

**D2 ケーヨーデイツー**

# 第2次中期経営計画

2023年度～2027年度

---

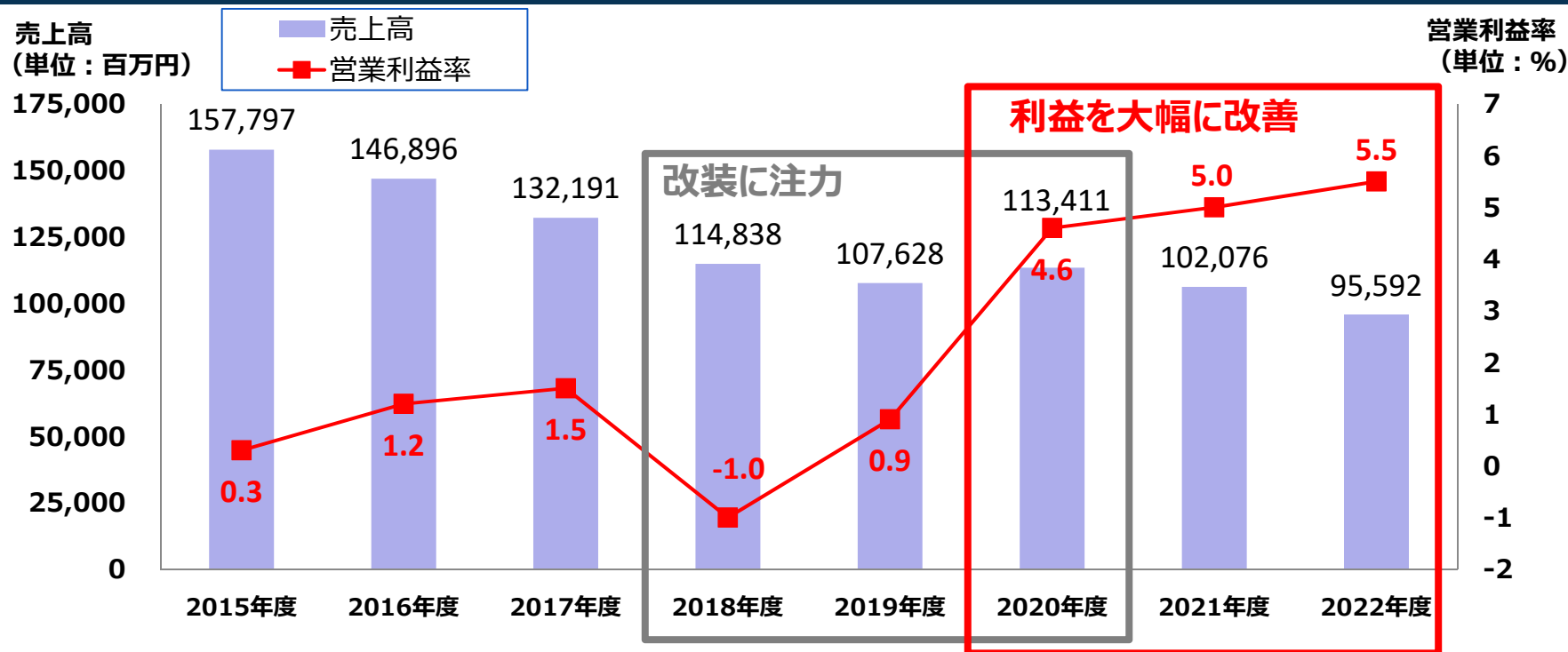
2023年4月11日

株式会社 **ケーヨー**

(東証プライム：証券コード 8168)

1. 前中期経営計画
2. 事業環境認識
3. ビジョン
4. ミッション
5. バリュー
6. 中期目標数値
7. 重点施策
8. 株主還元方針

# 1. 前中期経営計画



前中期経営計画 ※2018年8月に期間を延長 (2020→2022年)

- 2016年4月、前中期経営計画スタート。DCMとの経営統合等の協議開始。
- 2017年1月、DCMとの連携（商流統合）スタート。（持分法適用会社へ）
- 2018年8月、数値計画を修正し、DCM棚割導入改装の加速化を実施。
- 2020年度以降、課題となるコストの改善に着手し、利益を大幅に改善。

(注) 営業利益率につきましては、2022年度より表示方法の変更を行ったため、過去の財務諸表を組替した後の数値を記載しております。

# 1. 前中期経営計画

### 前中期経営計画の振り返り

重点戦略	主な取り組み内容
① 荒利益の重視	商流統合、全面改装により園芸・DIY構成比の増加へ。 ※荒利益率2016年度28.7%→2022年度37.3% (+8.6%)
② 立地特性に合わせた パターンの構築	「iite」「PET & GREEN」業態は実験を経て、成功事例を改装店に導入。 立地・規模により商品構成を変化、および「100円ショップ」「SM」などの 導入等を実施。
③ コスト構造の改革	広告宣伝費、人件費を中心にコストの改善に着手。 ※販管費2016年度408億円→2022年度315億円 (△93億円) (参考：広告宣伝費△26億円、給料及び手当△42億円)
④ 不採算 (店・部門) の利益改善	全面改装およびコスト構造改善でも採算が合わないと判断した店舗の 閉鎖を実施。※2018年度以降：20店舗閉鎖
⑤ サービスの充実	取付・交換サービス等の拡大→2021年2月：専門部署新設 リフォーム・住みいるヘルパー部によるサービスレベルの強化。

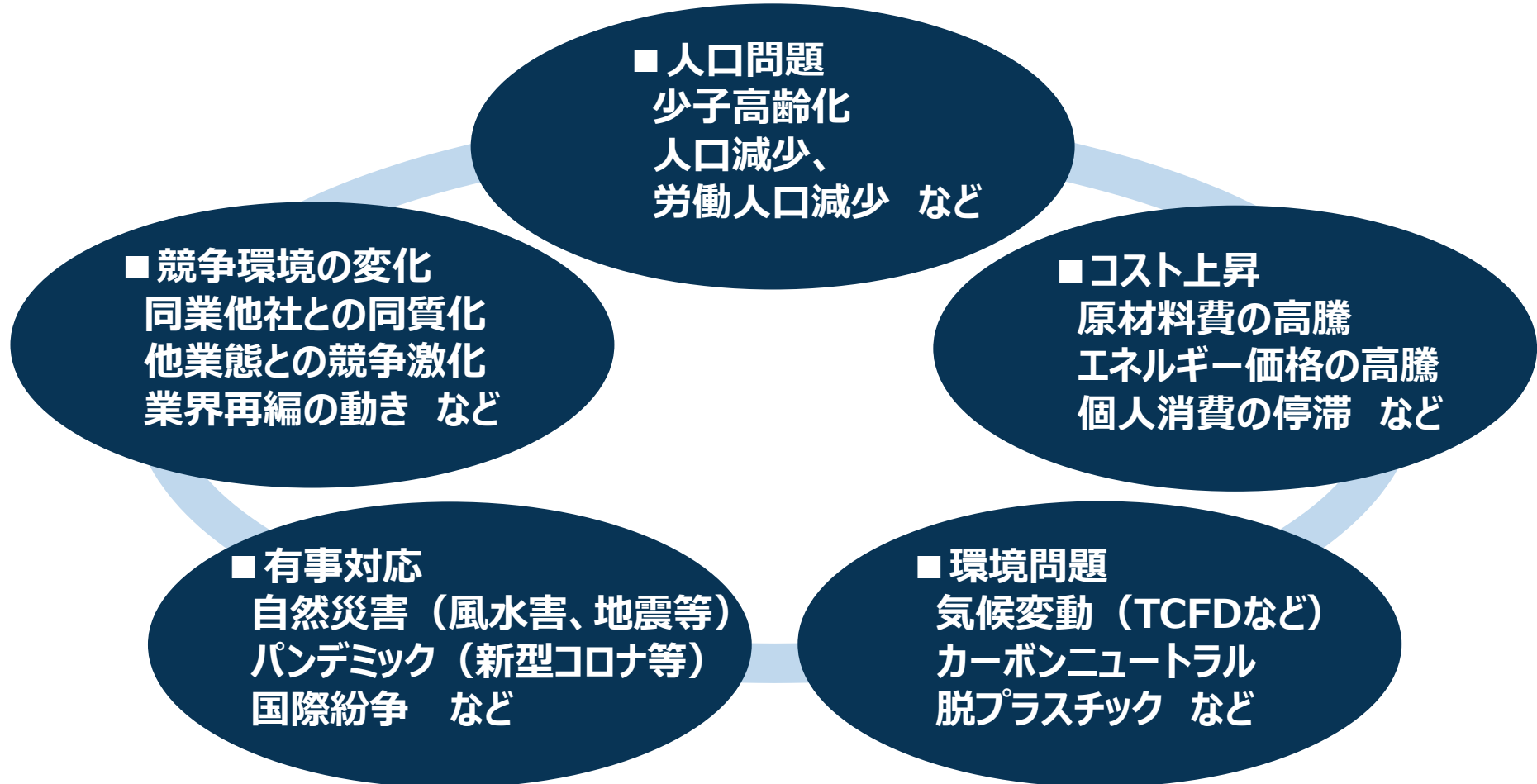
### 数値状況

	目標	実績	要因等
売上高	979億円	955億円	最終目標未達：利益の大幅改善は進んだが、天候 不良や円安、海外情勢不安等による価格高騰の影響 もあり、当初想定よりも売上高が減少となった。
営業利益率	6.1%	5.5%	

## 2. 事業環境認識

## D2 ケーヨーデイツー

人口問題、競争環境をはじめ、需要減少のリスクが懸念される他、環境・社会問題が、収益に与える影響度が年々高まることが想定される。



2030年に目指す姿

『“しんか”により、豊かなくらし創造企業となる。』

4つの“しんか”をキーワードに、  
持続可能な経営を究める。

地域社会の活性化と当社の成長の  
同期化を実現させる。

◇真価

- ▶信用・信頼を得て社会に必要な企業となる

◇進化

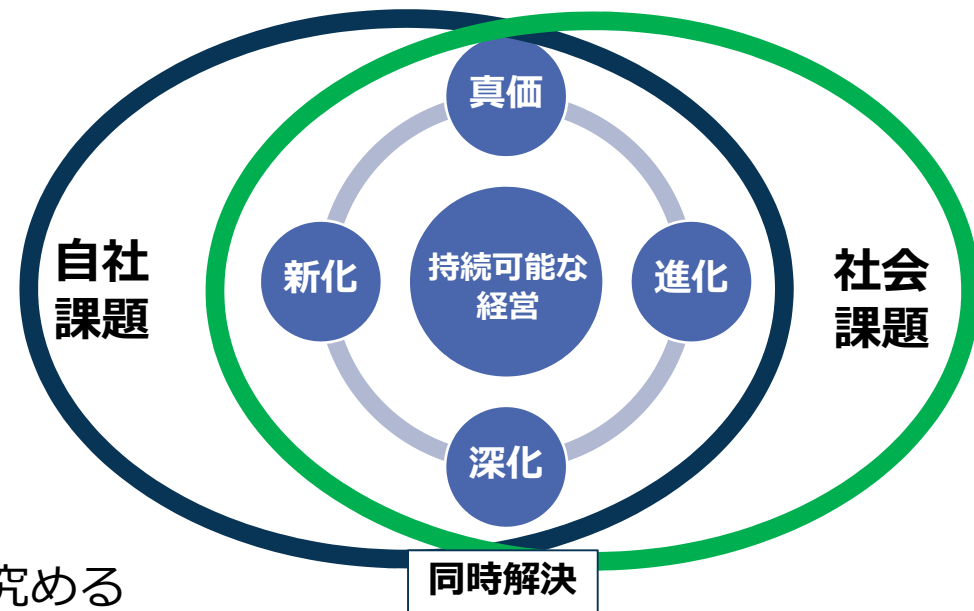
- ▶社会課題を的確に把握し  
しなやかに対応する

◇新化

- ▶新たな課題、取り組み  
に果敢に挑戦する

◇深化

- ▶全体最適を追及し、本質を究める



ビジョン実現に向けた「ミッション」

『お客さまにとって、気が利く くらしの サポーターとなる。』

### ミッションの意味合い

少子高齢化社会における持続可能なホームセンターへ

#### ◇気が利く

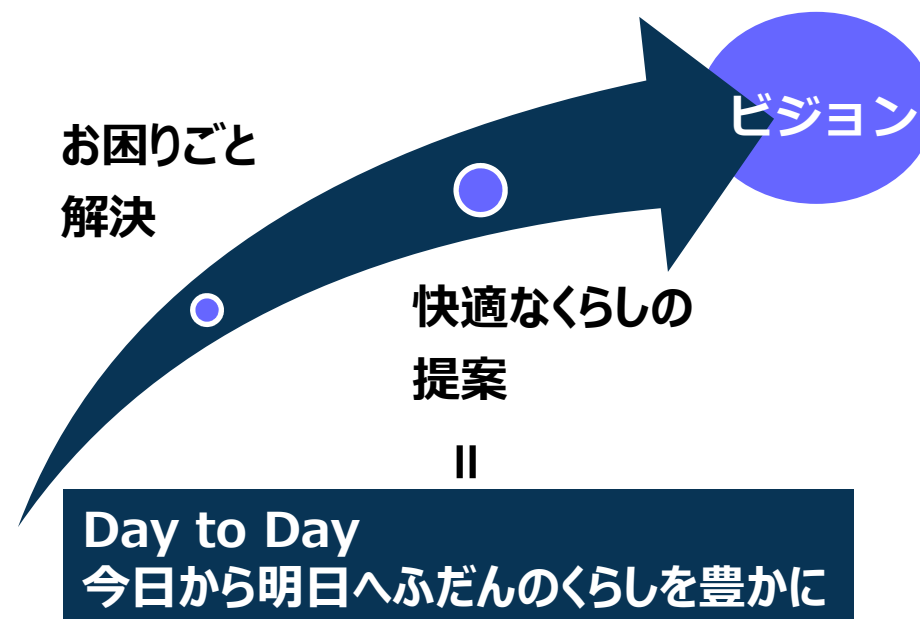
- ▶ お客さまの「お困りごと」解決に向けた気配りができる存在となる

#### ◇くらしの

- ▶ お客さまのくらしをトータルにカバーできる存在となる

#### ◇サポーター

- ▶ お客さまを尊重し、お客さまから信頼される存在となる



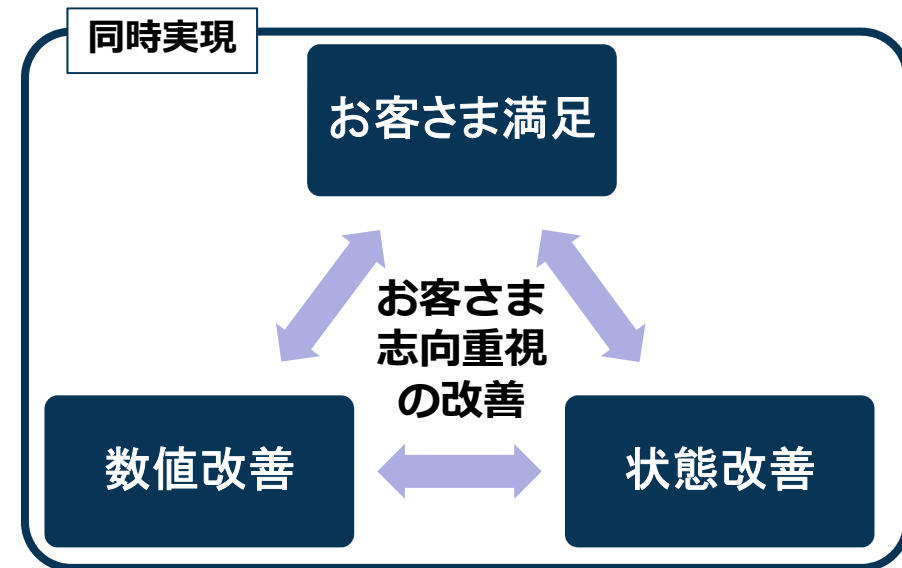
ビジョン実現に向けた「バリュー」

『常にお客さま視点・数値と状態の調和を重視して行動する。』

## バリューの意味合い

- ◇常にお客さま視点
  - ▶お客さま志向を価値基準の最上位として行動する。
- ◇数値と状態の調和を重視
  - ▶数値改善と状態改善の両立による持続可能な事業基盤を構築する。

## 行動する当社の価値基準 三側面の最適化を図る



※本計画でいう「お客さま」=地域でくらす全ての人々のこと



## 6. 中期目標数値

### 利益基盤の充実と安定的な成長による持続可能な 企業体をつくり上げる期間と位置づけ

(単位：百万円)

	2023年2月期 実績	2028年2月期 目標
売上高	95,592	110,000
営業利益	5,241	9,000
営業利益率	5.5%	8%以上
当期純利益	3,694	6,000
ROE	8.5%	10%以上

## 7. 重点施策

## D2 ケーヨーデイツー

	重点施策	主な取り組み内容
(1)	販売力の強化	<b>商品・売場の活性化</b> DIY・園芸の専門性強化 地域特性に合わせた商品提案強化 <b>サービスの拡充</b> リフォーム・住まいるヘルパーの強化 <b>業務の効率化</b> 店舗作業の削減→お客さま・売場重視
(2)	販売拠点の強化	新規出店、ドミナント再構築 既存店改革（リプレイス、建替え増床、テナント誘致等）
(3)	DCMとの連携強化	連携済の取り組みをさらに強化 営業施策、DX等の新たな取り組みの連携強化
(4)	サステナビリティ強化	「地域社会との共生」、「環境問題への対応」、 「労働環境の充実」、 「コーポレートガバナンス・コンプライアンスの充実」 4つの重要課題に取り組み、SDGsへの貢献とともに 持続可能な経営基盤の構築を図る

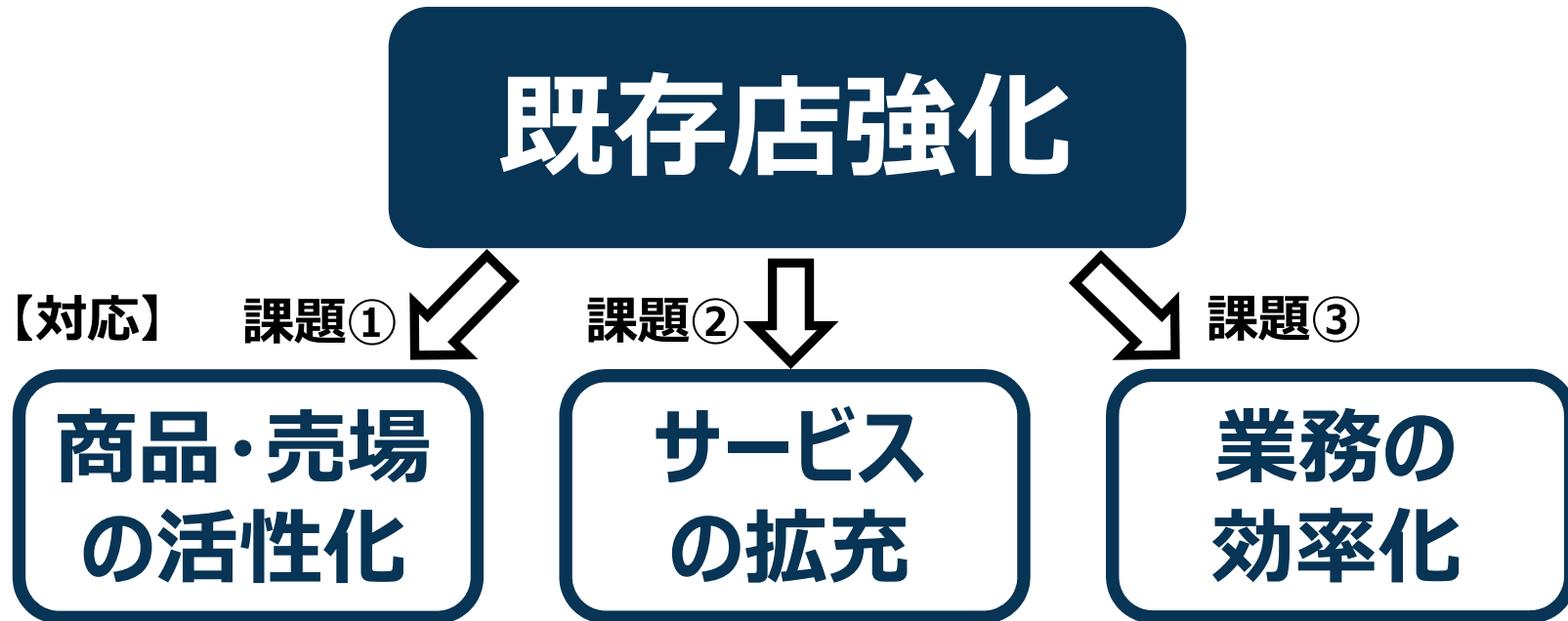
### (1) 販売力の強化

前中期経営計画期間では、商品入替や改装に注力してきた。

**課題①**：商品・棚割は、基本パターン導入を優先してきた。

**課題②**：リフォームをはじめ、サービス拡大はスタート段階。

**課題③**：店舗業務の負荷により、お客さまへ充てる時間が不足。



## 7. 重点施策

## D2 ケーヨーデイツー

### (1) 販売力の強化

#### 商品・売場の活性化

#### DIY・園芸の 専門性強化

「DIY」「園芸」に習熟した  
サポーター社員の育成

DIY・園芸強化型店舗の展開

ワークショップの充実

#### 地域特性に合わせた 商品提案強化

立地、規模、周辺環境等  
多様なニーズに応える  
商品構成

## (1) 販売力の強化

### サービスの拡充（リフォーム・住まいるヘルパーの強化）

#### リフォーム 事業の強化

受注・施工・アフターフォロー  
体制の強化

専門知識を習得した  
売場担当者の拡大

#### 住まいるヘルパー 事業の強化

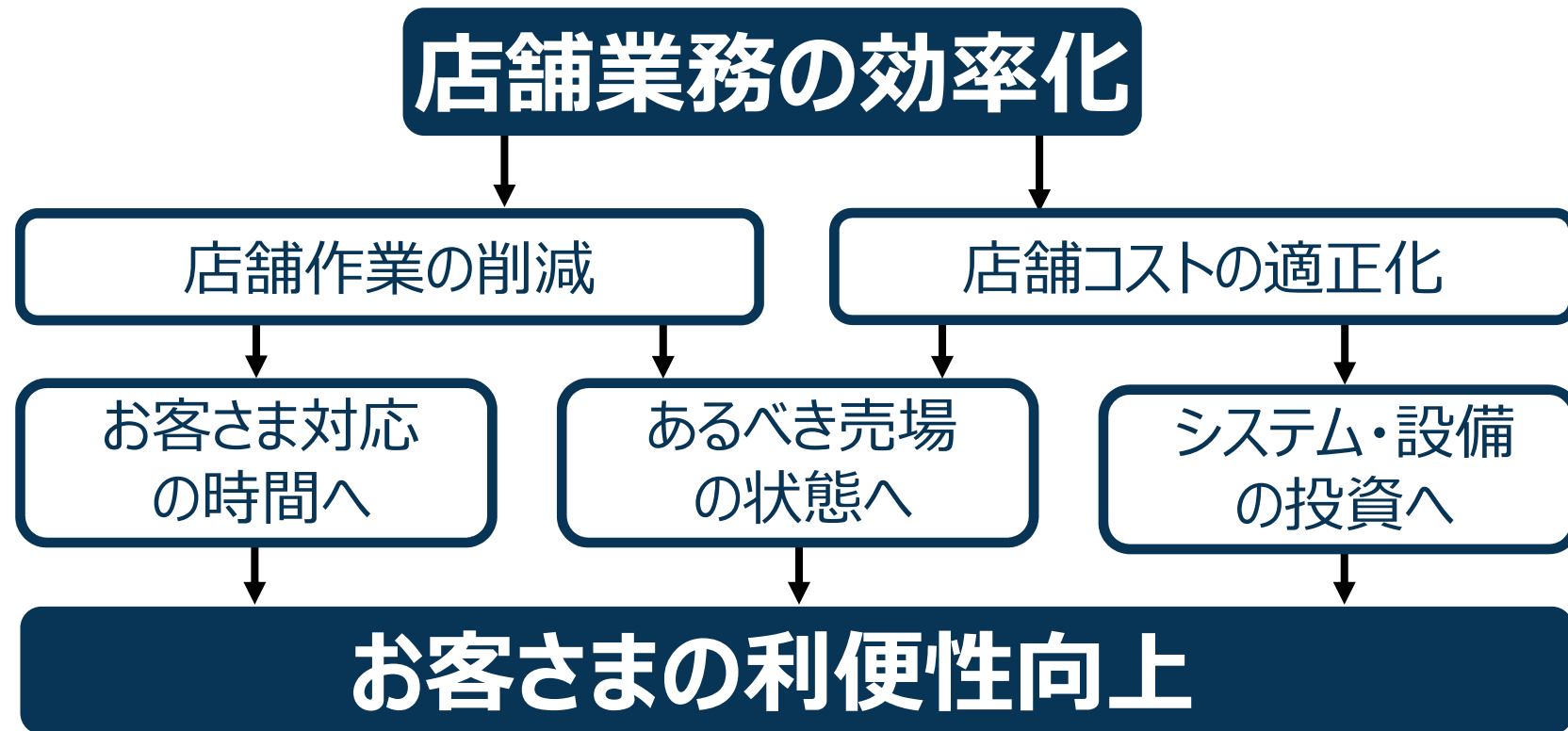
少子高齢化社会における  
対応メニューの拡大と効率化

技術レベル、接客レベル向上  
による専任担当者の育成

## (1) 販売力の強化

### 業務の効率化

店舗業務は、お客さま・売場を重視



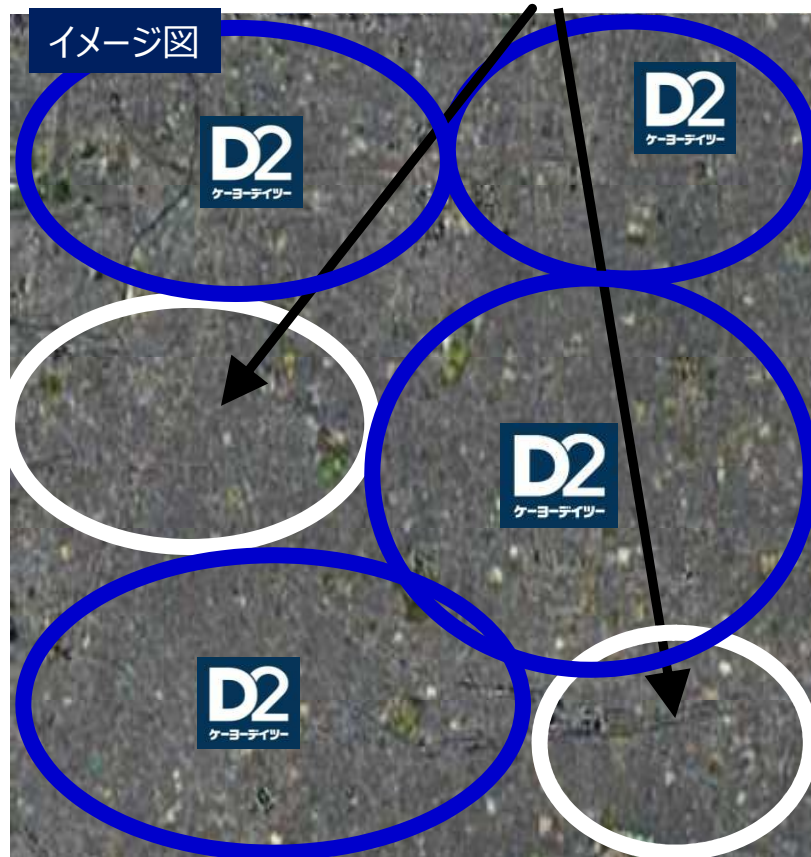
# 7. 重点施策

# D2 ケーヨーデイツー

## (2) 販売拠点の強化

### 新規出店・ドミナント再構築

新規出店は、隙間を埋めていくことでドミナントの再構築を図る。



#### 現状までの課題

- a. 改装作業に注力する組織体制
- b. 収益構造から出店立地が限定的
- c. 建築資材高騰により出店コスト増



#### 今後

- a. 出店に向けた組織体制の変更
- b. 損益分岐点の切り下げを実現
- c. ローコスト物件確保の強化

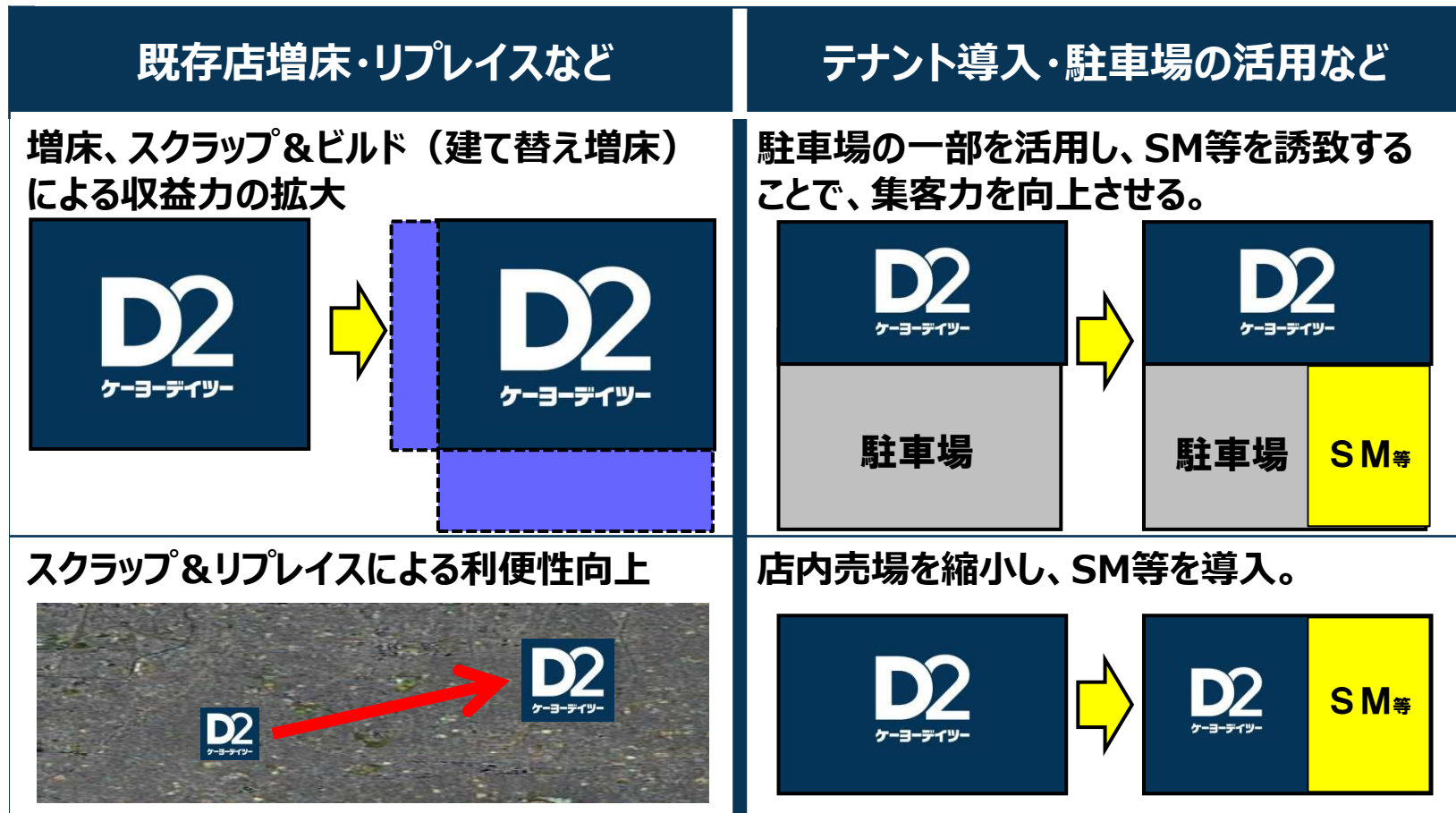
**2030年 目標店舗数 200**

# 7. 重点施策

# D2 ケーヨーデイツー

## (2) 販売拠点の強化

### 収益力改善に向けた、物件効率の最大化





## 7. 重点施策

## D2 ケーヨーデイツー

### (3) DCMとの連携強化

営業施策の連携強化により、利益率の改善を進める。

～2022年2月期までの連携（一例）		連携のさらなる強化
商品面	PB商品	PB売上高構成比40%へ
	NB商品	DIY・園芸構成比の上昇、 個店対応した商品構成へ
	DCM棚割導入	会員数400万人へ
販促面	マイボ（会員施策）	マイボデータ活用による効果的 なチラシ配布
	販売促進（チラシ・CM・ アプリ）の共通化	2024年問題への対応 配送効率の適正化
物流面	エリアセンター化	

連携を深化させることで、収益力を高めていく。

## (3) DCMとの連携強化

営業施策の新たな連携により、利益拡大に取り組む。

次段階の新たな連携	
新業態開発・既存店改革	生活館型ホームセンター構築の連携
	超ローコスト店舗構築の連携
	専門性や新サービス連携による既存店改革
DX推進	店舗・本部業務改革の連携
	売場案内ツール等の連携
	オムニチャネル：店舗受け取りによるEC参加
顧客接点拡大	CRM（顧客関係性管理システム）の連携
	デジタルマーケティング施策との連携
	カード戦略・会員戦略との連携

# 7. 重点施策

# D2 ケーヨーデイツー

## (4) サステナビリティ強化 「地域社会との共生」

### 地域ごとに抱える課題への対応

- ◇人口問題
    - ▶ 少子高齢化、人口減少課題への対策検討
  - ◇災害リスク
    - ▶ 協定の締結など、ホームセンターとしての役割強化
  - ◇地域経済
    - ▶ 消費生活への貢献
  - ◇環境・自然
    - ▶ 資源循環への対策
- ・・・など



千葉県との災害協定締結  
左：当社代表取締役社長 實川浩司、右：千葉県知事 熊谷俊人様



# 7. 重点施策

# D2 ケーヨーデイツー

## (4) サステナビリティ強化 「環境問題への対応」

### 環境課題対応と収益力の連動

- ◇脱炭素社会に向けた取り組み
  - ▶再生可能エネルギーの活用でCO<sub>2</sub>排出量削減とコスト削減を両立させる
    - ※ CO<sub>2</sub>排出量2030年までに2013年度比△46%目標
- ◇環境配慮・省エネ商品訴求
  - ▶DCMとの連携により、サステナブル商品の提案・訴求を強化
    - ・・・など



再生可能エネルギー活用



環境に配慮した商品展開

拡大へ

# 7. 重点施策

# D2 ケーヨーデイツー

## (4) サステナビリティ強化 「労働環境の充実」

### 一人ひとりの価値を伸ばす取り組み

- ◇健康経営の推進
  - ▶最大のパフォーマンスのために、心身ともに健康であることが重要  
健康増進に向けた施策
- ◇魅力ある雇用環境の創出
  - ▶教育環境をより充実させる
  - ▶経験豊富な社員が継続して働き続けられる職場

・・・など



2023

健康経営優良法人

Health and productivity

認定制度を活用した改善  
(2年連続認定)

資格取得  
支援

専門知識  
拡大

内製業務  
拡大

多様性  
の確保

働きがい+働く場の拡大

## (4) サステナビリティ強化

### 「コーポレートガバナンス・コンプライアンスの充実」

#### 近年の取り組み

2015年	5月	監査等委員会設置会社へ移行
2018年	12月	指名・報酬委員会を設置
2022年	5月	社外取締役1/3以上選任 女性取締役の選任 スキルマトリックスの作成
2023年	2月	買収防衛策廃止

取締役会構成、  
組織体制の継続改善を実行

#### 今後の課題等

##### 政策保有株式の縮減に向けた検討

##### 過去5年の実績

8 銘柄

総額

25億円超

の売却実施

毎期、保有意義の  
精査実施。

縮減は、株主利益  
の最大化を検討  
して実施。

情報開示の質と量の検討など

⇒PBR 1 倍以上を継続させる

# 8. 株主還元方針

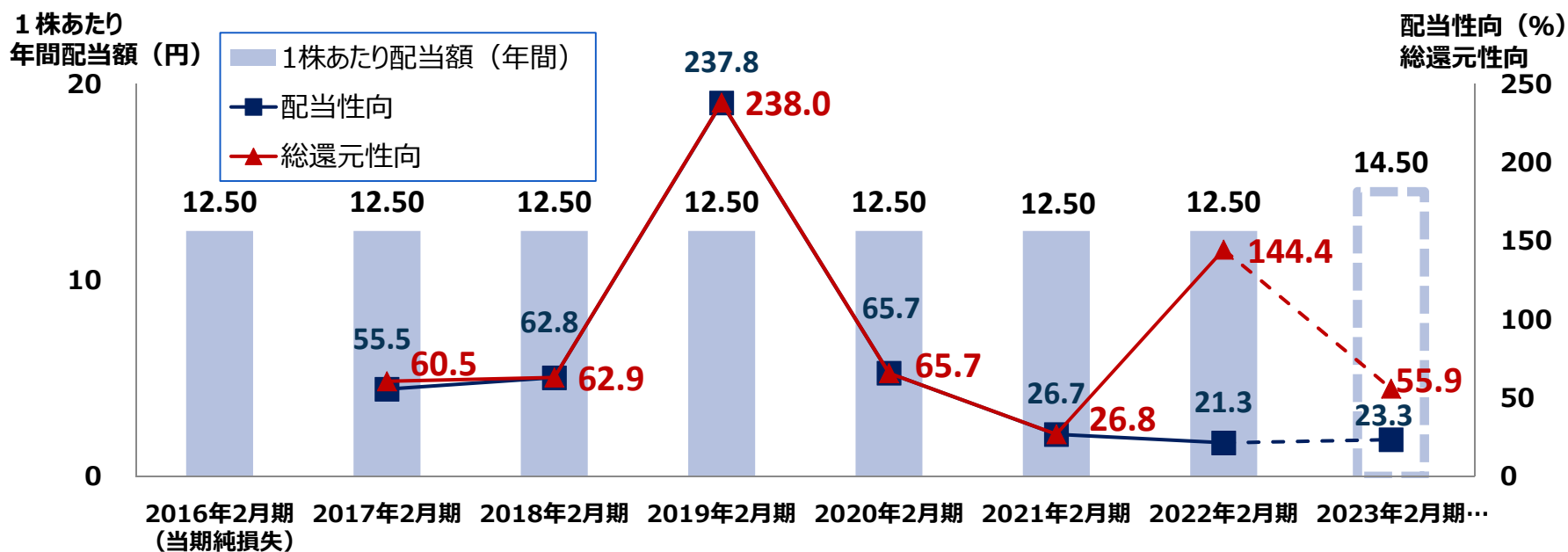
### 基本方針

#### 配 当

安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針としております。  
(安定配当をベースに1株あたり利益の増加にあわせて増配等も行う。)

#### 自己株式 の取得

機動的に自己株式の取得等を実施し、株主還元を強化してまいります。



当社は、資本効率の向上に努めてまいります。

## D2 ケーヨーデイツー

ケーヨーデイツーは、さらなる“しんか”により  
お客さまにとって、なくてはならない  
豊かなくらし創造企業を目指します。



本資料は2023年4月11日現在において入手可能な情報に基づき作成しております。  
本資料に記載した内容は、資料作成時点での当社判断によるものであり、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。  
また、ここに記載された内容が予告なしに変更することもありますのでご了承下さい。