



株式会社 Joshin
統合報告書

2026

2026年3月期

ひと、まち、笑顔に。

Joshin



上新電機は、 Joshinへ。

新商号「Joshin」には、ステークホルダーの皆さまから
長年にわたり寄せられてきた親しみと信頼への感謝、
創業の精神と企業文化を未来へ受け継いでいきたいという従業員の想い、
そして変化の激しい経営環境に柔軟に対応しながら、
変化そのものを成長の力へと変えていく決意を込めています。

当社はこの新たな商号のもと、さらなる事業拡大と
企業価値向上の実現に挑戦してまいります。

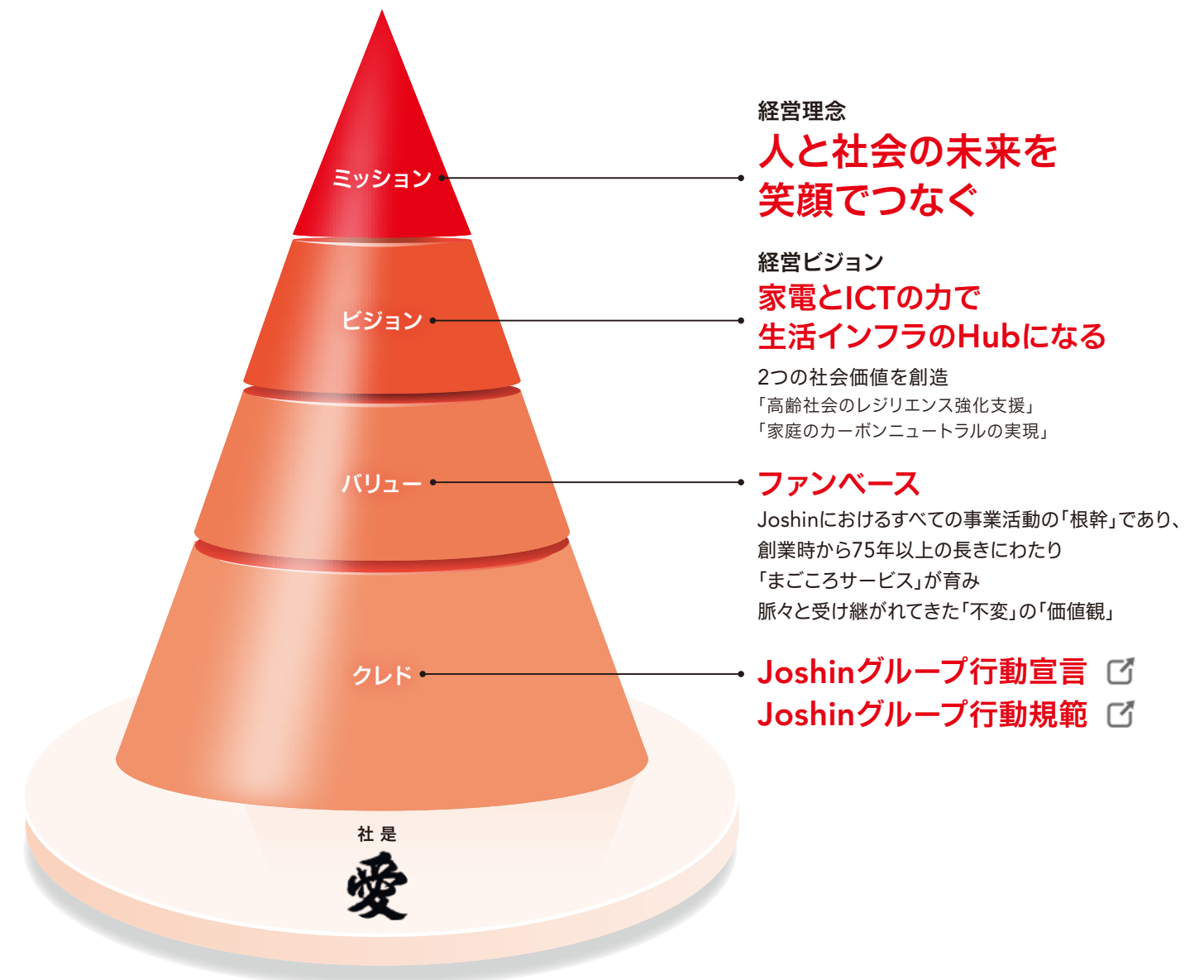


表紙に込めた想い

2026年4月、「株式会社Joshin」への商号変更という変革の節目にあたり、情熱を持って未来を切り拓く私たちの決意をコーポレートカラーの「赤」に込めました。表紙を舞う「赤い紙ヒコーキ」は、入社式と各事業所との連動イベント「Joshin's Something Red」にて、従業員と役員が一緒になって、新生Joshinの飛躍と挑戦への誓いを託して飛ばしたものです。また、社名ロゴ内に描き込んだ「街並み」のイラストは、私たちが目指す「家電量販店版マチの電器屋」としての地域密着の姿を表しています。ステークホルダーの皆さまとともに、地域に寄り添いながら、新たな価値創造の未来へと力強く進んでいく姿を表現しました。

理念体系

Joshinグループは、社是「愛」を原点に、
経営理念の実現に向けて、グループ一丸となって取り組みます。

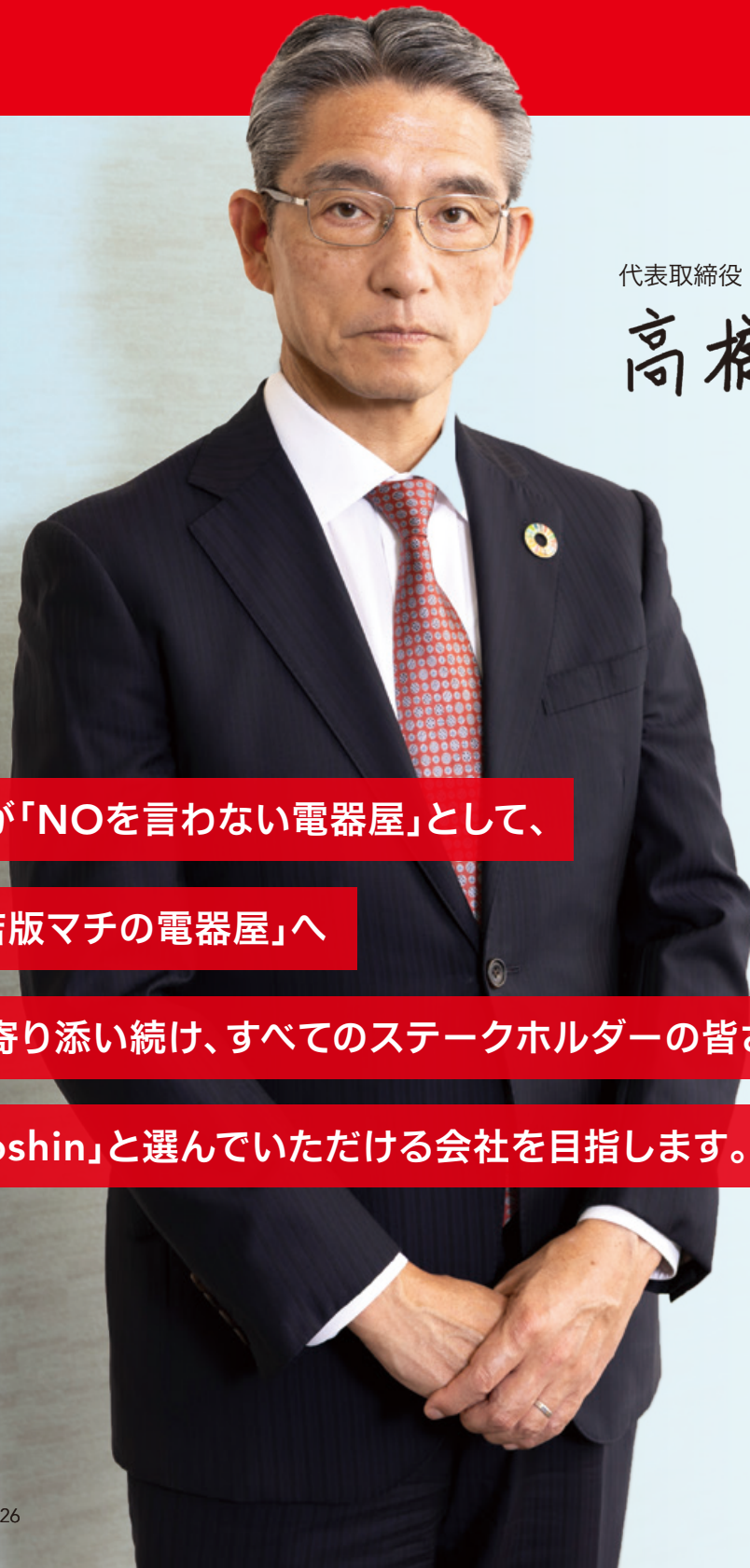


クレド（Joshinグループ行動宣言・行動規範）刷新・浸透について

社名変更という大きな節目を機に、各ステークホルダーへの誓いである「行動宣言」と、全従業員の行動・判断の指針である「行動規範」を刷新。全従業員がクレドカードを携帯するほか、社長からのメッセージ動画を視聴することで、一人ひとりが自分ごととして捉え、実践できるよう浸透を図っています。



TOP MESSAGE



代表取締役 兼 社長執行役員 CEO

高橋 徹也

一人ひとりが「NOを言わない電器屋」として、

「家電量販店版マチの電器屋」へ

お客さまに寄り添い続け、すべてのステークホルダーの皆さまから

「やっぱりJoshin」と選んでいただける会社を目指します。

新生Joshinとしての出発 ～社名変更に込めた決意

当社は2026年4月1日、社名を「上新電機株式会社」から「株式会社Joshin」に変更しました。2026年度は、新たな中期経営計画「JT-2028 経営計画」（以下、新中計）の初年度でもあり、新生Joshinとしての本格的な出発点です。

今、家電量販店ビジネスは大きな変革の刻（とき）を迎えています。これまで業界の競争は、「店舗数の拡大」「店舗の大型化」「低価格化」という3つの軸を中心に語られてきました。しかし、人口減少や少子高齢化という前例のない構造変化が現実となった今、これら「規模」や「価格」に依存した従来のビジネスモデルだけでは、持続的な成長や収益性の向上を果たすことは困難です。

だからこそ私たちは、単なる規模の拡大を追い求めるのではなく、長年培ってきたお客さまとの「信用と信頼」をすべての起点とし、新たな時代の経営基盤を構築してまいります。新社名に込めたのは、まさにその不退転の決意と未来への意志です。

75年余にわたり、関西の地を中心に育んできたお客さまとの確かな絆。そして、阪神タイガースのオフィシャルスポンサーとして全国の皆さまに愛されてきた「Joshin（ジョーシン）」というかけがえのないブランド。私たちは、この親しまれてきたアイデンティティを大切に守り抜きながら、次なるステージへと進化する覚悟を、この新しい社名に重ね合わせました。

受け継ぐもの ～75年の「まごころサービス」と、私の原点

社会の構造がどれほど激変しようとも、私たちが創業以来大切にしてきたお客さまとの絆、そして積み重ねてきた「信用と信頼」は、当社の不変の価値として次世代へ継承していかなければなりません。

当社の社是は「愛」です。それは、常に相手の立場にたって行動することを意味します。この想いから生まれた「まごころサービス」を、私たちは75年を超える歴史の中で実直に受け継いできました。お客さまが商品を買う前、買う時、そして買った後——そのすべてのプロセスに寄り添う姿勢は、この社から厳然と生まれています。一般的な小売業では、購入前の販促や購入時の接点に注力しがちであり、購入後のアフターフォローはメーカーや外部の修理会社に委ねられることが少なくありません。しかし、当社はその「買った後」の接点にこそ、真の価値があると信じ続けてきました。

私自身、40年前に上新電機（現 Joshin）に入社し、大阪・日本橋の店舗に配属された当時の忘れられない原体験があります。ある時、お客さまから「テレビの映りが悪くて困っている」とご相談をいただき、すぐに軽トラックで現地へ向かいました。アンテナ線などを懸命に確認したものの、地域の電波環境の影響もあり、その場で完全に復旧させることはできませんでした。しかし、そこで「できません」と諦めるのではなく、現在の状況と理由を一つひとつ、丁寧に伝えし

ましたところ、お客さまは「そこまで調べてやってくれたならわかった。ありがとう」と、深く納得してくださったのです。

振り返れば、私がしたことは決して特別なことではありません。困っているお客さまのもとへ駆けつけ、現状を調査し、誠实にご説明しただけです。しかし、この「当たり前の積み重ね」こそが、マニュアルを超えた「信用と信頼」を築くのだと、身をもって実感した瞬間でした。

その後、そのお客さまからご友人やご近所の方を紹介していただき、信頼の輪は少しずつ広がっていきました。それだけにとどまらず、年月を経て親からお子さまへ、そしてお孫さまと、世代を超えた「縦のつながり」へと紡がれていったのです。一人のお客さまに誠実に向き合うことが、次のお客さまとの新しい出会いを連れてくる。商売の本質とは、こうした「信用と信頼」の掛け算にあります。40年を経た今も、この経験は私の経営者としての原点であり続けています。

人が人に寄り添い、お客さまの「生涯価値（ライフタイムバリュー）」を最大化していく——。この尊い想いを現場で体現しているのは、ほかでもない、Joshinの「人財」です。いかに時代が移り変わろうとも、お客さまの心に寄り添う一人ひとりの「人財力」こそ当社の核心的な競争優位の源泉であり、この事実だけは、何があっても揺らぐことはありません。

「JT-2025 経営計画」の反省と、見えてきた変革の兆し

前中期経営計画「JT-2025 経営計画」（以下、前中計）におきましては、主要な経営指標が計画未達となり、ステークホルダーの皆さまのご期待に十分お応えすることができませんでした。売上をつくる力は一定程度積み上がったものの、売上総利益は伸び悩み、営業利益やROE（自己資本当期純利益率）といった収益性指標はいずれも目標に届きませんでした。この結果を経営陣一同、厳粛に受け止めています。

最大の要因は、売上を最終的な利益へと結びつける「稼ぐ力」を出し切れなかったことにあります。期間中、エンターテインメントやモバイル通信、リフォームといった成長領域が牽引し、全体の売上高は一定水準を維持していました。しかし、その足元では当社のコア事業である家電事業の顧客基盤に揺らぎが生じていたのです。

家電製品は買い替えサイクルが長く、特に大型家電では一度ご購入いただくと、次の機会まで8～10年もの期間を

要します。かつてはその間も、電池やケーブル、消耗品などの購買を通じてお客さまとの接点が維持されていましたが、近年、こうした日常的なタッチポイントがホームセンターやドラッグストア、コンビニエンスストアといった他業態へ流出し、お客さまとの絆が徐々に希薄化していました。この市場環境の変化に対し、適切なタイミングで有効な打ち手を講じられなかったことは大きな反省点です。

日常的な接点の喪失は、お客さまの来店頻度の低下を招き、アクティブ会員^{*}数の減少という形で顕在化しました。2020年度におよそ570万人を数えたアクティブ会員は、2024年度には約470万人へと、100万人規模の減少を記録しました。これこそが、私たちが正面から向き合うべき最大の経営課題でした。

しかし、反転への足がかりはすでに始まっており、続く2025年度、アクティブ会員数は小幅ながらも明確に増加へと転じました。私はこれを、当社の未来を占う歴史的な好転であると捉えています。2024年に導入した新たなロイヤルティプログラム「ジョーシンスマイルプログラム」の効果に加え、他業態に流れていた日常の購買接点を取り戻すための地道な取り組みが、確実に実を結び始めています。

期待に十分応えられなかった事実から目をそらさず、課題をあぶり出し、変わりつつある兆しを確実な流れへと変えていくことこそが、新中計への出発点となります。

※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さま

「NOを言わない電器屋」として、「家電量販店版マチの電器屋」へ——新生Joshinが目指す姿

新中計において、Joshinが目指すべき姿勢、それは「NOを言わない電器屋」です。

お客さまの「お困りごと」に徹底的に寄り添い、「これ、お願いできる？」という声をまず丸ごと受け止める。そして、どうすればお応えできるかを組織の知恵を結集して考え抜く。修理だけでなく、配送・設置・工事に至るまで、あらゆる場面でお客さまの課題にスピードとクオリティで応え続ける

電器屋でありたい——。これは、私が強い覚悟を持って、社内へ繰り返し発信し続けているメッセージです。

市場環境の変化は激しく、家電量販店への期待が多様化・高度化する今、従来の「数」や「規模」に頼ったモノの提供（プロダクトアウト）だけでは通用しません。お客さま一人ひとりの「お困りごと」を起点とする価値提供（マーケットイン）への転換こそが、これからの当社の存在意義となります。

この価値提供を一過性のサービスで終わらせず、持続可能な成長モデルへと昇華させるカギは、ほかならぬ「お客さまとの絆」です。私が常々、社内で説いている言葉があります。「顧客基盤、すなわち収益基盤。収益基盤、すなわち経営基盤」であると。そして、この強固な基盤の源泉となるのは、目先の利益ではなく、日々の誠実な対応から生まれる「信用と信頼」にほかなりません。

私たちの姿勢である「NOを言わない電器屋」を一人ひとりが徹底し、その積み重ねによって、「家電量販店版マチの電器屋」という新しいビジネスモデルが生まれます。大型量販店ならではの効率的なチェーンオペレーションと圧倒的な品揃え。そこに、地域に根差した「マチの電器屋」さんのような、きめ細かい配慮と圧倒的な機動力を融合させるイノベーションです。

現在、関西地区では約70人の自社サービスエンジニアが稼働しており、お客さまからの要請で修理にお伺いしています。生活必需品である洗濯機については、原則「即日訪問・即日修理」の体制を確立しています。さらに、店舗から直接お客さまのもとへ急行する「駆けつけサービス」の試験運用を大阪の北摂エリアで開始しており、2026年度中には対象

「JT-2028 経営計画」～目指す姿を実現する3カ年

「家電量販店版マチの電器屋」を実現するには、当社が高品質なサービスを提供し続けられる拠点と当社の強みが活きる事業領域に、人財・投資・機能を集中させる必要があります。それは単なるコスト削減ではなく、当社の強みが最も発揮できる領域へ、人財と投資を再配置するということです。

新中計は、当社が次のステージへと飛躍するための3カ年計画です。掲げる経営目標は、営業利益100億円以上、ROE7%以上の2つに絞り込みました。あえてこの2つに絞ったのは、前中計で残した課題が、まさに収益力と資本効率にあったからです。前中計で積み残した「稼ぐ力」の強化に再挑戦するため、損益計算書（P/L）だけでなく貸借対照表（B/S）を意識した経営を全社で推進し、P/L・B/Sの両面から、目標の早期達成を目指します。

最大の柱は、経営資源の再設計です。新中計の3カ年を、変革と飛躍の2段階のフェーズに分けて取り組んでいきま

エリアを順次拡大していく計画です。「電源が入らない」「リモコンの使い方がわからない」といった、従来の修理の枠に収まらない日常のご相談に対しても、リアル店舗のスタッフが直接出向いて解決へと導きます。

加えて、こうした「人によるリアルな対応」に最新のデジタル技術を組み合わせることで、お客さまのスマートフォンを通じて工事見積もりや故障診断をリモートで行うハイブリッドな体制整備も進めています。

実は、この「駆けつけサービス」を立ち上げた当初、社内には「3,300円の出張料をいただくことで、お客さまからご不満の声が上がるのではないか」という懸念もありました。しかし、実際に現場から返ってきたのは、私たちの想像を超える感動の声でした。

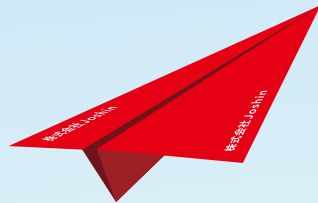
「Joshinは、ここまでやってくれるのか」
「まさか、こんなに早く来てくれるとは思わなかった」

お客さまが本当に求めていたのは、安さではなく「すぐに解決してくれる安心」だったのです。これこそが、私たちが目指す「家電量販店版マチの電器屋」への確かな手応えであり、次なる成長への揺るぎない確信となっています。

まず、変革フェーズと位置づける2026～2027年度の2カ年において、最大15店舗の不採算店舗の撤収を集中的に進め、有形資産のスリム化を推進します。店舗の撤収に伴い一時的な損失計上も覚悟のうえで、不退転の決意を持って取り組みます。

あわせて、店舗再編によって生まれる人財には、教育・研修などのリスクリングの機会を提供し、これまで店舗で培ってきた知見と経験をモバイル通信、リフォームといった成長領域で活かしていきます。当社の従業員はかけがえない「人財」です。だからこそ、店舗再編を単なる縮小ではなく、人財を必要な領域に最適配置する取り組みとして位置づけ、無形資産の拡充を同時に進めます。

そして、2028年度を飛躍フェーズと位置づけ、新中計の経営目標を達成するとともに、その先の創業100周年を見据えた成長軌道へ移行していきます。



「Joshin Reborn Action 2026」～目標達成に向け加速する全社行動計画

この新中計の早期達成により、資本市場からの評価を獲得し、PBR（株価純資産倍率）1倍以上の早期実現を視野に企業価値向上を実現するべく、私たちは全社的な行動計画として「Joshin Reborn Action 2026」をスタートさせました。これは、株式会社Joshinとして「JT-2028 経営計画」で掲げた目標の達成スピードを一段引き上げるための行動計画です。単なる改善ではなく、既存の枠組みやビジネスモデルを根本から見直し、店舗再編や人財の再配置を含め、痛みを伴いながらも自ら新しい形への変革を実現し、次のステージへと飛躍するための経営基盤を、全社一丸となつてつくり上げます。この「Joshin Reborn Action 2026」のもと、以下4つの重点戦略を着実に進めます。これらの戦略は、それぞれ独立した施策ではありません。リアル店舗を再設計し、プライベートブランド（PB）商品で家電の収益性を高め、OMO戦略でお客さまとの接点を広げ、リフォームで暮らし全体に価値提供を拡張する。すべては、「家電量販店版マチの電器屋」を収益力あるビジネスモデルとして実装するための取り組みです。

1つ目は、リアル店舗事業の収益力強化です。経営資源の再設計により、不採算店舗の撤収による資本効率の向上と、収益力の高い店舗への最適配置により収益力の強化を図ります。最も重視するのは、売上高・店舗数でリアル店舗

事業全体の6割以上を占める関西

地区です。創業の地である大阪

を含む関西で、地域のお客さ

まから圧倒的に支持される

存在にならなければ、他の地

区でも当社らしい価値を広

げることではできま

せん。関西を起点

に、「マチの電器

屋」のチェーン展

開を東海・関東・

北信越へと広

げていきます。

2つ目は、PB商品への本格参入です。2025年度に商品部内に専任部署を立ち上げ、OEMパートナーの開拓を進めました。2026年度は中小物家電を中心として150アイテムを目標に順次発売します。これまでを振り返れば、もっと早くから取り組むべきだったと感じています。小売業として日々接しているお客さまの声や使用実態を商品開発に活かし、価格だけでなく、使いやすさや品質にもこだわった商品を提供することにより、利益率を改善していきます。

3つ目は、OMO戦略です。当社のリアル店舗とECサイト「Joshin webショップ」との結びつきをこれまで以上に強固にします。両方ご利用いただいている相互利用会員さまは、年間の購入回数・購入金額とも、いずれか一方のみをご利用のお客さまを大きく上回ります。私たちは相互利用会員さまを「コアファン」と位置づけ、お客さま満足度の向上によりリアル店舗・ECサイト両方の事業成長につなげていきます。

4つ目は、リフォーム事業の領域拡張です。今後の成長が期待できるリフォーム市場において、専門性が要求されるオーダーリフォーム事業への進出を目的に、2026年2月、株式会社ハウストゥ・ジャパンのリフォーム事業を承継するM&Aを実行しました。新たに当社に加わったジョーシンリフォーム近畿株式会社を起点に、まずは関西における展開地域を早期拡張していきます。

これらの重点戦略を着実に実行することにより資本効率の改善を図り、資本コストや株価を意識した経営の実現を目指します。また、新中計では、配当性向40%以上に加え、自己資本を基準とした安定的な還元指標としてDOE（株主資本配当率）2.5%以上を新たに導入しました。あわせて、政策保有株式の継続的な縮減と有形固定資産の圧縮を進め、資本収益性と企業価値の中長期的な向上に正面から取り組みます。

これらすべての取り組みの起点にあるのが、祖業である家電事業です。私が深く信じていることがあります。「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」。祖業である家電事業の復活と進化なくして、当社の未来はありません。私たちは、ここから逃げません。

変革を支える基盤 ～自律航行型の組織

新中計を成功に導くために、私が最も重視しているのが、現場の力を信じる経営です。かつての家電量販店業界では、経営トップが「店をつくれ、大きくしろ、安く売れ」と指示すれば、それがそのまま業績につながる時代でした。しかし、今はそれだけで業績を伸ばせる時代ではありません。現場には、お客さまのニーズをつかみ勝つためのヒントがたくさん隠されています。お客さまのご要望、店舗ごとの地域特性、市場の機微、その答えを最もよく知るのは、現場で日々お客さまと向き合う従業員一人ひとりです。

経営陣の役割は、現場の声を吸い上げ、それを具体的な形にし、再び現場に戻していくことです。こうした、現場が自ら考え、経営陣がその知見を意思決定に活かす組織を、当社では「自律航行型」「下意上達型」の組織と呼んでいます。この組織文化を全社で根づかせるため、2026年5月末より、私を含め、全役員、そして部長クラスまでが参加する集合研修を開始しました。まず、経営陣自身が変わらなければ、その下の

構造や行動は変わらない。そう確信しているからです。

ガバナンスについて、私が大切にしているのは「誠実さ」です。当社では結果として表れるすべての数字を、誠実に受け止めることを徹底しています。数字はうそをつきません。良い数字も、悪い数字も、現場から上がってきた答えをありのまま謙虚に受け止め、そこから「次に何をするか」を愚直に問い続ける。悪い結果に対する責任を追及するのではなく、「次はどう活かすのか」を組織全体で問い続けます。誠実な数字の上に、誠実な意思決定がある。これが、新生Joshinが取り組むガバナンスの基本姿勢です。

こうした意思決定を組織として支えるため、当社は2025年6月、監査等委員会設置会社へ移行しました。執行側への権限委譲によって意思決定のスピードを上げるとともに、取締役会による監督の実効性を高めることでPDCAサイクルを回し、新中計の重点戦略や「Joshin Reborn Action 2026」を着実に推進してまいります。

創業80周年、そして100周年へ

新中計の最終年度となる2028年度は、当社の創業80周年の節目にあたります。私たちはその先にある2048年の創業100周年に向け、持続的な成長の礎を築いていかねばなりません。今、私が経営トップとして考えているのはただ一つ。確実に結果を出し、ステークホルダーの皆さまとの「信用と信頼」をより強固なものへと積み上げていくことです。

その出発点にあるのはお客さまとの「信用と信頼」、そして現場一人ひとりの力です。買っていただいた家電製品が役目を終えるまで寄り添い続ける会社の姿勢。「Joshinってそこまでやってくれるのか」と驚いてくださるお客さまの声。そのすべての起点に、75年余にわたって積み重ねてきた、地域での「人と人とのつながり」があります。新生Joshinの未来は、この変わらない原点から生まれます。

お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先さま、そして従業員一人ひとりに対しても、すべてのステークホルダーの皆

さまから「やっぱりJoshin」と選んでいただける会社を、必ず実現してまいります。これからのJoshinに、どうぞご期待ください。



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、すべての接点に社は「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」を込めること。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・サービスを展開することで、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。

当レポートのポイント

当社は、2026年4月1日付で「株式会社Joshin」に商号を変更しました。2026年度からスタートした中期経営計画「JT-2028 経営計画」（以下、新中計）をさらにアップデートしたアクションプラン「Joshin Reborn Action 2026」を策定し、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。

POINT

1



P.3 トップメッセージ：新生Joshinとしての出発

2026年4月の社名変更とともに、新中計がスタートし、新生Joshinが本格的に出発しました。長年培ったお客さまとの「信用と信頼」を起点に、「NOを言わない電器屋」としての姿勢を徹底。「家電量販店版マチの電器屋」の構築を通じ、持続的な成長と企業価値向上を目指す社長の不退転の決意をお伝えします。

POINT

2



P.23 新中計始動

前中計の課題を厳粛に受け止め、収益力と資本効率の向上に向けた新中計が始動しました。目標達成スピードを引き上げる全社行動計画「Joshin Reborn Action 2026」を策定し、店舗再編や重点戦略を実行し「稼ぐ力」を強化。「家電量販店版マチの電器屋」として次なる飛躍を目指す戦略を説明します。

POINT

3



P.77 社長×社外取締役 鼎談：新生Joshinの変革を支える取締役会の役割

若手社員の提言から生まれた社名変更は、新生Joshinの変革への強い意志です。本鼎談では、お客さまの暮らし全体を支える「家電量販店版マチの電器屋」への進化に向けた戦略を深掘りします。執行と監督のかみ合いによるガバナンス深化や、資本効率を意識した経営人財の育成など、企業価値向上に向けた経営陣の熱意を語ります。

編集方針

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

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

対象組織 株式会社Joshin及び連結子会社13社
対象期間 2025年4月1日から2026年3月31日
(一部に2026年4月以降の情報を含みます)
発行年月 2026年9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なリスクや不確実な要素などの要因により、異なる可能性があります。

統合報告書の位置づけ

財務情報

非財務情報

株主総会

決算説明会

統合報告書

決算短信

コーポレート
ガバナンス報告書

決算説明資料

有価証券報告書

IRサイト



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

サステナビリティサイト



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

対話

報告書

Web
サイト

目次

1 インTRODクシヨン

2 理念体系

3 価値創造ストーリー

3 TOP MESSAGE
9 新生Joshinグループが目指す
「家電量販店版マチの電器屋」
13 At a glance
15 価値創造のあゆみ
17 価値創造プロセス
19 Joshinグループのマテリアリティ

23 JT-2028 経営計画

23 ロードマップ
25 役員メッセージ
27 リアル店舗事業の収益力強化
29 PB商品への本格参入、アウトレット戦略の強化
31 OMO戦略の確立
33 リフォーム
35 モバイル通信、サポートビジネス、
ジョーシンサービス
37 財務戦略担当役員メッセージ
42 個人投資家の皆さまとの
エンゲージメント

43 サステナビリティ

43 サステナビリティに関する考え方

45 環境

46 担当役員メッセージ
47 気候変動への対応
49 TCFDに基づく情報開示
51 サーキュラーエコノミー
53 生物多様性への取り組み

55 社会

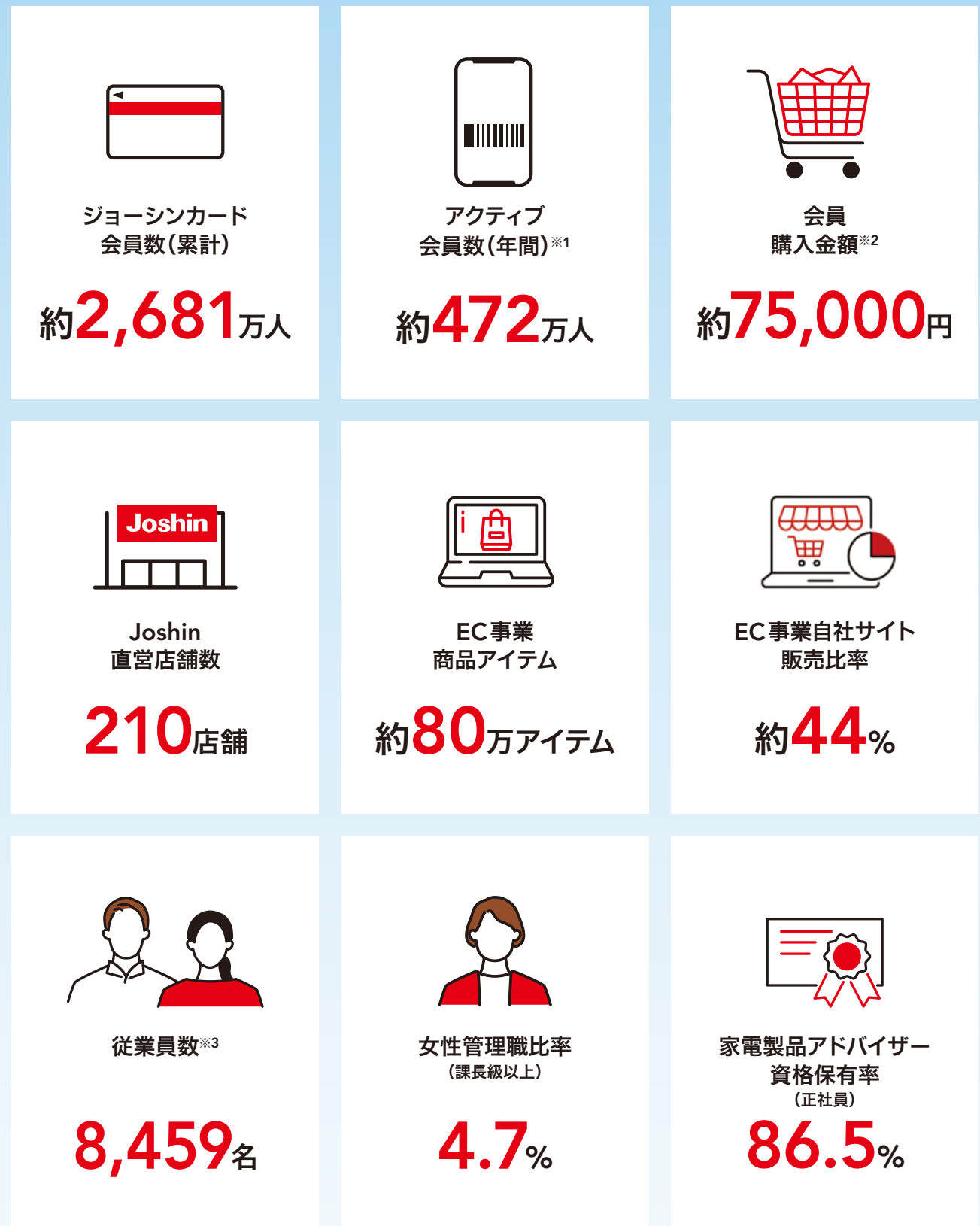
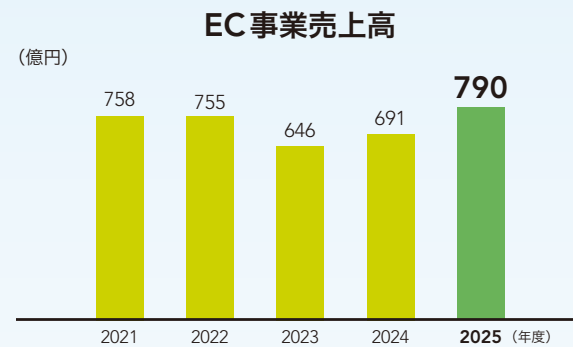
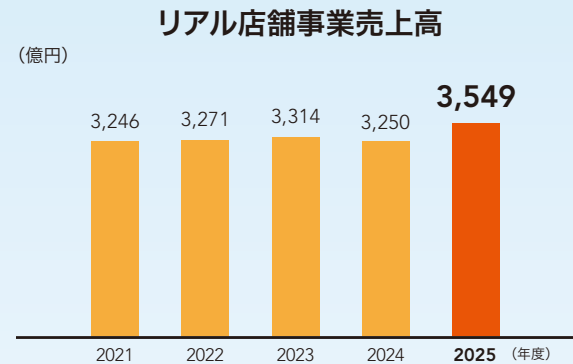
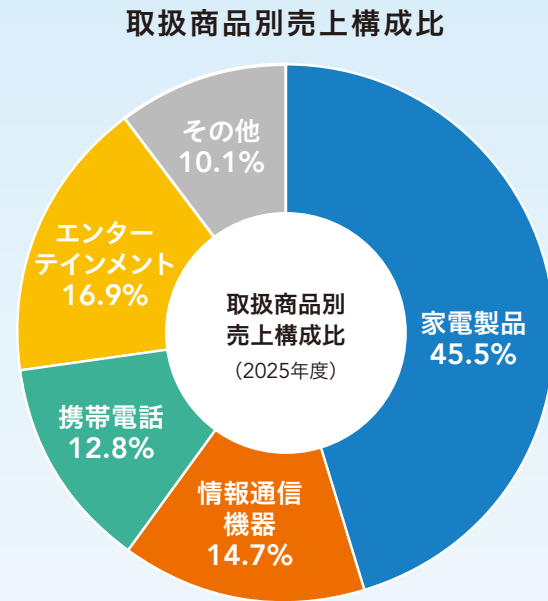
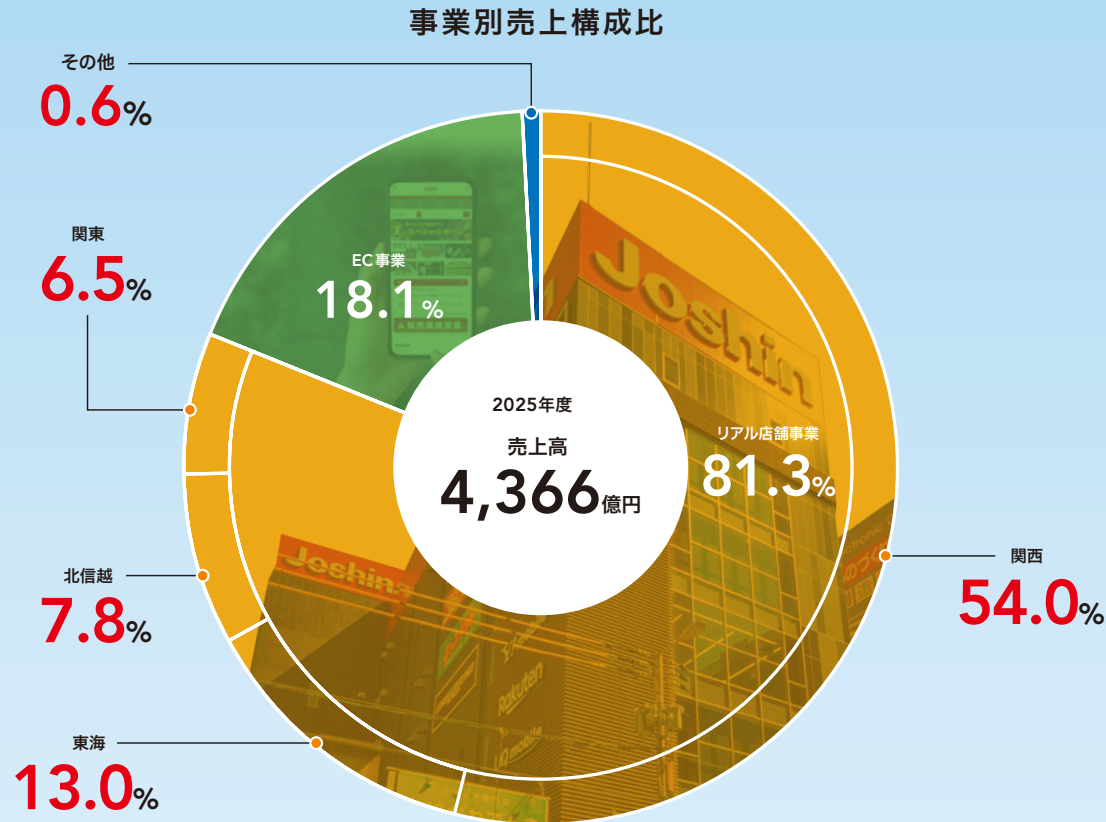
55 人財戦略
67 責任あるバリューチェーンの構築
69 安全安心な製品・サービスの提供
72 地域社会との共生の推進

73 ガバナンス

73 コーポレート・ガバナンス
76 取締役会議長メッセージ
77 社長×社外取締役 鼎談
79 社外取締役メッセージ
83 役員一覧
86 コンプライアンス
87 リスクマネジメント
88 データセキュリティ

89 データ

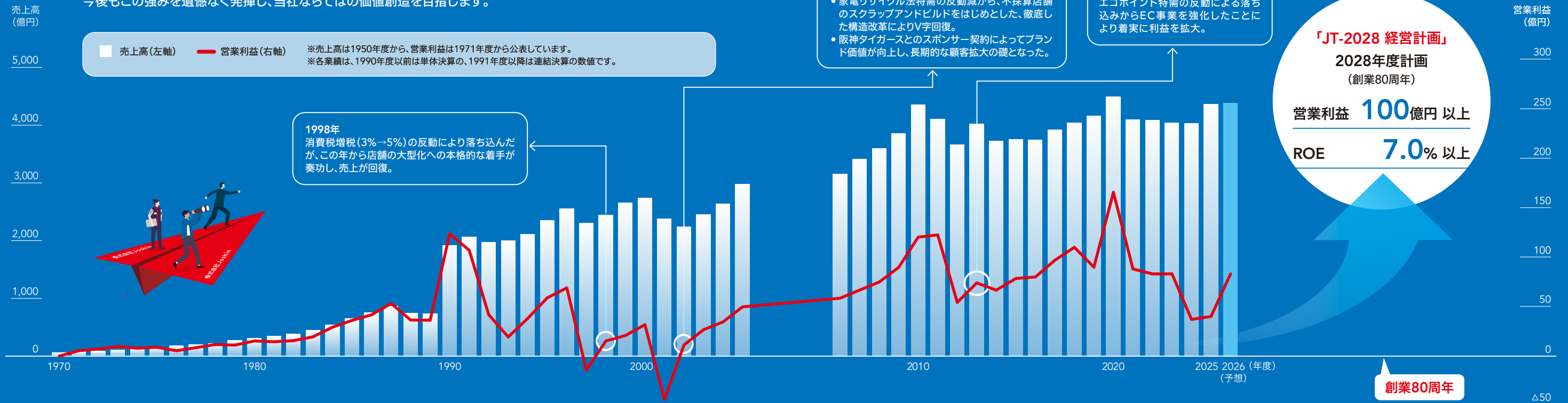
89 財務・非財務ハイライト
91 11年間の主要財務・非財務データ
93 グループ拠点
95 外部からの評価・イニシアチブへの参画
96 企業情報／株式情報



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

価値創造のあゆみ

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



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

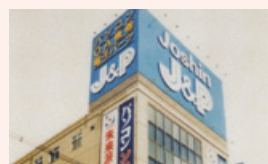


サービス部門開設時のメンバー

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

1990～2000年代

家電量販店業界と経済の変化により低迷期に突入。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を構築。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。

- 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 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

2010～2020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



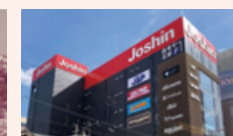
電子棚札



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)

2026年

創業100周年となる2048年を見据え、新生Joshi'sグループとして持続的成長と企業価値の向上を可能とする事業基盤の再構築が求められます。「JT-2028 経営計画」では、量販店の豊富な品揃えに、地域密着のマチの電器屋が持つきめ細かなサービスや機動力を融合した「家電量販店版マチの電器屋」のチェーン展開により、「ライフスタイル・サポートカンパニーへの進化」を目指します。

- 2026 ジョーシンリフォーム近畿株式会社(旧 株式会社DOのリフォーム)を子会社化
- 2026 「株式会社Joshin」に商号を変更(4月1日)
商号変更日に参加型入社式を開催
～新入社員の決意を乗せた「赤い紙ヒコーキ」が一斉テイクオフ～
新入社員が自身のなりたい姿や目標を記入した「赤い紙ヒコーキ」を折り、役員とともに一斉に飛ばすセレモニー「Joshin's Something Red 2026」を実施し、新たな門出を祝した。各事業所でも同イベントを開催した。



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。



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、15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。

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。今回は取り組み課題を一部改訂し、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。

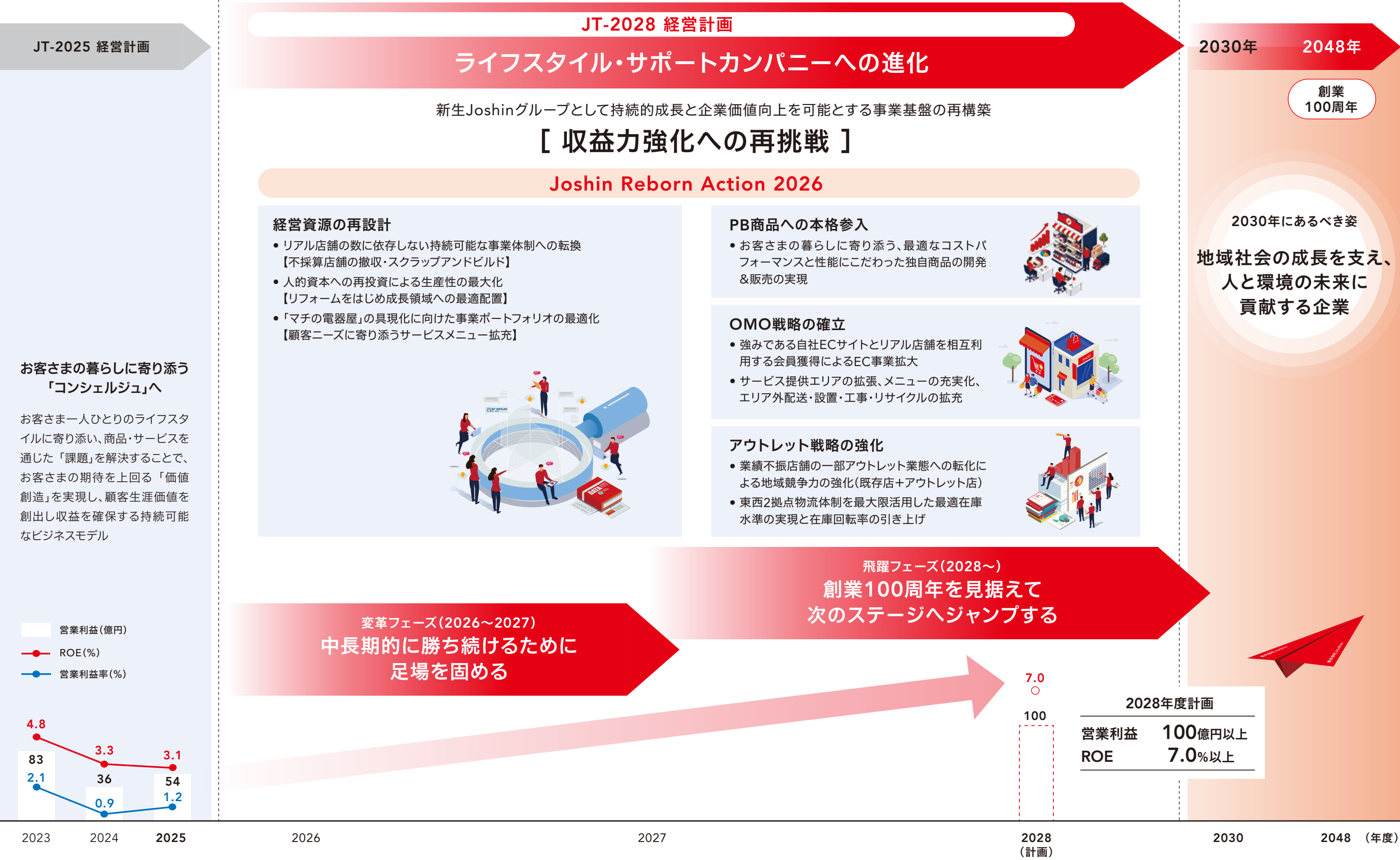
マテリアリティ特定プロセス

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

マテリアリティ	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
ES (インフラ)	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	多様化する超高齢社会を支える商品・サービスの提供	● お客さま一人ひとりのライフスタイルに寄り添う事業戦略基盤の構築により、当社独自の価値提供を実現	● OMO戦略による相互利用客の拡大によりECにおける自社サイト販売比率5割の実現【2028年度】	● Joshin webサイトの認知度向上によるジョーシン経済圏の拡張	● 当社ECシステム及び商品企画業務に関わる人的リソース不足を解消
			● 店舗スタッフのサービスサポート能力のレベルアップ	● PB商品への本格参入による連結売上構成比：10%の達成【2028年度】	● 商品部内に「商品開発室」を新規開設、OEM協業先を数社開拓	● 2026年度より中・小物家電商品を中心にPB商品の発売を開始
	2. 安全安心な製品・サービスの提供	省エネとクリーンエネルギーで実現する笑顔あふれる豊かな暮らしの提案	● 配達・工事・修理などの自社インフラの活用とリモート技術を駆使したお客さまのお困りごと解決	● 関西地区の駆けつけサービススタッフ33名をサービスサポート部門での現場研修でレベルアップ【2028年】	● 駆けつけサービスのスタートにより、家電量販店版「マチの電器屋」の第1歩がスタート	● リモート技術を活用するために、LIVE ASSIST導入における個人情報・企業情報の管理ルールの確立と徹底
			● 「家電量販店版マチの電器屋」の関西全域への拡大	● LIVE ASSISTの全営業部及び全サービスセンターでの導入【2030年】	● お客さまのお困りごとに徹底的に寄り添う環境づくりの構築	● 店舗とサービスサポート部門の相互研修参加率の向上
	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	AIやICT技術による顧客サービスの高度化	● 環境配慮型製品の販売強化によるGHG削減への貢献	● 「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】	● 「環境配慮型製品(省エネ商品)」台数構成比：32.1%(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	● 2027年の省エネ基準改正以降の販売体制の確立
			● 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	● 開口部の断熱改修 年間施工目標台数（内窓：6,000台、玄関ドア200台）【2030年度】	● 2025年度台数前年比：内窓182%、玄関ドア137%	● エアコンとのセット販売強化
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	製品品質・製品の安全性確保	● 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	● 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】	● トヨタ南海グループ様と家庭用EV充電設備設置の協業開始	● 補助金を活用したリフォームとの同時実施提案
			● 最新のICT技術の活用による、安全安心なお客さまサービス提供体制の構築	● AIなどのICT技術を活用したDXによる、利便性と安全安心を両立したサービスの提供【2030年度】	● 経済産業省所管のEVコンセント工事補助金の活用	● 集合住宅の施設共用部などBtoB案件の獲得
	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	資源循環社会の構築	● アプリと位置情報・スキルデータを連動させた、最適な訪問サポートスタッフの即時派遣（マッチング）システムの構築	● 急な「お困りごと」に対し最適な専門スタッフが迅速に駆けつける、次世代型サポートインフラの確立	● アプリを活用したクーポンの配信や、購買データの分析に基づくマーケティング活用を通じた、顧客LTV（生涯価値）の最大化	● Non-FIT、及び自家消費目的の導入提案強化
			● オンラインとリアルをシームレスに融合するOMOの推進	● リアル店舗とECサイトの相互利用会員数の目標達成	● 訪問サポートスタッフの保有スキル情報の可視化と、現場同行などを通じた対応スキルの強化	● 購買履歴などのデータ分析の高度化による、潜在課題を先回りするメニュー開発とICT技術の早期実装に向けたDX推進体制の構築
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	事業活動における気候変動対策	● リコール情報提供システム・フローの改善	● システム改修によるリコール情報発信の効率化・迅速化【2026年度】アプリ・SMSなどでのリコール情報提供【2030年度】	● アプリを活用したクーポンの配信や、購買データの分析に基づくマーケティング活用を通じた、顧客LTV（生涯価値）の最大化	● 訪問サポートスタッフと顧客ニーズをつなぐマッチングアプリの開発と、リモート支援技術やAIを活用した現場対応力の向上
			● サプライヤーへの継続的な製品改善提案、リコール製品回収協力	● サプライヤーとの共同での製販一体の安全対策体制確立【2030年度】	● 店舗在庫表示や検索機能の導入によるECサイトの利便性向上	● リアル店舗とWebの相互利用促進に向けた、利便性の高いシームレスなサービス環境の構築
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	資源循環社会の構築	● AI・ICTなどの活用による施工技術の高度平準化	● 全現場での「施工不備ゼロ」を追求し、強固な安全安心ブランドを確立【2030年度】	● リコール情報提供を迅速化・効率化するシステム改修に着手	● 購入者情報データベースと製品情報・不具合情報との連動強化
			● 資源回収スキームの多様化と資源循環ビジネスモデルの構築	● 資源回収スキームの多様化による資源回収率の向上	● サプライヤーとの、リコール対応打ち合わせ28回／年、安全性向上などの情報交換会60回／年実施	● サプライヤーとの意見交換による、製品安全性向上への貢献の継続
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	事業活動における気候変動対策	● 社内備品・消耗品の再資源化・再利用	● 他業種とのアライアンスによるビジネスモデル構築【2030年】	● エアコン工事のリアルタイム画像管理体制構築、作業前顔認証システムの導入、各種実務特化研修カリキュラムの拡充	● 蓄積データの教育・指導への活用を通じ、施工品質の高度均一化を図る
			● 容器包装資材のプラスチック使用の削減	● 不要な備品消耗品の国内再資源ルートの開拓【2028年】	● 家電リサイクル対象4品種回収率：63.0%	● 資源循環及び製品の長寿命化に適したビジネスモデルの構築検討
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	事業活動における気候変動対策	● 資源回収スキームの多様化による資源回収率の向上	● 他業種とのアライアンスによるビジネスモデル構築【2030年】	● プロジェクトの立ち上げ及び協業先の検討を実施	● 適正な分別による再生資源化率の向上
			● 社内備品・消耗品の再資源化・再利用	● 不要な備品消耗品の国内再資源ルートの開拓【2028年】	● 店舗撤収時に発生する不用備品などの再資源化などを実施	● コスト及び素材を勘案した新たなショッピングバッグの検討
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	事業活動における気候変動対策	● 容器包装資材のプラスチック使用の削減	● プラスチック素材を用いたショッピングバッグ廃止【2040年度】	● ショッピングバッグ使用におけるプラスチック使用量の86.7%削減（2019年度比）	● テナント入居事業所の再エネ化推進及びサプライチェーン全体での削減取り組みの検討
			● サプライチェーン全体のGHG排出量の削減	● スコープ1+2排出量 2021年度比 42%削減、スコープ3（カテゴリ1、11）排出量 25%削減【2030年度】	● 2025年度におけるスコープ1+2 2021年度比 35.0%削減/スコープ3（1、11）2021年度比 7.8%削減	● 事業所のZEB化推進
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	事業活動における気候変動対策	● インフラ設備の最適化による再エネ自家生成率の拡大	● 自社受電契約事業所における再エネ自家生成率：30%達成【2030年度】	● 2025年度における再エネ自家生成率：28.0%	● 生物多様性に関する機会創出の検討
			● 気候変動及び生物多様性に関する情報開示の高度化	● CDP気候変動プログラムにおける高評価維持【2030年度】	● CDP気候変動プログラム「A」ランクを3年連続獲得	● TNFDにおいて中流部（一部）の依存・影響度の分析に着手
E (環境)	3. 地球環境と調和した豊かな社会への貢献	事業活動における気候変動対策	● 気候変動及び生物多様性に関する情報開示の高度化	● TNFDによる開示情報の深化	● CDP気候変動プログラム「A」ランクを3年連続獲得	● TNFDにおいて中流部（一部）の依存・影響度の分析に着手
			● 気候変動及び生物多様性に関する情報開示の高度化	● TNFDによる開示情報の深化	● CDP気候変動プログラム「A」ランクを3年連続獲得	● TNFDにおいて中流部（一部）の依存・影響度の分析に着手

	マテリアリティ	取り組み課題	選定理由	主なアクションプラン	主な目標	主な成果	課題及び対策
S 社会	4. ダイバーシティ＆インクルージョン	人財確保	組織力の源泉である人財を確保し、人財の成長を企業の持続的な成長につなげるため	・事業計画に沿った人財の確保 ・本部機能の専門性向上 ・企業価値向上のための多様性確保・定着	・採用人数年間150名維持【2030年度】 ・人財充足率100%【2030年度】 ・正社員離職率：2.5%以下【2030年度】、2.0%以下【2050年度】	・新卒・キャリア採用人数：177名 ・人財充足率101.2% ・離職率：2.3%	・経営戦略と連動した人財戦略の構築 ・成長事業への人員配置の最適化 ・多様な人財が活躍する社内環境の実現
		人財育成	専門人財の育成により新たなお客さま満足を創出し、企業価値を向上させるため	・中核事業を担う専門人財の育成 ・リスクリング ・女性リーダーの計画的育成	・家電製品アドバイザーなどの資格保有比率：85.0%【2030年度】 ・DX研修の全社員受講【継続実施】 ・女性管理職比率：5.0%【2030年度】	・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：86.5% ・DXリテラシー研修：累計4,327名、生成AI研修：1,269名受講 ・女性管理職比率：4.7%	・自律航行型人財の育成 ・事業別アカデミー構築による教育体系の整備 ・ネットワーキングを通じた女性のキャリア形成支援
		健康経営	健康経営の推進により、個人と組織のパフォーマンスを最大化するため	・こころとからだの健康保持増進 ・生活習慣（食事、運動、睡眠）改善に向けたヘルスリテラシーの向上 ・安全安心な職場環境の構築	・プレゼンティーズム 94.0%【2030年度】※WLQ-Jによる測定 総合健康リスク 102以下 ・健康指数（肥満・血圧・肝機能・脂質・血糖・喫煙）全国平均+2.0%【2030年度】※全国平均は厚労省NDBオープンデータ使用 ・労働災害度数率 1.30以下 労働災害強度率 0.02以下	・プレゼンティーズム 92.9% 総合健康リスク 101 ・健康指数（肥満・血圧・肝機能・脂質・血糖・喫煙）全国平均-4.0% ・労働災害度数率 1.36 労働災害強度率 0.02	・潜在的健康リスクを踏まえた重点的支援 ・健康課題に応じた個別指導とサポート強化 ・職場環境の定期的なリスク把握
	5. 責任あるバリューチェーンの構築	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	・Joshinグループ人権方針のステークホルダーへの周知 ・人権デュー・ディリジェンスの実践	・バリューチェーン全体での人権尊重意識の向上 ・バリューチェーン上の人権リスクの防止・軽減	・ステークホルダーミーティング実施 ・人権アンケートのフィードバック実施	・国連グローバル・コンパクトでの人権啓発に関わる協働 ・協力会社の人権デュー・ディリジェンス実践支援
		サステナブル調達活動	国連グローバル・コンパクトの精神に基づき、サプライチェーン上のネガティブリスクを低減・防止し、健全で強靱な調達基盤を構築するため	・調達方針・ガイドライン周知とサプライヤーアセスメントの実施 ・サプライヤーとのエンゲージメント（協働）の推進	・サプライヤーとともにESG課題を解決する強靱で持続可能なパートナーシップの確立 ・サステナブル調達率80%達成【2030年度】 ・CDPサプライヤーエンゲージメントリーダー選定継続【2050年度】	・主要サプライヤー 303社対象調達アンケート実施、サステナブル調達率：70.5%（回答率52.5%） ・CDPサプライヤーエンゲージメントリーダーへ2年連続選出	・アセスメント結果分析の高度化、サプライヤーへの個別フィードバックミーティングの実施 ・エンゲージメントを通じたサプライチェーン全体での課題解決体制の構築
	6. 地域社会との共生の推進	地域社会の成長を支えるビジネスの深耕	地域密着型店舗を基盤とする当社にとって地域の発展は不可欠であり、生活インフラとして本業を通じた社会課題解決を推進し、持続的成長とともに果たすため	・「安全安心」「健康生活」「次世代育成支援」「環境」を柱に、地域交流と社会課題解決ビジネスを推進 ・自治体や教育機関などと連携し、地域課題の解決と持続的な共有価値（CSV）創出を推進 ・スマホサポートなどを通じた、地域のデジタルデバイド（情報格差）の解消	・4分野を柱とした社会課題解決ビジネスの創出・拡大【2030年度】 ・出店エリアの自治体・教育機関との協働による課題解決モデルの構築【2030年度】 ・スマホサポートなどの充実による、すべての世代が安心して暮らせるデジタル社会の実現【2050年】	・アウトレット北花田店において、他社連携による気泡緩衝材315.6kgの水平リサイクルを実現 ・大阪府泉佐野市の小中学校などへの空気清浄機693台を寄贈 ・小中学校の探究授業などで次世代育成プログラムを実施 ・無料、有料スマホサポートの全店展開を通じた、デジタルデバイド解消への貢献	・地域の生活インフラ拠点として、店舗を活用した新たなビジネスモデルの構築 ・自治体や学校との継続的な連携・協働によるイベントや探究学習への参画 ・高齢化が進む地域における、リアル店舗網を活用した「生活インフラ」としての相談窓口機能の拡充
G ガバナンス	7. 企業統治の強化	コーポレートガバナンス／グループガバナンス	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	・中長期の成長戦略のブラッシュアップ ・資本コストと株価を意識した効率経営の推進 ・成長戦略実現と効率経営推進を支えるボードサクセッション整備	・営業利益100億円以上、ROE7.0%以上【2028年度】 ・政策保有株式の連結純資産比3.0%未満【2028年度】 ・取締役会の独立性・多様性確保・維持【2028年度】（社外取締役比率50%超、女性比率40%超維持）	・営業利益5,422百万円、ROE3.1%【2025年度末】 ・政策保有株式保有銘柄数23社、保有残高純資産比5.5%【2025年度末】 ・監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ機関設計変更【2025年度】 ・独立社外取締役比率：75.0%（社外取締役6名／取締役総員数8名）【2025年度】 ・女性取締役比率：50.0%（女性取締役4名／取締役総員数8名）【2025年度】	・株主・機関投資家との対話の充実 ・バランスシートマネジメントの推進 ・取締役会のモニタリング機能強化及び執行役員との連携強化 ・社外取締役のサクセッションプラン充実
		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	企業の持続的な成長とステークホルダーからの信頼を維持するためには、法令や社会規範の遵守（コンプライアンス）及び高い倫理観（企業モラル）を要求されるため	・バリューチェーンにおけるコンプライアンス教育の充実 ・バリューチェーンにおける事業継続マネジメント体制整備	・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】 ・役職任用への任期制（更新制度）導入【2030年度】	・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 ・情報セキュリティ、BCPの各種ガイドライン策定と周知徹底	・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 ・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
		データセキュリティの強化	高度化するサイバー攻撃など、事業継続を脅かす多様なリスクに対してレジリエンス（回復力）を高め、強固なマネジメント体制を構築・運用することが経営の重要課題であるため	・実効性のあるデータセキュリティシステムの構築	・プライバシーマークの認証継続【2050年度】 ・CSIRT体制の構築による事業継続性の強化【2030年】	・プライバシーマーク連続20年維持（2005年度～） ・不正なログを検知してネットワークを遮断するサービスの導入	・個人情報保護に関するグループ内啓発活動の継続 ・バックアップの強化による迅速な復旧体制の構築

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



役員メッセージ

顧客視点を徹底したマーケティングによる
「利益の拡大」と、物流基盤の最適化による
「収益力の向上」を一体で推進します。

常務執行役員
マーケティング・物流戦略担当 元井 健介



役員メッセージ

不採算店舗の再編で生む人的資本の再配置と
自社サービスインフラを活用し、「マチの電器屋」
としてお客さま一人ひとりに寄り添い
LTV最大化と高収益化を実現します。

常務執行役員
リテール戦略担当 江里口 喜浩



1. 家電業界を取り巻く環境

2026年度の家電業界を取り巻く環境は、中東情勢の悪化に起因する原油価格の高騰、それに伴う家電製品の価格上昇や部材不足など、不透明感が増しています。

また、前年度のWindows10サポート終了に伴うパソコン特需の反動減や、新型ゲーム機の発売といった市場の変動要素もあり、厳しい舵取りが予測されます。一方で、「エアコン2027年度問題」に伴う買い替え需要など、確実なプラス要因も見込まれています。私たちはこうした市場やお客さまの変化に敏感に反応し、顧客ニーズをいち早く取り入れた機動的なマーケティング戦略を展開し、経営計画の達成につなげます。この考え方を柱に、「Joshin Reborn Action 2026」に掲げる3つの重点戦略を強力に推進します。

2. PB商品への本格参入

当社の持続的な成長と収益力強化において、最も重要なキートンなのがプライベートブランド(PB)商品の本格展開です。従来のオリジナル商品は、パソコンをはじめとする情報商品の比率が高く、収益面での貢献が限定的であるという課題を抱えていました。

この状況を抜本的に打開するため、当社は2025年10月、仕入れ部門である商品部内に「商品開発室」を新規開設しました。これにより、企画から開発、商談に至るプロセスを迅速化し、独自のPB商品を本格的に推進する体制を整えました。

すでに2026年6月より、ハンディクリーナーや電子レンジ、トースターといった調理・生活家電から消耗品に至るまで、順次市場への投入を進めています。今後はさらに冷蔵庫、洗濯機、エアコンといった主要な家電商品へとジャンルを広げ、お客さまにとって「最適なコストパフォーマンス」と「確かな性能」に徹底的にこだわった開発・商談を加速させます。2028年度の目標数値である「PB商品売上構成比10%」「PB商品開発目標500アイテム以上」の達成に向け、強い覚悟を持って取り組んでまいります。

3. OMO戦略の確立

第二の戦略は、当社の強みであるEC事業と店舗を有機的に結びつける「OMO会員戦略」の深化です。店舗とECの双方を利用し

てくださる「相互利用会員数」を拡大することは、全体の稼働会員数を底上げし、売上増と収益貢献に直結します。私たちは、Joshinアプリを機軸とした具体的なアクションプランを展開しています。

まず、自社ECサイト「Joshin webショップ」(以下、J-web)で購入されたお客さまを店舗へ誘導する施策である「店舗受け取りサービス」です。送料無料でお近くの店舗で商品を受け取れるこのサービスは、店舗受け取り限定クーポンの配信と相まって、相互利用件数の確実な増加を牽引しています。次に、店舗のみを利用されているお客さま向けの施策として、2026年6月より「関連商品レコメンド施策」を開始しました。店舗での購入履歴に基づき、関連商品のWeb限定クーポンをアプリで自動配信する仕組みです。例えば、店舗でクリーナーを購入されたお客さまに対し、アプリを使って専用の紙バックをご案内しクーポンを配信することで、これまでWebでの購入経験がなかったお客さまのEC利用を効果的に促進し、相互会員数は順調に上昇しています。デジタルとリアルを融合させ、お客さま一人ひとりに寄り添った最適な体験価値を提供していきます。

4. アウトレット戦略の強化

第三の戦略はアウトレット戦略です。店舗、EC、そしてリユース事業を連動させることで滞留在庫を徹底的に削減し、適切な商品在庫による適切な経営体制を目指します。

具体的な手法として、各店舗に散在している展示在庫や滞留在庫を東西2拠点の物流センターへ速やかに集約するスキームを構築しました。集約された在庫は、アウトレット店舗において集中的に販売されます。これにより、通常店舗における新製品の導入スピードが飛躍的に向上し、店舗の鮮度を保ちながら利益を最大化することができます。同時に、各店の滞留在庫品については、物流センターへの集約後、J-webやリユースセンターを活用して多角的に販売するルートも確立しています。今後は、業態変更によるアウトレット店舗の拡大も視野に入れ、資産の効率性を高めた「バランスシート経営」を推進します。

以上、3つの重点戦略(①PB商品戦略、②OMO戦略、③アウトレット戦略を活用した商品在庫回転率の向上)を中心に、マーケティング及び物流戦略を実行します。これらを両輪で確実に実行し、適切な商品在庫と強固な収益基盤を持つ新生Joshinへの変革を牽引してまいります。

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、「JT-2028 経営計画」における最優先かつ最大のテーマです。私たちは、これまでの規模や店舗数を追い求める路線から脱却し、リアル店舗の数に依存しない持続可能な高収益体制へとシフトします。その施策として、収益性の改善が見込めない不採算店舗15店舗の計画的な撤収を実施します。店舗撤収によって生じる人的資本を既存店舗だけでなく、リフォームやモバイルといった今後の成長領域へ最適配置することで、全社的な収益向上を図ります。

今後の店舗展開においては、これまでの画一的な売場展開から脱却し「単独店」「モール内店舗」「複合型店舗」といった店舗タイプごとの地域特性や競争環境を考慮する「タイプ別マーケティング」を実践します。現場主導で、お客さまのニーズに寄り添った多彩な売場づくりや価格戦略を推進し、リアル店舗ならではの体験価値を再構築します。さらに、一部の既存店舗についてはアウトレット業態への転換を進め、地域における競争力と集客力の向上を図ります。アウトレットでは、当社の最大の物流拠点である「関西茨木物流センター」をはじめとする先進的な物流体制をフル活用し、滞留在庫の徹底的な削減と新製品の早期導入による収益向上、商品在庫回転率の向上を実現し、健全な財務体質を構築してまいります。

2. 「家電量販店版マチの電器屋」の具現化:『出来ません!』を言わない「まごころサービス」の追求

私たちが「JT-2028 経営計画」で掲げる新しいビジネスモデルの理想像、それこそが「家電量販店版マチの電器屋」の具現化です。「攻め」の姿勢で現場力から新たな付加価値を創出するこの戦略の本質は、単なる技術提供としての「駆けつけサービス(配達・修理・工事)」にとどまりません。オンライン技術も駆使してお客さま一人ひとりのお困りごとにトータルで寄り添い、信頼関係を深めていく「まごころサービス」の追求こそが真の狙いです。

お客さまに対して『出来ません!』と言わない環境を整備するため、店舗スタッフのサービスセンター研修を強化し、配達・工事・修理に関する基礎知識を再確認・徹底習得させ、現場の課題解決力を底上げします。そして、このサービスを関西全域へ一気に拡大すべく、北摂、奈良、阪南・和歌山、京都、兵庫東といった主要エリアへ「まごころサービス」を水平展開し店舗撤収で生まれた人的資本を再配置することで、地域密着の体制を確立します。

特に次代を担う若手社員に対して「マチの電器屋=まごころ」の教育を徹底し、マインドセットの改革を促します。私たちの強みである関西における圧倒的な認知度、強固な会員基盤、そして自社インフラを武器に、有形商品である家電販売という「点」の接点を、日常の困りごとを解決する「線」のつながりへと変革することで、お客さまを熱狂的な「コアファン」へと進化させ、顧客生涯価値(LTV)を最大化してまいります。

3. 成長事業であるリフォーム事業の拡大

当社の次世代の柱として持続的成長を牽引するのが、リフォーム事業の飛躍的拡大です。これまでのリフォーム事業は、家電製品購入後のリピーターオーダーに対して「バックリフォーム」が中心でしたが、今後は「オーダーリフォーム」へ進出すべくジョーシンリフォーム近畿との連携を強化してまいります。

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」を中心に、内装・外壁塗装・内窓交換・バリアフリーなどの介護対応メニューまで幅広く拡充し、自社ECサイトでも販売を拡大することで、2028年度でリフォーム事業売上高200億円規模の達成を確実なものとします。

リアル店舗事業の収益力強化

2028年度に
ありたい姿

- ・店舗網の最適化による資産効率の向上
- ・人的資本の再投資による収益力の改善

外部環境

- ・ECの利便性と調和を図りながら、お客さま一人ひとりにトータルで寄り添い、地域社会を支える次世代インフラとしての役割が求められている

強みと課題

- 強み** ・自社配送工事サービス体制、店舗特性に応じた最適マーケティング
- 課題** ・不採算店舗の撤収と最適な店舗配置、人的資本の再投資による収益力と生産性の向上

関西エリアにおける取り組み

1. 構造改革の断行と人的資本への再投資

収益力強化に向け全国で最大15店舗程度の不採算店舗の撤収とスクラップアンドビルドを進め、地域・府県単位での最適な店舗配置を実現します。

この構造改革によって生み出される経営資源（資本・人財）は、成長領域であるリフォーム事業や、次世代の価値創出を担う「人的資本」へと集中的に再投資します。従業員のスキルアップと最適配置を通じて、組織全体の生産性を最大化させます。

2. 地域特性に応じたエリア別戦略の展開

国内の各営業エリアにおいて、独自のブランド認知度や強みを活かしたエリア戦略を展開します。

最重要の関西エリアのJoshin直営店（133店舗）では強固な基盤を活かした売場づくり、リアル店舗とECを融合させたOMOの推進、配送・設置から修理に至る自社サービス体制の強化を全方位で実行します。

店舗タイプ別のマーケティングと各エリア戦略、デジタルネッ

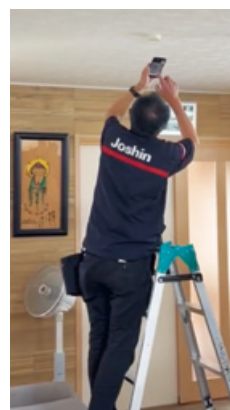
トワークを統合し、当社のアセットを結集した「シン・Joshin経済圏」の創出を目指します。

3. 当社が定義する「マチの電器屋」の本質と提供価値

「マチの電器屋」戦略の本質は、単なるトラブル対応にとどまらず、お客さま一人ひとりのお困りごとにトータルで寄り添う「まごころサービス」の強化にあります。

アナログ（ひと）の温かみとデジタル（ネットワーク）の利便性を融合させ、顧客のライフステージに寄り添い続けることが当社の持続的な優位性となります。

これらを統合し、社会や地域のインフラとして人々の暮らしを支える「ライフスタイル・サポートカンパニー」へと進化を遂げ持続的な企業価値向上に貢献していきます。



担当部長メッセージ



関西営業部長
百武 広史

関西エリアは当社の事業基盤であり、競争優位性をさらに盤石にすべき最重要地域です。現在、「Joshin Reborn Action 2026」に基づき、不採算店舗の整理を進めています。

この改革の本質は単なる規模の縮小ではなく、店舗の最適化によって生まれる人的資本を成長事業（リフォーム・モバイル通信・駆けつけサービス）へ再投資することにあります。

従業員への教育・研修と適正配置により、働く従業員が生き活きと輝き、お客さまが心から楽しいと感じていただける店舗、地域に深く寄り添う「マチの電器屋」としてのチェーン展開を追求します。

規模だけに依存せず、魅力的な売場と確かな接客でお客さまの満足度を高め、関西から新たな成長軌道を描く強い覚悟で、全メンバーで取り組んでいきます。

東海・関東・北信越エリアにおける取り組み

東海・関東・北信越エリアにおいても、関西同様に「マチの電器屋」の発想を基軸とし、お客さまのお困りごと解決に努めていきます。

関西に次ぐ高いブランド認知力を持つ東海エリアでは、ドミナント戦略を加速させ、地域に深く根差した圧倒的なシェア拡大を目指し、市場競争力の向上を推進します。

関東エリアでは、リアル店舗の強みを発揮して、高いEC販売シェアと関東物流センターのインフラを活かした競争優位性を打ち出し、さらなる市場認知度向上と確固たる支持基盤を確立します。

北信越エリアでは、信越と北陸で異なる競争環境に応じたエリア別戦略を展開し、スクラップアンドビルドによる最適店舗配置を実現します。

さらに、自社ECサイト「Joshin webショップ」との連携深化を図ることで、ネットと店舗を融合した「OMO戦略」を強化にします。独自の「接客・提案力」に生成AIなどのICTを融合させ、お客さまに寄り添った新たな価値を創出します。店舗の再配置・統廃合を機動的に進めつつ、オンラインとオフラインを融合した高収益な体質を構築します。時代に即した飽くなき挑戦を続け、すべてのステークホルダーの皆さまに信頼される企業であり続けます。

アウトレット店舗を核とした商品循環

当社は現在、関西5店舗、関東1店舗の計6店舗のアウトレット店舗を運営しています。

これらは単なる在庫処分を目的としたものではなく、レギュラー店舗の成長と商品循環を支えるインフラです。

1. 新製品導入の加速（リアル店舗の鮮度維持）

Joshin直営店の鮮度を高め、タイムリーに新製品を導入するためにはスピーディーな商品循環が不可欠です。アウトレット店舗がその受け皿となることで、Joshin直営店は常に最新トレンドを発信する場としての魅力を維持できます。

2. 眠っていた商品価値の再発見（資産効率の向上）

Joshin直営店の売場では光が当たりにくかった商品も、アウトレット店舗という異なる環境に置くことで、お客さまに

とって魅力的な商品へと生まれ変わります。商品価値を再定義して再び輝かせる、当社独自の強みです。

3. 物流センター連携による「長期滞留在庫」の削減（バックヤードの最適化）

関西茨木及び東京の物流展示品センターと強固に連携し、長期滞留在庫の発生を最小限に抑える削減策を徹底しています。センターと計6つのアウトレット店舗を効率的につなぐことで、サステナブルなビジネスモデルを体現しています。

今後も、この効率的な物流ネットワークと店舗間の相互補完シナジーを最大限に活かし、持続的な収益力向上と環境負荷の低減を両立させていきます。



PB商品への本格参入、アウトレット戦略の強化

2028年度に
ありたい姿

- ・家電専門店ならではの価値を備えたPB商品の提供
- ・お客さまの声を反映した魅力あるPBブランドの確立

外部環境

- ・国内家電メーカーの減少による海外メーカーのシェア拡大
- ・家電メーカーにおけるビジネスモデルの転換が加速（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への参入が加速

強みと課題

強み

- ・約100社のお取引先さまとのOEM協業による商品開発体制
- ・購買データやレビュー分析を活用したお客さま起点の商品開発
- ・販売員の声を反映し、潜在ニーズを捉える商品企画力

課題

- ・PB商品の認知度向上とブランド価値のさらなる確立
- ・多様化する顧客ニーズに対応した商品ラインアップの拡充
- ・品質・価格・機能性を兼ね備えた継続的な商品開発体制の構築

PB商品における取り組み

PB商品の開発について

当社は、約100社のお取引先さまとプライベートブランド（PB）商品の方向性についておおむね認識の共有を完了しており、OEM協業を通じて商品開発を進めています。既存のお取引先さまとの信頼関係や取引規模を維持しながら、双方の強みを活かしたPB商品の展開を推進していきます。最寄り品については、集中仕入れ・集中販売による高いコスト競争力を実現するとともに、家電専門店ならではの商品価値の提供を目指しています。また、クリーナーや調理家電などの中型商品、冷蔵庫やエアコンなどの大型商品については、購買データやJoshin webショップのレビュー分析に加え、販売員が日々お客さまからいた

だくご要望を商品開発に反映しています。デザイン性・機能性・価格の最適なバランスを追求し、上位モデルに搭載される機能をエントリーモデルにも採用するなど、お客さまの「欲しかった」を実現するPB商品の開発に取り組んでいます。



担当部長メッセージ

商品部長 兼 商品開発
室長
坂上 拓

当社はプライベートブランド（PB）商品への本格参入を重点戦略と位置づけ、2028年度にPB商品の連結売上高構成比10%、SKU500アイテム以上のPB商品開発を目指します。2025年10月に商品開発室を発足し、OEMパートナーとの協業を通じて、既存商品のスペックアップに加え、当社専用モデルの開発にも積極的に取り組みます。また、顧客データを活用してお客さまの声を収集・分析し、市場ニーズや購買動向を的確に捉えた商品開発を推進します。PB商品の展開スケジュールは、2026年度に電池・管球などの最寄り品、2027年度に調理家電・クリーナーなどの中型家電、2028年度には冷蔵庫・洗濯機・エアコンなどの大型家電へと段階的に拡大していきます。また、将来的には当社独自ブランドの立ち上げを視野に入れています。価格競争力にとどまらず、機能性・デザイン性・品質にこだわった付加価値の高い商品を展開し、他社との差別化とブランド価値の向上を実現することで、中長期的な収益基盤の強化を目指します。

アウトレット商品の販促に向けた取り組み

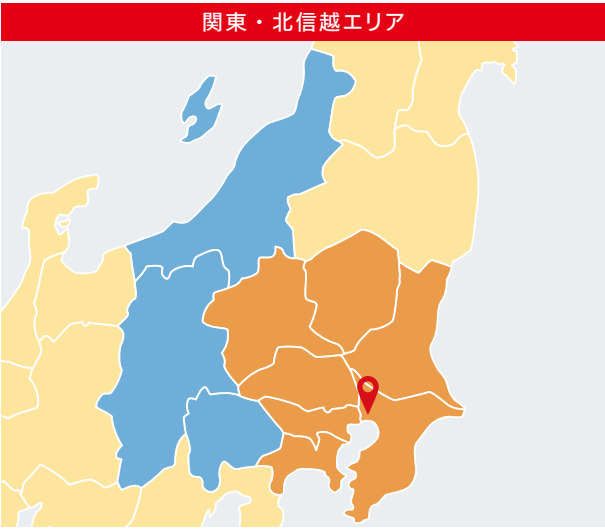
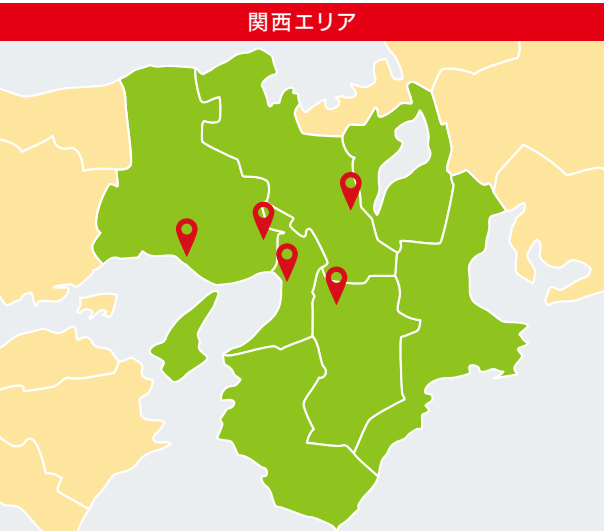
市場背景とアウトレット店舗の拡大スケジュール

物価高や商品価格の上昇により、お客さまの節約志向が高まる一方で、「品質にはこだわりながらも、よりお得に購入したい」というニーズはますます高まっています。また、販売チャネルの拡大やライフスタイルの変化に伴い、お客さまが商品を購入する選択肢も広がっています。当社では、1世代・2世代

前の店頭展示品を特別価格で提供するアウトレット店舗を通じて、多様化するニーズに応えるとともに、商品の新たな価値を創出しています。今後もアウトレット事業を成長戦略の一つと位置づけ、2028年度までに現在の7店舗からの拡大を予定しており、お客さまへの提供価値の向上と収益機会の拡大を図っていきます。

2028年度 アウトレット店舗導入スケジュール

	2025年度	2026年度
アウトレット店舗数	6	7
増減（前年比）	+3	+1
出店店舗名 ※アウトレット表記省略	九条烏丸店 奈良三条大路店 姫路店	瑞穂店



※各店舗管轄物流センターを活用しアウトレット店舗拡大

アウトレット店舗を活用した在庫回転率の向上

当社では、商品のライフサイクルに応じた最適な販売を実現するため、アウトレット販売チャネルを活用した効率的な在庫マネジメントを推進しています。関西・関東の2拠点の物流センターを活用し、商品の状態や需要を踏まえて最適なアウトレット店舗へ機動的に商品を供給するほか、当社ECサイトであるJoshin webショップのアウトレットセールも活用するなど、多様な販売チャネルを連携させた販売体制を構築しています。在庫を適切に循環させることで、在庫金額の抑制による資本効率の向上とキャッシュ・フローの改善を図るとともに、在庫回転率の向上による売場の鮮度維持や商品ロスの低減につなげ、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。



2028年度に
ありたい姿

24時間365日お客さまに寄り添い続ける、
なくてはならない生活インフラへ

外部環境	強みと課題
・メーカー指定価格制度の対象商品が急速に拡大 ・他業界からリーズナブルなPB商品が続々登場	強み ・物流ネットワーク ・ジョーシンサービスによる高品質な配送・設置・工事 課題 ・ECチャネルのみご利用の方は離反率がきわめて高い ・他社サイトの販促コスト最適化による収益性の向上が必要

管掌役員メッセージ



執行役員 EC事業担当
木原 辰浩

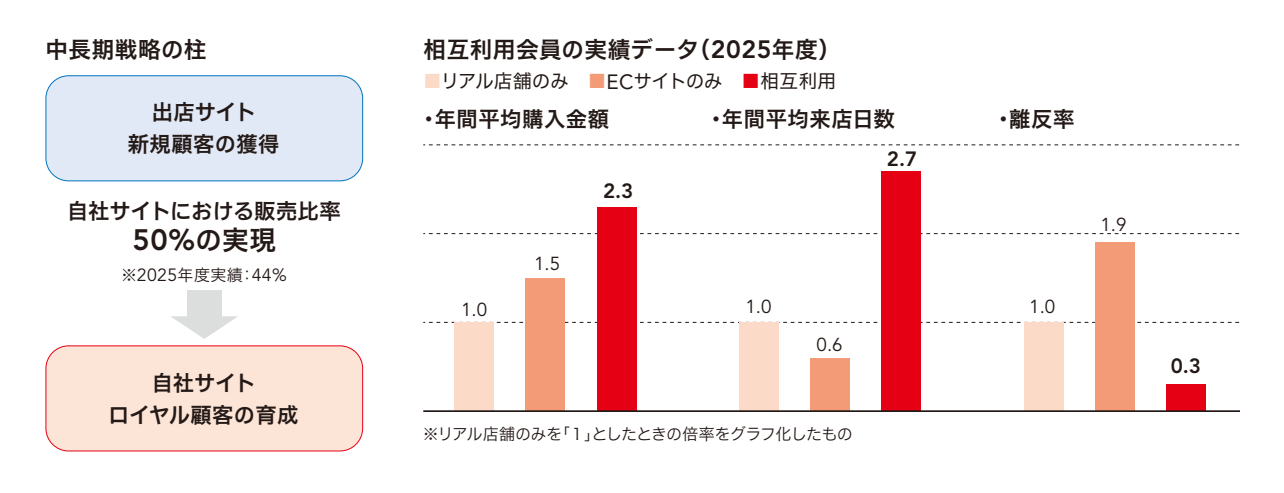
ネットとリアルを極限まで融合させ、自社サイト販売比率5割と顧客の生涯価値最大化を確実にコミットする。

新生「株式会社Joshin」としての第一歩を刻み、中期経営計画「JT-2028 経営計画」の変革フェーズへと踏み出した今、私たちが目指すのは「量販店×マチの電器屋」を体現した新しい顧客接点の構築です。前年度は一時的な特需の波を的確に捉え、EC売上高790億円、自社ECサイト販売比率44%と過去最高の規模拡大を達成し、多くの年間稼働会員さまとの絆を獲得しました。この得難い無形資産を、私たちはさらに深化させてまいります。

私は、EC事業担当として、中長期戦略の柱である「自社サイトにおける販売比率5割の実現」と「家電製品の販売比率引き上げ」を成し遂げることをここに強くコミットします。最新のIT及びAIテクノロジーを駆使してレコメンド機能を研ぎ澄まし、Joshin試用レポートの発信数を増加させて自社サイトへの流入と熱量を押し上げてまいります。

その核心となる施策が、リアルとデジタルが真に融合した「相互稼働会員」さまの最大化です。データ分析は、双方のチャネルをご利用いただくお客さまの年間平均購入金額と来店日数が飛躍的に向上し、離反率が劇的に低下することを明確に実証しています。私たちは「ネットで注文、店舗受け取りサービス」を強力なハブとして、お客さまがいつでも、どこからでもJoshinの温もりに触れられる体験を創出します。

「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」という強い信念のもと、自慢の物流ネットワークとジョーシンサービスの施工力を自社サイトに直結させ、早期の配送・設置・工事を実現して成約率を最大化します。非家電製品の掲載数にも徹底してこだわり、24時間365日お客さまに寄り添い続ける「マチの電器屋」として、なくてはならない生活インフラとなる未来へ挑みます。



OMO戦略、会員戦略における取り組み

1.相互利用会員の拡大

リアル店舗と「Joshin webショップ」の双方をご利用いただく「相互利用会員」は、年間平均購入金額や来店回数が高く、離反率も低い当社のコアファンです。OMO戦略では、この相互利用会員の拡大を最重要テーマと位置づけ、店舗・EC・アプリを横断した顧客体験の提供を通じて、お客さまとの継続的な関係構築と顧客生涯価値(LTV)の向上を目指しています。

2.相互利用促進施策

施策① アプリフェスキャンペーンによる相互利用促進

店舗とJoshin webショップの双方でお買い物いただいたお客さまを対象とした「買いまわりキャンペーン」や、「スマイルプログラム」の会員ランクに応じたクーポン配信を実施しています。リアル店舗とEC双方の利用を促進し、相互利用会員の拡大と継続利用につなげています。

3.データ活用をさらに高度化し、LTVの最大化へ

今後は、関連商品レコメンドの対象を高粗利かつリピート率の高いカテゴリへ拡大するとともに、新たなシナリオによるクーポン配信など、一人ひとりのニーズに応じたOne to Oneマーケティングを強化していきます。店舗・EC・アプリを通じて蓄積される会員データを活用しながら、お客さまとの長期的な関係を築き、顧客生涯価値(LTV)のさらなる向上を目指します。

施策② 店舗受け取りクーポンによる来店促進

Joshin webショップを利用するお客さまのうち、店舗をご利用いただいたことのないアプリ会員を対象に、店舗受け取り時に利用できるクーポンを配信しています。EC利用をきっかけに店舗への来店を促し、リアル店舗ならではのサービスや接客を体感いただくことで、店舗・EC双方の利用促進を図っています。

担当部長メッセージ

販売促進部部長
奥田 健一

販売促進部では、リアル店舗とECの融合を軸としたOMO戦略を推進し、アクティブな顧客接点である「年間稼働会員数」の拡大に注力しています。特に、リアル店舗とECの双方を利用される「相互利用会員」さまは、全体の稼働会員さまと比較して年間平均購入金額・来店回数ともに非常に高い一方、離反率は大幅に低く、当社の持続的成長を牽引するコア層となっています。この重要な「相互利用会員」さまをさらに拡大すべく、公式アプリをお客さまとの中核的な接点(マーケティングツール)として最大限に活用するとともに、今後は本格運用を開始しているMA(マーケティングオートメーション)ツールをさらに駆使し、購買データに基づいた最適なアプローチを実践し、リアル店舗とECの相互利用を強力に促進します。あわせて、3年目を迎え定着が進む会員制度「ジョーシンスマイルプログラム」を基盤に、お客さま一人ひとりに寄り添った提供価値を深化させていきます。今後もデジタルとリアルの強みを掛け合わせた優れた顧客体験を創出し、顧客生涯価値(LTV)の最大化と持続的な企業価値の向上に邁進していきます。

31 Joshin Integrated Report 2026

Joshin Integrated Report 2026 32

イントロダクション

価値創造ストーリー

J T 2 0 2 8 経営計画

サステナビリティー

データ

リフォーム

2028年度に
ありたい姿

「バックリフォーム」から「オーダーリフォーム」へ
領域を拡大し、お客さまの暮らしに寄り添い
住環境のお困りごとをワンストップで解決

外部環境

- ・不動産高騰による「新築」から「改修して住む」への需要シフト
- ・エネルギー供給不安による「省エネ・脱炭素」機運の再加速
- ・深刻化する「高齢化社会」と「職人不足」

強みと課題

- 強み**
- ・エアコンと電気工事で築いてきた自社工事体制の活用
 - ・大手家電量販店+リアル店舗対応ができることの安心感
 - ・リフォームと家電を組み合わせた省エネ性や使い方の提案ができる
- 課題**
- ・小売・不動産業・EC事業者に加え新築事業者などの参入が進み競争が激化
 - ・マンションリフォーム需要が高い都心部での市場シェア獲得が必要
 - ・リフォームメニューの拡充が必要
 - ・大型改修工事を請け負う体制（提案・設計・施工）はさらに強化が必要

管掌役員メッセージ



執行役員
スマートライフ・
サポート・
サービス担当
高木 勝敏

お客さまの「理想の暮らし」に寄り添い、
住まいのお困りごとをワンストップで解決する。

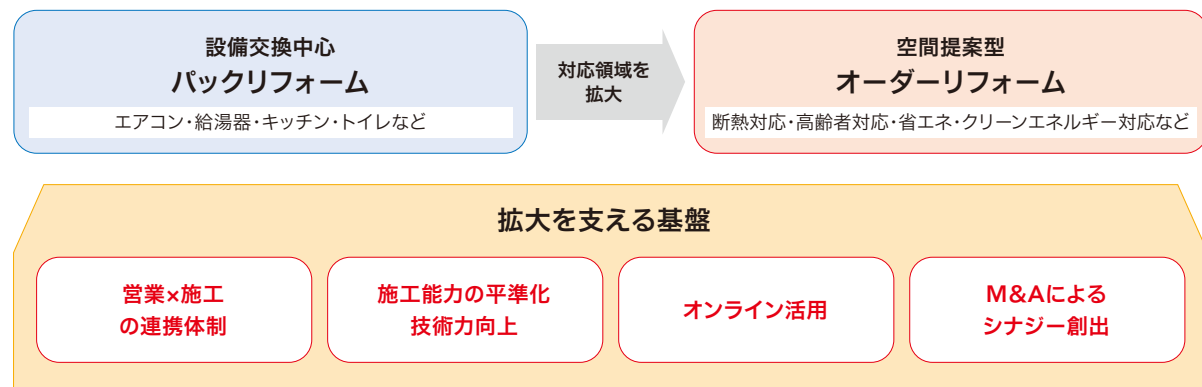
当社のリフォーム事業は、不動産価格の高騰を背景とした既存住宅の改修需要の増加や、省エネ・脱炭素への関心の高まりを成長機会と捉え、「お客さまの暮らしに寄り添い、住まいのお困りごとをワンストップで解決する」ことを目指しています。その実現に向け、従来の設備交換を中心としたリフォームを伸ばしつつ、空間提案型のオーダーリフォームへ領域を拡大し、外装・屋根やエクステリアなど屋外領域のメニュー拡充を進めています。

競争が激化する市場においては、当社が強みとする営業と施工の連携体制により、営業担当者・施工管理者・施工者が一体となり、お客さまに安心いただける施工体制を構築します。具体的には、施工を統括する「総合設備工事統括部」を設置し、施工能力の平準化と技術力向上を推進します。さらに、オンライン技術の活用によりお客さまの負担軽減と利便性向上に取り組めます。

加えて、京都市周辺と奈良県中部を営業エリアとするジョーシンリフォーム近畿株式会社（DOのリフォーム）を子会社化しました。同社は耐震診断からフルリノベーションまでを得意としており、その技術力・意匠提案力と、当社の設備更新ノウハウ及び家電提案力を融合し、部分改修からフルリノベーションまで一貫提案できる体制を強化します。今後はJoshin店舗を活用して対応エリアを拡大し、共同イベントやリフォームと連動した家電提案を通じて、グループの総合力を一層高めてまいります。

リフォームを通じて、単なる「お困りごとの解決」にとどまらず、お客さまの「理想の暮らし」に寄り添うことで、グループが目指す「家電量販店版マチの電器屋」の一翼を担えるよう邁進いたします。

中長期戦略の柱



リフォーム事業の成長基盤づくりにおける取り組み

1. リフォーム事業の成長基盤づくりにおける取り組み

営業からプランニング、設計、施工までを一貫管理するリフォーム専門会社のノウハウを習得

2. リフォームを含む工事全般を統括する部署を設置



施工を担当するジョーシンサービスの「総合設備工事統括部」が、リフォーム工事の技術検討や施工管理業務を含めて一体で推進・サポートする体制を構築し施工能力の安定と技術力向上を図ります。

3. リフォームメニュー拡充に向けた主要戦略

事業領域の拡大に向け、Joshinまごころリフォームの強みで

ある設備機器交換とバックリフォームを軸に、複合バック、リビングなどの空間リフォーム、外装・エクステリアの各メニューを拡充します。あわせて、選びやすくわかりやすいメニュー設計と明

瞭な価格提示を徹底し、提案力と提供価値の向上を図ります。

4. オンラインによる提案・施工リードタイムの短縮

オンライン相談と画像による事前確認により、提案から工事までのリードタイム短縮と顧客負担の低減を推進しています。迅速で安心感のある安定的な体制を整備し、顧客利便性の向上に取り組めます。



ジョーシンリフォーム近畿との連携における取り組み

1. Joshin店舗と連携した相談案件獲得の強化

Joshin店舗での共同イベント開催や、Joshin店舗からの送客活動を実施しています。

2. 大規模リフォーム実施のお客さまに向けた家電購入提案

リフォーム契約のお客さまに特典付きのご優待券をお渡しして家電購入をおすすめしています。



3. 新たな知見獲得やシナジーの創出

定期的を実施される研修会やミーティングに相互のメンバーが参加することで、情報提供や意見交換を相互に実施しています。



社長メッセージ



「ジョーシンリフォーム近畿株式会社」代表取締役社長
服部 達也

DOのリフォームが長年培ってきた「住宅リノベーション・全面まるごとリフォーム」の技術で対応力を拡張し、Joshinが強みとする「スピード設備交換」に加え「大規模増改築・意匠デザインの技術力」を掛け合わせることによって、部分的なリフォームにとどまらず、住まいを丸ごと再生する「一棟リノベーション」や「全面まるごとリフォーム」まで確実に対応できる体制を確立し、グループにおける住まい関連事業の対応力を飛躍的に向上させてまいります。

また、私たちは単に設備や商品などの「モノ」を売るのではなく、お客さまのこれからの暮らし、家族の笑顔という「コト（体験・価値）」を売るリフォームを実践します。コンクール受賞歴を持つデザイナー陣による「感動提案」を目指し、Joshinの強固な顧客基盤に対して、住まいの理想をかなえる高付加価値なライフスタイルを提案することを約束します。それに加え、事前に行う徹底した住宅検査・耐震診断や耐震補強（耐震性向上リフォーム）や自然素材、遠隔現場カメラモニタリング、ガラス化プロジェクト、DOサポート自社メンテナンスシステムなど、当社の長年培ってきた確かな品質管理をJoshinブランドの信頼性に上乗せします。「Joshinに頼めば、大規模な全面リフォームも絶対に安心」という確固たる評価を地域社会に定着させ、お客さまのMHCR（顧客住宅コスト削減）最大化を目指します。

これにより、Joshinグループ全体の顧客生涯価値（LTV）最大化にも貢献し、家電・住設のプロであるJoshinと、家づくりのプロであるDOのリフォームが一体となることで、お客さまの人生に寄り添う「生涯頼れる住まいのワンストップサービス」を確立します。グループが目指す「コト売り」を牽引する新たな成長の柱となるべく、全力を尽くしてまいります。

モバイル通信、サポートビジネス、ジョーシンサービス

2028年度に
ありたい姿

世代を問わずあらゆるお客さまの「暮らしの課題」を解決する
身近な相談窓口となることを目指し、頼れる「Joshin」として
お客さまに寄り添い、確かな「安心」を提供し、
持続的な成長と人々の笑顔の創造につなげます。

外部環境

・核家族・高齢化・人口減
・契約プランの高度化

強みと課題

強み お客さまに寄り添い、なんでも気軽に相談していただける関係性
課題 複雑な契約プランでも、お客さまにわかりやすく説明できる「高い提案スキル」
の育成

管掌役員メッセージ



執行役員
ソリューションビジネス・
モバイル事業担当
荒内 創

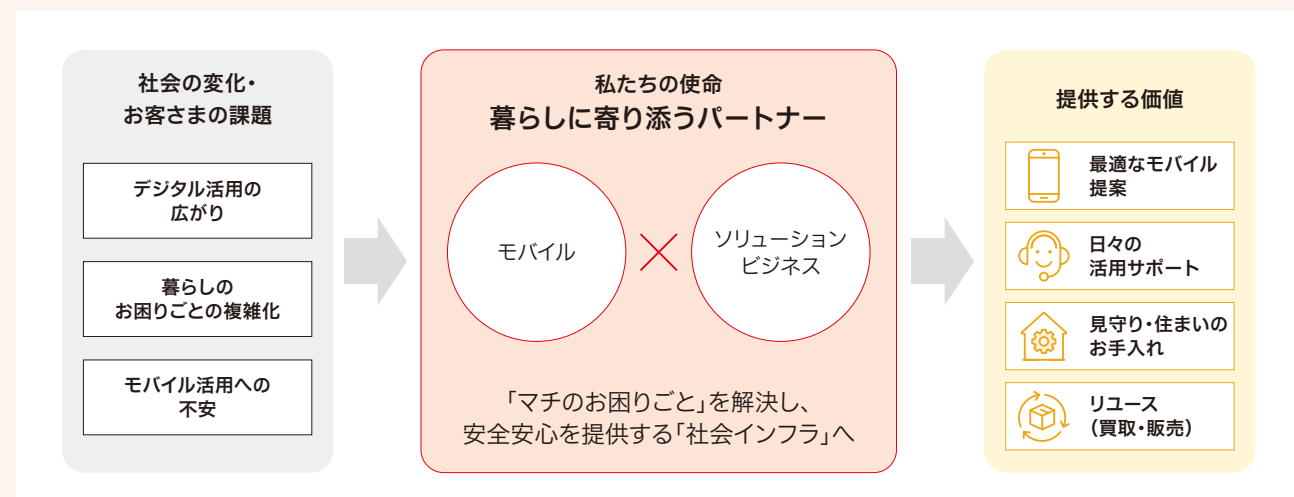
お客さまの暮らしに寄り添うパートナーとして、お困りごとを解決し、安全安心を提供する「社会インフラ」としての役割を果たす。

私たちが目指すのは、若い世代からシニア層まで、すべての人々の「暮らしのお困りごと」をいつでも気軽に相談できる、地域で最も頼れる存在になることです。私たちはこれまで、家電製品の販売を通じて豊かな暮らしの実現を支えてきました。しかし、デジタル技術の急速な進化やライフスタイルの多様化に伴い、お客さまが日常の中で抱える課題もまた、変化し複雑化しています。こうした時代の変化とお客さまのご期待に応え、「マチのお困りごと解決」をさらに推し進めるため、我々が今、注力しているのが「モバイル」と「ソリューション(サポート)ビジネス」の強化です。

現代社会において、モバイル端末は生活に不可欠な「社会インフラ」となっています。あらゆる世代がデジタル社会の恩恵を享受する重要なカギであると同時に、新たな不安や課題も生んでいます。私たちは、単に商品を提供するだけでなく、お客さまの暮らしに伴走するパートナーを目指します。最適なモバイル提案から日々の活用サポート、高齢者の見守りや住まいのお手入れといったネットワークを強固にしていきます。

さらに、多様化するニーズや環境配慮にお応えするため「リユース(中古買い取り・販売)」事業も推進します。ご不要になった家電や端末を適正に買い取り、次のお客さまへとおつなぎすることで循環型社会の実現に貢献するとともに、購入から処分に至るまで、長く続く「確かな安心」を形にしていきます。

この事業を通じてお客さま一人ひとりの不安にどこまでも寄り添い、課題を解決していく。この信頼の積み重ねこそが、社会におけるJoshinの存在価値を高める原動力になると確信しています。これから私たちは、安心を形にする頼れる存在として持続的な企業価値の向上を図り、すべての人々に笑顔をお届けしていきます。



モバイル通信・サポートビジネスにおける取り組み

地域の皆さまの「マチのお困りごと」は、年齢やライフスタイルによって本当にさまざまです。私たちは、そんなお一人おひとりの問題や課題にしっかりと寄り添い、解決できることを日々増やしていきます。近年、スマートフォンは便利になった反面、



操作や電子決済などが複雑でわかりにくいというお声も増えました。もちろん、最新家電の選び方や使い方といったお悩みも尽きません。さらに、エアコンのクリーニングや急な水回りのトラブルなど、暮らしの中での困りごとは多岐にわたります。

私たちは、どんな小さなお悩みでも親身になって対応いたします。「困ったときはJoshinに連絡すれば解決してくれる」。地域の皆さまにとって、そんな安心で頼れる存在を目指し、日々の暮らしを全力でサポートし、お困りごと解決に取り組んでいきます。



ジョーシンサービスにおける取り組み

修理

出張修理部門の強化を目的として、2026年1月に修理部門を統括するテクニカルサポート部を新設しました。お客さまお一人おひとりに寄り添い、お困りごとを迅速に解決するため、人財への継続した投資と技術力の向上を推進します。

※ 2026年4月1日～関西の一部エリアにて即日出張修理対応の拡大(洗濯機・エアコン)

⇒即日訪問件数前年比500%以上の実績(4月～5月)



オンライン

お客さまの利便性向上とスムーズなサービス提供に向けて、アプリ上における持込修理のオンライン窓口の設置、冷蔵庫・洗濯機の搬入下見、エアコン工事下見のオンライン受付をテスト導入しています。



工事

自社従業員の技術力向上と蓄積を第一目的として、繁忙期にはエアコン設置工事もすることで施工件数の拡大にも貢献しています。また、自社従業員によるガス給湯器の施工に向けて準備も進めています。

サービス拡充

ホームメンテナンスサービスを強化するため、協力会社の新規開拓をはじめとした外部知見の積極活用や、社内の関係部門との部門横断的な協業により、まごころサービスメニュー(メンテナンス・サポート・クリーニング)の拡充を、スピード感をもって取り組みます。

また、自社ECサイトで販売する一部の商品を対象に、機種を限定した即日配達も開始しました。

駆けつけサービスをはじめ、従業員によるリアルな力とオンライン技術を組み合わせながら、お客さまの要望にお応えできるようサービスメニューの拡充を図り、より迅速な対応及びお届けを実現するための技術の向上を同時並行で強化していきます。



Joshin 最大の課題は、
資本効率の改善です。
規律ある「回収と投資」を実行し、
持続可能な企業価値を創出してまいります。

常務執行役員
財務戦略担当
大矢 卓

前中期経営計画「JT-2025 経営計画」振り返り

業績の課題と財務健全化の成果

前中期経営計画「JT-2025 経営計画」の最終年度実績は、激変する事業環境の影響を強く受け、目標として掲げていた水準を大幅に下回る厳しい結果となりました。しかしながら、この過程において当社は、棚卸資産の適正化を起点とした資産の効率的運用や、保有先との建設的な対話に基づく政策保有株式の縮減・解消に注力してまいりました。これらの取り組みにより、資産勘定の過度な膨張を抑制し、資本効率を高めるための財務基盤の整備は着実に進展しました。

その結果、強固な財務の安定性を引き続き維持・確立しています。特に、キャッシュ・フロー面においては、各種施策の確実な実行によって営業キャッシュ・フローが増加し、フリーキャッシュ・フローが大幅に改善しました。これにより、それまで増加傾向にあったネット有利子負債の削減(デットの圧縮)を実現し、次なる成長ステージ(新中期経営計画「JT-2028 経営計画」(以下、新中計))に向けた健全な財務体質へのシフトは進捗しています。

(連結)財務指標抜粋 (百万円)					
	①2022年度	②2023年度	③2024年度	④2025年度	④-①／累計(②～④)※2
総資産	223,218	232,775	231,503	228,813	5,595
純資産	100,698	104,613	104,665	105,364	4,666
自己資本比率	45.1%	44.9%	45.2%	46.0%	0.9%
参考)棚卸資産	76,229	78,369	70,298	69,867	△6,362
ネット有利子負債※1	43,194	49,212	38,317	33,400	△9,794
ネットD／Eレシオ(倍)	0.43	0.47	0.37	0.32	△0.11
営業キャッシュ・フロー	7,119	2,278	16,374	13,085	31,737※2
投資キャッシュ・フロー	△9,070	△4,806	△1,815	△3,505	△10,126※2
フリーキャッシュ・フロー	△1,951	△2,527	14,558	9,579	21,610※2
財務キャッシュ・フロー	2,360	3,649	△10,741	△12,758	△19,850※2

※1 ネット有利子負債＝有利子負債－現預金 ※2 ②2023年度～④2025年度累計

「JT-2025 経営計画」実績 (百万円)			
	2024年度実績	2025年度計画	2025年度実績
営業利益	3,688	11,000	5,422
ROE(自己資本当期純利益率)	3.3%	8.0%以上	3.1%

表題にもあるとおり、当社経営上の重要課題はROE(自己資本当期純利益率)に代表される資本効率が低位にとどまっていることです。
小売業では投下資本の大半が店舗に集中するため、店舗資産の収益性低下は資本効率の悪化に直結します。

収益性が著しく低下した資産に対する減損損失は利益を圧迫する大きな要因です。
遊休資産(政策保有株式を含む)の処分益も、恒常的な収益力の向上にダイレクトにはつながらず、減損損失は最終的な利益水準の安定化を妨げる一因となっています。(下記参照)

「JT-2025 経営計画」連結損益抜粋 (百万円)				
	2023年度	2024年度	2025年度	中計期間累計
固定資産売却益＋投資有価証券売却益	1,322	4,141	1,976	7,439
減損損失	1,105	1,448	1,392	3,945
当期純利益	4,891	3,407	3,280	11,578

新中期経営計画「JT-2028 経営計画」を支える3つの財務方針

強固な財務基盤の安定維持と、資本コストを意識した「規律ある成長投資」の実践

資本効率の最大化を追求するうえで、強固な財務健全性の確保は不可欠な大前提です。
新中計の実行に向け、当社は以下3つの財務方針を徹底し、持続的な価値創造へつなげてまいります。

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

① 財務基盤の安定維持 (バランスシートマネジメントの徹底)
当社の自己資本比率はおおむね45%程度を維持しており、ネットD／Eレシオも0.5倍を下回る水準で推移するなど、健全な財務基盤を構築しています。

今後も持続的な企業成長の原資となる財務の安定性を堅持してまいります。
特に、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮・改善と、運転資本及びネット有利子負債のコントロールに直結する在庫水準の適正化に注力します。
これらを通じて、バランスシート(B/S)全体のクオリティを高める効率的なアセットマネジメントを継続してまいります。

② 営業キャッシュ・フローの最適配分 (成長投資と株主還元の両立)
新中計期間においては、事業活動から創出される営業キャッシュ・フローを原資のベースとし、持続的な企業価値向上に資する「将来への積極的な成長投資」と、株主の皆さまへの「実効性の高い利益還元」の双方を、最適なバランスで実行(アロケーション)してまいります。

2028年度目標(「JT-2028 経営計画」)	
	2028年度目標
営業利益	100億円以上
ROE	7.0%以上

直近資本コスト(当社基準)	
株主資本コスト(CAPM)	8.47%
加重平均資本コスト(WACC)	4.25%

新中計では、事業から創出された営業キャッシュ・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」の両立をバランスよく実行してまいります。

③ 資本コスト、株価を意識した効率経営の推進 (PBR1倍超へのコミットメント)
当社は、資本コストや株価を意識した経営の実践に向け、持続的な価値創造ストーリーを明確に策定し、これを具体的な事業施策へと落とし込んでいます。
今後も株主・投資家の皆さまとの双方向のエンゲージメント(対話)をさらに深め、市場の期待に応えることで、早期のPBR(株価純資産倍率)1倍超の達成に向けた経営を強力に推進してまいります。

特に、次年度より適用が予定される新リース会計基準の施行を視野に入れ、資本効率改善の中核施策として、店舗運営の構造改革に伴う有形固定資産の圧縮などに着手しています。
オンバランス化による資産膨張をコントロールしつつ、さらなるバランスシート(B/S)の筋肉質化と資産効率の向上に積極的に取り組んでまいります。

キャッシュ・アロケーション

適切な財務レバレッジと規律ある財務戦略による、持続的な価値創造ストーリーの実現

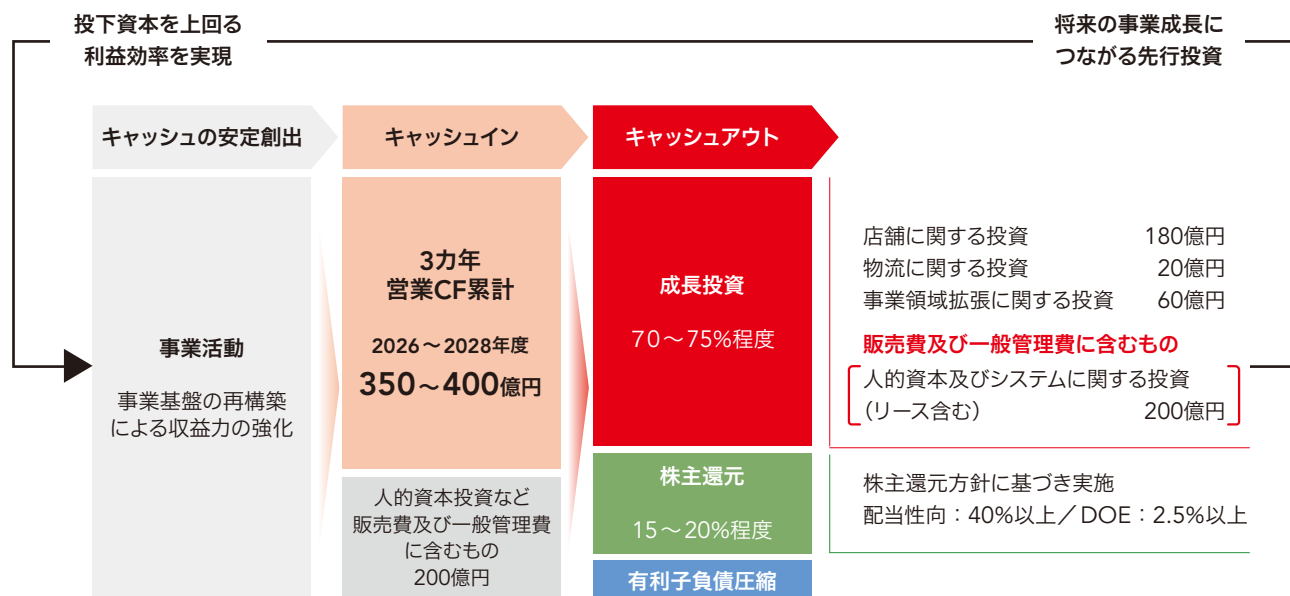
当社は、新中計における資本配分について、3カ年累計で350～400億円規模の営業キャッシュ・フローを創出することを前提に、戦略的なキャッシュ・アロケーションを計画しています。前中計における営業キャッシュ・フローは3カ年累計で約320億円となり、業績目標の達成度合いに比してキャッシュ創出力は着実に向上しました。今後は、この強化された資金創出力をベースに、適切な財務レバレッジの活用なども組み合わせ、将来の成長領域への投資を一段と加速させてまいります。具体的な配分として、既存事業の強化、M&A、及びサービスインフラの拡充といった成長戦略を中

心とする投資に対し、創出キャッシュの70～75%程度を重点的に振り向けます。

また、キャッシュアウトとして販売管理費で処理される人的資本、システム、DX関連などの無形資産投資についても、将来の持続的な事業成長を担保する先行投資と捉えて積極的に推進します。

これら成長投資と株主還元のバランスを最適化し、規律ある資金運用を徹底することで、資本効率の最大化を図ってまいります。

「JT-2028 経営計画」における「資本政策」：キャッシュ・アロケーション



株主還元

規律ある資本配分に基づく、実効性の高い株主還元

当社の株主還元方針は、業績動向及び将来の成長投資に向けた内部留保とのバランスに配慮しつつ、安定的な配当を継続することを基本としています。

具体的な還元基準としては、配当性向40%以上に加えて**DOE(株主資本配当率)2.5%以上**を導入し、業績変動に左右されにくい、より強固で安定的な株主還元の実現を目指してまいります。

この方針の一環として、前年度より中間配当制度を導入し、年間を通じた株主還元の機会を拡充しました。

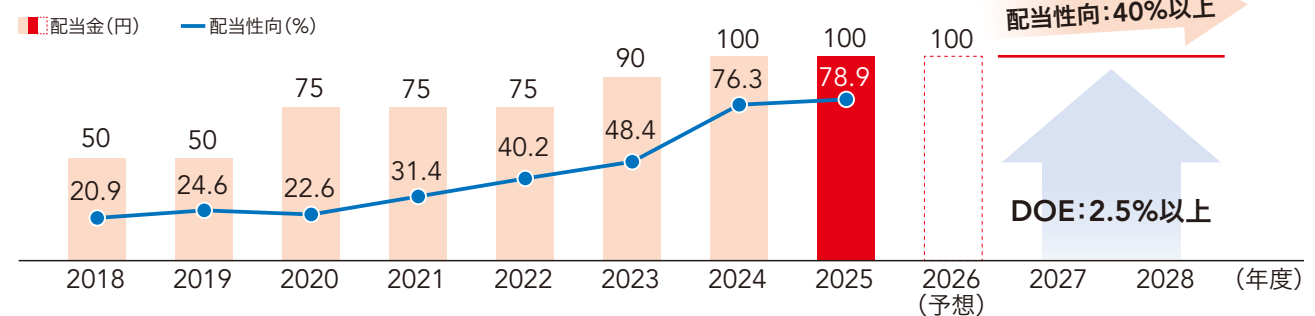
今後も株主還元の強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、自己株式取得を含む総還元性向の考え方や、株式分割などによる投資単位の引き下げといった市場流動性を高める施策についても、資本市場の動向を勘案しながら、最適な在り方を柔軟に検討してまいります。

なお、多くの個人株主の皆さまからご好評をいただいている「株主優待制度」につきましては、利便性向上及び環境配慮の観点から、今回より電子化(デジタル移行)へと刷新しました。

「JT-2028 経営計画」における「資本政策」：株主還元

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2028年度計画
配当性向	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%	48.4%	76.3%	78.9%	40%以上
ROE	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	4.8%	3.3%	3.1%	7.0%以上
DOE	1.6%	1.5%	2.1%	2.1%	2.0%	2.3%	2.5%	2.5%	2.5%以上
配当金額	50円	50円	75円	75円	75円	90円	100円	100円	

株主資本配当率(DOE) = 配当性向 × 自己資本利益率(ROE) × 100



資本コストや株価を意識した経営の実現

資本効率を最重要視する「JT-2028 経営計画」：店舗運営の効率化から始まる資本の最適化

①基本的な考え方

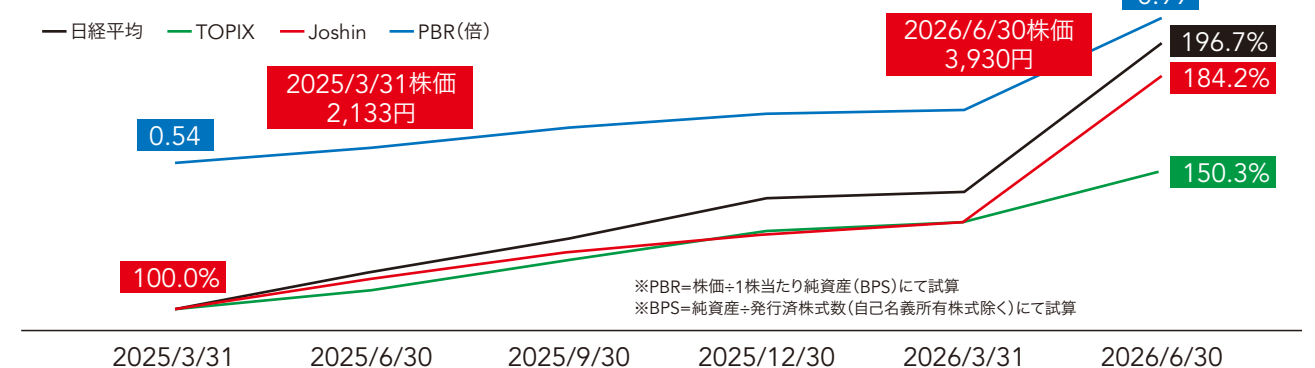
当社は、資本配分の根幹である純資産の最適化に向けて、定例の見直しに加え、会計面からの深度ある議論や、適切なスクラップアンドビルドを推進しています。

最適化された純資産ベースで事業の収益力を強化することは、EPS(1株当たり当期純利益)の持続的な拡大に直結します。

この持続的な成長が市場からの期待(将来成長への信頼)を高め、PER(株価収益率)の上昇を通じたPBR向上へと結実するものと考えています。

この財務ロジックに基づき、新中計では資本効率を重視した経営ヘシフトし、店舗運営の効率化をはじめとする各種施策を実践してまいります。

当社株価とPBRの推移



②最適資本構成に向けた取り組み

・自己株式の取得(市場流動性を勘案した機動的な資本政策の実行)
当社の発行済株式数は2,800万株と比較的コンパクトな規模であるため、一律に定常的な取得枠を設定するのではなく、市場環境や流動性を総合的に勘案した機動的な資本政策を行っています。

昨今の政策保有株式の縮減動向に伴い、まとまった株式の市場放出などが生じた際には、既存株主の皆さまの利益(希薄化防止など)を最優先に活かし、機動的な自己株式取得を検討・実施してまいります。

(2025年度末時点の自己株式保有数：約145万株、発行済株式総数に対する割合：約5.2%)

・配当政策(財務健全性と機動性を活かした最適な還元)

株主還元の強化は経営の最重要課題の一つであり、今後も最適な還元水準の維持・向上に努めてまいります。

当社の適正な株式規模を活かすことで、会社のキャッシュ・フローへの急激な負荷を抑えつつ、業績動向に応じた柔軟かつ実効性の高い配当政策を展開してまいります。

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

流通株式数の向上とファン株主づくりは、当社の重要な資本政策の一つです。

株主の皆さまにより長く、深く応援していただけるよう、株主優待を実施しています。

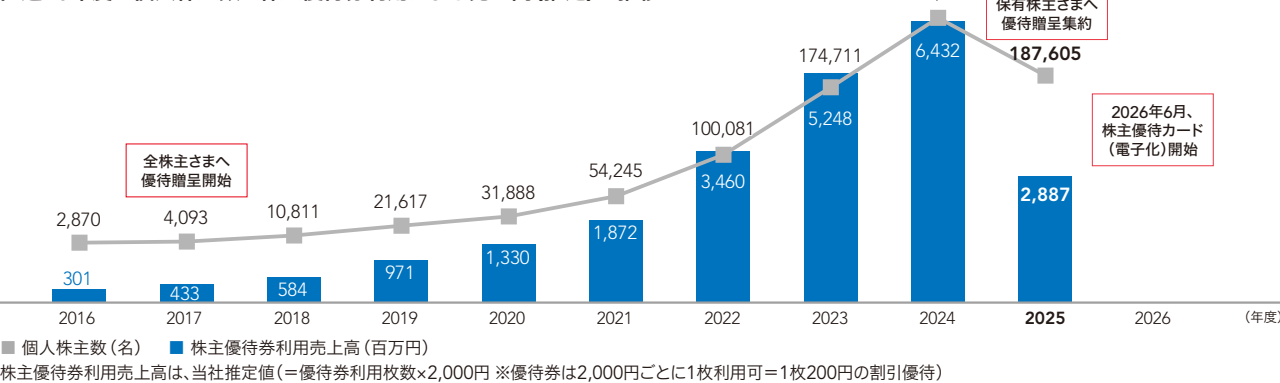
株主優待によるご来店・ECサイトの利用促進は、売上及び個人の株式保有割合の増加につながっています。

2025年度には、9月末の優待対象を100株以上保有の株

主さまに集約し、贈呈内容を1万円分に刷新しました。これにより個人株主さまは減少しましたが、2026年度には優待の電子化を実施し、店舗・ECサイトを問わずスムーズにご利用いただける環境を整備しました。

今後も時代の変化やニーズに応じて制度をアップデートし、企業価値の向上とファン株主の拡大に努めてまいります。

直近10年度の個人株主数と株主優待券利用による売上高(推定)の推移



株主優待について

2026年6月より紙製の「株主ご優待券(200円券)」を電子化に対応した「株主ご優待カード」に変更しました。電子化により店頭レジでのお支払い時の時間短縮に加え、

Joshin webショップでのお買い物も郵送を不要とし、その場で決済を完了できる利便性を実現しました。

株主ご優待カード		
所有株式数 (毎年3月31日現在)	贈呈内容	2年以上継続保有の 株主さまの加算贈呈内容
100株以上 500株未満	2,200円分	—
500株以上 2,500株未満	12,000円分	6,000円分
2,500株以上 5,000株未満	24,000円分	12,000円分
5,000株以上	36,000円分	18,000円分
ご所有株式数 (毎年9月30日現在)		
100株以上	贈呈内容	2年以上継続保有の 株主さまの加算贈呈内容
100株以上	10,000円分	—

「株主ご優待カード」は、1回のお買物金額が2,000円(税込)以上の場合にご利用いただけます。お買い上げ金額2,000円ごとに200円分をご使用いただけます。2年以上の継続保有の確認は、毎年3月31日現在の株主名簿に、同一株主番号で連続して3回以上記載または記録された株主の皆さまを対象とします。毎年9月30日現在の株主の皆さま向けの「株主ご優待カード」は、12月上旬の発送を予定しており、有効期限は、翌年3月31日までとします。

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。2026年5月15日開催の説明会には20〜60代以上といった幅広い年代の方々105名(同時配信ベース)もの参加があり、社名変更や財務指標関係、家電業界に関することまで、多数のご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、今後もエンゲージメントに努め、1人でも多くのファン株主づくりに役立てていきます。



・政策保有株式の縮減(資本効率の向上とコーポレート・ガバナンスの進化)

コーポレート・ガバナンス報告書に開示している方針に基づき、保有意義の厳格な検証と保有先との建設的な対話を重ね、合意の得られた株式から順次売却を進めています。

2025年度においては、政策保有株式及び純投資目的の株式の売却により約16億円の投資有価証券売却益を計上

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度計画	2027年度計画	2028年度計画
政策保有株式残高	7,775	5,781	5,359	4,000	3,500	3,000
対純資産比率	7.4%	5.5%	5.1%	3.8%	3.3%	2.8%

(百万円)

最適事業ポートフォリオの構築と成長投資の推進

当社は、サステナブルな企業経営の実現に向け、最適な事業ポートフォリオの構築と、それを支える成長投資を積極的に推進しています。その大前提として、全社的な経営指標であるROE(自己資本当期純利益率)及びROIC(投下資本利益率)を重視し、資本コストを上回るリターンを意識した投資判断を厳格に行ってまいります。

今後も営業戦略担当役員との連携のもと、規律ある効率

し、当期純利益の押し上げに貢献しました。

今後も資本効率のさらなる向上に向け、原則として新たな政策保有は行わない方針のもと、政策保有株式の純資産比率を「3年後に3%未満」とする目標を掲げ、縮減を加速させてまいります。

経営を大前提とした積極的な投資を展開してまいります。

また、前年度より当社の設備資産の大半を占める店舗資産の有効活用(最適化)に向けた取り組みを本格化させています。具体的には、金融機関や証券会社などとの広範なリレーションを接点として活用しながら、家電領域の枠を超えた各種小売業とのアライアンス(店舗相互連携など)を推進しています。これにより、既存店舗の資産価値を最大化させ、総資産回転率の向上と資本効率のさらなる改善に努めてまいります。

株主・投資家とのエンゲージメント

市場との対話を深め、中長期的な企業価値を最大化する

(株主分布推移要約)

	2023年度末		2024年度末		2025年度末			
	株数(千株)	比率(%)	株数(千株)	比率(%)	株数(千株)	株数比率(%)※	増減	
							株数(千株)	比率
金融機関	5,294	18.91	4,396	15.70	3,548	12.67	-848	-3.03
事業法人	7,592	27.11	7,264	25.94	7,018	25.06	-246	-0.88
持株会・役員など	2,315	8.27	2,304	8.23	2,356	8.41	52	0.19
自己株	1,653	5.90	1,454	5.19	1,454	5.19	0	0.00
実質固定株式	16,855	60.20	15,418	55.06	14,376	51.34	-1,042	-3.72
信託口など	3,599	12.85	4,181	14.93	4,051	14.47	-130	-0.47
海外株主	2,102	7.51	2,029	7.25	3,478	12.42	1,449	5.17
個人など	5,445	19.45	6,372	22.76	6,095	21.77	-277	-0.99
実質流動株式	11,145	39.80	12,582	44.94	13,624	48.66	1,042	3.72

※当社基準

当社は、国内外の投資家属性に応じたIR活動を通じ、多様な「ファン株主」の獲得に取り組んでいます。

その結果、2026年3月末時点の単元株主数は前年度比1,890名増の24,685名と、着実に増加しています。

前年度の増加の大半は海外投資家によるものであり、PBR向上への寄与を含め、その貢献度は大きいと認識しています。英文同時開示の徹底や、対面・オンラインでの個別IRミーティングなど、地道なエンゲージメントの積み重ねが実を結んだものと考えています。

また、生活者に身近な小売業の強みを活かし、個人株主の保有比率も2割超と安定的に推移しています。

さらに、証券アナリストの皆さまとも建設的な対話を重ね、当社の独自性や差別化戦略への理解促進に努めています。これらの市場の声を、資本コストや株価を意識した経営戦略の実践へ活かしてまいります。

今年度からは、本格化するTOPIXの見直しを見据え、政策保有株式の縮減や固定保有株式の市場放出を進めています。これを通じて、株価向上と並行して株式の流動性向上にも注力してまいります。今後も東証プライム上場企業として、資本効率に配慮した成長投資と株主還元の最適バランスを追求するとともに、IR活動を一層活発化させ、中長期の投資先として選定いただけるよう努めてまいります。

サステナビリティに関する考え方

サステナビリティ経営の推進

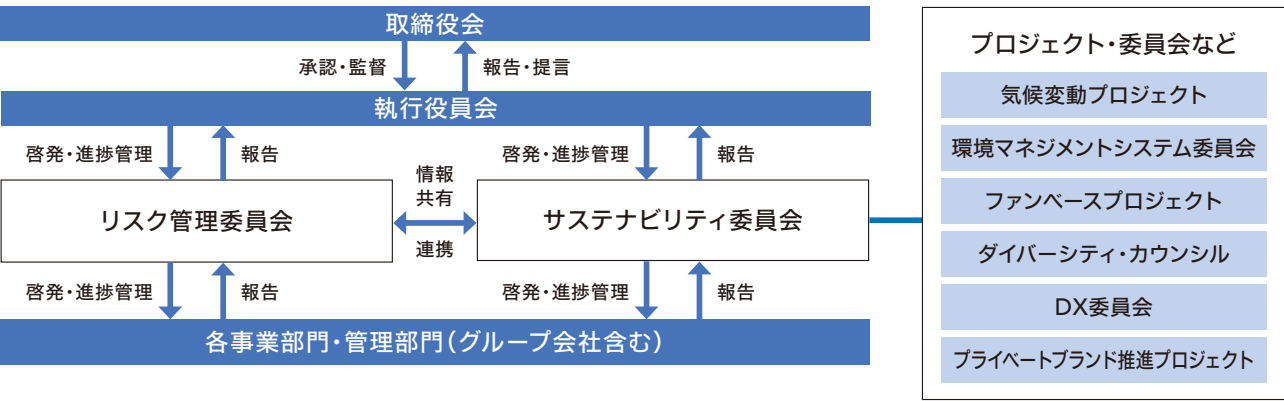
当社グループは、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」のもと、社は「愛」の精神に則り、持続可能で誰ひとり取り残さない社会の実現に向けたサステナブル経営を推進しています。

社会構造や価値観、地球環境などの大きな変化を機会と捉え「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つの社会価値の創造を目指します。その実現のために、私たちは「家電とICTの力で生活インフラのHubになる」という経営ビジョンを定めました。

このビジョンの具現化に向けて特定した「7つのマテリアリティ」を軸に、社会価値の創造と企業価値の向上を好循環させ、強固なガバナンスのもとで持続的な成長を目指していきます。

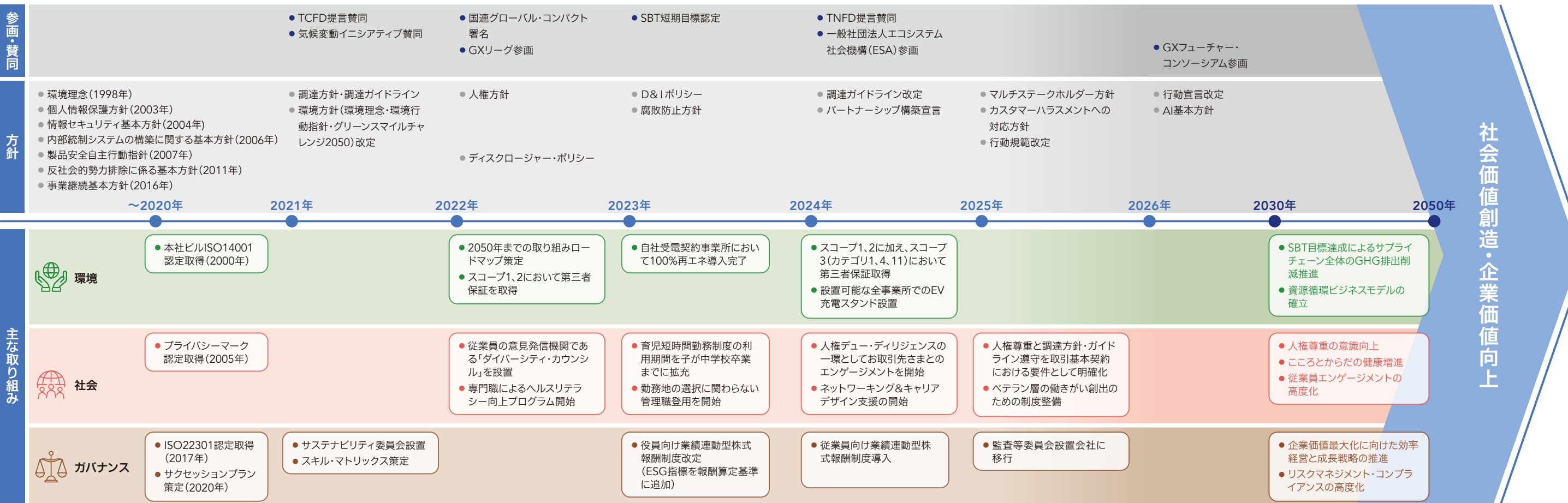
サステナビリティ推進体制



2025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 独立社外取締役、監査等委員	17回	- 中長期のサステナビリティ経営戦略及び中期経営計画の進捗 - 第78期部門別重点施策サステナビリティ関連に関する報告 「Joshinグループ行動宣言」及び「グループ行動規範」の改定 - 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 独立社外取締役(オブザーバー参加)	34回	- ジョーシン半田店、ジョーシン和泉中央店において PPAによるソーラーカーポートを初導入 - 改正育児・介護休業法への対応としての育児時差出勤制度導入の件 - ジョーシンサービス協会の対象者人権尊重に関するアンケート調査実施の件 - ジョーシン鴻巣店既存店舗での「ZEB」認証取得を報告 - CDP3年連続Aリスト選定を報告
サステナビリティ委員会	議長：代表取締役兼社長執行役員 メンバー：業務執行取締役 執行役員 監査等委員、各部門長で構成	10回	- 統合報告書におけるESG各ページの考え方について - 第3期・第4期ダイバーシティ・カウンスルの活動報告 - カーボンニュートラル移行計画のバージョンアップに係る報告 「Joshinグループ行動宣言／行動規範」の改定についての進捗 - サプライチェーンアンケート実施についての報告 - ファンミーティングの開催についての報告 - 環境管理研修受講案内及び結果について - 気候変動プロジェクトの環境課題解決に向けた新たな方向性について - テレワークの制度化について
リスク管理委員会	議長：代表取締役兼社長執行役員 メンバー：業務執行取締役、執行役員、監査等委員である取締役、労働組合幹部、各部門長(子会社役員含む)で構成	4回	- 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) - 旧耐震基準事業所の措置状況及びハザードマップ情報の確認

サステナビリティのあゆみ



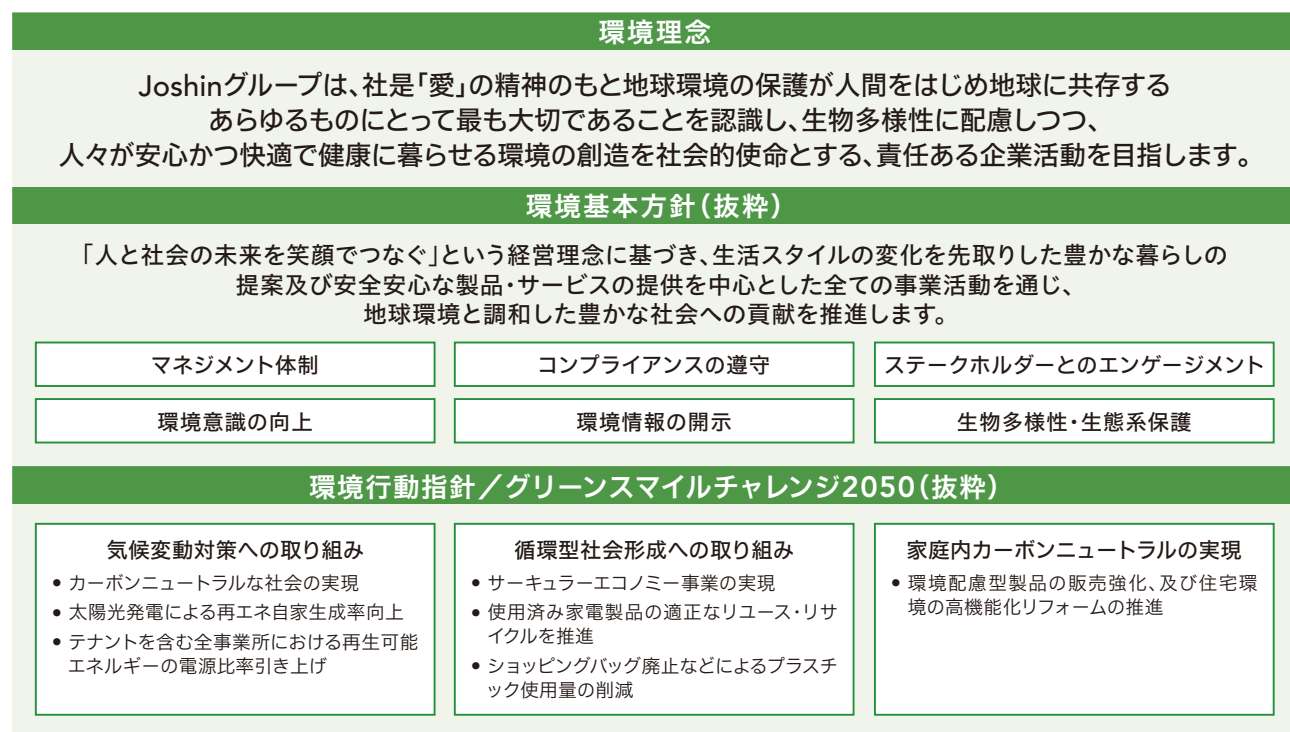
●イニシアティブへの賛同 ●方針・宣言の制定・改定 主な取り組み：●環境 ●社会 ●ガバナンス (外部からの評価についてはP.95をご参照ください。)

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らの経営方針を踏まえ、長期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。

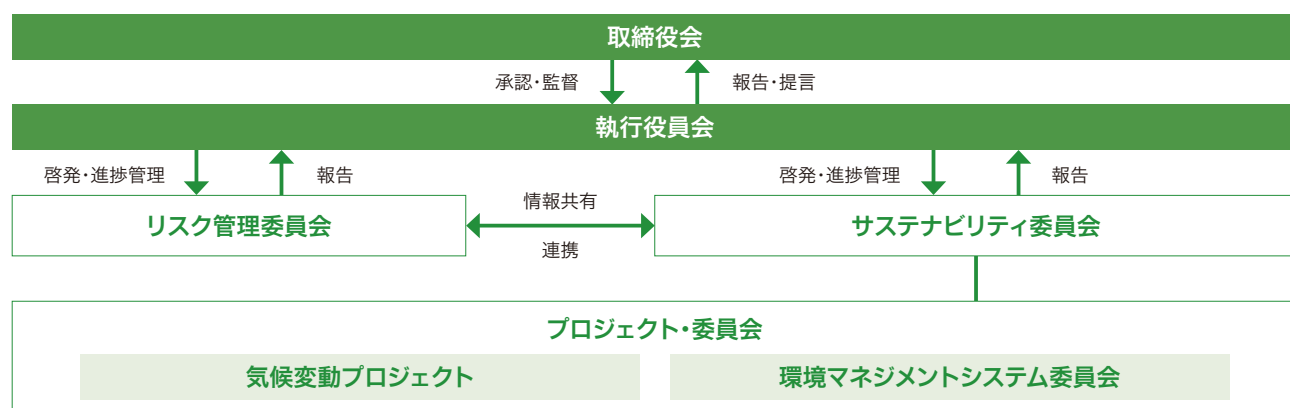
「脱炭素社会」の実現に向けて、当社グループはTCFD基準に対応し、世界の平均気温上昇を1.5/2°Cに抑えることを想定し、カーボンニュートラル移行計画を策定しています。



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>

環境課題におけるガバナンス体制

環境課題に関するリスク及び機会の特定や取り組みについては、気候変動プロジェクト及び環境マネジメントシステム委員会で検討します。検討内容は、サステナビリティ委員会とリスク管理委員会で情報共有・連携のうえ協議され、重要事項については執行役員会で意思決定し、取締役会が承認・監督します。



担当役員メッセージ

商号変更という節目を迎え、自社のGHG排出量削減にとどまらず、サプライチェーン全体での協働を深化させ、脱炭素化に向けた取り組みを広げていきます。

執行役員
開発・建設担当

酒井 竜雄



先進的に環境課題に取り組んできた当社グループにとって、人々の環境に対する関心度の高まりや、将来の脱炭素社会への移行は大きなビジネスチャンス(機会)になると捉えており、「家庭のカーボンニュートラルの実現」という社会価値を創出し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

家庭における環境配慮型製品への買い替え促進及びエコキュートやエコ窓、EV充電設備などの普及を図る取り組みは、事業活動における収益確保の一翼を担うものであり、今後におきましてもさらなる強化を図ります。

1. 当社グループにおける事業所の脱炭素化加速及び次世代環境店舗の構築

当社グループの事業活動における脱炭素化は着実な成果を上げています。2025年度は、オンサイトPPAによる太陽光発電設備の自社受電契約事業所への導入、蓄電池システム(6店舗)やソーラーカーポート(2店舗)の新規導入、及び10店舗への空調制御(デマンドコントロール)の導入を予定どおりに完了しました。そして、「ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)」認証については、前年度取得のジョーシン奈良店に続き、2025年度はジョーシン鴻巣店において既存店舗でありながら認証取得しました。これらの取り組みにより、自社受電契約事業所における再エネ自家生成率は28.0%に達し、今後は2030年度目標(30%)の前倒しでの達成を目指します。

この流れを加速させるべく、2026年度は既存店3店舗においてZEB認証取得を目指すとともに、既存店の設備更新時のZEB化においても引き続き推進していきます。また、EV普及を見据えて普通充電スタンドをすでに設置している30事業所に、急速充電スタンドの追加導入を目指し、店舗網全体の環境負荷低減とインフラ整備を目指します。

2. バリューチェーン全体の脱炭素化と新たなソリューション事業の創出

自社のGHG排出量削減にとどまらず、サプライチェーン全体での取り組みも強化しています。2026年度からは、GHG排出量1次データ(バリューチェーン内における固有活動からのGHG排出量データ)取得に向けた取り組みを賛同企業間でスタートします。

2026年度は、サプライヤーへの調達アンケートを通じたサステナブル調達率を現在の70.5%から80.0%へと引き上げ、サプライヤーとの協働をさらに深化させます。同時に、小売電気事業への参入検討や次世代太陽光発電システムの販売スキーム構築など、お客さまの家庭の脱炭素化をより強力にサポートする新たなビジネス展開を推進します。

3. 資源循環・自然資本への対応とESG情報開示の高度化

情報開示の深化については、国内外からの高い評価を強みに、当社はさらなるサステナビリティ経営へと舵を切ります。これまで「CDP気候変動プログラム」や環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」などで最高ランクの評価を継続して獲得し、確固たる信頼を築いてまいりました。

今後は、主要ESG評価の維持にとどまらず、「SBTネットゼロ目標」の認定取得やTNFDに基づく情報開示の充実を進め、グローバルスタンダードへの対応を推進します。また、資源循環分野では、社内実績をベースに、2026年度はリユース事業拡大に向けた企業間アライアンスを検討します。

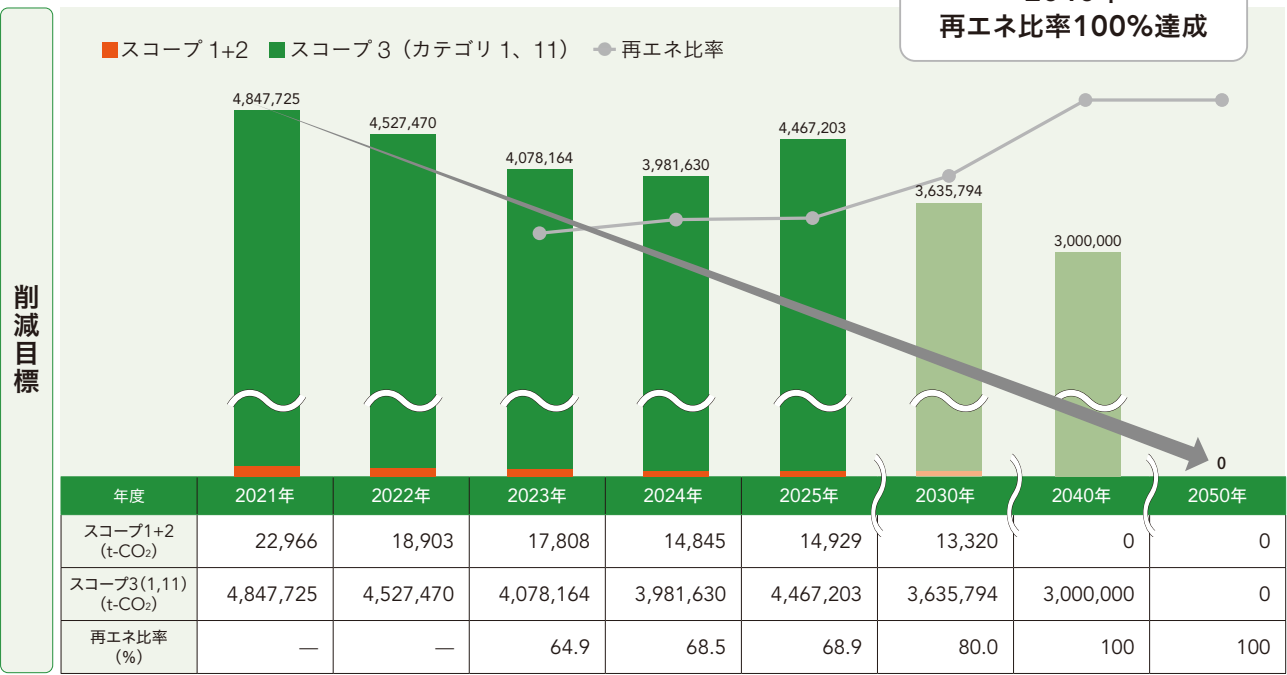
2026年4月の商号変更という節目を迎え、これからも中長期的な企業価値向上を目指すとともに、豊かな社会の実現へ向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。

ネットゼロ達成に向けたロードマップ

当社グループは、2050年のネットゼロ達成に向け、自社のスコープ1・2の削減のみならず、サプライチェーン全体(スコープ3)におけるGHG排出量の削減にも注力しています。その中でもスコープ2への取り組みとして、自社受電契約事業所においては2023年度中に100%再生可能エネルギーへの切り替えを完了しました。賃貸借物件についても順次導入を推進しており、2040年までに全事業所への再エネ導入を目指します。加えて、エネルギーの安定確保とさらなる環境負荷低減に向け、太陽光発電設備や蓄電池の導入、コーポレートPPAの活用を推進しています。その一環として、2025年度にはジョーシン鴻巣店におい

て最高ランクの「ZEB」認証を取得したほか、ジョーシン半田店やジョーシン和泉中央店へのソーラーカーポート設置による再エネ自家生成率の拡大といった具体的な店舗モデルの構築を進めています。また、排出量の大部分を占めるスコープ3への対応として、サプライヤーとの連携を深化させ、GHG排出量の一次データ取得に向けた取り組みを継続しています。今後は、SSBJ(サステナビリティ基準委員会)基準への対応を見据えた算定・可視化を厳密に行うとともに、環境配慮型製品の普及促進やサーキュラーエコノミーへの対応を通じ、サプライチェーン全体でのネットゼロ実現に貢献していきます。

気候変動ロードマップ



行動計画

スコープ1・2

- 自社受電契約事業所の再エネ導入(2023年導入済)
- 業務効率改善によるエネルギー消費量の適正化

スコープ3

- 物流の高効率化
- サプライチェーンGHG状況把握
- 省エネ・創エネ・蓄エネ製品、高機能化リフォーム推進

投資計画

- 再エネ設備(PPA/蓄電池など)・省エネ設備導入・ZEB事業所拡大
- 再エネ調達費用
- 脱炭素/サーキュラーエコノミー関連ソリューション拡大費用

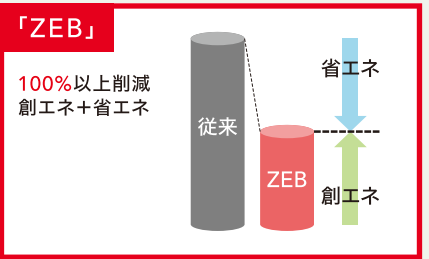
- 貸借物件への再エネ導入推進
- 全事業所での再生エネ導入(2040年)
- 自家発電の推進による再エネ自家生成率の拡大
- サプライヤーとの協業によるGHG削減
- 取り扱い製品の低炭素化
- サーキュラーエコノミー推進
- 事業成長目標に準じた投資拡大
- DX導入による脱炭素措置
- カーボンプレジット購入

事業所のZEB化

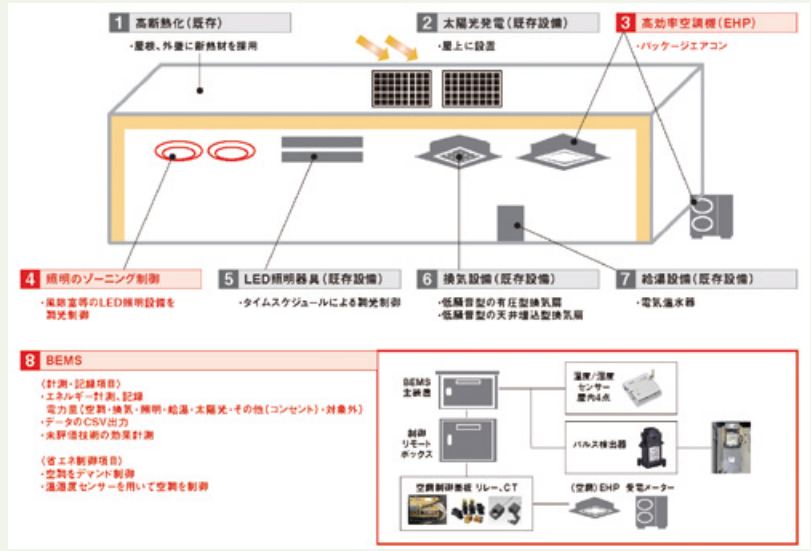
当社グループでは、環境負荷の低減と快適な店舗空間の実現を目指し、事業所のZEB化を進めています。2025年度は、ジョーシン鴻巣店(埼玉県鴻巣市)において、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)のエネルギー消費性能に基づくZEB認証の4段階評価で最高ランクとなる「ZEB」認証

を取得しました。これは、当社グループにおいて、新設店舗として認証されたジョーシン奈良店に続く2店舗目の「ZEB」認証取得となります。ZEB化によりエネルギー消費量削減に加え、災害時の事業継続性向上にもつながります。

ジョーシン鴻巣店



ZEB化の取り組み



ソーラーカーポートの設置

ジョーシン半田店(愛知県半田市)及びジョーシン和泉中央店(大阪府和泉市)にソーラーカーポートを設置しました。ソーラーカーポートで発電された再エネをそれぞれの店舗で自家消費するとともに、発電量が消費量を上回った場合には、余剰電力として株式会社アイ・グリッド・ソリューションズを通じて電力供給されます。この取り組みにより年間の再エネ自給率は、半田店で約45%、和泉中央店で約35%を達成する見込みです。



サプライチェーンにおけるGHG排出量

当社グループ全体の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	2025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	1,096,663	24.3%
2 資本財	15,791	0.3%
3 燃料	2,523	0.1%
4 輸送、配送(上流)	19,473	0.4%
5 事業から出る廃棄物	4,710	0.1%
6 出張	119	0.0%
7 雇用者の通勤	1,714	0.0%
8 リース資産(上流)	算定対象外	

スコープ3カテゴリ	2025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	3,370,540	74.5%
12 販売した製品の廃棄	6,773	0.1%
13 リース資産(下流)	3,005	0.1%
14 フランチャイズ	76	0.0%
15 投資	261	0.0%
合計	4,521,648	100.0%

ガバナンス

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及び機会、また対応施策については、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、業務執行取締役、執行役員、各部門責任者などで構成される「サステナビリティ委員会」及び「リスク管理委員会」で協議された後、業務執行の中核機関である「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。

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及び機会に加え事業に与える影響の評価と、その対応策の構築を目的として、平均気温が1.5／2℃及び4℃上昇した場合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シナリオにおける移行リスク／物理リスク及び機会につ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取り組みを開始しています。

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シナリオにおいても、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

		期間※1	リスク・機会の項目	財務への影響度※2		対応策	対応状況
				1.5／2℃	4℃		
移行リスク	政策・法規制	中期	カーボンプライシング導入によるコストの増加	中 (△280百万円/年)	小	再エネ比率の向上	2040年全事業所導入予定
			プラスチック規制強化に伴うコストの増加	大	小	使い捨てプラスチック包装資材の使用削減	2040年廃止予定
	技術	長期	再エネ設備、EV車両などによるコスト増	中	中	コーポレートPPA／補助金の活用などによる投資負担の抑制	実施中
	市場	長期	エネルギー価格高騰によるコスト増	中	中	ZEB化の拡大による自社再エネ比率拡大	継続実施中
物理リスク	急性	長期	風水害の激甚化による事業停止リスク	中	大 (△1,532百万円)	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
	慢性	長期	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	中	大 (△540百万円)	店舗、施設の室温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）	継続実施中
機会	製品・サービス	中期	気候変動対応製品・サービスによる売上高の増加	大	中	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	継続実施中
						創エネ、蓄エネ設備（太陽光パネル、蓄電池ほか）の販売推進	
	市場	中期	脱炭素社会への移行に伴うビジネス市場の拡大	大	中	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	継続実施中
		中期	季節変動リスク緩和による収益安定化の機会	大	中	季節要素に左右されにくい製品・サービス（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）の取り組み強化	継続実施中
	評判	長期	ESG評価を重視する投資需要の拡大	大	中	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評価の向上とブランディングの強化	継続実施中

※1 期間：短期／2年以内、中期／3～5年、長期／6年以上 ※2 影響度：大／5億円以上、中／5千万円以上5億円未満、小／5千万円未満

シナリオ分析にあたり、国際エネルギー機関（IEA）が公表する1.5℃の世界に沿ったシナリオである「NZE 2050」を採用。時間軸として2030年を設定し、当社グループの増税リスクを算定。NZE 2050の先進国の炭素税の予測額データを参考に、2030年時点における日本の炭素税価格は、\$140/t-CO₂とした（\$1＝150円換算で、21,000円／t-CO₂）※現在と同程度の為替レートであるとの想定。

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。

指標と目標

指標	目標設定年度	目標値
スコープ1+2排出量	2030年度	2021年度比 42.0%削減
	2040年度	カーボンニュートラル
スコープ3(カテゴリ1、11) 排出量	2030年度	2021年度比 25.0%削減
	2050年度	カーボンニュートラル
再エネ比率	2030年度	80%
	2040年度	100%

環境配慮型製品について

当社グループは、環境保全に直結する重点課題として「環境配慮型製品販売の推進」に取り組み、省エネ性能の高い商品の販売拡大を進めています。店頭での提案強化や商品選定の工夫を通じ、省エネラベルで星評価が高い製品など、付加価値を備えた当社指定製品の売上台数構成比30%以上を目標に、継続的な向上を目指します。あわせて、

省エネ基準は定期的に見直されるため、高い星評価の販売構成を安定的に維持すること自体を重要な成果と捉え、取り組みを継続します。今後も「選びやすく、わかりやすく」提供し、お客さまの使用段階のエネルギー消費抑制に貢献し、脱炭素社会の実現に向けた価値提供を推進します。

環境保全項目	目標	2025年度実績	主管部署
環境配慮型製品販売の推進	売上台数構成比 30%	32.1%	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、自動製氷機能付き
 - エアコン：省エネラベル2つ星以上（5.0kW以上は制約なし）、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ワー（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

上記の環境配慮型製品（ドラム式洗濯乾燥機を除く）を対象に、GHG削減貢献量を算出しました。買い替えサイクルを8～13年と想定し、2021～2025年度における環境配慮型製品の販売台数と同数を販売したと仮定した場合のGHG排出量の差分を、削減貢献量としました。

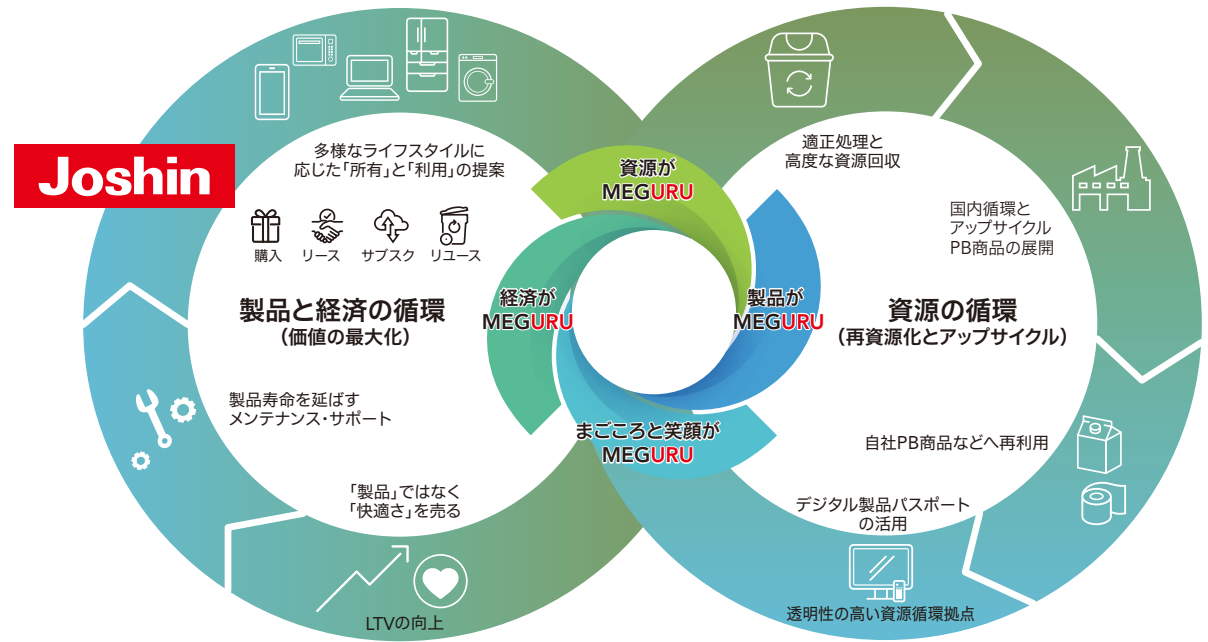
削減貢献量対象カテゴリ	GHG削減貢献量（単位：t-CO ₂ ）					目標
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度目標
環境配慮型エアコン計	4,950	3,256	7,948	7,387	21,018	23,000
環境配慮型冷蔵庫計	5,501	4,596	6,714	5,922	6,126	8,000
瞬間湯沸かし型温水便座計	288	188	371	386	392	500
環境配慮型対象カテゴリ 計	10,379	8,040	15,032	13,694	27,535	31,500

削減貢献量＝（2013年度1台当たり使用時の平均GHG排出量×各年度の販売台数）－（各年度の販売製品の使用時GHG排出量×実販売台数）

また、高効率給湯器への買い替え促進や、バス・トイレなど住宅環境の高機能リフォームの推進、太陽光発電システムや蓄電池など創エネ関連製品の販売推進も実施しています。

Joshin資源循環モデル

「URU(売る)」から「MEGURU(めぐる)」社会へ



資源循環社会では、いかに廃棄を減らし資源循環に対応していくか、そして「製品の長寿命化」に適応したサービスを提供できるかが重要です。循環を意味する「MEGURU(めぐる)」という言葉には、「URU(売る)」が含まれています。

当社グループは、循環型社会の実現に向けて「売る(URU)」だけにとどまらず、4つの「めぐる(MEGURU)」を意識したビジネスモデルの構築を目指します。

●MEGURU①「資源」

法令に基づく適正処理

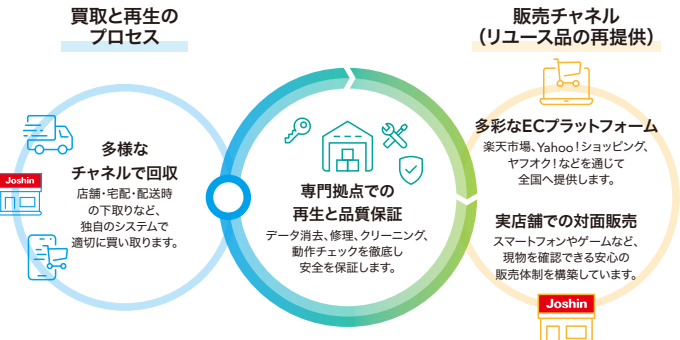
家電リサイクル法の対象4品目(エアコン、テレビ、冷蔵庫・冷凍庫、洗濯機・衣類乾燥機)について、2025年度の買い替え時における引き取り台数は807,672台でした。引き取った製品は指定引取場所を経由してリサイクルプラントへ搬送し、素材別に分別・再商品化しています。小型家電も、222,014台を回収しました。パソコンは一般社団法人パ

ソコン3R推進協会に加盟し適正に処理し、使用済みボタン電池・充電式電池は電池工業会及びJBRCと連携して回収・リサイクルを推進しています。店頭では回収ボックスを設置し、使用済みインク・トナーも回収。各事業所の廃棄物は分別徹底と再資源化により発生抑制を進めています。

●MEGURU②「製品」

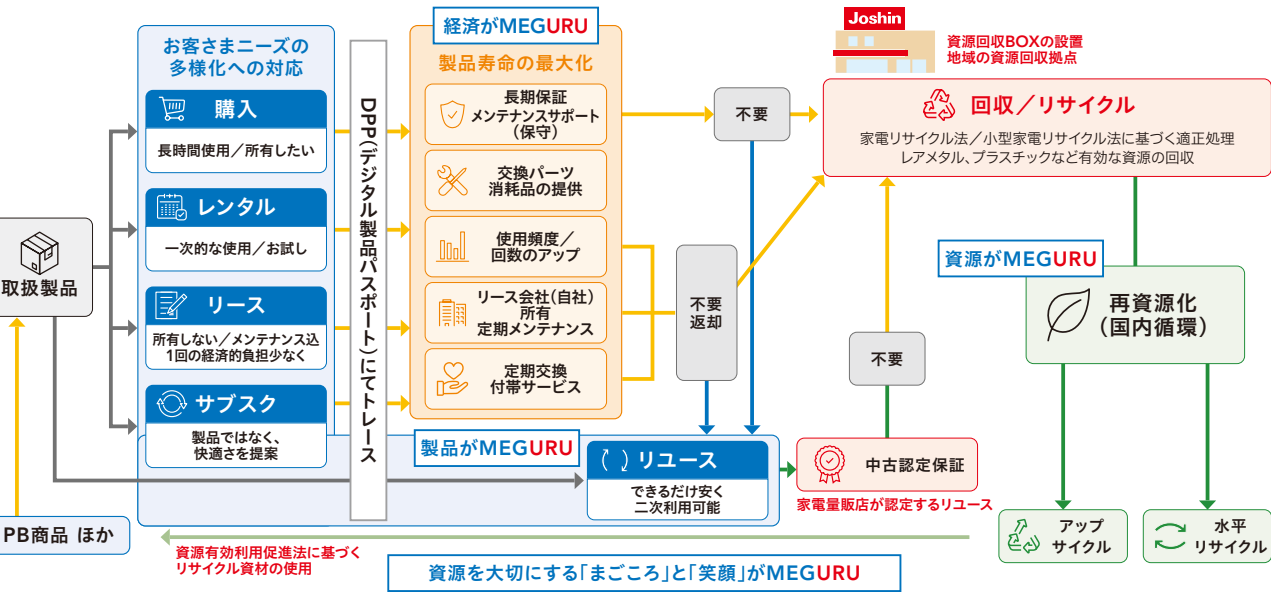
リユース事業について

当社グループでは、パソコン、スマートフォン、ゲーム機、カメラなどのデジタル機器を中心に、不要になった製品の買い取り及びリユース販売を実施しています。2025年度の下取り・買取実績は21,308台でした。買い取った製品は再生拠点であるリユースビジネス推進センターに集約し、データ消去、修理・調整、クリーニング、動作確認などを行ったうえで、一部店舗及びECサイトにて販売しています。



●MEGURU③「経済」

サーキュラーエコノミーへのエコシステムの移行により、これまでの「モノを販売して稼ぐ」ビジネスモデルは縮小に向かい、いかに一つの製品の価値やサービスを高めるかが、今後のビジネスモデルとなります。製品寿命の延長及び適正化とお客さまニーズのマッチングにより、製品の持つ価値の最大化を図り、資源循環と経済の両立を目指します。



ライフスタイルに合わせたご提案

お客さまのニーズに合わせたサービスの提供と、製品の寿命の最適化に対応できるサービス体系を確立します。

●レンタル	年に数回しか使用しない製品や、お試し利用については、「購入」ではなく「レンタル」サービスをご活用いただくことで、お客さまの経済的負担を抑制するとともに製品の使用機会の損失を防ぐことにつながります。
●リース・サブスク	1回の経済的負担を抑制しつつ、メンテナンス込みで快適に使用できるサービスとして「リース」「サブスク」を用意します。
●リユース・アウトレット	1次利用者の手を離れて使用可能な製品については「リユース」や「アウトレット」として提供します。
●長期保証／メンテナンスサポート／交換パーツの提供	ご購入いただいた製品については、「長期保証」や「メンテナンスサポート」「交換パーツ」を充実し、より長くご使用いただけるサービスを提供します。

●MEGURU④「まごころ・笑顔」

各店舗におきまして、使用済みの「インク・トナー」や「ボタン電池・充電電池」などの回収を行っています。資源回収のプラットフォームとして、資源を大切にするお客さまの「まごころ」と未来へとつなぐ「笑顔」の循環を目指します。

●取り組み事例
気泡緩衝材の回収

川上産業株式会社との協業で、「プチプチ®」の水平リサイクルを実施しています。当社で使用し不要となった気泡緩衝材を川上産業株式会社が回収し、「プチプチ®」の原料として使用。再生原料を使用した「プチプチ®」を再び当社が購入することでループリサイクルが実現します。

※川上産業株式会社は2026年10月1日より「プチプチ株式会社」へ社名変更いたします。



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、2024年度の結果を踏まえて、LEAPアプローチ※による自然への依存・インパクト、リスク・機会に係る評価及びそれらの測定指標とターゲットを策定した結果を開示しています。

※LEAPアプローチ：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

📄 2024年度の取り組み内容は、Webサイトをご覧ください。 <https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/biodiversity.html>

ガバナンス

生物多様性及び気候変動の課題に一体的に対応するガバナンス体制であるため、「TCFDに基づく情報開示」(P.49～50)のガバナンスをご参照ください。

戦略

当社グループが関わる直接操業に関する「ビジネスモデル整理表」

バリューチェーン	川上			川中					川下	
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B
製品段階	投入財	原料	基礎製品	中間製品	最終製品	店舗建設	販売	サービス	消費	
原材料・製品・販売先の例	製品 ・産業用機械・部品製造 ・探掘用機械製造	商品の原材料 ・石油 ・鉱石 ・レアメタル など 店舗建設の原材料	製品 ・鉄 ・ガラス ・プラスチック ・アルミ ・ウレタン など 店舗建設の資材など	製品 ・半導体 ・フレーム ・基盤 など	製品 ・パソコン ・スマートフォン ・テレビ ・冷蔵庫 ・洗濯機 ・エアコン など 販売先 ・家電量販店	投入機材 ・建設機械 ・大型トラック 企画・設計・エンジニアリング 施工 ・調達 ・施工計画 ・施工管理 ・工事監理 ・廃棄	販売元 ・家電量販店 販売先 ・一般消費者 ・企業 ・各自治体	設置のための商品輸送及び据付工事 修理サービス	—	引取先 ・リサイクル事業者

📄 ビジネスモデル整理表の詳細版は、Webサイトをご覧ください。 <https://www.joshin.co.jp/ja/csr/environment/biodiversity.html>

◆バリューチェーン川中の1 部品(半導体を想定)における自然関連のリスクを評価

リスク評価の目的

当社グループ調達戦略における半導体サプライチェーン寸断リスク及び関連エンゲージメント参考情報の把握

自然環境が厳しくなる中、家電業界においては持続可能な原材料の調達や循環型設計の製品開発、回収・リユース・リサイクルの強化などの対応が求められると予想されます。また、消費者も生物多様性・環境に配慮した製品を求める傾向が強まると考えられます。これらのことから、将来起こりうるシナリオにおいて需要が高まる可能性のある製品・技術やそれらに対応する調達・販売方法を検討することにより、当社グループにおける機会と捉えることが可能であると

考えます。

2026年度においては、半導体製造企業が開示している情報などをもとに、半導体製造における代表的な自然関連リスクを把握して、製造企業(3社程度)を選定し、代表的なリスクへの対応状況(リスク特定状況や、リスク対応策の開示有無、対応策の内容など)を整理しました。

半導体における自然関連リスク及びネガティブインパクト

リスク分類		代表的な自然関連リスク	ビジネスへのネガティブインパクト	当社グループへのネガティブインパクト
カテゴリ1	カテゴリ2			
物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化、また気候変動による豪雨増加に伴う土砂災害	工場の操業停止や道路の寸断に伴う生産性の低下や復旧コストの増加	半導体の供給不足による家電コストの上昇、売上減少など
	慢性	気候変動による利用可能な水資源量の減少	利用可能な水資源量の減少による、水利用の多い生産工程の遅延と対応コストの増加	
移行リスク	政策	自然資本関連法規制(水源保全、海洋汚染、土壌汚染、生態系保護など)の強化	規制強化に伴う対応コストの増加	生態系への悪影響により評判が低下している企業との取引による企業価値の低下など
	評判	水利用や汚染などの環境負荷などによる生態系の悪化による周辺コミュニティ、ステークホルダーからの評判の悪化	企業価値の低下や収益悪化、訴訟問題による対応コストの増加	

半導体における自然関連リスクへの当社グループの主な対応策

- ①調達戦略の検討(自然関連リスクに対して対応策が十分でないと考えられる企業への調査・是正など)
- ②各家電メーカーとのエンゲージメントを通じた自然関連リスクの回避

代表的な自然関連リスクに対して対応策が開示されていない半導体製造企業に対し、家電メーカーを通じて上記対応策を提案し、上流の企業にも働きかけていくことが望ましいと考えます。

自然関連における機会の創出

自然関連課題における将来を見据え、当社グループにとっての機会(家電業界において需要拡大が期待される製品・技術、ならびにそれらに対応する調達・販売手法を通じたビジネス機会など)を特定することを目的として、当社グループにおける機会(機会ロングリスト)の創出を実施しました。次年度以降、これらの指標に基づいたモニタリングを行っていきます。

◆生物多様性・自然関連機会創出アプローチの実施

対象：環境に係る執行役員及び関連部署代表者

目的：①自然関連課題における機会抽出のため、執行役員・経営層と今後の自然関連対応について方向性を明確化

②メンバーの参加を通じて、現場視点からのより具体的・多様な事業アイデア・機会を特定

機会に関する指標

機会	関連事象	ビジネスへのポジティブインパクト	関連する指標案	補足
ECの強化による新たな顧客確保	気候変動・自然災害	収益の向上 市場の拡大	人口動態変化に対する店舗ドミナント、戦略の見直し・ECの推進	ECニーズの増加があるため、リアル店舗とECのドミナント戦略の見直しが必要
省エネ製品／省エネ改修への補助金の拡大による市場の活性化	気候変動・自然災害	収益の向上 市場の拡大	対象となる環境配慮型製品の販売実績及び削減貢献量	気温の上昇や、空気の悪化に伴う低価格帯の省エネ空調需要の高まりを受け、当社は幅広い価格帯のエアコン販売促進
収穫食材の変化に合わせ調理法が変えられる調理器具の販売強化	食料・農業	収益の向上	収益	
グリーン家電(高性能・高馬力エアコンなど)の販売強化	気候変動・自然災害 生物多様性・自然資本 健康・公衆衛生	収益の向上 評判(企業価値)の向上	台数、削減率(可能であれば)収益	長く家電を使ってもらうため、メンテナンスのサブスク化を提案、お客さまとのつながりを持ち、買い替え時には、当社で購入いただく、というスキームづくりを推進
サーキュラーエコノミーへの貢献度の定量化・ESG指数への採用	生物多様性・自然資本	収益の向上 評判(企業価値)の向上 投資資金の増加、安定調達	ESG 指数の評価向上、投資資金	サーキュラーエコノミーへの貢献度を定量化し、資源効率の高い企業としてESG指数への採用や、機関投資家からの長期的な安定資金を調達できるようにする
都市部店舗のサービス向上(強化防災意識を高めるセミナー実施など)による新たな顧客確保	気候変動・自然災害	収益の向上 評判(企業価値)の向上	絶対額 セミナー実施回数	当社のドミナント戦略の見直し、ECの強化・推進 防災に関する意識向上のためのセミナーを通じ、防災関連商品の購入促進につなげる
家電の長寿命化(修理体制の整備)	生物多様性・自然資本	商品の安定調達 評判(企業価値)の向上	収益	家電の長寿命化(修理体制の整備)とリサイクル素材の活用により、金属資源(銅、リチウム、レアアースなど)の新規採掘に伴う土地改変や生息地破壊を食い止めることにつなげる

※実現可能性及び影響度大の項目のみピックアップしました。

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。お客さまの多様なニーズに応えられる【人財の確保】、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“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”の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。
- 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。

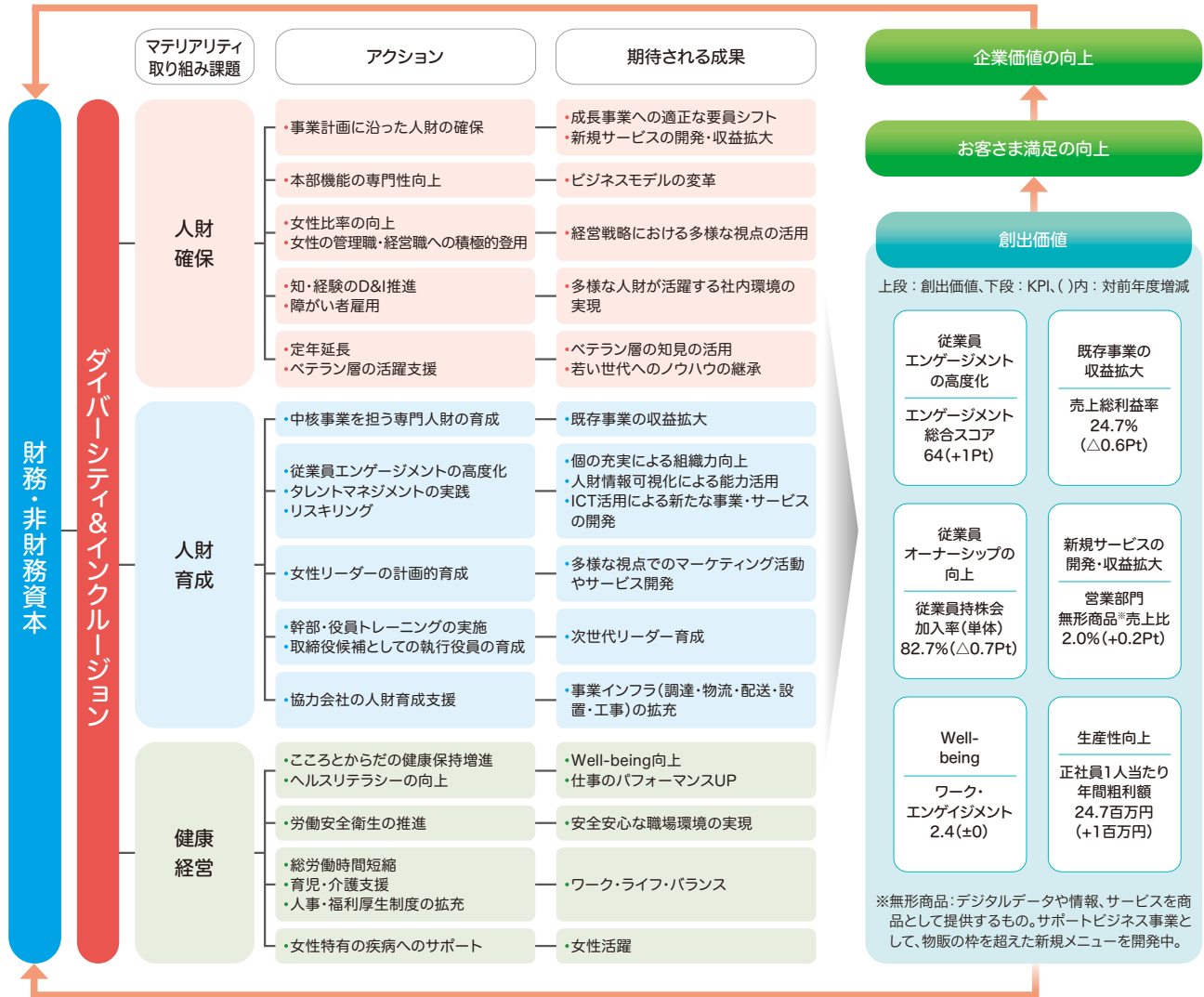
あるべき姿					
カテゴリ	KPI	2024年度実績	2025年度実績	ギャップ マイナスのギャップを △で表示	2030年度目標
人財確保 人財育成	新卒・キャリア採用数	190名	177名	27名	年間150名
	離職率（女性正社員）	3.7%	4.9%	△2.4Pt	2.5%以下
	離職率（男性正社員）	2.2%	1.8%	0.7Pt	2.5%以下
	離職率（正社員合計）	2.4%	2.3%	0.2Pt	2.5%以下
	家電製品アドバイザー 資格保有者数（延べ人数）	6,894名	7,052名	－	－
	スマートマスター 資格保有者数	2,590名	2,649名	－	－
ダイバー シティ& インクル ージョン	女性取締役比率	50.0%	50.0%※1	0.0Pt	50.0%
	女性管理職比率（課長級以上）	2.0%	4.7%	△0.3Pt	5.0%
	女性初級管理職比率 （課長代理以上）	4.5%	5.2%	△14.8Pt	20.0%
	女性主任人数	55名	61名	－	－
	女性正社員比率	15.3%	16.1%	△13.9Pt	30.0%
	女性従業員比率	36.7%	36.8%	△13.2Pt	50.0%
	女性新入社員比率	54.8%	49.4%	△0.6Pt	50.0%
	男女賃金差（正社員）	74.7%	77.5%	△0.5Pt	78.0%
	障がい者雇用率	2.79%	2.97%	△0.03Pt	3.0%
	65歳以上従業員数	151名	189名	－	－
健康経営	男性の育児休業等及び 育児目的休暇取得率※2	98.5%	98.4%	△1.6Pt	100.0%
	健康指数※3	△3.9%	△4.0%	△6.0Pt	全国平均+2.0%
	プレゼンティーズム※4	92.9%	92.9%	△1.1Pt	94.0%
	健康診断受診率	97.9%	99.5%	△0.5Pt	100.0%
	ストレスチェック 受検率※5	99.0%	99.3%	△0.7Pt	100.0%
	所定外労働時間 （月平均）	12.7時間	15.7時間	－	－
	年次有給休暇取得率 （全従業員）	62.4%	65.0%	△5.0Pt	70.0%

※1 女性取締役比率は2026年6月26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数（対象：40歳以上）
※4 プレゼンティーズム：従業員が出勤はしているものの何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況（WLQ-Jによる測定）。最も良好な状態のパフォーマンスを100%として算出
※5 ストレスチェック受検率：50名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きます。

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



従業員エンゲージメントの高度化による組織のパフォーマンス向上

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

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

企業価値向上と経営基盤強化の好循環を生み出す

人的資本への積極的な投資によって人財を確保し、既存事業の持続的成長と多様な専門性を新たなお客さま満足の創出につなげます。そして、健康経営推進により多様な人財のポテンシャルを最大限に引き出して企業価値を向上させ、経営基盤を強化する好循環を生み出します。

2025年度の振り返り

無形商品売上比や生産性向上KPIには改善傾向が見られます。一方で、既存事業の収益性改善のために、さらなる取り組みが求められます。2025年度は、経営戦略と連動した人財戦略構築のため、各部門とのヒアリングをもとに動的人員計画を策定しました。また、業績連動型株式インセンティブ制度の運用開始による従業員の経営参画促進や、「自律航行型人財」育成のための計画を進めました。

動的人員計画 求める人財像：「2つの社会価値」を提供するイノベティブな人財

経営戦略と連動した動的人員計画です。各事業の役割から導いた人財要件に直結する人事施策で、2030年へのギャップを解消します。

進捗に応じて計画を修正し、求める人財を確保・育成していきます。

人財の増減イメージ ※人員数及び売上規模はイメージです。 ※その他の売上有るため、売上構成比の合計は100%になりません。

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 2,500 売上規模イメージ 売上構成比 2024年度 62% 2025年度 60% 売上構成比(計画) 2030年度 60%	役割 - 魅力的な商品・サービスの提案 - お客さまとの信頼関係の構築 - 新しいお客さま満足の創出 2030年までに拡充する人財の要件 - 専門性の高い販売員(店舗) - お客さま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 - 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 - ベテラン層の能力活用 - 生産性向上のためのマネジメント改善 - EC売上拡大につなげる専門人財の配置
エンターテインメント人財 キッズランド・ディスクピア・メガウォッチ 人員増減イメージ 400 売上規模イメージ 売上構成比 2024年度 15% 2025年度 17% 売上構成比(計画) 2030年度 15%	役割 - 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 - 売場演出経験者	- 専門人財の育成 - 人員配置の適正化 - 公募による適材適所の実現
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 600 売上規模イメージ 売上構成比 2024年度 16% 2025年度 18% 売上構成比(計画) 2030年度 20%	役割 - スマートフォンをハブとしたライフスタイルの提案 - お客さま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 - 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)	- 人員の拡充 - 高パフォーマンス人財の育成 - 事業別アカデミーの構築 - 事業成長を担う人財の確保
サービスインフラ人財 配送・工事・修理 人員増減イメージ 500 売上規模イメージ 売上構成比 2024年度 5% 2025年度 5% 売上構成比(計画) 2030年度 5%	役割 - 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 - お客さま宅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 - 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	- 出張修理スタッフの育成 - スタッフの高齢化対策 - リスキリング - 専門資格の認定
コーポレート・企画運営人財 企画運営部門 人員増減イメージ 300	役割 - 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 - ストラテジスト(経営・マーケティング、財務、人事) - システム技術者、データサイエンス人財 - クリエイター(VMD) - 商品企画・開発者	- 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 - サクセッションプランの実行 - コーポレート部門教育の開始

社内環境整備方針

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

一人ひとりが公平な機会を与えられ、心身ともに健康で働きがいを感じながら活躍できる社内環境を整備していきます。そして、多様な人財の自由な発想から生まれるアイデアを新たなビジネスに結実させ、サステナビリティ経営を推進していきます。

人的資本投資

未来価値を生み出す人への投資を従前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

的な企業価値向上に従業員が自ら携わる意識を高めるものです。現在は人財の力を最大限に引き出し未来価値を生み出すための先行投資を行っています。今後も継続的に投資することにより、将来のリターンを生み出していきます。

※()内 対前年度増減額

2025年度 人的資本投資額 4,419百万円(△1,566百万円)

採用・教育.....758百万円(△20百万円)

- 新卒採用・中途採用人件費
- 採用費
- 教育・研修費

賃上げ・人事制度改定.....1,657百万円(△641百万円)

- 賃上げ(非正規社員を含む)
- 株式インセンティブ投資額
- 退職年金のリスク対応掛け金
- 定年延長による人件費増額分
- タレントマネジメントシステム運用費用

働きがい・働きやすさにつながる投資.....182百万円(92百万円)

- 新しい働き方への投資
- イクメン休暇
- 介護支援
- エンゲージメントサーベイ実施費用

生産性向上に関わるシステム投資....1,822百万円(△996百万円)

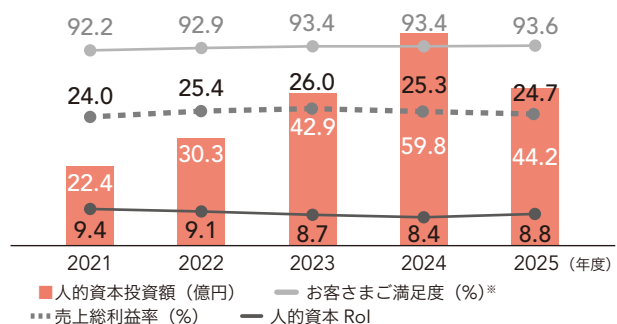
- セルフレジ・電子POP・電子プライス費用
- 順番待ちシステム・注文カード発券システム など

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
2024年度59.8億円→2025年度44.2億円
システム投資などが前年に比べ減少

・ 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



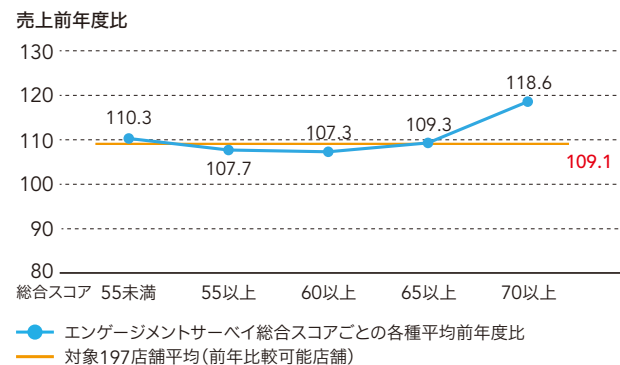
※お客さまご満足度(%)=Web アンケート「総合ご満足度」の「大変満足」+「満足」

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

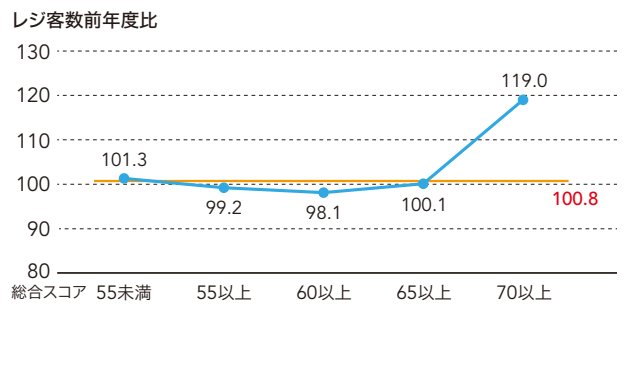
当社グループの人財戦略は、従業員エンゲージメントの高度化を組織の成長につなげることを目指しています。その取り組みの一環として、働きがいと働きやすさの実現がどの程度進んでいるのかをチェックするために、2023年4月にエンゲージメントサーベイを導入しました。従業員のこころの状態を見える化し、マネジメントを支援する

ツールとしてエンゲージメントサーベイの活用を促進しています。以下のグラフに表れているように、エンゲージメントスコアは売上やレジ客数と相関が見られることから、エンゲージメントと組織のパフォーマンスは密接につながっていると認識しています。

エンゲージメント総合スコアと営業データの相関



※各前年度比データ：前年比較可能店舗の2025年度受注実績(連結経営成績とは異なる)
※エンゲージメント総合スコア：2026年2月実施データ



※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。

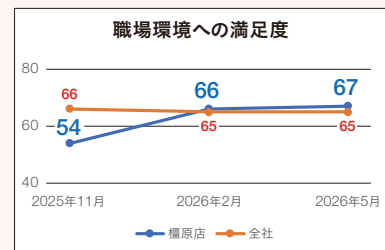
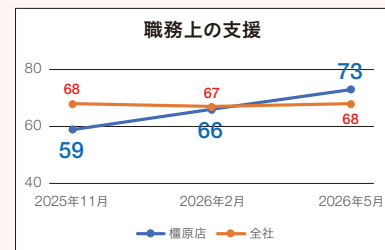
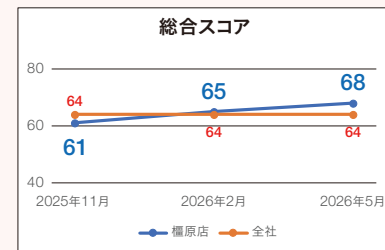
営業店のエンゲージメント向上事例紹介



ジョーシン 榎原店
店長
(2026年1月 就任)
山室 沙織

メンバーが安心して働き、挑戦できる職場づくりを大切にしています

メンバーがどのように考え、行動しているのかを理解するため、日頃から会話を大切にしています。コミュニケーションを取って、状況を十分に把握したうえで判断することが重要です。例えば、仕事を抱え込んで困っているメンバーがいれば、まず一緒に手を動かし、そのうえで指導するようにしています。クレームなどのトラブルは早期解決を心がけるとともに、一人ひとりの裁量を広げながらも、最終的な責任は店長が担う体制を整えることで、安心して挑戦できる職場を目指しています。

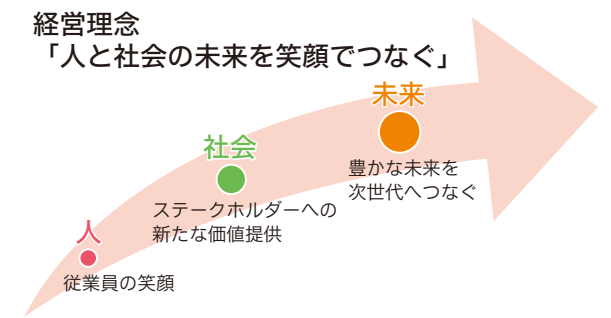


ジョーシン榎原店では直近2回のサーベイにおいて、エンゲージメントスコアが向上しています。要素別では「職務上の支援」や「職場環境への満足度」のスコアが飛躍的に改善しており、日々のコミュニケーションや支援を通じた、一人ひとりの挑戦を後押しするマネジメントが成果につながっています。

人財確保

基本的な考え方

当社グループが持続的に成長するための原動力は、従業員の笑顔です。従業員が笑顔で活躍できてこそ、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ていると考えています。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。



▶ 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

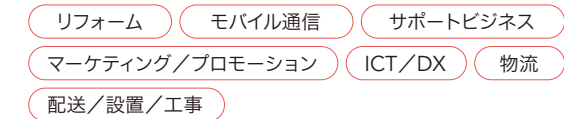
- 離職率の男女差解消促進
離職率：2.3%／男性社員離職率：1.8%／女性社員離職率：4.9%
現場従業員とのネットワーキングを通じて、働き続けるうえでの課題を把握し、性別を問わず活躍できる環境づくりを進めています。

▶ キャリア採用拡大による専門人財の確保

成長事業人財やコーポレート部門における企画運営人財など、専門分野を中心に経験を重視したキャリア採用を拡大しており、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。

※2025年度 キャリア採用者比率：40.9%、キャリア採用者管理職比率：33.8%

- 人財要件の体系化
以下の専門分野を中心に求める専門スキルと資質を定義し、精度の高い人財確保を実現しています。



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

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

▶ 自律航行型人財の育成

- マネジメント層の意識改革研修実施
- マネジメントレビューの実施
- 自己申告書による適材適所配置

▶ 次世代経営幹部の育成

- サクセッションプランとして3つの人財プール Ready・Next・Potentialを新設
- 選抜型の体系的な育成プログラム実施

▶ 各事業に求められる専門人財の育成

- 事業別アカデミー構築による育成体系の整備
- 資格取得奨励制度の対象資格を拡充

▶ DX推進のための取り組み

- 2022年度から全社員対象のDX教育を実施
DXリテラシー研修：4,327名受講
生成AI研修：1,269名受講

▶ 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：86.5%（正社員）
- スマートマスター資格保有率：59.1%（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	7,052名
家電製品エンジニア	各種	405名
スマートマスター	—	2,649名
福祉住環境コーディネーター	各種	148名
ITパスポート	—	130名
電気工事士	各種	331名
工事担任者	各種	284名
衛生管理者	各種	253名
フォトマスター	1～3級	1,813名

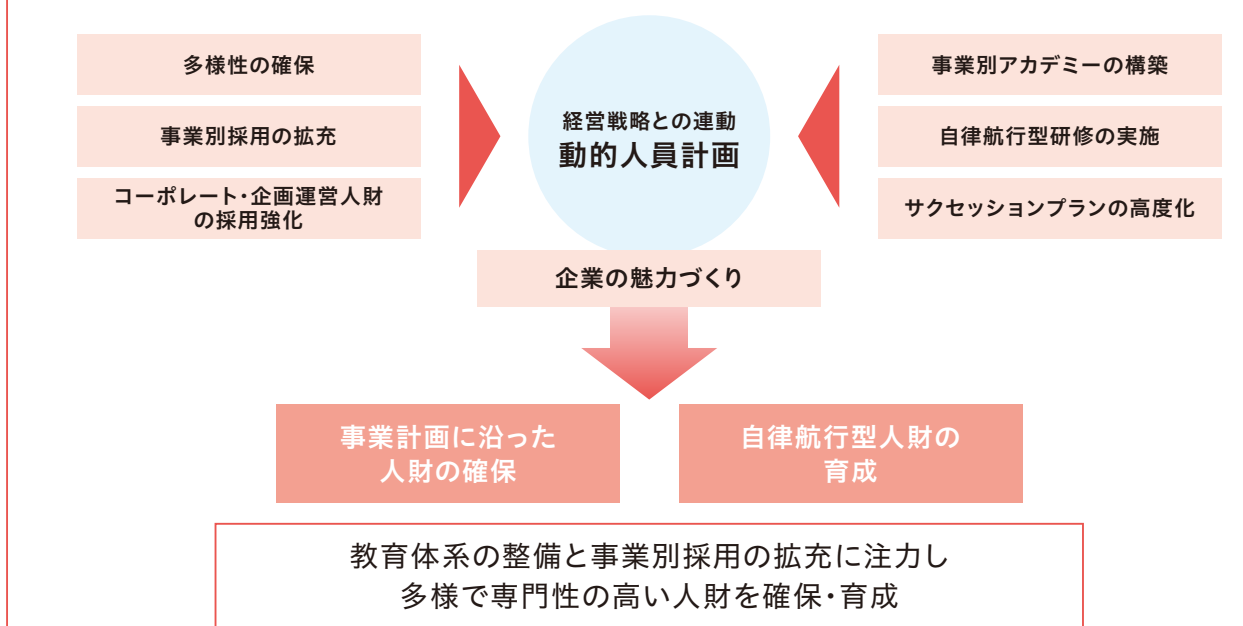
※Joshinグループの正社員・準社員・嘱託・パートタイム従業員の保有資格数

研修時間・研修費用

項目	実績
実施回数	273回
実施時間	48,202時間 ^{*1}
延べ受講者数	89,541名 ^{*2}
研修費用	43,784千円

※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

人財の確保・育成における今後の取り組み



確保と育成の推進リーダー

2026年度より採用と教育のラインを拡充。4月に課長に着任した両名より、今後の取り組みをご紹介します。

大浦 人財の確保が年々難易度を増す中で、当社グループの事業基盤を維持し、さらなる成長へとつなげていくためには、人財の「質と量」の両面からあらゆるアプローチが求められていると感じています。単なる「量」の確保ではなく、イノベーションの源泉となる多様性の確保や、組織の「スパイス」となりうるような人財の確保が求められます。そのためには、当社グループの事業や考え方を適切に言語化し伝えていくことが重要だと考えています。

塚本 育成面では、次代を担う人財をいかに輝かせるのが最大のテーマです。そのための環境整備として、2点に注力しています。1点目は、各現場で日々得られる情報をもとに従業員一人ひとりが考え行動する、自律航行型組織への転換です。今期より、エリアマネジャーを対象に、マネジメント層自身の意識改革や部下への支援に関する研修をスタートしました。2点目は、各事業の成長に必要な専門人財の育成体系の整備です。各事業に求められる人財要件を定義し、主力・成長事業における専門人財育成のため、事業別アカデミーの整備を進めます。

大浦 マネジメント層の意識改革や事業別アカデミーの整備が進めば、人財確保にもプラスの影響が出ます。近年、新卒採用においても、応募段階で入り口を分ける職種別採用をモバイル事業よりスタートしています。個人の特性や「この分野で専門性を高めたい」という志向性を尊重する人財の確保や育成を進めることで、主体的なキャリア形成を支援します。今後は、育成体系が整った事業や部門から職種別採用の入り口を広げ、育成にバトンをつないでいきます。そのために各事業のニーズを把握し、組織と人がともに成長していく形を実現していきたいです。

塚本 事業の成長を支える専門人財を確保し育成することで、Joshinが長く培ってきた「お客さまとの接点」の質をさらに高めていきます。今後も採用・教育担当が連携しながら、当社グループの魅力を高め、未来を切り拓く人財の確保と育成に努めていきます。



採用担当課長
大浦 有加

教育担当課長
塚本 紀子

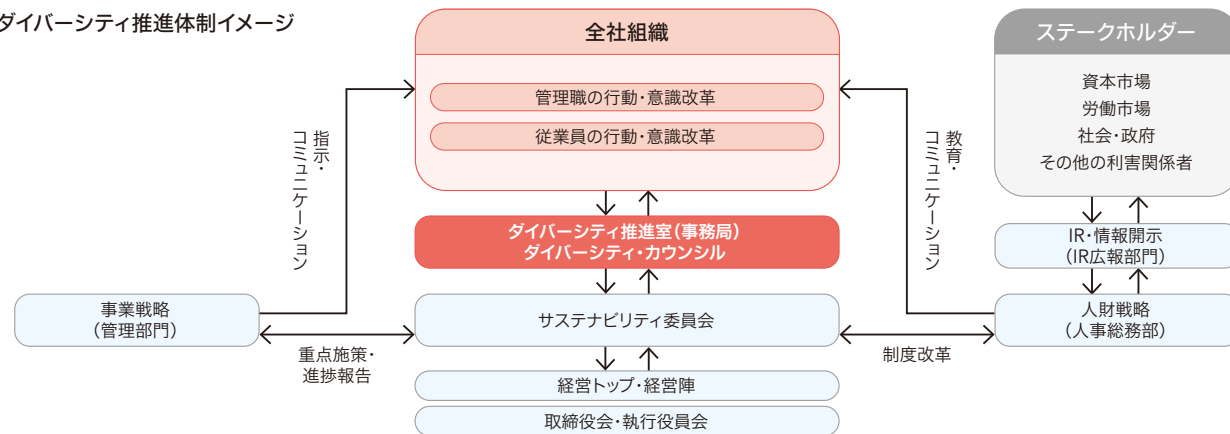
ダイバーシティ&インクルージョン

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

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

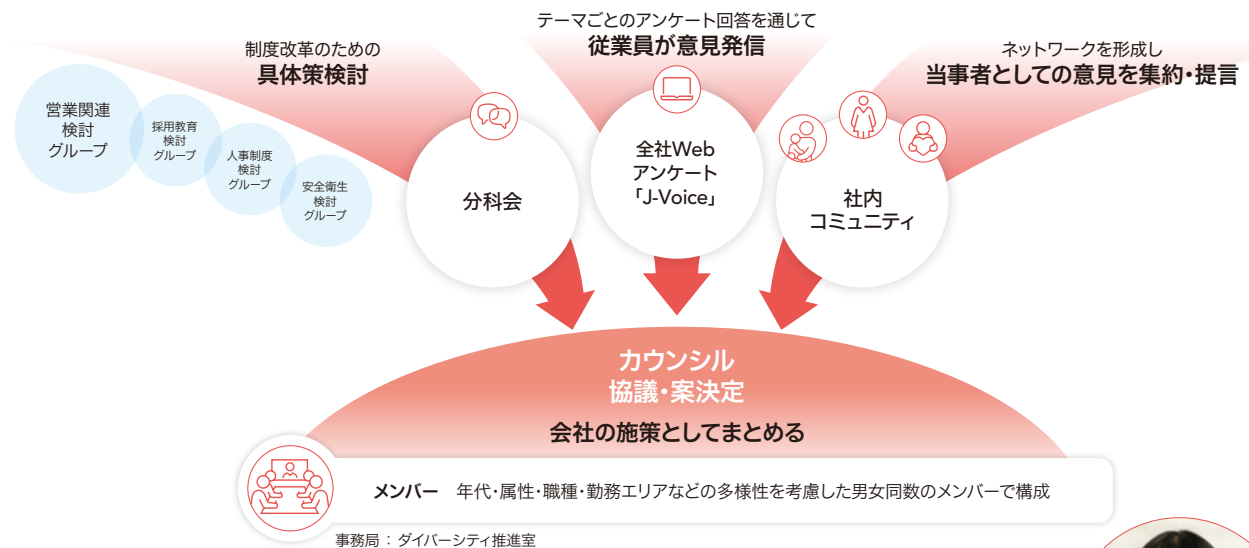
<https://www.joshin.co.jp/ja/csr/policy/list/di.html>

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。



2025年度の主な活動成果

カウンスルでは、月1回オンラインミーティングを実施し、働きがいと働きやすさの実現に向けて議論しています。

- ① 育児時差出勤制度の導入
- ② ファミリーデーの実施
- ③ エンパワメント交流会「働き方ラボ」の企画
- ④ 挑戦できる風土醸成イベントの企画

カウンスル活動について

ジョーシン大日イオンモール店
上原 由来

企業における多様性とは何を指すのかを知りたくて、入社して間もなくカウンスルに応募しました。労働環境についての声を聞く機会になり、思い切って参加して本当によかったと感じています。活動を通じ、「働き方の選択肢を増やすこと」が多様な人財の活躍につながると感じました。広い視野を大切に、自分ができることから職場づくりに貢献していきたいです。

Joshinグループ D&I推進ロードマップ



風土醸成

- ダイバーシティ・カウンスル設置
- D&Iトップメッセージポスター制作
- エンゲージメントサーベイ導入

女性活躍推進

- 希望者への旧姓対応開始
- 勤務地選択による役職任用の基準改定
- 保育費補助制度の新設

多様な人財の活躍支援

- 育児/介護短時間勤務制度の柔軟化
- シニア短時間・短日数勤務制度の新設
- 不妊治療サポート制度の整備

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な(人財確保、業績向上、未来価値創造)

そのために

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。そのために、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
- 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促進(取得義務日数:28日間)

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・短日数勤務制度の運用

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、ワークショップの実施やアライ(Ally:理解者)についての情報を共有

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

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>



7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
- 健康保険組合との連携による禁煙サポートプログラムの利用促進

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。

本施策を通じた意識改革により、2025年度の健康診断では喫煙率が2024年度より1.4%下がる成果につながっています。

①就業時間内は禁煙

※休憩時間を除く ※出張・外出勤務を含む

②出勤前や休憩、外出先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先さま訪問前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(サードハンドスモーク)と言い、受動喫煙の一つとされています。中でも、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リスクを抑制します。

① 従業員リスク

- 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 生産性リスク

- 集中力低下
- 離席中の機会ロス



③ 顧客リスク

- 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。

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を高めていきます。

▶ 主な取り組み

- 保健師増員による労働安全衛生管理体制の拡充
- 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
- 熱中症対策として空調服を導入
- アスベ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

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礎となる会社との信頼関係を構築しています。会社と労働組合は労使協議会を定期的に開催しています。会社側からは変化する経営環境や経営方針、事業計画と進捗、決算などについて詳細に情報を共有し、労働組合からは従業員の働く環境を取り巻く課題や経営への提

言などが出され、労使の貴重な情報共有の場となっています。労使協議会には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(労働協約カバー率:92.1%)。

担当役員メッセージ

未来価値を創造する人財確保と育成のロードマップ

経営戦略と一体である人財戦略

当社グループは、経営理念「人と社会の未来を笑顔でつなぐ」の実現に向け、経営戦略と一体である人財戦略を推進しています。「高齢社会のレジリエンス強化支援」と「家庭のカーボンニュートラルの実現」という2つの社会価値創出に向けて、最も重要な経営課題である人的資本の最大化に取り組んでいます。

経営戦略と連動した「動的 personnel 計画」の策定

経営戦略を具現化するため、各部門との綿密なヒアリングをもとに「動的 personnel 計画」を策定しました。この計画は、それぞれの事業に必要な人財の要件と規模について、社会の変化や戦略の進捗状況に合わせて柔軟に修正を加える、いわば動的なロードマップです。各事業を担う人財の役割と要件を整理し、計画達成のためのギャップを埋める人事施策を見える化して、共通認識を持って計画を進めています。

イノベーションの源泉となる「人財確保」

動的 personnel 計画を実効性のあるものとするために、人員の「量」の充足にとどまらず、イノベーションの源泉となる多様性と専門性を重視した「質」の確保に挑んでいます。新卒採用においては、個人の特性や専門志向を尊重する「職種別採用」をモバイル事業などからスタートしていますが、段階的に入り口を広げることを計画しています。また、成長事業やコーポレート機能の強化に向け、専門性の高い人財の「キャリア採用」を積極的に拡大しています。

年代別人員構成比の変遷予想に示されているように、2030年に向けて60代従業員の構成比は上昇していきます。人財確保が今後ますます困難になる中、ベテラン層の活躍支援と能力の活用は重要なテーマです。当社グループでは、2025年度にキャリア面談実施による役割の明確化や、短日数勤務制度などの柔軟な働き方の整備を進めました。今後も従業員一人ひとりが力を発揮できる企業としての魅力を高め、多様な人財の確保に努めていきます。

未来価値を生み出す「人財育成」

人財育成は、当社グループの持続的な成長に向けた投資であり、現在育成プロセスにおける変革を進めています。今後注力していくことは、各事業の成長に求められる専門人財の育成体系「事業別アカデミー」の整備です。既存教育体系の整理と、成長事業やコーポレート職についての新たな教育体系を整備し、それぞれの事業に必要な専門人財を育成していきます。また、全社的に実施しているDXリテラシー研修や生成AI研修と組み合わせることで、豊富な知識に基づき、お客さまとの接点の質を高めていきます。

さらに、今期よりマネジメント層の意識改革を図り、「自律航行型組織」への転換を目指す研修をスタートさせました。変化の激しい時代において、上意下達の組織では社会のリスクと機会を捉えることはできません。各現場で従業員一人ひとりが得る生きた情報に基づいて自ら考え行動することが、組織の成長に不可欠です。私たちは、そのような自律航行型の組織への転換を目指しています。

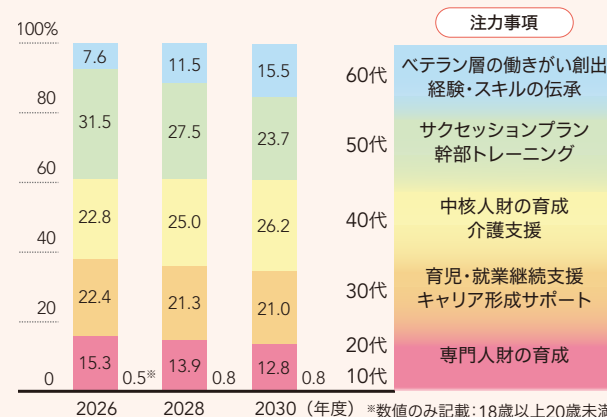
今後も経営戦略と一体である人財戦略の精度を高め、未来を切り拓く人財の確保と育成に努めてサステナブルな成長を実現してまいります。



執行役員
人事・総務担当

西尾 公則

2030年度までの年代別人員構成比の変遷予想



責任あるバリューチェーンの構築

人権尊重

「Joshinグループ人権方針」の制定

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「Joshinグループ人権方針」を公表しました。

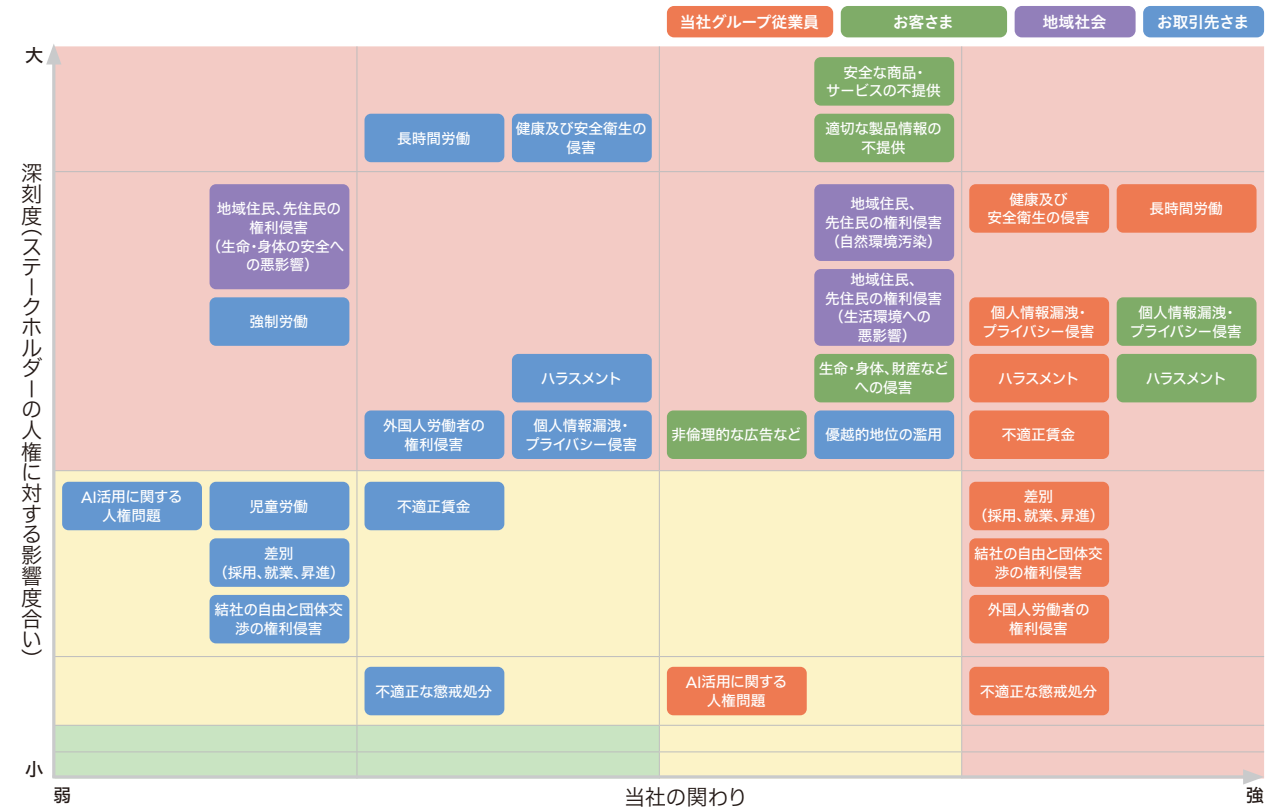
Joshinグループ人権方針についての詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/strategy/human_rights_policy.html

人権デュー・ディリジェンスの実践

▶ 人権リスクの特定と評価

当社グループの事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクを特定し、「深刻度」と「当社の関わり」の観点から評価して、人権リスクマップを作成しました。この結果に基づき、重要度が高く示された人権リスク低減に向け、具体的な対応策を検討し、優先的に取り組んでいきます。

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



▶ 人権リスクの防止・軽減

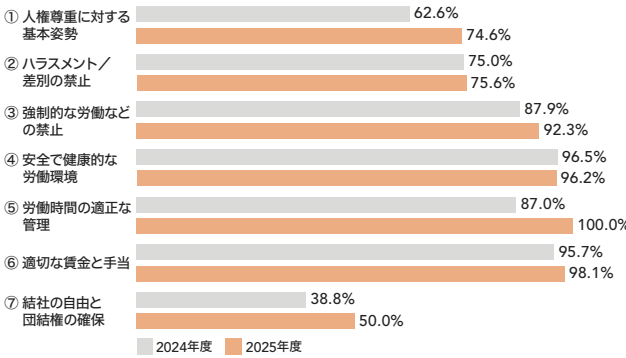
人権リスク評価の結果、深刻度が大きいお取引先さまの「長時間労働」や「健康・安全衛生の侵害」などへの対応を優先課題と特定し、配送・工事・修理委託先を対象に「人権尊重の取り組みに関するアンケート」を実施しました。

配送協力会社における人権尊重の取り組み実施率は向上しており(右グラフ)、これはステークホルダーミーティングの一環として行った講習会などの啓発活動の成果と分析しています。

▶ 情報開示

- バリューチェーン上の人権課題に関する通報
2023年度:2件、2024年度:0件、2025年度:2件

▶ 配送協力会社 人権尊重の取り組み実施率前年比較



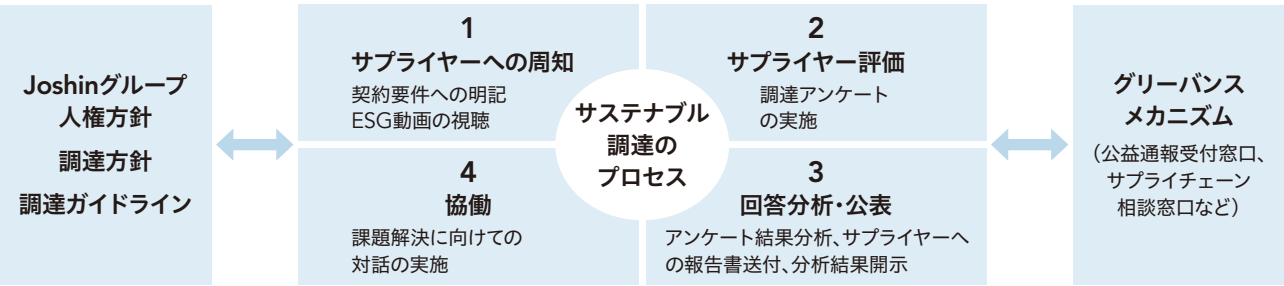
人権啓発推進体制・人権救済システムについての詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/csr/social/strategy/promotion_structure.html

サステナブル調達活動

当社グループは2021年に「調達方針」「調達ガイドライン」を制定しました。2024年には、調達アンケートの結果などを受け、バリューチェーン上で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「調達ガイドライン」の一部

を改定しました。また、取引基本契約書に、調達方針・調達ガイドラインの遵守を契約要件として明記しました。

さらに、人権尊重への積極的な取り組みを促すため、人権尊重条項を新設しています。



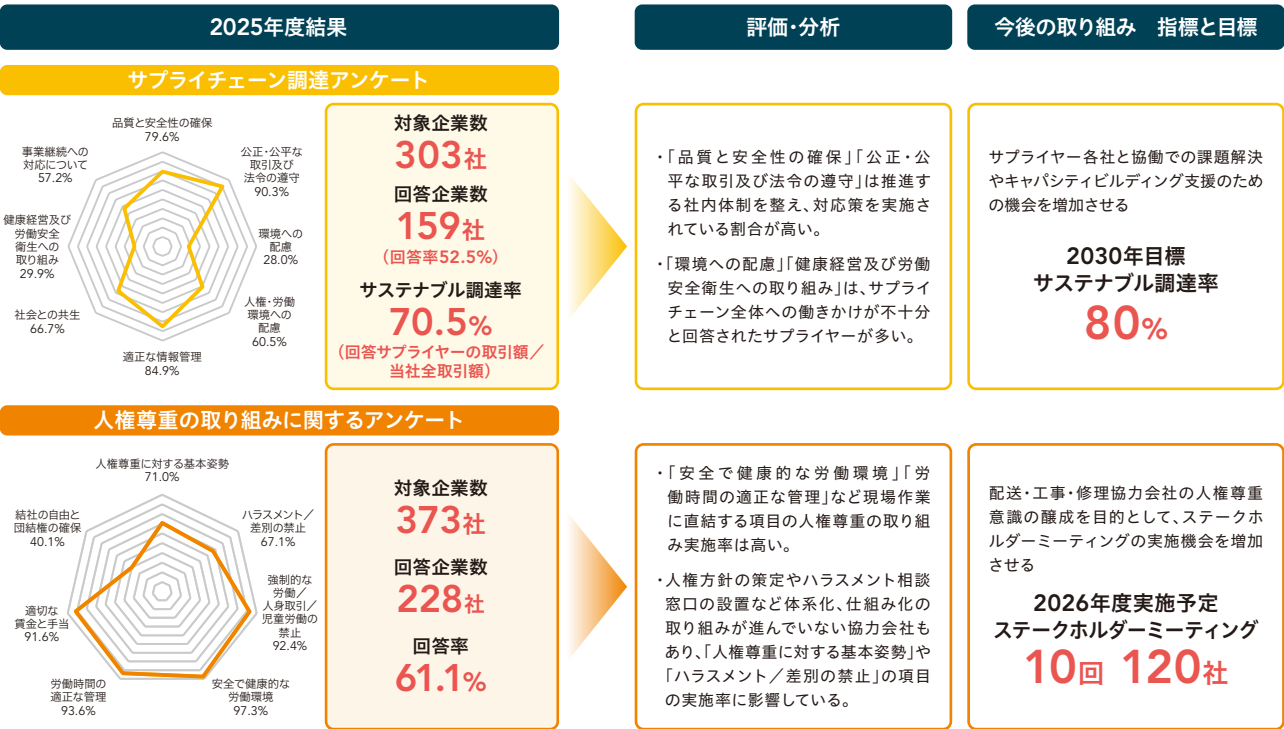
バリューチェーンエンゲージメントの実施

当社グループの各種方針などの基盤となる「国連グローバル・コンパクト」の4分野10原則を中心に、それらに対するサプライヤーの対応状況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。(商品仕入れ額上位及び消耗品など取引額上位企業対象)

当社グループのESGに関する取り組みや「人権方針」「調達方針」「調達ガイドライン」などの趣旨を説明する動画を視聴いただき、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。

2024年度からは、配送協力会社向けに人権尊重の取り組みに関する動画視聴及びアンケート、ステークホルダーミーティングを始め、2025年度には、工事・修理協力会社へもその対象を拡大して実施しています。アセスメント対象を広げていくことで、バリュー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。



※リーダーチャートは、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、設問大項目ごとの平均値を表しています。

安全安心な製品・サービスの提供

製品安全に対する考え方・自主行動指針

創業以来、当社グループは「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。

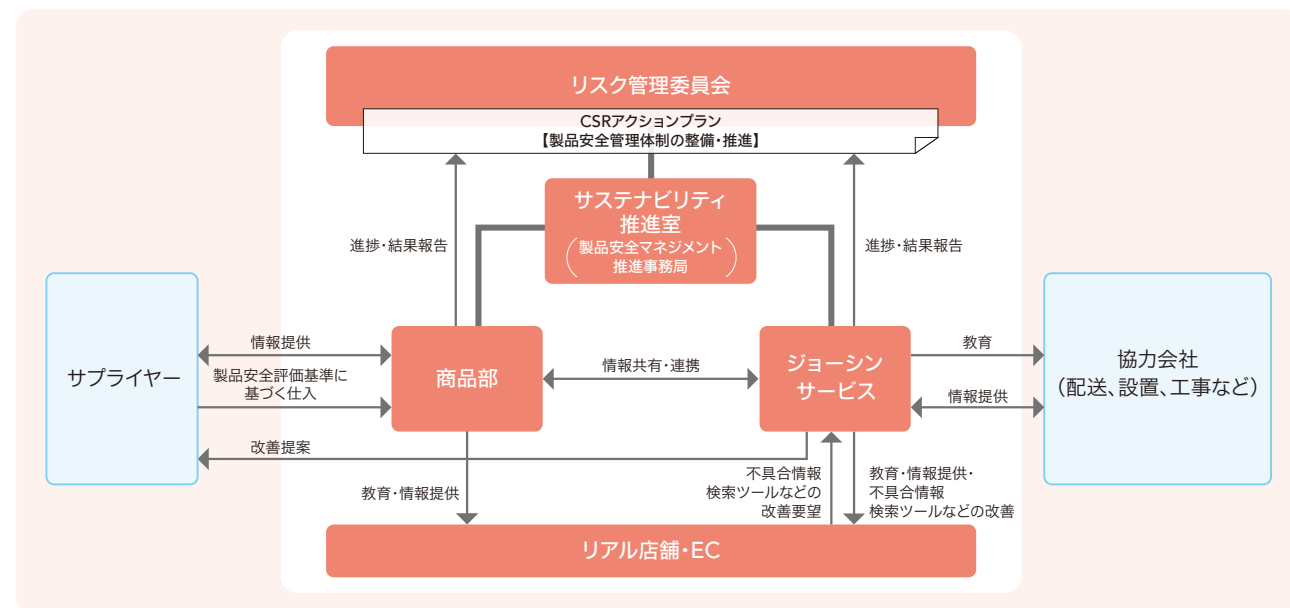
「Joshinグループ製品安全自主行動指針」はWebサイトをご覧ください。
https://www.joshin.co.jp/ja/product_secure.html

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

この考えをより具体化していくため「Joshin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を選び、ご使用いただけるよう運営を行っています。

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



教育体制の整備と実施

社内で実施する各種従業員研修のカリキュラムには、製品安全に関する内容を積極的に組み込んでいます。また、配送、設置、工事協力会社に対し、ジョーシンサービス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。

2025年度は、役職者向けのリスクリテラシー研修や新人サービスエンジニアの苦手品種に特化したフォロー研修、商品破損防止研修などを新たに開始しました。

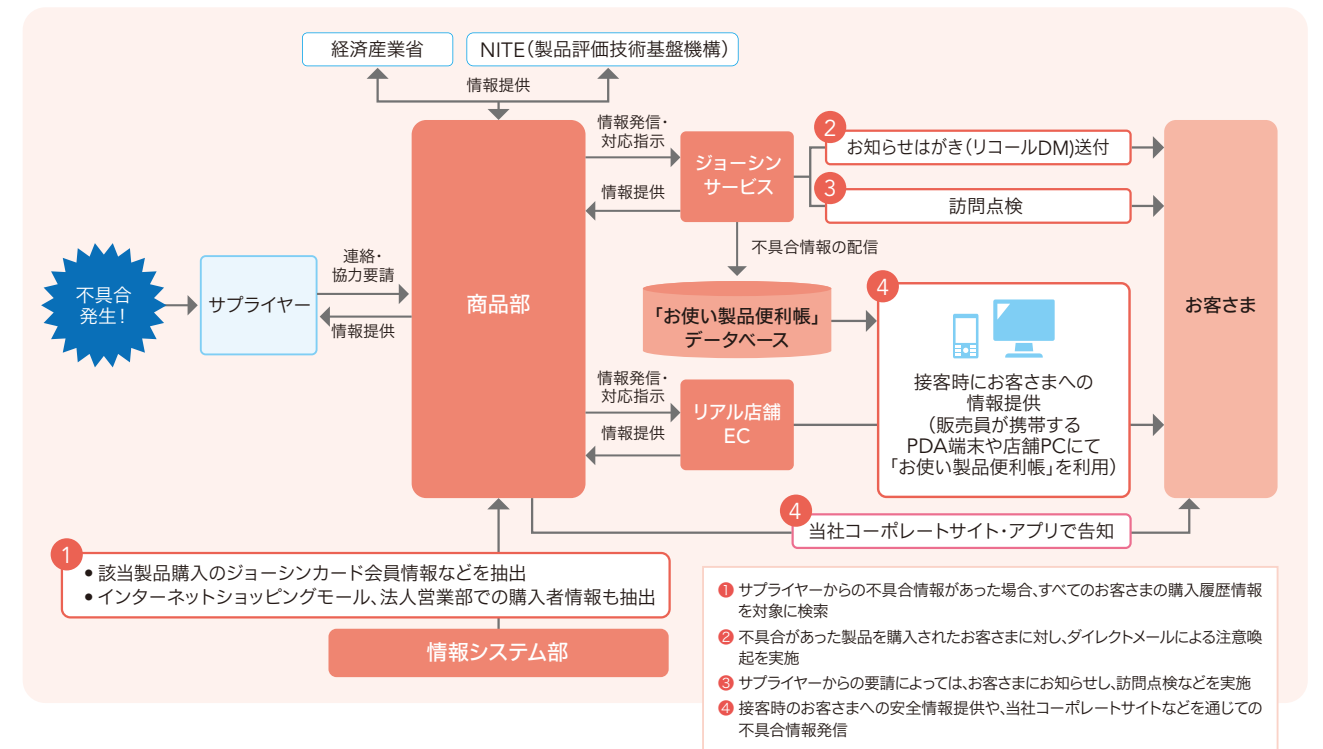
また、エアコン設置において、工事前・工事中・工事後の画像をアップロードすることで施工品質をリアルタイムで「見える化」し、工事基準が遵守されているかを確認できる体制を整えたり、顔認証による本人確認システムを構築するなど、ICTの活用によるコンプライアンス強化と安全安心の提供を推進しています。これらのデータを教育・指導資料としても活用することで、施工品質の高度な均一化を図っています。

※2012年に物品搬入訓練家屋構造の特許取得

不具合発生時の当社グループ対応フロー

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

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

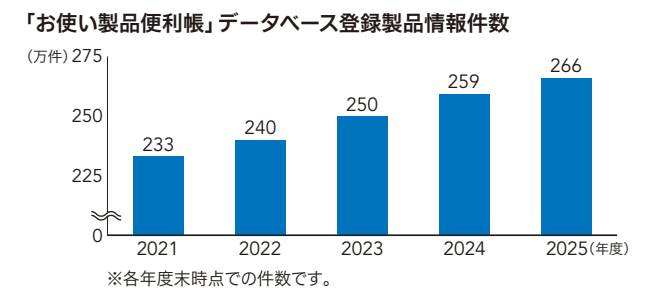


不具合情報のデータベース化と活用

不具合情報は、「お使い製品便利帳」データベースにて管理しています。このデータベースには、約266万件（2026年3月末時点）の製品情報・関連情報を搭載し、消耗品・付属品などの関連情報や不具合情報まで、従業員が携帯するPDA端末や店舗PCなどから簡単に引き出せる、当社グループ独自のシステムです。

このシステムを活用し、消耗品・付属品のお問い合わせが

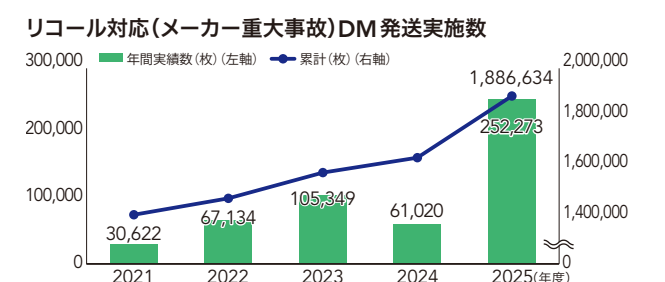
あった場合でも、お客さまに製品本体の不具合情報の提供を行っています。



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30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機会を

増やすことで、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。



地域社会との共生の推進

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

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



循環型社会の実現を目指すイベント「RE:FES」を通じた資源循環の取り組み

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、環境保全及び資源循環の推進に取り組んでいます。2026年5月には、3Rをテーマとした参加型イベント「RE:FES」に協賛・出展し、家庭で不要となったケーブル類を回収しました。回収資材は国内で適正に再資源化されています。

このような活動を通じて、地域の皆さまとともに地球環境について考える機会を創出するとともに、環境負荷の低減に取り組んでいます。



左：「RE:FES」に設置した家庭内資源回収の特設ブース
右：会場で回収した家庭の不要なケーブルや周辺機器

当社グループの次世代育成活動

当社グループは、小中学校での「職業講話」や「キャリア学習」「製品安全」などの出前授業を行ったり、地域の店舗を実際の社会を学ぶ場として活用して課題解決学習を行う修学旅行生の受け入れを2025年度も継続して実施し、多くの児童・生徒に実践的な学びの場を提供しました。

このような教育活動を通じて、未来を担う次世代の成長を力強く支え、地域社会の持続的な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



小学校での職業講話（大阪府堺市「企業による学びの応援プログラム」）

修理履歴データを活用した製品改良提案

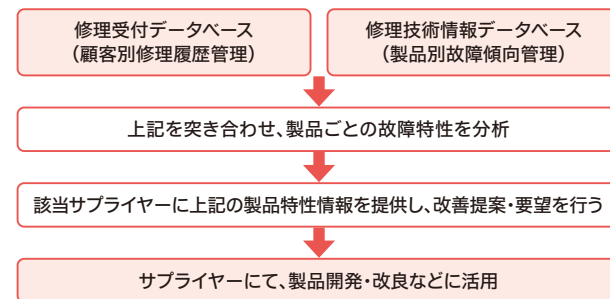
当社グループには現在、店舗、サービスセンター、コールセンターを通じて、年間約38万件の修理依頼が入っています。この修理依頼受付時の情報や、実際に修理を行った際に得られる修理技術情報をデータベース化し、製品ごとの故障特性の分析を行っています。

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。

例えば、当社研修施設の模擬家屋にサプライヤーを招いてのエアコンの施工リスク検証や、配送現場からの報告に基づく洗濯機の不適合指摘など、現場の声を直接フィード

バックしています。これらの取り組みは、サプライヤーの仕様変更や次期モデルの改善などへとつながっており、お客さまに近い立場からの安全性向上に貢献しています。

修理履歴データに基づく製品特性情報の提供フロー



行政機関・地域社会とのエンゲージメント

経済産業省主催の「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」において、当社は2014年に第1号の「製品安全対策ゴールド企業※」として認定され、5年ごとに行われるフォローアップ審査において、2019年に続き2024年も認定継続が決定しました。2度の認定継続を受けた企業は、本制度において当社が初となります。

この高い専門性を社会に還元すべく、当社は経済産業省やNITE(製品評価技術基盤機構)などが主導する「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。

消費者向けの啓発活動にも注力しており、経済産業省Webサイトでの「製品安全点検ポイント動画」の作成協力など、行政と連携した情報発信を積極的に行っています。

また、大阪府との包括連携協定に基づき、「放課後子ども教室」を活用した小学校への出前授業で、製品安全を題材にした独自のプログラムを展開し、地域全体の安全意識向上に寄与しています。



※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。

店舗における安全安心

当社グループは、安全・快適な店舗環境の整備を推進しています。

多目的トイレや車いす専用駐車場の設置、貸し出し用車いすの常備などのバリアフリー化を進めているほか、小さなお子さま連れの方のためのおむつ交換台や授乳室の導入を推進しています※。また、万が一の事態に備え、AED(自動体外式除細動器)は全店舗に配備しています。

地震や火災時の二次被害防止に向けては、破損時に危険を伴うガラス製の防煙垂れ壁から、安全性の高いシート式防煙垂れ壁への切り替えを徹底しています。

さらに、国際規格「ISO22301」に基づく危機管理体制の

もと、全店で年2回の防災訓練と災害備蓄品の確認を義務付けているほか、月1回の防災設備点検を実施しています。また、一部店舗では「津波避難ビル」への指定や地域住民と合同の防災訓練を実施するなど、地域の安全を支える取り組みも進めています。

※ 各設置・導入率：多目的トイレ98.1%、車いす専用駐車場95.2%、貸し出し用車いす94.7%、おむつ交換台97.1%、授乳室80.6%



「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。

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

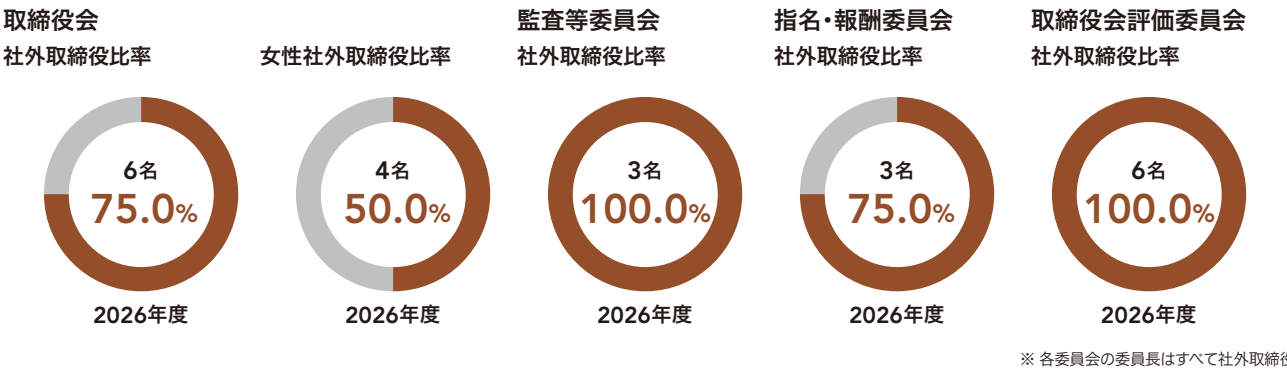
当社はこれまで、独立社外取締役の増員、女性取締役の登用による多様性の確保、執行役員制度の導入、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会及び取締役会評価委員会の設置、業績連動型株式報酬制度の導入など、取締役会の実効性向上を目的としたコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んできました。

これらの取り組みを強化すべく、当社は2025年6月に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

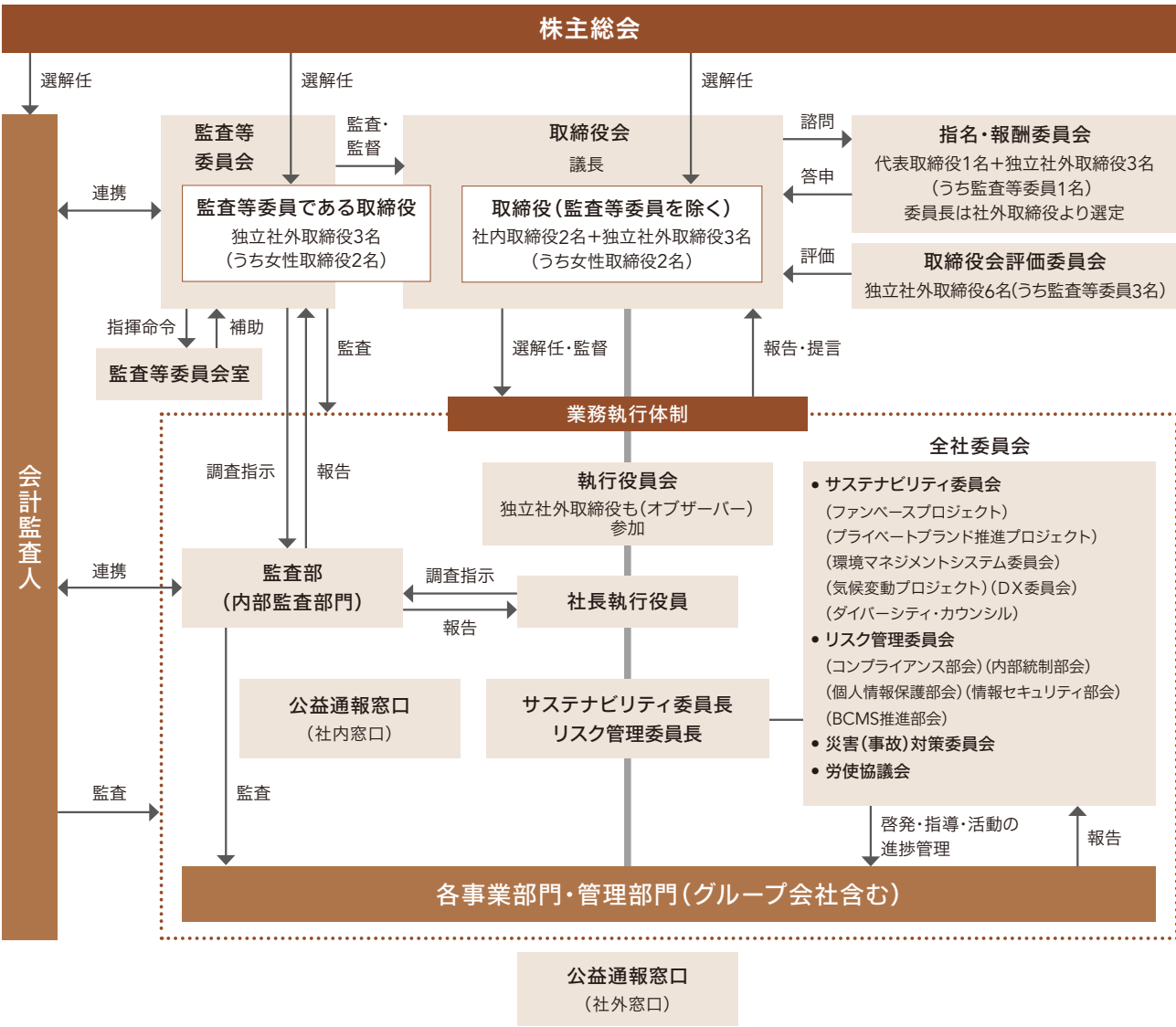
を業務執行側へ大幅に委譲することで意思決定のさらなる迅速化を図るとともに、取締役会において中長期的な経営戦略や資本政策など企業価値向上に資する事項を重点的に審議することで取締役会の実効性の向上を図ります。また、独立社外取締役のみで構成する監査等委員会が業務執行の適法性・妥当性の監査・監督を担うことで、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図り、より透明性の高い経営を実現していきます。

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
(年度)						
取締役会の多様性確保						
スキル・マトリックス	・スキル・マトリックス策定	・スキル・マトリックス改定	・スキル・マトリックス改定・活用方針改定	・スキルセット選定理由開示	・スキル・マトリックス一部改定	
サクセッションプラン	2020年・サクセッションプラン策定				・サクセッションプラン改定 (候補者の3つの人材プールReady・Next・Potential新設)	
社外取締役の選任	・4名に増員(構成比44.4%)(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(構成比22.2%)(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	2016年・監査役会設置会社 (独立社外監査役2名、構成比50%)	・独立社外監査役 3名(構成比75%) うち女性1名		・独立社外監査役 3名(構成比75%) うち女性2名	・監査等委員会設置会社に移行 独立社外取締役6名(構成比75%) 監査等委員である取締役3名(独立社外取締役構成比100%) 監査等委員をサポートする専任スタッフ配置	
指名・報酬委員会	2018年・指名・報酬委員会設置 (指名・報酬委員会の委員長及び委員の過半数を独立社外取締役から選任)				・監査等委員である取締役1名を委員に選任	
業績連動型 株式報酬制度	2017年・業績連動型株式交付信託制度導入		・業績連動型株式報酬制度改定 (資本効率指標、ESG指標を報酬算定基準に追加)			・マリス条項の概要公表
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)					・新中期経営計画に基づき、算定指標を営業利益計画達成度に変更
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	・業績連動型株式報酬制度導入			・業績連動株式報酬の算出指標の一部をROE計画達成度に変更
経営戦略・経営計画				・資本コスト開示(CAPM・WACC)		・政策保有株式の縮減計画公表 (2028年度連結純資産比3%未満)

コーポレート・ガバナンス推進体制



コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

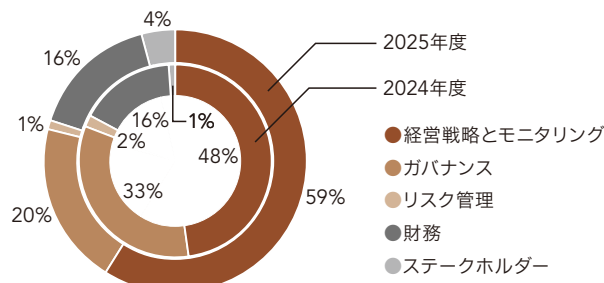
▶ 会議体の役割・目的

取締役会は経営の最高意思決定機関として、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事項を決定するほか、取締役及び取締役会で選任された執行役員の職務遂行を監督しています。

▶ 会議体の構成

取締役8名のうち、独立社外取締役は6名(75%)、女性取締役は4名(50%)。監査等委員である取締役3名は全員が独立社外取締役(100%)で、うち女性は2名(66.7%)です。(スキルの多様性についてはP.84に掲載)

審議状況の時間配分



▶ 2025年度の主な審議内容

- ◆「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
- ◆取締役の選解任基準及び手続きの改定
- ◆サクセッションプランの改定
- ◆資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた政策
- ◆新中期経営計画「JT-2028 経営計画」の策定
 - 事業戦略 ●人材戦略 ●事業基盤・DX戦略 ●財務戦略・資本政策
- ◆取締役会の実効性

監査等委員会

監査等委員会は、独立社外取締役3名で構成し、監査等委員である社外取締役に公認会計士や弁護士を選任することで監査・監督機能を強化しています。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、重要な決裁書類等の閲覧により、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。

指名・報酬委員会

取締役会の機能の独立性・客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化するため、指名・報酬委員会を設置しています。当委員会は独立社外取締役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、かつ委員長を務めています。代表取締役、取締役の選解任、CEO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等について審議し、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

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、独立社外取締役6名で構成する取締役会評価委員会を設置しています。取締役会全体の実効性の分析・評価によって取締役会の機能の継続的な向上を図るため、当委員会の活動を通じて、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

執行役員会は、業務執行取締役と執行役員で構成する業務執行の中枢機関です。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。独立社外取締役もオブザーバー参加することで、CEOや取締役候補者の育成・評価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、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の実現に向けた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政策など、財務・非財務の情報を統合的に管理する機関です。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、D&Iなどといったサステナビリティをめぐる社会課題への貢献を経営戦略に組み込み、一体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、各部門責任者、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さまざまなリスクを分析・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、「コンプライアンス部会」、「内部統制部会」、「個人情報保護部会」、「情報セキュリティ部会」、事業継続マネジメントシステムを整備し推進する「BCMS推進部会」を設置し、それらの活動を通じて企業集団の安定経営を支えています。

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参集する労使合同開催の最高会議であり、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です。職場の安全衛生情報や従業員の声を労使間で共有することにより、従業員の労働環境の改善及び総合労働条件の向上を図り、従業員の経営参画意識を高めて顧客満足度の強化につなげる取り組みです。

取締役会議長メッセージ

「JT-2028 経営計画」の実行を支える
取締役会へ。実効性のある監督を通じて、
新生Joshinの企業価値向上を目指します。

代表取締役会長

金谷 隆平

当社は、コーポレートガバナンス・コードの公表以降、持続的な企業価値向上に向けて、ガバナンス体制の強化に継続的に取り組んできました。2025年6月開催の定時株主総会では、監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会も社外取締役比率75.0%、女性取締役比率50.0%という多様性と独立性を備えた体制へと刷新しました。この改革は制度対応にとどまるものではなく新生Joshinとして新中期経営計画「JT-2028 経営計画」を着実に実行し、持続的な成長と企業価値向上を実現すべく、取締役会の戦略議論と監督機能をより高度化するための基盤整備であると位置づけています。

〈監査等委員会設置会社への移行を経た現在〉

移行から1年が経過し、業務執行に関する決定権限を執行役員会へ大幅に委譲したことで、執行の迅速性と取締役会の監督機能を両立する体制が本格的に稼働し始めました。取締役会では、社外取締役の多様な知見を活かし、中長期戦略、資本政策、経営資源配分に関する議論を深める土台が整いつつあります。一方で、移行初年度であったことから、監督と執行の役割分担、議案における戦略的意義・投資効果・リスク評価の提示、KPIを踏まえたPDCA、市場の声を経営に反映する仕組みなど、さらに改善すべき課題も明らかになりました。監査等委員会設置会社への移行は、ガバナンス改革の到達点ではなく、取締役会の実効性をさらに高めるためのスタートラインであると認識しています。

〈取締役会の実効性向上に向けて〉

今後、取締役会は、個別の業務執行に関する判断ではなく、中長期的な企業価値向上に資する重要テーマにより一層議論を集中させていきます。具体的には、中長期戦

略、資本効率、経営資源配分、リスクテイクの妥当性を重点的に確認し、執行による迅速かつ果断な意思決定を支える環境を整えていきます。また、付議資料についても、戦略的意義、投資効果、リスク評価を定量・定性の両面から整理し、取締役会が大局的視点で判断できるよう改善を進めます。さらに、株主・投資家との対話で得られた意見を取締役に適切にフィードバックし、資本政策、成長投資、情報開示の改善に活かすことで、資本市場との建設的な対話を企業価値向上につなげていきます。

〈「JT-2028 経営計画」の実行確度を高める監督〉

2026年度は、「JT-2028 経営計画」の本格始動年度です。「JT-2028 経営計画」では、家電事業の再成長、店舗・EC・データ活用による顧客接点の高度化、家電を起点とした成長領域への展開が重要テーマとなります。取締役会としては、これらの戦略が新生Joshinの目指す「家電量販店版マチの電器屋」の実現に結びついているかを確認するとともに、KPIの進捗、投資効果、資本効率、経営資源配分の妥当性を継続的にモニタリングしていきます。計画に遅れや課題が生じた場合には、その要因を確認し、必要な軌道修正を促すことで、「JT-2028 経営計画」の実行確度を高めていきます。

〈持続的な企業価値向上に向けた決意〉

私は取締役会議長として、執行のスピードと取締役会による実効性のある監督を両立させ、新生Joshinの挑戦を持続的な企業価値向上につなげることに責任を持って取り組む決意です。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、取締役会のさらなる高度化と透明性の高い経営体制の構築を通じて、企業価値向上に資するガバナンス改革を着実に進めてまいります。



新生Joshinの変革を支える取締役会の役割

社名変更に表れた新生Joshinの変化

若手の提言を経営につなげ、守る価値と目指す姿を明確にする

内藤 今回の社名変更は、単に名称を変えるだけでなく、新生Joshinとして今後どのような会社を目指すのかを示す重要な意思決定でした。中でも象徴的だったのは、若手社員を中心としたプロジェクトから提案が生まれたことです。Joshinの未来を担う社員が、自分たちの会社の将来を考え、経営陣に提言した。取締役会がその提案を受け止め、意思決定につなげたこと自体に、大きな意味があります。

河野 私も、そのプロセスを高く評価しています。社名変更の検討では、結論を決めてから提示するのではなく、若手社員が主体的に考えられる枠組みがつくられました。Joshinの最大の財産は、これまで築いてきたお客さまとの深い関係性です。その価値を守りながら、従来の事業や組織の枠を超えて変わっていく。社名変更は、その意思を組織全体で共有し、新生Joshinとして目指す姿を明確にする節目になったと思います。

高橋 社名変更の機運が社内でも高まり、若いメンバーによるプロジェクトチームの議論を経て結実したのが今回の社名

変更です。お二人のお話にもあったとおり、経営者と従業員がそれぞれの立場で「新生Joshin」として変革を進めていく強い意思が込められています。時代にそぐわなくなったものは手放し、変えるべきを変えていく一方で、Joshinとして受け継ぐべき価値は確固たるものとして守り抜く。その守るべきものとは、お客さまとの「信用と信頼」、そして社は「愛」に基づく「まごころサービス」です。この軸をふらさずに、家電販売という枠だけにとどまらず、お客さまの暮らし全体を支える「マチの電器屋」へと進化していかなければなりません。

変革を支える取締役会の変化

執行と監督の役割を明確にし、変革の実行力を高める

内藤 「マチの電器屋」という目指す姿を実現するには、執行側が自ら判断し、取締役会が適切に監督する体制が欠かせません。当社は2025年に監査等委員会設置会社へ移行し、業務執行に関する決定権限の大半を取締役または執行役員会に委譲しました。しかし、最初から設計どおりに機能したわけではありません。権限委譲後も、執行側が社長や取締役会の意向を探る一方、取締役会側も細かな報告を求めすぎる場面がありました。モニタリングと執行への介入の境界について、さらに認識を共有する必要があります。

高橋 執行側にとっても試行錯誤の1年でした。何を、どの程度、どのように報告すべきかわからず、活動報告に終始したり、逆に要点を絞りすぎて判断に必要な情報が伝わらなかったりすることもありました。ただ、1年を経て、取締役会が何を確認したいのか、執行側がどこまで責任を持って判断すべきかが、徐々に共有されてきました。目指す方向が明確になる中で、執行役員会はその実現に向けて自ら考え、取締役会は進捗やリスクを監督する。それぞれの役割がかみ合い始めたことも、足元の業績改善を支える一つの要因だと捉えています。

河野 執行役員会の議論にも明確な変化を感じます。現在は、一人ひとりが担当領域の課題と次にすべきことを自身の言葉で語るようになりました。取締役会が確認すべき指標も、売上高や利益率だけでなく、アクティブ会員[※]数や、リアル店舗とECの両方を利用するお客さまの動向など先行指標へと広がっています。執行と監督は対立するものではありません。共通の目標の実現に向け、それぞれの立場からスピード感をもって貢献する関係が整いつつあります。

※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さま

変革を担う経営人財と組織づくり

現場力を経営力へ転換し、多様な人財と自律的な組織を育てる

内藤 執行役員会が自ら考え、判断するには、それを担う経営人財の変化も欠かせません。現在の執行役員の多くは、店舗運営のプロフェッショナルです。それは大きな強みですが、既存の事業モデルを変革するには、外部の視点を取り入れ、資本効率や全社最適の観点から判断する力が求められます。店舗投資についても、従来以上に資本効率や投資回収を意識した議論へ変わりつつあります。取締役会は個別店舗の出店や閉店の是非に介入するのではなく、執行側の判断基準や物差しが明確になっているかを確認する役割を担います。

河野 店舗運営で培った経験を、全社視点での経営判断へ広げていく必要があります。そのためには、現在の人財を育成するとともに、管理系人財やキャリア採用人財、女性など、多様な経験を持つ人財を経営層に登用していかなければなりません。指名・報酬委員会でも、サクセッションプランや次世代経営人財の選抜・育成を議論しています。一方で、変革は経営層だけで進めるものではありません。地域のお客さまを最もよく知る現場が、自ら課題を捉え、新しいサービスを提案できる組織へ変わることも重要です。

高橋 経営人財の育成は喫緊の課題です。当社では、次世代候補者を段階別に選抜し、期待する役割を明示しながら育成する取り組みを始めました。今後は、成長を促す経験機会の提供に加え、取締役会との接点を増やすことで「経営者

視点」を育むことがテーマとなります。こうした次世代の育成と並行して、現在の執行役員が持つ「現場力」を「経営力」へと昇華させ、社内外の多様な知見を掛け合わせていくことも不可欠です。次世代の層を厚くすることと、現体制の変革実行力を高めること。この両輪を回すことこそが、当社の持続的な成長基盤になると考えています。

「マチの電器屋」が拓くJoshinの未来

お客さまとの信用と信頼を起点に、暮らしと社会の課題を解決する

内藤 Joshinは、業界の大手企業と同じことをして競うのではなく、独自の価値を生み出すチャレンジャーであるべきです。「マチの電器屋」は、そのための重要な構想です。取締役会としても、一定のリスクがあるからといって挑戦を止めるのではなく、経営陣の適切なリスクテイクを後押しする必要があります。一方で、施策が期待した成果につながっているのかを、KPIや資本効率を通じて監視・検証しなければなりません。また、投資家の皆さまとの対話を増やし、資本効率をはじめとする外部の視点を、取締役会の議論に活かすことも重要です。

河野 私は、「マチの電器屋」が実現すれば、Joshinは大きな社会価値を発揮できると考えています。これから一人暮らしの高齢者が増える中で、電球の交換や家電の使い方、見守り、デジタル機器の活用など、暮らしには多くのお困りごとがあります。Joshinには、配送や工事を通じて、お客さまのご自宅に上がることを許されてきた信用があります。その接点を、商品を届けるだけで終わらず、「何かお困りごとはありませんか」と一歩踏み込むことで、提供できる価値は大きく広がります。こうした取り組みを広げていくことで、超高齢社会における暮らしの安心や家庭内のカーボンニュートラル、さらにはシニア人財の活躍にもつなげられると考えています。

高橋 お二人の話を受けて、あらためて「マチの電器屋」を必ず形にしなければならないと感じています。私たちは商品を売ることに注力するのではなく、お客さまのお困りごとにとことん向き合い、解決する会社にならなければなりません。リアルのリソース（人財や店舗、配送・工事の力）にデジタル技術を組み合わせ、他社ができないこと・やりたがらないことにも挑戦していきます。こうした行動を通じて、「何か頼むならJoshin」と思ってもらえる信用と信頼を築き、お客さまとの関係をさらに強固なものにしていきます。そこから生まれる基盤を持続的な成長と中長期的な企業価値の向上へつなげるとともに、株主・投資家の皆さまにも、私たちが目指す姿とその進捗をしっかりとお伝えしていきます。執行側と取締役会が同じ方向を向き、新生Joshinとしての変革を着実に実現していきます。



社外取締役
板野 則弘

変化の時代に、現場力と挑戦による 持続的成長を支える

私はこれまで、日本の素材メーカーにおけるBtoBビジネスの現場で、生産技術ならびにIT／DXの推進に携わってまいりました。流通・家電業界において、お客さまの暮らしに寄り添い、現場の最前線で価値提供を担っている従業員の皆さまの日々の取り組みに、深く敬意を表します。

私の責務は、社外の独立した立場から経営を適切に監督し、中長期的視点に基づき、当社の強みの発揮と経営課題への対応を促すことにあります。急速に進展するAI化やデジタル化、地政学的リスクの高まりなど、事業環境が大きく変化する中、持続的成長と企業価値の向上に資するべく、健全で透明性の高いガバナンスに貢献してまいります。

店舗やバックオフィスで活躍する従業員一人ひとりの知恵と情熱こそが、当社の未来を切り拓く原動力です。株主の皆さまやお客さまの視点を大切にしながら、従業員の声に真摯に耳を傾け、よりよい企業像の実現に向けて全力で取り組んでまいります。

市場の変化を捉え、持続的な成長と企業価値の向上を 目指して

世界的な不確実性が高まる中、国内では物価上昇、人口減少、人手不足、消費行動のデジタル化が進み、業界を取り巻く環境は変化しています。当社が持続的に成長するには、店舗・EC・配送・アフターサービスを一体で捉え、顧客ニーズを商品・サービスの充実や業務改善につなげて現場の知見を経営判断に活かし、経営方針を実行できる組織であることが重要です。

私はリテール企業の経営に携わる中で、暮らし方や購買行動の変化を捉えた、数値に基づく投資判断と中長期の競争力を支える資源配分を重視してきました。

国内外の多様な事業領域で財務と事業開発の両面から経営課題に向き合ってきた経験を活かし、当社の顧客価値と収益性の向上、成長投資と財務規律の両立を後押しします。

また、市場動向や資本市場の評価、ステークホルダーとの対話から得た示唆を経営に反映し、社外取締役として独立した立場から意思決定の質を高めて、当社の持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



社外取締役 監査等委員
吉川 和美

経営判断を支えるモニタリングと ガバナンス

市場環境が大きく変化する中、企業価値向上には迅速かつ適切な経営判断を行う取締役会の役割が重要です。そのためには、経営判断の前提となる情報を適時・適切にモニタリングし、変化の兆候を早期に把握する必要があると考えています。

こうした認識のもと、複数社で監査等委員会設置会社への移行を経験してきた公認会計士としての知見と経験を活かし、財務・会計、内部統制の視点から取締役会における経営判断の透明性・妥当性の向上に努めてまいりました。業界環境の変化も踏まえ、経営判断に必要な情報を多面的に検証するとともに、カテゴリ・チャンネル・店舗別損益などについても経営陣からの報告を通じて継続的に確認し、「Joshin Reborn Action 2026」の実行にあたって適切な情報共有に基づく経営判断が行われるよう提言を行っています。また、指名・報酬委員として、サクセッションプランの充実を通じ、持続的な企業価値向上を支える取締役会づくりに貢献してまいります。



社外取締役
船本 道子



社外取締役 監査等委員
大槻 和子

資本効率の追求と「Joshin らしさ」の結実

「JT-2025 経営計画」（前中計）での収益性・資本効率指標の未達を受け始動した「JT-2028経営計画」（以下、新中計）ですが、中でも「Joshin Reborn Action 2026」は、不採算店舗の撤収や人的資本への再投資を通じた「資産のスリム化と無形資産の拡張」という明確な方向性を示しています。公認会計士である私が社外取締役の一人として特に力を入れていきたいのは変革フェーズにおける事業基盤の再構築と有形固定資産の圧縮であり、これらが確固たる企業価値向上へ結びつくかが焦点となると考えます。

財務会計面では不採算店の撤収に伴う一時的損失のリスク管理や厳格な在庫評価・回転率の向上、資本政策面ではROEのさらなる向上や政策保有株式の縮減の着実な実行を注視します。ガバナンスの立場からは、人的資本やPB・オーダーリフォームなどの成長投資に対する適切なROI監視を行い、経営資源の最適配置とリスク管理を実効的に監督してPBRの一層の向上と持続的成長を後押ししたいと思います。

家電量販店業界は今、変革の時期にあります。Joshinらしさを失わずにすべてのステークホルダーの皆さまと当社の掲げる「ひと、まち、笑顔に。」を共有し、新中計の実現にたどり着けるよう注視していきます。

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、社外取締役のみで構成する取締役会評価委員会が主体となつて、事業年度毎に取締役会の実効性などの分析・評価

を行い、その改善に向けた継続的な施策推進に取り組んでいます。

(1) 評価のプロセス



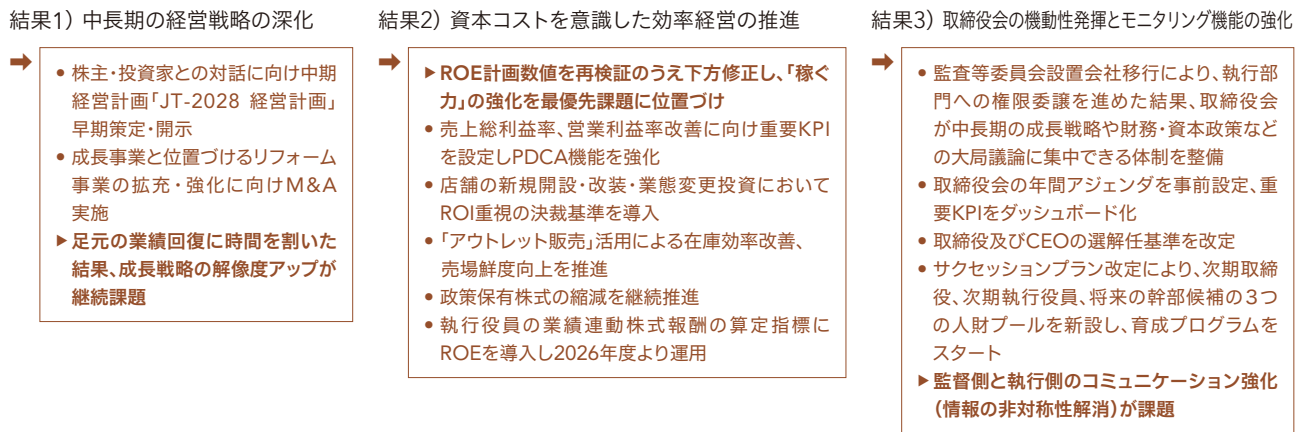
(2) 2025年度の課題

- 「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」
- 「取締役会の機動性発揮とモニタリング機能の強化」

(3) 2025年度の課題に対する取り組み

社外取締役からの提言	執行部門の対応
- 当社の強みを活かした中長期の成長戦略の立案 - 適切なKPI設定による利益率改善 - 成長事業の拡大を支える投資の促進 - 資本効率向上の推進 - CEOをはじめとするサクセッションプランの見直し	- 次期中期経営計画「JT-2028 経営計画」の策定 - KPIに基づくリアルタイムの業績把握とPDCAサイクルの構築 - 成長事業と位置づけるリフォーム事業におけるM&A実施 - 政策保有株式の縮減推進、資本収益性指標の計画見直し - 取締役及びCEOの選解任基準改定とサクセッションプラン再構築の提案

(4) 2025年度の取り組みの結果と残課題



(5) 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

- 実効性が高いと評価される点
 - 監査等委員会設置会社への移行に伴いモニタリング体制の基盤が構築され、適時・的確な業績モニタリングが機能し始めている。
 - 社外取締役の多様な知見を活かした活発な意見交換が行われている。
- 改善・充実に向けた取り組みが期待される点
 - 監督と執行のパートナーシップ(それぞれの役割分担)の在り方が一部不明確であった。
 - 執行部門から取締役会に付議される議案における戦略的意義、投資効果、リスク評価などの大局的視点の明示について改善の余地がある。
 - ステークホルダーとの対話(IR活動)を通じて経営戦略により一層磨きをかけていく必要がある。
- 取締役会の実効性の評価結果

取締役会の実効性はおおむね確保されている。

(6) 2026年度の実効性向上に向けた取り組み

- 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
- 取締役会と執行役員会の連携及びモニタリング機能の強化

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.84 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、株主総会で選任しています。

「スキル・マトリックス」はサクセッションプランにも活用しており、将来のCEO候補をはじめ中核人財の評価・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執行役員会とそれを支える全社委員会の活動をリードさせることで幅広いスキルを習得させ、取締役候補としての評価・育成を十分な時間をかけて行っています。

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>

スキル・マトリックスの活用

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

役員トレーニング

2025年度も「スキル・マトリックスに基づく役員のスキルアップ」に取り組み、スキル・マトリックス(P.84)に掲載した「経営スキル」「事業の専門性に関するスキル」のうち、取締役、監査役、執行役員個々に不足するスキルの補完、最新知識の更新に重点を置いた外部講習受講によるトレーニングを行いました。

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

経営スキル	受講件数	専門スキル	受講件数
企業経営	15件	家電小売事業	2件
財務・会計・資本政策	8件	住環境事業	0件
法務・ガバナンス	15件	マーケティング	4件
経営企画・事業戦略	7件	ロジスティクス	0件
人事・労務・ダイバーシティ	5件		
ICT・DX	1件		
環境・エネルギー	1件		
合計	52件	合計	6件

※2025年6月監査等委員会設置会社移行
 ※取締役・監査役・執行役員1人当たり2コース受講

役員一覧



金谷 隆平
代表取締役会長

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)



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
2020年 3月 当社取締役兼常務執行役員
営業本部長兼 J-web 営業部長
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)



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 U b i e (株)社外監査役
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)



河野 純子
社外取締役
独立

1986年 4月 (株)リクルート入社
1997年 1月 同社「とらばーゆ」編集長
2008年 7月 住友商事(株)入社
2013年 2月 (株)グローバル人材研究所
取締役
2018年 3月 河野純子事務所設立(現任)
ライフシフト・ジャパン(株)
執行役員CMO
2019年 9月 NPO法人 Tokyo
International Progressive
School 理事(現任)
2020年 4月 慶應義塾大学 SFC 研究所
上席所員(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年12月 ライフシフト・ジャパン(株)
取締役 CMO(現任)
2022年 4月 ダイドーグループ
ホールディングス(株)
社外取締役(現任)



板野 則弘
社外取締役
独立

1989年 4月 三菱化成(株)
(現 三菱ケミカル(株))入社
2012年10月 三菱化学(株)(現 三菱ケミカル
(株))情報システム部長 兼
(株)菱化システム 取締役(非常勤)
(株)三菱ケミカルホールディングス
(現 三菱ケミカルグループ(株))
グループ基盤強化室部長(兼務)
2015年 4月 (株)三菱ケミカルホールディングス
(現 三菱ケミカルグループ(株))
情報システム室長
2018年10月 三菱ケミカル(株)
情報システム部長
2021年 4月 三菱マテリアル(株)
最高情報責任者(CIO) 兼
システム戦略部長
(株)MBS(現 三菱マテリアル
ITソリューションズ(株))
取締役(非常勤)(兼務)
2024年 4月 三菱マテリアル(株)
最高情報責任者(CIO) 兼
システム戦略部長
三菱マテリアルITソリューションズ
(株)代表取締役社長(兼務)(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

	在任 期間	所有 株式数	保有する経歴／スキル														
			所属委員会		取締役・監査役会 出席状況		経営スキル								事業の専門性に 関するスキル		
			指名・ 報酬 委員会	取締役会 評価 委員会	2024 年度 任期中	2025 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	ロジス ティクス
金谷 隆平	28年	73,158株 (34,958株*)	○		18回／18回	17回／17回	○	○	○	○	○		○	○		○	
高橋 徹也	9年	36,787株 (25,987株*)			18回／18回	17回／17回	○			○		○	○	○	○	○	○
河野 純子	5年	—	○ (委員長)	○	18回／18回	17回／17回	○			○	○					○	
板野 則弘	—	—	○	○	—	—	○			○	○	○					
船本 道子	—	—		○	—	—	○	○		○	○	○					
内藤 欣也	9年	4,000株		○ (委員長)	18回／18回	取締役会 17回／17回 監査等委員会 11回／11回	○		○		○						
吉川 和美	3年	201株	○	○	取締役会 18回／18回 監査役会 14回／14回	取締役会 17回／17回 監査役会 3回／3回 監査等委員会 11回／11回	○	○	○		○						
大槻 和子	2年	—		○	取締役会 14回／14回 監査役会 11回／11回	取締役会 17回／17回 監査役会 3回／3回 監査等委員会 11回／11回	○	○	○		○						

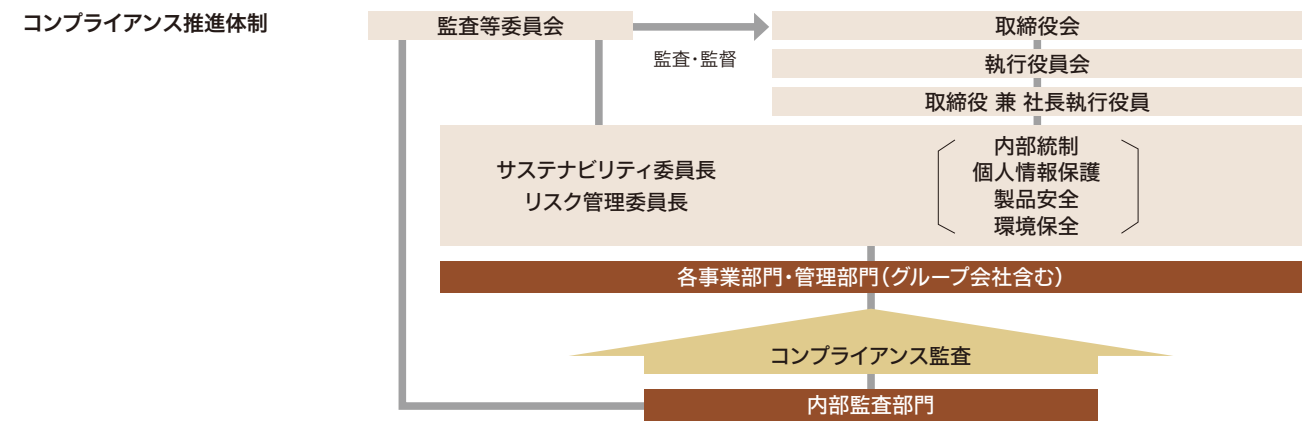
※うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

2026年4月の商号変更という節目を機に、当社グループはコンプライアンス意識のさらなる浸透を図るため、グループ全従業員に対して「クレド」（「Joshinグループ行動宣言」「Joshinグループ行動規範」）を再配布しました。新たな「グループ行動宣言」には、「社会への誓い」として法令を守り高い倫理観を持って誠実に行動することや、「お取引先さまへの誓い」として公正かつ健全な取引を通じて信頼関係を築くことなどを掲げています。私たちは、これらの社是や行動宣

言に基づく価値観を全従業員へ深く浸透させることがコンプライアンス経営の基盤であると考えています。この取り組みを起点として、当社のマテリアリティにおける主な目標の一つとして掲げる「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】」を力強く牽引し、自社のみならずサプライチェーン全体でのコンプライアンス強化につなげていきます。



公益通報体制

当社グループは、違法・不適切な行為の未然防止と早期是正、ならびに組織の自浄能力向上を図るため、内部告発プログラムとして実効性の高い公益通報体制を整備しています。通報窓口として社内窓口（リスクマネジメント部）に加えて社外窓口（梅田総合法律事務所）を設置しており、JoshinグループやFC加盟店の従業員だけでなく、お取引先さま、業務委託先のスタッフ、特定受託業務事業者（フリーランス）、さらには法の要件を満たした退職者も広く利用できる仕組みとしています。

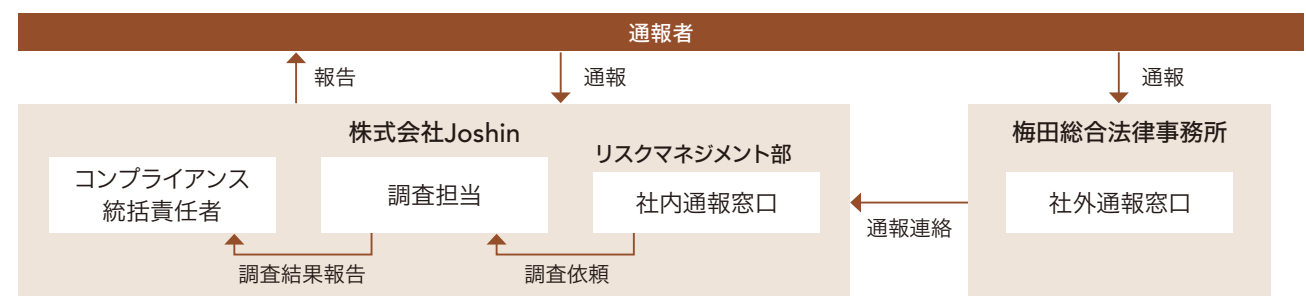
制度の運用にあたっては、匿名通報の受付による保護を保証するとともに、通報者に対して解雇や契約解除などの不利益が生じないよう配慮し、公益通報者の保護を厳格に

徹底しています。さらに、通報妨害（通報しない旨の合意など）も明確に禁止しています。

また、本年度は、2026年12月に施行される改正公益通報者保護法を先取りする形で対応し、「公益通報基準」の改定を実施しました。最新の法令に対応したルールの上アップデートとして、「行動規範」への反映や規程・手順書を設けて運用しています。情報漏洩を防ぐための守秘義務や不利益取扱い禁止について、グループ全体への周知徹底及び定期的な研修を行うことで、より透明性が高く信頼される通報体制への進化を図っています。

【内部通報件数（2025年度）】
114件（ハラスメント16件/法令違反3件/その他95件）

Joshinグループ公益通報体制



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-2028 経営計画」のスタートを機に、経営責任をより明確化し、中長期の企業価値向上を目指す報酬制度に改定しました。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は必ずしも業績連動報酬などの変動報酬がふさわしいとは言えないため、固定報酬のみの支給としています。

▶ 役員報酬決定プロセス

取締役の報酬は株主総会の決議により報酬の総額を定め、金銭報酬は年額240百万円、株式報酬は1事業年度につき50,000ポイント（1ポイント＝1株）の範囲内と定めています。取締役個々の配分については、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める「指名・報酬委員会」が取締役会の諮問を受けて「取締役報酬規程」に基づいて審議し、その答申を受けて取締役会で決定します。

▶ 取締役報酬の構成

＜取締役報酬制度の構成と目的＞				
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%)	財務指標連動 (30%)		サステナビリティ 指標連動 (20%)	
	営業利益実績 連動 (20%)	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300%以内としています。個別の配分は役位に応じて報酬倍率を設定しています。

▶ 業績連動報酬の算出方法

短期インセンティブ報酬としての金銭報酬

① 財務指標連動金銭報酬 (20%)

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決定します。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。

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%)

多様な人財が生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。

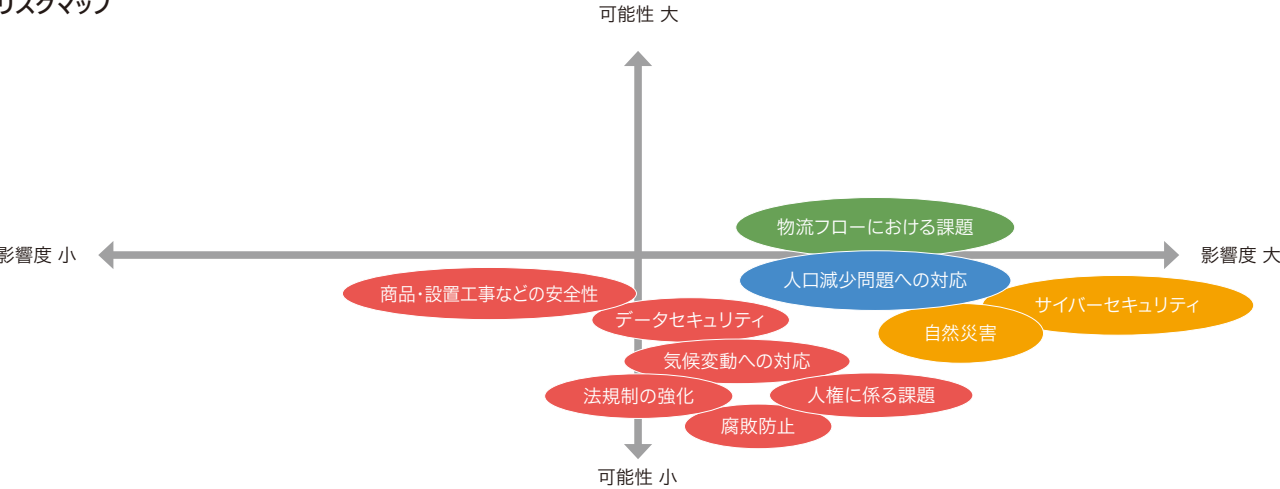
※業績連動株式報酬制度にはマルス条項を設け、当社に損害を与えたことに起因して取締役を解任され、または辞任する者、その他当社に対し不利益、不都合の所為があった者などについては、取締役会の決議により、それまでに付与されていた株式の全部または一部を失効するとともに以降の株式付与も行わない仕組みとしています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社は、グループを取り巻くさまざまなリスクを統合的に把握・評価・管理するため、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、新たな中期経営計画「JT-2028 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の対応状況を継続的にモニタリングしています。リスク管理委員会は、取締役兼社長執行役員を委員長とし、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(子会社役員を含む)、労働組合代表者で構成されています。経営の維持継続を阻害する「ハザードリスク」「業務リスク」「経営リスク」を網羅的に分析・管理することで、安定的な経営基盤を強固に支える中核的な役割を担っています。

リスクマップ



重要なリスク項目と対応状況

分類	リスク項目(内容)	対応策
ハザードリスク	自然災害・疫病・重要施設の火災	● 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	● ファイアウォールなどによるネットワークへの攻撃及び侵入防御 ● リモート環境を含む全業務端末及びサーバーを対象とする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	● 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	● 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、ファイアウォールなどによる防御システムに加え、すべての業務端末やサーバーを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。

サイバーリスクマネジメントの推進イメージ図



個人情報保護の推進

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

個人情報保護方針

<https://www.joshin.co.jp/ja/privacy.html>

データセキュリティ・個人情報保護推進体制



セキュリティ強化の取り組み

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

ティ対策強化を実施、また、業務端末については、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。

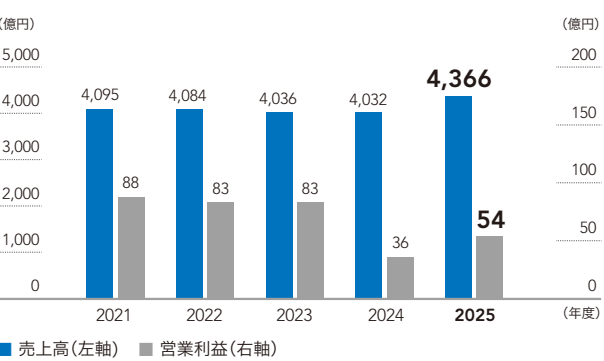
教育・研修

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、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。

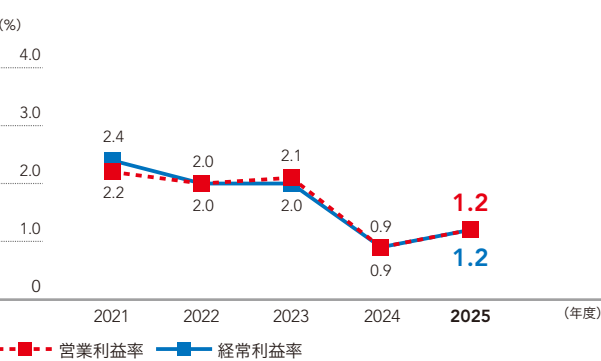
財務

売上高・営業利益



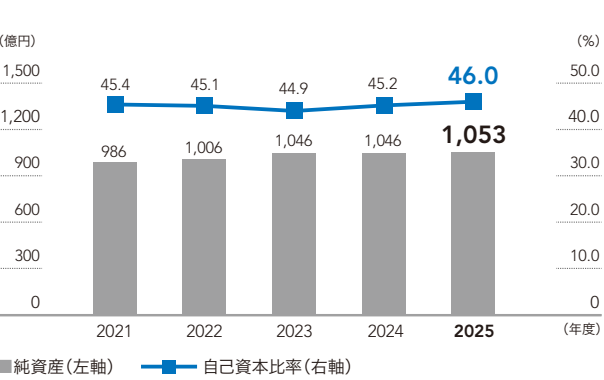
物価高に伴う節約志向などを背景に全体の消費が伸び悩む中、新型ゲーム機やパソコンの買い替え需要、リーグ優勝セールによる追い風もあり、2025年度は増収増益の決算となりました。

営業利益率・経常利益率



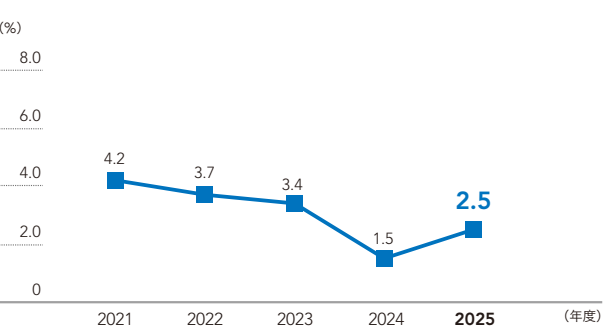
売上高増加に伴い、利益も増加基調(売上総利益56億円増)となり各利益率も伸長しました。

自己資本比率・純資産



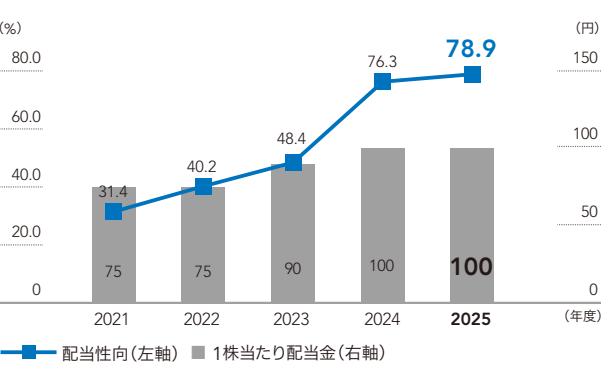
中間配当の実施などから純資産はほぼ横ばいで推移し、在庫水準も安定する中キャッシュポジションは改善傾向にあり、有利子負債は引き続き削減され、財務の安定性は保たれています。

投下資本利益率(ROIC)



営業利益の向上によりROICは前年を上回りましたが、資本効率の改善は経営上喫緊の課題と認識しています。

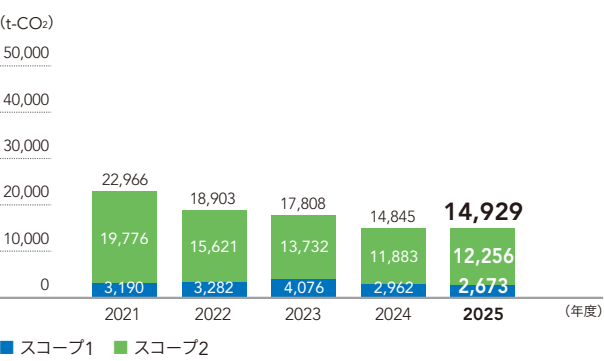
配当性向・1株当たり配当金



配当については期初予想通り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。また新中計ではDOE(株主資本配当率)2.5%以上も基準に加えています。

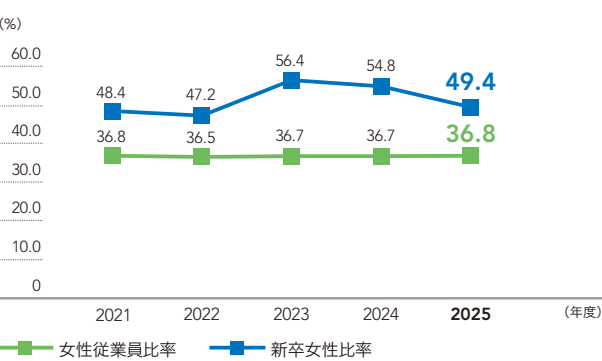
非財務

GHG※排出量(スコープ1、2)



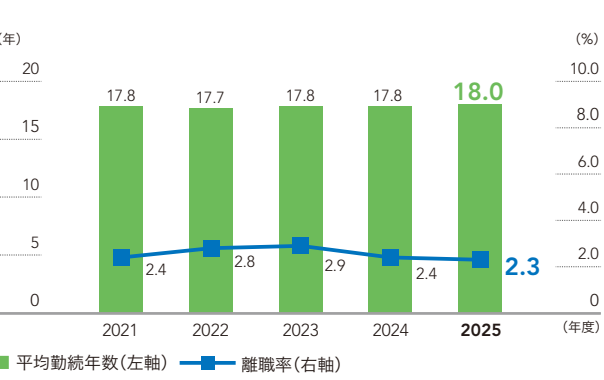
2025年度は前年度比で微増したものの、2030年度目標(2021年度比42%削減)に向け、削減は順調に進捗しています。今後も再エネ自家生成率向上と再エネ導入拡大により、GHG排出量(スコープ1、2)の削減を推進します。
※GHG：Greenhouse Gas(温室効果ガス)

女性従業員比率、新卒女性比率(新卒女性比率は各年度の4月1日現在)



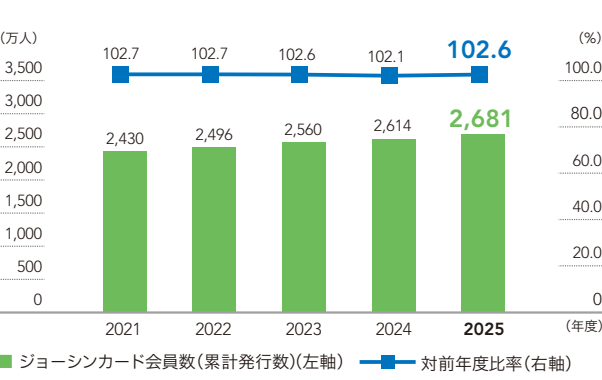
女性をはじめとする多様な視点で社会のニーズを捉え企業のため、女性の採用やキャリア形成支援に注力しています。

正社員定着率(平均勤続年数、離職率)



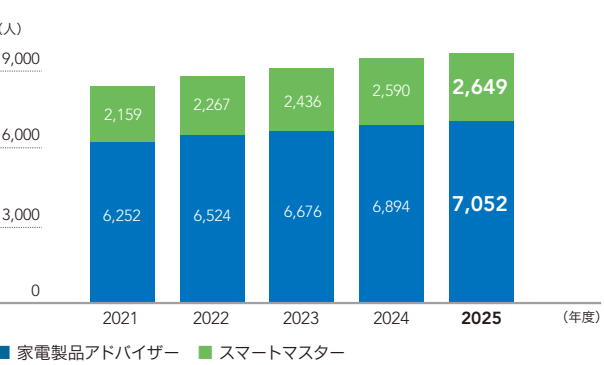
正社員定着率の高さは働きやすさを表しています。多様な従業員が働きがいを感じられるよう、従業員エンゲージメント向上に注力します。

ジョーシンカード会員数



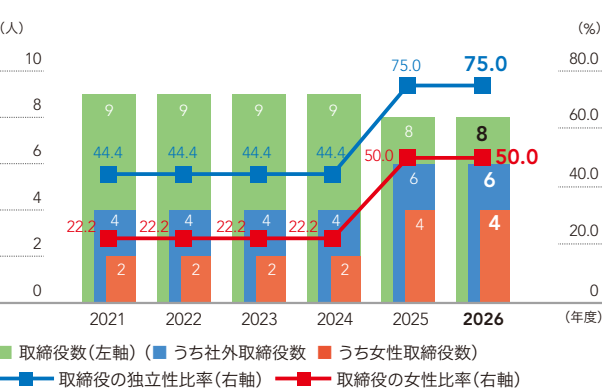
「ジョーシンカード」は1989年のサービス開始以来、長年ご愛顧いただき、現在2,680万人超の会員さまがいらっしゃいます。

延べ有資格者数(家電製品アドバイザー、スマートマスター)



専門資格の取得はプロ意識の表れです。お客さまの安全安心・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(2026年6月26日現在)



監査等委員である取締役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

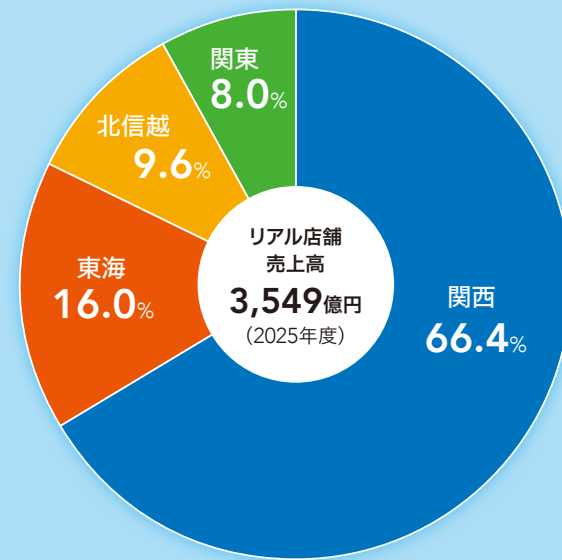
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
財務											
損益状況											
売上高	375,782	374,387	391,726	403,832	415,643	449,121	409,508	408,460	403,692	403,259	436,650
営業利益	7,838	7,982	9,680	10,987	8,979	16,550	8,884	8,311	8,364	3,688	5,422
経常利益	7,802	8,050	9,662	11,003	8,900	16,555	9,701	8,317	8,251	3,491	5,113
親会社株主に帰属する当期純利益	4,356	5,190	5,579	6,354	5,418	8,873	6,391	4,972	4,891	3,407	3,280
設備投資額	4,931	11,767	7,283	9,888	8,120	8,488	9,389	9,253	7,036	5,941	4,657
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	751	16,581	15,223	4,533	13,022	25,836	1,442	7,119	2,278	16,374	13,085
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,595	△10,412	△6,230	△10,427	△6,316	△6,118	△9,573	△9,070	△4,806	△1,815	△3,505
フリーキャッシュ・フロー	△2,844	6,169	8,992	△5,893	6,706	19,718	△8,131	△1,951	△2,527	14,558	9,579
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,167	△6,131	△8,134	5,900	△7,762	△14,433	1,873	2,360	3,649	△10,741	△12,758
財政状況											
総資産	180,905	185,971	188,550	207,351	197,308	210,321	217,417	223,218	232,775	231,503	228,813
純資産	70,773	75,859	80,892	86,091	89,147	99,303	98,641	100,698	104,613	104,665	105,364
有利子負債	56,002	51,423	44,877	52,717	47,144	35,119	40,017	45,964	53,104	46,025	37,930
ネット有利子負債※1	52,416	47,749	40,345	48,178	43,661	26,351	37,656	43,194	49,212	38,317	33,400
自己資本比率	39.1%	40.8%	42.9%	41.5%	45.2%	47.2%	45.4%	45.1%	44.9%	45.2%	46.0%
ネットD/Eレシオ(倍)※2	0.74	0.63	0.50	0.56	0.49	0.27	0.38	0.43	0.47	0.37	0.32
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)	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	126.81円
1株当たり配当金	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	100.0円
経営指標											
ROE(自己資本当期純利益率)	6.3%	7.1%	7.1%	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	4.8%	3.3%	3.1%
ROA(総資産経常利益率)	4.4%	4.4%	5.2%	5.6%	4.4%	8.1%	4.4%	3.8%	3.6%	1.5%	2.2%
ROIC(投下資本利益率)※3	4.0%	4.1%	5.0%	5.1%	4.3%	8.0%	4.2%	3.7%	3.4%	1.5%	2.5%
財務指標											
営業利益率	2.1%	2.1%	2.5%	2.7%	2.2%	3.7%	2.2%	2.0%	2.1%	0.9%	1.2%
経常利益率	2.1%	2.2%	2.5%	2.7%	2.1%	3.7%	2.4%	2.0%	2.0%	0.9%	1.2%
親会社株主に帰属する当期純利益率	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.3%	2.0%	1.6%	1.2%	1.2%	0.8%	0.8%
配当性向	19.2%	16.3%	19.9%	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%	48.4%	76.3%	78.9%
非財務											
GHG排出量(スコープ2)(t-CO2)	46,897	45,681	43,929	39,783	34,450	30,344	19,776	15,621	13,732	11,883	12,256
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)	204	208	219	219	203	80	30	28.4	27.5	26.3	27.0
売場面積(m2)	501,918	502,974	512,812	514,237	518,958	505,210	513,509	510,001	510,319	520,671	524,995
従業員数(臨時従業員を含む)(名)	7,845	7,825	8,446	9,169	9,483	9,277	9,121	8,906	8,711	8,455	8,459
新卒採用数(名)	59	63	55	77	91	98	126	123	110	104	86
65歳以上従業員数(臨時従業員を含む)(名)	29	39	60	80	84	93	97	102	126	151	189
障がい者雇用率(%)	2.08	2.07	2.32	2.55	2.54	2.44	2.60	2.65	2.73	2.79	2.97
正社員離職率(%)	2.6	2.7	2.8	3.3	2.8	2.2	2.4	2.8	2.9	2.4	2.3
従業員持株会加入率(Joshin単体)(%)	92.61	92.41	91.90	91.13	90.13	87.46	86.49	86.29	85.44	83.41	82.69
法令違反件数、金額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1件、0円	0
内部通報件数(件)※4	26	28	29	41	46	60	68	61	39	97	114

※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2026年3月末現在で関西・東海・関東・北信越・四国地区に220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ます。



※構成比はリアル店舗売上高を100%とした地域別比率です

北信越地区: 25店舗 店舗面積合計: 63,912m²

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	2店舗	5,199m ²



富山本店

関西地区: 140店舗 店舗面積合計: 338,139m²

大阪府	58店舗	141,654m ²	滋賀県	13店舗	27,766m ²
京都府	11店舗	28,907m ²	奈良県	13店舗	32,636m ²
兵庫県	37店舗	88,549m ²	和歌山県	8店舗	18,625m ²



日本橋店



岸和田店

関東地区: 18店舗 店舗面積合計: 41,459m²

東京都	4店舗	7,646m 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: 35店舗 店舗面積合計: 81,271m²

愛知県	19店舗	43,422m 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

四国地区: 2店舗 店舗面積合計: 213m²

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



ASAHAなると店

※ 各数値は、小数点以下を切り捨てて表記しています。

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

外部からの評価

CDP気候変動レポート2025



気候変動分野においてCDPの最高評価である
Aスコアを3年連続獲得



CDPサプライヤーエンゲージメント評価において
最高評価である**サプライヤーエンゲージメント・
リーダー**に2年連続選出

ESG評価機関からの主な評価



**FTSE JPX Blossom
Japan Index**

4年連続選定



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**

5年連続選定



**S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数**

S&P/JPXカーボン
エフィシエント指数

継続選定

その他の外部評価



2025年
オリコン顧客満足度®調査
戸建てリフォーム
5年連続第1位受賞



製品安全対策
ゴールド企業
フォローアップ
制度初 2度目の認定継続



ESGファイナンス・
アワード・ジャパン
「環境サステナブル企業」
2年連続選定



健康経営優良法人2025
(大規模法人部門)
7年連続認定



子育てサポート企業
「くるみん」
認定



女性活躍推進企業
「えるぼし」(認定段階2)
認定

イニシアチブへの参画



国連グローバル・コンパクト



Science Based Targets (SBT)



GXフューチャー・コンソーシアム



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

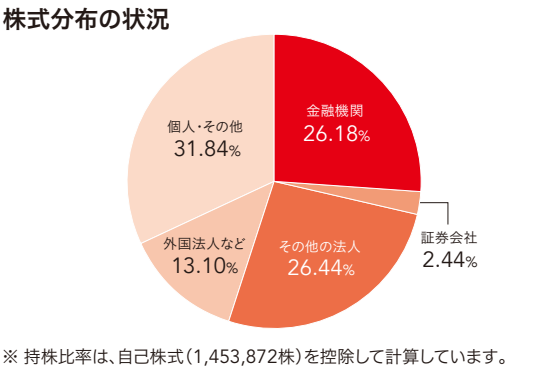


自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)

企業情報／株式情報 (2026年3月31日現在)

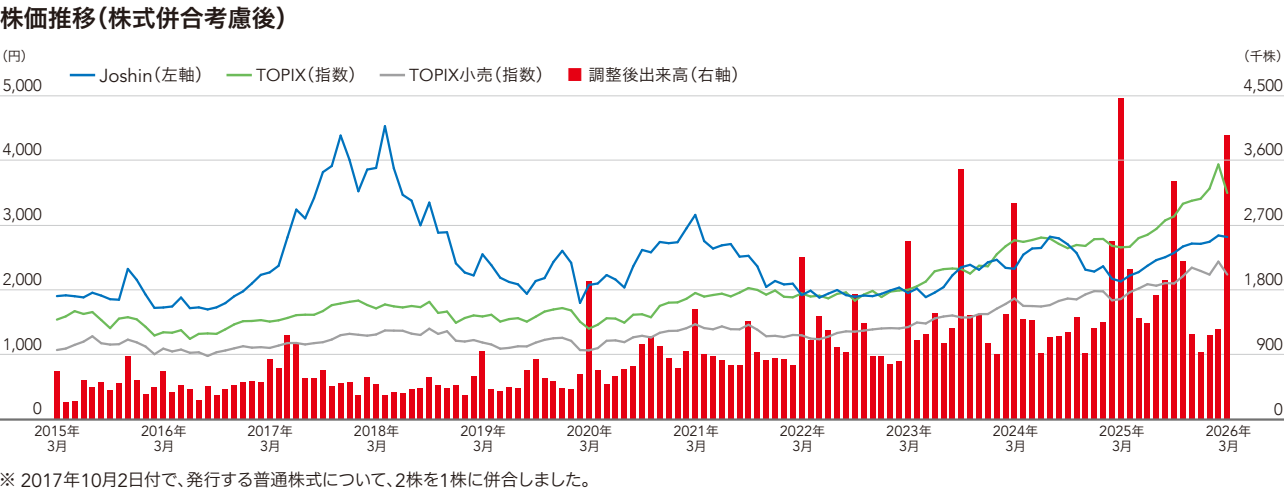
企業情報	
社名	株式会社Joshin／Joshin Corporation (2026年4月1日より)
本社	〒556-8550 大阪市浪速区日本橋西1-6-5 TEL 06-6631-1221
創業	1948年5月11日
設立	1950年2月2日
売上高	4,366億50百万円(連結) 4,357億37百万円(単体)
資本金	151億21百万円
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(8173)
従業員数	8,459名 男性 5,342名 女性 3,117名(臨時従業員を含む)

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	24,685名
株主総数(自己株式を除く)	188,847名



大株主の状況		
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,964,000	7.39
上新電機社員持株会	1,799,287	6.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,046,352	3.94
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	401,761	1.51
株式会社ケーズマネジメント	370,000	1.39
上新電機取引先持株会	356,000	1.34
BNYM SA / NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD	342,294	1.28

※ 持株比率は、自己株式(1,453,872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なし印刷で作られています。