

ひと、まち、笑顔に。

Joshin

上新電機株式会社
統合報告書 2023

2023年3月期



目次

3 プロフィール

- 3 経営理念体系／企業情報
- 5 At a glance
- 7 財務・非財務ハイライト

9 価値創造ストーリー

- 9 トップメッセージ
- 13 価値創造のあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ

23 事業戦略

- 23 営業戦略担当役員メッセージ
- 27 中長期の成長シナリオ
- 29 新中期経営計画「JT-2025 経営計画」

39 財務戦略

- 39 MD&A
- 41 財務戦略担当役員メッセージ

43 環境

- 43 インフラ戦略担当役員メッセージ
- 45 環境方針・環境マネジメント体制
- 46 マテリアリティの進捗
- 47 気候変動(TCFD)
- 48 環境課題に係る主なアクションプランのロードマップ

- 49 GHG排出量削減への取り組み
- 50 事業所における脱炭素に向けた取り組み
- 51 サーキュラーエコノミーへの取り組みにおける戦略構想及び2030年アクションプランについて
- 52 環境配慮型製品の取り組み

53 社会

- 53 経営企画・人財戦略担当役員メッセージ
- 55 人財戦略
- 63 責任あるバリューチェーンの構築
- 64 安全安心な製品・サービスの提供
- 67 地域社会との共生の推進
- 68 個人投資家の皆さまとのエンゲージメント

69 ガバナンス

- 69 役員一覧
- 71 監査役／執行役員一覧
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 77 社外取締役座談会
- 81 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス

83 データ

- 83 11年間の主要財務・非財務データ
- 85 グループ拠点
- 87 ジョーシンファンミーティング
- 88 株式情報

編集方針

当社は経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと、中長期的な視点からのバックキャストで経営ビジョンやマテリアリティ(重要課題)を特定しました。今回の統合報告書では、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しつつ、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまに、こうしたジョーシングループの目指す方向性や経営における重要な戦略、価値創造の基盤となる事業活動やESGの取り組みなどを説明するとともに、建設的な対話を通じた持続的な企業価値の向上を目的として作成しています。

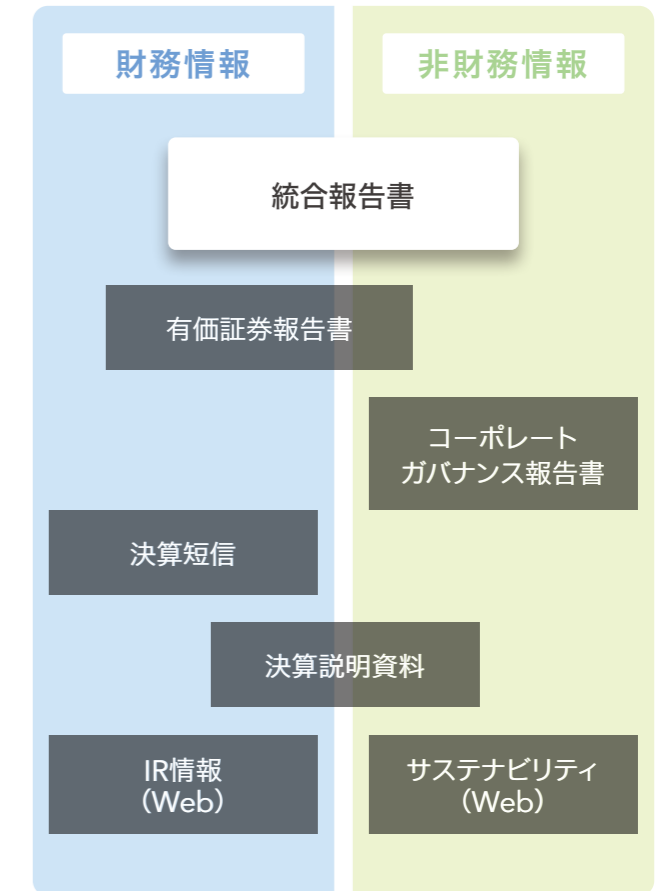
なお、当社のサステナビリティサイトは、本統合報告書記載の内容と基本的には同一内容のESG情報をご紹介しますが、最新の取り組みやデータを随時追加・更新していく予定です。あわせてご覧ください。

対象組織	上新電機株式会社及び連結子会社12社
対象期間	2022年4月1日から2023年3月31日 (一部に2023年4月以降の情報を含みます)
発行年月	2023年9月
報告サイクル	年1回

〈見直しに関する注意事項〉

業績予想などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確実な要素などの要因により、異なる可能性があります。

統合報告書の位置づけ



Webサイトのご案内

コーポレートサイト
<https://www.joshin.co.jp/>

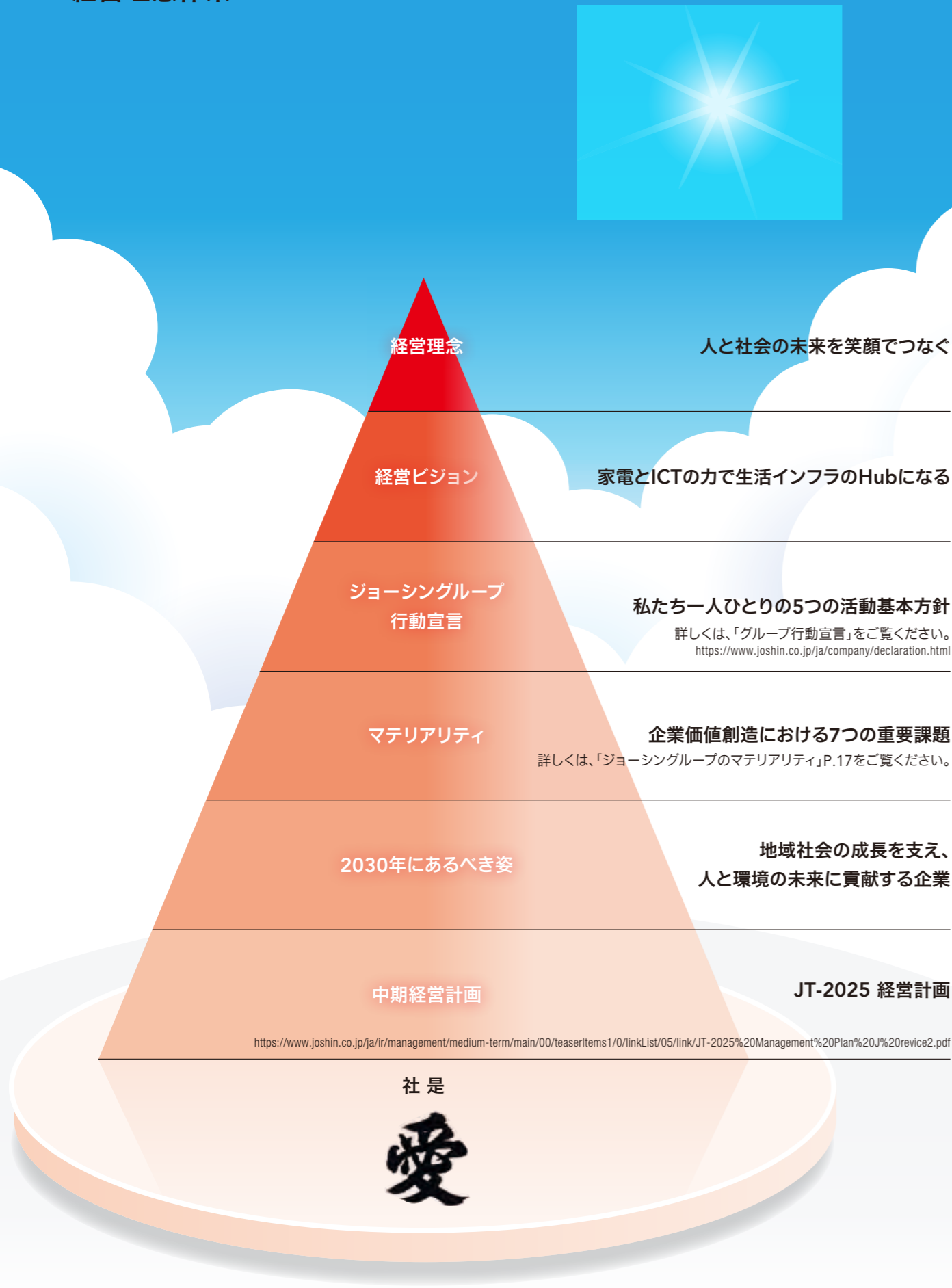


IR情報
<https://www.joshin.co.jp/joshintop/ir.asp>



サステナビリティ
<https://www.joshin.co.jp/joshintop/csr/>





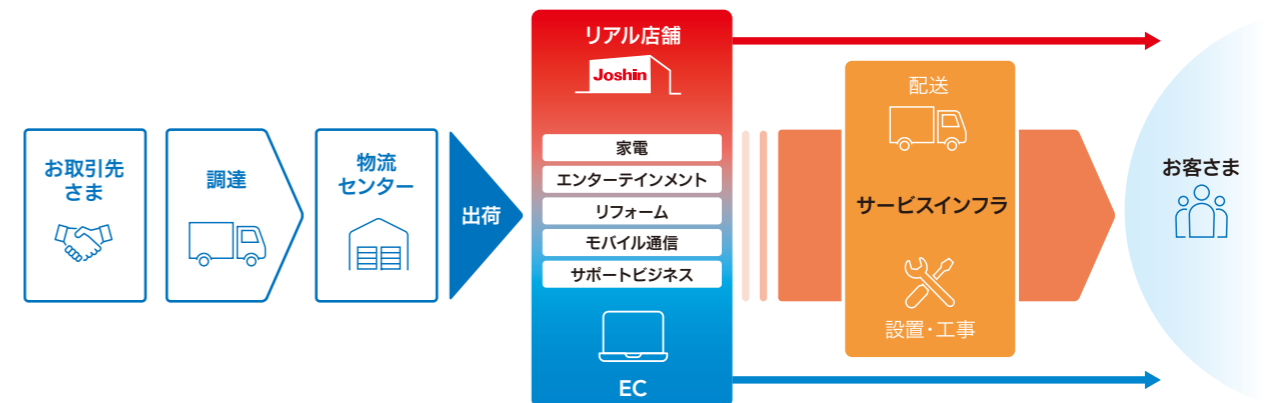
○ 会社概要 (2023年3月31日現在)

社名	上新電機株式会社 / Joshin Denki Co., Ltd.	子会社・関係会社	兵庫京都ジョーシン株式会社 滋賀ジョーシン株式会社 和歌山ジョーシン株式会社 東海ジョーシン株式会社 関東ジョーシン株式会社 北信越ジョーシン株式会社 J・P・S商事株式会社 ジョーシンサービス株式会社 ジャプロ株式会社 ジョーシンテック株式会社 JSD INSURANCE PTE.LTD. ジェー・イー・ネクスト株式会社
本社	〒556-8550 大阪市浪速区日本橋西1-6-5 TEL 06-6631-1221	FC	トヨタ生活協同組合 株式会社三河シーエルイー あさか電器株式会社
創業	1948年5月11日	取引銀行	株式会社りそな銀行 株式会社三菱UFJ銀行 株式会社三井住友銀行 三菱UFJ信託銀行株式会社 三井住友信託銀行株式会社 株式会社名古屋銀行 ほか
設立	1950年2月2日	コーポレートサイト	https://www.joshin.co.jp/
売上高	4,084億60百万円(連結) 4,065億02百万円(単体)	Joshin 店舗情報	https://shop.joshin.co.jp/
資本金	151億21百万円	Joshin web	https://joshinweb.jp/
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(8173)	格付	長期発行体格付：A- 格付の見通し：安定的 国内C P 格付：J-1 (株式会社日本格付研究所)
従業員数	8,906名 男性 5,651名 女性 3,255名 (臨時従業員を含む)	グループ事業内容	家電製品、情報通信機器、エンターテインメント商品及び住宅設備機器とこれらに関連する商品の販売と付帯事業。配送、設置、工事及び保守業務。子会社、FCへの商品供給。長期修理保証業務。
店舗数	221店舗 (直営206店舗、関係会社10店舗、FC 5店舗)	サービスインフラ	30拠点

ジョーシングループ概要

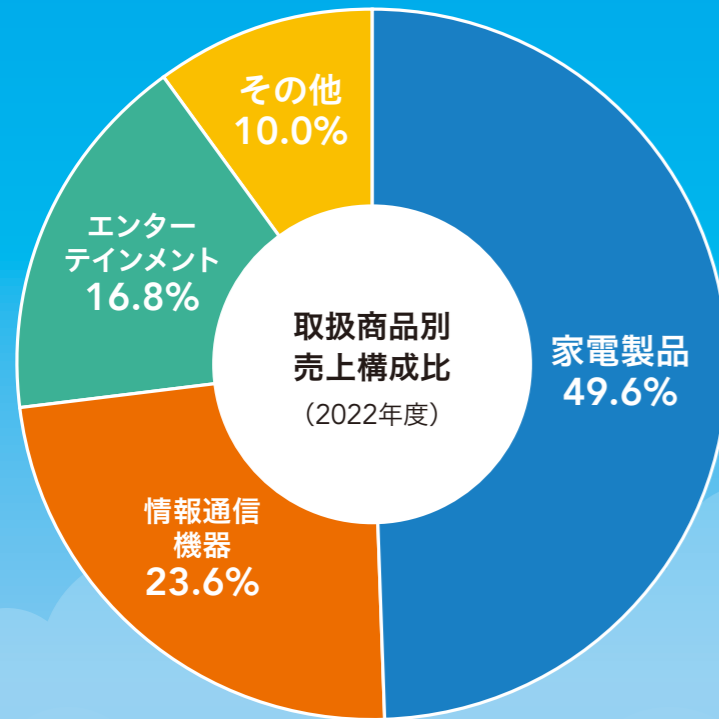
当社は、「リアル店舗」「EC」という2つのチャネル別事業と「サービスインフラ」事業が三位一体となり、「家電」「エンターテインメント」「リフォーム」「モバイル通信」「サポートビジネス」の5カテゴリにおいて事業を展開しています。「リアル店舗」「EC」を別々に考えるのではなく、同じお客さまの窓口として、お客さまの利便性の向上を第一に考え、連携によるシナジー

効果の発揮を目指し、「リアル・EC」両チャネルからの「配送、設置、工事」が伴う業務を、ジョーシンサービスが担い、事業基盤を支えています。当社は、関西・東海・関東・北信越エリアを主軸に、地域密着型ドミナント戦略を展開しており、今後は「EC」とのシナジー効果を重視した「リアル店舗」の新店や既存店の強化、「サービスインフラ」の拡充・拡大を推進していきます。

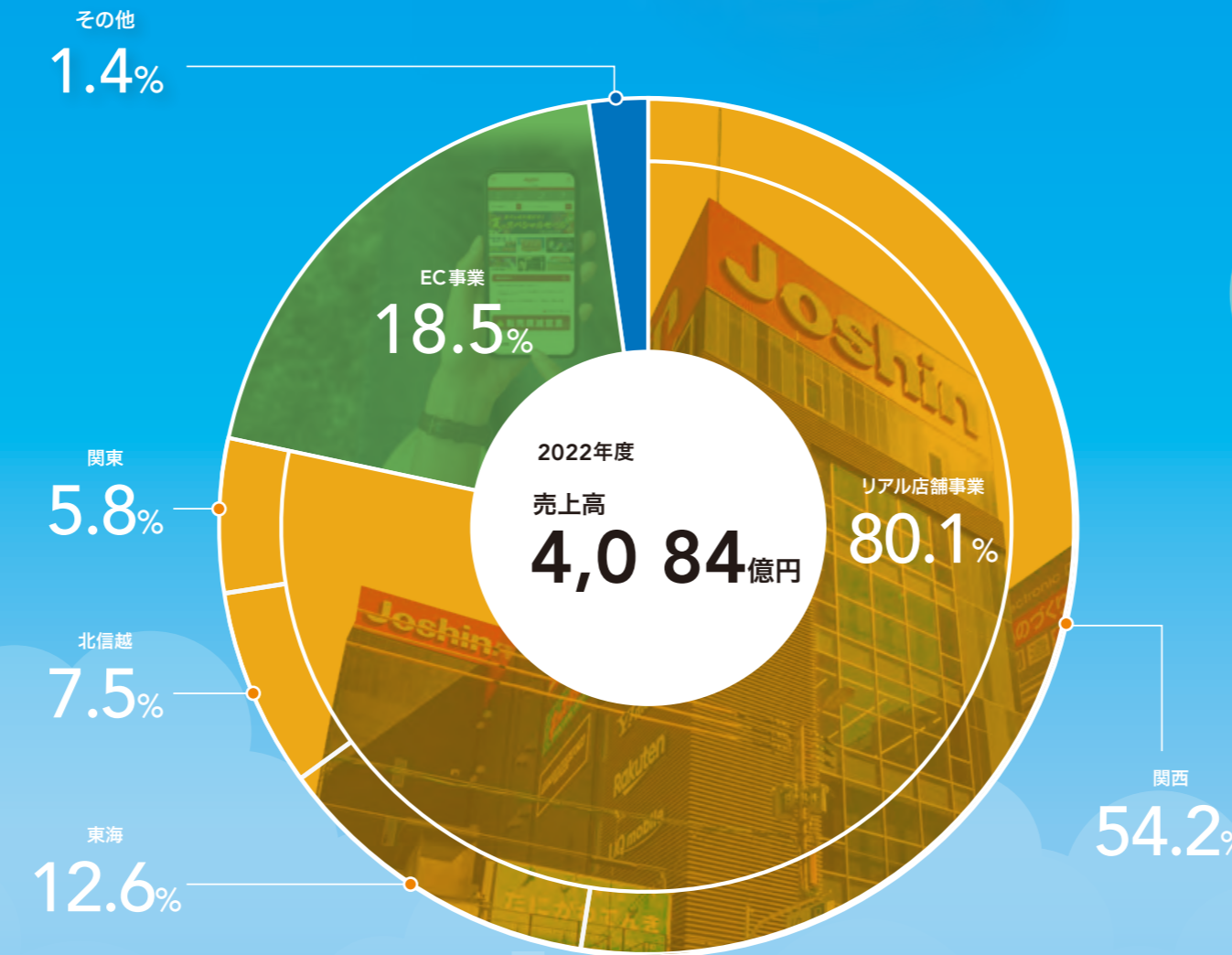


At a glance

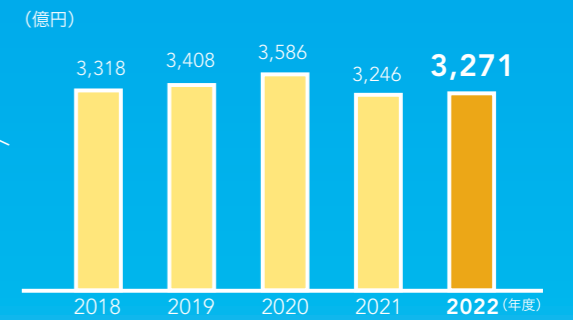
取扱商品別売上構成比



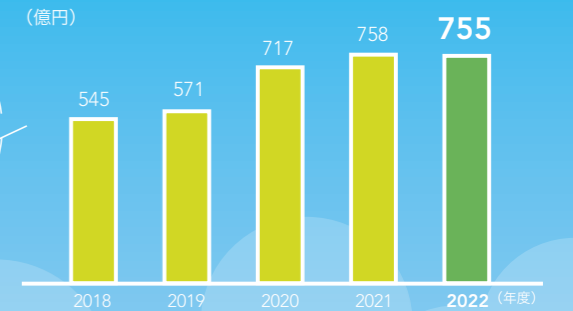
事業別売上構成比



リアル店舗事業売上高



EC事業売上高



リアル店舗数
221
店舗

EC事業商品
アイテム
約68万
アイテム

外部からの評価

2022年 オリコン顧客満足度®調査 戸建てリフォーム 2年連続1位 受賞	健康経営優良法人2023 (大規模法人部門) 4年連続 認定	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 構成銘柄 採用
製品安全対策ゴールド企業 フォローアップ企業 第1号	小型充電式電池回収 リサイクルキャンペーン 「優秀貢献企業」感謝状授与 9年連続	CDP気候変動レポート2022 Bスコア

※一般社団法人JBRC主催

2022年度実績

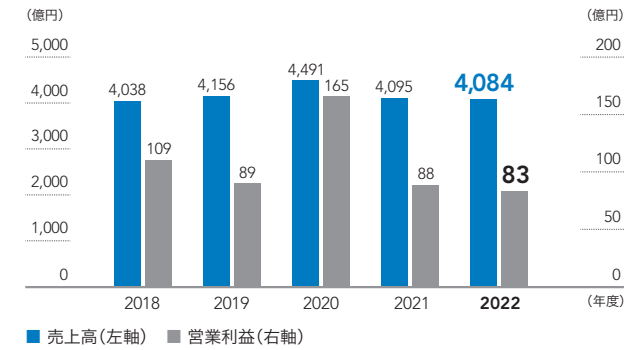
創業 1948 年	連結従業員数 8,906 名 (臨時従業員を含む)	ROE 5.0%	連結子会社数 12 社
連結売上高 4,084 億円	連結営業利益 83 億円	アクティブ会員数 ^{※1} 約520 万人	会員購入金額 ^{※2} 約62,000 円

※1 1年間に1回以上当社で商品・サービスを購入されたお客さま
※2 アクティブ会員が1年間に購入される平均購入金額

財務・非財務ハイライト

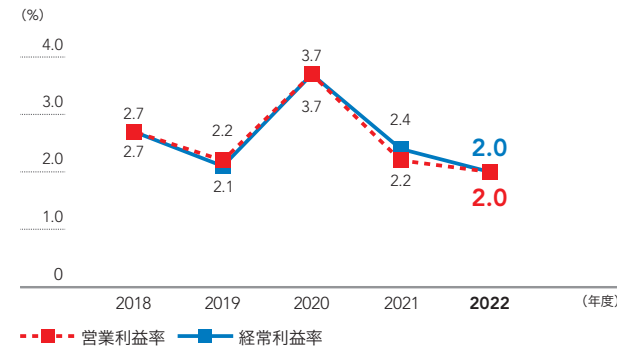
財務

売上高・営業利益



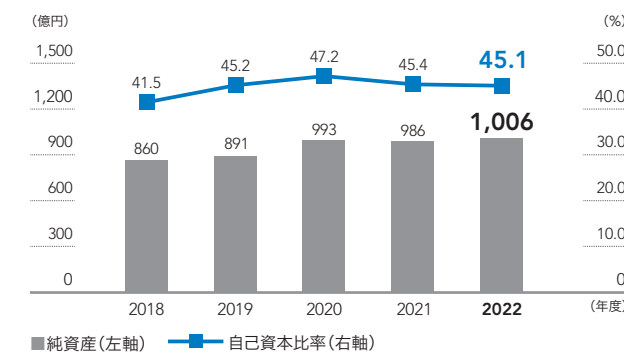
2020年度のコロナ禍における需要の前倒しの反動や、物価高に起因する消費の伸び悩み、行動制限緩和によるレジャー支出の増加などから2022年度の決算は減収減益を余儀なくされました。

営業利益率・経常利益率



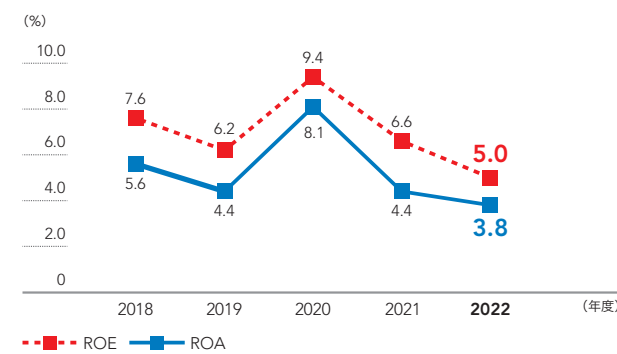
売上総利益は増益となったものの、販売費および一般管理費の支出増により利益率は減少しました。

自己資本比率・純資産



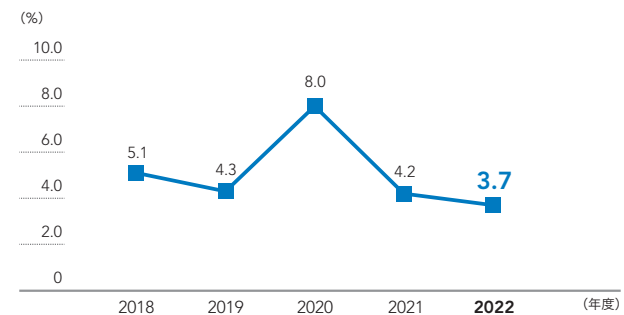
業績の安定が、総資産における純資産の増加と有利子負債の増加の抑制につながり、財務の安全性が向上しています。

自己資本当期純利益率 (ROE)・総資産経常利益率 (ROA)



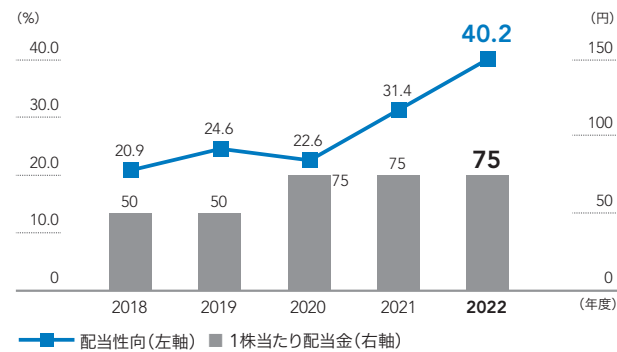
「JT-25 経営計画」では、2025年度までにROE8.0%以上、ROA5.0%以上を目標としています。

投下資本利益率 (ROIC)



「JT-25 経営計画」では、2025年度までにROIC5.0%以上を目標としています。

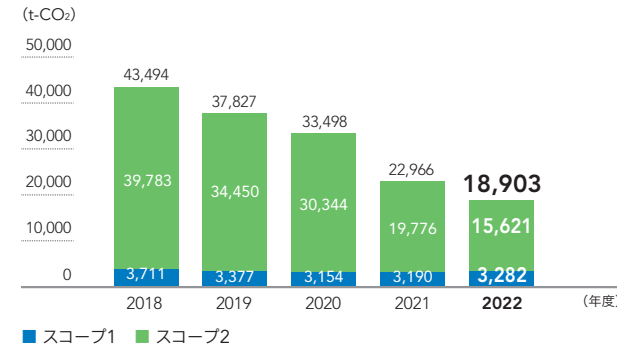
配当性向・1株当たり配当金



減益となりましたが配当金額を据え置いたことで、配当性向は40%を上回りました。

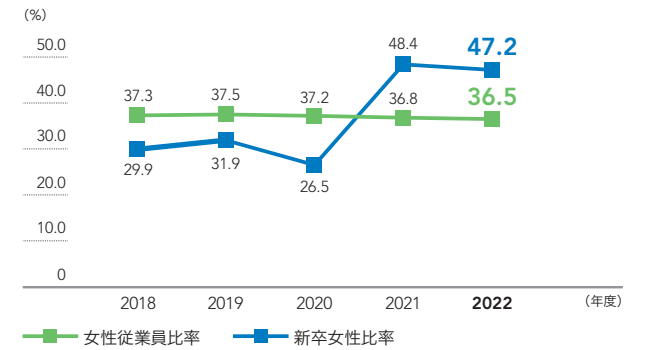
非財務

GHG※排出量 (スコープ1、2)



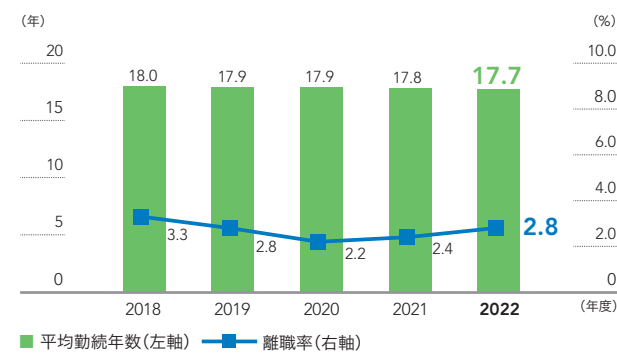
電力管理システムやLED照明調光システムなどの導入により排出量は着実に減少。再生可能エネルギー導入などにより今後も積極的な削減に努めます。
※ GHG: Greenhouse Gas (温室効果ガス)

女性従業員比率、新卒女性比率 (2022年4月1日現在)



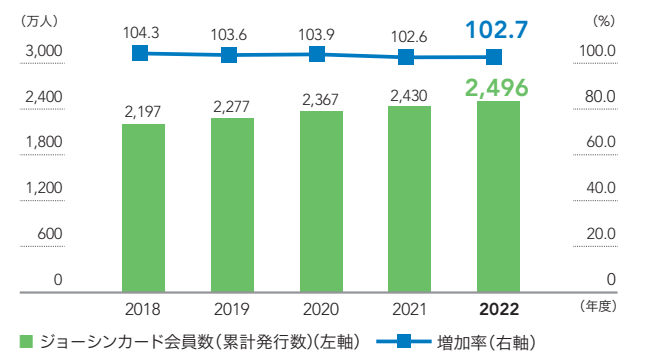
女性従業員比率50%を目指して、採用とキャリア形成のサポートを強化します。2022年度の新卒女性比率は47.2%です。

正社員定着率 (平均勤続年数、離職率)



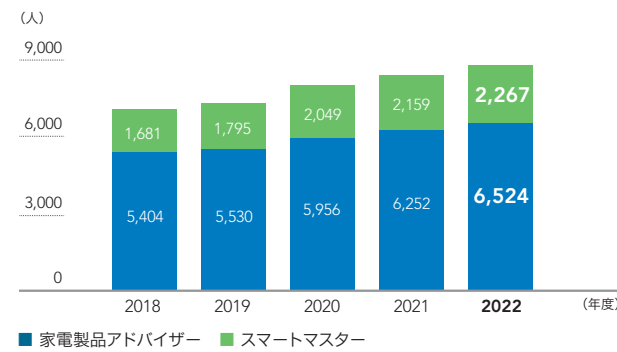
業界最高水準の正社員定着率は働きやすさを表しています。多様な従業員が働きがいを感じられるよう、従業員エンゲージメント向上に注力します。

ジョーシカード会員数



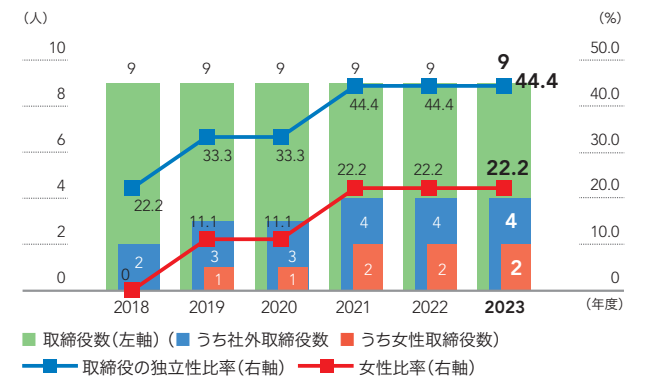
「ジョーシカード」は1989年のサービス開始以来、長年ご愛顧いただき、現在2,000万人超の会員さまがいらっしゃいます。

延べ有資格者数 (家電製品アドバイザー、スマートマスター)



公的資格の取得はプロ意識の表れです。お客さまの安全安心・快適な生活を提案し、家庭のカーボンニュートラルを実現します。

取締役の独立性比率と女性比率 (2023年6月27日現在)



取締役会の独立性・多様性・実効性の向上を目指し、2021年度より女性取締役を2名選任。独立性比率は44.4%です。

トップメッセージ

創業100周年に向けて、マイルストーンに位置づけた2030年のあるべき姿となるためのステップとして、中期経営計画「JT-2025 経営計画」(以下、新中計)を定めました。

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。これは、お客さまをはじめすべてのステークホルダーの皆さまからの信頼とご支援の賜物であり、心より感謝申し上げます。

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て、今後の成長シナリオを策定しました。その第一ステージとして、私たちは、2030年に「地域社会の成長を支え、人と環境の未来に貢献する企業」になることを目指していきます。この実現のために全社員が一丸となりさらなる事業拡大やイノベーション、社会貢献活動などに積極的に取り組んでまいります。



代表取締役 兼 社長執行役員

金谷隆平

前・中期経営計画「JT-2023 経営計画」の成果と課題

2020年度からスタートした前・中期経営計画「JT-2023 経営計画」(以下、前中計)は、「Hop Step Jump」の3つのステージで例えると、大きな飛躍に向けた努力や準備を行う「Step」のステージとして、重要なステージと考えていました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大、半導体不足、原材料価格の高騰やインフレ圧力、円安による輸入コストの増加など、さまざまな困難な状況に直面した結果、前中計の業績目標を達成することができず、「Jump」に向けた準備が十分にできないままとなりました。登山に例えれば、山頂を目指して登り始めた五合目で時間切れとなってしまったと私は思っています。

業績面では、2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う政府からの「定額給付金」支給や「巣ごもり」による消費増により大きく業績が向上したものの、続く2カ年ではその反動を受け、自己資本比率以外の売上高、各利益

項目、ROE、ROA、ROICの経営指標は、計画未達に終わりました。この結果については、経営トップとして責任を痛感しております。私は、この危機対応に明け暮れた3年間を無駄にすることなく、新中計では、この苦い経験を踏まえた新たなチャレンジに挑みます。

こうした中で、私たちは、前中計の2つの基本方針である「各種販売チャネルの融合」「人材ポテンシャルを引き出し、最大活用する」及び、社是「愛」(「常に相手の立場にたって行動する」の意)の進化戦略である「ファンベース戦略」を着実に推進した結果、収益性指標の一つである売上総利益率は25.4%と2019年度比1.2ポイントの改善を図りました。また、インターネット販売も同比3割超の伸長を確保、2022年7月には、「関西茨木物流センター」を本格稼働、店舗とECの物流機能を一元化しました。このほか、デジタル販促の活用で広告宣伝費3割の削減を行い、店舗におい

ては、お客さまと従業員の安全性を優先し、旧耐震基準の店舗を含め全体の約1割にあたる店舗のスクラップアンドビルドを進めるとともに、赤字業態の店舗を譲渡した結果、1店舗当たりの収益性が改善しました。これらにより、今後の成長に向けた事業基盤の整備を進めることができました。

2021年には、57年ぶりに経営理念を「人と社会の未来

を笑顔でつなぐ」に改めました。さらには、新しい経営ビジョンとして「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」を掲げ、経営上の重要課題(マテリアリティ)を策定することで、当社が進むべき方向性を定め、未来の価値創造に向けて始動することができました。

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

新中計では、経営理念、経営ビジョン、将来のあるべき姿の実現に向けてバックキャストで経営を見つめ直しました。当社が「こどもから高齢者まで、地域社会に暮らすすべての世代の今、そして未来が笑顔であふれる社会づくり」に貢献するためには、当社自体が持続的な成長企業である必要があります。

新中計は、当社が持続的な成長企業となるため、2030年のあるべき姿である「地域社会の成長を支え、人と環境の

未来に貢献する企業」に向けての「Second Step」と位置づけました。そして、私たちは、『お客さまの暮らしに寄り添う「コンシェルジュ」へ』のスローガンのもと、ファンベース戦略及びドミナント戦略を軸に「収益性」「効率性」「成長力」の3つの柱を強化することで、株主やステークホルダーの皆さまの期待に応え、「信頼」と「満足」の提供により、お客さまや社会に貢献するために、全社員が一致団結して挑戦し続けます。

新中期経営計画の3つのポイント

新中期経営計画は、2023年3月31日の日本取引所グループからの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」に応えることも意図し、経営指標や戦略を明確に示しました。

ポイントは①「収益力の向上」②資本コストの低減を含む「効率性の追求」③「成長力UP」の3つです。

まず「収益力の向上」の柱は、「ファンベース戦略」です。お客様のニーズに応える商品・サービスを提供することで、お客様の満足度を高め、お客様の生涯価値を高める「課題解決策」を持続的に提供します。そして、お客さまとの結びつきをより強く、より持続的なものとする中で、少子高齢社会における人口減少の中でもお客様の利用頻度、お買い上げ品目増による売上高の増加と、高付加価値商品の提案や多様な専門サービスの提供による収益性の向上を同時に進めてまいります。

「効率性の追求」の柱は、Joshinならではの「ドミナント戦略」です。投資全体の7割を占める店舗関連投資の最適化は極めて重要です。当社のドミナント戦略は、当社の強みが活かせる商圏と商品・サービスに特化し、物流、サービスインフラ体制を構築、経営資源を集中投下することで他社との差別化を図ってまいります。リアル店舗では、関西・東海・関東・北信越の4エリアに店舗を集中することで効率性と競争力を高めてまいります。EC事業では、お客様のライフスタイルに柔軟に対応するほか、店舗集積が低い

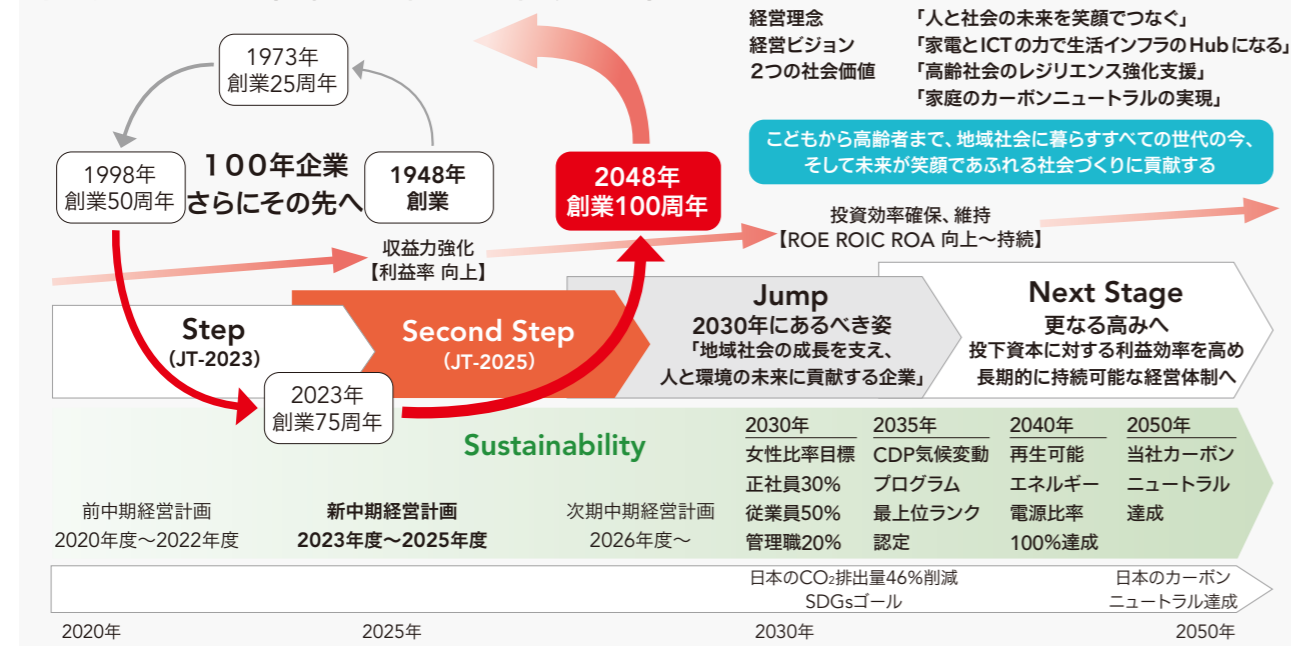
地域のお客さまにも対応することで、リアル店舗との相乗効果、補完機能を発揮しています。今後は、EC売上高が高く、人口集中により成長ポテンシャルのある関東圏のお客さまニーズにも対応するための物流体制の拡充に取り組み、東西2拠点体制を構築するとともに、物流の2024年問題にも対処します。このようにして、私たちは、効率性の追求とお客さまの満足度の両立を実現してまいります。

「成長力UP」については、「収益力」重視の成長戦略を推進していきます。これは、「ファンベース戦略」と「ドミナント戦略」の両立により、売上高の増加に加えて、利益率や効率性も高めることで、持続的な成長性を確保することを意味しています。具体的には、当社のサービスインフラが有効で、ドミナント効果が期待できる商圏、商品サービス分野に投資領域をフォーカスするとともに、お客様の暮らしに寄り添うメンテナンス事業やリユース事業、レンタル事業などのサポートビジネスにより継続課金ビジネスの拡充を図ってまいります。

「JT-2025 経営計画」 経営目標

(億円)	2022年度実績	2025年度計画	2030年度あるべき姿
売上高	4,084	4,200	
営業利益率	2.0%	2.6%	営業利益率 4.0%レベルを目指す
営業利益	83	110	
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	3.7%	5.0%以上	7.0%以上を目指す

中長期の成長シナリオ(創業100周年～2050年を見据えて)



サステナブル経営の推進に向けて

100年企業としてのビジョンを実現するためには、お客さまへ生涯にわたる価値を提供する源泉である「人財」なくして成り立ちません。経営上の重要課題（マテリアリティ）の一つ「ダイバーシティ&インクルージョン」においても、人財の確保と育成、健康経営を取り組み課題として掲げています。私たちは、価値創造の源泉である「人財」をさらに充実させるために、以下3つの取り組みを進めています。第1は、「従業員エンゲージメントの高度化」です。従業員が自分の仕事にやりがいや誇りを持てるように、2022年7月より「ダイバーシティ・カウンシル」を本格稼働しており、エンゲージメントサーベイの実施とともにさらなる改善を進めていきます。第2は、「多様性の確保」です。接客接客力の強化のためにも多様な価値観を持った従業員が互いに尊重し合い、協力し合える組織文化を築くことが重要です。当社では多様性を重視した採用や育成、配置などの人事施策を推進しています。最後に第3としては、「人的資本への投資」の加速です。従業員は、当社にとって最も重要な「資本」です。少子高齢化による「生産年齢人口の減少」は、事業継続に向けた大きな課題です。当社は、従業員の専門性及び、スキルアップに向けた教育や研修の機会を従業員に積極的に提供して、未来に向けた当社の持続的成長を牽引する人財基盤づくりに取り組んでいきます。

むすびに

私は、当社の75年の歴史を振り返り、今日の成長は、多くのお客さまや取引先、従業員や株主の皆さまの信頼とご支援の賜物であると深く感謝しております。当社は、創業から一貫して、社是「愛」の精神を実践し、お客様のニーズに応える高品質な製品やサービスを提供してまいりました。これからも、社会に貢献する企業として、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと高い倫理観を持ち続け、事業を展開してまいります。

経営理念を実現するためには、当社自身が持続的な成長企業となることがその前提条件となります。そのために、投下資本を超える利益を確保し、利益成長を続けることこそ、企業価値の向上、時価総額の拡大、「PBR1倍超」の実現、



また、サステナブル経営推進のため、ガバナンスの強化も欠かすことができません。取締役会では、資本収益性の向上の取り組みを定期的に検証、資本コストを意識した効率経営を推進しています。

2023年4月には、取締役報酬制度を改定して、中長期の経営戦略と役員報酬の連動性を強化しました。具体的には、固定と変動報酬の割合を「5:5」として、さらに長期のインセンティブ報酬を全体の30%、その内訳をROE（10%）、CDPスコア（10%）、従業員エンゲージメントスコア（10%）としました。この改定により、短期的な業績向上に加えて、持続的な成長と社会的責任の遂行にも配慮する報酬制度としています。

ひいては、当社自身が持続的な成長企業となることにつながると考えています。私たちは、新中計の遂行により「収益力」を高め、最終年度となる2025年度にはROE8.0%以上、ROA5.0%以上、ROIC5.0%以上を目指してまいります。

株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を重視し、信頼を得ることで持続的な成長を実現してまいります。そして、私たちは、当社と社会の持続的な発展に向けて、皆さまとともに歩んでいくことをお約束し、全力で取り組んでまいりますので、引き続きJoshinをご愛顧いただきますようお願い申し上げます。

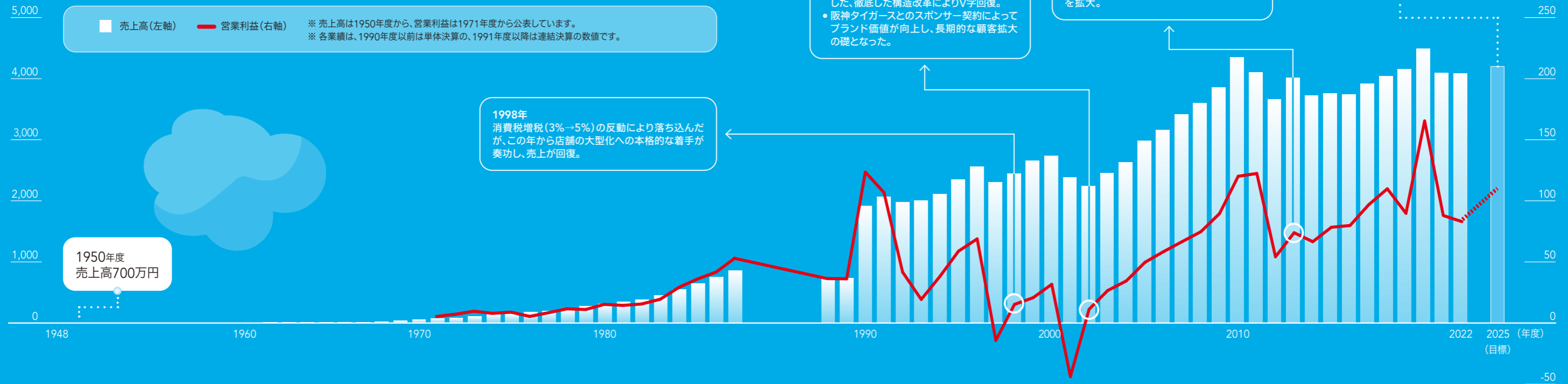
代表取締役 兼 社長執行役員

金谷隆平

価値創造のあゆみ

売上高 (億円) 営業利益 (億円)

当社は創業以来、幾度も「ピンチをチャンスに」変えることで成長を続け、そのなかで当社独自の強みを培ってきました。今後もこの強みを遺憾なく発揮し、当社ならではの価値創造を目指します。



1940~1960年代 1970~1990年代 2000~2020年代

1948年 創業

家電製品のパーツ販売店として大阪日本橋に創業。1954年に家電専門店へ転換。

国内全域をターゲットにアイテム数50万超の品揃え

1974年 業界初

テレビショッピング開始

業界に先駆けてテレビショッピングを開始。このテレビショッピングは「上新電機」の知名度を高める役割を果たし、店頭販売の後押しにもなるという効果をもたらした。

広域集客の柱としてのブランド形成

1988年 業界初

Joshinの最有カサブランド「キッズランド」を新設

家電量販店で初めて玩具・模型・テレビゲームの専門ブランド「キッズランド」を運営。模型販売は国内有数のシェアを獲得。

より幅広い消費者へのブランド浸透

2002年

阪神タイガースヘルメット広告スポンサーになる

当社CI戦略の一環として、関西で圧倒的な人気を誇る阪神タイガースをPRに起用。Joshinの認知度及びブランド価値が向上し、会員数・売上高が飛躍的に拡大。

※CI: コーポレート・アイデンティティ

在庫/出荷効率の向上と、BCP、GHG排出抑制を同時に実現し、EC事業拡大に貢献

2021年

新物流センター「関西茨木物流センター」竣工

当社事業戦略を実現する新物流センターが、大阪府茨木市に竣工。リアル店舗・EC両事業の在庫の一元管理が可能に。

新たにJoshinの店舗ブランディングを構築

2022年

創業の地 大阪日本橋に旗艦店である日本橋店を開設

旧耐震基準により建設された店舗の改善措置として、建て替え・耐震補強工事を実施し、時の経過とともに変化してきた日本橋の市場特性に合わせ「店舗」「ブランド」を統合・再編。関西を中心に広域から足を運んでもらえる旗艦店舗となる。

旧店舗開設時 新店舗開設時

高度な専門性に裏付けられた家電のアフターサービスの提供

1956年 業界初

サービス部門開設

サービス部門開設により販売からアフターサービスまでオールインワンのサービスを確立。現在はジョーシンサービス(株)が配達、工事、修理などのアフターサービスを提供。

国内屈指の経験値を誇るパソコン販売ノウハウ

1981年 業界初

業界で初めてパソコンの大型専門店を開設

パソコンを国内で初めて家庭電化製品として販売。現在では情報通信機器が、売上構成比約2割を占める柱に成長。

約14億件の購入履歴データの蓄積によるマーケティング、ビッグデータ集積

1989年

ジョーシンメンバーズカード発行、POSによる顧客管理スタート

顧客情報のデータベース化により、会員サービスの充実と多彩なマーケティング手法の基盤を確立。

ダイナミック・プライシングの一環として導入

2018年 業界初

家電店全店舗で電子棚札(電子プライス)を導入

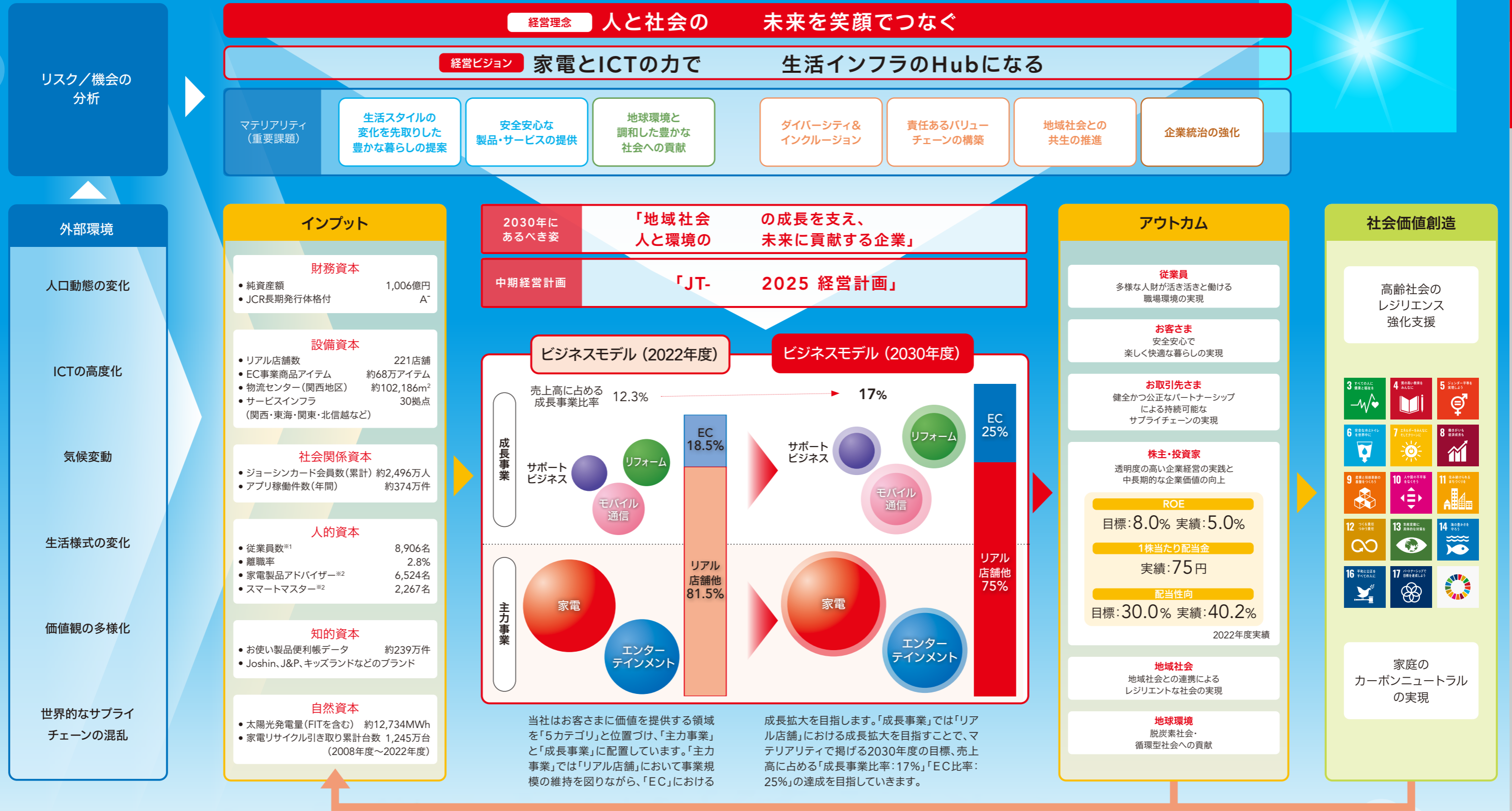
タイムリーな価格政策及び従業員の働き方改革実現支援のため、業界初の中小型家電用「電子棚札(電子プライス)」を家電全店に導入完了し、さらに2019年9月には大型家電商品(テレビ、エアコンなど)用も導入しました。

2023年 創立75周年

プロフィール 価値創造ストーリー 事業戦略 財務戦略 環境 社会 ガバナンス データ

価値創造プロセス

ジョーシングループは、長期視点の経営戦略に基づく資本の好循環により、「高齢社会のレジリエンス強化支援」と「家庭のカーボンニュートラルの実現」の2つの社会価値を創造し、企業価値の向上に努めます。



※1 臨時従業員を含む。
 ※2 「家電製品アドバイザー」「スマートマスター」ともに「一般財団法人家電製品協会」が認定する資格であり、それぞれ、家電の販売・接客のプロフェッショナル、スマート化する住まいと暮らしのスペシャリストと認定するもの。

ジョーシングループのマテリアリティ

経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」及び、経営ビジョン「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」を実現するために、ジョーシングループでは企業価値創造に対する影響度が高く、優先的に取り組むべき7つのマテリアリティ(重要課題)と、14の取り組み課題を特定しています。

なお、特定にあたっては投資家とマルチステークホルダーの両視点を踏まえ、当社にとってのリスクと機会を分析のうえ、整理を行い、各取り組み課題ごとに長期目標、KPIとその達成のためのアクションプランを策定し、マテリアリティ目標の実現に向けて取り組みを推進しています。

サステナビリティ委員会

経営理念及び経営ビジョンの実現に向け、優先的に取り組むべきマテリアリティと取り組み課題、及びそれらを支える重要な部門横断的な社内プロジェクトの進捗を管理し、事業戦略、ESG施策など、財務・非財務の情報を統合的に管理する機関。2050年を到達目標とする経営戦略の蓋然性をチェックするため、中間点である2030年までの各事業年度の数値計画にドリルダウンし、設定目標やアクションプランの進捗を管理しています。

マテリアリティの改定

2021年に公表したマテリアリティですが、その後2年が経過して多くのアクションプランにおいて当初の計画を達成したことから、今回マテリアリティ及び取り組み課題を一部改定しました。また、マテリアリティ及び取り組み課題の改定に基づき、アクションプラン・目標の見直しも行いました。

マテリアリティ特定プロセス



ESG投資家の視点を重視し、SASBなどの開示基準や主要なESG評価機関が重視するセクター・マテリアリティを基本に、SDGsや人口動態データ、地域特性、業界動向などを踏まえ課題候補を選定。

「中長期的な企業価値への影響」と「ステークホルダーに与える影響」の2つの軸で評価。ステークホルダー軸は社外取締役、監査役、社外有識者(アンケート実施)にて評価。企業価値に対する影響は全取締役、監査役が評価を実施。

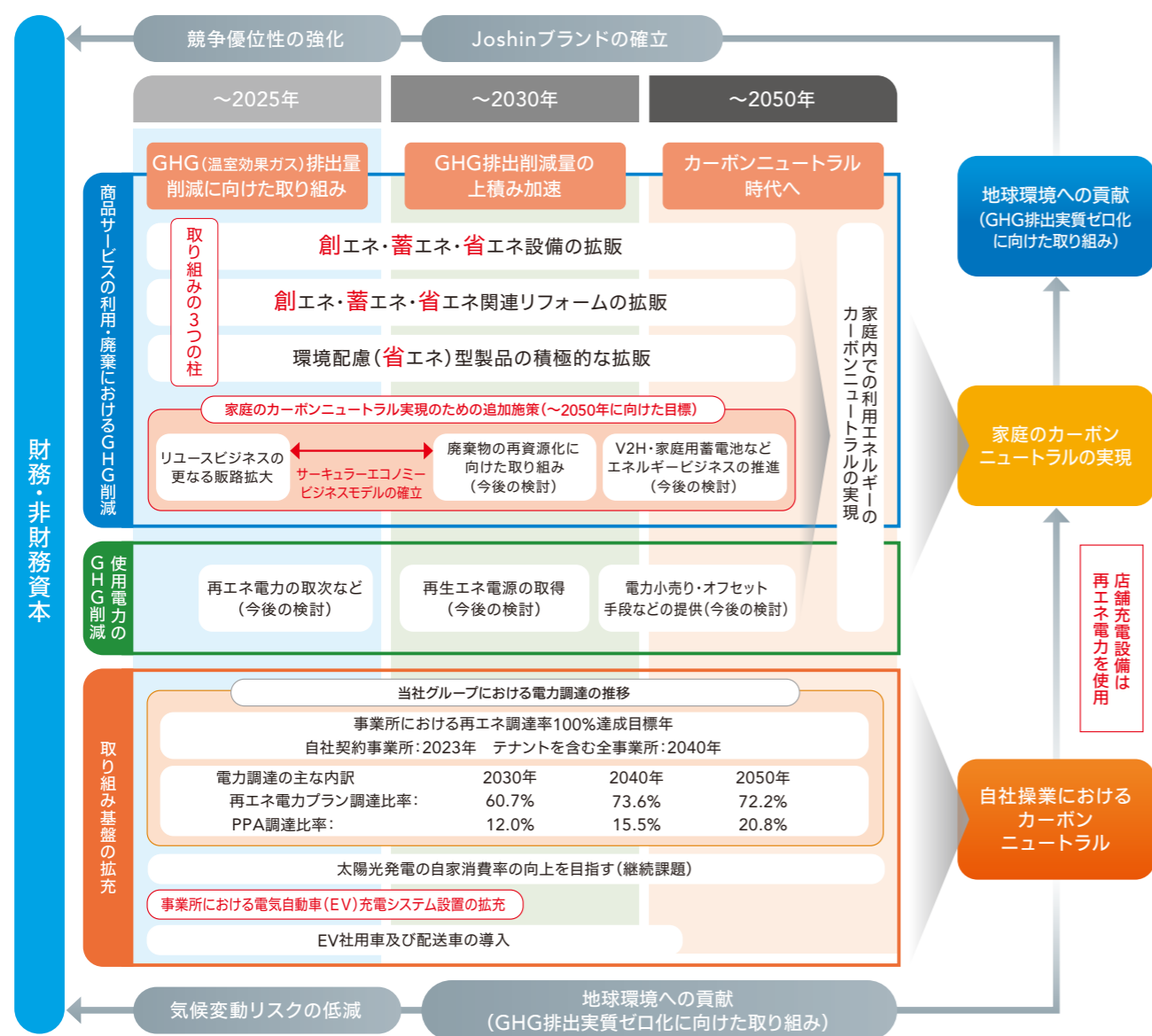
2軸の評価ポイントを横軸・縦軸にした散布図を作成。2軸両方が高い課題のほか、ステークホルダーへの影響は高くないが、企業価値への影響が高いものなどを、社外有識者コメントを踏まえ、マテリアリティとして再認識。

執行役員会で決議後、取締役会にて審議、最終決定のうえ、マテリアリティを特定。以降、適時適切にマテリアリティ全般を見直し、取締役会による審議のうえ、最終決定。

マテリアリティ(重要課題)	取り組み課題	主なアクションプラン	主な成果(2022年度)	主な目標	SDGsゴール
ES(人・社会)	生活スタイルの変化を先取りした豊かな暮らしの提案 ▶ P.31, 50, 52	<ul style="list-style-type: none"> オンライン技術などデジタル技術に支えられた商品、サービスの提供 ① ファンベース戦略によるアクティブ会員(年間稼働会員)数の維持拡大を通じた「ファン」「コアファン」づくり ② アプリを介したお客さまとの接点強化、リアルタイムでの各種情報提供の実現 ③ アプリを介した双方向サービスの実現 ④ オンラインによる遠隔診断、遠隔サポートの実現 ⑤ お客さまの課題解決、問題解決に資するサポートビジネスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高に占めるEC比率:18.5% 売上高に占める「リフォーム」+「モバイル通信」+「サポートビジネス」比率:12.3%* <p>※「JT-2025 経営計画」より、従来の「サポートビジネス」を「リフォーム」「モバイル通信」「サポートビジネス」に分割し、「家電」「エンターテインメント」を加えた「5カテゴリ」を事業領域としています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 売上高に占めるEC比率:25%【2030年度】40%超【2050年度】 売上高に占める「リフォーム」+「モバイル通信」+「サポートビジネス」比率:17%【2030年度】* アクティブ会員数 2022年度水準を維持拡大【2030年度】 	
	家庭のカーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品の販売強化 住宅環境の高機能化リフォームの推進、住宅開口部の断熱改修 V2H、EV充電設備、家庭用蓄電池の普及促進、太陽光発電、高効率給湯器の販売強化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品販売構成比41.5%達成(目標売上構成比40%以上) 	<ul style="list-style-type: none"> 創・蓄・省エネ製品販売によるGHG排出量削減に向けた取り組みの強化【2030年度】 自家発電・自家消費による家庭のカーボンニュートラル実現に向けた各種製品サービスの普及促進【2050年度】 	
	安全安心な製品・サービスの提供 ▶ P.64	製品品質・製品の安全性確保	<ul style="list-style-type: none"> ゼロトラストを意識したサイバー攻撃対策 各種データを活用した安全安心な会員さまサービスの提供 購入者情報データベースと製品・部品情報及び不具合情報の連動を強化 コーポレートサイトやアプリなどを通じた、ご購入商品の「安全」「便利」「リコール」「メンテナンス」などのサポート情報を提供 「調達方針」及び「調達ガイドライン」に基づいた品質と安全性の確保につながる製品安全評価基準の改定【2025年度】 経済産業省や製品評価技術基盤機構(NITE)との連携による消費者啓発などの継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ専門会社と連携したセキュリティ監視体制の実現 情報漏洩防止のための業務用ノートPCの顔認証ログインシステム導入とデータレス化 品質と安全性の確保につながる製品安全評価基準の改定 製品安全総点検月間に経済産業省とこども向け製品安全イベントを191店舗で実施 経済産業省による製品安全市場構築のための新制度創設ワーキンググループへの参画 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシーマークの認証継続【2030年度】【2050年度】 顔認証システムによる安全かつ利便性の高い会員特典サービスの提供【2030年度】 最新技術の導入と従業員の高いセキュリティリテラシー維持により、安全安心ブランドを形成【2050年度】 「製品安全対策ゴールド企業」として安全安心に向けた取り組みを継続【2030年度】、社会全体の製品安全文化の定着に貢献し、企業ブランド、企業価値向上に結びつく好循環を形成【2050年度】 購入者情報データベースと製品・部品情報及び不具合情報の連動を強化し、スピーディーな案内及び告知の実施【2030年度】 経済産業省などとの連携をさらに強化し、消費者に向けての情報発信において中心的な役割を継続【2030年度】
E(環境)	地球環境と調和した豊かな社会への貢献 ▶ P.45	資源循環社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> リユース、再販などの資源循環サイクルの再構築 ECのリサイクル対象地区のさらなる拡大 使い捨てショッピングバッグの廃止などによるプラスチック使用量のさらなる削減 2022年度買い取り実績 45,491台(前年度比100.6%) 家電リサイクル対象4品種回収率 62.6%(前年度比104.6%) ショッピングバッグ使用におけるプラスチック使用量が辞退率向上及び含有量の減量により2019年度比86%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ショッピングバッグ使用におけるプラスチック使用量の2019年度比90%削減【2025年度】 サーキュラーエコノミーの取り組み推進【2030年度】及び資本提携も視野に入れたアライアンスなどによるビジネスモデル確立【2050年度】 家電リサイクル対象4品種の回収率65%を達成【2030年度】 プラスチック素材を用いたショッピングバッグ廃止【2030年度】 	
	気候変動問題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 事業所における再生可能エネルギーの電源比率引き上げ及び太陽光発電装置に加え、オフサイトPPA導入による自社受電契約事業所における自家発電比率向上 テナント店舗などの賃借物件への再生可能エネルギーの電源比率引き上げに向けた交渉 スコープ3における重要な項目の数値把握によってサプライチェーン全体におけるGHG排出量の管理、削減目標の設定及び削減対策を実施 TCFD提言に向けた情報の開示及び気候変動を巡る国際イニシアティブへの賛同及び情報の開示 自社受電契約事業所における再生可能エネルギー電源比率100%達成【2023年度】 TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への賛同及び情報開示の枠組みの構築【2025年度】 自家発電・自家消費促進のための自社受電契約事業所における自家発電比率25%達成【2030年度】、50%達成【2050年度】 スコープ1+2におけるGHG排出量 42%削減【2030年度】、100%削減達成【2040年度】 スコープ3カテゴリ1, 11におけるGHG排出量 25%削減【2030年度】、全カテゴリ100%削減達成【2050年度】 CDP気候変動プログラム最上位ランク【2035年度】 賃借事業所を含む全事業所における再生可能エネルギー電源比率100%達成【2040年度】 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2におけるGHG排出量 42%削減【2030年度】、100%削減達成【2040年度】 スコープ3カテゴリ1, 11におけるGHG排出量 25%削減【2030年度】、全カテゴリ100%削減達成【2050年度】 CDP気候変動プログラム最上位ランク【2035年度】 賃借事業所を含む全事業所における再生可能エネルギー電源比率100%達成【2040年度】 		

マテリアリティ (重要課題)	取り組み課題	主なアクションプラン	主な成果(2022年度)	主な目標	SDGsゴール	
S (社会)	ダイバーシティ&インクルージョン ▶ P.57	<ul style="list-style-type: none"> 新規学卒者採用、キャリア採用、パートタイム従業員の正社員登用の強化 ダイレクトリクルーティングの強化 ジョブ型雇用による中核人材の確保(2025年度までに企画部門のジョブ型雇用制度導入) 女性比率の向上、女性の管理職・経営職への積極的登用 知・経験のD&I推進(多様性の確保、新規協力会社の開拓) 障がい者雇用 生涯活躍できる労働環境の整備(定年延長) 	<ul style="list-style-type: none"> ジョーシングループD&Iポリシー制定・公表 定年年齢を62歳まで延長 	<ul style="list-style-type: none"> 定年年齢を65歳まで延長【2025年度】 正社員の新卒・キャリア採用により採用人数年間150名維持【2030年度】 正社員離職率2.5%以下維持【2030年度】、2.0%以下維持【2050年度】 新規学卒者に占める女性比率50%【2030年度】 障がい者雇用率3.0%【2030年度】 定年フリーの実現【2040年度】 営業店の1人当たり担当面積に応じた要員配置の維持【2050年度】 		
	人財確保	<ul style="list-style-type: none"> 中核事業を担う専門人材の育成 エンゲージメントサーベイの活用による自発的貢献意欲の醸成 DX教育などのリスキリング 女性リーダーの計画的育成 幹部・役員トレーニングの実施 取締役候補としての執行役員育成 家電製品出張修理技術者の育成 協賛会社の人財育成支援 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ・カウンスル発足、育児コミュニティの活動開始 DX研修開始:2022年度は1,000名受講 家電製品アドバイザー・エンジニアの正社員資格保有比率:83.5% 	<ul style="list-style-type: none"> DX研修累計4,200名受講【2024年度】 女性管理職比率20%【2030年度】、50%【2050年度】 女性正社員比率30%【2030年度】、50%【2050年度】 女性従業員比率50%【2030年度】 家電アドバイザーなどの資格保有比率85%維持【2030年度】 家電製品出張修理技術者120名育成【2030年度】 		
	人財育成	<ul style="list-style-type: none"> こころとからだの健康保持・増進 営業時間の適正化による長時間労働・深夜労働の是正 ICT、ロボット技術の活用による人的リソースの代替 ワーク・ライフ・バランスに主眼を置いた安全・安心な職場環境の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ジョーシングループ健康経営宣言の公表 「健康経営優良法人(大規模法人部門)」4年連続認定 	<ul style="list-style-type: none"> 健康指数(肥満・血圧・肝機能・脂質・血糖・喫煙)全国平均+2%達成【2030年度】、全国平均+5%達成【2050年度】 フルセルフレジ全店導入【2027年度】 有給休暇取得率70%【2030年度】、100%【2050年度】 プレゼンティーズム94%【2030年度】 ※ WLO-Jによる測定 		
責任あるバリューチェーンの構築 ▶ P.56, 63	人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・ディリジェンスの実施 バリューチェーンへの周知と協働 バリューチェーンにおけるリスク・アセスメントの実施 ステークホルダーミーティング(対話)の実施 救済メカニズムの構築 情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 国連グローバル・コンパクトに賛同・署名 人権インパクト・アセスメントの実施 ジョーシングループ人権方針の制定・公表 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー各社への人権啓発機会の設定【2025年度】 従業員に対する啓発推進による人権尊重意識の向上【2025年度】 バリューチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進【2050年度】 		
	サステナブル調達活動	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとともに調達ガイドラインを共有 サステナブル調達活動に関するエンゲージメントの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ジョーシングループ調達方針・調達ガイドラインの制定・公表 ジョーシングループ腐敗防止方針の制定・公表 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの人権対応に関するアンケート調査の定期的実施・情報収集【2025年度】 サステナブル調達率目標70%達成及び回答サプライヤーの取引高アップ推進【2030年度】 グループ調達方針/ガイドライン及びグループ腐敗防止方針の遵守による健全かつ強力なサプライチェーン構築【2050年度】 		
	地域社会との共生の推進 ▶ P.67	地域社会の成長を支えるビジネスの深耕	<ul style="list-style-type: none"> 当社リアル店舗を中心とした事業拠点に軸足を置いた社会貢献活動の参画 本業に関わる社会貢献活動として、「安全・安心」「健康生活」「次世代育成支援」「環境」を柱に、地域のお客さまとの結びつきを深める各種活動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> グループ社会貢献方針をコーポレート・ガバナンス報告書においてサステナビリティ基本方針として公表 大阪府との連携による「脱炭素ポイント制度推進プラットフォーム」への参画 梅花女子大学との産学連携プロジェクトによる「買い手の変化に対応する新しい売場づくり」の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動を通じた地域社会におけるブランド力・企業価値の向上【2030年度】 自治体連携企業などとの協業による社会貢献活動【2050年度】 社会課題解決型で共有価値の創造【2050年度】 	
G (ガバナンス)	企業統治の強化 ▶ P.72	コンプライアンスの徹底/リスクマネジメント/企業モラルの維持	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンを含めた「グループ腐敗防止方針」の運用確認・維持 役職任用制度(昇格選考スクーリング制度+役職更新制度)においてコンプライアンス教育の受講などを義務化 リスク管理委員会によるサプライチェーンを含む統合的リスクマネジメント体制及び事業継続マネジメント体制の推進 	<ul style="list-style-type: none"> グループ行動規範に基づく「グループ腐敗防止方針」制定 事業継続マネジメント体制の定着 	<ul style="list-style-type: none"> 役職任用への任期制(更新制度)導入【2030年度】 事業継続マネジメント体制の維持【2030年度】 サプライチェーンを含むBCPの運用体制整備【2030年度】 	
	コーポレート・ガバナンス/グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ基本方針に基づく、気候変動、人権尊重、従業員の健康、労働環境、公正・適切な処遇、公正・適正な取引、自然災害などへのリスク管理のKPI設定 持続的成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなりうる役員報酬制度の充実 	<ul style="list-style-type: none"> グループ子会社経営陣への親会社役員・幹部社員の任用 取締役・執行役員報酬制度の改定【2023年度】 ①業績連動報酬の拡充(50%)による経営責任の明確化 ②株式報酬(長期インセンティブ)の拡充による中長期の企業価値向上への動機付け ③報酬算定基準へのESG指標導入によるサステナビリティ経営の推進 委任型執行役員制度への移行 	<ul style="list-style-type: none"> 女性役員(取締役・監査役)比率30%【2030年度】 株式報酬構成比50%・報酬基準・個別報酬開示【2030年度】 当社の企業価値の向上を社会価値の向上につなげ、経営理念を実現するための持続的なコーポレート・ガバナンスの充実【2050年度】 		

○【家庭のカーボンニュートラルの実現】による財務・非財務資本の強化



○ リスクを低減し、機会を捉え財務・非財務資本を強化

当社グループは、マテリアリティ(重要課題)の1つとして、【生活スタイルの変化を先取りした豊かな暮らしの提案】を掲げており、その中で2つの取り組み課題「多様化する超高齢社会を支える商品・サービスの提供」及び「家庭のカーボンニュートラルの実現」の解決に向けて取り組んでいます。

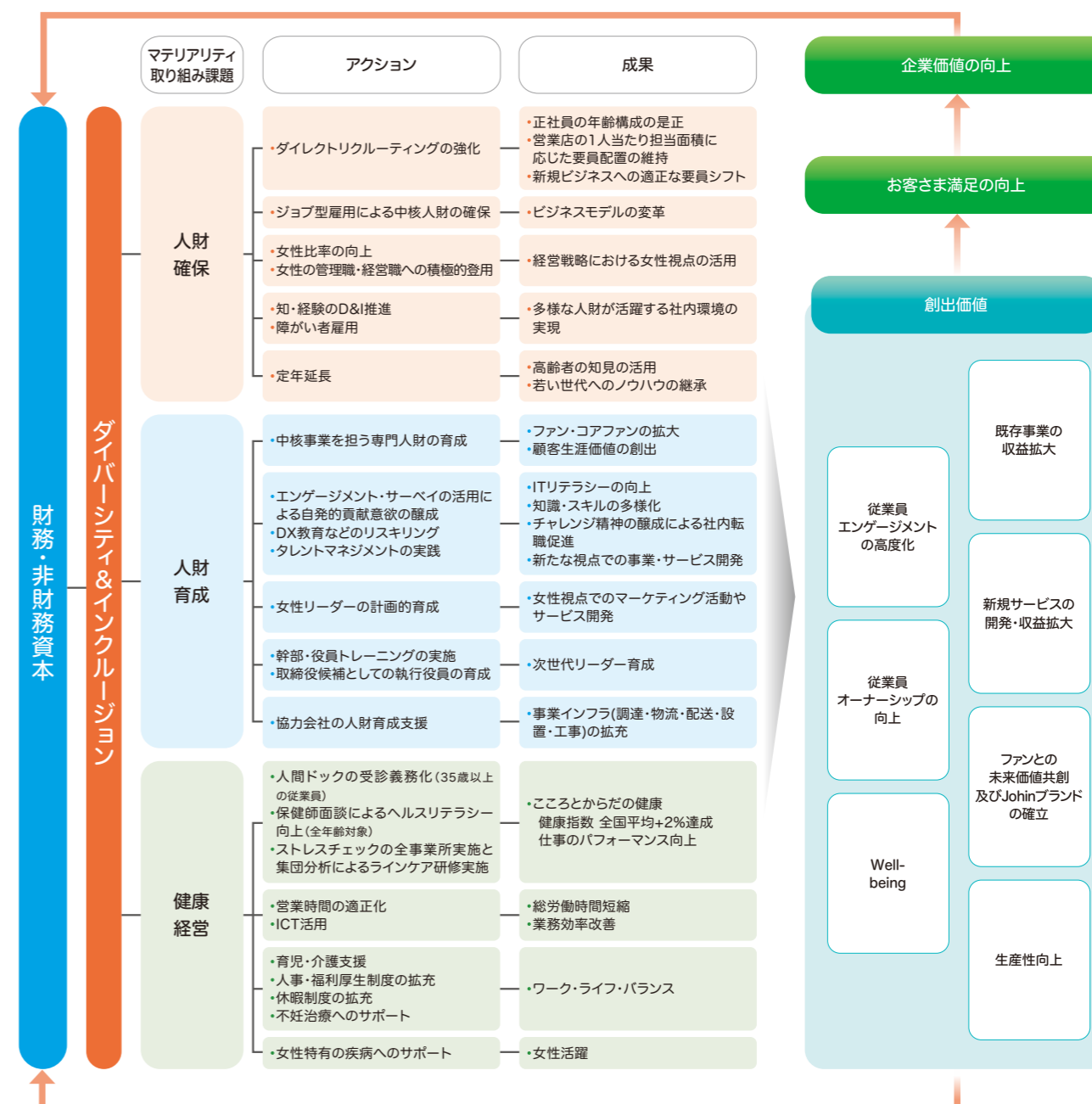
家庭のカーボンニュートラルの実現によって、リスク側面では気候変動リスクの低減になると同時に、機会側面ではJoshinブランドの確立に伴う競争優位性が確立され、収益拡大につなげることで、財務・非財務資本の更なる強化を目指していきます。

○ 家庭のカーボンニュートラルの実現に向けて

2050年にカーボンニュートラルを実現するため、長期視点からのバックキャストで、創・蓄・省エネに関わる商品サービスの拡販など各施策を実行していくと同時に、家庭内で使用する使用電力についても再エネ電力の取次など

今後検討していきます。当社内においても全事業所の再エネ電源比率100%達成など操業時のカーボンニュートラルに向け、取り組み基盤を拡充していきます。

○【多様な人材が活躍できる働きがいのある労働環境の実現】による財務・非財務資本の強化



○ 従業員エンゲージメントの高度化による組織のパフォーマンス向上

当社グループの人財戦略ではダイバーシティ&インクルージョンを柱と捉え、多様な人材が活躍できる働きがいのある労働環境の実現に向けた施策推進により、従業員エンゲージメントの高度化を企業価値の向上につなげ

ることに最も力を注いでいます。個の充実がもたらす力を組織のパフォーマンス向上につなげ、社会が必要とする新たな価値を創り出していきます。

○ 企業価値向上と経営基盤強化の好循環を生み出す

人的資本への積極的な投資によって人財を確保し、既存事業の持続的成長と多様な専門性を新たなお客さま満足

の創出につなげます。健康経営推進により多様な人財のポテンシャルを最大限に引き出して企業価値を向上させ、経営基盤を強化する好循環を生み出します。



リアル店舗、EC事業の2チャンネル、家電、エンターテインメント、リフォーム、モバイル通信、サポートビジネスの5カテゴリで「あれば便利な会社」から「なくては困る会社」への変革を目指します。

代表取締役 兼 副社長執行役員
営業戦略担当

高橋 徹也

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画である「JT-2023 経営計画」においては、コロナ禍、定額給付金の特需もあり初年度で目標を達成しましたが、その後は2年連続の反動に見舞われ下方修正目標についても未達で終わっています。一方で、新規出店偏重の拡大路線を避け、個別店舗の拠点シェア拡大を目指

した結果、店舗数は18店舗減少しましたが(ドラッグストア譲渡6店舗含む)、1店舗当たりの売上高は、増加傾向で推移することができました。厳しい環境下でしたが、その中で「戦える基盤づくり」という一定の目的は達成できたと考えております。

環境の変化

家電業界は、買い替えサイクルの長期化、ライフスタイルの変容、購買行動モデルの変化など、これまで経験したことのない状況に置かれています。このような市場環境の変化に対応することは勿論、モノからコトへ、さらに価値提供を目指す必要性がより強くなっており、今後の家電業界はD to C(Direct to Consumer: メーカー直販)、GMS、EC専業、異業種参入を巻き込んだ価値提供レベルの競争ステージに入っていくと考えなければなりません。労働人口の減少、高齢化社会、それに伴う市場の縮小も予想される中、当社においても前中期経営計画の策定に際し、SWOT分析の再定義を行いました(P29に掲載)。

時代背景から耐久消費財に対するお客さまニーズも大きく変化し、本当に役立つもの、価値あるものを選ぶ購買行動が顕著になり、選択するためのコストは価値という認識も生まれてきました。商談においては、販売員自らの体験、知見に加えてお客さまの要望を聴き取る「傾聴力」、お聴きした内容から最良のプランを組み立てる「提案力」、わかりやすく伝える「伝達力」といった、総合的な販売力が求められる時代に入っています。これからは長く置き去りにされてきた「人」や「価値」という考え方を軸とした原点回帰の時代になると考えます。

「JT-2025 経営計画」

「JT-2025 経営計画」(以下、新中計)は、2030年までの8年間を一つのパッケージと位置づけ、2030年にあるべき姿に到達

するために、これからの3年間で何をなすべきか、バックキャスト思考で検討を重ねた内容となっています。まず、新中計を推進

するための経営基盤として、サービスインフラ^{※1}、情報システム、ブランディングの「事業基盤」が、リアル店舗、EC事業の「2チャンネル」、家電、エンターテインメント、リフォーム、モバイル通信、サポートビジネス^{※2}の「5カテゴリ」を支え、「あれば便利な会社」から「なくては困る会社」への変革を目指し、事業成長に取り組んでまいります。

サービスインフラは、当社100%子会社のジョーシンサービス株式会社が、長年お客さま宅内での配送、設置、工事作業を担い積み重ねてきた信用力に加え、自社研修センターにおける研修・訓練で培った技術力を武器としております。

情報システムでは、作業の機械化・システム化による人的リソースの拡張、及びそのリソースを活用した営業力と営業品質向上を目指しています。また、オンラインブース^{※3}の設置(26ページTOPICS参照)、オンラインによる契約代行をスタートしました。オンライン技術は我々のビジネスにおける時間

と距離の短縮を可能とし、さらにはサポートの強化、新規ビジネス、新規サービスの創出を目指しております。

さらには販売員の所持しているPDA端末、各コーナーに設置されたタブレット型情報端末、キャッシュレス・タッチPOSにより社員動線の短縮、各コーナーでの商談完結も可能となり、お客さまにも販売員にもストレスの少ない営業活動が実践でき、これによって販売員1人当たりの売場面積を10%程度拡大することが期待できます。

これら3つの事業基盤をもとに、リアル店舗、EC事業の2チャンネルを使いお客さまへコト価値の提供を進めるためにも、チャンネル・プロダクト同士の融合・連携により競争力を強化してまいります。

※1 サービスインフラ: 配送、設置、工事の体制・能力
 ※2 サポートビジネス: リユース、各種サポート、メンテナンスなど基幹事業の競争力強化、事業領域の拡大を目指すカテゴリ。
 ※3 各店舗に電話ボックス型のブースを設置、動画、音声を用いたオンラインによる契約代行を開始。手元資料用のカメラも装備しており、サポートから契約事務まで幅広い活用を想定しています。

ファンベース戦略

当社成長戦略の核となる施策が「ファンベース戦略」です。当社は会員戦略を展開しており、1年に1度でもお買い物をいただいた会員さまをアクティブ会員さまと定義、その会員さまの来店回数、お買い上げ金額をモニタリングしており、年次の変化もすべて掌握できる環境が整っております。ファン会員さまの定義は、年間お買い上げ金額8万円以上、来店回数3日以上、コアファン会員さまの定義は年間お買い上げ金額30万円以上、来店回数10日以上としています。前期末のアクティブ会員さまは約520万人、会員さま1人当たりの購入金額は62,000円となっています。人口減少の中、「会員さま」は1%/年の減少を織り込む必要があると考えていますが、既存店への積極投資によるアクティブ会員さま数の維持と、新規出店による新規会員さまの獲得は重要なファンベース戦略の指標となります。一方で、「会員さま1人当たりの購入金額」は前期比2.9%増加と、営業力の強化とファンベース戦略により、会員さまの年間支出の多くの部分を当社でご利用いただける傾向が強くなり、結果として会員さま1人当たりの購入金額の拡大につながっています。

考えています。人は想像以上の体験や経験をしたときに周りの人たちにその内容を伝えたくになります。これがいわゆる「口コミ」といわれるもので、ファン会員さま、コアファン会員さまも、その熱量が上がれば自らのお買い物にとどまらず、周りの方々に当社推奨メッセージを発していただけるありがたい会員さまで、その推奨メッセージはいかなるメディアをも上回る最強のメッセージとして価値の連鎖をつくり上げてくれます。「ファンベース戦略」の目的は、お客さま一人ひとりの顧客生涯価値の最大化を目指し、ファン、コアファンの伝える力によりファン会員さまの拡大を目指すことであり、ファンベース戦略は当社の成長戦略における「営業基盤」と考えております。

お客さまとの信頼関係構築、さらなる生活の質向上、課題解決に向けた取り組みが、ファン会員さま、コアファン会員さまの拡大につながり、付加価値商品販売や各種サポートビジネスの提供によって、会員さまの減少率を上回る会員さま1人当たりの購入金額上昇率を確保し、事業の成長を目指していきます。

ファン会員さまが何度もご来店いただくことで生涯価値を拡大いただき、その生涯価値が当社業績に大きく寄与します。コアファン会員さまは、さらにその熱量が高く、強く当社をご支持いただき未来価値を共創いただけるお客さまと



今後、リリースを予定している「新顧客ロイヤリティプログラム」は、デジタル技術で「ファンベース戦略」を支えるプログラムです。現在、EC事業で実施している3段階の「顧客ロイヤリティプログラム」を5段階に拡大し、リアル店舗、EC事業共通の顧客ロイヤリティプログラムとなる予定です。お客さまとのアナログ接点から、高度なデジタル技術でお客さまのファン化、コアファン化を促進、デジタル化による物理的な価値に加え、「あの人に頼んだら大丈夫」「ジョーシンに聞けば間違いない」といった熟練した販売員による情緒的価値の提供により、アクティブ会員さまを拡大、アクティブ会員さまのファン化、コアファン化を目指してまいります。

当社のファンベース戦略は、お客さまだけでなく、従業員、お取引先さま、株主さまにもファンになっていただくこ

とを目指しております。特に従業員のファン化は、ファンベース戦略を推進するうえで最重要な部分と考えており、ファンベース戦略を支える従業員エンゲージメントの高度化に取り組んでまいります。

ファンベース戦略の原動力である「人材」育成に向けて、2023年4月から自社ビルの一つを改装し「ジョーシンまごころカレッジ」としてオープン、教育環境の整備、強化を進めています。

さらに今年度はJoshin接客ロールプレイングコンテスト(全国大会)の初開催を予定しており接客、接遇のレベルアップを目指し、戦略的CS活動を推進してまいります。(次ページTOPICS参照)

○ドミナント戦略

当社は、関西・東海・関東・北信越を重点エリアと位置づけ、ドミナント戦略を推進してきました。当社のドミナント戦略とは、新規出店を前提としたものではなく、スクラップアンドビルドも含めた既存店の販売力強化に加え、EC事業、サービスインフラとのシナジー効果を最大限に引き出すジョーシン経済圏の創出と考えております。当社では各店舗の0~5km圏のシェアをすべて把握しており、出店戦略はエリアを面で見ると収益ではなく、個別店舗の収益化を前提とした出店政策を実行してまいりました。

当社は業界第7位のポジションであり、日本国内に占めるシェアは5%程度、売上高が最も大きい関西エリアにおいてもシェアは20%程度と想定しています。言い換えれば日本国内では9倍以上、関西エリアでも4倍程度の市場が今も存在することになります。日本国内はもとより、ドミナント戦略が最も進んでいる関西エリアにおいても、事業を拡大する余地は十分にあると考えています。関西エリアでのシェアを高い水準まで引き上げ、そのシェアを足掛かりに関西・東海・関東・北信越でのジョーシン経済圏実現を目指します。

○「JT-2025 経営計画」に託した想い

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」になるというビジョンを達成するうえで一番重要な資本は「従業員」であり、このメッセージに込められた「人」とはすべてのステークホルダーと従業員であることを強く意識しなければなりません。

ここからは、社会環境、社会構造変化への順応性が求められる時代だと考えます。当社を取り巻く環境は残念ながらネガティブな要素であふれていますが、これらをリスクと捉えるのか機会と捉えるのかでアプローチの方法や考え方が

大きく異なってきます。当社ではこれらを機会と捉えて、経営に対する「意味」を明確にし、従業員一人ひとりが会社への貢献を実感できる経営、その貢献が会社としての社会貢献につながるものと考えています。課題を一つひとつ解決し、企業として、お客さま、お取引先さま、株主さまをはじめとするすべてのステークホルダーのご支持を確実に獲得すべく、新中計で掲げた成長戦略の着実な実行による「収益力」強化を実現してまいります。

TOPICS 「JT-2025 経営計画」取り組み事例

ファンベース戦略の実践に向けて

▶ ジョーシンまごころカレッジ

2023年4月、自社ビルの一つを改装し「ジョーシンまごころカレッジ」としてオープンしました。対面であれば一度に50名の研修が可能であり、ペーパーレス会議、オンライン研修の設備も備えた研修センターです。質の成長を目指す当社にとって高い接客力、提案力は生命線であり、「接客」とは「行為」ではなく「技」という認識のもと、創業以来積み重ねてきた「まごころサービス」の継承に取り組んでいきます。



研修の様子

▶ Joshin接客ロールプレイングコンテスト

2023年度からの新たな取り組みとして、Joshin接客ロールプレイングコンテスト(全国大会)を開催します。店舗予選、エリア予選を勝ち抜いた16エリア代表16名による決勝大会を実施することで、接客力のレベルアップ、従業員のモチベーション向上、成功事例の横展開などを通じて、戦略的CS活動を推進していきます。

- 予選会 8月から開始
- 決勝 10月26日(木)



ICTの活用による効率的な営業体制構築

▶ ブース設置

ICT、DXの力を活用した労働負荷軽減による従業員ポテンシャルの最大化を目指し、2022年度末より各店舗に電話ボックス型のブースを設置し、動画、音声によるオンライン契約代行を開始しました。手元資料用のカメラも装備しており、サポートから契約事務まで幅広い活用を想定しています。将来はスキルを有するメンバー数十人で、オンライン技術を使った全店サポート体制も目指していきたいと考えています。



ブース外観



ブース内

▶ キャッシュレス・タッチPOS

販売動線の短縮、ICT、DXの力を活用した接客品質の向上を目指すうえで、店舗販売員が所持しているPDA、売場に設置されたタブレット、各コーナーに配置されたキャッシュレス・タッチPOSがその原動力になります。接客時に販売員がその場からほとんど動くことなく接客が完結し、レジに行くことなく精算が完了することで、お客さまにもストレスを感じさせない接客が可能となります。これによって販売員1人当たりの売場面積を10%程度拡大することが可能と考えています。



キャッシュレス・タッチPOS

中長期の成長シナリオ

「JT-2025 経営計画」の位置づけ

「JT-2025 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し、「Second Step」としての位置づけで策定した3カ年計画となります。当社は、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。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」の強化に取り組みます。そのうえで「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。

Step 前中期経営計画 JT-2023 経営計画

	当初計画	実績
売上高	4,350億円	4,084億円
営業利益	115億円	83億円
ROE	7.0%以上	5.0%
ROIC	5.5%以上	3.7%

成果 戦える基盤づくり

- 会員購入金額：創業以来、社は「愛」に基づく「まごころサービス」の実践で、培った信用で会員購入金額が向上
- 店舗展開：関西・東海・関東・北信越エリアに限定した出店及びスクラップアンドビルドによる効率的な営業体制の確立
- サービスインフラ：2つのチャネルを支える配送、設置、工事といったサービス体制の強化
- 新物流センター：ECの拡大を見据えた物流体制の整備

課題 資本の強化と活用

- 人的資本：会員購入金額の向上など一定の成果はあるものの、「傾聴力」「提案力」「伝達力」といった営業力の強化が必要
- データ資産：当社が保有する14億超のデータベースを保有しながら活用しきれてこなかったこの資本を活用し「1to1マーケティング」の実行が必要

Second Step 新中期経営計画 JT-2025 経営計画

	計画
売上高	4,200億円
営業利益	110億円
ROE	8.0%以上
ROIC	5.0%以上

新中計テーマ

お客様の暮らしに寄り添う
「コンシェルジュ」へ

お客さま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、お客さまの期待を上回る「価値創造」を実現し、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

Jump 2030年に あるべき姿

	計画
営業利益率	4.0%レベルを目指す
ROE	10.0%以上を目指す
ROIC	7.0%以上を目指す

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

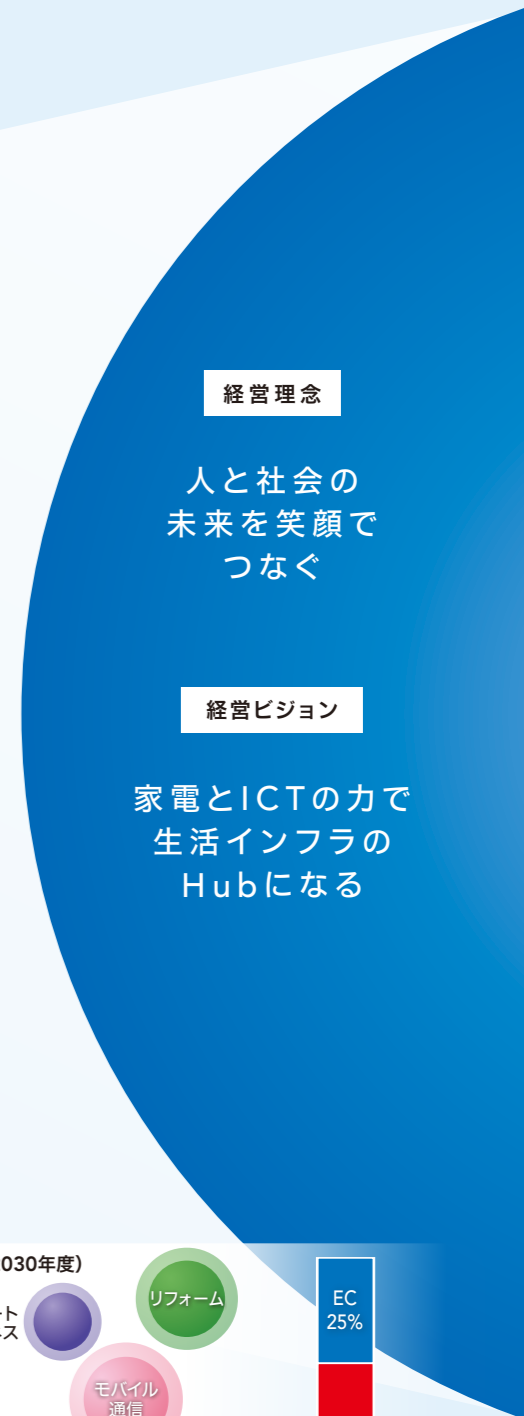
こどもから高齢者まで、地域社会に暮らすすべての世代の今、そして未来が笑顔であふれる社会づくりに貢献する

Next Stage 更なる高みへ

2048年
創業
100周年

2048年
創業
100周年

投下資本に対する利益効率を高め、長期的に持続可能な経営体制へ

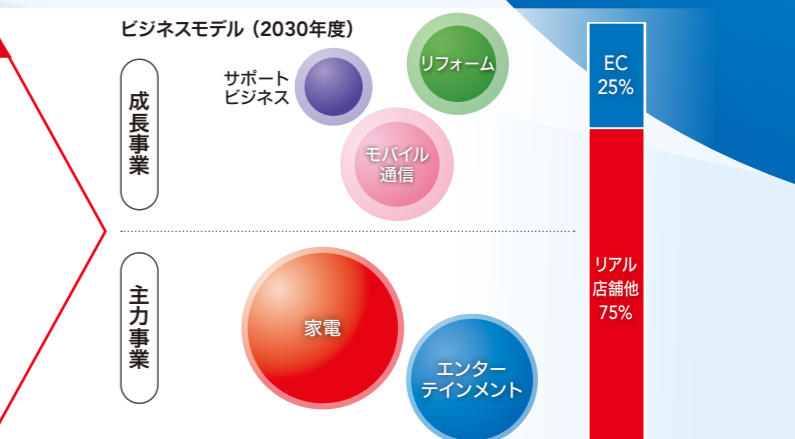


JT-2025 経営計画

3事業戦略、2基盤

- ファンベース戦略
- ドミナント戦略 (2チャネル：リアル店舗・EC)
- 商品・サービス戦略 (5カテゴリ：家電、エンターテインメント、リフォーム、モバイル通信、サポートビジネス)
- 事業基盤 (ブランディング・インフラ・情報システム)
- 経営基盤 (ESG)

リアル店舗・ECの2チャネル、家電を中心とした5カテゴリを起点に、当社独自のドミナント戦略、商品・サービス戦略を展開します。そして、創業以来培ってきた「まごころサービス」を「ファンベース戦略」として進化、実践することにより、お客さまの課題解決、お役立ちを実現し、生涯価値を創出します。このファンベース戦略及びドミナント戦略を支えるのが、物流などのインフラをはじめとする事業基盤であり、強固な経営基盤です。



新中期経営計画「JT-2025 経営計画」

新型コロナウイルス感染症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。また、グローバルに目を向ければ、地政学リスクの高まりや為替変動などが当社に及ぼす影響も考慮する必要があります。こういった外部環境を認識しつつSWOT分析を踏まえ、将来当社グループのあるべき姿に関する議論をバックキャスト行い、「地域社会の成長を支え、人と環境の未来に貢献する企業」となるためのSecond Stepとしての新中期経営計画を策定しました。

1

外部環境の認識

グローバルの変化

- カントリーリスクの顕在化
- エネルギー価格の高騰、供給不安
- 為替変動、消費者物価高騰
- 温暖化加速による自然災害の増加
- サステナビリティ意識の高まり

社会の変化

- 非接触、リモートが加速
- 雇用の流動化、働き方の多様化
- 少子高齢化、単身世帯の増加
- 労働人口の減少
- 人口の都市集中と地方の過疎化

業界を取り巻く変化

- EC需要、デジタル消費が加速
- ボーダーレスな競争環境の多様化
- 家電メーカーのビジネスモデル転換
- 消費形態の多様化
- 世界的スポーツイベントの開催
2023年 ラグビーワールドカップ
2024年 パリオリンピック・パラリンピック
「eスポーツ(esports)」の世界的普及

強み

- 人の力(高い接客力、きめ細かな対応力)
- お客様宅内における作業の担い手としての信用力
- ジョーシンサービス(自社グループ子会社)による配送、設置、工事能力の体制確保
- リアル店舗、EC事業のチャネル戦略を支えるサービスインフラ(配送、工事、メンテナンス)と情報システム
- 14億7,718万件を超えるご購入情報とジョーシンカード会員データベース

機会

- 少子高齢化、人口減少によるマーケットの縮小
- お客様ニーズの多様化
- 「所有」から「利用」へのお客様ニーズの変化
- 事業エリアが関西・東海・関東・北信越に限定

弱み

- 顧客基盤が中高齢層に偏重

脅威

- D to C(メーカー直販の台頭)
- メーカーの商品供給先の選別
- 配送、工事担い手の高齢化と担い手の減少

「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』をスローガンとして掲げました。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」を実現し、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の進化による「収益力」の強化、いわゆる「稼ぐ力」の強化を目指しています。そのために、当社の事業ポートフォリオをあらためて見直し、整理を行いました。

まず、お客さまとの接点となる「リアル店舗」「EC」を2チャネルと位置づけ、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いきます。

当社が提供する商品、サービスの販売を通じて、お客さまに価値を提供する領域を5カテゴリと位置づけました。強い事業基盤、盤石の2チャネル体制で各カテゴリにおける競争力の強化、カテゴリ同士の融合・連携や新たなカテゴリの創造による競争力の差別化を目指していきます。

2

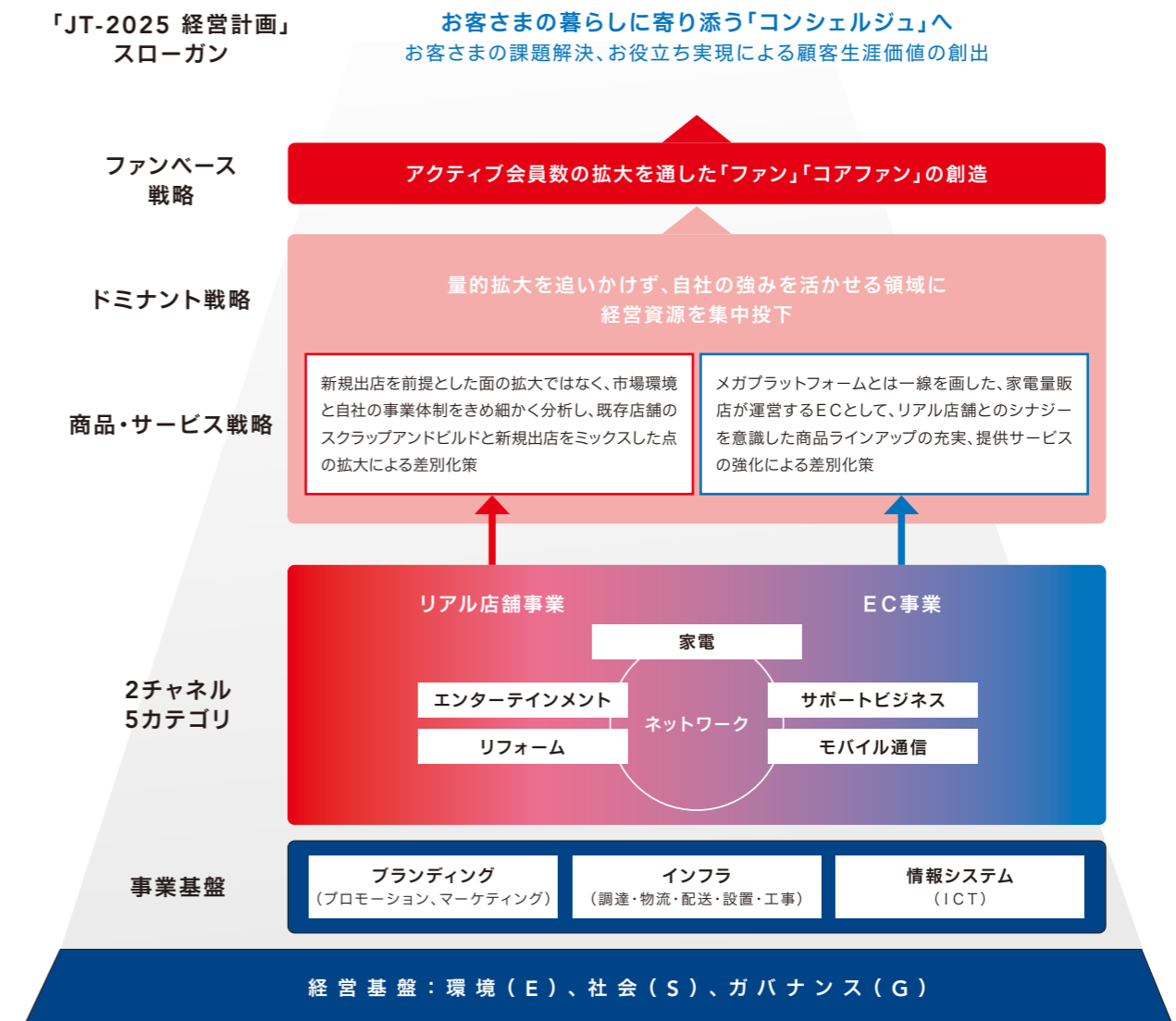
SWOT分析

「あるべき姿」と「事業ポートフォリオの転換」との融合

◎ 経営目標

	2022年度実績	2025年度目標	2030年度あるべき姿
売上高	4,084億円	4,200億円	
営業利益率	2.0%	2.6%	営業利益率 4.0%レベルを目指す
営業利益	83億円	110億円	
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	3.7%	5.0%以上	7.0%以上を目指す
配当性向	40.2%	30%以上	30%以上持続
3カ年営業CF累計	343億円	400~450億円	

◎ 新中計の基本戦略



プロフィール
価値創造ストーリー
事業戦略
財務戦略
環境
社会
ガバナンス
データ

ファンベース戦略

「ファンベース戦略」とは、アクティブ会員の維持拡大を通じた、お客さまとの関係構築、信頼関係で形成されたファン会員さま、コアファン会員さまによる顧客基盤であり、「JT-2025 経営計画」における最重要戦略と位置づけています。アクティブ会員とは、1年間に1回以上当社にて商品サービスをご購入いただいたお客さまであり、2022年度は約520万人いらっしゃいました。

国内における家電製品の需要動向は、少子高齢化が進むことにより、今後緩やかな減少傾向が続くものと予想されます。また、家電購入に際しては価格よりも、安心・信頼を重視して長くお付き合いできるお店を選ぶお客さまが増加する傾向にあります。市場環境、お客さまのニーズが大きく変化中、創業以来75年にわたり「まごころサービス」の実践により磨いてきた「接客力」を武器に、「ファンベース戦略」を実践すれば、中長期的に安定した事業成長を実現することが可能となります。

「ファン」「コアファン」になっていただいたお客さまは、長年にわたり当社をご利用いただけるようになり、当社における顧客生涯価値の創出を実現し、5年後、10年後、さらにその先の事業成長につながる戦略と捉えることができます。2チャンネル5カテゴリによるドミナント戦略を推進する当社にとって、「ファンベース戦略」とは「JT-2025 経営計画」期間中にとどまらず、その先も継続して実践していく最重要戦略と位置づけています。

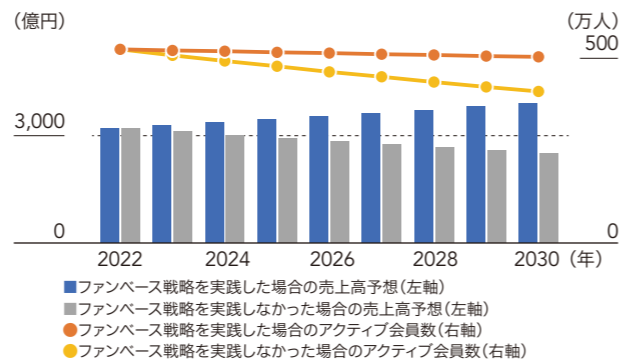
ファン・コアファン

ファン・コアファンの位置づけ

	ファン会員	コアファン会員
位置づけ	当社サービスを支持し、継続的にご利用いただけるお客さま	当社サービスを強く支持し、未来価値を共創いただけるお客さま
定量的定義	<ul style="list-style-type: none"> 年間来店日数3日以上 年間購入金額8万円以上 	<ul style="list-style-type: none"> 年間来店日数10日以上 年間購入金額30万円以上

ファン、コアファン会員さまは、価格だけでなく、当社が商品・サービスを通じて提供する価値を評価してご利用いただいております。購入金額は年々上昇傾向で推移しています。ファン・コアファン会員さまの拡大で、アクティブ会員さまの年間平均購入金額は着実に上昇し、収益力の強化に結び付いています。

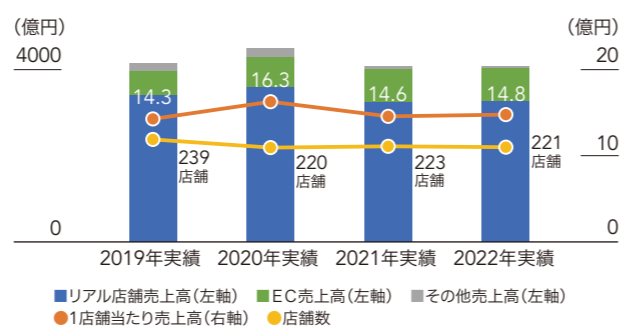
「ファンベース戦略」を実践した時としなかった時の売上高・アクティブ会員推移イメージ



1店舗当たりの売上高

当社は無理な出店戦略をとらず、既存店のスクラップアンド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、接客力にこだわり、1店舗当たりの売上高は増加傾向で推移しました。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。「ファンベース戦略」を担うのは、従業員による接客力であり、「ファンベース戦略」を実践する土台として、「ドミナント戦略」を推進していきます。

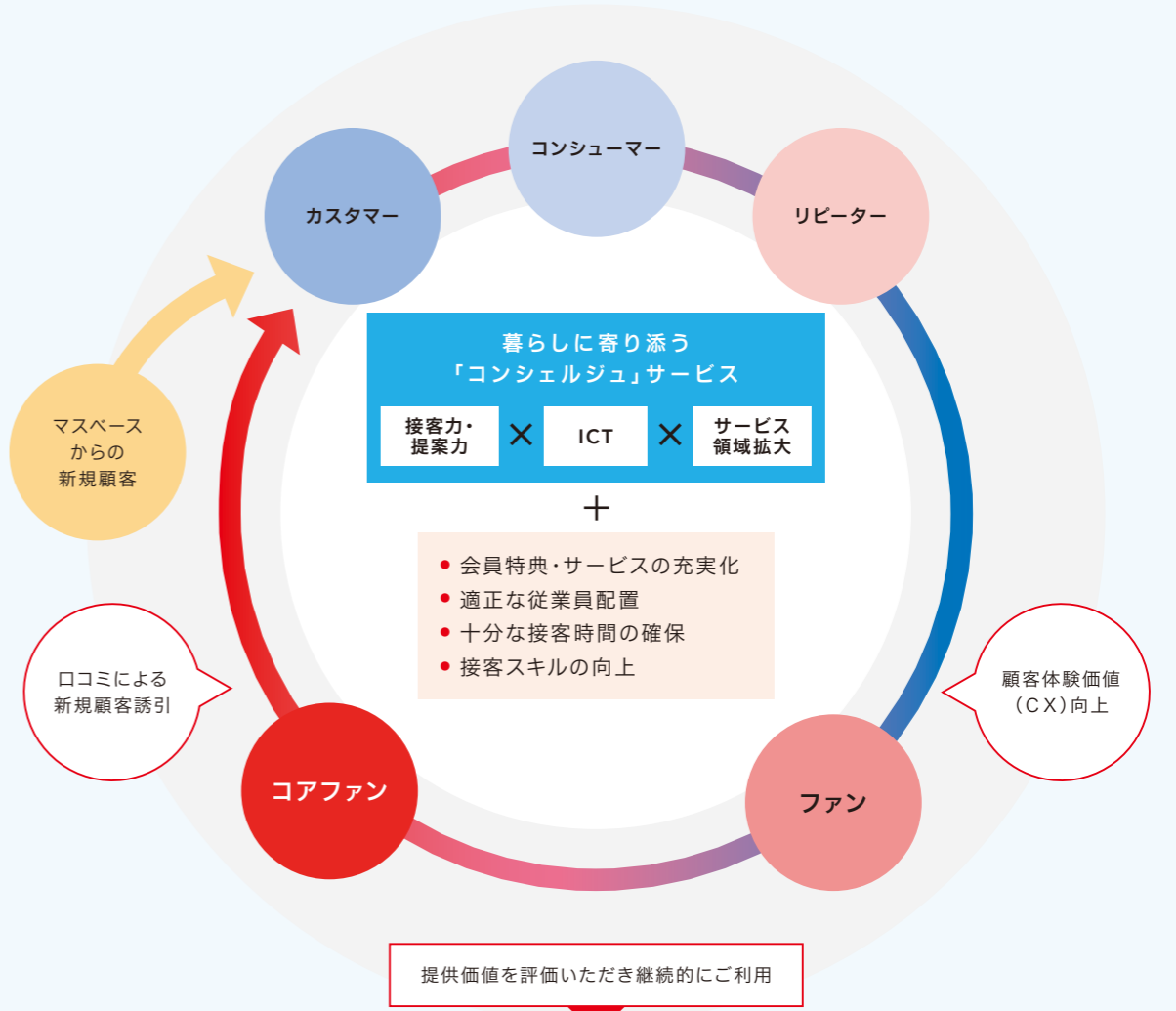
1店舗当たりの売上高推移



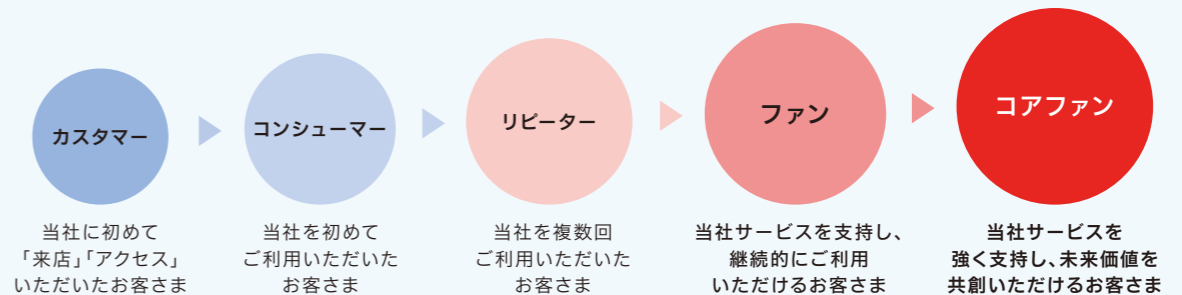
ファンベース戦略の実践

「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



量の拡大から質の向上への変革による収益力の強化 ファン・コアファン数の拡大 = 購入単価 × 購入頻度の拡大

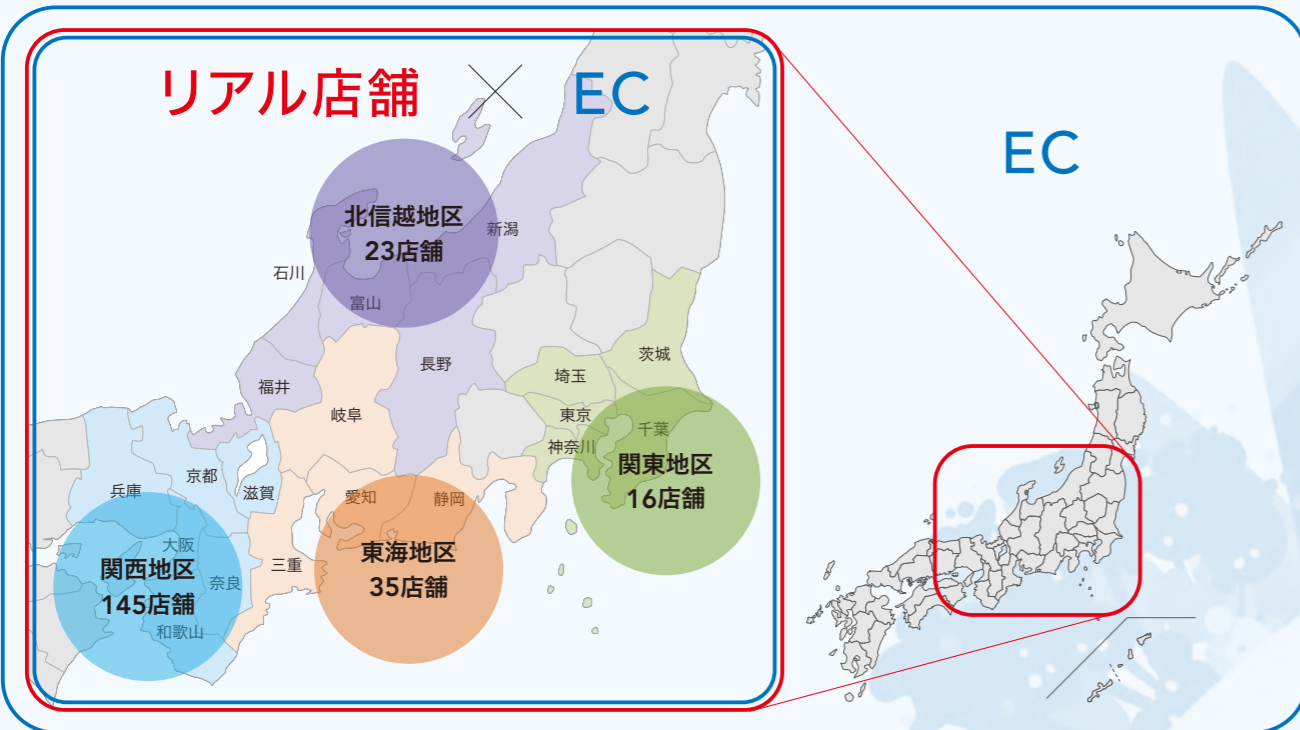


ドミナント戦略：リアル店舗・EC

ジョーシンの「ドミナント戦略」とは、当社が75年蓄積したアセットを最大限活用し、当社の強みが活かせる領域(商圏、商品、サービスなど)に特化し、物流、サービスインフラ体制も含めた経営資源を集中的に投下する差別化戦略と位置づけています。

関西・東海・関東・北信越を重点エリアと位置づけ、リアル店舗網を構築し、新規出店による店舗数の拡大ではなく、既存店

のスクラップアンドビルドも含めた、1店舗当たりの販売力強化に重点を置いて取り組んできました。当社では各店舗の0~5km圏のシェアをすべて把握しており、エリアを面で見のではなく、商圏を細分化し、将来の収益拡大が見込めるエリアに絞り込んで出店してきました。そこにECが加わることでリアル店舗がカバーできないエリアもフォローすることが可能となり、シナジー効果を最大限に発揮することが可能となります。



一般的なドミナント戦略との違い

一般的なドミナント戦略とは、ある特定のエリアを絞り込んで、集中的新規出店による市場占有率向上を目指すもので、エリア全体を「面」として捉えた考え方と言えます。ジョーシンのドミナント戦略は、新規出店に頼るのではなく、既存店の販売力強化、スクラップアンドビルドを中心に、ECとのシナジー効果、物流、サービスインフラ体制も含めて、収益拡大が見込めるエリアに絞って市場占有率確保を目指すものとなります。面を埋め尽くすのではなく、一つひとつの「点」を大きくするとともに、空いたスペースはECが漆喰となつてつなぎ合わせることで、エリア全体をカバーする考え方です。また新規出店に依存しないことで、設備投資や人件費、店舗運営コストなどの支出を抑えることも可能となります。

一般的なドミナント戦略		ジョーシンのドミナント戦略
増加 (新規出店中心)	店舗数	微増 (既存店舗中心)
増加 (新規出店中心)	設備投資額	微増 (スクラップアンドビルド中心)
増加 (BS肥大化)	固定資産	微増 (BSへの影響 小)
財務レバレッジによる拡大 (金利負担 大)	資金調達	営業CFの活用が中心 (金利負担 小)
増加 (従業員不足、新規採用困難)	従業員	微減 (接客品質の維持確保)
増加 (PLへの影響 大)	店舗運営費	微増 (PLへの影響 小)

リアル店舗



店舗事業担当
執行役員
酒井 竜雄

重点戦略

- ✓ EC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
- ✓ ICT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

執行役員メッセージ

リアル店舗の売上高構成比は約80%、そこに携わる部署の人員構成比も80%を占めています。当社の売上・利益を確保して従業員の雇用を維持するためには、リアル店舗の事業成長が必須です。ただ、それは店舗数の拡大によるものではなく、質の向上による既存店の売上・収益改善を意味します。そのためには、ICTを駆使した効率化が必要であり、現在も積極的にシステム導入を図っていますが、さらなるスピードアップが必要です。また、我々は店舗営業の長い歴史の中で配送、設置、工事など強いインフラを構築しており、かつ、お客さまの要望に対して最適な提案が

出来る接客力が強みです。今後、新たに「ファンベース戦略」を推進していく事により、さらなる差別化を図ってまいります。お客さま満足度の向上は、生涯購入金額の拡大とお客さまの輪の広がりにつながり、それが売上・利益に直結するものと考えます。リアル店舗の根底を支えるのは人財であり、その原動力は従業員エンゲージメントを高める事と考えます。そのために必要な事は、仕事に対する「誇り」と「働きがい」であり、経営への参画意識の醸成と考えます。人の力を生かした営業で「JT-2025 経営計画」の達成を目指します。

EC事業

重点戦略

- ✓ 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人財の育成・確保によるEC事業運営体制強化 (DX人財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る



EC事業担当
執行役員
荒内 創

執行役員メッセージ

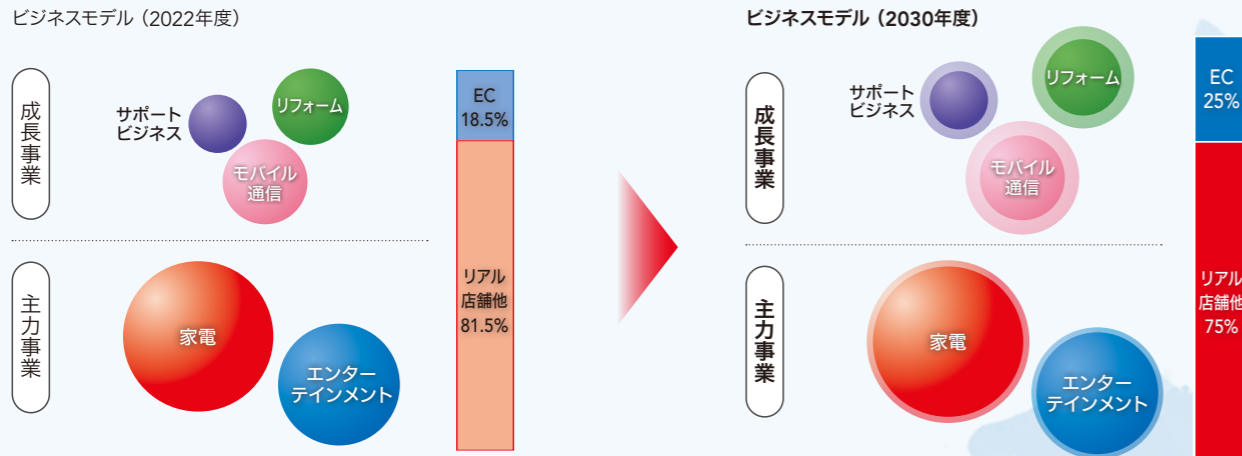
当社のEC事業は20年以上の歴史があり、リアル店舗同様に多くのお客さまに支えられてきました。この間、お客さまの要望に応えるべく、電化製品、住宅設備機器から玩具、模型、ゲームや音楽映像のソフトなどのエンターテインメント商品、釣り具、家具、スポーツ用品に加え、お米や飲料 (お酒を含む) まで、日用品など取り扱う商品カテゴリーの充実を図ってまいりました。結果、2023年3月末時点の取扱商品アイテム数は約68万アイテムとなり、直近1年間で約8万アイテム増加しました。小売業の中でもECを取り巻く環境は目まぐるしいスピードで変化を続けています。我々は、将来の持続的成長に向け独自のポジションを確立

するために、今回掲げた個別戦略の着実な実行が求められます。リアル店舗でのご利用にも対象を拡げた「新ロイヤルティプログラム」では、コアファンを対象とした最上位の「新ステージプログラム」を新設し、お客さま満足度の向上につなげてまいります。また、お客さまの暮らしに寄り添う接客をECでも実現すべく、実際に購入いただいた商品のセットアップや使用方法などのサポートメニュー拡充、店舗経験がある熟練社員を登用した電話対応・メール対応の強化、実際に従業員が体感してとりまとめた「試用レポート」掲載などの取り組みによりECにおける「ファンベース戦略」を実践してまいります。

商品・サービス戦略：5カテゴリ

当社がお客さまに価値を提供する「5カテゴリ」とは、当社の祖業であり主力事業である「家電」、高いシェアを誇り、ホビーユーザーからの高い支持によって当社のブランド価値向上に寄与している模型、玩具、テレビゲーム、映像、音楽ソフトなどの「エンターテインメント」、「家電」「エンターテインメント」に続く第3の柱として将来成長が期待される、エネルギービジネスも含めた「リフォーム」、需要が持続的に拡大しているモバイル

ル端末の販売を中心とした「モバイル通信」、デジタルサポート・エアコンクリーニングを中心としたハウスクリーニング、ホームメンテナンス、リユース、レンタルなどで構成される「サポートビジネス」です。2030年のあるべき姿に向けて、主力事業である「家電」「エンターテインメント」の事業規模を確保しつつ、成長事業と位置づける「リフォーム」「モバイル通信」「サポートビジネス」の強化に取り組みます。



※サポートビジネス：ハウスクリーニング、ホームメンテナンス、リユース、レンタルなどの各事業

配送・設置・工事

- 重点戦略**
- ✓ 従業員の高齢化に備えた多様な人財採用と教育の推進(リスク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)



サポート・サービス担当
執行役員
畑島 和也

執行役員メッセージ

リアル店舗・EC事業両チャネルからの「配送、設置、工事」を伴う業務を担う「ジョーシンサービス株式会社」では、お客さまにお買い上げいただいた商品・サービスを、高いクオリティで配送、設置、工事、修理などを完了させることにより、「お客さまを笑顔にすること」が、私たちの存在意義だと考えています。持続可能な事業実現に向けて、従業員の高齢化に備えた多様な人財採用を積極的に行っています。

- ① 家電製品の配達設置、修理部門における女性従業員の登用
- ② リフォーム施工管理者として、建築施工管理技士や建築士といった有資格者の採用

③ 高齢社会に対応した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(楽助)を担う人財として、家電製品に対する豊富な知識を持つ、営業経験者の配置

また、既存の従業員育成については、出張修理担当者にAV機器・電化機器・空調機器などの品種ごとに特化した修理応用研修、エアコン据付け工事及び電気工事の実践研修、新人サービスマンを対象とした修理技術基礎研修、製品技術研修会への積極的な参加などで、技術支援体制の構築を図っています。

このほかにも、繁忙期における工事能力の拡大と品質向上による体制の強化や、ICTを活用した新しいサポート体制の創設など進めてまいります。

商品サポートビジネス



商品政策担当
執行役員
阿部 孝次

- 重点戦略**
- ✓ 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47型以上/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

執行役員メッセージ

当社における重点課題の一つである、「環境配慮型製品」の対象としている、テレビ、エアコン、冷蔵庫、温水洗浄便座の販売強化に取り組み、お客さまのライフスタイルにおける「脱炭素化」を積極的にサポートします。買い替えサイクルが長期化する一方、買い替えるのであれば失敗したくない、役立つものを買いたいという意識も高まっています。当社の強みでもある接客力をさらに強化することで、お客さま一人ひとりの立場に立った商品・サービスを提案し、購入・利用を通じて、感動・豊かさ・快適さ・安らぎなどさまざまな感動体験の提供を目指します。リアル店舗、EC両事業のチャネルでお客さまと接点を持ち、「家電」がメインの取り扱い商品であることに変化はありませんが、新たな収益の柱として

サポートビジネス事業を推進します。具体的には製品レンタル、エアコンクリーニング、消耗品の定期便、設置、設定、工事のメンテナンスなどサブスクリプションを意識したメニューの開発により、「商品の所有」から「利用」「メンテナンス」「設置工事」まで、従来の物販では実現できなかったサービスの提供を目指します。モバイル通信事業は、2023年度から専任部署「ネットワークコミュニケーション営業部」を立ち上げ、モバイル商品、ブロードバンド関連商品の取り組みを強化します。ネットワーク関連商品を起点に、サポートビジネスの新規メニューの考案に発展させます。また、需要の高いiPhoneの中古品も順次店頭展開いたします。

リフォーム

- 重点戦略**
- ✓ 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



スマートライフ担当
執行役員
江里口 喜浩

執行役員メッセージ

「リフォーム」は「モバイル通信」と並んで、「家電」「エンターテインメント」に次ぐ第3の柱と位置づけています。家庭のカーボンニュートラルに資する商品では、今期から取り扱いを開始する「V2H」を「家庭用蓄電池」とともに重点商品の一つと位置づけ、「JT-2025 経営計画」期間中の販売基盤構築を目指します。従来からの取扱商品では、これまで以上に買い替え需要が見込まれる「高効率給湯器」「玄関ドア」「エコ内窓」の販売強化に取り組みます。「リフォーム商品」では、節水商品の中心である「トイレリフォーム」をはじめ幅広いリフォーム需要に応えるべく、商品ラインアップの拡充と工事施工体制の強化に並行して取り組みます。

また、「在宅介護」の増加が予想される社会環境下では、「介護リフォーム」の需要が高まっています。「高齢社会のレジリエンス強化支援」を掲げる当社にとって、介護に適した住環境提案である「介護リフォーム」への対応を重点施策の一つと位置づけ、「福祉住環境コーディネーター資格」の取得推進をはじめ、専門性を有するスタッフの育成などに取り組みます。お客さまにとって「リフォーム」は大きな出費が伴うので、安心して信頼できる業者に依頼したいと考えられます。当社リフォームのお客さまは、過去の家電製品の購入経験から当社を信頼して購入いただける方が大半です。お客さまの期待を上回る価値の提供によって、「リフォーム」を第3の柱に育ててまいります。

事業基盤

事業の血液となる「物流」では、2024年問題も踏まえ、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いきます。

配送、設置、工事を担うサービスインフラは、当社100%子会社のジョーシンサービス株式会社が担当しています。創業以来、お客さまの宅内作業を担わせていただいていた信用力に加え、100kgを超える重量品の搬入設置、設定、エアコンなどの設置工事、電気工事などの技術力を武器としています。特許を

取得している自社の研修センターは、高い技術力を保持する原動力となっています。

情報システムでは、単なるコスト削減を目指すのではなく、作業のシステム化による人的リソースの拡張、拡張された人的リソースを活用した接客品質の強化を目指しています。今後はオンラインサポートや店舗とお客さま宅を結んだオンラインサービスの提供など、オンラインを活用したビジネスの拡充を目指していきます。



電子POP



デジタルサイネージ



ブース内セルフレジ

プロモーションマーケティング



CRM・MA担当
執行役員
橋本 和彦

重点戦略

- ✓ 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活用による顧客接点強化

執行役員メッセージ

「新ロイヤルティプログラム」は、当社ECである「Joshin web」で好評をいただいている各種ステージ特典をより細分化して、「リアル店舗」にも導入します。ジョーシンアプリを中心として、「リアル店舗」と「Joshin web」両方でご利用いただくことにより、顧客ステージがランクアップし、特典内容がより充実していく仕組みです。特典内容が魅力的になることで、例えば「リアル店舗」では扱っていない商品も「Joshin web」で購入いただくよう送客するなど、CX（顧客体験価値）の向上、その先にあるファンベース戦略によるファン化の推進を図るべく累計DL数730万件、配信有効数571万件を最大限に活用してまいります。 ※ 2023年3月末時点
現在、店舗では電子POP・デジタルサイネージの導入を推進しており、紙ベースのPOPの縮減に取り組んでいます。このサイネージをリテールメディアに活用して、新たな収益源として取り組みを推進します。アプリによる認知、来店計測からコンバージョンまでをトータルにデータ化する

ことで、その価値を向上させてまいります。マーケティング業界は、今後サードパーティCookieの活用が制限され、ターゲティング広告に多大な影響を及ぼすとされる状況下では、当社のファーストパーティデータをより効果的に活用していくことが重要となります。当社は「最適なお客さま」に、「最適なコンテンツ」を、「最適なタイミング」でお届けするために、各種プラットフォームとアライアンスを強化し顧客接点を強化してまいります。

情報システム(ICT)



ICT・DX担当
執行役員
木原 辰浩

重点戦略

- ✓ 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)

執行役員メッセージ

「ジョーシン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に向けて、特に重視している取り組みは「電子レシート」です。ジョーシンアプリ会員さまがスマートフォンなどの画面上で紙レシート不要のフラッグを立てていただくと、紙レシートは発行されずジョーシンアプリの画面上にお買い物履歴が表示されます。お客さまは、紙レシートを保管する必要がなくなり、10年間お買い物履歴をジョーシンアプリ画面上で振り返ることができるようになります。「電子レシート」の導入により、年間約25トンの紙レシート削減を見込んでおり、環境に配慮した社会貢献にも

つながると考えています。また、ジョーシンアプリからの「説明員順番予約」や「修理相談」「家電購入相談」「リフォーム相談」など、お客さまの利便性向上につながる機能追加も検討しており、さらに便利に役立つアプリに育ててまいります。さらに、ジョーシンアプリや「Joshin web」サイト内における会員さまの行動データを分析基盤に取り込み、会員さま一人ひとりにパーソナライズされた案内を配信することで、最適なCX（顧客体験価値）を提供してまいります。

物流

重点戦略

- ✓ 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



ロジスティクス担当
執行役員
元井 健介

執行役員メッセージ

物流業界は、コロナ禍を経てEC化率の拡大スピードが加速し、市場規模で見ても2013年度比2倍以上で推移しています。また、足元では燃料費の高騰や運送・物流業界における「働き方改革関連法」施行(2024年問題)によるドライバー不足などさまざまな課題を抱える中、ロジスティクス事業では持続可能な物流体制を構築していきます。まず「JT-2025 経営計画」期間中において、将来のEC事業の伸長を見据え、2022年7月に本格稼働した関西茨木物流センターをマザーセンターと位置づけ、さらに関東圏をカバーする物流体制の拡充を図ります。次に、遠隔地への輸送対応として2023年度中に新たな中継拠点の設置を検討中です。さらに、関西茨木物流センターにおいては「パース管理システム(納品予約システム)」を稼働させ、ドライバーの待機時間も大幅に短縮することが可能となりました。今後も新たなマテハン[※]設備の導入により、さらなる自動化・省人化を目指します。

また、お客さまの利便性向上に向けた新たなサービスとして、「新たなEC購入商品の店舗受け取りサービス」を開始します。従来は、店舗に在庫がある家電商品限定でしたが、今後はお近くのジョーシンの店舗で受け取ることが可能となります。「JT-2025 経営計画」最終年度の2025年度末までに、関西茨木物流センターが管轄する全店舗へ展開します。配送エリアに関しても、現在は自社グループである「ジョーシンサービス配送提供エリア」と「一部パートナー企業による配送エリア」のみになっていますが、パートナー企業との連携を深めることにより、2025年度末には全国配送・設置を目指しております。ロジスティクス事業では、スピード感を持って各種戦略に取り組むことで営業体制をサポートいたします。

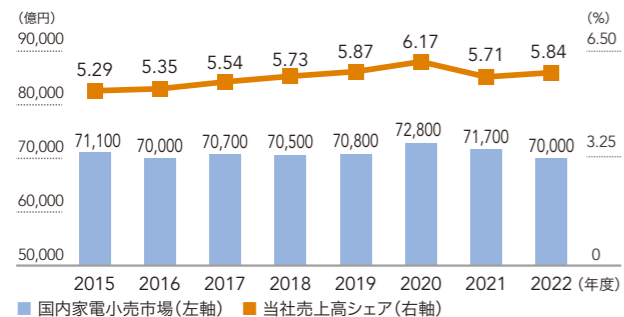
※ マテハン=マテリアル・ハンドリングの略称
荷役作業の省力化・自動化・効率化するための設備

MD&A(経営者による財政状態及び経営成績の分析)

事業環境の認識

国内の家電小売市場(GfK Japan調べ)の規模は、2015年度以降、おおむね7兆円で推移しています。当社の売上高シェアは、年々増加傾向にあり、2020年度にはコロナ禍における特需の恩恵も加わり、近年では最高のシェアを記録しましたが、2021年度は2020年度の反動によりシェア低下。新規出店に偏重した拡大路線を避け、個別店舗のクオリティ確保に根差した取り組みが奏功し、2022年度のシェアは若干向上しました。

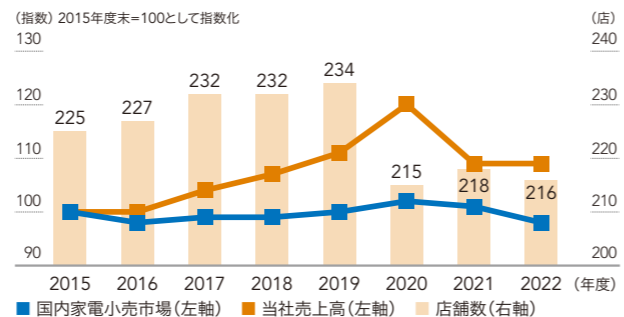
国内家電小売市場規模と当社売上高シェア(推定)



※家電量販店市場 国内市場 販売金額ベース GfK Japan調べ
※GfK Japan調べによるデータ年度は暦年(1月1日~12月31日)

2015年度以降の国内家電小売市場は横ばいで推移する中、当社はすべての年度において上回っています。これはお客さま一人ひとりの顧客生涯価値の最大化とファン・コアファンの伝播によってファン会員の拡大を目指す「ファンベース戦略」と当社の強みが活かせる商圈(関西・東海・関東・北信越の4エリア)に経営資源を集中する「ドミナント戦略」、これら2つの戦略の着実な取り組みが業績に寄与したものと認識しております。

国内家電小売市場規模と当社売上高の指数推移



※2015年の国内家電小売市場及び上新電機売上高を100の指数とした場合
家電量販店市場 国内市場 販売金額ベース GfK Japan調べ
※GfK Japan調べによるデータ年度は暦年(1月1日~12月31日)
※店舗数はFC加盟店を除く

資本収益性と資本コスト

当社では、ROIC(投下資本利益率)とROE(自己資本当期純利益率)を重要な経営指標として位置づけています。ROICは企業が事業活動のために投じた資金でどれだけ効率的に利益を生み出すことができたかを評価する指標です。一方、ROEは株主の投資額に対してどれだけの利益を生み出しているかを示す指標であり、投資家が特に注目する重要な指標として、2023年4月、当社は取締役報酬規程を改定し、取締役に対して株式報酬制度の評価項目に同指標を選定

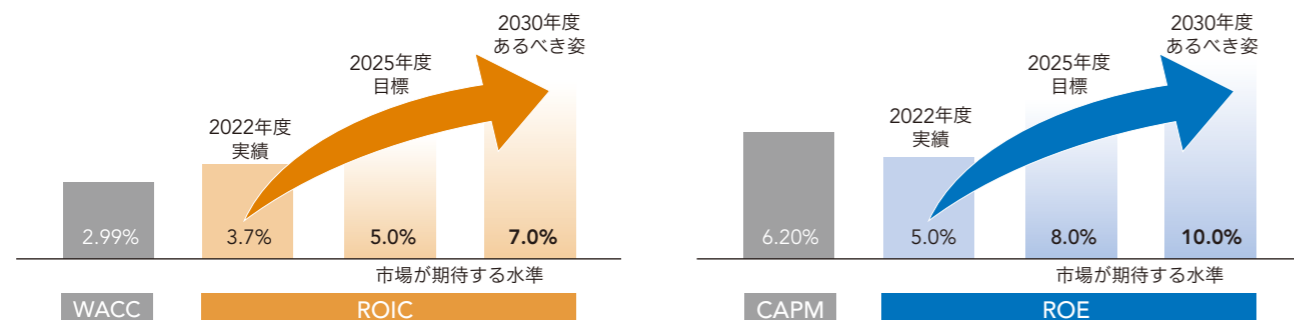
しました。また、2023年5月に公表した新中期経営計画「JT-2025 経営計画」においては、東京証券取引所が2023年3月31日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を踏まえ、資本コスト(CAPM※1・WACC※2)を示したうえで新中期経営計画の最終年度にあたる2025年度のROEは8.0%を目標とし、2030年度においては同10.0%を「あるべき姿」として掲げています。

※1 CAPM:株主資本コスト ※2 WACC:加重平均資本コスト

投下資本利益率(ROIC)/自己資本当期純利益率(ROE)

	JT-2020			JT-2023			JT-2025	あるべき姿
	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2025年度目標	2030年度目標
ROIC*	5.0%	5.1%	4.3%	8.0%	4.2%	3.7%	5.0%	7.0%
ROE	7.1%	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	8.0%	10.0%

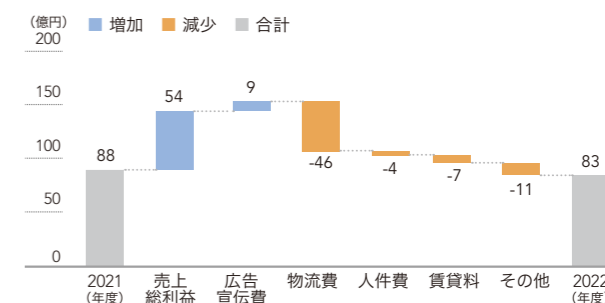
※ ROIC=営業利益×0.65(税率0.35と想定)÷(期末純資産+期末有利子負債)



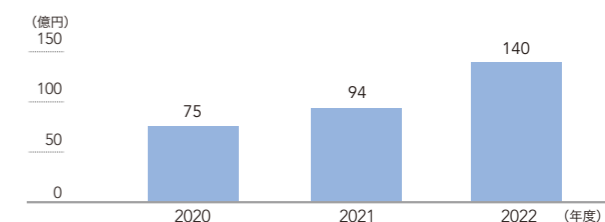
業績総括

2022年度は売上高4,084億円(前年度比99.7%)、営業利益83億円(前年度比93.5%)、経常利益83億円(前年度比85.7%)の減収減益となりました。売上高がコロナ禍における特需の反動で伸び悩む中、新規出店の拡大(量の拡大)ではなく既存店の強化(質の向上)に徹した「ドミナント戦略」と「ファンベース戦略」の実践により、売上高の減少を最小限に抑えつつ、売上総利益率を前年度比1.4ポイント増の25.4%へと大幅に改善し、売上総利益額1,038億円(前年度比105.5%)を確保しましたが、経費面において光熱費の高騰に加え、昨年本格稼働した「関西茨木物流センター」の立ち上げのために新旧両物流センターを一時的に並行稼働させた影響で物流費の増加(前年度比+46億円)となり、営業利益を押し下げました。なお、現在は並行稼働を解消し、新物流センターは安定稼働しています。

営業利益の増減要因分析



物流費

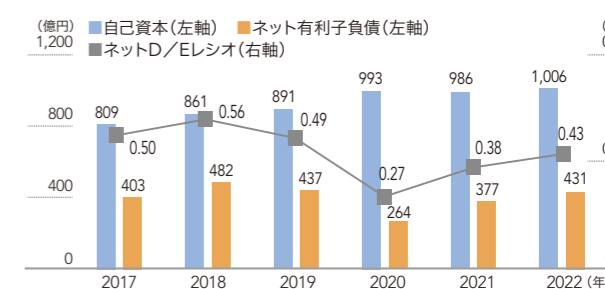


キャッシュフロー及び財政状態

健全な財政状況を維持するうえで、キャッシュフローの創出、資産と負債のバランスの適正化はきわめて重要です。年度ごとに創出したキャッシュフローは、事業投資、有利子負債の返済、株主還元などに活用しています。事業投資においては、新規出店、既存店舗のスクラップアンドビルドといった店舗に関連した設備投資のほか、ICT関連や物流・サービスインフラ強化といった将来の事業成長につながる先行投資も積極的に行っており、今後も実行していきます。また、各投資と並行して有利子負債の適正化にも努めてきました。過年度の営業キャッシュフローにバラツキはありますが、フリーキャッシュフローについては、各中計の単位(3年間累計)でマネジメントのうえ、プラスを確保しています。この健全な財務によって創出されたキャッシュフローを活用して

純資産を着実に積み上げつつ、有利子負債を抑制し、ネットD/Eレシオは0.5倍を切る水準で推移しています。株主還元につきましては、配当性向30%以上を目安とし、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。

ネットD/Eレシオ



資産効率

(百万円)	JT-2020				JT-2023			
	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	期間累計	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	期間累計
営業CF	15,223	4,533	13,022	32,780	25,836	1,442	7,119	34,399
投資CF	△6,230	△10,427	△6,316	△22,975	△6,118	△9,573	△9,070	△24,762
フリーCF	8,992	△5,893	6,706	9,806	19,718	△8,131	△1,951	9,636
設備投資額	7,283	9,888	8,120	25,291	8,488	9,389	9,253	27,132
減価償却費	4,483	4,864	5,087	14,435	5,330	5,523	5,572	16,426
リース債務(返済額)	△996	△1,104	△1,153	△3,254	△1,067	△1,023	△910	△3,000



「安定した財務基盤」はサステナブルな企業経営において必要不可欠なファクターです。これからも健全な財務から創出されるキャッシュ・フローの積極活用を通じて、企業価値向上の実現に努めてまいります。

取締役 兼 常務執行役員
財務戦略担当

高橋 卓

○ 財務方針

▶ 前中期経営計画「JT-2023 経営計画」の振り返り

前中期経営計画(以下、前中計)「JT-2023 経営計画」の振り返りですが、前中計初年度のコロナ禍における想定以上の特需とその後2年間の反動による影響もあり、KPIとしていた営業、財務の各目標の大半は未達に終わりました。

しかしながら、各到達目標に比して「財務基盤」における各指標は押しなべて健全な水準を維持発展させています。

前中計期間における資産の拡大に対して、期間途中に収益認識など会計基準の変更などがありながらも、自己資本比率は45%台を堅持し、リース費用を除く店舗を中心とした、期間合計270億円超の設備投資のキャッシュアウトに対して、ネット有利子負債は5億円程度減少するなど、財務そのものの量の拡大に伴う質の充実は確実に進めることができました(ネット有利子負債=有利子負債一現預金)。

特に前中計期間中の柱であった、新物流センターの本格稼働や、大阪日本橋地区再開発といった施策への取り組み、KAM*の重要課題である店舗スクラップへの対応なども上記財務規律の中で、滞りなく実施、完了できたことはこの3年間の成果として特筆できるものであると考えています。

*監査上の主要な検討事項

▶ 資本効率について

昨年4月、当社株式は東証プライム市場に移行しましたが、今年3月のJPX(日本取引所グループ)からの要請に基づく、いわゆる「PBR1倍割れ」に対する取り組みの強化が今まさにマーケットから求められています。

今般発表した中期経営計画「JT-2025 経営計画」(以下、新中計)では、この取り組みの強化における資本効率の考え方の基礎として、当社グループにおける「株主資本コスト(CAPM)・加重平均資本コスト(WACC)」を示しました。

確立された計算式がない中で、できる限りスタンダードな考え方から算出される「資本コスト」をメルクマールとし、この数

値をベースとしたKPIを設定したうえで、バックキャスト思考による中長期的なビジネスモデル、持続的成長への展望を開いていく計画を、この新中計で策定しました。「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、キャッシュ・フローの積極活用を通じて、企業価値向上を目指します。

資本効率指標

	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*	3.7%	5.0%以上	7.0%以上を目指す

* ROIC = 営業利益 × 0.65 (税率0.35と想定) ÷ (期末純資産 + 期末有利子負債)

参考: 直近資本コスト(当社基準)

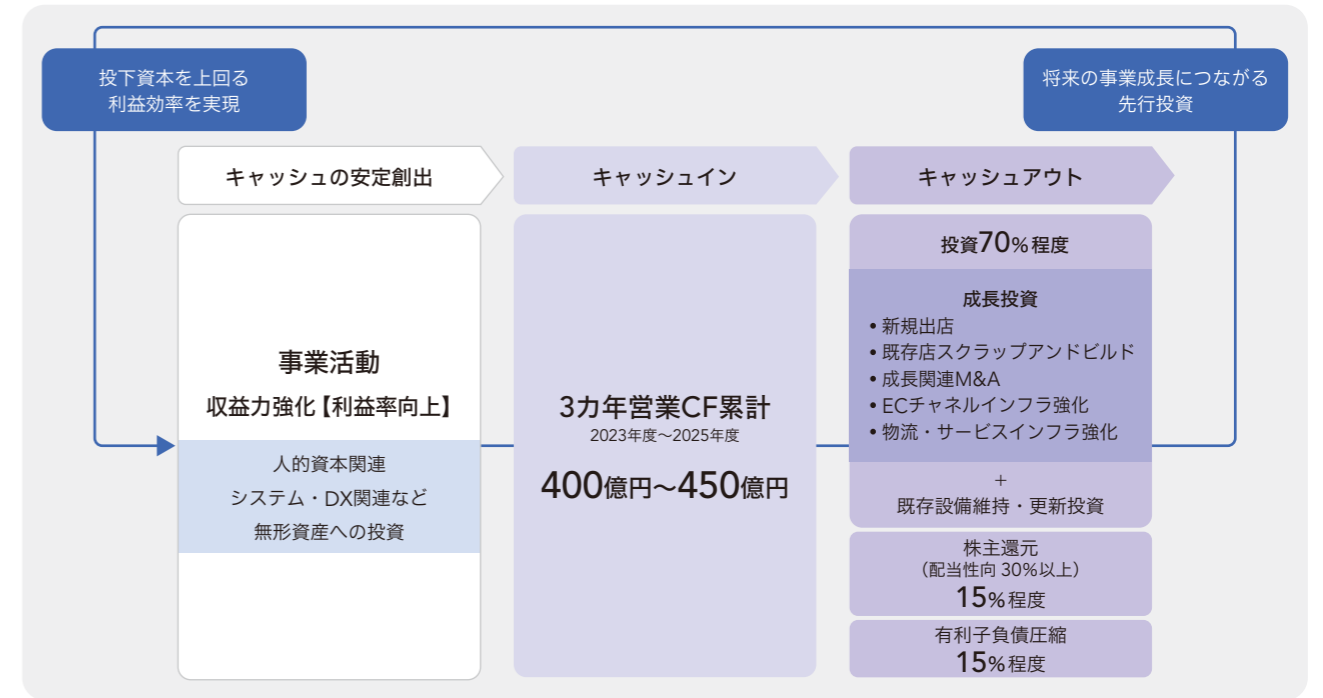
株主資本コスト(CAPM)	6.20%
加重平均資本コスト(WACC)	2.99%

▶ キャッシュアロケーション

新中計における資本配分については営業キャッシュフローを3カ年累計で、400~450億円程度創出される計画をベースとしています。

このキャッシュの配分を既存事業、M&A、サービスインフラの充実といった成長戦略を中心とした投資に7割程度割り振り、残りを株主還元や有利子負債の圧縮に活用する計画としています(前中計3カ年累計営業キャッシュフロー合計約350億円)。

キャッシュフロー以外の事業活動において経費として吸収される人的資本やシステム・DX関連など無形資産への支出についても積極的な運用を強化し、収益力向上に見合う体制構築に積極的に取り組んでまいります(次ページイメージ図参照)。



▶ 株主還元

当社の配当政策の考え方は株主総会の招集通知などにも記載のとおり、業績の状況及び配当と内部留保のバランスに配慮しながら安定した配当を継続することを基本とし、それに加えて配当性向30%以上を持続することを新中計でも公表しています。

ちなみに2022年度は、一株当たり75円配当を維持しました

(配当性向40.2%)。

今後については、株主還元のさまざまな考え方(自社株買い、総還元性向、DOE*など)があり、都度情勢に適合させながら、最適化を目指して検討してまいりたいと考えており、方針決定次第遅滞なく開示させていただきます。

* DOE = 株式資本配当率

○ 資本政策

政策保有株式については、CGコード報告書に記載のとおり、円滑かつ良好な取引関係の維持やサプライチェーンの構築など保有目的の定性的な検証のほか、純資産に占める割合、取引関係から得られる利益や配当などの定量的な検証を四半期毎に取締役会で行い、保有意義が希薄化したと判断される株式などについては当該企業などとの対話・交渉を実施しながら、適宜処分を進める方針とし、前年度は4銘柄の処分を行いました。

2023年3月末現在における政策保有株式は26銘柄で時価

総額約73億円となっています(純資産に占める割合は約7%)。保有株式の純資産に占める割合は議決権行使助言会社などの定める基準に比しても、決して高いレベルにあるものとは認識しておりませんが、プライム市場の上場企業に求められる使命である、多様な投資家に評価される時価総額(流動性)を保持すべく、一部持合となっている株式についても流動性確保の観点から、当社方針に沿って、処分に向けた地道な交渉を継続していきます。

○ 幅広い投資家とのエンゲージメント

今後は展望するうえで、さらなる株主の多様化が重要なテーマの一つです。地道な活動の結果、個人株主数は2023年3月末時点、単元株主数ベースで前年から5,780名も増加(約6割増=3月末株主数15,239名)と飛躍的に増加し、小売業である当社の店舗やECでのファンづくりに貢献しています。詳細は、68ページの個人株主とのエンゲージメント欄をご参照ください。

一方で、現在、8%程度の外国人投資家比率を、東証が求めるプライム市場の求められる基準に沿い、中期的には倍以上に引き上げることを目指しています。

各種資料の英語での開示・提供は勿論のこと、オンラインを活用した機関投資家などとの個別IRミーティングには、原則社内の全取締役が参加しています。

また当社が属する小売業に明るい証券アナリストの方々との積極的な面談機会を設け、将来のICT(情報通信技術)による家電の高度化、日本独自の家電量販店のビジネスモデルと生活サービスビジネスとの親和性をご理解いただくことに努めるとともに、現在進めている当社独自の営業戦略とともに価値創造ストーリーの実践について、投資家の皆さまと並行して具体的な発信を行っています。

今後とも、東証プライム市場上場企業として、より一層積極的かつ資本効率を意識した成長投資と、株主還元の強化をバランス良く進め、IR活動をより一層活性化させ、幅広い投資家の皆さまに「中長期の投資先」として評価頂けるよう努めてまいります。



人々の環境認識の高まりは、
当社にとって大きなビジネスチャンスであり、
「家庭のカーボンニュートラルの実現」
という社会価値を創出し、企業価値の
向上につなげていけると考えております。

取締役 兼 常務執行役員
インフラ戦略担当 横山 晃一

環境への取り組みとその意義について

当社グループは1998年に環境理念を制定し、2000年に本社ビルでISO14001を認証取得して以来、環境マネジメントシステムの構築・運用を通じて、本社機能として営業にかかわる環境負荷軽減と環境パフォーマンス向上への継続的な取り組みを推進してきました。

近年では気候変動や資源の枯渇、生物多様性の減少といった環境問題が一層クローズアップされ、環境課題への取り組みの重要性や緊急性が高まっていますが、これらの新たな潮流への対応として、2021年に環境理念及び環境基本方針を改定し、新たに環境行動指針とジョーシン・グリーンスマイルチャレンジ2050を新設しました。

気候変動問題への取り組みは、当社グループの7つのマテリアリティの一つである「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」に対する重要な取り組み課題であります。

「JT-2025 経営計画」において掲げた気候変動問題への取り組み(個別戦略)は、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」実現に向けたアクションプランであり、昨年公表した気候変動取り組みロードマップとも合致したものであります。

次に、当社グループは環境とりわけ気候変動問題に対して先進的に取り組んできましたが、一連の取り組みは同じ業界内では大きな差別化になり、むしろ業界を超えた小売業としてのトップランナーの仲間入りをも目指せると考えております。

では、経済的・人的コストをかけてまで先進的に気候変動問題に取り組む意義はどこにあるのか？

事業所のカーボンニュートラル実現に向けて

当社グループは家電販売を主とする小売業であり、排出するGHG(温室効果ガス)排出量の大半が店舗における電力の使用によるものです。

気候変動問題に先進的に取り組むことによって、投資家や金融機関をはじめすべてのステークホルダーから企業に対する社会的な評価の向上につながります。一例を挙げますと、世界最大規模の資金を運用するGPIFが採用し、ESG(環境、社会、ガバナンス)評価の高い日本企業に向けて設計されています「FTSE Blossom Japan Index」に選定されました。加えて、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」と「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されるなどESG投資先としても評価されやすく資金調達においても大きなメリットとなるほか、自治体からの評価・信頼を得ることで連携を強化でき、さまざまな取り組みに参画することができます。大阪府とは従来より環境をはじめとした包括連携協定を締結しており、昨年度より大阪府からの要請を受けて、脱炭素ポイント制度推進プラットフォームにも参画いたしました。

さらには企業に対するイメージアップやブランディング強化によって当社グループのファン層が増加し認知度向上や購買喚起による売上アップなども期待できることから、中期経営計画で掲げている営業戦略とリンクしています。

また環境課題に関心の高い人財から共感・評価され、有能な人財獲得を通じて企業活動の持続可能性向上をももたらします。社内に目を向けますと、従業員の共感や信頼を得ることができ、モチベーションの向上につながっていると考えます。

中長期で考えた時に気候変動問題に取り組むことは、近い将来、企業にとってごく当たり前の時代になっていくことから今、先進的に取り組むことに大きな意義があります。

そのため各事業所で使用している電力の再エネ化(再生可能エネルギーへの転換)を最優先に考え、この2年間着実に実施してきました。

2023年3月末時点で、自社にて直接受電契約をしている事業所において、再エネ化が完了している事業所の比率は97.4%で、残り4事業所を残すのみとなりました。またテナントを含む全事業所における再エネ化の比率は59.4%であり、100%再エネ化の達成目標としている2040年より前倒しで達成できるように、賃貸人との対話による再エネ導入交渉を本格的にスタートいたします。さらに、自家発電・自家消費による自社エネルギー自給率の

当社事業を通じた「家庭のカーボンニュートラルの実現」

カーボンニュートラルという、国の施策や企業の取り組みに注目しがちですが、最終的には一人ひとり、個人の行動が変わらなければGHGの排出量を減らすことはできません。

再エネ由来の電力を使用、あるいは電気自動車への買い替えなど将来に向けて個人の価値観が徐々に変わりつつあるなかで、世の中の環境に対する関心度の向上、人々の環境認識の高まりは、当社グループの環境への取り組みを通じて、大きなビジネスチャンスとして捉えており、「家庭のカーボンニュートラルの実現」という社会価値を創出し、企業価値の向上につなげていけると考えております。

当社グループは従来より継続して取り組んできた環境配慮型製品の販売を一層強化することで創エネ、蓄エネ、省エネ性能の高い製品の普及を促進してまいります。

また日本政府が推進する「2050年カーボンニュートラル」実現に向け、自動車メーカー各社がEV(電気自動車)比率を上げ

向上を目的に設置可能なすべての事業所に太陽光発電システムの設置を精力的に進めてきました。

2023年3月末時点で60事業所に設置が完了し、本年度中には残りのすべての事業所に設置が完了する予定です。

次年度以降は、当社の事業所敷地内に太陽光パネルを設置する場所がなくなることから、敷地外にパネルを設置するオフサイト型コーポレートPPAの導入を計画しています。

る計画の公表や軽EVのヒットなど、EV普及とその関連ビジネスが大きくクローズアップされている中、EV充電設備の需要は確実に高まっていくと思われます。

当社グループにおいてもすでに、EVコンセント工事を取り扱ってきましたが、本年度より本格的にV2H(電気自動車充電設備: Vehicle to Home)の取り扱いも新たに開始しました。

今これらの取り組みを実施しておくことにより、新たなEVビジネス・環境ビジネスに参画できるチャンスが生まれると考えます。

さらには3R(リデュース・リユース・リサイクル)に加え、新たにサーキュラーエコノミーの推進による循環型社会の構築にも積極的に取り組んでいくことで、当社のビジネスが「家庭のカーボンニュートラルの実現」につながり、さらには日本のカーボンニュートラルの実現に貢献できると考え、それぞれ目標を持って販売に取り組んでまいります。

さまざまなイニシアティブ・外部イニシアティブへの参画について

世界レベルで企業などの環境への取り組みを評価し、情報公開するCDP気候変動プログラムへの回答において当社グループは、2021年度の「C」スコアから2022年度は2ランクアップの「B」スコアを獲得しました。2022年度のアジア企業全体の平均スコアは「C」スコアです。

CDPの「B・B-」評価はマネジメントレベルとされ、「気候変動課題に対する協調的行動を取ることが可能でGHG排出量削減に向けた具体的な取り組みができています」とを評価されたものです。

さらに意欲的なGHG排出量削減の取り組みとして、SBT認定を取得すべくSBTイニシアティブ【CDP・国連グローバルコンパクト・WRI(世界資源研究所)・WWF(世界自然保護基金)の4つの機関が共同で運営している国際イニシアティブ】に対し、SBTを策定することを宣言し、科学的根拠に基づいたGHG排出量削減目標を策定、そして2023年3月にSBT事務局へ申請を行いました。

企業が設定したSBT目標がSBTイニシアティブの要求水準を満たしていることで認定されます。

当社グループはSBTを2050年カーボンニュートラルの実現へ向けた方向性を示す道筋とし、全社的な取り組みをなお一層進めるとともに、積極的な情報開示に努めてまいります。

国際イニシアティブ・外部イニシアティブへの参画・取り組みについては、CDP・SBTをはじめ、TCFD提言への賛同と情報開示、気候変動イニシアティブ(JCI)への加入、経済産業省が公表したGX(グリーントランスフォーメーション)リーグ基本構想に基づき設置された「GXリーグ」に対して、今春正式に参画企業への移行手続きをいたしました。

これらのイニシアティブへの積極的な参画・取り組みは、気候変動問題に先進的に取り組む当社グループの企業姿勢をすべてのステークホルダーに示すものであり、企業に対する信用・企業イメージの向上やブランディングにも非常に効果的であり、企業価値の向上につながるものと確信しております。

また、活動を通じてメディアに取り上げられる機会も生まれ、さまざまな業界と接点を持つことで、新たなビジネスにつながることを期待しています。

○ 環境方針

ジョーシングループ環境理念

ジョーシングループは、社是「愛」の精神のもと地球環境の保護が人間をはじめ地球に共存するあらゆるものにとって最も大切であることを認識し、生物多様性に配慮しつつ、人々が安心かつ快適で健康に暮らせる環境の創造を社会的使命とする、責任ある企業活動を目指します。

2021年12月21日改定

ジョーシングループ 環境基本方針(抜粋)

ジョーシングループは、「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」という経営理念に基づき、生活スタイルの変化を先取りした豊かな暮らしの提案及び安全安心な製品・サービスの提供を中心としたすべての事業活動を通じ、地球環境と調和した豊かな社会への貢献を推進します。

- 1. マネジメント体制
- 2. コンプライアンスの遵守
- 3. ステークホルダーとのエンゲージメント
- 4. 環境意識の向上
- 5. 環境情報の開示
- 6. 生物多様性・生態系保護

ジョーシングループ 環境行動指針(抜粋)

1. 気候変動対策への取り組み

気候変動は人類が直面する最重要課題のひとつであり、その対策としてのカーボンニュートラルな社会の実現を目指します。

2. 資源の有効活用による循環型社会形成への取り組み

限りある資源を効率的に利用し、廃棄を最小限に抑えるとともに、循環利用を行うことで持続可能な循環型社会の実現を目指します。

2021年12月制定

ジョーシン・グリーンスマイルチャレンジ2050(抜粋)

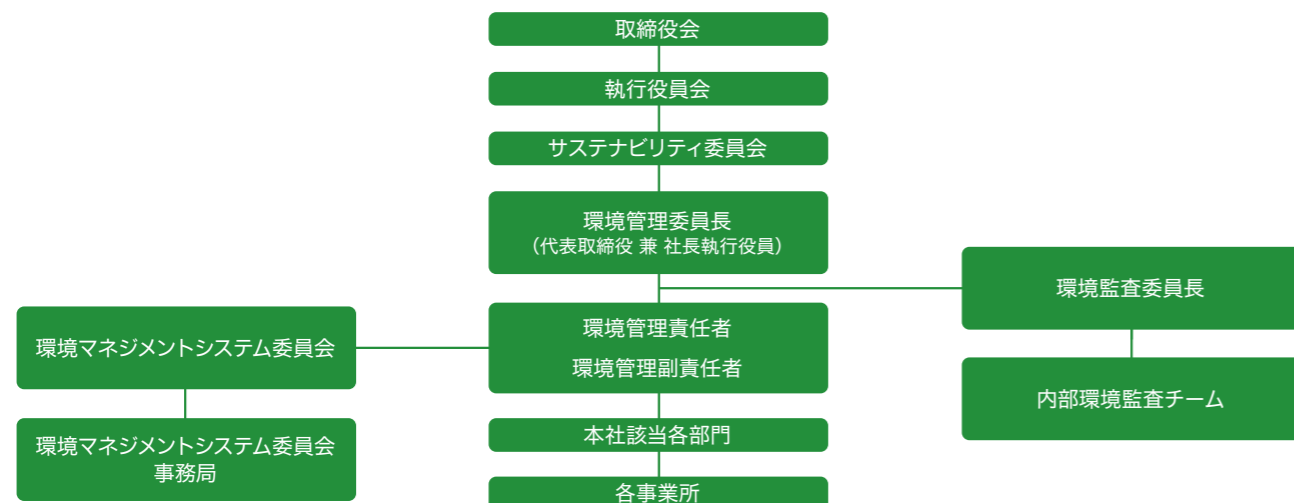
ジョーシングループでは「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」を通じた持続可能な成長を目指し、2050年を到達点とする環境課題に対する取り組み目標を以下のとおり設定しました。

- ・再生可能エネルギー電源比率100%達成(賃借事業所を含む全事業所)【2040年】
- ・自家発電/自家消費の推進による自社受電契約事業所における自家発電比率50%達成
- ・スコープ3対象全カテゴリーにおけるGHG排出量100%削減達成
- ・CDP気候変動プログラム最上位ランク認定【2035年】
- ・ビジネスパートナーとの価値共創によるサーキュラーエコノミーのビジネスモデル確立

詳細内容はWebサイトをご覧ください。 <https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/policy.html>

○ 環境マネジメント体制

2023年度環境マネジメントシステム(EMS)における組織



○ マテリアリティの進捗

2021年9月、当社グループは「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」の実現に向けて優先的に取り組むべき「7つのマテリアリティ(重要課題)」を特定し、その中のひとつである持続可能な社会

の実現に向けた「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」を達成するための施策・指標を決定し、取り組みを推進しています。こちらでは2022年度までの取り組みの進捗を報告します。

資源循環社会の構築

環境にかかる課題解決の一つに、廃棄されていた製品や原材料などを新たな資源と捉え、循環させる循環型社会への転換をステークホルダーから求められており、商品の買い取り及び

再販の体制や、梱包にかかる資材の再利用推進など、事業性の確立に向けた当社のサーキュラーエコノミー実現を目指しています。

アクションプラン	2030年目標	2050年目標	2022年度までの実績及び評価
<ul style="list-style-type: none"> リユース、再販などの資源循環サイクルの再構築 ECのリサイクル対象地区のさらなる拡大 	<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミーの取り組み 家電リサイクル対象4品回収率65% 	<ul style="list-style-type: none"> アライアンスなどによるサーキュラーエコノミーのビジネスモデル確立 	<p>【2022年度実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> リユース実績 45,491台(前年度比100.6%) 家電リサイクル対象4品回収率 62.6%(前年度比104.6%) <p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> リユース実績は堅調も、さらなる規模拡大に向けた検討 対象4品種は不法投棄撲滅実現のため一層の回収率向上
<ul style="list-style-type: none"> 使い捨てショッピングバッグの廃止などによるプラスチック使用量のさらなる削減 	<ul style="list-style-type: none"> ショッピングバッグにおけるプラスチック使用量の2019年度比90%削減【2025年】 プラスチック素材を用いたレジ袋廃止 		<p>【2022年度実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> ショッピングバッグ使用におけるプラスチック使用量の2019年度比86%削減 <p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後は紙製バッグを採用するなど、プラスチック使用量ゼロの実現を目指す 紙製バッグ導入に伴うコスト増 2030年 約2億円

気候変動問題への取り組み

社会の一員として地球温暖化に大きなインパクトを与えられている企業活動におけるGHG排出量削減に向けた取り組みを当社の社会的責任の一つと捉え、当社グループの総力を挙

げてステークホルダーの期待に応える取り組みを行います。そしてこの実現のために「環境方針」及び「環境行動指針」を策定しました。

アクションプラン	2030年目標	2050年目標	2022年度までの実績及び評価
<ul style="list-style-type: none"> 事業所における再生可能エネルギーの電源比率引き上げ及び太陽光発電による自社受電契約事業所における自家発電比率向上 テナント店などの賃借物件への再生可能エネルギーの電源比率引き上げに向けた交渉 	<ul style="list-style-type: none"> 自社受電契約事業所における再生可能エネルギー電源比率100%達成【2023年】 自家発電促進のため自社受電契約事業所における自家発電比率25%達成 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー電源比率100%達成(賃借事業所を含む全事業所)【2040年】 自家発電促進のため自社受電契約事業所における自家発電比率50%達成 	<p>【2022年度までの実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社受電契約事業所における再生可能エネルギー電源比率97.4% 自社受電契約事業所における自家発電比率8.2% <p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 賃借事業所の再生可能エネルギー電源比率向上→2023年度よりスタート オフサイト型PPAの導入を推進し、さらなる自家発電比率向上を目指す
<ul style="list-style-type: none"> スコープ3における重要な項目の数値把握によってサプライチェーン全体におけるGHG排出量の管理、削減目標の設定及び削減対策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2におけるGHG排出量42%削減 スコープ3 カテゴリー1, 11におけるGHG排出量25%削減 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2におけるGHG排出量100%削減を達成【2040年】 スコープ3対象全カテゴリーにおけるGHG排出量100%削減を達成 	<p>【2022年度実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2 2021年度比で17.7%削減 スコープ3(カテゴリー1, 11) 2021年度比で6.6%削減 <p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2は事業所における再エネ促進の影響で順調に削減 スコープ3の削減はステークホルダーの協業推進
<ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に向けた情報の開示及び気候変動を巡る国際イニシアティブへの賛同及び情報開示の枠組みの構築【2025年】 	<ul style="list-style-type: none"> TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への賛同及び情報開示の枠組みの構築【2025年】 	<ul style="list-style-type: none"> CDP気候変動プログラム最上位ランク【2035年】 	<p>【2022年度実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> CDP気候変動プログラム「B」ランクを獲得 GHG排出量削減の目標設定及びSBT申請完了 <p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際イニシアティブへの参画は計画どおり進捗。 今後はGXリーグなどを通じビジネスモデルへの転換を図る

○ 気候変動(TCFD)

当社グループは、昨年同様TCFDフレームワークにおける気候変動に対する影響やレジリエンスについての開示に加え、本年度より事業計画などと整合した「移行計画」を開示します。移行計画は、低炭素経済への移行をサポートする

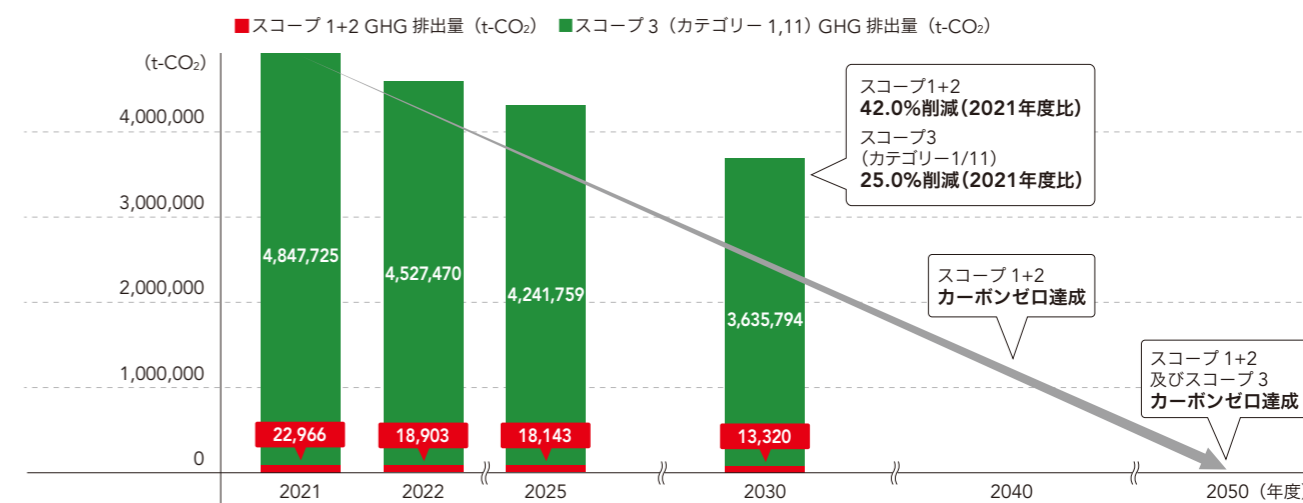
一連の目標や行動を示す、GHG排出量の削減などを含む全体的な事業側面の一つであり、当社グループにおいても排出量の定量的な削減目標や投資金額などの精度向上を目指していきます。

TCFD要求項目		移行計画に従った説明			
ガバナンス	移行計画を含む環境全般に関して気候変動プロジェクトにて提起し、さらに財務非財務に関する基盤的な重要課題の進捗管理を「サステナビリティ委員会」にて協議及び定期的に報告を行ったうえで「執行役員会」、さらには「取締役会」に諮っています。				
リスク	移行リスク	大分類	小分類	概要	移行計画
		政策と法規制	市場	カーボンプライシングが日本においても想定され影響が大きい	外部調達、太陽光発電等による自家発電(PPA含む)により2023年度自社受電契約事業所における100%再エネ化及び賃借物件における再エネ化の2040年度達成 事業所における省エネの推進 自社受電契約事業所における自家発電比率を2030年度25%、2050年度50%達成 電動車両の導入、2023年度に社用車の電動化導入に係る目標設定実施の検討を行う
				電力需要の増大による電力価格上昇及び各事業所のエネルギーコスト増加 化石燃料が高騰し、物流・配達の燃料コスト増加	既存の環境配慮型製品のさらなる構成比アップとともに家庭用太陽光発電、蓄電池の事業化による構成比組み込みを目指す EV充電システムの導入 2024年度には設置可能な店舗において100%設置予定
	環境配慮型製品の取り組みにおいて、他社に遅れをとった場合、来店客減少など売上高の低下につながる	既存の環境配慮型製品のさらなる構成比アップとともに家庭用太陽光発電、蓄電池の事業化による構成比組み込みを目指す EV充電システムの導入 2024年度には設置可能な店舗において100%設置予定 2023年度中にSBT認定及び有価証券報告書においてTCFD提言に基づいた情報の開示。加えて2023年度統合報告書において脱炭素移行計画を開示			
	評判	気候変動対応に消極的であれば、環境配慮型製品普及のボトルネックであると評価され、株価下落、売上低下の要因となる			
機会	資源効率性	EVの導入やサプライチェーンとの協働による輸送効率化を図ることによりエネルギーコスト及びスコープ3の削減にも貢献する	配送・工事車両及び社内郵便物送付便の順次電動化の導入 2040年までに導入を完了(スコープ1+2のカーボンゼロ完了) 配送に係るネットワークの相互利用などサプライヤーとの配送業務効率化の実現 エネルギー消費の効率化に向けた物流体制の構築		
	エネルギー源	拡大する再エネ電力市場に参入することで売上高は増加	賃借事業所への再エネ導入の啓発、2040年全事業所のスコープ1+2カーボンゼロを目指す 自家消費推進のための事業所における蓄電池を2040年度までに60事業所導入(導入コストは約2億円) コンシューマー及び小規模事業者向け再エネ電力の提案を実施		
	製品サービス	気候変動に関する意識の高まりを受け、環境配慮型製品及びサービスの売上高増加	既存の環境配慮型製品のさらなる構成比アップとともに家庭用太陽光発電・蓄電池の事業化による構成比組み込みを目指す コンシューマー及び小規模事業者向け再エネ電力の提案を実施 コンシューマー及び小規模事業者向けEV充電設備及びV2Hの取り組みを強化 事業計画におけるV2H実績は2030年度 4億円を目指す		
	市場	気候変動に関連するスタートアップへの出資や他社とのアライアンスを実施し、環境配慮型の暮らしに関わる製品・サービスを提供することで、売上高は増加する	サーキュラーエコノミーのビジネスモデル確立として、他企業とのアライアンスにて買い取り品目の拡大→リユースビジネスの拡大につなげる 今後の市場拡大に伴い、EV関連を中心としたモビリティビジネス事業への参入検討		
リスク管理	移行計画を含む気候変動に係る全社リスクマネジメント体制におきまして、「リスク管理委員会」及び「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体のリスクについての識別・評価・管理及びリスクの特定、事業インパクトの評価及び対応策を実施しています。加えて、本社部門においてはISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築しています。				
指標と目標	気候関連において、GHG排出量及び再生可能エネルギー導入比率、太陽光発電→蓄電池における自家発電比率を指標としています。中長期的な目標として「CDPスコア最上位ランク」を、短期的な目標として「SBTの認定」「マテリアリティ取り組み課題解決」を目標として定め、指標をモニタリングし、戦略の進捗管理及びリスク管理を行います。				

昨年策定しました1.5°C-2°C及び4°CにおけるTCFD提言に基づいたシナリオ分析はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/climate_change.html

○ 環境課題に係る主なアクションプランのロードマップ

脱炭素移行計画の推移



目標と施策	~2025年	~2030年	~2050年
全事業所における再生可能エネルギー電源比率100%の早期実現	自社受電契約事業所における再生可能エネルギー電源比率100%達成 2023年 ▼ 主な取り組み内容 自社受電契約事業所への再生可能エネルギー比率100%達成 2023年	テナント店舗などの賃借物件における再生可能エネルギー電源比率引き上げに向けた交渉 再生可能エネルギー導入促進によりスコープ1+2におけるGHG排出量を2030年度までに2021年度比で42.0%削減	全事業所における再生可能エネルギー電源比率100%達成 2040年 スコープ1,2におけるGHG排出量実質ゼロ達成の実現 2040年
自社受電契約事業所における自家発電比率向上に向けた取り組み	自社エネルギー自給率向上のための太陽光発電システム導入を推進し、自社受電契約事業所における自家発電比率25%達成 ▼ 主な取り組み内容 設置可能なすべての事業所に太陽光発電システム設置完了 2023年 その後はオフサイト型PPAの導入で自家発電比率の向上を図る 自家消費推進のための事業所における蓄電池を2040年度までに60事業所導入(導入コストは約2億円)	自家消費推進のための事業所における蓄電池を2040年度までに60事業所導入(導入コストは約2億円)	自社受電契約事業所における自家発電比率50%達成 太陽光+蓄電池の導入に加え、オフサイト型PPAの導入により、自社受電契約事業所における自家発電比率50%達成
サプライチェーン全体におけるGHG排出量の管理及び削減対策	スコープ3の主要カテゴリーのGHG排出量削減目標数値化設定完了 2023年迄 ▼ 主な取り組み内容 スコープ3において最も排出量構成比が高い「カテゴリ-1,11」を、2021年度比で25.0%削減 サステナブル調達活動に伴うエンゲージメントの実施を通じたGHG排出量削減協業に向けた取り組み	サプライヤーとの協業によるスコープ3対象主要カテゴリーのGHG排出量削減活動実施	スコープ3対象全カテゴリーにおけるGHG排出量100%削減達成 サプライヤーとの協業で、スコープ3対象全カテゴリーのカーボンゼロ達成
TCFD提言に向けた情報の開示及び国際イニシアティブへの賛同及び情報開示	気候変動に関する国際イニシアティブへの賛同及び認定TCFD提言に基づくシナリオ分析の定性/定量化 ▼ 主な取り組み内容 CDP気候変動プログラムAランク入りを目指す SBTに基づいた削減目標に対し、サプライヤーとのエンゲージメントを通じた削減具体策構築 生物多様性に係るリスクと機会を適切に評価し、TNFDへの賛同及び情報開示の枠組みの構築	SBTなどの基準に基づいた目標及びアクションプランの取り組み継続	CDP気候変動プログラム、最上位ランク入り 2035年 2030年までのアクションプランを継続、CDP気候変動プログラムにおいて最上位ランク入りを目指す 2035年

GHG排出量削減への取り組み

当社グループの7つのマテリアリティのうち、「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」を重要課題の一つと位置づけています。特にGHG排出量削減に関してはGHG排出量の中長期目標として2030年度のGHG削減率目標をスコープ1+2において2021年度比42.0%削減、スコープ3(カテゴリー1,11)において25.0%削減に設定し、2023年度SBT認定に向けた申請をしました。

この目標は、気候変動対策に関する国際的枠組み「パリ協定」で合意された、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5度未満に抑えるという「1.5°C」目標に整合するものです。

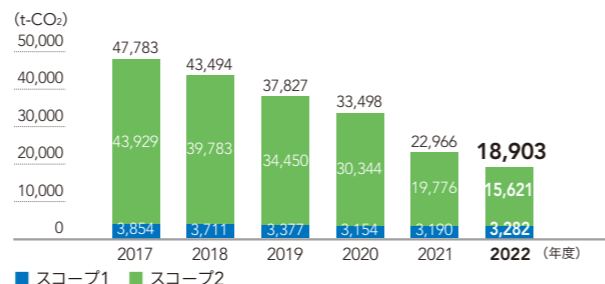
第三者による算定数値保証をいただきました

当社グループは、ステークホルダーの皆さまからの信頼を高めていくべく、株式会社日本環境認証機構(総合認証機関JACO)から「スコープ1、スコープ2及びGHG排出量の最も構成比の高いスコープ3のカテゴリー1,11」におきまして第三者保証を受けました。

これら対象エネルギー使用量は、グループ全体の総排出量の98.1%にあたります。

これらの取り組みを通じて、グループにおけるサステナビリティ報告のさらなる質的向上を目指していきます。

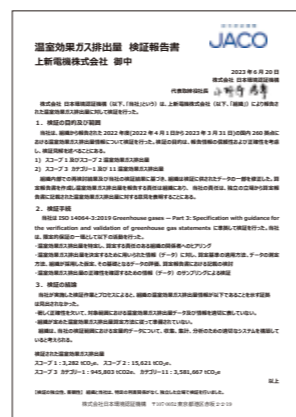
GHG排出量(スコープ1,2)



※ 2021年度実績値についてEY新日本有限責任監査法人からの保証を受けています
 ※ 2022年度実績値について株式会社日本環境認証機構からの保証を受けています

保証対象情報
 エネルギー使用量、GHG排出量(スコープ1,2及びスコープ3 カテゴリー1,11)

保証対象範囲
 国内
 (上新電機株式会社及び国内子会社。店舗及び物流拠点など)



サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握

当社グループ全体におけるサプライチェーンを通じたGHG間接排出量(スコープ3*)については、2022年度においても、対象となる全カテゴリーを把握しました。

※ スコープ3:製造・輸送・配送・出張・通勤等の際に、企業が間接的に排出するサプライチェーンでのGHG排出量。

スコープ3主要なカテゴリーの検討結果(2022年度)

スコープ3カテゴリー	各カテゴリーの概要	2022年度算定結果	
		GHG算定結果 (t-CO ₂)	比率
1 購入した製品・サービス	原材料の調達、パッケージングの外部委託、消耗品の調達	945,803	20.5%
2 資本財	生産設備の増設(複数年にわたり建設・製造されている場合には、建設・製造が終了した最終年に計上)	31,371	0.7%
3 燃料	調達している燃料の上流工程(採掘、精製など)、調達している電力の上流工程(発電に使用する燃料の採掘、精製など)	2,579	0.1%
4 輸送・配送(上流)	調達物流、横持物流、出荷物流(当社が荷主)	29,323	0.6%
5 事業から出る廃棄物	廃棄物(有価のものは除く)の当社以外での輸送、処理	12,374	0.3%
6 出張	従業員の出張	112	0.0%
7 雇用者の通勤	従業員の通勤	1,638	0.0%
8 リース資産(上流)	スコープ1、スコープ2で算定済みのため、対象外	対象外	
9 輸送・配送(下流)	当社グループが支払、荷主の輸送であったためカテゴリー4に集約しました	対象外	
10 販売した製品の加工	販売した製品の加工は当社において行わないため、対象外	対象外	
11 販売した製品の使用	使用者による製品の使用	3,581,667	77.6%
12 販売した製品の廃棄	使用者による製品の廃棄時の輸送、処理	7,350	0.2%
13 リース資産(下流)	当社が賃貸事業者として所有し、他社に賃貸しているリース資産の稼働	3,555	0.1%
14 フランチャイズ	当社が主宰するフランチャイズの加盟者のスコープ1,2に該当する活動	100	0.0%
15 投資	株式投資、債券投資、プロジェクトファイナンスなどの運用	706	0.0%
合計		4,616,578	100.0%

比率は四捨五入にて算定のため、合計値は100%になりません

事業所における脱炭素に向けた取り組み

太陽光発電システム設置状況

太陽光発電システムによる再生可能エネルギーの自家発電・自家消費を積極的に実施。

▶ オンサイトPPA

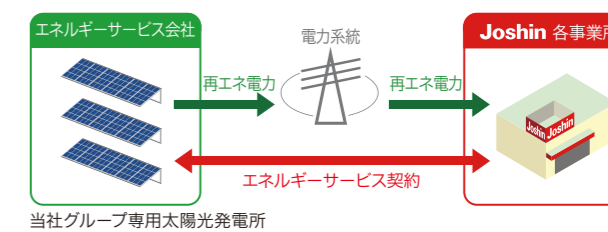
- 当社グループの敷地内の屋根や遊休地に太陽光発電設備を設置
- 発電した再生エネルギーは自家消費
 - 供給方法:直接的
 - 設置場所:設置場所に制限(敷地内)

※ 60事業所に導入(2022年度)



▶ オフサイトPPA

- 当社グループの敷地外(遠隔地)に太陽光発電設備を設置
- 発電した再生エネルギーは送配電線を介して当社事業所へ送電
 - 供給方法:間接的
 - 設置場所:設置場所に制限なし(遠隔地)



太陽光発電自家消費量 MWh(年間)及びGHG削減量 t-CO₂(年間)



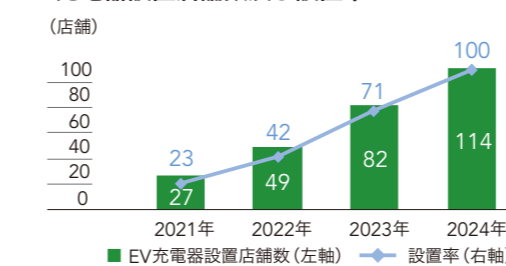
※ 経済産業省・環境省令第3号に定めるデフォルト値0.441Kg-Co2/KWh(2023年5月発表)

☞ 当社グループのカーボンニュートラルに向けた店づくりはWebサイトをご覧ください。https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment.html

EV設置状況

電気自動車(EV)の普及は、世界的に加速し、ますます促進されることが予想されます。経済産業省は、2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略の中で、乗用車は『2035年までに新車販売でEV100%を実現』、商用車は『2030年までに新車販売で20%~30%、2040年までには新車の販売でEVと脱炭素燃料利用に適した車種で合計100%を目指すとともに、2030年までに2040年のEV普及目標を設定する』などの枠組みを決めました。今後のEV普及に向けて充電インフラ設備は重要な課題となってきます。こうした中【地球環境に配慮した店舗づくり】の一環として、2010年3月大阪EVアクションプログラムに賛同。岸和田店へのEV充電スタンド導入をスタートさせ、2022年度には49店舗に拡大。2024年度には設置可能店舗100%設置を目指します。

EV充電器設置店舗数及び設置率

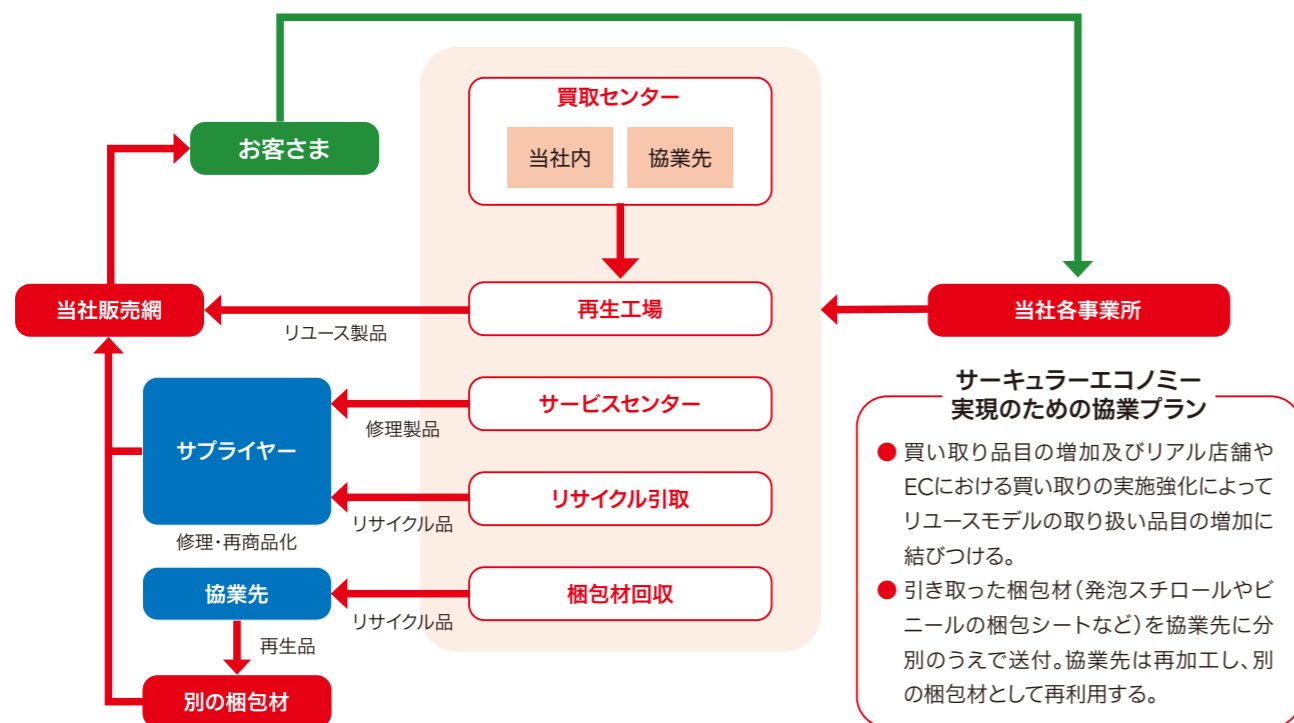


※ EV充電器の設置可能な店舗数における数値。



○ サークュラーエコノミーへの取り組みにおける戦略構想及び2030年アクションプランについて

当社グループが目指す「サーキュラーエコノミー実現」に向けた取り組み



当社グループにおける資源循環社会構築に向けた取り組みはWebサイトをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/recycling.html>

○ 環境課題に係る主なアクションプランのロードマップ

資源循環社会の構築

サステナビリティ経営における環境面での持続可能性、とりわけ気候変動とともに循環型社会の構築が環境に係る取り組みのカギとなります。その上で、これまでの3R(リデュース・リユース・リサイクル)に加え、新たな視点でサーキュラーエコノミーを推進し、ビジネスモデルへの転換を図る検討を行う必要があります。

施策	～2025年	～2030年
リユース、再販などの資源循環サイクルの再構築	目標 社内におけるサーキュラーエコノミーの推進 ▶主な取り組み内容 ・他社とのアライアンスによる買い取り品目の拡大→再販に向けての取り組みなどリユースビジネスの強化 ・梱包材の回収によって新たに別の梱包材として再生し、出荷できるビジネスモデルを新たに構築する	
	ECサイトのリサイクル対象エリアの拡大	Joshin webの配送・セッティングエリア拡大に伴うリサイクルエリア拡大に対応できる体制づくり
プラスチック素材使用のショッピングバッグ及び商品梱包材削減に向けた取り組み	目標 ショッピングバッグ使用におけるプラスチック使用量2019年度比で90%削減	プラスチック素材を用いたショッピングバッグ廃止
	▶主な取り組み内容 ・LIMEX素材レジ袋を導入しながら辞退率向上に向けた取り組み (2023年) ・プラスチック素材不使用代替バッグとしての紙製バッグの導入検討 (2023年)	紙製バッグを導入するなど、プラスチック使用量ゼロの実現を目指す (紙製バッグ導入に伴うコスト増 2030年約2億円)

○ 環境配慮型製品の取り組み

当社グループは早くから環境配慮型製品販売の取り組みを行っています。特にエアコンや冷蔵庫については年間の使用頻度が高いので、家計への電気代負担を抑制でき、かつ快適に過ごすことのできる商品を積極的にお勧めしています。

統一省エネラベルを採用している家電製品を対象に、約12年を買い替えのサイクルとして冷蔵庫・エアコン・テレビ・温水洗浄便座を2010年に設定。2022年度はエアコン及びテレビは4つ星・5つ星、冷蔵庫及び温水洗浄便座について

は3～5つ星を対象としました。その上で2022年度と同じ販売台数時に2010年度の平均GHG排出量を算出し、買い替えによるGHG削減量を算出しています。これにより、買い替え時における環境配慮型製品とのGHG排出量の差異を「見える化」しました。なお、本年度についてはエアコン基準エネルギー消費効率(省エネ基準)変更による対象5つ星商品の減少に伴い、目標とする売上構成比をこれまでの40%から35%に変更しました。

環境配慮型製品販売の2022年度実績と2023年度目標

環境保全項目	2022年度		2023年度		主管部署
	目標	実績	目標		
環境配慮型製品販売の推進	売上構成比 40%	41.5%	売上構成比 35%		商品部

2022年度 環境配慮型製品の取り組み

エアコン・テレビ 4・5つ星 冷蔵庫・温水洗浄便座 3～5つ星	2010年度		2022年度		1台あたり平均GHG削減量 (kg-CO ₂ /年) ① - ②	GHG削減量 (t-CO ₂ /年) ③ - ①	台数計
	GHG排出量/年 (t-CO ₂ /年) ④	1台あたり平均GHG排出量 (kg-CO ₂ /年) ①	GHG排出量/年 (t-CO ₂ /年) ①	1台あたり平均GHG排出量 (kg-CO ₂ /年) ②			
環境配慮型エアコン計	73,696,795	708.6	63,661,308	612.1	96.5	10,035,487	104,008
環境配慮型冷蔵庫計	21,202,730	165.6	12,622,215	121.3	44.3	8,580,515	104,045
環境配慮型テレビ計	2,319,195	66.6	1,165,159	25.2	41.4	1,154,036	46,247
環境配慮型温水便座計	1,315,098	128.1	823,202	80.2	47.9	491,896	10,269

○ 事業所における環境配慮型製品販売への取り組み

各事業所においては、環境配慮型製品販売に対して積極的に取り組みを行っています。節電能力が優れたエアコンや冷蔵庫などの店頭勉強会を定期的を実施し、さらに月ごとの販売目標達成を目指して販売手法の共有や、推奨環境配慮型製品の売場づくりを行っています。

販売実績の優れた事業所に対しては、店舗オペレーションサポート部SV(スーパーバイザー)や、各営業部のスタッフから販売についてのノウハウ、売場づくりへのこだわりなどについてのヒアリングがあり、スタッフはそれを他事業所に「成功事例」として発信しています。

この「成功事例」については常時社内イントラネットにて

公開しているので、新任担当者がこの事例を共有しながら自部署において反映させることができます。





企業価値の向上、 そして経営理念実現へつなげます。

取締役 兼 常務執行役員
経営企画・人財戦略担当

田中 幸治

創業75周年を迎えた当社グループは、四半世紀後の2050年を見据えて「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」を経営理念とし、「高齢社会のレジリエンス強化支援」と「家庭のカーボンニュートラルの実現」の2つの社会価値の創出によってサステナブルな社会の構築に貢献する経営を推進しています。

そしてこの2つの社会価値の創出を実現するため、「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」を経営ビジョンと定め、当社が取り組むべき7つのマテリアリティを特定しています。そのマテリアリティの一つがダイバーシティ&インクルージョンです。

○ 多様性の確保に取り組む人財戦略は経営戦略と一体と考えています

当社グループでは、多様な人財の活躍こそが社会の変化をもたらすリスクを抑制し、新たな事業機会を捉えて持続的成長につなげていく組織力の源泉であると考えています。“変化が常態”と言われる経営環境において、「生活インフラのHub」となって社会に貢献する事業を当社グループの持続的成長と企業価値向上につなげていくためには、社会が抱えるさまざまな課題や消費者の潜在ニーズに敏感でなければなりません。そして、その情報感度を研ぎ澄ますためには、多様な人財が活躍し多様な価値を生み出すことができる社内環境、つまりダイバーシティ&インクルージョン

が必要です。

多様な人財が分け隔てなく生き活きと働ける環境を整備することによって、日常生活で感じている“不便”“不満”“不安”といったさまざまな生活実感を社会的な課題として社内共有することができます。また多様な人財の自由な発想から生まれる解決策を新たなビジネスに結実させることも可能となり、“新たなお客さま満足”を企業価値の向上に結びつけることができます。これが当社グループのサステナビリティ経営であり、多様性の確保に取り組む人財戦略は経営戦略と一体であると考えています。

○ 「人権尊重」と「健康経営」を人財戦略の基盤としてダイバーシティ&インクルージョンを推進しています

“新たなお客さま満足”の創出に向け、当社グループは現在、お客さまとの接点となる多様な人財の確保・育成に取り組んでいます。多様性の確保を目指すダイバーシティ&インクルージョンの精神的基盤となるのが「人権尊重」という普遍的な価値観であり、多様な人財が持つポテンシャルを最大限に引き出し、組織のパフォーマンスを最大化する取り組

みが「健康経営」です。

当社グループの人財戦略は、多様な人財が最高のパフォーマンスを発揮し、活躍できる労働環境の実現に向けた施策を推進することで、“働きやすさ”を“働きがい”へ、そして“従業員オーナーシップ”へ、さらには“従業員エンゲージメント”の高度化へとスパイラルアップさせる取り組みです。

○ 積極的な人財投資による従業員の経営参画を企業価値向上につなげていきます

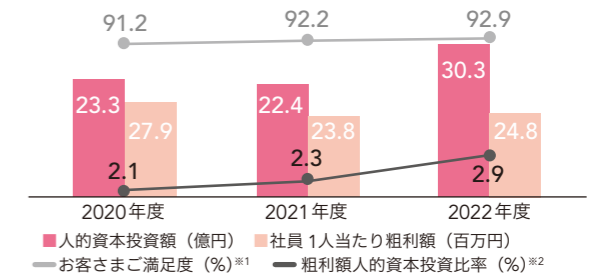
コロナ禍と重なった前中期経営計画は多くの指標で計画未達成となった一方で、売上総利益率は24.2%から25.4%へと着実に改善させることができました。2013年3月期の20.6%と比較すると、直近10年で4.8ポイントの向上を実現しています。売上総利益額の2013年3月期比は137.8%で、売上高の伸長率111.6%を上回っています。継続的な人財投資が生活提案型の高付加価値販売につながっていると言えます。

当社グループは2050年を見据え、2030年をマイルストーンとしてバックキャスト思考で「JT-2025 経営計画」を策定し、公表しました。テーマは「お客さまの暮らしに寄り添う“コンシェルジュ”へ」です。当社グループは、お客さまとの接点を担う多様な人財の確保、育成への投資を積極的に行い、従業員エンゲージメントの高度化を推進していきます。

会社と従業員が経営のビジョンや価値観を共有しながら、従業員の一人ひとりがJoshinブランドに“絆”を感じて自発的に能力を発揮し、新たな価値の創出に積極的に貢献していこうとする意欲を引き出すことが人財戦略の目的です。従業員の積極的な経営参画による「お客さま満足の向上」を企業価値の向上につなげ、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」を実現したいと考えています。

2022年度 人的資本投資額		3,027百万円
採用・教育	782百万円	● 新卒採用・キャリア採用人件費 ● 採用費 ● 教育・研修費
賃上げ・人事制度改定	1,154百万円	● 賃上げ(非正規社員含む) ● 退職年金のリスク対応掛金 ● 定年延長による人件費増額分 ● タレントマネジメントシステム導入・運用費用
働きがい・働きやすさにつながる投資	267百万円	● イクメン休暇/コロナ対応特別休暇の給与補償 ● 職場施設・設備改修費用 ● 新しい働き方への投資
生産性向上に関わるシステム投資	825百万円	● フルセルフレジ導入・デジタルサイネージ関連費用など

人的資本投資額と財務データ



※1 お客さま満足度(%)=Webアンケート「総合満足度」の「大変満足」+「満足」
※2 粗利額人的資本投資比率=社員1人当たり人的資本投資額÷社員1人当たり粗利額。人財の力を最大限に引き出し未来価値を生み出すための先行投資を行っています。



人財戦略

社内環境整備方針

当社グループでは、多様な人財の活躍こそが、新たな事業価値を捉えて持続的成長につなげていくための組織力の源泉であると考えています。「生活インフラのHub」となって社会に貢献することを通じて、当社グループの企業価値を向上させるためには、社会が抱える課題やニーズを捉え新たな価値を生み出すことが必要です。そのために当社グループでは、

一人ひとりが公平な機会を与えられ、心身ともに健康で働きがいを感じながら活躍できる社内環境を整備していきます。

そして、多様な人財の自由な発想から生まれるアイデアを新たなビジネスに結実させ、サステナビリティ経営を推進していきます。

未来のあるべき姿に向けて

多様な人財が活躍できる働きがいのある労働環境の実現に向けた施策を推進していきます。

カテゴリ	KPI	2021年度実績	2022年度実績	ギャップ マイナスのギャップを △で表示	2030年度目標	あるべき姿
人財確保 人財育成	新卒・キャリア採用数	266名	238名	88名	年間150名	経営理念の 実現
	離職率(女性正社員)	4.9%	4.8%	△2.3%	2.5%以下	
	離職率(男性正社員)	2.1%	2.5%	0.0	2.5%以下	
	離職率(正社員合計)	2.4%	2.8%	△0.3%	2.5%以下	
	家電製品アドバイザー 保有資格者数 (延べ人数)	6,252名	6,524名	-	-	
	スマートマスター 保有資格者数	2,159名	2,267名	-	-	
多様性 女性活躍 両立支援	女性取締役比率	22.2%	22.2%	△7.8%	30.0%	2つの 社会価値 創造※1
	女性管理職比率	3.2%	3.6%	△16.4%	20.0%	
	女性正社員比率	12.0%	13.0%	△17.0%	30.0%	
	女性従業員比率	36.8%	36.5%	△13.5%	50.0%	
	女性新入社員比率	48.4%	47.2%	△2.8%	50.0%	
	男女賃金差(正社員)	71.7%	71.4%	△6.6%	78.0%	
	障がい者雇用率	2.6%	2.7%	△0.3%	3.0%	
	65歳以上従業員数	97名	102名	-	-	
	イクメン休暇取得率※2	96.0%	100.0%	0.0	100.0%	
	イクメン休暇※2 平均取得日数	6.7日	21.0日	△7.0日	28.0日	
健康経営	健康指数※3	-4.5%	-4.2%	△6.2%	全国平均+2.0%	企業価値の 向上・ お客さま満足 の向上
	プレゼンティーズム※4	93.0%	92.9%	△1.1%	94.0%	
	健康診断受診率	97.0%	99.5%	△0.5%	100.0%	
	ストレスチェック 受検率※5	97.5%	98.7%	△1.3%	100.0%	
	所定外労働時間 (月平均)	14.7時間	15.0時間	-	-	
	年次有給休暇取得率 (全従業員)	54.4%	62.9%	△7.1%	70.0%	
						従業員 エンゲージメント の高度化
						働きがいと 働きやすさ の実現

※1 2つの社会価値：「高齢社会のレジリエンス強化支援」「家庭のカーボンニュートラルの実現」。

※2 イクメン休暇：当社グループのうち、上新電機株式会社、ジョーシンサービス株式会社、兵庫京都ジョーシン株式会社、東海ジョーシン株式会社、関東ジョーシン株式会社、滋賀ジョーシン株式会社、和歌山ジョーシン株式会社、北信越ジョーシン株式会社の育児特別有給休暇。

※3 健康指数：健康診断結果における「肥満」「血圧」「肝機能」「脂質」「血糖」が適正範囲の者と非喫煙者の割合を全国データと比較した独自指数(対象：40歳以上)。

※4 プレゼンティーズム：従業員が出勤しているものの何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況(WLQ-JIによる測定)。最も良好な状態のパフォーマンスを100%として算出。

※5 ストレスチェック受検率：50人未満の事業所を含む全事業所が対象。

人権

「ジョーシングループ人権方針」の制定

ジョーシングループは創業以来、「常に相手の立場にたって行動する」という社是「愛」の精神を大切にしてきました。これは、個の価値観を重んじる人権尊重の考え方につながっています。私たちは、今後も人権尊重を精神的な基盤とし、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していく意思を社内外に明確にするため、2022年7月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、同年12月に「ジョーシングループ人権方針」を公表しました。

https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/list/humanrights/main/0/link/human_rights.pdf

人権リスクの特定と評価

人権方針の制定に際し、当社グループの事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクを特定し、「深刻度」と「当社のかかわり」

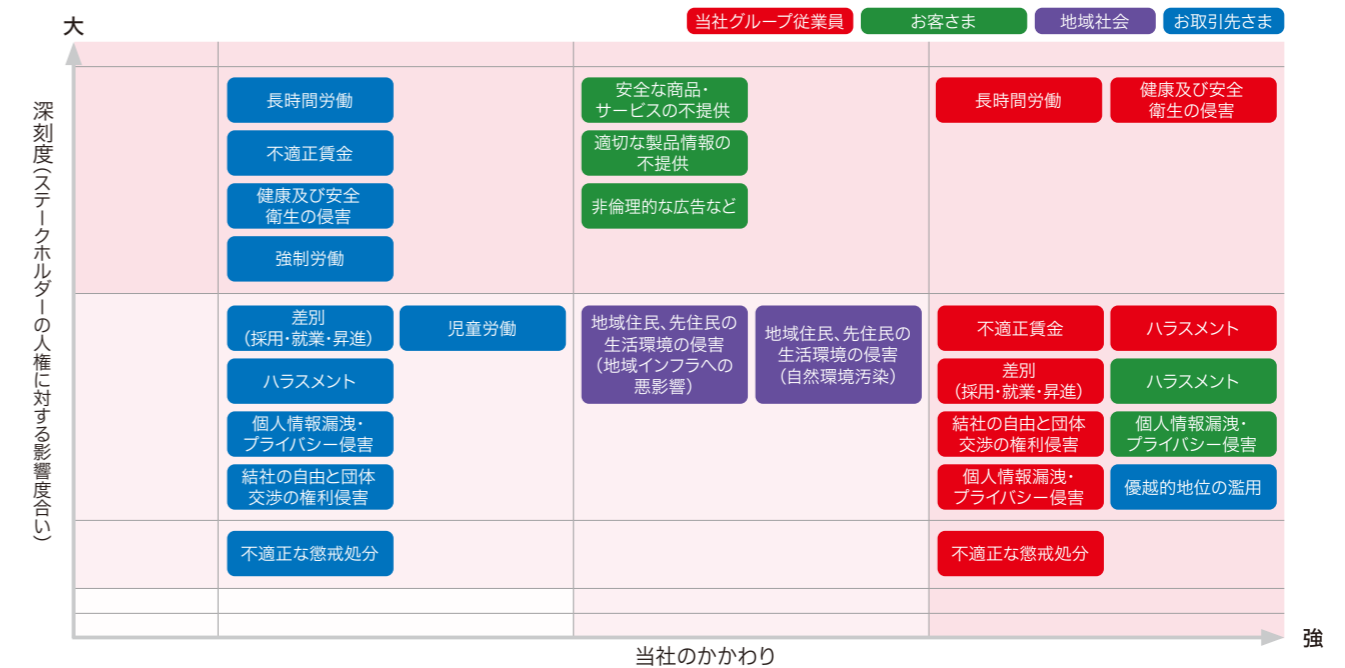
の観点から評価しました。この結果に基づき、重要度が高く示された人権リスクについては、リスク低減のための具体的な対応策を検討し、優先的に取り組んでいきます。

<特定・評価プロセス>

1. 国際ガイドラインや報告書などを参照し、人権分野における専門家と意見交換を実施。
2. 優先的に対応を強化すべき課題を特定するため、「深刻度」と、「当社のかかわり」を評価軸とし、業務執行に携わる役員全員のコミットメントの下に定量的に分析を行い、人権リスクマップを作成。



人権リスクマップ(リスク評価結果) 一般的なリスクマトリクスとは違い、各軸の端にも優先度の高い領域があります。



※ 「国連ビジネスと人権に関する指導原則」、GCNJデンマーク人権研究所「The Arc of Human Rights Priorities」、CAUX ROUND TABLE「ステークホルダーエンゲージメントプログラム」など参照

これまでの主な取り組み

- 2019年6月 経営トップによる「ハラスメント撲滅宣言」発出
- 2022年7月 「国連グローバル・コンパクト」に賛同して署名
- 2022年12月 「ジョーシングループ人権方針」を公表
- 2023年 4月 人権啓発推進室を新設

今後のアクション

人権方針周知(2023年度～)

- 社内に向けた啓発と教育
- バリューチェーンへの周知と協働

人権リスクの把握(2023年度～)

- お取引先さまアンケートによるリスク・アセスメント実施
- ステークホルダーミーティング(対話)の実施
- バリューチェーン企業の視察
- 人権課題の抽出・特定とリスク軽減・防止策の立案
- 救済メカニズムの構築

情報開示(2024年度～)

- コーポレートサイト・統合報告書などで、人権デュー・ディリジェンスに関する情報を定期的に開示
- フィードバックへの対応を通じた取り組み改善

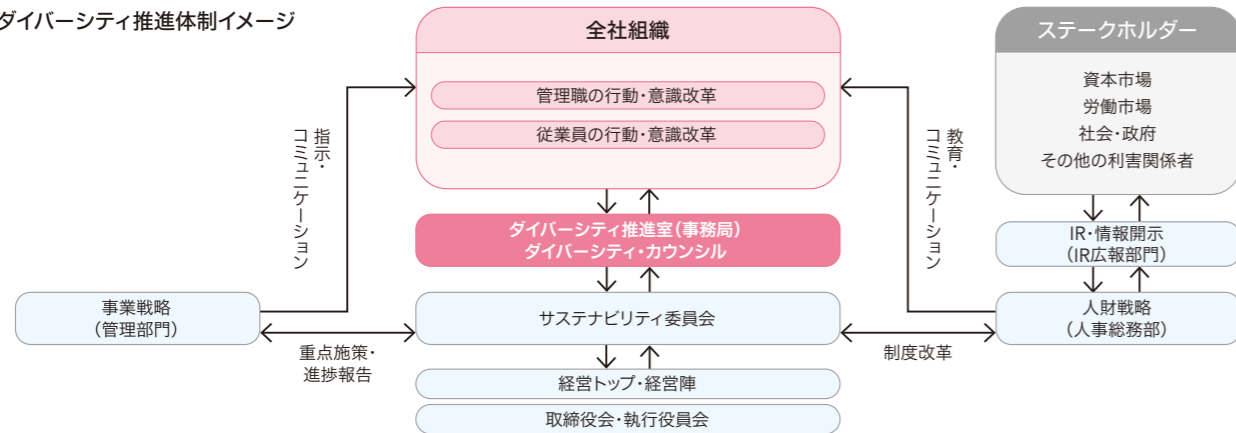
○ ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は、働きがいと働きやすさを実現し、多様な視点でビジネスの展望を拓く基盤づくりをする取り組みです。ステークホルダーに笑顔をもたらすサービスで社会とつながり、豊かな未来を次世代へつなぐために、D&Iの推進が必要だと考えています。D&I

推進により目指す姿を、「すべての従業員の活躍と企業としての持続的な成長」と捉え、その考え方を「ジョーシングループD&Iポリシー」として2023年3月に公表しました。

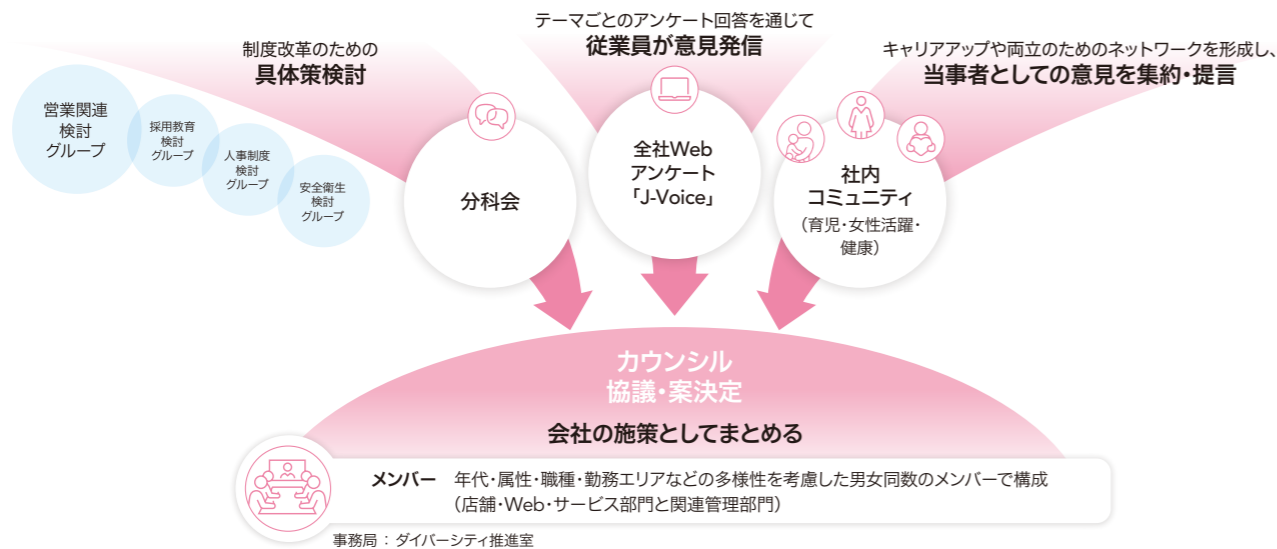
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/list/di/main/0/link/DI.pdf>

ダイバーシティ推進体制イメージ



○ ダイバーシティ・カウンシルによる従業員の経営参画

ダイバーシティ・カウンシルは、従業員が直接経営層に意見を伝え、その声をスピーディーに施策に反映させる仕組みです。



2022年度の活動成果

カウンスルでは、月1回・1時間のオンラインミーティングとグループチャットを利用し、働きがいと働きやすさの実現に向けて議論を行いました。

優先度の高い4つのテーマを具現化

- ① 育児短時間勤務制度の対象となる子の範囲を「中学校卒業」まで拡大
- ② 育児短時間勤務制度の所定労働時間を6パターンに増設
- ③ 希望者への旧姓対応の開始
- ④ D&Iポリシーの制定

カウンスルを経験したメンバーは「JoshinDIメンバー(ジョーシンディメンバー)」として、それぞれの部署で引き続きD&Iの推進に携わっています。

「JoshinDIメンバー」ネーミング考案者
和田 実希さん (店舗勤務 主任)



Q.和田さん自身の働き方に影響は?

A. 制度をさっそく利用しており、充実した育児と仕事の両立を実現できています。

Q.カウンスルはどんな取り組みでしたか?

A. 従業員の意見が直接経営層に届くという場に、最初はとまどい緊張しましたが、メンバーが思うままに意見を交換できる有意義な活動でした。一つひとつのテーマもスピーディーに実現できたと感じています。

○ ダイバーシティ&インクルージョン推進

ジョーシングループ D&I推進ロードマップ



▶ 女性活躍・両立支援

2023年3月現在、女性管理職比率は3.6%、男女賃金差は71.4%であり、女性の登用は当社グループの課題です。女性活躍の主な阻害要因は家事・育児が女性に偏ることが多く、女性が時間的・心理的・身体的な制約を受けているにありと考えています。当社グループでは、終業時間の遅さに起因して育児中従業員の就業継続が難しい状況に鑑み、2023年4月より育児短時間制度を子が中学3年生まで利用できるように改定しました。また、育児短時間勤務制度の所定労働時間を、5時間と6時間の2パターンから5時間～7.5時間(30分刻み)の6パターンに増やし、個人的な事情に合わせて働き方を選択できるようにしています。この改定を育児との両立支援にとどめず、女性のキャリア形成につなげていきたいと考えています。

また、最大28日間の育児特別有給休暇制度(イクメン休暇)の取得率は、2022年度に100%となり135名が取得

▶ 多様な人財の活躍支援

一人ひとりが多様な働き方で活躍できる環境を整えていきます。

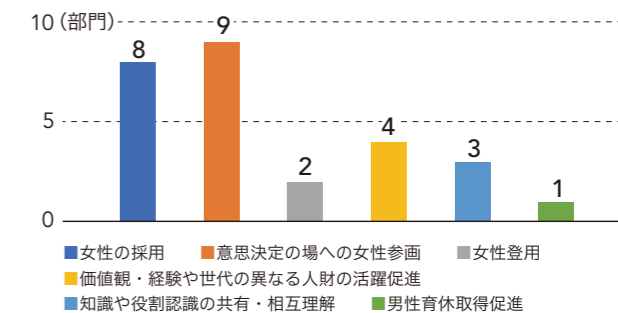
ベテラン層の活躍

当社グループでは定年を毎年1歳ずつ引き上げ、2025年4月に65歳となるように定年延長を実施しています。毎年経験豊かな役職者が役職定年を迎えていきますが、後継者の育成や若い世代の支援などにおいてその能力やスキルを活かし、ベテラン層自身の働きがいにつながるような働き方を構築していきます。

しました。ライフスタイルの一つとして、性別にかかわらず育児も仕事も楽しめる職場環境を構築していきます。

さらに、希望者への業務上旧姓対応を開始しました。ダイバーシティ・カウンシルを通じて従業員が発信した声に、経営層が耳を傾け、新しい視点で制度改革を実現しています。

D&I推進の重点施策項目(全社各部門設定)



全社各部門(合計27部門)において、D&I推進の重点施策を策定しました。自分たちの手で推進策を策定することが、社内でのD&I視点の醸成につながると考えています。

障がい者活躍

特性に合った就労をサポートするために、採用時に試行実習を実施し、主に関西・東海地区の店舗において、各部署1名の障がい者を雇用する取り組みを進めています。また、地域の就労支援機関や学校の進路指導部などと連携しながら、職域の開拓に努めています。

LGBTQ理解促進

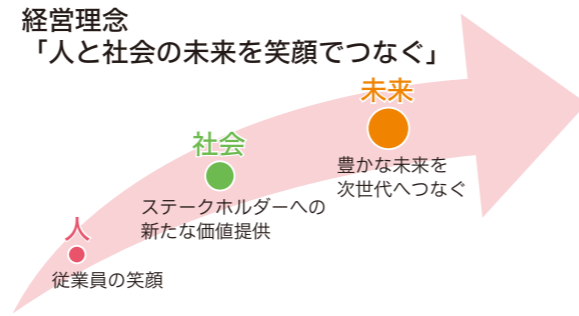
2022年にグループ全社で初めての動画視聴研修を実施しました。ダイバーシティ推進室が相談窓口を担い、まずは知識を得て理解する姿勢を持つところから取り組みを進めていきます。

○ 人財確保

基本的な考え方

経営理念の実現には、まず従業員の笑顔が必要です。従業員が笑顔で活躍できる環境を整えて、多様な人財を確保し新たな価値を創出していきます。

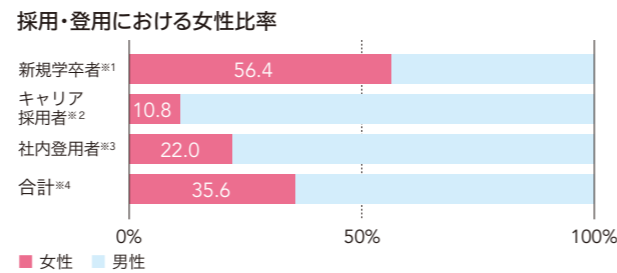
今後の計画としては、年間約150名を採用します。バランスのとれた年齢構成を実現するとともに、グループ全社の人的資本の維持・強化を図ります。また、外部からの採用に加え、グループ内で勤務するパートタイム従業員の積極的な正社員登用を行います。



求める人材像

当社グループで推進する「ファンベース戦略」において、お客さまに物理的価値（モノ・コト）に加え体験価値を提供し、豊かなライフスタイルを提案できる活力に富んだ人材を求めています。画一的な人物像や経歴にこだわらず、さまざまな人生経験に基づく生活実感を新たな価値としてビジネスに結び付けることができる人材を採用したいと考えています。

また、女性比率の向上のために、女性担当者による採用面談や、活躍している女性社員についての情報提供、充実した両立支援制度についての説明などに注力しています。



※1 2023年4月入社の新規学卒者です。
 ※2 2022年度のキャリア採用者です。
 ※3 2022年度に非正規から正規社員へ登用された従業員です。
 ※4 上記3区分における女性比率です。

ダイレクトリクルーティングの強化

ダイレクトリクルーティングは、すでに女性の採用において活用しています。今後、本業の家電事業及び将来手がける新たなビジネスを支えるさまざまな分野で学んでいる学生やキャリア採用者に、直接アプローチしていきたいと考えています。具体的には、以下の専門分野で活躍できる人材の確保に活用していきます。

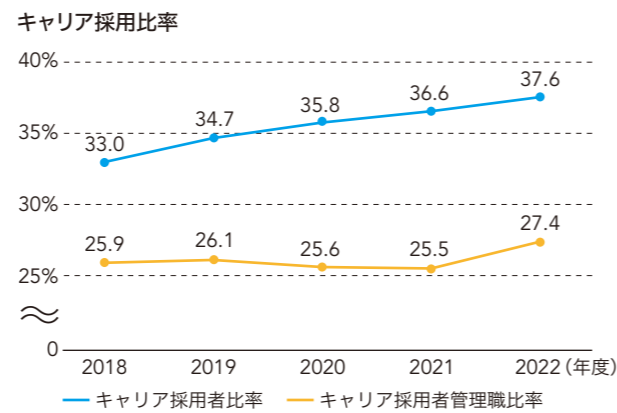
- マーケティング
- 販売
- 物流
- 施工
- IR/広報
- ICT/DX
- 法務/ガバナンス
- 財務/会計

従業員定着についての取り組み

当社グループでは離職率が抑制され、経験豊富な人材の確保を支えています。それはお客さまと時間をかけてつながりを深めていくファンベース戦略において大きな強みとなっています。一方で、女性の離職率は男性よりも高く、子会社の離職率は本社を上回っており、それらを解決できれば従業員全体の定着率はさらに高まり、営業戦略の要であるファン・コアファンを増やすうえで一層強力な武器になります。

戦略分野の人財確保

社会的ニーズの変化への対応や多様な価値の創出を目的として、専門的な知見を持つ人材のキャリア採用を進めています。キャリア採用者の比率を向上させるために、各年度の採用計画の約50%をキャリア採用にしています。



参考データ | グループ全従業員 (正規従業員...4,020名 45.1%)
 8,906名 (非正規従業員...4,886名 54.9%)

○ 人財育成

人財育成方針

当社グループは、人財育成は持続的成長に向けた投資であると考えています。環境の変化を敏感に捉え、会社の仕組みやビジネスモデルを変革できる意欲的な人材を育成するため、従業員の意見発信機会の創出と政策への反映により、従業員の経営参画を促しています。そして、一人ひとりが

キャリアアップ支援

既存の中核事業を支える専門人材の育成と、新たなお客さま満足や創出する事業への“社内転職”にチャレンジする人材の育成に向け、体系的なキャリアアップ支援を行っています。

▶ 既存の中核事業の専門性を支える教育

従業員が業務に必要なスキルや知識について主体的に学べるよう、13分野・25種類の推奨資格を指定し、社内講師による勉強会や模擬試験を実施するほか、資格の取得・更新費用を全額補助するなど全面的にバックアップしています。

推奨資格と保有資格数

資格名称	資格種別	保有資格数
家電製品アドバイザー	各種	6,524名
家電製品エンジニア	各種	394名
スマートマスター	—	2,267名
電気工事士	各種	301名
工事担任者	各種	298名
衛生管理者	各種	210名
フォトマスター	1~3級	1,881名

※ ジョーシングループの役員・正社員・準社員・嘱託・パートタイム従業員の保有資格数。

自律的人財の育成

▶ マネジメントレビュー面談の実施

期初に上司が社員やスマイルパートナー（パートタイム従業員）と面談のうえ個人業務目標の設定を行い、一人ひとりの従業員に期待している内容を直接伝えます。目標達成に向けた施策にチャレンジさせ、達成感を感じることにによる自律的な能力開発と成長を促します。

▶ 自己申告書による適材適所配置

「自己申告書」は社員が希望する部署や将来の希望職種を自己申告するWeb調査ツールで、適材適所の配置によって自律的な能力発揮を促すことを目的とした運用が定着しています。毎年、自己申告書では社員から多くの提言提案が寄せられます。

▶ 人事評価制度

業務執行の中核的役割を担う役職の任用にあたり、業務成績の上位者を候補者として昇格選考を実施します。管

Joshinブランドに絆を感じて自発的に能力を発揮し、新たな価値の創出に積極的に貢献する意欲を引き出しています。私たちは、豊富な知識や経験を持つ従業員によるサービスで、新たなお客さま満足や創出し、企業価値の向上につなげていきます。

既存の事業に一層の磨きをかけるとともに、新たな企業価値の創出につなげるために、リスクリングの強化が2030年・2050年に向けての重要なアクションプランになると考えています。

▶ 新たなサービスの開発につながるDX教育

経営ビジョンである「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」の実現に向けて、DXの積極的な活用を図るため、オンラインによる教育を実施しています。2022年度は約1,000名の社員が受講し、DXへの理解を深めるとともにさまざまな業務変革へのヒントを得ています。

研修時間・研修費用

項目	実績
実施回数(日)	409回
実施時間	58,261時間 ^{※1}
延べ受講者数	72,192名 ^{※2}
研修費用	64,480,000円

※1 eラーニングは、視聴時間を1コンテンツ平均5分とし、視聴回数数を乗じて算出している。
 ※2 延べ受講者数に臨時従業員を含む。

理職は、任される職責の重さに応じて役職等級制度で格付け・処遇され、職務遂行結果の公正な評価によって役職等級が上下変動し、給与もそれに連動する準年俸制のガラス張りの人事制度となっています。給与処遇においては年功や学歴、性別の要素による影響は一切なく、スマイルパートナーからキャリアプロモーター（準社員）を経て、正社員に登用され、管理職まで昇格する事例も珍しくありません。

次世代リーダー育成

部門長以上の社員及び子会社役員47名を対象とした幹部トレーニングを年4回実施し、幅広い知見の習得を目指し時間をかけて育成しています。

▶ 2022年 幹部トレーニング実施内容

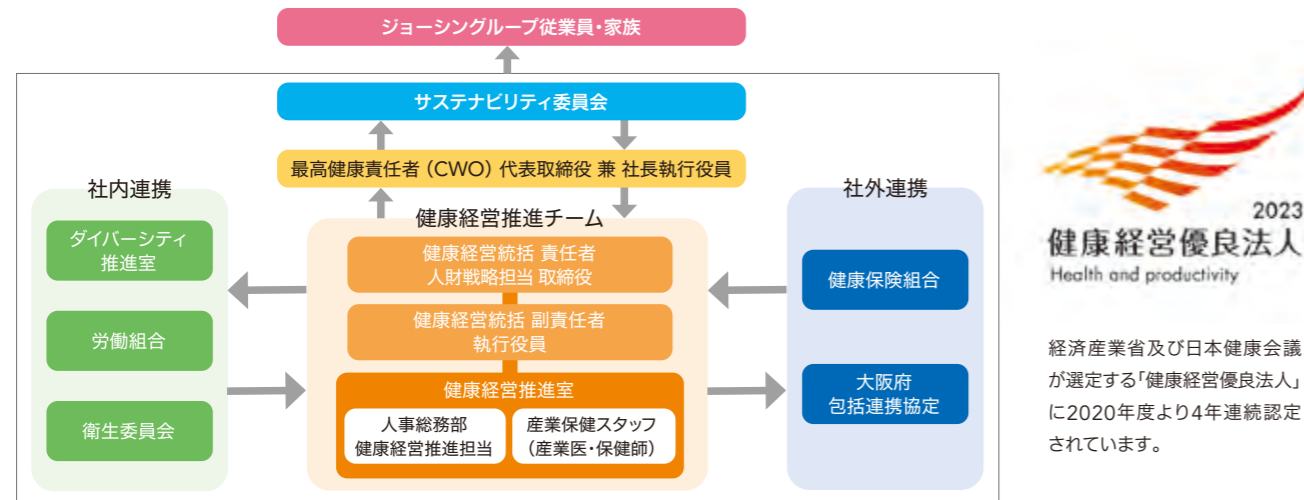
- 人財マネジメント
- コーポレートガバナンス改革とサステナビリティ経営
- 自然災害発生時の対応
- 財務諸表の基礎的理解と企業価値向上の考え方

健康経営

ファンベース戦略に基づいてファン・コアファンづくりを推進する当社グループにとって、お客さまとの接点を担う従業員の「こころとからだの健康増進」は、人財戦略を支える重要な基盤です。従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、成長することで、組織のパフォーマンスを最大化し、新たなお客さま満足(=社会価値)の創出を持続的成長の原動力とするため、当社グループでは経営トップ自らがリーダーシップを執って「健康経営」を実践しています。 <https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/hr/health.html>

推進体制

健康経営の推進には代表取締役 兼 社長執行役員を筆頭とした健康経営推進チームを組織し、社内外の各組織とも連携を行いながら、当社グループの健康課題の解決に取り組んでいます。



主な取り組み

- 35歳以上の正社員への人間ドック受診義務化(個人負担なし)
- 健康管理業務のICT実装による、産業保健業務の効率化と健康課題把握のスピード化
- 健康保険組合との協働による特定保健指導実施強化
- 健康診断結果に基づく会社独自基準による保健師の個別面談「グッドコンディション面談」の実施(全年齢対象)

今後の取り組み

- 全従業員のヘルスリテラシーとセルフケア能力向上のための各種研修
- 食事改善のための管理栄養士による個別指導
- 禁煙プログラムの推進
- がんの早期発見の取り組み推進
- 女性特有の健康問題へのセルフケアとラインケア研修
- メンタルヘルスに関するセルフケアとラインケア研修

安全衛生

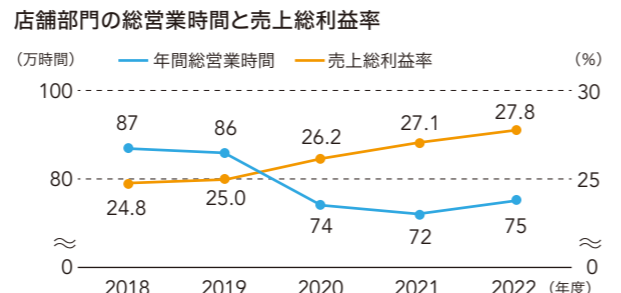
従業員がパフォーマンスを十分に発揮できる安全・安心な職場環境づくりのための長時間労働対策、労働災害対策、感染症対策、ハラスメント対策や、営業現場のICT実装による生産性向上にも積極的に取り組んでいます。

主な取り組み

- 毎日が「ノー残業デー」の推進
- 勤務間インターバル制度の推進
- 営業時間の短縮
- 災害事故の社内共有
- リスクアセスメントの実施
- 感染症予防接種への補助金支給
- ハラスメント社内相談窓口の設置
- セルフレジ導入比率の向上
- デジタルサイネージ導入推進
- 高所作業時の安全管理(装備・行動管理)
- アスベストなどの防塵対策

働き方改革の一環として進めてきた営業時間の短縮の取り組みをコロナ禍で一気に進めたことにより、営業時間中の配置人員が増え接客率が向上し、CS(Customer Satisfaction:顧客満足度)の向上につながりました。その

結果、売上総利益率は2018年度比3ポイントの伸びを示しています。今後はICTの実装により省力化を進め、お客さまとの接点を増やしてCSを高めていきます。

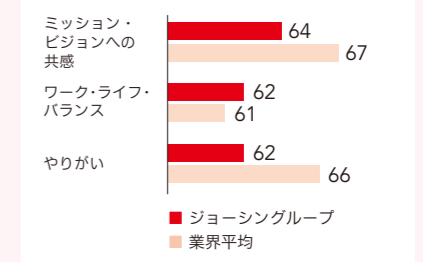


年間総営業時間: 実際に営業した時間の総合計
※コロナの影響による休業や短縮時間、改装による休業、定休日など営業していない時間を差し引いた総営業時間。
売上総利益率: 店舗部門合計の売上総利益率
※連結グループの売上総利益率とは異なる。撤退部門含む。

TOPICS エンゲージメントサーベイ導入による従業員間の対話促進

働きやすく働きがいのある職場環境をつくるための取り組みがどの程度進んでいるのかを定期的にチェックする仕組みとして、また各部署のマネジメント支援ツールとして、2023年4月にエンゲージメントサーベイを導入しました。従業員のこころの状態を可視化し、サーベイ結果をきっかけとして現場における対話を促進して相互理解を深め、会社と従業員の関係性を示す従業員エンゲージメントを向上させていきます。

エンゲージメントサーベイ 今後の注力項目 第1回サーベイ結果(2023年5月)



第1回サーベイ総合スコア: 64

※ 2023年5月実施 ※ 小売スタンダード平均スコア:66
※ 家電販売・サポート事業を手掛けるグループ全社の従業員約8,000人超対象(非正規従業員を含む)
※ サーベイツールは、株式会社アトラエの「Wevox」を採用
※ 総合スコアは長期インセンティブとして業務執行取締役・執行役員の株式報酬に反映されます。

第1回サーベイ結果についての認識

サーベイ項目9分野において、理念戦略・環境・自己成長の要素が当社グループの従業員エンゲージメントに大きく影響していることがわかりました。そこで当社グループは「ミッション・ビジョンへの共感」「ワーク・ライフ・バランス」「やりがい」の改善に優先的に注力することにしました。まず、2021年に刷新した経営理念の浸透を図り、従業員が会社の考え方に共感して前向きに自らの役割を担う意欲を向上させたいと考えています。また、「ワーク・ライフ・バランス」では公私ともに充実した時間を過ごせているかどうかを、「やりがい」では働きがいのある職場環境が構築できているかどうかをチェックし、会社と従業員の信頼関係を深めるためのアクションを起こしていきます。

労使間の円滑な情報共有による経営推進

会社と労働組合は労使協議会を定期的に開催しています。会社側からは変化する経営環境や経営方針、事業計画と進捗、決算などについて詳細に情報を共有し、労働組合からは従業員の働く環境を取り巻く課題や経営への提言などが出され、労使の貴重な情報共有の場となっています。労使協議会には業務執行取締役と執行役員が出席し、組合側からは専従者のほか、各地域の組合役員が参加することで、経営ビジョンや経営方針などの価値観が現場の組合員にまで共有され、労使一体となった経営体制の構築と事業推進に大きな役割を果たしています。 ※労働協約カバー率:92.7%

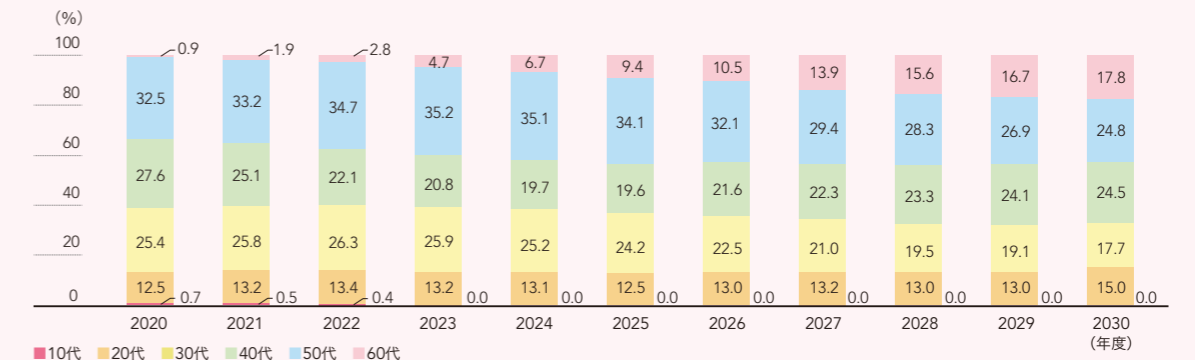
執行役員メッセージ

当社グループの正社員の平均勤続年数は17.7年と長く、お客さまとつながりを深めてきたベテラン社員の経験とスキルは、ファンベース戦略を推進していくうえでの大きな強みです。一方で、50歳以上の正社員数は全体の35%を超えています。正社員の総数維持を図るために、定年年齢を2025年に65歳となるよう制度を改定しましたが、すり鉢状の人員構成は課題であると捉えています。多様な人材が活躍して新たな価値を生み出していくためには、年代ごとの人員バランスを整えていく必要があります。新規卒者の採用やキャリア採用に積極的に取り組むとともに、強みであるベテラン社員がより能力を発揮できる場や働き方について検討していきます。少子高齢化による採用難は今後さらに加速していきます。「Joshinに入社して働きたい」「入社後もキャリアを積んで働き続けたい」と感じてもらえるような環境整備や支援、育成制度を強化していきます。2022年度、当社グループでは男性の育児特別有給休暇の取得率が100%になり、平均取得日も21日に伸びました。性別にとらわれない育児中従業員の両立支援、そこからつながる女性活躍、介護をしながら働く人、次世代リーダーを育成するための施策など、ダイバーシティ・カウンスルを活用した取り組みを引き続き実施していきます。



人事・総務担当 執行役員 西尾 公則

2030年度までの年代別人員構成比の変遷予想



責任あるバリューチェーンの構築

○ 「ジョーシングループ調達方針」及び「調達ガイドライン」による安全・安心な調達の推進

当社グループに求められる環境や人権におけるさまざまな社会的要請への対応が、もはや当社グループだけではなく、サプライチェーン全体に求められています。このため、人権や労働及び自然環境に配慮した取引先の選定、モニタリング、改善などを盛り込んだ「調達方針」を制定し、持続可能な

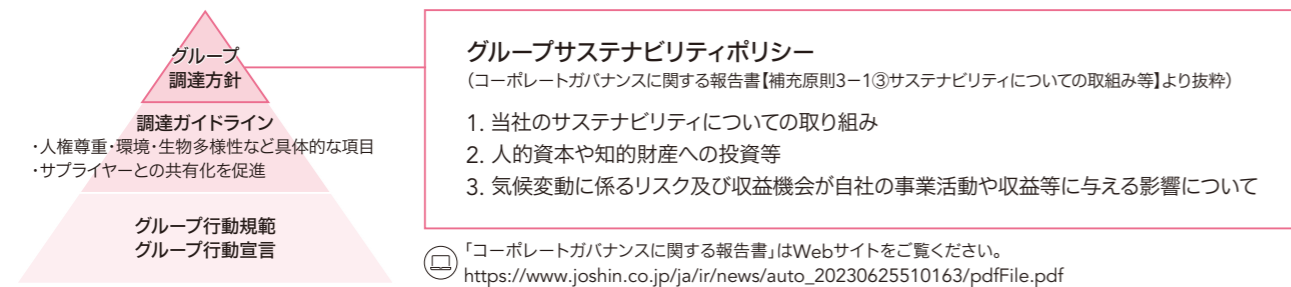
調達の実現に取り組んでいきます。加えて、「調達方針」に基づいて策定した「調達ガイドライン」はサプライチェーン全体で、環境及び社会の維持・改善に取り組むことを目的としており、すべてのサプライヤーに遵守いただきたい事項をまとめたガイドラインです。

ジョーシングループ調達方針／調達ガイドライン(抜粋)

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> お取引先さまとの共存共栄
サプライチェーン全体で問題解決を図り、長期的な信頼関係を構築する 品質と安全性の確保
サプライヤーとともに、調達製品及びサービスの品質と安全性の維持・向上 公正・公平な取引及び法令の遵守
法令及び国際ガイドラインを遵守し、公正かつ自由競争による公平な機会を提供 環境への配慮
サプライチェーン全体で環境に優しい調達活動を目指す | <ol style="list-style-type: none"> 人権・労働環境への配慮
人権を尊重し、労働環境の向上や安全衛生の確保を目指した調達活動を推進 適正な情報管理
調達過程で得た機密情報及び個人情報については守秘義務を遵守 社会との共生
地域社会と共生し、持続可能な社会の実現に貢献 適用範囲
全てのサプライヤーを対象 |
|---|---|

詳細内容はWebサイトをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/list/procurement/main/0/link/Procurement.pdf>

○ 調達方針の体系



○ サプライヤーとの「持続可能な調達」の体制構築に向けた取り組み

当社グループサプライヤーとの「持続可能な調達」の推進を目指し、「サプライチェーン調達アンケート」を継続的に実施し、そのうえで「調達方針／調達ガイドライン」及び腐敗

防止の100%遵守による健全で、かつ強力なサプライチェーンの構築を目指します。

○ 今後のサステナビリティ調達における目標

▶ 2025年度に向けた目標

サプライヤーに対して「調達ガイドライン」の啓発及び「サプライチェーン調達アンケート」を実施し、個別に評価しつつ対応状況を網羅的に確認。加えて回答企業の集計及びオンラインなどを通じて当社グループにおける「調達ガイドライン」及びサステナビリティ調達の周知を図るべく取り組めます。

▶ 2030年に向けた目標

全取引額における「サプライチェーン調達アンケート」にて回答結果を入手したお取引先さまとの取引額金額比(サステナビリティ調達率アンケート回答企業の取引額/全取引額)目標を70%に設定。高スコア企業との持続可能な関係構築を目指すとともに、無回答及び低スコア企業については協業して改善を行っていきます。

安全安心な製品・サービスの提供

○ 製品安全に対する考え方・自主行動指針

創業以来、当社は「商品を購入いただいたお客さまに最後まで安心してご使用いただくことが小売業の務め」という考えのもと、一貫して安全安心な製品及びサービスの提供を重要課題として事業を展開しています。

この考えをより具体化していくため「ジョーシングループ製品安全自主行動指針」を2007年に制定するとともに、グループで連携した製品安全推進体制を構築し、常に安心して製品を選び、ご使用いただけるよう運営を行っています。

ジョーシングループ 製品安全自主行動指針

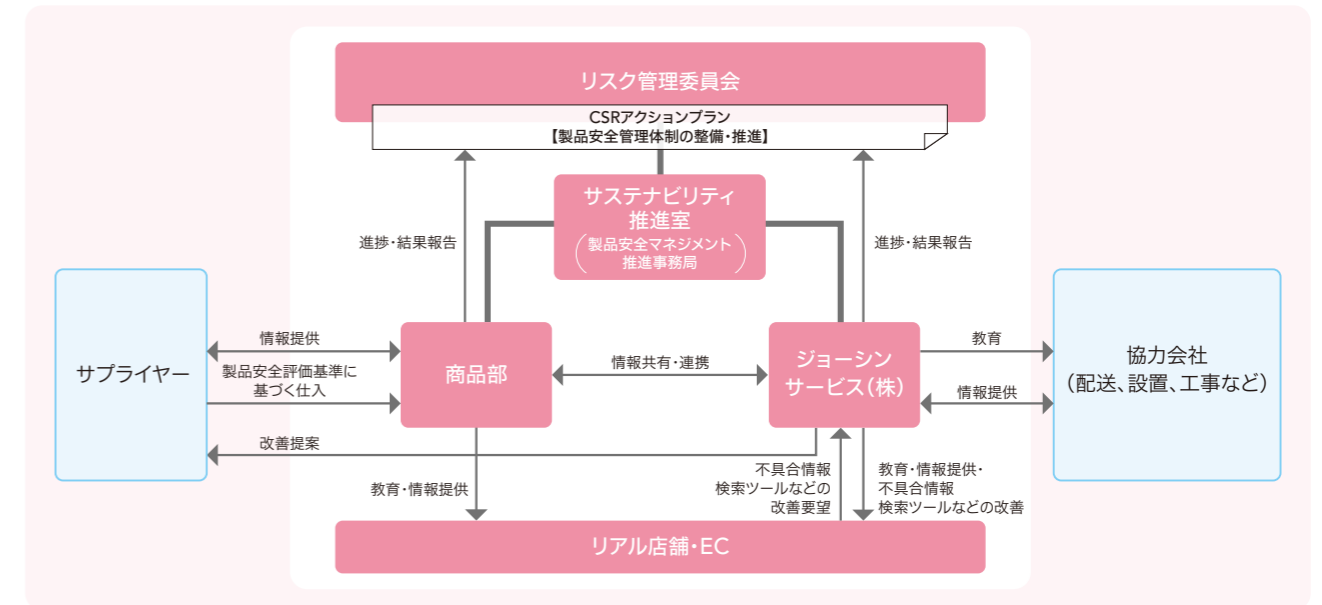
- ・お客さまに安心してご使用いただける製品の提供及び修理・設置工事に努めます。
- ・製品事故などの情報を速やかに収集し、お客さまにご提供いたします。
- ・製品事故などの報告体制、製品回収体制を整備いたします。
- ・製品の正しい使い方の周知、啓発に努めます。
- ・リスク管理体制を整備し、製品安全体制の維持・向上を図ります。
- ・経営の基本方針に「お客さま重視」「製品安全の確保」を掲げ、実行いたします。

○ 製品安全マネジメント推進体制

当社グループでは、製品安全を担当する各部門が、製品安全管理体制の整備・推進に関する「CSRアクションプラン」に基づく活動状況を、四半期毎にリスク管理委員会に報告し、

情報の共有を図るとともに、リスク管理委員会にて「CSRアクションプラン」を定期的に見直し、必要な改善対応を各部門に指示する体制を整備しています。

製品安全マネジメント推進体制図



○ 教育体制の整備と実施

社内で実施する各種従業員研修のカリキュラムには、製品安全に関する内容を積極的に組み込んでいます。また、配送、設置、工事協力会社に対し、当社アフターサービス部門の従業員が講師として製品安全教育を実施しています。さらに、設置作業不備による製品事故を防止するため、多様な家屋構造に対応した搬入、設置、工事などの訓練を、技術研修センター内「Joshinトレーニングハウス」にて行っています。

従業員対象研修(製品安全に関する内容を含むもの)実施実績

研修内容	頻度
管理職候補者研修	年間10回以上開催
サービス技術研修	年間100回以上開催
太陽光・住宅リフォーム研修	年間10回以上開催
営業店スタッフ商品設置体験研修	年数回開催
新入社員研修	年1回開催

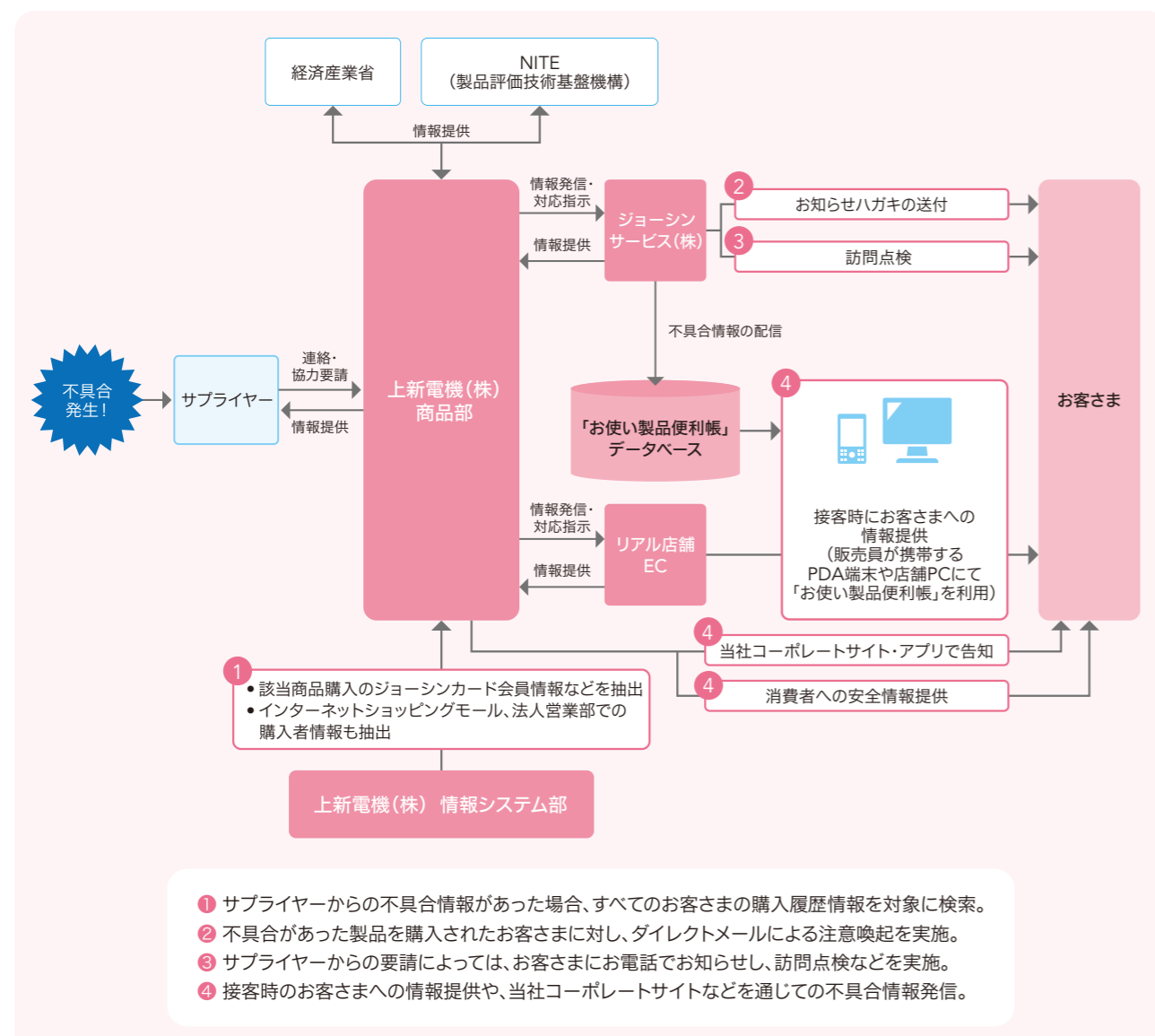
社外向け研修(製品安全に関する内容を含むもの)実施実績

研修内容	頻度
協力会社向け研修	年間70回以上開催

不具合発生時の当社対応フロー

販売した製品に欠陥や不具合が発見された場合は、該当サプライヤーと緊密な連携をとり、下記フローに従った迅速な対応を行います。取扱製品情報はすべて商品部が管理統

制を行い、不具合が発生する都度、対応策をまとめた通達で各事業所に指示を出し、これに従った対応を行う体制となっています。



不具合情報のデータベース化と活用

不具合情報は、「お使い製品便利帳」データベースにて管理しています。このデータベースには、約240万件の製品情報・関連情報を搭載し、製品情報、適合する消耗品・付属品などの関連情報や不具合情報まで、従業員が携帯するPDA端末やパソコンなどから簡単に引き出せる、当社独自のシステムです。

このシステムを活用し、消耗品・付属品のお問い合わせがあった場合でも、お客さまに製品本体の不具合情報の提供を行なっています。また、消耗品・付属品の購入者データをもとに、該当する不具合についてのダイレクトメールを送付できる体制を構築しています。

修理履歴データを活用した製品改良提案

当社グループには現在、店舗、サービスセンター、コールセンターを通じて、年間約42万件の修理依頼が入っています。

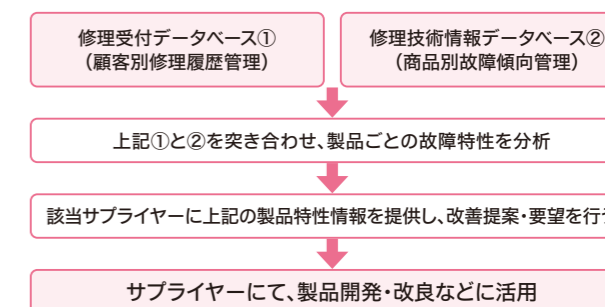
この修理依頼受付時の情報や、実際に修理を行った際に得られる修理技術情報をデータベース化し、製品ごとの故障特性の分析を行っています。

この分析結果は、サプライヤーとの年数十回に及ぶ情報交換会の際に提供し、その際に製品の改良提案を行っています。

また、製品自体への改良などの提案のみならず、配送、設置担当者の意見を集約し、配送や設置の際の事故防止のアイデアをサプライヤーに提案することもあります。

このように当社グループは、お客さまに近い立場から、家電製品などの安全性向上に貢献できるよう努めています。

修理履歴データに基づく製品特性情報の提供フロー



外部からの評価(製品安全対策優良企業表彰)

製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)は、企業による製品安全の先進的な取り組みを讃えることで、事業活動や消費生活において製品安全が重要な価値として定着し、社会全体で製品の安全が守られることを目的として実施されています。

このPSアワードにて当社は、「製品安全対策ゴールド企業※」第1号に認定されました。その後、従来の取り組みを維持しつつ、より高いレベルでの製品安全実現に向けた活動を積極的に行っていることが高く評価され、審査委員会によって行われたフォローアップ(製品安全対策ゴールド企業認定

から5年経過ごとに行われる、認定時の取り組みが引き続き維持されているかの確認)により、制度上初めて製品安全対策ゴールド企業ロゴマークに「★」マークが追加されました。

※PSアワードの最上位の評価である経済産業大臣賞(金賞)を計3度以上受賞した企業が「製品安全対策ゴールド企業」に認定されます。



経済産業省「製品安全コミュニティ」での活動について

製品安全コミュニティとは、PSアワード受賞企業間や審査委員などの有識者、経済産業省、製品評価技術基盤機構(NITE)などとの協働を通じて、先進的な製品安全の取り組みについての検討と製品安全文化の醸成を図る場です。

国民に広く製品安全に対する理解を深めてもらい、消費者が、製品安全に配慮した製品・サービスを優先的に選択する「製品安全市場」を創出・拡大することを目指しています。

当社は、このコミュニティの「コア企業」として中心的な

役割を担っており、製品安全に関する国の新制度の検討会への参画や、消費者に向けての情報発信などを積極的に行っています。

一例として、2022年11月の「製品安全総点検月間」では、経済産業省と連携して各店舗での啓発イベントを実施しました。また経済産業省Webサイトの製品安全点検ポイント動画の作成にも協力しています。

「安心安全な製品・サービスの提供」に関する詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/safety.html>

地域社会との共生の推進

当社グループは、事業を遂行するうえで地域社会との良好な関係を構築し、事業活動を通じて地域社会の課題解決と発展に努めることが、Joshinブランドの価値を向上させると認識しています。このような地域社会との共生の取り組みを通じて得られた事業メリットや生み出された価値を資本循環させることで、地域社会の発展と企業価値向上に努めていきます。

経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」に基づき、当社は豊かで持続可能な社会の構築、高齢社会のレジリエンス強化支援、次世代育成を実現するため、「次世代育成支援」「環境」「安全安心」「健康生活」を主要なテーマとして取り組み、国や自治体との連携も深めることで、地域社会との共生を推進していきます。



大阪府との協業で「環境配慮消費行動促進」に向けた取り組み

当社グループは、大阪府との協業により大阪府民の脱炭素への意識改革・行動変容を図るため、当社を含む「独自ポイント」を有する事業者などが協働して取り組み、効果的かつ持続的な脱炭素ポイント制度のあり方について検討を行うことを目的とし、対象省エネエアコン販売時に「脱炭素ポイント」上乗せを実施、買い替えを促進してきました。今後も大阪府をはじめとした各自治体との協業による環境配慮型

製品の販売を通じて、お客さまの家庭内の脱炭素化に向けた行動変容をサポートします。

【実施期間：2022年11月1日～2023年1月31日】



産学連携プロジェクト

次世代の人財育成をサポートしています

学生による学生のためのイベント企画・運営実習の場として「eSPORTSアリーナKOBEB三宮」を提供

「ホンモノのeスポーツアリーナで自分たちの企画したイベントを運営したい」という神戸電子専門学校の学生の想いを受け、イベント実習をサポートしています。

2022年7月に引き続き、2023年1月、授業の一環として企画・立案からポスター制作に至るまで学生によって運営されるイベント実習が、「eSPORTSアリーナKOBEB三宮」にて行われました。

今後も、当社本格eスポーツ施設「eSPORTSアリーナKOBEB三宮」を学生eスポーツ発表の場として提供し、eスポーツのライブ映像を配信・編集、イベント企画・運営をする次世代の人財育成のサポートをすることで、eスポーツの

発展と地域活性化にも貢献し、企業価値の向上へとつなげていきます。



当社三宮1ばん館9Fに「eSPORTSアリーナKOBEB三宮」を開業しています。

個人投資家の皆さまとのエンゲージメント

小売業として消費者であるファンの裾野の拡大を目指して

当社はプライム市場上場企業として流通株式数のアップや、小売業としてファン株主づくりの観点から、個人投資家への対応を資本政策の大きな柱の一つに置いています。

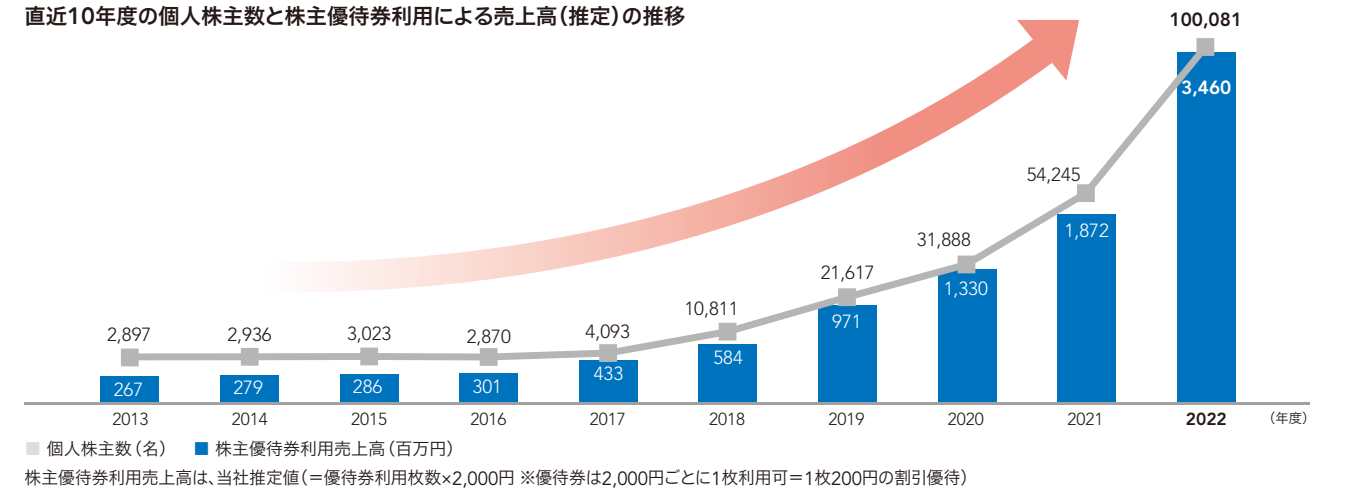
ファン株主の増加は、当社各店舗への来店、ECサイトの閲覧に対するモチベーション向上、ひいては購入促進効果

による売上の増加につながるものと考えています。

現在、株主の皆さまには優待券を配布しています。

口コミなどの評判による売上への寄与とともに、個人の株式保有割合が大幅に増加しています。

直近10年度の個人株主数と株主優待券利用による売上高(推定)の推移



株主優待について



株主優待券(200円券)

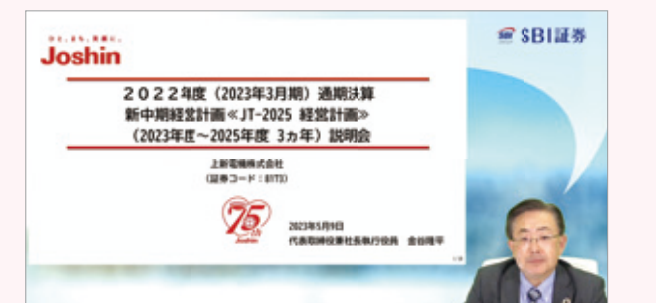
1株以上	25枚(5,000円分)(9月)
100株以上	11枚(2,200円分)(3月)、25枚(5,000円分)(9月)
500株以上	60枚(12,000円分)(3月)、25枚(5,000円分)(9月)
2,500株以上	120枚(24,000円分)(3月)、25枚(5,000円分)(9月)
5,000株以上	180枚(36,000円分)(3月)、25枚(5,000円分)(9月)

※ Joshin webでも利用可。
 ※ 3月末日に2年以上継続保有(3月末日の株主名簿に同一株主番号で連続3回以上記載)の株主には下記のとおり追加進呈。
 30枚(6,000円分)---(500株以上) 60枚(12,000円分)---(2,500株以上) 90枚(18,000円分)---(5,000株以上)

個人投資家説明会の実施

2017年以来、四半期に1回程度、各証券会社の支店会議室などをお借りして個人投資家を対象とした説明会を行ってまいりました。決算期には株式会社SBI証券提供のオンラインによる配信形式の説明会を実施しています。2023年5月19日開催の説明会には20～60歳代を中心に幅広い年代の方々145名(同時配信ベース)もの参加があり、決算関係から新たに公表した中期経営計画「JT-2025 経営計画」の内容に至るまで、多数の質問をいただきました。

説明会を通じて当社への理解を深めていただくとともに、ご意見なども経営に反映させていただき、今後もエンゲージメントに努め、一人でも多くのファン株主づくりに役立てていきます。



役員一覧

○ 取締役一覧

取締役	 金谷 隆平	 高橋 徹也	 横山 晃一	 田中 幸治	 大代 卓	 内藤 欣也	 山平 恵子	 河野 純子	 西川 清二	全取締役における 社外取締役の人数	
役職	代表取締役 兼 社長執行役員	代表取締役 兼 副社長執行役員	取締役 兼 常務執行役員	取締役 兼 常務執行役員	取締役 兼 常務執行役員	社外取締役 独立	社外取締役 独立	社外取締役 独立	社外取締役 独立	4/9	
主な経歴	1979年 3月 当社入社 1993年 7月 当社総務部長 1998年 6月 当社取締役総務部長 2002年 3月 当社取締役営業企画本部長 2002年 6月 当社常務取締役営業本部長 2006年 4月 当社常務取締役経営企画本部長 2006年10月 当社専務取締役経営企画本部長 2008年 7月 当社代表取締役専務 経営企画本部長 2011年 6月 当社代表取締役副社長 経営企画本部長 2016年 6月 当社代表取締役 兼 副社長 執行役員経営管理本部長 兼 経営企画部長 2019年 6月 当社代表取締役 兼 社長執行役員(現任)	1986年 3月 当社入社 2013年 6月 当社東京東海営業部長 2016年 6月 当社執行役員営業本部店舗営業担当副部長 兼 地域営業支援本部副部長 2016年10月 当社執行役員営業本部長 兼 関西営業部長 2017年 6月 当社取締役 兼 執行役員営業本部長 2019年 6月 当社取締役 兼 常務執行役員営業本部長 2021年 4月 当社取締役 兼 専務執行役員営業戦略担当 2021年 6月 当社代表取締役 兼 副社長執行役員経営管理本部長 兼 経営企画部長 2023年 4月 当社代表取締役 兼 副社長執行役員営業戦略担当(現任)	1985年 3月 当社入社 2001年 4月 当社ビットワン営業部長 2004年 9月 当社関西営業部長 兼 中央エリアマネジャー 2005年 6月 当社取締役関西営業部長 2012年 4月 当社取締役営業本部長 2016年 4月 当社取締役開発本部長 兼 開発部長 2016年 6月 当社取締役 兼 常務執行役員開発本部長 兼 開発部長 2022年 4月 当社取締役 兼 常務執行役員インフラ戦略担当(現任)	1986年 3月 当社入社 2006年 4月 当社総務部長 2010年 6月 当社取締役総務部長 2010年 6月 当社取締役経営管理本部 副部長 2016年 4月 当社取締役 兼 常務執行役員経営管理本部副部長 兼 総務部長 2019年 6月 当社取締役 兼 常務執行役員経営管理本部長 2021年 4月 当社取締役 兼 常務執行役員 経営企画・人財戦略担当(現任)	1986年 4月 (株)協和銀行(現・株式会社りそな銀行) 入社 2002年 7月 (株)あさひ銀行(現・株式会社りそな銀行) 本店営業部 営業第二部長 2005年 4月 (株)りそな銀行 難波支店 営業第二部長 2012年 4月 当社入社 店舗開発部 新規物件担当部長 2014年 4月 当社入社 店舗開発部 兼 経営企画部長 2018年 6月 当社執行役員経理部長 兼 経営企画部長 2019年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営管理本部副部長 兼 経理部長 2021年 4月 当社取締役 兼 執行役員財務戦略担当 兼 経理部長 2023年 4月 当社取締役 兼 常務執行役員財務戦略担当(現任)	1986年 4月 弁護士登録 2003年 6月 (株)イッコー(現・Jトラスト(株)) 社外監査役 2012年 4月 大阪弁護士会副会長 2014年 4月 国立大学法人大阪大学 非常勤監事 2016年 6月 当社社外監査役(株)ファルコホールディングス社外取締役(現任) 2017年 4月 内藤法律事務所開設(現任) 2017年 6月 当社社外取締役(現任) 2020年 1月 大阪市開発審査会会長	1983年 4月 クボタハウス(株)(現・サンヨーホームズ(株)) 入社 2013年 6月 サンヨーホームズ(株) 取締役専務執行役員 2015年 6月 サンヨーホームズ(株) 取締役社長執行役員 2017年 4月 サンヨーホームズコミュニティ(株)代表取締役会長 2019年 6月 フジテック(株)社外取締役 当社社外取締役(現任) 2021年 6月 (株)カララレーベン(現・MIRATHホールディングス(株)) 社外取締役(現任) 2022年 6月 品川リファクトリス(株) 社外取締役(現任)	1986年 4月 (株)リクルート入社 1997年 1月 「とらばゆ」編集長 2008年 7月 住友商事(株)入社 2013年 2月 (株)グローバル人材研究所 取締役 2020年 4月 慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員(現任) 2021年 6月 当社社外取締役(現任) 2021年12月 ライフシフトジャパン(株) 取締役CMO(現任) 2022年 4月 グラウドグループホールディングス(株) 社外取締役(現任)	1980年 4月 日本電信電話公社(現・日本電信電話(株))入社 2000年 4月 (株)NTTドコモ 情報システム部主幹技師 2001年10月 同社情報システム部 主幹技師 2003年 6月 同社情報システム部 部長 2006年 6月 同社執行役員情報システム部長 2012年 6月 同社常務執行役員(CIO)情報システム部長 2013年 6月 ドコモ・システムズ(株) 代表取締役社長 2021年 3月 みずほ銀行のシステム障害に関する「システム障害特別調査委員会(第三者委員会)」委員 2022年 6月 当社社外取締役(現任)	4/9	
在任期間	25年	6年	18年	13年	4年	7年	4年	2年	1年		
所有株式数	50,900株(15,500株 [※])	15,513株(9,013株 [※])	30,600株(9,900株 [※])	26,800株(9,900株 [※])	10,162株(5,162株 [※])	2,500株	500株	—	200株		
所属委員会											
指名・報酬委員会	○	○				○(委員長)	○	○	○		
取締役会の実効性評価						○(委員長)	○	○	○		
取締役・監査役会 出席状況	2021年度任期中 23回/23回 2022年度任期中 18回/18回	23回/23回 18回/18回	23回/23回 18回/18回	23回/23回 18回/18回	23回/23回 18回/18回	23回/23回 18回/18回	22回/23回 18回/18回	16回/16回 18回/18回	(新任) 14回/14回		
保有する経験/スキル										該当する取締役	
経営スキル	企業経営 財務/会計/資本政策 法務/ガバナンス 経営企画/事業戦略 人事/労務/ ダイバーシティ ICT/DX 環境/エネルギー	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	9名 3名 4名 7名 6名 3名 5名
事業の専門性に関するスキル	家電小売事業 住環境事業 マーケティング ロジスティクス	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○		

※株式報酬制度に基づく、交付予定株式の数です。

○ 取締役会の実効性向上に向けたスキル・マトリックスの活用

当社は、取締役会を構成する取締役の多様性が取締役会の実効性を左右し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に大きな影響を与えるとの考えに基づき、取締役の知識・経験・能力など取締役会の構成のバランス・多様性のあり方について取締役会で定期的に審議し、取締役・監査役に求められるスキルを特定のうえ「スキル・マトリックス」として公表しています。

当社は「スキル・マトリックス」を、特定の分野に強みを持つ人財を幅広く採用することで取締役会のスキル・多様性

を適切に確保するためのツールと考えており、取締役・監査役の選任にあたっては、「スキル・マトリックス」に照らして必要なスキル・経験を有する候補者を選定し、定時株主総会で決定する手続きをとります。

当社は「スキル・マトリックス」がサクセッションプランにおいて重要な役割を果たすと考え、業務執行取締役及びCEOの候補者を育成するための中核人財の評価基準として、右記のとおり活用しています。次期候補の育成においては、現取締役、執行役員、幹部社員を対象とするトレー

ニングを継続的に実施しています(75ページ役員トレーニング参照)。特に執行役員については、取締役、監査役も参集する執行役員会やサステナビリティ委員会、リスク管理委員会などにおいて、法務・ガバナンス、営業戦略、財務戦略、人財戦略、子会社経営など、取締役に求められる幅広いスキル・知見を共有しているほか、執行役員の職務遂行の結果について取締役会で定期的な報告を求めるなど、将来取締役及びCEOの任にあたることのできる人財としての評価・育成を十分な時間をかけて行っています。

スキル・マトリックスの活用

1. 経営戦略に照らして取締役会に必要なスキルの特定
2. あるべき取締役会の構成と現状とのギャップの把握
3. 不足するスキルを保有する人財の取締役への登用
4. 不足するスキルに関する取締役のトレーニングの充実
5. 取締役のサクセッションプランへの活用
6. 執行役員その他幹部社員のサクセッションプランへの活用

○ 監査役一覧

監査役	山本 英寿	橋本 雅康	早川 芳夫	吉川 和美	全監査役における 社外監査役 の人数	
役職	常勤監査役	常勤社外監査役 独立	社外監査役 独立	社外監査役 独立	3/4	
主な経歴	1977年 4月 当社入社 2002年 4月 当社ビットワン営業部 エリアマネジャー 2004年 9月 当社関西営業部 阪南 和歌山エリアマネジャー 2012年 4月 当社関西営業部長 兼 中央エリアマネジャー 2016年 6月 当社執行役員地域営業 支援本部北越営業担当 部長 兼 北信営業担当 部長 2017年 6月 当社執行役員営業本部 サポートサービス担当 2021年 4月 当社執行役員サポート サービス担当 2021年 6月 当社常勤監査役(現任)	1982年 4月 (株)協和銀行(現・(株) りそな銀行) 入行 1999年 7月 (株)あさひ銀行(現・ (株)りそな銀行) 尼崎 支店支店長 2003年 7月 (株)りそな銀行福島支 店支店長 2011年 1月 りそなカード(株)入社 2013年 6月 同社執行役員 2016年 6月 当社社外監査役(現任)	1980年10月 昭和監査法人(現・EY 新日本有限責任監査法 人)大阪事務所入所 1985年 3月 公認会計士登録 2003年 8月 日本公認会計士協会租 税調査会委員 2005年 7月 新日本監査法人(現・ EY 新日本有限責任監 査法人)シニアパート ナー 2007年 4月 関西大学会計専門職大 学院非常勤講師 2011年 6月 新日本有限責任監査法 人(現・EY 新日本有 限責任監査法人)退職 2011年 7月 早川会計士事務所開設 (現任) 2011年12月 税理士登録 2014年 5月 学校法人大阪成蹊学園 非常勤監事(現任) 2015年 3月 六甲タワー(株)非常勤 監査役(現任) 2017年 6月 当社社外監査役(現任)	1995年12月 中央監査法人入所 1999年 5月 公認会計士登録 2002年 4月 税理士登録 2007年 8月 監査法人トーマツ (現・有限責任監査法人 トーマツ)入所 2019年12月 吉川和美公認会計士事 務所開設(現任) 2020年 9月 (株)坂ノ途中取締役 2022年 6月 ハルテス(株)社外監査 役(現任) 2022年 9月 Ubie(株)社外監査役 (現任) 2023年 6月 当社社外監査役(現任)		
在任期間	2年	7年	6年	新任		
所属委員会						
指名・報酬委員会						
取締役会の実効性評価	○	○	○	○		
取締役・監査役会 出席状況	2021年度任期中 取締役会 16回/16回 監査役会 10回/10回 2022年度任期中 取締役会 17回/18回 監査役会 13回/13回	取締役会 23回/23回 監査役会 13回/13回	取締役会 23回/23回 監査役会 13回/13回	取締役会 - 監査役会 -		
保有する経験/スキル	企業経営 財務/会計/資本政策 法務/ガバナンス 経営企画/事業戦略 人事/労務/ ダイバーシティ ICT/DX 環境/エネルギー 家電小売事業 住環境事業 マーケティング ロジスティクス	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	

○ 執行役員

名畑 和世	法務・リスクマネジメント担当 リスクマネジメント部・監査部管掌	江里口 喜浩	スマートライフ担当 スマートライフ営業部長
元井 健介	ロジスティクス担当 物流統括部長	木原 辰浩	ICT・DX担当 情報システム部長
酒井 竜雄	店舗事業担当 関西営業部長 兼 北信越営業部長	畑島 和也	サポート・サービス担当 ジョーシンサービス(株)取締役社長
阿部 孝次	商品政策担当 商品部長	荒内 創	EC 事業担当 J-web 営業部長
橋本 和彦	CRM・MA担当 販売促進部長	西尾 公則	人事・総務担当 人事総務部長

コーポレート・ガバナンス

○ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」及び経営ビジョン「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」を実現するため、優先的に取り組むべき7つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。
そして、そのマテリアリティをリスク・機会の両面から捉え

て経営戦略や事業ポートフォリオに組み込み、資本の活用によって創出した社会価値、経済価値をさらなる資本の好循環につなげる価値創造プロセスをマネジメントするため、コーポレート・ガバナンス体制の継続的な改善に努めています。

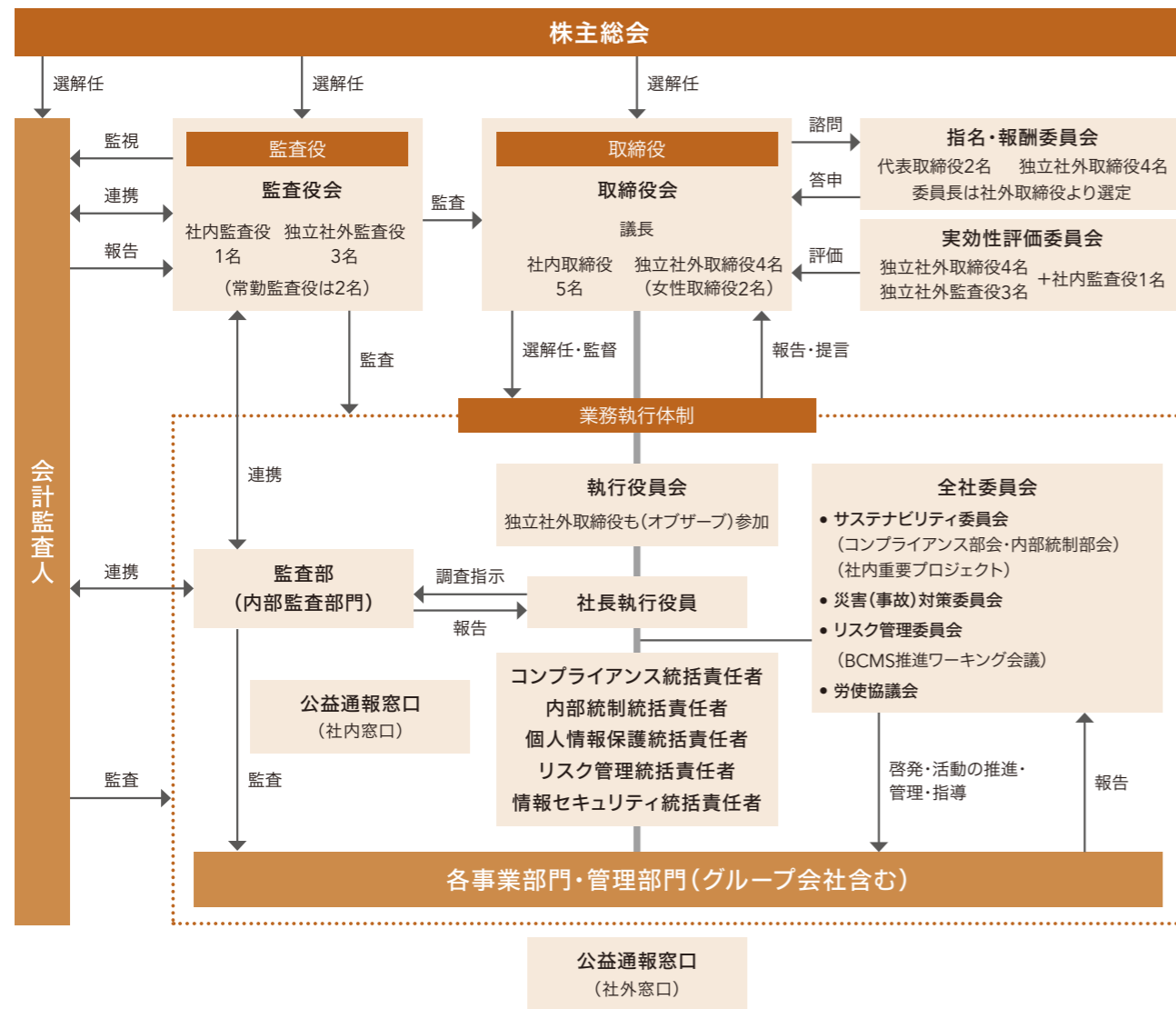
○ コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は取締役会の監督機能及び執行部門の強化を図るべく、独立社外取締役の増員、女性取締役の登用などの取締役会の多様性を確保するとともに、社外取締役を過半数とする取締役会の実効性評価委員会、指名・報酬委員会

の設置などにより、実効性の向上に取り組んでいます。今後も、当社の価値創造プロセスを支える取締役会のモニタリング機能を強化していきます。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
取締役会の多様性確保								●スキル・マトリックス策定	●スキル・マトリックス改定	●スキル・マトリックス改定・活用方針改定
サクセッションプラン								●サクセッションプラン策定		
社外取締役の選任		●1名選任	●2名に増員	●3名に増員	●4名に増員(構成比44.4%)					
女性取締役の登用				●1名登用	●2名に増員(構成比22.2%)					
役員トレーニング			●年4回実施		●年6回実施			●経営スキル実践トレーニング開始		
取締役会の実効性向上								●指名・報酬委員会設置		
業績連動 株式報酬制度						●業績連動型株式交付信託制度導入			●業績連動型株式報酬制度改定 ※取締役以外の執行役員にも適用	
個人業績連動型報酬								●個人業績連動型報酬導入(モニタリング機能重視の評価基準に)		
執行役員制度					●執行役員制度導入				●委任型執行役員へ移行	
取締役会実効性評価						●取締役会実効性評価委員会設置・年1回実施				
経営戦略・経営計画										●資本コスト開示
監査役会の充実										●女性独立社外監査役選任

○ コーポレート・ガバナンス体制図



○ 取締役会

▶ 会議体の役割・目的

取締役会は経営の最高意思決定機関として、経営理念に基づく中長期の経営方針や事業戦略などの経営の重要事項の決定、取締役及び執行役員の職務遂行の監督を通じて、社会的価値及び企業価値を創出するドライバーの役割を担います。

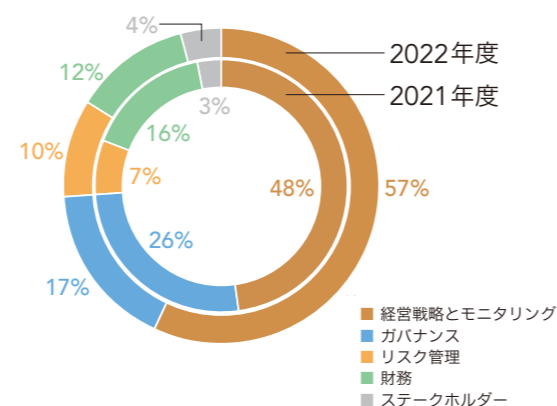
▶ 2022年度の主な審議内容

- 2050年を見据えた中長期の経営戦略
- 経営戦略に基づく2030年のあるべき姿
- 前中期経営計画の評価と課題抽出
- 新中期経営計画の前提となる外部環境認識
- 新中期経営計画の中核戦略(ファンベース戦略)
- 新中期経営計画における個別戦略
- キャッシュアロケーション
- 資本コストの認識と資本効率性指標の目標
- スキル・アセスメントに基づくスキル・マトリックス改定
- 中長期の経営戦略に基づく取締役報酬制度の再設計
- 取締役会の実効性に関する評価及び課題解決に向けたアクションプラン
- 人権方針、調達方針、腐敗防止方針、D&Iポリシー、ディスクロージャーポリシーの制定

▶ 会議体の構成

取締役9名のうち、独立社外取締役は4名(44.4%)、女性取締役は2名(22.2%)。監査役4名のうち、独立社外監査役は3名(75.0%)、女性監査役は1名(25.0%)。取締役会に出席する13名の役員のうち、独立社外役員は7名(53.8%)、女性の役員は3名(23.1%)です。(スキルの多様性についてはP.69~71に掲載)

審議状況の時間配分



主な会議体	会議体の役割・目的	2022年度主な審議内容及び審議のポイント
監査役会 監査役4名で構成 独立社外監査役3名 社内監査役1名 常勤監査役2名 議長は常勤監査役 山本英寿	13回開催 取締役会による会社の経営、業務執行を監査・監督する機関。	三様監査を通じて業務執行に対する監査・監督を実施。 ● 経営トップへの年2回の監査結果報告・意見交換 ● 会計監査人とのKAM項目の協議、その他意見交換 ● 内部監査部門の監査の進捗状況確認及び助言 ● 新任監査役候補者に関する株主総会議案の提出請求 ● 会計監査人の再任の適否決定及び報酬の同意
指名・報酬委員会 独立社外取締役4名 代表取締役2名で構成 委員長は独立社外取締役 内藤欣也	4回開催 代表取締役、取締役などの指名及び報酬、並びに最高経営責任者の後継者計画などの人事の決定に係る取締役会の機能の独立性・客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問機関として設置。	新中期経営計画策定に合わせ、スキル・マトリックスの改定、取締役報酬体系の改定を中心に審議。 ● 取締役会の構成・人数・多様性(スキル・マトリックス) ● 取締役の選任に関する株主総会議案 ● 代表取締役・最高経営責任者の選定 ● 取締役の職務執行評価 ● 取締役の報酬構成・報酬水準・個別報酬
実効性評価委員会 独立社外取締役4名 監査役4名で構成 委員長は独立社外取締役 内藤欣也	3回開催 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すコーポレート・ガバナンス強化の一環として、取締役会全体の実効性の分析・評価による、取締役会の機能の継続的な向上を図るため、取締役会の諮問機関として設置。	2050年を見据えた中長期の経営戦略をもとに、そのマイルストーンとなる2030年のあるべき姿からバックキャスト思考で新中期経営計画「JT-2025 経営計画」が策定されているか評価を行ったほか、収益力強化及び資本コストを意識した経営の効率化に向けたアクションプランの具体性・蓋然性に関する評価も行った。また、取締役、執行役員のスキル向上を目的とする役員トレーニング強化の取り組みも評価した。
執行役員会 業務執行取締役5名 執行役員10名 常勤監査役3名で構成 委員長は代表取締役 兼 社長執行役員 金谷 隆平	50回開催 業務執行取締役と執行役員で構成する業務執行の中核機関。業務執行の決定に関する権限委譲による取締役会の経営戦略立案及び監督機能の向上、業務執行の意思決定のスピードアップなどを目的として設置。監査役のほか、独立社外取締役もオブザーブ参加することで、CEOや取締役候補者の育成計画にも寄与。	前中期経営計画の進捗管理のほか、新中期経営計画策定のため、各執行分野の個別戦略及び数値計画に関する議論を重ねた。 ● 経営戦略に基づく2030年のあるべき姿 ● 前中期経営計画の課題抽出 ● 新中期経営計画の前提となる外部環境認識 ● 新中期経営計画の中核戦略(ファンベース戦略) ● 新中期経営計画における各執行分野の個別戦略
サステナビリティ委員会 業務執行取締役5名 執行役員10名 常勤監査役 その他の経営幹部で構成 委員長は代表取締役 兼 社長執行役員 金谷 隆平	12回開催 経営理念及び経営ビジョン実現に向け、7つのマテリアリティと14の取り組み課題及び重要な部門横断的な社内プロジェクトの進捗を管理し、事業戦略、ESG施策など、財務・非財務の情報を統合的に管理する機関。	前中期経営計画、部門別重点施策、社内重要プロジェクトの進捗管理を行ったほか、新中期経営計画策定に向け、各執行分野の個別戦略の共有と事業年度別重点施策の連携に関する調整を行った。 ● 前中期経営計画の進捗状況 ● 中期経営計画の重点施策の進捗状況 ● 社内重要プロジェクトの進捗状況 ● 新中期経営計画の個別戦略と部門別重点施策の連携 ● コンプライアンス部会の活動 ● 内部統制部会の活動
リスク管理委員会 業務執行取締役5名 執行役員10名 常勤監査役 その他の経営幹部 労働組合代表1名で構成 委員長は代表取締役 兼 副社長執行役員 高橋 徹也	4回開催 経営の維持継続を阻害する「事故・災害リスク」「業務リスク」「財務リスク」「経営リスク」を分析・管理し、安定経営を支える機関。	● リスクアセスメントに基づくリスク管理項目の選定 ● 事業継続計画改定 ● 公益通報体制運営基準改定 ● 個人情報保護体制整備・推進 ● データセキュリティ・サイバーリスクマネジメント
労使協議会 労働組合中央執行委員 業務執行取締役 執行役員で構成	労使協議会8回、全社衛生委員会4回、計12回 従業員の代表である労働組合の中央役員と業務執行取締役、執行役員が月1回参集する労使合同開催の最高会議。従業員の労働条件・労働環境の継続的な改善を目指し、「働き方改革」「働きがい改革」を推進する協働機関。	● 従業員の総合労働条件 ● 時間外労働時間・勤務間インターバル ● 年次有給休暇、イクメン休暇取得率 ● 育児・介護休業、育児・介護短時間勤務取得率 ● 健康診断・人間ドック受診状況 ● ストレスチェック分析結果・各種ハラスメントの状況・職場の安全衛生情報 ● 経営環境の認識、各職場の組合員の声の共有

○ 取締役会の実効性評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すコーポレート・ガバナンス強化の一環として、社外取締役と監査役で構成する取締役会の実効性評価委員会が主体となって事業年度毎に取締役会の実効性などの分析・評価を行い、その改善に向けた継続的な施策推進に取り組んでいます。また当社は、取締役の多様性が取締役会の実効性を左右し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に

大きな影響を与えるとの考えに基づき、経営戦略の実現に向けて取締役会が全体として備えるべきスキルを「スキル・マトリックス」に取りまとめ(P.69～71)、取締役候補者選定の判断材料としています。

取締役会の実効性向上に向け、2022年度はスキル・マトリックスをもとに取締役・執行役員個々のスキルアップの取り組みをスタートさせました。

(1) 評価のプロセス



(2) 主な評価項目

<ul style="list-style-type: none"> ① 中長期的な経営戦略・経営ビジョン ② マテリアリティの実現に向けた具体的な事業計画 ③ 人的資本への投資など経営資源の配分 ④ 取締役会の機能強化と執行役員会への権限委譲 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤ 取締役会として備えるべきスキル ⑥ サクセッションプラン ⑦ スキル・マトリックスに基づく役員トレーニング ⑧ サステナブル経営を支える報酬体系
--	---

(3) 2022年度の取り組み内容及び評価と今後の方針

2022年度の取り組み内容	2021年に策定した新たな経営戦略に基づき、7つのマテリアリティと14の取り組みに紐づくアクションプランを着実に推進しました。また、2022年度を最終年度とする中期経営計画に取り組むとともに、2030年度までの8年間で1つのパッケージとしたセカンドステップとなる新たな3カ年の中期経営計画「JT-2025 経営計画」を策定しました。
2022年度の評価結果	コロナ禍と重なった前中期経営計画は、収益性指標はじめ定量的目標の多くが未達成に終わった一方で、物流体制の刷新やOne to Oneマーケティングの深化のほか、気候変動対応、人的資本投資などサステナビリティの取り組みを強化することで、次期中期経営計画を支える経営基盤の構築を進めることができました。また、コロナ禍の教訓を踏まえて、いたづらに規模を追わず収益力の強化に軸足を置いた新中期経営計画の策定につなげることができました。取締役会の監督機能は着実に向上しており、その実効性はおおむね確保されていると評価しています。
2023年度の方針	中長期の経営戦略のブラッシュアップと資本コストを意識した効率経営の推進

○ 役員トレーニング

2022年度は、「取締役及び執行役員のスキルアップに向けた役員トレーニングの強化」を取締役会の実効性向上に向けた取り組みテーマに掲げ、外部講師による下記5テーマ、合計6回のトレーニングを行いました。また、スキル・マトリックス(P.69～71)に掲載した「経営スキル」を磨くため、

サステナビリティ推進体制を変更し、取締役・執行役員が社内重要会議の統括責任者を歴任することで、実務を通じて経営に関する知識・スキルを更新する実践的なトレーニングをスタートさせ、次期取締役候補者のサクセッションプランの取り組みとしても役立てています。

トレーニングテーマ	テーマ選択の理由
コーポレートガバナンス改革	サステナビリティを巡る課題を意識した経営戦略及び新中期経営計画策定のため
気候関連情報の開示(TCFD)	気候変動問題を社会に対するポジティブインパクトとして経営戦略に組み込むため
DX時代のデジタル・ガバナンス	デジタル技術を基盤とするイノベーションをリードしていく知見を習得するため
投資家視点からの企業価値向上①・②	PBR改善に向けた資本コスト・株価を意識した効率経営への変革のため
政策保有株式	

○ 役員報酬

▶ 役員報酬に関する考え方

経営戦略、経営目標に即した職務の遂行を最大限に促すため、当社役員の役位と業績貢献に応じた報酬体系としており、株主の皆さまと利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬としています。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は必ずしも業績連動報酬などの変動報酬が相応しいとはいえないため、固定報酬のみの支給としています。

当社では新中期経営計画「JT-2025 経営計画」のスタートを機に、役員報酬制度を改定しました。

<役員報酬制度改定の概要と目的>

- 1) 業績連動報酬の拡充による経営責任の明確化
- 2) 株式報酬(長期インセンティブ)の拡充による中長期的な企業価値向上への動機付け
- 3) 報酬算定基準へのESG指標導入によるサステナビリティ経営の推進

当社では、役員報酬の透明性及び客観性を確保するため、社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める指名・報酬委員会の審議を経て取締役会で報酬制度及び報酬額を決定しています。

▶ 役員報酬決定プロセス

取締役の報酬は株主総会の決議により報酬の総額を定め、金銭報酬は年額240百万円の範囲内と定めています。取締役個々の配分については、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める「指名・報酬委員会」が取締役会の諮問を受けて「取締役報酬規程」に基づいて審議し、その答申を受けて取締役会で決定します。

▶ 取締役報酬の構成

主な改定ポイント	
① 業績連動報酬割合の改定	30%から50%へ
② 業績連動報酬の算定基準	ROE指標とサステナビリティ指標の新設
③ 長期インセンティブ報酬の改定	20%から30%へ

改定前

確定報酬(70%)	変動報酬(30%)	
	個人業績連動(10%)	会社業績連動(20%) (営業利益)
金銭報酬(80%) 短期		株式報酬(20%) 長期

改定後

確定報酬(50%)	個人業績連動(10%)	変動報酬(50%)			
		営業利益実績連動(10%)	ROE連動(10%)	環境経営指標連動(10%)	従業員エンゲージメント指標連動(10%)
金銭報酬(70%) 短期		株式報酬(30%) 長期			

※ 上記の図は業績目標達成率を100%とした場合のモデル。すべての業務執行取締役で共通の報酬構成。
※1 株式報酬から金銭報酬へ変更。割合も20%から10%へ変更しました。

▶ 役位別の取締役報酬

取締役報酬の基準を「取締役 兼 執行役員」とし、その基準月額報酬は給与制度上の最高給与月額300%以内(200%以内から改定)としています。また役位別の報酬倍率も最大2.2倍から2.5倍へ改定しています。

▶ 業績連動報酬の算出方法

短期インセンティブ報酬としての金銭報酬(20%)

① 個人業績連動報酬(10%)

指名・報酬委員会が事業年度毎に各取締役の職務遂行の成果を評価し、支給額は目標達成時を100%(50%～150%の範囲内で変動)とした場合の評価報酬と確定金銭報酬を合算して毎月金銭で支給。モニタリング評価とマネージング評価の総合評価に基づく業績連動係数を乗じて、個人業績連動報酬を決定します。

② 財務指標連動金銭報酬(10%)

労使一体となって業績向上に取り組むため、従業員の決算賞与と同じく営業利益の計画達成度に応じて支給します。支給額は、目標達成時を100%として、0%～150%の範囲内で変動します。役位別基準報酬額及び業績連動計数の詳細は、「有価証券報告書」をご参照ください。

長期インセンティブ報酬としての株式報酬(30%)

毎年1回、役位ごとに定める基礎ポイントに、直前に終了する事業年度の業績に応じた業績連動係数を乗じて算出されるポイント(1ポイントにつき当社普通株式1株)を付与し、各取締役が退任時に当社普通株式(一部は売却換金した金銭)の交付を受けるものです。

① 財務指標連動株式報酬(10%)

資本収益性の改善度を報酬に反映させるため、中期経営計画に定めるROE計画達成度に基づく報酬として株式を交付します。

② 環境経営指標に基づく株式報酬(10%)

気候変動がもたらす環境課題をリスクと機会の観点から経営戦略に組み込み、社会に対するポジティブインパクトの創出を当社の持続的な成長に結びつけるため、取締役の積極的な関与を促すインセンティブとして導入し、環境経営指標(CDP気候変動スコア)に基づく報酬として株式を交付します。

③ 従業員エンゲージメント指標に基づく株式報酬(10%)

多様な人材が生き生きと活躍できる社内環境の構築と人材の育成に積極的に投資することにより、従業員エンゲージメントの高度化によるCSの向上(新たな社会価値の創出)を当社の持続的な成長に結びつけるため、その活動の進捗状況を「エンゲージメントスコア」として継続的に計測し、取締役の報酬に反映させます。

○ 政策保有株式

当社は現在、取引関係の強化や事業の円滑な推進を目的として、当社の中長期的な企業価値向上の観点から上場株式を政策的に保有しています。保有銘柄数は漸次縮減を続けており、今後は原則として新規保有は行いません。

お取引先さま企業との円滑かつ良好な取引関係の維持やサプライチェーンの構築など保有目的の定性的な検証のほか、総資産に占める割合、取引関係から得られる利益や配当などの定量的な検証を四半期毎に取締役会でを行い、適宜処分を進めています。なお、2014年3月期には39銘柄保有していましたが、2023年6月末現在26銘柄まで縮減しています。

議決権行使については、その保有目的、発行会社のガバナンス体制や業績などを総合的に勘案して行使しています。



社外取締役
内藤 欣也

社外取締役
山平 恵子

社外取締役
河野 純子

社外取締役
西川 清二

キャリアを活かした率直かつ積極的な提言により、取締役会の実効性向上及び新たなビジネスモデル確立による企業価値拡大をサポートします。

社外取締役の役割と責任：
それぞれのキャリアを活かし、収益性向上、
企業価値拡大に向けて注力する

内藤 私は弁護士としての立場から、コンプライアンス、内部統制など、企業価値を下支えする取り組みに加え、制度的なインフラ整備などについて提言することを、自身の責務であると任じています。近年、私たち社外取締役の発言で取締役会の議論が活性化してきていることについては、率直にうれしく感じています。

山平 私は、自分自身の企業経営の経験による知見を活かし、持続的な成長、資本効率・収益性の向上、そして人的資本の充実など、経営的なアドバイスを心がけています。新中期経営計画の初年度にあたる今期は、当社の置かれている事業環境を考慮し、経営資源を最大限に活用したうえでの新規領域の拡大や既存事業での収益性の向上に注力したいと考えています。

河野 私は、BtoC領域における事業、サービス開発に長年携わってきました。その経験を活かし、新しい価値の創造や

ライフスタイルの提案につながる新規事業及びサービスに対して適切な提言をしていきたいと考えています。また多様なお客さまのニーズを先取りし、事業に活かしていくためには、多様な人財の活躍が欠かせません。女性の活躍をはじめとするダイバーシティ&インクルージョンの推進という観点からのアドバイスも重要な役割と考えています。

西川 私にとっては、今回、社外取締役は初めての経験で、どう対処すべきか迷いましたが、2021年度の統合報告書の中での内藤社外取締役のメッセージを拝見して理解を深めました。「社外取締役は株主の代表者として客観的な観点で会社経営への助言および監督を行うことが期待されているが、CEOがリスクを取って果敢な決断をする際のサポート役だとも考えている」と。これに加えて、DXやICT分野におけるキャリアを活かして、執行側に必要なアドバイスをすることも重要だと思っています。

取締役会の実効性向上に向けて：
執行役員会への権限委譲、取締役のスキルアップ
などの観点から率直な提言を目指す

内藤 取締役会においては、つねに率直に発言することを心がけています。過去、当社の取締役会では、戦略レベルの案件に交じって個別の業務執行案件が付議されるケースもあり、議案の整理が必要だと感じていました。そこで、本当に議論の必要なものだけに絞ろうと、稟議決裁規程を大幅に改定することにしました。多くの承認権限を取締役会から執行役員会に委譲し、従来、月2回の取締役会を平均で月1回に、年間14回に減らすことができました。こうして、取締役会に余裕ができたことで、まさに現中期経営計画に関する議論や、人材育成に関する議論などに時間を割くことができるようになりました。これが、この4年間の変化だと思っています。

西川 執行役員会が週1回開催され、私はそのうち月1回オブザーバーとして参加するだけなので、例えばICTやDX領域における実際の現場の動きをしっかりと把握できているか不安に感じる場合があります。就任後間もないこともあり、執行役員会などのディスカッション内容については、積極的に背景の事情を確認するよう心がけています。

河野 執行役員会のアジェンダと資料は私たち社外取締役にも共有されており、それを見てさらに議論を深掘りしてほ

しいなと感じることはあります。中長期的な案件をもっとフランクに話せるラウンドテーブルのような機会があると、ビジネス観の共有も含めて深い関係性ができると思います。

山平 確かに、昨今、取締役会は実際の執行よりもモニタリング、監督・評価の機能が中心となっており、社外取締役としてどこまで踏み込んで意見を述べてよいのか迷う場合もあります。アドバイザーボードの機能充実の仕組みを考えてみたいと思います。

内藤 取締役会の実効性という観点からいえば、2017年度以降、役員トレーニングを実施しています。ただ、座学中心であるため実務的なスキルが身についたかといわれると、そこまでは到達していないので、今年度から各役員が自分のスキル不足を補うために、自らの選択で独自に研修を受ける制度に改めました。会社側が用意した研修とは異なり、自らの課題にアプローチすることで、より効果が上がると期待しています。また、役員の職掌についてもジョブローテーションしたほうが良いと考えていますが、現在、スキルを多様化するための試みとして、担当分野を横断する形のプロジェクトをそれぞれに担当してもらい試みを進めています。このように、実効性向上という取り組みとしてはしっかり前へ進んでいると考えています。

また、近年、株主、投資家の目を意識し、役員報酬に業績連動を導入する動きが拡大しています。当社においても固定報酬と業績連動報酬の比率、及び金銭報酬と株式報酬の比率を改定し、それぞれ固定と金銭報酬の比率を下げました。これは、当社にとって思い切った見直しで、個々の取締役が業績に対してしっかり責任を持つということ、より明確にしたという点で、高く評価できるものだと考えています。



新中期経営計画「JT-2025 経営計画」について： 顧客情報の的確な活用、計画目標の明確化を 促し、戦略遂行をサポートする

内藤 新中期経営計画「JT-2025 経営計画」では、ファンベース戦略を推進しています。従来、当社は家電製品を購入していただいたお客さまに対して、買い換え時期が来ているといった情報を伝えきれていないという事例もあるなど、膨大な顧客情報を蓄積しながら、どう活用しているのかが見えていませんでした。当社のファンになっていただけそうなお客さまをもっと深掘りしていかなければいけないと思います。当社の売上上の相当な部分が、一定の割合のファン顧客で成り立っているということが統計的に明らかになっています。このファン顧客を大切に、さらにファン層をどのように広げているのかという課題に取り組むのがファンベース戦略であり、新たな中期経営計画を策定するにあたっての中心的な議論になりました。

西川 ファンベース戦略を中心とした新中期経営計画を実現するためには、DX・ICTが必要不可欠となります。当社の最重要資産である顧客データを活用し、お客さまに根ざしたいろいろな新サービスを迅速に安くかつ継続的にシステム開発していかなければなりません。そのため、現行の情報システムは顧客データを軸としたシンプルで全体最適なプラットフォームに移行していく必要があります。現在、社内ではDX委員会を発足させて、上新電機全体の情報システムのあるべき姿をランドデザインとしてまとめていただいています。今後はこれをパイプラインにしてシステム開発を行うこととなりますが、私はその一連の進捗をモニタリングしたいと思っています。

河野 私が当社の経営に参画して最初に気づいたことは、



マーケティング戦略の進化が必要だということでした。情報がこれだけ氾濫している時代においては、マス広告で新規のお客さまを獲得することは大変難しくなっています。一方で、当社には質の高いサービスによって培われたファンがいらっしゃる。このファンの方々に何度もご利用いただく、あるいは感動していただいて次のお客さまをご紹介いただくこと、これこそが新たなお客さまにアプローチする成長戦略です。また人口が減少していく日本においては、家電販売というワンショットのサービス提供だけではシュリンクしていきます。そうした変化に対応し、お客さまのコンシェルジュとなって暮らし全般の課題解決サービスを提供し、長くご利用いただくというファンベース戦略を当社の中心的な戦略と据えたことを私は高く評価しています。加えて、この戦略の内容・目的をステークホルダーの皆さまに適切に伝えていくことも重要であると認識しており、コミュニケーション戦略もあわせて進化させる必要があると考えています。

山平 今期は2021年に中長期ビジョンをリリースしてから初めての中期経営計画のスタート年となるわけですが、2021年の計画をブラッシュアップし、事業セグメントも明確になってきていると評価しています。本中期経営計画を実行する過程で2030年を視野に入れ、より具体的な計画が策定されていくものと思います。当社が営業戦略の要と位置づけるファンベース戦略においても、お客さまのお役に立って、信頼していただき何度でも当社を頼っていただけるような企業になろうという思いから始まったと認識していますが、戦略自体の枠組みも出来上がり、今後具体的な施策が実行されていく中で、喜んでいただけるお客さま・ファンが増え、ひいては収益性の向上にも寄与するという期待感があります。私自身のBtoC事業におけるマーケティングや経営経験からアドバイスを心がけたいと思います。

新中期経営計画でもECは大きな役割を担っています。昨年新たな物流センターも稼働しましたが、今後も物流改革

を進めていくことで、ますます拡大が望める事業になってきました。

一方、「PBR1倍割れ」解消についてのテーマがクローズアップされています。株価はマーケットが決めるものとはいえ、企業としてはマーケットに認めていただける努力が必要です。ここでまず当社が取り組むべきことは、既存事業の経営の効率化を実現し、収益性を高めることだと考えています。既存事業でしっかり利益を出し、既存事業以外への投資も積極的に行い、成長ドライバーとなる事業の柱に育てることが求められます。また、投資行動としてESG投資が主流となってきていますが、当社の気候変動への対策は計画通りに進捗しています。こうした当社の取り組みを投資家の皆さま、ステークホルダーの皆さまに知っていただくためにはIR、SR、さらにブランディング活動を通してタイムリーに開示していかななくてはなりません。これらを推進するにあたって要になるのは人財です。当社は離職率の低さという点で非常に優れた企業なのですが、それだけにスキルや価値観などの多様性に欠ける点があるという印象が否めません。外部からの人財を積極的に採用し、スキルや価値観の多様化を図り、“人”からイノベーションを起こすことも必要だと考えています。

内藤 確かに、実効性評価の課題認識の一つとして、資本コストを意識し、PBRについて議論していくことが必要だと思います。一方で、中期経営計画において連結経営指標や資本効率の指標などを取り上げたことは大きな進歩だと捉えています。目標に具体性が伴わなければ、ロードマップも明確に示せないからです。資本コストに関する数値目標を示すことで、何をすればそこに到達できるかということ、皆が意識するようになったことは、とても意義のあることだと思います。



社外取締役としての役割と抱負： 中長期的な視点に立ち、新たなビジネスモデルの 確立と社会価値創造を支援する

西川 家電量販事業は、今のままでは、成熟産業で終わってしまうでしょう。これをどうやって新たな成長産業に蘇らせるか？そのためには、「お客さまの暮らしに寄り添うコンシェルジュへ」というスローガンのみならず、新規に周辺事業を立ち上げるなど、新中期経営計画をより具体的な事業ポートフォリオまで展開した事業計画にブラッシュアップする必要があります。また、家電業界を取り巻く外部環境も大きく変化しようとしています。例えば、メーカーによる販売価格の指定やメーカーの直接販売などの動きによって、家電量販店にとって従来のビジネスモデルが大きく変化する可能性も出てきています。いずれも、このような極めて重要な経営課題は今が正念場であり、この時に任える社外取締役として、積極的に取り組んでいきたいと思っています。

河野 これからの企業は社会的価値の創造が重要であり、私はその実現を支援していきたいと考えています。例えば当社は「高齢社会のレジリエンス強化支援」を社会価値の一つに掲げていますが、その実現のためには消費者のライフスタイルの変化をもっと研究する必要があります。65歳以上の人口が30%を占める時代において、生活環境や健康状態、価値観によって必要なサービスはまったく異なります。加齢による身体的変化を正しく理解したうえで、一人ひとりのお客さまのライフスタイルに寄り添い、適切な機能の家電や周辺サービス、リフォームなどを提案し、豊かな暮らしをサポートしていく。これこそが「高齢社会のレジリエンス強化支援」につながると考えています。

山平 国内の事業環境は、ほかの企業も同様ですが、既存事業だけでは大きな成長が難しくなっています。中長期な成長を目指す視点で、家電量販事業以外のセグメントも新たに見直しを実施いたしました。その経営計画をより具体化し2本目、3本目の事業の柱に成長できるように、そして事業環境の変化によっては思い切った挑戦や経営判断が必要な時もあるかと思いますが、しっかりとサポートしていきたいと思っています。

内藤 現在、当社の事業はリアル店舗とECの2つと見えますが、どちらも家電販売であることに変わりはありません。そこから、新たな柱を創造するためには、M&Aを検討する勇気を持ち、新たな事業分野に踏み出していくことも検討するべきで、私もそうした視点に立った助言に努めたいと思います。



リスクマネジメント

○ リスクマネジメント体制

当社はグループを取り巻くさまざまなリスクを統合的に把握・評価・管理するため、2008年にリスク管理委員会(委員長:リスク管理統括責任者)を設置し、全社的リスクマネジメント(ERM)体制を整備しました。当該委員会では、グループに影響を及ぼすリスクの特定と評価を年1回実施し、優先度の高いリスクにはその対応状況を確認しています。

なお、重大インシデント発生時には、非常時体制として取

締役員 兼 社長執行役員を委員長とする災害(事故)対策委員会を招集し、BCPの発動など、初期対応を円滑に進めグループ経営に及ぼす影響を最小限にとどめる体制を整えています。甚大な自然災害やサイバーリスクなどの脅威が高まる昨今、当社は早期の事業復旧や事業継続によりステークホルダーへの社会的責任を果たしていきます。

※ 体制図及び会議体の概要についてはP73-74を参照ください。

重要なリスク項目と対応状況

分類	リスク項目(内容)	対応開始年	対応策	影響度
ハザードリスク	自然災害・疫病・重要施設の火災 ^{※1}	2016年 2017年 適宜 2016年	・事業継続基本方針の制定とグループ全従業員への周知 ・事業継続マネジメントシステムの国際規格「ISO22301」認証取得 ・事業継続計画(BCP)、災害対策マニュアルの適時見直し ・BCP、災害対策マニュアルに基づく演習訓練の継続的な実施	大
	サイバーセキュリティの重要性向上 ^{※1}	2002年 2022年 2016年 2010年	・ファイアウォールなどによるネットワークへの攻撃及び侵入防御 ・リモート環境を含む全業務端末及びサーバの常時監視(EDR/MDR) ・グループ全従業員を対象とする標的型攻撃メール訓練の継続実施 ・Webサイトの脆弱性診断結果に基づく継続的なサイトの安全性維持	大
業務リスク	データセキュリティの重要性向上 ^{※2}	2004年 2005年 2004年 2004年	・グループ全従業員を対象とする個人情報保護マネジメントシステムの構築・運営 ・プライバシーマーク認証取得 ・グループ全従業員を対象とする継続的なデータセキュリティ教育の実施 ・委託先事業者に対するデータセキュリティ整備運用状況の定期的な確認と啓発教育	大
	物流フローにおける課題 ^{※1}	2022年 2022年	・ITシステムによる自動化、省力化の推進 ・業務委託先、サプライチェーン連携による働き方改革関連法などへの迅速な対応	大
	商品・設置工事などの安全性	2007年 2006年 2014年	・ジョーシングループ製品安全自主行動指針制定 ・メーカーとの連携によるお客さまの安全確保の積極的推進 ・製品安全対策ゴールド企業認定	中
	腐敗防止 ^{※1}	2004年 2022年	・ジョーシングループ行動規範を制定、全従業員への配布及び継続的な啓発教育の実施 ・ジョーシングループ腐敗防止方針制定・公表	中
	人権に係る課題 ^{※1}	2006年 2023年	・社内外に公益通報窓口を設けた内部通報制度の整備・運用 ・人権啓発推進室の設置	中
経営リスク	法規制の強化	2022年 2002年	・顧問弁護士と法務担当者の連携による事業スキームに係る法改正情報提供 ・就職登用候補社員への法令・コンプライアンス啓発教育の継続実施	中
	人口減少問題への対応	2012年	・ICTの積極的な活用による店舗オペレーションの簡素化、自動化、省人化推進	中
	気候変動への対応	2021年 2022年	・ジョーシングループ環境基本方針・環境行動指針制定 ・2050年に向けた環境目標の設定及びアクションプラン実施	中

※1 業務委託先、サプライチェーン含む。 ※2 業務委託先含む。

○ サイバーリスクマネジメントの推進

当社をご利用いただく会員さまなどの個人情報及び営業情報は、高いセキュリティ基準で構築された情報システムで管理しています。また、当社は2005年に大手小売業で初めてプライバシーマークを取得して以来、高いコンプライアンス基準をクリアした運用体制を構築維持し、リアル店舗、ECともに安心してご利用いただける体制を整えています。

サイバー攻撃への対応策としてファイアウォールなどによる防御システムに加え、すべての業務端末やサーバをEDR/MDRにより常時監視し、不正プログラムなどの侵入を即時に検知、該当端末の隔離を行うなど脅威からの排除を行う仕組みを稼働させています。また、標的型メール攻撃への対応訓練を年数回、グループ全従業員を対象に実施するなど、外部からの脅威に対する意識向上を図っています。

サイバーリスクマネジメントの推進イメージ図



コンプライアンス

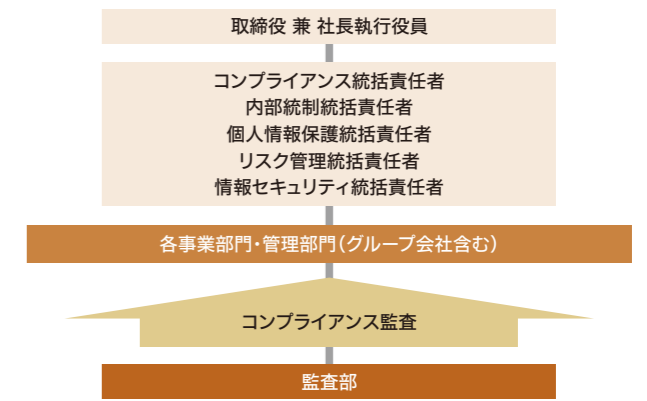
○ コンプライアンス推進体制

当社におけるサステナビリティ活動は、グループ事業活動全般における課題を解決するための取り組みであり、これらの取り組みを支える基盤としてコンプライアンスの推進体制を位置づけています。事業活動における諸問題や社会的課題に対してはサステナビリティ委員会にて対応方針を検討のうえ対応状況を定期的に確認し、企業価値向上につなげていきます。

コンプライアンス推進活動の基盤として、当社グループで働く全従業員が実践すべき行動や判断の基準、遵守すべき行動指針を明示した「ジョーシングループ行動規範」を策定しました。この行動規範は、「ジョーシングループ腐敗防止方針」とともにさまざまなステークホルダーに対する行動、法令・社会規範の遵守、公正な取引の推進、環境保全、個人情報の適正な取り扱い、製品の調達方針など、サブ

イチェーンにおける活動指針を示しています。この行動規範は、入社時や昇格試験スクーリングなど、階層別従業員教育における基本ツールとして活用しています。

コンプライアンス推進体制

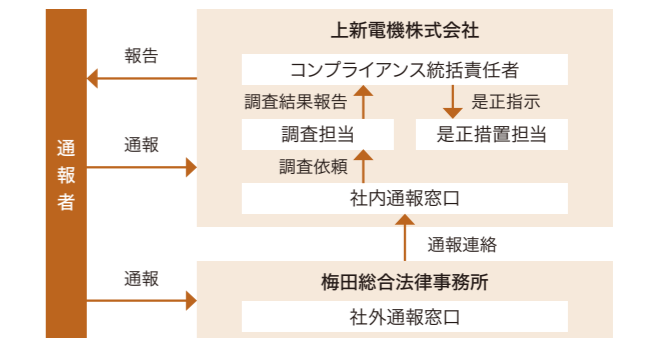


○ 公益通報体制

当社は、違法・不適切な行為の防止と早期是正、自浄能力向上を図るため、内部告発プログラムとして公益通報体制を整えています。この制度は、ジョーシングループの従業員だけでなく、FC加盟店の従業員、お取引先さまや業務委託先のスタッフ、退職従業員も利用することができます。なお、通報者に対しては通報による不利益が生じない配慮や匿名通報の受付など、公益通報者の保護を保証しています。

【内部通報件数(2022年度)】
61件(ハラスメント60件/社内ルール違反1件)

ジョーシングループ公益通報体制



執行役員メッセージ

当社は家電の小売店として、創業時より一貫してお客さまの立場に立った商売を心がけてきました。耐久消費財である家電製品はアフターサービスも重要であることから、当社は1956年にサービス部門を開業し、販売からアフターサービスまでオールインワンの体制を確立し現在に至っています。さらに、リアル店舗とEC間をシームレスに利用できる会員カードの発行により、データベース化した顧客情報を利用した会員サービスの拡充と多彩なマーケティング活動を展開しています。私のミッションである法務・リスクマネジメントの部門は、これらの事業基盤である顧客情報や従業員の個人情報に常に安全・安心な状態で活用できる仕組みの構築・管理を最重要課題としています。このほか、ジョーシングループを取り巻くさまざまなリスク(災害リスク、事業リスク、経営リスクなど)をリスク管理委員会にて一元的に管理し、リスクごとの対応体制整備と運用管理に努めています。

デジタル技術の進化やグローバル化の加速などにより、我々を取り巻く社会環境はこれまでにないスピード感と広がりをもって劇的に変化しています。「JT-2025 経営計画」の事業戦略展開においては、サプライチェーン、デマンドチェーンをも含めた公平性、透明性の高いリスクマネジメントが重要課題になると認識し、企業価値向上を支えるリスクマネジメント体制への進化に努めてまいります。



法務・リスクマネジメント担当 執行役員
名畑 和世

11年間の主要財務・非財務データ

単位:百万円

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
財務											
損益状況											
売上高	365,958	401,798	372,385	375,782	374,387	391,726	403,832	415,643	449,121	409,508	408,460
営業利益	5,421	7,391	6,656	7,838	7,982	9,680	10,987	8,979	16,550	8,884	8,311
経常利益	5,323	7,237	6,628	7,802	8,050	9,662	11,003	8,900	16,555	9,701	8,317
親会社株主に帰属する当期純利益	3,461	3,037	3,366	4,356	5,190	5,579	6,354	5,418	8,873	6,391	4,972
設備投資額	7,967	12,316	5,654	4,931	11,767	7,283	9,888	8,120	8,488	9,389	9,253
キャッシュ・フロー状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,884	9,815	5,367	751	16,581	15,223	4,533	13,022	25,836	1,442	7,119
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,253	△5,625	△5,903	△3,595	△10,412	△6,230	△10,427	△6,316	△6,118	△9,573	△ 9,070
フリーキャッシュ・フロー	△10,138	4,190	△535	△2,844	6,169	8,992	△5,893	6,706	19,718	△8,131	△ 1,951
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,045	△2,534	△1,494	2,167	△6,131	△8,134	5,900	△7,762	△14,433	1,873	2,360
財政状況											
総資産	171,022	182,411	175,005	180,905	185,971	188,550	207,351	197,308	210,321	217,417	223,218
純資産	58,535	61,949	66,807	70,773	75,859	80,892	86,091	89,147	99,303	98,641	100,698
有利子負債	56,056	54,487	53,872	56,002	51,423	44,877	52,717	47,144	35,119	40,017	45,964
ネット有利子負債※1	51,438	48,193	49,609	52,416	47,749	40,345	48,178	43,661	26,351	37,656	43,194
自己資本比率	34.2%	34.0%	38.2%	39.1%	40.8%	42.9%	41.5%	45.2%	47.2%	45.4%	45.1%
ネットD/Eレシオ(倍)※2	0.88	0.78	0.74	0.74	0.63	0.50	0.56	0.49	0.27	0.38	0.43
一株当たり情報(株式併合考慮後)											
一株当たり当期純利益(EPS)	139.24円	121.56円	133.64円	166.26円	196.56円	210.62円	239.10円	202.84円	331.62円	238.78円	186.77円
一株当たり配当金	32.0円	32.0円	32.0円	32.0円	32.0円	42.0円	50.0円	50.0円	75.0円	75.0円	75.0円
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)	6.1%	5.0%	5.2%	6.3%	7.1%	7.1%	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%
ROA(総資産経常利益率)	3.3%	4.1%	3.7%	4.4%	4.4%	5.2%	5.6%	4.4%	8.1%	4.4%	3.8%
ROIC(投下資本利益率)※3	3.1%	4.1%	3.6%	4.0%	4.1%	5.0%	5.1%	4.3%	8.0%	4.2%	3.7%
財務指標											
営業利益率	1.5%	1.8%	1.8%	2.1%	2.1%	2.5%	2.7%	2.2%	3.7%	2.2%	2.0%
経常利益率	1.5%	1.8%	1.8%	2.1%	2.2%	2.5%	2.7%	2.1%	3.7%	2.4%	2.0%
親会社株主に帰属する当期純利益率	0.9%	0.8%	0.9%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.3%	2.0%	1.6%	1.2%
配当性向	23.0%	26.3%	23.9%	19.2%	16.3%	19.9%	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%
非財務											
GHG排出量(スコープ2)(t-CO ₂)	49,724	44,083	47,860	46,897	45,681	43,929	39,783	34,450	30,344	19,776	15,621
プラスチック製レジ袋の推移(レジ袋のプラスチック含有量)(t)	224	230	194	204	208	219	219	203	80	30	28.4
売場面積(m ²)	442,576	477,449	489,579	501,918	502,974	512,812	514,237	518,958	505,210	513,509	510,001
従業員数(臨時従業員を含む)(人)	7,341	7,879	7,652	7,845	7,825	8,446	9,169	9,483	9,277	9,121	8,906
新卒採用数(人)	212	48	51	59	63	55	77	91	98	126	123
65歳以上従業員数(臨時従業員を含む)(人)	26	30	27	29	39	60	80	84	93	97	102
障がい者雇用率(%)	2.10	1.93	2.10	2.08	2.07	2.32	2.55	2.54	2.44	2.60	2.65
正社員離職率(%)	3.8	2.9	2.9	2.6	2.7	2.8	3.3	2.8	2.2	2.4	2.8
従業員持株会加入率(上新電機単体)(%)	90.62	92.01	92.49	92.61	92.41	91.90	91.13	90.13	87.46	86.49	86.29
法令違反件数、金額(円)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
内部通報件数(件)	23	26	28	26	28	29	41	46	60	68	61

※1 ネット有利子負債:有利子負債-現預金

※2 ネットD/Eレシオ:(有利子負債-現預金)÷(自己資本)

※3 ROIC=営業利益×0.65(税率0.35と想定)÷(期末純資産+期末有利子負債)

グループ拠点

当社グループは2023年3月末現在で関西・東海・関東・北信越・四国地区に221店舗を展開しています。
 昨年本格稼働を開始した「関西茨木物流センター」を核とするサービスインフラを整えながら、店舗展開を行っていきます。

- ① 上新電機(株)本社
- 店舗
- 物流センター
- 営業部/拠点
- その他ブランド

東海地区:35店舗 店舗面積合計:76,697m²

愛知県	18店舗	36,798m ²
岐阜県	7店舗	16,135m ²
三重県	9店舗	21,780m ²
静岡県	1店舗	1,984m ²



小牧店

北信越地区:23店舗 店舗面積合計:58,355m²

富山県	8店舗	22,465m ²
石川県	3店舗	7,265m ²
福井県	2店舗	5,156m ²
新潟県	9店舗	20,985m ²
長野県	1店舗	2,482m ²



富山本店

関東地区:16店舗 店舗面積合計:33,304m²

東京都	3店舗	5,381m ²
神奈川県	2店舗	5,263m ²
埼玉県	6店舗	12,218m ²
千葉県	5店舗	10,440m ²



松戸店

関西地区:145店舗 店舗面積合計:341,430m²

大阪府	61店舗	141,728m ²
京都府	12店舗	31,109m ²
兵庫県	39店舗	91,019m ²
滋賀県	13店舗	27,211m ²
奈良県	12店舗	32,073m ²
和歌山県	8店舗	18,287m ²



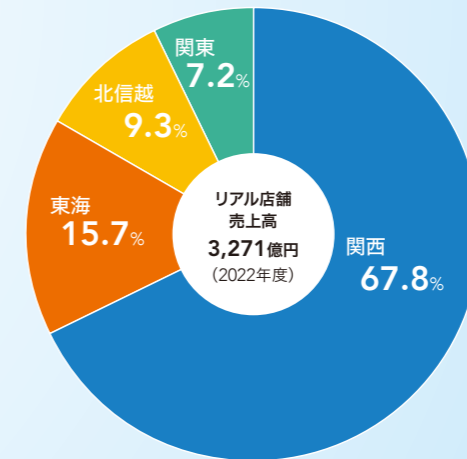
岸和田店

四国地区:2店舗 店舗面積合計:213m²

徳島県	2店舗	213m ²
-----	-----	-------------------



ASAKAなると店



※ 各数値は、小数点以下を切り捨てて表記しています。

Joshin

詳しい店舗の情報は、こちらからご覧いただけます。

店舗検索

<https://shop.joshin.co.jp/>

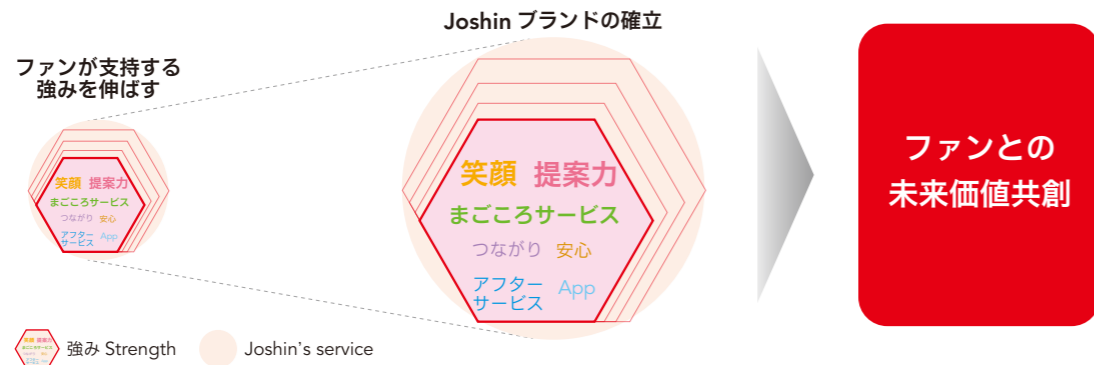


○ 第1回 ジョーシンファンミーティング開催 ○

当社グループが推進しているファンベース戦略において大切なことは、ファンが支持する当社グループの強みを私たち自身が認識して伸ばしていくことです。2023年1月22日に当社グループにおいて初めてのファンミーティングを開催し、ファンがなにを重視し、どこが良いところであると感じているのか、たっぷり生の声を聞かせていただきました。

ファンミーティングを通じて、ファンがジョーシンスタッフの「笑顔の挨拶」や「押しつけがましくない接客」「提案力」「信頼を裏切らない対応」などの情緒的価値を重視していることがわかりました。また、アプリや長期保証、担当者の引継ぎなどについてさまざまな貴重なご意見をいただきました。

ファンが支持する強みは、私たちが最も大切に育んできた部分であり、その強みを伸ばすことは独自性を高めてブランドを確立することにつながります。私たちはファンとのつながりをさらに深め、暮らしに寄り添う「コンシェルジュ」としての未来価値を共創していきます。

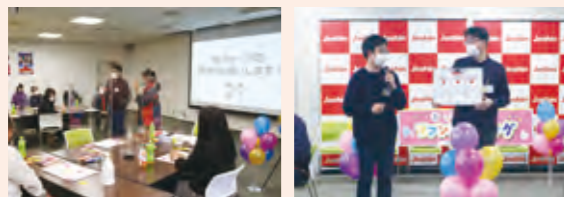


第1回



スケッチブックに書いた、あなたにとって「ジョーシンとは〇〇」を持って記念撮影

グループトーク



「ジョーシンの好きなお店」「ジョーシンをもっと好きになるには」のテーマでグループディスカッションを行いました。ファンによるトーク内容の発表では、「応援メッセージを伝える仕組みを作りたい」など、ありがたいご意見を数多くいただきました。

トレーニングハウス(研修施設)の紹介



トレーニングハウスは、配送・設置担当者が研修を行う施設です。冷蔵庫の階段上げの研修風景を撮影した動画を上映し、オンラインで現地とつないでファンとスタッフが交流しました。



お客さまとジョーシンスタッフの気持ちが通い合う体験談を伺い、とても感動しました。お客さまの声をもって、未来のジョーシンをつくっていきます。

社長 金谷 隆平



これほどジョーシンを愛していただいているとは。ジョーシンからの愛をもっと深めて応えたいと感じました。

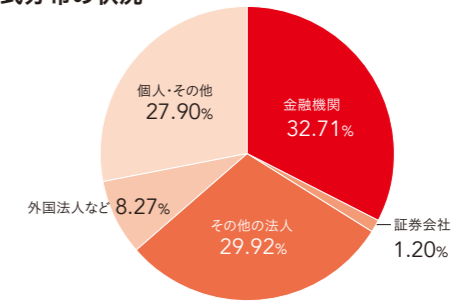
副社長 高橋 徹也

株式情報 (2023年3月31日現在)

株式基本状況

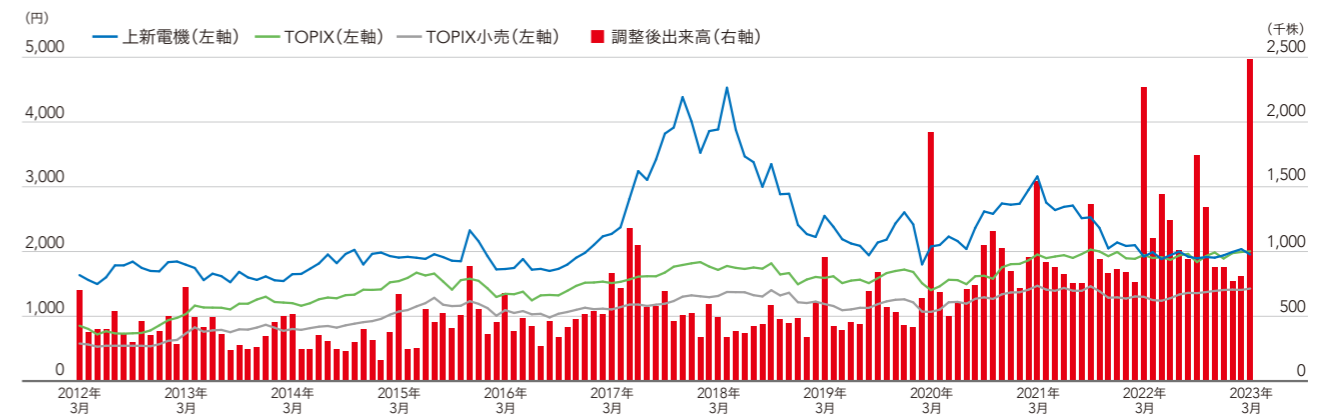
発行可能株式総数 99,000,000株
発行済株式の総数 28,000,000株
株主数(自己株式除く) 100,969名
(うち、単元株保有株主数 15,759名)

株式分布の状況



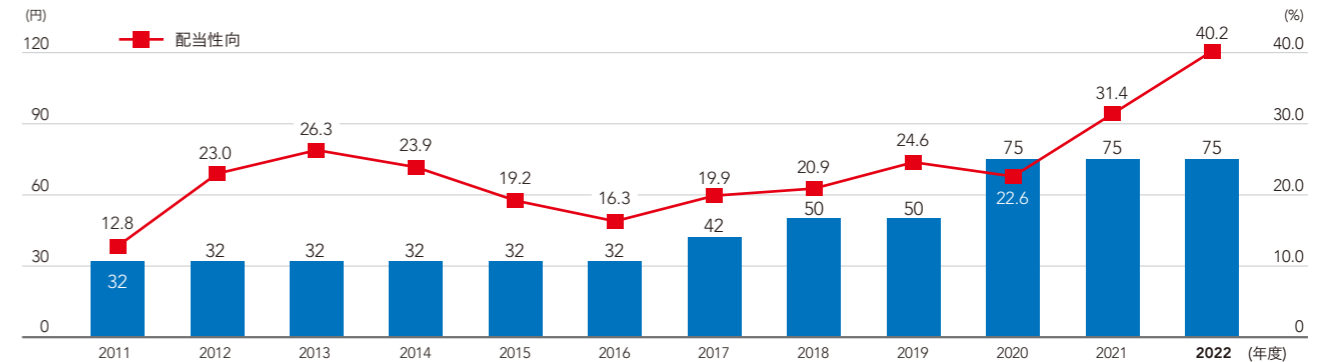
※ 持株比率は、自己株式(1,528,398株)を控除して計算しています。

株価推移(株式併合考慮後)



※ 2017年10月2日付で、発行する普通株式について、2株を1株に併合しました。

一株当たり配当額



大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,977,600	7.47
上新電機社員持株会	1,846,257	6.97
株式会社りそな銀行	1,200,010	4.53
第一生命保険株式会社	1,000,000	3.77
シャープ株式会社	542,500	2.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	535,375	2.02
損害保険ジャパン株式会社	506,500	1.91
ダイキン工業株式会社	447,792	1.69
三井住友信託銀行株式会社	420,000	1.58
三菱UFJ信託銀行株式会社	400,000	1.51

※ 持株比率は、自己株式(1,528,398株)を控除して計算しています。

ひと、まち、笑顔に。

Joshin

アンケートにご協力ください

<https://wss3.5star.jp/survey/index/53cmr46r>



〈お問い合わせ先〉

経営企画部

TEL : 06-6631-1122 FAX : 06-6644-3626



本報告書は、適切に管理されたFSC®認証林およびその他の管理された供給源からの原材料で作られたFSC®認証紙を用い、ベジタブルインクによる水無し印刷で作られています。