

財務戦略

圧倒的な業界No.1のポジションになるべく、積極的なM&Aを進めながら、配当や自己株式の取得を通じた株主還元の強化にも努めます

DCMホールディングス株式会社
執行役員
財務・IR担当
DCM株式会社
取締役常務執行役員
財務統括部長
加藤 久和



営業キャッシュフロー

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います。初年度である2023年度の連結業績はやや下振れましたが、新規出店などは概ね計画どおりに進めることができています。一方、2023年度の株式会社ケーヨー（以下、ケーヨー）の完全子会社化による業績への影響は第4四半期のみです。2024年度からは1年を通して寄与することもあり、1,200億円の計画数値を変更する必要はないと考えています。

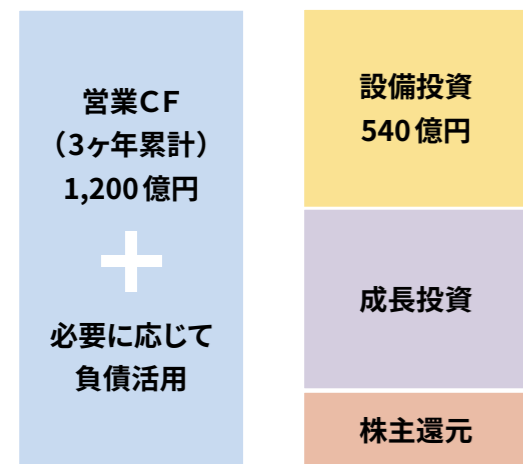
DCM株式会社（以下、DCM）とケーヨーとの合併効果に関しては、例えば、短期的には関東圏の物流体制の見直し等による販管費の削減を期待しています。当社ではプライベートブランド（PB）商品は物流費を原価に計上しているため、物流コストが下がると荒利益率の改善にも繋がります。また、これまでの事業統合と同様に、本社部門等で重複する組織のスリム化に取り組んでいます。こうした効果が2024年度の下期から表れてくると見えています。

1. 設備投資

設備投資の金額はそれぞれの年で変動しますが、年間で150億円～200億円程度とみています。2024年9月1日にDCMとケーヨーが合併しました。合併に伴い、店舗ファサードサインなどの変更投資が必要となりますが、第3次中期経営計画で想定する540億円の投資計画の範囲に収まると認識しています。また、合併に伴うケーヨーの店舗運営等のしくみについては、レジなどのハード面の導入はすでに完了しています。ソフト面については、DCMのしくみを導入することで、新たなソフトウェアの開発は必要ありません。

2. 成長投資および株主還元

第3次中期経営計画では成長投資と自己株式の取得で500億円～1,000億円と想定しています。ケーヨーの完全子会社化を中心とする取り組みで、下限の金額には既に到達しています。ケーヨーと同規模の投資機会がすぐに発生するかどうか分かりませんが、当社の経営理念に賛同していただける企業との資本提携等は積極的に取り組んでいきたいと考えています。当社自身の投資については、例えばDCMとエクスプライズ株式会社を有機的に連動させるような投資も検討しています。



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

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。

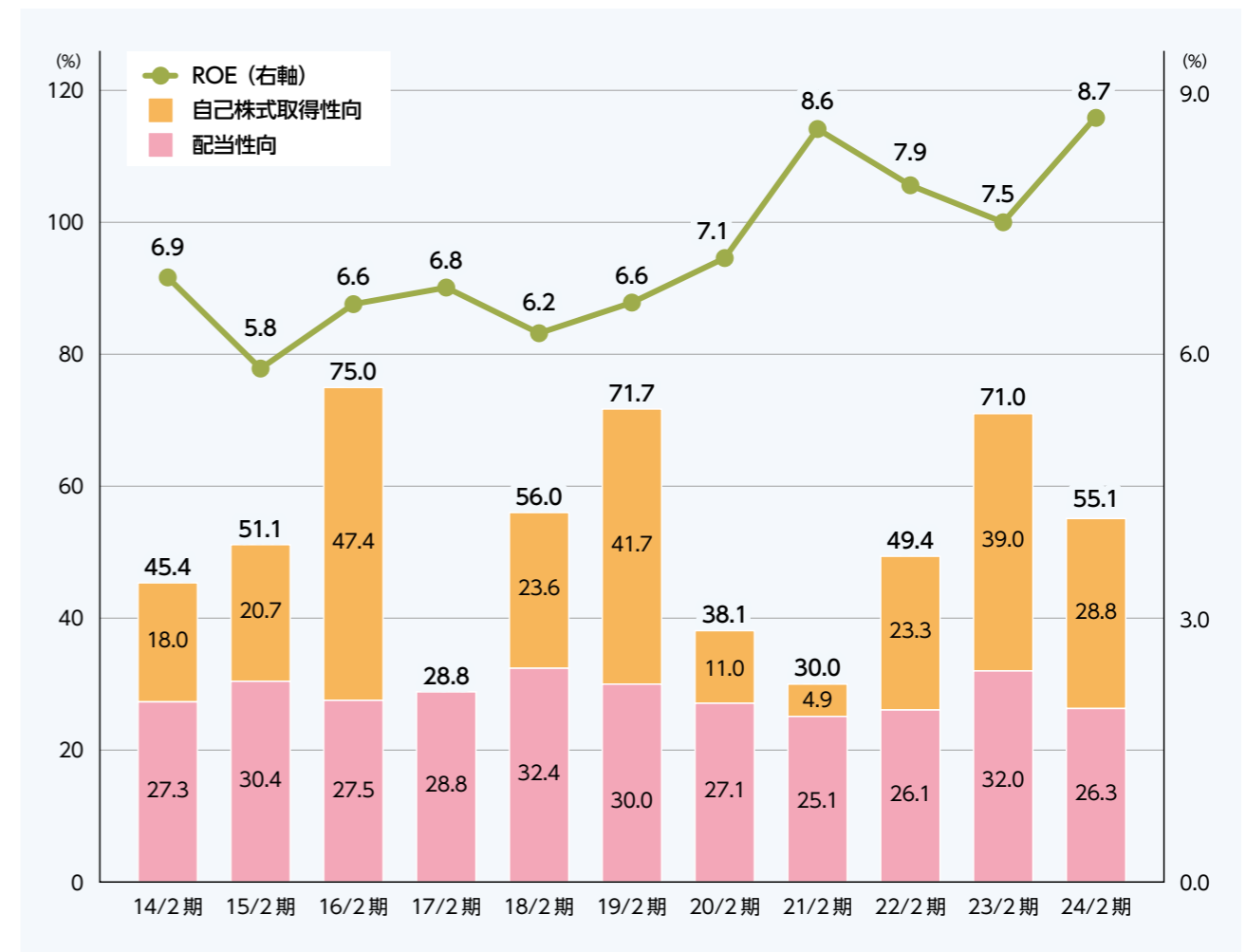
現預金の水準

2023年度末の現金及び現金同等物の残高は約937億円と高い水準になっています。これは、将来の金利上昇リスクに備え、金利が低いうちに資金調達を行うとともに、新たな成長機会が訪れた際に、金融機関からの資金調達ができない状況は想定していないものの、資金調達のことを懸念することなく機動的な対応ができるように備えているためです。

株主還元

第3次中期経営計画における株主還元は配当性向35%を目標にしています。円安や物価高によるお客さまの節約志向など外部環境は厳しい状況にありますが、ケーヨーとの合併効果や各種施策の進捗による業績の拡大を通じて、着実な増配に繋がっていきたいと考えています。

自己株式の取得については、資本効率向上の観点から必要に応じて機動的な実施を検討します。2023年度の決算説明会において、「自己株式の取得は前向きに評価するが、株式流動性の向上についてどのように考えているのか？」というご質問を受けました。これまでの事業統合の経緯もあり、当社の発行済み株式総数は依然として多いと認識しています。自己株式の取得によって流通株式数は減少しますが、株価が上昇すれば流動性が高まる一面もあります。そのため、PBR（株価純資産倍率）1倍に向けて業績の拡大に努めることは当然のことながら、財務安全性を確保しつつ自己株式の取得などを組み合わせていきたいと思えます。



M&A戦略

1. M&A戦略の考え方

ホームセンター事業の更なる成長に向けて、M&A戦略については引き続き積極的に取り組んでいく方針です。ホームセンター市場における当社の売上高占有率は15%程度と認識しています。今後も市場占有率を高めて、ホームセンター業界で圧倒的なNo.1のポジションを形成していきたいと考えています。

2. 事業領域の拡大に向けた2つの考え方

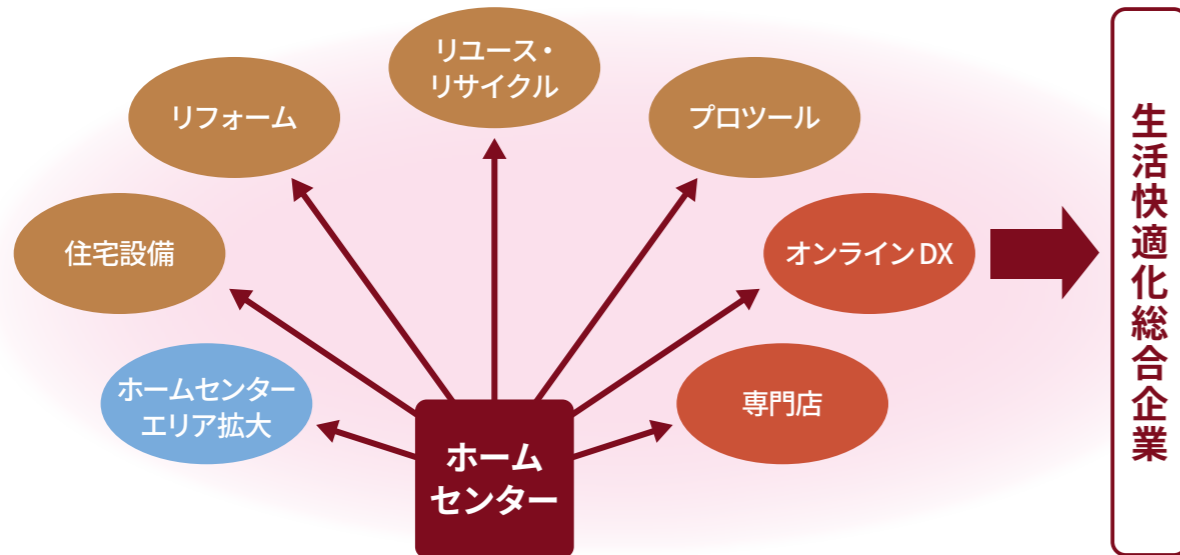
M&Aを通じて当社の事業領域の拡大を図るにあたり、大きく考え方が2つあります。1つはホームセンター他社への資本参加や事業買収を行うことで、プライベートブランド (PB) 商品を含む商品の拡販や仕入れコスト削減等を図ることです。

もう1つは、当社が目指す「生活快適化総合企業」の一層の拡充に向けた各種アライアンスや異業種との提携・機能強化です。ターゲットとなる主な領域は、住宅設備・リノベーション・リフォーム事業者、リユース・リサイクル事業者、ホームセンター事業と親和性があるオンラインサービス事業者などです。加えて、プロユースに特化したホダカのように、専門性の高い

先ほどご説明したように、ケーヨーと同規模のM&Aの機会はすぐにはないかもしれません。一方、円安影響を含む原材料価格の上昇や人件費の高騰を、DX推進や業務効率化などのコストコントロールで吸収するには一定の体力が必要になります。当社は、そうした取り組みができるかと自負していますので、経営理念に共感していただける企業があれば、積極的に資本参加や業務提携を検討していきます。

業態を開発して行く必要があると考えています。これについては「36ヶ月プロジェクト」でも検討中で、グループ内で新たに事業を展開する方法もあればM&Aを用いる方法もあると考えており、選択肢を狭めずに取り組んでいきます。

当社のこれまでの取り組みについては、2021年3月の事業会社5社の統合から最近のDCMとケーヨーの合併に至るまで、投資家・アナリストの方々からの否定的なご意見はなく、スムーズな統合ができているとご評価いただいています。当社の今後さらにご期待いただけるように、できるだけスピード感をもって成果を上げていきたいと考えています。



コラム

株式会社ケーヨーから見たDCMグループ参画の効果と今後への期待

当社はこれまで持分法適用会社であった株式会社ケーヨー（以下、ケーヨー）を、2024年1月に完全子会社化し、2024年9月にDCM株式会社（以下、DCM）が吸収合併しました。このコラムでは、ケーヨーからの視点によるこれまでの提携効果、今後期待できることなどについてお伝えします。

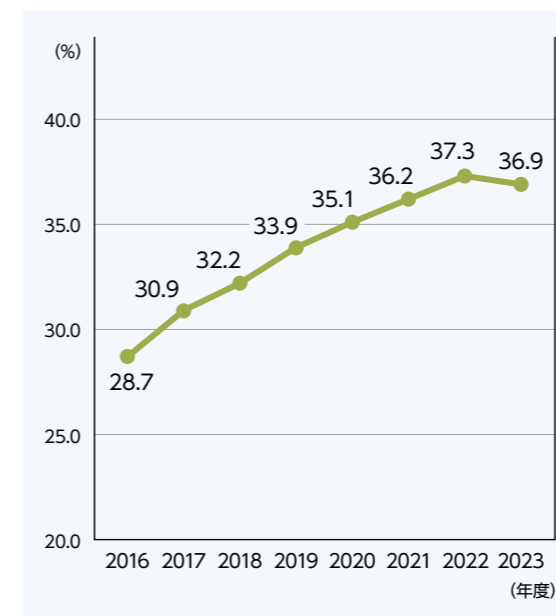
DCMホールディングス株式会社との持分法適用会社時の効果

2017年1月に資本業務提携契約を締結して以来、主に商品面・物流面・販促面を中心に連携することで荒利益率の改善と広告宣伝費の削減を進めてきました。

商品面においては、仕入れの統一による共同購買の実施や共通商品の導入による仕入れコストの低減、両社のプライベートブランド (PB) 商品を「DCMブランド」へ統一することによる共同マーケティング施策を実施してきました。物流面においては、物流センターの相互利用や共同配送を進め、物流管理の効率化や物流網の整備を実施してきました。さらに、販促面においては、チラシなどの販促物の統一を進めてきました。

これらにより、課題であった荒利益率については、2016年度の28.7%から2023年度は36.9%と8.2ポイントの大幅な改善を実現することができました。また、広告宣伝費についても同期間で27億円の削減をすることができ、営業利益率を3.7ポイント改善させることができました。

ケーヨーの荒利益率の推移



DCM株式会社との合併を受けて

資本業務提携契約の締結以降、左記「商品・物流・販促」の他、店舗オペレーションなどの連携を進めることでシナジーが着実に享受できてきた中での合併であり、この7年間はDCMメンバーと共に情報共有や意見交換を行ってきたこともあり、一緒に仲間になることについては違和感がありません。これまでは、DCMグループの仲間でしたが、改めてDCMの一員として、地域のお客さまの便利で豊かなくらしやグループの更なる発展に貢献していきます。

DCM株式会社との合併効果

a) 期待できる点

合併により本部管理部門における重複業務を1つにすることが可能となるほか、管理系システムも1つにすることで業務効率および管理系のコスト削減を進めることが、すぐに享受できるシナジーです。

b) 両社の経営リソースを活用

両社のスペシャリスト人材活用による新しい中期経営計画(第4次)を策定することで、DCMグループの次のステップを築いていきます。

DCMグループの各業態や店舗開発機能、店舗管理・運営等のノウハウにより、比較的人口の多い関東の店舗を活用して、新しい業態の可能性やマーケティング施策、プライベートブランド (PB) 商品の売上高構成比アップに挑戦していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

ケーヨーは、1952年に創業してから72年で幕を閉じますが、これはDCMとして新たなスタートを切るということになります。

創業者による社是「わが社は販売、サービス業をもって社会に貢献する」「わが社は会社の繁栄と社員の幸福を一致させる」「わが社は一流企業となる」は、DCMグループのもと、より強固な形で実現できるものと信じています。これまでケーヨーを支えていただいた全てのステークホルダーの皆さま、今後のDCMグループにどうぞご期待ください。