



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		<ul style="list-style-type: none"> <li>・「DIYラボ」スタート、HI売場の刷新</li> <li>・免税サービス開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外ECサイトへ出店</li> <li>・PRO向けE-shop「職人楽座」開設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PB商品開発の組織体制を整備</li> <li>・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</li> </ul>
人事戦略		<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性店長登用</li> <li>・レジ店舗リーダー制度スタート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用HPリニューアル</li> <li>・店長マイスター制度スタート</li> <li>・園芸マイスター制度スタート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・確定拠出年金制度、社員持株会制度の充実</li> <li>・年間休日1日増</li> <li>・eラーニング導入</li> </ul>
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%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期末借入金残高1,165億円</li> <li>・期末在庫高707億円</li> <li>・1株当たり年間配当額35円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期末借入金残高1,054億円</li> <li>・期末在庫高653億円</li> <li>・1株当たり年間配当額38円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期末借入金残高1,006億円</li> <li>・期末在庫高596億円</li> <li>・1株当たり年間配当額44円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期末借入金残高953億円(連結)</li> <li>・期末在庫高625億円(連結)</li> <li>・1株当たり年間配当額50円</li> </ul>

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新プライベートブランド「PortTech」誕生</li> <li>・カスタムリフォーム展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PB商品の提携企業への供給拡大</li> <li>・災害対策用品供給体制の強化</li> <li>・機能性カジュアル衣料「CROSS WEAR」の導入</li> <li>・「サイクルプラザ」の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品開発組織再編によるPB商品開発力の強化（販売数増）</li> <li>・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</li> <li>・価格で応援「値下げしました」6,300品目</li> <li>・越境ECサイトの販売網拡充</li> </ul>
人事戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内研修の充実</li> <li>・女性店長、女性バイヤー登用</li> <li>・確定拠出年金制度の充実</li> <li>・電子マニュアル導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通信教育制度のプログラム拡充</li> <li>・半日有給休暇制度の導入</li> <li>・子育てサポート企業「くるみん」認定</li> <li>・宿泊付研修施設「新三田研修センター」の稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間休日1日増</li> <li>・女性部長、女性GMの登用</li> <li>・若手社員を積極的に登用</li> </ul>
投資戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新ハンディターミナル導入</li> <li>・カーシェアリングサービス導入</li> <li>・コーナンどうぶつ病院展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「川崎ベイ流通センター」の稼働</li> <li>・「コーナンPay」スタート</li> <li>・楽天ポイントカード導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新基幹システムの構築スタート</li> <li>・「岡山流通センター」の稼働</li> <li>・「自動梱包機導入」によるEC強化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・22店舗出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・13店舗出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・25店舗出店 + 本社を新大阪へ移転</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ROE9.9%</li> <li>・ベトナム2号店</li> <li>・トゥードック店出店</li> <li>・1株当たり年間配当額52円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社建デポを子会社化</li> <li>・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</li> <li>・戦略的な外部負債の活用</li> <li>・ROE9.9%</li> <li>・1株当たり年間配当額54円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新業態「CAMP DEPOT」出店</li> <li>・ROE 14.5%</li> <li>・1株当たり年間配当額61円</li> </ul>

### 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～

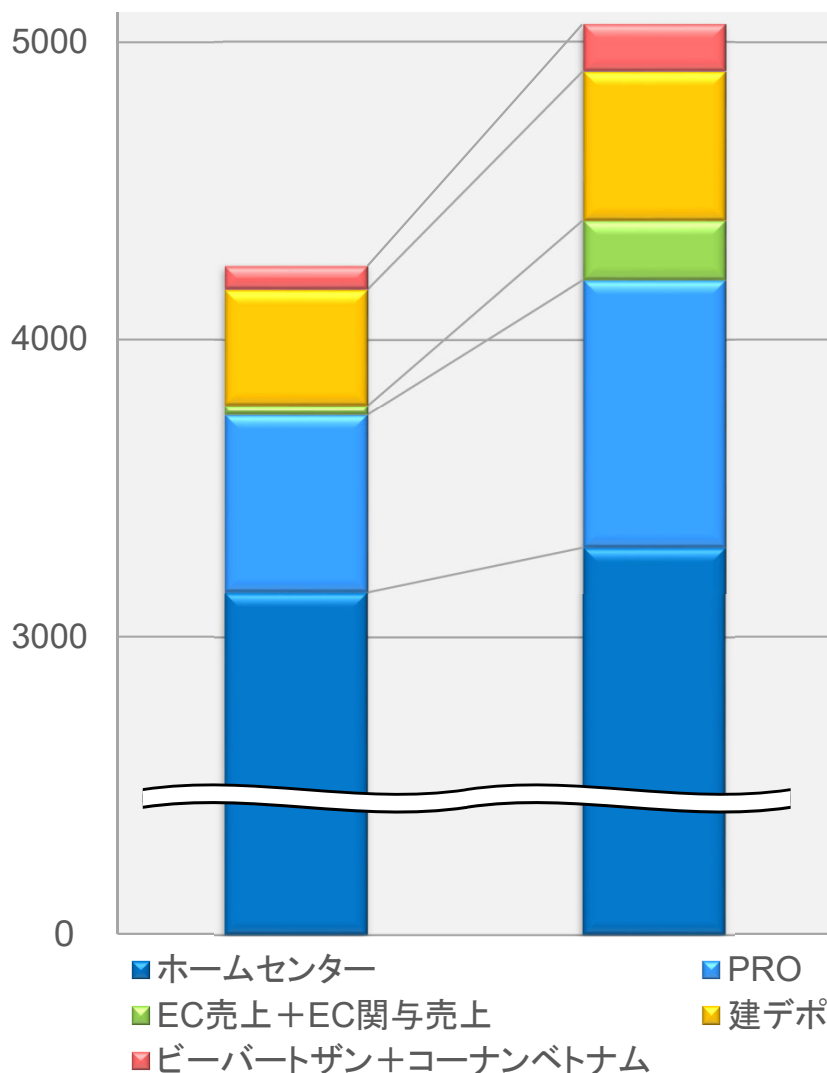
売上規模の拡大と高収益を継続して追求すると共に、財務体質もさらに強化していきます。

	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～

(億円) 2019年度(44期) 2025年度(49期)



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

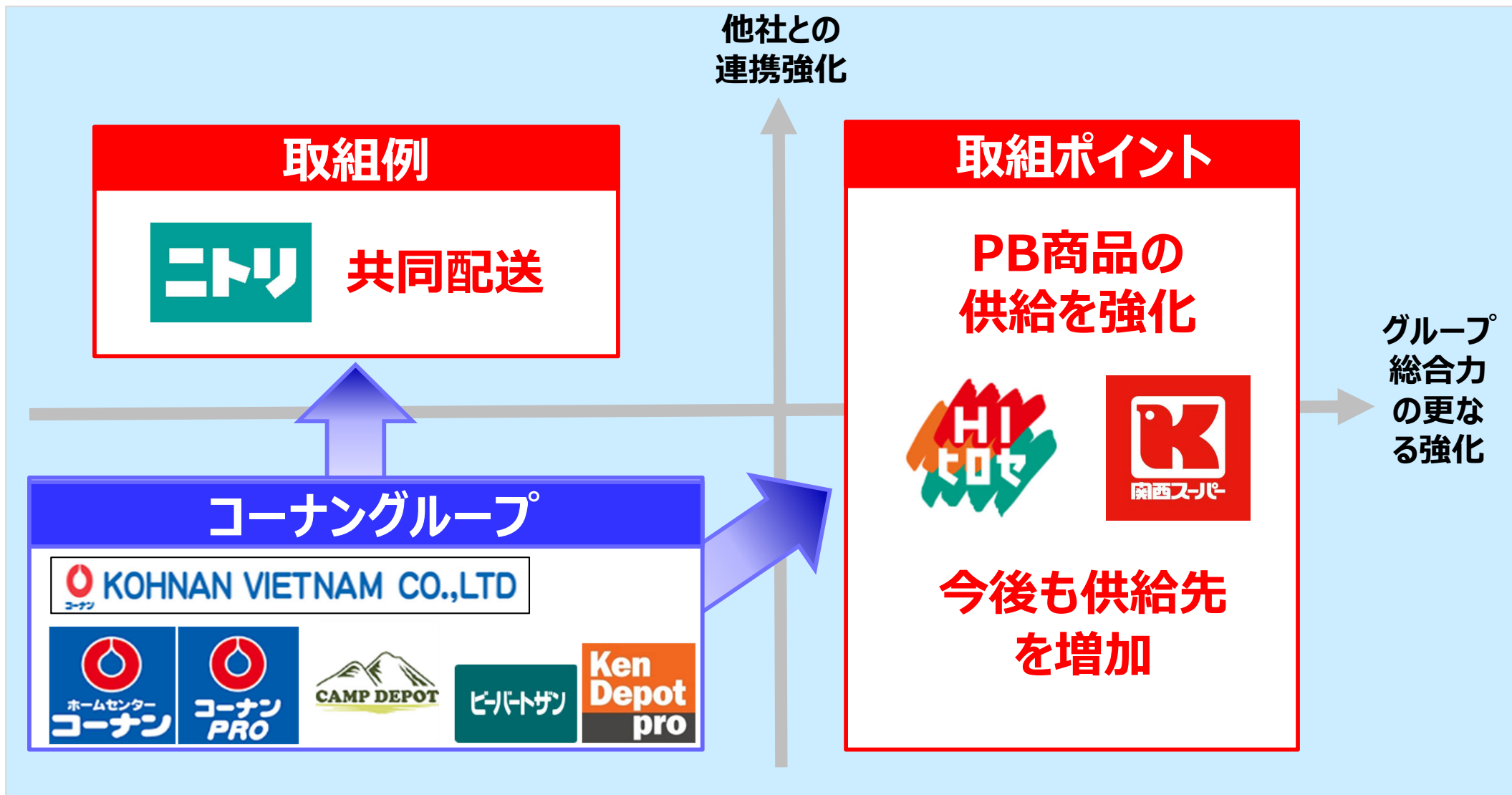
PRO : 店舗網拡充+ **新たな業態 (W&T、倉庫型)** へのチャレンジ

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 (HC+PROハイブリッド型) 店舗出店

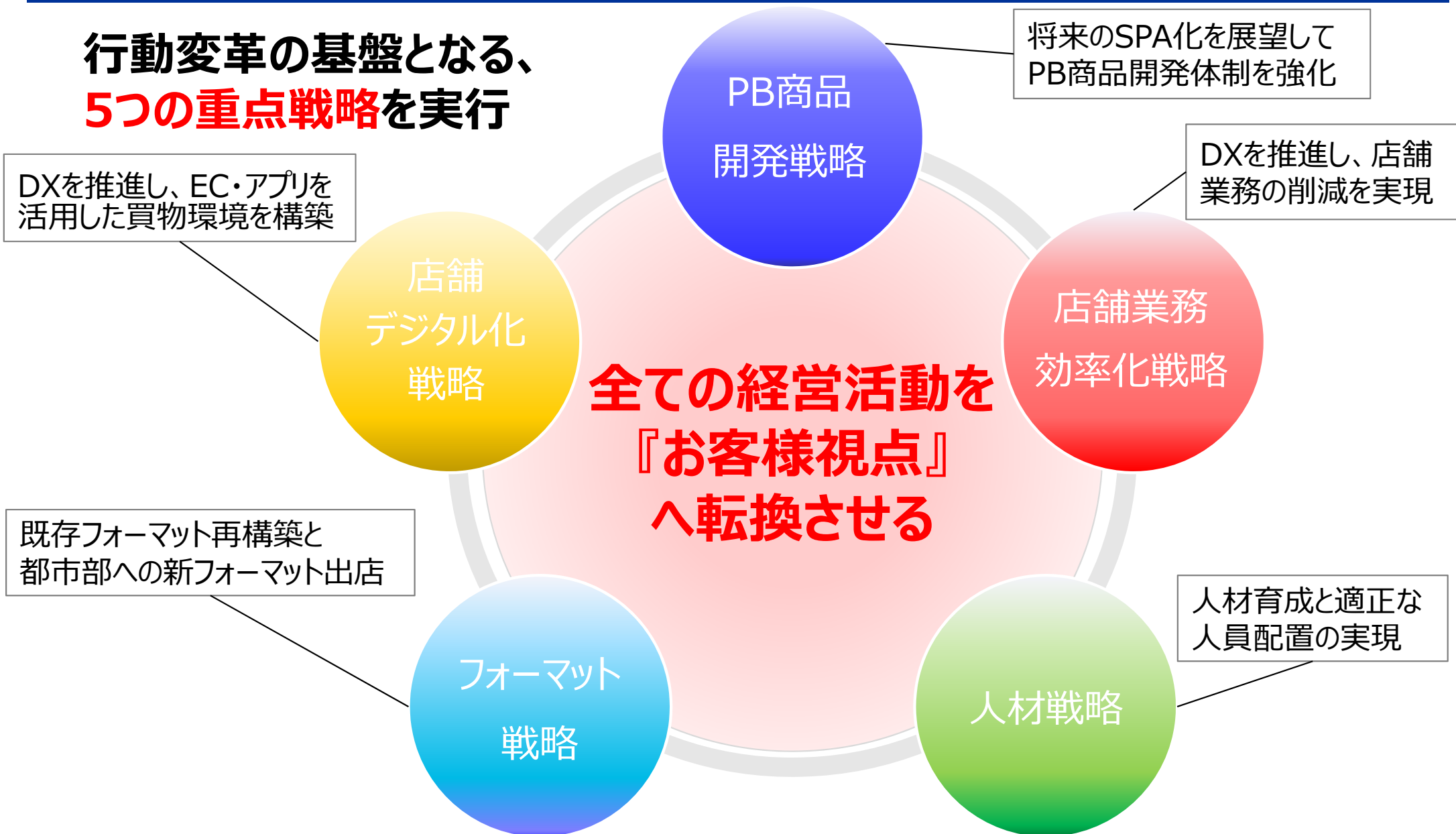
## 4. 目指す姿（4）～グループのありたい姿～

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

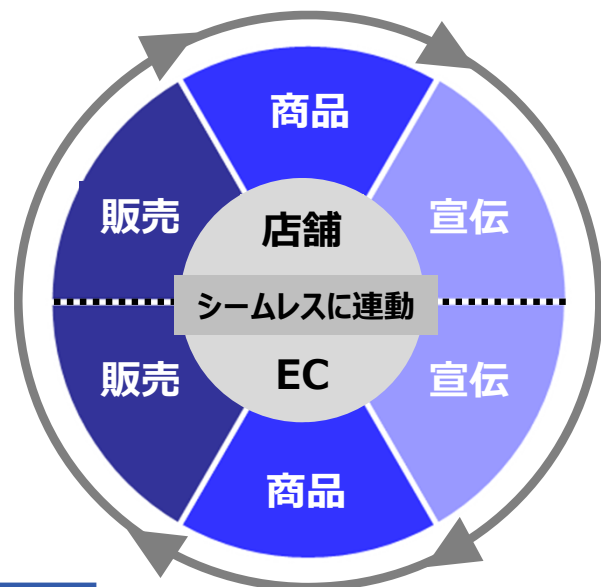
## 5. 5つの重点戦略（3）

### 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	SDGsとの関連
E	森林の保全	森林保全活動「コーナンDIYの森」	  
	廃棄物とリサイクル	段ボール循環型リサイクル	  
	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	  
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	 
	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	 
	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	 
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)	



## 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