

上新電機株式会社

中期経営計画

《JT-2023 経営計画》

〈2021年3月期～2023年3月期：3カ年計画〉

2020年8月7日 公表

東京証券取引所市場 第一部 上場

証券コード：8173



目次

1. 前・中期経営計画《JT-2020》の総括
～成果と課題～（2018年3月期～2020年3月期）・・・P1
2. 新・中期経営計画《JT-2023》について
（2021年3月期～2023年3月期）・・・・・・・・・・P5
3. 参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・P22



1. 前・中期経営計画《JT-2020》の総括 ～成果と課題～

(2018年3月期～2020年3月期)



主な施策

- 「唯一関西資本のJoshin」で地域密着経営を強化
- 人口集積地におけるコストバランスを意識した店舗の開発
(スクラップ・アンド・ビルド、大型化、多機能化)
- CSR・コーポレートガバナンス体制の定着化
- 環境共生型、環境配慮型経営の継続推進
- 強固な財務基盤の構築



- 3ヶ年計画のうち、最終年度（2019年度）の第2四半期までは全項目で順調な進捗であったが、同第3四半期以降、消費増税による売上反動減、及び新型コロナウイルス感染拡大の影響により利益項目は未達
- 一方で、有利子負債の圧縮により、自己資本比率は大幅に改善

	2017年3月期		2020年3月期		2020年3月期	
	実績 (百万円)	計画 (百万円)	成長率	実績 (百万円)	達成率 (対計画値)	
売上高	374,387	405,000	108.2%	415,643	102.6%	達成!
営業利益	7,982	11,000	137.8%	8,979	81.6%	
経常利益	8,050	11,000	136.6%	8,900	80.9%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,190	6,000	115.6%	5,418	90.3%	
売上高経常利益率	2.2%	2.7%	—	2.1%	—	
自己資本比率	40.8%	43.0%	—	45.2%	—	達成! 3

具体的な成果と今後の課題

具体的な成果

- ✓ 安定した営業キャッシュフロー創出力の確立
 - 3年間の営業CF＝約330億円（前同期間比 144%）
- ✓ 店舗戦略に基づいた着実なスクラップ・アンド・ビルド
 - 出店：41店舗、撤収：34店舗
 - ➡ 新店のみではなく、既存店舗の大型化及び機能強化の実現
- ✓ 生産性向上に向けた設備投資の実行
 - 3年間の設備投資額＝約250億円（前同期間比 113%）
 - 電子棚札の全店配備（業界初）、ECとリアル店舗の融合への取り組み、営業現場の効率化に向けた設備の刷新、SA（※）システムの機能強化

（※）SA＝ストア・オートメーションの略

今後の課題

- ✓ 人財活用に向けた投資強化と営業キャッシュフローのバランスを維持
- ✓ 消費者嗜好の多様化に向けた販売チャネルの更なる進化
- ✓ 環境共生型、環境配慮型経営の更なる進化

2. 新・中期経営計画《JT-2023》について (2021年3月期～2023年3月期)



基本方針

▶ 各種販売チャネルを融合する

「オーバーストア」と言われる家電量販店業界の中で、新規出店偏重の拡大路線を避け、創業以来積み上げてきた経営資源及び販売形態を有機的に統合・再編して、本業に一層磨きをかける。

▶ 人財ポテンシャルを引き出し、最大活用する

「働き方（働きがい）改革」による職場環境の改善を通じて、ES（従業員満足）の一層の向上を図り、意欲の高い従業員の前進的なアイデア等を引き出し最大限に活用することによって、時代のニーズに即応する。

営業体制

- 新型コロナウイルス感染拡大以降、人の流れは「三密」を避けるため、都心のターミナル型店舗から「安心」「安全」で手軽にアクセスできる郊外型店舗へ一定程度回帰。
- 同時に、「非接触」のショッピングスタイルとして、今後ECサイトも売上の拡大が見込まれる。
- 店舗立地・EC事業の可能性から鑑みて、今後のパンデミック発生時も売上への長期的な影響は限定的と想定。

広告宣伝

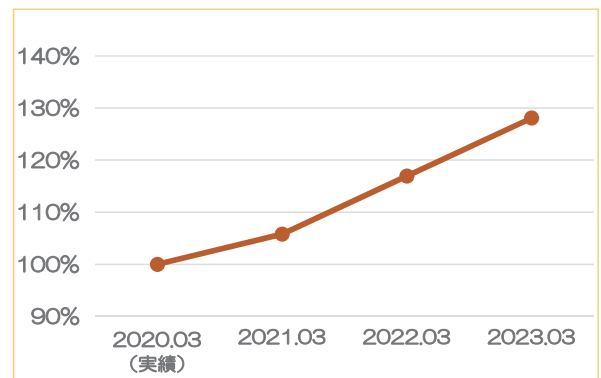
- 緊急事態宣言発令以降、紙媒体による販売促進を自粛し、解除後はJoshinアプリのプッシュ通知や電話注文への誘導など、販促方法を大胆に変更。
- 今後も、紙媒体のサイズ・頻度等を調整し、デジタル媒体も積極的に活用する等新たな広告宣伝戦略を追求する。

7

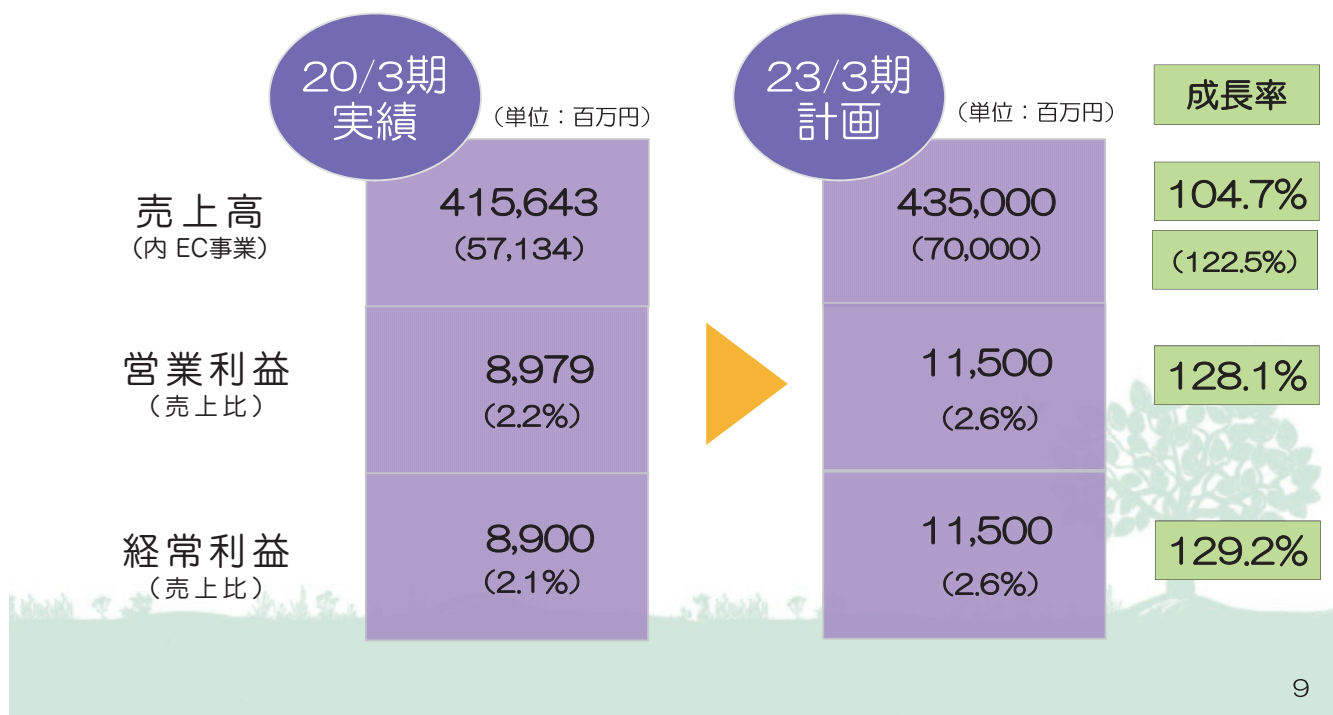
時期別に見た経済動向

2020年度 上期	新型コロナウイルスの感染拡大により消費マインドは低下しているものの、特別定額給付金など助成金の支給により、耐久消費財購入への動きが一定数見られるものと想定。
2020年度 下期 ～ 2021年度	失業者が再び就職する一連のサイクルが落ち着き、労働及び収益環境が安定するのは2021年度末とし、売上に最も影響が出るのはこの時期と仮定。
2022年度	新型コロナウイルス感染拡大が収束へ向かい、ニューノーマル社会へ移行していくのに伴い、再度成長路線へ向かうため事業戦略の見直し・再構築を行う。

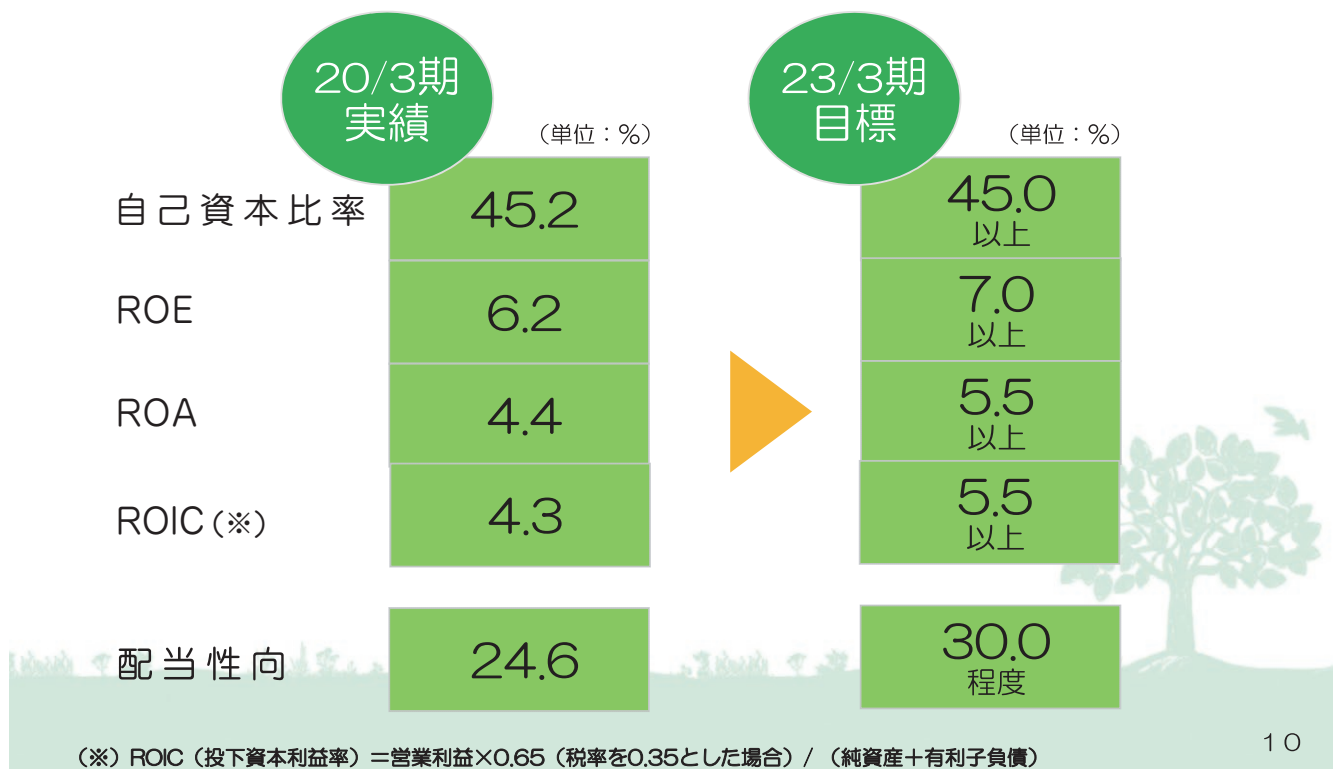
営業利益の計画



- 成長投資により更なる発展に向けた強固な事業基盤を構築。
- 高シェアの地域・事業ドメインに資源を集中し、販売力・収益力を強化。



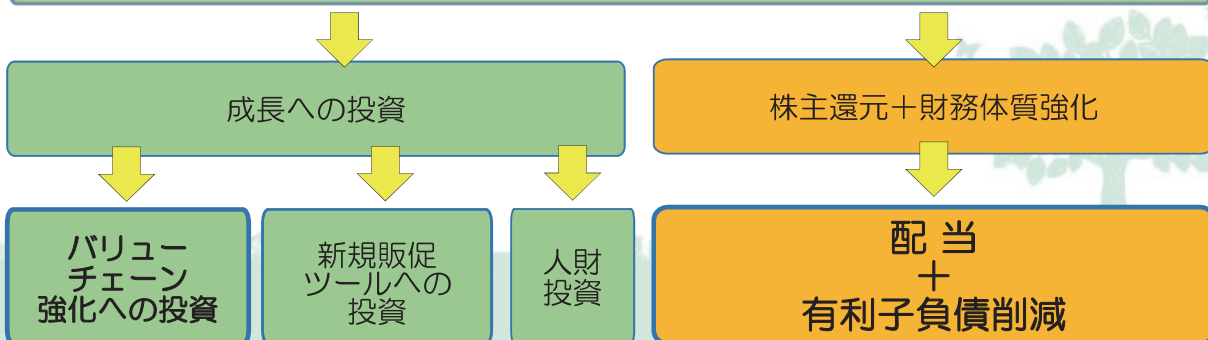
財務の健全性を確保しながら資本コストを上回るROEを創出し、株主価値の向上を目指す。



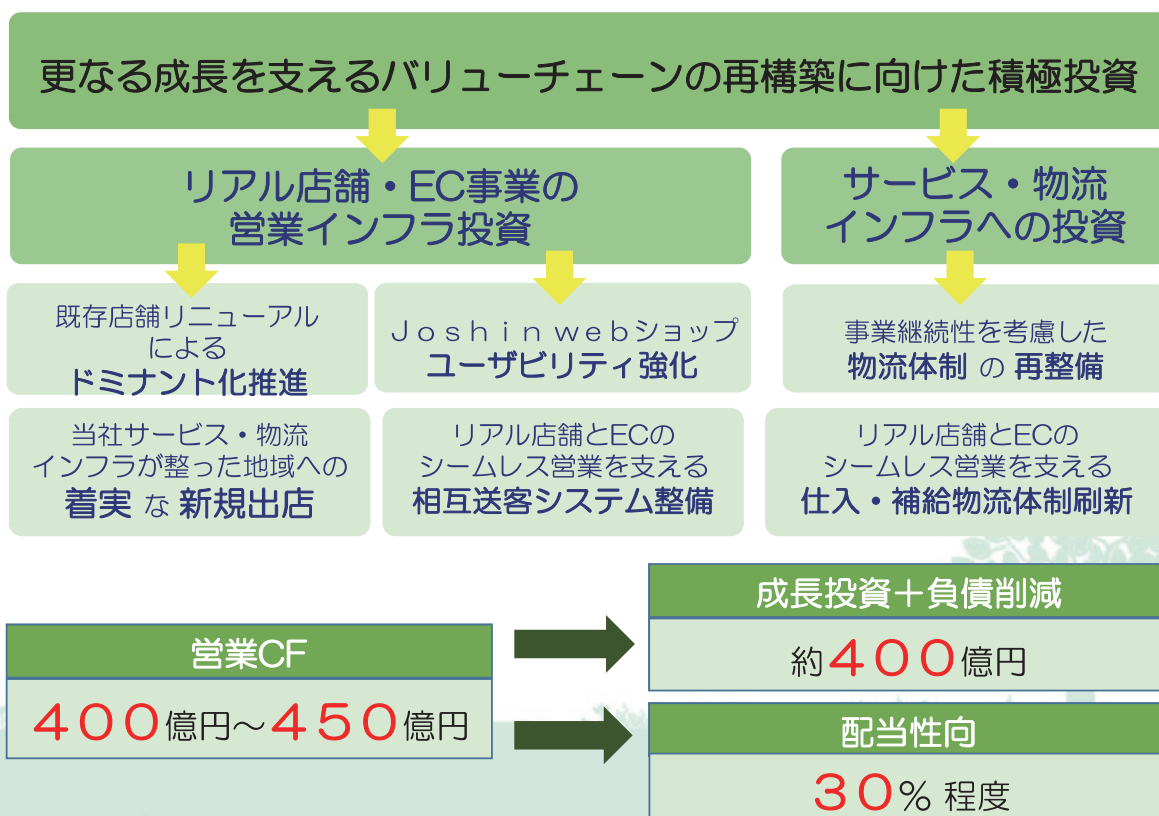
(※) ROIC (投下資本利益率) = 営業利益 × 0.65 (税率を0.35とした場合) / (純資産 + 有利子負債)

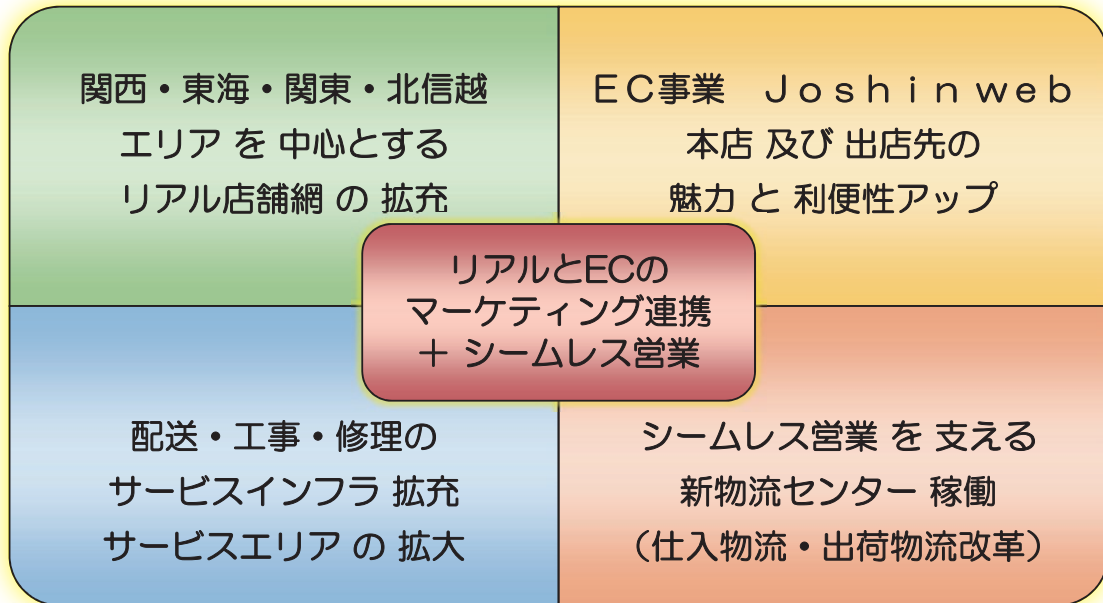
- 中期的に必要な投資資金は事業からのキャッシュフローより支出します。
- 創出キャッシュは成長への投資に優先配分します。

2021年3月期～2023年3月期の
3ヶ年の営業キャッシュフロー
400億円～450億円



バリューチェーン強化に向けた投資





新物流センター稼働

事業継続性と運用効率の両立が実現できる新拠点

特徴

- 大規模災害発生時の事業継続性に優れた内陸部に位置し、西日本を広くカバーできる最適なロケーション。
- 2拠点で稼働している関西エリアの物流センターを1拠点に集約し、EC事業拡大も見越した在庫効率の改善。
- マテハン機能の充実による省力化で運営効率の向上を実現。

効果

- 物流保有アイテム数 → 20% 増加
- EC出荷能力 → 2 倍
- 物流総在庫金額 → 10% 削減
- 輸送車両 → 10% 削減

(※) 各数値は現時点での予想値です。

概要

- 構造：地上5階建て、免震構造
- 延べ床面積：約116,000㎡
- 竣工年：2021年5月末日（予定）



〈ロジスタ・ロジクロス茨木彩都 A棟（イメージ図）〉



〈現行物流センター①〉

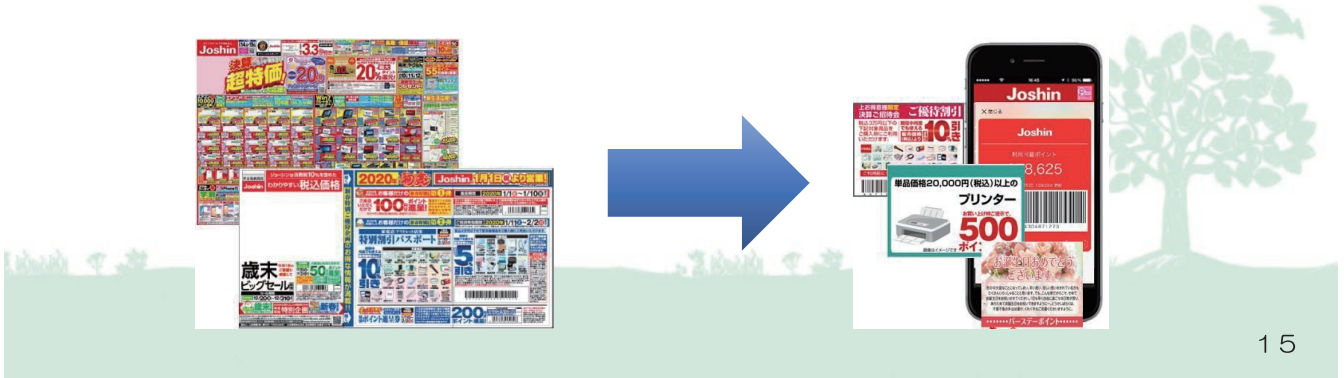


〈現行物流センター②〉

新システム導入により 利益拡大 及び 経費削減 を目指す

- MA (※) への積極的な投資を進め、すべての顧客に最適なタイミング、かつ個々のニーズに合致したメッセージを発信することで、効率的な販促を目指す。
- 紙媒体販促（チラシ・DM）を縮小し、デジタル販促を推進することにより、**20%**の経費削減率を目標とする。
- Joshinアプリの機能アップ、決済手段の多様化、新たな共通ポイントの積極導入等により顧客の利便性を徹底強化する。

(※) MA=マーケティング・オートメーションの略



SDGs 目標達成に向けた サステイナブル経営 ①

Joshinが考える企業戦略とSDGs

「高齢社会」を支え、「環境」に貢献する経営の推進



地球環境への貢献



- ☆ 「創エネ・蓄エネ・省エネ」製品・サービスの提案強化
- ☆ 新素材レジ袋の導入
- ☆ 太陽光発電システム導入推進による電源構成見直し
- ☆ 店舗駐車場の緑化
- ☆ 電気自動車充電システム導入推進

17

マーケティング



- ☆ アプリ・SNS等活用による若年層へのアプローチ強化
- ☆ MAへの積極投資によるOne to Oneマーケティングの強化
- ☆ デジタルイノベーションへの積極投資による業務効率改善及び顧客接点強化

18

営業戦略

関西を中心にサービスインフラの整った東海・関東・北信越エリアの店舗ネットワークの活性化とドミナント化を指向し、既存店舗の積極的なリニューアル、スクラップ&ビルド、EC事業とのシームレス運営推進、配送・工事・修理等のサービスインフラ拡充により、事業基盤の強化と収益力の向上を図り、安定的かつ着実な出店による収益拡大を推進します。

事業展開エリア



営業戦略

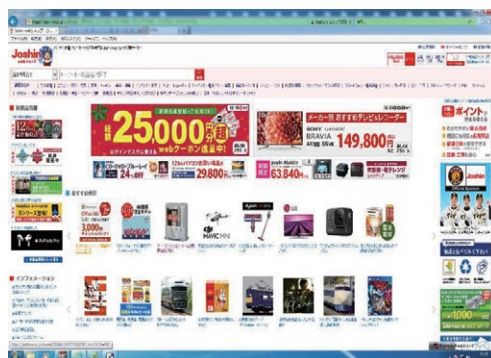
O2O ビジネスの深耕

Off Line



- 聞きたいことが聞ける分かり易く丁寧な接客
- “五感”で感じる商品のリアリティ
- リアル店舗ならではのイベント・エンターテイメント性
- 買い物に出かける楽しさ

On Line

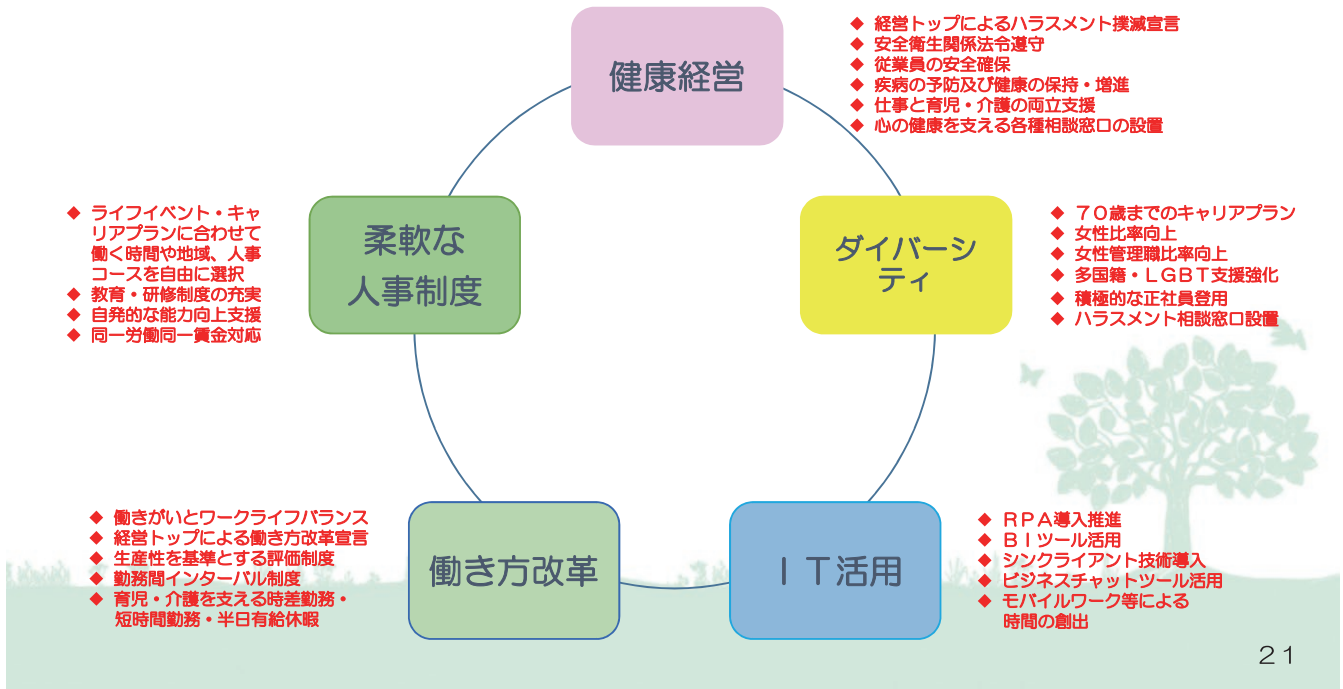


- 幅広いカテゴリー
- 豊富な商品点数
- カスタマーレビューの利用
- 個人の好みに応じた商品検索・比較

顧客データ共有によるマーケティングとO2Oの相互送客

人財戦略

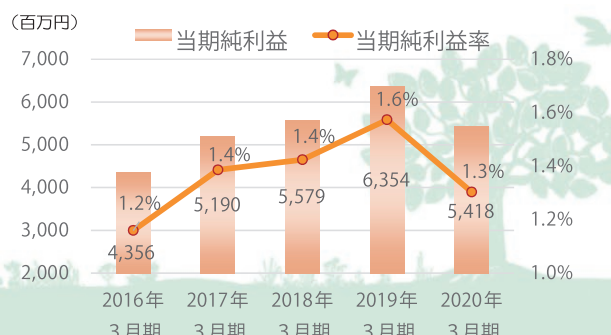
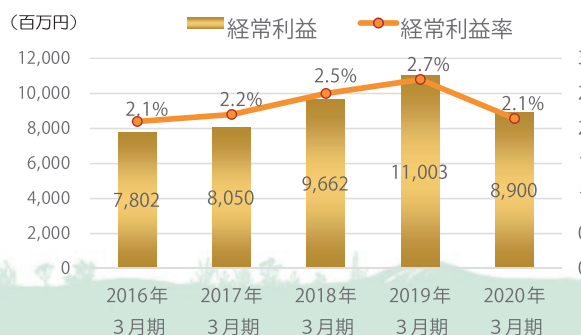
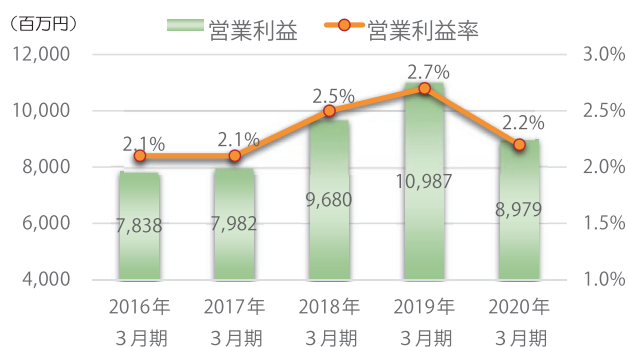
「働き方改革」とIT活用の両輪によるスマートワーク・健康経営の推進
組織のパフォーマンスの最大化による生産性向上と「働きがい」の向上



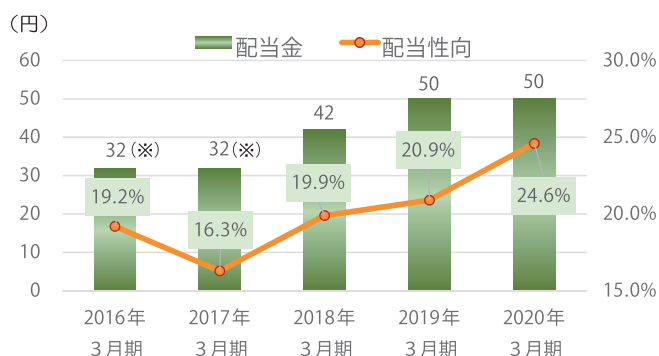
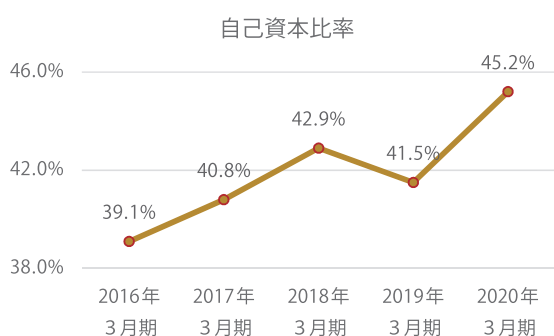
3. 参考資料



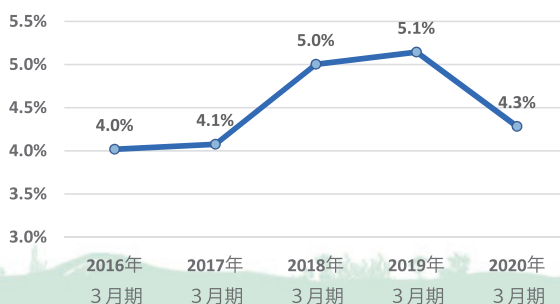
業績の推移 ①



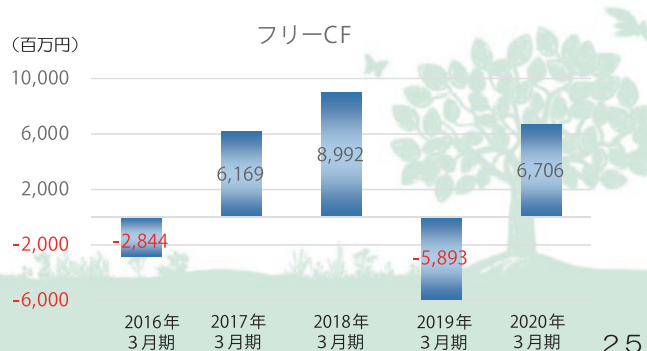
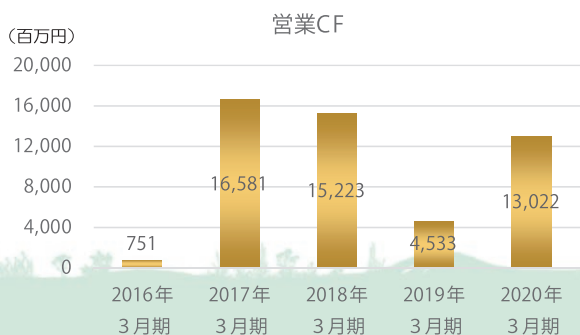
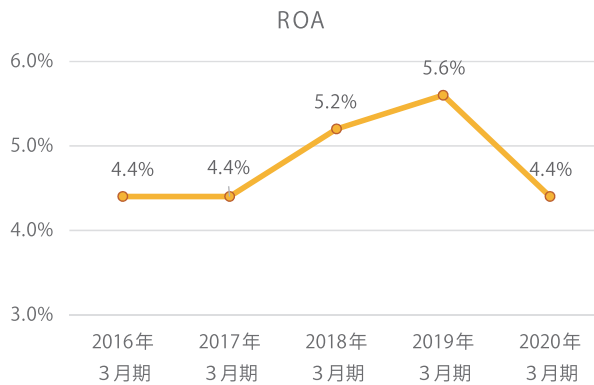
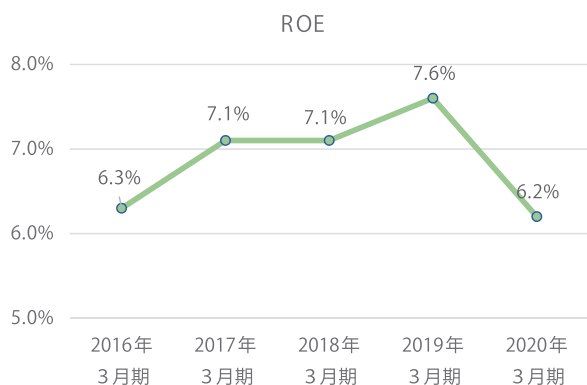
業績の推移 ②



ROIC

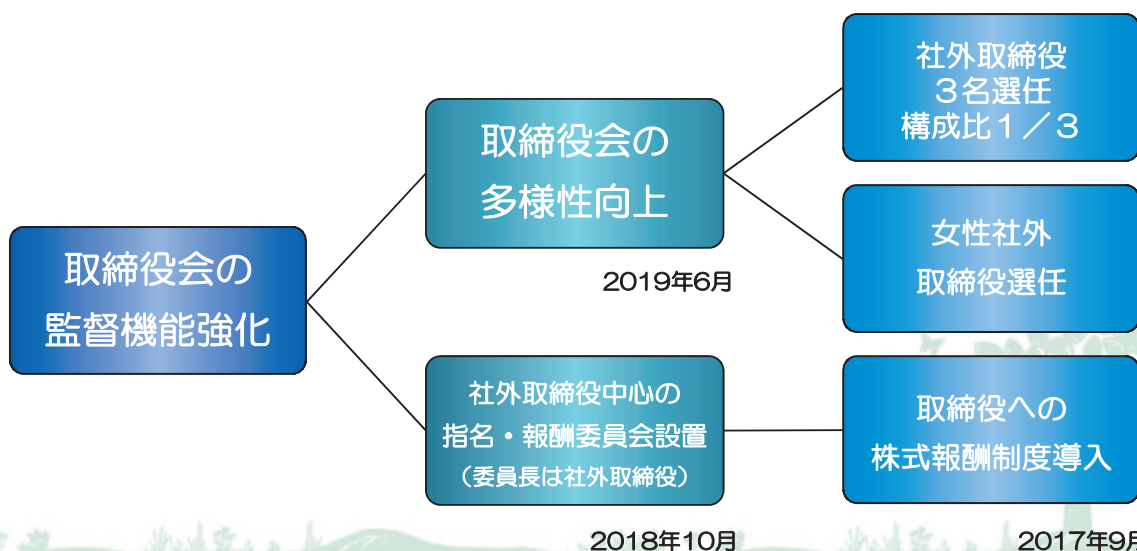


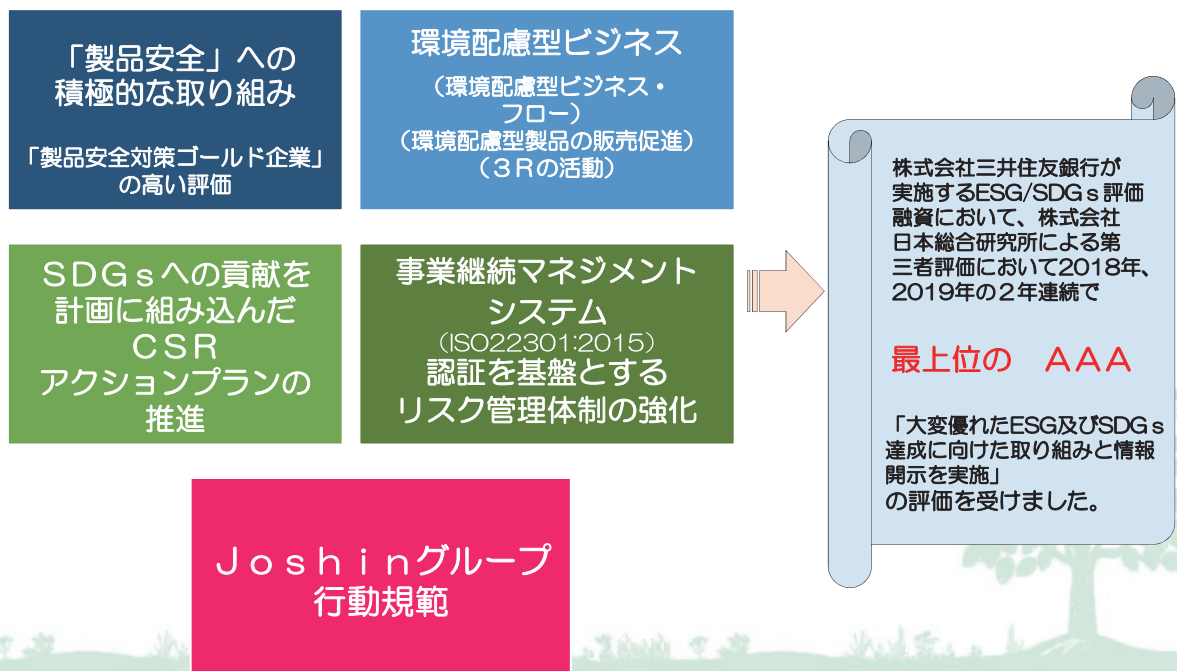
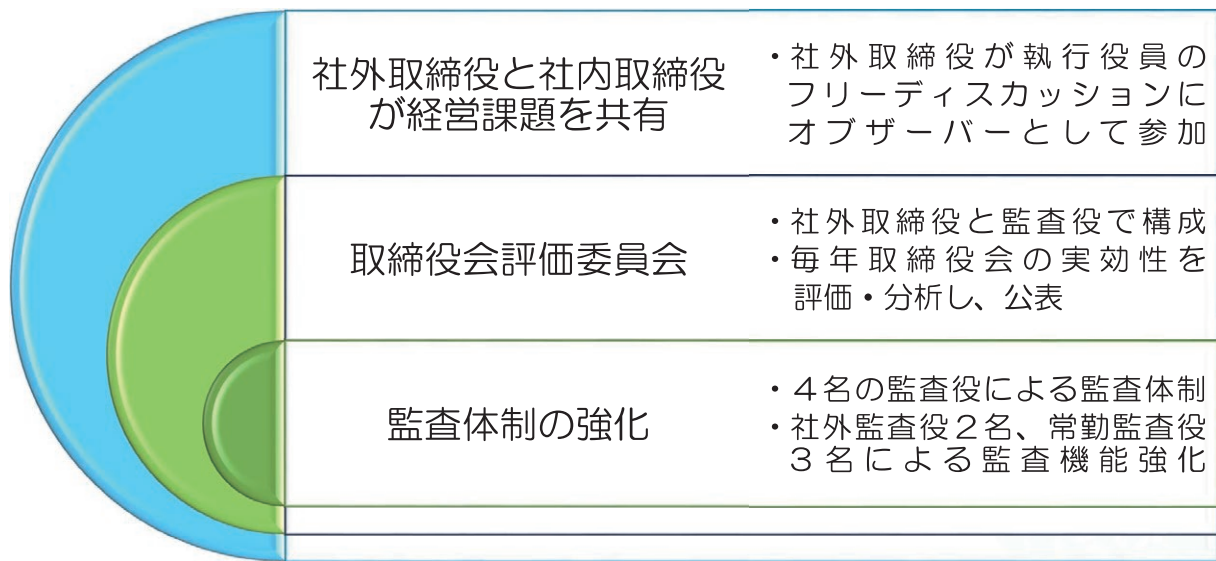
(※) 2017年10月1日付で、発行する普通株式について2株を1株に併合したことに伴い、2017年3月期の1株あたり配当金につきましては、株式併合を遡って反映した配当金額を記載しています。



コーポレートガバナンス強化の取り組み ①

Joshinの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すコーポレートガバナンス強化の一環として、各事業年度毎に取締役会全体の実効性等の分析・評価を行い、その改善に向け継続的に施策を推進しています。





2020年3月31日現在

社名	上新電機株式会社 Joshin Denki Co.,Ltd.
コード番号	8173
上場取引所	東京証券取引所市場第一部
本店所在地	大阪市浪速区日本橋西一丁目6番5号
創業	1948年 5月
資本金	15,121百万円
発行済株式数	28,680,333株
代表者	代表取締役 社長執行役員 金谷 隆平
事業内容	家電商品、情報通信機器、エンターテインメント商品及び住宅設備機器 などの関連商品の販売と付帯事業
年商	4,156億43百万円（2020年3月期/連結）
従業員数	3,940名（他、平均臨時従業員数 3,871名<社員換算人数>） （2020年3月期/連結）
店舗数	234店舗（連結合計）/ 239店舗（グループ計）
連結子会社	14社（ジョーシンサービス株式会社 他 13社）



お断りと注意事項

- 将来の予測・見通しに関する事項は、目標や予想に基づいており、係る記述によって表現された内容を確認するものではありません。
- 将来の見通しや予測に関する事項と異なる現実の結果を生じさせる不確実性がある点を認識された上で、本資料をご利用下さい。
- 業績等に関する事項についても、各種情報に基づき作成されておりますが、その「安全性」及び「正確性」などを保障するものではありません。
- 本資料は、投資判断に関わるものではありません。
投資判断は、あくまでも ご自身の判断・責任でお願いします。





上新電機株式会社

本社所在地：大阪市浪速区日本橋西一丁目6番5号

お問い合わせ：経営企画部

TEL: 06-6631-1122

E-mail: keieikikaku@joshin.co.jp

(企業サイト) <https://www.joshin.co.jp/>
(ウェブショップ) <https://joshinweb.jp/>

今後とも、弊社に対するご支援を宜しく申し上げます。