



2024年5月13日

各位

会社名 株式会社コメ兵ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 石原卓児
(コード番号:2780 東証スタンダード・名証メイン)
問合せ先 IR・広報部長 吉田浩之
(TEL. 052-249-5366)

中期経営計画「Beyond the 80th year milestone」策定に関するお知らせ

記

当社は、2024年5月13日開催の取締役会において、2025年3月期～2028年3月期までの新たな中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 策定の背景

当社は、2023年5月15日付で公表いたしました「中期経営計画」の目標達成に向け、国内外で事業を推進し好調に推移してまいりました。このような中、さらなる成長を目指すフェーズとして、創業80周年にあたる2028年3月期までを対象期間とした中期経営計画「Beyond the 80th year milestone」を策定しました。4か年の定量目標び基本方針につきましては、以下のように定めています。

2. 中期経営計画「Beyond the 80th year milestone」の概要

将来的なブランドリユース売上高世界No.1企業を見据え、中期経営計画期間の最終年度に売上高2,500億円を目指します。事業成長の実現、サステナビリティ経営の深化によって、資本コストを意識した経営を推進し、事業成長と社会価値の向上を図ります。詳細は、添付に記載のとおりです。

< 定量目標 >

(単位: 百万円)

	売上高	営業利益	営業利益率	ROE	自己資本比率	配当性向
2028年3月期計画	250,000	15,000	6.0%	18%以上	45%目安	20%程度
2024年3月期実績 (参考)	119,459	7,452	6.2%	19.2%	44.4%	19.2%

以上

中期経営計画

「Beyond the 80th year milestone」

中期経営計画の位置づけ

ブランドリユース売上高世界No.1企業（売上高5,000億円）を見据え、中計の最終年度である創業80周年に売上高2,500億円を目指す

中期経営計画（ローリング方式）

「Beyond the 80th year milestone」

2025年3月期 - 2028年3月期

3期連続の過去最高益を達成

創業80周年

2,500億円

ブランドリユース
売上高世界 **No.1**
5,000億円

・海外売上高比率：30%

1,000億円

2005年オープンの新宿店（当時）が成長に貢献

300億円

東京に初進出。前年に「リレユース」を提唱

100億円

- ・CAGR：20%
- ・グループ店舗数：420店舗
- ・海外売上高比率：15%

1996年

2007年

2024年

2028年

将来

定量目標（2025年3月期-2028年3月期）

本中計期間において、積極的に投資を行うことで市場成長[※]を上回る事業成長を実現し、最終年度の2028年3月期には売上高2,500億円・営業利益150億円を達成する

	← 中期経営計画 →				
	'24年3月期 (実績)	'25年3月期 (予想)	'26年3月期 (計画)	'27年3月期 (計画)	創業80周年 '28年3月期 (計画)
(百万円)					
売上高	119,459	140,000	170,000	200,000	250,000
営業利益	7,452	8,000	9,800	12,000	15,000
営業利益率	6.2%	5.7%	5.8%	6.0%	6.0%
経常利益	7,479	7,900			
親会社株主に帰属する当期純利益	5,025	5,200			
ROE	19.2%	17.1%			18%以上
自己資本比率	44.4%	45%目安			45%目安
EPS（円）	458.7円	476円			
配当性向	19.2%	21.1%			20%程度

CAGR
20%

※リユース市場の2021年実績 年平均成長率7.5% リフォーム産業新聞社「リユース市場データ2023」

競争優位性を踏まえた中期経営計画の展開

創業以来、一貫してリユースに取り組んできた当社グループは、人材・チャネル・シェアを源泉に競争優位性を確立。中期経営計画は、事業環境と競争優位性を踏まえたものとし、成長を不断に追求していく

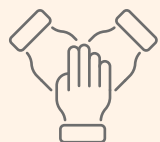
競争優位性

人材

高い定着率を強みに、販売員を確保・育成。
高付加価値サービスの提供が可能



専門性の高い鑑定士・販売員から成る
プロフェッショナル集団確立を
目指し知識の伝承と教育に注力



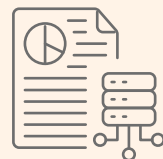
中計推進ポイント

年間流通量

充実したチャネルをベースに、
販売・買取りの拡大で取扱点数を増加。
データに基づくCRM・SCM・
マーケティング活動も展開



**豊富なデータと
テクノロジー**を活用し
最適最善なサービス提供を追求

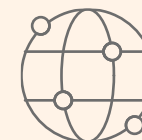


シェア

ブランドリユースNo.1※企業という信頼と
安心に立脚し、グローバルにおいても
高い競争力を発揮



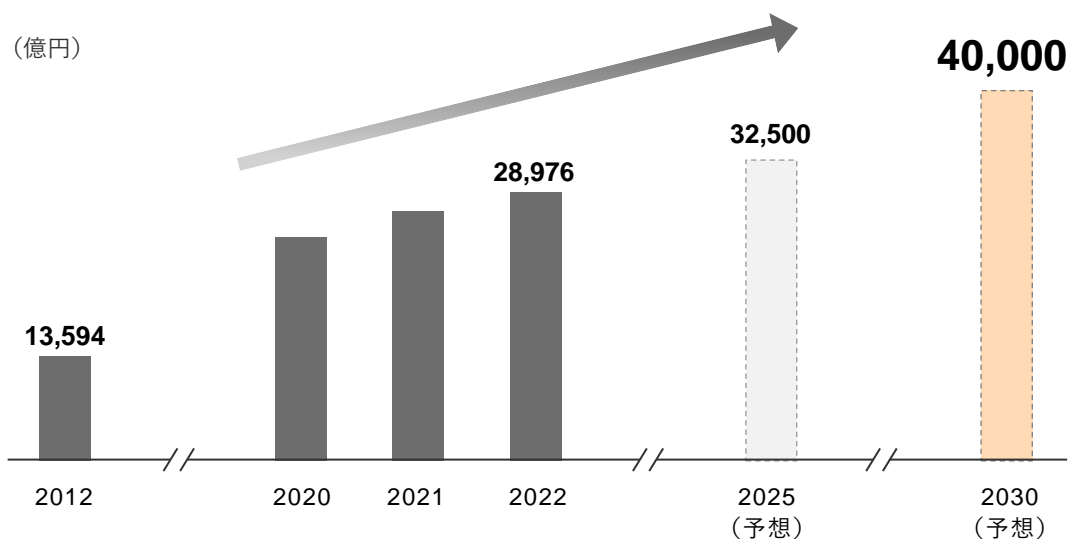
圧倒的なブランド力による
ロイヤリティの深耕と
マルチブランド戦略で
シェア拡大



リユース市場の展望

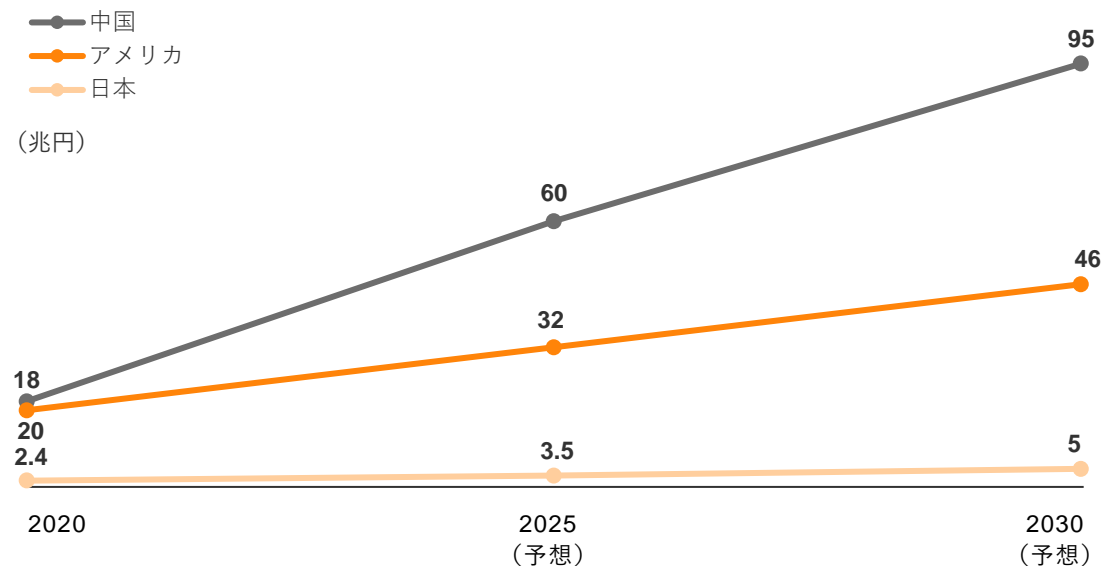
国内・海外ともにリユース市場は拡大基調。サステナブル／循環型社会への関心の高まりも相まって、成長が継続する見通し

国内リユース市場規模※1



- ・ 1次流通がある限り、リユース市場の原資は拡大
- ・ 「モノを大切にする」日本人の特性から、複数回のリユースも見込む
- ・ 現状のBF事業領域のリユース利用率は4.2%※2と低水準。成長余地がある

海外リユース市場規模※3



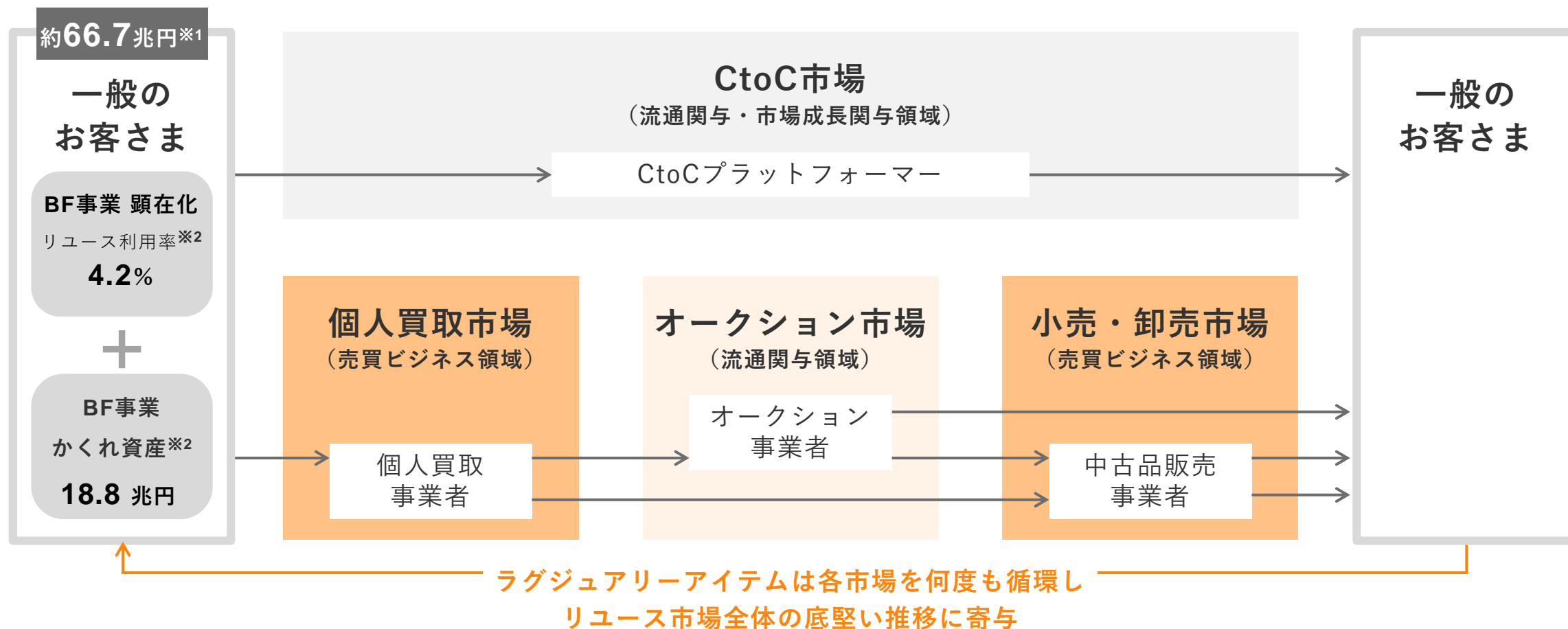
- ・ アメリカや中国には日本以上の広大な市場が存在。成長スピードも著しい
- ・ ラグジュアリー市場はアジアが成長をけん引する見込み。「モノが集まる」アジアのリユース市場は大きなポテンシャルを有する

※1 「リユース市場データブック2023」 リフォーム産業新聞社 ※2 当社試算

※3 「リユース市場データブック2022」 「メルカリUSAのレポート」 「フロスト＆サリバンの業界レポート」等をもとに当社にて推計し作成

ターゲット市場の広がり

当社は国内において「個人買取市場」「オークション市場」「小売・卸売市場」など複数の市場に対面し、すでに基盤を構築。CtoC市場まで見据えると、広大な市場にビジネスチャンスが存在



※1 株式会社メルカリ・ニッセイ基礎研究所監修 「2023年版 日本の家庭に眠る“かくれ資産”」に関する調査 2023年11月15日発表

※2 弊社試算

事業成長のための考え方

市場動向や競争優位性を踏まえ、重要投資項目、支える経営基盤、戦術オプションを設定。主力のブランド・ファッション事業について、①売買、②流通関与、③市場成長関与の3ビジネスを定義し、グローバルで売上高やGMV拡大を目指す

重要投資項目

- 人的資本
- 店舗
- IT（リユーステック）
- マーケティング
- サステナビリティ

支える経営基盤

- 組織開発
- 人材開発

戦術オプション

- M&A
- 資本／業務提携

ブランド・ファッション事業領域拡大イメージ

① 売買ビジネス

国内・海外での買取と販売など、顧客とのつながりを広げて成長

- 買取市場
- 小売卸売市場

② 流通関与ビジネス

法人向けオークションの運営など、コアビジネスと連携したビジネスでのGMV拡大

- オークション市場
- CtoC市場

③ 市場成長関与ビジネス

ブランドリユース市場の拡大につながる、自社のアセットを活用したリユース利用者とリユース事業者へのサポートや連携による事業

- 新規参入
- 新サービス etc.

事業成長のための考え方 ターゲット層別アプローチ

リユース市場に精通する当社だから可能な、各ターゲットに対するきめ細かなアプローチを推進



※ 2014～2024年度の累計実績

中期経営計画「Beyond the 80th year milestone」基本方針

事業環境と競争優位性を踏まえた方針の下、事業成長と社会価値向上を図る

1 事業成長の実現

ブランド・
ファッション
事業
(BF)

マルチブランドによる国内外でのシェア拡大

各ビジネス特性を踏まえた施策の実行

- ① 売買ビジネス（国内・海外）
- ② 流通関与ビジネス
- ③ 市場成長関与ビジネス

相場対応力の強化

M & A戦略



タイヤ・
ホイール事業
(TW)

安定的な増収増益

グループ力を活かした成長

エリア戦略



2 サステナビリティ経営の深化

カーボンニュートラル社会への貢献

人材への積極投資

グループガバナンスの強化



3 資本コストを意識した経営の推進

資本コストを上回る
ROEやROICの実現



基本方針 ① 事業成長の実現

BF事業 ① 売買ビジネス (国内)

成長するブランドリユース市場において、シェアNo.1を堅持。出店やECなどへの投資を強化し、競争力向上と持続的成長を実現

■ 主な取り組み

買取 出店・マーケティング・アライアンス強化

QCD リメイク・メンテナンス品質向上、
リードタイム短縮、マーチャンダイジング強化

小売 店舗・EC・インバウンドなどチャネル拡充

法人販売 オークション拡充、流通規模拡大

■ KPI

- ・ KOMEHYO買取専門店 3年間で90店舗出店
- ・ KOMEHYO旗艦店 年に1店舗を継続出店

■ 新規出店

- ・ 買取専門店
- ・ 買取併設 販売店 (国内・海外)
- ・ 商品編集型店舗
- ・ 旗艦店
- ・ 新たな店舗フォーマットへ挑戦



■ 資産の連携・活用

- ・ 顧客データ
- ・ 商品データ
- ・ 鑑定士育成スキーム
- ・ マーケティング
- ・ ブランドカ



基本方針 ① 事業成長の実現

成長ポテンシャルの大きい地域への出店や、新たなチャネル構築を図る

■ 主な取り組み

- ・ 出店エリア拡大（北米、ASEAN、東アジア）
- ・ グローバルリユースチェーン構築（QCD・BtoB強化）

■ KPI

- ・ 海外売上高比率 15%
- ・ 出店数 30店舗

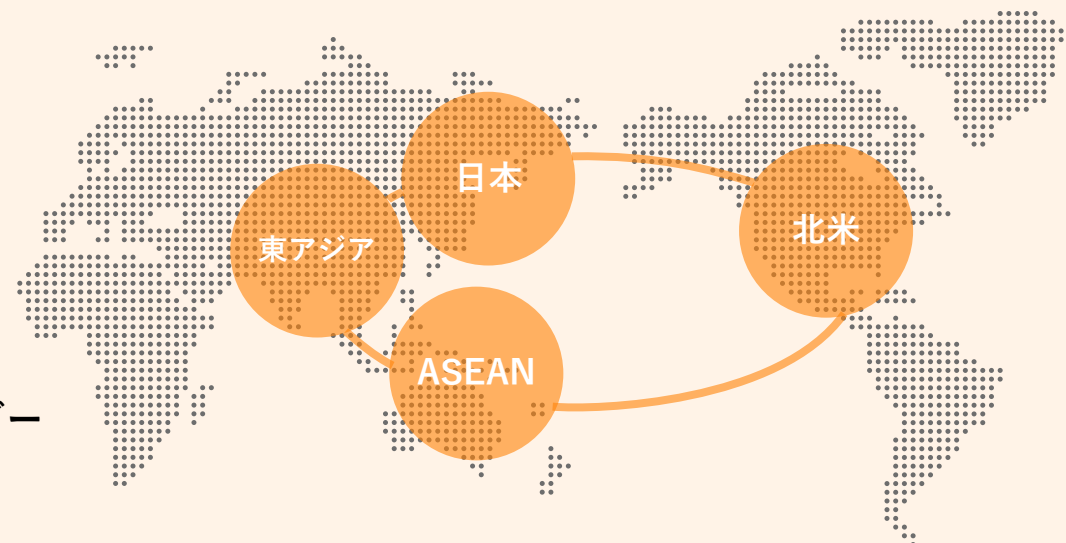
■ 将来的に目指す姿 – グローバルリユースチェーン

各国／地域で地産地消の仕組みを確立し
市場の特性を把握。地域間取引に発展させる

・ 地域内での地産地消イメージ



▶ クロスボーダー取引に進化



基本方針 ① 事業成長の実現

オークション活性化・店頭買取でGMV（出来高）を拡大。グループ内連携やフランチャイズ（FC）網の強化を図る

■ 主な取り組み

- ・オークション海外会員数の拡大
- ・オークション会員獲得のためのマーケティング拡充
- ・FC出店の加速
- ・グループ間連携の強化

■ KPI

- ・オークション出品数 + 140%（2026.3）
- ・出来高に占める海外会員GMV + 30%（2025.3末）
- ・BRAND OFF 買取専門店 3年間50店舗

■ オークションGMVの成長

- ・リアル&デジタル両軸オークション開催継続
- ・システム変更により、出来高に占める海外会員比率の増加
- ・DXによる流通量の増加



■ K-ブランドオフのFC出店

- ・FC出店によるJBA流通量の増加
- ・大手法人による複数店舗出店等、出店拡大の継続



基本方針 ① 事業成長の実現

CtoCブランドリユース領域への検品サービス提供や、データやテクノロジーを活かしたリユースプラットフォーム構築により、従来の枠組みを超えた事業成長を実現

■ 主な取り組み

検品事業

- ・CtoC市場へのサービス提供
- ・AI活用による効率・品質向上

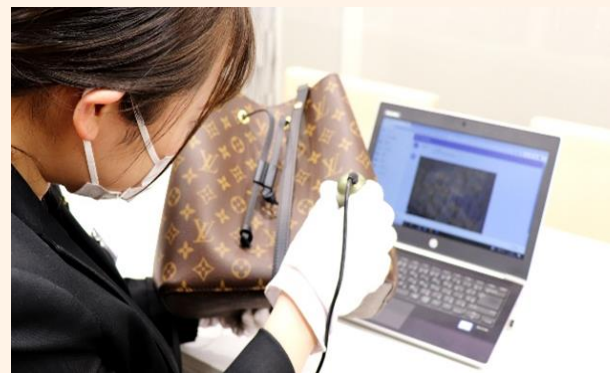
新規事業

- ・基幹システムOMRIS[※]を用いたリユースプラットフォーム構築
- ・他業種とのアライアンス強化、市場創出
- ・オープンイノベーション等を活用した新たなテクノロジー開発や新規ビジネス

■ 事例



楽天ラクマにブランド検品サービス「KOMEHYOカンテイ」を本格提供（2024年1月～）



AIによる真贋・型番判定の活用拡大



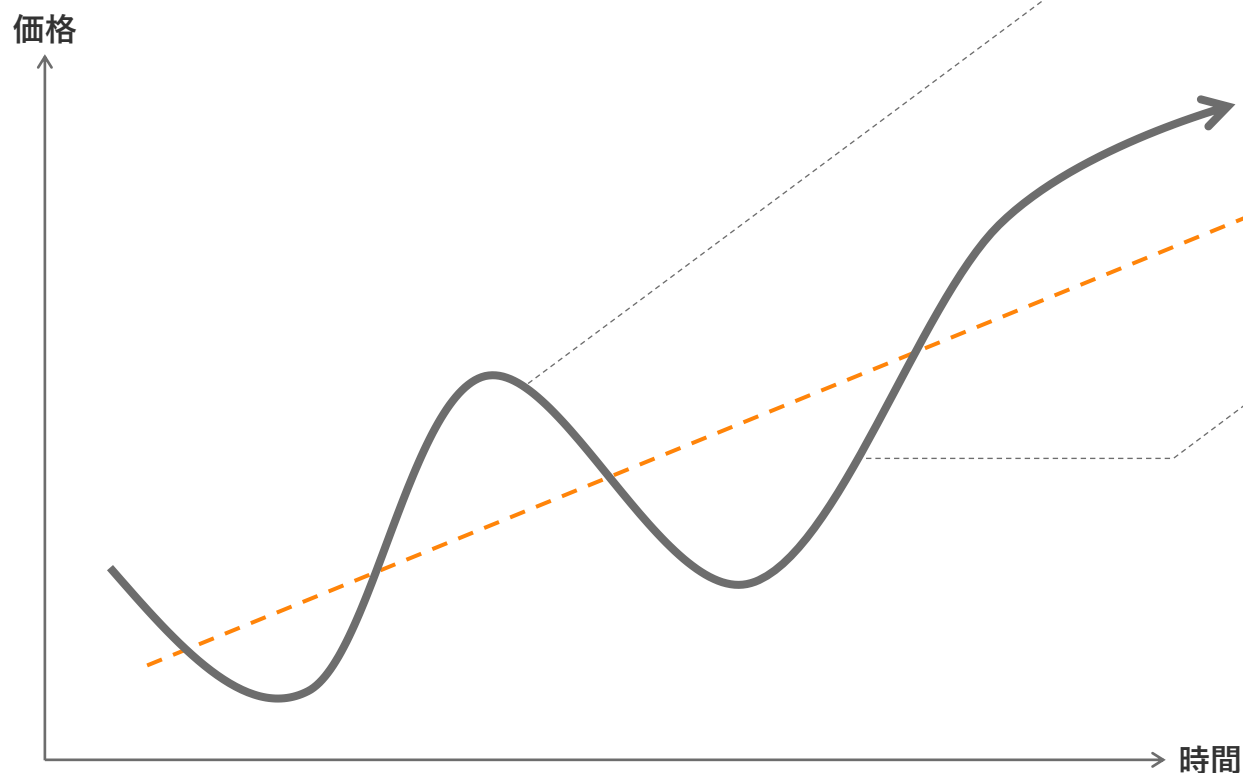
OMRISベースのリユースプラットフォーム構築

※当社が所有する、仕入から在庫管理、複数ECモールへの出品、受注・出荷管理等が行える基幹システム

基本方針 ① 事業成長の実現

自社オークション等での豊富な取引実績に基づき、相場の変化を早期に把握し、適切な対策をタイムリーに打つ。確実な利益の積み上げとマイナス影響を最小化する

■ 相場の変動と事業への影響



相場軟調時 = 売上総利益率は下落傾向

- ・仕入価格のメリハリをつける
- ・在庫回転を重視し法人販売を強化
- ・最適な販売価格へ値下げ

相場堅調時 = 売上総利益率は上昇傾向

- ・積極的な買取り
- ・小売と法人販売のバランスを重視
- ・最適な販売価格へ値上げ

相場対応の高度化

安定した個人買取（顧客基盤・適正な価格設定）

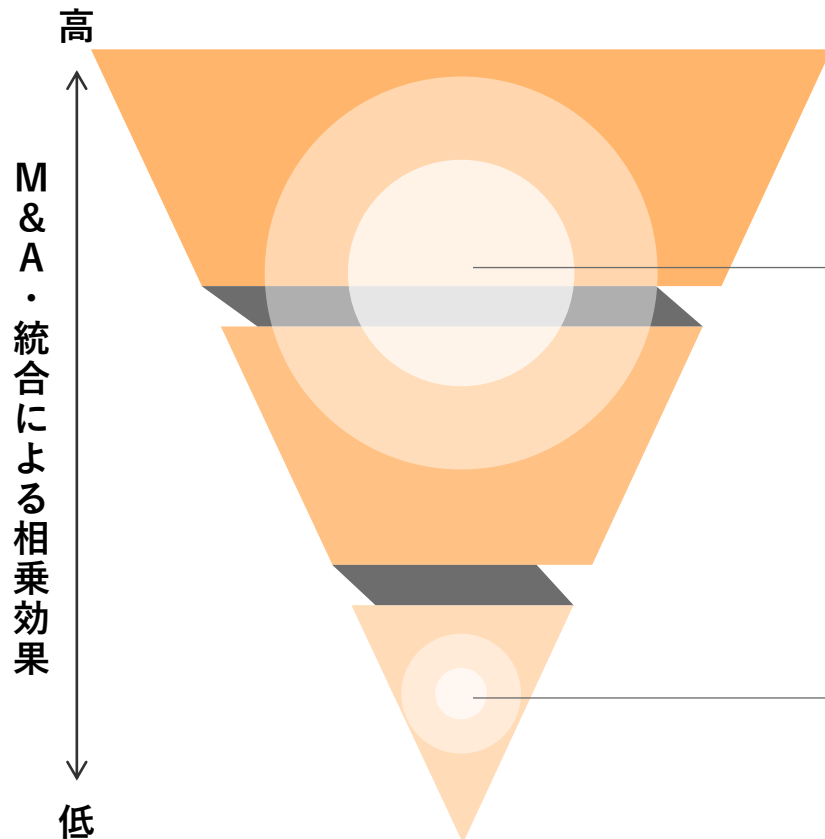
小売の規模（顧客基盤・販売チャネル）

在庫コントロール（商材別・チャネル別・スピード）

基本方針 ① 事業成長の実現

オーガニック成長に加え、事業ポートフォリオの強化を目指し、成長余力の大きい海外市場や顧客価値向上につながる領域でM&Aを検討

■ アライアンスの考え方

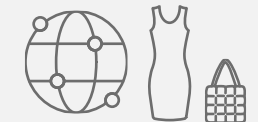


既存事業の規模拡大・競争力強化

- ブランド・ファッション事業の店舗数・エリア拡大
- 買取／販売チャネル強化
(EC・出張・宅配・越境・質)
- オークション運営



- 付加価値・業務効率向上に資する事業・企業
(修理・バリューチェーンDX)
- 海外のブランド・ファッション事業会社



未開拓領域の探索

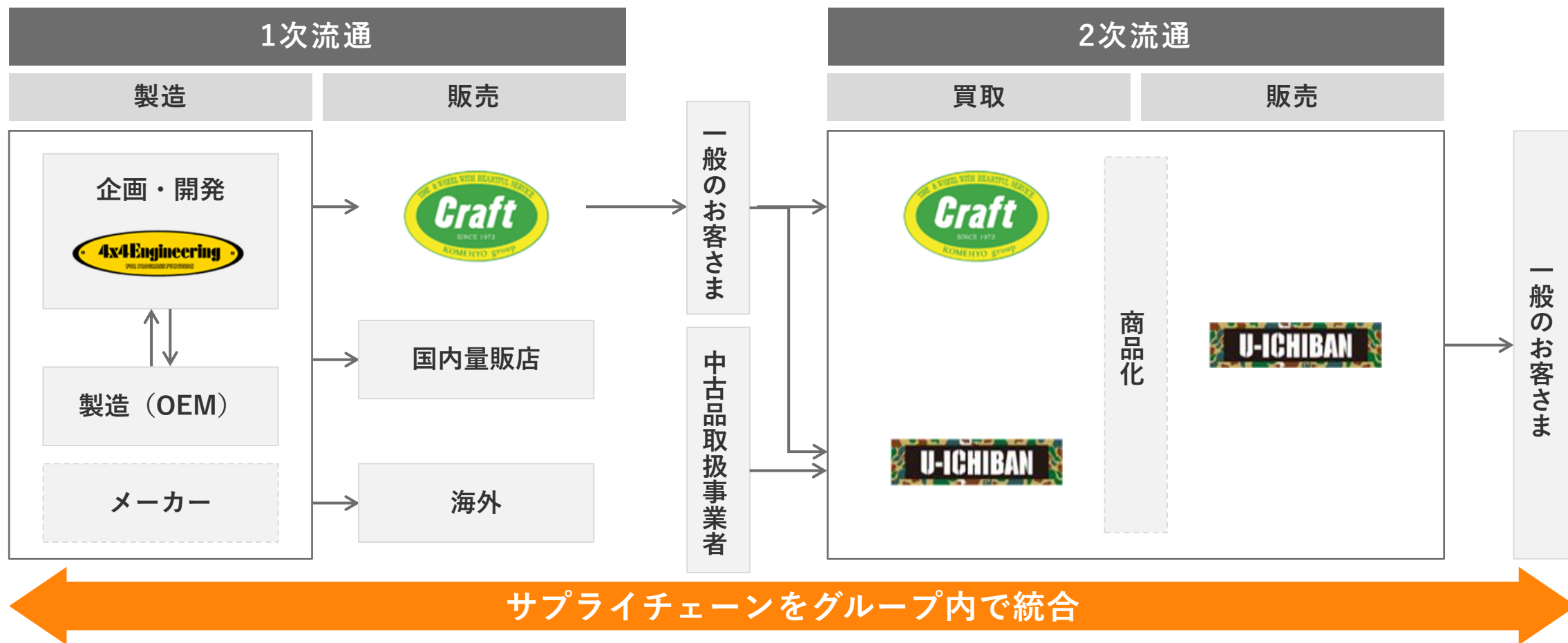
- 顧客層と親和性の高い事業・企業
(酒類・骨董・絵画)



基本方針 ① 事業成長の実現

TW事業 グループ力を活かした成長

グループ3社でサプライチェーンの主要な工程を押さえ、各社が成長することにより、プレゼンスと競争力を発揮。安定的な増収増益を実現



基本方針 ① 事業成長の実現

グループ3社でサプライチェーンの主要な工程を押さえ、各社が成長することにより、プレゼンスと競争力を発揮。安定的な増収増益を実現

■ 主な取り組み

国内

- 新品**
 - ・ 出店・販売イベント強化：マーケティング・EC強化
- 中古**
 - ・ 下取り拡大
 - ・ EC強化（ささげ業務※の品質・効率アップ）

海外

- ・ ブラッドレーブランド力・認知度向上
- ・ 販路拡大・商品開発加速

■ KPI

- ・ 海外売上高比率 10%
- ・ 中古売上高比率 20%

■ 展示会等へのイベント参加

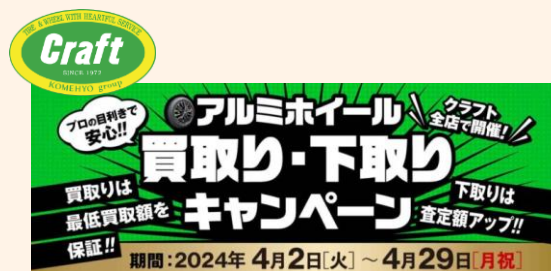


東京オートサロン
(2024.1)



自社企画ホイール
(ブラッドレー等)

■ プロモーションの強化



■ 多様な買取／査定の整備



店頭買取



出張買取（法人）



LINE査定

基本方針 ② サステナビリティ経営の深化

事業そのものがサステナビリティであるとの認識のもと、サステナビリティ基本方針を掲げ、リユースビジネスの拡大とリユースの浸透を加速。大量生産・消費・廃棄に伴う環境破壊を断ち切り、真に豊かな社会の実現に貢献

サステナビリティ基本方針

コメ兵ホールディングスグループは、
人から人へ“モノ”と“想い”をつなぐ『リレーユース』を文化にすることで、
豊かなくらしづくりと持続可能な社会の実現に貢献します。

市場の創造

持続可能な生産と消費を実現するため、
中古品の価値を高め、健全なリユース市場の創造に挑戦する

事業の成長

リレーユースを核とした責任ある事業活動により、地球環境や社会課題への取り組みと企業の成長を両立する

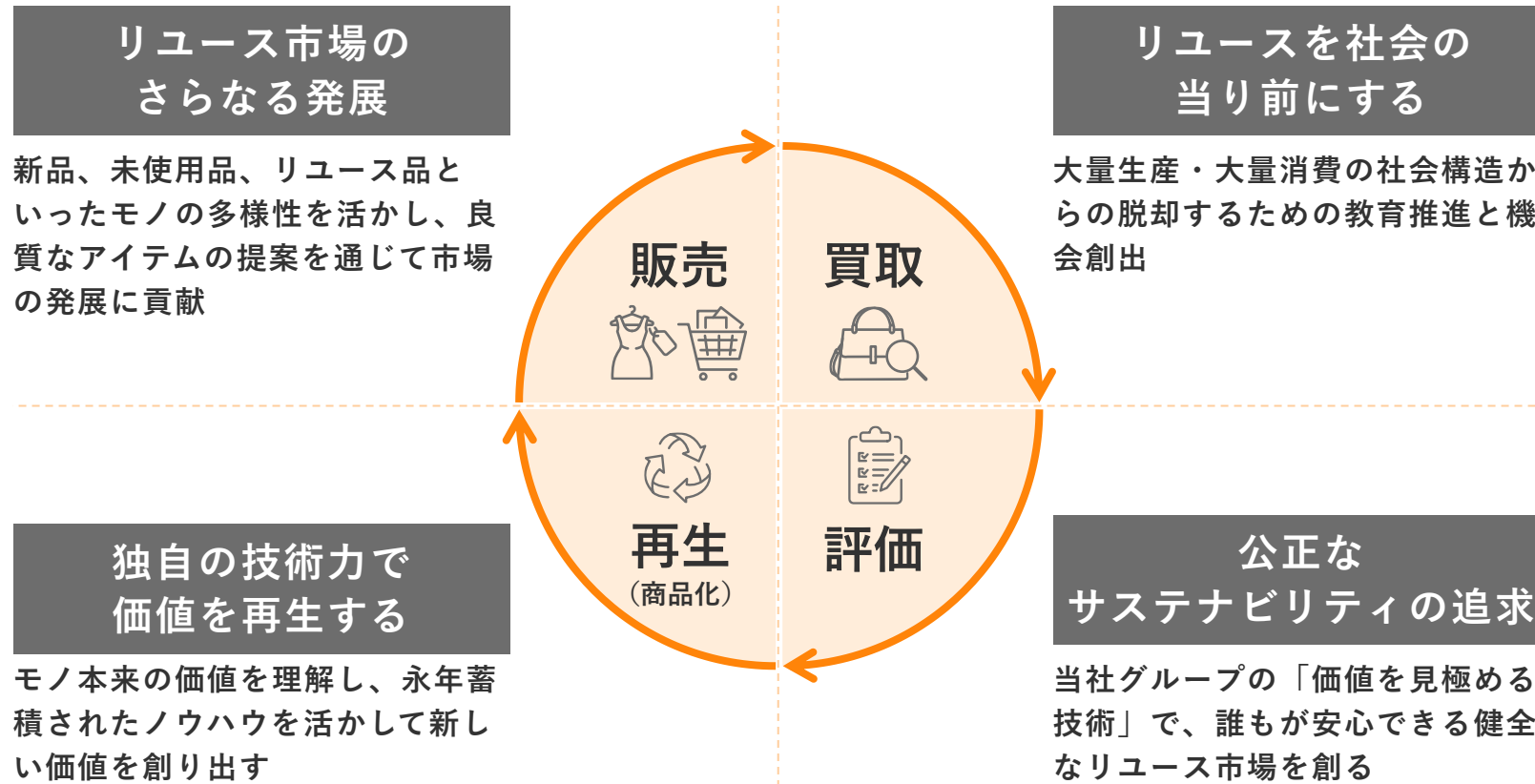
ステークホルダーとの共創

誠実な対応によってステークホルダーとの信頼関係を築き、「選ばれる会社」として社会的責任を果たす

基本方針 ② サステナビリティ経営の深化 SDGsへの貢献

リレーユースのバリューチェーン構築により、サーキュラーエコノミーによる真に豊かな社会の実現に貢献。事業自体により、SDGsの「つくる責任 つかう責任」達成を目指す

リレーユースのバリューチェーン



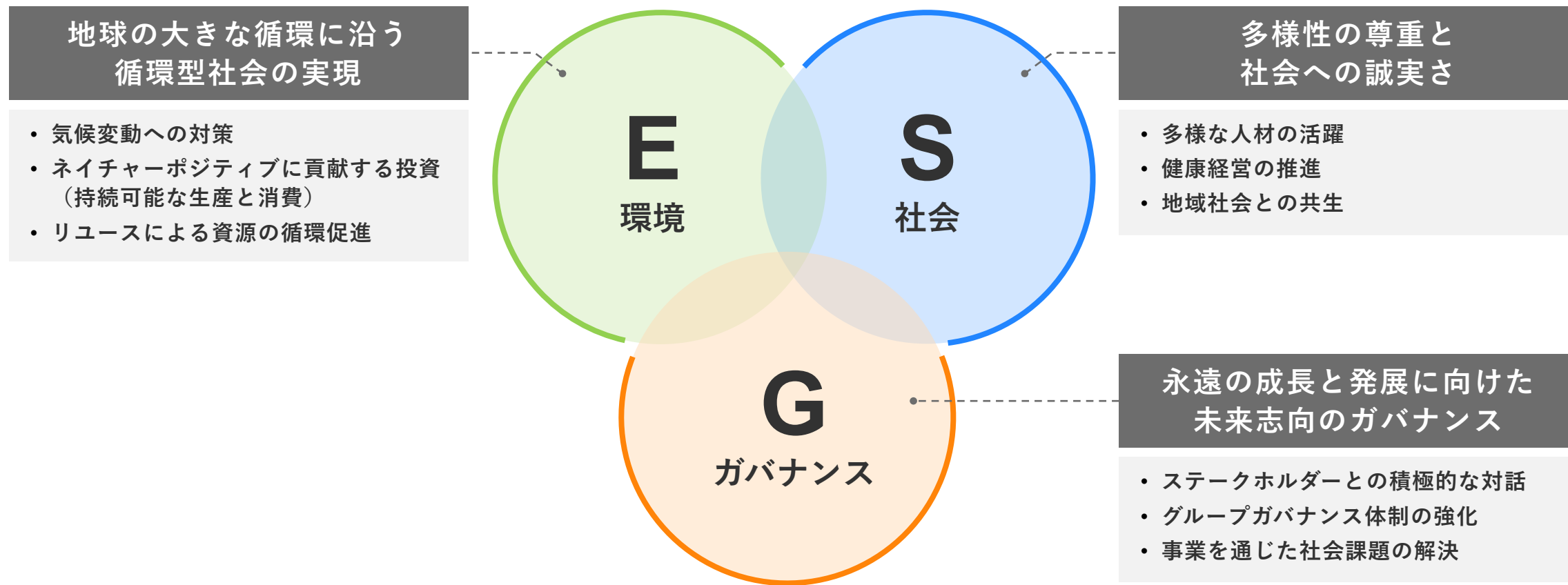
貢献するSDGs



基本方針 ② サステナビリティ経営の深化 マテリアリティ

ESGの観点から、当社グループが優先的に取り組むべき社会課題をマテリアリティとして設定。関連する諸施策を進めることで、事業を拡大するとともに、リレーユースへの共感者を増やし、持続可能な社会の実現につなげる

当社グループのマテリアリティ



基本方針 ② サステナビリティ経営の深化

人材開発と組織開発による
一人一人のパフォーマンス向上

人材が成長ドライバーである当社において、事業を支える「人材開発」と「組織開発」は、中長期的に取り組む重要な経営課題。人材と組織の両輪でとらえ、1人1人のパフォーマンスを高め、チーム力を最大化する仕組みづくりに注力

人材マネジメントの基本的な考え方

パフォーマンス

=

どんなスキルがあるか

専門スキル

ポータブルスキル

×

どんな気持ちでやるか

マインド

熱量

重点項目

- ・「働きがいのある環境」
- ・「キャリア形成」
- ・「多様性」
- ・「価値観の浸透」

施策

- ・ 加点主義の人事制度設計への改訂・運用
- ・ 研修・教育メニューの充実
- ・ 目的に応じたコミュニケーション設計
- ・ チームの将来を考える「未来会議」の開催

KPI

- ・ 人材定着率90%以上
- ・ 1人当たり売上高^{※1} 向上
(2024年3月期実績：85百万円)
- ・ ToMo指数^{※2} 向上
(2024年5月調査：23.2ポイント)

※1 連結売上高/連結正社員数

※2 Total Motivationの略で、仕事のパフォーマンスに影響を与える「総合的動機」を計測。「どんな気持ちでやるか」の定量化として利用

基本方針 ② サステナビリティ経営の深化 カーボンニュートラル社会への貢献

GHG排出量／削減貢献量について定量目標を定め可視化を図る。また、リユース事業の拡大によりカーボンニュートラル社会への貢献を深める

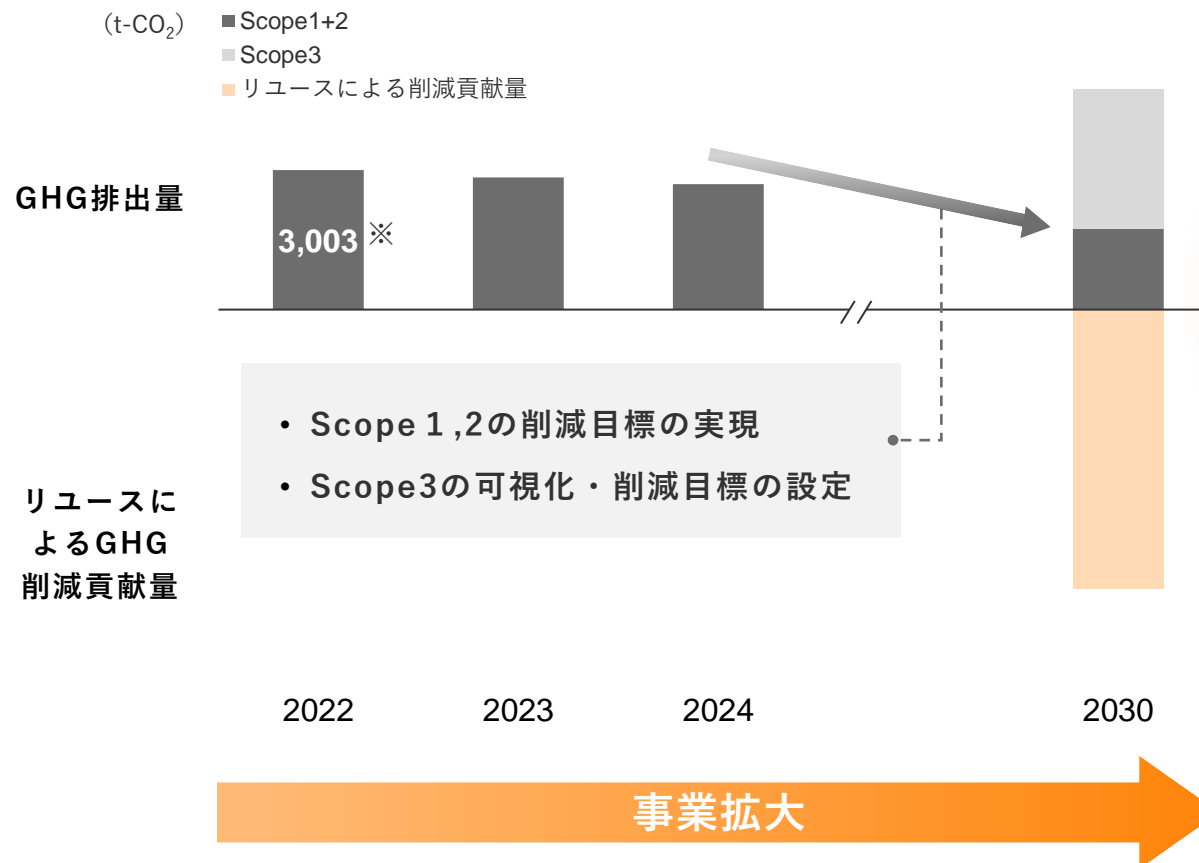
■ 定量目標

GHG排出量
(scope1・2)

2022→2030年

42%削減

GHG排出量／削減貢献量の推移イメージ



リユースによる
GHG削減
貢献量拡大と
GHG排出量削減を

同時進行

※ Scope1:292t-CO₂ Scope2:2,711t-CO₂

基本方針 ② サステナビリティ経営の深化 グループガバナンス強化

事業拡大やグローバル展開など、グループの持続的な成長と事業環境の変化に即した強固なガバナンス体制づくりを推進

■ 方針

コンプライアンス強化
と
リスクマネジメントの推進

グローバル展開加速への
対応

■ 重点施策

重要リスクの再定義

グループBCM※の強化

リスクマネジメント体制の高度化

研修・教育の充実

サステナビリティ委員会との連携

情報セキュリティ体制の強化

内部通報制度の強化

税務ガバナンスの強化

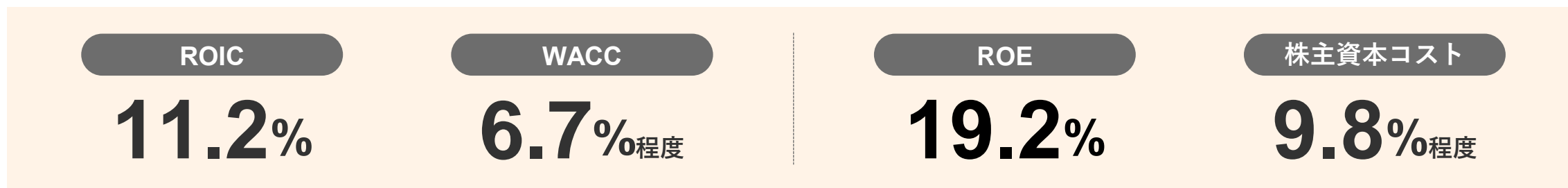
人事制度の見直し

永遠の成長と
発展に向けた
**未来志向の
ガバナンス**

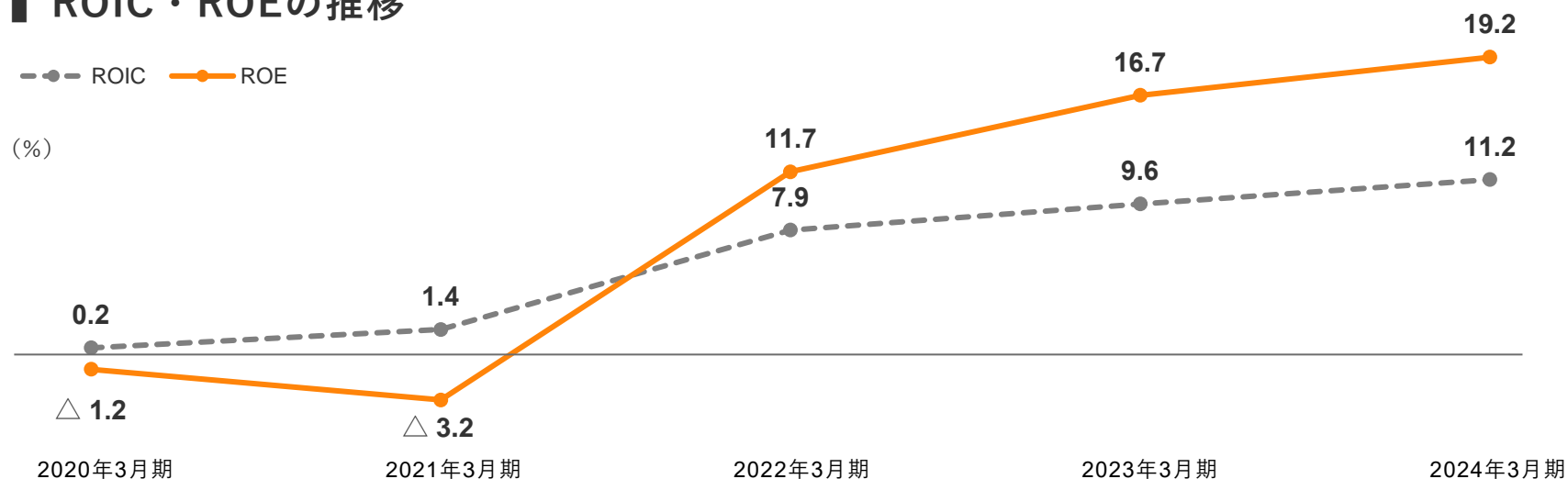
基本方針 ③ 資本コストを意識した経営の推進 現状分析・評価

リユースビジネスで利益を積み上げるためには、鮮度の良い在庫が不可欠。直近では出店戦略等により、個人買取が好調に推移したことで、収益拡大につなげることができ、資本コストを上回るROICやROEを確保

2024年3月期の状況



ROIC・ROEの推移



資本コストを上回る水準

基本方針 ③ 資本コストを意識した経営の推進 方針・計画

引き続き、資本コストを上回るROE等のキープに努める。また、財務健全性を確保しつつ、成長投資と安定的な株主還元を実施することで、資本コストを上回る高水準のROEを維持し、企業価値向上を実現する

成長投資

- ・ 売上拡大に不可欠な在庫の確保
- ・ グループを支える人材の強化（採用・育成・リスクリング）
- ・ 顧客との新たな接点の創出（新規出店等）
- ・ DX推進のための先端技術の習得
- ・ 海外市場でのシェア拡大（パートナー獲得等）
- ・ 新規事業の探索

株主還元

- ・ 安定的な増配

ROE **18%**以上

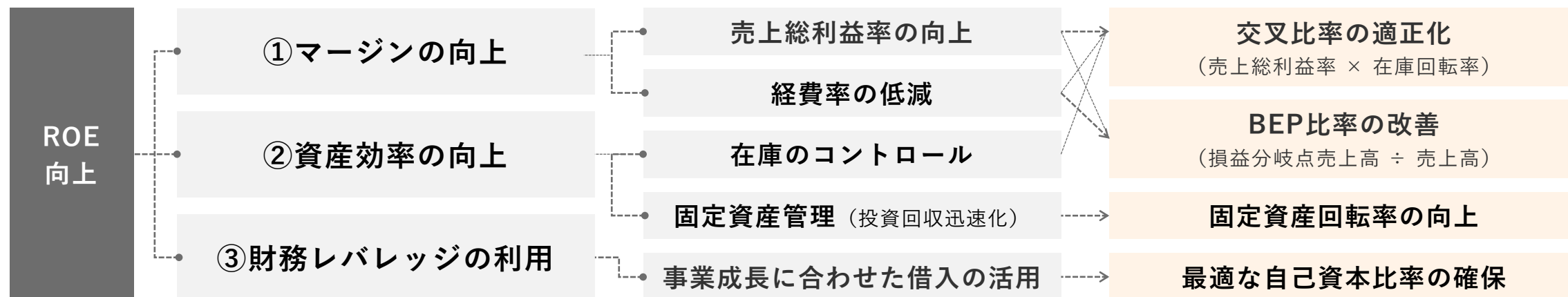
自己資本比率 **45%**目安

配当性向 **20%**程度

基本方針 ③ 資本コストを意識した経営の推進 取り組み

市場成長を上回る事業成長の実現を前提に、ROE18%以上を達成するため、マージンの向上・資本効率の向上・財務レバレッジの利用に徹底して取り組む。市場との建設的な対話を通じて、資本コストを抑制を図る

ROE向上のための取り組み



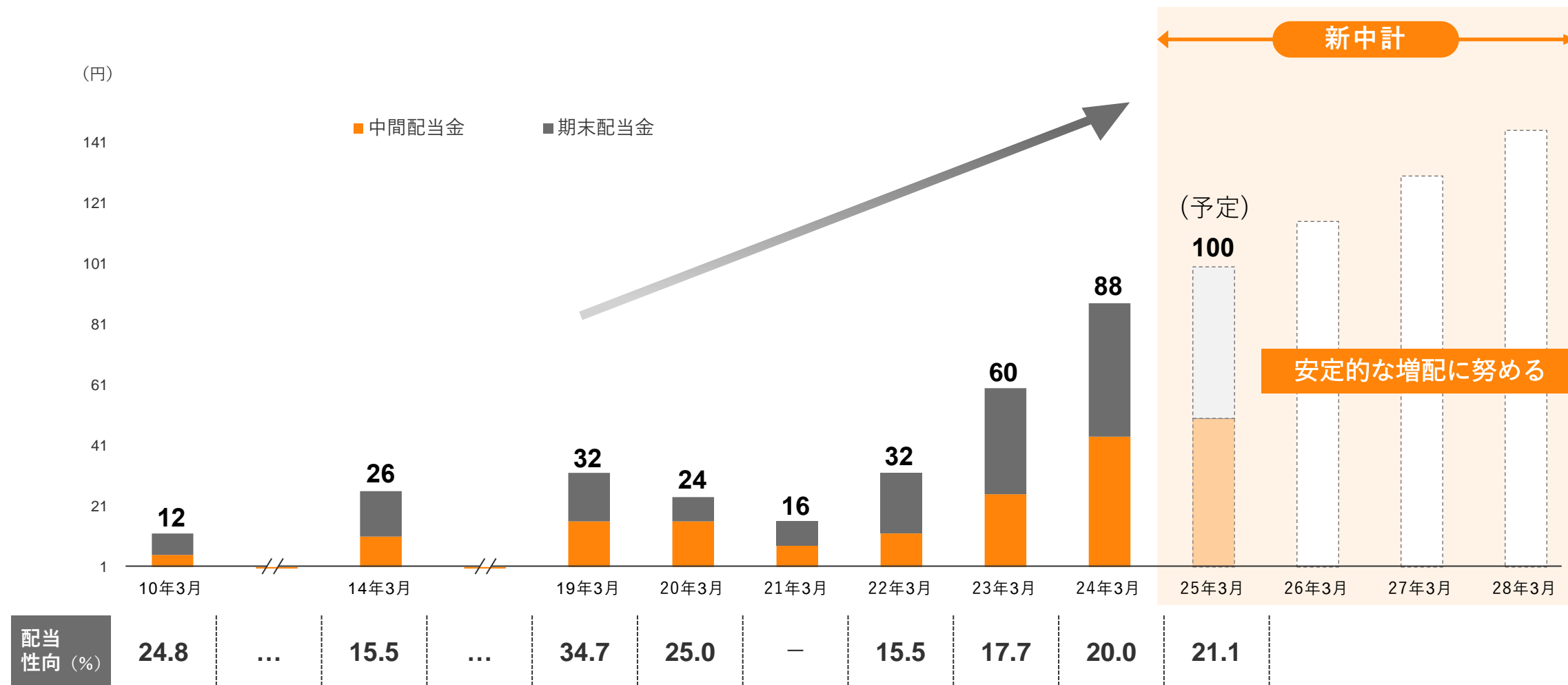
市場との対話促進 (IR活動の強化)

決算 説明会	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家・アナリスト向け： 動画配信またはライブ配信による決算説明会実施 個人投資家向け： オンライン説明会開催 (2回/2023年3月期実績) 	個別IR面談	<ul style="list-style-type: none"> 2023年3月期：128件、2024年3月期：168件
		その他	<ul style="list-style-type: none"> 英文開示、ブランド・ファッション事業の月次実績開示

基本方針 ③ 資本コストを意識した経営の推進 株主還元

適切な自己資本比率の維持と企業価値の向上を実現すべく、株主還元を強化。

「安定配当」と「増収増益に基づく増配」の継続に今後も注力



免責事項

本資料の情報は、現在入手可能な情報から株式会社コメ兵ホールディングスの経営者の判断に基づいて作成されております。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、業績見通しとは大きく異なる結果となりうるため、業績見通しのみに全面的に依拠することはお控え下さいますようお願いいたします。

また、本資料は、投資勧誘を目的としたものではありません。

投資に関する決定は、皆様ご自身のご判断において行われますようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

コメ兵ホールディングス IR・広報部

TEL : 052-249-5366

Email : ir@komehyo.co.jp