

価値創造の歴史 ～挑戦し続けるコジマ～

コジマは、「お客様のくらしを『より快適に』『より便利に』『より楽しく』します。くらし応援コジマ」の企業理念のもとに、地域の皆様から愛され続けるコジマを目指し、当社独自の強みを培ってきました。2022年4月にコジマのSDGs宣言を公表し、これからも地域の皆様や環境・社会に貢献することで、継続した成長を目指していきます。



2025年創業70周年記念イヤーがスタート



創業時よりお客様のニーズに応え、宇都宮でも秋葉原に負けない品揃えと安さを追求。ご家庭に太陽のように明るさと暖かさをお届けすることを目指して、ユーザーのニーズを汲み取った商品やサービスを提供し、ロードサイドに積極的な店舗展開を行った。

●現在の「コジ坊」にもつながるコジマの太陽マーク

1991年にシンボルマークとして看板にも使用されていた「太陽マーク」を商標登録。太陽マークの笑顔は、いつでもお客様に明るさと暖かさを提供していきたいという考えに基づいていた。また1993年3月期に売上高は1,000億円を達成し、一つの節目を迎えた。

●東証二部に上場

全国展開に向け1996年に東証二部への上場を果たし、資金調達の道が確保されたことは大きな意味があった。だが、これには満足せず早々に一部への指定替えを目指し、1998年9月に東証一部への上場が実現。

各地区への物流センターの設置や自動発注システムの稼働、全国出店の達成、コジマお客様カードの発行等を行うが業績は伸び悩む。家電エコポイント制度やアナログ停波による買い替え特需があったが、リーマンショックの影響が大きく、利益水準が低迷。2012年5月に株式会社ビックカメラと資本業務提携契約を締結。店舗のスクラップアンドビルドに着手。

●2008年、全都道府県に出店

2008年3月に島根県松江市に「NEW松江店」をオープンしたことで全国出店を達成。この時点で230店舗を全国に展開したが、1県に1店舗等の展開が多く利益水準が徐々に低迷。

●リーマンショック

リーマン・ブラザーズ・ホールディングスが2008年9月15日に経営破綻し、世界金融危機が発生。

経営破綻したリーマン・ブラザーズの本社＝ニューヨーク(ロイター＝共同)

ビックカメラの専門性や取扱商品の強みを活かした新たな商品カテゴリを導入し、コジマならではの提案販売を強化。静岡市や栃木県との包括連携協定の締結など地域密着の取り組みを推進し、従業員がいそいそと働ける環境を実現するために健康経営に取り組むなど、社会的な責任を重視した「くらし応援」企業として更なる発展を目指す。

●2013年6月、2社連名のコジマ×ビックカメラ小倉店を開店

2012年のビックカメラとの資本業務提携契約締結を経て、初となる「コジマ×ビックカメラ」の名称を掲げた店舗を開店。ビックカメラ流の品揃えを意識して取扱商品の種類を増やし、コジマで従来弱かったAVC(オーディオ・ビジュアル・コンピューター)関連の品揃えの充実を図る。

その後2016年にはコジマ×ビックカメラ店が100店舗を達成。2023年11月現在ではアウトレット等特殊形態の2店舗を除き全ての店舗が「コジマ×ビックカメラ」の看板を掲げた店舗となっている。

●栃木県等と包括連携協定を締結

「くらし応援」企業として地域密着を進め、静岡市、栃木県、福島県と包括連携協定を締結。この他、災害時の支援に関する協定を足利市、流山市と締結。当社が店舗を構える地域の皆様とより良い関係を構築し、地域活性化・地域課題の解決に取り組む。

●店舗ブランド力強化

●人時生産性向上

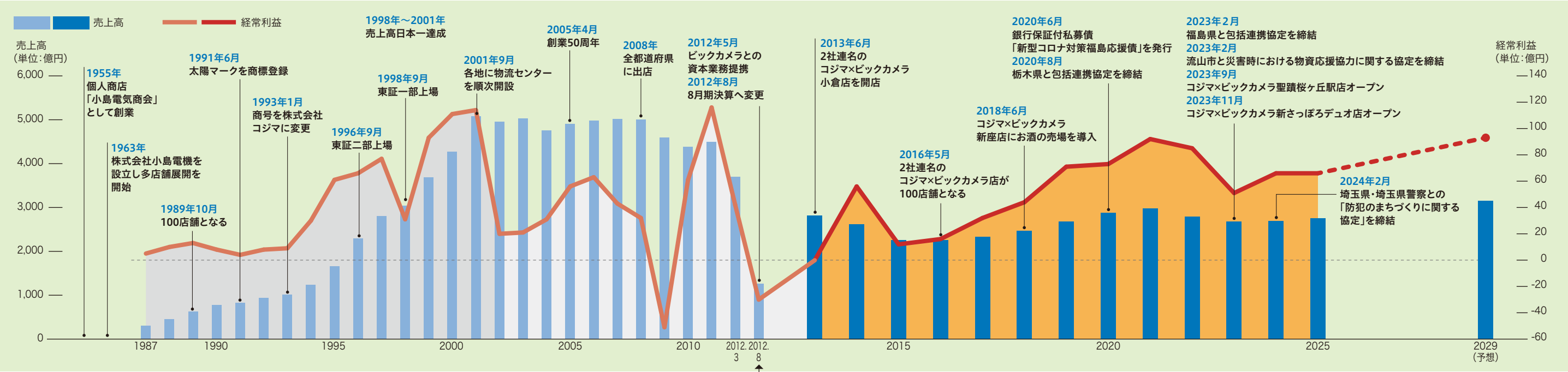
●成長事業における収益拡大

●資本効率向上

2025年8月期～2029年8月期
中期経営計画

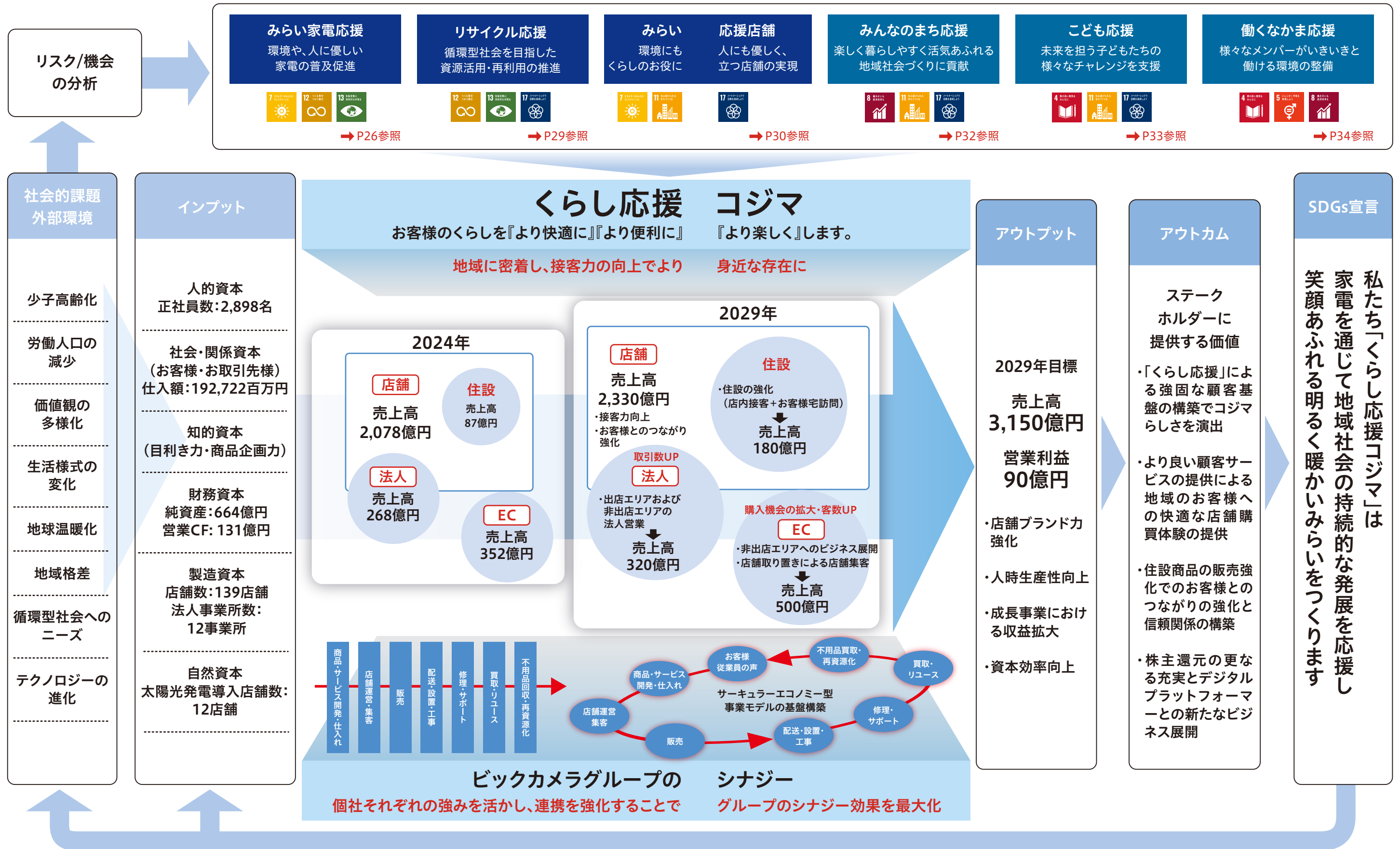
株式会社コジマ

- 1 事業戦略・数値目標
- 2 各重点戦略の概要
- 3 キャピタルアロケーション
- 4 サステナビリティに関する取り組み



価値創造プロセス

パーパス: 家電を通じて笑顔あふれる 明るく暖かいみらいをつくる 暮らし応援企業であること



トップメッセージ

4つの重点戦略を掲げた中期経営計画を策定し、
更なる収益拡大と地域経済の発展に
貢献してまいります

代表取締役社長

中澤 裕二



トップから見た決算のレビュー

Q 2024年8月期は、上期に厳しい状況となったものの下期に大幅な改善を実現し、売上高、各段階利益とも2023年8月期を上回る結果となりました。この決算の内容をご自身でどのように評価していますか、外部環境を含めて総括をお願いします。また、この1年を振り返り、会社全体として、あるいは組織のリーダーとして、どのようなことに注力してきましたか。

A 2024年8月期は、上期においては想定以上に需要の先食いによる買い替えサイクル変化の影響を受け、売上高が大きく減少しました。しかしながら2023年8月期の下期より取り組んできた、利益を確保するための戦略の推進により、営業利益は概ね計画していた水準に達することができました。下期においては、スマートフォンやエアコンの好調、テレビ需要の回復などにより売上高は計画を大きく上回りました。また、接客力を強化して高

付加価値商品の販売へ注力した効果などが表れ、粗利率は大幅に改善しました。資源高や光熱費の高騰など、当社の事業を取り巻く厳しい環境の中でも、通期で見ると、研修センターの活用による従業員の接客力向上や自社ECサイトの優位性の追求、経費のコントロールなど様々な面から利益を重視した取り組みを進めることができたと感じています。特に接客力の向上は大きなテーマとして掲げていましたが、全ての販売員が高品質な接客を提供できるよう、知識習得と実践、そしてフォローまでを一貫して行う体制を整えることができました。今後もこのサイクルを継続し、更に教育拠点を拡大し、他社との差別化を進めていきたいと考えています。

中期経営計画について

Q 中期経営計画をこの時期に策定された狙いや背景について教えてください。これまでの経営戦略と比べてどこが違うのか、各重点戦略で特にこだわった点

を教えてください。また、策定にあたってどのような体制・プロセスを経て決定したのか、その辺りのこだわりについてもご説明ください。サステナビリティに関する取り組みも掲げていますが、「コジマSDGs宣言」「6つのマテリアリティ」との関連性を教えてください。

A 中期経営計画については、今回ビックカメラグループとして10月に発表した中期経営計画の中に一部コジマ単体に関する内容も盛り込んでいましたが、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に、より詳細に当社の目指すべき姿をお伝えできるよう、11月にコジマ単体としての計画を発表しました。計画を策定するにあたっては、3つの本部（経営企画本部、営業本部、総務人事本部）で連携し、様々な議論を行いました。特に当社はビックカメラグループの中核企業として個社の強みをより磨く必要がある、そのことがグループの更なる成長につながるとの認識から、当社の強みは何かという点

を徹底して考え、4つの重点戦略を立案しました。店舗ブランド力強化、人時生産性向上、成長事業における収益拡大、資本効率向上を掲げており、それぞれの戦略ごとにKPI、KGIを設定し目標達成を目指してまいります。中期経営計画最終年度の2029年8月期には売上高3,150億円、営業利益90億円を達成できるよう、各種取り組みを進めていきます。

店舗ブランド力の強化について

店舗ブランド力の強化においては、地域密着の強みを活かすこと、また、コジマブランドの認知度向上が重要であると考えています。当社はお客様のお住まいの近くに店舗を構えており、今後も年間2店舗程度の出店と20店舗程度のリニューアルのために投資を行い、地域のお客様の「必要」にお応えしていきます。当社が取り扱う商品の中でも、特にエアコンは販売台数も多く、定期的なメンテナンスをすることが重要な商品です。今後は従業員がご自

宅にお伺いしてお客様のお困りごとを解決するくらし応援便を活用した点検サービスを展開し、よりきめ細かくお客様のご要望に対応していきたいと思ひます。店舗戦略については現在一都三県に約半数の店舗を構えており、この地区での認知度の更なる向上を早急に図り、全国へと波及をさせていきたいと思ひます。コジマを宣伝隊長として活用するのはもちろんのこと、頼れる家電量販店として、家電・住設の身近な買い場として、コジマが認知されるよう、接客力、商品力に磨きをかけ、個人のお客様、法人のお客様それぞれのニーズに合わせた対応を進めていきます。

人時生産性の向上について

人財を取り巻く環境として、今後は人口の減少が更に進み、人財の確保が一段と厳しくなってくるのが想定されます。人時生産性の向上は、今後を見据えとて取り組まなければならない喫緊の課題と考えています。当社では、人財は持続した企業成長のために最も重要であると考えており、一人ひとりの従業員が自身の持てる力を存分に発揮し、活躍できる環境の整備を進めています。2024年の9月からは、正社員の評価制度の見直しを行い、販売や利益に対する貢献をより重視する制度を導入しました。お客様との会話のキャッチボールで、お悩みやご要望を丁寧に引き出し、最適な商品をご提案できる能力を販売員に身に付けてもらうため、研修センターを活用した従業員教育も行っており、従業員が自信を持って販売に臨める体制も整えています。お客様に対して高品質な接客を安定してご提供できるよう、家電製品アドバイザーの資格取得も後押ししており、90%の取得率を目標としています。もちろん販売員が販売に注力できる体制を整えることも重要であり、電子棚札の導入など、付帯業務を削減するための投資は、今後も継続して進めていきます。

また、私自身がCWO[※](Chief Wellness Officer)となり健康経営の推進にも力を入れています。健康経営優良法人への認定は2020年より5回連続、ホワイト500には2回認定されています。従業員の健康を促進するため、主任職以上の従業員を対象として1日の歩数を競うウォーキングイベントの開催など、運動習慣の定着に向けた企画も実施しています。働きやすい職場を実現するために、店舗や本部の各部署に健康経営推進担当者を設け、定期的な会議や啓蒙活動を行うなど、従業員がパフォーマンス高く働けるための仕組みづくりも進めています。

当社は、2029年までに、女性正社員比率を22%にすることを目標に掲げています。家電量販店という、やはり男性の販売員が多いイメージを持たれる方が多く、女性の定着と活躍は非常に大きなテーマであると考えています。プラチナくるみんプラスの取得や、えるぼし(第2段階)の取得など、ライフステージに変化があっても継続して働きやすい環境の整備や、女性の積極的な採用を進めています。現在は本部の管理職や店長、店長代理などを務める女性も増えてきました。今後は更に女性主任向けの研修の機会を充実させ、管理職を目指して自発的に取り組んでもらえる土壌をつくっていききたいと考えています。

※CWO(Chief Wellness Officer):「最高健康責任者」を意味しており、福利厚生だけでなく、企業経営の視点から、従業員の健康を保持・増進するポジションにあたります。

成長3事業における収益拡大について

今後は既存店での営業と年間2店舗程度の出店を進めても、横ばいあるいはそれを下回る状況が想定される中、これまでの営業活動の中から3つの事業を成長の柱として置き、注力していきます。

住設事業においては2022年に住設事業室から部に昇格させ、再生エネルギー関連商品や、リフォーム商品を中心に取り組みを強化してきました。今回これまでの取り組みを棚卸しし、家電のコジマで住設やリフォームを

取り扱っているという認知度を高め、家電製品同様に身近にお困りごとをご相談いただける窓口として、店舗をご利用いただける体制を構築します。各店舗の店長が、住設商品に関しても理解を深め管理を進めるとともに、店舗に配属されている住設の専任担当者は、スマートマスター等の資格取得を目指し、住設のプロフェッショナルとしてお客様に最適なご提案ができる体制を整えます。店舗の販売員は、住設商品も家電の一部門の商品として接客できるよう、基本的知識の習得や、通常の接客の際に住設関連でお困りごとがないかのお声掛けを進めるなど、お住まいのそばで店舗を構えている当社の強みを活かして事業の拡大を目指していきます。

EC事業においては、自社ECサイトと店舗のオンラインとオフラインの融合を強化し、自社ECサイトでの支払いや店舗での商品の置き置きなどの使い勝手の向上を目指します。また、ECのプラットフォームを活用した展示品の販売や、新規分野のサービスの開発などを進め、取り扱い商品の幅を広げていきます。

法人事業においては、法人事業所と店舗での営業活動の2本の柱で、様々な法人需要の獲得を目指します。当社の店舗がない主要都市に新たに事業所を開設し、事業の拡大を進めていきます。また店舗法人については、商圏が被っている店舗の法人窓口を一本化するなどし、より濃やかな対応を行いつつも効率的な運用ができる体制を構築します。法人営業においても店舗でのお客様対応同様に、一人ひとりの

担当者とお客様との信頼関係の構築が最も重要となります。お客様のご要望をしっかりと聞きし、最適な提案を行える従業員の育成にも努めていきます。

中期経営計画の基本方針には「店舗網・商品力・人財力を活かしたお客様とのつながりの強化」、「成長事業の更なる加速と新たな事業の開発」、「サステナビリティ経営の推進による環境・社会とのより良い関係の構築およびガバナンスの強化」掲げており、コジマのSDGs宣言や6つのマテリアリティともつながるものとなっています。

企業価値の向上を目指すためには、当社の事業と社会や環境との関係をどのようにお互いにとって良いものとしていくか、その中において当社が提供する商品やサービスがお客様の生活を豊かで快適なものにしつつ、環境への配慮にもつながるものをご提案する。社会からの要請が高い内容は何か、それに対し当社ができる貢献が何かを様々な視点を取り入れて考え、当社の事業の発展にもつながるような取り組みを、この先も様々な変化に対応しながら行っていききたいと考えています。



ビックカメラグループとの連携について

Q ビックカメラグループとの連携をどのように進めていくのか、具体的な取り組みや目標を教えてください。また、グループ内における貴社ならではの特長とグループでの位置づけ、その特長を発揮するための強みと、今後のありたい姿はどのようなところにあるとお考えでしょうか。

A 先にも申し上げたとおり、お客様のお住まいのそばに店舗を構え、地域密着の強みを活かし、店舗を拠点とした、地域に根差した各種サービスを提供していきたいと思います。ビックカメラグループの企業としては、お勤め先のそばでビックカメラを利用いただき、お住まいのそばでコジマを利用いただくなど、相互利用のシーンが想定できると思います。また、ソフマップについては現在拡大を予定している中古スマートフォンの販売でリソースを活用するなど、様々な購入のスタイルに対応する上で大きな強みとなっています。都市型と郊外型、そしてデジタルや中古品に強みを持つ各社がグループ内にあるという利点を活かしつつ、当社は地域密着を切り口に取り組みの強化を考えています。地域の特徴に合った品揃えや、点検サービス、リフォームの提案の他、店舗を構える自治体との連携や地域防犯に対する取り組みを当社の取扱商品やサービスなども絡めてご提案するなど、お客様をはじめ地域社会の皆様にも喜んでいただける内容を強化していきたいと考えています。

今後の見通し

Q 今後も引き続き厳しい競争環境が続くと想定されますが、中期経営計画で掲げた重点戦略をどのように進めていくお考えでしょうか。更に2029年8月期のゴールに向けてリスクをどのように認識し、どのような

対策をとられていますか。また、現在の3つの販売チャネル（店舗・法人・EC）が中計を踏まえ、どう展開するのかをお聞かせください。

A 資源高や物価高、そして人口の減少や高齢化など、当社の事業を取り巻く環境は厳しい状況が続いていくと考えています。既存の店舗における売上向上・利益確保のための接客力強化に引き続き取り組んでいきます。成長3事業については先ほど申し上げたとおり、2025年8月期は中期経営計画の1年目となりますので、まずは目標に向かってスタートを切り、各事業についての進捗状況を確認し、てこ入れが必要であれば速やかに対策を行い、業績目標の達成に向け全社で取り組みを進めていきます。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

Q 中期経営計画の実現に向けて従業員に期待すること、特に次代の成長を担う若い人たちに期待するのはどのようなことでしょうか。また、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様や地域の皆様に向けた力強いメッセージをお願いします。

A 従業員に対しては、皆がしっかりと目標を持って仕事に取り組んでもらいたいと思っています。一人ひとりの従業員の成長が会社全体の成長につながっていきます。同じ会社のメンバーとして切磋琢磨し、ともに頑張ること。そして、仕事のみではなく、ワークライフバランスを重視して充実した日々を送って欲しいと思います。当社は業績が低迷していた際に新規採用ができなかった時期もあり、従業員の平均年齢が徐々に高くなってきています。ベテランの従業員には健康で長く勤めてもらえるよう、健康診断の内容の充実や、運動習慣の定着に向け

たウォーキングイベントの実施、また、定年再雇用制度では、役割や実績による評価の導入など、モチベーションを維持して働ける仕組みを導入しています。そして、若手の従業員については、早く責任ある立場で活躍してもらえるよう、若手幹部候補育成のための「トップガンプロジェクト」というものを立ち上げています。自ら考え行動し、実践する力をどんどん身に付けて様々なことにチャレンジして欲しいと思っています。2025年4月に迎える創業70周年を機に、従業員持ち株会に入会し毎月一定額を拠出をしている従業員に対し、特別奨励金として70株を付与します。従業員一人ひとりが株主・投資家の視点を持ち、経営への参画意識を高め、エンゲージメントの向上にもつながればと考えています。

これまでの当社の歴史を振り返ってみますと、店舗数や売上が拡大し、業績が大きく伸長した時期もあれば、利益

水準が低迷し、ビックカメラとの資本業務提携に至った時期もありました。そして現在は「くらし応援」を掲げ、グループのシナジー効果を最大限に活用して様々な活動に邁進しています。「家電を通じて 笑顔あふれる 明るく暖かいみらいを作る くらし応援企業であること」のパーパスは創業時から現在、そしてみらいへとつながる、当社が目指すべき姿です。この先当社を取り巻く環境は非常に厳しく、変化も激しいことが想定されますが、引き続き一人ひとりが主体性を持って行動し、持続した企業成長を目指していきます。新たな一歩となる創業70周年に向け、皆様に笑顔になっていただけるような様々な企画を考えていますので、是非楽しみにしていただければと思います。引き続き皆様に親しまれ、愛される企業として、ステークホルダーの皆様とともに歩んでまいりたいと思います。これからもコジマをどうぞよろしくお願いいたします。

