

# 事業戦略 販売政策におけるアクションプラン

ご来店いただいたお客さまに、  
また来たいと思っただけの店舗を目指して、  
組織改革の効果を最大限に引き出す  
重点販売施策に取り組んでいきます

DCM株式会社  
常務執行役員  
販売統括部長  
田中 利昌



## 組織改革の意図と背景

長期事業構想の実現、第3次中期経営計画の達成に向け、2023年度の組織改革ではエリアごとに分かれていた販売統括部を一本化し、全国一貫通員の組織にしました。2021年3月のホームセンター事業会社の統合では、それまでの各事業会社がカバーしていたエリアをベースに東日本・中日本・西日本の3つの販売統括部でスタートしましたが、どうしても事業会社ごとの考え方が抜けきらない面があり、店舗の雰囲気やテイストがなかなか揃わないという課題がありました。生活快適化総合企業への変革に向けて総力を結集させるためには、売場づくりや新店・改装を担う販売統括部を一本化した方が良いと考えたことが背景です。

一本化した販売統括部は、現在では北海道、東北、関東甲信、東海、北陸・近畿、四国・中国・九州、KE東、KE西の8ブロック、97ゾーン制としています。フラットな意思決定の早い組織で、よりきめ細かく地域に密着することができるようになっています。

また、先述の組織改革で、販売統括部に店舗活性化、新規・専門事業推進、リフォーム企画、販売サポートの各機能を組み

入れました。店舗活性化とは店舗規模別の役割に応じたより坪効率の高い新しいフォーマット（品揃えの特徴による店の類型）を構築し、特に大型店では商品統括部が管理する従来の売場以外に、より専門性の高い新しい部門や専門店を配置して新規需要と顧客の創造を進めていくことです。そして、「DIYリフォーム」\*1や「ペットエキスポ」「レジャーフィールド」等の専門売場を構築していくのが新規・専門事業の役割です。さらには、リフォーム企画や販売サポートも一緒になって既存店改革を展開していくことができるようになりました。什器の高さや各種サインに統一感を持たせつつ、既存店改革を行うスピードも上がりました。販売統括部と商品統括部との連携についても、商品対策会議を通じてバイヤーの意向や商品政策が全国の店舗に迅速に伝わる体制となっています。

\*1 DIYリフォーム お客さまご自身でリフォームや補修の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（P22参照）。

## 従来の売場に加え、より専門性の高い売場の構築



## 2024年度以降の重点取り組み

### 1. 店舗規模別政策の徹底

モノがよく売れた時代では、店舗規模に関係なく同じ販売政策を推進していました。しかし、低成長時代の現在では、ドミナント戦略（特定の地域に集中して出店し、その地域で競争優位を確保すること）の中で各店舗の役割を決め、全体で無駄なく効率的に販売政策を進めていかなくてはなりません。従って、店舗規模別にアクションプランを立案し、実行していく必要があると考えています。

DCMニコットを含む小型店（売上高4億円未満、面積600坪未満）の戦略は、「くらしのバラエティストア」、「地域密着型店舗」になることです。地域のくらしを支え続ける店舗であるために、超ローコストでのオペレーションに注力します。シーズン売場（季節やテーマで頻繁に入れ替える売場）は商品統括部のバイヤーが定めた棚割どおりに展開し、基本業務を徹底することで無駄な作業をなくします。

|                    | 店舗規模        |                 | 店舗数   | 2023-2025年<br>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<br>(DCMニコット含む) | 4億円未満       | 600坪未満          | 260店舗 | 114店舗                 |

\* 店舗数・既存店改装計画は第3次中期経営計画の数値です。

### 2. 重点商品の販売強化

私が管掌する販売統括部では、商品統括部のバイヤーが立案した政策を売場で完全に実行することを基本方針にしています。バイヤーの指示どおりの「棚割」「商品」「販促物」で売場を作成します。先ほどご説明した商品対策会議で今週・来週に実行すべき内容を確認し、それを各ブロックで複数の店舗を束ねるゾーンマネージャーが担当店舗へ確実に展開します。重点シーズン企画に関しては、商品対策会議において好事例が報告され、フィールドマネージャーが大型店の売場に水平展開していきます。

また、「DCMのファンを増やす」ことを目的に、①お客さまがDCMブランドを手にとって試せる売場、②お客さまの興味を惹くダイナミックな売場、をしっかりとつくりまします。家電製品についてはエクスプライズ株式会社のプライベートブランド(PB)家電製品であるMAXZENの販売を強化します。MAXZENはシンプルな機能でコストパフォーマンスが良いことに加えて、家電製品の安全性を示す電気用品安全法のPSEマークも取得しています。DCMブランドと共にMAXZENを積極的に売場で展開していきます。プライベートブランド(PB)商品の比率を高めることでも店舗収益の最大化を図ります。

中型店（売上高4億～10億円未満、面積600～1,500坪未満）の戦略は、「くらしのバラエティストア+α」です。小型店の役割に地域特性対応と専門性対応を追加した店舗戦略を推進します。そのため、中型店のシーズンでは、地域と件対策を強化した売場を構築します。

大型店（売上高10億円以上、面積1,500坪以上）の店舗戦略は、「総合性と専門性の両立」です。地域の旗艦店として、①売上・客数の最大化、②専門性特化、③新規顧客の獲得、④ワクワク・感動の提案、を行っていくフォーマットになります。シーズン売場の強化策としては、商品統括部と店舗との連携を担うフィールドマネージャーが他店舗の好事例を積極的に反映するだけでなく、店舗での創意工夫、お客さまにワクワク感や感動のご提案ができる店舗を目指します。

さらに、1～2店舗の好事例を見出すだけでは組織全体の数字は大きく変わりません。各店長には基本方針を徹底するだけでなく、自店舗の事例で会社全体の数字を変えていくという意識を持って欲しいと伝えています。そのため、今年は「アイデアを出し合う1年にする」というスローガンを掲げています。



### 3. DCMファンづくりの推進

DCM株式会社（以下、DCM）には商品統括部が主催するコンテストと販売統括部が主催するコンテストがあります。商品統括部が主催するコンテストには、売場コンテスト、DCM重点商品コンテスト、メーカーコンテストなどがあり、販売増加が直接的な目的です。積極的に取り組むことで店舗を盛り上げていきたいと考えていますし、コンテストを通じて、①同一規模店と競い合う意識、②現場力を最大限に発揮して勝つという意識、③売場の創意工夫に全力で取り組む意識、が強化されることを期待しています。

加えて、大型店においては販売統括部が主催するコンテストも実施しています。「ワクワクD-1グランプリ」という名称で、商品の「魅力」を伝えることでお客さまにとって「新しい発見」がある売場づくりを実践すること、お客さまに「感動」をご提供することでDCMのファンを増やすことを目的としています。背景の1つには、売上・客数の最大化を追求するだけでなく、時代に合った売場づくりの技術継承が必要であることもあげられます。自由テーマとすることで店舗従業員の創意工夫を促し、モチベーションの向上に繋がることも企図しています。

また、これまで注力してきた園芸とDIYについてもさらに強化します。園芸は、園芸関連知識・経験の豊富なベテランが在籍しているかどうかで店舗売上が大きく異なります。知識・経験のハードルを乗り越えるため、社内コミュニティ「ガーデニングクラブ」（P21参照）を発足し、組織横断的に売場・商品・販促に関する知識・ノウハウの共有化を進めています。また、

### 4. 住まいるヘルパー事業の変革

生活快適化総合企業の実現に向けて、「物販」だけではなく「サービス（取付・施工）」までを自社で一貫してできる体制の構築も目指しています。このため、「住まいるヘルパー事業」\*2の変革を進めています。この背景には、将来の職人不足への備えがあげられます。例えば、水栓金具からの水漏れでお客さまがお困りの時に見積もりをとって職人を探しても遅いですし、職人自体が減少していく可能性が高い中、修繕してもらうまでに相当な時間を要してしまうことが危惧されます。こうした緊急性の高い修理に自社で迅速に対応できるサービス網を形成したいと考えています。また、「住まいるヘルパー事業」を内製化することで、お客さまの潜在的なニーズが把握できるようになります。

短期的には、住宅設備機器の取り換え工事や簡単な修繕を内製化します。中長期的には、新規需要の創造としてDIYリフォームのサポートや高齢者向けサービスも開拓していきたいと考えています。DIYについては、壁紙や床材の張り替えを自分でやってみたくても最初は不安な方も多いと思います。こうしたお客さまに対してDCMの従業員が現地をサポートすることにより、安心してDIYにチャレンジしていただけるだけで

DIYについては、壁紙の張り方や床材施工などが体験・相談できる「DIYリフォーム」（P22参照）は開始から3年が経過し、各店舗に浸透してきました。さらに、東京・恵比寿にDIYの啓発・普及を目的としたDIY体験型の店舗として出店した「DCM DIY place」（P23参照）は年間来店客数が80万人を超え、DIYの広告塔としての役割をしっかりと担っています。商品とノウハウだけではなく「体験」も提供できる店舗として差別化を図っていく方針です。

#### ワクワクD-1グランプリ



なく、スキルやノウハウも習得していただくことができると考えています。こうしたサービスを行うことで、DIYのマーケット自体も拡大する相乗効果を期待しています。また、高齢者向けサービスに関しては、お客さまへの各種清掃や家事代行などを念頭に置いています。

「住まいるヘルパー事業」は社会的意義も大きく、将来的に大きな事業へと成長させていきたいと考えています。



\*2 住まいるヘルパー 小さなお困りごとからリフォームまで、専門スタッフがお伺いして住まいのお悩みにお応えするサービスです（P22参照）。

### 5. ローコストオペレーションの更なる追求

トップラインの伸長や新しいビジネスの展開、既存店の改装などの攻めの施策を行うためには、少なくない金額の資金が必要となります。この原資を確保するためにもローコストオペレーションの更なる追求が不可欠です。これまで「鮮度管理アプリの導入」「サイクルメンテナンスパック（特典付き保険）の加入促進」「セルフレジの導入」「納品頻度の改善拡大運用」などの取り組みを進め、全店の人時削減で大きな成

果を上げてきました。

2024年度もセルフレジの追加・改修・効率的運営、品出し業務の効率化を進めていきます。また、店舗の規模別オペレーションの統一にも本格的に着手し、作業の標準化や多能工化に取り組んでいます。店舗での実験結果を踏まえて、多能工化に向けた標準モデルをしっかりと詰めることから始めています。



私が全国の店長にお願いしているのは「基本の徹底」の実践です。新入社員もベテラン社員も同じ目線で基本を徹底していくことで、日本全国、どのDCMの店舗でもお客さまにご満足いただけると思います。こうした努力と研鑽を日々積み重ねることで、ご来店いただいたお客さまに「また来たい」と思ってもらえる店舗にしていきたいです。

### コラム

#### ガーデニングクラブ

園芸売場は、担当している店舗従業員の知識量・売場経験の有無によって、売場づくりや接客でお伝えできる内容の深さに大きな差が表れます。しかし、これまで他店舗の取り組みを直接知る機会や、経験豊富なベテラン従業員が持つ知識・ノウハウを共有し合う機会はほとんどありませんでした。こうした課題解決を目的に、DCMでは2022年度に社内コミュニティ「ガーデニングクラブ」を発足させました。店舗や地域を越えて従業員が楽しみながら学び、交流できる「人と情報のつながりの場」を形成することをテーマに、全店舗の園芸担当者や本社園芸バイヤー、園芸に興味がある従業員など約5,000人が登録しています。専用サイトを通じた売場で役立つ知識・情報の提供からスタートさせ、2023年度からは全国の店舗をオンライン会議システムでつないで売場好事例を発表し合う場の提供、売場づくりや園芸商品に関してベテラン従業員からアドバイスが受けられる機会の提供、従業員が相互交流できる場の提供などを行っています。従業員同士が切磋琢磨しながら技量を深め合い、モチベーションアップにも貢献しています。今後はお取引先さまにもコミュニティの輪を広げていく予定です。

