

ひと、まち、笑顔に。
Joshin 上新電機株式会社

上新電機株式会社

2022 年度通期決算・次期中期経営計画説明会

2023 年 5 月 9 日

イベント概要

[企業名]	上新電機株式会社
[企業 ID]	8173
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年度通期決算・次期中期経営計画説明会
[決算期]	2023 年度 通期
[日程]	2023 年 5 月 9 日
[ページ数]	49
[時間]	17:00 – 18:11 (合計：71 分、登壇：52 分、質疑応答：19 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	5 名 代表取締役兼社長執行役員 金谷 隆平 (以下、金谷) 代表取締役兼副社長執行役員 営業戦略担当 高橋 徹也 (以下、高橋)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



取締役兼常務執行役員 インフラ戦略担当

横山 晃一（以下、横山）

取締役兼常務執行役員 経営企画・人財戦略担当

田中 幸治（以下、田中）

取締役兼常務執行役員 財務戦略担当

大代 卓（以下、大代）

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

司会：本日はお忙しい中、上新電機株式会社、「2022 年度通期決算」、「2023 年度通期予想」並びに新中期経営計画「JT-2025 経営計画」の説明会ライブ配信をご視聴いただきまして、誠にありがとうございます。

本日の進行につきまして、まず代表取締役兼社長執行役員、金谷隆平より、通期決算の状況、並びに中期経営計画について説明し、その後、質疑応答のお時間とさせていただきます。皆様からのご質問につきましては、チャット欄にて承りますので、適宜ご入力をよろしくお願いいたします。

それでは、金谷より説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

金谷：はい、皆様、こんにちは。上新電機株式会社、代表取締役兼社長執行役員の金谷隆平でございます。本日はお忙しい中、「2022 年度通期決算」、「2023 年度通期予想」、並びに新中期経営計画、「JT-2025 経営計画」の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日はこちらの順番に沿って説明をさせていただきます。説明終了後、質疑応答の時間を設けております。私、もしくは担当の取締役より回答させていただきますので、何卒よろしくお願い申し上げます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2022年度（2023年3月期）通期決算の概要 -1

連結損益計算書（通期）

(百万円)	2021年度通期（4-3月）		2022年度通期（4-3月）					
	実績	売上比	予想	売上比	実績	売上比	増減率	予想比
売上高	409,508	100.0%	420,000	100.0%	408,460	100.0%	△0.3%	△2.7%
うち店頭販売	324,665	79.3%	-	-	327,174	80.1%	+0.8%	-
うちインターネット販売	75,890	18.5%	80,000	19.0%	75,552	18.5%	△0.4%	△5.6%
その他	8,951	2.2%	-	-	5,732	1.4%	△36.0%	-
売上総利益	98,427	24.0%	-	-	103,802	25.4%	+5.5%	-
販売費及び一般管理費	89,543	21.9%	-	-	95,491	23.4%	+6.6%	-
営業利益	8,884	2.2%	10,000	2.4%	8,311	2.0%	△6.5%	△16.9%
経常利益	9,701	2.4%	10,000	2.4%	8,317	2.0%	△14.3%	△16.8%
当期純利益 ^(※1)	6,391	1.6%	7,000	1.7%	4,972	1.2%	△22.2%	△29.0%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

3/39

それでは3ページをご覧ください。通期の連結業績の実績となります。

2022年度通期決算の実績はご覧の通りとなっております。

売上高は前期比0.3%減、予想比2.7%減と減収での着地となりましたが、店頭販売での売上高は前期比0.8%増と、僅かながら増収での着地となりました。

利益面におきましても、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも、残念ながら、前期並びに予想を上回ることができませんでした。

売上総利益は、前期比で増益の着地となり、売上総利益率も24.0%から25.4%と、1.4%向上することができました。

経常利益につきましては、新型コロナウイルスに伴う休業等協力金として約8億円強を前期に計上していただきましたので、営業利益に比べて減益幅が大きくなっています。

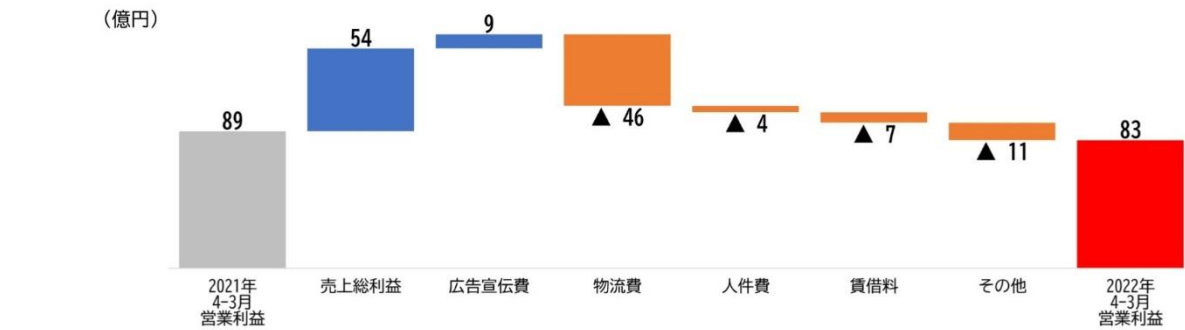
また、当期純利益につきましては、一過性の特別利益を前期に計上いたしましたので、こちらも経常利益に比べて減益幅は大きくなっています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2022年度（2023年3月期）通期決算の概要 -2

営業利益増減要因（通期）：前年差



営業利益増減要因（四半期別）：前年差

(億円)	2021年度 営業利益	売上総利益	広告宣伝費	物流費	人件費	賃借料	その他	2022年度 営業利益
4-6月	32	3	▲3	▲9	▲2	▲3	▲4	14
7-9月	21	17	3	▲13	▲1	▲1	2	27
10-12月	14	22	7	▲15	▲1	▲2	▲4	20
1-3月	22	13	3	▲10	1	▲1	▲5	22

4/39

営業利益の増減要因をグラフ化したものです。

売上高は減収となったものの、売上総利益は54億円の増益を確保いたしました。

一方、販売費及び一般管理費につきましては、トータルで59億円の減益要因となりました。

広告宣伝費は、デジタル化の推進により、前期比で9億円の削減を実施したものの、関西茨木物流センターの本格稼働に伴う一過性の要因や、配送コストの上昇などにより、物流費は46億円の支出増となりました。

人件費につきましては、人的資本への投資を進めた結果、給料及び手当の支出が増加したことによるものです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2022年度（2023年3月期）通期決算の概要 -3

連結損益計算書（1-3月）
（百万円）

	2021年度4Q（1-3月）				2022年度4Q（1-3月）			
	実績	売上比	予想	売上比	実績	売上比	増減率	予想比
売上高	102,451	100.0%	114,357	100.0%	102,817	100.0%	+0.4%	△10.1%
うち店頭販売	80,873	78.9%	-	-	81,857	79.6%	+1.2%	-
うちインターネット販売	18,605	18.2%	23,205	20.3%	18,758	18.3%	+0.8%	△19.2%
その他	2,972	2.9%	-	-	2,201	2.1%	△25.9%	-
売上総利益	24,684	24.1%	-	-	25,957	25.2%	+5.2%	-
販売費及び一般管理費	22,514	22.0%	-	-	23,764	23.1%	+5.6%	-
営業利益	2,169	2.1%	3,882	3.4%	2,193	2.1%	+1.1%	△43.5%
経常利益	2,130	2.1%	3,855	3.4%	2,172	2.1%	+2.0%	△43.6%
四半期純利益(※1)	1,101	1.1%	2,858	2.5%	830	0.8%	△24.5%	△70.9%

※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

	2022年度1Q（4-6月）			2022年度2Q（7-9月）			2022年度3Q（10-12月）		
	実績	売上比	増減率	実績	売上比	増減率	実績	売上比	増減率
売上高	94,601	100.0%	△2.9%	103,316	100.0%	△0.1%	107,724	100.0%	+1.4%
うち店頭販売	75,944	80.3%	△0.2%	84,181	81.5%	+0.9%	85,191	79.1%	+1.2%
うちインターネット販売	17,367	18.4%	△6.5%	18,267	17.7%	△0.8%	21,159	19.6%	+4.3%
その他	1,290	1.4%	△52.8%	868	0.8%	△42.9%	1,373	1.3%	△20.5%
売上総利益	24,820	26.2%	+1.2%	26,373	25.5%	+6.7%	26,651	24.7%	+8.8%
販売費及び一般管理費	23,429	24.8%	+10.0%	23,660	22.9%	+4.5%	24,637	22.9%	+6.7%
営業利益	1,391	1.5%	△56.9%	2,713	2.6%	+30.4%	2,013	1.9%	+42.9%
経常利益	1,394	1.5%	△56.8%	2,724	2.6%	△4.4%	2,025	1.9%	+35.2%
四半期純利益(※1)	1,016	1.1%	△48.5%	1,990	1.9%	△4.8%	1,135	1.1%	△7.4%

5/39

続きまして、次のページをご覧ください。第4四半期会計期間の実績となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2022年度（2023年3月期）通期決算の概要 -4

品種別売上高【主な品種の前年同期比】

(百万円)	2022年度1Q (4-6月)			2022年度2Q (7-9月)			2022年度3Q (10-12月)			2022年度4Q (1-3月)			2022年度通期 (4-3月)		
	実績	売上比	増減率	実績	売上比	増減率	実績	売上比	増減率	実績	売上比	増減率	実績	売上比	増減率
テレビ	5,973	6.3%	△12.2%	6,921	6.7%	△16.9%	7,671	7.1%	△8.9%	6,720	6.5%	△8.9%	27,285	6.7%	△11.8%
冷蔵庫	6,481	6.9%	+0.1%	8,139	7.9%	△3.6%	6,050	5.6%	△6.7%	5,902	5.7%	△0.2%	26,573	6.5%	△2.7%
洗濯機・ クリーナー	8,651	9.1%	△11.6%	9,958	9.6%	△4.1%	9,249	8.6%	△4.0%	9,584	9.3%	△2.2%	37,443	9.2%	△5.5%
電子レンジ・ 調理機器	3,871	4.1%	△14.1%	3,871	3.7%	△13.2%	4,758	4.4%	△7.1%	4,641	4.5%	△12.6%	17,142	4.2%	△11.6%
エアコン	14,742	15.6%	+9.4%	14,437	14.0%	+5.0%	6,238	5.8%	+7.9%	5,828	5.7%	△6.5%	41,246	10.1%	+5.1%
パソコン	5,023	5.3%	△11.5%	4,724	4.6%	△9.3%	5,882	5.5%	+0.4%	8,044	7.8%	△0.5%	23,674	5.8%	△4.7%
携帯電話	6,113	6.5%	+20.5%	6,824	6.6%	+23.8%	8,742	8.1%	+21.7%	11,649	11.3%	+15.5%	33,329	8.2%	+19.6%
ゲーム・模型・ 玩具・楽器	11,060	11.7%	△13.0%	15,042	14.6%	+23.2%	21,072	19.6%	+13.0%	16,796	16.3%	+14.2%	63,972	15.7%	+9.8%

6/39

続きまして、6ページをお願いします。主な品種別の売上高となります。

品種別の通期の売上高につきましては、多くの品種で前年を下回っており、前期を上回る売上高を確保できたのは、エアコン、携帯電話、ゲーム・模型といったエンターテインメント商品のみとなりました。

特に携帯電話は、コンスタントに前期を上回る実績を確保することで、通期の売上高は前期比約2割増となり、全体に占める売上比率も、前期の6.8%から8.2%に拡大いたしました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2022年度（2023年3月期）通期決算の概要 -5

貸借対照表

(百万円)	2022年3月末	2023年3月末	増減	(百万円)	2022年3月末	2023年3月末	増減
流動資産	107,515	114,560	7,045	流動負債	78,046	84,376	6,330
有形固定資産	73,300	75,085	1,784	固定負債	40,729	38,143	△2,586
無形固定資産	2,405	2,471	65	負債合計	118,776	122,520	3,743
投資その他の資産	34,195	31,100	△3,095				
固定資産	109,902	108,657	△1,244	純資産合計	98,641	100,698	2,056
資産合計	217,417	223,218	5,800	負債純資産合計	217,417	223,218	5,800
(ご参考)							
有利子負債合計	40,017	45,964	5,947	ネット有利子負債合計	37,656	43,194	5,538

※ ネット有利子負債合計：有利子負債－現金及び預金

キャッシュ・フロー

(百万円)	2022年3月末	2023年3月末	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー (a)	1,442	7,119	5,676
投資活動によるキャッシュ・フロー (b)	△ 9,573	△9,070	502
(フリーキャッシュ・フロー (a) + (b))	△ 8,130	△1,951	6,179
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,873	2,360	487
現金及び現金同等物の期末残高	2,360	2,769	409

7/39

続きまして、7ページをご覧ください。貸借対照表とキャッシュ・フロー計算書における主要項目の実績となります。

貸借対照表における資産の部では、商品の増加による流動資産の増加などにより、合計で約58億円増加いたしました。

負債の部では、長期借入金の返済を進める一方、コマーシャルペーパーや買掛金など、流動負債が増加いたしました。

キャッシュ・フロー計算書では、営業活動におけるキャッシュ・フローは56億円のプラスとなりました。

投資活動におけるキャッシュ・フローも、支出が減少したことにより、その結果、フリーキャッシュ・フローは62億円改善し、19億円のマイナスに留めることができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2023年度（2024年3月期）通期予想

連結損益計算書（通期予想）

(百万円)	2022年度通期（4-3月）		2023年度通期（4-3月）		
	実績	売上比	予想	売上比	増減率
売上高	408,460	100.0%	410,000	100.0%	+0.4%
営業利益	8,311	2.0%	9,000	2.2%	+8.3%
経常利益	8,317	2.0%	9,000	2.2%	+8.2%
当期純利益(※1)	4,972	1.2%	6,000	1.5%	+20.7%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

上期（4-9月）下期（10-3月）予想

(百万円)	2022年度上期（4-9月）		2023年度上期（4-9月）			2022年度下期（10-3月）		2023年度下期（10-3月）		
	実績	売上比	予想	売上比	増減率	実績	増減率	予想	売上比	増減率
売上高	197,918	100.0%	198,000	100.0%	+0.0%	210,541	100.0%	212,000	100.0%	+0.7%
営業利益	4,104	2.1%	4,200	2.1%	+2.3%	4,206	2.0%	4,800	2.3%	+14.1%
経常利益	4,119	2.1%	4,200	2.1%	+2.0%	4,198	2.0%	4,800	2.3%	+14.3%
四半期純利益(※1)	3,006	1.5%	3,100	1.6%	+3.1%	1,965	0.9%	2,900	1.4%	+47.5%

※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

8/39

続きまして、8ページをご覧ください。2023年度通期、上期及び下期の予想となります。

2023年度通期は、売上高4,100億円、営業利益90億円、経常利益90億円、当期純利益60億円と、すべての項目において増収増益を予想しています。

営業利益率は、前期の2.0%から2.2%と、0.2%の向上を予想しております。

売上高は、ほぼ前期並みに推移する一方、営業利益は8%の増益を予想しています。

2023年度も、人的資本をはじめとした販管費の支出増を想定していますが、販管費の支出を上回る売上総利益の獲得を目指してまいります。

2022年度通期決算、2023年度通期予想の説明は以上となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

新中期経営計画<<JT-2025 経営計画>> (2023年度～2025年度 3カ年)

上新電機株式会社
(証券コード：8173)

2023年5月9日
代表取締役兼社長執行役員 金谷隆平

9/39

ここからは、新中期経営計画、「JT-2025 経営計画」について説明をさせていただきます。

既にご承知の通り、JPX より、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応などに関するお願い」が、2023年3月31日に通知されました。

当社が所属するプライム市場に上場する全企業を対象に、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、取締役会で現状を分析・評価した上で、PBR1倍割れの改善に向けた計画を速やかに策定し、開示することが求められています。

当社は、これからご説明申し上げる「JT-2025 経営計画」が、JPXからの要請に応える改善に向けた計画と位置づけております。

「JT-2025 経営計画」をベースとして、国内外の投資家の皆様との積極的なエンゲージメントを実施し、対話を通じた経営力の強化を目指してまいります。

また、「JT-2025 経営計画」の取り組みや成果の状況に関する分析を行い、定期的に関示情報のアップデートを行ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

前中期経営計画 <<JT-2023 経営計画>> 振り返り-1 (定量的目標)

(百万円)	2019年度		最終年度目標 (2022年度)							
	※前中計最終年度	売上比	①当初計画	②修正計画	③最新計画	実績	売上比	2019年度比	最新計画比	
売上高	415,643	100.0%	435,000	450,000	420,000	408,460	100.0%	△1.7%	△2.7%	
うちインターネット販売	57,134	13.7%	70,000	80,000	80,000	75,552	18.5%	+32.2%	△5.6%	
売上総利益	100,604	24.2%	-	-	-	103,802	25.4%	+3.2%	-	
販売費及び一般管理費	91,624	22.0%	-	-	-	95,491	23.4%	+4.2%	-	
営業利益	8,979	2.2%	11,500	16,500	10,000	8,311	2.0%	△7.4%	△16.9%	
経常利益	8,900	2.1%	11,500	16,500	10,000	8,317	2.0%	△6.6%	△16.8%	
当期純利益(※1)	5,418	1.3%	-	-	-	4,972	1.2%	△8.2%	△29.0%	
※1 親会社株主に帰属する当期純利益										
自己資本比率	45.2%	-	45.0%以上	45.0%以上	45.0%以上	45.1%	-	△0.1pt	+0.1pt	
ROE	6.2%	-	7.0%以上	9.0%以上	7.0%以上	5.0%	-	△1.2pt	△2.0pt	
ROA	4.4%	-	5.5%以上	7.0%以上	5.0%以上	3.8%	-	△0.6pt	△1.2pt	
ROIC	4.3%	-	5.5%以上	7.0%以上	5.0%以上	3.7%	-	△0.6pt	△1.3pt	
配当性向	24.6%	-	30.0%程度	30.0%程度	30.0%程度	40.2%	-	+15.6pt	+10.2pt	

①当初計画：2020年8月7日公表 ②修正計画：2021年5月7日公表 ③最新計画：2022年5月6日公表

(百万円)	3ヶ年累計 (2020年度～2022年度)	
	当初計画	実績
累計営業CF	400～450億円	343

11/39

それでは、まず前中期経営計画、「JT-2023 経営計画」の振り返りから説明をさせていただきます。

11 ページをご覧ください。「JT-2023 経営計画」における定量的目標の振り返りとなります。

2020 年度からスタートした「JT-2023 経営計画」における3カ年は、新型コロナウイルスによるパンデミックの発生から、ロシアによるウクライナ侵攻、エネルギーや食糧価格の高騰、為替の円安基調など、振り返れば激動の3カ年でした。

2020 年度は、コロナ禍による巣ごもり特需などで大きく業績を伸ばしたものの、感染影響の長期化による反動減で、2021 年は大きく業績を落とすことになりました。最終年度となる 2022 年度も回復には至らず、売上高及び利益項目は、いずれも計画に対し未達での着地となりました。

前中期経営計画最終年度である 2019 年度と比較すると、ドミナント戦略に基づく既存店のスクラップ&ビルドの推進や、ドラッグストア業態 6 店舗の営業譲渡により、総店舗数が減少したことで、売上高は減収となりました。

かたや売上総利益は増益となり、売上総利益率も 24.2%から 25.4%に向上しました。これは、この3年間に取り組んできた店頭販売の収益力強化による成果と見ています。

また、インターネット販売につきましても、計画に対しては未達でしたが、この3年間で売上高を3割以上拡大することができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

自己資本比率は計画を達成しましたが、ROE、ROA、ROIC は計画を大きく下回る結果となりました。

いずれの指標も、分子となる各利益項目が落ち込んだことに加え、ROE では利益剰余金の積み増しにより、分母となる純資産が増加したこと、ROA、ROIC につきましては、商品在庫の増加により、分母となる有利子負債及び総資産が増加したことが影響しております。

ちなみに商品在庫の上昇は、製品価格の値上げによる単価上昇によるものであり、商品の数そのものは増加しておりません。

累計営業キャッシュ・フローにつきましては、当初計画を確保することはできませんでしたが、限られたキャッシュの中で、将来の事業成長につながる成長投資については、「関西茨木物流センター」の新設をはじめ、着実に実施することができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



前中期経営計画 <<JT-2023 経営計画>> 振り返り-2 (重点施策)

内容	成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 2拠点で稼働している関西エリアの物流センターを関西茨木新物流センター1拠点に集約 ➢ 大規模災害発生時の事業継続性に優れた内陸部に位置し西日本を広くカバーできる最適なロケーション ➢ EC事業拡大も見越した在庫効率の改善 ● 物流保有アイテム数 20%増加 ● EC出荷能力 2倍 ● 物流総在庫金額 10%削減 ● 輸送車両 10%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 営業・配送拠点への補給機能、在庫備蓄機能、EC出荷機能を統合した高効率物流センターとして2022年7月より本格稼働を開始 ➢ コロナ禍による半導体不足、円安や資源・資材価格高騰による製品価格の値上げなど、外部環境の変動により前提条件は変化したものの、事業継続性と運用効率及びEC出荷能力の向上を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ECの取扱量拡大を見据えた物流機能の更なる拡充
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 紙媒体販促(チラシ・DM)縮小、デジタル販促推進による経費削減率20%目標 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ デジタル化により広告宣伝費を約30%削減(2020年3月期比) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ECの取扱量拡大を見据えた企業ブランド認知度向上 ➢ マーケティングオートメーション深化によるOne to Oneマーケティングの実践
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Joshinアプリの機能アップ、決済手段の多様化、新たな共通ポイントの積極導入等により顧客の利便性強化 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「キッズメンバーズ」導入(ジョーシンアプリお子さま向け制度) ➢ 「人気商品の抽選販売機能」「店舗混雑状況確認機能」リリース ➢ ポンタ(P)ポイントプログラムの導入 ➢ 楽天(R)、ドコモ(d)と合わせて利便性強化 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 店舗とECの垣根を超えた顧客利便性強化
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客データ共有によるマーケティングと「O2O」※1の相互送客 <p>※1「Online(Offline) to Offline(Online)」の略称</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 楽天と「O2O」キャンペーンの実施 ➢ バーチャルリフォーム店舗開設 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「O2O」から「OMO」への深化 <p>※2「Online Merges with Offline」の略称 「オンラインとオフラインの統合」の意味</p>

12/39

続きまして、12ページをご覧ください。「JT-2023 経営計画」における重点施策の振り返りとなります。まずは、事業に関する重点施策の成果と課題について説明をいたします。

「JT-2023 経営計画」における最重要施策に位置づけていた関西茨木物流センターは、予定通り完成し、稼働を開始することができました。

営業・配送拠点への補給機能、在庫備蓄機能、EC出荷機能を統合した高効率物流センターとして、今後の事業成長を支え、物流機能を牽引してくれると確信をいたしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

前中期経営計画 <<JT-2023 経営計画>> 振り返り-3 (重点施策)

内容	成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> 関西・東海・関東・北信越エリアの店舗ネットワーク活性化とドミナント化を指向 既存店舗の積極的なリニューアル、スクラップ&ビルド、EC事業とのシームレス運営推進、配送・工事・修理等のサービスインフラ拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 「BCP対応及び店舗ブランドの統合を含めたスクラップ&ビルドにより直営店：234店舗 ⇒ 216店舗に集約」 新規出店：8店 移転を伴う新規出店：11店 改装による既存店舗活性化：134店舗 	<ul style="list-style-type: none"> 「ECとのシナジーを見据えた店舗ネットワークの強化」

<<JT-2023>>期間中の店舗推移

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	JT-2023期間中
新規出店	+2店	+5店	+1店	+8店
移転を伴う新規出店	+4店	+3店	+4店	+11店
撤収	※▲25店	▲5店	▲7店	▲37店
総店舗数増減	▲19店	+3店	▲2店	▲18店



13/39

続きまして、13ページをご覧ください。出店に関する重点施策の成果と課題になります。

関西・東海・関東・北信越エリアにおける店舗ネットワークの活性化とドミナント化を掲げ、新規出店と既存店舗のスクラップ&ビルドを推進してまいりました。

結果、ドラッグストア業態6店舗の営業譲渡に合わせて、従業員の安全を考えて、旧耐震基準店舗の撤収を進めた結果、直営店は234店舗から216店舗に減少しましたが、接客力の向上により販売力を強化したことで、売上高の減少は最小限に留めることができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

前中期経営計画 <<JT-2023 経営計画>> 振り返り-4 (サステナビリティの取り組み)

内容	成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> 「創エネ・蓄エネ・省エネ」製品・サービスの提案強化 新素材レジ袋の導入 太陽光発電システム導入推進による電源構成見直し 店舗駐車場の緑化 電気自動車充電システム導入推進 	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電システム導入店舗：60事業所 GHG削減量2013年度比63.4%削減 スコープ3の排出量算定を行い全体像把握 スコープ1・2排出量の第三者保証を取得 環境配慮型製品販売目標：売上構成比40%以上に対し41.5%を達成 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づくシナリオ分析を実施 CDP気候変動プログラム「B」評価獲得 サステナビリティ推進室を新設 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDに基づく移行計画策定 SBTi認定取得と目標設定に向けた取り組み CDP気候変動プログラム評価アップにむけた取り組み TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への対応
<ul style="list-style-type: none"> 「働き方改革」とIT活用の両輪によるスマートワーク・健康経営の推進 組織のパフォーマンスの最大化による生産性向上と「働きがい」の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 「国連グローバル・コンパクト」賛同表明 「ジョーシングループ人権方針」制定 ダイバーシティ推進室、健康経営推進室を新設 65歳定年制への移行(2025年まで1年ごとに1歳ずつ引き上げ) イクメン休暇(育児目的の有給休暇)の取得日数を28日間に拡大 育児短時間勤務時間制度における子供の年齢上限引き上げ(中学校卒業まで) セルフレジ導入スタート デジタルサイネージ配備強化 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントの高度化 従業員の採用強化と多様性確保に向けた取り組み(年齢・性別・キャリア採用・外国人等) 従業員の専門性向上に向けた教育プログラムの整備

再生可能エネルギー切替比率

対象	切替比率 ※2023年3月末現在	カーボンニュートラル目標
テナント含む全事業所	59.4%	2040年までに100%達成予定
うち自社にて直接受電契約を締結している事業所	97.4%	2023年までに100%達成予定

14/39

続きまして、14ページをご覧ください。サステナビリティに関する取り組みの成果と課題となります。

環境分野におきましては、気候変動に関する様々な取り組みに着手し、特にカーボンニュートラルに関しては、着実に成果を残すことができました。

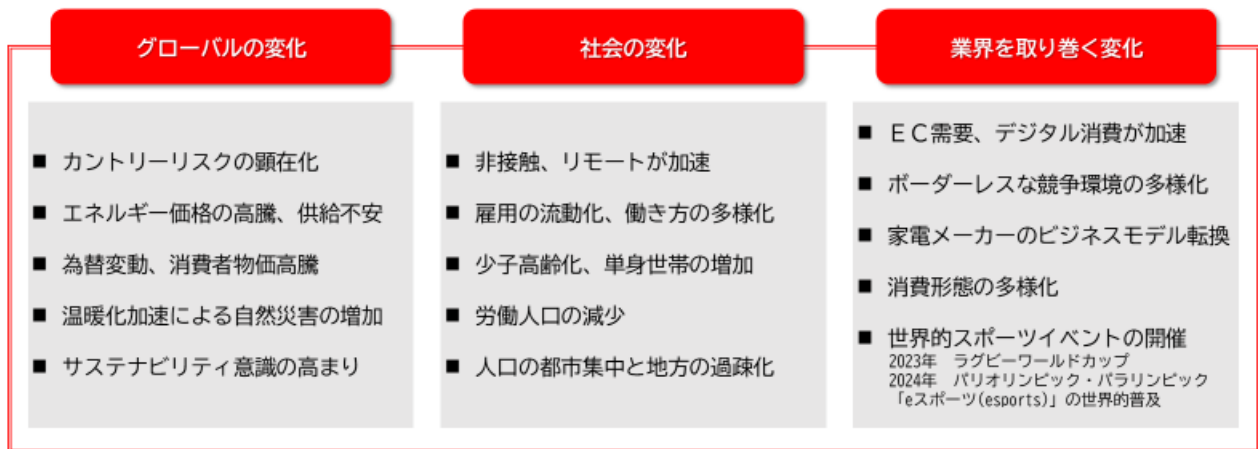
社会分野におきましては、従業員の「働き方改革」「働きがい」の向上に資する取り組みを着実に進め、「従業員エンゲージメント」の高度化に向けた基盤を整備することができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



外部環境認識

COVID-19 をきっかけに人びとのライフスタイルは劇的に変化
価値観の多様化が一気に加速

16/39

続きまして、新中期経営計画策定の前提となる外部環境の認識について、説明をさせていただきます。16 ページをご覧ください。

新型コロナウイルスによるパンデミックの発生をきっかけに、人々のライフスタイルは劇的に変化し、価値観の多様化が一気に加速しました。パンデミックから3年を経て、コロナ禍による経済社会活動への制約がほぼ解消され、景気が感染状況に左右されない、アフターコロナ期に移行すると考えられます。

グローバルにおいては、ロシアのウクライナ侵攻をはじめとするカントリーリスクが顕在化し、ライフラインに直結するエネルギーや食料価格の高騰が続き、先行きはますます不透明感を増しています。

日本国内に目を向けますと、少子高齢化に伴う労働人口の減少や、都市部への人口集中など、当社の事業に直接影響を及ぼす変化が加速をいたしております。

また、家電流通業界を取り巻く環境も、ECをはじめとするデジタル消費の加速や、異業種からの参入による競争環境の多様化、家電メーカーによる直販化をはじめとするビジネスモデルの転換など、急速に変化を遂げています。

様々なスケールで、過去からの延長では予測不可能な変化が連続する中、当社が勝ち残っていくためにも、持続可能なビジネスモデルへの進化が求められています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

[目次]

■ 前中期経営計画「JT-2023 経営計画」 振り返り

■ 外部環境認識

■ 新中期経営計画「JT-2025 経営計画」 (2023年度～2025年度 3カ年)

1. 位置付けと方針
2. ファンベース戦略
3. 経営指標
4. 事業戦略
5. サステナビリティの取り組み



17/39

続きまして、17 ページをご覧ください。それでは、本年 2023 年度から 2025 年度の 3 カ年を対象とした新中期経営計画、「JT-2025 経営計画」について説明させていただきます。

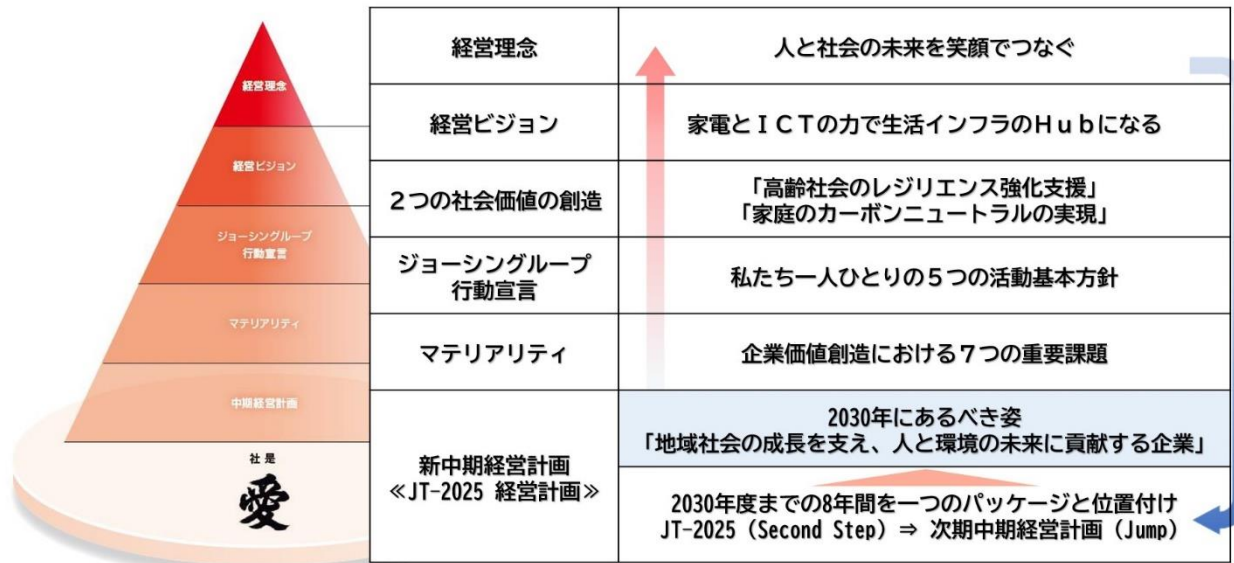
今回から表記を何年何月期から年度に変更し、2025 年度を最終年度とした 3 カ年の新中期経営計画、「JT-2025 経営計画」に変更をいたしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



経営理念体系における位置づけ



18/39

それでは18ページをご覧ください。「経営理念体系」における「JT-2025 経営計画」の位置づけについて説明をいたします。

2021年、当社は長期的な視点で未来を考え、当社のあるべき姿を思い描き、57年ぶりに「経営理念」を「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」に改定いたしました。

この新たな「経営理念」のもと、「2つの社会価値」を創造するための経営ビジョンを定め、取り組むべき重要課題として、7つの「マテリアリティ」を特定いたしました。

昨年の統合報告書において、社是、「愛」を基盤とした「経営理念体系」を公表し、その中で中期中期経営計画の位置づけも示しております。

今回の中期中期経営計画は、2030年までの8年間を一つのパッケージと位置づけ、2030年にあるべき姿、「地域社会の成長を支え、人と環境の未来に貢献する企業」、これを達成するためには、この3年間で何をなすべきか、バックキャスト思考で検討を行ってまいりました。

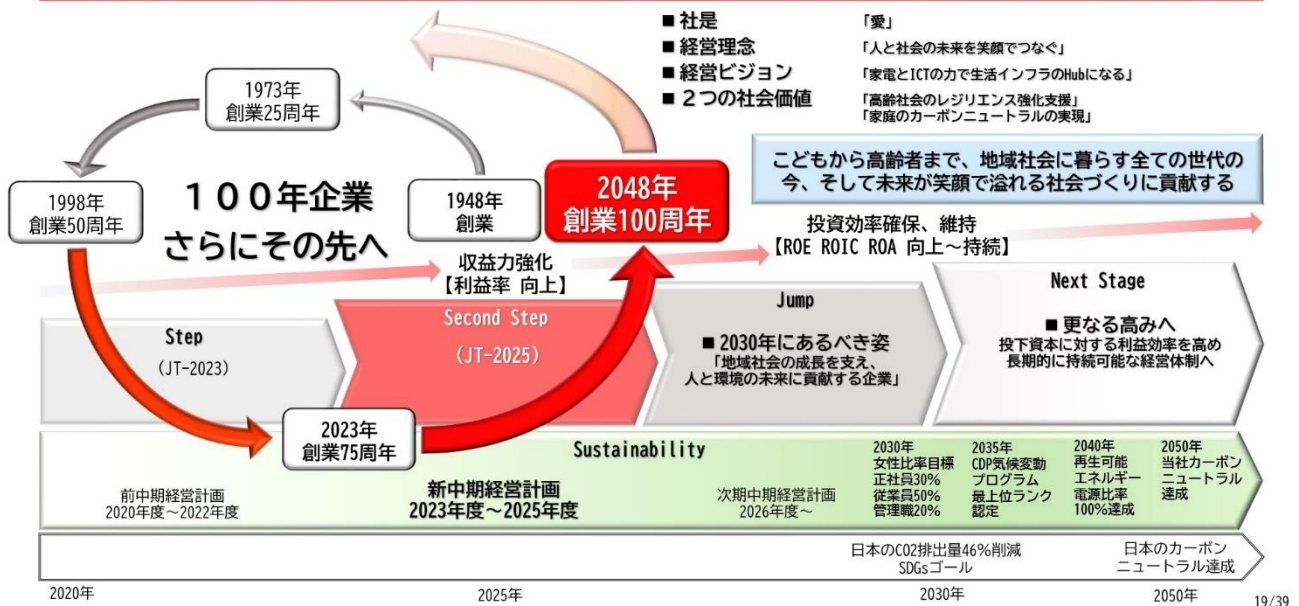
「ステップ」と位置づけていた「JT-2023 経営計画」では、コロナの影響を受けたことにより、ジャンプするための十分な基盤を構築することができませんでした。

「JT-2025 経営計画」は、2030年にあるべき姿への飛躍を見据えた、「セカンドステップ」としての位置づけで策定した3カ年計画となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

中長期の成長シナリオ（創業100周年～2050年を見据えて）



19/39

続きまして、19ページをご覧ください。「中長期の成長シナリオ」における、「JT-2025 経営計画」の位置づけについて説明をいたします。

当社は本年、創業75周年の節目を迎えることができました。創業100周年となる2048年までの25年を第4コーナーと位置づけ、「中長期の成長シナリオ」を策定いたしました。

当社が企業価値を高め、持続的成長を果たしていくためには、投下資本を上回る利益効率を確保し、生み出されたアウトプットを再投資することで、さらなるリターンを生み出し続ける、このようなサイクルを回し続けることが求められます。

「中長期の成長シナリオ」に基づく「JT-2025 経営計画」を着実に実行することによって、「収益力」を強化し、将来への成長期待を確保することが、リスクマネーの獲得による株価上昇、時価総額の拡大につながり、結果として、「PBR 1倍超」への道筋になると考えております。

そのために「JT-2025 経営計画」では、まず「収益力」の強化、いわゆる「稼ぐ力」の強化に取り組んでまいります。その上で「投資効率」を高いレベルで持続的に確保できる、筋肉質でサステナブルな経営体制への移行を目指します。

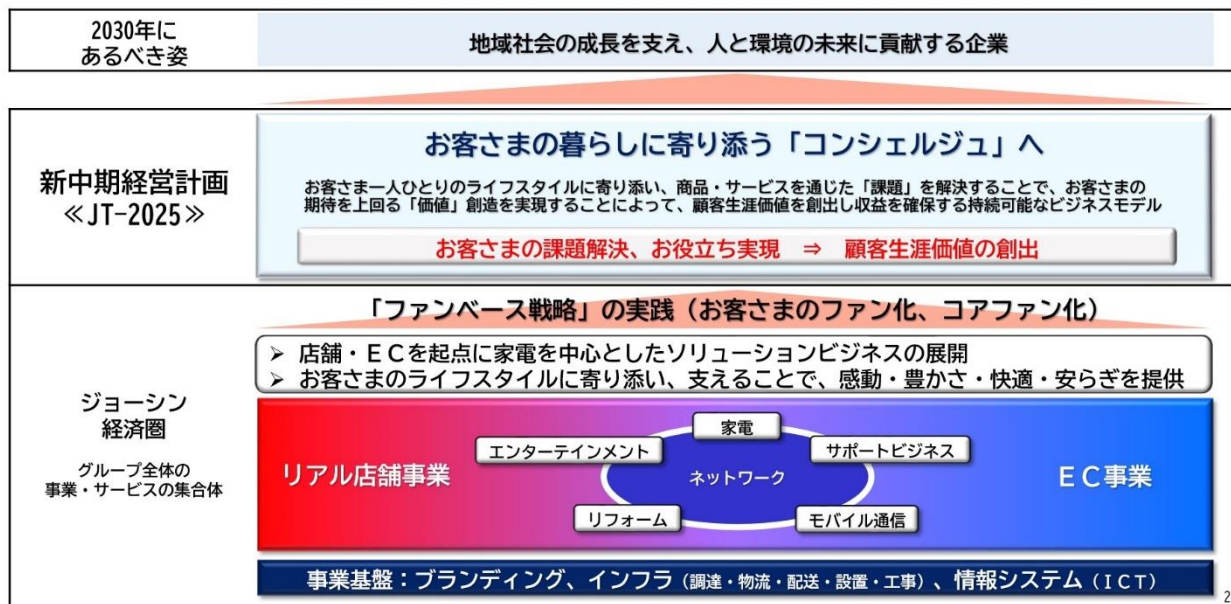
事業における「社会課題の解決」を通じた「経済的成長サイクル」を生み出すことによって、こどもから高齢者まで、地域社会に暮らす全ての世代の今、そして未来が笑顔で溢れる社会となるように貢献できると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

そのようなサイクルを継続することによって、当社が100年企業として、さらにその先にバトンをつないでいくことができると確信いたしております。

ジョーシングループが目指す姿



20/39

続きまして、20ページをご覧ください。「JT-2025 経営計画」において目指す姿を説明いたします。

「JT-2025 経営計画」では、「お客様の暮らしに寄り添うコンシェルジュへ」、これをスローガンといたしました。

お客様一人ひとりのライフスタイルに寄り添い、商品・サービスを通じた「課題」を解決することで、お客様の期待を上回る「価値創造」を実現することによって、顧客生涯価値を創出し、収益を確保する持続可能なビジネスモデルへ進化することで、「収益力」の強化、いわゆる「稼ぐ力」の強化を実現してまいります。その進化のカギとなるのが、「ファンベース戦略」の実践となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ジョーシングループのファンベース戦略

ファンベース戦略

社是「愛」に基づく「まごころサービス」の実践で積み重ねてきた信用、信頼の輪を拡げ、お客さまのファン化、コアファン化による価値連鎖の創造を目指す「顧客志向に立つ独自戦略」

社是「愛」	当社の理念体系の根幹であり「常に相手の立場に立って考え行動する」の意
まごころサービス	社是「愛」の基本精神に則り、お客さまのニーズを把握し、最適な商品・サービスの提案を通じて、お客さまのライフスタイルをより豊かに、より快適にするお手伝いをする事でお客さまとのゆるぎない信頼関係を築く、ジョーシンのビジネスにおける不変の基本姿勢

「ファン」「コアファン」はジョーシンに高いロイヤルティと愛着を持ち、周囲に積極的にジョーシンを推奨しマーケティングの担い手になっていただける存在であり、「ファン」「コアファン」を増やすことで「長期的なブランド価値」と「収益力」の向上が期待できる

「ファンベース戦略」を推進するために

「物理的価値（モノ・コトの提供）」+「体験価値」による豊かな「ライフスタイル」の提供

マルチベンダーとして「顧客志向」に立ったライフスタイル提案の実行

当社の強みを活かせる領域における事業の成長・拡大・強化

「接客力」向上にむけた人材戦略に基づく「従業員エンゲージメント」の高度化

当社が創造する「価値」の提供を通じた強固な「パートナーシップ」の構築により「ファン」「コアファン」を拡大する



続きまして、21 ページをご覧ください。「ファンベース戦略」について説明をいたします。

ファンベース戦略とは、社是、「愛」に基づく「まごころサービス」の実践で積み重ねてきた信用、信頼の輪を拡げ、お客さまのファン化、コアファン化による価値連鎖の創造を目指す「お客さま志向に立つ独自戦略」であります。

「ファン」「コアファン」とは、当社に高いロイヤルティと愛着をお持ちいただき、周囲に積極的に当社を推奨し、マーケティングの担い手になっていただける存在です。「ファン」「コアファン」を増やすことで、長期的なブランド価値と収益力の向上が期待できます。

ファンベース戦略を推進するために、

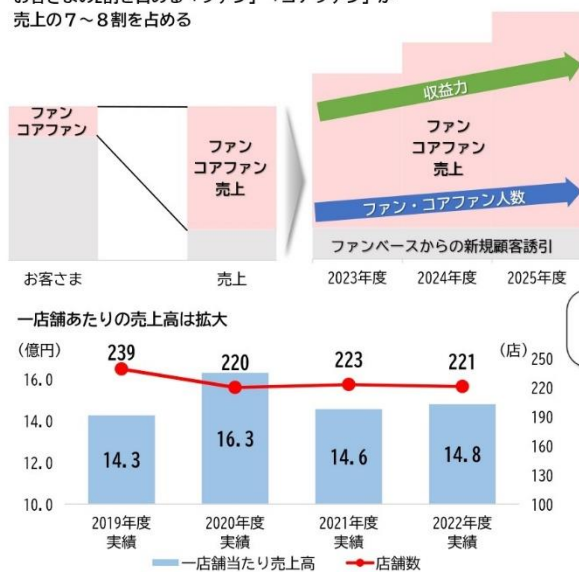
1. 商品、サービスを通じた感動・安心・快適といった体験価値の提供
2. お客さまの利益を最優先に位置づけ、お客さま志向に立った提案の実行
3. お客さまのニーズに応えるべく、当社の強みを活かせる領域での事業強化
4. ファンベース戦略を担う従業員のエンゲージメント高度化を実践してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

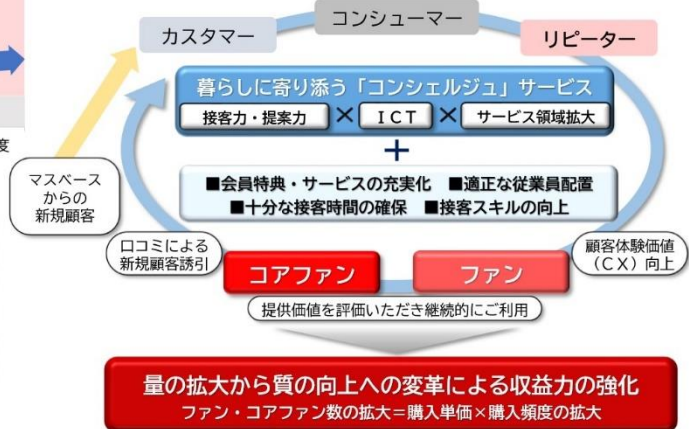
ジョーシングループのファンベース戦略

お客さまの2割を占める「ファン」「コアファン」が
売上の7～8割を占める



「ファン」「コアファン」は当社が提供する商品・サービスをご評価いただき
何度も繰り返しご来店、ご利用いただけるお客さまと位置づけ

会員数の拡大を通じた「ファン」「コアファン」の創造



22/39

続きまして、22 ページをご覧ください。ファンベース戦略が、どのようにして「収益力」の強化につながるのか説明をいたします。

「ファン」「コアファン」は、価格だけでなく、当社が提供する商品・サービスをご評価いただき、何度も繰り返しご来店、ご利用いただけるお客さまと位置づけています。

「ファン」「コアファン」は、当社会員になられたお客さまがベースとなりますので、当社会員数の拡大を通じた「ファン」「コアファン」の創造に向けた取り組みを進めてまいります。

そのためには、「JT-2025 経営計画」のスローガンにも掲げた「お客さまの暮らしに寄り添うコンシェルジュサービスへの推進」が必要となってきます。

「コンシェルジュ」サービスとは、接客力、提案力を磨き、サービス領域の拡大により、提供可能なメニューを充実させるとともに、ICT の力で当社の資産である顧客データを活用することによって、継続的に、より密接なお客さまとの関係を築くものです。

コンシェルジュサービスと合わせて、会員様への特典、提供サービスの充実化をはじめ、総合的な接客力の強化に向けて、接客品質を高いレベルで確保すべく、こちらに掲げた取り組みを推進してまいります。

人口減少が進む中、やみくもに店舗数を拡大しても、従業員が確保できなければ、結果的に接客品質を落とすことになり、投下資本に見合うリターンを確保することはできないと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

当社はこの数年、無理な出店戦略を取らず、旧耐震基準店舗などの既存店のスクラップ&ビルドを中心に進めた結果、店舗数は横ばいで推移しましたが、接客力にこだわったことで、1店舗当たりの売上高は増加傾向で推移いたしました。

「ファンベース戦略」を実践することで、薄利多売による単なる量の拡大から、「収益力」という質の向上を伴った売上高の拡大に変革してまいります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

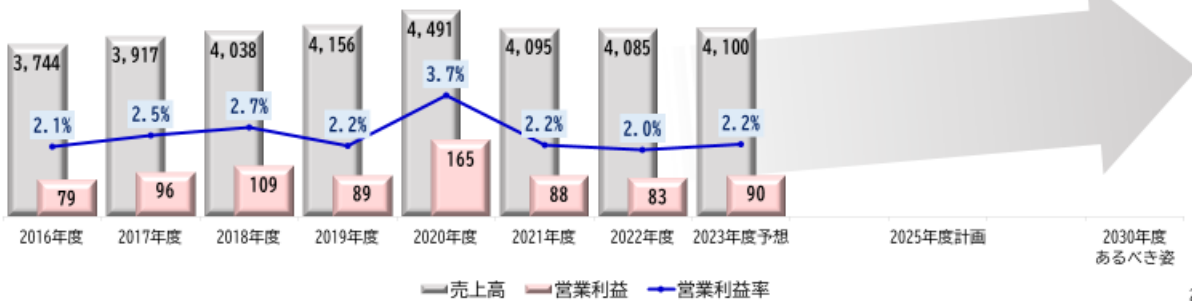


連結経営指標

「利益効率」を重視した「収益力」の強化により「営業利益率」を高め
「投資効率」を向上・維持するための基盤を構築する

(億円)	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度		2030年度 あるべき姿
			計画	2022年度比 年平均成長率	
売上高	4,085	4,100	4,200	102.8%	営業利益率 4.0%レベルを目指す
営業利益率	2.0%	2.2%	2.6%	128.7%	
営業利益	83	90	110	132.4%	

(億円)



23/39

続きまして、23 ページをご覧ください。連結の経営指標について説明をいたします。

「JT-2025 経営計画」の最終年度となる 2025 年度は、売上高 4,200 億円、営業利益 110 億円、営業利益率 2.6%を目指す計画といたしました。

「収益力」の強化に向けて最も重視するのは営業利益率であり、2030 年度には 4%レベルまで引き上げることを目指してまいります。

「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」の差し引きで計算されます。経費については、人的資本や DX など、将来の持続的成長に欠かせない先行投資的なものが含まれておりますので、「販売費及び一般管理費」は年々増加する傾向にあります。

この販管費を上回る「売上総利益」の獲得を前提に、「営業利益率」の向上を目指してまいります。そのためにも、「ファンベース戦略」による「収益力」を伴った売上高の拡大が必要となります。

サポート

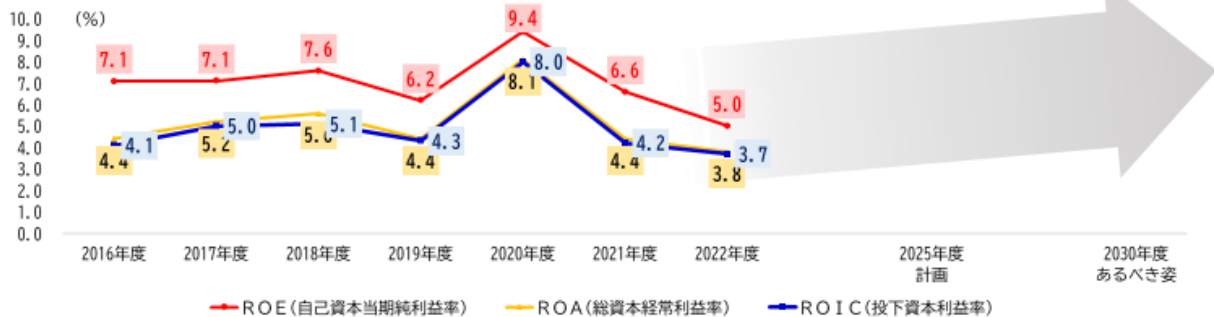
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

資本効率指標

「株主資本コスト」を上回る「ROE」、「加重平均資本コスト」を上回る「ROIC」を確保し
長期的に持続することで「企業価値の向上」を目指す

	2022年度 実績	2025年度 計画	2030年度 あるべき姿
ROE	5.0%	8.0%以上	10.0%以上を目指す
ROA	3.8%	5.0%以上	7.0%以上を目指す
ROIC※1	3.7%	5.0%以上	7.0%以上を目指す

※1 ROIC (投下資本利益率) : (営業利益×0.65) ÷ (有利子負債+自己資本) 実効税率35%と仮定



24/39

続きまして、24 ページをご覧ください。資本効率に関わる指標について説明をいたします。

「JT-2025 経営計画」、最終年度となる 2025 年度までに、ROE 8.0%以上、ROA 5.0%以上、ROIC 5.0%以上を目指す計画といたしました。

今回の計画策定に際し、当社における「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」を算出し、それら投下資本を上回る計画といたしております。

いずれの指標におきましても、分母ではなく、分子のベースとなる「営業利益」の拡大による達成を目指してまいります。

投下資本を上回る利益効率を確保し、長期的に持続することが当社の企業価値を高め、持続的成長を果たすドライバーとなります。

2030 年度、さらにその先も高いレベルで持続するためにも、JT-2025 経営計画期間中の「稼ぐ力」の強化が必要となってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

ジョーシングループにおける「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」

将来の「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」上昇を見据えて、「ROE」「ROIC」の持続的向上を目指す

株主資本コスト (%)

リスクフリーレート	ベータ (β) 感応度	リスクプレミアム	株主資本コスト CAPM
0.50%	+	0.95	×
		6.00%	=
			6.20%

安全資産・無リスク金利 ※10年国債利回りをベースに設定

当社固有のリスク ※対TOPIX（配当込）算出期間5年、10年、15年の修正βを算出して設定
修正β = 1×1/3 + 2/3×β

株式投資に期待する超過収益率 ※過去の株式市場リターンから設定

※CAPM（資本資産評価モデル、Capital Asset Pricing Model）とは株主資本コストを算出するための理論の一つ

加重平均資本コスト (%)

株主資本コスト CAPM	自己資本比率	負債金利	1-自己資本比率	加重平均資本コスト WACC
6.20%	×	0.45	+	×
		0.35%	×	0.55
				=
				2.99%

※2022年度 45.1%

※2022年度平均金利をベースに設定

25/39

続きまして、25ページをご覧ください。ジョーシングループにおける「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」について説明をいたします。

「JT-2025 経営計画」で掲げる「ROE」「ROIC」の目標を策定するために、当社の「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」を算出いたしました。計算手法はご覧の通りとなります。

「株主資本コスト」の算出において、リスクフリーレートは、10年国債の利回りをベースに、日銀が実施するイールドカーブ・コントロールにおける長期金利の許容変動幅となる、プラスマイナス0.5%も参考にいたしました。

また、ベータにつきましては、TOPIX に対する算出期間5年、10年、15年の修正ベータの値をベースといたしております。

当社の株価は TOPIX を上回る値動きをしていないことにより、ベータは低く抑えられています。

リスクプレミアムは、過去の株式市場リターンから推定し、一般的に用いられることの多い「6%」に設定いたしました。

「JT-2025 経営計画」を推進し、将来への成長期待を確保することができれば、株価の上昇につながるリスクマネーが流入し、ベータを押し上げることになり、将来の「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」も上昇すると想定をいたしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

直近の「ROE」は、残念ながら「株主資本コスト」を下回る結果となりましたが、現在だけでなく、将来の資本コスト上昇を見据えた上で、それを上回る「ROE」「ROIC」を持続できるよう、取り組んでまいります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com



資本配分計画

未来への「成長投資」を中心に「株主還元」「有利子負債削減」への配分を
キャッシュアロケーションの中でバランスよく実施し、資本効率を最適化



26/39

続きまして、26ページをご覧ください。資本配分の計画について説明をいたします。

労働集約型の事業を展開する当社にとって、従業員は最も重要な「資本」であり、従業員のポテンシャルを最大限活かすための投資は最優先事項だと認識をいたしております。この人的資本関連、及びシステム・DX関連などの「無形資産への投資」は、「ファンベース戦略」を実践するために必要不可欠な先行投資と位置づけています。

このような投資は、「販売費及び一般管理費」に計上することになりますので、「収益力」を強化することによって、事業活動における「無形資産への投資」を差し引いたキャッシュの安定創出を実現し、「JT-2025 経営計画」期間中の3カ年営業キャッシュ・フローの累計は、400億円から450億円のキャッシュインを想定いたしております。

キャッシュアウトにおいては、未来への「成長投資」を中心に、「株主還元」「有利子負債削減」への配分をバランスよく実施し、資本効率の最適化を図ってまいります。

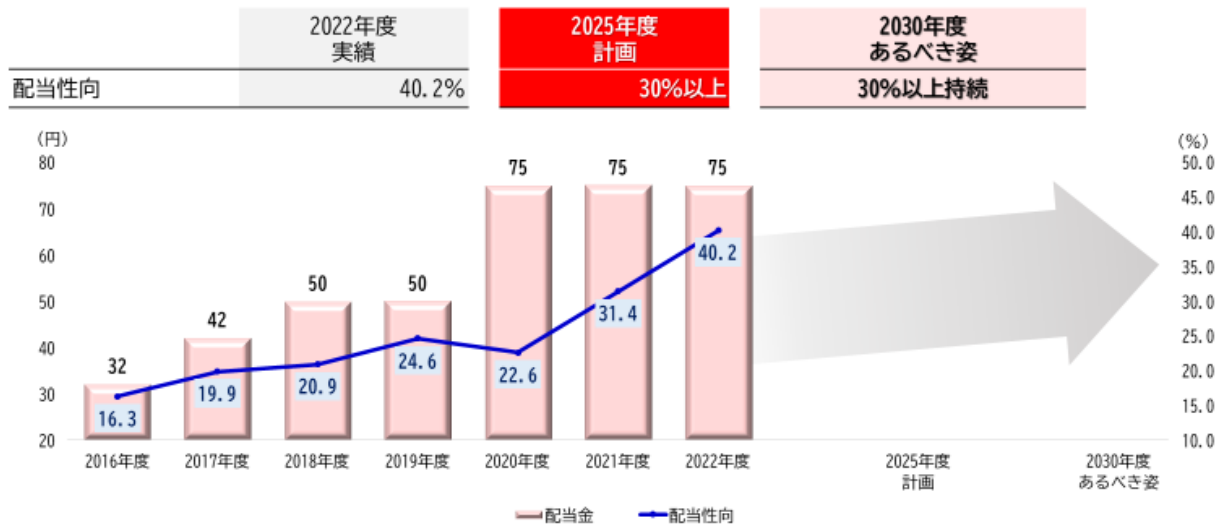
「無形資産への投資」「成長投資」は、「JT-2025 経営計画」の先を見据えた将来の事業成長につながる「先行投資」となり、投下資本を上回る利益効率を実現し、「経済的成長サイクル」を回すことで、「中長期の成長シナリオ」を推進することが可能となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

株主還元

配当性向30%以上を目安とし、安定的・持続的な還元を実施



27/39

続きまして、27ページをご覧ください。株主還元の考え方について説明をいたします。

株主還元につきましては、配当性向30%以上を目安として、安定的・持続的な還元を実施してまいります。

自社株買いにつきましては、成長投資をはじめとするキャッシュアロケーションの中で、状況に応じて、その都度検討してまいります。

当社は、「JT-2025 経営計画」において「収益力」を強化し、将来への成長期待を獲得することで、当社株式の価値を高めることが、株主様への最大の還元策と考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

事業戦略フレーム



28/39

続きまして、28 ページをご覧ください。事業戦略の建付けについて説明をいたします。

当社は、「リアル店舗」「EC」という二つのチャネル別事業と、両チャネルからの配送・設置・工事を請け負う「サービスインフラ」事業が三位一体となり、事業を展開しております。

「リアル店舗」「EC」を別々に考えるのではなく、同じお客さまの窓口として、顧客利便性の向上を第一に考え、連携によるシナジー効果の発揮を目指してまいります。

「商品・サービス」「プロモーション・マーケティング」「情報システム」「インフラ」、これらは横断的に「リアル店舗」「EC」の両事業を支える位置づけと考えております。

個別戦略につきましては、次のページ以降で説明をいたします。

個別戦略は、「JT-2025 経営計画」期間中に取り組むコミットメントと位置づけ、担当部門において、具体的な戦術、施策に落とし込み、進捗管理を行ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

個別戦略

リアル店舗

- E C店舗とリアル店舗とのシナジーを重視した出店・既存店の強化
- ファンベース戦略に基づく「新ロイヤルティプログラム※1」の導入により、ファン、コアファンの新規創造と会員様一人あたりの顧客生涯価値拡大
※1 購入ステータスに応じた特典をラインナップし、リアル店舗とECの相互利用促進を目的に導入する新プログラム
- ラスト1（マイル）からラスト1（メートル）へ、当社の強みであるお客さまの宅内作業を起点とした高品質なサービス、サポートの提供
- I C Tを駆使した高効率・高品質営業実現による顧客満足度の向上（タッチパネルによる商品選択、オンライン接客、セルフレジ、接客支援システム、電子POP、デジタルサイネージなど）
- 専門資格の取得に加え、社内教育体制による従業員の販売力・提案力・接客力の強化（家電アドバイザー、家電エンジニア、スマートマスター、福祉住環境コーディネーターなど）
- 家電、エンターテインメント商品に次ぐ第3の柱としてリフォーム・モバイル商品の取り組み強化

29/39

「リアル店舗」における個別戦略について説明いたします。

2030年においても家電の販売が当社事業の柱であり、その中心を担うのが「リアル店舗」であることに変わりはないと考えております。

「リアル店舗」の存在は、当社の事業成長を牽引するドライバーであり、単なる購買スペースから、出店地域において人と社会をつなぐ起点として、「ファンベース戦略」を実践し、経営理念の実現に欠かすことのできない財産であります。

出店につきましては、収益を度外視したボリュームだけを意識した新規出店を行うのではなく、収益を前提にドミナント戦略を進めてきた、関西・東海・関東・北信越エリアにおいて、EC店舗とのシナジーを重視した出店・既存店の強化を進めてまいります。

「リアル店舗」においては、「ファンベース戦略」の中でもご説明した通り、総合的な接客力の強化に向けて、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

今回、新たに導入する、「新ロイヤルティプログラム」は、今まで「EC」のみで提供していた「ロイヤルティプログラム」をベースに、ステージ特典の内容を刷新し、「リアル店舗」にも対象を拡大した相互利用促進を目的に導入する新プログラムとなります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

個別戦略

EC事業

- ファンベース戦略に基づく「新ロイヤルティプログラム」で新たに設ける「新ステージプログラム※1」の導入によるCS(顧客満足度)向上
※1 「新ロイヤルティプログラム」において最上位「コアファン層のステージ」を新設
- お客さまをサポートする商品の強化
(お客さまの生活を支援するサポートメニューのさらなる拡充)
- 社内DX人材の育成・確保によるEC事業運営体制強化
(DX人材育成に向けた教育体制の整備、内製化の推進)
- お客さまからの問い合わせ対応の体制強化、スタッフの商品スキル・対応力向上の
 為の教育強化
(顧客満足度向上の為に超高齢社会を見据えた利便性向上、直接購入支援、熟練社員の活用)
- お客さまに支持される魅力あるサイトへの成長
(アイテム数増だけにこだわらない)
 (MD力※2強化で厳選したアイテムの調達と魅力あるオリジナル商品の開発)
※2 マーチャンダイジング (Merchandising) : 自社の商品やサービスの販売方法や価格を戦略的に設定するための活動
- EC購入商品の店舗受取※3など顧客利便性向上
※3 対象店舗ではJoshin webショップ掲載の一部の商品を除く全ての商品の店舗受け取りを可能にしてい

30/39

続きまして、30ページをご覧ください。「EC事業」における個別戦略について説明をいたします。

物販系のEC事業の規模は、コロナ禍においても着実に拡大しており、2030年に向けてさらなる成長が期待されます。

コロナ禍を経て、ECの市場規模は加速度的に拡大する一方、EC間の競争は厳しさを増しており、勝ち残るためには、他社との差別化、独自性の強化が求められています。

「EC事業」においても、「ファンベース戦略」に基づき、お客さまの視点に立った「商品ラインナップ」「サービス」の充実を図るべく、こちらに掲げた戦略を推進することで、「リアル店舗」との連携によるシナジー効果を意識した、魅力的なECの構築を目指してまいります。

中でも、「新ロイヤルティプログラム」で新たに設ける、「新ステージプログラム」は、今までのプログラムでは存在しなかった最上位ステータスを有するステージとなり、ECにおける「コアファン」獲得に向けた最重要施策と位置づけています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

個別戦略

商品
サポートビジネス

- 家庭内カーボンニュートラルの実現に向けた「環境配慮型製品（省エネ商品）※1」の販売強化
※1 2023年度 統一省エネラベル：カラーテレビ 4つ星以上/エアコン・冷蔵庫 3つ星以上/温水洗浄便座（瞬間式タイプ）が対象
- 高いシェアを維持しているエンターテインメント商品の更なる強化による、確固としたブランディングの確立
- お客さまの課題解決、お役立ちの実現に向けたサポートメニュー拡充
- モバイル端末+ネットワーク関連サービスの顧客ニーズに寄り添った提案
- サブスクリプション、リカーリングを意識した新規ビジネスの構築
- リユースビジネス強化によるサーキュラーエコノミーの実現

31/39

続きまして、31 ページをご覧ください。家電を除く、「商品、サポートビジネス」における個別戦略について説明いたします。

「ファンベース戦略」を実践し、「二つの社会価値」を創造するためには、環境配慮型製品の販売強化と併せて、家電を中心に当社の強みを生かせる領域において、シナジー効果が発揮できる「商品アイテム」「サービスメニュー」の拡充、強化が求められています。

「リアル店舗」「EC」を起点に、家電を中心としたソリューションビジネスを展開するため、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

個別戦略

リフォーム

- 家庭のカーボンニュートラルに資する商品への取り組み
(V2H・定置型蓄電池・開口部断熱・高効率給湯器)
- 住宅の「ストック循環」と「高性能化によるQOL※1向上」のためのリフォーム商品への取り組み
(節水・家事負担軽減・子育て対応改修・高機能な浴室・介護関連等)
※1 QOL=Quality of Life (クオリティ オブ ライフ) の略称で意味は「生活の質」「生命の質」
- 高齢社会のレジリエンス強化支援としての介護リフォームへの対応

プロモーション
マーケティング

- ファンベース戦略を推進するために「新ロイヤルティプログラム」導入
- リテールメディア「Joshin ads」の運用による情報発信の強化と収益化の推進
- Joshinアプリとデジタルメディアの利活用による顧客接点強化

32/39

続きまして、32ページをご覧ください。「リフォーム」と「プロモーション・マーケティング」における個別戦略について説明をいたします。

「リフォーム」におきましても、「2つの社会価値」を創造するために、「商品アイテム」「サービスメニュー」の拡充、強化が求められています。

「リフォーム」では、

1. 家庭のCO2排出削減に資するエネルギー商品
2. リフォーム商品

これらの取り組み強化を柱に据えて、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

「プロモーション・マーケティング」では、「ファンベース戦略」を実践すべく、「新ロイヤルティプログラム」の導入推進をはじめ、リアル店舗とECの相互親和性を高め、お客さまとの接点を強化すべく、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

個別戦略

情報システム
(ICT)

- 新たな顧客満足の創出、従業員の働き方改革（営業活動のICT武装）、迅速な経営判断に資するデータフロー基盤の整備
- CDP※1の更なる高度化とMA（マーケティングオートメーション）を実践したOne To Oneマーケティングによる最適なアプローチの実現
※1 CDP=Customer Data Platform（カスタマー・データ・プラットフォーム）の略称
顧客ひとりの属性データや行動データを収集・統合・分析するデータプラットフォーム
- 「新ロイヤルティプログラム」構築などファンベース戦略を支えるデータ基盤の整備
- Joshinアプリをプラットフォームにした会員サービスのさらなる充実（電子レシートや説明員順番予約、生体認証技術の活用、修理相談、購入家電管理リストなど）

33/39

続きまして、33ページをご覧ください。「情報システム」における個別戦略について説明をいたします。

「ファンベース戦略」を実践するためには、総合的な接客力の強化が必要であり、限られた従業員が接客に注力できるよう、ICTによる後方支援体制の整備を進めてまいります。

また、「新ロイヤルティプログラム」の構築や、お客さまの利便性強化・充実を図るべく、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

個別戦略

物流

- 関東圏をカバーする物流体制の拡充
(関西茨木物流センターを核とする東西2拠点化物流体制の整備)
- 運送・物流業界における「働き方改革関連法」※1施行への対応
(パートナー企業を中心としたお取引先様との連携強化) ※1 2024年施行予定
- EC購入商品の店舗受取サービス推進と省人化による高効率物流体制の確立
- 宅配など外部ネットワークを活用した配送エリアの拡大

配送・設置・工事

- 従業員の高齢化に備えた多様な人財採用と教育の推進
(リスキリングによるサービスメニューの拡充)
- サービスマン(出張修理)の技術支援体制構築
- 自社グループによるサービス提供エリアの拡大と能力向上
- 安定した能力(配達・工事)確保と品質向上に向けた、自社グループと委託先によるハイブリッド体制の強化
- ICTを活用した新しい修理相談窓口の創設(オンライン診断の実現)

34/39

34 ページをご覧ください。「物流」と「配送・設置・工事」における個別戦略について説明いたします。

「物流」と「配送・設置・工事」は、いずれも事業の持続的成長を支える重要な基盤です。「リアル店舗」「EC」の商品供給を支える「配送」では、関東圏をカバーする物流体制の拡充を最優先課題に掲げ、東西2拠点体制の整備を推進してまいります。

また、2024年に施行が予定されている運送・物流業界における「働き方改革関連法」を見据えて、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

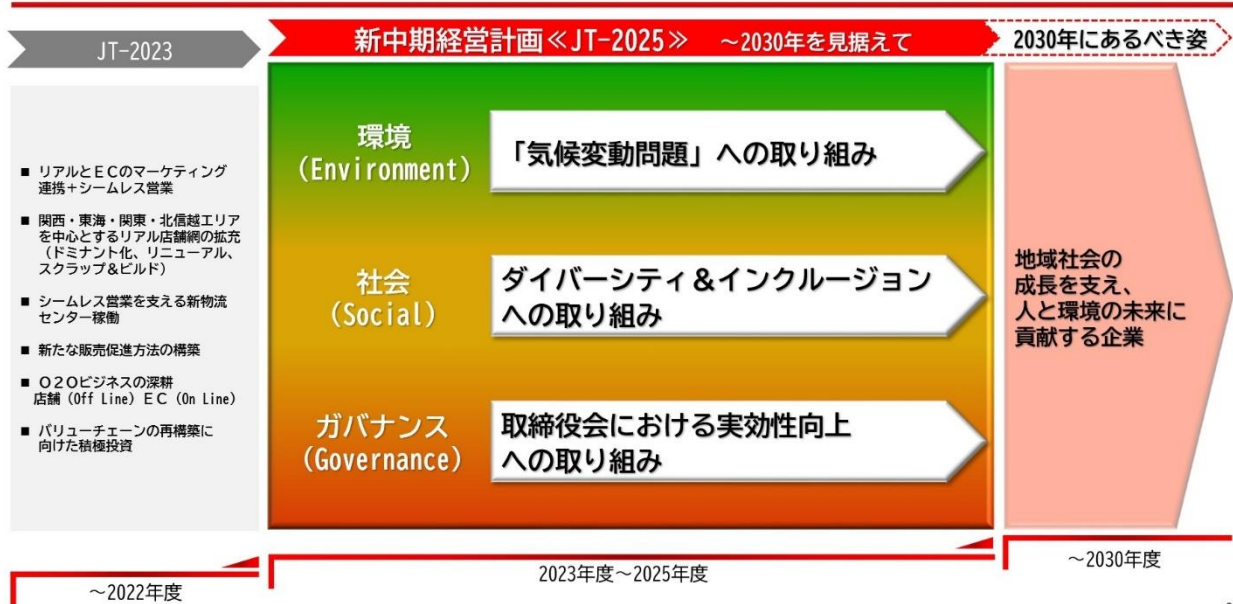
「配送・設置・工事」は、お客さまに購入いただいた商品の配送、設置、工事を担い、お客さまの生活空間に最も近いところでサービスを提供する最前線となりますので、他人任せにはせず、自社グループにおける「サービスインフラ」の提供に強くこだわってきました。

「配送・設置・工事」の強みは、「ファンベース戦略」の実践に欠かせないものであり、サービス品質の維持、強化、サービス提供エリアの拡大に向けて、こちらに掲げた戦略を推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

サステナビリティへの取り組み



35/39

35 ページをご覧ください。サステナビリティの取り組みについて説明いたします。

サステナビリティの取り組みにつきましては、家電流通業界に属する当社の特性を踏まえて、ESGそれぞれの項目において、最も重視する課題に焦点を当てています。

個別の取り組みにつきましては、次のページ以降で説明をいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



環境

「気候変動問題」
への取り組み

- 事業所における「再生可能エネルギー電源比率」引き上げ
 - ・自社にて直接受電契約を締結している事業所：2023年度中に100%達成予定
 - ・テナントを含む全事業所：2040年までに100%達成予定
- 太陽光発電システム導入による「自家発電比率」向上
 - ・設置可能な全ての営業所：2023年度中に100%設置完了予定
 - ・オフサイト型コーポレートPPAの積極的導入を推進
- 環境配慮型ビジネスモデルの構築
 - ・当社グループにおける「環境配慮型製品※1」売上構成比35%以上確保
 - ・家庭のカーボンニュートラルに資する住設機器分野における商品ラインナップ拡充
 - ※1 2023年度 統一省エネラベル：カラーテレビ 4つ星以上/エアコン・冷蔵庫 3つ星以上/
温水洗浄便座（瞬間式タイプ）が対象
- 「スコープ3」におけるGHG排出量削減に向けた取り組み
 - ・取引先との対話を通じたサプライチェーンでの排出量削減
 - ・「スコープ3※2」における排出量の第三者保証取得：2023年度
 - ※2 「スコープ1、2」における排出量は2022年度から第三者保証を取得
- サークュラーエコノミー実現に向けた取り組み

36/39

36 ページをご覧ください。環境における「気候変動問題」への取り組みについて説明をいたします。

14 ページでご説明した通り、前中期経営計画、「JT-2023 経営計画」において、「気候変動問題」への取り組みを積極的に行った結果、特に「カーボンニュートラル」への取り組みは大きく前進をいたしました。

「JT-2025 経営計画」におきましても、リアル店舗を中心とした事業所における「カーボンニュートラル」への取り組みを加速させ、取引先との対話を通じたサプライチェーンにおける排出量の削減にも取り組んでまいります。

また、事業を通じた取り組みとして、環境配慮型ビジネスモデルの構築を進め、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みも開始いたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

社会

ダイバーシティ
& インクルージョン
への取り組み

■ 従業員エンゲージメントの高度化

- ・ダイバーシティ・カウンシルの活動強化とエンゲージメントサーベイの導入
- ・健康経営の推進、育児支援制度の拡充、定年延長、タレントマネジメントの充実

■ 従業員の採用強化

- ・正社員の年齢構成是正を見据えた新卒・中途採用の強化
- ・パートタイマーのキャリアアップ支援（正社員登用強化）

■ 従業員の多様性確保（年齢・性別・スキル・外国人等）

- ・2030年度 女性登用計画：正社員比率 30%/従業員比率※1 50%/管理職比率 20%
- ・2030年度 障がい者雇用率目標：3.0%

※1 非正規社員含む

■ 従業員の多彩な専門性向上

- ・中核事業強化に向けた幅広い専門資格の取得支援
- ・事業ポートフォリオの拡充を支える専門人材の積極的なキャリア採用

■ 従業員の自律的成長の支援

- ・ITリテラシーの向上に向けたDX教育の推進
- ・リスキリングによる新たな知識・スキルの向上及びチャレンジ精神醸成

37/39

続きまして、37 ページをご覧ください。社会における、「ダイバーシティ & インクルージョン」への取り組みについて説明いたします。

労働集約型産業である「当社」にとって、従業員は最も重要な「資本」であり、少子高齢化の加速は、事業継続に向けた大きな課題です。多様な価値観を持った従業員が、働きがいを持って活躍できる基盤を整備するため、「従業員エンゲージメントの高度化」「多様性の確保」を推進してまいります。

また、従業員の専門性向上、スキルアップに向けた人的資本への投資を積極的に行い、未来に向けた持続的成長と企業価値向上を牽引する人財基盤の構築に向けて、積極的に取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ガバナンス

取締役会における
実効性向上
への取り組み

- 資本コストを意識した効率経営によるPBRの改善
 - ・自社の資本コスト・収益性を把握し、市場評価の動向について適時分析を実施
 - ・「新中期経営計画」を資本収益性の改善を実現する計画と位置付け
 - ・「新中期経営計画」の進捗状況をモニタリングし、適時適切な助言を実行
 - ・「新中期経営計画」の進捗状況に対する積極的な開示と、資本市場との対話の実施
- 中長期の経営戦略と取締役報酬の連動強化
 - ・取締役報酬における株式報酬構成比拡大（20%→30%）
 - ・株式報酬の財務指標及びESG指標との連動（ROE・CDPスコア・従業員エンゲージメントスコア）
- スキル・マトリックスに基づく取締役のサクセッションプラン確立

38/39

38 ページをご覧ください。「ガバナンス」における、取締役会における実効性向上への取り組みについて説明をいたします。

「中長期の成長シナリオ」でもご説明した通り、「JT-2025 経営計画」を着実に実行することによって「収益力」を強化し、将来への成長期待を確保することが時価総額の拡大につながり、結果として「PBR 1 倍超」への道筋になると考えています。

取締役会においては、「JT-2025 経営計画」を資本収益性の改善を実現する計画と位置づけ、進捗状況をモニタリングし、適時適切な助言の実行を通じて、資本コストを意識した効率経営への転換を推進してまいります。

また、取締役会としての責務を果たすべく、取締役の報酬における中長期の経営戦略との連動強化、スキル・マトリックスに基づく取締役のサクセッションプランも確立してまいります。

長時間にわたりましたが、以上をもちまして、「2022 年度通期決算」「2023 年度通期予想」、並びに「JT-2025 経営計画」説明を終了させていただきます。ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

質疑応答

司会 [M]：それでは、質疑応答に移りたいと存じます。ご質問のある方は、画面右側のチャット欄にご質問の投稿をお願いいたします。

金谷 [Q]：それでは、中長期の経営戦略と取締役報酬の連動強化を掲げていますが、JT-2025 の達成状況も報酬に連動する仕組みになっているのでしょうかという質問がまいております。

これにつきましては、田中から説明をさせていただきます。

田中 [A]：経営企画・人財戦略担当の田中でございます。ただ今のご質問でございますが、今回 JT-2025 経営計画を策定いたしましたと同時に、役員の報酬体系についても改定をいたしております。

元々確定報酬と業績連動報酬、この割合が7対3であったものを、今回改定により5対5としております。また併せて、金銭報酬と株式報酬の割合を、8対2から7対3に改定をいたしております。

この30%分の株式報酬でございますが、うち10%をROEの実績に連動して支払います。そして残りの10%は、従業員のエンゲージメントスコア、そしてCDP、気候変動プログラムのスコア、この結果に応じて10%ずつ支払うという体系に改めております。

資本コストを意識した経営を推進するということ、併せて、中長期的な企業価値を向上するための報酬体系に今回改めておりますので、そのような施策を遂行することで、PBR 1倍に向けて改善を図ってまいりたいと存じます。

私からは以上でございます。ご質問ありがとうございました。

金谷 [Q]：はい、続きまして、質問がまいております。コアファンの方々は、家電量販店という耐久消費財が中心商材の御社にとって、どのような買い回りを行っているのでしょうか。そして今後、会員数という形で、われわれは数字の伸び率を確認していくことはできるのでしょうか。

この質問に対しまして、高橋から回答させていただきます。

高橋 [A]：はい、営業戦略担当の高橋でございます。ただ今のご質問にお答えをさせていただきたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



まずファン、コアファンという会員様でございますけれども、われわれ、耐久消費財を扱っているお店、ここに来られるお客さま、耐久消費財なので、当然使用年数が非常に長うございます。短いもので5年、長いものであれば10年ぐらいお使いいただきますので、やはり買う時の選択、間違いがないかどうか、本当に自分に役立つ商品なのかどうなのか、それを確認される上では、やはりわれわれのリアル店舗というのは、非常に大きな役割を果たしていると思います。

そこでお客さまのニーズをしっかりと汲み取って、お客さまの生活を豊かにする、便利にする、本当に買ってよかったなと感じていただいたら、その商品がおうちに設置されて、その商品をご覧いただいたら、上新電機の名前が浮かんでくる、もしくはお店の名前、販売担当者のお名前が浮かんでくる、そういった商売を目指しております。

当然買い替えになった時には、また上新電機に来ていただける。もし販売員のレベルが非常に高ければ、販売員に直接来ていただける、お店に来ていただける。もしくは、違う商品が必要になった時も、選択肢として上新が出てくる。

こういった商売をしていなかったら、買っていただいて、おうちに設置をして、普通の気持ちで過ごしていただいたら、次買う時はどこに行こう、どこが安いかな、そういう形になりますけれども、お勧めした商品に本当に満足をしていただいていたら、必ず上新電機にまた来ていただける。

その感動がもっともっと深くなれば、周りの方々にやっぱりメッセージをしていただける。冷蔵庫を買うのであれが上新さんに行ったらいいよ、洗濯機買うのであれば上新に行ったらいいよ。この一言というのは何よりも重たい、ありがたい一言でございます。

例えば、今はもう情報過多の時代になっておりますので、チラシを打っても効かなくなった。これは効かなくなったのではなしに、もう情報が溢れかえって、届かなくなっています。

ネットのチラシというのは比較的、ネットの媒体というのは比較的数も打てますし、コストも安価でございますけれども、それだけに情報が溢れかえっている。なかなかお客さまに届かない。上新電機自ら、頑張っています、買って下さいとお客さまにメッセージしても、なかなかお客さまの心には刺さりません。

ところが、上新電機をご利用いただいて、感動いただいたお客さまは、必ず周りの方に言っていただけ。このメッセージは確実に、周りの方の心に刺さります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



そうすると上新電機に来ていただける、そしてお買い物をしていただける。また、われわれが頑張っていて感動を提供することによって、お客さまに来ていただける。こういう価値の連鎖ということをしかりと目指していくのが、このコアファン戦略と考えております。

実際に、新ロイヤルティプログラムということをご案内させていただきました。現在ウェブのビジネスで、ある一定の条件をクリアしたら一番上のランク、2番目のランク、3番目のランクというのがございます。

それぞれのランクによって、お客さまにいろいろな特典、いろいろな利益をご提供できるようなプログラムを持っておりますけれども、今回、さらにそのランクを5ランクに広げまして、リアル店舗とECと共用でお使いいただける。

ECでご利用いただいているお客さまが、リアル店舗でご利用いただける。リアル店舗でご利用いただいているお客さまが、ECでご利用いただける。両方ご利用いただいているお客さまは、両方の実績をもとに、この会員ランクをご提供させていただく、そういったプログラムを用意しております。

その会員様の数というのは、当然われわれは掌握できますし、多分上位の会員様になるほど、年間にご利用いただける金額というのが上がっていきます。

上位の会員様が増えることによって、売上が確実に増えていきます。上位の会員様をどれだけわれわれが獲得していくのか。これはやっぱり、われわれの営業力に繋がっていくと思いますので、ファンベース戦略と会員戦略というのは、非常に密接な関係、新ロイヤルティプログラムというのもこの一環、連動性のあるものと考えております。

2、8の法則、2割のお客さまで8割の売上がある。2割のお客さまだけを大切にすることが上新電機ではございません。全てのお客さまを大切にしながら、売上に貢献していただける、この2割のお客さまをどんどんどんどん増やしていきたいというのが、このファンベース戦略、それと新ロイヤルティプログラムでございますので、ぜひご期待いただきたいと思いますので、よろしく願いをいたします。

以上、ご説明とさせていただきます。ありがとうございました。

金谷 [Q]：高橋さん、そして今後、会員数という形で、われわれは数字の伸び率を確認していくことはできるのでしょうかという質問。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



高橋 [A]：はい、会員数の公表というのは実際にはしておりませんので、投資家の皆様に、こういう数字になったからこうなったというご説明は、なかなかできないですけれども、当然われわれ社内ではその数字を持っております。その会員数の拡大と単価の拡大が、そのまま業績に繋がっていきます。

これは、一瞬に伸びた数字というのは一瞬に小さくなってしまいます。じわじわじわじわ、徐々に徐々に大きくなっていった数字というのは、なかなか崩れることがございませんし、安定してきます。それがファンベース戦略の、やっぱり真骨頂だと思っておりますので、1件1件大切に、確実に上新のファンになっていただく。

そのために、同業他社と比べて、比較的店舗数の拡大は小さくなっております。その分、従業員をしっかりと配置をして、経験を積んだ熟練度のある従業員を配置して、お客さまに満足いただく、そういった戦略を取っております。

そういうお店に新入社員が入っていくと、そういう環境に馴染んで、そういう従業員に育っていきます。これが社内教育の一環にもなっていて、強い従業員をどんどんどんどん育成していく。そのために店舗数を拡大しすぎると、それが一気に崩れてしまいますので、店舗の戦力と出店数、これはあくまでもバランスを取りながら今後もやっていこうと思っておりますので、よろしく願いをいたします。

金谷 [Q]：はい、続きまして、配当性向 30%以上を掲げているが、業績が改善すれば 35%、40%と上げていく可能性はあるのか。また、株主への還元として最も重視するのは、株価、配当、自社株買いのうち、どれかという質問がまいっております。

大代から回答させていただきます。

大代 [A]：財務戦略担当の大代でございます。株主還元につきましては、配当性向だけではなくて、多角的に検討していきたいとは考えております。

とみに皆様方にご納得いただける、ご理解いただける水準というものが、どこにあるのかということであるとか、世間の情勢でありますとか、そういったものを多角的に検討しながら、株主の皆様に対する還元という策を考えているところでございます。

都度都度、そういったことの方策については、遅れることなく、リアルで、リアルタイムで皆様方には発表させていただきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ただ、今現在プライム市場にわれわれ上場している企業として、一番課せられているのは、やはり PBR というところでございます。いわゆる株価でございますので、この株価を何とか上げていくために、われわれ営業努力を積み重ねていくことが、まずもって一番大事なことだろうと思います。

小手先の施策に陥ることなく、安定的な業績と成長性というものをお示しすることで、皆様方、投資家の評価を得たいと、われわれは考えております。

以上、お答え申し上げます。

金谷 [Q]：はい、続きまして、EC において、さらなる成長に対して、現状課題に感じていらっしゃる点を教えてください。インターフェースの刷新、ラインナップの拡充、価格戦略など、可能であれば、各論でご説明をお願いいたします。

高橋から回答申し上げます。

高橋 [A]：はい、営業戦略担当の高橋でございます。まず課題という点でございますけれども、EC のビジネスというと、当然一番出てくるのが Amazon さん、それと楽天さん、われわれも出店をしております。Yahoo!さん、いろいろなサイトがございますけれども、当然、Amazon さんと正面からぶつかっても、これはなかなか勝てません。

楽天さん、出店はしておりますけれども、楽天さんも非常に EC としては強い、Yahoo!さんも強い。その中で、同じような商売をしていても、やっぱりわれわれのビジネスとしては、なかなか成り立たないと感じております。

われわれは電気屋の EC です。冷蔵庫、洗濯機、エアコン、要は、100 キロを超えるような商品を東名阪、北信越を中心にはなりますけれども、そういうものを運搬配送できる、もしくはエアコンの設置工事ができる。受注を受けて、できるだけ早く、しかも丁寧に、お客さまの満足いく体制でご提供できる、そういう体制を構築しております。

EC と言っても、Amazon さん、楽天さん、もしくは Yahoo!さんという、いろいろなカテゴリーの商品を正面からぶつけていくのではなしに、電気屋としての EC、これをしっかりと成り立たせて、これでお客さまにプロモーションしながら事業を立ち上げていこうと考えております。

インターフェースについては、サイトについては、まだまだ改善の余地があると思っています。もっと買いやすい、探しやすい、そういったところもしっかりとやっていきたいと思っていますし、

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

一番はやっぱり流入、どれだけわれわれのサイトにお客さまが入っていただけるのか、そういう工夫もやっていきたいと思います。

ラインナップというご質問でございますけれども、やはり家電の商品の品揃えをしっかりとやりながら、もうひとつ、当社のブランディングが確立されているエンターテインメントの世界、これは非常にリアル店舗に負けない、もしくは EC のほうがもっともっと進んでいる、それぐらいやっぱり EC の業界で支持率を得られている業態、業種、セグメントでございますので。家電、電気屋としての EC、それと自社の強いエンターテインメント、これを中心に、ここの事業をしっかりと伸ばしながら、枠組みをどんどんどんどん増やしていく。

そういうことは考えておりますけれども、枠組みを増やしながら事業を増やしていく。リアル店舗で言うなら、店数を増やして、ボリュームを増やしていく、そういった考え方はございません。核になる商品、核になるセグメントをしっかりとやりながら、そこから事業領域を拡大していく。そういう考え方でやっていっております。

価格については、やはり競争環境がございます。しっかりと他社のサイトを見ながら、これはやっていくしかございません。一度サイトを見ていただきましたら、試用レポートというのを上げさせていただいています。

実際に従業員が商品を卸して、実際に使って、こうなった、ああなった、こういう感想を持ったということ、一つ一つ丁寧に入れさせていただいています。

それによってお客さまの選択肢が増える。どの商品を買ったらいいのか、そういうリアル店舗であれば、販売員がついて説明ができますけれども、EC の世界ではそれができません。

でも、それに近い取り組みを実際やっておりますので、その辺の価値をしっかりと価格に転嫁できるように、そういったことも考えながらやっていこうと思いますので、価格競争はしっかりとやっていきますけれども、価値の提供も同時にやっていきたい。そう考えておりますので、よろしく願いをいたします。

以上でご説明を終わらせていただきます。

金谷 [Q]：はい、次の質問がまいりました。中計の売上高成長を見ると、ファンベース戦略の効果が発揮されるのは、次期中計になるのでしょうか。それともファン層が拡大した結果、売上に占めるファン層の売上構成比率が向上して、収益力が向上するというイメージでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



この件につきましても、高橋から回答申し上げます。

高橋 [A]：はい、高橋でございます。ただ今のご質問につきまして、お答えをさせていただきたいと思っております。

この2023年3月期の家電量販店の決算は、まだ全て出揃っておりませんので、あまりいい加減なことは言えませんが、同時期の決算の第3四半期までの数字を見ると、今期、売上の伸びは、当社が5社中3番目でございます。

売上の総利益の伸びというのは、当社が一番でございます。店舗数は、最終的に当社は今期マイナス2でございます。同業他社は、また見ていただいたらわかりますけど、まあまあそれなりの店舗数を出店されております。

この実績から、1店舗当たりの売上というのは、われわれしっかり確保できるようになりました。これはやっぱり、ファンベース戦略が礎になっていることは間違いございません。

店舗数を増やしてボリュームを増やしていくのではなしに、1店舗当たりで品質を上げて、そこで確実にシェアを取っていく。シェアを取るということは、お客さまの支持率が上がる。そういった商売をやってきた結果だと思っております。

全て出揃ったら、私も振り返ってみようと思っておりますが、上新電機というのは、創業以来、ファンベースの考え方を持った会社でございました。お得意様、お客さまを大切にする、社是、「愛」のもと、相手の立場に立って行動するというのを脈々と続けております。

それがファンベースという形でここまでやってきたのですが、ここに来て、この今まで培ってきたものに対して、ファンベースという戦略をしっかり位置づけて、ファンベースとは何かという定義をしっかりして、それを全従業員が認識をして、そこに向かって走っていく。

今まで脈々と語り継がれてきたものを、さらに強く体系化して、上新電機の価値にしていこうということでございますので、既にそういう効果が、成果が出始めている。次期中計では、この成果をさらに大きいものにしたいと考えておりますので、よろしく願いをいたします。

以上でご説明を終わらせていただきます。

司会 [M]：他にご質問はございますでしょうか。それでは質疑応答を終了させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



以上をもちまして、上新電機株式会社 2022 年度通期決算、並びに新中期経営計画、JT-2025 経営計画の説明会ライブ配信を終了いたします。

以上、ご清聴いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com