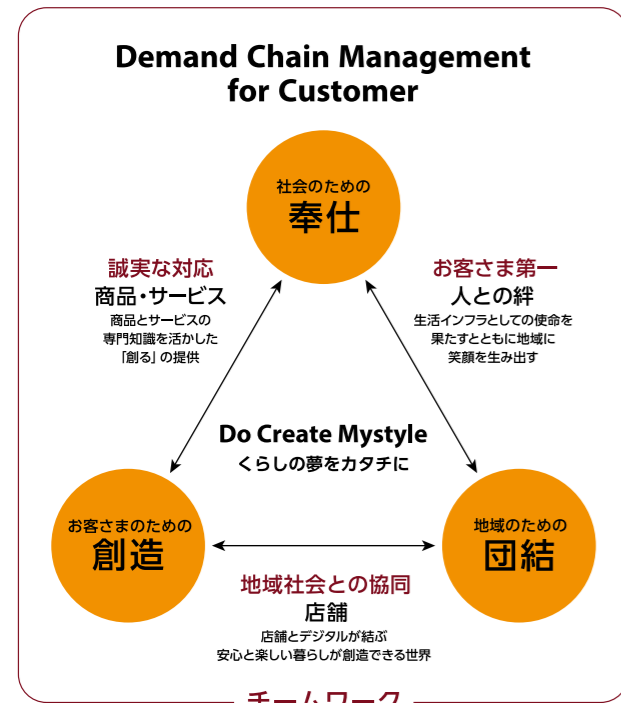


DCM理念体系

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
奉仕 創造 団結

経営理念
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。

行動理念
すべてをお客さま視点からの発想で
Demand Chain Management for Customer
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。

行動指針
お客さま第一
私たちは お客さまに寄り添って“よく”考えます。
誠実な対応
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。
地域社会との協同
私たちは お客さまと“ともに”豊かなくらしを創造します。
チームワーク
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。

環境変化に応じて組織の枠組み・ルールを変えながら、利益創出を重視した施策によって中長期的な成長を持続していきます

代表取締役社長 兼 CEO
石黒 靖規

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。



M&Aを通じた事業領域の拡大に自信を持って臨む

経営理念の共鳴がもたらすシナジー

2024年9月に株式会社ケーヨー（以下、ケーヨー）を完全子会社化し、DCM株式会社（以下、DCM）との合併によって本部組織の効率化と、店舗改装を含む販売体制を強化しました。ケーヨーとの合併によって得られた1年目の成果は、100点満点に近いと評価しています。

改めて経営統合の歩みを振り返りますと、M&Aの相手となり得る候補企業の選定と絞り込みのプロセスで最も大切にしてきたのは、DCMグループの経営理念・行動理念に賛同していただけるか、という点でした。言い換えれば、「私たちと同じ志を持って、将

来に向かっていけるか」でした。相手先の経営トップが体現してきた哲学や使命感が、私たちの理念と響き合う部分があったからこそ、経営統合がうまくいき、業績数値を向上できたのだと思っています。私はこれからも、M&Aによって当社グループに新しく加わる企業の“数字”を変える、つまり、収益力を強くしていく自信を持っています。統合によって事業会社の規模が大きくなることで、展開できる戦略の幅は広がっています。

事業を成長させるには、新店・改装投資や商品開発、人材への投資が不可欠です。また、「生活快適化総合企業」のビジョンに向け、M&Aをはじめとする成長戦略のための資金を確保しながら、財務健全性をしっかりと維持したいと考えています。

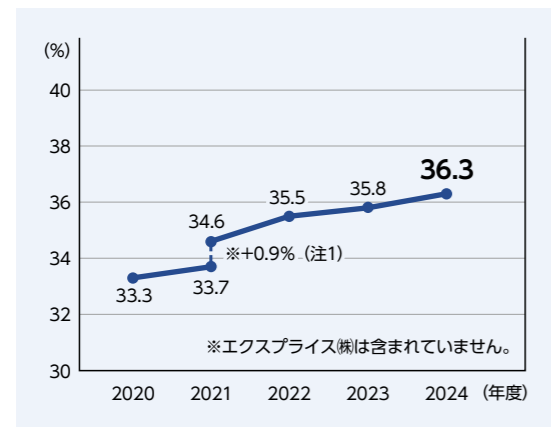
一方で、株主還元も非常に重要であることを認識しています。DCMホールディングス株式会社ではこれまで成長戦略とバランスシートの安全性を両立しながら株主還元も重視してきており、M&Aの実行と格付け機関の評価上昇、1株当たり配当金の10期連続増配を実現してきました。「生活快適化総合企業」として、「モノを販売する会社」から「豊かな暮らしを総合的に提供する会社」へ変革する長期事業構想を着実に推し進めています。

経営統合の成果と進展

荒利益率をさらに上げていく

定時株主総会後の取締役会を経て、このたび代表取締役社長 兼 CEOに就任しました。DCMグループは、2006年に共同持株会社を設立して以来、長年にわたって経営統合のプロセスを進めてきました。その過程において、様々な施策を通じ、私は「こうすれば統合効果を出せる」という確信を得ています。主な施策としては、商品仕入れ組織の一本化や人事制度の改定を行い、情報システムを共通化することで、業務効率を高めてきました。

荒利益率推移



(注1) 33.7%から34.6%への+0.9%については、2022年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため前期に同会計基準を適用したものととして上昇率を算出したためです。

中でも商品政策では、プライベートブランド (PB) 商品、特に中価格帯の商品開発に注力してきました。持株会社の設立1年目に、「まず荒利益率 (売上総利益率) を1%ずつ改善する」という方針を打ち出したとき、社内では「できるわけがない」と思う従業員がほとんどでした。しかし、付加価値のある中価格帯商品の開発・投入などが非常にうまく進み、最初の3年間は掲げた方針のとおり、毎年1.0%ずつ荒利益率の改善を達成しました。4年目を以降も、年間で0.3~0.7%程度、コンスタントに荒利益率を高められる手段を講じ、結果を出してきました。今後を展望しますと、為替変動や原材料高騰の影響が予想されるものの、平均して年間約0.3~0.5%ずつ、荒利益率をさらに上げていけると考えています。

自ら考え、実践できる人的資本の強さ

DCMグループに所属するほぼ全ての社員は、通常の業務をこなすだけでなく、これまで行ってきたM&Aにより、何らかの形で「経営統合の仕事」に携わってきた経験を有しています。ほぼ全ての社員が全社的な視点を持つ点は他社にない強みであり、業界環境の目まぐるしい変化に対応してきた原動力でもあります。

特に統合後のPMI*1のプロセスを幾度も経験したことで、各自が「何を達成しなければならないのか」「達成するために欠かせない要素や具体的なアクションは何か」を、それぞれの現場で自ら考え、実践できています。このような思考や行動の組み立て方は、長期的な事業構想と中期経営計画の立案、各社・各部門の方針策定、さらには個人が目標を設定する際にも活かされており、組織文化として定着しています。

ふとひらめいたアイデアを試してみるなど、全く新しい事業・サービスに挑戦しやすい風土が、当社にはあると感じています。例えば、商品開発では他社で販売していないオリジナル商品のアイデアを全従業員から募る「ピカッ!とたまご」というコンテストがDCMグループに定着しており、ヒット商品が相次いで誕生し、先ほどの荒利益率の改善へ結びついています。

一方で、一般的に一度始めたことは、自分からはやめづらいと言われていました。「あともう少し続けてみよう」と結論を先延ばししていると、やがて大きな損失を招きかねません。このような状況に陥らないよう、当社ではCEOがストップを決断するので、社員は安心して新しいことに挑戦できるわけです。2025年度からは、私が「やめさせる」役割を務めながら、社員の挑戦しやすい風土をより醸成していきます。10個のチャレンジのうち1つくらいは、将来に繋がる新規事業に育っていく流れを作っていきたいと考えています。

例えば、DX戦略統括部では、この挑戦と撤退の決断が上手く機能していると感じています。DX戦略統括部ではITを活用した事業変革のプロジェクトを複数、並行して動かしているのですが、中には頓挫しそうなものも出てきます。その際に、私が止めるよりも早く起案者がプロジェクトを打ち切って、損失を最小限に食い止めています。

このような決断ができるからこそ、常に前向きなマインドで挑戦を続け、業務効率化の成果を生み出せているのでしょう。

*1 PMI (Post Merger Integration) : 当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。

DCMグループならではの取り組み

社内職人を育成し、「住まいるヘルパー事業」を強化

DCMでは以前から、「生活快適化総合企業」として、住宅設備の交換やリフォームなどのお悩みにお応えする「住まいるヘルパー事業」を展開しています。昨年も少し触れましたが、大工さんや職人さんの高齢化、担い手不足という現実を見据えて、2023年度からDCMの従業員がお客さま宅にお伺いして各種作業を行う、内製施工体制への転換 (P27参照) を図っています。

2024年度は、社内で育成した計106名の担当者 (社内職人) を配置して現場施工を担いました。

工事件数は前期比116%、売上高は同129%とな



りました。2025年度は120人、2026年度には185人体制を目標に掲げています。事業の拡大を図ると共に、職人さん不足という社会課題の解決にも貢献していきます。

「BOPIS」スタイルの構築

DCM独自の「BOPIS*2」スタイル (P30参照) の構築にも取り組んでいます。直近の販売実績データを見ると、お客さまがBOPISによる購買スタイルの利便性を強く実感されている商品カテゴリーが、いくつか出てきています。

ECサイトから注文してご来店されたお客さまのうち、48%が店舗で商品を受け取っており、そのうち29%が店舗で「ついで買い」をされています。この実績のもと、DCMのBOPISスタイルと相性の良い特徴を持つ商品カテゴリーをさらに模索しているところです。

BOPISの取り組みはDCMに限りません。お客さまはDCMニコットの店舗でも、BOPISを通じ、DCMで取り扱っているほぼ全ての商品を取り寄せていただけるようになりました (P45参照)。BOPISスタイルの構築は、お客さまの利便性を向上させるとともに、店舗の売上向上にも寄与しています。今後も、DCM

グループはお客様のニーズにお応えするため、さらなるサービスの向上を目指していきます。

*2 BOPIS (Buy Online Pick-up In Store): 「ECサイトで注文し、店舗で受け取る」という購買スタイル。

2024年度の業績と組織強化へ向けた取り組み

2024年度の業績はおおむね想定通り

第3次中期経営計画2年目の2024年度は、為替の急激な変動や原材料価格の高騰など、期初には想定していなかった要因がいくつか生じました。

ただ、先ほども申し上げましたように、ケーヨーの統合による効果は100点に近く、当初より早く統合効果が表れ数字へ結びつきました。また、DXを駆使した業務改革 (P40参照) も進展し、本部と店舗の生産性がいっそう向上するなど、様々な効果が得られています。各部署のアクションプランは着実に進捗しており、非常に満足しています。

これらの結果として、2024年度の売上高・営業利益高・経常利益高は、計画数値を下回ったものの、過去最高を更新しました。

第3次中期経営計画の最終年度にあたる2025年度は、通期の連結業績目標を少し修正しましたが、その主な理由は為替変動の影響を織り込んだためです。

原材料価格高騰の影響などは、現時点では経費の削減や業務の効率化によって吸収できています。

組織強化へ向けた取り組み

事業会社の規模が拡大するにつれて、グループ全体で価値創造の方向性を一致させることがより重要となります。特に、本部と店舗間の情報連携や、利益の最大化を目的とした運用ルールづくりは、一朝一夕にはいかないと感じています。

これまで、DCMでは、店長をはじめ従業員が一定のルールに則りつつ、個々のアイデアを試しながら店舗を運営できるルールづくりと、本部組織の改編を進めてきました。そして今年度は、地域与件に対応するべく、販売統括部をこれまでの8ブロック制から7ブロック制へと変更し、ブロックごとに販売計画推進部を新設しました。販売計画推進部は店舗と本部の橋渡しを行い、地域ごとの特性や与件に対応した売り場づくりや、本社・商品部の政策を地域ごとに最適化することによって売り場づくりの強化を図ります (P24参照)。本部組織では、店舗からの提言や改善案に対してきちんと回答し、可能な限りスピーディーに対策を講じています。例えば、毎週月曜日の午前、前の週に店舗で生じた問題をブロック単位で取り上げ、解決策を話し合う場を設けています。ブロック単位の問題に収まり切らないものは午後にも商品統括部合

第3次中期経営計画 最終年度見通しの修正

	【修正前】 2025年度数値計画	【修正後】 2025年度数値計画	差額
売上高	550,000百万円	545,000百万円	△5,000百万円
営業利益	38,000百万円	35,000百万円	△3,000百万円
営業利益率	6.9%	6.4%	△0.5%
経常利益	37,500百万円	33,600百万円	△3,900百万円
当期純利益	22,800百万円	19,600百万円	△3,200百万円
R O E	8.5%	7.5%	△1.0%



同会議を設け、集中的な討議によって結論を導き出し、次のアクションへ結びつけています。

もっとも、以上のような運営ルールや組織体制が完成形だとは思っていません。日々、試行錯誤の連続であり、これからは環境変化に応じて変えていくつもりです。

経営の展望

「突破」する次世代の人材と共に、更なる成長を目指す

中長期の時間軸で当社の経営を展望しますと、新しい世代が中心となって活躍できる環境を整えたいという、強い想いを抱いています。この想いを仕組み化するべく、経営人材を育成するカリキュラムとして、トップマネジメント育成プログラム (P39参照) を運用しています。2024年度からはプログラムを刷新し、求めるスキルや世代に応じて3階層のクラスを設け、クラスごとに2年間の研修を行っています。

まずは第3次中期経営計画の終了が見えてきた時点で、成果を上げた施策や組織改編の効果などを現経営陣が正しく評価し、一方で、不足していた取り組

みや方向性のズレに対する反省をしっかりと行う考えです。そして、次世代を担うトップマネジメント候補の人材の知見を踏まえ、第4次中期経営計画の策定に着手します。これまでも必要性は認識していたものの、なかなか着手できていなかった課題へのアプローチと、研修に参加した社員たちが立案した全く新しい施策を通じて、達成すべき目標数値を設定する考えです。

2025年度の基本方針として、「突破」をグループ内に発しました。第3次中期経営計画で掲げてきた定量・定性目標を達成するには、従来の成功体験に基づいた取り組みだけでは達成は難しいと見ています。DCMグループの全メンバーが、懸命に努力を重ねているものの、ゴールに到達するには、「あと一步」が足りていない状況です。今までのセオリーとは異なる視点・発想で、現状を突破してほしいという意図を込めて発しました。次世代を担うトップマネジメント層の中には、「突破しそうだ」という雰囲気を出しているメンバーが現れています。私自身の経験からも言えることですが、未来のDCMグループを託せる人材を着実に育成するには、期間を定めて、あえて「突破せざるを得ない」ポジションに配置することも選択肢だと考えています。

以上のように、当社において中期経営計画を策定するのは、次世代のトップマネジメント層だという考えを持っています。経営視点でのハードな育成カリキュラムをこなしながら、実務では多くの修羅場を乗り越えてきた経験を持つ社員たちに、私は大いに期待しています。当社の理念体系に紐づいた、今までにない視点が入った良い経営計画を公表できるでしょう。そして私自身の役割は、私を含む取締役会で決定した経営目標を達成できるよう、適切に執行することだと自覚しています。