

2026/3~2030/3 中期経営計画

株式会社ヤマダホールディングス

2024年11月8日



1. 前中期経営計画（2023/3～2025/3）の振り返り

2. 2026/3～2030/3 中期経営計画

(1) 全体方針

(2) 個別戦略

(3) 財務指標の目標、キャッシュアロケーション

(4) ヤマダ経済圏、データ活用・リテールメディア

(5) 人的資本経営、ESG活動



- ・ 中期経営計画のもと、利益重視を継続した「つながる経営」を実践
- ・ 一方で、社会情勢・家電小売業界の環境変化の影響で進捗が遅れ、中期経営計画の目標値の下方修正を発表

■ 《中期経営計画》 計画期間の実績

2021年11月4日 公表

(単位：億円 / %)	①			③
	23年3月期	24年3月期	25年3月期	3か年累計 金額
売上高	17,600	18,700	20,000	56,300
経常利益	1,020	1,140	1,300	3,460
経常利益率	5.8	6.1	6.5	—

2024年5月8日 下方修正

	②			④	②÷①	④÷③
	23年3月期	24年3月期	25年3月期 (計画)	3か年累計 金額 (最終年度は計画値)	中計最終年度 計画修正率	中計累計期間 到達率
売上高	16,005	15,920	16,650	48,575	83.3	86.3
経常利益	500	470	532	1,502	40.9	43.4
経常利益率	3.1	3.0	3.2	—	—	—



- 社会情勢の変化を受けて実施していた成長戦略・構造改革の進捗が遅れ、グループシナジーの最大化及び収益性の改善に課題を残す
- ただし、「くらしまるごと」戦略の実現に向けた5つの重点施策（「店舗開発」の積極的推進など）の方向性は成長戦略として維持、継続して取り組む

外部要因

- 計画策定時、家電市場全体がコロナ禍での巣ごもり需要という特需にあり、売上・利益率ともに大幅に伸長していたものの、その後は市場全体が伸び悩む
- エネルギー価格高騰、円安による商品価格高騰による実質賃金目減り

内部要因

デンキ セグメント

- 大型店舗LIFE SELECT出店に注力する一方、エリア内店舗ネットワーク効率化のためスクラップ&ビルドを実施した影響で、年間5%の売場面積の増床未達、店舗売上計画未達
- 「くらし」に関する商品（リフォーム・家具など）における売上・利益成長途上

住建 セグメント

- 「くらしまるごと」戦略におけるグループシナジーの達成度が想定より時間を要し計画未達



1. 前中期経営計画（2023/3～2025/3）の振り返り

2. 2026/3～2030/3 中期経営計画

- (1) 全体方針
- (2) 個別戦略
- (3) 財務指標の目標、キャッシュフロー
- (4) ヤマダ経済圏、データ活用・リテールメディア
- (5) 人的資本経営、ESG活動



新中期経営計画で実現を目指す主要経営指標

LIFE SELECT と “住” を中核として、グループシナジーの最大化を図る

PL項目 (単位：億円 / %)	(実績)		(計画)		*年平均成長率 (CAGR)
	24年3月期	25年3月期	30年3月期	26→30年3月期	
売上高	15,920	16,650	22,000	+5.7%/年*	
経常利益	470	532	1,000	+13.5%/年*	
経常利益率	3.0	3.2	4.5	+1.3P	
営業CF (5年累計)	—	—	3,300	—	
ROE	3.9	4.5	8.5	+4.0P	

売上高の主要成長領域 (単位：億円)	(実績)		(計画)		(本資料参照ページ)
	24年3月期	25年3月期	30年3月期		
LIFE SELECT 店舗	2,000	2,150	5,000	(p10)	
「住」に関わる売上	—	—	625	(p10)	
「くらしまるごと」の中核 (小計)	2,000	2,150	5,625	—	
SPA (※1)	740	820	3,000	(p13)	
リフォーム (※1)	600	730	1,450	(p14)	
家具・インテリア (※1)	390	410	900	(p14)	
EC (※2)	850	1,000	1,900	(p15)	
海外	300	350	1,000	(p16)	
商品・その他領域 (小計)	2,880	3,310	8,250	—	

※1：LIFE SELECT店舗における実績を含む ※2：ネット事業+テレビショッピング事業売上



新中期経営計画方針：「くらしまるごと」戦略の総仕上げ

LIFE SELECT

デジタル

- ・お客様との接点のデジタル化 (広告、アプリ)
- ・EC、ポイント、決済

データ活用

- ・CRM
- ・リテールメディア
- ・お客様データの統合
- ・LTVの最大化

AI

- ・生成AIロボティクスによる接客の実現
- ・コールセンターへのAI導入



子どもからシニアまで生涯にわたるお付き合い 幅広い世代にお楽しみいただける売場の実現

金融
セグメント

- リビングローン
- 住宅ローン

環境
セグメント

- リユース
- サーキュラーエコノミー



LIFE SELECT 前橋吉岡店

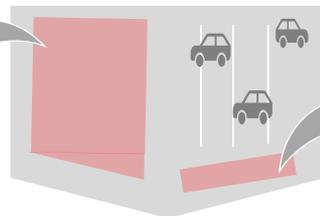


家電 / 家具・インテリア / リフォーム



▲(店舗内)住まいの相談カウンター

店舗敷地内に展示場を展開



前橋住宅展示場



送客



太陽光発電



EV



蓄電池

家電・家具・EV・V2H機器の購入資金も

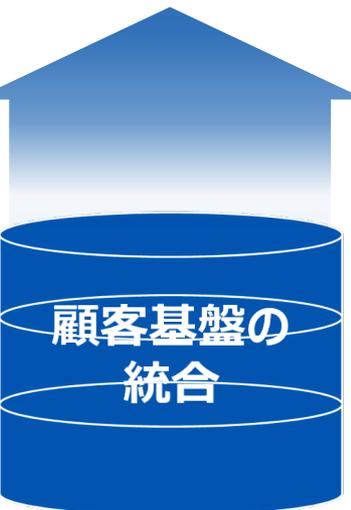
住宅ローンに組み込み可能

(例)



ヤマダNEOBANK
住宅ローン

▲ヤマダの金融サービス



顧客基盤の
統合



大幅な組織改革

【従来】

ヤマダホールディングス

デンキ

住建

金融

環境

シナジーの意識薄い状態

LIFE SELECT

デンキ
セグメント

住建
セグメント

金融
セグメント

環境
セグメント

共通化

店舗・タッチポイント / 顧客基盤 / 商品

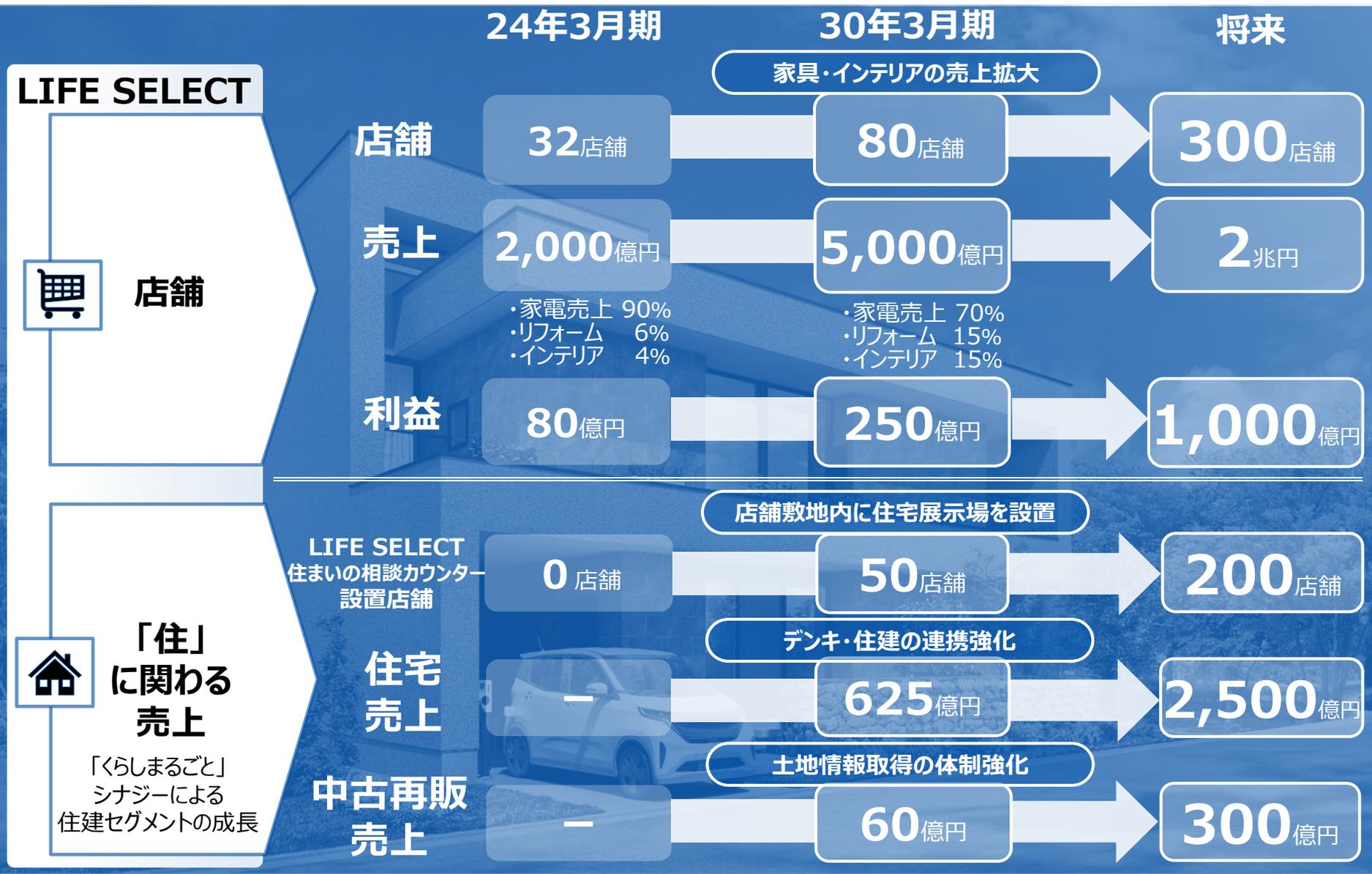
経営の一体管理

(広告、ITシステム・DX、管理部門 (HR、経理、etc.))

「くらしまるごと」シナジーの最大化を図る



「くらしまるごと」戦略の中核となるLIFE SELECTと“住”の目標





「くらしまるごと」戦略の推進により LIFE SELECTの収益構造を高める

PL項目	24年3月期	30年3月期
(単位：億円)		
1店舗当たりの売上高	50	70
リフォーム (構成比)	3 (6%)	10 (15%)
家具・インテリア (構成比)	2 (4%)	10 (15%)

【住宅販売とのシナジー】

- ✓ 店舗敷地内へのモデルハウスの建設
- ✓ スマートハウスの提案
- ✓ EV・PV・V2Hの訴求



	成長戦略	期待効果
売場・商圈	<ul style="list-style-type: none"> 3~4,000坪クラスの売場で、家電から家具、玩具その他まで、お客様の「くらしまるごと」を支える豊富な品揃え・楽しい売場空間を創出 	<ul style="list-style-type: none"> 広域からの集客力 購入点数・単価上昇 LIFE SELECTの魅力度アップ
リフォーム 家具・インテリア	<ul style="list-style-type: none"> 専任スタッフの増強 新商品開発とDXによる営業サポート体制強化 LIFE SELECT店舗の出店拡大と合わせた「ヤマダのリフォーム・家具」の認知・浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 地域カバー率上昇 案件数増加 売上・利益向上 来店数・集客力アップ



【モデルケース】

LIFE SELECT店舗の「住まいの相談カウンター」へ宅建有資格者を配置
住宅販売・買取など、店舗内で不動産売買サービスを一貫して提供



▲(店舗内)住まいの相談カウンター

営業一人あたり



販売棟数

3棟

6棟

10棟

売上

(単価：25百万円)

75百万円

150百万円

250百万円

1営業所あたり

(営業人員5人の場合)



売上

375百万円

750百万円

1,250百万円



SPA + PB商品の積極的開発

- リフォーム・住宅など、“くらしまるごと”につながる ヤマダの強みを発揮する商品開発
- 海外メーカーに加え、国内・OEMも含む、SPA+PB商品開発の拡大により 売上構成比向上と粗利構成比向上を図る

SPA + PB商品拡大展開

事業規模

24年3月期

740億円

30年3月期

3,000億円

売上構成比

5.8%

15.0%

粗利構成比

12.1%

30.0%



リフォーム / 家具・インテリア分野

- 家電とのシナジーを最大化するお客様のニーズに応える売場づくり
- 店舗インフラとDXを活用したお客様ニーズに応えた提案

リフォーム / 家具・インテリア

24年3月期

30年3月期

新製品の開発と集中拡販で売上・粗利アップ
DXを駆使した営業サポートシステムの開発・実行

リフォーム
売上

600億円

1,450億円

LIFE SELECT出店、認知向上による持続的成長

家具・インテリア
売上

390億円

900億円



大規模出荷拠点の設置 出荷インフラ・広告への投資を拡大

ECマース

24年3月期

30年3月期

デジタル広告強化による自社サイト集客の向上

売上

850億円

1,900億円

掲載
商品数

30万個

300万個

web.com店を“倉庫店舗”へ転換

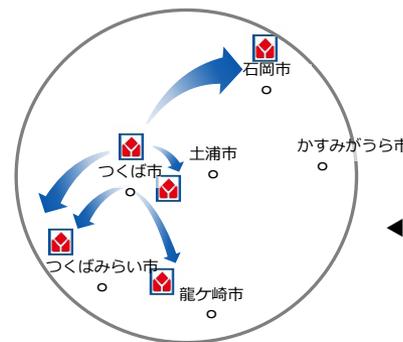
web.com店

店舗とネットを融合し、ラストワンマイルをカバーするサービスを提供

課題 店頭とネットサービスの融合に向けた商品在庫及び出荷管理体制

倉庫店舗（大規模出荷拠点）に転換

- ・ 店舗面積・売場の縮小
- ・ 出荷機能を大幅増強



◀ YAMADA web.com つくば店を倉庫店舗に転換も、近隣の他業態店舗により商圈エリアは確保

デジタル広告への投資拡大

- ・ 自社サイトへの集客強化
- ・ 広告の投資対効果（ユニットエコノミクス）の計測による投資効率の改善



日本に次ぐ第2の成長市場として海外・東南アジアへの事業展開

海外店舗展開

24年3月期

30年3月期

現地SCの構築・マーケット拡大で収益性向上

店舗

30店舗



90店舗

ポイントシステムの展開によるデジタル戦略強化

売上

300億円



1,000億円



インドネシアにおける出店を加速

【1990年代_日本】

中産階級が醸成され、家電小売業は飛躍的に拡大成長



【現在_インドネシア】

人口拡大、GDP成長が著しくまさに経済成長の過渡期

【具体的施策】

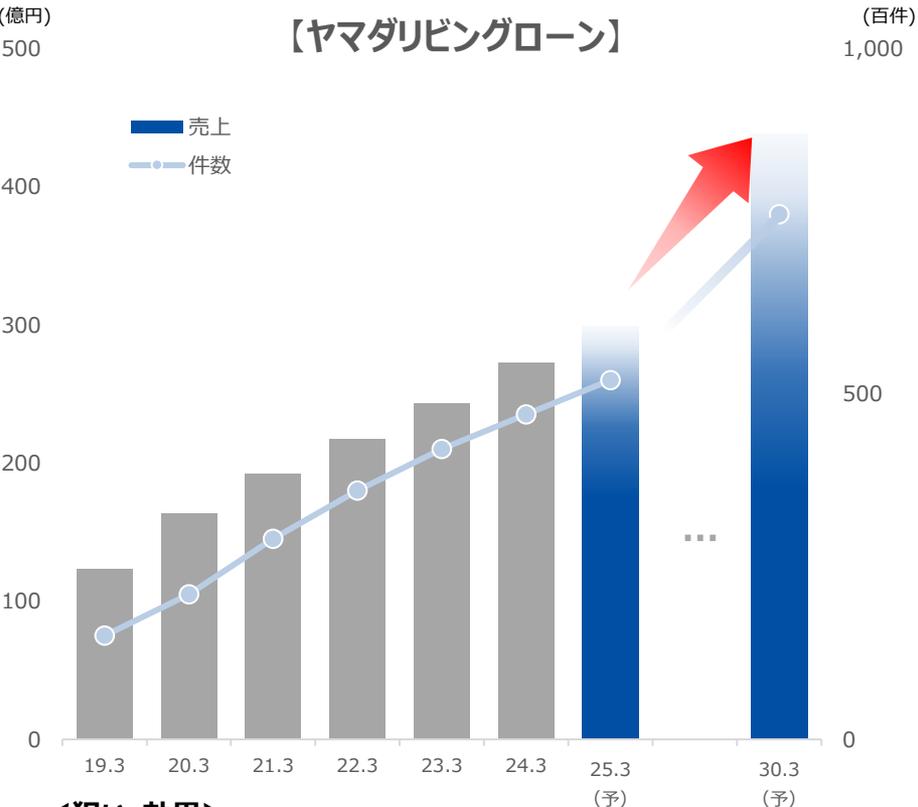
- 特にインドネシアを中心とした出店拡大
- 法人ビジネスの開拓
- 電子棚札等、店舗DXインフラの整備・導入
- ポイント制度の展開、及びアプリ会員獲得による会員向けサービス拡大・顧客の囲い込み



くらしまるごとを支える金融セグメントの事業伸長

くらしまるごと戦略を活かしてデンキ事業・住宅事業へのローン金額は右肩上がり

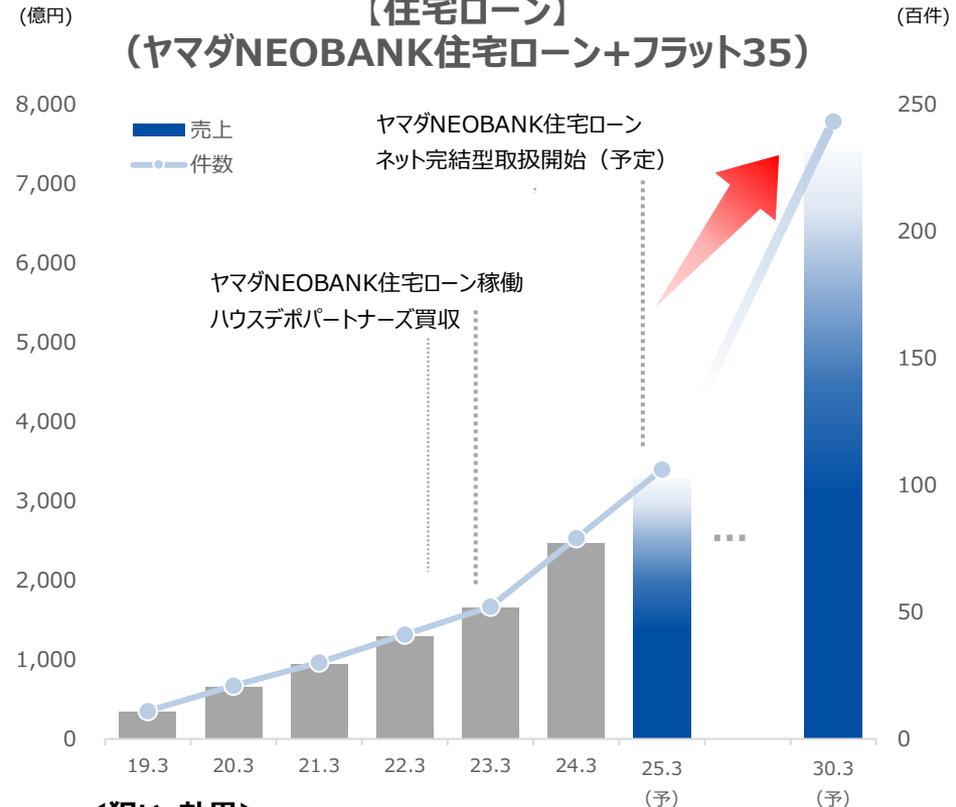
【ヤマダリビングローン】



<狙い・効果>

1. リフォームローン「GLAD-X」(残高が大きいほど金利が安い)
～リフォーム顧客囲い込み・単価アップの有効な武器として活用
2. 「100ゼロ」・100回分割・無金利販促の展開
～無金利販促を展開しても連結ベースではコスト負担が僅少
(グループ外の信販会社利用した無金利販促の費用負担10～20%
に対し自社ローンの無金利販促費用負担は実質2～4%と僅少)

【住宅ローン】 (ヤマダNEOBANK住宅ローン+フラット35)



<狙い・効果>

1. 特徴ある住宅ローン取扱により「くらしまるごと」を支える
 - ① 家電・家具・EV車・V2H・蓄電池・太陽光等の合算可能
 - ② 50年ローン等により超長期に渡る顧客と関係性を構築
 - ③ 「借換&リフォーム・蓄電池・EV」等で資金計画サポート
2. 25年度よりヤマダグループ・住建部門等に限られた取扱からネット完結型取扱を開始し一般顧客向け対応開始により市場拡大を狙う



くらしまるごとを支える環境セグメント事業のリユース家電製造



ヤマダデンキ
TecC LIFE SELECT 湘南平塚店

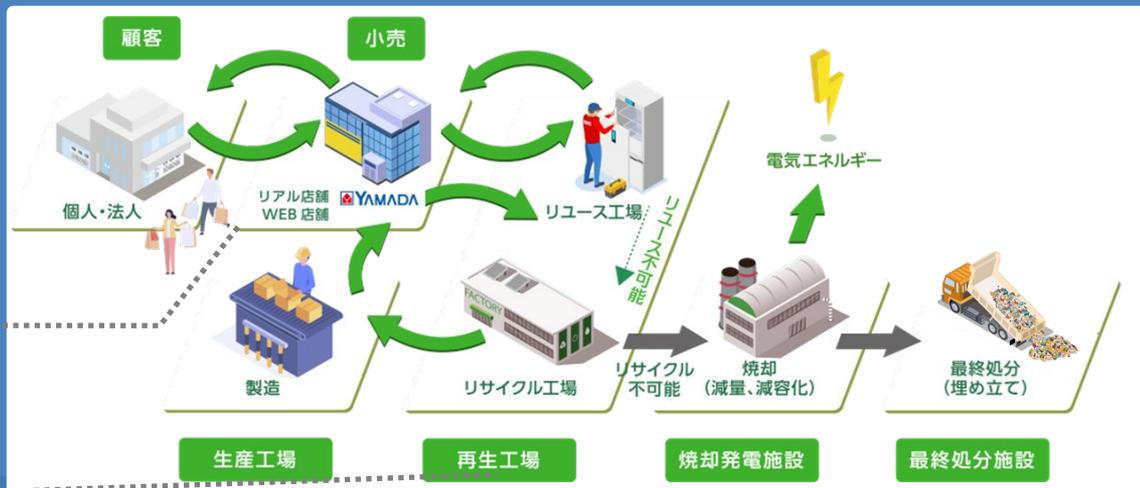
《ヤマダのリユース家電》

お客様から買い取った使用済み家電は、分解・洗浄・修理・点検等を経て再製品化し、店頭へ



東金属
群馬第2工場 高度リサイクルプラント

《グループ内完結資源循環型システム》



⇒ 製品ライフサイクルをグループ内で完結

資源循環システムを構築

- ✓ 家電リサイクルプラント
- ✓ 家電リユースセンター
- ✓ 廃棄物焼却発電施設
- ✓ 物流 : 全国展開済
- ✓ 販売拠点 : 全国ヤマダデンキ店舗



投資コスト・経費を大きく上回る高収益を実現
デンキセグメント及びグループの収益性向上に大きく貢献

* 年平均成長率
(CAGR)

(単位：億円 / %)	25年3月期	30年3月期	26→30年3月期
売上高	16,650	22,000	+5.7%/年*
売上総利益率	28.6	29.0	+0.4P
経常利益	532	1,000	+13.5%/年*
経常利益率	3.2	4.5	+1.3P
EBITDA	750	1,300	+11.6%/年*
営業CF* (5年累計)	—	3,300	—
自己資本比率	48.9	46.2	△2.7P
有利子負債	3,000	3,200	+200億円
ROE	4.5	8.5	+4.0P
ROIC	3.2	6.0	+2.8P

* 営業CF：「当期純利益+減価償却費等」で簡易的に算出



株主還元、キャッシュアロケーション

戦略的な成長投資 & 株主還元を実施 2030年3月期 PBR1.00超 実現へ

26年3月期~30年3月期
キャッシュイン



26年3月期~30年3月期
キャッシュアウト



30年3月期
主要KPI

ROE 8.5%
(自己株式取得後で試算)

×

PER 10~15x

= PBR 0.8~1.3x



在庫戦略の見直し

※ 在庫削減対象範囲：ヤマダデンキ

在庫水準の適正化

24年3月期

30年3月期

在庫

3,400 億円

2,100 億円

在庫
回転日数

100日

50日

現預金

—

+1,300 億円

商品力向上

常に消費者ニーズに応えた品揃え

現状の課題

都市型店舗中心の同業他社と比較して在庫水準が高い



在庫水準を下げる

- ①商品回転率の上昇 ⇨ 商品粗利率の向上
- ②現預金の増加

【具体的施策】

- 物流施策との連携・DX化
 - 納品形態の変更
 - 商品構成の見直し
 - ・ PB商品の取り扱い拡大
 - ・ SPA商品の開発
- ・国内メーカーとのヤマダ専用商品によるPB商品の品揃え増加
 - ・消費者のニーズを受けた機能を備えた商品の市場投入



くらしまることを支える ヤマダ経済圏の創造

各セグメントのグループシナジーの最大化に加え、店舗と地域、事業とデジタルの「つながる経営」を実践することにより、将来的なヤマダ経済圏の形成を目指す

目指す方向性

- ヤマダグループ全体でのポイント連携強化、業態別の店舗網および、事業とデジタルを組み合わせ、「**地域を支えるヤマダ経済圏**」を構築
- 「くらしまるごと」戦略の下、グループ一丸となって**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**

主な取り組み

くらしを豊かにする 商品・サービス・ 生活基盤の提供

- 家電をコアにした「くらしまるごと」提案の強化
- **くらしにまつわるあらゆる商品・サービスの開発・展開**
“くらし”を軸に、さらなるグループシナジーを発揮
- 地域のニーズ・商圈に合わせた店舗開発の推進
それぞれの地域で、**生活圏の核として必要とされる拠点づくり**
- **アプリ会員獲得及びデータ活用の拡大による暮らしのデジタルインフラを構築**



テック企業としての成長ストーリーの構築

業界のリーディングカンパニーとして市場を牽引してきた当社が、今後も更なる成長を遂げるには **テック分野での事業成長が不可欠と考え、小売業の域を超えた取り組みを推進**

→ テック事業に強みを持つ企業とのアライアンスをオープンイノベーションで実現することにより、事業成長ストーリーを展開

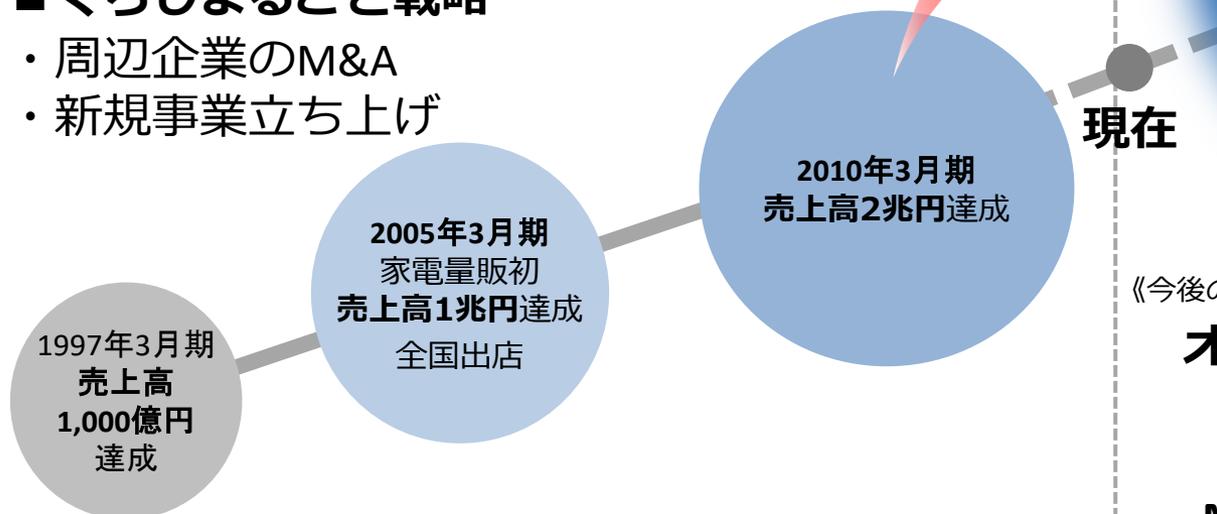
《これまでのグループ成長戦略》

■ 店舗網の拡大 / 競合のM&A (～2010年頃)

業界内での圧倒的なシェア確立のため、全国展開を進めると共にM&Aを積極実施

■ くらしまるごと戦略

- ・ 周辺企業のM&A
- ・ 新規事業立ち上げ



テック企業としての 事業成長

現在

《今後のグループ成長》

**オープンイノベーション戦略
成長分野への投資**

M&A後の成長戦略を明確化



テック企業としての成長ストーリーの構築

➤ グループシナジーを最大限に発揮したリテールメディア戦略の推進



家電



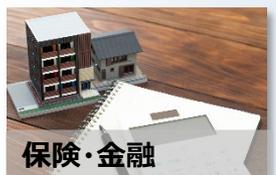
住宅



家具・インテリア



リフォーム



保険・金融

販売チャンネル

11,151店

国内外の販売ネットワーク
+
国内住宅展示場数**361**カ所
+
ECサイト、TVショッピング他

顧客数

約6,000万件

ヤマダ会員件数

[グループ全体 会員ビッグデータ]

- ・アプリ会員データ
- ・購買データ
- ・メーカーシェア
- ・店頭実績データ
- ・商品データ
- ・各データベース

※2024年3月末日現在



リテールメディア 戦略推進 目標値

年商 **160**億円

粗利 **48**億円

リテールメディア
売上比率
1~5%*

*小売企業の全社売上に占める
広告売上の潜在的割合
(出典：BCG Report,
<https://www.bcg.com/publications/2022/how-media-is-shaping-retail>)



人的資本経営 データ活用による生産性の向上

avatarin (アバターイン)

ANAホールディングス発の
スタートアップ (2024年5月業務提携)

- ・AIロボティクス技術による遠隔接客サービスの提供
- ・接客スキルのデータ化

ヤマダホールディングス

- ・「くらしまるごと」戦略の推進
- ・接客の接点増加と品質向上を目指す

「くらしまるごと」を支える人を、支える。

人とロボットが助け合い、“人の力”を最大化

AIロボット「newme」を
使用した接客イメージ ▶



個の最大化

人とロボットの協働

- ・稼働損失ゼロ・機会損失ゼロ
- ・人材の多店舗活用・活躍

生産性向上

組織の最大化

エリアマネジメント × リテールメディア

- ・来店後のお客様動向の可視化による
人とロボットの最適配置
- ・接客の見える化と接客評価による働きがい増
- ・データとロボットによるメディア化

業界の最大化

製品データ × 会員データ × 在庫データ

- ・遠隔接客者へのサポートAI
- ・来店者に応じた情報メディア提示
- ・リアルデータによるリテールメディア
- ・Q&AのAI化



ESG活動

2019年にSDGs重要課題（マテリアリティ）を特定し、PDCAを回しながら取り組みを推進
今期、ESGに沿ったマテリアリティの見直しをしており、取り組み目標まで含めたものを、2025年4月までに確定し開示予定



環境

気候変動への対応と循環型社会の実践

気候変動への対応をはじめ、エネルギー消費削減や当社グループにおける資源循環や
廃棄物削減の取り組みを通して環境負荷低減を推進する

マテリアリティ	取り組み目標	目標年	(ご参考) 2024年3月期実績	
気候変動への対応	スコープ1およびスコープ2におけるCO2排出量	42%削減 (2021年3月期基準)	2031年3月期	11.1%減
	電力使用による延べ床面積当たりCO2排出量	前期比 10.2%減	毎期	前期比1.1%減
	電力使用量全体に占める再生可能エネルギー	前期比 増	毎期	3.74% (前期比1.59P増)
	「ZEH」供給率	50%	2031年3月期	41%
	太陽光パネル出荷量	50,000枚	2031年3月期	33,054枚
環境配慮型製品の販売促進	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			42.8% (前期比2.0P増)
	YAMADA GREEN認定商品の販売金額	前期比 増	毎期	前期比 3.0%増
	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			前期比 29.6%増
資源循環と廃棄物削減	家電4品目（テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン）のリユース	300,000台	2026年3月期	119,727台
	パソコンリユース	422,300台	2025年3月期	405,025台



社会

多様な人材の活躍とウェルビーイングの実現

人材育成やDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の整備を推進するとともに、社員の健康維持やワークライフバランスを充実させることで多様な「個」が成長、活躍できる環境づくりを構築する

マテリアリティ	取り組み目標	目標年	(ご参考) 2024年3月期実績	
人材育成の強化	1人当たりの平均研修時間	30時間以上/年	25時間/年	
	女性管理職比率	10%以上	3.6%	
DE&Iとウェルビーイングの推進	休業災害度数率	0.50以下 <small>*対象：ヤマダデンキ</small>	0.98	
	有給休暇取得率	80%	64.0%	
	長時間労働の抑制	残業時間を削減した会社割合 前期比増	毎期	70.4% (前期比10.4P増)
	女性及び男性社員の育児休業取得率	女性100%を維持 男性80%以上 <small>*対象：ヤマダホールディングス、ヤマダデンキ</small>	2029年3月期	女性100% 男性32.5%
	健康診断受診率	100%	2031年3月期	95.9%
	ストレスチェック受検率	100%	2031年3月期	96.1%
	従業員満足度調査 (S,A,B+,B,B-,C,Dの7段階)	総合評価「A」	2031年3月期	総合評価「B」



【免責事項】

本資料に記載されている情報のうち過去の歴史的事実以外のものは、当社が判断した種々の前提及び仮定に基づいたものであり、その性質上、将来その通りに実現するという保証はなく、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、そのような事態の原因となりうる不確実性やリスクの要因は多数あります。

また、記載された将来の計画や予想、目標数値、施策等の実行を確約または保証するものではありません。

実際の業績は、今後の事業環境の変化等様々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。

本資料の内容は、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。株式会社ヤマダホールディングス及びそのグループ各社の役員または従業員は、本資料の使用、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如何を問わず一切責任を負うものではありません。

※本資料の無断使用・譲渡・複製・転載を禁じます。