

# 事業戦略 販売政策

店舗規模別の新たなフォーマットを確立して  
潜在顧客をDCMファンに変え、  
営業利益目標の達成とお客さま満足度の向上  
を図っていきます

DCM株式会社  
取締役専務執行役員  
販売統括部長  
田中 利昌



## 2024年度の振り返り

DCM株式会社（以下、DCM）の2024年度の売上高は、おむね期初の計画に近い水準を確保しました。既存店の売上高は前期比で98%とやや減少していますが、店舗の改装が進むにつれて減少幅は小さくなり、年々回復傾向にあります。既存店の業績が回復傾向にあるのは、店舗活性化\*1改装が順調に進捗しているからです。大型店においては、改装を進めながら専門事業\*2を導入し、新規顧客と新たな売上の獲得を進めています。

DCMでは、DCMニコット株式会社の店舗も含め過去5年間で累計163店舗（大型店\*3 67、中型店\*4 51、小型店\*5 45）の改装を実施しています。その効果を年度単位で集計しているのですが、ほぼ全ての店舗で売上高が前年を上回っています。2024年度の実績で言いますと、163店舗の売上高は前期比103.8%、営業利益が同121.5%です。このうち、2024年度に改装を実施した24店舗だけを見ても、売上高は同101.8%、営業利益が同124.7%と顕著な伸びが見られます。

DCMホールディングス株式会社の2025年度の最重要目標は、「営業利益350億円」という予算を100%達成すること

です。販売統括部として予算の完遂に向けて特に力を入れているのは、「店舗規模別フォーマット（品揃えの特徴による店に類型）の構築」をはじめとする店舗活性化改装です。2025年度は計33店舗を改装し、中型店・小型店に重点を置き、坪効率の向上につながる新たなフォーマットを確立します。

「組織強化」にも、尽力しています。関東・甲信ブロックなどを再編し、全国7ブロック制に変更します。その狙いは意思決定のスピードを上げ、ブロックごとの強さが引き出せる体制づくりにあります。加えて、各地域のブロック長を補佐することを目的に、「販売計画推進部」という新たな組織を設置し、売場づくりの強化を図っていきます。

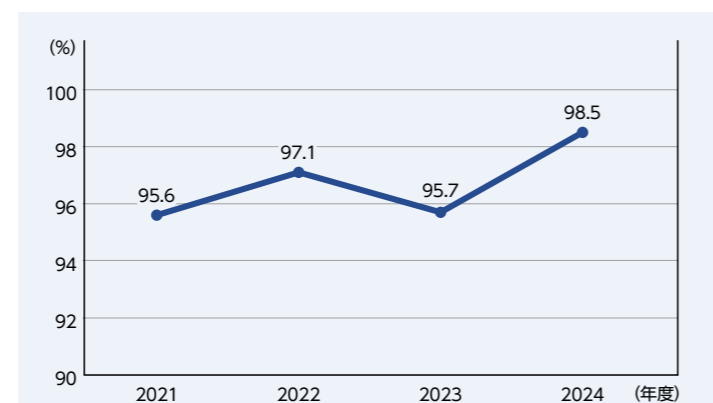
- \*1 店舗活性化：店舗規模別の役割に応じた、より坪効率の高いフォーマットを構築し、新規需要と顧客の創造を進めていくこと。
- \*2 専門事業：従来の売場とは別に配置する、より専門性の高い新しい部門や専門店。
- \*3 大型店：売上高10億円以上、面積1,500坪以上。
- \*4 中型店：売上高4億～10億円未満、面積600～1,500坪未満。
- \*5 小型店：売上高4億円未満、面積600坪未満。

## 2024年度店舗改装実績（DCM店舗のみ）

店舗数	24店舗
売上高前期比	101.8%
営業利益前期比	124.7%

\* 未改装店舗と検証対象改装店舗の売上高・損益で試算。

## 既存店売上高推移（前期比）



※ 2022年度収益認識基準の変更に伴う影響は除外しています。  
※ ㈱ケーヨーについては、既存店数値に含めていません。

## 今期の重点施策

### 1. 店舗規模別政策の徹底

2025年度は、店舗規模別の政策を徹底し、新しい店舗フォーマットの開発を加速していきます。まず大型店の課題は、活性化改装を実施できていない店舗の業績が、改装済み店舗と比べて低迷していることです。そこで、2025年度は大型店の活性化を優先し、未改装65店舗のうち10店舗の改装を計画しています。そのコンセプトは、「総合性と専門性を両立した店舗」です。売れ行きが芳しくない商品を減らし、売れ筋商品を充実させていくと同時に、「ペットエキスポ」「レジャーフィールド」などの専門事業の導入によって、売上高と来店客数の最大化を追求します。並行して、「HI（ホームインブルーメント）総合業態」と名付けた新しい店舗フォーマットの試験導入を予定しています。この業態では、まずプロの職人にターゲットを絞った工具・金物・資材などの品揃えを充実させた売場を設けます。加えて、プロ商品の施工方法や完成イメージを、一般のお客さま向けに“ご自身でできるDIYリフォーム”として展示・提案する売場を融合し、新規顧客の獲得につなげて

いきます。そのモデルケースとして2024年8月、東海ブロックのDCM21 瑞穂店（岐阜県瑞穂市）をHI総合業態に改装しました。お客さまからもご好評をいただいております。直近の業績を見ると売上高は前期比で約110%、営業利益は約140%もの伸長となっています。



DCM 21 瑞穂店（岐阜県瑞穂市）のPRO & DIYカウンター

### 店舗規模別改装実施状況

店舗規模	店舗数	改装済み	未改装	改装率	（今期計画）
大型店	132店舗	67店舗	65店舗	50.8%	10店舗
中型店	324店舗	51店舗	273店舗	15.7%	8店舗
小型店	317店舗	45店舗	272店舗	14.2%	15店舗
合計	773店舗	163店舗	610店舗	21.1%	33店舗

※ 2025年9月末時点、DCMニコット(株)の店舗を含みホダカ(株)・(株)エンチャョの店舗を除く。

中型店は、「くらしのパラエティストア+α」をコンセプトに掲げています。中型店の場合、DCMが展開してきた27部門の売場以外に、スペースの余裕はありません。つまり、大型店で試みている専門事業などの導入は困難です。かといって、競合大型店がひしめく中で何も手を打たず、“中途半端な品揃えの集合体”に陥ってしまうと、お客さまに魅力ある売場を提案できなくなります。そこで2024年度から各店舗の地域特性を考慮し、目的来店性の高い部門への専門特化によって「+α」の魅力を付加し、集客力を強化する試みを開始しました。その手段として、共通会員サービス「マイボ」の会員データと販売実績データを検証・分析しながら、店舗ごとの戦略を立案しています。実験店舗のひとつであるDCM日生中央店（兵庫県川辺郡）では、店舗全体の商品構成の見直しを図り、園芸用品に特化した部門スペースを確保しました。園芸の Gondola 本数は、87本から182本に拡大しています。この結果、直近の売上高実績は前期比115%となっています。DCM川内店（広島県広

島市）でも、同様の調整によってペット用品に専門特化したスペースを設けました。これらの実績を踏まえて、2025年度は中型店のうち8店舗を改装し、園芸やペット・レジャーなどに特化した新フォーマットの店づくりを実施します。

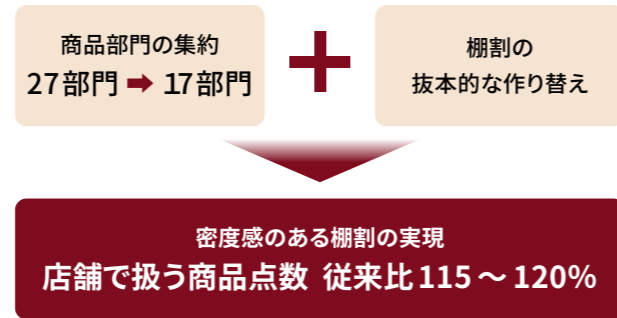


DCM 日生中央店（兵庫県川辺郡）の園芸機器コーナー

小型店は、ローコスト運営と、専用棚割によってお客さまに満足いただける品揃えの両立を目指しています。過去に、作業人時をダイナミックに減らして売場を集約しましたが、思うような成果は得られませんでした。売側の立場や都合だけで、商品点数や売場面積を減らしたことが原因でした。今回の店舗戦略は、当時の反省と、ローコストオペレーションに関する知見を糧にしています。前述しましたように、DCMIには細分化した27の商品部門が存在します。ただし現代の消費傾向を踏まえますと、小型店にはそぐわない部門体系になりつつあります。さらに言えば、複数の部門に同様の商品が重複して存在するなど、棚割の問題も目立ってきました。そこで、DCM東船橋店(千葉県船橋市)とDCM東金店(千葉県東金市)を実験店舗に指定し、仮想のラインを構築して、従来の27部門を試験的に17部門に集約しました。棚割も抜本的に作り替え、2024年度の1年間をかけて小型店の実情に合致したものに改善しています。その結果、密度感のある棚割が実現し、店舗で取り扱う商品点数

は従来比で約115～120%になりました。2025年度は、小型店のうち15店舗でこの新フォーマットへの改装を実行します。坪効率もお客さまの満足度も、大きく向上すると見込んでいます。明確な定量効果が得られれば、全国の小型店で一気に改装を進める構想を持っています。

小型店 新フォーマット改装



2. 重点商品の販売強化・DCMファンづくり

来店客数の向上と、お買い上げ点数の増加という課題に対して、販売統括部が注力しているアクションプランは、「重点商品の販売強化」です。詰め替え需要やリピート率の高い商品などが、DCMIにとっての重点商品です。これらの販売強化策の一つが「オフシェルフ」です。オフシェルフとは、お客さまがよく通る通路などに、重点商品やピックアップ商品を目立つように山積みして陳列する販売方法です。2024年度にオ

フシェルフを実施した461店舗では、一人あたりのお買い上げ点数が未実施の店舗よりも0.05個多いことがわかりました。これを全国のオフシェルフ対応可能店舗で実施した場合、全社の売上増加効果はおおよそ43億円になると推計しています。+0.05個という現状の上乗せ効果を、2025年度には+0.1個にまで高めたいと考えています。



オフシェルフ



DIYリフォーム

アクションプランのひとつである「DCMファンづくり」は、来店されたお客さまに“また来たいね”と思っていただけるよう、「商品を試せる」売場づくりを推進しています。このねらいに沿った施策が、7年前から大型店で始めた「DIYリフォーム」コーナーです。DIYなどを体験してから購入できるビジネスモデルで、他店との差別化を図っていく方針です。2024年度は40店舗にこの「DIYリフォーム」を導入しています。同コーナーで取り

扱った商品の売上は、いずれも顕著に増加しています。なお2025年度は、旧ケーヨー店舗にも導入を開始します。「DCMファンづくり」の取り組み成果を把握する手段として、販売統括部ではマイボカード会員の購入実績データを用いて分析をしています。ヘビーユーザーは2024年度に7%増加し、来店頻度が前年度の3.2倍に、そして年間利用額は同4.2倍になっています。

3. 住まいるヘルパー事業の変革

「住まいるヘルパー」とは、補修・修理・作業代行(取り付け・交換)等、お客さまの身近なお困りごとを解決するサービスの総称です。

近年は、住宅設備機器の取り換え工事や修繕作業に習熟した職人が高齢化しており、新たな担い手も非常に少ないという現状があります。この職人不足という社会課題を解決するために、DCMが社内で職人を育成し、内製化によるサービスを展開していく方針を、「新しい住まいるヘルパー事業」という言葉に込めました。

まず、2024年度は内製施工体制の基盤固めと位置付けました。対象店舗を511とし、計106名の担当者を配置して、1年間でお請けできる施工件数と、一人あたりの売上高目標を設定しています。この事業は、蓄積したデータを基に予測が立て

やすいこともあり、年度末に集計した実績値は、ほぼ目標値に近い水準となりました。2025年度は各担当者が経験を積むことで、習熟度と生産性が着実に向上すると見えています。組織体制の面では、社内での教育と資格取得のバックアップを強化します。そして、一人あたりの売上高を前期比で約110%に高めようとしています。

住まいるヘルパー事業を統括するリフォーム部では、現場同行などのOJT、資格習得のスケジュール、内装施工の技術習得を目的とした研修プログラムなど、2026年度までの緻密な計画を作成しています。計画通りに人材の育成が進展すれば、2026年度の売上高・荒利益高などの定量目標を達成できる公算です。



4. ローコストオペレーションの取り組みと成果

店舗の重要な役割は、言うまでもなく営業利益の確保です。各店舗ではローコストオペレーションを更に追求し、売上に見合った営業費のコントロールに努めています。その結果、販売統括部による営業費は、2023年度から2024年度で11%の削減となりました。この総削減金額は、社員一人当たりの年間就労時間換算で1,875名分に相当します。営業費コントロールの手段として、特に大きな効果が得られたのは、棚卸・店舗清掃などの業務を内製化したことでした。

生産性向上の取り組みにも力を入れており、人時売上高はホームセンター事業会社を統合し、DCMを設立した時に掲げた2025年度目標を2024年度に早くも達成しています。ただし、生産性を追求しすぎると、店舗サービスレベルの低下を招きかねません。そこで、人時売上高に関する2025年度目標の水準は維持しながら、引き続き営業費のコントロールを行い、営業利益の予算達成を目指します。

