



**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<sup>※1</sup>、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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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

## ○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。

## ○「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

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)

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。

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

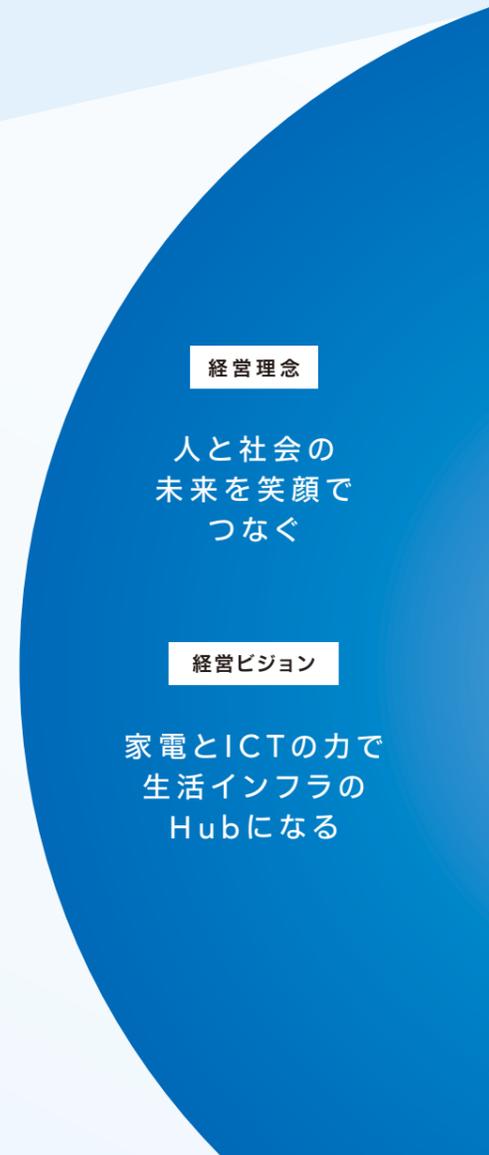
Jump	2030年に あるべき姿
営業利益率	4.0%レベルを目指す
ROE	10.0%以上を目指す
ROIC	7.0%以上を目指す

**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
<p><b>2048年 創業 100周年</b></p>	
<p>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</p>	

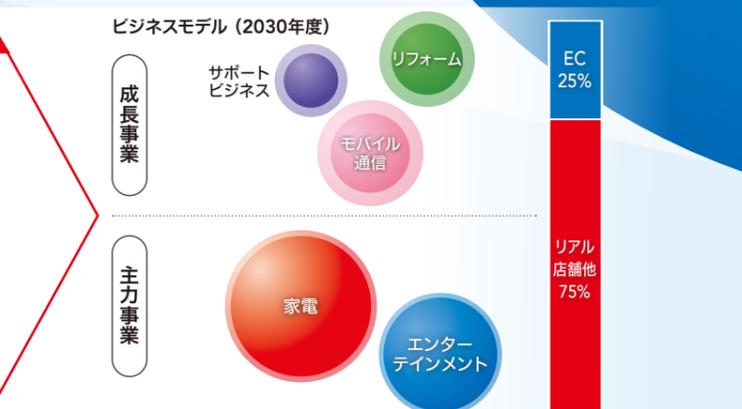


**JT-2025 経営計画**

**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

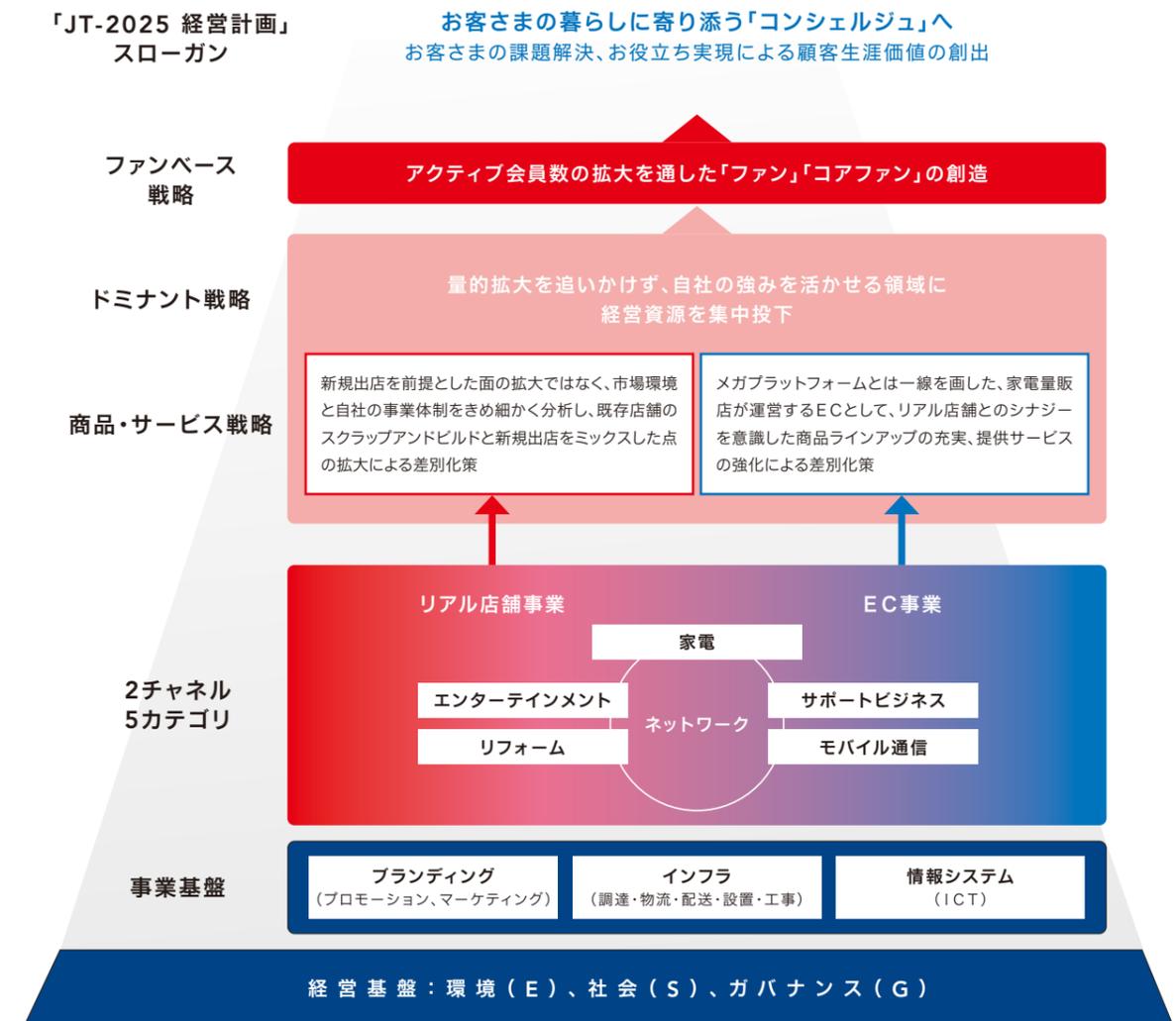
SWOT分析

「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。

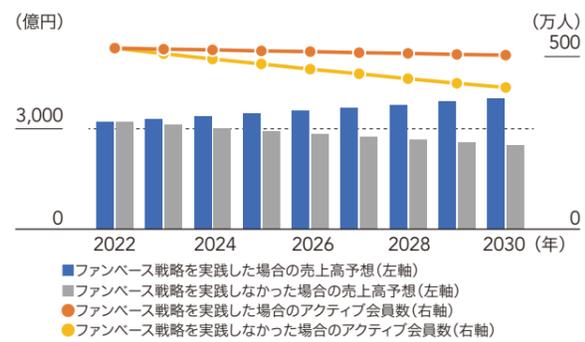
## ファン・コアファン

### 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"> <li>年間来店日数3日以上</li> <li>年間購入金額8万円以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間来店日数10日以上</li> <li>年間購入金額30万円以上</li> </ul>

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。

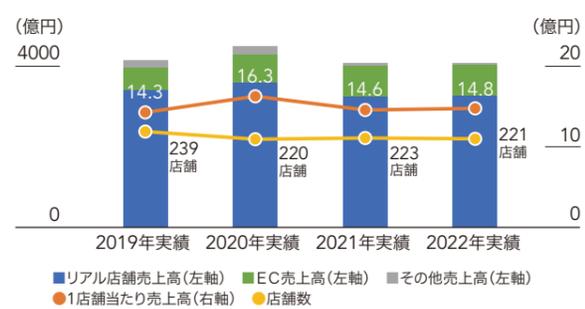
「ファンベース戦略」を実践した時としなかった時の売上高・アクティブ会員推移イメージ



## 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。

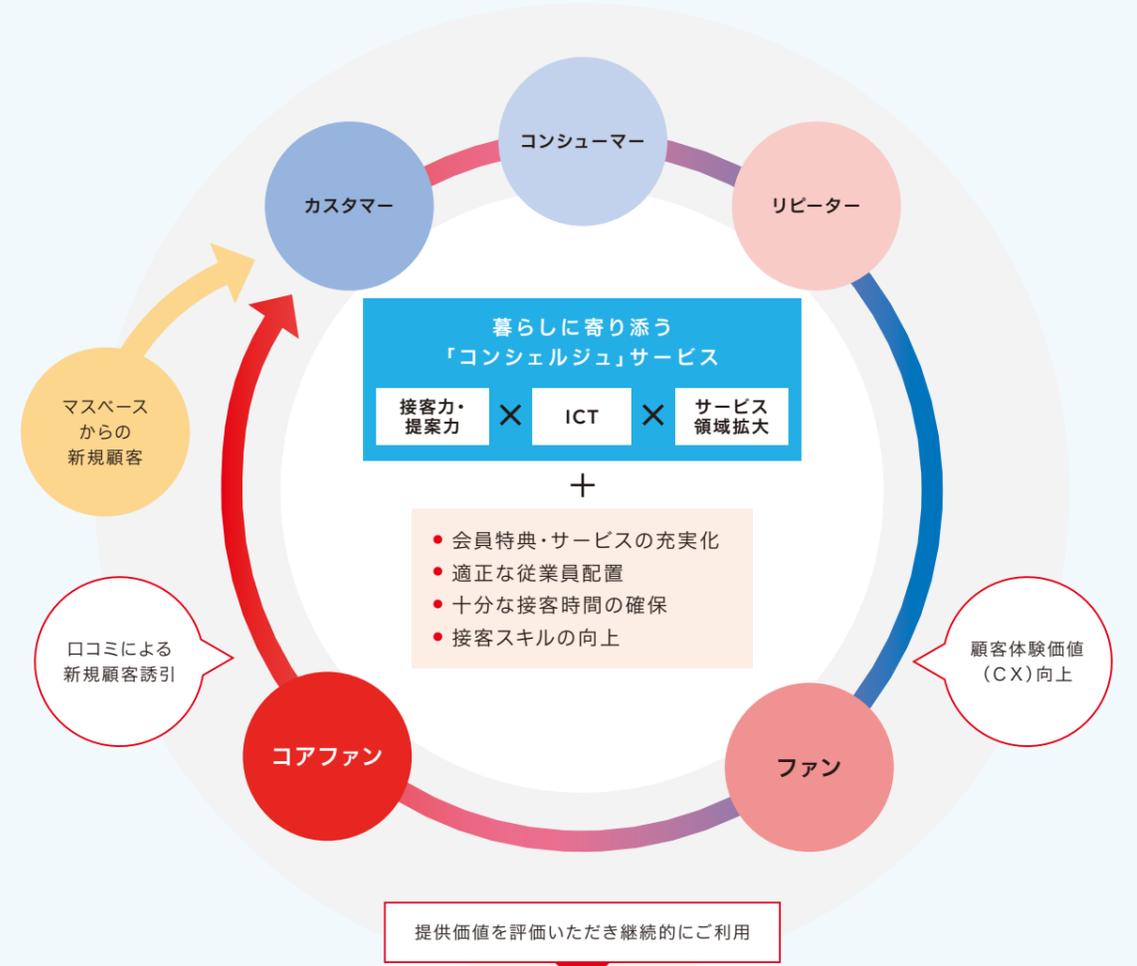
1店舗当たりの売上高推移



## 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

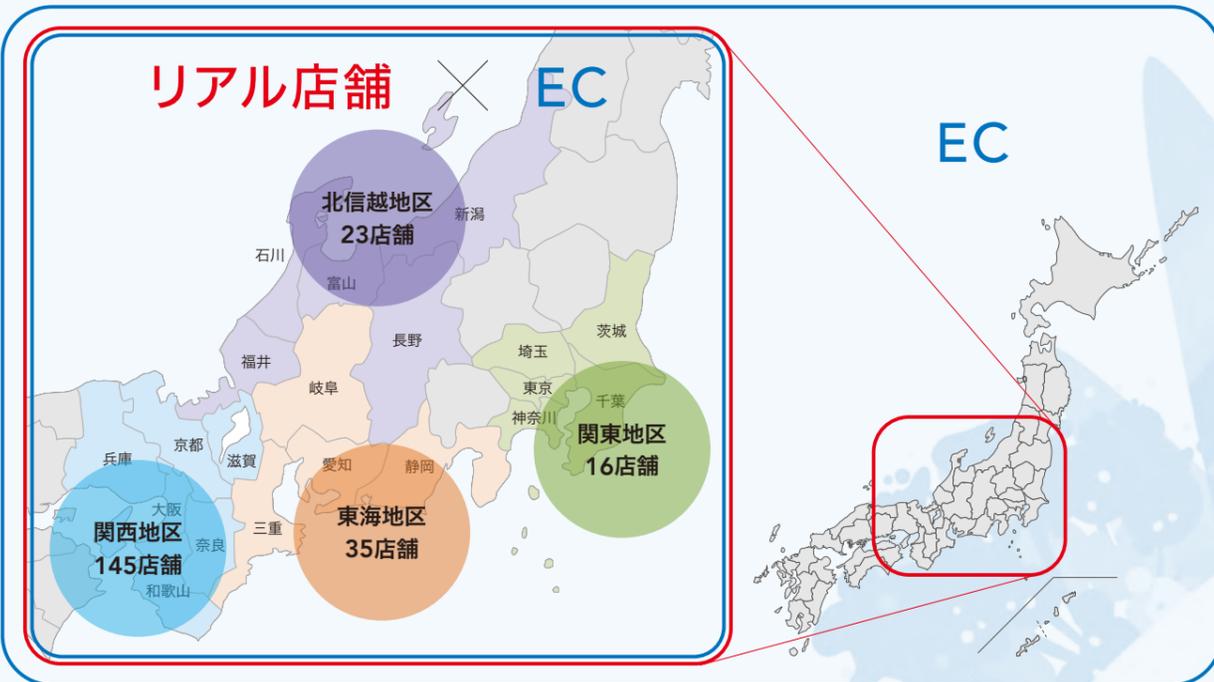


# ドミナント戦略：リアル店舗・EC

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<sup>※1</sup>」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<sup>※1</sup>」の導入によるCS (顧客満足度) 向上  
※1 「新ロイヤルティプログラム」において最上位「コアファン層のステージ」を新設
- ✓ お客さまをサポートする商品の強化 (お客さまの生活を支援するサポートメニューのさらなる拡充)
- ✓ 社内DX人材の育成・確保によるEC事業運営体制強化 (DX人材育成に向けた教育体制の整備、内製化の推進)
- ✓ お客さまからの問い合わせ対応の体制強化、スタッフの商品スキル・対応力向上の為の教育強化 (顧客満足度向上の為に超高齢社会を見据えた利便性向上、直接購入支援、熟練社員の活用)
- ✓ お客さまに支持される魅力あるサイトへの成長 (アイテム数増だけにこだわらない) (MD力<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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

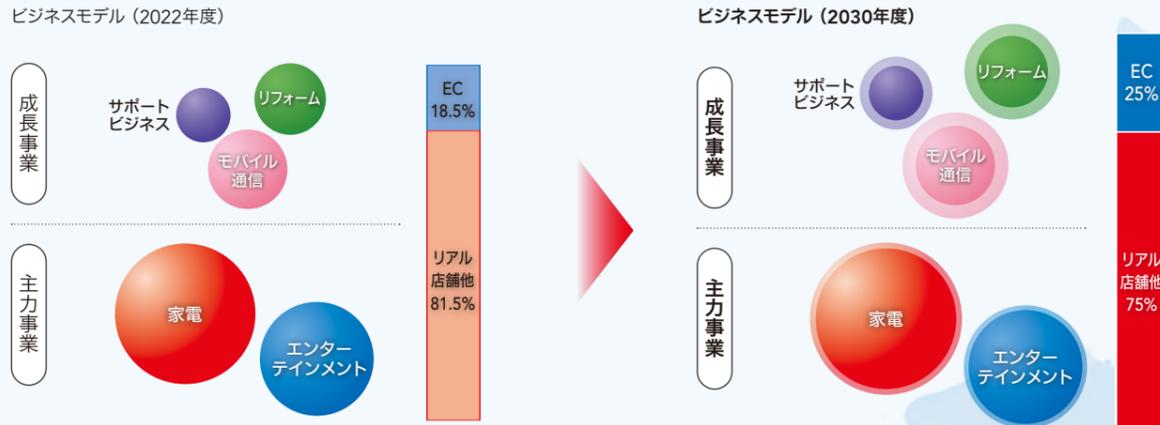
当社のEC事業は20年以上の歴史があり、リアル店舗同様に多くのお客さまに支えられてきました。この間、お客さまの要望に応えるべく、電化製品、住宅設備機器から玩具、模型、ゲームや音楽映像のソフトなどのエンターテインメント商品、釣り具、家具、スポーツ用品に加え、お米や飲料 (お酒を含む) まで、日用品など取り扱う商品カテゴリーの充実を図ってまいりました。結果、2023年3月末時点の取扱商品アイテム数は約68万アイテムとなり、直近1年間で約8万アイテム増加しました。小売業の中でもECを取り巻く環境は目まぐるしいスピードで変化を続けています。我々は、将来の持続的成長に向け独自のポジションを確立

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は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」両方を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を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