



 YAMADA HLDGS.

ヤマダホールディングスグループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2021

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室

TEL. 0570-078-181



 YAMADA HLDGS.

ヤマダ電機は ヤマダホールディングスへ

2020年10月、ヤマダ電機は、
ヤマダホールディングスとして新たなスタートを切りました。
日々を便利に楽しくする家電から、
暮らしの基盤である住まいまで、
皆様の“暮らしまるごと”を
これまで以上に力強く支えるため、
グループ各社それぞれの強みを伸ばし、
すべてがつながる経営を目指した改革です。
経営理念に掲げた「創造と挑戦」の想いはそのままに、
社会のニーズを的確に捉えた
多様なサービスの提供を通じて
皆様の暮らしのすべてを満たす
ヤマダであり続けます。

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へ、
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、2019年12月に特定したSDGs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

2020年4月1日～2021年3月31日(2021年3月期)(ただし、一部2022年3月期の活動内容も含んでいます。)

●発行日

2021年8月(前回発行：2020年7月、次回発行予定：2022年7月)

●参考にしたガイドライン

GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード2016/2018/2019/2020」
国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」

●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。

04 トップメッセージ

08 ヤマダホールディングスグループの 価値創造

- 08 価値創造のあゆみ
- 10 「暮らしまるごと」って、どういうこと?
- 14 ヤマダホールディングスグループについて
- 16 価値創造プロセス
- 18 SDGs達成に向けた重要課題
- 20 財務/非財務ハイライト
- 22 事業の進捗
- 26 特集：ヤマダホールディングスグループが
目指す資源循環型社会



28 事業の基盤

- 28 コーポレート・ガバナンス
- 30 社外取締役鼎談
- 38 コンプライアンス/リスクマネジメント

41 サステナビリティ

- 41 ESG・サステナビリティマネジメント
- 44 [SDGs重要課題への取り組み]
快適な住空間の提供と社会システムの確立
- 48 [SDGs重要課題への取り組み]
循環型社会の構築と地球環境の保全
- 54 [SDGs重要課題への取り組み]
社員の成長と労働環境の改善

60 コーポレートデータ

- 60 10年間の主要財務データ(連結)
- 62 財務諸表
- 68 企業情報



代表取締役会長 兼 CEO

山田 昇

さまざまな変容の中でも存在感を示し 社会のインフラとして 不可欠な企業であり続けます

ホールディングス体制が本格始動

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大という歴史的困難に見舞われ、先の見通しの立たない一年でした。しかしながらこのコロナ禍において、当社グループの主力事業である家電を中心とした暮らしのインフラとしての存在意義をお客様に再認識していただきました。東京オリンピックの開催延期や前期における消費増税の反動を考慮した経営を強いられる中で、結果的に増収増益となったのは、2020年10月のホールディングス化でひとつの完成を見た「つながる経営」への構造改革が、功を奏したものと考えています。

2022年3月期は、ホールディングス体制が本格始動する年と捉えています。ホールディングス化の背景には、「家電オンリーのビジネスからの脱却」という至上命題がありました。その大きな方向性の中に、まず2019年10月にヤマダ電機(単体)を13の支社に分けた支社長制度(2021年7月1日、家電子会社の合併後、社内11分社制へ変更)の導入があり、各支社において利益率重視の経営体質に改善すべく、質の高い在庫の適正管理などの施策を講じてきたのです。また、住宅や金融、環境資源開発などの新たな事業領域においては、この度のホールディングス化によって各事業会社の権限と責任を明確化したことで、主体的な事業活動を促しました。こうしてグループ全体の経営効率およびグループガバナンスをより一層強化する体制が整い、今後は、その成果を出していく段階に入ったと捉えています。

具体的には、「たのしい。くらしをシアワセにする、ぜんぶ。」を象徴する郊外型の大型店舗を中心に、年間30店目標の新規出店を進めていく計画です。家電に加え、家具・インテリア、生活雑貨など多様な品ぞろえを活かした新業態フォーマット「Tecc LIFE SELECT」の店舗展開を進めることで、シェア拡大を図っていきます。また利益率の高いSPA商品は家

具、インテリアの領域でも拡充していく方針です。一方、eコマースについては全国に展開する店舗網を活かし、ネット通販やTVショッピングとの融合を目指し、対応を進めています。そのひとつの答えである「YAMADA web.com店」では、公式通販サイトと連動した幅広い品ぞろえとトラスト価格、セールスエンジニアによるサービスを行う当社独自の店舗形態として手ごたえを感じています。

実態の伴ったESG経営を推進

当社グループを取り巻く事業環境はめまぐるしく変化しており、中でもサステナビリティという世界共通の目標の実現に向けて、企業に求められる役割が非常に大きくなっていることを痛感しています。当社グループは「暮らしまるごと」を標榜し、家電や家具・インテリア、住宅、リフォームなども扱う中で、小売店としての責任を果たすべく、リユース・リサイクルを中心とした製品ライフサイクルをグループ内で完結する仕組みを作り上げ、社会全体での環境負荷低減に貢献しています。今後は再資源化できない廃棄物の減量・減容を目指した焼却発電施設を建設する計画も進んでいます。環境ビジネスとして、しっかりと収益が出る形で環境に貢献し、実態の伴うESG経営を推進していきたいと考えています。

当社グループが社会に不可欠なインフラとして必要とされ、今後も生き残っていくためには、さまざまな社会変容の中でも、常に存在感を示していくことが求められます。今「暮らしまるごと」を掲げる私たちのビジネスモデルが独自性を示すことができているのは、社会やステークホルダーの変容を見極め、私たち自身が柔軟に変化を遂げてきたからにはほかなりません。一方でどんな変化にもぶれない経営の根幹となるものも必要です。当社グループで言えば、経営理念「創造と挑戦」であり、その実践を通じて、持続可能な社会においても求められる企業であり続けます。

「暮らしまるごと」戦略のもと それぞれがオンリーワンを目指す 企業グループへ

代表取締役社長 兼 COO

三嶋 恒夫



ホールディングス化は、新たなスタートライン

創業者である山田会長と縁あって、衣・食・住の「住」に特化した業態を目指すべくヤマダ電機(当時)に合流してから丸4年が経ちました。「暮らしまるごと」戦略のもと住宅や金融、環境資源開発といった新たな事業領域に本格的に乗り出し、それぞれの事業会社がテーマを持ってしっかりと機能するようになったことは、この4年間の大きな進歩と捉えています。

当社グループには、会長の強いリーダーシップのもとで事業を拡大してきた歴史があります。そのため、意思決定の速さは、これまでのヤマダの躍進を支えてきました。しかし、今後の当社の将来を考えた時、より経営単位を細かくして、権限と責任を明確化していく必要があります。2020年10月のホールディングス化は、各事業会社の自立を促す目的で行ったものであり、そこをクリアしたことで新たなスタートラインに立てたという実感があります。

とはいえ、グループとして具体的な成長戦略を描き、「つながる経営」の実践につなげていくのは、まさにこれからの課題です。小売業の店舗は立ち上げた当初は未完成であり、日々、お客様と触れ合いながら

その声を聞き、お買い物しやすい売り場にもっていくものだと思っています。例えば、今回のヤマダデンキの社内分社化にしても、今後、分社化された11社がそれぞれ地域に合った必要とされる小売業に変わっていくことこそが重要であると考えています。

提案力を高め、「暮らしまるごと」戦略を推進

かつて家電販売事業が最も隆盛を極めた2009年から2011年頃にかけて、地デジ化やエコポイントといった政府による施策が後押しする形で、家電の売上が非常に伸びたことがあります。家電販売業界にしてみれば、何もしなくても売れる状況でしたが、その後の反動により非常に厳しい市場になりました。

2021年3月期、当社グループはコロナ禍の巣ごもり需要などを取り込み、増収増益となりました。数年来の利益率改善に向けた取り組みが奏功したこともありますが、この降って湧いた需要は私たちの努力によって顕在化させたわけではありません。今の状況におおらず、常に改善を試みなければ、歴史は繰り返されることでしょう。ただし、当時と状況が違うのは、私たちには「暮らしまるごと」という戦略があり、家

電を中心に住宅、金融、環境資源開発という各セグメントの持ち味を活かしながら、新しいアイデアを打ち出す土壌があるということです。

暮らしをトータルで提案する「暮らしまるごと」戦略は、売り手側の工夫や努力によって新たな需要を生み出していくためのビジネスモデルと言い換えることもできます。例えば、家電や家具は壊れたから買い換えるのではなく、「欲しい」から買い換える人が多いものです。また家電、家具、それらの色の組み合わせなど、トータルでご提案することでリーズナブルに提供することも可能になります。現場の提案が満足につながったお客様は一生のお客様になる——こうした思いを胸に「暮らしまるごと」戦略を推進していきたいと考えています。

目の前の経営課題、ESG課題と向き合う

今般の改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応しかり、企業にもサステナビリティを意識した経営がますます求められています。当社グループは2019年12月、持続可能な社会に向けた指針として3項目にわたる「SDGs達成に向けた重要課題」を特定しま

した。「快適な住空間の提供と社会システムの確立」「循環型社会の構築と地球環境の保全」の2項目は本業と関わりの深い部分であり、前者は「暮らしまるごと」戦略の一環として、後者は最終的に廃棄物につながる製品を売る立場にいる責任として誠実に向き合い、具体的に行動していくべき課題と捉えています。また地球環境保全の一環として、2021年3月にはTCFDへの賛同を表明しました。3つ目の「社員の成長と労働環境の改善」については、当社グループの持続的な成長に向けて喫緊の課題と捉えています。社員の成長機会を最大限にバックアップする教育環境を整える一方、特にジェンダーレスな職場環境の構築に向けた取り組みを推進し、グループ全体の底上げを図っていきます。

ヤマダホールディングスグループは2年後の2023年に創業50周年を迎えます。その時に胸を張って次の50年を語れるように、まずは目の前の経営課題やESG課題と向き合い、それぞれのグループ企業がオンリーワンを目指す集団になることで、次の時代も社会に求められるヤマダであり続けます。

ヤマダホールディングスグループの価値創造

価値創造のあゆみ

ヤマダホールディングスグループは、経営理念である「創造と挑戦」を胸に、一歩先を見据えた経営の積極的な推進と、着実な資本政策の実行による財務体質の強化、経営資源の基盤強化により成長を続けてきました。これからも時代の変化を的確に捉え、実績にとらわれない将来に向けた体制づくりを進めるとともに、次なる「創造と挑戦」を重ねるべく邁進していきます。

〈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。

1973年 創業



現会長の山田昇が群馬県前橋市で電気店「ヤマダ電化サービス」として創業。

1978年
5店舗、年商6億円

1977年
シー・アイ・シーを設立

1983年
ヤマダ電機を設立

1997年3月期
売上高1,000億円

1989年
株式店頭公開

2000年
東証一部上場



2001年
ヤマダポイントカードを発行



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

2004年
ヤマダ電機
女子陸上競技部を創部



2006年
ヤマダフィナンシャルを設立
ヤマダLABIカード発行

2007年
インバ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

2007年
CSR担当室設置

2005年3月期
売上高1兆円を達成

2004年
社員のための研修センター
「礎生塾」を開設



2010年3月期
売上高2兆円を達成

ナショナルチェーン化や都市型大型店舗「LABI」の拡充などを追い風に、2005年に国内家電量販店では初の売上高1兆円を達成してから5年で実現。海外店舗の拡大を強力に後押ししました。

2019年
大塚家具を子会社化

2018年
ヤマダホームズを設立

2021年
ヤマダ住建ホールディングスを設立



2010年代初頭から推進してきた住宅分野強化の一環として、住宅・建築関連事業を行う連結子会社3社を合併、2社を完全子会社化して設立。住宅事業のさらなる拡大と経営基盤の強化に大きく寄与しています。

2020年
ヒノキヤグループを子会社化

2020年
ヤマダ環境資源開発
ホールディングスを設立

家電製品等販売事業・住宅事業における環境関連分野を強化し、製品・設備のリユース・リサイクル事業などを拡充すべく設立。グループ内での資源循環体制を整え、循環型社会の実現に貢献しています。

2021年
ヤマダデンキに
家電販売事業を統合

ヤマダデンキを存続会社とし、ベスト電器をはじめとする家電販売7社を消滅会社とする吸収合併を実施。

2011年
エス・バイ・エルを買収

2016年
ヤマダファイナンスサービスを
設立

2013年
公式通販サイト
「ヤマダウェブコム」
をオープン

2010年
ヤマダケイタイアプリを
リリース

2018年
「暮らしまるごと」戦略
をスタート



家電製品やインテリア家具の販売に加え、新築住宅やリフォーム、不動産までカバーし、住空間をトータルコーディネートする「暮らしまるごと」戦略をスタートしました。

2012年
ベスト電器を子会社化
東金属を子会社化



1970 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 暮らしまるごと戦略の推進

店舗形態の変遷



系列電器店



混売店



テックランド



LABI



アウトレット店



家電住まいる館



web.com店



Tecc LIFE SELECT

“暮らしまるごと” って、どういうこと？



START

まずはお近くの
ヤマダから

いつ来ても新製品と出える
ヤマダは、見て歩くだけでも
楽しくて刺激的。最近はおも
買えるようになったらしい！

廃棄物焼却発電施設
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
※2024年稼働予定

素材
リサイクル
不可可能

リサイクル工場
解体、破砕を行い、
素材ごとに分別

リユース
不可可能

リユース工場
動作チェック、修理、
クリーニングなど

Webサイト



全国に広がる配送ネットワーク
を活かした公式通販サイト「ヤマ
ダウェブコム」を展開するほか、
インターネット総合ショッピング
サイト「ヤマダモール」ではこれ
までヤマダデンキで取り扱いの
なかったさまざまな商品をお得
な価格でラインアップしています。
・ヤマダウェブコム
・ヤマダモール など



アウトレット店で販売



- 家電住まいる館 ●LABI
- テックランド ●アウトレット店
- web.com店 ●LIFE SELECT など

家電

家具・インテリア

住宅・リフォーム

買う



ヤマダ
ポイントが
貯まる、
使える

ヤマダホールディングスグループは、全国に広がる多様な店舗ネットワークやオンラインサービスを通じて、
皆様の暮らしをまるごと支える事業を展開しています。家電や家具のお買い物から住まいや暮らしのご相談、
環境にやさしい暮らしの実践まで、ヤマダが目指す“暮らしまるごと”をご紹介します。

配送・設置・暮らしのご相談



店頭でのお客様対応から配送・設置、アフターサービスまでを行う。ヤマダなら
ではの専門職がセールスエンジニア。お客様の暮らしの悩みにもお答えします。

住まいのご相談



ヤマダホールディングスグループ
の強みを活かした高品質な注文住
宅をはじめ、外壁・屋根・内装・水
回りのトータルなリフォームを提
案しています。また、お部屋探し
や金融相談など不動産関連のサー
ビスも提供しています。

買取・回収



まだ使えると思うから、
不要な家電や家具は
ヤマダでリサイクル！

家電やパソコンを
お客様から買取・回
収し、再商品化した製
品はアウトレット館などで販売し
ています。リユースできない製品
も極力再資源化し、リサイクルし
ています。

商品の案内をして
くれた店員さんが自宅に
配送、設置までして
くれるなんてすごい！



アフターサービス

小型家電の修理などは店頭で受け付け、修
理センターやメーカーにて修理します。大
型家電は出張修理サービスも行っていま
す。他店購入品も大歓迎。



家族みんなで選んだ安心・安全な
ヤマダの家。家具や家電まですべて
ヤマダでそろえたので、
ヤマダポイントもたくさん貯まって
お得がいっぱい。末永くよろしくね！



新築・リフォーム



ヒノキグループやヤマ
ダホームズのWebサイ
トから各地の住宅展示場
のご来場予約が可能です。
専門性の高いスタッフが
親切丁寧に対応します。ご
自宅からのオンライン相
談も受け付けています。

住宅診断



新築時の住宅品質検査から入居後の維持管
理、その後の暮らしのサポートなど、住宅
資産の価値を守るサービスをワンストップ
で提供しています。

暮らす



ヤマダ
ポイントが
貯まる、
使える

災害に強い家

ヤマダは暮らしの安心・安全を守る“災害に強い家”に力を入れています。
家電量販店としてのノウハウを活かした最先端のスマートハウスも得意分野です。



太陽光発電システム



AIオフグリッドシステム
蓄電池



製水器

ヤマダのでんき

ご利用の電気料金に応じて、ヤマダポイントが
貯まるお得な電気料金プランです。

保険・金融



暮らしに安心を与えてくれる
さまざまなサービスにも
お世話になっています！

保険

ヤマダホールディングスグループの金融事
業の保険部門として、“暮らしまるごと”と
親和性の高い各種保険商品を開発・提供し
ています。

住宅ローン

より有利な条件で各種金融商品
をご提供することで、“皆様の夢
の実現”のパートナーを目指し
ています。

ヤマダLABIカード

現金払いと同率のヤマダポイントが貯ま
る、ヤマダデンキでのお買い物に最適な
カードです。



ヤマダホールディングスグループについて

ヤマダホールディングスグループは、持株会社体制への移行に伴い、従来の家電・住宅・環境資源開発・金融・サービスの各セグメントを、デンキ・住建・金融・環境の4セグメントとその他セグメントに再編しました。より一層強固になったグループガバナンスのもと、主力の家電販売事業のヤマダデンキをはじめとするグループ会社が、それぞれのフィールドで「暮らしまるごと」戦略を加速していきます。

YAMADA HLDGS.

ヤマダホールディングス

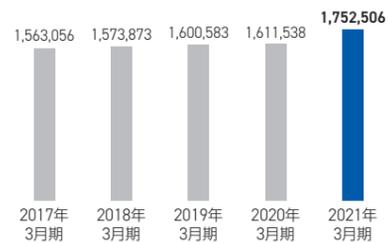


事業セグメント別売上高

- デンキセグメント 1兆4,820億円
- 住建セグメント 1,922億円
- 金融セグメント 34億円
- 環境セグメント 655億円
- その他セグメント 958億円

※売上高の一部には、非連結子会社などの数値も含まれており、かつ、グループ内の取引相殺は行っておらず、決算の数値とは異なります
※2021年3月末現在のセグメント分けの数値です

連結売上高の推移(単位: 百万円)



デンキセグメント



都市型・郊外型・小商圏店舗など、商圏規模に合わせてコンセプトの異なる家電量販店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、SPA(オリジナル商品の製造販売)事業を行っています。実店舗の強みを活かしたネット販売やテレビショッピング、リユース・リサイクル商品の販売にも力を入れています。2021年7月にすべての家電電子会社の吸収合併を完了しました。

- 株式会社ヤマダデンキ (社内分社)
- 北海道ヤマダ
- 東北ヤマダ
- 北関東ヤマダ
- 西関東ヤマダ
- 東京ヤマダ
- 東関東ヤマダ
- 北陸ヤマダ
- 東海ヤマダ
- 近畿ヤマダ
- 中四国ヤマダ
- 九州ヤマダ

住建セグメント



ヤマダデンキの店舗ネットワークを活用し、スマートハウスや耐震性、省エネルギー性能に優れた注文住宅をローコストで提供することで、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、建売や建替に加え、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な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。

- 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
- 株式会社ワイ・ジャスト
- 株式会社家守り
- 株式会社ハウステック
- 株式会社ヒノキヤグループ

金融セグメント



「暮らしまるごと」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、資金決済、保険商品、ライフプラン提案の5分野において各種金融商品を展開しています。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。

- 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
- 株式会社ヤマダ少額短期保険
- 株式会社ヤマダライフ保険
- 株式会社リペア・デポ

環境セグメント



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するとともに、ヤマダデンキの店舗ネットワークを活用したワンストップのビジネスにつながっています。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。

- 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
- 東金属株式会社
- インバースネット株式会社
- 株式会社三久

その他セグメント



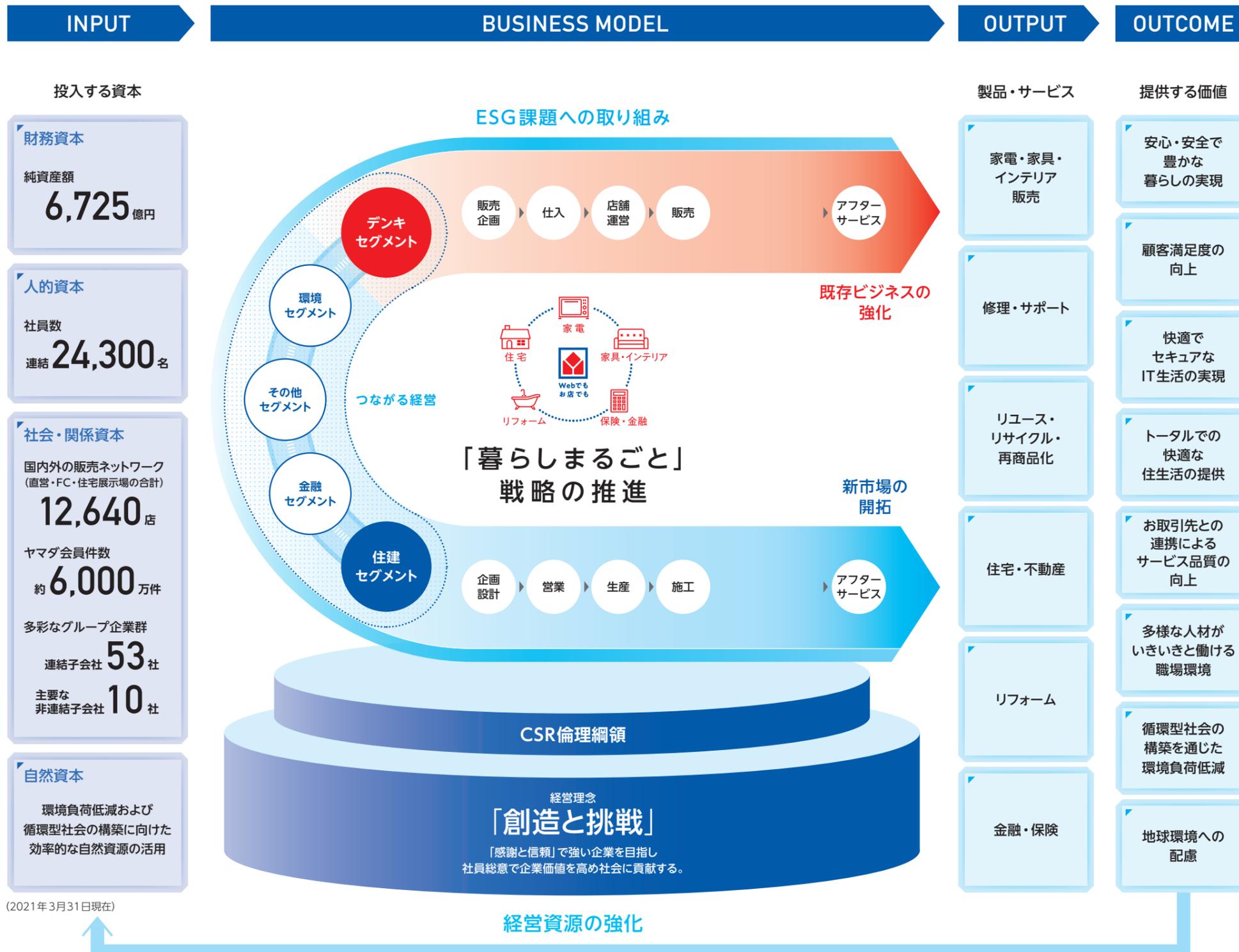
トレーディング事業、飲食業や旅行業、家電製品の配送設置・取付工事など、「暮らしまるごと」戦略の可能性を拓く多様なサービスを展開するグループ会社を擁しています。2019年12月に子会社化した大塚家具も本セグメントに含まれ、ヤマダデンキとの連携強化が進んでいます。

- 株式会社ヤマダトレーディング
- 株式会社ヤマダフードサービス
- 株式会社ヤマダテクニカルサービス
- 日本ツーリストクラブ株式会社
- コスモス・ベリーズ株式会社
- 株式会社イーウェルネス
- 株式会社J・スタッフ
- 株式会社大塚家具
- 株式会社ビー・ピー・シー

※各セグメントの会社内訳は2021年7月1日現在となります

価値創造プロセス

ヤマダホールディングスグループは、多様な資本を活用し、環境や社会課題の解決に向けたさまざまな事業活動を展開しています。社会の変化・課題を先取りし、ヤマダホールディングスグループのシナジーを活かしたソリューションビジネスの展開を通じ、ヤマダホールディングスグループの価値向上を図っていきます。



SDGs達成に向けた重要課題

ヤマダホールディングスグループは、事業活動を通じ、SDGsの目標達成に貢献すべく積極的に取り組んでいきます。

SDGs重要課題特定プロセス

2015年9月「国連持続可能な開発サミット」において、国連加盟国が2030年までの実現を目指す17のゴールと169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」が掲げられ、国だけでなく企業にも積極的な関与が求められています。ヤマダホールディングスグループは、SDG Compassに沿ったSDGsの理解浸透および取り組みの推進を図っており、2019年12月にさらなる貢献を目指すためSDGs達成に向けた重要課題を特定して以降、KPIの設定を進めています。



STEP 1

SDGsを理解する

初めのステップとして、SDGsの社内理解・浸透のために以下の取り組みを行っています。

- ① SDGs研修の実施
- ② SDGsピンバッジの配布
- ③ 社内報を使用した周知
- ④ 本社内でのSDGsのPOPによる周知

STEP 2

優先課題を決定する

17のゴールと169のターゲットに対し、ヤマダホールディングスグループの事業とCSR活動との整理を行い、次の5つの視点から今後注力するSDGsの11ゴールを選定し、達成に向けた重要課題を特定しました。

- ① 経営理念との整合性
- ② SDGs達成への貢献度
- ③ ヤマダホールディングスグループならではの貢献ができるのか
- ④ 業界の傾向
- ⑤ 日本政府策定の実施指針との整合性

STEP 3

目標を設定する

特定した重要課題に対し具体的な取り組み内容とKPIを設定し、PDCAを回していきます。

STEP 4 / STEP 5

・経営へ統合する ・報告とコミュニケーションを行う

今後は、具体的な取り組みとそれに対するKPIを経営計画に組み込んでいきます。進捗状況については定期的に報告し、ステークホルダーとの対話を進めていきます。

SDGs達成に向けた重要課題



●●● 快適な住空間の提供と社会システムの確立

家電・家具・インテリア・リフォームのみならず、「暮らしまるごと」を提案することで、社会に必要な存在となり、お客様の「住」を支えるヤマダホールディングスグループを実現していきます。



》 P. 44

- 基本的な考え方
- お客様満足に向けた取り組み
- お客様の声にこたえる人材育成・研修

●●● 循環型社会の構築と地球環境の保全

販売した家電やパソコンのリユース・リサイクルを通じ、循環型社会の形成に貢献し、再生可能エネルギーの導入や環境配慮型製品開発・販売に力を入れていきます。



》 P. 48

- 環境マネジメント
- 廃棄物削減と資源循環
- 地球温暖化防止対策

●●● 社員の成長と労働環境の改善

人は経営において最も重要であるとの考えから、社員の人材教育、ダイバーシティの推進、ワーク・ライフ・バランスの保てる職場環境を構築し、事業の持続的な発展を実現していきます。



》 P. 54

- 基本的な考え方
- 人材の確保・育成・評価
- ダイバーシティの推進
- ワーク・ライフ・バランスの推進
- 労働安全衛生
- 人権の尊重

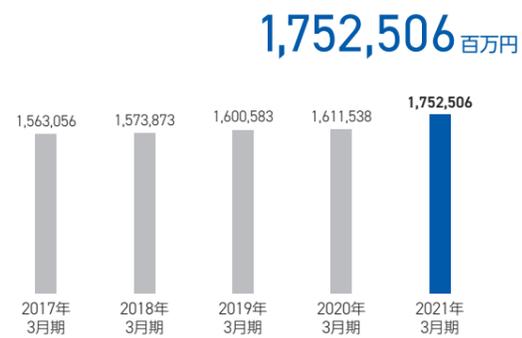
中長期方針

SDGs重要課題	取り組み内容	中長期方針
快適な住空間の提供と社会システムの確立	お客様満足度の向上	お客様の「住」を支える提案を継続して実施する
循環型社会の構築と地球環境の保全	廃棄物削減と資源循環	リユース・リサイクルの仕組みを通じた廃棄物の減量化と再資源化に取り組む
	地球温暖化防止対策	効率的なエネルギー利用や再生可能エネルギーの活用で環境負荷低減を図る
社員の成長と労働環境の改善	人材の確保・育成・評価	人材の育成と能力開発を通じ、経営における最も重要な「人」を大切に人材マネジメントを行う
	ダイバーシティの推進	多様な人材が能力を最大限に発揮できるようダイバーシティマネジメントを強化する
	ワーク・ライフ・バランスの推進	家庭と仕事の両立を図るための制度の拡充と就業環境を整備する
	労働安全衛生	社員の安全・健康を促進し、いきいきと安心して働ける職場環境を維持する
人権の尊重	人権意識の醸成に向けた体制の確立と運用	

財務／非財務ハイライト

財務情報

売上高(単位：百万円)



営業利益(単位：百万円)



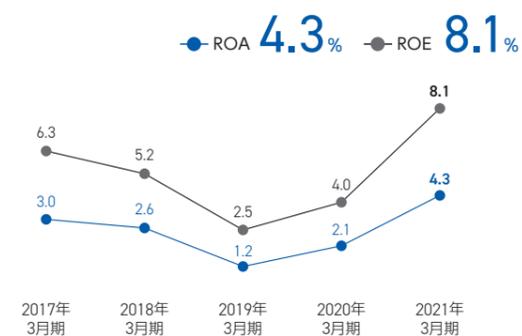
経常利益(単位：百万円)



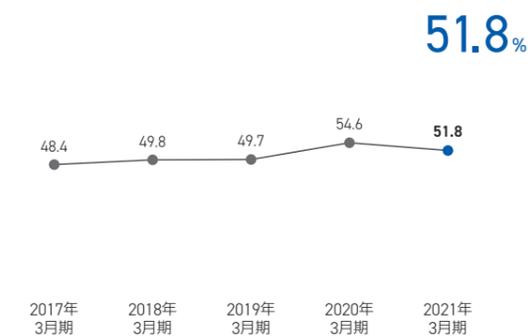
親会社株主に帰属する当期純利益(単位：百万円)



ROA、ROE(単位：%)



自己資本比率(単位：%)



非財務情報

正社員数(単位：名)

各年3月31日現在



女性管理職人数(単位：名)、女性管理職比率(単位：%)

各年3月31日現在



※正社員のみ

育児休業取得者数(単位：名)



※正社員のみ

家電製品アドバイザー・スマートマスター資格保有者数(単位：名)

各年3月31日現在



電力使用によるCO₂排出量^{*1,2}(単位：万t-CO₂)



延べ床面積当たりCO₂排出量^{*1,2}(単位：kg-CO₂/m²)



※1 電力のCO₂排出係数：2020年3月期までは0.55kg-CO₂/kWhを使用していましたが、2021年3月期より直近の電気事業者別の排出係数に変更しました
 ※2 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を対象としています

事業の進捗

デンキセグメント



2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大が長期にわたって社会全体に影響を及ぼす中、郊外型の店舗を中心に多数のお客様にご利用いただき、生活を豊かにする製品を多数取りそろえる当社の存在意義を改めて認識することができました。少子高齢化、人口減少、地球温暖化とさまざまな社会の変化の中で、時代が「モノの消費」から「コトの消費」に移り変わろうとしており、価格だけではなく、いかにお客様のニーズを掘り出し、商品としてご提案できるかが重要となっています。今後もヤマダデンキならではの多様かつ広範なネットワークを活かしながら、常にお客様の最新のニーズに応えるべく、「暮らしまるごと」のコンセプトを磨き上げることに注力していきます。加えて、地域とともに歩む企業として、リユース・リサイクルの推進による環境負荷低減に向けた取り組みや、社員の働く環境の整備に努めることで、グループ全体の持続的な発展に貢献していきます。

リスクと機会

リスク

- 生活防衛意識の高まりに伴う個人消費の鈍化
- 感染症リスクに起因する景気後退
- 半導体不足による商品供給の懸念
- 緊急事態宣言下における営業時間の短縮、来店客数の減少
- 人手不足による人件費、物流費上昇によるコスト増

機会

- eコマース需要の増加
- テレワーク拡大に伴う関連機器、サービス需要の増大
- 5G関連機器の需要増大
- 新しい生活様式の定着に伴う在宅率の上昇、巣ごもり商品需要の増加
- さまざまな製品・サービスによるトータルな住空間の提案

売上高／売上高構成比率



事業戦略

テックランドをはじめ、都市型店舗のLABIや家電住まいる館、アウトレット店、web.com店、新業態店舗のTecc LIFE SELECTなど、お客様の多様なニーズや市場環境に応える店舗ネットワークを軸に、家電や家具・インテリア、生活雑貨までも組み合わせて提案する「暮らしまるごと」戦略のさらなる推進を図ります。またコロナ禍において急速に進んだ社会のデジタル化に対応すべくeコマースのさらなる充実を目指すほか、ネットとリアルが融合したweb.com店のサービス強化を推進します。全国展開するリアル店舗の強みを活かした独自の取り組みであるセールスエンジニアのサービスも質・量ともに高めていきます。グループ全体で進める循環型社会の構築に向けては、廃棄物削減につながるアウトレット店の出店、サービス向上に努めていきます。

2021年3月期の主な取り組みと成果

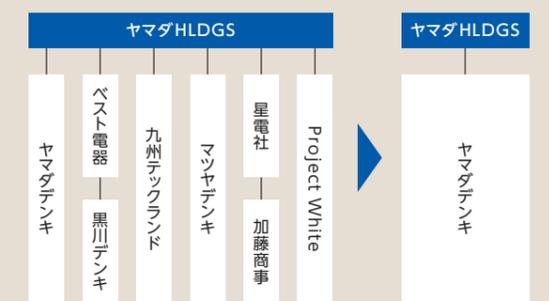
新型コロナウイルスの感染拡大を受け、全国の各店舗においてお客様と社員、関係者の安全確保を最優先に、政府および自治体の指針などに沿った営業を行う一方で、家電をコアに生活インフラとしての「暮らしまるごと」の提案を軸とした販売へのシフトを推し進めました。外出自粛や営業時間短縮などの影響から都市型店舗の客数減は顕著であったものの、郊外型店舗の来店客ならびにeコマース需要の増加を背景に、特別定額給付金による買い替え需要や巣ごもり商品需要の後押しもあり、売上高が増加しました。また、2019年10月に導入した支社長制度による地域別のきめ細かい経営を通じて、売上高の最大化および競争力強化ならびにコスト低減を図ったほか、他社にない幅広いSPA商品の拡充、現金値引きとポイントを絡めた最適な価格対応によってデンキセグメントの利益は大幅増を実現しました。

2022年3月期の課題と展望

新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しが立たず、小売業界は引き続き厳しい状況が予想されています。加えて2021年3月期における特別定額給付金効果やテレワーク、巣ごもり需要の反動も懸念されますが、近年継続的に注力してきた利益率の改善を背景に、「たのしい。くらしをシアワセにする。ぜんぶ。」をコンセプトとした直営大型店舗の年間30店舗の新規出店を目指します。このほか、リアル店舗の強みを活かした独自のeコマース事業の拡大を図るほか、各店舗において電子棚札をはじめとするDXを推進することで、お客様の利便性向上と売り場の生産性向上を目指します。また、家電はもちろん、家具・インテリア、生活雑貨などのより幅広いSPA商品の開発拡大に取り組み、「暮らしまるごと」提案の強化を図ります。

TOPIC

2020年10月1日、ヤマダ電機の持株会社制への移行に伴って誕生したヤマダデンキは、2021年7月1日をもってベスト電器、黒川デンキ、九州テックランド、マツヤデンキ、星電社、加藤商事、Project Whiteを吸収合併しました。ヤマダデンキは、親会社であるヤマダホールディングスの主要事業であるデンキセグメントを担い、新たな11の区分による社内分社制を導入することで、営業面や業務処理面で効率性を高め、出店戦略、販売促進、人材活用の面においてさらなる強化を図っていきます。



※売上高の一部には、非連結子会社などの数値も含まれており、かつ、グループ内の取引相殺は行っており、決算の数値とは異なります
※2021年3月末現在のセグメント分けの数値です

事業の進捗

住建セグメント



ヤマダホールディングスグループが掲げる「暮らしまるごと」戦略において、住建セグメントはお客様の住宅建築はもちろん、その住居に最適な家電、家具、世帯の成長に合わせたリフォーム、保険などの金融商品のご提案など、お客様世帯と長くお付き合いいただくための重要な役割を担っています。建築を通じて社会資産を作り上げるという自負と責任のもと、良質な建物を建設し、点検・メンテナンスを通して、優良な資産として長くお使いいただくことは、お客様の資産保全へのお役立ちのみならず、地球環境への貢献にもつながるものと確信しています。

株式会社ヤマダ住建ホールディングス
代表取締役会長 村澤 圧司

リスクと機会

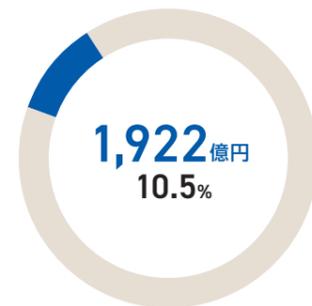
リスク

- ・人口・世帯減少に伴う新築着工件数の減少
- ・人手不足による人件費、物流費上昇によるコスト増
- ・資材の供給不足や技能労働者の不足に伴う原価上昇
- ・感染症の拡大に伴う工事遅延などによる損益の悪化

機会

- ・住宅リフォーム市場の拡大
- ・“災害に強い家”の需要増加
- ・スマートハウスなど環境配慮型住宅の需要増加
- ・住宅ローン減税の延長

売上高／売上高構成比率



事業戦略

ヤマダホームズとヒノキヤグループの強みである高い品質とリーズナブルな価格、商品特性を明確にした企画力を武器に、お客様のご要望・ご予算に応える幅広い住宅の提案を推進します。加えて、家電はもちろん、大塚家具の商品を含めた家具・インテリア、充実したリフォームまでを取りそろえたヤマダホールディングスグループならではの広範な対応力を活かすことで「つながる経営」を実践し、住建セグメントの事業拡大を目指します。

2021年3月期の主な取り組みと今後の展望

戸建てを中心とした住宅事業は、新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急事態宣言などの影響により、住宅展示場への来場者が大きく落ち込みましたが、オンライン接客の強化などを通じた集客効果により、受注は前期以上の高水準で推移しました。売上高は、受注増加に伴う完成引き渡しの増加に加え、2020年5月にレオハウス、同年10月にヒノキヤグループを連結子会社化したことも増収の要因となりました。2021年7月にはグループ全体としてセグメント体制が整います。家電事業に次ぐ重要性の高いセグメントとして強みを活かした経営を実践することで、さらなる事業拡大を図っていきます。

金融セグメント



家電・家具と住宅新築・リフォームの親和性は高く、金融は表裏一体の関係にあります。金融セグメントはグループ内金融6社を実質統合し、ヤマダNEOBANK（銀行代理業）の資格を取得したことで、総合金融業としての体制を整えました。お客様のライフスタイルに沿った各種金融商品をご提供し、「お客様の夢の実現」のパートナーとして一生を通じたお付き合いをさせていただけるよう努めていく所存です。スローガン「くらしをシアワセにする、ぜんぶ。」の実践に向け、今後も金融面から取り組んでいきます。

株式会社ヤマダファイナンスサービス
代表取締役社長 古谷野 賢一

事業戦略

金融セグメントとして、お客様の幅広い金融ニーズにワンストップで応える体制を整え、ヤマダならではの金融商品の品ぞろえと条件面の優位性を高めることで、家電・家具・住建関連事業とリンクさせた各種金融サービスの実践を目指します。

2021年3月期の主な取り組みと今後の展望

省エネ・創エネ・蓄エネにつながる住宅取得やリフォームに対するローン商品の提供、自然災害に備えた保険商品などの開発に注力してきました。今後は、「NEOBANK®」を軸に、BaaS（サービスとしての金融業）を活用した独自の各種ローン・資金決済を展開することで、金融事業の拡大を目指します。

売上高／売上高構成比率



環境セグメント



環境保全は地球規模の課題であり、企業が主体的に資源循環を促進させることは、社会的責任のひとつと言えます。お客様と直接接点を持つ小売業は製品の販売に加え、使用済み製品を回収するインフラを有し、リサイクルやリユースの資源循環について大きな責任の担い手になるべきです。当社はヤマダホールディングスグループにおけるリユース・リサイクル事業の中核企業として資源の有効利用を追求するとともに、グループ内の資源循環システムの構築を通じて、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

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

事業戦略

持続可能なサーキュラーエコノミーの実現に向け、回収した家電・家具・住宅設備などの廃棄物のリサイクルはもちろん、リデュース、リユースの取り組みを推進します。対応が困難な製品については、適正処理によるエネルギー化を目指します。

2021年3月期の主な取り組みと今後の展望

2021年3月期は下取り販促による回収台数の増加により業績が安定的に向上しました。2022年3月期は、家電向けリサイクルプラントの増築や、建設廃材中間処理場の運営会社の買収を既に終えたほか、リユース・リサイクル関連工場の増設、廃棄物焼却発電施設の設定に向けた取り組みを進めます。

売上高／売上高構成比率



※売上高の一部には、非連結子会社などの数値も含まれており、かつ、グループ内の取引相殺は行っており、決算の数値とは異なります
※2021年3月末現在のセグメント分けの数値です

ヤマダホールディングスグループが目指す資源循環型社会

当社グループは、家電製品などのリユース・リサイクルの推進、再資源化素材の活用という、小売を中心とするリソースサーキュレーション（資源循環）をつなぎ、廃棄物の減容・適正処理にも取り組むことで、製品ライフサイクルのグループ内での完結を目指しています。ヤマダならではの全国店舗ネットワークを活かし、資源循環型社会の形成に貢献するための取り組みが始まっています。

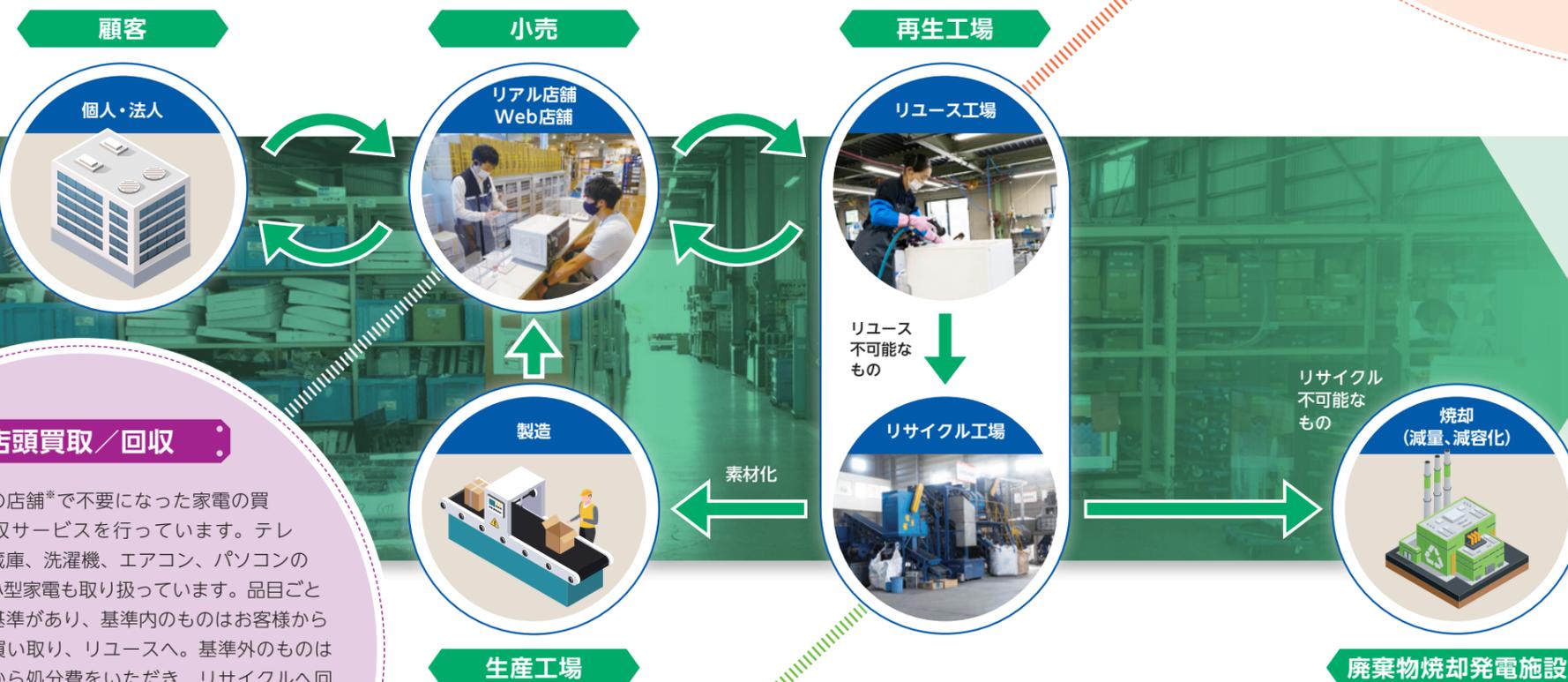


株式会社シー・アイ・シー
藤岡リユースセンターセンター長
我妻 恒

リユース

リユース拡大に向け、受け入れ体制を強化

当リユースセンターには、主に東日本のグループ各店で買取を行った家電製品が集まってきます。製品の種類によって工程はさまざまですが、専門の技術者が動作チェック、修理、クリーニングなどを行ったうえで、およそ9割がリユース商品として再生され、ヤマダアウトレット店で販売されます。製品は入荷時にバーコード登録されているため、万一故障などがあっても、トレーサビリティが可能です。リユースできない製品はリサイクル工場へ送られますが、循環型社会の形成に向けたカギはその前段階であるリユースの拡大であり、そのための技術向上、受け入れ体制の拡大に向けて、今後も尽力していきます。



2022年以降に新設予定の施設

● リユース工場



既存工場に隣接して新工場を建設。リユース台数の増加を目指すとともに、配送拠点としての機能も高める予定です。

● リサイクル工場



既存工場に隣接して小型家電リサイクルの新工場を建設。将来的には大型家電の取り扱いも想定しています。

● 廃棄物焼却発電施設



再資源化できない廃棄物を焼却し、減量・減容化を図る施設を建設。焼却の際に発生する熱は発電に利用する予定です。

廃棄物焼却発電施設

2024年新設予定

VOICE

資源循環型社会の形成に向けて



株式会社ヤマダ環境資源開発
ホールディングス
部長

吉田 浩平

当社はSDGsの目標12「つくる責任、つかう責任」への貢献を意識する中で、家電販売を主力事業とするヤマダホールディングスグループの「売る責任」を果たすべく、リユース・リサイクルを中心とした資源循環システムの構築を推進しています。ヤマダデンキは今後2年でアウトレット店を倍増させる計画であり、併せてリユース・リサイクルの各工場を設備増強する予定です。2024年には廃棄物焼却発電施設を新設し、再資源化できない廃棄物についても減量・減容を進めていきます。国内で少子高齢化が進む一方、世界的には人口増加の傾向が続いており、相対的に日本に供給される資源は少なくなることが考えられます。将来の私たちの資源を確保する意味でも、リユース・リサイクルの推進は重要です。まずはこの再生から焼却処理までをすべて自前で完結する枠組みを作り上げ、資源循環型社会の形成に向けた第一歩にしたいと考えています。

リサイクル

高度選別の上、再資源化を推進

小型家電リサイクル認定事業者として、1日約2,000台のリユース不可能と判断された家電製品を受け入れています。工場では手分解、機械設備による破碎を経て、磁力・渦電流・光学選別などの高度選別を行ったうえで、鉄、アルミ、ステンレス、銅、プラスチック、レアメタルといった単一素材に分別し、さまざまな製品の原料として再利用しています。なお、選別されたプラスチックは、ヤマダのSPA商品の部材や社内備品である買い物カゴなどに使用しております。今後もリサイクルの質・量ともに高め、資源循環システムの構築に貢献していきます。



店頭買取/回収

全国の店舗*で不要になった家電の買取/回収サービスを行っています。テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、パソコンのほか、小型家電も取り扱っています。品目ごとに買取基準があり、基準内のお客さまから製品を買い取り、リユースへ。基準外のお客さまから処分費をいただき、リサイクルへ回します。ネット上で事前査定ができるサービスも展開しており、店頭での直接買取はもちろん、買い替えの場合はご購入商品お届け時の買取も可能です。

*離島など、一部買取サービスを行っていない店舗もあります



東金属株式会社
営業本部 製造部 群馬第2工場
工場長

柿沼 利幸



基本的な考え方

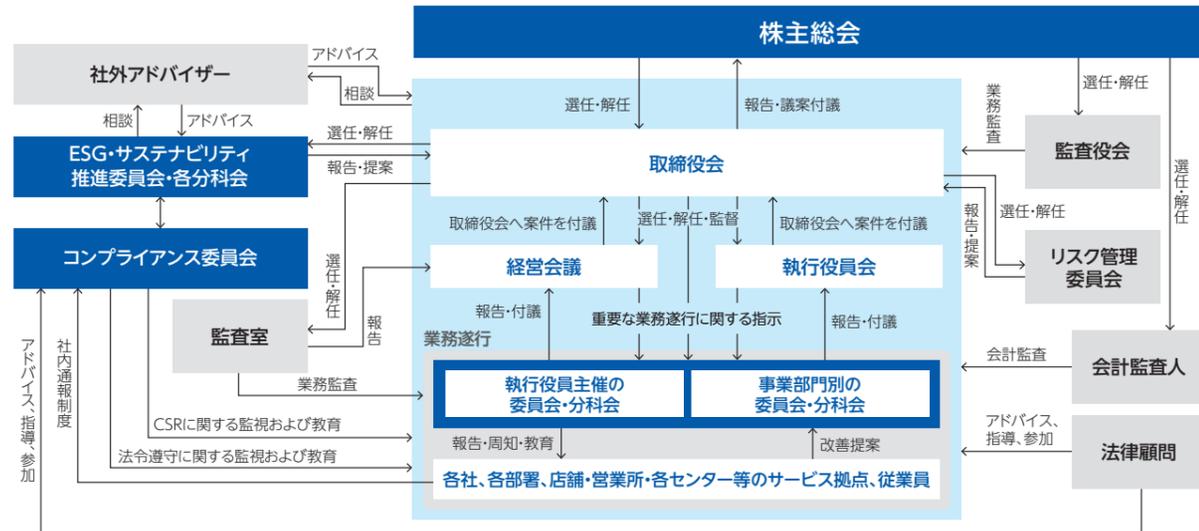
ヤマダホールディングスは、経営の透明性を高め、公正な企業活動を行うとともに、経営責任の明確化と経営の迅速な意思決定を図り、企業価値、株主価値の継続的な維持向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

ヤマダホールディングスは、グループ全体のガバナンスをより一層高めるため、2020年10月の持株

会社体制への移行および2021年7月の各事業セグメントの組織改編を実施しました。これに伴い、コーポレート・ガバナンス体制の見直しを行いました。監査役設置会社として監査役会制度を採用しており、取締役会と監査役会により業務執行の監督および監視を行っています。また、「経営の意思決定と監督機能」と「業務執行機能」を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応できるよう、各執行役員による業務執行体制を導入しています。代表取締役会長と代表取締役社長、代表取締役兼執行役員を経営責任者とする組織のもと、各事業部門ならびに各種委員会・分科会を開催し、各執行役員が担当の業務執行に専任し、経営に対する責任を明確にする体制をとっています。

コーポレート・ガバナンス組織図



(取締役会) 取締役10名で構成。議長は代表取締役。定時取締役会を毎月1回開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催。経営上の重要事項の付議・決定を行い、業績の進捗状況を監督。

(監査役会) 監査役4人で構成。各監査役は、取締役会、各種委員会に出席し、適法性、妥当性などの観点から意見を述べるほか、業務執行の状況などの調査、取締役や執行役員との定期的な意見交換を実施。さらに監査室および監査法人と連携を取りながら、経営の健全性確保に向けた監査を行っている。

(経営会議) 毎月1回開催し、経営方針や戦略、課題、業務執行等の報告・提案を受け、議論・評価を行い、さまざまな経営方針・戦略を決定している。

(監査室) 内部監査の充実を図るために社長直属の監査室を設置し、専任8名が日常の監査業務や、棚卸し業務の立会など、内部牽制、内部監査業務に従事。また、監査役および監査法人とも、その都度情報交換をして積極的に連携し、会社の業務活動が適正・効率的に行われているかという観点から監査を行っている。

コーポレート・ガバナンス体制概要(2021年6月29日現在)

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役設置会社
取締役会議長	代表取締役
取締役の人数	10名
社外取締役の人数	2名(うち独立役員2名)
執行役員の人数	34名(うち取締役と兼務5名)
監査役の数	4名
社外監査役の数	2名(うち独立役員2名)
女性取締役の人数	2名
取締役の任期	2年

主な会議体の開催状況(2021年3月期)

会議体	開催回数	社外取締役の平均出席率
取締役会	20回	94.5%
監査役会	12回	95.8%

取締役会の実効性評価

ヤマダホールディングスは、毎期、各取締役が事業計画の進捗確認による自己評価を行い、社外取締役・監査役の見解を踏まえ、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行っています。2021年3月期は、取締役会および各委員会の実効性は十分に確保されていることを確認しました。今後も、実効性評価結果を踏まえ、継続的に取締役会の機能向上に努めます。

内部統制システム

ヤマダホールディングスは、「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。組織改編の規定変更に伴い、内部監査基準が増えたことから、リスク管理委員会での事前確認を徹底して行っています。

役員報酬

ヤマダホールディングスの取締役の報酬は、株主総会で承認された各報酬総額の範囲内において、貢献度、財務状況、経済情勢を考慮のうえ、規定に則り取締役会で決定しています。社外取締役および監査役の報酬は、経営への監督機能を有効に機能させるため、固定報酬のみとしています。

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数

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)			対象となる役員の数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	705(10)	439(10)	—(—)	265(—)	16(3)
監査役(うち社外監査役)	49(10)	49(10)	—(—)	—(—)	4(2)
合計(うち社外役員)	754(20)	489(20)	—(—)	265(—)	20(5)

経営方針発表会

ヤマダホールディングスグループでは、毎年1月にヤマダホールディングス本社にて経営方針発表会を開催しています。ヤマダホールディングスの役員をはじめ、各グループ会社の代表者らが参加します。ヤマダホールディングス代表取締役から次期の方針が発表され、各事業部、各グループ会社から期の取り組み計画を振り返り、進捗の報告と今後の目標を発表します。



Dialogue

ヤマダホールディングスの サステナビリティとガバナンス強化に向けて

ヤマダホールディングスは、「暮らしまるごと」を扱う小売業界のリーディングカンパニーとして、引き続きESG経営を推進するとともに、透明性の高い経営に努めています。社外取締役を含めた3名の取締役が、今後のヤマダの方向性や直面する課題、取締役としての役割、抱負などについて率直に語り合いました。

取締役 兼
執行役員人事総務本部管掌
小暮 めぐ美

社外取締役
光成 美樹

社外取締役
得平 司

それぞれの専門領域から 活発に意見が飛び交う取締役会

● 取締役会の雰囲気教えてください

得平 肅々と議論が交わされている印象です。全体的に他のメンバーの顔を窺うようなことはほとんどなく、議題に対して各役員がしっかりと意見を述べています。徹底されているのは、議長を務める山田会長がそれぞれの専門領域の見解をきちんと求める点でしょうか。実際、私が社外取締役に就任してからの7年間で、各委員の役割はより明確になり、広く深く、専門的な話がなされています。

光成 社外取締役に就任して1年弱になりますが、自由に発言させていただける雰囲気に感謝しています。議題の区切りにも発言させていただく機会があ

り、話を聞いていただいているという実感もあります。また、社外のイベントや会議などへの参加によって、取締役の方々との交流の機会もあり、信頼関係が深まり活発な議論にもつながります。山田会長の発言には重みがあります。会長は取締役・監査役それぞれの方々から意見を聞かれており、取締役全体で議論が進行しています。また、会社法に基づく取締役の職務執行状況を定期的に報告していただいております。

小暮 たしかに発言しやすく、話を聞いてもらえる環境だと思います。各役員は目の前の課題と今後の戦略について話す機会が多く、私のような社内の人間にとっては、それぞれ異なるバックボーンを持った社外取締役の皆さんの多様な意見が聞けるので、勉強になっています。

● 取締役会を含め、会社全体の多様性に関して、 お聞かせください

小暮 社内取締役にも他社を経験された方がいて、多様性があると感じています。独立性のある社外取締役にしても、多様な人材を入れたいという経営層の意図が見取れます。

光成 社外取締役はそれぞれの専門がはっきりあり、社内取締役の皆様は流通業だけでなく、リフォーム、銀行、メーカーなど、さまざまな領域のバックグラウンドをお持ちで、全体に年齢層も幅広いと思います。

得平 流通業は、店頭などで女性が多く勤務し、多様性を尊重する企業風土の醸成が早くから進んだ業種です。特にヤマダは中国における店舗運営の経験から、日本における外国人雇用も積極的に進んできました。また地域密着型の事業展開を進めるうえで、地域の要

請に応じる形で障がい者雇用の受け入れが進んだという背景もあります。経営層がダイバーシティの対応に積極的なのは、店長経営者も多く、地域との密接なつながりを大切にしてきた経験が活かしていると思います。

ホールディングス化で暮らしのすべてを リンクさせたサービス展開が可能に

● 2020年10月に始動したヤマダホールディングスの 新体制についての見解をお聞かせください

得平 未来への投資、布石を打つという点で優れた判断ですし、望ましい方向に進んでいると感じます。ヤマダは元々マネジメントに優れ、PDCAをはじめ成すべきことを成し、その結果、大きくなった会社です。ホールディングス化して、細かなマネジメントを子会社に任せつつ、全体の投資や人事を担っていく。そうした戦略的な経営の中で、家電の販売からリサイクルに至るまで、グループ内で手を取り合い、シナジーを生み出していくことが肝要になっていくはずですよ。

光成 ホールディングス化によって経営体制をコンパクトにされ、子会社の経営を効率化されています。統合作業も大変ですが、タイムリーな対応で経営陣の皆様のリーダーシップに敬意を感じています。

● 「暮らしまるごと」戦略をどう評価していますか

小暮 畑違いである住宅部門を買収したときは正直、不安もありました。しかし、接客を続ける中で、徐々にサービスを求めるお客様が多くなっていったと実感しています。省エネ家電のような高性能の製品をおすすめする際にも、部屋のリフォームを含めた提案がしやすくなりました。いまでは暮らしまるごとを提供できることが最大の強みだと自信を持っていますし、社員にもそう理解してもらっています。多様なサービスを扱うこの方針には、新入社員からもポジティブな意見が数多く挙がっています。「お店にいて楽しい！」とお客様に思ってもらえるような店舗を、社員とともに作り上げていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス 社外取締役鼎談



光成 近年は脱炭素という世界的な流れの中で、さまざまな分野で電化、電動化への動きが加速しつつあります。ヤマダは家電製品にはじまり、メンテナンスや家具、住宅設備など、暮らしまるごと戦略のもと、グループ内で幅広い商品・サービスを扱っています。今後はそれらがICT、IoTを介してよりリンクした形で展開される世の中になっていくはずですが、ヤマダホールディングスではグループ内でそれらすべてをつなげて提供することが可能です。しかも、買い替え時にはリユース・リサイクルを利用できるため、社会全体として廃棄物を減らし、循環型社会を構築していくことができます。環境負荷を低減しながら社会に新たな価値を提供するモデルになってくると考えています。

得平 流通業は、物販主体だったこれまでと異なり、サブスクリプションが浸透しつつあります。物を売るだけでなく、サービスまで約束していく流れです。ヤマダも、家電からリサイクルなどの環境に関わる部分までを一気通貫で扱う方向へと舵を切っています。物販があり、サービスもある。その両方を推進することに企業としての価値を感じます。社会は高齢化が進んでいきますので、これから物よりもサービスに対する需要が増していきます。例えばテレビを10年サイクルで買い替えるとして、それが10万円のテレビなら、コストは月間800円程度です。いまや定額配信サービスに月間数千円を払う場合が多く、売った後のメンテナンスやサービスの需要のほうが大きくなっているのが現状です。ですから、サービスまで提案することで、新たな価値が生まれます。ヤマダは店舗数が多く、お客様にとっても近い存在です。「ヤマダにいくらのお金を払えば色々なサービスを受けられる」。そうした便利なサービスの提供にも取り組んでいただ

ています。ヤマダは今、その最前線にいます。チャンスは多いと見ています。

ホールディングスの強みを活かしたより強固なガバナンス体制を構築

- ESGの観点からヤマダホールディングスの経営方針をどう捉えていますか

光成 ヤマダホールディングスのESG経営は、本業に根付いたもので、経営そのものだと私は理解しています。たとえば、現在構築されている家電のリサイクルから廃棄までの一貫したサービス体制は、家電製品を購入し、使い終えたときにはリユース・リサイクルの選択肢があるという家電のライフサイクルにわたるサービスを、ビジネスとして推進されます。継続してESG経営を実践するためには事業として成り立つ必要があります。経営的な視点が必要になります。ヤマダホールディングスがこのように成長されているのも、山田会長のそうした経営理念をベースに事業を展開されているからだと思います。

- 幅広い経営、特徴的なビジネスモデルに対しての印象をお聞かせください

得平 流通業の形態は歴史的に百貨店や総合スーパーに代表される総合型の大型店が主流でしたが、15～20年ほど前から専門量販店が伸びてきました。その代表的存在がヤマダやユニクロ、ニトリなどです。消費者の趣味嗜好が多様化し、総合型の店では満足できなくなってきたからでしょう。専門店が伸びた背景にはパソコンの普及もあり、ヤマダは大きく業績を伸ばした時期に日本で最もパソコンを販売していました。パソコンが売れば周辺機器などの小物も売れます。そうした状況ですから、総合型の流通業は業績が振るわず、成長率と収益性の高さで専門型に及ばなくなりました。現在では家電量販店のライバルはeコマースとなるのですが、その点でも実店舗の強みを活かした独自のネット販売手法を確立しつつあり、

うまく時代の移り変わりに対応している印象です。ESGの観点では、ヤマダは創業時から家電を売っていたわけではなく、壊れた製品の修理からスタートしました。その時点ですでに環境に貢献しており、いわば創業時からESGに取り組んできた会社と捉えています。

- ESGの「S」の部分では新型コロナウイルス感染症への対策も重要となります

小暮 コロナ禍の中で第一に考えてきたのが、現場の社員が安心して働ける環境の構築です。マスク着用はもちろん、体調を崩した社員への対応マニュアルを作成し、管理を徹底しています。また、これまで累計で300名ほどの陽性者が出ていますが、外部に対し包み隠さず逐一報告しています。それは社員の安心のためでもあります。陽性者が出た施設は業者による消毒が済むまで働かせないようにしていますし、本社に関しては、経営における重要な責務を担う役員にPCRなどの検査を実施し、出張せざるをえない場合や本社に出入りする方にも検査をお願いしています。行政の要請にも全面的に協力し、その際には、社内きちんとして説明しています。

チャレンジングな姿勢を貫きさらなる成長へ

- ヤマダホールディングスグループの持続的な発展に向け、取締役として、どのような役割を果たしていきたいですか

得平 昨今、eコマースの普及によって流通の幅が広



がるとともに、デジタル化により技術革新も進んでいます。世界の流通の最前線を的確に把握し、それに沿った提言をしていきたいと考えています。ヤマダは創業以来、常にチャレンジしてきた会社ですし、そのDNAは脈々と受け継がれています。ホールディングス化によって各事業会社の責任や権限が明確になりましたが、グループ全体の収益でカバーできるのであれば、個人的には失敗を恐れず、成長の可能性のある分野にチャレンジしてもらいたいと考えています。挑戦に対しては、取締役会にて数字を吟味しつつ、しっかりと評価・判断していく構えです。

光成 ESGなどについてはこれまでの経験や情報をもとに海外の最新情報や企業動向をお伝えできるよう尽力していきます。また、私自身が20年ほど介護をしてきた経験から、高齢者問題についても意識しています。当社グループは、家電から生活雑貨、家具や住宅まで高品質の製品がリーズナブルに買える企業グループで、コロナ禍においても社会の生活インフラになっていることを改めて実感しました。一消費者としても、お客様目線でもより良いサービスにつながるような提案ができればと考えています。

小暮 ヤマダはまだ、社員、お客様に対する施策の目標値が明確ではありません。ここはホールディングスの強みを対・人で発揮しなければならない領域ですから、人材を最大限に活用し、社員に「入ってよかった」と思ってもらえる会社にしていくのが願いです。ホールディングスの強みを存分に発揮してチャレンジを促し、次の成長に導けるような、より強固なコーポレート・ガバナンス体制を構築し、意思決定の迅速化と効率化を図っていきます。

事業の基盤

コーポレート・ガバナンス



代表取締役会長 兼 CEO
山田 昇
1943年2月11日生

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 (現任)



代表取締役社長 兼 COO
三嶋 恒夫
1959年9月10日生

2017年 1月 当社入社
2017年 6月 執行役員副社長
2018年 6月 代表取締役社長 兼 代表執行役員COO
2020年 6月 代表取締役社長
2021年 4月 代表取締役社長 兼 COO (現任)



代表取締役 兼 執行役員
小林 辰夫
1964年7月6日生

2008年 6月 当社取締役 兼 執行役員常務
営業本部 営業統括部長
2014年 6月 取締役 兼 上席執行役員 法人事業本部長
2018年 6月 取締役 兼 執行役員常務 システム事業本部長
2020年 6月 代表取締役 兼 専務執行役員 IT事業本部長
2020年 10月 代表取締役
2021年 4月 代表取締役 兼 執行役員 (現任)



取締役 兼 執行役員
事業統轄本部 管掌
村澤 庄司
1962年3月16日生

事業統轄本部の担当役員として、「暮らしまるごと」コンセプトの具現化を、お客様にご満足いただける新しい商品・ビジネスモデルの開発を通して進めてまいります。ホールディングスの成長エンジンとなるよう、全力で取り組みます。

2018年 6月 当社入社 執行役員 SPA商品開発室長
2019年 11月 執行役員 事業統轄本部長
兼 SPA商品事業部長
2020年 6月 取締役 兼 専務執行役員 事業統轄本部長
2020年 10月 取締役
2021年 4月 取締役 兼 執行役員 事業統轄本部 管掌 (現任)



取締役 兼 執行役員
営業商品本部 管掌
上野 善紀
1971年12月2日生

営業部と商品部に横申を通し、会社一丸となって動くことのできる、強い組織を作ることが自らの使命だと考えています。具体的には、今期6月までに完了する大々的な組織再編に伴い、ホールディングス本部と現場の距離をこれまで以上に縮めるような組織・仕組みづくりに注力し、グループ本来のポテンシャルを発揮できるように取り組んでまいります。

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 住設コラボ販売戦略室長
2018年 4月 取締役 兼 執行役員常務 商品本部長
2019年 10月 取締役 兼 執行役員常務 営業商品本部長
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 取締役
2021年 4月 取締役 兼 執行役員 営業商品本部 管掌 (現任)



取締役 兼 執行役員
人事総務本部 管掌
小暮 めぐ美
1976年10月18日生

ESGのSについてのあり方、特に企業にとって一番重要な「人」に関する部署の担当役員として、入口から出口までの人生を請け負う責任があります。責任は重大ですが、社員の人生に寄り添うことができる部署でもあり、可能性は無限にあると思います。当社グループに入社してよかったと思っただけの社員が一人でも増えてくれたなら、それがやりがいにつながります。

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
2020年 10月 取締役
2021年 4月 取締役 兼 執行役員 人事総務本部 管掌 (現任)



取締役 兼 執行役員
管財本部 管掌
福井 章
1965年6月6日生

経理・財務および管理部門の担当役員として、ファイナンス・テクノロジーの活用や決済サービスの多様化などによる顧客利便性のさらなる向上を図っています。また管理部門の業務集約・効率化を通じて、グループシナジー効果をより高度化し、ひいてはグループガバナンスの強化につなげることで、企業価値の向上に貢献してまいります。

2017年 6月 当社執行役員 法人事業本部副本部長
2018年 6月 取締役 兼 上席執行役員 営業本部
法人事業部長
2018年 8月 取締役 兼 上席執行役員 管財本部長
2020年 6月 取締役 兼 常務執行役員 管財本部長
2020年 10月 取締役
2021年 4月 取締役 兼 執行役員 管財本部 管掌 (現任)

事業の基盤

コーポレート・ガバナンス



取締役 開発本部 管掌
福田 貴之
1974年8月30日生

新店開発・既存店管理・店舗改装業務を担当しています。衣食住の「住」を豊かにするという当社の事業に誇りを持ち、その取り組みを支えるために全国に及び店舗網を整備し、適切に管理していくという業務に大きな責任とやりがいを感じています。今後も持ち前の機動力を活かし、現場第一主義に徹して、開発目標を達成してまいります。

- 2012年 4月 当社理事 開発本部 店舗施工管理部長
- 2016年 6月 取締役 兼 上席執行役員 開発本部 店舗施工管理部長
- 2018年 4月 取締役 兼 上席執行役員 開発本部長 兼 店舗施工管理部長
- 2020年 6月 取締役 兼 上席執行役員 開発本部長
- 2020年 10月 取締役
- 2021年 4月 取締役 開発本部 管掌(現任)



社外取締役
得平 司
1954年5月3日生

家電販売のトップ企業としての大きな影響力を良い方向に向けていくためのお手伝いをさせていただいています。家電や住宅分野にIoT、5G、EVといった技術革新を積極的に取り込み、家一軒丸ごとの新たな提案ができるよう見守ってまいります。

選任理由
長年にわたる流通業界指導者としての豊富な経験に基づき、当社の経営に対して有益なご意見やご指摘をいただけるものと判断し、選任しています。

- 1974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 有限会社フィック 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)



監査役
岡本 潤
1956年4月28日生

前職および15年間の経営企画管掌の経験を活かし従来と違う切り口を心がけており、執行サイドの立場とはまた違った充実感を感じています。監査役としての強力な権限を与えられていることを認識し、当然それに見合う責任を背負っているのだという覚悟を新たにして、グループのさらなる体制強化に貢献していきたいと考えています。

- 2006年 6月 当社取締役 専務執行役員
- 2007年 6月 取締役 兼 専務執行役員 経営企画室長
- 2012年 4月 取締役 兼 執行役員副社長 経営企画室長 S×L担当室長 兼 CSR推進室長
- 2019年 10月 取締役 兼 執行役員専務 経営企画室長 兼 サステナビリティ推進室長
- 2020年 6月 監査役(現任)



社外監査役
高橋 正光
1955年2月9日生

会社経営の健全性を保つため、取締役の職務および意思決定について適宜適切な質問および調査を行うことを心掛けています。また、会計税務の専門家としての経験を活かし、成長戦略を描く中において特に財務の健全性について注視してまいります。

選任理由
税理士の見地から、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言、また、経理システムならびに内部監査についてご指摘をいただけるものと判断し、選任しています。

- 1985年 3月 税理士登録
- 1985年 7月 高橋正光税理士事務所 代表
- 1990年 12月 有限会社高橋税務経営事務所 代表取締役(現任)
- 2007年 6月 当社社外監査役(現任)
- 2021年 4月 かなた税理士法人 代表社員(現任)



社外取締役
光成 美樹
1972年2月29日生

ESG経営推進とともに、消費者の視点で衣食住の「住」にかかわる提案をさせていただいています。気候変動対応やサーキュラーエコノミーの実現に向けて、環境分野での知見を活かし、企業価値向上に向けて貢献できるように努めてまいります。

選任理由
ESG経営や環境規制の専門知識、リスク管理に関するコンサルティングの経験に基づき、当社の取締役会の多様性および当社のESG推進に適任と判断し、選任しています。

- 2011年 9月 株式会社FINEV 代表取締役(現任)
- 2013年 1月 経済産業省 産業構造審議会 産業技術環境分科会 産業環境対策小委員会 臨時委員(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(現任)
- 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)



常勤監査役
五十嵐 誠
1964年8月4日生

5つの事業セグメントを統括する持株会社の業務監査および会計監査を通して、当社グループの健全経営を実現することが自らに課された責務です。今後の持続的な企業価値向上の実現に向けては、より一層のコーポレート・ガバナンス体制強化が重要であり、グループ経営に携わってきたこれまでの経験・知見を活かして監査役としての使命を果たしてまいります。

- 1999年 6月 当社取締役 経理部長
- 2003年 5月 専務取締役 管財本部長
- 2004年 6月 取締役 専務執行役員 管財本部長
- 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(現任)



社外監査役
飯村 北
1953年4月14日生

弁護士として多くの会社の業務を扱ってきた経験を活かし、実務的なアドバイスをすることにやりがいを感じます。今後、ますます法令遵守が重要になる中で、ビジネスを委縮させることなくさらに発展させるべく業務に精進したいと考えています。

選任理由
豊富な経験と優れた見識に基づき、弁護士としての観点から経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよび経営に貢献いただけるものと判断し、選任しています。

- 1986年 4月 弁護士登録 西村あさひ法律事務所 入所
- 2014年 6月 マルハニチロ株式会社 社外取締役(現任)
- 2016年 6月 当社社外監査役(現任)
- 2017年 2月 株式会社不二越 社外監査役
- 2019年 1月 弁護士法人西村あさひ法律事務所 入所
- 2020年 1月 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)

(2021年6月29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／リスクマネジメント

コンプライアンスの推進

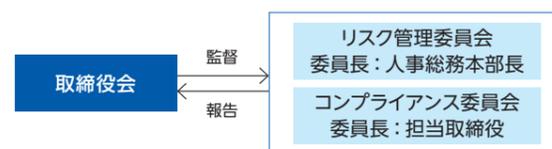
ヤマダホールディングスグループでは、コンプライアンスの確立・徹底に向け、年間を通じて社員に向けた教育・研修ならびに啓発活動を実施しています。

コンプライアンス推進体制

ヤマダホールディングスでは、コンプライアンスの周知徹底を図るため、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、毎月開催しています。毎月強化テーマを定め、問題点の抽出と改善策の議論を行い、議論内容は適宜取締役へ報告し、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・リスク管理委員会推進体制図



コンプライアンス委員会の強化テーマ(2021年3月期)

テーマ	内容
4月	内部統制システムの確認と整備 各部署所管の規程類の運用状況の確認および整備
5月	内部統制システムの確認と整備 各部署所管の規程類の運用状況の確認および整備
6月	労働時間の適正把握について 過重労働の未然防止を目的とした労働時間の把握・規制
7月	民法改正後の業務フローの確認 民法改正後の業務フローの適正化
8月	パワハラ防止について 職場でのパワハラ防止策
9月	個人情報保護法について 個人情報の適切な取り扱いの周知徹底
10月	独占禁止法について 独占禁止法に違反した場合のリスクや対応
11月	契約実務における適正運用について 契約実務におけるコンプライアンスの徹底と適正運用
12月	人権について 当社グループの人権方針の周知と、企業が係る人権課題
1月	不正競争防止法について 不正競争防止法と防止策
2月	消費者との契約について 消費者基本法、消費者契約法、特定商取引法など、お客様との取引に関連する法律
3月	下請法について 下請法の概念理解と実務における義務や具体的な禁止行為と罰則対象

内部通報制度

ヤマダホールディングスグループでは、コンプライアンス違反の未然防止を図るため、社内外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、ハラスメントや差別、人権に関する通報・相談も受け付けています。通報は匿名でも可能で、通報による不利益な取り扱いがないよう、「公益通報者保護規程」を定め、通報者の保護に努めています。通報内容に関しては、関連部署と連携し対応しています。さらに、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、取締役会で報告をしています。

2021年3月期の内部通報件数は133件で、すべて適正に対応しました。

コンプライアンス研修

ヤマダホールディングスでは、お取引先企業との接点が多い商品部所属の社員を主な対象とした、コンプライアンス研修を随時開催しています。コンプライアンス研修は、法令遵守の基本原則のもと正しい店舗運営と知識を学ぶ機会となっています。毎年、業務に関連の強いテーマを選定しており、2021年3月期は、腐敗防止について、他社事例などを活用した勉強会を行い、社員の理解浸透を図りました。

反社会的勢力への対応

ヤマダホールディングスグループでは、「反社会的勢力へ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の整備を行っています。

反社会的勢力への対応に関する基本方針

<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/antisocial.html>

公平・公正な取引

基本的な考え方

ヤマダホールディングスグループでは、お取引先向けの取引方針を策定し、公平・公正な取引をESG経営の重要ポイントとして取り組んでいます。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、さまざまな企業との間で取引を行っていますが、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。当社グループでは、お取引先との間で相互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。

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コンプライアンスの取り組みが重視されている中、ヤマダホールディングスグループでは「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へ提供されるため、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回主要お取引先(1次および2次)を対象に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。

取引方針

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

2021年3月期の取引先アンケート結果

ヤマダホールディングスでは、毎年、主要取引先、SPA商品委託製造会社を対象に取引先アンケートを実施しており、2021年3月期は、アンケート対象規模を拡大したほか、グループ会社取引先に対しては、今後の本格的なアンケート実施に備え、試験的なアンケートを行いました。今後も、アンケート実施社数の拡大を図り、お取引先とともに社会的責任を果たしてまいります。

アンケート調査の実施状況(1次取引先のみ)

お取引先	項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
主要仕入先*	対象会社(数)	48	48	81
	回収率(%)	93.8	89.6	82.7
SPA商品委託製造会社	対象会社(数)	25	18	19
	回収率(%)	100	100	100
グループ会社取引先	対象会社(数)	—	—	5
	回収率(%)	—	—	100

*仕入額84%を占める仕入先

アンケート結果

1次取引先

すべての項目で95%以上の実施率*を維持し、商品の安全確保の項目は、100%となりました。情報の取り扱いに関しては前期より下がりましたが、99%を超える実施率を保っています。環境保全は、今後の課題として取り組みます。

2次取引先

全体の平均実施率は、85%を超えました。人権の尊重に関しては前期より上がり、地域社会との共生と貢献以外のすべての項目は実施率80%を超える結果でした。今後もサプライチェーンマネジメントの強化を図ってまいります。

*各8項目に定めた確認事項に対し、対応ができていると回答した1次・2次取引先企業の割合



ESG・サステナビリティマネジメント

リスクマネジメント

リスクマネジメント推進体制

ヤマダホールディングスでは、人事総務本部長を委員長とするリスク管理委員会を毎月開催しています。業務上のリスクを特定し、その対応策を策定するとともに、必要な情報を共有し、リスク発生の未然防止に努めています。また、これらの活動状況を取締役会で

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。

事業活動に関する主なリスクへの対応

ヤマダホールディングスグループは、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。

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り営業が中断、原子力発電所事故による放射性物質の影響で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	<ul style="list-style-type: none"> 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 災害物資の備蓄(店舗、物流拠点218カ所) 	大
オリジナルブランド商品の供給に関するリスク	主な製造委託先である中国において災害等が発生した場合、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大きな影響を与える可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> 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 世界経済の動向を注視 	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する可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> 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) 業務委託先への管理体制構築・運用の要請 	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、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、業績に大きな影響を及ぼす可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> 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 	大
新型コロナウイルス感染症や新型インフルエンザ等の流行に関するリスク	新型コロナウイルス感染症や新型インフルエンザ等の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大きな影響を与える可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> お客様・株主様・お取引様・社員等の安全と健康を第一に考えた感染防止策の徹底 緊急時に対応した安否確認、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 	大

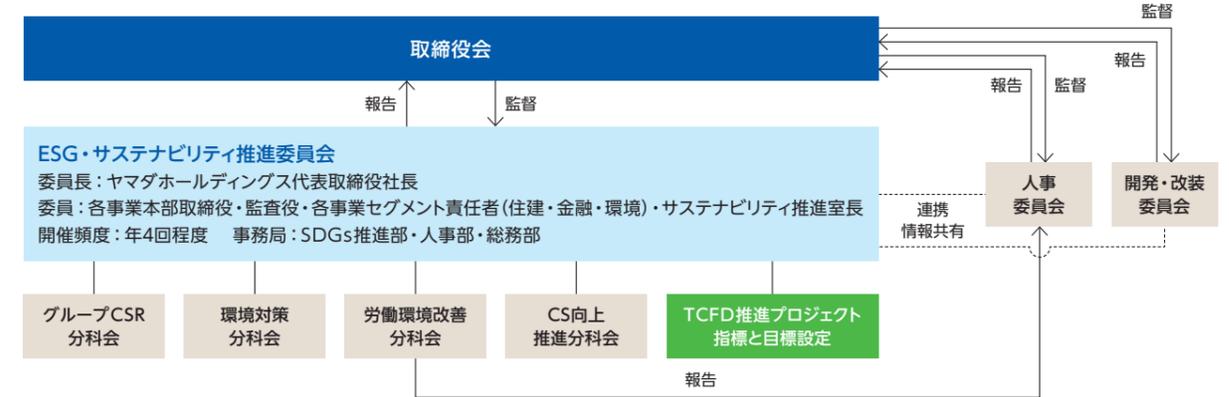
基本的な考え方

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」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。また、幅広い店舗形態を活かしたネットワークで社会インフラを支える役割を担っています。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CSR活動を推進しています。

加えて当社グループが、今後も社会課題の解決に寄与し、企業価値を向上させ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。

CSR倫理綱領
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/csr-ethics.html>

ESG・サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ研修・教育

2020年10月、ヤマダホールディングス本社にて、すべてのグループ会社の経営幹部を対象に、ESG・SDGs研修をオンラインで実施しました。本研修は、

ESG・サステナビリティ推進体制

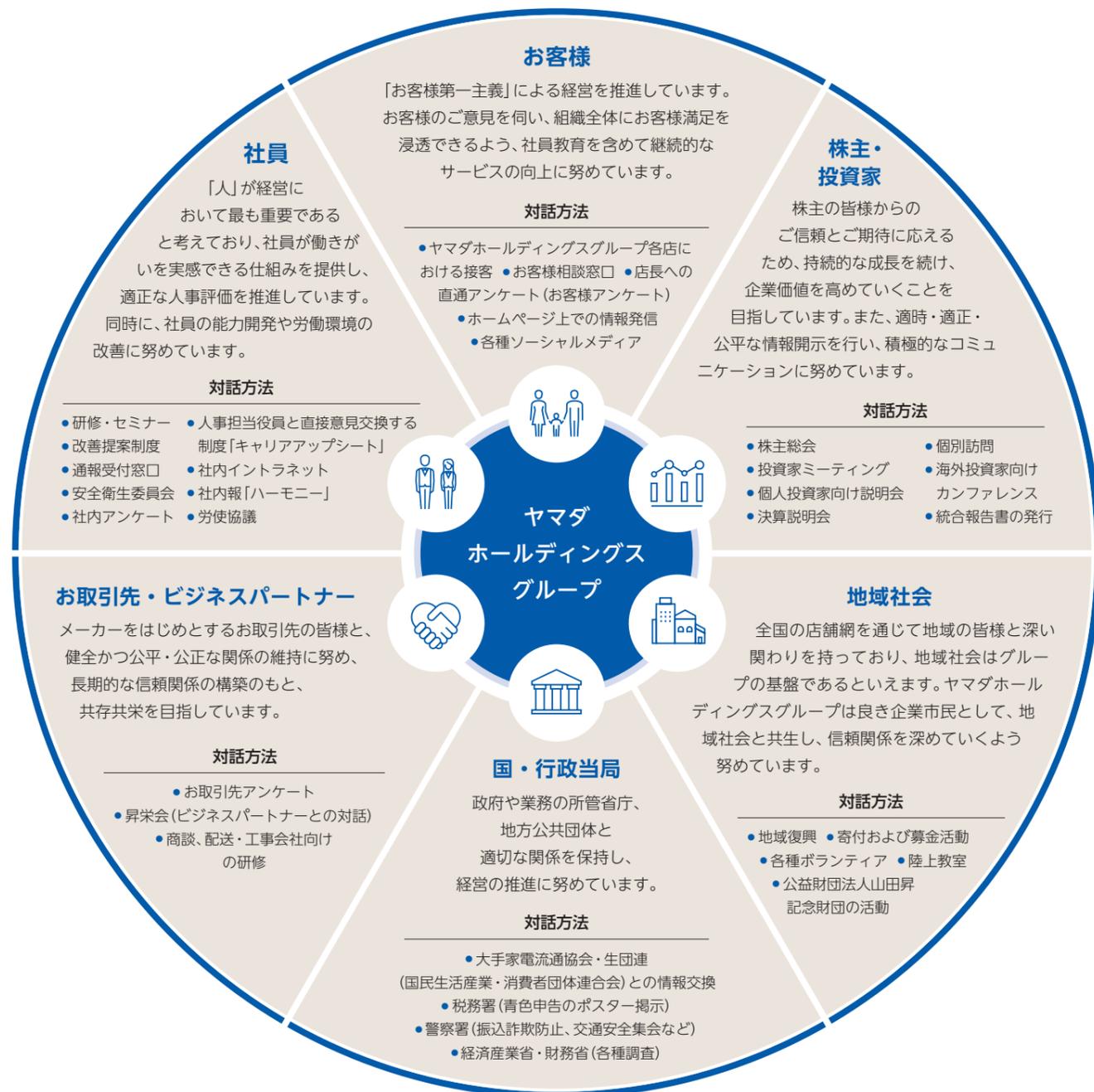
ヤマダホールディングスグループでは、環境・社会課題に関する方針・施策の審議と目標の進捗確認の場として、「ESG・サステナビリティ推進委員会」を設置(CSR委員会から改編)し、重要事項についての意思決定を行っています。ESG・サステナビリティ推進委員会の配下にある「グループCSR分科会」「労働環境改善分科会」「CS向上推進分科会」「環境対策分科会」の4つの分科会は、個別活動の内容について議論し、活動の進捗や目標の確認を行っています。また、今後の気候変動関連情報の拡充を見据え、Scope 1,2,3におけるCO₂排出量の現状分析と目標設定を行うプロジェクトチームを発足しました。その他、「人事委員会」では人権課題やジェンダー差別解消、「開発・改装委員会」では、サステナブルな店舗づくりに向けた取り組み事項について、情報共有・連携を図る体制を構築しています。

ESG・SDGsの観点において企業がやるべきこと、ヤマダホールディングスグループが解決を目指すべき社会課題について学び、理解を深めました。今後は、取り組みのさらなる拡充のためにグループ全体で推進していきます。

ESG・サステナビリティマネジメント

ステークホルダー・エンゲージメント

ヤマダホールディングスグループは、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。



TCFD提言への取り組み



ヤマダホールディングスは、「暮らしまるごと」を支える企業グループとして、気候変動対応を重要な戦略のひとつと位置付け、2021年3月に、TCFD提言に賛同を表明しました。気候変動がもたらすリスク・機会の財務的影響について情報開示を求めるTCFDの提言に基づき、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標のフレームワークに沿った気候変動シナリオを検証し、積極的に情報開示を進めています。また、気候変動関連情報の拡充を通じて、ステークホルダーとの円滑な対話を進め、さらなる企業価値向上を目指します。

ガバナンス体制

当社グループは、気候変動を重要な経営課題のひとつとして認識しています。気候変動に関わる基本方針

リスク・機会の特定

分類		リスク・機会
移行リスク・機会	規制	カーボンプライシング(炭素税等)や各種規制拡大による調達・設備コストの増加
		低炭素・脱炭素製品やサービスに対する普及補助
	技術	再生可能エネルギー・EV等の新技術・代替製品の開発や普及による新規ビジネス機会の増加
		省エネ家電の新技術の開発・普及による新規ビジネス機会の増加
市場	化石燃料関連製品や低炭素製品、サービスの需要増減	
	省エネ家電製品やECO製品の需要増減 ZEH住宅や住宅断熱材の需要増減	
物理的リスク	異常気象の増加	洪水や土砂災害により、店舗の被害、休業による売上の減少および、物流網・交通網の遮断による調達遅延
	気候の変化	気温上昇等による電力消費量・コストの増加および熱ストレスによる労働力の低下

や重要事項については、代表取締役社長を委員長とした「ESG・サステナビリティ推進委員会」で検討し、経営執行における意思決定機関である経営会議にて審議・決定しています。同時に、取締役会規則に基づき、定期的に(年2回程度)取締役会に報告し、取締役会の監督が適切に行われるよう体制を整えています。

戦略

当社グループは、気候変動に伴うさまざまなリスク・機会を、事業戦略策定上の重要な観点のひとつとして捉えています。気候変動の影響は中長期的に顕在化する可能性を有することから、短期のみならず、2030年以降の中長期の時間軸で、機会・リスクの特定を行い、また、外部動向の変化も踏まえ、定期的にリスク・機会の分析・評価の見直しを行います。

リスク・機会の特定

当社グループは、気候変動に伴う移行リスクや物理的リスクの中で、当社事業にとっての重要リスク・機会を特定しました。



快適な住空間の提供と社会システムの確立



基本的な考え方

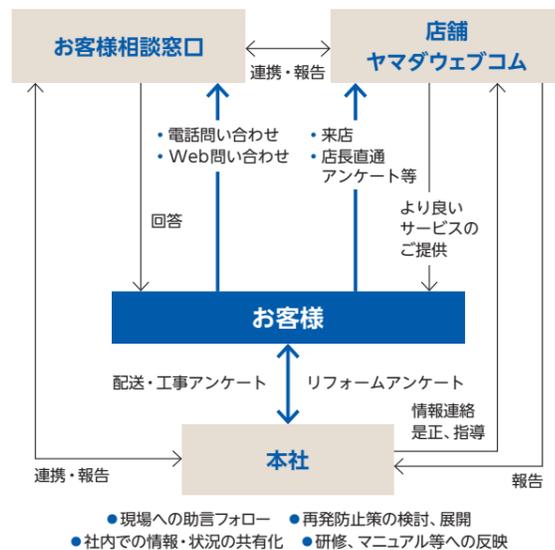
ヤマダホールディングスグループは少子高齢化や過疎化、新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルの変化など刻々と変わる社会環境の中で、お客様の多種多様なご要望に対応し、快適な住空間を提供するという大切な役割を担っています。国内外12,640店舗の幅広いネットワークを通し、高齢者や遠隔地の方々にとっても身近でいつでも快適に利用できる店舗づくりを行っています。

お客様満足に向けた取り組み

サポート体制

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に努めています。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いたるまで、お客様に満足していただけるよう努めています。さらに現場の意見とお客様のご意見の収集を行い、改善に活用しています。

お客様満足度向上の仕組み



お客様相談窓口の設置

ヤマダデンキでは、お客様の声を最大限に活かすため、各種コールセンターを設けて多くのご意見を伺っています。本社には、お客様相談窓口を設置し、お客様の貴重な意見を吸い上げ、関係部署と早急に連携し、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対しては、週1回から月1回の頻度で定例会を行い、具体的な改善計画の立案と実施、改善の取り組み状況を役員へ報告しているほか、分社会議で各部署への情報共有を行っています。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沖縄に設け、お客様の満足度向上に努めています。コールセンターの受付社員に向けた研修を実施し、お客様からのご意見に対する受け答え、ご意見の集約の仕方など、対応向上のさらなる強化を図っています。



コールセンターの受付対応の研修風景

タブレットPOS*の活用

ヤマダデンキでは、お客様の利便性向上を目的に、機動性の高いタブレットPOSを導入・活用しています。すべての店舗販売員がPOSレジ機能のタブレットを使用することで、これまで以上にお客様のニーズに応じた商品提案を行うことが可能になりました。また、在庫確認などお客様をお待たせすることなく、接客から会計までをスムーズに行っています。

*POS: [販売時点情報管理(Point Of Sales)]を意味する言葉で、商品の販売状況のデータを収集・分析するシステム

お客様の声に応える人材育成・研修

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ラーニングなどで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

をさらに高めるため、店舗や配送・アフターサービス時にお客様アンケートを実施し、教育に活かしています。また、住環境の「暮らしまると」サービスの提供に向け、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の充実にも取り組んでいます。



販売における階層別教育スキーム

項目	テーマ
店内教育OJT	上長・先輩社員によるOJT教育
	営業部長および教育トレーナーによる現場教育
社外資格研修	家電アドバイザー、スマートマスターの習得フォロー教育
	お取引先主催勉強会および展示内覧会 マイスター取得教育
自己啓発勉強ツール	自己啓発用スマホ/PC学習用コンテンツ/マイラーニング/外部オンライン学習サイト

学習支援ツールの充実

ヤマダデンキでは、お客様満足度向上のために、独自の学習支援ツールの開発と、充実を図っています。2021年3月期は動画配信を通じた自発的な学びのツール「マイラーニング」を開発しました。家電だけではなく、リフォーム、インテリアに関する基礎教育、商品知識に加えて、店舗社員が出演する販売手法動画を配信しています。また、高品質な接客を行うための接客補助ツールとして、タブレットPOSに商品販売時のセールスポイントを表示するなど、現場での接客対応に適した学習ツールを提供しています。さらに、

勉強会では優秀な販売員によるロールプレイングの実演やその内容を動画配信するなど、グループ全体の接客水準を向上させる取り組みを行っています。



マイラーニングサイト画面



VOICE

マイラーニングを通じた教育体制の充実を目指して

株式会社ヤマダホールディングス
人事総務本部 人材開発部 有資格推進課
山田 友晴

eラーニングの社内教育が一般的になり、また、働き方改革に伴い労働時間の変化にも柔軟に対応する、学習システムが必要になったことから自社専用の学習サイト「マイラーニング」を構築しました。導入にあたっては、運用サイトの試験運用を行い、作成ノウハウを蓄積したうえで、公開に至りました。導入後は、社員より「空いた時間に繰り返し見られて、とても良い」「実際の成功例は社員教育に役立っている」や「資料だけよりも動画のほうが印象に残りやすい」などの感想をいただき、明確な効果を感じています。現在は、「基礎知識」「商品知識」「販売手法」の3つのコンテンツに分類していますが、担当している部門以外の商品も販売できる社員の育成を目指していることから、さらなる拡充を検討しています。今後は、社内資格制度との連携を図りつつ、社員の学習環境の整備をより一層進めていきたいと考えています。

快適な住空間の提供と社会システムの確立



● 社外資格の取得推進

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。ヤマダホールディングスグループでは、家電製品アドバイザー^{※1}、スマートマスター^{※2}資格を中心とした社外資格の取得推進に力を入れており、資格取得人数は着実に増加しています。2021年3月期においても前期に引き続き、資格取得人数の増加に伴い社員の活躍の場も増え、お客様満足度の向上につながりました。

※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的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、家や家電、住宅設備、エネルギー管理まで幅広く理解し、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

資格保有者数(各年3月31日現在)

(単位:名)

資格	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
家電製品アドバイザー	7,672	8,295	8,408
スマートマスター	758	1,068	1,146
フォトマスター	—	—	1,663
販売士1級~3級	—	—	1,251
1級建築士	—	—	184
2級建築士	—	—	659
1級建築施工管理技士	—	—	148
2級建築施工管理技士	—	—	125
宅地建物取引士	—	—	534
スリープアドバイザー	—	—	491
キッチンスペシャリスト	—	—	221
インテリアコーディネーター	—	—	180
生命保険一般課程試験	—	—	492
合計	8,430	9,363	15,502

※ヤマダホールディングスグループの合計延べ人数

提案力の向上

お客様へ最適な商品提案をするために、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。

● 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、家具まで含めた暮らしまるごとをコンセプトにした提案を行っています。お客様のお住まいに対し、的確なアドバイスを行う各種アドバイザー育成の強化など、スキルの向上に努めています。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、建築士資格を持った社員が適切な提案を行います。



配送・工事技術向上

ヤマダデンキでは、商品の販売のみならず、商品をご購入いただいた後の配送・工事を通じたお客様満足度の向上を目指しています。

● CS責任者認定研修

配送・工事におけるお客様満足の取り組みの標準化を図るため、ヤマダデンキが主宰する「CS責任者認定研修」をパートナー企業各社(配送関連企業:65社、工事関連企業:114社)に毎年受講していただいています。2021年3月期は新型コロナウイルス感染症防止のため、既存受講者については自動更新とし、新規受講者114名のみを対象とした研修を実施しました。本研修は、ヤマダデンキが定める配送工事に関するお客様満足、マナー、運用、配送、設置、工事に関する基準を、所属する会社の担当者へ教育する責任者を認定するもので、教育研修、グループディスカッション、筆記試験という3つの内容で構成されています。パートナー企業各社のCS責任者をヤマダデンキが認定することで、ヤマダデンキと同様の意識の高さでお客様に対応していただくことを目指しています。

● お客様アンケートの実施

お客様満足度調査として、お客様アンケートを実施しています。2021年3月期より個人情報保護・回答率の上昇の観点から、スマートフォンを使用したアンケートへ変更しました。お客様アンケートの結果をもとに、協力会社を対象に年4回CS会議・エリアCS会議を実施し、分析結果に基づいた方針の策定・通知・教育の現場への浸透強化に取り組んでいます。2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、CS会議のみをオンラインで実施し、22社が参加しました。

TOPIC

お客様アンケートによる年間表彰

ヤマダデンキでは、配送・工事担当者に対するお客様アンケートを実施しています。集計結果は3月末に取りまとめ、高評価だった社員には、最優秀、優秀、奨励、優良の各賞を6月に授与しています。2021年3月期(第11回)は、最優秀賞が2名、優秀賞が10名、奨励賞が11名、優良賞が269名とトータルで292名が受賞しました。今後も、担当者のモチベーション向上を促すとともに、取り組みの好事例の水平展開を図ることで、お客様満足度向上に努めていきます。

● セールスエンジニアの育成

ヤマダデンキでは、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を強化しています。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含めて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を目指しています。

育成の一環として、エアコンなどの設置作業を身につけるための実技研修を実施しています。また、工業系の高校からの採用を強化するほか、女性のセールスエンジニアの育成にも注力しています。

さらに、専門能力を強化して成長できるように、年間

計画に基づき電気工事士の専門講師が、社員の資格取得の促進に努めています。2021年3月期は24名が第二種電気工事士の資格を取得しました。今後は、オンライン研修を活用し、合格率のさらなる向上に取り組んでいきます。



住宅メーカーとしてのSDGs達成に向けた取り組み

ヤマダホームズでは、人と地球と未来のためにサステナブルに貢献する住宅建築を実現するべく、SDGsに沿った取り組みを行っています。SDGs達成に向けた重要課題のひとつである「快適な住環境の提供と社会システムの確立」を実現すべく、気候変動・災害から人々の安心安全な暮らしを守る耐久性に優れた住宅の開発、水や光、緑などを取り入れ自然との共生を可能とする住宅設計、空気から水をつくる製水器の普及、暮らしと人生をトータルサポートする会員制サイトの設置などさまざまな取り組みを実施しています。

ヤマダホームズのSDGsへの取り組み

<https://yamadahomes.jp/corporate/sdgs/index.html>



循環型社会の構築と地球環境の保全



環境マネジメント

ヤマダホールディングスグループは、地球環境との共存が持続的な社会・経済の発展につながるという考えのもと、事業活動全体を通じた環境課題解決に取り組んでいます。環境方針およびISO14001を具体的な行動指針として、リユース・リサイクルによるCO₂排出量削減活動など環境負荷低減の取り組みを積極的に推進しています。

基本方針

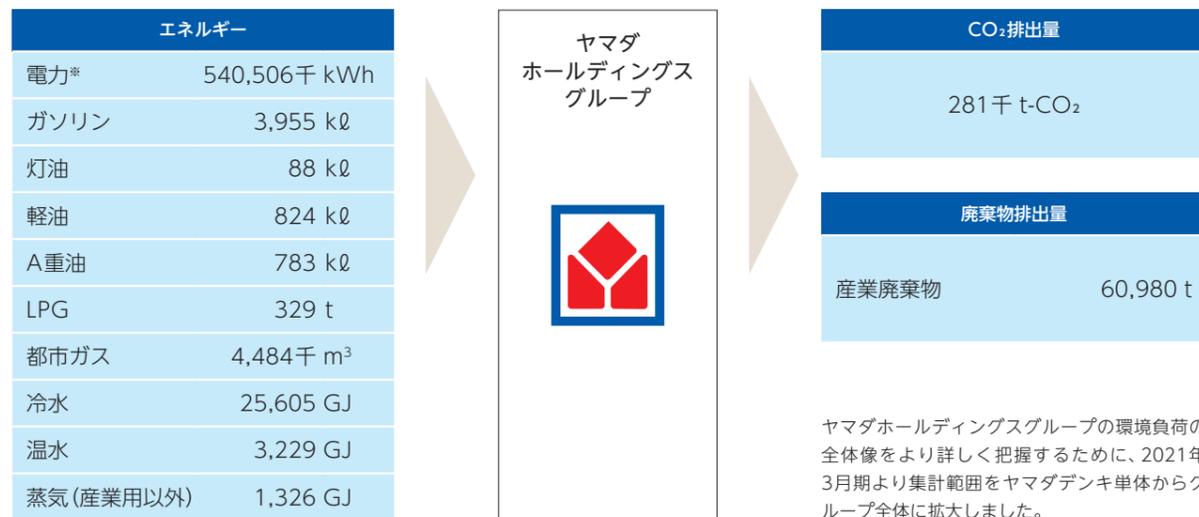
ヤマダホールディングスグループの環境方針
<https://www.yamada-holdings.jp/info/policy/environmental.html>

2021年3月期の主な取り組みと実績・目標

主な取り組み	2020年3月期実績	2021年3月期目標	2021年3月期実績	2022年3月期目標
廃棄物削減と資源循環	家電4品目のリユース(テレビ、冷蔵庫、洗濯機、乾燥機)	96,536台	56,937台	100,000台
	パソコンリユース	395,363台	417,261台	439,900台
地球温暖化防止対策	電力使用量全体に占める再生可能エネルギー [*] 率	1.85%	前期比増	前期比増
	物流効率化によるCO ₂ 削減量	75.66t-CO ₂	—	73.9t-CO ₂

※グリーン電力導入量(バイオマス発電量)数値

マテリアルフロー (2021年3月期)



※直近の電気事業者別の排出係数を使用

ヤマダホールディングスグループの環境負荷の全体像をより詳しく把握するために、2021年3月期より集計範囲をヤマダデンキ単体からグループ全体に拡大しました。

環境マネジメントシステム

ヤマダホールディングス、ヤマダデンキおよびシー・アイ・シーの本社と東金属では、ISO14001を取得し、継続的な環境管理活動を推進しています。今後は、グループ会社を含めて取り組みを拡大し、環境分野のマネジメント強化を図ります。

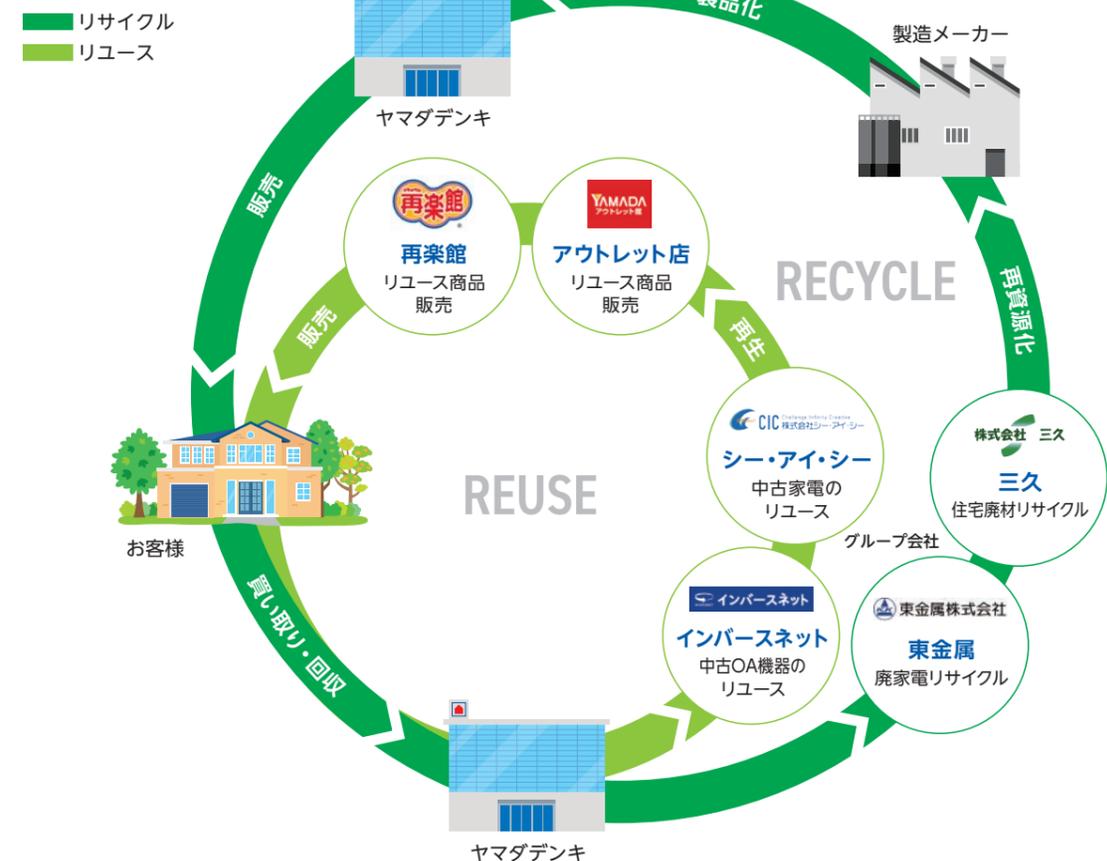
環境教育

ヤマダホールディングスグループでは、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、スマートマスター試験の受験を推進し、社員の環境負荷抑制の意識向上を図っています。また、社内報や社内イントラネットを通じて環境関連の情報を発信し、環境問題への意識を高め、取り組みの活性化につなげています。

廃棄物削減と資源循環

ヤマダホールディングスグループでは、お客様から回収した使用済み家電のリユース・リサイクル、再製品化・再販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



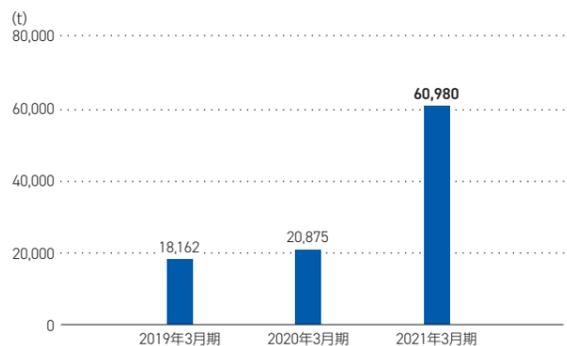
循環型社会の構築と地球環境の保全



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、適切に処理を行っています。2021年3月期より、ヤマダホールディングスグループ全体の排出量を把握し、削減に向けて取り組んでいます。

産業廃棄物排出量



※ 2021年3月期より集計範囲を拡大し、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を対象としています

3Rの取り組み

ヤマダ環境資源開発ホールディングスでは、家電製品を中心とした「リユース・リサイクル」、「廃棄物の減容と適正処理」、「再資源化素材の活用」の事業を行っています。使用済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、リユースに適さない製品は徹底的にリサイクルし、再資源化素材を新たな製品の原材料として活用しています。

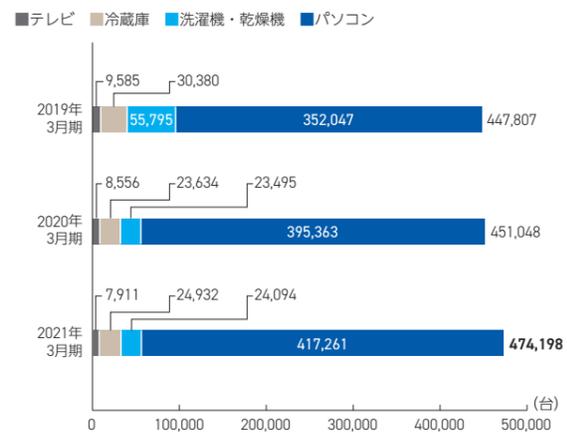
●リユース・リサイクル

家電リユースについては、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。2つのリサイクルセンターにおける厳密な機能チェックやクリーニング、修理、さらに販売時に最大24カ月間の保証を付帯するなど、お客様に家電リユース品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。

また、パソコンリユース・リサイクルについては、インバースネットが中古パソコンの再商品化、再商品化のできないものは解体し、原材料として再利用(マテリアルリサイクル)、または燃料として再利用(サーマルリサイクル)を実施しています。

また、東金属では、プラスチックや金属、混合物などに分けることができる精度の高い機械で裁断しており、緻密な細分化で資源価値を上げ、リサイクルを行っています。今後も高度な技術力を活用し、リユース・リサイクル台数の向上を目指していきます。

リユース台数

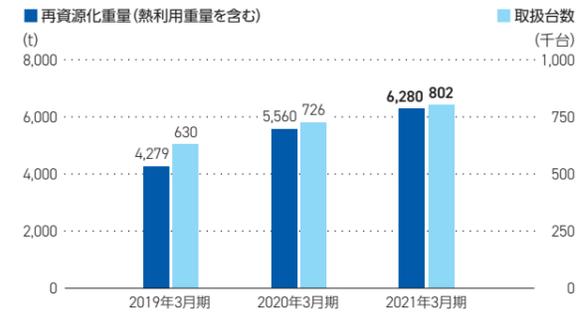


●小型家電リサイクル

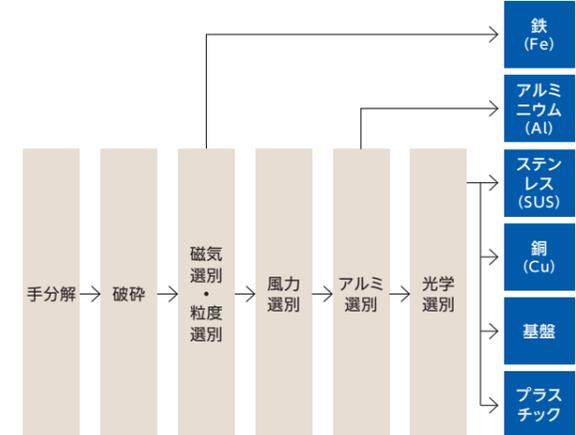
ヤマダデンキでは、使用済小型電子機器などの再資源化に関する法律(小型家電リサイクル法*)に基づき、全店舗での使用済小型家電の回収を実施しています。店頭で回収した小型家電は、グループ会社で認定を取得した東金属により、検品・分解・破碎を行い、素材ごとに選別したうえで、再資源化・再素材化を行っています。

※ 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制度

小型家電リサイクルの取扱台数推移と再資源化重量



使用済み小型家電リサイクルフロー



●リサイクル素材を活用した製品開発

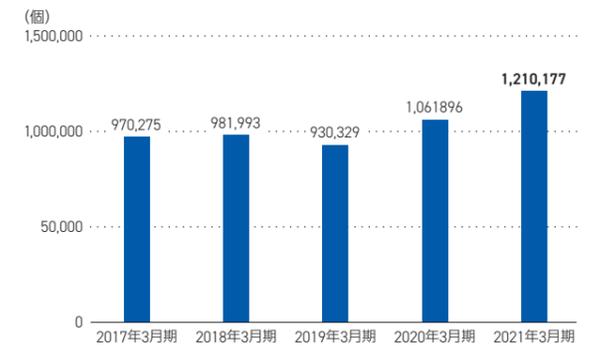
お客様から引き取った使用済家電をリユースして再商品化するとともに、リサイクルを行って再資源化された素材を使用した環境配慮型製品の開発・販売を行っています。ヤマダホールディングスのプライベートブランドSPA商品では、自社グループリサイクルで再生したプラスチック素材を一部部品として使用しています。再生プラスチックを使用した洗濯機1台で7kg-CO₂の削減が見込めるなど、サステナブルな取り組みにつながっています。今後は、さらに住宅などさまざまな分野への商品の開発・販売を目指していきます。



インクカートリッジのリサイクル

ヤマダデンキの各店舗のインクカートリッジの回収BOXから回収した、再利用可能な使用済みインクカートリッジ1個に対し、10円を寄付する活動を行っています。2021年3月期は約121万個のインクカートリッジを回収し、10,798,850円を公益財団法人交通遺児育成基金へ寄付しました。また、その回収、販売によるCO₂抑制量は91.5tになります。

インクカートリッジ回収個数



電子棚札の導入による紙・インク削減

ヤマダデンキでは、2020年2月からデジタル家電の商品に対する電子棚札(電子プライス)を導入しています。電子プライス化することで、紙やインクの使用量の削減だけでなく、在庫管理の効率化や社員の業務負担軽減にもつながっています。



電子プライス

循環型社会の構築と地球環境の保全



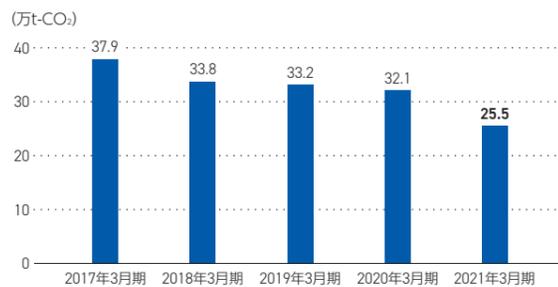
地球温暖化防止対策

ヤマダホールディングスグループでは、定量的な目標設定・管理のもと、店舗・物流などから排出されるCO₂の削減や環境負荷の低減を目指した活動を推進しています。また、省エネ家電への買い替えを促進し、お客様の製品使用段階でのCO₂を削減する取り組みにも注力しています。

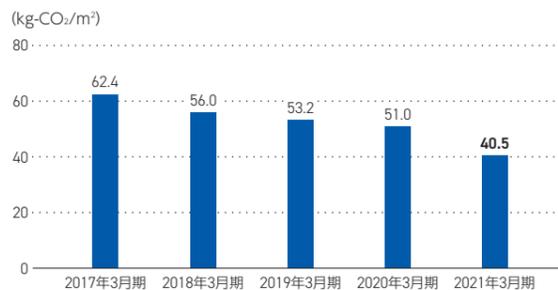
電力使用によるCO₂排出量

ヤマダホールディングスグループでは、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。電力使用によるCO₂排出を削減するため、全体の1.96%を再生可能エネルギーで賄っています。また、2021年3月期は新型コロナウイルス感染症予防として営業時間を短縮した結果、電気使用量およびCO₂排出量が減少しました。

電力使用によるCO₂排出量^{*1,2}



延べ床面積当たりCO₂排出量^{*1,2}



^{*1} 電力のCO₂排出係数：2020年3月期までは0.55kg-CO₂/kWhを使用していました。2021年3月期より直近の電気事業者別の排出係数に変更しました

^{*2} 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を対象としています

店舗における取り組み

● デマンドコントローラー導入

ヤマダデンキの各店舗の省エネルギー化につなげるために、デマンドコントローラーを導入し、店舗ごとのCO₂排出量比較や、設備・時間ごとの電気使用量の分析を行い、電力使用削減を図っています。2021年3月末現在での設置店舗数は553店舗となっています。

● 照明のLED化

ヤマダデンキの店舗・営業所に順次、LED照明を導入し、省エネルギー化を推進しています。



再生可能エネルギーへの取り組み

● グリーン電力の継続利用

ヤマダホールディングスは2009年3月期よりグリーン電力を継続して利用しており、高崎にある本社社屋は、使用電力の100%がグリーン電力となります。2021年3月期は、本社とヤマダデンキの対象店舗77店舗で、合計10,593千kWhのグリーン電力化を実施しました。

こうしたグリーン電力普及推進への貢献が評価され、「グリーン・エネルギー・パートナーシップ」の「エクセレント・パートナー（優秀団体会員）」にも選出されています。

● 太陽光発電システムの導入

店舗の屋上などを利用した太陽光発電システムの導入を推進しています。2021年3月期は、46,873千kWhを発電し、事業活動で消費する電力を再生可能エネルギーで賄うほか、売電を通じて環境負荷低

減に貢献しました。引き続き、再生可能エネルギーの普及・拡大を目指していきます。

※対象グループ会社：ヤマダデンキ、東金属、九州テックランド、ヤマダホームズ、ベスト電器、ハウステック、インバースネット



物流における省エネルギーの推進

ヤマダデンキの物流における環境への取り組みを進めるため、委託会社様や協力会社様に、アイドリングストップの協力を要請しています。2021年3月期の実施率は98%以上と、2010年の開始から高水準を維持しています。また、店舗間移動の効率的な物流システムの構築を通じて、商品配送における車両の走行距離を減らし、環境にやさしい物流を推進しています。

事業を通じた取り組み

● 省エネ家電への買い替えで環境負荷を低減

ヤマダデンキは、家電量販店業界のリーダーとして、省エネ家電の普及促進を通じた環境負荷低減を目指しています。店頭において商品の近くに「統一省エネラベル」を掲示し、豊富な省エネ家電の商品知識をもった販売員が接客に努めることで、より省エネルギー性に優れた製品の買い替えを推進しています。



統一省エネラベル

出典) 経済産業省資源エネルギー庁「2020年省エネラベルガイドブック」より



接客中に説明する販売員

● 省エネ住宅・リフォームの推進

政府が2050年のカーボンニュートラルを掲げる中、近い将来、新築住宅に省エネルギー基準の適合が義務付けられる見込みです。住建セグメントではこうした流れに応えるべく、ヤマダホームズやヒノキヤグループが提供する高品質な注文住宅を通じて、住宅の省エネルギー化を推進してきました。

ヒノキヤグループの強みである断熱性能に優れた断熱材、一年中家の温度を快適に保つ「Z空調」などを搭載した注文住宅は、次世代省エネルギー基準に対応するものとして期待されています。またヤマダホームズでは、省エネルギー性能や耐震性に優れた長期優良住宅「NEXIS」を展開しています。今後も住建セグメントでは、環境にやさしい住宅・リフォームを通じて、地球温暖化防止に貢献していきます。

● 環境にやさしい断熱材「アクアフォーム」で暮らしを支える

ヒノキヤグループの日本アクアでは、「人と地球に優しい住環境を創ることで社会に貢献」の経営理念のもと、水の力で発泡する環境にやさしい断熱材「アクアフォーム」の普及に取り組んでいます。アクアフォームが採用されている新築戸建住宅は年間50,000棟に及びます。高気密・高断熱のアクアフォームは夏の暑さ、冬の寒さを遮断し、温度のバリアフリー化により室内環境を快適に保ちます。また、住まいの省エネルギー効果(CO₂削減)を高め、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の実現により環境へ貢献します。



吹き付け施工の様子



社員の成長と労働環境の改善

基本的な考え方

ヤマダホールディングスグループでは、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、性別・国籍・年齢などに関係なく、多様な経験・価値観を持った人材が能力を最大限に発揮し、成長・活躍できる環境づくりに努めています。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に積極的に取り組んでいます。

2022年3月期の目標

項目	目標
人材の育成	学習支援ツールを活用した研修の継続実施
ダイバーシティの推進	女性管理職比率の向上
ワーク・ライフ・バランスの推進	有給休暇取得の促進
労働安全衛生	健康診断受診率の向上
人権の尊重	人権尊重に関する基本的な考え方の理解浸透を推進する

人材の確保

新卒採用

2021年4月、ヤマダホールディングスグループで599名の新卒学生の採用を行い、組織の活性化を図りました。当社グループでは、家電・家具・リフォームなどの製品とサービスの拡大に伴い、幅広いお客様のニーズに対応できる能力を持った人材の採用を進めるとともに、若い新たな人材の育成に努めています。今後も、新規事業に対応した人材、本社業務の強化を目的としたシステムなどの専門的な知識を持った人材の採用に取り組んでいきます。

正社員登用制度

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキでは、社内有資格制度などとの連携により、非正規社員・契約社員の正社員登用制度を設けています。2021年3月期は、384名を正社員として登用しました。

人材の育成

新入社員研修

ヤマダホールディングスグループでは、社員の希望や適性に沿った職種に挑戦できる体制を整えるとともに、一人ひとりが能力を発揮し、成長・活躍できるよう教育・研修制度の充実を図っています。新入社員に対しては、オンライン勉強会や学習用コンテンツの配信、実際の商品を使った基礎知識の習得など、当社グループの社員として必要なノウハウを学びます。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ます。

階層別教育

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキの「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。新たな取り組みとして2021年4月よりミドルマネージャー(本社課長職、店長)を対象に、チームビルディング力・マネジメント力の強化を目的とした研修を開

催しています。さらに、有能な人材を育成するため、外部オンライン学習サイトを活用し、充実した階層別の各種コンテンツを提供していきます。

マイラーニング

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキでは、家電からインテリア、リフォームに至るまで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。QRコードを使用した動画配信を通じ、空いている時間に社員が自主的に学ぶことができる、より充実した教育環境づくりに取り組んでいます。

次世代リーダー育成

ヤマダホールディングスグループでは、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。

ヤマダデンキでは、①リーダー育成のため、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。

②新卒新入社員の育成のため、先輩社員を育成担当として教育の手法やモチベーション管理など、勤や経験に頼ることなく後輩を成長させる教育をすることで自身のスキル向上も図っています。

③販売実績の上位者に、さらにお客様満足度を高める提案力を身に付けてもらうため、ICT・IoTや最新商品の紹介を含めた学習機会の提供を行っています。

人事・業績評価

人事評価システムの構築

ヤマダホールディングスグループでは、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います。恒常的かつ継続的に社員の接客の質を高め、幅広い商品知識の習得を通じてCS向上を図るべく、必要に応じて評価基準などの見直しを図りながら、公平で透明性のある業績評

価制度の構築・運用を目指しています。

年間社員表彰制度

ヤマダデンキでは、店舗規模別の年間売上の優秀店舗、法人営業所、個人売上の上位者に対して、毎年表彰を行っています。なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の措置として、2021年3月期はオンラインでの開催となりましたが、計12店舗・営業所と計48名が表彰されました。

ダイバーシティの推進

ヤマダホールディングスグループは、すべての人材への平等なキャリア機会と働きやすい会社を実現し、持続可能な成長を支えるために、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

女性活躍推進

ヤマダホールディングスグループでは、女性が活躍できる環境を整備することは、ダイバーシティを推進するうえで必要不可欠な取り組みであると認識しています。そのため、ヤマダホールディングスでは、2016年4月からの女性活躍推進法の施行に伴い、女性活躍推進行動計画を策定し、推進しています。女性活躍推進行動計画に基づき、管理職への昇格者の女性比率15%を目標に掲げており、2021年3月期の女性の管理職昇格率は、12.5%になりました。また、2020年3月期からは、男女関係なく能力を発揮できるよう女性のセールスエンジニア育成にも力を入れており、2021年5月時点で299名のうち37名の女性セールスエンジニアが活躍しています。2019年3月期に誕生した初の女性取締役に続き、2020年6月より女性取締役が2名となりました。より多くの女性が活躍できるよう労働環境の整備や女性の採用増加などの取り組みを進めていきます。

女性活躍推進行動計画

https://www.yamada-holdings.jp/csr/female_success.html

社員の成長と労働環境の改善



外国籍社員の登用

ヤマダホールディングスグループでは、多様なお客様への対応強化のため外国籍社員の採用に取り組んでいます。採用基準は設けず、国籍を問わない採用を重視しています。今後も社内人材の多様化を図るとともに優秀な人材の確保を進めていきます。

障がい者雇用

ヤマダホールディングスでは、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。障がい者雇用率は、2021年3月期も引き続き、法定雇用率を達成しました。

定年再雇用制度

ヤマダホールディングスでは、60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。

社員に関するデータ(正社員のみ)(各年3月31日現在)

項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
新入社員数(名)	男性	—	—	388
	女性	—	—	197
	合計	—	—	585
平均勤続年数(年)	11.8	12.7	12.7	
離職率(%)	4.3	5.6	5.3	
障がい者雇用人数(非正社員含む)(名)	569	612	670	
定年再雇用者数(名)	105	128	174	
定年再雇用者率(%)	81.8	82.9	85.3	
外国籍雇用者数(名)	男性	73	103	176
	女性	67	121	125
	合計	140	224	301

*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を対象としています

ワーク・ライフ・バランスの推進

ヤマダホールディングスグループでは、働きやすい労働環境を実現するには、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の提供が重要であると考えています。

社員が育児や介護などのライフイベントに際しても、柔軟な働き方を選択できるよう、充実した両立制度を整えています。

ヤマダホールディングスの主な両立支援制度(2021年4月現在)

項目	制度	内容
育児	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)
	産前産後休暇	産前8週間(多胎14週間)、産後8週間
	子の看護休暇	小学校就学前の始期に達するまで、傷病にかかった子の世話、又は予防接種や健康診断を受けさせるために看護を必要とする場合、小学校就学前の子が1人の場合は5日、2人以上の場合には10日取得可能
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
	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	中抜け勤務シフト制度	私事都合により所定の休憩時間を超えて勤務を外れることができる。中抜け前後の勤務時間合計が、所定の労働時間になる範囲で利用可能
	生理休暇	女性社員が生理日に、著しく就業に困難な時は請求により休暇を認め、通常賃金を支給する
	失効年次有給休暇積立制度	時効にて消滅した年次有給休暇を最大60日まで積立することができる。本人から事前の申し出により、年次有給消化後、本人の傷病による欠勤、介護の場合に利用できる
	ふるさと人事制度	総合職として業務にあたる社員は、全国の各拠点へ転勤する場合がある。転勤者については、転勤先で一定期間勤務すると、元の拠点へ戻ることができる
	連続休暇	年間で4連休を2回、もしくは最大7日間の連続休暇を取得可能
	女性労働者が、母子保健法による保健指導又は健康診断を受けるための特別休暇	妊娠23週までは4週間に1回、妊娠24週から35週の間は2週に1回、妊娠36週から出産までは1週間に1回とする
	再雇用制度	育児や介護等の事由で退職せざるを得ない社員が職場復帰できる制度(5年以内)

労働時間の削減

ヤマダデンキでは、労働関連法の遵守に加え、労働組合との協力のもと、長時間労働の抑制に取り組んでいます。2021年3月期は、電子棚札の導入により業務効率が向上し、大幅な労働時間の削減につながりました。

勤務間インターバル制度の運用

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキでは、業務効率化と時間外労働の削減を目的とし、終業と始業の間に最低10時間の休息を確保する「勤務間インターバル制度」を運用しており、2021年3月期からは最低11時間の休息確保を原則としています。今後もこの制度を通じて、時間外労働の削減とともに、働き方改革を目指します。

健全な労使関係

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキの労働協約対象者となる社員は労働組合に基本的に全員加入となります。労働組合への加入率は79.2%です。労使間の対話促進のため、毎月1回、労使協議会を開催しています。経営側および組合との情報共有、労働条件に関する課題解決に向けた話し合い、活動の報告などを行っています。2021年3月期は、同一労働同一賃金、勤務間インターバル制度、評価制度の周知などについて協議しました。

社内アンケートの実施

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキの正社員、契約社員、パートタイマーに対し、勤続意欲、仕事への満足度、労働環境、教育制度、CSRの取り組みなどについて、社内アンケートを年に1回実施しています。2021年3月期は、6月に809店舗、18,935名を対象に行い、回答の回収率は82.5%で前期を上回りました。勤続意欲は前期に引き続き過去最高を確認し、仕事への満足度に関しては対象者全体で向上しました。

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。2021年3月期は、社員の11.8%が利用しています。

企業型確定拠出年金「CoDeCo」の運用

ヤマダデンキでは、社員の老後の所得確保と生活の安定に向けた自主的な努力の支援などを目的として、社員限定の企業型確定拠出年金制度「ヤマダのCoDeCo」を運用しています。節税メリットと運用メリットを活用して将来のために積み立てる年金制度です。節税メリットとしては、給与から税金や社会保険料が引かれていますが、「CoDeCo」の掛け金には税金や社会保険料がかかりません。また運用については、現在、定期預金は年間で0.01%程度の利息ですが、「CoDeCo」の利用者は平均2.17%の運用益があり、さらに運用益は非課税となっています。



制度利用データ(正社員のみ)(各年3月31日現在)

項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
有給休暇取得率(%)	—	—	49.5	
育児休業取得者数(名)	男性	11	28	37
	女性	122	215	265
	合計	133	243	302
育児短時間勤務取得者数(名)	男性	1	10	13
	女性	134	350	730
	合計	135	360	743
介護休業取得者数(名)	男性	1	4	3
	女性	2	5	5
	合計	3	9	8

*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を対象としています

社員の成長と労働環境の改善



労働安全衛生

ヤマダホールディングスグループは、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

ヤマダホールディングス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。また、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。2021年3月期の安全衛生委員会の年間テーマは「安全管理、環境管理、健康管理」と定め、「ヒヤリ・ハット報告書」作成による労災発生防止、店舗内環境点検(温度、換気、照度など)、ストレスチェックの実施、年間所定外労働時間の確認などの活動を推進しました。

労働災害発生防止に向けた主な取り組み

ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキでは、労働災害ゼロに向けて重点項目を定め、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、個別事例を検討することで再発防止に努めています。また、地震や火災などの緊急災害が発生した際、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防災訓練を実施しています。

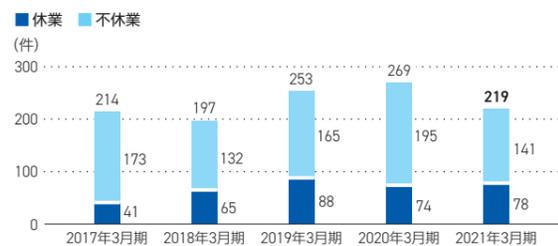
労働災害の発生状況

ヤマダホールディングスとヤマダデンキの2021年3月期の労働災害件数は219*件(休業78件・不休業141件)で、重大災害の発生はありませんでした。労働災害が発生した場合は、「安全衛生委員会」に改善策を含めた報告書の提出を義務付けており、本委員会

にて対応を決定します。今後も全社を挙げて安全管理レベルの向上に努めます。

※つまり、すべりなど軽度災害を含む

労働災害件数



※ヤマダホールディングスおよびヤマダデンキを対象

健康管理とメンタルヘルス

ヤマダホールディングス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。メンタルヘルスについては、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。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時の対処方法を習得するために、産業医による管理監督者向けのライフケア教育を実施しています。2021年3月期は、双方向で意見交換ができるテレビ勉強会を4回実施し、メンタルヘルスを含む健康全般についての理解を深めました。

ストレスチェック・健康診断受診率 (単位: %)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
ストレスチェック受診率	91.2	94.5	92.3
健康診断受診率	92.1	95.8	93.0

※2021年3月期より、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を対象としています

2年連続で健康宣言優良事業所、銀賞を受賞

コスモス・ベリーズでは、社員一人ひとりが健やかで充実した心身を維持できてこそ、最高のパフォーマンスを発揮するという認識のもと、健康経営にも取り組んでいます。健康診断にバス健診を導入し、受診日時の柔軟な選択など時間的な制約の緩和を図った結果、受診率のみならず個々の健康への意識も向上しました。

2021年3月期は、新たに愛知県健康経営推進企業への登録を行ったほか、前期に引き続き全国健康保険協会・愛知県支部が認定する健康宣言優良事業書の銀賞の受賞や「健康経営優良法人2021(中小規模法人部門)」の認定などの功績を収めました。



睡眠偏差値診断

家守りでは、社員が健康に安心して働けるよう、全社員を対象に株式会社ブレインスリープが提供する、睡眠専門医監修に基づく睡眠偏差値診断をWebで実施しています。

自身の睡眠に関する状況を把握することで、睡眠時無呼吸症候群の予防・早期発見につながるだけでなく、睡眠と大きく関連すると考えられるストレスの軽減や業務の生産性の向上にも役立っています。



人権の尊重

グローバル化の進展によって、企業は、「世界人権宣言」やILO「労働における基本原則」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範の理解に努め、組織内だけでなくとどまらず、事業活動が影響を及ぼすさまざまなステークホルダーの人権課題への対応が求められています。

こうした状況を踏まえ、ヤマダホールディングスグループは、CSR倫理綱領における人権尊重の内容を見直すとともに、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、「人権方針」を定めました。今後も事業活動に関わるすべての人権尊重の責任を果たすよう努めていきます。

人権方針

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

人権尊重の取り組み

ヤマダホールディングスグループでは、人権意識の向上や人権尊重の風土構築を目的とし、ビジネス遂行上で起きるさまざまな人権問題をテーマにした研修を行っています。2021年3月期は、ヤマダホールディングスの管理職を対象に、人権尊重に対する基本的な考え方や人権意識の浸透をテーマにした研修を行いました。グループ会社においても、人権尊重を重視するなど、ヤマダホールディングスグループとしての経営姿勢を共有しています。また、お取引先にアンケートを実施し、お取引先の労働環境などでの人権課題を確認しています。

10年間の主要財務データ(連結)

(単位:百万円)

	第35期	第36期 ^{※3}	第37期	第38期	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期	第44期
	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
損益状況										
売上高 ^{※1}	1,835,454	1,701,489	1,893,971	1,664,370	1,612,735	1,563,056	1,573,873	1,600,583	1,611,538	1,752,506
営業利益	88,978	33,930	34,265	19,918	58,158	57,895	38,763	27,864	38,326	92,078
経常利益	102,225	47,906	50,187	35,537	62,734	66,040	47,335	36,889	46,074	98,875
親会社株主に帰属する当期純利益	58,265	22,203	18,666	9,340	30,395	34,528	29,779	14,692	24,605	51,798
財務状況										
純資産額	526,743	555,391	553,354	509,397	557,722	585,547	588,740	591,593	645,166	672,545
総資産額	937,841	1,138,389	1,196,288	1,122,407	1,146,722	1,159,456	1,175,568	1,184,042	1,163,494	1,252,599
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,259	△12,789	45,148	22,982	△23	43,855	61,689	36,023	62,433	122,281
投資活動によるキャッシュ・フロー	△38,063	△39,232	△38,606	△20,232	△13,437	△15,279	△12,668	△8,469	△8,234	△14,777
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,361	47,174	△7,646	△41,487	4,732	△24,382	△32,920	△27,461	△58,091	△82,837
現金および現金同等物の期末残高	76,344	77,906	77,754	39,691	30,664	34,981	51,326	51,175	48,397	73,760
財務指標										
資本金(億円)	710	710	710	710	710	710	710	710	710	710
自己資本比率(%)	55.4	46.8	44.2	43.2	46.6	48.4	49.8	49.7	54.6	51.8
株価収益率(倍)	8.36	18.22	17.01	42.18	13.92	12.91	17.35	30.02	15.19	9.50
ROA(%)	6.2	2.1	1.6	0.8	2.7	3.0	2.6	1.2	2.1	4.3
ROE(%)	11.8	4.2	3.5	1.8	6.0	6.3	5.2	2.5	4.0	8.1
1株当たり情報										
1株当たり純資産額(円)	5,516.15	565.33	592.17	643.03	666.03	697.46	731.57	723.55	721.37	792.26
1株当たり当期純利益(円)	618.46	23.56	20.21	11.73	38.22	43.00	36.77	18.18	28.38	62.82
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) ^{※2}	—	—	20.21	11.72	38.16	42.89	36.65	18.07	27.01	62.53

※1 売上高には消費税などは含まれておりません

※2 第35期、第36期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません

※3 2013年10月1日付で株式1株につき10株の株式分割を実施しておりますが、第36期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算出しております

連結貸借対照表

(単位：百万円)

前連結会計年度
(2020年3月31日)

当連結会計年度
(2021年3月31日)

資産の部

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	48,939	74,438
受取手形及び売掛金	58,126	72,961
完成工事未収入金	1,734	2,049
営業貸付金	2,222	4,254
商品及び製品	377,233	368,838
販売用不動産	7,014	28,584
未成工事支出金	3,125	5,545
仕掛品	1,690	1,253
原材料及び貯蔵品	3,766	4,352
その他	43,527	54,382
貸倒引当金	△1,904	△2,026
流動資産合計	545,475	614,634
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	202,638	197,027
土地	192,742	199,381
リース資産(純額)	13,732	14,112
建設仮勘定	839	2,906
その他(純額)	11,249	15,173
有形固定資産合計	421,202	428,601
無形固定資産		
無形固定資産	33,697	42,777
投資その他の資産		
投資有価証券	5,253	6,715
長期貸付金	2,816	3,675
退職給付に係る資産	1,579	1,839
繰延税金資産	29,722	40,362
差入保証金	95,360	85,752
その他	30,500	30,835
貸倒引当金	△2,113	△2,595
投資その他の資産合計	163,119	166,585
固定資産合計	618,019	637,965
資産合計	1,163,494	1,252,599

(単位：百万円)

前連結会計年度
(2020年3月31日)

当連結会計年度
(2021年3月31日)

負債の部

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	98,113	106,928
工事未払金	5,214	13,719
短期借入金	53,730	44,199
1年内返済予定の長期借入金	53,224	50,860
リース債務	4,405	4,447
未払法人税等	9,343	29,986
未成工事受入金	355	17,284
賞与引当金	8,354	10,794
その他	65,805	79,095
流動負債合計	298,547	357,315
固定負債		
長期借入金	123,939	123,430
リース債務	11,819	12,318
役員退職慰労引当金	1,048	1,083
商品保証引当金	7,658	7,912
退職給付に係る負債	30,342	30,606
資産除去債務	34,306	35,487
その他	10,664	11,899
固定負債合計	219,781	222,738
負債合計	518,328	580,054
純資産の部		
株主資本		
資本金	71,058	71,077
資本剰余金	84,059	84,235
利益剰余金	517,943	560,958
自己株式	△38,170	△68,882
株主資本合計	634,891	647,388
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△732	△269
為替換算調整勘定	437	609
退職給付に係る調整累計額	540	1,685
その他の包括利益累計額合計	245	2,025
新株予約権	1,872	1,578
非支配株主持分	8,157	21,551
純資産合計	645,166	672,545
負債純資産合計	1,163,494	1,252,599

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)		当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	
	売上高	1,611,538	1,752,506	
売上原価	1,150,885	1,231,470		
売上総利益	460,652	521,036		
販売費及び一般管理費	422,326	428,957		
営業利益	38,326	92,078		
営業外収益				
受取利息	725	611		
仕入割引	4,267	2,713		
受取賃貸料	3,820	3,626		
売電収入	1,915	1,902		
その他	4,512	4,646		
営業外収益合計	15,242	13,501		
営業外費用				
支払利息	1,399	1,360		
賃貸費用	3,071	3,032		
為替差損	944	255		
売電費用	815	772		
その他	1,263	1,282		
営業外費用合計	7,494	6,703		
経常利益	46,074	98,875		
特別利益				
負ののれん発生益	2,721	1,163		
固定資産売却益	158	85		
投資有価証券売却益	1,709	55		
事業譲渡益	-	414		
その他	641	719		
特別利益合計	5,230	2,438		
特別損失				
固定資産処分損	205	1,184		
減損損失	8,742	14,030		
新型コロナウイルス感染症による損失	-	639		
賃貸借契約解約損	19	5,656		
その他	3,932	2,289		
特別損失合計	12,899	23,800		
税金等調整前当期純利益	38,406	77,513		
法人税、住民税及び事業税	13,009	36,165		
法人税等調整額	820	△10,319		
法人税等合計	13,829	25,846		
当期純利益	24,576	51,667		
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△28	△131		
親会社株主に帰属する当期純利益	24,605	51,798		

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)		当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	
	当期純利益	24,576	51,667	
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	△1,272	459		
為替換算調整勘定	124	171		
退職給付に係る調整額	△879	1,145		
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	△0		
その他の包括利益合計	△2,027	1,775		
包括利益	22,548	53,442		
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	22,577	53,578		
非支配株主に係る包括利益	△28	△135		

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	71,058	79,403	503,700	△67,952	586,210
当期変動額					
新株の発行					-
剰余金の配当			△10,573		△10,573
親会社株主に帰属する当期純利益			24,605		24,605
自己株式の取得				△2	△2
自己株式の処分		4,656		29,783	34,440
連結範囲の変動			210		210
連結子会社株式の取得による持分の増減					-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					-
当期変動額合計	-	4,656	14,242	29,781	48,680
当期末残高	71,058	84,059	517,943	△38,170	634,891

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	539	312	1,420	2,273	1,493	1,616	591,593
当期変動額							
新株の発行							-
剰余金の配当							△10,573
親会社株主に帰属する当期純利益							24,605
自己株式の取得							△2
自己株式の処分							34,440
連結範囲の変動							210
連結子会社株式の取得による持分の増減							-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△1,272	124	△879	△2,027	378	6,541	4,892
当期変動額合計	△1,272	124	△879	△2,027	378	6,541	53,572
当期末残高	△732	437	540	245	1,872	8,157	645,166

(単位：百万円)

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	71,058	84,059	517,943	△38,170	634,891
当期変動額					
新株の発行	18	18			37
剰余金の配当			△8,804		△8,804
親会社株主に帰属する当期純利益			51,798		51,798
自己株式の取得				△31,955	△31,955
自己株式の処分		△77		609	532
連結範囲の変動				20	20
連結子会社株式の取得による持分の増減			232		844
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			2		24
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					-
当期変動額合計	18	176	43,014	△30,711	12,497
当期末残高	71,077	84,235	560,958	△68,882	647,388

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	△732	437	540	245	1,872	8,157	645,166
当期変動額							
新株の発行							37
剰余金の配当							△8,804
親会社株主に帰属する当期純利益							51,798
自己株式の取得							△31,955
自己株式の処分							532
連結範囲の変動							20
連結子会社株式の取得による持分の増減							844
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							24
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	463	171	1,145	1,780	△293	13,394	14,881
当期変動額合計	463	171	1,145	1,780	△293	13,394	27,379
当期末残高	△269	609	1,685	2,025	1,578	21,551	672,545

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	38,406	77,513
減価償却費	20,719	21,470
減損損失	8,742	14,030
のれん償却額	58	383
負ののれん発生益	△2,721	△1,163
貸倒引当金の増減額(△は減少)	440	7
商品保証引当金の増減額(△は減少)	△315	254
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,338	931
受取利息及び受取配当金	△964	△741
支払利息	1,399	1,360
為替差損益(△は益)	430	255
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,708	△41
固定資産処分損益(△は益)	47	1,098
賃貸借契約解約損	19	5,656
売上債権の増減額(△は増加)	12,456	△9,816
未収入金の増減額(△は増加)	6,400	2,068
営業貸付金の増減額(△は増加)	△1,416	△1,810
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,392	19,427
仕入債務の増減額(△は減少)	△11,701	4,733
前受金の増減額(△は減少)	△1,135	△5,935
未払消費税等の増減額(△は減少)	4,787	6,372
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△382	△4,812
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△3,832	3,771
その他	3,265	3,130
小計	77,726	138,146
利息及び配当金の受取額	260	207
利息の支払額	△1,412	△1,365
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△14,140	△14,707
営業活動によるキャッシュ・フロー	62,433	122,281

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△94	△136
定期預金の払戻による収入	58	—
有形固定資産の取得による支出	△19,104	△22,765
有形固定資産の売却による収入	463	163
無形固定資産の取得による支出	△714	△526
投資有価証券の取得による支出	△5	△4
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,416	92
関係会社株式の取得による支出	△97	△1,574
差入保証金の差入による支出	△822	△1,619
差入保証金の回収による収入	6,647	8,160
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,467	4,765
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△53
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	216	—
貸付けによる支出	△1,260	△2,214
貸付金の回収による収入	1,058	1,040
その他	535	△105
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,234	△14,777
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△47,000	△20,790
長期借入れによる収入	115,309	40,100
長期借入金の返済による支出	△45,650	△56,647
社債の償還による支出	△65,560	—
自己株式の取得による支出	△1	△31,955
自己株式の処分による収入	0	0
リース債務の返済による支出	△4,638	△4,573
セール・アンド・リースバックによる収入	24	380
配当金の支払額	△10,571	△8,809
その他	△2	△540
財務活動によるキャッシュ・フロー	△58,091	△82,837
現金及び現金同等物に係る換算差額	△9	△151
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,901	24,515
現金及び現金同等物の期首残高	51,175	48,397
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,123	847
現金及び現金同等物の期末残高	48,397	73,760

企業情報

(2021年3月31日現在)

会社概要

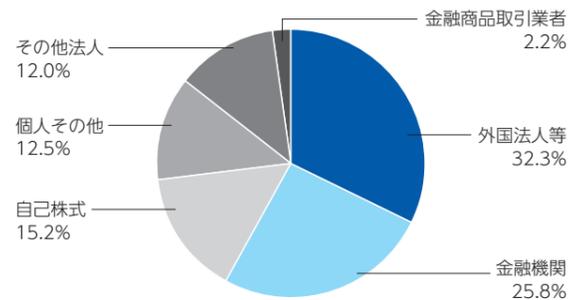
[会社名]	株式会社ヤマダホールディングス
[本社所在地]	〒370-0841 群馬県高崎市栄町1番1号
[創業]	1973年4月
[設立]	1983年9月
[資本金]	連結710億円
[総資産額]	連結1兆2,525億円
[自己資本比率]	連結51.8%
[社員数]	連結24,300名* 単体761名*

*平均臨時雇用者数を除く

株式情報

[発行可能株式総数]	2,000,000,000株
[発行済株式の総数]	966,560,272株
[株主数]	294,928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

株主保有比率



※小数点第2位以下を四捨五入

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社テックプランニング	65,327	7.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	61,085	7.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	45,650	5.57
山田 昇	28,924	3.53
ソフトバンク株式会社	24,200	2.95
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	20,099	2.45
株式会社群馬銀行	17,410	2.12
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299001	14,000	1.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	13,328	1.63
ザ バンク オブ ニューヨーク 133972 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12,808	1.56

※ヤマダホールディングスは、自己株式を146,871千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

※持株比率は自己株式を控除して計算しております。

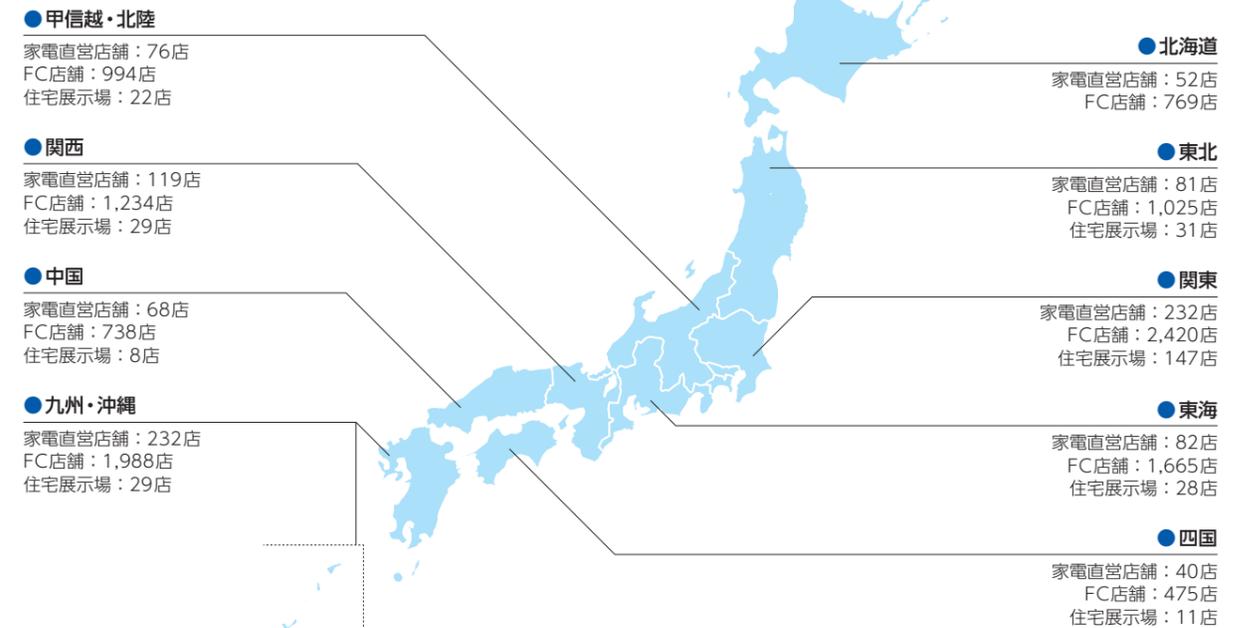
販売ネットワーク

総店舗数(国内外合計) **12,640**店

国内 **12,595**店

海外 **45**店

日本



海外



情報開示メディアのご紹介

ヤマダホールディングスは、さまざまなステークホルダーの皆様に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。

コーポレートサイト	
<p>..... 財務情報</p> <p>・IR情報サイト https://www.yamada-holdings.jp/ir/</p> <p>有価証券報告書、決算短信、他</p>	<p>..... 非財務情報</p> <p>・CSR情報サイト https://www.yamada-holdings.jp/csr/</p> <p>月次CSR報告</p>
ヤマダホールディングスグループ 統合報告書	