



# Integrated Report 2025

統合報告書 2025

## KS ケースデンキ



ミックス  
種 | 責任ある森林  
管理から産出します  
FSC® C002801



本報告書は、FSC® 森林認証紙と植物油インキを使用しています。

## 目次

## ケースデンキの価値創造ストーリー

1	価値観	目次	01
		企業理念 / 我々の信条 / 店舗運営理念	02
		経営方針 ～がんばらない経営～	03
		従業員が一番	04
		価値創造の歴史	05
2	長期戦略	トップメッセージ	11
		競争優位の源泉	17
		価値創造のプロセス	19
		経営環境分析 / ケースデンキのパーパスとマテリアリティ	21
3	実行戦略	中期経営計画2027 (2025年5月8日一部更新)	25
		ケースデンキの出店形態 / インターネット販売チャネル	26
		財務戦略 ～株価と資本コストを意識した経営の実現に向けた対応～	27
		株主還元方針 / キャッシュアロケーション	28
4	企業価値向上に向けた取り組み	ケースデンキのサービス・店づくり	31
		従業員への取り組み	37
		環境への取り組み	43
		社会への貢献	51
5	成長を支えるガバナンス	コンプライアンス	55
		コーポレート・ガバナンス	57
6	appendix	企業情報 (会社概要 / 株式情報 / 大株主 / 子会社 / FC)	61
		財務ハイライト	63

## 編集方針

本報告書は、当社グループの概要、企業理念、歴史、ESGなどをはじめとする非財務情報と財務情報を合わせて開示し、当社が考える成長ビジョンについて説明することにより、更に当社に対するご理解を深めていただくことを目指しています。

## 【対象範囲】

本報告書は、ケースホールディングス(連結)を対象にしていますが、一部、ケースホールディングス(単体)もしくは、子会社のためのデータ・取り組みを対象に報告している部分がございます。

## 【対象期間】

2024年4月1日～2025年3月31日(2025年3月期)  
ただし、一部期間外の取り組みも報告しています。

## 【参考にしたガイドライン】

・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
・経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・ガイダンス」

## 【発行日】

2025年11月

本誌に掲載されている情報・写真についての無断複製、転用を禁じます。



価値協創  
ガイダンス

## 企業理念

人を中心とした事業構築を図りケースデンキグループに関わる人の幸福を図る。  
事業を通じて人の「わ」(和、輪)を広げ、大きな社会貢献につなげる。

## 我々の信条

当社の創業者である加藤馨は、1972年(昭和42年)に初めての支店『ケースデンキ駅南店』を作るにあたり、店舗網が拡大しても皆が同じ信条のもとで仕事に従事することができるようにと、5か条からなる『我々の信条』を作りました。

会社の信条であれば生産性の向上に関する事柄が筆頭に挙げられることが一般的ですが、当社の信条は5か条のうち4か条が直接的な会社経営に関するものではありません。これらは簡単な言葉でできていますが、年を経ても変わることがない、普遍的な真理を謳っています。

この5か条の中でも、馨が最も大切にしたのは、3番目の『親切と愛情』です。

加藤馨は、1917年(大正6年)神奈川県に生まれ、太平洋戦争に従軍し、復員後は茨城県水戸市でラジオの販売、修理業を興しました。

当時は、戦中に故障したまま直されていないラジオがたくさんありました。そのため、おのずとラジオの販売よりも修理が商売の中心となりました。当時の修理代金といえば、多くが業者の言い値で決まっていた。そんな時代に、加藤馨は必ず部品代や手間賃などの修理明細と、実際に取り換えた部品をお客様に渡す「正しい商売」を実践しました。更にお客様の自宅に向いて修理した際には他に修理するものはありますか、もう一つまでならタダで修理しますよといった大変喜ばれたそうです。

この経験が加藤馨の商売の考えの基本となりました。商売は一回だけで終わるものではない。お客様の事を第一に考えて正しく誠実に商売すれば、必ず信用してもらうことができ、その後も途絶えることなく商売を続けていくことができるのだと悟り、商売にとっては親切と愛情が大切なのだという想いを、この『我々の信条』に込めました。



創業者 加藤 馨



我々の信条

## 店舗運営理念

ケースデンキのK'sとは **Keep! Customer Satisfaction** (お客様の満足を守りつづけよう!) というケースデンキの企業姿勢を表しています。私たちにとって最も大切なことは、お客様一人ひとりに「満足」を提供することです。

## ケースデンキはお客様に3つの満足(S)をお約束します。

## 1. Keep! Super Price

新製品を超安値で提供し続けます。

安値を実現するためにムダを省き、知恵を駆使してお客様にご満足いただける「ケース価格」を提案し続けます。

## 2. Keep! Super Service

アフターサービスでも日本一を目指します。

従業員一丸となって、時代の一步先を行くサービスを考え、実行します。

## 3. Keep! Super Quality

品質の高い商品だけを提供し続けます。

いつも、安心してご購入いただけるよう、全ての商品を品質第一で選び、提供します。

私たちの仕事の全ては、以上のことを実現するためにあるのです。

## 経営方針

## ～がんばらない経営～

創業者であり父である加藤馨から35歳で社長を引き継ぎ、『がんばらない経営』をはじめとするその経営哲学を具現化したのが、現名誉会長である、加藤修一です。

当社の経営方針は、『がんばらない経営』です。これは、現名誉会長である加藤修一が小学生時代のマラソン大会で途中トップに立ちながらもゴール前で抜かれ万年3位だった経験から、途中で無理をしてもトップを取れないということを知ったことからでした。それを経営哲学に換言し、『がんばらない経営』という経営方針を作りました。

経営は終わりのない駅伝競争であるから、ある時だけ無理をしても意味がない。やるべきことはちゃんとやる、しかしできもしないことをやろうとしないということです。



名誉会長 加藤 修一

この経営方針が具体的にどのように店舗運営に反映されているかというと、従業員にノルマを課していないということです。「もっと売れるだろ、もっと頑張って〇台売れ」と言ったら従業員はやる気をなくします。逆に、「頑張らなくていいですよ」と従業員が楽しくのびのびと働ける環境を作れば、成績も上がり、そのことに喜びを感じ、さらに成績を上げるために商品の勉強をするようになります。

無理して大きな目標を立てないことも大切です。大きな目標を立てると、上司が部下を追い込んだり、お客様にとって必要のない商品や会社側が儲かる商品を無理に売りつけてしまう、といった行動に出てしまうことにもなりかねません。ややもすればお客様をだますような事をして売り上げを伸ばそうとするかもしれません。無理をして目標を達成しようとすると、手の届かない目標設定に無理無駄が出て、トータルで見ると結果的には「あまり儲からなかったね」ということになります。その上従業員は疲弊し、次の年の売り上げが伸びないといったことも起こります。そのため、なるべく手の届く目標を立てています。従業員にプレッシャーを与えず、のびのびと働ける環境を作ったほうが、経営はうまくいく。無理をして自分の力以上の力を出すことは短期的には可能であっても、終わりのない会社経営には適切ではありません。無理をすれば必ずその反動があります。お客様にご満足いただくためにあるべき姿に向かって、正しいことを無理をせず、確実に実行していきます。

これが、『がんばらない経営』の極意です。



## 従業員が一番

本当のお客様第一のためには、まず従業員を一番に大切に



“お客様を大切に”というのはどの小売業でも重要視している考えだと思います。

しかし当社はあえて、順番をつけるのであれば「1、従業員 2、お取引先 3、お客様 4、株主」の順に大切にしようと考えています。これは決してお客様を軽んじているわけではありません。お客様を大切にするにはまず会社が従業員を大切にしなければそのことは実現しません。会社から大切にされていない従業員が、お客様に親切にすることができるでしょうか。従業員が大切にされていると感じるからこそ、お客様に本当の親切を提供することができるのです。お取引先も同じです。お取引先と良好な関係を築くことで、お客様へ安定した商品提供を実現することができます。つまり、従業員、お取引先の順で大切にすることは、結果的に本当の意味でお客様を大切にすることにつながるのです。そして得られた利益は株主をはじめとした、すべてのステークホルダーに還元されます。

この一連のつながりが事業を通じた人の「わ(和、輪)」であり、そのことが延いては社会貢献につながるという考え方です。



# 価値創造の歴史

当社の創業者である加藤馨は戦後復員し、水戸市にその居住地を定めました。1947年より個人でラジオの修理販売などを生業として始めましたが、1955年には、業容の拡大により有限会社加藤電機商会を設立、従業員数名でラジオの修理販売などを行っていました。当時のモットーは「誠実第一主義」。お客様には商品の長所短所をはっきり伝え、売ろうとするのではなく、家庭電化計画を応援する——。その人柄が信頼され、業容を徐々に拡大。ナショナル(現パナソニック)の専売店を経て複数のメーカーの商品を扱う混売店となり、1980年、現在のケースデンキの業態となりました。その後2代目社長である加藤修一が経営のタスクを引き継ぎました。1990年代から2000年代にかけて当社の規模は大きく飛躍します。加藤修一の考えに共鳴した経営者が集まり子会社となったことで、日本全国をカバーする企業グループとなりました。創業当時の想いは社長のタスクと共に、今も変わらず受け継がれています。



### ケースホールディングスの歩み

- 1947年(昭和二十二年)
  - 創業者 加藤馨が水戸市元台町でラジオ受信機の販売・修理を主とする「加藤電機商会」を起業
- 1955年(昭和三十年)
  - 業容が拡大し 有限会社 加藤電機商会を設立
- 1971年(昭和四十六年)
  - 有限会社カトーデンキに商号変更
- 1972年(昭和四十七年)
  - 水戸市城南に支店第一号「駅南店」をオープン
- 1973年(昭和四十八年)
  - 株式会社カトーデンキに改組
- 1975年(昭和五十年)
  - カラーテレビ・冷蔵庫・エアコンなどを七品目を対象に三年間無料保証制度を開始
- 1980年(昭和五十五年)
  - 家電小売業を営む「カトーデンキ販売株式会社」と不動産賃貸業を営む「株式会社カトーデンキ」に分離
- 1982年(昭和五十七年)
  - 加藤修一(現名誉会長) が代表取締役社長 加藤馨が代表取締役会長に就任
- 1985年(昭和六十年)
  - カトーデンキ販売株式会社が株式会社カトーデンキを吸収合併
- 1987年(昭和六十二年)
  - 全店にPOSシステムを導入 茨城県外に初出店となる「宇都宮AVセンター」をオープン
- 1988年(昭和六十三年)
  - 日本証券業協会東京地区協会に株式会社店頭登録

### 家電の歴史

- 1951年
  - ルームクーラー(ウインドウタイプ) 発売
  - 家庭用小型冷蔵庫発売
- 1953年
  - 白黒テレビ発売
  - 噴流式洗濯機発売
  - シリンダー式掃除機発売
- 1957年
  - カラーテレビ発売
  - 電気やぐらこたつ発売
- 1960年
  - テレビ・冷蔵庫・洗濯機を家電三種の神器と宣伝
- 1965年
  - 家庭用電子レンジ発売
  - 全自動洗濯機発売
- 1972年
  - 日本電気大型店協会(NEBA) 発足
- 1977年
  - 8ビットパソコン発売
  - 初の日本語ワープロ発表
- 1980年
  - ビデオ内蔵テレビ(テレビデオ) 発売
  - 電球型蛍光灯ランプ発売
- 1982年
  - CDコンパクトディスク、CDプレーヤー発売
- 1983年
  - ベータムービー発売
  - ファミリコンコンピュータ発売
- 1989年
  - バスポートサイズ 8ミリビデオカメラ発売

### 社会の出来事

- 1945年
  - 第二次世界大戦終結
- 1951年
  - サンフランシスコ講和条約調印
  - 日米安全保障条約調印
- 1953年
  - テレビ放送(白黒) 開始
- 1958年
  - 東京タワー完成
- 1960年
  - カラーテレビ本放送開始
- 1964年
  - オリンピック東京大会開催
  - 東海道新幹線営業開始
- 1970年
  - 日本万国博覧会 大阪で開催
- 1972年
  - 冬季オリンピック札幌大会開催
  - 沖縄返還、沖縄県発足
  - 日中国交正常化
- 1973年
  - 第一次オイルショック
  - トイレットペーパーや洗剤などの買ひだめ発生
- 1976年
  - ロッキード事件勃発
- 1978年
  - 成田空港開港
- 1983年
  - 秋田沖で日本海中部地震発生
- 1985年
  - 男女雇用機会均等法施行
  - チエルノブイリ原発爆発事故
- 1986年
  - プラザ合意
  - 国際科学技術博覧会(つくば万博)開催
  - 日本電信電話公社と日本専売公社が民営化
  - 群馬県御巣鷹山に日航機墜落
- 1987年
  - 国鉄分割民営化でJRグループ発足
- 1989年
  - 消費税導入(税率3%) 開始
  - ベルリンの壁崩壊

価値観

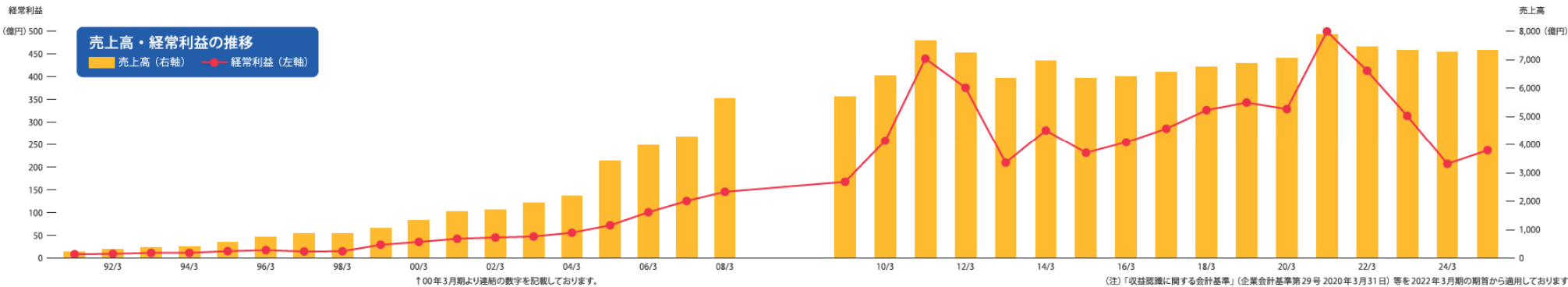
長所戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

Appendix



### ケーズホールディングスの歩み

- 一九九一年(平成三年)
  - 福島県が地盤の株式会社よつば電機(株式会社東北ケーズンキに商号変更)を子会社化
- 一九九七年(平成九年)
  - 株式会社ケーズンキに商号変更
- 一九九九年(平成十一年)
  - 売場面積二千坪を超える旗艦店「水戸本店」を開店
- 二〇〇一年(平成十三年)
  - 東京証券取引所第一部に上場
- 二〇〇二年(平成十四年)
  - 東京証券取引所第一部に昇格
- 二〇〇三年(平成十五年)
  - 株式会社ワンダーコーポレーションから家電部門の事業を譲受
- 二〇〇四年(平成十六年)
  - 株式会社キカスを子会社化
- 二〇〇五年(平成十七年)
  - 株式会社北越ケーズを子会社化
- 二〇〇七年(平成十九年)
  - 株式会社九州ケーズンキを設立
  - 株式会社ケーズホールディングスに商号変更
  - 株式会社テノコドールが株式会社東北ケーズンキを吸収合併
- 二〇〇八年(平成二十年)
  - 「ケーズンキあんしんパスポート」導入開始
- 二〇一九年(令和元年)
  - 株式会社テクノカルアーツ(現株式会社ケーズンキテクニカルサポート)を子会社化
- 二〇二一年(令和三年)
  - 株式会社ケーズソリューションシステムズを吸収合併
- 二〇二三年(令和四年)
  - 株式会社サワハタキャリアサービス(現株式会社ケーズキャリアサービス)を子会社化
  - 東京証券取引所プライム市場に移行

### 家電の歴史

- 一九九一年
  - ノートパソコン発売
- 一九九三年
  - 携帯情報端末発売
- 一九九六年
  - ポータブルMDプレーヤー発売
  - DVDプレーヤー発売
- 一九九九年
  - DVDレコーダー発売
  - デジタルオーディオプレーヤー発売
- 二〇〇〇年
  - 家庭用フラッシュメモリ発売
  - カメラ付携帯電話発売
- 二〇〇一年
  - 3G携帯電話発売
  - 「iPod」日本で発売
- 二〇〇五年
  - 液晶テレビの国内出荷台数が初めてブラウン管テレビを上回る
  - 日本電気大型店協会(NEBA)解散
- 二〇〇七年
  - 有機ELパネル採用の薄型テレビ発売
- 二〇〇八年
  - 「iPhone」日本で発売
  - ミラーレス一眼デジタルカメラ発売
- 二〇一一年
  - 4K対応液晶テレビ発売
- 二〇一五年
  - 「アップルウォッチ」発売
- 二〇一七年
  - 4K有機ELテレビ発売
- 二〇二二年
  - 上海ロケットランや半導体不足による供給不足発生

### 社会の出来事

- 二〇〇三年
  - 東京・大阪・名古屋の三大都市圏で地上デジタル放送開始
- 二〇〇四年
  - 携帯電話の契約数が固定電話を初めて上回る
- 一九九七年
  - 携帯電話「iモード」サービス開始
- 一九九五年
  - 消費税5%に引き上げ
- 一九九四年
  - 阪神・淡路大震災発生
  - 「ワイドワズ95」日本語版発売
- 一九九三年
  - 携帯電話販売の自由化スタート
  - 日本人の平均寿命男女ともに世界最長寿国に
- 一九九一年
  - 中東湾岸戦争勃発
  - ソ連邦崩壊し「独立国家共同体」誕生
- 二〇〇二年
  - 東日本大震災発生
  - 地上テレビのアナログ放送終了
- 二〇〇四年
  - 消費税率5%から8%に引き上げ
  - 大手家電流通協会発足
- 二〇〇六年
  - ワンセグ放送開始
  - 携帯電話番号ポータビリティ制度開始
- 二〇〇七年
  - 石川県豊後平島地震・新潟県中越前地震発生
  - 郵政事業業民営化
- 二〇〇八年
  - 米国のリーマン・ブラザーズ経営破綻
- 二〇〇九年
  - 家電エコポイント制度開始(二〇一二年三月)
- 二〇一一年
  - 消費税率5%から8%に引き上げ
  - 消費税率8%から10%に引き上げ
- 二〇一二年
  - 消費税率5%から10%に引き上げ
- 二〇一四年
  - 六十五歳以上が総人口の四分の一を超に
- 二〇一六年
  - 新4K8K衛星放送開始
- 二〇一八年
  - 消費税率8%から10%に引き上げ
- 二〇一九年
  - 消費税率5%から10%に引き上げ
- 二〇二〇年
  - 新型コロナウイルス感染症拡大
- 二〇二一年
  - 東京オリンピック・パラリンピック開催
- 二〇二二年
  - 新型コロナウイルス感染症5類に移行
- 二〇二三年
  - 能登半島地震発生
- 二〇二四年
  - 能登半島地震発生

価値観

長年戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

Appendix

## 2

## 長期戦略

トップメッセージ	11
競争優位の源泉	17
価値創造のプロセス	19
経営環境分析 / ケースデンキのパーパスとマテリアリティ	21



ケースデンキ  
グループ

価値観

長期戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

appendix

## トップメッセージ

2025年3月期が終わった時点で

「中期経営計画2027」

(2025年3月期～2027年3月期までの3か年計画)の

1年目が終了しました。

中期経営計画の達成に向けて

二人三脚で取り組んでいる、社長と会長のお二人に、

ここまでの取り組み状況とこれからの展望について、お話を伺いました。



Q.2024年6月の株主総会を以って社長に就任されるのと期を同じくして、

2027年3月期を最終年度とする**中期経営計画**(2025年3月期～2027年3月期までの3か年計画)がスタートし、その1年目が終了しました。ここまでの取り組みの進捗状況を伺います。まずは、外部環境から教えてください。

**吉原**：コロナ禍の只中にあった2021年3月期は、当社には追い風がありました。多くの企業が業績不振にあえぐ中、家電製品を取り扱う当社は、巣ごもり、テレワーク、郊外店の優位性などから図らずも過去最高益となりました。それから3年間は需要先食いの反動減、旅行などのコト消費活況などのあおりを受け減収減益になったわけですが、2025年3月期は反動減も収束し業績はようやく底打ち反転、2025年3月期は4期ぶりの増収増益を達成することができました。

一方で足元では、物価やエネルギー価格の高騰による生活防衛意識の高まりにより、節約志向が続いています。家電は生活必需品ですから、壊れたら必ず買い替える底堅い需要がありますが、近年は買い替えるサイクルが鈍化している印象です。これまでの「そろそろ新しいものに買い替えよう」から「壊れたから買わざるを得ない」という必然的な買い替えへと変化しています。

だからこそ、当社はその買い替え需要をしっかりと捕まえる必要があります。そして接客の際には中期経営計画の重点施策に組み込んでいる高機能や高い省エネ性能が付いている“高付加価値商品”のお勧めが非常に重要になってきているわけです。

### 中期経営計画2027 基本方針

既存店効率の再点検及び接客力強化により  
中長期的な成長につなげる**地盤固め**を図る

#### 中期経営計画2027 取り組み事項骨子

- 1 家電に特化し安定した利益創出を目指す
- 2 DXにより業務効率化と売上拡大を目指す
- 3 資本効率の向上を図り企業価値を高める

「中期経営計画2027」(2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)より抜粋

Q.それでは、2025年3月期を振り返って、中期経営計画2027の

取り組み事項骨子**1**『家電に特化し安定した利益創出を目指す』の進捗状況から教えてください。

### 中期経営計画2027 取り組み事項骨子**1**『家電に特化し安定した利益創出を目指す』

#### 重点施策**1**

効率の再点検と改装による既存店の  
収益性改善並びに、スクラップ&ビルド  
によるドミナントの推進を図る

- 人員配置、営業時間の再点検を実施
- 中期経営計画期間中で、累計30店舗の出店、年間30店舗の改装を目指す

#### 進捗状況

- 地域の状況に合わせ適宜営業時間を変更
- 営業時間をスライドした店舗 3店舗
- 営業時間を短縮した店舗 24店舗
- 営業時間を延長した店舗 1店舗
- 8店舗出店 8店舗閉鎖
- 33店舗改装(前年差+10店舗)

#### 重点施策**2**

人的資本への投資により  
労働生産性の向上を図る

- 高付加価値商品販売で一人当たり売上高と粗利額の増を目指す
- 人的資本への投資、オンライン研修の強化、家電製品アドバイザー資格取得者増により販売スキルと専門性の向上を図る

#### 進捗状況

- パナソニック価格指定商品の販売構成比 前年比+0.9pt
- 高付加価値商品の販売構成比 前年比+2.4pt(当社内で独自に設定した高付加価値商品)
- 家電製品アドバイザー資格取得者5,171名(前年比+221名)
- 研修回数436回(延べ)

#### 重点施策**3**

販管費率の抑制を図る

- デジタル販促(あんしんパスポートアプリ、LINEチラシ、SNS広告等)を有効活用し広告宣伝費の伸びを抑制する
- 店舗屋上への太陽光発電システムの設置により電気の安定供給と水道光熱費の削減を図る

#### 進捗状況

- LINEチラシ登録者数 前年比320%
- デジタル販促への移行により広告宣伝費 前年比95.4%と抑制
- 太陽光発電設置店舗 12店舗(2023.3期から9店舗増)
- 倉庫在庫を見直し、経費削減と効率化を図る

「中期経営計画2027」(2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)より抜粋

**吉原**：まずは**重点施策1**の進捗状況です。地域の状況に合わせて営業時間を適宜変更いたしました。この見直しは随時行っています。営業時間をスライドした店舗は3店舗、短縮した店舗は24店舗、延長した店舗は1店舗ございました。お客様の動向や周辺の商業施設・住環境に合う営業時間となるようにしています。

続いて出退店実績ですが、出店は8店舗でした。3年間で30店舗出店計画を単純割すると年間10店舗ペースになりますが、建築コストの高止まりによりそれよりも少ない出店数となりました。閉鎖は8店舗で、これには既存店効率の再点検の一環によるものも含まれます。複数の

要素を慎重に勘案し、閉鎖したほうが全体の効率改善につながると判断した店舗を閉鎖しました。

店舗改装は目標を越える33店舗で実施をいたしました。改装は非常に重要です。売場の魅力を保つためのトレンドに合わせたゾーン改装、休憩スペースの設置、インフォメーションカウンターの設置などお客様の利便性を向上させることは勿論のこと、従業員が心機一転、きれいなお店で働くことへのモチベーションアップにもつながりますので、これからもコンスタントに続けてまいります。

続いて重要な「高付加価値商品販売」が含まれている、**重点施策②**の進捗ですが、その前に申し上げておかなければならないことがあります。当社は創業以来、従業員を一番に大切にしてきました。そのため、給料のベースアップについても、毎年コンスタントに実施してきました。このことはこれからもずっと続けていきたいと考えています。しかしながら、多くの企業がそうであろうと思いますが、販売管理費の中に占める人件費の割合は、年々大きくなっているのが現状です。

当社には、『がんばらない経営』という経営方針があります。これは、端的に表現すると、「経営は終わりのない駅伝競争であるから、ある時だけ無理をしても意味がない。やるべきことはちゃんとやる、しかしできもしないことをやろとしない」ということです。そのため、従業員にはノルマを課していません。お客様のお話をよく聞き、会社が儲かる商品を無理にお客様に売りつけるようなことはしない。そうすることでお客様にご支持いただき、ファンを増やしてきました。私は、当社にとって一番大切なこの経営方針はこれからもしっかりと守っていかなければならないと思っています。そのためにも、労働生産性を上げる努力を続けなければなりません。

今やインターネットでの買い方も普及する中で、当社は人間が接客をする、リアル店舗を運営しています。私はこのリアル店舗の価値とはなんであるかを考えたとき、店舗の価値＝従業員の接客力であると思います。もしお客様が「これをください」といった商品をそのまま販売するのであれば、それは人間でなくてもできることです。我々の存在価値がなんであるかという点、従業員そのものなのです。人が接客に携わることで、お客様にほかの便利な機能が付いた商品を紹介する。それを買うならばプラスでこれがあつ

たほうが更に利用価値が上がる、といったお勤めをきちんとやっていたいかなければなりません。これは、創業以来大切にしてきた『がんばらない経営』を否定することではありません。お客様により満足していただけるように、より良いものを紹介する、より便利なものをお勤めする、これは決してお客様をだまして売ることではなく、お客様の満足度の向上につながるものだと思います。

例えば洗濯機であれば、5万円のものから30万円のものまであります。30万円のものを買う方は割合としては多くありません。ですが、これを買う方が20人に1人の割合であったものを2人にすることで、一人当たりの労働生産性を上げることができるのです。5万円の商品を販売するよりも30万円の商品を販売するにあたって、接客時間が6倍長くなるわけではありません。ですから、我々が『高付加価値商品』と呼んでいる商品売っていく比率を上げていくことでこれからも労働生産性を上げることが可能なのです。

そのためにはまず従業員が自信をもって商品をお勤めすることができるように知識を増やすことが必要です。そのために家電製品アドバイザー資格取得の支援を行い、前の年よりも資格取得者を221名増やすことができました。研修も数多く実施し、延べ436回開催しています。その結果、高付加価値商品の販売構成比を前の年よりも2.4ポイント伸ばすことができました。

続いて、**重点施策③**の進捗です。LINEチラシの登録者数は前年に対して320%と増加し販促のデジタル化を進めています。紙媒体の広告に効率の良いデジタル販促を組み合わせた効果もあって、広告宣伝費は前年比95.4%となりました。また、太陽光発電設置店舗は前年比9店舗増の12店舗となりました。これらの取り組みにより、収益性が改善できた店舗もございました。

Q. 続いて、**取り組み事項骨子②『DXにより業務効率化と売上拡大を目指す』**の進捗状況について教えてください。

中期経営計画2027 取り組み事項骨子②『DXにより業務効率化と売上拡大を目指す』

**重点施策①**

**オンラインショップ及びあんしんパスポートアプリの利便性向上と売上拡大を図る**

- オンラインショップのユーザーインターフェースの利便性向上を図る
- 店頭受け取り強化 ● 発送拠点の集約による効率化
- 中期経営計画最終年度でオンラインショップ売上増を目指す(24.3期実績比)
- あんしんパスポートアプリの機能追加による利便性向上を目指す

**進捗状況**

- インターフェースデザイン改良
- 商品検索性の向上
- 価格調査体制強化及び見直し
- 誘引のためのデジタル広告の強化
- 店頭受け取り件数 前年比106%
- 発送拠点集約化 一部地域でテスト中
- あんしんパスポート顧客情報再整理中

>オンラインショップ全体の売上前年比は100.9%に留まるが自社サイトは114.9% 最終年度目標達成に向けて取り組み実行中

**重点施策②**

**店舗業務の効率化を図る**

- 業務端末の活用による従業員の業務負担軽減と接客時間の拡大
- POSレジと業務端末の柔軟なデバイス選択による機材のコストダウンを目指す
- POSレジ操作簡素化による業務負担軽減と人為的ミスの低減化

**進捗状況**

- 業務端末全店舗に配備済み
- 業務端末で照会できる項目増 随時追加中
- 商談時における紙でのやり取りを減らし電子化へ
- POSレジ返品処理操作など簡素化中
- ネットワーク回線見直し
- 社用携帯見直し ●業務PC機材見直し

>POSレジ改修、業務端末の更なる機能拡張等の取り組みを実行中

**重点施策③**

**社内システム入替による基盤の強化と本社業務の効率化を図る**

- 安定性と継続性の高いシステム構築
- ECシステムの刷新と基盤強化
- 本社バックオフィス業務の効率化

**進捗状況**

- 本社管理系(人事・総務・経理)のデータ統合と連携
- 本社と従業員間のやり取りのペーパーレス化
- 基幹システム入替随時作業中
- 生成AI活用
- クラウド活用加速
- サーバー一部自社保守運用に切り替え
- IT人材の発掘、増員および研修強化

>継続して取り組み実行中

「中期経営計画2027」(2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)より抜粋

吉原: **重点施策①**の進捗状況です。オンラインショップではデザインを改良したり、商品の検索性を向上させるなど使い勝手を良くするよう修正しました。また価格調査体制も強化し、使いやすさ、品ぞろえ、価格の面で改善を図っています。店頭受け取り件数については前年比106%となりました。取り組みの結果、オンラインショップの売上前年比は100.9%に留まりましたが、自社サイトだけ見ると114.9%となっています。現在テスト中の発送拠点集約化などの取り組みが進むことで今後成果が表れてくると思います。

**重点施策②**については、業務端末で参照できる項目を随時追加しています。また、社内のネットワーク回線や社用携帯、業務用PCなども見直し、経費削減の一助となっています。

**重点施策③**については、人事、総務、経理関係のデータ統合、連携を進め効率化を図っています。また、ペーパーレス化、クラウドやAIの更なる活用も進めています。

Q. 続いて、**取り組み事項骨子③『資本効率の向上を図り企業価値を高める』**の進捗状況について教えてください。

中期経営計画2027 取り組み事項骨子③『資本効率の向上を図り企業価値を高める』

**重点施策①**

**利益率及び効率性の向上を図る**

- 中期経営計画1,2の取り組みにより収益性改善を図る

**進捗状況**

P12.13 参照

**重点施策②**

**自己資本の圧縮を図る**

- 機動的な自社株買いと必要に応じた負債調達を実施し財務レバレッジを向上させる
- 2024.5.10~2024.12.10 およそ200億円の自社株買いを実施(2025.3.31付 15,000,000株消却)
- 2025.4.1付 シンジケート方式、コミットメントライン1,000億円締結

**進捗状況**

**重点施策③**

**株主資本コストの低減を図る**

- 充実した情報開示とIRを通じ、投資家の皆様とのエンゲージメントの深化に繋げる
- 役員報酬の一部にESGへの取り組み評価を導入し、非財務情報の開示の充実化と企業価値向上との連動を図る
- 決算説明会4回、投資家とのスモール&1on1ミーティング138回(2025.3期に実施したもの)
- ミーティングで得た示唆を取締役に適宜報告
- 取引先へサプライチェーンエンゲージメント調査を実施中
- TNFD対応計画を進行中
- 人的資本経営推進のため目標を新たに開示(2024.11.25統合報告書2024)
- 正社員採用者数3年間累計550名目標 初年度実績271名
- 正規社員採用女性比率毎年30%以上目標 実績30.3%
- 女性管理職比率5%以上目標 実績4.8%
- 家電製品アドバイザー資格保有者比率33%目標 実績32.3%
- 有取得率60%以上目標 実績58.1%

**進捗状況**

「中期経営計画2027」(2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)より抜粋

吉原:**重点施策②**については、2025年3期期はおよそ200億円の自社株買いを実施し、その結果、自己資本比率は59.4%となりました。**重点施策③**については、積極的に投資家との対話を実施し、ミーティングは年間138回となりました。頂いたご意見は適宜取締役会で報告、共有され、今後の成長戦略の議論のきっかけとなっています。

ESG関連では、人権やコンプライアンスの重要性に鑑み、取引先にサプライヤーチェーンエンゲージメントアンケート調査を実施しました。「CSR調達セルフ・アセスメント」アンケートには調達金額のおよそ7割の取引先から回答を得ることができました。(P55参照) またTNFD、生物多様性への対応、開示の準備も進めています。

人的資本関連では、「統合報告書2024」で新たに定めたグループ統一目標に向かって取り組みを進めています。中でも5%以上を目標にしている女性管理職比率は、4.8%の実績となり、前年よりも+0.8ポイント上昇しました。(P39、42参照)

Q. 最後に、今後の需要をどうとらえているかについて教えてください。

吉原: 当社は家電に特化することにより専門性を高め、高い利益率を創出してきました。その反面、外部環境の影響を受けやすくなっています。短期的に経営に影響を与える外部要因は天候不順(冷夏・暖冬)によるものですが、近年夏季においては異常な高温になることが多く、エアコンをはじめとする季節商品は生命の維持に欠かせないものとして盤石な買い替え需要があり、好調に販売されています。特に北海道及び北東北においては未だ世帯普及率が低く、東北地方のシェアが比較的高い当社にとっては今後も需要の伸びが期待されます。しかし、家電品を買うことができる販売チャネルは今や家電量販店だけでなく、ホームセンターや家具店、ディスカウントストア、テレビショッピング、インターネットでの販売業者など広がっています。そのような中だからこそ、家電品を買い替えるときには当社を選んでいただけるように、引き続きお客様に伝わる本当の親切を実行していかなければなりません。そうすることで、『中期経営計画2027』の計画が達成できるようかじ取りをしております。

## 『中期経営計画2027』の 更新について聞く

株式会社ケースホールディングス  
代表取締役会長執行役員

平本 忠

Q.2024年5月9日に公表した『中期経営計画2027』の一部を2025年5月8日に更新されましたが、その経緯について伺います。まずは、**中期経営計画期間中**(2025年3月期～2027年3月期までの3か年計画)で累計30店舗の出店をするという目標を、累計20店舗に更新した経緯を教えてください。

### 中期経営計画2027 取り組み事項骨子 ①『家電に特化し安定した利益創出を目指す』

#### 重点施策 ①

効率の再点検と改装による既存店の収益性改善並びにスクラップ&ビルドによるドミナントの推進を図る

- 人員配置、営業時間の再点検を実施
- 中期経営計画期間中で累計30店舗の出店、年間30店舗の改装を目指す

#### 一部更新

- ・出店コストの高止まりに鑑み、社内の出店基準をこれまで以上に厳格化しつつ精査することにより出店ペースはやや鈍化の見込み

中期経営計画期間中で

**累計20店舗の出店、年間30店舗の改装を目指す**

**> 引き続き既存店の収益性改善の取り組みを実施する**

『中期経営計画2027』(2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)より抜粋

平本：現在、足元の出店コストは上がっており、この先も下がることは考えにくい状況です。そのような状況に鑑み、当社は、社内の出店基準をこれまで以上に厳格化して精査することにし、無理のない範囲の出店ペースにしていきます。その結果、3年間で30店舗の出店を計画しておりましたが、3年間で20店舗の計画に改めました。これも『がんばらない経営』の一環です。しかし消極的な姿勢になったわけではありませ

ん。高止まりしている出店コストに見合うフォーマットを再構築して、地域に合った店舗形態を常に模索していきます。また、コロナ禍にできなかった店舗の改装は積極的に行っていきま。売上を上げるための改装であることは言うまでもありませんが、きれいな店舗で働くことができるという従業員のモチベーションを保つためにも必要なのです。

Q.出店数の計画変更に伴い、キャッシュアロケーションも更新されましたが、その考え方について教えてください。

#### キャッシュイン

前回(2024.5.9)発表

営業CF 1,000億円
必要に応じた 負債調達 シンジケート方式 コミットメントライン 400億円借入実行 2025.4.1

#### キャッシュアウト

前回(2024.5.9)発表

店舗設備投資 500億円
DX投資 100億円
株主還元 400億円～

2025年5月8日 一部更新(更新箇所：赤字)

店舗設備投資 400億円
成長投資 200億円～
株主還元 400億円～

<p><b>中期経営計画2027 取り組み事項骨子 ①</b></p> <p>3年間で<b>20店舗</b>出店 年間30店舗改装</p>
<p><b>中期経営計画2027 取り組み事項骨子 ②</b></p> <p>DX投資及び企業価値向上に資する成長戦略への投資</p>
<p>総還元性向80%目標 機動的な自社株買の実施 ①2024.5～2024.12自己株取得200億円 ②2025.5～10月まで自己株取得100億円</p> <p>配当性向40%目標 中計期間中については、年間1株当たり配当額を44円を下限とする※ 3年間累計配当額240億円～ ※46円に更新(2025年11月6日)</p>

『中期経営計画2027』(2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)より抜粋

平本：キャッシュアウトの部について、店舗の出店ペースが緩やかになったことで店舗設備投資を500億円から400億円に更新いたしました。

一方で、成長投資として200億円を割り当てました。これまででは、DX投資として100億円を計画しておりましたが、出店減少分を補完するため、オンラインショップ売上拡大を以前よりもスピード感をもって推し進めるべく、DX投資を強化してま

いります。そして、敢えて“成長投資”という表現を使った意図は、人的資本への投資やそれ以外の選択肢も含め、当社にとって最適な成長戦略を検討してまいりたいという思いからです。特に人的資本については接客のスキルアップにつながる教育への投資、DXに携わる人員の採用や教育への投資をしてまいります。

Q.最後に、株主還元の考え方について教えてください。

特別損失計上を除いた基礎収益力の動向及び財務状況を踏まえ、

営業利益はしっかりと創出できる

> 株主還元方針は変更なく継続する

更新なし 総還元性向80%目標

機動的な自社株買の実施

更新なし 配当性向40%目標

中計期間中については、年間1株当たり  
配当額46円を下限とする

『中期経営計画2027』(2024年5月9日公表、2025年5月8日、11月6日一部更新)より抜粋

平本：当社では、従業員の資産形成にも取り組んでおり、従業員持株会は当社の大株主順位第2位に位置しています。実は従業員が当社株を持つということは、当社が大きく成長することができたルーツでもあります。創業者である加藤馨は、創業後間もなく技術を身につけた従業員が次々と会社を辞めて独立していく姿を見て、何とか長く当社に定着してもらいたい、そしてこの会社に勤めることでひと財産築けるようになってもらいたいと願いました。そして従業員と共に出資して株式会社を設立することを思いつきましたが、従業員にはまとまった手元資金がありません。そこで馨は一度全従業員に退職してもらって退職金を払い、それを元手に自社の株を購入してもらって、従業員5割、創業者の加藤馨5割で株を抛出し合い、株式会社を設立したということから始まります。そのようなことがあって、従業員持株会には手厚い補助金を付与しています。従業員が株を持てば、自分の会社の株価や損益状況も気にしながら働くようになりますし、良い制度であると思っています。

このような経緯もあって、当社は株主還元を経営の重要政策の一つとらえており、重視しております。

具体的には、2025年3月期には200億円のバイバックを実施しています。そして2025年5月からは、100億円のバイバックを実施いたしました。これら自己株取得と3年間の配当額240億円程度を合算すると540億円となりますが、株主還元の表現としては400億円以上と幅を持たせて表記しておりますので、ROE8%という目標達成に向けて自己資本も見ながら機動的に振り当てていきます。

2025年3月期は、減損損失の計上額が大きくなり、2026年3月期の計画にも減損損失の計上を繰り込んでおりますが、当社の基礎収益力の動向と財務状況を踏まえ、今後も営業利益はしっかりと創出できる見込みですので、株主還元方針はこれまでと変わることはありません。

当社はこれまでと変わらず、総還元性向80%、配当性向40%を目標として取り組んでまいります。



## 競争優位の源泉

## 設備資本

## 業界シェアは約10%

家庭用電気製品市場規模は、およそ7兆円。当社グループの売上高は7,380億円(2025年3月期実績)。つまりおよそ10%の業界シェアを誇っています。

## 全国各地を子会社ごとに運営

当社グループは、(株)ケーズホールディングス、(株)キガス、(株)関西ケーズデンキ、(株)ビッグ・エス、(株)北越ケーズ、(株)九州ケーズデンキ、(株)デンコードーの7社が家庭用電気製品小売業を運営しています。その他に、家庭用電気製品小売業を運営するフランチャイジーとして(株)ウシオ、(株)岡島、(株)浜松ケーズの3社があります。また、(株)ケーズキャリアスタッフが人材派遣業、(株)ケーズデンキテクニカルサポートがパソコン教室の運営とパソコンサポート事業、(株)ケーズキャリアサービスが商品の配送・設置工事事業を行っています。それぞれの地域で運営することにより地域の特色を活かした人材採用、物件の開発、きめ細やかな営業支援が可能になっています。

## 中国・四国エリア

ビッグ・エス運営  
**47店舗**  
従業員数/1,527名  
(うち臨時従業員数916名)  
資本金/2億5,300万円  
売上高/655億円

FCウシオ運営  
**1店舗**

## 関西・近畿エリア

関西ケーズデンキ運営  
**76店舗**  
従業員数/2,098名  
(うち臨時従業員数1,346名)  
資本金/12億59百万円  
売上高/820億円

## 九州エリア

九州ケーズデンキ運営  
**51店舗**  
従業員数/1,189名  
(うち臨時従業員数591名)  
資本金/1億1千万円  
売上高/572億円

## 中部・東海エリア

キガス運営  
**68店舗**  
従業員数/1,374名  
(うち臨時従業員数678名)  
資本金/21億24百万円  
売上高/701億円

FC浜松ケーズ運営  
**2店舗**

## 関東エリア

ケーズホールディングス運営  
**151店舗**  
従業員数/4,355名  
(うち臨時従業員数2,078名)  
資本金/181億25百万円  
売上高/6,080億53百万円

FC岡島運営  
**1店舗**

## 北信越エリア

北越ケーズ運営  
**51店舗**  
従業員数/1,248名  
(うち臨時従業員数639名)  
資本金/3億3,400万円  
売上高/562億円

## 北海道・東北エリア

デンコードー運営  
**108店舗**  
従業員数/3,619名  
(うち臨時従業員数2,221名)  
資本金/28億66百万円  
売上高/1,637億円



配送拠点は全国に  
**180箇所以上**



既存店はスクラップ&ビルド方式により、常に新しい店舗作りを目指しています。また、空白地域・空白県への出店を進めると同時に、人口が多い都市部への出店も強化しています。

## 人的資本

従業員数はおよそ16,000人



正社員は7,232人、臨時従業員数は8,666人※です。  
※臨時従業員数は年間の平均人員で記載しています。

家電製品アドバイザー資格取得者は5,171人



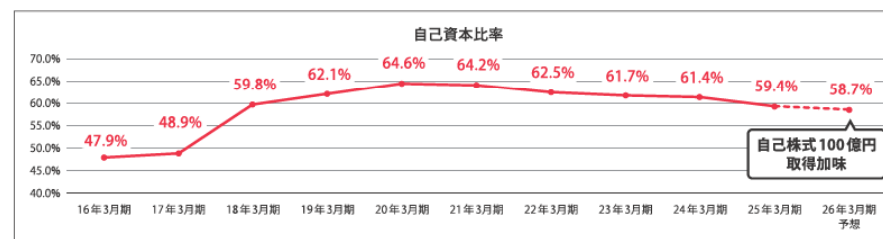
## 社会関係資本

ケーズデンキあんしんパスポート会員



「ケーズデンキあんしんパスポート」は2008年6月にサービスを開始し、日本全国に会員様がいらっしゃいます。2015年6月よりスマートフォン向けアプリでの運用も開始し、更に便利になっています。

## 財務資本～安定した財務基盤～



## ひよこパソコン教室



ケーズデンキテクニカルサポート運営  
ケーズデンキ内に設置

**84校**

従業員数/422名(うち臨時従業員数179名)  
資本金/1,300万円  
売上高/17億7,800万円



KS ケーズデンキ

※2025年3月末時点の業容



## 経営環境分析 / ケーズデンキのパーパスとマテリアリティ

### ケーズデンキのパーパス

当社グループのパーパス（存在意義）は、以下のとおりであることを共有し、企業の社会的責任を果たしつつサステナビリティ経営の実現に努めてまいります。

人を中心とした事業構築を図りケーズデンキグループに関わる人の幸福を図る。  
事業を通じて人の「わ」（和、輪）を広げ、大きな社会貢献につなげる。

### 経営環境分析

当社グループの経営環境はどのようであるかについて話し合い、企業価値及びステークホルダーに与えると思われる影響の洗い出しを行いました。その結果抽出されたものは以下のとおりです。

#### 分類記号

A 人口減少・高齢化 B 社会変革 C リアル店舗 D 気候変動・自然災害・感染症 E 専門性 F 法令・倫理

#### ● 企業価値及びステークホルダーに与える影響の抽出

##### 収益機会サイド

- A C 人口減少よりも出店によりシェア拡大するスピードが勝る
- A E 人口減少でも生活必需品である家電製品は底堅い買い替え需要がある
- A C 住んでいる近くに店舗があることで選ばれる
- A C 地域での交流拠点としての利用価値が上がる
- C E リアル店舗での買い物の楽しさが再認識される
- C E ECでは対応できない、人が介在するからこそできる接客の価値が上がる
- E 家電に特化することで資本を集中投下し高い利益率を創出できる
- E 家電に特化することで販売員の知識を高め、他社との差別化を図ることができる
- E 家電を取り扱うためには修理・交換・工事対応や家電リサイクル法に則った処分などが必要であり専門性が高く参入障壁が高い
- E 配送設置・工事業者が不足する中、人材教育によりサービスの質と技術をより高める
- E 家電販売に関する顧客購買情報の蓄積・活用
- B 常にイノベティブな商品が生まれ新しい需要を創出できる
- B パソコン、スマホを使用した社会インフラ（Society5.0）に対応するため高齢者向けのパソコン、スマホ教室の利用度が上がる
- B 小学校でのプログラミング教育義務化でプログラミング教室の利用度が上がる
- B 働く能力と意欲がある高齢者の受け皿となることにより多様性が増す
- B 地域雇用を創出することで地域の活性化につながる
- C D 広域な店舗展開により、収益変動リスクを低減することができる
- D 気候変動によりエアコンや季節商品の需要が高まる
- D 省エネに対する意識の高まりから省エネ家電製品への買い替え、注目が高まる

##### リスクサイド

- A E 人口減少による家電総需要の減少
- A C 高齢により来店手段が無い方の来店機会の減少
- A C 労働人口減少によって引き起こされる人員確保困難による店舗閉鎖
- E 家電以外のポートフォリオが無いことによりリスクヘッジができない
- C E ドミナント完了後の新規出店余地の消滅
- E 競合店との競争激化による利益の圧迫
- E 家電専門店以外（ホームセンター、家具専門店等）の家電小売への参入
- B C オンラインでの買い物が主流となることで来店機会の減少
- B インフレの進行による調達コスト、運営コストの増加
- B 物を所有しない生活への消費志向の変化
- B 地上放送を頼らないライフスタイルへの変化によるテレビ離れ
- B インフレ等が引き起こす可処分所得減少による耐久消費財買い替えの消費者心理の冷え込み
- B 従業員の働き方に対する考え方の変化
- B 取引先・サプライチェーンにおける人種差別・人権問題
- D 気候変動（飛天等）による来店機会の減少
- D 気候変動によって引き起こされる店舗への自然災害の被害による店舗閉鎖
- D 気候変動によって引き起こされる配送・設置工事の遅延
- D 気候変動によって引き起こされるエネルギー使用量の増加、利用料の高騰による利益の圧迫
- D 感染症拡大による来店動機の減少
- D 感染症拡大によって引き起こされる人員確保困難による店舗休業
- D 自然災害、感染症などによるメーカーからの商品供給不足
- D 炭素税導入によるコスト増
- F 個人情報の漏洩による信頼の失墜
- F 当社を取り巻く法令の改訂に伴う適応の遅れ

### 特定されたケーズデンキのマテリアリティ（重要課題）

抽出された企業価値及びステークホルダーに与える影響から、取締役会にて当社グループにおける重要課題を以下のとおり特定いたしました。

分類	ESG軸	重要課題	具体的取り組み内容	目標	説明頁
専門性	環境 (Environment)	家電に特化し専門性に更に磨きをかける	■ 家電に特化した専門性に更に磨きをかける	既存店効率の再点検及び接客力強化	P25. 中期経営計画 2027
			■ ドミナント出店により販管費率を抑制する	2025.3期～2027.3期の3年間で20店舗出店	P25. 中期経営計画 2027
リアル店舗	環境 (Environment)	新規出店でシェア拡大を図る	■ 配送設置・工事業者のスキルアップ	配送・工事者研修によるスキルアップを目指す	P37. 従業員への取り組み
			■ 買い物の楽しさを再認識できる売り場づくり	年間30店舗の改装を目指す	P25. 中期経営計画 2027
人口減少・高齢化	環境 (Environment)	高齢者にも買いやすい店舗づくり、サービスの工夫	■ 従業員の商品知識と接客スキルの向上、高付加価値商品の提案	・高付加価値商品販売で一人当たり売上高と粗利額の増を目指す ・人的資本への投資 オンライン研修の強化 家電製品アドバイザー資格取得者増を目指す	P25. 中期経営計画 2027
			■ 人口減少でもシェアを拡大する	店舗改装による改良を図る	P31. ケーズデンキのサービス・店づくり
人口減少・高齢化	環境 (Environment)	ECへの対応	■ パソコン教室等の教育分野の拡大	2027.3期オンラインショップ売上高倍増を目指す（2024.3期末実績比） 授業内容の充実化を図る	P25. 中期経営計画 2027
			■ 優れた人材・労働力の確保、離職者の抑制、女性活躍推進	正規社員採用者数（2024.4～2027.3採用）550名 正規社員採用女性比率 毎年30%以上 女性管理職比率 5.0% 家電製品アドバイザー資格保有者比率 33.0% 有給休暇取得率 70.0%以上	P37. 従業員への取り組み
社会変革	社会 (Social)	従業員を大切にし、人的資本経営を目指す	■ 地域雇用の創出	ケーズデンキグループ人権方針の順守	P42. ケーズデンキグループ人権方針
			■ 多様な働き方への対応	災害対策 水害対策等設備の点検と備蓄品管理	P36. 災害対策
気候変動・自然災害・感染症	環境 (Environment)	安定した店舗運営と持続可能な社会の実現への貢献	■ 従業員・取引先・サプライヤーとの人権に対する考え方の共有	・2030年までに温室効果ガス排出量（Scope1+2）50%削減（2013年度比） ・2050年カーボンニュートラル	P43. 環境への取り組み
			■ 省エネ型店舗設計	店舗屋上への太陽光発電システムの設置	P25. 中期経営計画 2027 P50. 省エネ・環境を意識した店舗運営
法令・倫理	企業統治 (Governance)	法令の順守とガバナンスの強化	■ 省エネ商品の販売促進	省エネ家電（高付加価値商品）の販売強化	P49. 環境に配慮した商品販売
			■ 感染症対策	日々の健康管理の徹底	P37. 従業員への取り組み
法令・倫理	企業統治 (Governance)	法令の順守とガバナンスの強化	■ 法令の順守	社内啓蒙、コンプライアンス体制強化	P55. コンプライアンス
			■ 取締役会の監督機能の強化	社外取締役への事前説明の強化を図り取締役会での充実した議論を促す	P57. コーポレート・ガバナンス

## 3

## 実行戦略

中期経営計画 2027 (2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)	25
ケースデンキの出店形態 / インターネット販売チャネル	26
財務戦略 ～株価と資本コストを意識した経営の実現に向けた対応～	27
株主還元方針 / キャッシュアロケーション (2025年5月8日、11月6日一部更新)	28



# 中期経営計画2027 (2024年5月9日公表、2025年5月8日一部更新)

## 基本方針

既存店効率の再点検及び接客力強化により中長期的な成長につなげる地盤固めを図る

2025年3月期以降の3年間は中長期的な成長につなげるための大切な地盤固めの期間であると位置づけ、「がんばらない経営」の経営方針のもと「中期経営計画2027」に取り組むとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を推進してまいります。

中期経営計画2027 経営指標目標				
	2025年3月期			2027年3月期
	中期経営計画	実績	計画差	中期経営計画
売上高	7,350億円	7,380億円	+30億円	7,700億円
営業利益	200億円	218億円	+18億円	270億円
営業利益率	2.70%	3.00%	+0.3pt	3.50%
当期純利益	120億円	95億円	△25億円	200億円
営業CF		362億円		3年累計1,000億円
ROE		3.70%		8.00%

## 中期経営計画2027 取り組み事項骨子

### 1 家電に特化し安定した利益創出を目指す

**効率の再点検と改装による既存店の収益性改善並びに、スクラップ&ビルドによるドミナントの推進を図る**

- 人員配置、営業時間の再点検を実施
- 中期経営計画期間中で累計20店舗の出店(2025年5月8日更新)、年間30店舗の改装を目指す

**人的資本への投資により労働生産性の向上を図る**

- 高付加価値商品販売で一人当たり売上高と粗利額の増を目指す
- 人的資本への投資、オンライン研修の強化、家電製品アドバイザー資格取得者増により販売スキルと専門性の向上を図る

**販管費率の抑制を図る**

- デジタル販促(あんしんパスポートアプリ、LINEチラシ、SNS広告等)を有効活用し広告宣伝費の伸びを抑制する
- 店舗屋上への太陽光発電システムの設置により電気の安定供給と水道光熱費の削減を図る

### 2 DXにより業務効率化と売上拡大を目指す

**オンラインショップ及びあんしんパスポートアプリの利便性向上と売上拡大を図る**

- オンラインショップのユーザーインターフェースの利便性向上を図る
- 店頭受け取り強化
- 発送拠点の集約による効率化
- 中期経営計画最終年度でオンラインショップ売上増を目指す(24.3期実績比)
- あんしんパスポートアプリの機能追加による利便性向上を目指す

**店舗業務の効率化を図る**

- 業務端末の活用による従業員の業務負担軽減と接客時間の拡大
- POSレジと業務端末の柔軟なデバイス選択による機材のコストダウンを目指す
- POSレジ操作簡素化による業務負担軽減と人為的ミス低減

**社内システム入替による基盤の強化と本社業務の効率化を図る**

- 安定性と継続性の高いシステム構築
- ECシステムの刷新と基盤強化
- 本社バックオフィス業務の効率化

### 3 資本効率の向上を図り企業価値を高める

**利益率及び効率性の向上を図る**

- 中期経営計画1、2の取り組みにより収益性改善を図る

**自己資本の圧縮を図る**

- 機動的な自社株買いと必要に応じた負債調達を実施し財務レバレッジを向上させる

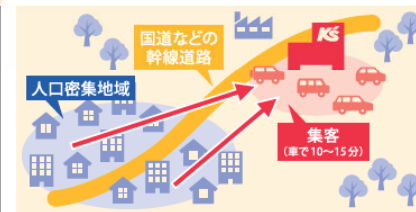
**株主資本コストの低減を図る**

- 充実した情報開示とIRを通じ、投資家の皆様とのエンゲージメントの深化につなげる
- 役員報酬の一部にESGへの取り組み評価を導入し非財務情報の開示の充実と企業価値向上との連動を図る

## ケースデンキの出店形態について

### ● ケースデンキの主力出店形態「郊外型」

周辺環境	一軒家
対象商圏人口	5万人～15万人
人口密度	低い
移動手段	車、バイク
売場面積	1,500坪～2,000坪
店舗形態	・平屋、平面駐車場 ・単独出店
品揃え	15,000～27,000種類
メリット	・郊外のため賃料が安価 ・広い土地を確保できる
デメリット	・インフラからの整備が必要のため初期の建築コストがかかる ・周辺の商圏人口が少ない



### ● 積極的に推し進める出店形態の1つ「都市型」※駅前ターミナル型ではなく人口が多い地域

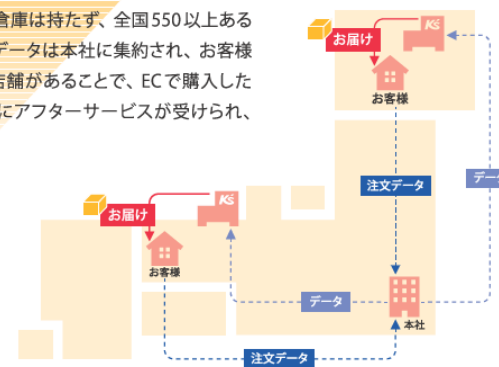
周辺環境	高層マンション
対象商圏人口	15万人以上
人口密度	高い
移動手段	徒歩、バイク、自転車、電車(車は少ない)
売場面積	600坪～1,000坪
店舗形態	・多層階の建物の1フロア、屋上駐車場 ・他業態との共同出店
品揃え	10,000～12,000種類
メリット	・他業態との共同出店で賃料、建築コストを下げる事が可能 ・周辺の商圏人口が多い ・大型商品は持帰りが少ないため、小規模倉庫でよい
デメリット	・人口密集地のため賃料が高い ・広い土地が確保できない



## ケースデンキのインターネット販売チャンネル (EC) の特徴

当社グループのECの特徴は、巨大なEC専用倉庫を持たず、全国550以上ある店舗が倉庫の代わりになっています。ECの注文データは本社に集約され、お客様宅からの最寄店で梱包し、発送します。近くに店舗があることで、ECで購入した商品でも、店頭で購入した場合と同様に、迅速にアフターサービスが受けられ、直接店員にご相談いただくことができます。

- 自社サイトの他に、Yahoo!ショッピング、楽天市場にも出店しています。



価値観

長期的戦略

実行戦略

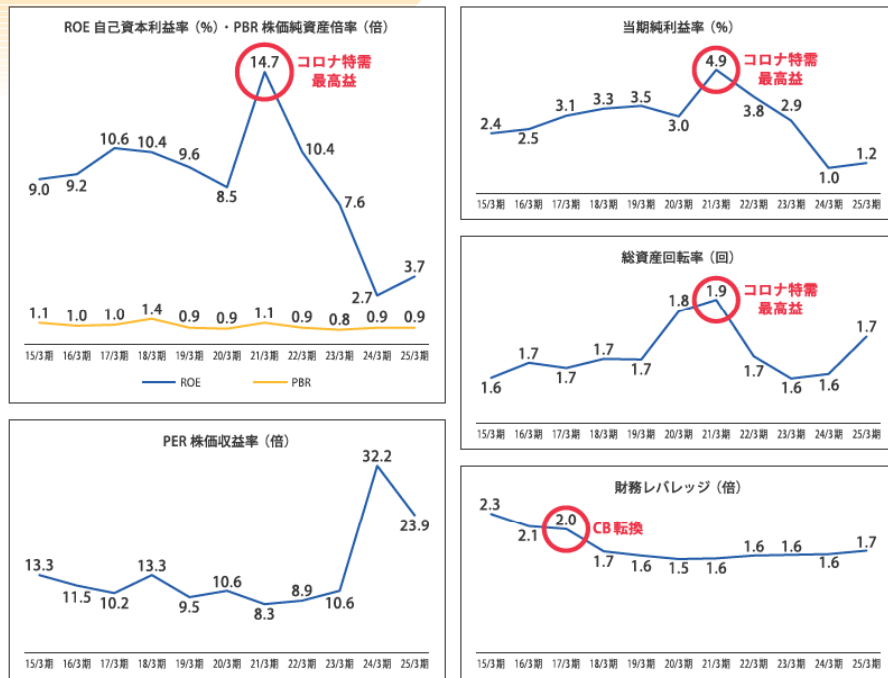
企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

appendix

### 財務戦略 ~株価と資本コストを意識した経営の実現に向けた対応~

当社の現状を以下の通り分析・評価し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に取り組んでまいります。



- 当社の資本コストはおおむね6~7%<sup>※1</sup>と認識 (※1 CAPMによる自社算定)
- 2024.3期のROEは2.7%<sup>※2</sup>と大幅に悪化したため、エクイティスプレッドはマイナス局面
- PERは32.2倍<sup>※2</sup>
- PBRは0.87倍<sup>※2</sup> コロナ禍特需以降、1割割れの状況が続く (※2 2024年3月末)

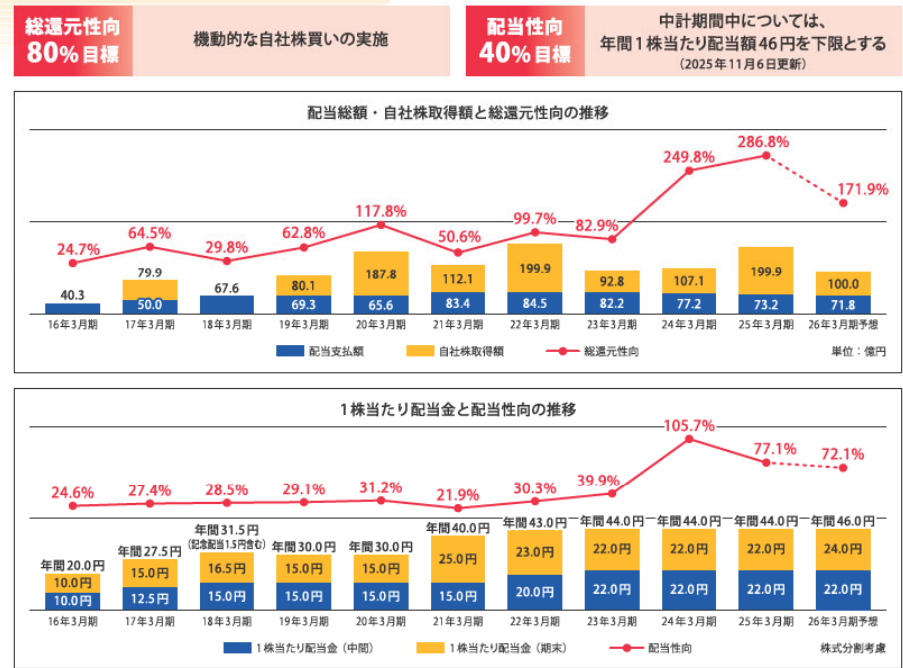
資本コストを上回る資本収益性を達成できておらず、その結果投資者から十分な評価が得られていない状態であると分析

中長期的にROE10%を目指す中において、中計最終年度にはROE8%の実現を目指し、PBR1倍割れの解消を目指す

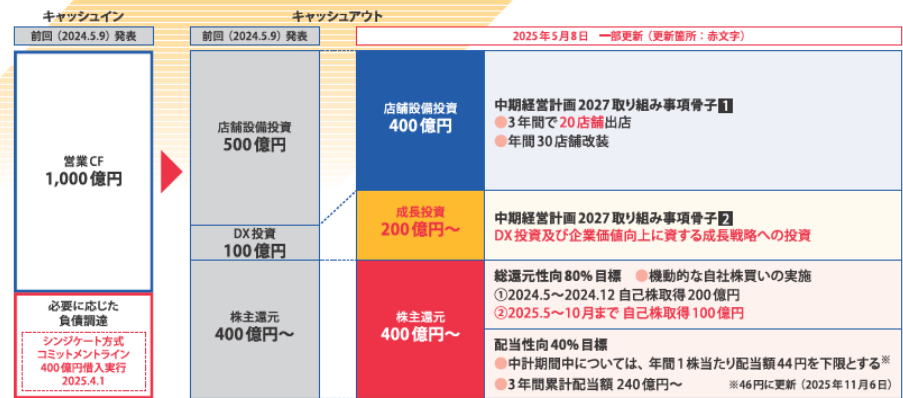
※具体的な対策と計画は、P25「中期経営計画2027取り組み事項骨子」を参照

### 株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要政策の一つとして位置づけしており、安定配当を目指し、業績に裏付けられた成果配分を行うことを方針としております。当社は今後とも、機動的な資本政策を遂行し、株主還元の充実に積極的に努めてまいります。



### キャッシュアロケーション (2025.3期~2027.3期 3年間累計)



## 4

企業価値向上に  
向けた取り組み

ケースデンキのサービス・店づくり	31
従業員への取り組み	37
環境への取り組み	43
社会への貢献	51



価値観

長年戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

appendix

## ケースデンキのサービス・店づくり

ケースデンキは、お客様の立場になって、喜んでいただけるサービスとは何だろう、お買い物しやすいお店とはどのような店舗だろうと日々考えています。

ケースデンキは全国に550店舗以上になりましたが、日本全国どの店舗を利用しても質の高いサービス、同じ安心感をご提供できるような店づくりを目指しています。

### お客様の立場に立ったサービス

一口に『お客様の立場に立ったサービス』といっても、簡単ではありません。当社ではそれを実現するために、まずお客様のお話をよく聞くことを大切にしています。私たちの都合で無理に売るのではなく、お客様のご要望を伺って、最適な商品をお勧めします。そして当社はアフターサービスに力を入れています。家電品は使い方が複雑だったり、故障したり、いろいろなことが考えられます。ですから、お客様との関係は“売れば終わり”ではないと考えています。

#### お支払金額でお比べください。「現金値引」

家電量販店業界ではポイント制度を導入している会社が多いのですが、当社ではポイント制度を採用せず現金値引にこだわっています。国内であればどこでも通用する現金でのやり取りが一番だと思いますし、その場でお客様に安くなったことを実感していただけます。ポイントですと使用できる店舗が限られていたり、有効期限がある等、お客様の行動を制限することになります。当社はお客様はもっと自由であるべきと考えます。

#### 保険料・加入料・保証金なしで何度でも使える。「長期無料保証」

当店は、指定機種で一定の購入金額以上の商品について、メーカーの1年保証に、独自の保証（メーカー保証に準拠）を加えた10、5、3年間の長期無料保証を行っております。商品の中にはメーカー保証が切れた後まもなく故障してしまう場合が稀にあり、多額の修理費用がかかってしまうため、折角の買い物も喜びが半減してしまいます。そのようなことを少しでも減らすことができれば、お客様は安心して当店でご購入いただけると考えます。

#### 保険料・加入料・保証金なしで何度でも使える!!

## 長期無料保証

**10年間 無料保証** エアコン  
冷蔵庫

**5年間・3年間 無料保証**

テレビ、ブルーレイレコーダー、プレーヤー（上記商品のポータブル型・車載用を除く）、ビデオカメラ、クリーナー、冷蔵庫、冷凍庫、電子レンジ、オーブンレンジ、IHジャー炊飯器、食器洗い機（ビルトインを除く）、洗濯機、マッサージチェア、エアコン、その他当社指定機種

**保証対象機種・保証回数限度**  
ありません。※修理不能の場合は、購入金額を上限として代替品を提供します。但し、あんしん延長保証のパソコン（付属ディスプレイ・タブレット型含む）は、1回の修理代が購入金額を超過する場合、購入金額を上限とする代替品を提供し、その時点で延長保証は終了します。

**保証適用範囲**  
メーカー保証内容に準じます。

**無料金額**  
ありません。

**付属品・消耗品**  
但し、取扱説明書または、保証書に記載している付属品保証対象外です。

※保証期間にはメーカー保証期間を含みます。※一般家庭用以外での使用（業務用等）は対象外となります。

長期無料保証  
対象外商品も安心  
購入金額（税込）の5%の  
保証料で追加いただける  
あんしん  
延長保証



#### お伝えしたい、4つの安心。「ケースデンキあんしんパスポート」

お客様が当店でより安心してお買い物をしていただきたいとの思いからこのサービスが生まれました。

#### 1 パスポート会員様限定の『価格』が安心です。

5%現金値引で  
販売価格から、更に会員様限定にて現金値引いたします。（一部値引対象外の商品・サービスがございます。）

会員募集中!  
加入料  
年会費無料



#### 2 カンタン手続きの『アフターサービス』が安心です。

長期無料保証で  
お会計時に「あんしんパスポート」をご提示いただくだけで、「10年間・5年間・3年間無料保証」の自動加入手続きが完了いたします。（当社指定機種に限ります。）



#### 3 お買上げデータ保存で『万が一の商品リコール』にも安心です。

お買上げの商品に、万が一のメーカー商品リコールが発生した場合でも、当社より迅速にご連絡いたします。

#### 4 お買上げ商品お調べサービスで『消耗品等のお買物』が安心です。

過去にお買上げいただいた商品の消耗品をお調べいたします。プリンター対応インク、蛍光管サイズ、対応メディアなど。

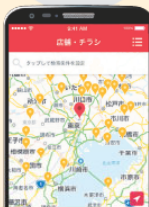
### スマホがあんしんパスポートに!

#### iPhone/Android対応スマートフォンアプリ ケースデンキあんしんパスポート

最新チラシが  
アプリで  
見られる!



お気に入り店舗を  
登録できる!



会員限定クーポンが  
届く!



厳選した  
話題の商品情報を  
お届け!



「マイ家電登録帳」で  
お買物履歴を  
登録できる!



#### SNSを利用した販売促進

近年、新聞の購読者数が減少しており、お客様のお手元に届けることができるチラシの部数が減っていることから、多くの方が利用しているSNSであるLINEのサービスを利用し、より多くのお客様にチラシを見ていただけるよう工夫しています。

### LINEでチラシが見られます!

お得情報が毎週届く  
登録はこちらから! →



※初めての方は郵便番号を入力してマイエリア設定をお願いします。

## パソコンサポート事業

### ● パソコン・インターネット相談窓口 ～パソコンを安心・安全にご利用いただくために～

パソコン・インターネット相談窓口は、ケーズデンキ店舗内に49拠点（2025年3月末）設置しています。

専門スタッフが直接、お客様のお困りごとをお聞きし、その場でサポート対応を行います。機器の不具合診断や古いパソコンからのデータ移行など、お客様がパソコンなどを購入した後も、安心・安全にご利用いただける様、確かな技術力でサービスを提供しています。

相談窓口は今後も、順次拡大してまいります。



### ● ひよこパソコン教室 ～パソコンを楽しく、便利にご利用いただくために～

ひよこパソコン教室は、ケーズデンキ店舗内で84校（2025年3月末）営業しています。

ひよこパソコン教室では、「講師が直接教える授業形式」を採用しており、ビデオ学習ではなく、テキストを使い、専門の知識を持った講師が親切に丁寧に授業を行うので、パソコン初心者の方にも、安心して学習していただけます。

また、小・中・高校における情報教育に対応するため、就学者向け講座「ひよこフューチャーITアカデミー（通称ひよこFIA）」を提供しています。一般的なパソコン基本操作、Microsoft Office操作講座だけでなく、プログラミング講座もご用意しており、総合的なITスキルを養えるコースとして、受講生や保護者の方から大好評をいただいています。



## お買い物しやすい店づくり

ケーズデンキは、どなたでもご利用しやすく、家電専門店ならではの品揃えがあり、見ていて楽しくなる売り場づくりを目指しています。

### ● 広い駐車場

ケーズデンキは、郊外の幹線道路沿いに多く立地しています。そのため、多くのお客様がお車で来店されます。家電品をお車に積み込む場合にもドアが開け閉めしやすく、ゆとりをもって駐車できるように、車と車の間隔はなるべく広くとるよう設計しています。ピロティ型の場合は雨も防ぐことができます。また、道路から店舗への入場もスムーズになるよう考えて設計しています。



### ● 見やすい店内サイン・低い商品陳列棚

店内にある商品陳列棚は、高さが決まっています。視界を遮らないようにあまり高くせず、店内の奥まで見通せるようになっています。店内サインを見ればどこに目的の商品があるのかが分かります。また従業員にとっても、店内が見渡しやすいことで素早くお困りのお客様のもとに駆け付けることができるという工夫なのです。



### ● 広い店内通路

店内は通路幅を広くとっています。これは、お買い物中にカートを押しながら通路をすれ違っても、ゆとりをもって商品をご覧いただけるようにするためです。



### ● 実際に触って試せる楽しい売り場づくり

店内にある商品は、実際にお試しができるようにしています。また、ロボットクリーナーは、家のリビングで使用しているイメージが湧くようなコーナーを設置しています。



### ● 地域に合った品揃え

ケーズデンキは、家電専門店として家電に特化した品揃えをしています。店舗の規模によって違いますが、平均的な大きさの店舗でおよそ20,000種類前後を揃えています。例えばプリンターのインクカートリッジなどの消耗品でも幅広い品揃えをしています。また、それぞれの地域の特徴に合わせて臨機応変に在庫数や商品ラインナップを変更しています。



## どなたでもご利用しやすく

## ● 段差の少ない店づくり

ケースデンキは、なるべく1フロアの売り場でお買い物ができる店舗が理想だと考えています。お客様が商品を探してエスカレーターを利用する手間を極力減らしたいと考えています。また店内も段差を極力少なくし、お買い物カートや車椅子などでもスムーズにお買い物ができるようにしています。



## ● 車椅子の設置

ケースデンキの店舗は、入り口付近にどなたでもご利用できるように車椅子を設置しています。



## ● 多目的トイレの設置

ケースデンキの店舗では、出来る限り多目的トイレを設置するように設計しています。



## ● 授乳室・キッズランド、キッズ用カートの設置

ケースデンキの店舗では、小さなお子様がいらっしゃる方もゆっくりお買い物ができるように授乳室やお子様が見本を読むことができるキッズランドを設置しています。またベビー用カートや子供用カートも揃えています。



## ● AEDの設置

ケースデンキの店舗入り口付近には、AEDが設置されています。従業員は消防訓練時などに使い方についても学んでいます。



## 災害対策

## ● 災害用備蓄

ケースデンキの店舗では、東日本大震災の経験から、水や食料などが一のための災害用品の備蓄を行っています。



## ● 災害危機管理マニュアルの制定

当社では、『災害危機管理マニュアル』を制定し、マニュアルを基本の行動指針として災害危機対策にあたっています。

## マニュアルで定められている主な内容

- 各施設において年2回の消防訓練の実施と消防組織の編成
- 平時での危険箇所と防災備品のチェック
- 施設ごとの従業員の緊急連絡網の作成
- 地域避難場所の事前確認と掲示
- 災害発生時のお客様の安全な誘導について
- 避難指示が発出された場合の速やかな店舗の臨時休業と従業員の避難について
- 地震発生時の対応
- 風水害での対応
- 火災が発生した際の通報体制及び初期消火活動
- 店舗から本社への報告体制について
- 被害状況確認、店舗修繕・復旧の手配、グループ内支援について

等

## ● 号外の配信

大型台風の到来、大雪の発生など事前に悪天候が見込まれている場合には本社から店舗へ向けて号外を配信し、事前対策や早期退勤を促しています。

## ● 安否確認メールの配信

当社では、大規模災害発生時には、対象となる全従業員に速やかに安否確認メールの配信を行っています。即時に回答率を集計し、従業員とその家族を含めた安否確認に全力を尽くしています。

## ● 店舗出店計画時の対応

当社では、新店舗を出店する際にはハザードマップを参考にし、水害の危険性が無い事前に確認を行っています。必要と判断された場合にはGL（地盤面の高さ）やFL（床面の高さ）を上げる等の対策を施しています。しかしながら、それでも床上浸水などが発生した店舗には店内に水が入らないよう止水板を設置する等再発防止対策をとっています。



## 従業員への取り組み

当社グループでは『**がんばらない経営**』を経営方針に掲げ、人的資本経営に取り組んでおります。

### ガバナンス・リスク管理

人的資本及び多様性に関するリスク管理、戦略、指標及び目標及びその進捗管理についてはサステナビリティ委員会が審議・検討・報告され、その結果について、取締役会にて審議・検討・報告の上決議されております。

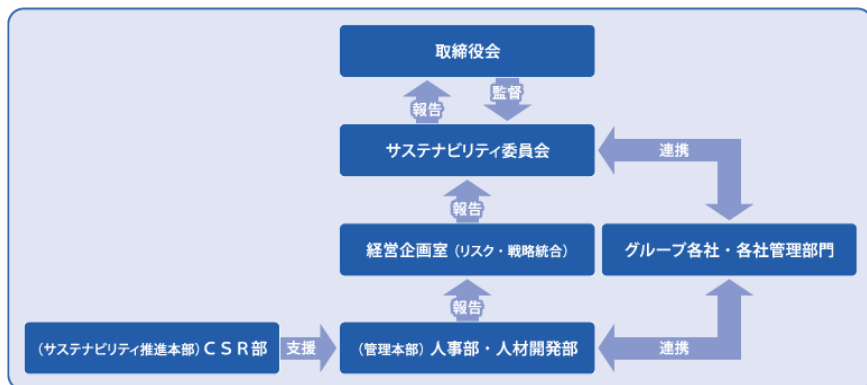
人的資本に関わる具体的なリスク管理は、まず管理本部の人事部と人材開発部がリスク・機会の識別を行い、サステナビリティ推進本部より、CSR部がその取り組みを支援します。人事部・人材開発部はグループ各社の管理部門と連携して人的資本関連データを収集するとともに、識別されたリスク・機会の影響や対応状況を確認、対応戦略を検討し、その結果はリスク全般管理部門である経営企画室に報告され、全体リスク管理に統合されます。統合されたリスク・機会及び対応戦略は、経営企画室よりサステナビリティ委員会に報告され、グループ全体での情報共有及び対応戦略の検討・取り組みの推進が行われます。

サステナビリティ委員会での議論は取締役会へ報告され、取締役会が最終的な対応戦略を決定し、推進、進捗状況のモニタリングを行うサステナビリティ委員会を監督しています。

#### ● 人的資本関連マネジメント体制における会議体・部署の役割

会議体・部署	役割
取締役会	人的資本関連課題に対して最終的な対応方針・戦略を決定し、推進・進捗状況をサステナビリティ委員会より報告を受け、監督する。
サステナビリティ委員会	人的資本関連課題に対してグループ全体での情報共有化及び対応方針・戦略の検討・取り組みを推進し、取締役会に提案・報告する。
グループ各社・各社管理部門	人的資本に関する取り組みの情報を人事部・人材開発部に提供、グループ各社社長がサステナビリティ委員会に参加し、情報共有するとともに、各社管理部門は対応方針・戦略に基づき取り組みを実行する。
経営企画室	人事部・人材開発部から報告された人的資本リスク・対応戦略を全体リスク・戦略に統合する。
(サステナビリティ推進本部) CSR部	サステナビリティ推進本部より、CSR部が人事部・人材開発部のリスク・機会の特定・影響評価等への支援を行う。
(管理本部) 人事部・人材開発部	人的資本関連対応推進部署。グループ各社の管理部門と連携して人的資本関連リスク・機会の特定や対応戦略を検討し、経営企画室に報告する。

#### ● 当社グループの人的資本関連マネジメント体制・リスク管理プロセス



## 戦略

### 人材育成方針

当社グループは、かねてより『**人を中心とした事業構築を図りケースデンキグループに関わる人の幸福を図る。事業を通じて人の「わ」(和、輪)を広げ、大きな社会貢献につなげる。**』を企業理念及びパーパスとして掲げ取り組んでいることから自明の通り、創業当時からまず何よりも従業員を大切にまいりました。

当社グループでは、お客様を大切にするためには、まず従業員を大切にしなければ「本当の親切」は実現しないと考え、**1.従業員 2.お取引先 3.お客様 4.株主**の順で大切にしようと考えております。これは決してお客様を軽んじているわけではありません。お客様を大切にするにはまず会社が従業員を大切にしなければそのことは実現しません。従業員が笑顔で楽しく活き活きと働ける環境を作ることによってお客様に伝わる本当の親切を提供することができるのです。

当社グループは、以下の通り『ケースホールディングスの人材育成方針』を掲げ、人的資本経営に取り組んでいくことで『中期経営計画2027』の重点施策の一つである労働生産性の向上につなげてまいります。

### ケースホールディングスの人材育成方針

- 当社グループでは、多様な従業員が笑顔で楽しく働ける職場環境作りを目指しています。  
当社グループでは、**人の和を大切にし、感謝の気持ちを以って働くことができる従業員を育成します。**
- 当社グループでは、従業員を一番大切にしており、従業員が心身共に健やかであり、仕事にやりがいを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得ることができるようワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。  
当社グループでは、**自らが健康に留意し、楽しく働くことができる従業員を育成します。**
- お客様に対する親切とは画一的なものではありません。その時々、一人一人、時と場合に応じて異なるもので、マニュアル化できるものではありません。  
当社グループでは、**お客様に伝わる本当の親切を実行するためには何をすべきかを自らが判断し、率先して動くことができるような、親切と愛情を以って働くことができる従業員を育成します。**
- 当社グループが取り扱う家電製品は、人々が安定した生活を送るにあたって欠くことができない生活必需品です。安定的に店舗を運営し、安心・安全・省エネ性能の高い商品をご提供することは我々の使命であると考えています。  
当社グループでは、**電気専門店の誇りを以って働くことができる従業員を育成します。**
- 当社グループは、店舗を中心とした家電専門店であり、接客によってお客様に価値を提供しています。具体的には、お客様のお話をよく聞いて、会社が備える商品を無理に売りつけるのではなく、お客様のニーズに合った、より便利で良い機能がついている商品(高付加価値商品)をお勧めします。  
当社グループでは、**高付加価値商品をお勧めすることができる高い専門性を持ち、生産性の向上に努力することができる従業員を育成します。**

### リスク・機会

当社グループは、人的資本に関連するリスク・機会を以下のように認識しております。

リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な人員の質や量を確保できないことによる店舗運営上の障害や販売機会の損失</li> <li>従業員のコンプライアンス違反による当社グループへの信頼の失墜</li> <li>従業員のモラル低下に起因するハラスメントの発生による心身への悪影響</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルアップ機会の提供による販売意欲の増加</li> <li>働き甲斐の提供によるモチベーションの増加、生産性の向上</li> <li>コンプライアンスやモラル教育による、より良い職場環境の提供、エンゲージメントの向上</li> <li>多様な人材の登用によるイノベーションの創出</li> </ul>

## 4つの人材戦略

当社グループは、認識したリスクに対応し機会を獲得するため、人材育成方針に基づき①人材の確保②多様な人材の登用③スキルアップ④ワークエンゲージメント向上の4つを人材戦略として取り組んでおります。

## ① 人材の確保

当社グループは、離職率が2.3%と低い水準にあり、採用後は定着率が高いことから、人材確保に当たっては採用が重要な課題であると考えております。当社グループは「中期経営計画2027」の3年間に20店舗の出店を予定しており、この期間における円滑な店舗運営や将来の要員確保のため、中期経営計画期間中に新卒・中途を合わせて550名の正規社員採用を行うことを目標としております。また、女性管理職の割合を30%とすることを視野において、女性正規社員の採用比率を30%以上とすることも目標としております。



## ② 多様な人材の登用

当社グループは、年齢、性別、人種、宗教、趣味嗜好などにとらわれず多様な人々が楽しく働き活躍できるよう努めています。特に重点的に女性活躍の推進に取り組んでおり、現在の目標として、女性管理職の比率を「中期経営計画2027」の期間中に5%以上とすることに取り組んでいます。この目標は2024年10月時点において、管理職に次ぐ役職にある女性正規社員のうち、30%が昇格することにより達成されるものであり、重点的に当該社員へのスキルアップ・キャリアアップ支援を行ってまいります。

## 女性活躍推進に関する取り組み

## ● ポジティブアクション研修

当社は、将来の管理職を目指す女性を対象に、研修を行っています。自分が働く上で苦労したこと、悩んだことなどを忌憚なく話し合い、ライフステージが進むと共にとどう働くかを考え、将来への不安を払拭し目標に向かって前進してもらえよう取り組んでいます。



## ● 子育てサポート

当社は、子育てサポートに積極的に取り組んでいる企業として2017年に「プラチナくるみん」の認定を受けました。また、家電量販店としては初めての「えるぼし（最高ランク）」の認定も受けています。2018年には、企業内保育所「ケース&リリーナーサリー」を開設しました。



企業内保育所「ケース&リリーナーサリー」

女性管理職比率は…  
(課長代理及び副店長職以上)

**4.8%**

女性育休  
取得率は…

**100%**

女性育休  
取得者数は…

**110名**

男性育休  
取得率は…

**74.3%**

男性育休  
取得者数は…

**84名**

## ダイバーシティ（多様化）に関する取り組み

## ● 65歳までの定年延長制度を導入

当社は、65歳までの定年延長制度を導入しています。これまで積み上げてきた豊富な知識と経験を自らが活かすと同時に、他の若手従業員へもノウハウを伝達・継承することができる、懸け橋となるような存在になっていただくことを期待しています。

## ● 70歳までの再雇用制度を導入

65歳以降も勤務を希望する方に対しては、最大70歳まで勤務できる再雇用制度も導入しています。

## ● 障がい者雇用促進への取り組み

当社は障がい者の採用並びに継続雇用を積極的に取り組んでおり、障がい者一人一人の適性を考慮した職場への配置・仕事内容などの配慮を行い、業務とのマッチングを大切にしています。また、支援機関と連携・相談できる体制を整えたり、本社から、所属長へ現在の就業状況を定期的に確認し、相談を受けたり、アドバイスをを行うなどのサポートを実施しています。

障がい者  
雇用率は…  
※2025年6月1日時点

**3.2%**

## ● ケースキャリアスタッフでの取り組み

当社の子会社であるケースキャリアスタッフは、人材派遣業を営んでいます。ケースキャリアスタッフでは一般の派遣社員の募集と共に、65歳以上の当社従業員が再び活躍できる場を積極的に提供しています。

## ● LGBTQに関する取り組み

- 人事担当者がLGBT検定上級（日本セクシャルマイノリティ協会）を受講・修了し、社内での啓蒙活動に役立っている
- 2018年3月期より、マネジメント研修（階層別研修）にLGBT研修を追加
- 店長会議での啓蒙 ● 社内書類の性別欄の取り扱いについての見直し
- 心とからだの健康問題相談窓口の設置
- 多目的トイレや個室更衣室などの設置 ● ポスター掲示での啓蒙

## ③ スキルアップ

当社グループは、店頭での接客を最も重視しており、お客様に「本当の親切」を提供するため、商品知識の習得やお客様の要望をよく聞き、それに合ったより良い商品を提案できる能力を身に付けることが必要と考えております。そのため、現場における育成(OJT)をベースとして、eラーニングによる販売スキル向上や「家電製品アドバイザー資格」等の販売に活用できる資格取得を支援する取り組みを行っています。特に「家電製品アドバイザー資格」の取得は重視しており、全従業員の3名に1名は取得すること（取得率33%）を目標に取り組んでおります。（2024年度実績：5,171名 取得率32.3%）また入社から管理職までキャリアアップのタイミングで階層別研修を実施しており、キャリアアップに伴う動機付けを行うとともに必要な知識・スキルを習得できるようにしております。

## 人材の育成に関する取り組み

## ● 資格取得支援制度

当社には、「家電製品アドバイザー資格」を取得するための支援制度があります。教材費の一部補助や、取得後の特別手当の支給などにより積極的にバックアップしています。IT人材向けの資格取得を支援する制度も導入しています。

家電製品アドバイザー資格保有者は…

**5,171人 | 32.3%**  
※分母16,002名

## ● eラーニングの実施

当社では、社内イントラネットを使用したeラーニングシステムを活用し、販売のスキル向上や、会社の制度説明などを行っています。

## ● サービス維持、向上のための

## 配送工事研修センター

お客様宅を想定したキッチンや階段などがある配送工事研修センター（全国4ヶ所）を設置し、模擬体験によってサービスの品質の維持・向上を図っています。



## ● 階層別研修の実施 主な定期研修の例（ケースホールディングス単体）

対象者	研修名	概要・目的
新入社員	新入社員導入研修	社会人の心構え・接客基礎・商品勉強等
入社初年度	フォロー研修	入社6ヶ月後の振り返り
新入社員のコーチャー	コーチャー研修	人材育成・コーチング等
副主任	販売力強化研修	販売力アップ（購買心理）
新任部門長	マネジメント基礎研修	初級管理職の役割・コーチング等
管理職	営業マネジメント基本研修	店舗管理職の心構え・労働法の知識等
	評価者研修	評価制度の理解（評価・昇給・昇格・面談等）
女性社員	ポジティブアクション研修	女性管理職候補への研修

研修受講者数は…

**5,255人**

研修回数は…

**436回**  
年回  
延べ回数

## 4 ワークエンゲージメントの向上

ワークエンゲージメントの向上は、「従業員を一番に大切にすること」を創業以来の方針とする当社グループにとっては、自然に行われていた取り組みです。ワークエンゲージメントは労働生産性と相関関係にあるとされており、それを更に向上させることにより、「中期経営計画2027」の重点施策である労働生産性の向上につながるものと考えております。課題は、ワークエンゲージメントの「活力」のリカバリー（回復）に関連する指標である有給休暇取得率であり、当面の目標を70%とする協定を労働組合と結び、労使協力して取り組んでおります。なお、離職率等、関連するとされている指標から、当社グループのワークエンゲージメントは比較的高い水準にあるものと考えておりますが、今後は定期的に行っている従業員へのアンケート調査等をもとに定量的に分析することも行ってまいります。

## ワークエンゲージメントに関する取り組み

当社グループは、従業員をまず一番に大切に、従業員が生き生きと楽しく働けるような職場環境を作る為に、様々な取り組みを行っています。それらの取り組みが評価され、2013年3月22日「日本ではいちばん大切にしたい会社」大賞 実行委員長賞を受賞しています。

## ● ノルマ・残業のない環境づくり

従業員自身が楽しく生き生きと働くことができなければ、お客様に対しての本当の親切は実行できません。そのため当社にはノルマがありません。もしノルマがあったらお客様が必要としていない商品を売ろうとしてしまうかもしれません。それはお客様のためにならないばかりか、引き続き当社をご利用いただくことにつながりません。従業員が笑顔で楽しく働くことが、まず一番大切なことです。

残業のない環境づくりもその一環です。その考え方の根本は「がんばらない経営」です。明日できることは今日やらない。今日残業して良い成績を残したとしても、終わりのない経営には意味の無いことであると考えています。

## ● 有給・連続休暇取得促進

当社は、有給休暇や連続休暇の取得促進に取り組み、連続5日間の休日の取得の呼びかけも積極的に行っています。

## ● 勤務間インターバル制度導入

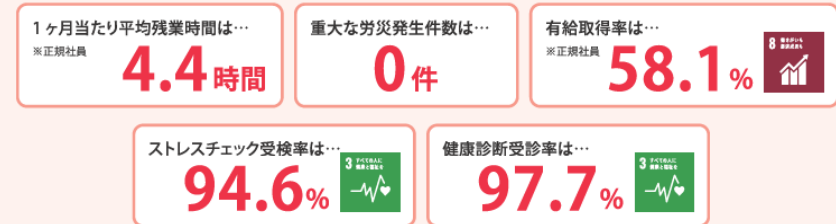
当社は、従業員の健康を守るために、仕事と次の仕事の間は11時間のインターバルを設けるという勤務間インターバル制度を導入しています。

## ● 健康経営宣言

当社グループでは、従業員の健康を守ることが大切であると考え、経済産業省が推進する健康経営に賛同し、健康経営優良法人2024（大規模法人部門）に認定されています。

## ● 従業員持株会

当社は、従業員の資産形成の一助として、拠出金額に奨励金を付与しています。（投資勧誘を目的としたものではありません）



## 指標及び目標

当社グループは人材戦略の「人材の確保」「多様な人材の登用」「スキルアップ」「ワークエンゲージメント向上」それぞれに指標を設定し、特に重点事項(◎)に対しては目標を定めて取り組んでおります。

人材戦略	指標	実績		目標
		2023年度	2024年度	2024～2026年度
人材の確保	◎正規社員採用者数(人)	279	271	550 ※1
	◎正規社員採用女性比率(%)	33.7	30.3	毎年30%以上
	平均勤続年数(年)※2	15.4	16.3	—
多様な人材の登用	離職率(%)※2	2.1	2.3	—
	◎女性管理職比率(%)※3	4.0	4.8	5.0
	女性育休取得率(%)	100	100	—
スキルアップ	男性育休取得率(%)	64.6	74.3	—
	障がい者雇用率(%)	3.2	3.2	—
	家電製品アドバイザー資格保有者(人)	4,950	5,171	—
	◎家電製品アドバイザー資格保有者比率(%)	30.7	32.3	33.0
ワークエンゲージメント向上	研修受講者数(人)	5,383	5,255	—
	研修回数(数)	534	436	—
	◎有給休暇取得率(%)※2	60.7	58.1	70.0
	1ヶ月当たり平均残業時間(時間)※2	4.6	4.4	—
	健康診断受診率(%)	97.3	97.7	—
ストレスチェック受検率(%)	92.3	94.6	—	
重大な労災発生件数※4	0	0	—	

※1 2024.4～2027.3採用（非正規社員からの登用含む） ※2 正規社員のみ 当該項目以外は連結、全従業員 ※3 課長代理及び副店長以上 ※4 労働安全衛生規則第84条の定めに基づく国が示している目標を達成している等、高い水準にある指標については、その水準を維持することし注力すべき重点事項、改善すべき課題に対しては目標を設定して取り組むこととしております。

当社グループの4つの人材戦略は、それぞれが相関関係にあり、例えばスキルアップによるキャリア開発の機会は「仕事の資源」としてワークエンゲージメント向上の要因にもなります。

当社グループは、それぞれの戦略における課題について取り組み、その相乗効果をもって労働生産性の向上につなげてまいります。

## 人権に対する考え方

## ● ケーズデンキグループ 人権方針

代表取締役会長執行役員 平本 忠

ケーズデンキグループのあらゆる事業活動において、従業員、お取引先様、お客様、株主様をはじめ、すべての人々の「人権の尊重」は不可欠な価値観であります。何よりも「人」を大切にするという企業理念のもと、人権の尊重を企業が果たすべき重要な責務であると位置づけ、ここに「ケーズデンキグループ人権方針」（以下、本方針）を定めます。

## 1 基本的な考え方

ケーズデンキグループは、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」を基本として、「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の人権に関する国際規範を支持、尊重します。ケーズデンキグループは、人種・国籍・宗教・思想・信条・性別・年齢・性自認・性的指向・身体的特徴等を理由とした差別を一切行いません。また、児童労働・強制労働を禁止し、安全で健康的な労働環境を提供します。

## 2 救済メカニズムの構築

ケーズデンキグループの事業活動が人権に対する負の影響を直接に引き起こしたことが明らかとなった場合、または取引関係等を通じた間接的な影響が明らかとなった場合、あるいは明らかでなくとも負の影響が疑われる場合には、国際基準に基づいた対話と適切な手続きを通じてその救済に取り組めます。また、内部通報制度を救済へのアクセスとして機能させ、人権への悪影響の是正・救済の仕組みを構築いたします。

## 2 ダイバーシティ&amp;インクルージョンの取り組み

ケーズデンキグループは、多様な人材を活かし、その能力を最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげていくことにより、持続的な成長を実現し、あらゆるステークホルダーの皆様を幸せにすることが、経営上の重要課題であると考えています。このことを実現するためにも、ケーズデンキグループは多様な価値観を持った人材を受容する企業風土の創造を目指すとともに、年齢や性別、国籍、障がいの有無等にとらわれない、「人」を中心とした事業構築を促し、事業を通じて人の「心」(知、情)を運び、大きな社会貢献につながる活動を行っています。

※ダイバーシティ&インクルージョン  
性別、年齢、障がい、国籍等の内外の属性や、ライフスタイル、職業、価値観等の内面の属性にかかわらず、それぞれの個性を尊重し、認め合い、良いところを活かすこと

## 3 適用範囲

本方針は、ケーズデンキグループのすべての役員と従業員に適用します。また、ケーズデンキグループの関係するすべての取引関係者等に対しても、本方針の理解・遵守を求めます。

## 3 教育・啓発活動への取り組み

ケーズデンキグループは、すべての事業活動に本方針が組み込まれ、効果的に実行されるよう、研修や啓発活動を積極的に実施し、すべてのステークホルダーと共に人権意識の向上に努めます。

## 3 人権デュー・ディリジェンスの実施

ケーズデンキグループは人権への影響に関して、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、人権にかかわる重要なリスクを特定した上で、リスク発生の未然防止および軽減を図ります。

## 3 ステークホルダーとの対話

ケーズデンキグループは、人権にかかわる潜在的リスクおよび負の影響に対する対応等について、関連するステークホルダーとの対話や協議を行い、人権尊重への取り組み向上に努めます。

## 3 情報開示

ケーズデンキグループは、人権尊重への取り組みおよび人権への影響に対する対応について、適時適切に情報開示を行います。

## 環境への取り組み

### TCFD 提言に沿った情報開示

当社は、家電量販店として気候変動への対応も重要な経営課題の一つと認識しており、2021年には、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の最終報告書 (TCFD提言) への賛同を表明いたしました。TCFD提言では、4つの開示推奨事項として【ガバナンス】【リスク管理】【戦略】【指標と目標】について開示することを求めています。当社は、TCFD提言に沿って4つの開示推奨事項の積極的な情報開示を進め、ステークホルダーとの対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指すとともに、気候変動対策に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



※TCFDとはG20の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」を指します。TCFDは2017年6月に最終報告書を公表し、企業等に対し、自社への財務的影響のある気候関連情報を開示することを推奨しています。

### ガバナンス

当社は、気候関連を含むサステナビリティに関するグループ全体での情報共有化及び対応方針の検討、取締役会において決定された対応方針の推進・進捗状況のモニタリングを目的としたサステナビリティ委員会を設置しており、2024年度には6回開催いたしました。参加者は当社取締役、各グループ会社社長並びに当社各本部長とし、委員長は気候関連を含むサステナビリティに関する責任者と位置付けています。この会議において検討された結果は取締役会に報告され、取締役会では、気候関連の対応方針を決定します。また、取締役会はサステナビリティ委員会から対応や進捗などの報告を受け、気候関連の取り組みを監督しています。

### リスク管理

当社はリスク管理プロセスにおいて、グループ全体を横断したマネジメント体制を構築し、気候関連課題についても全社的なリスクとして統合・管理を行っています。当社の気候関連リスク管理プロセスには、取締役会、サステナビリティ委員会、各部門・グループ各社、経営企画室、CSR部の五つの部署・会議体が携わっています。

#### ● 気候関連マネジメント体制における会議体・部署の役割

会議体・部署	役割
取締役会	気候関連課題に対して最終的な対応方針を決定し、推進・進捗状況をサステナビリティ委員会より報告を受け、監督する。
サステナビリティ委員会	気候関連課題に対してグループ全体での情報共有化及び対応方針検討・取り組みを推進し、取締役会に提案・報告する。
各部門・グループ各社	所管する気候関連リスク・機会に関する情報をCSR部に提供、各本部長・グループ各社社長がサステナビリティ委員会に参加し、情報共有するとともに、対応方針に基づき対応を実行する。
経営企画室	CSR部から報告された気候関連リスクを全体リスクに統合する。
CSR部	気候関連対応推進部署。各部門・グループ各社と連携して気候関連リスク・機会の特定・影響度評価等を行い経営企画室へ報告する。

#### ● 当社グループの気候関連マネジメント体制・リスク管理プロセス



始めにCSR部がTCFDの定義に沿って気候関連リスク・機会を抽出、CSR部は各部門やグループ各社と連携・ヒアリングを行い、気候関連リスク・機会についての見解 (影響度・対応方法等) と排出関連データを収集し、全てのリスク・機会を特定します。この結果はリスク全般管理部門である経営企画室に報告され、この段階において気候関連リスク・機会は全体リスク管理に統合されます。統合された情報は、経営企画室よりサステナビリティ委員会に報告され、グループ全体での情報共有化及び対応方針の検討・取り組みの推進が行われます。サステナビリティ委員会での議論は取締役会へ報告され、それを受けて取締役会が最終的な対応方針を決定し、推進・進捗状況のモニタリングを行うサステナビリティ委員会を監督する形となります。以上のようなプロセスを経て、当社では気候関連リスクおよび機会の特定・評価・対応・モニタリングを行っています。なお、2025年3月19日の取締役会において、今後TNFDに基づく自然資本関連の依存・インパクト・リスク・機会分析においても同プロセスにおいて取り組みを行っていくことを決定しております。

### 戦略

当社は、気候関連リスク・機会の検討を行うにあたり、以下のように時間枠を短期、中期、長期にわたって規定しました。

#### 気候関連リスク・機会検討における時間枠の定義

短期	中期	長期
2024 ~ 2026年	2026 ~ 2030年	2030 ~ 2050年

この時間枠においてTCFD提言に基づいてリスク・機会の検討を行い特定しました。また、その影響を複数の気候関連シナリオのパラメータを参照することにより、定量的にも把握しています。参照したシナリオは、移行リスクの場合は温度上昇の小さい方が、物理的リスクの場合は温度上昇の大きい方がより影響度が大きくなるため、影響度を過小評価しないよう移行リスクに関しては1.5°Cシナリオを、物理的リスクに関しては、4°Cシナリオを用いております。

想定する温度上昇	引用したシナリオ
1.5°C	NZE2050 (Net Zero Emissions by 2050) シナリオ ※IEA (国際エネルギー機関) WEO (World Energy Outlook) 2024より引用
4°C	RCP (Representative Concentration Pathways) 8.5 ※IPCC (気候変動に関する政府間パネル) 第5次報告書より引用

## ● 当社が特定した主な気候関連リスク・機会

リスク・機会の種類		当社のリスク・機会の概要		時間枠*			影響度
				短期	中期	長期	
リスク	移行リスク	政策と法	炭素税（カーボンプライシング）等、温室効果ガス排出量規制の強化によるコスト増加		○	○	大
		市場	環境配慮型商品の需要増加等、市場の変化への対応の遅れによる成長機会の喪失	○	○	○	中
		評判	気候変動への対応・開示が不十分であることによるレピュテーション低下	○	○	○	中
	物理的リスク	急性	地球温暖化に伴う風水害の激甚化による店舗への直接的損害や物流ルートへの影響による売上減少	○	○	○	大
		慢性	地球温暖化に伴う猛暑日の増加によるエネルギーコストの増加並びに熱中症等、従業員の健康への悪影響による生産性低下	○	○	○	中
機会	資源効率	輸送の効率化（輸送網の集約、車両の他社との共同利用等）によるコスト削減及び排出量削減	○	○	○	中	
	市場	環境配慮型商品や災害対策商品の需要増加等、市場の変化への適切な対応による売上増加	○	○	○	中	

\*各リスク・機会が顕在化する時間枠を示しております

上記のリスクと機会の双方に環境配慮型商品の需要増があるように、リスクに対して適切な対応を行うことが機会の獲得に繋がると当社は考えております。当社は気候関連のリスクに対して積極的に取り組み、成長機会の獲得を目指します。

## ● リスク・機会による財務影響・対応策

## ① 移行リスク・機会

当社は、特定した移行リスク・機会の内、日本国内における炭素税（カーボンプライシング）等、温室効果ガス排出量規制の強化によるコスト増加を特に大きな影響を与えるものとして考えています。当社グループに与えるその影響を定量的に捉えるため、WEO2024より1.5℃シナリオのNZE2050における2030年時点を想定した炭素価格を引用して試算しました。

2030年を想定した当社グループへの影響

①炭素税価格（千円/t-CO2）	②当社グループ排出量（t-CO2）	炭素税によるコスト増①×②（千円）
21.0	133,533	2,804,193

\*試算にあたっての前提条件

①炭素税価格：140USD/t-CO2（1USD=150円で換算）

WEO2024のNZE2050シナリオにおける2030年時点のネットゼロ暫約先進国の炭素価格140USD/t-CO2を引用しております。

②当社グループ排出量：2024年度の当社グループScope1+Scope2合計値

試算の結果、約28億円のコスト増加が新たに発生するリスクがあると認識しています。

## リスク対応策

排出量削減に取り組むことが不可欠であることから、当社では、従来から行っている店舗の省エネ化（LED照明等の高効率設備及びエネルギー管理システム導入等）を継続するとともに、再生可能エネルギー利用に取り組み、排出量の削減対策を強化いたします。対策の一環として2022年7月より本社に再生可能エネルギー電力を導入、また店舗においても太陽光発電の導入を進めており、2025年3月末時点で自己投資またはオンサイトPPAにより12店舗に太陽光発電設備を設置しております。太陽光発電は今後も導入店舗を増やすことを予定しています。

## ② 物理的リスク・機会

当社は、特定した物理的リスク・機会の内、地球温暖化に伴う風水害の激甚化による店舗への直接的損害や売上減少を特に大きな影響を与えるものとして考えています。その影響を定量的に捉えるため、IPCCの第5次報告書において4℃シナリオ（RCP8.5）における2046～2065年時点の世界平均気温が1986～2005年と比較して平均で2℃上昇すると予測されていることから、2050年時点で現在気温から2℃上昇すると仮定し、国土交通省「気候変動を踏まえた治水計画のありかた提言」より2℃上昇時における洪水発生頻度の変化を引用して試算しました。

2050年を想定した当社グループへの影響

①過去の洪水被害（千円）	②2℃上昇時の洪水発生頻度	洪水被害予測①×②（千円）
1,100,000	2倍	2,200,000

\*試算にあたっての前提条件

①過去の洪水被害：2019年に洪水により約6億円の商品・設備被害（保険金支払実績より推計）、休業による約5億円の売上減少（休業店舗の前年同期間の売上より推計）、合計約11億円の被害が発生したことを前提条件としています。

②2℃上昇時の洪水発生頻度：「気候変動を踏まえた治水計画のありかた提言」によると、2℃上昇時の降雨量は1.1倍、洪水発生頻度は約2倍とされています。

試算の結果、約22億円の商品・設備被害及び売上減少が発生するリスクと認識しています。

## リスク対応策

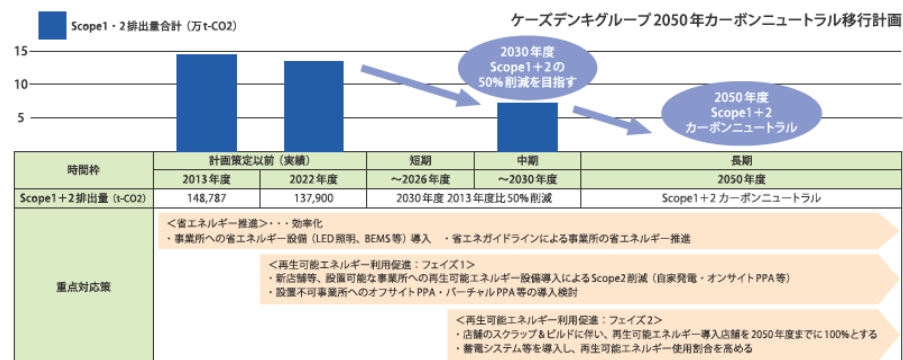
これまでの被災の経験から、リスクの高い店舗には災害対策設備（止水板等）を設置する等、被害の防止・軽減化に努めており、特に九州地区の店舗においては、2021年8月の線状降水帯による豪雨の際に止水板により店内への浸水を防止した実績もあり、効果が表れております。また出店に際しては、ハザードマップから水災リスクを確認し、それによりGL（地盤面の高さ）やFL（床面の高さ）を上げる等の対策をしております。なお、商品・設備の被害に対しては全ての店舗・事業所が損害保険に加入しており、保険金額の範囲内で補填されるようになっております。

## ● ケーズデンキグループ2050年カーボンニュートラル移行計画（2024年3月21日策定）

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題の一つと認識しております。中長期的な企業価値の創出と持続可能な社会の実現に貢献し、世界の気温上昇を1.5℃以下に抑えるため、「ケースデンキグループ2050年カーボンニュートラル移行計画」を策定し、以下の通り当社グループ全体の温室効果ガス削減目標を定めました。これまで重点的に取り組んできた省エネルギー（効率化）に加え、再生可能エネルギーの導入を促進し、2030年度の中間目標及び2050年度のカーボンニュートラルに向けて取り組んでまいります。

ケースデンキグループの排出量削減目標

目標年度	目標内容
2030年度	温室効果ガス排出量（Scope1+2）50%削減（2013年度比）を目指す
2050年度	温室効果ガス排出量（Scope1+2）カーボンニュートラル



## 指標・目標

## ● 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

当社は、気候関連リスク・機会を管理する為の指標としてScope1（燃料の使用に伴う排出量）、Scope2（他者から供給された電気・熱の使用に伴う排出量）を用いております。Scope3（サプライチェーン全体の排出量）については、2021年度に7カテゴリから算定をスタートし、2022年度以降は関連性のない2カテゴリを除く全カテゴリを算定しております。

## ● 温室効果ガス排出量：当社グループScope1+2（マーケット基準）実績

当社グループの2024年度のScope1+2実績は133,533 t-CO<sub>2</sub>となっております。Scope1が猛暑等の気候異常により店舗の空調関連の燃料使用量が増加したため1,461t（7.7%）増加しましたが、Scope2は再生可能エネルギー利用の増加により2,639 t（▲2.28%）削減となったことから、Scope1+2排出量合計は2023年度と比較すると1,178 t（0.88%）削減となりました。

Scope1・2実績（算定範囲：当社グループ全事業所）

	Scope1 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	Scope2 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	Scope1・Scope2 合計 (t-CO <sub>2</sub> )
2023年度	18,975	115,736	134,711
2024年度	20,436	113,097	133,533
増減	+1,461	▲2,639	▲1,178
増減率	+7.70%	▲2.28%	▲0.88%

## ● 温室効果ガス排出量：

## 当社グループScope3算定結果

当社グループの2024年度のScope3総量は約1,031万t、カテゴリ別では「11.販売した製品の使用」が約746万t、次いで「1.購入した製品・サービス」が約265万tとなり、両カテゴリで構成比の約98%を占めました。

特にカテゴリ11の影響度が極めて高いことから、当社グループのScope3削減にあたっては、より省エネ性能の高い商品の販売構成比を高めることが有効であり、特にカテゴリ11内で最も構成比の高いエアコンにおいての取り組みが重要と考えています（エアコンのカテゴリ11内の構成比：67.5%）。

当社は、引き続き省エネ性能の高いエアコンの販売促進に注力してまいります。

## カテゴリ11の主な製品の構成比

製品名	構成比
エアコン	67.5%
冷蔵庫・冷凍庫	13.4%
照明器具・電球	8.0%
テレビ	3.1%

## Scope3算定結果

カテゴリ		排出量 (t-CO <sub>2</sub> )
上流	1 購入した製品・サービス	2,655,839
	2 資本財	44,844
	3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	23,359
	4 輸送、配送（上流）	48,813
	5 事業から出る廃棄物	22,212
	6 出張	896
	7 雇用者の通勤	12,156
	8 リース資産（上流）	Scope1・2に含んでいません
下流	9 輸送、配送（下流）	カテゴリ4に含んでいません
	10 販売した製品の加工	関連性なし
	11 販売した製品の使用	7,465,882
	12 販売した製品の廃棄	32,897
	13 リース資産（下流）	5,402
	14 フランチャイズ	488
	15 投資	関連性なし
合計		10,312,788

## ● 当社グループScope1、2、3排出量の第三者検証について

当社は、2024年度の当社グループScope1、2及びScope3で最も構成比の高いカテゴリ11（販売した製品の使用）について、排出量の第三者検証を一般財団法人 日本品質保証機構（JQA）に依頼し、保証を取得しております。（検証基準：ISO14064-3に準拠、保証水準：限定的保証水準）



## ● 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標

当社は、【戦略】にも記載の通り2024年3月に中長期的な企業価値の創出と持続可能な社会の実現に貢献し、気温上昇を1.5℃以下に抑えるため、温室効果ガス排出量（Scope1+2）の2050年カーボンニュートラルに向けた中長期削減目標を設定いたしました。また、その中間目標として2030年度までに、温室効果ガス排出量（Scope1+2）を2013年度比で50%削減することを目指します。

これまで成果を上げてきた店内外照明のLED化やBEMS（エネルギー管理システム）導入等による効率化を継続するとともに、再生可能エネルギーの導入を促進し、排出量削減に取り組みを進めてまいります。

## 当社グループの気候関連リスク・機会の管理に用いる目標

指標	目標年度	目標
温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	2050	(Scope1+2) カーボンニュートラル
	2030	(Scope1+2) 50%削減（2013年度比）を目指す

## 基準年度実績及び目標排出量

指標	基準年度	目標年度	
	2013年度	2030年度	2050年度
Scope1+2排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	148,787	74,393	カーボンニュートラル

2024年度末における目標進捗状況（t-CO<sub>2</sub>）

基準年 2013年度 実績	2024年度 実績	2013年度比		目標進捗率	
		削減量	率	2030年度 目標比	2050年度 目標比
148,787	133,533	▲15,254	▲10.25%	20.50%	10.25%

前記の通り、前年度対比で、Scope1が気候異常による空調関連の燃料使用量増加によって増加したものの、Scope2が再生可能エネルギー利用増加によって削減、Scope1+2では1,178 t（0.88%）削減となったことから上記の進捗状況となっております。再生可能エネルギーの利用が目標達成に向けて重要であることから、今後も自己投資やオンサイトPPAによる太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギー電力メニューの利用等、引き続き再生可能エネルギーの利用促進に努めてまいります。

## 今後の取り組み

当社は、2021年にTCFD提言へ賛同し、提言に沿った情報開示を行ってまいりました。更に2023年9月に「気候変動イニシアティブ」に参加、「脱炭素化をめざす世界の最前線に日本から参加する」宣言に賛同し、2024年3月に「ケースデンキグループ2050年カーボンニュートラル移行計画」を策定いたしました。当社は、脱炭素社会への実現に向けて、家電量販店として店舗・事業所からの排出量削減に継続的に取り組むとともに、省エネ型製品の販売促進により、家庭部門の排出量削減に貢献すべく、取り組んでまいります。

当社は、これらの取り組みを通じて、引き続き気候関連のリスクに積極的に対応し、成長機会の獲得につなげてまいります。

エコな商品・  
包装の提供

ごみを減らす



効率よく運ぶ

お客様との  
エコ活動

省エネ・節水

エコな  
店舗運営

## ケースデンキは小売店舗向けエコマーク認定店舗です。

当社は、2019年4月に家電量販店としては初めてエコマーク「小売店舗Version2」認定を受けました。認定基準は6つの評価カテゴリー（※1）に分けられ、廃棄物管理や省エネ・節水などの基本的な環境対策に加えて、容器包装を簡略化した販売、SDGs等の持続可能性などの多様な観点で評価項目に含まれています。そのほか、チェーン展開している事業者については、店舗共通の実施体制を評価する内容となっています。

上記基準に基づいて、エコマークなどの環境配慮型商品を幅広く揃えるとともに、使用済み製品を店頭で回収・リサイクルしていることや、消費者と一体となって環境に配慮した活動を推進している取り組みなどが評価されました。

※1<評価カテゴリー>1.環境に配慮した商品販売 2.環境コミュニケーション 3.廃棄物削減とリサイクル 4.省エネと節水 5.物流の効率化 6.環境を意識した店舗運営

## ● 環境に配慮した商品販売（省エネ性能の高い製品のお勧め）

政府は温室効果ガスについて、2030年度までに2013年度対比で46%削減することを宣言しています。当社は家電量販店の責務として、家庭における主な温室効果ガス排出源であるエアコン・冷蔵庫などの主要家電において省エネ性能の高い製品を品揃えするとともに、それに買い替えることの光熱費削減等のメリットを提案し推奨しています。

出典：省エネ型製品情報サイト（経済産業省資源エネルギー庁）

**新ラベル**

統一省エネラベルの例（電気冷蔵庫）

**省エネ性能**

★★★★☆ 4.3

省エネ基準達成率 129%

年間消費電力量 540 kWh/年

この製品を1年間で使用した場合の目安電気料金

**14,600円**

目安電気料金は使用条件や電力会社により異なります。  
実際の電気料金は使用条件に合わせ、省エネ型製品の購入・設置をお願いします。  
PRZ-A0211

**①多段階評価点**

市場における製品の省エネ性能の高い順に5.0～1.0までの41段階で表示（多段階評価点）。★（星マーク）は多段階評価点に応じて表しています。

最と多段階評価点の対応表	★★★★★ 5.0	★★★☆☆ 2.5~2.9
	★★★★☆ 4.5~4.9	★★★☆☆ 2.0~2.4
	★★★★☆ 4.0~4.4	★★★☆☆ 1.5~1.9
	★★★☆☆ 3.5~3.9	★★★☆☆ 1.0~1.4
	★★★☆☆ 3.0~3.4	

**②省エネルギーラベル**

省エネマーク、省エネ基準達成率、エネルギー消費効率、目標年度を表示。

**③年間の目安電気料金**

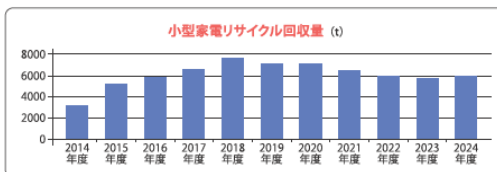
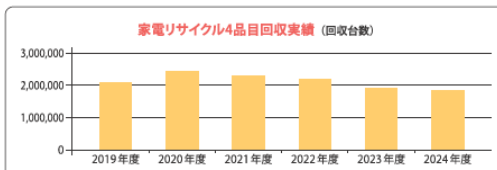
エネルギー消費効率（年間消費電力量）をわかりやすく表示するために年間の目安電気料金で表示。  
電気料金は、1kWhあたり27円（税込）として算出。



## ● 廃棄物削減とリサイクル

### ① 家電リサイクル・小型家電リサイクル

テレビ・冷蔵庫・洗濯機・エアコンの特定4品目は家電リサイクル法に則り、お客様よりリサイクル収集運搬料をお預かりしたうえで、当社が責任をもって適切に製造メーカーに引き渡し、リサイクルされています。また特定4品目以外のお客様から引き取りした使用済み廃家電品は、「小型家電リサイクル法」に則り、お客様より処分料金をいただいたうえで、国の認定を受けた再資源業者に適切に引き渡してリサイクルされています。



### ② 小型充電式電池・ボタン電池の回収

水銀から人の健康と環境を守る取り組みとして、微量の水銀を含んだボタン電池を回収するため、一般社団法人電池工業会の協力店として参画しています。また、資源有効利用促進法に基づき使用済み小型充電電池の回収にも取り組んでおり、それにより一般社団法人JBRCより10年連続表彰いただいています（2015年より）。



### ③ 使用済み携帯電話・使用済みインクカートリッジの回収

携帯電話には、金・銀・銅をはじめとした希少金属が多く含まれており、当社は資源の有効活用を目的として使用済み携帯電話の回収を行っています。また、お客様が使い終わったインクカートリッジを回収し、クリーニング・インクの充填をして販売される再生インクカートリッジ「エコリカ」の取り組みに協力するため、エコリカボックスを設置しています。



使用済み携帯電話



エコリカボックス

## ● 省エネ・環境を意識した店舗運営（店舗・事業所の省エネ・廃プラスチック削減の取り組み）

### ① 再生可能エネルギーの利用



地球温暖化対策のため、2022年7月から本社の電力利用の実質100%を再生可能エネルギーとしました。また店舗においては太陽光発電設備の設置に取り組んでおり、発電した電力を店舗で使用しています。



ケースホールディングス本社外観



東広島店外観

### ② 廃プラスチック削減（発泡スチロール減容機の導入）

当社は、発泡スチロール減容機を全国14の配送センターに導入し（2025年3月末時点）、家電製品の梱包材として使用される発泡スチロールのリサイクルを行っております。産業廃棄物として破棄される発泡スチロールを減容、インゴット化し、良質なリサイクル原料として再生することで、廃プラスチックや運搬時の温室効果ガス排出量の削減に取り組んでおります。



梱包材



インゴット化（リサイクル）

### ● 物流の効率化

当社では、NX・NPロジスティクス株式会社と共同運用しているロジスティクスを通じて、各メーカーからの商品を物流拠点（ロジスティクスセンター）に集約して店ごとに仕分けし、各店舗に一括納品することで物流の集積化を行っております。また、その物流拠点内に配送センター・修理センターを設置する等、物流拠点から配送センターや店舗へ行われていた輸送網の効率化やトラックの他社との共同利用にも取り組んでおります。当社は、ホワイト物流宣言にも参画しており、更なる物流の効率化を目指しています。

### ● 環境コミュニケーション

#### ① 大手家電流通協会の脱炭素の取り組みへの参画

当社は、業界団体である一般社団法人大手家電流通協会に加盟しており、同団体が策定した「カーボンニュートラル行動計画」において店舗の省エネ等に積極的に取り組んでおります。また同団体が設置した、「脱炭素・環境分科会」や「リサイクルスキーム分科会」にも参画しております。

#### ② 九都県市家電買替えキャンペーン参画

2019年～2024年に九都県市（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、横浜市、川崎市、千葉市、さいたま市、相模原市）による地球温暖化対策の趣旨に賛同し、省エネ家電買替えキャンペーンへ参画しました。該店舗へ来店されるお客様へ対象製品をご案内することで、省エネ家電への買替え促進に協力することができました。

## 社会への貢献

当社グループは、地域と共生することの大切さを認識し、各地でイベントへの参画、スポーツ事業へのスポンサー支援、寄付活動などを行っています。

### スポーツの振興

#### 「水戸ホーリーホック」トップパートナー

2001年よりサッカーJリーグに所属する「水戸ホーリーホック」のトップパートナーです。茨城県内在住の小中学生以下のお様が年間ホームゲームを無料で観戦できる「ケースデンキキッズパスポート」にも協賛しており、地域のお子様のスポーツ振興支援にもつながっています。



MITO HOLLYHOCK  
J.LEAGUE 水戸ホーリーホック

#### 「カマタマレ讃岐」オフィシャルスポンサー

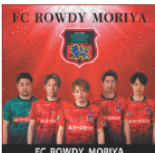
2011年よりサッカーJリーグに所属する「カマタマレ讃岐」のオフィシャルスポンサーをしています。



J.LEAGUE カマタマレ讃岐

#### 「FC ROWDY MORIYA」メインスポンサー

2023年より茨城県社会人サッカー1部リーグに所属する「FC ROWDY MORIYA」のメインスポンサーをしています。



FC ROWDY MORIYA

#### 「ケースデンキスタジアム水戸」ネーミングライツ

2009年より水戸市立競技場のネーミングライツを取得しています。競技場は「ケースデンキスタジアム水戸」という名称になっており、サッカー、ラグビー、陸上競技など様々な競技が行われています。当社はスポーツ振興を通し、青少年の健全な育成に役立つことを願っています。



ケースデンキスタジアム水戸

#### 「茨城ロボッツ」プラチナスポンサー

2019年よりプロバスケットボールBリーグに所属する「茨城ロボッツ」のスポンサーをしています。2026年からのプレミアリーグ参入も決定し、注目度が高まっています。「茨城ロボッツ」を応援することで地域社会に貢献できるよう努めてまいります。



B.LEAGUE 茨城ロボッツ

#### 「名古屋ダイヤモンドドルフィンズ」オフィシャルパートナー

2025年よりプロバスケットボールBリーグに所属する「名古屋ダイヤモンドドルフィンズ」のオフィシャルパートナーをしています。



B.LEAGUE 名古屋ダイヤモンドドルフィンズ

#### 「東北楽天ゴールデンイーグルス」オフィシャルスポンサー

2005年よりパシフィック・リーグに所属する「東北楽天ゴールデンイーグルス」のオフィシャルスポンサーをしています。地域に根ざした企業として、地域社会に貢献できるよう努めてまいります。



東北楽天ゴールデンイーグルス  
©Rakuten Eagles

#### 「福岡ソフトバンクホークス」オフィシャルスポンサー


2025年よりパシフィック・リーグに所属する「福岡ソフトバンクホークス」のオフィシャルスポンサーをしています。地域に根ざした企業として更なる地域社会に貢献する取り組みを積極的に行います。共に未来を切り拓き、熱い絆で地域とチームを支え続けます。



福岡ソフトバンクホークス

## 寄付・支援活動

### 東日本大震災復興支援活動

2011年	7月	仮設住宅の方などに扇風機1,500台を寄付	2012年～ 2014年	「家電製品・お困り事相談会」を計66回開催 
	10月	陸前高田市、南三陸町で移動トラック販売を実施 		
2012年	7月	共生住宅「手のひらに太陽の家」に家電一式を寄贈	2021年	3月 発生から10年を迎え、岩手県・宮城県・福島県に総額1億5千万円（各県5千万円）を寄付

### 令和6年能登半島地震被災地への寄付

当社とハイアールセールスジャパン(株)で、ハイアール製200ℓ上開き冷凍庫60台を「災害NGO結」様へ寄付をいたしました。



### 日本赤十字社への寄付

当社は、2018年より、毎年日本赤十字社茨城県支部へ寄付を行っています。寄付金は、乳児院の整備や災害救護車両、災害救護資材などに使われています。



当社で販売しているケースデンキオリジナル乾電池（マクセル社製）と、LED電球（朝日電器社製）の売上の一部を、日本赤十字社に寄付しています。（乾電池は2021年6月以降、LED電球は9月以降売上分より）



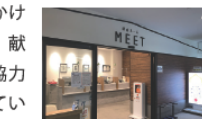
### 地域の子育て・高齢者支援

当社は、茨城県「いばらきKidsClub」、群馬県「ぐーちよきパスポート」、栃木県「とちぎ笑顔つぎつぎカード」、埼玉県「パパ・ママ応援ショップ優待カード」など、妊娠中の方やお子様のいるご家庭が優待サービスを受けられる制度への参画をしています。また、茨城県「いばらきシニアカード」など、高齢者が優待制度を受けられる制度にも参加しております。



### 献血への協力活動

当社は、従業員へ定期的な献血場所の案内や呼びかけなどを行い、献血活動への協力活動を行っています。



参考：茨城県水戸市「献血ルームMEET」

### 『国境なき医師団』街頭キャンペーンの開催スペース支援

『国境なき医師団』へ、ケースデンキの店頭スペースを無償で提供し、寄付を呼び掛ける街頭キャンペーンに協力いたしました。

2024年9月 東京ベイサイド新浦安、府中本店  
2025年2月 千葉ニュータウン店、稲城若葉台店

©MSF



### 令和7年度「地域を編む孤立ゼロプロジェクト」事業への協賛

公益財団法人 茨城県青少年育成協会が推進する、不登校、貧困、虐待など、子ども・若者が抱える深刻な課題に対応するための支援「地域を編む孤立ゼロプロジェクト」事業に協賛をいたしました。



## 5

成長を支える  
ガバナンス

コンプライアンス

55

コーポレート・ガバナンス

57



価値観

長財戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

appendix

## コンプライアンス

当社グループは、当社を取り巻く法令を順守することを重視しております。お取引先をはじめ当社を取り巻くすべてのステークホルダーと良好な関係を保つことで健全な事業活動を推進してまいります。

### 社内のコンプライアンス・リスク管理

#### コンプライアンス委員会

当社グループは、「コンプライアンス綱領・体制」及び「グループコンプライアンス規程」を作成しています。また、当社取締役を委員長とするグループコンプライアンス委員会を定期的に開催し、具体的な事例を報告・共有することによってグループ全体で法令順守の徹底を図っています。

#### 内部通報制度

当社グループには、内部通報制度があります。「グループ内部通報規程」を作成し、組織的または法令違反行為に関する通報制度を定めることにより、当該行為の抑制と是正を図っています。グループコンプライアンス委員会は、事実関係の調査の結果、違法行為等が行われていることを確認したときは、直ちにその行為の中止を命令することができます。また、通報者が不利益な処遇にならないために保護される仕組みとなっています。

#### 災害時への対応

当社グループは、「災害危機管理マニュアル」を定めています。いつ、どこで発生するか分からない災害に備えるため、まずはお客様と社員の安全確保を図ることを最優先事項として地震、火災、風水害などの災害発生時における行動指針を定めています。従業員はマニュアルに沿って速やかに通報・避難・誘導等を行います。また、万が一に備え、店舗には救助用品、復旧作業用品、飲料水、食料品、衣料品などを備蓄しています。

### サプライヤーチェーン・エンゲージメント

#### 「CSR調達セルフ・アセスメント」アンケート調査の実施

当社は、持続可能なサプライチェーンの構築を目的としたCSR調達活動の一環として、2024年度から主要なお取引先への「CSR調達セルフ・アセスメント」アンケート調査を開始しました。調査にあたりましては、国連グローバルコンパクトが定める「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野を網羅したグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) の「CSR調達セルフ・アセスメント質問票」を用いており、本取り組みは当社グループの人権方針に定める人権デューデリジエンスの一環でもあります。2024年度は調達金額構成比65.7%にあたる取引先に調査を実施いたしました。

(調査を実施した取引先の各項目の平均得点率) 満点：100%

項目	平均得点率
人権	84.60%
労働	95.40%
環境	89.90%
腐敗防止 (公正な企業活動)	91.60%

調査の結果、当社においては得点率の高い取引先が多く、各取引先において取り組みが進んでおりますが、人権に関しては取り組みの余地があるものと分析しております。

この調査によりサプライチェーンにおける社会的・環境的リスクを把握するとともに、お取引先と協力してCSRのレベル向上を図り、リスク低減に取り組んでまいります。

#### お取引先との価値創造を図る「パートナーシップ構築宣言」

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共栄共存を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、「パートナーシップ構築宣言」に賛同いたします。2021年9月21日

### 家電小売業をとりまく法令の順守

#### お取引先との公正な取引

当社は、お客様第一を実現するためにはお取引先との良好な関係が重要であると考えています。お取引先との良好な関係を保つことで、お客様に対し安定的に良い商品を提供し、お客様に喜ばれる商品配送・設置工事を提供することができます。そのため、独占禁止法により不公正な取引方法の一類型として禁止されている「優越的地位の濫用」の禁止や、「下請法」の順守には特に重点を置いています。



#### 個人情報管理

当社は、商品の配送・設置工事の受付や、長期無料保証対象商品お買い上げの際のお客様情報の登録など日頃から多くのお客様の個人情報を取り扱います。そのため、2024年4月16日付で一般財団法人日本情報経済社会推進協議会 (JIPDEC) より、プライバシーマークの認定を取得し、個人情報の適切な保護・管理に努めております。万が一個人情報流出した際は、個人情報保護委員会の定めにしたがって速やかに報告をする体制になっています。

【プライバシーマーク認定概要】

登録番号:第17004840号 有効期間:2024年4月16日～2026年4月15日

審査機関:一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会

※ケースホールディングス単体での取得



#### クレジットカード情報の非保持化

家電品は比較的高単価であり、カードの支払い比率は年々高まっています。当社はカード情報の非保持化に対応したシステムを導入しております。また、ECサイトでもカード情報を保持しない仕組みになっています。

#### 公益社団法人 全国家庭電気製品公正取引協議会への加入

当社は、全国家庭電気製品公正取引協議会に加入しています。協会で定めた公正競争規約を順守することで、間違った情報や大きな広告、分かりにくい価格表示などをなくし、お客様に安心して家電を購入できる環境をご提供することを目的としています。

ケースデンキは全国家庭電気製品公正取引協議会に加盟する

**適正な表示推進店です**

ケースデンキは消費者庁及び公正取引委員会から認定された家電公取協会のルールに基づき

**価格や商品説明などについて  
適正な表示を推進しています**



表示を正しく  
家電公取協会

#### リサイクル法、情報機器の処分について

お客様からお引き取りしたテレビ・冷蔵庫・洗濯機・エアコンの特定4品目は、「家電リサイクル法」に則り、お客様よりリサイクル収集運搬料をお預かりしたうえで、当社が責任をもって適切に製造メーカーに引き渡し、リサイクルされています。また、特定4品目以外のお客様からお引き取りした使用済み廃家電品は「小型家電リサイクル法」に則り、お客様より処分料をお預かりしたうえで、国の認定を受けた再資源事業者適切に引渡してリサイクルされています。特に、パソコンについては鍵のついた容器を使用して運搬するなど管理を強化したうえで運用しています。

#### 店舗運営に必要な資格等

古物商、消防法に基づく防火管理者、医療機器販売、第二種衛生管理者など、店舗を運営するうえで必要な資格は多岐にわたります。必要な資格は漏れなく取得されるよう適正に管理しています。

# コーポレート・ガバナンス

当社は、2019年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。経営環境の変化に機動的な対応ができる体制を整えるとともに多角的な視点による取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、当該会社機構を採用しています。

## 役員紹介

定款上の取締役の員数	定款上の取締役の任期	取締役会の議長	取締役の人数	社外取締役の選任状況	社外取締役の人数	社外取締役のうち独立役員に指定されている人数
20名	1年	社長	11名	選任している	4名	4名

## 役員のスキルマトリックス

役職	当社が取締役に期待する知見/有している専門性									
	氏名	経営	店舗開発	商品マーケティング	商品調達・開発	労務・人事管理	IT・システム	財務・会計	法務リスク管理	サステナビリティ
1 代表取締役会長執行役員	平本 忠	○	○	○						
2 代表取締役社長執行役員	吉原 祐二	○		○		○				
3 取締役常務執行役員	大坂 尚登	○	○	○						○
4 取締役常務執行役員 経営企画室長	水谷 太郎						○	○		○
5 取締役上席執行役員 管理本部長 兼 人材開発部長	保村 美也子			○	○					
6 取締役上席執行役員 商品本部長 兼 商品開発部長 兼 EC商品部長	瀬谷 和史				○					
7 取締役 社外	佐藤 史子	○		○			○			
8 取締役 (常勤監査等委員)	岡部 誠司			○			○			
9 取締役 (監査等委員)	社外 萩原 慎二	○							○	
10 取締役 (監査等委員)	社外 水嶋 陽子					○				
11 取締役 (監査等委員)	社外 谷萩 寛子	○		○		○				



### 1 代表取締役会長執行役員

平本 忠 1958年11月6日生

1983年4月 当社入社  
 1995年4月 総合企画部長  
 1995年6月 取締役  
 2003年6月 常務取締役  
 2006年6月 専務取締役企画・開発本部長 兼 企画部長  
 2017年4月 専務取締役企画・開発本部長  
 2017年6月 代表取締役社長 兼 企画・開発本部長  
 2018年4月 代表取締役社長  
 2020年6月 代表取締役社長執行役員  
 2024年6月 代表取締役会長執行役員 (現任)

### 2 代表取締役社長執行役員

吉原 祐二 1967年2月8日生

1986年11月 当社入社  
 2009年12月 営業本部営業推進部長  
 2011年6月 執行役員営業本部営業推進部長  
 2016年4月 執行役員管理本部総務人事部長  
 2018年4月 上席執行役員管理本部長  
 2019年6月 取締役管理本部長  
 2020年6月 取締役上席執行役員管理本部長  
 2021年6月 取締役常務執行役員管理本部長  
 2023年6月 取締役専務執行役員管理本部長  
 2023年10月 取締役常務執行役員営業本部管理兼 管理本部管理  
 2024年6月 代表取締役社長執行役員 (現任)

### 3 取締役常務執行役員

大坂 尚登 1973年1月30日生

1994年4月 当社入社  
 1999年8月 株式会社ビッグ・エス入社  
 2004年6月 同社取締役  
 2005年4月 同社専務取締役  
 2008年6月 同社代表取締役社長  
 2009年6月 当社取締役  
 2017年4月 取締役営業本部長  
 2018年4月 常務取締役営業本部長  
 2020年6月 取締役常務執行役員営業本部長  
 2023年10月 取締役常務執行役員サステナビリティ推進本部長  
 2025年6月 取締役常務執行役員サステナビリティ推進本部長 兼 システム室長  
 2025年10月 取締役常務執行役員 (現任)

### 4 取締役常務執行役員 経営企画室長

水谷 太郎 1970年12月11日生

1999年9月 株式会社ユーエー電器入社  
 2005年10月 当社入社  
 2013年8月 公認会計士登録  
 2014年10月 経営企画室部長  
 2015年4月 執行役員経営企画室部長  
 2015年11月 税理士登録  
 2019年4月 上席執行役員経営企画本部経営企画室長  
 2020年6月 取締役上席執行役員経営企画本部経営企画室長  
 2020年12月 取締役上席執行役員経営企画副本部長 兼 経営企画室長  
 2021年4月 取締役上席執行役員経営企画本部長 兼 経営企画室長  
 2023年10月 取締役上席執行役員経営企画室長  
 2024年6月 取締役常務執行役員経営企画室長 (現任)

### 5 取締役上席執行役員 管理本部長 兼 人材開発部長

保村 美也子 1970年4月9日生

1992年9月 当社入社  
 2011年10月 びんちなが店長  
 2017年4月 執行役員入店店長  
 2018年4月 上席執行役員稲城若葉台店長  
 2020年4月 上級執行役員水戸本店長  
 2022年4月 執行役員商品水戸本店長  
 2025年10月 取締役上席執行役員管理本部長 兼 人材開発部長 (現任)

### 6 取締役上席執行役員 商品本部長 兼 商品開発部長 兼 EC商品部長

瀬谷 和史 1971年5月18日生

1995年4月 当社入社  
 2011年10月 商品本部 AV商品部長  
 2021年7月 商品本部副本部長 兼 AV商品部長  
 2021年11月 商品本部長 兼 AV商品部長 兼 商品開発部長 兼 EC商品部長  
 2022年4月 執行役員商品本部長 兼 商品開発部長 兼 EC商品部長  
 2023年10月 取締役上席執行役員商品本部長 兼 商品開発部長 兼 EC商品部長  
 2024年6月 取締役上席執行役員商品本部長 兼 商品開発部長 兼 EC商品部長 (現任)

### 7 取締役 社外

佐藤 史子 1976年11月12日生

1999年4月 トーマツコンサルティング株式会社 (現 デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社) 入社  
 2004年4月 株式会社ベネッセコーポレーション入社  
 2008年6月 株式会社アットストリーム入社  
 2018年4月 アットストリームパートナーズ合同会社入社  
 2021年7月 同社パートナー  
 2024年6月 当社社外取締役 (現任)  
 2025年11月 株式会社KMG Partners 入社 同社 Director (現任)

### 8 取締役 (常勤監査等委員) 社外

岡部 誠司 1966年12月14日生

1985年4月 当社入社  
 2009年7月 執行役員オーツパーク稲毛店長  
 2014年4月 執行役員営業本部サービス部長  
 2014年10月 執行役員営業本部営業推進部長  
 2016年4月 執行役員営業本部営業企画部長  
 2016年10月 執行役員営業本部サービス部長  
 2018年4月 執行役員経営企画本部システム室長  
 2023年10月 サステナビリティ推進本部システム室長  
 2025年6月 取締役 (監査等委員) (現任)

### 9 取締役 (監査等委員) 社外

萩原 慎二 1974年11月24日生

2005年10月 弁護士登録 弁護士事務所 五番法律事務所 所属  
 2006年10月 法テラス下妻法律事務所 所属  
 2009年10月 萩原総合法律事務所 設立代表  
 2011年12月 弁護士法人萩原総合法律事務所 設立代表社員 (現任)  
 2015年1月 東亜重信保証株式会社 監査役  
 2015年7月 株式会社萩原総合コンサルティング 代表取締役 (現任)  
 2021年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

### 10 取締役 (監査等委員) 社外

水嶋 陽子 1971年3月24日生

2000年4月 常盤大学人間科学部専任講師  
 2016年4月 常盤大学人間科学部教授 (現任)  
 2019年4月 常盤大学人間科学部学部長  
 2022年4月 常盤大学大学院人間科学部研究科長 兼 心臓臨床センター長 (現任)  
 2023年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

### 11 取締役 (監査等委員) 社外

谷萩 寛子 1964年1月1日生

1989年4月 水戸ヤクルト販売株式会社入社  
 1996年8月 株式会社トレンディ・栄城入社  
 2016年6月 株式会社トレンディ・栄城総務人事部長  
 2016年11月 株式会社トレンディ・栄城取締役  
 2022年11月 株式会社トレンディ・栄城常務取締役 (現任)  
 2023年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

価値観

長所戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

APPENDIX

## 役員報酬

当社役員報酬は、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に資することを目的として機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては職責に応じた適正水準となることを基本方針としております。

### 報酬決定プロセス

各取締役（上席執行役員を含む）の報酬額の決定は、任意の報酬委員会を設置し報酬制度の有効性・実効性を検討するとともに、個別の報酬額の審議を受けた上で取締役会にて決定しております。報酬委員会は、社外取締役が議長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化しております。

### 基本報酬、業績連動報酬、株式報酬（譲渡制限付株式報酬）

#### ● 基本報酬

基本報酬の構成は、当社基準に基づき、代表権に係る報酬、取締役報酬、役職に基づく報酬とし、役職に基づく報酬は、役員に求められる行動基準の評価項目を踏まえた自己評価、代表取締役が総合評価を行い、個別の報酬額を報酬委員会にて審議を行っております。

#### ● 業績連動報酬

業績連動報酬は、当社グループの連結業績向上への意欲を喚起することを目的とし、年度ごとの連結経常利益前期比率に応じて賞与を支給することとしております。業績連動賞与の算定は次のとおりであります。

業績連動賞与額＝月額基本報酬額×賞与支給月数

賞与支給月数については、所属する法人及び役職に関わらず連結経常利益前期比率を以下のテーブルに当てはめて決定しております。

連結経常利益前期比率	110%以上	100%以上110%未満	90%以上100%未満	90%未満
賞与支給月数	2ヶ月	1.5ヶ月	1ヶ月	0ヶ月

（注）当社は、当社の取締役を兼務しない上席執行役員、子会社取締役についても、本制度と同様の制度を導入いたしております。

#### ● 株式報酬（譲渡制限付株式報酬）

当社は、役員が株主と同じ目線に立ち中長期的な企業価値の向上をはかるため中期インセンティブとし譲渡制限付株式報酬を導入し、年額200百万円以内（年200,000株以内）において、当社基準に基づき役職に応じて割当株数を設定し、報酬委員会にて審議のうえ決定しております。なお、2024年3月21日開催の取締役会において、気候変動等のESGに関する取り組みを重要な経営課題と位置づけ、役員報酬においてESGに関連する非財務指標（CDP気候変動スコア等）を評価に反映することを決議しております。

#### ● 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

各取締役に対する種類別の報酬額の割合はすべての役職とともに同一とし、その割合については、以下の通りです。

月額報酬年額	業績連動賞与	株式報酬
8	1	1

### 監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬は、それぞれの業務負担により監査等委員会の協議により決定しております。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）	290	224	38	28	28	7
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	17	17	—	—	—	1
社外役員	26	26	—	—	—	5

#### ● 当事業年度における基本報酬

取締役の報酬限度額は、2019年6月26日開催の定時株主総会において、年額750百万円以内と決議いただいております。当事業年度における報酬額の決定は、当社基準に基づき作成された報酬案を任意の報酬委員会が個別の報酬額を審議した後取締役会にて決議をしております。監査等委員である取締役の報酬限度額は、2019年6月26日開催の定時株主総会において、年額50百万円以内と決議されており、各監査等委員である取締役の協議により決定しております。

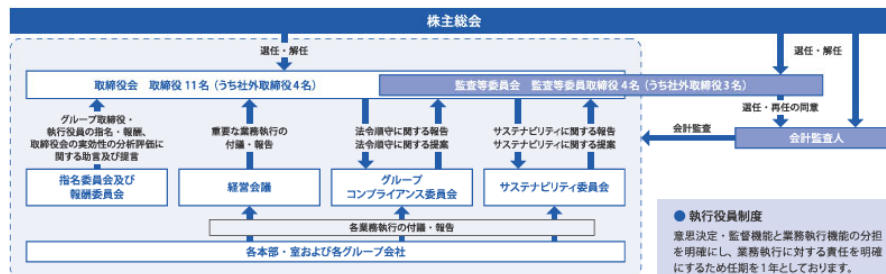
#### ● 当事業年度における業績連動報酬

第45期における取締役に対する業績連動報酬は連結経常利益前期比率が112.9%となり、社外取締役及び監査等委員である取締役を除く取締役6名に対し、月額基本報酬額2ヶ月の支給をしております。

#### ● 当事業年度における株式報酬制度

当社は、2014年6月26日開催の定時株主総会にて役員退職慰労金制度を廃止し、株式報酬型ストック・オプション制度を導入しました。また、2020年6月25日開催の定時株主総会にて役員報酬制度の見直しの一環として、当該株式報酬制度に代えて、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。なお、付与対象者を社外取締役及び監査等委員である取締役を除く当社の取締役とし、取締役の報酬等の限度額とは別枠で年額200百万円以内と定め、付与しております。

## 会社の体制について



#### ● 取締役会

定例の取締役会を原則月1回開催し、重要事項の決定並びに取締役の業務執行状況の監査を行っております。取締役会は業務執行を担当する取締役に職務分掌に基づき業務の執行を行わせ、取締役は委任された事項について議程に定める機関または手続により必要な決定を行うものであります。

#### ● 経営会議

社外取締役を除く取締役、上席執行役員、上級執行役員、子会社代表取締役社長、及び当社本部長職を構成メンバーとする経営会議を原則月1回開催し、各部門及び各子会社の業務執行に関する基本的事項及び重要事項に関する審議と決定をしております。

#### ● 指名委員会及び報酬委員会

取締役会の透明性、公正性を担保することを目的として任意の委員会である指名委員会及び報酬委員会を設置し、取締役選任に関する株主総会議案及び執行役員候補者の選任に関する取締役会議案、取締役及び執行役員の報酬等の内容、取締役会の全体の実効性についての分析評価について審議し、取締役会に対し助言・提言を行うこととしております。

#### ● 監査等委員会 4名（社外取締役3名）

当社は監査等委員会設置会社であります。内部監査及びグループ各社監査と連携し、取締役の業務執行の監査を行い、経営の監督機能の強化に努めることとしております。

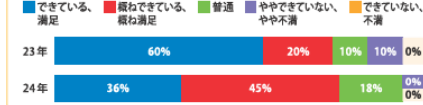
## 会議体の開催状況

会議体名	取締役会	監査等委員会	指名委員会及び報酬委員会	経営会議	グループコンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会
回数	17回	8回	3回	12回	2回	6回

## 取締役会の実効性評価

取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しております。自己評価・分析につきましては、顧問弁護士の助言を得ながら全取締役を対象にアンケートを実施しました。なお、回答方法は弁護士事務所へ直接郵送することで匿名性を確保しております。アンケートの回答からは、当社取締役会の実効性は一定の水準で確保されているとの評価が得られております。一方で、中長期的な戦略を意識した議論については、議論の更なる充実化が必要であると考え、今後の取り組みべき課題として認識しております。

質問  
取締役会において経営理念や企業戦略の大きな方向性を示す議論が審議され、取締役間で認識が共有されているか。（昨年度から継続して役員を務めている場合。）議論の状況は昨年度より改善されたか。（CGC4、4-1）



#### 今後の取り組みべき課題は次のとおりです。

取締役会の議論をより充実させるため、資料の提供時期を更に早め、十分な審議時間の確保に努めてまいります。

無形資産への投資や代表取締役の解任手続きに関する議論を充実させてまいります。

中長期的な経営戦略を意識した議論の充実を努めてまいります。

適切なトレーニングの機会を提供するため、各取締役のニーズを取締役に確認し、適切な知識の習得や更新のための環境整備に努めてまいります。

取締役会は実効性評価を受けて、上記の課題について検討を行ったうえで具体的な取り組みを実施してまいります。

## 取締役へのトレーニングの方針

当社常勤取締役はe-ラーニングが受講できる環境を整えております。また、当社常勤取締役、上席執行役員、子会社代表取締役社長、上級執行役員、及び当社本部長職を構成メンバーとする経営会議において、社外の専門家による法務財務等の勉強会を実施するほか、経営会議と同様の構成員とするグループコンプライアンス委員会を適宜開催し、法令順守に対する意識醸成に努めております。

## 企業情報

## 会社概要

(2025年3月期末実績)

商号	株式会社ケーズホールディングス
本社所在地	茨城県水戸市城南二丁目7番5号
登記上 本店所在地	同上
創業	1947年(昭和22年)3月
資本金	18,125百万円
代表者	代表取締役社長執行役員 吉原 祐二
事業内容	家庭電化製品並びに関連商品の 販売及び付帯工事・修理
売上高	7,380億19百万円〔連結〕 6,080億53百万円〔単体〕
従業員数	15,898名〔連結〕 (うち臨時従業員数 8,666名) 4,355名〔単体〕 (うち臨時従業員数 2,078名)
店舗数	556店〔連結〕
ホームページ	<a href="https://www.ksdenki.co.jp">https://www.ksdenki.co.jp</a>

## 株式情報

(2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	520,000,000株
発行済株式の総数	175,000,000株
株主数	72,940名
上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 大株主

(2025年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	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)	19,570	12.1
ケーズデンキ従業員持株会	11,697	7.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,442	7.1
加藤 幸男	5,004	3.1
加藤 新次郎	4,468	2.8
株式会社ケーズマネジメント	4,000	2.5
佐藤商事株式会社	3,040	1.9
加藤 修一	2,000	1.2
株式会社加藤経営研究所	2,000	1.2
井上 元延	1,908	1.2

(注) 1.当社は、自己株式を13,427,008株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
2.株式付与ESOP信託の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口)が保有する当社株式411,774株は、自己株式には含めておりません。  
3.持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 子会社

(2025年3月期末実績)

- 商号/株式会社ギガス 本社所在地/愛知県名古屋市長区高社2丁目130番地 設立年月日/1971年(昭和46年)9月  
資本金/21億24百万円 代表者/代表取締役社長 河瀬 正樹 事業内容/家庭用電化商品並びに関連商品の販売及び付帯工事・修理  
売上高/701億円 従業員数/1,374名(うち臨時従業員数 678名) 店舗数/68店舗
- 商号/株式会社関西ケーズデンキ 本社所在地/大阪府大阪市西成区長橋二丁目5番34号 設立年月日/1955年(昭和30年)6月  
資本金/12億59百万円 代表者/代表取締役社長 細川 裕一郎 事業内容/家庭用電化商品並びに関連商品の販売及び付帯工事・修理  
売上高/820億円 従業員数/2,098名(うち臨時従業員数 1,346名) 店舗数/76店舗
- 商号/株式会社ビッグ・エス 本社所在地/香川県高松市多肥上町1210番地 設立年月日/1946年(昭和21年)7月7日  
資本金/2億5,300万円 代表者/代表取締役社長 岡田 達也 事業内容/家庭用電化商品並びに関連商品の販売及び付帯工事・修理  
売上高/655億円 従業員数/1,527名(うち臨時従業員数 916名) 店舗数/47店舗
- 商号/株式会社北越ケーズ 本社所在地/新潟県新潟市中央区美咲町1丁目9番25号 設立年月日/1974年(昭和49年)4月  
資本金/3億3,400万円 代表者/代表取締役社長 野村 弘 事業内容/家庭用電化商品並びに関連商品の販売及び付帯工事・修理  
売上高/562億円 従業員数/1,248名(うち臨時従業員数 639名) 店舗数/51店舗
- 商号/株式会社九州ケーズデンキ 本社所在地/鹿児島県鹿児島市東開町4番地12 設立年月日/2007年(平成19年)1月  
資本金/1億1千万円 代表者/代表取締役社長 杉本 正彦 事業内容/家庭用電化商品並びに関連商品の販売及び付帯工事・修理  
売上高/572億円 従業員数/1,189名(うち臨時従業員数 591名) 店舗数/51店舗
- 商号/株式会社デンコードー 本社所在地/宮城県名取市上余田字千刈田308番地 設立年月日/1965年(昭和40年)8月  
資本金/28億66百万円 代表者/代表取締役社長 高橋 淳 事業内容/家庭用電化商品並びに関連商品の販売及び付帯工事・修理  
売上高/1,637億円 従業員数/3,619名(うち臨時従業員数 2,221名) 店舗数/108店舗
- 商号/株式会社ケーズキャリアスタッフ 本社所在地/茨城県水戸市城南二丁目7番5号 設立年月日/2003年(平成15年)2月  
資本金/1,000万円 代表者/代表取締役社長 鈴木 一義 事業内容/人材派遣業  
売上高/2億9,600万円 従業員数/100名(派遣社員等の臨時従業員を含む)
- 商号/株式会社ケーズデンキテクニカルサポート 本社所在地/茨城県水戸市城南二丁目7番5号 設立年月日/1997年(平成9年)4月  
資本金/1,300万円 代表者/代表取締役社長 鈴木 一義 事業内容/情報機器のテクニカルサポート、パソコン教室事業  
売上高/17億7,800万円 従業員数/422名(うち臨時従業員数 179名)
- 商号/株式会社ケーズキャリアサービス 本社所在地/茨城県ひたちなか市部田野3008 設立年月日/1995年(平成7年)9月  
資本金/950万円 代表者/代表取締役社長 小川 喜賢 事業内容/一般貨物自動車運送業他  
売上高/12億6,400万円 従業員数/48名

## FC

- 商号/株式会社ウシオ 店舗数/1店舗
- 商号/株式会社岡島 店舗数/1店舗
- 商号/株式会社浜松ケーズ 店舗数/2店舗



ケーズホールディングス本社

価値観

長財戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

appendix

## 財務ハイライト

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
期末店舗数 (FCを含む)	467	485	496	498	504	519	533	550	556	556

## 連結損益サマリー

(単位: 百万円)

売上高	644,181	658,150	679,132	689,125	708,222	792,542	747,219	737,320	718,369	738,019
売上総利益 (売上高比率)	169,267 (26.3%)	179,913 (27.3%)	191,632 (28.2%)	193,786 (28.1%)	199,888 (28.2%)	231,166 (29.2%)	211,085 (28.2%)	207,883 (28.2%)	198,745 (27.7%)	204,323 (27.7%)
販売費及び一般管理費 (売上高比率)	147,522 (22.9%)	154,299 (23.4%)	160,868 (23.7%)	161,064 (23.4%)	166,899 (23.6%)	179,428 (22.6%)	169,329 (22.7%)	177,754 (24.1%)	180,020 (25.1%)	182,541 (24.7%)
人件費	53,299	55,706	57,714	57,356	59,509	67,706	64,542	66,223	68,891	70,797
広告宣伝費	14,064	14,056	15,241	14,744	13,834	9,858	10,466	11,280	10,871	10,365
地代家賃	24,512	25,727	26,964	27,431	27,982	29,080	29,850	31,158	31,807	32,311
減価償却費	13,983	14,748	14,662	14,067	13,707	14,039	14,141	14,776	15,031	14,440
商品保証引当金繰入額	4,160	4,513	4,515	4,816	5,802	7,667	—	—	—	—
その他	37,501	39,547	41,770	42,647	46,062	51,076	50,328	54,315	53,418	54,625
営業利益 (売上高比率)	21,744 (3.4%)	25,613 (3.9%)	30,764 (4.5%)	32,722 (4.7%)	32,989 (4.7%)	51,737 (6.5%)	41,755 (5.6%)	30,129 (4.1%)	18,724 (2.6%)	21,781 (3.0%)
経常利益 (売上高比率)	28,614 (4.4%)	32,108 (4.9%)	36,661 (5.4%)	38,539 (5.6%)	37,040 (5.2%)	56,747 (7.2%)	46,545 (6.2%)	35,266 (4.8%)	22,944 (3.2%)	25,910 (3.5%)
当期純利益 (売上高比率)	16,305 (2.5%)	20,154 (3.1%)	22,706 (3.3%)	23,807 (3.5%)	21,525 (3.0%)	38,734 (4.9%)	28,547 (3.8%)	21,120 (2.9%)	7,380 (1.0%)	9,525 (1.3%)

## 連結財務サマリー

純資産額	185,951	195,414	242,360	255,782	252,421	275,380	276,627	280,252	269,158	251,258
総資産額	385,713	397,574	403,658	410,156	389,512	427,962	442,053	453,692	438,199	422,682

## 連結キャッシュフロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	43,542	26,689	37,483	25,206	60,016	56,589	24,226	△ 2,177	48,831	36,172
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,588	△ 16,266	△ 10,901	△ 7,292	△ 11,607	△ 19,155	△ 9,566	△ 18,452	△ 16,477	△ 15,803
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 39,418	△ 11,025	△ 24,872	△ 16,574	△ 45,330	△ 23,067	△ 12,746	1,380	△ 26,748	△ 27,331
現金及び現金同等物の期末残高	8,150	7,503	9,212	10,551	13,629	27,995	29,938	10,689	16,295	9,333

## 財務指標

自己資本比率 (%)	47.9	48.9	59.8	62.1	64.6	64.2	62.5	61.7	61.4	59.4
年間1株当たり配当金 (円) <sup>※1</sup>	20.00	27.50	31.50	30.00	30.00	40.00	43.00	44.00	44.00	44.00
連結配当性向 (%)	24.6	27.4	28.5	29.1	31.2	21.9	30.3	39.9	105.7	77.1
BPS 1株当たり純資産 (円) <sup>※1</sup>	913.33	986.81	1,050.63	1,118.75	1,182.52	1,333.13	1,450.49	1,529.90	1,539.45	1,557.87
EPS 1株当たり純利益 (円) <sup>※1</sup>	81.16	100.28	110.63	103.13	96.22	182.66	141.70	110.17	41.64	57.08
ROE 自己資本利益率 (%)	9.2	10.6	10.4	9.6	8.5	14.7	10.4	7.6	2.7	3.7
期末発行済株式総数 (自己株式を含む) (千株)	61,026	112,053	115,976	235,463	235,463	225,000	225,000	200,000	190,000	175,000
期末株価 (円) <sup>※1</sup>	932.5	1,021	1,471	982	1,023	1,521	1,263	1,163	1,336	1,361.5
期末時価総額 (百万円)	227,629	228,813	341,203	231,224	240,878	342,225	284,175	232,600	253,840	238,262
PBR 株価純資産倍率 (倍) <sup>※2</sup>	1.02	1.03	1.40	0.88	0.87	1.14	0.87	0.76	0.87	0.87
PER 株価収益率 (倍) <sup>※2</sup>	11.49	10.18	13.30	9.52	10.63	8.33	8.91	10.56	32.08	23.85
総資産回転率 (回)	1.67	1.66	1.68	1.68	1.82	1.85	1.69	1.63	1.64	1.75
財務レバレッジ (倍)	2.09	2.05	1.67	1.61	1.55	1.56	1.60	1.62	1.63	1.68

※1 株式分割調整した値 ※2 期末株価に基づく値

(注) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しております

価値観

長財戦略

実行戦略

企業価値向上に向けた取り組み

成長を支えるガバナンス

appendix