入れ替える売場）を確保し、その時期に必要な季節品や地域のイベントに対応した商品を一定の幅をもって展開しています。この方針によって、普段のくらしと“ちょっとしたお困りごと”の解決に必要な商品提供と、その地域らしい四季の過ごし方を提案します。

専門性の高い商品などは、ドミナントエリアにある大型店と連携することで、あるいはECの店舗受取サービスを利用していただくことで、お客さまに必要な商品をお届けします。

Column

ホダカ株式会社のご紹介

ホダカは、丈夫で長持ちする美しい一流の商品の品揃えと、見やすい・分かりやすい・買いやすいと誰もが感心する一流の売場で、豊富な商品知識・業務知識を身につけた信頼できる一流の従業員が応対し、職人さんが現場で輝いて一流の仕事をしてもらうためのプロ向け専門店です。

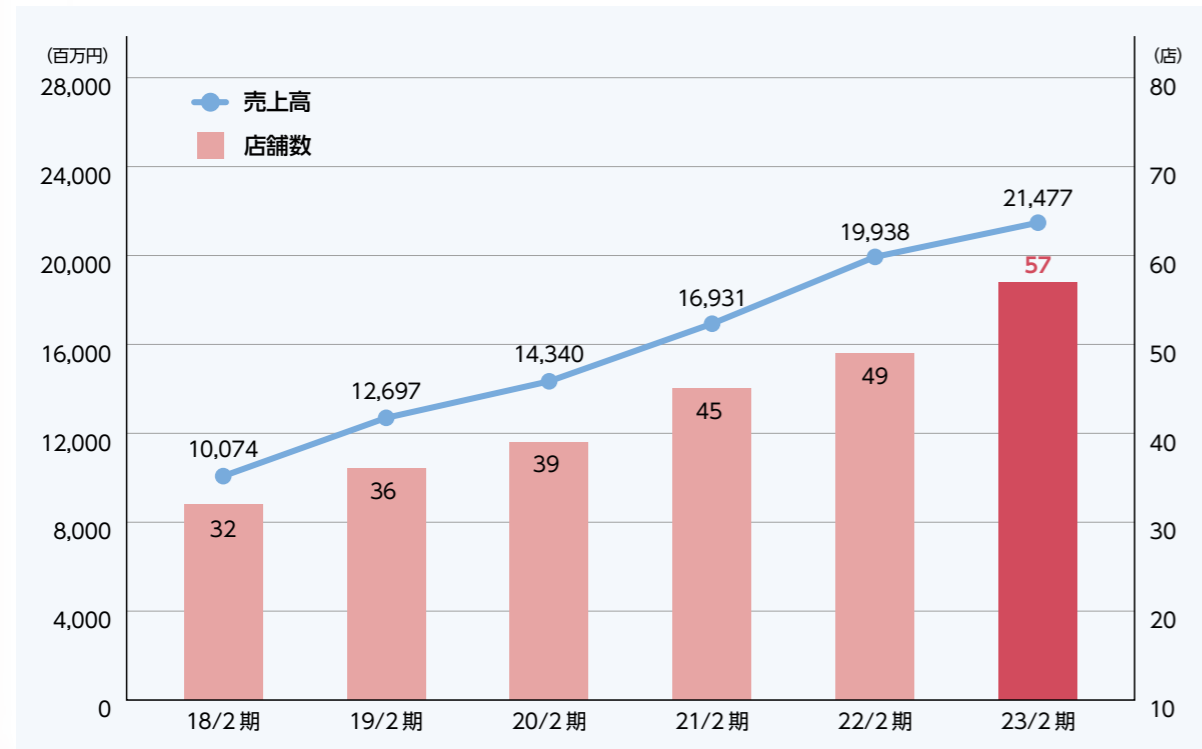
お客さまの層が広いホームセンターとは異なる視点で、ターゲットを職人さんに絞る日本の匠文化・技術の継承に貢献することを目的に、2008年に創業しました。2022年3月には、DCM株式会社内の事業部を主体とした運営体制から、独立した会社として新たなスタートを切っています。

ホダカ株式会社は全国23道府県で57店舗（2023年2月末時点）を運営し、売上高は200億円を超えています。職人さんの中には、全国の現場を移動して働く方々も多いこと、出店のない隣県からホダカに来店していただけるお客さまもいらっしゃるから、いち早く47都道府県に出店し、職人さんのニーズにお応えしていきたいと考えています。第3次中期経営計画の最終年度である2026年2月末までに全国100店舗への拡大を見込んでいます。

出店数を拡大させていくためにも、職人さんのニーズを満たす提案や新商品の紹介ができる人材育成を継続的にを行い、常に高い水準の商品・サービスを提供しながら事業の成長を加速していきます。



ホダカ株式会社の売上高と店舗数推移



Column

DCMニコット株式会社のご紹介

「小さなまちに大きな便利を届けます。」をコンセプトに、お買い物に困難な地方のまちへ積極的に出店しています。ホームコンビニとして普段の暮らしに必要なものを提供できるように、生活必需品に加えて、よく使う道具や資材、季節の商品、普段の衣料や食料品も揃う便利な店舗を目指しています。その他、家電やソファ、ベッドなども最低限、取り揃えています。また、地域密着の観点では、季節性やローカルブランドなども意識し、どの店舗も均一な品揃えではなく、店舗ごとに地域の特性を考慮した売場にしています。

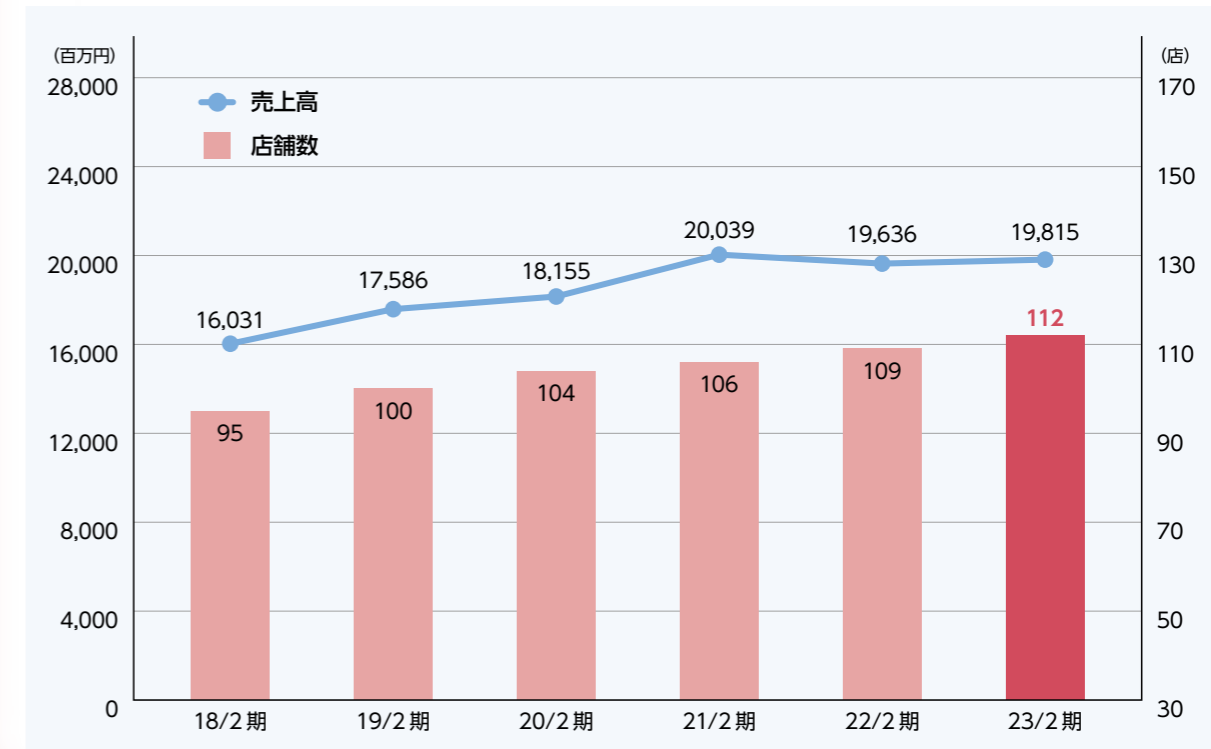
また、DCMニコットには、大きく分けて2つの店舗タイプがあります。お買い物が不便な場所にあるため、近くにスーパーがない場合は食料品を取り扱う店舗タイプと、そうでない場合の食料品を取り扱わない店舗タイプです。

DCMニコットで取り扱いのない商品は、EC出荷拠点のあるDCMの店舗からスピーディにお客さまへ商品をお届けすることで、お客さまに利便性を提供し、DCMグループとしてのシナジーを発揮できるようにしています。

都市部へのお買い物が不便な地域でも、DCMニコットがあることで地域のお客さまの日常生活の楽しみが増え、お困りごとが減少し、喜んでいただけるよう、今後も継続的に出店し、第3次中期経営計画の最終年度である2026年2月末には125店舗への拡大を計画しています。また、出店した地域にいつまでもDCMニコットの店舗があり続けられるように、ローコストオペレーションの更なる追求や業務マニュアルの進化と徹底を行い、地域の暮らしを支えます。



DCMニコット株式会社の売上高と店舗数推移



ローコストオペレーションの更なる追求

当社がローコストオペレーションを事業戦略の一つとして取り組むのには、理由があります。事業運営をローコストにし、損益分岐点を下げる取り組みは容易に思えるかもしれませんが、成熟した店舗オペレーションを見直すには、丁寧でより実効性のある実験と思いついた業務の変更を、チェーンストア理論に基づき混乱を発生させることなく展開する必要があります。当社では、数々のM&Aや組織変更の過程で、継続的な業務改革の経験を積み上げてきました。これにより、業務内容を深く理解し、その本質を崩すことなく果敢にローコストオペレーションを追求することができています。これはDCMという企業集団の大きな強みと言えます。不確実性の高い時代においても、これまでの取り組みを一層強化することで、より筋肉質な経営が可能になると考えています。

これからの時代に合わせた「差別化・標準化・単純化」

これまで改善活動を続けてきた現場のオペレーションも、近年の物流費の高騰や人手不足による人件費の上昇など、足もたけではなくこの先数年の変化に適応して、最適かつ現在よりもローコストで実現できるオペレーションへの移行を模索しています。また、従業員の働く環境の整備や持続可能

性を業務に取り込んでいくことも重要になっています。こうした中、チェーンストア理論で多店舗化や生産性向上を進める上で重要とされる3つの考え方「差別化・標準化・単純化」を今一度、捉え直し、変化に適応できる業務領域の変更を進めていきます。

取り組み① 発注・納品・補充頻度の見直し

一例として、物流センターから店舗への配送は週数回に分けて行ってきましたが、直面している2024年物流問題などに対応し、配送回数を見直しを進めています。また、単純に1週間における配送回数を減らすだけでなく、配送時の積載効率アップや物流協力会社の負担にならない時間を指定して配送を行

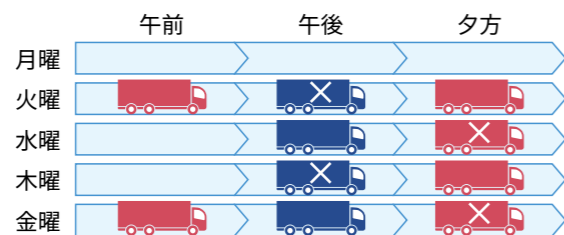
うなどの施策を組み合わせることで、物流コストを抑制するとともに、物流に関連する環境負荷の低減を推進しています。店舗側でも従来に比べて商品の配送が集中することで、商品の受入れや検品体制などで新たなオペレーションが必要になりますが、物流協力会社と連携を深めながら対応を進めています。

取り組み② 通路・ Gondola別納品、異形物の効率配送、品切れ対策への挑戦

物流センターから店舗への商品配送については、通路・Gondola（商品陳列するための什器）別にあらかじめ商品进行分类した状態で店舗に届けることで、店舗での検品・陳列の作業負担を軽減させる取り組みを強化しています。また、ホームセンターの取り扱い商品には異形物が多数ありますが、梱包が難しい異形物の配送効率は一般的に良くありません。異形物配送のコスト抑制施策として、当社の保有資産を有効活用しながら、店舗になるべく近いところに異形物の仕分け拠点を設置し、効率的に配送を行う仕組みの構築なども進めています。

売れ筋商品の在庫に関しては、物流センターで適正在庫を維持し、商品の欠品を発生させないことが重要となります。しかし、商品によって発注ロットがバラバラであることに加え、需要予測の際に考慮しなければならない内容が異なるなどの難しさがあります。在庫管理の改善に向けて、複雑で多岐にわたる発注条件の見直しを中心に単純化を図ること、適切な在庫レベルを確保するための基準を設定することで業務の効率化に取り組んでいます。

配送の効率化と同時に環境負荷の軽減



トラックの車格や車両数の見直しを行う



今まで行っていた配送方法を見直し、午後・夕方を1便として効率よく商品を店舗に届ける

DX推進：店舗ツールの開発による作業軽減・効率化

ローコストオペレーションの仕組みづくりを推し進めるため、デジタル技術の積極的な活用に取り組んでいます。これまで店舗業務をデジタル化するにあたり、ソフトウェアやシステムを優先して推し進めた面があり、必ずしも店舗での作業効率化にフィットしなかったこともありましたが、近年は今あるシステムや仕組みを使う現場とのコミュニケーションを密に行うことで、店舗の困りごとを解決するというアプローチ方法に変えています。

その具体的な成果事例として、「鮮度管理アプリ」の開発・実装があります。鮮度管理アプリに商品を登録すると、消費期限の近い商品のアラームが出るため、商品チェックに関わる店舗

作業人時の大幅な削減に貢献しています。また、操作性が改善されたPOSレジのセルフ化を推進することでも店舗作業人時の削減を図っています。さらに、自転車を販売する際、保険にご加入いただく手続きも大幅に簡素化しました。

お客さまがお使いのスマートフォンを活用した事例としては、スマートフォンで売場の確認ができるアプリを開発し、お客さまがアプリで商品の陳列場所を探せるようにしました。今後もDX推進を通じて店舗の困りごとを解決し、作業軽減・効率化を図ると同時に、その結果として従業員のより多くの時間を店舗でのお客さまへのサービス向上に充てられるように努めていきます。

取り組み事例



消費期限切れを点検するための鮮度管理アプリ



セルフレジの導入

Column

DCMアドバンスド・テクノロジーズ株式会社のご紹介

DCMアドバンスド・テクノロジーズ株式会社（以下、DCM-AT）は、優秀な人材を採用し、DCMグループの目指すデジタル変革をスピーディかつ高品質・低コストで実現するため、2022年にDCM株式会社の100%子会社として設立しました。DCM-ATは、デジタル技術に優れたキャリア採用社員、ホームセンターの事業運営において重要な実務に精通したビジネスサイドの社員で構成されているのが特徴であり、最大の強みとなっています。この体制により、現場の実務に沿ったユーザー本位のシステム開発を可能にし、現場のモチベーション向上につながるとともにローコストオペレーションの実現に貢献しています。開発者が現場を実感できることで、システム開発の効率化

にも寄与しています。また、ITベンダーの協力を得ながらシステム開発に取り組まなければならない大規模プロジェクトの場合でも、システム企画の段階から対等に議論を積み重ねて、スピーディかつ高品質・低コストのシステム開発に努めています。また、社員が保有するIT技術を如何なく発揮できるように、テレワーク等の勤務制度、ジョブ型の人事制度による正当な評価と報酬、充実した福利厚生などを整備し、安心して業務に打ち込める環境を提供しています。今後もDCM-ATは、DCMグループにおける様々な連携、業務改革、未来のデジタル変革に中心的な役割を果たすことで、変化対応力の強化、生産性向上を実現し、DCMグループの企業価値向上に貢献していきます。

独自の“BOPIS”スタイルの構築

デジタル社会の進化によって、また、コロナ禍の影響でネット通販と配送サービスの進化が一段と加速したことで、消費者はパソコンやスマートフォンを使ってより便利な購買方法を選択できるようになっています。その反面、ネット通販事業者は人手不足等による物流費・配送費の高騰、原価高、物価高によって事業内容の見直しが求められています。そのような中、当社においては店舗受取（BOPIS：Buy Online Pick-up In Store）の取り組みを強化することで、リアル店舗とEC事業をともに展開する強みを発揮し、お客さまにさらなる利便性を提供していきます。

独自の“BOPIS”スタイルの構築を本格展開

当社ではECサイト「DCMオンライン」で購入した商品をDCMグループ各店舗で受け取れるサービスエリアを段階的に拡大しています。株式会社ケーヨーを含めて全国で800店超のリアル店舗を展開している強みと、いつでもどこでも注文できる自社ECサイトの利便性を融合し、ECで購入した商品を店舗で受け取れる“BOPIS”スタイルを、新たな購買様式として形成・定着できるよう本格的に取り組んでいきます。ECで商品を購入し、店舗での受け取りを選択することによって、お客さまには、①送料負担が少ない ②好きな時間に商品の受け取りができる ③事前に必要な商品を必要な数量、確保できる ④店頭にはない商品も購入できる ⑤商品の使い勝手やイメージと異なった場合、簡単に返品できる、などのメリットがあります。

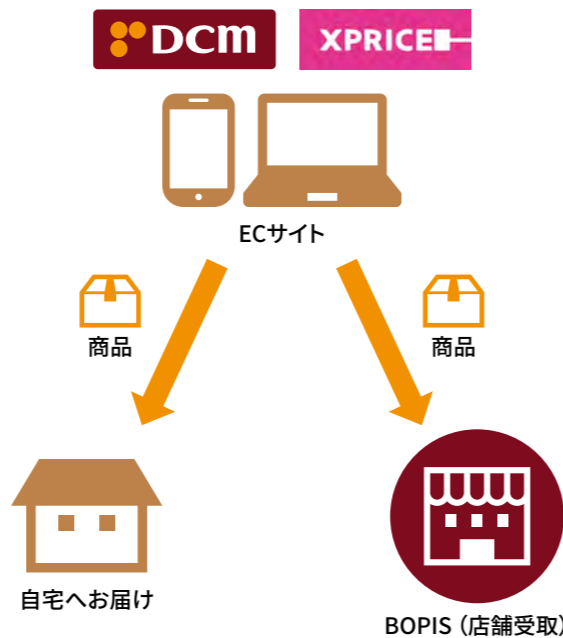
また、お客さまに“BOPIS”スタイルで来店いただくことによって、店舗にある様々な商品に触れていただく機会が増えるとともに、店舗でのお客さまとのコミュニケーション拡大やニーズの把握などを通じて、店舗を持たないEC事業者との差別化が図れると考えています。

“BOPIS”スタイルご利用の具体例①：自転車の店舗受取

ホームセンターで取り扱う商品の中には、在庫をそのままお渡しできない商品も多数あります。例えば、自転車の販売は、“BOPIS”スタイルによってお客さまに高い利便性を提供できる事例の一つです。

まず、お客さまは、ECサイトだけでなく、折込みチラシに掲載されている二次元コードを通じてアクセスし、店頭在庫以上に豊富な品揃えの中からスマートフォンで気軽にオーダー

できます。受取店舗では、ECで自転車を購入されたお客さまに対し、指定された来店日時に合わせてあらかじめ自転車の組み立て・整備を完了させることができ、来店時にお待たせしません。また、不要な自転車をお持ちいただければ、そのまま無料でお引き取りするほか、防犯登録やサイクルメンテナンスパック（特典付き保険）の加入を含め、スムーズにサービスを提供できます。



“BOPIS”スタイルを活用して自転車を購入するメリット

- 店舗受取なら送料無料で！
- DCMのスタッフが組み立て・整備してお渡し
- 不要自転車の無料引き取り（店舗への持ち込みに限る。購入1台につき1台まで）
- お店で防犯登録・サイクルメンテナンスパックへ加入できる

“BOPIS”スタイルご利用の具体例②：お買い物に困難な地域の利便性向上

DCMグループはホームセンターのほか、DCMニコット、ホダカなどいくつかのストアブランドを持ち、異なる規模の店舗を全国37都道府県で展開しています。“BOPIS”スタイルを通じて同一の仕組みでグループ内店舗をネットワーク化することで、お客さまには独自性のある、より高い利便性を提供できます。

例えば、相対的に人口の少ない地域に出店しているホームコンビニのDCMニコットでは、購買頻度が高い生活必需品を

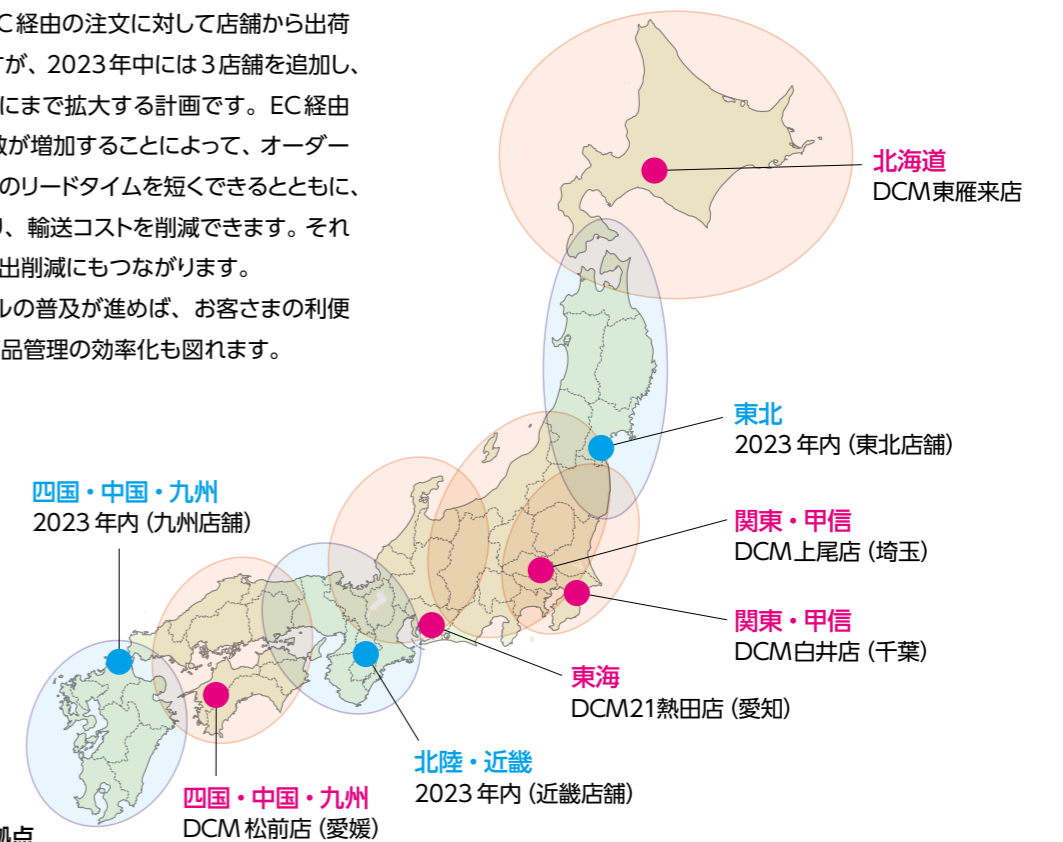
中心に取り揃えています。それ以上の商品数となると、より多くの品揃えがあるDCMの大型店等にご来店いただく必要があります。その点で、お客さまに“BOPIS”スタイルをご利用いただくことによって、欲しい商品が最寄りのDCMニコットになかった場合でも、EC出荷に対応したDCMの大型店等から商品をDCMニコットの店舗に供給することで、お客さまにすばやく商品をお届けすることができます。



2025年度までにEC出荷拠点となる店舗を全国20拠点に拡大

2023年3月時点で、EC経由の注文に対して店舗から出荷できる店舗数は5店舗ですが、2023年中には3店舗を追加し、2025年度中には20店舗にまで拡大する計画です。EC経由の注文に対応できる店舗数が増加することによって、オーダーから商品をお届けするまでのリードタイムを短くできるとともに、商品の輸送距離が短くなり、輸送コストを削減できます。それにより、温室効果ガスの排出削減にもつながります。

また、“BOPIS”スタイルの普及が進めば、お客さまの利便性が向上すると同時に、商品管理の効率化も図れます。



- 2023年3月現在：5拠点
- 2023年追加予定：3拠点

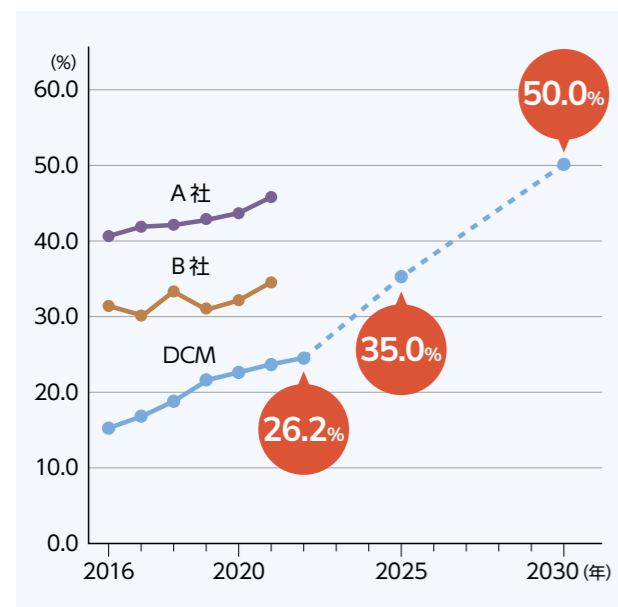
プライベートブランド商品開発体制の深化

プライベートブランド商品開発の基本方針

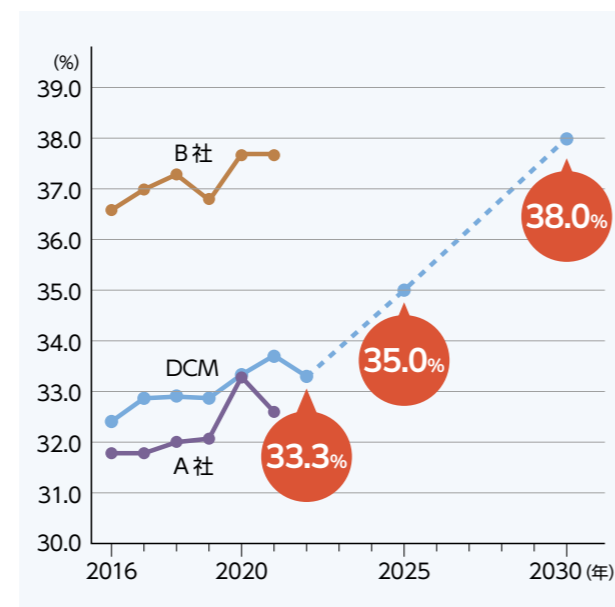
当社ではプライベートブランド (PB) 商品の開発において、販売価格を含め、お客さまに新しい価値を提供できる、独自性のある商品のみを「DCMブランド」として展開することを基本方針にしています。この方針は、売上高に占めるPB比率を中期的に35%、長期的に50%まで高めていく過程においても変わりありません。PB比率の向上に向けて「商品×売場×販売促進」に関連する各組織が連動することにより、DCMらしさのある新たな商品を継続的に提供していきます。

ここ数年間は、コロナ禍の影響から海外の取引先に直接訪問する頻度が少なくなり、対面でのコミュニケーションが難しくなったことから、開発ペースがやや鈍化していた側面もありました。しかし、日本を含む多くの国が水際対策を緩和している状況を受け、一段とペースを上げてPB商品開発に取り組める環境になってきたと考えています。売上高に占めるPB商品構成比率の上昇が牽引役となるかたちで、売上総利益率を中期的に35%、長期的には38%まで高めていく方針です。

PB商品売上高構成比率の推移と中長期ターゲット



売上総利益率の推移と中長期ターゲット



業態特性の強い領域の商品開発に注力(DIY・園芸・ペット用品・SDGs関連)

商品開発のカテゴリーでは、ホームセンターとしての強みが発揮できる「園芸・DIY・ペット用品」および「SDGs関連」商品が今回の中期経営計画における重点領域の一つです。特に、園芸やDIYについては、お客さまのエコライフにお役に立つ商品提案を一段と強化していきたいと考えています。植物と園芸の融合をより深化させ、DIYを通じてお客さまの暮らしが豊かになることを目指します。

また、ペット用品では、コロナ禍を機にペットとともにくらすライフスタイル指向が高まっているため、当社が得意とする分野の強化に加えて、これまで十分な商品開発ができていなかったジャンルについてもチャレンジしていきます。

さらに高価格帯の商品をPB開発により中価格帯で提案することで、良い商品をお求めやすい価格で提供していく方針です。

SDGs重点課題への取り組みとしては様々な角度からアプローチしていますが、近年は商品の原材料をなるべく環境負荷の小さいものにするに注力しています。従来は、環境負荷の小さい原材料はコスト面で割高になる傾向もありましたが、循環型社会への意識が社会全体として高まった結果、これまでに比べてコストを犠牲にせず活用できるようになってきています。また、商品パッケージに環境認証素材を利用するなどの対応も行っています。

Column

DCMにおける知財・品質管理の取り組み

当社のプライベートブランド (PB) 商品である「DCMブランド」をお客さまにより安心・安全にご利用いただくために、知財・品質管理部が法令遵守・品質・安心・安全の観点から商品開発をサポートしています。

PB商品の開発を進める上では、商品化を意思決定する商品開発会議に諮る前に、特許や意匠・商標・著作権などの知的財産権に抵触していないかを徹底的に事前確認しています。これにより、商品開発が本格化した後に、知的財産権に抵触しているという理由で開発が滞るリスクを低減させています。

また、開発している商品の意匠・商標登録の出願も必要に応じて行うことで、「DCMブランド」の価値向上にも努めています。

SDGs・品質管理の観点では、当社とお取引のあるすべてのサプライヤーに遵守を求める「調達方針」の「行動規範」に基づき、対応状況の確認を行っています。欧米や国内の小売企業で一般的な項目である右記①～④の内容に加えて、当社ではメーカーとしての責任もあることから、⑤として「製品の安全性・品質確保」を含めている点に特徴があります。

サプライヤーの工場評価にあたっては、当社が作成した評価表に沿って工場の社会的責任や品質を精査するとともに、第三者機関からの報告書も参照します。第3次中期経営計画の期間中に、新規の取引工場や取引額が一定以上であるすべての工場に対して評価を実施する計画です。

PB商品開発の際に知財・品質管理の観点で確認する主な対象

- 特許権
- 意匠権
- 商標権
- 不競法
- 景表法
- 業機法
- 家表法
- 種苗法
- ペット法
- 品質設計

調達方針

- ① 法令遵守・倫理
- ② 人権・労働
- ③ 環境
- ④ 安全・衛生
- ⑤ 製品の安全性・品質確保

従業員による商品開発アイデアコンテスト「ピカッ!とたまご」のご紹介



当社では、従業員の声やアイデアを商品開発につなげる取り組みとして、商品開発アイデアコンテスト「ピカッ!とたまご」を実施しています。

「ピカッ!とたまご」には全従業員が応募でき、優秀なアイデアには表彰とともに、商品化のチャンスが与えられます。生活者でもある従業員のアイデアを商品開発に活かす取り組みは「お客さま視点の商品開発」において欠かせません。2022年度は、各店舗や部署から2,500件を上回る多くの応募がありました。「ピカッ!とたまご」には、「金の卵」「銀の卵」「ゆで卵」の3つの賞があり、2022年度は15件が受賞の対象となりました。最高賞である「金の卵」を受賞するためには、

- ① 暮らしへの貢献度が高いこと。
- ② 商品化後の需要が見込まれること。
- ③ 世の中にない商品であること。

のすべてで評価される必要があります。

これまで「金の卵」を受賞した事例としては、「ボトル洗いや菜箸のちよい差しホルダー」「アルミサンシェード」「折れるキッチンマット」などがあります。

商品化に結びついた事例
DCM アルミサンシェード

ドライレコーダーの
取り付け位置にかかわらず
対応できます



M&A戦略

M&A戦略の考え方

2006年9月にDCM Japanホールディングス株式会社(2010年にDCMホールディングス株式会社に社名変更)を設立して以降、過去11社が当社グループに仲間入りしました。当社にとって、M&Aによる事業規模の拡大は重要な戦略の一つです。なお、当社が資本参加や事業の譲り受けなどM&Aを検討する際の考え方は、①ホームセンター他社への資本参加・提携によるホームセンター事業の成長 ②生活快適化総合企業の実現に向けた各種アライアンス、異業種提携・機能強化、の2つを基本としています。

これまでは、ホームセンター他社への資本参加や事業買収を行うことで、事業展開エリアと仕入規模の拡大によるホームセンター事業の成長と企業価値の向上につなげてきました。過去の実績においても、プライベートブランド商品(PB)を含

む商品の販売網拡大による売上高増加、仕入コスト削減、新商品の開発による収益性の改善を進めることができました。また、店舗の仕組みを統一することなどによる経費削減にも取り組んできました。さらに、各社の従業員にとっては、事業領域の拡大により活躍の場が大きく広がるチャンスにもなっています。

国内のホームセンター市場は成熟期を迎えています。少子高齢化や地方の過疎化といった社会課題のもとで今後もホームセンター事業が成長するためには、圧倒的なNo.1のポジションを構築し、お客さまのニーズの変化を適切に捉え、お客さまの利便性を高め続けられる企業であることが重要だと考えています。このような当社の志と共に歩んでくれる仲間を引き続き増やしていきたいと考えています。

M&Aの変遷

◆ホームセンター他社への資本参加・提携によるエリア拡大

企業名	年月	主要なエリア	資本参加・提携
株式会社オージョイフル	2007年12月	大阪府・奈良県・和歌山県・三重県	子会社化
株式会社ホームセンターサンコー	2008年6月	熊本県・福岡県	子会社化
株式会社ホームエキスポ	2014年10月	愛知県	子会社化
フジタ産業株式会社のホームセンター事業	2014年10月	北海道	事業譲渡
株式会社サンワドー	2015年7月	青森県・北海道・秋田県	子会社化
ユニーグループHD株式会社のホームセンター事業	2016年6月	愛知県・岐阜県・奈良県・三重県	事業譲渡
株式会社くろがねや	2016年12月	山梨県・神奈川県・東京都	子会社化
株式会社ケーヨー	2017年1月	関東・甲信・東海・近畿・東北	持分法適用
株式会社テーオーリテイリング	2021年7月	北海道	資本業務提携
株式会社カンセキ	2022年7月	栃木県・茨城県・福島県・群馬県	資本業務提携

◆生活快適化総合企業を実現するための機能強化

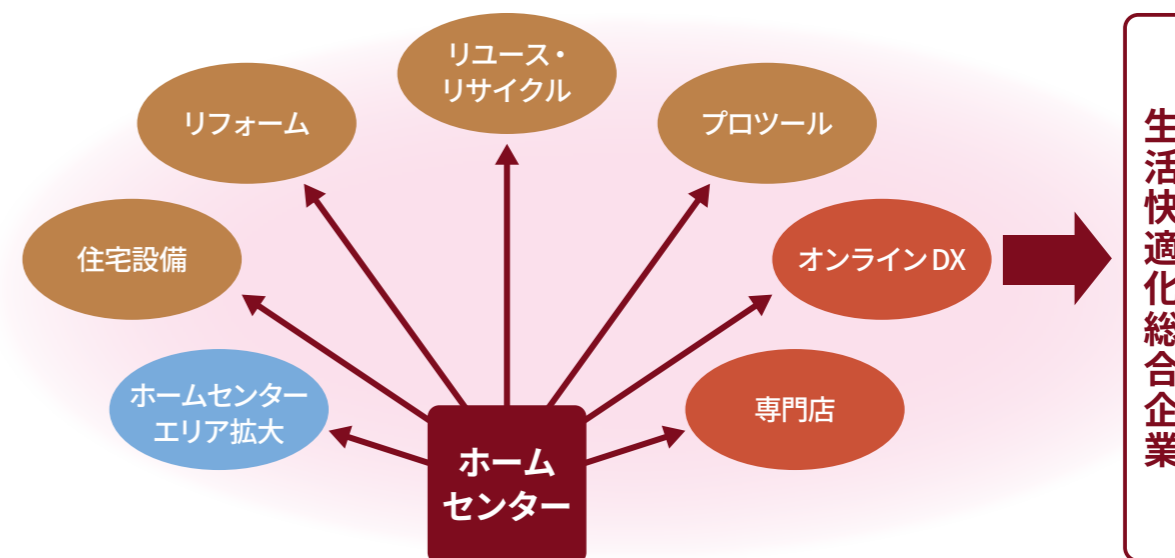
企業名	年月	主要事業	資本参加・提携
エクスプライス株式会社	2022年3月	家電を中心とした日本最大級のECサイトの運営	子会社化

生活快適化総合企業の実現に向けた各種アライアンス、異業種提携・機能強化

当社が生活快適化総合企業の実現に向けた取り組みを進める中で、M&Aによるホームセンター事業の拡大だけでなく、先の不透明な社会変化に対して不足する要素や事業領域を補い、くらしの豊かさを最大化するためのM&Aや事業連携を目指していきます。この考えのもと、家電を中心とした日本最大級のECサイトを運営するエクスプライス株式会社を2022年3月に子会社化しました。エクスプライス株式会社がグループの一員になったことで、これまで不足していたEC事業の強化だけでなく、当社が注力している「BOPIS」スタイルの構築に

おいて、バーチャルとリアル店舗の相互送客に大きな貢献が期待できます。また、当社では開発が未着手であった家電PB商品についても、エクスプライス株式会社のPB商品「MAXZEN(マクスゼン)」をリアル店舗で販売するなど売場の活性化にも取り組んでいます。

EC事業を営むエクスプライス株式会社への投資以外にも、住宅設備やリフォーム、リユース・リサイクル、プロツール、オンラインサービスなど生活快適化総合企業の実現に向けた異業種との提携や投資も視野に入れていきます。



Column

エクスプライス株式会社のご紹介

エクスプライス株式会社は2004年に家電を中心としたECサイト運営企業として創業し、その後、商品領域を拡大しながら成長を続けています。エクスプライス株式会社では、主力となる家電商品をお値打ち価格で販売するだけでなく、お客さまの利便性を最大化するために、日本全国をカバーする家電設置や取付工事の実施、商品の延長保証サービスや家電リサイクルへの対応、決済手段の多様化等、お客さまがより便利に安心して購入できるように取り組んでいます。

また、プライベートブランドである「MAXZEN(マクスゼン)」のラインナップは約100に及び、機能と価格のバランスを徹底的に追求したコストパフォーマンスに優れた家電製品として、多くのお客さまからご好評をいただいています。MAXZENブランド製品の累計販売台数は130万台を突破しています。

XPRICE

Xtreme × PRICE

「Xtreme=究極」と「PRICE=価格」の2つを組み合わせた造語です。このブランドに「家電ECならではの究極のサービスを、信頼できる価格で提供する」という思いを込めています。

財務戦略

キャッシュアロケーション

第3次中期経営計画では、3ヶ年累計の営業キャッシュフローを1,200億円と想定しており、成長投資には原則として事業活動によって生み出されるキャッシュフローを充当する方針ですが、必要に応じて負債も活用しつつ、成長投資と株主還元を両立を図っていきたくと考えています。

設備投資

第3次中期経営計画中の設備投資については、ホダカやDCMニコットを含め52店舗の新規出店計画に加え、店舗規模別役割の明確化と最適化を目的に223店舗の既存店改装を計画しており、店舗戦略にかかる投資額は390億円を見込んでいます。また、更なるローコストオペレーションを追求するため、店舗作業の軽減や物流業務、本社業務の効率化への投資とDCM独自の“BOPIS”スタイルの構築・強化に向けたEC出荷拠点拡大やアプリ開発などへの取り組みにより、システム・物流関連にかかる投資額は150億円を見込んでいます。

成長投資および株主還元

第3次中期経営計画においては企業価値向上を促進するため、ホームセンター事業の規模拡大、あるいは、今後、成長が見込まれる事業分野へのM&Aなども積極的に検討し、実行していく方針です。一方、配当については、第2次中期経営計画の最終年度の水準を維持した場合の下限として単年で60億円、3ヶ年累計で180億円と設定しています。また、自己株式の取得については、M&A等の成長投資への可能性を考慮しつつ、中長期的な企業価値向上と資本効率の改善とのバランスの中で、機動的に検討していきたくと考えています。



設備投資

単位：億円

項目	中期経営計画期間
新店・改装投資	390 (130)
システム・物流関連投資	150 (50)
合計	540 (180)

()内は単年度の設備投資見込み

成長投資および株主還元

単位：億円

項目	中期経営計画期間
成長投資 (M&A 等)	500 ~ 1,000
自己株式の取得	
配当*	180 (60)

()内は単年度の配当見込み

*配当は、第2次中期経営計画最終年度の水準を維持した場合の下限です。

株主還元方針

年間配当は「配当性向35%」を目安として決定する方針です。他方、利益成長とともに継続的な増配も視野に、将来的には配当性向40%を目指していきたくと考えています。

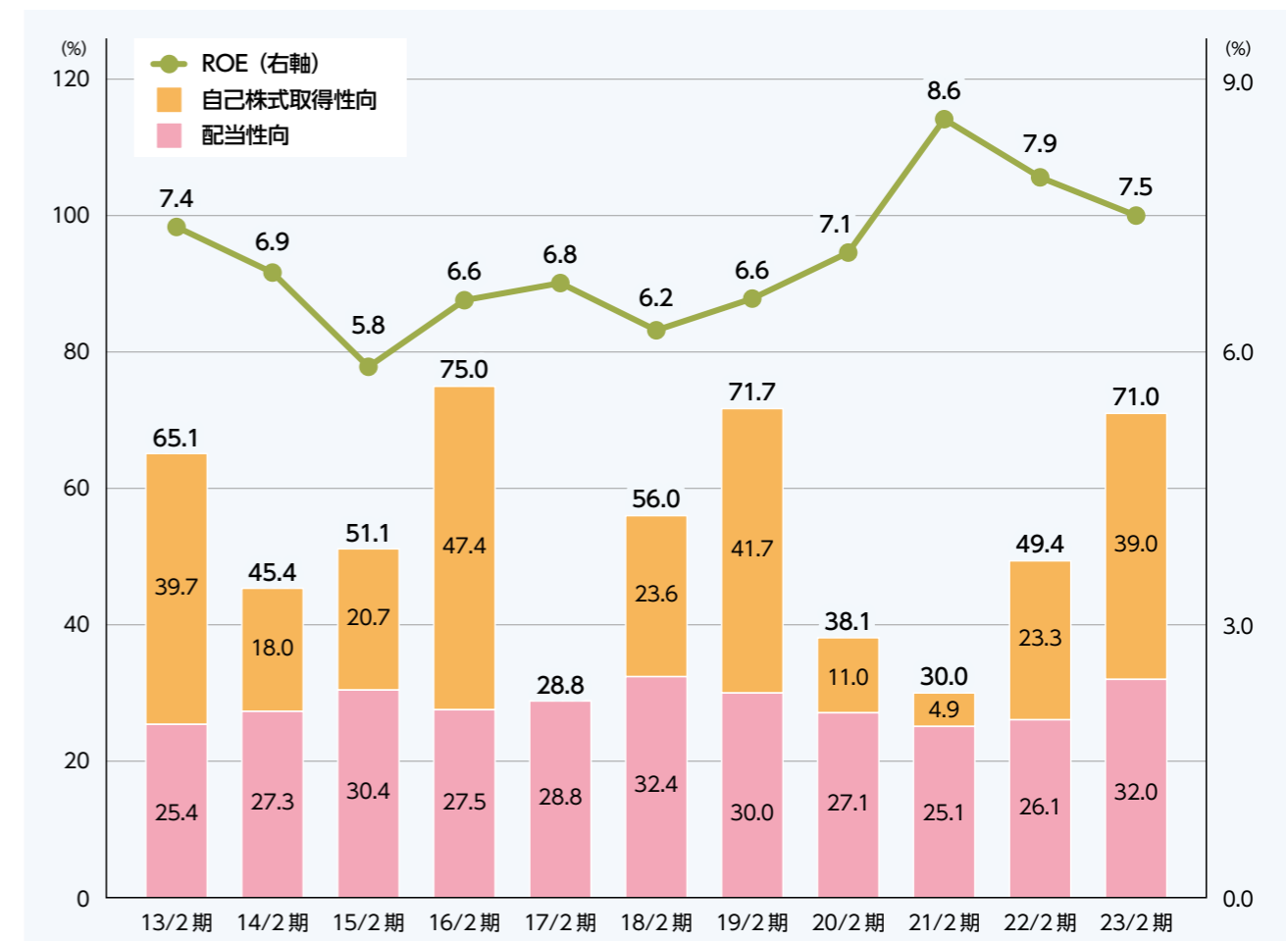
自己株式の取得については、持続的な成長に向けての財務健全性（自己資本比率等）は維持しつつ、資本効率の維持・向上を見据え、機動的な自己株式の取得を検討していく方針です。取得した自己株式につきましては、将来のM&Aを含めた事業基盤の強化やストックオプション等による活用に備え、発行済株式数の概ね5%程度を目安に保有し、それを超過する部分については原則として消却します。

配当

- 年間配当は「配当性向35%」を目安として決定
- 利益成長とともに継続的に増配、将来的には配当性向40%を目指す

自己株式の取得方針

- 資本効率向上を見据え、機動的に自己株式の取得を継続検討
- 発行済株式総数の5%程度を目安として保有し、超過分は消却 (M&A等における活用を検討)



サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営の考え方と推進体制

ホームセンターはDIY、つまり「モノを自分で補修しながら大切に長く使う」ことをサポートするお店です。その意味で、もともとサステナビリティとのつながりが深いと言えます。近年は、地方の過疎化や少子高齢化が進む中、地方の暮らしを支えるとともに、高齢者をサポートする商品やサービスの提供という役割も加わっています。また、自然災害が多発する環境下、防災ノウハウや災害時の物資の提供という役割も担うようになっています。コロナ禍においては、毎日のくらしや仕事を下支えするとともに、新たなライフスタイルの中でくらしをより快適に過ごすためのお手伝いにも貢献しました。加えて、昨今の環境問題やエネルギー価格上昇に対応する商品やくらしの知恵もお客さまの関心が高いテーマになっています。このように、ホームセンターは、地域の生活インフラとしての機能をますます期待されています。

当社では、そうしたニーズを踏まえ、生活快適化総合企業への変革を図り、「モノを販売する会社」から「豊かなくらしを総合的に提供する会社」を目指すとともに、継続的・安定的に企業価値の向上を図ることを目的に、2022年度からサステナブル経営に注力しています。2030年を見据えた中長期的な視点で、社会課題の影響が当社に与える脅威と機会を見極め、持続可能な社会の実現と企業価値の拡大をともに実現するために、SDGs推進の8つの重点課題グループと22の重点課題（マテリアリティ）を特定しています。

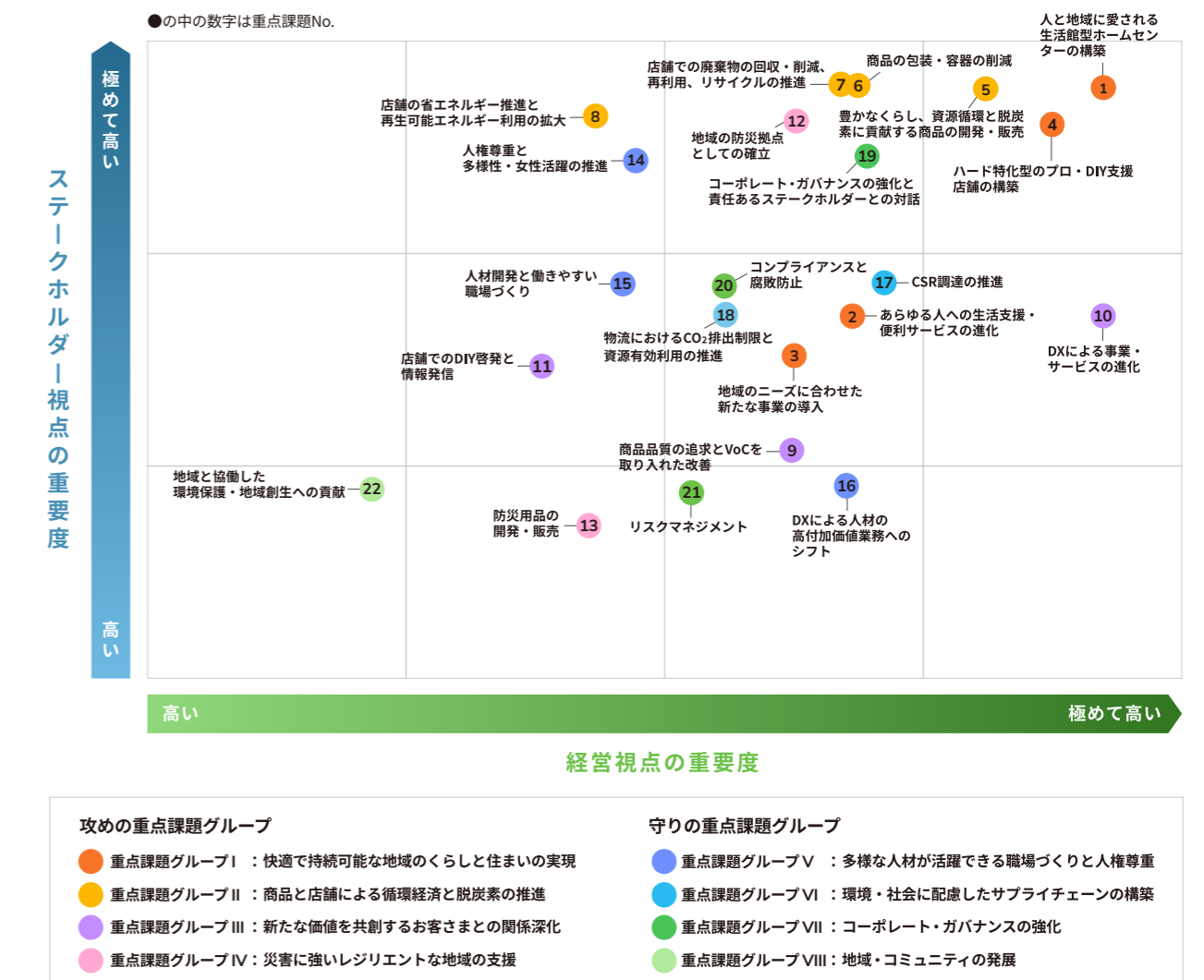
22の重点課題への取り組みは、中期経営計画の推進母体であり社内横断的な組織である「36ヶ月プロジェクト」に組み込んでいます。これにより、当社の成長に向けた戦略とSDGsの施策を一体となって展開できると考えています。22の重点課題の達成に向けて、第3次中期経営計画でも具体的に落とし込みを行い、着実にカタチにしていきます。

8つの重点課題グループ・22の重点課題（マテリアリティ）の概要

E	S	G	ISO 26000 中核主題	No.	重点課題グループ 〈何のために〉	No.	重点課題 〈何をするのか〉	主に関連するSDGsの目標
S	S	G	消費者課題	I	快適で持続可能な地域のくらしと住まいの実現	1	人と地域に愛される生活館型ホームセンターの構築	11, 12, 3
						2	あらゆる人への生活支援・便利サービスの進化	
						3	地域のニーズに合わせた新たな事業の導入	
						4	ハード特化型のプロ・DIY支援店舗の構築	
E	G	環境	公正な事業慣行	II	商品と店舗による循環経済と脱炭素の推進	5	豊かなくらし、資源循環と脱炭素に貢献する商品の開発・販売	12, 7, 13
						6	商品の包装・容器の削減	
						7	店舗での廃棄物の回収・削減、再利用、リサイクルの推進	
E	G	環境	環境	II	商品と店舗による循環経済と脱炭素の推進	8	店舗の省エネルギー推進と再生可能エネルギー利用の拡大	12, 7, 13
						8	店舗の省エネルギー推進と再生可能エネルギー利用の拡大	
S	S	G	消費者課題	III	新たな価値を共創するお客さまとの関係深化	9	商品品質の追求とVoCを取り入れた改善	6, 9, 12
						10	DXによる事業・サービスの進化	
						11	店舗でのDIY啓発と情報発信	
				IV	災害に強いレジリエントな地域の支援	12	地域の防災拠点としての確立	11, 13, 17
						13	防災用品の開発・販売	

E	S	G	ISO 26000 中核主題	No.	重点課題グループ 〈何のために〉	No.	重点課題 〈何をするのか〉	主に関連するSDGsの目標
S	S	G	労働慣行	V	多様な人材が活躍できる職場づくりと人権尊重	14	人権尊重と多様性・女性活躍の推進	4, 8, 10
						15	人材開発と働きやすい職場づくり	
						16	DXによる人材の高付加価値業務へのシフト	
E	G	公正な事業慣行	VI	環境・社会に配慮したサプライチェーンの構築	17	CSR調達の推進	8, 12, 13	
					18	物流におけるCO ₂ 排出削減と資源有効利用の推進		
S	G	組織統治	VII	コーポレート・ガバナンスの強化	19	コーポレート・ガバナンスの強化と責任あるステークホルダーとの対話	16, 10, 5	
					20	コンプライアンスと腐敗防止		
					21	リスクマネジメント		
E	S	G	コミュニティへの参画およびコミュニティへの発展	VIII	地域・コミュニティの発展	22	地域と協働した環境保護・地域創生への貢献	15, 11, 3

重点課題（マテリアリティ）の重要度マップ

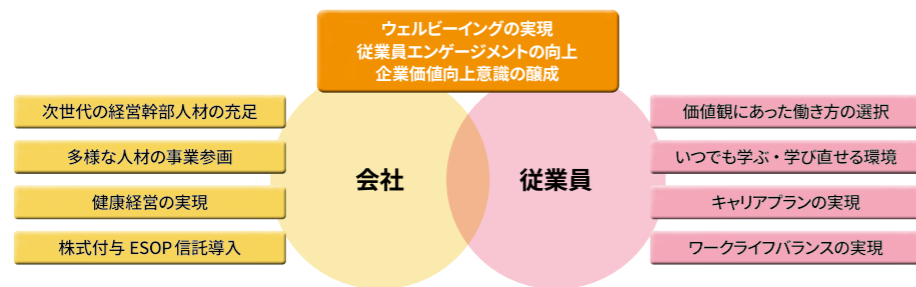


人的資本経営

事業戦略と連動した人事戦略

当社は「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」の経営理念のもと、豊かなくらしを総合的に提供する「生活快適化総合企業」への変革を目指しています。役割を明確にした店舗戦略、お客さまのくらしを豊かにする商品開発、リアル店舗とECサイトの利便性の融合による新たな購買様式の形成などにより「新世代ホームセンター」を創造することでお客さまの利便性向上の実現に取り組んでいます。

その実現のための原動力は人材の多様性と創造力、自己成長への意欲であると考えています。個人の価値観を尊重した多様な人材が活躍できる環境づくりと、人材育成や自律的な学びへの積極的な支援により、一人ひとりが最大限に能力を発揮できる組織の構築を進めています。従業員のウェルビーイング実現に向けた支援によるエンゲージメントの向上と、従業員の企業価値向上意識の醸成を通じて、持続的な企業の成長と価値の向上を図っています。



1 人材育成

中長期的な企業価値の向上を目指す上で、次世代を担う人材の育成は重要な課題と捉えています。そこで当社は2025年までの第3次中期経営計画、2030年の長期事業構想の実現に向け、経営と一体となった人材育成を行っています。具体的には目指すべき人材と現状のギャップを把握するために人材

情報の一元管理を進め、2022年度より教育体系を刷新しました。中長期的な人材育成の視点で体系化した教育に加え、選抜した人材に育成を目的とした配転や、プロジェクトや社内タスクへの積極的な登用を行い、成長基盤となる人材を育成しています。

人材情報の一元管理

当社ではタレント・マネジメント・システムを導入し、人材情報の一元管理を行っています。社員の基本情報はもちろん、研修履歴やスキル、本人が目指すキャリアなどの情報を一元管理し、採用から配転、能力開発やポストへの早期抜擢に活用

することで、パフォーマンスの最大化を目指しています。また、将来的な経営人材の候補者を世代別にグルーピングし、選抜型の研修や政策的な配転、各種プロジェクトリーダーへの登用などに活用しています。

中長期視点で人を育てる教育体系

当社では自律的自己育成ができる従業員像を重視し、そのための支援として、全従業員が自ら学べる環境を整備しています。具体的には社内で作成した教育動画をオンラインで視聴できるツールを導入し、いつでも、どこでも、何度でも学べる環境を整えている上、希望者にはビジネススキルを中心とした学習コンテンツを学べる動画サービスの受講料を一部補助することで、業務スキルはもちろん、幅広いビジネススキルを学べます。

長期事業構想の実現に向けた将来の経営人材の育成においては、世代別にリスト化した候補者に対する通常の階層別研修に加え、他企業との交流やリベラルアーツを学ぶ次世代幹部

候補研修に集中して参加させ、広い視野と高い見識を有する人材を途切れることなく輩出できる体系となっています。

また、専門知識や多様なスキルを持った人材を確保するために、専門教育や資格取得に向けた研修を行っています。特にIT人材の確保は重要課題と捉え、システム子会社では即戦力としてのキャリア採用者とプロパー人材が相互に学ぶ体制を整えています。

プロパー人材にはキャリア採用者による専門研修やOJT研修はもちろん、動画教育とIT資格取得を通して、着任後3ヶ年でプロジェクト管理ができることを具体的な目標に掲げ、育成に取り組んでいます。

当社の教育体系図



2 資格取得の支援

当社の長期事業構想では、「生活快適化総合企業」としてモノを販売する会社から豊かなくらしを総合的に提供する会社への変革を目指しており、資格取得を長期事業構想を実現するための一つ的手段として捉えています。ホームセンターには専門性の高い商品分野が多くあり、お客さまの多岐にわたるニーズにお応えするには、高い専門知識とスキルが求められます。単に商品をお客様に販売するだけでなく、お客さまにくらしのご提案をさせていただくには、接客レベルの向上とスキルアップも必要となります。

当社では、業務経験を積むことで専門知識を習得するだけでなく、資格取得を通じて高い専門知識とスキル習得が必要であると捉えています。資格取得を人材育成の一環と捉え、自ら学ぶ意識の醸成、積極的な自己啓発ができる風土づくり、自信を持ってお客さま対応ができる従業員の育成を目指しています。

そこで当社では「DCM資格取得制度」を設け、各種資格の取得を積極的に推奨しています。受験費等の会社補助の拡充、対象者の範囲拡大、対象資格の追加などを実施し、資格を取得しやすい環境を整えています。特に当社の強みであるDIYに関しては積極的に取り組み続けてきたことで、一般社団法人日本DIY・ホームセンター協会によるDIYアドバイザーの認定者数は業界内で最多となり、他社との差別化が図られていることを自負しています。

また専門性の強化を図るべく、園芸・自転車・ペット・福祉・リフォーム関連などの資格取得支援に関しても拡充しています。一例として、第二種電気工事士の積極的な取得を図っており、モノを販売するだけでなく、専門性の高い知識・スキルを持ち、お客さまに寄り添った提案やアドバイス、施工に至るまで総合的なお手伝いができる、お客さまに頼られるプロとして活躍することを目指しています。また業務システムの効率化、DX化を推進する中で、IT社会で働く上で必要とされる「ITに関する基礎知識」を身につけるために、ITパスポートの積極的な取得を計画的に進めるなど、当社では戦略的に資格取得に向けた働きかけを行っています。

DCM資格取得制度 推奨資格

① ホームセンターの強みを活かした資格	
・DIYアドバイザー	・グリーンアドバイザー
② 専門性の強化を図るために必要となる資格	
・自転車安全整備士	・愛玩動物飼養管理士
・福祉用具専門相談員	・登録販売者
・石綿作業主任者	・石油機器技術管理士
③ 長期事業構想の実現に向けて戦略的に取得を目指す資格	
・ITパスポート	・第二種電気工事士

社内資格・認定制度「DCMアドバイザー」の活用

当社では「DCM資格取得制度」に加え、基礎的な商品知識に関する理解度を測る、DCM独自の社内資格・認定制度「DCMアドバイザー」を設けています。

「DCMアドバイザー」の実施目的は、全従業員に商品知識力向上の機会を設けること、継続的に自ら学ぶ姿勢を醸成することです。基礎的な商品知識だけでなく、お客さまのご要望に適切にお応えできる人材の育成を図っています。

そこで当社では、「DCMアドバイザー」の資格取得の支援として、商品知識集や動画による教育環境を整えています。また、実際に商品を用いて学ぶ商品知識講習会では、座学だけでは

なく体験を通じた知識・スキルの習得を図っています。

「DCMアドバイザー」は、2021年度から年1回の社内認定制度として導入し、対象はパートナー社員（パート社員）を含むすべての従業員となります。社内システムを用いて、誰でも簡単に挑戦することが可能です。

資格認定により自信を持ってお客さま対応ができることから、パートナー社員も積極的に挑戦しており、2022年度では約1,500名（延べ人数）が認定されています。今後も継続して自ら学ぶ組織をつくるための一環として拡大・進化させていきます。

3 多様な人材活躍の促進

当社は、従業員一人ひとりがお互いを認め合い、個人を尊重することで、多様性を活かしながら能力を最大限に発揮できるようダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

女性社員の活躍推進

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するにあたり、特に女性の雇用と活躍は、多様化する市場ニーズへの対応を図る上で必要不可欠と考えています。現在、正社員における女性社員比率は14.3%となっており、近年では約3%伸びています。ここ数年では、新規入社半数近くは女性であり、今後、女性社員比率が増加する見込みの中、女性が活躍できる環境づくりが急務と考えています。当社では、結婚、出産、育児などライフイベントが生じた後も長く活躍し続けられるように、キャリアを形成できる環境づくりに努めています。

そこで、女性の働きやすい環境づくりへ積極的につなげていくため、現状の女性社員の働き方に関する認識と意見収集、実態把握することを目的として、女性社員を対象としたアンケートを実施しました。アンケート結果より、当社として女性活躍推進を図る上での課題を捉えています。

そのための施策の一つとして、当社では社内の女性社員交流会を実施しています。女性社員同士の新たなコミュニティの形成、キャリア形成やワークライフバランスなど女性社員が抱える不安の払拭、お互いに気付きや共感を得ること、今後の制度や風土改革につなげられる場とすることを目的としています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて、①女性の活躍推進②シニアの活躍推進③社内登用の推進、という大きく3つのアプローチで取り組みを行っています。

また社内の交流会とは別に、他企業の女性社員とも交流会を行っています。社内だけでは得られない気づきや刺激を受けることができ、自らのキャリア形成につなげられるような場となっています。

これらの環境づくりと併行して、すべての管理者を対象にダイバーシティ&インクルージョンや育児支援制度の研修を実施し、管理者を通じて従業員への理解促進を図っています。このように、当社では女性社員の活躍推進のための環境づくり、全従業員の理解促進の2つの側面から取り組んでいます。

これらを通じて、女性社員が活躍できる環境を整え、管理職に占める女性社員比率は、2030年度で7%以上(2023年3月現在3.2%)を目標に取り組んでいます。



シニア人材の活躍推進

役割定年や定年を迎えた社員が、セカンドキャリアとして今後も自身の強みを活かしながらイキイキと働いていただくために、「役割定年後に実施したい業務」や「得意分野」について、自己申告できる体制を整えています。担当業務は、例えば、今までの経験や知識を活かした社内講師、店舗の改装を担う専門チームや店舗からの相談事に対応するアドバイザーなどがあります。最近では、出店を強化している「ホダカ」での活躍を希望する社員も多くなっています。

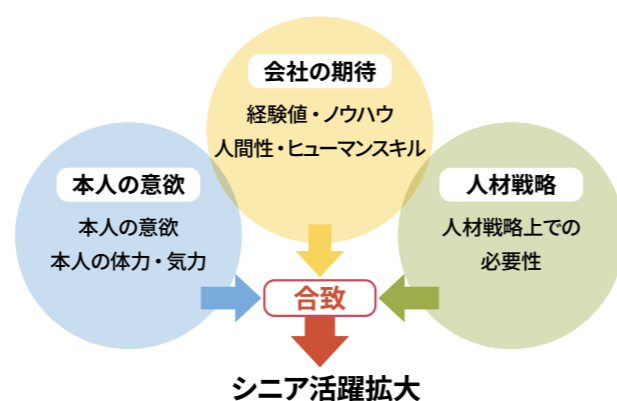
日本の生産年齢人口の減少が予想される中、経験豊富なシニア人材が活躍できる体制をさらに強化していく方針です。

社内登用の推進

正社員へのキャリアアップを希望する従業員がやりがいを感じ、自己実現を図ることを目的として、パートナー社員から正社員へチャレンジできる社内登用制度を導入しています。

社内登用制度は能力や意欲がある従業員の活躍の場を広げること、将来的に店舗の管理者や本社の専門職として期待できる人材を発掘することも目的としています。

例えば、2008年にパートナー社員から正社員に登用され



た男性社員は、店舗や本社での経験を積み、現在は店長として活躍しています。同様に、2011年に正社員に登用された女性社員も店舗での経験を積み重ね、2023年からは店長に昇進し、現場の指揮を執っています。

2022年度は合計40名の従業員が登用試験に合格しています。今後もキャリア形成の一環として、また人材の多様性を高めるため、社内登用を推進していきます。

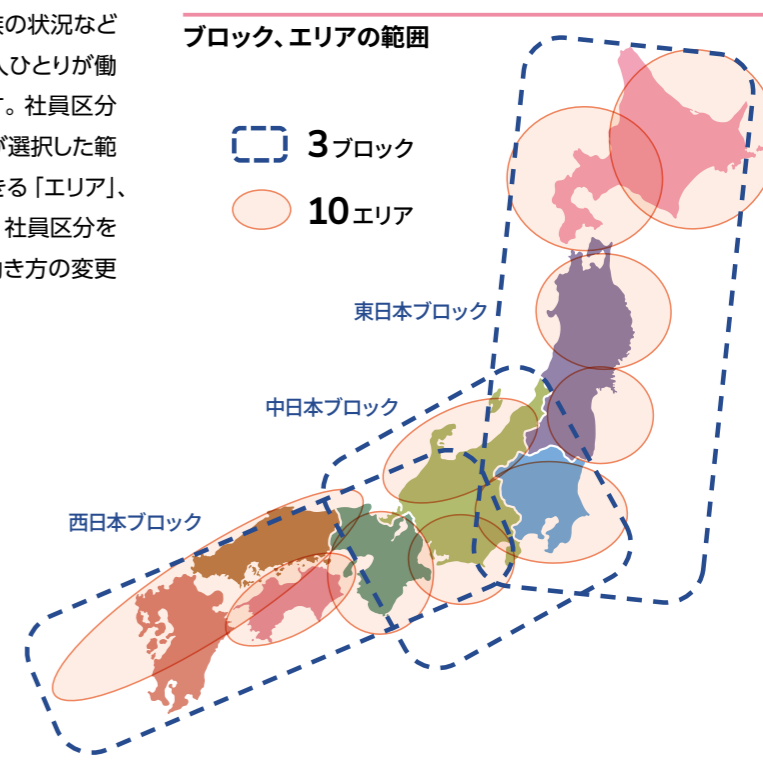
4 多様な働き方の推進

社員区分制度

当社は、個人の価値観やライフスタイル、家族の状況などに合わせて転勤可能な範囲を申請でき、社員一人ひとりが働き方を選択できる社員区分制度を導入しています。社員区分には3つがあり、東日本・中日本・西日本から本人が選択した範囲で勤務する「ブロック」、勤務地の範囲を限定できる「エリア」、転居転勤がない「地域」があります。1年に一度、社員区分を申請できるため、個人の事情が変化した場合も働き方の変更が可能な制度になっています。

さらに、全国どこでも勤務可能なナショナル社員区分もあり、これにより様々な地域の文化などに触れることで経験の幅を広げ、社員個人の成長につながることを期待する制度となっています。

また、特別な理由(看病・介護や育児等)により転居転勤が困難となった場合に、一時的に勤務地を本人が希望する地域とすることが認められる「勤務地一時限定制度」を導入しています。認定期間中は、認定前の処遇が維持されるため、社員は安心して制度を利用することができます。



育児・介護支援制度

当社の「育児・介護支援制度」は法定を上回る制度を導入しており、従業員全員が安心して出産や育児、家族の介護ができるよう、利用しやすい環境づくりに取り組んでいます。2022年度は男性従業員26名が育児休業を取得し、会社独自の育児休業制度の取得者数と合わせた男性育児休業・休暇取得率は

ここ数年で大きく伸び60.5%となりました。近年、ワークライフバランスの重要性が認識され、多様な価値観を尊重しながら、従業員それぞれの自己実現をさらに後押しできるような取り組みや制度を今後も検討していきたいと考えています。

5 健康経営の取り組み

当社は、経営理念である「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」を実現し、お客さまとともに豊かなくらしを創造するためには、従業員自身が健康であることが必要不可欠と考えています。

そのための取り組みとして、長時間労働の抑止はもちろん、健康診断の受診率100%を基本として従業員全員が受診できるように各店舗での検診や日程管理を行っています。生活習慣病予防に向けた特定保健指導についても、健康増進を意識する機会として積極的に推奨し、勤務時間内での受診や勤務場所でのオンライン受診など、従業員が受診しやすい環境を整えた結果、従業員の受診率は年々向上しています。

またストレスチェックについては、従来50人以上の事業場のみで実施していましたが、事業場単位での状況把握や改善を目的に、2022年度よりすべての事業場でストレスチェック

を実施しています。

2022年度の高ストレス者の割合は12.6%であり、2025年度には10%以下にすることを目指しています。

今後も、従業員一人ひとりが心身ともに健康で働く意欲に満ちた存在となるよう、健康経営への取り組みを積極的に推進していきます。



2023年3月8日に、当社は「健康経営優良法人 2023」に認定されています。

サステナビリティ - TCFD 対応

TCFDへの賛同

当社は気候変動への対応を経営戦略における重要課題として位置づけ、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を2023年に表明しました。TCFDが推奨する枠組み(「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」)に沿って情報開示を行い、気候変動への取り組みを推進することで脱炭素社会実現への貢献と当社サステナビリティの向上に努めます。

ガバナンス

当社では、気候変動問題はサステナビリティに関わる重要な課題の一つと考え、取締役会における監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。取締役会は、気候変動問題、SDGsの重点課題(マテリアリティ)を含むサステナビリティに関わる取り組みに対し、年1回以上、サステナビリティ委員会より報告を受け、進捗状況の監督・評価を行うとともに、適切に方針・取り組みの見直しを行います。サステナビリティ委員会は、当社代表取締役社長を委員長として年2回以上開催し、気候変動問題をはじめ、サステナビリティに関する最新動向の調査・研究、進捗状況の確認と取り組み方針についての審議を行い、取締役会へ報告・提案を行います。

戦略

当社では、気候変動がもたらす長期の「リスク」と「機会」を明確にし、「リスク」を低減して「機会」を拡大するための事業戦略立案に向けて、シナリオ分析を行っています。具体的にはCOP26の成果文書に明記されている、産業革命期からの地球の平均気温の上昇を1.5℃に抑える目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5℃目標に対応した分析を実施しています。

移行リスク

移行リスクに関しては、「1.5℃目標」に向けて様々な政策や法規制が導入され、市場や評判の変化が起こる「脱炭素シナリオ(1.5℃~2℃の世界)」に重点をおいて検討しています。

リスク・機会	DCMのリスク	事業インパクト	2℃の世界 (または1.5℃)	4℃の世界	対応するDCMのSDGs重点課題
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入(自社)	↑	-	8:店舗の省エネルギー推進と再生可能エネルギー利用の拡大
		再生可能エネルギー導入			
		炭素税の導入(サプライチェーン上)			
		商品等の原材料に対する規制強化			
		産廃処理の規制強化			
		建築基準の規制強化			
		荷物運搬車両に対する規制強化			
情報開示義務の範囲拡大	CO2排出に関わる情報開示義務の範囲拡大に伴うコストが増加	19:コーポレート・ガバナンスの強化と責任あるステークホルダーとの対話			
市場の変化	消費者の環境意識・ライフスタイルの変化	消費者の環境に関する意識の高まり、ライフスタイルの変化への対応が遅れた場合、販売機会のロスが発生	↑	-	1:人と地域に愛される生活館型ホームセンターの構築 5:豊かなくらし、資源循環と脱炭素に貢献する商品の開発・販売
	再生可能な原材料への置き換えによる影響	商品の化石資源由来の原材料から再生可能な原材料への置き換えが遅れた場合、もしくは販売価格上昇が避けられない場合に販売数量が減少			
	気候変動による地域と件の構造的変化	気候変動による農業適地の移動への対応が遅れた場合、農業関連商品の販売機会のロスが発生			
評判の変化	消費者嗜好の変化、業種への非難、ステークホルダーからの懸念の増加等	気候変動に伴う社会・消費者の動向に適切に対応できない場合、ステークホルダーからの支持が低下	↑	-	9:商品品質の追求とVoCを取り入れた改善 19:コーポレート・ガバナンスの強化と責任あるステークホルダーとの対話

↑ 事業・財務への影響が非常に大 ↗ 事業・財務への影響がやや大 - 事業・財務への影響はない(変化なし)

物理リスク

物理リスクに関しては、「脱炭素シナリオ(1.5℃~2℃の世界)」では、温暖化の進行により災害をもたらす大雨などの極端な気象現象の発生による影響を、「温暖化進行シナリオ(2.7℃~4℃の世界)」では、気温上昇による店舗立地・設備面への影響のみならず、林業・農業等への被害がもたらす当社への影響、様々な感染症の発生による事業への影響等を考慮しています。

リスク・機会	DCMのリスク	事業インパクト	2℃の世界 (または1.5℃)	4℃の世界	対応するDCMのSDGs重点課題
物理リスク	急性物理的リスク	異常気象の多発化・激甚化による被害	↗	↑	12:地域の防災拠点としての確立
		損害保険への影響			
	海面上昇に伴う店舗移転	海面上昇に伴い、沿岸隣接店舗の移転を余儀なくされることに伴う店舗移転コストが発生			
	空調設備の増強	平均気温の上昇による空調設備の設備投資・維持管理コストが上昇			
慢性物理的リスク	木材・木製品、園芸商品への影響	気候変動に伴う農業適地の移動により、木材・木製品、種苗等の調達価格が上昇	-	-	-
	気温上昇に起因する疾病の増加	様々な疾病の発生に伴い、人の移動制限、営業時間短縮・休業等を余儀なくされた場合、販売機会のロスが発生			

↑ 事業・財務への影響が非常に大 ↗ 事業・財務への影響がやや大 - 事業・財務への影響はない(変化なし)

機会

機会に関しては、「脱炭素シナリオ(1.5℃~2℃の世界)」では、消費者の環境意識の高まりから暑さ対策商品や防災商品の需要が拡大するとともに、モノを補修しながら資源を大切に使うことへの共感の高まり、DIY・エコ関連商品が販売伸長するだけでなく、ホームセンターの中心的役割であるDIY・リフォーム市場そのものが拡大すると想定しています。

リスク・機会	DCMのリスク	事業インパクト	2℃の世界 (または1.5℃)	4℃の世界	対応するDCMのSDGs重点課題
製品およびサービス	消費者の環境意識の高まり、ライフスタイルの変化	消費者の環境に関する意識の高まり、ライフスタイルの変化に伴い、DIY・エコ関連商品を中心に売上が増加	↑	-	1:人と地域に愛される生活館型ホームセンターの構築 5:豊かなくらし、資源循環と脱炭素に貢献する商品の開発・販売 9:商品品質の追求とVoCを取り入れた改善
	暑さ対策商品の需要拡大	気温上昇に伴い、暑さ対策関連商品の販売機会が増加			
	防災・災害対策商品の需要拡大	自然災害の多発化・激甚化に関連し、防災・災害対策商品の売上が増加			
市場	DIY市場の拡大	消費者のモノを自分で工夫して作る、補修して長く使う意識の高まりから、DIY・リフォーム市場が拡大し、関連商品の販売機会が増加	↑	-	1:人と地域に愛される生活館型ホームセンターの構築 4:ハード特化型のプロ・DIY支援店舗の構築 11:店舗でのDIY啓発と情報発信
	政策的インセンティブの享受	サステナブルな商品の購入に対するインセンティブにより、販売機会が増加			
レジリエンス	災害時における緊急物資の提供	被災地における営業継続体制を確立し、緊急物資の備蓄等を通じた、生活インフラの質が向上	↑	-	1:人と地域に愛される生活館型ホームセンターの構築 5:豊かなくらし、資源循環と脱炭素に貢献する商品の開発・販売 11:店舗でのDIY啓発と情報発信 12:地域の防災拠点としての確立 13:防災用品の開発・販売

↑ 事業・財務への影響が非常に大 ↗ 事業・財務への影響がやや大 - 事業・財務への影響はない(変化なし)

リスク管理

当社では、リスク管理規程に基づき、内部統制委員会において当社全体のリスクを網羅的・包括的に管理し、リスク並びに損害の発生を最小限に止めるため、啓発・指導・教育等を行っています。気候変動リスクについても、このリスク管理体制のもとで管理しています。

指標および目標

2020年度(2020年3月~2021年2月)における当社のGHG排出量は、下記のとおりです。Scope1・2についてはパリ協定が求める水準と整合したGHG排出削減目標であるSBT(Science Based Targets、科学的根拠に基づく目標)に則り、毎年4.2%の削減を目指します。Scope3については算出の精度を高めるとともに、取引先との協働による削減を検討していきます。

Scope	基準年	目標年	目標
1+2 (合計値)	2020年度	2030年度	排出量を42%削減
		2050年度まで	カーボンニュートラル(実質ゼロ)

● 2020年度の当社グループのGHG排出量

Scope1(直接排出)	12,057t
Scope2(間接排出)	96,752t
Scope1+2(合計値)	108,809t

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

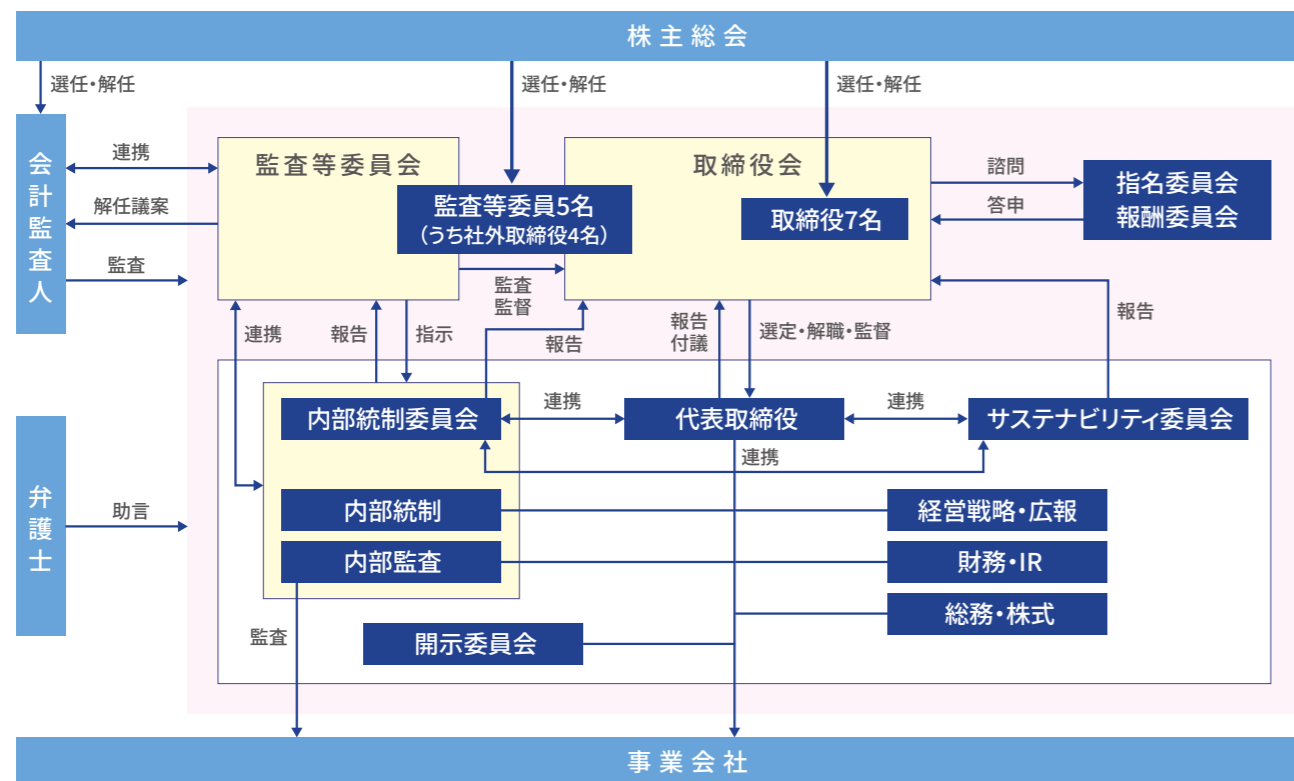
当社は、監査等委員会による監査・監督体制が経営監視機能として有効であるとの判断のもと、監査等委員会制度を採用しています。組織として監査権限を有する監査等委員会を設置することにより、経営へのモニタリング機能を強化し、持続的な企業価値の向上を図ることができると考えています。

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・執行役員を選定・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くださり、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ネル別の売上変化を見ると、ECチャ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。

リスクマネジメント、コンプライアンス

リスク管理体制

当社は、リスク管理規程に基づき、内部統制委員会においてグループ全体のリスクを網羅的・包括的に管理し、リスク並びに損害の発生を最小限に止めるため、啓発・指導・教育等を行っています。各部署リスク管理責任者は、毎年、リスクを洗い出し、リスクの影響度・発生頻度を考慮してリスクを評価し、対応策とともにリスク評価表にまとめて、内部統制委員会に提出します。内部統制委員会は、各部署リスク管理責任者から提出されたリスク評価と対策をもとに、グループ全体のリスクの状態を網羅的に把握します。

こうしたリスク管理の状況や重大なリスクの判断に関しては、毎年、取締役会に報告し、取締役会にて審議・監督しています。内部統制委員会では、取締役会での審議後、リスク管理体制や対応策のモニタリングを継続的に実施しています。

当社の財政状態、経営成績、キャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりです。2022年度の内部統制委員会でのリスク評価では、当社のリスクへの対応、リスク自体の変動ともに問題がないことを確認しています。

リスク項目	リスクの内容	対応策
出店に関するリスク	・経済的情勢の変更等により出店用地の確保に時間を要する場合や、競合各社の出店等の様々な偶発的要因により、出店計画に影響を及ぼす可能性があります。 ・法的規制により、出店までに要する期間が長期化し、出店計画に影響を及ぼす可能性があります。	・地域住民・自治体との調整を図りながら、地域環境を考慮し法令遵守のうえ、店舗の出店を進めています。 ・進捗状況は随時、経営会議等で情報共有しており、当社に影響があると判断した際は、速やかに関係部署で連携し対策を図っていきます。
気候変動に関するリスク	・気候変動に伴う異常気象の増加により、商品供給体制をはじめ事業全体に悪影響を及ぼす可能性があります。 ・冷夏、暖冬等の天候不順による季節商品の需要低下等により販売促進計画を下回った場合、業績に影響を及ぼす可能性があります。	・安定した調達を継続するため、複数のサプライヤーから調達できるように取り組みを進めています。 ・気候変動問題を重要な経営課題と捉え、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明し、2050年までの温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。具体的な対策につきましては、当社代表取締役社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」において、今後も検討を重ねていきます。
売上高の変動リスク	・競合各社の出店あるいは関係法令の改正施行等による、お客さまの購買行動の変更等から、業績に影響を及ぼす可能性があります。	・経営理念「Do Create Mystyle 暮らしの夢をカタチに」に基づき、長期事業構想『生活快適化総合企業への変革』を掲げ、豊かな暮らしを総合的に提供する企業、社会に不可欠な存在となることを目指し、取り組んでいます。
自然災害等に関するリスク	・大規模な地震による建物の倒壊等が発生した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。	・ガイドラインおよび緊急対応マニュアルの策定、緊急連絡網の整備、安否確認システムの導入、定期訓練や必要物資の備蓄などの対策を講じています。 ・災害等発生時には対策本部を設置し、グループ全体で連携し事業継続が可能な体制を整えています。
感染症に関するリスク	・商品供給の停滞、従業員の罹患、店舗の営業時間短縮や臨時休業などを余儀なくされる可能性があります。 ・感染症の流行が長期化することで、経済活動が停滞し、消費マインドが冷え込むこととなった場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。	・当社従業員における入社前の体温確認、手洗い、マスク着用等衛生対策のほか、店舗におけるお客さまの身体的距離の確保、消毒・清掃の強化を行い、お客さま・従業員の感染予防対策を行っています。
PB商品に関するリスク	・PB商品 (DCMブランド) の一部は海外から供給されており、配送についての混乱などで商品の入手が不安定になった場合、また、消費者のニーズにマッチした商品の開発ができなかった場合等、業績に影響を及ぼす可能性があります。	・安定した調達を継続するため、商品ごとに生産国の見直しや産地分散、複数のサプライヤーから調達可能な体制を構築していきます。 ・新規商品開発の際、従業員の声やアイデアを積極的に取り入れることのできる制度を構築し、お客さま視点の商品開発に注力しています。製造された商品については、事前に少量ロットでの試験販売を経て製品化することでリスクの低減に努めています。
固定資産の減損に関するリスク	・新たに減損損失を認識すべき資産について減損を計上することになった場合、業績と財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	・減損兆候の有無を確認し、減損懸念が見込まれる場合は、収益性の向上に向けた取り組みを行いリスクの低減に努めています。
為替相場の変動に関するリスク	・想定以上の為替変動が生じた場合等には、業績に影響を及ぼす可能性があります。	・為替予約を行うことでリスクの低減に努めています。
金利変動に関するリスク	・急速かつ大幅な金利上昇があった場合、支払い利息の増加等により業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	・資金調達時に状況に応じて固定金利と変動金利を組み合わせることで、市場金利の変動による影響を可能な限り限定的にするよう努めています。
個人情報の漏洩に関するリスク	・不測の犯罪行為・事故等により個人情報が漏えいした場合、社会的信用の失墜等により業績に影響を及ぼす可能性があります。	・情報セキュリティや個人情報取扱に関する規程を定め、規程に沿ったIT環境の構築、従業員に対する定期的な教育を行うとともに、標的型攻撃メール訓練など、情報セキュリティ対策の強化に努めています。
企業買収、事業等の譲受けに関するリスク	・M&Aを行った場合に、想定していなかった偶発債務や未認識の債務などが顕在化する可能性があります。 ・当初想定していたシナジー効果が得られない場合、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。	・M&Aに際しては、対象会社の事業計画、財務内容、不動産・雇用契約関係等について、詳細にデューデリジェンスを行っています。デューデリジェンス等により判明したリスクとM&Aにより見込まれるシナジー効果、取得価額の妥当性などについて、取締役会等において検討し、リスクの低減に努めています。

コンプライアンス方針

当社は、コンプライアンス経営にあたり、「DCMホールディングス コンプライアンス方針」を定めています。従業員一人ひとりが企業の社会的責任を自覚し、全ての法令ならびに社会規範・倫理の遵守、腐敗防止の徹底等を基本として、社会か

ら信頼される企業の一員として行動します。「コンプライアンス方針」の実践に向けては、具体的な行動規範や基準を定めた「コンプライアンス・プログラム」を制定し、定期的かつ継続的にコンプライアンス教育を実施しています。

コンプライアンス宣言 (ステートメント)

私たちは、企業の社会的責任を自覚し、全ての法令・ルール、そして社会的規範・倫理を遵守し、社会から信頼される企業を目指します。

企業行動憲章

- DCMグループは、常に『お客さま』を中心に考え、行動します
 - 安心できる商品を提供します
 - 約束を守り正直に行動します
 - 商品・サービスをお値打ち価格で提供します
 - 商品・サービスに挨拶と笑顔を添えます
 - お客さまの声を経営の原点と考え、その実現に全力をつくします
- DCMグループは、『従業員』を大切にします
 - 一人ひとりの人権、個性を尊重します
 - 一人ひとりの資質と能力を伸ばす機会と環境を提供します
 - 一人ひとりの役割・職務と成果に対して公正に評価します
- DCMグループは、『取引先』と、より強固なパートナーシップの構築を目指します
 - 取引の条件を明らかにし、お互いの責任を明確にします
 - 理念を共有できる取引先を尊重します
 - 公正・公平な取引関係を維持し、法令・ルールを尊重します
 - 不当な金品の贈与や接待を受けません
- DCMグループは、『株主』の信頼に応えます
 - 積極的に株主還元に努めます
 - 積極的な対話に努め、経営課題の実現を目指します
 - 革新的な経営に努め、健全な成長を目指します
 - 情報は適時開示を旨とし、説明責任を果たします
- DCMグループは、『地域』・『社会』とともに成長します
 - 地域密着の店づくりを目指します
 - 環境にやさしい商品の開発をはじめ、地球環境の保全に努めます
 - 反社会的な団体、個人とは関係を持ちません

コンプライアンス体制

当社では、内部統制委員会においてグループ全体のコンプライアンスに関する活動を行っています。コンプライアンス上の重要な問題が発生した場合には、この委員会が中心となって対処および対策の策定を行うことを想定しています。

コンプライアンスに関する具体的な活動としては、コンプライアンス・プログラムの作成、啓発ツールの作成、教育・研修等について取り組みを行っています。

また、当社は小売業であるため、取引先からの仕入商品を選定するマーチャンダイザーと、選定された商品の数量や納

品方法を決定するディストリビューターに対しては、特にその重要性を考慮し、独占禁止法・下請法等の公正取引等に関する法令についての行動規範を作成するだけでなく、研修を実施しています。

また、社内報や各種ポスターを通して労働基準法・男女雇用機会均等法など身近で起きやすい問題に対しての啓発活動を行うとともに、公益通報者保護法に則った「内部通報制度 (通称ヘルプライン)」を設置し、コンプライアンス経営を有効に機能させるよう努めています。

(単位：百万円)

	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
損益状況					
売上高	438,683	430,000	464,212	437,722	469,782
ホームセンター事業					
園芸部門	68,865	58,797	67,068	66,661	66,112
ホームインブルーメント部門	90,097	87,764	98,523	96,614	94,798
ホームレジャー・ペット部門	64,775	63,781	67,078	63,779	63,346
ハウスキーピング部門	106,935	104,790	110,090	101,047	96,082
ホームファニシング部門	26,677	25,496	27,762	24,830	23,058
ホームエレクトロニクス部門	39,595	45,325	51,241	47,121	46,257
その他	32,698	33,008	31,442	25,769	15,473
商品供給高他	9,037	11,036	11,005	11,635	12,903
ホームセンター事業計	438,683	429,719	463,995	437,460	418,034
エキスパイス事業	—	—	—	—	51,423
その他の事業	0	0	0	262	324
売上総利益	144,257	141,350	154,697	147,386	156,279
営業収入					
不動産賃貸収入	7,075	7,371	6,980	7,028	7,039
販売費及び一般管理費	130,319	127,889	131,423	123,765	133,250
営業利益	21,013	20,832	30,254	30,649	30,068
経常利益	19,905	20,107	29,550	30,317	29,555
親会社株主に帰属する当期純利益	12,246	13,783	18,594	18,809	18,135
設備投資	12,248	13,117	18,302	9,368	14,290
減価償却費	12,259	11,881	11,709	12,528	12,658

(単位：円)

	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
1株当たり情報					
1株当たり当期純利益	90.1	103.3	127.3	126.2	125.0
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	78.2	89.6	121.3	—	—
1株当たり純資産	1,410.2	1,467.3	1,531.7	1,624.2	1,738.4
1株当たり配当金	27.0	28.0	32.0	33.0	40.0

	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
主な経営指標					
売上高営業利益率 (%)	4.8	4.8	6.5	7.0	6.4
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	6.6	7.1	8.6	7.9	7.5
自己資本比率 (%)	45.3	46.1	47.7	53.6	47.2
配当性向 (%)	49.6	46.5	27	28.7	12.8
株価収益率 (PER)	19.9	16.3	8.9	9.7	3.7
株主総利回り (%)	105.3	98.4	108.1	117.1	123.9
店舗数	671	673	663	669	675
総売り場面積 (坪)	746,946	745,278	737,878	739,059	742,597
従業員数	4,331	4,248	4,059	4,025	4,102

(単位：百万円)

	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
キャッシュ・フロー情報					
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,074	36,749	45,243	▲3,720	15,614
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲9,770	▲5,369	▲16,002	▲7,489	▲38,459
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲11,423	▲8,849	12,421	▲24,620	34,383
現金及び現金同等物の期末残高	15,741	38,272	79,934	44,104	55,643

(単位：百万円)

	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
財政状況					
流動資産	138,511	161,618	207,183	175,057	214,390
現金及び預金	15,763	38,306	79,956	44,126	55,665
売掛金	13,500	14,883	14,946	14,211	18,109
商品	97,199	99,606	99,431	106,001	121,941
その他	12,047	8,821	12,847	10,718	18,673
固定資産	277,172	273,114	283,666	274,093	301,564
有形固定資産	196,699	195,932	202,169	196,243	195,687
建物及び構築物	93,662	89,913	95,453	91,072	90,628
土地	80,851	81,979	83,089	82,394	82,410
その他	22,185	24,039	23,626	22,776	22,648
無形固定資産	13,233	12,725	12,326	13,306	33,650
のれん	1,320	1,025	730	488	20,382
その他	11,913	11,699	11,595	12,818	13,267
投資その他の資産	67,239	64,456	69,170	64,542	72,226
投資有価証券	20,346	19,604	25,292	23,677	30,927
敷金及び保証金	41,379	39,333	37,937	36,634	36,282
その他	5,513	5,518	5,939	4,231	5,016
資産合計	415,684	434,733	490,849	449,151	515,955
流動負債	105,476	119,743	117,255	100,109	102,828
支払手形及び買掛金	29,130	32,657	35,277	22,816	24,155
短期借入金	27,550	12,400	—	—	10,000
1年内返済予定の長期借入金	8,823	6,379	13,089	30,111	16,474
その他	39,971	68,306	68,888	47,181	52,198
固定負債	121,803	114,776	139,385	108,306	169,773
社債	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
長期借入金	63,689	78,324	102,749	73,767	137,104
その他	48,114	26,451	26,636	24,539	22,668
純資産	188,404	200,213	234,208	240,735	243,353
資本金	10,058	11,939	19,973	19,973	19,973
資本剰余金	45,135	47,017	55,051	55,051	54,075
利益剰余金	140,015	150,029	164,285	178,254	185,378
自己株式	▲8,985	▲10,114	▲10,372	▲15,692	▲18,619
その他の包括利益累計額	2,181	1,341	5,271	3,148	2,545
負債純資産合計	415,684	434,733	490,849	449,151	515,955

※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2023年2月期の期首から適用し、2023年2月期の売上高については、当該会計基準を適用した後の数値となっています。2023年2月期における当該会計基準適用による影響額は▲11,322百万円です。

※2 2023年2月期の第2四半期よりエキスパイス株式会社を連結した数値となっています。

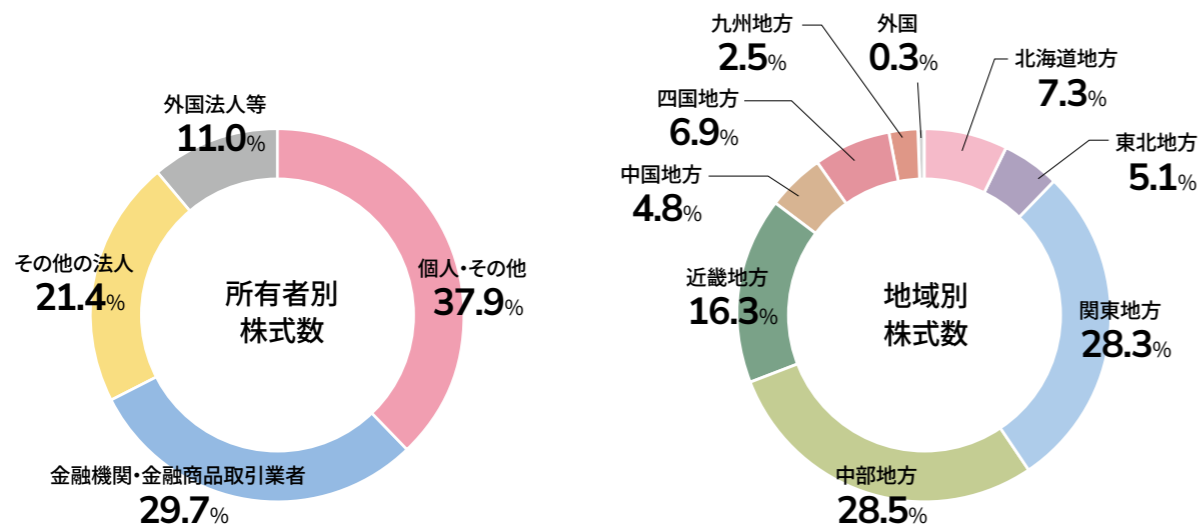
会社概要 (2023年2月28日現在)

商号	DCMホールディングス株式会社	
英文名	DCM Holdings Co., Ltd.	
設立	2006年9月1日	
資本金	199億7,350万円	
本社所在地	〒140-0013 東京都品川区南大井六丁目22番7号 大森ベルポートE館	
連結従業員数	4,102名	
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ	
URL	https://www.dcm-hldgs.co.jp/grp/	
主なグループ会社	DCM株式会社 エクスプライズ株式会社 株式会社マイボフェローズ	

株式関連情報 (2023年2月28日現在)

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式の総数	157,000,000株
株主数	85,051名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3050
決算日	2月末日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

株式分布状況 (2023年2月28日現在)



大株主の状況 (2023年2月28日現在)

大株主	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	18,950	13.22
有限会社日新企興	11,870	8.28
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,432	4.49
イオン株式会社	5,876	4.10
石黒 靖規	4,193	2.92
DCMホールディングス社員持株会	3,988	2.78
牧 香里	3,723	2.60
SMBC日興証券株式会社	2,915	2.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (株式付与ESOP信託口・76718口)	2,625	1.83
株式会社多聞	2,581	1.80

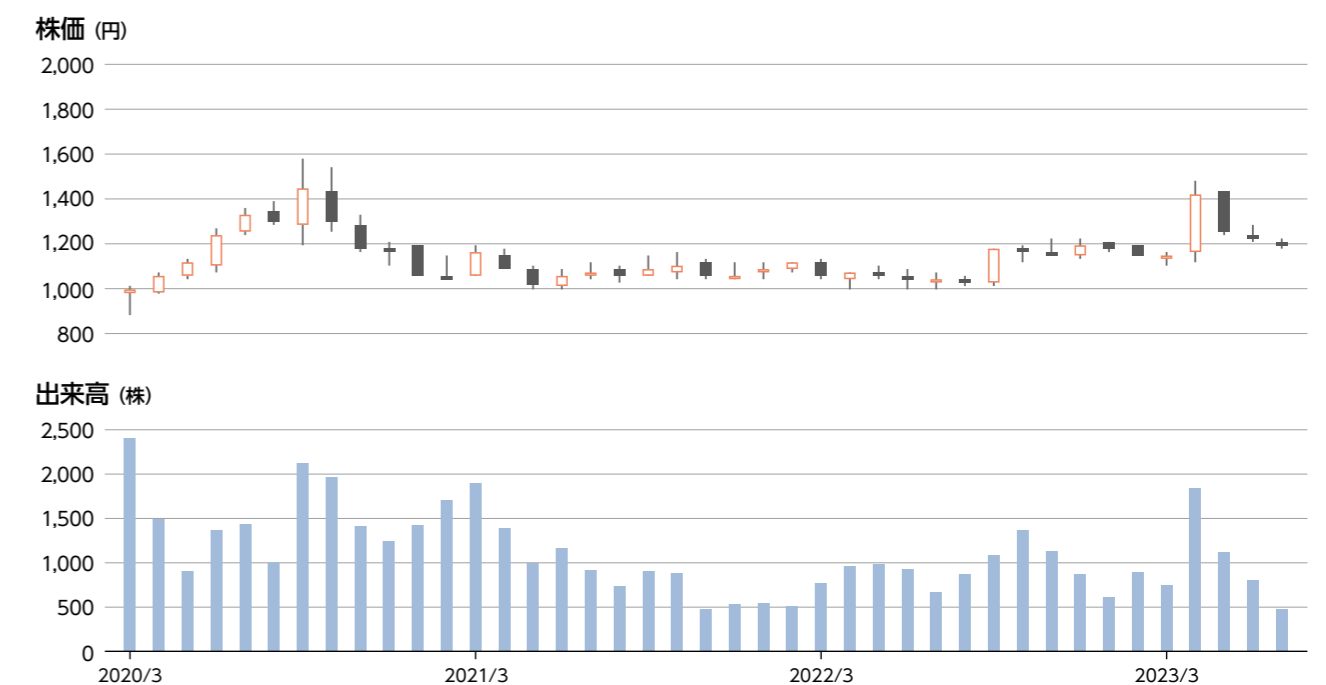
※1 当社所有自己株式は上期大株主からは除外しています。

※2 持株比率は、当社所有自己株式13,636,736株を控除して計算しています。

格付情報

格付機関	格付投資情報センター (R&I)
格付け	A-
格付けの方向性	安定的
公表日	2022年11月16日

株価・出来高推移





DCMホールディングス株式会社

〒140-0013 東京都品川区南大井六丁目22番7号
大森ベルポートE館

2023年9月発行