

2025年3月期を最終期とした

「YAMADA HD 2025 中期経営計画」ふりかえり

2021年に策定した「YAMADA HD 2025 中期経営計画」が、2025年3月期に最終期を迎えました。社会情勢の変化を受けて実施していた成長戦略・構造改革の進捗が遅れ、グループシナジーの最大化および収益性の改善に課題を残しましたが、「くらしまるごと」戦略の実現に向けた5つの重点課題の方向性は成長戦略として維持、継続して取り組んでいます。

また、「YAMADA HD 2025 中期経営計画」の実績や課題に加え、大きな転換期にある家電市場、家電業界の現状を踏まえ、当社がすでに取り組んでいる持続的な企業成長に向けた事業戦略を再構築しました。

5つの重点施策

- 01 店舗開発の積極的推進
- 02 Eコマースの強化推進
- 03 SPA商品の積極的開発
- 04 YAMADAスマートハウスで完結型「くらしまるごと」提案
- 05 各事業会社別課題の目標設定で目標達成を図る

YAMADA HD 2025 中期経営計画 計画期間の実績

2021年11月4日 発表

単位: 億円/％	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期* (修正計画)	3力年累計 金額
売上高	17,600	18,700	16,650	52,950
経常利益	1,020	1,140	532	2,692
経常利益率	5.8	6.1	3.2	—

※ 2024年5月8日 修正計画

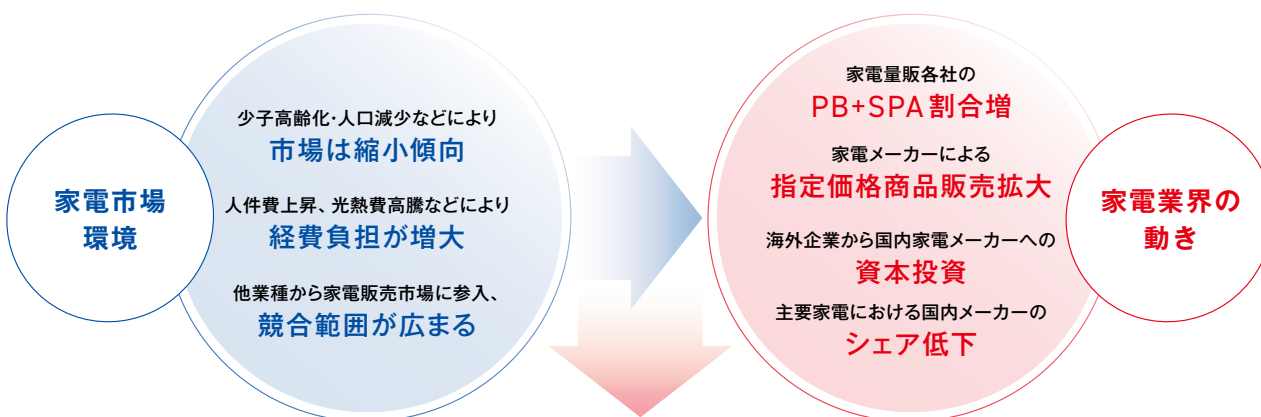
2025年5月8日 決算開示

単位: 億円/％	23年3月期	24年3月期	25年3月期	3力年累計 金額	中計累計 期間達成率
売上高	16,005	15,920	16,290	48,215	91.1
経常利益	500	470	480	1,450	53.9
経常利益率	3.1	3.0	2.9	3.0	—

目標乖離の要因分析

LIFE SELECTをはじめとする積極的な店舗開発の推進で売上・シェアの向上を図りましたが、コロナ禍による行動制限などの影響を受け、店舗開発の進捗が遅れが生じ、年間5%の売場面積の増床未達、売上未達となりました。なお、この間においてもLIFE SELECTの出店、リフォーム、家具・インテリアの展開強化や各セグメントのシナジー創出など「くらしまるごと」戦略の推進は着実に実行しています。

成長戦略構築の背景



当社がすでに取り組んでいる事業戦略を強化することで、
企業および商品の優位性を確保します。

市場シェアの拡大

LIFE SELECT をコアとした業態別エリア「店舗開発」の積極的推進

販路拡大

Eコマースの強化推進

利益率の確保

PB + SPA 商品の積極的開発
ヤマダオリジナルを中心とする商品構成への変化

他社との差別化

「くらしまるごと」戦略による他社に追随されない集客力のある店舗づくり

新中期経営計画（2026/3～2030/3）

当社グループは、2030年の目指すべき姿を見据え、より長期的な成長を実現するため「中期経営計画 2026/3～2030/3」を策定しました。体験・体感型店舗の「LIFE SELECT」を「くらしまるごと」戦略のコアとし、積極的なエリア店舗開発による市場シェア拡大を推進するほか、デンキセグメントでは、PB+SPA商品の積極的開発、販促のデジタルシフトやDX活用

による収益構造の向上を図ります。

また、LIFE SELECT店舗に「住まいの相談カウンター」を設置するなど、“住まい”に関するお客様のニーズを捉え、注文住宅・分譲住宅の販売などを担う住建セグメントの成長も目指します。金融、環境セグメントも含めた各事業セグメントの協創を強化し、グループシナジーを最大化することで企業の持続的成長体制を構築します。

- 01 LIFE SELECT出店の積極的推進
- 02 PB+SPA商品の積極的開発
P.46 「PB+SPA戦略」
- 03 各セグメントの協創によるグループシナジーの最大化

中期経営計画の主要経営指標と目標



株主還元 キャッシュアロケーション

戦略的な成長投資による株主還元を実施し、2030年3月期にPBR1.00倍超実現を目指します。

26年3月期～30年3月期
キャッシュイン

営業 CF	4,600 億円
在庫削減・余剰現預金	1,300 億円

キャッシュアウト

成長投資	2,700 億円
デンキセグメント 新規出店費用など	2,250 億円
住建セグメント 展示場・モデルハウスなど	150 億円
環境セグメント 焼却発電プラント建設など他	300 億円
配当性向 (支払配当 900 億円)	目標 40% 以上
自己株式取得 (目標)	1,000 億円

2030年3月期 主要KPI

ROE (自己資本利益率)
8.5%
自己株式取得後で試算
×
PER (株価収益率)
10~15 倍
=
PBR (株価純資産倍率)
0.8~1.3 倍

在庫戦略を見直し商品力向上へ

定番・定数の見直し、不動産在庫の削減、商品在庫のメーカー連携などに取り組み、在庫体制の構造改革は着実に推進しています。今後も物流施策との連携やDX化、商品構成の見直し（PB+SPA商品の開発・取り扱い拡大など）を積極的に行い、在庫水準を下げることによって商品回転率を上昇するだけでなく、商品力・商品粗利率の向上や現預金の増加を図ります。

在庫水準の適正化（在庫削減対象範囲：ヤマダデンキ）

	25年3月期 （実績）	30年3月期 （計画）
在庫 （POSベース）	3,107億円	2,100億円
在庫回転日数	90日	50日

「くらしまるごと」戦略の中核となるLIFE SELECTと“住まい”の目標

異業種との共同出店やコラボレーション、店舗の統廃合を推進するなどLIFE SELECTをコアとした業態別エリア店舗開発を積極的に行い、出店数を順調に伸ばしていきます。引き続き出店を積極的に推進するとともに、

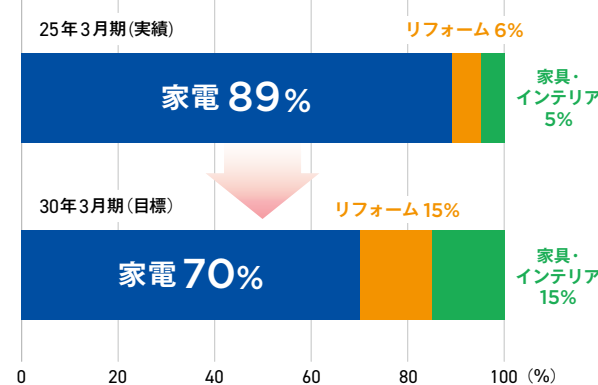
「くらしまるごと」戦略における住まいに関わる商品とサービスの売上向上を図り、主力のデンキセグメントを軸としながら、住建セグメントの成長による、さらなるグループシナジーを発揮する体制強化を目指します。

LIFE SELECT店舗の拡大



LIFE SELECT収益構造改革

リフォーム、家具・インテリアの構成比を高め、店舗全体の収益性を向上



「くらしまるごと」戦略の推進によりLIFE SELECTの収益構造を高める

LIFE SELECTでは、3,000～4,000坪クラスの売場でお客様の「くらしまるごと」を支える豊富な品揃え、楽しい売場空間を創出し、広域からの集客、購入点数および単価上昇を図ります。また、店舗敷地内へのモデルハウスの建設、スマートハウスの提案や宅地建物取引士など、専任スタッフを増強するなど住宅販売とのシナジーによる、収益構造を高めます。

リフォーム／家具・インテリア分野の強化

リフォーム／家具・インテリア分野では、家電とのシナジーを最大化する売場づくりや、新製品の開発と集中拡販、DXを駆使した営業サポートシステムの強化により、LIFE SELECT店舗の出店拡大と合わせた「ヤマダのリフォーム・家具」の認知向上とともに、お客様のニーズに応えた提案で、リフォーム案件数増加、家具・インテリア分野の売上・利益向上を図ります。

リフォーム／家具・インテリア

	25年3月期 （実績）	30年3月期 （計画）
リフォーム売上	660億円	1,450億円
家具・インテリア売上	380億円	900億円

Eコマースの強化推進

デジタル広告への投資を拡大し、自社サイトへの集客を強化するとともに、投資対効果の計測による投資効率の改善も図ります。また、web.com店を“倉庫店舗”へ転換して出荷機能の大幅増強を進め、全国地域に展開しているその他業態店舗と連携したラストワンマイルをカバーするサービスの提供を図ります。

Eコマース（ネット・テレビショッピング）

	25年3月期 （実績）	30年3月期 （計画）
売上	1,018億円	1,900億円

金融セグメントの事業成長

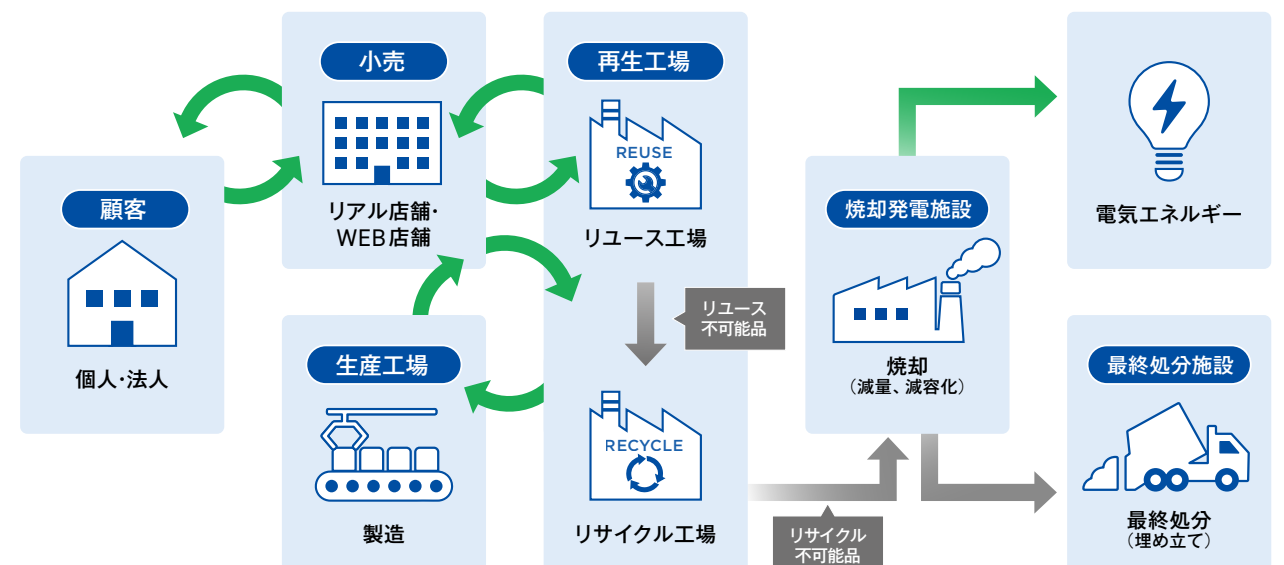
家電・家具・EV・V2H・蓄電池・太陽光などの合算が可能な50年住宅ローンなどにより、超長期にわたりお客様との関係性を構築できる、「くらしまるごと」戦略を活かしたデンキ・住建セグメントへのローン実績は年々増加しています。また、デジタル機器の修理費用補償や「ヤマダらしい」金融サービスの開発を進めています。

環境セグメントのリユース家電製造

当社グループでは、お客様から買い取りした使用済み家電を、分解・洗浄・修理・点検などを経て再製品化しています。製品ライフサイクルをグループ内で完結することで、投資コスト・経費を大きく上回る高収益を実現し、デンキセグメントおよびグループ全体の収益性向上に大きく貢献しています。

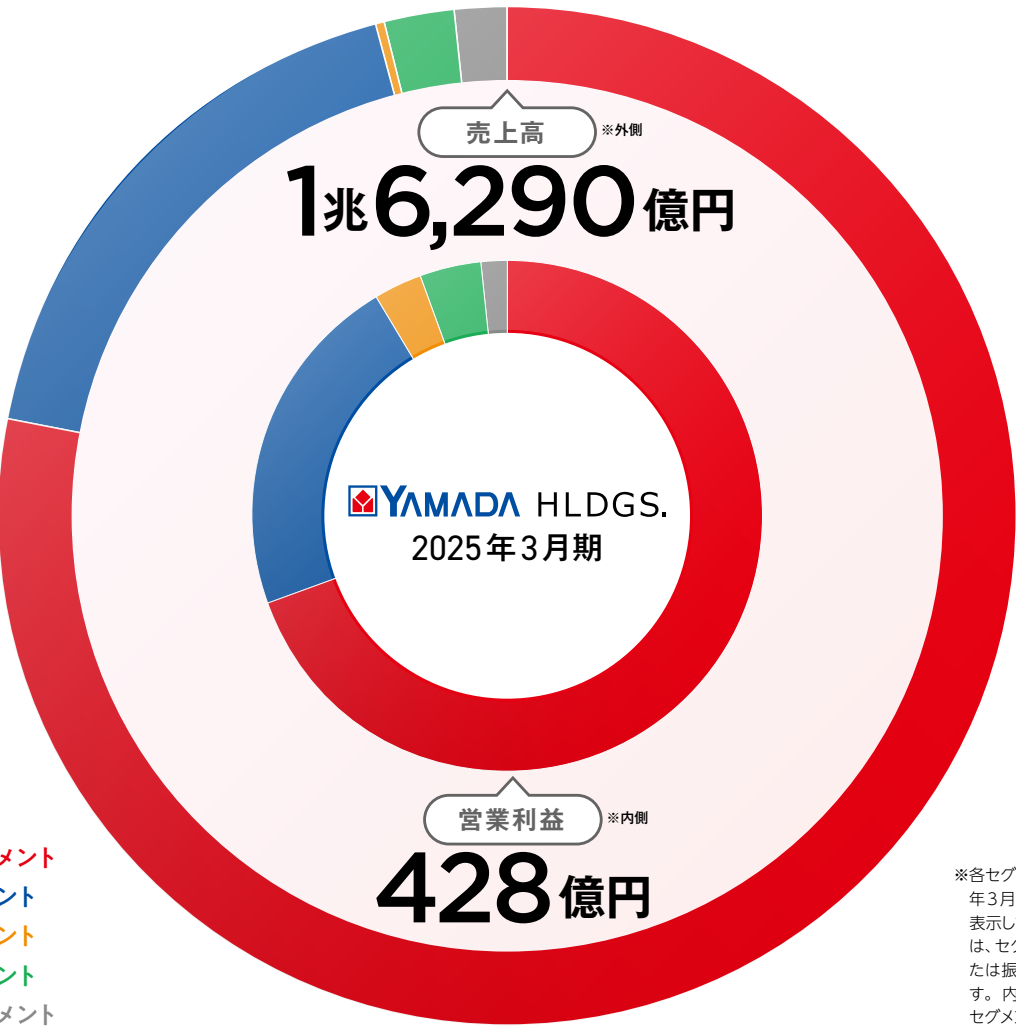


グループ内完結資源循環型システム



事業セグメントの概況と戦略

ヤマダホールディングスグループは「くらしまるごと」戦略を軸に、デンキから住建、金融、環境まで多様な事業を展開し、グループ連携を通じ、お客様の豊かな生活をサポートし、グループ全体の価値創造を目指します。YAMADAスマートハウスや資源循環システム構築などの戦略は、当社グループの競争優位性を構築するとともに、社会課題解決にも貢献しています。各セグメントを通じた当社の成長性にご注目ください。



デンキセグメント
住建セグメント
金融セグメント
環境セグメント
その他セグメント

※各セグメントの会社内訳は2025年3月31日現在となります。表示しているセグメントの売上高は、セグメント間の内部売上高または振替額も含んだ額になります。内部取引相殺などのため、セグメント別実績を合算した数値と連結実績は異なります。

デンキセグメント



2025年3月期

売上高
1兆3,089億円
売上高構成比 80.3%

営業利益
296億円
営業利益構成比 69.3%

「くらしまるごと」戦略の窓口

都市型・郊外型・地域密着型店舗など、商圈規模に合わせてコンセプトの異なる家電量販店のネットワークを展開し、地域に根差した社会インフラとして家電、家具・インテリアなどの販売事業のほか、PB商品開発事業やSPA（オリジナル商品の製造販売）を行っています。

(主な連結子会社)
・株式会社ヤマダデンキ
・BEST DENKI MALAYSIA SDN.BHD.
・BEST DENKI
(SINGAPORE) PTE.LTD.
・PT. BEST ELECTRIC INDONESIA

住建セグメント



2025年3月期

売上高
2,972億円
売上高構成比 18.2%

営業利益
93億円
営業利益構成比 21.9%

お客様と生涯にわたるお付き合い

YAMADAスマートハウスや耐震性、省エネルギー性能に優れた住宅を提供することで、環境配慮型社会の実現を目指しています。中間持株会社となるヤマダ住建ホールディングスのもと、新築や建替え、中古再販住宅に加え、住宅の品質検査・維持管理、住宅設備の製造・販売、水回りから内装・外装までを含めたトータルリフォームを幅広くカバーし、快適な住まいづくりをサポートします。

(主要な連結子会社)
・株式会社ヤマダ住建ホールディングス
・株式会社ヤマダホームズ
・株式会社秀建
・ホクシンハウス株式会社
・セキホーム株式会社
・株式会社ヒノキグループ
・株式会社日本アーク

・株式会社ハウステック
・日化メンテナンス株式会社
・中部日化サービス株式会社

(主要な非連結子会社)
・株式会社ワイ・ジャスト
・株式会社家守り

金融セグメント



2025年3月期

売上高
44億円
売上高構成比 0.3%

営業利益
13億円
営業利益構成比 3.1%

ヤマダ独自の金融サービスを展開

ヤマダ金融ホールディングスのもと、「くらしまるごと」をコーディネートするサービスの一環として、新築・リフォームの各種ローン、LABIカードなどの資金決済、少額短期保険商品開発など各種金融商品を展開しています。「ヤマダNEOBANK」やリフォーム業界初のクレジットプランなど、新たに独自金融サービスを開始しており、ヤマダホールディングスグループの事業に紐づく幅広い金融ニーズに応える提案型販売を通じて、「皆様の夢の実現のパートナー」を目指しています。

(主要な連結子会社)
・株式会社ヤマダ金融ホールディングス※1
・株式会社ヤマダファイナンスサービス
・株式会社ヤマダフィナンシャル※2
・株式会社ハウス・デポ・パートナーズ
・株式会社ヤマダ少額短期保険

※1 株式会社ヤマダ金融ホールディングスは2025年4月1日に設立しました
※2 株式会社ヤマダフィナンシャルは2025年4月1日に株式会社ヤマダLABIカードへ商号変更いたしました

環境セグメント



2025年3月期

売上高
361億円
売上高構成比 2.2%

営業利益
16億円
営業利益構成比 3.8%

グループの収益向上にも貢献

ヤマダ環境資源開発ホールディングスのもと、家電やパソコンを中心とした製品のリユース・リサイクル・再資源化事業を展開し、廃棄物の収集・運搬・再利用を含めた循環型社会のスキームづくりにも乗り出し、社会全体の環境負荷低減にも貢献しています。

(主要な連結子会社)
・株式会社ヤマダ環境資源開発ホールディングス
・株式会社シー・アイ・シー
・インバースネット株式会社

(主要な非連結子会社)
・東金属株式会社
・株式会社三久
・株式会社あいづダストセンター

その他セグメント



2025年3月期

売上高
246億円
売上高構成比 1.5%

営業利益
6億円
営業利益構成比 1.6%

「くらしまるごと」の裾野は広がる

トレーディング事業、旅行業、家電製品の配送設置・取付工事事業など、「くらしまるごと」戦略の可能性を開く多様なサービスを展開するグループ会社を擁しています。さらには人材派遣業や、第三セクター方式で重度障がい者の積極的な雇用を目指す印刷会社といった従来の枠にとどまらない事業も展開しています。

(主要な連結子会社)
・コスモス・ベリズ株式会社
・株式会社J・スタッフ
・株式会社ビー・ビー・シー
・株式会社ヤマダトレーディング※
※株式会社ヤマダトレーディングは、2025年6月1日に株式会社ヤマダデンキに吸収合併しました

(主要な非連結子会社)
・日本ツーリストクラブ株式会社
・株式会社ヤマダテクニカルサービス
・秋田木工株式会社

デンキ セグメント

Consumer Electronics Segment

LIFE SELECTは 5カ年で80店舗へ

株式会社ヤマダデンキ
代表取締役社長
佐野 財丈



株式会社ヤマダデンキは、「中期経営計画 2026/3～2030/3」に向けて、お客様本位で策定した6つの事業戦略に基づき、PDCAサイクルを回しながら変革を強力に推進してまいります。

戦略の核は「LIFE SELECT」です。これは「くらしまるごと」戦略の基軸となる店舗で、徹底したエリア戦略に基づき「ヤマダ経済圏」を形成し、お客様と生涯にわたる密接な関係づくりに欠かせないものとなります。LIFE SELECTは5年後の2030年3月期に80店舗体制を目指して拡大を進めていきます。

さらに店舗とECを融合したサービスを強化し、協力メーカー・サプライヤーとの共同開発による、PB+SPAヤマダオリジナル商品の拡充を加速していきます。お客様のニーズに寄り添い、最適な「安心」と「快適」をトータルで提供します。また、全社・グループ連携によるシナジー創出を推進し、家電小売業界で圧倒的ナンバーワンの地位を確立します。

2026年3月期は、「くらしまるごと」戦略の総仕上げの一年目として、結果を出すステージだと位置付けています。ヤマダデンキは、持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

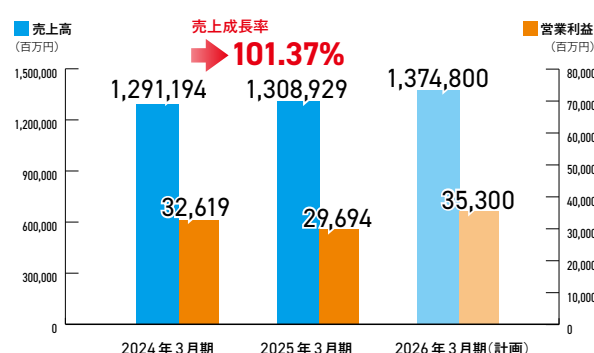
リスク

- 物価上昇や円安の影響による消費者の購買力低下
- 人手不足による人件費、物流費上昇によるコスト増

機会

- さまざまな店舗業態の開発推進
- 売場面積の拡大
- Eコマース需要増加への対応
- 環境意識の高まりに応える店舗開発・商品開発

2025年3月期 売上高／営業利益



内部取引相殺などのため、セグメント別実績を合算した数値と連結実績は異なります。

「くらしまるごと」戦略におけるふりかえりと展望

2025年3月期の 主な取り組みと成果

新中期経営計画に基づく6つの事業戦略に「LIFE SELECTを中核としたエリア店舗開発で店舗改革および海外事業の強化」とありますが、LIFE SELECTは中期計画達成に向けた軸となる店舗業態です。品揃えの豊富さはもちろん、イベント開催を含めた販促活動・戦略を含め、お客様により楽しんでご来訪いただき、「また来たい」と感じていただけるよう、常に進化していく店づくりに、力を入れています。さらに、PB+SPAヤマダオリジナル商品を積極的に開発し、海外メーカーや国内メーカーとの商品開発を拡充させています。商品カテゴリーごとに松・竹・梅のストーリー性をもつ価格設定をし、5年後には売上構成比15%、粗利構成比30%を目指しています。

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に 基づく事業戦略

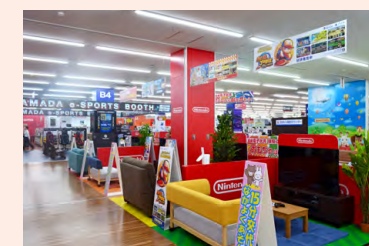
- LIFE SELECTを中核としたエリア店舗開発で店舗改革および海外事業の強化
- 「Eコマース」店舗とネットの融合によるトータルサービスの体制強化
- 「PB+SPA」ヤマダオリジナル商品の積極的開発
- 各事業会社の融合によるシナジーの拡大
- 在庫削減・商品構成の見直しで経営資源の最適化を推進
- 現場・現物・現実で人材育成の強化、生産性の向上を図る

2026年3月期の 課題と展望

2026年3月期からも継続して家電市場は横ばい、つまり市場が伸びなやむ厳しい予想がなされています。そのような中、ヤマダには「くらしまるごと」戦略のもと、お客様にさまざまなサービスを提供しています。デンキセグメントにおいては、家電を核として、家具・インテリア、リフォーム、玩具など、暮らしに関するさまざまな商品を取り揃えてご提案していますが、これはヤマダにしかできません。2026年3月期は、くらしまるごとの総仕上げの一年目として結果を出すステージだと考えています。

TOPIC ヤマダデンキ LIFE SELECT: 家族三世代をつなぐ新たな価値創造

LIFE SELECTは、家族三世代が集う「体験・体感」を提供し、来店頻度と顧客単価の向上を目指しています。親が子を、子が親を、祖父母が孫を、孫が祖父母を店舗に連れてくる、世代を超えた顧客接点を創出しています。単なるモノ消費にとどまらず、玩具を通じた顧客体験の提供で、来店動機を強化し、一緒に遊べる提案コーナーは家族の思い出づくりの場となり、ファンの育成と持続的な企業価値向上に貢献します。



住建 セグメント

Housing Segment

業界の新潮流を 追い風に変えていく

株式会社ヤマダ住建ホールディングス
代表取締役社長

小林 辰夫



ヤマダ住建ホールディングスは「くらしまるごと」戦略の中核を担う、住建セグメントの各会社の事業戦略に関わる管理・監督はもちろん、リスク回避に向けた戦略・体制構築に関与する重要な役割を担っています。

近頃は社会環境の変化からライフスタイルが多様化し、当社グループにとってビジネスチャンスと捉えられる潮流も起きていていると考えています。

例えば「タイパ・コスパ」を重要視する若い世代を中心に、建売分譲住宅の需要が高まっています。注文住宅に比べて価格が手ごろ（コスパ視点）で、入居までの期間も短く済み（タイパ視点）、若い世代のお客様にも手軽にマイホームを手に入れていただけます。また、完成済みの物件を実際に確認・内覧できるため、住み心地のイメージが湧きやすいという魅力もあります。

これらに加え、住宅を長く安心に使っていただくための安心点検メンテナンス・リフォームのご提案や、家族構成の変化により生活スタイルに適さなくなったオーナー様に向けた、中古買取再販事業の取り組みを加速しています。ヤマダホールディングスとして推進する「気候変動への対応と循環型社会の実践」にも貢献します。

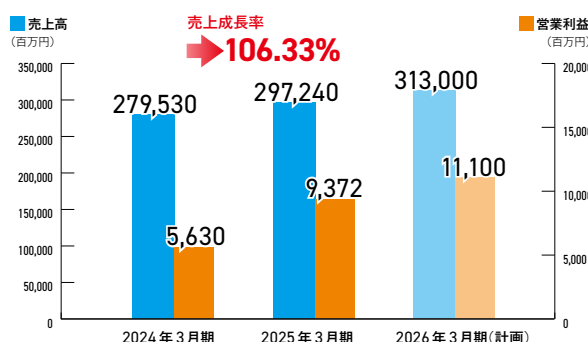
リスク

- 国内の人口減少に伴うマーケットの縮小
- 技能労働者の不足に伴う原価上昇
- 長期金利上昇に伴う住宅購入意欲の低下

機会

- ライフスタイルの多様化に伴う住まいづくりの多様化
- 高品質かつ安心・安全な住宅へのニーズの高まり
- 脱炭素志向を背景とした高気密・高断熱、エネルギー効率に優れた住宅の需要増加
- 中古住宅、リフォーム・リノベーション市場の拡大

2025年3月期 売上高／営業利益



内部取引相殺などのため、セグメント別実績を合算した数値と連結実績は異なります。

「くらしまるごと」戦略におけるふりかえりと展望

2025年3月期の 主な取り組みと成果

「人口減・資材高騰・金利上昇」と厳しさを見せる一方、社会環境の変化からライフスタイルが多様化し、住まいのあり方について改めて考える機会が増えたこと、気候変動や大規模地震などの自然災害の激甚化などを背景に、付加価値の高い、高品質かつ安心・安全に住める住宅のニーズが高まってきました。脱炭素社会の実現に向けた動きが加速する中で、エシカル需要が住宅業界にも広まり、長く住み続けられる良質な住宅の提供が重要なポイントとなっていることから、この新潮流をビジネスチャンスとして捉え、優れたコンセプトの住宅の提供を推進してきました。

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に 基づく事業戦略

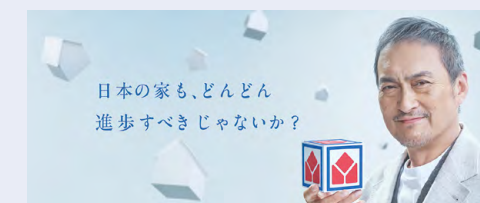
- 組織強化・人材育成にもとづく拡張強化
- ブランディングのさらなる強化
- システム統合による経営可視化、生産性向上
- オーナー様の満足度の向上と期待を超える提案力
- 施工人材不足と資材高騰を背景に建築DXを本格導入

2026年3月期の 課題と展望

DXによる業務効率の向上や契約・着工・引き渡しまでの期間短縮、コスト削減の推進を実績につなげ、安定した収益の確保を実現します。またヤマダホームズの注文住宅「RASIO（ラシオ）」や建売住宅「Feelwell（フィーウェル）」シリーズ、ヒノキヤグループの「エリート・ワン」などお客様のニーズにあった新商品の開発や多角的な販売の促進により話題性を高め、売上拡大を図ります。さらに今後も需要の増加が見込まれ、一定以上の収益性を見通すことができる中古買取再販事業は、LIFE SELECT 店舗内の「住まいの相談カウンター」の活用により推進し、また、金融セグメントとのシナジーにより多彩な住宅ローンのご提案をすることで、お客様に「シアワセ」を提供してまいります。

TOPIC アンバサダーに俳優の渡辺謙さんを起用

2025年5月23日（金）より公開されているTVCM「スマートなくらし 渡辺謙さん」篇では、渡辺謙さんが語る「日本の家も、どんどん進歩すべきじゃないか」という言葉をきっかけに、ヤマダホームズの挑戦を見守る姿が描かれています。「スマートなくらし、まるごとぜんぶ」を届けるために、ヤマダホームズは新たな一歩を踏み出しました。



金融 セグメント

Finance Segment

利上げをはねのける “ヤマダらしい” サービスを

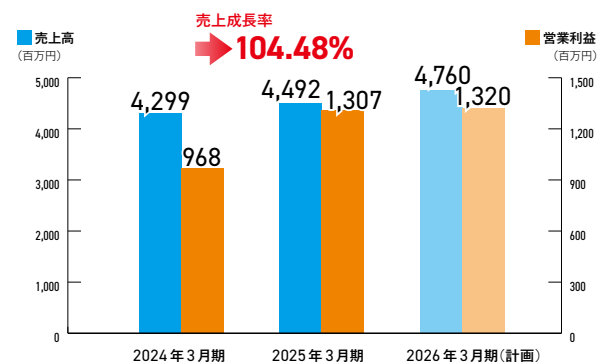
株式会社ヤマダ金融ホールディングス
代表取締役社長
古谷野 賢一



金融緩和も後押しして住宅ローン残高は221兆円とバブル期の約2倍に増加しましたが、利上げ・建築資材高騰、実質賃金の頭打ち・少子高齢化の進行などから新規住宅着工のさらなる減少が懸念されます。主力事業である住宅ローンにおいて、以下のような取り組みが肝要と考えます。まず、住宅ローンにおいては他社差別化できる商品優位性を確保すること（特にヤマダNEOBANK住宅ローン）。次に、拡大が想定されるリフォーム事業に対する独自の金融スキームそして提案力強化。最後に、他社優位性を確保しつつ今後の金利上昇を想定した各種金融商品の改定など。

当社としては「ヤマダらしい“住宅ローン”のご提案」により、お客様と一生を通したお付合いをいかに築いていくかを考え、実践してまいります。

2025年3月期 売上高／営業利益



内部取引相殺などのため、セグメント別実績を合算した数値と連結実績は異なります。

リスク

- 各種固定金利型ローンの市場金利上昇

機会

- ヤマダならではの住宅ローンの提供
- オープンバンキングの普及・浸透
- リフォーム事業に関する独自金融スキームの提案

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に基づく事業戦略

- ローン事務体制の整備
- 「ヤマダらしさ」を訴求できる商品開発

「くらしまるごと」戦略における ふりかえりと展望

住宅ローンの取り扱い残高を5カ年で約3倍に伸ばすため、次の施策を推進しています。まずは、ローン事務体制の整備。これまで申込書が紙ベースでしたが、ネット完結型に切り替え、さらに一般顧客向けにもヤマダNEOBANKローン対応を可能とすることで市場拡大を狙います。次にヤマダらしさを訴求できる住宅ローンのさらなる商品改定。現在の「家電・家具・EV・V2H・蓄電池・太陽光などが合算可能」といった特徴に加え、家電コラボ・ヤマダの各種インフラを活用したローン商品の開発に取り組みます。

環境 セグメント

Environment Segment

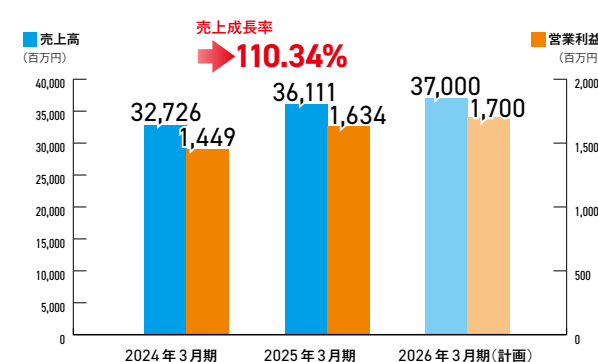
長期視点でグループの 収益向上に大きく貢献

株式会社ヤマダ環境資源開発ホールディングス
代表取締役社長
桑野 光正



環境セグメント内部では「中期経営計画 2026/3～2030/3」の、さらに後5年、つまり10カ年の計画に基づき、事業展開を行っています。これは廃棄物業界の特性上、許認可などを取得するのに非常に長い期間を要するため、このように常に中長期的視点を持って経営に当たっています。今後は、関東圏である程度完成の目途がついた「リユース工場を核としたリユースリサイクルシステム」の全国展開を行い、規模の拡大を狙います。基本的にはM&Aを中心に、自社グループの進出も検討しています。目標は10年後に環境セグメントで売上1,000億円、営業利益100億円の達成。常に環境事業をビジネスベースで取り組み、持続可能な資源循環システムを構築していく。そのことがグループ全体の価値創造につながると考えています。

2025年3月期 売上高／営業利益



内部取引相殺などのため、セグメント別実績を合算した数値と連結実績は異なります。

リスク

- リユース・リサイクル市場の活況に伴う買取競争激化

機会

- アウトレット・リユース商品取り扱い店舗の拡大
- 廃棄物焼却発電施設の稼働（2027年3月期稼働予定）

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に基づく事業戦略

- 家電リユース台数30万台体制に向け、B to Bからの買い取り（仕入れ）を強化
- リユース工場やリサイクル工場の新設
- M&A

「くらしまるごと」戦略における ふりかえりと展望

2025年5月に落成式を迎えた家電リユースのための「ヤマダ西日本リユースセンター山口工場」や、秋ごろを目途に移転を進めているPCリユースなどの生産を行う新栃木事業所などがあり、2026年3月期は、新中期経営計画の基盤づくりの一年となります。一方、群馬県太田市に建設を開始した焼却発電施設のために2025年3月期、東金属の群馬第一工場を解体し、更地にしたため、その売上の補完対策や、2027年の操業開始までに顧客が離れないよう、他工場への誘導など、お取引先への細かなケアを行っています。

高利益率を実現する独自商品開発

当社では、「くらしまるごと」を支えるヤマダだからこそできるオリジナル商品を多数展開しています。多種多様な商品を取り扱い、直接声が届くお客様のニーズを商品力につなげるとともに、積み重ねた技術や各メーカーとのつながりによる、ヤマダのPB+SPAは、高性能な製品をリーズナブルに提供することで、他社との差別化およびシェア獲得を図っています。

昨今、小売業界は“価格競争”から“サービス競争”へ大きな変化の中にあります。「競争力のあるメーカーとの共同開発の迅速化」「新しい商流や物流網の取り

組みの精緻化」への取り組みを強化し、PB+SPAによる“ヤマダでしか買えない製品”を充実させることで、売上構成比率向上と高利益率を実現していきます。

PB+SPA 商品拡大展開		
	25年3月期（実績）	30年3月期（目標）
事業規模	777億円	3,000億円
売上構成比	5.9%	15.0%
粗利構成比	12.4%	30.0%

SPAとPBの企画から生産、販売までの流れ



企画・製造・販売まで一貫して自社で行うSPAは、これまでエントリーモデルを主に展開してきましたが、今後はミドルモデルの開発を強化。海外・国内メーカーとの共同開発によるPB製品はミドルモデルやフラグシップモデルを展開することで、利益向上を図ります。

高性能・リーズナブルを実現した PB+SPA 製品ラインアップ

YWM-YV90N

斜めドラム式洗濯乾燥機
「RORO」

トリプル自動お掃除機能、乾燥フィルターレス、衣類の種類や汚れによって選べる4段階の水溫設定と10種類のコースなど、必要な機能を備えながらもコンパクトサイズを実現

YRZ-F36MW

ヤマダオリジナル冷蔵庫
「REFAGE」シリーズ

360ℓクラスの冷蔵庫はイオンの力で除菌・脱臭し庫内を清潔に保つ機能や、通常チルドから-3℃の微氷結チルドに切り替えられるセレクトチルド室、最短90分で氷を作る機能などを搭載

YHAMV40R2

ヤマダオリジナルエアコン
「RIAIR」シリーズ

フィルター自動掃除や熱交換器を凍らせて汚れを浮かし、一気に過熱して汚れを洗い流す機能、室内機のフィンにニオイが吸着しにくい潤滑親水性コーティングなど清潔機能が充実

JL-43YX10

ヤマダオリジナルテレビ
JVC Fire TV搭載
スマートテレビ

Fire TVを搭載し、ネット動画から放送中のテレビ番組までを一覧で表示。リモコン音声認識や二画面表示機能、ゲームモード対応など使いやすさにこだわった便利機能を搭載

基本的な考え方

ヤマダホールディングスは、経営の透明性を高め、公正な企業活動を行うとともに、経営責任の明確化と経営の迅速な意思決定を図り、企業価値、ステークホルダー価値の継続的な維持向上に努めています。

社外取締役メッセージ

家電流通業界の
再成長をリードする
責任を果たす

社外取締役 得平 司



私は流通業の専門家の立場から、2014年6月より取締役会場でさまざまな助言・提案をしてまいりました。流通業は顧客接点が極めて多い業種です。ステークホルダーの中でも、まずは直接のお客様である消費者からしっかりと評価を得られているかを注視してきました。新店舗の出店時にはできる限り現場を訪問しています。販売員や店長から直接声を聞き、取締役会などで共有し、経営に反映させるよう努めてきました。また、成長が見込まれる商品領域をいち早くヤマダデンキの店舗に取り入れられるよう、積極的に提案をしています。取締役会では山田会長、上野社長をはじめ取締役全員が現場の声や外部の視点を真摯に受け入れる文化が根付いています。活発で双方向の意見交換が行われている点は、当社の取締役会の大きな特徴です。

「くらしまるごと」戦略の先見性

国内の家電市場はここ数年横ばいが続き、大きな成長が見込めないのが現状です。この状況下で、当社は「くらしまるごと」戦略を掲げ、家族の暮らしにおけるあらゆるニーズへの提案力を強化しています。これは、業界の中長期的な構造変化に極めて合致した戦略であると、私は捉えています。これまでの流通業は「時代対応産業」であり、時代の変化に柔軟に対応することで成長してきました。しかし今は「時代対応産業」から「技術対応産業」へと進化しつつあります。家電のIoT化・AI化、ロボティクス、住宅のデジタル化・次世代太陽光発電や蓄電池の普及といった技術の波に、当社は先行的

に取り組んできました。「くらしまるごと」戦略の真価が発揮されるのは、まさにこうした構造変化が起こるこれからの時代です。

しかし、市場や投資家の皆様からの現時点での評価において、当社の潜在的な成長力やビジョンを十分にお伝えできていないと受け止めています。今後はより意欲的にメッセージを発信していく必要があり、私たちも今後強く提言していきたいと考えます。

リアル店舗とECの融合戦略

ヤマダデンキは全国に約1,000店舗の強固な事業基盤を持っています。EC全盛の時代に、店舗網を持つことは時代遅れとの見方がありますが、全くの誤解です。ECは物流費やプロモーション費用が大きな負担となり、返品率の高さも相まって収益力が課題となります。ヤマダデンキは早くからECとリアル店舗の融合に取り組み、ECとリアル店舗で相互利用できる仕組みを整えるなど、連携を進めてきました。すでにヤマダデンキのEC売上は約1,000億円に達し、着実に成果を上げています。今後の成長に向けて、店舗網とECをいかに有効活用していくかが、大きなテーマになります。

社外取締役として、新たな中期経営計画の進捗状況をしっかり監督し、適切なアドバイスや提言を行っていきます。当社は家電流通業界のトップ企業である以上、単に自社の業績を伸ばすだけでなく、業界全体を再び成長産業へと導く責任があると考えています。サステナビリティを含めたさまざまな取り組みが確実に実行されるよう、継続的に提言を続けていきます。