

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になっていました。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。

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



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%だった商圈シェアが、LIFE SELECT出店により50%に達するケースもあり、ヤマダが50万人商圈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。

中期経営計画2026/3～2030/3の計画と状況

	1年目		2年目		5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	2030年3月期計画 売上高 2.2兆円
経常利益(百万円) (前期比)	20,002* (41.6)	1.2	52,600 (263.0)	3.0	経常利益 1,000億円
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 8.5%
ROE(%)	2.3*		4.3		

※約240億円規模の在庫処分影響



「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。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月期のキャッシュアロケーションでは、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。



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

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

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が送客・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

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するため、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

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。

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。

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

まるごと」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。

❶ 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、すでに閉店して転賃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。

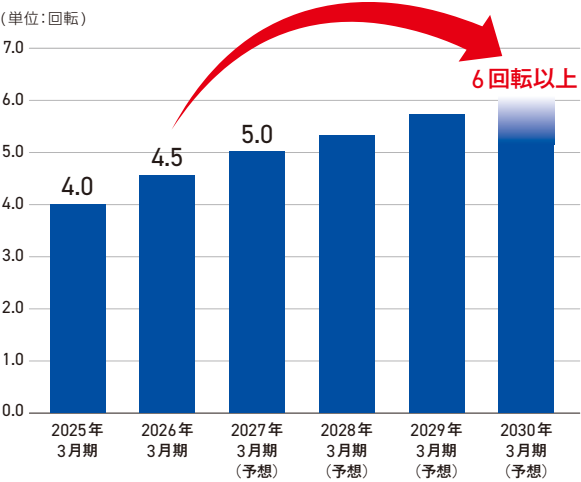
❷ 在庫の適正化

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。

❸ 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

在庫回転率の向上



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。

キャッシュアロケーション・株主還元（2027年3月期計画）

