

ひと、まち、笑顔に。

Joshin

上新電機株式会社
統合報告書

2025

2025年3月期



当レポートのポイント

当社は、2025年6月開催の定時株主総会を経て監査等委員会設置会社へ移行し、2026年4月1日付で「株式会社Joshin」に商号を変更します。新社長のもと、2026年度から開始予定の新たな中期経営計画「JT-2028 経営計画」を前倒して策定し、新社名のもとで次なるステージへの挑戦を進めていきます。



P.05 新社長就任：トップメッセージ

監査等委員会設置会社への移行に伴い、2025年6月に副社長の高橋が新社長に就任しました。新社長は、経営理念の実現を目指し、家電事業への強い想いを込めて、社名変更を契機に「守破離」の精神を掲げています。この精神を基盤に、新たな価値の創造や家電量販店のビジネスモデル（家電量販店版「マチの電器屋」）の構築を目指す、新社長の熱い想いを広く発信します。



P.23 新中期経営計画：「JT-2028 経営計画」について

2026年度から開始する新中期経営計画「JT-2028 経営計画」を、2025年11月に前倒して公表しました。計画開始の約半年前に発表することで、重点戦略の一部を2025年度中に先行着手する体制を整えます。また、健全な財務基盤の構築に取り組むとともに、収益力の再強化を目指した事業戦略について具体的に説明します。



P.42 新ガバナンス体制：監査等委員会設置会社への移行

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行は、業務執行側への大幅な権限委譲による意思決定の迅速化と、取締役会の実効性向上を目的とした重要な機関設計の変更です。これにより、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図る取り組みについて、その変遷を説明します。

目次

1 イントロダクション

- 3 理念体系
- 4 At a glance

5 価値創造ストーリー

- 5 TOP MESSAGE
- 11 マチの電器屋
- 13 価値創造のあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 17 Joshinグループのマテリアリティ

21 JT-2028 経営計画

- 21 「JT-2025 経営計画」の振り返り
- 22 外部環境認識

- 23 ロードマップ
- 25 ドミナント戦略
- 29 財務戦略担当役員メッセージ
- 35 個人投資家の皆さまとのエンゲージメント
- 36 執行役員メッセージ

41 サステナビリティ

- 41 サステナビリティに関する考え方

42 ガバナンス

- 42 コーポレート・ガバナンス
- 46 取締役会議長メッセージ
- 47 社長×社外取締役 鼎談
- 49 社外取締役メッセージ
- 53 役員一覧

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グループの目標指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情報をご紹介していますが、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	2024年4月1日から2025年3月31日 (一部に2025年4月以降の情報を含みます)
発行年月	2025年12月
報告サイクル	年1回

〈見通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

財務情報

非財務情報



理念体系



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

2つの社会価値を創造

「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」

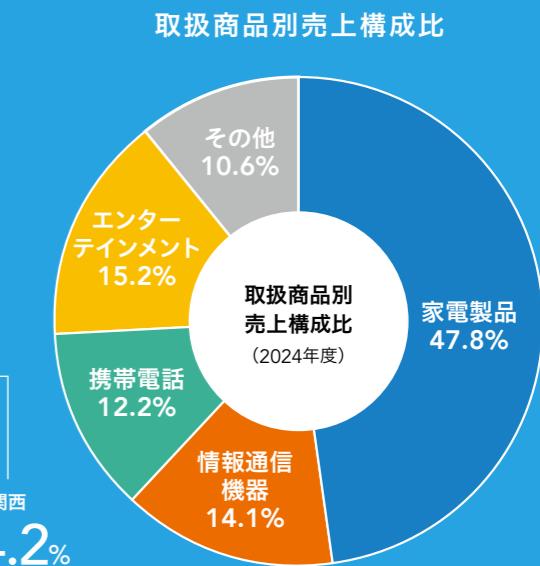
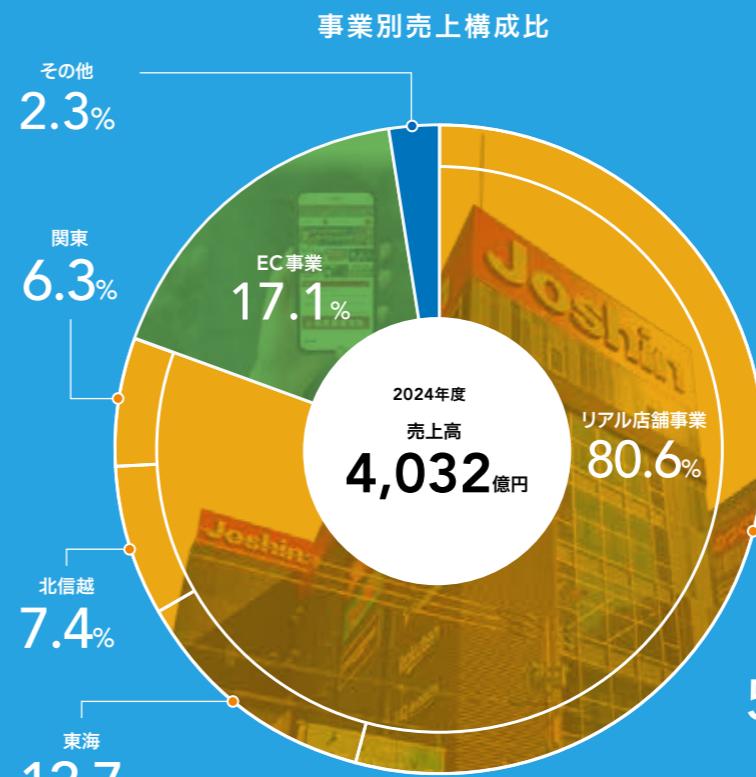
ファンベース

Joshinにおけるすべての事業活動の「根幹」であり、創業時から75年以上の長きにわたり「まごころサービス」が育み、脈々と受け継がれてきた「不变」の「価値観」

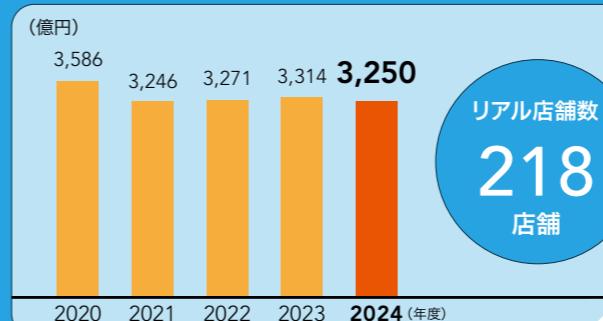
**Joshinグループ
行動宣言**

**Joshinグループ
行動規範**

At a glance (2025年3月時点)



リアル店舗事業売上高



EC事業売上高



TOP MESSAGE



代表取締役 兼 社長執行役員 CEO

高橋 敷也

ソフト(理念や考え方)とハード(デジタル技術)の基盤から、
当社が最も誇る人財力を最大限に引き出し、
祖業である家電事業をさらなる進化へと導き、
お客さまの生涯価値の最大化を実現します。

お客さまの生涯価値の最大化が私のミッション

当社の経営理念である「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」を実現するために、私のミッションは、お客さまに当社のファンになっていただき、その生涯価値を最大化することです。この目標を達成するためには、何よりもお客さまとの搖るぎない信頼関係を築くことが不可欠です。そして、その信頼を支えるのはJoshinの「人」、すなわち当社のすべての役員・従業員です。

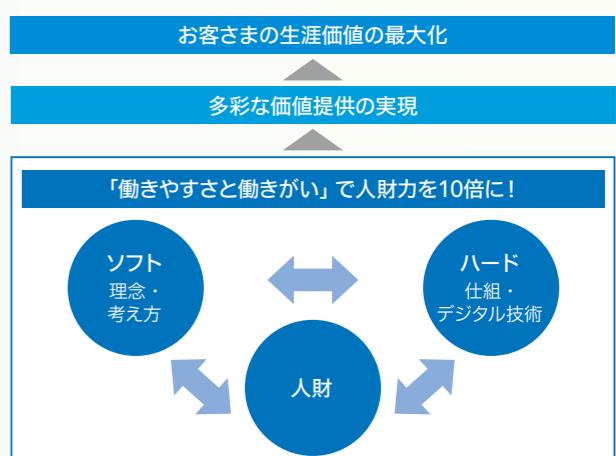
お客さまの生涯価値を最大化するためには、役員・従業員一人ひとりが持つ「人財力」をさらに向上させることが重要です。これからも、当社の人財力を磨き続け、お客様に寄り添い、期待を超える価値を提供することで、お客さまとの信頼を深め、より良い未来をともに創造してまいります。

当社のこれからの商売

かつての市場が右肩上がりに成長し、商売の勝ち方が明確だった時代には、店舗の数と規模を拡大し、いかに安く商品を提供するかが成功の鍵でした。しかし、現在の市場は急速に変化しており、お客さまのニーズを的確に捉えなければ商品が売れない時代となっています。お客さまのニーズが多様化する中で、勝ち方も複雑化しており、従来の上意下達の手法では対応が難しくなっています。だからこそ、現場の持つ力を引き出し、変革を起こすことがますます重要になっています。

現場には多くの成功的ヒントが存在しますが、それを現場だけで実践することは限界があります。そこで、現場の声を

人と社会の未来を笑顔でつなぐイメージ図



吸い上げ、それを具体的な形にし、現場に浸透させることが、私をはじめとする経営陣の重要な使命であると考えています。

当社では、「ソフト」(理念や考え方)と「ハード」(デジタル技術)を基盤とし、働きやすい環境と働きがいのある仕事を実現することで、最も重要な資産である「人財」の力を最大化し、強い商売の実現を目指してまいります。

さらに、現場の声を最大限に活かすためには、経営陣自らが率先して旧来の発想やマインドを刷新することが不可欠です。私たちは持続的な成長を目指し、グループ全員の力を結集して未来に向けた新たな価値を創造してまいります。

家電事業に対する想い

入社当時の私は、接客が好きでこの会社に入りました。しかし、数十万円もする商品を目の前にした時、「本当に自分に売ることができるのだろうか」と不安を感じたのを覚えています。そんな私も店舗で接客を重ねる中で、次第に仕事に熱中していました。そのきっかけは、お客さまの声に真摯に耳を傾け、ご要望に応えていく中で、指名してくださるお客さまが増え、さまざまなつながりが生まれるようになりました。お客さまとの会話を通じて関係性を大切にする

ことで、新たな出会いが次々と生まれました。こうした出会いを積み重ねることで信頼関係を築き、お客さまから新たなお客さまをご紹介いただけるような環境をつくりたいという想いが、今も私の原点となっています。

私はこれまで、「お客さまの生涯価値の最大化こそが真に目指すべき姿である」と言い続けてきました。今後もこの想いを社内外に発信し続けます。お客さまとの信頼関係を構築し、何度も当社の商品をご購入いただけるお客さまを増



やすことで、お客さまの生涯価値の最大化を目指します。家庭から洗濯機や冷蔵庫といった耐久消費財がなくなることはありません。当社は、お客さまが良い家電と出合える機会を提供し、その家電を通じてお客さまの生活をより便利で

「株式会社Joshin」への社名変更を機に、新たな家電量販店モデルの構築を目指す

当社は、「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」という2つの社会価値の創出を当社グループの持続的な成長及び企業価値の向上につなげていくため、「電機」の枠にとらわれない柔軟な組織体制への移行を目指しています。変化の激しい経営環境に柔軟に適応しつつ、変化を成長の「力」に変える経営体制へと変革する決意のもと、どのような企業、未来を目指していくのかを明確にするために、2026年4月1日付で社名を株式会社Joshinに変更します。現在の家電量販店のビジネスモデルは、これから市場に通用しないということは業界の共通認識となっています。

こうした環境のもとで、当社の歩みを「守破離」の精神で表すなら、「守」は創業の精神、祖業である家電事業、「破」

快適にお手伝いをしたいと考えています。そして、その家電が役目を終えるまで、家電の一生涯に寄り添える会社を目指してまいります。

は家電事業のさらなる進化、「離」は家電事業を基盤とした新たな領域への挑戦と位置づけています。「守」は、これまで、これからも変えてはいけない基盤であり、「破」は企業の変革を、「離」は企業の革新を意味します。これらのプロセスからイノベーションを実現し、新たな価値を創造していくなければなりません。

変えてはならないものとは、創業時から培われてきた普遍的な価値、すなわちお客さまとの良好な関係を維持し続けることです。一方で、変えなければならないものとは、これまでの価値に加え、今後不可欠となるデジタル技術を融合させることで生まれる新たな家電量販店のビジネスモデルです。私たちは、この融合を通じて、未来に向けた新しいビジネスモデルを構築し、社会に貢献していきます。

今後、Joshinならではのビジネスモデルを構築するためには、成熟したビジネスであることを前提に、その在り方を見直し、どのように進化させていくかを検討していく必要がありますが、私が考える基本戦略は、家電事業のコア部分を守り、変化を取り入れて新たな家電事業を創造することです。

例えば、家電事業では、新しくご購入いただいた冷蔵庫やエアコンなどを通じて、お客さまとは設置から10年以上のお付き合いが始まります。その年月を通じてお客さまに寄り添い、深い信頼関係を育むことで、お客さま、ひいては地域社会で役に立つ存在であり続けたいと願っています。この考え方は、「JT-2028 経営計画」(以下、新中計P.23～参照)にも通じています。家電事業を真剣に考え、大切にすることは、お客さまのニーズ、さらには社会のニーズを的確に把握することにつながります。そして、その先には新たな事業領域の展望が広がっていくと確信しています。

私たちが目指すビジネスモデルのイメージは、家電量販店版「マチの電器屋」です。地域に根差した「なくてはならない存在」として、日々お客さまの暮らしを支えるマチの電器屋。その姿勢を受け継ぎ、進化させることが新生「Joshin」の使命です。

家電を“樹”に例えるなら、それは大地にしっかりと根を張り、地域の生活を豊かにする大きな幹のようなものです。その幹から派生する商売は、枝葉が広がるように無限の可能性を秘めています。私たちは、ただ商品を販売するだけの存在ではありません。お客さま一人ひとりの声に耳を傾け、きめ細かな対応を心がけることで、地域の生活に寄り添い続けています。その姿勢こそが、マチの電器屋としての使命で

家電事業への逆風を乗り越え、上昇基調へ

現・中期経営計画「JT-2025 経営計画」の達成が困難になった主たる要因は、家電事業の構造的な縮小傾向にあります。業績低迷に歯止めをかけられなかった一方で、成長事業と位置づけたモバイル通信やリフォーム領域は順調に拡大しました。また、エンターテインメント領域については、市場特性としてヒット商品の有無に大きく左右される不安

あり、「Joshin」が目指す理想の姿です。

これからも、地域の皆さんにとって「なくてはならない存在」であり続けるために、家電という幹を中心新たに枝葉を広げ、未来へと成長していきます。どんな時も、どんなニーズにも応えられるよう、温かさと信頼を届けるマチの電器屋であります。その想いで、私たちは次の一步を踏み出します。

私は、「家電で勝てない電器屋が他の市場で勝つことはできない」という搖るぎない信念を持っています。この挑戦、すなわち家電事業の進化が、新たなビジネスへの懸け橋になると確信しています。従業員の力を最大限に発揮し、お客さまとの関係を「ファン」から「コアファン」へと深化することで、持続的な成長を実現していきます。その原動力となるのは従業員の力であり、働きやすさと働きがいの両立が重要だと考えています。そのため、「ソフト」(理念や考え方)と「ハード」(デジタル技術)を基盤とした、環境整備を進め、従業員が最大限の力を発揮できる体制を構築していきます。

また、攻めの営業を着実に展開できる体制を築くことが、私たち経営陣の使命であると考えています。しかし、従業員数や店舗数といったリソースには限界があります。そこで、オンラインを活用した業務改善や新たなサービスの提供を目指します。具体的には一人の従業員が持つ高い知見をオンラインで共有することで、多数の店舗で活用できる仕組みを構築します。また、お客さまのスマホを通じて見積もりや家電の診断を行うことで、多くの課題を解決し、より良いサービスを提供できると考えています。

新体制でスタートした今こそ、私は「数や規模ではなく、スピード・品質で勝負する」という強いメッセージを発信し、実現に向けたアクションプランを着実に実行していきます。

定さを抱えているものの、製品が市場に投入されれば飛躍的な成長を遂げる可能性を秘めています。当社のエンターテインメント製品はお客さまから高い支持を得ており、その多くのお客さまが家電製品の売上にも貢献していただいている。このように、エンターテインメント領域は当社の主力事業の一つとして安定した成長を続け、全体業績を力強く

く支える役割を果たしてきました。

しかし、家電事業の漸進的な停滞を重大な課題と捉えきれず、適切な対応を取れなかつことを、強い反省とともに受け止めています。具体的な課題としては、これまで買い替えサイクルが長い（8～10年）大型家電の販売に注力してきたことによって来店頻度が低下し、アクティブ会員数^{*1}の減少、会員単価の上昇という歪な状況が顕在化しました。この課題の原因は明確であり、購入頻度の高い商品群の強化

やカテゴリ戦略の見直しを進めることでアクティブ会員数の減少に歯止めをかけ上昇基調に転じることが可能だと考えています。今後はCDP^{*2}の活用と強化を通じて、家電事業の安定化を図るとともに、成長事業の数字をアドオンできる体質を構築してまいります。

^{*1} アクティブ会員数：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様

^{*2} CDP (Customer Data Platform)：個人顧客のデータを活用するためのプラットフォーム（基盤）

新中計では、家電の復活から家電の進化へ

新中計のコアとなるのは、先に述べたとおり「家電事業の復活と進化」です。家電事業の立て直しを基本戦略とし、モバイル通信、リフォーム事業の拡大を目指します。Joshinの最も強い事業は家電事業であり、最も誇るべきリソースは人財です。そして、最も高いご支持をいただいている関西地域を基盤に、家電事業の復活と進化を実現し、その成果を東海、関東、北信越にも波及させていきます。一番強い事業と、一番誇る人財という揺るぎない両輪を活かし、成長戦略に結びつけたいと考えています。現在、家電事業は国内小売市場における成熟事業の象徴としてネガティブに捉えがちですが、依然として大きなマーケットであることに変わりありません。夏場の猛暑が常態化し、エアコンが命を守る「生活インフラ」になるなど、「家電」に求められる役割は転換期を迎えています。当社は業界7位の規模ですが、ドミナント戦略において地域密着型の事業を展開してきたJoshinだからこそ、事業を成長拡大させる余地はまだ十分にあると考えています。過去の良き時代に培われてきた普遍的な価値、お客様との良好な関係を維持し続ける情緒的価値とデジタル技術を活用することで、新たな機能的価値を生み出し、その相乗効果で強いビジネスモデルを確立することが重要です。そして、お客様に「応援したい」と思っていただくためには、私たちがまずお客様の熱狂的なファンになる必要があります。お客様の課題を解決する存在となり、その仕組みを事業全体で機能させることによって、これまでにない家電量販店のビジネスモデルを創造していきます。

財務面では、ROE・PER・PBRの向上を主要指標と定め、

健全な財務体質の構築に取り組みます。具体的には、1,000億円超の純資産を基盤に、当期純利益の源泉である営業利益の拡大を確保し、ROEの向上を実現していきます。さらに、当社の企業価値向上に向けてIRにも注力していきます。現在進めている「ファンベース」を軸としたビジネスモデルは、75年以上にわたり当社が育んできた「まごころサービス」によって積み重ねてきたものであり、同業他社に対する競争優位性を生み出しています。この点をステークホルダーの皆さんにわかりやすく発信し、理解を深めていただけるよう努めてまいります。

当社は2025年度第2四半期決算発表日（11月4日）に新中計を開示しました。新中計がスタートする半年前に発表することで、計画の達成に向けた重点戦略の一部を2025年度から前倒して着手しています。変化の激しい市場環境において、スピードこそが競争力の源泉です。私たちは、状況を的確に見極め、迅速に方向性を示し、即座に行動へと移すことが何よりも重要だと考えています。また、このスピード感のある策定を可能にした背景には、2025年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行があります。これは、迅速な経営判断と適切な監督を実現するための重要な機関設計の変更であり、その目的が早速活かされています。執行役員会での議論は白熱し、意思決定のスピードが増す一方で、取締役会による監督を通じて経営の透明性も高まっています。中長期戦略について議論する機会も増えており、これらの展開に大きな手応えを感じています。



ファン化、コアファン化を進め、 ステークホルダーの皆さまの生涯価値の最大化を目指す

私がこれから最も力を入れたいのは、ステークホルダーの皆さまの「ファン化」、そして「コアファン化」です。従業員、株主・投資家の皆さま、お客様、お取引先さま——そのすべての皆さまが対象と考えておりますが、何より優先すべきは従業員であると考えています。

従業員こそが会社にとって最も大切な存在です。その想いをしっかりと伝え、理解してもらうことで、従業員一人ひとりが会社を応援する力となり、その姿勢がお客様に伝わり、ファン化、さらにはコアファン化の拡大につながります。従業員に愛されない会社はお客様に愛されず、お客様に愛されない会社はお取引先さまから応援を得られず、その先の株主・投資家の皆さまの期待に応えることもできません。この循環が回り始めれば、ファンは自ずと広がり、熱量はさらに高まります。その熱源となるのは、業績向上による従業員の待遇改善、そして株価・配当・株主優待を通じた株主利益の創出です。ワンチームでの成長を実現するには、持続的な業績拡大が不可欠です。従業員オーナーシップの醸成を通じてエンゲージメントを高度化し、その成果を業績に反映させる

ことで、会社全体を上昇軌道に導きます。当社は新中計の最終年度となる2028年度に創業80周年を迎えます。新中計に掲げる方針を確実に実行していくことで計画を達成し、新たなステージに挑戦していきます。未来への責任を果たすべく、変革と挑戦を恐れず、全力で新たな価値創造に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さん、どうかこれから Joshin にご期待ください。

従業員から始まるファン化サイクル



新生Joshinグループが目指す「家電量販店版マチの電器屋」



私たちは、これまで培ってきた信頼と地域密着の精神を大切にしながら、「量販店 × マチの電器屋」の融合を通じて、新しい価値の創造に挑戦しています。リアル店舗やEC、サービスインフラといった多様なタッチポイントを軸に、地域社会の暮らしに深く寄り添い、お客さま一人ひとりのライフステージに応じた課題解決を図る——そんな地域ベースの「Joshin経済圏」の構築を通じて、私たちはライフスタイル・サポートカンパニーへの進化を目指しています。



**POINT
01**

「まごころサービス」の継承と進化

創業以来、Joshinが大切にしてきたものは、すべての接点に社是「愛」（「常に相手の立場にたって行動する」の意）に通じる「まごころ」を込める事。接客・配達・工事・設置・修理といったサービスの一つひとつに、「人」としての温もりを感じていただけるよう、従業員一人ひとりが「親切・丁寧」を徹底し、お客さまに寄り添い続けてきました。

こうしたDNAはこれからも変わることなく、時代に応じた技術やサービスと組み合わせながら、「人にしかできない価値」として、次の世代へと引き継いでいきます。



**POINT
02**

地域の声に耳を傾ける、暮らしの拠点へ

Joshinは全国展開ではなく、関西を中心としたエリアに深く根差し、地域の生活者に密着した店舗展開を進めてきました。

それぞれの「マチ」で異なるライフスタイルや暮らしのニーズに応えるため、地域のお困りごとや要望をすくい上げ、きめ細かに応えていくのが私たちの使命です。

今後は、リアル店舗だけでなくECやアプリなどの接点も組み合わせながら、「生活のインフラ」として、子どもから高齢者まで、あらゆる世代にとって頼れる存在を目指します。



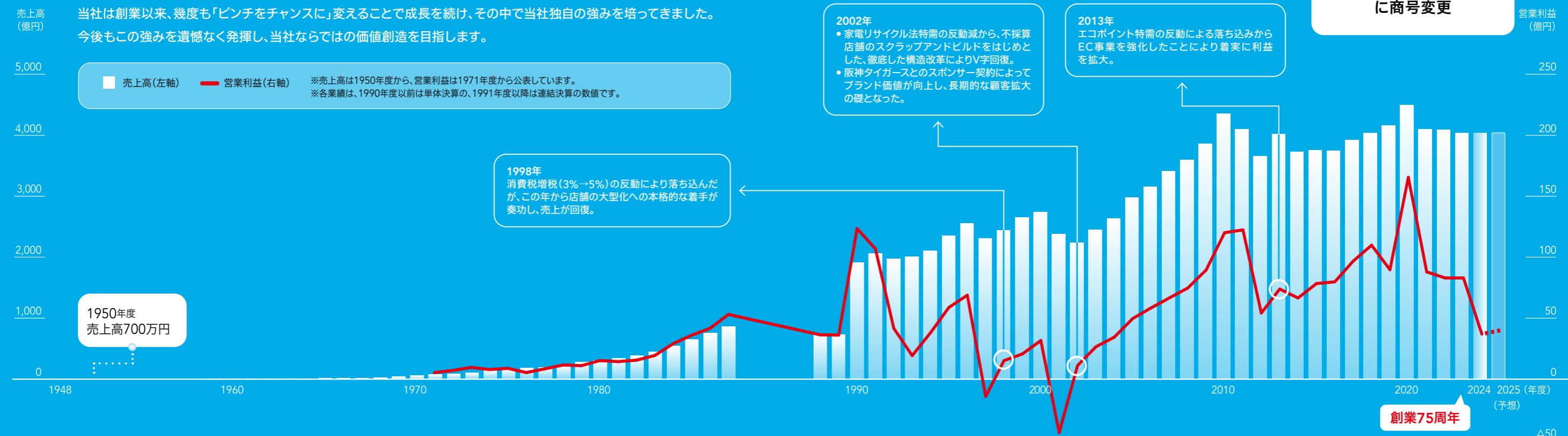
**POINT
03**

デジタル活用で進化するサービス

AIやデジタル技術を活用したリモートによる工事見積り・修理診断や即日修理訪問サービス、ライフスタイルの変化に応じたオーダーリフォームやスマホメンテナンス、見守り・防犯サービスなど、Joshinは家電販売の枠を超えた新たな価値提供に挑戦しています。

「量販店の利便性 × マチの電器屋の親しみやすさ」を融合させ、ライフサイクルに寄り添う商品・サービスを開発することで、変化する暮らしに、変わらず寄り添う。そんな未来を、地域とともに創っていきます。

価値創造のあゆみ



1948～1960年代

家電製品のパーツ販売店として大阪の日本橋に創業。1954年に家電専門店へ転換。地域に根ざした企業姿勢の基盤を構築。

事業展開

- 1948 「上新電気商会」を創業
- 1954 パーツ販売店より、家電専門店に転換
- 1956 サービス部門を開設 **業界初**
- 1965 無線サービスカードを導入



創業当時の大阪・日本橋の様子



サービス部門開設時のメンバー

1970～1980年代

関西を中心に店舗展開を拡大し、1972年には株式上場。1976年にはエアコン売上日本一を達成。大型店舗や専門店の開設を通じて、家電量販店としての認知と信頼を拡大。

- 1974 無利息クレジット(らくらくクレジット)を開始
- 1974 テレビショッピングを開始 **業界初**
- 1981 パソコンの大型専門店を開設 **業界初**
- 1988 Joshinの最有力サブブランド「キッズランド」を新設 **業界初**
- 1989 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



当時の大型パソコン専門店



現在のスーパーキッズランド本店

1990年代

価格競争の激化、バブル崩壊による消費低迷など家電量販店業界と経済の変化により低迷期に突入。環境変化への対応に迫られつつも、事業領域の拡大や店舗の大型化を実施。

- 1990 上新物流株式会社とジョーシンサービス株式会社を統合し「ジョーシンサービス株式会社」を設立
- 1997 5年間修理保証制度「5ロングラン」(現 長期修理保証)をスタート
- 1998 ビジネスユース対象の保証制度「3ロングラン」(現 法人3年間保証)をスタート

2000年代

ECサイト開設やポイント制度の導入など新たな販売手法の構築。試行錯誤を重ねながらも、次世代の成長へ向けた基盤づくりを推進。

- 2000 インターネットショップ「Joshin web」を開設
- 2002 阪神タイガースヘルメット広告スポンサーになる



阪神タイガースヘルメット広告

2010年代～

リフォームやモバイル通信など新たなライフスタイル提案を拡大。「まごころリフォーム」やバーチャル店舗などの取り組みにより、「家電販売」から「生活インフラのHub」への転換へ

- 2012 「ホームメンテナンスサービス」事業を本格稼働
- 2014 「まごころリフォーム」事業を本格化
- 2018 家電店全店舗で電子棚札(電子プライス)を導入 **業界初**
- 2021 新物流センター「関西茨木物流センター」竣工
- 2022 創業の地 大阪の日本橋に旗艦店である日本橋店を開設
- 2023 「ジョーシンスマイルプログラム」の導入
- 2025 商号の変更を6月開催の定時株主総会で承認可決(2026年4月より「株式会社Joshin」に社名変更)



電子棚札



関西茨木物流センター



旧店舗開設時(日本橋店)



新店舗開設時(日本橋店)

イントロダクション
価値創造ストーリー

J
T
I
2
0
2
8
経営計画

サステナビリティ

データ

14

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。

イントロダクション

価値創造ストーリー

JT-2028 経営計画

サステナビリティ

データ



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。今回は主な成果について直近の状況を反映したうえで、課題及び対策を見直しました。

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



STEP 1 課題候補群の抽出
ESG投資家の視点を重視し、SASBなどの開示基準や主要なESG評価機関が重視するセクター・マテリアリティを基本に、SDGsや人口動態データ、地域特性、業界動向などを踏まえ課題候補を選定。
STEP 2 課題候補群の絞り込み、評価
「中長期的な企業価値への影響」と「ステークホルダーに与える影響」の2つの軸で評価。ステークホルダー軸は社外取締役、社外有識者(アンケート実施)にて評価。企業価値に対する影響は全取締役、監査役が評価を実施。
STEP 3 マテリアリティマップの作成
2軸の評価ポイントを横軸・縦軸にした散布図を作成。2軸両方が高い課題のほか、ステークホルダーへの影響は高くないが、企業価値への影響が高いものなどを、社外有識者コメントを踏まえ、マテリアリティとして再認識。
STEP 4 取締役会での承認
執行役員会で決議後、取締役会にて審議、最終決定のうえ、マテリアリティを特定。以降、適時適切にマテリアリティ全般を見直し、取締役会による審議のうえ、最終決定。

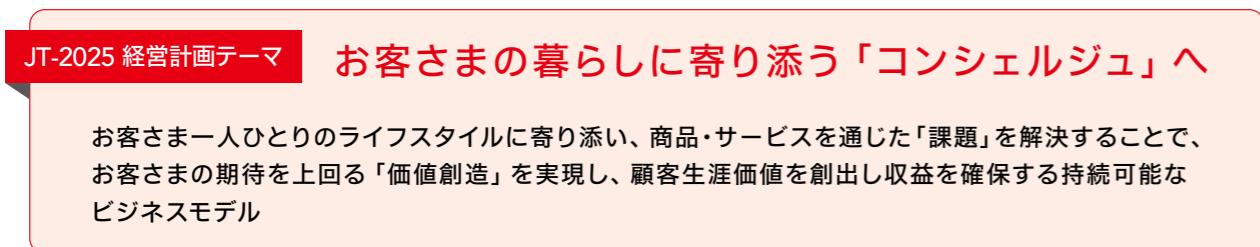
マテリアリティ	取り組み課題	選定理由	主なアクションプラン	主な目標	主な成果	課題及び対策
E S (インパクト)	1. 生活スタイルの変化を先取りした豊かな暮らしの提案 ▶ P.25~28 P.36~40 P.88	多様化する超高齢社会を支える商品・サービスの提供	経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと「高齢社会のレジリエンス強化支援」という社会価値を創造するため	<ul style="list-style-type: none"> ファンベース思想に基づく事業戦略を構築し、当社独自の価値提供を実現 関西2府4県のサービスマン体制(出張修理)の再構築とオンラインサービスとの融合 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様との双向サービス、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事業の収益：前期に対し売上高は拡大したものの、収益率が低下 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16%
	家庭のカーボンニュートラルの実現 ▶ P.72~75 P.58	環境配慮型製品の販売強化	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、家庭用蓄電池の普及促進、太陽光発電、高効率給湯器の販売強化 	<ul style="list-style-type: none"> 「環境配慮型製品(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：25.3% (目標台数構成比：30%) ※対象商品：冷蔵庫・エアコン・洗濯機・温水便座 他企業とのエンゲージメントを通じ、再エネ関連ビジネス確立へのディスカッションの実施
	2. 安全安心な製品・サービスの提供 ▶ P.72~75 P.58	データセキュリティの強化	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、安全安心プラットフォームを形成【2050年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 有害サイトフィルタリングサービスの導入 生体認証サービス「SAKULaLa」の活用を2025年4月よりスタート。指静脉認証により、指をかざすだけで本人確認、ポイント付与・使用が可能となる
	製品品質・製品の安全性確保 ▶ P.72~75 P.58	「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	「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て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"> 「製品安全対策ゴールド企業」認定継続(2度目の認定継続は本制度初) 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
	資源循環社会の構築 ▶ P.72~75 P.58	リユース、再販など資源循環サイクル再構築	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"> 模型のランナーを回収し、新たな模型として販売された製品の取り扱いスタート(2025年4月より) リユース実績：47,479台 家電リサイクル対象4品種回収率：63.8% 	
	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献 ▶ P.77~88	資源循環社会の構築 ▶ P.72~75 P.58	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"> 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"> アライアンスなどによるサーキュラーエコノミーのビジネスモデル確立【2030年度】 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】 古紙・段ボールをはじめとした社内消耗品の再資源化・再利用への取り組み 	<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
E (環境)	気候変動問題への取り組み ▶ P.77~88	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 賃借事業所への再エネ電源比率向上への交渉 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	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 賃借事業所への再エネ電源比率向上への交渉 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	<ul style="list-style-type: none"> 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】 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%【2030年度】100%【2040年度】 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1、11)におけるGHG排出量 2021年度比：対象全カテゴリにおけるGHG排出量2021年度比：100%削減【2050年度】 	<ul style="list-style-type: none"> 自社受電契約事業所における自家消費率：27.2% (2024年度) スコープ1+2 2021年度比：35.4%削減 スコープ3(カテゴリ1、11)2021年度比で17.9%削減 	<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
S (社会)	気候変動問題への取り組み ▶ P.77~88	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	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"> 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関する評価機関からの評価向上【2050年度】 	<ul style="list-style-type: none"> TNFD提言への賛同及び初回開示として「自然への依存・インパクト」「リスク・機会」の分析結果を開示 CDP気候変動プログラム「A」ランクを2年連続獲得、及びCDPサプライヤーエンゲージメント評価においてサプライヤーエンゲージメント・リーダーに初選定 MSCI ESG格付けにおける「AAA」評価獲得 「FTSE Blossom Japan Index」(3年連続)、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」(4年連続)の両構成銘柄に継続選定 	<ul style="list-style-type: none"> TNFD定量化に向けた情報開示とともに、нейチャーポジティブにかかる事業化への取り組みを検討

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
						INTRODUCTION
						Value Creation Strategy
						Sustainability Navigation
						Diversification
						Governance
4. ダイバーシティ & インクルージョン ▶ P.67~68	人財確保 人財育成	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"> 新規学卒者・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 本部機能を支える中核人財の確保 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、新規協力会社の開拓) 障がい者雇用 生涯活躍できる労働環境の整備(定年延長) 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 リスクリキング 	<ul style="list-style-type: none"> 採用人數年間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】 中核人財確保のための新たな制度の検討【2028年度】 女性正社員比率：30%【2030年度】、50%【2050年度】 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研修全社員受講【継続実施】 生成AI研修全社員受講【2026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"> 新卒・キャリア採用人数：190名 離職率：2.4% 不妊治療に対応した短時間勤務・休暇制度の導入 ベテラン層を対象とした短日数・短時間勤務制度の導入 全社員に占めるキャリア採用者比率：39.2% 障がい者雇用率：2.8% 定年年齢を64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：85.5% 次席者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：4,097名(受講率：97.1%) (2022~2024年度) 女性社員の手挙げによるキャリアフォーラム開催 「女性活躍」「ケア(介護)」「キャリア採用」「ベテラン層」をターゲットとした4つの社内コミュニティの新設 休日保育費の補助制度新設 	<ul style="list-style-type: none"> 正社員の年齢構成の是正 成長事業への適性な要員シフト 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 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 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運用 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 ここ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 人権尊重に関する教育・研修の継続実施 パリューチーン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 パリューチーンの取引先(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 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 対象企業298社のうち、回答送付サプライヤーは210 社(回答率70.4%)、サステナブル調達率：78.8% 2024年度CDPサプライヤーエンゲージメント評価に おいて、最高評価に選定 2025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 大阪府及ぼ堺市との脱炭素イベントへ参画 大阪府泉佐野市の小中学校に対し、教育や子育て環境 の充実を目的に空気清浄機693台を寄贈 「探究授業」の一環として、複数の小学校・高等学校に おいてディスカッションの実施 2025年6月開催の定期株主総会の決議により監査等 委員会設置会社に移行 取締役会の監査・監督機能の強化、経営の公正性、透明 性及び効率性向上、迅速な意思決定と業務執行を実現 独立社外取締役比率：75.0%(社外取締役6名/取締 役員8名) 女性取締役比率：50.0%(女性取締役4名/取締役 員8名) 監査等委員会の独立社外取締役比率：100%(社外 取締役3名/監査等委員会設置会社移行に伴うボード・サクセ ション再整備) 指名・報酬委員会の機能強化及び実効性評価 業績連動報酬比率(株式報酬比率)拡大 取締役会と執行役員会のコミュニケーション強化 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能強化 株主・投資家との対話の充実
S(社会) ▶ P.67~68	健康経営	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"> 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 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】 プレゼンティーム：94.0%【2030年度】※WLO-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】 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】 パリューチ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"> 月平均所定外労働時間：12.7時間(対前年度0.9時間 減) 男性の育児休業等及び育児目的休暇取得率：98.5% イクメン休暇制度の取得義務日数の拡大 配達協力会社に「ジョーシングループ人権方針」の動画 を紹介 配達協力会社への「人権尊重の取り組みに関するアン ケート」及び調査結果に関するフィードバック実施(88 社中58社回答) 人権尊重に関する研修を年2回実施 	<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 人権尊重に関する教育・研修の継続実施 パリューチーン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 パリューチーンの取引先(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 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 対象企業298社のうち、回答送付サプライヤーは210 社(回答率70.4%)、サステナブル調達率：78.8% 2024年度CDPサプライヤーエンゲージメント評価に おいて、最高評価に選定 2025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 大阪府及ぼ堺市との脱炭素イベントへ参画 大阪府泉佐野市の小中学校に対し、教育や子育て環境 の充実を目的に空気清浄機693台を寄贈 「探究授業」の一環として、複数の小学校・高等学校に おいてディスカッションの実施 2025年6月開催の定期株主総会の決議により監査等 委員会設置会社に移行 取締役会の監査・監督機能の強化、経営の公正性、透明 性及び効率性向上、迅速な意思決定と業務執行を実現 独立社外取締役比率：75.0%(社外取締役6名/取締 役員8名) 女性取締役比率：50.0%(女性取締役4名/取締役 員8名) 監査等委員会の独立社外取締役比率：100%(社外 取締役3名/監査等委員会設置会社移行に伴うボード・サクセ ション再整備) 指名・報酬委員会の機能強化及び実効性評価 業績連動報酬比率(株式報酬比率)拡大 取締役会と執行役員会のコミュニケーション強化 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能強化 株主・投資家との対話の充実
5. 責任ある バリュー チェーンの構築 ▶ P.65、72	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"> パリューチーンにおけるリスク・アセスメントの実施 「サプライチェーン調達アンケート」の実施 ステークホルダー企業への「人権尊重の取り組みに関するアンケート」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】 パリューチ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"> 配達協力会社に「ジョーシングループ人権方針」の動画 を紹介 配達協力会社への「人権尊重の取り組みに関するアン ケート」及び調査結果に関するフィードバック実施(88 社中58社回答) 人権尊重に関する研修を年2回実施 	<ul style="list-style-type: none"> パリューチーン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 パリューチーンの取引先(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"> サプライヤー調達アンケートを通じ、無回答企業への是正措置実施【2028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"> 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に送付 対象企業298社のうち、回答送付サプライヤーは210 社(回答率70.4%)、サステナブル調達率：78.8% 2024年度CDPサプライヤーエンゲージメント評価に おいて、最高評価に選定 	<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 ▶ P.76	地域社会の成長を支える ビジネスの深耕	ステークホルダーとの交流を通 じて地域社会との関わりを強化 するため	<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 大阪府泉佐野市の小中学校に対し、教育や子育て環境 の充実を目的に空気清浄機693台を寄贈 「探究授業」の一環として、複数の小学校・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"> 2025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
	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	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"> パリューチーンにおけるコンプライアンス教育の充実 パリューチ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"> パリューチーンにおける事業継続マネジメント体制整備【2030年度】 役職任用への任期制(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"> コーポレート・ガバナンス体制強化を目的としたリスク 管理委員会の機能強化代表取締役兼社長執行役員を リスク管理委員会委員長とする体制に変更 リスク管理委員会の各専門部会をコントラインス全 般、内部統制、個人情報保護、情報セキュリティ、BCPの 各専門部会に再編し、執行役員が統括する体制に変更 	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理委員会の各専門部会を統括する執行 役員のスキルアップ 事業領域拡大を見据えた法務・リスクマネジメント 部門の体制強化 業務委託先企業に対するコンプライアンス経営の 啓発及び協力要請
G(ガバナンス) ▶ P.42~46 P.51~57	コーポレート・ ガバナンス/ グループガバナンス	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、執行役員のサクセ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：1.0%、ROE：8.0%、ROA：5.0%、ROIC：5.0% 【2025年度】 営業利益：100億円以上、ROE：7.0%以上【2028年度】 執行役員へのさらなる権限委譲及び最適機関設計の検討【2025年度】 執行役員のスキル・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"> 2025年6月開催の定期株主総会の決議により監査等 委員会設置会社に移行 取締役会の監査・監督機能の強化、経営の公正性、透明 性及び効率性向上、迅速な意思決定と業務執行を実現 独立社外取締役比率：75.0%(社外取締役6名/取締 役員8名) 女性取締役比率：50.0%(女性取締役4名/取締役 員8名) 監査等委員会の独立社外取締役比率：100%(社外 取締役3名/監査等委員会設置会社移行に伴うボード・サクセ ション再整備) 指名・報酬委員会の機能強化及び実効性評価 業績連動報酬比率(株式報酬比率)拡大 取締役会と執行役員会のコミュニケーション強化 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能強化 株主・投資家との対話の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略の深化、資本収益性指標の向上及びPBR 改善 監査等委員会設置会社移行に伴うボード・サクセ ション再整備 指名・報酬委員会の機能強化及び実効性評価 業績連動報酬比率(株式報酬比率)拡大 取締役会と執行役員会のコミュニケーション強化 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能強化 株主・投資家との対話の充実

「JT-2025 経営計画」の振り返り

2023年度から開始した「JT-2025 経営計画」(以下、本中計)は、2030年に目指すべき姿への飛躍を視野に入れた「セカンドステップ」として位置づけられ、「収益力の強化」を最重要課題として取り組んできました。

しかしながら、設定した経営指標はすべて未達となる見込みです。一方で、事業における個別戦略やサステナビリティへの取り組みについては、次期中期経営計画に引き継ぐために推進していきます。



● 計数目標および達成予想

2023年度実績	2024年度実績	2025年度期初予想	JT-2025 経営計画 2025年度計画	達成予想
売上高(億円)	4,036	4,032	4,040	4,200 △160
営業利益率	2.1%	0.9%	1.0%	2.6% △1.6%
営業利益(億円)	83	36	40	110 △70
ROE	4.8%	3.3%	—	8.0%以上 —
ROIC	3.4%	1.5%	—	5.0%以上 —

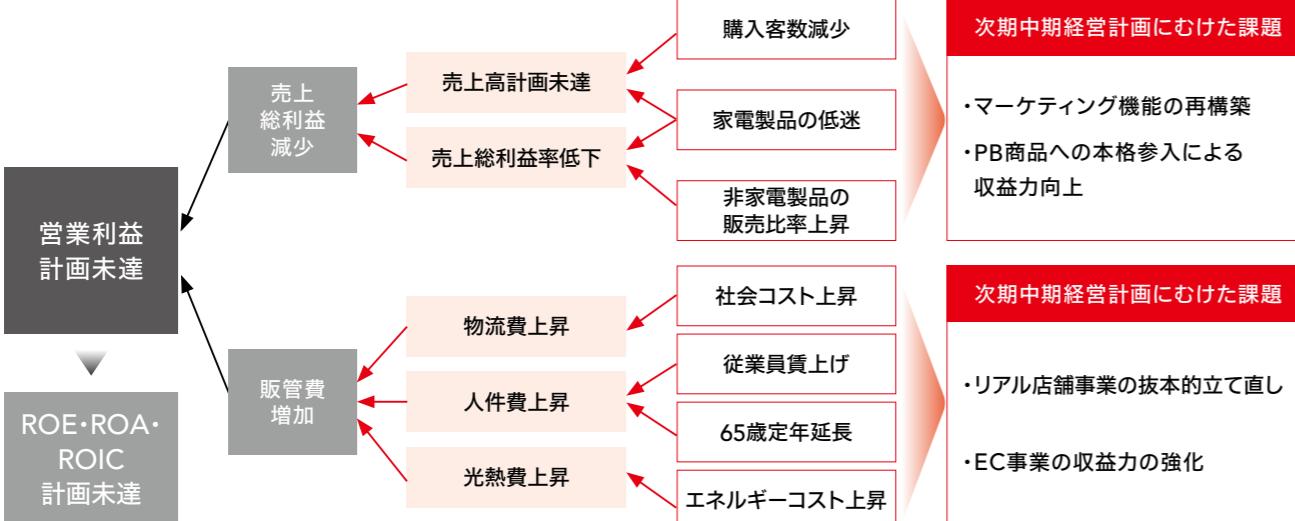
● 未達要因

本中計では、販売費及び一般管理費の増加を上回る売上総利益を確保できなかったため、営業利益計画の達成が困難であると予想しています。

主力である家電製品の販売低迷により売上高計画が未達となる見込みであること、さらに売上高に占める非家電製品の販売比率が上昇した結果、売上総利益率が伸び悩ん

だことが主な要因と考えています。

また、販売費及び一般管理費の増加については、人件費の上昇に加え、家電製品の販売低迷によるリアル店舗事業の苦戦を補うため、EC事業の拡大に注力した結果、配送コストが増加したことによる影響も影響しています。



外部環境認識

当社は、日本国内で事業を展開するマルチベンダーです。国内だけでなく、グローバルな環境や家電をはじめとする事業を取り巻く現状を整理し、将来の環境を予測しました。これに基づき、「JT-2028 経営計画」(以下、新中計)では、予測される「リスク」を最小限に抑え、それを「機会」へと転換することを目指します。

グローバルの環境

- 第2次トランプ政権下における相互関税交渉が加速し、貿易摩擦懸念が拡大、日本は15%で合意(自動車含む)
- 世界各地で紛争が拡大・長期化(ウクライナ、中東など)
- 各地で自国第一主義が台頭、地域間の分断が加速

日本国内の環境

- 衆参両院で政権与党が過半数を下回り少数与党となる
- 大阪・関西万博の効果もありインバウンドが増加
- 夏場の猛暑が常態化、北海道でもエアコン需要拡大
- 米の価格は高値で推移、物価上昇傾向も止まらず
- 出生率の低下加速、東京以外の都市部でも過疎化懸念

事業を取り巻く環境

- 家電市場における海外メーカーのシェア拡大
- 家電メーカーのビジネスモデル転換加速(指定価格制度対象商品の拡大、自社サイトを通じた直接販売の強化)
- PB商品を用いた異業種からの家電市場参入が加速
- インバウンドに支えられ嗜好性の強いホビー需要の拡大
- 新築物件の高騰、金利上昇によるリフォーム需要の拡大
- 新品スマートフォン端末高騰によるリユース需要拡大

想定される経営環境

- 国内企業の成長鈍化、業績悪化懸念が加速、賃金上昇の勢いが減速
- 海外調達に依存する日本のエネルギー価格は上昇傾向
- 一部輸入品の価格高騰、品薄状態になるリスクが増加
- 新品の価格上昇を受けリユースビジネスの需要が拡大

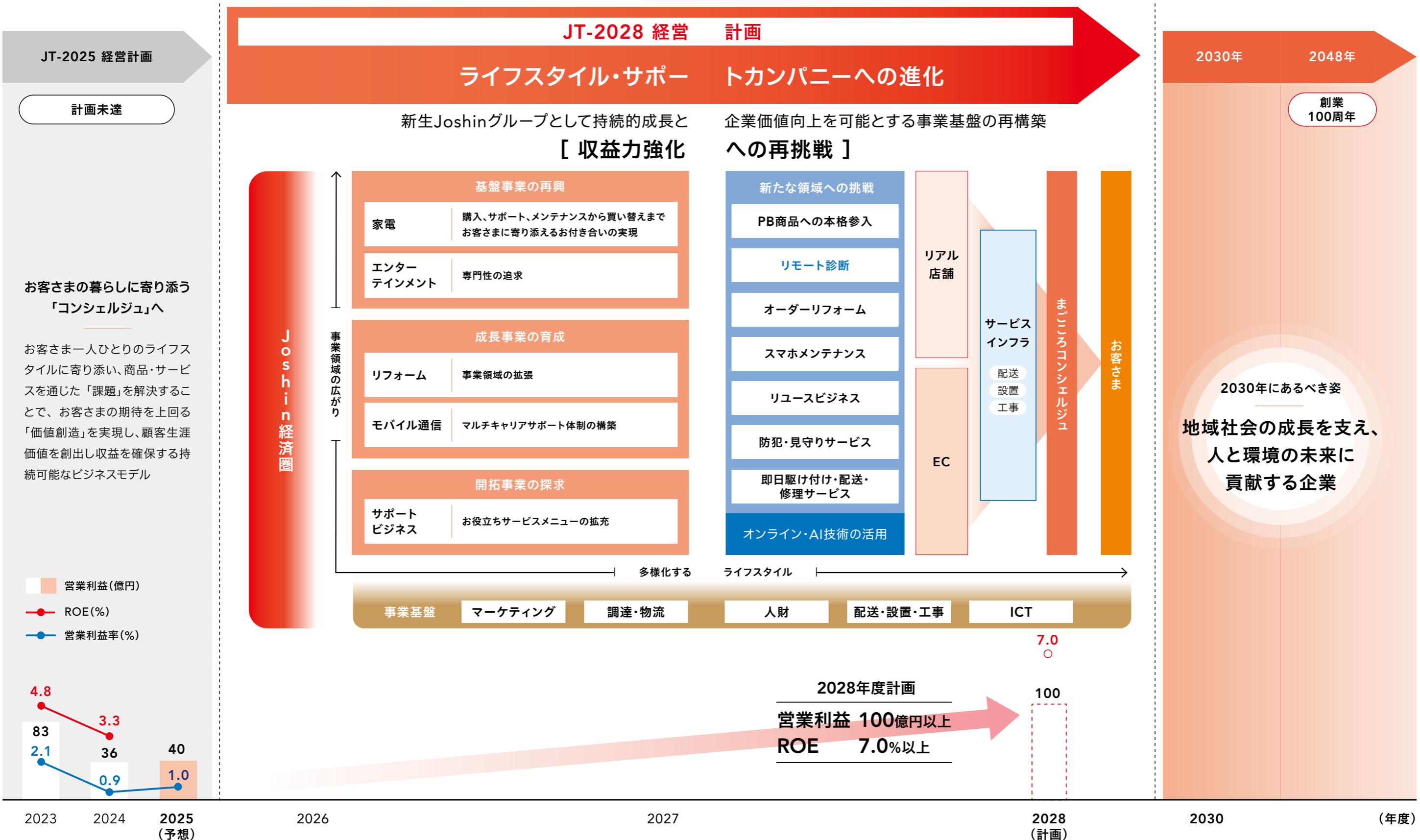
- 国の意思決定が停滞、機動的な政策決定・導入が困難に
- インバウンドの消費動向はモノからコトへ転換
- エアコンは「家電」から命を守るために「生活インフラ」へ
- 物価上昇を上回る収入の拡大が進まず可処分所得低下
- 生活インフラとしてECの価値が再評価、さらにはO2OからOMOの時代へ

- リペートに依存したビジネスモデルの終焉
- ナショナルブランドによる高付加価値商品とPBなどによるリーズナブルな商品による価格の二極化が加速
- インバウンドにおける嗜好性の強いホビー需要のニーズは引き続き旺盛に推移
- 省エネルギー化を後押しする政府の補助金もあり、リフォーム需要は拡大するも事業者間の競争環境が激化

リスクへの対応

**リスクが経営に及ぼす影響を最小限にとどめ
機会に転換するために「JT-2028 経営計画」
における重点戦略に組み込む**

100年企業 さらにその先を見据えた持続可能な経営体制へ の移行を目指す ▶ 事業基盤の再構築



ドミナント戦略

Joshinグループの「ドミナント戦略」は、当社の強みを最大限に活かせる領域(商圈、商品、サービス)に特化し、物流やサービスインフラを含む経営資源を集中的に投入する差別化戦略です。

リアル店舗事業では、売上高の半分以上を占める関西エリアで強固なブランドポジションを確立し、ドミナント戦略の対象エリア全体の成長を牽引していきます。

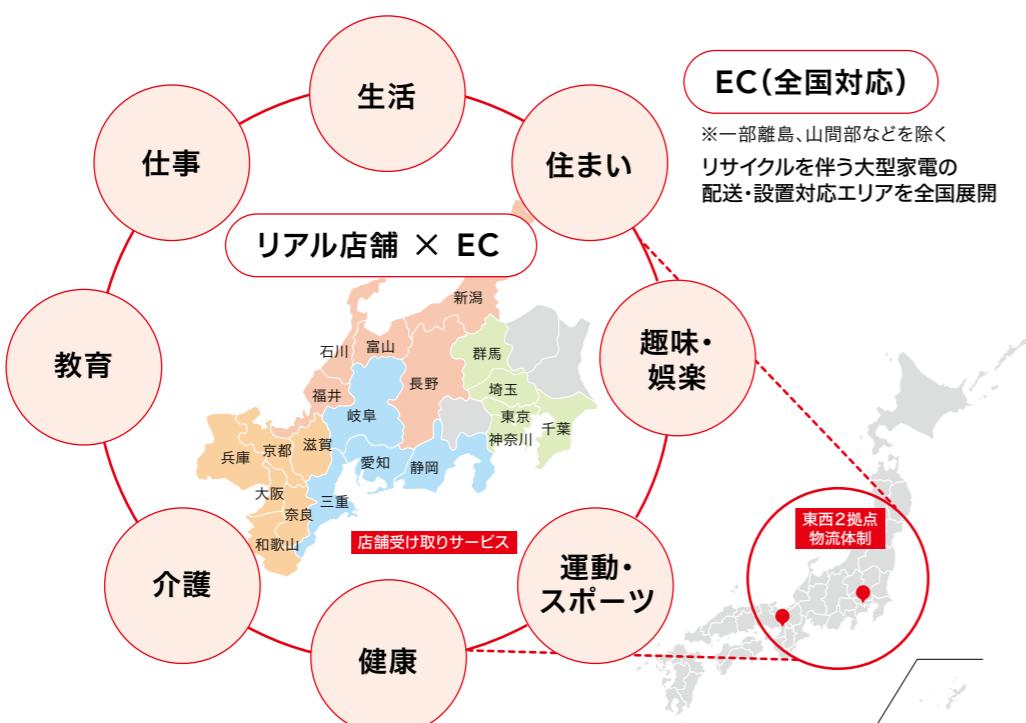
EC事業では、自社サイトでの販売比率を5割に引き上げるとともに、家電製品の販売比率を拡大することで、収益性の高い売上成長を目指します。

リアル店舗	EC
関西エリアにおける強固なブランドポジションを確立しドミナント戦略エリア全域の成長を牽引	自社サイトにおける販売比率5割の実現 家電製品の販売比率引き上げ

お客様の課題解決、お役立ち実現

- ・リアル店舗・ECを起点に家電を中心としたソリューションビジネスの展開
- ・お客様一人ひとりのライフスタイルに寄り添い商品・サービスを通じた課題解決
- ・お客様の期待を超える「感動」「豊かさ」「快適」「安らぎ」の提供
- ・「顧客生涯価値」の創造により地域密着型で収益を確保する持続可能なビジネスモデルの構築

「まずはJoshin」「やっぱりJoshin」
と言つていただける身近な存在へ
→ 「マチの電器屋」のチェーン展開



重点戦略 1 リアル店舗事業の収益力強化

リアル店舗事業の収益力強化は、新中計における最重要テーマです。

店舗の利益創出力を向上させるためには、店舗タイプや出店先を取り巻く環境を考慮し、お客様のニーズに寄り添った現場主導の多彩な売場づくりが不可欠です。その一環として、従来の5カテゴリに加え、外部企業の誘致や協業・提携・M&Aを視野に入れ、新たな事業領域への挑戦を通じて事業の拡張を図ります。

さらに、異業種とのコラボレーションを積極的に推進し、店舗の個性を活かした価値の再構築を目指します。

また、スクラップアンドビルトの積極的な実施や、不採算店舗の計画的な撤退を進めることで、利益を創出できる店舗数の拡大を目指します。

2028年度に
ありたい姿

異業種とコラボレーションも視野に
店舗の利益創出力強化による
店舗価値の再構築を強力に推進

リアル店舗のタイプ



出店先を取り巻く状況



単独店舗・モール内店舗・複合型店舗 タイプ別マーケティング



市場動向・地域特性・競争環境など
店舗を取り巻く状況

特定の型にとらわれない
お客様のニーズに寄り添った
現場主導の多彩な売場づくり
⇒「Joshinらしさがあふれる店舗」

5カテゴリ
・家電
・リフォーム
・モバイル通信
・エンターテインメント
・サポートビジネス
+
新領域メニュー

外部企業の
誘致・協業・
提携・M&A

- ・リアル店舗の役割再定義 = お客様の課題解決拠点としての店舗展開
- ・店舗タイプ別商品展開の設定 = 画一的商品展開からの脱却
- ・競争力強化のための計画的な改装と強化策の実施
- ・積極的なスクラップアンドビルト
- ・不採算店舗の計画的撤退と収益性が高い店舗への資源集中
- ・店舗形態の多様化

利益を創出できる
店舗数の拡大

重点戦略 2 PB商品への本格参入

当社はこれまで、パソコンを中心に一部の家電製品でオリジナルモデルを展開してきましたが、新中計ではプライベートブランド(PB)商品への本格参入を予定しています。

将来的には家電製品全般にPB商品を投入し、2028年度(新中計の最終年度)には連結売上高の10%をPB商品で獲得することを目指します。また、PB商品の粗利率を2024年度から5%改善することで、利益創出力の向上を図ります。

2025年10月には専任部門を新設し、外部から専門人財を採用することで社内体制を整備します。同時に、製造を委託するOEMパートナーとの協業体制を構築し、PB商品の展開を強力に推進していきます。

2028年度に
ありたい姿

お客さまから支持されるPB商品を新規に開発し
(500SKU[※]以上)、PB売上高構成比10%を
目指すことにより、利益創出力の強化・商品回転率の
最適化を同時に実現

※SKU : Stock Keeping Unit (ストック・キーピング・ユニット) の略。一般的には受発注や在庫管理を行う時の最小管理単位

2024年度

パソコンを中心に一部家電商品にてオリジナルモデルを展開
売上高構成比：連結売上高全体の3%程度



JT-2028 経営計画 (~2028年度)

中小物家電から対象を拡大し、将来的にはエアコンをはじめとする家電全般においてPB商品を投入

2028年度計画

- 連結売上高構成比：10%
- PB商品粗利率：2024年度比+5%改善
- PB商品開発目標：SKU500アイテム以上新規開発

PB商品の本格参入に向けて

- 専任部門を新規に立ち上げ
- 外部から専門人財をキャリア採用
- 自社にて商品開発・品質管理体制を整備
- OEMパートナーとの協業を推進

PB商品の事業拡大による家電事業全体の販売拡大

重点戦略 3 マーケティング機能の再構築

当社では、ドミナント戦略を推進する中で、マーケティング機能の再構築を通じ、ドミナント戦略展開エリアにおける顧客エンゲージメントを深め、顧客生涯価値の創出を目指しています。この取り組みは、新中計における重要な戦略として位置づけられています。

長年にわたり蓄積されたビッグデータ、2024年に開始した「ジョーシンスマイルプログラム」、さらに「阪神タイガース」のオフィシャルスポンサー活動といった当社独自のアセットに、多様な人的資本を融合させることで、「まごころコンシェルジュ」の精神を基盤とした独自のマーケティング機能の再構築を進めています。

2028年度に
ありたい姿

「Joshinブランド」の高い信用力と
デジタルマーケティングの推進で顧客生涯価値の創出
課題とする女性・若年層ユーザーへのアプローチ強化
による最適な顧客バランスの実現

重点戦略

- 自社のビッグデータと社外のネットワークを活用したJoshinファンのプロファイリングおよび1to1マーケティングの深化
- 「ジョーシンスマイルプログラム^{※1}」を活用したOMO戦略^{※2}の着実な実行とリアル店舗・Joshin webショップの相互利用促進
- 「阪神タイガース」オフィシャルスポンサーのメリットを活かした独自企画によるリアル店舗・Joshin webショップへの来店促進
- 各職場において多様なメンバーが活躍できる環境を整備して、多様な視点を企業の力に変換
- 新生Joshinグループの認知を高めるべくアウターおよびインナー双方に対するコーポレートブランディング推進

※1 ジョーシンスマイルプログラム：ジョーシングループ各店舗、Joshin webショップでのご利用状況に応じてお得な特典をご利用いただけるサービス、会員ランク決定のための集計期間は2年間（24ヵ月間）

※2 OMO戦略：オンラインとオフラインを融合することによって顧客体験の質を向上させるマーケティング戦略

まごころコンシェルジュ

ドミナント戦略展開エリアにおける
顧客エンゲージメントの深化による
顧客生涯価値の創出

2028年度計画 (2024年度比)

アクティブ会員数^{※3}：年率1% UP

※3 アクティブ会員：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様



財務戦略担当役員メッセージ

サステナブルな企業成長を実現するうえで
資本効率の改善は必須です。
バランスシートマネジメントを通じて、
収益力の最大化を目指し、
企業価値向上に努めてまいります。

常務執行役員 財務戦略担当

大曾根 卓



● 外部環境の認識

我が国の経済環境は不安定な海外情勢を背景に、世界的な原材料価格の高騰やエネルギーコスト上昇などによる諸物価の値上がりに加えて、米国の通商政策の大きな変革の影響などから、きわめて不透明に推移しました。

当社が属する家電量販業界においても、物価高に起因する実質賃金の伸び悩みなどから節約志向も高まり、買い替えに伴う需要を除いておしなべて盛り上がりに欠ける商環境に終始しました。この環境下、「JT-2025 経営計画」(以下、本中計)の2年目実績は、厳しい状況を背景に業績は目指していた水準に対して大幅な未達に終わりました。

しかしながら、過年度から増加傾向にあった「棚卸」をはじめとする資産の効率的運用などに努めた結果、過度な資産勘定の膨張を抑制しながら、財務基盤の各指標は、顕著な改善を見ることとなり、財務の安定性は、損なわれていません。

特に、キャッシュ・フローにおいて諸施策の実行により、営業キャッシュは増加し、フリーキャッシュ・フローの大幅な改善につながることで、最終的に漸増していた有利子負債の圧縮の実現に至っています。

(連結)財務指標抜粋				
	2022年度	①2023年度	②2024年度	②-①
総資産	223,218	232,775	231,503	△1,272
純資産	100,698	104,613	104,665	52
自己資本比率	45.1%	44.9%	45.2%	0.3ポイント
(参考)棚卸資産	76,229	78,369	70,298	△8,071
営業キャッシュ・フロー	7,119	2,278	16,374	14,096
投資キャッシュ・フロー	△9,070	△4,806	△1,815	2,991
フリーキャッシュ・フロー	△1,951	△2,527	14,558	17,085
財務キャッシュ・フロー	2,360	3,649	△10,741	△14,390
ネット有利子負債*	43,194	49,212	38,317	△10,895
ネットD/Eレシオ(倍)	0.43	0.47	0.37	△0.10ポイント

*ネット有利子負債：有利子負債-現預金

● 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、株価を意識した経営の推進

① 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%以上を目標に資本の充実を図ってきました。2019年度

資本効率指標

	2024年度実績	2025年度計画	2030年度あるべき姿
ROE	3.3%	8.0%以上	10.0%以上を目指す
ROA	1.5%	5.0%以上	7.0%以上を目指す
ROIC*	1.5%	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)	8.24%
加重平均資本コスト(WACC)	4.00%

② 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ます。

③ 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、当社が目指すストーリーを策定し、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深め、PBR1倍超(2025年9月末日現在、0.6倍程度)に向けた経営を推進していくとともに、来るべきTOPIX改革においても評価いただけるよう努力してまいります。

● バランスシートマネジメント

私たちの主たる業務である小売業は、店舗や設備、保証金など、投資を通じた資産がバランスシート上、重くなりがちです(取引関係に寄与する政策保有株式もその一部です)。

これらの資産を効率的に活用し、収益を最大化することが財務戦略における最重要課題です。

資産ごとの収益性については、従前よりその運用における

ジャッジメントの基準を強化し、保有価値が低位と判断される資産については積極的に処分を進め、事業拡大や成長戦略への再投資、増加傾向にある金利負担を軽減することを目的に、有利子負債の圧縮に活用しています。

資産運用の効率化と、財務健全性の向上を両立させるべく取り組んでまいります。

2028年度にありたい姿

リース会計基準改正も視野に資本コストや株価を意識した経営の実現に資する最適バランスを維持
フリーキャッシュ・フロー創出力の向上に資する「CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)※」「交叉比率」の改善を推進

※CCC: 売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-買入債務回転期間 交叉比率(%) : 粗利益率(%) × 商品回転率(回)



● 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。2024年度の営業キャッシュ・フローは164億円であり(中計期間2年度合計で187億円)まだ目標とする水準との隔たりはありませんが、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、

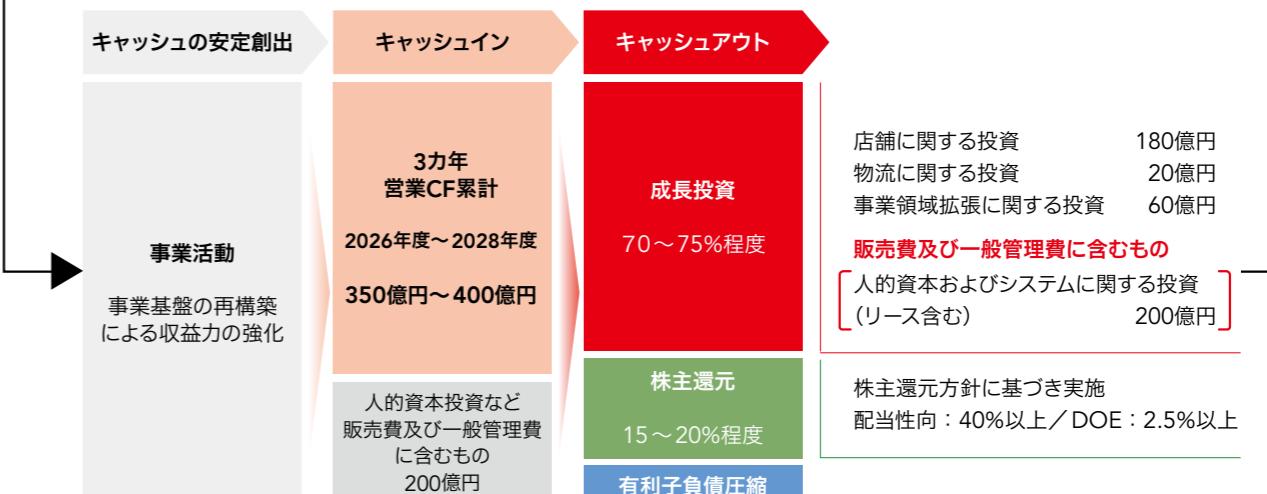
営業キャッシュ・フローの2割程度、既存事業、M&A、サービスインフラの充実といった成長戦略を中心とした投資に7~8割程度を振り向けます。残りは財務基盤の安定維持の観点から有利子負債の削減を進めていき、株主還元の充実を図るためにROE向上を目指してまいります。

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。

2028年度にありたい姿

営業キャッシュ・フローをベースに将来の事業成長に資する積極的な投資と株主還元の両立を実行

投下資本を上回る
利益効率を実現
将来の事業成長につながる先行投資



● 株主還元

当社の株主還元の方針は従前より、業績の状況及び配当と内部留保のバランスに配慮しながら、安定した配当を継続することができますが、それに加えて配当性向は40%以上を持続することとし、2024年度は、1株当たり100円(2023年度90円)の配当としました(配当性向76.3%)。

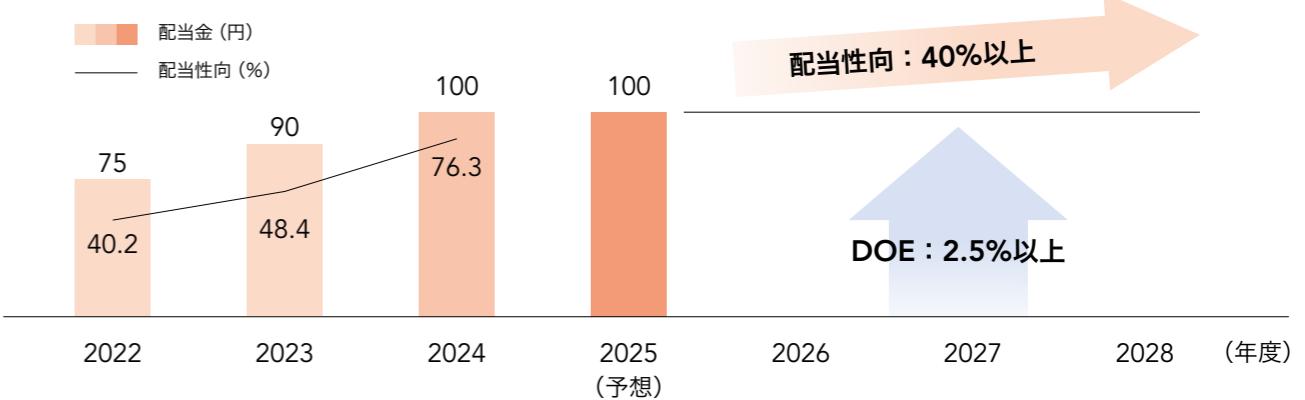
さらに、今年度より中間配当も実施する方針としました(2025年9月16日リリース)。

今後も株主還元を経営の最重要課題の一つとして認識し、「JT-2028 経営計画」では、配当性向40%以上、DOE(株主資本配当率)2.5%以上を新たな指標として採用します。DOEの採用により、業績変動に左右されない安定的な還元を基本方針としつつ、今後の業績向上による増配を目指してまいります。

(2024年度自己株式取得=249千株÷発行済株式の0.89%)

2028年度にありたい姿

DOEの採用による業績変動に左右されない安定的な還元を基本とし業績向上による増配を目指す



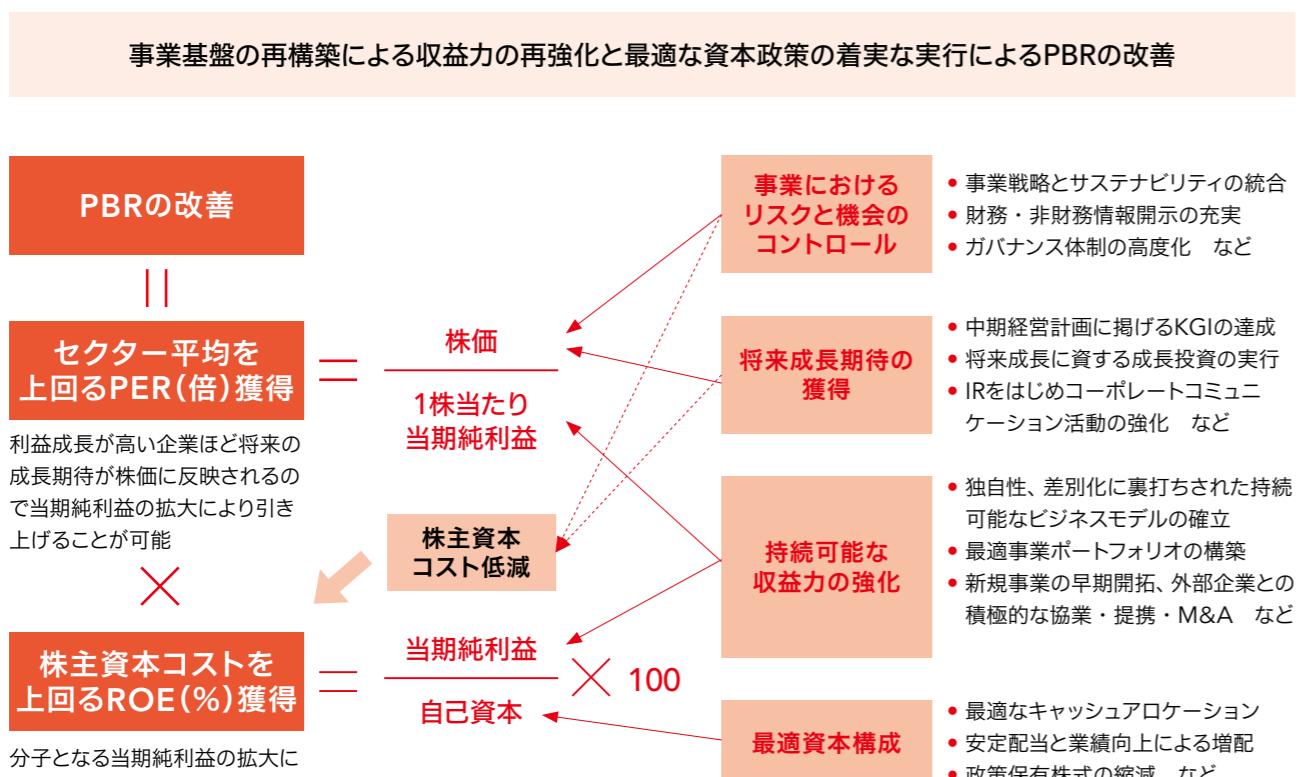
● 資本コストや株価を意識した経営の実現

① 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ウント、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(株価純資産倍率)向上へと向かうものと考えています。

2028年度にありたい姿



② 最適資本構成に向けた取り組み

▶ 自己株式の取得

現在当社は比較的コンパクトな発行済株式数(28百万株)で、自己株式の取得において枠を定めるに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縮減の流れの中で、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(2024年度自己株取得25万株)。

▶ 配当について

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低位にあります。

▶ 政策保有株式について

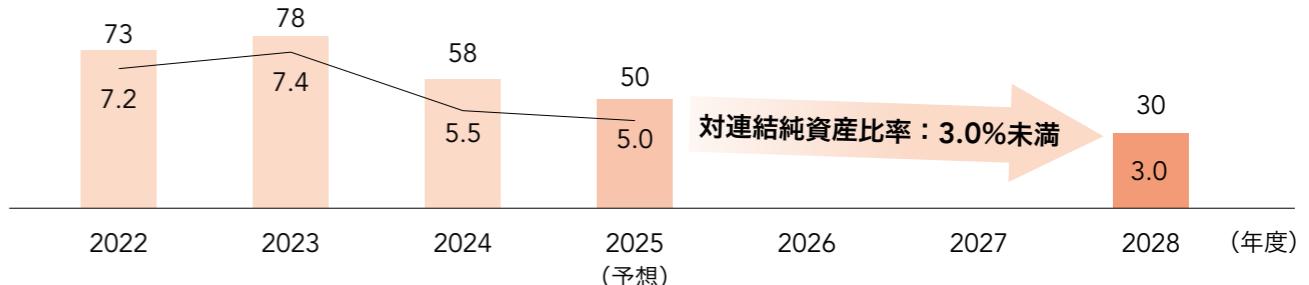
コーポレートガバナンス報告書に記載のとおり、保有の意義を照らし合わせ先方との協議を重ねながら、相互に了承し売却可能な株式から適宜処分を進めています。2024年度においては政策保有、純投資を含めて約30億円の株式売却益を計上し、最終的な利益向上においても一定の役割を果たしています。資本効率の観点からも今後もこの動きは進めてまいります(新たな政策保有は原則行いません)。

(今後の政策保有株削減の方向性=2028年度純資産割合3.0%未満を目指す)

2028年度にありたい姿 (政策保有株式)

継続的な縮減を進めることで純資産割合を3.0%未満に低減し、資本効率のさらなる改善を目指す

■ 特定投資株式貸借対照表計上額(億円)
— 対連結純資産比率(%)



▶ 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、営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まいります。

● 株主・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2025年3月末時点、前年度から4,252名増加(2割以上増=3月末株主数22,795名)と引き続き増加基調にあり、増加の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7.64%(2025年3月末現在)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、中期的には構成比率を倍以上に引き上げること(概算15%)を目指しています。各種資料の英文での同時開示・タイムリーな情報発信はもちろんのこと、機関投資家等との個別IRミーティングには面談、オンラインを問わず、原則社内の全取締役に加えて、監査等委員会設置会社への移行後は全執行役員も参加しています。忌憚のない積極的なエンゲージメントを

また2025年度より、当社設備資産の大半を占める店舗の有効活用に向けた動きを開始しました。

具体的には、金融機関や証券会社などを窓口とし、家電領域を超えた各種小売業との連携を図ることで、当社店舗の有効活用の一環としてインショップを展開し、相乗効果を発揮することで集客効果を高め、双方のビジネスの発展に寄与することを狙いとしています。

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。

また、2026年度より、本格化するTOPIX銘柄の再編に向け、政策保有を中心とした持ち合い株式の解け合い実施や、従前から固定的に保有してもらっている株式の市場への解放など株価上昇と並行して、流動性の確保にも取り組んでいます。

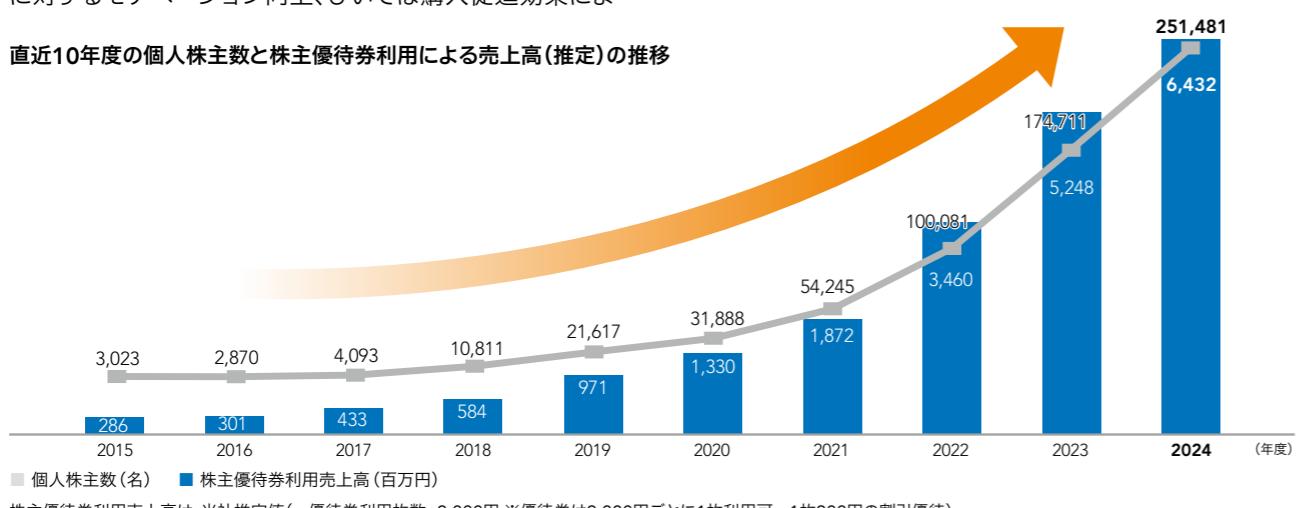
今後とも、東証プライム市場上場企業として、より一層積極的かつ資本効率を意識した成長投資と、株主還元の強化をバランス良く進め、IR活動をより一層活性化させ、幅広い投資家の皆さんに「中長期の投資先」として評価いただけるよう努めてまいります。

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り直近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)

100株以上	11枚(2,200円分)(3月)、50枚(10,000円分)(9月)
500株以上	60枚(12,000円分)(3月)、50枚(10,000円分)(9月)
2,500株以上	120枚(24,000円分)(3月)、50枚(10,000円分)(9月)
5,000株以上	180枚(36,000円分)(3月)、50枚(10,000円分)(9月)

※2,000円以上の買い物につき、2,000円ごとに1枚利用可能です。

※Joshin webショップでも利用可

※割当基準日9月末日の株主優待券の有効期限は翌年3月31日となります。

※3月末日に2年以上継続保有(3月末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。2025年5月16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115名(同時配信ベース)もの参加があり、決算関係から事業投資に関する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。



執行役員メッセージ

収益力向上を目指し、PB商品強化、高購入頻度商品強化、物流効率化に注力



執行役員 商品政策・ロジスティクス担当
元井 健介

「JT-2025 経営計画」については「収益力(稼ぐ力)」強化に向けての課題が残りました。商品政策担当役員として真摯に受け止め、「JT-2028 経営計画」についても引き続き収益力の向上に向けた取り組みに力を注いでまいります。そのためにまず本業である家電販売に重点を置き、事業地域におけるお客さまからの高い支持の獲得を目指し、以下の項目を「家電重点戦略」のコミットメントとします。

① PB(プライベートブランド)商品の開発・販売強化(粗利率の向上)
「商品開発室」を新設し、オリジナル商品の売上構成比10%を目指します。

② 購入頻度の高い商品カテゴリの強化
お客さまの購入頻度の高い商品カテゴリを強化すべく、お客さまの「購買動機」「商品ニーズ」を深く理解し、アプローチの幅を広げることでレジ客数の増加を目指します。この取り組みを起点として、家電事業の立て直しを図っていきます。

③ 東西2拠点物流センターの有効活用による交差比率の向上(在庫回転率の向上)
関西茨木物流センター内にアウトレットセンターを設け、アウトレット店舗・当社ECサイトにて倉庫及び店舗滞留庫の削減を図り、新製品導入のスピード化を実現します。

以上、家電業界を取り巻く環境はますます厳しくなりますが、営業現場と一緒に「JT-2028 経営計画」に掲げる目標達成を目指してまいります。

新たな価値を創造し、「エンターテインメント」「モバイル通信」「サポートビジネス」3事業の連携で豊かな未来を目指す

「JT-2025 経営計画」では、担当する「エンターテインメント」「モバイル通信」「サポートビジネス」の各領域において着実に成果を積み上げました。

「JT-2028 経営計画」では、2028年度に向けてお客さまの生活を豊かにするための新たな価値を創造し、さらなる成長を目指します。

成長事業と位置づける「モバイル通信」では、スマートフォンの販売を中心とした最適なプランの提案や充実したサポートを通じて、お客さまが最新技術を快適に活用できる環境を提供してまいります。

開拓事業と位置づける「サポートビジネス」では、IoT技術を活用し、「見守り」や「防犯」をキーワードに安全安心を支えるサービス提供を強化します。お客さまの課題解決を通じて、より良い暮らしの実現をお手伝いいたします。

基盤事業と位置づける「エンターテインメント」では、専門店として培った知識と経験を活かし、ゲームやおもちゃを通じてお子さまから大人まで幅広い世代のお客さまに笑顔と感動をお届けします。

これら3つの部門が相互に連携し、技術とサービスを融合させることで、多様化するニーズに応えながら、お客さまの生活をより豊かに彩る未来の実現を目指します。



執行役員 ソリューションビジネス担当
阿部 孝次

執行役員メッセージ



執行役員 スマートライフ担当
高木 勝敏

住環境を進化させ、QOL向上(生活の質)とカーボンニュートラルを実現するリフォーム事業へ

「JT-2025 経営計画」において、リフォーム事業全体は好調に推移しました。一方で、経営ビジョンに掲げる「2つの社会価値」の一つである「高齢社会のレジリエンス強化支援」に関連するリフォーム分野では、「福祉住環境コーディネーター」の資格取得者を増やし、人財育成を進めている段階です。

もう一つの社会価値である「家庭のカーボンニュートラルの実現」については、政府補助金の追い風を受け、高効率給湯器の販売が大きく伸びました。しかし、冷暖房効率の向上に貢献する開口部断熱商品とエネルギー関連用品については、補助金効果の限定的な影響やEVの普及鈍化など、社会情勢の影響を受けたため、今後の重要な取り組み課題となりました。

「JT-2028 経営計画」では、当社の強みである家電製品と親和性が高い「水回りリフォーム」の強化を軸に、内装・介護対応などのメニューを拡充し、既存の住宅性能向上を図ることで、お客さまのQOLの向上に貢献します。さらに、政府が掲げる2050年カーボンニュートラル達成に向けて、家庭での貢献が期待される開口部断熱の普及促進や、技術革新で再注目が期待される太陽光発電システム、定置型蓄電池・V2H(Vehicle to Home)の普及にも取り組みます。

家電からリフォームまでをワンストップで提供し、住環境の整備をサポートすることで、お客さまの一生涯に寄り添えるリフォーム事業へと進化させてまいります。

ICT活用と技術力強化で、信頼される配達・修理体制の実現

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するベネフィットセンターへの転換を目指し、さらなる成長を追求します。そのため、CS(お客さま満足度)と技術力において業界最高水準の配達・工事・修理体制を確立するために、以下の3つの重点戦略を掲げます。

- ① 配達・工事分野におけるICT・DXの活用による省人化の推進
複雑化した業務を統合型クラウドシステムに移行し、ペーパーレス化を推進することで業務効率を向上させます。
- ② 技術力向上による迅速かつ丁寧な修理体制の整備
エアコン・洗濯機・冷蔵庫の修理において、訪問スピードの向上を図り、即日完了を目指します。そのため、人財への積極的な投資を行い、技術力を強化します。
- ③ エンゲージメント向上による人財定着化の推進
キャリアパスを明確に提示し、多様なリスクリング機会を提供します。また、きめ細かなケアを目的としたメンター制度を導入し、従業員のモチベーションを高め、長期的な人財の維持・確保につなげます。

これらの重点戦略を着実に遂行しつつ、法令遵守に基づくガバナンスの強化にも積極的に取り組むことで、安全性と環境面においてお客さまからの高い信頼を獲得し、持続可能な事業運営を実現してまいります。



執行役員 サポート・サービス担当
畠島 和也



執行役員 店舗事業(関西・北信越)担当
江里口 喜浩

店舗運営改革とAI活用で、お客さまのお困りごとを解決し企業価値向上へ

「JT-2025 経営計画」では、ICT導入による業務効率化などにより収益拡大を目指しましたが、具体的な課題として店舗運営の問題が残り、収益拡大に十分な成果を出すことができませんでした。

今後の改善策としては、社内の奨励制度を活用した店舗スタッフの専門資格取得を推進し、知識向上を図ります。また、システム導入などにより店舗運営の問題点を解決し、収益改善を実現します。

「JT-2028 経営計画」では、「テナント店」「単独店」「複合店」などのタイプ別店舗分類に基づくマーケティングとマネジメント戦略を段階的に進め、強化していきます。

さらに、家電量販店としての強みである「集客力」「接客力」「アフターサービス体制」「信用力」を活かし、お客さまの潜在的なニーズを顕在化させることで、成長事業であるリフォーム需要を獲得し「高齢社会のレジリエンス強化支援」を実現します。また、AI技術の進歩により、デバイスとの価値向上が期待できるモバイル通信についても、ソリューションを含めて取り組みを強化します。

これらの重点施策を通じて「お客さまのお困りごと」を解決できる企業として成長し、企業価値の向上を目指してまいります。

地域特性×ICTで進化する店舗戦略、お客さま満足度と収益力を両立

「JT-2025 経営計画」においては、計画どおりの利益水準に達することができず、収益力強化が課題として残りました。

「JT-2028 経営計画」においては課題を解決するために、東海地区ではドミナント戦略をさらに加速させて地域シェアの拡大を目指します。また、関東地区においてはEC事業との相乗効果を意識し、利便性を重視した店舗戦略を推進します。地域特性に応じた独自性のある店舗戦略を推進し、お客さま満足度の向上によるリピーターの拡大を図ります。

さらに、EC事業との連携を深めることでお客さまとの接点を拡大し、オンラインとオフラインを組み合わせた活動も強化します。収益力を向上させるためには、地域特性やお客さまのニーズに合致した店舗形態への見直しを行い、再配置・統廃合も積極的に推進します。

また「接客力・接遇力・提案力」を強化することで、リアル店舗の価値を高め、生成AI(接客支援やお客さまのニーズに基づく提案)をはじめとするICTを活用した効果的なサービスを融合させることで、お客さま一人ひとりに寄り添った価値提供を実現します。

これらの取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さんに信頼される企業であり続けることをお約束します。



執行役員 店舗事業(東海・東京)担当
添田 大幸

執行役員メッセージ



ファンベースでお客さま満足度向上と社会課題解決を推進

当社の個別戦略として推進している「ファンベース」において、ファンミーティングや接客ロールプレイングコンテストを継続的に実施できたことは、大きな成果と言えます。これらの取り組みにより、お客さまとの関係性が深まり、現場の接客力向上につながっています。

お客さまのお困りごとを解決していくためには、顕在化している課題だけでなく、潜在的な課題を理解することが不可欠です。特に、潜在的な不満を把握することは、新たな利益の源泉となり、同時に社会課題の解決にもつながります。ファンミーティングを重ねることにより、お客さま自身も気づいていない不満を浮き彫りにすることが可能となります。

こうした課題解決の担い手となるのは「人財」であり、接客力の向上に向けては、売場・レジでの対応、接客マナー、販売力、商品知識など多岐にわたる要素を細分化し、体系的に取り組むことが求められます。

接客を伴わない領域においても、商品を「買いややすく」「探しやすく」し、さらに「適切な価格設定」を行うことは、お客さま満足度の向上に欠かせません。

組織横断的な協力体制により、これらの改善を通じて、接客の有無を問わず、お買い物体験の質を高めることができます。

執行役員 営業統轄・ファンベース戦略担当
酒井 竜雄



「ジョーシンスマイルプログラム」の進化で個別対応を強化し、顧客価値の最大化を目指す

2024年2月に導入した「ジョーシンスマイルプログラム」は、1年間の検証を経て、さらなる利便性の向上を目指し、集計期間の再設定などプラットアップを行いました。この改善により、当社を支えてくださるファン層のお客さまのご要望に、これまで以上にお応えできる体制を整えることができました。

現在、小売業界は「マス」向けの販促から「個」をターゲットとしたアプローチへと移行しつつあります。当社では、マーケティングオートメーションをはじめとするデジタル技術を活用し、これらのお客さまに対して効果的なアプローチを実施しています。

また、新規顧客獲得に関しては、外部ネットワークを活用したアライアンスを通じて顧客像をプロファイリングし、これまで当社をご利用いただけなかったお客さまへの積極的な販促施策を展開しています。さらに、当社の店舗はモール型・複合型・単独型など多様な形態があり、それぞれの店舗によって顧客層の特徴があります。従来は統合的な販促が中心となりがちでしたが、今後は店舗ごとの特性に応じたマーケティングを展開することで、顧客生涯価値の創出を目指してまいります。

執行役員 CRM・MA担当
橋本 和彦

「お客さま満足度向上」「DX推進」「ECと店舗連携強化」で、豊かな社会の実現と顧客体験価値の最大化

EC事業は、お客さまの課題解決を最優先に、「厳選された品揃え」と「安全安心なサイト運営及び配送・設置サービス」を基盤とし、着実に成果を上げています。特に、信頼性の高いサイト運営が奏功し、高額商品や設置対応が必要な家電製品の購入が増加傾向にあります。また、DX人財育成による内製化が業務品質とスピードの向上を実現しています。

「JT-2028 経営計画」に向け、デジタル基盤強化の一環としてデータ管理のクラウド化を進め、2025年度中に完全移行の予定です。この取り組みはBCMS*の観点からも高い効果が期待されます。さらに、サイト内検索精度の向上やECとリアル店舗のシナジー強化に注力し、EC購入商品の店舗受け取りサービスの利用者増加を背景に、取り扱いカテゴリー拡充や店舗送客を促進します。

「お客さま満足度向上」「デジタルインフラ強化とDX人財育成」「ECとリアル店舗の連携強化」の3つを軸に、顧客体験価値の最大化を追求します。また、高齢社会に対応したレジリエンス強化として、EC未利用者への購入支援や日常生活、趣味・健康・安心といった幅広い領域での課題解決を通じ、豊かな社会の実現に貢献します。

*BCMS: 事業継続マネジメントシステム



執行役員 EC事業担当
荒内 創

環境負荷軽減と利便性向上を両立し、デジタル技術を活用した新たな顧客体験の創出

「JT-2025 経営計画」に基づき、顧客満足の創出や従業員の働き方改革、迅速な経営判断を支えるデータ基盤の整備に注力してきました。ジョーシンアプリを活用した電子レシートの導入は、環境負荷の低減とお客さまの利便性向上に寄与し、年間42,200ロール(約14t)の紙レシート削減を実現しました。

また、生体情報(指静脈)を活用した会員認証を2店舗で開始し、将来的には共通ポイントやクレジットカード情報との紐づけを進めることで、ストレスフリーなお買い物体験の提供を目指しています。

さらに、「ジョーシンスマイルプログラム」を通じて、ファンベースを支えるデータ基盤を構築し、お客さまとのリレーションシップを深化させることができました。一方で、リモート技術を活用したデジタルサービスの展開が課題として残りました。

2028年度に向けては、ジョーシンアプリをプラットフォームにリモート技術や生成AIを活用し、距離と時間の課題を解決する新たなサービスを開発していきます。具体的には、家電の買い替えや故障相談、リフォームの見積もりなど各種相談をオンラインで実現し、顧客体験のさらなる向上を目指します。これらの取り組みを通じて、お客さま満足度の向上と従業員の働き方改革を両立させ、持続可能な成長を実現していく所存です。



執行役員 ICT・DX担当
木原 辰浩

サステナビリティに関する考え方

● 当社グループにおけるサステナブル経営への取り組み

当社グループは、社是・行動宣言・その他各種方針に基づき、ステークホルダーの皆さまと信頼のおける関係構築を進め、サステナブル経営の実現に向けて課題解決に積極的に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じ、「企業と社会のサステナブルな成長」及び「持続可能な社会」の実現を目指した「7つのマテ

2030年～2050年に係る主なサステナビリティ指標及び目標

指標	目標	
	2030年	2050年
エンゲージメント総合スコア	80	80
女性管理職比率	5%	—
女性初級管理職比率	20%	50%
男女賃金差(正社員)	78%	—
従業員離職率(正社員合計)	2.5%以下	2%以下
障がい者雇用率	3%	—
男性の育休取得率	100%	100%
健康指数	全国平均+2%	全国平均+5%

※各指標の詳細及び実績はP.60参照

2024年度サステナビリティ関連審議・報告実績

サステナビリティ 関連会議体	メンバー	開催数	ESGに係る主な審議・報告内容
取締役会	取締役兼執行役員 社外取締役、社外監査役 常勤監査役	18回	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの進捗に関する報告 2024年度部門別重点施策サステナビリティ関連に関する報告 人財戦略における制度整備の方向性に関する報告 ガバナンスサーベイに係る報告
執行役員会	業務執行取締役 執行役員 常勤監査役	49回	<ul style="list-style-type: none"> ESG指数「FTSE Blossom Japan Index」及び「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に継続選定報告の件 子育てサポート企業としての「くるみん」認定と女性活躍推進企業としての「えるぼし」認定を報告の件 ジョーシン奈良店「ZEB」認証取得 CDP2年連続Aリスト選定を報告
サステナビリティ委員会	業務執行取締役 執行役員 常勤監査役 その他の経営幹部で構成	12回	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書におけるESG各ページの考え方について マテリアリティ取り組み課題の一部改定 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に賛同及びTNFDフレームワークに沿った開示 サプライチェーンアンケート実施についての報告 泉佐野市と当社が包括連携協定を締結 経済産業省「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」フォローアップによる「製品安全対策ゴールド企業」認定 温室効果ガス排出量削減に向けたロードマップの再考 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み
リスク管理委員会	業務執行取締役、執行役員 労働組合幹部 その他の経営幹部で構成	4回	<ul style="list-style-type: none"> 年度毎の事業継続マネジメントシステム計画策定 CSRアクションプランの策定及び四半期毎の進捗管理(ESG含む) 年度毎のリスク認識・評価に基づくリスク管理項目選定(ESG含む) 旧耐震事業所の措置状況及びハザードマップ情報の確認

ガバナンス

当社は、従業員、お客さま、お取引先さま、地域社会、株主・資本市場などとの関係を踏まえて持続的な成長と企業価値向上を実現するため、優れた経営トップのリーダーシップ及び執行と監督の良好なパートナーシップを実現できる最適なコーポレート・ガバナンス体制を構築し、事業ポートフォリオマネジメント、資本・経営資源の適切な配分などの戦略の実行とその成果を示すことで、すべてのステークホルダーの期待に応えていきます。

● 基本的な考え方

当社は、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと、「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」を経営ビジョンに掲げ、「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」という2つの社会価値創造を通じ、企業価値の向上を図ります。

そして、当社を取り巻く事業環境の変化をリスク・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取り組んでいます。

● コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社はこれまで、独立社外取締役の増員、女性取締役の登用による多様性の確保、執行役員制度の導入、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会及び取締役会評価委員会の設置、業績連動型株式報酬制度の導入など、取締役会の実効性向上を目的としたコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んできました。

これらの取り組みを強化すべく、当社は2025年6月開催の第77回定時株主総会の承認により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、業

務執行の決定に関する取締役会の権限を業務執行側へ大幅に委譲することで意思決定のさらなる迅速化を図るとともに、取締役会において中長期的な経営戦略や資本政策など企業価値向上に資する事項を重点的に審議することでの取締役会の実効性の向上を図ります。また、独立社外取締役のみで構成する監査等委員会が業務執行の適法性・妥当性の監査・監督を担うことで、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図り、より透明性の高い経営を実現していきます。

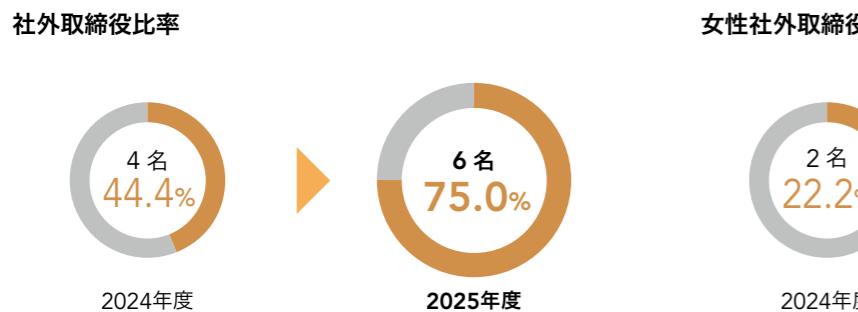
(年度)

	2021	2022	2023	2024	2025
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	• スキルセット選定	• スキル・マトリックス一部改定	• スキル・マトリックス理由開示
サクセッションプラン	2020年・サクセッションプラン策定				
社外取締役の選任	• 4名に増員(2014年度から段階的に増員)			• 6名に増員(構成比75.0%)	
女性取締役の登用	• 2名に増員(2019年度から段階的に増員)			• 4名に増員(構成比50.0%)	

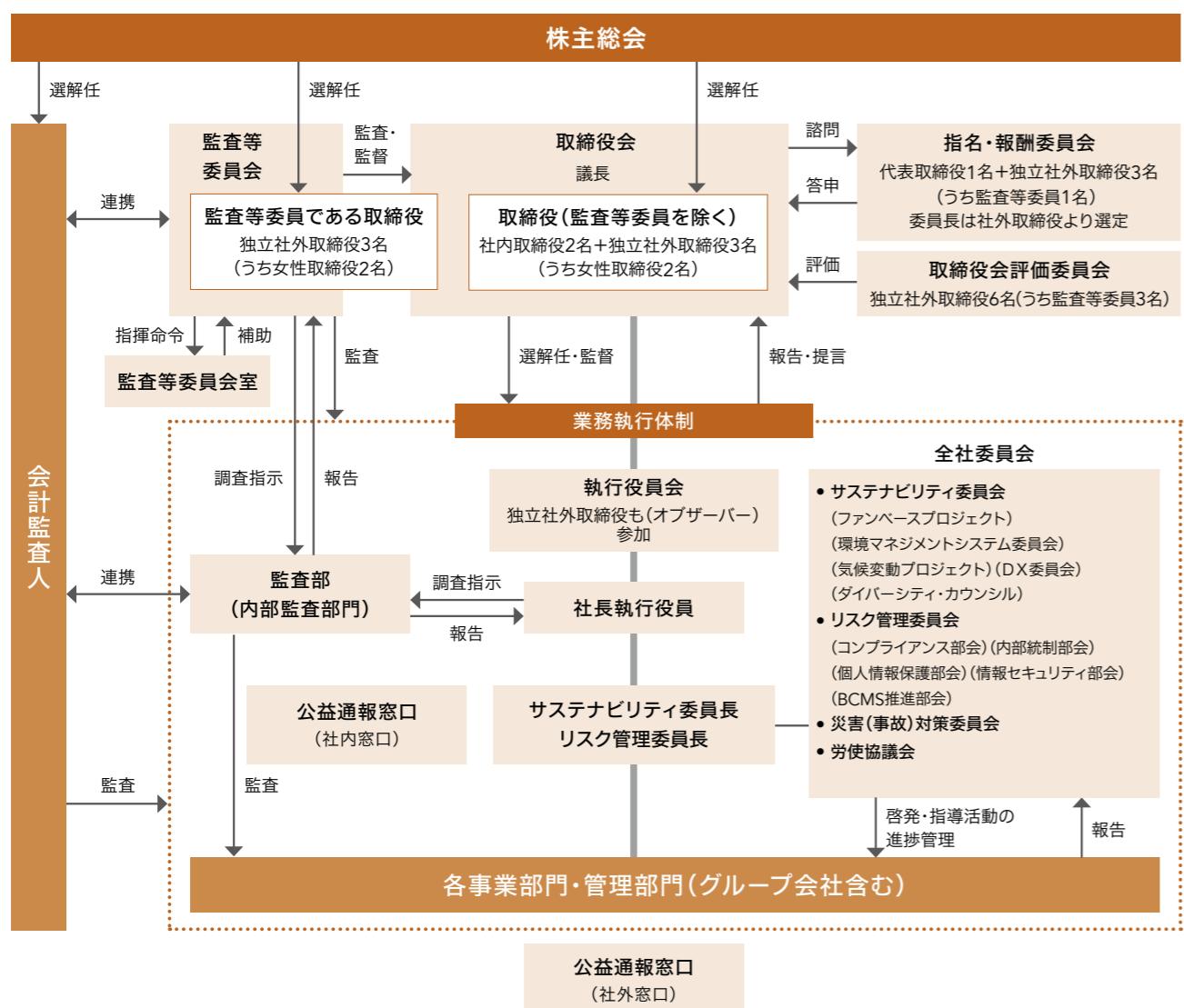
取締役会の実効性向上

機関設計	• 監査等委員会設置会社に移行*
指名・報酬委員会	2018年・指名・報酬委員会設置
業績連動 株式報酬制度	2017年・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 (資本効率指標、ESG指標を報酬算定基準に追加)
個人業績連動型報酬	2019年・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)
役員トレーニング	• 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	2016年・取締役会評価委員会設置・年1回実施
執行役員制度	2016年 • 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
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

● コーポレート・ガバナンス推進体制



ヨーポレート・ガバナンス体制図



● 取締役会

▶ 会議体の役割・目的

取締役会(原則として月1回以上開催)は経営の最高意思決定機関として、社会価値・企業価値の創出に向けた中長期の経営方針や事業戦略などの経営の重要な事項を決定するほか、取締役会規則に基づいて取締役及び取締役会で選任された執行役員の職務遂行状況を監督しています。

▶ 会議体の構成

取締役の総員数8名のうち、独立社外取締役は6名(75.0%)、女性取締役は4名(50.0%)。監査等委員である取締役は3名で、独立社外取締役は3名(100.0%)、うち女性は2名(66.7%)です(スキルの多様性についてはP.54に掲載)。

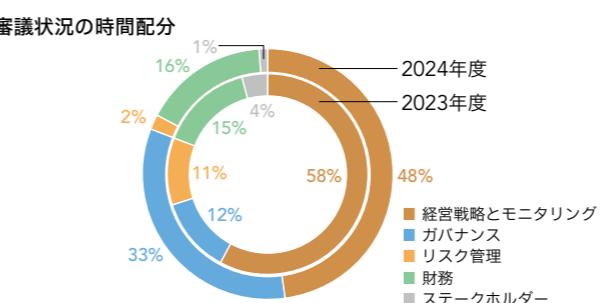
▶ 2024年度の主な審議内容

- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた政策
 - ・中長期の経営戦略及び中期経営計画の進捗
 - ・資本政策の方向性
 - ・株式価値とIR活動の方向性
 - ・取締役会の実効性
 - ・「株式会社Joshin」への商号変更
 - ・監査等委員会設置会社への移行

- 監査等委員会移行後の取締役会及び監査等委員会の体制(員数・構成・スキルなど)
- 移行後の取締役の果たすべき役割
- 移行後の取締役会で審議すべき事項

機関設計の変更に伴う定款、取締役会規則、その他経常の委任に関する重要規程類改定

- ・「2025年度(第78期)経営計画」策定
 - ・従業員向け株式インセンティブ制度導入



● 監查等委員會

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名の全員が独立社外取締役で構成され、原則として月1回開催しています。監査等委員である社外取締役は、取締役の職務執行状況について情報共有・意見交換を行うとともに、重要な決裁書類などの閲覧により、経営の実態を適時把握するほか、内部監査部門である監査部及び会計監査人との情報交換を通じて

● 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、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ことを目的に指名・報酬委員会を設置しています。当委員会は独立性を確保するために独立社外取締役3名と代表取締役会長で構成し、社外取締役が4分の3を占め、かつ

意思決定のプロセスを把握し、取締役の職務執行について監査します。なお、監査等委員である社外取締役は、会計に関する高度な知識・経験を有する公認会計士及び法務に関する高度な知識・経験を有する弁護士を選任することで監査等委員会の監査・監督機能を強化しています。

委員長を務めています。また、代表取締役、取締役の選解任、ならびに最高経営責任者の後継者計画などの人事、取締役（監査等委員であるものは除く）の報酬体系の設計及び個別報酬額などについて審議し、その答申を受けて取締役会で決定する体制としています。

● 取締役会評価委員会

取締役会評価委員会は、独立社外取締役6名のみで構成し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すコーポレート・ガバナンス強化の一環として、取締役会全体の実効性の分析・評価による、取締役会の機能の継続的

な向上を図るため、取締役会の諮問機関として設置しています。また、取締役会の実効性評価を通じて、独立社外取締役が取締役会に対してさまざまな角度から適切な助言を行う体制を整備しています。

● 執行役員会

執行役員会（原則として隔週開催）は、業務執行取締役と執行役員で構成する業務執行の中核機関です。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しています。2025年6月には、機関設計変更による監査等委員会設置会社への移行

を機に、取締役会における業務執行の決定に関する権限を執行役員会へ大幅に委譲することで、意思決定のさらなる迅速化を図りました。なお、独立社外取締役もオブザーバー参加することで、CEOや取締役候補者の評価・育成にも寄与しています。

● サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、業務執行取締役、執行役員、常勤の監査等委員である取締役、各部門責任者で構成し、取締役兼社長執行役員を委員長として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です。また、社会・環境問題をはじめとするサステナ

ビリティをめぐる課題について、少子化や超高齢社会の到来による人口動態の変化、気候変動、価値観の多様化やICTの高度化に伴う生活様式の変化、ダイバーシティ&インクルージョンなどといった社会の変化への対応が、リスクの低減のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、営業活動と非営業活動（財務情報と非財務情報）を一體的に監督する体制としています。

● リスク管理委員会

リスク管理委員会は、業務執行取締役、執行役員、常勤の監査等委員である取締役、各部門長（子会社役員含む）、労働組合代表者で構成し、委員長は取締役兼社長執行役員です。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として設置しています。リスク管理委員会の専門部会として、コンプライアンス全体を統制する「コンプライアンス

部会」、内部統制への対応を行う「内部統制部会」「個人情報保護部会」「情報セキュリティ部会」、有事における事業継続を有効に機能させるための体制として事業継続マネジメントシステム（BCMS）を整備し推進する「BCMS推進部会」、その他必要に応じて個別業務ごとに委員会などを設置し、それらの活動を通じて企業集団のリスク管理を行っています。

● 労使協議会

労使協議会は、従業員の代表である労働組合の中央役員と執行役員が月1回参集する労使合同開催の最上位の会議です。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の役割を担います。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、各種ハラスマントの状況、職場の安全衛生などを審議するほか、経営環境の認識、各職場の組合員の声を共有する会議です。



取締役会議長メッセージ

未来を見据えたガバナンス改革で、企業価値のさらなる向上を目指していきます。

代表取締役会長
金谷 隆平

〈課題の解決に向けた方針と取り組み〉

- ・業務執行に関する決定権限を大幅に委譲し、意思決定の迅速化と監督機能の強化を図る
- ・取締役会は、中長期の経営戦略や資本政策など、企業価値向上に資する重要事項を重点的に審議する

この方針を実現するため、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、取締役会は以下の2つの取り組みに注力しています。

1. 中長期の成長戦略の深化と資本コストを意識した効率経営の推進（継続的な取り組み）
2. 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能の強化（新たな取り組み）

当社は、コーポレートガバナンス・コードの公表から10年にわたり、ガバナンス体制の強化に継続的に取り組んでまいりました。しかしながら、これまでの体制強化が必ずしも十分な成果に結びついておらず、すべてのステークホルダーの皆さまの期待に応え切れていないという反省のもと、2025年6月開催の定時株主総会において監査等委員会設置会社への移行を決議いたしました。

〈ガバナンス体制の課題認識〉

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し、取締役会の多様性確保、社外取締役の提言に基づく指名・報酬制度改革、取締役会の監督機能の強化など、さまざまな取り組みを進めてまいりました。（P.42「コーポレート・ガバナンス強化の変遷」参照）

しかし、前中期経営計画（JT-2023経営計画）は未達成に終わり、現行の中期経営計画（JT-2025経営計画）においても、2024年度には主力の家電カテゴリーの低迷により業績の大幅な下方修正を余儀なくされるなど、企業価値の向上に向けた成長戦略は道半ばです。こうした状況を踏まえ、取締役会議長として、当社のガバナンス体制には以下の課題があると認識しています。

- ・業務執行に関する案件の多くを取締役会で決定しているため、意思決定の迅速性が損なわれている。
- ・取締役会の多様性を確保しているにもかかわらず、社外取締役の知見を成長戦略の議論に十分に活用できていない。
- ・取締役会と業務執行部門の連携が不十分で、取締役会の審議が短期的な業務執行に偏り、中長期的な成長戦略の議論に集中できていない。

2024年度の取締役会の実効性に関する評価（P.51「取締役会の実効性評価」参照）においても、取締役会の機能強化が喫緊の課題であると位置づけられました。

監査等委員会設置会社への移行により、社外取締役の比率は75.0%、女性の取締役の比率は50.0%となり、取締役会の構成も大きく変革されました。しかし、形式的な整備だけでは取締役会の実効性は向上しません。

従来の取締役会が十分に機能していなかったわけではありませんが、取締役会の大幅な権限委譲により業務執行と監督の機能が明確に分離された今、取締役会議長としての私の責務は、取締役会をその本来の機能に沿って運営し、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼され、社会に必要とされる企業を目指すことだと考えています。

今後は、業務執行部門において政策立案能力と推進力の強化を図るとともに、取締役会ではモニタリング機能の強化と社外取締役の知見を最大限に活かした中長期的な成長戦略の集中審議を進めてまいります。その実現に向けて、取締役会の審議事項について年間アジェンダを策定し、計画的かつ着実に取り組んでいます。

今後は、企業価値の持続的な向上に資する重要事項を重点的に審議することで、取締役会の実効性をさらに高め、定着させていくことが取締役会議長としての私のゆるぎない決意です。

Joshinの課題と企業価値向上に向けた提言

機関設計変更の背景

経営戦略及び経営の根幹に関わるテーマを取締役会のアジェンダにする

内藤 2025年、当社は機関設計を変更し、監査等委員会設置会社に移行しました。コーポレートガバナンス・コードが求めているのは、取締役会で中長期の経営戦略や会社の基本的な事項を十分に議論したうえで決定することです。監査役会設置会社の段階でも中期経営計画の策定に関する議論はなされていましたが、時間的な制約により経営戦略などの議論が不足しており、これについて現会長（当時の社長）が一番危機感を持っていたと思います。機関設計変更後の現在は、業務執行の決定に関する大半の権限を執行役員会に委譲し、取締役会は経営戦略などの議論に集中することができています。



山平 監査役会設置会社の時から執行部門への権限委譲は進めていましたが、やはりその決裁基準、特に経営戦略、経営の根幹に関わる部分は取締役会のアジェンダを変えなければという想いでいた。コロナ禍当時の定額給付金で業績が大きく伸びた2020年度以降、その反動が継続したのですが、その際、経営戦略の根幹に関する議論やモニタリング機能の強化にさらなる工夫の余地がありました。マネジング型からモニタリング型へと進化させ、資本政策や成長戦略、人財戦略を含めた議論をより深めていくことが重要だと考えています。

高橋 私自身が一番感じていたことは、やはり会社が変わらなければなりません。新たな知恵を生み出しながら中長期の戦略を考えるために、社外取締役の知見ももっと活用すべきだということです。ちょうどその頃、現会長から、執行と監督を分離して意思決定をスピードアップしてはどうかと相

談を受け、二人で協議を重ねた結果、機関設計を変更することを決断しました。この変更を機に、もっとスピーディーな判断と変化を恐れない経営を遂行しなければならないと強く考えています。

機関設計変更後の課題

取締役会はモニタリングに特化し、執行役員全員が経営者の自覚を強く持つ

内藤 当社の取締役会は、マネジメント型かモニタリング型かで言えば、ハイブリッド型でした。役員報酬の個人業績連動報酬における業績を評価するにあたって、マネジメント・モニタリング両面でそれぞれの貢献を測定しようとしましたが、モニタリングの側面は測ることが困難でした。これもあり、いつのことモニタリング型に一気に変えようという結論に至ったのです。このように、私は機関設計変更の最大の目的はモニタリングに特化することだと認

識しています。

山平 私も、ここ数年のモニタリング機能については、一層の充実が必要だと感じています。取締役会で決定した方針が執行側で確実に実行されているかを丁寧に確認すること、そして市場にお約束したことを着実に実現することが取締役会の大切な役割であり、この両輪をより力強く回していくことが重要だと思います。

高橋 取締役会のモニタリング機能を強化すると同時に、執行役員全員は経営者の感覚をより強く持って業務を執行してもらわなければなりません。自ら判断し、軌道修正を図り、新たな知見を見出すことによって一人ひとりが経営を牽引していく自覚が必要です。こうした意識改革こそが、当社が変わる一番のカギだと思います。

企業価値向上に向けて

基幹の家電事業で利益をあげ、お客様のニーズに応えられる経営を実現する

高橋 私が持つ危機感は、業界全体の危機感でもあります。国内・小売・家電は、いずれにおいても厳しい状況が続いています。しかし、そこで利益をあげ、強い姿を示してこそ、新しいことに挑むことができます。まずは家電で着実に成果をあげ、そこから広がる領域、新たな方向に当社を導いていきたいと思います。

山平 人口減少をはじめ社会の環境変化はきわめて速く、家電量販店のビジネスモデルにも進化が求められています。当社の事業は5つのカテゴリーで構成していますが、基幹となる家電事業の収益力を強化し、成長分野への投資に充てることが将来にわたる持続的な企業の発展に不可欠であると考えています。

高橋 お客様の数だけニーズがあるのなら、それらの多様なニーズに対応できる経営を進めていきたいと考えています。しかし、そのニーズを探すためには現場の声に耳を傾け、それを形にする執行役員会、監督する取締役会の連携が重要です。そして、判断する確かな取締役会の存在が必要です。私は、もう一度原点に立ち返り、着実にPDCAを回し、絶えず変化するお客様の多様なニーズに応えられる経営を実現しなければならないと考えています。

内藤 基軸となるのは、やはり家電販売です。そこから得た利益を新規事業への投資に回していくというのがJoshinのあるべき姿です。

中長期的な目指す姿

家電を中心とした新規事業を創出し、社会に役立つビジネスを創造する

内藤 家電を中心に、その周辺で新規事業をいかに伸ばしていくかが、Joshinの将来を決めるだろうと思います。新社長の考えは、家電を軸として消費者や社会の役に立つ事業領域を広げていくものだと捉えています。Joshinはとても真面目な会社です。環境の問題や人権の問題だけでなく、実は商売にもそれが見てとれるのです。これらが投資家の皆さんに与える安心感は、当社にとって非常に大事なもので、私はもっとアピールすべきだと考えています。

山平 私も、利益創出の中心は家電事業にあると認識しており、この領域での収益確保が成長の前提になると想っています。これから、企業環境のさまざまな変化に対応するためには、大胆な経営戦略と、ビジネスモデルの変革が不可欠です。従来の販売方法をさらに進化させ、新たな付加価値を加

えることで、一層の利益拡大につなげていけると考えています。成長戦略の基盤となるのは、企業内部の経営資源、すなわちヒト・モノ・カネ・情報です。当社は豊富なお客さま基盤と確かな技術力を有しております。これらを強みとして活かしながら、具体的な成長戦略を展開し、推進していくと思います。私が最も期待しているのは、新社長のリーダーシップと決断です。これまでの枠を超えたチャレンジによって、当社の新たな成長のステージを切り拓くことができると期待しています。

高橋 先に述べたように、現在の産業界では、「国内」「小売」「家電」というワードは、少子高齢化、消費行動の変化から、モノが売れないとネガティブな印象を持たれがちです。しかし、私は、ビジネスチャンスはまだまだ多くあると考えています。例えば、高齢化社会では「見守り」が必要ですが、これを家電の力で実現するための事業化を目指しています。また、「防犯」に対してもIoTを駆使するなど、お客様のお困りごとに対して確実に価値を提供していくことが可能です。未来へのロードマップとしては、2028年が次期中期経営計画の区切りになりますが、そこに向けて会社の基盤を強固に、かつ安定化させると同時に、新たな領域をしっかりと検討しなければなりません。現在の事業領域の延長線上にあるマーケットは積極的にシェアを獲得していくとともに、社会に役立つビジネスを創造していきます。私たちが目指す形のキーワードは、スピード、クオリティー、プライスです。現在、オンライン技術を活用した、お客様の利便性を高め、営業現場の生産性を向上させる営業支援システムの構築を進めています。何事にもスピード感を持って対応しつつ、品質は堅持し、価格も重視する、といった方針をもって挑んでいきたいと思います。

社外取締役メッセージ



社外取締役
河野 純子

「社会的価値の創造」につながる新たな挑戦を人財面も含めて支援していきたい

「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」。この2つが、当社が創造したい社会的価値です。中長期的な企業価値向上のためには、財務的価値のみならず、こうした社会的価値をしっかりと発揮し続ける必要があります。そして家電業界が転換期にある今こそ、この視点に立った新たな挑戦が必要だと考えています。

当社は2026年4月より、社名をJoshin(ジョーシン)に変更しますが、これは「電機」の枠にとらわれない柔軟な事業展開を意図したもの。長年培ってきた、お客様のニーズに寄り添う力と、店舗・EC・配送という3つのコンタクトポイントを武器に、新サービスを開発していくことを期待しています。

また、その新規事業を開発していくためには、多様な人財の活躍が欠かせません。私自身は、長年企業で新規事業の開発及び女性の活躍推進を担ってきました。その経験を活かし、当社の飛躍に向けてしっかりと経営を監督し、必要な助言をしてまいります。

収益力向上に向けたモニタリングとガバナンスへの取り組み

当社の取締役会実効性評価で、モニタリング機能の強化が重要論点となりました。監査役から取締役監査等委員としての就任に伴い、従来のチェック機能に加え、経営者目線での助言を行うことで企業価値向上のため努めてまいります。

私は公認会計士として店舗展開型ビジネスの監査を、EC企業で取締役として経営管理に携わった経験があります。また、監査役として監査役会から監査等委員会設置会社への移行を経験しました。こうした知見を活かし、当社においてはカテゴリ・チャネル・店舗別損益のモニタリングを通じた収益性改善への提言や、監査等委員としての活動を通じた経営陣への監督機能を果たすとともに、取締役会の実効性向上に貢献していく所存です。あわせて、指名・報酬委員としても、持続的な成長を支える経営陣の評価と報酬制度の整備運用に加え、サクセションプランの策定といった重要テーマにも真摯に取り組んでまいります。



社外取締役 監査等委員
吉川 和美

DX推進による経営のスピード化

今回の機関設計変更を機に、重要KPI(経営情報)の実現状況を逐次確認し、未達の場合はその原因・対策・見通しが有効に検討され「経営のPDCAサイクル」がキッチリ回っていることを重点的にモニタリングしたいと思っています。それによって、目標とする公表予算の確実な実現と経営のスピード化に貢献します。

その前提には、経営情報がリアルタイムに近い状態で正確に把握できなければなりませんが、これを恒常化するには社内の業務プロセスを業務の流れに伴って発生するデータが即時にシステム入力され、システムが即時処理する形態に変革する必要があります。これは経営改革／業務改革、すなわち全社のDXであり、経営者自らのリーダーシップがなければ成し遂げられません。また、システムが個別最適に陥ることなくコスト削減と開発期間の短縮を実現する「システムの全体最適化」を目指すことも重要です。これらDXとICTの両面について、必要な助言も含めてフォローしたいと思っています。

そして、今後当社として最も大事なことは、役員・社員一人ひとりが自ら徹底的に考え方自ら行動することで、当社がより強い集団になることだと思います。

変化する小売業環境と中長期的な価値創造

私は公認会計士として監査法人に約20年勤務し、その間には監査法人本部の小売事業監査グループにも所属し、多店舗展開する小売業の経営課題に直接触れてきました。その経験を通じ、現場と本社の連携の難しさや、消費者ニーズの変化に的確に応えていくことの重要性を実感しています。現在、小売業を取り巻く環境は、ライフスタイルの多様化やEC利用率の高まりなど大きな変化の只中にあります。こうした外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応することが、持続的成長の鍵になると考えています。社外取締役としては、経営執行側との適度な緊張感を保ちながらも、信頼関係を基盤とした建設的な対話を重ねることを大切にし、財務会計の専門家としての知見を活かして企業価値向上に貢献してまいります。とりわけ中長期的な視点に立ち、社内の常識にとらわれない持続可能性を意識したガバナンスの実践を通じ、監査等委員としての役割を果たしていきたいと考えております。



社外取締役 監査等委員
大槻 和子



社外取締役
西川 清二

● 取締役会の実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、社外取締役で構成する取締役会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。

※1 監査等委員会設置会社移行前の2024年度は社外取締役と社外監査役で構成

(1) 評価のプロセス



(2) 2024年度の課題

「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」

(3) 2024年度の課題に対する取り組み

対応1 社外取締役からの提言	対応2 執行部門の対応(業務執行取締役と執行役員の連携)
<ul style="list-style-type: none"> ・コア事業である家電量販店事業の構造改革 ・企業価値向上につなげる2つの社会価値^{※2}に符合する事業ポートフォリオの構築 ・CEOをはじめとする人財のサクセションプラン再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロジスティクスの機能をフル活用したマーチャンダイジングの変革 ・成長事業^{※3}の運営体制拡充 ・5つの事業カテゴリー^{※4}における人財ポートフォリオの再検討 ・資本効率の向上推進

※2 「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」

※3 「モバイル通信」「リフォーム」「サポートビジネス」

※4 「家電」「エンターテインメント」「モバイル通信」「リフォーム」「サポートビジネス」

(4) 2024年度の取り組みの結果

結果1 中長期の経営戦略のブラッシュアップについて

- ・成長事業である「モバイル通信」が業績を牽引
- ・「リフォーム」も着実に事業を拡大
- ・「サポートビジネス」は業績安定から一步踏み出し、成長に期待
- ・「EC」は収益の構造改革で業績が底を打ち再拡大

結果2 資本コストを意識した効率経営の推進について

- ・資本コストの再計算により資本効率指標の計画の妥当性を検証
- ・執行体制の強化で第4四半期以降増収に転じ、在庫効率の改善が財務の健全化、資本効率の改善に寄与
- ・政策保有株式の縮減を進めた結果、2025年3月末時点で23社、保有残高は純資産比5.52%まで低下

(5) 取締役会の実効性に関する評価結果

取締役会評価委員会の報告を踏まえて取締役会で審議した結果、取締役会の運営においては、社外取締役による積極的な問題提起も含め、業務執行取締役と社外取締役が中長期的な視点や多様な知見を活かして活発かつ建設的な議論、意見交換を行った結果、上記の成果に結びついていることから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、主力の家電カテゴリの低迷により通期業績は計画を大きく下回り、中期経営計画「JT-2025 経営計画」に記した企業価値向上を目指す成長戦略に関する議論は道半ばであることから、監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会は業務執行部門への大幅な権限委譲を行い、モニタリング体制強化を推進しつつ、中長期的な成長戦略に関する議論に集中すべきであるとの建設的な意見がありました。

(6) 2025年度の取締役会の実効性向上に向けた取り組み

1. 中長期の成長戦略の深化と資本コストを意識した効率経営の推進（継続的な取り組み）
2. 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能の強化（新たな取り組み）

● 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.54参照)、取締役候補者選定の判断材料としています。監査等委員を含む取締役の選任にあたってはこれに基づき候補者を選定し、定時株主総会で決定しています。

ます。「スキル・マトリックス」はサクセションプランにも活用しており、将来のCEO候補を含む中核人財の育成の指標として、取締役や執行役員その他幹部社員に対する継続的なトレーニングを実施しています。執行役員については、業務執行体制の核となる全社委員会の活動をリードすることで幅広いスキルの習得を目標とし、取締役候補としての評価・育成を行っています。

● 取締役のスキルセット

経営スキル						
企業経営	財務・会計・資本政策	法務・ガバナンス	経営企画・事業戦略	人事・労務・ダイバーシティ	ICT・DX	環境・エネルギー
事業の専門性に関するスキル						
家電小売事業	住環境事業	マーケティング	ロジスティクス			

□ スキルセットの選定理由は[こちら](https://www.joshin.co.jp/ja/csr/governance/corporate/skills.html)
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/governance/corporate/skills.html>

スキル・マトリックスの活用

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

● 役員トレーニング

2024年度は、「スキル・マトリックスに基づく役員のスキルアップ」を最重要テーマに掲げ、スキル・マトリックス(P.52参照)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とし、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も取り組んでいます。

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	6件
財務・会計・資本政策	8件
法務・ガバナンス	11件
経営企画・事業戦略	10件
人事・労務・ダイバーシティ	5件
ICT・DX	6件
環境・エネルギー	0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

※2025年6月、監査等委員会設置会社に移行

役員一覧



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
2025年 6月 当社代表取締役会長(現任)

金谷 隆平

代表取締役会長



高橋 徹也

代表取締役
兼
社長執行役員 CEO

1986年 3月 当社入社
2013年 6月 当社東京東海営業部長
2016年 6月 当社執行役員営業本部
店舗営業担当副本部長 兼
地域営業支援本部副本部長
2016年10月 当社執行役員営業本部長 兼
関西営業部長
2017年 6月 当社取締役 兼 執行役員
営業本部長
2019年 6月 当社取締役 兼
常務執行役員営業本部長
2021年 4月 当社取締役 兼
専務執行役員営業戦略担当
2021年 6月 当社代表取締役 兼
専務執行役員営業戦略担当
2023年 4月 当社代表取締役 兼
副社長執行役員営業戦略担当
2025年 6月 当社代表取締役 兼
社長執行役員 CEO(現任)



山平 恵子

社外取締役
独立

河野 純子

社外取締役
独立

1983年 4月 クボタハウス(株)(現 サンヨー ホームズ(株))入社
2010年 4月 三洋ホームズ(株)(現 サンヨー ホームズ(株))執行役員
2011年 6月 同社取締役常務執行役員
2012年 6月 三洋リフォーム(株)(現 サンヨーリフォーム(株))取締役
2013年 6月 サンヨーホームズ(株)取締役
専務執行役員、サンアドバンス(株)取締役 サンヨーホームズコミュニケーションズ(株)取締役
2015年 6月 サンヨーホームズ(株)取締役
社長執行役員
2017年 4月 サンヨーホームズコミュニケーションズ(株)
代表取締役会長
2019年 6月 フジテック(株)社外取締役
当社社外取締役(現任)
2021年 6月 (株)タカラレーベン(現
MIRARTHホールディングス(株))社外取締役
2022年 6月 品川リラクタリーズ(株)(現 品川リラク(株))社外取締役(現任)
2024年 6月 丸一鋼管(株)
社外取締役(現任)



西川 清二

社外取締役
独立

内藤 欣也

社外取締役
監査等委員
独立

1980年 4月 日本電信電話公社
(現 NTT(株))入社
2000年 4月 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現 (株)NTTドコモ)
情報システム部主幹技師
2001年10月 同社情報システム部主席技師
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)
(現 NTTドコモソリューションズ(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)



吉川 和美

社外取締役
監査等委員
独立

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
2022年 9月 Ubie(株)社外監査役
(現任)
2023年 6月 バルテス(株)
(現 バルテス・ホールディングス(株))
社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 当社社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)



大槻 和子

社外取締役
監査等委員
独立

1996年10月 監査法人トーマツ
(現 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
2023年 3月 サカタインクス(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)
2024年 6月 当社社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)

在任期間	所有株式数	所属委員会		取締役・監査役会出席状況		保有する経験／スキル						事業の専門性に関するスキル			
		指名・報酬委員会	取締役会評議委員会	2023年度任期中	2024年度任期中	企業経営	財務・会計・資本政策	法務・ガバナンス	経営企画・事業戦略	人事・労務・ダイバーシティ	ICT-DX	環境・エネルギー	家電小売事業	住環境事業	マーケティング
金谷 隆平	27年 66,900株 (29,300株 [※])	○		18回／18回	18回／18回	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
高橋 徹也	8年 28,901株 (19,501株 [※])			18回／18回	18回／18回	○				○	○	○	○	○	○
山平 恵子	6年 800株 (委員長)	○	○	18回／18回	18回／18回	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
河野 純子	4年 —	○	○	18回／18回	18回／18回	○			○	○					○
西川 清二	3年 700株		○	17回／18回	18回／18回	○			○	○	○				
内藤 欣也	8年 4,000株 (委員長)	○	○	18回／18回	18回／18回	○			○	○					
吉川 和美	2年 201株	○	○	取締役会 14回／14回 監査役会 10回／10回	取締役会 18回／18回 監査役会 14回／14回	○	○	○	○	○					
大槻 和子	1年 —		○	取締役会 — 監査役会 —	取締役会 14回／14回 監査役会 11回／11回	○	○	○	○	○					

※うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数

コンプライアンス

● 役員報酬

▶ 役員報酬に関する考え方

経営戦略、経営目標に即した職務の遂行を最大限に促すため、当社役員の役位と業績貢献に応じた報酬体系としており、株主の皆さまと利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機づ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なっています。

▶ 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＞

- 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づけ
- 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%)	従業員エン ゲージメント 指標連動 (10%)
金銭報酬(70%) 短期		株式報酬(30%) 長期			

※上記の図は業績目標達成率を100%とした場合のモデル。すべての業務執行取締役で共通の報酬構成

▶ 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の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錢報酬(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 財務指標連動金錢報酬(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係数の詳細は、「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。株式報酬は、財務指標、サステナビリティ指標の目標値に対する達成率により、目標達成時を100%として、0%～150%の範囲内で変動します。

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%)

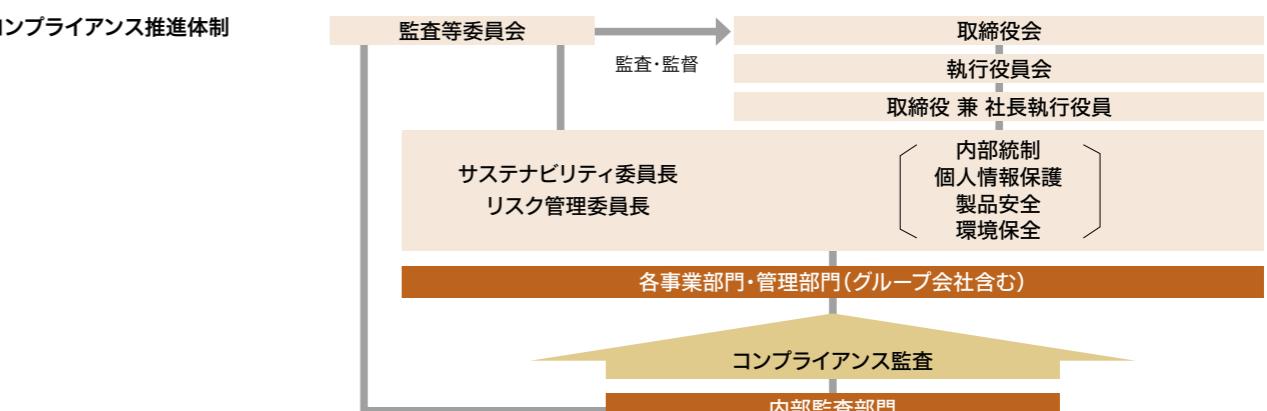
多様な人財が活き活きと活躍できる社内環境の構築と人財の育成に積極的に投資することにより、従業員エンゲージメントの高度化によるCSの向上(新たな社会価値の創出)を当社の持続的な成長に結びつけるため、その活動の進捗状況を「エンゲージメントスコア」として継続的に計測し、取締役の報酬に反映させます。

● コンプライアンス推進体制

当社は取締役兼社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」と「リスク管理委員会」を設置し、両委員会が連携してコンプライアンス全体を統括しつつ成長戦略を推進する体制を整えています。この体制を一層強化するため、当社は2025年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。業務執行の決定に関する権限を大幅に委譲することで、経営のスピードアップを図るとともに、取締役会は経営方針や成長戦略など中長期的な視点での議論に集中することができます。コンプライアンス体制の要である監査等委員会は独立社外取締役のみで構成し、内部監査部門との緊密な連携によって、第三者的な視点からコンプライアンス推進体制が適切に機能しているかを監督しています。内部監査部

門は社長直轄の独立機関としつつも、監査等委員会からの指揮命令が優先される仕組みとしています。

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「Joshinグループ行動規範」を策定し、「Joshin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。

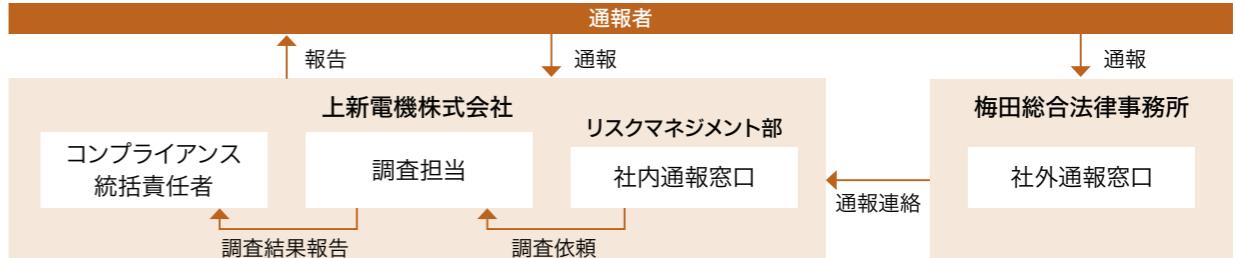


● 公益通報体制

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に、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のほか、法の要件を満たした退職後の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

ジョーシングループ公益通報体制



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(2024年度)】
97件(ハラスマント20件/法令違反1件/その他76件)

リスクマネジメント

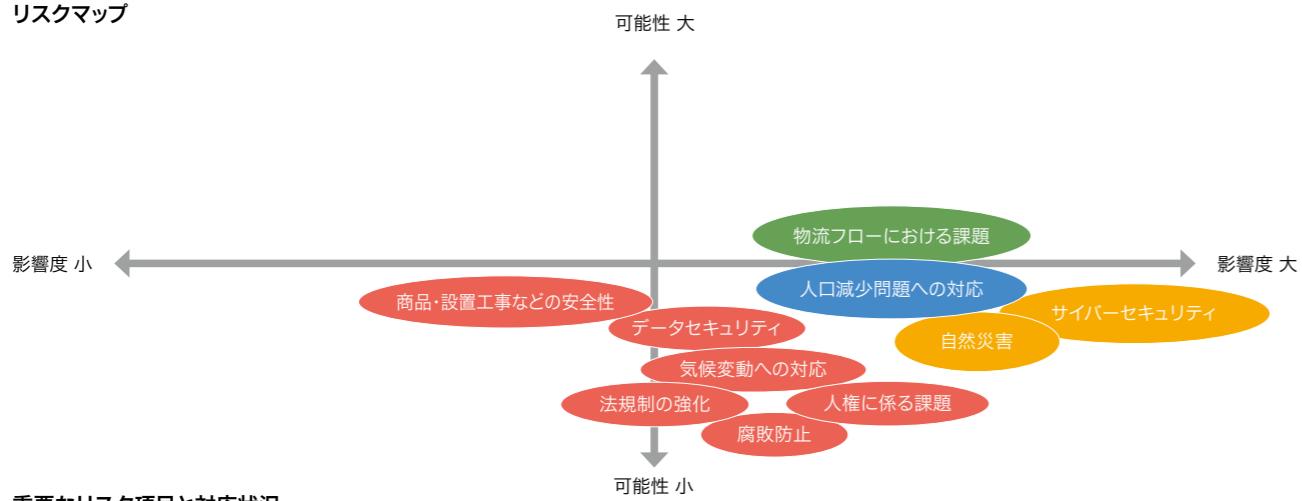
● リスクマネジメント体制

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ついて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

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ーを対象とする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

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。

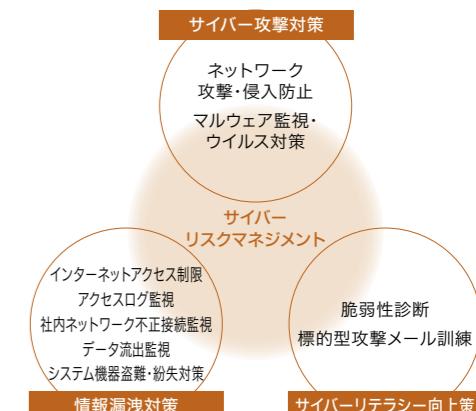
サイバー攻撃への対策については、ファイアウォールによる防御システムに加え、すべての業務端末やサーバをEDR/MDRにより常時監視し、不正プログラムなどの侵入を即時に検知、該当端末の隔離を行うなど脅威からの排除を行う仕組みを稼働させています。外部公開サーバーに対してはセキュリティ専門会社にて24時間365日監視しています。また、毎年脆弱性診断を受けて速やかな対策を講じています。

● 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店舗とともに安心してご利用いただける体制を整えています。



サイバーリスクマネジメントの推進イメージ図



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、ローカルディスクにデータを記録できないデータレスPCの導入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に、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。

社会

当社グループは従業員の笑顔を起点として社会に価値を提供し、豊かな未来を次世代につないでいきます。人的資本への投資を通じて人財の能力を引き出し、働きがいと働きやすさを高める取り組みを進めながら個の充実を企業の成長につなげる好循環を創出します。人権尊重と健康経営をすべての取り組みの基盤とし、事業活動を通じてサプライチェーンのつながりを強め、地域と共に創しながら社会課題の解決に貢献していきます。

● 人財戦略の基本的な考え方

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。

当社グループの人財戦略は、普遍的な価値観である「人権尊重」と人財のポテンシャルを最大限に引き出す「健康経

営」を基盤に据え、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。お客様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。

● 人財戦略イメージ

多様な視点を企業の力とするために、すべての従業員が最高のパフォーマンスを発揮できる労働環境を整備し、“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”的高度化へとスパイラルアップさせ経営理念の実現につなげていきます。



● 経営理念の実現に向けた人的資本KPI

あるべき姿とのギャップを埋めるために改善が求められる項目についてKPIを設定し、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取り組んでいます。

【ギャップが大きい項目】

- 女性管理職比率(課長級以上)・女性初級管理職比率(課長代理以上)
女性の登用は課題ですが、管理職候補となる女性主任は増えています。機関設計の変更により女性取締役比率は50%となりました。
- 男女賃金差(正社員)
4割以上の女性社員が給与減額を伴う勤務地限定コースを選択していることや、女性管理職が少ないことが賃金差の主な原因です。

カテゴリ	KPI	2023年度実績	2024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
人財確保 人財育成	新卒・キャリア採用数	237名	190名	40名	年間150名
	離職率(女性正社員)	5.2%	3.7%	△1.2%	2.5%以下
	離職率(男性正社員)	2.6%	2.2%	0.3%	2.5%以下
	離職率(正社員合計)	2.9%	2.4%	0.1%	2.5%以下
ダイバーシティ&インクルージョン	家電製品アドバイザー 資格保有者数(延べ人数)	6,676名	6,894名	—	—
	スマートマスター 資格保有者数	2,436名	2,590名	—	—
	女性取締役比率	22.2%	50.0% ^{※1}	20.0%	30.0%
	女性管理職比率(課長級以上)	1.8%	2.0%	△3.0%	5.0%
健康経営	女性初級管理職比率 (課長代理以上)	4.3%	4.5%	△15.5%	20.0%
	女性主任人數	40名	55名	—	—
	女性正社員比率	14.1%	15.3%	△14.7%	30.0%
	女性従業員比率	36.7%	36.7%	△13.3%	50.0%
従業員 オーナーシップ	女性新入社員比率	56.4%	54.8%	4.8%	50.0%
	男女賃金差(正社員)	72.1%	74.7%	△3.3%	78.0%
	障がい者雇用率	2.7%	2.8%	△0.2%	3.0%
	65歳以上従業員数	126名	151名	—	—
従業員 エンゲージメント の高度化	男性の育児休業等及び 育児目的休暇取得率 ^{※2}	96.3%	98.5%	△1.5%	100.0%
	健康指数 ^{※3}	△4.2%	△3.9%	△5.9%	全国平均+2.0%
	プレゼンテイアイズム ^{※4}	93.0%	92.9%	△1.1%	94.0%
	健康診断受診率	98.3%	97.9%	△2.1%	100.0%
企業価値の 向上・ お客さま満足 の向上	ストレスチェック 受検率 ^{※5}	98.9%	99.0%	△1.0%	100.0%
	所定外労働時間 (月平均)	13.6時間	12.7時間	—	—
	年次有給休暇取得率 (全従業員)	60.9%	62.4%	△7.6%	70.0%
	—	—	—	—	—

※1 女性取締役比率は2025年6月24日現在

※2 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

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

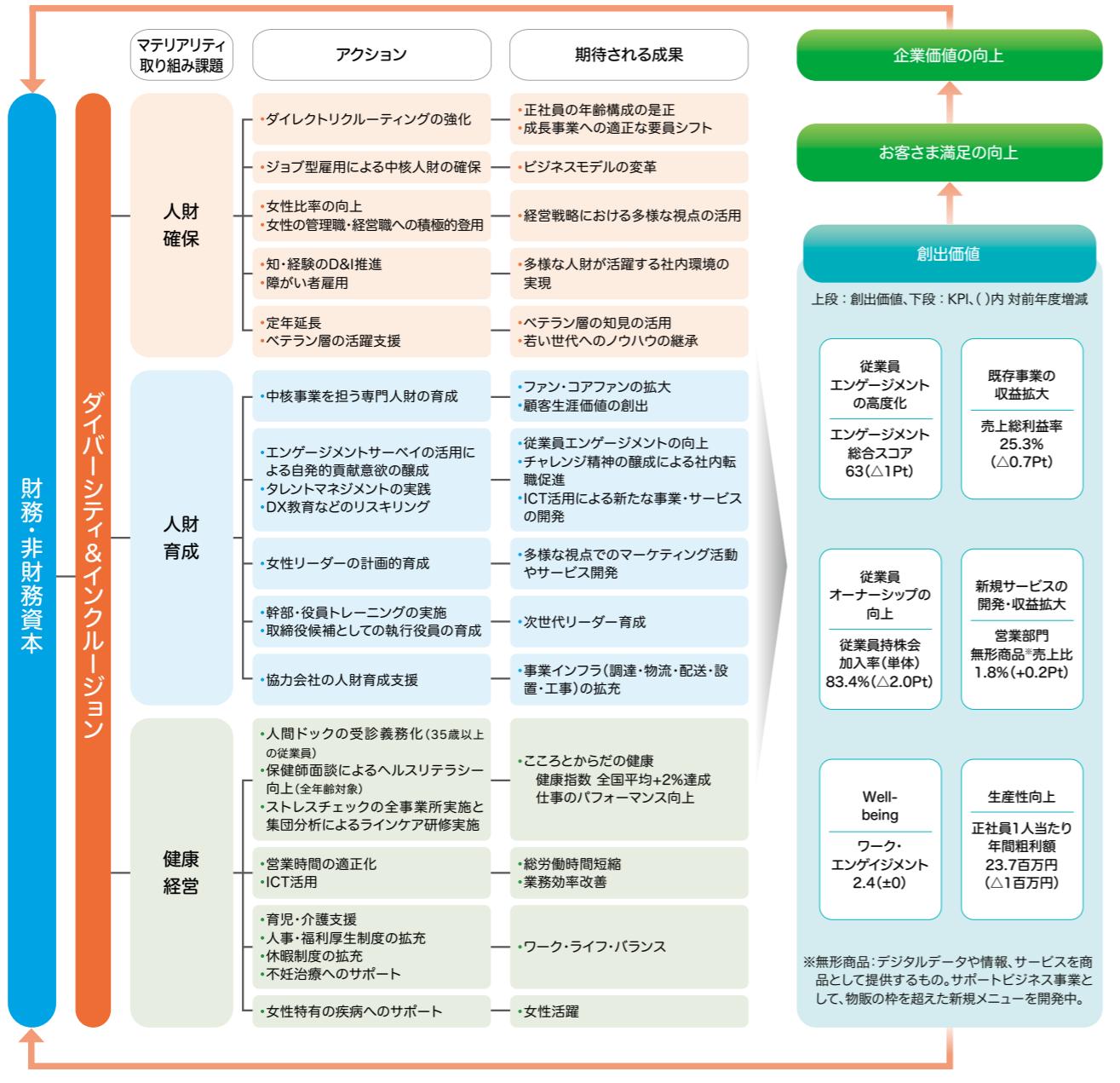
※4 プrezentaiyism：従業員が出勤をしているものの何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況(WLQ-Jによる測定)。最も良好な状態のパフォーマンスを100%として算出

※5 ストレスチェック受検率：50人未満の事業所を含む全事業所が対象

● 経営戦略と人財戦略の連動

当社グループは、ダイバーシティ&インクルージョンを柱とする人財戦略により、個の力を組織のパフォーマンス向上につなげ企業価値を向上させます。その結果得られた財務・非財務資本を再投資し、新たな価値を創出する好循環を創り出しています。

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



2024年度の新しいアクション

- モバイル・サポートビジネス領域におけるキャリア形成や育成体制の整備
- ベテラン層の活躍支援(キャリア支援、短時間・短日数勤務制度導入)
- 不妊治療と仕事の両立支援スタート

動的的人員計画 求める人財像:「2つの社会価値」を提供するイノベーティブな人財

2030年のあるべき姿とのギャップを埋めるための動的な人員計画です。経営戦略と連動させて計画し、社会の変化や計画の進捗状況に合わせて修正を加えながら、求める人財を確保・育成していきます。

人員の増減イメージ

人財像	役割と拡充する人財の要件	ギャップを埋めるための人事施策
コンシェルジュ人財 店舗・EC 人員増減イメージ 売上規模イメージ 売上構成比 2023年度: 63% 2024年度: 62% 2030年度: 60%	役割 <ul style="list-style-type: none"> 魅力的な商品・サービスの提案 お客様との信頼関係の構築 新しいお客様満足の創出 2030年までに拡充する人財の要件 <ul style="list-style-type: none"> 専門性の高い販売員(店舗) お客様のニーズに応える多様性のある販売員(店舗) システムエンジニア・Webマーケター・アナリスト(EC) 	すべての人財像に共通 <ul style="list-style-type: none"> 人財要件の明確化 多様な人財の確保 事業計画に沿った人財育成 複線的なキャリアの構築 <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上のためのマネジメント改善
エンターテインメント人財 キッズランド・ディスクピア・メガウォッヂ 人員増減イメージ 売上規模イメージ 売上構成比 2023年度: 17% 2024年度: 15% 2030年度: 15%	役割 <ul style="list-style-type: none"> 専門性の高い接客の実施 選ばれ続ける売場づくり さらなる市場シェアの拡大 2030年までに拡充する人財の要件 <ul style="list-style-type: none"> 売場演出経験者 	すべての人財像に共通 <ul style="list-style-type: none"> 人財要件の明確化 多様な人財の確保 事業計画に沿った人財育成 複線的なキャリアの構築 <ul style="list-style-type: none"> 専門人財の育成 人員配置の適正化
成長事業人財 モバイル通信・サポートビジネス・リフォーム 人員増減イメージ 売上規模イメージ 売上構成比 2023年度: 14% 2024年度: 16% 2030年度: 20%	役割 <ul style="list-style-type: none"> スマートフォンをハブとしたライフスタイルの提案 お客様の暮らしに寄り添うサービスの拡充 快適でスマートな住環境を実現するための提案 2030年までに拡充する人財の要件 <ul style="list-style-type: none"> 契約販売経験者(モバイル) リユースビジネス経験者(サポートビジネス) 福祉住環境コーディネーター(リフォーム) 建築士(リフォーム) 	すべての人財像に共通 <ul style="list-style-type: none"> 人財要件の明確化 多様な人財の確保 事業計画に沿った人財育成 複線的なキャリアの構築 <ul style="list-style-type: none"> 人員の拡充 高パフォーマンス人財の育成
サービスインフラ人財 配送・工事・修理 人員増減イメージ 売上規模イメージ 売上構成比 2023年度: 4% 2024年度: 5% 2030年度: 4%	役割 <ul style="list-style-type: none"> 信頼と技術力に基づくサービスの提供 リサイクルを伴う大型商品の配送・工事・修理対応 お客様訪問による潜在ニーズの把握 暮らしに欠かせない家電製品の即日サポート 2030年までに拡充する人財の要件 <ul style="list-style-type: none"> 電気工事士などの修理関連資格保有者 建築施工管理技士 	すべての人財像に共通 <ul style="list-style-type: none"> 人財要件の明確化 多様な人財の確保 事業計画に沿った人財育成 複線的なキャリアの構築 <ul style="list-style-type: none"> 出張修理スタッフの育成 スタッフの高齢化対策 リスクリング
企画運営人財 企画運営部門 売上規模イメージ 売上構成比 2023年度: 300	役割 <ul style="list-style-type: none"> ビジョン構築による未来価値の創出 収益力の向上 資本効率の改善 情報技術／物流インフラの最適化・効率化 2030年までに拡充する人財の要件 <ul style="list-style-type: none"> ストラテジスト(経営、マーケティング、財務、人財) システム技術者、データサイエンス人財 	すべての人財像に共通 <ul style="list-style-type: none"> 人財要件の明確化 多様な人財の確保 事業計画に沿った人財育成 複線的なキャリアの構築 <ul style="list-style-type: none"> 高度専門人財の確保・育成 生産性の向上 働き方転換への対応

● 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、

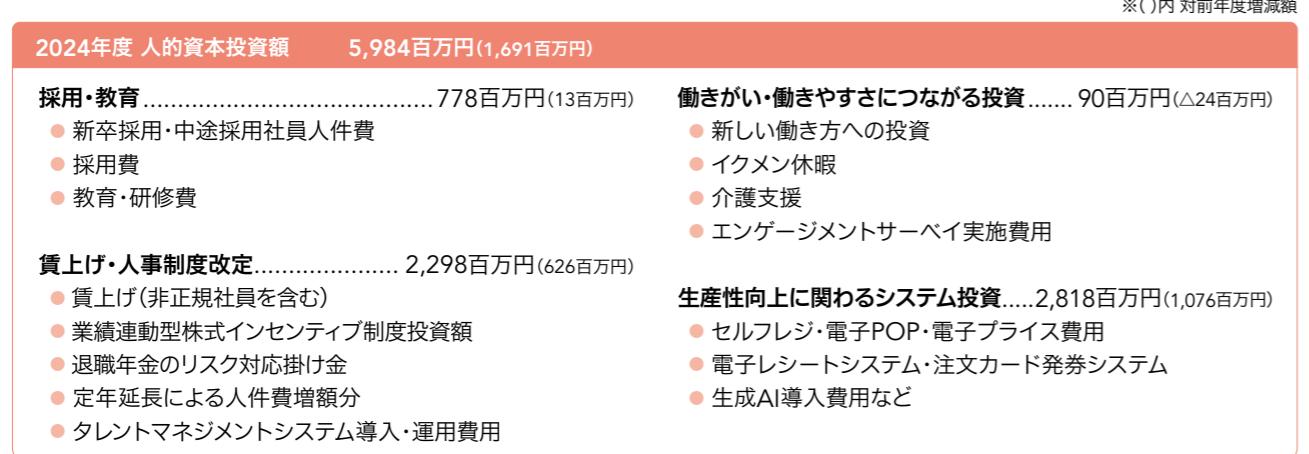
● 人的資本投資

未来価値を生み出す人への投資を従来より重視してきました。採用・教育や賃上げのみならず、働きがいと働きやすさにつながる投資や、システム導入により労力を省き生産性向上につながる投資についても人的資本投資と定義しています。

人的資本投資の一つとして、2024年度より従業員向けの業績連動型株式インセンティブ制度を導入しました。中長期

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。

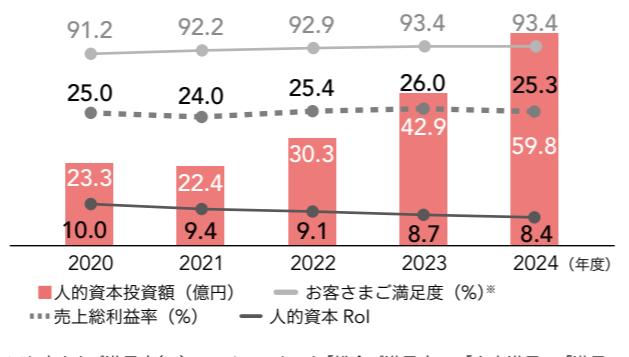


人的資本投資に対する明確なリターンは現状描けていませんが、人的資本投資と売上総利益率には一定の相関関係が見られます。

・ 人的資本投資額
2023年度42.9億円→2024年度59.8億円
増加要因：賃上げやシステム投資など

・ 人的資本ROI(ISO30414の生産性指標)
算出式=
[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

人的資本投資額と財務データ



● エンゲージメントサーベイを活用した従業員エンゲージメント向上の取り組み

従業員のこころの状態をエンゲージメントサーベイを活用して見える化し、従業員エンゲージメントの向上を図っています。

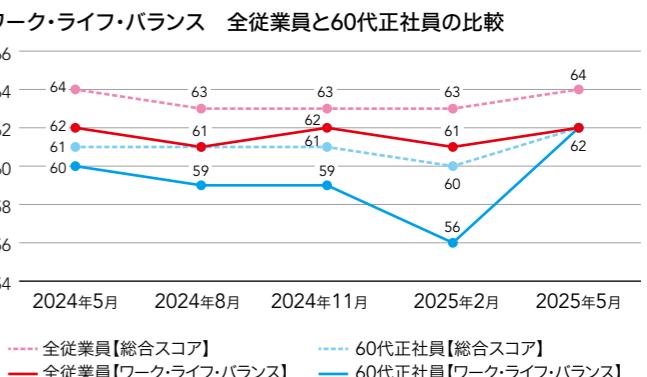
エンゲージメントサーベイ

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。

課題を踏まえた認識

60代正社員のエンゲージメント改善が課題でした。2025年4月に柔軟な働き方としてシニア短時間・短日数勤務制度を導入し、ワーク・ライフ・バランスのスコアが改善しています。また、60歳以降の役割を明確化するキャリア面談の運用を始め、「やりがい」が1ポイント、「ミッション・ビジョンへの共感」が2ポイント改善しました。

また、エンゲージメント総合スコアは来店客数・レジ客数・売上データに相関が見られます。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。



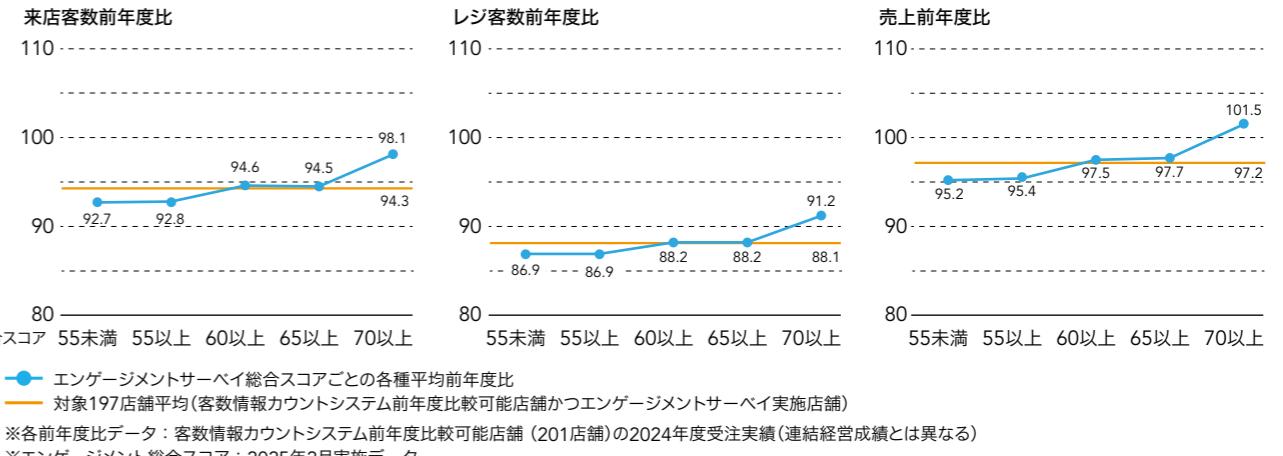
※小売スタンダード平均スコア：66

※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人対象(非正規従業員を含む)

※サーベイツール：株式会社アトラエの「Wevox」

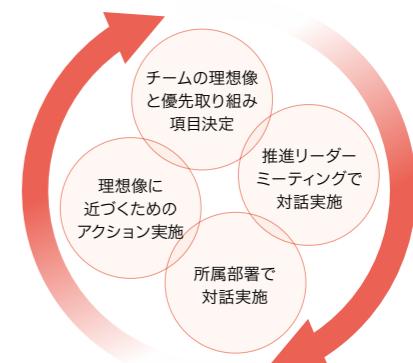
※総合スコアは長期インセンティブとして業務執行取締役・執行役員の株式報酬に反映されます。

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。推進リーダーを起点とし、エンゲージメントについての理解を全社に広めています。



● 人権尊重

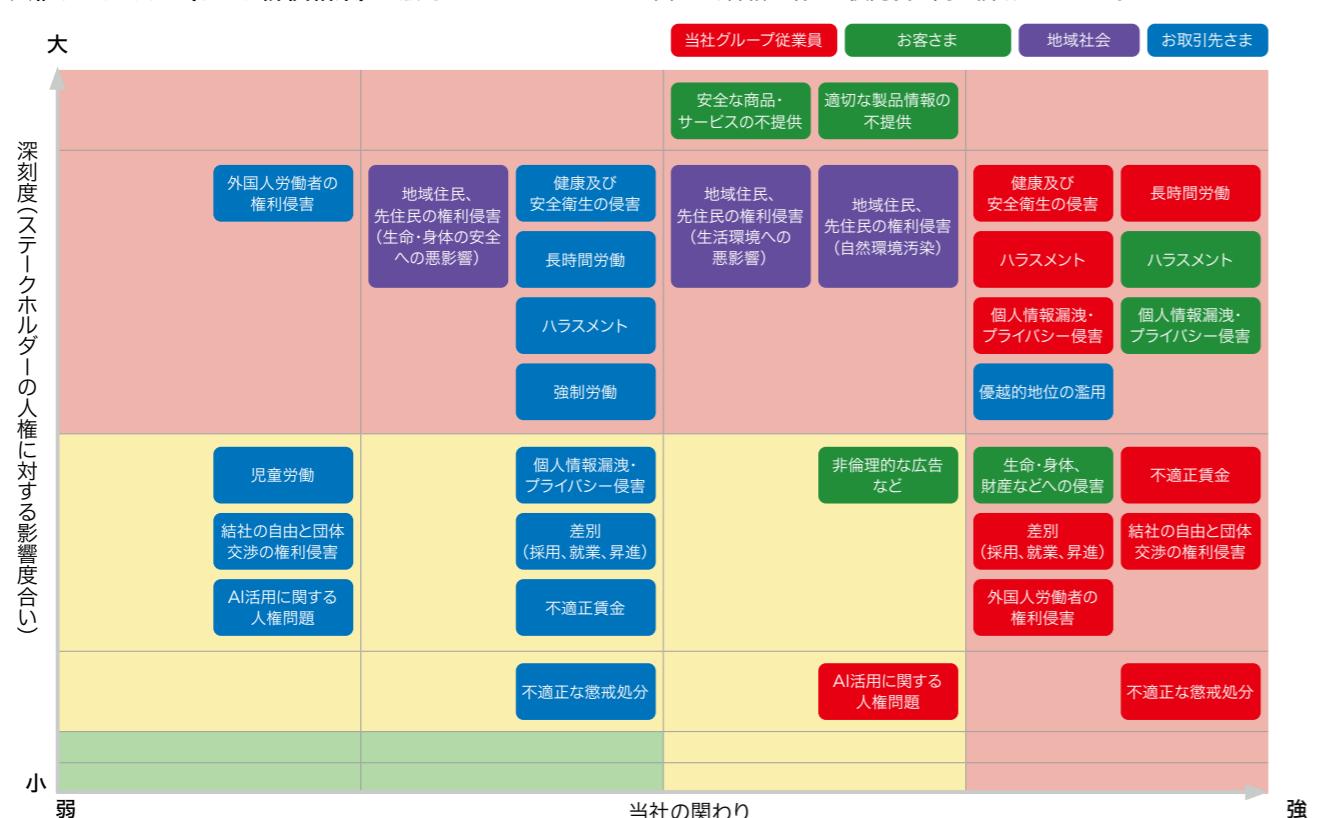
人権に関する考え方

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」という社は「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おり、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。

 ジョーシングループ人権方針についての詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/strategy/human_rights_policy.html

人権リスクマップ(リスク評価結果)



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11月「Joshinグループ人権啓発推進体制」を構築し、「人権救済システム」の運用開始

2024年1月「サプライチェーン調達アンケート」開始

2024年11月 配送協力会社への「人権尊重の取り組みに関するアンケート」を開始(88社中58社回答)

2025年4月 取引基本契約書に「人権尊重条項」の項目を新設

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

● 健康経営

お客さまとのつながりを深め「ファン」づくりを推進する当社グループは、人財戦略を支える基盤として健康経営に取り組んでいます。こころとからだの健康を増進することで従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出します。

経営トップが最高健康責任者を務め、健康経営推進室が社内外の各組織と連携をとりながら健康課題の解決に取り組んでいます。

 <https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/hr/health.html>



6年連続認定

▶ 主な取り組み

- 35歳以上正社員の人間ドック受診義務化(個人負担なし)
- 保健師によるヘルスリテラシー向上を目指す「グッドコンディション面談」実施
- 管理栄養士による生活習慣病予防を目指す「MealSelectプログラム」実施

▶ 今後の取り組み

- 生活習慣改善:睡眠改善のための研修
- 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

注力項目 全社禁煙プログラムの推進

従業員の喫煙課題については経営レベルで取り組むべきであると考え、2025年4月1日より以下の義務ルールを定めました。

① 就業時間内は禁煙

※休憩時間を除く ※出張・外出勤務含む

② 出勤前や休憩、外出から勤務場所に戻る前の45分間は禁煙

※お客さま宅やお取引さま訪問前45分間も含む

喫煙後も、呼気や髪、衣服などから有害物質が排出されます。周囲が有害物質を吸うことを三次喫煙(サードハンドスマokers)と言い、受動喫煙の一つとされています。なかでも呼気からは喫煙後45分間は有害物質が排出されているとの研究結果があることから禁煙時間を45分間に設定しています。

全社禁煙プログラムを推進することにより、経営課題につながる各種ロスを抑制します。

① 従業員ロス

- 死亡リスク(喫煙は最上位要因)
- 周囲の健康被害リスク(二次・三次喫煙)



② 生産性ロス

- 集中力低下
- 離席中の機会ロス



③ 顧客ロス

- タバコの臭いによる購買意欲低下やCS低下



安全衛生

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、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。

営業時間の短縮を進めた結果、年間総営業時間は短縮、

▶ 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
- 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、重量物運搬時の安全管理
- 腰痛予防対策
- 耐切創性手袋の導入
- アスペストなどの防塵対策
- 物流業務委託先との事故共有と対策実施

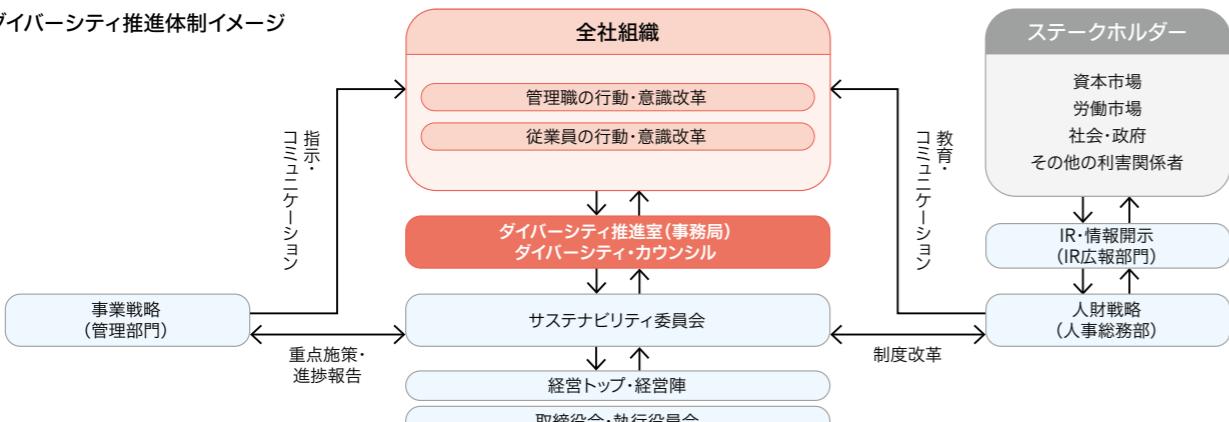
売上総利益率は改善傾向にあります*。今後もICTの実装により省力化を進め、お客さまとの接点を増やしてCSを高めています。

 https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/hr/health_safety.html

● ダイバーシティ&インクルージョン

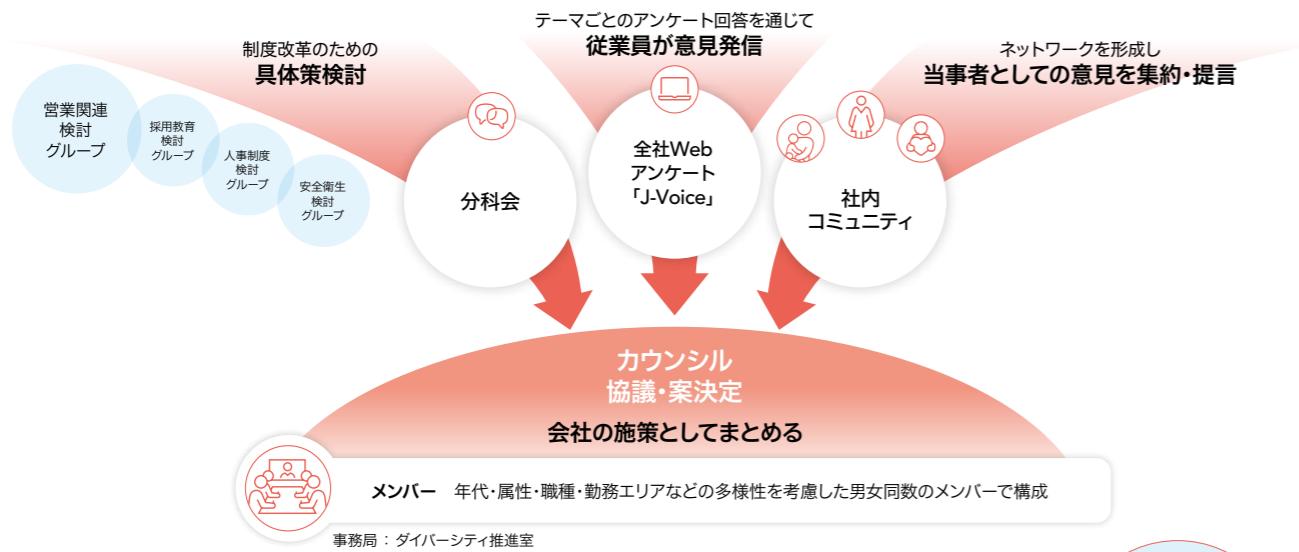
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は、働きがいと働きやすさを実現し、多様な視点でビジネスの展望を拓く基盤づくりをする取り組みです。ステークホルダーに笑顔をもたらすサービスで社会とつながり、豊かな未来を次世代へつなげていくために、D&Iの推進が必要だと考えています。D&I

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。



2024年度の主な活動成果

- ① 本社ファミリーリーダーの実施
- ② 社内コミュニティの拡充
女性活躍・ケア(介護)・キャリア採用・ベテラン層コミュニティを追加
- ③ 不妊治療についてのサポート制度整備
- ④ ベテラン層の働きがい創出のための制度整備

カウンシル活動について

NC代理店業務グループ
課長
粟野 幸さん

1年間の活動を通じ、自分の意見が会社に届き、施策に反映されることへの期待や手応えを感じました。多様な知見や経験を持つメンバーが率直な意見を交換しながら課題を浮き彫りにし、メンバー自身の成長やチームの活性化にもつながる活発な活動の場となったと考えます。

Joshinグループ D&I推進ロードマップ



多様な視点を企業の力へ



さまざまな価値観・経験・視点が企業の成長に必要
(人財確保、業績向上、未来価値創造)

そのため

多様なメンバーが活躍できる環境を整えていきます

多様な視点を取り入れ活用することで企業として成長していきます。そのため、多様なメンバーが活躍できる環境を整えています。

ジェンダーバイアス解消への取り組み

- ・勤務地選択による役職任用の基準改定
- ・女性リーダーを勇気づけるキャリアフォーラム開催
 - ・手挙げで参加者を募りネットワーキングを実施
 - ・オブザーブ参加の女性社外役員によるアドバイス実施
- ・性別を問わない育児支援と男性育休の取得促進
- ・イクメン休暇の取得義務日数を28日間に拡大

ベテラン層の働きがい創出

- ・役割の明確化を図るキャリア面談の実施
- ・シニア短時間・短日数勤務制度の新設

障がい者の就労支援

- ・全店舗での障がい者雇用を目指した取り組みを推進
- ・採用時に試行実習を実施し特性に沿った就労をサポート

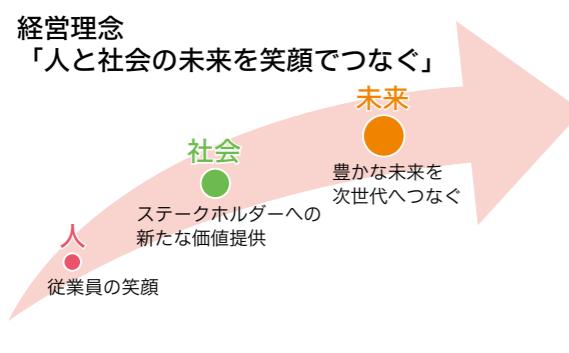
LGBTQ理解促進

- ・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

● 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る初めて、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。



● 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

▶ 中核事業の専門性を支える教育

- ・家電製品アドバイザー資格保有率：85.5%(正社員)
- ・スマートマスター資格保有率：58.2%(正社員)

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	6,894名
家電製品エンジニア	各種	403名
スマートマスター	—	2,590名
電気工事士	各種	324名
工事担任者	各種	291名
衛生管理者	各種	236名
フォトマスター	1~3級	1,835名

※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

研修時間・研修費用

項目	実績
実施回数	296回
実施時間	61,454時間 ^{*1}
延べ受講者数	79,234名 ^{*2}
研修費用	70,075千円

*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、視聴回数を乗じて算出

*2 延べ受講者数に臨時従業員を含む

▶ 新規学卒者の採用

継続的な採用により、バランスのとれた年齢構成を実現しています。

▶ 従業員定着についての取り組み

・離職率の男女差解消

女性社員離職率：2023年度 5.2%→2024年度 3.7%に改善
改善理由：キャリア支援や働きがいと働きやすさの実現に向けた各種制度整備が離職率低下に寄与していると考えています。

▶ 専門知識を備えた人財の確保

戦略分野の人財確保に取り組んでおり、キャリア採用者比率とキャリア採用者管理職比率は上昇しています^{**}。

※2024年度 キャリア採用者比率：39.2%、キャリア採用者管理職比率：29.1%

・ダイレクトリクーティングの強化

既に女性の採用において活用。今後は以下の専門分野で活用予定です。

- リフォーム
- モバイル通信
- サポートビジネス
- マーケティング/プロモーション
- ICT/DX
- 物流
- 配送/設置/工事

成長事業における人財育成事例

「高パフォーマンス人財育成への挑戦」

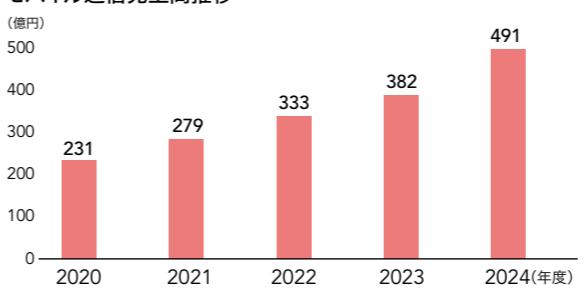
モバイル通信事業とサポートビジネス事業の拡充を図るため、2022年にサステナビリティ委員会においてプロジェクトを立ち上げ、サポートメニューの開発や2030年までのロードマップ策定などを進めてきました。

目指すべきリーダー像を見据えた人財育成プランを再定義し、目的意識・役割意識の高い人財を輩出することで、将来に向けたポジティブな挑戦を続けています。

両事業の業績は順調に推移していることから、これらの取り組みを全社人財育成プログラムに応用することも視野に入れて新しい形での人財育成に取り組んでいます。

▶ モバイル通信事業

モバイル通信売上高推移



▶ サポートビジネス事業

・家電レンタル取り扱い店舗

主に関西エリアで展開、今後全店展開予定

・スマート中古買取件数

16,680台(前年度比：132.9%)

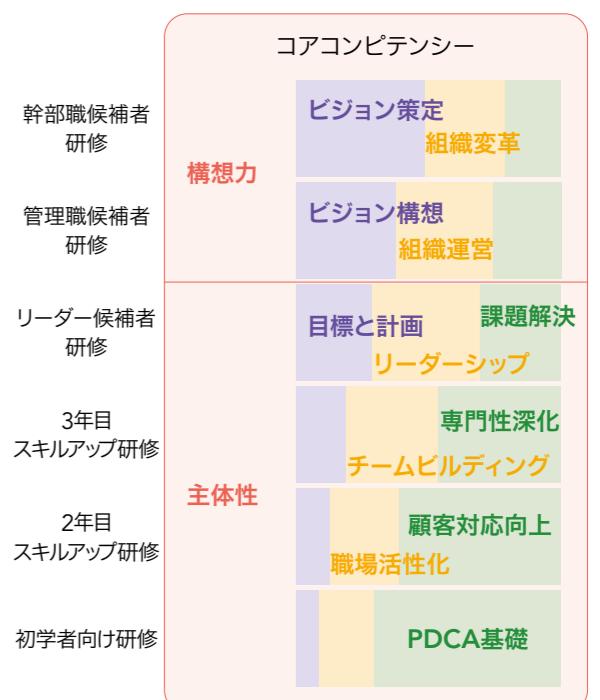
・リユーススマート取り扱い店舗

52店舗まで拡大

・ホームメンテナンスマニュアルの拡充

例) エアコンクリーニング前年度比：110%

コアコンピテンシーを軸とした育成計画イメージ



モバイル通信・サポートビジネス事業 人的資本ROI

2024年度：14.8 ※全体人的資本ROI：8.4 P.63参照

- テクニカル・スキル
- ヒューマン・スキル
- コンセプチュアル・スキル
- 業務遂行能力
- 対人関係能力
- 概念化能力

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提出され、労使の貴重な情報共有の場となっています。労使協議会には会社側からは執行役員が出席し、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(労働協約比率: 93.0%)。

執行役員メッセージ

当社グループでは、人材を企業価値創出の源泉であると捉え「人財」と表現しています。人財の活躍こそが持続的な成長につながると考え、すべての従業員が活躍できる基盤づくりを推進しています。

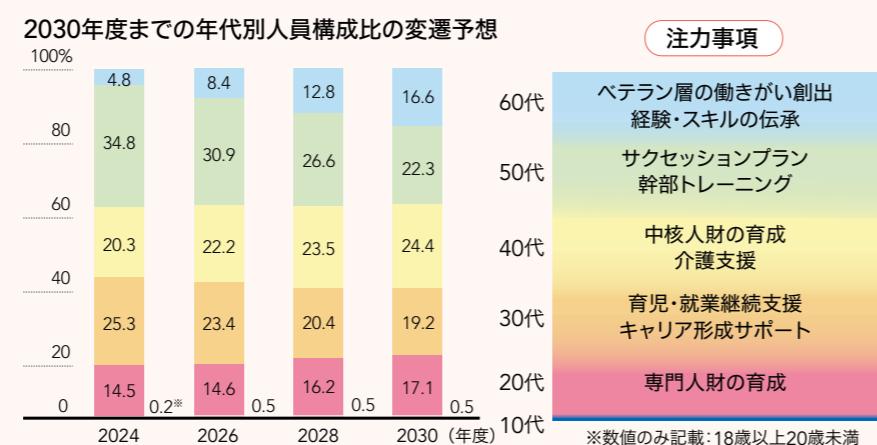
人財確保

採用や定年延長を通じて、将来の事業を支える正社員の総数維持と年代別構成比のバランスを図るとともに、専門知識やスキルを持つ経験者のキャリア採用を強化しています。また、安心して働く職場環境を提供するため、人事制度の整備やキャリア支援を通じて定着率の向上を図っています。今年度は、役職定年を迎える社員に対してキャリア面談の運用をスタートして役割の明確化を図るとともに、「シニア短時間・短日数勤務制度」を導入しベテラン層の働きがい創出に取り組みました。今後は経営戦略と連動した動的人員計画に基づき、人財確保と育成を進めていきます。

人財育成

当社グループは、お客様のニーズに応える暮らしを彩る提案力を強みとしており、専門人財育成のため推奨資格の取得を促進しています。また、ビジネス構造変革の視点を養うDX教育を全社員対象に実施し、モバイル通信事業やリフォーム事業などの成長事業を担う人財には、高い専門性を養う体系的なプログラムを提供しています。さらに、社員一人ひとりが経営に参画し、会社と同じ目線で経済価値を創出できるよう、業績連動型株式インセンティブ制度を導入しました。従業員の帰属意識や経営参画意識を高め、中長期的な視点を育みながら企業価値の向上を図っています。

私たちは今後も、多様な人財が活躍できる環境の整備と、個々の能力を最大限に引き出すための支援を進めています。従業員のエンゲージメント向上と成長を新たなお客様満足の創出や企業価値向上へつなげ、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」の実現を目指しています。



責任あるバリューチェーンの構築

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

環境や人権におけるさまざまな社会的要請への対応は、今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。

当社グループは2019年に「責任あるバリューチェーンの構築」をマテリアリティに特定し、2021年に「調達方針」「調達ガイドライン」を制定しました。

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.html>

● サプライチェーンマネジメントの推進

当社グループの「人権方針」「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、それに対し適切に対応しているかのアセスメントとして、調達アンケートを実施しています。

アンケート実施に際して、当社グループのESGに関する取り組みや「調達方針」「調達ガイドライン」の趣旨を説明する動画を必ず視聴いただき、アンケートシステムを通じて意見交換も行っています。さらに、当社グループの仕入れ部門である商品部をはじめとした関連各部署に対しても、説明会や個別説明を行っており、この一連のトレーニングを通じて社内においてもサステナブル調達についての理解を深めています。

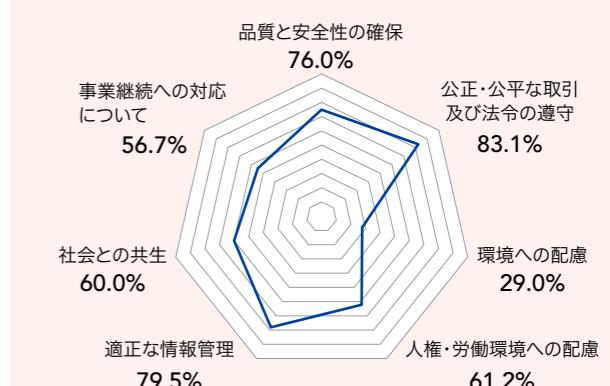
また、KPIとして「サステナブル調達率」(アンケート回答サプライヤーの取引額/当社全取引額)を、2030年までに80%にすることを目標にしています。2024年度は78.7%でした。

アンケート結果として、「品質と安全性の確保」「公正・公平な取引及び法令の遵守」「適正な情報管理」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。一方、GHG排出量の算定や削減目標の設定に課題を持っているサプライヤーが多くあるという傾向も見られました。各サプライヤーと連携してこれらの課題解決を支援すべく、対話を図っています。

2024年には、前年実施の調達アンケートの結果などを受け、サプライヤーとの環境や人権尊重などに関する取り組みをより推進していくために「調達ガイドライン」の一部を改定しました。また、サプライヤーとの基本契約書に、調達方針・調達ガイドラインを遵守することを契約要件として明記し、人権尊重条項も新設しました。

加えて2024年度は、サプライチェーン下流(配達協力会社)向けのアセスメントも実施しました(詳細は「人権尊重」P.65参照)。サプライチェーン上流のみならず、下流に対してもアセスメント対象を広げていくことで、サプライチェーン全体でのリスク低減及び社会課題の解決を目指しています。

調達アンケート回答結果(2024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。

対象企業数	298社(仕入れ額上位から選定した企業及び消耗品など取引額上位企業)
回答企業数	210社(回答率70.4%)
サステナブル調達率	78.7%(アンケート回答サプライヤーの取引額/当社全取引額)*

*仕入れ額上位249社については、2024年度(第2回)は、2023年度(第1回)に未回答の企業を対象としており、数値は2年分の合計回答企業数から算出。

CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」(企業がサプライヤーと積極的に協働して気候変動問題に取り組んだ成果を、気候変動質問書への回答をもとに評価するもの)において、当社グループは2024年に初めて最高評価である「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」として選定されました。



安全安心な製品・サービスの提供

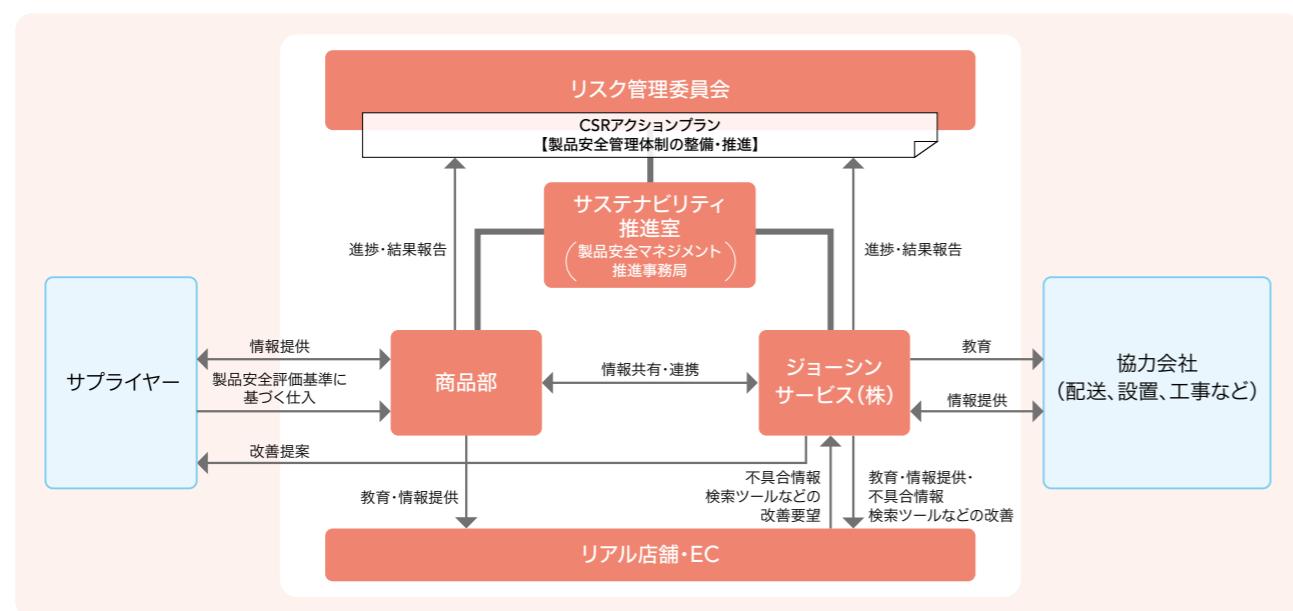
● 製品安全に対する考え方・自主行動指針

創業以来、当社グループは「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」という考え方のもと、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

● 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、製品安全マネジメント推進体制図



● 教育体制の整備と実施

社内で実施する各種従業員研修のカリキュラムには、製品安全に関する内容を積極的に組み込んでいます。また、配達、設置、工事協力会社に対し、ジョーシンサービス株式会社の従業員が講師として「CS教育」「安全教育」「配達工事研修」「家電修理研修」「設備関連研修」「技術資格講習」などを実施しています。

さらに、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*」で行っており、設置作業不備による製品事故の防止を徹底しています。

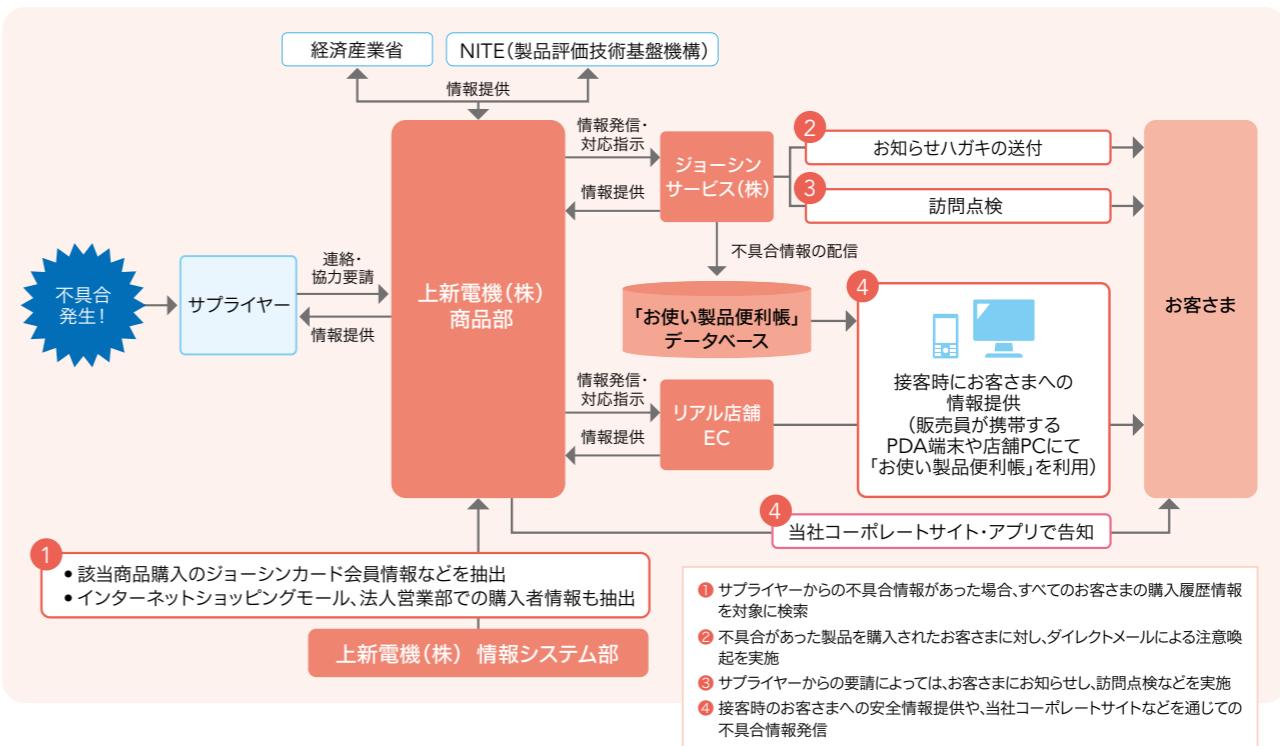
2024年度は、商品別の配達設置マニュアルの整備や、工

この考え方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、お客さまが常に安心して製品選び、ご使用いただけるよう運営を行っています。

● 不具合発生時の当社対応フロー

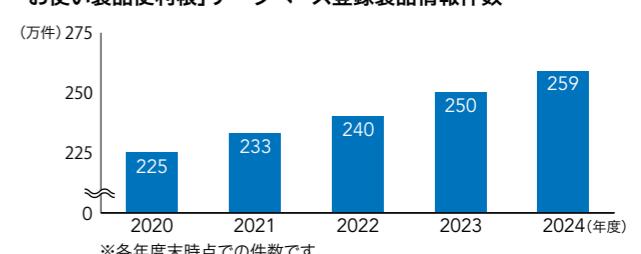
販売した製品に欠陥や不具合が発見された場合は、該当サプライヤーと緊密な連携をとり、下記フローに従った迅速な対応を行います。取り扱い製品情報は、すべて商品部が

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。



あった場合でも、お客さまに製品本体の不具合情報の提供を行っています。

「お使い製品便利帳」データベース登録製品情報件数



● リコールDM対応について

サプライヤーからリコールの報告を受けた際には、可能な限り対面での面談を要請し、危険性の度合いや緊急性、対応方法についての説明を受け、不具合の内容によっては、当社で直接対応を請け負うかの協議も行っています。それらの内容を踏まえて、お客さまへ発送するDMについての打ち合わせを重ねています(年間20回程度実施)。製品本体のリコールの際に、付属品・消耗品をご購入のお客さまにもDMをお送りしており、不具合情報を目にすること

で、少しでもリコールによる被害を減らしたいと考えています。

リコール(メーカー重大事故)DM対応発送実施数



地域社会との共生の推進

● 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。

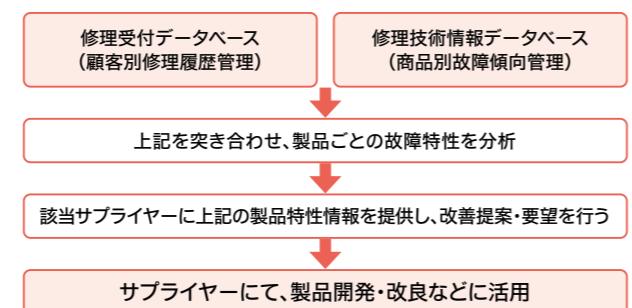
この修理依頼受付時の情報や、実際に修理を行った際に得られる修理技術情報をデータベース化し、製品ごとの故障特性の分析を行っています。

この分析結果は、サプライヤーとの年約60回に及ぶ情報交換の場に提供し、その際に製品の改善提案・要望を行っています。

また、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。2014年度には、このPSアワードにて、「製品安全対策ゴールド企業※」の第1号に認定されました。

そして、この認定から5年ごとに実施される「フォローアップ審査」により、認定時の取り組みを継続・発展させつつ、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、2019年のフォローアップ審査から引き続き、2024年に2度目の認定継続となりました。

2度の認定継続がなされた企業は、本制度上、当社が初めてになります。

※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。消費者に向けての情報発信も積

極的に行っており、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。

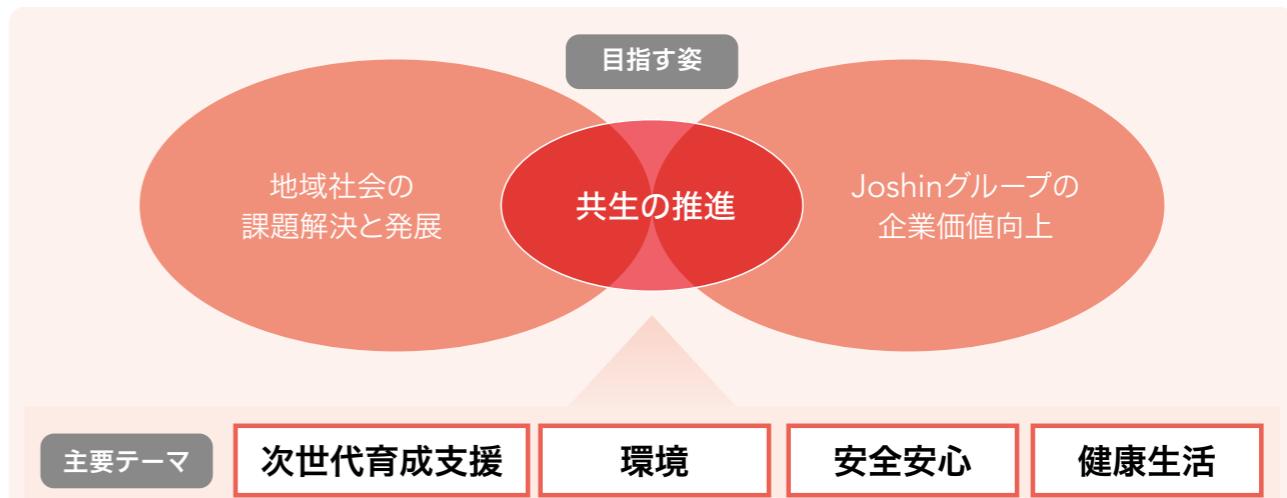
2024年度は、高校との産学連携を行い、誤使用や経年劣化による製品事故を防ぐために、小売業の立場からできることはなにかを課題として設定し、訪問点検や啓発活動などについての議論を行いました。

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。

□ 「安全安心な製品・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>

当社グループは、事業を遂行するうえで地域社会との良好な関係を構築し、事業活動を通じて地域社会の課題解決と発展に努めることが、Joshinブランドの価値を向上させると認識しています。このような地域社会との共生の取り組

みを通じて得られた事業メリットや生み出された価値を資本循環させることで、地域社会の発展と企業価値向上に努めています。



● 大阪府泉佐野市との連携：地域活性化と未来への貢献を目指して

当社グループは、2023年度より泉佐野市の「eスポーツMICEコンテンツ実証事業」に賛同し、eスポーツ支援にも取り組んでいます。2025年2月14日には「eスポーツの普及」「子ども・福祉」「環境」など6項目の包括連携協定を締結し、官民連携で社会課題の解決を目指すとともに、市内全小中学校やこども園に空気清浄機693台を寄贈しました。地域住民と未来ある子どもたちの成長を支え、持続可能な社会づくりに取り組んでいます。

このような公益性の高い支援活動が評価され、2025年3月26日付で「紺綏褒章」を受賞しました。



● 当社グループの次世代育成支援活動

当社グループは、小中学校での「職業講話」「キャリア学習」「製品安全」などの出前授業を行ったり、当社の店舗を活用して、課題解決学習を行う修学旅行生の受け入れを行っています。2024年度はさらに、ショッピングモールでの「SDGsこどもフェスティバル」において、地球温暖化や省エネに関するクイズイベントも実施しました。

このような教育活動や地域活動を通じて、次世代の学びを支え、地域社会の発展を目指しています。

□ 活動の詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/contribution/next_generation.html



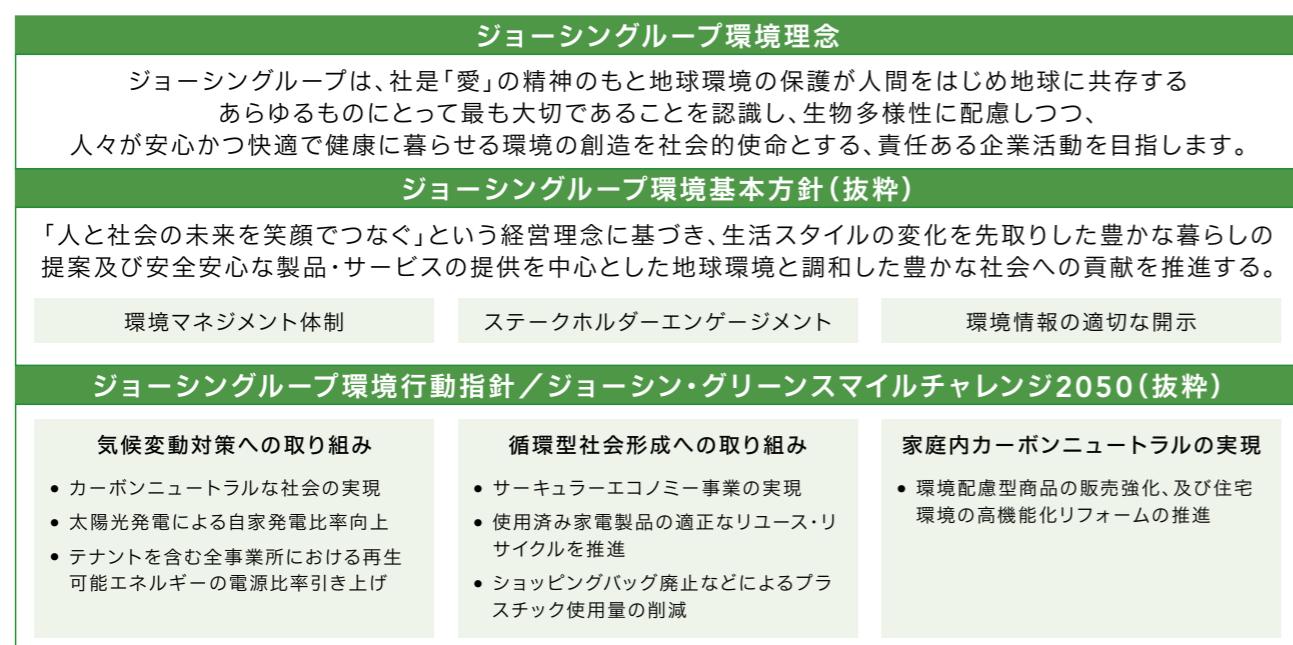
中学校での職業講話(大阪府堺市「企業による学びの応援プログラム」)

環境

当社グループにおける環境への取り組みは、7つのマテリアリティの一つである「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」に対する重要な取り組み課題です。これらの課題に対して先進的に取り組むことで社会的な評価の向上につなげていきたいと考えています。

● 当社グループにおける環境への取り組み

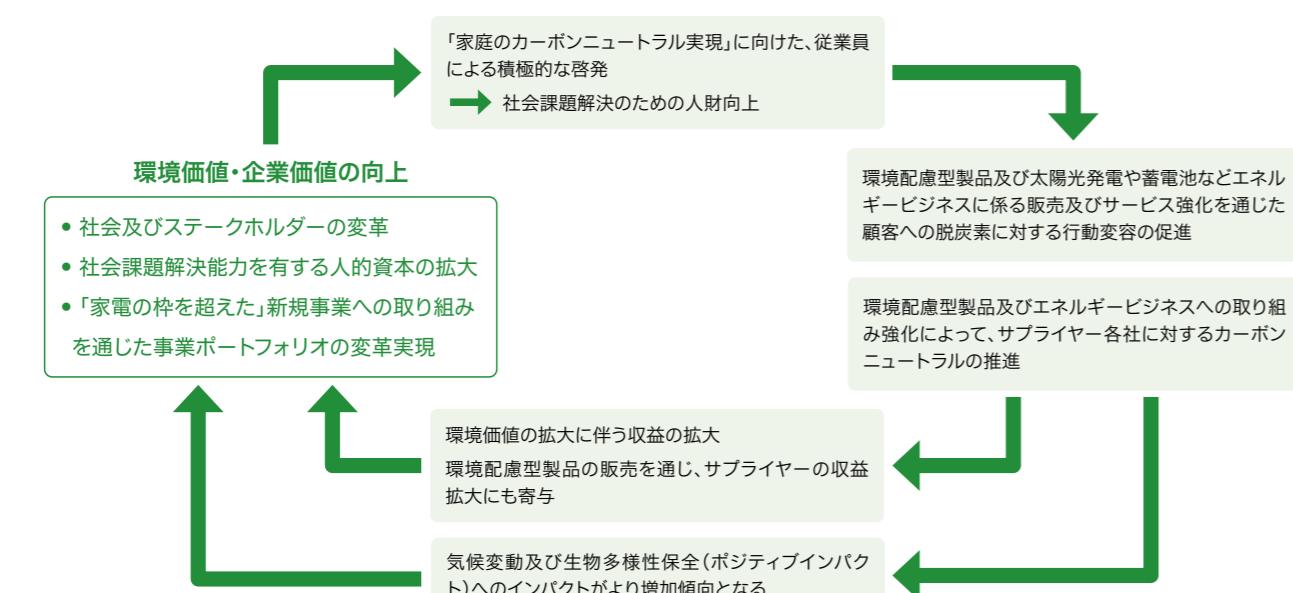
当社グループは、世界で深刻化する環境課題の動向と自社の経営方針を踏まえ、長期的な視点で目指す社会の姿を明確にした「環境基本方針」「環境行動指針」「グリーンスマイルチャレンジ2050」を定めています。加えて「脱炭素社会」の実現に向け、当社グループはTCFD基準に対応し、世界の平均気温上昇を1.5°Cに抑えることを想定した、脱炭素移行計画を策定しています。



□ 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>

● 当社グループにおける環境の取り組みに係る企業価値向上への相関図

当社グループにおいて環境に係る社会課題解決の牽引及び啓発に資する人財の増加は、以下のような相関性を生み出し、長期的な企業価値の向上に貢献することだと考えています。



インフラ戦略担当役員メッセージ

今後においても環境課題解決に向けた積極的なアクションや、高精度な情報開示を通じて、当社グループの企業姿勢をすべてのステークホルダーにお示ししていきます。

常務執行役員
インフラ戦略担当

横山 晃一



して捉え、「ジョーシングループ環境方針」及び「ジョーシングループ調達方針・調達ガイドライン」にも組み込み、生物多様性の保全や持続可能な自然環境への配慮を掲げ、取り組んできました。

そして、2024年度より、小売業という立場で自然資源に対して当社グループが持つ接点、自然への依存とインパクトの把握に努め、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)開示宣言に基づく初回開示として、TNFD提言に基づいた定性分析を開示しています。今後につきましては、直接操業におけるリスクと機会の分析の高度化を実施し、さらなる情報開示の充実を図っていきます。

最後に、当社グループの環境課題への取り組みにおける2024年度最大のトピックスは、CDP気候変動プログラムの回答において、2023年度に続き2年連続で最高評価である「Aスコア」を獲得したことです。さらに、ESG投資の世界的な評価指標であるMSCI ESG格付けにおいても最高評価である「AAA」を初めて獲得しました。

これらは当社グループの環境課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だと認識しています。

そして、当面の課題でもありますが、お客さまに対して「環境のJoshin」をしっかりプランディングしていくことで、当社グループのビジネスに大きく寄与するものと考えています。

今後におきましても引き続き積極的な環境課題への取り組み、国際イニシアティブへの参画や適切な開示を通じて当社グループの企業姿勢をすべてのステークホルダーの皆さんに示すことで、企業イメージ、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

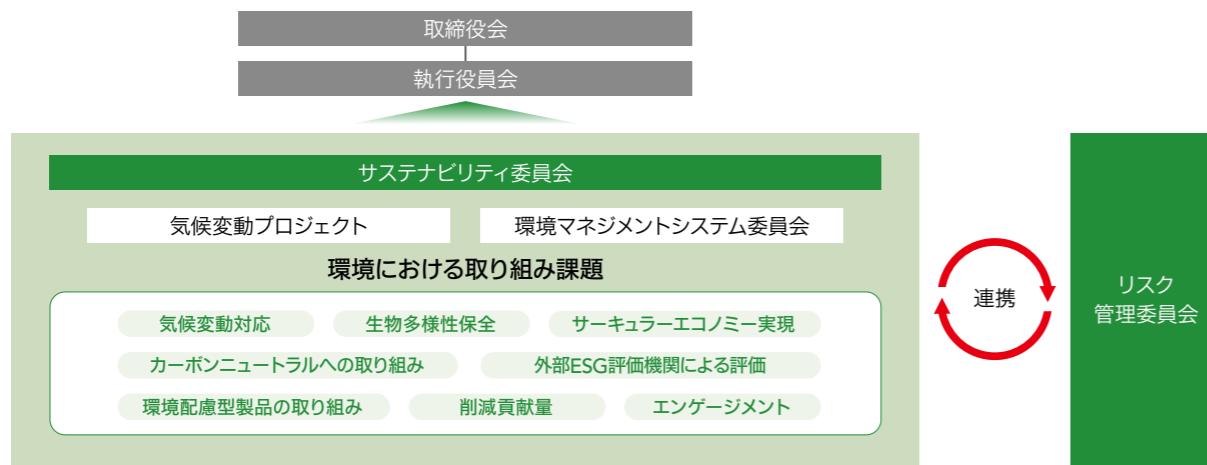
気候変動への対応

● ガバナンス

監督体制

気候変動や生物多様性保全といった環境課題に関するリスクや機会、またそれらへの対応施策は、気候変動プロジェクトを通じて提案されます。これらの施策は、取締役執行役員、執行役員、監査等委員、各部門長（子会社役員を含む）で構成される「サステナビリティ委員会」「リスク管理委員会」で協議された後、業務執行の中枢機関である「執行役員会」において意思決定が行われ、「取締役会」による監督が行われます。決定された施策については、「サステナビリティ委員会」で進捗状況が報告されます。また、主要なリスクに関しては「リスク管理委員会」にて進捗報告が行われ、取り組みのモニタリングが実施されています。

執行体制



当社グループにおける環境への対応の軌跡

2021	2022	2023	2024	2025
• TCFD提言に賛同	• TCFDシナリオ分析	• CDP気候変動Aリスト初選定	• CDP2年連続Aリスト	• CDPエンゲージメントスコアAリスト
• 108事業所において再エネを導入	• スコープ1、2において第三者保証を取得	• 自社受電契約事業所において100%再エネ化	• スコープ3(1,411)	• 第三者保証を取得
• CDPへの参画開始	• 2050年までの取り組みロードマップの策定	• SBTi短期目標認定	• 設置可能な全事業所EV充電スタンド導入	• 環境省主催「第6回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において「環境サステナブル企業」に選定
• 環境方針の策定	• スコープ3全カテゴリ排出量把握	• 役員報酬にESG評価反映	• MSCI「AAA」獲得	• TNFD提言に賛同・開示

● リスク管理

当社グループに影響をもたらす中長期的な課題を分析し、リスク要因を洗い出すとともに、それら中長期の事業戦略立案につなげています。環境に係る取り組みの進捗及び課題については、気候変動プロジェクトにおいて検討後、サステナビリティ委員会に報告されます。執行役員会はサステ

ナビリティ委員会からの報告を受け、当社グループの環境を含むサステナビリティ全般に関する対応などについての審議を実施し、それらを取締役会が監督しています。さらに、主要なリスクに関する内容については、リスク管理委員会がグループ内で検討・管理しています。

● 戦略

気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

当社グループは、気候変動がグループに与えるリスク・機会及び事業に与えるインパクトの評価とその対応策の構築を目的として平均気温が 1.5°C 及び 4°C 上昇時のシナリオ分析を実施しています。それぞれの平均気温上昇時に移行リスク／物理リスクと機会において事業インパクトを特定

し、2030年までの対応策実現に向けて動き出しています。長期目標である2050年までの主な目標については7つのマテリアリティに記載しています。これらを前提に、気候変動の影響を分析し、いずれの平均気温上昇時において事業戦略や中期経営計画に基づき新たな成長機会を策定します。

気候変動による事業へのリスク及び機会の評価と対応策

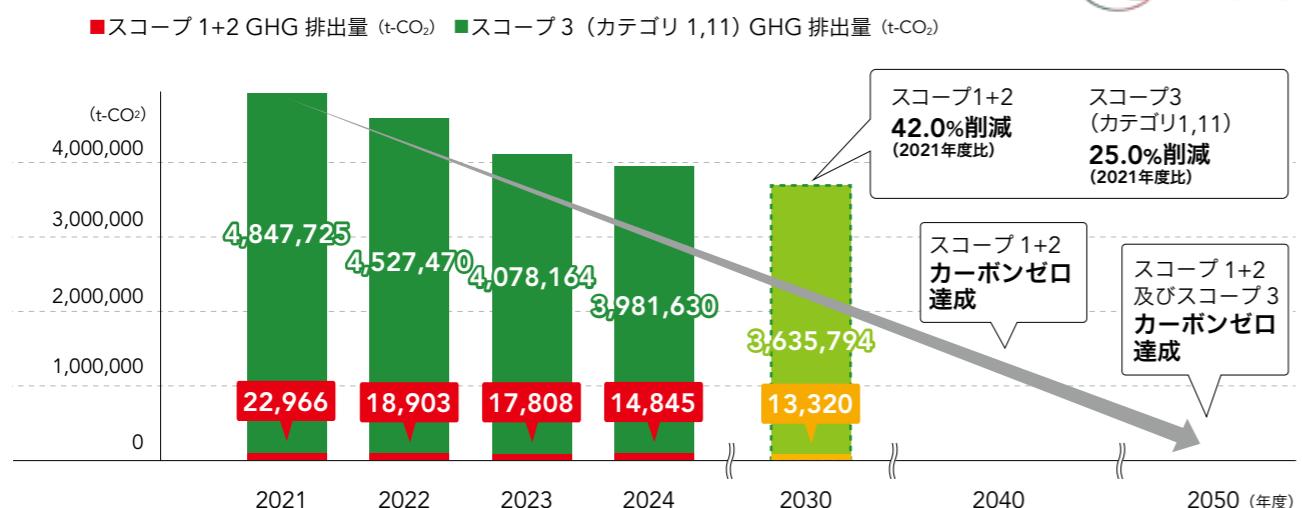
● 採用シナリオ： $1.5^{\circ}\text{C}/2^{\circ}\text{C}$ シナリオ、 4°C シナリオ					対応策	2024年度実績		
リスク種別	期間	リスク・機会の項目	財務への影響度					
			1.5°C/2°C	4°C				
移行リスク	中期	カーボンプライシング導入によるコストの増加	↑ (△261百万円)	→	自社受電契約事業所への100%再エネ導入(2023年度完了)	実施済(76百万円)		
	中期	プラスチック規制強化に伴うコストの増加	↑	→	テナント入居事業所など、賃借物件への再エネ導入の推進(2040年度)	実施中		
	技術	低炭素・再エネ技術の導入によるコストの増加(再エネ設備、EV車両など)	↑	→	プラスチック包装資材の使用削減	実施中		
	技術	サプライチェーン全体でのプラスチック資源利用の最適化	↑	→	サブプライバーによる評価機関による評価	計画中		
	市場	事業所の省エネ化へのさらなる推進ZEB導入事業所の拡大(再エネ/省エネ設備の再構築)	↑	→	事業所の省エネ化へのさらなる推進ZEB導入事業所の拡大(再エネ/省エネ設備の再構築)	実施中(56百万円)		
	市場	ICP導入によるオペレーションコスト増への対応	↑	→	外部調達と内部調達との最適化による設備投資費用の抑制	計画中		
物理リスク	急性	エネルギー価格高騰によるコストの増加	↑	→	自社調達と外部調達との最適化による設備投資費用の抑制	実施中		
	長期	風水害の激甚化による事業停止リスク	→	↑ (△1,460百万円)	事業継続マネジメント体制の構築及び推進店舗への災害対策用設備(蓄電池、備蓄品)の導入	実施済(79百万円)		
	慢性	平均気温上昇に伴う空調コストをはじめとする電気エネルギー使用量の増加	→	↑ (△5,720百万円)	店舗、施設の温度上昇を抑える省エネ設備への投資(駐車場緑化、遮熱フィルムなど)	実施中		
	中期	気候変動対応製品・サービスによる売上高の増加	↑ (100,000百万円)	→	環境配慮型製品の販売・サービスの推進住宅環境の高機能化リフォームの推進創エネ、蓄エネ設備(太陽光パネル、蓄電池ほか)の販売推進	実施中		
	中期	脱炭素社会への移行に伴うビジネス市場の拡大	↑ (500百万円)	→	サーキュラーエコノミー事業など、他社とのアライアンスによる脱炭素ビジネスの推進	計画中		
	短期	低炭素かつ強靭な物流プロセス構築への社会的要請	↑	→	関西・東京の2拠点物流体制の確立EC出荷機能の東京物流センターへの拡張店舗受け取りサービスのエリア拡大(関東・北信越地域へ展開)	実施済(700百万円)		
	中期	季節変動リスク緩和による収益安定化の機会	↑ (30,000百万円)	→	季節要素に左右されない製品・サービスの取り組み強化(サポートビジネス、モバイル通信、サブスクリプションなど)	実施中		
評判	長期	ESG評価を重視する投資需要の拡大	↑	→	ESG関連情報の適切な開示・透明性向上気候変動対策及び循環型社会実現に係る積極的推進によるESG評価の向上とプランディングの強化	実施中		

当社グループのシナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)が公表する 1.5°C の世界に沿ったシナリオである「NZE 2050」を、 4°C シナリオについては「RCP8.5」を採用しています。

● 指標と目標

環境課題に係る主なアクションプランのロードマップ

脱炭素移行計画の推移



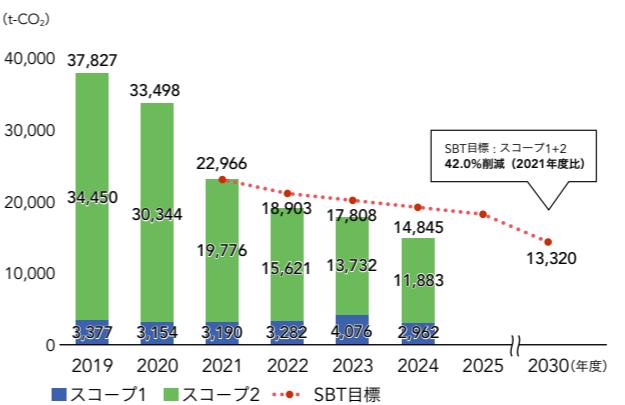
目標と施策	～2025年	～2030年	～2050年
全事業所における再生可能エネルギー電源比率100%の早期実現	自社受電契約事業所再エネ電源比率100%達成 賃借事業所を含む全事業所における再エネ電源比率80%達成	賃借事業所における再エネ電源比率100%達成 2040年	
	・スコープ1+2におけるGHG排出量を2030年度までに2021年度比で42.0%削減	・スコープ1+2におけるGHG排出量実質ゼロ達成 2040年	
自社受電契約事業所における自家消費率向上に向けた取り組み	自社エネルギー自給率向上のための太陽光発電システム及びオフサイトPPA導入を推進し、自社受電契約事業所における自家発電比率30%達成 BCP対策としての蓄電池の導入を推進し、2030年度にかけて40事業所に導入を計画 奈良店に続き新設店舗に対してZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)認定取得を目指す 2026年	自社受電契約事業所における自家発電比率50%達成 ・高効率太陽光発電+系統型蓄電池の導入に加え、オフサイトPPA導入により、自社受電契約事業所における自家発電比率50%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	スコープ3主要カテゴリーのSBTにおけるGHG排出量削減目標に沿った削減プランの構築 スコープ3において「カテゴリ1,11」を、2021年度比で25.0%削減 スコープ1+2については2021年度比で42.0%削減 物流における、川上・川下の排出量算定精度向上及びカテゴリー4削減プランの策定 ・サプライヤーとの協働で、スコープ3対象全カテゴリーのカーボンゼロ達成	スコープ3対象カテゴリーにおけるGHG排出量100%削減達成	
情報開示のさらなる精緻化及び環境に係るビジネススキームの確立	移行計画における財務的インパクトの把握及びTNFD提言に基づくリスクと機会・影響の定量分析の実施 ・気候変動・ネイチャーポジティブに関する他企業とのアライアンスによる事業化の確立及び協業 CDP「水セキュリティ」Aスコア選定を目指す ・サプライヤー各社によるカーボンフットプリント開示により、低カーボン製品の販売促進を通じ、スコープ3排出量削減計画の実施 2040年	「家庭のカーボンニュートラルの実現」に向け、事業化の定着を図り、社内事業計画の一環として年度予算化を目指す ・サプライヤー各社によるカーボンフットプリント開示により、低カーボン製品の販売促進を通じ、スコープ3排出量削減計画の実施 2040年	

GHG排出量削減に向けた取り組み

▶ 当社グループにおけるGHG排出量削減への取り組み

当社グループの7つのマテリアリティのうち、「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」を重要課題の一つとして位置づけています。特に、GHG排出量削減に関してはカーボンニュートラル実現に向けた中間目標として2030年度の削減目標をスコープ1+2において2021年度比で42.0%削減に設定し、SBTへ申請を実施、受理されました。これまでと同様にGHG排出量削減を前倒しに実現するべく取り組んでいきます。

GHG排出量(スコープ1,2)



減目標をスコープ1+2において2021年度比で42.0%削減に設定し、SBTへ申請を実施、受理されました。これまでと同様にGHG排出量削減を前倒しに実現するべく取り組んでいきます。

当社グループにおけるエネルギー消費量(2024年度)

エネルギー分類	エネルギー消費量	原油換算量
	MWh	KL
燃料の総合計 ①	15,722	1,460
電力の総合計 ②	89,438	19,937
内訳		
再生可能エネルギー	61,308	13,666
非再生可能エネルギー	28,130	6,271
エネルギー総合計 ①+②	105,160	21,397

当社グループの環境データの詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/data.html>

▶ サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握

当社グループ全体におけるサプライチェーンを通じたGHG間接排出量(スコープ3)については、サステナビリティ開示基準におけるこれまでの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SSBJ基準 第2号に対応するべくサプライヤーとの一次データ取得に向けた取り組みを引き続き実施します。

スコープ3カテゴリ	2024年度算定結果	
	CO ₂ 算定結果 (t-CO ₂)	比率 (%)
1 購入した製品・サービス	857,949	21.2%
2 資本財	19,994	0.5%
3 燃料	4,665	0.1%
4 輸送、配送(上流)	26,698	0.7%
5 事業から出る廃棄物	10,919	0.3%
6 出張	127	0.0%
7 雇用者の通勤	1,758	0.0%
8 リース資産(上流)		算定対象外

スコープ3カテゴリ	2024年度算定結果	
	CO ₂ 算定結果 (t-CO ₂)	比率 (%)
9 輸送・配送(下流)		算定対象外
10 販売した製品の加工		算定対象外
11 販売した製品の使用	3,123,681	77.0%
12 販売した製品の廃棄	6,462	0.2%
13 リース資産(下流)	3,163	0.1%
14 フランチャイズ	56	0.0%
15 投資	393	0.0%
合計	4,055,865	100.0%

第三者による算定数値保証

当社グループは2025年度において株式会社日本環境認証機構(総合認証機関JACO)から「スコープ1、スコープ2及びスコープ3のカテゴリ1,4,11」に関して第三者保証を

受けました。この保証はグループ全体の総排出量の98.9%に相当します。

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

● 風力発電によるバーチャルPPAの導入

当社グループは、関西電力株式会社及び白馬ウインドファーム株式会社(きんでんグループ 以下「白馬WF」)と、バーチャルPPA(電力購入契約)を締結し、2025年10月から運用を開始します。

本取り組みでは、和歌山県内に所在する白馬WFが所有する風力発電所(発電出力:30,000kW、年間発電量:約60,000MWh)で発電された電力のうち、30,000MWhを当社グループ関西エリア各事業所に送電します。

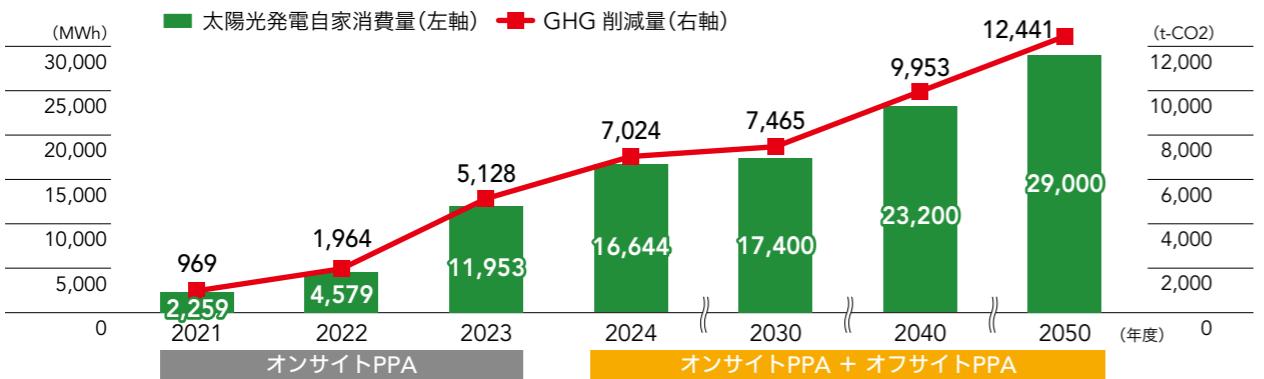
これにより、関西全域の事業所運営における環境負荷を低減するとともに、関西エリアにおける再エネの自家消費(地産地消)を推進し、地域社会への貢献を高めていきます。

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進めました。

これらの取り組みに加え、太陽光発電システム設置不可の事業所においては再生可能エネルギー契約を完了し、2023年度には自社受電契約事業所149事業所すべてに再

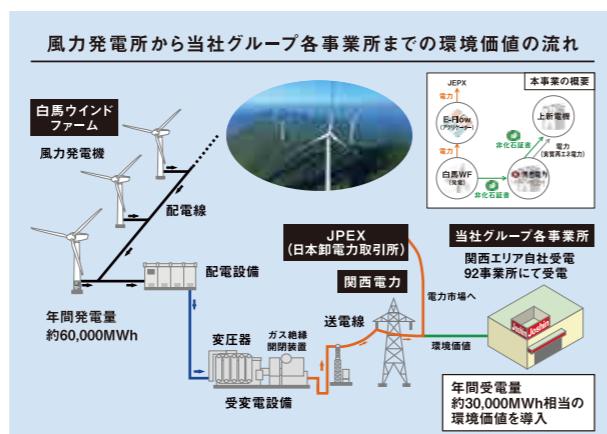
太陽光発電自家消費量 MWh(年間)及びGHG削減量 t-CO₂削減量(年間)



当社グループにおける再生可能エネルギー調達量の推計

当社グループにおける2030年の電力調達・電力消費量の合計値は、リアル店舗のスクラップアンドビルト及びEC店舗の売上拡大により、多少の増減はあっても大きなブレはないとの前提で、2030、2040、2050各年度の予測比

電力消費量別構成比	2023年度	2024年度	2030年度(推計)	2040年度(推計)	2050年度(推計)
	比率	比率	比率	比率	比率
電力メニュー調達・消費	58.0%	49.4%	49.5%	45.0%	40.0%
証書+電力調達・消費	0.3%	0.6%	0.5%	15.0%	10.0%
自家消費(PPA含む)	6.5%	18.6%	30.0%	40.0%	50.0%
再エネ調達・比率	64.9%	68.5%	80.0%	100.0%	100.0%
非再エネ電力の調達・消費	35.1%	31.5%	20.0%	0.0%	0.0%
電力調達・消費量の合計値	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
スコープ2マーケット基準排出量(t-CO ₂)	13,732	11,883	11,470	0	0



● ZEB化の取り組み

当社グループでは、環境負荷の低減と快適な店舗空間の両立を目指し、ZEB化に向けたさまざまな取り組みを進めています。

取り組み概要

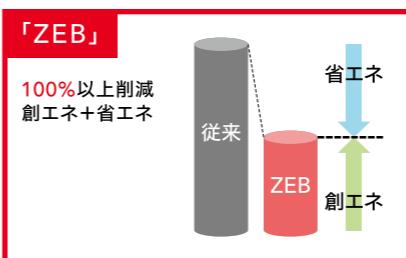


※ZEBとは…

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目指した建築物

奈良店でZEB認定を取得

2024年11月22日オープンの奈良店で「ZEB」認証を取得



【奈良店 ZEB化の取り組み】

空調機器	高効率機器の採用による省エネルギー
照明機器	センサー対応機器での制御による省エネルギー
外皮性能	高性能断熱材、Low-E複層ガラス窓による省エネルギー
BEMS (ビル・エネルギー管理システム)	店舗でのエネルギー使用量のデータ管理
太陽光発電設備	単結晶太陽電池での発電による省エネルギー



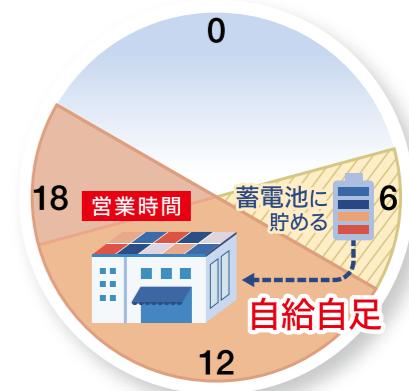
BELSの「6つ星」評価を獲得するとともに「ZEB」認証取得も実現
※建築物省エネルギー性能表示制度

● 蓄電池と屋根上太陽光の併用で再エネの自給自足を目指します

太陽光発電システムの導入が可能な店舗については、ほぼ全店舗で導入が完了し、再エネ目標達成への次の取り組みとして、蓄電池の導入を進めています。

松戸店では約200kWh容量の比較的大型の蓄電池と、屋根上太陽光を導入しました。

日の出から開店まで太陽光発電システムで発電された電力を蓄電池に貯め、日没から閉店までの発電ができなくなる時間に放電することで余すことなく自家消費することを目指しています。



また、非常時には、売り場の一部で防災備品の販売ができる程度の電気容量を確保しており、平時にも非常時にも地域住民に頼られる店舗を目指しています。松戸店は、脱炭素と地域社会に貢献する先進的な店舗です。

生物多様性への取り組み

当社グループは、自然関連の影響を重要な経営課題であると認識し、TNFD開示提言(Ver.1.0)に基づく初回開示として、自然への依存・インパクト、リスク・機会を分析した結果を開示しています。

● ガバナンス

(1) ガバナンスの詳細についてはP.79をご覧ください。

● 戦略

当社グループは主要事業である家電製品などの小売り事業を対象としてLEAPアプローチにより、自然への依存・インパクト、リスク・機会を特定のうえ、それらに対する対応策を整理しました。

※LEAPアプローチとは、TNFDが推奨する自然との接点、自然との依存・インパクト、リスク・影響度など自然関連課題の評価のための総合的なプロセス

「Locate」～自然との接点の確認結果の概要

当社グループの直接操業の全261拠点から選定した代表40拠点について、自然との接点を確認しました。IBATにより、半径50km以内の自然との接点を確認した結果、IUCNレッドリスト種数は和歌山県中部に位置する拠点が最も多く(2,387種)、保護区(PA)数は神奈川県に位置する拠点が

最も多く(266個)生物多様性の保全上重要な地域(KBA)数は愛知県に位置する拠点が最も多くなっています(12個)。

Aqueductでは水リスクを評価し、兵庫県に位置する拠点で「Medium-High」の水リスクが確認され、特に「水ストレス」が高いとされました。

「Evaluate」～依存・インパクトの確認結果の概要

ENCOREツールを用いた結果、インパクトが非常に高いとされたのは、下図②の4つのプロセスでした。

また、直接操業拠点(店舗・サービスセンター・物流センター)における操業内容を踏まえて分析した結果、「淡水供

給」及び「バイオマス供給」への依存が確認され、土地利用による「土地利用変化」、廃棄物による「汚染」、エネルギー・水の使用による「資源利用」「気候変動」、製品などに付着した「侵略的外来種」のインパクトが特定されました。

① 拠点の直接操業における依存・インパクト(店舗、サービスセンター、物流センター共通)

依存(生態系サービス)		インパクト(インパクト要因)	
淡水供給	清掃、洗濯、洗車、一部商品の展示・実用での水利用	土地利用変化	拠点のための土地利用
バイオマスの供給	再生可能エネルギー利用	汚染	廃棄物の発生
		資源利用	エネルギー利用、水利用
		気候変動	エネルギー利用
		侵略的外来種	海外から入荷した商品や消耗品・備品などへの付着

② バリューチェーンにおける依存・インパクト(依存／インパクトが大きい4つのプロセスを抜粋)

プロセス	川上		川中	
	原料採取		店舗建設	販売・サービス
石油・ガス掘削	石油・ガス掘削	金属採取	店舗施工	流通
インパクト要因	GHGの排出 海洋生態系の利用 水質汚染物質 水利用	GHGの排出 陸域生態系の利用	GHGの排出 陸域生態系の利用	GHGの排出

「Assess」～リスク・機会及びそれらの対応策

選定した11拠点*を対象に、WWF Risk Filterを用いたリスク分析及び依存・インパクトを踏まえた定性的なリスクの検討を行った結果、直接操業については自然災害リスクや外来種の付着・持ち込みリスクが、事業との関連性が高いリスクとして特定されました。また、バリューチェーンの上流において、原材料採取プロセスでの自然の毀損に起因する自然関連のリスク

事業範囲	リスク分類	リスク	対応策
直接操業	物理的	急性 慢性	台風、土砂崩れ、猛暑、洪水などの自然災害による拠点の被害 海外から入荷した商品への外来種の付着・持ち込み
上流	移行	政策／市場	原材料採取プロセスで自然の毀損を伴う商品について、規制による製造中止や、消費者の環境意識の高まりによる需要低下・余剰在庫の発生

調達リスク、在庫リスクが、事業との関連性が高いリスクとして特定されました。

バリューチェーン上流については、サプライヤーとの関係強化のため、サプライチェーン調達アンケートの定期的な実施や情報収集などを継続して行います。

*「Locate」で選定した40拠点のうち、特に自然との接点または水リスクが大きい拠点数

自然関連の機会

事業範囲	機会	対応策
直接操業	災害リスクへの対策による競争力強化	—
直接操業	外来種の持ち込みリスクへの対策による競争力強化	外来種による国内の生物多様性の毀損リスクの緩和
直接操業	環境に配慮した製品の取り扱いによるブランディング、環境配慮型製品の需要増加への対応力向上	環境配慮型製品の調達への移行による環境負荷の低減
上流	原材料採取・製造プロセスの自然へのインパクトを考慮した、サプライヤーの見直しによる競争力の強化	環境配慮型製品の調達への移行による環境負荷の低減

● リスクとインパクト管理

Assessの分析結果も踏まえ、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削減貢献及び再エネ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

(1) 詳細についてはP.80をご覧ください。

● 測定指標とターゲット

当社グループは、自然関連の依存・インパクト及びリスクと機会に関して以下の指標を策定しました。なお、指標の実

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たと考えています。

依存・インパクトに関する指標

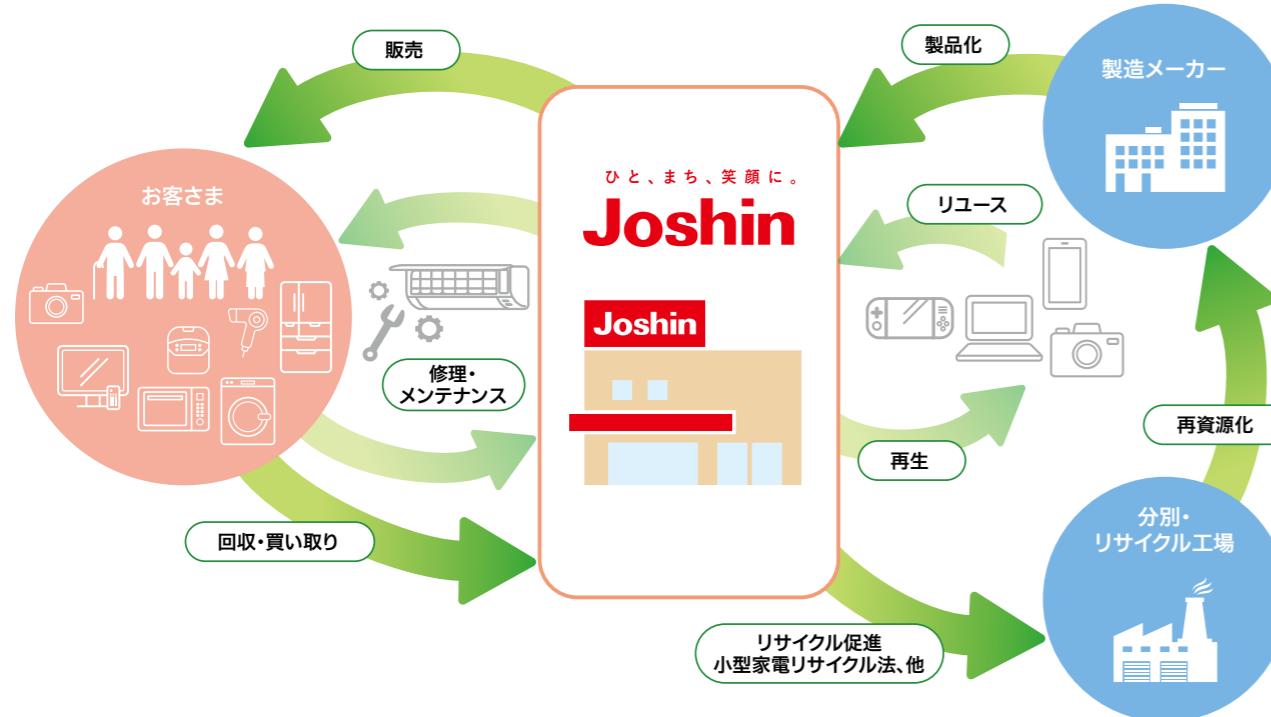
依存・インパクト	TNFDグローバル中核開示指標			当社にて適用する指標
	番号	指標	測定指標	
インパクト （侵襲的外来種 (海外から入荷した商品や 消耗品・備品などへの付着)	C4.0	プレースホルダー指標： 侵襲的外来種の非意図的導入を防止する、適切な対策の下で運営されている高リスクの活動、または低リスクの計画された活動の割合	侵襲的外来種の非意図的導入を防止する、適切な対策の下で運営されている高リスクの活動、または低リスクの計画された活動の割合	● 外来種の持ち込み防止のための、荷物のチェックの回数 ● その他、外来種の導入を防止する取り組みの実施有無(出荷元の対策状況の調査、海外製品の入荷時の確認体制強化、など)

リスク・機会に関する指標

リスク・機会	TNFDグローバル中核開示指標			当社にて適用する指標
	番号	指標	測定指標	
リスク	C7.1	自然関連の物理的リスクに対して脆弱であると評価される資産、負債、収益及び費用の金額(合計及び合計に占める割合)	自然関連の物理的リスクに対して脆弱であると評価される資産、負債、収益及び費用の金額(合計及び合計に占める割合)	● 自然災害に脆弱と評価される拠点の割合(拠点数、資産価値、収益などから算出) ● 当該年度に発生した自然災害による損失額
	C7.2	海外から入荷した商品への外来種の付着・持ち込み	海外から入荷した商品への外来種の付着・持ち込み	● 外来種の持ち込みリスクがある製品による収益の割合 ● 当該年度に発生した外来種の持ち込みによる損失額
機会	C7.3	災害リスクへの対策による競争力強化 外來種の持ち込みリスクへの対策による競争力強化	災害リスクへの対策による競争力強化 外來種の持ち込みリスクへの対策による競争力強化	● 自然災害リスク対応への投資額 ● 外來種の持ち込みリスク対応への投資額
	C7.4	環境に配慮した製品の取り扱いによるブランディング、環境配慮型製品の需要増加への対応力向上 原材料採取・製造プロセスの自然へのインパクトを考慮した、サプライヤーの見直しによる競争力の強化	環境に配慮した製品の取り扱いによるブランディング、環境配慮型製品の需要増加への対応力向上 原材料採取・製造プロセスの自然へのインパクトを考慮した、サプライヤーの見直しによる競争力の強化	● 環境に配慮した製品販売による収益の増加とその割合、インパクト ● サプライヤーの見直しへの投資額

サーキュラーエコノミー

● 当社グループの目指す循環型社会



当社グループが現在目指すべきサーキュラーエコノミー事業化への取り組みとしては大きく2つのサイクルを検討しています。一つはお客様から回収した製品を指定業者を通じて破碎し、サプライヤーによって資源化された原材料を使用して別の製品として販売するというスキームです。そし

てもう一つは、回収した製品を修理・再生し、リユース品として再販するスキームです。これらの取り組みを通じて、小売業としての資源循環社会に適した手法を確立させていきます。

● 2030年度に向けた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	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 <ul style="list-style-type: none"> 当社からのリサイクル品を再資源化した素材を使用した新たな製品の取り組み 異業種やサプライヤーとのアライアンスによるリユースアンドリサイクルビジネスの事業化に向けた取り組み 家電リサイクル対象4品種の回収率65%を達成 <ul style="list-style-type: none"> 外部とのアライアンスも勘案したWeb買取の体制強化(Web上の買取訴求を積極的にアピール) 2025年度目標として800件、2030年度には2,000件を目指す 	
アライアンスによる古紙・段ボールなど消耗品再利用化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 古紙回収スキームの見直し、撤収事業所の廃棄備品のリユース販売など社内備品・消耗品などの循環スキーム構築推進による資源有効化及び経費抑制の推進 	
プラスチック素材使用のショッピングバッグ及び商品梱包材削減に向けた取り組み	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 <ul style="list-style-type: none"> 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 	プラスチック素材を用いたショッピングバッグ廃止 <ul style="list-style-type: none"> 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

環境配慮型製品への取り組み

● 環境配慮型製品への取り組み

当社グループは早くから環境配慮型製品販売の推進を行っています。特に、エアコンや冷蔵庫については年間の使用頻度が高いので、GHG排出量の抑制だけでなく、家庭用

電力料金が高騰している昨今、家計への電気代負担を軽減しつつ快適に過ごせるために積極的にお勧めしています。

環境保全項目	2024年度		2025年度		主管部署
	目標	実績	目標	実績	
環境配慮型製品販売の推進	売上台数構成比 30%	25.3%	売上台数構成比 30%	商品部	

【対象カテゴリ】

- 冷蔵庫：450L以上で、統一省エネラベル3つ星以上、自動製氷機能付
- エアコン：省エネラベル2つ星以上(5.0kw以上は星制約なし)、フィルター自動清掃機能、オートルーバー、外気温にも左右されないハイパー(冷房または暖房)モデル
- ドラム式洗濯乾燥機
- 瞬間湯沸かし型温水便座

削減貢献量対象カテゴリ (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	2024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	7,387	8,000	8,500
環境配慮型冷蔵庫計	5,501	4,596	6,714	5,922	7,000	8,000
瞬間湯沸かし型温水便座計	288	188	371	386	400	500
環境配慮型対象カタログイー計	10,379	8,040	15,032	13,694	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

上記家電製品を対象に、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・瞬間湯沸かし型温水便座をベースモデルに設定。2021~2024年度における環境配

慮型製品の販売台数実績と同数売れた時のGHG排出量差異にて削減貢献量を算定しました。

サーキュラーエコノミーでの資源循環の取り組み事例

1. 「ガンプラリサイクルプロジェクト」へ参画しました

バンダイナムコグループとの共同による「ガンプラリサイクルプロジェクト」は、ガンダムシリーズのプラモデル枠部分を回収し、リサイクルすることによって新たなプラモデル製品に生まれ変わらせるプロジェクトです。4月1日より「スーパーキッズランド本店」において回収BOXを設置し、プロジェクトに参画しました。その際、リサイクルによって新たなプラモデル製品として生まれ変わった「エコプラ」を販売し、多くのお客様よりご好評いただきました。



2. 「ペットボトルキャップの国内資源循環」実証実験

「資源循環社会構築」の一環として、本社ビルにて「ペットボトルキャップの国内資源循環」の実証実験をスタートしました。(株)スーパーメイトと協働で、回収したペットボトルキャップを資源化し、店舗で使用する買い物かごの一部として再利用することを目指します。

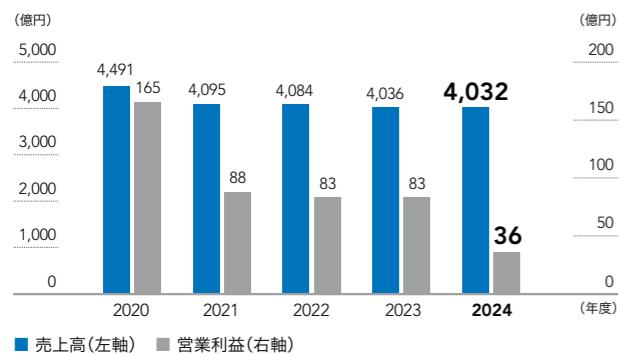


※カゴ1個につき、JCV：世界の子どもにワクチンを 日本委員会へ2円を寄附

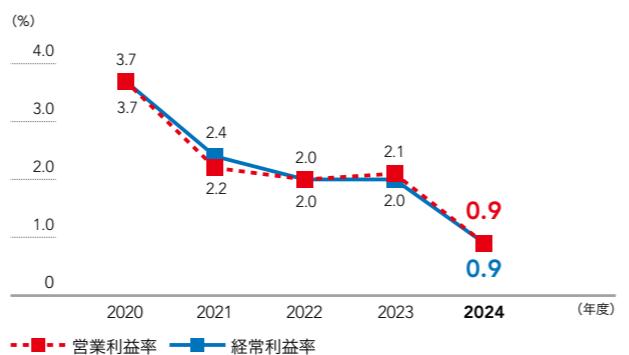
財務・非財務ハイライト

財務

売上高・営業利益

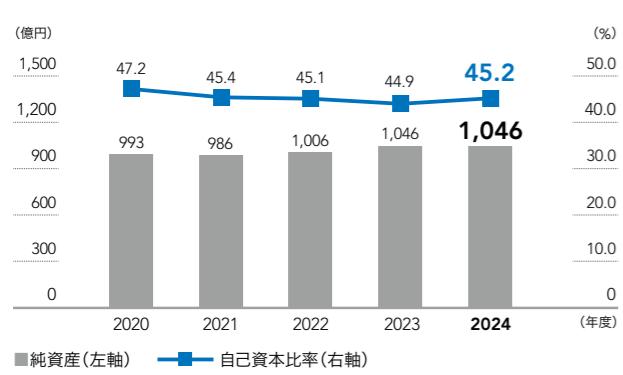


営業利益率・経常利益率

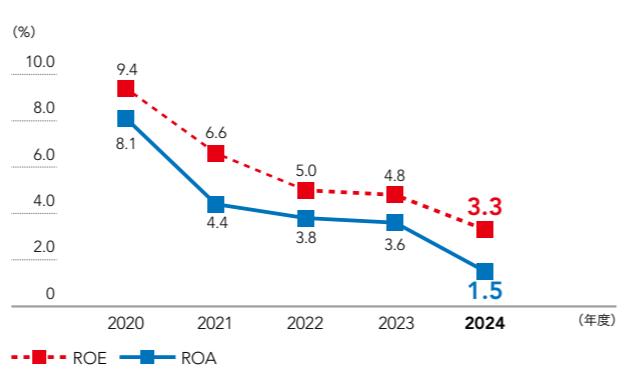


物価高に伴う節約志向などを背景に全体の消費が伸び悩む中、エアコンや携帯電話など一部の商品群を除くカテゴリの売上がおおむね前年を下回る中、2024年度は減収減益の決算となりました。

自己資本比率・純資産

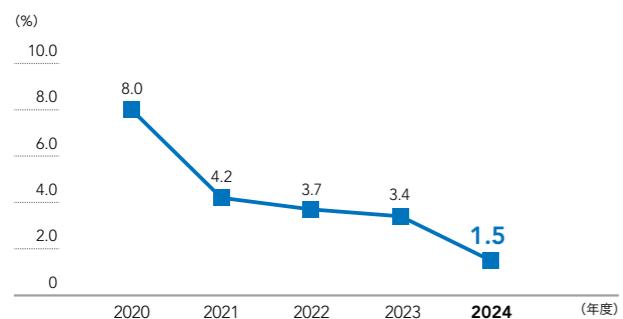


自己資本当期純利益率(ROE)・総資産経常利益率(ROA)

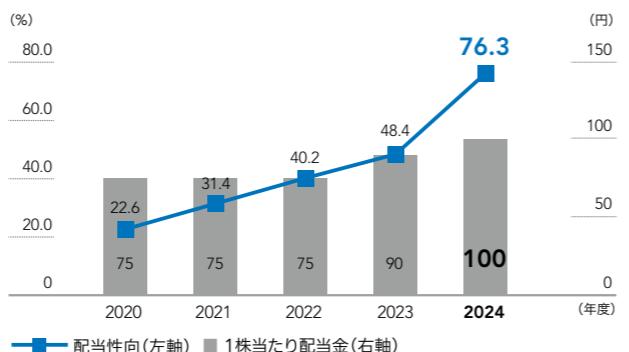


過年度からの課題であった大幅な在庫圧縮により、有利子負債をはじめとした総資産の各科目の膨張が抑制され、財務の健全性は向上しています。

投下資本利益率(ROIC)



配当性向・1株当たり配当金

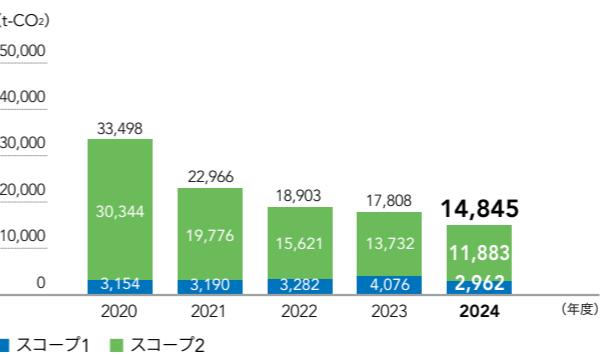


ROICに限らず、資本効率の改善は経営上喫緊の課題と認識しています。

配当については期初予想どおり100円配当を実施し、基準とする配当性向40%を大きく上回りました。

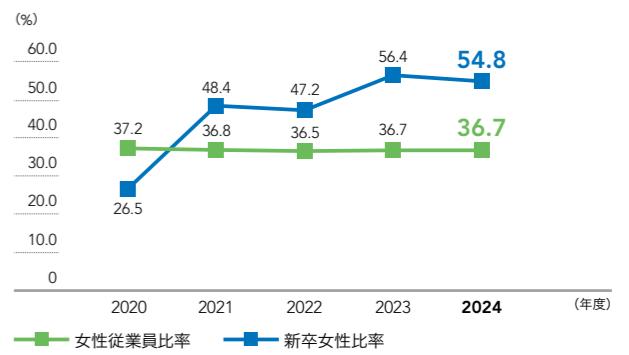
非財務

GHG※排出量(スコープ1、2)



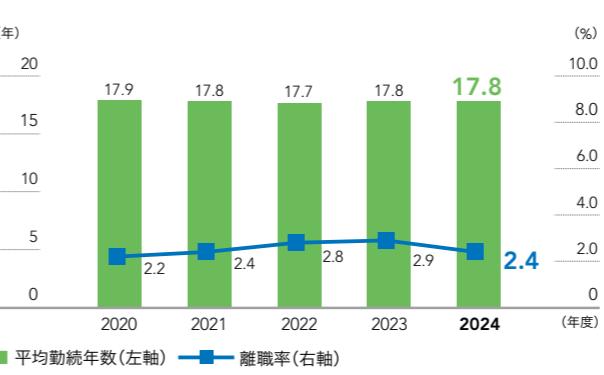
2024年度における自社受電契約事業所において、コーポレートPPA導入による自家発電比率及び自家消費率の向上に向けた取り組みを推進した結果、当初2030年度目標としていた自家消費率25%を5年前倒して達成できました。
※GHG : Greenhouse Gas(温室効果ガス)

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)



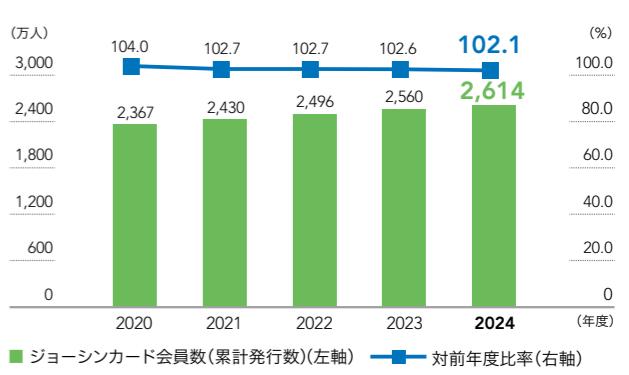
女性従業員比率50%を目指した採用強化により、2024年度も新卒女性比率は目標を上回る54.8%を達成しました。今後キャリア形成サポートにより女性従業員比率の向上を図ります。

正社員定着率(平均勤続年数、離職率)



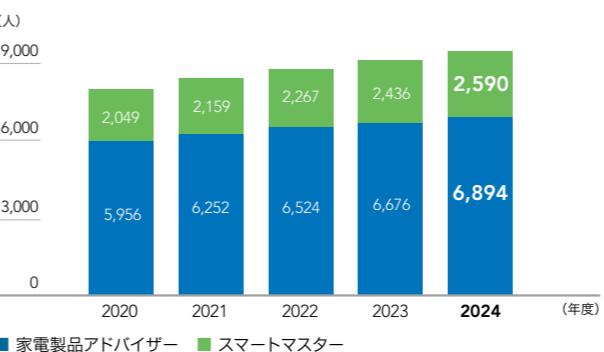
業界最高水準の正社員定着率は働きやすさを表しています。多様な従業員が働きがいを感じられるよう、従業員エンゲージメント向上に注力します。

ジョーシンカード会員数



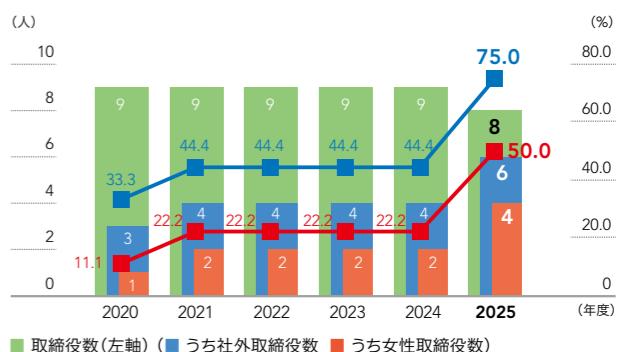
「ジョーシンカード」は1989年のサービス開始以来、長年ご愛顧いただき、現在2,600万人超の会員さまがいらっしゃいます。

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)



業務に有用な資格の取得はプロ意識の表れです。お客様の安全安心・快適な生活を提案し、家庭のカーボンニュートラルを実現します。

取締役の独立性比率と女性比率 (2025年6月24日現在)



2025年6月24日の定期株主総会を経て監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会の取締役3名を含め、取締役8名における独立性比率は75.0%、女性比率は50.0%です。

11年間の主要財務・非財務データ

単位:百万円

	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	2024年度
財務											
損益状況											
売上高	372,385	375,782	374,387	391,726	403,832	415,643	449,121	409,508	408,460	403,692	403,259
営業利益	6,656	7,838	7,982	9,680	10,987	8,979	16,550	8,884	8,311	8,364	3,688
経常利益	6,628	7,802	8,050	9,662	11,003	8,900	16,555	9,701	8,317	8,251	3,491
親会社株主に帰属する当期純利益	3,366	4,356	5,190	5,579	6,354	5,418	8,873	6,391	4,972	4,891	3,407
設備投資額	5,654	4,931	11,767	7,283	9,888	8,120	8,488	9,389	9,253	7,036	5,941
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	5,367	751	16,581	15,223	4,533	13,022	25,836	1,442	7,119	2,278	16,374
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,903	△3,595	△10,412	△6,230	△10,427	△6,316	△6,118	△9,573	△9,070	△4,806	△1,815
フリー・キャッシュ・フロー	△535	△2,844	6,169	8,992	△5,893	6,706	19,718	△8,131	△1,951	△2,527	14,558
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,494	2,167	△6,131	△8,134	5,900	△7,762	△14,433	1,873	2,360	3,649	△10,741
財政状況											
総資産	175,005	180,905	185,971	188,550	207,351	197,308	210,321	217,417	223,218	232,775	231,503
純資産	66,807	70,773	75,859	80,892	86,091	89,147	99,303	98,641	100,698	104,613	104,665
有利子負債	53,872	56,002	51,423	44,877	52,717	47,144	35,119	40,017	45,964	53,104	46,025
ネット有利子負債 ^{※1}	49,609	52,416	47,749	40,345	48,178	43,661	26,351	37,656	43,194	49,212	38,317
自己資本比率	38.2%	39.1%	40.8%	42.9%	41.5%	45.2%	47.2%	45.4%	45.1%	44.9%	45.2%
ネットD/Eレシオ(倍) ^{※2}	0.74	0.74	0.63	0.50	0.56	0.49	0.27	0.38	0.43	0.47	0.37
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)	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	131.13円
1株当たり配当金	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	100.0円
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)	5.2%	6.3%	7.1%	7.1%	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	4.8%	3.3%
ROA(総資産経常利益率)	3.7%	4.4%	4.4%	5.2%	5.6%	4.4%	8.1%	4.4%	3.8%	3.6%	1.5%
ROIC(投下資本利益率) ^{※3}	3.6%	4.0%	4.1%	5.0%	5.1%	4.3%	8.0%	4.2%	3.7%	3.4%	1.5%
財務指標											
営業利益率	1.8%	2.1%	2.1%	2.5%	2.7%	2.2%	3.7%	2.2%	2.0%	2.1%	0.9%
経常利益率	1.8%	2.1%	2.2%	2.5%	2.7%	2.1%	3.7%	2.4%	2.0%	2.0%	0.9%
親会社株主に帰属する当期純利益率	0.9%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.3%	2.0%	1.6%	1.2%	1.2%	0.8%
配当性向	23.9%	19.2%	16.3%	19.9%	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%	48.4%	76.3%
非財務											
GHG排出量(スコープ2)(t-CO ₂)	47,860	46,897	45,681	43,929	39,783	34,450	30,344	19,776	15,621	13,732	11,883
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)	194	204	208	219	219	203	80	30	28.4	27.5	26.3
売場面積(m ²)	489,579	501,918	502,974	512,812	514,237	518,958	505,210	513,509	510,001	510,319	520,671
従業員数(臨時従業員を含む)(人)	7,652	7,845	7,825	8,446	9,169	9,483	9,277	9,121	8,906	8,711	8,455
新卒採用数(人)	51	59	63	55	77	91	98	126	123	110	104
65歳以上従業員数(臨時従業員を含む)(人)	27	29	39	60	80	84	93	97	102	126	151
障がい者雇用率(%)	2.10	2.08	2.07	2.32	2.55	2.54	2.44	2.60	2.65	2.73	2.79
正社員離職率(%)	2.9	2.6	2.7	2.8	3.3	2.8	2.2	2.4	2.8	2.9	2.4
従業員持株会加入率(上新電機単体)(%)	92.49	92.61	92.41	91.90	91.13	90.13	87.46	86.49	86.29	85.44	83.41
法令違反件数、金額(円)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1件、0円
内部通報件数(件) ^{※4}	28	26	28	29	41	46	60	68	61	39	97

※1 ネット有利子負債:有利子負債-現預金

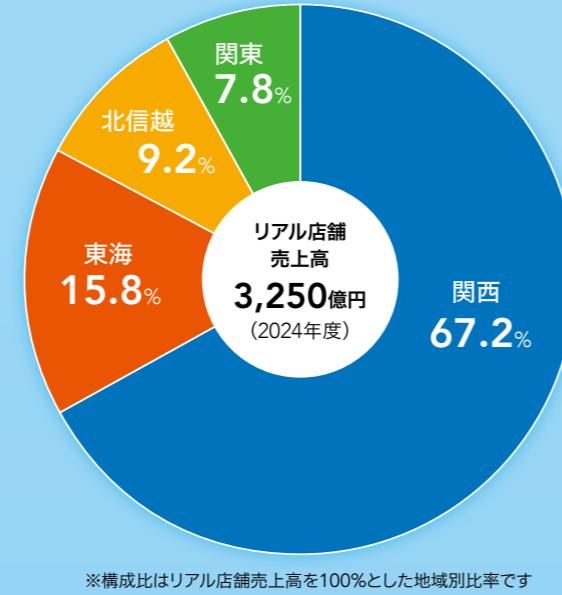
※2 ネットD/Eレシオ:(有利子負債-現預金)÷(自己資本)

※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)

※4 事象の有無にかかわらず通報の全件数(2024年度以降)

グループ拠点

当社グループは2025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: 142店舗 店舗面積合計: 342,757m²

大阪府	59店舗	143,607m ²
京都府	12店舗	31,338m ²
兵庫県	37店舗	88,821m ²
滋賀県	13店舗	27,766m ²
奈良県	13店舗	32,747m 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: 24店舗 店舗面積合計: 61,195m²

富山県	8店舗	22,671m ²
石川県	4店舗	9,735m 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: 17店舗 店舗面積合計: 39,194m²

東京都	3店舗	5,381m ²
神奈川県	2店舗	5,263m ²
埼玉県	6店舗	14,784m ²
千葉県	5店舗	10,681m ²
群馬県	1店舗	3,082m ²



松戸店

東海地区: 33店舗 店舗面積合計: 77,310m²

愛知県	17店舗	39,461m ²
岐阜県	7店舗	16,135m ²
三重県	8店舗	19,729m 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。

ひと、まち、笑顔に。
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>



外部からの評価・イニシアチブへの参画



企業情報／株式情報 (2025年3月31日現在)

企業情報

社名 上新電機株式会社 / Joshin Denki Co.,Ltd.

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 4,032億59百万円(連結)
4,022億19百万円(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)

従業員数 8,455名
男性 5,350名 女性 3,105名 (臨時従業員を含む)

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
議決権のある株主数	22,795名
株主総数(自己株式を除く)	253,004名

株式分布の状況

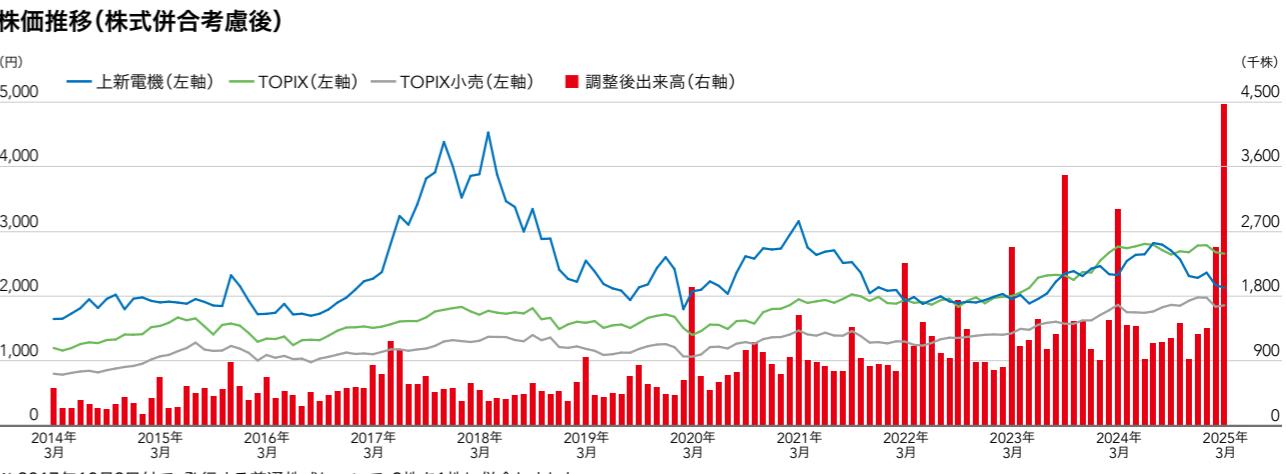
個人・その他	32.68%
金融機関	30.73%
外国法人など	7.64%
その他の法人	27.36%
証券会社	1.59%

※ 持株比率は、自己株式(1,453,786株)を控除して計算しています。

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)	2,271,400	8.55
上新電機社員持株会	1,794,425	6.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,176,222	4.43
株式会社りそな銀行	800,000	3.01
第一生命保険株式会社	675,000	2.54
シャープ株式会社	542,500	2.04
損害保険ジャパン株式会社	426,700	1.60
三井住友信託銀行株式会社	336,000	1.26
上新電機取引先持株会	334,325	1.25
三菱UFJ信託銀行株式会社	320,000	1.20

※ 持株比率は、自己株式(1,453,786株)を控除して計算しています。



ひと、まち、笑顔に。

Joshin

アンケートにご協力ください

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



〈お問い合わせ先〉

経営企画部

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



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