

a mass merchandiser of home electronic appliances

**KOJIMA** Co.,Ltd.

◎第48期◎平成22年4月1日～平成23年3月31日

# 株主通信 Vol.2

— 当社の取り組み— 株主総会より—



# 当社の企業戦略およびトップランナープロジェクトにつきまして 株主の皆様により詳しくご説明申し上げます。 なお、おかげさまで今期は10年ぶりに経常利益の最高益を 実現しております。



株式会社コジマ 代表取締役会長  
小島 章利

この度の東日本大震災により被害を受けられた多くの皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。

当社におきましても、3月には約一割程度の店舗が一時営業を停止いたしました。4月には「NEW多賀城店」「NEW郡山店」を除くすべての店舗が通常通り稼働しております。被災地の近隣店舗の営業状況を通して復旧・復興の力強い動きを感じており、今後も事業活動を通じて私どもの役割をしっかりと進めてまいります。

なお、おかげさまをもちまして、今期は10年ぶりに経常利益の最高益を達成いたしました。これは、大店立地法に基づく店舗の大型化がほぼ完了したことで、リーマンショック以降、全社を挙げて取り組んでまいりました収益構造改革の効果が表れたものです。これも株主様の長きにわたるご支援あってこそと、深く感謝しております。

なお、6月29日の株主総会後に、企業戦略および現在推進している収益構造改革である「トップランナープロジェクト」についての事業説明を行いました。その内容をより詳しくお伝えするために、この『株主通信』をお届けさせていただきます。

ご高覧・ご理解いただき、今後とも、より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2011年6月29日

私たちの営業活動は、  
すべて創業の精神に基づいて展開しています。



### 経営理念

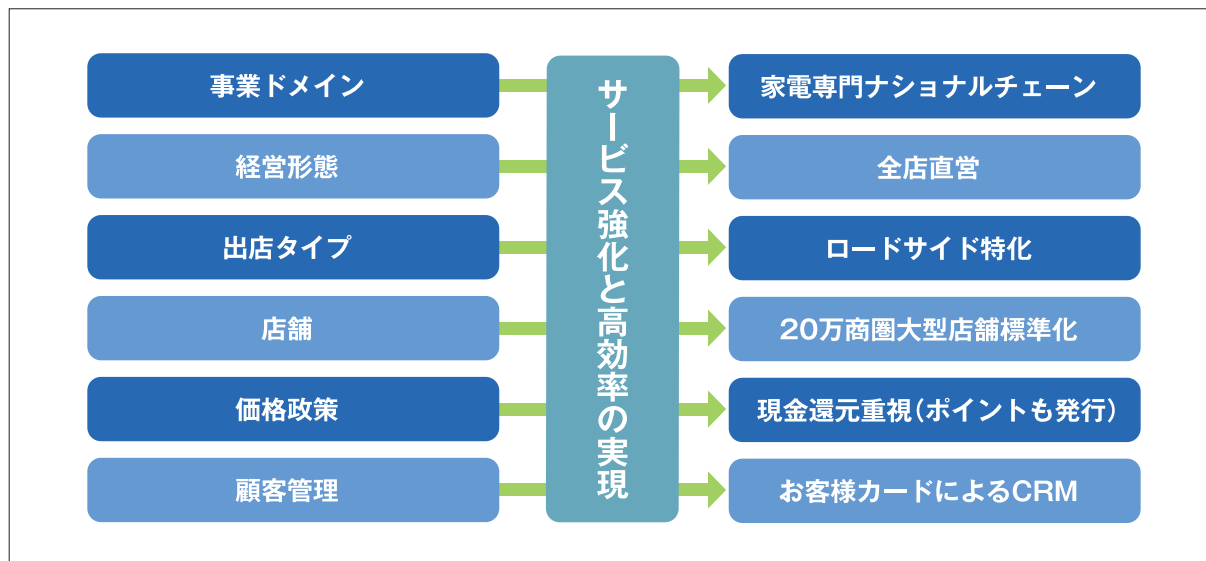
私たちは、太陽のように明るさと暖かさを  
ご家庭にお届けします。

#### いつでもどこでもお客様に日本で一番のお買い物を実現したい

当社は、『私たちは、太陽のように明るさと暖かさを  
ご家庭にお届けします。』を経営理念に掲げて事業活動  
を行っています。その根底には、創業時、「地方都市・  
宇都宮でも、秋葉原に負けない日本で一番のお買物を  
実現していただきたい」という思いがあります。

家電製品の販売を通じて、日本中でお客様のより良い  
豊かな生活に貢献したい。それらをいつも実現する企業  
であり続けたいという思いは、私たちのシンボルである  
太陽のマークに込められています。今後も、この創業の  
精神を大切にしていまいります。

## 広く私たちの営業活動を実現するための 次のビジネスモデルを構築しています。



### ビジネスモデルに基づいた事業展開

当社は、お客様へのサービス強化と高効率の実現を目指したビジネスモデルに基づいて事業を展開しています。

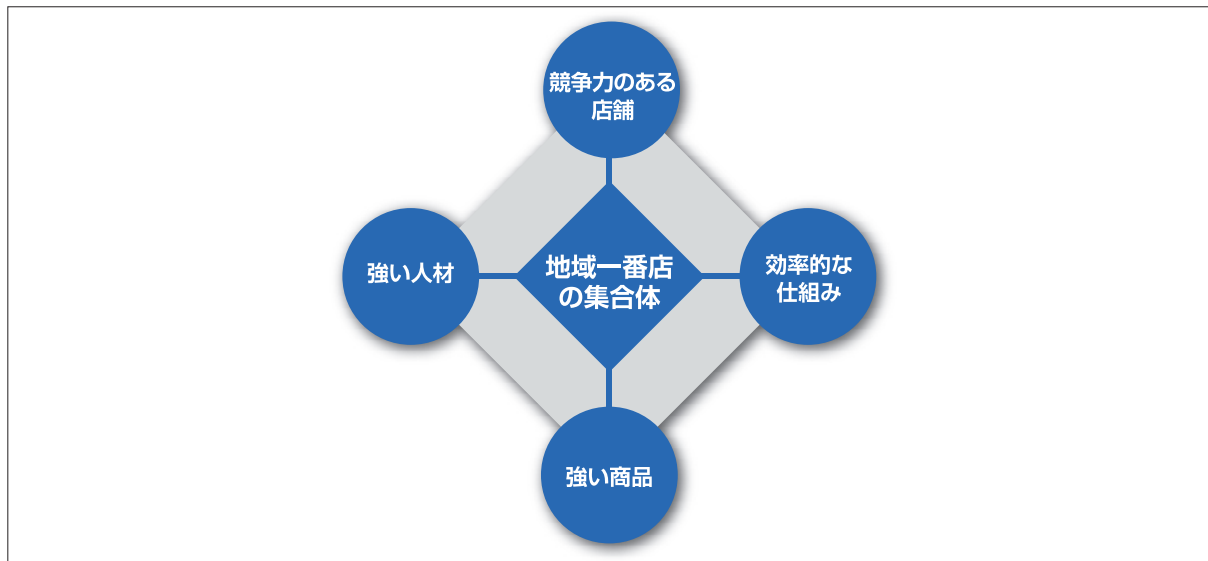
家電販売に特化することで効率化を実現するとともに、より専門的な技術や知識をお客様に提供できます。全店直営形式によってスムーズな意思疎通が図れるため、各店舗で敏速に同様の高品質なサービスを行うことができます。

また、より多くのお客様のそばで地域密着型の高いサービスを提供するために、車で約20分のロードサイド

へ出店。20万商圈規模をマーケットとしてとらえています。このような立地条件のもと、3,000㎡を標準とする大型店舗を標準店とし、高い生産性を実現しています。

価格の設定に関しては、現金販売重視で進め、販売促進の一環としてポイントも発行しています。なお、お客様お一人おひとりとの関係強化を図るため、「コジマお客様カード」（現在約2,300万人）によるCRM（顧客関係管理）を行っています。

## 私たちの営業活動を継続的に実現する 「地域一番店の集合体」の構築を進めます。



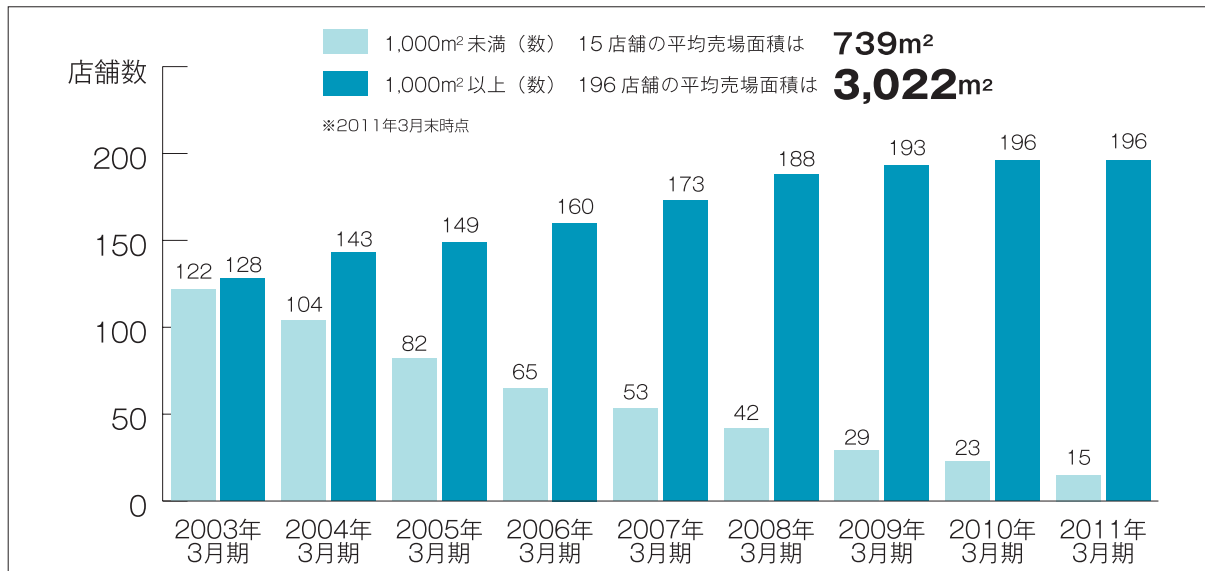
### 「地域一番店の集合体」を構築するための経営基盤

「地域一番店の集合体」を構築するための4つの指針は、「競争力のある店舗」「効率的な仕組み」「強い商品」「強い人材」です。お客様に日本で一番のお買い物をしていただくために、これらを時代に合わせながら進化させ、全国に「地域一番店」を実現します。

店舗網を拡大するとともに、大店立地法（平成10年

施行）に伴って店舗面積の拡大（3,000㎡標準）を進めてきました。さらに、取扱商品・品揃えを充実させ、効率的なシステムや物流、オペレーション、組織などの仕組みを最適化。組織的マネジメントができる人材の育成、リーダーシップの強化にも注力しています。

## 大型標準店（3,000㎡を標準）への投資の入れ替えは ほぼ完了いたしました。



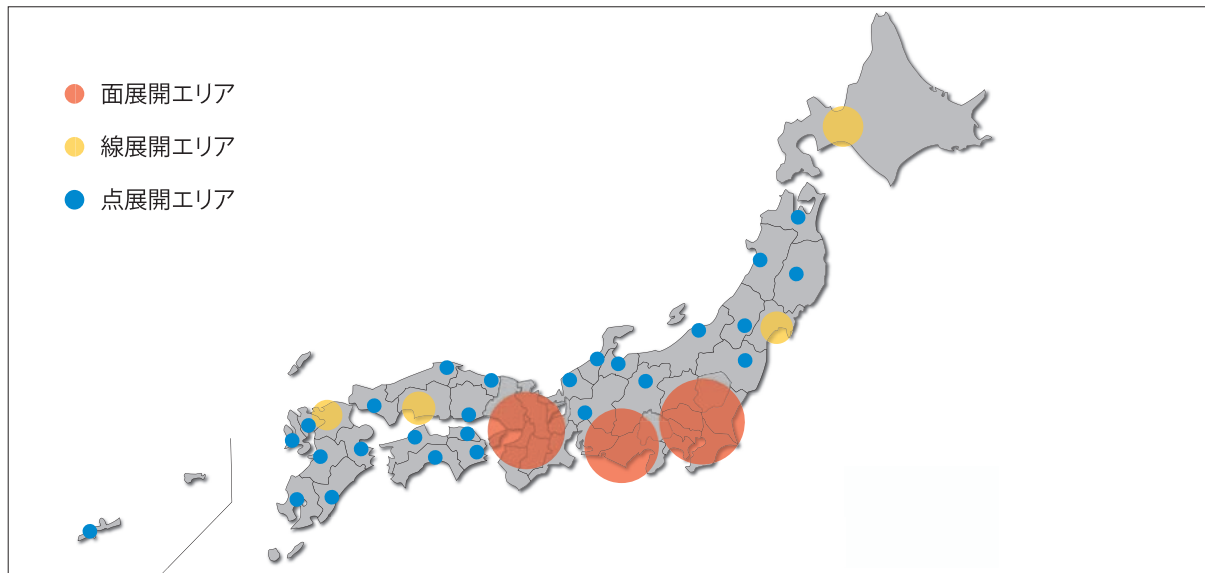
### 現在は90%以上の店舗が大型店に推移

12年前に大店立地法が施行され、店舗の大型化が可能になりました。当業界ではそれまで500㎡の店舗規模が標準となっていました。3,000㎡の店舗規模が必要になりました。当社としても約10年にわたって大型店への規模拡大を推進してきました。この投資の入れ替えは、次の時代を見据えたうえで必要不可欠なことです。

大型量販店にとって、魅力的な品揃えや効率の良い販売を実現するための基盤になります。現在は90%以上の店舗が大型店に推移しており、投資の入れ替えは、ほぼ完了しました。

新規出店に関しては、小型既存店と大型化した競合店間の立地を意識してきました。

## 商圈規模に応じた、効率的な全国店舗網を構築しています。



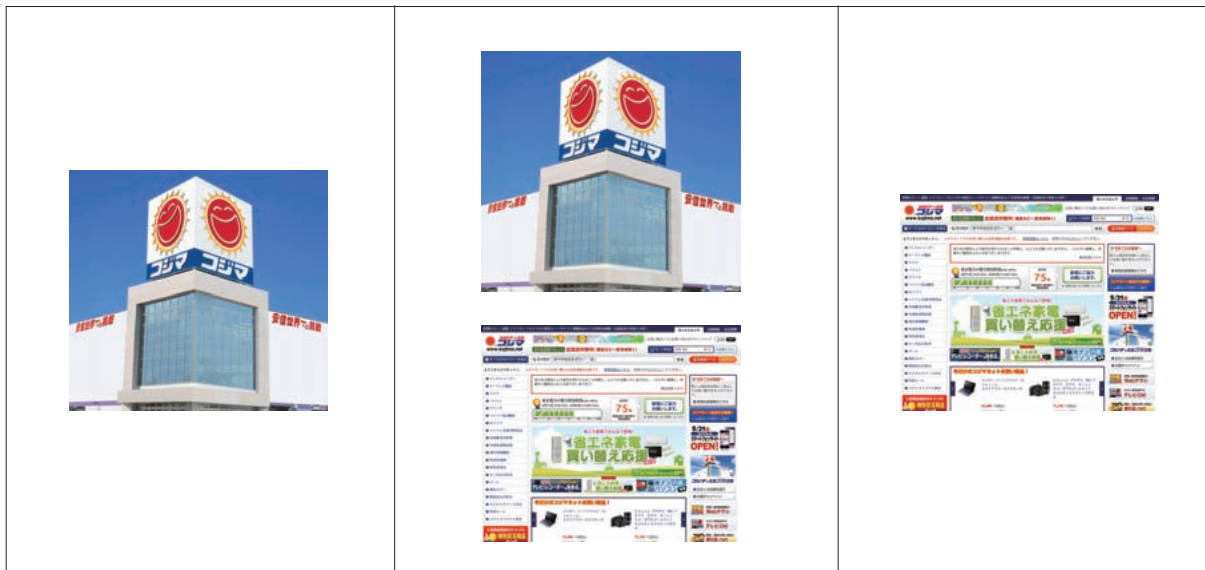
### 全国店舗ネットワーク網を確立し、効率的に運用

出店を人口20万商圈に設定したなかで、全国に広がる店舗ネットワーク網が自ずと出来てきます。「面」の展開は関東、近畿、東海圏。札幌・仙台・広島・福岡は「線」の展開。それ以外の地域は、県庁所在地を中心と

した「点」で展開しています。

各エリアの商圈規模に応じて「面」「線」「点」でとらえた効率的な店舗ネットワーク網で、今後も日本全国のお客様をカバーしていきます。

## 店舗とネットワーク販売を一体化、 広いエリアのお客様に高いサービスを提供します。



### インターネットとの親和性の高い店舗網を構築

ネットワークの活用により、各店舗の商圈の拡大、閉店後の時間帯での販売が可能となり、サービスの拡大が実現しています。

お客様のお買い物は、商品や居住エリア、時間帯などによって「店舗のみ」「店舗+インターネット」「インターネットのみ」の3つに分かれます。アフターサービスの重要性から店舗をベースとしながらも、本格的なネットワーク社会への対応を推進し、Webショッピングサイトでも店舗同様お客様に安心してご購入いただける仕組みを構築しています。

当社のウェブショップでは近くの店舗を「マイ店舗」としてご登録いただくことで、店舗と同様の環境でお客様の情報を一元管理し、サポートすることが可能となっています。また、スピード配送（最短翌日お届け）も当社の特徴です。これは、家電販売において当社が初めて実現しています。

コジマは16年前、家電量販店で初めてウェブショップ「kojima.net」をオープンしました。平成22年12月3日にリニューアルを実施しました。操作性も向上し、売上高も大きく拡大しています。



# 省電力・低炭素社会の実現に向けて、省エネ家電および太陽光発電の普及・販売に全社を挙げて取り組んでいます。



## 消費電力を抑えるために

当社は2007年より、省電力・低炭素社会の実現に向けて省エネチャレンジ50として、業界でいち早く省エネ家電の販売強化を推進してまいりました。現在、震災の影響により電力不足が懸念され、消費電力を抑える必要性がさらに高まりました。現在行っているキャンペーンが、「いつもの部屋を、省エネに」です。いつも利用する部屋にLED照明や省エネ家電を集め、ご家族がその部屋中心で生活することが節電に繋がります。家電製品の多くは、10年前の同型商品と比べて消費電力が約1/2となっており、省エネ家電の販売・普及によって家庭での消費電力の大幅な削減を実現します。

さらに当社は、高性能な省エネ製品の販売強化に取

り取り組んでいます。たとえば、この新型扇風機「コアンダ扇」の年間電気代は、使い方によりますが1日8時間使用した場合、従来の1/10の約200円で済みます。

このような省エネ家電が、さらに将来の省電力を実現することになります。

## 太陽光発電の普及に注力

また、自然エネルギーの有効活用による、長期的な視野に立った大幅な節電対策も有効です。家庭で消費する電力を各家庭でまかなえる太陽光発電は、社会的な電力不足を解消するものです。当社は省電力社会の実現に向けて、「始めましょう、太陽光発電」のキャンペーンも始めています。

## 継続的な競争力と収益性を維持する業務改革 『トップランナープロジェクト』を推進しています。

### 1. **競争力世界一の実現を目指す**

(販売品質)

### 2. **既存店売上高成長率、経常利益率、 業界トップランナーの継続的な実現を目指す**

### 3. **成功の共有化と迅速な実行で実現**

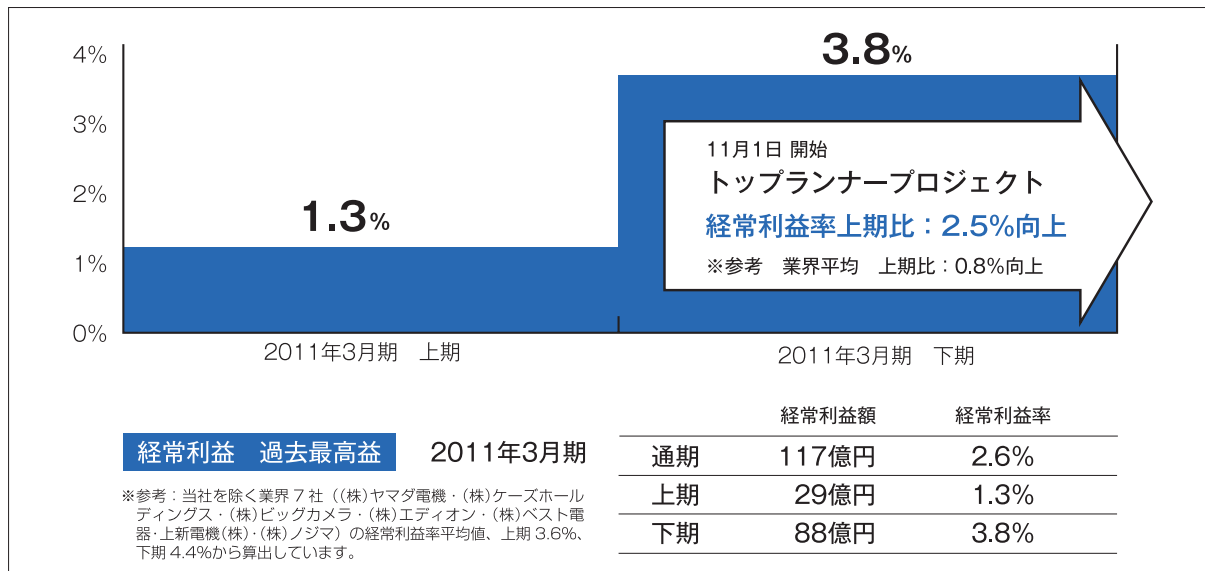
(店舗及び社員)

#### 「競争力と収益性の業界トップランナー」の継続的な実現

『トップランナープロジェクト』は、現在最も注力している収益構造改革プロジェクトです。昨年11月1日より、本格稼働しています。お客様に世界で最も良いお買い物をしていただき、その結果として既存店売上高成長率、経常利益率において業界トップランナー水準の継続的な実現を目指していくものです。そのためには、店舗および社員の成功事例を共有化し、迅速に実行し続けます。

小型店から大型店へのシフトがほぼ完了したことによって、店舗オペレーションの標準化が図れ、トップランナープロジェクトがより高い効果を発揮できる仕組みが整いました。さらに先に紹介した(3ページ)当社のビジネスモデルが強みとなって、成長スピードを高め、継続的に収益を確保してまいります。

## 『トップランナープロジェクト』を開始した下期は、 経常利益率 3.8%を達成しました。



### 業界平均を大きく上回る収益改善を実現、経常利益率上期比 2.5%向上（業界平均 0.8%）

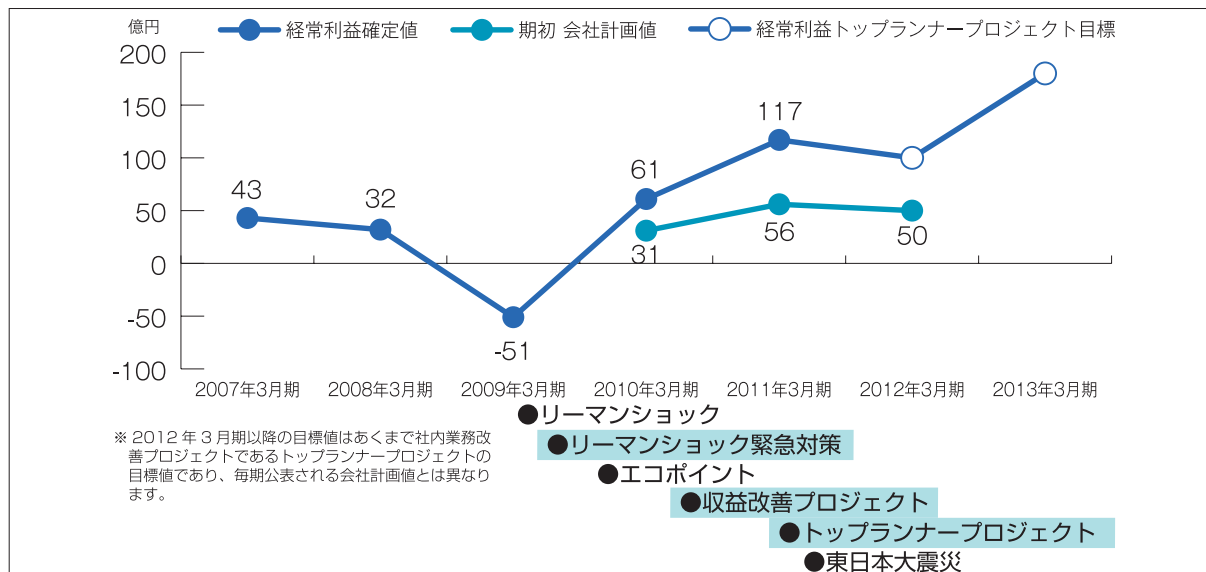
平成23年3月期・上期の経常利益率は1.3%でした。11月1日に『トップランナープロジェクト』を立ち上げた下期の経常利益率は3.8%となり、上期と比較すると2.5%アップしました。これは、業界平均・上期比0.8%の改善率を大きく上回る数値です。

トップライン（売上高）が上がった恵まれた環境ではありますが、成功要因を共有する『トップランナープロ

ジェクト』の成果が確実に表れ始めました。

なお、通期の経常利益は116億90百万円（前期比91.5%増）となり、過去最高益を記録しました。過去最高益の更新は10年ぶりとなります。3月の震災の影響がなければ、あと7億円ほどの上積みが見込め、下期経常利益率4.1%を達成する可能性もありました。

## 今後も『トップランナープロジェクト』を継続・推進し 企業体質の強化を図り、更なる成長を実現します。



### リーマンショック以降の収益構造改革

近年の経常利益の推移と、『トップランナープロジェクト』の目標値を示したグラフです。2008年秋のリーマンショックに対する緊急対策として、豊富な在庫を持って売上を確保していた従来の方針を変えて大幅な在庫の圧縮に取り組み、かつ新商品の販売を強化することで粗利率の安定を図ると同時に不良在庫のリスクも解消しました。

続けて実行した収益改善プロジェクトでは、各店舗による個店別収益管理の本格的導入、販売商品の集中化や人員の適正化を徹底しました。その結果、期初計画値を大きく上回る経常利益を計上することができました。この流れに乗せて、既存店収益率、売上成長率の業界トッ

プランナーの実現を目指す『トップランナープロジェクト』を新たにスタートさせたのです。

リーマンショック以降続けているこれら一連の収益構造改革は、当社が最も注力しているものです。今後も全社で成功事例の共有化などを継続して実施し、企業体質の強化・成長を実現します。

3月の時点で、来期は経常利益50億円（売上今期比90%強）を計画していましたが、4月以降の売上は予想を大幅に上回る水準で推移しています。マーケット環境および『トップランナープロジェクト』による収益改善により、当初計画水準よりも高い業績を達成する可能性があります。

## リーマンショック以降の体質改善により、大幅に収益構造を改革。 環境変化に強い構造を確立しています。

売上高	501,335	500,250	459,840	438,255	449,499	-51,836
実粗利額	96,401	98,433	92,759	95,643	98,277	1,876
粗利率	19.2%	19.7%	20.2%	21.8%	21.9%	
販売管理費	90,887	93,922	96,367	88,055	84,943	-5,944
販管費比率	18.1%	18.8%	21.0%	20.1%	18.9%	
経常利益	4,354	3,277	-5,130	6,103	11,690	7,336
経常利益率	0.9%	0.7%	-1.1%	1.4%	2.6%	
在庫金額	78,842	75,972	63,062	49,817	51,927	-26,915
在庫回転率	6.4	6.6	7.3	8.8	8.7	
純有利子負債	67,844	73,004	69,358	56,641	55,106	-12,738
純有利子負債月商倍率	1.62	1.75	1.81	1.55	1.47	

(単位：百万円)      2007年3月期    2008年3月期    2009年3月期    2010年3月期    2011年3月期      前期2007年3月期増減比

※過去5年間実績

- リーマンショック
- リーマンショック緊急対策
- エコポイント
- 収益改善プロジェクト
- トップランナープロジェクト
- 東日本大震災

1番目に良い  
2番目に良い  
1番目に悪い

### リーマンショック前後で企業体質は大きく変化

上記の網掛けのある2009年3月期がリーマンショックの年です。この年を境に当社の体質が大きく変わりました。これまでは、売上を拡大することで収益確保をする体質でした。リーマンショック以降は在庫リスクが極端に高まったため、在庫を大幅に圧縮し、販売する商品の鮮度を高め、接客力を向上させることで、付加価値の高い商品の販売が拡大し、収益性を確保しています。大

幅な在庫圧縮は有利子負債を大幅に削減し、財務体質の改善を実現しています。

また、固定費を削減し、売上に応じた販売管理費をコントロールしやすい体質に変化しています。今後もこの経営体質を維持し、強化することで、環境変化に迅速に対応し、継続的な収益確保を実現する強い企業体として成長していきます。

今年の行動指針は「太陽」。  
自分たちの役割を果たします。



いつも心に

### コジマにとって「太陽」は経営理念

毎年初めに、全社員に向けて、今年一年の行動指針を発表しています。

平成23年の行動指針は「太陽」です。これは「いつでもどんなときでもお客様に日本で一番の販売を実現し

たい」という思いです。今年は東日本大震災がありました。その影響は今でも続いていますが、被災地の近隣店舗も含め、すべての店舗が自分たちの役割をしっかりと認識し、営業活動を推進しています。

■会社概要 (平成23年6月30日現在)

商号 株式会社コジマ Kojima Co., Ltd.  
 本社 〒320-8528  
 栃木県宇都宮市星が丘2丁目1番8号  
 電話 (028) 621-0001 (大代表)  
 ホームページ <http://www.kojima.net>  
 創業 昭和30年4月  
 設立 昭和38年8月  
 代表取締役会長 小島章利  
 代表取締役社長 寺崎悦男  
 資本金 189億1,664万円  
 従業員数 4,285名  
 取引銀行 足利銀行、みずほ銀行、三井住友銀行、三菱東京UFJ銀行、栃木銀行、りそな銀行、常陽銀行、横浜銀行、東邦銀行、きらやか銀行、大東銀行、第四銀行、筑波銀行、群馬銀行、農林中央金庫、みずほ信託銀行、住友信託銀行、三菱UFJ信託銀行

■取締役および監査役 (平成23年6月30日現在)

代表取締役会長 小島章利  
 代表取締役社長 寺崎悦男  
 取締役副社長 大垣悦男  
 取締役副社長兼営業本部長 佐藤元彦  
 取締役兼専務執行役員総務本部長兼CSR推進室長 森真貴  
 取締役兼常務執行役員マーチャンダイジング部長 上山昭夫

■株主メモ

株主名簿管理人 東京都中央区八重洲1丁目2番1号  
 および特別口座管理機関 みずほ信託銀行株式会社  
 同事務取扱場所 東京都中央区八重洲1丁目2番1号  
 みずほ信託銀行株式会社  
 本店証券代行部  
 郵便物の送付先 〒168-8507  
 東京都杉並区和泉2丁目8番4号  
 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部  
 電話お問い合わせ先 0120-288-324 (フリーダイヤル)  
 受付時間 9:00~17:00 (土日祝日を除く)  
 特別口座に関する事務取扱店 みずほ信託銀行株式会社  
 本店および全国各支店  
 みずほインベスターズ証券株式会社  
 本店および全国各支店

※未払配当金のお支払に限り、みずほ銀行本店および全国各支店でもお取扱いいたします。  
 ※住所変更等の事務手続は、お取引の証券会社等でお手続ください。

取締役 石川英男  
 取締役 中田康雄  
 常勤監査役 秋元孝則  
 監査役 平山孝一  
 監査役 相澤光江  
 監査役 土井充

※取締役の中田康雄は社外取締役であります。

## ■店舗一覧

(平成23年6月30日現在)

### 北海道

NEW 手稲店  
NEW 函館店  
NEW 札幌琴似店  
NEW イオン西岡店

### 青森県

NEW 八戸店  
NEW 青森  
NEW 弘前店

### 岩手県

SELECT 花巻店  
NEW 盛岡店

### 宮城県

NEW 仙台店  
NEW 多賀城店  
SELECT 石巻西店  
NEW 泉中央店  
NEW 大崎店  
NEW 名取エアリ店

### 秋田県

NEW 卸団地店

### 山形県

NEW 山形店  
SELECT 米沢店  
NEW 三川店

### 福島県

NEW 白河店  
NEW 郡山店  
NEW 会津若松店  
NEW いわき店  
NEW 福島店  
NEW 方木田店

### 茨城県

NEW 学園都市店  
NEW 下館店  
NEW 日立南店  
NEW 古河店  
NEW 水戸店

### 栃木県

NEW 県北店  
SELECT 烏山店  
NEW 駒生店  
NEW 鹿沼店

NEW 足利店  
NEW 東店  
NEW 栃木店  
NEW 宇都宮南店  
NEW 小山店  
NEW 佐野店  
NEW 真岡店  
NEW 日光店  
NEW 黒磯店  
NEW さくら店  
コジマ薬品みどり野店

### 群馬県

NEW 太田店  
NEW 日吉店  
NEW 館林  
NEW 大泉  
NEW 桐生店  
NEW 伊勢崎店  
NEW 高崎店

### 埼玉県

NEW 川越インター店  
NEW 深作店  
幸手店  
NEW 和光店  
NEW 南越谷店  
NEW 所沢西店  
NEW 川口店  
NEW 久喜  
NEW 上福岡店  
NEW 与野店  
NEW 坂戸店  
NEW 浦和店  
NEW 鳩ヶ谷店  
NEW 越谷店  
NEW 熊谷店  
NEW 新座店  
NEW 上尾 春日店  
NEW 加須店  
NEW 春日部店  
NEW 所沢店  
NEW 北本店

### 千葉県

NEW 花見川店  
NEW 千葉中央店  
NEW 幕張インター店  
NEW 君津店  
NEW ユーカリが丘店  
NEW 柏店

NEW 松戸店  
NEW 船橋  
NEW 習志野店  
NEW 千葉ニュータウン店  
NEW 新船橋店  
NEW 成田店

### 東京都

SELECT 上板橋店  
多摩店  
NEW 小平店  
NEW 高島平店  
NEW 豊玉店  
NEW 東久留米店  
NEW 江戸川店  
NEW 八王子店  
NEW 東大和店  
NEW 井草店  
NEW 用賀店  
NEW 府中店  
NEW 若林店  
NEW 志村店  
NEW 西新井店  
NEW 新小岩店  
NEW 三鷹店  
NEW 池上店  
NEW 善福寺店  
NEW 葛飾店  
NEW 東村山店  
NEW 足立江北店  
NEW 南砂町 SUNAMO 店  
NEW 福生店  
NEW 西東京店  
NEW 大井競馬場前店  
NEW 足立加平店  
NEW イオン昭島ザ・ビッグ店  
NEW 高井戸東店

### 神奈川県

NEW 港北インター店  
NEW 伊勢原店  
NEW 新杉田店  
NEW 厚木栄町店  
NEW 藤沢店  
NEW 小田原店  
NEW 海老名店  
NEW 平間店  
NEW 横浜日吉店  
NEW 梶ヶ谷店  
NEW 横須賀店  
NEW 相模原店

NEW 座間店  
NEW 橋本店  
NEW 平塚店  
NEW 横浜大口店  
NEW 権太坂スクエアド  
NEW 東海大学東店

### 新潟県

NEW 新潟店  
NEW 上越店

### 山梨県

NEW 甲府  
NEW 甲府バイパス店

### 石川県

NEW 金沢駅西店

### 福井県

NEW 福井エルパ店

### 富山県

NEW 富山店  
NEW 西富山店

### 長野県

NEW 長野店  
NEW 松本店

### 岐阜県

NEW 西岐阜店

### 静岡県

NEW 静岡店  
NEW 浜松店  
NEW 静岡有明店  
NEW 沼津店  
NEW 富士店

### 愛知県

NEW 熱田店  
NEW 豊橋店  
NEW 瀬戸店  
NEW 日進店  
NEW 一宮店  
NEW 有松インター店  
NEW 清洲東インター店  
NEW 鳴海店  
NEW 砂田橋店  
NEW 名古屋北店

### 三重県

NEW 四日市店

### 滋賀県

NEW 大津店

### 京都府

NEW 伏見店  
NEW 高野店

### 大阪府

NEW 門真店  
NEW 和泉店  
NEW 緑地公園店  
NEW 松原店  
NEW 箕面店  
NEW 茨木店  
NEW 堺店  
NEW 生野店  
NEW 旭店  
NEW りんくう羽倉崎店  
NEW あべの店  
NEW 高槻店  
NEW 大東店  
NEW 寝屋川店

### 兵庫県

NEW 名谷店  
NEW 大開店  
NEW 鳴尾店  
NEW 芦屋店  
NEW 南武庫之荘店

### 奈良県

NEW 香芝店

### 和歌山県

NEW 和歌山店

### 鳥取県

NEW 鳥取店

### 島根県

NEW 松江店

### 岡山県

NEW 倉敷店  
NEW 岡山店

### 広島県

NEW 宇品店

### NEW 福山店

NEW 広島インター緑井店

### 山口県

NEW 山口宇部空港店

### 徳島県

NEW 徳島店

### 香川県

NEW 高松店

### 愛媛県

NEW 松山店

### 高知県

NEW 高知インター店

### 福岡県

NEW 福岡空港店  
NEW 八幡店  
NEW 福岡春日店  
NEW 福岡西店  
NEW 小倉東インター店

### 佐賀県

NEW 鳥栖店

### 長崎県

NEW 長崎店

### 熊本県

NEW 熊本店  
NEW 熊本インター店

### 大分県

NEW 大分店

### 宮崎県

NEW 宮崎店

### 鹿児島県

NEW 谷山店  
NEW 与次郎店

### 沖縄県

NEW 那覇店



本社：〒320-8528 宇都宮市星が丘2丁目1番8号  
TEL.028-621-0001 (大代表) FAX.028-621-0002  
<http://www.kojima.net>