

YAMADA HOLDINGS GROUP

INTEGRATED REPORT

ヤマダホールディングスグループ

統合報告書

2026

くらしを
シェアセにする、
ぜんぶ。





ヤマダの社標に込めた思い

当社の社標は「YAMADA」のY、A、M、Dの各アルファベットを図案化し、組み合わせたものです。家電をはじめとする商品を、両手の掌で大切に支え、発展させるという、当社の商品に対する愛情も表しています。

さらに、お客様・株主・お取引先の皆様と社員が信頼関係の中で相互に事業を支え、それぞれの発展と幸せを追求するという当社の経営理念も表現しています。

経営理念——「創造と挑戦」

「感謝と信頼」で強い企業を目指し
社員総意で企業価値を高め社会に貢献する。

MISSION——「くらしまるごと」を支える。

CONTENTS

INTRODUCTION

03 企業価値向上への道筋

TOP MESSAGE

10 代表取締役会長 兼 CEO

16 代表取締役社長 兼 COO

20 取締役 兼 専務執行役員CFO

特集1

22 デンキ・住建・金融・環境のトップ座談会

Section1 事業戦略

28 中期経営計画の進捗と今後の取り組み

30 各事業セグメントの概況

32 デンキセグメント：PB+SPA商品戦略

34 住建セグメント：住まい・不動産戦略

Section2 価値創造ストーリー

38 成長の軌跡

40 価値創造プロセス

42 「くらしまるごと」戦略のビジネスモデルと強み

44 数字で読み解くヤマダ経済圏

46 企業価値を向上させる主要な経営資本

特集2

48 「くらしまるごと」を実現する人材戦略
CHRO MESSAGE

50 ヤマダの人的資本経営

Section3 ガバナンス

55 コーポレート・ガバナンス

56 社外取締役メッセージ

60 役員一覧

62 コンプライアンス

63 リスクマネジメント

64 サステナビリティ経営

67 ステークホルダー・エンゲージメント

Section4 環境

68 グループ内完結型資源循環システムによる
サーキュラーエコノミーへの対応

71 気候変動と自然環境・生物多様性への対応
〈TCFD 提言とTNFD 提言に沿った開示〉

75 CO₂排出量（スコープ1,2）の削減

76 CO₂排出量（スコープ3）の削減

77 水資源の保全

Section5 社会

78 人権尊重とサプライチェーンマネジメント

79 ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンと
ウェルビーイング

80 労働安全衛生

81 お客様満足に向けた取り組み

82 情報セキュリティ

CORPORATE DATA

83 ESGデータ

84 10年間の主要財務データ（連結）

86 企業情報

暮らしを起点に、 成長の土台をつくり変える。

家電の先に、暮らしがある。

冷蔵庫を替える。エアコンを取り付ける。

子どもが生まれ、家を建てる。やがて巣立ち、リフォームや住み替えを考える。

——人々の暮らしは動き続けている。

1973年、群馬県前橋市に一軒の小さな電気店が生まれました。

広さはわずか8坪。創業者であり、現会長の山田昇が店頭の看板に掲げた言葉は、

「家電コンサルタント」でした。商品売ることは、目的ではありませんでした。

お客様の暮らしに寄り添うこと。それが、創業からの変わらぬ思いです。

創業者はお客様との何気ない会話の中から、エアコンの使用年数や家族の誕生日まで、

暮らしのあらゆる情報を手書きの顧客台帳に丁寧に記録し続けました。

一枚一枚に、「暮らしの伴走者」であろうとする志が宿っています。

この志は今、「くらしまるごと」戦略として形になっています。

国内の家電量販市場は縮小傾向にあります。

しかしヤマダホールディングスは、この現実を縮小の一途とは捉えていません。

家電は暮らしの入口です。その先に広がる暮らし全体を引き受けられれば、

成長の余地はむしろ、今まで以上に大きい。

半世紀前に創業者が見つめていたお客様の暮らしに、

ヤマダは今もまっすぐ向き合い、

その暮らし全体を支える企業へと進化し続けています。

くらしをシアワセにする、
ぜんぶ。



5つのセグメントが、暮らしを1つにつなぐ。

ヤマダホールディングスがこの十数年で住建、金融、環境へと事業を広げてきた歩みは、一見すると単なる多角化に見えるかもしれませんが、しかし、その本質は事業領域の拡大にあるのではなく、お客様の暮らしにある“分断”を、お客様の立場からつなぎ直すことにあります。

暮らしが変わるたびに、お客様は多くの窓口を行き来しなければなりません。土地、住宅、ローン、家電、家具、リフォーム、廃家電の処分。その手間を当然のこととして受け入れてきました。バラバラだった暮らしの窓口を、お客様を起点に1つにつなぎ直す。それが「くらしまるごと」戦略です。

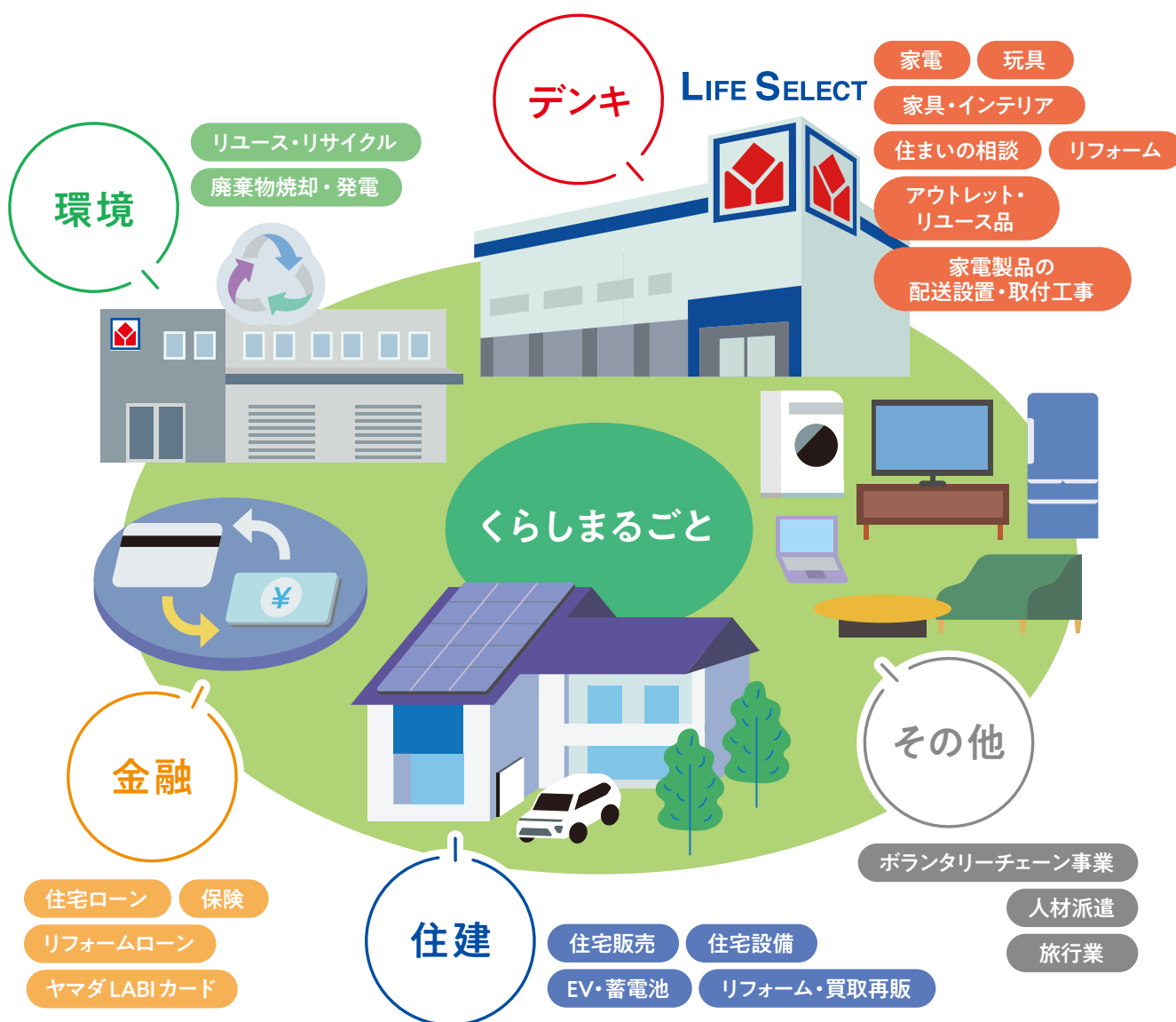
この戦略を支えているのが、デンキ・住建・金融・環境の

各領域で専門性を持つグループ会社です。家電販売、住宅、金融サービス、リユース・リサイクルを担う各社が連携し、お客様の暮らしを1つの流れとして支えています。

住宅を買えば家電や家具が必要になり、リフォームには資金計画が伴い、家電の買い替えはリユース・リサイクルへとつながる。この連鎖が、一度きりの買い物で終わらない関係を築きます。世帯単位でお客様の人生を捉え、長く価値を提供する。それが顧客生涯価値(LTV)を軸に据えたヤマダのビジネスモデルです。

CEO メッセージ P.10

価値創造プロセス P.40



「なぜ家電量販店が住宅を売るのか」への答え。

「なぜ家電量販店が住宅を売るのか」と、長年にわたり問われ続けてきました。家を建てることは、暮らしをつくること——。ヤマダが住宅に取り組むのは、お客様の人生に寄り添い、その暮らしをより便利で、豊かにしたいからです。

中でもヤマダらしさがあらわれているのが、家電量販店の強みを活かした独自の発想です。IoT住宅、太陽光発電・蓄電池・EV・V2Hを組み合わせたスマートハウス。高断熱・高気密性能と全館空調がもたらす一年中快適な環境。さらに、住宅設備メーカーがグループにあることで、キッチン、バス、洗面台まで含めた、住まい全体をトータルで提案できる体制があります。

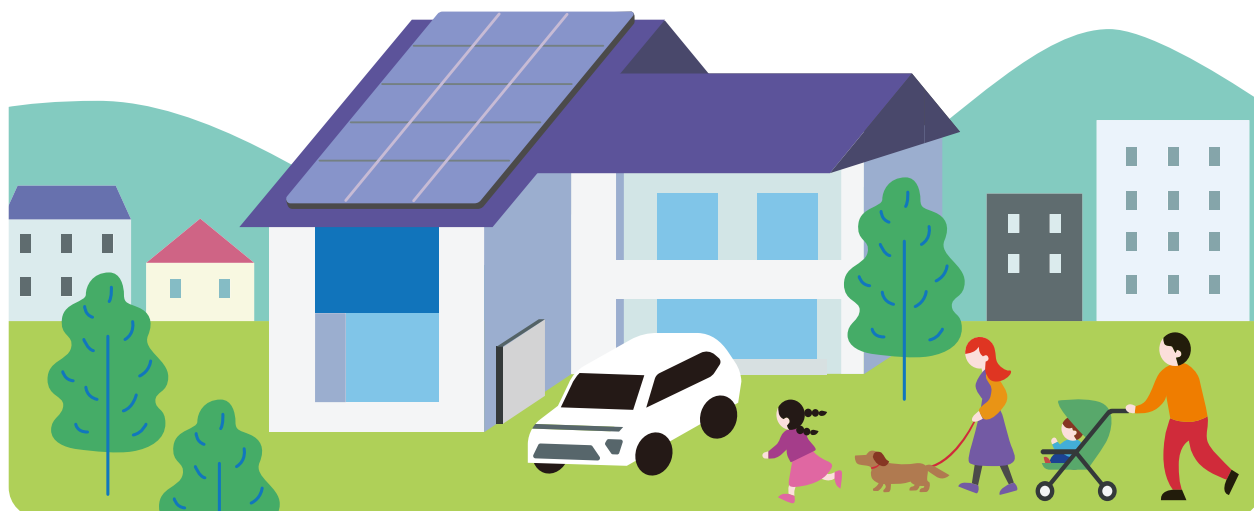
住んだ後のことも、ヤマダは考えています。家電の買い替え、リフォーム、住み替え——。暮らしが変わるたびに生まれるニーズに、グループ一体で応えます。一度きりの買い物で終わらない関係をお客様と築き、人生の節目に寄り添いながら、「住」から長く価値を提供する。それが、顧客生涯価値(LTV)を軸に据えた「くらしまるごと」戦略です。

その入口となるのが「LIFE SELECT」です。宅地建物取引士をはじめとする「住」のプロに住まいの相談ができる。そんな場所が、全国に広がっています。

特集1 デンキ・住建・金融・環境のトップ座談会 P.22

住建セグメント: 住まい・不動産戦略 P.34

	従来の家電量販店モデル	▶	「くらしまるごと」戦略
対象顧客	個人単位の購買	▶	世帯・家族単位のライフステージ需要
提供価値	家電の単品販売	▶	家電・家具・住宅・金融・環境の事業連鎖
競争軸	価格競争中心	▶	体験・提案・シナジーによる非価格競争力
顧客との関係	買うときだけの接点	▶	暮らしでつながる長期的な関係



LIFE SELECT は、単なる大型店ではありません。

LIFE SELECTは、「くらしまるごと」戦略を地域で具現化する場所です。3,000～4,000坪の売場に、家電、家具・インテリア、玩具、リフォーム、住宅展示場が一体で揃い、家族三世代がそれぞれの目的で訪れる体験型の複合店舗です。

従来の家電量販店が向き合ってきたのは個人でした。LIFE SELECTが向き合うのは、暮らしをよりよくしたい家族です。顧客のターゲットを「個人」から「世帯」へ転換

したことで、デジタルアプリ会員1人当たりの購入単価は既存店のTecc. Land比1.4倍、購入点数は1.5倍を実現しています。

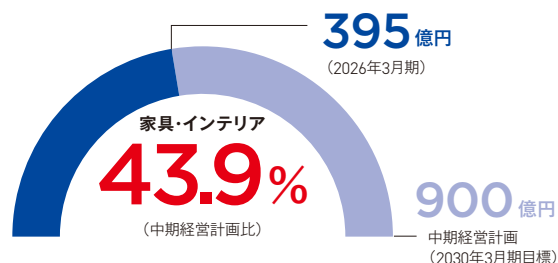
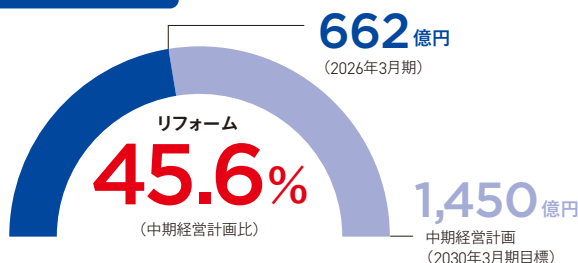
この広がりを支えるのが、リフォームや家具・インテリアなどのクロスセルです。

COO メッセージ P.16

数字で読み解くヤマダ経済圏 P.44

リフォーム/家具・インテリア売上

家電・住宅とのクロスセルで 市場開拓・事業拡大



出店は、計画通り。強い共通基盤が成長を支えます。

LIFE SELECTは2026年3月期時点で41店舗、2030年3月期の80店舗体制に向け着実に前進しています。ただし、追っているのは店舗数ではありません。直近3年で132店舗を統廃合し、人材・物流を重点拠点到集中させながら、大型商業施設との共同出店で商圈拡大も実現しています。

家電は、実物に触れ、スタッフと言葉を交わしてはじめて納得して買うことができます。そのリアルな接点が、リ

フォームや住まいの提案へと自然につながる。店舗は、グループ全体の事業展開の起点です。

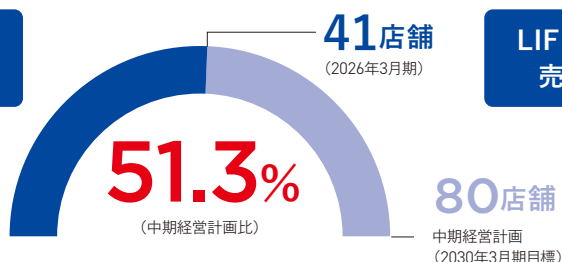
その起点を支えるのが、全国928店舗と3,125万人のデジタルアプリ会員基盤。この規模と接点の厚みが、ヤマダならではの競争優位です。

中期経営計画の進捗と今後の取り組み P.28

「くらしまるごと」戦略のビジネスモデルと強み P.42

出店拡大とともに、LIFE SELECT 業態店舗の売上シェアは順調に推移

LIFE SELECT 店舗数



LIFE SELECT 売上構成比

20.1%
(2026年3月期)

前期17.3% → +2.8pt

お客様の声を商品の力に変える。 それがPB（プライベートブランド）+SPA（製造小売り）戦略です。

全国928店舗と3,125万人のデジタルアプリ会員基盤からは、日々の暮らしから生まれるリアルな声が集まってきます。「冷蔵庫はこのサイズがいい」「洗濯機の取り出し口がもう少し広ければ」——。その一つひとつを商品企画に反映し、国内外のメーカーと直接連携して商品を開発。国内最大級の販売網があるからこそ、メーカーも本気で製造に応じてくれます。必要な機能と適正な価格を両立した商品が生まれ、ナショナルブランドを大きく上回る利益率につながります。

その象徴が、2025年4月発売の斜めドラム式洗濯乾燥機「RORO（ロロ）」です。「欲しいけれど、価格がネッ

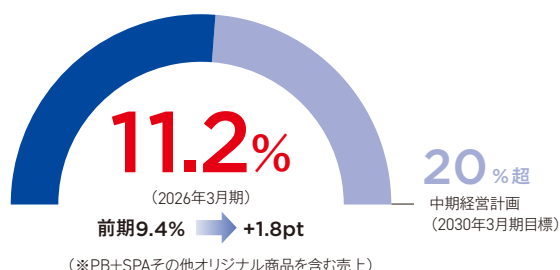
クで踏み出せない」というお客様の声をもとに開発し、必要な機能に絞り込むことで約10万円の販売価格を実現しました。今後はPB+SPA商品を家具・インテリア領域へも展開し、より多くのお客様に選ばれる商品群へと育てていきます。

2026年3月期の売上構成比は11.2%、売上高は1,522億円。中期経営計画の目標を売上構成比20%超・売上高3,400億円超へと上方修正しました。

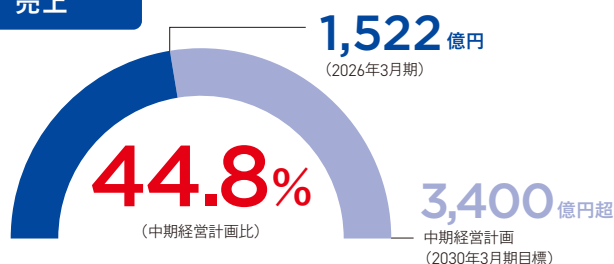
デンキセグメント：PB+SPA 商品戦略 P.32

中期経営計画の目標は売上構成比20%超・売上高3,400億円超へ上方修正

PB+SPA 商品
売上構成比



PB+SPA 商品
売上



資産効率とキャッシュ創出力を高める経営へ転換し、 3つの施策で2年以内のPBR1.0倍超達成を目指します。

ヤマダは今、PL中心の経営から、資産効率とキャッシュフローを重視する経営へ大きく舵を切っています。目指すのは、中期経営計画で宣言したPBR1.0倍超の達成を、2年前倒しとなる2028年3月期に実現することです。

そのために進める施策は、3つあります。

1つは、稼ぐ力の強化です。LIFE SELECTの出店拡大、PB+SPA商品の深化、ECの強化、そして各セグメントの成長を通じて、売上と利益を生み出す基盤を着実に広げていきます。

2つ目に取り組むのが、在庫回転率の改善です。戦略的な在庫処分を進め、商品回転と在庫鮮度を高めること

で、滞留資産を減らし、キャッシュの創出につなげます。

そして3つ目が、資産効率の最大化です。ノンコア・低収益資産を見直し、生み出したキャッシュを成長投資、財務体質の強化、株主還元へと戦略的に再配分していきます。

稼ぐ力を高め、在庫を効率よく回し、資産の使い方を見直す。これらの3つの改革を同時に進めることで、総資産回転率を引き上げ、ROEを高め、PBR1.0倍超の早期実現を目指します。

CFOメッセージ P.20

ROE ロジックツリー P.43



資産を組み替えて未来をつくる。 成長への再投資を加速します。

「くらしまるごと」戦略をさらに進化させるため、資産売却で得たキャッシュを成長投資に重点配分します。具体的には、LIFE SELECT を中核とした店舗開発を加速し、売上やエリア内シェアの拡大を図ります。あわせて、グループ内のサービス基盤を効率化し、継続的に収益を

生み出せる体制を強化します。さらに、コア事業との相乗効果が見込めるM&Aにも取り組み、新たな成長領域を広げていきます。

中期経営計画の進捗と今後の取り組み P.28

資産効率の最大化に向けた資産ポートフォリオ再編と 成長投資の加速

資産売却による
キャッシュ創出

売却規模

約1,300億円

(取得額ベース・総額)

戦略的
再配分

資本の戦略的再配置と
未来への投資

- LIFE SELECT を中核とした店舗開発の加速
- 戦略的 M&A 投資の推進
- 有利子負債の削減
- 機動的な株主還元の実行

戦略を動かすのは、人です。



「戦略実現の基礎は人材育成である。教育なくして結果は出ない」。創業者であり会長である山田昇の信条です。

LIFE SELECT で求められるのは、単品を売る接客ではありません。お客様の暮らしを聞き、課題を見つけ、家電、家具、リフォーム、住宅、金融、リユースをつなげて提案する——。そうした提案力が必要です。

新しい人事制度は、その基盤をつくるための仕組みです。約3年をかけて設計した今回の制度では、明確なキャリアパスを提示し、グループ間の人材流動性を高めます。社員が自らの適性を見つけ、専門性を広げながら、グループ全体の中で力を発揮できるようにする。育成・配置・評価を、この方向へ変えていきます。

人材育成によって接客・提案力や横断的な視点を高め、それをLIFE SELECT の収益力向上、生産性の改善、ひいては企業価値向上につなげていく。これが、ヤマダの人的資本経営の基本的な考え方です。

「くらしまるごと」戦略は、店舗があり、商品があり、全国に広がる顧客基盤やグループ各社の機能があり、それを担う人がいて、はじめて実現します。

冷蔵庫を替える。家を建てる。子どもが巣立ち、リフォームや住み替えを考える。暮らしに寄り添う人がヤマダにいる。それがこの戦略の根幹です。ヤマダは、この先も暮らしの伴走者であり続けます。

特集2 「くらしまるごと」を実現する人材戦略 P.48

CEO MESSAGE



代表取締役会長 兼 CEO

山田 昇

経営者生命を懸けた、決意の表明です。 改革の実効性を示す時が来ました。 ヤマダは生活インフラ企業へと進化し、 PBR1.0 倍超を、2 年以内に実現します。

大改革の年となった 2026 年 3 月期 資産効率経営へ舵を切る

今期は、ヤマダホールディングスグループにとって最大の転換点を迎えます。創業から 50 年余りの時を経て、今グループは退路を断った業界の大再編、自社の大改革に挑んでいます。

業界再編ではエディオンとの経営統合に向けた大がかりな作業を進めているところです。グループ改革では PL（損益計算書）を中心とした経営から資産効率・キャッシュフローを重視した経営へ大きく舵を切ります。

軸となるのが、家電販売にとどまらない「くらしまるごと」戦略であり、“個”のお客様だけでなく“家族”を対象に、生活していくうえで欠かせない「住」に関わるサービスすべてをヤマダがご提供していく——。私は、繰り返しこの考えを皆様にお伝えしてきました。

これまで「住」関連の投資を重ね、14 年をかけて培ってきた基盤が整い、「くらしまるごと」戦略はいよいよ成果を具現化する段階に入りました。特にここから 2～3 年がビジネスの真価を問われる局面です。不退転の決意で、あらゆる施策と改革に取り組んでまいります。

直近の 2026 年 3 月期を振り返りますと、当社の連結業績は、収益の面では、LIFE SELECT 店舗開発の進捗や PB+SPA 商品の貢献などを背景に増収となったものの、利益の面では大幅な減益となりました。

これは前向きな業績悪化とご理解ください。前期は「中期経営計画 2026/3～2030/3」の始まりとして、通常の事業運営と同時並行で大規模な改革を進めた 1 年でした。決算結果も、あくまで将来の成長に向けて踏み

込んだ改革を行ったことによるものです。四半期ごとに各種の経営指標は確実に改善しており、私としても改革の手応えを感じているところです。

具体的には、LIFE SELECT 出店、戦略的退店、在庫処分という 3 つの改革を同時に進めてきました。中でも約 240 億円規模に上る在庫処分の実施には大きな決断が必要で、利益を押し下げる要因となりました。過去十数年で延べ 450 店舗を閉店する中で、滞留在庫が蓄積されており、これが総資産回転率を押し下げる最大の要因となっていました。在庫処分に踏み込んだのは、過去の負の遺産との決別であり、商品回転率の向上と資産効率の改善を図るための前向きな一手です。

「PL に痛みを伴ってでも、財務体質の立て直しを優先し、BS（貸借対照表）の健全化を図る」。これは創業者である私でなければできない意思決定だったと考えています。

今後は、経営改革と成長戦略をさらに加速させていきます。その姿勢を明確に打ち出すため、2026 年 3 月期の決算発表に際して、「PBR1.0 倍超の前倒し達成」を宣言しました。中期経営計画では 2030 年 3 月期の達成としていましたが、これを 2 年前倒しします。

そのための具体的な施策として、デンキセグメントにおけるノンコア事業資産、低収益の事業用資産を中心に、総額約 1,300 億円規模の資産売却を進めます。そこで生まれるキャッシュを、成長領域へ集中投資します。あわせて、決算説明会資料において ROE ロジックツリーを初めて開示しました。どのレバーをどう動かして ROE を最大化し、PBR1.0 倍超を達成するのか。具体的な道筋を投資家などステークホルダーの皆様を示すため、これも私の指示により開示したものです。

CEO MESSAGE

ROEは「売上高純利益率」「総資産回転率」「財務レバレッジ」の掛け算で導かれており、このうち特に「総資産回転率」の改善を重要課題と位置付けています。投資家の皆様から「ヤマダの発表は言葉だけで客観性がない」とのご指摘をいただいていた反省から、今回の具体的な開示に至りました。

「2年以内にPBRを1.0倍超。そのうえで2030年3月期までにROEを8.5%とする」という宣言は、単なる目標設定ではありません。資産効率・キャッシュフローを重視した経営に本気で取り組むという私の強い決意と覚悟の表れであり、その達成に自信を持っていることの証しでもあります。

株価はすぐに反応し、市場の期待値が変わり始めたことを感じています。しかし重要なのは、言葉を並べることではありません。具体的な計画の進捗と業績の成果によって評価していただくことがすべてと心得ています。

第3の創業へ——。構造変化の中で、従来型家電量販業態から脱却する

冒頭で述べた通り、当社は従来の家電量販店の枠を超えた新たなビジネスモデルの構築を目指しています。目下、取り組んでいるさまざまな経営改革を、創業期、そして家電量販店最大手として売上高2兆円超を達成した第2の創業期を経て、私は「第3の創業」と捉えています。

なぜ、これほどの大改革が必要となったのか。背景には、家電量販業界を取り巻く市場環境の変化があります。第一に、急速に進む少子高齢化・人口減少は家電需要そ

のものを縮小させる構造問題です。さらに家電のEC購入と価格比較サイトの普及も、この業界の価格戦略に大きな影響を与えました。スマートフォンで手軽に価格が比較できるようになり、家電量販各社の店頭価格とネット価格は平準化されました。加えて、メーカー各社による指定価格制度の浸透により、対象商品が価格では差別化をしにくくなった面もあります。かつてヤマダが約4割のシェアと2兆円超の売上高を誇った「価格で勝つ」時代は終わりました。家電量販業界は、もはや既存のビジネスモデルの延長線上では生き残れませんし、大手7社が並び立つ構造が長く続くはずはありません。あと数年ほどで、優勝劣敗がより明確になっていくでしょう。

業界のトップランナーとして「価格の安さ」という強みを手放すつもりはありません。価格はお客様にとって大切な購入の判断基準です。他社のネット価格を数時間ごとに調査し、店頭とECの価格をタイムリーに最安値にする「DX価格」を打ち出したのも、ヤマダの価格が常に安いことを証明するためです。これも私の経営判断で取り入れたものです。

ただし、家電メーカー側の業界構造が大きく変わっていることを踏まえると、価格とは異なる競争軸への対応が欠かせません。今後の競争軸はPB+SPA商品へと移行すると考えています。

日本の家電メーカーの存在感が相対的に低下し、中国系メーカーが商品力・価格競争力を高めています。日本勢は高付加価値・高価格の商品群に力点を置くようになる一方、ボリュームゾーンでは海外勢が主役になりつつあります。人口減少が進むとはいえ、日本の消費市場は

中期経営計画2026/3～2030/3の計画と状況

	1年目		2年目		
	2026年3月期実績	売上比(%)	2027年3月期計画	売上比(%)	
売上高(百万円) (前期比)	1,691,808 (103.9)	100.0	1,780,000 (105.2)	100.0	▶
経常利益(百万円) (前期比)	20,002* (41.6)	1.2	52,600 (263.0)	3.0	
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)(前期比)	14,778* (54.9)	0.9	27,800 (188.1)	1.6	
ROE(%)	2.3*		4.3		
					5年目 2030年3月期計画
					売上高 2.2兆円
					経常利益 1,000億円
					ROE 8.5%

※約240億円規模の在庫処分影響



在庫処分の痛みを
受け入れたのは、
次の成長へ踏み込む
覚悟があるからです

巨大です。そこで最大の販売力、物流・サービス網を持ち、日本の消費者ニーズを熟知しているヤマダは、海外メーカーにとって最も魅力的なパートナーです。当社が企画・販売するPB+SPA商品であれば、相応の販売台数を見込めます。当社は彼らとパートナーシップを結ぶことで、高品質・低価格の魅力的なPB+SPA商品を打ち出すことが可能です。

従来はどの量販店も同じ日本製の家電を売ってきたわけですが、今後は各社が商品自体の魅力と品揃えで勝負する時代になります。業界にとって大転換であり、ヤマダの競争力がますます際立つ、追い風となるはずです。

業界再編を見据えた勝ち筋 大型出店と独自商品が、成長を牽引する

成長戦略である「くらしまるごと」戦略の柱は、LIFE SELECTを中核としたエリア店舗開発の推進です。LIFE SELECTは家電に加え、家具・インテリア、玩具、リフォーム、住宅までが揃う体験型店舗であり、家族三世代が楽しめる魅力的な空間です。

LIFE SELECTはさまざまな経営改革のドライバーでもあります。LIFE SELECTを店舗ポートフォリオの中核に据えることで、在庫の適正化、人員配置の最適化、物流効率の向上、販促の一元化、さらに不採算店舗の統廃合などを、同時に促せるからです。これらの改革により商圏における競争力を高め、地域シェアを大幅に引き上

げられます。従来は27～28%だった商圏シェアが、LIFE SELECT出店により50%に達するケースもあり、ヤマダが50万人商圏を押さえる戦略装置として明確に機能しています。

大型ゆえに店舗開発に時間がかかりましたが、2027年3月期の後半から年間10店舗の出店ペースのめどが立ちました。出店候補地は全国にまだ200カ所あり、年間10店舗としても今後20年分の成長余地があることになります。LIFE SELECTの集客力に期待して、ショッピングモール運営企業などの異業種から共同出店の提案が増えており、開発スピードが加速しています。

前述のPB+SPA商品は、競争戦略の柱であると同時に、利益率の向上やROEの改善を支える役割も担います。2026年3月期の第3四半期決算説明会では、中期経営計画最終年度の目標を「売上構成比20%超・売上高3,400億円超」へ上方修正しました。すでに期待以上の成果が出ています。これまで、SPA商品は単品的な開発でしたが、今後は各ブランドを「YAMADA Products」に集約するとともに、松・竹・梅のように価格帯・機能帯をラインアップ化して揃え、「面」で提案できるようにする計画です。お客様にとってはより買いやすくなり、購買率・販売量・利益率はおのずと高まります。

ヤマダがPB+SPA商品開発に本格的に取り組み始めてから、まだ2年ほどです。今後、経験値を重ねていく中で開発力もブランド力も高まるため、大きな成長余地があると考えています。



「住」に紐づく「くらしまるごと」戦略で 生活インフラ企業を目指します

「くらしまるごと」戦略とは、家電を起点に、人々の暮らしに必要な商品・サービスをワンストップで提供し、生活インフラ企業を目指す構想です。LIFE SELECTの出店もPB+SPA商品の強化も、独立した施策ではありません。すべて「くらしまるごと」戦略に基づく取り組みです。

例えば、お客様がLIFE SELECTでの家電購入をきっかけに住環境に関心を持ち、家具・インテリアやリフォーム、さらには住宅購入や住宅ローンへと関心が広がることはしばしばあります。省エネ家電や環境配慮型設備、IoT住宅などに関心をお持ちになる方もいます。ヤマダは、こうした暮らしに関わる需要に応える商品・サービスをワンストップで提供できる体制を構築してきました。これまで拡大してきた住宅、家具・インテリア、リフォーム、金融、環境といった事業は、すべて「衣・食・住」の「住」に関わる領域です。決して無関係な事業への多角化ではありません。かつて投資家から「ヤマダの事業拡大はコングロマリット・ディスカウントだ」と指摘されたこともありますが、それは当社が目指す「くらしまるごと」戦略の本質やセグメント間のシナジーを十分にお伝えできていなかったためだと考えています。ヤマダの強みを最大限に活かしながら、人々が生活するうえで必要不可欠な商品・サービスを総合的に扱う戦略であり、当社の持続的な成長を支える揺るぎない基盤となります。

約14年かけて、デンキ・住建・金融・環境を束ねる持株会社の経営システムを構築し、各セグメントのシナジーが見え始めています。顧客基盤も確立され、デジタ



1: Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店に隣接する、アークスクエア湘南平塚展示場。太陽光発電と蓄電池、IoT技術を標準装備した次世代型スマートハウス。2: LIFE SELECT 店内のリフォームコーナーでは、リフォームアドバイザーも常駐する。3: LIFE SELECTは、最新の家具・インテリアが揃う体験型の売場になっている。

ルアプリ会員だけで約3,125万人まで拡大しました。

今後はいよいよ、その成果が業績に表れる段階に入ります。まず動き出したのが住建セグメントです。このセグメントの成長には、営業力や商品力だけでなく、土地の確保が不可欠でした。十分な用地を確保しなければ、たとえ受注してもお客様の求める工期で住宅を引き渡すことはできません。用地取得の戦略を抜本的に見直し、各地の土地に関する鮮度の高い情報を収集できる体制を確立しました。数年をかけて用地確保を進め、前期までに約400億円分の土地ストックを積み上げました。これにより住宅の販売計画を立てやすくなり、成長の加速が期待できます。住宅を起点として、家電・家具・金融といった「くらしまるごと」戦略のシナジーを発揮する基盤も整ったと言えます。

金融セグメントも、こうしたシナジーを支える重要な役割を担っています。住宅購入やリフォーム、家電・家具の買い替えといったお客様のライフイベントに対して、住宅ローンや各種決済・分割払いなどの金融サービスを組み合わせることで、提案の幅は大きく広がります。

す。商品・サービスの提供に金融機能を加えることにより、お客様の利便性を高めるとともに、継続的な接点を創出し、グループ全体で顧客生涯価値（LTV）の最大化につなげていきます。

さらなる成長領域として環境セグメントも加わります。2027年3月期のキャッシュフローでは、成長投資として環境セグメントに100億円を計上しました。デンキセグメントへの投資額340億円に次ぐ規模であり、環境セグメントへの投資も当社の本気度の表れです。主要プロジェクトの一つがヤマダエネルギープラント（廃棄物焼却発電施設）の建設であり、2027年5月の稼働を計画しています。廃材をエネルギーとして活用するサーマルリサイクルの取り組みで、当社グループのエネルギー自給にも貢献します。

このように、LIFE SELECTを起点とする各セグメントのシナジーが見え始めています。長い準備期間を要しましたが、その成果を確実なものとするため、今後2～3年の遂行が勝負だと認識しております。

経営者としての決意

「結果で示し、市場の信頼を取り戻す」

ヤマダは長年、投資家の皆様から「多くのビジョンや戦略を語るが、結果を出していない」という評価を受けてきました。私はその言葉を、常に真摯に受け止めてきました。投資家から寄せられる声は、「無償のコンサルティング・アドバイス」だと私は思うのです。実際、「物言う株主」

と呼ばれる方々の言葉に刺激を受け、それを経営の変革のヒントとして取り入れたこともあります。

投資家の声を、大局を捉える指針とする一方で、私は現場の小事に目を向けることも大切にしています。前期から私は、LIFE SELECTの立ち上げや既存店の改装の現場に毎週のように足を運んでいます。現場で見つけた小さな課題が、全社の構造的な問題につながることも少なくないからです。この姿勢は今後も貫く所存です。

ガバナンスの向上に向けて、取締役会の議論の活発化には引き続き注力していきます。社外取締役からも「非常に自由闊達な議論ができています」との評価をいただきました。意外に思われるかもしれませんが、私は取締役会で多くを語るわけではありません。取締役全員の意見をしっかりと聞き、熟慮したうえで、最後に自分なりの発言をするスタイルです。その方が、一人ひとりの率直な意見を引き出しやすいからです。

なお当然ながら、サクセッションプラン（後継者育成計画）についても重要な経営課題であると認識しています。候補人材の育成も含め、着実に準備を進めています。

繰り返し申し上げてきた通り、2026年3月期の決算に込めた思いと、この統合報告書に示す内容は、私の経営者生命を懸けた決意表明です。「理念ではなく実効性が問われている」という強い認識のもと、今回のPBR1.0倍超の前倒し達成をはじめとする具体的な数値・指標での開示に至りました。その達成に向けた基盤はすでに整っており、あとは着実に実行していくだけです。

これからのヤマダにぜひご期待ください。



準備は整っています。
あとは、結果で
お答えするだけです

COO MESSAGE

代表取締役社長 兼 COO

上野 善紀

独自モデルの「くらしまるごと」戦略で 稼ぐ力と資産効率を高め、結果で市場の期待に応えます

当社は決算発表において「PBR1.0倍超」の2年前倒し達成を宣言しました。
2028年3月期の実現に向けた具体策をお伝えします。

2026年3月期業績と中期経営計画初年度の課題

構造改革の痛みを乗り越え、成長軌道への布石を打った1年

中期経営計画の初年度となった2026年3月期を振り返ります。売上面では、パソコン、携帯電話、住宅関連事業が牽引し、年度末にはエアコン需要も取り込んだことで、通期売上高は前年同期比3.9%増の1兆6,918億円となりました。上期は前年を下回る局面もありましたが、下期はデンキセグメントで前年同期比4.6%増まで伸長しています。

一方、利益面では一過性の減益要因が集中しました。第4四半期にデンキセグメントで約240億円規模の戦略的在庫処分を実施したこと、LABI津田沼、LABI仙台、LABI名古屋を含む大型店舗の退店に伴う費用を計上したことが主な要因です。加えて、上期は

ポイント発行が先行したことで、売上からマイナスされる部分があり、売上の伸びとしては十分に反映されにくい状況でした。

年間200億円の在庫削減目標は未達となりました。約240億円規模の戦略的在庫処分を実施した一方で、半導体価格の高騰に伴う製品値上げを控えていたパソコン、新たな省エネ基準の適用を前に駆け込み需要の増加が見込まれるエアコンなどの売れ筋商品について、販売機会を逃さないため戦略的に在庫の積み増しをしたためです。在庫削減を一律に進めるのではなく、低回転在庫の処分と売れ筋在庫の確保を両立させることで、売上伸長と在庫回転率・資産効率の改善を進めます。

「くらしまるごと」戦略の中核を担う店舗改革

LIFE SELECTを核に、出店と統廃合、住建への送客を一体で進める

LIFE SELECTは、「くらしまるごと」戦略を店舗で具現化する中核業態です。2026年3月期で累計41店舗

となり、売上構成比は20.1%まで拡大しました。前年同期比で2.8ポイント上昇しており、当社全体の収益性を

引き上げる成長エンジンとして、着実に存在感を高めています。今後は年間10店舗ペースでの出店を進め、2030年3月期の80店舗体制を目指します。

LIFE SELECTの店舗力は、売上規模だけでなく、当社の会員1人当たりの購入単価・購入点数・購入粗利額、坪売上効率などのKPIで継続的に確認しています。直近1年間（2025年4月～2026年3月）の実績をTecc. Landと比較すると、購入単価は1.4倍、購入点数は1.5倍、購入粗利額は1.4倍、坪売上効率は1.5倍となりました。Tecc. Landも品揃えの拡充や販促施策により購入単価・購入点数を伸ばしていますが、LIFE SELECTはそれを上回る水準で推移しています。単に大型化した店舗ではなく、より多くの商品を、より高い粗利で販売できる店舗モデルとして、収益性の高さが明確になりました。

LIFE SELECTは、出店後、業績に寄与するまでに一定のタイムラグがあります。1年目は地域での認知拡大と集客基盤づくりを優先し、2年目以降に住宅、リフォーム、家具・インテリアなどのクロスセルが本格化するためです。このリードタイムは織り込み済みであり、2026年3月期に出店したLIFE SELECT店舗の収益貢献は2028年3月期に実現すると見込んでいます。2027年3月期出店分も合わせると、約1,000億円規模の増収インパクトとなる見通しです。

新規出店による成長と、既存店舗網の再編による効率化を同時に進めることで、商圏全体での収益力向上

を図ります。2026年3月期は新規に20店舗を出店する一方、41店舗を退店し、商圏内における店舗網を再設計しました。直近3年間では132店舗の統廃合を実施済みで、退店店舗を利用していたお客様を商圏内のLIFE SELECTなどの重点店舗へ誘導するとともに、接客力の高い人材や経営資源も、重点店舗へ再配置しています。「商圏内シェア50%」「商圏人口50万人」を目安に、出店と統廃合を一体で進めて、店舗網全体の効率性と収益性を高めていきます。

さらに、LIFE SELECTはデンキセグメントにとどまらず、住建セグメントとの接点を生み出す重要な拠点でもあります。現在、LIFE SELECTの32店舗に「住まいの相談カウンター」または「ヤマダ不動産」を設置し、住宅に関する相談や情報を集約する体制を拡大しています。この32店舗のうち8店舗には、住宅展示場を併設し、実際の住まいを見ていただける体験価値を提供しています。こうしたリアル店舗ならではの接点を送客・受注につながり、ヤマダホームズ、ヒノキヤグループともに受注を伸ばしています。

LIFE SELECTのデジタルアプリ会員1人当たりの収益性の比較
(2026年3月期)

	LIFE SELECT (Tecc. Land比)
購入単価	1.4倍
購入点数	1.5倍
購入粗利額	1.4倍
坪売上効率	1.5倍

PB+SPA商品の強化による利益率改善

価格競争から脱却し、独自商品で稼ぐ力を高める

売上高純利益率を高める重要ドライバーとして位置付けているのが、PB+SPA商品です。2026年3月期のPB+SPA商品の売上高は前期比24.1%増の1,522億円、売上構成比は11.2%と、前期から1.8ポイント上昇しました。ただ、売上構成比がまだ低いため、利益全体への影響として実感できるほどの水準には届いていません。

PB+SPA商品の強みは、価格競争に巻き込まれにくい点にあります。また、問屋を介さない直接調達により、ナショナルブランドを中心とした販売ではなかなか得ら

れない高い利益水準を確保できます。加えて、今回の在庫処分を経て旧来商品の整理が進んだことで、利益率は改善していくとみています。こうした背景から、中期経営計画におけるPB+SPA商品の数値目標を「売上構成比20%超、売上高3,400億円超」に上方修正しました。この規模まで引き上げないと、利益全体へのインパクトが出てこないという判断です。今後は顧客層やニーズに応じた複数モデルの開発を進めるとともに、各ブランドを「YAMADA Products」に集約し、ストアブランドとしての認知度と購買率を高めていきます。

住建セグメントの成長と収益力強化

好調な注文住宅の受注。独自の営業モデルで、住建セグメントが本格的な稼ぎ頭へ

住建セグメントは、収益力と事業規模の両面で大きく進化しています。2027年3月期に住建セグメントは営業利益139億円、前期比35.6%増の大幅な増益を計画しており、その達成可能性は高いとみています。

注文住宅は、底堅い住宅需要を背景に、提案力の強化や営業品質の平準化、ブランド力向上などが進み、受注が堅調に積み上がっています。受注残高はヤマダホームズが前年比78億円増(20.2%増)、ヒノキヤグループが前年比184億円増(33.8%増)となっています。注文住宅の受注増は、今後の完成工事高(売上高)と利益の伸長に直結します。

注文住宅では、業務プロセス改革の実施が収益力向上に寄与しています。契約から設計、着工に至る各工程を標準化・簡素化することで、拠点間の業務格差を解消し、工期の短縮と現場原価率の低減が図られています。

住建セグメントの鍵を握るのは、良い土地をどれだけ効率的に仕入れることができるかです。実はそこに、家電で培ってきたリソースを投入しているのです。土地が確保できなければ、お客様の望む工期で住宅を提供できないため、受注の制約になってしまいます。そこで、家電の取引先とのネットワークである「昇栄会」の住宅版として、建築会社や不動産会社などが参加するネットワーク

を構築しています。取引市場に出る前の“生”の不動産情報をいち早くキャッチできる体制を整え、良質な土地の仕入れに成功しています。さらに「パートナーシップ制度」により、中古住宅の買い取りと販売力も強化しています。

グループ会社との連携強化も、住建セグメントが成長するうえで大きな役割を果たします。新たにグループ入りした東和総合住宅は、地域に根差した住宅供給力や営業基盤を誇ります。また、グループ内にハウステックやトクラスといった住宅設備メーカーを有することで、キッチン、バス、洗面化粧台などの商品力や提案力、調達力を高められます。住宅設備・リフォーム・家電・家具まで一体で提案できる点は、当社グループならではの強みです。

住宅の販売は、「移動式展示モデル」を推進しています。分譲地に1~2棟のモデル住宅を先行建築し、周辺区画を建築条件付き土地(購入後に指定された建築会社と一定期間内に建物の建築請負契約を結ぶことを条件として販売する土地)として注文住宅の受注につなげる仕組みです。販売完了後はモデル住宅も分譲住宅として売るため、展示機能と販売機能を一体化できます。大規模な固定資産を持たず、地域特性や顧客ニーズに応じた提案を機動的に展開できるメリットがあります。

セグメント間シナジーと顧客生涯価値(LTV)戦略

単体事業の足し算を超え、顧客の人生に寄り添うLTVモデルへ

グループシナジーの強化のため、金融セグメントとの連携を深めています。最長35年の全期間固定金利の住宅ローン「フラット35」の契約者にヤマダポイントを付与する仕組みや、家電や家具の購入金額もローンに組み込める住宅ローン商品は、ヤマダらしさを象徴する独自の商品です。リフォームローン「GLAD X(グラッドクロス)」や100回分割無金利リフォームローンも、グループ内に金融会社を持つからこそ実現できるサービスメニューだと自負しています。金融機能をグループで内製

化することで、住宅・リフォーム・家電の成約を後押しする好循環が生まれています。

このほか少額短期保険の分野では、2026年3月期から販売を開始したデジタルデバイス修理費用補償保険「ヤマダのくらしまるごと保険」が好評です。ヤマダデンキには約5,600名の少額短期保険募集人がおり、店頭でデジタルデバイスを購入いただいた際にお客様へ提案をしているものです。

環境セグメントでは、リユース家電をLIFE SELECT店

舗を中心に全国約340店舗で展開し、年間約10万台を販売しています。主力は冷蔵庫・洗濯機で、「2台目・3台目需要」に対応した商品として、通常商品の売上を侵食することなく新たな需要を創出しています。

2025年6月に本格稼働したヤマダ西日本リユースセンター山口工場(家電リユース)や、同10月に移転拡張したインバースネット栃木事業所(PC・スマートフォンのリユース)により、生産能力も増強しました。さらに、2027年5月にはヤマダエネルギープラント(廃棄物焼却発電施設)の営業運転を開始する予定です。

こうしたセグメント横断の連携を、実効性あるものにするために欠かせないのが、顧客データ基盤の共通化です。「AI&ビッグデータ活用プロジェクト」を立ち上げ、資本関係のあるスタートアップのTechSuiteとも連携しながら、過去10年以上にわたる会員購買履歴

やポイント取得・利用状況を、統合顧客データベースに集約しています。

このデータ基盤を活用し、「人生起点LTV」の最大化を目指します。①個人LTV、②世帯LTV、③人生起点LTVの3段階で顧客を捉え、家電・住宅・金融を融合させながら、結婚・出産・住宅購入・リフォームといった人生の節目に先取りした商品やサービスの提案を行います。10～30年という長期にわたるリアルな接点を軸に、他社が容易にまねできないヤマダ独自のLTVモデルを構築していきます。

なお、購買履歴・住宅情報・金融情報を連携させる高度なデータ活用にあたっては、個人情報保護法をはじめとする法令を遵守するとともに、グループ全体のセキュリティ・ガバナンスの強化を最優先で進めることは言うまでもありません。

実効性あるガバナンスと投資家対話

社外取締役との議論が、経営判断に緊張感と客観性をもたらす

投資家の皆様のご意見は、当社以外の多くの企業・業種を横断的に調査・分析した知見に基づく、客観的な視点からのご指摘です。当社経営を外側から映す鏡であり、気づきと成長のヒントを与えてくださると認識しています。

実際、2026年2月に公表した約240億円の在庫処分、約170億円の資産売却、同5月に公表した1,300億円規模のノンコア事業資産売却と戦略的再配分は、投資家との対話を通じて資産効率を改善することの重要性を再認識し、具体化したものです。IR資料の充実も、投資家との対話を踏まえた取り組みです。従来は競争優位の源泉となる仕組みを守るため、開示内容を必要最低限にとどめてきました。しかし、事業領域が住建・環境・金融へ広がる中で、当社のビジネスモデルをより正確に理解していただく必要性が高まったと判断し、セグメント別の実績データ開示など、IR資料の充実を図っております。

社外取締役は、単なる監視役ではなく、企業価値向上とともに目指す伴走者です。社内の常識にとらわれない意見や指摘は、経営に緊張感と客観性をもたらします。

例えば、役員報酬の一部をサステナビリティ連動報酬とする制度変更では、指名・報酬委員会で社外取締役から目標設定やリスクに関する助言を受け、原案をいったん取り下げ、3カ月間の再検討と議論を経て、改めて上程し取締役会で決議された経緯があります。社外取締役は、各種プロジェクトや委員会にも参加し、それぞれの専門性を活かした個別相談にも対応しており、経営判断の質を高めるうえで欠かせない存在となっています。



取締役 兼 専務執行役員 CFO

古谷野 賢一

PBR1.0 倍超の2年前倒しに向け 3つの切り口で バランスシート改革をやり切ります

当社は、中期経営計画で2030年3月期に掲げている
PBR1.0倍超の達成目標を、2年前倒しで実現すると宣言しました。
CFOとして私が特に注力するのはバランスシートの改善です。
低収益資産の売却と在庫適正化を着実に進め、
創出したキャッシュを成長投資へ振り向けていきます。



私は2009年にみずほ銀行から出向し、出向期間満了時に山田会長からオファーを受け、51歳でヤマダ電機（現：ヤマダホールディングス）に入社しました。当時、最初に託された課題は「資金繰りの安定化」です。当時は3年間で約3,000億円を投じる急拡大期であり、借入金が急増していました。そのため、安定的な資金調達体制の構築が喫緊の課題でした。銀行との関係性が不十分で苦境に陥る企業を多く見てきた経験から、既存7行との取引関係を強固にし、各行の役割や融資の割合を明確化しました。この強固な財務枠組みは現在も当社の安定した資金調達の基盤として維持されています。

資本効率を高め、ROE改善 事業シナジーを収益貢献として示す

入社から14年余りが経過し、国内家電量販市場が成熟する中で、当社は「くらしまるごと」戦略のもと、デンキ、住建、金融、環境へと事業領域を広げてきました。しかし、率直に申し上げると、資産規模が拡大する一方で資本効率の改善が追いつかず、PBRは長らく低位で推移してきました。投資家の皆様の期待に十分応えられていなかったと受け止めています。この状況を打破するため、中期経営計画で掲げている2030年3月期までのPBR1.0倍超の達成という目標を2年前倒しで実現すると宣言しました。

PBR1.0倍超の達成には、ROEの改善とPERの向上が不可欠です。PER12倍を前提とした場合、求められる

ROEは8.5%程度です。当社は2030年3月期に売上高2兆2,000億円、経常利益1,000億円（経常利益率4.5%）の確保を目指しています。目標とするROEの達成に向け、稼ぐ力の強化とバランスシートの改善を両輪として取り組んでまいります。

また、投資家の皆様に当社の戦略をご理解いただくには、各事業の収益性に加え、グループ内のシナジーが全体収益にどう寄与しているのかを数字で示す必要があります。今後は、セグメント別のROICを明確化し、資本コストを上回る収益を創出できているかを管理します。同時に、セグメント間連携がグループ全体の収益性向上にどう寄与しているかも検証していきます。その代表例が金融セグメントです。金融は単体では高収益を追求せず、住宅・リフォーム、家電販売を支える機能としてトータルで結果を出せればよいと考えます。例えばリフォーム強化の一助として、社外の信販会社と連携して「無金利キャンペーン」を行う仕組みでは、顧客の金利を負担することで粗利の大半が毀損してしまいます。当社は金融を自社化しているため、金利負担は低水準に収まります。また「ヤマダリフォームローン」は、家電・家具も借入対象としておりますので、リフォーム時の併せ買い（クロスセル）を促進しています。

さらに、顧客生涯価値（LTV）の指標化も進めます。住宅を購入されたお客様が、その後のリフォームや家具、家電でもヤマダを選んでいただけているかどうかを追跡し、クロスセルの進捗を定量化します。このように「くらし

まると」戦略への収益貢献を示すとともに、拡大した資産の効率化も進めていきます。

低収益資産・在庫・資金を見直し バランスシート改革を加速

CFOとして私が責任を持って取り組むのは、バランスシートの改善です。その柱となるのは、低収益資産の売却、在庫の適正化、グループ資金の効率化の3つです。

① 低収益資産の売却

前期に約170億円の低収益性不動産を売却したのに続き、今期は新たにノンコア・低収益資産約1,300億円（取得額ベース）の売却を2年以内に完了させるべく対応を進めています。売却対象はマーケット環境の変化などで目標ROICの達成が見込めない店舗や、すでに閉店して転貸している物件が中心であり、セール・アンド・リースバックは基本的に想定していません。

② 在庫の適正化

中期経営計画達成に向けたバランスシート改革の一環として、2026年3月期には約240億円の戦略的在庫処分を実施しました。これにより在庫回転率は4.0回転から4.5回転へと改善しました。2030年3月期には6.0回転以上を目指します。目標達成に向け、定数・定番の見直し、市場調査を軸とした売れ筋商品への重点化、商品別回転数のKPI作成およびトータルでの在庫回転数向上が必要です。以上の取り組みをもって2027年3月期は約200億円の在庫削減を目指します。

③ グループ資金の効率化

連結ベースでの資金効率化も着実に進めています。2026年3月期は当社グループ国内連結子会社の銀行

預金など約240億円を当社に振り替え、借入金の圧縮につなげました。しかし依然として、連結子会社預金残高は220億円ありますのでグループCMS（キャッシュマネジメントシステム）を活用し、グループ各社の預金残高を当社に集約することでさらなる資金効率改善に取り組んでいるところです。その結果、2027年3月期末の連結預金残高は約250億円に圧縮を見込んでいます。一見すると、手元流動性が僅少とも見受けられますが、コミットメントライン500億円を合算した実質フリーキャッシュは750億円で相応の水準を確保していると認識しています。

今期の本業キャッシュインは700億円を見込み、成長投資470億円、株主還元110億円、財務基盤強化など120億円へ配分する計画です。加えて、資産売却、グループ資産効率化などで創出したキャッシュは、LIFE SELECTを中核とした店舗開発、戦略的M&A、有利子負債の削減、株主還元へ配分します。

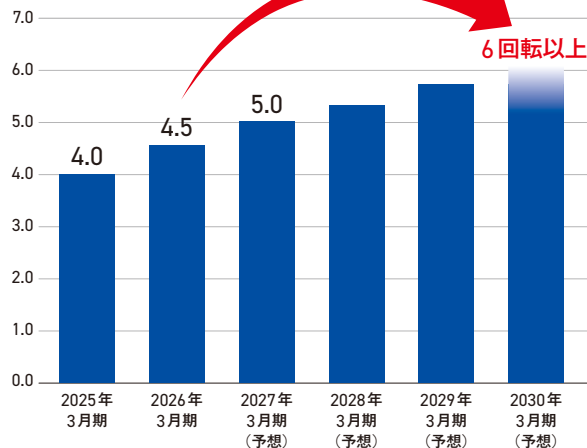
成長投資のうち約100億円を環境セグメントの廃棄物焼却発電施設に投資します。短期的には財務指標に表れにくいものの長期的には地域社会への貢献も含め、当社の循環型ビジネスモデルへの投資はサステナビリティ経営の観点から企業価値向上に寄与すると考えます。

このようなサステナブルな投資を財務インパクトに転換し、企業価値向上との相関を見える化していくこと——。これもCFOである私の重要な責務です。

私はCFOとして、ROE改善とPER向上に対し結果をもってお応えしてまいります。

在庫回転率の向上

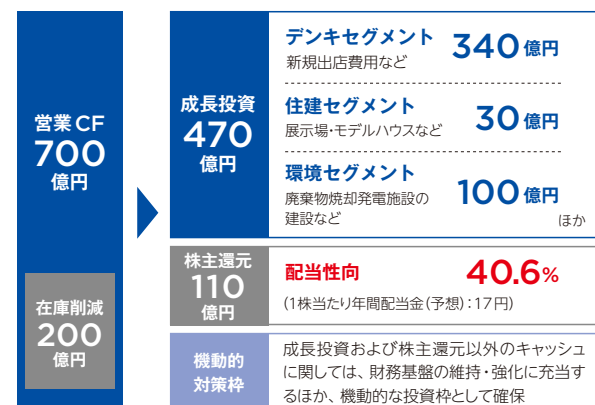
（単位：回転）



キャッシュアロケーション・株主還元（2027年3月期計画）

キャッシュイン

キャッシュアウト



*営業CF：「当期純利益＋減価償却費等＋在庫削減高」で簡易的に算出

LIFE SELECTを核にしたセグメント連携が 「くらしまるごと」戦略を加速

**住宅、家電、ローンなど
現場のセット提案が利益を拡大**

佐野(デンキセグメント):ヤマダホールディングスが推進する「くらしまるごと」戦略において、グループ各社がいかにシナジーを発揮しているか、話していきたいと思っています。デンキセグメントの店舗では、シナジーの実績が数値として明確に表れてきています。例えば「Tecc LIFE SELECT 前橋吉岡店」のように、敷地内にヤマダホームズやヒノキヤグループのモデルハウスが建っている店舗があります。そこでは住宅を購入なさったお客様がヤマダの金融サービスをご利用いただいたか、家具や家電もご購入されたか、そしていくらお買い上げいただいたかというデータを店舗ごとに管理しています。

このようにシナジーを可視化できるのは、当社のデジタルアプリの会員基盤があるからです。ポイントの発行と利用の履歴を分析すれば、お客様の購買行動がはっきりと見えてきます。「休日に大物の家電や家具を買うときはLIFE SELECTへ、日常使いの小物を買うときは近所のTecc. Landへ」と、お店を使い分けていらっしゃるお客様がいることも見えてきます。なお、購買履歴・住宅情報・金融情報を連携させるデータ活用にあたっては、個人情報保護法をはじめとする法令を遵守するのはもちろん、グループ全体のセキュリティ・ガバナンスの強化を最優先して進めております。こうしたデータをもとに、一つのエリア内で暮らしをまるごと支えるヤマダ経済圏の構築を進め、現場にはセット提案の教育を徹底しています。



環境セグメント

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

住建セグメント

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

圧倒的な店舗インフラとデータ基盤が生み出す 「ヤマダ経済圏」と強力な相互送客体制

デンキ・住建・金融・環境の4セグメントが強固なシナジーを発揮し、巨大な「ヤマダ経済圏」を創出しています。独自のクロスセルや長期的な収益基盤の確立など、持続的な企業価値の向上を牽引する成長戦略を、各セグメントのトップが語り合いました。



デンキセグメント

株式会社ヤマダデンキ
代表取締役社長

佐野 財丈

金融セグメント

株式会社ヤマダ金融
ホールディングス
代表取締役社長

戸谷 英雄

小林(住建セグメント): 店舗にいる社員の動きからもシナジーは生まれています。例えばLIFE SELECTの社員はご自宅のリフォームをするお客様に、家電や家具もセット提案をする意識で店頭に立っています。まとめてご提案する方が、お客様にとっての利便性が高まりますので、理にかなっています。私どもでは、住宅を購入なさるお

客様向けに、住宅購入支援としてヤマダポイントを100万円分付与する「スーパーフル装備パック」を用意しています。お客様はこのポイントを使って品揃えが豊富なLIFE SELECTで新居の家電や家具を揃え、残ったポイントは、近所のヤマダデンキで利用するといった使い分けをなされています。

戸谷(金融セグメント): 住宅購入時のセット提案では、金融セグメントが強力な役割を果たします。私どもはヤマダファイナンスサービスやハウス・デポ・パートナーズを通じて、グループ内の住宅購入でローンをご利用なさる場合に、有利な条件を提示しています。この施策により、以前は半分以下だったグループ内での「フラット35」の金融セグメント利用率が、現在では約8割へと上昇しています。グループ内での「フラット35」の金融セグメント利用率を限りなく100%に近づけたいと考えています。住宅ローンの選択において、お客様にとって最も大きな決定要素はハウスメーカーの営業担当者のアドバイスです。そこで、お客様との商談の場にヤマダホームズあるいはヒノキヤグループの営業担当者にも同席してもらい、ヤマダファイナンスサービスの営業担当者と共同でお客様に最適なお提案をする機会を増やしています。これは「くらしまるごと」戦略が現場で具現化された形の一つだと思います。

桑野(環境セグメント): 環境セグメントは、デンキセグメントが販売した家電、家具や、住建セグメントの建設施工時の廃材などの最終的な処理を担っています。現在、グループの各店舗を通じて年間約17万台の使用済み冷蔵庫や洗濯機を買い取り回収しています。そのうちの約14万台を自社の工場ですべて洗浄・整備し、「リユース商品」として再び市場に送り出しています。修理費がかかりすぎるなどの理由でリユース基準を満たさない、残りの15～20%については、グループ会社の東金属にて適正に再資源化をしています。

数字で見るヤマダのシナジー

デンキ × 住建

LIFE SELECTにおける
住まいの相談カウンターまたは
ヤマダ不動産設置率

78% (32店舗)

デンキ × 環境

リユース商品取り扱い店舗数 & リユース台数

344店舗 **182,224**台

住建 × 金融

住宅ローン利用件数

915件

※ 2026年3月期実績

リユース率、つまり買い取り回収した家電の中からリユース商品として販売できる割合を高めることで収益性を向上させることが、環境セグメントにおける命題の一つです。実際に通電してみないとリユース可能かどうか判断が難しいケースがありますが、店舗からは「通電確認ができなくても、一定の年式以内であれば回収したい」という要望が寄せられています。このため、1セグメントとしての最適解だけを追求するのではなく、グループ全体の利益向上のために、現場の期待に応えながら柔軟に対応しています。



佐野: 配送・設置を担当する社員の意識の中には、使用済み家電の買い取りや回収が、お客様にご提案すべきサービスの選択肢としてワンセットでしっかりと入っています。商品の状態はお客様のご自宅などにお伺いしてみないと分からない部分も多いです。お伺いした際の状況判断と的確なご提案が、この大規模なリユース・リサイクルの循環サイクルを回す原動力となっています。

ヤマダデンキの膨大な顧客接点をクロスセルに活用

小林: 先ほど話題に出た前橋吉岡店や、湘南平塚店などのLIFE SELECTでは、ヤマダホームズとヒノキヤグループのモデルハウスに加え、店舗内に「ヤマダ不動産」を併設しています。ここには宅地建物取引士がおり、自社の販売用不動産の物件一覧を店内に掲示しています。このヤマダ不動産がハブとなり、家電を選ぶために来店なさったお客様を住宅展示場へご案内したり、住宅を購入なさる方を家電販売へ送客したりと、理想的な相互連携を実現しています。

ヤマダデンキが持つお客様との日常的な接点は、住建セグメントの販売機会を獲得するうえでも重要です。家電を購入いただくと自社の配送網でお届けするため、伝票に現住所、電話番号、そして現在のお住まいが戸建てか賃貸かという情報を、お客様に書いていただきます。

後日、店舗で賃貸物件にお住まいのお客様を接客した際、「もし新築をご検討でしたら」と、店舗の出入口近くに位置するヤマダ不動産をご案内し、駐車場に建てているモデルハウスを見ていただく。このように家電販売との接点を通じて、自然に住建セグメントへ送客ができています。

佐野:リフォーム事業においても、既存のオーナー様向けリフォームは住建セグメントが担当し、新規のお客様はヤマダデンキの店舗が獲得するといった相互補完ができています。主要店舗には「住まいの相談カウンター」を設けており、リフォームや新築のご相談を受けた際は住建セグメントの社員へ紹介する体制が整っています。地域の拠点となる「コア店舗」にはリフォーム専用の広い売場と専任の営業社員を配置し、周辺の「サブコア店舗」のフォローもしっかり行う体制をとっています。

戸谷:金融セグメントでは、例えばリフォームに100万円を支払われるお客様が、家電購入のためにお借入れのニーズがあれば、同額の100万円まで家電のローンが設定可能となるなど、利便性を高めています。さらに保険代理店としてもグループのコスト削減に貢献しています。グループ各社、特に環境セグメントが工場などの大型の設備投資を行う際などは、当社の代理店を経由して保険に加入しています。過度に収益性を追うのではなく、グループにとって最適なメニューを最適なコストで提供することで、外部の代理店で損害保険に加入する場合と比べ、保険料を低額に抑えることができ、大幅なコスト削減が可能となっています。

毎月の4セグメント横断会議で 相互の送客・販促を随時強化

佐野:セグメント間のシナジーを最前線で生み出すのは、現場の社員です。本部の役割は、現場がシナジーを発揮しやすい環境と仕組みを整えることに尽きます。LIFE



SELECTのように、家電から家具・インテリア、リユース商品までが揃う売場を作ること。現金やポイント戦略の方向性を明確に示すこと。セット提案の接客スキル向上を目的とした勉強会を開催し、現場が困った時には本部がスピード感を持ってサポートすること——。より大きなシナジーを発揮するためには、全社員が周囲を巻き込みながら提案できる仕組み作りが重要です。

小林:組織の仕組みという点では、現在、住建セグメントが中心となって毎月「くらしまるごと会議」という各部門を横断する会議を開催しています。ここには、今回の座談会に出席している4セグメントの代表者をはじめとして、関連するさまざまな部署のメンバーが参加します。

この会議で各セグメント間の相互送客数、紹介成約率、金融サービスの利用率、住宅設備の採用率などを重要なKPIとして共有・管理します。さらに、私が金融セグメントの戸谷社長に「2カ月間、特別な金利キャンペーンを打ちませんか」と直接相談するなど、具体的な戦略づくりも行っています。

また、既存の住宅オーナー様に対するアテンドサービスが顧客満足度の向上に非常に効果を上げています。新築のお引き渡しから数カ月後、「新しい冷蔵庫に買い替えた

クロスセルと緻密なKPI管理で 顧客生涯価値を最大化する



い]とお電話などでご相談を受けた際、私どもがご来店日時を調整し、ヤマダデンキの店舗で副店長がお出迎えし、手厚く接客をします。

このサービスによるお客様の満足度は極めて高く、冷蔵庫だけでなく洗濯機との同時購入につながるなど、お客様の生涯価値の向上に直結しています。

既成概念に掟われない 新発想を生む人材

戸谷:金融の視点では、既成概念にとらわれない突破力を持ち、現場の意見を吸収して進められる社員が、シナジーを生み出すうえで必要です。当社はドコモSMTBネット銀行などと協議し、当社独自のローン商品を開発してきました。各支店を自ら回り、住宅の営業担当者に各金融商品のメリットを周知するだけでなく、「地方銀行の方が審査が早い」といったリアルな課題があれば、それを吸い上げ、即座に審査プロセスを改善するといった工夫ができる人材が不可欠です。

桑野:環境セグメントでは、会社や事業の枠組みを超えた「人材交流」を積極的に推進しています。工場で働く人材と小売店舗の人材とでは、考え方や文化が大きく異なります。そこで上野社長(ヤマダホールディングス)にも相談し、社内公募によってヤマダデンキで小売の経験を積んだ社員を環境セグメントに受け入れる取り組みを始

シナジーの起点はLIFE SELECT



店舗内に併設されたヤマダ不動産がハブとなり、家電を見に来たお客様を住宅展示場へご案内したり、その逆の送客を行ったりと、理想的な相互連携が実現しています。



リユース商品の取り扱いを従来のアウトレット店に加え、ヤマダデンキ約340店舗に拡大しました。



株式会社ヤマダ少額短期保険の「ヤマダのくらしまるごと保険」。月額890円で最大5台まで家族のスマホやパソコン、家電などをまとめて補償。お客様に安心を届けます。



ヤマダ西日本リユースセンター 山口工場。生産増強による需要拡大への対応や、輸送距離短縮に伴うコストとCO₂排出量の削減を実現。業績向上と環境負荷低減に寄与します。

人的資本の融合と新たなオリジナル商品、 将来収益と環境ブランディングがシナジーを増幅

めています。ヤマダの店舗でお客様が何を求めているかを熟知した人間が工場に入ること、売場のニーズに直結した新たな事業アイデアをスムーズに実行できるようになります。

今後は店舗の販売員を私どもの工場へ招き、リユースやリサイクルの工程を見学してもらう計画を進めています。自分たちが回収した製品が工場ですべて綺麗に洗浄され、よみがえるのか。店舗の販売員はそれを知らないことが多いのです。そのプロセスを自分の目で確かめた販売員は、お客様に対して「当社は環境に配慮し、ここまで綺麗に再生しています」と、より自信と説得力を持ってご提案できるようになるはずです。

さらに大きく・強くなるシナジー

佐野: 本日の座談会を通じて再確認したのは、各セグメント間で活発な連携が生まれている一方で、私たちの戦略はまだ完成形ではないということです。店舗の社員も本部の私たちも、自分の部署の業務にとどまることなく、想像力を膨らませる必要があります。今までの施策をもう一度整理し、優先順位をつけて実行に移していく。私たちが持つ全国規模の店舗網とデータのポテンシャルを極限まで引き出し、業績の伸長につなげていきます。

小林: 今期、ヤマダデンキの商品開発事業部と、ヒノキヤグループの開発チームが連携し、住宅空間と完全に一体化した「ビルトイン冷蔵庫一体型キッチン収納キャビネット」を開発しました。ヒノキヤグループのオリジナルカップボードの中に、ヤマダが独自開発したスタイリッシュなオリジナル冷蔵庫が隙間なく収まる商品です。すでに受注を開始しており、今後、大きな競争力になると期待しています。

佐野: 一般的な住宅メーカーには高度な家電を独自開発する能力はありません。海外のビルトイン家電は大半が200V仕様で、日本の100Vの住宅環境に持ち込むことは困難でした。しかし当社グループには、住宅の知見

とSPAの開発能力、そして圧倒的な販売網があります。日本の住宅の寸法と環境に最適化されたビルトイン家電を独自開発し、提供できるのは私たちだけです。将来的には洗濯機などにも横展開できればと考えています。

戸谷: 金融ビジネスの強みは、一度獲得した契約が将来にわたって極めて長期的な収益基盤となる点です。「フラット50」のような住宅ローンは最長50年、リフォームローンでも最長15年という長期間のお付き合いになります。今後、時間が経過する中で、過去にご融資させていただいたお客様が、家電の買い替えや、追加のリフォームといったクロスセルの対象顧客になります。この将来収益の期待値の高さをご評価いただきたいです。

桑野: 環境セグメントはグループ全体の「最後の砦」として、お客様と社会に対する責任を全うし続けます。住宅を作り、家電を売って終わりではなく、最終的な廃棄物を回収し、リユース・リサイクルをして最後まで面倒を見る。これほどの設備を備えた企業は国内でも私たちだけです。この事業活動を通じた環境への取り組みが、他社との圧倒的な差別化要因として、強固なコーポレートブランディングとなり、グループ全体の企業価値向上に直結していくと確信しています。



中期経営計画の進捗と今後の取り組み

中期経営計画の2年目にあたる2027年3月期は、「くらしまるごと」戦略の実行をさらに加速させる重要なフェーズです。重点施策や注視しているKPIの進捗を可視化し、2030年3月期の目標に向けた現在地と今後の取り組みを示します。

中期経営計画2026/3～2030/3の進捗

ヤマダホールディングスの「中期経営計画2026/3～2030/3」は、「くらしまるごと」戦略を中核に、LIFE SELECT 出店推進、PB+SPA 商品開発、グループシナジーの最大化により、2030年3月期に売上高2兆2,000億円、経常利益1,000億円、ROE8.5%を目指します。

中期経営計画の主要経営指標と目標



※約240億円規模の在庫処分影響

中期経営計画では、「くらしまるごと」戦略の実現に向け、3つの重点施策を推進しています。

LIFE SELECT の出店拡大により、家電・家具・リフォーム・住まいを一体で提案できる店舗基盤を広げます。

PB+SPA 商品の開発では、お客様の声を反映したオリジナル商品の拡充により、差別化と収益性向上を図ります。

さらに、デンキ・住建・金融・環境の各セグメントが連携し、グループ全体で顧客接点と収益機会を拡大していきます。

重点施策①

LIFE SELECT 出店の積極的推進

	2026年3月期	2030年3月期目標	進捗率
LIFE SELECT 店舗数	41店舗	80店舗	51.3%
LIFE SELECT 売上	2,600億円	5,000億円	52.0%

出店拡大とともに、LIFE SELECT 業態店舗の売上シェアは順調に推移

重点施策②

PB+SPA 商品の積極的開発

	2026年3月期	2030年3月期目標	進捗率
PB+SPA 商品売上	1,522億円	3,400億円超へ上方修正	44.8%
売上構成比	11.2%	20%超へ上方修正	-

売上好調で目標を上方修正

重点施策③

住建・金融・環境とのグループシナジー最大化

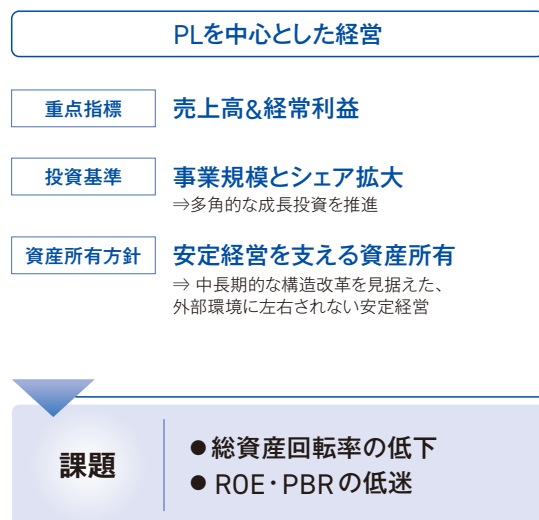
	2026年3月期	2030年3月期目標	進捗率
リフォーム売上	662億円	1,450億円	45.6%
家具・インテリア売上	395億円	900億円	43.9%
LIFE SELECT 住まいの相談カウンター／ヤマダ不動産設置店舗	32店舗	50店舗	64.0%

家電・住宅とのクロスセルで市場開拓・事業拡大

PL中心の経営から資産効率重視の経営へ転換

「中期経営計画 2026/3～2030/3」では、PBR1.0倍超の早期達成に向け、経営の軸足をPL中心から資産効率・キャッシュフロー重視へと移していきます。これまでは売上高や経常利益、事業規模・シェアの拡大を重視してきましたが、総資産回転率の低下がROEやPBRの低迷につながっていることが課題となっています。

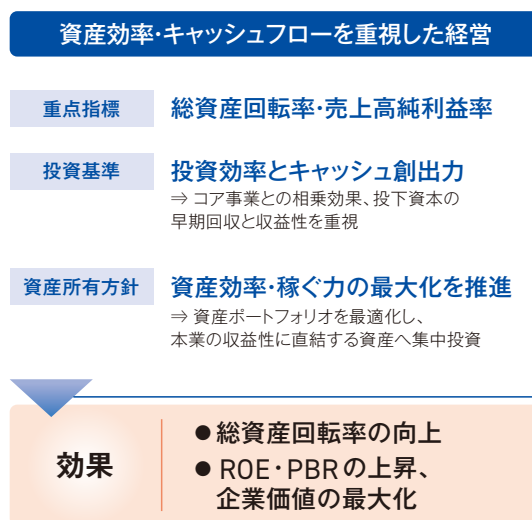
《これまで》



構造改革

今後は、総資産回転率と売上高純利益率を重点指標とし、投資効率やキャッシュ創出力をより重視した経営へ転換します。コア事業との相乗効果、投下資本の回収状況、収益性を見極めながら、資産ポートフォリオを最適化し、本業の収益性向上に直結する資産へ経営資源を集中させることで、企業価値の最大化を図ります。

《今後》



資産ポートフォリオ再編による成長投資の加速

資産効率を高めるため、主にデンキセグメントにおけるノンコア資産や低収益資産、保有株式などの売却を進め、総額1,300億円規模のキャッシュ創出を目指します。生み出した資金は、将来の成長につながる領域へ戦略的に再配分していきます。

具体的には、LIFE SELECTを中心とした店舗開発の拡充や、「くらしまるごと」戦略を加速させるM&Aへの積極

投資を推進します。あわせて、有利子負債を減らして利息負担を抑えることで、財務の安定性を高めます。

資産売却によるキャッシュ創出と、成長領域への投資を一体で進めることで、グループ全体の資産効率を高めるとともに、株主還元の継続的な拡充にもつなげ、持続的な企業価値向上を目指します。

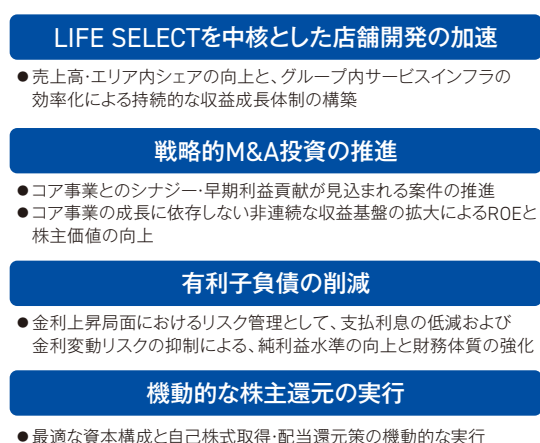
資産売却によるキャッシュ創出



*1,300億円には、2026年2月16日開示の2027年3月期売却予定約100億円を含みます。

戦略的再配分

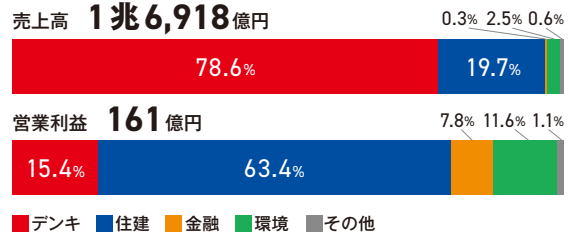
資本の戦略的再配置と未来への投資



各事業セグメントの概況

ヤマダホールディングスは家電量販店という枠を超え生活を総合的に支える「くらしまらごと」戦略を推進しています。5つのセグメントが基盤となり、「LIFE SELECT」を起点に各事業が双方向に連携して多面的なシナジーを創出し、持続的な収益拡大と企業価値向上を図っています。

ヤマダホールディングスグループ2026年3月期 実績



※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

「LIFE SELECT」を核にシナジーを創出

「LIFE SELECT」の出店を加速し、「ヤマダ経済圏」を拡大。家電から家具、リフォームまで「くらしまらごと」の提案を強化しています。SPA商品の統一ブランド「YAMADA Products」をはじめ、高機能かつ納得価格のPB+SPA商品開発を推進し、収益性の向上と市場シェア拡大を図ります。

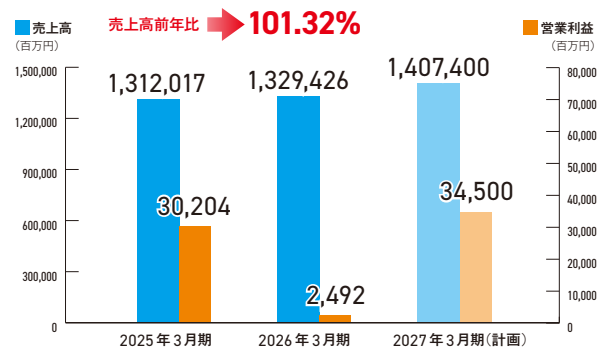
■リスク

- 物価上昇など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

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。

住建セグメント

戸建てを中心に住まいと快適な住環境をつくる

環境配慮型の住宅販売やリフォームなどで住まいを総合的にサポート。新たに加わった東和総合住宅やトクラスとの連携に加え、店舗内の「住まいの相談カウンター」を通じたデンキセグメントとの協働により、シナジー創出と持続的成長を目指します。

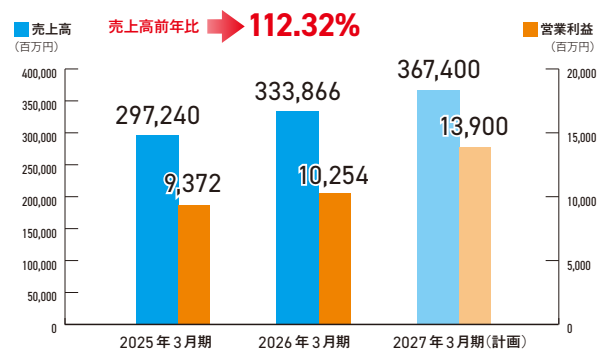
■リスク

- 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
- 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

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。

金融セグメント

お客様の夢の実現を金融でサポート

住宅・リフォームローンや各種保険、決済サービスを展開しています。特に「ヤマダNEOBANK住宅ローン」では、住宅資金に加え家電や家具、EVなどの購入資金も組み込める独自の提案を行っており、グループ事業と連携した金融サービスで中長期的な提供価値を高めています。

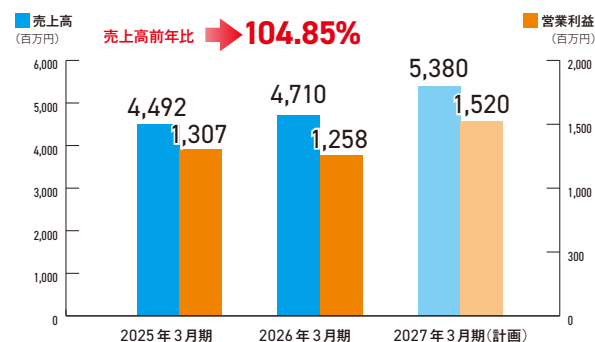
■リスク

- 市場金利上昇に伴う資金調達コストの増加

■機会

- ヤマダならではの住宅ローンの提供
- リフォーム事業に関する独自金融スキームの提案
- クレジットカードの活性化

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。

環境セグメント

グループ内完結型の資源循環システム

使用済み家電の買い取りから、分解・修理を経て再製品化するリユース事業を展開しています。西日本に工場を新設して生産体制を強化したほか、ヤマダエネルギープラント(廃棄物焼却発電施設)の稼働も予定しています。自社完結型の資源循環システムを通じ、環境負荷の低減とグループの収益向上を両立させます。

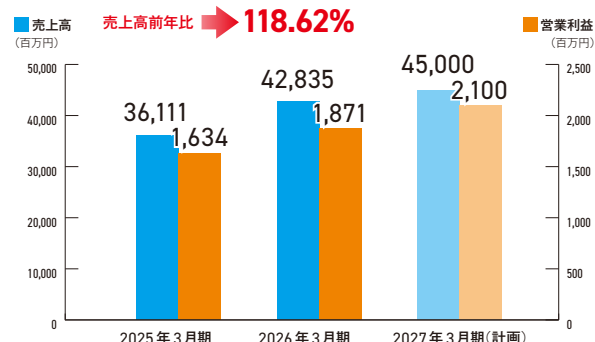
■リスク

- 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
- ヤマダエネルギープラント(廃棄物焼却発電施設)の稼働(2027年5月稼働予定)

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。

その他セグメント

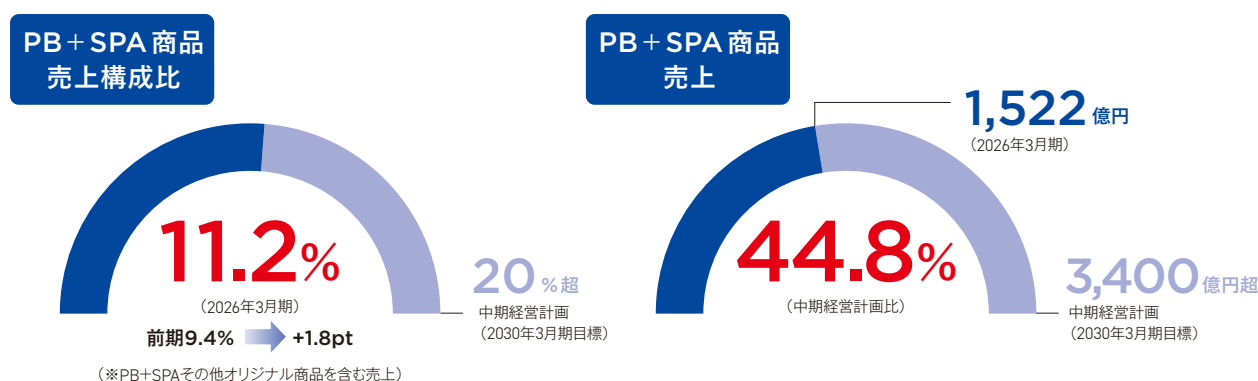
既存の枠にとどまらない多彩な事業展開

ボランティアチェーン事業や旅行業など、「くらしまるごと」戦略を支える多様なグループ会社を擁しています。人材派遣業や第三セクター方式による重度障がい者の雇用を目指す印刷会社の運営など、既存の枠にとどまらない多彩な事業展開を通じ、社会貢献と企業価値向上に努めています。

ヤマダの総力を結集した、高利益率を実現する独自商品開発

ヤマダホールディングスは収益性と資本効率の改善に向け、「PB+SPA 商品戦略」を強力に推進し、2026年3月期は大きな成果を上げました。SPA商品の統一ブランド「YAMADA Products」のもと進化する商品戦略と、企業価値最大化への道筋をご紹介します。

中期経営計画の目標は売上構成比 20% 超・売上高 3,400 億円超へ上方修正



企画から生産・販売までの流れ

	企画	開発	生産	物流	宣伝	販売
SPA 商品	ヤマダ	ヤマダ	ヤマダ	ヤマダ	ヤマダ	ヤマダ
			メーカー			
PB	ヤマダ	ヤマダ	メーカー	ヤマダ	ヤマダ	ヤマダ
		メーカー				
一般小売り			メーカー			ヤマダ

“ヤマダでしか買えない”
高性能かつリーズナブルな
製品を幅広く展開

ヤマダホールディングスは「中期経営計画 2026/3～2030/3」において、売上高利益率の向上と総資産回転率の改善を最重要課題と位置付けています。その柱となる戦略の一つが、デンキセグメントにおける「PB+SPA 商品戦略」です。創業 50 年超の家電量販店として蓄積した膨大な顧客データを活かし、市場ニーズに直結した独自商品の開発を推進。これにより、中長期的な高収益体制の構築と企業価値の最大化を目指します。

当社の PB+SPA 商品戦略は計画を上回るスピードで成果を上げており、2026 年 3 月期の実績において PB+SPA 商品の売上高は前年同期比 124.1% の 1,522 億円に伸長し、売上構成比も 11.2% へ拡大しました。この好調な推移を背景に、「中期経営計画 2026/3～

2030/3」の 2030 年 3 月期目標を、売上構成比 20% 超、売上高 3,400 億円超に上方修正しました。今後は新商品の投入や利益率の高い商品への入れ替え、在庫コントロールの強化により、着実な売上・利益の伸長を目指していきます。

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

 SPA 商品のサブブランドを 「YAMADA Products」として統一	RORO 洗淨力や清潔性、日々の使いやすさを重視した洗濯機。ドラム式洗濯乾燥機では、自動お掃除機能や多彩な洗淨コースなどの充実した機能を備えつつ、お求めやすい価格帯を実現し、新たな顧客層を開拓しています。 	REFAGE 鮮度保持や衛生面など、日々の食生活を支える基本性能を高めた冷蔵庫。お客様の生活習慣やキッチンの住環境に寄り添い、長く使い続ける中で満足していただける品質と納得感のある価格設定を両立させています。 
COOFE  日常の調理をより快適に楽しく行えるよう、使いやすさを徹底的に追求した調理家電シリーズ。全国の店舗から集まるお客様の声を分析し、利用頻度の低い複雑な仕様を見直すことで、本当に必要な機能に特化しています。	RIAIR  高い省エネ性と、快適な空調性能をバランスよく兼ね備えたエアコンシリーズで、電気代高騰や環境配慮への意識が高まる中、エネルギー消費を抑えながらも快適な住環境を提供し、さらに環境負荷低減にも貢献します。	Yselect  中小型家電や日用品など幅広いカテゴリで、選びやすさとコストパフォーマンスを重視した商品を展開。多様な生活シーンで毎日使用される商品だからこそ、基本性能と価格のベストバランスを追求しました。

統一ブランド 「YAMADA Products」のねらい

SPAモデルの強みは、企画・開発から製造、物流、販売、アフターサービスに至る全工程を自社で完結・統括できる点にあります。間に卸売業者を挟まない直接調達によりコストを抑制し、高い利益率を実現しています。これまではエントリーモデルを中心に市場シェアを獲得してまいりましたが、今後は国内外メーカーとの共同開発体制を強化し、より付加価値の高いミドルモデルやフラッグシップモデルにも力を入れていきます。

さらに2026年春にはSPA商品の位置付けを再整理し、統一ブランド「YAMADA Products (ヤマダプロダクツ)」を立ち上げました。これまでカテゴリごとに展開していたブランドを「サブブランド」として、統一ブランドYAMADA Productsのもとに集約し、より一層の認知度向上とブランドイメージの強化を図ります。

ヤマダのSPA商品戦略は、以下の「3つの柱」で構成されています。第1の柱は「機能と価格のバランス」です。全国の店舗に集まるお客様の声を分析し、利用頻度の低い機能や複雑化する仕様を見直しています。本当に必要な性能に特化することで、使い勝手の良さと納得の価

格設定を両立させています。第2の柱は「品質」です。生活家電としての基本性能を何より重視しています。お客様の生活習慣に寄り添い、長く安心して使い続けられる高い品質を追求しています。第3の柱は「安心」です。全国のヤマダデンキの店舗網を活かし、販売から配送・設置、アフターサービスまで一貫した体制を整えています。最大5年の長期保証(商品により異なる)を提供し、購入後も安心できる環境を提供します。

当社は、このPB+SPA商品戦略を「くらしまるごと」戦略を支える成長ドライバーと位置付けています。家具やリフォームなどとのクロスセル、ECサイトでの販売強化を通じてシナジーを最大化し、持続的な収益拡大と資本効率の向上を図ります。

SPA商品戦略の3つの柱

1 機能と価格のバランス

—暮らしに必要な機能と、納得感のある価格—

2 品質

—暮らしを支える基本性能を大切に—

3 安心

—ストアブランド「YAMADA」による安心と、充実した保証—

商品戦略と販売戦略、不動産情報ネットワークを拡充・進化

住建セグメントは力強い増収増益を達成し、より強固な受注基盤を築きました。

独自の商品群を展開しつつ、今後は建売や中古再販への事業多角化、

独自の販売・仕入モデルなどに力を入れ、持続的成長を目指しています。



ヒノキヤグループの検家住宅「エリート・ワン」は、さらなる高みを目指すお客様に贈る最高峰モデル(左)。

パパまるハウス「irodori」は、建築家とコラボし、トレンドの設備や間取りを取り入れた企画提案型住宅(右)。

住建セグメントおよび主要2社の業績

	2025年3月期 実績		2026年3月期 実績		前期比(%)	
(単位:百万円)	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
住建セグメント	297,240	9,372	333,866	10,254	112.3	109.4
ヤマダホームズ	91,712	523	93,882	589	102.4	112.7
ヒノキヤグループ※	144,885	7,325	177,286	8,161	122.4	111.4

積み上げた受注残高を背景に市場シェア拡大を図る

(単位:百万円)	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	前期比(%)	前期差
ヤマダホームズ	39,000	46,859	120.2	7,859
ヒノキヤグループ※	54,528	72,948	133.8	18,420

※ヒノキヤグループ実績値は2025年3月期:2024年1月~12月の12カ月間、2026年3月期:2025年1月~2026年3月の15カ月間の数値

増収増益とグループシナジーによる持続的成長

2026年3月期の住建セグメントは、売上高3,338億66百万円(前期比12.3%増)、営業利益102億54百万円(同9.4%増)となり、力強い増収増益を達成いたしました。当期は、改正建築基準法などの施行に伴

う住宅の着工・完工遅れが生じたものの、下期にかけて着実に挽回いたしました。グループ会社別では、ヤマダホームズにおいて分譲住宅事業が売上を大きく伸ばしました。また、ヤマダデンキ店舗内への「住まいの相談

カウンター」の展開や積極的な広告投資により、注文住宅の受注は前期比113.8%と大きく伸長しました。ヒノキヤグループにおきましても、商品単価の向上や戸建て賃貸部門の好調が寄与し、増収増益となりました。来期の完工に向けた受注残高はヤマダホームズが前期比120.2%、ヒノキヤグループでは133.8%と積み上げてきました。

今期以降は、この強固な受注基盤をもとに、さらなる

市場シェアの拡大を図ります。具体的には、分譲住宅の販売や中古再販事業を強化するとともに、ヤマダデンキ店舗網をはじめとするグループの経営資源を最大限に活用します。

さらに、新たにグループ入りした東和総合住宅株式会社やトクラス株式会社との連携を深め、セグメントを横断した多面的なシナジーを創出することで、持続的な成長を牽引する強固な経営基盤を構築してまいります。

〈商品戦略〉

基盤は高収益な商品群

住建セグメントは、独自性の高い商品力とグループシナジーを発揮し、持続的な成長を実現しています。

ヤマダホームズが展開する「YAMADAスマートハウス」は、太陽光発電システム、蓄電池、そしてEVと住宅をつなぐV2Hシステムを標準で搭載しており、エネルギーの自給自足を目指す環境配慮型の住宅です。昨今のエネルギー価格の高騰や環境意識のさらなる高まりを背景として、日々のランニングコストの削減と災害時におけるレジリエンス性を両立するこの商品は、多くのお客様から高い評価を集めています。ヒノキヤグループにおいても、全館空調システム「Z空調」による優れた温熱環境をもつ住宅は、他社にはない圧倒的な付加価値を提供しており、お客様からも高い満足度を得ています。

Z空調周辺設備だけでなく、水回りや収納部などのオリジナル設備開発によって競争力を強化し、受注の拡大を牽引しています。

これらの高い商品性をさらに強化するのが、当社グループの強力なシナジーです。全国のヤマダデンキ店舗網を活用した「住まいの相談カウンター」を通じた集客に加え、家電・家具・リフォームを組み合わせた「くらしまるごと」のワンストップ提案が、顧客体験価値の向上とビジネスの拡大に直結しています。さらに、新たにグループに参画したトクラスの高付加価値な水回り設備や、東和総合住宅の地域密着型の販売網など、グループ各社を横断した多面的なシナジーを創出しています。このような圧倒的な商品力とグループの総合力を掛け合わせるにより、住建セグメントはさらなる成長と高収益体制を確立します。

YAMADAスマートハウス〈ヤマダホームズ〉



「YAMADAスマートハウス」は、エネルギーを最適制御する次世代住宅です。太陽光発電や蓄電池、EV、IoTを搭載し、「創エネ・蓄エネ・省エネ」を実現します。光熱費削減と災害への備えを両立し、環境と家計に優しい快適な暮らしを提供する高い商品力を誇ります。

Z空調〈ヒノキヤグループ〉



「Z空調」は高気密・高断熱な住宅性能と、空調・換気技術を融合させたヒノキヤグループが開発した全館空調システムです。従来の課題であった導入費用や日々の電気代を抑える独自性を持ち、家中の温度差をなくして一年中快適な暮らしを実現します。

商品構成の多様化

持続的な成長と収益基盤の強化に向け、多様化するお客様のニーズや経済環境の変化に柔軟に対応すべく、商品構成の多様化を推進しています。これまで中核を担ってきた注文住宅事業を安定的に伸ばしつつ、今後は「分譲住宅」「中古再販」「不動産資産活用」を新たな成長エンジンとして育成してまいります。

第一に、建売分譲事業の拡大です。資材価格高騰や金利の上昇により、若年層を中心にお求めやすい住宅への需要が高まっています。当社はこの変化を的確に捉え、グループのノウハウを活かした分譲住宅の販売を強化するため、自社での土地開発を推進しています。2026年3月期も各グループ会社で売上を大きく伸ばしており、今後は分譲住宅の売上構成比を半数近くまで引き上げ、住建セグメントの成長を牽引する事業へと育てていく方針です。

第二に、中古再販事業の強化です。ビジネスの成功

の鍵となる優良物件の仕入れにおいて、全国のヤマダデンキ店舗に展開する「住まいの相談カウンター」「ヤマダ不動産」の集客力を最大限に活用し、多様な不動産情報を集約しています。仕入れた物件に対し、グループのネットワークを活かしたローコストかつ高品質なリフォームを施すことで、高い利益率が見込める中古市場における競争力を確立しています。

第三に、新たな収益源となる不動産資産のマネジメント事業です。お客様から寄せられる土地活用の相談を契機として、グループ内で賃貸住宅の建設から入居者募集、賃貸管理までをワンストップで完結させます。厳格な市場調査に基づく立地選定と、グループの集客力を活かした高い満室稼働率を実現し、優良な収益物件に仕上げたうえで売却するこのビジネスモデルは、すでに確かな実績を上げています。

これら商品構成の多様化と、グループの経営資源を融合させたシナジー創出により、変化に強い経営基盤を構築します。

ヤマダホームズとヒノキヤグループの受注金額

(単位:百万円)	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	前期比(%)
ヤマダホームズ	87,819	96,378	109.7
注文住宅	53,975	61,422	113.8
分譲住宅	21,749	24,484	112.6
リフォーム	6,577	6,446	98.0
中古再販	5,518	4,026	73.0
ヒノキヤグループ [※]	101,849	139,904	137.4
注文住宅	80,887	114,599	141.7
分譲住宅	18,336	21,769	118.7
リフォーム	2,626	3,536	134.7

※ヒノキヤグループ実績値は2025年3月期:2024年1月～12月の12カ月間、2026年3月期:2025年1月～2026年3月の15カ月間の数値

〈販売戦略〉

移動式展示モデルの展開

建売分譲事業において、独自の「移動式展示モデル」を導入し、販売効率と収益性の向上を両立させています。これまで住宅業界では、大型の総合展示場への出店が一般的でした。しかし、これには多額の出店費用や毎月の

維持費がかかる上、商談の長期化も相まって、高い利益率を確保しなければビジネスが成り立たない構造でした。

そこで当社は、自社で開発する大規模分譲地内に、価格やグレードに応じた複数のモデルハウスを直接建設する「移動式展示モデル」を展開。このモデルを起点として周辺区画で建売住宅を展開するほか、好立地の区画は

注文住宅用の土地として販売し、数十区画にもおよぶ大規模分譲地全体の総合的なマネジメントを行っています。これにより、従来の展示場にかかる莫大な販管費を大幅

に削減すると同時に、実際の住環境に近い形でお客様へ訴求することが可能となります。この効率的な販売モデルを通じて建売分譲事業の成長を加速させてまいります。



ヤマダホームズの「YAMADA スマートハウス」を筆頭に、住建セグメントでは収益性の高い商品を取り揃えています。さまざまな戦略を通じ、さらに強靱な経営体制を築きます。

〈不動産ネットワーク戦略〉

生の情報が集まるパートナーシップ制度

需要が拡大する中古住宅市場において、高い収益性を確保するための鍵は、優良な物件を仕入れるための「目利き力」にあります。当社は、この課題を解決し事業成長を加速させる独自の仕組みとして、地域に根ざした不動産会社との「パートナーシップ制度」を導入しました。

本制度の最大の特徴は、地域の不動産市場に精通したパートナー企業（不動産仲介業者）に物件の仕入れを委託する点です。全国のヤマダデンキ店舗に展開する「ヤマダ不動産」の既存ネットワークに加え、本制度を活用することで、全国規模で確かな目利きによる強力な仕

入れ網を一気に構築することが可能となりました。

仕入れた物件に対しては、グループが持つ住宅設備や家電の調達力と、全国のヤマダデンキのリフォームネットワークを最大限に活用します。これにより、他社には真似のできないローコストかつ高品質なリフォームを実現し、物件の付加価値を大きく高めます。さらに、リフォーム後の物件販売もパートナー企業に委託する共存共栄の仕組みとしています。パートナー企業にとっては仕入れと販売の双方で収益機会が得られるため、すでに100社以上の企業が参画するなど、強固なネットワークが拡大しています。このパートナーシップ制度を通じ、高利益率が見込める中古再販事業を飛躍させます。

RASIOがハウス・オブ・ザ・イヤーで 特別優秀賞受賞

ヤマダホームズのカスタマイズ型注文住宅「RASIO（ラシオ）」が、省エネルギーやCO₂排出量削減に貢献する優れた住宅を表彰する「ハウス・オブ・ザ・イヤー 2025」において特別優秀賞を受賞しました。本商品は高い断熱性能と省エネ設備を標準装備し、快適な住環境と高いエネルギー効率を両立します。家づくりにおける高い技術力と、持続可能な社会の実現に向けた取り組みが評価されました。



成長の軌跡

1973

2000

2010

町の電気屋から
ナショナルチェーンへ売上高日本一の
家電量販店として邁進家電オンリーから
新領域への挑戦デンキ
セグメント

1978年
5店舗、年商6億円
1983年
ヤマダ電機を設立
1989年
株式会社店頭公開
1997年3月期
売上高1,000億円

2000年
東証一部上場



2001年
ヤマダポイントカードを発行



2004年
社員のための研修センター
「礎生塾」を開設



2005年3月期
売上高1兆円を達成
2007年
CSR担当室設置

2010年3月期
売上高2兆円を達成
2010年
ヤマダケイタイアプリを
リリース
2012年
ベスト電器を子会社化



2013年
公式通販サイト
「ヤマダウェブコム」を
オープン
2018年
「くらしまるごと」戦略を
スタート
2019年
大家家具を子会社化

環境
セグメント

1997年
シー・アイ・シーを設立

2001年
シー・アイ・シーとともにテレビ・冷蔵庫・
洗濯機の家電リユース事業をスタート
2007年
インバースネットとともにPCリユース・
リサイクル事業をスタート

2012年
東金属を子会社化



2018年
東金属とともに
小型家電リサイクル
事業をスタート

1973年創業

「家電コンサルタント」に
込めた創業の思い

1973年創業時の看板に「家電コンサルタント」という
表記があります。家電を販売するだけでなく、
お客様の「くらしまるごと」をお手伝いしたい
という思いは、創業から今日まで続いています。

金融
セグメント

2006年
ヤマダフィナンシャルを設立
ヤマダLABIカード事業を開始

2016年
ヤマダファイナンス
サービスを設立

2018年
ヤマダ少額短期保険を
設立

住建
セグメント

2011年
エス・バイ・エルを買収

2018年
ヤマダホームズを
設立

その他
セグメント個人経営の
“町の電気屋”から
業界最大手に

売上高(百万円)
2,500,000—
2,000,000—
1,500,000—
1,000,000—
500,000—
0

売上高 推移(百万円)

売場面積 推移(m²)

1973

2000

2005

2010

「ヤマダ電化サービス」という1つの店舗から始まったヤマダホールディングス。デンキセグメントを主軸に環境、金融、住建の各セグメント、さらに、その他セグメントを加えた合計5つの分野に事業領域を広げてきました。今後は「くらしまるごと」の実現に向け、各セグメントのシナジーを高め、さらなる成長を目指していきます。

2020

「くらしまるごと」戦略の推進

2026年3月期

売上高

1兆6,918億円

売場面積(国内家電直営店舗)

2,922千㎡

国内外直営店舗数

957店

LIFE SELECT店舗数

41店

デジタルアプリ会員数

3,125万人

2020年
ホールディングス体制へ

2021年
LIFE SELECT 1号店[熊本春日店]オープン

2021年
ヤマダデンキに
家電販売事業を統合
ベスト電器をはじめとする
家電販売7社を吸収合併

2023年
創業50周年

2025年
「中期経営計画
2026/3～2030/3」スタート

2026年
SPA商品を
「YAMADA Products」
として販売開始

Products
— ヤマダプロダクツ —

2020年
ヤマダ環境資源開発
ホールディングスを設立
環境関連分野の強化と、製品・
設備のリユース・リサイクル
事業などを拡充すべく設立

2022年
ヤマダ東日本
リユースセンター
群馬工場を増設
使用済み家電のリユース製品の
増産体制構築を図り、
群馬県藤岡市のヤマダ東日本
リユースセンター群馬工場を増設

2025年
ヤマダ西日本リユースセンター
山口工場を新設



2021年
ヤマダNEOBANK事業開始
住宅ローンに本格参入

2023年
ハウス・デポ・パートナーズを
子会社化

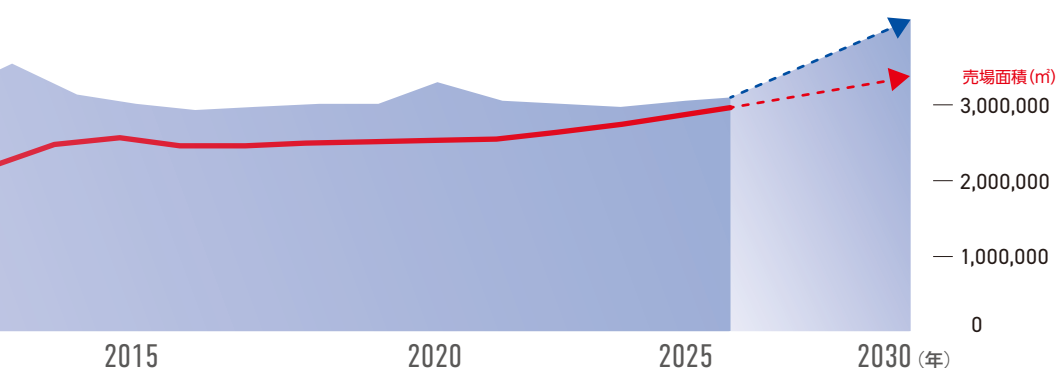
2025年
ヤマダ金融
ホールディングスを設立

2020年
ヒノキヤグループを子会社化

2021年
ヤマダ住建
ホールディングスを設立
2010年代初頭から推進してきた住宅分野強化の一環として設立



2025年
東和総合住宅を子会社化
2026年
トクラスを子会社化



ヤマダホールディングスは体験・体感型大型店舗「LIFE SELECT」を拠点に「ヤマダ経済圏」を拡大します。セグメント同士のシナジーを高め、より盤石な経営基盤を築きます(写真は「Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店」)。

価値創造プロセス

INPUT

BUSINESS MODEL

OUTPUT

▶P.46、P.83～P.85

〈2026年3月期〉

財務資本

売上高 1兆6,918億円
経常利益 200億円
経常利益率 1.2%
純資産 6,425億円
自己資本比率 48.6%
ROE 2.3%
PBR 0.54倍

製造資本

LIFE SELECT店舗数 41店
家電直営店舗数 957店
うち、海外店舗数 29店
SPA商品委託製造会社 51社
住宅工場 7カ所
国内住宅展示場数 347カ所
リユースリサイクル工場 11カ所

社会関係資本

デジタルアプリ会員数
3,125万人
大型商業施設パートナー 3社
連結子会社の数 38社
主要な非連結子会社 10社

人的資本

女性取締役比率 25%
※2026年6月26日時点
女性管理職比率 4.5%
セールスエンジニア 526名
宅地建物取引士 643名
家電製品アドバイザー 9,422名
スマートマスター 1,338名

知的資本

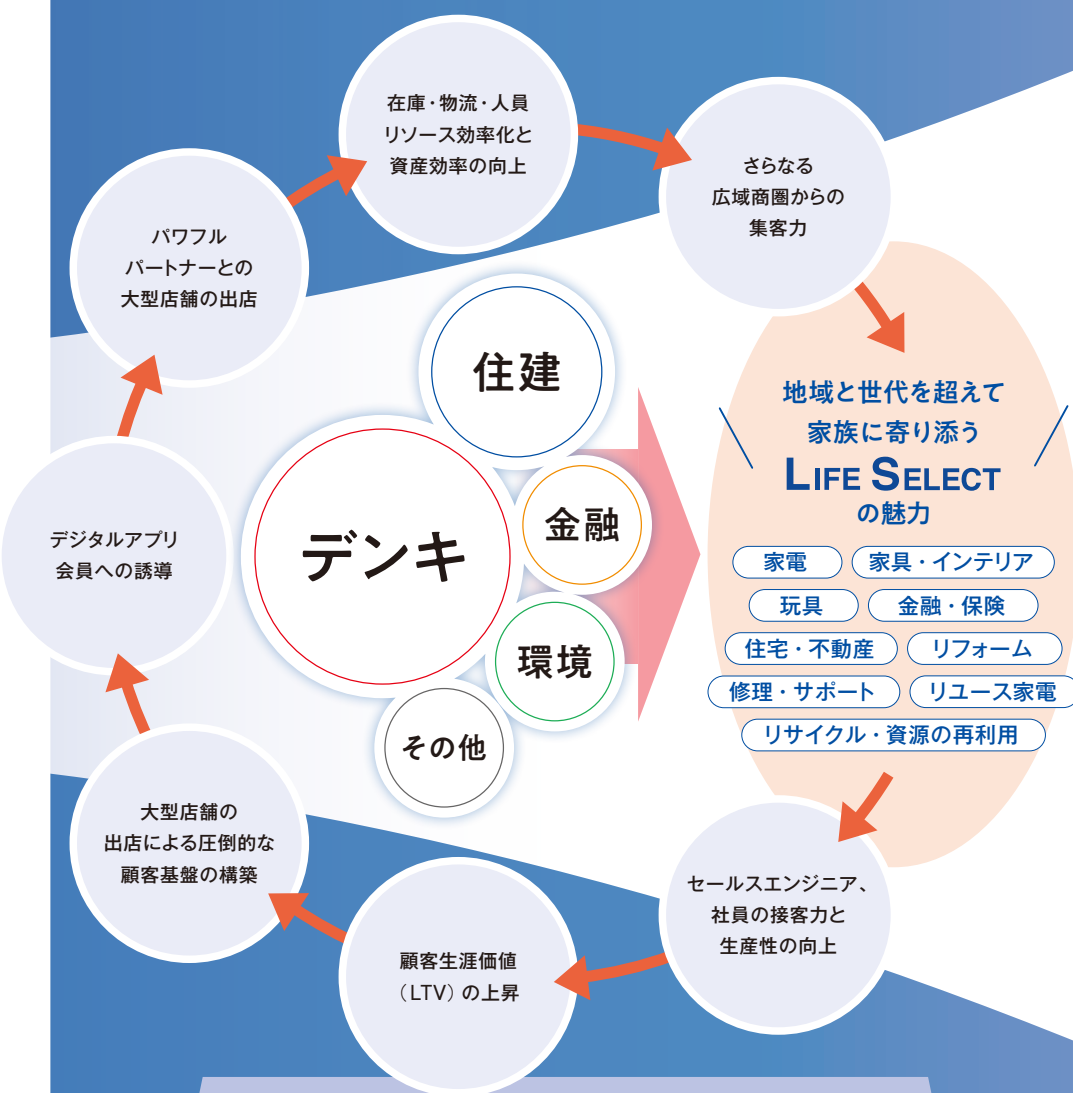
独自の有資格試験制度
デジタルアプリ・
会員データベース基盤

自然資本

スコープ1,2 217千t-CO₂
スコープ3 20.1百万t-CO₂

「くらしまるごと」戦略

▶P.42



株主価値最大化を図るコーポレート・ガバナンス

▶P.55～P.67

行動規範／サステナビリティ基本方針

経営理念

「創造と挑戦」「感謝と信頼」

外部環境、
社会の変化

・AIの進化と台頭
・地政学リスクの顕在化
・少子高齢化と介護ニーズの高まり
・労働力不足
・生活様式の変化に伴うニーズの多様化

・ネット購入の拡大
・環境に配慮した快適な暮らしづくり
・情報セキュリティリスクの高まり
・気候変動への対応

ヤマダホールディングスは「くらしまるごと」戦略とグループシナジーで企業価値向上を図ります。
多様な資本の活用と独自経済圏で世代を超えて選ばれる生活インフラを構築し、人々の暮らしを支えていきます。

OUTCOME

MISSION

ACTION

▶ P.43

**LIFE SELECTと住を中核として
グループシナジーを最大化**

ROE
向上

「稼ぐ力」の強化

LIFE SELECTの展開 ▶ P.28

PB+SPA商品の開発 ▶ P.32

ECの強化推進 ▶ P.30、P.34

**各セグメント
事業拡大**

BS改善

資産効率の向上 ▶ P.20、P.28

株主還元

PER
向上

資産ポートフォリオの再編 ▶ P.28

**データ活用×CX
(企業変革)**

サステナビリティ

▶ P.64~P.66

- ・気候変動への対応
- ・環境配慮型製品の販売促進
- ・資源循環と廃棄物削減

▶ P.68~P.77

- ・人材育成の強化
- ・人手不足対応と人材確保と顧客満足の維持(DX対応等)
- ・DE&Iとウェルビーイングの推進

▶ P.50~P.54、
P.78~P.82

ヤマダ経済圏

▶ P.44

社会インフラとしての価値を向上させ、
世代をまたぐファン・顧客を獲得

「中期経営計画
2026/3~2030/3」

▶ P.28

**LIFE SELECTの利益、
稼ぐ力のさらなる向上・強化**

〈2030年3月期目標〉

売上高 **2兆2,000億円**

経常利益 **1,000億円**

経常利益率 **4.5%**

ROE **8.5%**

〈2028年3月期目標〉

PBR **1.0倍超**

第2の成長市場

海外・アジア事業展開

〈2030年3月期目標〉

海外店舗 **90店**

海外売上高 **1,000億円**

**気候変動への対応と循環型社会の実践、
多様な人材の活躍と
ウェルビーイングの実現** ▶ P.66

〈2031年3月期目標〉

スコープ1,2 2021年3月期比 **42%削減**

電力使用量全体に占める再生可能
エネルギー比率 **38%**

省エネラベリング制度における省エネ
基準達成率100%以上の家電製品

(テレビ、冷蔵庫、エアコン)

販売台数構成比 **60%**

ZEH供給率 **80%**

1人当たり平均研修時間 **30時間以上/年**

正社員離職率 **4.5%**

有給休暇取得率 **80%**

女性管理職比率 **10%以上**

エンゲージメントサーベイ 総合評価「**A**」

休業災害度数率 **0.50以下**

財務
イン
パクト

非
財務
イン
パクト

「くらしまるごと」を支える。

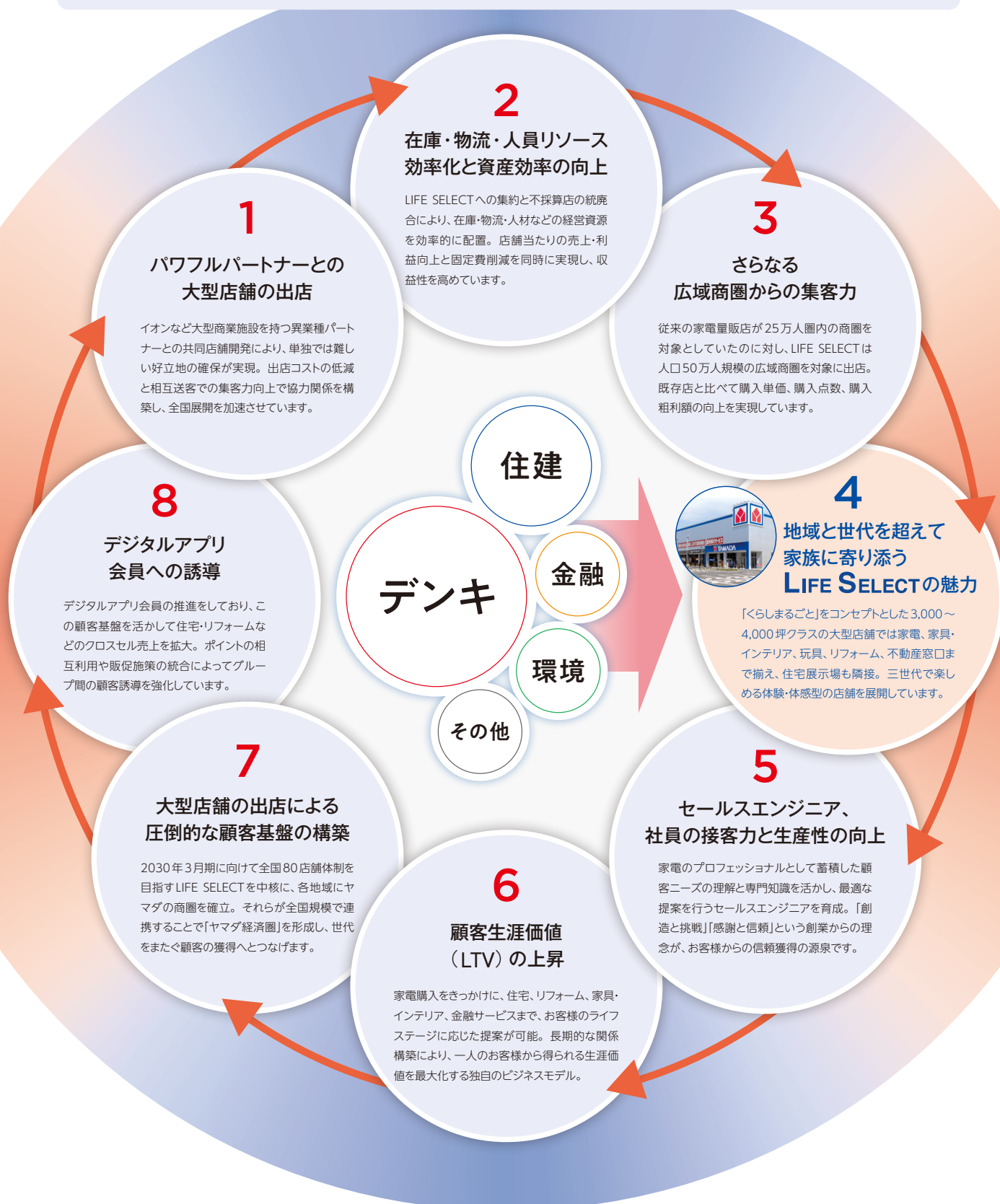
「くらしまるごと」戦略のビジネスモデルと強み

「くらしまるごと」戦略の好循環が生み出す競争優位性 ➡ ヤマダ経済圏へ

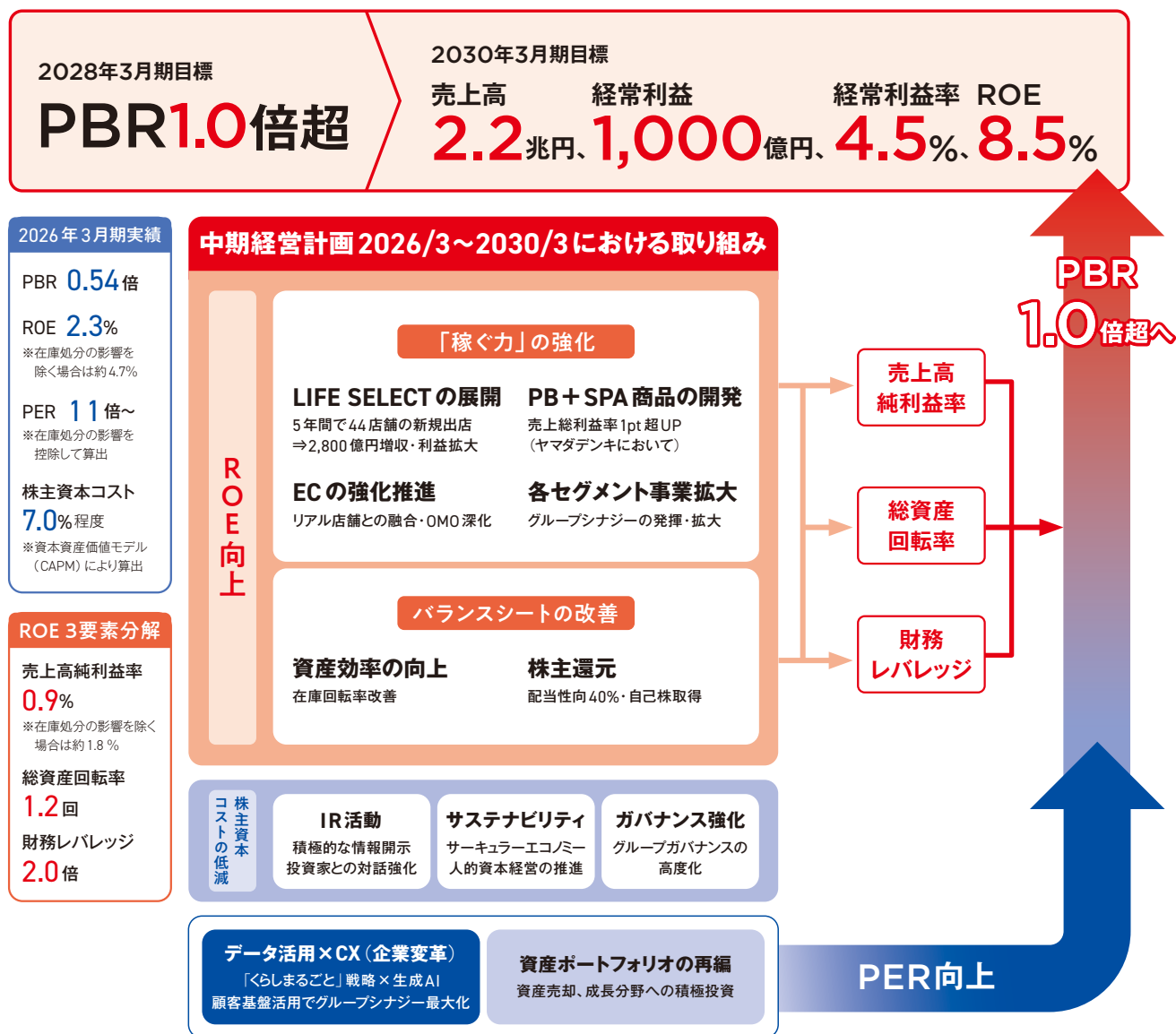
パワフルパートナーとの大型出店で、
超広範囲な商圈と顧客基盤の獲得

デンキ・住建・金融・環境の
連携がもたらす長期的な購買

LIFE SELECTへの集約で在庫・物流・
人材などの資産効率向上と高収益モデルの実現



ROE ロジックツリー — PBR 向上に向けた基本方針 —



当社グループは、PBR1.0倍超の早期達成を目指し、経営改革を進めます。

ROEの3要素(売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジ)の改善に向け、まず「稼ぐ力」の強化に注力します。LIFE SELECT展開による2,800億円の売上・利益増と、PB+SPA商品強化による売上総利益率1pt超アップに取り組み、4セグメントのシナジー発揮、ECとリアル店舗の融合深化により、利益拡大を実現します。同時に、在庫回転率改善と配当性向40%など

の株主還元によりバランスシートを改善することで、最大の課題である総資産回転率を改善します。

さらに、約1,300億円のノンコア・低収益資産売却でキャッシュを創出し、成長投資(LIFE SELECT開発加速、戦略的M&A)などへ戦略的に再配分し、資産ポートフォリオ再編を加速します。資産効率重視の経営へ転換を果たし、投資家、市場の評価を得て、PERの向上へとつなげます。これらによりPBR1.0倍超を成し遂げます。

数字で読み解くヤマダ経済圏

ヤマダホールディングスが構想する「ヤマダ経済圏」。
グループの強みと未来を定量的に解き明かします。

大型新業態

「LIFE SELECT」出店数

41店舗 → **80**店舗

2026年3月期

2030年3月期計画

家電、家具・インテリア、玩具、住宅展示場まで体感で
きる「LIFE SELECT」。現在の41店舗から2030年
3月期までに80店舗へと倍増させる計画です。地域
の生活インフラとして全国各地にヤマダの強みを集約
した拠点を展開します。

国内家電直営店舗数

928店

国内FC・VC店舗数

7,817店

国内住宅展示場数

347カ所

●LIFE SELECT

個人から世帯による商圈の拡張

「LIFE SELECT」店舗の収益性比較※

1人当たり 購入単価 **1.4倍** 1人当たり 購入点数 **1.5倍**

1人当たり 購入粗利額 **1.4倍** 坪売上効率 **1.5倍**

(すべてTecc. Land比)



25万人 → **50**万人

半径15kmへと商圈延伸

「くらしまるごと」の複合提案が可能な「LIFE SELECT」
は、家族全体の来店動機を創出し、従来よりも広範囲から
お客様を集客。従来の家電量販店の商圈25万人から
50万人へと拡大。商圈半径も10kmから15kmへと
延伸しています。

※デジタルアプリ会員購入データ比較

「LIFE SELECT」を中心とした 商圈内のシェア目標

「LIFE SELECT」の狙いは店舗数拡大だけでなく、エリア
での商圈シェアを高めることです。目標は出店エリア内
(半径15km・人口50万人)のヤマダデンキ店舗のシェ
ア合計50%。現状の平均約25%を大きく上回り、地域
一番店の地位を確立します。

3,000~4,000坪の店舗で50万人商圈

シェア目標 **50%**以上

商圈協力関係にある大型商業施設 (パワフルパートナー)の数

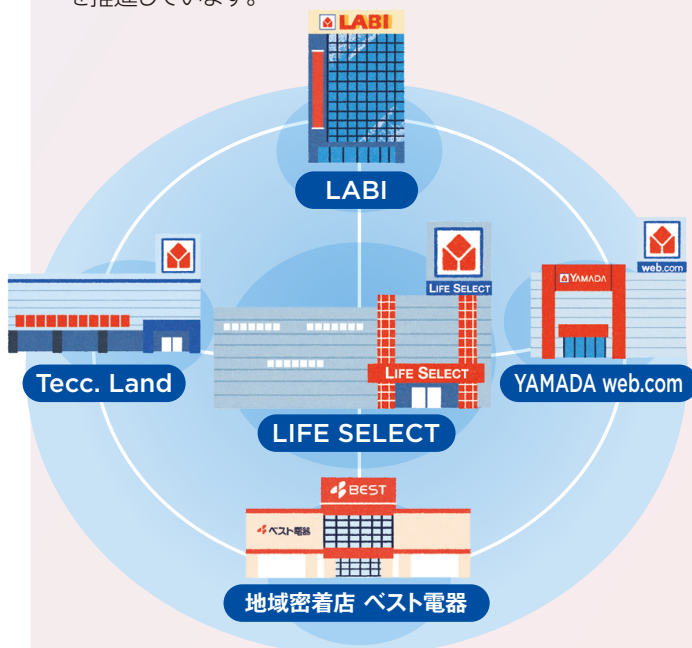
イオンをはじめとしたスーパー、ビバホームなどのホーム
センターなど大型商業施設を展開するパワフルパートナー
との協業により、効率的な出店と高い集客力を実現してい
ます。互いの顧客を送客し合い双方の商圈拡大に貢献。

「LIFE SELECT」における
協力関係にある大型商業施設の数

3社 **13**店舗

店舗フォーマットの多層展開

全国12業態928店舗の多彩な店舗網で、地域特性や顧客ニーズに最適な販売チャネルを展開。「LIFE SELECT」を中核に、都市型の「LABI」、家電に特化した郊外型の「Tecc. Land」、EC注文品の出荷拠点「web.com」など、各店舗フォーマットがエリア内で相互補完し合う戦略を推進しています。



商圈特性に合わせた

12業態 928店舗

LIFE SELECT

家電を中心にした「くらしまるごと」の商品とサービスを提供

41店

LABI

都市型家電専門店

11店

YAMADA web.com

家電専門店・EC注文品の出荷拠点

28店

Tecc. Land

郊外型家電専門店

541店

家電住まいる館

家電とリフォームの販売サービスを中心とした郊外店

11店

アウトレット・リユース店

旧品・リユース製品取り扱い店

41店

インショップ型店

ショッピングモールなどの商業施設で展開する店舗

24店

Tecc. Land (小商圈)

商圏人口の少ない特性に合わせた店舗

78店

地域密着型

ベスト電器などの地域密着型家電専門店

131店

PC専門店

TSUKUMOオリジナルPCを中心としたPC販売店

6店

家具専門店

大塚家具

14店

ドラッグ専門店

ドラッグストア キムラヤ

2店

店舗×ECによる「ヤマダ経済圏」化

圧倒的な会員基盤を活用し、店舗とECをシームレスに融合。顧客データの統合分析と提案で、顧客生涯価値(LTV)の最大化を図ります。リアルとデジタルの両面から「ヤマダ経済圏」の拡大と深化を推進しています。

会員
基盤

約6,000万件

デジタル
アプリ会員

3,125万人

海外ネットワークの拡大

東南アジアにおいて海外展開を加速し、2030年3月期までに家電直営店舗を90店舗に拡大する計画。日本で培った「くらしまるごと」のノウハウを各国の文化や商慣習に合わせてローカライズし、ヤマダブランドの浸透を図ります。

マレーシア

8店

シンガポール

12店

インドネシア

9店

東南アジアの家電直営店舗
2030年3月期目標

90 店舗

「くらしまるごと」戦略
2030年3月期計画

売上高

2.2兆円

経常利益率

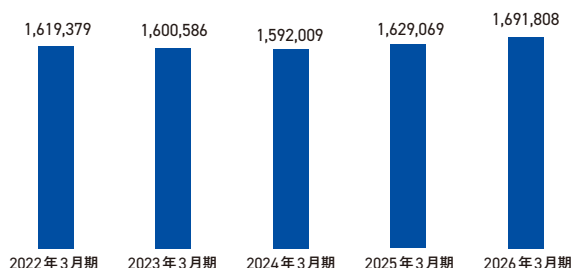
4.5%

企業価値を向上させる 主要な経営資本

財務資本

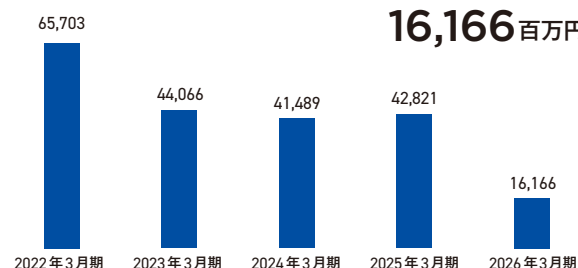
売上高 (単位:百万円)

1,691,808百万円



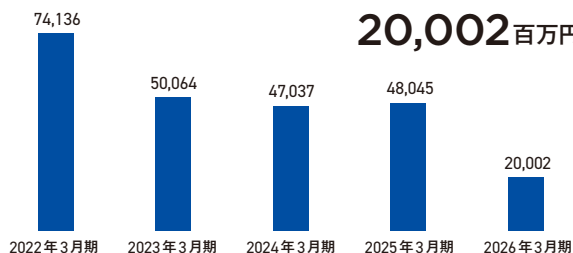
営業利益 (単位:百万円)

16,166百万円



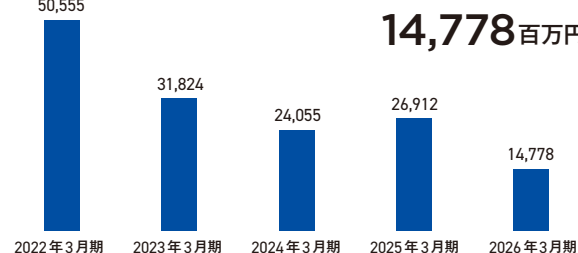
経常利益 (単位:百万円)

20,002百万円

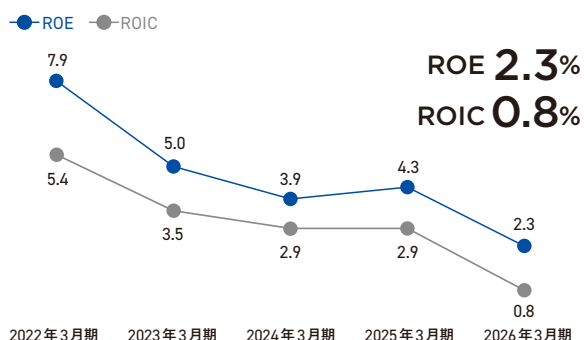


親会社株主に帰属する当期純利益 (単位:百万円)

14,778百万円



ROE / ROIC (単位: %)



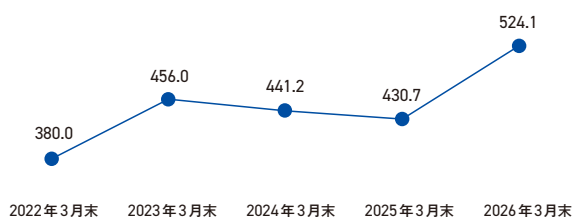
自己資本比率 (単位: %)

48.6%



株価推移 (単位:円)

524.1円



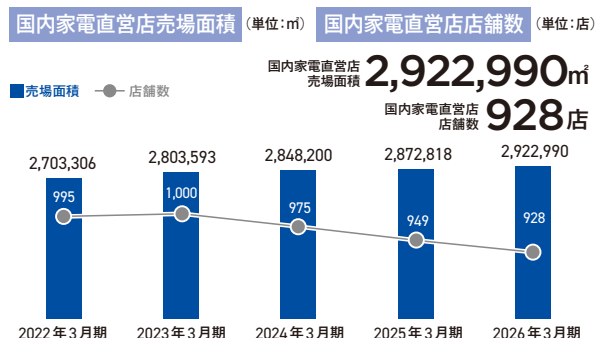
売上面ではLIFE SELECT店舗開発の進捗およびEC、PB+SPA商品の貢献、住建セグメントにおける年度末にかけての売上の伸長などにより好調に推移しました。利益面では約240億円規模の戦略的在庫処分を実施したほか、ポイント施策の強化に伴う先行的な利益負担や店舗統廃合の過程による一部大型店舗の退店などにより減益となりました。

今期はLIFE SELECTの出店加速やPB+SPA商品の積極的開発、「くらしまるごと」の価値提案体制の強化などにより、売上高1兆7,800億円、営業利益515億円を計画しております。

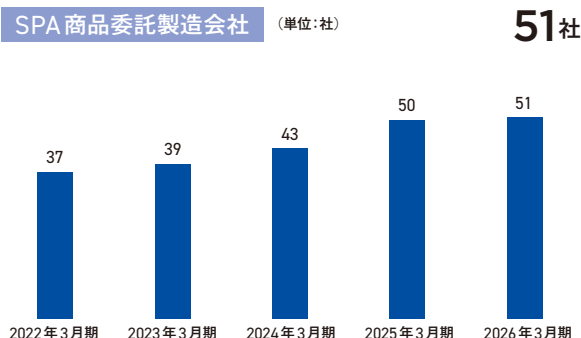
当社グループは、創業以来培ってきた経営資本を価値創造の源泉とし、「くらしまるごと」戦略の推進をはじめ、環境セグメントによる、環境負荷低減と収益を両立する、グループ内完結型の独自の資源循環システムの構築を進めています。

ここでは財務資本、製造資本、人的資本、社会関係資本、自然資本の主要な実績をお示しします。

製造資本

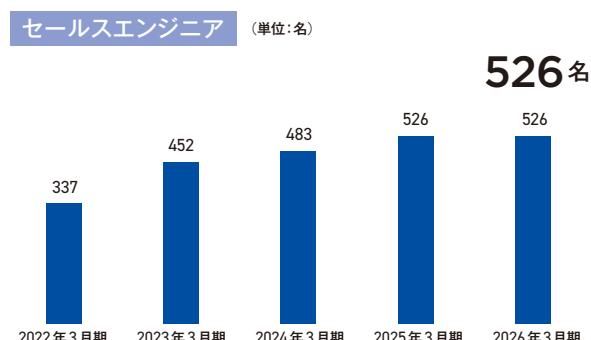


LIFE SELECT 店舗の拡大に伴う近隣店舗のスクラップ・アンド・ビルドや不採算店の閉店で店舗開発の最適化を図っており、店舗数は減少傾向にありますが、売場面積に関しては、年々増加しています。

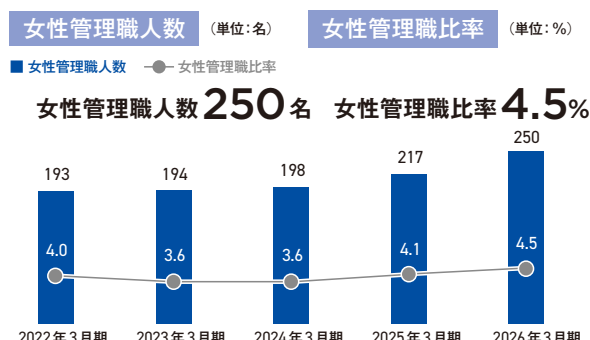


ヤマダデンキでは、2030年3月期までにPB+SPA商品売上高3,400億円超を目標として、当社グループの強みを活かした商品の開発を進めています。今後もお客様の暮らしに寄り添ったヤマダにしかできないPB+SPA商品の拡充に注力していきます。

人的資本

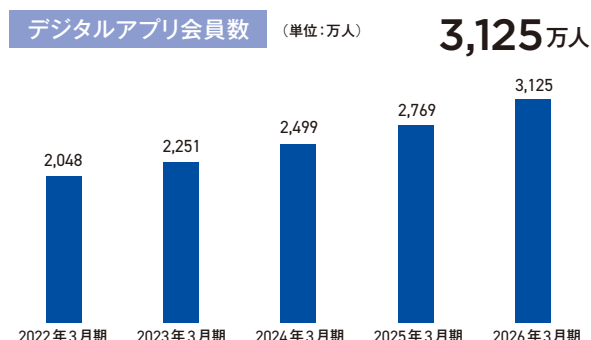


2026年3月期時点で526名のセールスエンジニアが活躍しております。採用の強化や配置転換によって増加傾向にあります。セールスエンジニアは、家電や家具・インテリア、リフォームを含めて販売から配送設置・工事、アフターサービスまでお客様のニーズに合わせた提案をし、お客様の暮らしをより快適にすることに努めています。



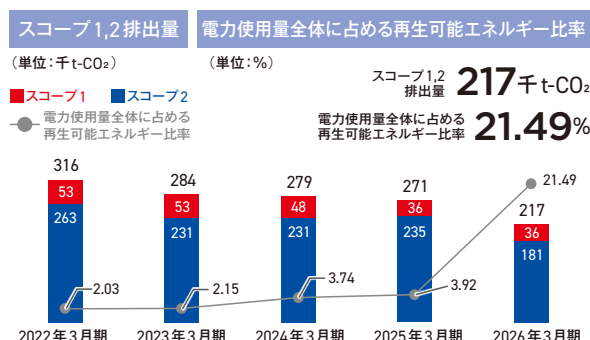
2026年3月期は、前年比で女性管理職人数・比率ともに微増となりました。2031年3月期までに女性管理職比率10%以上を目標として、さまざまな取り組みを推進しています。

社会関係資本



デジタルアプリ会員数は年々増加しており、2026年3月期では、3,125万人となりました。今後も効果的な店舗開発や魅力的な商品の開発などを進め、ヤマダ経済圏を構築していくことで、さらなるファンの獲得に努めていきます。

自然資本



スコープ1,2は2026年3月期では、全体で前年比19.9%の減少。再生可能エネルギー比率も21.49%と前年比増となりました。また、2021年3月期を基準に2031年3月期に42%削減の目標に対しては、2026年3月期は30.8%の削減となりました。引き続き、削減目標達成に向けて取り組みを進めていきます。

〈集計範囲〉2022年3月期～2024年3月期:連結・非連結
2025年3月期～2026年3月期:連結

CHRO MESSAGE

代表取締役 兼 副社長執行役員 CHRO 小暮 めぐ美

「成長を実感できる会社」へ、人事制度から変える

2026年4月、ヤマダホールディングスとヤマダデンキは人事制度を刷新しました。

能力を可視化し、社員の成長を促す制度の導入により、「くらしまるごと」戦略の実行力を高めます。

2026年4月1日、ヤマダホールディングスとヤマダデンキは、給与制度と教育制度で構成される人事制度を全面的に刷新しました。新制度導入の一番の目的は、保有能力の見える化です。以前から「会社の経営に貢献したいが、何をすればよいか分からない」という社員の声が寄せられていました。昇格のプロセスは示していたものの、「何を学び、何を身につければ次のステージに進めるのか」をより明確にすることが必要でした。

新制度では、会社が示した基準に沿って自ら行動を変

え、求められる能力を保有・発揮できれば、適切に評価される仕組みです。等級は旧来の10段階から7段階へと簡素化し、等級が上がるごとに給与も昇給率も上昇する体系となっています。

また、一般社員から経営層までのキャリアロードマップを明示し、昇級・昇格の基準を透明化しています。昇級・昇格試験も設け、社員が自分の成長と昇進の道筋を描けるようにしました。制度設計には約3年かかりました。現場との対話を重ね、「長く使える制度」と「制度と現場のギャップを埋める仕組み」を追求した結果です。

LIFE SELECTを担う人材を育てる 認定者制度で、店長候補を計画的に確保

当社が「くらしまるごと」戦略の中核に据えるLIFE SELECTは、家電、家具・インテリア、リフォーム、住宅、金融を一体で提案する体験型の大型店舗です。現在41店舗を展開しており、中期経営計画最終年度である2030年3月期末までに80店舗へと倍増させる計画です。

この出店加速の鍵を握るのが、店長をはじめとするマネジメント人材の確保です。LIFE SELECTの店長には、家電の販売知識にとどまらず、インテリアやリフォームの提案力、顧客ニーズを読み解くマーケティング能力、そして従業員をまとめるマネジメントスキルが求められます。そこで新制度に「認定者制度」を導入しました。各階層で定められた研修を修了し、評価基準を満たした社員を、次の階層への昇進候補として認定する仕組みです。一般職の最高位に到達し、かつ認定者となった社員が、LIFE SELECTの店長などマネジメント層の候補者となります。



認定者から最短2年半程度でこのステージに到達できる設計としました。この認定者をどれだけ育成し、人材プールとして確保できるかが、出店拡大の成否を左右します。

ヤマダデンキでは、家電販売の人材は新卒採用を基本としています。一方、住宅やリフォーム、金融といった専門分野では、プロパー人材の育成を強化しながら、即戦力となる中途採用人材も戦略的に活用しています。例えば、LIFE SELECT 店舗内の住宅相談カウンター（ヤマダ不動産）には、宅地建物取引士の資格を持つ実務経験豊富な中途採用者を配置し、お客様に専門的なアドバイスを提供しています。こうした新卒採用、社内育成、専門人材の配置を組み合わせることで、LIFE SELECT の人材ポートフォリオを最適化しています。

挑戦できる制度が人材流動性を高め、 シナジーを生む

「くらしまるごと」戦略を真に実現するには、デンキ、住建、金融、環境、その他という5つのセグメントを横断した人材の流動性が欠かせません。従来は、グループ会社間に存在していた賃金面での待遇の違いが、人材の流動性を妨げていた面があります。転籍先の会社規模によって給与が下がるケースがあり、新たな事業への挑戦意欲があっても、給与減少への不安が挑戦を躊躇させるような局面がありました。

そこで今回刷新した給与制度では、どのグループ会社に転籍しても給与面で不利益が生じにくい仕組みを整えました。基本給を2層構造とし、第一基本給はグループ全社で統一した上で、第二基本給で会社規模に応じた調整を行います。

この制度変更が「くらしまるごと」戦略を遂行するうえで果たす役割は大きいと考えています。例えば販売実績が高い従業員を見ると、ヤマダデンキでエアコンを売るだけでなく同時に二重窓を提案してご購入いただくなど、家電とリフォームの両方の知見を活かした提案を行う社員がすでに存在します。グループ内で複数の事業を経験し、そのシナジーを発揮することが、本人の成長と会社の収益向上につながります。この文化をいかに醸成できるか。制度の整備はその第一歩です。

社員の生産性向上を ROE・PBRの向上につなげる

家電量販店は、競合他社と同じ製品を販売していま

人材育成と生産性向上に向けた指標・目標

育成

管理職候補人材を育成・認定するまでのリードタイム

最短2年半

LIFE SELECT 店長候補プール人数

500人 程度確保

生産性

1人当たりの販売金額

2025年3月期実績

年**5,472**万円

2026年3月期実績

年**5,606**万円

2030年3月期目標

年**7,100**万円

（対象：ヤマダデンキ）

す。だからこそ当社にとってLIFE SELECTの圧倒的な品揃えと、それを支える接客力・提案力が競争優位性の源泉となります。ただ、当社の課題の一つが「属人化」です。「〇〇さんがいなければ売上が伸びない」というケースが現場に存在するのは事実です。新制度では、誰もが一定のスキルを習得するプロセスを経るため、組織全体の提案力・販売力が底上げされます。

もう一つ重視しているのが教養教育です。販売現場では、製品の機能説明だけではお客様の心は動きません。社会問題への理解が、提案に厚みと説得力を与えます。各階層の研修にこうした教養プログラムを組み込むことで、「モノを売る力」を「暮らしを提案する力」へと高めていきます。

人材育成によってお客様との接点が深まり、継続的なソリューション提案が可能になれば、値引きに頼らない販売を実現できます。当社は「1人当たりの販売金額」を生産性の指標とし、2030年3月期に7,100万円の目標を掲げています。さらに、新制度によってグループ内の人事交流と横断連携が活性化すれば、一人ひとりの活躍の場が広がり、組織はさらに強くなります。人的資本の強化は、当社の企業価値を持続的に高める根幹と位置付けています。

制度はスタートしたばかりです。研修の受講率、昇級試験の受験者数、各階層の認定者数といった指標を継続的にモニタリングし、効果を検証しながら改善を重ねていきます。

ヤマダの人的資本経営

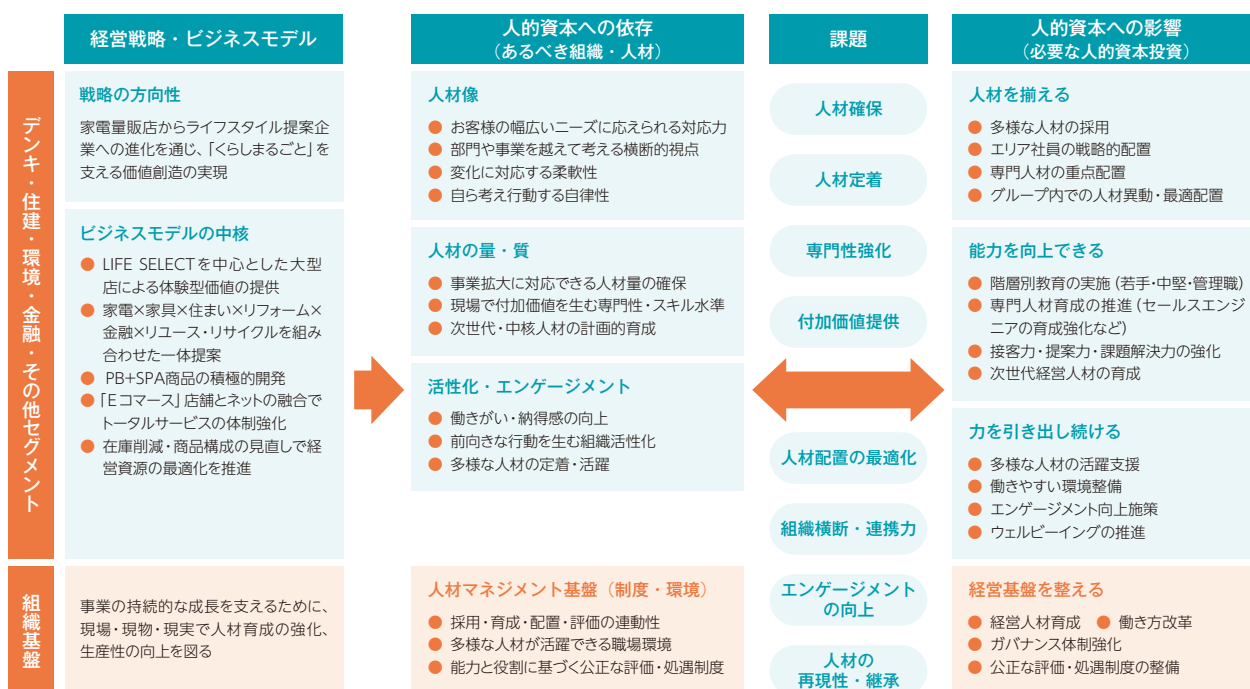
当社グループは持続的成長の実現に向け、人的資本を重要な経営資源と位置付けています。全国の事業現場において社員一人ひとりが顧客と向き合い、専門性やグループ横断の連携を通じて価値を創出することが当社グループの事業基盤であり、競争力の源泉であると認識しています。

管理体制（ガバナンス）

当社グループでは人的資本経営を推進するためのガバナンス体制を構築・運営しています。人的資本経営の実行および実現を担う責任者としてCHROを設置し、経営関連方針の推進、人材の確保・育成・配置に関する施策を管掌しています。人事総務本部長を委員長とする「人

事総務委員会」を設置し、各分科会から上程された人的資本に関する具体的な課題および施策について審議・決議を行うとともに、進捗状況を定期的に確認しています。重要な事項については取締役会に報告または付議し、監督を受けています。また、グループ会社においても人事委員会や分科会での議論内容を共有し、グループ全体の課題認識の統一と解決を図っています。内部通報制度

経営戦略の実行を支える人的資本戦略の全体像



新人事制度による人材戦略

当社は「くらしまるごと」を支えるという経営の方向性のもと、各事業セグメントにおける事業戦略およびビジネスモデルの実行には、適切な人材の確保・育成・配置と、組織としての実行力の強化が不可欠であると認識しています。このため事業戦略および組織基盤の観点から、人的資本に関する施策を整理しました。短期的には事業運営に直結する人材施策、中期的には競争力や実行力を左右する人材施策、さらに新人事制度の運用により企業価値創造の再現性に寄与する戦略を構築しています。

人材の保有能力の見える化と育成強化、計画的な後継者育成、昇降格の納得感・透明性の向上を図ることを目的に、当社およびヤマダデンキは2026年4月から新人事制度の運用を開始しました。



人材育成方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/human-resource-development.html>

社内環境整備方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/company-environment-improvement.html>

多様な人材の育成・活躍

<https://www.yamada-holdings.jp/csr/csr402.html>

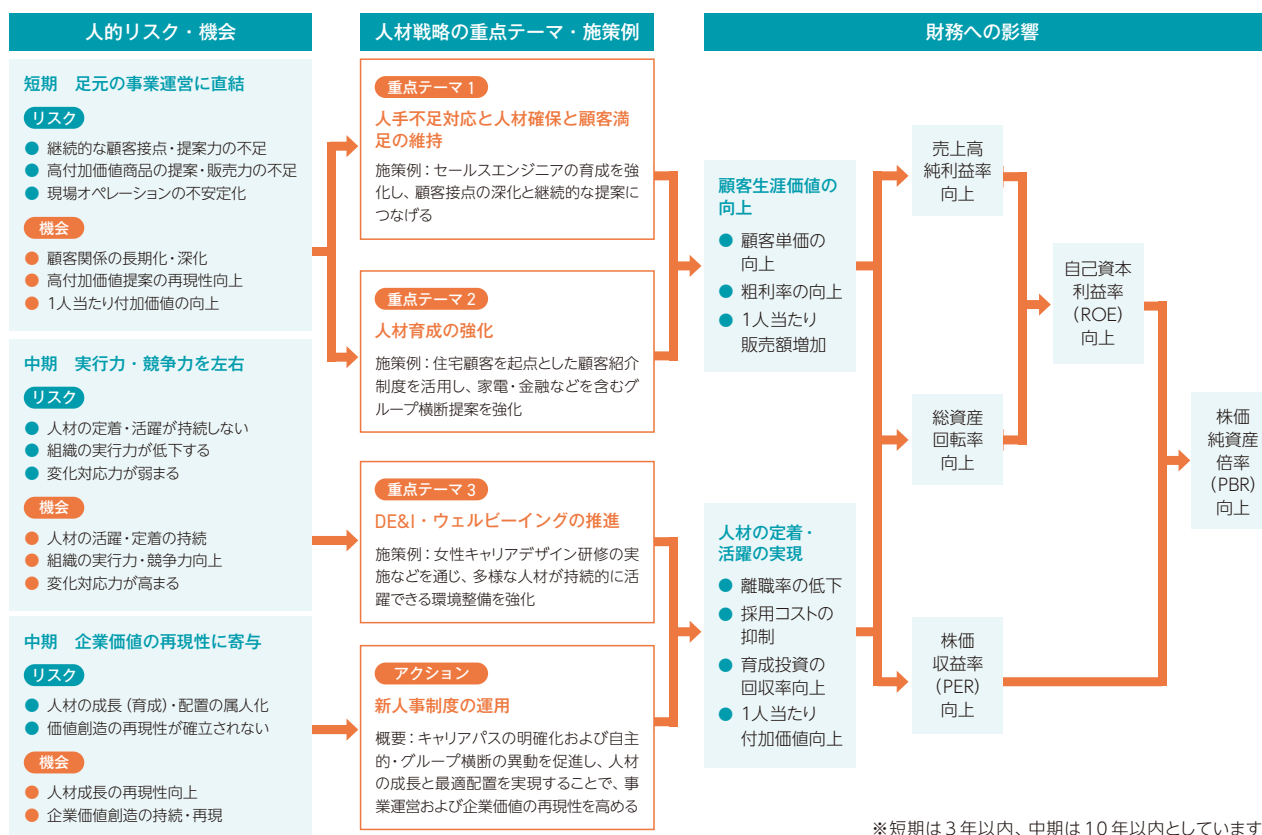
については公益通報者保護の強化を目的に、2024年3月より通報窓口を内部から外部委託へ変更しました。通報対象は当社グループの企業に所属する労働者(派遣社員および1年以内の退職者を含む)ならびに役員とし、グループのガバナンス体制の強化を図っています。

リスク・機会の管理

当社は人的資本に関するリスクおよび機会について、事業戦略の実行と企業価値創造に与える影響の観点

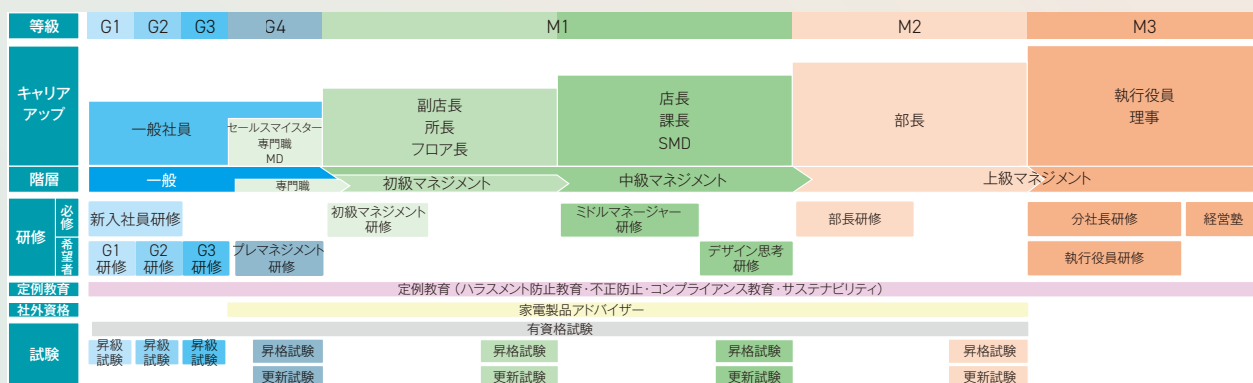
から整理・管理しています。リスクとしては、人材の成長(育成)や配置の属人化により、事業運営や価値創造の再現性が確保されない可能性を認識しています。一方で、人的資本の再現性を高めることは、事業の持続的成長や企業価値創造の継続につながる重要な機会と捉えています。当社では、経営戦略およびビジネスモデルの実行において依存度の高い人材要素を整理し、人材像、人材の量・質、活性化・エンゲージメント、制度・環境といった観点から、人的リスクおよび機会を把握しています。そのうえで、事業成長や「稼ぐ力」との関連性を踏まえ、優先的に対応すべき重点施策を特定しています。

人的資本に関するリスク・機会と財務への影響



キャリアアップロードマップ

キャリアアップロードマップは一般社員(G1)から上級マネジメント(M3)への道筋を示します。



(2026年7月時点)

エンゲージメントサーベイ

当社は2022年3月期から従業員満足度調査を行い、調査結果を踏まえた課題設定と施策を実施し、社員の働きがい向上や生産性向上を目指して取り組んできました。2025年3月期からは従業員のエンゲージメントの測定を主題としたエンゲージメントサーベイに移行し、対象範囲をグループ全体へ拡大しました。エンゲージメント指標や信頼・貢献・成長実感など約30項目に対する2026年3月期の総合評価は「B」判定となりました。課題としてキャリア・成長の見通しを示すストーリー設計などが挙げられましたが、2026年4月に導入した新人事制度により改善を図っていきます。また、エンゲージメントサーベイ結果を従業員へフィードバックするとともに、組織長を対象に研修を実施しました。エンゲージメントサーベイの調査結果をもとに課題をより精密に把握したうえで適切な対策を講じ、効果的な社内環境の改善を推進していきます。



エンゲージメントサーベイ

目標
2031年3月期
総合評価
「A」

2026年3月期実績

総合評価
「B」

(S、A、B+、B、B-、C、Dの7段階評価)

人材育成

当社グループは、「くらしまるごと」戦略の推進に伴う

製品・サービスの広がりや、将来的な事業領域の拡大を踏まえ、お客様の幅広いニーズに対応できる能力を持った人材の確保に努めています。人材育成面では時代の変革期を迎えている今、社員がキャリアを明確にデザインできるよう成長の方向性を示しました。これにより強い組織基盤の構築と持続的な企業成長、競争力の強化を目指します。



1人当たりの販売金額(対象:ヤマダデンキ)

目標
2030年3月期
7,100万円/年

2026年3月期実績
5,606万円/年

階層別教育

人事・教育制度はすべての階層に「求める人物像」を設定しています。また、各階層内の質を一定水準に保つ仕組みとし、定量的な指標を用いて公平性を図っています。各階層において「評価基準達成」「研修修了」「有資格試験合格」などを経て「認定者」となり、その後、昇級・昇格試験に合格すると次の階層へ進みます。



1人当たりの平均研修時間

目標
2031年3月期
30時間以上/年

2026年3月期実績
30時間/年

新入社員研修

新入社員はオンライン勉強会や学習用コンテンツの

階層別研修プログラム

研修名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	新入社員研修	G1・G2・G3研修	プレマネージメント研修	初級マネージメント研修	ミドルマネージャー研修	デザイン思考研修	部長研修	執行役員研修	分社長研修	経営塾
対象者	新入社員	一般社員	一般社員(候補認定者)	副店長・フロア長	店長・課長・SMD	ミドルマネージャー研修修了者	部長	執行役員・理事	分社長	執行役員・理事
階層別ポイント	組織人としての基本姿勢と自律性を習得	社会人基礎力の習得	マネジメントの基礎知識を習得	リーダーとしてのマインドセット	リーダーシップ強化 長期的視点の醸成	新しい視点で「事」を創造する	実践的な経営判断の習得	経営リテラシー	分社経営のための基礎知識	経営における意思決定力向上
習得スキル	・組織や環境に柔軟に対応する適応力 ・責任を持って業務を完遂する遂行力 ・学びや情報を周囲に効果的に伝える共有伝達力を習得	・社内ルールを理解と担当者として担当業務の遂行ができるスキルを習得 ・コンプライアンスの遵守	・プレマネージャーとしてチームで成果を上げるスキル習得 ・後進への指導スキル	・リーダーとして成果を上げるためのスキル習得 (リーダーとしての在り方・後輩の指導・育成)	・組織を意識し、組織として成果を上げるスキルを習得 (管理職としてのマネジメントスキル向上)	・イノベーションを生むためのプロセスを学び、提案力を向上させる	・幹部としての判断力の向上 ・経営幹部候補としての視座を高め、経営人材としての成長を図る	・経営に直結する意思決定を行えるリーダーシップ力	・地域会社の将来像を定めた中で、地域特性に合わせた経営戦略、事業戦略を策定し、各自に実行する力の習得	・ホールディングス全体を意識して事業を進めるうえで必要なスキルを習得

ほか、実際の商品を使った基礎知識の習得など、当社グループの一員として必要なノウハウを学びます。2026年は入社後に集合研修を実施し、まず、営業社員としての心構えや接客知識などを学びました。オンラインでは役員の講話、外部講師によるマナー研修や社会人としての基礎を学んだ後、配属先での新人研修期間を経て、一人前の社員として活躍していきます。入社半年後と1年後にはフォローアップ研修を行い、継続して学べる体制を構築しています。

ミドルマネージャー研修※

当社グループでは、社員研修施設「礎生塾」にて、課長および店長を対象に、ミドルマネージャー研修を行っています。自律型の組織・自律型の人員の育成をテーマに、外部講師を招いてマインド研修やチームビルディング力・マネジメント力の強化などに取り組んでいます。また、他部署・他グループ会社とのグループディスカッションなどを通じた越境教育にも注力しています。本研修は経営者視点の習得などを含めて当社グループの次世代を担うトップマネジメント教育という目的も兼ねており、今後も研修内容の充実・拡大を図っていきます。研修は1年間の育成計画で2026年3月期は67名、累計678名が参加しました。本研修修了後は希望者を対象に「デザイン思考研修」を実施しています。

※ 2026年、新人事制度に伴い「ヤマダ・リーダーシップアカデミー」から「ミドルマネージャー研修」に名称変更

次世代経営塾

次世代を担う経営マネジメント候補者の意識醸成を目的に開始した「次世代経営塾」では、「くらしまるごと」の新規ビジネス提案、財務指標と事業計画、経営戦略などの研修を行いました。最終報告として2025年末に役員プレゼンを実施し、受講者の中から分社長も誕生しています。

提案力の向上

お客様に最適な商品を提案するために、商品知識の習得とともにニーズを的確に把握するためのさまざまな取り組みを行っています。より具体的な提案力を身に付けるため、社外講師を招いて店舗内で接客、接遇などの集合研修を行っており、2026年3月期は1,261名の社員が参加しました。今後は各店舗の副店長が講師を務め、全店で提案力を高めていきます。

リフォーム提案の強化

ヤマダデンキでは、お客様の暮らしの快適さや利便性の向上につなげるため、リフォーム提案を強化しています。家電だけでなく水回りや外装、内装、家具まで含めた「くらしまるごと」をコンセプトにした提案を行っています。お客様の住まいに対し、的確なアドバイスを行えるよう各種アドバイザーの育成を推進しています。また、お客様の住まいの増築や改築のニーズにも対応するため、専門スキルを持った社員が適切な提案を行います。

接客力の向上

ヤマダデンキでは、接客力の向上に向け、OJTによる現場教育を中心とした実践的な教育指導を行うとともに、オンライン研修やeラーニングなどを活用した体系的な研修を実施しています。一貫した販売サービスの促進のために自社専用サイト「Y-Portal」では、商品知識や販売手法に関する実演やロールプレイングを中心とした動画配信も行っています。

また、サービスの質と精度を高めるため、店舗や配送・アフターサービス時に実施するお客様アンケートや各種ソーシャルメディアを活用し、社員教育に活かしています。さらに住環境の「くらしまるごと」サービスの充実に向け、リフォーム提案の強化の一環として、研修マニュアルの配布・社員へのインテリア勉強会など職種別の教育にも取り組んでいます。

セールスエンジニアの育成

ヤマダデンキでは、顧客生涯価値(LTV)向上の重要な施策として、セールスエンジニアによるトータルサポート体制を構築しています。店頭での接客販売をはじめ家電製品の配送設置、エアコン工事、LED照明の切り替えなどの電気工事からエアコンクリーニングや購入後の相談対応まで、あらゆる顧客接点で一貫したサポートを提供し、お客様との深い信頼関係を構築し、顧客接点の深化と継続的な取引につなげる取り組みに努めています。

こうした取り組みは「商品」ではなく「人」で選ばれる独自の強み(差別化要因)となり、顧客満足度の向上にとどまらず、高いリピート率や各種提案の機会拡大といった成果を生み出しています。

顧客接点をさらに深化・拡大させるためには高度かつ

多角的な技術習得が不可欠であり、当社では人的資本への投資を推進しています。国家資格である「第二種電気工事士」の取得を推奨しており、2026年3月末時点でセールスエンジニアの約8割が同資格を保有しています。また、エアコン工事・クリーニングをはじめとする家電製品に関する技術習得のための研修を拡充しているほか、採用面では工業系高校からの採用強化や、国籍・性別を問わない多様な人材の育成に注力しています。



セールスエンジニアのエアコンクリーニングの様子

社外資格の取得

お客様が家電製品を購入される際に、製品の機能や用途、使用頻度、設置環境や嗜好などさまざまな要素を踏まえた的確なアドバイスを行うためには、社員の家電製品に対する高い専門知識が求められます。ヤマダデンキでは、家電製品アドバイザー^{※1}、スマートマスター^{※2}資格を中心に、多くの社員が資格取得を通じて蓄えた知識を日々の業務に活かしています。また、家具・リフォーム提案に必要なスキルとして、販売士、建築士、インテリアコーディネーターなどの社外資格があり、これらの取得を含め合計17,282名(合計延べ人数)が社外資格を保有しています。社外資格の取得はお客様満足度向上だけでなく、社員の仕事へのやりがいやモチベーション維持・向上にもつながることから、グループ全体で取り組んでいます。



資格保有者数(各年3月31日現在)
https://www.yamada-holdings.jp/csr/report_esg.html

- ※1 家電の販売・営業・接客のプロとして、お客様の商品選択や使用方法、不具合対応などについての的確にアドバイスするための資格
- ※2 スマートハウスに関連する知識として、住宅や家電、住宅設備、エネルギーマネジメントまで幅広く理解し、お客様それぞれのニーズに合ったスマートハウス構築をサポートするための資格

業務効率化推進

便利で快適なサービスを提供し続けるために、少子高齢化に備えてDXの推進による業務効率や労働生産性

の向上が必要です。また、社員の離職を防ぎ、定着率向上や業務改善促進には働きやすい環境の整備が重要と認識し、改善を図っています。2025年5月には社長直轄の業務効率化推進室を立ち上げ、各部署のヒアリングを行いました。効率化により人材の適正配置、DX活用による施策の最適化・最大化を推進していきます。



正社員離職率

目標
2031年3月期
4.5%

2026年3月期実績
5.1%

Eコマースの強化推進

当社は店舗とネットを融合し、顧客体験価値の最大化を図っています。2026年3月期はサイトの配送希望日の指定機能実装や、分かりやすい表記に変更するなどの改修を行いました。テレビショッピングでは、臨場感を演出し来店動機につなげています。特にリフォーム関連商品については、番組を見た後に店舗を訪れて申し込むお客様が増えています。今後はインテリア商品のネット販売を拡大する予定です。



ネット、テレビショッピング売上高(対象:ヤマダデンキ)

目標
2030年3月期
1,900億円

2026年3月期実績
1,152億円

人事・業績評価

ヤマダデンキでは、年功序列ではない能力主義を重視し、公正・公平で透明性のある人事評価システムを構築しており、必要に応じて評価基準などの見直しを図っています。年2回の人事評価では、各部署の評価指標に沿って設定された個人目標に対し多段階評価を行い、各社員にフィードバックと来期の目標設定を実施しています。

年間社員表彰制度

当社はデンキセグメントを対象に年間売上の優秀店舗、法人営業所、店舗規模別における個人売上に対する粗利額などの上位者に対して、毎年表彰を行っています。国内・海外店舗も対象にし、2026年3月期は優秀店舗賞など9店舗、3営業所と、ベストセールス賞など71名を表彰しました。

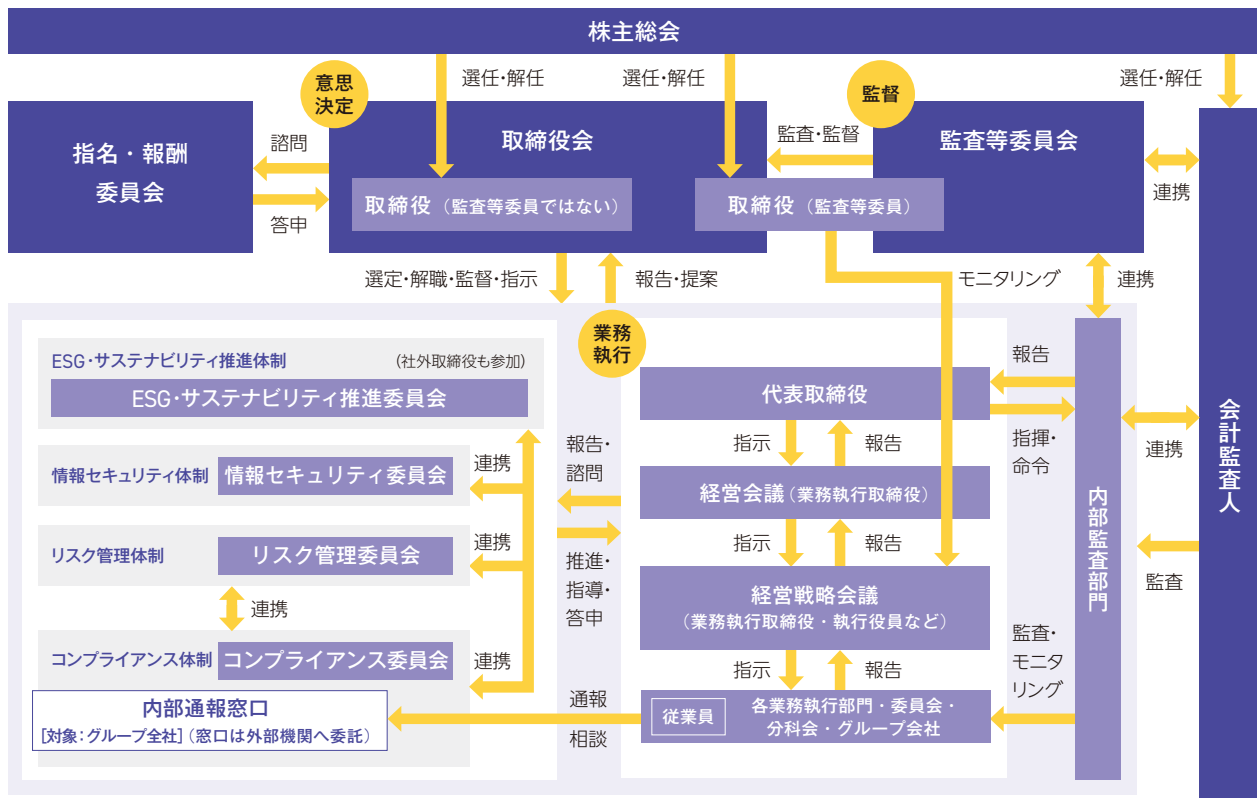
基本的な考え方

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。

コーポレート・ガバナンス

当社は、2024年6月27日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会と監査等委員会による統治体制のもと、経営の「意思決定」と「監督」、「業務執行」機能を明確に分離しました。当社グループを取り巻く経営環境の変化にスピーディーに対応できるよう、業務執行取締役および執行役員などによる業務執行体制を導入し、経営に対する責任を明確にする体制をとっています。また、取締役会による役員人事や報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保するため、任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。

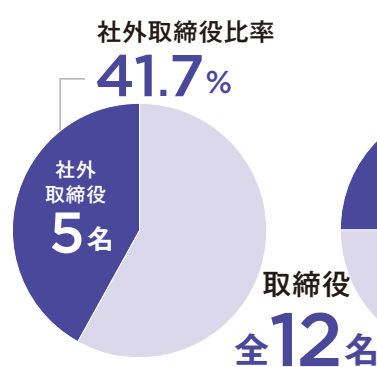
コーポレート・ガバナンス模式図（2026年6月25日）



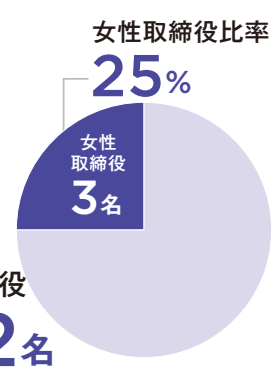
コーポレート・ガバナンス体制概要（2026年6月26日）

主な項目	内容
機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役会議長	代表取締役
取締役の人数	12名（うち女性役員3名）
社外取締役の人数	5名（うち独立役員5名）
監査等委員ではない取締役の人数	7名（うち女性役員2名）
社外取締役の人数	2名（うち独立役員2名）
監査等委員である取締役の人数	5名（うち女性役員1名）
社外取締役の人数	3名（うち独立役員3名）
執行役員の人数	16名
監査等委員ではない取締役の任期	1年
監査等委員である取締役の任期	2年

社外取締役の状況



女性取締役の状況





社外取締役
光成 美樹

商圏分析や現場起点の多角的な視点で、出店戦略を検証

私が特に重視しているのは、中期経営計画の進捗管理に加え、LIFE SELECTを軸とした店舗開発や店舗網の最適化、利益率の向上、そしてグループガバナンスです。

経営計画の方向性だけでなく、特に「現場で着実に機能し成果につながるか」を最優先に考えています。当年度では具体的には、統廃合や新規出店議案の審議においては、取締役会前に私自身でも商圏分

析を踏まえた売上予測や不動産契約などを確認し、質問や意見を申し上げました。加えて、自身の店舗訪問や購買体験を通じて得た顧客目線の気づきもコメントし、実際の開発案件に適宜反映していただいています。サステナビリティに関しては、経営戦略と調和し、リーディングカンパニーとして意義のある取り組みと開示を意識し、助言しています。

今後も、取締役会で活発な審議に努めてまいります。



社外取締役（監査等委員）
飯村 北

持続的成長を促す、客観的な計画・M&Aへの意見

当年度は、当社の今後の持続的発展を左右する重要テーマとして、中期経営計画と「くらしまるごと」戦略の進捗、そしてM&Aに注視し、取締役会での議論を監督してきました。

中期経営計画については草案の初期段階から議論に参画し、抽象的な表現に留まらず、具体的で実行可能性の高い計画とすることを強く求めました。M&Aにおいて

は、エディオンとの経営統合をはじめとする個別案件を詳細に審議する中で、「M&Aは成立後の迅速な事後対応（PMI）こそが成否を分ける」という点を特に意見しました。

取締役会は、詳細な事前資料と自由闊達な議論がなされ、積極的に話せる雰囲気があります。今後は店舗見学や従業員との懇談などを通じて社外役員が実務を見る機会をさらに増やし、真に機能するガバナンス体制を築いてまいります。



社外取締役（監査等委員）
石井 裕久

外部環境を冷静に分析し、先見的決定を促す

「くらしまるごと」戦略は、家電のみならず住宅や金融など、顧客のライフイベントにコミットすることで、暮らし全般への有益なサービス提供を可能とし、企業価値を向上させる戦略です。実現にはセグメント間の相乗効果をさらに高める工夫がまだ必要と考え、特に議論を交わしました。また、地政学リスクや為替動向といった外部環境については、中長期的な影響までを合理的に分析し、迅速かつ冷静に対応するこ

とを提言しています。あわせて、積極的なIR活動を通じた市場とのエンゲージメントや、コンプライアンス意識の全社的な徹底と働きやすい職場環境確保による、業務効率改善が業績向上につながることの重要性を意見しています。

現在、自由闊達に議論できる体制は整っていますが、現下の厳しい市場環境のもと、株主、顧客の多様な要望に応えていけるようグループ経営戦略の社内外への浸透をより着実に図ってまいります。

取締役会

取締役会は、監査等委員ではない取締役7名、監査等委員である取締役5名の全12名(うち社外取締役5名。社外取締役比率41.7%)で構成され、代表取締役が議長を務めています。定時取締役会を原則として毎月1回、必要に応じて臨時取締役会も開催します。重要事項はすべて付議され、業績の進捗状況についても討議し、対策を迅速に行います。

取締役会での主な議論事項 (2026年3月期)

- 株主総会に関する事項
- 株式および会社再編に関する事項
- 決算、計算書類、配当の承認および決定
- 取締役の処遇、選任に関する事項
- 経営の基本方針の承認
- 事業計画、予算、支出の承認
- 資産管理
- 資金の調達および運用
- サステナビリティ関連の検討事項
- 職務執行に関する事項
- 規程類の改定、制定の承認

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名(うち監査等委員である社外取締役3名。社外取締役比率60%)で構成され、原則として毎月1回開催します。監査等委員である取締役は、監査等委員会が定めた監査基準などに従い、取締役会のもとより、経営戦略会議などの重要会議、業務執行部門が主催する各委員会・分科会などに出席し、また、財産の状況の調査などを通じ、取締役の業務執行における監査、モニタリングなどを行います。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役8名(うち社外取締役5名。社外取締役比率62.5%)で構成され、委員長は代表取締役が務めており、役員人事や報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保しています。

取締役会の多様性のコミットと目標

中長期的な成長に向け、変化し続ける市場ニーズに適応し、経営判断の質を向上させるため、取締役会の

多様性を高めます。そのため、2030年までに女性取締役比率を30%以上にすることを目標として推進します。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上に向け、毎年、全役員を対象としたアンケート調査を実施し、その結果をもとに分析・評価を行っています。2026年3月期は、全体評価が3.40となり、前年と比較して5つの分野で評価が上昇するなど、引き続き高い評価を維持しています。議長の議事進行や、社内外を問わず積極的に意見が交わされていることなどから、当社の取締役会の実効性は確保されていると評価しました。

今後も過去との比較や改善状況を確認することで、取締役会の実効性の向上を図ります。

2026年3月期の取締役会実効性評価の詳細

評価方法

取締役会事務局が評価項目を設定し、1～3月に全役員12名(社内役員7名・社外役員5名)を対象にアンケートを実施。全役員からアンケート回答を得て、分析・評価をしました。

評価項目

- 役割・機能
- 規模・構成
- 運営
- 内部統制・監査機関
- 社外取締役との関係
- 株主・投資家との関係

評価結果の概要と今後の対応

全体評価は高い評価を維持(最高位4のうち、3.40)。一方で、ESG面における取り組み強化や研修・コミュニケーション機会の拡充については、さらに強化する必要があると認識し、今後の取締役会が果たすべき重点課題と施策を設定しました。

重点課題と施策

01 ESG面における取り組み強化

取締役会で社外取締役との意見交換や審議が充実するよう、経営陣への事前の情報提供や説明を十分に行います。ESGに関する研修を実施することで知識のアップデートと理解促進を図ります。

02 研修機会の適切な提供(継続)

社外取締役に対し、事業会社や当社の取り組みをより理解していただくため、営業拠点や工場の現場視察の機会を計画し、現場社員とのコミュニケーションを通じたグループ全体の理解を深められるよう、環境を整備いたします。

役員報酬

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下、「対象取締役」)の報酬などは、株主総会で承認された各報酬総額の範囲内において規定に則り、貢献度、財務状況、経済情勢などを考慮のうえ、その原案を指名・報酬委員会に諮問し、審議を経たうえで取締役会へ答申され、取締役会の決議に基づき決定します。

対象取締役の報酬は、短期インセンティブとしての基本報酬および賞与、中期インセンティブとしての「中期譲渡制限付株式報酬」および長期インセンティブとしての「長期譲渡制限付株式報酬」で構成しています。

基本報酬は、職位や担当する職務内容、職責および会社業績などを総合的に勘案したうえで決定します。賞与については、2026年3月期よりサステナビリティ経営の推進を目的として、最終利益達成率で評価する「業績連動(評価ウェイト80%)」および「サステナビリティ連動(評価ウェイト20%)」で構成しています。サステナビリティ連動については、当社のマテリアリティを踏まえ、「スコープ1およびスコープ2におけるCO₂排出量削減」および「エンゲージメントサーベイ」を評価指標として設定し、それぞれ10%の評価ウェイトを付しています。各指標については、目標に対する年度末の達成状況に応じて支給額へ反映しています。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、経営への監督機能を有効に機能させるため、固定報酬のみとします。

報酬などの決定権限を有する者等

取締役の報酬額※ (監査等委員である取締役を除く)	▶	取締役会
監査等委員である取締役の報酬額	▶	監査等委員会

※使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません

内部統制システム

「内部統制システム基本方針」に基づき、コンプライアンスや情報管理、リスクマネジメントなどの取り組みの継続的な強化を図り、実効性のあるガバナンス体制を運用しています。また、リスク管理委員会・コンプライアンス委員会の重要事項は、コンプライアンス分科会などを通じて各部署・各グループ会社に周知されるよう徹底しており、内部統制の実効性向上に向けた管理体制強化に努めています。



内部統制システム基本方針
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/internalcontrol.html>

IR活動

当社では、アナリストや機関投資家向けの「決算説明会」に加え「個人投資家向け説明会」を開催しています。説明会では毎回、経営トップより直接ヤマダホールディングスの経営理念や経営方針、現在の業績と今後の事業戦略について説明し、当社への理解を深めていただく機会となるよう努めています。

投資家などとのミーティング回数

2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
223回	216回	205回

P.67 ステークホルダー・エンゲージメント

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数(2026年3月期)

役員区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績 連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	ストック オプション	左記のうち、 非金銭報酬 など	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	698	329	83	286	—	286	5
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	41	41	—	—	—	—	2
社外役員	32	32	—	—	—	—	5

※1 当社は、2024年6月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。

※2 取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する非金銭報酬などの総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬286百万円であります。

取締役のスキルマトリックスと出席状況

当社グループの経営理念の具現化、「くらしまるごと」戦略の推進、ガバナンスの強化のため、当社の取締役がその役割・責務を果たし、意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために保有するスキル（知見・経験）の中から、特に期待する分野を選定し「●」を付けています。

スキルマトリックス（2026年6月26日）

氏名	属性	在任年数	スキルの分野									出席状況（2026年3月期）		
			企業経営・組織運営	内部統制（法務・リスク管理含む）	店舗開発	マーケティング	物流・サービス	IT・DX	人事・人材開発・人材育成	財務・会計（金融含む）	ESG・サステナビリティ	取締役会（19回開催）	監査等委員会（13回開催）	指名・報酬委員会（8回開催）
取締役	山田 昇	43年	●	●	●	●					●	17回／19回 89.5%	—	6回／8回 75%
	上野 善紀	2年	●	●			●	●				19回／19回 100%	—	8回／8回 100%
	小暮 めぐ美	8年	●	●					●		●	19回／19回 100%	—	8回／8回 100%
	古谷野 賢一	2年	●	●						●		19回／19回 100%	—	—
	長野 毅	2年	●	●				●				19回／19回 100%	—	—
	光成 美樹	独立／社外 6年			●			●			●	19回／19回 100%	—	8回／8回 100%
	武藤 泰明	独立／社外 新任	●						●		●	—	—	—
取締役（監査等委員）	五十嵐 誠	2年	●	●	●					●	●	19回／19回 100%	13回／13回 100%	—
	山崎 賢治	2年	●	●				●				19回／19回 100%	13回／13回 100%	—
	飯村 北	独立／社外 2年		●								19回／19回 100%	13回／13回 100%	8回／8回 100%
	石井 裕久	独立／社外 2年	●							●		19回／19回 100%	13回／13回 100%	8回／8回 100%
	白井 あれい	独立／社外 新任				●			●		●	—	—	—

スキルの各分野の概要

スキルの分野	特に発揮を期待するスキル
企業経営・組織運営	経営理念「創造と挑戦」「感謝と信頼」を具現化し、市場環境、価値観の多様化に対応し、5つの事業セグメントにわたる「くらしまるごと」戦略を推進。グループの持続的成長、発展、企業価値向上のための経営判断、経営計画および経営戦略の企画、立案、実行するスキル
内部統制（法務・リスク管理含む）	事業活動に関わるさまざまなリスクを特定し、コンプライアンスや情報管理、リスクマネジメントなどの取り組みの継続的な強化を図り、実効性のあるガバナンス体制を運用、内部統制の実効性向上に向けた管理体制を強化、推進するスキル
店舗開発	LIFE SELECT店舗の積極的開発、未出店エリアへの新規出店、スクラップ・アンド・ビルドの推進、改装による既存店舗力向上など、「くらしまるごと」戦略推進のため、店舗ネットワークの構築による地域全体でのシェア向上とエリア内店舗効率の最適化・最大化を推進するスキル
マーケティング	市場変化や各商圏に合わせた緻密かつ柔軟に対応する顧客目線での基本的なマーケティングスキルやセンスに加え、マーケティング戦略における会員ビッグデータを活用した販促のデジタルシフトの推進、自社アプリを活用したデジタル販促の展開、新技術を活用した店舗DXなどで「くらしまるごと」戦略を推進するスキル
物流・サービス	国内における改正物流効率化法への対応をはじめ、海外事業戦略推進における配送・工事・サービス体制の構築などにより、「くらしまるごと」戦略を推進するスキル
IT・DX	リアルな顧客接点の新たな価値創造、グループ横断的なデータ活用の推進、マーケティング施策のデジタルシフトなど、グループ全体でデジタルとデータを活用してビジネスを変革することで、「くらしまるごと」戦略を推進するスキル
人事・人材開発・人材育成	企業の持続的な発展には、社員は欠かせない経営資源と捉え、人材の確保、育成、人事評価を通じた社員の能力開発・向上を図り、多様性、個性を尊重した健康で働きやすく、安心・安全な労働環境の確保を積極的に推進するためのスキル
財務・会計	「くらしまるごと」戦略を金融の側面から支えるべく、財務・会計情報のとりまとめと適切な報告、グループ内キャッシュ・マネジメントによる資金効率の向上、ローンや各種保険、新たな金融商品開発などを推進するためのスキル
ESG・サステナビリティ	サステナビリティに関するリスク・機会を特定し、自社の事業を通じて持続可能な社会の構築、社会課題をグループ全体で解決する取り組みを推進するスキル

役員一覧

(2026年8月17日現在) ※東京証券取引所の上場規則に基づく独立役員です



在任43年

代表取締役会長 兼 CEO

山田 昇 やまだ のぼる

1943年2月11日生

選任理由

長年の経営経験と合理的な意思決定力を発揮し、事業目標の達成とグループ全体の持続的成長、企業価値最大化へ貢献できるため選任

1983年	9月	当社代表取締役社長
2008年	6月	代表取締役会長 兼 代表執行役員 CEO
2013年	6月	代表取締役社長 兼 代表執行役員 CEO
2016年	4月	代表取締役会長 兼 取締役会議長
2019年	6月	代表取締役会長
2021年	4月	代表取締役会長 兼 CEO
2021年	9月	代表取締役会長 兼 社長 CEO
2025年	4月	代表取締役会長 兼 CEO (現任)



在任2年

代表取締役社長 兼 COO

上野 善紀 うえの よしのり

1971年12月2日生

選任理由

中核事業の経営経験と高い実行力を活かし、セグメント間のシナジー創出と「くらしまるごと」戦略のスピード執行を牽引するため選任

2014年	4月	当社入社 営業本部 営業戦略室長
2016年	6月	取締役 兼 上席執行役員 営業戦略本部長 兼 住設コラボ販売戦略室長
2018年	4月	取締役 兼 執行役員常務 商品本部長
2020年	6月	取締役 兼 専務執行役員 営業商品本部長
2020年	10月	株式会社ヤマダデンキ 取締役 兼 専務執行役員 営業商品本部長
2022年	4月	同社 代表取締役社長
2024年	6月	代表取締役 兼 副社長執行役員
2025年	4月	代表取締役社長 兼 COO (現任)



在任8年

代表取締役 兼 副社長執行役員 CHRO

小暮 めぐ美 こぐれ めぐみ

1976年10月18日生

選任理由

現場経験とCHROの知見を活かし、人的資本経営や多様性の推進を通じた強固な組織基盤の構築と企業価値向上を牽引するため選任

2017年	5月	当社理事 秘書室長
2018年	6月	取締役 兼 上席執行役員 秘書室長 兼 人材開発室長
2019年	4月	取締役 兼 上席執行役員 秘書室長 兼 人事総務本部長
2020年	6月	取締役 兼 常務執行役員 人事総務本部長
2021年	4月	取締役 兼 執行役員 人事総務本部 管掌
2022年	4月	代表取締役 兼 専務執行役員 人事総務本部 管掌
2024年	6月	代表取締役 兼 副社長執行役員 人事総務本部 管掌
2025年	4月	代表取締役 兼 副社長執行役員 CHRO (現任)



在任2年

取締役 兼 専務執行役員 CFO

古谷野 賢一 こやの けんいち

1961年1月28日生

選任理由

豊富な金融実務の経験とCFOとしての高い企画力を発揮し、財務面からグループ全体の業績向上と持続的成長を牽引するため選任

2009年	6月	当社執行役員常務 管財本部 副本部長
2012年	6月	取締役 兼 執行役員常務 管財本部 財務室長 兼 関係会社損益管理部長
2013年	6月	取締役 兼 上席執行役員 管財本部 財務室長 兼 関係会社管理室長 兼 関係会社損益管理部長
2015年	3月	取締役 兼 上席執行役員 管財本部長 兼 関係会社管理室長
2016年	4月	取締役 兼 上席執行役員 管財本部長
2016年	5月	株式会社ヤマダファイナンスサービス 代表取締役社長
2024年	6月	取締役 兼 専務執行役員
2025年	4月	取締役 兼 専務執行役員 CFO 兼 管財本部長 (現任)
2025年	4月	株式会社ヤマダ金融ホールディングス 代表取締役社長
2026年	2月	同社 取締役 (現任)



在任2年

取締役 兼 執行役員 CLO

長野 毅 ながの つよし

1967年1月20日生

選任理由

豊富な実務経験と企画力を活かし、M&Aや業界内の協力を推進することで、当社の持続的成長と企業価値向上を牽引するため選任

2015年	5月	SBI ウェルス・パートナー株式会社 代表取締役社長
2017年	3月	株式会社社楽パートナーズ マネージングディレクター
2018年	12月	ソーシャルモビリティ株式会社 代表取締役社長
2020年	11月	当社入社 会長室 特命担当
2021年	4月	株式会社 FOMM 社外取締役
2022年	5月	一般社団法人大手家電流通協会 事務局長
2024年	6月	取締役 兼 執行役員 統合経営企画室長
2026年	7月	取締役 兼 執行役員 物流構造改革室長 兼 物流サービス本部長
2026年	8月	取締役 兼 執行役員 CLO 兼 物流構造改革室長 兼 物流サービス本部長 (現任)



在任6年

独立/社外

取締役

光成 美樹 みつなり みき※

1972年2月29日生

選任理由

環境やサステナビリティ分野の高度な専門知見を活かし、独立した立場から戦略推進への客観的かつ的確な助言を得るために選任

1994年	4月	東急不動産株式会社 入社
2001年	2月	株式会社富士総合研究所 (現:株式会社みずほ銀行) 入社
2011年	9月	株式会社 FINEV 代表取締役 (現任)
2020年	3月	株式会社船井総研ホールディングス 社外取締役
2020年	6月	公益財団法人日本適合性認定協会 理事 (現任)
2020年	6月	当社社外取締役 (現任)
2022年	6月	株式会社ソラスト 社外取締役 (現任)
2023年	6月	ユアサ商事株式会社 (現:株式会社 YUASA) 社外取締役 (現任)



新任

独立／社外

取締役

武藤 泰明 むとう やすあき※

1955年6月9日生

選任理由

理論と実務を融合した緻密な分析力と豊富な知見を活かし、経営への客観的な助言と将来を見据えた人材育成への貢献を期待し選任

1980年	4月	株式会社三菱総合研究所 入社
2001年	7月	公益社団法人全国民営職業紹介事業協会 理事（現任）
2006年	4月	早稲田大学 教授 嘱任
2010年	11月	日本スポーツマネジメント学会 顧問（現任）
2016年	9月	早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科長
2018年	4月	学校法人早稲田大学 評議員
2020年	7月	特定非営利活動法人日本ファイナンシャル・プランナーズ協会 常務理事
2026年	3月	特定非営利活動法人スポーツナレッジ研究会 研究員（現任）
2026年	6月	当社社外取締役（現任）



在任2年

取締役（常勤監査等委員）

五十嵐 誠 いがらし まこと

1964年8月4日生

選任理由

財務や営業などの幅広い知見と専門的な知見、現場を重視する方針に基づき、適切な助言と指摘を行うことでグループのガバナンスを高めるため選任

1999年	6月	当社取締役 経理部長
2001年	4月	常務取締役 商品管理事業本部 副本部長
2003年	5月	専務取締役 管財本部長
2005年	1月	取締役 専務執行役員 営業本部長
2008年	6月	取締役 兼 執行役員専務 海外事業戦略室長
2013年	6月	取締役 兼 執行役員常務 CFO 管財本部長
2014年	6月	常勤監査役
2024年	6月	取締役（常勤監査等委員）（現任）



在任2年

取締役（常勤監査等委員）

山崎 賢治 やまざき けんじ

1968年1月28日生

選任理由

内部監査のエキスパートとしての豊富な経験を活かし、客観的な視点からリスク管理とガバナンス体制の高度化を図るために選任

1999年	5月	当社情報システム部長
2000年	7月	管財本部 内部監査室長
2002年	1月	内部監査室長 兼 管財本部 管理部長
2009年	4月	執行役員 内部監査室長
2012年	4月	上席執行役員 内部監査室長
2021年	4月	執行役員 監査室長 兼 監査一部長
2021年	6月	株式会社ヤマダデンキ 監査役（現任）
2024年	6月	取締役（常勤監査等委員）（現任）



在任2年

独立／社外

取締役（監査等委員）

飯村 北 いいむら そむく※

1953年4月14日生

選任理由

弁護士としての豊富な経験と専門知識を活かし、独立した立場から強力な経営監督とガバナンス体制の強化を担ってもらうため選任

1986年	4月	弁護士登録 枳田・江尻法律事務所 入所
2014年	6月	マルハニチロ株式会社（現：Umos 株式会社）社外取締役
2016年	6月	当社社外監査役
2017年	2月	株式会社不二越 社外監査役
2019年	1月	弁護士法人西村あざひ法律事務所 入所
2020年	1月	名取法律事務所（現：名取・大木法律事務所）入所 シニアパートナー
2020年	5月	株式会社三陽商会 社外監査役（現任）
2020年	6月	古河電池株式会社 社外取締役
2020年	12月	ITN 法律事務所（現：名取・大木法律事務所）代表弁護士
2024年	6月	当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年	7月	日本航空機産業振興株式会社 社外取締役（現任）
2025年	12月	EST パートナース法律事務所 エグゼクティブパートナー（現任）



在任2年

独立／社外

取締役（監査等委員）

石井 裕久 いしい ひろひさ※

1958年9月19日生

選任理由

確かな専門知見に基づき、不透明な経済情勢下での投資評価や財務健全性の評価を行い、グループの監査機能を高めてもらうため選任

1982年	4月	株式会社第一勧業銀行（現：株式会社みずほ銀行）入行
2010年	4月	株式会社みずほコーポレート銀行（現：株式会社みずほ銀行）執行役員
2013年	6月	みずほ投信投資顧問株式会社（現：アセットマネジメント One 株式会社）代表取締役副社長
2016年	10月	株式会社みずほ銀行 理事
2018年	6月	株式会社ハートエージェンシー 代表取締役社長
2020年	6月	東京特殊電線株式会社（現：株式会社 TOTOKU）社外取締役（監査等委員）
2023年	6月	当社社外監査役
2024年	6月	当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年	7月	清和総合建物株式会社 顧問（現任）



新任

独立／社外

取締役（監査等委員）

白井 あれい しらい あれい※

1979年6月6日生

選任理由

行政や民間での豊富な経験に基づき、人的資本の観点から適切な助言・指摘を行うことでグループの監査機能を高めてもらうため選任

2003年	4月	厚生労働省 入省
2005年	9月	マッキンゼー・アンド・カンパニー 入社
2012年	11月	株式会社資生堂 入社
2021年	4月	株式会社ベネッセコーポレーション 事業戦略部 部長
2023年	1月	株式会社ベネッセホールディングス 経営企画推進本部 副本部長
2023年	1月	株式会社 Waris 取締役
2025年	4月	株式会社ベネッセコーポレーション 大学・社会人カンパニー DE&I 事業開発部 部長（現任）
2025年	6月	パラマウントベッドホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2026年	4月	株式会社ベネッセ i-キャリア 取締役（現任）
2026年	6月	当社社外取締役（監査等委員）（現任）

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスを経営の重要課題の1つと位置付け、法令遵守にとどまらず、社会規範の遵守も企業人として不可欠であると認識しています。当社グループの経営理念実現の行動指針「ヤマダホールディングスグループ行動規範」を2026年3月期に見直しました。本規範の実践を通じて社員の意識浸透を深め、コンプライアンスの確立・徹底を図っています。



ヤマダホールディングスグループ行動規範
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/code-of-conduct.html>

推進体制

当社では、担当取締役を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス徹底を図っています。毎月開催しているコンプライアンス委員会では、グループ各社のコンプライアンス管理状況を確認し、問題点の抽出と改善策の議論を行っています。また、強化テーマを定め分科会などを通じてグループ全体のコンプライアンス体制の向上に努めています。グループ各社においても、コンプライアンス委員会を月1回設け、各社からの課題に対する意見交換会や勉強会を開催しています。各委員会における議論内容は適宜取締役会へ報告し、情報共有や適切な対処を図っています。

コンプライアンス研修

当社は、強化テーマの理解浸透を図るため、継続的にコンプライアンス研修を実施しています。2026年3月期においては、全社向け研修として、個人情報保護、契約書管理など、実務との関連性が高いテーマを取り上げ、社員の基礎的な理解と実務対応力の向上を図りました。管理職向けには、外部弁護士による業務管理に関する特別講義を実施し、法令遵守に加え、日常のマネジメントにおける留意点や実務対応への理解を深めました。今後も、法改正や社会要請などの変化を踏まえながら研修内容の充実を図っていきます。

腐敗防止と独占禁止法・取適法の取り組み

当社グループでは、全社員に向けた倫理規程である「取引方針」をはじめ、「独占禁止法遵守マニュアル」および「腐

敗行為・贈収賄防止規程」に基づき、各国・各地域の法令を遵守し、公正で透明性の高い取引の確保に努めています。健全な商慣行を逸脱する不適切な接待や贈答、その他利益の供与といった贈収賄のほか、横領、司法妨害、インサイダー取引など、あらゆる腐敗行為を禁止しています。

2026年3月期においては、景品表示法に基づく広告・表示の点検体制強化を含め、適正な取引および表示の維持に取り組みました。なお、2026年3月期における腐敗行為、独占禁止法・取適法に関する重大な違反は0件でした。



取引方針
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/trading-policy.html>

反社会的勢力への対応

当社グループでは、「反社会的勢力への対応に関する基本方針」を定め、外部専門機関や警察当局との連携のもと、反社会的勢力に対する体制整備を進めています。

2026年3月期においては、基本的な対応方針を継続しつつ、グループ全体での運用も見据え、規程および店舗用マニュアルの整備を進めました。反社会的勢力との一切の関係を遮断するため、関係部門・外部機関と連携しながら、実効性のある対応体制をより強化していきます。



反社会的勢力への対応に関する基本方針
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/antisocial.html>

内部通報制度

当社グループでは、コンプライアンス違反を未然に防ぐため、ハラスメントや差別、贈収賄・汚職、人権に関する内容も含め、全グループ社員からの通報を受け付ける窓口を設置し、内部通報制度を運用しています。また、「内部通報制度に関する規程」に基づき、匿名での通報を可能にし、通報者の保護に努めています。

2026年3月期においては、外部委託窓口による運用体制のもと、内部通報制度の適切な運用を継続しました。期中の内部通報件数は410件で、通報内容に応じて適宜ヒアリングなどの調査対応を実施し、適切な事実確認と対応を行っています。その結果、2026年3月期においては、重大な犯罪行為に該当する事案は0件でした。



内部通報制度社内フロー
<https://www.yamada-holdings.jp/csr/csr502.html>

リスクマネジメント

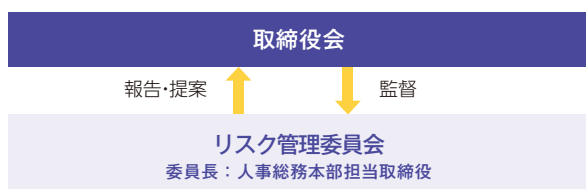
当社グループでは、事業活動に関わるさまざまなリスクを特定し、適切な対策を行うとともに、必要な情報を共有することで、リスクの低減と未然防止に努めています。

推進体制

当社では、人事総務本部担当取締役を委員長とするリスク管理委員会を毎月開催し、各グループ会社を含むリスク管理体制を構築しています。リスク管理に関する情報は、各部門から集約し、必要に応じて共有・検討を行うことで、全社的なリスク対応につなげています。当委員会では議論された内容は、取締役会で報告しています。リスクの発生防止に関する管理体制および発生したリスクへの対応については「リスク管理基本規程」を定め、部署ごとに同規程に基づき運用しています。

2026年3月期においては、毎月、SNSやニュースなどに掲載される外部情報も踏まえながら、該当するリスクの有無や影響を確認する運用を継続しました。こうした定期的な確認を通じて、各部門で把握したリスクを早期に共有し、対応の必要性を検討する体制の強化を図っています。

リスク管理体制図



主要リスクと対応策

リスク項目	リスクの内容	対応策	影響度
商品の仕入および在庫について	地政学リスク、原油高、為替変動、部材不足や物流網の寸断等により供給が不安定化した場合、計画通りの仕入が困難となり、業績や財政状態に影響を及ぼす可能性がある。	・複数取引先からの仕入体制構築と商品選定によるリスク分散 ・仕入担当者・責任者の配置による情報交換と迅速な不測の事態対応 ・役員・仕入責任者による週次確認会議の実施と進捗管理 ・調達先分散、海上保険の付保、為替予約によるコスト安定化	中
住宅の品質保証リスクについて	住宅メーカーとして徹底した品質管理を行うものの、予期せぬ事情により品質に関する重大な問題が発生した場合、業績や財政状態に影響を及ぼす可能性がある。	・適合部材の使用・適切な施工体制を整備する専門部署の設置と対応指示 ・顧客評価分析による拠点評価、定期点検等のアフターサービスの実施 ・工事管理・検査および第三者検査機関による品質検査の実施 ・事業戦略委員会での対策決定、情報共有、改善状況のモニタリング	大
情報セキュリティについて	膨大な顧客情報や業務システムに対し、サイバー攻撃や不正アクセス、システム障害等が発生し、情報漏洩や営業停止が生じた場合、社会的信用低下や業績に影響する可能性がある。	・各種セキュリティポリシーの策定・周知および定期的な勉強会開催 ・ISO27001(ISMS)認証の取得・継続更新 ・高度な脅威検知・防御体制、オフラインバックアップ、ネットワーク分離の推進 ・インシデント発生時の対応体制の整備、標準型攻撃メール訓練、生成AI利用ガイドライン整備	大
大地震・自然災害等について	全国展開に伴い、巨大地震や広域水害等の自然災害により店舗・システム等の損壊、停電、休業等の複合的な事業中断が生じ、復旧が遅延した場合、業績に影響する可能性がある。	・災害対策本部を中心とした組織的対応とマニュアルの定期見直し ・全事業所への災害備蓄品設置および全グループ共通安否確認システムの導入 ・商品転倒・落下防止対策(テレビのワイヤー固定強化、棚板ビス固定等) ・基幹システムの広域分散運用、自治体との防災協定締結、定期訓練実施	大
当社オリジナルブランド商品の供給について	SPA戦略の強化にあたり、災害等による事業継続困難で商品の供給不足・停止が発生した場合や、SPA商品の品質問題・事故が発生した場合、業績に影響する可能性がある。	・製造委託先へのリスク低減体制構築要請、工場・部品供給の複数拠点化、新規委託先開拓 ・海上保険への加入および為替予約によるリスク軽減・平準化 ・品質管理基準の整備・遵守、製造物責任保険付保による事故対応	中
大規模な感染症の流行について	大規模な感染症の流行により、店舗等の休業・時短営業、取引先からの商品供給制限や発売延期等が生じた場合、事業活動に支障をきたし業績に影響する可能性がある。	・店舗での感染防止策(換気、消毒、ソーシャル・ディスタンス確保等)の徹底 ・テレワークや時差出勤などの柔軟な勤務体制の運用 ・EC・デジタル販促活用、代替仕入先確保、サプライチェーン分散の推進	中

事業活動に関する主なリスクへの対応

当社グループは、経営成績および財政状態などに対して、重要な影響を与える可能性があるリスクとその対応策を定めています。リスクの特定では、考えられるリスクを網羅的に洗い出し、分析・評価では、リスクの発生頻度や影響度を評価し、方針を決めて対応しています。2026年3月期においては、従来から管理している主要リスクに対する対応策の実効性向上に加え、外部環境の変化を踏まえたモニタリングの強化を進めました。特に、月次での情報収集と確認を通じて、顕在化の兆候があるリスクを早期に把握し、適切な対応につなげる運用の定着を図っています。

非常時のBCP対応 サプライチェーンマネジメント

当社では、地震や台風、集中豪雨などの自然災害や、物流網の寸断、商品供給の停滞などの非常時リスクに備え、事業継続計画(BCP)対応およびサプライチェーンマネジメントの強化に取り組んでいます。災害対策本部を中心とした安全管理体制の構築、災害対策マニュアルの見直し、社員への教育、災害備蓄品の配備などを通じて、非常時においても事業継続が図れる体制整備を進めています。

2026年3月期においては、災害備蓄品の20%追加導入を進めるとともに、賞味期限などを踏まえた入替運用の検討を行いました。また、サプライチェーン上のリスク低減に向けて、仕入先の分散化や安定供給確保の取り組みを継続し、非常時における供給面での影響最小化に努めています。

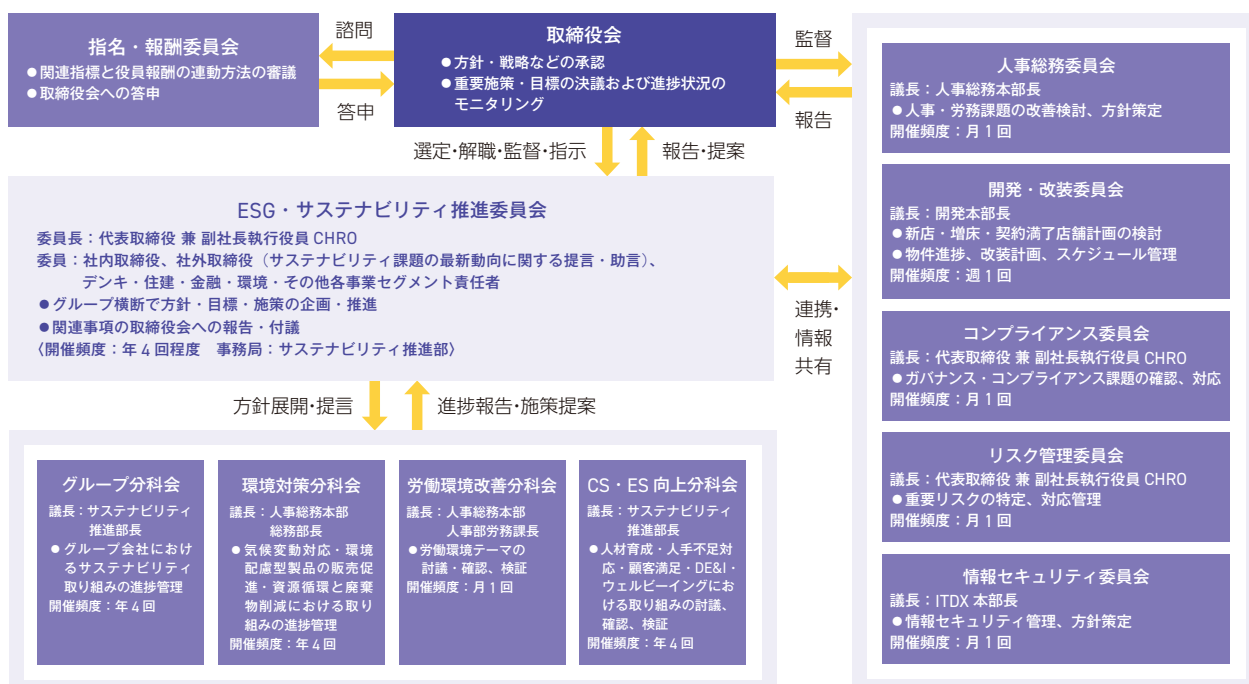
サステナビリティ経営

当社グループは、経営理念である「創造と挑戦」「感謝と信頼」のもと、事業活動を通じた社会課題の解決が持続的な成長および中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。創業以来50年余り、家電販売を起点に家具・住宅設備・住宅・金融へと事業領域を拡大し、お客様一人ひとりの暮らしと人生に寄り添う「くらしまるごと」を支える企業へ進化してきました。また、販売にとどまらず、家電製品の回収・リユース・リサイクルまでを担う資源循環システムを構築するなど、事業を通じて環境・社会と調和した価値創造に取り組んでいます。2025年5月にはお客様の暮らしを取り巻く自然環境・生態系の健全性と、事業を支える人材の心身の健康および自律的な成長を、価値創造を支える重要な要素として位置付け、マテリアリティおよびKPIの見直しを実施しました。

今後は、外部開示基準の進展を踏まえ、指標体系の高度化と財務影響の明確化を進め、持続的な経営基盤の強化と企業価値・社会価値の向上を目指します。

ガバナンス

ESG・サステナビリティ推進体制図（2026年6月25日現在）



当社グループは、サステナビリティを中長期的な企業価値向上に資する重要な経営要素と位置付け、取締役会による監督のもと、ESG・サステナビリティ推進委員会による企画・統括、各会議体による実行、という三層構造を通じて、グループ全体で一貫したサステナビリティ推進体制を構築しています。

監督機能としての取締役会

当社グループは、サステナビリティ課題への対応を経営の重要課題と位置付け、取締役会がその監督を担っています。取締役会に対しては、代表取締役 兼 副社長執行役員CHROが、方針、マテリアリティ、重要施策および

健康経営の進捗状況などを、定期的に報告を行っています。取締役会はこれらを審議・承認するとともに、その実効性および適切性を継続的に監督しています。2026年3月期より、サステナビリティ連動報酬を導入し、目標達成率に応じた報酬への反映は2027年3月期に決定する役員報酬から適用しています。

ESG・サステナビリティ推進委員会

ESG・サステナビリティ推進委員会は、取締役会の監督のもと、グループ全体のサステナビリティ経営を推進する中核的な会議体として、企画・統括・提言および助言の役割を担っています。本委員会では、代表取締役 兼 副

社長執行役員CHROを委員長とし、社会動向や当社に対する期待を踏まえ、社内取締役、社外取締役、各事業セグメント責任者が参加し、外部開示規制への対応方針の整理、事業特性やバリューチェーンを踏まえたマテリアリティの特定・見直し、リスク・機会の識別、目標や施策などの検討を行っています。重要事項については、取締役会へ報告・付議しています。2026年3月期は4回開催し、サステナビリティ関連方針類、TNFDや健康経営などの各種取り組みに関する審議・報告を取り扱いました。

■ 執行機能としての各委員会・分科会

サステナビリティ関連施策については、ESG・サステナビリティ推進委員会の方針・提案を受け、各分科会が執行機能を担っています。分科会は、具体的施策の立案・実行および進捗管理を行い、実行責任者（議長）を明確にしたうえで重要事項を整理しています。また、各委員会はそれぞれの専門領域に関する施策を推進しています。重要事項についてはESG・サステナビリティ推進委員会と相互に共有し、必要に応じて取締役会へ報告しています。これにより、グループ全体としての一貫性および実効性の確保を図っています。

マテリアリティごとの事業および財務への影響分析

マテリアリティ	事業および財務への影響				
	主なリスク	主な機会	主な影響	影響度	発現時期
気候変動への対応	炭素税導入 / 異常気象による来店減少 / 設備損害	再エネ導入によるコスト削減 / 低炭素商品の需要拡大	光熱費 / 減価償却費 / 売上高 / 粗利率 / 設備投資額	中・大	短期～長期
環境配慮型製品の販売促進	価格競争の依存 / 高付加価値商品提案不足	粗利率向上 / 顧客生涯価値向上 / ブランド価値向上	売上高 / 粗利率 / 1人当たり販売額	大	短期～中期
資源循環と廃棄物削減	廃棄コスト増加 / 資源循環関連規制強化対応コスト	回収・リユースの拡大や再資源化の強化による収益増加	廃棄コスト / 粗利率 / 在庫回転率 / 売上高	大	短期～中期
人材育成の強化	提案力不足 / 専門性不足による付加価値低下	高付加価値提案の再現性向上（＝属人化排除と標準化） / 1人当たり付加価値向上	売上高 / 粗利率 / 研修費	中	短期～中期
人手不足対応と人材確保と顧客満足の維持（DX対応など）	人材不足による接客機会損失 / オペレーション不安定化	業務効率化による生産性向上 / 顧客満足向上	人件費 / 売上高 / 資産回転率	中	短期～長期
DE&I・ウェルビーイングの推進	人材定着不安定 / エンゲージメント低下	離職率低下 / 採用コスト抑制 / 競争力向上	人件費 / 売上高	中	短期～長期

影響度は、大（収益への影響が5,000万円以上見込まれ、広域に影響を及ぼす可能性が高い）、中（収益への影響が一定程度見込まれ、一定範囲に影響を及ぼす可能性がある）、小（収益への影響および影響範囲が限定的）としています。発現時期の定義は、短期（3年以内）、中期（10年以内）、長期（30年以内）としています。

リスク・機会の管理

当社グループでは、代表取締役 兼 副社長執行役員CHROを委員長とするリスク管理委員会を設置し、各グループ会社を含めた全社的なリスク管理体制を構築しています。同委員会は原則として毎月開催され、自然資本や人的資本などを含むテーマにおける全社的なリスクの

戦略

当社グループは、家電販売を中心に、住宅・リフォーム、金融、環境・資源循環事業までを展開する「くらしまるごと」の事業ポートフォリオを強みとしています。省エネ商品・ZEH・リユース商品などの提供を通じた社会課題解決と、顧客接点拡大や収益機会創出を両立することで、中長期的な企業価値向上を目指しています。

気候変動や社会構造の変化は、当社の事業活動および財務に影響を及ぼし得る重要な経営要因であると認識しています。こうした外部環境の変化を踏まえ、経営理念と整合した「サステナビリティ基本方針」を定め、事業戦略と一体で推進しています。2025年5月には、環境・社会における課題の重要性について、当社およびステークホルダー双方の観点から整理し、6つのマテリアリティを特定しました。これに基づき、各マテリアリティに関連するリスクおよび機会を体系的に識別・評価し、当社グループの事業活動および財務への影響の観点から整理しています。



サステナビリティ基本方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/csr-ethics.html>

識別、影響度および発生頻度の観点からの評価ならびに対応状況の確認を行っています。リスク管理委員会において、事業活動または財務に重要な影響を及ぼす可能性が高いと判断された事項については、経営戦略会議に審議のうえ、取締役会へ付議し、経営としての意思決定および監督のもと管理しています。

指標・目標

当社グループでは、サステナビリティを中長期的な企業価値向上に資する経営要素と位置付け、事業特性および「中期経営計画 2026/3～2030/3」を踏まえ、マテリアリティごとにKPIおよび目標を定めています。これらは全社共通の考え方のもと、ESG・サステナビリティ推進委員会および各分科会において進捗を確認しています。

マテリアリティとKPI一覧

マテリアリティ	戦略の方向性	具体的な取り組み（KPI）	目標年	目標	2026年3月期	掲載頁
気候変動への対応	再生可能エネルギーへの切替および自社排出の削減を通じて、脱炭素社会への貢献と事業の持続的成長の両立を目指します	スコープ1およびスコープ2におけるCO ₂ 排出量削減	2031年3月期 (21年3月期比)	42%削減	30.8%削減	P.75
		電力使用による延べ床面積当たりCO ₂ 排出量削減		53%削減	34.9%削減	
		電力使用量全体に占める再生可能エネルギー比率		38%	21.49%	
環境配慮型製品の販売促進	高付加価値商品・サービスの構成比を高め、顧客を含めた脱炭素への貢献を拡大します	省エネラベリング制度における省エネ基準達成率100%以上の家電製品（テレビ、冷蔵庫、エアコン）販売台数構成比	2031年3月期	60%	54.2%	P.76
		YAMADA GREEN 認定商品の販売金額	毎期	前期比増	販売金額 18,492 百万円 前期比 74.6%増	P.77
		災害対策商品（防災グッズやポータブル電源など）の販売金額			販売金額 1,324 百万円 前期比 47.9%減	
		ZEH 供給率	2031年3月期	80%※1	50%	
		太陽光パネルの出荷量		50,000 枚	37,533 枚	
資源循環と廃棄物削減	回収・リユース・リサイクルを含む循環型モデルを強化し、資源効率と収益性の向上を図るとともに、循環型社会に貢献します	家電製品のリユース※2	2030年3月期	300,000 台	182,224 台	P.69
		パソコンリユース・リサイクル	2027年3月期	317,200 台	314,258 台	P.70
		小型家電リサイクル台数	2030年3月期	1,000,000 台	749,269 台	
人材育成の強化	専門性および横断性を備えた人材を育成し、「くらしまるごと」提案を通じた付加価値創出を図ります	1人当たりの平均研修時間	2031年3月期	30 時間以上 / 年	30 時間 / 年	P.52
人手不足対応と人材確保と顧客満足の維持（DX対応など）	DX活用と人材最適配置を通じ、生産性向上と顧客満足の維持を両立します	1人当たりの販売金額	2030年3月期	7,100 万円 / 年	5,606 万円 / 年	P.52
		ネット、テレビショッピング売上高		1,900 億円	1,152 億円	P.54
		正社員離職率	2031年3月期	4.5%	5.1%	
DE&Iとウェルビーイングの推進	多様な人材が能力を最大限発揮できる制度・環境を整備し、組織実行力を高めます	長時間労働抑制	毎期	残業時間を削減した会社割合 前期比増	残業時間を前年比抑制達成 会社割合 61.5% 前期比 7.7 ポイント増	P.52
		有給休暇取得率	2031年3月期	80%	51.3%	
		女性管理職比率		10% 以上	4.5%	P.79
		健康診断受診率		100%	96.8%	P.80
		ストレスチェック受検率		100%	97.7%	P.81
		エンゲージメントサーベイ		総合評価「A」	総合評価「B」	
		休業災害度数率		0.50 以下	1.44	
		女性および男性社員の育児休業取得率	2029年3月期	女性:100% 維持 男性: 80% 以上	女性: 100% 男性: 61.9%	

※1 従来目標であるZEH供給率50%を達成したことを踏まえ、目標値を80%へ上方修正しています。

※2 2026年3月期より、算定対象の見直しに伴いテレビを除外し、資源循環の取り組み強化の一環として小型家電を新たに対象へ追加しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループは、お客様、株主・投資家の皆様、お取引先やビジネスパートナーの皆様、社員や地域社会などさまざまなステークホルダーの皆様と、健全な対話を通じて、お互いが感謝、信頼し合える関係を築き、企業価値向上に努めています。



ステークホルダー・エンゲージメント
<https://www.yamada-holdings.jp/csr/csr103.html>

ステークホルダー	果たすべき責任	解決を目指す課題	対話方法
お客様	「お客様第一主義」による経営を推進しています。お客様のご意見を伺い、組織全体にお客様満足を浸透できるよう、社員教育を含めて継続的なサービスの向上に努めています。	- お客様の「くらしまるごと」を支えるサービスの展開 - 最適な商品提案 - 高い接客力と提案力	- 当社グループ各店における接客 - お客様相談窓口 - 店長への直通アンケート（お客様アンケート） - ホームページ上での情報発信 - 各種ソーシャルメディア
株主・投資家	株主の皆様からの信頼と期待に応えるため、持続的な成長を続け、企業価値を高めていくことを目指しています。また、適時・適正・公平な情報開示を行い、積極的なコミュニケーションに努めています。	- 建設的な対話 - 適時・的確な情報開示 - ご意見の経営への反映 - 透明性の高い情報開示	- 株主総会 - 株主通信 - 統合報告書の発行（和文・英文） - 個人投資家向け説明会 - 決算説明会 - 個別訪問 - 投資家ミーティング（オンライン含む） - 月次速報 - 海外投資家向けカンファレンス参加
お取引先・ビジネスパートナー	メーカーをはじめとするお取引先の皆様と、健全かつ公平・公正な関係の維持に努め、長期的な信頼関係の構築のもと、共存共栄を目指しています。	- 公平・公正な取引 - 持続可能なサプライチェーンの実現 - 健全なパートナーシップの構築	- 取引先アンケート - 昇米会（ビジネスパートナーとの対話） - 商談、配送・工事会社向けの研修
社員	「人」が経営において最も重要であると考えており、社員が働きがいを実感できる仕組みを提供し、適正な人事評価を推進しています。同時に、社員の能力開発や労働環境の改善に努めています。	- 人材育成 - 働きやすい職場環境 - ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン - 労働安全衛生 - 公平・公正な人事評価	- 研修・セミナー - 改善提案制度 - 内部通報受付窓口 - 安全衛生委員会 - エンゲージメントサーベイ - 社内イントラネット - 社内報「ハーモニー」 - 労使協議
地域社会	全国の店舗網を通じて地域の皆様と深い関わりを持っており、地域社会はグループの基盤であるといえます。ヤマダホールディングスグループは良き企業市民として、地域社会と共生し、信頼関係を深めていくよう努めています。	- 信頼関係の構築 - 全国の店舗網を通じた社会課題の解決	- 地域復興 - 寄付および募金活動 - 各種ボランティア - 陸上教室 - 公益財団法人山田昇記念財団の活動 - リユース・リサイクル工場見学
国・行政当局	政府や業務の所管省庁、地方公共団体と適切な関係を保持し、経営の推進に努めています。	- 法令遵守 - 業界団体や政府方針への提言	- 一般社団法人大手家電流通協会や生団連（国民生活産業・消費者団体連合会）との情報交換 - 税務署（青色申告のポスター掲示） - 警察署（振込詐欺防止、交通安全集会など） - 経済産業省・財務省（各種調査）

基本的な考え方と管理体制

当社グループは、環境課題を重要な経営課題と捉え、環境方針に基づき、環境セグメントを核としたグループ内完結型資源循環システムを構築し、環境配慮型の家電、住宅の提供を推進することで、お客様の持続可能な暮らしを支えています。また、TCFD、TNFDに沿った気候変動、自然環境・生物多様性の課題対応に努め、各店舗や製造拠点をはじめ、サプライチェーン全体で環境負荷の低減に取り組みます。

またISO14001取得による環境マネジメントシステムとESG・サステナビリティ推進委員会により、環境課題のガバナンスを構築しています。



環境方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/environmental.html>

環境経営と環境マネジメントシステム

当社では、ESG・サステナビリティ推進委員会が主体となり、意思決定を行うことで、各セグメントを含め、横断的に環境経営を推進しています。当社、ヤマダデンキ、シー・アイ・シーの各本社と東金属、ヤマダホームズ、ハウステック、あいづダストセンターの工場などでは、ISO14001を取得し、継続的な環境管理活動を推進しています。



ISO14001の取り組み

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/iso14001.html>

P.64 サステナビリティ経営

環境教育

当社グループでは、社員の環境負荷抑制の意識向上を図り、横断的に環境教育を実施しています。社内報や社内イントラネットでの環境関連の情報発信をはじめ、一般財団法人家電製品協会が認定する家電製品アドバイザーやスマートマスターの資格取得のサポートも行っています。また、当社およびヤマダデンキ本社では、資料を用いた勉強会の実施などISO14001に沿った部署ごとの環境教育を毎年1回行い、環境課題への取り組みの活性化につなげています。

P.53 接客力の向上

P.54 社外資格の取得

グループ内完結型 資源循環システムによる サーキュラーエコノミーへの対応

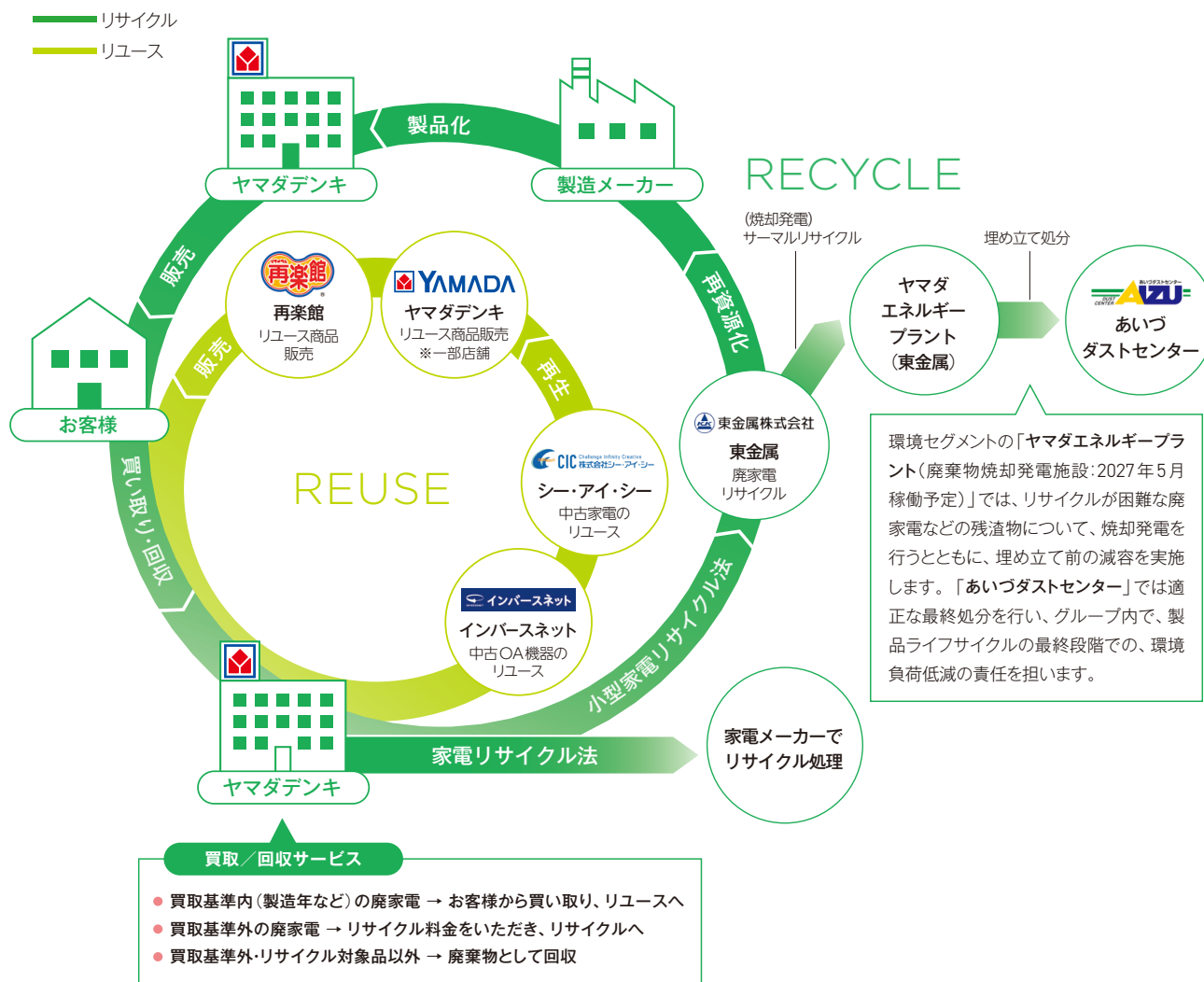
当社グループでは、環境方針に則りお客様から回収した使用済み家電をリユース・リサイクルする仕組みを構築し、製品ライフサイクルをグループ内で完結することで、社会全体の環境負荷低減に貢献しています。

廃棄物の削減・リユース・リサイクル

ヤマダデンキでは、店舗から排出される廃棄物に加え、お客様から引き取った家電リサイクル法対象外の廃家電を、対象法令に基づきリユース・リサイクル・廃棄の3つに分類し、適切に処理することで廃棄物削減に取り組んでいます。家電製品を中心とした「リユース」「廃棄物の減容と適正処理(リサイクル)」「再資源化素材の活用」の事業は、当社グループの環境セグメントで行っています。使用済み製品を効率的に回収し、可能な限りリユースして再商品化し、お客様へお届けしています。

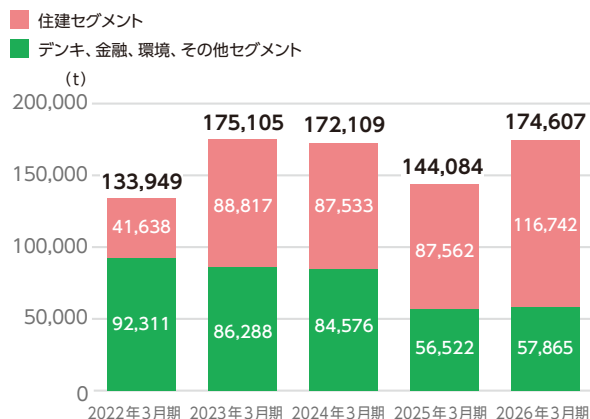
また、住建セグメントでは、木材を事前に工場で加工し

リユース・リサイクル循環図



ておくことで、資源利用の効率化を図るとともに、建築現場や解体作業から排出される梱包材や廃材の一部を資源化し、産業廃棄物の削減を行っています。

産業廃棄物排出量



※ 2023年3月期より住建セグメントのヒノキグループを集計範囲に追加しました
 ※ 2026年3月期は、住建セグメントのヒノキグループの決算期変更に伴い、15ヵ月決算となります
 ※ (集計範囲) 2022年3月期～2024年3月期:連結・非連結
 2025年3月期～2026年3月期:連結

家電・パソコンのリユース

当社グループでは環境セグメントにて、環境資源開発事業を展開するシー・アイ・シーを中心に、良品の買い取りから再商品化と販売まで、一貫したリユース家電の流通網を構築しています。店頭で買い取りした家電をリユースセンターで厳密な機能チェックやクリーニング、修理を行い、さらに販売時に最大24カ月間の保証を付帯するなど、お客様にリユース家電を安心してご購入いただけるサービスを提供しています。2025年6月にはヤマダ西日本リユースセンター山口工場の稼働を開始し、年間6万台分の生産能力を増強しました。これに伴いヤマダデンキにおけるリユース商品の取扱店舗拡大を推進した結果、冷蔵庫および洗濯機の売上高は前期比109.0%となり、資源循環の高度化につながりました。

また、パソコンリユースは、インバースネットにおいて中古パソコンを再商品化しています。



ヤマダ西日本リユースセンター山口工場



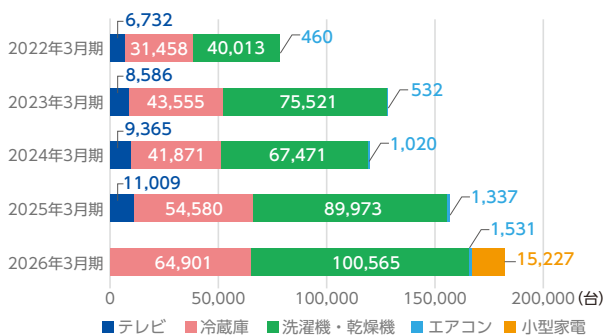
家電製品のリユース*

目標
2030年3月期
300,000台

2026年3月期実績
182,224台

※2026年3月期より、算定対象の見直しに伴いテレビを除外。資源循環の取り組み強化の一環として小型家電を新たに対象へ追加

家電製品のリユース台数



パソコンリユース・リサイクル

目標
2027年3月期
317,200台

2026年3月期実績
314,258台

廃棄物の減容と適正処理(リサイクル)

リユース基準外で、かつリサイクル対象品は、使用済み小型電子機器等の再資源化の促進に関する法律(小型家電リサイクル法*)に基づき、ヤマダデンキ店舗で使用済み小型家電の回収を実施しています。

回収された小型家電は環境セグメント(東金属)のリサイクル工場で高度分別を行ったうえで、鉄・アルミ・ステンレス・プラスチックなどの単一素材に分別し、さまざまな製品の原料として再利用しています。

今後も、高度な選別機能を持った機械の導入やシステム構築などを通じ、リサイクルできる製品を増やし、廃棄物の削減につなげていきます。

※家電リサイクル法対象の家電4品目(テレビ、エアコン、冷蔵庫・冷凍庫、洗濯機・衣類乾燥機)を除く電気機械器具を、国の認定を受けた事業者が回収・処理を行うことで、循環型社会の形成を促進する法律

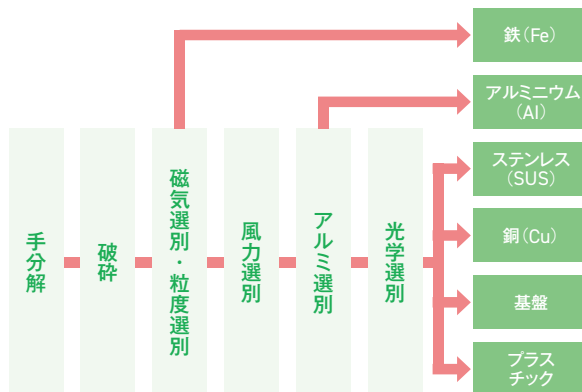


小型家電リサイクル台数

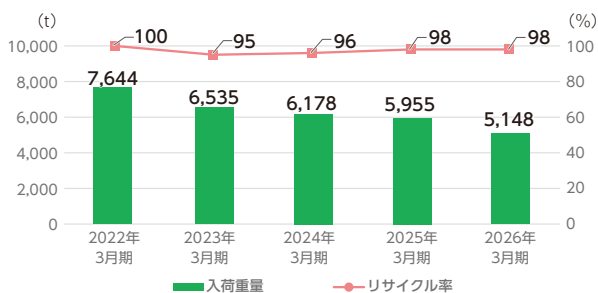
目標
2030年3月期
1,000,000台

2026年3月期実績
749,269台

使用済み小型家電リサイクルフロー



小型家電の入荷重量とリサイクル率



再資源化素材の活用

環境セグメントではリサイクル対象品の再資源化素材を活用した、環境配慮型製品の開発・販売も行っています。再資源化したプラスチック素材は、リユース工場のパレットや店舗の買い物カゴ、小物家電持ち帰り用の取っ手などに活用し、サステナブルな取り組みにつなげています。今後は、住宅などさまざまな分野への商品の開発・販売を目指していきます。



廃家電プラスチックを再利用して作られた買い物カゴ

気候変動と自然環境・生物多様性への対応 〈TCFD 提言とTNFD 提言に沿った開示〉

当社グループは、「くらしまるごと」を支える事業活動において、気候変動および自然資本に関する課題を経営上の重要課題と認識し、事業に影響を及ぼし得るリスク・機会として事業戦略に反映しています。

リスクへの対応として、店舗における省エネルギー設備への切り替えや再生可能エネルギー由来電力の使用拡大を進めています。機会の観点からは、住建セグメントにおけるスマートハウスやZEHの拡大、環境セグメントにおけるリユース・リサイクル生産能力の拡充およびヤマダエネルギープラント(廃棄物焼却発電施設)への投資を推進しています。これらの取り組みにより、環境負荷低減とグループ内シナジーの強化を図り、中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。

また、TCFD 提言に賛同し、気候変動に関するリスク・機会について、経営戦略および財務との関連性を踏まえた情報開示の高度化を進めています。自然環境および生物多様性については、TNFD フォーラムへの参画およびTNFD アダプターへの登録を通じ、提言に基づく分析および開示の充実を図っています。

ガバナンス

当社グループは、気候変動および自然関連を含む環境課題への対応について、ESG・サステナビリティ推進委員会において、方針の策定、リスク・機会の識別および評価、ならびに対応策の検討を行っています。同委員会 は、各セグメントの責任者などで構成され、事業特性を踏まえた議論を行う体制としています。重要な事項については、取締役会に報告・付議し、監督を受けています。

また、執行機能としては、各委員会・分科会が具体的な施策の立案・実行を担い、グループ全体で環境課題への対応を推進しています。

P.64 サステナビリティ経営

戦略

気候関連〈TCFD〉

当社グループではTCFD 提言に基づき、デンキ、住

建、環境の各セグメントについて、1.5℃シナリオおよび4.0℃シナリオを用いて、2030年から2050年を対象期間とした気候変動に伴うリスク・機会の分析および評価を実施しました。対象については、当社グループ売上高に占める割合が上位であるヤマダデンキ国内全店舗および、気候変動がもたらす影響の上位セグメントになります。

評価結果：1.5℃シナリオ

脱炭素に向けた規制や政策の強化がされ、気候変動への対策が進捗し、産業革命前の水準からの気温上昇が1.5～2.0℃程度となるシナリオです。顧客の製品・サービスに対する志向が変化し、企業の気候変動対応が強く求められ、未対応の場合は、顧客流出やレピュテーションリスク上昇が発生するなど、移行リスクは高まると推測しました。一方、気候変動による災害の激甚化や増加が一定程度抑制されるなど、物理リスクは4.0℃シナリオと比べて相対的に低いと推測しました。(参照:IEA NZE 2050)

評価結果：4.0℃シナリオ

気候変動対策が十分になされず、産業革命前の水準からの気温上昇が4.0℃程度まで上昇するシナリオです。自然災害の激甚化、海面上昇や異常気象の増加が想定されるなど、物理リスクは高まると想定しました。この影響を受け、防災・レジリエンス性能を備えた製品・サービスへの需要拡大が見込まれるものと考えました。一方、政府による規制強化がなされないなど、移行リスクは低いと推測しました。(参照:IPCC RCP8.5)

自然関連〈TNFD〉

当社グループは、自然関連リスク・機会が企業価値に与える影響を把握するため、TNFD 提言に基づくLEAPアプローチに沿った分析を実施しました。対象は、デンキ・住建・環境の各セグメントとし、連結売上高の約99%をカバーしています。分析においては、自然資本との接点の特定(Locate)、依存・影響の評価(Evaluate)、リスク・機会の特定および優先順位付け(Assess)、対応し報告するための準備(Prepare)を実施しています。

評価にはENCOREなどの外部ツールに加え、IBAT、Aqueduct、ハザードマップなどを活用し、地域特性を踏まえた分析を行っています。

P.77 水資源の保全

リスク・機会の管理

当社グループでは、気候変動および自然関連のリスク・機会を、全社的なリスク管理の枠組みの中で統合的に管理しています。おおむね3年おきにサステナビリティ推進部で長期的なリスク・機会を評価し、脱炭素社会への移行に伴う、政治・経済・社会・競合などの「外部環境変化」と地球温暖化の進展に伴う「物理的変化」、その発生確率とこれらが現実化した場合の財務影響の詳細分析を行い、リスク・機会を特定します。そして財務上、収益への影響が5,000万円超となるようなリスク・機会については、リスク管理委員会にて審議のうえ、当社グループの重要なリスク・機会として評価しています。そこで評価されたリスク・機会を踏まえ、環境方針の見直しを図るとともに、重要課題の特定・評価、主要施策、目標設定に反映しています。

一方、短中期的なリスク・機会の特定・評価については、事業年度を通じて「外部環境変化」と「物理的変化」に関する情報収集を行うとともに、各部門やグループ会社の対応状況に照らして、目標の妥当性や達成度を分析のうえ、重要性の再評価を行い、重要な見直しが生じた場合にはESG・サステナビリティ推進委員会にて審議・特定・評価しています。ESG・サステナビリティ推進委員会にて議論した内容は、取締役会へ報告します。

リスク・機会の識別・評価にあたっては、気候関連：シナリオ分析（1.5℃／4.0℃）、自然関連：LEAPアプローチを活用しています。

P.64 サステナビリティ経営

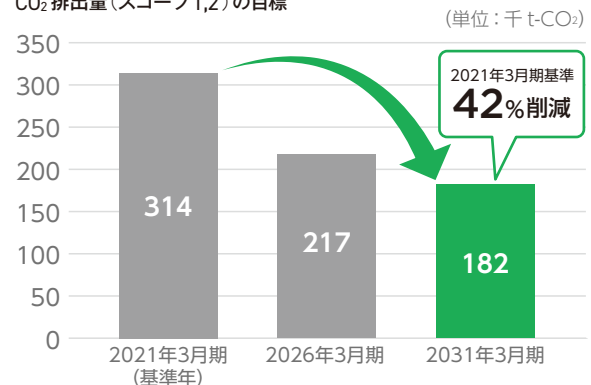
指標と目標

気候関連〈TCFD〉

当社グループでは、気候変動に係るリスクおよび機会への対応状況を把握するため、CO₂排出量、再生可能エネルギー導入率などを主要指標として設定しています。

中でもCO₂排出量の削減を重要なKPIの1つと位置付け、各施策の進捗を継続的にモニタリングしています。ヤマダデンキでは、2026年3月期において、自家消費型太陽光パネルを27店舗に設置するとともに、199店舗において使用電力を再生可能エネルギー由来電力へ切り替えた結果、グループ全体におけるCO₂排出量（スコープ1,2）を2021年3月期比で30.8%削減しました。今後も、高効率設備の導入および太陽光パネルの設置を進めることで、CO₂排出量のさらなる削減に取り組みます。

CO₂排出量（スコープ1,2）の目標



自然関連〈TNFD〉

事業特性およびバリューチェーン分析の結果を踏まえ、自然への依存およびインパクトの重要性を考慮しつつ、事業活動への影響を把握・管理するための指標および目標の整備を段階的に進めていきます。



気候変動・生物多様性への対応（TCFD・TNFD）
<https://www.yamada-holdings.jp/csr/csr104.html>

第三者保証

当社グループの、2026年3月期のスコープ1,2,3（カテゴリ1,2,3,4,5,6,7,11,12,14計）については、任意の第三者保証（株式会社サステナビリティ会計事務所〔所在：東京都千代田区〕によるISAE3000、ISAE3410に基づく限定的保証）を取得しています。



ESGデータ集
https://www.yamada-holdings.jp/csr/report_esg.html

P.66 マテリアリティとKPI一覧（気候変動への対応、環境配慮型製品の販売促進、資源循環と廃棄物削減）

P.75 CO₂排出量（スコープ1,2）の削減

P.76 CO₂排出量（スコープ3）の削減

気候変動と自然資本のリスクと機会の分析

- 発現時期の定義は、短期(3年以内)、中期(10年以内)、長期(30年以内)としています。
- 影響度は、大(収益への影響が5,000万円以上見込まれ、広域に影響を及ぼす可能性が高い)、中(収益への影響が一定程度見込まれ、一定範囲に影響を及ぼす可能性がある)、小(収益への影響および影響範囲が限定的)としています。
- 対象:デンキセグメント(国内店舗)、住建セグメント、環境セグメント

移行リスク

カテゴリ	分類	リスク項目	発現時期	影響度	定性的な事業インパクト	対応策	定量的な事業インパクト
気候変動・自然資本		バリューチェーンにおける規制強化	短期～中期	中	規制強化による調達コストの増加	●取引先アンケートによるリスク把握 ●環境方針の周知および運用	—
				中	木材・原材料の調達先における環境破壊防止の監督コスト増加	●認証材活用の検討 ●トレーサビリティの整備	—
気候変動	政策/法規制	炭素税 / 炭素価格の上昇	短期～中期	大	カーボンプライシングの適用により自社の電力コストの増加	●省エネルギー施策の推進 ●再生可能エネルギーの導入拡大	2030年時点の想定炭素価格影響額 39億円*
				大	低炭素材料、低炭素施工技術の開発に伴うコストの増加	●グループ間での共同調達の拡大 ●施工プロセスの効率化	売上高減少リスク ▲163億円～ ▲815億円/年
		省エネ規制強化	短期	大	省エネ基準強化による開発・調達コストの増加および非適合在庫の評価損の発生	●高省エネ性能製品・住宅の販売強化 ●在庫管理の高度化	コスト増加リスク +約257億円/年 在庫評価損 ▲200億円
				大	エネルギーコスト上昇による店舗/事業所運営コストの増加	●省エネルギー設備の導入 ●再生可能エネルギーの導入拡大	閉店によるコスト増加 1,500万円/店舗
自然資本		廃棄物・リサイクル規制強化	中期	大	建設資材の廃棄抑制および再資源化対応のためのコストの増加	●建設資材の再資源化推進 ●廃棄物管理体制の強化	コスト増加リスク +16億円～31億円/年
気候変動・自然資本	市場	顧客行動の変化		大	木材調達の透明性などへの対応不足による住宅販売の減少	●自然関連データの整備および可視化 ●環境配慮型住宅の提案強化	売上高に与える影響 ▲21億円～▲105億円
	評判	気候変動およびネイチャーポジティブへの対応の不備	短期～中期	中	環境対応が不十分であると消費者から認識されることによる売上高の減少	●環境配慮型商品の販売強化 ●環境情報の開示・発信強化	—

※本炭素コストの水準は、IEAのネットゼロシナリオにおける2030年の炭素価格(140ドル/t-CO₂)と整合的である。

物理リスク

カテゴリ	分類	リスク項目	発現時期	影響度	定性的な事業インパクト	対応策	定量的な事業インパクト
気候変動・自然資本	急性	気候変動による事業停止	短期	大	自然災害に伴う店舗や営業所、工場の被害による売上高の減少	●事業継続計画(BCP)の強化 ●拠点の分散および耐災害性向上	—
				大	異常気象による現場作業時間の減少・安全衛生コストの増加	●作業環境の改善 ●施工計画および人員配置の最適化	コスト増加リスク +18億円/年
		異常気象による自社拠点の損害		大	台風・豪雨等に伴う被害からの復旧のための設備投資額の増加	●災害対応体制の強化 ●復旧プロセスの標準化	—
		異常気象の激甚化		大	自然災害に伴う物流網・交通網の遮断による売上高の減少	●物流ネットワークの多重化 ●在庫配置の最適化	休業による売上高減少 ▲9億円/日
	慢性	降水 / 気象パターンの変化	中期～長期	大	洪水を含む自然災害リスクの高まりによる拠点運営コストの増加	●拠点立地のリスク評価 ●防災対策の強化	休業による売上高減少 ▲9億円/日
				大	植生、木材調達地域の変化による木材調達コストの増加	●調達先の分散化 ●認証材および代替資材の活用	コスト増加リスク +47億円/年
		その他生態系サービスの変化	長期	中	慢性的な水ストレスの増大に伴う、水調達コストの増加	●水使用量の削減 ●節水設備の導入	—
				大	自然資本の劣化によるエネルギー・資源調達コストの増加	●資源循環の推進 ●サプライチェーン全体での環境負荷低減	コスト増加リスク +16億円～31億円/年

機会

カテゴリ	分類	機会項目	発現時期	影響度	定性的な事業インパクト	施策	定量的な事業インパクト
気候変動		再エネ・省エネ導入の拡大		大	補助金を活用した設備の導入によるエネルギーコストの減少	●太陽光発電システムの導入推進 ●省エネ設備導入の推進	売電実績 +1.5 億円 (約 5,000 万 kWh) / 年 自家消費による電気代削減 ▲2 億円 / 年
自然資本	資源効率性	循環型ビジネスの拡大	短期～中期	大	お客様から引き取った家電製品の再製品化による売上高の増加	●使用済み小型家電回収サービスの周知 ●リユース商品取り扱い店舗の増加	2030 年度予測 / 2020 年度差額 リユース製品販売台数 30 万台 売上高 +55 億円
				大	既存住宅のリフォーム需要拡大による売上高の増加	●高断熱・高耐震化住宅買取再販の拡大 ●住宅性能保証および管理体制の整備	コスト削減機会 +2 億円～8 億円 / 年
気候変動		低排出製品およびサービスの展開	短期	大	省エネ家電製品の普及促進による売上高の増加	●省エネ基準達成率 100% 以上の家電製品の販売強化 ●YAMADA GREEN 認定商品の展開	売上高増加機会 +100 億円 / 年
				大	環境配慮型住宅の普及促進による売上高の増加	●ZEH・LCCM 住宅の販売強化 ●環境リフォーム提案の推進	—
	製品／サービス	消費者嗜好の変化	短期	中	平均気温上昇による消費者需要の変化による売上高の増加	●消費者ニーズの情報収集強化 ●人材育成を含む販売体制の強化	—
			中期	大	再生材の需要拡大による売上高の増加	●使用済み製品の回収・再資源化の強化 ●再生材を活用した住宅の展開強化	—
		自然災害対策製品需要の拡大	短期	大	災害対策製品（充電電池・懐中電灯・ランタン等）需要拡大による売上高の増加	●災害対策製品の取り扱い拡大	2026 年 3 月期 災害対策商品の売上高 +13 億円
			短期～中期	大	浸水や強風等の災害耐性を有する住宅における売上高の増加	●防災関連製品の取り扱い拡大 ●耐災害住宅（V2H 等）の提案強化	売上高増加機会 +21 億円～63 億円 / 年
気候変動・自然資本	市場	環境関連の事業機会の拡大	中期	大	資源循環政策の強化による再資源化需要の増加	●回収・再資源化体制の構築 ●トレーサビリティ管理の整備	—
			短期～中期	大	拡大生産者責任強化によるビジネス機会の増加	●循環型ビジネスの強化	—
		パートナー企業との連携	長期	中	企業間連携による新たな環境関連事業の創出に向けた機会の増加	●企業・自治体連携の推進 ●新規環境事業の開発	—
	評判	災害時における事業継続性の確保	短期	中	自然災害に備えたレジリエントな事業体制の確立によるレピュテーションの向上	●BCP の整備・継続的な見直しの実施 ●災害対応体制の構築および訓練の実施	—
		社会的評価の向上	中期	大	自然関連情報開示の強化による企業価値の向上	●TNFD に基づく情報開示の推進 ●生物多様性配慮型の調達の推進	—
	資金調達	補助金・金融支援の活用	短期～中期	中	投資負担軽減、投資機会の拡大	●補助金活用 ●グリーンファイナンス活用	—

CO₂排出量(スコープ1,2)の削減

CO₂排出量(スコープ1,2)

当社グループにおける2026年3月期のスコープ1,2の総量は、2021年3月期比30.8%の削減となりました。



スコープ1およびスコープ2におけるCO₂排出量削減

目標

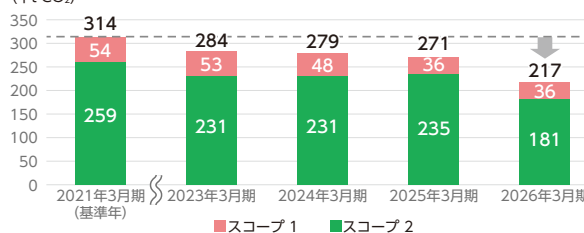
2031年3月期に
42%削減
(2021年3月期基準)

2026年3月期実績

2021年3月期比
30.8%削減

CO₂排出量(スコープ1,2)

(千t-CO₂)



〈集計範囲〉2021年3月期～2024年3月期:連結・非連結
2025年3月期～2026年3月期:連結

エネルギー使用量削減の取り組み

当社グループでは、事業活動に伴うCO₂排出量削減に積極的・継続的に取り組んでいます。ヤマダデンキでは、デマンドコントローラーを活用して電力使用量の分析と、電力の見える化を行っています。新店舗開発では、断熱性向上、店内照明や外灯をLEDにすることにより、エネルギー使用量の削減を図っています。



LIFE SELECT 前橋吉岡店



電力使用による延べ床面積当たりCO₂排出量削減

目標

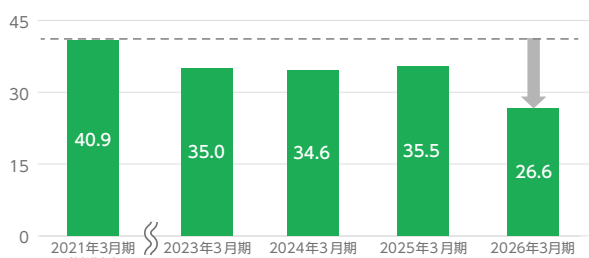
2031年3月期に
53%削減
(2021年3月期基準)

2026年3月期実績

2021年3月期比
34.9%削減

電力使用による延べ床面積当たりCO₂排出量

(kg-CO₂/m²)



〈集計範囲〉2021年3月期～2024年3月期:連結・非連結
2025年3月期～2026年3月期:連結

再生可能エネルギーの利用拡大

当社は電力使用によるCO₂排出量を削減するため、2009年3月期よりグリーン電力の利用を開始し、本社は、使用電力の100%がグリーン電力です。

また、店舗屋上に自家消費型の太陽光パネルを設置する「太陽光パネルプロジェクト」を推進し、2026年3月期は10億円を投資し、27店舗への設置を行いました。さらにすでに切り替え済みの18店舗に加え、新たに199店舗において再生可能エネルギー由来電力へ切り替えを実施し、計217店舗の使用電力を100%再生可能エネルギー化しました。これにより、グループの電力使用量全体に占める再生可能エネルギーは21.49%となりました。

なお、2027年3月期は4億円を投資し、12店舗への設置を予定しています。



LIFE SELECT 前橋吉岡店の店舗屋上太陽光パネル



電力使用量全体に占める再生可能エネルギー比率

目標

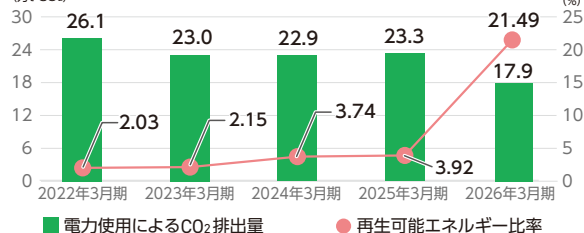
2031年3月期
38%

2026年3月期実績

21.49%

電力使用によるCO₂排出量と再生可能エネルギー比率

(万t-CO₂)



〈集計範囲〉2022年3月期～2024年3月期:連結・非連結
2025年3月期～2026年3月期:連結

CO₂排出量（スコープ3）の削減

CO₂排出量（スコープ3）

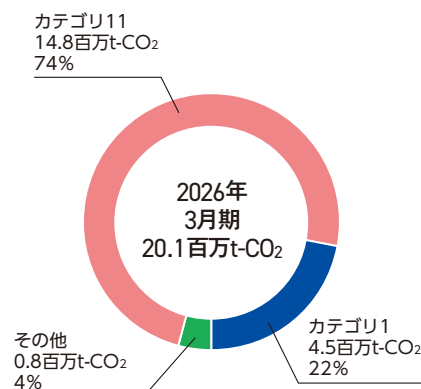
当社グループでは、事業活動全体の環境負荷低減を図るため、サプライチェーン全体でのCO₂排出量を算定しています。2026年3月期のスコープ3のCO₂排出量のうち、販売した製品の使用（カテゴリ11）が全体の74%と最も多く、次に購入した製品・サービス（カテゴリ1）が全体の22%となっています。今後もサプライチェーン全体のCO₂排出量の把握と削減を進めていきます。

CO₂排出量（スコープ3）

スコープ3		該当する活動	2026年3月期排出量
カテゴリ1	購入した製品・サービス	原材料の調達	4.5百万t-CO ₂
カテゴリ2	資本財	資本財・生産設備の増設	171千t-CO ₂
カテゴリ3	スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	燃料・エネルギー関連の活動	43千t-CO ₂
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	調達物流・自社が荷主となる委託物流	336千t-CO ₂
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	事業から発生する廃棄物	77千t-CO ₂
カテゴリ6	出張	従業員の出張	10千t-CO ₂
カテゴリ7	雇用者の通勤	従業員の通勤	27千t-CO ₂
カテゴリ11	販売した製品の使用	消費者による製品の使用	14.8百万t-CO ₂
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	使用者による製品の廃棄処理	159千t-CO ₂
カテゴリ14	フランチャイズ	フランチャイズ加盟店のスコープ1,2の排出量	1千t-CO ₂
合計			20.1百万t-CO ₂

（集計範囲）2026年3月期：連結

スコープ3排出量の内訳



事業を通じた取り組み

YAMADA GREEN 認定商品の販売

当社グループは2021年7月に、資源循環社会の実現と持続可能な社会づくりへのさらなる貢献と取り組みのシンボルとして、YAMADA GREEN マークを作成しました。当社独自の「環境基準」を満たした商品や取り組み、リユース商品などにマークを表示するYAMADA GREEN 認定制度（省エネ家電は対象外）を設けており、2026年3月期のYAMADA GREEN 認定商品の販売金額は18,492百万円となり、前期を大きく上回りました。



YAMADA GREEN 認定商品の販売金額

目標
毎期
前期比増

2026年3月期実績
74.6%増



「YAMADA GREEN」とは。
<https://www.yamada-holdings.jp/csr/green.html>

災害対策商品の販売

当社グループは自然災害などのリスクに対し、災害

対策商品の販売を促進することが気候変動対策への機会とも捉えています。2026年3月期の販売金額は1,324百万円で前年比減の結果となりました。



災害対策商品 （防災グッズやポータブル電源等）の販売金額

目標
毎期
前期比増

2026年3月期実績
47.9%減

省エネ家電の普及促進

ヤマダデンキでは、豊富な商品知識をもった社員やセールスエンジニアが接客時に、省エネ家電への買い替えを推奨しています。また、該当商品近くに「統一省エネラベル」を掲示し、お客様が省エネ家電をすぐに見つけられるようにしています。



省エネラベリング制度における省エネ基準達成率
100%以上の家電製品（テレビ、冷蔵庫、エアコン）販売台数構成比

目標
2031年3月期に
60%

2026年3月期実績
54.2%

ZEH 率向上の推進

ヤマダホームズは、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）の普及に向け、環境に配慮した住宅・サービスの提供に努めるとともに、不要なエネルギーを使わないライフスタイルの啓発を進めることで、地球環境の保全と、お客様の快適で豊かな暮らしの実現を目指しています。



※1 従来目標であるZEH供給率50%を達成したことを踏まえ、目標値を上方修正しています

※2 ヤマダホームズの事業年度に合わせ実績は3月1日から翌年2月28日までを集計期間としています

太陽光発電システムを導入したレジリエンス住宅の提供

当社グループは「太陽光発電システム＋蓄電池」の機能を備えたレジリエンス住宅の普及を目指し、新築住宅のみならず、リフォーム提案においても太陽光パネルの搭載を積極的に推進しています。「HEMS」のモニターで太陽光発電システムの発電量や電力使用量などを見える化し、創出したエネルギーを無駄にすることなく省エネ意識を高める効果も期待できます。

今後もヤマダホームズの「YAMADAスマートハウス」やヒノキヤグループのソーラーシステム・V2H・高性能蓄電池やEVを組み合わせた「エネレボZ」のご提案を通じて、安心・安全な社会の構築に貢献していきます。



物流における省エネルギーの推進

ヤマダデンキの物流では、委託会社や協力会社にアイドリングストップの協力を要請しており、2026年3月期の実施率は98%以上と高い水準を維持しています。また、積載量の工夫による使用車両数の削減や、店舗間移動の効率的な物流システムを活用した商品配送における車両の走行距離を短縮するなど、環境に配慮した物流を推進しています。

水資源の保全

当社グループでは、家電のリユースの過程で消費する水処理を適切に行い、再利用などを通じた水使用量削減とともに、水資源の保全に努めています。リユース生産工場では、年間約30,000m³の水を消費しています。洗濯槽自動洗浄機では洗剤などを使用せず、温水をろ過したうえで再利用する循環型を採用しています。冷蔵庫の除菌には次亜塩素酸水を使用し、環境負荷低減に努めています。引き続き、水資源への取り組みを通して、生物多様性を保全するよう自然環境の維持管理に努めます。

社会要請に応える環境配慮型浄化槽

住宅設備機器ならびに環境設備機器を基盤事業の1つに据えるハウステックは、水環境ビジネスに取り組み、浄化槽の開発・販売に注力しています。

日本では下水道予定処理区域を除いて住宅の新築に際して浄化槽の設置が法律で定められ、トイレの汚水のみを扱う単独型、台所や風呂なども含めた生活排水全般を処理する合併型の浄化槽が普及してきました。

2020年施行の改正浄化槽法では既設の単独型浄化槽について合併型への転換が促されました。さらに、人口減少地域において維持管理が困難になった下水道事業への対応として2026年7月に改正下水道法が成立したことで、下水道から浄化槽などへの変更が可能になり、地域インフラを支える技術として浄化槽の重要性は一層高まっています。ハウステックが開発した合併浄化槽は、単独浄化槽からの入れ替えや既存住宅への導入を想定した、コンパクトな省スペース設計が特徴です。省エネ性能に加え、軽量かつ高耐久なDCPD※樹脂を採用することで、地震などの災害にも強い構造を実現しており、さまざまな場所での導入実績があります。

また、当社グループ企業である日化メンテナンスや中部日化サービスが浄化槽の保守点検や設置に携わり、お客様の住環境をサポートしています。引き続き、環境配慮型浄化槽の開発・普及・保守に尽力し、水環境のさらなる向上を目指すことで、水保全を通じた生物多様性への取り組みを推進していきます。

※ DCPD：ジシクロペンタジエン



合併処理浄化槽
ハイパッキーKRS型



KRS型
構造略図

基本的な考え方と管理体制

当社グループは、「くらしまるごと」戦略を展開するうえで、最前線で顧客と向き合い、専門性を発揮し、グループ横断で価値を創出する人的資本こそが最も重要な経営資源であるという認識の下、人材育成、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）やウェルビーイングの推進といった人的資本経営に注力しています。また、サプライチェーン全体での人権の尊重とリスク低減に取り組みます。

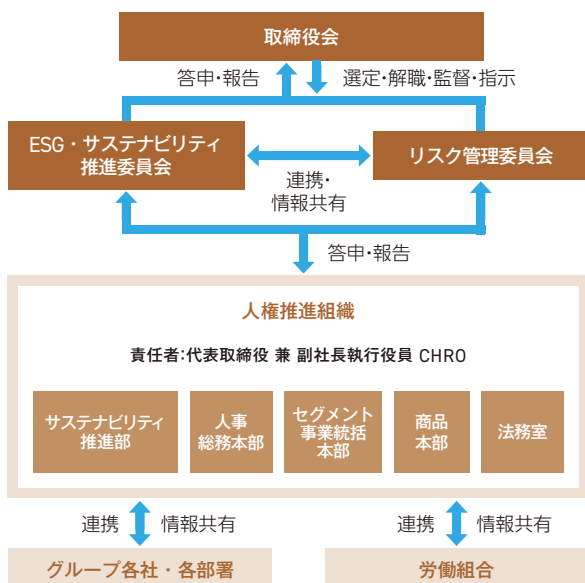
グループ全体での推進に向け、人的資本経営の責任者としてCHROを設置し、人事総務委員会、CS・ES向上分科会、人権推進組織などを設け、ESG・サステナビリティ推進委員会によるガバナンス体制を構築しています。

P.52 人材育成

人権尊重と サプライチェーンマネジメント

当社グループは、サプライチェーン全体の持続可能性と人権尊重を経営の重要課題と捉えています。また、人権デュー・ディリジェンスの実施、人権に関する負の影響への救済・是正措置、人権教育の実施を項目に挙げた「人権方針」を定めています。全役員・社員が人権に関する国際規範を支持し、人種、国籍、性別、宗教などに基づく差別を排除するとともに、安全かつ健康的な労働環境の提供、結社の自由、児童労働・強制労働の禁止を通じて、社員一人ひとりの人権尊重を推進しています。

人権推進体制図



人権方針
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/human-rights.html>

人権教育

人権意識向上を目的に、全従業員を対象に動画による人権研修を実施しています。2026年3月期はグループ全体で93.3%の受講率を達成しました。ヤマダデンキにおいては「カスタマーハラスメントの対策に関する方針」を制定し、対応マニュアルを作成して従業員の安心・安全に努めています。また、役員と管理職を対象としたアンガーマネジメントについての動画研修も行っています。

人権デュー・ディリジェンス

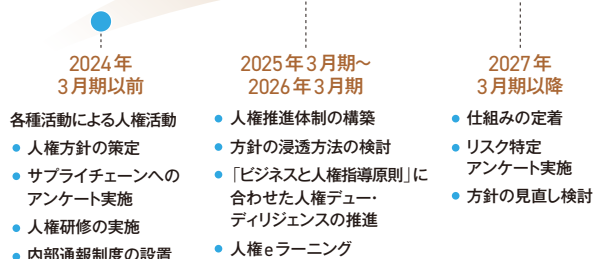
当社グループは、事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重するため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」、日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に則り、人権への影響を特定し、軽減するための人権デュー・ディリジェンスの体制構築を進めています。

人権リスクアンケート

2025年3月期は、ヤマダホールディングスの役員およびヤマダデンキの事業部長を対象に人権リスクアンケートを実施しました。その結果、当社グループにおける重要な人権リスクとして、5つの項目を特定しました。

2026年4月には、より現場に即した人権リスクの把握を目的として、ヤマダデンキ各分社長および営業部長を対象としたアンケートを実施し、新たに労働安全衛生を重要な人権リスクとして特定しました。これら一連のアンケート結果を踏まえ、「情報セキュリティ」「過剰・不当な労働時間」「労働安全衛生」の3つを今後の優先取り組み項目とし、実効性のある対応策を策定・実施していきます。

人権推進ロードマップ



取引方針と取引先アンケートの実施

当社グループは、グループ会社および取引先向けの「取引方針」(日本語版、英語版)の遵守を徹底し、サプライチェーンマネジメントの強化を図っています。取引先と社会的責任に関する情報を共有しながら双方の知見を活かした健全なパートナーシップを構築することで、環境・社会・倫理面で問題のない商品・サービスを提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、当社はお取引先との協働・対話を深める重要なツールとして、人権、労働、環境、情報セキュリティなどの取り組み状況を確認するアンケートを年1回実施しています。2026年3月期は、本アンケートの未回答のお取引先に対して簡易アンケートを追加実施するなど、より多くのお取引先の状況把握に努めました(※表の回収率は簡易調査除く)。いただいた回答は当社にて評価・分析をし、その結果をもとに必要に応じてお取引先と対話を重ねながら、より強固で持続可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

取引先アンケート実施状況

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
対象会社数(社)	626	648	664
回収率(%)	62.3	69.3	79.2



取引方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/trading-policy.html>

SPA商品の製造委託会社選定

当社はSPA商品の製造委託先として品質マネジメントシステムのISO9001認証取得済みの企業を中心に選定しています。また製造委託先の一部の工場に対して、「初期」「量産前」「定期(3年に1度)」「臨時」で品質などに関する監査を行い、さらに毎年環境マネジメントシステムのISO14001の認証取得状況を確認しています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンとウェルビーイング

少子高齢化や価値観の多様化が進む中、企業の競争力強化には、多様性の尊重と働きやすい環境づくりが重要であると考え、育児や介護、その他に関する充実した両立制度を整えています。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをマテリアリティと位置付け、多様な人材が活躍できる環境の構築を推進していきます。

女性活躍推進

当社グループでは、すべての女性社員が自らの意思と希望に基づき、プライベートとキャリアアップの両立を果たせる職場環境の整備が企業成長の基盤になると認識しています。

女性キャリアデザイン研修

2024年には女性管理職を対象とした研修を実施し、2025年9月から女性リーダー層の拡充を目的に管理職以外の女性社員を対象とした女性キャリアデザイン研修を開始しました。他社の女性管理職社員との対話を通じて視野を広げ、組織競争力強化を目指します。これまでに73名が参加し、半年間の「キャリアデザイン研修」「顧客理解ビジネス研修」「総括研修」プログラムを受講しました。研修の最終日には現状と5～10年後の未来チャートを作成し、その後の変化を追っていきます。研修後のアンケートでは「管理職になることへの抵抗がなくなった」という声もあり、今後も長期視点でキャリアビジョンを描ける人材の創出を後押ししていきます。



女性管理職比率

目標

2031年3月期
10%以上

2026年3月期実績

4.5%

LGBTQ+への理解醸成

当社はLGBTQ+への理解促進を目的として、性的マイノリティに関する基礎知識から職場対応などの研修動画を作成し、自社専用サイト「Y-Portal」で公開することで、社員に対して多様性の受容と尊重を推進しています。

定年再雇用制度

当社は65歳の定年後、最大75歳まで勤務できる制度を導入しています。高度な技術や知識を持つシニアの人材が、社員の指導などで活躍しています。

外国籍社員の登用

当社グループは多様なお客様への対応強化のため、国籍に関する基準を設けない採用を行っています。外国籍社員に対しては日本語検定の資格取得を支援しています。また、国民生活産業・消費者団体連合会が定める「外国人の受入れに関する基本指針」に賛同しています。

地域限定エリア社員制度

ヤマダデンキでは、転居を伴わない範囲で勤務地域を限定した働き方を認める制度としてエリア社員制度を運用しています。出産・育児、介護など、自らのライフプランや家庭環境に合わせた働き方の選択が可能であり、2026年3月期は社員の14.8%が利用しています。

長時間労働の削減

ヤマダデンキでは労働関連法の遵守に加え、業務効率化と時間外労働削減を目的に、終業・始業間に休息を確保する「勤務間インターバル制度」を運用しています。



長時間労働抑制 残業時間を削減した会社割合

目標
毎期
前期比増

2026年3月期実績
前期比
7.7ポイント増

年次有給休暇取得の推進

当社グループでは、社員が働きやすい労働環境提供の一環として、有給休暇取得推進に努めています。有休を半日単位で取得可能とするほか、計画有休や公休を含む連続7連休などの制度を導入しています。



有給休暇取得率（正社員、非正社員）

目標
2031年3月期
80%

2026年3月期実績
51.3%

育児・介護制度

当社は男性も女性も柔軟に働けるよう、育児・介護休業の取得を推進しています。男性の育児休業取得事例を社内報にて発信し、意識啓発に取り組むなど、取得しやすい環境も整備しています。2026年5月からは男性の育児休業対象者に5日間の休暇を付与しています。

また、育児休業取得者が社内情報を得やすくするため「Y-Portal」を導入し、情報発信の仕組みを整えました。これにより休業中もスマートフォンから社内情報に簡単にアクセスできるようになりました。



女性および男性社員の育児休業取得率

目標
2029年3月期
女性 100% 維持
男性 80% 以上

2026年3月期実績
女性 100%
男性 61.9%

ヤマダホールディングスの主な両立支援制度（2026年4月現在）

項目	制度	内容
育児	産前産後休暇	産前8週間（多胎14週間）、産後8週間（法令では産前6週間、産後8週間）
	出生時育児休業（産後パパ育休）	子の出生後8週間以内に、うち4週間まで取得可能
	育児休業制度	子が3歳に達するまで取得可能（法令では1歳になるまで） 育児休業を取得する男性社員に育児特別休暇として5日間付与
	育児短時間勤務制度	子が小学校を卒業する前まで取得可能（法令では3歳まで）
	子の看護等休暇	子が小学校を卒業するまで取得可能（法令では小学校3年生まで）
介護	介護休業制度	要介護状態の家族1人につき、184日まで取得可能（法令では93日まで）
	介護休暇制度	要介護状態の家族1人につき、年間5日間、2人以上の場合には、10日取得可能
	介護短時間勤務制度	要介護状態の家族1人につき、最長3年まで取得可能

その他
支援
制度

- 中抜け勤務シフト制度
- 生理休暇
- 失効年次有給休暇積立制度
- 女性労働者が、母子保健法による保健指導または健康診査を受けるための特別休暇
- ふるさと人事制度
- 連続休暇
- 再雇用制度
- 地域限定エリア社員制度

労働安全衛生

当社グループは、すべての社員が安心して働ける労働安全衛生環境の維持向上と健康の増進が企業存続の基盤をなすという考えのもと、安全衛生の確保や快適な労働環境の形成、業務遂行の円滑化および生産性の向上、社員の健康管理に取り組んでいます。

推進体制

当社は取締役会の監督のもと労働安全衛生の推進を図っており、労働災害の件数および対策については毎月ESG・サステナビリティ推進委員会の配下にある労働環境改善分科会にて報告しています。また、当社およびヤマダデンキでは、管理職を委員長として「安全衛生委員会」を設置し、全事業所にて月1回開催しています。委員会では年間テーマ(重点項目・協議項目)を設定し、毎月年間テーマに対する活動や協議を行い、その結果を本社の労務課に提出して管理を行っています。

労働災害防止に向けた主な取り組み

当社およびヤマダデンキでは労働災害削減に向けて重点項目を定め、発生状況の把握、管理を含めた対策を講じています。重篤なけがなどにつながるリスクを排除するため、「ヒヤリ・ハット報告書」を作成し、個別事例を検証して再発防止に努めています。2025年3月期には熱中症対策として、暑さ指数が基準を超えるとアラーム音で知らせる「みはりん坊」を店舗に導入しました。労働災害発生時は、当該店舗と当事者に再発防止策の作成を義務付けています。ヤマダホームズでは安全パトロールや委託業者を含めた研修などを行っています。

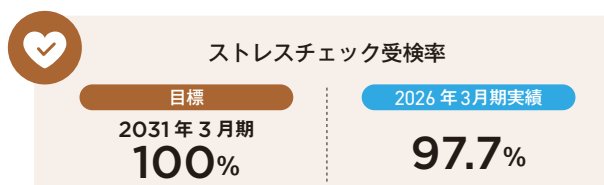
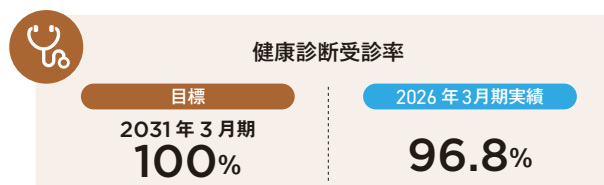


健康管理とメンタルヘルス

当社およびヤマダデンキでは、社員が持てる能力を最大限発揮できるよう、健康管理とメンタルヘルスに対する啓発と指導を行っています。健康面では生活習慣病の予防を目的とした定期健康診断を実施するとともに、その結果をもとに特定保健指導を実施しています。2025年5月からは毎週木、金曜日を全店禁煙デーと定め、健康促進を図っているほか、2026年5月にはヘルスケアアプリ「HELPO」を導入し、24時間365日医療者のサポートを受けられる体制としています。

メンタルヘルスでは、法令に基づいたストレスチェックを実施しています。ヤマダデンキでは店舗管理職を対象

に、ライフケア教育や産業医を招いたメンタルヘルス研修を年2回行っています。医療機関と協力して相談窓口も設置しています。

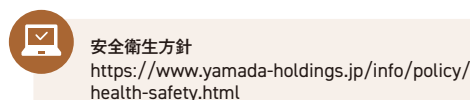


健康経営

代表取締役会長が管理責任者を務め、健康経営を推進しています。推進に当たっては代表取締役副社長が推進責任者となり、サステナビリティ推進部および人事総務本部が推進を担います。社外の健康保険組合・産業医や社内の関連組織や労働組合とも連携していきます。

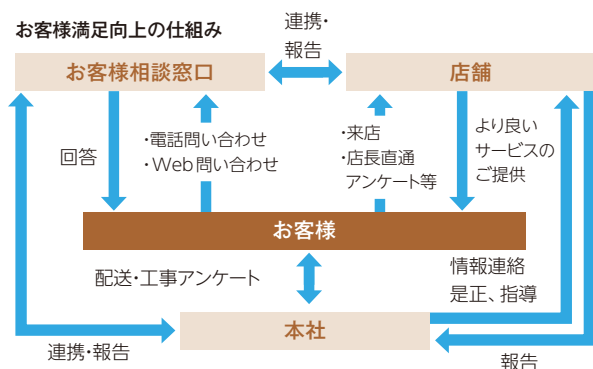
健康経営優良法人に2年連続認定

当社およびヤマダデンキは、経済産業省が進める「健康経営優良法人 2026 (大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。健康経営戦略マップに基づく施策の深化により、大規模法人部門内における評価順位は前年より大幅に向上しました。また、グループ会社のヒノキヤグループも同大規模法人部門、コスモス・ベリーズとヤマダテクニカルサービスは同中小規模法人部門に認定されています。



お客様満足に向けた取り組み

ヤマダデンキでは、豊富な品揃え、親切丁寧な接客、リーズナブルな価格での商品提供を目指しています。商品ご購入時はもとより、配送、設置工事、修理、サポートなどのアフターサービスも含め、商品の使用段階からその後に至るまで、お客様に満足していただけるよう努めています。現場の意見やお客様のご意見は改善に活用しています。



お客様相談窓口とコールセンター設置

ヤマダデンキではお客様の声を最大限に活かすため、本社にお客様相談窓口を設置し、貴重なご意見を関係部署と連携し迅速に対応する体制を構築しています。いただいたご意見については月1回の定例会で具体的な改善計画の立案・実施、取り組み状況を役員に報告しているほか、分社長会議で各部署にも共有しています。

また、修理の受付、各種サービスに関する専門のコールセンターを設け、検証機を確認しながら質問に回答するなどサービスの改善に努めています。コールセンターでは、受付社員に向けたお客様対応研修を実施しています。お客様とのやり取りを録音した音声をもとに、対応品質向上のための評価項目を取り入れたチェックシートを活用し、評価を行っています。評価結果のフィードバックを通じて、お客様対応のクオリティを上げています。今後もお客様のご意見に対する対応、集約・分析などを通じてお客様に寄り添った対応を目指していきます。

お客様の声件数

(単位:件)

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
お褒め	590	556	561
ご指摘	462	474	556

快適なお買い物時間を提供

ヤマダデンキでは、すべてのお客様に快適な環境でお買い物を楽しんでいただくために、一部店舗にてクワイエットアワーを実施しています。クワイエットアワーとは、音や光などが苦手な感覚過敏の特性を持った方に配慮し、店内BGMや店内放送の音量調整や照明の減灯を行い、一時的に音の重なりや光の刺激を緩和し店内の環境を調整する取り組みです。2026年7月より新たに群馬県の一部店舗も対象として、神奈川・群馬の計39店舗^{※1}で実施しており、今後も実施範囲を拡大していきます。

す。また、全国のヤマダデンキ店舗^{※2}の男性用お客様・従業員用トイレ個室には、サニタリーボックスを設置しています。前立腺がんや膀胱がんの治療、加齢により尿漏れパッドや大人用おむつを使用する方が捨てる場所にお困りになる問題に着目しました。

※1 LABI、インショップ店舗除く ※2 一部インショップ店舗除く

情報セキュリティ

当社グループは個人情報保護方針、情報セキュリティ基本方針を定め、リスク管理を徹底しています。ITDX本部長を委員長とするセキュリティ委員会を毎月開催し、社内外の情報セキュリティリスクの抽出や対策策定・進捗報告を行っています。個人情報保護方針については約1年半にわたりグループ各社にヒアリングを行い、利用目的、利用範囲、収集目的を整理し、2026年3月に改定を実施しました。あわせて各社の業態に沿った教育資料を作成し、テスト方式で理解度を確認しながら必要に応じて説明会を実施しており、今後も継続していく予定です。

近年はメール経由のサイバー攻撃が多いと認識しており、社員への通達や教育を継続しています。とりわけ金融系など重要メールの扱いに対してはセキュリティ強化を進めています。2025年5月からは添付ファイル送信時に上長承認・確認を行える仕組みや、送信前のセルフチェックを可能にするツールを導入しました。これらの取り組みの結果、2026年3月期の重大インシデントの発生件数は0件でした。

AI倫理方針を制定

当社グループは、AIの設計・開発・利用の各プロセスにおいて、不正アクセスや情報漏洩、滅失・毀損を防止するための技術的・組織的対策を講じ、個人情報の安全管理に努めています。2026年5月には「AI倫理方針」を制定し、「AI利用規程」「AI利用マニュアル」に沿った運用を通じて責任あるAI活用を推進しています。



個人情報保護方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/privacy.html>

ISO27001 認証取得

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/isms.html>

AI倫理方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/ai-ethics-policy.html>

ESG データ



ESG データ集

https://www.yamada-holdings.jp/csr/report_esg.html

集計範囲の記号表記
A: ヤマダホールディングス
B: ヤマダデンキ
C: ヤマダホールディングスおよび
その傘下の主要事業会社（連結）

環境

項目			集計 範囲	単位	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
廃棄物削減と 資源循環	廃棄物量	産業廃棄物排出量	C※2	t	133,949	175,105	172,109	144,084	174,607
	リユース・リサイクル	家電製品※3のリユース台数	B	台	78,663	128,194	119,727	156,899	182,224
		小型家電リサイクル台数	B	台	958,417	830,227	839,103	843,128	749,269
気候変動への対応	CO ₂ 排出量	スコープ1	C※2	千t-CO ₂	53	53	48	36	36
		スコープ2			263	231	231	235	181
		スコープ3			23,376	21,491	21,335	20,423	20,110
	再生可能エネルギーの導入	電力使用による延べ床面積当たり CO ₂ 排出量	C※2	kg-CO ₂ / m ²	40.4	35.0	34.6	35.5	26.6
		電力使用量全体に占める 再生可能エネルギー比率	C※2	%	2.03	2.15	3.74	3.92	21.49

社会

項目			集計 範囲	単位	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
社員に関するデータ	正社員数	男性	C	名	18,323	19,912	20,096	20,276	20,898
		女性			4,628	5,372	5,430	5,400	5,849
		合計			22,951	25,284	25,526	25,676	26,747
	離職率※1	男女計	C※2	%	6.1	6.4	6.0	5.3	5.1
人材育成	1人当たりの平均研修時間（年間）		C※1	時間	-	19	25	21	30
	セールスエンジニアの人数		B	名	337	452	483	526	526
お客様満足に向けた 取り組み	お客様の声	お褒め	B	件	625	616	590	556	561
		ご指摘			615	545	462	474	556
ダイバーシティ・ エクイティ& インクルージョンと ウェルビーイング	女性比率	管理職	C※2	%	4.0	3.6	3.6	4.1	4.5
		正社員	C		20.2	21.2	21.3	21.0	21.9
	外国籍雇用者数※1	男女計	C※3	名	178	213	205	307	337
		正社員	C※3	%	46.2	51.0	59.4	53.6	51.2
	有給休暇取得率	正社員+非正社員	C		-	56.9	64.0	58.1	51.3
		男性	C※5	%	-	14.3	32.5	36.2	61.9
		女性			-	119.2	100	100	100
労働安全衛生	エンゲージメントサーベイ※6		C	-	-	B※7	B※8	B	B
	休業災害度数率		C※9	-	-	0.69	0.98	1.14	1.44
	健康診断受診率		C※2	%	93.8	97.9	95.9	95.6	96.8
	ストレスチェック受検率		C※2	%	92.7	93.2	96.1	96.5	97.7

ガバナンス

項目			集計 範囲	単位	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
コーポレート・ ガバナンス	取締役※1※2	人数	A	名	-	-	12	12	12
		取締役女性比率		%	-	-	16.7	16.7	25.0
		社外取締役の人数（うち独立役員人数）		名	-	-	5(5)	5(5)	5(5)
		社外取締役比率		%	-	-	41.7	41.7	41.7
	IR活動	投資家・アナリスト向け説明会・ミーティング	A	回	208	204	223	216	205
コンプライアンス	内部通報件数		C※3	件	151	173	165	391	410
サプライチェーン マネジメント	取引先アンケート実施状況	対象 会社数	C	社	552	641	626	648	664
		回収率		%	54.0	64.0	62.3	69.3	79.2

環境	※1 2023年3月期より住建セグメントのヒノキヤグループを集計範囲に追加しました ※2 2024年3月期までは非連結子会社を含みます ※3 2026年3月期より、算定対象の見直しに伴いテレビを除外し、資源循環の取組強化の一環として小型家電を新たに対象へ追加しました ☑ マークは第三者保証を受けた数値となります
社会	※1 正社員のみ ※2 2022年3月期までは非連結子会社を含みます ※3 2023年3月期までは非連結子会社を含みます ※4 子どもが3歳になるまでの間に育児休業を取得できるため、取得率が100%を超える場合があります ※5 2023年3月期～2024年3月期はヤマダホールディングスとヤマダデンキの数値となります ※6 S、A、B+、B、B-、C、Dの7段階評価、2024年3月期までは従業員満足度調査になります ※7 ヤマダホールディングス、ヤマダデンキ ※8 ヤマダホールディングス、ヤマダデンキ、ヤマダファイナンスサービス、シー・アイ・シー、インパースネット、ヤマダホームズ、ヒノキヤグループ、ハウステック、中部日化サービス、日化メンテナンス ※9 2023年3月期～2024年3月期はヤマダデンキの数値となります
ガバナンス	※1 2024年6月27日に監査等委員会設置会社に移行したため、移行後のデータとなります。移行前のデータに関しては、過去のESGデータ集をご参照ください ※2 人数および比率は、各年6月の株主総会終了時点 ※3 非連結子会社を含みます

10年間の 主要財務データ（連結）

	第40期 2017年3月期	第41期 2018年3月期	第42期 2019年3月期	第43期 2020年3月期	
損益状況					
売上高	1,563,056	1,573,873	1,600,583	1,611,538	
売上総利益	455,199	438,114	440,990	460,652	
営業利益	57,895	38,763	27,864	38,326	
経常利益	66,040	47,335	36,889	46,074	
親会社株主に帰属する当期純利益	34,528	29,779	14,692	24,605	
EBITDA ^{※2}	77,355	58,384	46,790	59,045	
財務状況					
純資産額	585,547	588,740	591,593	645,166	
総資産額	1,159,456	1,175,568	1,184,042	1,163,494	
有利子負債	334,874	331,281	315,245	247,119	
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,855	61,689	36,023	62,433	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,279	△ 12,668	△ 8,469	△ 8,234	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,382	△ 32,920	△ 27,461	△ 58,091	
現金及び現金同等物の期末残高	34,981	51,326	51,175	48,397	
財務指標					
自己資本比率（％）	48.4	49.8	49.7	54.6	
PER（倍）	12.91	17.35	30.02	15.19	
ROA（％）	3.0	2.6	1.2	2.1	
ROE（％）	6.3	5.2	2.5	4.0	
ROIC（％）	4.2	3.0	1.9	2.8	
総資産回転率（回）	1.34	1.33	1.35	1.38	
配当性向（％）	30.2	35.3	71.5	35.2	
1株当たり情報					
1株当たり純資産額（円）	697.46	731.57	723.55	721.37	
1株当たり当期純利益（円）	43.00	36.77	18.18	28.38	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	42.89	36.65	18.07	27.01	

(単位:百万円)

第44期 2021年3月期	第45期 ^{※1} 2022年3月期	第46期 2023年3月期	第47期 2024年3月期	第48期 2025年3月期	第49期 2026年3月期
1,752,506	1,619,379	1,600,586	1,592,009	1,629,069	1,691,808
521,036	464,960	448,771	454,217	457,360	441,647
92,078	65,703	44,066	41,489	42,821	16,166
98,875	74,136	50,064	47,037	48,045	20,002
51,798	50,555	31,824	24,055	26,912	14,778
113,549	89,389	68,687	67,065	69,277	45,485
672,545	676,277	611,775	624,174	645,275	642,558
1,252,599	1,271,668	1,271,181	1,288,994	1,324,980	1,303,905
235,255	238,141	319,541	315,837	325,553	309,641
122,281	21,084	43,740	54,559	51,566	49,791
△ 14,777	△ 22,265	△ 25,209	△ 21,911	△ 35,143	△ 32,866
△ 82,837	△ 16,647	△ 29,453	△ 25,592	△ 4,060	△ 48,211
73,760	56,470	46,486	54,350	67,553	37,293
51.8	51.6	47.6	47.8	48.1	48.6
9.50	6.23	11.33	12.68	11.07	23.88^{※3}
4.3	4.0	2.5	1.9	2.1	1.1
8.1	7.9	5.0	3.9	4.3	2.3
7.4	5.4	3.5	2.9	2.9	0.8
1.39	1.27	1.25	1.23	1.23	1.29
28.6	29.5	29.8	37.4	33.4	77.4
792.26	785.50	853.67	892.39	919.90	953.69
62.82	60.96	40.25	34.78	38.90	21.95
62.53	60.67	40.02	34.53	38.60	21.78

※1 「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)等を第45期の期首から適用しており、
第45期以降の各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております

※2 EBITDAは営業利益+減価償却費で算出

※3 2026年3月期のPERは、在庫処分の影響を含む利益に基づき算出しております。なお、ご参考として、在庫処分影響を控除して算出したPERは11倍~です

企業情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

会社名	株式会社ヤマダホールディングス
本社所在地	〒370-0841 群馬県高崎市栄町1番1号
創業	1973年4月
設立	1983年9月
資本金	711億円
総資産額	連結1兆3,039億円
自己資本比率	連結48.6%
正社員数	連結26,747名

グループ会社

● 主要な連結子会社 ● 主要な非連結子会社

- デンキセグメント ● 株式会社ヤマダデンキ
● 株式会社ヤマダテクニカルサービス
● BEST DENKI MALAYSIA SDN.BHD.
● BEST DENKI (SINGAPORE) PTE.LTD.
● PT. BEST ELECTRIC INDONESIA

- 住建セグメント ● 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
● 東和総合住宅株式会社
● 株式会社ヒノキヤグループ
● 株式会社日本アクア
● 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
● トクラス株式会社
● 株式会社ワイ・ジャスト
● 株式会社家守り

- 金融セグメント ● 株式会社ヤマダ金融ホールディングス
● 株式会社ヤマダファイナンスサービス
● 株式会社ヤマダLABIカード
● 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

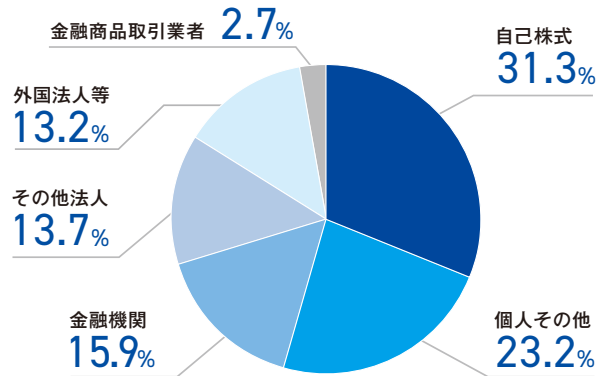
- 環境セグメント ● 株式会社ヤマダ環境資源開発ホールディングス
● 株式会社シー・アイ・シー
● インバースネット株式会社
● 東金属株式会社
● 株式会社三久
● 株式会社あいづダストセンター

- その他セグメント ● コスモス・ベリーズ株式会社
● 株式会社J・スタッフ
● 株式会社ビー・ビー・シー
● 日本ツーリストクラブ株式会社
● 秋田木工株式会社

株式情報

発行可能株式総数	2,000,000,000株
発行済株式総数	966,863,199株
株主数	433,965名
上場証券取引所	東京証券取引所
株式名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

所有者別株式数比率



大株主

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)	75,111	11.30
株式会社テックプランニング	65,327	9.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,854	4.94
ソフトバンク株式会社	24,200	3.64
山田 昇	20,472	3.08
公益財団法人山田昇記念財団	15,648	2.36
野村 絢	14,345	2.16
株式会社群馬銀行	12,000	1.81
ステート ストリート バンク トラスト カンパニー 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	11,253	1.69
ヤマダホールディングス従業員持株会	9,229	1.39

※ヤマダホールディングスは、自己株式を302,422千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※持株比率は自己株式を除外して計算しています。

外部評価



当社は、企業や自治体に環境問題対策に関する情報開示を求め、調査・分析を行う非営利団体CDPより、2025年は「B」スコアを受けました。

Bスコアはマネジメントレベルとされ、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」と評価されたことを示すものです。

今後も当社グループの事業に関連するGHG排出量削減を推進し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みと、透明性の高い情報開示に努めます。



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative インデックスは、ESGの対応に優れた日本企業を選定したインデックスです。

"FTSE Russell confirms that YAMADA HOLDINGS CO., LTD. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products."

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数は、ESGの評価が高い日本企業を選定するインデックスで、当社は2020年より選定されています。2024年からはMSCI日本株セレクト・リーダーズ指数にも選定されています。また、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)は、女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い日本企業を選定するインデックスで、当社は2020年より選定されています。

"THE INCLUSION OF YAMADA HOLDINGS CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF YAMADA HOLDINGS CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEX ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES."



当社は経済産業省が進める「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。

編集方針

ヤマダホールディングスグループは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、当社グループの企業価値をより深くご理解いただくため、財務・非財務情報を統合的に報告する「ヤマダホールディングスグループ 統合報告書」を発行しています。本報告書では、2025年5月に特定したマテリアリティ(重要課題)に基づき、サステナブルな成長・企業価値の向上を目指し、ヤマダホールディングスグループが事業を通じて取り組んでいる最新のESG活動内容およびその進捗状況を報告しています。

●対象範囲

本報告書はヤマダホールディングスグループを対象にしています。本文中の「ヤマダホールディングスグループ」および「当社グループ」は株式会社ヤマダホールディングスおよびその傘下の事業会社を含みます。

●対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日(2026年3月期)
(ただし、一部2027年3月期の活動内容も含んでいます)

●発行日

2026年9月(前回発行:2025年9月、次回発行予定:2027年9月)

●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・対話ガイダンス」
GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 提言
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD) 提言

●免責事項

本報告書に記載されている情報は、ヤマダホールディングスが判断した種々の前提および仮定に基づいたものであり、実際の結果と大きく乖離する可能性や客観的には不正確である可能性があり、不確実性やリスクを含んでいます。また、記載された将来の計画や目標数値、施策の実行を確約または保証するものではなく、実際の業績は、今後の事業環境の変化などさまざまな不確定要因により、計画数値と異なる可能性があります。本報告書の内容は、情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。ヤマダホールディングスおよびグループ各社の役員または社員は、本報告書の使用、その内容から生じる直接的、間接的または派生的な損害または損失に対して理由のいかんを問わず一切責任を負うものではありません。

情報開示メディアのご紹介

ヤマダホールディングスは、ステークホルダーの皆様に当社グループの取り組みをご理解いただくためにWebサイトや各種報告書で情報開示を行っています。

	財務情報	非財務情報
Web サイト	株主・投資家 情報 https://www.yamada-holdings.jp/ir/	有価証券報告書、 決算短信、 決算説明会資料、 株主通信、他
発行物	ヤマダホールディングスグループ 統合報告書	
	サステナビリティ 情報 https://www.yamada-holdings.jp/csr/	ESGの取り組み、 サステナビリティニュース、 トピックス、 ESGデータ集、他

ヤマダホールディングスグループ「統合報告書2026」アンケート

ヤマダホールディングスグループ「統合報告書2026」をご覧いただきありがとうございました。今後、当社グループの企業活動や本報告書の内容をより充実させていくために、皆様のご意見・ご感想をお聞かせください。



ヤマダホールディングスグループ
「統合報告書2026」アンケート
[https://www.yamada-holdings.jp/
contact/yamada-hd_survey.html](https://www.yamada-holdings.jp/contact/yamada-hd_survey.html)





株式会社ヤマダホールディングス

〒370-0841 群馬県高崎市栄町1番1号

【お問い合わせ先】

サステナビリティ推進部

TEL.0570-078-181



この統合報告書は石灰石から
生まれた新素材 LIMEXで
つくられています

