

a mass merchandiser of home electronic appliances

**KOJIMA** Co.,Ltd.

◎第47期◎平成21年4月1日～平成22年3月31日

# 株主通信

当社の取り組み—株主総会より—



## 前期決算の概要を、 より詳しくご説明いたします。

平素より弊社へのご高配を賜り、誠にありがとうございます。  
います。

この「株主通信」は、6月29日（火）の株主総会後に行いました株主様への決算説明会の内容をお伝えするためのものです。

経営体質の更なる強化のために、この4月より新体制を整えました。今期の新体制は、社員一人一人がより一層責任を持った、強い組織体を目指すものです。私も会長として、当社の成長のために尽力してまいります。

当社は、秋葉原に行かなくても、日本で一番の家電製品の買い物ができるようにしたいとの思いから、「安値日本一への挑戦」を掲げ、宇都宮で家電販売店を始めました。その思いを少しでも多くのお客様に実現したいと、事業の拡大を推進しております。さらに前期より「接客日本一を目指す」体制づくりも開始いたしました。

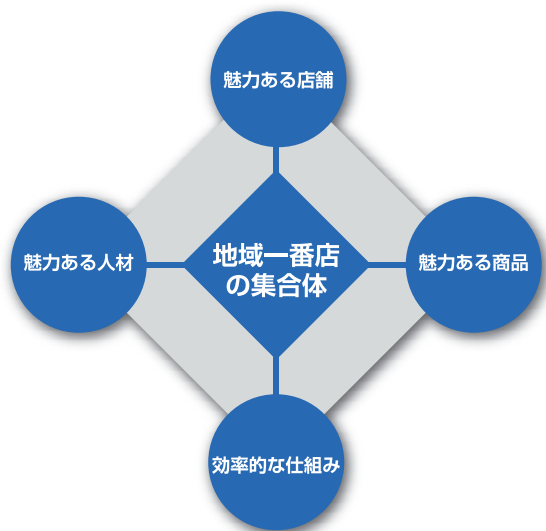
今後とも、より一層のご支援を、よろしくお願い申し上げます。

2010年6月29日



株式会社コジマ 代表取締役会長 小島 章利

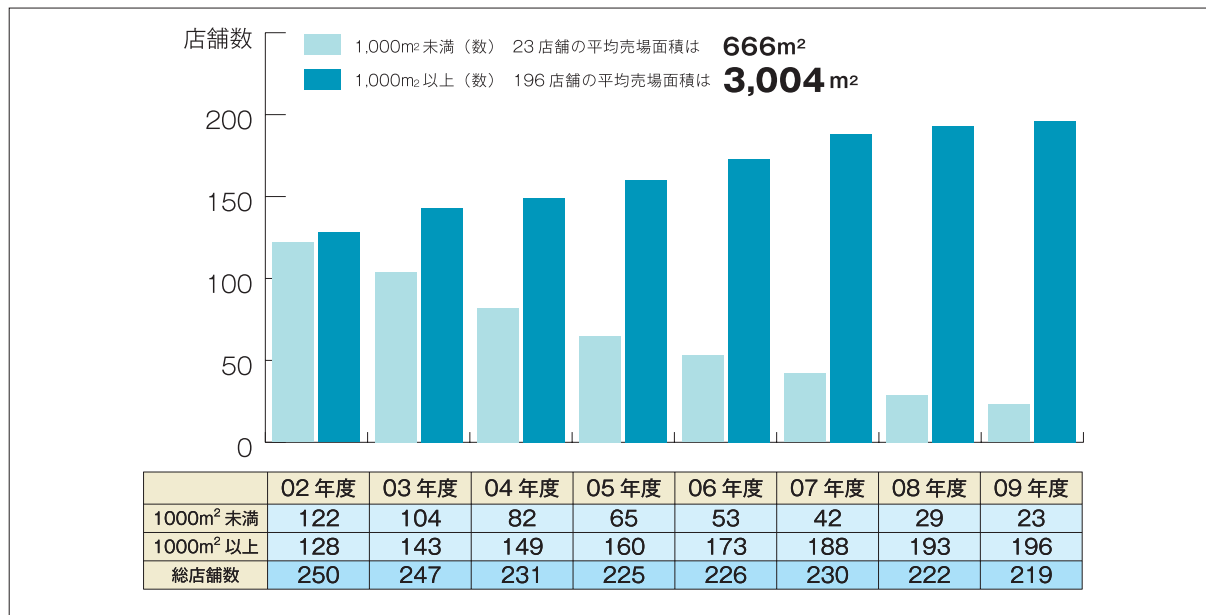
## コジマは 「地域一番店の集合体」作り を推進しています。



### 創業以来続く経営基盤の枠組み

当社は創業以来、「魅力ある店舗」「魅力ある人材」「魅力ある商品」「効率的な仕組み」の4つを、経営の基盤としています。これらを時代環境に合わせながら営業活動を続けております。今後もよりお客様から信頼される「地域一番店の集合体」として成長してまいります。

# 過去8年間で大型店への規模拡大はほぼ一巡、 今後は店舗の質的向上をより重視します。



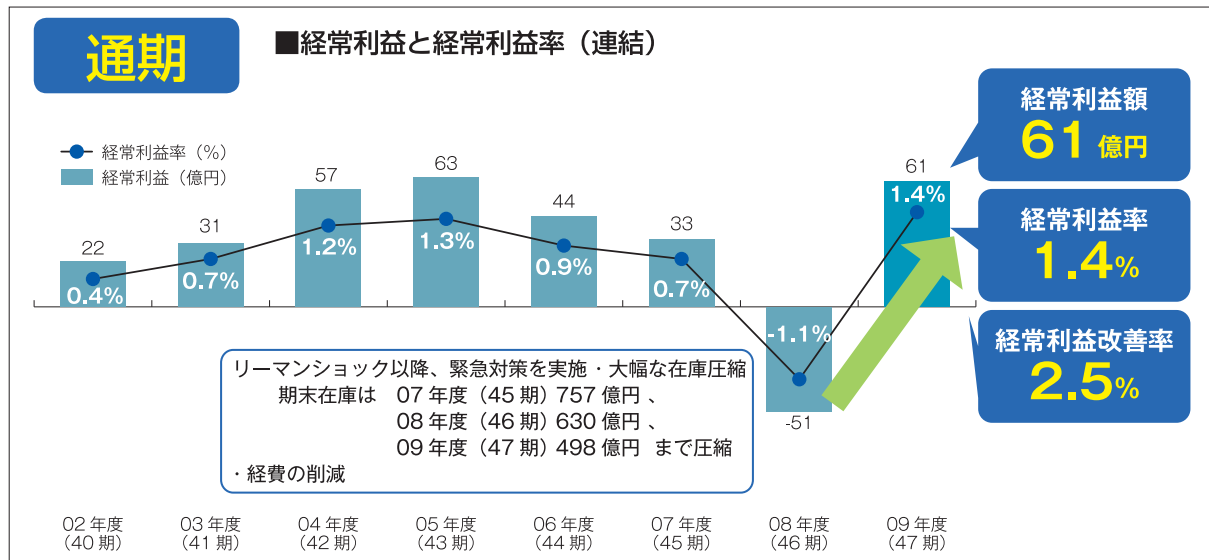
## 大型店 (平均 3,000m<sup>2</sup>超) へのシフトがほぼ完了

家電製品の販売に必要な店舗規模というものは、時代の流れによって変わってきました。当社では、今後家電製品を効率よく販売していくために、3,000m<sup>2</sup>という売場面積が最適であるという認識でおります。

当社は店舗の大型化を図り、合わせて統廃合を推進しました。過去8年間で、大型店への規模拡大、投資の

入れ替えがほぼ一巡し、3,000m<sup>2</sup>を平均とする大型店は、現在90%にまで達しました。今後は、各店舗の質的向上をより重視いたします。

前期(47期) 通期は、経常利益額61億円、経常利益率1.4%、  
経常利益率は過去8年間で最高水準を達成しています。

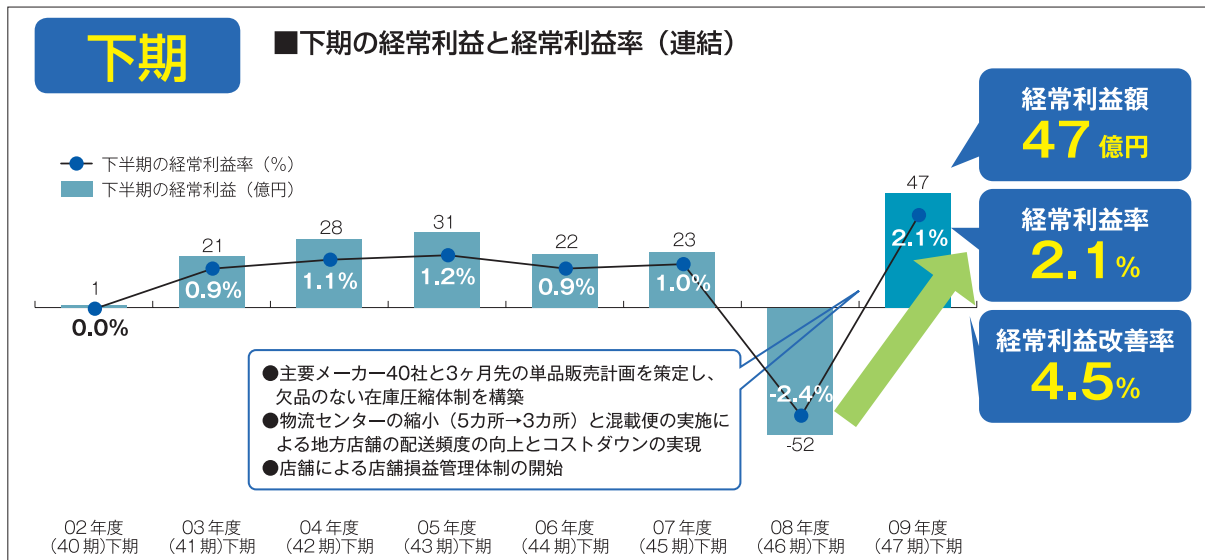


### リーマンショックの緊急対策を実施、在庫圧縮と経費削減を実行

前々期(46期)のリーマンショックに対応する緊急対策として、当社は体質改善を実行してきました。豊富な在庫を一つのポリシーとしていましたが、大幅な在庫の圧縮が必要とされました。これは効率面だけではなく、過剰な在庫を持つと評価損が常に発生するリスクを負う会計基準(時価会計)が導入されたという要因があります。

期末在庫は、07年度(45期)の757億円から、09年度(47期)には498億円と、259億円もの圧縮を実施しました。在庫圧縮による粗利率の改善、また経費コントロールの体制を再構築し直した結果、過去8年間における経常利益率は、最高水準に達しました。

前期(47期)下期は、経常利益額47億円、経常利益率2.1%、  
 経常利益改善率は前年比で4.5%の改善を達成、  
 経常利益額・経常利益率ともに、過去8年間で最高水準を達成しています。



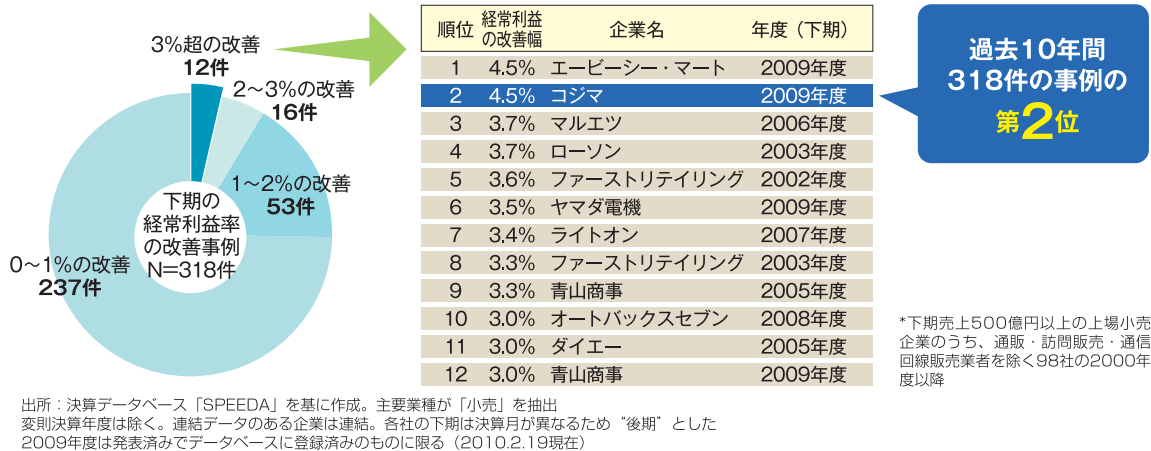
### 在庫圧縮及び経費削減を継続的に維持する仕組みを構築

前期下期は、在庫圧縮及び経費削減の体制を継続的に維持する仕組みの構築に取り組みました。欠品が出づらい環境をつくるため、主要メーカー 40 社と 3 ヶ月先の単品販売計画を策定。また在庫量を削減した場合、物流の頻度を上げる必要がありますが、これまで週 3 便ほどだった遠方店舗への配送を、混載便を利用することでコストを上げることなく週 6 便に変えました。また、これまで店舗の収益

管理を本社で集中管理していましたが、全社的な収益意識向上のため、店舗においても収益管理を開始しました。

# 下期経常利益改善率4.5%、 過去10年間の大手小売り業界においてトップクラスです。

■大手の一般的な小売り企業\*における「下期」の経常利益改善事例（過去10年間）



## 下期売上 500 億円以上の上場小売企業、 過去 10 年間で第 2 位（経常利益改善率）

下期の売上高 500 億円以上の上場小売企業約 98 社の過去 10 年間・980 事例で、利益が前期より改善したのは 318 件。その中で「4.5%」という数字はトップクラスの経常利益改善率です。

# 収益体質は、業界平均を確保、 収益改善は、業界平均を大幅に上回ります。

	同業他社(1)の平均値(2)(連結)			コジマ(連結)			
	前々期下期	前期下期		前々期下期	前期下期		
売上	3,846 億円	+387 億円 (+10.1%) 売場面積(4) (+10.9%)	4,233 億円	2,186 億円	+34 億円 (+1.5%) 売場面積 (+1.2%)	2,220 億円	売場面積あたりの売上高成長率は業界を上回る
①実質粗利率(3)	22.3%	+0.4%	22.7%	20.0%	+2.0%	22.0%	営業利益率は同業他社の平均値を確保
②売上高経費率	20.6%	▲0.5%	20.1%	22.1%	▲2.7%	19.4%	
実質営業利益率 =①-②	1.7%	+0.9%	2.6%	▲2.1%	+4.7%	2.6%	

出所：各社 IR 資料、四季報、日経会社情報  
 注釈：(1)同業他社はヤマダ電機、ケーズデンキ、エディオン、ビックカメラ、上新電機、ベスト電器を含み、ビックカメラ(8月決算)は上期(9月～2月)、ベスト電器(2月決算)は下期(9月～2月)の値を使用 (2)売上高は各社の平均値、実質粗利率、売上高経費率は各社の率の平均値 (3)営業外収益の販促協賛金等の粗利相当分を含む (4)ヤマダは月次 IR のグループ計(09年3月末、10年3月末)、上新電機、K's、ベスト電器は四季報・日経企業情報 春2集の数字。エディオン、ビックカメラは非公開のため含まない

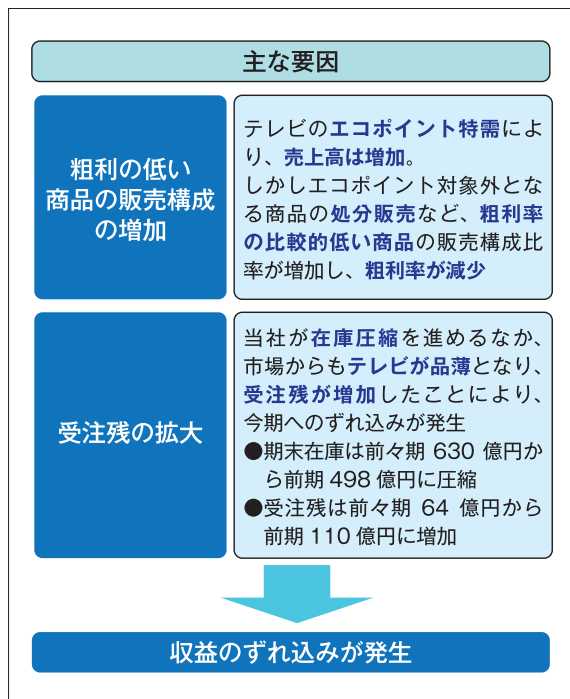
## 実績・収益率ともに大幅な改善を達成

競合他社と比較して、当社は実績・収益率ともに大幅な改善を達成しています。左側が同業他社の平均値。当社と、上場していないヨドバシカメラの2社を除いた大手6社の単純平均値(単純に合計して割った数字)です。売上に関しては、当社は今、収益体質を改善することを重視している中、売上高は他社平均10.1%の伸びに対して1.5%増。しかし売場面積は、他社の10.9%増に対して当社は1.2%増と、売上の競争力を維持し、売場面積

あたりの成長率は平均を上回る水準を確保しています。

また、商品粗利に営業外の販促費を足した実質粗利率では、同業他社の平均値は0.4%改善して前期は22.7%。当社は2.0%改善して前期は22.0%となっています。売上高経費率(広告代・家賃・人件費等)は、同業他社は0.5%減の20.1%に対して、当社は2.7%下げて19.4%。実質営業利益率はどちらも2.6%と、競争の激しいマーケットではありますが、収益体質は業界水準をクリアしています。

## 期末(47期)にエコポイントの影響により、 収益の一部が今期(48期)にずれこみました。



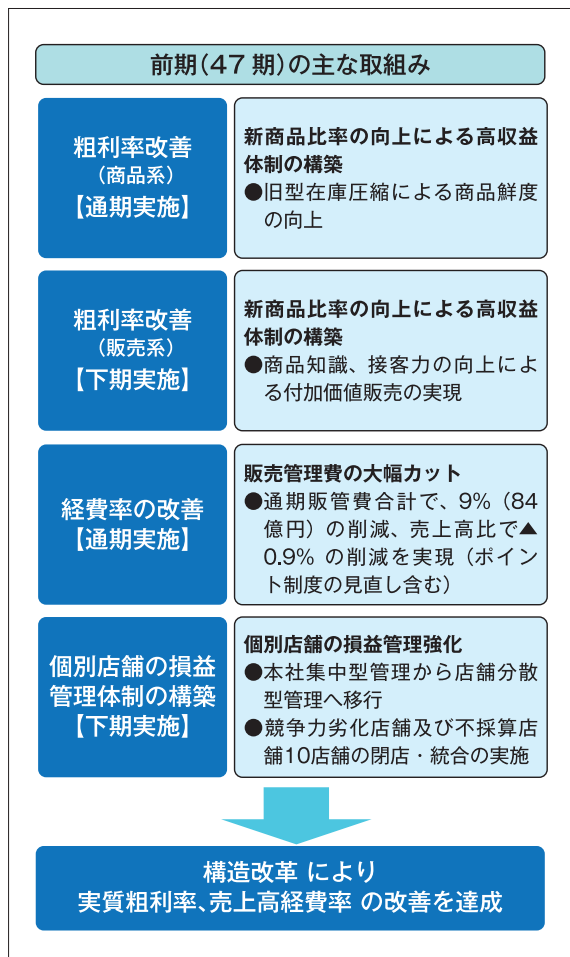
### 受注残(配達未完了)が、前期比 46 億円増加

前期、経常利益予想に二度の上方修正を加えましたが、最後の上方修正が未達でした。これは、予定外の受注残増加が発生したことから起きたものです。まず、テレビのエコポイントによる特需がありました。期末に予想以上の売上が発生し、この段階で売上は上がったものの、エコポイント対象から外れた商品の大幅な値引き販売を行った結果、利益額は当初想定していた水準に留まりました。

しかしながら、当社は在庫圧縮を進めていたうえ、予想以上の特需によりメーカーにも在庫がなくなり、受注残が多く発生しました。これが、前々期は 64 億円だったものが前期は 110 億円になり 46 億円増加。配達時に売上が計上されるため、利益も前期に計上されませんでした。このずれ込みがなければ、予定の経常利益水準を確保できていたと認識しています。



# 構造改革によって、実質粗利率、売上高経費率の改善を達成しました。



## 継続的高収益体制の構築

粗利率の改善については、新商品比率を向上させ、旧型在庫を圧縮し、全体の商品鮮度を上げることに尽きます。そして販売において、魅力ある新商品の付加価値をお客様にしっかり説明して販売することが重要であると認識し、実践しています。

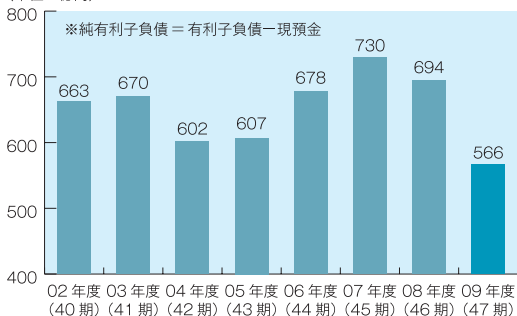
なお、販売管理費の大幅なカットを行い、通期販管費合計で9% (84億円) を削減して、経費率を改善しました。これは、多くの方々にご協力いただくとともに、全社一丸となった努力の結果です。また、損益管理を個別店舗へも移行することによって、店長一人一人が収益というものを強く意識して事業を進める体制になってきています。

今の状況は、一時的なものではなく、当社の構造を変える改革によって実現したものです。当社の経営に課された体質改善を、今後も継続的に実行していきます。

# 純有利子負債を圧縮し、株主資本倍率も改善。 純有利子負債は、過去8年間で最低水準となりました。

## ■純有利子負債の推移

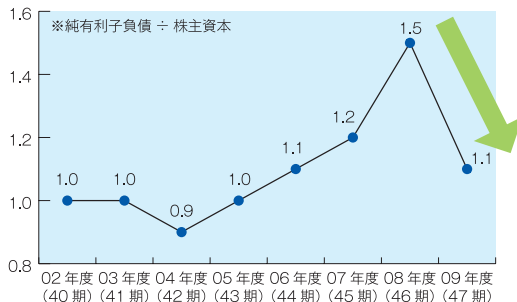
(単位：億円)



純有利子負債残高は過去8年間で最低  
期末残高を500億円水準へ

## ■純有利子負債の株主資本倍率の推移

(単位：倍)



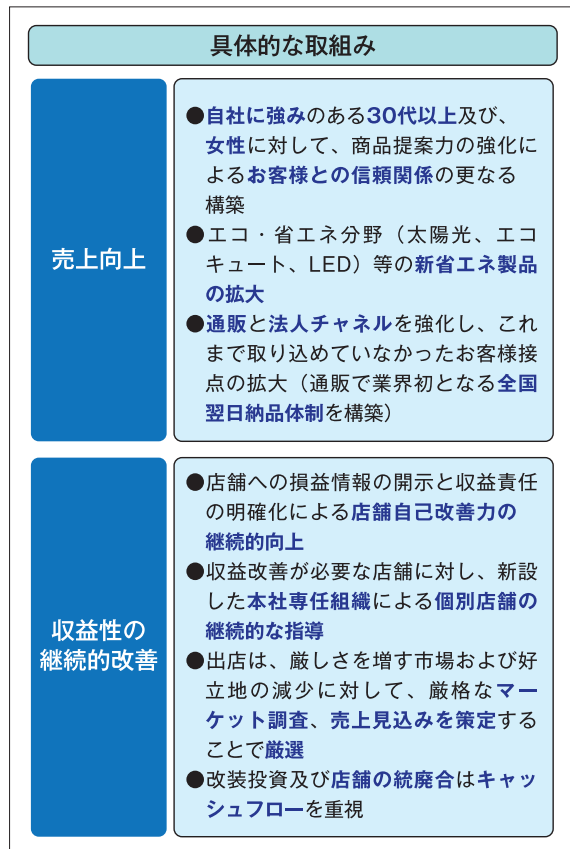
前期より0.4ポイント改善  
期末1倍以内に

## 財務体質の改善を実現

財務体質の改善を進めた結果、09年度（47期）の純有利子負債は566億円と、過去8年間で最低水準となりました。実際には、08年度（46期）に実施した売掛金のオフバランス64億円を09年度（47期）には実施しなかったために、実質的な純有利子負債の圧縮は192億円と換算されます。

また、純有利子負債の株主資本倍率は08年度（46期）には1.5倍となっていました。09年度（47期）には0.4ポイント改善して1.1倍にまで減っています。今期（48期）末には、1.0倍以内の水準を計画しています。

## 今期(48期)は、中長期的な成長を意識した取組みを行います。 また、店舗別収益の改善を徹底します。



### 売上の向上（中長期的な成長を視野に）

当社のお客様の中心層は、30～50代。また女性に対する販売比率が、業界で最も高い家電量販店です。そうした特長を認識し、さらに商品提案力を強化して、お客様との信頼関係を構築する努力を続けていきます。

特にお客様への提案として、省エネ製品の販売を拡大します。当社は2007年、業界で初めてともいえる本格的省エネポイントの発行を開始して以来、省エネ商品を集中して販売する方針を決め、長期的な取組みとして営業活動の中心に据えています。さらに、新しい省エネ製品の取組みとして「太陽光」「エコキュート」「LED」などの拡販にも力を入れていきます。また、通信販売や法人という新しいチャネルの強化にも取り組んでまいります。

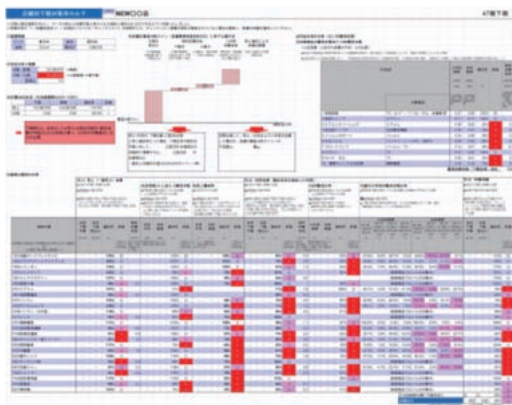
### 収益性の継続的改善

収益性の継続的改善のためには、店舗では市場競争力を維持しながらも、店長をはじめとする社員一人一人が収益に対する意識をより高めることが重要です。

また、出店に関しては、経済環境に不透明感がある中、すでに好立地は減少しており、厳選した出店が必要となります。キャッシュフローをベースにした改装及び統廃合も、継続的に進めていきます。

## 店舗力の向上により、 収益性の継続的な改善を達成します。

### ■店舗別の収益情報の開示 (店舗の強み・弱みをデータで分析)



### ■本社専任部隊による個店別の指導 (個店の現状分析と収益改善計画の立案)

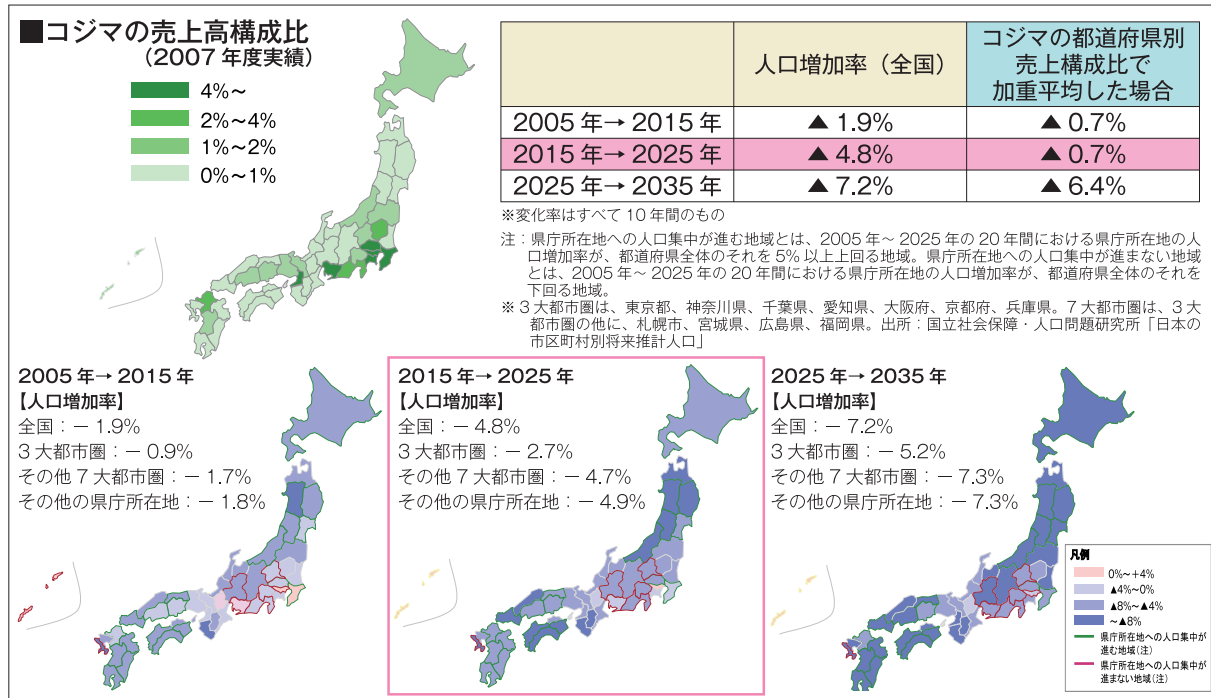


### 「店舗」「本社」で収益力を改善

「店舗別の収益情報」により、分類ごとの売上や粗利、また経費が、あるべき姿に比べてどういう状況にあるのかを店長が理解・把握し、オペレーションを実行します。

また、店舗だけでは解決できないような状況の場合には、本社の専任部隊が現状の問題点を分析し、個別に「収益改善計画」を作成して、よりの確な指導を行います。

# 現在、当社店舗は人口20万商圈へ出店、 今後10年を見据えても人口減少による影響は軽微です。



## 現在の当社出店エリア

当社は現在、人口20万商圈へ出店しています。そのため関東圏、大阪圏、名古屋圏を中心とする「面」の展開、札幌、仙台、広島、福岡を中心とする「線」の展開、それ以外の地域は県庁所在地を中心とする「点」の展開となっています。

中央の枠内の地図は、2015年から2025年に日本の人口が4.8%減少するものの、当社出店エリアの加重平均を計算すると0.7%減に留まることを示しています。また、緑色の線で囲まれた県は県庁所在地への人口集中が進む地域を示しています。

## 省エネ家電の普及を推進し、 太陽光発電、オール電化の販売にも積極的に取り組みます。

### ■太陽光発電・オール電化売場



### ■研修センター



### 新しい省エネ家電の販売に注力

省エネ家電を販売・普及させることはCO<sub>2</sub>の発生を抑える重要な取組みです。石油資源は、30～40年後に枯渇すると言われていています。資源が少ない日本で、省エネは非常に重要です。個人においても大幅な電気代の削減は家計にプラスとなります。

たとえば当社は省エネ型エアコンを約50万台販売しています。1台あたり年間約1万円、トータルで約50億円もの電気代を節約できます。10年使っていただくとして約500億円分、お客様の電気代を削減できるのです。これまで家電を販売してきた者として、そしてこれからもお客様に家電製品を安心してご利用いただくための責任として、日本で、そして世界で一番の省エネ家電の販売を実現したいという思いを抱えています。

現在、新しい商品分野で当社が最も注力しているのが、「太陽光」「エコキュート」「LED」などの新しい省エネ家電です。昨年11月に開設した太陽光発電研修センターは、設置技術などについて勉強ができる施設。現在、SHARP、MITSUBISHIの公認研修所となっており、メーカーの資格認定を行っています。当社のエアコン工事担当者及びパートナー企業を中心に、ここで資格を取得しています。今後、さらに太陽光発電、エコキュートを多くのご家庭に設置することを可能にするための体制づくりに取り組んでいきます。

■会社概要 (平成22年5月31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  
 代表取締役社長 寺崎悦男  
 資本金 189億1,664万円  
 従業員 4,499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、第四銀行、大東銀行、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22年6月29日現在)

代表取締役会長	小島章利	取締役	石川英男
代表取締役社長	寺崎悦男	取締役	中田康雄
取締役副社長	大垣悦男	常勤監査役	秋元孝則
取締役兼副社長 営業本部長	佐藤元彦	監査役	平山孝一
取締役兼専務執行役員 総務本部長兼CSR推進室長	森真貴	監査役	相澤光江
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	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22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

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  
矢板店  
光陽台店  
NEW 駒生店  
氏家店

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  
コジマ薬品みどり野店

### 群馬県

太田店  
NEW 日吉店  
NEW 前橋大友店  
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

木更津店  
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 町屋店  
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

### 神奈川県

NEW 港北インター店  
SELECT 横浜店  
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 権太坂スクエア店  
NEW 東海大学東店

### 新潟県

SELECT 燕三条店  
SELECT 長岡店  
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 福井エルバ店

### 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 岡崎店  
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 手柄店  
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>