

2026年4月14日

各位

会社名 株式会社Joshin
代表者名 代表取締役 兼 社長執行役員 CEO 高橋 徹也
(コード:8173、東証プライム市場)
問合せ先 常務執行役員 ガバナンス戦略担当 田中 幸治
(TEL. 06-6631-1122)

弊社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について

弊社は、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、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、その改善に向けた継続的な施策推進に取り組んでおります。

この度、2025年度(2026年3月期)について取締役会の実効性評価を行いましたので、その結果の概要をお知らせいたします。

1) 評価のプロセス

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役(監査等委員である社外取締役を含む)により構成する「取締役会評価委員会」を設置し、同委員会が主体となって取締役会の実効性に関する調査を実施しました。その集計・分析結果の報告をもとに、取締役会において取締役会の実効性等の評価を行い、改善に向けた施策を決定いたしました。

2) 評価の方法

① アンケート調査の実施

取締役会メンバーである取締役を対象として、以下の評価カテゴリー毎に複数の項目からなるアンケート用紙を配布し、回答を得ました。

対象者	取締役(社外取締役6名、業務執行取締役2名)
回答方式	無記名方式
評価のカテゴリー	1. 取締役会の構成(員数、多様性) 2. 取締役(会)の資質・知見・スキル 3. 取締役(会)の役割・責務 4. 取締役会の運営・審議(中長期的な経営戦略、サステナビリティ等) 5. 取締役会の監督(指名・報酬・後継者育成、KPI、資本コスト等) 6. 取締役の適切なリスクテイクを支援する体制 7. 社外取締役の役割・期待と支援体制 8. 社外取締役と業務執行取締役、執行役員のコミュニケーション 9. 2025年度の課題とされた事項の改善状況

② 取締役会での議論と改善に向けた取り組みの決定

取締役会評価委員会でアンケートの集計結果を分析し、取締役会の運営について実効性が高いと評価される点、改善・充実にに向けた取り組みが期待される点に整理し、取締役会に報告しました。

2025年度は、監査等委員会設置会社移行を機に社外取締役の構成比が75%となったことから、例年実施している社内取締役に対するインタビューは実施せず、取締役会評価委員会の報告に基づいて取締役会で審議し、取締役会の一層の機能強化と実効性向上に向けた取り組みを決定いたしました。

3) 2025年度の課題に対する取り組みとその結果について

2025年度の課題について、取締役会では以下のとおり取り組みました。

(1) 2025年度の課題

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

(2) 2025年度の課題に対する対応

① 社外取締役からの提言

- ・ 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設定による利益率の改善
- ・ 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

② 執行部門の対応（業務執行取締役と執行役員の連携）

- ・ 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

(3) 2025年度の取り組みの結果

結果 1) 中長期の成長戦略の深化

- ① 中長期経営戦略のマイルストーンとして次期中期経営計画（「JT-2028 経営計画」）の早期策定に着手し、その概要を現中期経営計画（「JT-2025 経営計画」）最終年度の第3四半期に公表して株主・投資家との対話の足がかりとした。
- ② 中期経営計画において成長事業と位置付けるリフォーム事業において、大規模リフォーム、オーダーリフォームの強化に向けたM&Aを実施した。
- ③ 一方で、現中期経営計画の達成に向け、足元の業績回復に関する議論に相応の時間を割いたことにより、中長期的な企業価値向上につながる成長戦略の議論は「道半ば」となり、戦略の解像度アップが継続的な課題となっている。

結果 2) 資本コストを意識した効率経営の推進

- ① 足元の業績を踏まえて現中期経営計画の計画数値の妥当性を再評価し、次期中期経営計画におけるROE計画値を下方修正した。ROEの向上及びPBRの改善に向けた「稼ぐ力」の強化が喫緊の最重要経営課題となっている。
- ② 売上総利益率及び営業利益率の改善に向けた重要KPIを設定・ダッシュボード化し、リアルタイムの進捗把握、迅速な原因分析、対策立案につながるPDCAサイクルの起点とした。
- ③ 執行役員の業績連動株式報酬の算定指標に資本収益性指標として「ROE」を導入し、2027年3月期から運用する制度改正を行った。

- ④ 新規出店、既存店舗の改装・業態変更の決定において、店舗網構築によるマーケットシェアの確保を基本としつつも、資本コスト(WACC)を意識し、個店毎の投資対効果(ROI)をより重視する決裁基準に変更した。
- ⑤ リアル店舗におけるアウトレット店展開及びECにおけるアウトレット販売により、在庫効率の改善と売場の鮮度改善を推進した。
- ⑥ 政策保有株式の縮減を継続的に推進した。

結果 3) 取締役会の機動性発揮とモニタリング機能の強化

- ① 監査等委員会設置会社への移行により、執行部門への大幅な権限委譲を行い、取締役会が大局的議論に集中するための制度的枠組み(モニタリング・ボード)を整備した。
- ② 持続的な成長及び企業価値向上に資する議論に集中するため、中長期的な成長戦略及び財務・資本政策を中心テーマとする年間アジェンダを設定したほか、監督側と執行側の共通言語として経営における重要 KPI を設定し、ダッシュボード化した。
- ③ 監査等委員会設置会社移行を機に取締役及びCEOの選解任基準を改定した。
- ④ サクセッションプランを改定し、次期取締役候補(Ready)、次期執行役員候補(Next)、将来の幹部候補(Potential)の3つの人財プールを設定し、育成プログラムをスタートさせた。
- ⑤ 監査等委員会設置会社に移行した初年度は、取締役会に付議される案件について、取締役会が大局的判断を行うための情報の提供が十分とは言えず、監督側と執行側のコミュニケーションのあり方が課題となった。

4) 2025 年度の評価結果の概要

取締役会評価委員会の報告を踏まえて審議した結果、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こと、ならびに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ことから、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しております。

一方で、権限委譲を通じた新たなガバナンス体制の初年度であったことから、監督と執行のパートナーシップ(それぞれの役割分担)のあり方について課題を残したほか、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は、いまだ改善の余地があるとの認識が共有されました。

また、抽出された経営課題の解決に向けた PDCA サイクルをさらに確実なものとし、ステークホルダーとの対話(IR活動)を通じて得られた市場の声を経営戦略に反映させ、より一層磨きをかけていく必要があるとの建設的な意見がなされました。

5) 2026 年度の実効性向上に向けた取り組み

上記の評価結果を踏まえ、2026 年度は以下の取り組みを推進していきます。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 中長期の成長戦略の深化と資本コストを意識した効率経営の推進2. 取締役会と執行役員会の連携及び取締役会のモニタリング機能の強化 |
|---|

これらの取り組みを通じて、取締役会における議論を充実させ、取締役会の実効性の一層の向上により、中長期の経営戦略の実現及び企業価値の向上に努めて参ります。

以上