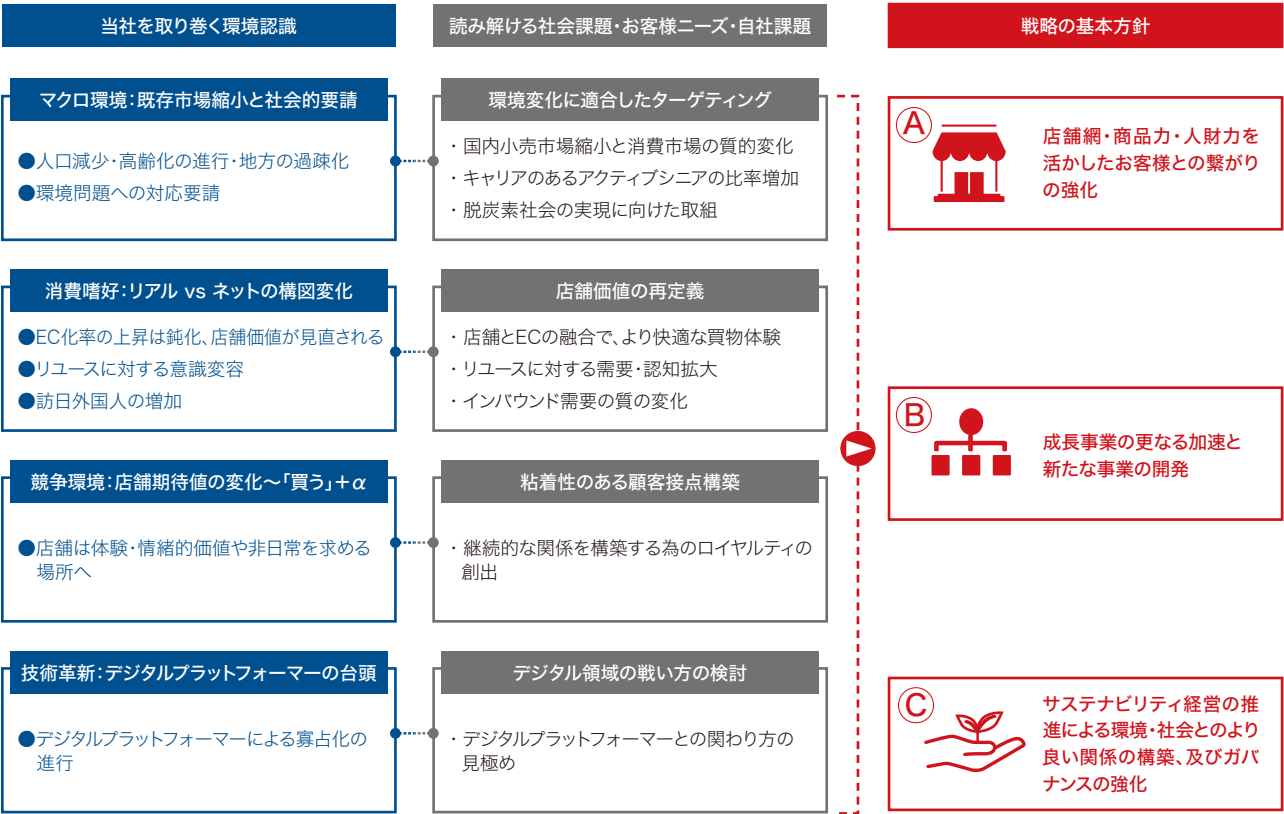


中期経営計画～事業戦略・経営目標～

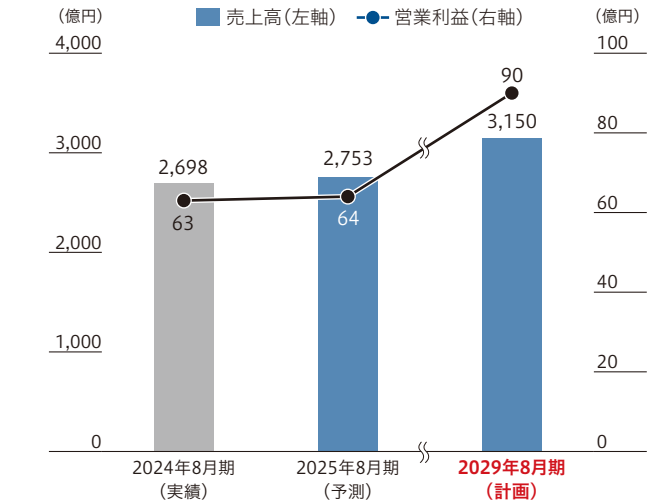
変化の激しい時代においても、環境や社会とより良い関係を築き持続的な企業成長を続けるためには、中長期的な視点に基づいて戦略の基本方針を定め、進むべき方向に向かって全社で邁進することが重要であるととらえています。2029年を目標年度とする中期経営計画において様々なKPIを定め、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて取り組みを進めていきます。

●外部環境の分析



重点戦略と数値目標	戦略ごとのKPI/KGI
●店舗ブランド力強化	・地域密着の強みを活かし、多様化する顧客ニーズに対応 ・コジマブランドの認知度向上 ・エアコン販売を起点とした訪問ビジネスの強化 ・新たな店舗戦略に基づく店舗網の刷新・強化
●人時生産性向上	・利益に対する貢献、販売実績を重視した新評価制度による売上利益の拡大 ・効率的な仕組みの導入による付帯業務の効率向上 ・研修センターの活用や階層に応じた研修の実施による従業員の能力開発 ・家電製品アドバイザー資格取得率90%の達成
●成長事業における収益拡大	・住設部門の事業内容の拡張による売上、利益の拡大 ・ECプラットフォームを活用した新たなビジネスの開発 ・法人事業におけるエリア戦略の再構築
●資本効率向上	・既存事業の改善、成長事業の強化、新規事業の開拓による収益力の拡大 ・サステナビリティ経営の推進と情報開示の充実による企業価値の向上 ・有利子負債のコントロールによる財務体質の強化と株主還元の更なる充実

●数値目標



●全社経営目標

	2024年8月期 実績	2029年8月期 計画	伸長率
売上高	2,698億円	3,150億円	116.7%
売上総利益率	27.5%	28.1%	+0.6%
営業利益	63億円	90億円	142.9%
経常利益	66億円	93億円	140.9%
当期純利益	40億円	64億円	160.0%

●チャンネル別売上目標

	2024年8月期 実績	2029年8月期 計画	伸長率
店舗	2,078億円	2,330億円	112.1%
通販	352億円	500億円	142.0%
法人営業※1	268億円	320億円	119.4%

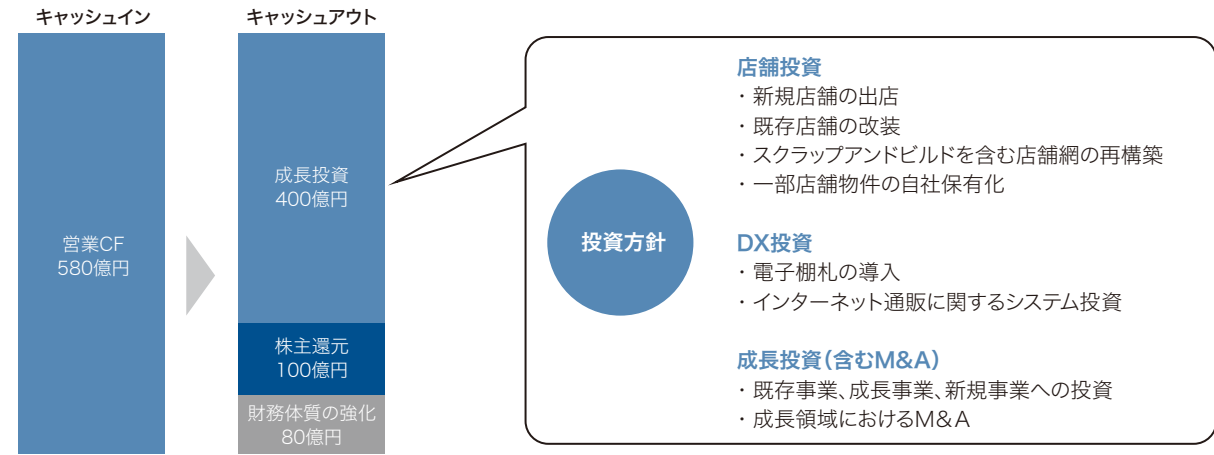
※1 法人事業所の売上に店舗法人の売上を加えたものです

●住設売上目標

	2024年8月期 実績	2029年8月期 計画	伸長率
(住設)※2	87億円	180億円	206.9%

※2 住設売上は各販売チャネルにおける住設カテゴリー売上の総和です

●キャピタルアロケーション（5カ年累計：2025年8月期～2029年8月期）



お客様満足度向上のために
様々な取り組みを行っています



取締役執行役員 営業本部長

久保田 一史

当社を選んでいただくための強化ポイント

当社を取り巻く外部環境は、人口減少や少子高齢化、耐久消費財の買い替えサイクルの長期化、お客様のライフスタイル・購買行動の変化などの影響により、家電市場は年々厳しさを増しています。

このような環境の中でも、当社を選んでいただくために、「研修センター」を活用し販売員の「接客力・専門性の強化」に取り組んでおり、一人ひとりの接客レベルを向上させ、他社との差別化に努めています。店頭で高品質な接客でお客様をお迎えするとともに、消費行動がモノからコトへと変化する中、実際にお客様が商品を体験・体感できる売場づくりや、販売員による調理家電などの実演イベントを積極的に開催しています。また、品揃えにおいても、地域の特性や店舗の広さを考慮して、必要な商品を揃えつつ選びやすいラインナップを心がけています。更にECと店舗の双方を便利にご利用いただけるよう、ECサイトでの申し込みで店舗に商品が置き置きできるサービスを導入し多様な購入スタイルにも対応しています。

お客様とより良いコミュニケーションが図れるよう、お客様接点の多様化も進めており、コジマアプリ・チラシ・DMを活用して、様々な情報をお届けしています。現在、当社は比較的年齢層の高いお客様に多くご利用いただいているため、更に幅広い年齢層のお客様にアピールできるよう、キャラクターを活用した販売促進イベントや、アプリの機能強化などを進めています。

出店戦略とブランド力向上

当社は競合他社と比較しても、出店数では決して優位ではなく、そのような中でも当社を支持していただけるよう、独自性を強めることに注力しています。実演による接客を推進している、販売員による組織「Smile」のメンバーによる実演イベントや商品のセミナー、更に新しく開始したライブコマースも活用し、商品の魅力から、使用することで得られる快適な生活のイメージまで、様々な手法を用いて分かりやすくお伝えしています。また、ミニ四駆コースを多くの店舗に設置して年間を通して独自の大会を開催したり、地域密着の物販イベントなどを実施し、お子様から親御様まで多くのお客様に楽しんでいただいています。

お客様のお住まいの近くに店舗を構える「くらし応援」企業として、地域のスポーツチームへの協賛やお子様を対象としたスポーツイベントの実施、行政と連携し防犯活動にも積極的に参加するなど、地域のお客様とのつながりを深めています。

また、当社のマスコットキャラクター「コジ坊」は、ご家庭に明るさと暖かさをお届けするという、創業の頃の思いが込められた太陽マークを継承する、ブランド力強化のための重要なコンテンツです。SNS配信や広告媒体を通じてコジ坊の存在をアピールすることで、当社をより身近に感じていただき、ブランド認知度向上を図りたいと考えています。約140店舗の店長が中心となって、地域のお客様に親しまれ愛されるお店を引き続き目指していきます。

成長3事業における戦略

当社は、2029年度を最終年度とした中期経営計画

の中でEC、法人、住設を3つの成長事業として掲げています。

EC事業においては、オンラインとオフラインの融合を推進するため自社サイトの強化を図り、お客様にシームレスな購買体験を提供することを目指しています。一例として、ECサイトでの商品の取り置きを申し込み、店舗で受け取れるサービスを提供し、お客様が自分のライフスタイルに合わせて柔軟に利用できるようにしています。

法人事業においては、店舗法人と法人事業所で様々な法人需要に対応するエリア戦略を継続して展開しています。各店舗に法人専任者を配置し、地域の法人企業様ごとの特性やニーズに応じたきめこまやかなサー

ビスを提供しています。また、法人事業所を主要都市に配置しており、広域での営業活動を行っております。今後は、法人事業所の開設を加速させ、当社が出店していないエリアに対しても営業網の拡大を行います。

住設事業においては、店舗の住設売場の改装を進め、キッチン・バスルームの水回りや屋根・外壁塗装といったリフォーム、太陽光発電・蓄電池といった再生エネルギー、防犯商品の品揃え等を拡充しております。今後は、家電のコジマで住設やリフォームも取り扱っているという認知度を高めるとともに、各店舗にスマートマスター等の資格を保有した専任者を配置し、安心してご相談いただける環境を整え、地域のお客様への提案の強化に取り組んでいきます。

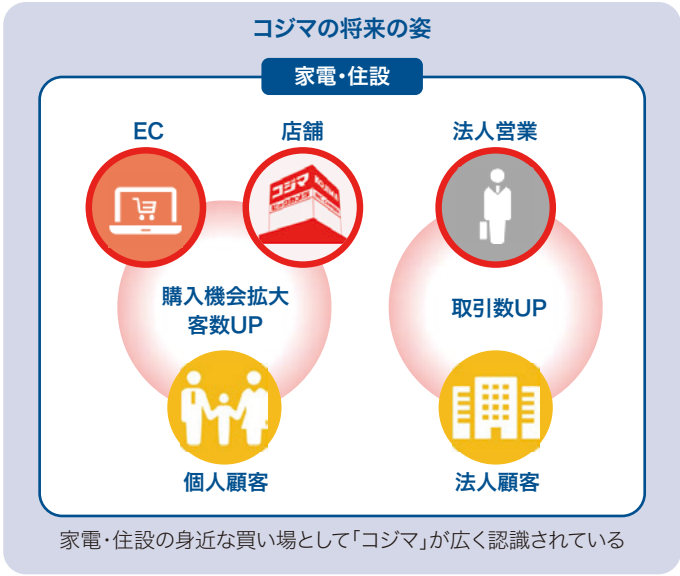
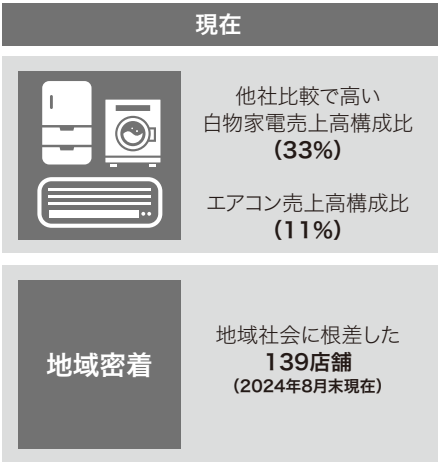
4つの重点戦略

店舗ブランド力強化

●店舗ブランド力の成長シナリオ

①地域密着の強みを活かし、多様化する顧客ニーズに対応
・地域ニーズにあった、くらし関連のサービス提供

②コジマブランドの認知度向上
・エアコン販売の更なる強化
・戦略ターゲット(Z世代)におけるプロモーション施策強化
・他チャネル(EC、法人営業)顧客基盤拡大



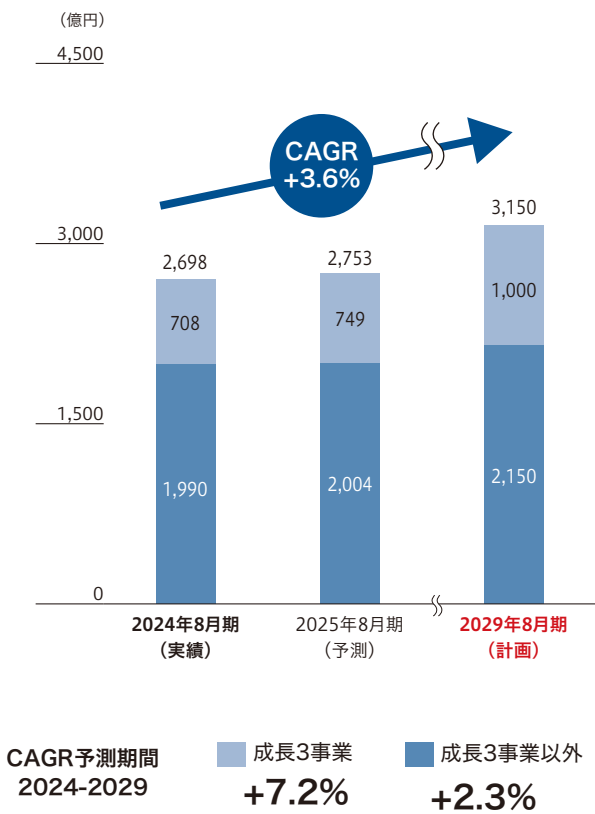
③エアコン販売を起点とした訪問販売機会の拡大
・無料点検
・リフォーム、他家電提案

④新たな店舗戦略に基づく店舗網の刷新・強化
・ビックカメラとの店舗・ポイントの相互利用
・店舗の改廃、品揃えの強化による店舗収益の改善

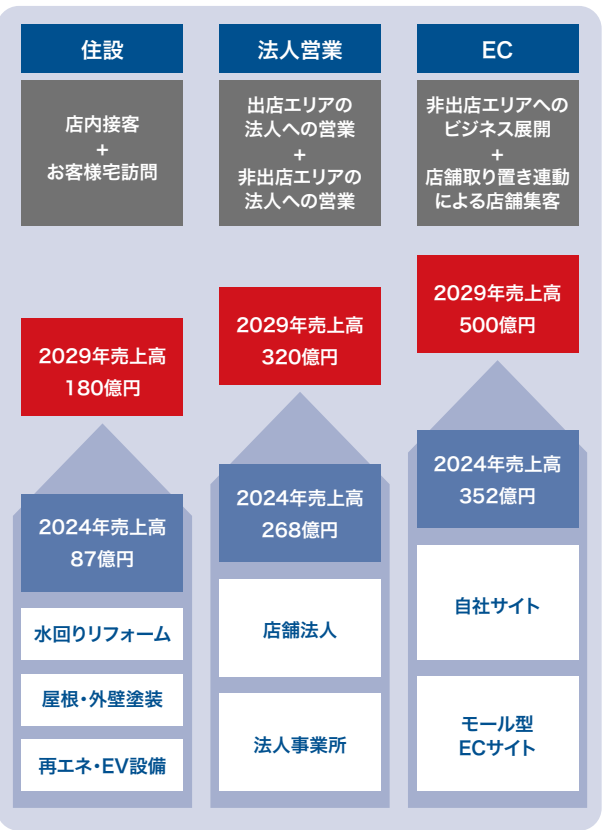
4つの重点戦略

成長事業における収益拡大

● 全社および成長3事業の売上高推移



● 成長3事業による機会創出



成長3事業担当役員メッセージ



執行役員
営業本部
EC事業部長 兼
経営企画本部
経営企画部
新規事業開発室長

浅野 信行

EC事業が今後も継続かつ安定して成長していくためには、当社が出店しているモールサイトでの売上の上に頼らず、自社サイトであるコジマネットの売上拡大が必要不可欠であると考えています。コジマが出店している他モールのお客様がコジマネットをご利用しやすいように、無金利分割払いや各種支払方法の導入や商品紹介コンテンツの充実によりサービス向上を図ってきました。また、ECサイトで店舗での商品取り置き申し込みをして、店頭で実際に商品をご覧いただいてから購入できるサービスを導入するなど、ECから店舗への送客も進めてきました。今後は、コジマ店舗とのOMOを積極的に推進していきたいと考えています。消費者の購買行動に合わせて、コジマ店舗とECを柔軟に利用できることによる販売機会の最大化や、コジマ店舗とECでの在庫や購買データなどを統合し、効率的な運営を積極的に進めることで、よりコジマのファンを増やしていきたいと思ひます。

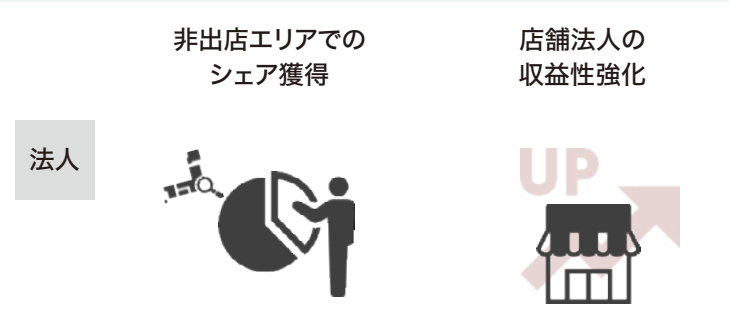


執行役員
営業本部
法人事業部長

山口 雅士

当社の法人事業では、家電の提案を中心として様々な業種の企業様と多種多様な取引をしています。取り扱い商品の幅を活かして様々なニーズに合わせたサービスを提供し、自転車や寝具、スポーツ用品など非家電と言われる分野も取り扱っており、家電を含めて120万点以上の取り扱い品目があります。また、法人営業担当者にとって、お客様との信頼関係の構築は何よりも重要なポイントであると考えています。担当者がそれぞれのお客様に対し最適な提案ができるよう、商品知識の習得のみならず、マナーや接遇も含めて細かな部分に対する気配り、目配りを身に付けるための研修コンテンツを用意し、継続した社員教育を実施しています。

更に、対面のみの営業活動ではなく法人様専用サイトの運営により24時間365日の見積作成と受注を実現し、時間を気にせずご依頼をいただける仕組みも整えています。注目度が高まっている脱炭素に向けた提案として、節電や節水を初期投資ゼロで行うためのコンサルティングサービスなどもご用意し、商品の購入のみにとどまらず様々なシーンで当社を便利にご利用いただきたいと考えています。



執行役員
営業本部
住設事業部長

西村 禎彦

当社は、お客様のお住まいの近くに店舗を構えており、地域密着型の店舗づくりを目指しています。家電製品と住設商品は親和性も高く、「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」という企業ビジョンを掲げる上で住設商品は欠かせないものと考えています。住設の商品や「リフォーム」は一般的に「どこで頼んだらよいのか分からない。」というお客様も多く、まだまだ潜在的な需要があると考えています。そこで家電から住設につながるような「接客」や「売り場づくり」を強化しお客様へお伝えしていきたいと考えています。高騰する電気代の節約につながる「再生エネルギーのご提案」やお客様の住まいの近くに店舗を構える当社だからこそできるお客様のお悩みに寄り添った「リフォーム」のご提案を行っております。そのためには何よりも「販売員の育成」が最も重要だと考えており、商品研修や工事研修などを幅広く行っています。昨今は「リフォーム」や「再生エネルギー」などに対する自治体の補助金も多く、お客様に分かりやすくお伝えすることが重要です。まずは、我々販売員が理解し、お客様に安心してお任せいただけるような店舗体制を構築していきます。



人的資本経営を推進し
人時生産性の向上を図ります



取締役常務執行役員 総務人事本部長

紫藤 竜二

人時生産性の向上に取り組む背景

昨今の物価高などに伴う賃金水準の上昇により人件費は高騰しています。また、少子化による就職希望者数の減少により企業間の採用競争が激化する中、人財の確保は一段と難しさを増しています。こうした背景から、限られた人員でより高いパフォーマンスを発揮することが重要な経営課題となっています。当社では業務の効率化を推進し、従業員一人ひとりが付加価値の高い業務に専念できる環境づくりを通じて、人時生産性の向上に取り組んでいます。

人的資本経営の推進について

人財の育成と確保に関する現状の取り組み

厳しさを増す家電市場の競争環境において、当社では、従業員のスキル向上と継続的な成長を支援するため、理念研修や階層別研修、幹部候補者育成のための選抜研修など、体系的な人財育成プログラムを展開しています。また、販売員の接客品質を高め、より高い付加価値を提供するため、研修センターで接客ロー

ルブレイング研修やエアコン設置工事研修などを実施し、接客力・専門性の強化に取り組んでいます。2025年8月期から、売上・利益への貢献度をより明確に評価指標へ反映する新たな評価制度を導入するとともに、従来の総合職コースに加え、店頭販売・法人営業に特化した専門職コースを新設し、複線型キャリアコースを導入しました。これらを通じて、従業員の成長とキャリア形成を支援し、お客様満足度の向上につなげていきます。

時間外労働の削減に向けた取り組み

当社では、電子棚札や自動釣銭機の導入を通じてIT化を推進し、業務効率の向上と時間外労働の削減に取り組んでいます。また、タレントマネジメントシステムの活用により、従業員一人ひとりのスキルや経験を可視化し、適性に応じた最適な人員配置を実現することで、生産性の向上とキャリア支援を両立させています。更に、パート・アルバイトスタッフの戦力強化を目的に、業務習熟度を測る指標を設定し、スキルや正確性、貢献度を評価する新たな仕組みを導入していきます。これにより、顧客満足度の向上と業務効率化の両立を目指していきます。

ワークエンゲージメント向上に向けた取り組み

当社では、家電販売のプロフェッショナルとして、高品質な接客と専門知識の習得のため、「家電製品アドバイザー」や「スマートマスター」などの資格取得の支援制度を設け、専門分野に特化した人財育成に力を入れています。特に家電製品アドバイザー資格については、「正社員の取得率90%」を目標に掲げており、資格取得者が年々増加しています。

また、当社では、従業員一人ひとりに対する適切な目標設定やフィードバックを重視し、従業員が自身の成長を実感し、モチベーションを維持できるよう努めています。今後は、従業員の納得度をスコア化し、フィードバックの質を高めることで、ワークエンゲージメント向上につなげていきたいと思ひます。

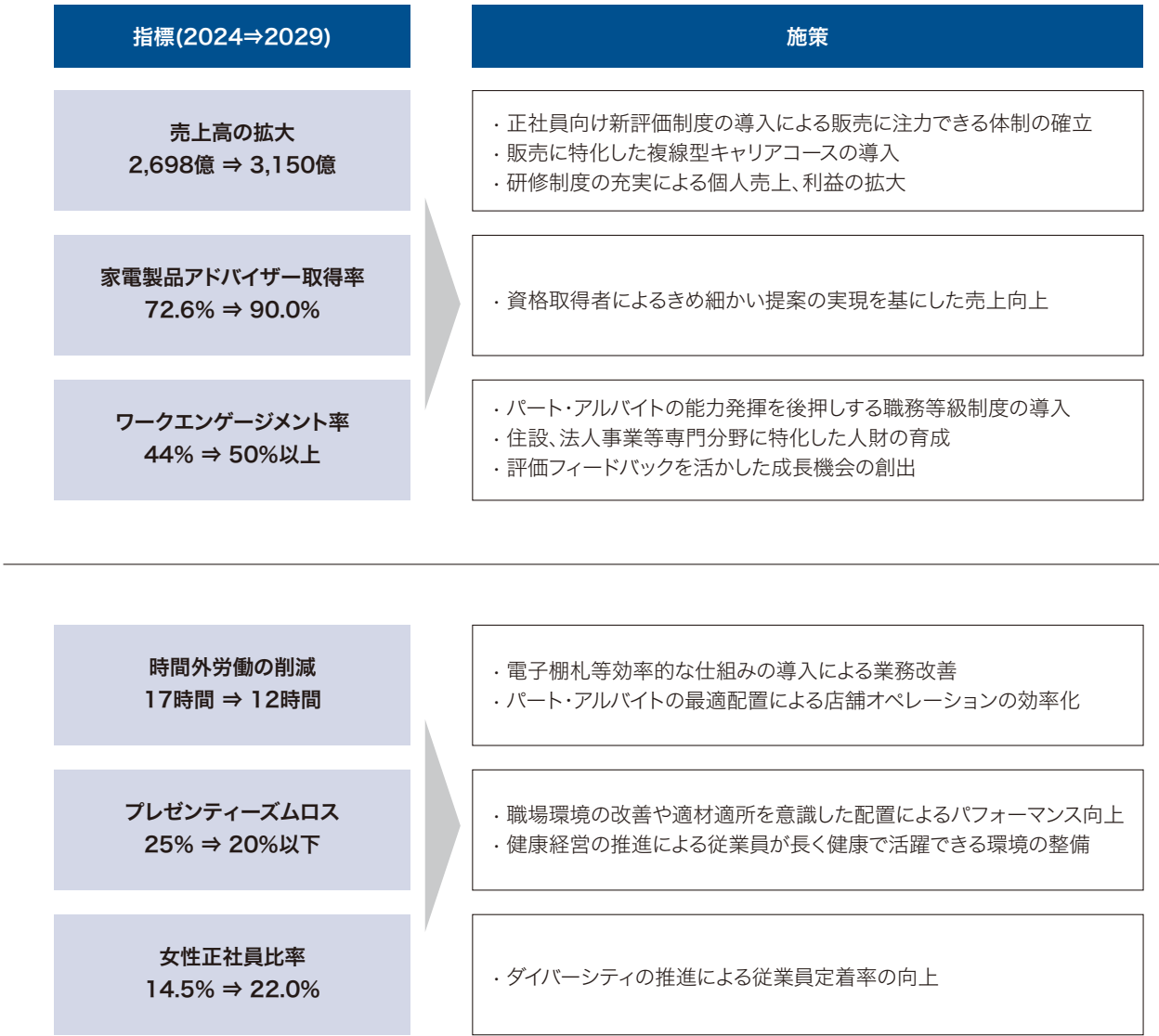
ダイバーシティの推進や健康経営の推進など、従業員の働きやすさの向上に関する取り組み状況と今後の展望について

当社は、従業員の心身の健康増進を重要な経営課題の一つと位置づけ、「ウェルネス推進室」を中心に、二次健診の受診率向上やウォーキングイベントの開催など、健康経営施策を継続的に推進してきました。これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）ホワイト500」の認定を取得しました。

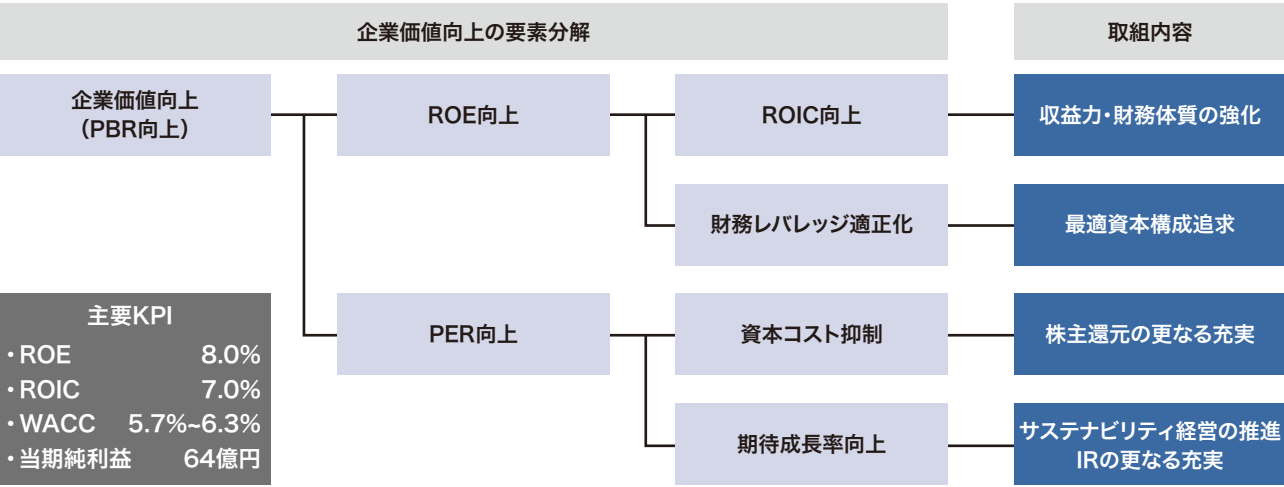
また、「ダイバーシティ推進室」では、育児や介護など様々なライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する制度を整備する中、不妊治療と仕事の両立支援に関する取り組みが評価され、「プラチナくるみんプラス」の認定を受けました。今後は女性のキャリアアップ支援を一層強化し、2030年8月期までに女性管理職比率15%の達成を目指していきます。

4つの重点戦略

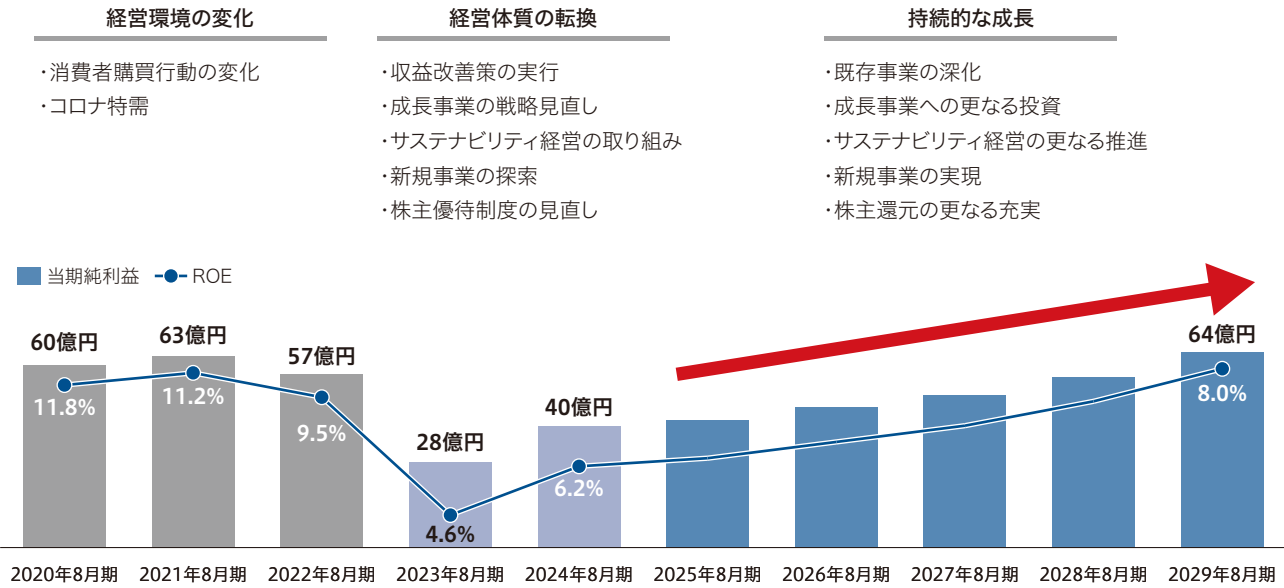
人時生産性向上



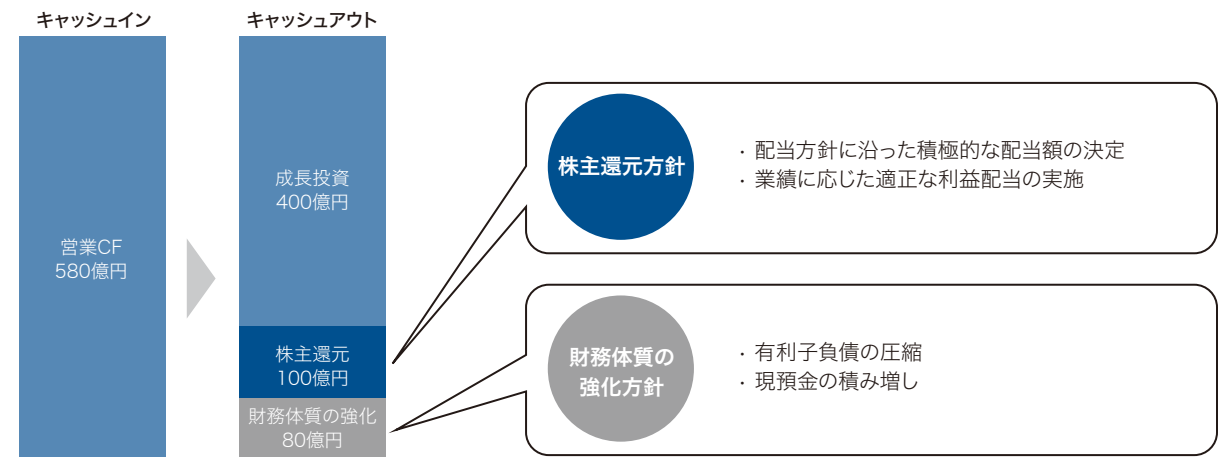
4つの重点戦略
資本効率向上



●利益水準の推移



●キャピタルアロケーション(5ヵ年累計:2025年8月期～2029年8月期)



中期経営計画を踏まえ
継続的な企業価値向上を目指します



代表取締役専務 専務執行役員 経営企画本部長

荒川 忠士

資本効率の向上について

当社は、更なる企業価値の向上と持続的な成長を実現するため、5年間の経営指標となる「2025年8月期～2029年8月期 中期経営計画」を策定しました。策定した中期経営計画においては、資本コストや株価を意識した経営の実践を推進するため、当社の資本コストや資本収益性を的確に把握するとともに、その達成状況を確認するため重要なKPIとしてROE8%やROIC7%などの目標を設定しました。

また、企業価値の向上に資する経営を実現するためには、資本コストを上回る資本収益性を達成することに加えて、成長に向けた投資戦略、株主還元の更なる充実、財務体質の健全化について、様々なステークホルダーからの高い評価を獲得し、PERの向上にも努めることが不可欠であると考えています。

そのため、様々なステークホルダーから高い評価を獲得すべく、5年間の中期経営計画を達成することで獲得する営業キャッシュフローに対して、投資戦略、株主還元策、財務体質の健全化を実現するために必要

なコストを試算し、経営資源をバランスよく振り向けるキャピタルアロケーション計画を策定しました。

このような計画に沿って、経営資源を適切に振り向けることで、更なる資本効率の改善が図れるものと考えており、そのことが結果として当社が求める企業価値の向上と持続的な成長の実現につながると考えています。

サステナビリティへの取り組みについて

当社ではサステナビリティ経営の実現に向けて、6つのマテリアリティを特定し、2022年4月にコジマのSDGs宣言を行うとともに、「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」をパーパスと定め、様々な取り組みを進めてきました。2024年11月に発表した中期経営計画の中では、サステナビリティへの取り組みとして「多様な人財が安心して働ける環境づくりの推進」、「組織のパフォーマンス向上に向けた人財育成基盤の強化」、「環境に配慮した持続可能な社会づくりへの貢献」を組み込んでおります。今後当社を取り巻く外部環境に鑑みると、労働人口の減少により人財確保が困難になること、環境問題への対応要請が強くなってくることが想定され、一早い対応が重要となってきます。当社の成長を支える人財に対する取り組みとしては、健康経営の推進や育休制度、時短勤務制度などの働きやすい制度の充実によるダイバーシティの推進など、長く働いてもらうための環境の整備を行っています。また、各種階層別研修の充実や家電製品アドバイザー等の資格取得の支援、やりたい仕事に手をあげることができる制度の活用によるキャリアアップの実現など、従業員一人ひとりが持てる力を存分に発揮し、働ける仕組みを導入しています。環境への取り組みとしては、コーポレートPPA(Power Purchase Agreement)の導入やエアコンを効率的に利用するデマンドコントローラーの導入、エアコン室外機への遮熱ネットの設置、社用車のEV化等によりGHG排出量の削減を進めています。これらの取り組みを、当社が進める事業活動としっかり連動させ、社会に対し貢献するとともに、継続した企業成長を目指していきます。

サステナビリティに関する取り組み

多様な人財が安心して健康で働ける環境づくりの推進

・健康経営の推進

・運動習慣の定着を目指したウォーキングイベントの実施

・健康問題の改善による業務パフォーマンスの向上

・育休制度、時短勤務制度の拡充

・多様な働き方によるワークライフバランスの充実

・育児、介護期間も安心して働ける職場環境の整備

・不妊治療休暇制度の導入

・働きながら不妊治療に取り組むための制度を2023年4月に導入

・ハラスメントの撲滅

・ハラスメント撲滅のための教育、意識啓発

育休・時短

健康経営
ダイバーシティ

不妊治療
休暇

ハラスメント
撲滅

組織のパフォーマンス向上に向けた人財育成基盤の強化

・管理職育成をはじめとする、職位や入社年数に応じた階層別研修の実施

・接客品質向上に向けた研修センターの拡大やeラーニングの充実

・家電製品アドバイザーやリテールマーケティング（販売士）資格の取得支援

・評価フィードバックを活かした成長機会の創出

・ポストチャレンジ制度活用によるキャリアアップの実現

階層別研修

接客
品質向上

販売士資格

成長機会

キャリア
アップ

人財

環境に配慮した持続可能な社会づくりへの貢献

・店舗屋上に太陽光パネルを設置、コーポレートPPAを導入

・エアコンを効率的に運用するデマンドコントローラー導入

・エアコン室外機に遮熱ネットを設置

・社用車のEV化

・EV用充電設備の設置

・GHG排出量の第三者保証を取得

太陽光パネル

デマンド
コントローラー

遮熱ネット

EV化

充電設備
設置

環境

24 コジマ統合報告書2024