



令和3年4月12日

各 位

会社名 コーナン商事株式会社
代表者名 代表取締役社長 疋田 直太郎
(コード7516 東証第1部)

第3次中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、長期ビジョン「New Stage 2025」の実現に向け、今般「第3次中期経営計画～ずっと大好きや!!コーナン～これからもあなたにぴったり」を策定いたしました。

将来の「目指す姿」である、誰からも愛される存在で「日本を代表する住まいと暮らしの総合企業」を実現するために、売上規模の拡大と高収益を継続して追求すると共に、財務体質も更に強化してまいります。

以 上

この件に関するお問合せは、IR広報室までお願いします。

TEL 06-6397-1622

第3次中期経営計画 (2021 - 2025)

～ずっと大好きや !! コーナン～
これからも あなたにぴったり

2021年4月12日

コーナン商事株式会社
(7516)

<https://www.hc-kohnan.com/>

目次

1. 第2次中期経営計画～もっと大好きや！！コーナン～の実績
2. 第1次・第2次中期経営計画の成果（1）、（2）
3. 外部環境の変化に対する認識
4. 目指す姿（1）～（4）
5. 5つの重点戦略（1）～（3）
6. 投資計画
7. ESGへ向けた取り組み
8. あなたにぴったりの実現

1. 第2次中期経営計画～もっと大好きや！！コーナン～の実績

- ・売上高・経常利益・当期純利益全ての項目で過去最高を達成
- ・ROE目標10%達成で資本効率向上を実現
- ・既存店の成長とM&A戦略による業容拡大で、グループ総合力を強化
- ・PB売上高構成比は目標未達で、次期中計への課題に

連結業績推移	2018年度 (42期)実績	2019年度 (43期)実績	2020年度(44期)	
			第2次中計目標	実績
売上高(Net Sales)	3,195億円	3,600億円	4,134億円	4,271億円
経常利益(Ordinary Income)	187億円	189億円	285億円	297億円
当期純利益(Net Income)	108億円	118億円	178億円	186億円
PB売上高構成比	33.1%	30.7%	40.0%	32.2%
ROE(Return on Equity)	9.9%	9.9%	10.0%	14.5%
出店数(※)	22店	13店	50店 (3期累計)	60店 (3期累計)

※コーナン単体

2. 第1次・第2次中期経営計画の成果（1）

第1次中計で既存店活性化と財務体質改善を行い、経営の基盤を強化しました。

年次	2014年度（38期）	第1次中期経営計画期間		
		2015年度（39期）	2016年度（40期）	2017年度（41期）
コンプライアンスおよびコーポレートガバナンスを重視した経営体制の強化				
商品戦略		・「DIYラボ」スタート、 HI売場の刷新 ・免税サービス開始	・海外ECサイトへ出店 ・PRO向けE-shop 「職人楽座」開設	・PB商品開発の 組織体制を整備 ・法人向け掛購入専用「コーナンコーポ レート カード」を導入
人事戦略		・女性店長登用 ・レジ店舗リーダー制度 スタート	・採用HPIリニューアル ・店長マイスター制度 スタート ・園芸マイスター制度 スタート	・確定拠出年金制度、 社員持株会制度の充実 ・年間休日1日増 ・eラーニング導入
投資戦略	・300店舗達成		・園芸館新モデル店舗オープン	・新レジオペレーション 導入
	・16店舗出店	・11店舗出店	・12店舗出店	・10店舗出店
財務戦略	・在庫管理部門の 新設		・ベトナム1号店 ビンタン店出店	・株式会社ビーバー トザンを子会社化 ・ROE9.9%
	・期末借入金残高 1,165億円 ・期末在庫高 707億円 ・1株当たり年間配当額 35円	・期末借入金残高 1,054億円 ・期末在庫高 653億円 ・1株当たり年間配当額 38円	・期末借入金残高 1,006億円 ・期末在庫高 596億円 ・1株当たり年間配当額 44円	・期末借入金残高 953億円(連結) ・期末在庫高 625億円(連結) ・1株当たり年間配当額 50円

2. 第1次・第2次中期経営計画の成果（2）

第2次中計では成長戦略を加速させ、M&Aも用い持続的成長の礎を築きました。

年次	第2次中期経営計画期間		
	2018年度（42期）	2019年度（43期）	2020年度（44期）
さらなるグループ経営力の追求・長期ビジョン「New Stage 2025」の策定（2019.5）			
商品戦略	・新プライベートブランド「PortTech」誕生 ・カスタムリフォーム展開	・PB商品の提携企業への供給拡大 ・災害対策用品供給体制の強化 ・機能性カジュアル衣料「CROSS WEAR」の導入 ・「サイクルプラザ」の導入	・商品開発組織再編によるPB商品開発力の強化（販売数増） ・ショーカード（PB商品説明POP）の売場導入によるPB販売強化 ・価格で応援「値下げしました」6,300品目 ・越境ECサイトの販売網拡充
人事戦略	・社内研修の充実 ・女性店長、女性バイヤー登用 ・確定拠出年金制度の充実 ・電子マニュアル導入	・通信教育制度のプログラム拡充 ・半日有給休暇制度の導入 ・子育てサポート企業「くるみん」認定 ・宿泊付研修施設「新三田研修センター」の稼働	・年間休日1日増 ・女性部長、女性GMの登用 ・若手社員を積極的に登用
投資戦略	・新ハンディターミナル導入 ・カーシェアリングサービス導入 ・コーナンどうぶつ病院展開	・「川崎ベイ流通センター」の稼働 ・「コーナンPay」スタート ・楽天ポイントカード導入	・新基幹システムの構築スタート ・「岡山流通センター」の稼働 ・「自動梱包機導入」によるEC強化
	・22店舗出店	・13店舗出店	・25店舗出店 + 本社を新大阪へ移転
財務戦略	・ROE9.9% ・ベトナム2号店 ・トゥードック店出店 ・1株当たり年間配当額52円	・株式会社建デボを子会社化 ・ドイツ株式会社のホームセンター事業とリフォーム事業を承継 ・戦略的な外部負債の活用 ・ROE9.9% ・1株当たり年間配当額54円	・新業態「CAMP DEPOT」出店 ・ROE 14.5% ・1株当たり年間配当額61円

3. 環境変化に対する認識

社会

- ・日本国内における少子高齢化の進行
- ・新型コロナウイルスによる新しい生活様式の浸透
- ・持続可能な社会の実現に向けた動き(SDGs)

お客様

- ・商品・サービスに対するニーズの高度化
- ・デジタルの普及による購買行動の多様化
- ・企業ブランド及び商品ブランド選定の広がり

当社

- ・グループ戦略強化による業容拡大
- ・住まいと暮らしに関わる全てにおけるシェアの向上
- ・DX推進による生産性及び利便性向上

4. 目指す姿（1）～ロマン・ビジョン～

売上高 **1兆円** 100年後も**愛**され続けるコーナンへ

ロマン : 誰からも愛される存在

ビジョン : 日本を代表する住まいと暮らしの総合企業となる

2025年度(49期)
売上高 5,000億円
純利益 195億円

第3次中期経営計画 目標
～ずっと大好きや！！コーナン～

2020年度(44期)
売上高 4,271億円
純利益 186億円

第2次中期経営計画 実績
～もっと大好きや！！コーナン～

2017年度(41期)
売上高 3,022億円
純利益 100億円

第1次中期経営計画 実績
～大好きや！！コーナン2017～

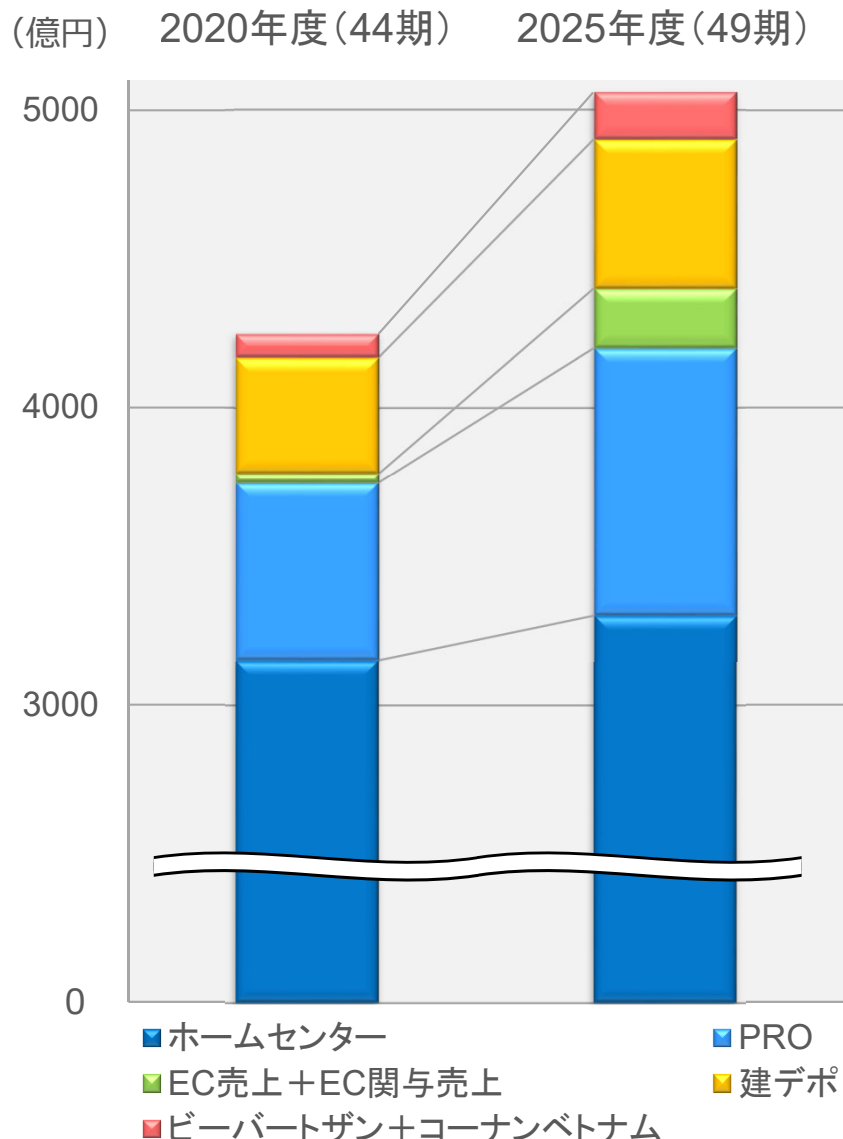
4. 目指す姿（2）～中期目標数値～

売上規模の拡大と高収益を継続して追求すると共に、財務体質もさらに強化していきます。

	第1次中計実績 2017年度(41期)	第2次中計実績 2020年度(44期)	第3次中計目標 2025年度(49期)
売上高 (Net Sales)	3,022億円	4,271億円	5,000億円
経常利益 (Ordinary Income)	161億円	297億円	310億円
当期純利益 (Net Income)	100億円	186億円	195億円
ROE (Return on Equity)	9.9%	14.5%	10.0%
EPS (Earnings per Share)	290円	561円	575円
ROIC(※) (Return on Invested Capital)	5.3%	7.7%	6.5%
株主還元	成長への投資を行うとともに株主還元の拡充を図ります		

※ROIC = 税引き後営業利益 / 投下資本(純資産+短期借入金+長期借入金+1年内長期借入金+リース債務+1年内リース債務+1年内長期未払金+長期未払金)

4. 目指す姿（3）～事業部門別目標数値～



New Stage 2025

第3次中期経営計画 売上目標 **5,000億円超**

ビーバートザン+コーナンベトナム :

ビーバートザンの売上拡大+ベトナムへの出店加速

建デポ : 店舗網拡充+他社への商品供給による販路拡大

EC : EC単体売上強化+店舗連携強化によるEC関与売上強化

EC売上関与率目標5.5%～10%

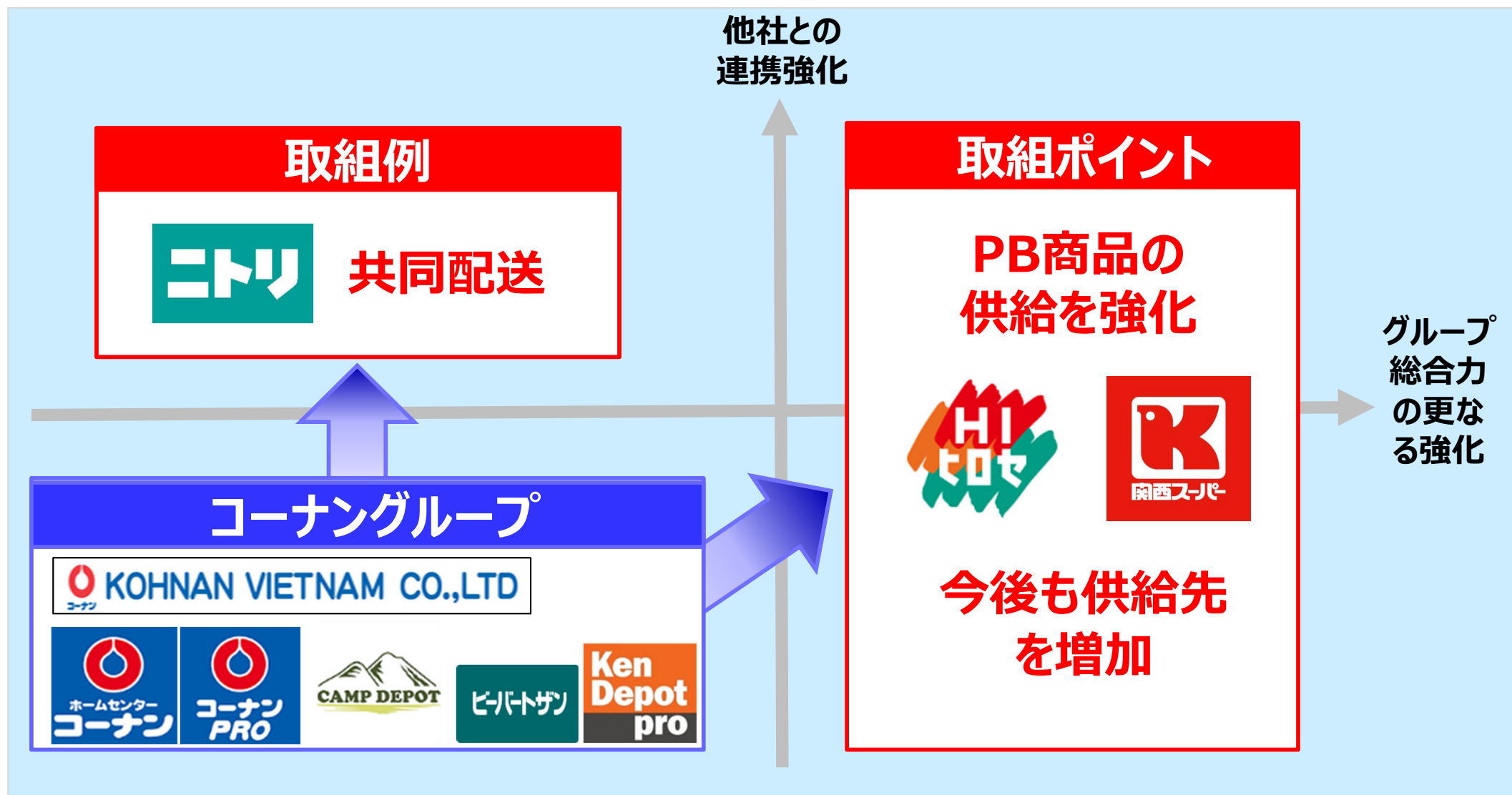
⇒ アフターコロナの社会に対応

PRO : 店舗網拡充+ **新たな業態（W&T、倉庫型）** へのチャレンジ

HC : 店舗網拡充+カスタムリフォームの拡大+ **都市型店舗出店**
新フォーマット（PRO+HCハイブリッド型）店舗出店

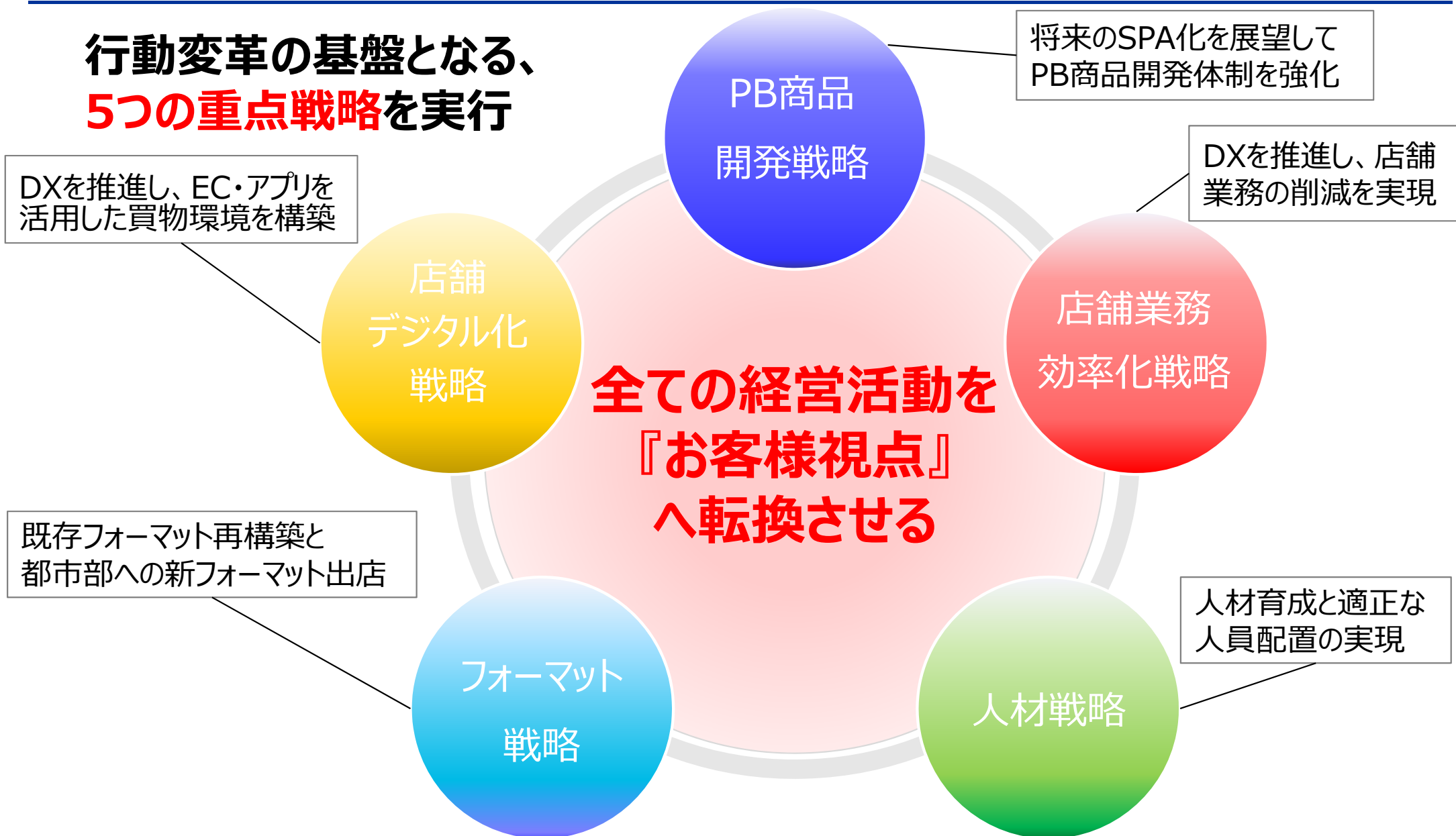
4. 目指す姿（４）～グループのありたい姿～

他社との連携を強化し、強みを活かしたビジネスモデルを確立させます。



5. 5つの重点戦略（1）

行動変革の基盤となる、
5つの重点戦略を実行



5. 5つの重点戦略（2）

①PB商品開発戦略

- ・PRO向け商材、ペット用品、園芸、レジャーを強化カテゴリーとする
- ・大衆品の重視、分野を絞った付加価値品の開発
- ・デザイン、パッケージ、販促物等、一貫した商品開発体制の構築

②店舗デジタル化戦略

- ・店舗とオンラインの融合、時間と場所を選ばないシームレスなお買い物環境の構築
- ・DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進
- ・EC売上関与率5.5%～10%

③店舗業務効率化戦略

- ・セルフレジ導入をはじめとするレジ精算方式の変更、キャッシュレス化の推進、
物流・システムインフラの拡充等による、業務時間及び業務量の20%削減
- ・受付業務のペーパーレス化、業務用端末機器の刷新及び機能拡充等による
お客様へ提供する価値の向上

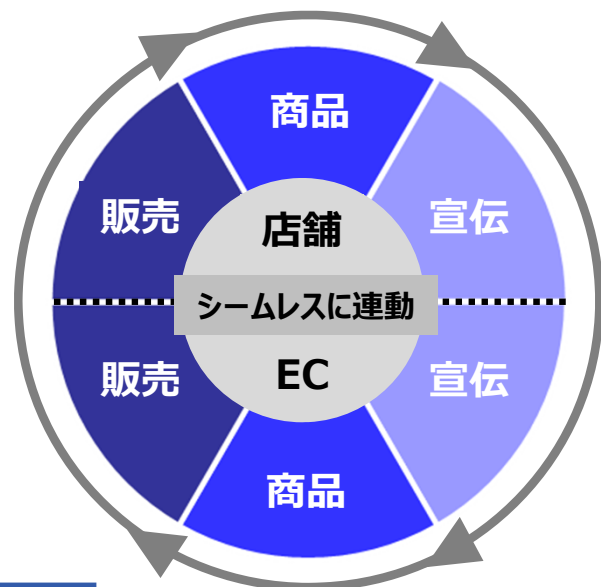
5. 5つの重点戦略（3）

④フォーマット戦略

- ・PRO：新たな業態へのチャレンジ（ワーク&ツール、倉庫型）
- ・HC：都市型店舗モデルの開発出店による首都圏の店舗数拡大
- ・「PRO+HC」一体型のハイブリッド店舗の展開

⑤人材戦略

- ・人事企画機能を強化
- ・人材配置の最適化および働き方改革の推進



商・販・宣の一気通貫

お客様・従業員・社会に伝わる明確なメッセージを

商品（企画・開発）を軸に

販売（接客・売場づくり・EC）

宣伝（アプリなど）へ一気通貫させるサイクルを構築

6. 投資計画

外部負債も活用しながら、システム・物流関連への投資を強化します。
投資効率最大化を目指します。

(単位：億円)	① 2016年度(40期) ～2020年度(44期)	② 2021年度(45期) ～2025年度(49期)	差額
店舗投資	474	493	+19
設備投資	163	181	+18
システム・ 物流インフラ 投資	64	232	+168
M&A、不動 産取得等	523	-	▲523
予備投資	60	470	+410
合計	1,284	1,376	+92

①直近5年間
システム・物流投資
64億円

約4倍

②今後5年間
システム・物流投資
232億円

7. ESGへ向けた取り組み

分野	重要課題	取り組み内容	SDG s との関連
E	森林の保全	森林保全活動「コナンDIYの森」	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に 具体的な対策を 15 陸の豊かさも 守ろう
	廃棄物とリサイクル	段ボール循環型リサイクル	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を
	環境への配慮	堺市域における使い捨てプラスチック削減に関する協定	12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を 14 海の豊かさも 守ろう
S	教育への支援	「大阪教育ゆめ基金」「堺市こども教育ゆめ基金」への寄付	4 質の高い教育を みんなに 10 人や国の不平等 をなくそう
	地域社会への貢献	自治体との大規模災害時等における物資供給に関する協定	11 住み続けられる まちづくりを 13 気候変動に 具体的な対策を
	ダイバーシティの推進	子育てサポート企業「くるみん」認定	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も
G	コーポレート・ガバナンス	取締役の1/3が社外取締役 (社内取締役8名、社外取締役4名)	16 平和と公正を すべての人に

8. あなたにぴったりの実現

CX（Corporate Transformation）…「企業文化の変革」
⇒ 全ての経営活動を「あなたにぴったり」へ。

「あなたにぴったり」は3つのなんぼ

① **お客様**に喜んでもらってなんぼ。

② **従業員**が幸せになってなんぼ。

③ **世の中**のお役に立ててなんぼ。

お客様に**ぴったり**

従業員に**ぴったり**

世の中に**ぴったり**

コーナンは **あなたにぴったり** を実現します。

売上高 1 兆円

100年後も愛され続けるコーナンへ



お客様に喜んでもらってなんぼ
従業員が幸せになってなんぼ
世の中のお役に立ててなんぼ