

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
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
主な略歴	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 営業担当副本部長 兼 地域 営業支援本部副本部長 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 専務執行役員営業戦略担当 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 2016年 4月 当社取締役経営管理本部 本部長 2016年 6月 当社取締役 兼 常務執行役員経営管理本部副本部長 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・人材戦略担当(現任)
在任期間	25年	6年	18年	13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 [※])
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 2021年度任期中 出席状況 2022年度任期中	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
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	○	○	○	○
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

○ 監査役一覧

監査役						全監査役における 社外監査役 の人数
		山本 英寿	橋本 雅康	早川 芳夫	吉川 和美	
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
主な略歴		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 六甲バター(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	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 -	
	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 18回/18回 監査役会 13回/13回	取締役会 18回/18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						
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	○				
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	○				

○ 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。

(年度)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

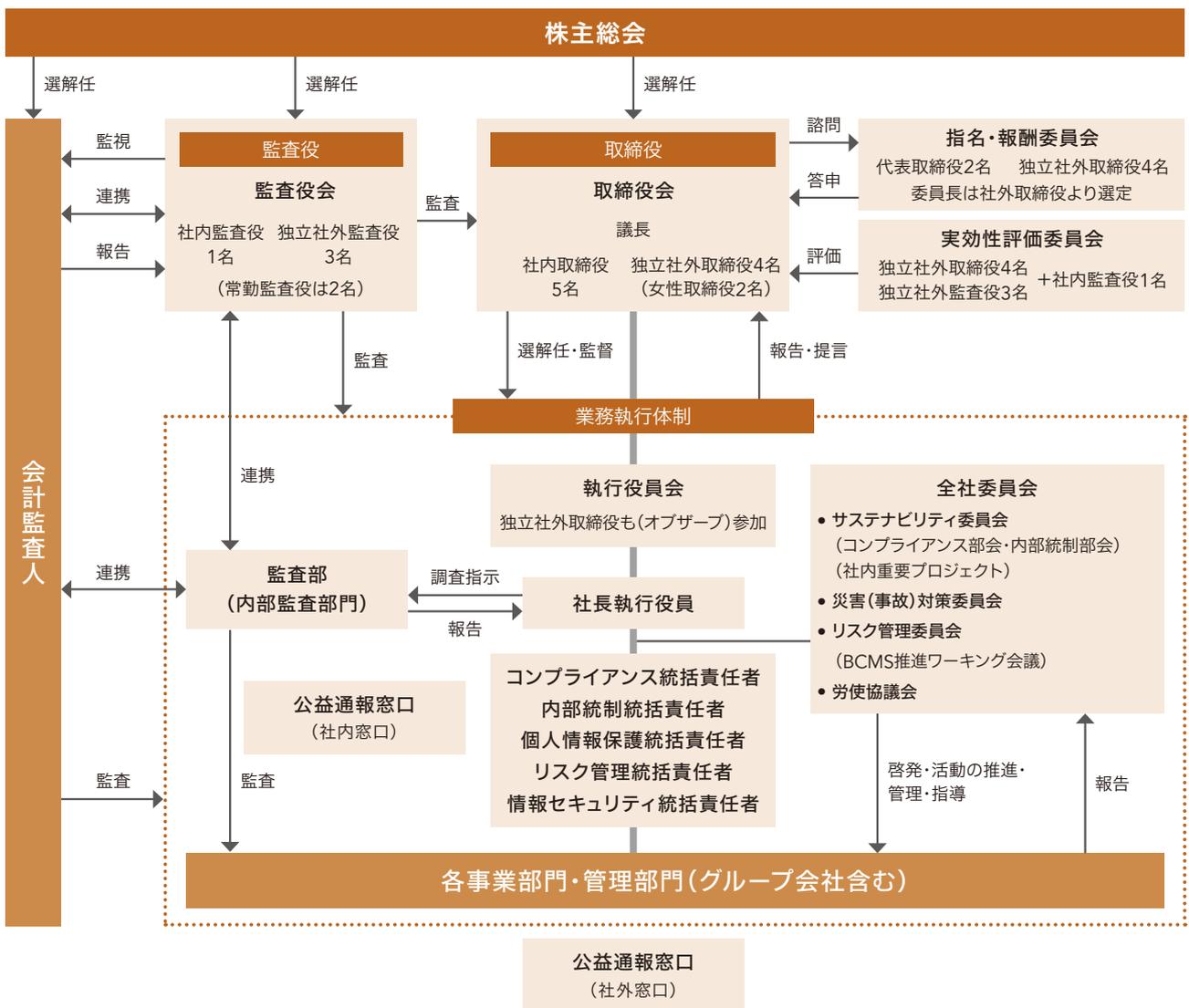
取締役会の多様性確保

スキル・マトリックス								•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								•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。

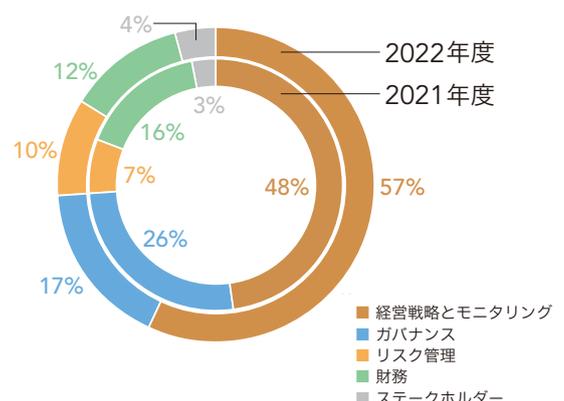
▶ 2022年度の主な審議内容

- 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枢機関。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

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ① 中長期的な経営戦略・経営ビジョン | ⑤ 取締役会として備えるべきスキル |
| ② マテリアリティの実現に向けた具体的な事業計画 | ⑥ サクセッションプラン |
| ③ 人的資本への投資など経営資源の配分 | ⑦ スキル・マトリックスに基づく役員トレーニング |
| ④ 取締役会の機能強化と執行役員会への権限委譲 | 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みとともに、2030年度までの8年間を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

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%)			
		財務指標連動(20%)		サステナビリティ指標連動(20%)	
		営業利益実績連動*1(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。

▶ 役員別の取締役報酬

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。また役員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。役員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、役員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%)

多様な人材が活き活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。

社外取締役座談会



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、率直にうれしいと感じています。

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、年間で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回オプ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。アドバイザリ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う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を、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。当社の売上のかな部分、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く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。そのためには、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。今後はこれをバイブル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。このファンの方々は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を、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、この時に任あ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。中長期的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 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 ・役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

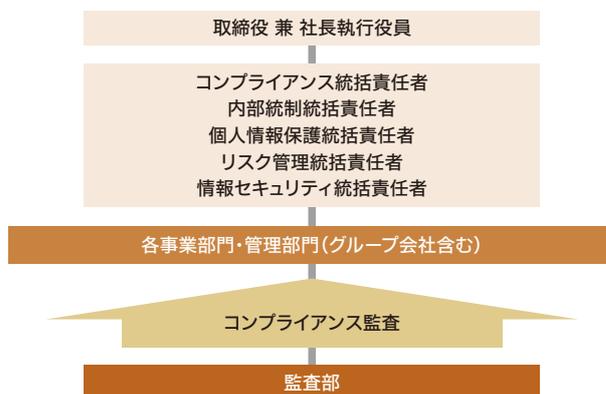
○ コンプライアンス推進体制

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



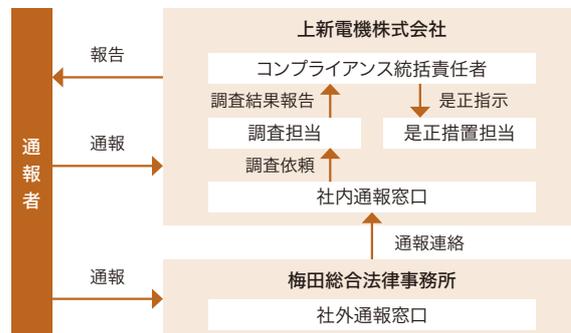
○ 公益通報体制

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证しています。

【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情報が常に安全・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拡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