



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

INTRODUCTION：企業価値向上への道筋

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。

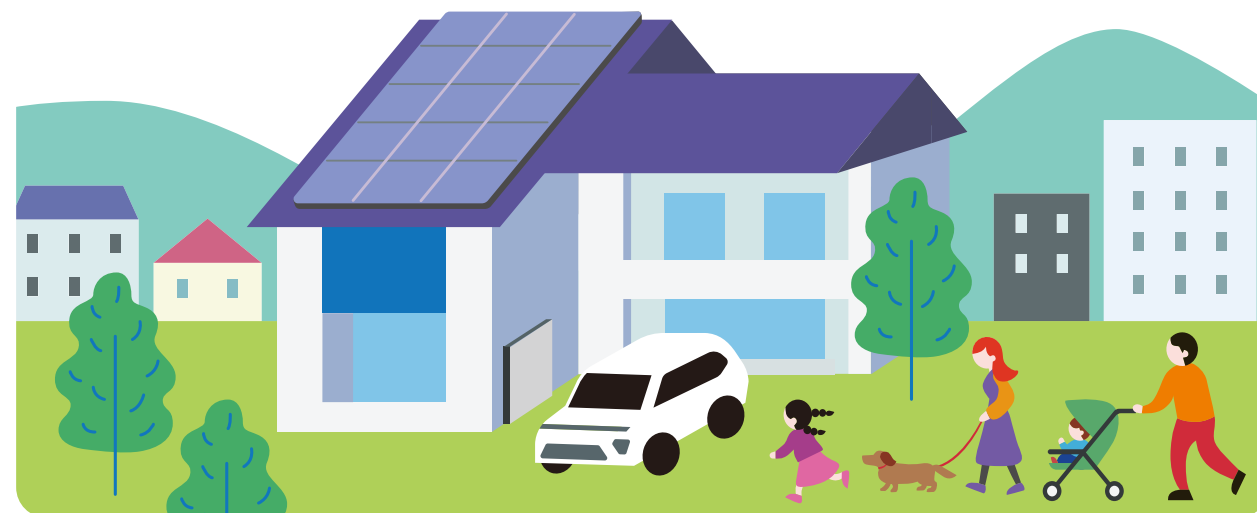
住んだ後のことも、ヤマダは考えています。家電の買い替え、リフォーム、住み替え——。暮らしが変わるたびに生まれるニーズに、グループ一体で応えます。一度きりの買い物で終わらない関係をお客様と築き、人生の節目に寄り添いながら、「住」から長く価値を提供する。それが、顧客生涯価値(LTV)を軸に据えた「くらしまるごと」戦略です。

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。

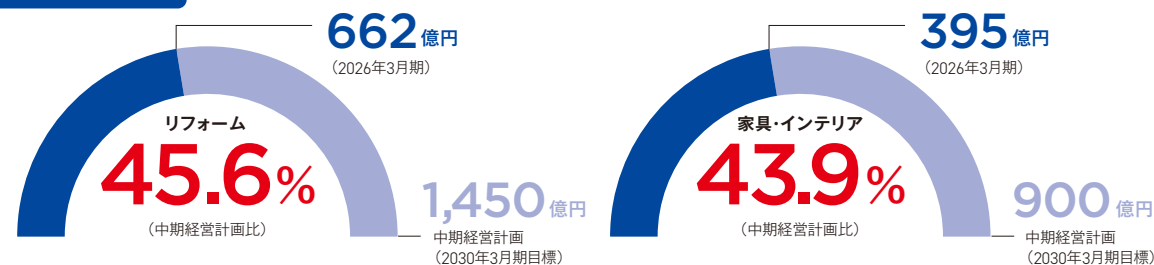
この広がりを支えるのが、リフォームや家具・インテリアなどのクロスセルです。

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。

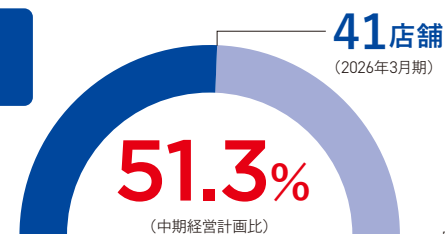
その起点を支えるのが、全国928店舗と3,125万人のデジタルアプリ会員基盤。この規模と接点の厚みが、ヤマダならではの競争優位です。

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



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います。「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

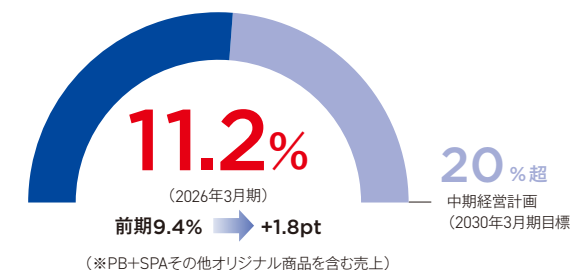
クで踏み出せない」というお客様の声をもとに開発し、必要な機能に絞り込むことで約10万円の販売価格を実現しました。今後はPB+SPA商品を家具・インテリア領域へも展開し、より多くのお客様に選ばれる商品群へと育てていきます。

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。

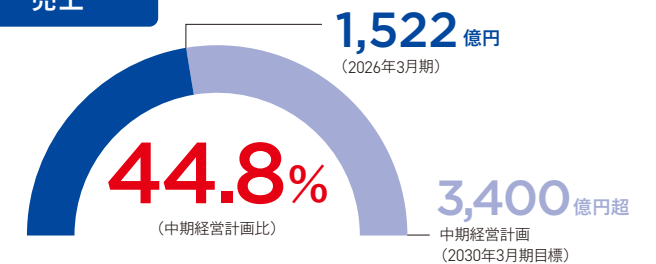
デンキセグメント：PB+SPA 商品戦略 P.32

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