

ひと、まち、笑顔に。

Joshin

上新電機株式会社
統合報告書 2024

2024年3月期

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



目次

2 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
- 28 「JT-2025 経営計画」の基本戦略
- 29 個別戦略
- 37 事業基盤
- 39 特集 当社グループの物流戦略と取り組み

41 財務戦略

- 41 MD&A
- 43 財務戦略担当役員メッセージ
- 46 個人投資家の皆さまとのエンゲージメント

47 環境

- 47 インフラ戦略担当役員メッセージ
- 49 環境方針・環境マネジメント体制
- 50 環境価値相関図

- 51 気候変動(TCFD)
- 52 環境課題に係る主なアクションプランのロードマップ
- 53 生物多様性保全への対応
- 54 カーボンニュートラルに向けた取り組み
- 55 サーキュラーエコノミーへの取り組み
- 56 環境配慮型製品の取り組み

57 社会

- 57 経営企画・人財戦略担当役員メッセージ
- 60 人財戦略
- 69 責任あるバリューチェーンの構築
- 70 安全安心な製品・サービスの提供
- 73 地域社会との共生の推進

74 ガバナンス

- 74 コーポレート・ガバナンス
- 79 社外取締役座談会
- 83 役員一覧
- 86 コンプライアンス
- 87 リスクマネジメント
- 88 データセキュリティ

89 データ

- 89 11年間の主要財務・非財務データ
- 91 グループ拠点
- 93 第1回「Joshin接客ロールプレイングコンテスト」開催
- 94 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Joshin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。

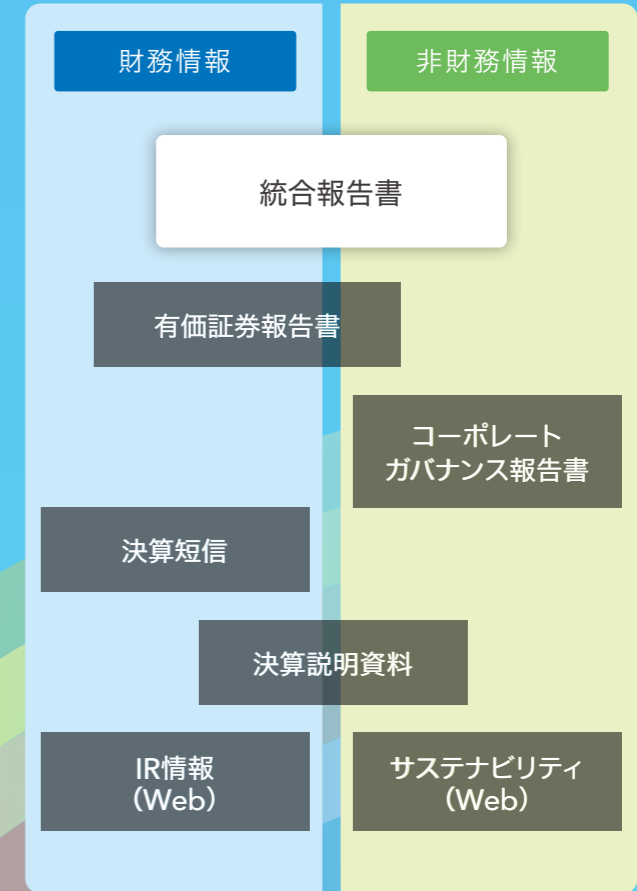
なお、当社のサステナビリティサイトは、本統合報告書記載の内容と基本的には同一内容のESG情報をご紹介しますが、最新の取り組みやデータを随時追加・更新していく予定です。あわせてご覧ください。

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	2023年4月1日から2024年3月31日 (一部に2024年4月以降の情報を含みます)
発行年月	2024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/ja/index.html>



IR情報
<https://www.joshin.co.jp/ja/ir.html>



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





人と社会の未来を
笑顔でつなぐ

家電とICTの力で
生活インフラのHubになる

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

私たち一人ひとりの5つの活動基本方針

- お客様への誓い**
Joshinは、お客様のニーズを先取りし、楽しく快適で豊かなライフスタイルを提案します。Joshinならではの安心と満足を提供し、いつも選ばれるJoshinを目指します。
- 社会への誓い**
Joshinは、社会的正義を尊重し、法令およびその精神を遵守します。Joshinは、安心・快適かつ健康に暮らせる環境の維持・創造に努めます。
- 取引先・提携先への誓い**
Joshinは、総ての取引先・提携先とのよきパートナーシップを大切にします。
- 株主・投資家への誓い**
Joshinは、透明な企業経営により、株主・投資家の理解と共感を得る行動に努めます。
- 社員とともに**
Joshinは、一人一人の個性を尊重し、ともに成長することを目指します。

ジョーシングループ
行動宣言

社是
愛

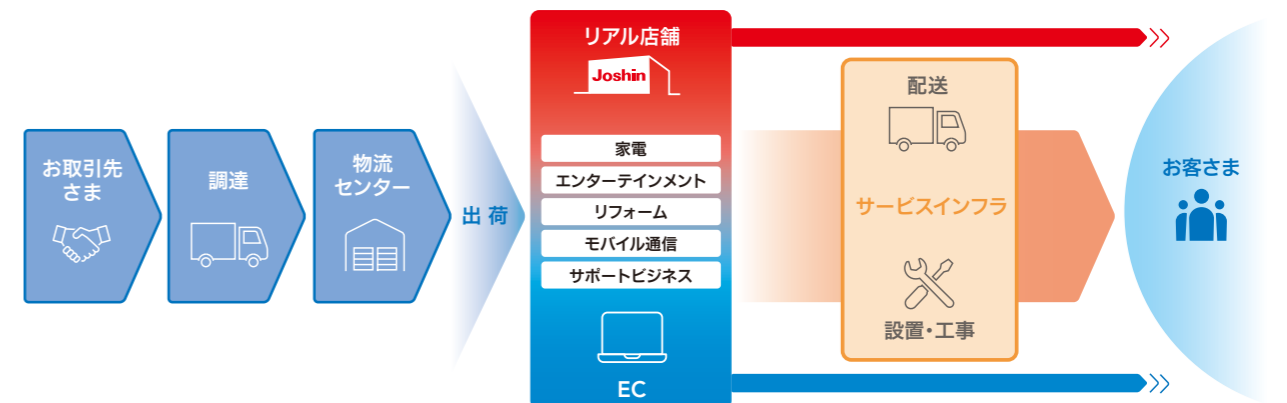
企業情報(2024年3月31日現在)

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		
創業	1948年5月11日		
設立	1950年2月2日		
売上高	4,036億92百万円(連結) 4,021億08百万円(単体)		
資本金	151億21百万円		
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(8173)	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
従業員数	8,711名 男性 5,512名 女性 3,199名 (臨時従業員を含む)	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
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。	コーポレートサイト	https://www.joshin.co.jp/ja/index.html
店舗数	218店舗 (直営206店舗、関係会社8店舗、FC4店舗)	Joshin 店舗情報	https://shop.joshin.co.jp/
サービスインフラ	31拠点	Joshin web	https://joshinweb.jp/top.html
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)		

グループ概要

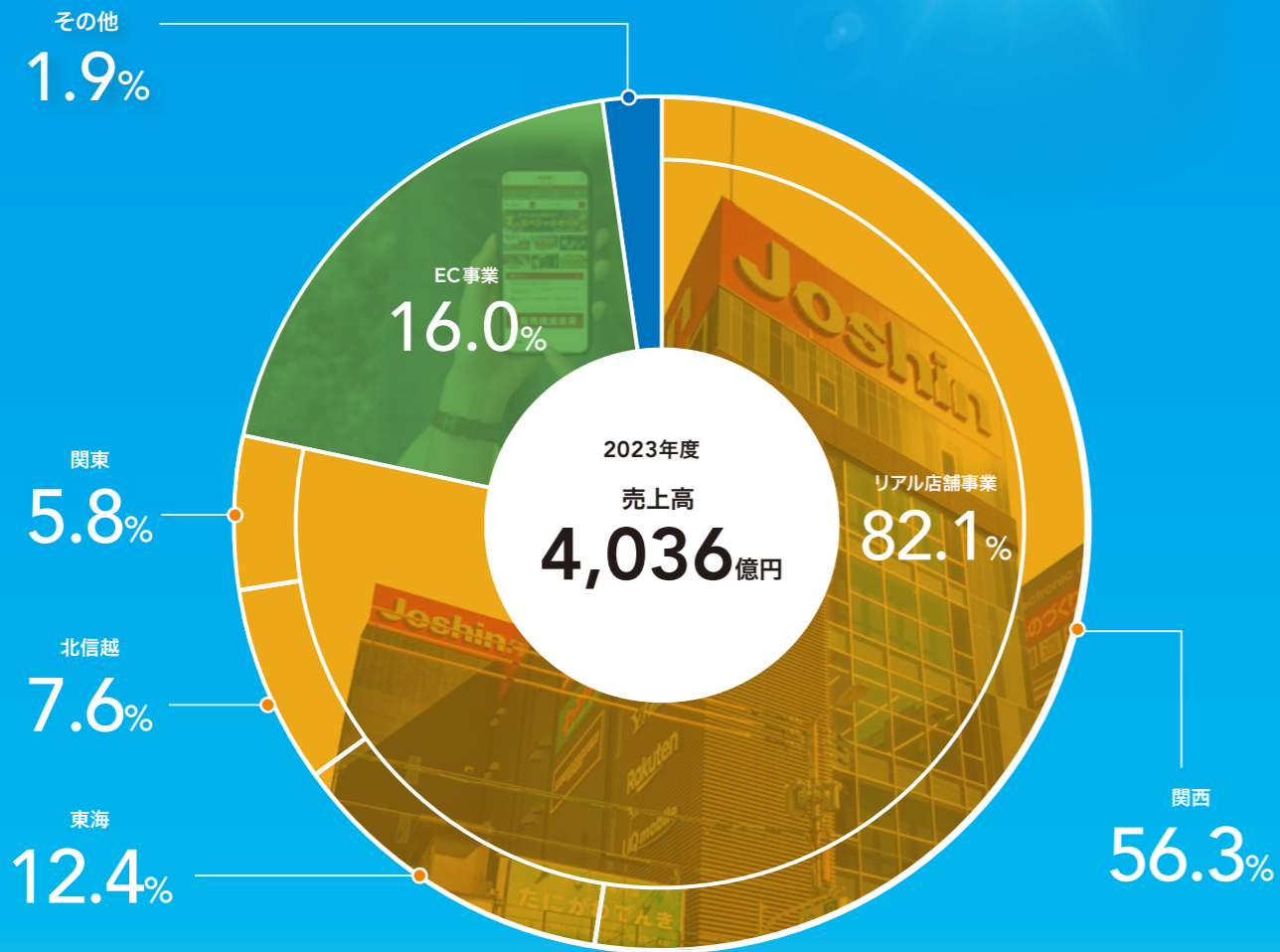
当社は、「リアル店舗」「EC」という2つのチャネル別事業と「サービスインフラ」事業が三位一体となり、「家電」「エンターテインメント」「リフォーム」「モバイル通信」「サポートビジネス」の5カテゴリーにおいて事業を展開しています。「リアル店舗」「EC」を別々に考えるのではなく、同じお客さまの窓口として、お客さまの利便性の向上を第一に考え、連携によるシナジー

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」の出店や既存店の強化、「サービスインフラ」の拡充・拡大を推進していきます。

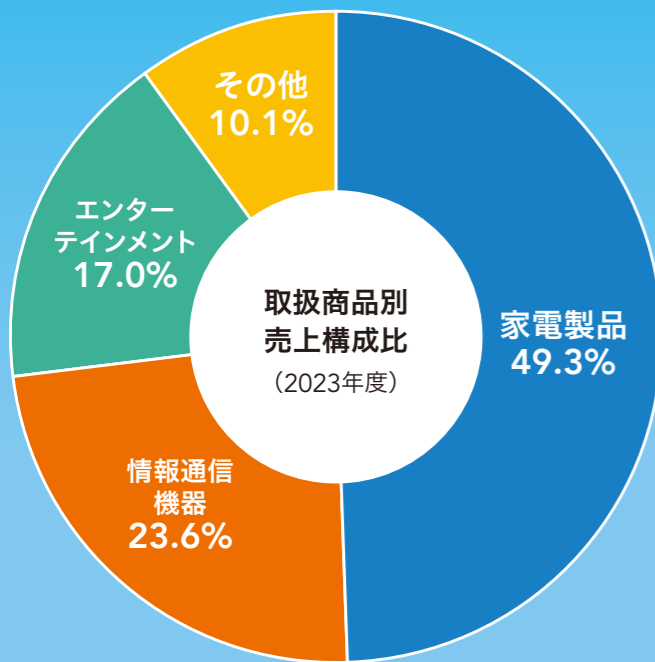


At a glance

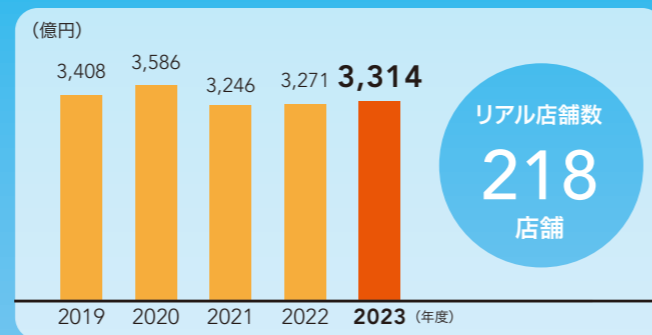
事業別売上構成比



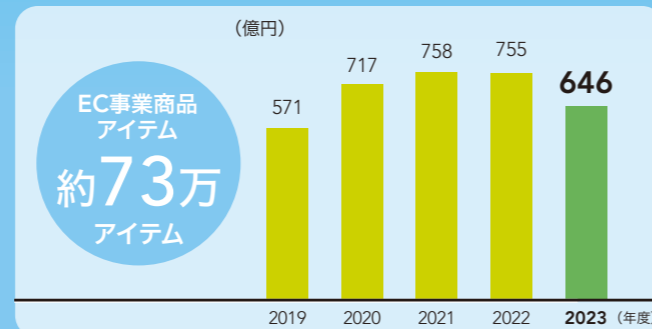
取扱商品別売上構成比



リアル店舗事業売上高



EC事業売上高



外部評価

CDP気候変動レポート2023



気候変動分野において CDPの最高評価である **Aスコア** を獲得

主なESG投資指数への組み入れ

2024年度現在、Joshinグループは以下の主なESG投資指数の組み入れ銘柄になっています。



2年連続
選定



3年連続
選定



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数
選定

その他の外部評価



2023年度 オリコン顧客満足度®調査戸建てリフォーム

3年連続第1位受賞



製品安全対策
ゴールド企業
フォローアップ企業
第1号



健康経営優良法人2024
(大規模法人部門)
5年連続認定



子育てサポート企業
「くるみん」
認定



女性活躍推進企業
「えるぼし」
(認定段階2)
認定

イニシアチブへの参画



国連グローバル・コンパクト



気候関連財務情報開示タスクフォース
(TCFD)



Science Based Targets (SBT) **認定**

2023年度実績

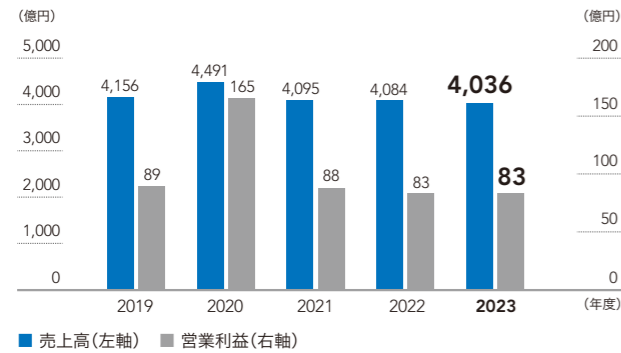
連結売上高	連結営業利益	ROE	ROIC
4,036億円	83億円	4.8%	3.4%
連結従業員数	ジョーシンカード会員数 (累計発行数)	アクティブ会員数 ^{※1}	会員購入金額 ^{※2}
8,711名 (臨時従業員を含む)	2,560万人	約500万人 (2022年度 約520万人)	約64,500円 (2022年度 約62,000円)

※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

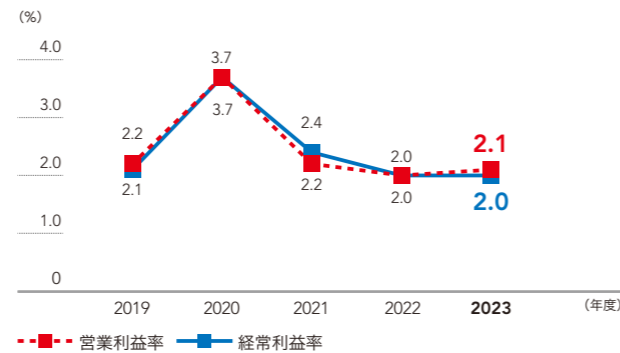
財務

売上高・営業利益



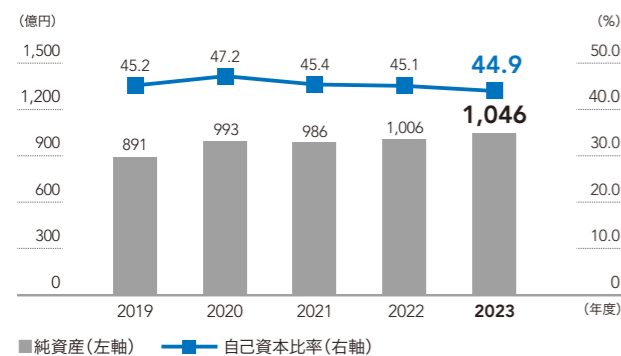
過年度のコロナ禍における需要の前倒しの反動や、物価高に起因する消費の伸び悩み、行動制限緩和によるレジャー支出の増加などから2023年度の決算は減収となりましたが、営業利益は増益を確保しました。

営業利益率・経常利益率



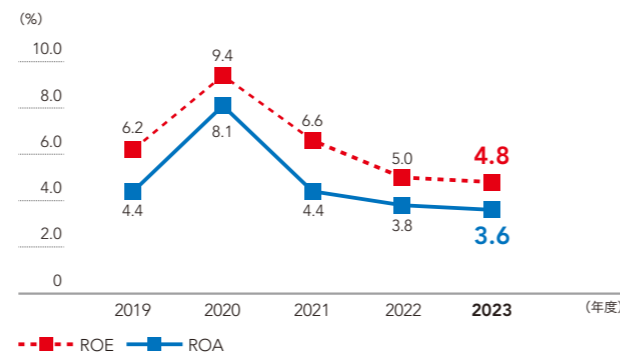
販売費及び一般管理費の支出増を上回る売上総利益の獲得により営業利益率は改善しました。

自己資本比率・純資産



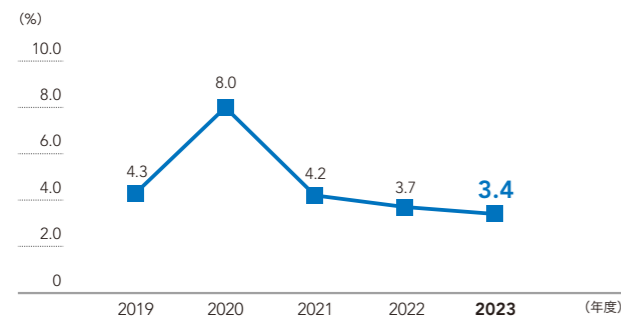
業績の安定が、総資産における純資産の増加と有利子負債の増加の抑制につながり、財務の安全性は確保しています。

自己資本当期純利益率 (ROE)・総資産経常利益率 (ROA)



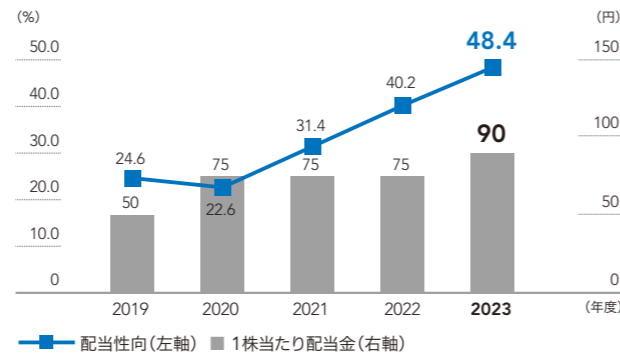
「JT-25 経営計画」では、2025年度までにROE8.0%以上、ROA5.0%以上を目標としています。

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。

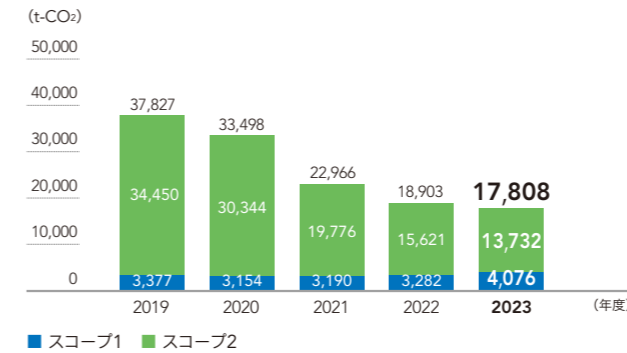
配当性向・1株当たり配当金



2024年3月に配当性向の目標を40%以上に引き上げました。2023年度は15円の増配を実施したことで、配当性向は40%を大きく上回りました。

非財務

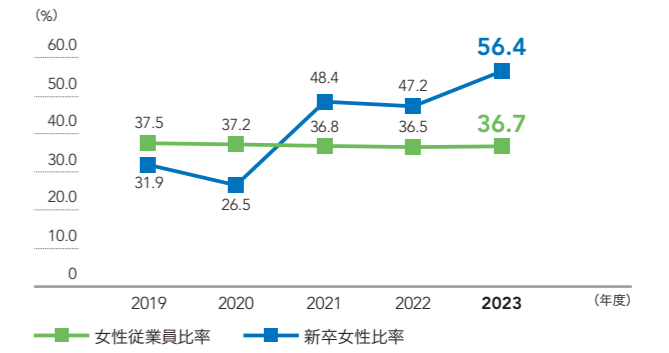
GHG^{*}排出量 (スコープ1、2)



2023年度は自社受電契約事業所における再生可能エネルギー比率100%を達成しました。引き続き、テナント店舗を含む全事業におけるカーボンニュートラル達成を目指します。

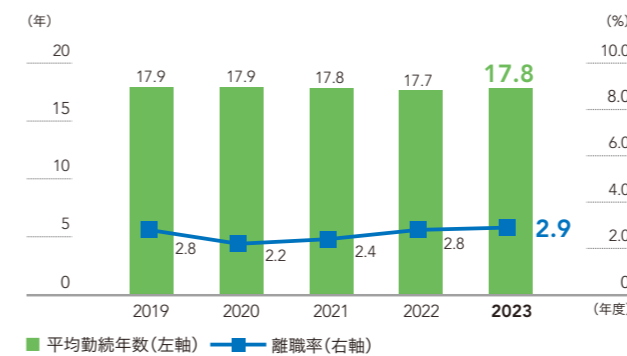
※GHG:Greenhouse Gas (温室効果ガス)

女性従業員比率、新卒女性比率 (新卒女性比率は各年度の4月1日現在)



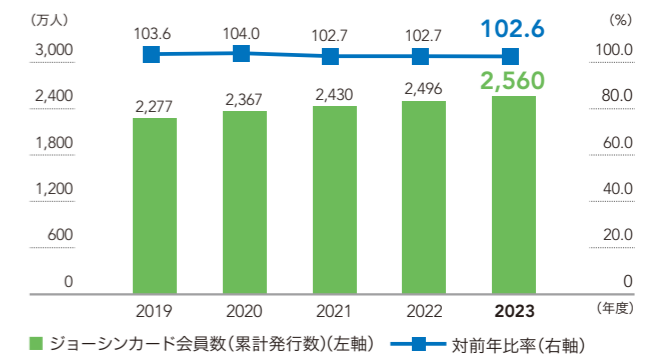
女性従業員比率50%を目指して、採用とキャリア形成のサポートを強化してきた結果、2023年度の新卒女性比率は目標を上回る56.4%に到達しました。

正社員定着率 (平均勤続年数、離職率)



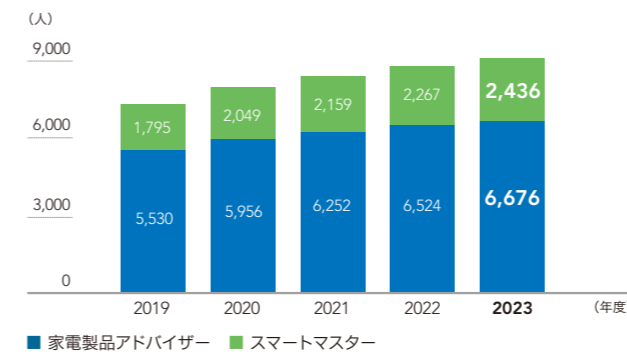
業界最高水準の正社員定着率は働きやすさを表しています。多様な従業員が働きがいを感じられるよう、従業員エンゲージメント向上に注力します。

ジョーシカード会員数



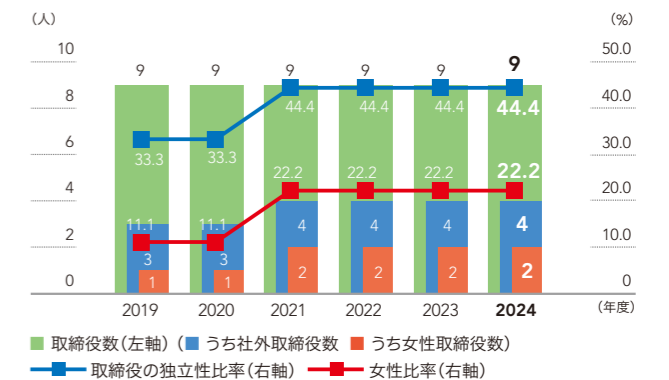
「ジョーシカード」は1989年のサービス開始以来、長年ご愛顧いただき、現在2,500万人超の会員さまがいらっしゃいます。

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)



専門資格の取得はプロ意識の表れです。お客さまに安心・快適な生活を提案し、「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」につなげます。

取締役の独立性比率と女性比率 (2024年6月25日現在)



独立性比率は44.4%です。取締役9名に監査役4名を加えた役員総数における独立性比率は53.8%、女性比率は30.8%です。

トップメッセージ

経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」への 実現に向けて、次の世代へとバトンをしっかりとつないでいきます。

中期経営計画「JT-2025 経営計画」（以下、本中計）の初年度となる2023年度は、主要経営目標が当初予想値に届かず、経営トップとして悔いが残る1年となりましたが、あらためて2030年にJoshinグループのあるべき姿を描いた「地域社会の成長を支え、人と環境の未来に貢献する企業」を目指し、本中計の重要なカギを握る「収益力の向上」「効率性の追求」「成長力のUP」の3つを着実に実行してまいります。

外部環境の認識

2023年の国内家電市場（Gfk Japan調べによる）は、新型コロナウイルス感染症の影響による巣ごもり特需や政府の特別給付金の反動、そして行動制限の緩和に伴うレジャー支出の増加など、さまざまな要因により前年比1.4%減の6.9兆円となりました。しかし、家電製品市場は、過去10年間で約7兆円の市場規模を維持しており、その安定性が私たちの生活に欠かせない存在であることを物語っています。2020年に導入されたメーカー指定価格制度は、価格競争を抑制し、販売店の在庫リスクを軽減しました。

これにより、消費者は価格だけでなく、質の高い接客サービスを購入の決め手とする傾向が強まっています。このような市場環境の中で、当社グループの理念体系の根幹である社是「愛」^{*}の精神に則り、創業以来の「まごころサービス」をさらに推進し、「お客さまの暮らしに寄り添う『コンシェルジュ』」としてお客さまとの信頼関係を深め、お客さま一人ひとりに対する丁寧な対応と高品質なサービスを提供することで、環境の変化に左右されない強いビジネスモデルを構築し、持続可能な成長を目指してまいります。

※「常に相手の立場にたって行動する」の意味

2023年度の振り返り

2023年度は、当社がオフィシャルスポンサーを務める阪神タイガースのリーグ優勝と日本一達成に伴う関連セールが第2四半期と第3四半期において売上増加に寄与したものの、全体の売上高は前期比1.2%減の4,036億円となりました。店舗数は3店舗減となりましたが、既存店舗の品質向上と販売力強化に努めた結果、店頭販売での売上高は前年比1.3%の増収となりました。EC事業においては、売上高は前期比14.5%減少しましたが、収益力強化のため自社サイト「Joshin webショップ」を中心とした構造改革を進めた結果、収益力はむしろ強化させることができました。

利益面では、お客さまへの価値提供を最大化することでJoshinのファン・コアファンを増やしていく「ファンベース戦略」が、販売員の接客能力向上を通じて売上総利益率の向上に寄与し、売上総利益率は前年比0.6ポイント向上して26.0%まで伸長させることができました。人的資本投資

や情報システム投資によって販売費及び一般管理費は前期比1.3ポイント上昇しましたが、これらの投資が売上総利益率の伸びを支えた結果、営業利益は前期比0.6ポイント増の83億円となりました。

なお、店舗の減損処理及び政策保有株式の縮減を進めたことにより、経常利益と当期純利益は若干の減益となりました。

本中計の主要目標に掲げた資本効率指標であるROE、ROA、ROICはいずれも前年を下回っており、特に株主資本コストを上回るROEを達成できなかったことは、PBRを改善するうえで大きな課題を残すことになりました。今後の経営戦略においては、これらの指標を改善することで、持続可能な成長を実現し、投資家の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。



代表取締役 兼 社長執行役員

金谷隆平

「JT-2025 経営計画」の進捗

2023年度における、本中計のカギを握る3つのポイントのうち「収益力の向上」と「効率性の追求」の2つについては、道半ばと考えており、残りの「成長力のUP」については、課題として認識しています。

2024年度は本中計の折り返し点に位置し、重要な節目となります。当社グループは、投資に対するリターンを最大化することを目指し、ROE、ROA、ROICの各指標の目標値達成に注力しています。これらの指標は、持続可能な収益力を示すものであり、企業価値の向上に直結します。本中計の最終年度となる2025年度の営業利益110億円、営業利益率2.6%の目標は、2030年度の営業利益率4.0%達成に向けた重要なステップとなります。経営資源の効率的な配分、市場変化への迅速な対応、新たな収益源の開拓、コスト管理の徹底は、この目標達成に向けて不可欠な要素

です。全社一丸となって取り組むことで、中長期的な企業価値の向上を図り、株主や投資家を含むすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えることができると考えています。

「収益力の向上」に向けた取り組みでは、EC事業の構造改革とファンベース戦略の推進により、着実に成果を上げています。当社をご利用いただいたお客さまの総会員数は、過去1年間に新規で64万人増加して延べ2,560万人に達するなど、顕著な成果を上げることができました。会員年間平均購入金額も2,500円増加しており、顧客基盤の拡大と購買意欲の向上は、まさに「ファンベース戦略」の成果として評価されると考えています。特に、2024年2月にリリースした「ジョーシンスマイルプログラム」（新口イタルティプログラム）の導入は、お客さまとの関係強化という点で重要

な役割を果たしています。このプログラムが、お客さまとのリレーションシップを強化し、ブランドロイヤルティの向上に寄与していると考えています。さらには、サブスクリプションやリカーリングモデルを取り入れた新規ビジネスの開発にも力を入れており、持続可能なビジネスモデルへの転換を進めています。これらの施策による新たなお客さま満足度の創出が収益性の向上に大きく寄与することが期待され、企業の持続的な成長と市場での競争力の強化につながると考えています。

「効率性の追求」においては、関西茨木物流センターの安定稼働と、2023年10月に増床した東京物流センターの機能拡充により、東西の物流ネットワークを強化しました。これにより、関東以北のお客さまへ商品をお届けする時間を短縮できたほか、物流の「2024年問題」への事前対応が可能となり、物流センター間の効率的な連携、輸送ルートの最適化、輸送能力の向上、そしてドライバーの負担軽減などの対策が推進されています。これらの取り組みは、物流コストの削減とサービス品質の向上を両立し、持続可能な物流システムの構築と技術革新による競争力の強化を目指す企業戦略の核となっています。今後も、物流における効率性の追求は、事業活動の基盤として非常に重要となりますので、一層の取り組み強化を推進してまいります。

少子高齢化と生産年齢人口の減少は、労働集約型産業における人手不足を一層深刻化させています。当社グループでは、リアル店舗におけるICT実装などによる省人化を図り、リスクリングによって人財シフトを進め、これらの技術を活用することで、限られた人的リソースをより効果的に活用し、新たな価値創出につなげてまいります。

「成長力のUP」については、当社グループがお客さまに価値を提供する領域が5カテゴリ^{※1}あり、モバイル通信、リ

フォーム、サポートビジネスの3つを成長事業に位置づけています。2023年4月、モバイル通信とサポートビジネスの2つのカテゴリを所管する「ネットワークコミュニケーション営業部」を新設し、推進力を強化しました。特に、モバイル通信については、営業体制強化の一環で、育成プログラム研修の実施による販売スキルの向上や専門スタッフの制服導入により、結果として3期連続での増収を達成しています。モバイル通信機器（スマートフォン）は、今後も多様なサービスへの展開が期待されるため、引き続き成長の余地を秘めています。このような戦略的アプローチは、企業の持続的な成長に不可欠であり、今後もさまざまなサービスへの展開が期待されるなど、可能性を秘めた領域でもあり、まだまだ伸びしろがあると捉えています。

※1 P.15～16 価値創造プロセスにおけるビジネスモデル図参照

次に、大きく期待を寄せているのがリフォームです。リフォーム市場は、近年顕著な成長を遂げており、特に高齢化社会におけるニーズの多様化がその推進力となっています。2022年のリフォーム市場規模が4年連続で過去最高の6兆8,600億円^{※2}に達したことは、この分野の将来性を示唆しており、家電製品との親和性を活かした新たなビジネスモデル、新たな収益の柱とするには理想的であり、かつ多様化するお客さまのニーズに応えるためにも必要不可欠です。とりわけ、高齢化社会の進行で2030年には高齢化率（総人口における65歳以上人口）は約31%になると推定されており、介護リフォームサービスの需要は、高齢化率の増加とともにさらに高まることが予想され、専門知識を持つ人財の育成が不可欠です。本中計では、これらの多様なニーズに的確に応えるため、介護リフォームのエキスパートである「福祉住環境コーディネーター」の育成を進めています。福祉住環境コーディネーターのような専門職は、高齢者が安全安心で快適な生活を送るための住環境を整えることで、「高齢社会のレジリエンス強化支援」を高める役割を担っており、重要なビジネスと位置づけ推進してまいります。

※2（公財）住宅リフォーム・紛争処理支援センターが2024年1月5日に公表。この推計は、建築着工統計年報や家屋調査年報、全国人口・世帯数・人口動態表などをもとに、住宅の増築・改築工事費及び設備などの修繕維持費を合計したものの。

サステナブル経営の推進に向けて

当社グループの、2023年度における気候変動対策の分野での顕著な成果は、企業の社会的責任と環境への配慮が高く評価された結果であります。CDPのAスコア獲得は、企業が持続可能なビジネスモデルを確立し、環境保全に対す

る強いコミットメントを持っていることを国際的に認められた証しと言えるでしょう。また、自社受電契約事業所である150の事業所で再生可能エネルギー電源比率を100%とし、地球環境への影響を最小限に抑制するためのマテリアリティ目標を計画どおり達成しています。2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みは、企業が社会的価値と環境価値の両方を重視することで、持続可能な未来への道を切り拓いていきます。

一方、人的資本経営の推進は、企業の中長期的な成長と企業価値向上に不可欠です。2024年度から従業員向け業績連動型株式報酬制度を導入したことは、従業員の帰属意識と経営参画意欲を高める画期的なステップです。この取り組みにより、従業員は会社の成功に直接貢献しているという実感を持ち、モチベーションの向上が期待されます。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進は、多様なバックグラウンドを持つ人財がそれぞれの能力を最大限に発揮し、新たなアイデアやイノベーションを生み出す土壌を育て

株主還元に向けて

当社グループは、2024年3月に配当性向の目標を30%以上から40%以上に引き上げることで、株主の皆さまへの利益還元の強いコミットメントを示しました。この決定は、資本市場との対話を通じて形成されたものであり、株主の皆さまの期待に応えるものです。2023年度の配当金額は前期比15円増の90円とし、2024年度は、当期純利益予想60億円に基づき、100円配当を予想しています。自社株買いについては、成長投

むすびに

本中計の初年度であった2023年度は、目標未達に終わりましたが、営業現場の「稼ぐ力」の向上、物流・配送・設置・工事などのインフラ整備、ICTの実装といった事業基盤の強化が進んだことは、将来の成長に向けての明るい兆しと言えます。特に、ICTの実装は、効率化と迅速な意思決定を促進し、ビジネスの柔軟性と対応力を高める重要な要素です。

新型コロナウイルスの影響下での特需を受け、過去最高の売上高と利益を達成した2020年度は、ROEが9.4%、ROAが8.1%、ROICが8.0%であったが、当時の売上総利益率が25.0%であったことを鑑みれば、現場の効率化と収益性の向上により、売上総利益率が26.0%まで改善された2023年度では、本中計に掲げる目標も決して高いとは考えておりません。すなわち、本中計の目標達成が現実的であ



ます。これらの戦略を組み合わせることで、企業の競争力を高め、社会に対する積極的な貢献を果たしてまいります。

資を含むキャッシュアロケーションの一環として、市況を踏まえ、適宜検討してまいります。当社グループでは、持続的に収益力を強化し、株主の皆さまへのインカムゲインの拡大と株価上昇による企業価値の向上を最大の株主還元と位置づけており、長期的な投資家の信頼を得るための重要なカギとなります。株主の皆さまの変わらぬご支援に心より感謝申し上げます。

ることを示唆しており、今後のさらなる成長と安定した業績の維持に向けて、確かな基盤が築かれていることを意味しています。

引き続き、ステークホルダーの皆さまとともに歩んでいくことをお約束し、経営理念の実現に向け、企業価値の向上に取り組んでまいりますので、Joshinをご愛顧いただきますようお願い申し上げます。

上新電機株式会社
代表取締役 兼 社長執行役員

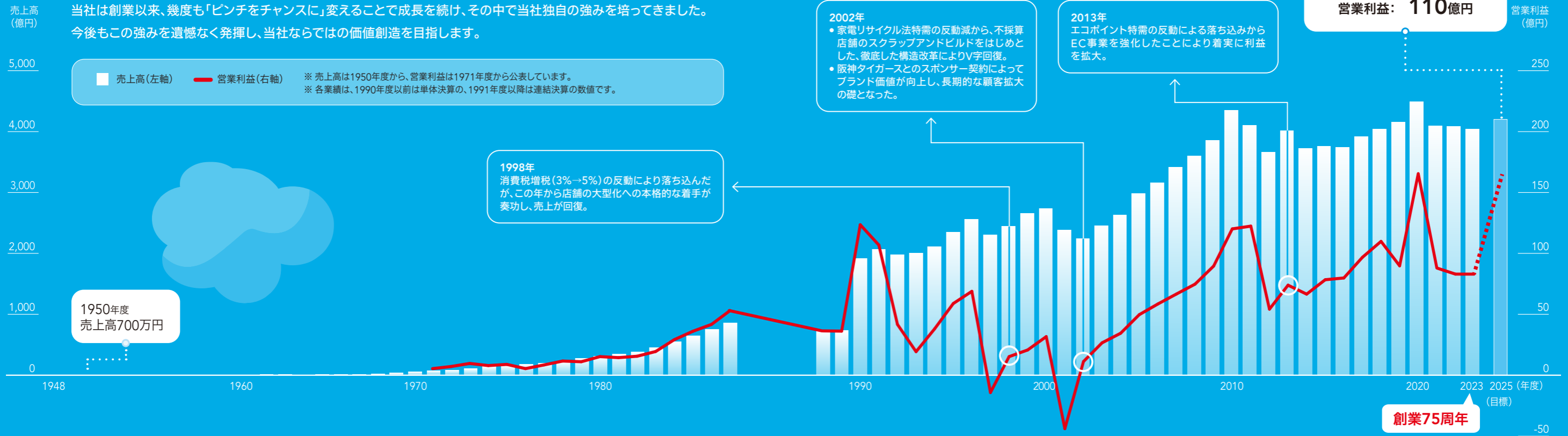
金谷隆平

価値創造のあゆみ

「JT-2025 経営計画」目標

売上高: **4,200億円**

営業利益: **110億円**



1940~1960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。



1970~1990年代

広域集客の柱としてのブランド形成

1988年 業界初

Joshinの最有力サブブランド「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

ブランディング戦略の一環として、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。



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

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。



リアル店舗、Joshin webショップ両方でご利用いただける共通サービス

2023年

「ジョーシンスマイルプログラム」の導入

ファンベース戦略に基づく「ジョーシンスマイルプログラム」の導入により、ファン、コアファンの新規創造と会員さま1人当たりの顧客生涯価値拡大を目指す。(詳細は29ページ参照)

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)」を家電全店舗に導入完了し、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。

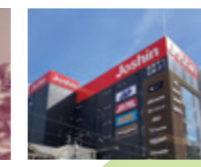


新たにJoshinの店舗ブランディングを構築

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。



価値創造プロセス

Joshin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。



Joshin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、Joshin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。

サステナビリティ委員会

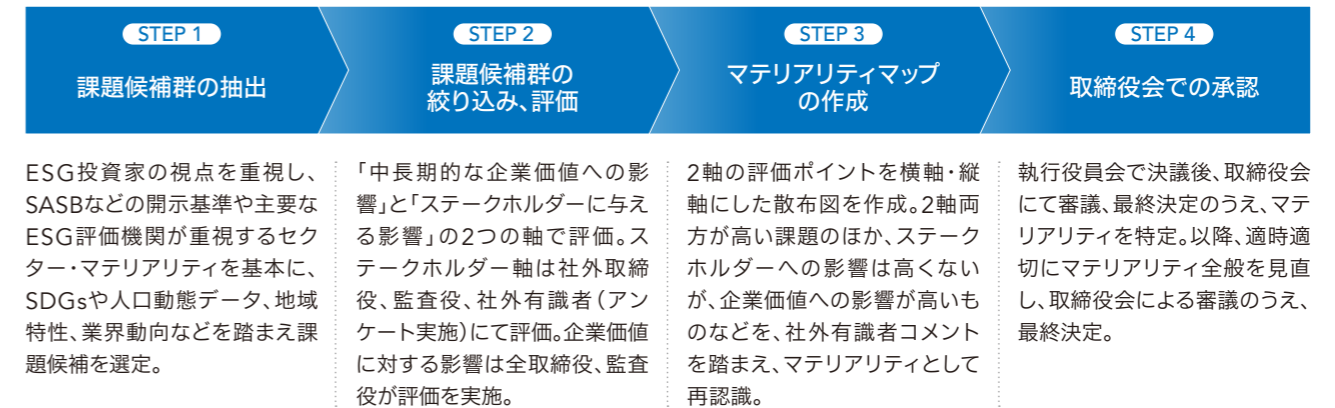
経営理念及び経営ビジョンの実現に向け、優先的に取り組むべきマテリアリティと取り組み課題、及びそれらを支える重要な部門横断的な社内プロジェクトの進捗を管理し、事業戦略、ESG施策など、財務・非財務の情報を統合的に管理する機関。2050年を到達目標とする経営戦略の蓋然性をチェックするため、中間点である2030年までの各事業年度の数値計画にドリルダウンし、設定目標やアクションプランの進捗を管理しています。

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、2023年にマテリアリティ及び取り組み課題を一部改定しました。今回、新たに取り組み課題の選定理由・課題及び対策を掲載し、アクションプラン・目標の見直しを行いました。

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、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。

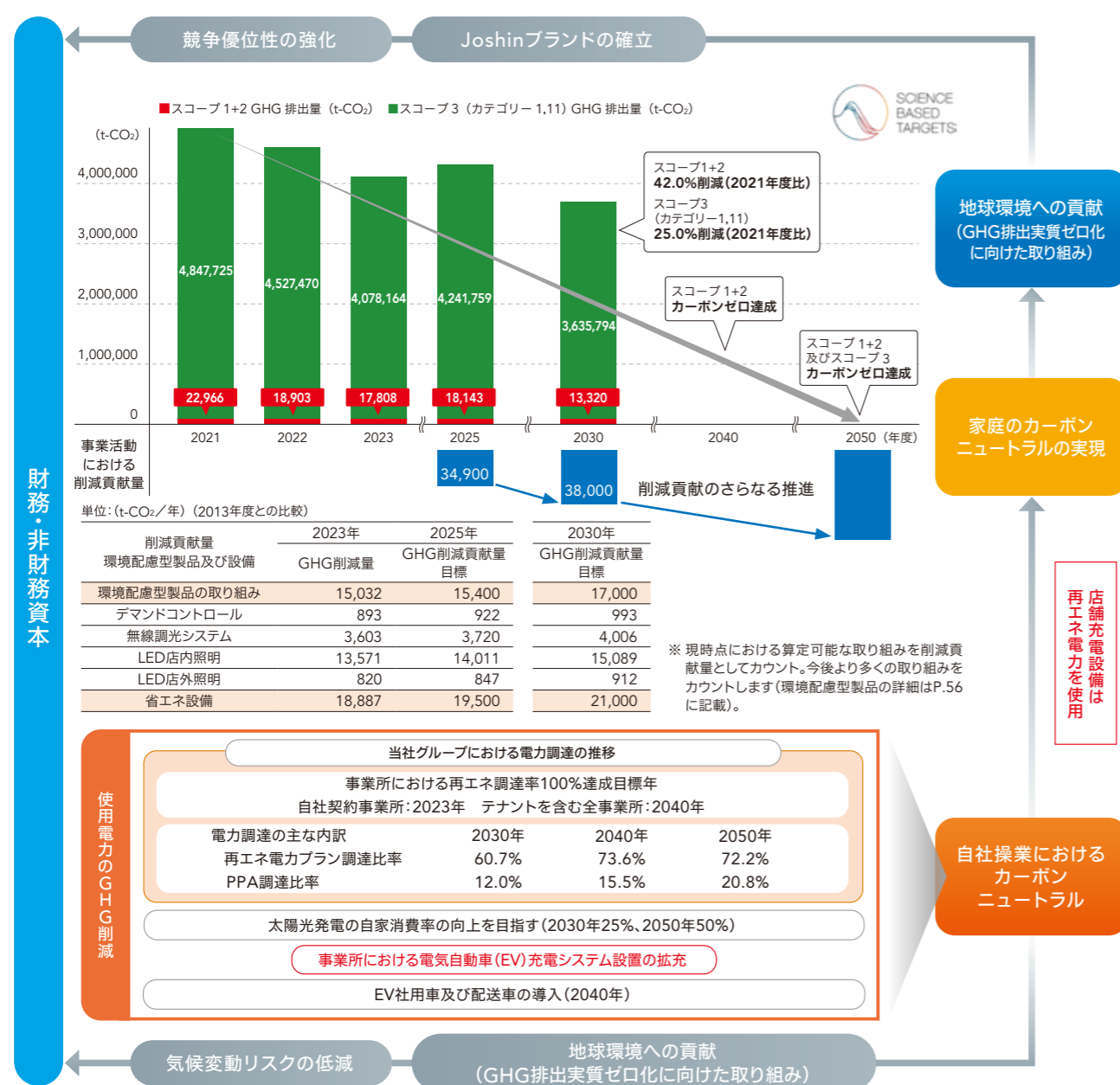
マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ	取り組み課題	選定理由	主なアクションプラン	主な目標	主な成果	課題及び対策
E(人)	1. 生活スタイルの変化を先取りした豊かな暮らしの提案	経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと「高齢社会のレジリエンス強化支援」という社会価値を創造するため	<ul style="list-style-type: none"> ファンベース思想に基づく事業戦略を構築し、当社独自の価値提供を実現 関西2府4県のサービスマン体制(出張修理)の再構築とオンラインサービスとの融合 ご自宅からオンラインによる遠隔診断、遠隔サポートの実現 アプリケーションを介したお客さまとの双方向サービス、リアルタイムでの情報提供の実現 	<ul style="list-style-type: none"> EC事業における収益性の向上【2030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:約20%【2030年度】 	<ul style="list-style-type: none"> EC事業における収益:前年比大幅増益 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:約14% 	<ul style="list-style-type: none"> 自社サイトにおけるEC事業の拡大 「リフォーム」+「モバイル通信」+「サポートビジネス」の売上高拡大
	▶ P.29~36 P.56	家庭のカーボンニュートラルの実現	経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと「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造するため	<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(省エネ商品)」目標台数構成比:40% (2024年度基準)【2030年度】 EV関連における年間販売目標台数(EV充電設備:2,000台、V2Hユニット:400台、家庭用蓄電池:110台)【2030年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 「環境配慮型製品(省エネ商品)」台数構成比:25.6%(目標台数構成比35%) ※対象商品:冷蔵庫・エアコン・テレビ・温水便座
E(環境)	2. 安全安心な製品・サービスの提供	情報資産の保護と顧客からの信頼獲得のため	<ul style="list-style-type: none"> ゼロトラスト視点に基づくサイバー攻撃対策 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 	<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】 生体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】 	<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維持 インターネット上の有害サイトを判別し非表示化させるサービスを導入 	<ul style="list-style-type: none"> 取り扱いデータの安全な利用と共有 データの可視化や評価の実施
	▶ P.69~72 P.88	製品品質・製品の安全性確保	「ジョーシングループ製品安全自主行動指針」に基づき、グループで連携した製品安全体制構築を推進するため	<ul style="list-style-type: none"> 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及び不具合発生時の対応についてのフロー見直し検討 	<ul style="list-style-type: none"> 「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】 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省、自治体共催の製品安全イベントでの講演や小学校への製品安全に関する出前授業の実施 製品安全総点検月間に経済産業省と協働にてポスターやデジタルサイネージでの啓発活動実施
E(環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	リユース、再販など資源循環サイクル再構築	<ul style="list-style-type: none"> リユース、再販など資源循環サイクル再構築 	<ul style="list-style-type: none"> 家電リサイクル対象4品種回収率65%【2030年度】 	<ul style="list-style-type: none"> EC配送及びリサイクルエリアを全国に拡大 リユース実績:45,686台 家電リサイクル対象4品種回収率:63.8% 	<ul style="list-style-type: none"> アライアンスをはじめとする外部との連携も見据えたサーキュラーエコノミーのビジネスモデル確立
	▶ P.47~56	資源循環社会の構築	サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み及びプラスチック使用量削減を推進するため	<ul style="list-style-type: none"> アライアンスによる回収古紙・段ボール再利用化への取り組み 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90%削減(2019年度比)【2025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】 	<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86.4%削減(2019年度比)
E(環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	自家消費率向上による再生可能エネルギー(以下、再生エネ)安定確保を含む自社事業所の再生エネ化及びサプライチェーン全体のGHG排出量を削減するため	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電&蓄電池及びオフサイトPPA導入による自家消費率向上 賃借事業所への再生エネ電源比率向上への交渉 	<ul style="list-style-type: none"> 自家消費率向上における再生可能エネルギー50%達成【2030年度】 ※2030年度で改行する 賃借事業所を含む全事業所における再生エネ電源比率目標80%【2030年度】100%【2040年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 自家消費率向上における自家消費率は2023年度20.5% 自家消費率向上における再生可能エネルギー電源比率100%(1拠点については、非化石証書を活用)達成 	<ul style="list-style-type: none"> 業績に左右されない削減プランの構築による持続的なスコープ3の削減に向けた取り組み
	▶ P.47~56	気候変動問題への取り組み	自家消費率向上による再生可能エネルギー(以下、再生エネ)安定確保を含む自社事業所の再生エネ化及びサプライチェーン全体のGHG排出量を削減するため	<ul style="list-style-type: none"> スコープ3におけるサプライチェーン全体のGHG排出量の管理、削減目標の設定及び対策を実施 アンケートや啓発ツールを用いたステークホルダーへの啓発活動の強化 生物多様性に係るリスクと影響度を適切に評価し、TNFD及びLEAPアプローチ分析の策定 積極的な情報開示により気候変動をめぐる国際イニシアティブ認定及びESG評価機関からの評価向上 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2におけるGHG排出量 2021年度比42%削減【2030年度】2021年度比100%削減を達成【2040年度】 スコープ3 カテゴリー1,11におけるGHG排出量 2021年度比25%削減【2030年度】2021年度比対象全カテゴリーにおけるGHG排出量2021年度比100%削減【2050年度】 TNFDのLEAPアプローチに沿った自然への依存・影響度の分析完了【2025年】 グループ事業拠点における生物多様性保全活動の実施【2040年】 CDP気候変動プログラム「A」スコア維持及びさらなる気候変動に係る評価機関からの評価向上【2050年度】 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2 2021年度比22.5%削減 スコープ3(カテゴリー1,11) 2021年度比15.9%削減 CDP気候変動プログラム「A」スコアを3年目で獲得 GHG排出量削減の目標設定を開示し、SBT認定取得 「FTSE Blossom Japan Index」、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の両構成銘柄に選定

マテリアリティ	取り組み課題	選定理由	主なアクションプラン	主な目標	主な成果	課題及び対策
S (社会)	人財確保	組織力の源泉である人財を確保し、人財の成長を企業の持続的な成長につなげるため	<ul style="list-style-type: none"> 新規卒卒者・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財の確保 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、新規協会の開拓) 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"> 採用人数年間150名維持【2030年度】 正社員離職率2.5%以下【2030年度】、2.0%以下【2050年度】 企画部門のジョブ型雇用制度導入【2025年度】 女性正社員比率30%【2030年度】、50%【2050年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒・キャリア採用人数：237名 離職率：2.9% 勤務地選択による昇格制限の撤廃(一部緩和) 全社員に占めるキャリア採用者比率：38.5% 障がい者雇用率：2.7% 	<ul style="list-style-type: none"> 正社員の年齢構成の是正 成長事業への適任な要員シフト ビジネスモデルの変革 女性活躍、仕事とプライベートの両立支援 多様な人財が活躍する社内環境の実現
	人財育成	専門人財の育成により新たなお客さま満足を創出し、企業価値を向上させるため	<ul style="list-style-type: none"> 中核事業を担う専門人財の育成 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教育などのリスクリソング タレントマネジメントの実践 女性リーダーの計画的育成 上級管理職トレーニングの実施 家電製品出張修理技術者の育成 協力会社の人財育成支援 	<ul style="list-style-type: none"> 定年年齢を65歳まで延長【2025年度】定年フリーの実現【2040年度】 家電製品アドバイザーなどの資格保有比率85%【2030年度】 エンゲージメント総合スコア80【2030年度】 DX研修累計4,200名受講(受講率100%)【2024年度】 女性初級管理職比率20%【2030年度】、50%【2050年度】 家電製品出張修理技術者120名育成【2030年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 定年年齢を63歳まで延長 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：84.2% 所属長を対象としたエンゲージメント研修実施 DX研修累計受講者：1,724名(受講率：41.0%) (2022~2023年度) キャリア意識形成フォーラムの参加者公募 	<ul style="list-style-type: none"> ベテラン層の働きがい創出 「ファン」「コアファン」の拡大 推進チームによるエンゲージメントの理解促進 ICT活用による新たな事業・サービスの開発 (2022~2023年度) 個人の能力や特性を活かした人員配置 女性のネットワーキングとメンター制度開始 上級管理職の育成 事業インフラ(調達・物流・配送・設置・工事)の拡充
	健康経営	健康経営の推進により、個人と組織のパフォーマンスを最大化するため	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスリテラシー向上のための教育や保健師面談などの取り組み実施 営業時間の適正化による総労働時間抑制・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 柔軟な働き方の構築 	<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】 プレゼンティーズム：94.0%【2030年度】 ※WLCQ-Jによる測定 フルセルフレジ全店導入【2027年度】 男性の育児休業等及び育児目的休暇取得率100%【2030年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 「健康経営優良法人(大規模法人部門)」5年連続認定 月平均所定外労働時間：13.6時間(対前年1.4時間減) 男性の育児休業等及び育児目的休暇取得率：96.3% 介護短時間勤務制度の柔軟化実施 	<ul style="list-style-type: none"> こころとからだの健康保持・増進 総労働時間短縮 ICT活用による業務効率改善 多様な働き方の受容によるワーク・ライフ・バランスの実現
	人権尊重	社は「愛」及び国際人権基準に則り、すべてのステークホルダーの根源的な権利を尊重する企業経営を推進するため	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンにおけるリスク・アセスメントの実施 バリューチェーンにおける上流への「サプライチェーン調達アンケート」の実施 ジョーシングループ人権方針のステークホルダーへの周知 救済メカニズムの確立 ステークホルダーミーティング(対話)の実施 人権尊重の取り組みに関する情報開示 	<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】 	<ul style="list-style-type: none"> 人権リスクマップの作成 サプライヤー249社を対象とした「サプライチェーン調達アンケート」を実施 (全従業員対象)人権方針に関する基礎研修受講率：96.3% 人権啓発推進体制・人権救済システムの構築・運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重に関する教育・研修の継続実施 バリューチェーン上流のサプライヤー製造拠点(紛争下の地域)における人権救済に関する調査実施 バリューチェーン下流の取引先(配送・設置・工事・リサイクルの協力会社など)へのアンケート実施 人権リスク軽減・防止策の立案・実施
	サステナブル調達活動	当社が定める各方針の基盤である国連グローバル・コンパクトの定める「4分野10の原則」において、適切に管理・運用状況を共有するため	<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推進 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン調達アンケートを通じ、無回答企業への是正措置実施【2025年度】 グループ調達及び人権、腐敗防止の各方針遵守による健全かつ強力なサプライチェーンの構築【2050年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年1月、当社グループにおけるESGの取り組みを紹介した動画とともにサプライヤー249社にアンケートを送付 回答送付サプライヤーは151社(回答率60.6%)、サステナブル調達率：68.8% 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度以降も継続して新たなサプライヤーに対して実施
	6. 地域社会との共生の推進	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"> 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働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】 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪府及び堺市との脱炭素イベントへ参画 大阪府の小学校及び神奈川厚木市での製品安全に係るイベントへの参画 「探究授業」の一環として、複数の中学校・高等学校においてディスカッションの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度についても引き続き多くの自治体や学校などに対しイベントや探究学習への参画
G (ガバナンス)	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"> 違法精神と事業継続性を備えた組織の運営により、社会と調和し、社会に貢献する公正な企業活動を推進するため 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンにおけるコンプライアンス教育の充実 バリューチェーンにおけるリスクマネジメント体制の充実 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンにおける事業継続マネジメント体制整備【2030年度】 役員任用への任期制(更新制度)導入【2030年度】 グループ子会社と協力会社におけるコンプライアンス教育推進【継続実施】 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント体制の抜本改正により、取締役・執行役員によるコンプライアンス全般、内部統制、個人情報保護、情報セキュリティ、BCP、環境マネジメントの各分野の統括責任体制を変更。スキル・マトリックスに基づく実務トレーニングを開始 	<ul style="list-style-type: none"> 物流拠点におけるBCP運用体制充実
	7. 企業統治の強化	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"> 社会価値の創出をJoshinの持続的成長と企業価値向上及び経営理念の実現につなげる高度の企業統治システムを要するため 	<ul style="list-style-type: none"> 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 中長期の経営戦略達成及び効率経営実現に向けた最適なガバナンス体制の検討 取締役、執行役員のスクセッションプランに基づく役員トレーニングの充実 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"> 営業利益率：2.6%、ROE：8.0%、ROA：5.0%、ROIC：5.0%【2025年度】 営業利益率：4.0%、ROE：10.0%、ROA：7.0%、ROIC：7.0%【2030年度】 執行役員会へのさらなる権限委譲及び最適機関設計の検討【2025年度】 執行役員スキル・マトリックスに基づく不足スキルのトレーニング実施【継続実施】 株式報酬構成比50%、個別報酬開示【2030年度まで】 	<ul style="list-style-type: none"> 独立役員比率：53.8%(社外取締役4名・社外監査役3名、計7名/総員数13名) 女性役員比率：30.8%(女性取締役2名・女性監査役2名、計4名/総員数13名)【2024年度】 株式報酬比率20%⇒30%、業績連動報酬比率30%⇒50%に制度改正 株式報酬算定基準として環境経営指標(CDPスコア)採用

○「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

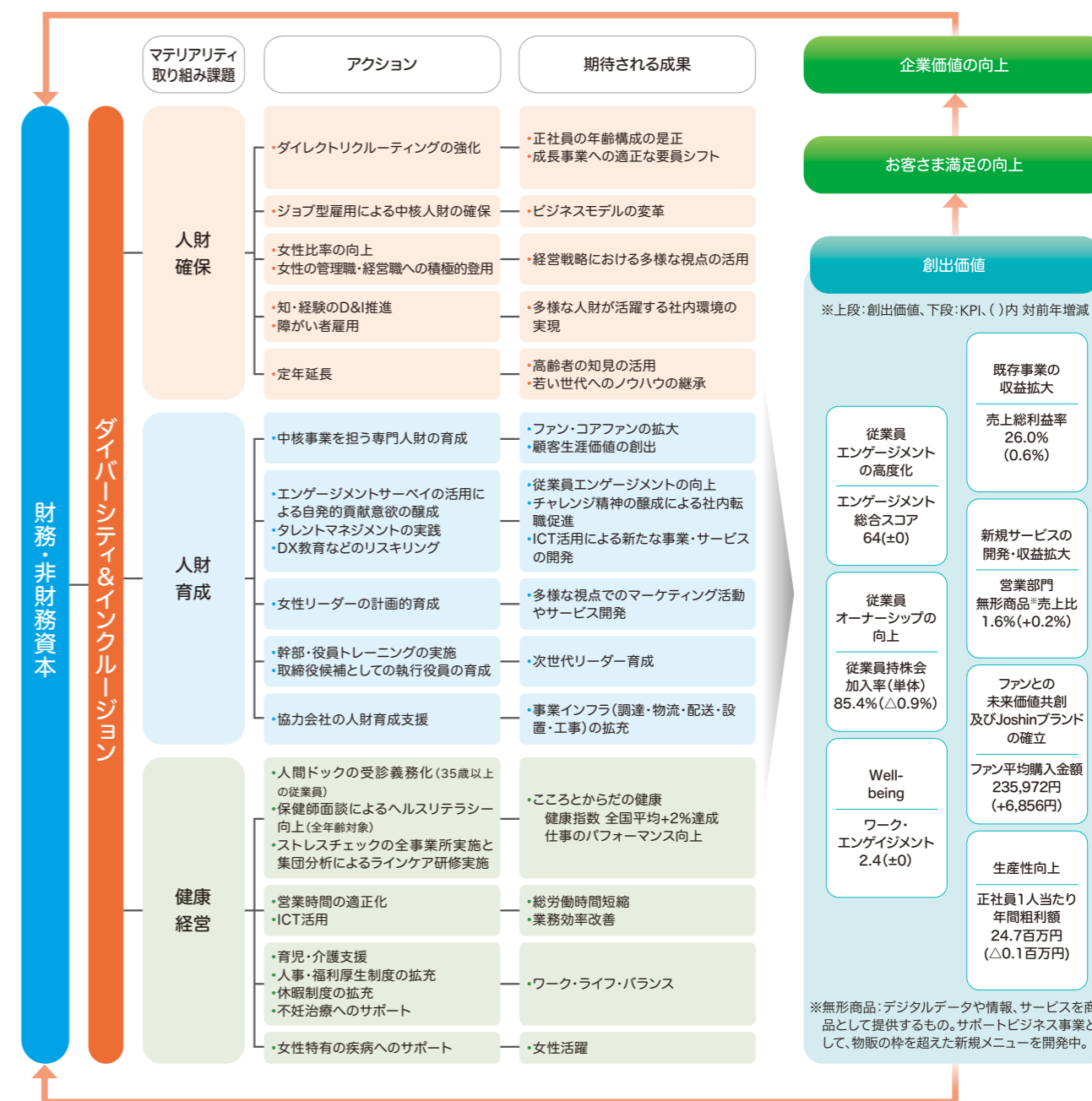


○ 家庭のカーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」をマテリアリティとして取り組んでいます。中でもサプライチェーン排出量の目標及び削減に向けた取り組みに対し2023年度にSBT認定を取得することができました。今後、当社グループがカーボンニュートラル実現のためには自社バリューチェーンにおける排出量削減だけでな

く、事業活動(省エネ性能の高い環境配慮型製品への買い替え促進)及び、事業所における脱炭素化への取り組み(事業所運営における省エネ設備導入及びZEB化*の推進)などの積極的な拡大が必要です。これらによるGHG排出量の削減を、当社グループでは「削減貢献量」として新たに算定することとしました。
*P.54を参照

○ ダイバーシティ&インクルージョンの推進による財務・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

当社グループではダイバーシティ&インクルージョンを人財戦略の柱に据え、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。そして、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。2024年、人財戦略による価値創出のKPIを新たに設定しました。今後、進捗についてモニタリングしていきます。



ファンベース戦略とドミナント戦略のさらなる進化によりJoshinのあるべき姿を目指します。

代表取締役 兼 副社長執行役員
営業戦略担当 **高橋 徹也**

めるかが今後の大きなポイントになってくると考えます。

一人の消費者における家電の買い替え期間を20歳から70歳までの50年間と仮定すると、ライフサイクルの長い商品(仮に10年とした場合)、人は一生に6回、短い商品(仮に5年とした場合)でも12回、家電を買い替えることになります。この家電の買い替えに対する考え方が、高齢者の人口比率増加により、本当に必要な価値のある買い物をしたい、価格は価値を得るために必要なコスト、という意識を持ったお客さまの増加につながっています。それに伴い親世代を見て育っ

た若年層の家電に対する考え方にも変化が現れており、価値観や意識の変化は、例えばサブスクリプションをはじめ「所有」から「使用」することを重視する消費形態にみられるニーズの多様化などとして現れ、それらの意識の変化は作り手、売り手の変化にもつながり、モノづくりから流通という市場の形を今後大きく変えていく可能性があります。それらの変化に対応するため本業の家電販売に加えリユース、レンタルなどのサポートビジネスをしており、新規の領域に積極的にチャレンジしていきたいと考えています。

SWOT分析

強み

- 人の力(高い接客力、きめ細かな対応力)
- 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
- 年間約500万人のアクティブ会員、約481万人のアプリ稼働件数の利活用
- 専門性が高い商品の取り扱い(キッズランドの模型、玩具など)

弱み

- 顧客基盤が中高年齢層に偏重
- 社員の高齢化に対応した専門知識・スキルの継承、リソースの不足
- DXなど、専門性の高いスキルを持った人材の不足

機会

- 高齢者市場の拡大と多様化
- お客さまニーズや消費形態(「所有」から「使用」へなど)の多様化
- ドミナント戦略で事業エリアを関西・東海・関東・北信越に限定し、経営資源を集中
- ECなど、新たな販路の拡大
- IoT家電など、新たな分野の商品を市場に投入

脅威

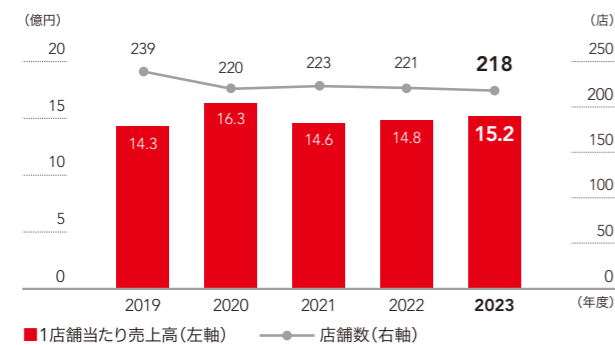
- DtoC(メーカー直販の台頭)
- メーカーの商品供給先の選別
- 競合の出店攻勢、異業種からの参入
- 人口減少局面での市場の縮小

「JT-2025 経営計画」1年目を終えて

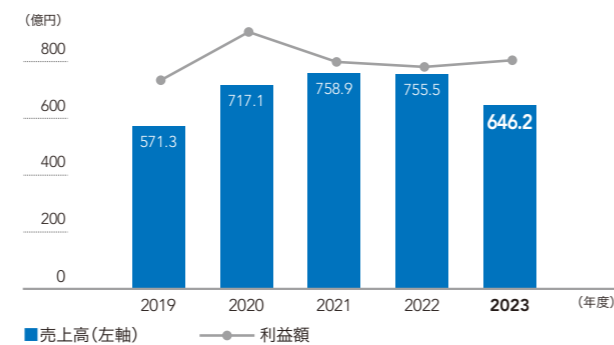
2023年度は、コロナ禍特需、定額給付金で大きく伸びた2020年度の反動が継続、3年間売上高が横ばいで推移していますが、リアル店舗の売上高は着実に増加しています。家電店舗数は前期と同数ながら、1店舗当たりの売上高は2022年度の14.8億円から2023年度は15.2億円となり、販売力の強化に向けた取り組みが着実に成果に結びついていると考えています。

売上総利益率も、2022年度の25.4%から2023年度は26.0%に到達しました。また、EC事業は収益力の強化を目的とした構造改革の取り組みに着手した結果、売上高は減少しましたが、営業利益率・額ともに改善し、今後に向けて良い兆しが見えてきたと考えています。

リアル店舗業績推移



EC事業業績推移



マーケットと社会の変化を予測しあるべき営業を追求する

人口減少に伴う労働人口の減少、物流の2024年問題に代表される法令・規制、超高齢化社会におけるお客さまニーズの変化など、これから先も当社を取り巻く市場環境は目まぐるしく変化していくと考えなければなりません。賃金と物価の上昇による経済の好循環を目指す経済政策に対し、我々の事業戦略をどのようにリンクさせ、家電業界に消費を呼び込

ます。その核となるものがファンベース戦略であり、1948年5月の創業以来、社内で脈々と受け継がれてきた社は「愛」の精神を起点としたJoshinの営業そのものです。これらをファンベースの考え方に基づいて再定義、これまで積み上げてきた情緒的価値(信用、信頼、安心感)に加えて、デジタルの力を融合した、よりお客さまに寄り添った機能的価値(多彩な情報提供、タイムリーな提案)、この2つの価値提供により「地域社会の成長を支え、人と未来に貢献する企業」の実現を目指してまいります。

「JT-2025 経営計画」

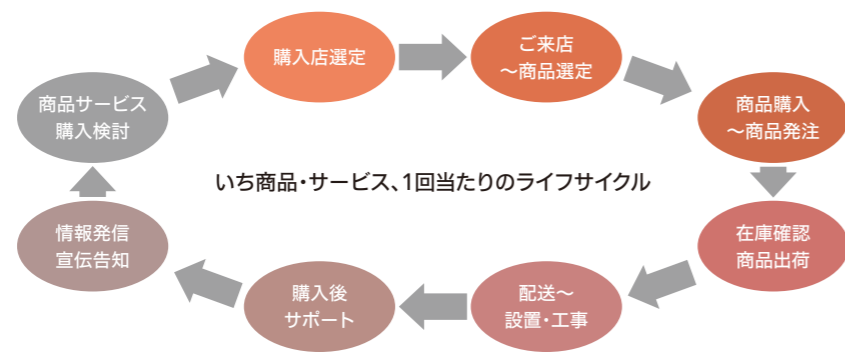
当社グループでは中期経営計画「JT-2025 経営計画」(以下、本中計)に2023年度から取り組み始めました。「お客さまの暮らしに寄り添う『コンシェルジュ』へ」を本中計のテーマとし、従来の数による成長ではなく、質による成長を目指すことで収益力、すなわち稼ぐ力の強化に取り組んでいます。事業の成長は「質」(営業力)と「数」(店舗数、売場面積)のバランスが重要であり、優先順位は「質」の向上と考えています。「質」の向上は当社グループが目指す、収益性の向上、収益体質、収益基盤づくりで、「質」の向上を前提とした「数」の拡大が本中計での目指すべき姿であると考えてい

ます。その核となるものがファンベース戦略であり、1948年5月の創業以来、社内で脈々と受け継がれてきた社は「愛」の精神を起点としたJoshinの営業そのものです。これらをファンベースの考え方に基づいて再定義、これまで積み上げてきた情緒的価値(信用、信頼、安心感)に加えて、デジタルの力を融合した、よりお客さまに寄り添った機能的価値(多彩な情報提供、タイムリーな提案)、この2つの価値提供により「地域社会の成長を支え、人と未来に貢献する企業」の実現を目指してまいります。

ファンベースが当社グループの成長戦略の中心

ファンベースとは、創業時から育んできた経営思想を形容したものであり、その思想を形にする取り組みがファンベース戦略と考えています。ファンベース戦略の原点は、お客さまが「購入前」「購入時」「購入後」に何を期待されるのか、これらを深く理解し、より高度化した価値として提供し続けることと考えています。お客さま一人ひとりのニーズに応える商品・サービスコンテンツの充実を図りつつ、「購入前」は情報提供と提案、「購入時」は価格と提案、「購入後」はアフ

ターサービスが最も大きなファクターとなり、すべてのベースは接客力です。当社グループでは、情報提供は販売促進部、価格は商品部、提案力は営業部、接遇はCS推進部、アフターサービスはジョーシンサービス株式会社が担っており、これらを支える基盤が情報システムであり、その役割は情報システム部が担っています。各部署がファンベースを意識した施策を展開し、各セクションの連携、各セクションの提供価値最大化が当社のファンベース戦略と考えています。



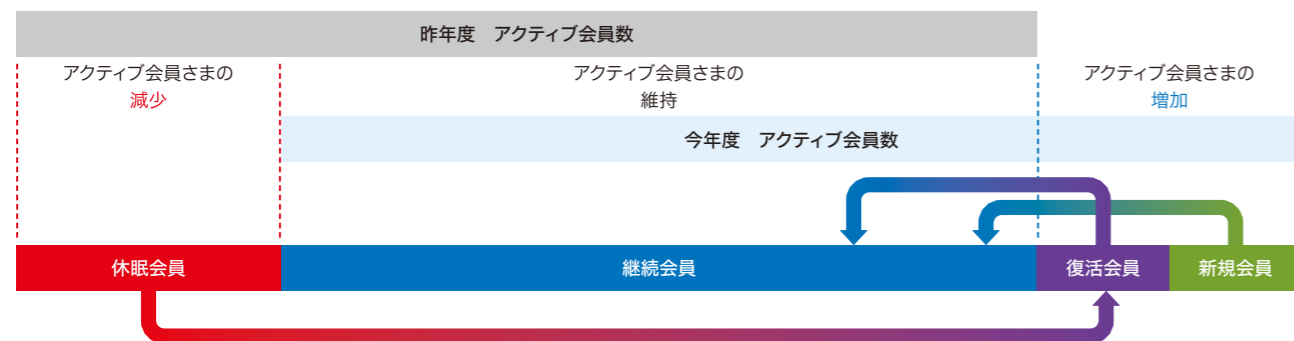
一件一件の地道な接客の積み重ねですが、当社グループの提供価値を認めていただいたお客さまが当社を支える顧客基盤となります。お客さまが繰り返し当社をご利用いただく行動、さらには自らのご利用にとどまらず、周りの方にも当社グループをお勧めいただく行動が、新たなお客さまの創出にもつながり、そこから発生する「ファン」の連鎖がファンベース戦略の大きな目的です。

顧客ロイヤルティプログラムも2024年2月から「ジョーシンスマイルプログラム」としてスタートしました。年間来店回数、年間購入金額を基準とし、最上位ランクの会員さまであるVIP会員さまを「コアファン」、プラチナ会員さま、ゴールド会員さまを「ファン」とお呼びし、昨年より公表しています。アクティブ会員数(直近1年でご利用いただいた履歴のある会員さま)、年間来店回数、年間購入金額の推移をウォッチしてファンベース戦略の取り組みを強化しています。家電は、買い替え期間が数年単位となる耐久消費財であるため、お

客さまの消費行動によっては「ファン」と定義されるお客さまがアクティブ会員さまにカウントされないケースもあり、絶対数を追いかけるのではなく、各指標の背景にある要因も含めてモニタリングしていきます。

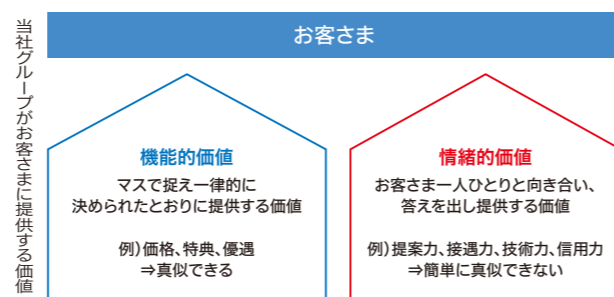
下図はアクティブ会員さまの推移をイメージしたものです。アクティブ会員さまは継続会員さまをベースに①増加要因が新規会員さま、復活会員さま(1年以上ご利用がなかった会員さまのご利用)の合計、一方で②減少要因は休眠会員さまで1年間ご利用のなかった会員さま、①②の差分が増加、減少要因となって現れます。出店を加速すれば新規会員は増えますが、出店速度が速くなり過ぎれば営業品質の維持に問題が発生しやすくなり、休眠会員さまの拡大要因になります。当社グループは「質」に軸足を置いた営業を実践しており、休眠会員から復活会員に戻っていただける数は確実に増加傾向にあります。この質に加えて「数」の力を掛け合わせることがアクティブ会員さまの増加につながると考えています。

アクティブ会員さまの推移(イメージ)



当社グループの目指す成長戦略は、質の向上を前提としており、その前提条件下で数による成長、新規事業分野への挑戦があると考えています。質とは、営業品質を意味しており、その中で最も重要な資源である人的リソースは数と品質の確保が絶対条件となります。急激な店舗数、売り場面積、取り扱い商品の拡大に合わせて環境を整えなければ、人的リソースの毀損につながり成長を鈍化させてしまう危険性があります。あくまで質と数は、そのバランスが重要であり、お客さまへの

ファンベース戦略の整理



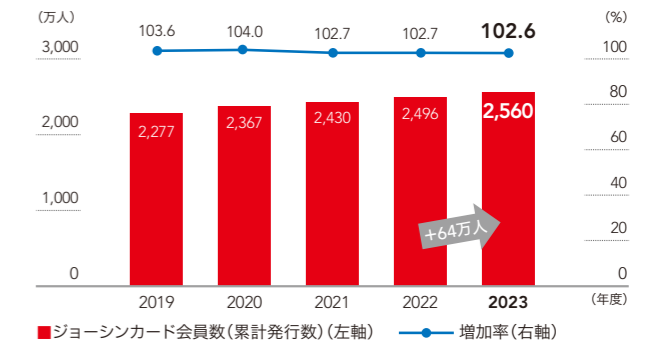
提供価値の最大化を目指すファンベース戦略が、ゴールド会員以上の会員さまの拡大、アクティブ会員さまの拡大につながると考えています。当社グループが提供する「購入前」「購入時」「購入後」の提供価値は、それぞれ「機能的価値」「情緒的価値」が含まれています。「機能的価値」は、価格やポイントなど同業他社が真似できる価値ですが、「情緒的価値」は簡単には真似のできない当社グループ独自の価値であり、その代表は①お客さまに後悔させない「商品提案力」 ②お客さま一人ひとりに寄り添う「接客力」 ③1948年の創業時よりお客さま宅内での設置、工事で培ってきた「技術力」と「信用力」です。これら強みによってファンベース戦略の進化を目指してまいります。お客さまとの出会いを大切に、末長くご愛顧いただけるよう、「ファン」「コアファン」のお客さまとのリレーションシップをより強くするため、「Joshinファンミーティング」を定期的に開催し、2024年度から「ファンコミュニティ」の実施も計画しています。また、店舗の販売員を対象とした「Joshin接客ロールプレイングコンテスト」など、情緒的価値の創造に向けた取り組みも強化しています。会員さまの購入履歴情報に加えて、当社ECサイトでの「購入前」「購入時」「購入後」データなどの行動データの蓄積も開始、マーケティングオートメーションを使い、「ファン」「コアファン」のお客さまにタイムリーな情報提供を目指し、情緒的価値と機能的価値提供の融合により、よりレベルの高い価値提供の実現を目指します。

● 事業戦略

当社グループの事業戦略は、祖業である家電販売が中核であり、2030年に向けては大きく変わることはないと考えています。この家電販売と、キッズランドブランドで展開する専門性・独自性の高いエンターテインメント事業を中心に、親和性の高い事業領域への取り組み、拡大で事業全体にアドオンさせるのが当社グループの成長戦略と考えています。その親和性の高い事業領域がリフォーム、モバイル通信、サポートビジネスです。2023年度の売上構成比は14%を占め、売上高の伸長は10%近くを記録しており、今後の当社グループ全体を牽引し「柱」となる事業へと成長することを期待しています。家電販売は大幅な拡大よりも、既存の資産を活かして収益性を高めてまいります。お客さまがより楽しく快適で豊かな生活を送るために、お客さまの課題に寄り添い、多様な提案によって課題解決に貢献してまいります。

当社グループの掲げるドミナント戦略は、関西・東海・関東・北信越エリアの店舗網とEC事業の融合です。2024年度よりEC取り扱い商品のうち、今まで限定商品のみであった店舗受け取りをCD・DVDや大型商品を除く全商品に拡大したほか、大型商品、リサイクル対象商品についても店舗展

ジョーシんカード会員数の推移



当社グループのファンベースはお客さまだけでなく、従業員、お取引先さま、株主さま、投資家さまを含めたすべてのステークホルダーにファンになっていただくことを目指しています。特にお取引先さまは、事業を支えていただいているパートナーであり、お互いを尊重し、どこまでも対等な立場でビジネスを成長させることを心がけています。株主さま、投資家さまにも、ファン、お客さまになっていただき、株主優待券でお得なお買い物をさせていただき、業績向上によるご期待に応える配当の実現、株価の上昇、東京証券取引所から要請をされているPBRの改善を目指し、さらに投資をさせていただき、Joshin経済圏での好循環をつくり出していただければなりません。ファンベースはお客さまの枠にとどまることなくすべてのステークホルダーのファン化、コアファン化を目指すものです。

開エリア外への配達も開始しました。これらの取り組みは、一昨年に稼働を始めた関西茨木物流センターに加え、東京物流センターを拡張、東西2拠点化が本格スタートしたことで実現しており、ドミナント戦略の基盤づくりを進めることができている。また、100%子会社であるジョーシんサービス株式会社において、訪問修理を行う自社サービスマン体制を再構築するため、まずは関西2府4県に新たに組織を立ち上げました。現状では個別の問題への対応手段、手法のレベルですが、導入を目指しているオンラインサービス技術を駆使した故障診断・見積もりなどとあわせて、お客さまの要望、期待に耳を傾け、社会価値創造、お客さまの課題解決につながる新たな仕組み、事業の創造を目指してまいります。

これら事業戦略を支える基盤が情報システムです。基盤づくりは着実に進んでおり、家電を中心とした基盤事業のさらなる強化はもちろんのこと、リフォームをはじめとする成長事業を牽引し、新規ビジネスの創出にもつなげていきます。既存事業を核に、成長事業を軌道に乗せ、新規ビジネスにチャレンジする精神を成長のエネルギーに変えていきます。

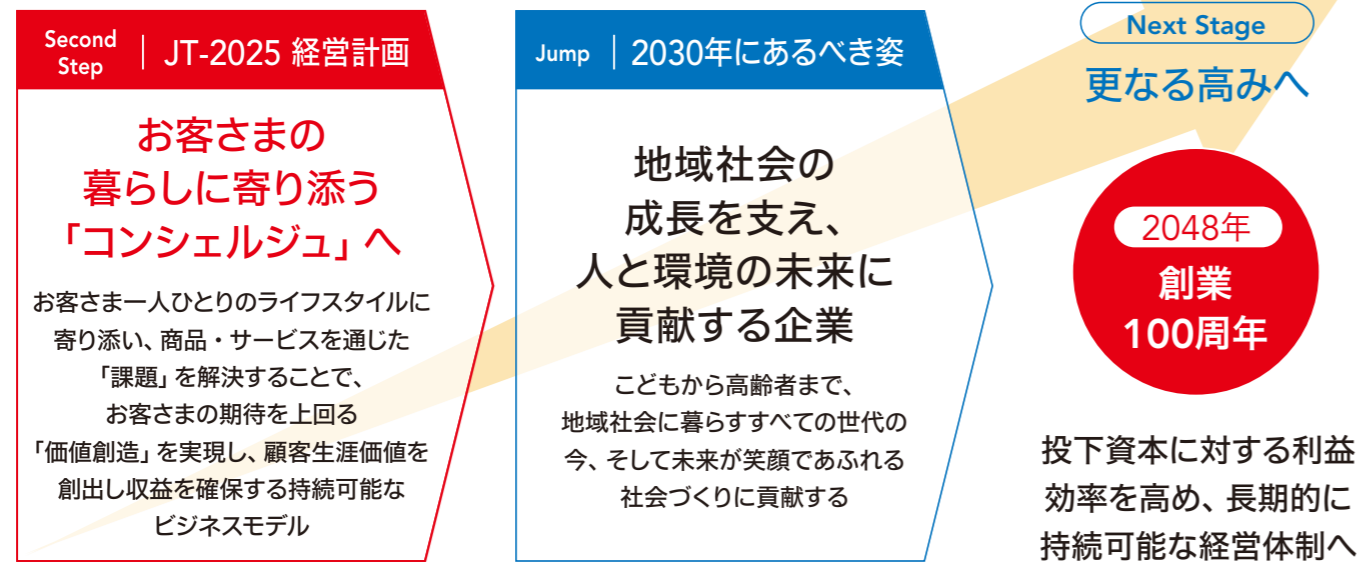
中長期の成長シナリオ

「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。当社グループは、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。当社グループが企業価値を高め、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。

経営理念 人と社会の未来を笑顔でつなぐ

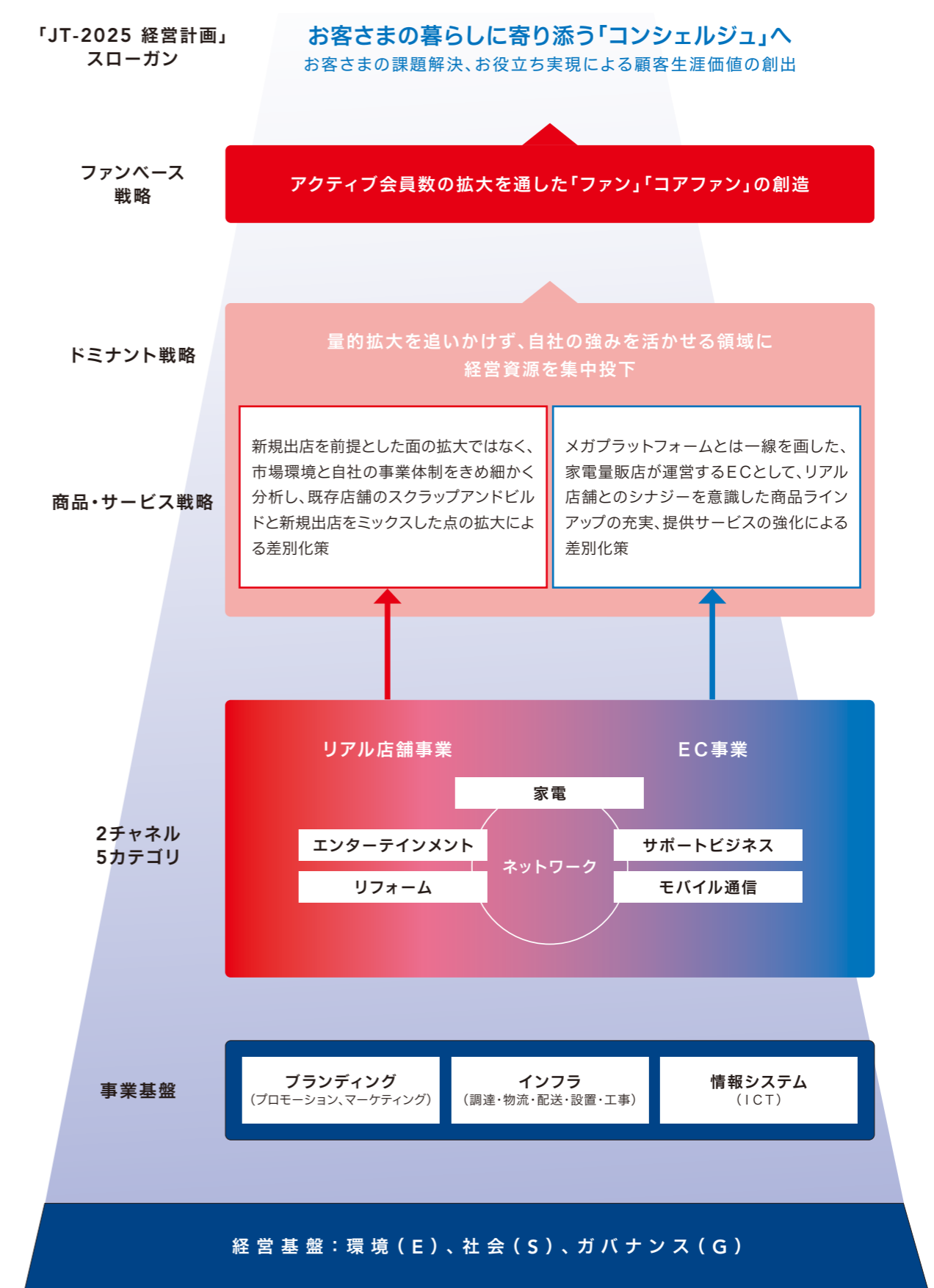
経営ビジョン 家電とICTの力で生活インフラのHubになる



経営目標

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	2025年度計画	2030年度あるべき姿
売上高(億円)	4,084	4,036	4,100	4,200	—
営業利益率	2.0%	2.1%	2.2%	2.6%	4.0%レベル
営業利益(億円)	83	83	90	110	—
ROE	5.0%	4.8%	—	8.0%以上	10.0%以上
ROIC	3.7%	3.4%	—	5.0%以上	7.0%以上

「JT-2025 経営計画」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」とは、当社グループが社是「愛」の精神をもとに創業時から受け継いできた経営思想です。常に相手のことを考えて、期待を超えた価値を提供していくことであり、これを実際の事業活動に落とし込んだものが「ファンベース戦略」です。「JT-2025 経営計画」はもちろん、将来にわたっての最重要戦略であると位置づけています。

国内における家電製品の需要動向は、少子高齢化、家電買い替え期間の長期化に伴い、今後緩やかな減少傾向が続くものと予想されます。このような市場環境下において、創業時から「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、確固たる顧客基盤を築き上げる「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できると考えています。

2024年2月には新たに「ジョーシンスマイルプログラム」がスタートしました。当社は、最上位ランクのVIP会員さまを「コアファン」、プラチナ・ゴールド会員さまを「ファン」と位置づけ、購入回数及び購入金額の高いお客さまに対してより高いサービスをご提供する仕組みとなりました。

また、ECとリアル店舗のお買い物が合算されるようになり、利便性が向上しています。今後も「ファンベース戦略」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。



「ジョーシンスマイルプログラム」とは

- Joshinグループ各店舗、Joshin webショップでのご利用状況に応じてお得な特典がご利用いただける共通サービス
- 店舗とJoshin webショップの両方でのお買い物を合算で集計して、会員ランクが決定
- 会員ランクとして5つのステージを用意、ランクによって店舗とJoshin webショップそれぞれのお得な特典をGet



詳細内容はWebサイトをご覧ください。
<https://card.joshin.co.jp/smileprogram/>

執行役員メッセージ



営業統括・ファンベース戦略担当
執行役員
高木 勝敏

「JT-2025 経営計画」において最重要戦略として推進している「ファンベース戦略」とは、創業以来培ってきた経営思想そのものであり、社是「愛」や経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」に基づいて、常に相手の立場になって行動することを意味します。人口減少に歯止めがかからない今、数ある選択肢の中からJoshinを選んでもいただくためには、お客さまにJoshinのファンになっていただくことがますます重要になっています。ファンをベース（土台）にした営業活動には3段階あると考えています(下図参照)。①新規ファンの創出が重要です。ファンになっていただくためには、今日購入いただくことにベストを尽くし、お客さまの課題解決をサポートすることで、従業員への信頼を獲得することができます。②信頼いただけたお客さまとの積極的なコミュニケーションを継続することで、信頼関係を強くすることができます。③そして、より強い信頼関係で結ばれたお客さまは、自らのお買い物にとどまらず、友達や知人、親戚など周囲の方々に推奨メッセージを発信いただける、まさにコアファン(熱量の高いお客さま)になっていただけます。接遇に関する活動や、「ファンミーティング」、「接客ロールプレイングコンテスト」などで得たファンベースの情報は、リアル店舗だけでなく、ECや配送、設置、工事部門にも共有することで、より多くのお客さまにJoshinのファン・コアファンになっていただけるよう努めてまいります。

① 新たなファンの創出

複数回そして継続的に購入していただけるお客さま(ファン)になっていただくためには、今日買っていただくことにベストを尽くし信頼を得る。

② ファンの信頼構築

お客さまに、より多くご来店いただき、より多く購入いただける活動として、お礼状やご招待状なども活用して愛着を持っていただき、複数回のお買い物対応で信頼関係を強くする。

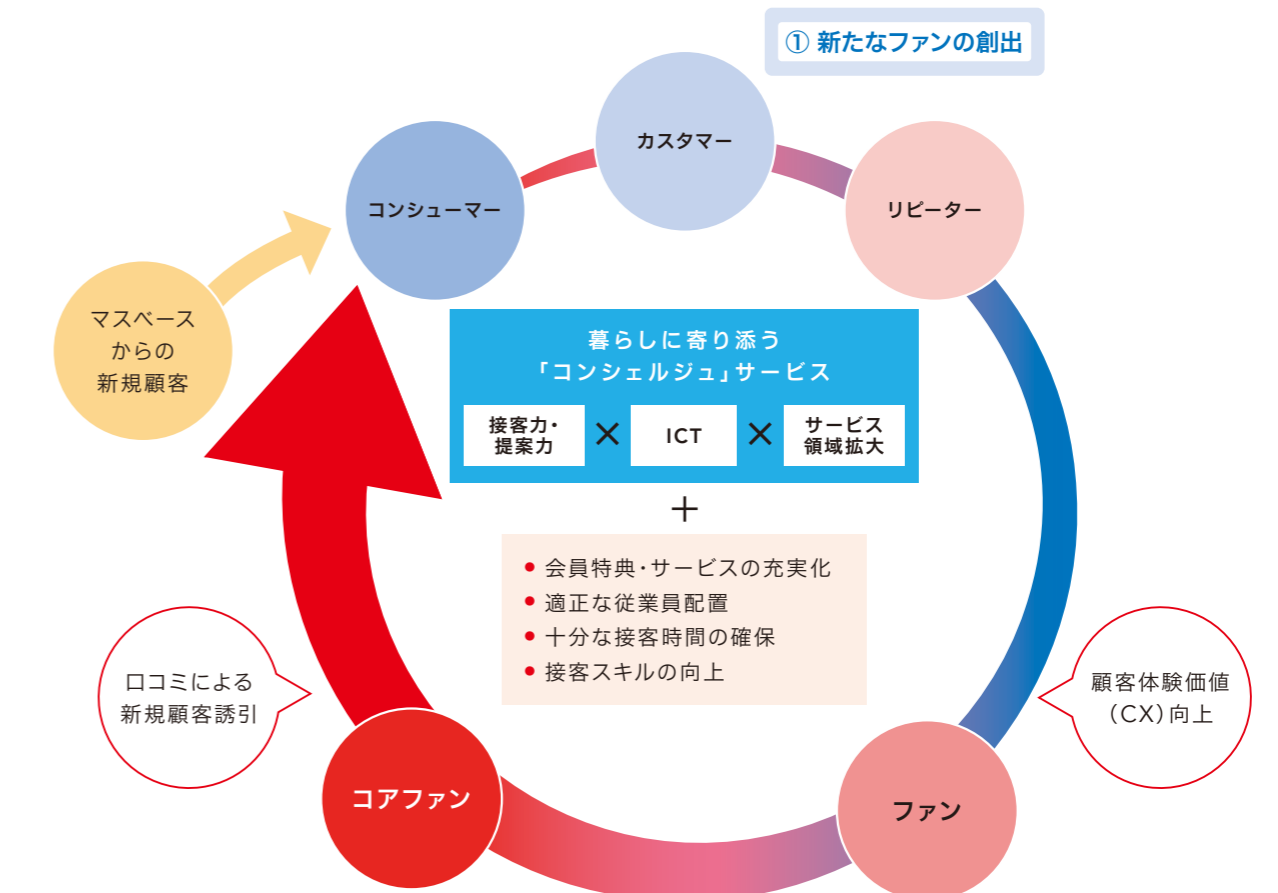
③ ファンによるファンの拡大(応援)

「友達や知人、親戚などをご紹介いただける」というきわめてありがたいお客さま。過去にお買い求めいただき、ご不満やお困りごとを解決していくことで、販売スタッフに対する「信頼」が「応援」レベルにまで達している。

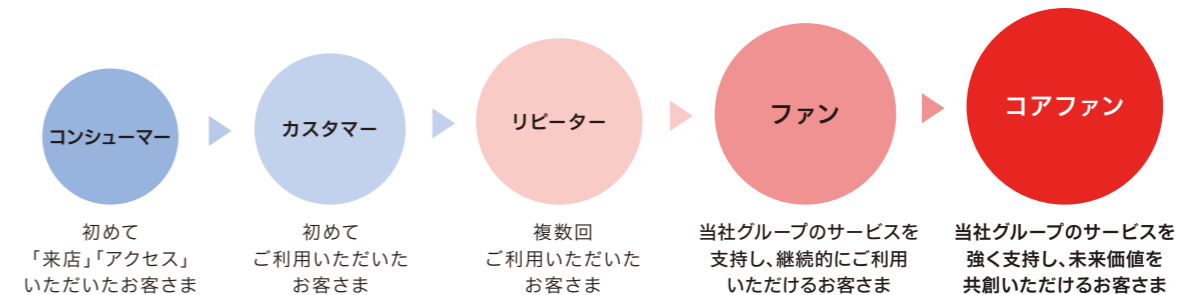
○ ファンベース戦略の実践

「ファン」「コアファン」は当社グループが提供する商品・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

Joshinの「ドミナント戦略」とは、当社グループが創業時から蓄積したアセットを最大限活用し、当社グループ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。当社グループでは、各店舗の0~5km圏のシェアを把握しており、エリアを面で見るとはならず、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。リアル店舗でカバーできないエリアはECでフォローを行い、ジョーシンサービスが担当する配送、設置、工事のサービスインフラにより、シナジー効果を最大限発揮することが可能となります。

リアル店舗



店舗事業(関西・北信越)担当
執行役員
酒井 竜雄

執行役員メッセージ

当社グループは、家電販売を通じて多くのお客さまに愛され、成長してきました。今後もリアル店舗ではお客さまとの結びつきをさらに強めていきます。少子高齢化が進む中、国内の人口減少は加速していくと予想されることから、店舗数の拡大による成長だけでなく、Joshinファンのお客さまに何度も足を運んでいただけるような店舗運営を目指します。これがリアル店舗におけるファンベース戦略であり、安定した家電、エンターテインメントの販売基盤となります。その上に、リフォーム・モバイル通信・サポートビジネスといった成長事業を展開させることで、お客さまへのお役立ちを実現し、持続的な成長拡大を目指します。

リアル店舗を支えるのは人財です。人財による差別化を実現するため、システム化できる作業は徹底的にシステム化し、人にしかできない仕事にリソースを集中投下することで、高効率で高品質な営業体制を実現します。

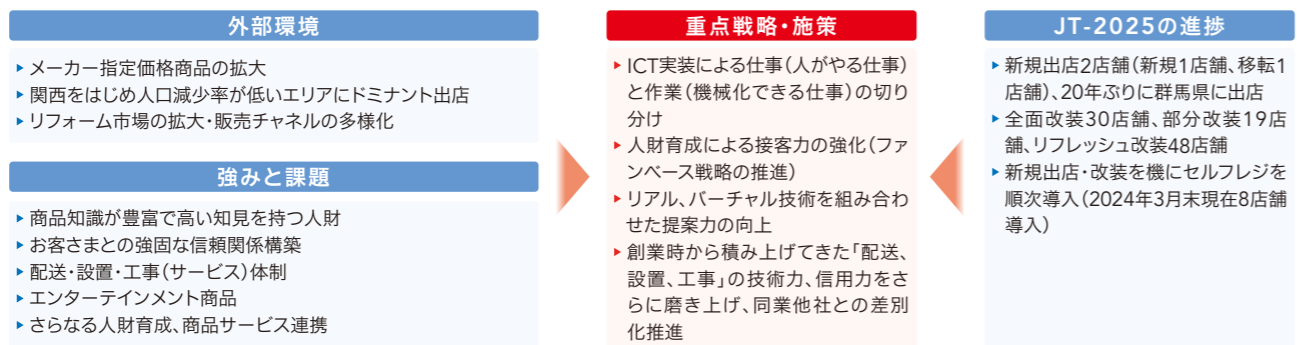
店舗を支える従業員のエンゲージメントと業績は密接に関係しており、その原動力は従業員の仕事に対する「やりがい」「誇り」です。仕事に対する「やりがい」「誇り」が従業員エンゲージメントの高度化につながり、従業員のさらなる成長が促進されると期待しています。人財の力を活かした経営で、「JT-2025 経営計画」の達成を目指します。



店舗事業(東海・関東)担当
執行役員
添田 大幸

執行役員メッセージ

都市部への人口集中が進む中、東海・関東地区におけるリアル店舗の事業は、Joshinブランドの認知度を高めるうえで重要な役割を担っています。店舗展開の考え方は、既存店も含めた1店舗当たりの「質＝販売力・接客力」の維持・向上を目指すものであり、単に店舗数の拡大のみを追求するものではありません。さらに、EC事業とのシナジー効果を目指した店舗展開を実施することにより、お客さまの利便性を高めてまいります。成長戦略の根幹であるファンベース戦略を中心に、家電をはじめとした各専門分野に精通した従業員一人ひとりが「コンシェルジュ」となって、お客さまに高い支持をいただける店舗を丁寧に増やしてまいります。さらに、従業員エンゲージメントの高度化も店舗運営にとって重要なファクターと認識し、笑顔と意欲に満ちた職場づくりとチーム力の向上を図ることで「JT-2025 経営計画」の達成と、未来につながるサステナブルなJoshinの実現を目指します。



EC事業



EC事業担当
執行役員
荒内 創

執行役員メッセージ

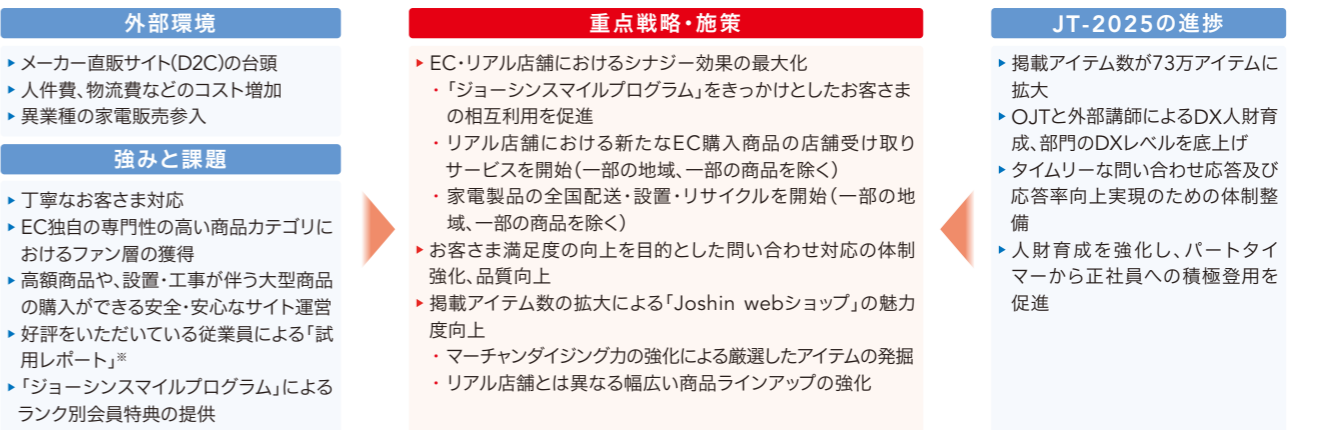
当社グループのEC事業は、20年以上の歴史を持ち、多くのお客さまに支えられてきました。2023年度は、将来に向けた成長への基盤づくりの一年と位置づけ、売上よりも営業品質の向上、人材投資、育成そして新しいお客さま満足(CS)向上への挑戦をテーマに取り組んでまいりました。その結果、売上高は14.6%減少しましたが、収益力の大幅な改善を実現することができました。リアル店舗への回帰が顕著な家電流通業界の中において、将来に向けたあるべきJoshinのEC事業の姿に一步近づけた一年となりました。

今後の成長戦略として、2024年2月にスタートした「ジョーシンスマイルプログラム」を軸としたファンベース戦略を展開してまいります。ECとリアル店舗の相互利用による利便性の向上、営業品質のさらなる向上によるお客さまのお役立ち実現が、継続的にご利用いただけるファン会員さまの増加につながります。さらに、自らの買い物にとどまらず、当社推奨コメント(口コミ)を発信いただけるコアファン会員さまの拡大、そこから生まれる新規顧客の誘引にマスベースからの新規顧客の獲得が加わり、ファンベースを成長拡大させることによって安定かつ持続的な事業成長を目指すことが可能となります。これからも多くのお客さまに継続してご愛顧いただけるよう、当社らしい魅力的な自社ECサイト「Joshin webショップ」の構築に取り組んでまいります。

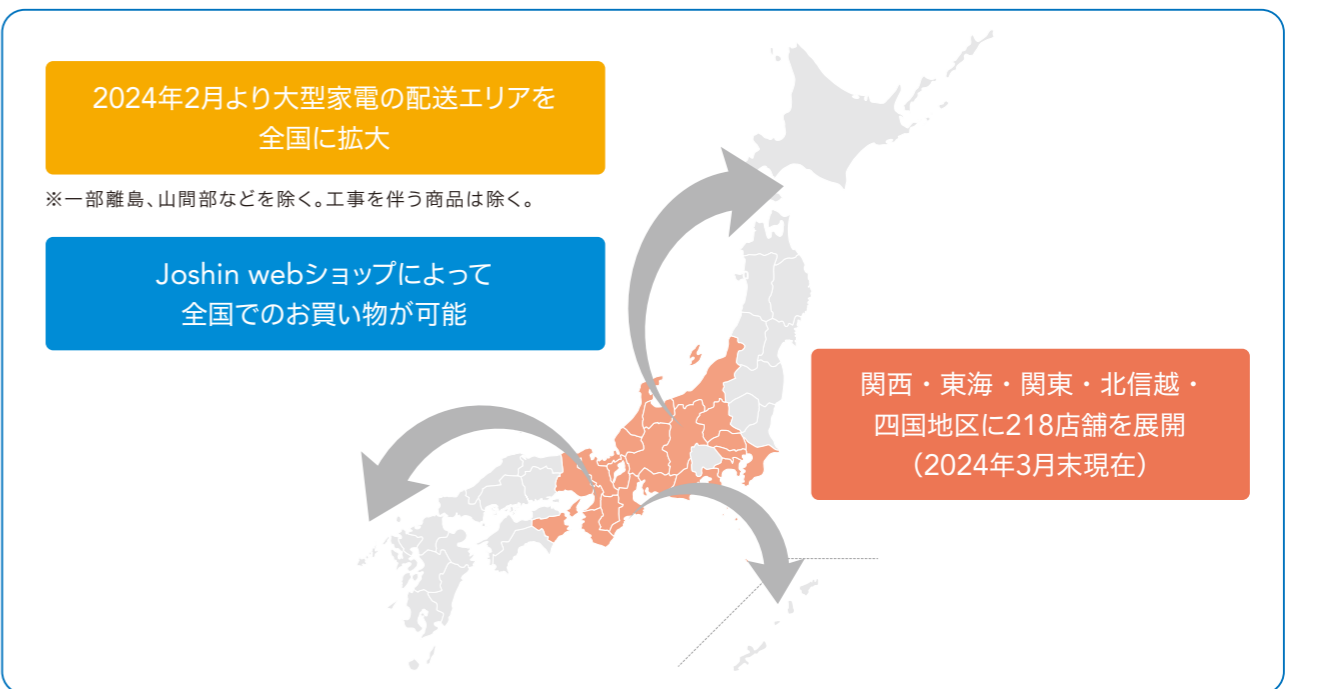


公益財団法人 日本生産性本部が行う顧客満足度調査(JCSI)

「Joshin webショップ」が特に優れた上位51企業に選ばれました



*「試用レポート」はWebサイトをご覧ください。<https://joshinweb.jp/products.html>



商品・サービス戦略

当社グループがお客さまに価値を提供する商品・サービスについて、特徴や市場での位置づけをもとに「5カテゴリ」に区分し、戦略・施策を展開しています。

主力事業として、当社グループの祖業であり中心となる「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グループ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」を位置づけています。「家電」「エンターテインメント」については事業規模を確保しつつ収益性の向上を図り、安定的な成長を目指していきます。

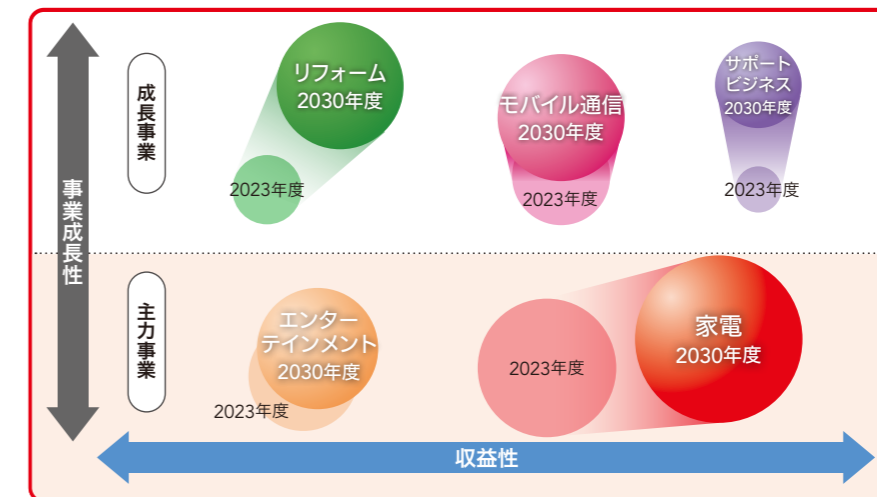
次に、2030年のあるべき姿に向けて成長が期待できる「リフォーム」「モバイル通信」「サポートビジネス」を成長事業と位置づけています。

「リフォーム」は、リフォーム市場が堅調に拡大する中、当社グループの顧客基盤を活かすことで、「家電」「エンターテインメント」に続く第3の柱としての成長を目指します。

「モバイル通信」は、需要が持続的に拡大しているモバイル端末の販売を中心に、専門知識を持った従業員がマルチベンダーの強みを活かし、多種多様なプランからお客さまに合わせたプランのご紹介、アドバイスを行うことでお客さまにご満足いただいています。

「サポートビジネス」は、中古デバイスの買い取り・販売を行う「リユース」、お客さまのご自宅に訪問し、パソコンのセットアップや、エアコンクリーニングなどお困りごとを解決する「訪問サービス」、動画配信、セキュリティソフトや自社開発したサービスを定額で利用できるサブスクリプションモデルを事業の柱に据えて、サービスの拡大を図っていきます。

ビジネスモデル



主力事業 (家電、エンターテインメント)

家電



執行役員メッセージ

リアル店舗、EC両事業のチャネルでお客さまとの接点を大切に、祖業である家電販売を中心に、お客さま一人ひとりの立場に立った商品・サービスを提案しています。これにより、購入や利用を通じて、豊かさ・快適さ・楽しさなど、さまざまな感動体験のさらなる提供を目指します。

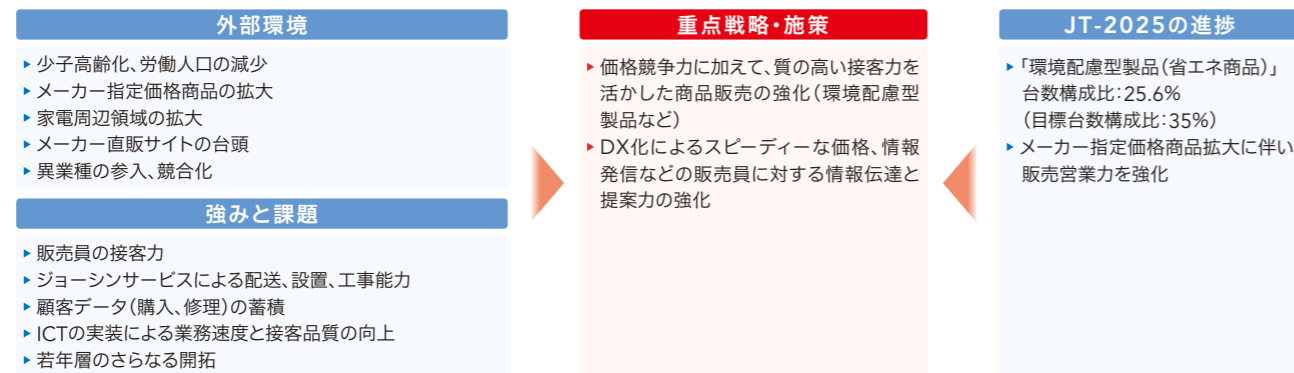
また、当社グループは、「製品安全対策ゴールド企業」に認定されています。お客さまに安心して製品をご使用いただくことはもちろん、万が一のリコール発生時にも、約2,560万件の会員データベースを活用することで、迅速にお客さま対応を実施しており、当社の提供価値の一つと考えています。従来の取り組みを維持しつつ、より高いレベルでの製品安全の実現に向けた活動を積極的に行ってまいります。

また、原材料、エネルギー、物流などのコスト上昇分の取引価格への反映について、お取引先さまから提案される価格転嫁への対応にとどまらず、適正な価格転嫁が可能となる環境を整備し、取引の公正化をより一層推進します。

少子高齢化による市場縮小、ネット通販やメーカー直販サイトとの価格競争の激化が家電量販店業界の大きな課題となっています。当社グループの強みである接客力の向上により、ICTの実装、対面、オンラインを駆使した商品研修会の実現、豊かさ・快適さ・楽しさなど、さまざまな感動体験を提供することで、ネット通販やメーカー直販サイトとの差別化を図ります。

DX化により売場構成を見直し、既存商品のプロモーション強化に加え、若年層をターゲットにした売場づくりの実現、トレンド商品の採用、プロモーションの実施、リアル店舗での体感を通して購入につながる売場づくりの提案を実施していきます。

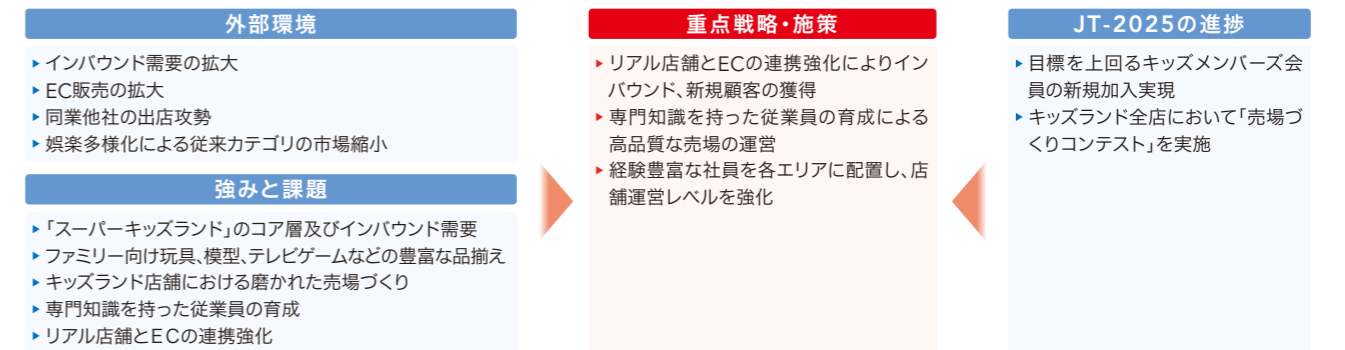
加えて、リアル店舗、EC事業の2チャネル体制で、お客さま一人ひとりのニーズに沿った商品・サービスを提案し、お客さまニーズの多様化に対応してまいります。



エンターテインメント

リアル店舗では、他社が真似できない売場演出力及び商品知識・運営力強化を目的とした研修を実施し、従業員の技能向上、専門知識の習得による売場運営によってお客さまから選ばれ続ける店舗づくりを行っています。特に、お子さまに喜んでいただける売場を目指すため、売場づくりコンテストを年6回以上開催し、展示演出力を各店舗で競いながらレベルアップを図っています。また、全店舗においてメーカーさま主催の全国売場づくりコンテストにも積極的に参加し、2023年度は全国1位を2回受賞することができました。

また、幅広い年齢層に支持されるホビー商品を主力とする「スーパーキッズランド」では「Joshinホビーショー」を開催しています。これにより、Joshin webショップを含めたブランドの存在感をさらに高めることで、ブランド力の強化を図り、さらなる市場シェアの拡大を目指していきます。



メーカーさま主催全国売場づくりコンテストへの参加事例

玩具、模型、テレビゲームなどを販売しているキッズランドコーナーでは、お客さまに喜んでいただける売場演出と専門知識を持った従業員の売場の展示力育成を目的として、メーカーさま主催の全国コンテストへ積極的に参加しています。コンテストには全国の玩具専門店・百貨店・量販店の玩具売場など多数の店舗が参加する中、当社の店舗は常に上位の成績を収めており、お客さまに喜んでいただける売場づくりに努めています。

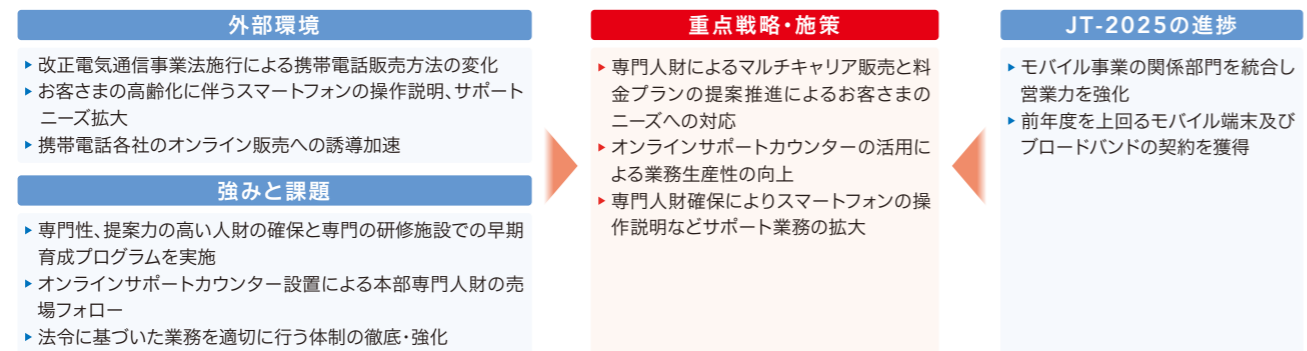
株式会社タカラトミーさま主催	株式会社タカラトミーさま主催
<p>「トミカ みんなのまちの楽しい売場コンテスト2023」</p> <p>売場づくり期間 > 2023年7月15日～8月4日</p> <p>グランプリ > 香里園アル・プラザ店</p> <p>受賞ポイント (株式会社タカラトミーさまコメント) スライダーパーキングからトミカが一斉走行して飛び出してくる迫力を圧巻の造りで表現されていて驚きました！サイドのスロープには思わずトミカを走らせてみたいくなります。遊びやすい場所では遊ばせもしっかり展開されていて何度も訪れたい売場である点を高く評価しました。</p>	<p>「リカちゃん 売場づくりコンテスト2023 第1弾クリニック」</p> <p>売場づくり期間 > 2023年9月2日～9月22日</p> <p>グランプリ > 小牧店</p> <p>受賞ポイント (株式会社タカラトミーさまコメント) まるで本物のリカちゃんクリニックがあるような、大きく目を引く装飾物が華やかでワクワクととても遊びに行きたくなる売場です。</p>

成長事業（モバイル通信、サポートビジネス、リフォーム）

モバイル通信

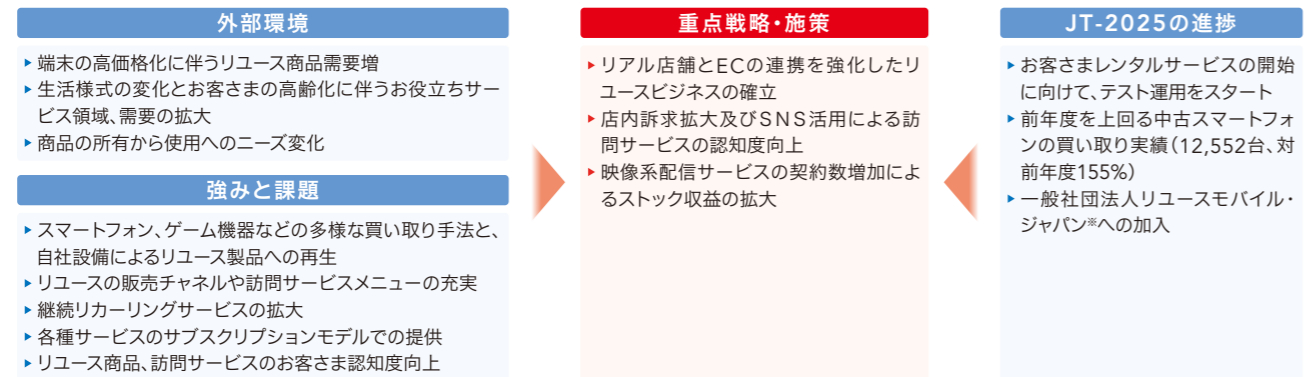
スマートフォンはすでに生活に密着した必需品となり、市場が拡大している中、当社の売上は5年で1.5倍、前年度に対し14.6%増加するなど大きく伸びています。さらに、DX化の進展によって、将来的には保険証などの証明書もスマートフォンに統合されていくことが計画されており、お客さまご自身が最適な商品やプランの選択を求められることとなります。一方で、端末の高度化や携帯電話各社の料金プランは複雑化が進んでおり、適切な選択が難しくなっています。

当社グループでは、お客さまのニーズや予算をお聞きし、最適なプランや機種を提案するだけでなく、実際に機能や使い方を体験していただく機会を提供しています。また、購入後の操作方法などのサポートも重視しており、お客さまが安心してご利用いただけるよう取り組んでいます。さらに、高品質なサポートを提供するため、全店舗にオンラインサポートカウンターを設置し、高度な専門知識を持つ従業員によるサポートを実施しました。これにより、お客さまはどの店舗でも同じ高水準のサービスを受けることができます。生活インフラとして欠かすことができないスマートフォンをハブとして、お客さまにより豊かなライフスタイルを提供できるよう、常にお客さまの立場に立ってこれからも高品質なサービス、サポートメニューの開発、提供に取り組んでまいります。



サポートビジネス

当社グループのサポートビジネスは「リユース」「訪問サービス」を中心に、現在「レンタルサービス」などの導入を目指して事業領域の拡大を進めています。「リユース」では中古デバイスの販売や買い取りを通して、環境への貢献も促進しています。「訪問サービス」では、お客さまのお困りごとを解決するため、エアコンクリーニングやパソコンのセットアップなどのサービスを提供、家電製品購入後のメンテナンスや使い方サポートなどのメニューも充実させています。特に、お客さまのニーズが高いエアコンクリーニングサービスの訴求力を強化することで販売を拡大させ、お客さまが安心して製品を長くご利用いただけるよう、質の高いサポートを提供し続けていきます。新たなサービスとして、動画配信やセキュリティソフト、今後自社開発するサービスを定額で利用できるサブスクリプションモデルで提供することを検討しています。これにより、お客さまとのより深い信頼関係を構築し、持続可能なビジネスモデルの確立を目指してまいります。



※一般社団法人リユースモバイル・ジャパンへの加入については、Webサイトのリリースをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/news/info/info6471558088122796064/main/0/link/20240523%20Joshin%20RMJ%20participation%20Release.pdf>

リフォーム



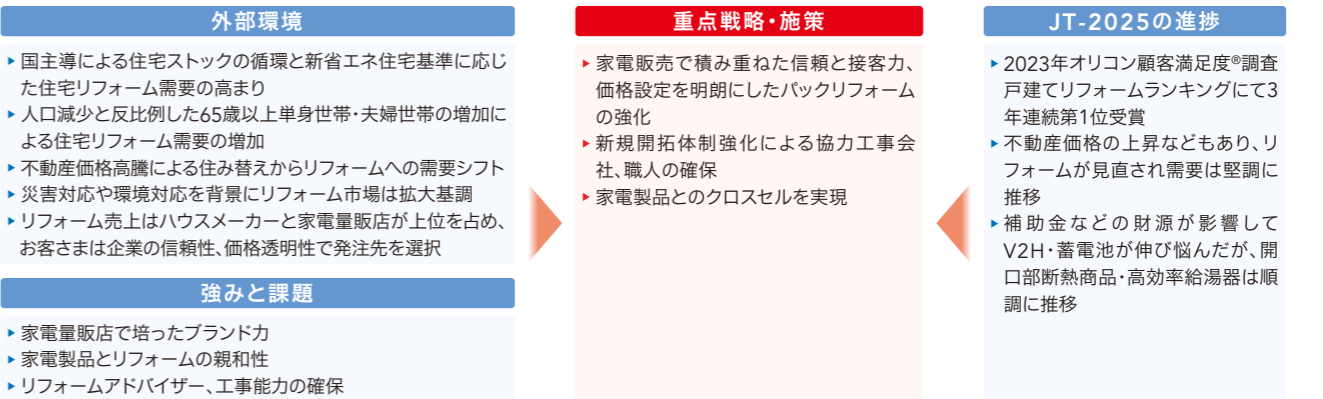
執行役員メッセージ

スマートライフ事業では「高齢社会のレジリエンス強化支援」及び「家庭のカーボンニュートラルの実現」という2つの社会価値の創造を実現するため、「リフォーム」と「エネルギー関連」の商品を積極的に展開しています。

リフォームについては、お客さまの抱える問題解決につながる生活の質向上に貢献するため、バス・キッチン・トイレ・洗面などの水回りリフォームや家事負担の軽減、省エネにつながる設備機器リフォームの提案を強化しています。特に、人口減少に反比例して65歳以上の単身世帯・夫婦世帯が増加するという環境変化の中で、お客さまの状況を正確に把握することが必要です。そのため、従業員には「医療」「福祉」「建築」の基礎的な知識を習得するために「福祉住環境コーディネーター」資格取得を奨励しています。また、お客さまに提案するリフォームメニューについては、パック商品のラインアップ拡充、価格レンジの拡大により、お客さま一人ひとりのニーズに沿った商品の提供が可能となり、商品内容をさらにわかりやすくすることで、商品提案力を持続的に高めていきます。

エネルギー関連では、太陽光・蓄電池・EV充電設備（V2Hを含む）の取り組みをはじめ、経済産業省が積極的に普及拡大を後押ししているエコキュート（省エネ型電気給湯器）・エコジョーズ（省エネ型ガス給湯器）・ガスと電気のメリットを活かしたハイブリッド給湯器などの「高効率給湯器」の提案や、既存の冷暖房機器の省エネ性能を大幅に向上させる効果がある玄関ドアやエコ内窓商品などの「開口部断熱商品」の提案にも積極的に取り組んでいきます。

これからも家電販売で積み重ねてきたお客さまからの信頼と期待に応えるため、ブランド力を活かしながら社会の変化を的確につかみ、「介護関連」「家事負担軽減」「エネルギー負担軽減」「健康で快適な暮らし」「CO₂削減」などにおいてお客さまの課題解決に積極的に貢献してまいります。



リアル店舗におけるリフォーム事業の展開事例

スマートライフ事業では、企業としてリフォーム事業にしっかりと取り組んでいることを訴求し、事業実績拡大の取り組みとして、2023年11月2日に上牧店（奈良県）にて、これまでの店舗にはないリフォームコーナーを設置しました。既存の家電売場とは違った雰囲気の中で、リフォーム専任担当者と受付相談カウンターを設置し、お客さまからのご相談に対応しています。

売場設置後の実績は、2023年11月から2024年6月末までの約8カ月間で、売上前年比較で132.9%と大きく伸長し、当該店舗の業績に大きく貢献しています。



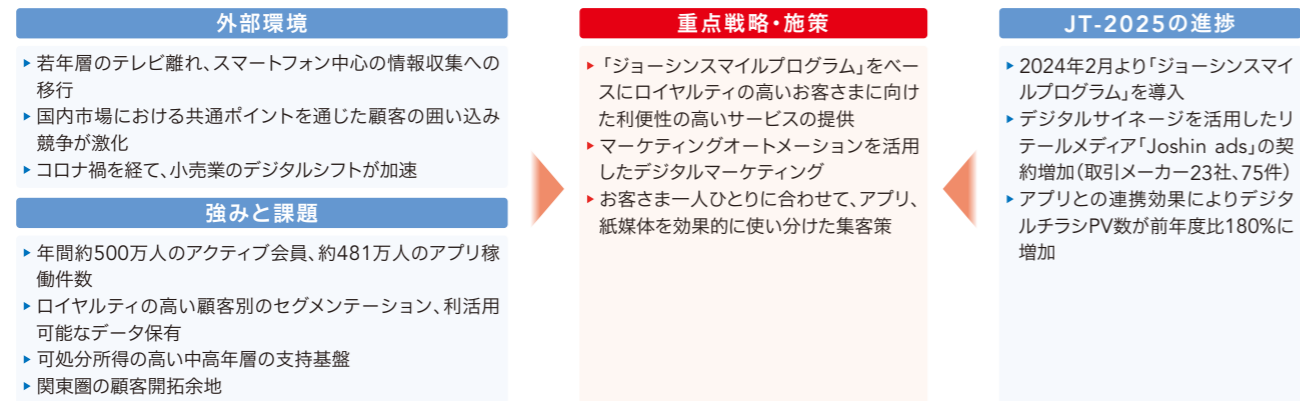
2023年 オリコン顧客満足度[®]調査 戸建てリフォーム 第1位 受賞

プロモーションマーケティング



執行役員メッセージ

家電量販店業界のプロモーションは、コロナ禍を境にマス広告からパーソナライズされたデジタル広告へと一気に切り替わった印象があります。これは、歯止めのかからない少子高齢化や若年層のデジタルシフトが影響しており、当社グループもそれを見越し、従来型の折り込み広告や一部の紙媒体をスマホアプリやデジタル広告へシフトしています。また、ファンベース戦略を支える「ジョーシンスマイルプログラム」を導入し、ランク設定された会員ステージにより精度の高いプロモーションが可能となっています。今後、高いステージのファン会員さまが繰り返し当社グループをご利用いただくことで、自身の利用だけでなく、友達や知人、親戚など周囲の方々への推奨メッセージを通じてファン会員さまの連鎖が期待されます。これらのお客さまがリアル店舗とJoshin webショップとを相互利用いただくことで顧客生涯価値が高まり、持続的な成長につながります。今後もファンベース戦略を成長戦略の要として取り組んでまいります。

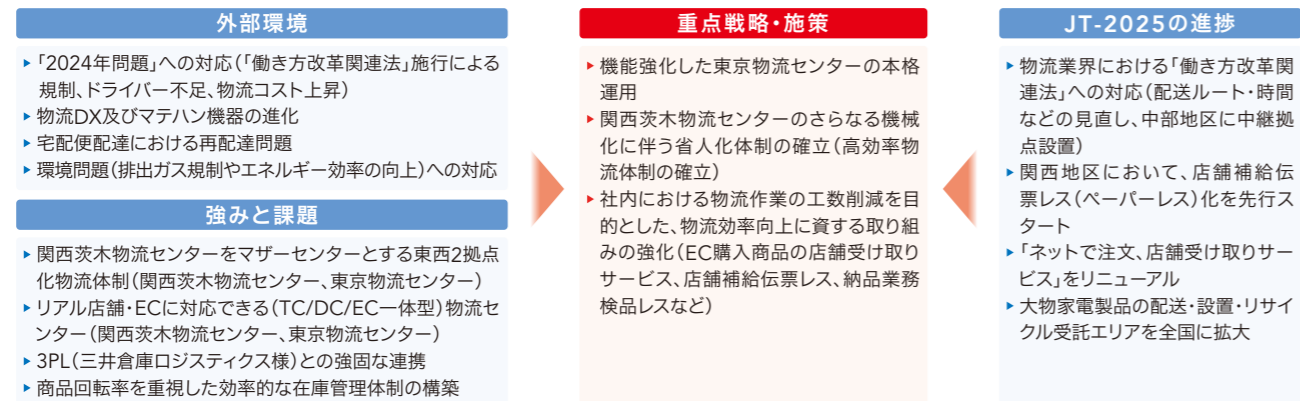


インフラ(物流)



執行役員メッセージ

2024年度は物流の「2024年問題」に対処すべく、配送ルートの見直し・中部地区を拠点とした中継輸送(スワップ輸送、ドライバー交代方式)、東京物流センターの機能強化(2024年6月よりEC出荷開始)などさまざまな取り組みについての成果が問われる年になります。これらの取り組みを通じて社会課題の解決につなげるとともに、関西茨木物流センターに加え、2023年10月に全面稼働した東京物流センターを効率的に連携稼働させることにより、より安定した商品供給体制の構築を目指します。さらに、東西2拠点化物流体制の整備を進めることにより、効率的な配送ルートによるCO₂排出量の削減・BCP対策による安定稼働の確立・物流コストの削減などの効果も生み出すことができます。持続可能な高効率物流体制構築のため、引き続き3PL*との連携を強化し、さまざまな課題に対して迅速に対応してまいります。



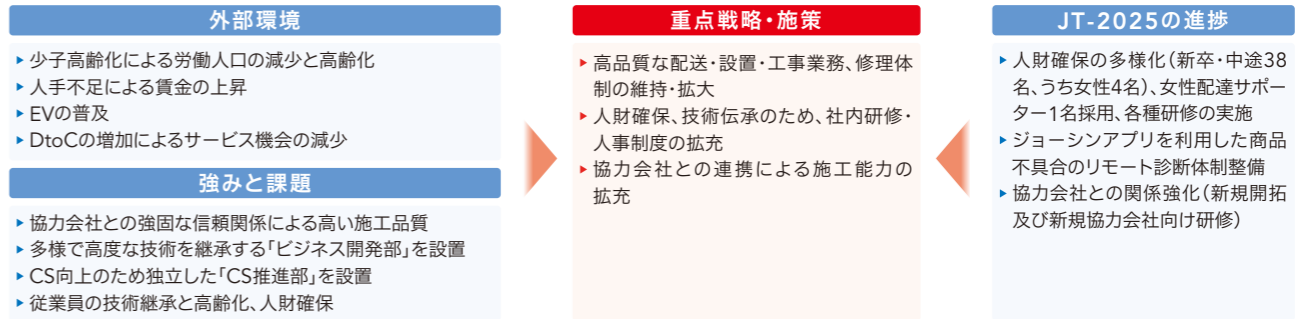
*3PL: 荷主企業に代わって、物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し実行する企業

インフラ(配送・設置・工事)



執行役員メッセージ

ジョーシンサービスは、従来型のコストセンターから付加価値を創造できるベネフィットセンターへの転換を目指します。それらを実現するために、配送、工事については現状の協力会社体制に加えて一定の自社車両比率を確保し、能力と品質の向上を図ります。また、2年前より自社サービスマン体制を再構築し、社会価値創造の一つである「高齢社会のレジリエンス強化支援」の実現を目指しており、これらの実現に向けて、多様な人材の採用、リスキリングを下支えする研修など、積極的な人材投資を継続的に実施します。2024年度から、日本全国を対象にした新卒採用を実施するため、福利厚生の一環として「転宅支度金」、「食事付借上げ社宅」を新たに制度化しました。また、研修については2023年度に5,794名が受講し、総実施回数は604回に上ります。外部環境の変化は、少子高齢化の加速による労働人口の減少や、DttoCの増加によるサービス機会の減少などのマイナス面がある一方、EVの普及などによる新たな機会が生まれることも予想されます。私たちは、環境の変化に柔軟に対応できる体制を構築することによって、持続可能な事業運営を目指してまいります。

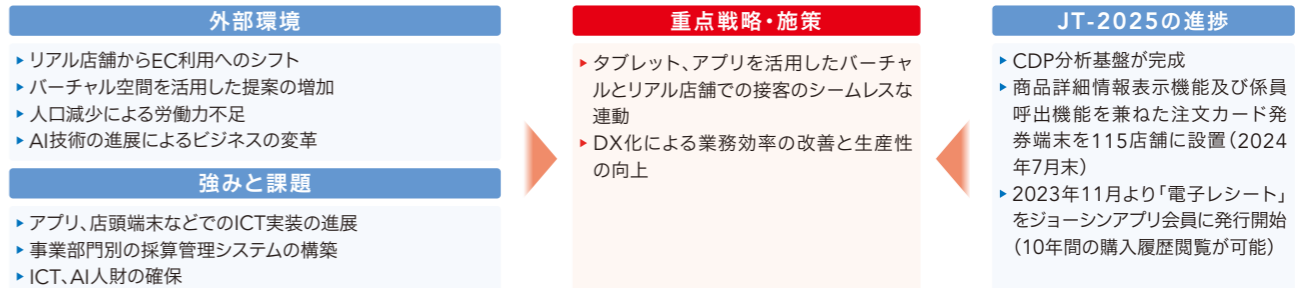


情報システム(ICT)



執行役員メッセージ

当社グループは、外部環境の変化に対応し、お客さまに新しい価値を提供するため、ICTとDXを駆使した取り組みを加速しています。リアル店舗とECの融合、バーチャル空間での提案、AI技術を活用したビジネスモデルの革新により、お客さま一人ひとりに合わせた最適なお買い物体験を提供します。CDP*分析基盤の完成や店舗内のデジタル化推進により、お客さまのニーズを深く理解し、まだ顕在化していないニーズまで予測して提案に活かすなど、サービス品質の向上に日々取り組んでいます。また、労働人口の減少による労働力不足の課題に対してもICTとDXを活用し、効率的かつ効果的な業務運営を目指します。そのために当社では役員によるDX委員会を毎月開催しており、経営の重要課題としてDXの推進に取り組んでおります。当社グループは、技術の進化をチャンスと捉え、お客さまにとって最も信頼されるパートナーであり続けることをお約束します。



*CDP: Customer Data Platform(カスタマー・データ・プラットフォーム)の略称。お客さま一人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

当社グループの物流戦略と取り組み

当社グループは、2018年より物流の構造改革に着手してきました。その結果、物流の「2024年問題」に起因する、物流コストの増加やドライバー不足などの問題にも3PL（物流パートナー企業）の協力を得て対応を進めており、すでに運用段階に入っています。物流を取り巻く環境は今後も厳しい状況が続くと予想されていますが、お客さまの満足を高めつつ、効率的な物流体制の構築に向けて常に進化していきます。



○ 物流戦略

当社グループの物流戦略の流れは、2018年に社内で立ち上げた物流プロジェクトからスタートしました。当時、問題として認識していたのは、

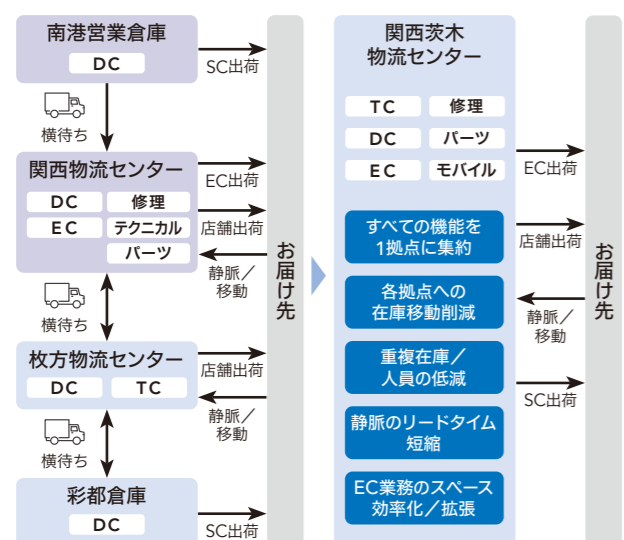
- 将来的なEC事業の伸長への対応
- BCP対応（水害リスク、地震を想定した免振・耐震構造ほか）などの社会環境及び市場環境への対応が必要であると考えていました。また、当社固有の問題としては、
- 既存倉庫の老朽化
- 在庫拠点の分散による在庫管理の非効率、高コスト構造などがあり、抜本的な改善が急務となっていました。

○ 東西2拠点の新物流体制の構築

以前は、関西に主となる物流拠点が2カ所（関西物流センター、枚方物流センター）存在していました。そのため、拠点間で頻繁に在庫を移動させる必要があり、横持ち輸送費が発生し、管理も複雑になっていました。

そこで、拠点集約化を図るとともに、リスクを考慮した立地・構造から、関西茨木物流センターを建設しました。このセンターでは、BtoB / BtoC拠点も集約し、マルチ型倉庫（TC※2 / DC※3 / EC統合）を実現しています。今後、人員確保が難しくなるこ

第1ステップ 関西エリア（関西茨木物流センター）
2021年6月以前 **4拠点** → 2021年10月以降（拠点集約後） **1拠点**



これらの将来に向けた抜本的な取り組みを進めていくには、より専門的な知見・経験、設備などが不可欠であるとの判断から早い段階から社外の力を借り、足元の問題解決だけでなく、将来的な物流の在り方をイメージしながら他社と差別化できる体制構築を目指してきました。その中でも、マテハン※1に関する知見、大型倉庫運営の実績、配送ネットワークの充実などから、三井倉庫ロジスティクス株式会社様（以下、MSL様）との協働を進めていくこととしました。

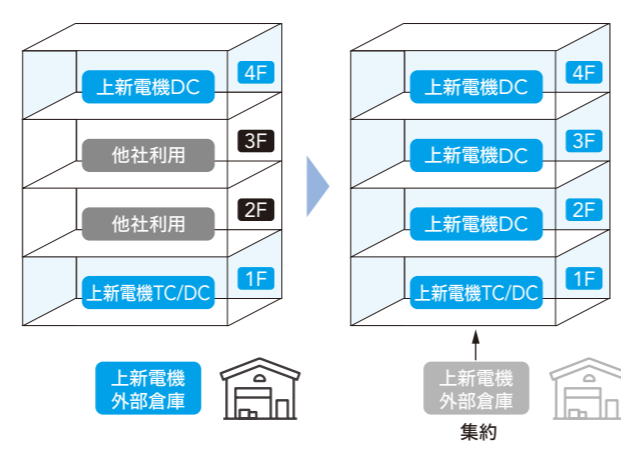
※1 マテハン=マテリアル・ハンドリングの略称
荷役作業の省力化・自動化・効率化するための設備

とを想定し、倉庫内において積極的なマテハン設備の導入を進め、省力化・効率化されたオペレーションを実現しています。

一方、関東の拠点整備についても同様の考え方をもとに進めており、特に、店舗展開のない関東以北のエリアへのECを介したお客さま向けの配送拠点としての機能を高めています。

※2 TC : Transfer Center (通過型物流センター) の略称
※3 DC : Distribution Center (在庫型物流センター) の略称

第2ステップ 東京エリア（東京物流センター）
2023年10月以前 **2フロア** → 2023年10月以降 **4フロア(全棟)**



○ 協働による課題解決の取り組み

当社グループが物流の構造改革を計画的に進めている中で、物流の「2024年問題」が社会的にも大きくクローズアップされるようになりました。この対応に関しても、MSL様との協働の中で課題解決に取り組んできました。以下は主な取り組み例です。

ドライバー不足による輸送能力低下への対応
<ul style="list-style-type: none"> • 店舗配送ルート及び配送回数見直しによる効率化と積載効率の向上 ※関西・関東・北信越地区で実施 • 中部地区を拠点とした中継輸送の取り組み開始 ※2024年4月以降、コンテナを積み替えスワップ輸送及びドライバー交代方式の導入を試験的に実施
ドライバー拘束時間（待機時間含む）の削減
<ul style="list-style-type: none"> • パース管理システム（納品予約システム）導入によるトラック納品待ち時間の短縮 ※関西茨木物流センターで導入済みのシステムを東京物流センターでも導入（2024年8月） • 店舗/倉庫への納品業務における伝票のペーパーレス及びEDI化推進
輸送距離の短縮
<ul style="list-style-type: none"> • 関東地区物流拠点の東京物流センターの機能強化（2024年6月よりEC出荷開始）

東西2拠点より配送の場合

- 1日のスループット能力向上
- 人員調整/スペースの分散化
- 配送LTの向上
- 配送距離短縮
- BCP対策

○ これからの取り組み

2022年に関西茨木物流センターが稼働開始したことにより、当初の構想は実現してきました。その間、営業の変革に対しても物流として柔軟に取り組み、お客さまの利便性向上につながるサービスを実現しています。

- 当社のサービス拠点が存在するエリアまでだった大型家電の配送・設置・リサイクルについて、対応エリアを全国に拡大
 - ECサイトを通じて購入いただいた商品を最寄りの当社店舗でお受け取りいただける「ネットで注文、店舗受け取りサービス」を開始
- 一方で、今後想定される人員不足や、ECによる販売のさらなる

増加に備え、関西茨木物流センターの省人化、東京物流センターのマルチ化に取り組むほか、店舗オペレーションと一体となったサプライチェーンを俯瞰した効率化など、取り組み範囲を拡大していきます。

また、物流分野における環境問題へも積極的に取り組むため、三井倉庫グループ様の「SustainaLink」を導入し、CO₂排出量の実態を詳細に把握し、協働して的確に取り組み削減に貢献していく考えです。

三井倉庫ロジスティクス様からのコメント

三井倉庫ロジスティクス株式会社は上新電機様の物流網を長期にわたり、支援させていただいています。新・物流体制の構築は、当社の物流機能と蓄積した経験をすべて活用し、導入案を練り、上新電機様とともに導入させていただきました。多くの意見交換を通じて、強固な信頼関係と両社の相互理解を生んだことが、当時の市場では馴染みの薄い「協働」を成功に導いた重要なポイントになったと確信しています。

昨今では労働者不足がさらに深刻化し、「2024年問題」や環境対応などのさまざまな法改正も伴い、企業の変革が求められる状況は続きますが、当社のLLP※4プログラムをはじめとしたサービスメニューにて上新電機様のビジネス成長のお役立ちとなるよう引き続き支援させていただきます。

※4 LLP : Lead Logistics Partnerの略称。SCMと物流をオペレーション・管理レベルだけでなく、企画・戦略レベルから支援

三井倉庫ロジスティクス株式会社
営業本部 営業統括
家電量販物流営業部 部長
八重樫 大 様

MD&A(経営者による財政状態及び経営成績の分析)

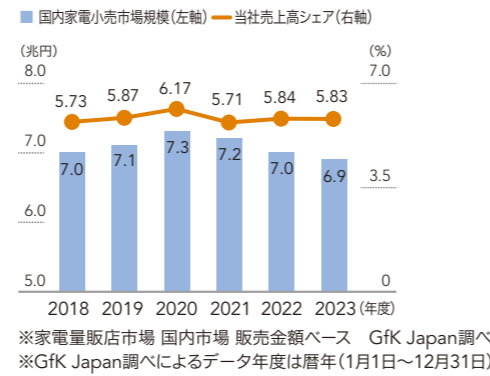
事業環境の認識

国内の家電小売市場(GfK Japan調べ)の規模は、右図のとおり近年ではおおむね7兆円で推移しています。コロナ禍における巣ごもり需要や特別定額給付金といった特需により、2020年度に7.3兆円市場となりましたが、その反動もあり、2021年度以降は3年連続で緩やかに減少傾向が続く、直近の2023年度に至っては7兆円を割り込み、前年度から1.4%減の6.9兆円となりました。一方、家電小売市場に占める当社のシェアは5.8%近傍で安定して推移しています。2019年度の消費増税^{※1}で駆け込み需要のあった前年の2018年度を100として指数化し、その後の推移を見ると国内家電小売市場が2023年度に100を割り込んでしまいましたが、当社は店舗数を減らしつつも国内家電小売市場の水準を上回って推移しています。

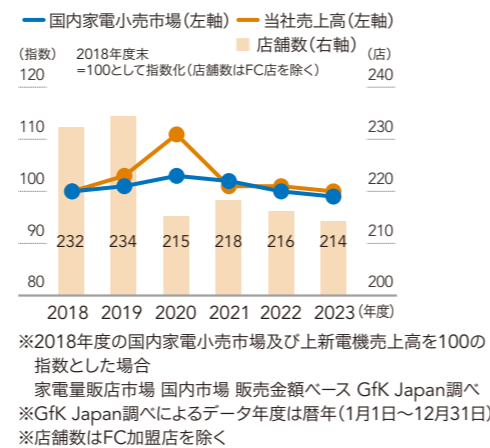
※1 2019年10月から消費税を8%→10%に引き上げ

当社グループでは、お客さまの価値提供の最大化と「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圏(関西・東海・関東・北信越の4エリア)での店舗網とEC事業の融合に加え、それらを支える事業基盤(ブランディング・物流・配送・工事・ICTなど)を合わせたジョーシン経済圏の確立を目指す「ドミナント戦略」といった、これら2つの戦略の着実な取り組みが奏功し、当社業績に寄与しているものと認識しています。とりわけドミナント戦略においては、スクラップアンドビルドも含めた店舗クオリティの確保による販売力の強化と新規出店に際しては、個店ごとの採算性を重視しており、店舗数の大きな伸びはありませんが、1店舗当たりの売上高は年々上昇基調にあります。

国内家電小売市場規模と当社売上高シェア(推定)



国内家電小売市場規模と当社売上高の指数推移

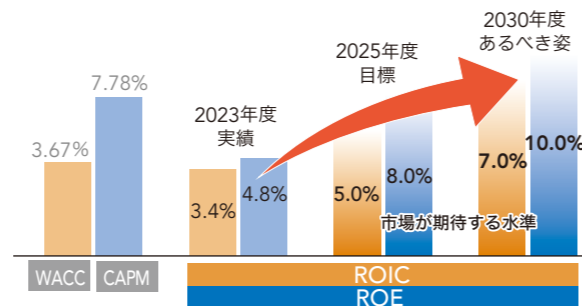


資本収益性と資本コスト

日本は欧米に比べてPBR1倍割れの企業が多いことに、東京証券取引所が危機感を強めたことを契機に、2023年3月「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」を公表しました。この要請を受け、当社は中長期的な企業価値向上への意識を高める狙いから自社の資本コスト(「株主資本コスト(CAPM^{※2})」)と「加重平均資本コスト(WACC^{※3})」を外部機関の意見も参考にして的確かつ保守的に把握しました。そのうえで収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、目指すべき資本収益性の指標となる「ROE」と「ROIC」の目標水準を提示し、その実現に向けた事業ポートフォリオの見直しや設備投資・人的資本への投資などを含む経営資源の配分について、2022年度の通期決算と同時に公表した「JT-2025 経営計画」(以下、本中計)にて開示しました。また、2023年10月には、「コーポレートガバナンスに関する報告書」への記載要請も新たに加わり、開示し

ている企業の一覧表の公表を開始することとなりましたので、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を「開示済(英文開示あり)」として2023年12月、同報告書に記載しました。

※2・3 2023年度の通期決算時にリスクフレートのベース(国内外のソブリン債などの利回り)を見直し、直近のデータより再試算しました。詳細は「2023年度(2024年3月期)通期決算説明資料」(P.15)をご覧ください。



業績総括

2023年度の通期業績は、百貨店やコンビニ、食品スーパーなどの各社が「値上げの浸透」、「インバウンド需要の復活」を背景に軒並み好業績だったのとは対照的に、同じ小売業の中でも明暗を分けた展開となりました。

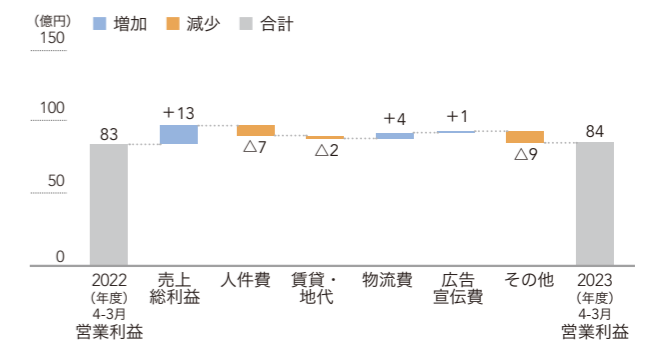
足下の商況はコロナ禍の反動から脱し切れておらず、2022年3月に米国が利上げを開始して以来、日米金利差の拡大で円安・ドル高が進行し、物価高の影響で実質個人消費は伸び悩み、「節約志向」が消費者を耐久消費財から遠ざけつつあります。特に、家電製品については、買い替えサイクルの長期化という要因も重なって消費マインドが減退しており、今後の個人消費の動向を占ううえで、物価上昇を上回る持続的かつ構造的な賃上げがカギを握ることになりそうです。

このような状況下、2023年度通期業績は売上高4,036億円(対前年度増減率△1.2%)、営業利益83億円(同+0.6%)、経常利益82億円(同△0.8%)、親会社株主に帰属する当期純利益48億円(同△1.6%)の減収減益(営業利益はわずかに前年度を上回りました)となりました。減収減益トレンドは3期に及んでおり、当社の2大戦略である「ファンベース戦略」と「ドミナント戦略」のさらなる深化と浸透が求められる中、営業現場ではICTを活用したオペレーション改革(フルセルフレジ・プリンターインクらくらく注文機の導入など)によって効率化が進みました。これにより、お客さまとの接客に充てる時

間を捻出したことに加え、接客対応のレベルアップを目的とした「Joshin接客ロールプレイングコンテスト」の実施などを通じて、営業現場における稼働力が高まったことで売上総利益率は24.0%(2021年度)、25.4%(2022年度)、26.0%(2023年度)と決算を追うごとに向上しています。

一方、経費面ですが、2022年度の営業利益を押し下げる要因として大きかった物流費は「関西茨木物流センター」の本格稼働により、ピークアウトしたものの「2030年のあるべき姿」を見据え、関東エリアをカバーするマザーセンターとして東京物流センターのEC事業を含めた機能強化、物流の「2024年問題」に伴う事前対応などで、減少幅は前期比△4億円の微減にとどまりました。

営業利益の増減要因分析



キャッシュ・フロー及び財政状態

各事業年度で創出したキャッシュ・フローは、企業価値の最大化に向けた成長投資へ積極的に活用するほか、株主還元や有利子負債の削減などに、バランスの取れた配分が当社のキャッシュアロケーションに対する考え方です。成長投資には、新規出店のみならず、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も含んでおり、今後も継続して実行していきます。

本中計では、営業キャッシュ・フローを期間累計で400~450億円とする計画ですが、2023年度は長引くコロナ禍の

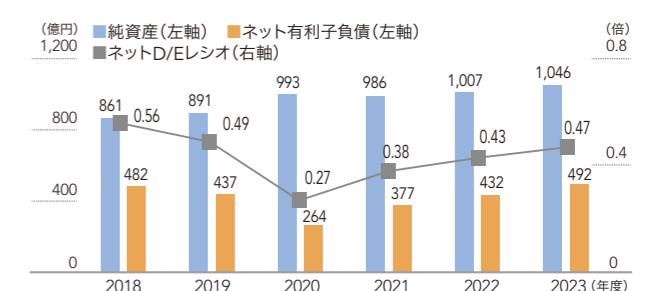
反動で売上高が伸び悩み、かつ在庫の滞留も重なったことで営業キャッシュ・フローは23億円程度にとどまりました。本中計の2年目となる2024年度以降は、成長戦略の要となる「ファンベース戦略」に基づく施策に取り組むことで、キャッシュ・フローについては、本中計の3年間でマネジメントのうえ、創出していきます。

なお、財務の健全性は、キャッシュ・フローの創出、バランスの取れた資産・負債の適正化を保つことで確保されますが、2023年度の営業キャッシュ・フローは伸び悩んだものの、ネットD/Eレシオは0.5倍を切る水準を維持しました。

資産効率

	JT-2023			JT-2025	
	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	期間累計計画
営業CF	25,836	1,442	7,119	34,399	2,278 40,000~45,000
投資CF	△6,118	△9,573	△9,070	△24,762	△4,806
フリーCF	19,718	△8,131	△1,951	9,636	△2,527

ネットD/Eレシオ



財務戦略担当役員メッセージ

「安定した財務基盤」に加えて効率的な資本活用を通じて、サステナブルな企業経営を目指します。PBRに代表される資本市場にしっかりと向き合い、キャッシュ・フローの改善に取り組み、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

大井 卓



外部環境の認識

当社を取り巻く環境は過年度のコロナ禍での需要の前倒しの反動や、物価高による消費の伸び悩み、行動制限緩和によるレジャー支出の増加などから買い替えに伴う需要を除き、おしなべて盛り上がり欠ける商環境に終始しました。一方で、当社が業界で唯一オフィシャルスポンサーを務める、「阪神タイガース」が9月のリーグ優勝、11月の日本シリーズ制覇と2度の大きなセール開催が実現し、当社グループ各店舗に多くのお客さまが来店され、今後の事業基盤となる新規会員の大幅な増加を実現することができました。

かかる環境下、「JT-2025 経営計画」（以下、本中計）初年度実績は、財務目標の大半は未達となりましたが、売上総利益率の改善（前年比+1.3%増）により、前年度を上回る営業利益（前年比+0.6%増）を確保し、「財務基盤」にお

財務方針

「安定した財務基盤」に加えて効率的な資本活用を通じて、サステナブルな企業経営を支えることが財務の基本的な方針です。財務方針上のポイントは以下3点であり、本中計では、ROE、ROA、ROICを主な経営指標としています。

- ①財務基盤の安定維持
- ②営業キャッシュ・フローの最適配分
- ③資本コスト、株価を意識した効率経営の推進

財務基盤の安定維持

当社グループは、これまで同業他社比劣位にあった財務の安定が企業成長の礎と考え、前中計では自己資本比率45.0%以上を目線に資本の充実を図ってきました。2019年度以降、自己資本比率はおおむねこの水準を維持し、D/Eレシオも0.5倍を下回る状況が続いています。

ける各指標は、純資産1,046億円、ネットD/Eレシオ0.47倍など、健全な水準を維持できていると認識しています。

一方、当社全体の売上の伸び悩みに起因する、棚卸資産の増加（約21億円）や、3月単月での売上債権の増加（約24億円）など、営業キャッシュ・フローは約48億円減少し、ネット有利子負債が約60億円増加しています。関西茨木物流センターのさらなる有効活用や、ネットとリアルの販売形態の融合、積極的店舗関連投資による営業戦略の充実など、過去からの取り組みの展開強化により、厳しい環境が続中なかでいかに消費者に関心を持ってもらうかといった部分での改善はむしろ今後の当社グループの「伸びしろ的な課題」であると捉えており、全社的な取り組みにつなげ中期経営計画トータルでのキャッシュ・フロー計画の実現を目指してまいります。

※ネット有利子負債＝有利子負債－現預金

今後も財務における安定した基盤を維持させていただきます。

資本効率指標

	2023年度実績	2025年度計画	2030年度あるべき姿
ROE	4.8%	8.0%以上	10.0%以上を目指す
ROA	3.6%	5.0%以上	7.0%以上を目指す
ROIC*	3.4%	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）	7.78%
加重平均資本コスト（WACC）	3.67%

▶ 営業キャッシュ・フローの最適配分

本中計では、事業から創出されたキャッシュ・フローを未来への「成長投資」として中心に据えつつ、「株主還元」、「有利子負債削減」をバランスよく実施し、資本効率の最適化を進めていきます。

▶ 資本コスト、株価を意識した経営の推進

当社グループでは、資本コストや株価を意識した経営の実現のため、当社グループが目指すストーリーを策定し、さらにはPBRロジックツリーを分解して、経営の各施策に落とし込みのうえ、今後も株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを進めて、PBR1倍超（2023年決算期末現在、0.6倍台）に向けた経営を推進していきます。

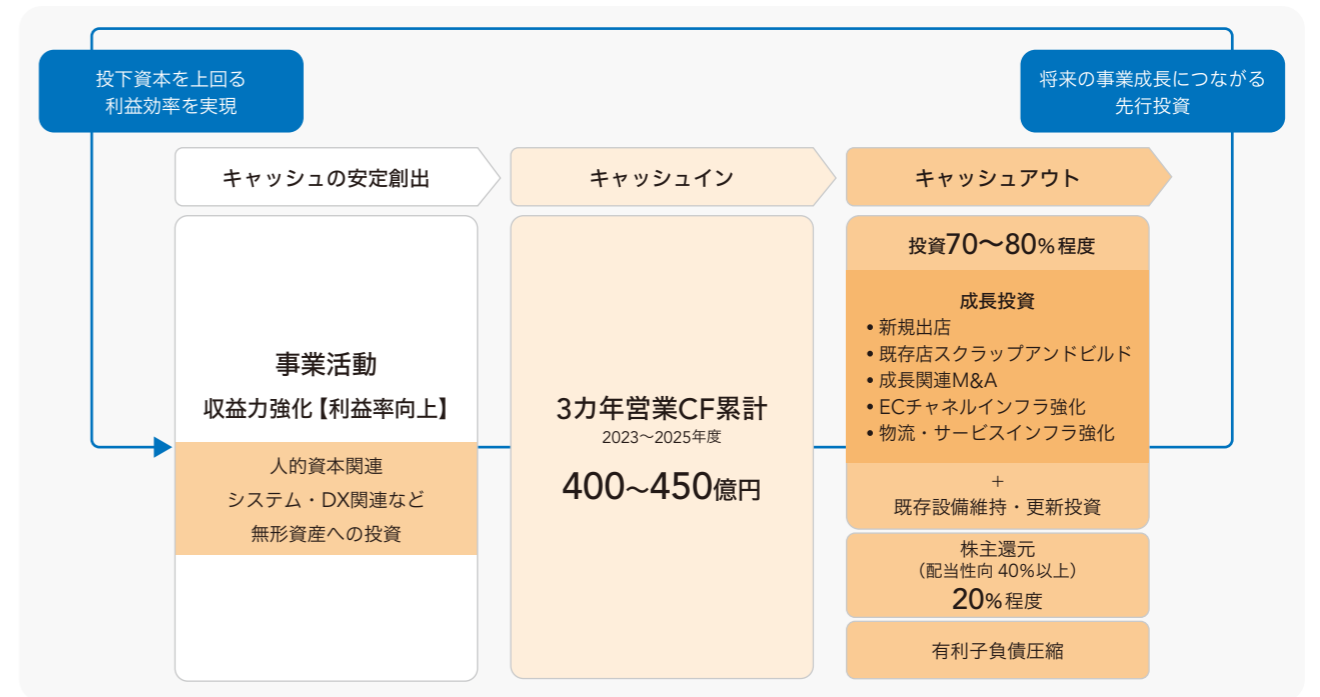
○ キャッシュ・アロケーション

本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、400～450億円程度の創出を前提にキャッシュ・アロケーションを計画しています。初年度の営業キャッシュ・フローは23億円にとどまりましたが、適切な財務レバレッジ活用などにより、将来の成長投資の方向性は変えずに取り組んでまいります。

具体的には、株主さまへの配当性向40%以上を前提に、営業キャッシュ・フローの2割程度、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7～8割程度を振り向けます。残りは財務基盤の安定維持の観点から有利子負債の削減を進めていき、株主還元の充実を図るためにもROE向上を目指してまいります。

成長投資については、営業キャッシュ・フロー上は営業経費支出とされる人的資本や、システム、DX関連など無形資産についても、継続して積極的に取り組みます。



○ 株主還元

今般、当社の株主還元について見直しました（2024年3月26日 配当政策の変更に関するお知らせ）。

従前より、考え方の基本は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ありますが、それに加えて配当性向について30%以上から40%以上を持続することに変更しました。これにより2023年

度は、1株当たり90円（2022年度75円）の配当としました（配当性向48.4%）。

今後も株主還元を経営の最重点課題の一つとして認識し、株主還元のさまざまな考え方（自己株取得における総還元性向、DOE＝株式資本配当率など）について、都度情勢に適合させ最適化を目指して検討します。

○ 資本コストや株価を意識した経営の実現

▶ 基本的な考え方

資本配分の根本となる純資産については、年度ごとの見直しや会計上のディスカッション、適切なスクラップアンドビルドの実施により最適化を図っています。この資産をベースとした事業活動における収益力の強化がEPS(1株当たり当期純利益)の拡大につながり、この持続が将来成長への期待を呼び、PER(株価収益率)引き上げ、PBR向上へと向かうものと考えています。

▶ 最適資本構成に向けた取り組み

①自己株式の取得

現在、当社は比較的小規模な発行済株式数(28百万株)で、自己株式取得において枠を定めるといった方向性は現実的ではないと考えています。

ただ、昨今の政策保有株式処分の流れの中で、相応のまとまった株数が一度に放出されるなどの動きもあり、株主利益との兼ね合いの中で、機動的に取得の検討を行うこともあります。

②配当性向

前述のとおり株主還元策の一つとして、今後も検討を行い最適化に努めてまいります。発行済株式数の関係から、配当についても柔軟な対応が可能であり、キャッシュインパクトへの影響も限定的です。

○ 株主・投資家とのエンゲージメント

▶ 2023年度の取り組み

2023年度のミーティング件数自体はまだ少ないですが、限られた機会の中で得られた貴重なご意見、気づきを踏まえ、「株主資本コスト」「加重平均資本コスト」の見直し、本中計に掲げた個別戦略の進捗と課題の開示などを実施しました。また、資本コストや株価を意識した経営によって2030年のあるべき姿を実現すべく、次期中期経営計画を見据えた事業戦略に関する議論を、取締役会をはじめとした経営レベルでの会議でスタートしました。

▶ 幅広い投資家とのエンゲージメント

今後も株主の多様化が重要なテーマの一つです。当社はIR活動においても「ファンベース戦略」の思想を取り入れ、投資家の属性や国内外を問わず、多様なファン株主の獲得に取り組んできました。地道な活動の結果、単元株主数は2024年3月末現在、前年から2,784名増加(17.0%以上増=3月末株主数18,543名)と引き続き増加基調にあり、大半が個人株主であるところから、小売業である当社の店舗やECでのファンづくりにも貢献しています。

一方で、現在外国人投資家比率は7.51%(2024年3月末

③政策保有株について

コーポレートガバナンス報告書に記載のとおり、保有の意義を照らし合わせ先方との協議を重ねながら、相互に了承し売却可能な株式から適宜処分を進めています。2023年度においては政策保有、純投資含めて約12億円の株式売却益を計上し、最終的な利益やROE向上においても一定の役割を果たしており、今後も資本効率の観点からこの動きを進めていきます(また、新たな政策保有は原則行いません)。

④最適事業ポートフォリオの構築

当社は、サステナブルな企業経営を目指して、最適な事業ポートフォリオの構築、そのための成長投資を積極的に進めていますが、その前提には全社経営指標であるROA、ROICの確保を想定しての投資判断が必要と考えています。今後も、事業戦略担当役員とも連携のうえ、効率経営を前提とした積極投資を進めていきます。

⑤IR活動の強化(体制強化)など

当社では半期ごとの決算説明会、個人投資家説明会やWeb開示など、IR活動を積極的に進めています。引き続き、IR活動を積極的に実施し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションにより、会社経営の高度化、当社成長戦略の理解浸透につなげていきます。

(2024年7月1日付で「IR推進室」を新設)

現在)と伸び悩んでおり、PBR向上に向け東京証券取引所が求める流動性の多様化の観点からも、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同時開示・タイムリーな情報発信はもちろんのこと、機関投資家などとの個別IRミーティングには面談、オンライン問わず、原則社内全取締役が参加しています。忌憚のない積極的なエンゲージメントを重ねることで、今後の経営判断に向けてさまざまな気づきを得ることが可能となります。また、当社が属する小売セクターをカバーする証券アナリストの方々との積極的な面談機会を設け、当社が有する独自性、差別化戦略について理解を深めていただけるよう積極的なディスカッションを行っており、資本コストや株価を意識した経営戦略の実践に活かす方向に進めています。

今後とも、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よく進め、IR活動をより一層活発化させ、幅広い投資家の皆さまに「中長期の投資先」として評価いただけるよう努めていきます。

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。

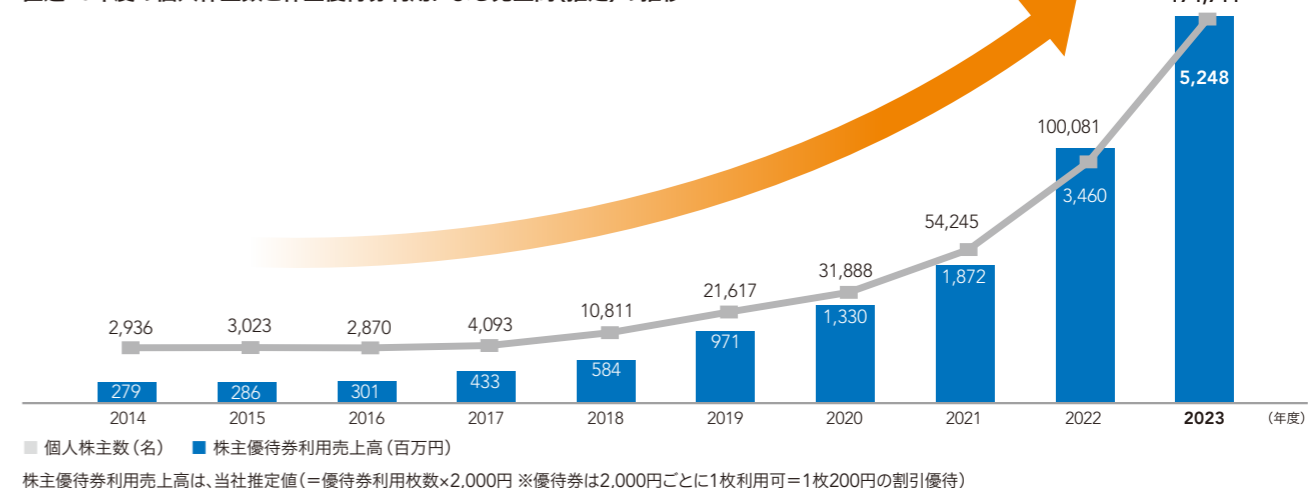
ファン株主の増加は、各店舗への来店、ECサイトの閲覧に対するモチベーション向上、ひいては購入促進効果によ

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ショップでも利用可
 ※ 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きました。決算期に合わせて、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。2024年5月17日開催の説明会には20~60歳代以上といった幅広い年代の方々156名(同時配信ベース)もの参加があり、決算関係からPBRの改善に向けた取り組み状況に至るまで、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。





当社グループの強みである「環境のJoshin」をお客さまをはじめステークホルダーに対してしっかりブランディングしていくことで、**ビジネス（収益事業）に大きく寄与してくるものと考えています。**

取締役 兼 常務執行役員
インフラ戦略担当 **横山 晃一**

○ 環境課題への取り組みとその意義

当社グループにおける環境への取り組みは、1998年に環境理念を制定し、2000年には本社ビルにてISO14001の認証取得をし、環境マネジメントシステムの構築・運用を通じて、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。また、「脱炭素」へ向け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」を実現するための重要な取り組み課題となっています。

将来における人々の環境に対する関心度の高まりは、先進的に環境課題に取り組んできた当社グループにとって大きなビジネスチャンス(機会)になると捉えており、環境配慮型製品の販売強化はもとより、EV関連ビジネスの拡大、将来的な家庭向け再生電力の取り次ぎビジネスの実現可能性などを通じ、「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がるものと考えています。また、各事業所で使用している電力の再生可能エネルギーへの転換に向けた取り組みは、将来的にカーボンライジングが導入された時の温室効果ガス排出量に応じた企業の金銭的な負担額低減にも大きく貢献します。

さらには2050年カーボンニュートラル達成に向けて、サプライチェーン全体におけるGHG排出量削減が求められてくる中、GHG排出量の適正な算出による可視化と削減に向けた積極的な取り組み、そこから得られるノウハウの蓄積は、当社グループにとって家電メーカーをはじめとするお取引先さまと

○ 2023年度の取り組みと成果

当社グループは小売業であり、製造業のように工場を所有しているわけではありません。では、小売業である当社グループが「脱炭素」に向けて何ができるだろうかと考えた時、当社

の持続可能な取引関係を維持するためにも、必要不可欠な要件であると考えています。

あらためて後述しますが、さまざまな国際イニシアティブ・外部イニシアティブにも積極的に参画するなど、当社グループとしてできることから着実に実行に移し、成果に結びつけてきました。

その結果、これまでの当社グループの環境への取り組みを俯瞰した時、業界内においても、また小売業全体においても一歩先を進んでいる環境先進企業の中に入っていると自負しています。

当社グループが上場するプライム市場は、海外投資家の投資対象になるような企業が上場する市場と位置づけられ、コーポレートガバナンス・コードによって英文開示やTCFDなどの枠組みに基づいた開示の質と量の充実が要請されています。

そのような背景の中、気候変動問題に先進的に取り組んできたことは、投資家をはじめすべてのステークホルダーからの当社グループに対する社会的な評価の向上につながっており、今後も当社グループに対するイメージアップやブランディングの強化によって消費者の購買意欲の喚起につながっていくと考えています。

また、近い将来、気候変動問題に取り組むことは、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。

グループが排出するGHG排出量の大半が店舗(事業所)における電力の使用によるものであったことから、まずは各事業所で使用している電力の再生エネルギーを最優先に考え、着実に実

施してきました。

自社にて直接受電契約をしている事業所の再生エネルギー比率100%達成、さらに、設置可能なすべての事業所に太陽光発電システムの100%設置完了は、当社グループが公表している環境課題におけるロードマップにおいて、2023年度中に達成することを目指して取り組んできたアクションプランであり、いずれも2023年度に計画どおりに達成をすることができました。

今後はテナントを含む全事業所における電力の100%再生エネルギーを2040年までに達成すべく、継続した取り組みとして賃貸人に対して再生エネルギー導入交渉を粘り強く実施してまいります。太陽光発電システムの設置に関しては当社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、当社の事業所の敷地外に太陽光パネルを設置するオフサイト型コーポレートPPAの導入を積極的に推進し、自社で直接受電契約をしている事業所の総消費電力量に占める自家消費率は2030年に25%、2050年には50%を目指しています。

次に、国際的戦略の一つで、かねてより申請をしていました2030年に向けたGHG排出量削減目標がパリ協定の求める水準と整合した科学的根拠に基づいた目標であるとして、SBTの認定を取得することができました。

そして、2023年度の最大のトピックスは、2021年度から回答を開始したCDP気候変動プログラムの情報開示において、CDPの最高評価であるAスコアを獲得したことです。回

○ 今後に向けた課題として

当面の課題でもありますが、当社グループの強み「環境のJoshin」をお客さまをはじめステークホルダーに対してしっかりブランディングしていくことで、ビジネス(収益事業)に大きく寄与してくるものと考えています。

ブランディングの確立に向けては、事業所におけるサインページやホームページを通じて、CDPの取り組みでのAスコア獲得や自社受電契約事業所の再生エネルギー比率100%達成などを強く訴求してまいります。

一方で、従業員に対する環境啓発不足に伴う環境配慮型製品への販売力低下などを防止する目的で、環境啓発を主としたスキルアッププランの体制構築も進めています。

その結果として、従来より販売に注力してきた家庭のカーボンニュートラルに資する商品である環境配慮型製品やリフォームの販売を一層強化し、創エネ・蓄エネ・省エネ性能の高い製品の普及を促進していくとともに、家庭用のEV充電設備をはじめとしたEV関連製品の提案力強化・販売促進により収益力の強化を図ります。

次に、生物多様性に係る取り組みですが、気候変動は生物多様性の損失を招く主要因の一つであって、カーボンニュー

答初年度である2021年度がCスコア、2022年度は1ランクアップのBスコア、そして3年目である2023年度に2ランクアップのAスコアを獲得することができました。

2023年度にCDPの質問に回答した日本企業は1,985社、その中でAスコアを獲得した日本企業は当社を含めてわずか112社でした。これは当社グループの気候変動問題に対する取り組みと情報開示が国際的に高いレベルにあると評価いただいた結果であると認識しており、2024年度以降についても、開示内容の質と精度を上げAスコアを維持できるように取り組んでまいります。

さらには、ESG(環境・社会・ガバナンス)に積極的に取り組んでいる日本企業を対象にした株価指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2023年に続き、2年連続で選定され、加えて低炭素経済への移行に関するリスクと機会への対応の質などを評価する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄には、3年連続で選定されました。両指数は世界最大規模の年金基金である日本の年金積立金管理運用独立行政法人「GPIF」がESG投資の投資判断基準として採用しているものです。

今後もサプライヤーの皆さまとのエンゲージメントを通じてGHG排出量の削減、すなわちSBT目標への対応をしつつ、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを通じて、当社グループ事業との関わり強化、そして新たな環境ビジネスにつなげていきたいと考えています。

トータルと生物多様性の損失を止めて軌道回復に乗せることを意味するネイチャーポジティブの2つを両輪で進める取り組みが必要であると考えています。2023年9月、自然資本に関する情報フレームであるTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)がリリースされました。この自然関連情報の開示を通して、企業による生物多様性保全の取り組みが急速に進むと想定されていますし、将来的にはTCFDと同様にTNFDのフレームによる開示が義務づけられると考えています。

当社グループは「生物多様性の保全」をマテリアリティにおける課題解決の一つとして捉え、店舗の開設・商品調達・配達工事・使用済み商品の廃棄リサイクル等々、小売業という立場で自然資源に対してどのように接しているのかという接点、つまり自然への依存と影響、リスクと機会を特定・分析するためのLEAPアプローチから取り組みを始め、まずはTNFDの簡易的開示ができるレベルまで進めていきたいと考えています。そして、この生物多様性に係る取り組みについても「環境のJoshin」のブランディングにしっかりとつなげていきたいと考えます。

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)

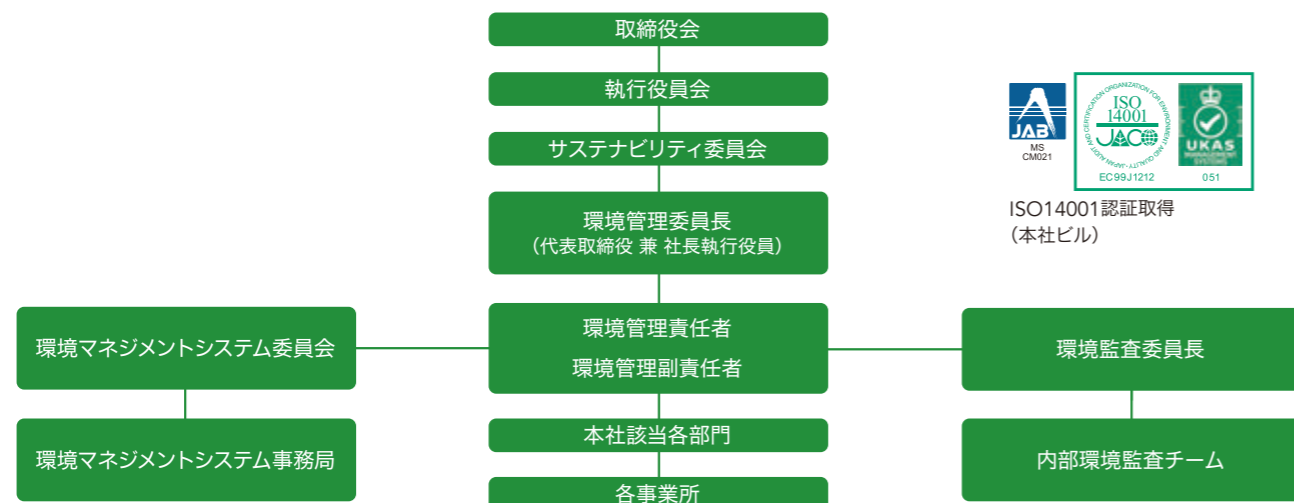
ジョーシングループでは「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」を通じた持続可能な成長を目指し、2050年を到達点とする環境課題に対する取り組み目標を以下のとおり設定しました。

- ・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
- ・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>

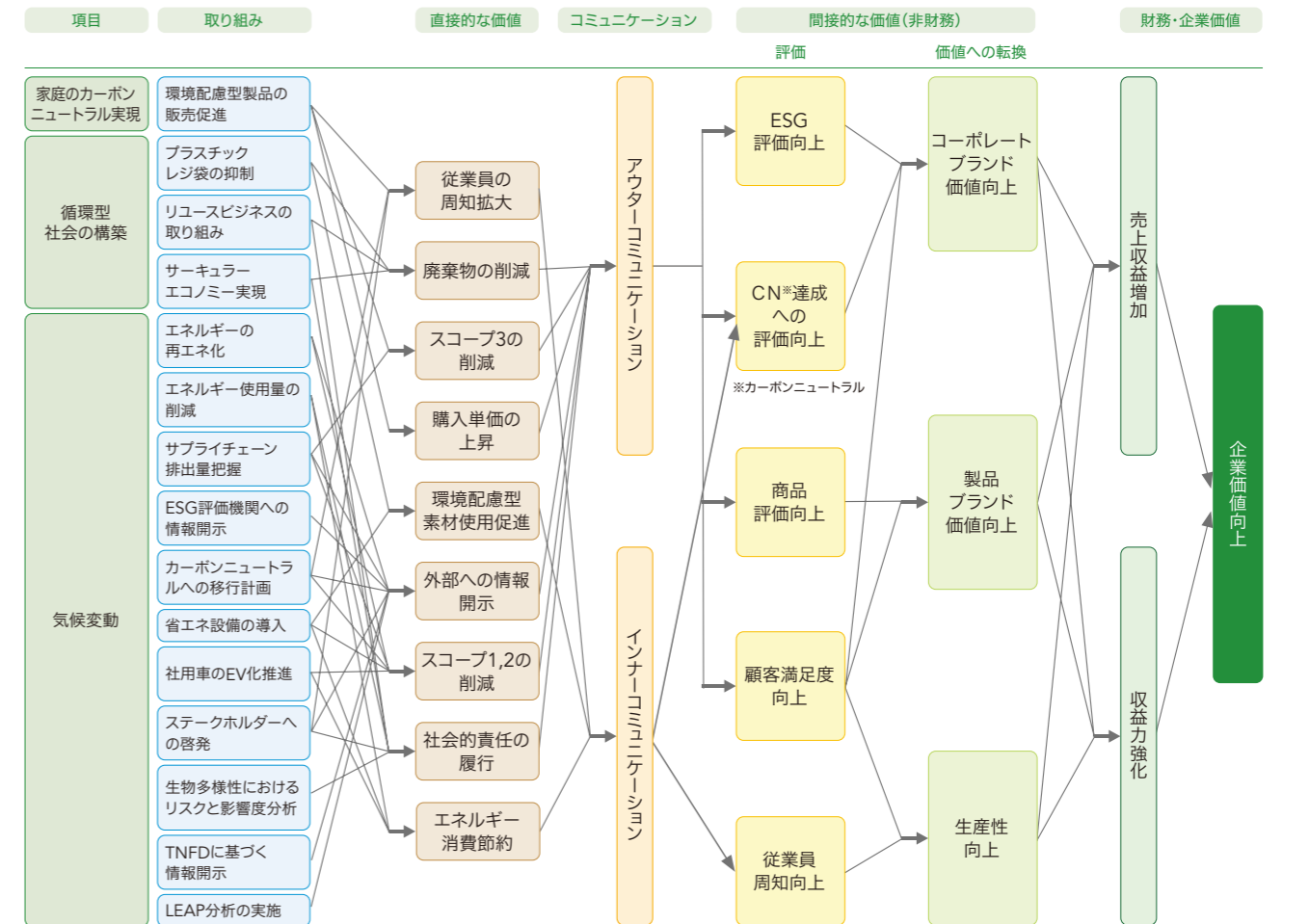
環境マネジメント体制

2024年度環境マネジメントシステム(EMS)における組織(気候変動及び生物多様性保全に対する取り組み)



環境価値関連図

当社グループにおける環境に係る取り組みが最終的に財務的価値の観点からどのような影響を及ぼすのかを示すため、直接的な価値からコミュニケーション及び財務的な価値、そして最後には企業価値の向上につながるまでの関連性を以下のとおり図式で表現しています。今後、これらの検証を行いつつ財務的価値及び企業価値の向上につなげていきます。



外部ESG評価機関より数多くの評価をいただきました

CDP気候変動プログラム「A」スコアを初めて獲得

CDP気候変動プログラムは、ESG投資を行う機関投資家などの要請に基づき、企業の環境情報を調査するもので、情報開示の包括性、環境リスクに対する認識と管理、野心的で有意義な目標設定などを求められます。CDPのスコアは、持続可能でレジリエントなネットゼロ経済に向けた投資や購買の意思決定に広く活用されています。今回、当社グループの2023年度に係る環境への取り組みが「気候変動Aリスト」企業への選定につながったと捉えています。



「FTSE Blossom Japan Index」への選定

当社グループは、ESG投資の代表的指数である「FTSE Blossom Japan Index」、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の両構成銘柄に選定*されました。これらはESG投資を積極的に推進している年金積立金管理運用独立

行政法人(GPIF)も投資判断基準の一つとして採用するなど、世界中の投資家から重要な投資判断基準として活用されており、当社グループが両Indexに同時に選定されるのは2024年度で2年連続となります。

*FTSE Blossom Japan Index Series: ESG (環境、社会、ガバナンス) 評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されており、FTSE Blossom Japan IndexとFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexという2つのインデックスで構成されています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

日本市場の動向を示す代表的な株価指数である東証株価指数(TOPIX)の構成銘柄をユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定する指数です。当社グループも同指数の構成銘柄に組み入れられています。



○ 気候変動(TCFD)

当社グループは、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、2023年度と同様、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

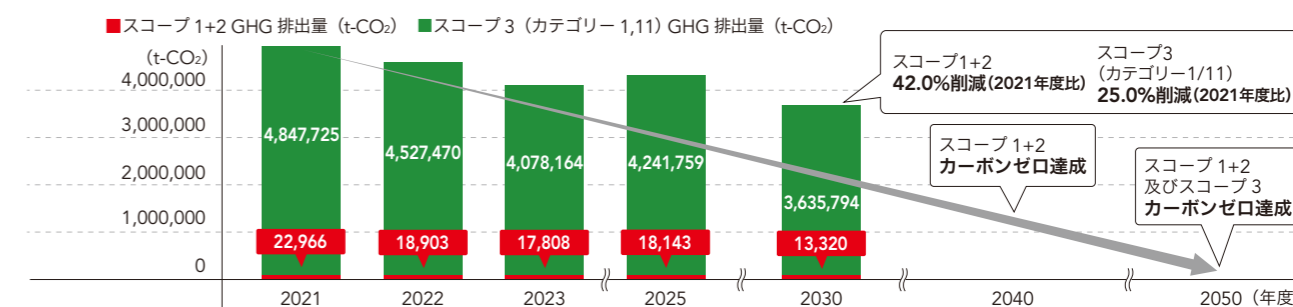
連の目標や行動を示すGHG排出量の削減などを含む全体的な事業側面の一つであり、当社グループにおいてもGHG排出量の定量的な削減目標や投資金額などの精度向上を目指していきます。

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。		
戦略	機会	リスク・機会の分類	当社のリスク・機会整理(1.5°Cシナリオ)	
		大分類	移行計画	
	移行リスク	製品・サービス	環境配慮型製品・サービスによる売上高増加	・中長期的な目標設定を行うことができるようにするため、環境配慮型製品及び省エネ設備に対して削減貢献量を設定 ・V2H実績目標 2030年度 4億円を目指す
		製品・サービス	家庭用再エネ電力取り次ぎ及びEV関連ビジネス取り組みによる収益向上	・2025年度をめぐりに消費者向け再生可能エネルギープラン取り次ぎの検討を実施 ・EV関連における年間販売目標台数(2030年度) EV充電設備:2,000台 V2Hユニット:400台 家庭用蓄電池:110台
		エネルギー源	再エネ・省エネ設備導入による電力コスト削減	・自社受電契約事業所における自家消費率25%達成【2030年度】50%達成【2050年度】 ・事業所用蓄電池を2040年度までに60事業所導入(導入に係る投資コスト試算2億円) ・全事業所における再エネ電源比率目標80%【2030年度】100%達成【2050年度】
		資源の効率性	物流・配送などによるエネルギー効率向上に伴う費用削減	・ドライバー負荷軽減及び配送効率化策のさらなる徹底 ①店舗配送ルート及び配送回数見直しによる効率化と積載効率の向上 ②中部地区を拠点として中継輸送の取り組みを開始 ③パース管理システム導入によるドライバー拘束時間の削減などの取り組みを実施
		市場	原材料コスト上昇リスク対応による包装など費用の削減	・レジ袋から紙製バッグなどへ切り替えることによってプラスチック素材含有量ゼロを目指す(紙製バッグ導入に係る投資コスト試算 2030年度 約2億円)
		政策・法規制	カーボンプライシング(以下CP)導入によるコスト増	・政府によるCPなどの規制導入により、製品価格上昇に備えるため、国のCPより先に自社インターナルCPを設定(2025年度目標)し、環境配慮型製品の販売を通じてリスク回避
		技術	低炭素・再エネ設備の導入に係るコスト増加	・社用車の効率的な運用を行い、EV切り替えを2040年度までに完了 ・ジョーシンサービス社用車を2030年度までに約40%EV車両へ切り替え
		市場	再エネ電力価格の上昇	・オフサイトPPA、2030年には低圧にて50カ所に導入を目指す ・事業所用蓄電池を2040年度までに60事業所に導入(導入に係る投資コスト試算2億円)
市場	消費者の環境配慮型製品への需要シフト減少	・環境配慮型製品及び省エネ設備に対して削減貢献量を設定 ・リフォーム関連の目標販売構成比(2025年度)* エコキュート:80% ガス石油給湯器:85% 温水洗浄便座:50% *給湯器/エコキュート[目標年度2025年]基準達成率100%以上の製品、温水洗浄便座[目標年度2012年]基準達成率150%以上の製品		
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いて、「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排出量及び全事業所における再生可能エネルギー電源比率、太陽光発電における自家消費率を指標としています。中長期的な目標として「インターナルCPの導入による環境配慮型製品の販売拡大、サステナビリティボンドなどを通じた資金調達による脱炭素設備の導入促進」を、短期的な目標として「SBT目標の達成」、「マテリアリティ解決」を定め、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。			

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

○ 2024年度 気候変動課題解決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	・賃借事業所を含む全事業所における再エネ電源比率目標80% ・Scope 1+2におけるGHG排出量を2021年度比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)
自社受電契約事業所における自家消費率向上に向けた取り組み	・自社受電契約事業所における自家消費率25%達成 ※P.54を参照 ・BCP対策としての蓄電池の導入を推進し、40事業所に導入を計画 ・新設店舗を中心としてZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)化*を実施し、ZEB認定取得を目指す (2025年) ※P.54を参照		・自社受電契約事業所における自家消費率を50%に拡大
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	・Scope 1,2については社用車のEV化促進などにより2021年度比で42.0%削減 ・Scope 3において「カテゴリ1,11」を、2021年度比で25.0%削減 ・物流におけるGHG排出量算定精度向上及びカテゴリ4削減プランの策定 (2025年)		・サプライヤーとの協働で、Scope 3対象全カテゴリのカーボンゼロ達成
積極的な情報開示により気候変動をめぐり国際イニシアティブ認定及びESG評価機関からの評価向上	・CDP気候変動プログラムAスコア維持及び気候変動とあわせて水セキュリティを加えたダブルスコアの獲得を目指す ・SBTに基づいた削減目標に対し、GHG排出量削減策の構築 (2025年) ・生物多様性におけるTNFDのLEAPアプローチに沿った自然への依存・影響度の分析完了 (2025年) ・サプライヤーとの協働によるScope 3削減アクションの実施		・CDPに加え、MSCI「ESGレーティングスコア」などでの最上位評価獲得を目指す (2035年) ・カーボンプライシングやサステナビリティボンドなどを通じた資金調達による効果的な脱炭素設備の導入を促進 (2040年)

○ GHG排出量削減に向けた取り組み

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(Scope 3)については、サステナビリティ開示におけるこれまでの主要な任意開示をもとにした制度開示のグローバルベースラインを提供する目的で開発されたIFRS S2に対応するべくサプライヤーとの1次データ取得に向けた取り組みを実施します。

Scope 3 カテゴリ	2023年度算定結果		Scope 3 カテゴリ	2023年度算定結果	
	CO ₂ 算定結果(t-CO ₂)	比率(%)		CO ₂ 算定結果(t-CO ₂)	比率(%)
1 購入した製品・サービス	900,994	21.7%	9 輸送・配送(下流)		
2 資本財	23,852	0.6%	10 販売した製品の加工		
3 燃料	2,706	0.1%	11 販売した製品の使用	3,177,170	76.5%
4 輸送・配送(上流)	23,396	0.6%	12 販売した製品の廃棄	6,788	0.2%
5 事業から出る廃棄物	10,407	0.3%	13 リース資産(下流)	3,555	0.1%
6 出張	116	0.0%	14 フランチャイズ	100	0.0%
7 雇用者の通勤	1,712	0.0%	15 投資	457	0.0%
8 リース資産(上流)	Scope 1,2で算定済のため、対象外		合計	4,151,253	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。

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2024年度につきましても株式会社日本環境認証機構(総合認証機関JACO)から「Scope 1, Scope 2及びScope 3のカテゴリ1,4,11」におきまして第三者保証を受けました。これはグループ全体の総排出量の98.8%にあたります。

- 保証対象情報: エネルギー使用量、GHG排出量(Scope 1,2及びScope 3 カテゴリ1,4,11)
- 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)

第三者保証報告書についてはWebサイトをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/guarantee.html>

○ 生物多様性保全への対応

当社グループは、「生物多様性の保全」をマテリアリティにおける課題解決の一つとして捉え、「ジョーシングループ環境基本方針」及び「ジョーシングループ調達方針・調達ガイドライン」にも組み込んでいます。

加えて企業における役割として、自然資本に与える影響

をふまえて、生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮するよう務めています。当社グループは、これからも事業活動を通じて自然環境や人権への負の影響を回避・最小化することに努め、自然環境の保全再生(ネイチャーポジティブ)に貢献します。

「ジョーシングループ環境理念・基本方針・行動指針・ジョーシン・グリーンスマイルチャレンジ2050」はWebサイトをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/policy.html>
 「ジョーシングループ調達方針・調達ガイドライン」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>

○ ガバナンス

当社グループでは、取締役会が気候変動・生物多様性に関する執行の取り組みに関し、定期的な報告(2023年度の実績:3回)を通じて監督機能を有しています。さらに、執行においては、代表取締役兼社長執行役員が議長を務める「サステナビリティ委員会」で、基本方針の策定、重要な目

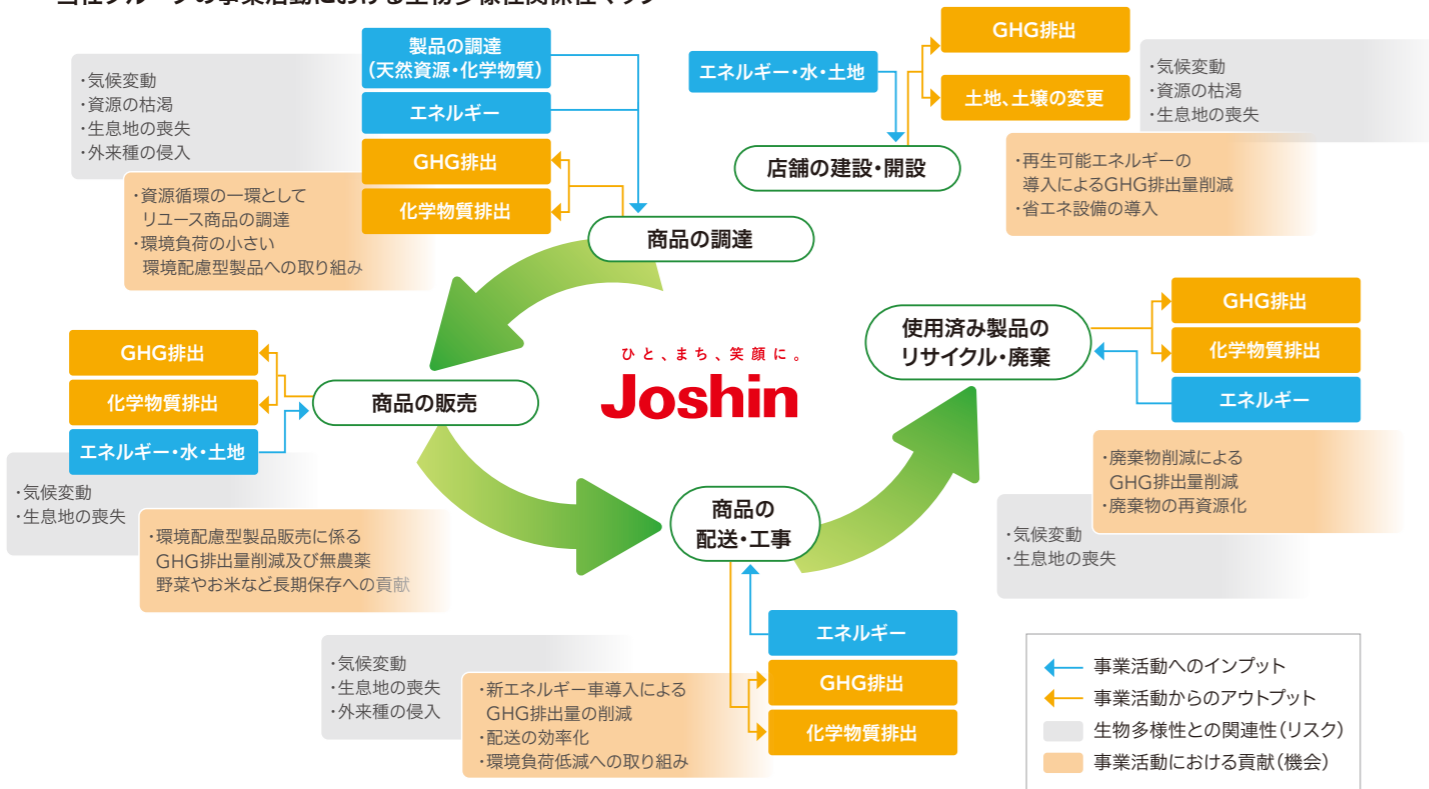
標の設定と進捗管理を実施するとともに、課題に対する対応方針を審議・決定します。環境管理責任者がリーダーを務める「気候変動プロジェクト」において個別課題に対し審議を行い、サステナビリティ委員会に報告したうえで執行役員会さらには取締役会に諮っています。

○ 当社グループにおけるバリューチェーンを通じた生物多様性に関するリスクと機会の分析

当社グループの事業活動に起因する生物多様性に関するリスクと機会について分析しました。機会としては資源循環への取り組み、廃棄物削減・再利用などによる環境負荷軽減策や、環境配慮型製品販売によるGHG削減貢献及び再生可能エネルギー導入による排出量削減などによる気候変動対策などが挙げられ、一方リスク要因としてはエネルギー

資源の使用による自然資本の減少、大気、水域への排出などによる気候変動や環境負荷への影響など、生物多様性にさまざまな影響を与えていると考えています。これらをそれぞれ以下の関係性マップにまとめてみました。今後、TNFDのLEAPアプローチに沿って、依存・インパクト(影響)・リスクと機会を分析する予定です。

当社グループの事業活動における生物多様性関係性マップ



○ カーボンニュートラルに向けた取り組み

当社グループは、事業所におけるカーボンニュートラルの早期実現に着手し、オンサイト及びオフサイトPPAによる太陽光発電システムの導入を積極的に実施しました。

今後は、蓄電池などを導入することで自家消費率のさらなる向上を目指し、再生可能エネルギー電力料金高騰へのリスクに備えます。

再生可能エネルギーの積極的導入

▶ 2023年度末に自社受電契約事業所150事業所に対し、再生可能エネルギー100%導入を達成しました。



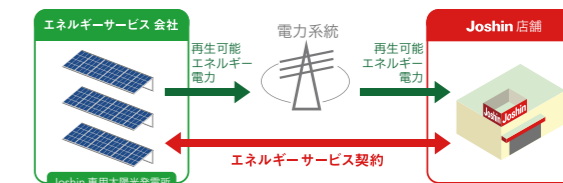
茨木店

太陽光発電設備(オンサイトPPA含む)導入による再生可能エネルギーの生成及び自家消費の実績

▶ 2012年度から実施している太陽光発電設備について2023年末には設置可能な73事業所にて設置完了しました。年間再生可能エネルギー生成量:14,465MWh(FIT含む)

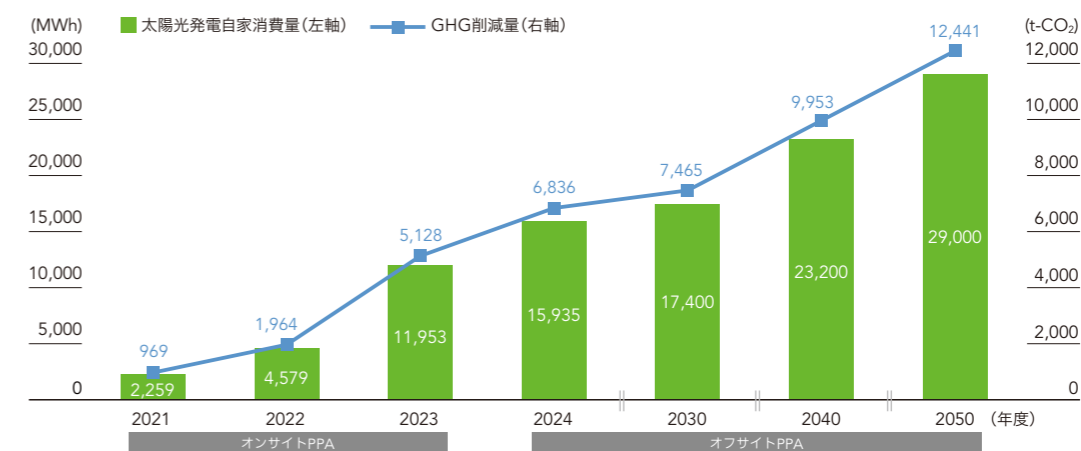
オフサイトによる太陽光発電設備(PPA)導入による再生可能エネルギーの自家消費の実績

- ▶ 2023年11月にDaigasエナジー株式会社と協働でオフサイトPPA導入
年間再生可能エネルギー自家消費量(見込み):2,129MWh
- ▶ 2024年4月に関西電力株式会社と協働でオフサイトPPA導入
年間再生可能エネルギー自家消費量(見込み):2,156MWh



2023年度における年間太陽光発電エネルギー生成量(PPA含む)	15,159MWh
(内訳)・2023年度オンサイトにおける生成量(FIT含む)	14,465MWh
・2023年度オフサイトにおける生成量	694MWh
2023年度における太陽光発電自家消費量	11,953MWh

太陽光発電自家消費量 MWh(年間)及びGHG削減量 t-CO₂削減量(年間)



※経済産業省・環境省 令第3号に定めるデフォルト値0.429Kg-CO₂/KWh (2023年12月発表)

EV充電スタンドの導入

▶ 2023年度末には累計82店舗に導入
2024年度に20店舗に導入(合計102店舗に導入)
※充電スタンド(内訳) 急速充電3店舗、普通充電99店舗
※急速充電についてはインフラ整備が完了次第、随時導入

蓄電池の導入

▶ BCP対策を兼ねた太陽光連動型リチウムイオン電池の導入
2023年度末現在32事業所に導入
※3kwパワーコンディショナー内蔵タイプ(使用電力約900W程度で12時間連続使用可能)

※ZEB: 先進的な建築設計によるエネルギー負荷の抑制・自然エネルギーの積極的な活用、高効率設備の導入により室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギー化を実現したうえで、再生可能エネルギーを導入することにより、エネルギーの自立度を極力高め、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした建築物

BEMSの導入

▶ デマンドコントロール機器を導入し空調の自動制御を行い使用電力量の削減・エネルギー管理を実施
70事業所に導入(2024年3月現在)

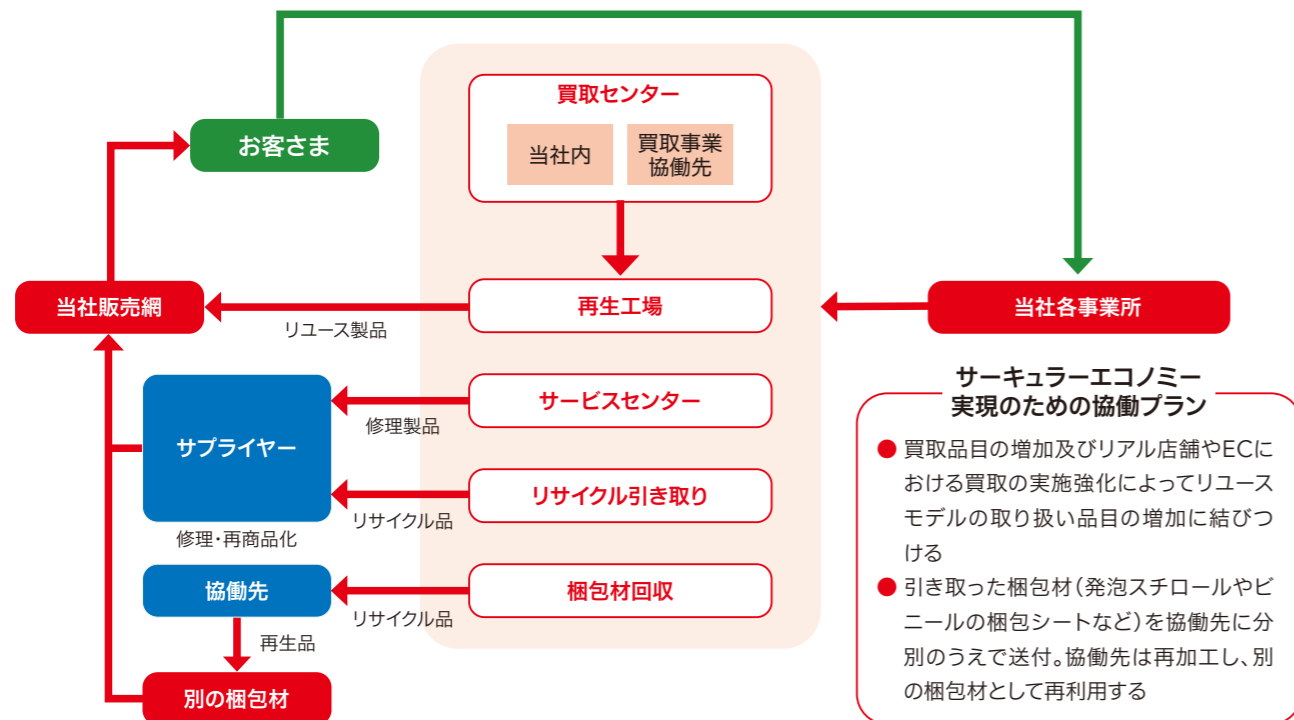
ZEB※(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)認定取得

▶ 現在、計画進行中の新設店舗においてZEB認定取得。あわせて既存店においてNearly ZEB認定取得が可能か検証

ZEB	創エネ+省エネで0%以下まで削減
Nearly ZEB	創エネ+省エネで25%以下まで削減
ZEB Ready	省エネで50%以下まで削減

〇 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型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/recycling2.html>

〇 循環型社会構築に係る主なアクションプランのロードマップ

目標と施策	～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 社外とのエンゲージメントによるサーキュラーエコノミーモデルの構築 主な取り組み内容 ・家電リサイクル対象4品種の回収率65%(上新電機+ジョーシンサービス計)を達成 ・外部とのアライアンスも勘案したWeb買取の体制強化(Web上での買取訴求を積極的にアピール) 2025年度目標として、2023年度の倍増となる1,000件、2030年度には3,000件を目指す	
	主な取り組み内容 ・現在、古紙ダンボールの回収を行っている業者との協働で、回収古紙を再加工し、別の梱包材やトイレットペーパー、コピー用紙などに再生→再利用のスキームを確立し、実行する	
アライアンスによる回収古紙・段ボール再利用化への取り組み		
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削減	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 ・プラスチック素材不使用代替バッグの検討	プラスチックを含有しないショッピングバッグ導入とともに、従来のショッピングバッグ廃止

〇 環境配慮型製品の取り組み

当社グループは、継続して環境配慮型製品販売に取り組んでいます。しかし2023年度、カラーテレビは省エネラベルが見直され、さらに省エネ性と相反する画面大型化がトレンドとなり、3つ星以上の製品アイテムが減少しました。この結果、商品施策との乖離が生じたために2024年度からの環境配慮型製品対象カテゴリから除外することとしました。2024年度より3つ星以上の冷蔵庫、エアコン及び瞬間湯沸かし型温水洗浄便座に加え、新たにドラム式洗濯乾燥機

を環境配慮型製品としました。ドラム型洗濯乾燥機は省エネラベリング制度の対象品種ではありませんが、洗濯から乾燥までの時間が従来からのタテ型洗濯乾燥機よりも早いことによる節電効果及び使用水量が少ないことによる節水効果を加味しました。

2024年度における環境配慮型製品の目標構成比を以下のとおり設定し、引き続き積極的に取り組んでいきます。

環境配慮型製品販売の2023年度実績と2024年度目標

環境保全項目	2023年度		2024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 35%	25.6%	売上構成比 30%	商品部

※対象カテゴリ及び目標構成比:冷蔵庫 3つ星以上台数構成比45%以上、エアコン 3つ星以上台数構成比20%以上、洗濯機 ドラム式洗濯乾燥機台数構成比25%以上、瞬間湯沸かし型温水洗浄便座台数構成比75%以上

〇 環境配慮型製品に係る削減貢献量について

統一省エネラベルを採用している家電製品を対象に、買い替えサイクルの目安として2013年度製の冷蔵庫・エアコン・温水洗浄便座をベースモデルに設定。2013年度における「1台当たり平均GHG排出量」については環境省「省エネ買換えナビゲーション しんぎゅうさん」からカテゴリごとの排出量目安を抽出し、2021～2023年度における環境配

慮型製品(エアコンについては省エネラベリング制度による基準達成率が2023年度から変更になったため、対象カテゴリを見直し)の販売台数実績と同数販売した時の排出量差異にて削減量を算定しました(2025年度及び2030年度目標の考え方はトップランナー制度による省エネ基準達成率に変更がない前提にて算定しました)。

単位:(t-CO₂/年)

削減貢献対象カテゴリ(省エネラベル3～5つ星)	GHG排出削減量			GHG排出削減貢献量	
	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度目標	2030年度目標
環境配慮型エアコン計	4,590	3,256	7,948	8,000	8,500
環境配慮型冷蔵庫計	5,501	4,596	6,714	7,000	8,000
瞬間湯沸かし型温水便座計	288	188	371	400	500
環境配慮型対象カテゴリ計	10,379	8,040	15,032	15,400	17,000

※各年度と2013年度の販売構成比がそれぞれ同じと仮定した時のGHG排出削減量比較

〇 自治体との協働で環境配慮型製品販売を実践 ～大阪府・堺市との脱炭素への意識改革・行動変容に向けた取り組み

2050年のGHG排出量実質ゼロ実現に向けて、大阪府民の脱炭素への意識改革・行動変容を図るため、ジョーシンのポイントシステムを活用し、環境配慮型製品の販売促進として対象となる省エネエアコンに「脱炭素ポイント」の上乗せ付与を行う「環境配慮消費行動促進に向けた脱炭素ポイント付与制度普及事業」に2022年度より参画しました。

さらに、2023年度より参画した堺市エコライフポイント事業について、堺市民を対象に専用スマートフォンアプリを

用いて、環境配慮型製品購入に対してプレゼント抽選への応募や堺市独自の「エコライフポイント」を付与するものです。これら各自治体との協働による環境配慮型製品の販売を通じ、お客様の家庭内における脱炭素化に向けた取り組みをサポートしていきます。





多様な人財の活躍を企業価値の向上と経営理念の実現につなげていきます

取締役 兼 常務執行役員
経営企画・人財戦略担当

田中 幸治

当社グループは2050年を見据えて「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」を経営理念と定め、その中間点である2030年のあるべき姿として「地域社会の成長を支え、人と環境の未来に貢献する企業」を目指しています。そして、「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り、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。

当社グループの中期経営計画のテーマは「お客さまの暮らしに寄り添う『コンシェルジュ』へ」です。これは人財育成の不变のテーマでもあります。お客さまの多様なニーズに応

えられる【人財の確保】、新たな成長事業を支える【人財の育成】、【従業員エンゲージメントの高度化】の取り組みを“新たなお客さま満足=新たなビジネス”の創出につなげ、企業価値の向上に結びつけていく人財戦略は、サステナブルな社会への貢献を目指す経営戦略と一体であると考えています。

当社グループの7つの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(D&I)」を柱とする人財戦略によって、経営環境の変化に柔軟に対応できる多様な人財の確保と育成、そして従業員エンゲージメントの高度化を推進していきます。

○ 専門性の追求と成長分野へのシフトにより経営戦略と連動した人財戦略を推進します

当社グループは、「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つのカテゴリで事業を拡大しており、それらを支える従業員の定着率が事業の成長力を大きく左右します。高い定着率をさらに向上させることにより従業員の専門性を高め、お客さまとの長年の信頼関係が高付加価値の生活提案及び利益率の向上に結実します(詳細は65ページ参照)。経営の安定基盤である家電事業では、家電製品アドバイザーの資格保有率を84.2%まで高め、約300人の電気工事士、工事担任者を育成し専門性を追求してきました。

今後の課題は、成長事業における人財の確保です。家電事業においてIT人財の育成及びICT実装による省人化を進め、CSを向上させつつ成長事業へ人財をシフトしていく必要があります。

中でも、リフォーム事業は当社グループが目指す「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つの社会価値に深く関係し、家電事業とのシナジーが期待できる成長分野です。

リフォーム市場は、新築住宅の価格高騰や空き家の増加などを背景に住宅の「ストック循環」「高機能化によるQOL向上」のニーズに支えられ、また、超高齢社会における介護リフォームやGHG排出削減に向けた住宅省エネ化の需要などにより着実な成長が見込まれます。多様化するニーズに対応するリフォームメニューの拡充が必要であり、住環境分野における専門性も追求していかなければなりません。介護リフォームのエキスパートである福祉住環境コーディネーターの育成が急務で、大規模案件に対応できる建築士、インテリアプランナーの確保など施工体制の拡充も課題です。人財のシフトにより販売・施工体制を強化し、リフォーム事業の成長を支えていきます。

また、従業員の能力と経営参画意欲を最大限に引き出し、持続的成長を支える組織力を強化することも経営の重要課題です。社会が抱えるさまざまな課題=潜在ニーズに対する感度を研ぎ澄まし、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ることができるレジリエントな組織を構築する。これが当社グループのサステナビリティ経営です。

○ 「人権尊重」と「健康経営」を基盤としてD&I推進により組織力を強化していきます

“新たなお客さま満足”の創出に向け、当社グループは現在、D&Iを戦略の柱として、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D&Iの基盤となるのが「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を整備することで、“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。

○ 中長期の視点で人財投資を進め、企業価値の向上につなげていきます

「JT-2025 経営計画」初年度の2023年度はROE、ROA、ROICなど資本収益性の指標が計画を下回りましたが、人財の専門性追求の成果として売上総利益率は前期の25.4%から26.0%へと改善させることができました。2013年度の20.2%から、直近10年で5.8ポイントの向上を実現しています。次ページのグラフにおける「人的資本RoI」では投資の即効性は見られませんが、継続的な人財投資による『コンシェルジュ』の育成が生活提案型の高付加価値販売につながり、利益を底上げしています。

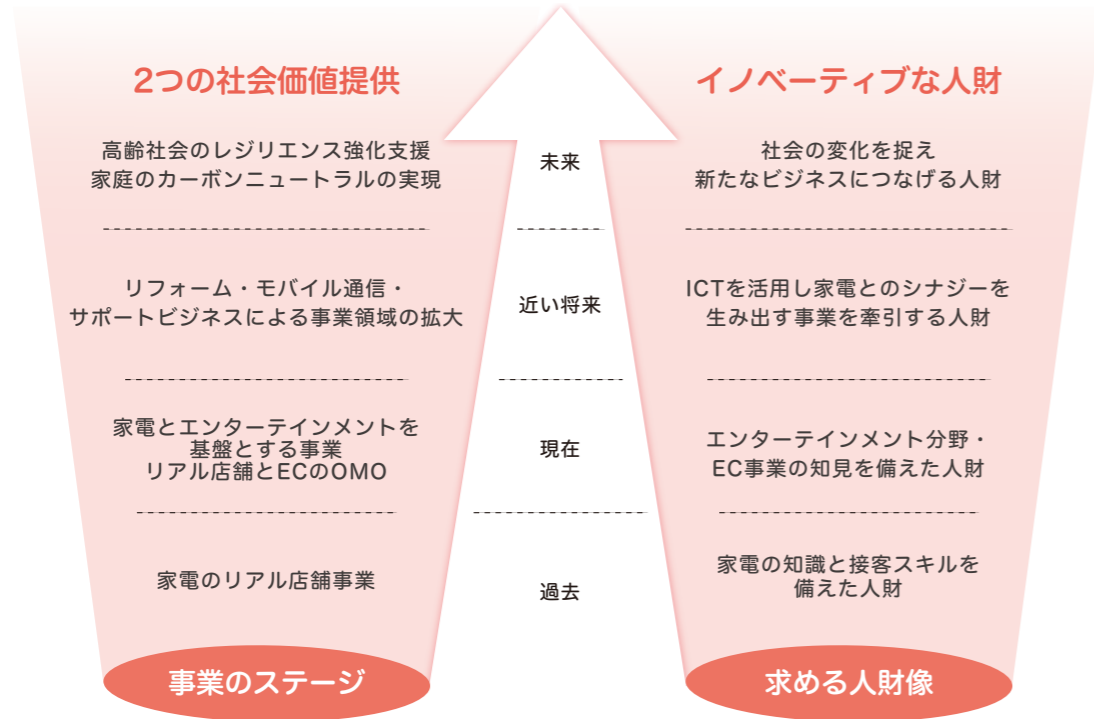
当社グループは2024年5月、従業員向け業績連動型株式報酬制度を導入しました。その目的は、従業員の帰属意識や経営参画意欲を醸成し、業績や株価上昇への意識を高めることで、当社グループの中長期的な企業価値向上を図ることにあります。業績向上の成果として自社株式を付与し、

経済価値を共有することにより、Joshinと従業員の一体感が生まれ、ステークホルダーと利害を共有することにもつながります。会社と従業員が同じ目線で経済価値を創出するパートナー経営を目指して、従業員エンゲージメントを起点とする企業価値向上の好循環を生み出すきっかけにしたいと考えています。

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、新たな社会価値の創出に積極的に貢献する意欲を引き出すことが人財戦略の目指す姿です。従業員の積極的な経営参画による“新たなお客さま満足”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」を実現します。



○ 事業ステージに連動する人財像

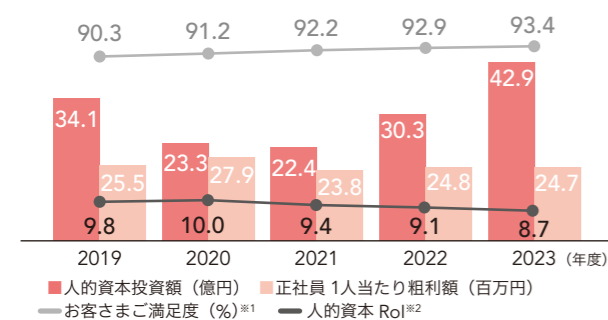


○ 人的資本投資

※()内 対前年増減額

2023年度 人的資本投資額 4,293百万円(1,266百万円)	
採用・教育765百万円(△17百万円) ● 新卒採用・中途採用社員人件費 ● 採用費 ● 教育・研修費	働きがい・働きやすさにつながる投資114百万円(△152百万円) ● 新しい働き方への投資 ● イクメン休暇/コロナ対応の特別有休分の給与額 ● 介護支援 ● エンゲージメントサーベイ実施費用
賃上げ・人事制度改定 1,672百万円(518百万円) ● 賃上げ(非正規社員を含む) ● 退職年金のリスク対応掛け金 ● 定年延長による人件費増額分・役職定年制度の改正 ● タレントマネジメントシステム導入・運用費用	生産性向上に関わるシステム投資 1,742百万円(917百万円) ● セルフレジ・電子POP・電子プライス費用 ● 電子レシートシステム・注文カード発券システム ● 生成AI導入費用など

人的資本投資額と財務データ



現在は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。今後も継続的に投資することにより、将来のリターンを生み出していきます。

※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 人的資本ROIC: ISO 30414指標
 [売上-(販管費-(給与及び手当+賞与+法定内外福利厚生費))]/(給与及び手当+賞与+法定内外福利厚生費)-1
 ※3 2019年度は、電子プライスの大型投資を実施

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。

○ 経営理念の実現に向けた人的資本KPI

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	2022年度実績	2023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	238名	237名	87名	年間150名	経営理念の 実現
	離職率(女性正社員)	4.8%	5.2%	△2.7%	2.5%以下	
	離職率(男性正社員)	2.5%	2.6%	△0.1%	2.5%以下	
	離職率(正社員合計)	2.8%	2.9%	△0.4%	2.5%以下	
	家電製品アドバイザー 保有資格者数(延べ人数)	6,524名	6,676名	-	-	
	スマートマスター 保有資格者数	2,267名	2,436名	-	-	
ダイバー シティ& インクル ージョン	女性取締役比率	22.2%	22.2%	△7.8%	30.0%	企業価値の 向上・ お客さま満足 の向上
	女性管理職比率(課長級以上)	1.3%	1.8%	△3.2%	5.0%	
	女性初級管理職比率 (課長代理以上)	3.6%	4.3%	△15.7%	20.0%	
	女性主任人数	35名	40名	-	-	
	女性正社員比率	13.0%	14.1%	△15.9%	30.0%	
	女性従業員比率	36.5%	36.7%	△13.3%	50.0%	
	女性新入社員比率	47.2%	56.4%	6.4%	50.0%	
	男女賃金差(正社員)	71.4%	72.1%	△5.9%	78.0%	
	障がい者雇用率	2.7%	2.7%	△0.3%	3.0%	
	65歳以上従業員数	102名	126名	-	-	
健康経営	男性の育児休業等及び 育児目的休暇取得率※1	100.0%	96.3%	△3.7%	100.0%	従業員 エンゲージメント の高度化
	健康指数※2	△4.2%	△4.2%	△6.2%	全国平均+2.0%	
	プレゼンティーズム※3	92.9%	93.0%	△1.0%	94.0%	
	健康診断受診率	99.5%	98.3%	△1.7%	100.0%	
	ストレスチェック 受検率※4	98.7%	98.9%	△1.1%	100.0%	
	所定外労働時間 (月平均)	15.0時間	13.6時間	-	-	
働きがいと 働きやすさ の実現	年次有給休暇取得率 (全従業員)	62.9%	60.9%	△9.1%	70.0%	
	従業員 オーナーシップ の向上					

※1 男性の育児休業等及び育児目的休暇取得率: 「育児・介護休業法」に基づく、育児休業等及び育児目的休暇の取得割合
 ※2 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)
 ※3 プレゼンティーズム: 従業員が出勤は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-J)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
 ※4 ストレスチェック受検率: 50未満の事業所を含む全事業所が対象

人権尊重

人権に関する考え方

当社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。

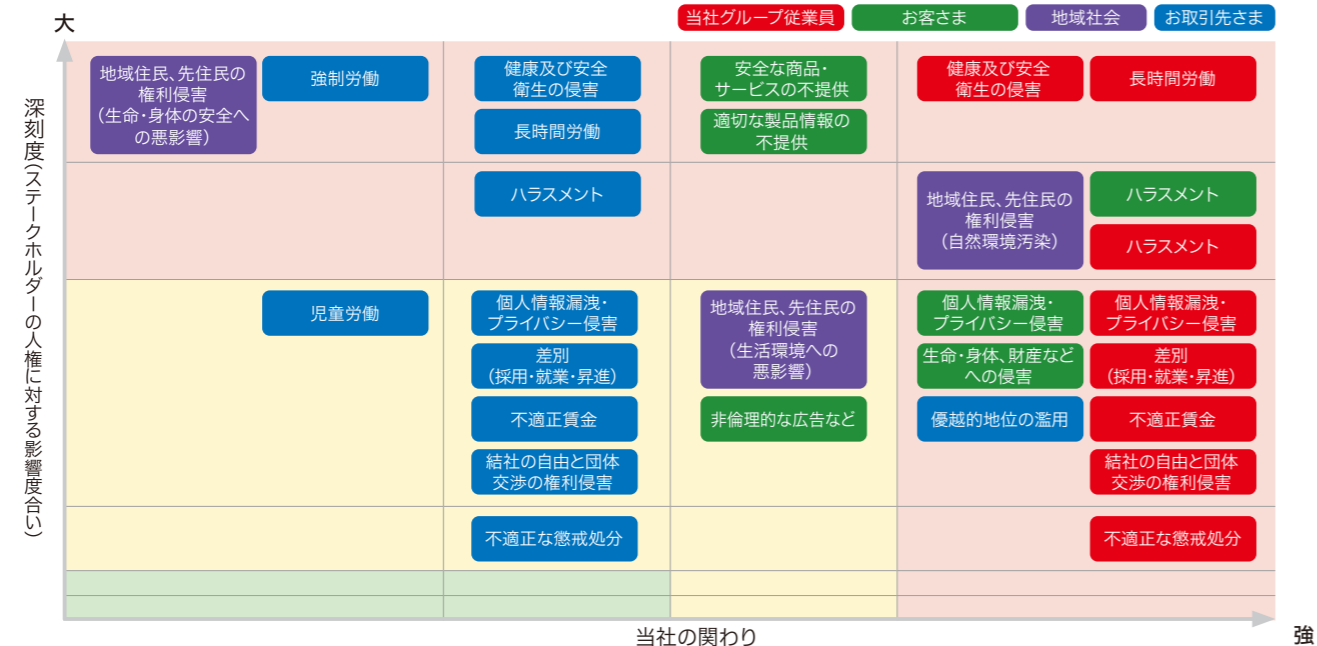
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/list/humanrights/main/0/link/human_rights2.pdf

2023年度の人権に関する施策の進捗

人権リスク低減の具体的な対応策の一つとして、2024年1月、国連グローバル・コンパクトが定める4分野10原則に関する、調達先の取り組み状況を把握することを目的として「サプライチェーン調達アンケート」を実施しました。また、調達アンケートをお願いしたサプライヤー各社に、当社グループの取り組み内容を動画で紹介しました。

<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/policy-4629973818172643225.html>

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異なり、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」、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

- 2023年 4月 人権啓発推進室を新設
- 2023年 7月 社内イントラネットで人権啓発推進活動を開始
- 2023年 9月 社内報に人権尊重に関する記事を連載開始
- 2023年11月 「ジョーシングループ人権啓発推進体制」を構築
「人権救済システム」の運用開始
- 2024年 1月 社内向け第1回人権方針に関する研修を実施
「サプライチェーン調達アンケート」実施

人権啓発推進体制・人権救済システムについてはWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/strategy/promotion_structure.html

人権インパクト・アセスメント(人権リスクの特定と評価)の実施

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「当社の関わり」の観点で評価しました。この結果に基づき、重要度が高く示された人権リスク低減に向けた具体的な対応策を検討し、優先的に取り組んでいきます。

人権インパクト・アセスメントのプロセス

- ①事業活動における人権状況の把握
バリューチェーンプロセス全体を把握し、ステークホルダーごとに発生するおそれのある人権リスクを整理
- ②人権リスクの特定と評価
ステークホルダーごとの「人権課題」「具体的懸念事項」について取締役・執行役員によって、「深刻度」「当社の関わり」の観点で評価
- ③リスクマッピング(リスク評価結果)とその後の取り組み
人権課題ごとの評価平均点をリスクマップにプロットし、「深刻度」「当社の関わり」が高い人権課題から優先的に対応

今後のアクション

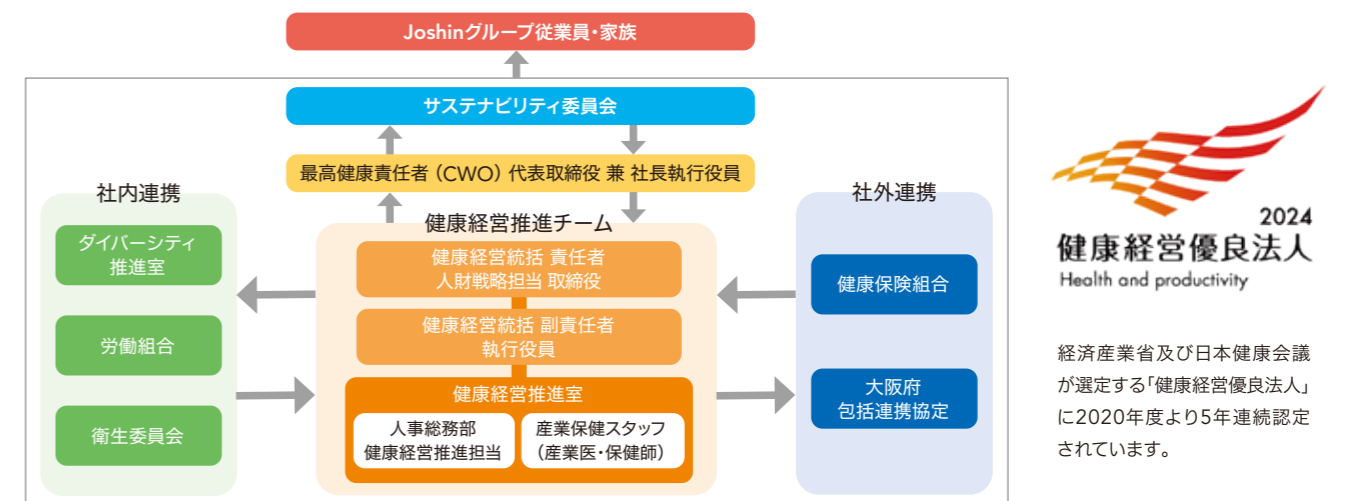
- 人権方針の周知**
 - 人権方針に関する研修を継続実施
 - ステークホルダーミーティング(対話)を実施
 - バリューチェーン上のお取引先さまの視察を実施
- 情報開示**
 - 今後、年度ごとの通報件数を開示予定
 - バリューチェーンに関する通報件数 2023年度:2件

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とって「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

健康経営の推進においては取締役兼社長執行役員からの指示を受け、健康経営推進チームが社内外の各組織と連携をとりながら、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)
- ヘルスリテラシー向上からセルフケア能力向上を目指す保健師の「グッドコンディション面談」実施(全年齢対象)
- 食生活改善から生活習慣病予防を目指す管理栄養士面談とアプリフォロー「MealSelectプログラム」実施(40歳未満対象)
- 全社禁煙プログラムの推進

今後の取り組み

- 運動習慣のきっかけづくりを目指した全社ウォーキングイベント実施
- 女性特有の健康問題へのセルフケア及びラインケア研修
- がんの早期発見への取り組み推進
- メンタルヘルスに関するセルフケア及びラインケア研修

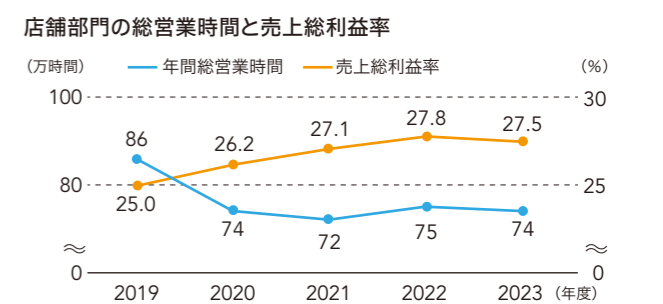
安全衛生

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と対策徹底
- 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(2003年より)
- 高所作業時の安全管理(装備・行動管理)
- 耐切削性と作業性を兼ね備えた耐切削性手袋導入
- 重量物運搬時の安全靴・腰痛防止ベルト着用
- アスベストなどの防塵対策
- 物流業務委託先との定例会を通じた事故共有と対策実施

働き方改革の一環として進めてきた営業時間の短縮をコロナ禍でさらに進めました。年間総営業時間は短縮、売上総利益率は改善傾向にあります。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。

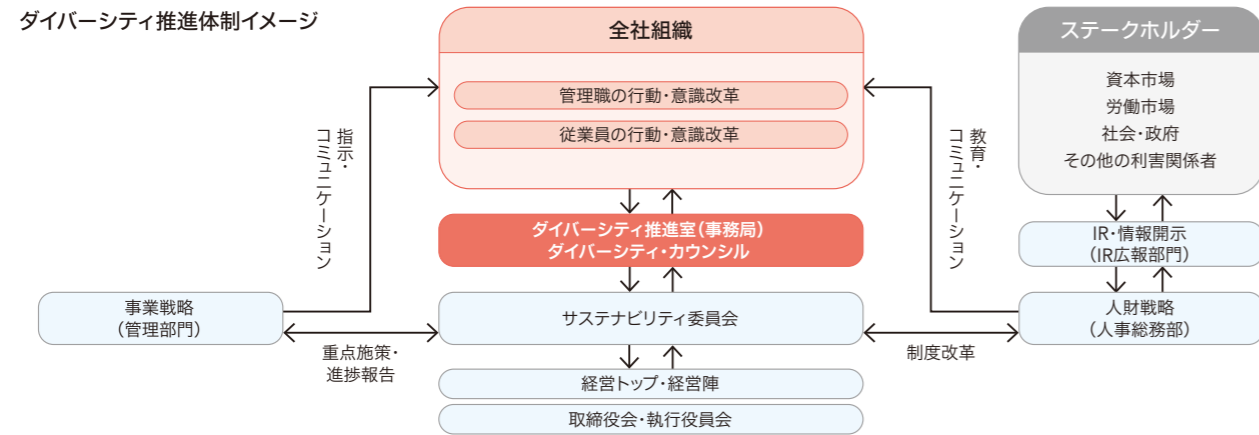
○ ダイバーシティ&インクルージョン

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いでいくために、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。

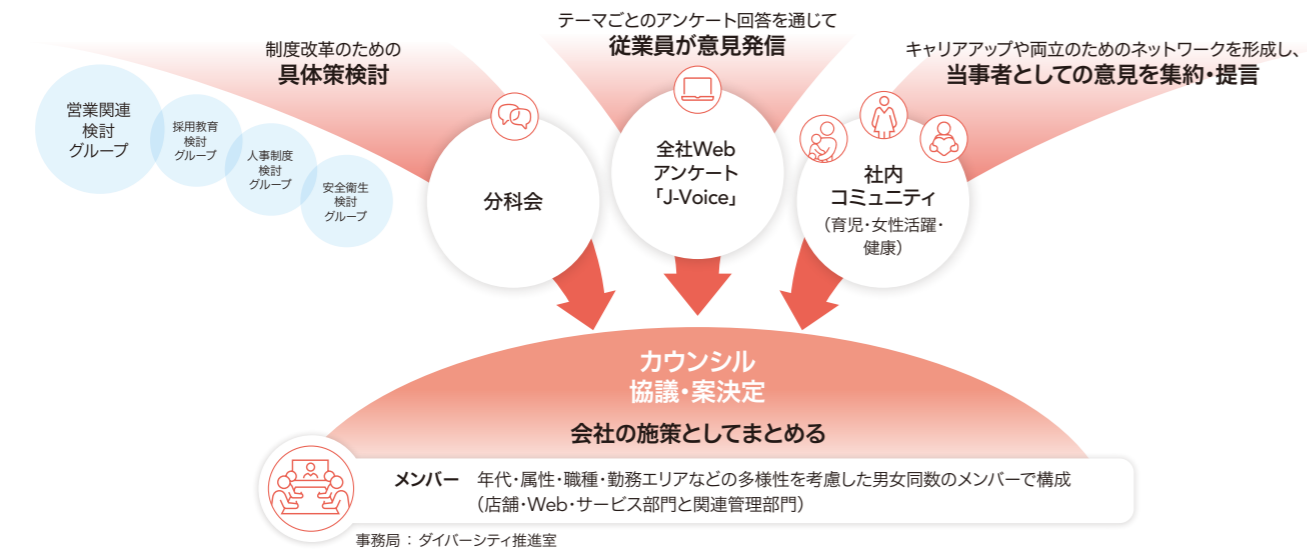
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/list/di/main/0/link/DI.pdf

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。



2023年度の主な活動成果

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しています。

- 1 人事制度における勤務地選択による昇格制限の撤廃(一部緩和)
- 2 介護短時間勤務制度の所定労働時間を6パターンに増設
- 3 女性がリーダーシップを発揮する店舗の展開
- 4 休日保育費の補助制度新設
- 5 エンゲージメントサーベイ活用推進チームの取り組み開始

榎原店 店長
小川 千恵巳さん
(2023年10月就任)



強力なワンチームをつくりたい

本当に困った時に助けられるチーム、一人ひとりが意見を言い合えるチームをつくりたいです。なんのために仕事をするのかという目的意識を明確にし、スタッフに伴走する気持ちで店長として従事していきたいです。

○ Joshinグループ D&I推進ロードマップ



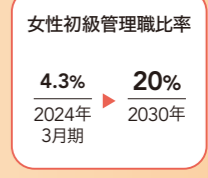
風土醸成

- ダイバーシティ・カウンシル設置 (計画)
- D&Iトップメッセージポスター制作 (計画)
- エンゲージメントサーベイ導入 (計画)
- 総労働時間抑制に向けた取り組み強化 (計画)
- 有給休暇取得率の向上 (計画)
- ファミリーデーの実施 (計画)
- アンコンシャスバイアス解消のための継続的な取り組み実施 (継続)



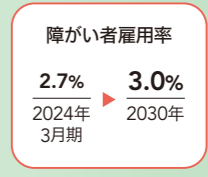
女性活躍推進

- 希望者への旧姓対応開始 (計画)
- コース選択による役職任用の基準改定 (計画)
- 女性がリーダーシップを発揮する店舗の展開 (計画)
- 休日出勤時の保育費補助制度スタート (計画)
- キャリア意識形成フォーラムの開催 (計画)
- 女性活躍の社内コミュニティ形成 (計画)
- 女性リーダーの育成・サポート (計画)
- 上司の意識改革 (計画)
- 勤続年数の男女差異解消促進 (計画)
- 不妊治療へのサポート検討 (計画)



多様な人財の活躍支援

- イクメン休暇を28日間に拡大 (計画)
- 育児短時間勤務制度の柔軟化 (継続)
- 介護短時間勤務制度の柔軟化 (継続)
- ベテラン層の働きがい創出 (計画)
- LGBTQ理解促進のための継続的な取り組み実施 (継続)
- 継続的な障がい者就業支援 (継続)
- 時間や場所の制約を軽減する働き方の構築 (計画)
- 介護や看護のための休暇制度の拡大 (計画)



▶ ジェンダーバイアス解消への取り組み

女性管理職比率や男女賃金差に表れているように、女性の登用は当社グループの課題です。4割を超える女性社員が人事制度上の勤務地選択において転宅転勤がなく給与減額のあるコースを選択していること、女性管理職が少ないこと、女性パートタイム従業員の構成比が高いことが賃金差の主な原因です。女性管理職が少ない原因を把握して今後の対策を立てるために、勤続年数の異なるグループにつき、子の有無や出産のタイミングと昇格の相関関係について調査しました。過去の登用において、男性の昇格には子の有無の影響はみられませんが、女性の昇格には影響がみられました。2015年頃から活発化してきた女性社員の登用をさらに進めるためには、育児中社員や将来育児に携わる可能性がある社員が、乗り越えることが難しい障壁を取り除くことが重要であると認識し、2023年度には勤務地選択による昇格制限を撤廃(一部緩和)しました。

男性育休取得促進

性別を問わない育児と仕事の両立支援のために、2024年4月より「イクメン休暇(最大28日間の育児特別有給休暇)」の取得義務日数を14日間から28日間に拡大しました。2023年度は、103名(取得率96.3%)が平均14.7日間の休暇を取得しています。

女性のキャリア意識形成フォーラム

手挙げで参加者を募り、11名の女性社員が自らの将来をイメージするためのフォーラムに参加しています。オブザーブ

参加している女性社外役員のアドバイスを受けながら、キャリアに関する不安などを参加者同士で共有し、社内外のキャリアについて学んでいます。

▶ 多様な人財の活躍支援

変化の激しい時代に企業として成長していくためには、多様な視点を活かしてリスクや機会を捉えることが求められます。ベテラン層の働きがい創出 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。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。

障がい者の就労支援

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

多様な性の在り方について理解を深めるために、動画視聴研修の実施やアライ(Ally:理解者)についての情報を共有しています。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。

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

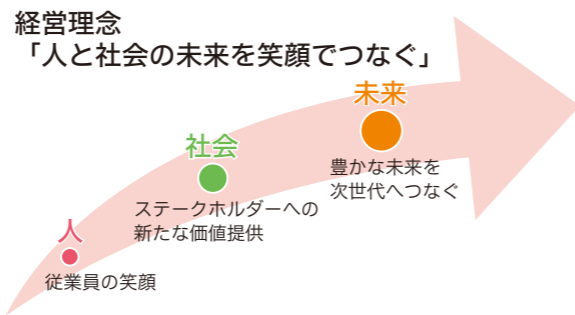
○ 人財確保

基本的な考え方

当社グループが持続的に成長するための原動力は、従業員の笑顔です。従業員が笑顔で活躍できて初めて、お客さまをはじめとするステークホルダーに笑顔をもたらすサービスを提供できると考えています。そのためにすべての従業員が安心して働くことができる環境を整備し、多様な人財の確保に努めています。

- バランスのとれた年齢構成の実現▶新規学卒者の採用(年間100名程度)
- 専門的知識・スキルと多様な価値観の確保▶経験者の採用(年間100名程度)

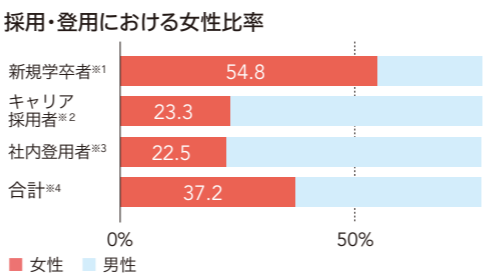
- キャリアアップ機会の提供による活性化▶パートタイム従業員の正社員登用(年間50名程度)



求める人財像

強みの最大化「提案型販売力を活かし、生活様式の変化を機会とする」

豊かなライフスタイルを提案する『コンシェルジュ』としての専門知識を備えた人財、また生活様式の変化を機会とする成長事業において新たな価値を生み出す人財を求めています。画一的な人物像にこだわらず、さまざまな経験やパーソナリティを積極的に評価し採用することで、多様な豊かな企業風土の醸成を目指しています。



※1 2024年4月入社の新規学卒者です。
 ※2 2023年度のキャリア採用者です。
 ※3 2023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。

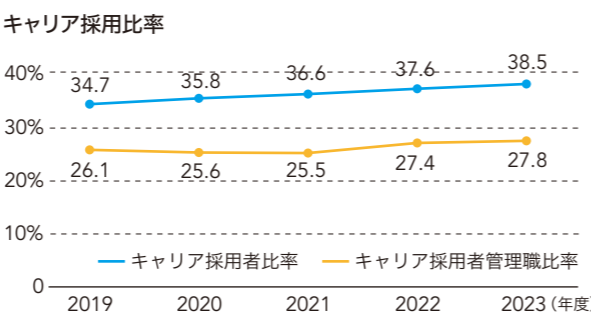
一方で、20代の離職率は男女ともに他の世代と比べて高く、また、男性よりも女性の離職率が高い(5.2%)ことが課題です。複線的なキャリアの魅力を描きながら、引き続き就業継続支援やジェンダーバイアス解消に注力していきます。

※正社員離職率:2.9%。参考値 厚生労働省発表「令和4年雇用動向調査結果」の一般労働者平均離職率:11.9%

戦略分野の人財確保

弱みを補完「キャリア採用強化による専門性確保」

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財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	4,113名	47.2%
	8,711名	非正規従業員	4,598名	52.8%

従業員定着についての取り組み

強みの最大化「定着率の高さを活かしたファンとのつながり深化」

当社グループでは離職率が抑制され、経験豊富な人財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。

○ 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財を育成するため、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

強みの最大化「専門知識を活かしたコンシェルジュ育成による多様な暮らしへの提案力アップ」

▶ 中核事業の専門性を支える教育

業務に必要な知識やスキルを主体的に学べるよう、13分野・25種類の推奨資格を定めており、取得・更新費用の補助を行うなど、積極的なスキルアップを支援しています。家電製品アドバイザーの資格保有者は、正社員の84.2%に達しているほか、リフォームや省エネ事業に不可欠な知識を習得するスマートマスターについてもすでに55.6%の社員が取得しており、お客さまへの提案力にさらに磨きをかけています。

推奨資格と保有資格数

資格名称	資格種別	保有資格数(延べ人数)
家電製品アドバイザー	各種	6,676
家電製品エンジニア	各種	406
スマートマスター	-	2,436
電気工事士	各種	308
工事担任者	各種	292
衛生管理者	各種	226
フォトマスター	1~3級	1,854

※ Joshin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

強みによって脅威に対処「充実した人事福利厚生制度によるオーナーシップ醸成」

▶ 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。

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を創出し、企業価値の向上につなげていきます。

弱みを補完「リスクリングによるITリテラシー向上とイノベーションの気概創出」

▶ DX推進のための取り組み

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の積極的な推進を図るため生成AIの活用をスタートしたほか、全社員を対象にオンラインによるDX教育を実施しています。すでに41.0%にあたる1,724名が受講を終えており、ビジネスに革新をもたらすDXの実現に向けて理解を深めるとともに、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)	309回
実施時間	57,259時間 ^{※1}
延べ受講者数	109,313名 ^{※2}
研修費用	65,995千円

※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。

次世代リーダー育成

弱みと脅威の最小化「ベテラン層の働きがい創出を次世代育成につなげる」

グループ会社の役員を含む部門長以上の幹部社員51名が「幹部トレーニング」を定期的に受講しており、次世代を担うリーダーとして求められる幅広い知見を修得しています。

【2023年度の研修テーマ】 ※①②ともに受講率100%

- ① 企業経営におけるサイバーリスクへの備え
- ② 人的資本をめぐる潮流と企業の対応

また、2024年4月に役職定年時の資格等級を維持する制度改正を実施しました。次世代育成の役割を担うことを希望するベテラン層は多く、知見の伝承がベテラン層の働きがい創出につながるような働き方を構築していきます。

従業員エンゲージメント・執行役員メッセージ

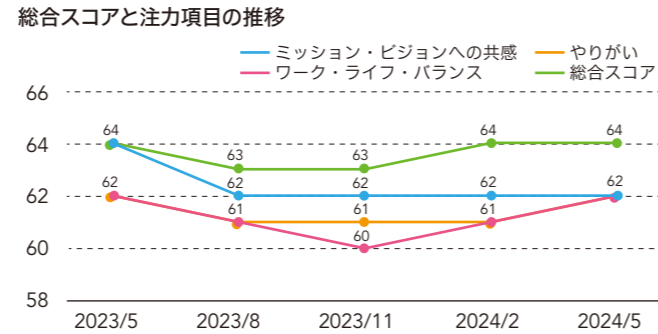
当社グループは、従業員エンゲージメントの向上による新たなお客さま満足の創出を、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

エンゲージメントサーベイ

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。

第5回サーベイ総合スコア:64(前年比±0)

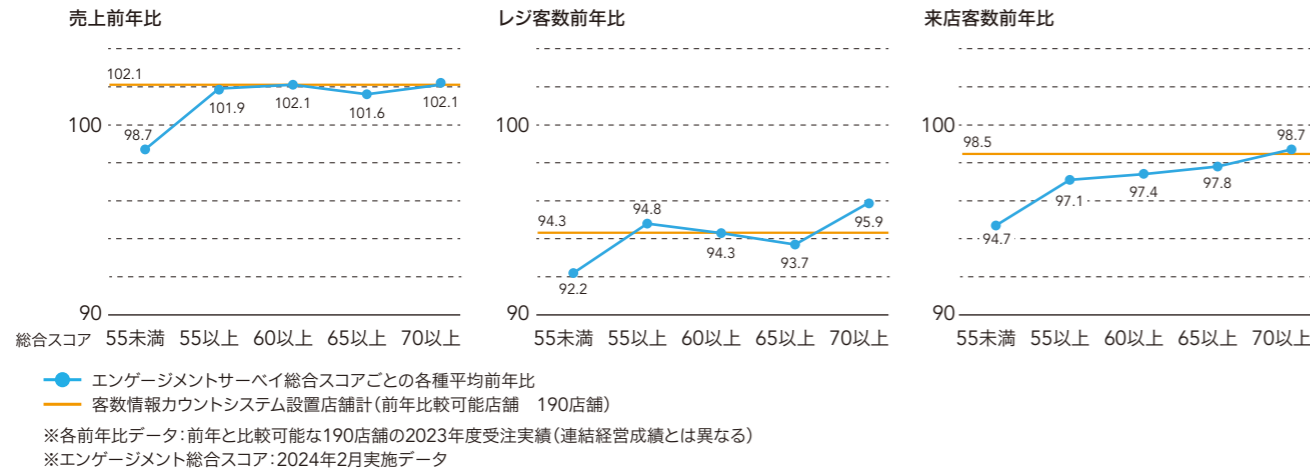
※2024年5月実施
 ※小売スタンダード平均スコア:66
 ※家電販売・サポート事業を手がけるグループ全社の従業員約8,000人超対象(非正規従業員を含む)
 ※サーベイツールは、株式会社アトラエの「Wevoxi」を採用
 ※総合スコアは長期インセンティブとして業務執行取締役・執行役員の株式報酬に反映されます。



課題を踏まえた認識

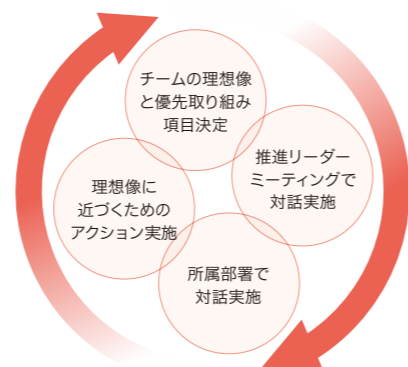
導入初年度は、所属長を対象とした研修を実施し、推進チーム編成によるエンゲージメント向上活動を開始しました。こころの状態を表すツールとしての利用促進はスタートしたばかりで、注力項目のスコアに大きな変動は見られません。「ミッション・ビジョンへの共感」については、経営理念を自らの業務と結びつけて考えられるよう取り組みを進めていきます。また、エンゲージメントが高い店舗は、低い店舗に比べて売上や来店客数の前年比が高い傾向が見られました。エンゲージメントは、組織のパフォーマンスとつながっています。

エンゲージメント総合スコアと営業データの相関



エンゲージメントサーベイ活用推進チームの取り組み

各エリアより1店舗をエンゲージメント向上に前向きに取り組む推進チームとして選出。各推進チームにつき1名の推進リーダーが、エンゲージメント向上のための意見交換をする推進リーダーミーティングに参加しています。推進チームの取り組みをイントラネットで情報共有し、全社の動きに展開していきます。



労使間の円滑な情報共有による経営推進

労働組合は、労働者を代表して労働条件の改善や経済的地位の向上を目的として活動し、従業員エンゲージメントの高度化の基盤となる会社との信頼関係を構築しています。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:92.9%)

執行役員メッセージ

人財戦略概念図に示したとおり、持続的な成長と企業価値の向上を支えるのは「人」です。人財の確保と育成は最も重要な経営戦略の一つです(人財戦略概念図は58ページ参照)。



人事・総務担当 執行役員
西尾 公則

人財確保

労働人口が減少の一途をたどる中で当社グループの年代別の人員バランスを整えながら企業価値を向上させていくには、さらなるD&Iを推進し、社内外の人財に選ばれる企業としての魅力を構築することが必要です。また、ライフスタイルや価値観の変化に伴って多様な人財の能力を活用するために、柔軟な働き方が選択でき公平な機会が与えられる基盤づくりが求められます。そのような認識から、2023年度は人事制度上の勤務地選択による昇格制限を撤廃しました。この制度改正により、育児や介護に携わり働く場所が限定される社員も能力・実績次第で管理職を目指すことが可能になりました。今後当社グループでは、65歳定年制への移行により60代社員の構成比が高まっていきます。今まで積み重ねてきた豊富な経験やスキルを活かしながら、ベテラン層の社員がやりがいを感じられる働き方を構築していきます。

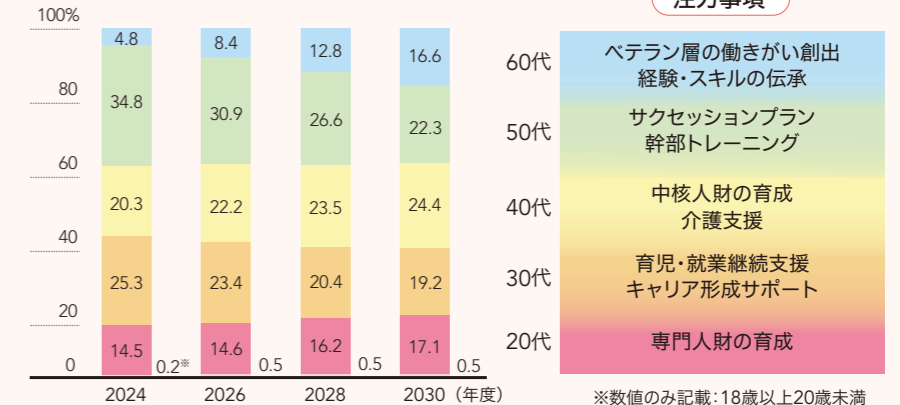
※一部子会社では緩和

人財育成

私たちの強みは、お客さまのニーズに沿った暮らしを彩る提案力です。専門人財育成のための推奨資格の取得促進や、ビジネスの構造を革新する視点を養うためのDX教育に取り組んでいます。また、階層別の各種研修に加え、次世代の経営幹部育成のための幹部トレーニングを継続的に実施しています。さらに、初めての試みとしてネットワークングをしながらキャリア観をイメージする女性のキャリア意識形成フォーラムの取り組みをスタートしました。自発的な参加者がキャリアを前向きに捉えられるように勇気づけを行い、キャリア形成をサポートしていきます。

当社グループは、企業の魅力構築による人財確保、専門性の向上を図る人財育成に注力し、企業価値向上に取り組んでいきます。

2030年度までの年代別人員構成比の変遷予想



注力事項

- ベテラン層の働きがい創出
経験・スキルの伝承
- サクセッションプラン
幹部トレーニング
- 中核人財の育成
介護支援
- 育児・就業継続支援
キャリア形成サポート
- 専門人財の育成

※数値のみ記載:18歳以上20歳未満

責任あるバリューチェーンの構築

〇 「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お取引先さまの選定、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。

調達方針・調達ガイドラインの詳細内容は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>

〇 サプライヤーへのジョーシングループのESG動画の送信

2024年1月に、当社グループのESGに関する取り組みを紹介する動画「ジョーシングループのESG-ジョーシングループ調達ガイドラインについて-」を作成しました。

当社仕入れ先上位249社のサプライヤーの皆さまに、調達アンケートとともにこの動画のアクセス先URLを送信し、視聴していただきました。

サプライヤーの皆さまに実際に集まっていただく説明会と比べて、期間内の自由な時間に視聴いただくことができます。またアンケートシステムを通じての質疑応答を行うことで、当社グループの「調達方針」「調達ガイドライン」の

趣旨や、ESG活動内容をよりご理解いただくことができたと考えています。



サプライヤーの皆さまに視聴いただいた動画を一般公開用に編集し、コーポレートサイトにアップしています

動画は当社Webサイトからご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/policy-4629973818172643225.html>

〇 調達アンケート実施結果と目標

当社の「人権方針」や「調達方針」「腐敗防止方針」「環境方針」などの基盤となる「国連グローバル・コンパクト」の人権保護、不当労働排除、環境問題への対応など10原則を中心に、サプライヤー各社が、適切に管理運用されているかのアセスメントとして、「サプライチェーン調達アンケート」を、2023年1月に初めて実施しました。

当社は、「サステナブル調達率」(アンケート回答サプライヤーの取引額/当社全取引額)を、2030年までに70%にすることを目標としています。2023年度は68.8%でした。

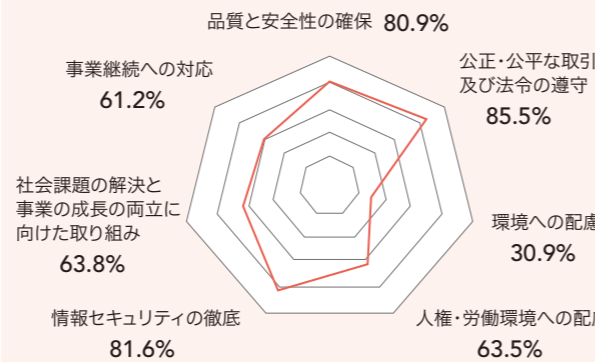
アンケート結果として、「品質と安全性の確保」、各社における「公正・公平な取引及び法令の遵守」、「情報セキュリティの徹底」については、サステナブルな取り組みを推進する社内体制を整え、対応策を実施しているサプライヤーが多いことがわかりました。「環境への配慮」においては、社内推進体制の構築や情報開示のための取り組みに課題を持っているサプライヤーも多くあるという傾向もみられました。

今後も調達アンケートを継続していくことで、サプライチェーン上にある人権や環境などに関する課題を把握し、改善が必要な事象がある場合は、サプライヤーと連携して

解決に向けた対話を図っていきます。

また、無回答のサプライヤーとの対話の機会を積極的に設けることで、エンゲージメントを図っていきます。

調達アンケート回答結果(2023年度)



※全設問について、最上位の回答があった割合をパーセンテージで表し、設問大項目ごとに平均値を表しています。

アンケート送付数	249社(取引額上位から選定)
アンケート回答数	151社(回答率60.6%)
サステナブル調達率	68.8%(アンケート回答サプライヤーの取引額/当社全取引額)

安全安心な製品・サービスの提供

〇 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。

「ジョーシングループ製品安全自主行動指針」はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/product_secure.html

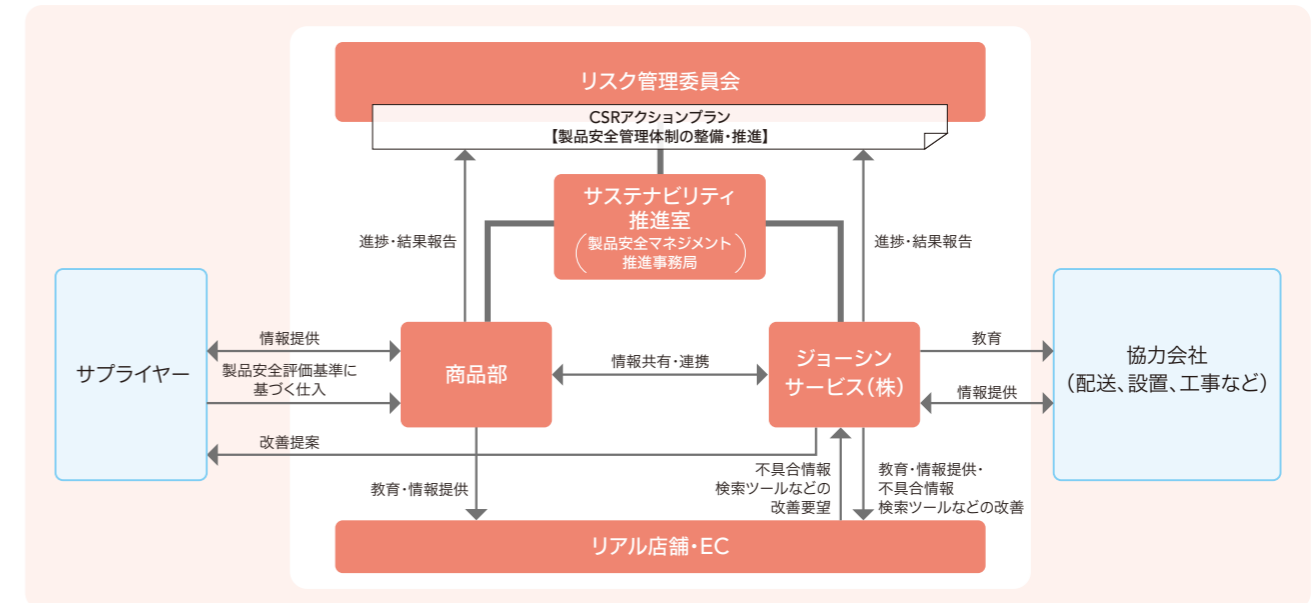
この考えをより具体化していくため「ジョーシングループ製品安全自主行動指針」を2007年に制定するとともに、グループで連携した製品安全推進体制を構築し、常に安心して製品を選び、ご使用いただけるよう運営を行っています。

〇 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



〇 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」で行っています。

また、当社業務基準と高品質なサービスを維持するために、2023年度より、協力会社従業員に対する研修のバリエーションを増加させています。

重大事故再発防止研修やCS及び施工品質強化研修に

加え、協力会社導入研修も実施することとし、安全教育の徹底、配達工事技術の強化を図っています。

従業員対象研修(製品安全に関する内容を含むもの)実績

研修内容	実績
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

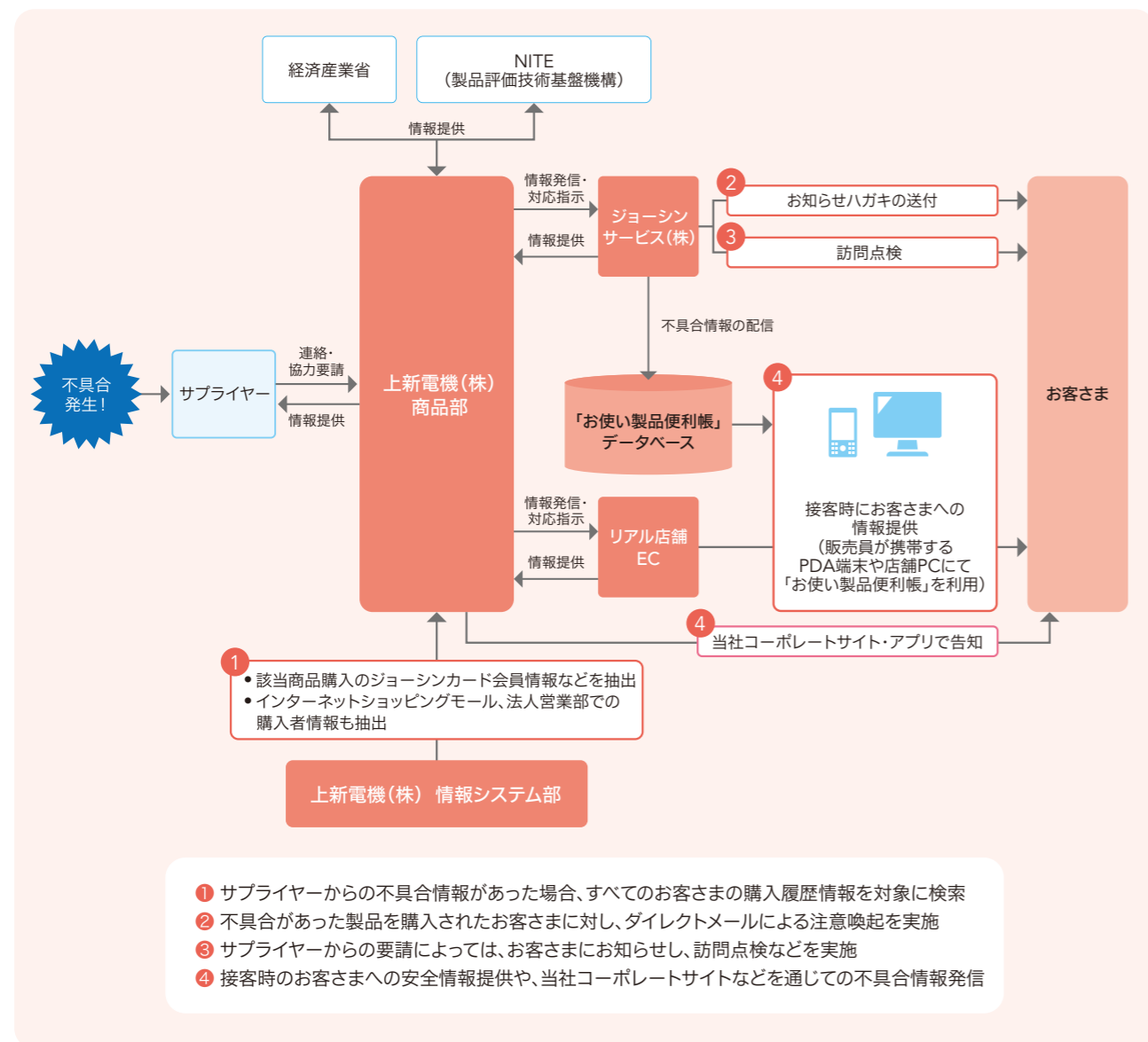
社外向け研修(製品安全に関する内容を含むもの)実績

研修内容	実績
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。取り扱い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。

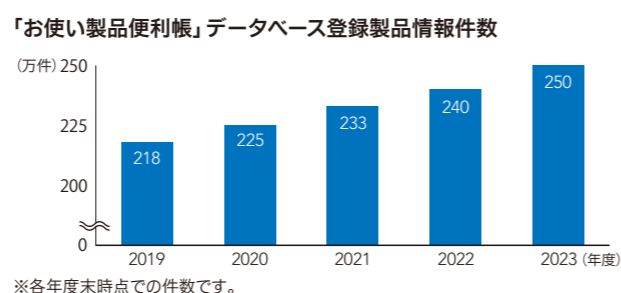


不具合情報のデータベース化と活用

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250万件(2024年3月末時点)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端末や店舗PC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、お客様に製品本体の不具合情報の提供を行っています。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40万件の修理依頼が入っています。

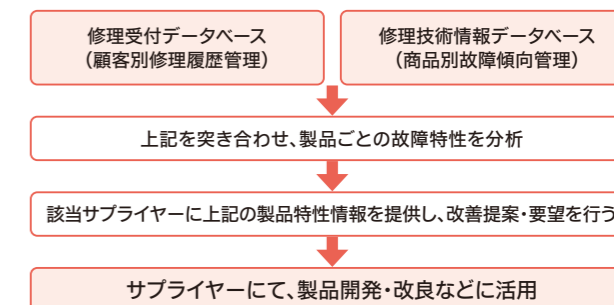
この修理依頼受付時の情報や、実際に修理を行った際に得られる修理技術情報をデータベース化し、製品ごとの故障特性の分析を行っています。

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、配送や設置時における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。



行政機関・地域社会とのエンゲージメント

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、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が「製品安全コミュニティ」です。当社は、この製品安全コミュニティの「コア企業」として、中心的な役割を担っています。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。

2023年度は、経済産業省と自治体(厚木市)共催の高齢者

関連製品安全講演イベント「知って得する製品安全」での講演を行いました。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。

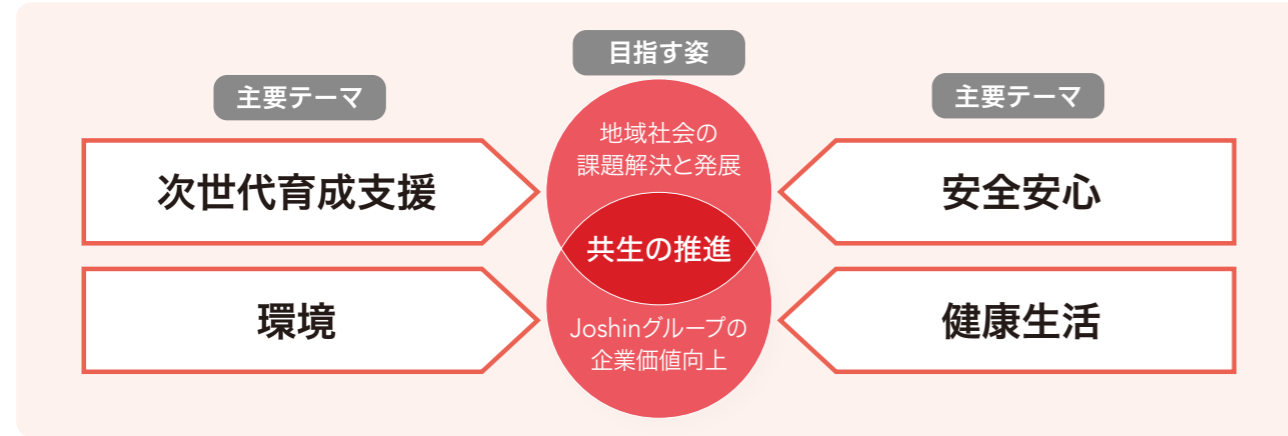
また、当社は大阪府と「包括連携協定」を結んでおり、放課後子ども教室で、大阪府下の小学校へ製品安全を題材にした出前授業も行っています。2023年度は、「家電製品の安全について～目指せ!家庭の製品安全リーダー」を実施。出前授業の中で、子どもたちにクイズや動画視聴も交えながら、家庭内や学校生活で、製品事故を起こさないための注意や製品の安全を確保する制度やマークについて伝えました。

「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。



令和6年能登半島地震への支援

令和6年能登半島地震の際には、当社グループが展開する地域でもあることから、その復興を願い、各種支援を行いました。2024年1月より店頭募金による義援金募集を行い、お客さま及び従業員から善意としてお預かりした義援金に、当社からマッチングギフトとして見舞金を上乘せし、日

本赤十字社に500万円を寄附しました。
また2024年2月には、大阪府が行った被災者への住宅無償提供に伴う、生活家電品の支援要請に対し、被災者支援に必要な生活家電(電気ポット、空気清浄機、加湿器それぞれ40台ずつ)を寄贈しました。

自治体との連携によるeスポーツ関連事業の実施

当社グループは、マテリアリティとして掲げる「地域社会との共生の推進」の実現に向けた事業活動を検討する中で、自治体との協働で地域活性化に貢献するとともに、次世代を育成し、新たな体験の場を提供することを、重要な使命の一つと考えています。

中でも特に若い世代を中心に認知度の高いeスポーツは、企業価値を高めるうえでも注目分野の一つであり、eスポーツ関連事業に積極的に取り組んでいます。

eスポーツ関連事業活動実績(2023年度)
大阪府泉佐野市の「eスポーツMICEコンテンツ実証事業」に賛同し、企業版ふるさと納税制度を活用した寄附を行い、以下泉佐野市主催の2つのイベントに活用いただきました。
・高校生対象eスポーツ合宿「eスポーツキャンプ2023 Summer」
・親子参加型職業体験イベント
「eスポーツゲームクリエイターアカデミー2024春」
このほか、2024年2月には、当社店舗ジョーシン三宮1ば
ん館9階「eSPORTSアリーナKOBE三宮」を、兵庫県主催の高校生を対象とした「HYOGO高校生eスポーツ大会」決勝戦の場として提供しました。



2023年8月に開催した「eスポーツキャンプ2023 Summer」の様子



2024年2月に開催した「HYOGO高校生eスポーツ大会」

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

当社グループは、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

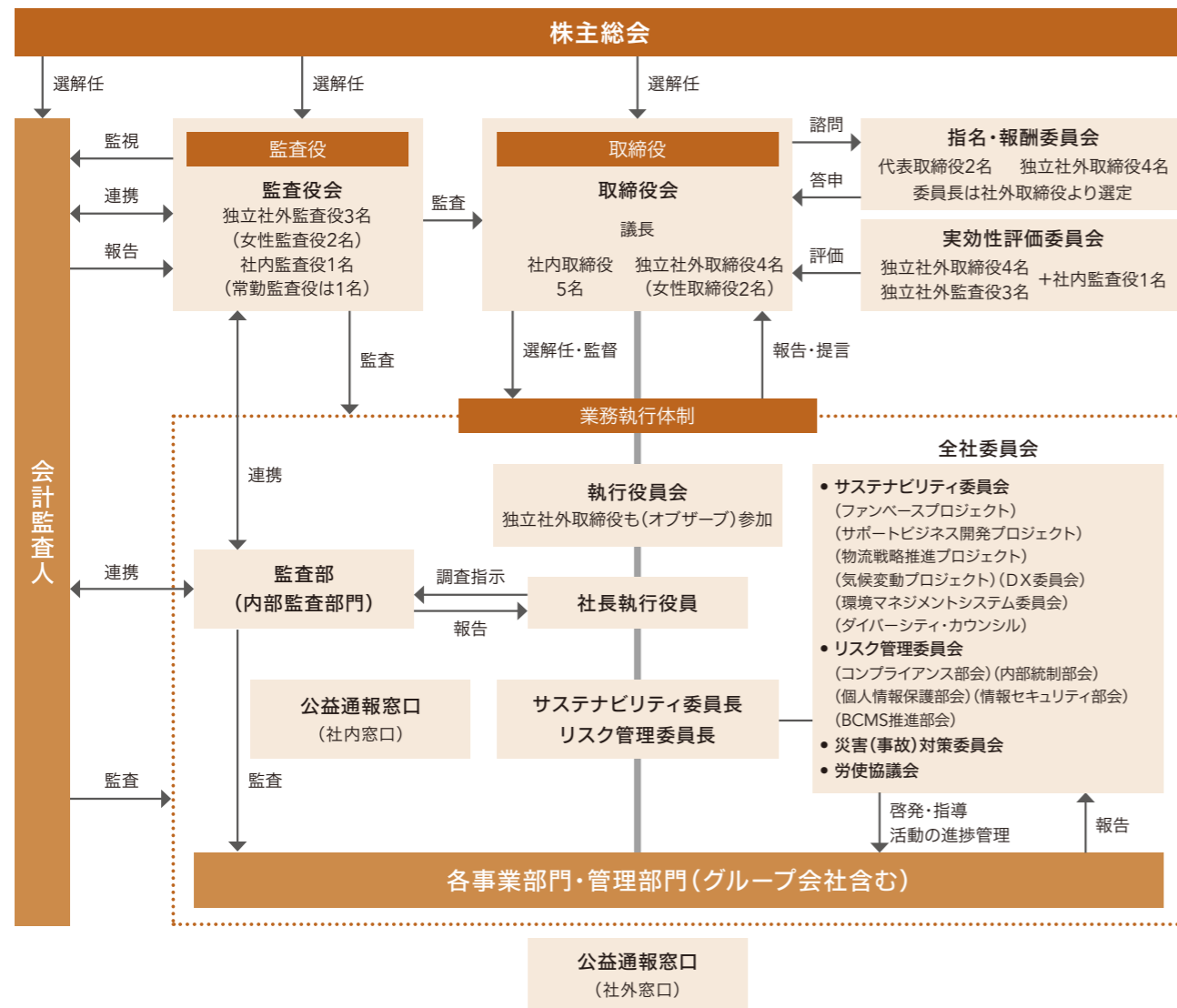
当社グループは、取締役会の監督機能及び執行部門の強化を図るべく、独立社外取締役の増員、女性取締役の登用など、取締役会の多様性を確保するとともに、社外取締役を過半数とする取締役会の実効性評価委員会、指名・報酬委員会の設置などにより、実効性の向上に取り組んでいます。2024年6月開催の定時株主総会での選任により、取

締役の総員数に占める独立社外役員の比率は44.4%、女性取締役の比率は22.2%、取締役・監査役の総員数に占める独立社外役員の比率は53.8%、女性役員の比率は30.8%となりました。今後も、当社グループ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。

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
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	・スキルセット選定理由開示
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		2014~ ・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%)				
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	・業績連動株式報酬制度導入	
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	・資本コストを最新値に更新	
監査役会の充実							・女性独立社外監査役選任	・女性独立社外監査役2名に増員	

(取締役・監査役の総員数に占める独立社外役員構成比53.8%、女性の独立社外役員構成比30.8%)

○ コーポレート・ガバナンス体制図



○ 取締役会

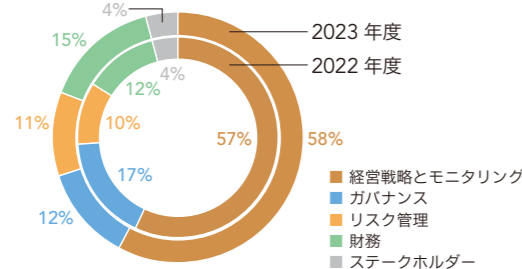
▶ 会議体の役割・目的

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、社会的価値を創出し企業価値を向上させるドライバーの役割を担います。

▶ 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2名(50.0%)。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4名(30.8%)です。(スキルの多様性についてはP.83~84に掲載)

審議状況の時間配分



▶ 2023年度の主な審議内容

- ◆2050年を見据えた中長期の経営戦略とマイルストーンとなる2030年のあるべき姿
- ◆前中期経営計画(「JT-2023 経営計画」)の評価と課題抽出
- ◆新中期経営計画(「JT-2025 経営計画」)策定
 - 外部環境認識
 - マテリアリティ
 - 中核戦略(ファンベース戦略)
 - 個別戦略(販売チャネル、サービスカテゴリ、事業基盤、ESG)
 - キャッシュアロケーション(成長投資+株主還元+有利子負債圧縮)
 - 資本コストの認識と資本効率性指標の計画
- ◆企業価値向上のドライバーである取締役会の実効性向上
 - 執行役員会への権限委譲によるモニタリング機能強化
 - スキル・マトリックス
 - 取締役報酬制度(業績連動強化、株式報酬拡大、サステナビリティ視点)

○ その他の主要な会議体

主な会議体	会議体の役割・目的	2023年度の主な審議内容及び審議のポイント
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	3回開催 代表取締役、取締役等の指名及び報酬、なら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。	中長期の経営戦略に基づくスキル・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・評価を行うほか、資本コストと株価を意識した経営の効率化に向けた経営戦略の蓋然性評価及び計画の進捗度評価に基づく積極的な経営改善に関する提言。	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、資本コストと株価を意識した経営の効率化に向けた経営戦略の蓋然性評価及び計画の進捗度評価に基づく積極的な経営改善に関する提言。
執行役員会 業務執行取締役5名、 執行役員11名+ 常勤監査役1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。	「JT-2025 経営計画」の進捗管理のほか、計画達成に向けた各執行分野の個別戦略のブラッシュアップに注力。 ●「JT-2025 経営計画」の中核戦略(ファンベース戦略)の進捗状況 ●「JT-2025 経営計画」各執行分野の個別戦略の進捗状況とブラッシュアップ ●資本コストと株価を意識した効率経営実現に向けた成長戦略 ●中長期の経営戦略に基づく執行役員報酬制度改定及び個別報酬額 ●資本政策の方向性 ●出店・S&B計画 ●新ロイヤリティプログラム
サステナビリティ委員会 業務執行取締役5名、 執行役員11名、 常勤監査役1名、 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。	「JT-2025 経営計画」の中核戦略と各執行分野の個別戦略の連携及び事業年度別重点施策へのドリルダウンに関する調整を行ったほか、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を管理。 ●「JT-2025 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 ●加盟業界団体の各種業界ガイドライン ●人権デュー・ディリジェンス推進状況
リスク管理委員会 業務執行取締役5名、 執行役員11名、 常勤監査役1名、 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「ハザードリスク」「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 ●事業継続マネジメントシステム計画策定・進捗管理 ●コンプライアンスアクションプラン進捗状況 ●内部統制運用状況 ●公益通報体制運用状況 ●個人情報保護体制整備・推進状況 ●データセキュリティ・サイバーリスクマネジメント体制 ●旧耐震設備・ハザードマップ管理 ●激甚災害(令和6年能登半島地震)対応
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、D&I、安全衛生体制 ●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

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

○ 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ごと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.83~84参照)、取締役候補者選定の判断材料としています。

(1) 評価のプロセス



(2) 主な評価項目

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① スキル・マトリックスに基づく取締役会全体としての多様性とスキルバランスの適正確保 ② 社外取締役を含む役員による自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ風風 ③ 多様性を活かした中長期の経営戦略・経営ビジョンに関する多角的な議論 | <ul style="list-style-type: none"> ④ サステナブル経営を支える中長期的な視点に立った報酬体系 ⑤ スキル・マトリックスに基づく役員トレーニング ⑥ 執行役員会への権限委譲による取締役会の機能強化 ⑦ 取締役の選任、報酬決定、サクセッションプラン策定を担う指名・報酬委員会の機能 |
|---|--|

(3) 2023年度の取り組み内容及び評価と今後の方針

2023年度の取り組み内容	2023年度は中期経営計画「JT-2025 経営計画」をスタートさせ、資本コストを意識した効率経営を推進するため資本コストの認識を示し、ROE、ROICなどの資本収益性指標の計画を定めて収益力の強化と経営の効率化に努めました。
2023年度の評価結果	取締役会の運営においては、取締役会を構成する多様な知見を活かした多角的な議論、執行役員会への大幅な権限委譲によるモニタリングの強化、取締役報酬制度の改定による中長期視点での経営責任の明確化などの継続的な改善を重ねており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しています。一方で、中期経営計画の初年度は資本収益性指標の実績が計画を大きく下回り、計画に記した「PBRの改善」、企業価値向上を目指す具体的な戦略に関する議論は道半ばであることから、今後はさらにKGI、KPIを明確にすることにより、成長戦略そのものの解像度を一層上げていく必要があると評価しています。

2024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(2023年度の方針を2024年度に引き継ぎ再チャレンジ)
-----------	--

○ 役員トレーニング

2023年度は、「スキル・マトリックスに基づく役員スキルアップ」を最重要テーマに掲げ、スキル・マトリックス(P.83~84)に掲載した「経営スキル」のうち、取締役、監査役、執行役員個々に不足する経営スキルの補完、最新知識の更新に重点を置いた外部講習受講によるトレーニングを

行いました。

また、サクセッションプランの一環として、取締役・執行役員がサステナビリティやリスクマネジメント関係の統括責任者を歴任する体制に改め、実務を通じて経営スキルを習得・更新する実践的なトレーニングに取り組んでいます。

スキルセットに選定した経営スキル	関連するテーマの受講数
企業経営	7件
財務・会計・資本政策	9件
法務・ガバナンス	13件
経営企画・事業戦略	9件

スキルセットに選定した経営スキル	関連するテーマの受講数
人事・労務・ダイバーシティ	1件
ICT・DX	6件
環境・エネルギー	1件
合計	46件

※取締役・監査役・執行役員1人当たり2コース受講

○ 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、当社社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体系としています。中期経営計画(JT-2025 経営計画)のスタートを機に、経営責任をより明確化し、中長期の企業価値向上を目指す報酬制度に改定しました。

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ふさわしいとは言えないため、固定報酬のみの支給としています。

▶ 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、株式報酬は1事業年度につき50,000ポイント(1ポイント=1株)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

<取締役報酬制度の構成と目的> <ul style="list-style-type: none"> ① 業績連動報酬の構成比を50%として経営責任を明確化 ② 株式報酬の構成比を30%として株主視点での企業価値向上に向けた経営を動機付け ③ ESG指標に基づく報酬の構成比を20%として中長期的視点でサステナビリティ経営を推進 				
--	--	--	--	--

固定報酬(50%)	変動報酬(50%)			
確定報酬(50%)	個人業績連動(10%)	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(10%)	ROE連動(10%)	環境経営指標連動(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

▶ 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%以内としています。個別の配分は役位に応じて報酬倍率を設定しています。

▶ 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ごとに各取締役の職務執行の成果を「モニタリング」と「マネージング」の側面から評価し、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。支給額は目標達成時を100%とし、50%~150%の範囲内で変動します。

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%)

多様な人財が活き活きと活躍できる社内環境の構築と人財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、2024年3月末現在25銘柄(連結純資産比7.4%)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。

Joshinの将来に向けた社外取締役の提言



社外取締役
西川 清二

社外取締役
河野 純子

社外取締役
山平 恵子

社外取締役
内藤 欣也

はじめに

経営戦略、事業戦略について特化した議論の深掘りはさらに必要

内藤 2023年度の取締役会では、前年度課題であった取締役会の活性化、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に対して、多様な知見を活かした多角的な議論、執行役員会への大幅な権限移譲によるモニタリングの強化などの審議を進めました。一方で、2023年度の業績は、中期経営計画「JT-2025 経営計画」（以下、本中計）の資本収益性指標が計画を大きく下回る結果となりました。独立社外取締役の共通課題認識である経営戦略やファンベース戦略の進化に関して、議論の深掘りはさらに必要であり、皆さんと議論したいと思います。

「JT-2025 経営計画」初年度の振り返り

目標未達に対して、取締役会としての実効性はあるのか、その責任はどこにあるのかということをしっかり検証しなければならない

内藤 2023年度の決算は当社が公式スポンサーとなっている阪神タイガースの優勝という大きなイベントがあったにもかかわらず、この好機を十分に活かせずに目標未達となりました。阪神の優勝セールがお祭りだという意識が少なからずあり、取締役会までもが浮き足立ってしまったと感じています。日本一セールの前的大幅な買い控えやセール終了後の売上の落ち込みに対して、取締役会として実効性のある対策が打てなかった、経営への助言やモニタリングが十分ではなかったという反省はしなければならないと思っています。

河野 本中計の中核であるファンベース戦略を、売上と利益に結びつけていく施策のモニタリングが十分ではなかったと感じています。コアファン、ファンのお客さまも含めたお客さま全体に向けて何が提案できるのか、現場の一人ひとりが考え、チャレンジし、その成功事例を共有し、全社に戦略として展開していく。こうしたサイクルを、スピード感を持って、例えば四半期単位で回していく必要があったのではないのでしょうか。またお客さまに提案する際に大事なことは、当社が発揮したい社会価値とのリンクです。当社は社会価値として、「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」を掲げています。この価値に合致した質の高い提案を磨き、売上に結びつけ、その結果、利益もついてくる。そのような流れをつくっていくことが大切です。経営から現場へのメッセージが、まず利益ありきということになっていなかったかも検証しておきたいと思います。

西川 これまでは当社の社風でもありますが、ボトムアップ型の施策提案が多かった印象があります。それも大事ですが、大きな舵取りには全社戦略としてトップダウンの戦略、それを推し進めるリーダーシップも必要だったと思います。

サステナブル経営と成長戦略

強力なリーダーシップのもと、ファンベース戦略とDX推進の2軸で、家電販売自体の構造改革に挑戦してほしい

河野 当社を取り巻く昨今の外部環境を振り返ると、家電量販店ビジネスに先行きの不透明さが増していると感じられます。私は、長年にわたって新規事業の開発をやってきた



経験と、ファンベース戦略に対して大いに賛同している立場から、リフォームを中心とした新領域に可能性を感じています。当社には70年にわたって大切にしてきたファンのお客さまがベースとしてあり、それらのお客さまが高齢化していく中において、リフォームの需要は大きくあるでしょう。また配送、設置、工事を担うジョーシンサービスがお客さまのご自宅まで伺っている価値も大きいと思います。伺った際に御用聞きができるわけですから。ファンベース戦略は、将来の当社を支える中核戦略です。2024年度に担当役員を配置し、この戦略の推進体制が本格化しており、大きな期待を寄せるとともに、しっかり支援していきたいと思っています。

西川 河野さんのご認識のとおり、私は「家電販売の構造改革」が、当社にとってサステナブル経営の前提だと思っています。これを着実に進めるためには、ファンベース戦略とDX推進の2つのポイントがあります。

まずファンベース戦略ですが、これまでの延長線上の施策だけではなく、顧客層に響く統合的な施策が必要だと思います。例えば、組織体制の変更です。当社の行動すべてがファンベース戦略に紐づいていることを核となる組織（例えば、ファンベース戦略本部）をつくって社内外に示し、全社で一体感を醸成します。そして、本組織に営業、マーケティング、広告宣伝など権限を与え、ファンベースを念頭に今までの仕事のやり方変革していくのも一案ですし、百貨店の外商戦略を参考にしてもよいと思います。

次にDX推進ですが、当社システムは、各組織が必要なものを整備した結果、サイロ化の恐れがあります。早期にお客さまを起点にファンベース戦略の実現を見据えた統合的なプラットフォームの構築、または移行が必要です。

山平 将来に備えて、足元から毎年、毎年の取り組みも大事ですが、一方で、本中計の各目標数値は簡単な数字でないと思います。目標達成のためには、①店舗、②商品、③マーケティング・販売、④コストの各戦略について、従来の延長線上でよいのか不断の見直しが必要ではないでしょうか。

また、当社のサステナビリティを考えるうえで、長期的には、家電販売の業界構造が大きく変わる可能性もあり得ます。不確実性の高い時代に企業が持続的に成長しサステナブルであるためには、経営陣の時代の変化を捉える感度とともに、情熱とビジョン、スピード感を持って行動することが求められます。そして、それを全社に浸透させることが成功の鍵となります。



内藤 今回の議論で家電販売の構造改革というアジェンダを取り上げたのは、2023年度決算において、在庫と有利子負債が増加傾向にある点に懸念を抱いたことがきっかけです。当社は創業以来、冷蔵庫などの大型の商品から乾電池に至るまで、店舗にあらゆる電気製品を並べるといった商売をしてきましたが、店舗に、ここまでの品揃えをしなければならないのかということ、再検討する余地があります。当社は経営理念体系における2つの社会価値の創造として、「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」を掲げています。今後、この方針に即した価値提供を行っていくためには、あらためて商品ラインアップや商品価値の訴求方法を見直すことも視野に入れたり、店舗ごとにオリジナリティのある店舗戦略、商品戦略を考えていくべきと考えます。

山平 メーカーが主導する指定価格制度は短期的には当社の強みである接客力を活かすチャンスと見ています。ただし、中長期的に同じ見方ができるかは、今後、取締役会において継続的な議論が必要です。現在、5つの事業カテゴリを打ち出していますが、これを当社の事業ポートフォリオとして成長させ、確立するためには、当該事業の中長期的な将来像、規模感などのターゲットを定め、目標達成のための年次ごとのKPIの進捗を取締役会において確認し確実に推進していくことが必要です。当面は、これらの事業の育成に取り組み、家電の次に柱となる事業に育てていく戦略ですが、私もしっかりサポートしていきたいと思えます。家電という基幹事業でしっかり稼ぐ力がなければ、次なる成長戦略は描けません。生み出したキャッシュ・フローは基幹事業だけでなく、成長戦略へ投資しなければ、次のステップに

は行けないのです。リフォーム事業については、多くのお客さまを持つ当社には大きな可能性があり、戦略次第で非常に魅力的な事業になると考えています。5つの事業が当社を支える事業の柱として育てていく姿を市場に明確に示すことができれば、PBR(株価純資産倍率)も上がっていくと思います。

西川 これら成長戦略の実現のためには、さまざまな施策においてスピード感を持って進める必要があります。そのためにサードパーティーと組むことも必要ですが、この時に肝心なのが、自社で戦略・方針を立てることだと思えます。何をしたいのか(WHAT)を当社自身で徹底的に考える。WHATが明確であれば、実行面(HOW)はサードパーティーの力を借りることで実現できるし、ノウハウが当社に蓄積されます。

従業員エンゲージメントの取り組み

経営理念への共感や経営陣への信頼、働きがい高めるためには、トップダウンによるメッセージ発信、現場のリーダーシップが必要

内藤 エンゲージメントサーベイの結果から働きやすさ、労働環境については高く評価されています。一方で、経営理念への共感や経営陣への信頼については課題が残されています。ここを高めなければ、従業員の実行にまではつながりません。経営戦略への理解や信頼を得る適切な方策のさらなる発信やコミュニケーションが必要だと感じています。

河野 経営理念やビジョンの浸透を図るためには、対話が重要です。例えば「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」という2つの社会価値について、自分たちの現場でできることは何か、各店舗で話し合う機会を設けていくとよいでしょう。もう一つ気になっていたのは、女性の間管理職のエンゲージメントが低いことです。ただキャリア支援フォーラムなどを通じ、女性のキャリア形成も少しずつ進むなどD&Iの動きは実効性という観点で着実に推進していると考えています。

西川 経営陣と現場スタッフとをつなぐ管理職の役割が重要だと思います。社員のロールモデルとなるようなリーダーを引き上げていくのも一つの手段です。

山平 当社は非常に離職率が低く、本当に働きやすい環境にあると感じます。ダイバーシティ推進室による働きやすさの改善、待遇面の改善も進んでいます。ただ、もう一段、エンゲージメントを上げるためには、社員がより一層働きがいを感じる必要があります。社員一人ひとりが会社の中で自分が果たすべき役割を理解し、経営理念やビジョンと自身の目標のベクトルを合わせ、成長を実感できれば企業全体の大きな力になります。そのためには、経営層、現場のリーダーを含めて積極的な取り組みを推進する必要があります。

社外取締役からの提言

経営陣がリーダーシップを発揮してトップダウンで戦略を推進し、取締役会として業績や議案進捗についてのモニタリングをさらに強化しなければならない

山平 中期経営計画の達成、さらにその先のビジョンの実現に向け、今は大変重要な局面と認識しています。取締役会においては、全員がアドバイザーボードの役割を発揮したものの、戦略や業績のモニタリング、フォローアップに伸びしろがあったと考えています。取締役会での議案や進捗状況のレポートとその内容のフォローをさらに強化する必要があります。目標達成のため、私も社外取締役として全力で支援していきます。

内藤 2023年度は、阪神タイガースの優勝イベントもあり、周囲の期待が高っただけに、会社業績には課題を痛感しています。今年度は、その轍は踏んではいけません。全取締役がこのことを胸に刻み、経営の在り方を考えていき



たいと思います。それぞれの取締役が、外部環境の変化を鋭敏に捉え、戦略・施策の推進と業績の進捗状況を迅速かつタイムリーにフォローアップしていくことを意識的に議論したいと思えます。

西川 私からは2点。一つは、経営陣がリーダーシップを発揮してトップダウンで戦略を推進していくべきで、そのような社風の醸成をしていかなければならないと思えます。もう一つは指定価格制度やメーカーの直接販売など外部環境の変化により、従来のビジネスモデルが大きく変わる可能性に対して、どのようなシナリオでどう対応して行くかを考えておかなければならないことです。

河野 当社は将来に向けて、今、大きく変わろうとしているタイミングです。このタイミングでは人財の強化がとても重要です。変化の時にはこれまでとは異なる人財も必要になります。人財の強化が組織の強化、変革につながるようにサポートしたいと考えています。

社外取締役からの提言を受けて

代表取締役 兼 社長執行役員 **金谷隆平**

独立社外取締役ならではの「経営への網羅的な助言」、「業務執行上の課題に対する気づきのご提言」、有難うございます。

本中計の初年度となる2023年度は、主要経営目標が当初予想値に届かず、経営トップとして悔いが残る1年となりました。この悔しさをバネに、2030年の当社グループ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」の社内外への発信や企業価値向上を目指す具体的な戦略の議論・執行を加速し、本中計の3つのポイントである「収益力の向上」「効率性の追求」「成長力のUP」を着実に実行していきます。

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
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 専務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 2016年 4月 当社取締役経営管理本部 副部長 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	26年	7年	19年	14年
所有株式数	58,800株(22,400株*)	22,157株(14,257株*)	34,312株(13,212株*)	31,312株(13,212株*)

所属委員会	
指名・報酬委員会	○
取締役会の実効性評価委員会	○
取締役・監査役会	2022年度任期中
出席状況	18回/18回
	2023年度任期中
出席状況	18回/18回

保有する経験/スキル

経験/スキル	金谷 隆平	高橋 徹也	横山 晃一	田中 幸治
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	○	○	○	
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。

スキルセットの選定理由

スキルセット	選定の理由
企業経営	経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」の実現を通じて当社グループの持続的な成長及び企業価値の向上を図るため、経営環境の変化を見定め長期的な視点で適切な経営戦略を構築できる幅広い知見・経験が必要である。
財務・会計・資本政策	財務の健全性を確保するとともに、効率的な資金運用による成長投資と株主還元をバランスさせつつ、新たな社会価値の創出を当社グループの持続的な成長と企業価値の向上につなげることができる豊富な知見・経験が必要である。
法務・ガバナンス	当社グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値を向上させるため、社会規範や企業倫理を含む幅広い法務の知見と、経営戦略の実践を当社グループの持続的な成長につなげる実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築できるスキルが必要である。
経営企画・事業戦略	当社グループの持続的な成長及び企業価値向上に向けて、事業ポートフォリオの効果的な組み替えにより強固な収益基盤を構築し、新たな社会価値創出に向けた外部とのアライアンス体制を構築できる知見・経験が必要である。
人事・労務・ダイバーシティ	社会の変化がもたらすリスクを抑制し、新たな事業機会を捉えて当社グループの持続的な成長につなげていく組織力の源泉である「人財」の育成をリードし、従業員エンゲージメントの高度化を新たな顧客価値の創出及び企業価値の向上に結びつけていくため、「多様な人財」のマネジメントに関する知見・経験が必要である。
ICT・DX	顧客の利便性や新たな体験価値の提供、業務効率の向上、迅速・的確な経営判断、事業継続性、セキュリティなどの視点からデータフローの最適化を図るため、デジタル技術に精通し、イノベーションをリードしていくことができる知見・経験が必要である。
環境・エネルギー	気候変動をはじめとする環境課題やエネルギー問題がもたらす中長期的な「リスク」と「機会」をタイムリに経営戦略に組み込み、当社グループが目指す「家庭のカーボンニュートラルの実現」という新たな社会価値創出につなげる知見・経験が必要である。

取締役	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	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
主な略歴	1986年 4月 (株)協和銀行(現・(株)りそな銀行)入行 2002年 7月 (株)あさひ銀行(現・(株)りそな銀行)本店営業部営業第二部長 2005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 常務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(株)ニティ(株)代表取締役会長 2019年 6月 当社社外取締役(現任)フジテック(株)社外取締役 2021年 6月 (株)カラレーベン(現・MIRARTH)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) 2024年 6月 丸一鋼管(株)社外取締役(現任)	1986年 4月 (株)リクルート入社 1997年 1月 「とらばーゆ」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 研究員(現任) 2021年 6月 当社社外取締役(現任)ライフシフト・ジャック(株)取締役CMO(現任) 2022年 4月 グライ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)エヌ・ティ・エー・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)	
在任期間	5年	7年	5年	3年	2年	
所有株式数	14,174株(8,474株*)	3,300株	700株	—	400株	
指名・報酬委員会		○(委員長)	○	○	○	
取締役会の実効性評価委員会		○(委員長)	○	○	○	
取締役・監査役会	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	14回/14回	
出席状況	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	17回/18回	
保有する経験/スキル	○	○	○	○	○	該当する取締役
企業経営	○	○	○	○	○	9名
財務・会計・資本政策	○		○			3名
法務・ガバナンス	○	○				4名
経営企画・事業戦略	○		○	○	○	7名
人事・労務・ダイバーシティ	○	○	○	○	○	6名
ICT・DX			○		○	3名
環境・エネルギー			○			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						

スキルセット	選定の理由
家電小売事業	祖業であり、最大の収益基盤である「家電小売事業」を中長期的な中核事業に位置づけ、その事業インフラを活用できるなどの親和性の高い関連事業を開発して新たな収益事業に育成していくため、家電小売事業の知見・経験が必要である。
住環境事業	製品の機能面や配送・設置・工事(宅内作業)などの事業インフラ面で「家電小売事業」と親和性が高く、当社グループが目指す新たな社会価値「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」の柱となる住環境事業の知見・経験が必要である。
マーケティング	あらゆる世代の顧客やその生活様式にマッチしたバリエーション豊富なマーケティングの実施、購入後のアフターサービスにとどまらず、リコールなどの「製品安全」対策を前提とした膨大な顧客情報の蓄積と製品情報の提供、顧客の購買動向に基づくマーケティングオートメーションやOMO(Online Merges with Offline)の推進など、業界特有のマーケティングスキルが必要である。
ロジスティクス	大型の重量物や設置・工事を伴う製品を取り扱い、製品の備蓄、営業店舗・配送拠点などの事業拠点への補給、EC事業における宅配出荷などの複雑な機能を併せ持つ物流インフラを統括して「家電小売事業」の動脈を担うため、業界特有のロジスティクスに関する知見・経験が必要である。

○ 監査役一覧

監査役	山本 英寿	早川 芳夫	吉川 和美	大槻 和子	全監査役における 社外監査役 の人数
役職	常勤監査役	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)	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)退所 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 バルテス(株)(現・バル テス・ホールディングス (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)	1996年10月 監査法人トーマツ・ 有限責任監査法人ト ーマツ)入所 2000年 5月 公認会計士登録 2015年12月 有限責任監査法人ト ーマツ退所 2016年 1月 今岡公認会計士・税理 士事務所入所(現任) 2021年 9月 地方独立行政法人大 阪産業技術研究所監事 (現任) 2023年 3月 サカタイクス(株)社 外取締役(現任) 2023年 6月 石原ケミカル(株)社 外取締役(監査等委員)(現任)	
在任期間	3年	7年	1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委員会	○	○	○	○	
取締役会・監査役会 出席状況	2022年度任期中 取締役会 17回/18回 監査役会 13回/13回 2023年度任期中 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 -	取締役会 - 監査役会 -	

○ 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・多様性の在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(P.77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と、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にの登用
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

コンプライアンス

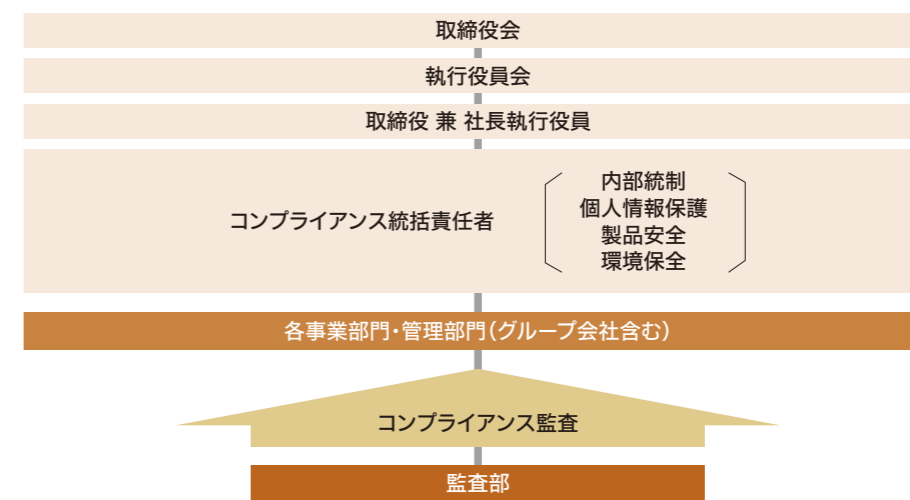
○ コンプライアンス推進体制

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「執行役員会」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コンプライアンス推進活動の基盤となる「ジョーシングループ行動規範」を策定し、「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、サプラ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リーニングなど、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

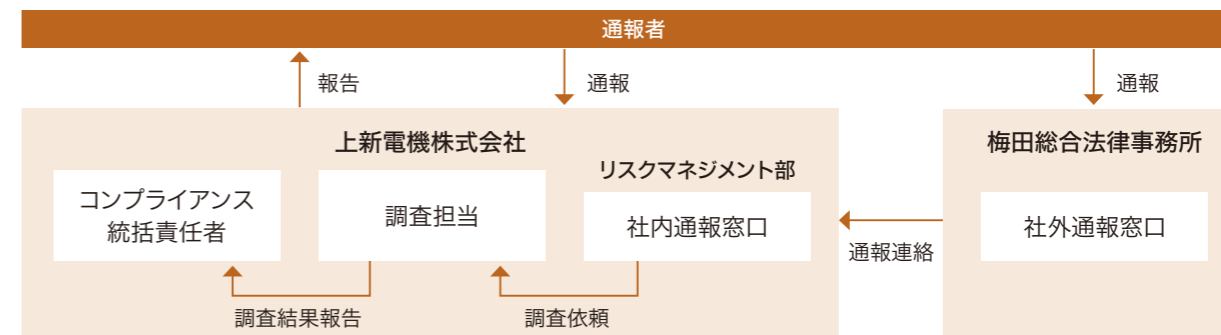
当社は、違法・不適切な行為の防止と早期是正、自浄能力向上を図るため、内部告発プログラムとして公益通報体制を整えています。この制度は当社グループの従業員だけでなく、FC加盟店の従業員、お取引先さまや業務委託先のスタッフ、法令に基づき退職従業員も利用することができます。

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。通報者を特定できる情報を漏洩することを防ぐため、公益通報に関わる従事者のみならずグループ全体として、守秘義務について周知させるため、当社グループの「行動規範」への反映、及び規程及び手順書を設けています。

【内部通報件数(2023年度)】
39件(ハラスメント38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



リスクマネジメント

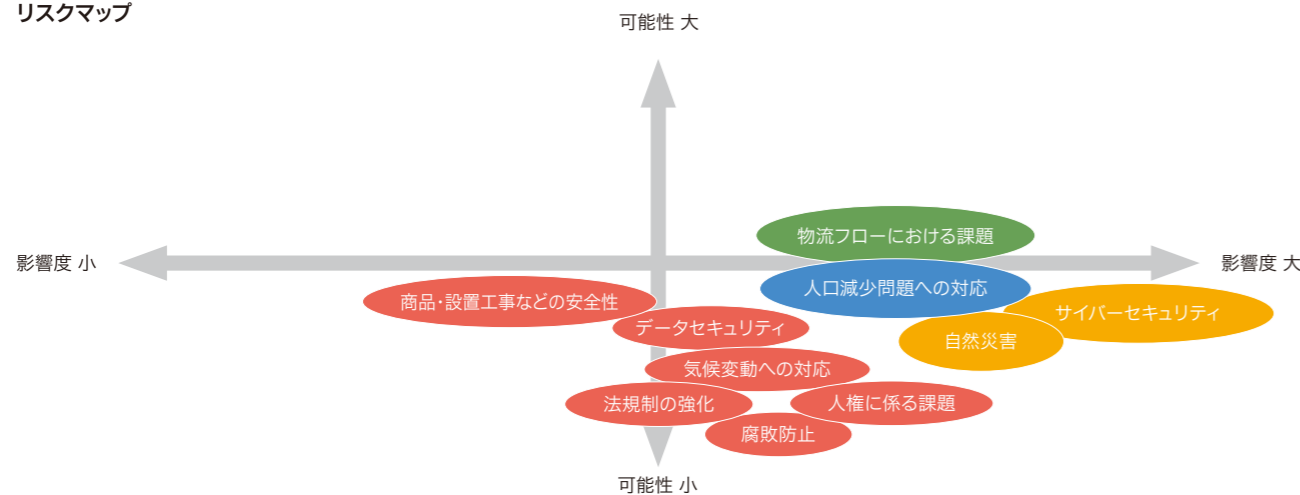
○ リスクマネジメント体制

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、リスク管理委員会を設置し、全社的リスクマネジメント(ERM)体制を整備しています。当該委員会では、中期経営計画「JT-2025 経営計画」の目標達成を阻害しうるリスク、及びその他、当社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。

認識したリスクについては、リスクの「影響度」と「発生の可能性」を軸にしたリスクマップを作成し、その回避・低減に向けて、リスク状況及びその対策についてモニタリングを強化しています。

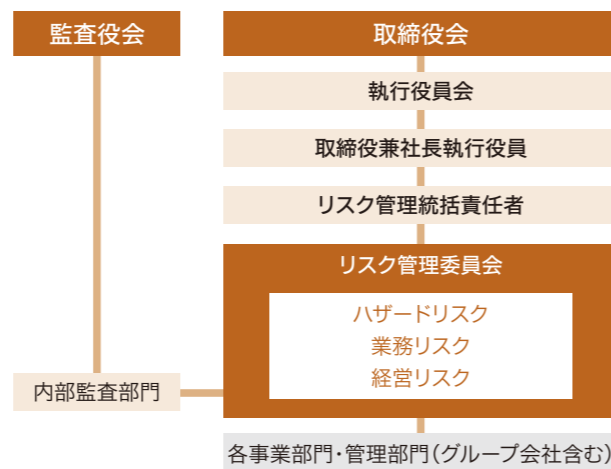
リスクマップ



重要なリスク項目と対応状況

分類	リスク項目(内容)	対応策
ハザードリスク	自然災害・疫病・重要施設の火災	<ul style="list-style-type: none"> 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
	サイバーセキュリティの重要性向上	<ul style="list-style-type: none"> 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を対象とするEDR/MDRの常時監視 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
業務リスク	物流フローにおける課題	<ul style="list-style-type: none"> 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
経営リスク	人口減少問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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、省人化を推進

リスク管理体制



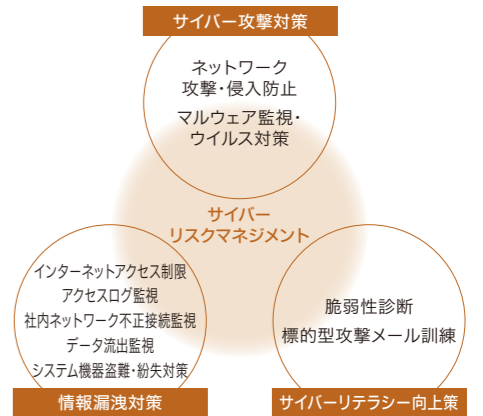
データセキュリティ

○ サイバーリスクマネジメント推進体制

POSデータやネットショッピングの購入情報など、お客さまの大切な情報を保護するために、情報セキュリティに関するさまざまな対策を講じています。

サイバー攻撃への対策については、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。外部公開サーバに対してはセキュリティ専門会社にて24時間365日監視しています。また、毎年脆弱性診断を受けて速やかな対策を講じています。

サイバーリスクマネジメントの推進イメージ図



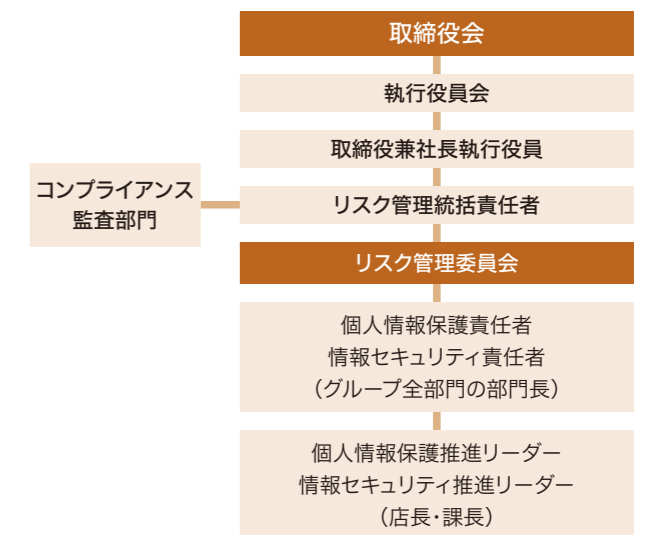
○ 個人情報保護の推進

当社をご利用いただく会員さまなどの個人情報及び社内でも活用する情報については、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、個人情報保護については、当社は2005年に大手小売業で最初に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店舗ともに安心してご利用いただける体制を整えています。

ジョーシングループ個人情報保護方針
<https://www.joshin.co.jp/ja/privacy.html>



データセキュリティ・個人情報保護推進体制



○ セキュリティ強化の取り組み

営業におけるセキュリティ強化の取り組みとしては、会員カード入会受付やレシート発行など店舗オペレーションにおけるペーパーレス化を進めるとともに、業務の簡素化に加え、情報の漏洩、紛失事故の抑制につなげています。オフィ

ス業務においては、電子メールの送受信におけるセキュリティ対策強化を実施、また、業務端末については、データレス化や外部機器の接続を無効にするなど、セキュリティ対策を講じています。

○ 教育・研修

当社グループでは、情報管理に関する教育及び個人情報の事故防止に関する教育をそれぞれ年1回実施しています(テキストによる学習及び確認テストを実施)。

また、外部からの脅威に対する事故防止と知識向上を図るため、標的型メール攻撃に対する対応訓練を毎年複数回実施しています。

11年間の主要財務・非財務データ

単位:百万円

	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	2023年度
財務											
損益状況											
売上高	401,798	372,385	375,782	374,387	391,726	403,832	415,643	449,121	409,508	408,460	403,692
営業利益	7,391	6,656	7,838	7,982	9,680	10,987	8,979	16,550	8,884	8,311	8,364
経常利益	7,237	6,628	7,802	8,050	9,662	11,003	8,900	16,555	9,701	8,317	8,251
親会社株主に帰属する当期純利益	3,037	3,366	4,356	5,190	5,579	6,354	5,418	8,873	6,391	4,972	4,891
設備投資額	12,316	5,654	4,931	11,767	7,283	9,888	8,120	8,488	9,389	9,253	7,036
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	9,815	5,367	751	16,581	15,223	4,533	13,022	25,836	1,442	7,119	2,278
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,625	△5,903	△3,595	△10,412	△6,230	△10,427	△6,316	△6,118	△9,573	△9,070	△4,806
フリーキャッシュ・フロー	4,190	△535	△2,844	6,169	8,992	△5,893	6,706	19,718	△8,131	△1,951	△2,527
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,534	△1,494	2,167	△6,131	△8,134	5,900	△7,762	△14,433	1,873	2,360	3,649
財政状況											
総資産	182,411	175,005	180,905	185,971	188,550	207,351	197,308	210,321	217,417	223,218	232,775
純資産	61,949	66,807	70,773	75,859	80,892	86,091	89,147	99,303	98,641	100,698	104,613
有利子負債	54,487	53,872	56,002	51,423	44,877	52,717	47,144	35,119	40,017	45,964	53,104
ネット有利子負債※1	48,193	49,609	52,416	47,749	40,345	48,178	43,661	26,351	37,656	43,194	49,212
自己資本比率	34.0%	38.2%	39.1%	40.8%	42.9%	41.5%	45.2%	47.2%	45.4%	45.1%	44.9%
ネットD/Eレシオ(倍)※2	0.78	0.74	0.74	0.63	0.50	0.56	0.49	0.27	0.38	0.43	0.47
1株当たり情報(株式併合考慮後)											
1株当たり当期純利益(EPS)	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	185.90円
1株当たり配当金	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	90.0円
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)	5.0%	5.2%	6.3%	7.1%	7.1%	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	4.8%
ROA(総資産経常利益率)	4.1%	3.7%	4.4%	4.4%	5.2%	5.6%	4.4%	8.1%	4.4%	3.8%	3.6%
ROIC(投下資本利益率)※3	4.1%	3.6%	4.0%	4.1%	5.0%	5.1%	4.3%	8.0%	4.2%	3.7%	3.4%
財務指標											
営業利益率	1.8%	1.8%	2.1%	2.1%	2.5%	2.7%	2.2%	3.7%	2.2%	2.0%	2.1%
経常利益率	1.8%	1.8%	2.1%	2.2%	2.5%	2.7%	2.1%	3.7%	2.4%	2.0%	2.0%
親会社株主に帰属する当期純利益率	0.8%	0.9%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.3%	2.0%	1.6%	1.2%	1.2%
配当性向	26.3%	23.9%	19.2%	16.3%	19.9%	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%	48.4%
非財務											
GHG排出量(スコープ2)(t-CO ₂)	44,083	47,860	46,897	45,681	43,929	39,783	34,450	30,344	19,776	15,621	13,732
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)	230	194	204	208	219	219	203	80	30	28.4	27.5
売場面積(m ²)	477,449	489,579	501,918	502,974	512,812	514,237	518,958	505,210	513,509	510,001	510,319
従業員数(臨時従業員を含む)(人)	7,879	7,652	7,845	7,825	8,446	9,169	9,483	9,277	9,121	8,906	8,711
新卒採用数(人)	48	51	59	63	55	77	91	98	126	123	110
65歳以上従業員数(臨時従業員を含む)(人)	30	27	29	39	60	80	84	93	97	102	126
障がい者雇用率(%)	1.93	2.10	2.08	2.07	2.32	2.55	2.54	2.44	2.60	2.65	2.73
正社員離職率(%)	2.9	2.9	2.6	2.7	2.8	3.3	2.8	2.2	2.4	2.8	2.9
従業員持株会加入率(上新電機単体)(%)	92.01	92.49	92.61	92.41	91.90	91.13	90.13	87.46	86.49	86.29	85.44
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)	26	28	26	28	29	41	46	60	68	61	39

※1 ネット有利子負債:有利子負債-現預金

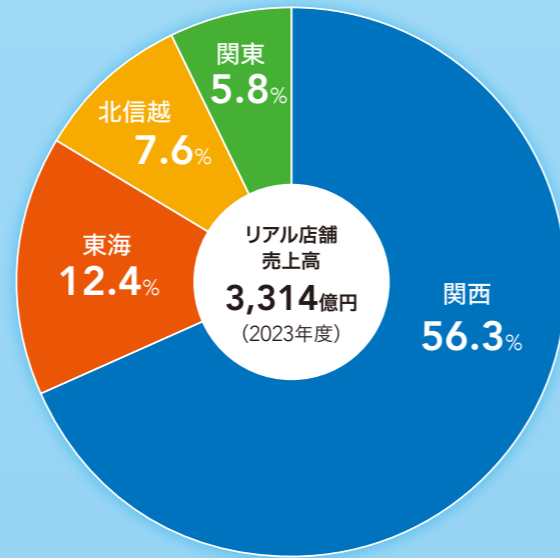
※2 ネットD/Eレシオ:(有利子負債-現預金)÷(自己資本)

※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2024年3月末現在で関西・東海・関東・北信越・四国地区に218店舗を展開しています。

「関西茨木物流センター」「東京物流センター」による東西2拠点体制を中心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。



関西地区: 143店舗 店舗面積合計: 339,106m²

大阪府	60店舗	141,932m ²	滋賀県	13店舗	27,291m ²
京都府	12店舗	31,338m ²	奈良県	12店舗	30,494m ²
兵庫県	38店舗	89,572m ²	和歌山県	8店舗	18,477m ²



日本橋店



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

北信越地区: 23店舗 店舗面積合計: 58,518m²

富山県	8店舗	22,465m ²
石川県	3店舗	7,265m ²
福井県	2店舗	5,319m 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: 35,515m²

東京都	3店舗	5,381m ²
神奈川県	2店舗	5,263m ²
埼玉県	5店舗	11,373m ²
千葉県	5店舗	10,464m ²
群馬県	1店舗	3,033m ²



松戸店

東海地区: 34店舗 店舗面積合計: 76,966m²

愛知県	17店舗	37,066m 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

※ 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「Joshin接客ロールプレイングコンテスト」開催

当社グループでは、2023年度、社是「愛」に基づく「まごころサービス」の実践で積み重ねてきた信用、信頼の輪を拡げ、お客さまの「ファン」「コアファン」による価値連鎖の創造を目指す「ファンベース戦略」推進の一環として、**当社初の「Joshin接客ロールプレイングコンテスト」**を実施しました。

本コンテストは、従業員の接客に対する「意識」や「技術」の自発的な成長を促し、当社の「ファン」「コアファン」のお客さまから高く評価されている「接客対応」のレベルアップを図ることを目的としており、各店の代表者が大会を通して接客力・提案力を磨き上げ、競い合うことで、審査項目に基づく評価が高かった従業員を表彰し、報奨するコンテストです。

予選会では勝利した従業員にエリアNo.1の称号と決勝大会への出場権が与えられ、決勝大会では上位3名に選ばれた従業員に表彰状を授与し、第1位の従業員にはトロフィーと賞金、第2位、第3位には賞金を贈呈しました。

開催概要

2023年6月
店舗別代表者選出
(計221名出場)

2023年8～10月
予選会(エリア大会)
(各地区で計16回開催)

2023年10月26日
決勝大会
(本社にて開催)



北陸エリア

第2位 福井本店
やまくちさん



お客さま側の立場に立ち、不安を解消し、購入後も気軽にお問い合わせいただけるような環境づくりにしています。

京都エリア

第1位 山科店
たけださん



いつも「明るく元気に」を心がけています。今後も「また上新電機で買い物しよう」と思ってご来店いただけるように精進します。

関東エリア

第3位 鴻巣店
えのもとさん



お客さまの話をよく聞き、求められているものをご案内するのはもちろんですが、使い方のアドバイスやアイデアなど、自分の体験談も交えて一緒にお話するようにしています。

※各従業員の在籍店舗はコンテスト開催時のものです。

高い接客力と提案力を兼ね備えた優秀なスタッフを数多く配置して、お客さまに感動していただける「最高のおもてなし」の実現を目指します。

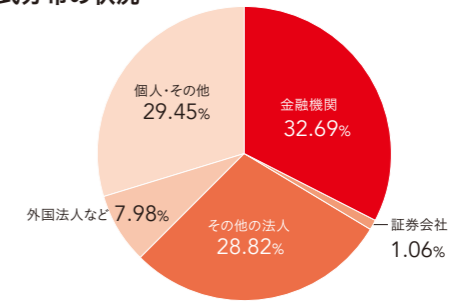
2024年度も、第2回「Joshin接客ロールプレイングコンテスト」として、引き続き開催します。

株式情報 (2024年3月31日現在)

株式基本状況

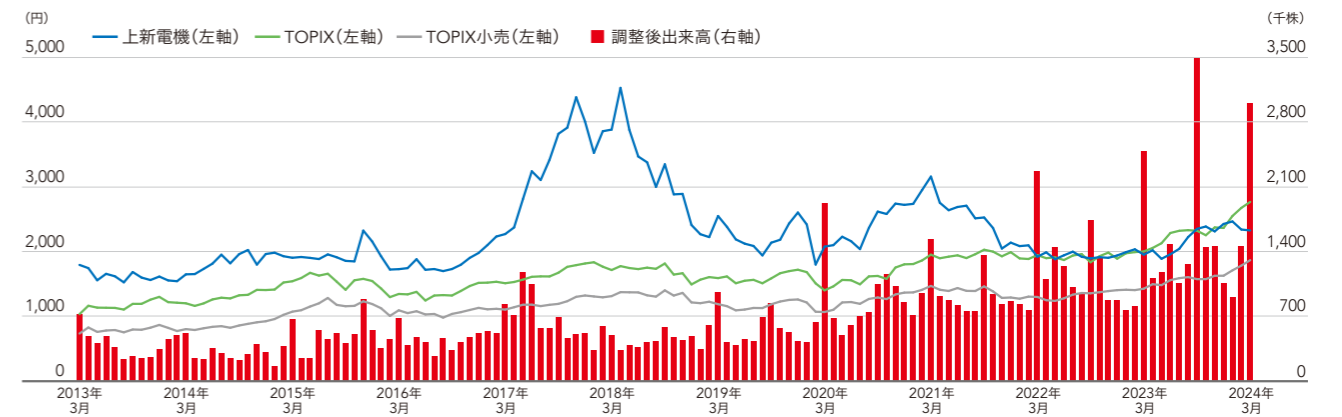
発行可能株式総数 99,000,000株
発行済株式の総数 28,000,000株
株主数(自己株式除く) 175,881名
(うち、単元株保有株主数 18,543名)

株式分布の状況



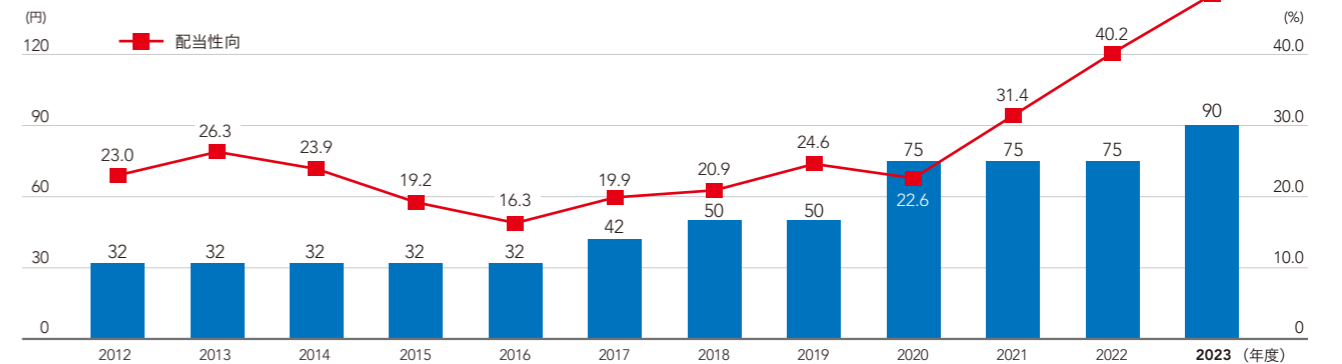
※ 持株比率は、自己株式(1,653,495株)を控除して計算しています。

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。

1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)	1,961,100	7.44
上新電機社員持株会	1,836,805	6.97
株式会社りそな銀行	1,200,010	4.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	904,575	3.43
第一生命保険株式会社	675,000	2.56
シャープ株式会社	542,500	2.05
損害保険ジャパン株式会社	506,500	1.92
ダイキン工業株式会社	432,792	1.64
三井住友信託銀行株式会社	420,000	1.59
三菱UFJ信託銀行株式会社	400,000	1.51

※ 持株比率は、自己株式(1,653,495株)を控除して計算しています。