

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、何をすればよいかわからない」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も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

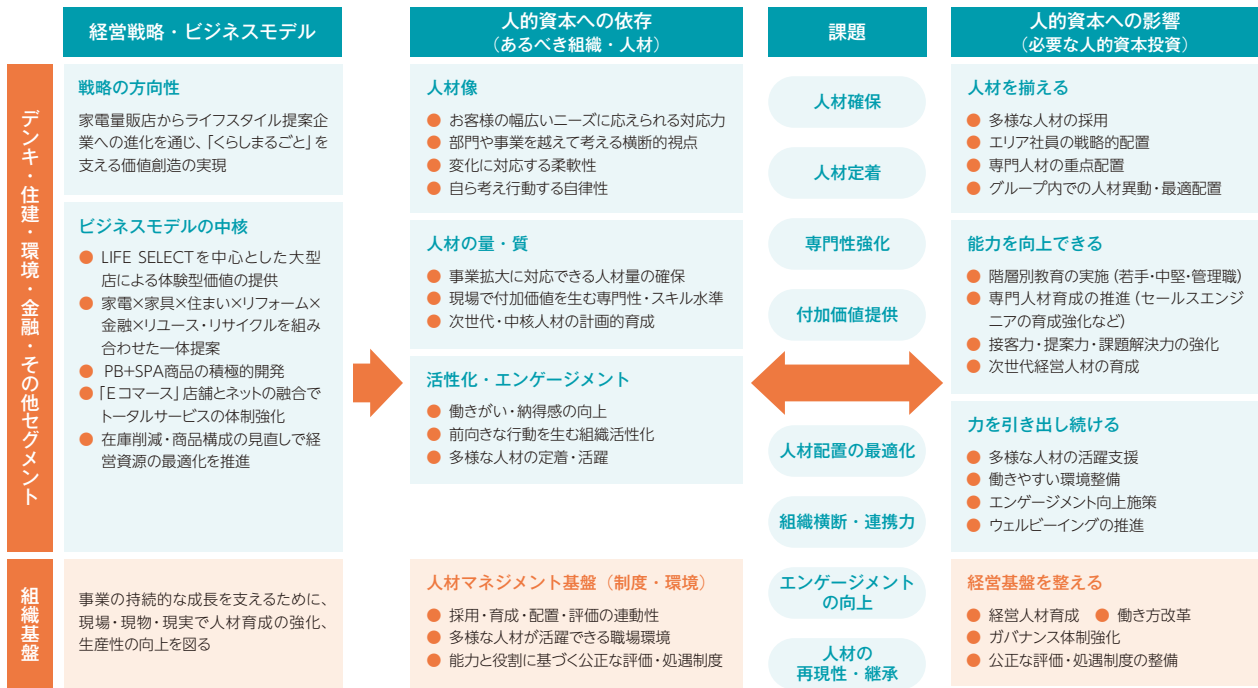
当社グループは持続的成長の実現に向け、人的資本を重要な経営資源と位置付けています。全国の事業現場において社員一人ひとりが顧客と向き合い、専門性やグループ横断の連携を通じて価値を創出することが当社グループの事業基盤であり、競争力の源泉であると認識しています。

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>

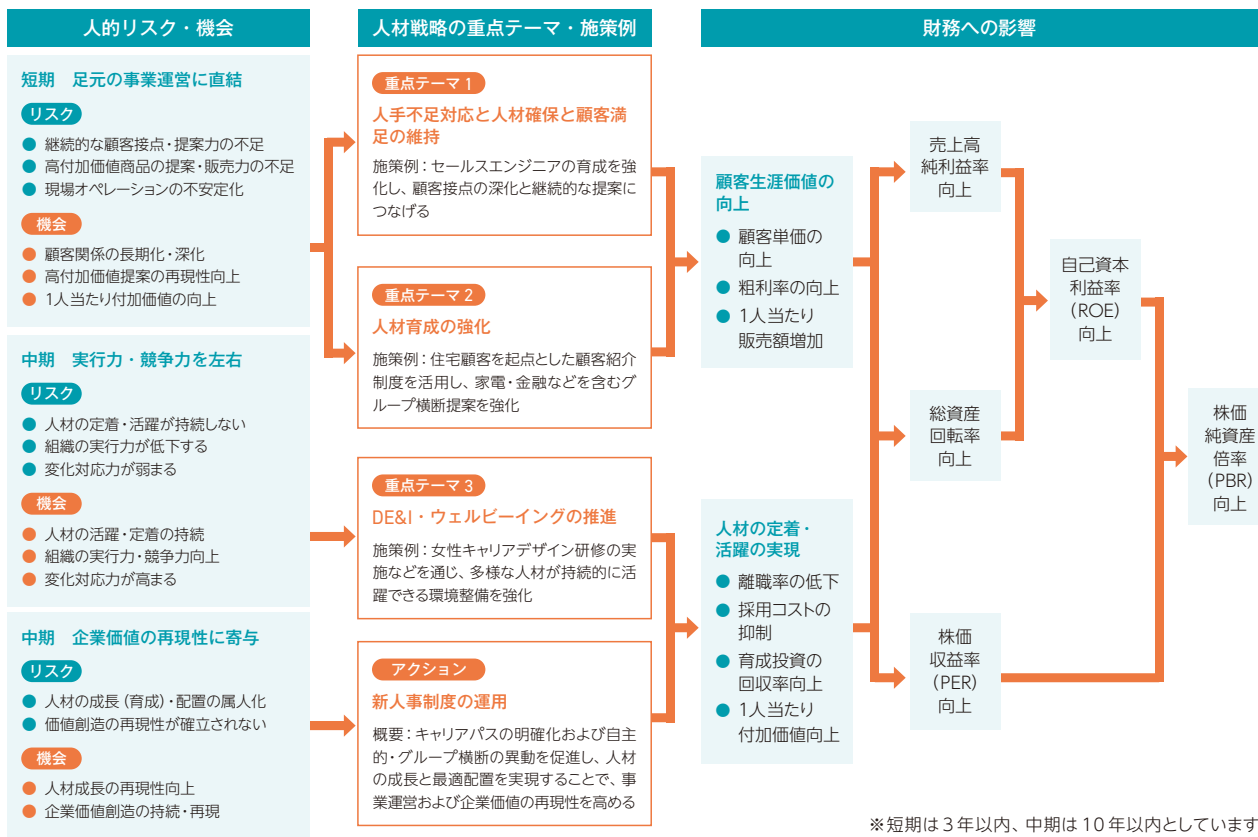
多様な人材の育成・活躍
<https://www.yamada-holdings.jp/csr/csr402.html>

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

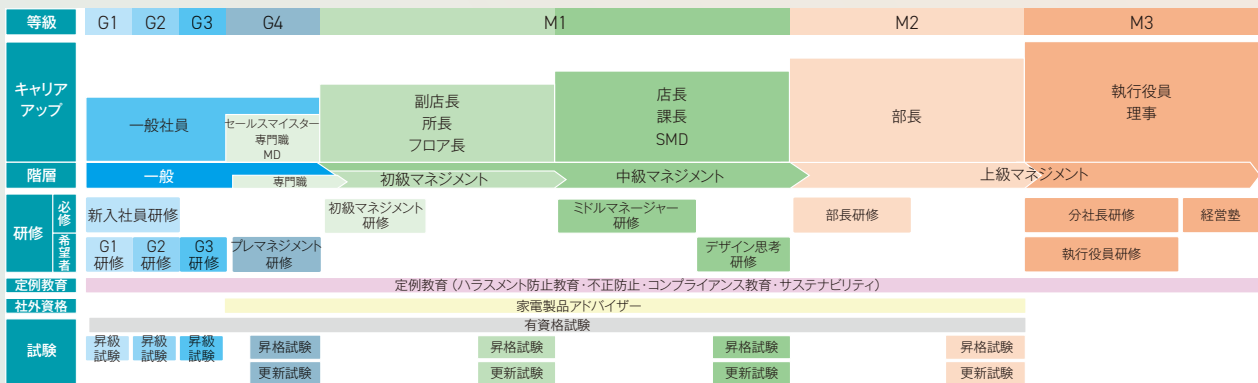
当社は人的資本に関するリスクおよび機会について、事業戦略の実行と企業価値創造に与える影響の観点

人的資本に関するリスク・機会と財務への影響



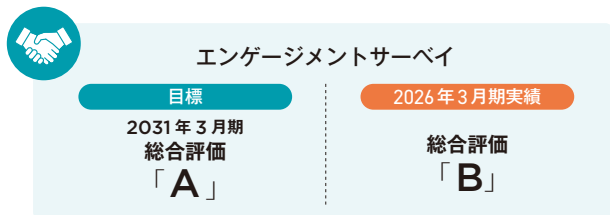
キャリアアップロードマップ

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。



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。



(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

階層別研修プログラム

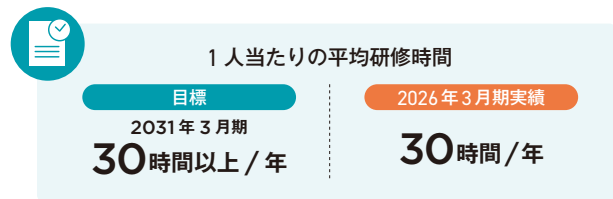
研修名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	新入社員研修	G1・G2・G3研修	プレマネジメント研修	初級マネジメント研修	ミドルマネージャー研修	デザイン思考研修	部長研修	執行役員研修	分社長研修	経営塾
対象者	新入社員	G1/G2/G3 一般社員	G4 一般社員 (候補認定者)	M1 副店長・フロア長	M1 店長・課長・SMD	M1 ミドルマネージャー研修修了者	M2 部長	M3 執行役員・理事	M3 分社長	M3 執行役員・理事
階層別ポイント	組織人としての基本姿勢と自律性を習得	社会人基礎力の習得	マネジメントの基礎知識を習得	リーダーとしてのマインドセット	リーダーシップ強化 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	・社内ルールの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	・ブ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

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。



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。



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

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お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を幅広く理解し、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。

Section 3

ガバナンス

Governance

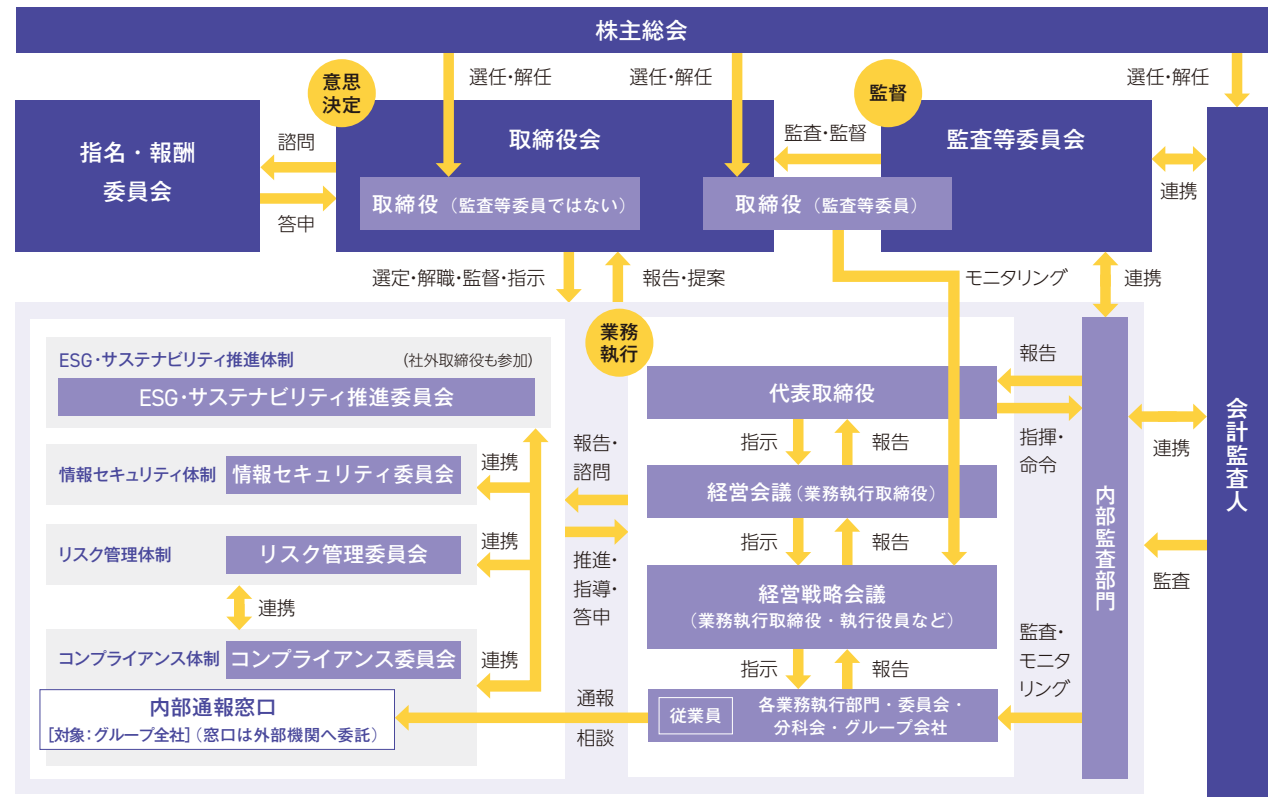
基本的な考え方

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。

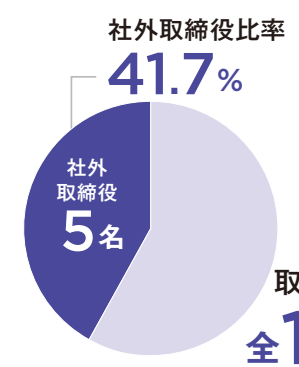
コーポレート・ガバナンス模式図(2026年6月25日)



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

