

# DCMホールディングス 第3次中期経営計画（2023-2025年度）

投資家様向け説明資料

2023年4月13日

DCMホールディングス株式会社（証券コード3050）

代表取締役社長 兼 COO 石黒 靖規

- 1. 第2次中期経営計画の振り返り**
- 2. ホームセンター市場の変化と当社の対応**
- 3. 第3次中期経営計画**
- 4. 数値計画**

## 1. 第2次中期経営計画の振り返り

## 2. ホームセンター市場の変化と当社の対応

## 3. 第3次中期経営計画

## 4. 数値計画

## 2030年目指す姿

# 『生活快適化総合企業』 への変革

### 「第2次中期経営計画のトピックス」

未曾有のコスト高や変化の激しい環境下でも、経費コントロールスキルを高め増益を達成

#### 5社統合とCIの統一

- ブランディングの一本化
- 組織最適化・本社本部経費削減
- 新業態「DCM DIY place」  
恵比寿にオープン

#### HI・DIY強化 大型店改革

- ホダカ分社化(39⇒57店舗)
- DIYリフォーム 28店舗
- クイックパーツ43店舗
- 大型店の専門性導入改装
- 店舗改装の内製化  
(改装チームを自社編成)

#### 商品改革

- 仕入れコストの低減
- 特徴あるPB商品の開発
- DCMブランド(PB)の販売強化
- 季節商材改革・商社機能の構築

#### M&A・提携

- エクспライズのグループイン
- (株)テーオーリテイリング  
(株)カンセキへの商品供給



DCM  
電動工具シリーズ



こだわりのデザイン

長時間作業も安心な  
コード式



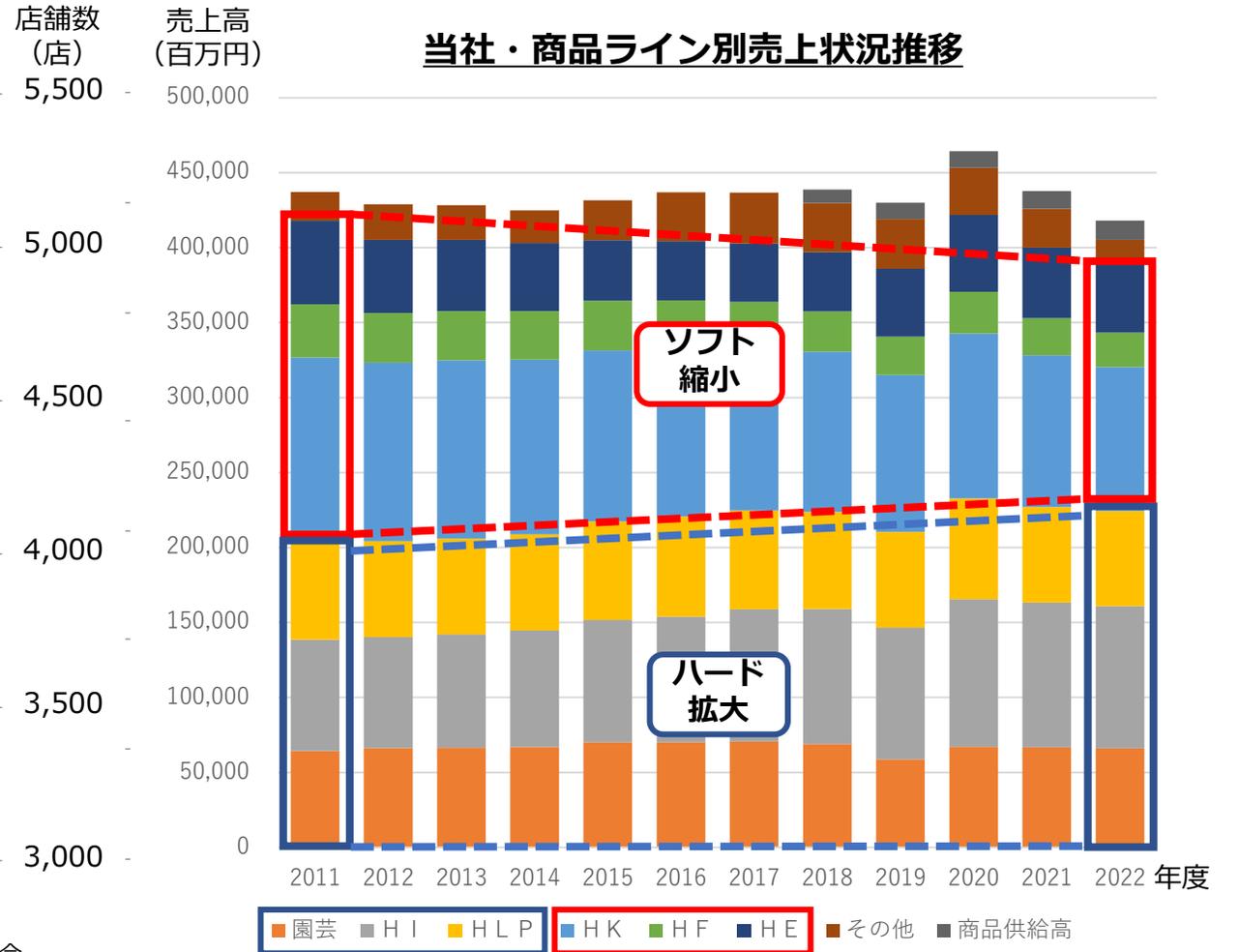
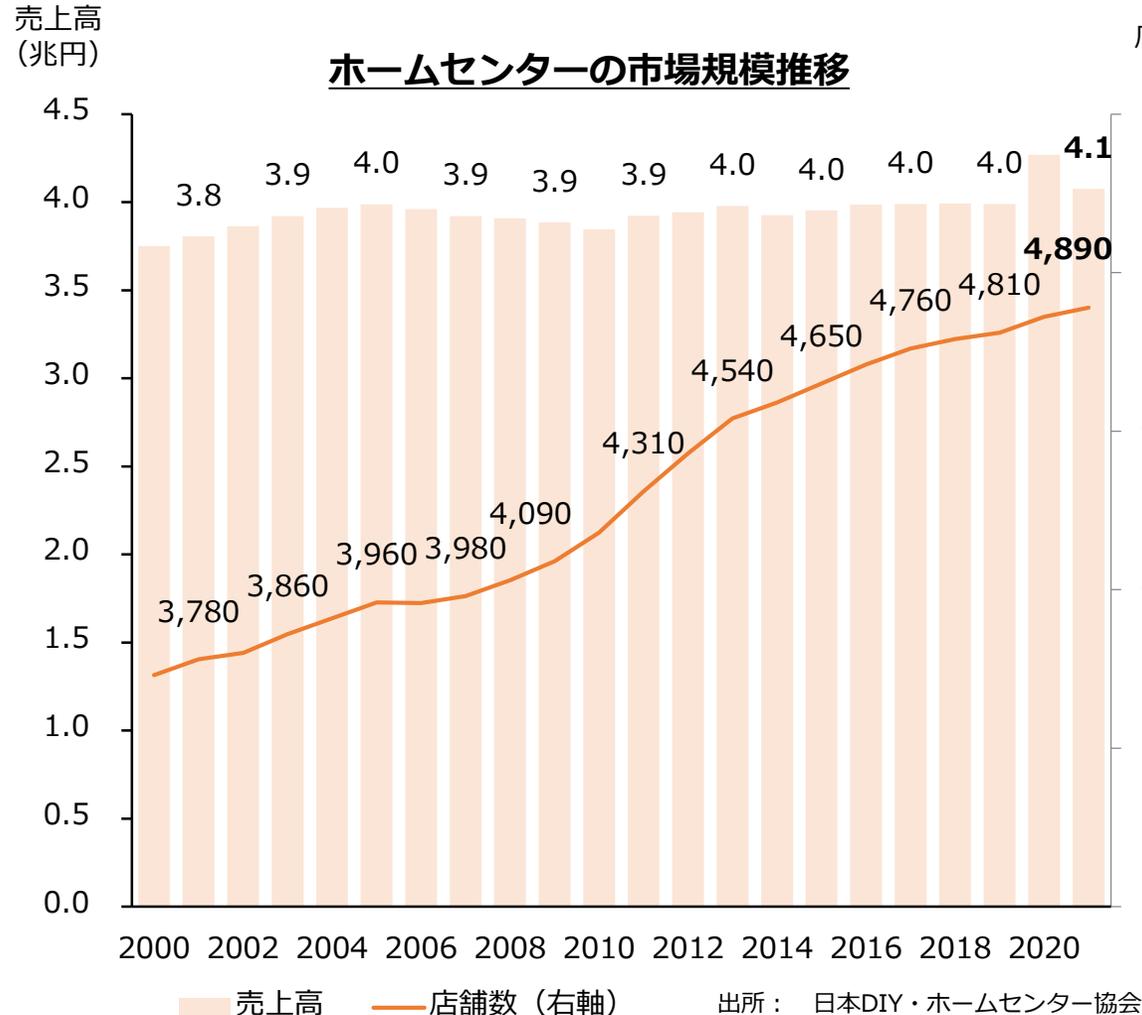
# 第2次中期経営計画：業績目標の達成状況

	2019年度 実績 <small>(第1次中計最終年度)</small>	2022年度 目標	2022年度 実績	評価
売上高	430,000	433,000	469,782	🎯 2022年度エクспライス参画でグループ売上が伸長
売上総利益率	32.9%	33.6%	33.3%	🚫 エクспライス除き35.5% 値入改善・PB強化で伸長
営業利益	20,832	25,000	30,068	🎯 営業利益水準が300億円台へ強靱な利益体質に改善
営業利益率	4.8%	5.8%	6.4%	🎯 当中計期間に6.0%水準を大幅に達成
経常利益	20,107	24,400	29,555	🎯 経常利益率 4.6%→6.3%
当期純利益	13,783	16,400	18,135	🎯 当期純利益率3.2%→3.9%
ROE	7.1%	7.5%	7.5%	🎯 2030年10%達成に向けてKPIに掲げ改善を継続

1. 第2次中期経営計画の振り返り
- 2. ホームセンター市場の変化と当社の対応**
3. 第3次中期経営計画
4. 数値計画

# ホームセンター市場の変化と当社の対応

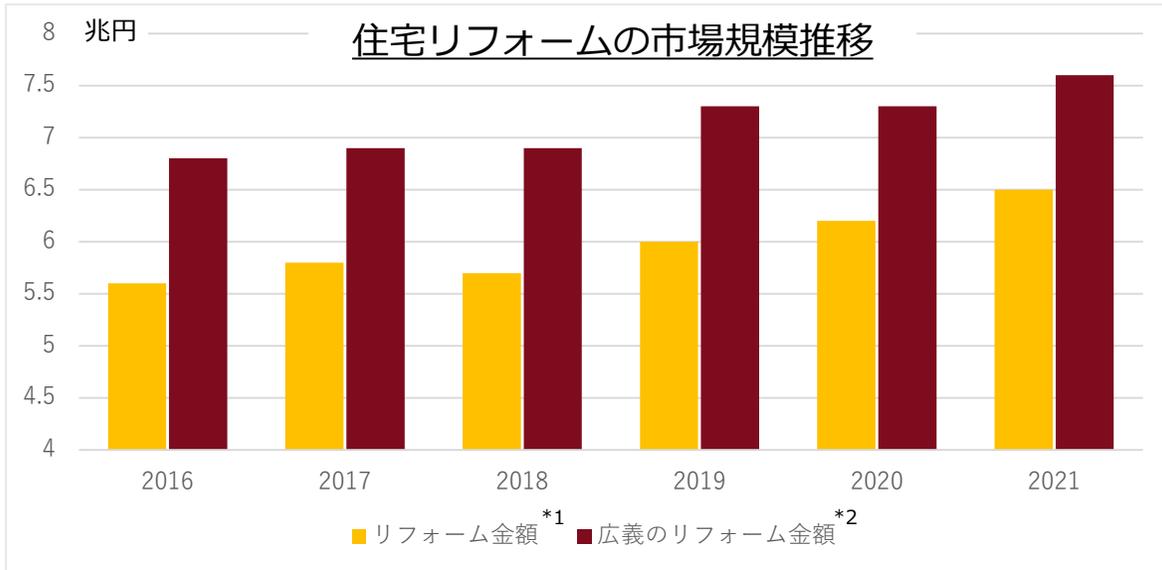
市場は4兆円前後で推移する中、当社は10年かけてHI、園芸、ペット・レジャーを核部門に成長させてきた。今後も中長期で政策的にハード中心の商品構成に変え、専門性を磨き新市場を創造する



# 当社の狙うターゲット市場（1）

## リフォーム市場

市場規模  
約6~8兆円



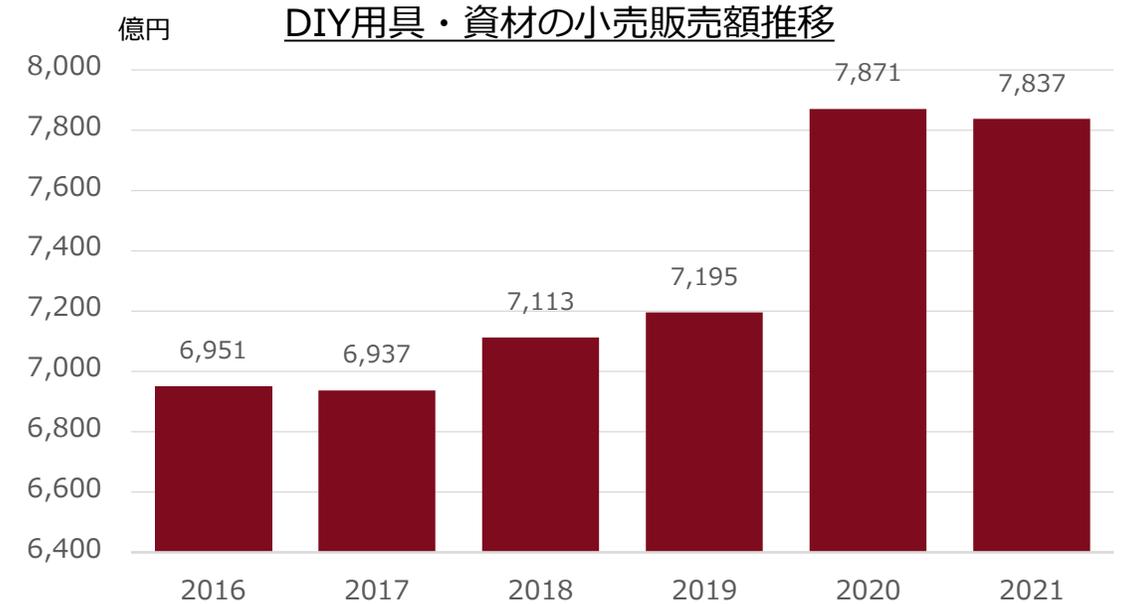
\*1: 増築・改築工事費及び設備等の修繕維持費の合計

\*2: 住宅着工統計上「新設住宅」に計上される増築・改築工事と、エアコンや家具等のリフォームに関連する耐久消費財、インテリア商品等の購入費を含めた金額

出所: Statista、総務省「国勢調査」、公益財団法人 住宅リフォーム・紛争処理支援センター

## DIY関連市場

市場規模  
約7~8千億円



- リフォーム市場は、新築着工件数が減少し、**中古住宅流通が増加したことで伸長**
- DIY市場は、コロナ禍だけでなく、長期的に市場は堅調に推移。**引き続き市場拡大が見込まれる**

## ペット市場

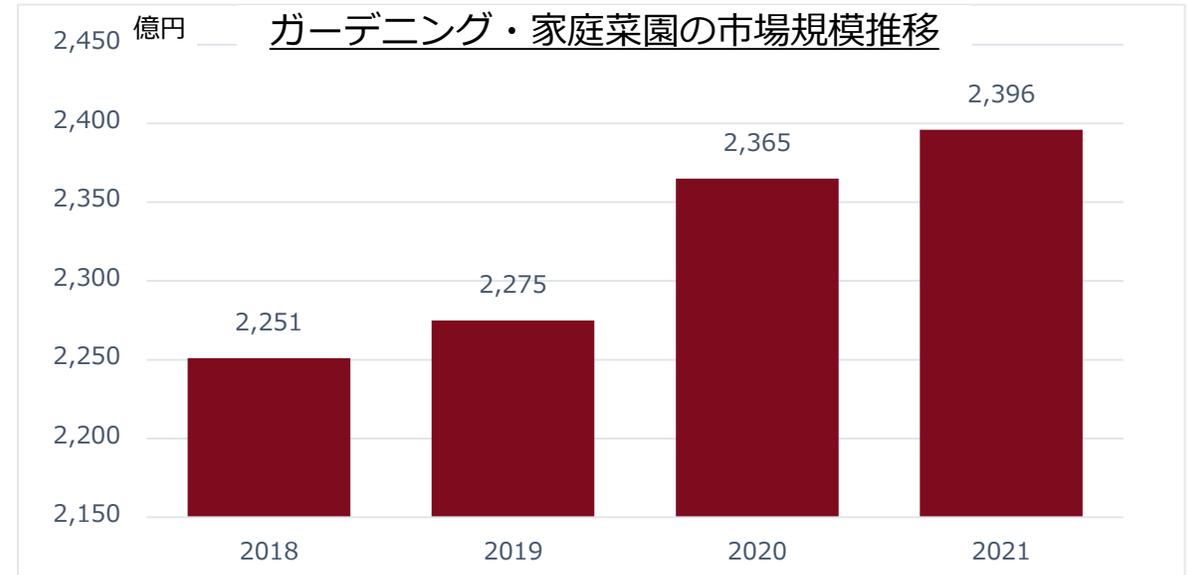
市場規模  
約1.7兆円



- コロナ禍の外出自粛や、生活様式の変化により、**新規でのペット飼育者が増加し、市場拡大**
- プレミアム志向が普及しペット用品の単価上昇

## 園芸市場

市場規模  
約2千億円



- コロナ禍で**若年層ユーザーの取り込みに成功し市場拡大**
- コロナ以前から堅調に推移しており、需要は継続する見込み

**DIYの領域を広範に捉え「潜在市場」で更なるマーケット伸長を狙う**

1. 第2次中期経営計画の振り返り
2. ホームセンター市場の変化と当社の対応
- 3. 第3次中期経営計画**
4. 数値計画

第3次中期経営計画：グループ全体方針

# 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～



2030年  
目指す姿

## 『生活快適化総合企業』 への変革

### 「新世代ホームセンター創造への挑戦」

- 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

事業戦略

### サステナブルな事業価値、株主価値の創出に向けて

- 投資採算を重視した成長投資
- 資本効率を意識した経営
- 機動的な自己株式取得の検討

財務戦略

- 人的資本経営
- サステナビリティ

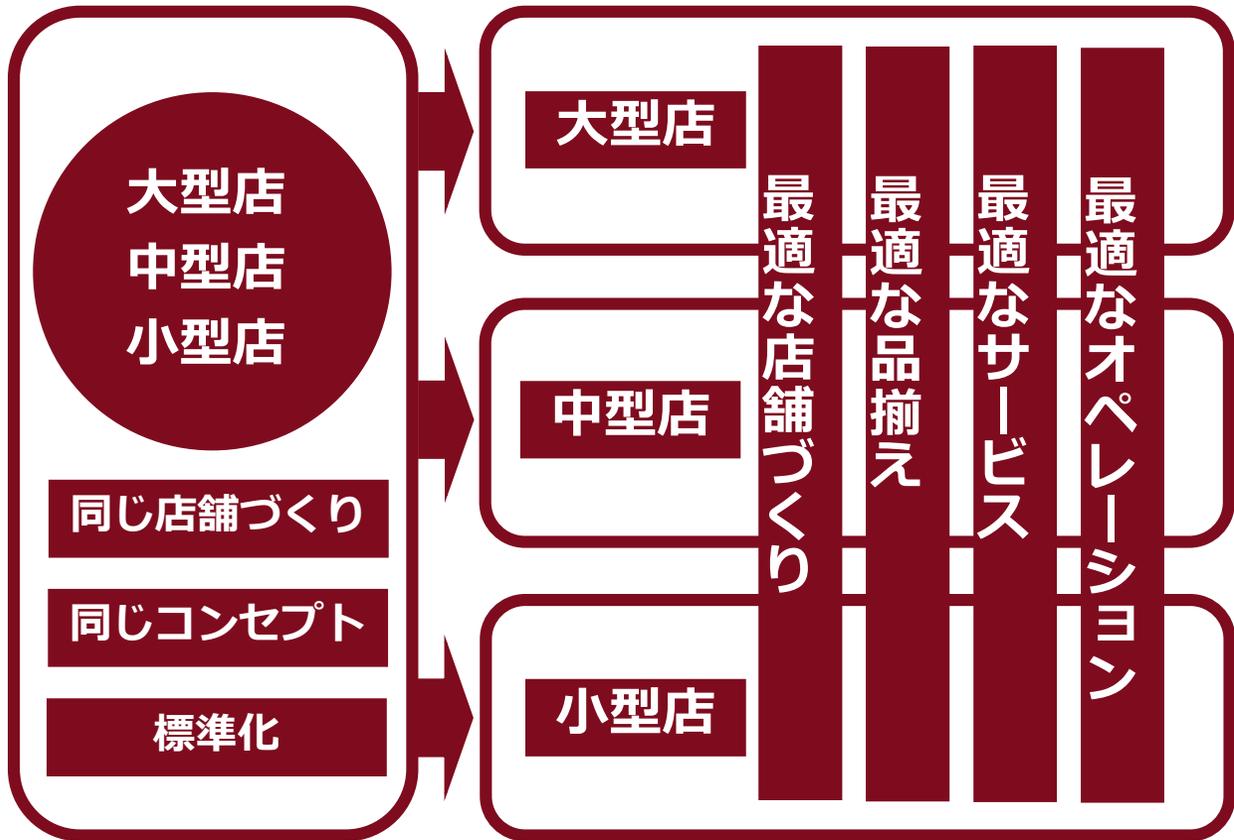
非財務戦略

確実にPDCAを回すための、執行役員をタスクリーダーとする部署横断の課題を解決する組織

<h2><u>新業態開発・既存店改革</u></h2> <p>店舗規模別の最適化 超ローコスト店舗構築 専門店、既存店改革</p>	<h2><u>人材戦略</u></h2> <p>多様な人材が活躍し、 個人の価値観を尊重できる風土 自律的に学び、 成長と自己実現ができる環境</p>	<h2><u>企業価値向上</u></h2> <p>IR（投資家との対話）強化 サステナビリティへの対応 TCFD対応とGHG削減への取り組み ROEやPBRなど指標の改善</p>
<h2><u>次世代 ロジスティクス構築</u></h2> <p>2024年問題への対応 異形物物流網構築・輸入発注業務改革</p>	<h2><u>長期事業構想 の実現</u></h2>	<h2><u>DX推進</u></h2> <p>店舗・本部業務改革： 店舗作業人時削減、システム開発内製化 EC・OMO改革： 使いやすさ改善、店出荷拡大等</p>
<h2><u>HI総合業態と サービス体系構築</u></h2> <p>DIY専門店・HI総合業態・ 住まいるヘルパーの進化系モデル と新サービス体系ビジネス</p>	<h2><u>商品改革</u></h2> <p>PB商品構成比率の向上 PB商品開発体制構築 SDGs重点課題の取り組み</p>	<h2><u>顧客接点拡大</u></h2> <p>CRM（顧客関係性管理システム）構築 デジタルマーケティングの取り組み カード戦略・会員戦略 マーケティング組織の整備</p>

## 店舗規模別役割の明確化と最適化

店舗規模別に3つへグループピング。それぞれの役割を明確にし、グループ毎に最適化することで**全体最適を実現する**



店舗規模	店舗数	詳細	役割
大型店	120店舗	売上高10億以上 面積1,500坪以上	売上・客数最大化 専門性特化 新規顧客獲得 地域の旗艦店 競合店対応 ワクワク・感動提案
中型店	240店舗	売上高4億以上 10億未満 面積600坪以上 1,500坪未満	バランス重視 効率的な店舗運営 地域特性・専門性対応
小型店 (ニコット含む)	260店舗	売上高4億未満 面積600坪未満	地域のくらしを支える店舗 超ローコスト店舗運営

## 大型店：総合性と専門性を両立した店舗

大型店舗数120店



クイックパーツ



レジャーフィールド



DIYリフォーム



ペットエキスポ



DCMサイクル

【2022年度改装実績】  
売上高 前年比101.2%  
営業利益前年比112.4%  
※改装21店舗  
専門売場・新業態導入で  
大型店の専門性向上

### 【役割】

- ・売上・客数最大化
- ・専門性特化
- ・新規顧客獲得
- ・地域の旗艦店
- ・競合店対応
- ・ワクワク・感動提案

## 小型店：地域密着型店舗 ～くらしのバラエティストア～

小型店舗数260店



DIY

ガーデニング・植物

日用品

ペット

レジャー

くらしの必需品が揃う  
近くの便利な店舗

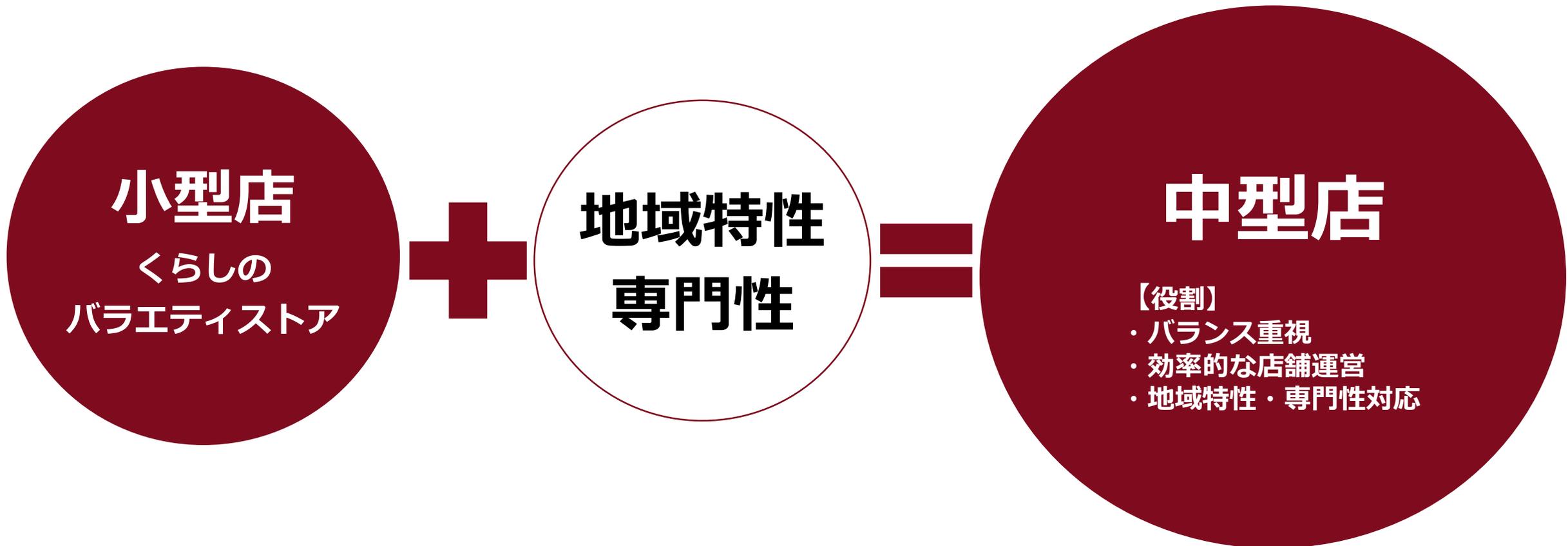
### 【役割】

- 地域のくらしを支える店舗
- **超ローコスト店舗運営**

中型店：くらしのバラエティストア+α

中型店舗数240店

地域特性に合わせてメリハリのある専門性をプラスした店舗



# 既存店改装店舗の拡大

HCはS&B、S&Rによる大型化。ホダカは積極的に出店

新規出店52店舗 改装店舗223店舗

## 新規出店計画

単位：店舗数

	2023年	2024年	2025年	合計
HC	4	4	7	15
ホダカ	8	10	9	27
ニコット	2	4	4	10
合計	14	18	20	52

## 既存店改装計画

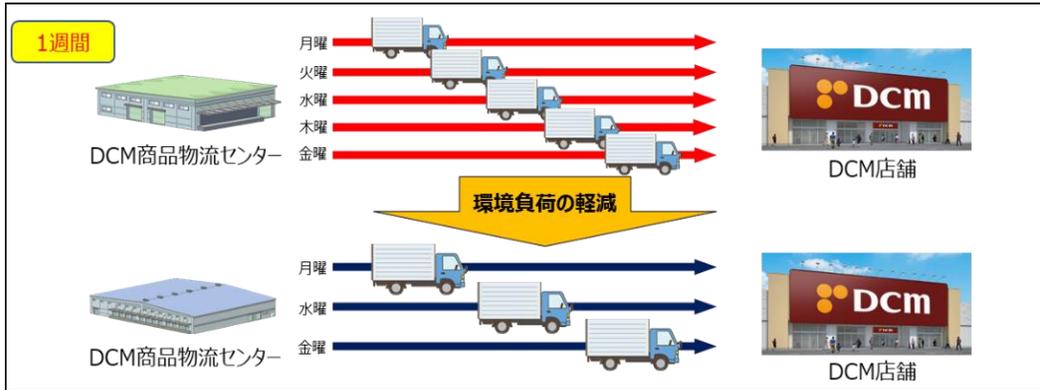
単位：店舗数

	2023年	2024年	2025年	合計
大型	11	7	5	23
中型	5	31	50	86
小型	38	38	38	114
合計	54	76	93	223

(ニコット含む)

棚割改革・物流改革

## ■ 発注・納品・補充頻度の削減、売れ筋在庫増加



## ■ 通路・ Gondola 別納品



## 商品補充時間の短縮

DX推進

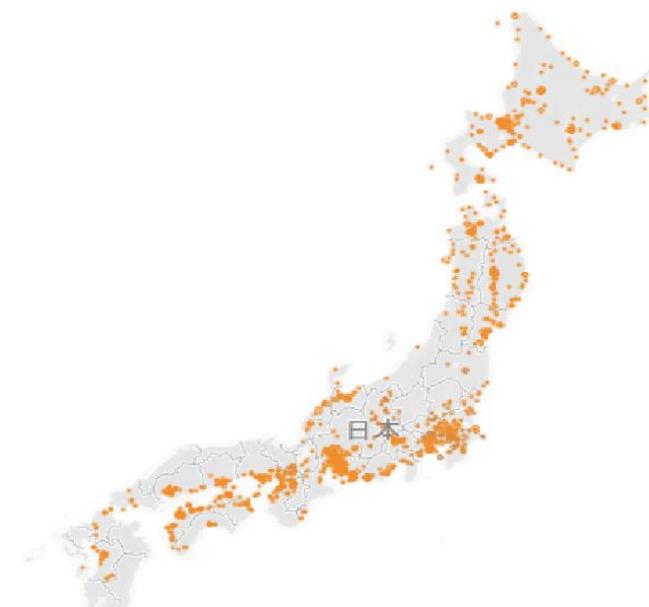
## ■ 店舗ツールの開発による作業軽減・効率化

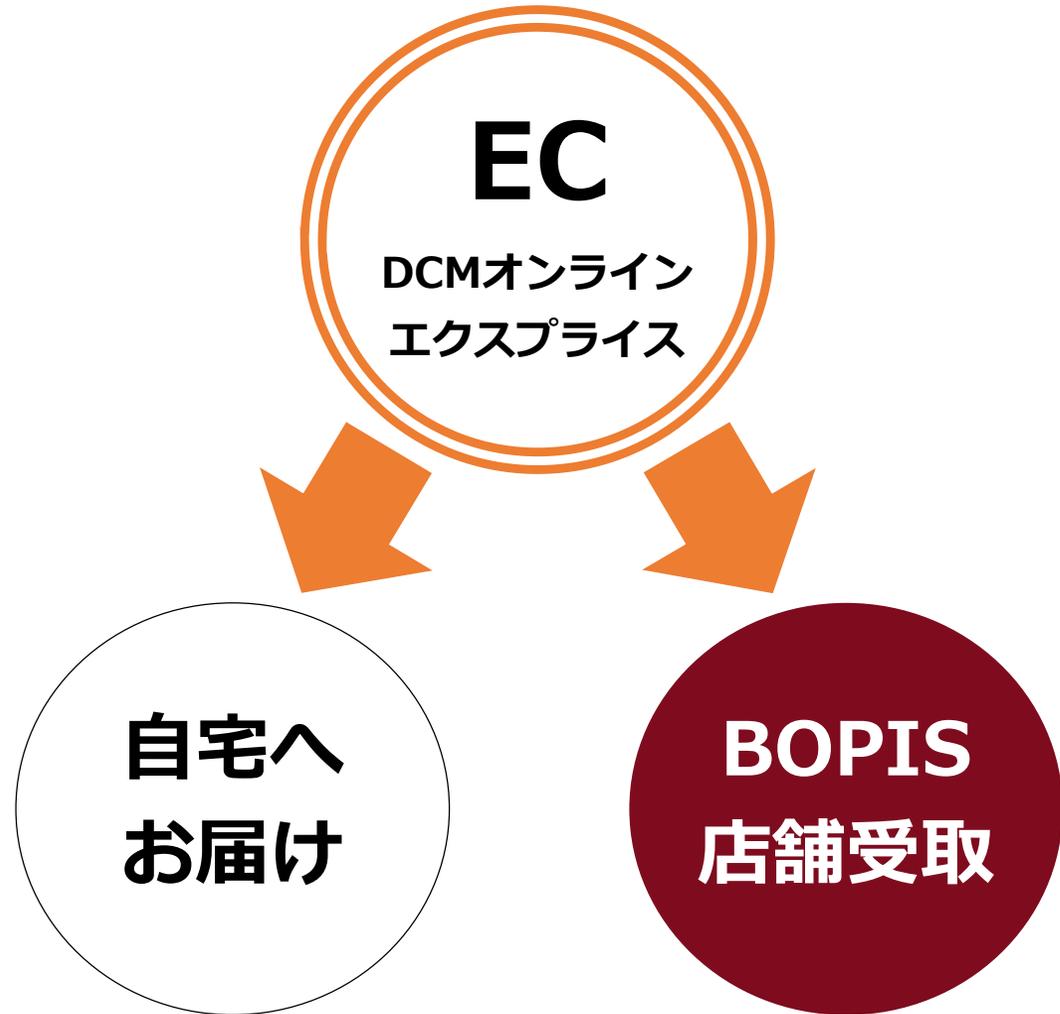


BOPIS (Buy Online Pick-up In Store)

「オンラインで買った商品を店頭で受け取る」店舗受け取りサービス

全国800超の  
リアル店舗ネットワークで  
お客様の利便性向上を追求





## BOPISのメリット



お客様

- ・ 送料負担が少ない
- ・ 好きな時間に受け取り可能
- ・ 事前に商品確保が可能
- ・ 店舗にない商品も買える
- ・ 返品が簡単
- ・ 事前決済でスムーズ、時間短縮
- ・ 店頭で商品の使い方を聞ける



- ・ 来店動機の増加
- ・ 新規顧客開拓
- ・ 他社ECとの差別化
- ・ ついで買いの促進
- ・ 店舗でのコミュニケーション
- ・ 物流コストの低減

## お客様ご利用イメージ：北海道エリア



ニコット (300坪・3,000人商圏)  
取扱品目：20,000SKU

店舗在庫を  
提供



店舗にない  
商品を注文



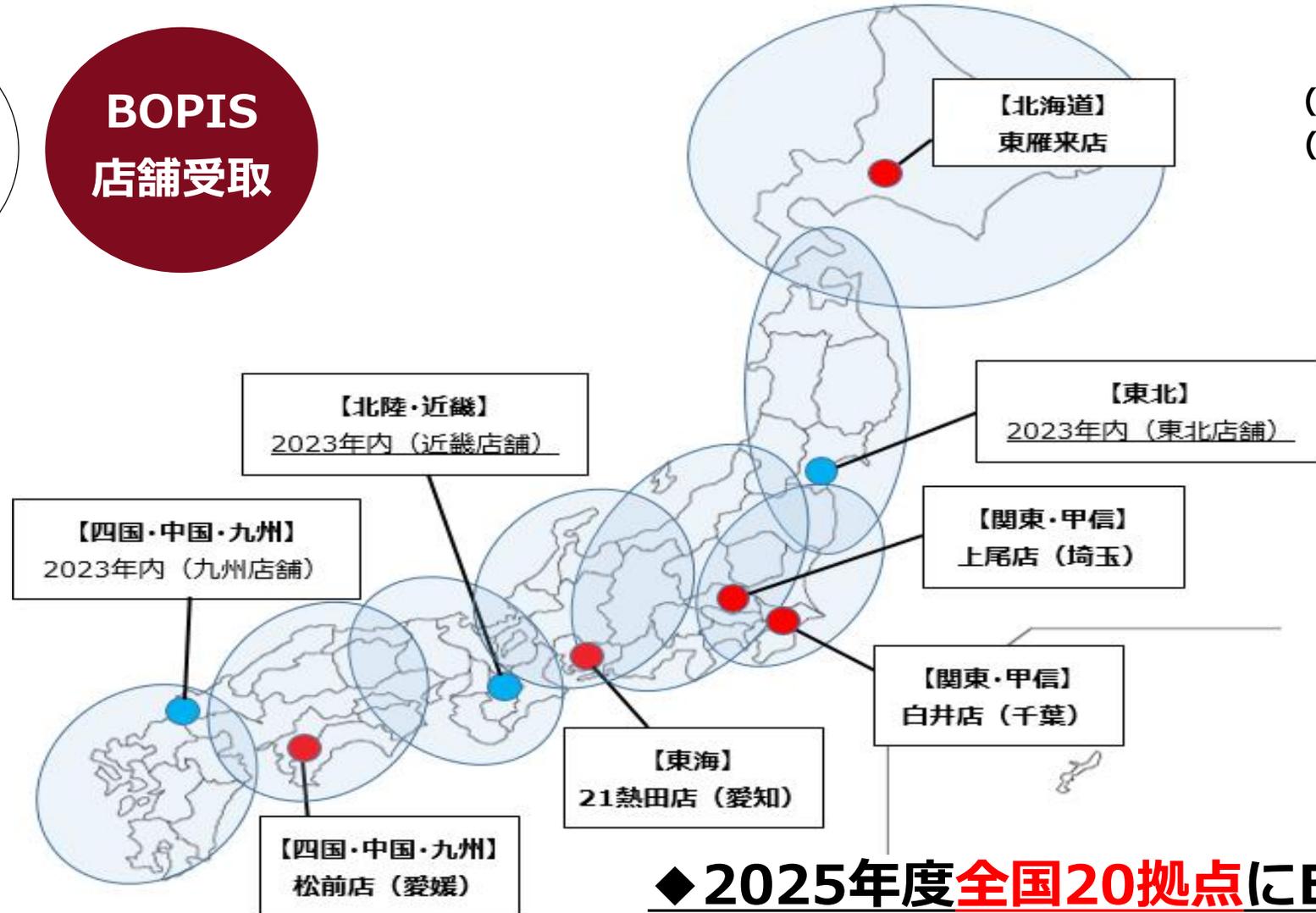
札幌市の超大型店 (3,000坪)  
取扱品目：95,000SKU

### ルーラルの小型店でも大型店の商品がすばやく手に入る

## EC出荷の拠点化

自宅へ  
お届け

BOPIS  
店舗受取



(2023年3月現在：5拠点 ●)  
(2023年予定：3拠点 ●)

◆2025年度**全国20拠点**にEC出荷拠点を拡大

## BOPISご利用の具体例：自転車の店舗受け取り

あなたにちょうどいい  
自転車が見つかる

DCMオンラインから  
“いつでも”  
購入出来る

ネットで  
注文

店舗で  
受け取り

### ECサイト（特集ページ）

### チラシ（QR連動）

**販売チャネルの連動 = オムニチャネルによる高利便性の実現**



店舗受け取りなら  
送料無料!



DCMのスタッフが  
組立・整備してお渡し



不要自転車の  
無料引き取り

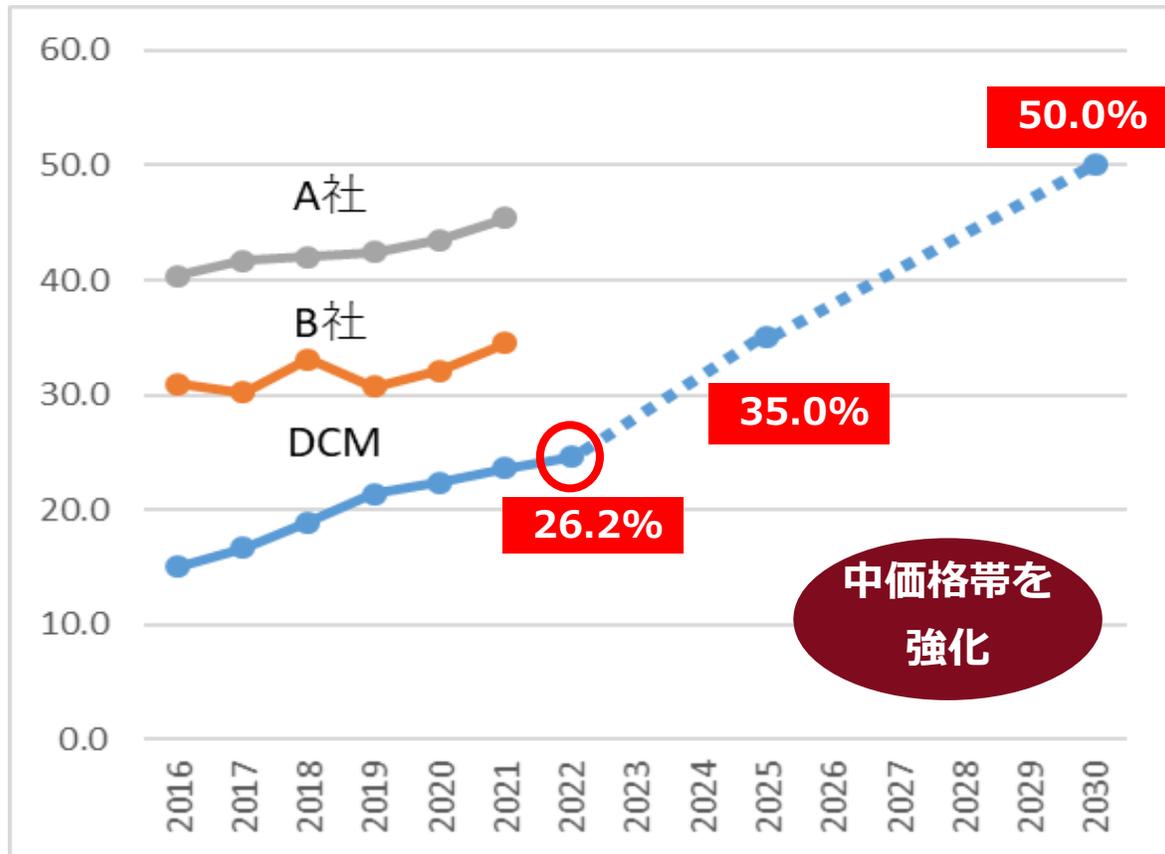
(店舗への持ち込みに限る。1台につき  
1台まで)



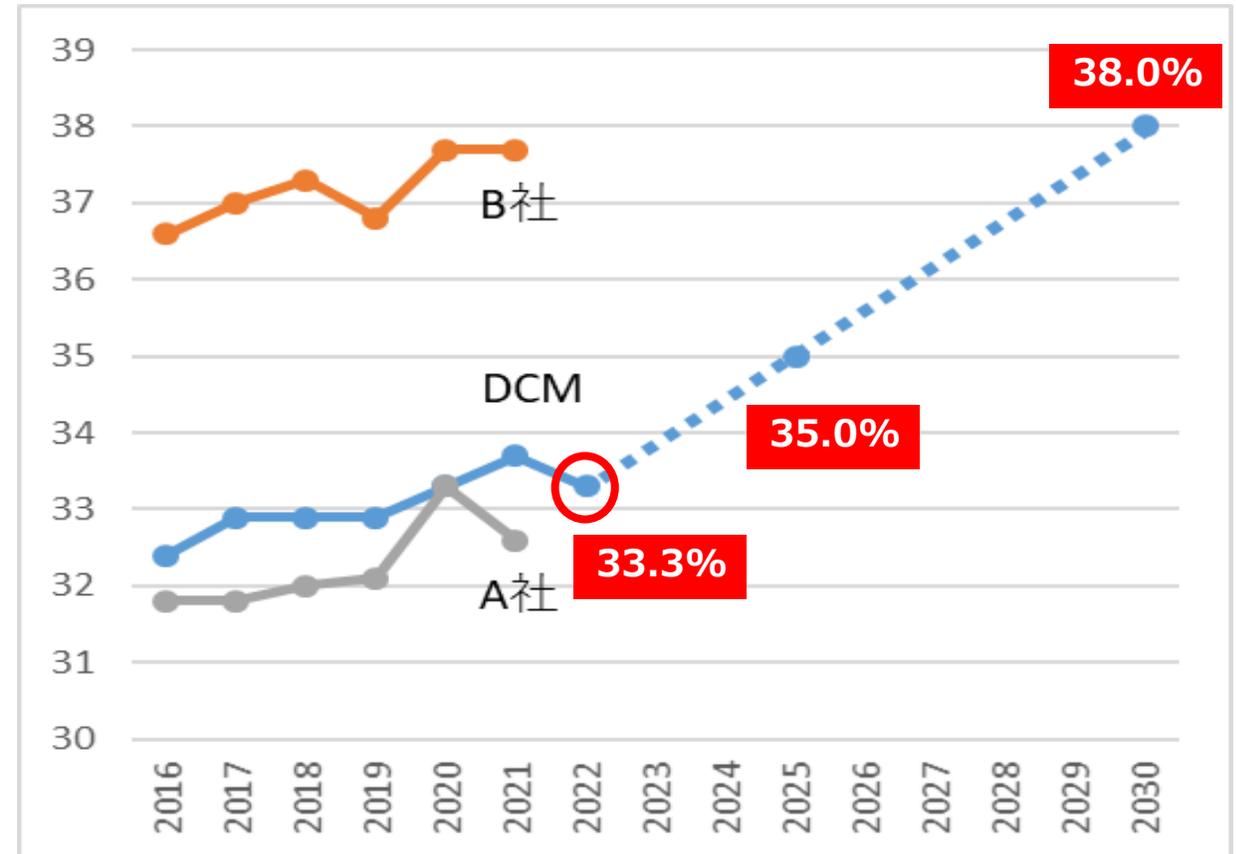
お店で防犯登録・  
サイクルメンテナンス  
パックへ加入できる

## 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）

### PB商品構成比率の拡大



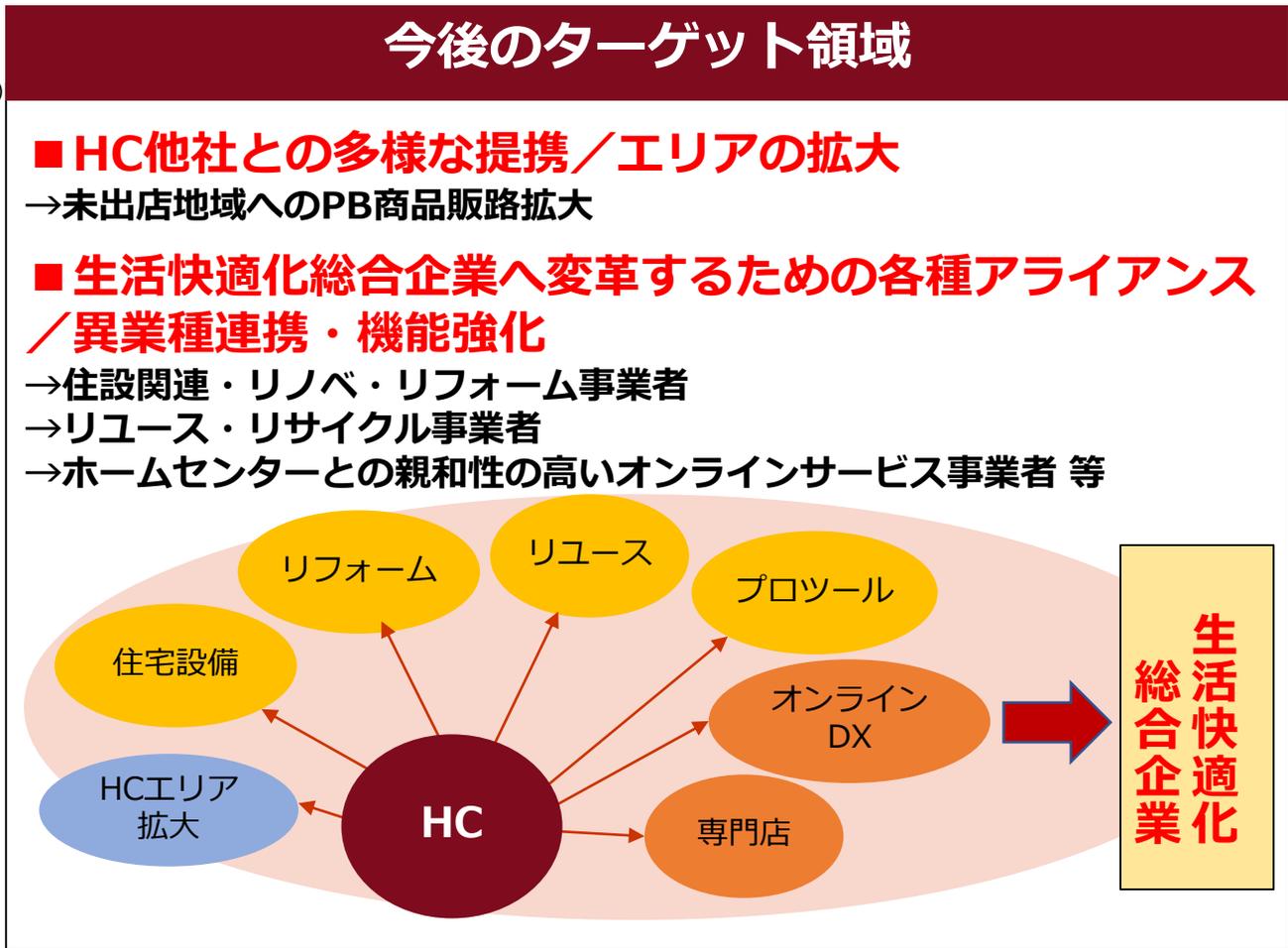
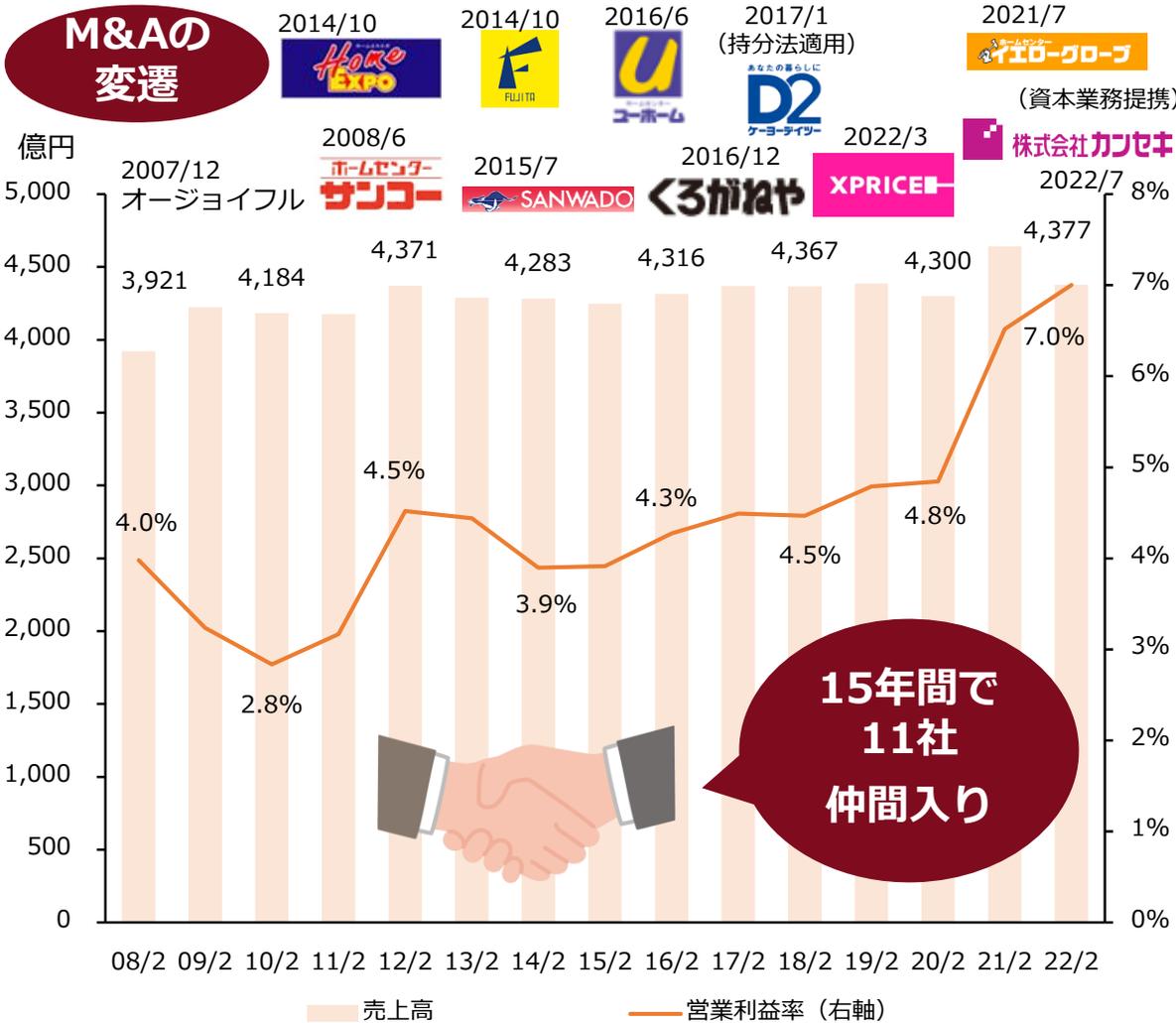
### 荒利益率の改善



# 事業戦略⑤：M&Aを推進し「協働・共創」を通じた事業領域の拡大

## 競争から共創へ

エリア拡大に加え、事業領域拡大、機能強化につながるM&Aを積極的に進め、生活快適化総合企業グループを形成



成長投資には事業活動により生み出されるキャッシュフローを原則充当、投資と配当のバランスを考慮して配分、成長投資と株主還元の両立を図る



## ■設備投資

単位：億円

項目	単年度	中計期間
新店・改装投資	130	390
システム・物流関連投資	50	150
合計	180	540

## ■成長投資および株主還元

単位：億円

成長投資（M&A等）		500～1,000
自己株式の取得		
配当（※）	60	180

※配当は、第2次中計最終年度の水準を維持した場合の下限です。

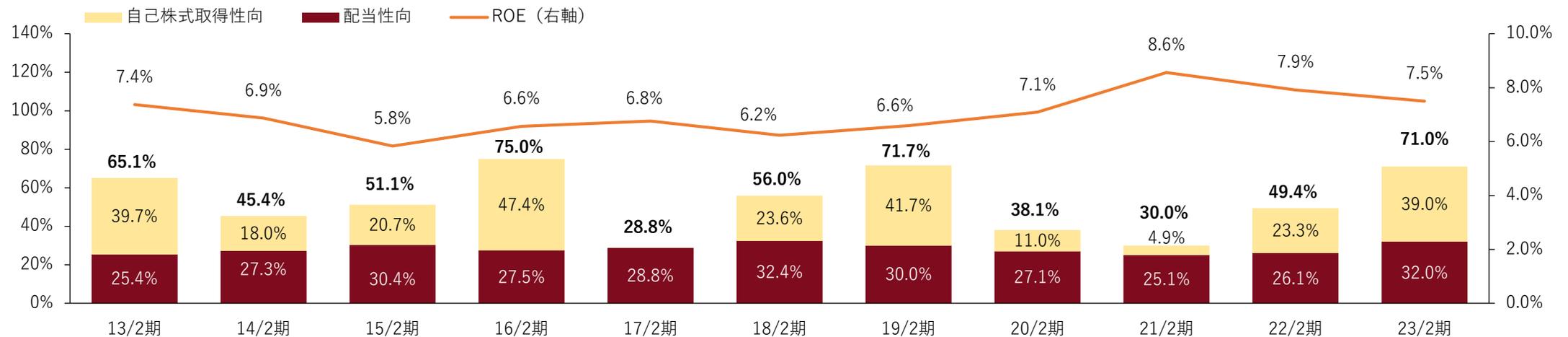
持続可能な成長に向けて財務健全性は維持しつつ、資本効率の維持・向上を見据え、機動的に自己株式の取得を検討。総還元性向も意識し、70%を目指す。

## 配当

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

## 自己株式の取得方針

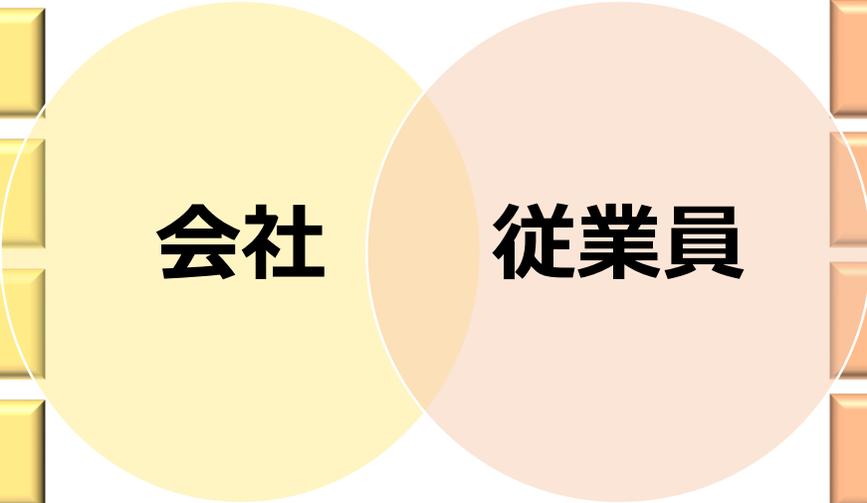
- ・資本効率向上を見据え、機動的に自己株式の取得を継続検討
- ・発行済株式総数の5%程度を目安として保有し、超過分は消却（M&A等における活用を検討）



## 人的資本経営

- ・従業員エンゲージメントの向上
- ・ウェルビーイングの実現
- ・企業価値向上意識の醸成

- 次世代の経営幹部人材の充足
- 多様な人材の事業参画
- 健康経営の実現
- 株式付与ESOP信託導入



- 価値観にあった働き方の選択
- いつでも学ぶ・学び直せる環境
- キャリアプランの実現
- ワークライフバランスの実現



## サステナビリティ

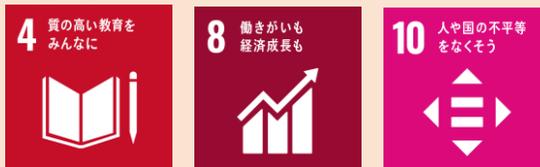
DIYを通じて「暮らしと住まいの快適化」を実現する価値創造企業を目指す  
8つの重点課題(マテリアリティ)



● 快適で持続可能な地域の暮らしと住まいの実現



● 多様な人材が活躍できる職場づくりと人権尊重



● 商品と店舗による循環型経済と脱炭素の推進



● 環境・社会に配慮したサプライチェーンの構築



● 新たな価値を共創するお客さまとの関係深化



● コーポレートガバナンスの強化



● 災害に強いレジリエントな地域の支援



● 地域・コミュニティの発展



ホームセンターとしての  
社会的使命を果たす



2023年4月に賛同

目標KPI Scope1+2(合計値)

2030年度	2020年度比▲42%
2050年度	カーボンニュートラル

「36ヶ月プロジェクト」を通じて推進

1. 第2次中期経営計画の振り返り
2. ホームセンター市場の変化と当社の対応
3. 第3次中期経営計画
- 4. 数値計画**

# 第3次中期経営計画（2023～25年度）の業績目標

単位：百万円

	2022年度 実績	2025年度 目標	期間伸長率
売上高	469,782	550,000	+5.4%/年
売上総利益率	33.3%	35.0%	+1.7pt
営業利益	30,068	38,000	+8.1%/年
営業利益率	6.4%	6.9%	+0.5pt
経常利益	29,555	37,500	+8.3%/年
当期純利益	18,135	22,800	+7.9%/年
ROE	7.5%	8.5%	+1.0pt

# (ご参考) 2030年度：業績イメージ

	2022年度 実績	2030年度 目標	期間中の成長
売上高	469,782	900,000	+8.5%/年
売上総利益率	33.3%	38.0%	+4.7pt
営業利益	30,068	63,000	+9.7%/年
営業利益率	6.4%	7.0%	+0.6pt
経常利益	29,555	63,000	+9.9%/年
当期純利益	18,135	40,000	+10.4%/年
ROE	7.5%	継続的に10.0%以上	—

※ M&A等による売上規模の拡大を見込む。



Do Create Mystyle  
くらしの夢をカタチに