



2025年8月1日

各位

会社名 株式会社ジョイフル本田  
代表者名 代表取締役社長 平山 育夫  
(コード番号 3191 東証プライム市場)  
問合せ先 管理本部副本部長 久保 裕彦  
(電話番号 029-822-2215)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2026年6月期から2028年6月期までの3年間を対象とする中期経営計画を本日策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# 中期経営計画

2026～2028年6月期

**WONDERFUL  
JOYFUL**

**50**<sup>TH</sup>  
ANNIVERSARY

お客様の喜びが、私たち(企業)の喜び



# 当社のMVV

## MISSION (私たちがはたすべき使命)

「必要必在<sup>\*1</sup>」と「生活提案<sup>\*2</sup>」で地域社会の喜びと夢を共創する

## VISION (私たちが目指したい姿)

国内No.1の“Living Space Innovator<sup>®</sup>”<sup>\*3</sup> 企業となる

## VALUE (MISSIONをはたし、VISIONを実現するために私たちが大事にしたいこと)

“((SEED))” + 行動指針 (5か条) ⇒ 次頁参照

\*1 「必要必在」: 「必ず要るものが必ず在る」という当社オリジナルのキーワード。お客様がいつ何をご入用か熟知したうえで、適正価格で品揃えを行っていくことが、平常時と緊急時の双方でますます求められている。

\*2 「生活提案」: 時代や環境に相応しい商品・サービスおよび空間演出を、お客様の潜在的なご要望を見出しつつ展開していくこと。作り手や売り手の都合を前面に押し出すこととは相反する概念と位置づける。

\*3 “Living Space Innovator<sup>®</sup>”: 居住・生活空間と生活圏の先駆者

# ((SEED)) と 行動指針(5か条)

MISSION

VISION

VALUE

## ((SEED))

Something very **S**pecial  
Extraordinary **E**xperiences  
Every team-member **E**mpowered  
**D**aring driven by **D**ata, logic, and instinct

お客さまや地域社会にとって特別な存在になる  
そのためにも私たちは類まれなCX(顧客体験)を提供する  
そしてそのようなCXはエンパワーされた(力と自信を与えられた)私たちが提供する  
そのためにも私たちは事実やデータに基づき、論理的に思考し、さらに直観をもって洞察し、  
何事もリスクを恐れず勇気と自信をもって、決断し実行していく

## 行動指針(5か条)

1. お客さま基点で全てを発想する
2. お客さまの“不”の解消を続ける
3. 未来志向で変化に挑戦する
4. 常に謙虚な気持ちで感謝を忘れない
5. 倫理・道徳を重視し、共に成長する

# 前中期経営計画の振り返り

重点施策	各施策の内容(抜粋)	総評
<p>「必要必在」へのアクション</p>	<p>ご支持層を幅広く、分厚く増やす仕組みづくり 「究極ワンストップ・ショッピング」実現で、世代を超えたリピート顧客群の獲得</p> <hr/> <p>CS（顧客満足）とES（従業員満足）の持続的向上 ID-POS新規開発、MD/DCシステム構築、業務のスリム&amp;スマート化</p>	<p>「良かった点」 -日経ビジネス 特集「NPSランキング2025 1万人の推しブランド」ホームセンター部門にてナンバーワンに選出*1*2 -働きがい調査(GPTW*3)の数値が向上 (肯定的な評価の割合 2023年6月期 30% → 2025年6月期 42%) 「悪かった点」 -駅前居抜き物件用の新店舗フォーマットである小山駅前店が業績不振。複数出店計画を大幅に見直すこととなった -ジョイホン吉岡店の収益伸長の遅れ -ID-POS基盤は構築できたが、IDの蓄積がリフォーム事業部のみであり不十分である</p>
<p>「生活提案」へのアクション</p>	<p>唯一無二の「多目的・多機能型セレクトショップ」への進化 カテゴリー・アップグレード、「目利き力」でビギナーからプロまでを全面支援</p> <hr/> <p>顧客接点拡大（出店・EC・メディア・広告） デジタル・マーケティングの活用と自社アプリ・ポイント開発で集客力増強</p>	<p>「良かった点」 -プロショップ拡大に伴う、専門商品の充実化 「悪かった点」 -全店展開したキャラクター商品群の見込み違い -デジタル・マーケティングや自社アプリ開発の遅れ</p>
<p>オープン・イノベーション推進</p>	<p>産学連携、地域活性化への主体的取り組み 行政・自治体や学究機関、地元企業とのタイアップで組織を超えたPJを発進</p> <hr/> <p>業界再編の担い手となり、機動的な合従連衡を実現 M&amp;A、業務提携、事業譲受、サプライチェーン・マネジメント</p>	<p>「良かった点」 -行政連携を含む共催イベントを 82回/年実施（2025年6月期） 「悪かった点」 -M&amp;A推進体制が不十分だったことによる、M&amp;A推進の遅れ</p>
<p>「地域共創企業」へのアクション</p>	<p>中長期的なGX計画策定とグリーンエネルギー導入 温室効果ガス排出量を2013年6月期比で43%削減（2025年6月期目標） 屋上太陽光発電・蓄電池システムによる域内カーボン・ニュートラル推進</p> <hr/> <p>サステナブル商材・サービスの継続的新規導入 合計3,000アイテム（2025年6月期目標、2022年6月期実績の約10倍規模）</p>	<p>「良かった点」 -GX計画とカーボン・ニュートラルは予定通り進行 -防災用品の拡充と災害協定等の締結 期間中、7自治体等、1事業者と9件の災害協定等を締結 -サステナブル商材 3,199アイテム導入。(2025年6月時点)</p>

\*1 NPS : Net Promoter Score : 顧客ロイヤルティを数値化する指標。顧客が企業やブランド、サービスなどを友人や知人に勧めたいと思うかどうか、という推奨意向を尋ねることで、顧客の愛着度や信頼度を測るために用いられる。顧客に対して「友人や知人に、このブランド・サービスを勧めたいと思いますか?」という質問を行い、0(全く勧めたくない)から10(非常に勧めたい)までの11段階で回答をもらい、推奨者(9~10点)、中立者(7~8点)、批判者(0~6点)に分類。そして、推奨者の割合から批判者の割合を差し引いた数値がNPSスコアとなる。

\*2 日経BP「日経ビジネス」(2025年2月24日号)

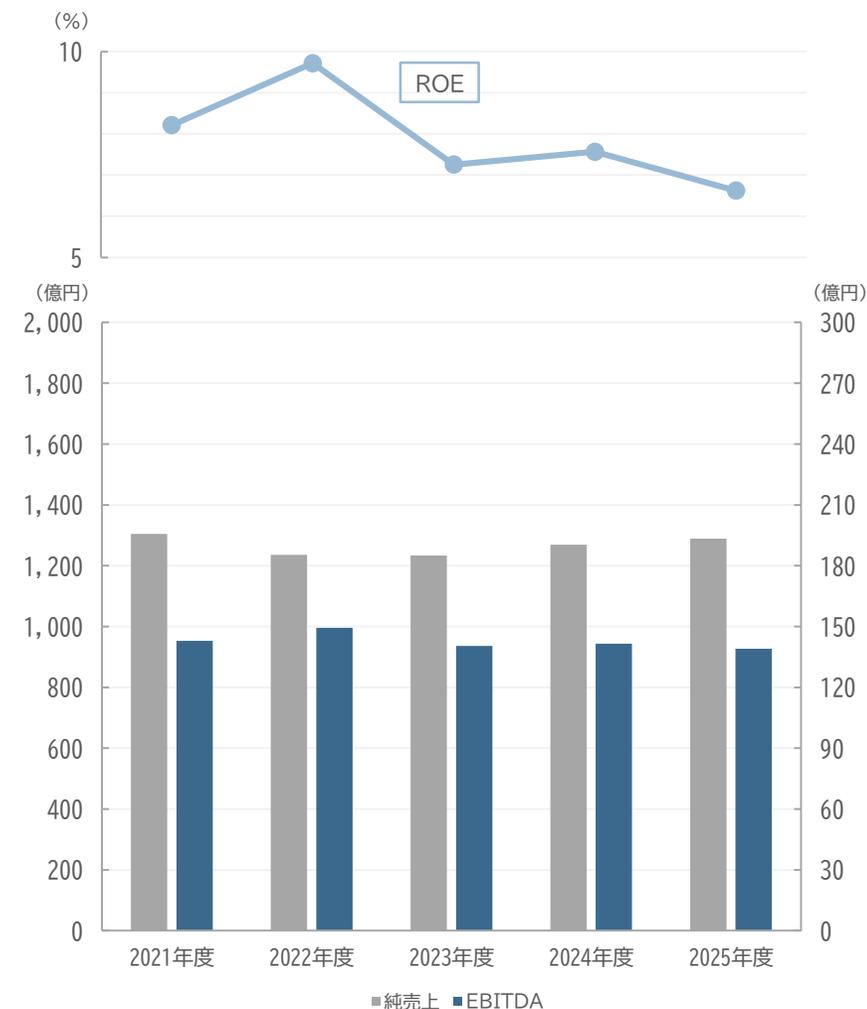
\*3 GPTW® : Great Place To Work® : 世界約150ヶ国で企業の働きがいに関する調査を行い、認定企業やランキングを発表する機関

# 前中期経営計画の振り返り

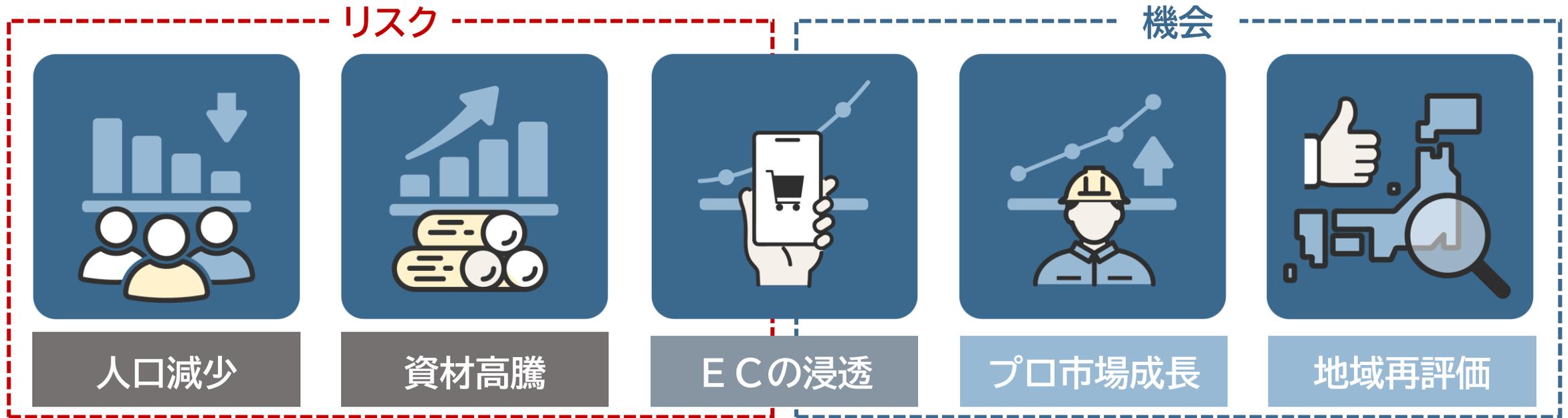
## 2022年6月期に策定した定量目標の結果

	2025年6月期目標 (当初)	実績	差異
売上高	1,600億円超	1,289億円	△311億円
EBITDA	180億円超 マージン11.5%	139億円 マージン10.8%	△ 41億円 △0.7%ポイント
ROE	9.5%	6.9%	△2.6%ポイント

DOE (株主資本配当率)	累進配当を継続、さらに2025年6月期は記念配当(+10円)を実施する。当初の目標値「3カ年ともDOE2.0%から2.5%目安に引き上げる」を達成(最終年度は3.2%を達成)
自己株式取得	3カ年累計で約115億円の自己株式を取得、取得した株式は方針に従い消却済み



# 外部環境の分析



人口減少に伴う商圈顧客層の変化、EC市場の拡大、そして建築資材高騰下での営業活動や出店は、競合他社同様に成長戦略を考えていく上で適応すべき課題と捉えている。一方でEC浸透やプロ市場の成長、地方創生における地域再評価の流れは、地域に密着した当社にとって、より商圈顧客のニーズを満たし事業成長できる新たなきっかけになると考える。

## 中期経営計画 の基となる考え方

1. 人口動態の変化に伴う地域活性化の担い手の必要性
2. 店舗とデジタルの融合による商圈顧客ニーズへの更なる対応
3. プロ市場の需要に応じた地域対応

## 基本方針

1

既存事業の深化と新たな取組の探索・実行

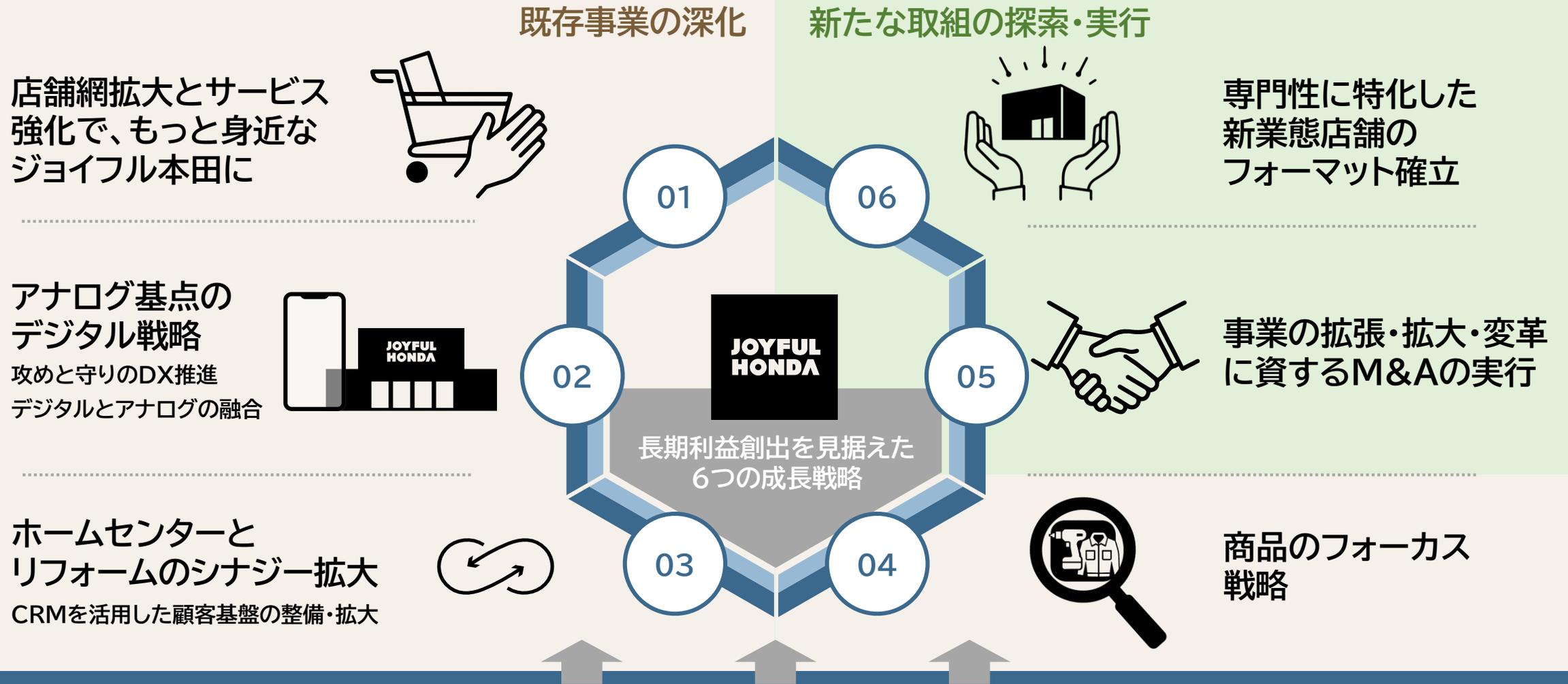
2

知的資本への投資

3

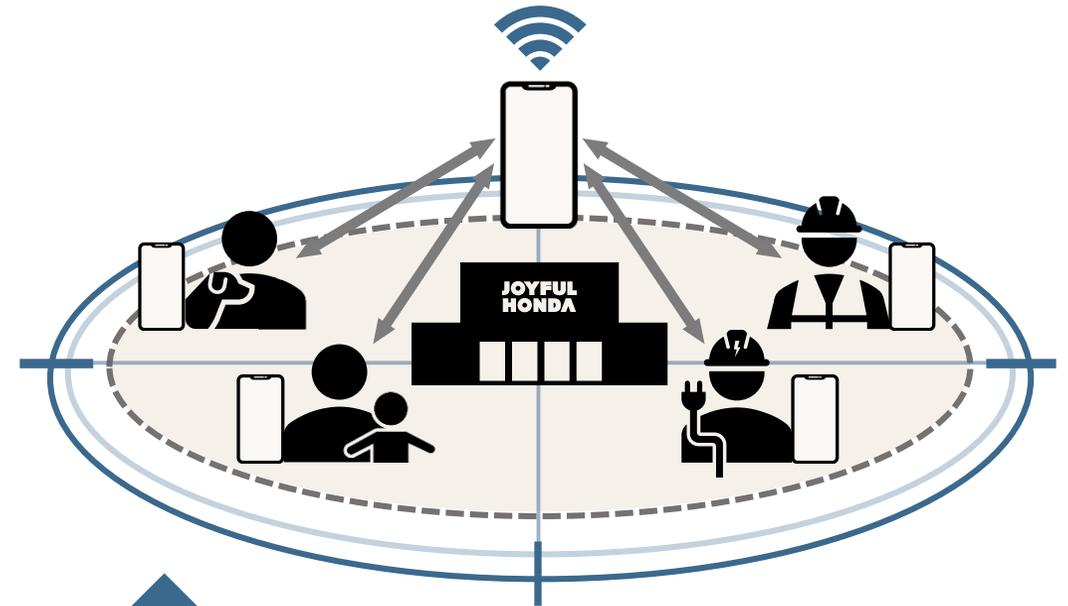
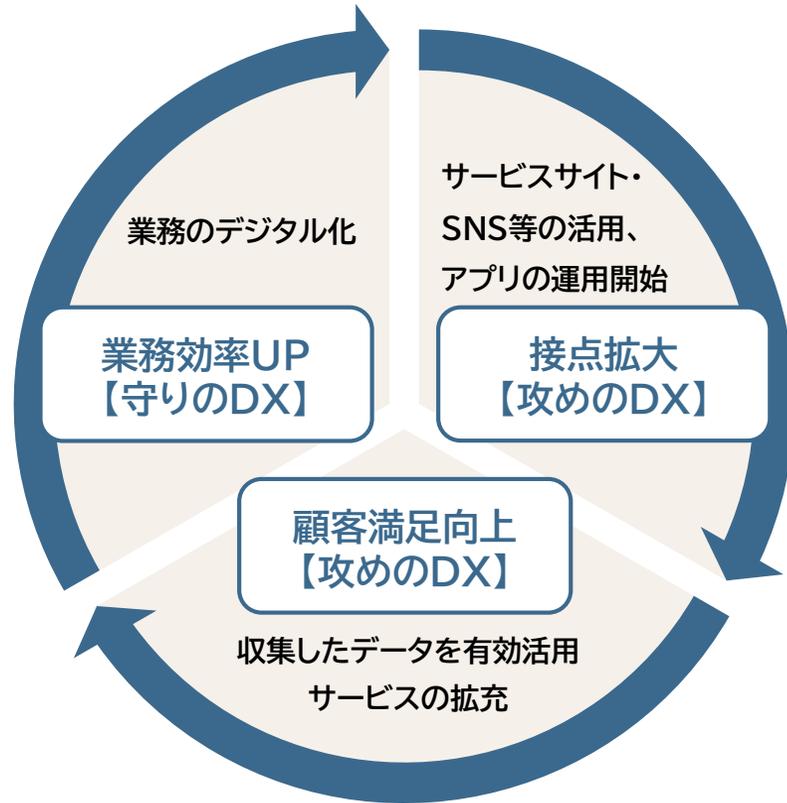
ESG経営の継続

# 基本方針1. 既存事業の深化と新たな取組の探索・実行





## 「既存事業の深化」



お客様の来店頻度含む集客増加

戦略

- デジタル戦略推進部を新設し、「業務効率化」による接客力強化、「顧客接点拡大」による集客力強化、「データ活用」による販売力強化を図る

目標

- CXの向上を図り、既存店の来店客数を維持

\* OMO : Online Merges with Offline : オンラインとオフラインを統合し、お客様がチャネルを意識することなくスムーズに商品やサービスを利用できるような体験を提供する手法

シナジー創出  
相互送客必要  
必  
在

## 顧客対応（不の解消）

- ・スピード対応
- ・DXによる業務改善

生活  
提  
案

## 顧客対応（QOLの追求）

- ・ソリューション提案の強化
- ・専門ブランドの立ち上げ
  - ・ Studio. Re（リノベーション）
  - ・ FREE DESIGN. EX（外構）

## カスタマーエンゲージメント

- ・顧客と密接に繋がり頼れる地域一番店へ

## 顧客データ基盤(CRM)による、顧客囲い込み

戦略

- ホームセンターとリフォーム共通のCRMを構築し、相互送客による客数増を図る(接点の拡大)
- 顧客の不の解消を実現するため、スピード対応の強化を図る(CSの向上)
- 顧客のQOLを追求するため、ソリューション提案の強化や新たな専門ブランドを展開する(CXの向上)

目標

- カスタマーエンゲージメントの強化による地域一番店へ
- クイックリフォーム案件の対応件数の増大、大型案件の受注件数の増大

これまでも取り組んできた、NBを主軸とする商品施策、安定した価格設定を主軸とするプライシング施策は同業他社との差別化でもあり、取り組みを更に強化

### ▶ NB(ナショナルブランド)を主軸とする施策について

- ・ NB商品を主軸とすることで、多様な顧客のニーズに臨機応変に応えることができる
- ・ 信頼のある専門ブランドを揃えることで、プロ需要や専門カテゴリーに的確に対応できる
- ・ 輸入差別化商品など魅力的な商品を積極的に取り入れることで、独自性を確立する

### ▶ プライシング施策について

- ・ ハイ&ロー（短期特別価格）ではなく、いつでも安定した価格設定で来店頻度を高める
- ・ 需要の平準化により、販促や売場づくりのローコスト化を図る

#### 戦略

- 専門性を追求するため、メーカーのNB商品を中心に品揃えを行う
- 輸入差別化商品の展開により、潜在的ニーズの掘り起こしを目指す

#### 目標

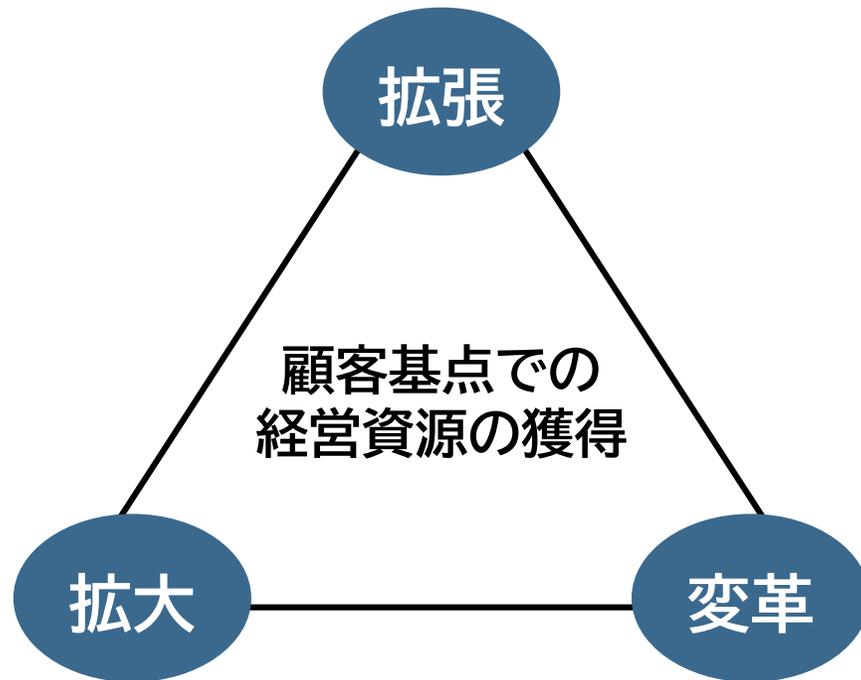
- NB商品のミックスマッチ\*1やグループセットマッチ\*2の取扱い売上高を2025年6月期比130%目標とする
- 輸入差別化商品の取扱い売上を2025年度6月期比130%目標とする

\*1 ミックスマッチ：特定の商品から一定数購入することで割引を行う販売方法

\*2 グループセットマッチ：異なるグループの商品を組み合わせることで割引を行う販売方法

## 「専門性を追求した積極的なM&amp;Aの推進」

- ▶ 非連続な経営資源の獲得を目的に質・量それぞれに貢献が期待される複数のM&Aを想定
- ▶ よりスピードを早めるため、2026年6月期よりM&A専門部署を設置



## 拡張

- ▶ 更なる専門性の深化に向けたホームセンター周辺領域への進出  
必要必在・生活提案に寄与する事業・サービスの獲得

## 拡大

- ▶ 持続的な成長に資する顧客・商圈の拡大  
業界再編・事業承継等のM&Aによるさらなる規模拡大

## 変革

- ▶ DX基盤の強化  
JHとシナジーが見込めるサービスと人材の獲得

## 専門性に特化した新業態店舗フォーマット

ジョイフル本田 資材館



2025年6月 1号店オープン

ガーデン単独店



例

戦略

- 各地域ごとに需要が見込める専門性の高い新業態店舗フォーマットの確立
- ジョイフル本田の強みを軸にしたフォーマットを組み合わせ、出店地域のニーズに即した商品・サービスの拡充が可能な新しいフォーマットも展開していく計画

目標

- 本中計期間に合計5～10店舗出店
- 出店計画に合わせて専門店の人財を強化、継続的に専門店を出店できる体制を構築

# 基本方針2. 知的資本への投資

## 「知的資本投資」

### 人への投資

#### ▶ 働きがい肯定率の向上

「お客様の喜びが私たち(企業)の喜び」の醸成により、GPTW<sup>®</sup>\* 50% 達成 (2028年6月期目標)

#### ▶ プロフェッショナル集団としての強みを体系化、継承の仕組みを構築 (店舗)

スキルの可視化、社内外研修の拡充、幅と深さを追求した多種多様なOJTの実施

#### ▶ マーケティング含むデータ分析機能の強化 (本社)

データ活用領域における高度専門人材の育成を強化

### 文化の創造

#### ▶ 属性不問の人財活用や女性社員のキャリア支援

男女年齢入社経路を問わない人材活用及び管理職に占める女性の割合を7%以上 (2028年6月期目標)

#### ▶ 新たな価値を創出できる制度構築と重視すべき価値観の形成

「多様性」と「自主性」を育む施策の拡充 (例 手挙げ文化)



\* GPTW<sup>®</sup> : Great Place To Work<sup>®</sup> : 世界約150ヶ国で企業の働きがいに関する調査を行い、認定企業やランキングを発表する機関

# 基本方針3. ESG経営の継続

## 環境:Environment

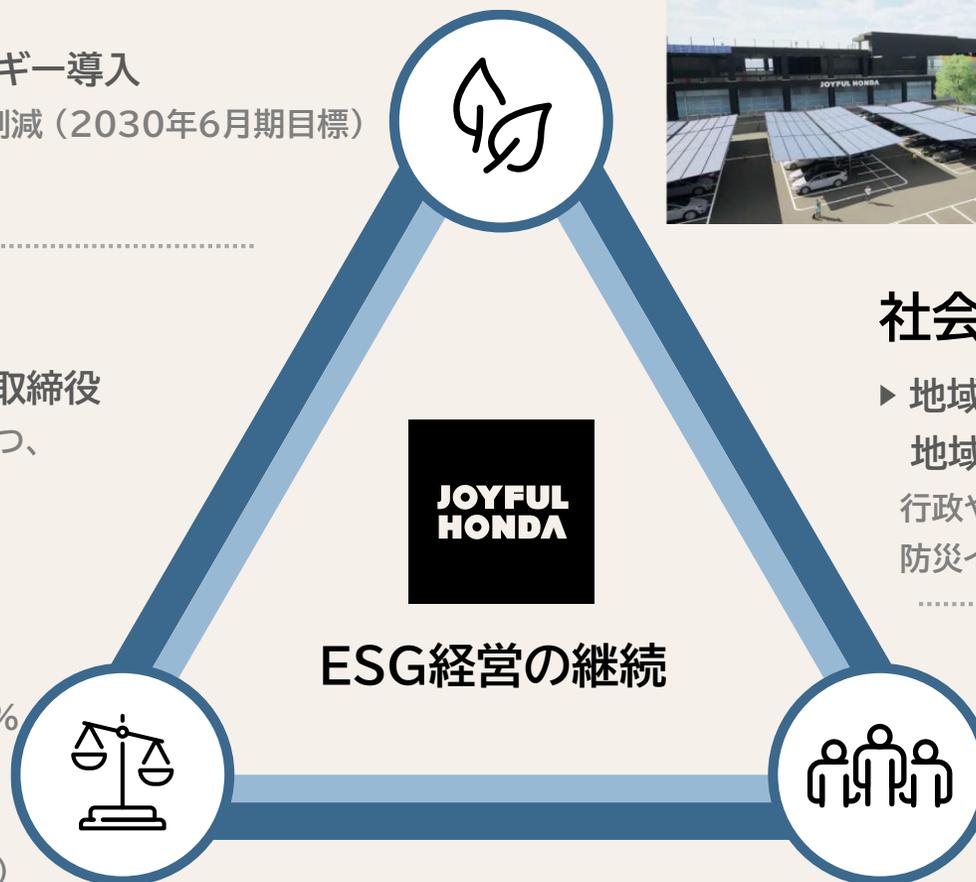
- ▶ 中長期的なGX計画策定とグリーンエネルギー導入  
温室効果ガス排出量を2013年6月期比で70%削減（2030年6月期目標）  
（大型ソーラーカーポートを6店舗に設置）

## ガバナンス:Governance

- ▶ 指名委員会・報酬委員会は、過半数が社外取締役  
2019年6月期より委員の過半数を社外取締役かつ、  
委員長を社外取締役とする構成で運営
- ▶ 取締役会の実効性の向上  
オフサイトミーティングの一層の有効活用
- ▶ 業績と連動した社長報酬  
コンピテンシー360度評価を用いた固定報酬57%  
と短期業績(ROE、EBITDA、PBR、GPTW)に  
連動する賞与24%、そして中長期業績に連動  
する株式報酬19%から構成(2025年6月期実績)

## 社会:Social

- ▶ 地域連携イベントによるすべてのお客様との  
地域共創を実現  
行政や協力会社との地域連携・活性化イベントや、  
防災イベント等の実施



2025年度のMSCI ESGレーティングにおいて、「AA」評価を獲得しました。（2024年度は「A」評価）

# ビジョンの定量化による成長実現（1）2028年6月期数値目標

「国内No.1の“Living Space Innovator<sup>®</sup>”」実現に向けた定量目標の3本柱

## 2028年6月期目標

売上高

1,500-1,600億円

EBITDAマージン

11.0%以上

ROE

8.0%以上

### ■ 売上高について

既存事業の深化と新たな取組の探索・実行を軸に、売上高の拡大を目指す

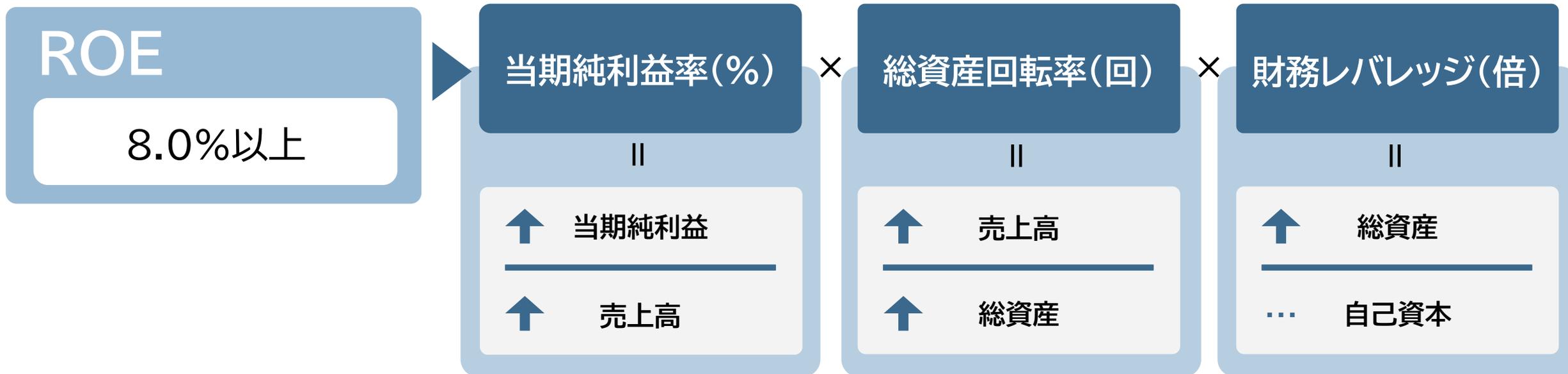
### ■ EBITDAマージンについて

BPR投資・成長投資により減価償却費は増加も、営業利益率の高水準維持により目標達成を目指す

### ■ ROEについて

着実な利益成長と自己資本のコントロールにより、ROE8.0%以上を目指す

# ビジョンの定量化による成長実現（2）ROEの向上



## 各項目の増減要因

### ↑ 売上高

- ・ 新フォーマット含む店舗数の増加 (20~30店舗)
- ・ 各施策による客単価UPと客数の維持
- ・ M&A

### ↑ 当期純利益

- 以下の取り組みなどにより、収益性を改善
- ・ 海外輸入品を強化
  - ・ DX推進によるコスト低減
  - ・ 省エネ政策の推進

### ↑ 総資産

- ・ 積極投資による固定資産の増加
- ・ 新リース会計基準による増加
- ・ 適正在庫の堅持

### … 自己資本

- ・ DOE4.0%以上・累進配当、
- ・ 自社株式取得による株主還元
- ・ 機動的な資金調達を視野に R&I「A-」格程度の財務健全性を維持

# ビジョンの定量化による成長実現（3）キャッシュ・アロケーション

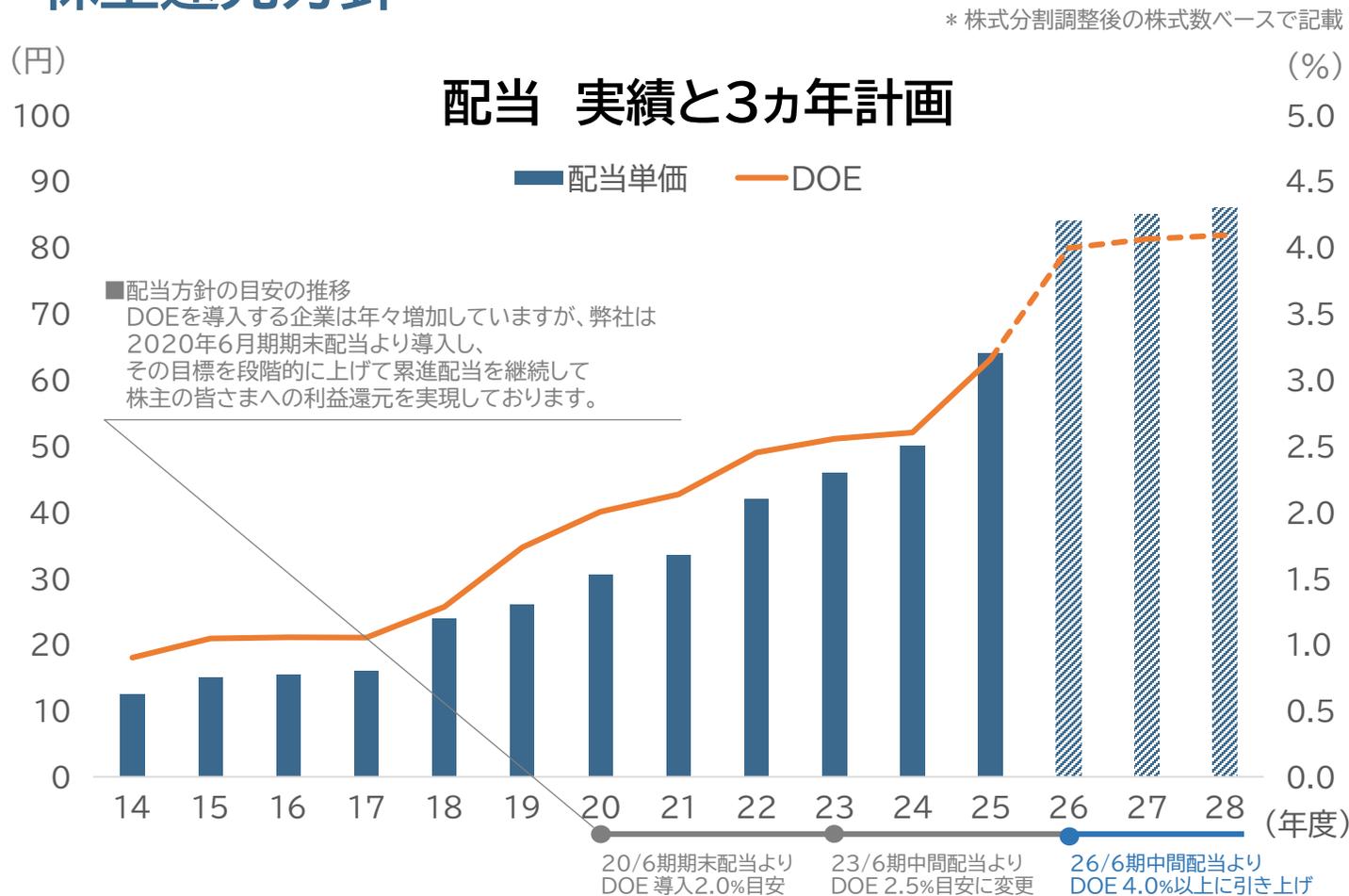
積極的な成長投資と機動的な株主還元により、CASH-OUT > CASH-IN

キャッシュ・アロケーション（3か年累計）

現預金残高(前)		320億円
CASH-IN	EBITDA(税引き後)	360~400億円
CASH-OUT	BPR投資 (既存事業、サステナビリティ経営)	260~310億円
	成長投資 (出店、IT/DX、M&A、新規事業)	
	既存設備の維持・修繕・リノベーション	
	自己株式取得	
	配当(下限)	140億円
	CASH-OUT 合計	400~480億円
現預金残高(後)		200~320億円

# ビジョンの定量化による成長実現（4）株主還元方針

## 株主還元方針



### ▶ 配当

2014年の東証一部上場以来、本中計期間においても累進配当を継続し、2025年6月期には創業50周年記念配当を実施。**2026年6月期中間配当より、配当方針をDOE（株主資本配当率）4.0%以上に引き上げ、持続的な利益成長に合わせて累進配当を継続。**

### ▶ 自己株式取得

資本効率を高めてさらなるEPS増大を実現すべく、機動的かつ継続的に自己株式の取得を実施。取得した自己株式は発行済株式総数の5%を目安として保有し、それを超える部分については原則として消却する方針も変更なし。

積極的な成長投資と併せて、経営環境の変化に応じ、機動的に自己株式取得を実施することにより、自己資本及びROEを計画的にコントロールする

## 将来の見通し等に関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料は、2025年8月1日現在において入手可能な情報に基づき作成したものです。

本資料における将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果がある点を確認された上で、ご利用ください。

また、業界等に関する記述につきましては、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。