

くらしをシアワセにする、ぜんぶ。

 **YAMADA** HLDGS.

ヤマダホールディングスグループ

統合報告書

2025

 **YAMADA** HLDGS.

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



UD FONT
by MORISAWA

株主・投資家の皆様に伝えたい 3つのポイント

ヤマダホールディングスグループは、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。統合報告書2025では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から寄せられる問いを踏まえ、3つのポイントを中心にお伝えします。ヤマダホールディングスが、創業以来、大切にしてきた企業DNAや独自のビジネスモデル、競争優位性を成長の原動力として位置付け、中長期の持続的成長をどう果たしていくのか、稼ぐ力をどう高めていくのかについて、本統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様にご理解いただけることを願っています。

01 Q. 家電量販最大手のヤマダは、これからも先駆者であり続けるのか

A. 家電量販というビジネスモデルから、現在は住まい関連のサービスをトータルで扱う「くらしまるごと」戦略を実践しています。他社の先を行く先駆者であり続けることが、私たちの競争優位性、稼ぐ力の源泉であり、これからもファーストムーバー（先駆者）であり続けます。

➤ CEOメッセージ P.8-13

➤ COOメッセージ P.14-16

02 Q. 「くらしまるごと」戦略をどう実現するのか

A. 3,000～4,000坪クラスの売場面積を持ち、品揃えで競合を圧倒し、高い収益力が見込める大型店「LIFE SELECT」を全国に展開。現状の2倍に迫る50万人商圏を築き、「ヤマダ経済圏」を全国に創出します。

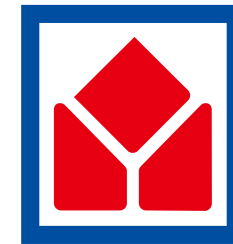
➤ 特集「くらしまるごと」戦略——稼ぐ力のメカニズム P.26-33

03 Q. 「稼ぐ力」を具体的にどう高めるのか

A. 収益性が高い大型店「LIFE SELECT」の出店拡大やPB（プライベートブランド）・SPA（製造小売り）のヤマダオリジナルの拡大、商品回転率や店舗回転率を上げることによる総資産回転率の向上によって、「稼ぐ力」、すなわちROEやPBRの向上を目指します。

➤ CEOメッセージ P.8-13

➤ 「くらしまるごと」戦略のビジネスモデルと強み P.20-21



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、発展させるといふ、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

- 2 株主・投資家の皆様に伝えたい3つのポイント
- 4 成長の軌跡
- 6 ヤマダホールディングスグループの経営資本

TOP MESSAGE

- 8 代表取締役会長 兼 CEO
- 14 代表取締役社長 兼 COO
- 17 代表取締役 兼 副社長執行役員 CHRO



Section1 価値創造ストーリー

- 18 価値創造プロセス
- 20 「くらしまるごと」戦略のビジネスモデルと強み
- 22 解説 ヤマダが目指す「くらしまるごと」
- 24 数字で読み解くヤマダ経済圏

特集「くらしまるごと」戦略——稼ぐ力のメカニズム

- 26 Part 1 家族三代を魅了するヤマダの戦略拠点
- 28 Part 2 創エネ・蓄エネ・省エネを極めたヤマダの次世代スマートハウス
- 30 Part 3 グループ人材座談会 大きく変わる現場意識。「くらしまるごと」への挑戦



Section2 事業戦略

- 34 2025年3月期を最終期とした「YAMADA HD 2025 中期経営計画」ふりかえり
- 35 新中期経営計画（2026/3～2030/3）
- 38 事業セグメントの概況と戦略
- 40 デンキセグメント
- 42 住建セグメント
- 44 金融セグメント
- 45 環境セグメント
- 46 PB+SPA戦略

47 Section3 ガバナンス

- 60 Section4 環境
- 70 Section5 社会

CORPORATE DATA

- 79 ESGデータ
- 80 10年間の主要財務データ（連結）
- 82 企業情報

成長の軌跡

「ヤマダ電化サービス」というひと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。

YAMADA HOLDINGS HISTORY

1973

町の電気屋から
ナショナルチェーンへ

2000

売上高日本一の
家電量販店として邁進

2010

家電オンリーから
新領域への挑戦

2020

「くらしまるごと」戦略
の推進

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
インパ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



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

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
子会社化

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

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



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
東金属を子会社化



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
大塚家具を子会社化

2011年
エス・バイ・エルを買収
2018年
ヤマダホームズを設立

2020年
ホールディングス体制へ
2021年
「YAMADA HD 2025 中期経営計画」策定
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」策定



住建
セグメント

その他
セグメント

1973年創業

「家電コンサルタント」に
込めた創業の想い

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はなく、お客様の「くらしまるごと」をお手伝いしたいという想いは、創業から今日まで続いています。

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(㎡)

売場面積(㎡)
3,000,000
2,000,000
1,000,000
0



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(画像は「Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店」)。

2025年3月期
売上高
1兆6,290億円

売場面積(国内家電直営店舗)
2,872千㎡

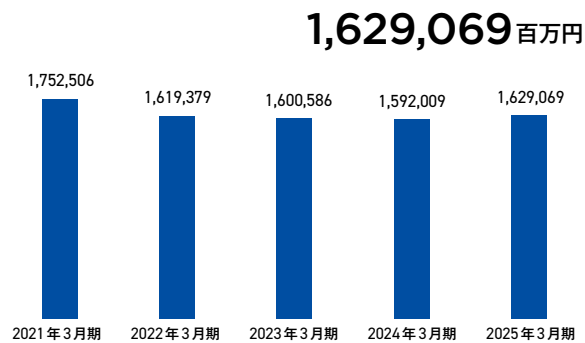
国内外直営店舗数
978店

デジタルアプリ会員数
2,769万人

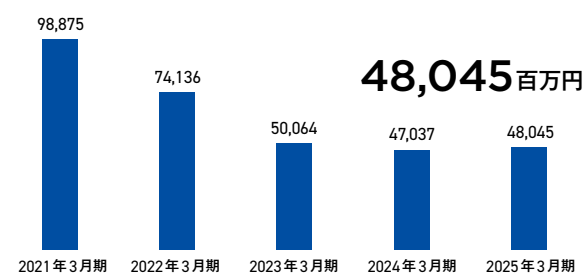
ヤマダホールディングス グループの経営資本

財務資本

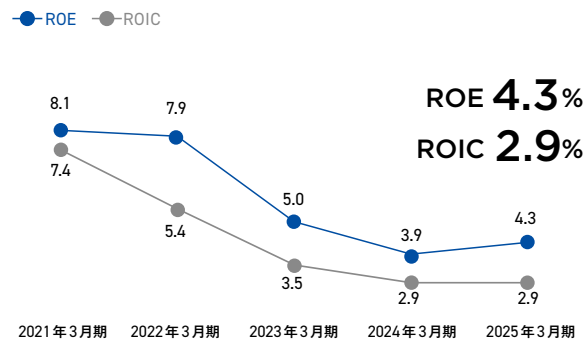
売上高 (単位:百万円)



経常利益 (単位:百万円)

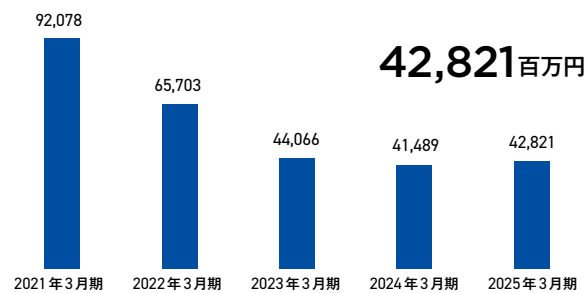


ROE / ROIC (単位: %)

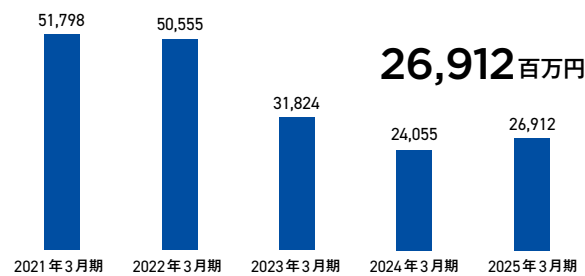


ヤマダホールディングスグループは、2021年3月期以降、コロナ禍における巣ごもり需要の反動減や消費環境の停滞といった外部環境の変化に直面してきました。このような状況下においても、当社グループは「くらしまるごと」戦略を推進し、家電事業を核としながら、住宅事業、金融事業、環境事業など各セグメントの成長とシナジー効果の拡大に注力してきました。その結果、2025年3月期には、これらの

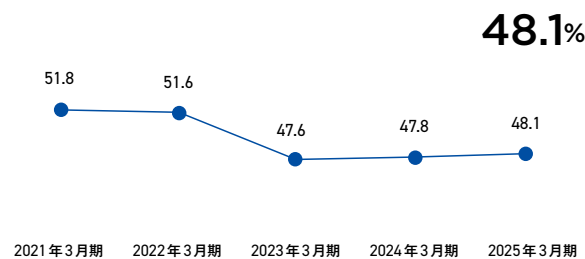
営業利益 (単位:百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (単位:百万円)



自己資本比率 (単位: %)

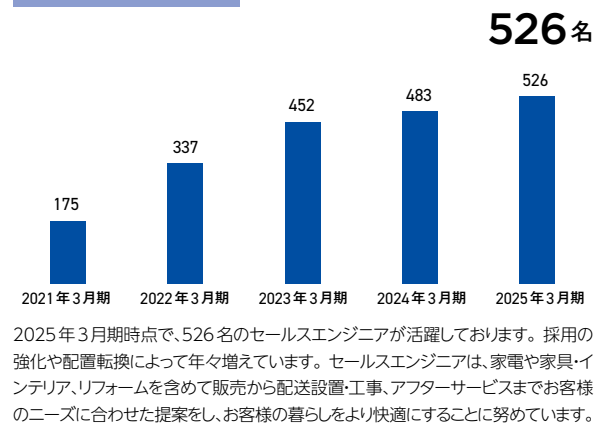


多角的な取り組みとグループ全体の連携強化が奏功し、売上高は増加に転じ、営業利益も増益を達成しました。これは、お客様の多様なニーズに応える「くらしまるごと」の提案力強化と、各事業間のシナジー効果を最大限に引き出した当社の経営戦略が実を結んだものであり、引き続きこの成長戦略を推進することによって、さらなる企業価値の向上に取り組んでいきます。

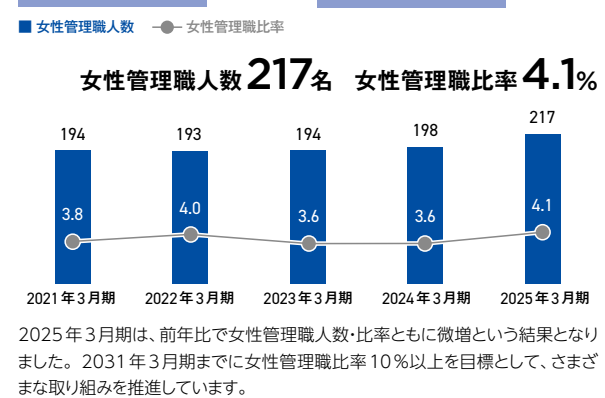
当社グループは、創業以来培ってきた経営資本を価値創造の源泉とし、「くらしまるごと」戦略の推進や、製品ライフサイクルをグループ内で完結する独自の資源循環システムの構築を進めています。過去5年間の実績は、お客様の多様なニーズに応え、社会課題の解決に貢献するための投資や人材育成、環境負荷低減への取り組みといった、当社の経営基盤強化の歩みを示しています。

人的資本

セールスエンジニア (単位:名)

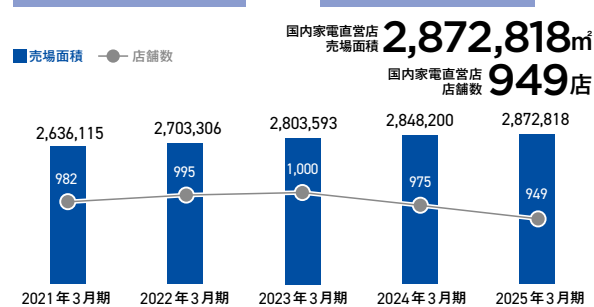


女性管理職人数 (単位:名) 女性管理職比率 (単位: %)



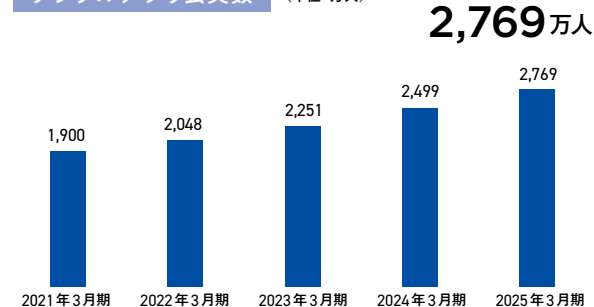
製造資本

国内家電直営店売場面積 (単位:m²) 国内家電直営店店舗数 (単位:店)

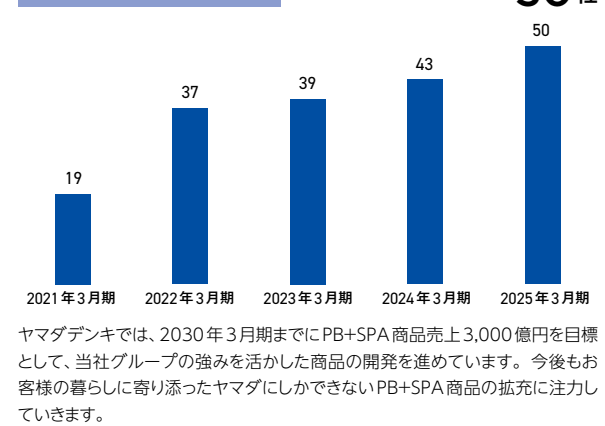


社会関係資本

デジタルアプリ会員数 (単位:万人)

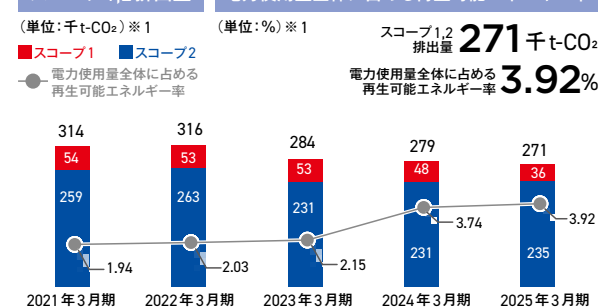


SPA 商品委託製造会社 (単位:社)



自然資本

スコープ1,2排出量 (単位:千t-CO₂) ※1 電力使用量全体に占める再生可能エネルギー率 (単位: %) ※1



※1 (集計範囲) 2021年3月期～2024年3月期:連結・非連結 / 2025年3月期:連結



家電量販店からライフスタイル提案企業へ——。
個人需要から世帯需要へ広げながら
「ヤマダ経済圏」を形成し、
ファーストムーバー（先駆者）として
新たな成長戦略へ挑みます。

CEO MESSAGE

代表取締役会長 兼 CEO

山田 昇

経営環境の劇的な変化と 「くらしまるごと」戦略の必要性

企業は時代の流れの中でしか生きることではできません。ヤマダホールディングスグループは創業から50有余年、いつも新しい時代を切り開くために自らの“かたち”を変えてきました。

日本の家電流通業界と家電業界は、今まさに構造的な転換期を迎えています。業界のパイオニアとして市場をけん引してきた当社は、経営環境の大きな変化をいち早く捉え、家電量販店の枠にとどまらないビジネスモデルの再構築に早期から取り組んできました。それを明確な戦略としてまとめたのが、「くらしまるごと」戦略です。ヤマダホールディングスの強みを最大限に活かし、今年から5カ年をかけて進める新中期経営計画の目標達成を可能とする唯一の道筋であると確信しています。

創業来、常にファーストムーバー（先駆者）として時代を切り開いてきたヤマダが、従来型の家電量販業態と決

別し、次なるステージへ進もうとしています。「くらしまるごと」戦略は、その決意表明とも言えます。

ヤマダがこのような変革に挑む背景として、国内市場の構造変化があります。少子高齢化・人口減少は加速し、家電は耐久消費財としての特性から買い替え需要が減少しており、国内市場の縮小は避けられない状況です。実際、この業界の統計を見ても、市場規模は2010年の9兆5,000億円から、2024年には6兆9,000億円と、じつに27%ものシュリンクが起っています。魅力ある出店エリアはほぼ一巡した状況で、従来通りの出店を継続すると自社競合が発生し、グループ全体の店舗の生産性は低下することが予想されます。おのずと出店戦略も見直しが必要です。

加えて近年、家電メーカーの業界構造が急激に変化していることも見逃せません。長年、世界の家電市場は日本の電機メーカーが席巻してきました。結果的に、国内の家電量販店はいずれも同じ日本メーカーの商品を取り扱うことになり、価格以外で差別化するのが難しい状況にありました。しかも日本の独特の商慣行により、ヤマダデンキのように店舗数も仕入れ量も多い大規模小売店であっても、その分だけ仕入れ価格が安くなるボリュームディスカウントは一般的ではなく、スケールメリットを価格競争に活かしにくい構造となっていました。しかし、最近では日本メーカーに代わって、中国をはじめとする海外新興メーカーが台頭し、勢力地図が塗り変わりつつあります。これをむしろ好機として捉え、私たちが築いてきた家電流通のビジネスモデルを適切に見直していくことが肝要です。

こうした経営環境の変化を乗り越え、新たな成長軌道に向かうために打ち出したのが「くらしまるごと」戦略です。ヤマダの主力事業である家電販売を中心に、家具・インテ

リア、住宅リフォーム、住宅建設、金融サービス、リユースに至るまで、「住」に関わる家庭のニーズを一体的にご提供し、新たなビジネスモデルへの脱却を図ります。

LIFE SELECT 店舗の独自性と 価格競争に頼らない成長モデル

じつは投資家をはじめ、多くのステークホルダーから、「家電量販店がなぜ住宅事業を手がけるのか」「単なる規模拡大を目指したコングロマリット化ではないのか」といった声が数多く寄せられました。私たちの理念や構想を正しく伝える情報発信が足りなかったことを、強く反省しております。「くらしまるごと」戦略は、単に収益源の拡大を狙った事業多角化やコングロマリット化とは全く異なります。家電量販店として築いてきたお客様との接点、信頼関係を活かして、日々の生活に寄り添い、長い人生を包括的にサポートする“ライフスタイル提案企業”へと自らを再定義する試みなのです。

その実装を担うのは、3,000～4,000坪クラスの地域最大級の売場面積を有するコンセプトストア「LIFE SELECT」です。家電、家具・インテリア、玩具、住宅展示場などを体験できる複合店舗は「非価格競争力」の源泉であり、その集客力と提案力は競合との差別化を可能にします。

「くらしまるごと」戦略は、言い換えれば、家族三世代が楽しめる、ワクワクするような店づくりを目指すということでもあります。従来の家電量販業態が「個」のお客様を主な対象としてきたのに対し、「くらしまるごと」戦略では「家族」を対象とします。人々が生きていくために欠かせない「暮らし」「住まい」に関わるサービスをヤマダがご提供し

ます。社会のあり方や人々の価値観が変わる中でも、長年、皆様の幸せな暮らしに寄り添ってきたヤマダだからこそ、世代を超えた家族の結びつきの大切さを知っています。それを支えられるのは、当社だけだと確信しております。

さらに顧客基盤の活用によって、売場だけにとどまらないプラットフォーム戦略も想定しています。グループ内のさまざまなサービスをシームレスに連携させ、お客様に利便性をもたらす「ヤマダ経済圏」の形成を目指していく考えです。

直近の2025年3月期の連結業績では、売上高は対前年同期比2.3%増の1兆6,290億69百万円となりました。利益につきましては、営業利益は同3.2%増の428億21百万円、経常利益は同2.1%増の480億45百万円となりました。対前年同期比でマイナスを記録していた2024年3月期と比べ、いずれもプラスに転じております。

コロナ禍に伴って「くらしまるごと」戦略の根幹である店舗開発が進まず、短期的に改革と業績がかみ合わない状況が、数年間続きました。このために前中期経営計画の目標値が未達に終わったのは事実であり、経営者としてその責任を重く受け止めております。

しかし戦略の成果が着実に表れてきています。「LIFE SELECT」の店舗効率を検証したところ、Tecc. Landと比べて、会員1人当たりの購入単価が1.4倍、坪当たり売上効率が1.5倍、粗利益額が1.5倍、購入点数がプラス1.9点となり、改めて「くらしまるごと」戦略に手応えを感じているところであります。今後のLIFE SELECTの出店により、50万人商圏の市場シェアの5割程度を当社が獲得できるとみています。

顧客ニーズを捉えた独自商品の 開発と収益性の向上

新中期経営計画で明言している通り、今後は「LIFE SELECT」と「住」を中核として、グループシナジーの最大化を図っていきます。起点となるのはLIFE SELECTです。何度も検証を重ねた結果、子どもからシニアまで、さまざまな世代のニーズに応えながら顧客接点を増やし、それを活用して「デンキ」「住建」「金融」「環境」のグループシナジーを最大限に引き出すには、これだけの規模の店舗が必要なのです。

何より家電メーカーの勢力図が激変する中で、日本最大級の店舗網や顧客基盤を有することは、海外メーカー、特に中国系メーカーとの交渉において極めて有力な武器になります。競合他社にはまねできないほどのボリュームディスカウントが可能になり、収益力の強化につながるからです。もちろん出店一辺倒ではなく、既存の小規模店舗については統廃合や改装を進めていきます。さらに、リアル店舗と融合させる形でのEコマース事業の発展、そしてグループインフラを最大限に活用したDX戦略を推進させていきます。これによりヤマダの商圏を拡大しながら、在庫、物流、人員などリソースの効率化を図ることができそうです。

ヤマダが今、あえて大型店舗の出店を強化するもうひとつの理由は、顧客起点の発想力を活かして、家電に新たな付加価値を付与したいと考えているからです。家電のユーザーであるお客様と直接の接点を持つヤマダは、機能から価格、使われ方まで、お客様が家電に求めるニーズをメーカー以上にきめ細かく収集・蓄積していま

す。さらに日本最大級の販売網を持つヤマダデンキが企画・開発し、販売する製品であれば、相応の販売台数が見込めるため、中国系メーカーの製造協力を引きつけることが可能なのです。その結果、メーカーとのパートナーシップにより、あえて必要な機能だけに絞込むことで、高品質・低価格を実現した家電を生み出すことができるのです。

2025年4月に販売を開始した高機能で低価格の斜めドラム式洗濯乾燥機「RORO（ロロ）」もその一例です。メーカーと直接取引のSPA（製造小売り）であるため、当社としては低価格でありながら高い収益性を見込める利点もあります。今後は海外メーカーだけでなく国内OEMも含むPB（プライベートブランド）+SPA商品の開発を拡大し、売上構成比と粗利構成比の向上を図っていく考えです。



有力な異業種企業との連携により 「ヤマダ経済圏」を形成

ヤマダは、各セグメントのグループシナジーを最大化するのはもちろん、店舗と地域、事業とデジタルを結びつける「つながる経営」を実践することで、将来的なヤマダ経済圏の形成を目指しています。グループ全体でのポイント連携の強化や、業態別の店舗網の展開、そして事業とデジタルの融合によって、地域を支える新しい経済圏づくりに取り組んでいます。

もちろん商圈をさらに広域化していくことは、ヤマダ単独では難しい面があります。そこで近年は、ショッピングモールなど大型複合商業施設を展開する異業種企業との共同出店を加速しています。今後は用地開拓や出店をよりスピーディーかつ効率的に進めることが可能になると見込まれます。ヤマダが持つ高い集客力と豊富な顧客基盤が、パートナー企業にとっても魅力となっており、互いに顧客を送客し合うシナジーが生まれています。このようにして得られた顧客基盤は、今後のDX戦略にも積極的に活用していく考えです。

住宅事業を核とした グループの付加価値創造

「くらしまるごと」戦略を進める中で、住建セグメントの収益性向上にも努めていきます。ヤマダが住宅事業に本格参入したのは、2011年のエス・バイ・エル買収からです。当時は「なぜ電気屋が住宅を」との声もありましたが、長期的に見れば住宅は人々の暮らしの中心であり、

そこに家電や家具、リフォームといったグループの強みが自然と組み込まれる構造にあります。LIFE SELECT店舗内では「家売りたい」「空き家をどうすべきか」といった不動産相談にも対応できる体制を整えています。住宅の買い取りからリノベーション、再販売に至るまでを一貫して手がけ、グループシナジーの向上を図っています。

さらに、家電リサイクルやリユース、廃棄物の熱源化といった資源循環にも取り組んでいます。住宅を建てれば廃材が出ますが、それを活用してエネルギーへと変換するため、現在は約200億円を投じてプラントの建設を進めています。こうした取り組みは、エネルギー事業や金融領域からも注目を集めており、循環型のビジネスモデルとして今後のさらなる発展が期待できます。

このように、今後の起点となるLIFE SELECT店舗では、極めて付加価値の高いサービス提供が求められます。カギとなるのはやはり「人材」です。その意味で、人材育成への投資はできる限り強化していきたいと考えています。

成長投資と株主還元のバランスを重視した キャッシュアロケーション

「くらしまるごと」戦略の構想から実行に至るまで、私たちは14年という長い時間をかけて着実に準備を進めてきました。目に見える成果を一朝一夕に生み出せるものではありません。とりわけ大型店舗であるLIFE SELECTの用地取得や建設には多くの年月が必要となります。株主・投資家の皆様には、ぜひ短期視点ではなく、長期的な視野で当社の成長を見ていただきたいと考えております。

コロナ禍の影響で一時的に成長投資が停滞した時期もありましたが、現在は事業環境が改善し、積極的な投資を再開しております。国内の家電市場がシュリンクしていく中でも、ここまでお話しした「くらしまるごと」戦略の構想に基づいて積極的な投資を続け、新中期経営計画の目標達成に向けて歩みを進めてまいります。

企業価値を持続的に高めていくためには、財務の健全性と資本効率の両立が不可欠です。そのため当社は、成長投資と株主還元のバランスを重視したキャッシュアロケーションを推進します。財務戦略のKPIとしては、2030年3月期にPBR1.0倍超、ROE8.5%の達成を目指します。その実現に向け、私がとりわけ重視しているのが、総資産回転率です。都市型店舗中心の同業他社と比較して在庫水準が高いのは、ヤマダデンキの重大な課題だと認識しております。そこで、物流施策との連携、DX推進、PB+SPA商品の強化を通じた商品構成の見直しを積極的に実施し、商品回転率の向上を進めてまいります。さらにLIFE SELECTの出店拡大を通じて1人当たりの生産性や店舗当たりの販売効率を上げて、店舗回転率の向上を図ります。商品回転率や店舗回転率の向上が総資産回転率の向上につながり、さらに純利益の増加、ROEの着実な向上につながるものと考えております。

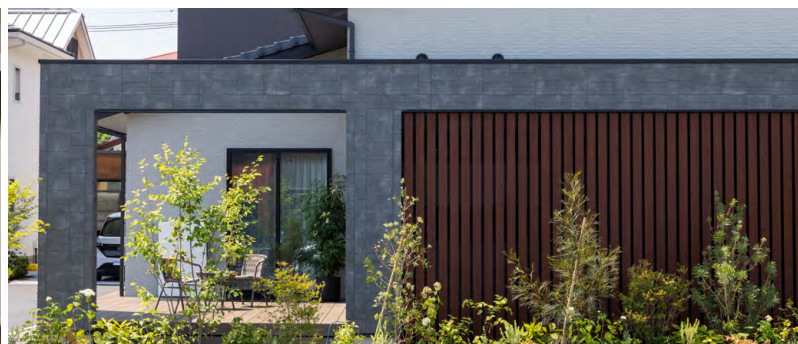
配当性向については、当社は40%を目安としております。他社の中には短期的な高配当性向にこだわる動きも見受けられますが、当社は中長期的な企業成長に重きを置いており、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求しています。着実な成長こそが、将来の株主還元の充実にもつながると考えております。

当社は創業してから上場し、現在にいたるまで、私自身の経験や知見をもとに経営の判断をする中で、企業がバナンスを重視しながら、資本市場との関係性を大切に株主や投資家の声に常に関心のある経営を心がけてきました。投資家の皆様こそが私たちにとっての厳しくも有益なアドバイザーでもあります。「くらしまるごと」戦略の本質的な意義とともに、財務戦略や株主還元方針についても、株主・投資家の皆様との対話を通じて、より深くご理解いただけるよう努めてまいります。

「創造と挑戦」—— 創業以来の想いと “挑戦のDNA”への回帰

ヤマダの原点は1973年、群馬県前橋市に創業した町の小さな電気店「ヤマダ電化サービス」にあります。このとき、店の看板には「家電コンサルタント」と掲げました。当時としてはまだ目新しかった「サービス」「コンサルタント」という言葉からも分かるように、単なる物販ではなく、お客様の暮らしに寄り添う提案型の事業を志向していました。そして創業時に、「創造と挑戦」という企業理念を明文化し、企業活動の根幹に据えました。その後、当社の事業は順調に拡大し、売上高2兆円規模にまで成長しましたが、規模拡大自体を目的としたことは一度もありません。お客様のご期待に何としても応えたいという想いから、「創造と挑戦」を重ねてまいりました。あくまでこの姿勢を持ち続けた結果が、現在のヤマダの姿です。この姿勢も創業以来、現在に至るまで一貫して変わっておりません。

さらなる成長ステージに向けて挑戦していくヤマダホールディングスグループに、ぜひともご期待ください。



お客様第一の文化を継承し、 グループシナジーで 業界変革に挑む

COO MESSAGE

代表取締役社長 兼 COO
上野 善紀

2025年4月にヤマダホールディングス代表取締役社長に就任しました。
中期経営計画の核心とグループシナジー最大化、
そしてサステナビリティ経営について、今後の展望をお伝えします。

Q.1 社長就任に当たっての決意や お考えをお聞かせください。

まずは「中期経営計画 2026/3～2030/3」を確実に達成することが社長である私の最大の使命です。日本の家電量販店業界が重大な転換期にある中で、当社が持続的に成長していくには、新中期経営計画で打ち出した新たな挑戦を通じて業界の未来を切り開き、お客様や株主・投資家の皆様から信頼され続ける企業体へと変革を遂げなければなりません。

山田会長が築き上げてきた「お客様第一」のヤマダの文化を継承していくことも大切です。会長は小さな電気店の創業当初から、エアコンの使用年数から家族の誕生

日まで、お客様との会話の中で自然に聞き取った内容を、手書きの顧客台帳に丁寧に記録していたと聞いています。私自身も顧客台帳を活用し、「何かお困りごとはありませんか」と地道にお声がけすることで信頼関係を築いてきた経験があります。

ヤマダがここまで大きな企業体として成長したのも、規模を追い求めたからではなく、一人ひとりのお客様に誠実に向き合う姿勢が、結果としてこれまでの成長につながったのだと思います。時代の流れを踏まえながらも、この理念や企業姿勢を、しっかりと社員をはじめステークホルダーの皆様伝えていきたい。新たに仲間入りしたグループ会社にも、「ヤマダの一員になれてよかった」と思ってもらえるようかじ取りをします。

→解説 ヤマダが目指す「くらしまるごと」 P.22

Q.2 グループ間の連携強化やシナジー 創出に向けた施策を教えてください。

これからは「LIFE SELECT」と「住」を中核にグループシナジーの最大化を図っていきます。その根幹を支えるのはLIFE SELECTの出店戦略です。商圏人口50万人を目安に、5年後には全国で80店舗体制を目指します。ただし拡大一辺倒というわけではなく、店舗効率と資本効率を高めるため、同時に既存店舗の統廃合も進めています。さらにイオングループなど大型ショッピングモールをもつ異業種との共同店舗開発での出店を加速させ、出店コストの低減と集客力の向上を図っていきます。

家電の購入をきっかけに得られる情報から、住宅や家具の販売へとつながりが生まれ、それが住宅ローンをはじめとする金融サービスや、使用済み家電のリユース・リサイクル事業にもつながります。さらにポイントの相互利用や販促施策を統合させて、グループ間の顧客誘導も強化します。こうして商圏を増やして全国規模の「ヤマダ経済圏」を確立する計画です。これらを積み上げ、2030年3月期には売上高2兆2,000億円の達成を目指します。

→住建セグメント P.42

Q.3 住建セグメントについては いかがでしょうか。

注文・建売住宅販売やリフォームなどを手掛ける住建セグメントは、グループシナジーを最大化するうえで重要なカギとなります。ヤマダデンキ店舗内に住宅相談カウンターを設けており、お客様が日常のお買い物の延長で、住まいに関する相談ができる環境を整えています。住宅の購入やリフォームは、多くのお客様にとって大きな決断であり、不安がつきまとうものです。そうした中、地域に根差した家電量販店として信頼いただいているヤマダデンキの窓口で住まいについてご相談いただけることは、お客様の大きな安心感につながっています。

また当社は住宅建築・販売を担うグループ企業を複数有し、土地探しから注文住宅、建売住宅、さらにはリ

フォームまで、多様なニーズに応じた選択肢をご用意しています。さらに、家電量販店としての強みを活かし、家具や家電を住まいとセットでご提案できる点も、他社にはない独自性です。お客様にとって最適な暮らしを、ワンストップで形にできる提案力は、ヤマダの競争優位性だと考えています。現在、敷地内に住宅展示場を設置したLIFE SELECT店舗を増やしていますが、それだけでなく、お客様のニーズによりきめ細かくご対応できるよう、一部の店舗では専任の宅地建物取引士が常駐するカウンターを設けています。こちらも今後拡大していく予定です。

→PB+SPA戦略 P.46

Q.4 PB+SPA戦略が、成長にどう貢献して いくのでしょうか？

家電メーカーがつくった商品を販売するという行為だけでは業界の他社との差別化が難しい面もあります。だからこそ、自らが商品をつくるという領域に近づくPB（プライベートブランド）やSPA（製造小売り）にとりわけ注力しているのです。

私たちは、家電販売を通じてこれまで消費者に最も近いポジションにいました。だからこそ、消費者ニーズに最も詳しい自負があります。他業界の企業が手掛ける家電のPBやSPAと最も大きな違いは、ヤマダは家電のプロフェッショナルであるという点なのです。

2025年4月に発売した斜めドラム式洗濯乾燥機「RORO（ロロ）」に、その狙いと強みが集約されています。お客様の声をもとに、海外メーカーと連携して開発したオリジナル商品です。多くのお客様がドラム式の洗濯乾燥機を望んでいますが、通常は20万円前後と高額で、購入を躊躇してしまうのが実情です。そこで私たちが持つ店舗網と顧客接点を活かし、「このサイズの洗濯機がほしい」「取り出し口がもう少し広いと使いやすい」など、全国各地に寄せられるお客様の要望を収集してきました。そうしたニーズをふまえた必要な機能に絞り込み、価格を抑えた戦略商品がこのROROであり、大きな反響を呼び、ヒット商品となりました。約10万円という価格帯で展開することで、新たな顧客層も

開拓できました。

国内最大級の店舗網をもつヤマダデンキのSPA商品は、大規模な販売台数が見込めるため、海外メーカーも非常に前向きに製造協力してくれます。仲介業者を介さない直接取引のため、顧客単価と収益性が大幅に高まり、利益率は1.5倍に向上しています。顧客に寄り添ったヤマダだからこそ、機能と価格を両立した最適な家電が生み出せる。これは他社にはまねできない強みです。

2025年3月期のPB+SPAの売上高は777億円規模で構成比は全体の約6%ですが、今後5年で売上構成比15%、粗利構成比では30%を目指します。この目標は最低ラインであり、将来的には売上構成比20%超も視野に入れています。

Q.5 成長市場の東南アジアでの展開はどのようなビジョンをお持ちですか？

日本に次ぐ第2の成長市場である東南アジアへの事業展開を拡大していきます。私たちが現在、海外展開の足場を順調に築けているのは、東南アジア進出の実績を持つベスト電器と統合し、その資産と知見を活用していることが大きな要因です。シンガポール、マレーシア、インドネシアの3カ国に合計29店舗を展開しています。

シンガポールは人口約604万人^{*1}と市場規模は小さいものの、平均年収は日本の約2倍と高水準。ただ、すでに市場は飽和状態にあり、現地の競合との競争の中でいかにポジションを維持・強化するかがカギになります。またマレーシアは、人口はシンガポールの5倍以上に当たる約3,420万人^{*2}規模で、成長余地の大きい市場です。まだ平均所得は高くありませんが、中間層の拡大が期待されており、当社グループとしても継続的な出店を視野に入れています。2026年にも新店舗のオープンを予定しています。

将来的な可能性を感じているのがインドネシアです。人口は約2億8,443万人^{*3}、平均年齢も30歳と若く、成長市場として高いポテンシャルを持っています。現時点では平均年収が50万円程度とまだまだ発展途上で、関税など内向きの経済政策による障壁もあります。現地の情勢を見極めながらですが、物流や教育体制などの基盤づくりを進め、将来的な拡大フェーズに備えていきたいと考えています。

^{*}1 シンガポール統計局 (DOS) 2024年6月30日シンガポールの総人口より
^{*}2 マレーシア統計局 (DOSM) 2025年7月31日マレーシアの総人口より
^{*}3 インドネシア中央統計局 (BPS) 2025年6月30日インドネシアの総人口より

→サステナビリティ経営 P.56

Q.6 リユース家電事業についてお聞かせください。

当社グループは、リユースを軸にサステナビリティ経営の取り組みを本格化しています。群馬県と滋賀県にあるリユース工場に加え、2025年6月1日から、西日本のリユース家電の生産拠点として、「ヤマダ西日本リユースセンター 山口工場」を新設しました。年20万台規模のリユース家電の生産が可能になりました。近年、LIFE SELECTを中核としたエリア経済圏の構築が進んでおり、今後はLIFE SELECT店舗内でリユース家電を品揃えのひとつとして展開していく考えです。農家の方が作業着の泥汚れ専用の洗濯機を求めているり、漁業の盛んな地域では魚の保管用の大型冷蔵庫に対する需要があったり、リユース商品はこうした日常使いの家電とは別に使用する2台目としてのニーズに適しています。また、学生や社会人の新生活準備のコストを抑えたり、短期間でも機能性の高い製品を使用したい人のニーズをかなえることができます。使用済み家電を買い取り、修理して再販可能なものは再製品化して市場に戻す。再販できない家電は、グループ内のリサイクル工場にて単一素材に分別し、再資源化をしています。また新たに建設予定の廃棄物焼却発電施設で、エネルギーに変換する計画も進めています。当社らしいサステナビリティ経営の取り組みだと自負しています。



「この会社に入社して本当によかった」と心から感じてもらえる会社づくり —「くらしまるごと」戦略を支える人材戦略

CHRO MESSAGE

代表取締役 兼
副社長執行役員 CHRO
小暮めぐ美



ヤマダホールディングスグループは、2030年3月期に売上高を2兆2,000億円とする目標を掲げています。その達成のカギを握るのは、「人」です。今年開示した新マテリアリティでは、「多様な人材の活躍とウェルビーイングの実現」をテーマのひとつに特定し、人材の力を最大化するための人事制度改革に取り組んでいます。

当社グループは連結で2万5,000名以上の正社員を抱える規模に成長しました。しかし、報酬体系や人事制度にはいまだ古い枠組みが残る部分もあります。グループシナジーを高め、より柔軟な人材配置を実現するために、ヤマダデンキは2026年春、ほかの事業会社は2027年春から新たな人事制度が稼働できるよう、スピードを上げて体制づくりに取り組んでいます。

現場で進む生産性向上の取り組み

従業員の生産性を向上させることは、大きな課題だと認識しています。近年は「くらしまるごと」戦略の一環で、従業員は家電のみならず、インテリアや住宅リフォームなども提案するため、提案に要する時間が長くなる傾向にあります。この環境下において、現場の負担を減らすために業務オペレーションの効率化に取り組んでいます。レジ入力の簡素化や接客用タブレットの見直しのほか、人とロボットとの協働や蓄積されたデータの活用を進めています。また現場の負担が減って人材に余裕が

生まれれば、グループ内の成長分野への異動や活用が進み、人材ポートフォリオの最適化につながることで、さらなる生産性の向上を見込めます。

人事制度の刷新だけでなく、従業員一人ひとりの「エンゲージメント」を高めることも大切です。新マテリアリティのテーマ「多様な人材の活躍とウェルビーイングの実現」のKPIとして、これまでの従業員満足度調査に代わってエンゲージメントサーベイを導入しました。当社の理念や提供価値に深く共感し、エンゲージメントの高い従業員ほど生産性も高いという調査データも得ています。これまで通り、誰もが働きやすい職場環境の整備を続けるとともに、理念浸透やエンゲージメント向上施策にもいっそう力を入れていきます。

私自身、入社後は店舗での販売担当として接客に励みながらキャリアを積んできました。その当時、山田会長に初めて対面したとき、「この会社に入社して本当によかったです」と伝えたことがあります。そのときの想いは今も変わることなく、私の心の中に残っています。

現場を知る一人として、そして今は人事責任者という立場として、従業員の皆さんが「この会社で働けてよかった」と心から思える会社づくりに全力を尽くすことが、私の使命だと考えています。長く信頼される持続可能な人事制度を築くことは、未来の仲間、そして従業員のご家族の安心にもつながるはずです。

価値創造プロセス

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、世代を超えて選ばれる生活インフラを構築。多様な資本の活用と独自経済圏で、人々の暮らしを支えます

INPUT ▶P.79、P.80

人的資本

セールスエンジニア 526 名
宅地建物取引士 616 名
家電製品アドバイザー 9,337 名
スマートマスター 1,271 名

製造資本

LIFE SELECT 36 店
家電直営店舗数 978 店
うち、海外店舗 29 店
SPA 商品委託製造会社 50 社
住宅工場 6 カ所
国内住宅展示場数 354 カ所
リユース・リサイクル工場 10 カ所

社会・関係資本

デジタルアプリ会員数 2,769 万人
商業施設パートナー 3 社
連結子会社の数 35 社
主要な非連結子会社 7 社

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

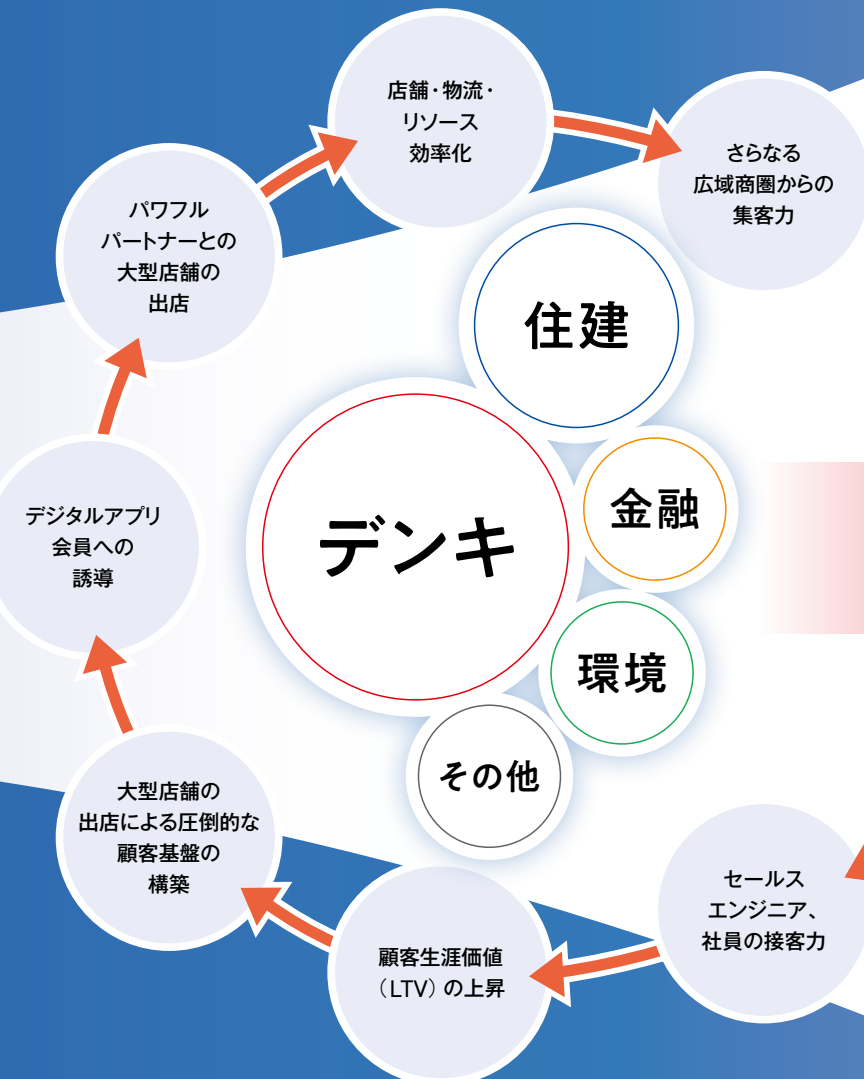
スコープ1,2 271 千t-CO₂
スコープ3 20.4 百万t-CO₂

財務資本

成長投資 2,700 億円
(2026年3月期～2030年3月期累計)
純資産 6,452 億円
自己資本比率 48.1%
総資産回転率 1.23 回

BUSINESS MODEL ▶P.20

「くらしまるごと」戦略



重要課題 ○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.47～P.59

株主価値最大化を図るコーポレート・ガバナンス

行動規範／CSR 倫理綱領

経営理念 「創造と挑戦」「感謝と信頼」

OUTPUT

「個」から「世帯」へ

地域と世代を超えて
家族に寄り添う
LIFE SELECT の魅力



▶P.26

家電 家具・インテリア

玩具 金融・保険

住宅・不動産 リフォーム

修理・サポート リユース家電

リサイクル・資源の再利用

外部環境、社会の変化

・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
・複雑化するIT 社会への対応
・気候変動

MISSION

「くらしまるごと」を支える。

OUTCOME

ヤマダ経済圏 ▶P.24

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

ヤマダホールディングス
グループへのインパクト

「中期経営計画
2026/3～2030/3」

LIFE SELECT の
利益、稼ぐ力の
さらなる向上・強化

2030 年 3 月期
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%

PBR
0.8～1.3 倍

▶P.35

日本の家族の
暮らしへのインパクト

店舗での購買体験と商品を通じ
た、家族のコミュニケーション促
進と「幸せ」の拡大

少子高齢化がすすむ地域社会に
対し、ヤマダ経済圏による地域の
発展と、安心安全なまちづくりに
寄与

一人ひとりのお客様に相談役とし
て寄り添う立場の創出

社会の変化とニーズに対応した、
レジリエンスでサステナブルな暮
らしの実現

2030 年
3 月期の
目標

第2の成長市場
海外・アジア事業展開

海外店舗 90 店 海外売上 1,000 億円

「くらしまるごと」戦略のビジネスモデルと強み

家電販売から住まい、金融、環境までを網羅する「くらしまるごと」戦略。この独自のビジネスモデルがヤマダホールディングスの競争優位性を築き、持続的な成長を可能にしています。

1 パワフルパートナーとの大型店舗の出店

イオンなど大型商業施設を持つ異業種パートナーとの共同店舗開発により、単独では難しい好立地の確保が実現。出店コストの低減と相互送客での集客力向上で協力関係を構築し、全国展開を加速させています。

2 店舗・物流・リソース効率化

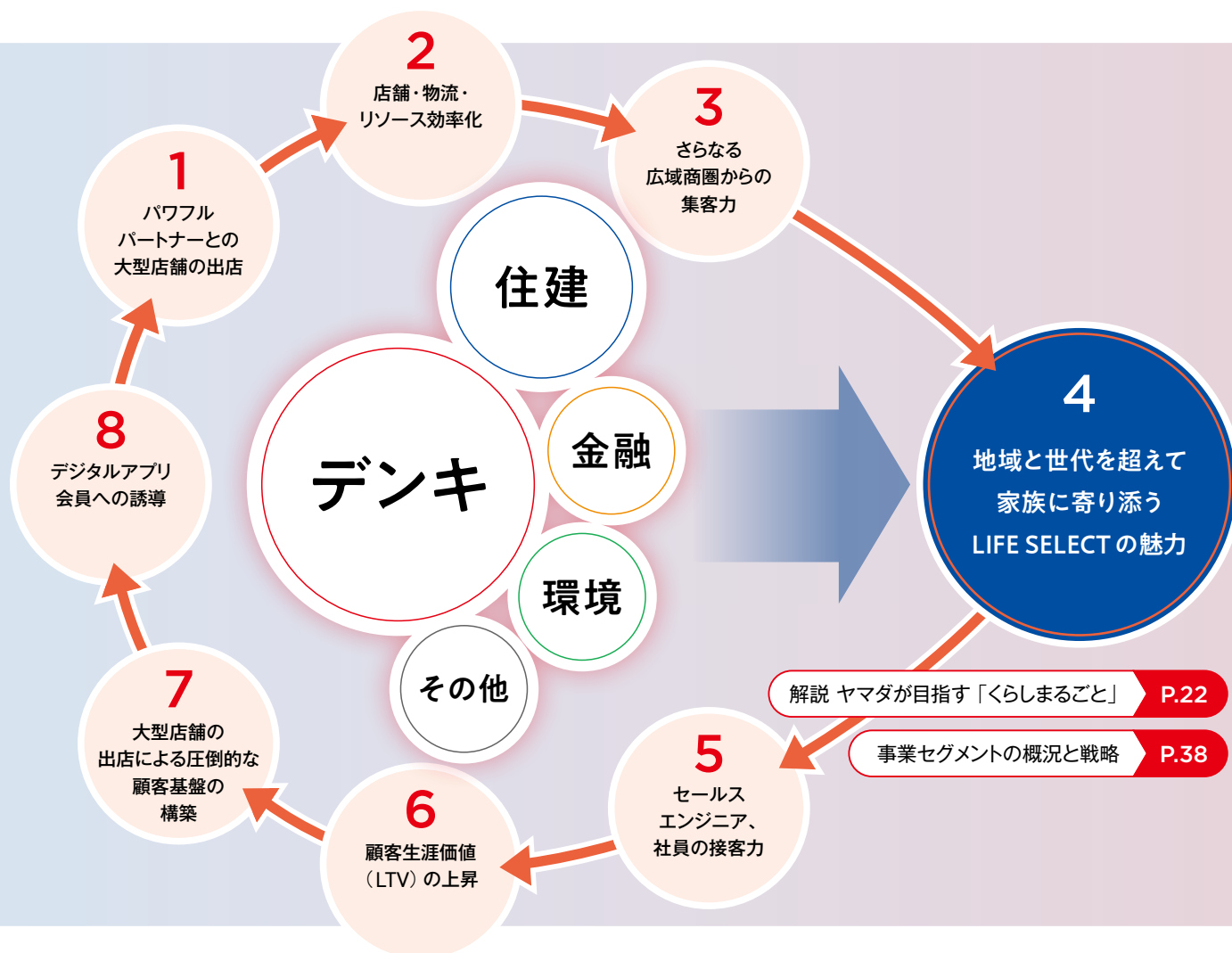
LIFE SELECT への集約と不採算店の統廃合により、人材・物流・在庫などの経営資源を効率的に配置。店舗当たりの売上・利益向上と固定費削減を同時に実現し、収益性を高めています。

3 さらに広がる広域商圏からの集客力

従来の家電量販店が25万人圏内の商圏を対象としていたのに対し、LIFE SELECTは人口50万人規模の広域商圏を対象に出店。既存店と比べて購入単価、購入点数、粗利益の向上を実現しています。

4 地域と世代を超えて家族に寄り添うLIFE SELECTの魅力

「くらしまるごと」をコンセプトとした3,000～4,000坪クラスの大型店舗では家電、家具・インテリア、玩具、リフォーム、不動産窓口まで揃え、住宅展示場も隣接。三世代で楽しめる体験・体感型の店舗を展開しています。



「くらしまるごと」戦略の好循環が生み出す競争優位性

特集「くらしまるごと」戦略——稼ぐ力のメカニズム P.26

パワフルパートナーと協力した大型出店で、単独では成し得ない広範囲な商圏と顧客基盤の獲得

デンキ・住建・金融・環境の事業連携がもたらす顧客接点の拡大と長期的な関係構築

LIFE SELECT 出店への集約で、人材・物流・在庫などの経営資源の効率化と高収益モデルの実現

新中期経営計画 (2026/3～2030/3) P.35

数字で読み解くヤマダ経済圏 P.24

5 セールスエンジニア、社員の接客力

家電のプロフェッショナルとして蓄積した顧客ニーズの理解と専門知識を活かし、最適な提案を行うセールスエンジニアを育成。「創造と挑戦」「感謝と信頼」という創業からの理念が、お客様からの信頼獲得の源泉です。

6 顧客生涯価値 (LTV) の上昇

家電購入をきっかけに、住宅、リフォーム、家具、金融サービスまで、お客様のライフステージに応じた提案が可能。長期的な関係構築により、一人のお客様から得られる生涯価値を最大化する独自のビジネスモデル。

7 大型店舗の出店による圧倒的な顧客基盤の構築

2030年3月期に向けて全国80店舗体制を目指すLIFE SELECTを中核に、各地域にヤマダの商圏を確立。それらが全国規模で連携することで「ヤマダ経済圏」を形成し、世代をまたぐ顧客の獲得へとつなげます。

8 デジタルアプリ会員への誘導

デジタルアプリ会員の推進をしており、この顧客基盤を活かして住宅・リフォームなどのクロスセル売上を拡大。ポイントの相互利用や販促施策の統合によってグループ間の顧客誘導を強化しています。

「くらしまるごと」

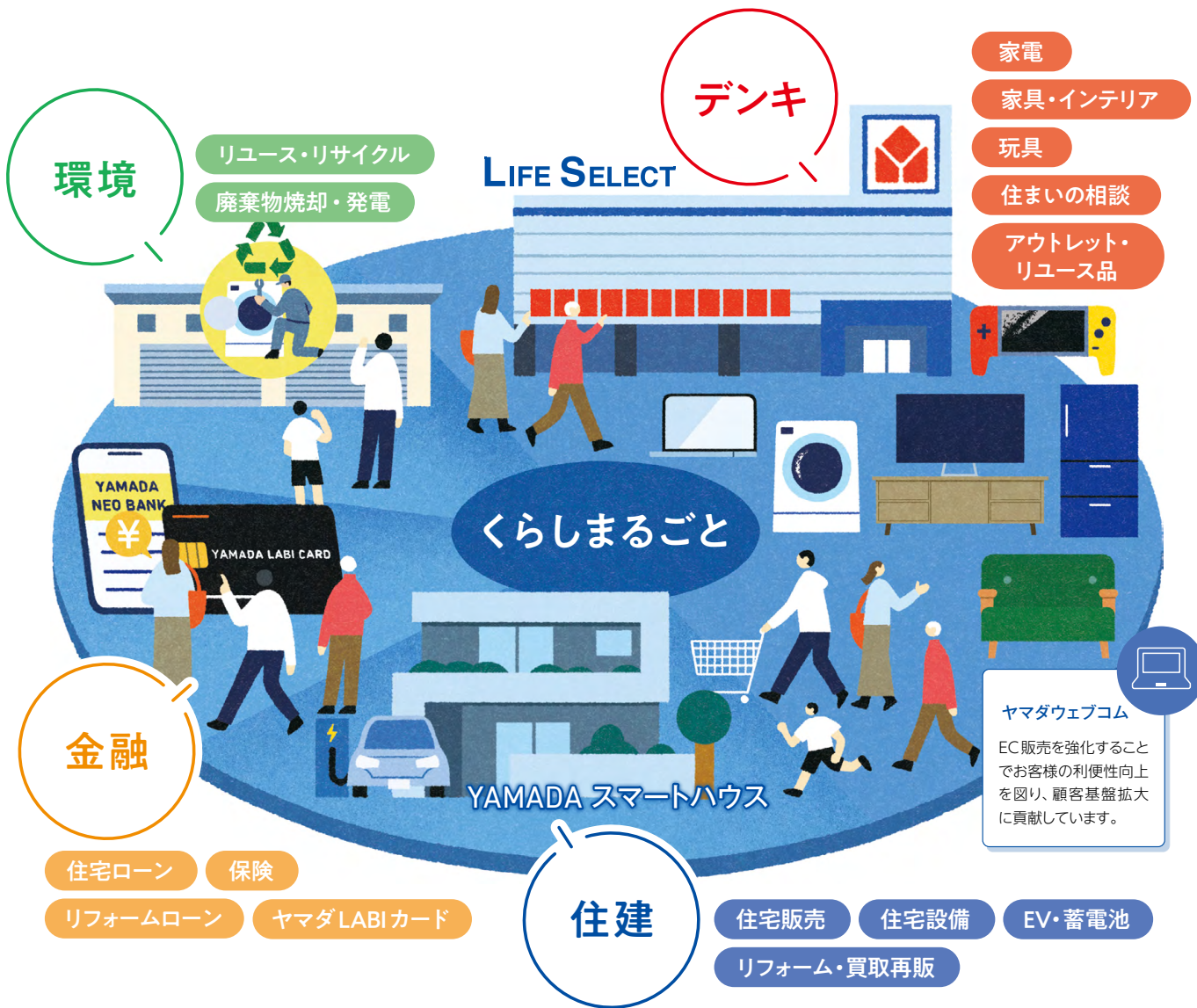
環境 環境と利益を両立した事業基盤

自社完結型の資源循環システムを構築し、買い取った家電を再生して300店舗以上で再販売。SDGsへの貢献と収益化を両立しています。物価高の中で、手ごろな価格帯の選択肢をお客様に提供しています。

「くらしまるごと」戦略は、家電販売を起点に、住建、金融、環境の事業が連携し、お客様の暮らしをトータルにサポートするものです。各事業のシナジーで、顧客基盤を広げながら持続的な成長を実現します。

デンキ 体験型店舗が広げる接点の輪

大型体験型店舗「LIFE SELECT」を中核とした店舗ネットワークでお客様接点を創出。家電を中心に家具や玩具、リフォームなどの提案、住まいの相談などで広域商圏を確保。他セグメントへの送客のハブとしての役割を担います。



金融

住宅ローン 保険
リフォームローン ヤマダ LABI カード

住建

住宅販売 住宅設備 EV・蓄電池
リフォーム・買取再販

金融 購買支援でLTV最大化

「くらしまるごと」戦略における顧客生涯価値(LTV)向上の鍵を握ります。「ヤマダNEOBANK住宅ローン」などで、家電・住宅販売を資金面で促進。顧客の大型購入のハードルを下げ、グループ全体の収益性向上に貢献します。

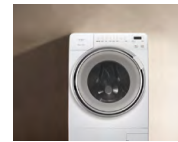
住建 家電と融合した住宅の提案

家電販売の顧客基盤を活かし、新築住宅、リフォーム、買い取り、中古住宅再生など、住まいのライフサイクル全体をカバー。耐震性・省エネルギー性、IoT機能の提案で家電との親和性を高め、長期的な顧客関係を構築します。

くらしまるごと 最新 TOPICS

「買う」も「暮らす」もくらしまるごとをお客様起点で

デンキ PB+SPA 戦略で生まれるオリジナル商品



斜めドラム式洗濯乾燥機「RORO」に代表される、お客様の声をもとに開発した高性能・適正価格のオリジナル商品が好評です。今後、商品ラインアップの拡大を目指しています。

デンキ 専門資格持つセールスエンジニアが活躍中



接客と技術を兼ね備えた専門職で、現在526名が各店舗で活躍。7割以上が第二種電気工事士資格を取得。家電・家具・リフォームまでの幅広い提案と、配送設置・工事、アフターサービスまでを一貫して担当しています。

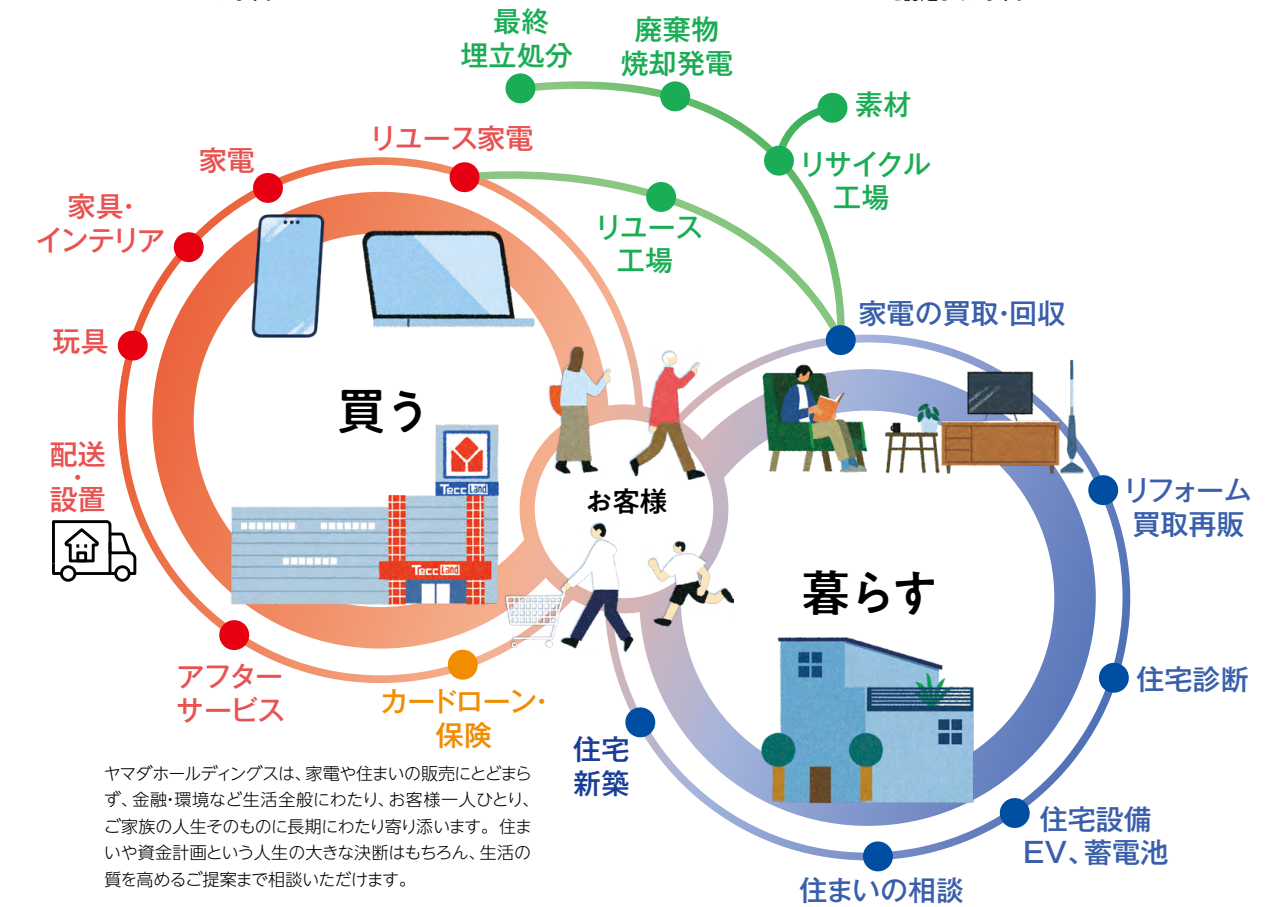
金融 各種住宅ローンでお客様のマイホーム購入をサポート

YAMADA NEOBANK 住宅ローン
変動金利型「ヤマダNEOBANK住宅ローン」と固定金利型「ハウス・デポ【フラット35】」(2025年6月からはWEBでのお申込受付を開始)の2つの商品を取り扱い。お客様の幅広いニーズにお応えしています。

環境 YAMADA GREEN 認定商品の拡大



独自基準を満たした環境配慮型商品を「YAMADA GREEN」として認定し、資源循環社会への貢献とともに、サステナブルな消費行動を推進しています。2025年3月期に7商品が追加され、累計21商品を認定しています。

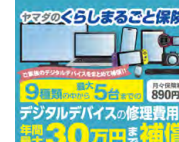


住建 全館空調「Z空調」が累計3万棟を突破



ヒノキヤグループで開発した全館空調「Z空調」が累計3万棟を突破しました。「Z空調」は導入コストと電気代を抑えながら24時間365日、健康的で快適な室内環境をつくる画期的なシステムです。ヤマダホームズを始めとする全国の工務店へも販売しています。

金融 デジタル機器に安心を「くらしまるごと保険」



「くらしまるごと保険」は、契約者や同居の親族が所有するパソコン、スマートフォン、ゲーム機など9種類のデジタル機器から、最大5台までを補償する修理費用補償保険です。ヤマダ少額短期保険が2025年4月に提供を開始しました。

デンキ 住まいの相談サービス



ヤマダデンキでは、お買い物の延長で住まいの相談ができる環境を整備して設置しています。一部店舗には宅地建物取引士が常駐し、土地探しから注文住宅、リフォームまで対応が可能です。

環境 山口工場稼働で家電リユースを拡大



2025年6月に山口県に「ヤマダ西日本リユースセンター 山口工場」を新設。西日本のリユース家電生産拠点としてリユース家電製品の増産と需要拡大に対応します。

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。

大型新業態店
「LIFE SELECT」出店数

36店舗 → **80店舗**
2025年3月末現在 2030年3月期計画

家電、家具・インテリア、玩具、住宅展示場まで体験できる「LIFE SELECT」。現在の36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

949店

国内FC店舗数

7,860店

国内住宅展示場数

354カ所

●LIFE SELECT (●は2026年3月期オープン)

住宅ニーズによる商圏の拡張



「LIFE SELECT」店舗
1人当たりの購入単価
(Tecc. Land比)

1.4倍

25万人 → **50万人**

半径10~15km 商圏延伸

「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圏25万人から50万人へと拡大。商圏半径も10kmから15kmへと延伸しています。

「LIFE SELECT」店の
商圏内のシェア目標

「LIFE SELECT」の狙いは店舗数拡大だけでなく、エリアでの商圏シェアを高めることです。目標は出店エリア内(半径10~15km・人口50万人)のヤマダデンキ店舗のシェア合計50%。既存型店舗の平均約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50万人商圏

シェア目標 **50%以上**

商圏協力関係にある大型商業施設
(パワフルパートナー)の数

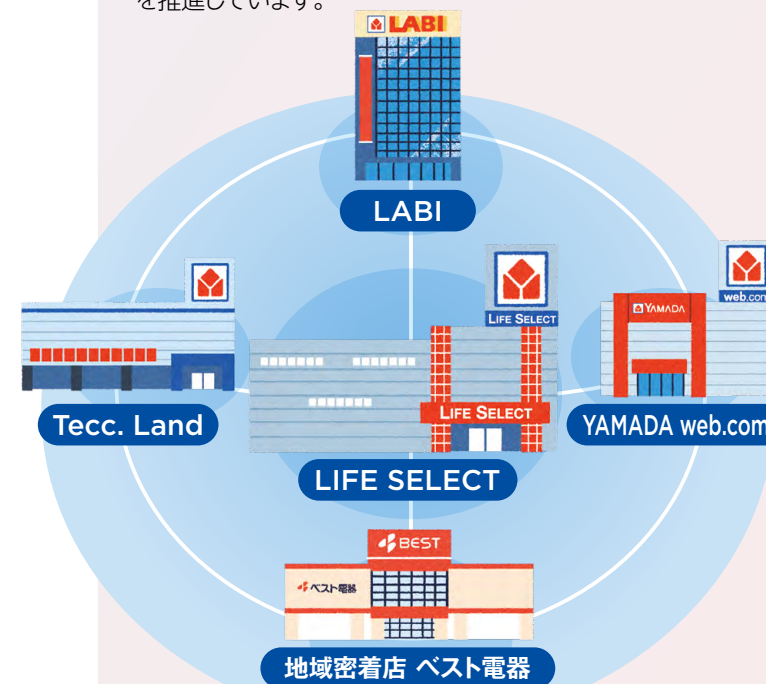
イオンをはじめとしたスーパー、ビバホームなどのホームセンターなど大型商業施設を展開するパワフルパートナーとの協業により、効率的な出店と高い集客力を実現しています。互いの顧客を送客し合い双方の商圏拡大に貢献。

「LIFE SELECT」における
協力関係にある大型商業施設の数

3社10店舗

店舗フォーマットの多層展開

全国12業態949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。



商圏特性に合わせた

12業態 949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	36店
LABI 都市型家電専門店	13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	547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	12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	45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	25店
Tecc. Land (小商圏) 商圏人口の少ない特性に合わせた店舗	73店
地域密着型 ベスト電器などの地域密着型家電専門店	147店
PC専門店 TSUKUMOオリジナルPCを中心としたPC販売店	7店
家具専門店 大家家具	15店
ドラッグ専門店 ドラッグストア キムラヤ	1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 **2,769万人**

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

Part 1

家族三世代を魅了するヤマダの戦略拠点

―ヤマダデンキ Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店

家電から住まいまで「くらしまるごと」の理念を体現する

「Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店」。

家族三世代を魅了する最新の大型店舗をレポートします。



「暮らし」と「住まい」を一体提案する大型店舗

「LIFE SELECT」店舗は、家族三世代が楽しめる多彩な品揃えが特徴です。当社の検証では、既存のTecc Land店舗と比較して会員1人当たりの購入単価が1.4倍、購入点数もプラス1.9点となり、お客様の購買意欲に影響があることが確認されています。

2024年10月、大型商業施設「アークスクエア湘南平塚」内にヤマダデンキ Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店が誕生しました。3,500坪級の大型売場には、最新家電、家具・インテリア、リフォーム、住まいの相談カウンターなどが集約され、「くらしまるごと」が体現された店づくりになっています。



デンキ

家具と玩具の体験が充実

カリモクやシモンズなどのブランド家具を、実際に触れて試せる体験型展示が充実。子どもの成長に合わせたゲームの体験コーナーが人気を集めており楽しみながら商品をお選びいただく工夫をしています。



住建

住まいのプロが応える相談窓口



住まいの相談カウンターでは、不動産、注文・中古住宅の購入、売却相談まで、宅地建物取引士の資格を持つ専門スタッフが対応。また、店舗ではキッチンセットやバスルームなどのリフォームも気軽に相談できます。



環境

リユース家電が顧客層を拡大

使用済み家電をグループ会社でリユース整備し、安心の保証付きで販売。新品購入を検討する顧客にとつての比較検討材料にもなり、単身者や学生など新たな顧客層の開拓にも貢献しています。



デンキ

スマホで変わる買い物体験



値引きやポイントクーポンなどお得で便利な特典が受けられる「デジタル会員アプリ」。電子棚札にスマホをかざすと価格や在庫が簡単に確認でき、お客様にスマートな買い物体験を提供しています。

Close up

商品提案から設置まで。セールスエンジニアによる一貫対応で広がるお客様との信頼関係

Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店の新規開店に合わせ、セールスエンジニアとして着任しました。家電や家具・インテリアのご提案、商品の配送・設置、使い方説明など一貫して担当できるため、お客様との関わりも深まり、やりがいを感じています。

先日、電話機をお探しのご高齢のお客様が「主人と相談しないと決められない」と話され

ましたが、遠方から来店が難しい様子だったため、名刺をお渡しして、後日ご自宅への訪問を提案。ご自宅から販売・設置の対応をしたところ大変感謝されました。その後もパソコンやプリンターをご注文いただいております。今後は電気工事士の資格取得を目指しつつ、商品知識やご案内スキルを磨き、多くのお客様にご満足いただけるサービスを提供していきたいです。



Tecc LIFE SELECT 湘南平塚店
セールスエンジニア
小澤育実

住建

Part 2

創エネ・蓄エネ・省エネを極めた ヤマダの次世代スマートハウス

― 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、
環境にやさしく快適な暮らしを実現する
次世代型スマートハウスをご紹介します。

先進IoTが連携した 「エネルギー自給自足」住宅

2030年以降、日本の新築住宅はZEH基準(高断熱・高効率・太陽光発電など)を満たすことが標準となります。東京都では2025年4月から新築戸建てへの太陽光発電設置が義務化されました。エネルギー効率や災害対応への意識向上、IoT技術の進化、政府の補助金施策などが、日本のスマートハウス市場の成長を後押ししています。

YAMADAスマートハウスは、太陽光発電による「創エネ」、高性能蓄電池やEV連携の「蓄エネ」、電力の最適利用によりかなう「省エネ」をシームレスに連携し、住まいのエネルギー自給自足を実現しています。HEMS (Home Energy Management System)の標準搭載により、エネルギー管理もスマートフォンから直感的に操作が可能です。家電量販店業界最大手の強みを活かし、IoT家電との連携やセキュリティ機能を装備。金融・保険サービスなどのグループのサポートが受けられる次世代住宅です。

これが標準装備 YAMADAスマートハウス 注目ポイント

電力のスマート制御



家庭内のエネルギー消費を見える化し、モニターやスマートフォンなどで家電制御や省エネ運用が可能

エネルギー自給自足



太陽光で発電した電力を家庭内で循環させ、電気代を大幅削減。光熱費実質ゼロも可能に

非常時の電力供給源



停電時にも安心の大容量蓄電システム。EVと連携し、非常時の電力供給源にもなります

IoTで便利になる生活機能



照明、空調、お風呂、玄関、カーテンなど、遠隔からでも家中の家電や設備をスマホひとつで操作

安心の防犯システム



侵入・火災検知センサーを標準搭載。不在時もカメラで自宅を監視できます

EV

電気自動車動く蓄電池に、
住まいへの
電力供給も可能

IoT

HEMSと連携し、
家電・設備・セキュ
リティをアプリで
自在に管理

蓄エネ

EV+家庭用蓄電池に
余剰電力をため、
夜間や停電時に給電

創エネ

高効率太陽光パネルが
屋根全面で発電し、
電気を自給自足

省エネ

高断熱・高気密設計と
HEMS制御で
無駄な消費をカット

レジリエンス住宅の拡大

ヤマダホールディングスグループでは、太陽光発電システムと蓄電池を組み合わせた「レジリエンス住宅」の普及に力を入れています。太陽光で発電した電力を家庭内で蓄え、平常時はもちろん、万が一の停電や災害発生時にも家庭内の電気をまかなうことができるため、外部からの電力供給が途絶えても一定期間は通常に暮らすことができます。近年の自然災害への備えとして、新築住宅はもちろん、リフォーム時にも太陽光パネルの設置を積極的におすすめしています。家庭内に設置したモニター(HEMS)によって発電量や消費電力をリアルタイムで「見える化」することで、つくった電気をムダなく使い、省エネ意識の向上にもつながります。私たちは2031年3月期までに太陽光パネル5万枚の出荷を目標としています。

今後も、災害に強い安心な住まいとして「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とV2Hを組み合わせた「エネルギーレボリューションZ」など、最先端の省エネ・レジリエンス住宅をご提案していきます。

PICK UP

金融

YAMADA NEOBANK
住宅ローン

住まいと暮らしを支える ヤマダNEOBANK住宅ローン

「ヤマダNEOBANK住宅ローン」は、住宅の購入費用だけでなく、家具や家電、太陽光パネルの購入費用もローンに組み込むことができるのが特徴です。また、当社グループで購入したEV(電気自動車)やV2H機器の費用も対象です。最長50年の返済期間を選べるため、親子2世代でローンを分担して返済することも可能です。

大きく変わる現場意識。「くらしまるごと」への挑戦



ITDX 本部
ヤマダホールディングス
江村 翔

ヤマダホームズ
住建セグメント
野中亜美

ヤマダデンキ
デンキセグメント
和田朋実

シー・アイ・シー
環境セグメント
黒澤比呂文

ヤマダファイナンスサービス
金融セグメント
樋口美穂

暮らしに関わる多様なサービスを提供する「くらしまるごと」戦略。
この戦略を支えているのは、各グループ会社で活躍する社員たちです。
お客様に寄り添い、住まいや暮らし方をご提案する5部門の担当者が
日々の実践や連携の工夫、そして未来への想いについて語り合いました。

黒澤 ヤマダデンキで販売するリユース家電は、お客様から使用済み家電を買い取った後、私が所属するシー・アイ・シーの工場で再生したものです。山田昇会長があるインタビューで「家電製品は資源だ」と語っていたことが印象的でした。使用済み家電製品は最終的にリサイクル処理をすることが法律上の適正な処理ですが、私たちはリサイクル前の段階である「リユース」の工程で、新たな価値を生み出しています。買い替えるよりもCO₂削減や廃棄物抑制につながり、環境負荷も軽減されます。ヤマダが家電を中心とした資源循環型ビジネスモデルを推進するうえで、重要な事業という自覚を持っています。

江村 私は本社のITDX本部で、当社がこれまでに蓄積・保有してきた何十億、何百億という膨大なデータを分析し活用しています。「くらしまるごと」戦略を実施するうえで最も重要なのは、お客様一人ひとりを知ることだと考えています。そのため、お客様の属性情報や購入履歴、お問い合わせ内容や関心事項などのデータを通してニーズを把握し、グループ全体で活用できる仕組みを構築しているところです。

DXでつなぐトータル提案へ

樋口 先日、LIFE SELECT店舗と隣接するヤマダホームズの住宅展示場を訪問しました。展示場では最新のスマートハウスを体験することで、住宅ローンの資金計画書に記載されている各費用項目の意味を具体的に把握できました。家を建てることは家族の一大イベントです。家族での意思決定からローン契約、その後の暮らしまでが一連の「くらしまるごと」として成り立つことを理解するとともに、私もお客様の暮らしを支える仕事に参加できていることを誇りに思います。

野中 私はお客様との初回打ち合わせ時には、家電や家具、外構・リフォーム、住宅ローンなど「くらしまるごと」のご提案が可能なことをお伝えしています。

「くらしまるごと」の実践と手応え

野中 ヤマダホームズで注文住宅の営業をしています。私が入社した5年前は、ほとんどの方がヤマダホームズの社名さえご存じありませんでした。最近は多くのお客様がヤマダの住宅事業を認識されています。住宅のご提案から契約、さらにお住まいに合わせて家電やインテリアなどもご案内しており、「私たちのことをそこまで考えてくださるなんて」と感謝されるが増えました。住宅ローンもヤマダで組めることに驚かれるお客様もいます。

住宅を販売する立場として、「くらしまるごと」戦略に手応えを感じています。

樋口 ヤマダファイナンスサービスでローン業務を担当しています。最近は、脱炭素社会の実現に向け、EV（電気自動車）やV2H（Vehicle to Home）などの設備導入が住宅計画に組み込まれるようになりました。また、若年層の住宅取得を支援する「50年ローン」などの新たな金融商品が注目されています。ライフスタイルが多様化する中で、住まい取得の先を見据えた「くらしまるごと」を、資金面でサポートしています。

和田 私は家電、家具・インテリア、玩具、リフォーム相談が一体になったLIFE SELECT店に勤務しています。この2年ほどで家電やパソコンを一通り担当し、半年前にリフォームアドバイザーになりました。ヤマダがインテリアを取り扱っていることを知らないお客様も多くいらっしゃいます。以前、新生活で家電をお求めの学生さんから、この後、他店に家具を買いに行くと聞き、「家具は下の階で販売していますよ」とご案内しました。「ヤマダだけでそろえるのは便利」と喜ぶ声もいただき、LIFE SELECTの強みを実感しています。

デンキセグメント

リフォームを通じてすべての家電、
インテリアのご提案につなげています

和田 朋実

株式会社ヤマダデンキ
LABI 1 LIFE SELECT 高崎
リフォームアドバイザー

住建セグメント

住まい方、暮らし方をまるごと
ご提案できる仕事に手応えを感じます

野中 亜美

株式会社ヤマダホームズ
九州北支店 学研都市ひびきの 営業課

ヤマダホールディングス

データからお客様一人ひとりを知り、
最適な暮らしをご提案します

江村 翔

株式会社ヤマダホールディングス
ITDX 本部 戦略企画部
システム戦略課

樋口 家電もインテリアも含めたローンのご提案ができることが当社の特長ですね。

野中 はい、他社にはないワンストップサービスを提案できます。2回目の打ち合わせでは、資金繰り計画をお客様と一緒に検討します。その際、「家電は何が欲しいですか」というヒアリングも行います。総予算計画書には、家電や家具の購入費用も盛り込みます。必要なコストを可視化することで、お客様の不安を解消でき、家の購入にも前向きになっていただけるからです。家のお引き渡し前には、お客様と一緒にヤマダデンキに行き、家電やインテリアなどのご購入もサポート。そこで店長を紹介して、入居後も気軽に家電の相談をしていただける環境をつくっています。

和田 この連携は他社にはできないヤマダならではのですね。長年のお付き合いの中で家電をご購入いただいているお客様から、「住宅もお願いしたい」というお声をいただくこともあります。

野中 家を建てたお客様が長期的にヤマダとの接点を持ち続けられることは、何よりの強みです。ただ、現状では、家電の販売担当者によって接客に差が出てしまうケースがあるように感じます。例えば、つないだお客様に対して販売担当者が「ヤマダホームズのオーナー様ですね」と一言添えるだけでも、お客様の印象は大きく変わります。

江村 そうですね。お客様の属性をアプリ側で即座に把握できれば、その情報をもとに価格面の相談や、ご案内をスムーズに進められます。営業担当がすぐにお客様の属性を把握し、「こういうアプローチが効果的かもしれない」など、その場で対応できることが、DXを担う私の最終目標のひとつです。「くらしまるごと」戦略をさらに加速するためには、各事業部門の垣根を越えて、データを活用できる環境を整える必要がありますね。

黒澤 例えば環境分野では、冷蔵庫などの商品ごとに、販売した家電が何年経過しているかをデータベース化してもらえると、リユース事業を進めるうえで役立ちそうです。それから、ほかのセグメントのことを学ぶためにも、例えば社内情報専用の「オンライン辞典」のようなサイトや、社内情報に特化した検索サイトがあると助かりますね。

樋口 DX推進とあわせて、従業員の意識改革も必要だと思います。私の部署では毎週勉強会を行っています。この勉強会では、実際の取引事例の共有やマニュアルの読み合わせなどを行っています。この中で各セグメントの情報を共有できるような場としても活用していきたいです。

「自分ごと化」がもたらす仕事観の変化

黒澤 リユース事業がスタートした当初は、新製品の市場の成長を妨げる要因だと危惧されました。ところが、今では各メーカーさんを含めてここ3年間で200社以上の方がリユース工場の見学に来られています。家電のリユース事業を通じた、新しい事業モデルと一緒にやりませんか、さまざまな業種の方からお声がけいただく機会も増えています。自社の利益追求だけでは持続可能なビジネスにはならず、環境・お客様・企業の三方よしで成立してこそ、本当の意味でのサステナビリティが実現できます。私自身の考え方も、周囲と力を合わせてリユースを広め、社会を変えていく視点へとシフトしてきました。

野中 スキルアップや高度な技術や知識も大切ではありますが、社員一人ひとりがまず、「くらしまるごと」をご提案できることの「価値」を感じる意識が重要だと考えるようになりました。私自身、この仕事を通じて、その価値を実感できるようになりました。それ以来、住宅を販売することから「住まい方」や「暮らし方」をお客様とともに考え、実現するお手伝いをする仕事だと思うようになり、仕事に対するモチベーションが格段に上がりました。

和田 気持ちの変化で言うと、これまでサービスの基本はお客様の立場に立つことだと思ってきましたが、今は、まず「自分ごと」にすることが必要だと考えるようになりました。ご提案するプランは、自分自身も心地良いと感じるものか。そうした暮らしをしたいと思うか。一度自分に問いかけ、納得できる提案だからこそ、お客様にもご満足いただけるのだと思います。

お客様の「安心」と「笑顔」を創る

樋口 今回各専門の皆さんの話を伺い、「くらしまるごと」は、単なるワンストップサービスではなく、お客様の未来を笑顔であふれる暮らしにデザインすることだと気づきました。社歴が短い私はまだ学ぶことばかりですが、金融サービスを通じてそんな未来を築けるよう、業務にまい進します。

江村 皆さんと話をすることで、あらためてデータ活用と共有の重要性を再確認しました。現在は、エリア内のお客様分布を可視化する地図開発に取り組んでいます。さらに、今後は家電の買い替え時期に合わせたポイント付与をはじめ、家具をご検討中の方にリフォームのポイント

を提供するなど、ポイントの新たな施策についても見直す必要があると感じました。全国に店舗網を持つヤマダならではの契約情報や購入履歴などの膨大なデータから、お客様のライフステージに合わせたご提案ができる体制づくりを、最先端のAIやIoT技術を活用して推進していきます。

和田 私は、リフォームの担当になって改めて、ヤマダの看板の大きさを感じているところです。リフォーム業界は小規模な事業者が多く、各社ともお客様から信頼を得るまでに多くの時間と努力を要しますが、「ヤマダ」というだけで安心していただけます。「くらしまるごと」が実現できるのは、ヤマダがお客様との信頼関係を長年培ってきたからこそです。今後もこの強みを最大限に活かし、お客様が笑顔で過ごせる暮らしをご提案してまいります。

金融セグメント

金融サービスを通じて
笑顔あふれる未来をデザインしたい

樋口 美穂

株式会社ヤマダファイナンスサービス
ローン業務部

環境セグメント

リユース家電を貴重な資源として
循環型社会の実現に貢献します

黒澤 比呂文

株式会社シー・アイ・シー
総務部 CSCR推進室

2025年3月期を最終期とした

「YAMADA HD 2025 中期経営計画」ふりかえり

2021年に策定した「YAMADA HD 2025 中期経営計画」が、2025年3月期に最終期を迎えました。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および収益性の改善に課題を残しましたが、「くらしまるごと」戦略の実現に向けた5つの重点課題の方向性は成長戦略として維持、継続して取り組んでいます。

また、「YAMADA HD 2025 中期経営計画」の実績や課題に加え、大きな転換期にある家電市場、家電業界の現状を踏まえ、当社がすでに取り組んでいる持続的な企業成長に向けた事業戦略を再構築しました。

5つの重点施策

- 01 店舗開発の積極的推進
- 02 Eコマースの強化推進
- 03 SPA商品の積極的開発
- 04 YAMADAスマートハウスで完結型「くらしまるごと」提案
- 05 各事業会社別課題の目標設定で目標達成を図る

YAMADA HD 2025 中期経営計画 計画期間の実績

2021年11月4日 発表

単位: 億円/％	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期* (修正計画)	3力年累計 金額
売上高	17,600	18,700	16,650	52,950
経常利益	1,020	1,140	532	2,692
経常利益率	5.8	6.1	3.2	—

※ 2024年5月8日 修正計画

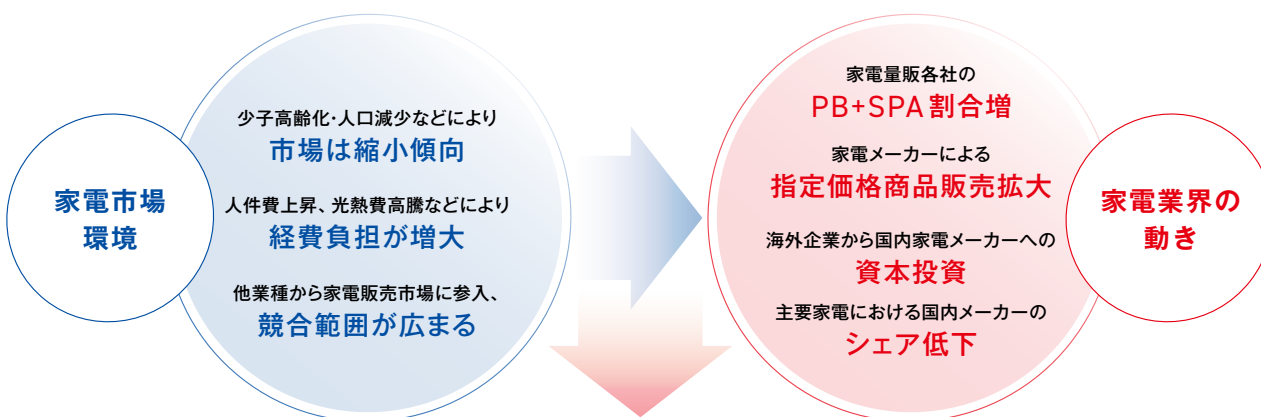
2025年5月8日 決算開示

単位: 億円/％	23年3月期	24年3月期	25年3月期	3力年累計 金額	中計累計 期間達成率
売上高	16,005	15,920	16,290	48,215	91.1
経常利益	500	470	480	1,450	53.9
経常利益率	3.1	3.0	2.9	3.0	—

目標乖離の要因分析

LIFE SELECTをはじめとする積極的な店舗開発の推進で売上・シェアの向上を図りましたが、コロナ禍による行動制限などの影響を受け、店舗開発の進捗が遅れが生じ、年間5%の売場面積の増床未達、売上未達となりました。なお、この間においてもLIFE SELECTの出店、リフォーム、家具・インテリアの展開強化や各セグメントのシナジー創出など「くらしまるごと」戦略の推進は着実に実行しています。

成長戦略構築の背景



当社がすでに取り組んでいる事業戦略を強化することで、
企業および商品の優位性を確保します。

市場シェアの拡大

LIFE SELECT をコアとした業態別エリア「店舗開発」の積極的推進

販路拡大

Eコマースの強化推進

利益率の確保

PB + SPA 商品の積極的開発
ヤマダオリジナルを中心とする商品構成への変化

他社との差別化

「くらしまるごと」戦略による他社に追随されない集客力のある店舗づくり

新中期経営計画（2026/3～2030/3）

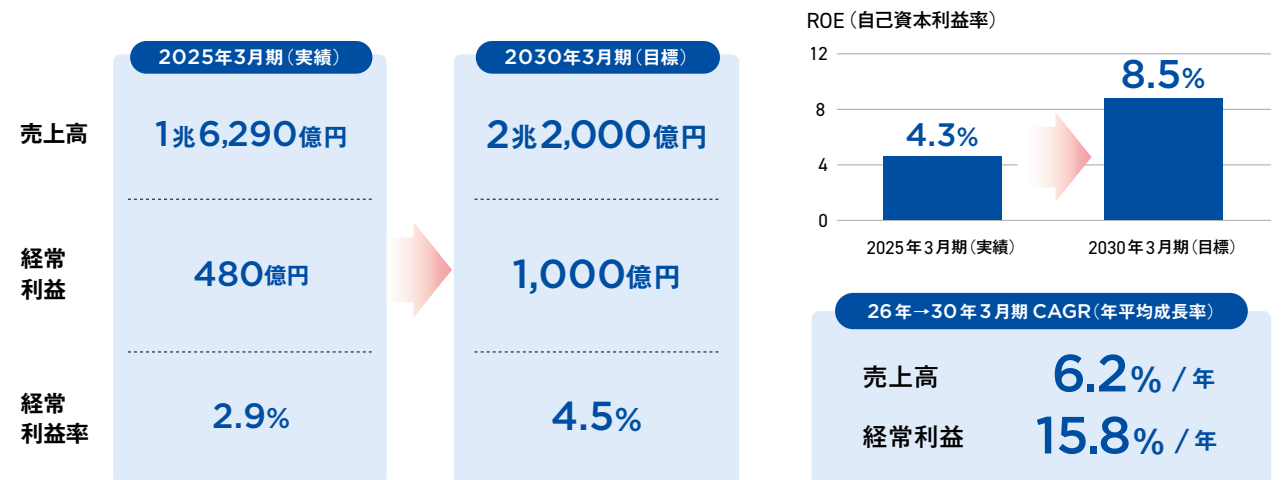
当社グループは、2030年の目指すべき姿を見据え、より長期的な成長を実現するため「中期経営計画2026/3～2030/3」を策定しました。体験・体感型店舗の「LIFE SELECT」を「くらしまるごと」戦略のコアとし、積極的なエリア店舗開発による市場シェア拡大を推進するほか、デンキセグメントでは、PB+SPA商品の積極的開発、販促のデジタルシフトやDX活用

による収益構造の向上を図ります。

また、LIFE SELECT店舗に「住まいの相談カウンター」を設置するなど、“住まい”に関するお客様のニーズを捉え、注文住宅・分譲住宅の販売などを担う住建セグメントの成長も目指します。金融、環境セグメントも含めた各事業セグメントの協創を強化し、グループシナジーを最大化することで企業の持続的成長体制を構築します。

- 01 LIFE SELECT出店の積極的推進
- 02 PB+SPA商品の積極的開発
P.46 「PB+SPA戦略」
- 03 各セグメントの協創によるグループシナジーの最大化

中期経営計画の主要経営指標と目標



株主還元 キャッシュアロケーション

戦略的な成長投資による株主還元を実施し、2030年3月期にPBR1.00倍超実現を目指します。

26年3月期～30年3月期
キャッシュイン

営業CF	4,600億円
在庫削減＋余剰現預金	1,300億円

キャッシュアウト

成長投資	2,700億円
デンキセグメント 新規出店費用など	2,250億円
住建セグメント 展示場・モデルハウスなど	150億円
環境セグメント 焼却発電プラント建設など他	300億円
配当性向 (支払配当900億円)	目標 40% 以上
自己株式取得 (目標)	1,000億円

2030年3月期 主要KPI

ROE (自己資本利益率)
8.5%
自己株式取得後で試算
×
PER (株価収益率)
10～15倍
＝
PBR (株価純資産倍率)
0.8～1.3倍

在庫戦略を見直し商品力向上へ

定番・定数の見直し、不動産在庫の削減、商品在庫のメーカー連携などに取り組み、在庫体制の構造改革は着実に推進しています。今後も物流施策との連携やDX化、商品構成の見直し（PB+SPA商品の開発・取り扱い拡大など）を積極的に行い、在庫水準を下げることで商品回転率を上昇するだけでなく、商品力・商品粗利率の向上や現預金の増加を図ります。

在庫水準の適正化（在庫削減対象範囲：ヤマダデンキ）

	25年3月期 （実績）	30年3月期 （計画）
在庫 （POSベース）	3,107億円	2,100億円
在庫回転日数	90日	50日

「くらしまるごと」戦略の中核となるLIFE SELECTと“住まい”の目標

異業種との共同出店やコラボレーション、店舗の統廃合を推進するなどLIFE SELECTをコアとした業態別エリア店舗開発を積極的に行い、出店数を順調に伸ばしています。引き続き出店を積極的に推進するとともに、

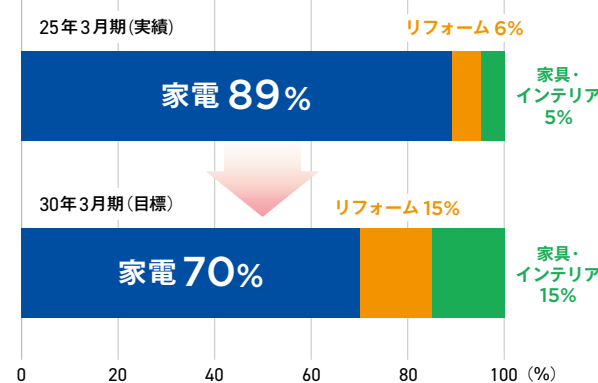
「くらしまるごと」戦略における住まいに関わる商品とサービスの売上向上を図り、主力のデンキセグメントを軸としながら、住建セグメントの成長による、さらなるグループシナジーを発揮する体制強化を目指します。

LIFE SELECT店舗の拡大



LIFE SELECT収益構造改革

リフォーム、家具・インテリアの構成比を高め、店舗全体の収益性を向上



「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

LIFE SELECTでは、3,000～4,000坪クラスの売場でお客様の「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し、広域からの集客、購入点数および単価上昇を図ります。また、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や宅地建物取引士など、専任スタッフを増強するなど住宅販売とのシナジーによる、収益構造を高めます。

リフォーム／家具・インテリア分野の強化

リフォーム／家具・インテリア分野では、家電とのシナジーを最大化する売場づくりや、新製品の開発と集中拡販、DXを駆使した営業サポートシステムの強化により、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」の認知向上とともに、お客様のニーズに応えた提案で、リフォーム案件数増加、家具・インテリア分野の売上・利益向上を図ります。

リフォーム／家具・インテリア

	25年3月期 （実績）	30年3月期 （計画）
リフォーム売上	660億円	1,450億円
家具・インテリア売上	380億円	900億円

Eコマースの強化推進

デジタル広告への投資を拡大し、自社サイトへの集客を強化するとともに、投資対効果の計測による投資効率の改善も図ります。また、web.com店を“倉庫店舗”へ転換して出荷機能の大幅増強を進め、全国地域に展開しているその他業態店舗と連携したラストワンマイルをカバーするサービスの提供を図ります。

Eコマース（ネット・テレビショッピング）

	25年3月期 （実績）	30年3月期 （計画）
売上	1,018億円	1,900億円

金融セグメントの事業成長

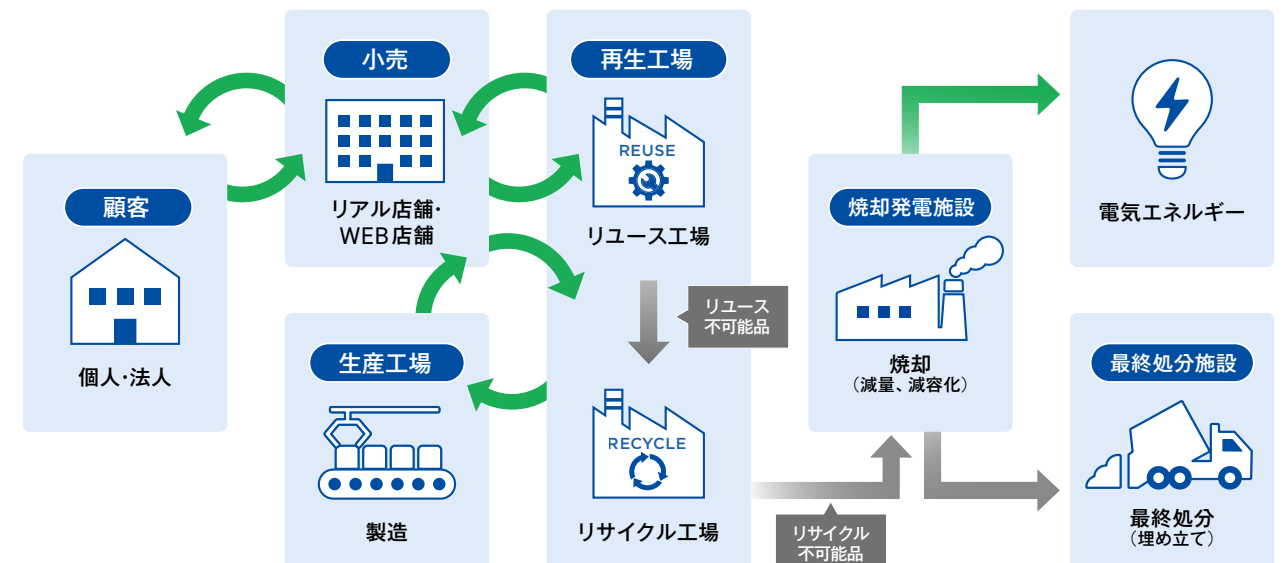
家電・家具・EV・V2H・蓄電池・太陽光などの合算が可能な50年住宅ローンなどにより、超長期にわたりお客様との関係性を構築できる、「くらしまるごと」戦略を活かしたデンキ・住建セグメントへのローン実績は年々増加しています。また、デジタル機器の修理費用補償や「ヤマダらしい」金融サービスの開発を進めています。

環境セグメントのリユース家電製造

当社グループでは、お客様から買い取りした使用済み家電を、分解・洗浄・修理・点検などを経て再製品化しています。製品ライフサイクルをグループ内で完結することで、投資コスト・経費を大きく上回る高収益を実現し、デンキセグメントおよびグループ全体の収益性向上に大きく貢献しています。

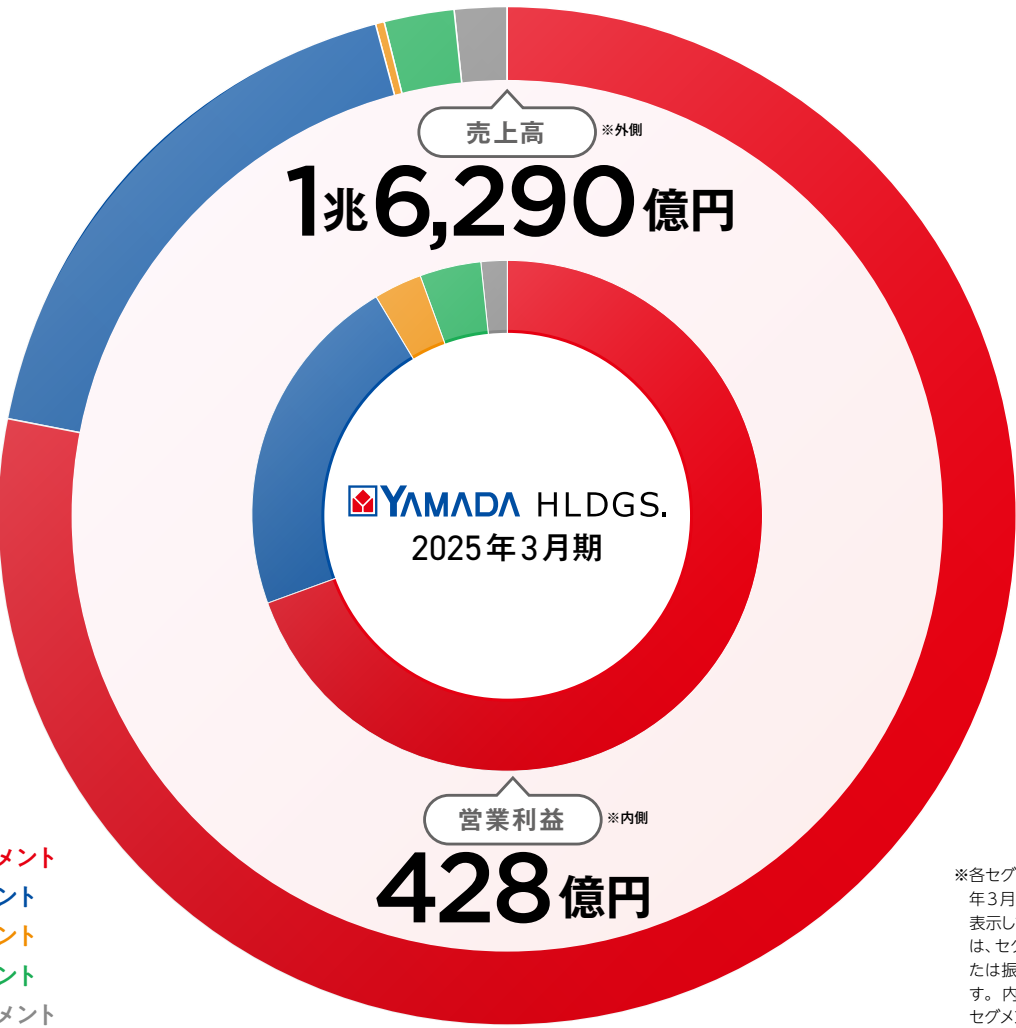


グループ内完結資源循環型システム



事業セグメントの概況と戦略

ヤマダホールディングスグループは「くらしまるごと」戦略を軸に、デンキから住建、金融、環境まで多様な事業を展開し、グループ連携を通じ、お客様の豊かな生活をサポートし、グループ全体の価値創造を目指します。YAMADAスマートハウスや資源循環システム構築などの戦略は、当社グループの競争優位性を構築するとともに、社会課題解決にも貢献しています。各セグメントを通じた当社の成長性にご注目ください。



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
その他セグメント

※各セグメントの会社内訳は2025年3月31日現在となります。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



2025年3月期

売上高 **1兆3,089億円**
売上高構成比 80.3%

営業利益 **296億円**
営業利益構成比 69.3%

「くらしまるごと」戦略の窓口

都市型・郊外型・地域密着型店舗など、商圈規模に合わせてコンセプトの異なる家電量販店のネットワークを展開し、地域に根差した社会インフラとして家電、家具・インテリアなどの販売事業のほか、PB商品開発事業やSPA（オリジナル商品の製造販売）を行っています。

- (主な連結子会社)
- 株式会社ヤマダデンキ
 - BEST DENKI MALAYSIA SDN.BHD.
 - BEST DENKI
 - (SINGAPORE) PTE.LTD.
 - PT. BEST ELECTRIC INDONESIA

住建セグメント



2025年3月期

売上高 **2,972億円**
売上高構成比 18.2%

営業利益 **93億円**
営業利益構成比 21.9%

お客様と生涯にわたるお付き合い

YAMADAスマートハウスや耐震性、省エネルギー性能に優れた住宅を提供することで、環境配慮型社会の実現を目指しています。中間持株会社となるヤマダ住建ホールディングスのもと、新築や建替え、中古再販住宅に加え、住宅の品質検査・維持管理、住宅設備の製造・販売、水回りから内装・外装までを含めたトータルリフォームを幅広くカバーし、快適な住まいづくりをサポートします。

- (主要な連結子会社)
- 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
 - 株式会社ヒノキグループ
 - 株式会社日本アーク
 - 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
- (主要な非連結子会社)
- 株式会社ワイ・ジャスト
 - 株式会社家守り

金融セグメント



2025年3月期

売上高 **44億円**
売上高構成比 0.3%

営業利益 **13億円**
営業利益構成比 3.1%

ヤマダ独自の金融サービスを展開

ヤマダ金融ホールディングスのもと、「くらしまるごと」をコーディネートするサービスの一環として、新築・リフォームの各種ローン、LABIカードなどの資金決済、少額短期保険商品開発など各種金融商品を展開しています。「ヤマダNEOBANK」やリフォーム業界初のクレジットプランなど、新たに独自金融サービスを開始しており、ヤマダホールディングスグループの事業に紐づく幅広い金融ニーズに応える提案型販売を通じて、「皆様の夢の実現のパートナー」を目指しています。

- (主要な連結子会社)
- 株式会社ヤマダ金融ホールディングス※1
 - 株式会社ヤマダファイナンスサービス
 - 株式会社ヤマダフィナンシャル※2
 - 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
 - ※1 株式会社ヤマダ金融ホールディングスは2025年4月1日に設立しました
 - ※2 株式会社ヤマダフィナンシャルは2025年4月1日に株式会社ヤマダLABIカードへ商号変更いたしました

環境セグメント



2025年3月期

売上高 **361億円**
売上高構成比 2.2%

営業利益 **16億円**
営業利益構成比 3.8%

グループの収益向上にも貢献

ヤマダ環境資源開発ホールディングスのもと、家電やパソコンを中心とした製品のリユース・リサイクル・再資源化事業を展開し、廃棄物の収集・運搬・再利用を含めた循環型社会のスキームづくりにも乗り出し、社会全体の環境負荷低減にも貢献しています。

- (主要な連結子会社)
- 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
 - (主要な非連結子会社)
 - 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



2025年3月期

売上高 **246億円**
売上高構成比 1.5%

営業利益 **6億円**
営業利益構成比 1.6%

「くらしまるごと」の裾野は広がる

トレーディング事業、旅行業、家電製品の配送設置・取付工事など、「くらしまるごと」戦略の可能性を開く多様なサービスを展開するグループ会社を擁しています。さらには人材派遣業や、第三セクター方式で重度障がい者の積極的な雇用を目指す印刷会社といった従来の枠にとどまらない事業も展開しています。

- (主要な連結子会社)
- コスモス・ベリズ株式会社
 - 株式会社J・スタッフ
 - 株式会社ビー・ビー・シー
 - 株式会社ヤマダトレーディング※
 - ※株式会社ヤマダトレーディングは、2025年6月1日に株式会社ヤマダデンキに吸収合併しました
 - (主要な非連結子会社)
 - 日本ツリストクラブ株式会社
 - 株式会社ヤマダテクニカルサービス
 - 秋田木工株式会社

デンキ セグメント

Consumer Electronics Segment

LIFE SELECTは 5カ年で80店舗へ

株式会社ヤマダデンキ
代表取締役社長
佐野 財丈



株式会社ヤマダデンキは、「中期経営計画 2026/3～2030/3」に向けて、お客様本位で策定した6つの事業戦略に基づき、PDCAサイクルを回しながら変革を強力に推進してまいります。

戦略の核は「LIFE SELECT」です。これは「くらしまるごと」戦略の基軸となる店舗で、徹底したエリア戦略に基づき「ヤマダ経済圏」を形成し、お客様と生涯にわたる密接な関係づくりに欠かせないものとなります。LIFE SELECTは5年後の2030年3月期に80店舗体制を目指して拡大を進めていきます。

さらに店舗とECを融合したサービスを強化し、協力メーカー・サプライヤーとの共同開発による、PB+SPAヤマダオリジナル商品の拡充を加速していきます。お客様のニーズに寄り添い、最適な「安心」と「快適」をトータルで提供します。また、全社・グループ連携によるシナジー創出を推進し、家電小売業界で圧倒的ナンバーワンの地位を確立します。

2026年3月期は、「くらしまるごと」戦略の総仕上げの一年目として、結果を出すステージだと位置付けています。ヤマダデンキは、持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

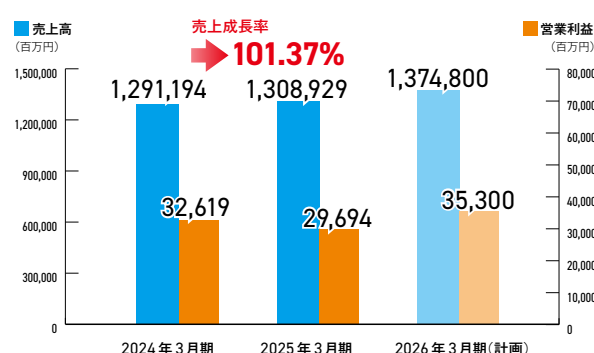
リスク

- 物価上昇や円安の影響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

2025年3月期 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。

「くらしまるごと」戦略におけるふりかえりと展望

2025年3月期の 主な取り組みと成果

新中期経営計画に基づく6つの事業戦略に「LIFE SELECTを中核としたエリア店舗開発で店舗改革および海外事業の強化」とありますが、LIFE SELECTは中期計画達成に向けた軸となる店舗業態です。品揃えの豊富さはもちろん、イベント開催を含めた販促活動・戦略を含め、お客様により楽しんでご来訪いただき、「また来たい」と感じていただけるよう、常に進化していく店づくりに、力を入れています。さらに、PB+SPAヤマダオリジナル商品を積極的に開発し、海外メーカーや国内メーカーとの商品開発を拡充させています。商品カテゴリーごとに松・竹・梅のストーリー性をもつ価格設定をし、5年後には売上構成比15%、粗利構成比30%を目指しています。

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に 基づく事業戦略

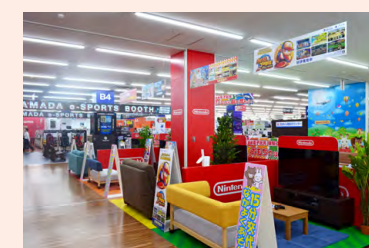
- LIFE SELECTを中核としたエリア店舗開発で店舗改革および海外事業の強化
- 「Eコマース」店舗とネットの融合によるトータルサービスの体制強化
- 「PB+SPA」ヤマダオリジナル商品の積極的開発
- 各事業会社の融合によるシナジーの拡大
- 在庫削減・商品構成の見直しで経営資源の最適化を推進
- 現場・現物・現実で人材育成の強化、生産性の向上を図る

2026年3月期の 課題と展望

2026年3月期からも継続して家電市場は横ばい、つまり市場が伸びなやむ厳しい予想がなされています。そのような中、ヤマダには「くらしまるごと」戦略のもと、お客様にさまざまなサービスを提供しています。デンキセグメントにおいては、家電を核として、家具・インテリア、リフォーム、玩具など、暮らしに関するさまざまな商品を取り揃えてご提案していますが、これはヤマダにしかできません。2026年3月期は、くらしまるごとの総仕上げの一年目として結果を出すステージだと考えています。

TOPIC ヤマダデンキ LIFE SELECT: 家族三世代をつなぐ新たな価値創造

LIFE SELECTは、家族三世代が集う「体験・体感」を提供し、来店頻度と顧客単価の向上を目指しています。親が子を、子が親を、祖父母が孫を、孫が祖父母を店舗に連れてくる、世代を超えた顧客接点を創出しています。単なるモノ消費にとどまらず、玩具を通じた顧客体験の提供で、来店動機を強化し、一緒に遊べる提案コーナーは家族の思い出づくりの場となり、ファンの育成と持続的な企業価値向上に貢献します。



住建 セグメント

Housing Segment

業界の新潮流を 追い風に変えていく

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



ヤマダ住建ホールディングスは「くらしまるごと」戦略の中核を担う、住建セグメントの各会社の事業戦略に関わる管理・監督はもちろん、リスク回避に向けた戦略・体制構築に関与する重要な役割を担っています。

近頃は社会環境の変化からライフスタイルが多様化し、当社グループにとってビジネスチャンスと捉えられる潮流も起きていていると考えています。

例えば「タイパ・コスパ」を重要視する若い世代を中心に、建売分譲住宅の需要が高まっています。注文住宅に比べて価格が手ごろ（コスパ視点）で、入居までの期間も短く済み（タイパ視点）、若い世代のお客様にも手軽にマイホームを手に入れていただけます。また、完成済みの物件を実際に確認・内覧できるため、住み心地のイメージが湧きやすいという魅力もあります。

これらに加え、住宅を長く安心して使っていただくための安心点検メンテナンス・リフォームのご提案や、家族構成の変化により生活スタイルに適さなくなったオーナー様に向けた、中古買取再販事業の取り組みを加速しています。ヤマダホールディングスとして推進する「気候変動への対応と循環型社会の実践」にも貢献します。

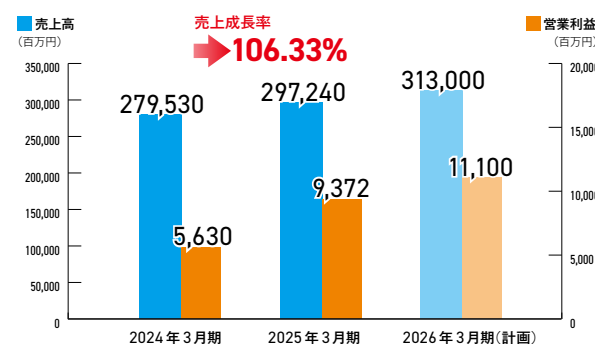
リスク

- 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
- 脱炭素志向を背景とした高気密・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

2025年3月期 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。

「くらしまるごと」戦略におけるふりかえりと展望

2025年3月期の 主な取り組みと成果

「人口減・資材高騰・金利上昇」と厳しさを見せる一方、社会環境の変化からライフスタイルが多様化し、住まいのあり方について改めて考える機会が増えたこと、気候変動や大規模地震などの自然災害の激甚化などを背景に、付加価値の高い、高品質かつ安心・安全に住める住宅のニーズが高まってきました。脱炭素社会の実現に向けた動きが加速する中で、エシカル需要が住宅業界にも広まり、長く住み続けられる良質な住宅の提供が重要なポイントとなっていることから、この新潮流をビジネスチャンスとして捉え、優れたコンセプトの住宅の提供を推進してきました。

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に 基づく事業戦略

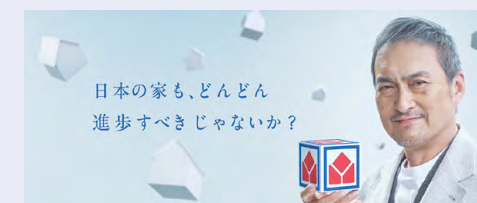
- 組織強化・人材育成にもとづく拡張強化
- ブランディングのさらなる強化
- システム統合による経営可視化、生産性向上
- オーナー様の満足度の向上と期待を超える提案力
- 施工人材不足と資材高騰を背景に建築DXを本格導入

2026年3月期の 課題と展望

DXによる業務効率の向上や契約・着工・引き渡しまでの期間短縮、コスト削減の推進を実績につなげ、安定した収益の確保を実現します。またヤマダホームズの注文住宅「RASIO（ラシオ）」や建売住宅「Feelwell（フィーウェル）」シリーズ、ヒノキヤグループの「エリート・ワン」などお客様のニーズにあった新商品の開発や多角的な販売の促進により話題性を高め、売上拡大を図ります。さらに今後も需要の増加が見込まれ、一定以上の収益性を見通すことができる中古買取再販事業は、LIFE SELECT 店舗内の「住まいの相談カウンター」の活用により推進し、また、金融セグメントとのシナジーにより多彩な住宅ローンのご提案をすることで、お客様に「シアワセ」を提供してまいります。

TOPIC アンバサダーに俳優の渡辺謙さんを起用

2025年5月23日（金）より公開されているTVCM「スマートなくらし 渡辺謙さん」篇では、渡辺謙さんが語る「日本の家も、どんどん進歩すべきじゃないか」という言葉をきっかけに、ヤマダホームズの挑戦を見守る姿が描かれています。「スマートなくらし、まるごとぜんぶ」を届けるために、ヤマダホームズは新たな一歩を踏み出しました。



金融 セグメント

Finance Segment

利上げをはねのける “ヤマダらしい” サービスを

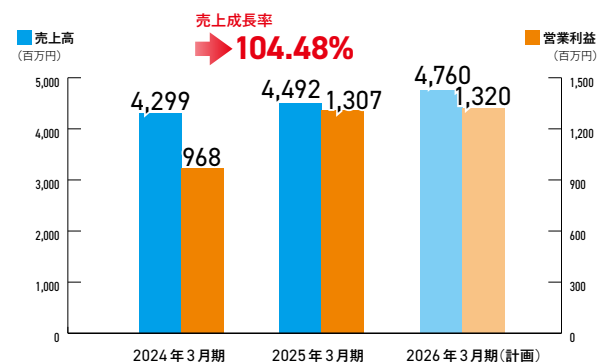
株式会社ヤマダ金融ホールディングス
代表取締役社長
古谷野 賢一



金融緩和も後押しして住宅ローン残高は221兆円とバブル期の約2倍に増加しましたが、利上げ・建築資材高騰、実質賃金の頭打ち・少子高齢化の進行などから新規住宅着工のさらなる減少が懸念されます。主力事業である住宅ローンにおいて、以下のような取り組みが肝要と考えます。まず、住宅ローンにおいては他社差別化できる商品優位性を確保すること（特にヤマダNEOBANK住宅ローン）。次に、拡大が想定されるリフォーム事業に対する独自の金融スキームそして提案力強化。最後に、他社優位性を確保しつつ今後の金利上昇を想定した各種金融商品の改定など。

当社としては「ヤマダらしい“住宅ローン”のご提案」により、お客様と一生を通したお付合いをいかに築いていくかを考え、実践してまいります。

2025年3月期 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。

リスク

- 各種固定金利型ローンの市場金利上昇

機会

- ヤマダならではの住宅ローンの提供
- オープンバンキングの普及・浸透
- リフォーム事業に関する独自金融スキームの提案

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に基づく事業戦略

- ローン事務体制の整備
- 「ヤマダらしさ」を訴求できる商品開発

「くらしまるごと」戦略における ふりかえりと展望

住宅ローンの取り扱い残高を5カ年で約3倍に伸ばすため、次の施策を推進しています。まずは、ローン事務体制の整備。これまで申込書が紙ベースでしたが、ネット完結型に切り替え、さらに一般顧客向けにもヤマダNEOBANKローン対応を可能とすることで市場拡大を狙います。次にヤマダらしさを訴求できる住宅ローンのさらなる商品改定。現在の「家電・家具・EV・V2H・蓄電池・太陽光などが合算可能」といった特徴に加え、家電コラボ・ヤマダの各種インフラを活用したローン商品の開発に取り組みます。

環境 セグメント

Environment Segment

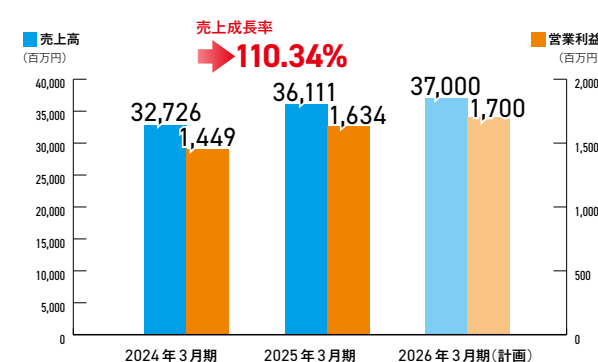
長期視点でグループの 収益向上に大きく貢献

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



環境セグメント内部では「中期経営計画 2026/3～2030/3」の、さらに後5年、つまり10カ年の計画に基づき、事業展開を行っています。これは廃棄物業界の特性上、許認可などを取得するのに非常に長い期間を要するため、このように常に中長期的視点を持って経営に当たっています。今後は、関東圏である程度完成の目途がついた「リユース工場を核としたリユースリサイクルシステム」の全国展開を行い、規模の拡大を狙います。基本的にはM&Aを中心に、自社グループの進出も検討しています。目標は10年後に環境セグメントで売上1,000億円、営業利益100億円の達成。常に環境事業をビジネスベースで取り組み、持続可能な資源循環システムを構築していく。そのことがグループ全体の価値創造につながると考えています。

2025年3月期 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。

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
- 廃棄物焼却発電施設の稼働（2027年3月期稼働予定）

「中期経営計画 2026/3～2030/3」に基づく事業戦略

- 家電リユース台数30万台体制に向け、B to Bからの買い取り（仕入れ）を強化
- リユース工場やリサイクル工場の新設
- M&A

「くらしまるごと」戦略における ふりかえりと展望

2025年5月に落成式を迎えた家電リユースのための「ヤマダ西日本リユースセンター山口工場」や、秋ごろを目途に移転を進めているPCリユースなどの生産を行う新栃木事業所などがあり、2026年3月期は、新中期経営計画の基盤づくりの一年となります。一方、群馬県太田市に建設を開始した焼却発電施設のために2025年3月期、東金属の群馬第一工場を解体し、更地にしたため、その売上の補完対策や、2027年の操業開始までに顧客が離れないよう、他工場への誘導など、お取引先への細かなケアを行っています。

高利益率を実現する独自商品開発

当社では、「くらしまるごと」を支えるヤマダだからこそできるオリジナル商品を多数展開しています。多種多様な商品を取り扱い、直接声が届くお客様のニーズを商品力につなげるとともに、積み重ねた技術や各メーカーとのつながりによる、ヤマダのPB+SPAは、高性能な製品をリーズナブルに提供することで、他社との差別化およびシェア獲得を図っています。

昨今、小売業界は“価格競争”から“サービス競争”へ大きな変化の中にあります。「競争力のあるメーカーとの共同開発の迅速化」「新しい商流や物流網の取り

組みの精緻化」への取り組みを強化し、PB+SPAによる“ヤマダでしか買えない製品”を充実させることで、売上構成比率向上と高利益率を実現していきます。

PB+SPA 商品拡大展開		
	25年3月期（実績）	30年3月期（目標）
事業規模	777億円	3,000億円
売上構成比	5.9%	15.0%
粗利構成比	12.4%	30.0%

SPAとPBの企画から生産、販売までの流れ



企画・製造・販売まで一貫して自社で行うSPAは、これまでエントリーモデルを主に展開してきましたが、今後はミドルモデルの開発を強化。海外・国内メーカーとの共同開発によるPB製品はミドルモデルやフラグシップモデルを展開することで、利益向上を図ります。

高性能・リーズナブルを実現した PB+SPA 製品ラインアップ

YWM-YV90N

斜めドラム式洗濯乾燥機
「RORO」

トリプル自動お掃除機能、乾燥フィルターレス、衣類の種類や汚れによって選べる4段階の水溫設定と10種類のコースなど、必要な機能を備えながらもコンパクトサイズを実現

YRZ-F36MW

ヤマダオリジナル冷蔵庫
「REFAGE」シリーズ

360ℓクラスの冷蔵庫はイオンの力で除菌・脱臭し庫内を清潔に保つ機能や、通常チルドから-3℃の微氷結チルドに切り替えられるセレクトチルド室、最短90分で氷を作る機能などを搭載

YHAMV40R2

ヤマダオリジナルエアコン
「RIAIR」シリーズ

フィルター自動掃除や熱交換器を凍らせて汚れを浮かし、一気に過熱して汚れを洗い流す機能、室内機のフィンにニオイが吸着しにくい潤滑親水性コーティングなど清潔機能が充実

JL-43YX10

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

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。

社外取締役メッセージ

家電流通業界の再成長をリードする責任を果たす

社外取締役 得平 司



私は流通業の専門家の立場から、2014年6月より取締役会場でさまざまな助言・提案をしてまいりました。流通業は顧客接点が極めて多い業種です。ステークホルダーの中でも、まずは直接のお客様である消費者からしっかりと評価を得られているかを注視してきました。新店舗の出店時にはできる限り現場を訪問しています。販売員や店長から直接声を聞き、取締役会などで共有し、経営に反映させるよう努めてきました。また、成長が見込まれる商品領域をいち早くヤマダデンキの店舗に取り入れられるよう、積極的に提案をしています。取締役会では山田会長、上野社長をはじめ取締役全員が現場の声や外部の視点を真摯に受け入れる文化が根付いています。活発で双方向の意見交換が行われている点は、当社の取締役会の大きな特徴です。

「くらしまるごと」戦略の先見性

国内の家電市場はここ数年横ばいが続き、大きな成長が見込めないのが現状です。この状況下で、当社は「くらしまるごと」戦略を掲げ、家族の暮らしにおけるあらゆるニーズへの提案力を強化しています。これは、業界の中長期的な構造変化に極めて合致した戦略であると、私は捉えています。これまでの流通業は「時代対応産業」であり、時代の変化に柔軟に対応することで成長してきました。しかし今は「時代対応産業」から「技術対応産業」へと進化しつつあります。家電のIoT化・AI化、ロボティクス、住宅のデジタル化・次世代太陽光発電や蓄電池の普及といった技術の波に、当社は先行的

に取り組んできました。「くらしまるごと」戦略の真価が発揮されるのは、まさにこうした構造変化が起こるこれからの時代です。

しかし、市場や投資家の皆様からの現時点での評価において、当社の潜在的な成長力やビジョンを十分にお伝えできていないと受け止めています。今後はより意欲的にメッセージを発信していく必要があり、私たちも今後強く提言していきたいと考えます。

リアル店舗とECの融合戦略

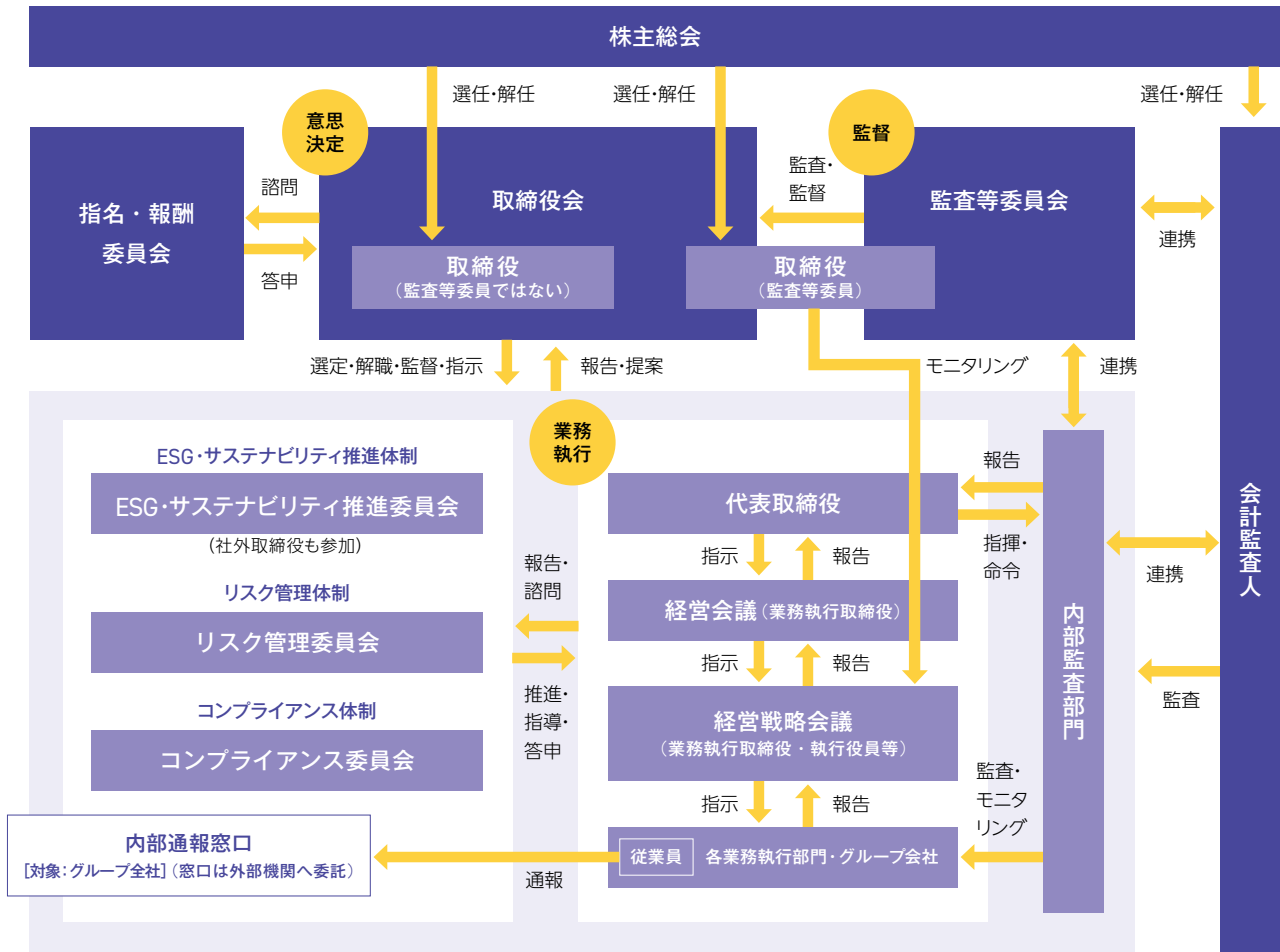
ヤマダデンキは全国に約1,000店舗の強固な事業基盤を持っています。EC全盛の時代に、店舗網を持つことは時代遅れとの見方がありますが、全くの誤解です。ECは物流費やプロモーション費用が大きな負担となり、返品率の高さも相まって収益力が課題となります。ヤマダデンキは早くからECとリアル店舗の融合に取り組み、ECとリアル店舗で相互利用できる仕組みを整えるなど、連携を進めてきました。すでにヤマダデンキのEC売上は約1,000億円に達し、着実に成果を上げています。今後の成長に向けて、店舗網とECをいかに有効活用していくかが、大きなテーマになります。

社外取締役として、新たな中期経営計画の進捗状況をしっかり監督し、適切なアドバイスや提言を行っていきます。当社は家電流通業界のトップ企業である以上、単に自社の業績を伸ばすだけでなく、業界全体を再び成長産業へと導く責任があると考えています。サステナビリティを含めたさまざまな取り組みが確実に実行されるよう、継続的に提言を続けていきます。

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。

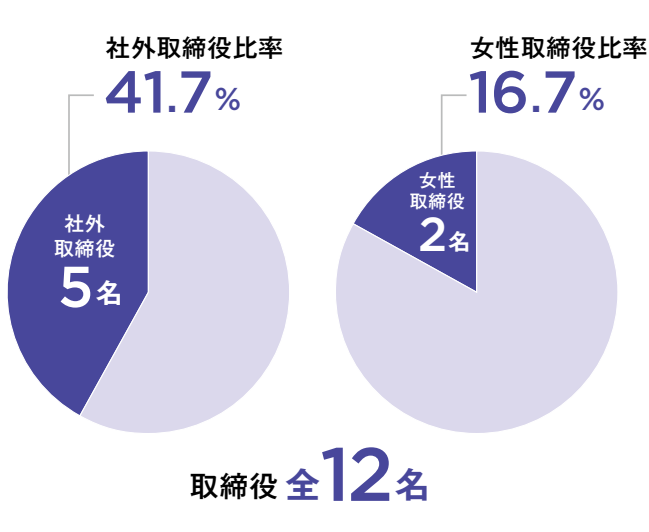
コーポレート・ガバナンス模式図（2025年6月27日）



コーポレート・ガバナンス体制概要（2025年6月27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2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
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	14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

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（2025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

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。当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）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上、その原案を指名・報酬委員会に諮問し、指名・報酬委員会の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。

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、取締役会はもとより、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。

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、取締役にアンケート調査を行い、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。2025年3月期は、監査等委員会設置会社への移行や役員改選に伴い、新たな視点で取締役会が評価されたことにより、評点は前年を下回る結果となりましたが、全体評価は高い評点を維持しています。議長の議事進行や一人ひとりに意見を求めるなど、自由闊達に議論ができていた環境が維持されていることから、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。

今後も継続し、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。

2025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
- 内部統制・監査機関
- 規模・構成
- 社外取締役との関係
- 運営
- 株主・投資家との関係

評価結果の概要と今後の対応

全体評価は高い評点を維持（最高位4のうち、3.25）。一方で、ガバナンス体制の強化や事業に対する見識を高めるための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次ページ「重点課題と施策」のように設定しました。

重点課題と施策

01 ガバナンス体制の強化

グループ全体のガバナンスとリスク管理を強化するため、各委員会における課題や潜在的なリスクを特定し情報を共有するなど適切な管理体制を整備

02 研修機会の適切な提供(継続)

役員に求める役割がより充実するよう、社外取締役と監査等委員との対話や情報共有、現場視察の機会を計画し、経営全体の理解を深められる環境を整備

03 支援体制の整備(継続)

取締役会に提示される資料の記載内容の適正化・充実化、早期の事前共有を行い、取締役会において、より建設的に議論できるよう、運営の高度化を図る

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いたします。賞与については、具体的な達成条件などは定めませんが、会社業績および職務遂行に対する業績評価などを総合的に考慮し、配分額を決定します。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。

また現在、業績連動報酬にESGパフォーマンスを連動させるための議論、検討をしています。

報酬等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とは含みません

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・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・各事業会社 zu 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」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。

投資家等とのミーティング回数

2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
204 回	223 回	216 回

P.59 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等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2025年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (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、 非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	650	297	82	210	59	270	8
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	30	30	—	—	—	—	2
監査役(社外監査役を除く)	12	12	—	—	—	—	2
社外役員	30	30	—	—	—	—	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等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬210百万円、ストックオプション59百万円であります。

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(2025年6月27日現在)

氏名	属性	在任年数	スキルの分野									出席状況 (2025 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	ESG・サステナビリティ	取締役会 (17 回開催)	※1 監査等委員会 (10 回開催)	※2 指名・報酬委員会 (5 回開催)
取締役	山田 界	42 年	●	●	●	●	●				●	17回／17回 100%	—	5回／5回 100%
	上野 善紀	1 年	●	●	●	●	●	●				13回／13回 100% ※3	—	5回／5回 100%
	小暮 めぐ美	7 年	●	●					●		●	17回／17回 100%	—	5回／5回 100%
	古谷野 賢一	1 年	●	●						●	●	12回／13回 92% ※3	—	—
	長野 毅	1 年	●	●			●	●				13回／13回 100% ※3	—	—
	得平 司	11 年				●			●			17回／17回 100%	—	5回／5回 100%
	光成 美樹	5 年			●			●			●	17回／17回 100%	—	5回／5回 100%
取締役 (監査等委員)	五十嵐 誠	11 年	●	●						●		17回／17回 100%	10回／10回 100%	—
	山崎 賢治	1 年	●	●				●				13回／13回 100% ※3	10回／10回 100%	—
	飯村 北	9 年		●								17回／17回 100%	10回／10回 100%	5回／5回 100%
	吉永 國光	3 年								●		17回／17回 100%	10回／10回 100%	5回／5回 100%
	石井 裕久	2 年								●		17回／17回 100%	10回／10回 100%	5回／5回 100%

※1. 監査等委員会の開催回数については、2024年6月27日付で監査等委員会設置会社へ移行したため、移行後の開催数となっております。
※2. 指名・報酬委員会の開催回数については、2024年6月27日付で指名・報酬委員会が設置されたため、設置後の開催数となっております。
※3. 代表取締役社長 兼 COO 上野善紀氏、取締役 古谷野賢一氏、取締役 長野毅氏、取締役 山崎賢治氏の出席状況は、2024年6月27日の就任以降を対象としております。

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&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	国内における物流の 2024 年問題への対応をはじめ、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、社会課題の解決にグループ全体で取り組みを推進するスキル

役員一覧



在任42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
先駆者としての長年にわたる経営経験
および、革新的かつ幅広い知見、グループ
全体を俯瞰し問題解決のための合理的
な意思決定能力の発揮が必要不可欠

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1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
ヤマダデンキ代表取締役社長として
効率的な組織改革と運営および、デンキ
セグメントをけん引する人材を育成し、業
績の立て直し、向上に大きく貢献

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 住設コラポ販売戦略室長
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5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
気候変動関連や人事制度改革に対する
助言、国内外の大規模投資案件などに對
して、デジタル情報を活用した分析に基づ
く情報提供、指摘・リスクなど、意見を得る

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：みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社）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 社外取締役（現任）



在任11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
豊富な経験と専門的な知見を有し、現
場重視の方針に裏付けられた適切な指
摘や助言は当社グループの監査体制の
強化につながる

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7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
主にESG経営における事業を通じた
人的資本経営を当社の成長戦略のひとつ
として捉え、積極的な人的資本への投
資を通して経営改革を推進、貢献

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1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
金融セグメントの各金融事業を立ち上げ、
基盤構築をけん引。当社グループの資
金力を最大限に活用した大型開発物件
の取得など、業績向上に大きく貢献

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 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（現任）



在任1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
当社グループの内部監査部門の組織強
化、人材育成による監査能力向上と標
準化、監査体制の構築・運用などに大き
く貢献

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 監査一郎長
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9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
第三者の観点から経営に対する有益な
指摘、助言を得るほか、法律面、コーポ
レート・ガバナンス強化の面で独立性の
ある監査等委員として職責を果たす

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 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：ITN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（現任）
2020 年	12 月	ITN 法律事務所 代表弁護士（現任）
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）



在任1年

取締役 兼 執行役員
長野 毅 ながの つよし
1967年1月20日生

選任理由
経営企画、経営戦略、広報などの各部
門を統轄。各セグメント間を横断した業
務効率化、M&A、資本業務提携など、
当社グループの成長戦略を推進

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（現任）



在任11年 独立／社外

取締役
得平 司 とくひら つかさ※
1954年5月3日生

選任理由
販売現場、マーケット環境などを調査・分
析した需要予測による、店舗とECを組
み合わせたコンサルティングやEコマ
ース事業における指摘、助言、支援を得る

1977 年	4 月	株式会社販売能率増進本部 入社
1984 年	4 月	同社指導部長
1987 年	2 月	有限会社フイック 代表取締役社長（現任）
2007 年	7 月	株式会社クロス 代表取締役社長（現任）
2014 年	6 月	当社社外取締役（現任）



在任3年 独立／社外

取締役（監査等委員）
吉永 國光 よしなが くにみつ※
1945年11月20日生

選任理由
大蔵省（現 財務省）、東和銀行頭取など
を歴任。金融セグメント「ヤマダNEOBANK」
の推進、管財本部を中心とした金融機関と
の関連部門に対し、指摘、助言を得る

1969 年	6 月	日本銀行入行
1970 年	10 月	大蔵省（現：財務省）入省
2005 年	6 月	株式会社東和銀行 入行 専務取締役
2007 年	5 月	同行 代表取締役頭取
2020 年	6 月	同行 代表取締役会長
2021 年	6 月	同行 相談役
2022 年	6 月	同行 名誉顧問
2022 年	6 月	当社社外取締役
2024 年	6 月	当社社外取締役（監査等委員）（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
金融機関での主要ポストを歴任。当社
グループでは、財務・経理などをはじめ
とする間接部門の業務執行状況や投
資経験を活かした指摘、助言を得る

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	清和綜合建物株式会社 顧問（現任）

（2025年6月27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

コンプライアンス

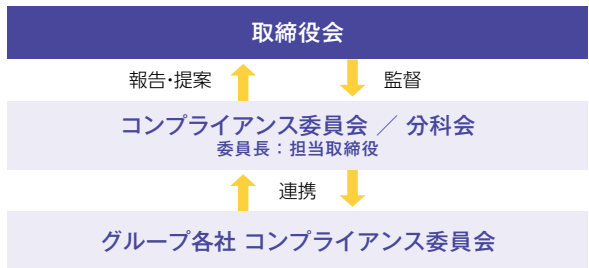
当社グループでは、コンプライアンスを経営の重要課題のひとつと位置付け、法令遵守にとどまらず、社会規範の遵守も企業人として不可欠であると認識しています。当社グループの経営理念の実現のための行動指針「ヤマダホールディングスグループ行動規範」を実践することで、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の浸透を深め、コンプライアンスの確立・徹底を図っています。

 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。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス研修

当社では、強化テーマのさらなる理解浸透のため、コンプライアンス研修を開催しています。法務室では毎年、業務に関連の強いテーマや、昨今の法改正をふまえたテーマを選定しています。2025年3月期の研修では、サステナビリティ推進部などの関連部署と連携することでより具体的な知識の向上を図りました。また、社員による自発的な研修の受講をサポートするためにオンライン

学習ツールの運用や、グループ会社のコンプライアンス担当者を集めた勉強会を行いました。

腐敗防止と独占禁止法・下請法の取り組み

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」、2023年に策定した「腐敗防止・贈収賄防止規程」に基づき、各国の法令順守と公正で透明性の高い取引確保に努めています。「腐敗防止・贈収賄防止規程」では、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と横領、司法妨害、インサイダー取引などのすべての腐敗行為を禁止しています。なお2025年3月期の腐敗行為、独占禁止法・下請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、「反社会的勢力の対応に関する基本方針」を制定し、外部専門機関・警察当局との連携のもと、反社会的勢力に対する体制を整備しています。

 反社会的勢力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。2024年3月より、公益通報者保護強化のため、通報窓口を内部から外部委託へと変更しました。定期的に通報件数、事案概要、対応結果、未対応の進捗状況などをまとめ、取締役会で報告しています。2025年3月期の内部通報件数は391件で、適正に対応しました。

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

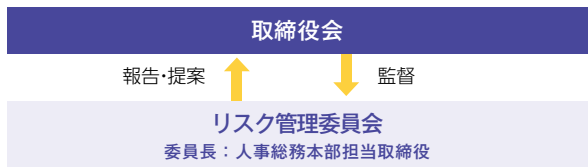
リスクマネジメント

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。また、当委員会で議論された内容は、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。情報セキュリティについては、個人情報保護方針、情報セキュリティ基本方針を定め、適切に管理徹底しています。ITDX本部長を委員長とするセキュリティ委員会(月1回開催)にて、社内外の情報セキュリティリスクの抽出や対策策定・進捗報告を行い、管理の徹底に努めています。

リスク管理体制図



主要リスクと対応策

項目	リスクの内容	対応策	影響度
地震・自然災害に関するリスク	台風や地震、集中豪雨による店舗施設の損壊や停電による営業中断や商品調達の支障発生に伴い、売上高の大幅減少につながり、業績に大きな影響を与える可能性がある	○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定期的な見直しと改廃 ○社員への教育 ○災害備蓄品の設置 (ヤマダホールディングス、ヤマダデンキ全店、全事業所)	大
オリジナルブランド商品の供給に関するリスク	災害やその他の事由が発生した場合、オリジナル商品の供給が不足あるいは停止し、業績および財政状態に影響を与える可能性がある	○製造委託先への災害リスク低減の体制構築 ○新規委託先の開拓および分散化	中
情報セキュリティに関するリスク	自然災害、コンピュータウイルスの感染や不正アクセス等による改ざん、情報漏洩が発生した場合、顧客情報の流出により当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し、業績や財政状態に影響を与える可能性がある	○情報セキュリティポリシーおよびプライバシーポリシーの遵守徹底 ○社員の情報セキュリティ意識向上のための勉強会の実施 ○国際規格 ISO/IEC27001 の認証取得 (高崎本社)	大
商品の仕入および在庫に関するリスク	自然災害による物流網の寸断、お取引先との関係の変化および世界的な資源不足、サプライチェーン崩壊等により計画通りの商品の仕入および在庫確保が困難となり、業績に影響を及ぼす可能性がある	○各商品カテゴリーにおける仕入先の分散化 ○各カテゴリーごとの仕入責任者による仕入・在庫確認会議の定期的な実施	中
大規模な感染症の流行に関するリスク	新型インフルエンザ等の大規模な感染者の発生等による経営資源への影響に伴い、安定的な商品・サービスの提供が困難となり、業績および財政状態に影響を与える可能性がある	○お客様・株主・お取引先・社員等の安全と健康を第一に考えた感染防止策の徹底 ○緊急時の安否確認、復職時フォロー実施 ○大手家電流通協会のガイドラインに沿った対策の実施	中
住宅の品質保証に関するリスク	住宅の品質について徹底した管理を行っているが、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、業績および財政状態に大きな影響を与える可能性がある	○法規制に適合する部材の適用、適切な施工体制の整備 ○社員の品質保証意識向上に向けた啓発 ○お客様アンケート等を通じた品質評価や要望の分析 ○第三者検査機関による品質検査の実施	大
海外展開について	東南アジアを中心とした店舗展開では、各国の内政事情の変化、国家紛争・デモ等の発生による休業や営業継続が困難となり、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性がある	○現地の経済・環境・習慣等に精通したパートナーやお取引先との緊密なコミュニケーション ○適時適切な経営判断を行える体制の整備	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・評価

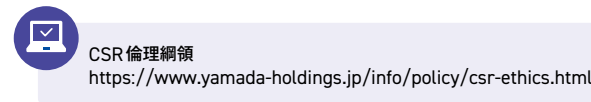
リスクの特定では、考えられるリスクを網羅的に洗い出し、リスクの分析・評価では、洗い出したリスクの発生頻度や影響度を評価し、方針を決めて対応しています。

非常時のBCP対応 サプライチェーンマネジメント

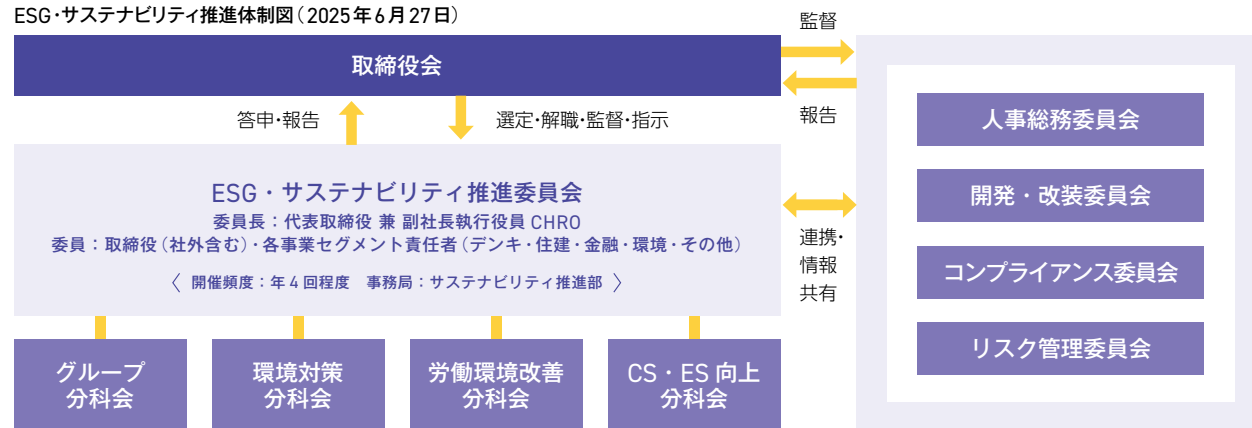
当社では、大規模災害発生時などに備えた事業継続計画(BCP)管理規程の定期的な見直しと改定を行っています。非常時には本社に災害対策本部を設置し、各事業所へは情報共有の担当者を設けるなど、被害を最小限に抑える体制を整えています。地震や火災などの緊急災害が発生した際には、お客様の安全を確保しつつ的確な初期対応ができるよう、本社および各店舗での消防訓練の実施や、マニュアルによる教育を行っています。2024年12月には、当社グループの従業員専用の「安否確認アプリ」を導入しました。

サステナビリティ経営

当社グループは、社会とともに成長し続ける企業グループを目指すため、具体的な行動指針である「CSR倫理綱領」に沿って、ステークホルダーの皆様への「感謝と信頼」を基盤としたサステナビリティ活動を推進しています。今後も社会課題の解決に寄与し、企業価値の向上を実現する企業であり続けるためには環境・社会・ガバナンスへの配慮が必要不可欠と認識しており、社内外において積極的に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、「「くらしまるごと」を支える。」を実現するため、サステナビリティ課題の重要性を認識し、解決のための事業活動を行っています。当社グループでは、サステナビリティに関するリスク・機会を特定し、評価することで優先課題を洗い出し、事業活動に反映するとともに、サステナビリティ経営の確立を目指しています。



ESG・サステナビリティ推進体制図（2025年6月27日）



サステナビリティ関連分科会の活動概要

分科会	開催頻度	役割
グループ分科会	年4回	グループ会社におけるESG・サステナビリティ取り組みの進捗管理
環境対策分科会	年4回	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における取り組みの進捗確認
労働環境改善分科会	月1回	労働環境テーマの討議および確認と検証
CS・ES向上分科会	年4回	人材育成、人手不足対応、人材確保、顧客満足、DE&I、ウェルビーイングの討議および確認と検証

ガバナンス

当社グループでは、環境・社会課題に関する方針・施策の審議と目標の進捗確認の場として、代表取締役兼副社長執行役員CHROを委員長とする「ESG・サステナビリティ推進委員会」を設置し、重要事項についての意思決定を行っています。

また、配下にある「グループ分科会」「環境対策分科会」「労働環境改善分科会」「CS・ES向上分科会」の4つの分科会では、個別活動の内容について議論し、活動の進捗や目標の確認を行っています。そのほか、「人事総務委員会」「開発・改装委員会」「コンプライアンス委員会」「リスク管理委員会」それぞれと連携・情報共有を図る体制を構築しています。

リスク管理

当社グループは、サステナビリティ関連のリスクは事業の持続可能性にとって重大なリスクと認識しています。そのため、サステナビリティ関連のリスクは全社的なリスク管理体制に組み込んでおり、定期的にリスク管理委員会でリスクおよび機会を見直し、評価を行い、優先的に対応すべきリスクを特定します。優先度の高いリスクについては、各分科会にて対策を検討、関係部署にて対策を実施し、進捗を把握することでリスクを管理しています。

P.55 リスクマネジメント

P.63 TCFD提言とTNFD提言に沿った開示

サステナビリティ研修・教育

当社グループでは、全社的なサステナビリティ活動を推進すべく、定期的にサステナビリティ研修を行っています。2025年3月期は、自社専用学習サイト「マイラーニング」にて、日々の業務で意識すべきサステナビリティ課題と

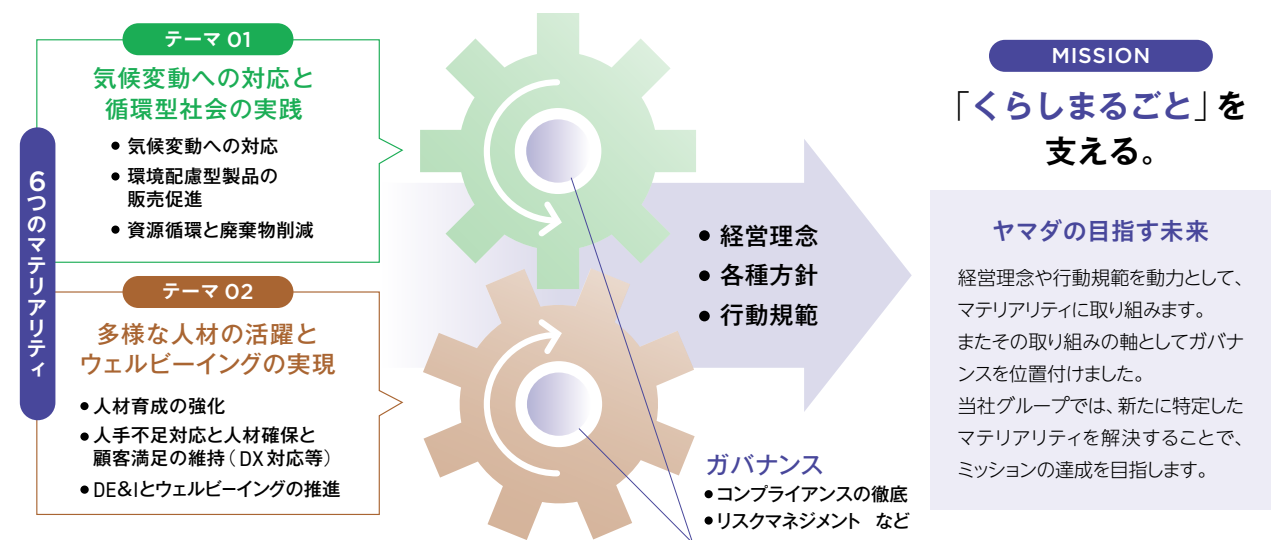
その対応を組み込んだ説明動画を、前期に引き続きグループ会社を含めたすべての社員を対象に配信しました。

また、当社グループが掲げるマテリアリティに向き合うための教育制度として、社内認定資格「SDGsマイスター制度」を設置しており、2025年3月31日時点の制度認定者数は932名となりました。

戦略

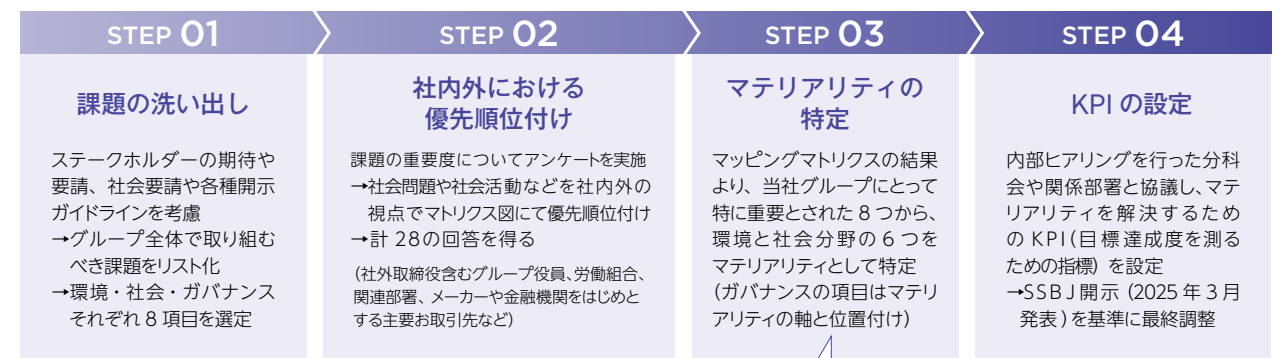
新たに特定したマテリアリティ

ESGや世界的にサステナビリティの重要性がますます高まる中、さらなるグループシナジーの最大化を図る必要があると考え、2025年5月にマテリアリティとKPIの見直し・再特定を行いました。引き続き、定期的にリスク・機会を見直し、課題解決に資する事業活動を行っています。



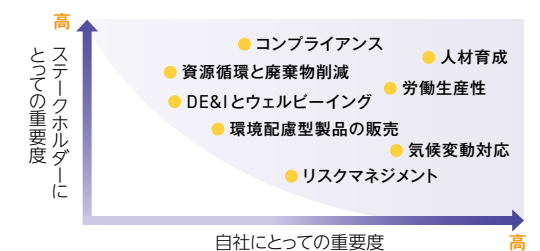
見直し・特定プロセス

環境・社会における課題の重要性を自社とステークホルダーという2つの観点から検討しました。



マッピングによるマテリアリティの特定

自社とステークホルダーのそれぞれにとって、特に重要度の高い8項目のうち、ガバナンスに該当する2項目（コンプライアンス、リスクマネジメント）をマテリアリティ解決のための取り組みの軸として設定し、残りの6項目をマテリアリティとして特定しました。



指標と目標 マテリアリティとKPI一覧

マテリアリティ	選定理由	具体的な取り組み（KPI）	目標年	目標	2025年3月実績
気候変動への対応	近年、多発する自然災害は、気候変動の影響を受け激甚化しており、私たちの暮らしに大きな被害をもたらす存在となっている。社会全体で気候変動の要因となる温室効果ガス排出量削減の動きがあることは周知の事実であり、当社グループとしても事業活動を通じて積極的に削減しなければならないと認識している。	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	13.6%削減
		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	13.2%削減
		電力使用量全体に占める 再生可能エネルギー		38%	3.92%
環境配慮型製品の販売促進	環境に配慮した消費志向が強まる中、当社グループでは、各セグメントにおいて環境配慮型の製品やサービスの提供を行っており、年々その数も増加している。製品やサービスの使用段階での環境負荷も考慮し、すべての人に環境へ配慮する機会を提供し、その選択を促進し続けることが、当社グループの売 上責任のひとつであると認識している。	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%	44.8%
		YAMADA GREEN 認定商品の販売金額	毎期	前期比増	販売金額 10,587 百万円 前期比 175.4%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			販売金額 2,542 百万円 前期比 27.8% 増
		「ZEH」供給率	2031 年 3 月期	50%	45%
		太陽光パネルの出荷量		50,000 枚	32,941 枚
資源循環と廃棄物削減	当社グループでは、家電も資源として捉え、グループ完結型の資源循環システムを構築・運用している。 今後もリユース・リサイクルや廃棄物削減の取り組みを強化、推進を続け、循環型社会の形成に貢献することが当社グループの使命のひとつであると認識している。	家電 4 品目（テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン）のリユース	2030 年 3 月期	300,000 台	156,899 台
		パソコンリユース・リサイクル	2026 年 3 月期	344,300 台	335,482 台
		小型家電リサイクル台数	2030 年 3 月期	1,000,000 台	843,128 台
人材育成の強化	当社グループでは、人的資本経営の取り組みとして「自律型組織・自律型人材の育成教育」をテーマに掲げ、新入社員から経営層まで、すべての階層ごとにおいて育成研修を行っている。階層ごとに必要となってくる企業の成長に必要であると認識している。	1 人当たりの平均研修時間	2031 年 3 月期	30 時間以上 / 年	21 時間 / 年
人手不足対応と人材確保と顧客満足との維持（DX 対応等）	人手不足が深刻化する中で、より便利で快適なサービスを提供し続けるために、DX の推進による業務効率や労働生産性の向上が必要である。また、社員の定着率向上や主体的な業務改善の促進を目的に働きやすい環境を整備し、社員のエンゲージメントを高めることも重要であると認識している。	1 人当たりの販売金額	2030 年 3 月期	7,100 万円 / 年	5,472 万円 / 年
		ネット、テレビショッピング売上		1,900 億円	1,018 億円
		正社員離職率	2031 年 3 月期	4.5%	4.4%
DE&I とウェルビーイングの推進	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。多角的な視点を活かせる職場と従業員の健康促進で、組織の活力が向上し、革新的な商品やサービス提供が可能となり、お客様の多様なニーズに応え、双方の心身の充足につながると認識している。	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 53.8% 前期比 16.6 ポイント減
		有給休暇取得率		80%	58.1%
		女性管理職比率	2031 年 3 月期	10% 以上	4.1%
		健康診断受診率		100%	95.6%
		ストレスチェック受検率		100%	96.5%
		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	1.14
		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 : 36.2%

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 ・統合報告書の発行 〈国内投資家・アナリスト向け〉 ・四半期ごとの説明会開催 ・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 〈海外機関投資家向け〉 ・投資家ミーティング（オンライン含む） ・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 ・昇栄会（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 ・人事担当役員と直接意見交換する制度「キャリアアップシート」 ・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

環境課題は人類共通の重大な課題であり、お客様の暮らしに直結する課題となります。当社グループは、環境方針に基づき、デンキセグメントでのリユース・リサイクルを中心に、住建セグメントでは環境に配慮した住宅・サービスを提供するとともに、環境セグメントでの積極的な資源循環によるサーキュラーエコノミー（循環経済）への取り組みなど、環境課題解決の観点から、お客様の暮らしを支えています。



リスクと機会

気候変動に伴う自然災害の甚大化が脅威を増す中、環境に関する法令・条例への違反は社会的信用の損失につながり、ひいては事業活動の継続に困難をもたらします。一方で、事業活動を通じた気候変動対策の要請に対し十分な対応や資源循環の仕組みを構築することで企業価値の向上につながります。

その対応

環境マネジメントシステムに則りPDCAサイクルを回し、環境負荷低減を図っています。気候変動への対応はグループ全体でのCO₂削減目標を設定し、再生可能エネルギーの導入など事業活動全体を通して排出量削減に取り組んでいます。また、家電のリユース・リサイクルを推進する独自の循環型システム構築にも注力しています。

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、セグメント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.56 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、全社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も行い、環境課題への取り組みの活性化につなげています。

P.57 サステナビリティ研修・教育

P.71 接客力の向上

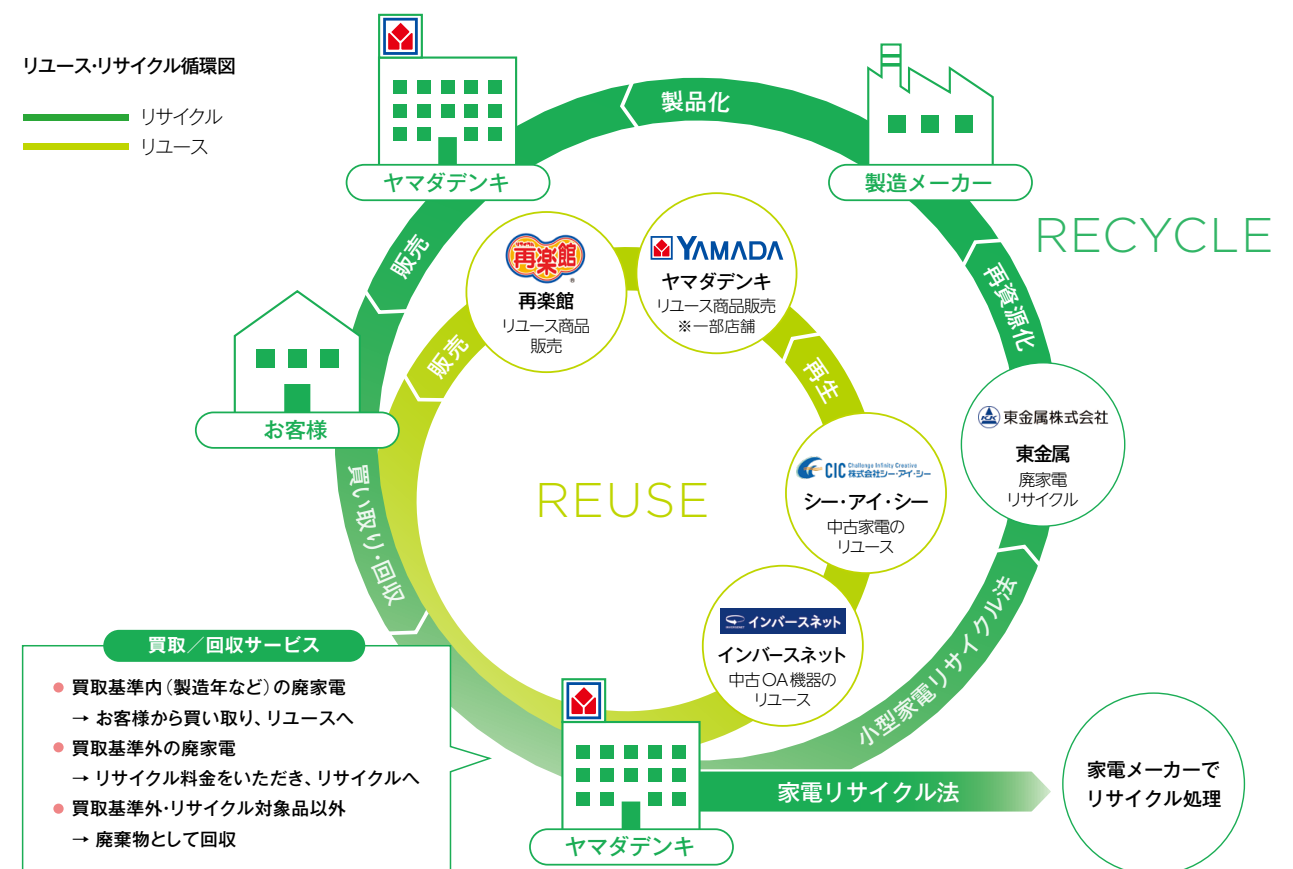
P.72 社外資格の取得

資源循環・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。

リユース・リサイクル循環図

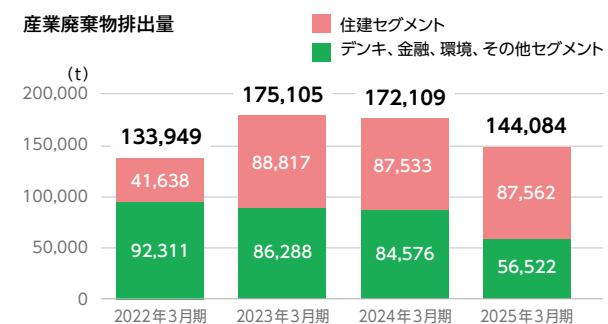
リサイクル
 リユース



廃棄物削減に向けた取り組み

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、ヤマダ環境資源開発ホールディングスのもとで行っています。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、木材を事前に工場加工しておくことで、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。



※ 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
 ※ (集計範囲) 2022年3月期～2024年3月期:連結・非連結 / 2025年3月期:連結

リユース

当社グループでは家電のリユースについて、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。なお、パソコンリユースは、インバースネットが中古パソコンを再商品化しています。

2022年5月には、リユース製品の生産台数増加を目的としてヤマダ東日本リユースセンター群馬工場を増設しました。群馬工場には各地から送られてきたさまざまな使用済み家電を保管する自動倉庫や、洗濯機ドラムの自動洗浄機などを導入し、取り組みを強化しています。

また、西日本における生産増強と、中国・四国・九州地方への製品輸送距離短縮によるCO₂低減を目的として新設した山口工場が、2025年6月より操業開始しました。2030年3月期300,000台生産に向け、今後も高度な技術力を活用し、資源循環システム構築の推進によりリユース製品の生産性拡大を目指します。



ヤマダ西日本リユースセンター山口工場 新工場



家電4品目（テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン）のリユース

目標
2030年3月期
300,000台

2025年3月期実績
156,899台

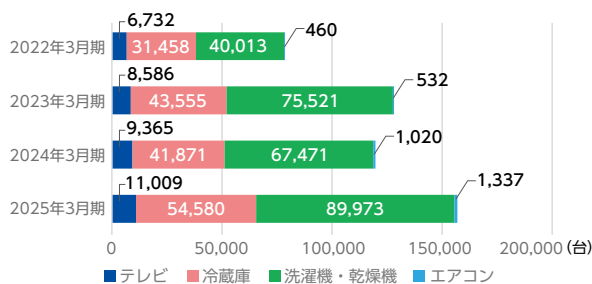


パソコンリユース・リサイクル

目標
2026年3月期
344,300台

2025年3月期実績
335,482台

家電4品目（テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン）のリユース台数



廃棄物の減容と適正処理（リサイクル）

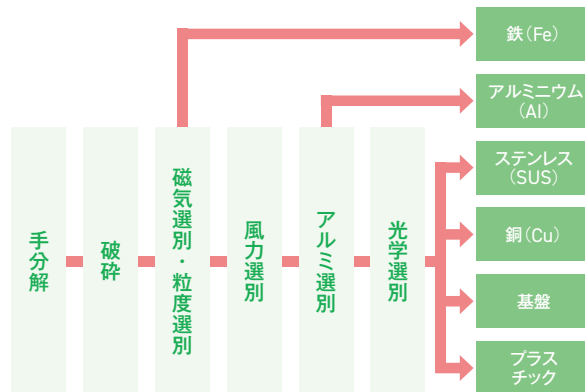
リユース基準外で、かつリサイクル対象品は、使用済小型電子機器等の再資源化の促進に関する法律（小型家電リサイクル法^{*}）に基づき、ヤマダデンキ店舗で使用済み小型家電の回収を実施しています。

回収された小型家電はグループ内（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。

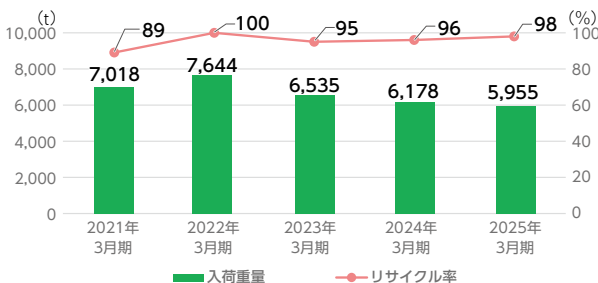
今後も、高度な選別機能を持った機械の導入やシステム構築などを通じ、リサイクルできる製品を増やし、廃棄物の削減につなげていきます。

^{*}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

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



小型家電リサイクル台数

目標
2030年3月期
1,000,000台

2025年3月期実績
843,128台

再資源化素材の活用

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。



リユース藤岡工場のパレット

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

当社グループでは、事業活動におけるエネルギー使用量のほか、CO₂や廃棄物排出量を把握し管理することで環境負荷低減に努めています。当社グループは、「くらしまるごと」をコンセプトに、お客様の生活基盤を支える多様な家電製品や住宅設備、家具・インテリア用品を取り扱っています。これらの製品は、日本国内だけではなく世界各地で製造・加工され、それぞれの地域におけるさまざまな資源が使用されています。このため、気候変動への対応や自然環境の保全は、当社グループの持続的な成長においても重要なテーマであると考えています。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）および、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に基づく開示に向けて、グループ全体の現状把握、ガバナンス体制の整備、戦略、リスク管理、指標と目標に関する検討を進めています。今後も気候変動関連、自然環境や資源循環を含む環境課題におけるリスクを適切に管理するとともに、自然環境の保全や脱炭素社会に向けたさまざまな変化を持続的な成長につながるビジネスチャンスと捉え、環境への取り組みを積極的に進めています。

ガバナンス

当社グループは、ステークホルダーの皆様への感謝と信頼を基盤としたサステナビリティ活動を推進しています。当社グループが持続的な企業価値向上を実現するにはガバナンスへの配慮が不可欠です。

当社では、取締役会が重要な経営・事業戦略を議論、方針の決定を行うとともに、ESG・サステナビリティ推進委員会を監督する役割を担っています。ESG・サステナビリティ推進委員会では重要事項についての意思決定を行い、その配下にある分科会においては、個別活動の内容について議論し、活動の進捗や目標の確認を行っています。取締役会の監督機能が十分に発揮できるよう、シナリオ分析で特定した気候変動リスク・機会に加え、自然環境や資源循環におけるリスク・機会などの重要課題は、ESG・サステナビリティ推進委員会で検討し、リスクへの対応状況などを取締役会へ定期的に報告しています。

戦略

〈TCFD〉

当社グループでは、TCFD 提言に基づき、対象事業、時間軸、シナリオを設定し、気候変動リスク・機会の分析・評価を行いました。

シナリオ分析の前提（2025年3月期）

シナリオ	1.5℃シナリオ・4.0℃シナリオ
対象事業	デンキ事業、住建事業、環境事業 (当社グループ全体の売上高に占める割合上位のヤマダデンキ国内全店舗と気候変動がもたらす影響の上位事業)
対象年	2030年～2050年時点の影響

1.5℃シナリオ （移行リスク大、物理的リスク小）

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、物理的リスクは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）

4.0℃シナリオ （移行リスク小、物理的リスク大）

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、物理的リスクは高まると想定しました。この影響を受け、BCP対応が優れた製品・サービスの競争力は高まるものと思料しました。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）

物理的リスク

洪水リスクについては、当社のハザードマップに関するデータベースを活用し、デンキセグメントの国内全1,057店舗・事業所のうち36店舗を優先的に対応すべき店舗と特定しました。(特定した優先拠点の売上高に占める割合は3%)

〈TNFD〉

当社グループでは、TNFD 提言に基づき、事業活動における自然資本への依存およびインパクトの分析・評価を行いました。

TNFD 提言が推奨するLEAPアプローチを採用し、デンキセグメント(国内のみ)の直接操業およびバリューチェーン(上流・下流)における事業活動を整理しました。自社の直接操業範囲および主要取引先については、TNFD が推奨するツールのひとつであるENCOREを用いて自然資本への依存とインパクトを評価しました。

事業活動における自然資本への依存とインパクトの評価結果より、デンキセグメントの操業範囲において、水に関するリスクを重要課題のひとつとして特定しました。そのため、デンキセグメントの操業範囲について、世界資源研究所(WRI)が提供するAqueductを用いて、水ストレスを評価し、その結果に基づいて優先的に対応すべき店舗を特定しました。結果として、水ストレスについては、店舗別売上高および売場面積の観点から優先的に70店舗を確認し、水ストレスが「High」以上である店舗は存在しませんでした、「Medium-high」である店舗を優先的に対応すべき店舗として34店舗特定しました。

また、当社事業に関連する自然資本への依存およびインパクトの分析結果を踏まえ、自然資本に関するリスクと機会を評価し、重要なリスクと機会の特定を行いました。今後も、自然資本に関するリスク管理および機会創出に向けて、TNFD 提言に準拠した取り組みの深化を図っていきます。

P.69 水資源の保全

リスク・機会の管理

気候変動関連、自然環境や資源循環を含む環境課題などのリスクについては、当社グループの事業に影響を与える重大なリスクのひとつとして捉えており、全体的なリスク管理プロセスに統合しています。長期的なリスク・機会の評価については、おおむね3年おきにサステナビリティ推進部で脱炭素社会への移行に伴う、政治・経済・

社会・競合などの「外部環境の変化」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。

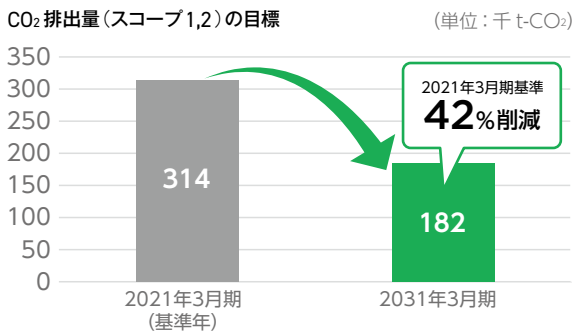
指標と目標

当社グループでは、2031年3月期までにスコープ1,2におけるCO₂排出量を2021年3月期比で42%削減するという目標を定めました。スコープ1,2の大半を占めるヤマダデンキ店舗の電力使用量の削減に重点を置いて、さらなる店舗の省エネルギー化を進めます。また、スコープ3についても項目ごとに目標を掲げ、削減に努めています。

P.68 省エネ家電の普及促進

P.68 災害対策商品の販売

P.68 YAMADA GREEN 認定商品の販売



第三者保証

2025年3月期の国内連結グループCO₂排出量のスコープ1,2(マーケットベース)、3(カテゴリ1,2,3,4,5, 6,7,11,12,14計)について、限定的保証(国際保証業務基準ISAE3000、ISAE3410に準拠)を取得しています。

気候変動と生物多様性^{*}のリスクと機会の分析

移行リスク

分類	カテゴリー	項目	発現時期	事業への影響	影響度	対応	事業インパクト
政策 / 法規制	気候変動・自然資本	サプライチェーンにおける規制強化	短期～中期	・サプライチェーンにおける規制強化による調達コストの増加	中	・サプライヤーにおける自然環境保護活動を積極的に支援し、調達コスト上昇リスクに対応 ・年1回主要取引先を対象にアンケートを実施し、リスクが高いと懸念される場合にはヒアリングや改善要請などの対応を実施	—
	自然資本	廃棄物・リサイクル規制	短期～中期	・廃棄物処理およびリサイクル処理におけるコストの増加	中	・産業廃棄物の削減とリサイクル処理の適正化の推進 ・廃棄物処理、リサイクル処理の内製化による規制対応費用等の削減 ・廃棄物焼却発電施設において、廃棄物の焼却熱を発電に利用し、電気エネルギーとして活用(2027年3月稼働予定)	—
	気候変動	炭素税 / 炭素価格	短期～中期	・カーボンプライシング(炭素税等)の適用により自社の電力コストの増加	大	・ヤマダデンキ店舗における店内照明・空調・展示品の通電・切電管理 ・ヤマダデンキ店舗における省エネ設備への切り替え ・ヤマダデンキ店舗における自家消費型太陽光発電パネルの設置推進	2030年時点の想定炭素課税額 36億円
				・炭素価格まで含めた価格競争力、低炭素材料、低炭素施工技術の開発が必要	大	・サプライヤーにおける脱炭素活動への支援ならびに製造ラインおよび製造技術の効率化により調達コスト上昇リスクに対処 ・グループ企業との共同調達の順次拡大 ・製品設計時に「環境配慮設計アセスメント」を実施することで低炭素製品の開発を推進	最小値 ▲153億円 最大値 ▲655億円
	気候変動	省エネ規制	短期	・省エネ基準などの規制の強化	大	・社外資格「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を通じて、関連法規等を学ぶ機会を提供 ・社内資格「SDGsマイスター制度」による省エネに関する理解・知識習得を全社員に促し、消費者へ説明することで脱炭素・低炭素社会づくりへの貢献につながる高省エネ性能製品への買い替えを促進 ・地方自治体が企画する省エネ家電買い替え促進補助制度等への積極的な参加を通じた省エネ家電の普及促進 ・調達・配送などのさらなる効率化により調達コスト上昇リスクに対処 ・サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援し、調達コスト上昇リスクに対処	1年伸長台数 ▲9% 金額 ▲354億円
				・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	大	・ヤマダデンキ店舗における店内照明・空調・展示品のきめ細かな通電・切電管理 ・ヤマダデンキ店舗における省エネ設備への切り替え	一店舗当たり平均の閉店コスト 1,500万円
市場	気候変動	顧客行動の変化	短期	・耐久消費財(主に家電・家具)の買い替えサイクルが伸び、売上高が減少	大	・社内資格「SDGsマイスター制度」による省エネに関する理解・知識習得を全社員に促し、消費者へ説明することで、脱炭素・低炭素社会づくりへの貢献につながる高省エネ性能製品への買い替えを促進 ・地方自治体が企画する省エネ家電買い替え促進補助制度等への積極的な参加を通じた省エネ家電普及の促進 ・調達・配送などのさらなる効率化により調達コスト上昇リスクに対処 ・低炭素社会の構築に貢献する製品の普及を推進	1年伸長台数 ▲9% 金額 ▲354億円
評判	気候変動・自然資本	気候変動およびネイチャーボジティブへの対応の不備による売上の減少	短期～中期	・環境対応が不十分であると消費者から認識され、売上高が減少	中	・消費者への適切なコミュニケーション ・消費者の環境意識への注視 ・TNFD対応の対象セグメントの拡大による対応力の強化	—
	気候変動・自然資本	製品の品質・安全性の低下による来店顧客減少	短期～中期	・取扱製品において品質や安全性が低下したことによる来店顧客の減少	大	・製品製造に関する監視体制の構築 ・SPA商品の製造会社としてISO9001認定取得済みの企業を中心に選定	—
	気候変動・自然資本	開示要請の強化	短期～中期	・ステークホルダーより、気候変動・自然関連課題の取り組み開示が不十分と評価され、株価が下落	中	・TCFDおよびTNFDフレームワークに沿った適切な開示	—

物理的リスク

分類	カテゴリー	項目	発現時期	事業への影響	影響度	対応	事業インパクト
急性	気候変動・自然資本	気候変動による事業停止	短期	・異常気象による店舗の被災や休業での機会損失 ・気候変動起因の自然災害（集中豪雨、台風大型化等）による店舗の休業や来店顧客の減少	大	・自然災害への対応の知見共有 ・店舗における災害物資の備蓄 ・大規模災害発生時に備えた事業継続計画（BCP）管理規程の定期的な見直しと改定の実施 ・本社および各店舗での消防訓練、マニュアルによる教育の実施	—
	気候変動・自然資本	異常気象による自社拠点の損害発生	短期	・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	大	・自然災害への対応の知見共有 ・適切な付保	—
	気候変動・自然資本	異常気象の激甚化	短期	・自然災害により、店舗や営業所、工場の被害、休業が発生、物流網・交通網が遮断され売上高が減少	大	・洪水被害を想定した新店舗・新住宅展示場の立地条件や設備配置などの考慮 ・水リスク評価結果をもとにした、店舗・住宅展示場への水リスク対応強化 ・店舗／営業所／工場の機能停止に備えた復旧マニュアルを策定済み ・調達、物流系統のBCPの策定 ・業務、商談のIT化 ・商品在庫の積み増し	1日休業 ▲9億円
慢性	気候変動・自然資本	降水／気象パターンの変化	短期	・降水による災害により、店舗や営業所、工場の被害、休業が発生、物流網・交通網が遮断され売上高が減少	大	・洪水被害を想定した新店舗・新住宅展示場の立地条件や設備の配置などの考慮 ・水リスク評価結果をもとにした、店舗・住宅展示場の水リスク対応強化 ・自然災害の激甚化に対応するため、ハザードマップ等により拠点の危険度を評価し、事前に災害への備えとともにBCPを策定	1日休業 ▲9億円
				・植生、木材調達地域が変化して、木材調達コストが増加	大	・森林保護に備え木材調達先を確保	最大値 +47億円
	気候変動	平均気温の上昇	長期	・お客様の外出が減り、店舗での買い控えが発生	大	・Eコマースを通じた販促を強化 ・オンライン相談や商談のIT化	猛暑20日 ▲4億円

機会

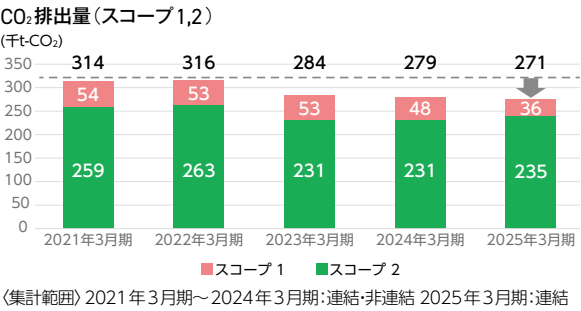
分類	カテゴリー	項目	発現時期	事業への影響	影響度	対応	事業インパクト
資源効率性	気候変動	再エネ導入によるコスト削減	短期～中期	・気候変動に関わる各種インセンティブを積極的に活用し、再エネ・省エネ設備等の導入によるエネルギーコストの減少	大	・店舗の屋上などを利用した太陽光発電システムの導入（売電を通じて環境負荷低減に貢献） ・店舗の屋上などを利用した自家消費型太陽光発電システムの導入（電力使用量の削減）	売電実績 約5,000万kWh 年間電力使用料 ▲1.5億円
	自然資本	水資源の効率利用	短期～中期	・節水設備の導入等による水コストの減少	中	・店舗における節水型設備の導入	—
	自然資本	リユース／リサイクルの利用	短期～中期	・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	大	・リユース、リサイクル工場の増設によるサーキュラーエコノミーの推進強化	販売台数 +30万台 売上高 +55億円
製品／サービス	気候変動	低排出製品およびサービスの展開	短期	・省エネ家電製品の普及促進による売上高の増加	大	・省エネラベリング制度における省エネ達成基準達成率100%以上の家電製品（テレビ、冷蔵庫、エアコン）の販売 ・定期制等の金融サービスによる経済的サポートの提供拡大	客数と 売上の増加
	気候変動・自然資本	消費者の嗜好の変化	短期	・環境配慮型製品・サービスへの需要が高まることによる売上増加	大	・全事業セグメントにおいて、環境配慮型製品・サービスの取り扱いを強化 ・資源循環社会の実現と持続可能な社会づくりに向けたYAMADA GREEN認定商品の販売	売上高 +105億円
			短期	・平均気温上昇による消費者需要の変化による売上増加	大	・セールスエンジニアの育成、社外資格の保有推進 ・消費者ニーズの情報収集強化	—
	気候変動・自然資本	自然災害対策製品の需要拡大	短期	・自然災害対策製品（充電機・懐中電灯・ランタン等）需要拡大による売上増加	中	・災害対策製品の取扱い拡大	売上高 +25億円
	気候変動・自然資本	ウイルスや生物災害の激甚化への対応	短期～中期	・新型コロナウイルスリスク低減、有害生物防除の需要増加	中	・迅速に対応可能な体制構築 ・情報収集と関連製品の訴求強化	—
評判	気候変動・自然資本	災害時の事業継続性の確保	短期	・自然災害に備えたレジリエンスな事業体制の確立によるレピテーション向上	中	・大規模災害発生時に備えた事業継続計画（BCP）管理規程の定期的な見直しと改定の実施 ・拠点開設時の災害リスクの調査 ・本社および各店舗での消防訓練、マニュアルによる教育の実施	—

※対象：デンキセグメント（国内店舗）

CO₂ 排出量（スコープ1,2）の削減

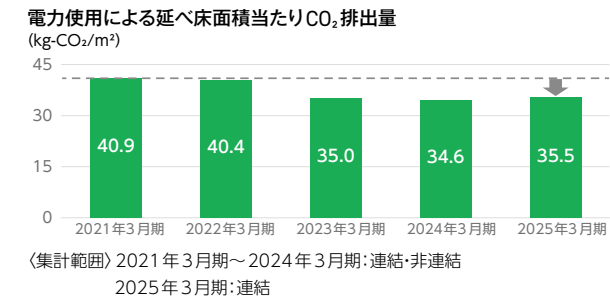
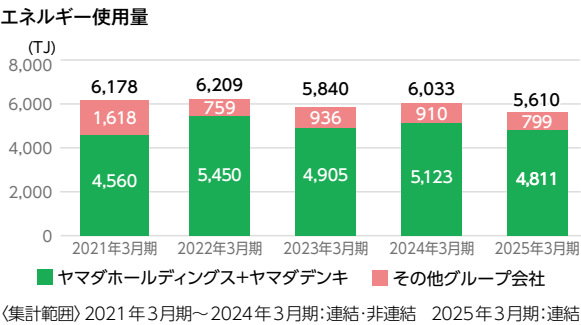
CO₂ 排出量（スコープ1,2）

当社グループにおける2025年3月期のスコープ1,2の総量は、2021年3月期比13.6%の削減となりました。



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排出量削減の取り組みを積極的・継続的に行っています。ヤマダデンキでは、各事業所および店舗でのLED化などの省エネ活動や、デマンドコントローラーを活用した設備・時間ごとの電気使用量分析アプリによる電気量の見える化を行っています。新店舗を開発する際には平屋づくりにし、エスカレーターやエレベーターを設置せず、窓の数を減らすことによる断熱性の向上や、店舗の外灯を水銀灯からLEDに変更することで、エネルギー使用量の削減を図っています。平均築年数23年の店舗と8年の店舗の坪当たりの電力使用量を比較すると、平均築年数8年の店舗の方が約15%の電力削減がありました（2023年3月時点）。また2022年6月より政府からの節電要請を受けてヤマダデンキでは店内の節電にも取り組んでいます。



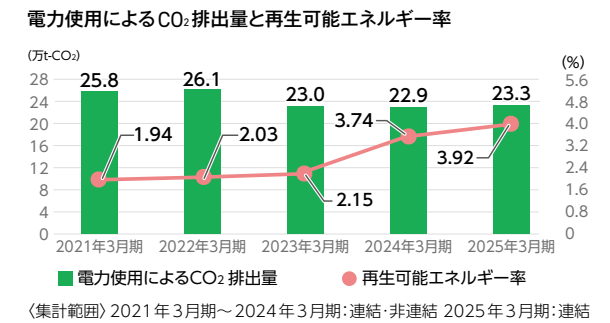
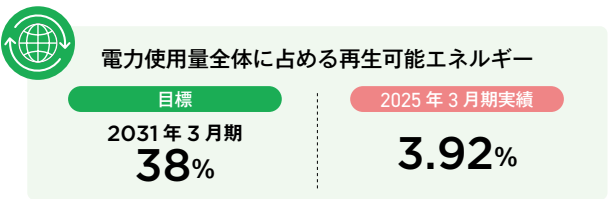
再生可能エネルギーの利用拡大

当社は電力使用によるCO₂排出を削減するため、全体の3.92%を再生可能エネルギーで賄っています。2009年3月期よりグリーン電力を利用開始し、高崎にある本社社屋は、使用電力の100%がグリーン電力です。2023年6月にはヤマダ東日本リユースセンター群馬工場に太陽光パネルを設置し、工場稼働における使用電力の約55%を賄っています。

また、2024年12月より店舗の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」を実施しています。2026年3月期は10億円を投資し、27店舗への設置を予定しており、年間約3,200tのCO₂排出量削減を見込んでいます。来期以降も設置店舗を増やしていきます。



ヤマダ東日本リユースセンター群馬工場



スコープ3の削減

CO₂排出量(スコープ3)

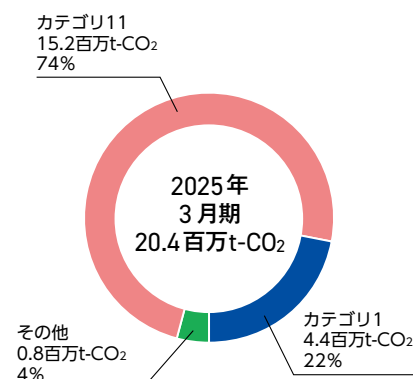
当社グループでは、事業活動全体の環境負荷低減を図るため、サプライチェーン全体でのCO₂排出量を算定しています。2025年3月期のスコープ3のCO₂排出量のうち、販売した製品の使用(カテゴリ11)が全体の74%と最も多く、次に購入した製品・サービス(カテゴリ1)が全体の22%となっています。今後もサプライチェーン全体のCO₂排出量の把握と削減を進めていきます。

CO₂排出量(スコープ3)

スコープ3		該当する活動	2025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	4.4 百万 t-CO ₂
カテゴリ2	資本財	資本財・生産設備の増設	161 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	45 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	322 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	87 千 t-CO ₂
カテゴリ6	出張	従業員の出張	9 千 t-CO ₂
カテゴリ7	雇用者の通勤	従業員の通勤	26 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	15.2 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	145 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			20.4 百万 t-CO ₂

(集計範囲) 2025年3月期:連結

スコープ3排出量の内訳



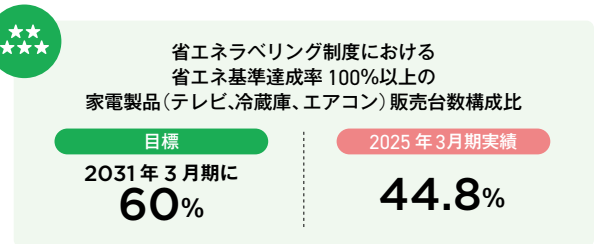
事業を通じた取り組み

P.22 解説 ヤマダが目指す「くらしまるごと」

P.28 創エネ・蓄エネ・省エネを極めたヤマダの次世代スマートハウス

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。



災害対策商品の販売

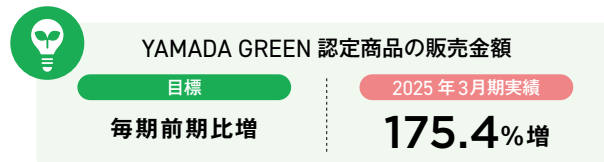
当社グループは自然災害などのリスクに対し、災害対策商品の販売を促進することが気候変動対策への機会とも捉えています。2025年3月期の販売金額は2,542百万円で前年比増の結果となりました。



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、2025年3月期のYAMADA GREEN 認定商品の販売金額は10,587百万円となり、前期を大きく上回りました。

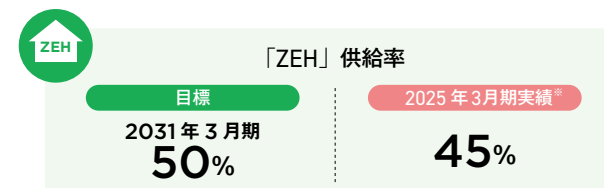
「YAMADA GREEN」とは。
<https://www.yamada-holdings.jp/csr/green.html>



「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。



ヤマダホームズが販売する住宅の「ZEH」率※

2020年 2月期	2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	2025年 2月期
13%	17%	25%	27%	41%	45%

※ 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が見える化し、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イングストップの協力を要請しています。2025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、店舗で使用する業務用車両としてEV車5台を試験的に導入し効果検証を行うなど、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、環境事業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 環境配慮型浄化槽の開発・普及・保守

住宅設備機器ならびに環境設備機器を基盤事業のひと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、トイレの污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。ハウステックが開発した合併浄化槽では、単独浄化槽からの置き換えを想定し省スペース化を実現しました。省エネ設計に加え、軽量で非常に耐久性の高いDCPD[※]樹脂を採用しており、地震などの災害にも強く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 構造略図

基本的な考え方

当社グループ事業の持続的な発展に向けて、人的資本は最も重要な経営資源であると捉えています。人の力を最大化するために多様な人材の採用や計画的な育成、それらを支える仕組みを整備すべくCHROを設置しています。さまざまな可能性を持つ事業会社において、従業員が個性や能力を存分に発揮できるよう働く環境を整えるとともに、魅力的なキャリアパスを提示することで将来にわたる成長を促します。

リスクと機会

人事戦略においては、取締役会や人事総務本部長を委員長とする「人事総務委員会」を通して、各分科会より上程された具体的な課題や施策について検討、決議を行い、進捗を確認しています。また、国内外の各事業会社の人事委員会、分科会で議論された内容の共有化を図ることで、グループ全体として課題の解決を図っています。

その対応

中期経営計画を達成すべく各事業分野において専門性を高める制度を充実させるなど、従業員一人ひとりの生産性向上を図るとともに、独自の職種であるセールスエンジニアの育成にも注力しています。



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>

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います。2025年3月期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変更し、対象範囲をグループへ拡大しました。エンゲージメントサーベイやストレスチェックの調査結果をもとに問題をより精密に把握したうえで適切な対策を講じ、効果的に社内環境の改善を促進することを目指しています。



エンゲージメントサーベイ

目標

2025年3月期実績

2023年3月期
総合評価
「A」

総合評価
「B」

(S、A、B+、B、B-、C、Dの7段階評価)

対象: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

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、先の予測が困難な今の時代に合った教育制度への再構築を図るべく、「自律型組織・自律型人材の育成教育」をテーマに掲げ、人材育成に注力しています。

従来のテクニカルスキル(業務遂行能力)に加え、ヒューマンスキル(人間力)、コンセプトチュアルスキル(概念化能力)の習得により、組織の活性化と未来に向けたビジョンを実践できるよう各マネジメントスキル習得段階に応じた教育を実施し、一人ひとりが能力を発揮できる教育環境を整えています。2024年6月には、次代の経営マネジメントを担うであろう社員を対象とした3年間の研修「次世代経営塾」を開始しました。「理想の経営マネジメントを知る」をテーマに、新たな価値を生み出し、当社グループの成長に必要なあるべき姿について、受講者全員で議論していきます。

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、お客様の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、社外講師を招いた店舗での集合研修を行っており、2025年3月期は1,410名の社員が参加しました。

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、リフォーム提案の強化に取り組んでいます。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。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。

学習支援ツールの充実

ヤマダデンキでは一貫した販売サービスの促進のため、商品知識や販売手法に関する自社専用学習サイト「マイラーニング」を展開しています。実演やロールプレーイングを中心とした動画配信も行っています。



1人当たりの平均研修時間

目標

2025年3月期実績

2023年3月期
30時間以上/年

21時間/年

階層別教育

当社およびヤマダデンキは「自らが考え、実践行動できる人材の育成～基礎であるOS部分(意識、マインド)のバージョンアップ～」を教育テーマに掲げ、階層別教育を行っています。

階層別教育体系

階層	パート	一般	専門職	課長クラス	部長クラス
求められるスキル	・新鮮な視点 ・提案力 ・コミュニケーション力 ・キャリアデザイン ・習慣化 ・自立・自律・自責 ・ビジネスマナー	・ビジネスマナー ・コミュニケーション力 ・ヒアリングスキル ・質問力 ・タイムマネジメント ・メンタルタフネス ・視野の拡大 ・主体性 ・プロフェッショナルな仕事	・営業効率の向上 ・問題解決力 ・後輩指導 ・リーダーシップ ・チームビルディング ・モチベーションマネジメント ・ティーチング ・コーチング ・フォロアーシップ ・セルフマネジメント	・貢献力 ・提案力 ・部下指導 ・問題解決力 ・リーダーシップ ・チームビルディング ・モチベーションマネジメント ・ティーチング ・コーチング ・フォロアーシップ	・業務マネジメント ・育成マネジメント ・未来創造 ・分析手法 ・方向性を導く ・意思決定力 ・経営リテラシー ・財務管理力
研修 コンセプト チュアルスキル ヒューマンスキル テクニカルスキル	・中途入社者研修 ・オンライン商品勉強会 ・商品eラーニング	・新入社員研修 ・若手社員研修 ・オンライン商品勉強会 ・商品eラーニング	・中堅社員研修 ・初級管理者研修 ・新卒教育担当者勉強会 ・ハラスメント教育 ・オンライン商品勉強会 ・商品eラーニング	・初級管理者研修 ・中級管理者研修 ・ヤマダ・リーダーシップアカデミー ・ハラスメント教育	・役員・上級管理者研修 ・次世代経営幹部研修 ・ヤマダ・リーダーシップアカデミー ・ハラスメント教育
専門・特別	新店研修				
	セールスエンジニア育成				
	サステナビリティ・SDGs教育				
	コンプライアンス研修				
自己啓発	自己啓発学習用コンテンツ				
社内試験	社内有資格試験(年2回実施)				
社外資格	社外資格取得フォロー研修(取得推奨資格)・家電製品アドバイザー・スマートマスター・スリープアドバイザー など				
社内資格	マイスター教育、各種マイスター(テレビ、エアコン、スマートスピーカー、デジカメなど)				

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配信のほか、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。2025年は入社翌日からグループ全体を対象に、会社を知るためのカリキュラムをオンラインで一斉に学習しました。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。

次世代リーダー育成

当社グループでは、企業の持続的な成長のため階層別に次世代リーダー育成に取り組んでいます。異業種交流型の研修に参加し、マネジメントの原理原則の習得やリーダー能力の向上を図っています。学んだ内容は所属長と共有し、取り組み内容の進捗確認を行っています。また、先輩社員を新入社員の育成担当として起用し、教育の手法やモチベーション管理を含めて、勘や経験に頼ることなく後輩の成長を促す役目を果たしてもらい、各自のスキル向上にもつなげています。

ヤマダ・リーダーシップアカデミー

当社グループでは、社員研修施設「礎生塾」にて、課長以上の社員および営業部長・店長、事業会社の部長職以上の社員を対象に、階層別トップ・ミドルマネジメント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・他事業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2年間の育成計画で2025年3月期は118名、累計611名が参加しました。

セールスエンジニアの育成

ヤマダデンキでは、現在526名(2025年3月末時点)のセールスエンジニアが店舗で活躍しており、夏季や年末年始、期末など配送工事件数が増加するシーズンに、家電や家具・インテリアからリフォームまでを提案できるアドバイザー兼技術者として、お客様の暮らしをより快適にすることに努めています。

商品の販売から配送、設置工事を一手に担うセールスエンジニアの育成の一環として、エアコンなどの設置作業を身に付けるための実技研修を中心に実施しています。また、セールスエンジニア全体の専門的な能力底上げを図り、資格の取得にも努めています。年間の育成計画に基づき専門講師による講義を定期的実施し、セールスエンジニアの7割が国家資格である第二種電気工事士の資格を取得しています。

採用面では工業系の高校からの採用を強化するほか、国籍・性別問わずセールスエンジニアの育成に注力しています。

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。

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16,583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

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店舗規模別の年間売上の優秀店舗、法人営業所、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。2025年3月期は海外店舗も対象にし、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67名を表彰しました。

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

働きやすい職場環境を実現するにはワーク・ライフ・バランスへの配慮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&インクルージョンはグループの「成長戦略そのもの」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ます。こうした職場で社員が切磋琢磨し価値ある商品とサービスを生み出し続け、ステークホルダーの皆様とともに持続的に成長していきます。

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を同時に果たせる職場環境の整備がさらなる企業成長の基盤になると認識しています。2024年11月には女性管理職を対象にキャリア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自身のキャリアを主体的に考え、長期的な視点でキャリアビジョンを描ける人材の育成を目指します。2025年9月からは次世代のロールモデル創出を見据え、管理職以外の女性社員を対象としたキャリアデザイン研修を開始します。



女性管理職比率

目標
2031年3月期
10%以上

2025年3月期実績
4.1%

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、自社専用学習サイト「マイラーニング」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。

障がい者雇用

当社はバリアフリーを徹底しており、障がいのある社員が安心して働くことができる環境整備に努めています。配属を決定する際には本人と面談を行い、それぞれの特性に配慮しながら職種を決定しています。2025年3月期の障がい者雇用率は2.5%でした。

外国籍社員の登用

当社グループでは、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、生団連(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2023年から賛同しています。

定年再雇用制

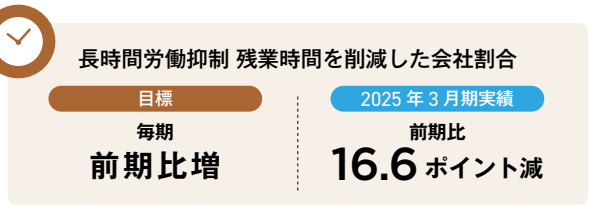
当社は65歳の定年後、最大75歳まで勤務できる制度を導入しています。高度な技術や知識を持つシニアの人材が、社員の指導などで活躍しています。

エリア社員制度の導入

ヤマダデンキでは、転居を伴わないエリア社員制度を運用しています。出産・育児、親の介護など、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を可能にした制度となります。2025年3月期は社員の12.5%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の削減を目的とし、終業と始業の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。



物流業界における働き方改革への対応

ヤマダデンキの物流センターでは週休2日制のほか、物量に応じて店舗への納品日を調整したり、カゴ台車や折り畳みコンテナを活用して1店舗当たりの納品時間を短縮しています。今後に向けて物流のDX化も進めています。

年次有給休暇取得の推進

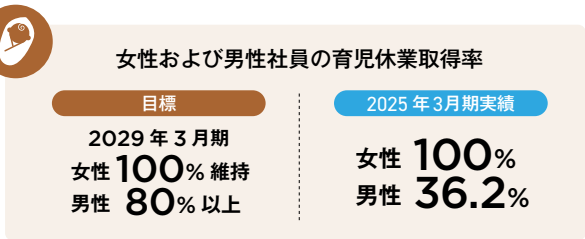
当社グループでは、社員全員が働きやすい労働環境の提供の一環として、有給休暇の取得推進に努めています。有休を半日単位で取得可能とするほか、計画有休や公休を含む連続7連休などの制度を通じて、取得率の向上を進めています。



育児・介護制度

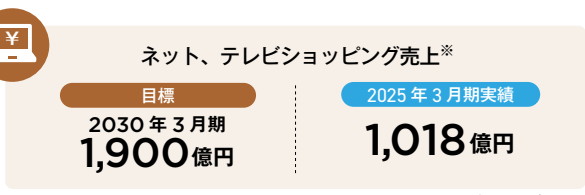
当社は男性も女性も柔軟な働き方ができるよう、

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、社員の意識啓発に取り組みなど、取得しやすい環境を整備しています。2025年9月からは、男性の育児休業対象者に5日間の休暇を付与する予定です。

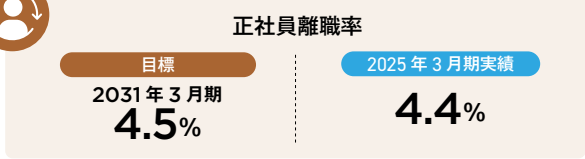


人手不足対応と人材確保

人手不足が深刻化する中、便利で快適なサービスを提供し続けるために、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。



※対象：デンキセグメント



ヤマダホールディングスの主な両立支援制度（2025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/V/V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

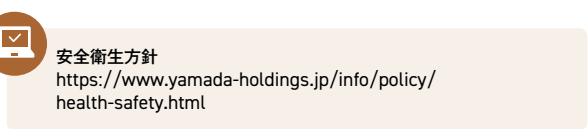
その他支援制度

- 中抜け勤務シフト制度
- ふるさと人事制度
- 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
- 生理休暇
- 連続休暇
- 失効年次有給休暇積立制度
- 再雇用制度

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

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。



労働安全衛生の推進体制

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。

労働災害発生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、労働災害の発生状況の把握、管理を含めたさまざまな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、個別事例を検証することで再発防止に努めています。2025年6月施行の熱中症対策として、危険を察知するとアラーム音で知らせる仕組みを2025年3月期に全店に導入しました。労働災害が発生した場合は、該当店舗と当事者に再発防止策の作成を義務付けています。また、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。今後も全社を挙げて安全管理レベルの向上に努めます。

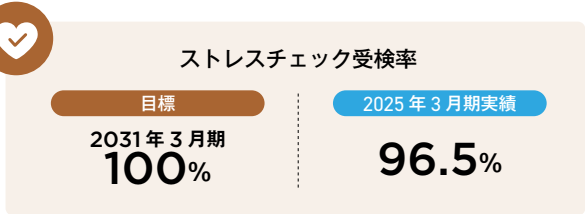
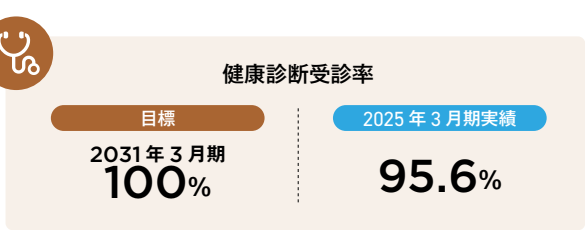


健康管理とメンタルヘルス

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してそれぞれの仕事に従事できるよう、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。身体的な健康面では、生活習慣病の予防を目的として定期健康診断を実施するとともに、その結果をもとにした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ます。

メンタルヘルスは、法令に基づいたストレスチェックを実施し、社員自らのストレスの状況に対する気づきを促すことでメンタル不調のリスクを低減させる取り組みを行っています。ヤマダデンキでは店舗管理職を対象に、産業医を招いてメンタルヘルスについての研修を年2回行っています。また、気軽に電話相談ができるよう医療機関と協力して相談窓口（フリーダイヤル）を設置しています。さらに、メンタルヘルスに関する正しい知識と万一の場合の対処方法を習得するために、産業医による管理職向けのライフケア教育を実施しています。

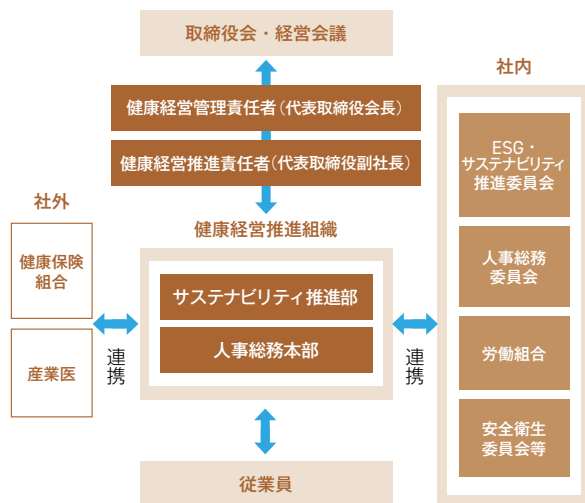
健康診断受診率・ストレスチェック受検率（単位：％）			
	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
健康診断受診率	97.9	95.9	95.6
ストレスチェック受検率	93.2	96.1	96.5



健康経営推進体制

代表取締役会長が管理責任者を務め、健康経営を推進します。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部署を担います。また、推進に当たり、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連携していきます。

健康経営推進体制図



健康経営優良法人に認定



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 2025」の大規模法人部門に初認定されました。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、心身の健康の増進が企業存続の基盤をなすという考えのもと、2024年9月に「健康経営宣言」を表明したことが評価につながりました。

また、グループ会社のヤマダテクニカルサービスとコスモス・ベリーズは、「健康経営優良法人 2025（中小規模法人部門）」に認定されました。

健康経営宣言

ヤマダホールディングスグループは、経営理念に「創造と挑戦」「感謝と信頼」を掲げ、自らの成長や社会の発展のためにさまざまな事業や取り組みを行っています。ヤマダホールディングスグループは、経営理念の実現に向けた自らの成長や社会の発展のために、「人材」が経営において最も重要であると考えています。社員が持てる能力を最大限発揮できるよう、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心身の健康の増進が企業存続の基盤をなすという考えのもとに健康経営を推進していきます。

株式会社ヤマダホールディングス
代表取締役会長 兼 CEO 山田 界

サプライチェーン
マネジメントと人権

当社グループでは、公正で透明性の高い取引確保に向け、グループ会社およびお取引先向けの「取引方針」（日本語版、英語版を用意）の遵守を徹底し、サプライチェーンマネジメント強化を図っています。国内の主要家電・家具メーカーおよび生活用品メーカーや卸売業者など、当社グループが取引を行っているメーカーは先進的な取り組みを行っている企業が数多くあります。お取引先との間でお互いの社会的責任に対する情報共有を進め、双方の知見を活かした健全なパートナーシップの構築を目指しています。

また、当社グループでは、CSR倫理綱領における人権尊重の内容をもとに、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。全役員と社員が人権に関する国際規範を支持し、互いの人格や個性を尊重する取り組みを推進し、人種、国籍、性別、宗教などに基づく差別を排除し、個人の人格と個性を尊重するとともに、安全かつ健康的な労働環境の提供、結社の自由、児童労働・強制労働や非人道的な活動の禁止を通じて、社員一人ひとりの人権尊重を推進しています。

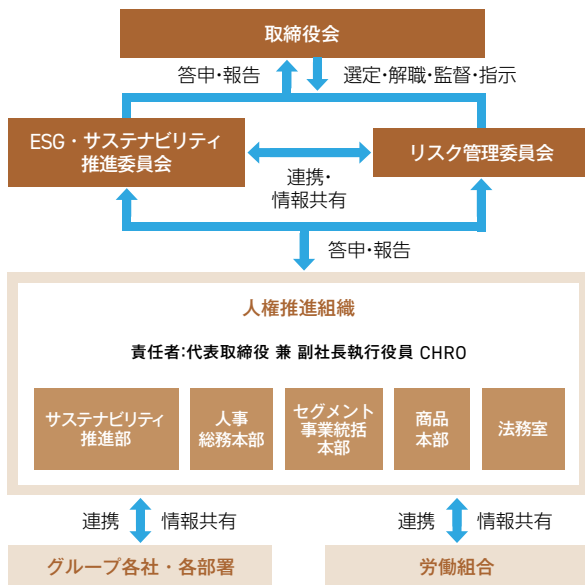


取引方針
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/trading-policy.html>



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

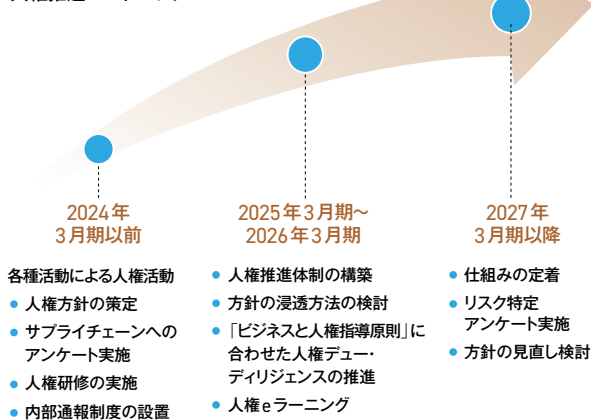
人権推進体制図



人権デュー・ディリジェンスと研修

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」や日本政府の「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」などに基づき、人権への影響を特定し、軽減するための人権デュー・ディリジェンスを実施すべく、体制の構築を進めています。人権意識向上や人権尊重の風土構築を目的として、役員を含むグループ全従業員を対象に、動画による人権方針理解を含む人権研修を行うなど、さまざまな取り組みも行っています。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、アンガーマネジメントについて役員と管理職を対象とした動画研修を行いました。従業員に対する研修は継続して実施していきます。

人権推進ロードマップ



取引先アンケートの実施

バリューチェーン全体にわたる企業の社会的責任が重視されている中、当社グループは「CSR倫理綱領」に基づき、環境・社会・倫理などの領域における法令遵守を推進しています。当社グループが提供する商品やサービスは国内および海外の数多くの法人の手を経てお客様に提供されるため、どの過程においても各種法令が遵守され、環境・社会・倫理面で問題のないものを提供すべきと考えています。そのため年1回、主要サプライヤーをはじめ、主要なお取引先を対象に、取引方針の遵守やESG課題への取り組みを確認するアンケート調査を実施しています。回答結果については集計・分析を行い、リスクが高いと懸念される場合にはヒアリングや改善要請などの対応を行っています。

2025年3月期の取引先アンケート調査結果

当社は2022年3月期より、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）が公開する「CSR調達セルフ・アセスメント質問票」を活用し、人権、環境、サプライチェーンを含む計114問の自己評価アンケート調査を実施してきました。2025年3月期はより多くのお取引先に回答いただくことを目的に、質問数を30問に集約した自社アンケートを実施しました。前期との比較分析で点数が低かったお取引先を特定し、対話によって状況を把握するとともに、改善案の提案や必要に応じて是正措置を図っています。

取引先アンケート実施状況

お取引先	項目	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
ヤマダホールディングス取引先	対象会社(数)	280	289	297
	回答率(%)	56.1	49.1	58.9
グループ会社取引先	対象会社(数)	247	220	228
	回答率(%)	67.6	71.8	74.1
ヤマダデンキ主要取引先	対象会社(数)	75	74	73
	回答率(%)	62.7	63.5	75.3
SPA商品委託製造会社	対象会社(数)	39	43	50
	回答率(%)	100	100	100
合計	対象会社(数)	641	626	648
	回答率(%)	64.0	62.3	69.3

人権課題の特定

お取引先を対象としたアンケートからは、労働環境の把握を通じて人権課題を特定しています。2025年3月期は当社とヤマダデンキの役員を対象に人権リスクアンケートを実施し、重要な人権リスクを特定しました。アンケート結果を踏まえ、今後も人権課題に取り組んでいきます。

人権リスクアンケート結果

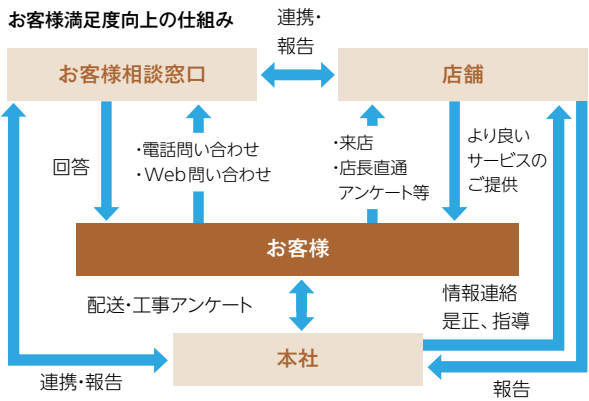
重要な人権リスク	- 過剰・不当な労働時間 - 居住移転の自由 - 消費者の安全と知る権利	- 情報セキュリティ - 知的財産権
----------	--	---

SPA商品の製造委託会社選定

当社はSPA商品の製造委託先にISO9001認定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年に一度）」「臨時」で品質などに関する監査を行い、さらに毎年ISO14001の認定取得状況を確認し、環境リスクへの対応を強化しています。

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製品提供を目指しています。製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、製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、お客様の貴重な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と実施、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情報を共有しています。

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ーを上げていきます。

お客様の件数			
	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
お褒め	616	590	556
ご指摘	545	462	474

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定例実施しています。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。2023年にTecc.Land相模原店にて定例実施を開始、2025年6月現在、神奈川県内の17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。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、サン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、インショップ店舗を除く ※2 一部インショップ店舗除く

情報セキュリティ

当社グループは多くの個人情報を取得しており、本社では経営に関わるさまざまな機密情報を取り扱っています。これらの情報資産を取り扱う企業としてISO27001 (ISMS) を取得し、グループ全体のセキュリティレベルを高めるべく多岐にわたる対策・投資を行っています。

個人情報保護においては個人情報保護方針を定め、安全管理措置を講じています。2025年はITDX本部が中心となり、グループ各社の業態に沿った形のプライバシーポリシーを作成しています。近年は海外への出店も拡大しており、GDPRほか各国の個人情報保護規制対応を含めて体制を整備しています。機密情報保護においては情報セキュリティ基本方針を定め、基幹システム の脆弱性診断を継続して行うなど、最新のセキュリティ構築・維持を徹底しています。あわせて社員に対する勉強会も定期的を実施しています。これらの取り組みの結果、2025年3月期までの5年間で重大インシデントの発生件数はゼロ件でした。

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>

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	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025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 ^{※1}	t	60,980 ^{※3}	133,949	175,105	172,109	144,084
	リユース・リサイクル	家電4品目（テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン）のリユース台数	B	台	56,937	78,663	128,194	119,727	156,899
		小型家電リサイクル台数	B	台	802,478	958,417	830,227	839,103	843,128
気候変動への対応	CO ₂ 排出量	スコープ1	C ^{※2}	千 t-CO ₂	54	53 [○]	53 [○]	48 [○]	36 [○]
		スコープ2			259	263 [○]	231 [○]	231 [○]	235 [○]
		スコープ3			26,371	23,376 [○]	21,491 [○]	21,335 [○]	20,423 [○]
	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	40.9	40.4	35.0	34.6	35.5
		電力使用量全体に占める再生可能エネルギー率			1.94	2.03	2.15	3.74	3.92

社会

項目			集計 範囲	単位	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
社員に関するデータ	正社員数	男性	C	名	19,126	18,323	19,912	20,096	20,276
		女性			5,174	4,628	5,372	5,430	5,400
		合計			24,300	22,951	25,284	25,526	25,676
	離職率 ^{※1}	男女計	C ^{※2}	%	5.3	6.1	6.4	6.0	4.4
人材育成	1人当たりの平均研修時間		C ^{※1}	時間	-	-	19	25	21
	セールスエンジニアの人数		B	名	175	337	452	483	526
お客様満足に向けた取り組み	お客様の声	お褒め	B	件	638	625	616	590	556
		ご指摘			632	615	545	462	474
ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン	女性比率	管理職	C ^{※2}	%	3.8	4.0	3.6	3.6	4.1
		正社員	C		21.3	20.2	21.2	21.3	21.0
	外国籍雇用者数 ^{※1}	男女計	C ^{※3}	名	301	178	213	205	307
ワーク・ライフ・バランスの推進	有給休暇取得率	正社員	C ^{※3}	%	45.8	46.2	51.0	59.4	53.6
		正社員 + 非正社員	C		-	-	56.9	64.0	58.1
	育児休業取得率 ^{※4}	男性	C ^{※5}	%	-	-	14.3	32.5	36.2
		女性			-	-	119.2	100	100
	エンゲージメントサーベイ ^{※6}		C	-	-	-	B ^{※7}	B ^{※8}	B
労働安全衛生	休業災害度数率		C ^{※9}	-	-	-	0.69	0.98	1.14
	健康診断受診率		C ^{※2}	%	93.0	93.8	97.9	95.9	95.6
	ストレスチェック受検率		C ^{※2}	%	92.3	92.7	93.2	96.1	96.5

ガバナンス

項目				集計 範囲	単位	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
コーポレート・ガバナンス	取締役 ^{※1}	人数	合計	A	名	-	-	-	12	12
		取締役女性比率			%	-	-	-	16.7	16.7
		社外取締役の人数（うち独立役員人数）	合計		名	-	-	-	5(5)	5(5)
		社外取締役比率			%	-	-	-	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	247	208	204	223	216
コンプライアンス	内部通報件数			C ^{※2}	件	133	151	173	165	391
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	回収率	C	社	105	552	641	626	648
					%	86.6	54.0	64.0	62.3	69.3

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 ヤマダデンキ単体の数値です ○ 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、インバースネット、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ましては、過去のESGデータ集をご参照ください。 ※2 非連結子会社を含みます

10年間の
主要財務データ（連結）

（単位：百万円）

	第39期 2016年3月期	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	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
損益状況										
売上高	1,612,735	1,563,056	1,573,873	1,600,583	1,611,538	1,752,506	1,619,379	1,600,586	1,592,009	1,629,069
売上総利益	459,501	455,199	438,114	440,990	460,652	521,036	464,960	448,771	454,217	457,360
営業利益	58,158	57,895	38,763	27,864	38,326	92,078	65,703	44,066	41,489	42,821
経常利益	62,734	66,040	47,335	36,889	46,074	98,875	74,136	50,064	47,037	48,045
親会社株主に帰属する当期純利益	30,395	34,528	29,779	14,692	24,605	51,798	50,555	31,824	24,055	26,912
EBITDA ^{※2}	79,941	77,355	58,384	46,790	59,045	113,549	89,389	68,687	67,065	69,277
財務状況										
純資産額	557,722	585,547	588,740	591,593	645,166	672,545	676,277	611,775	624,174	645,275
総資産額	1,146,722	1,159,456	1,175,568	1,184,042	1,163,494	1,252,599	1,271,668	1,271,181	1,288,994	1,324,980
有利子負債	346,321	334,874	331,281	315,245	247,119	235,255	238,141	319,541	315,837	325,553
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 23	43,855	61,689	36,023	62,433	122,281	21,084	43,740	54,559	51,566
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,437	△ 15,279	△ 12,668	△ 8,469	△ 8,234	△ 14,777	△ 22,265	△ 25,209	△ 21,911	△ 35,143
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,732	△ 24,382	△ 32,920	△ 27,461	△ 58,091	△ 82,837	△ 16,647	△ 29,453	△ 25,592	△ 4,060
現金及び現金同等物の期末残高	30,664	34,981	51,326	51,175	48,397	73,760	56,470	46,486	54,350	67,553
財務指標										
自己資本比率（％）	46.6	48.4	49.8	49.7	54.6	51.8	51.6	47.6	47.8	48.1
株価収益率（倍）	13.92	12.91	17.35	30.02	15.19	9.50	6.23	11.33	12.68	11.07
ROA（％）	2.7	3.0	2.6	1.2	2.1	4.3	4.0	2.5	1.9	2.1
ROE（％）	6.0	6.3	5.2	2.5	4.0	8.1	7.9	5.0	3.9	4.3
ROIC（％）	4.4	4.2	3.0	1.9	2.8	7.4	5.4	3.5	2.9	2.9
総資産回転率（回）	1.40	1.34	1.33	1.35	1.38	1.39	1.27	1.25	1.23	1.23
配当性向（％）	31.4	30.2	35.3	71.5	35.2	28.6	29.5	29.8	37.4	33.4
1株当たり情報										
1株当たり純資産額（円）	666.03	697.46	731.57	723.55	721.37	792.26	785.50	853.67	892.39	919.90
1株当たり当期純利益（円）	38.22	43.00	36.77	18.18	28.38	62.82	60.96	40.25	34.78	38.90
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	38.16	42.89	36.65	18.07	27.01	62.53	60.67	40.02	34.53	38.60

※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

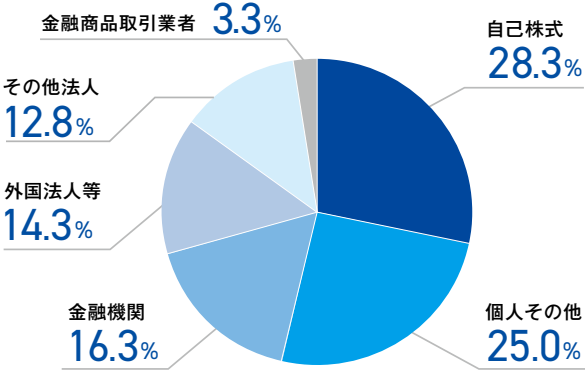
会社概要

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1兆3,249億円
自己資本比率	連結48.1%
正社員数	連結25,676名

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	445,938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)	79,576	11.48
株式会社テックプランニング	65,327	9.43
山田 昇	31,903	4.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,864	4.02
ソフトバンク株式会社	24,200	3.49
JPMorgan証券株式会社	14,896	2.15
株式会社群馬銀行	12,000	1.73
ステート ストリート バンク アンド 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)	10,087	1.46
ジェービー モルガン チェース バンク 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,134	1.17
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	7,856	1.13

※ヤマダホールディングスは、自己株式を273,794千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※ヤマダホールディングス従業員持株会専用信託口が保有する当社株式505千株は、自己株式に含めていません。
※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



CDPにより公表された「気候変動2024」において、ヤマダホールディングスは上位評価となる「B」を獲得しました。



FTSE 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、当社は2022年より選定されています。

- 2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
- 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
- 2025 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 2025 (大規模法人部門)」に初めて認定されました。

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としています。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
2024年4月1日～2025年3月31日(2025年3月期)
(ただし、一部2026年3月期の活動内容も含んでいます)

●発行日
2025年9月(前回発行:2024年9月、次回発行予定:2026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。

Webサイト

コーポレートサイト

財務情報		非財務情報	
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	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

発行物

ヤマダホールディングスグループ 統合報告書

ヤマダホールディングスグループ「統合報告書2025」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2025」をご覧いただきありがとうございます。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2025」アンケート

https://www.yamada-holdings.jp/contact/yamada-hd_survey.html

