

新中期経営計画「JT-2028 経営計画」 (2026年度～2028年度 3カ年) 説明資料

2025年11月4日

上新電機株式会社

証券コード:8173

■ トップメッセージ

■ 「JT-2025 経営計画」振り返り

■ 経営環境認識

■ 新中期経営計画「JT-2028 経営計画」 (2026年度～2028年度)

- ・ 「経営理念体系」
- ・ 中長期の成長シナリオにおける位置づけ
- ・ 目指す姿
- ・ ドミナント戦略
- ・ 重点戦略
- ・ 資本政策
- ・ 監査等委員会設置会社移行後の体制



「JT-2028 経営計画」では、創業100周年に向けた持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するため、人財・組織・顧客といった無形の資産を将来の価値創造の源泉と捉え、その強化と深化に取り組んでまいります。

当社の歩みを「守破離」で表すならば、「守」は創業の精神と家電事業の原点、「破」は新たな家電事業の形への進化、「離」は家電事業を基盤とした新たな領域への挑戦を意味します。

本中期経営計画では、「守」から「破」への進化を実現し、未来の「離」へとつなげてまいります。「破」の具体的な姿は、いわば「家電量販店版マチの電器屋」です。量販店の豊富な品揃えやスケールメリットに、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、新しい価値をお客さまに提供してまいります。あわせて、有形資産と無形資産のバランスを見直し、資産の効率化・スリム化を進め、持続的な成長を実現してまいります。

当社は、2026年4月より「株式会社Joshin」へと商号を変更いたします。この商号変更には、「すべての進化は変化から始まる」という想いを込めています。経営環境の変化を成長の機会と捉え、新たな価値を創造する力へと変え、社会にイノベーションを起こしていく強い意思を表すものです。

代表取締役 兼 社長執行役員 CEO 高橋 徹也

新生Joshinグループが目指す「まちの電器屋」のイメージ



- トップメッセージ
- 「JT-2025 経営計画」振り返り
- 経営環境認識

- 新中期経営計画「JT-2028 経営計画」
(2026年度～2028年度)
 - ・ 「経営理念体系」
 - ・ 中長期の成長シナリオにおける位置づけ
 - ・ 目指す姿
 - ・ ドミナント戦略
 - ・ 重点戦略
 - ・ 資本政策
 - ・ 監査等委員会設置会社移行後の体制



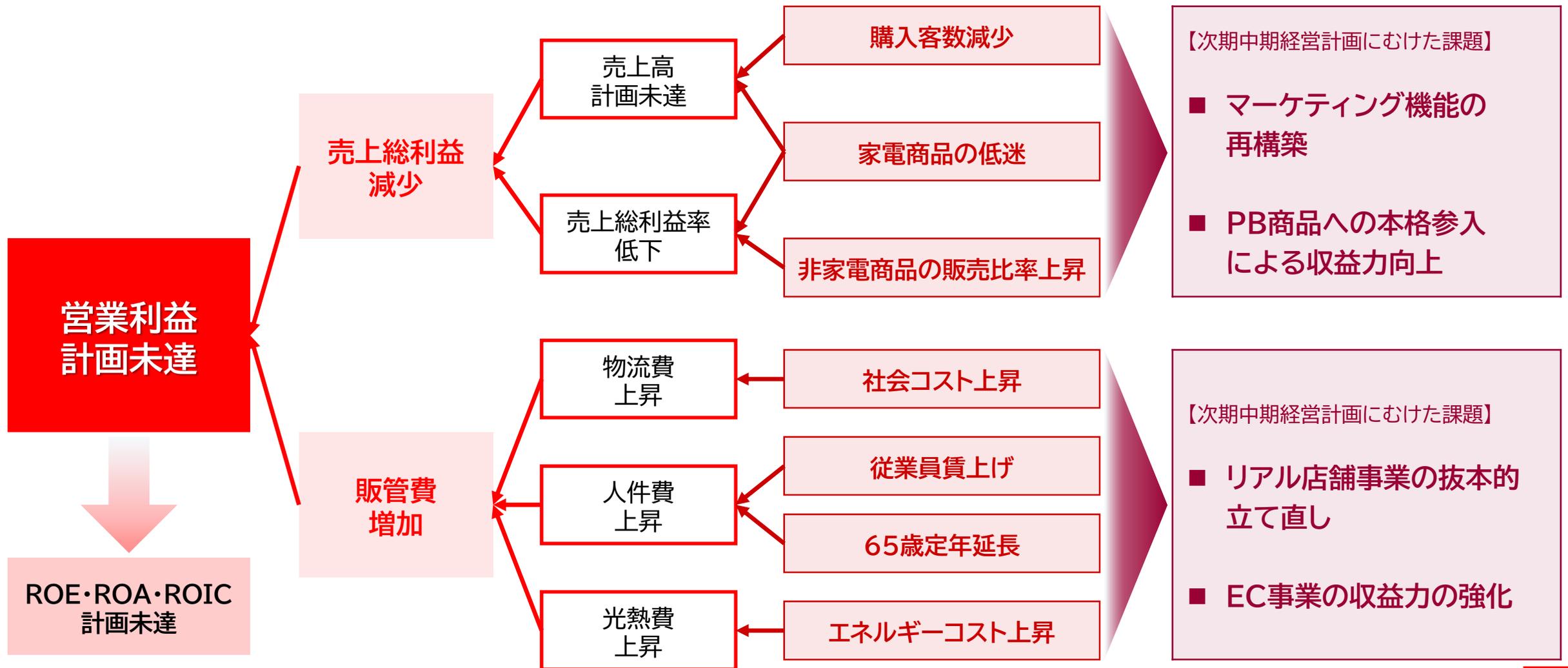
「JT-2025 経営計画」振り返り

売上高の低迷、販管費の増加を上回る売上総利益を確保できなかったことで営業利益は大幅未達となる予想

(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 期初予想	JT-2025 経営計画 2025年度計画	2030年度 あるべき姿
売上高	4,038	4,156	4,491	4,095	4,084	4,036	4,032	4,040	4,200	営業利益率 4.0%レベル
売上総利益	981	1,006	1,121	984	1,038	1,051	1,022	1,090	—	
販売費および 一般管理費	871	916	956	895	954	967	985	1,050	—	
営業利益	109	89	165	88	83	83	36	40	110	
営業利益率	2.7%	2.2%	3.7%	2.2%	2.0%	2.1%	0.9%	1.0%	2.6%	
ROE	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	4.8%	3.3%		8.0%以上	10.0%以上
ROA	5.6%	4.4%	8.1%	4.4%	3.8%	3.6%	1.5%		5.0%以上	7.0%以上
ROIC※1	5.1%	4.3%	8.0%	4.2%	3.7%	3.4%	1.5%		5.0%以上	7.0%以上
※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										
配当性向	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%	48.4%	76.3%		40%以上	40%以上持続
(配当金額)	(50円)	(50円)	(75円)	(75円)	(75円)	(90円)	(100円)	(100円)		

「JT-2025 経営計画」振り返り

売上高の低迷、販管費の増加を上回る売上総利益を確保することができなかったことが営業利益計画未達の要因



- トップメッセージ
- 「JT-2025 経営計画」振り返り
- **経営環境認識**

- 新中期経営計画「JT-2028 経営計画」
（2026年度～2028年度）
 - ・ 「経営理念体系」
 - ・ 中長期の成長シナリオにおける位置づけ
 - ・ 目指す姿
 - ・ ドミナント戦略
 - ・ 重点戦略
 - ・ 資本政策
 - ・ 監査等委員会設置会社移行後の体制



Joshinグループを取り巻く「経営環境認識」

グローバルの環境

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

想定される経営環境

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

リスクへの対応

日本国内の環境

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

想定される経営環境

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

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

事業を取り巻く環境

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

想定される経営環境

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

- トップメッセージ
- 「JT-2025 経営計画」振り返り
- 経営環境認識

- **新中期経営計画「JT-2028 経営計画」
(2026年度～2028年度)**
 - ・ 「経営理念体系」
 - ・ 中長期の成長シナリオにおける位置づけ
 - ・ 目指す姿
 - ・ ドミナント戦略
 - ・ 重点戦略
 - ・ 資本政策
 - ・ 監査等委員会設置会社移行後の体制



新生Joshinグループの「経営理念体系」

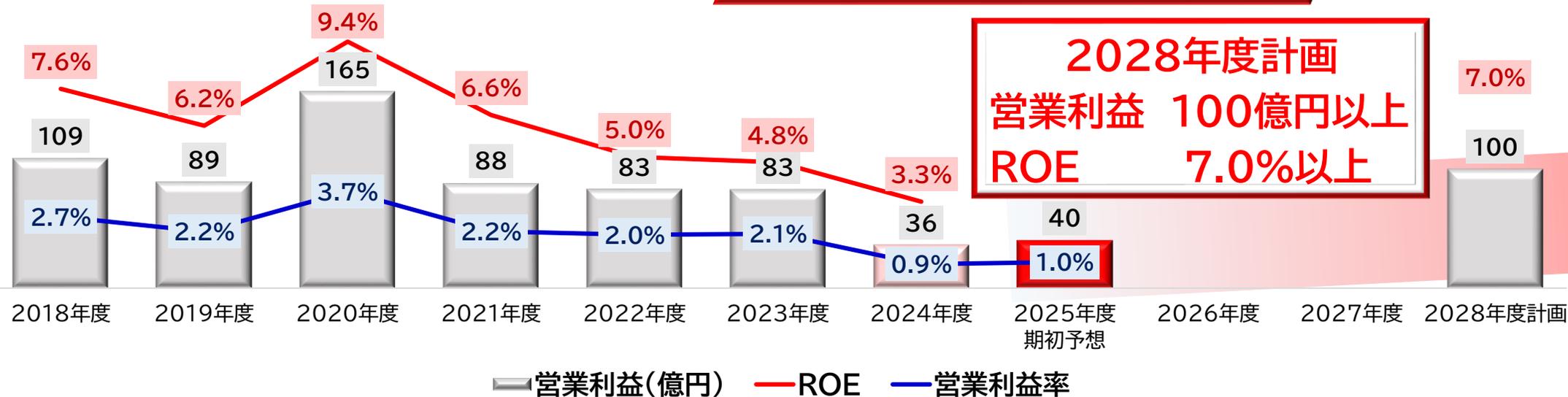


ミッション	「経営理念」 人と社会の未来を笑顔でつなぐ Mission なぜ(Why)そのビジネスを行っているのか、企業の存在意義
ビジョン	「経営ビジョン」 家電とICTの力で生活インフラのHubになる ⇒ 2つの社会価値を創造 「高齢社会のレジリエンス強化支援」「家庭のカーボンニュートラルの実現」 Vision 何を(What)目指すのか、会社が目指すべき理想の姿
バリュー	「ファンベース」 すべての事業活動の「根幹」であり、創業時から75年以上の長きにわたり 「まごころサービス」が育み脈々と受け継がれてきた「不変」の「価値観」 Value どのように(How)目指すのか、会社が大切にする「価値観」
クレド	「Joshinグループ行動宣言」 「Joshinグループ行動規範」 Credo 企業の経営理念を全従業員が体現するための「行動指針」

社名変更	<p>上新電機株式会社 ⇒ 株式会社Joshin</p> <ul style="list-style-type: none"> すべてのステークホルダーのみならずみなさまからお寄せいただく親しみの気持ち、創業の精神や社風を大切に受け継いでいきたいという従業員の声、そして変化の激しい経営環境に柔軟に適應しつつ、変化を成長の「力」に変える経営体制へと変革する決意を「Joshin」という新商号に込めて、一層の事業拡大と企業価値向上に取り組む
------	--

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



「JT-2028 経営計画」において新生Joshinグループが目指す姿

2030年にあるべき姿

地域社会の成長を支え、人と環境の未来に貢献する企業

JT-2028 経営計画

「ライフスタイル・サポートカンパニーへの進化」

Joshin 経済圏

事業領域の広がり

基盤事業の再興

- **家電** 購入、サポート、メンテナンスから買い替えまでお客さまに寄り添えるお付き合いの実現
- **エンターテインメント** 専門性の追求

成長事業の育成

- **リフォーム** 事業領域の拡張
- **モバイル通信** マルチキャリアサポート体制の構築

開拓事業の探求

- **サポートビジネス** お役立ちサービスメニューの拡充

新たな領域への挑戦

- PB商品への本格参入
- リモート診断
- オーダーリフォーム
- スマホメンテナンス
- リユースビジネス
- 防犯・見守りサービス
- 即日駆け付け・配送・修理サービス

オンライン・AI技術の活用

リアル店舗



EC



サービスインフラ
配送・設置・工事



まじくる「メンテナンス」

お客さま

多様化するライフスタイル

事業基盤

マーケティング

調達・物流

人財

配送・設置・工事

ICT

「JT-2028 経営計画」における新生Joshinグループのドミナント戦略

■ **リアル店舗** 関西エリアにおける強固なブランドポジションを確立しドミナント戦略エリア全域の成長を牽引

■ **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

お客さまの課題解決、お役立ち実現

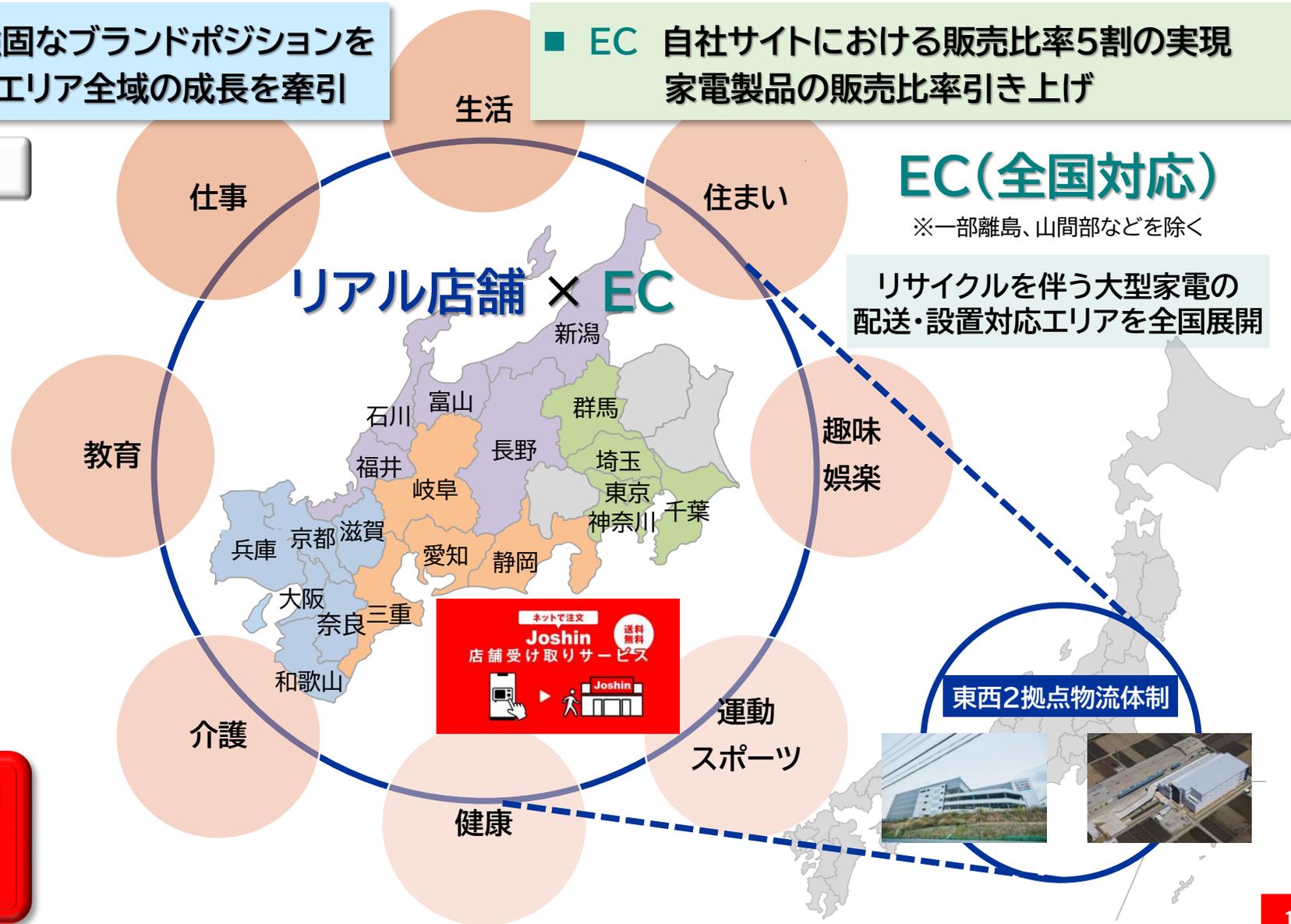
リアル店舗・ECを起点に
家電を中心とした
ソリューションビジネスの展開

お客さま一人ひとりの
ライフスタイルに寄り添い
商品・サービスを通じた課題解決

お客さまの期待を超える
「感動」「豊かさ」「快適」「安らぎ」の提供

「顧客生涯価値」の創造により
地域密着型で収益を確保する
持続可能なビジネスモデルの構築

「まずはJoshin」「やっぱりJoshin」
と言っただけの身近な存在へ
⇒ 「マチの電器屋」のチェーン展開



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

東西2拠点物流体制

「JT-2028 経営計画」における新生Joshinグループの「重点戦略」

リアル店舗事業の
収益力強化

2028年度にありたい姿：
異業種とコラボレーションも視野に店舗の利益創出力強化による店舗価値の再構築を強力に推進

出店先を取り巻く状況

市場動向

地域特性

競争環境

単
独
店
舗

単独店舗・モール内店舗・複合型店舗
タイプ別マーケティング



市場動向・地域特性・競争環境など
店舗を取り巻く状況



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

5カテゴリ

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

外部企業の
誘致・協業・
提携・M&A

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

利益を創出できる店舗数の拡大

リアル店舗のタイプ

モ
ー
ル
内
店
舗

複
合
型
店
舗

「JT-2028 経営計画」における新生Joshinグループの「重点戦略」

PB商品への本格参入

2028年度にありたい姿：

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

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

2024年度

パソコンを中心に一部家電商品にてオリジナルモデルを展開

売上高構成比

- 連結売上高全体の3%程度

FMV Note C

頑張る時間を、心地よい時間へ。



FMV CZ-K1
FMVCZSK1EZ
13.3型ワイド

Ecru beige
エクルベージュ



Joshin
オリジナル
モデル

JT-2028 経営計画(～2028年度)

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

2028年度計画

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

PB商品の本格参入に向けて

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

PB商品の事業拡大による
家電事業全体の販売拡大

「JT-2028 経営計画」における新生Joshinグループの「重点戦略」

マーケティング機能の再構築

2028年度にありたい姿：

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

重点戦略

■ 自社のビッグデータと社外のネットワークを活用したJoshinファンのプロファイリングおよび1to1マーケティングの深化

■ 「ジョーシンスマイルプログラム」を活用したOMO戦略の着実な実行とリアル店舗・Joshin webショップの相互利用促進

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

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

■ 「阪神タイガース」オフィシャルスポンサーのメリットを活かした独自企画によるリアル店舗・Joshin webショップへの来店促進

■ 各職場において多様なメンバーが活躍できる環境を整備して、多様な視点を企業の力に変換

■ 新生Joshinグループの認知を高めるべくアウターおよびインナー双方に対するコーポレートブランディング推進

ファンベース

まじろコンシェルジュ

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

2028年度計画(2024年度比)

・ アクティブ会員数：年率1%UP

※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

もっとオトクに
もっと笑顔に!



「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)

適正な在庫水準の維持による
健全性の確保

棚卸資産回転期間の短縮

売掛債権回転期間の適正管理

個店ごとの損益改善

有形固定資産の圧縮

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

負債純資産の部

買掛金
短期借入金 など

固定負債

長期借入金 など

純資産

資本金
利益剰余金 など

買入債務回転日数の適正管理

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

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

成長投資の着実な実行

株主還元方針に基づく
安定配当の継続実施

業績改善による利益剰余金確保

「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

投下資本を上回る
利益効率を実現

将来の事業成長に
つながる先行投資

キャッシュの安定創出

キャッシュイン

キャッシュアウト

事業活動

事業基盤の再構築
による収益力の強化

3カ年
営業CF累計

2026年度～2028年度

350億円
～
400億円

人的資本投資など
販売費及び一般管理費に
含むもの
200億円

成長投資

70～75%程度

- ・ 店舗に関する投資 180億円
- ・ 物流に関する投資 20億円
- ・ 事業領域拡張に関する投資 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

15～20%程度

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

有利子負債圧縮

「JT-2028 経営計画」における「資本政策」

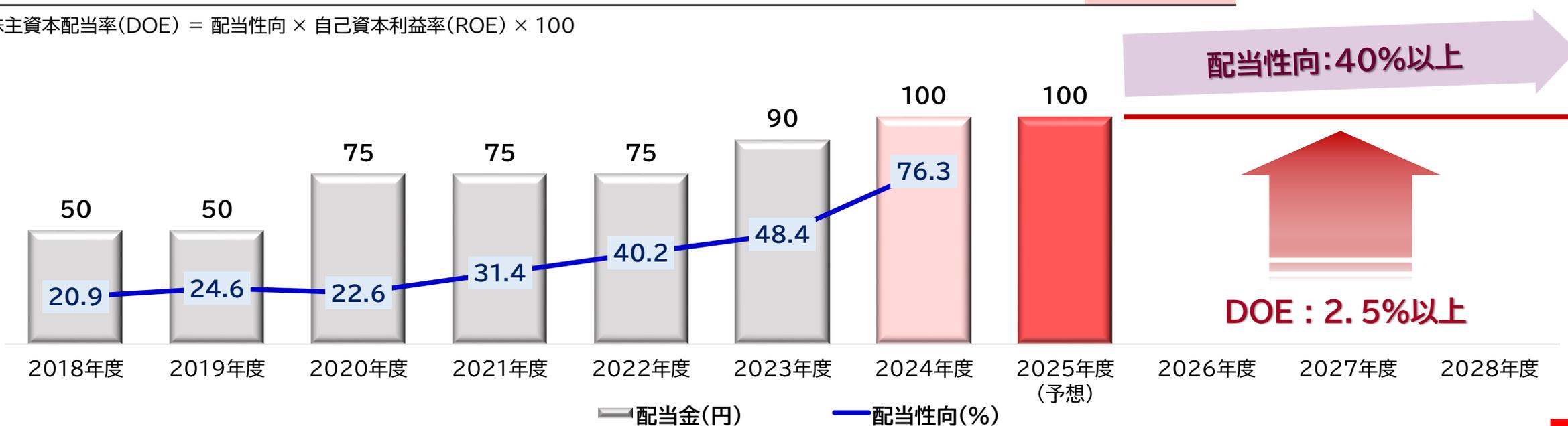
株主還元

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	2028年度計画
配当性向	20.9%	24.6%	22.6%	31.4%	40.2%	48.4%	76.3%	40%以上
ROE	7.6%	6.2%	9.4%	6.6%	5.0%	4.8%	3.3%	7.0%以上
DOE	1.6%	1.5%	2.1%	2.1%	2.0%	2.3%	2.5%	2.5%以上
配当金額	50円	50円	75円	75円	75円	90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

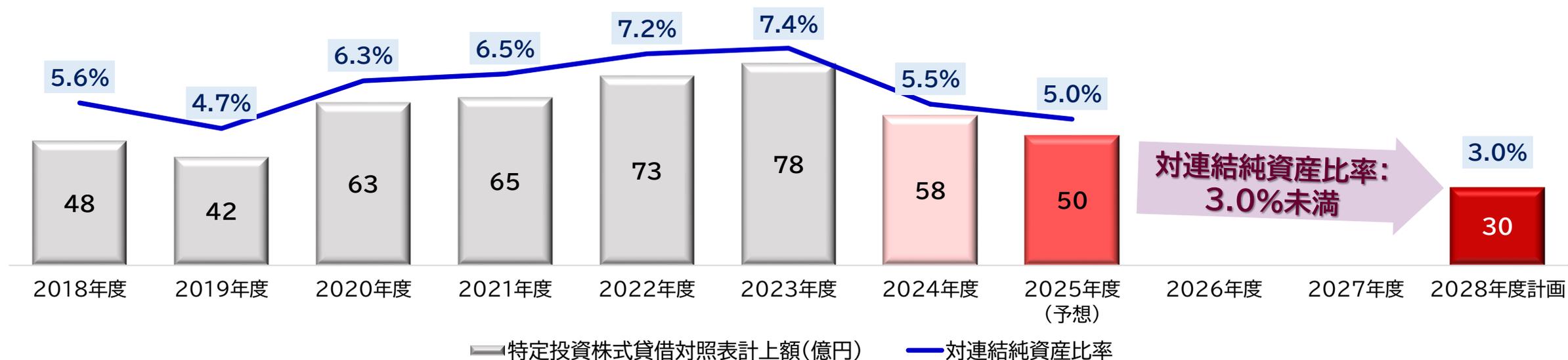
単位:億円	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
特定投資株式 貸借対照表計上額	48	42	63	65	73	78	58
純資産	861	891	993	986	1,007	1,046	1,047
対連結純資産比率	5.6%	4.7%	6.3%	6.5%	7.2%	7.4%	5.5%

2028年度計画

30

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



「JT-2028 経営計画」における「資本政策」

資本コストや株価を
意識した経営の実現

2028年度にありたい姿：
事業基盤の再構築による収益力の再強化と最適な資本政策の着実な実行によるPBRの改善

PBRの改善



セクター平均を
上回るPER(倍)獲得

利益成長が高い企業ほど将来の成長
期待が株価に反映されるので当期純利益
の拡大により引き上げることが可能



株主資本コストを
上回るROE(%)獲得

分子となる当期純利益の拡大による
引き上げを目指す

= 株価
1株当たり
当期純利益

= 株主資本
コスト低減
当期純利益
自己資本 × 100

事業における
リスクと機会の
コントロール

- 事業戦略とサステナビリティの統合
- 財務・非財務情報開示の充実
- ガバナンス体制の高度化 など

将来成長期待の
獲得

- 中期経営計画に掲げるKGIの達成
- 将来成長に資する成長投資の実行
- IRをはじめコーポレートコミュニ
ケーション活動の強化 など

持続可能な
収益力の強化

- 独自性、差別化に裏打ちされた持続
可能なビジネスモデルの確立
- 最適事業ポートフォリオの構築
- 新規事業の早期開拓、外部企業との
積極的な協業・提携・M&A など

最適資本構成

- 最適なキャッシュアロケーション
- 安定配当と業績向上による増配
- 政策保有株式の縮減 など

監査等委員会設置会社移行後の業務執行体制と資本市場に対する取り組み

取締役会：経営の最高意思決定機関
8名(うち社外比率75%、女性比率50%)

社長直轄

経営企画部

サステナビリティ
推進室

IR推進室

高橋 徹也 代表取締役 兼 社長執行役員 CEO

執行役員会

横山 晃一	常務執行役員 インフラ戦略担当	田中 幸治	常務執行役員 ガバナンス戦略担当
大代 卓	常務執行役員 財務戦略担当	元井 健介	執行役員 商品政策・ロジスティクス担当
酒井 竜雄	執行役員 営業統轄・ファンベース戦略担当	阿部 孝次	執行役員 ソリューションビジネス担当
橋本 和彦	執行役員 CRM・MA担当	江里口 喜浩	執行役員 店舗事業(関西・北信越)担当
木原 辰浩	執行役員 ICT・DX担当	畑島 和也	執行役員 サポート・サービス担当
荒内 創	執行役員 EC事業担当	西尾 公則	執行役員 人事・総務担当
高木 勝敏	執行役員 スマートライフ担当	添田 大幸	執行役員 店舗事業(東海・東京)担当

- 執行役員会(原則として隔週開催)は、業務執行取締役と執行役員で構成する業務執行の中核機関
- 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
- 2025年6月、機関設計変更による監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会における業務執行の決定に関する権限を執行役員会へ大幅に委譲することで、さらに意思決定の迅速化を図る
- 独立社外取締役もオブザーブ参加することで、CEOや取締役候補者の評価・育成にも寄与

株主・投資家に対する
エンゲージメントの取り組み

決算及び中期経営計画資料の日英同時開示	CEOおよび執行役員による個別IR面談の実施
マスコミおよび投資家向け決算説明会の開催(通期・中間)	東京証券取引所&証券会社共催IRカンファレンスへの参加
決算説明会の動画およびスクリプト(日英)配信、HPへの公開	一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム様との面談
証券会社主催個人投資家様向け説明会の参加(通期・中間)	IR支援企業を活用した情報発信(ログミーFinance、FISCO)

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 —

上新電機株式会社 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/>