

# 中期経営計画「JT-2028 経営計画」 (2026年度～2028年度 3カ年) アップデート説明資料

2026年5月8日

株式会社Joshin

証券コード:8173

## 「JT-2025 経営計画」振り返り

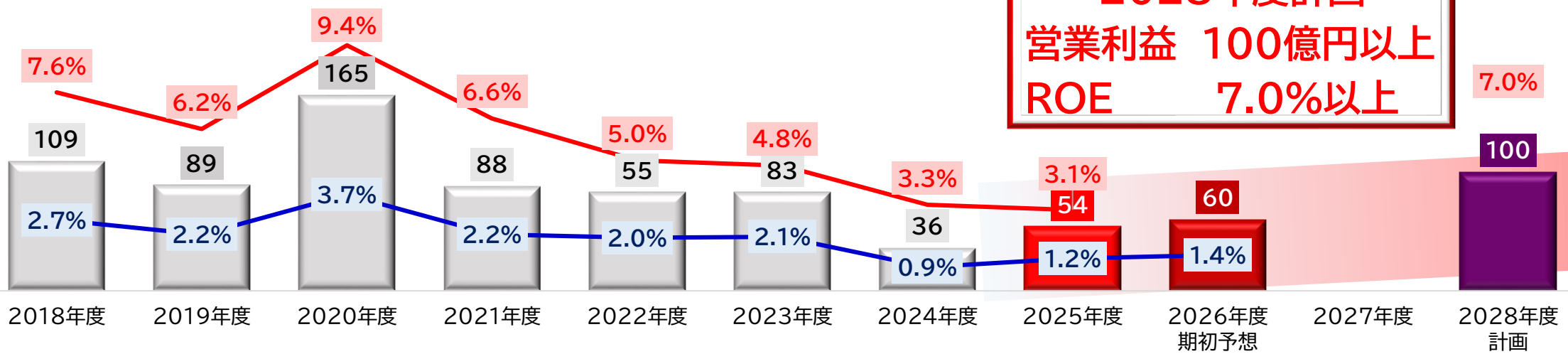
売上高は計画を上回る実績を確保するも、営業利益(率)およびROEをはじめとする資本効率指標はいずれも未達で着地

| (億円)            | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | JT-2025<br>2025年度<br>計画 | 2026年度<br>期初予想 | JT-2028<br>2028年度計画 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------|----------------|---------------------|
| 売上高             | 4,038  | 4,156  | 4,491  | 4,095  | 4,084  | 4,036  | 4,032  | 4,367  | 4,200                   | 4,380          | —                   |
| 売上総利益           | 981    | 1,006  | 1,121  | 984    | 1,038  | 1,051  | 1,022  | 1,078  | —                       | 1,145          | —                   |
| 販売費および<br>一般管理費 | 871    | 916    | 956    | 895    | 954    | 967    | 985    | 1,023  | —                       | 1,085          | —                   |
| 営業利益            | 109    | 89     | 165    | 88     | 83     | 83     | 36     | 55     | 110                     | 60             | 100                 |
| 営業利益率           | 2.7%   | 2.2%   | 3.7%   | 2.2%   | 2.0%   | 2.1%   | 0.9%   | 1.2%   | 2.6%                    | 1.4%           | —                   |
| ROE             | 7.6%   | 6.2%   | 9.4%   | 6.6%   | 5.0%   | 4.8%   | 3.3%   | 3.1%   | 8.0%以上                  | —              | 7.0%以上              |
| ROA             | 5.6%   | 4.4%   | 8.1%   | 4.4%   | 3.8%   | 3.6%   | 1.5%   | 2.2%   | 5.0%以上                  | —              | —                   |
| ROIC※1          | 5.1%   | 4.3%   | 8.0%   | 4.2%   | 3.7%   | 3.4%   | 1.5%   | 2.5%   | 5.0%以上                  | —              | —                   |
| 配当性向            | 20.9%  | 24.6%  | 22.6%  | 31.4%  | 40.2%  | 48.4%  | 76.3%  | 78.9%  | 40%以上                   | —              | 40%以上               |
| (配当金額)          | (50円)  | (50円)  | (75円)  | (75円)  | (75円)  | (90円)  | (100円) | (100円) |                         | (100円)         |                     |

※1 ROIC(投下資本利益率): (営業利益×0.65)÷(有利子負債+自己資本) 実効税率35%と仮定

# 中長期の成長シナリオにおける「JT-2028 経営計画」の位置づけ

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



■ 営業利益(億円)    — ROE    — 営業利益率

金利の上昇にともない株主資本コストおよび加重平均資本コストも上昇

## 株主資本コスト(%)

### リスクフリーレートのベース

主要地域の10年国債利回り×構成比率にて算出  
2026年3月31日実績を採用

| 構成比率         | 利回り   |
|--------------|-------|
| 日本国債(50%)    | 2.36% |
| 米国債(30%)     | 4.31% |
| ドイツ国債(20%)※  | 3.01% |
| ※ユーロ国債利回りの指標 |       |
| 合計平均利回り      | 3.07% |

リスクフリー  
レート

2.54⇒3.07%

安全資産  
無リスク金利

ベータ(β)  
感応度

0.95⇒0.90

対TOPIXベース  
当社固有のリスク

※2024年度と  
ほぼ同水準で推移

リスクプレミアム

6.00⇒6.00%

株式投資に期待する  
超過収益率

※過去の株式市場  
リターンから推定

株主資本コスト  
CAPM

8.24 ⇒ 8.47%

※CAPM(資本資産評価モデル:  
Capital Asset Pricing  
Model)とは株主資本コストを  
算出するための理論の一つ

## 加重平均資本コスト(%)

株主資本コスト  
CAPM

自己資本比率

負債金利

1-自己資本比率

1-法人税率

加重平均資本コスト  
WACC

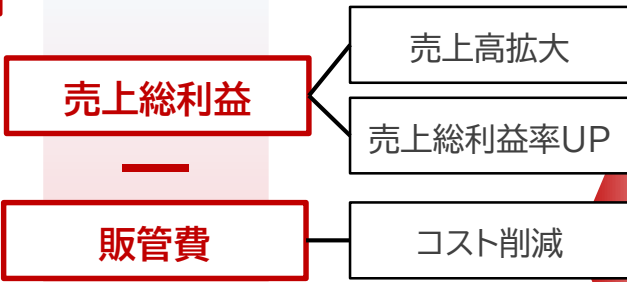
$$\left( 8.24 \Rightarrow 8.47\% \times 0.45 \Rightarrow 0.46 \right) + \left( 0.81 \Rightarrow 1.00\% \times 0.55 \Rightarrow 0.54 \times (1 - 0.35) \right) = 4.00 \Rightarrow 4.25\%$$

※2025年度  
46.0%

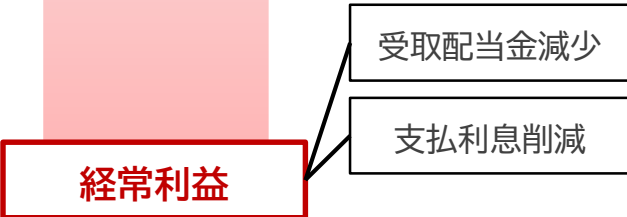
※金利費用が税控除される  
ことによる節税効果を考慮

## 「JT-2028 経営計画」に掲げる計画達成に向けたロジックツリー

PL



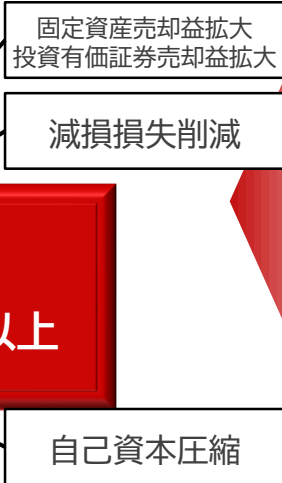
営業利益:100億円以上



当期純利益

ROE 7.0%以上

自己資本



### 2チャンネル

- リアル店舗**
- ・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
- EC**
- ・自社サイトによる売上比率の向上
  - ・OMO戦略の推進

### 5カテゴリ

- 家電**
- ・PB商品の強化による利益率の改善
  - ・高付加価値商品の販売力強化
- エンターテインメント**
- ・専門性を追求した売場創出
  - ・拠点の戦略的な集約
- リフォーム**
- ・グループシナジー創出による事業領域拡張(ジョーシンリフォーム近畿との連携)
- モバイル通信**
- ・マルチキャリア推進体制の強化
  - ・モバイルサポート領域拡張への挑戦
- サポートビジネス**
- ・お客さまの暮らしを支える新メニュー創出

BS

- 適正な在庫水準の維持による健全性の確保
- 長・短期を機動的に組み合わせた適時適切な負債コントロール
- 棚卸資産回転期間の短縮



- 成長投資の着実な実行
- 有形固定資産の圧縮
- 株主還元方針に基づく安定配当の継続実施
- 政策保有株式の縮減

「JT-2028 経営計画」の3カ年を2段階のフェーズに分けて

|        |               |                           |
|--------|---------------|---------------------------|
| 変革フェーズ | 2026年度～2027年度 | 中長期的に勝ち続けるために足場を固める       |
| 飛躍フェーズ | 2028年度～       | 創業100周年を見据えて次のステージへジャンプする |

ダイナミックな「経営資源の再設計」により、強みを最大限に活かし、新たな価値を創出するための戦略的なリソース転換による有形資産のスリム化、無形資産の拡張による「バランスシート経営」の実現

### ① 経営資源の 再設計

- リアル店舗の数に依存しない持続可能な事業体制への転換  
【不採算店舗の撤収・スクラップ&ビルド】
- 人的資本への再投資による生産性の最大化  
【リフォームをはじめ成長領域への最適配置】
- 「マチの電器屋」の具現化に向けた事業ポートフォリオの最適化  
【顧客ニーズに寄り添うサービスメニュー拡充】

### ② PB商品への 本格参入

- お客さまの暮らしに寄り添う、最適なコストパフォーマンスと性能にこだわった独自商品の開発&販売の実現

### ③ OMO戦略の 確立

- 強みである自社ECサイトとリアル店舗を相互利用する会員獲得によるEC事業拡大
- サービス提供エリアの拡張、メニューの充実化、エリア外配送・設置・工事・リサイクルの拡充

### ④ アウトレット 戦略の強化

- 業績不振店舗の一部アウトレット業態への転化による地域競争力の強化(既存店+アウトレット店)
- 東西2拠点物流体制を最大限活用した最適在庫水準の実現と在庫回転率の引き上げ

「経営資源の再設計」による「収益力の強化」を加速し「JT-2028 経営計画」の早期達成を目指す ⇒ PBR1倍以上の早期実現

## Joshin Reborn Action 2026 における「重点戦略」：リアル店舗事業

リアル店舗事業の  
収益力強化

不採算店舗を最大15店舗程度整理し、そこから生まれる人的資本の再投資による経営効率の改善  
⇒店舗数に依存しない「マチの電器屋」のチェーン展開により、利益を創出できる店舗数を拡大

リアル店舗タイプ別マーケティング

店舗  
単独

店舗  
モール内

店舗  
複合型

### 関西エリア(133店舗)

不採算店舗の果敢な撤収ならびにスクラップ&ビルドの  
推進による最適店舗配置の実現(府県・地域単位)

+

人的資本の再投資による価値創出能力の実装

+

店舗環境に即した売場づくり(外部企業誘致含む)

+

リアル店舗と自社ECサイトとの相互連携(OMO推進)

+

自社サービス体制強化(配送・設置・工事・修理)

+

取扱商品&提供サービスメニューの拡充

+

アナログ(ひと)&デジタル(ネットワーク)の融合

### 東海 エリア (34店舗)

関西に次ぐ高い  
ブランド認知力  
と競争力を有す  
る地域、店舗活  
性化策の強化と  
拠点シェアを意  
識した市場競争  
力強化

### 関東 エリア (18店舗)

EC事業におけ  
る売上構成比の  
高い地域、リア  
ル店舗&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、更なる  
市場認知度向  
上

### 北信越 エリア (25店舗)

北越と北陸、競  
争環境が異なる  
二つのエリアそ  
れぞれの特徴に  
応じたエリア別  
戦略を展開し、  
店舗のスクラッ  
プ&ビルドによ  
る最適店舗配置  
を実現

ライフスタイル・サポートカンパニーへの進化

⇒ すべてのアセットを統合した「シン・Joshin経済圏」の創出

## Joshin Reborn Action 2026 における「重点戦略」：PB商品

### PB商品への本格参入

2025年10月、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年度から中小物家電のPB商品の発売開始

### 2026年度計画

#### 2026年度上市予定商品

電池、電球、ハンディクリーナー、電子レンジ、炊飯器、電気ケトルなど

#### 2026年度計画

- 連結売上高構成比：4.6%
- PB商品開発目標：SKU150アイテム



### JT-2028 経営計画(～2028年度)

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

#### 2028年度計画

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

#### PB商品の本格参入に向けて

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

PB商品の事業拡大による家電事業全体の販売拡大

## Joshin Reborn Action 2026 における「重点戦略」：EC

- EC 自社サイトにおける販売比率5割の実現  
家電製品の販売比率引き上げ

### 2026年度計画

以下に掲げる戦略の着実な実行

- ・ 自社サイト流入数(来店数)拡大に向けた戦略
- ・ リアルとECの相互利用促進に向けたOMO戦略
- ・ 家電製品の販売拡大に向けた戦略
- ・ 自社サイト成約数拡大に向けた戦略

### 2026年度計画

- ・ 自社サイト販売比率  
44% → 46%
- ・ 相互利用稼働会員数増減率  
前期比：15%増
- ・ 家電製品販売額増減率  
前期比：2%増
- ・ 自社サイト稼働会員数増減率  
前期比：7%増

Joshinで お持ちのポイントも使いこらそう!  
web ショップ

**家電以外も買える**ってご存知ですか?  
※写真はイメージです。

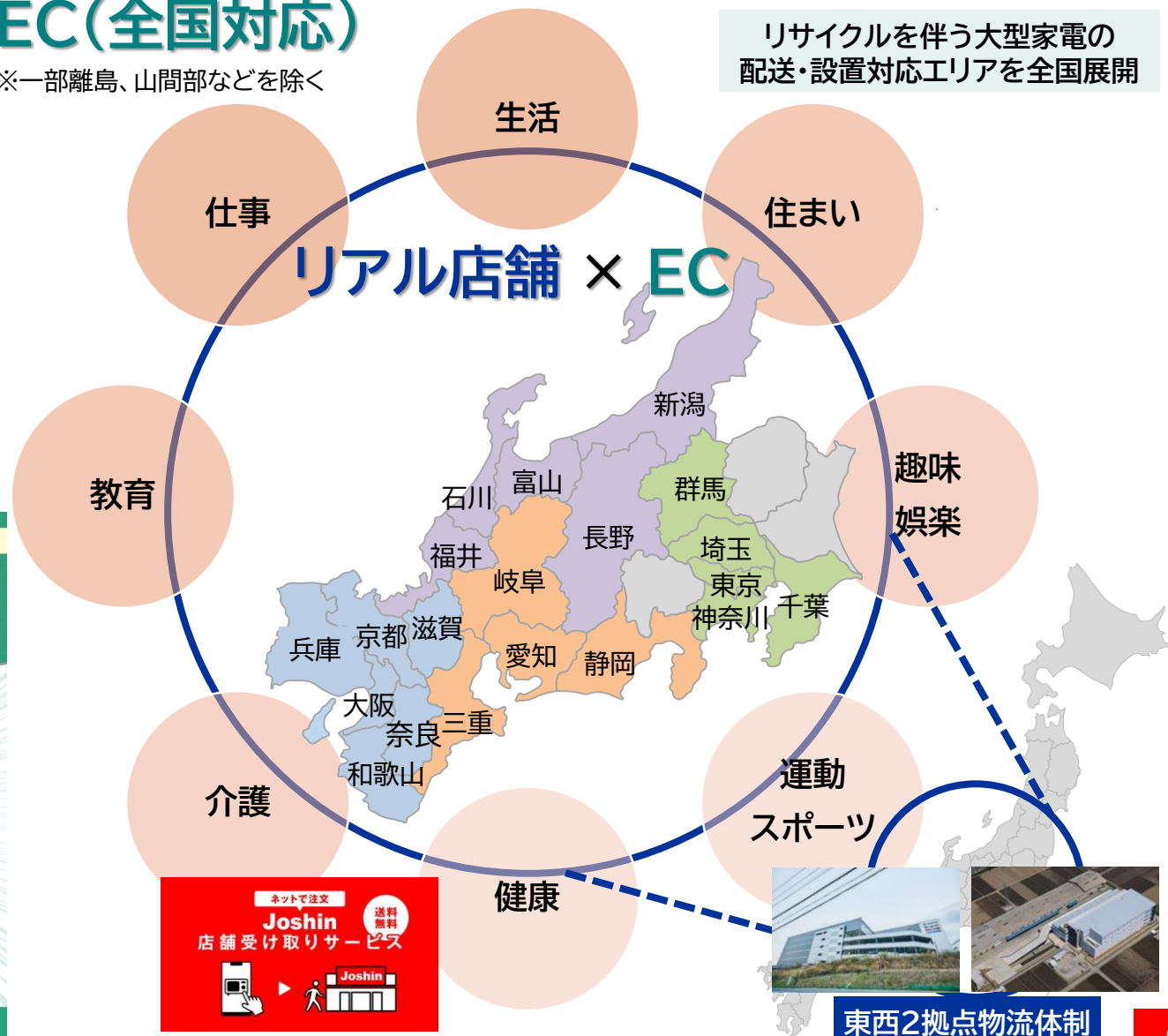
化粧品 食品 医薬品・日用品

1ポイント = 1円 でお買物に使える!

店舗で受け取りなら送料無料で詳しくはこちら

## EC(全国対応)

※一部離島、山間部などを除く



リサイクルを伴う大型家電の  
配送・設置対応エリアを全国展開

リフォーム事業領域拡張

パックリフォームからオーダーリフォーム領域への進出  
(新たに加わったジョーシンリフォーム近畿とのシナジーによる事業領域拡張)

2026年度計画

家電量販店由来の「パックリフォーム領域」に加えて  
専門性の高い「オーダーリフォーム」にも進出すべく  
ジョーシンリフォーム近畿との事業連携の早期推進

2026年度計画(ジョーシンリフォーム近畿含む)

- ・ リフォーム事業売上高  
2025年度:165億円⇒2026年度:190億円
- ・ Joshinコーポレート部門全面関与によるPMI推進
- ・ ジョーシンリフォーム近畿の事業展開エリアにおけるJoshin店舗との関係強化(京都府・奈良県)
- ・ ジョーシンリフォーム近畿との人財交流による事業ノウハウの吸収・蓄積・グループ全体への浸透

JT-2028 経営計画(～2028年度)

2028年度計画(ジョーシンリフォーム近畿含む)  
リフォーム事業売上高:200億円規模への着実な成長

関西エリアにおけるオーダーリフォーム事業展開地域の  
早期拡張を強力に推進

- ・ ジョーシンリフォーム近畿の  
事業領域拡張  
(京都府・奈良県以外への進出)
- ・ 外部企業との積極的な協業・  
提携・M&Aの推進
- ・ Joshin店舗内、自社ECサイト  
におけるリフォーム受注体制の  
整備強化



関西エリアにおける総合リフォームの強固な基盤構築

## 「JT-2028 経営計画」における「資本政策」

### バランスシート マネジメント

2028年度にありたい姿：

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

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

・有利子負債と連動した適正在庫水準の維持促進

適正在庫水準の維持による  
健全性の確保

・月商を基準とした在庫管理の徹底（商品評価の厳正化）

棚卸資産回転期間の短縮

・カード債権等の流動化等売上債権の活用方法の検討継続

売掛債権回転期間の適正管理

・投下資本に見合った店舗業態、協業等具体的方策の提案

個店ごとの損益改善

・管理コストを要する遊休物件の積極的処分と、不振店舗の見定め

有形固定資産の圧縮

・資本効率の改善を主眼とし、最終利益向上に寄与

政策保有株式の縮減

資産の部

流動資産

現金  
売掛金  
棚卸資産 など

固定資産

土地  
建物  
投資有価証券 など

# 「JT-2028 経営計画」における「資本政策」

## バランスシート マネジメント

2028年度にありたい姿：

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

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

### 負債純資産の部

買掛金  
短期借入金 など

買入債務回転日数の適正管理

・キャッシュポジションの安定による経常的運転資金の圧縮

長・短期を機動的に組み合わせた  
適時適切な負債コントロール

・金利上昇局面における運転資金圧縮による負債負担軽減

### 固定負債

長期借入金 など

現行の自己資本比率を目安に  
財務レバレッジの活用も視野

・成長投資における有望案件には財務レバレッジ活用

成長投資の着実な実行

・店舗関連投資は基本営業キャッシュフロー範囲内

### 純資産

資本金  
利益剰余金 など

株主還元方針に基づく  
安定配当の継続実施

・配当性向(40%)に加えてDOE(2.5%)を指標とする

業績改善による利益剰余金確保

・経済環境変化の備えや与信における信用力維持のため一定水準確保

## 「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

2028年度にありたい姿：  
営業キャッシュ・フローをベースに将来の事業成長に資する積極的な投資と株主還元の両立を実行

### キャッシュアウト

**成長投資**  
70~75%程度

**株主還元**  
15~20%程度

有利子負債圧縮

- ・ 店舗に関する投資
- ・ 物流に関する投資
- ・ 事業領域拡張に関する投資

180億円  
20億円  
60億円

- 販売費及び一般管理費に含むもの
- ・ 人的資本およびシステムに関する投資(リース含む)

200億円

- ・ 株主還元方針に基づき実施
- ・ 配当性向:40%以上 / DOE:2.5%以上

・新規出店および撤収費用および店舗改装費用(新業態導入も含む~年間60億円をベース)

・東西2拠点化物流体制およびサービスインフラの能力向上(マテハン機器導入~一部物流コスト)

・PB商品における外部企業との協業 :50億円  
・事業領域拡張における外部企業との協業 :10億円

・賃上げ、人事制度改正 :70億円  
・新規およびキャリア採用、教育 :50億円

・お客さまの利便性向上に資するシステム投資 :30億円  
・従業員の生産性向上に資するシステム投資 :30億円  
・経営判断に資するシステム投資 :10億円

・3カ年累計配当金 :80億円

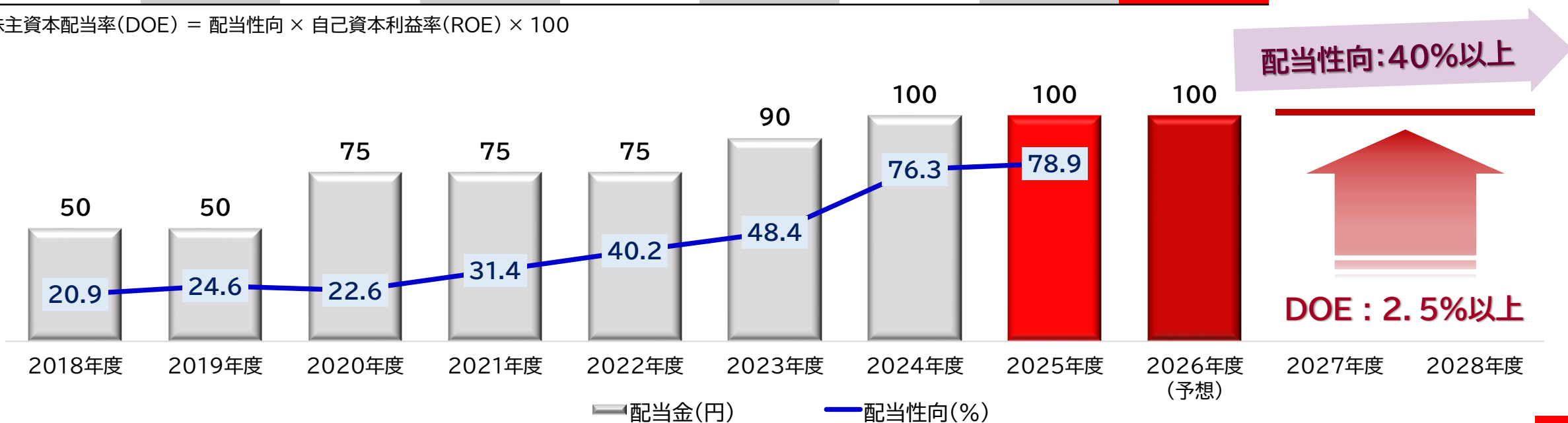
# 「JT-2028 経営計画」における「資本政策」

## 株主還元

2028年度にありたい姿：  
DOEの採用による業績変動に左右されない安定的な還元を基本とし業績向上による増配を目指す

|      | 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



## 「JT-2028 経営計画」における「資本政策」

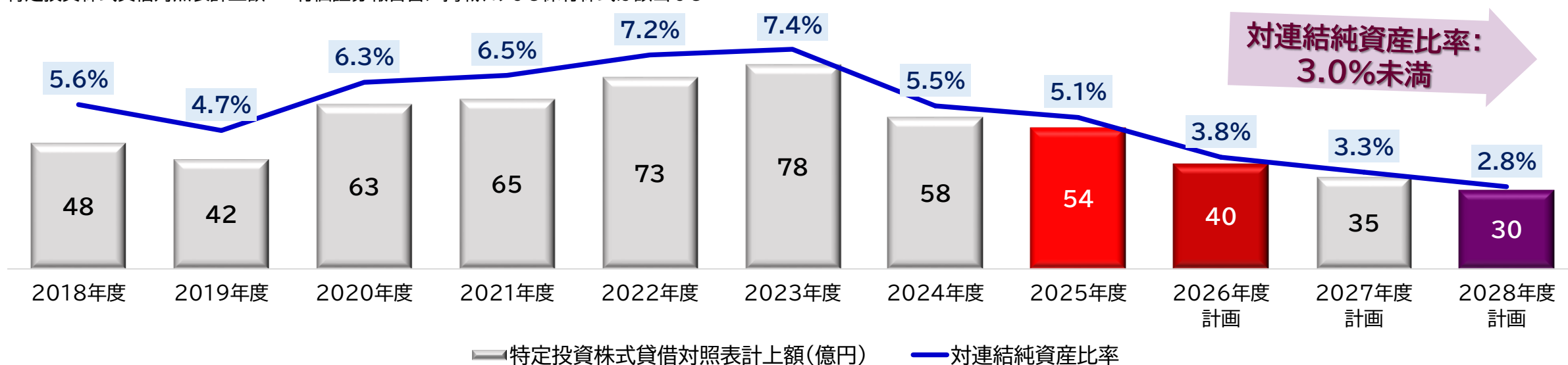
## 政策保有株式

2028年度にありたい姿：

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

| 単位:億円              | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度<br>計画 | 2027年度<br>計画 | 2028年度<br>計画     |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------------|------------------|
| 特定投資株式<br>貸借対照表計上額 | 48     | 42     | 63     | 65     | 73     | 78     | 58     | 54     | 40           | 35           | 30               |
| 純資産                | 861    | 891    | 993    | 986    | 1,007  | 1,046  | 1,047  | 1,054  | 1,060        | 1,070        | 1,080            |
| 対連結純資産比率           | 5.6%   | 4.7%   | 6.3%   | 6.5%   | 7.2%   | 7.4%   | 5.5%   | 5.1%   | 3.8%         | 3.3%         | 2.8%<br>(3.0%未満) |

特定投資株式貸借対照表計上額 = 有価証券報告書に掲載、みなし保有株式は該当なし



## 見通しに関する注意事項

- ① 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する内容は、本資料作成時点における当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。
- ② 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。

— お問い合わせ —

**株式会社Joshin** 経営企画部 IR推進室  
本社所在地:大阪市浪速区日本橋西一丁目6番5号  
TEL: 06-6631-1122  
URL:<https://www.joshin.co.jp/>