YAMAZEN

統合報告書 2023

2022年4月1日～2023年3月31日

ともに、未来を切拓く

YAMAZEN

株式会社山善

株式会社 山善

代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
岸田貢司

当社は、工作機械、産業機器、機械工具など世界のものづくりを支える「生産財」と、
住宅設備機器、家庭機器など豊かなくらしに貢献する「消費財」を幅広く取り扱う専門商社です。
既存の枠にとらわれることなく、グローバルに幅広く新たな価値を創造しています。

アメリカ現地法人YAMAZEN, INC. シカゴ本社

PURPOSE

ともに、未来を切拓く

100年先の世界は誰にもわからない。
だからこそ山善は最適解を見つけ出す。
ビジネスの「現場」にある活きた情報を掴み、
「課題解決力」と「人間力」を一段と磨き、
あらゆる垣根を超えて挑戦を続けます。
山善に関わる人たちはもちろん、
その先でくらす全ての方々と。
今までも、そしてこれからも。
ともに、未来を切拓く。

経営理念

山善が創立時に掲げた「山善創建の精神」や「社是」をもとに、将来にわたって、
健全な成長と発展を目指すための経営の基本として、大切に守り続ける考え方です。

人づくりの経営
人を活かし　自業員を育成する

“経営は人なり”
企業（会社）にとって一番大切な経営資源は “人” です。
社会に誇れる人財を育成します。

切拓く経営
革新と創造に挑戦する

時代は絶えず変化し、同じところに止まっていれば、取り残されます。
変化に対応し、新しいことに挑戦します。

信頼の経営
期待に応え　社会に貢献する

「相互信頼」を企業活動の基本とし、
産業の発展と豊かな社会づくりに貢献します。

コアコンピタンス

当社グループ最大の財産は「人」です。
人を活かし自業員を育成することで未来を切拓き、
広く社会からの信頼を得ることで持続的成長と発展を
遂げていくために、「人づくりの経営」を経営理念の
最上位に掲げています。
創業者である山本猛夫の企業哲学を体現し、
競争優位の源泉でもある「自業員」を育成し続けること
を徹底し、その価値観を大切に受け継いでいきます。

「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員

当社のコアコンピタンスは『「切拓く」精神と、「考動力」を持つ自業員』です。
これらの言葉には、以下の意味が込められています。
「切拓く」精神：常に変化に対応しながら革新と創造に挑戦する心構えのこと。
「考動力」：自ら考えて動く、考えながら動く力のこと。
「自業員」：想定外の変化が常態化する中でも自主的に挑戦・考動を現場で実践することで変化に機敏かつ柔軟に対応し、常にお客様にお役立ちする、当社グループ独自の哲学を持つ自力本願人財のこと。

受け継がれる DNA

企業哲学の体現と、現場での挑戦・考動実践を通じた価値創造のために、「人づくり体系」を構築し、人財マネジメントにおける様々な仕組みを通じて自業員を育成し続けています。
これらの取組みによって当社グループの3,000名を超える人財に、創業者の企業哲学は脈々と受け継がれています。

山善のDNAを受け継ぐ自業員たち

山善のプレゼンス向上

自業員の一人ひとりが常に変化に対応しながら、自ら考え動き、革新と創造への挑戦を現場で実践することが、顧客や市場のニーズを的確に捉え感動につながる価値を生み出します。
このような人財を起点とした価値創造こそが、市場におけるプレゼンスの向上につながっています。

CEOメッセージ

代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
岸田 貢司

2023年4月、岸田貢司を代表取締役社長とする新たな経営体制がスタートしました。パーパス·2030年企業ビジョンを制定し、激動する世界情勢の中で、山善はどのような戦略のもと、さらなる成長を目指すのか。社長就任にあたっての決意、中期経営計画の進捗状況、対処すべき課題、中長期の経営ビジョンなど、山善グループが注力する様々な経営テーマについてご説明します。

「現場」目線で、専門商社としてのバリューを創造し続ける

私は1983年に入社して以来、国内機械、海外部門と生産財事業を中心に営業と経営を経験し、2016年以降は執行役員·上級執行役員として、海外工作機械、海外機工事業、営業本部（海外担当）などの職務に就いてまいりました。また、2018年からは取締役として、山善グループの適切な意思決定と実効性のあるガバナンスの確立に注力してまいりました。私は、これまでに得た国内と海外の経験を活かし、ステークホルダーの皆様に真摯に向き合いながら、山善グループにおける一層の成長を牽引してゆきたいと決意しています。

一般社員時代から現在まで、一貫して変わらない私の信念は、「現場を大切にする」ということです。若い頃より、「身は常に現場にあり、心は常に社員とともにある」という信条を持ち、職務にあたってまいりました。つまり、現場に落ちているヒントや貴重な気づきは、リーダー自身が動くことでつかみとってゆくことが、適切な経営判断を行う上で極めて大切だと考えています。また、私は、米国現地法人において海外勤務を長期間にわたって経験しております。現地の社長を務めた時期には、現地社員がどのような思いを持って仕事に取り組んでいるのか、あるいは日本で策定された戦略が海外現地で本当に通用し、機能するのかを知る必要がありました。正確な結論に至るには、彼らとともに現場を深く理解することが不可欠でした。

国内もまさに同様で、現場の実状やお客様が抱える課題を知ることが、グループ全体の戦略·施策をより現実的で実効性のあるものに仕上げる出発点だと考えています。

もう一つ、私が重視しているのは、経営や事業における不断の改革を通じて、専門商社としてのバリューを創造し続けることです。専門商社は、仕入先様、地域の販売店様、そしてその先のユーザー様を結ぶ大切な流れの中心に位置します。だからこそ、変化する状況を冷静に見極め、提供できる最適な価値を常に考え、最大の価値創造を成せると考えています。

社会の構造変化は、その変化理由を十分に見極め、検証する時間もないほど早く、確実に進行しています。当社の事業環境も全く同様です。情報通信技術の急速な進歩により、あらゆる情報を、あらゆる人や企業が瞬時に、しかも容易に入手できるようになりました。そうした早い変化の潮流において、専門商社が独自の価値を創出し続けるためには、皮肉なことに「人の力」があらためて問われる時代となったのです。つまり、保有情報の量や質に差が無くなったのであれば、原点に立ち戻り、現場を大切にしながら、創造性、ユニーク性を持った取組みを続けることが必要なのです。国内流通市場における卸売ビジネスなど、その位置付けと面白さは、山善の将来を担う若い社員にしっかりと伝えてゆきたいと思っています。そのためにも、CEOとしてパーパス·2030年企業ビジョンの浸透と定着、そして中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の着実な進捗をリードしてゆきます。

山善のDNAと“ONE YAMAZEN”

山善は1947年の創立から今日まで、創業者である山本猛夫が唱えた「切拓く商魂」を全社員が理解し、継続的な成長を達成してきました。「切拓く商魂」とは、いわゆる「山善魂、YAMAZEN SPIRIT」のことです。しかし、安定成長へ乗るまでの道のりは決して平坦なものではありませんでした。オイルショック、バブル崩壊、リーマンショック、世界各地における紛争勃発など、様々な環境変化で景気は冷え込み、時には厳しい舵取りも求められました。そうした困難を克服し、大手専

パーパス「ともに、未来を切拓く」のもと、「CROSSING」を基軸として革新的な価値創造サイクルを構築してまいります。

門商社の一角に名を刻めたのも、「山善魂」あってのことです。挑戦することを重んじる創業以来のこのDNAが社員一人ひとりに根づいていたからだと受け止めています。

社員の結束力も当社発展の原動力と思っています。山善は特定の企業グループに属さない独立企業であり、「独立自尊の気概たくましい風土」を持っています。“ONE YAMAZEN”の意識は、海外も含めてグループ全体に浸透し、経営に一体感をもたらしています。また、危機に瀕したときこそ、一枚岩=“ONE YAMAZEN”で乗り切ってゆこうという想いを社員全員が共有する会社です。この結束力があってこそ経営環境の激変にも耐えることができたのです。

私が入社した1980年代の初め、山善は売上高1,250億円程度の中堅商社でした。以降の40年間に新たな事業領域を開拓し、グローバル展開を加速し、連結売上高が5,000億円を超える域にまで到達しました。

パーパス／2030年企業ビジョンの制定について

価値共創への熱い想いで、「ともに、未来を切拓く」

当社の歴史を振り返ると、私たちの大きな財産は、仕入先のメーカー様や販売店様との信頼関係でしょう。「生産財」の卸売ビジネスでは、私たちが取り扱う商品は地域の販売店様に供給され、そこから多くのユーザー様のもとに届けられます。流通プロセスに介在する各社がそれぞれの役割と責任、サポート機能を果たすことで、ユーザー様の円滑な生産活動を支援するのです。そこではまた、仕入先様からユーザー様まで商売に関わる全ての方々が現状に満足せず、新しいモノ・コトを求め、新しい価値を創出し、得られた新しい成果を分かち合うWin-Winの関係が構築されています。

この価値創造のプロセスは当社単独で成し得られるものではありません。多くのステークホルダーと長年にわたって緊密な連携を維持し、製造現場における生産性の向上、ひいては産業社会全体の最適化を図るという高い志を持つことが重要です。

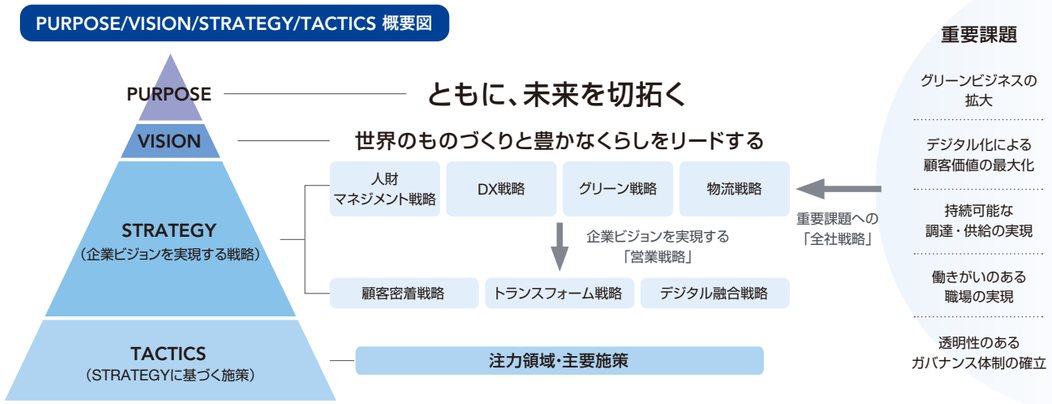
このような考えのもと、ステークホルダーとともに産業社会を発展させるために、当社は山善の社会における存在意義と目指す企業像を明確化したパーパスと2030年企業ビジョンを制定しました。この2つは、山善における価値創造プロセスの「羅針盤」となるものです。

パーパスは「ともに、未来を切拓く」としました。仕入先様をはじめ、地域の販売店様、ユーザー様など、多くの方々と新たな価値を共創し、豊かな未来社会の形成に貢献してゆくという私たちの強い想いを「ともに、」という言葉で表現しています。創業者である山本猛夫は、山善のあるべき姿を「共存共栄」と「切拓く」という2つの言葉で表しました。私たちが制定したパーパスは、創業者の理念を再定義したと言えるかもしれません。当社が将来に向かってぶれない企業であるためのメッセージとして、「ともに、未来を切拓く」以上のものはないと自負しています。

2030年企業ビジョンは、「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」としました。当ビジョンでは、ものづくりを支える「生産財」とくらしを彩る「消費財」、2つの領域の融合を通じて新たな価値を創出してゆくことをグループの中長期の方向性として打ち出しています。

さらに、脱炭素化やデジタル化などを本潮流と位置付け、2030年の世界観から重要課題を特定しました。「グリーンビジネスの拡大」「デジタル化による顧客価値の最大化」「持続可能な調達・供給の実現」「働きがいのある職場の実現」「透明性のあるガバナンス体制の確立」の5つです。この重要課題を解決すべく、全社戦略として、「人財マネジメント」「DX(デジタルトランスフォーメーション)」「グリーン」「物流」に取り組んでいます。

PURPOSE/VISION/STRATEGY/TACTICS 概要図



中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の進捗状況

売上、当期利益ともに前期を上回り、良好なスタートとなった中期経営計画初年度

山善はパーパスと2030年企業ビジョンを制定した上で、その具現化に向けた初期プロセスを3年間の中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」(以下、中計)としてまとめ、2022年5月に公表しました。中計はその標題が示すとおり、山善が保有する多様な機能や資産を「CROSSING」することにより、次代の経済社会が求める新たな価値を創造してゆくことを基本方針として掲げています。また、2030年企業ビジョンを実現するための具体的な営業戦略として、「顧客密着戦略」「トランスフォーム戦略」「デジタル融合戦略」を策定しました。現在は、その進捗に経営資源を積極投入しているところです。これらの戦略は、デジタルを基点とした顧客接点の拡充、モノ売りにとどまらないトータルソリューションの提供、自動化・省人化領域の強化、顧客価値の最大化を目指すDXの取組みなど、極めて広い範囲の施策を包んでいます。

中計の初年度であった2023年3月期は、連結売上高、連結経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益が前期を上回り、計画の最終年度目標の達成に向けて確かな手応えを感じました。

ただ、新型コロナウイルス感染症が沈静化に向かう中で、期待された国内外の設備投資や一般消費は、思うような回復を見せていません。不動産投資の低迷に端を発した中国経済の先行きは極めて不透明で、国内の自動車・半導体産業の市況回復はまだ芳しいものではありません。当社の事業環境も引き続き、厳しい状況が続くことでしょう。しかし、米中対立やウクライナ紛争が沈静化し、健全なグローバリズムが復活すれば、イノベーションは加速するでしょう。私たちはそうしたチャンスを逃さず、確実に取り込んでゆきたいと考えています。2024年3月期下期は、今後を見据えて様々な仕掛けとしての基盤づくりを行い、中計の最終年度でそれを一気に形にしてゆくという戦術を考えています。

現在、中計推進の土台として、お取引先様との信頼関係を基盤に安定した収益を創出する卸売ビジネス、生産財などを中核とする高利益率のエンジニアリングビジネス、アセットライトでスピード感のある開発が可能なファブレスメーカービジネスという、3つのビジネスモデルを擁して幅広く事業展開しています。

1つ目の卸売ビジネスは当社の原点であり、今後も維持拡大してゆかねばなりません。販売店様との絆をより深め、さらに「物流CROSSING」を基軸とした物流システムの高度化などを通じて、卸売ビジネスの強化を図ってゆきます。

2つ目のエンジニアリングビジネスは、当社が国内外で業界に先駆けて取り組んできた領域で、特に海外生産財事業においては、現地のユーザー様との関係を深めるため、複数の国や地域に山善の海外拠点を有しており、国境を越えた事業展開が可能です。この当社独自のビジネスモデルには、海外の競合には無い優位性があります。

3つ目は、家庭機器事業におけるファブレスメーカービジネスです。数十年前は無名であったYAMAZENブランドも、地道な商品開発と販売活動によって近年は認知度が向上し、市場において確かな存在感を発揮するようになりました。また、新たな販路拡充の取組みとして、2022年に開設した、オフィス・店舗向けの公式オンラインショップ「山善ビズコム」も堅調に推移しています。

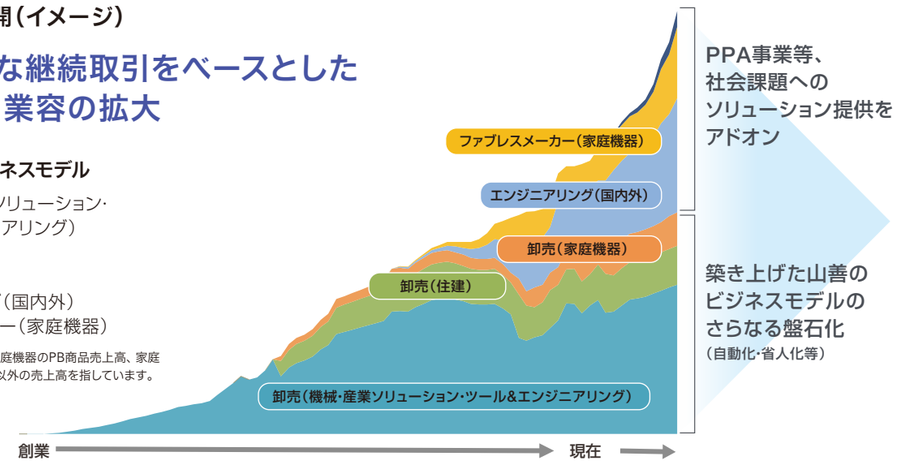
山善の事業展開(イメージ)

ストック的な継続取引をベースとした取扱商品と業容の拡大

現在の山善のビジネスモデル

- 卸売(機械・産業ソリューション・ツール&エンジニアリング)
- 卸売(住建)
- 卸売(家庭機器)
- エンジニアリング(国内外)
- ファブレスメーカー(家庭機器)

※「ファブレスメーカー」は家庭機器のPB商品売上高、家庭機器の「卸売」はPB商品以外の売上高を指しています。



海外展開と人財育成 〜山善の成長ドライバー〜

今後の戦略を推進してゆく中で、特に成長のパワートレインとなるのは「海外展開」です。当社の海外進出の歴史は古く、60年の歴史を持つアメリカ、それに次ぐ台湾をはじめ、ASEAN各国や26年目を迎えた中国などで確固たる基盤を確立しています。アセアン支社においては7カ国に拠点を置き、大きな実績を出しています。台湾では、電子・電気・半導体産業の成長とともに当社の事業も拡大してきました。北米、中国、ASEAN、台湾が山善グループの海外展開における中核地域となっています。

今後の注力地域としては、インド、中東、東欧市場を主要なターゲットに位置付けています。欧州市場は、物販だけでなく、環境先進地域として、彼らが持つ脱炭素社会実現に向けた多くの情報・知見を得たいと考えています。今、最も注目しているトルコには新市場開拓の期待が高く、工作機械をはじめとする生産財を中心に事業を拡充し、グローバル展開のさらなる強化を図ってゆきます。インドやインドネシアなど膨大な人口を擁する国々、富裕層の多い台湾市場で、家庭機器事業の海外展開も考えてゆきます。

グローバル市場における顧客密着戦略の遂行も重要な取組みテーマです。山善はこれまで、海外に進出する日系企業との連携が多くありました。最近では現地企業との取引も拡大傾向にあります。海外生産財市場において60年を超える経験と培われた信頼、60カ所を超える拠点の配置によりもたらされる安定性は海外生産財事業における大きな強みであります。今後は中計で掲げた顧客密着戦略をグローバルレベルで実行するため、引き続き現地社員の能力を活かした緊密な顧客対応に努めてゆきます。

ハイブリッド営業と物流の最適化、そして高度な自動化へ 〜山善グループの新たな取組み〜

世の中にはeコマース万能の風潮がありますが、自動車や住宅をECサイトで購入する人がいないように、当社が取り扱う高額商品の販売において、あるいは複雑な自動化・システム案件において、対面折衝の重要性が減じることはないと思っています。ただし、商品・サービスの種別や販売店様やユーザー様のニーズにも対応し、対面営業とオンライン営業を使い分けてまいります。つまり、これら2つの手法を取り入れた「ハイブリッド営業」を展開し、山善ならではの機動的な営業活動を展開してまいります。

また、物流拠点の強化・機能向上への取組みは、山善の事業施策の中ではやや遅れ気味でした。2023年1月に東日本の最重要拠点である「ロジス新東京」が本格稼働を開始し、ここに来て、物流整備を急ピッチで進めています。中計の期間中に、物流統合管理システム（LMS）や倉庫管理システム（WMS）の稼働、自動化設備の導入推進を通じ、物流体制を一層最適化してゆく計画です。

さらに、エンジニアリングサービスの先にある「高度な自動化」に向けた取組みも重要です。日本では人手不足が慢性化し、自動化ビジネスは、極めて重要な取組みテーマです。当社は、これまでエンジニアリング機能を備えた商社として、ユーザー様の様々な技術課題に最適なソリューションを提供してまいりました。しかし、国内外でイノベーションが進み、今では機器の選定・設置から周辺装置の製作、稼働支援、アフターサービスまでを一貫して手がける企業も多く台頭してきました。よって、他社との鮮明な差別化を図ってゆくには「さらに高度な自動化」への対応が求められます。生産ラインの自動化を手掛けるには様々なリスクが伴い、実力無くして安易に踏み入れられない危険な領域です。この難しいビジネスモデルを実現し、経営に貢献させるには、当社によるレベルの高いサポート体制構築も不可欠です。高度な自動化ビジネスへのさらなる取組みは、専門商社として国内外でエンジニアリングサービスを導入し、試行錯誤を繰り返してきた山善だからこそできるチャレンジでもあります。「進取果敢」をモットーに、リスクを取りながらも新分野へ挑戦する気概、まさにビジネスエキサイトメントを全ての社員に感じてほしいと思います。

経営と事業推進の高度化

私は、ガバナンスなど、経営と事業の高度化を支える体制の整備にも力を注いでゆきます。大切なのは、課題や目標の達成に向け、組織をしっかりと「稼働」させてゆくことです。具体的な目標・戦略・施策を設定し、その実現に向けて組織と人財を効果的に投入してゆきます。これらの取組みを進めてゆく中で、M&Aやパートナー企業への資本参加が選択肢として浮上することもあるでしょう。そういう機会があれば、私は成長の可能性とリスクの両面をしっかりと見極め、経営に資するものであればCEOとして積極的にリードし、進めてまいります。

「人づくりの経営」について 〜山善DNAの継承者たち〜

人財を育成し、適所で活用することは、山善グループにとって成長の鍵を握る経営テーマです。山善はこれまで人財を最も大切な経営資源と考え、社会に誇れる「挑戦・考動」する人財を育成してまいりました。グループの持続的な成長を図る「人づくりの経営」を常に意識してきたのです。私が考える良き山善社員とは、現場でお客様、あるいは仕入先様に価値を提供できる人財、その価値をしっかり守ることができる人財、加えて、国内外市場でナショナルスタッフとともに高度な経営を担える人財です。今後、当社が売上高6,000億円を超え、その先、7,000億円、8,000億円とさらなる高みを目指すには、この「人づくりの経営」を急いで強化する必要があります。また、グリーンビジネスの拡大、デジタル化による顧客価値の最大化などの重要課題に取り組むためにも、多様な人財の獲得・育成・活躍が必要でしょう。スキルを持った外部人財の獲得やお取引先様との人的交流、女性活躍に向けた諸制度の整備、国や地域を超えた人財マネジメントの強化による経営の現地化をためらいなく進めてまいります。また、創業時から培われてきた山善文化は、知的資本・財産として大切に保持してまいります。このユニークな文化が損なわれることなくDNAとして未来に承継することも重要です。私は、国内・海外を問わずできる限り身を現場に置き、ひとりでも多くの社員と対話をしながら、一連の改革を推進しています。今後も、社員の力を最大限に引き出す職場環境を構築し、人づくりを目的とした制度改革や現場における育成の機会を提供してゆきます。

ステークホルダーの皆様へ

「CROSSING」の化学反応で、新たな経済価値、社会価値を創造する

山善グループは、現場での実戦を常に経験させ、加えて、教育研修プログラムを充実させながら社員個々の能力を高めてまいりました。不確実性が叫ばれる困難な時代に突入した今、その力を集約し体系化することで、組織としての総合力を磨いてまいります。不安定な時代であるからこそ、強い組織力を基盤とする安定した事業運営と一過性ではない継続的なサービス提供こそが、当社がお客様や社会から高い評価をいただいている最大の理由だと認識しています。

今後も、山善を取り巻く市場環境は決して順風満帆ではないでしょう。日々変化する世界情勢の中で、いかにして外部環境に即応し、渦巻く潮流を乗り越えながら、大きな潮流を捉えてゆくのか。今こそ当社の先見性や人財力が試される時です。事業と体制に関わる各種の取組みを確実に前進させつつ、未来を見据えた実効性のある戦略的な投資活動を通じ、既存事業の基盤強化と経営体制の高度化、そして将来の新たな収益源の獲得を目指してゆきます。

私は日頃よりグループ社員に対して「Fly Higher, Fly Faster, Fly Further」の3Fliesをメッセージとして発信しています。立ち止まらず、より高く、より早く、より確実に遠くへ飛べと——。3番目のFlyについては、定量目標の達成を目指すという意味と、未知なる領域に挑戦するという意味の両方を込めて、FartherではなくFurtherの語をあえて使用しました。

中計の標題にある「CROSSING」とは、各部門・各事業が商品やサービスを融通し合い、事業活動や業績補完を図ることではありません。我々が保有する有形・無形の資産を融合し、相互活用することで化学反応を引き起こすことを狙っています。それによって存在しなかった新たなビジネス価値やターゲット市場を創造してゆきます。私は、この山善グループを預かるリーダーとして、この「CROSSING」をさらに加速させ、山善グループの新しい道を切拓いてまいります。ステークホルダーの皆様には変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

山善の構造図

当社は、工作機械、産業機器、機械工具など世界のものづくりを支える「生産財」と、住宅設備機器、家庭機器など豊かなくらしに貢献する「消費財」を幅広く取り扱う専門商社です。既存の枠にとらわれることなく、グローバルに幅広く新たな価値を創造しています。

目次

巻頭特集 山善の価値観

01 パーパス・経営理念
02 コアコンピタンス
04 CEOメッセージ

価値創造の仕組み

10 山善の構造図
12 革新と創造の歴史
14 At a Glance
16 山善の競争優位性・ビジネスモデル
18 CFOメッセージ
22 価値創造プロセス

持続的成長に向けた長期戦略

24 2030年企業ビジョンと重要課題
26 重要課題特定プロセス
28 戦略の全体像
30 全社戦略① 人財マネジメント
34 全社戦略② DX
37 全社戦略③ グリーン
40 全社戦略④ 物流
42 特集 山善の成長ドライバー 海外生産財事業

中期事業戦略

44 営業本部長メッセージ
46 機械事業（国内）
48 産業ソリューション事業（国内）
50 ツール&エンジニアリング事業（国内）
52 海外生産財事業
54 住建事業
56 家庭機器事業
58 営業戦略としての「CROSSING」

価値創造を支える基盤

60 コーポレート・ガバナンス
66 役員紹介
68 社外取締役鼎談

データ

72 11カ年財務データ
74 非財務ハイライト
76 投資家情報／会社概要／編集後記

情報開示体系

財務	非財務
統合報告書	
IR Webサイト 決算短信・決算説明会資料 有価証券報告書	サステナビリティ Webサイト コーポレート・ガバナンス報告書

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家の方々をはじめとするステークホルダーの皆様を対象に、当社グループの中長期的な成長性や企業価値について、より一層の理解を深めていただき、新たな対話の機会を生み出すことを目的にしています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しています。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている中期経営計画、見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。将来の見通しに影響を与え得る要素には、当社の事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見通しに影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

（注）本統合報告書の内容は、2023年3月期（2022年4月1日～ 2023年3月31日）の実績に基づいています（ただし、一部2023年4月以降の情報を含みます）。

革新と創造の歴史

当社は創業者である山本猛夫が1947年5月に山善工具製販株式会社を設立して以来、
0から1を生み出すための「革新」と、社会的責任を果たすための価値の「創造」に邁進してきました。
今後も、世の中の変化に機敏に対応する「変化対応業」として、ステークホルダーとともに「革新」と「創造」を続け、
世界のものづくりと豊かなくらしをリードし、持続的成長を目指します。

山善工具製販株式会社
設立当時

開設当時の東京支店

大阪株式市場第二部上場で
あいさつする山本猛夫

社内報『ZEUS NEWS』

VI導入の
新聞広告

TFS支社内 協働ロボット
常設「LABO」

革新

1947 会社創立
戦後の焼け野原の大阪で、作業工具類の仕入れに全力を挙げ、「山善工具製販株式会社」を設立。

1957 全国展開
創立から数年後より出張販売も行っていたが、1957年の東京主張所を皮切りに、名古屋出張所、福岡出張所、札幌営業所を相次ぎ開設。一気に全国体制を整えた。

1962 株式上場
機械工具流通業界の会社として初めて、創立15年目に大阪株式市場第二部に上場、翌年に東京株式市場第二部へ上場。さらに経営体質の強化とインフラ設備にも注力し、創立23年目の1970年に東京・大阪株式市場の第一部上場を果たした。

1965 住宅機器分野に進出

1978 家庭機器分野に進出

1988 長期経営計画「ZEUS PLAN」がスタート・VIを導入
新たなステージに向けて長期経営計画「ZEUS PLAN（ゼウス・プラン）」がスタート。1991年にはVI（ビジュアル・アイデンティティ）導入によりコーポレートロゴを刷新した。

2012 事業部制を導入
目まぐるしく変化する市場に対応するために、取扱商品やサービスを軸とする事業ドメインを明確にし、一貫性のあるソリューションや施策をお客様へいち早くお届けしていくために、機動性が高く、かつ迅速性に富む事業体・組織として、事業部制を導入。

2019 「CROSSING」＝かけ合わせる経営への注力
2019年度から2023年度にかけて、「自動化・省人化」「グリーン成長」「物流」「DX」の4分野を対象とし、600億円の投資枠を設定。全事業部横断的に取り組み、柔軟に変化対応しながら、持続的な成長へとつなげる「CROSSING経営」を推し進める。

2021 事業部横断のDX戦略部・グリーンリカバリー・ビジネス部・TFS支社を新設
全事業部で横断的に取り組んでいくために、市場で起こっている出来事や、経営数字などのデータをヒントに、新たな価値創造につなげる「DX戦略部」、ESG企業としての価値を最大化させ、事業戦略を立てる「グリーンリカバリー・ビジネス部」、自動化・省人化のニーズに対応する「TFS支社」を新設し、「CROSSING経営」を推し進める。

2022 パーパス・ビジョンの制定

パーパス「ともに、未来を切拓く」、ビジョン「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」を策定。その実現に向け、新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」が始動。

創造

1947 戦後の復旧の基礎づくり
戦後のどさくさでは、闇市が商売の中心だったが、復旧用品である作業工具を中心に、お客が求める品物をどんなものでも必要な数だけ仕入れ、戦後復旧の基礎づくりに貢献した。

1975 どてらい市を開催
1973年のオイルショックから2年経っても日本経済が受けた深傷は癒えていない中、現場の若手社員や協業する販売店からの意見や企画が寄せられ、「難局をいかに切拓くか」を考え、知恵を絞った結果、「どてらい市」が誕生。当時は珍しかった「見て、触って、確かめる」展示即売会で、販売店・メーカー・山善の「三位一体のビジネスモデル」として、現在も全国で展開されている。

1992 公益信託「山本猛夫記念奨学基金」設立
「勉強したくても十分にできなかった悔しさをバネに経営に打ち込んできた。ひとりでも多くの人に勉学に励んでほしい」という創業者の意思を継承し、1992年に設立。

1999 環境ビジネスに本格参入
産業システム統括部が「環境チーム」新設。焼却機やオイルミスト除去装置など環境設備機器の拡販を本格化。

2008 「グリーンボールプロジェクト」がスタート
地球温暖化対策として効果が期待される太陽光発電やエコキュートなどの環境優良機器の普及・拡大とCO_2削減を同時に目指す環境ビジネスを開始。

2017 「ジャパン・レジリエンス・アワード」を受賞
次世代に向けたレジリエンス社会構築への取組みを発掘・評価・表彰する制度「ジャパン・レジリエンス・アワード」で、「専門商社の強みを活かした国土強靱化貢献プロジェクト」への取組みが評価され、最優秀レジリエンス賞（リスクコミュニケーション情報部門）を受賞。

2021 コーポレートPPA事業に参入
Daigasエナジー株式会社と業務提携し、発電事業者が自らの負担により太陽光発電システムを設置し、発電した電気を顧客に販売するコーポレートPPA事業へ参入。両社で共同のブランド、「DayZpower（デイズパワー）」を立ち上げた。「企業の環境価値の向上」「社会全体のCO_2排出量の削減」に寄与していく。

創立当時の主力商品

2回目の大阪どてらい市を
開催

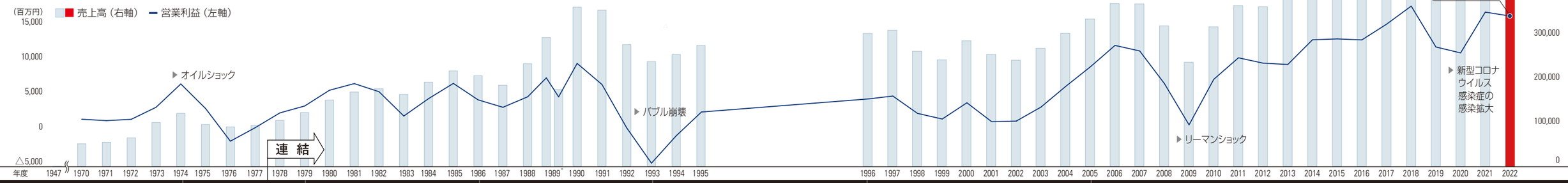
公益信託「山本猛夫記念奨
学基金」の第1回奨学生の
授与式

「グリーンボール
プロジェクト」が
スタート

レジリエンス認証
マーク

DayZpowerロゴ

売上高／営業利益の推移



飛躍的な発展 | 苦難と再建 | 信頼回復に向けて | 経営の転換 | 新創業 | 社会的責任の高まり | 革新の時代

※1988年度まで9月期、1989年度より3月期となったため、1989年度には2つの決算数字があります。（左：1988年9月21日~1989年9月20日　右：1989年9月21日~1990年3月31日）

At a Glance

当社は、「生産財」と「消費財」の双方において国内外に存在感を発揮する、独自性のある専門商社です。機械事業、産業ソリューション事業、ツール&エンジニアリング事業、海外生産財事業、住建事業、家庭機器事業において、それぞれの知見とノウハウをかけ合わせ、産業社会の発展を牽引する新たな価値の創造に取り組んでいます。

消費財関連事業

セグメント利益 4,960百万円（対売上高比率4.9%）

流通・物流という商社としての機能と、プライベートブランド商品の企画・開発というメーカーとしての機能を併せ持ち、家電からインテリア、エクステリア、レジャー用品、防災グッズまで、日々の生活シーンで使われる身近で役立つ多彩な商品群を取り扱っています。

主要取扱品目　家電（扇風機・暖房機器・調理・AV・生活家電等）、インテリア家具、アウトドア・レジャー用品、キッチン・日用品、エクステリア、ガーデニング・農業、健康機器、衛生・ヘルスケア、工具、車用品・バイク用品、防災用品等

ビジネス形態
ファブレスメーカー　卸売

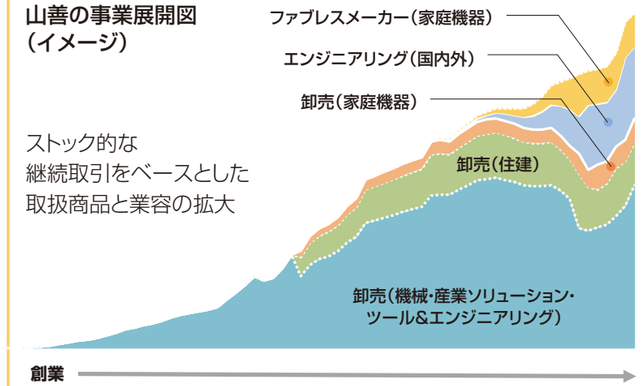
セグメント利益 2,341百万円（対売上高比率3.4%）

環境、脱炭素、健康、バリアフリーなど、人にも地球にもやさしい社会・住まいづくりを目指した新しい商品やシステムをトータルに提案しています。木材加工品や工業製品などの一、二次加工製品の調達、安定供給を行っているほか、住設建材や設備機器などを提案・販売、リフォーム事業にも注力しており、機能商社として、お客様に最適なソリューションを提案しています。

主要取扱品目　厨房機器、調理機器、浴室機器、洗面機器、給湯機器、衛生機器、空調・換気関連機器、太陽光発電、蓄電池、床暖房、太陽熱温水器、蓄熱式暖房機、管工機材、内装建材、外装建材、介護機器、インテリア、サッシ、エクステリア、地盤、建築副資材、建設資材、建設機材、構造躯体、機械工具関連、オフィス機器、ホーム機器、IoT機器、BCP関連機器等

ビジネス形態
卸売　エンジニアリング

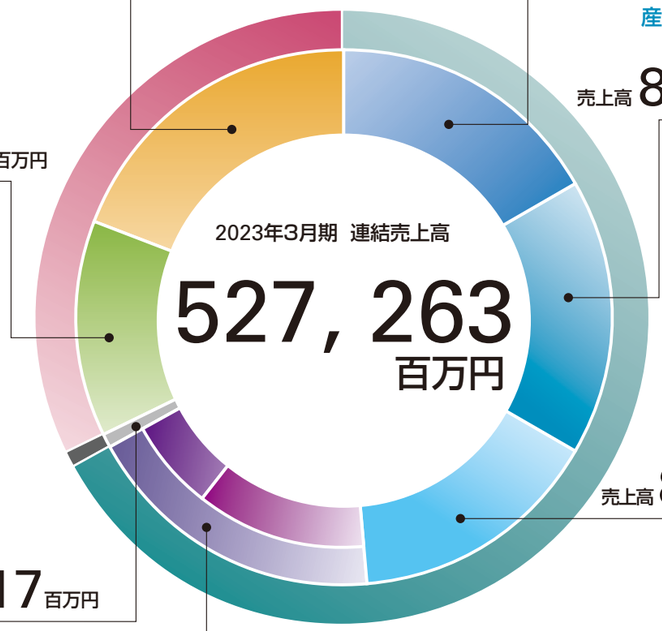
山善の事業展開図（イメージ）



当社は、生産財や消費財における数多くの取引先との継続的な取引によるストック的で安定したキャッシュ・フローを生み出す卸売ビジネスという収益基盤があり、それにアドオンする形で国内外のエンジニアリングや消費財のファブレスメーカービジネスを展開し、売上・利益が積み上がってきました。結果として、現在当社には卸売、エンジニアリング、ファブレスメーカーという3つのビジネスモデルがあり、各事業で展開をしています。

※「ファブレスメーカー」は家庭機器のPB商品売上高、家庭機器の「卸売」はPB商品以外の売上高を指しています。

事業別売上高構成比



家庭機器事業
売上高 100,711百万円
19.1%

住建事業
売上高 68,031百万円
12.9%

その他
売上高 5,317百万円
1.0%

機械事業（国内）
売上高 88,498百万円
16.8%

産業ソリューション事業（国内）
売上高 88,001百万円
16.7%

ツール&エンジニアリング事業（国内）
売上高 80,337百万円
15.2%

海外生産財事業
売上高 96,365百万円
18.3%

うち
機械事業
売上高　62,715百万円 11.9%
産業ソリューション+
ツール&エンジニアリング事業
売上高　33,650百万円 6.4%

生産財関連事業

セグメント利益 13,965百万円（対売上高比率4.0%）

国内外トップメーカーとのコラボレーションにより、時代とともに変化するお客様のニーズに対応した生産現場の工作機械による生産・加工システム（最先端のハード&ソフト）を提供。生産性の向上を実現し、コストダウンの追求、さらに周辺機器やサービス、情報を組み合わせることにより、高い専門性が求められる国内外の「ものづくり」の現場を支えます。

主要取扱品目　工作機械（マシニングセンタ、CNC旋盤、CNC研削盤、CNCフライス盤、放電加工機、汎用工作機械、3Dプリンター等）、鍛圧・板金機械（プレス、シャーリング、ベンディングマシン、レーザー加工機）、射出成形機、ダイカスト成形機、CAD／CAM、工作機械周辺機器（産業用ロボット、測定機器、自動化周辺機器、工作補要機器等）等

ビジネス形態
卸売　エンジニアリング

顧客が直面している「人材不足」を解決するための自動化・省人化等の生産効率の向上、生産現場の環境改善、先端技術など、生産現場の企画・運用、環境づくりから BCP 対応までトータルにサポートし、総合システムプロデューサーとして提案しています。

主要取扱品目　マテハン機器、梱包・包装システム、自動倉庫、ピッキング・ソーターシステム、ロボットシステム、CADシステム、原伝導機、油・空圧機器、各種センサー、省力・自動化システム、コンプレッサ、ポンプ、送風機、塗装機器、溶接機器、発電機、小型建設機械、プレハブハウス関連、立体駐車場、鉄骨加工機械、洗浄システム、排水処理設備、集塵機、焼却炉、減容機、オイルミスト集塵機、溶剤回収装置、浮上油回収装置、切削洗浄液浄化装置、脱臭装置、吸音・防音システム、廃棄物処理装置、環境改善機器、アルミフレーム、クリーンルーム関連、冷暖房機器、空調システム等

ビジネス形態
卸売　エンジニアリング

生産現場の多種多様なニーズに対応するため、生産現場に必要な作業用品から測定機器まで幅広い商品を取り扱っています。長年培ってきたネットインフラや物流機能に加え、技術営業力でスピード感をもって顧客に情報と商品を提供しています。

主要取扱品目　切削工具、ツーリング、補要工具、工作機械周辺機器、測定・計測機器、研削・砥石・ダイヤモンド工具、作業・配管・電動工具、油・空圧工具、溶接機、切断機、板金加工機械、小型工作機械、プレス関連工具、工具研削盤、建設・荷役関連機器、化学製品、OA・事務機器、家電等

ビジネス形態
卸売　エンジニアリング

日本企業や国際企業の海外移転支援や商品・部品・部材の国際調達、三国間取引、工場生産設備並びにシステムのトータルプランニング、国際取引のコンサルティング等、日本と世界との双方向ビジネスをサポート。海外市場で長年培われた実績とノウハウで地域社会や産業の発展に貢献しています。

主要取扱品目　マシニングセンタ、CNC旋盤、CNCフライス盤、放電加工機、3Dプリンター、射出成形機、ダイカスト成形機、工作機械周辺機器、NCツーリング、補要工具、切削工具、測定工具、計測機器、作業工具、マテハン、メカトロ機器、環境機器等

ビジネス形態
エンジニアリング

山善の競争優位性

当社は、生産財の卸売業から始まり、消費財へと事業を拡大。そして国内外に幅広く拠点を築き、全世界のサプライチェーンの持続的発展をサポートし、産業社会の発展に寄与してきました。各事業のサプライチェーン内で顧客から挙がる課題や要望を、当社の人財がいち早く収集し、企画提案力を活かし、粘り強い交渉を行うことで解決しています。これまで培ってきた競争優位性と構築してきたビジネスモデルを活かし、今後も「世界のものづくり」と「豊かなくらし」を支えていきます。

1 長い歴史で築いた卸売業としての継続取引先との強固な関係と、業界における高いプレゼンス

- 70年以上培ってきた多くの継続仕入先、継続販売先との強固な関係
- 全世界に広がるネットワーク（14カ国・地域にわたる現地法人16社、65事業所（2023年10月末現在））

2 低リスクでフレキシブルな事業展開

- 投下資本が少なく、商品カテゴリー等の変更・拡大を柔軟に行うことができ、様々な市場にアプローチ可能
- 「受注を見込んだ仕入プロセス」を徹底

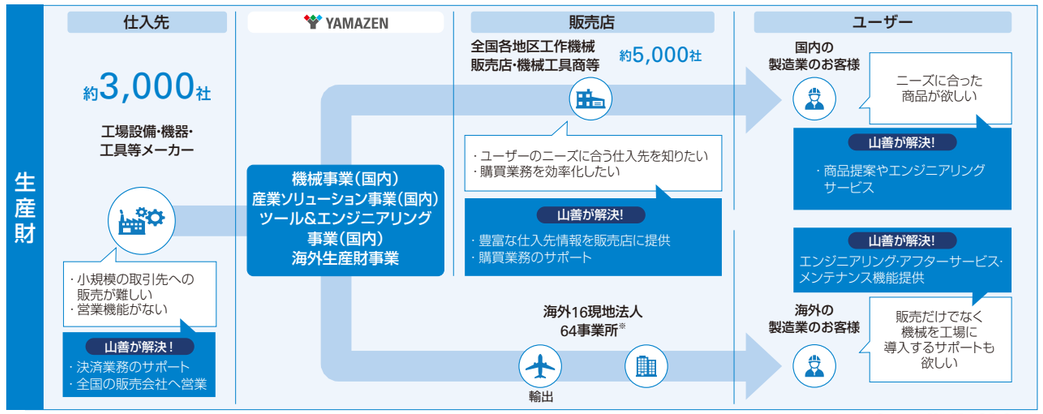
3 経営理念を体現する人財力

- 創業者のDNAを受け継ぐ営業担当者の情報力と企画提案力、粘り強い交渉力

ビジネスモデル　世界のサプライチェーンの「困りごと」をまるごと解決する「お役立ち企業」

生産財関連事業

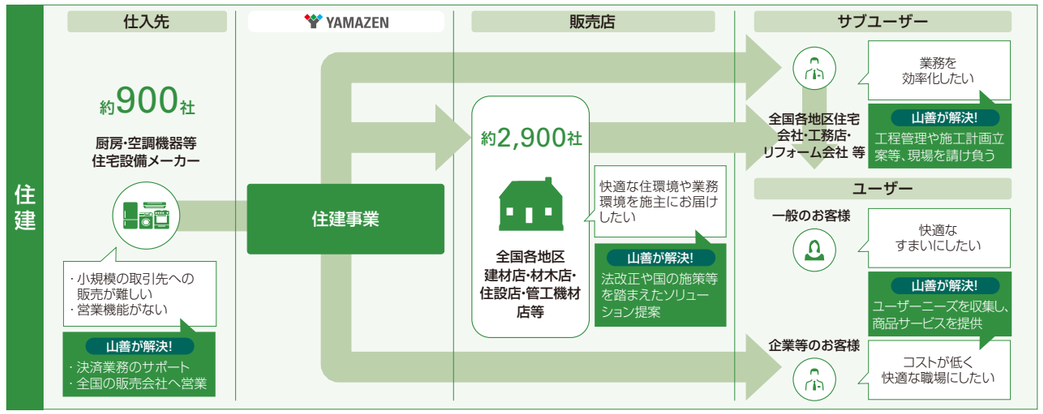
国内外で当社の人財が、直接・間接的にユーザーのニーズを収集し、専門的な知識を活かして約3,000社の仕入先、約5,000社を超える販売店と連携することで、サプライチェーンの持続的発展をサポート。安定した収益基盤である卸売ビジネスと、ボラティリティがありながらも高利益率のエンジニアリングビジネスで着実に成長しています。



※2023年10月末現在　生産財事業のみの数値

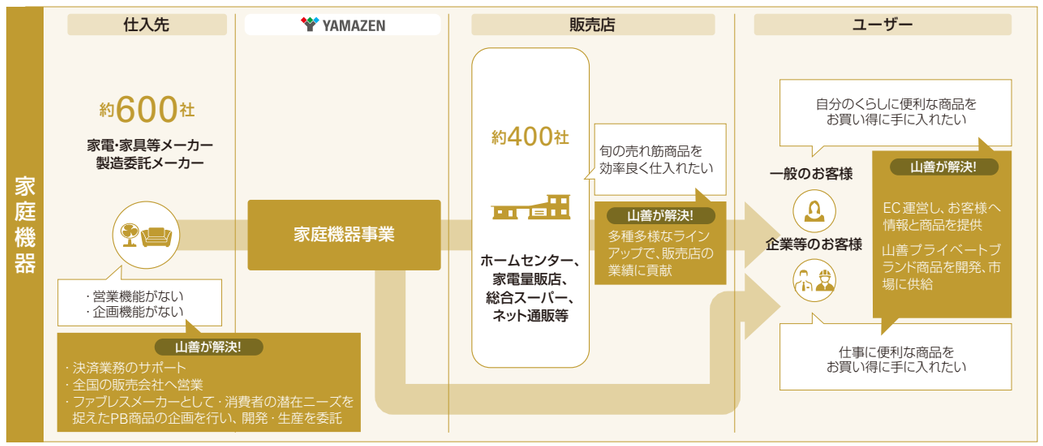
住建事業

当社の専門的な知識を有する人財が仕入先、販売先、ユーザーのニーズを的確に捉え、約900社の仕入先と約2,900社の販売先という長年培ってきた基盤を活かし連携することで、顧客の成長に貢献。その結果、当社の収益にもつながる仕組みとなっています。



家庭機器事業

ファブレスメーカービジネスと卸売ビジネスを併せ持ち、消費者ニーズを捉えた当社オリジナルのプライベートブランド商品とナショナルブランド商品の豊富なラインアップで顧客の業績や消費者のくらしに貢献。近年は、当社のプライベートブランド商品の認知度向上や、BtoB等の販路の拡充に注力しています。



CFOメッセージ

すべての資本の最適配分を通じ「稼ぐ力」を強化しエクイティスプレッドの拡大を目指します。

取締役　常務執行役員
最高財務責任者（CFO）／最高情報責任者（CIO）
経営管理本部長
山添 正道

中計の1年目、2023年3月期の連結業績の振り返り

経営成績につきまして、売上高は期の後半に入り伸び悩み計画にはわずかに及ばなかったものの、過去最高の527,263百万円となり、段階利益においてもそれぞれ計画を上回り、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益となる12,527百万円となりました。

コロナ禍に関しては、第2四半期以降、一部極端な対策をとった中国以外はほぼ影響はなくなりましたが、コロナ禍に端を発したサプライチェーンの混乱、長期に及ぶ対面営業活動の制限による展示会運営やプロモーションへの影響は否めません。

併せて長引くロシア・ウクライナ情勢をはじめとする地政学的リスク、エネルギー価格の暴騰に端を発した物価上昇、各国の政策金利・株価動向等で設備投資意欲が減退し、国内外とも生産財関連の受注が伸び悩んでおり、課題であると認識しています。

財政状態につきましては、物流機能の最適化、工作機械をはじめとする取扱商品の納期の長期化対策として在庫の保有水準を引き上げましたので、商品及び製品は2022年3月期と比べて8,404百万円増加し、在庫回転日数は6.8日長期化、直近9期マイナスを維持しておりましたキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）は4.7日長期化しプラス1.8日となりました。この傾向は今しばらく継続する予定ですので、運転資本は20,000百万円以上の水準で推移する見込みです。

ただ、2023年3月期末時点でネットキャッシュの状況は変わらず、自己資本は122,928百万円、自己資本比率42.6%と現状の信用格付けに見合う水準を堅持しております。

不確実性に対応することができるリスクバッファは十分に保有しておりますので、足元の変化には柔軟に対応しつつも、見定めた2030年のありたい姿に向け粛々と財務運営を行います。

中計の経営指標の目標値と現在の状況

中計の初年度として指標を振り返りますと、ROE10.6%、基礎的営業キャッシュ・フロー14,427百万円、自己資本比率42.6%とそれぞれ計画どおりの進捗となりました。

「稼ぐ力」「資本収益性」そして「財務健全性」。これら全てを高い水準に引き上げることを目指していますが、ベースは、やはり「稼ぐ力」の持続的強化にあると考えています。

当社は、卸売ビジネスを基盤としておりますので仕入先メーカー様の期待に応えるにはやはり相応の売上ボリュームが必要です。また過去より利益率は顧客満足度に比例すると

中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」公表数値

（単位：百万円）	2023年3月期 実績（中計 初年度）	2024年3月期 計画（2023年5月発表）	2024年3月期 計画（2023年9月修正）	2025年3月期 計画（中計 最終年度）
売上高	527,263	550,000	500,000	**600,000**
営業利益	16,563	15,000	10,000	**21,000**
営業利益率	3.1%	2.7%	2.0%	**3.5%**
経常利益	17,280	15,000	10,000	**21,000**
親会社株主に帰属する当期純利益	12,527	10,000	6,700	**14,000**
自己資本利益率（ROE）	10.6%	7.9%	5.3%	**10.0%**
基礎的営業キャッシュ・フロー※	14,427	14,500	11,000	**18,000**
自己資本比率	42.6%	40～45%	40～45%	**40～45%**

※営業活動によるキャッシュ・フローから運転資本等の増減を控除した指標

ビジネスモデル別 資本配分の概要

ビジネス	価値創出場所	取扱製品	事業性	収益安定性	粗利率指標	営業利益シェア	投下資本 非財務資本 仕入先	投下資本 非財務資本 販売先	投下資本 非財務資本 人員	投下資本 財務資本 デジタル	投下資本 財務資本 在庫	投下資本 財務資本 物流	資本収益性
エンジニアリング	海外	生産財	シェア拡大	変動大	★★★～★★★★	25%	主に国内メーカーネットワーク	（製造事業者）	40%弱（そのうち、海外60%）	★★★	★★★	★★	Good
エンジニアリング	国内	生産財	シェア拡大	変動大	★★～★★★	25%	主に国内メーカーネットワーク	（製造事業者）	40%弱（そのうち、海外60%）	★★★	★	★★	Good
卸売	海外	生産財	シェア拡大	安定的	★★	60%	主に国内メーカーネットワーク	国内販売ネットワーク	60%強（そのうち、海外20%）	★★★	★★	★★	Very Good
卸売	国内	住建	シェア維持	安定的	★	60%	主に国内メーカーネットワーク	国内販売ネットワーク	60%強（そのうち、海外20%）	★★★★★	★★★★★	★★★★	Good～Excellent
卸売	国内	住建	シェア維持	安定的	★	60%	主に国内メーカーネットワーク	国内販売ネットワーク	60%強（そのうち、海外20%）	★	★	★★★★	Excellent
卸売	国内	家庭機器	シェア維持	安定的	★★	60%	主に国内メーカーネットワーク	国内販売ネットワーク	60%強（そのうち、海外20%）	★★	★★★★	★★★★	Very Good
ファブレスメーカー	国内	家庭機器	シェア拡大・需要拡大	安定的	★★★	15%	主に海外メーカーネットワーク	支持者・ファン	3～4%	★★	★★★★	★★★★	Very Good

という考え方に立ち、販売先様、仕入先メーカー様、物流業者様などのステークホルダーの満足を得るために、古くから「どてらい市」、最近であれば「グリーンボールプロジェクト」といった諸々の取組みを推進することで、人の力でつなぐ強固なネットワークにより利益率の向上とその持続可能性の確保に努めてまいりました。

ただし、ビジネス環境は激変しており安定期なキャッシュ・フローを創出するビジネス基盤である卸売ビジネスの変革も必要と考えております。

そのため人財が支えてきた取扱物量とお客様の満足（利益）の持続可能性を確保するために、「デジタル」そして「物流」への投資を推進しております。その結果、中計2期目以降は投資期間初期に入ってまいりますので、減価償却負担等が増加し、収益拡大ペースとの関係で一時的に営業利益率が低下することとなります。

そのような状況下においても「稼ぐ力」を示すことができ、短期要因に左右される運転資金の影響を除外した基礎的営業キャッシュ・フローを重要な指標と位置付けております。

次に「財務健全性」についてお話ししますと卸売ビジネスを基盤に据える以上、仕入先与信を高水準に保つ必要があり、また、将来の大規模な投資案件に備えて一定程度の調達力を保つ必要があります。

そのため、当社は「財務健全性」の基準として信用格付「A格」を堅持できる自己資本の水準を採用しております。当年度もR&I、JCRともにA格を維持しています。

最後に「資本収益性」ですが、ひとことで言えば、「エクイティスプレッド重視」となります。2023年3月末時点の株主資本コストを2.99%から8.87%と推計しており、レンジの中ほど少し上あたりの7%程度を目安に据えスプレッドを意識しております。なお、株主資本コストは3カ月ごとにパラメータを収集し、CAPM※による推計結果を取締役会において共有しております。

スプレッドの拡大のためには、「稼ぐ力」の維持と強化、そのために財務資本と非財務資本の適正なアロケーションを継続することが肝要と考えています。併せて、投資家の皆様に実績としての「稼ぐ力」を示すとともに、さらに高めるためのプロセスを丁寧に説明し、皆様のお声をいただき、それを経営に反映する活動を続けることに尽きると考えております。

この活動を通じ、短期的な収益ボラティリティがあったとしても、成長の方向性と中長期的な成長率を踏まえたご理解、ご評価をいただけるのではないかと考えております。

※CAPM（Capital Asset Pricing Model）：資本資産価格モデルのこと。

事業ポートフォリオマネジメントとキャピタルアロケーション

事業ポートフォリオマネジメントの切り口は、財務会計上の報告セグメントや後述する事業運営上の組織ではなく、大きくは「卸売」「エンジニアリング」「ファブレスメーカー」になると思います。

当社は、工具の卸売業を祖業とし、取扱商品の拡充とともに販路を拡大し、商品の領域を広げ、さらにはサービスの拡

大も遂げてまいりました。現在、商材別に5事業部となっていますが、全て最初は卸売ビジネスが主体でした。

「卸売」は、現在においても当社の中で安定したキャッシュ・フローを創出する基幹のビジネスと捉えています。さらなる効率化とシェアの維持、収益の安定性確保のため基幹システムやマーケティングツール等のIT投資とLMSや物流倉庫等の投資を進めてきました。また、自動車や金属加工関連の製造事業者に偏っていた販路を、食品加工や物流業界等の異分野への拡張に取り組んできた成果が出始めております。また生産年齢人口の減少はどの業界にも共通するため、省力化機器の取扱いに早くから注力してきた当社にはアドバンテージがあるものと考えています。P.19「ビジネスモデル別資本配分の概要」図の事業性において「シェア維持」と表現しておりますが、分野によっては拡大も可能であると考えております。

前述の基幹となる投資を除けば、比較的投下資本を要さずに業界を超えたシフトも可能であり、コストダウンを図ることで収益の安定性も確保できると考えています。

「エンジニアリング」については、工作機械の卸売ビジネスを海外で始めたころの進出国におけるメーカーのアフターサービス代行に始まり、メーカー・ユーザーの期待に沿う流れでエンジニアリング機能を拡充してきたところに源流を有します。現在は、設置・サービス・修理にとどまらず、設備の選定から、プログラミング作成、テスト加工等アプリケーションもこなします。海外人員としてはエンジニアが営業担当を上回っており、エンジニアの有するノウハウ、担う機能が競争優位を形成しています。

また、このノウハウ、担う機能を、新たな進出国や地域に展開、或いは、日本国内に還流することにより価値創造の場を拡張しております。

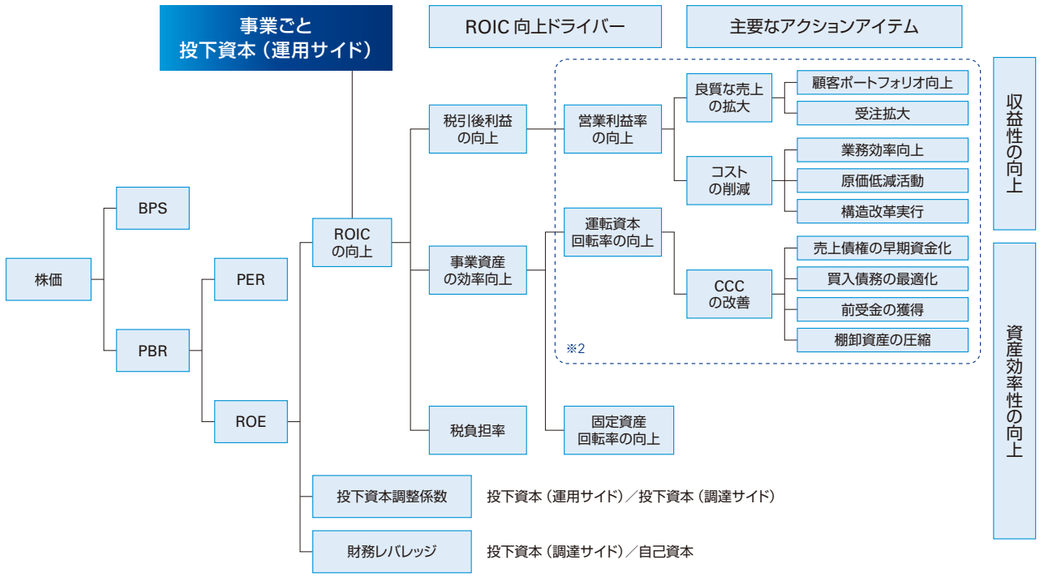
工作機械をはじめとした高単価の取引が多く、かつ、設備投資動向に収益が影響されやすいビジネスではありますが、グローバルな視点に立てば、製造現場の移転、拡散は恒常的に発生するため、シェア拡大を期待できると評価し、人的資本中心に経営資源をアロケーションする方針であります。

最後に「ファブレスメーカー」についてお話しします。「エンジニアリング」同様、こちらも「卸売」に源流を有しております。元々はホームセンター向けに値ごろ感のある商品を提案したことに始まり、お客様のご期待に応えるうちに、今では連結売上高の1割程度を占める大きなビジネスとなりました。電化製品、家具、アウトドア用品などの家庭用機器のファブレスメーカーとして、扇風機等、商材によっては日本国内ナンバーワンのシェアを有するものが複数ありますのでシェア拡大のみならず、需要拡大戦略も取り得るポジションを確保できていると評価しています。

高額商品ではないものの日本メーカーとしての認知はされているため、価格だけではなく、安心感を求めてお客様から選択いただいていることもあり、昨今の原価高騰を販売価格に転嫁できております。

現時点でマーケットはほぼ国内市場ですが、新興国の個人所得水準も上がってきておりますので、流通ルートを整え、海外ユーザーを開拓することも可能と考えています。

株価の要因分解



また、ファブレスと称しているとおり、当社としては製造設備を有さず、適地生産に徹しておりますので、多額の財務資本投資を必要としておりません。当社製品の「支持者」「ファン」を増やしていけるよう、R&D、マーケットへの発信力を強化する方針です。

こうしたビジネスモデルの変遷を支えてきたのは、やはり根底に人の力と工夫があったと思います。戦後に復員してきた創業者が設立した当社は、財務資本に限りがあったばかりではなく信用力にも欠けておりましたので、人の馬力で取引先様を巻き込み、仕入販売のネットワークを築いてきました。

また、大阪商人ならではの発想で、損益管理に資本コスト額に相当する概念を組み込み、それを当社独自の経営ルール[※1]として現場に細分化し落とし込み、事業部と地域の2軸に分解しました。さらに営業担当者レベルまで詳細分解して相対比較することを通じ、卸売ビジネスながら「収益性の向上」[※2]と「資産効率性の向上」[※2]を志向してまいりました。

結果、運転資本は低水準に維持され、利益水準は低くとも資本収益性は高水準に維持される構造となっています。

これまで、この構造を多数の人的資本が維持してまいりましたが、内部的には他のビジネスモデルの拡張、外部的には人財の需給バランスの変化に対応するため、デジタル化と物流の最適化を進め、人的資本の再配分、リカレント、調達を進めております。

その結果、足元の資本収益性は従前と比べ低下しておりますが、経営資源の再配分中の一時的現象と理解しております。

※1 営業利益－運転資本×社内利率－損金不算入項目×税率±全社費等調整
※2 P.20「株価の要因分解」図内で詳細を記載しています。

中計の成長投資の進捗（成果と課題）

事業投資は、想定よりもビハインドしている感は否めません。ただ、投資規律を緩めたり、性急に企業価値の向上にとってプラスとならない投資を行うことなく、じっくりと焦らずに取り組みたいと考えています。

一方で、物流投資は東西の大型拠点の再整備等がほぼ想定どおりに進捗しております。また、IT投資は中計策定時の想定よりも進展は早く、基幹システムを2022年8月に稼働を開始しました。営業力強化のために周辺システムの開発やマーケティングツールへのさらなる投資も視野に入れています。加えて、競合他社の海外へのアプローチが高まる中、先行者利益を確たるものとし人財獲得を優位に進めるためにも、海外拠点のシステム増強も必要になってくると考えております。このような状況から、成長投資の配分ウェイトを見直すことも考えております。

また、原資については、原則的には期間のキャッシュ・フローで概ね可能と認識しています。ただ、この水準は「最低でもその程度は再投資しようよ」と示したものであり、事業投資であれば、原資が不足するような規模の取組みも十分に考えられます。その際は、デットファイナンスも含めて多様な手法で対応する方針です。その意味においても、現状水準の信用格付けを維持する意義を見出しております。

株主還元の方針と状況

2023年8月10日、株主還元方針を変更いたしました。

長らく連結配当性向30%を目途として毎期の配当額を決定してまいりましたが、当中計では、それまでの中計と比べ積極的に事業投資と設備投資を推進する方針を打ち出し、投資初期段階における減価償却費の増加等を織り込んだ利益計画を掲げております。その結果、投資計画の進捗状況、短期的収益の下振れにより、連結配当性向のみで毎期の配当額を決定した場合、安定的な配当が実現されず、また、自己資本の水準に鑑みても、株主還元が不十分な水準にとどまる可能性がございました。

そこで、従前どおり財務健全性は確保し、短期的利益のボラティリティの影響を抑えつつ、安定的かつ継続的な株主還元を実現するため、連結配当性向40%（業績連動利益配分の指標）、または自己資本配当率（DOE）3.5%（安定した利益配分の指標）のいずれか高い金額を毎期の配当金額とする株主還元方針に変更いたしました。

また、自己株式の取得につきましても、事業投資の進捗状況、株価動向やキャッシュの状況に応じ、追加的な株主還元、資本効率向上のため、時期及び財政状況に応じ、機動的に実施することといたします。

ステークホルダーの皆様と目線を合わせながら、さらなる企業価値向上のための取組みを積極的に進めてまいる所存です。当社グループを引き続きご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

価値創造プロセス

当社は、世界のものづくりと豊かなくらしをリードするため、これまで培ってきた経営資源と「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員を中心とした強みを活かし、事業規模の拡大、5つの重要課題の解決に注力します。そして、さらなる社会的価値、経済的価値を創出し、企業価値の最大化を追求します。

パーパス ともに、未来を切拓く

経営理念 人づくりの経営・切拓く経営・信頼の経営

外部環境

- 脱炭素の要求の高まり
- デジタル化・スマート化の進展
- 消費行動の変化
- 国内外の経済変動

インプット

人的資本 ▶ P.30～33

変化に機敏に対応し、革新と創造を実現する多様な自業員

- 「挑戦・考動主義」を徹底した組織と多様な個人
- 山善のDNAを組織知化し、国内外の人財に浸透する仕組み

財務資本 ▶ P.18～21

安定した財務基盤とキャッシュフロー創出力

- 信用格付け R&I：A-、JCR：A
- 自己資本利益率：10.6%
- 基礎的営業キャッシュフロー：14,427（百万円）
- 自己資本比率：42.6%

知的資本 ▶ P.34～36

組織知化されたノウハウナレッジと長年培ってきたシステムとブランド力

- 約75年間培ってきた顧客取引データと顧客ニーズを的確に把握しアプローチするノウハウナレッジ
- 当社独自のECサイト／基幹システム
- エンジニアリング技術
- YAMAZENブランド

社会関係資本 ▶ P.42～59

幅広く、関係性の深い仕入先と販売先

- 仕入先・販売先・消費者等とのグローバルを含めた数多くの接地面
- 長年培ってきた深いリレーションシップ
- どてらい市での地域経済振興

製造資本 ▶ P.58、77

世界中とつながっている拠点と地域密着体制

幅広い拠点数※1
　海外：14カ国・地域　65事業所
　国内：53事業所、物流拠点122カ所
地域密着のエンジニアリング体制
　海外生産財事業エンジニア 約330名※1
　山善FA・SIer会 正・準会員計48社※1
　山善安衛会 209社※2

自然資本 ▶ P.37～39

脱炭素ビジネスの積極的な推進体制／活動

- 省エネルギー活動の推進
- 脱炭素化に向けた取組み
- Scope3の取組み
- 中小企業への脱炭素化の支援

※1 2023年10月末現在
※2 2023年10月1日現在

仕入先

強みと事業

株式会社 山善

- 数多くの顧客取引データ
- 高度なエンジニアリング機能
- 取引先との強固な関係
- グローバルな地域密着の販売体制

「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員

世界のものづくり
生産財
- 機械事業
- 産業ソリューション事業
- ツール&エンジニアリング事業
- 海外生産財事業

×

世界の豊かくらし
消費財
- 住建事業
- 家庭機器事業

販売店等

国内外の大企業 中小企業 消費者

当社独自の物流インフラ・Web プラットフォーム

重要課題 ▶ P.25

グリーンビジネスの拡大 | デジタル化による顧客価値の最大化 | 持続可能な調達・供給の実現 | 透明性のあるガバナンス体制の確立

働きがいのある職場の実現

経済的価値

中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）

売上高	6,000億円
営業利益	210億円
ROE	10.0%
基礎的営業キャッシュ・フロー	180億円

※中計最終年度　公表計画値

社会的価値

- 働きがいの向上
- サプライチェーンの生産性向上
- 地域社会の活性化
- 生活の質向上
- 自然環境との調和

2030年企業ビジョン（目指す姿）

世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

2030年企業ビジョンの実現に向けた戦略

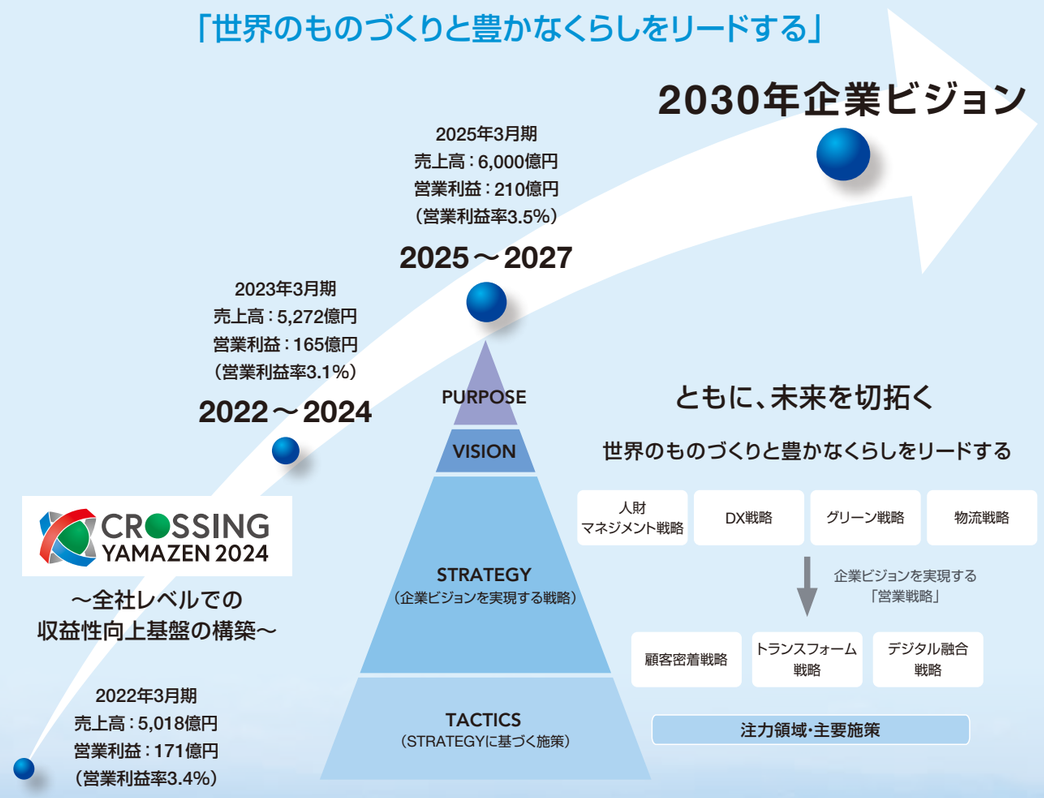
2030年企業ビジョンと重要課題

当社は、顧客ニーズを理解するため、顧客を取り巻く2030年の世界観を描き、取り組むべき5つの重要課題を特定しました。この重要課題に取り組むことで、顧客に提供する価値を高め、当社の「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」という2030年企業ビジョンの実現を目指します。

2030年企業ビジョン 世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

当社は、2030年企業ビジョンの実現に向け、以下のようなロードマップを引いています。1stステップとして、2024年までの中期経営計画である「CROSSING YAMAZEN 2024」を推進し、全社レベルでの収益性向上基盤の構築を目指しています。

2030年企業ビジョンの位置付け



2030年企業ビジョンを実現する上での重要課題※

※社会的価値と経済的価値の同期化を実現するための課題

山善を取り巻く2030年の世界観

01	02	03	04	05
脱炭素の要求の高まり	デジタル化・スマート化の進展	消費行動の変化	国内外の経済変動	ガバナンスの要請拡大
重要課題の特定	重要課題の特定	重要課題の特定	重要課題の特定	重要課題の特定

重要課題

グリーンビジネスの拡大

- サプライチェーン全体での温室効果ガスの排出削減支援
- 当社の温室効果ガスの排出削減
- 資源循環の促進・廃棄物の削減

デジタル化による顧客価値の最大化

- デジタルサービス拡充・データ活用促進による顧客価値向上
- 安心かつ安全なデータ利活用の推進

持続可能な調達・供給の実現

- サプライチェーンにおける人権・労働・環境問題防止
- 経済安全保障等の地政学リスクに配慮した安定供給体制の構築
- サプライチェーン内の事業継続リスク（災害、事故、感染症、製品・IT 事故等）への対応
- 製品・サービスの品質管理の実施・開示

透明性のあるガバナンス体制の確立

- 財務・非財務情報の開示拡充と市場との対話強化
- コーポレート・ガバナンス体制の強化
- 法規制・規範に関するリスク管理・戦略の策定

働きがいのある職場の実現

- 自業員活躍・山善流Well-Beingを実現する環境整備
- 人財育成と教育・能力開発
- Diversity & Inclusion の推進

人づくりの経営

人を活かし　自業員を育成する

重要課題をもとに、4つの全社戦略を策定

人財マネジメント戦略	DX戦略	グリーン戦略	物流戦略

2030年企業ビジョンの実現に向けた戦略

重要課題特定プロセス

気候変動の深刻化、国内外の経済変動、国内の少子高齢化や、デジタル化・スマート化の進展等、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。当社は顧客ニーズを的確に理解し、顧客にさらなる価値を提供するため、2030年の世界観を想像した上で取り組むべき重要課題を特定し、2030年企業ビジョンを定めました。重要課題の特定に際しては、ESGの観点から当社にとって重要な課題は何か、事業活動を通じていかにその課題を解決していくのかについて、機関投資家や取引先等のステークホルダーからの期待や意見を収集し、社内で十分に議論を重ねました。

重要課題特定プロセス

Step 1　重要課題候補の抽出

GRIスタンダードやSASBスタンダード等の国際的なESGの情報開示基準で定められている項目を活用し、経済・環境・社会に与えるインパクト等、幅広く重要課題候補を抽出しました。

Step 2　当社内で事業との関連性を分析し、各要素の優先順位を設定

環境、社会、ガバナンスにおいて抽出した重要課題候補と当社事業との関連性を、数十名の国内外の社員にアンケートを実施しました。その上で、複数回の議論を重ね、「影響度」と「機会」と「脅威」の観点で、各要素の優先順位の設定を行い、重要課題（案）を特定しました。

Step 3　社外有識者へのヒアリングと経営層インタビューを実施

国内外の機関投資家、取引先、銀行、証券会社、社外取締役等の社外有識者に、抽出した重要課題(案)を基にヒアリングを実施しました。当社の重要課題（案）において、各社外有識者が期待する背景や取組み内容、そして優先順位付けを行い、ESGの観点からも意見を収集しました。その上で、重要課題の解決に向けてより推進できるよう、当社経営層にインタビューを行い、変革基盤を含めた全社方針や事業部の方針のすり合わせをしました。

Step 4　重要課題のマッピング

社外有識者と経営層インタビューの内容をもとに、事業への影響度とステークホルダーからの期待という2軸において、資源循環と廃棄物、エネルギー利用と大気への排出物管理、雇用環境の改善、ダイバーシティー・機会均等と非差別、サプライチェーンマネジメント、デジタル化とデータ管理、経済的価値の開示、研修と教育の強化、顧客の安全衛生と販売表示、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスを優先順位が高い項目として位置付けました。

Step 5　重要課題の特定

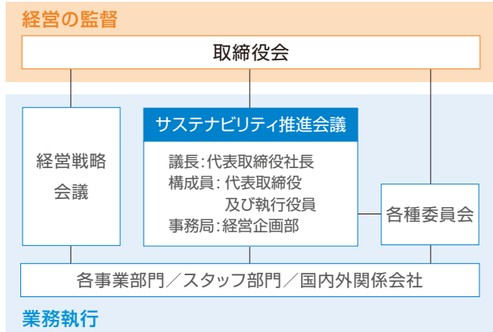
優先順位が高いと位置付けた10項目を関連性が強い5項目に集約し、重要課題を「グリーンビジネスの拡大」「デジタル化による顧客価値の最大化」「持続可能な調達・供給の実現」「働きがいのある職場の実現」「透明性のあるガバナンス体制の確立」の5つに特定。各重要課題において、時間軸を設けた目標を定め、取組み内容と担当部署を設定し、推進に向けた体制を構築しました。

重要課題マッピング図

重要課題マップ内の赤枠の内容を中心に、**「グリーンビジネスの拡大」「デジタル化による顧客価値の最大化」「持続可能な調達・供給の実現」「働きがいのある職場の実現」「透明性のあるガバナンス体制の確立」**の5つの重要課題を特定

重要課題解決に向けた推進体制

当社は、事業活動を通じたサステナビリティに関する重要課題への取組みを経営レベルでさらに強化していくことを目的に、サステナビリティ推進会議を設置しました。サステナビリティ推進会議は、代表取締役社長を議長とし、会議メンバーは代表取締役及び執行役員で構成されており、当社の重要課題に関するリスクと機会の評価、アクションプランの策定や各事業部の取組みの横断的な検証、承認や情報開示に関する事項等の審議を行い、定期的に取締役会に報告を行います。



2030年企業ビジョンの実現に向けた戦略

戦略の全体像

当社は、2030年企業ビジョンを実現し、中長期的に企業価値を向上するために、全社横断で重要課題の解決に取り組み、安定的な収益源の強化と新たな収益源の獲得を追求し、稼ぐ力（キャッシュ創出力）を強化していきます。
そして、2030年企業ビジョンの実現に向けた、1stステップとして、
中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」で掲げている数値目標の達成を目指します。

1 重要課題への全社戦略 → 2 企業ビジョン実現に向けた営業戦略 → 3 各事業の活動により、盤石な収益基盤を強化 → 4 中期経営計画の数値目標の実現

2030年の世界観から導き出した重要課題を解決し、創出する社会的価値と経済的価値の同期化を実現するため、全社横断で4つの戦略に取り組みます。

人財マネジメント

当社のコアコンピタンスである「自業員」の育成に注力し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、人づくりの経営を行うことで、人的資本を強化します。

▶詳細はP.30～33

DX

当社の強みである個の営業・商品開発のノウハウを形式知化することで組織の知的資本を増強し、生産性向上、新たな付加価値創出へとつなげていきます。

▶詳細はP.34～36

グリーン

当社が提案する省エネ機器や再生エネルギーの導入・展開、CO_2排出量の可視化等のサービスを通じて、バリューチェーン全体の脱炭素化に貢献します。

▶詳細はP.37～39

物流

国内外の事業拠点を再整備、現地仕入先を含めた取引先との関係性を強化することで、持続可能な調達・供給ラインを確保します。

▶詳細はP.40～41

取引先を取り巻く環境が変化することで、取引先のニーズも変化します。当社は取引先との関係性をより強化するために必要な営業戦略を掲げ、以下の3つに取り組むことで、取引先のニーズを的確に捉えたソリューションを提供することができ、稼ぐ力の強化につながると考えています。

▶各事業における詳細はP.46～57

顧客密着戦略

世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Winの関係を実現する。

トランスフォーム戦略

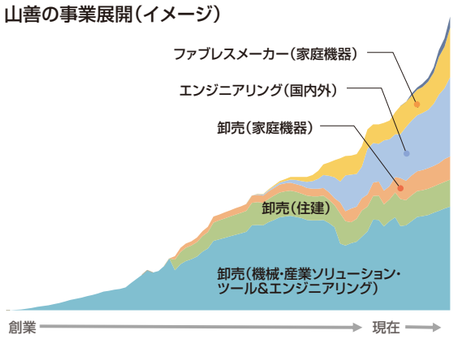
商品を販売するモノ売りだけではなく、商品製造やエンジニアリング、グリーンビジネスなどを含めた、トータルソリューションを提供する。

デジタル融合戦略

デジタルを活用した顧客接点の強化、新ソリューションの提供と、そこから得られた「知」をリアルな人財につなげ、新たな付加価値を創出する。

営業戦略に即した取組みにより、当社の強みである「ストック的な収益基盤」をより一層盤石化させ、競争優位性を維持するための投資を行い、重要課題に即したソリューションをアドオンすることで、安定的なキャッシュ・フローの創出を実現します。

山善の事業展開（イメージ）



※「ファブレスメーカー」は家庭機器のPB商品売上高、家庭機器の「卸売」はPB商品以外の売上高を指しています。

当社は、取引先との信頼関係を基盤に安定した収益を創出する「卸売」、ユーザーへ直接販売するため比較的高利益率である「エンジニアリング」、アセットライトでスピード感のある開発が可能な「ファブレスメーカー」の3つのビジネスモデルを有しています。
当社の原点である卸売ビジネスは国内の全事業で展開しており、今後はより専門性を高め、物流システムの高度化等による強化を図ります。エンジニアリングビジネスは、当社が生産財事業を中心に国内外で業界に先駆け取り組んできた領域で、複数の国・地域における現地密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能を有します。山善の成長ドライバーと位置付け、今後より一層注力していきます。ファブレスメーカービジネスは、家庭機器事業売上の6割を占め、消費者ニーズを捉えたYAMAZENブランド商品は市場で存在感を発揮しています。今後さらなる認知度の向上及び販路の拡充に取り組みます。

左記の①～③を実行し、2030年企業ビジョンの1stステップである中期経営計画の

数値目標の達成

を目指す。

（単位：百万円）	2025年3月期（最終年度計画）
売上高	600,000
営業利益	21,000
営業利益率	3.5%
経常利益	21,000
当期純利益	14,000

→ 2030年企業ビジョン

全社戦略 1

人財マネジメント

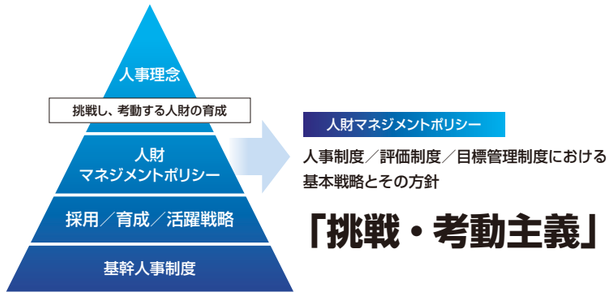
「切拓く」精神と
「考動力」を持つ
「自業員」の育成に注力

基本方針 **多様な人財×挑戦・考動**

社会が大きく変化する中にあって当社が持続的な成長と発展を遂げていくためには、お客様に感動を与えるイノベーションを創出し続けなければなりません。それには、「多様な知と経験」による「挑戦・考動」に「機会を提供」し「総力を結集」することが求められます。これら人的資本と組織資本というコアコンピタンスの強化により、企業価値向上を実現します。

「人づくりの経営」を支える人事理念と人財マネジメントポリシー

変化の芽は必ず社会との接点である現場にあります。お客様のお役に立つためには、多様なその芽に現場で対応し、感動を生むような新しい付加価値を自発的に生み出さなければなりません。そのために、創業以来大切にし続けてきた「挑戦」と「考動」を自主自律で現場で実践できる人財を育てていくことが肝要だと考えています。人事理念である「挑戦し、考動する人財の育成」のもと、2021年に「挑戦・考動主義」と改定した人財マネジメントポリシーを軸に、高い目標や困難な課題への対応に自ら考え進取果敢に取り組む人財を育成し、それを後押しする企業文化を醸成していきます。

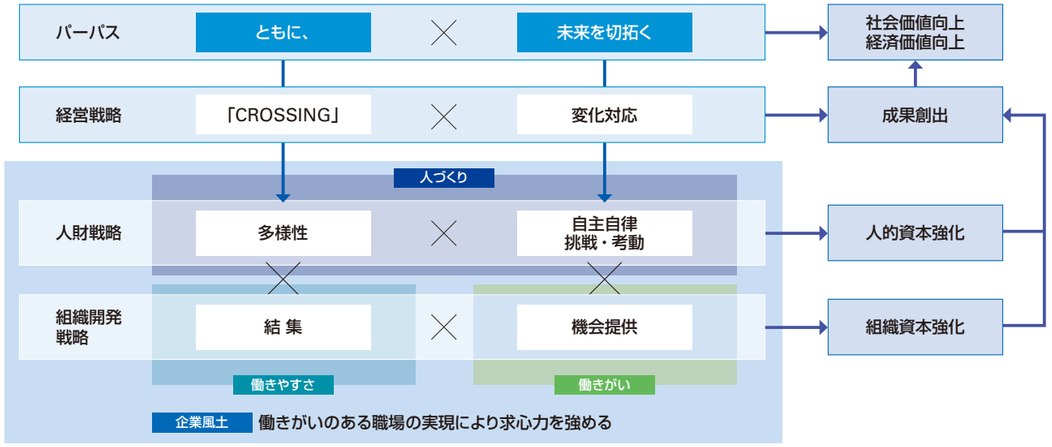


挑 戦	高い目標や困難な課題から逃げず、果敢に取り組むこと。
考 動	自ら考えて動くこと。考えながら動くこと。

自主自律

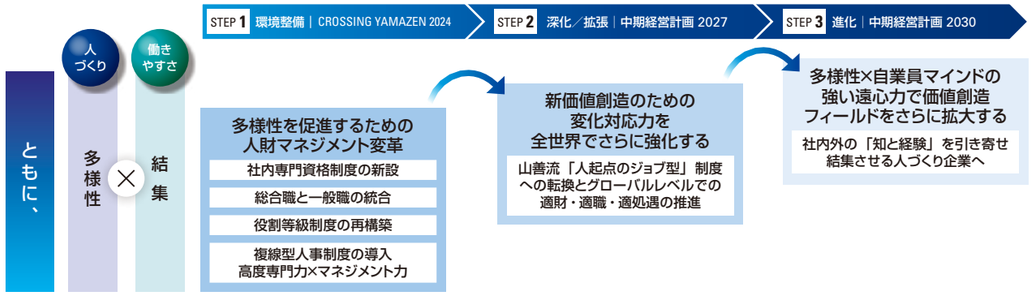
一. 挑戦・考動する人づくりの経営を実践し、
一. 挑戦・考動して成果を出した人を先ず評価し、
一. 挑戦・考動しながらも成果が出なかった人を次に評価し、
一. 挑戦・考動しなかった人は評価しない

人財戦略／組織開発戦略の考え方



“ともに、”～ダイバーシティ & インクルージョン～

2030年までの実行STEP



多様な知と経験が活躍する土壌を整える～年功廃止宣言～

環境変化により生まれる多様なニーズに的確に対応するためには「多様な知と経験」が「結集」して新しい価値を創造していかなければなりません。全社員が互いに連携し活躍できる働きやすい環境を整えるために年功廃止を宣言しました。

「人を起点としたジョブ型の人財マネジメント」に変革させ、「適財・適職・適処遇」という当社ならではのダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

年功処遇の廃止

① シニア処遇の抜本的改革　② 若手抜擢のための昇格制度

処遇の決定や昇格・昇進・抜擢登用において年齢や勤続・経験年数等の要素を全廃し、担っている役割や成果、ポテンシャルに基づき処遇することで、「より早く大きな役割を担い、より高い付加価値を生み出す場と機会を提供」し、個人の成長と会社の成長の両取りを図る狙いを制度として具現化しました。

女性活躍

③ 総合職と一般職の統合

ポテンシャル・能力に応じて役割を与え、全ての社員がそれぞれの現場で成果を出すために存分に挑戦・考動できるよう、働き方改革の一環として社員区分を廃しました。全社員活躍を推進し、働き方改革を稼ぎ方改革につなげていきます。

統合に向けた施策	実績
統合による昇級	156名（502名中）
統合による旧一般職の平均給与アップ額	37,649円

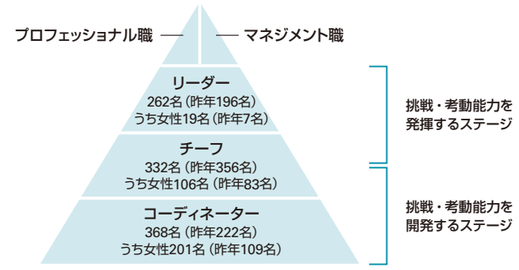
専門（プロフェッショナル）職人財の育成と活躍

④ 複線型人事制度の導入　高度専門力×マネジメント力　⑤ 社内専門資格制度の新設

「マネジメント」と「専門職」という複線型のキャリアやポジションの選択肢により、「人を起点としたジョブ型の人財マネジメント」での適財・適職・適処遇を実現し、多様な知と経験の挑戦と考動を通じて多様な価値の創造を実現します。

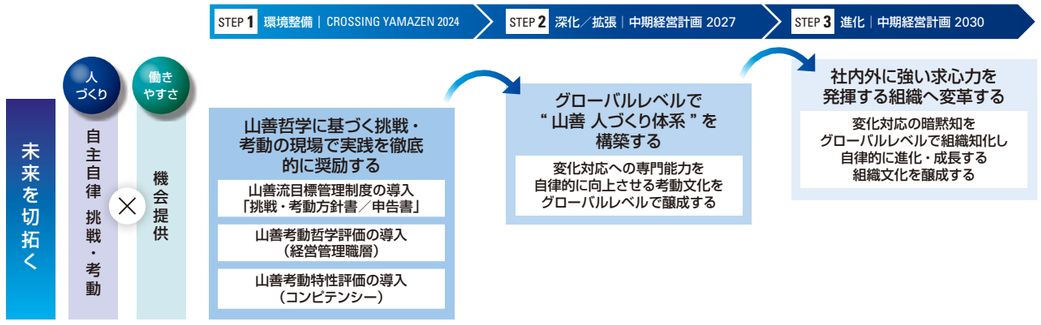
複線型の人事施策	実績
マネジメントコースからプロフェッショナルコースへ	15名
プロフェッショナルコースからマネジメントコースへ	8名
プロフェッショナルコースの人財数	84名（昨年70名）

分厚い中核人財（次期管理職）



“未来を切拓く”～人づくり～

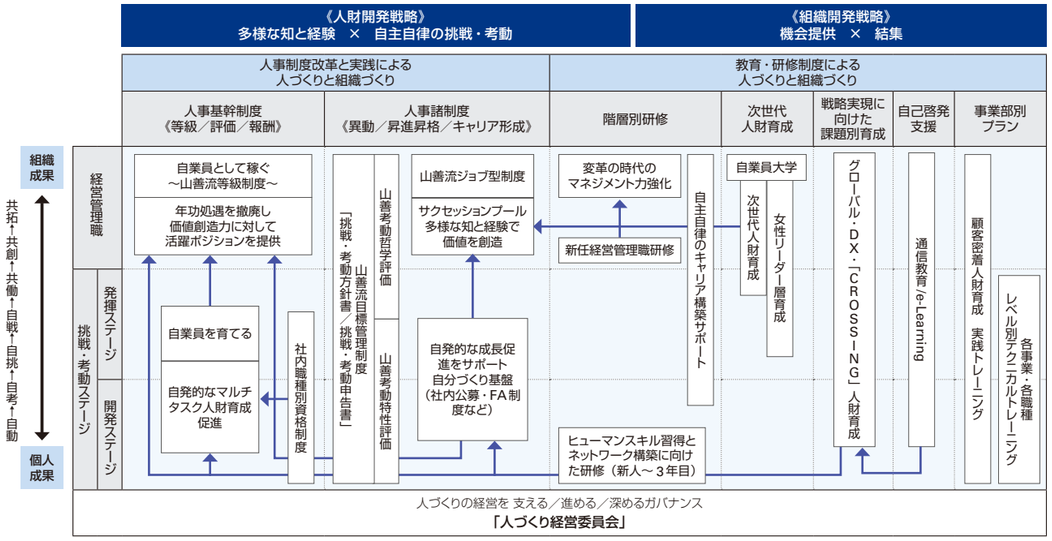
2030年までの実行STEP



自主自律の強化に向けた地盤固めの施策

山善における「人づくり」とは「自分づくり」にほかなりません。「こうなりたい・こう成長したい」という自発的な成長欲求こそが、自主自律の挑戦・考動につながる成長エンジンです。
「成長の自律」こそが仕事へのモチベーションを向上させ、イノベーションの創出につながります。これが山善における「働きがい」であり、それが求心力となって、さらに多種多様な知と経験を引き寄せます。この為の人的資本投資こそが当社の持続的成長と発展を可能とし、成長戦略の実現につながると考えています。

人づくり体系の整備～機会提供～



山善流目標管理制度の導入「挑戦・考動方針書／申告書」

現場で働く一人ひとりが「お客様のためにこうありたい・この仕事に取り組みたい」と自発的に挑戦・考動することで、初めて感動につながるイノベーションが生まれます。「今、何をすればお客様に喜んでいただけるか」は、お客様に直接お会いし、多様なご要望を直接的に深く理解している現場の一人ひとりが最もよく知っています。だからこそ「トップダウンの目標管理」ではなく、パーパス・ビジョンドリブンで自発的に自分の仕事目標を宣言し、その進捗・成果を評価に直結させる制度を整えました。

目標管理サーベイの結果 肯定的回答割合	実績
評価フィードバックを受けてさらに高い仕事への意欲につながったか?	52%（昨年48%）
自発的な目標設定はできたか?	78%（昨年73%）

挑戦・考動主義をグローバルに拡げる

TOPICS

中国支社における人財マネジメント 変革プロジェクトの取組み

「世界のものづくりと豊かな暮らしリードする」をビジョンに掲げる当社にとって、人づくりへの取組みは日本国内にとどまりません。全世界の総力の結集が、事業展開における成長ドライブのギアを上げることとなります。
事業の拡大とともに360名規模の組織へと成長した中国支社では、現地主導の人財マネジメント変革プロジェクトを推進しています。
当プロジェクトは、当社グループの経営理念、パーパス、ビジョンをナショナルスタッフ自身が自分ごとと捉えた深い議論を行った上で、あらためて組織・人財戦略を立案し、実践することにより、事業成長戦略の推進を持続的に加速させることを目的としています。
単に多様性を受け入れるだけの取組みではなく、「ともに、未来を切拓く」ために価値観の一致を目的とした当社ならではの人財マネジメントを今後もグローバルに展開していきます。

パーパス・ビジョン浸透活動のグローバル展開

海外現地法人のナショナルスタッフへのパーパス・ビジョンの浸透を目的に、アセアン支社（タイ、インド、ベトナム、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インドネシア現地法人）や中国支社（上海、深圳現地法人）で共有会を開催しました。パーパス・ビジョンの設定の背景や企業理念との関係などを説明するとともに、社員それぞれがパーパスとビジョンを実感できるための意見交換や発表会など各地において様々な取組みが実施されています。

説明会終了後のアンケート抜粋

Q パーパス「ともに、未来を切拓く」を日々の仕事で実感することは?

インド：自分たちの提案により、お取引先様がつくった商品が国際標準を満たし、世界に役立っている

タイ：省エネ商品の提案がお客様の電気代節約につながっているだけでなく、環境にも寄与している

Q ビジョン2030年に自分たちの会社がどんな会社でありたいか?

インドネシア：お客様から信頼され、社員の希望となり、より良い未来を願える会社

マレーシア：社会的責任と革新的な会社。そして従業員と顧客の幸福を優先する会社

タイ語やヒンディー語に翻訳されたパーパス

全社戦略
2

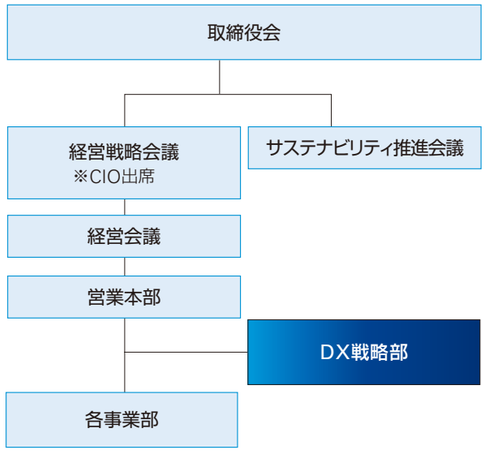
DX

先進技術で新たな付加価値を創出する

基本方針

当社では、DX=イノベーションと捉え、デジタルを活用した顧客接点の強化、新商品や新サービスの提供と、そこから得られた「知」をリアルな人財につなげ、新たな付加価値を創出するDXの推進を重要施策と掲げています。デジタル技術を駆使することで、環境変化にも対応したビジネスモデルに刷新していき、顧客価値の最大化を目指します。

DX戦略推進体制図



当社は、ビジネスとITシステムを一体的に捉えるファンクショナルな組織として、営業本部にDX戦略部を設置しています。DX戦略の推進を含む経営全般については、CEOとCIOが月に複数回個別に議論する場を設けています。また、営業面（DXによるビジネスモデルの刷新）での活動を重視し、営業本部長が各施策の進捗を管掌する体制を採っています。DX戦略部の活動内容は、経営会議、経営戦略会議、取締役会へと適宜共有され、全社としてDXの成功を追求しています。

DX戦略（デジタル融合戦略）について

DX戦略
（デジタル融合戦略）

デジタルを活用した顧客接点の強化、新ソリューションの提供と、
そこから得られた「知」をリアルな人財につなげ、新たな付加価値を創出すること

1 データに基づいて意思決定する、データ主導型企業へ変革

「情報の一元化」及び「業務プロセスの標準化と集約化」による生産性の向上と意思決定の品質向上を実現

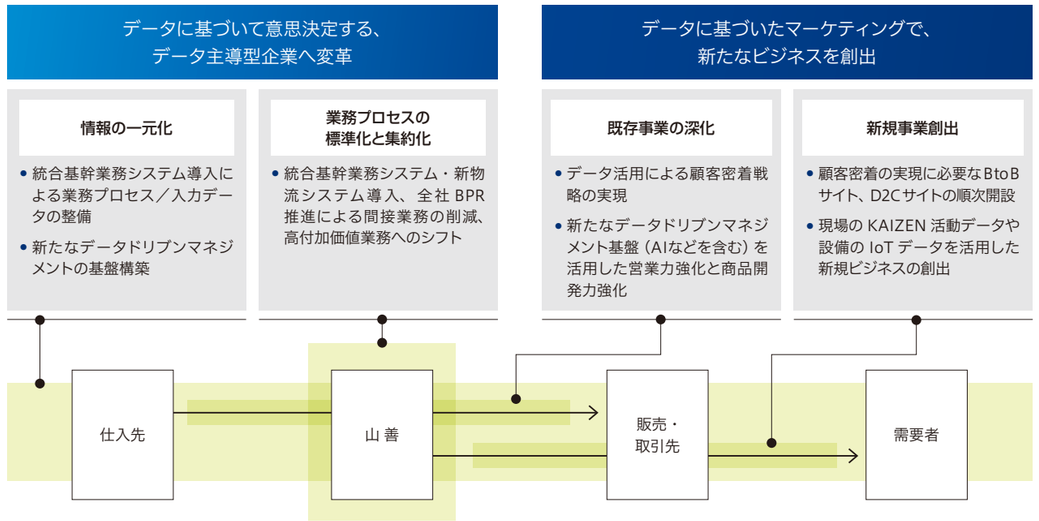
2 データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出

営業力のさらなる強化に資する仕組みをつくり、顧客接点強化による「既存事業の深化」と「新規事業創出」を推進

実行施策

当社は、仕入先、販売・取引先、需要者のニーズ等の変化の兆しや内容をスピーディーに把握するために、バリューチェーンのポイントごとに「データ利活用（Data & Analytics：D&A）」を中心に据えた施策を進めています。D&Aに基づいた意思決定やマーケティングをより強化することで、営業力を向上させ、新たなビジネスモデルの創出を目指します。

基本方針と実行施策

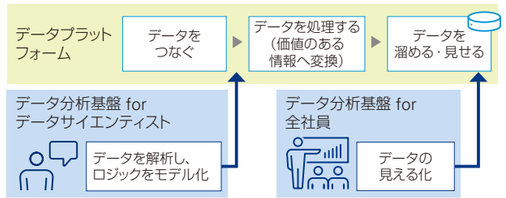


TOPICS

データ分析基盤であるYDP（YAMAZEN Data Platform）の稼働開始

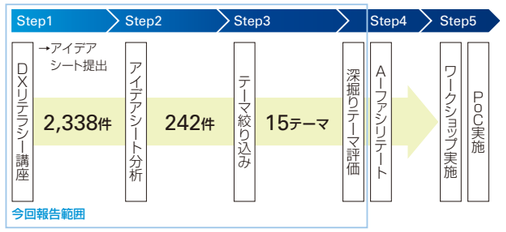
当社は、事業活動の可視化を行い、事業活動に役立つ情報・分析をカタチにし、経営・事業戦略をデータに基づいた意思決定にするため、全ての社員が活用できるデータ分析基盤であるYDPを稼働しました（2023年7月）。YDPでは①社内外で発生するデータを基に、将来にわたる分析ニーズに対応すること、②情報連携ができていないデータベースについて、「機密性・完全性・可用性」あるものにすること、③現在行っている手作業等の工数を削減することの3つの目標を確立させていきます。順次、データ連携範囲と分析能力の拡充を図り、D&Aによるビジネス機会の創出や、当社のさらなる競争優位を確立することを目指します。

データドリブンマネジメント基盤（YAMAZEN Data Platform）



DXリテラシー講座の実施

当社は、デジタル技術を活用し顧客に付加価値を与えられる組織・文化を創るため、全社員のデジタルリテラシー強化の一環として、DXリテラシー講座を実施しました。DXリテラシー講座では、全社員が「デジタルを知っている／使える」状態にし、提供されたデジタルツールを用いて業務を進められるように、そしてデジタルツールを工夫してより良いアイデアを収集する機会を設けました。社員からはデジタルツールを用いて事業や業務の課題を解決するアイデアが2,000件以上提出されています。これらのアイデアを解析し、事業化が有望なものはDX人財候補の選出とともに、その実現に向けた検討を開始します。



DX推進に向けた組織・人財づくり

DX戦略を実行し、データを有効活用し、当社の競争優位を獲得するためには、着実なデジタル化（ガバナンス）の進展と、アイデアが生まれてくるような人財・マネジメント（デジタルネイティブ）の環境づくりが要諦と考えています。全社員のデジタルの民主化・標準化を実現し、世の中の変化に合わせて対処法を生み出し、アイデアを持ち寄ることができる状態にすることが具体的な目標です。

1. DX戦略方法論確立

1 | デジタルガバナンスコードへの準拠（DX認定）

企業価値向上に向け実践すべき事柄を着実に進展させていくために、事業戦略や投資マネジメントプロセスを「デジタルガバナンス」観点で再定義し、客観的な評価（DX認定）を受けました。これをさらに社内展開・浸透させていくことで、ブラッシュアップしていきます。

DX認定

2 | PoC、アジャイル型開発の促進

アジリティ（俊敏さ）が変化対応の要と考え、トライ&エラーで、新しいチャレンジをしていくようなアジャイル型の進め方（方法論）の整備を進めています。具体的にはローコード／ノーコードツール活用による市民開発レベルで業務を変革していく（自立的にデジタル化を推進する）取組みを始めています。

2. DX戦略推進に向けた体制、デジタル人財の確保と育成

1 | 専任組織の組成

ビジネスとITシステムを一体的に捉えるファンクショナルな組織として、2021年4月1日付で営業本部に「DX戦略部」を設立しました。

2 | データ利活用スキルのボトムアップ

「DX戦略部」を起点に、実際のDX推進を担う「ビジネスリーダー」や、変化の兆候に素早く気づき、率先して現場に打ち手を促す「アナリストリーダー（シチズンデータサイエンティスト）」など、内部基準を定めつつDX人財の育成に着手しています。

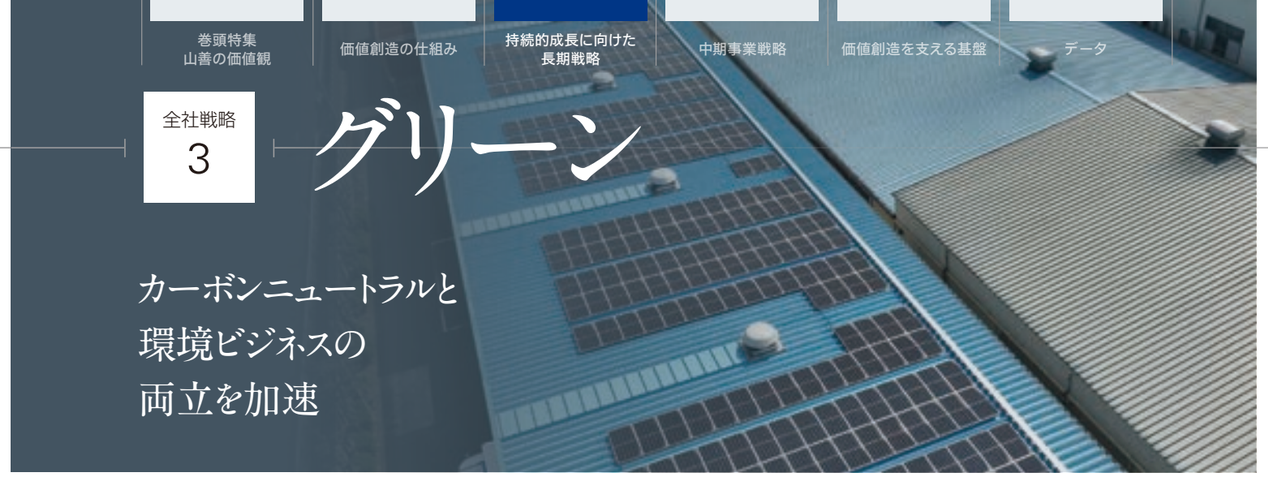
3 | 外部組織との協業、組織化

社会的需要が高まる労働力代替としての（協働）ロボットビジネスについて、ロボットメーカー及び制御プログラム／AIを持つ企業群とエコシステム「山善FA・Sler会」を構築し、自社販売網（顧客）への自動化・省人化のソリューションを展開しています。

指標と目標

当社は、各DX戦略に基づき、既存事業は工数とコストの削減、新規事業は事業の拡大を中心としたKPIを設定しています。（★マークは5段階評価で★5個が100点）

DX戦略		主なKPIと目標値			2023年3月期
① データに基づく意思決定	プロセス統合	業務の標準化・集約化によるコスト削減	間接コスト圧縮効果……約12億円（2017年度比）	（2030年度まで）	☆☆☆☆☆（開発継続中）
② データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出	既存事業深化	売上の拡大	eビジネス関連取扱高……130%アップ SKU数の拡大……130%アップ	（2024年度末）	★½☆☆☆ ★★★★½
		利益率向上	営業利益率……3.5%	（2024年度末）	★★½☆☆
	新規事業創出	新サービス件数 新規顧客開拓数	新サービスPoC件数……10件 会員社数……5,000社 サービス利用件数……4,000件	（2026年度末）	☆☆☆☆☆（開発継続中）
上記を実現するための経営資源		投資額	新規デジタル投資額……100億円	（2024年度まで）	★½☆☆☆
		人財	データアナリスト人財……10名	（2024年度末）	★½☆☆☆



全社戦略 3

グリーン

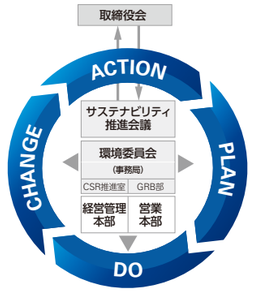
カーボンニュートラルと環境ビジネスの両立を加速

基本方針

山善グループは、地球環境問題を経営上の重要課題の一つと位置付け、あらゆる活動を通じて環境に配慮し、地球環境の保全と継続的改善に努めています。2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、「ガバナンス体制」「リスクと機会認識」「戦略と戦術」「指標と目標」の4つの観点から、環境活動とビジネスの両立を強力に推進しています。

ガバナンス

気候変動課題の最高執行責任を有するのは最高経営責任者（CEO）です。マネジング機関は2023年4月に設置したサステナビリティ推進会議であり、年1回、方針、指示及び進捗確認を行います。また、実務運営は年4回開催される環境委員会が行っており、各部署から選出された委員とともに方針についての協議や課題抽出を行います。その事務局は、経営管理本部ではCSR推進室、営業本部ではグリーンリカバリー・ビジネス部（GRB部）が担い、各配下の全部署に具体的な実務指示を行い、進捗を管理しています。なお、その方向性と活動の適合性について、年1回、取締役会がモニタリングを行う体制を構築しています。このように全社が一丸となって、PDCAサイクルを回しながら気候変動課題に取り組んでいます。



削減目標　2050年度カーボンニュートラル達成を目指す

GHGプロトコルに準じた当社の排出量は、リソースの関係上、2020年度を基準年とします※。集計中のものを含みますが、2030年度には、その総量の50%削減、2050年度には実質カーボンニュートラルを目指します。当社のScope1は営業車両など、ガソリン消費が大半を占めます。従来のハイブリッド車に替え、順次、EV車を導入します。また、Scope2は事務所、物流施設などの電力消費が大半を占めており、順次、再生可能エネルギー電気への切り替えと、空調、電灯に省エネ機器を導入し、中長期的にCO_2排出量の大幅削減を目指します。なお、Scope3については、一部を除き、現在集計中ですが、クレジット等によるオフセットも視野に入れながら、2030年度には、その半減化、2050年度には実質カーボンニュートラルを目指しています。

※一部、マーケット基準からローカル基準に洗い替えを行っています。

排出量

区分／カテゴリ	対象排出源	単位	基準年 2020年度	経過年 2022年度	中間目標 2030年度	最終目標 2050年度
Scope1	ガソリン・ガス	t-CO_2	2,819	2,253	1,400	0
参考	ガソリン消費量	ℓ	942,030	721,974	470,000	0
参考	ハイブリッド車導入率	%	87.0	93.1	EV50%	EV100%
Scope2	電気（ロケーション基準／マーケット基準）	t-CO_2	5,182／5,273	5,302／5,194	4,000／2,600	0
参考	電力消費量	MWh	11,349	12,004	11,000	10,000
Scope3	全カテゴリ	t-CO_2	集計中	集計中	オフセット含む50%	オフセット含む±0%
Category 1	購入した製品※1	t-CO_2	122,709	144,393	—	—
Category 4	輸送、配送（上流）※2	t-CO_2	11,000	9,616	—	—
Category 5	事業から出る廃棄物	t-CO_2	14	56	—	—
Category 11	販売した製品の使用※1	t-CO_2	255,795	181,075	—	—
	CO_2総排出量	t-CO_2	集計中	集計中	オフセット含む50%	オフセット含む±0%

※1 当社プライベートブランド電化商品を対象として算出しています。　※2 算出の基となる活動量を才数から（実測）重量に変更しました。それに伴い基準年を（推定）重量で再算出しています。
※対象国：日本、中国、韓国、台湾、タイ、ベトナム、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インドネシア、インド、アメリカ、メキシコ、ドイツ、チェコ。　※算定方法：GHGプロトコルに準じ、Scope1、Scope2は実数排量、Scope3のCategory1、Category11については、当社ブランドのオリジナル商品のみとし算出しています。

削減貢献量

区分／カテゴリ	対象排出源	単位	基準年 2020年度	経過年 2022年度	中間目標 2030年度	最終目標 2050年度
ー	GBP削減貢献量	t-CO_2	34,319	40,947	60,000	100,000

気候変動シナリオ分析（リスク・機会）

移行リスクについてはIEAシナリオ、物理リスクについてはIPCCのRCPシナリオを中心に照らし合わせ、気候変動に伴う当社の事業のリスクと機会を以下のとおり分析しています。

気候変動におけるリスク認識

リスクの種類		主な気候関連リスク要因	事業に影響する内容	時間的視点	対応
移行	新たな規制・政策	炭素税（炭素賦課金）	• エネルギー調達・物流コストの増大 • カーボンプライシング（炭素賦課金）の導入によるコストの増加	中期 長期	• 再生可能エネルギー設備の導入、省エネルギー設備更新等により、2030年度までにScope1、Scope2でのカーボンニュートラル達成、2050年までにバリューチェーン（Scope1、2、3）全体でのCO_2排出実質ゼロの推進 • 配送ルートの最適化による走行距離削減やモーダルシフト（鉄道、RORO船等）による配送車の削減
		地球温暖化に関する法令	• 温室効果ガス排出抑制に向けた新たな政策導入や、法規制強化に伴うコストの増加	中期 長期	
	技術	既存の製品・サービスを排出量の少ないものに置換	• 営業及び配送車両のEV化対応時の車両更新によるコストの増加 • 環境負荷低減商品の開発コストの増加	中期	• 段階的なEV車への車両更新
		低排出技術への移行	• 脱炭素・省エネルギーに対応した設備導入の遅れ、対応不足による売上減少	中期 長期	• 技術動向の把握、導入設備の知識習得強化
	市場	変化する顧客行動	• 脱炭素の取組み遅れによる顧客離れによる売上減少 • 化石燃料由来使用商品の忌避による該当商品の売上減少	長期	• 低炭素・省エネルギーの取組みの着実な推進 • 環境配慮型商品の展開強化
	評判	• ステークホルダーの懸念または否定的なステークホルダーからのフィードバックの増加 • 消費者の信頼低下	• 情報開示不足による企業価値低下、受注機会の損失 • 脱炭素の取組み遅れによる社会的非難、長期投資家の信頼損失 • 環境負荷の大きい商品に対する批判	中期 長期	• 低炭素・省エネルギーの取組みの着実な推進 • TCFDに準拠した当社の取組みに対する適切な情報開示 • 環境配慮型商品の展開強化
物理	緊急性の物理的リスク	異常気象の激甚化（風水害）	社会・情報・交通など各種インフラ寸断、停止による売上減少及びコストの増加 • 社員、社屋、各種設備の自社資産の損害・損失 • 国内外サプライチェーン（商品調達）の途絶	短期 中期 長期	• 事業継続計画（BCP）による事業継続性の確保 • 営業拠点や調達先、物流拠点の複数化によるリスク分散 • 保険付保によるリスクの移転 • 輸送手段の多角化による商品調達・供給の安定
	慢性の物理的リスク	変化しつつある温度（大気、淡水、海水）	• 気温上昇に伴う空調エネルギーの消費増及び労働環境対策によるコストの増加 • エネルギーコストの増加 • 冬物商品の売上減少	中期 長期	• 自社設備に対する高効率空調機などの省エネルギー設備導入や再生可能エネルギー設備の導入 • 環境配慮型商品の展開強化

短期…1～3年、中期…3～10年、長期…10～30年

気候変動における機会認識

機会の種類		主な気候関連機会要因	事業に影響する内容	時間的視点	対応
移行	資源の効率性	• より効率的な生産及び物流プロセスの使用	• 輸送効率化によるコスト削減 • 空調設備の運用改善や照明器具の高効率化による収益改善	短期 中期 長期	• 需要地・拠点間の距離、コストを計算した最適な輸送の実現 • モーダルシフト（鉄道、RORO船等）による配送車の削減 • 省エネ製品・技術の開発・販売の強化
	エネルギー源	• 支援的政策のインセンティブ使用 • 低排出量エネルギー源の使用	• 省エネルギー補助金等の政策インセンティブの利用 • 再生可能エネルギー電源の導入によるエネルギーコストの減少	短期 中期	• 省エネ関連政策において省エネ効果が認められる省エネ製品の販売 • コーポレートPPA事業（DayZpower）の推進
	製品／サービス	低排出量商品及びサービスの開発及び／または拡張	• 環境負荷低減商品の販売機会拡大による売上増加 • 省エネルギー家電製品のニーズの高まり電力消費量が少ない家電製品やその他環境負荷商品の売上増加 • 夏物商品（空調、扇風機等）の売上増加	短期 中期	• カーボンニュートラル購買ガイドブックの対象商品拡充 • 脱炭素化産業に対応する商品の取扱い、ソリューションの提案の強化 • 環境関連技術に関するPB商品開発力と販売の強化 • 電力消費量が少ない家電製品の開発・販売
		気候適応、強靭性、及び保険リスクソリューションの発展	• 災害対策や災害復興商材の販売拡大による売上増加	短期 中期	• 販売店、ユーザーへのPR。展示会開催 • BCP.ERS（ビーシーパース）など防災関連向け商品、サービスの提供
	市場	新市場への参入	• 脱炭素社会への移行に伴う新たな技術や商品需要の拡大による売上増加 • 熱中症対策用品、空調資材商品等の環境改善商品の売上増加	短期 中期	• 需要に応じた熱中症対策用品、環境改善商品の供給 • 脱炭素化産業に対応する商品の取扱い、ソリューション提案の強化 • グリーンボールプロジェクトの拡大 • PPAモデル事業（DayZpower）の推進
物理	緊急性の物理的リスク	異常気象の激甚化（風水害）	• 災害対策や災害復興商材の販売拡大による売上増加	短期 中期 長期	• BCP.ERSなど防災関連向け商品、サービスの提供と復旧需要に即応できる商品供給網の拡充

短期…1～3年、中期…3～10年、長期…10～30年

グリーンビジネスにおける戦略

当社を取り巻く気候変動におけるリスクの最小化と事業機会の最大化を目的として、「開発ビジネス」「販促企画」「ブランディング」の3つのフィールドにおいて、戦略的かつ野心的に脱炭素（CN）に取り組んでいます。当社は、流通商社という特性上、直接的に排出する排出量が事業規模の割に軽微であるということもあり、とりわけ、Scope3の排出量の抑制を図る必要があります。そのため、仕入先･販売先と協働した脱炭素活動を事業として展開することを重視しています。具体的な取組みとして、「開発ビジネス」として①コーポレートPPA事業、「販促企画」として②「グリーンボールプロジェクト」に取り組んでいます。

取組み ①

コーポレートPPA事業　当社の仕入メーカーで「DayZpower（デイズパワー）」導入

当社は、2021年10月 Daigasエナジー株式会社と業務提携し、共同ブランド「DayZpower」を立ち上げ、コーポレートPPA事業に参入しています。2022年10月に、当社の仕入サプライヤーである日本製紙クレシア株式会社の開成工場で、「DayZpower」が採用されました。この再エネ電気の供給により、日本製紙クレシア 開成工場は年間で約197t-CO_2を削減する見込みです。今後も、お取引先企業様の再エネ調達、脱炭素化を支援すると同時に、当社Scope3となるサプライチェーン排出量の圧縮を図っていきます。

取組み ②

販促企画活動　「グリーンボールプロジェクト」

当社は、2008年度より環境優良商品の普及促進による、地球環境への負荷低減を目的とする「グリーンボールプロジェクト」に取り組んでいます。ベースライン比較法とプログラム型削減に基づく、当社独自のGBPプロトコルにより集計された、2022年度のCO_2削減貢献量は、40,947t-CO_2でした。また、15年間の累計では、533,157t-CO_2に及びます。さらに、2022年7月よりCO_2排出量を「見える化」するため、株式会社ゼロボードが提供するクラウドサービスを活用したSaaS型のCO_2算定アプリケーションを一部カスタマイズ化（以下、「GBP App」）し、当社内のみならず、グリーンボールプロジェクトの参加企業である約400の販売店に対して、無償提供しています。当社Scope3の一部でもあるサプライチェーンのCO_2排出量と削減効果の「見える化」を支援することにより、販売先の脱炭素への取組みをサポートしています。また、当プロジェクトの賛同企業（仕入先メーカー）は、当社の産業ソリューション事業部・住建事業部の仕入先でしたが、2023年度より機械事業部・ツール&エンジニアリング事業部の仕入先も加わり、より幅広い環境優良商品を認定しました。これらを掲載した『カーボンニュートラル購買ガイドブック』を提供し、脱炭素を目指すユーザーが環境優良商品をより選びやすくしています。今後も当社は「グリーンボールプロジェクト」を推進しながら、より一層環境優良商品の販売に注力するとともに、流通商社としてサプライチェーン全体を含めたCO₂排出量削減に寄与していきます。（物流における脱炭素の取組みはP.41に記載しています）

当社はGXリーグに参画しています。

全社戦略 4

物流

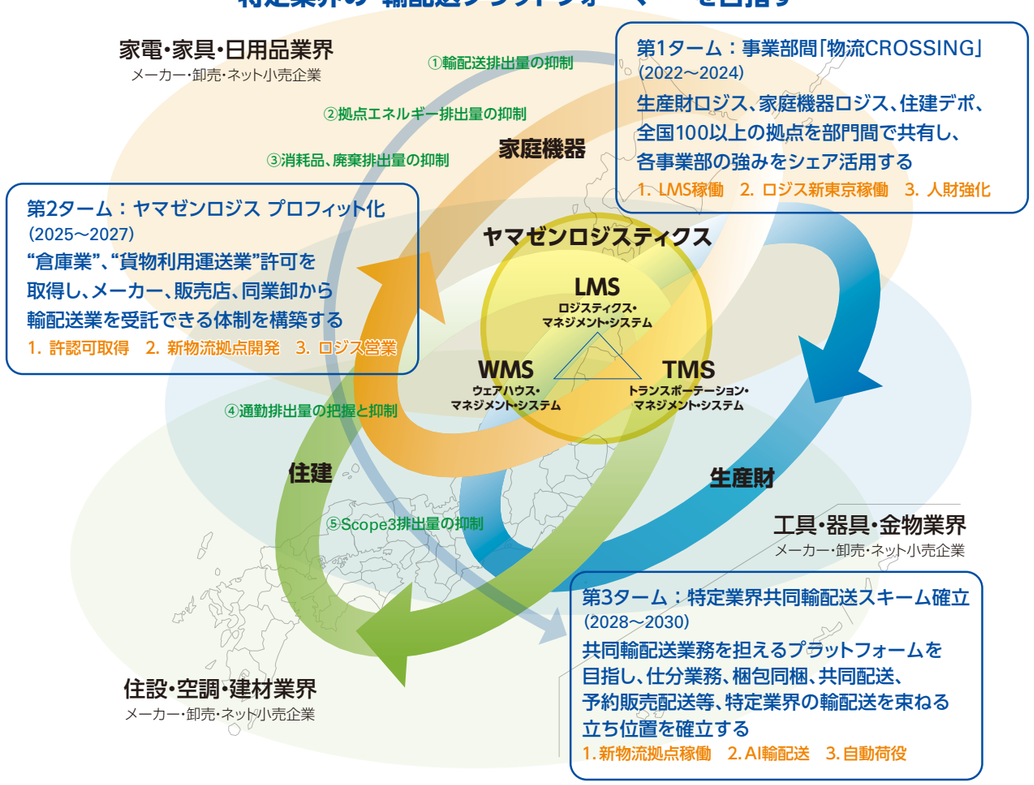
相互運用とIoT化でサービス力向上と新たな価値を提供する

流通商社にとって、物流機能の整備・拡充は、極めて重要な経営課題です。喫緊の2024年問題や環境負荷低減などの課題解決が求められる中、事業部横断の「物流CROSSING」や物流DXを通じてロジスティクスの効率性やサービス力を高める取組みを開始しています。そして、総合物流拠点と分散デポとの連携、共同集配なども視野に入れた次代の物流システム確立を追求していきます。

基本方針 物流業務の効率化とサステナビリティへの貢献

eコマースやデリバリーサービスなど、急速な消費行動の変化や、燃料、人件費の高騰、また一方では、AIに代表されるIT技術の進化などにより、物流に求められる機能や効率性の要求レベルは格段に高まりつつあります。物流においても、庫内作業から輸配送に至るまでIoTによるマテハン稼働や配送指示など、自動化・省人化の潮流は著しいものがあります。また、ドライバーの労働時間制限に伴う長距離輸送手段の見直し（2024年問題）や、倉庫・輸配送に伴うCO_2排出量の削減、災害を想定したBCP対策など、持続可能な物流ネットワークの構築が強く求められています。当社グループはこうした中長期のトレンドを踏まえ、2030年のありたい姿からバックキャストするかたちで3ターム全9年の物流戦略を策定し、現在その取組みに経営資源を積極投入しています。

特定業界の“輸配送プラットフォーマー”を目指す



第1ターム事業部間「物流CROSSING」（2022～2024）の取組み

当社グループは、2030年に物流において特定業界の“輸配送プラットフォーマー”を目指し、その前哨として、第1タームの2022年から2024年において事業部間の「物流CROSSING」を掲げています。全国に展開する生産財ロジス・家庭機器ロジス・住建デポの122拠点を部門間で共有し活用することで、各事業部の強みをシェアしあう取組みを行うとともに、物流DX、環境負荷低減についても注力していきます。まず、自前のLMS（統合物流管理システム）とWMS（倉庫管理システム）を開発・導入することにより、複数事業部のシステム連携から、事業部横断の物流オペレーションが可能となりました。また、総合物流拠点として、2023年1月より、ロジス新東京（北本市）、2025年1月開設予定として、新ロジス大阪（東大阪市）を稼働させ、最新のマテハン機器を導入し、庫内作業の省人化を実現させていきます。それと並行して、ローカルデポとして、岡山デポ（岡山市）（2023年1月稼働済）、北陸デポ（金沢市）・仙台デポ（仙台市）（2023年度中稼働目標）など、エリア配送機能を持つ小型倉庫を整備し、連携させていきます。また、目前に迫った2024年問題や、脱炭素の観点から積極的にモーダルシフト（鉄道輸送・内航船利用）の活用を開始しており、倉庫内電力の再エネ電気化や、再生紙を利用した紙緩衝材や段ボールパレットの導入などと併せて、積極的に気候変動対策に取り組んでいきます。

TOPICS

LMS・WMSの導入によるサービス向上

当社は、2023年1月より、LMS（統合物流管理システム）とWMS（倉庫管理システム）を生産財物流拠点の「ロジス新東京」を含む2拠点に導入し、5月には住建物流拠点でもある「ロジス福岡」、8月には家庭機器物流拠点として「ロジス足利」に順次導入しました。今後、3年以内に全国の各物流拠点に導入する予定であり、これまで事業部ごとに個別運用してきた当社の物流資産を事業部横断（「物流CROSSING」）で共有し活用することで、物流コストの削減、そして顧客への物流サービスレベル向上を図っていきます。

西日本の戦略物流拠点「新ロジス大阪」の新設

当社は、産業ソリューション事業部、ツール&エンジニアリング事業部が取り扱う商品の西日本への戦略物流拠点として「新ロジス大阪」を新設し、2025年1月の本格稼動開始を目指しています。
新ロジス大阪では、最新のマテハン設備を導入し、大幅な自動化・省人化により、効率的な庫内物流を行っていくほか、大手運送会社の集荷ターミナルと同じ場所である地の利を活かし、物流コストの削減と顧客への物流サービスレベルの向上を図っていきます。

モーダルシフト（RORO船・JR貨物）、段ボールパレット、紙製緩衝材等

当社は、持続可能な「グリーン物流」への取組みにも注力しています。

モーダルシフト

・RORO船
2023年6月より、九州と関東の自社物流倉庫の拠点間輸送において活用を開始。
⇒1回約1,100kmのトラック輸送が156kmに削減、1回輸送当たり約450kg-CO_2削減（従来比約40%のCO_2削減）

・JR貨物線
2022年度は前年の553本の約1.4倍となる766本まで増加。
⇒約428t-CO_2の削減を達成

段ボールパレット、紙製緩衝材

従来使用していた木製パレットを、リサイクルが可能な強化段ボール製パレットへと、また、荷物の梱包に使用する緩衝材を、プラスチック製のものから紙製のものへと順次切り替えを進めており、各倉庫全体の段ボールサイズ共通化とFSC®認証を受けた物流資材の使用も進めています。

再エネ電気への切り替え

現行のロジス大阪（ロジス大東に改称予定）は、2022年11月より、非化石証書に属性情報が付記された再生可能エネルギー電気である、大阪ガスの「D-Green RE100」に切り替えました。これにより、従来電源に比べて、年間で約167t-CO_2の削減効果を生み出しています。

特集 山善の成長ドライバー［海外生産財事業］

当社の大きな成長ドライバーの一つは、海外生産財事業です。60年以上にわたって培われた幅広く強固なグローバルネットワークと、当社の人財を介した現地密着型の高度なエンジニアリング機能を活かし、さらなる事業規模の拡大を目指します。

山善の優位性 ①

幅広いグローバルネットワーク

- **海外14カ国・地域**にある**64事業所**で**幅広い地域をカバー（海外人員 約1,200名中 エンジニア 約330名）**※
- 1963年からの長い歴史で築いたグローバルネットワークの規模は**生産財専門商社ではトップクラスを誇り、高い参入障壁**を有する

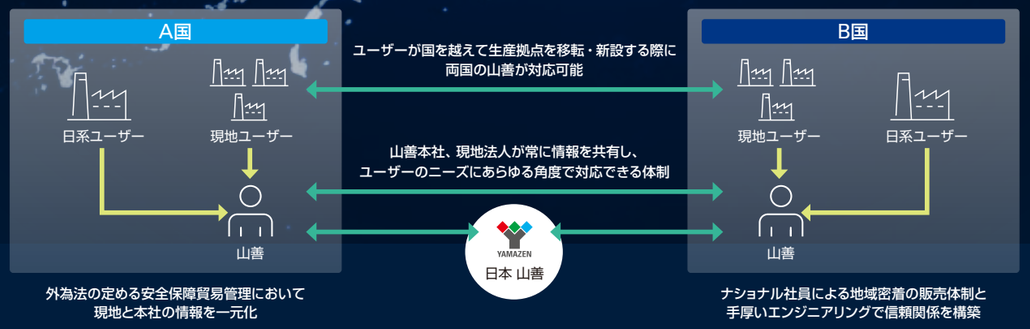
※2023年10月末現在　生産財事業のみの数値

山善の優位性 ②

現地密着型のエンジニアリング機能によりユーザーのグローバル戦略にも対応可能

- **現地密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能**※を有することで、**日系・現地ユーザーへ付加価値の高い充実した商品とサービスを直接提供**し、**強固な信頼関係**を構築。
- ユーザーとの強固な信頼関係により、ユーザーの**グローバル投資戦略への対応が可能であり、さらなる事業展開**につながる

※高度なエンジニアリング機能：山善のエンジニアが、ユーザーニーズに即して設計、据え付け、テスト、アフターサービス・メンテナンスまでをワンストップで行い、ものづくりをトータルでサポート



クロスボーダー戦略 事例

進んだ現地化とグローバルネットワーク力で顧客に価値を提供する

中国の人件費の高騰に始まり、米中対立による経済制裁、地政学リスクやコロナ禍によるサプライチェーンの分断等により、世界的にものづくりの流れが変化してきています。海外生産財事業ではこの潮流を踏まえ、クロスボーダー戦略を立て、日系企業のみならず各国現地企業の海外進出をサポートしています。今回は、当社の人財が現地密着で構築した信頼関係と、高度なエンジニアリング機能、グローバルネットワークを活かし、新規取引を創出した事例をご紹介します。

2022年7月、当社中国現地法人のナショナルスタッフ 陳は、中国で顧客として長く付き合っていたS氏より、S氏が現在所属している中国系企業A社のメキシコ支社が、新たな工作機械の大口購入を検討しているとの情報を得た。同時にS氏が、A社の生産効率をより高める上で山善が取り扱うメーカーX社製の工作機械を評価していることを知った。しかし、A社の機械設備の購買権限はメキシコ支社にはなく、中国本社が管轄していた。山善の陳は、これまで取引がなかったA社の中国本社に直接コンタクトを申し入れ、購買担当者と直接話す機会をつくった。プレゼンの当日、陳は日本人駐在員の森井、西堀とともに、当社のグローバル展開における強みや特長について、熱く語り始めた。

アピールポイント

1. 当社メキシコ現地法人の過去実績及び、X社製商品の取扱い実績
2. 当社メキシコ現地法人のエンジニアリング力（エンジニアの数等）
3. 当社メキシコ現地法人の責任者及び担当者が中国語を話せるため、スムーズな意思疎通が可能

山善のグローバル力と取引するメリットを熱く語る当社中国現地法人の3名

白熱した議論の結果、A社の購買担当者は、山善のグローバル力と取引するメリットを理解した。その後、幾度にも及ぶ交渉の末、S氏が在籍するA社メキシコ支社に、山善が取り扱うX社製工作機械の大規模納入を実現することができた。機械の設置工事は、気温が40℃を超える過酷な環境下であったが、メキシコ現地法人のエンジニアと中国から派遣されたエンジニアが協力し合い、それぞれのスタッフが多様な言語でコミュニケーションを取り合い、乗り越えることができた。

本案件は、当社の挑戦・考動する人財が独自のグローバルネットワークを活かしたことや進んだ現地化によって生み出された実績です。今後も、当社の海外生産財事業の優位性を強化し、さらなる事業規模の拡大を目指します。

▶海外生産財事業の成長戦略の詳細はP.52～P.53

営業本部長メッセージ

「切拓く」精神と
「考動力」を持った
自業員とともに、
稼ぐ力を徹底的に
強化してまいります。

代表取締役 専務執行役員 営業本部長
佐々木 公久

営業本部のミッション及び役割

営業本部のミッションは、重要課題への取組みを通じて、社会的価値と経済的価値を両立させ、2030年企業ビジョンを実現することを大命題としています。そのために、営業戦略である「顧客密着戦略」「トランスフォーム戦略」「デジタル融合戦略」と各事業部の注力領域、主要施策をつなぎ、事業部間の「CROSSING」を通して、総合力を強化する役割を担っています。

全社横断の戦略であるDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略、グリーン戦略、物流戦略を推進していくための専門部署を配置し、各事業部と連携しながら、事業部の2030年企業ビジョンの実現を強力にサポートしていきます。現在、営業本部には「物流企画部」「建設監理室」「安全保障貿易部」「営業企画部」「営業統計室」「DX戦略部」「グリーンリカバリー・ビジネス部」があり、それぞれが全社戦略と事業部施策をつなぐ重要な項目に取り組んでいます。

各事業部の取組みをサポートすることで、卸売ビジネスであるストックビジネスをさらに強化し、エンジニアリング、ファブレスメーカー、新規事業などのテーマに沿ったソリューションビジネスをそこに付加していきます。その結果、創業以来、積み重ねてきた当社の収益基盤をさらに強化することにつながり、安定的なキャッシュ・フローの創出を実現していきます。その中で、私自身の役割は、「CROSSING」による当社の総合力（商品・サービス・機能）を最大限に発揮するため、全社の営業組織を俯瞰し、事業部と支社間をまたいだ経営資源の最適配分を行うことです。

2030年企業ビジョンを実現するための営業戦略の全体像

重要課題に対する全社横断の戦略とは別に、2030年企業ビジョンを実現するための営業戦略として、「顧客密着戦略」「トランスフォーム戦略」「デジタル融合戦略」の3つを掲げています。

「顧客密着戦略」は、当社の最終的な顧客である製造業ユーザー様や一般消費者様との直接的な接点を強化し、専門性を高めることで、顧客ニーズを深掘りし、売上拡大へとつなげるものです。これは、営業担当者に対し、プロダクトアウトからマーケットイン思考へのパラダイムシフトを徹底して促すものです。個々の営業担当者のノウハウを形式知化し、マーケティング・インセールスを強化することで営業力をさらに高めた上で、業界別にターゲットを明確にし、専門性を磨き、リアルチャネルとデジタルチャネルによる提案活動を戦略的に実施しています。

海外では、現地社員の育成を通じて経営の現地化を推進し、日系企業だけでなく、現地企業もターゲットとすることで、ビジネスの裾野を広げていきます。

「トランスフォーム戦略」は、従来の事業構造から大きくトランスフォームすることで、新たな収益構造のもとでの利益拡大を目指しています。単に商品を仕入れて売るだけではなく、オリジナル商品の開発やエンジニアリングサービス、グリーンビジネス、物流体制を強化し、トータルソリューションを提供できる体制にトランスフォームするということです。さらに、既存ビジネスの延長線上にとどまることなく、継続課金ビジネスなど新しい収益構造の事業にも着手しています。

「デジタル融合戦略」は、従前からの当社の強みであるリアルの個の力に加え、デジタルを起点とした顧客との接点増加や新ソリューション提供を融合することで、新たなビジネス機会の創出を目指しています。2022年5月より家庭機器事業部で開始したオンラインショップ「山善ビズコム」や産業ソリューション、ツール&エンジニアリング事業部で開発中の「次世代BtoBサイト」などのモノ売りサイトや、新規事業で開発中のコト売りサイトを通じて得られる取引データを分析して新たな商品開発に活かしたり、データから得られた知見から営業の効率化や高度化を図ることを目指しています。また、大量のデータを分析するための当社独自のデータプラットフォームの構築を同時に進めています。

「CROSSING YAMAZEN 2024」1年の成果と課題

「CROSSING YAMAZEN 2024」の初年度として、売上は過去最高の業績を更新した上で、3つの営業戦略に基づき重要課題への全社戦略に対して、着実に種蒔きすることができました。顧客密着戦略によるグリーンビジネスの拡大では、新型コロナウイルス感染症による制限が緩和されてくる中、当社主導の「脱炭素ソリューション展」を全国13カ所で開催し、取組みが遅れている中小製造業の脱炭素に対する需要の掘り起こしを図りました。自社の排出するCO_2の削減に課題を抱える数多くのユーザー様にご来場いただき、工場の省エネルギーにつながるパッケージ化された商品の提案と併せて、省エネルギー診断の実施例や各種省エネルギー設備導入のための補助金制度のセミナーを実施し、160件を超える引き合いを獲得しています。

また、新規事業として、中小製造業のデジタル化による生産性向上と技術（事業）承継、新たな販路の開拓を支援するサービスプラットフォームの開発に着手しました。これは、中小製造業において属人的に紙やエクセルで管理している業務をクラウドサービスで見える化する業務システムや、技術を求める企業と技術を有している製造業をマッチングするサービスなどを総合的に掲載するプラットフォームです。必要なサービスを低価格で提供することで、中小製造業のデジタル化を推進し、生産性の向上につなげることで、日本のものづくりを元気にしたいという想いから生まれた新規事業です。当社では初めて取り組むサブスクリプションによるクラウドサービスであり、ものづくりにおける社会的課題を解決することで、広く貢献したいと思っています。ビジネスのトランスフォームと顧客密着戦略、デジタル融合戦略の3つを具現化するサービスであり、将来に向けた大きな布石を打つことができました。

一方、課題としては、自動車業界のEV化、労働人口減少による自動化・省人化ニーズの高まり、カーボンニュートラルの取組みなどに加えて、デジタル化により情報の流れが変化していることなど、外部環境の変化に合わせて当社に求められている専門性がより高度化していることが挙げられます。

これらに対応するため、2023年4月より、機工事業部を「産業ソリューション事業部」と「ツール&エンジニアリング事業部」に分割し、専門性をより高め、多様化・高度化する顧客ニーズにスピードを持って対応できる体制を整えました。各事業部が持つ経営資源も明確化し、専門事業として採算性・将来性を見極めたそれぞれの成長戦略に基づいた投資を行い、主要施策をスピードを持って実行していきます。

営業本部の方針・役割

※グリーンリカバリー・ビジネス部

機械事業（国内）

山善エコシステム※の
強化と拡大を実現し、
お客様のお役に立つ事業を
目指します。

上席執行役員　機械事業部長
鉛 克彦

※エコシステム：山善機械事業部と利害が一致している集団のビジネス生態系を指す。ユーザー・メーカー・販売店・Slerなどが一体となった集団。

2030年に向けた成長戦略

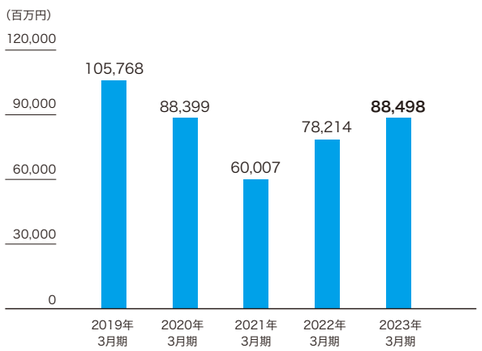
データドリブンの営業活動を行い、エコシステムのビジネスを加速・拡大、高付加価値提案を促進。

現在、機械事業を取り巻く市場環境として、自動車内燃機関部品市場の成長鈍化、EV部品市場の急拡大、半導体需給の急激な変化、サステナビリティへの対応など、急速な変化に対しての適応が求められています。当社は変化の激しいユーザーニーズを直接吸い上げるビジネスモデルに転換し、エンジニアリング力を活用した付加価値の高い提案力でユーザーの満足度の向上に努めます。また、顧客データの収集基盤強化や、データドリブンの営業体制を構築することで、社内の効率化、顧客のバリューチェーン全体の生産性向上を実現します。

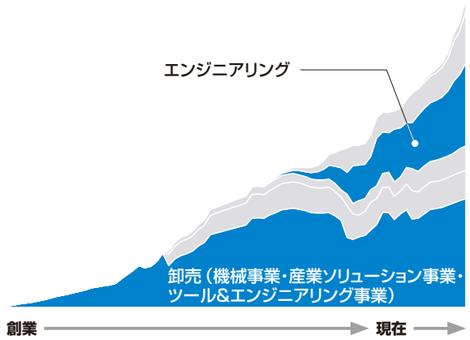
POINT

2023年3月期の売上高は884億円（前年対比13.1%増加）と着実に伸長。
当社事業全体の強固な収益基盤、成長ドライバーとして継続的な成長を目指す。

売上高



事業展開イメージ 該当箇所



前期の半導体製造装置や建設機械の部品加工向け等の工作機械受注により、2023年3月期の売上は884億円（前年対比13.1%増加）と堅調に推移しました。また機械事業では、収益基盤である卸売ビジネスが安定的なキャッシュ・フローを生み出すとともに、エンジニアリングビジネスが成長ドライバーの役割を果たしています。2024年3月期は生産現場のニーズに対してのソリューション提案を加速させていきます。

強み	• 在庫を持たず、低利益率であるもののキャッシュ・フローが高い（卸売ビジネス） • 工場への直接販売でエンジニア機能を付加することで、収益率が高い（エンジニアリングビジネス） • 独自の専門性の高い付加価値営業 • 幅広い商品分野におけるリーディングメーカーとの深いリレーションを有する
機会	• EVシフトによるバッテリー・モーター・インバーターなどの電動化部品の市場拡大 • 労働力不足を背景とした旺盛な自動化・省人化ニーズ • カーボンニュートラルの世界的な潮流 • 3DプリンターやIoTなど新たな商品技術の発展
脅威（リスク）	• デジタル化によりメーカーとユーザーの距離が縮まり、商社としての情報提供価値が低下する • メーカー再編によるパワーバランスの変化（売り手の交渉力の向上） • EVシフトによる内燃機関製造に関連する金属加工の減少 • 中国をはじめとした価格競争力のあるアジアメーカー台頭による競争激化

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 ユーザー満足度の向上を軸に、ユーザー・メーカー・販売店とともに成長し、新たな価値を切拓く。顧客課題に対し付加価値の高いソリューションを提供することで、エコシステム全体の成長を当社が主導する	**ユーザー満足度の向上**	• ユーザーの課題解決コンテンツの充実 • 販売店のユーザー提案をサポート
	エンジニアリング商社へのシフト	• 顧客ニーズに合致した多様な工作機械レイアウトの提案 • 工作機械をベースにロボットや周辺装置を組み合わせたシステム提案
トランスフォーム戦略 従来のモノ売りによる低付加価値販売から脱却し、顧客課題を解決するコトとモノをセットに高付加価値販売への転換を目指す	**グリーン商品の拡大**	• 顧客の脱炭素を実現するグリーン商品の拡大 • グリーン商品の受注拡大
デジタル融合戦略 社内デジタルデータや新たなサービスによる顧客の稼働データを活用し、社内の効率化はもとより、顧客のバリューチェーン全体の生産性向上を実現する	**顧客データ収集基盤**	• ものづくり支援総合ポータルサイト「zenassist+」コンテンツ強化 • コト売りプラットフォームによる情報収集基盤の確立 • 社内データ基盤の強化
	データドリブン営業体制の構築	• 営業知見の共有基盤の強化 • 行動管理の適正化

TOPICS　第35回日本ものづくりワールド2023出展

2023年6月に東京ビッグサイトで行われたものづくりワールド2023において、ブラザー工業株式会社、三和ロボティクス株式会社、HILLTOP株式会社の3社のメーカーとコラボ出展しました。わずか4m×3mの狭小スペースの中で、ストッカーからロボットにより5軸多面加工マシニングセンタへ加工物の自動搬入を行い、ワンチャッキング※で多面完成品の加工を実演しました。加工プログラムは製品CADデータから自動生成という究極の完成品自動加工システムを提案することで、ユーザーの生産力向上・人手不足解消に寄与していきます。

※加工物をセットした後に取り外さないこと。段取り替えが不要となることで高精度化が図れる。

産業ソリューション事業（国内）

高いエンジニアリング力と
強固な流通基盤、
独自の商品力で、
お客様の課題を解決します。

執行役員　産業ソリューション事業部長
高松 勝彦

2030年に向けた成長戦略

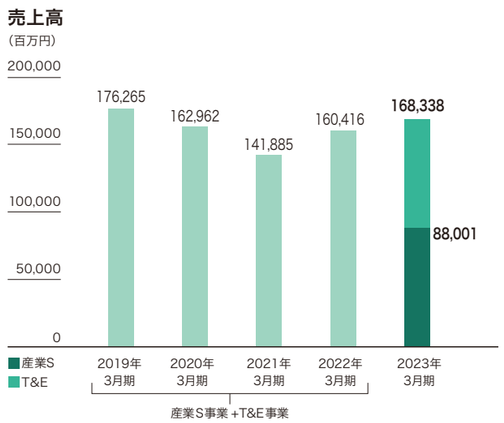
ユーザーと生産者が融合していく中、変わりゆく情報の見える化を実現し、様々なソリューションを提供していきます。

昨今のデジタル化を含む技術革新によりユーザーと生産者がお互いに直接のコミュニケーションを通じてビジネス情報の交換が行われるようになり、今までの関係性が大きく変化しています。ニーズやタスクを迅速に理解し、設備導入に向けてのコミュニケーションが円滑に進められるよう商社として両者に必要とされる機能を具備し、現場の課題解決に取り組んでいきます。
併せてカーボンニュートラルへの対応に向けてエネルギー効率の高い設備や再生可能エネルギーの導入、CO_2排出量の削減やオフセットなどの実現を目指します。

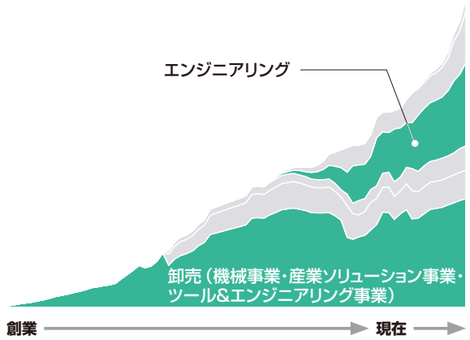
POINT

2023年3月期の売上高は880億円。
顧客の喫緊の課題である「人財不足」「脱炭素対応」「デジタル化対応」等のソリューションをトータルで提供し、売上拡大を目指す。

売上高



事業展開イメージ 該当箇所



マテハン機器、メカトロ機器等の販売が堅調に伸び、2023年3月期の売上高は880億円でした。産業ソリューション事業では、収益基盤である卸売ビジネスが安定的なキャッシュ・フローを生み出すとともに、エンジニアリングビジネスが成長ドライバーの役割を果たしています。2024年3月期は生産現場のニーズに対してのソリューション提案を加速させていきます。

強み

- 幅広い商品分野におけるリーディングメーカーとの深いリレーションを有する
- 機械工具卸商のネットワークにより、中堅・中小・地方ユーザーのニーズを広く取得することができる
- ユーザーとメーカーのニーズをマッチングするリアルなプラットフォーム機能を持つ（どてらい市などの展示会）
- 各種施工会社・SIerとのネットワークを有する

機会

- 労働力不足を背景とした製造現場の旺盛な自動化ニーズの伸長
- カーボンニュートラルの世界的な潮流
- サプライチェーンとエンジニアリングチェーンにおけるデジタル活用ニーズの伸長
- 2024年問題に起因する物流業界のDX化、自動化ニーズの伸長

脅威（リスク）

- デジタル化によりメーカーとユーザーの距離が縮まり、商社としての情報提供価値が低下する
- 機械工具卸商の商圏を侵潤するECプラットフォーマーの台頭
- EVシフトによる内燃機関製造に関連する金属加工の減少
- 中小企業の後継者不足、事業承継問題

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 販売店を通じユーザーが直面するニーズを理解し、解決策を提示することでWin-Winな関係を実現する	**専門性の強化**	専門教育が施され、かつ専門人財が配置され、ソリューションの専門性が強化されている。
	エンジニアリング力の獲得	据付・施工・システムインテグレート・加工・メンテナンス機能が組織的に整理／開拓され、モノ+αの価値が提供できている。
トランスフォーム戦略 モノ売りだけではなく、エンジニアリング、グリーンビジネスなど販売店・ユーザーが直面する課題に対してのトータルソリューション機能を具備する	**グリーンビジネス支援**	事業所のCO_2削減量の見える化・運用が確立され、削減プランを提案／実行する体制が整っている。
	商品開発の強化	PB商品、専売商品が提供されて、機能付加とコスト削減により、新しい価値を提供する。
	次世代BtoBカタログWebサイト	新Webサイトが立ち上がり主力顧客だけでなく、一部ユーザーまでつながり、新しいビジネスがスタートしている。
デジタル融合戦略 新Webサイトを通じた自社サービスのデジタル化、販売店の業務デジタル化を通じ、関連するバリューチェーン全体の生産性向上を実現する	**データドリブン営業体制の構築**	ユーザー・商品知識を個人に依存せず、デジタルデータを活用し、最適な提案を実現する仕組みを構築する。
	定型・非定型業務の集約	業務体制の分業化・自動化を推進し、人的リソースの再配分を行う。

TOPICS　自動化提案・技術サポートの充実

スピーディーに導入でき、屋外も走行できる自動搬送システム「eve auto」をはじめ、自動化システム提案に特に注力するために、技術サポートの充実を図っています。製造業が抱える課題となっている高齢化と労働力不足に対し、顧客がグローバルな競争に勝ち抜くためのイノベーションに向けてエンジニアリング力を含む機能を強化し、最適な自動化設備提案を推進していきます。

「国際物流総合展2022」出展

ツール＆エンジニアリング事業（国内）

専門力・商品力・流通機能を
強化し、リアルとWeb、
両軸でDXを実現し、
専門分野における
信頼度No.1を確立する。

執行役員　ツール＆エンジニアリング事業部長
坂本 伸二

2030年に向けた成長戦略

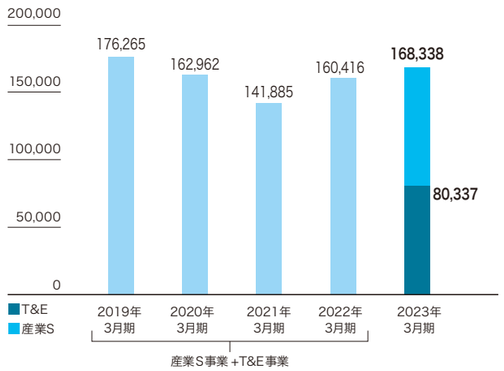
専門性を発揮するため、流通営業基盤を再構築し、サプライチェーンの生産性の向上に貢献します。

製造業の課題となる労働力不足やエネルギーの高騰、業界の構造変化を見据え、ロジスティクスの再編や次世代BtoBサイトの構築等、流通の基盤となる機能を充実させ、顧客の信頼度向上を図ります。また市場価値のある商品開発や技術営業による顧客のサポートで、顧客の課題解決に貢献します。成長戦略に必要な機能や商圏など、M&Aを実現し、既存事業とのシナジーを目指します。これらの一連の活動をデジタル化することにより、収集した情報を循環させ、新たに商品やサービスなど付加価値を継続的に創造していきます。

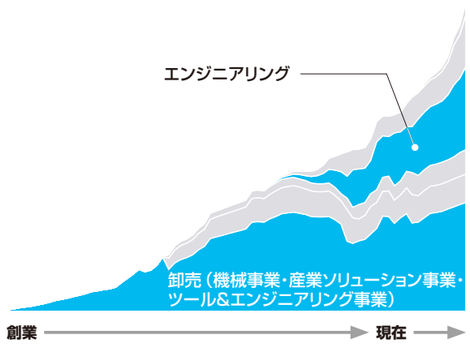
POINT

2023年3月期の売上高は803億円。
顧客のニーズを的確に捉えることによるリピート受注と、
工作機械周辺分野への技術営業力の強化としてシェア拡大を目指す。

売上高



事業展開イメージ 該当箇所



補要工具や切削工具は自動車産業における工場稼働率の低下等々の影響を受けつつも、通年では前年を上回る実績となり、2023年3月期の売上高は803億円でした。祖業である工具の卸売ビジネスが安定的なキャッシュ・フローを生み出すとともに、エンジニアリングビジネスが成長ドライバーの役割を果たしています。2024年3月期は、重点カテゴリー（切削・補要・測定）での専門性を高め差別化に取り組みます。

強み

- ユーザーの潜在ニーズを捉える専門性の高い営業力
- 幅広い商品分野におけるリーディングメーカーとの深いリレーションを有する
- 機械工具卸商のネットワークにより、中堅・中小・地方ユーザーのニーズを広く取得することができる
- ユーザーとメーカーのニーズをマッチングするリアルなプラットフォーム機能を持つ（どてらい市などの展示会）

機会

- 労働力不足を背景とした製造現場の旺盛な自動化ニーズ
- カーボンニュートラルの世界的な潮流
- ECやEDI、トレーサビリティ管理などデジタルを活用した要求の高まり
- EVシフトによるバッテリー・モーター・インバーターなどの電動化部品の市場拡大

脅威（リスク）

- デジタル化によりメーカーとユーザーの距離が縮まり、商社としての情報提供価値が低下する
- EVシフトによる内燃機関製造に関連する金属加工の減少
- 中小企業の後継者不足、事業承継問題

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 販売店を通じユーザーが直面するニーズを理解し、解決策を提示することでWin-Winな関係を実現する	**専門性の強化**	流通営業力の強化と技術営業の戦力化で切削・補要・測定カテゴリーで差別化する。
	次世代BtoBカタログWebサイト	新Webサイトが立ち上がり主力顧客だけでなく、一部ユーザーまでつながり、新しいビジネスがスタートしている。
トランスフォーム戦略 モノ売りだけではなく、エンジニアリング、グリーンビジネスなど販売店・ユーザーが直面する課題に対してのトータルソリューション機能を具備する	**物流の効率化**	関西地区のロジスティクスを再編し、全国的にサテライトロジス（デポ）を開設することで、顧客密着の物流体制を構築する。
	商品開発強化	切削・補要・測定カテゴリーの新規メーカーを開発し、産業機器カテゴリーで脱炭素や生産性向上に寄与するPB商品を開発する。
	循環型ビジネスの事業化	製品販売に加え、環境対策を考慮したリサイクル・メンテナンスまで事業の幅を広げ、循環型ビジネスを構築する。
デジタル融合戦略 新Webサイトを通じた自社サービスのデジタル化、販売店の業務デジタル化を通じ、関連するバリューチェーン全体の生産性向上を実現する	**データドリブン営業体制の構築**	商品知識を個人に依存せず、デジタルデータを活用し、最適な提案を実現する仕組みを構築する。
	定型・非定型業務の集約	業務体制の分業化・自動化を推進して、人的リソースの再配分を行う。

TOPICS　技術営業力で顧客の課題を解決します！

2020年7月より技術営業の採用をはじめ、大阪・名古屋・東京・北関東・九州へ5名を配置しています。製造現場やメーカーでの知見を活かし、販売店やメーカーをパートナーとして協業することにより、加工改善や商品提案など、顧客へのサービスを強化しています。また、工作機械の周辺機器の商品開発にも参画し、ユーザー視点でのプライベート商品を企画し、生産性向上やコスト削減に寄与していきます。

海外生産財事業

Made in Japanで支える
世界のものづくりを
“Made with YAMAZEN”で
加速させます。

専任役員　営業本部副本部長（海外担当）
中田 公也

2030年に向けた成長戦略

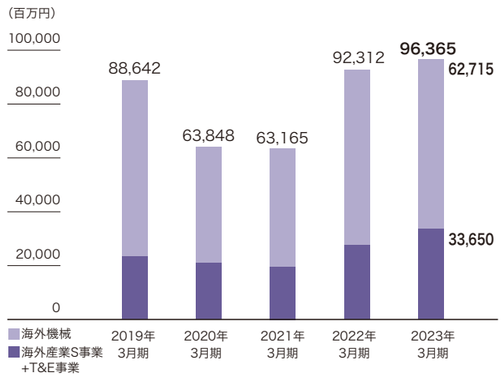
世界最大級の生産財技術商社“トータルソリューションプロバイダー”を標榜し、地理的拡大や新事業に果敢に挑戦することで、世界のものづくりを支えるバリューチェーンを構築する。

脱炭素の流れの加速、地政学的リスクの高まり等で複雑化し、外部環境が目まぐるしく変化し続けています。当社は、グローバルネットワークの拡大で各地域のニーズに対応することを可能とする「ユーザー密着型販売」、高度なスキルを持った多数のエンジニアが商品提案からアフターメンテナンスまでワンストップでサポートする「エンジニアリング機能」、これまで培ってきたユーザーとの強固な信頼関係を活かした「クロスボーダー戦略」等を実行し、世界最大級の生産財技術商社として、多様化する世界のものづくりに貢献してまいります。

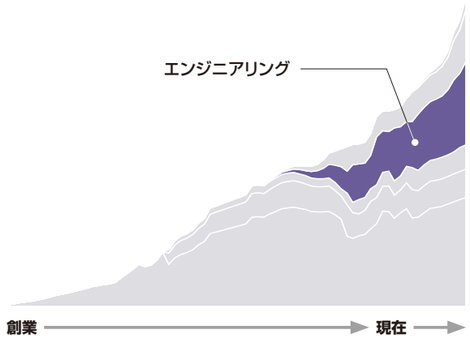
POINT

2023年3月期の海外売上高は963億円（前年対比4.4%増加）。グローバルネットワークを積極的に拡充し、世界のものづくりに貢献する生産財の新市場・新事業開発への取組みを強化することで、中長期的な成長基盤の構築を図る。

売上高



事業展開イメージ 該当箇所



EMS業界向けの加工設備の受注販売は停滞しましたが、EV・医療・航空機・半導体等の分野で使われる工作機械や切削・補要工具類の需要は堅調に推移し、2023年3月期の海外生産財売上高は963億円（前年対比4.4%増加）となりました。2024年3月期は、市況が調整局面に入っているものの、当社の強みであるエンジニアリング機能をこれまで以上に強化し、ターゲット市場の地理的拡大と再編、ボーダレスな営業活動、成長産業分野への取組みを推進します。

強み
- 60年以上にわたって培われた海外ビジネスの実績と蓄積されたノウハウ
- 販売からエンジニアリング、サポートまでワンストップで支援体制を構築（世界トップクラスの実績）
- ショールーム機能を有する豊富な海外拠点（14カ国に現地法人16社、海外事業所64カ所※）
- ユーザーの求めるアプリケーションに対応可能な優れた技術提案と営業力

機会
- デリスキングによる世界的なものづくりの流れの変化
- 慢性的な人手不足によって高まる自動化、省人化ニーズ
- モノ売りからコト売りへのニーズ変化と高度なエンジニアリング機能の必要性
- 事業ポートフォリオ組み換え等、環境変化で生まれるM&Aニーズの取り込み

脅威（リスク）
- インフレ、政情不安、紛争等により商品供給が滞るカントリーリスク
- 地の利と資金力を活かした海外現地ディーラーの成長
- EV化による自動車市場の変化がもたらす金属加工の減少
- 海外メーカーの品質向上によるMade in Japanの価値・競争優位性の低下

※2023年10月末現在　生産財事業のみの数値

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 グローバル視点で注力業種向けの専門体制を構築し、現地・現場での営業活動で深い顧客ニーズを把握して、最適な提案・商品提供を実現する	**経営の現地化推進**	• 台湾、上海、深セン、タイ、インド、アメリカにおける営業／エンジニアリング／管理／情報整理業務の現地化 • 教育制度を拡充しフェアな労務・報酬制度を整備 • 安全保障に係る貨物と役務の輸出管理現地体制の強化
トランスフォーム戦略 自動化や省エネなどの多様な商材（モノ）を最大限に活用し、川上から川下までカバーするエンジニアリング（コト）で、広範な課題解決を実現する（トータルソリューションの提供）	**ターゲット市場の地理的拡大と再編**	• 【拡大】：将来性を踏まえた新規エリア開拓（欧州拠点は最先端の情報収集基地としても機能） • 【再編】：海外拠点の再配置（採算や営業活動の生産性を考慮し適宜見直し） • グローバルマーケティングチームの組成と効果的運用
デジタル融合戦略 顧客の行動履歴と外部情報などから「売るべき顧客・商材・タイミング」を割り出し（デジタルデータの活用）、営業活動の生産性向上を実現する	**マーケットとビジネス業態の多様化**	• EV、医療、航空機、半導体、次世代デジタル機器の市場開拓 • ロボットを含めたソリューション提案で自動化市場を深耕 • 多様なニーズに対応した商材開拓
	メーカーとのさらなる連携強化	• 海外メーカーとの連携の場をつくり込み、メーカー各社との結束力を強化 • 顧客現場での環境負荷低減を目指した各種関連メーカーとの連携でグリーンビジネスの機会を創出

TOPICS　世界の現場で活躍する山善エンジニア

山善では、全海外拠点にエンジニアを配置し、据え付け工事やアフターサービスのほかにも、アプリケーション提案、技術相談、技術指導など幅広いテクニカルサービスを展開しています。山善のエンジニアはいかなるときでも現場でお客様に寄り添って（パンデミック下でも現場で活躍）さらなるサービスの向上、技術力の向上を目指し、弛まぬ努力を重ねています。
このエンジニアリング力が“Made with YAMAZEN”を加速させる最大の強みとなっています。

住建事業

豊かなくらしと
サステナブルな社会の実現に
貢献します。

上席執行役員　住建事業部長
鳥越 一彦

2030年に向けた成長戦略

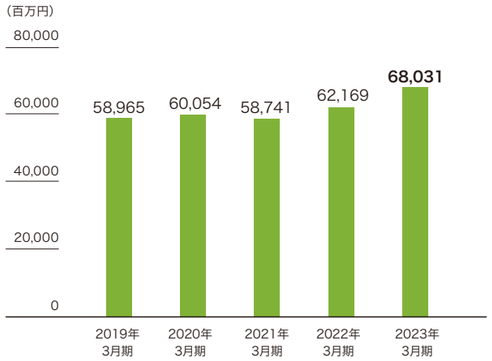
世の中の地球環境に配慮した
商品サービスニーズを的確に
捉えた事業活動を強化

現在、住建事業を取り巻く市場環境として、新設住宅着工戸数は減少する一方で、非住宅事業・リフォーム事業の需要が大きく高まっています。また、大企業、中小企業ともに地球環境に配慮した商品サービスの導入ニーズが高まっています。当社は、地球温暖化防止活動の見える化をサポートする「グリーンボールプロジェクト」の導入を推進しながら、住宅分野では、2025年の省エネ基準適合義務化の先を見据えたZEHの一歩先を提案する「ZePlus」事業の強化など、非住宅分野では得意とする空調機器の更新による省エネ提案に注力し、モノ売りとコト売りを組み合わせた最適な提案ができるリーディングカンパニーを目指します。

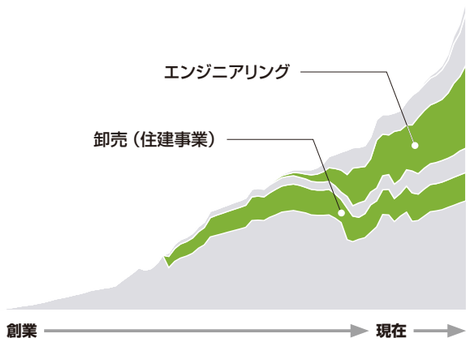
POINT

2023年3月期の売上高は
680億円（前年対比9.4%増加）と順調に推移。

売上高



事業展開イメージ 該当箇所



住宅分野においては、堅調なリフォーム需要と脱炭素化ニーズに即した高付加価値商材の営業活動に注力しました。非住宅分野においては、光熱費の高騰による企業のコスト対策意識の高まりを背景に、太陽光発電などの新エネルギー機器の設備改修提案を強化することで、2023年3月期の売上高は680億円（前年対比9.4%）と順調に推移しました。住建事業は、収益基盤である卸売ビジネスで安定的なキャッシュ・フローを生み出すとともに、施工力を得意とする「山善安衛会」を中心にエンジニアリングビジネスを展開しています。2024年3月期は、脱炭素化に対応した新エネルギーの拡販、高付加価値商品の提案営業などに取り組みます。

強み
- 建設業法に準拠した営業拠点・技術者の配置による全国レベルの提案営業体制
- 住宅設備機器、空調設備、スマートエネルギー機器で国内トップクラスの流通量
- 当社が主導する協力会社組織「山善安衛会」による施工ネットワーク
- 広域ビルダー、量販店専門の事業推進チームとライン営業による組織的な営業力

機会
- あらゆる企業でカーボンニュートラルに向けた具体的な取組み開始
- 電気代高騰による省エネ設備機器更新需要の高まり
- 新築住宅の省エネ基準義務化により、住宅性能の見直しが加速化
- 供給難に端を発した各種取引先の見直しによる競争環境の変化

脅威（リスク）
- 少子高齢化や住宅ローン金利の上昇による新設住宅着工戸数の減少
- 感染症や地政学リスク、円安による商品供給難と資材高騰
- 原料高や人手不足など先行き不透明感による積極的な設備投資の見送り
- 消費者物価高騰や実質賃金減少による住宅、リフォーム、耐久消費財の買い控え

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 営業支援体制の具備により営業のコア業務のリソースを確保し、注力領域を中心に顧客とのリレーションを強化する	**セグメント別戦略** 全販売先をセグメント別に分類し、データを活用して営業戦略を立案し付加価値の高い提案を実施する	全販売先がセグメント分類され、データ分析によりセグメント別に最適な提案活動ができている
	営業支援体制強化 インセールスの工務監理・積算力強化により営業支援体制を強化する	セールスが営業活動に専念できる体制が構築されている
トランスフォーム戦略 エンジニアリング機能の増強と、オリジナル商品・サービス開発により、モノとコトを組み合わせた最適な提案ができる体制を構築する	**トータルサポート機能の拡充** 企画設計、見積積算、施工管理、各種申請、アフターメンテナンス等のトータルサポート機能を拡充していく	エンジニアリング機能の増強により、ステークホルダーに対してさらなるお役立ちができている
	付加価値サービスの創出 社内「CROSSING」により、新しいビジネスの組み合わせを発掘して、差別化できる付加価値サービスを生み出す	開発体制を整え、付加価値の高い商品やサービスを提供できている
デジタル融合戦略 販売実績、考動履歴データの活用により効率的な営業活動を行う。データ分析による「気づき」を新たなビジネスにつなげていく	**情報発信力の強化** 補助金、助成金の活用促進と法改正による対応方法等の情報発信力を強化する	スピード感のある対応で顧客満足度の高い提案スキルを保有している
	データを活用したPDCAの実践 膨大なデータの中から、生産性向上と収益力拡大につながるポイントを見出し、PDCAを実践していく	次の一手が明確になり、競合他社に先駆けたサービスや提案ができている

TOPICS　脱炭素で企業プレゼンス向上をサポート

自家消費型太陽光発電のトータルサポートを行う「スマートエネルギー推進室」では、エネルギー価格の高騰に対応した電力コスト低減と環境貢献を両立するお役立ち提案を行っています。直近では、金融機関との協業やリユースバッテリーを中心とした産業用蓄電池とのセット提案、中小企業のSBT認証取得サポートなどの新しい取組みによりタイアップ企業が拡大しており、商社としての脱炭素化事業を取引先様とともに切拓いています。

家庭機器事業

to Cも to Bも
すべての顧客に価値があり、
かつリーズナブルな商品を！

取締役　上席執行役員　家庭機器事業部長
中山 尚律

2030年に向けた成長戦略

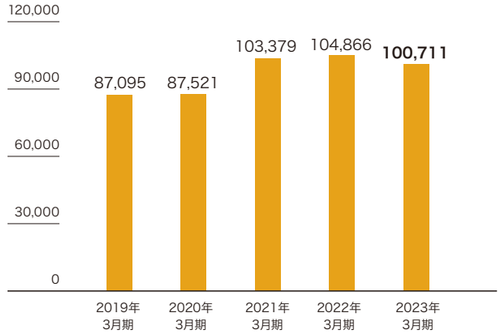
多様化する顧客ニーズを的確に把握し、届ける体制を構築し、山善オリジナルのプライベートブランド商品を強化

家庭機器事業を取り巻く市場環境として、消費者ニーズの多様化、消費者の購買チャネルの変化や量販店等の新たなプレイヤーの参入によりECマーケットは競合が激化することが想定されます。
当社は、法人の新規顧客の開拓をするため「山善ビズコム」の拡大を図り、事業の柱の一つになるよう注力します。物流体制についても再構築を図り、自社WMS（倉庫管理システム）の全物流拠点への導入、拠点の配置と規模の再検討、マテハンの自動化を進めていきます。また、デジタル融合戦略として販売先・消費者ニーズを的確に把握する体制を構築し、山善オリジナルのプライベートブランド商品の開発・展開と豊富な商品ラインアップを揃えることで売上拡大を図っていきます。

POINT

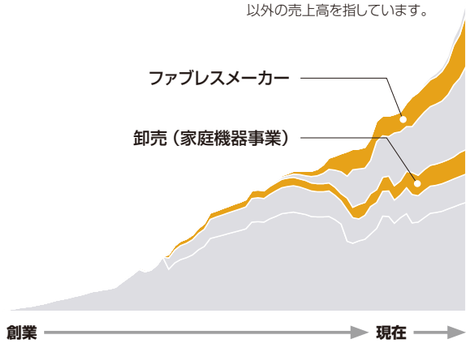
2023年3月期の売上高は1,007億円（前年対比4.0%減少）
新商品開発と、YAMAZENブランド・ECサイトを強化し、
より顧客から求められる存在へ。

売上高



事業展開イメージ 該当箇所

※この図表では、「ファブレスメーカー」はPB商品売上高、「卸売」はPB商品以外の売上高を指しています。



YAMAZENブランドの商品の販売は堅調に推移した一方で、原材料や電気・ガス価格の高騰、円安の影響による値上げなどにより、耐久消費財への購買意欲が冷え込みを見せたことで、2023年3月期の売上高は1,007億円（前年対比4.0%減）となりました。家庭機器事業は、当社の非常に大きな成長ドライバーの一つです。2024年3月期は、消費者ニーズを捉えた新商品開発とYAMAZENブランドの浸透強化、ECサイト（山善ビズコム）の拡充を図っていきます。

強み
- カテゴリートップクラスの商品群を有している
- 量販店、ホームセンター、通販、EC（自社・出店）など販売チャネルの多様性
- プライベートブランド商品とナショナルブランド商品の双方の取扱いによる多様な提案力
- 消費者ニーズに合わせた機敏な商品開発体制

機会
- SNSやアプリを通じた商品選びや情報提供によるDtoC市場の拡大
- 消費者ニーズの多様化による商品開発機会の拡大
- 人手不足、業務効率化に対応する法人のEC購買需要の拡大（BtoB）
- 高齢者層におけるEC購買需要の拡大（BtoC）

脅威（リスク）
- 国内人口減少や貯蓄志向・シェアリング志向拡大による消費減退
- 急激な為替変動（円安）、資源高・物流費高騰による収益の圧迫
- 技術革新により、消費者の既存購買チャネルからの変化
- サプライチェーン内での人権・環境問題に起因するレピュテーションリスクの発生

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 販売チャネル 新規チャネルの自社ECを中心に、中長期的な顧客接点の構築によりLTV※の最大化を実現する	**新規チャネル、自社EC「山善ビズコム」の展開** サイトの拡大に注力する	自社EC「山善ビズコム」が、事業の柱の一つとして稼働している
	新規顧客（中小事業所・学校法人等）の開拓 専任担当者を登用し、新たな顧客を開拓する	中小事業所、学校法人へ営業ができている
トランスフォーム戦略 物流 大幅な売上拡大に向け、全国エリアへ効率的な物流による即納体制やシステムを完備する	**物流体制、倉庫増強／システム導入** 10年後を見据えた売上（物量）に耐え得る物流機能やシステムに投資する	物流拠点／マテハンなどが増強され、効率的な物流体制／システム構築ができている
デジタル融合戦略 商品開発 チャネル横断で全ての取引をデジタル化することで、販売先・消費者のニーズを的確に把握し、最適な商品を市場へ提供し続ける	**マーケティング室の設立** マーケティング人財の登用による内部・外部のデータ活用	データを活用した、マーケティング・商品開発・販促活動などにシフトしている
	ブランド構築 家庭機器事業としての提供価値を社内外へ提示	山善オリジナルブランド構築についての検討ができている

※LTV（Life Time Value）：顧客最大価値、ある顧客から生涯にわたって得られる利益のことを示す。

TOPICS　テレビCMやサイトリニューアルでブランド認知向上

YAMAZENブランドの認知度向上を図るべく、「洗えるサーキュレーター」のテレビCMを放送しました。人気漫画家 吉田戦車さん描き下ろしのイラストが話題を呼び、「洗えるサーキュレーター」は注目商材となりました。また、テレビCMのみならず、ブランドサイト「YAMAZEN BOOK」のリニューアル、各種SNSを通じた顧客とのコミュニケーションにも注力し、ブランド価値向上、新規顧客の獲得にも努めました。

洗えるサーキュレーターシリーズ／「顔が洗える」篇

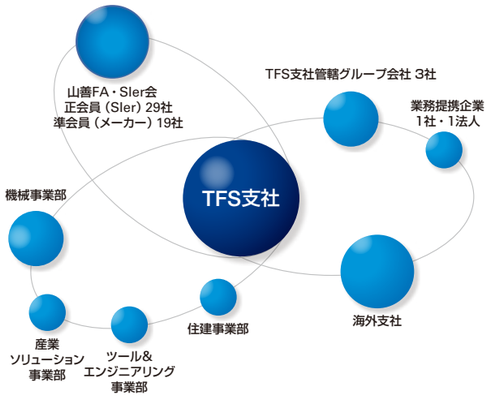
営業戦略としての「CROSSING」

Case1 TFS支社 生産現場のソリューションをトータルで提案

トータル・ファクトリー・ソリューション支社（以下、TFS支社）は「CROSSING」の象徴的な組織として、国内の事業部をはじめ国内グループ会社や海外支社と連携し、自動化をはじめとする生産現場のソリューションをトータルに提案しています。また、外部のSIerを中心とした社外ネットワーク「山善FA・SIer会」を発足し、様々な用途に対応したシステムの提案を行い、お客様の「お困りごと」の解決に努めています。特に注力分野として三品業界（食品・薬品・化粧品）や物流業界へのアプローチを強化するため、専任部隊を編成し、新たな顧客開拓を行っています。

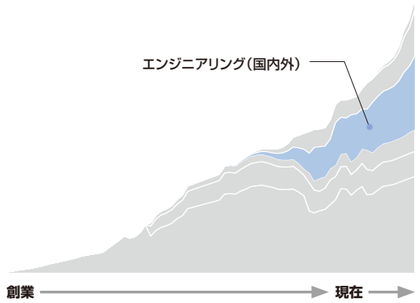
TFS支社の位置付け

国内グループ会社、海外支社、社外ネットワークの「山善FA・SIer会」の3つの中心に位置し「CROSSING」を推進する役割を担っています。



TFS支社の事業における役割

- TFS支社の機能を、山善の機能と位置付け、積極的に人財・M&Aを含む投資を行い、営業面・技術面を含めて機能強化を行います。
- 技術サポート部、グループ会社、SIer会とも連携し、エンジニアリング機能を卸売ビジネスへ展開することで、卸売ビジネスの販路を最大限活用し、山善の業績拡大につなげていきます。



Case2 どてらい市 地域経済活性化のためのリアルプラットフォーム

当社が事務局を務める展示即売会、「どてらい市」。地域の販売店が主催し、メーカーの協力のもと開催しています。販売店、メーカー、山善の「三位一体」で行うこの展示即売会は、40年以上の歴史があり、地域経済活性化のためのリアルプラットフォームとして浸透しています。ご来場者様からは、工作機械から生活家電まで特価で購入できるイベントとして、好評を博しています。2022年度の参加社は、販売店で494社、メーカーで3,726社に上ります。

どてらい市の歴史

1975年（昭和50年）4月、東大阪市の西日本山善倉庫センターにて初の「どてらい市」を開催。当時は珍しかった「見て、触って、確かめる」展示即売会で、業界でも大きな話題となりました。翌年には同所で「大阪」を冠した「76大阪どてらい市」を開催し、10億円を受注。同年10月、「秋の大阪どてらい市」を大阪見本市会場（朝潮橋、当時）で開催し、23億円を受注。この「大阪どてらい市」が契機となり、「どてらい市」が全国に波及していくこととなりました。

1976年に開催された、「76大阪どてらい市」の様子

2023年に開催された、「大阪どてらい市」の様子

TOPICS

女性の参画

「女性の戦力化・専門性の強化」が組織の強化につながるという信念から、女性の積極的なJOBローテーションを行っています。業務課長就任、技術サポート部へ営業職からの異動、78期新入社員を技術サポート部へ配属、業務職から営業推進室への配置転換など女性の新たなキャリアプランの形成につなげていきます。

自動化における地位の確立

当社は、2023年6月10日に全国の社会人（製造業、三品業界、一次産業、建設・建築業、物流業に携わる方）1,043名を対象に「自動化・省人化に関する調査」を行いました。各業界において、人手不足や人財の高齢化に伴い、工場内の労働環境を整え、自動化・省人化などで業務効率化を図ろうとしています。ただし、調査結果では、自動化・省人化に取り組む回答者の約7割が対策に満足をせず、目標進捗率が30%以下の回答者は、約6割にも上ることが分かりました。当社のTFS支社の自動化・省人化のトータルなコンサルティングを積極的に展開することで、各業界の業務効率化を実現します。

山善の自動化・省人化への取組み導入事例

株式会社ファンケル美健　三島工場
年代別サプリメントシリーズの製造工程での自動化システム

同社の年代・性別ごとに厳選した成分をワンパックにした「年代別サプリメントシリーズ」の分包給袋包装ラインに、自動化システムを導入しました。

▶詳細は、事例紹介動画をご覧ください。
https://youtu.be/JYfaBC9eUik

VOICE

どてらい市　販売店からのメッセージ

「どてらい市は、唯一無二の優れた“ビジネスモデル“」

西川産業株式会社　代表取締役社長
西川 正一 様

当社は、機械工具の販売店として第1回目から、どてらい市に参加をしてきました。第一次オイルショックによる大不況の中、山善の創業者である山本猛夫さんの働きかけで展示即売会が行われるということで、「山本さんが編み出した“奇策”に乗ってみよう」と参加を決めた経緯があります。

どてらい市の会場では、メーカー様・販売店・山善の三者が、ユーザー様のお役立ちにつながる商品を見てもらうだけでなく触って動かしてもらう、といったリアルなやり取りがあり、これは普通の展示会ではできないことです。実際に注文をいただく“市”であり、業界の中でも傑出した大変面白いビジネスモデルだと思っています。私の印象に残っている山本猛夫さんの言葉に、「今は成功に向けて必死に努力している名もなきメーカーも、マーケットで売れて数字が上がれば一流になれる。どてらい市はそういう夢をメーカーに提供できる場である」というものがあります。まさにメーカー様にとっては、手塩にかけた商品の認知を促進し、お客様から商品開発のヒントが得られ、他社から良い刺激を受け、自分たちの成長につなげられる絶好の場なのではないでしょうか。また、当社としては「販売手法を学ぶ貴重な場」としても活用させていただいています。社員にとってはプレッシャーがかかりながらも、そこで手にする受注という成功体験は得難いものです。私たち西川産業は、メーカー様・山善と志をともにして、このような唯一無二の優れたビジネスモデルとしての本質を失うことなく、時代の変化に柔軟に対応した、新しい形の「どてらい市」を模索し続けていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート･ガバナンスに関する基本的な考え方

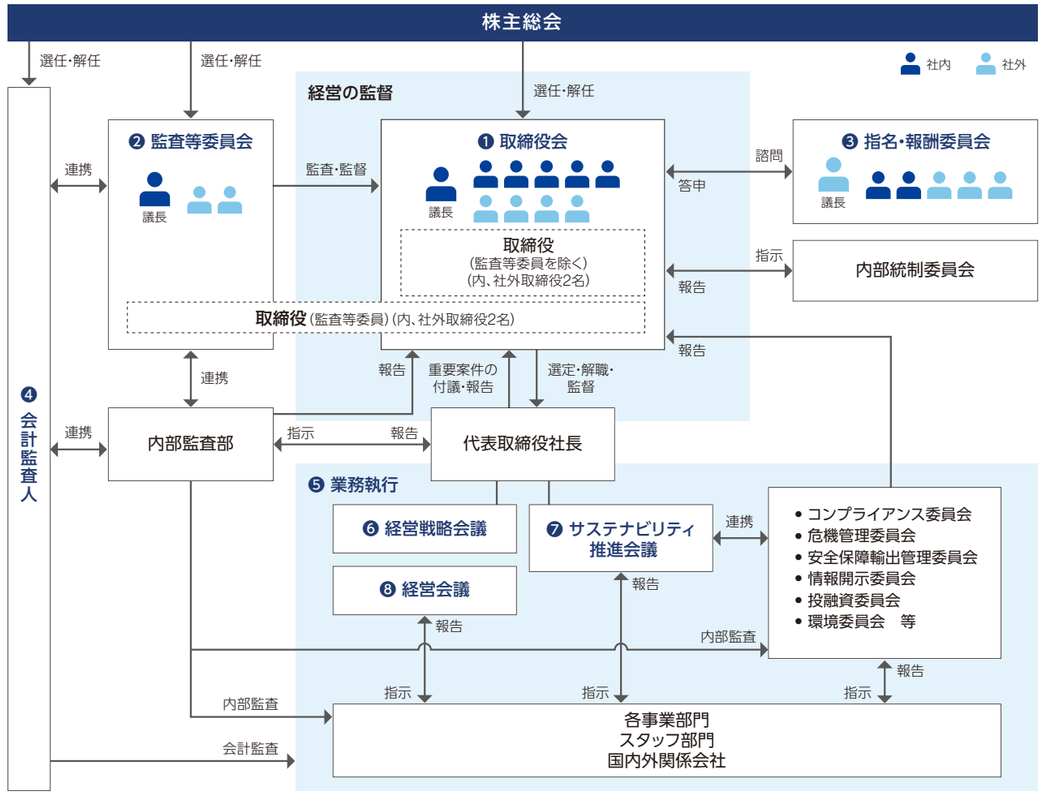
当社は、経営の公正性と透明性を高め、経営環境の変化に的確かつ迅速に対応できる経営管理体制の維持向上が最も重要な課題と認識しています。また、当社及びグループ企業は、広く社会から信頼され、期待され、支持される事業体を目指し、サステナビリティ推進会議並びに各種委員会を設置するとともに『山善グループ企業行動憲章』を定め、危機管理・法令順守にとどまらず、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的成長と企業価値向上を図るための企業統治体制を構築しています。（2023年9月30日現在）

▶詳細は、有価証券報告書及びコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
有価証券報告書
https://www.yamazen.co.jp/archives/001/yuuhou_77_20230630.pdf
コーポレート・ガバナンス報告書
https://www2.jpx.co.jp/disc/80510/140120230531590007.pdf

企業統治の体制の概要

当社は、取締役会の経営の監督機能の強化や意思決定の迅速化等を図るために、監査等委員会設置会社を採用しており、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役は2名）からなる監査等委員会が取締役会の職務執行の監査・監督に努めています。

ガバナンス体制図



❶ 取締役会　2022年度開催回数 13回

取締役会は、毎月開催される取締役会において、経営の重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督を行っています。取締役会の監督機能の実効性を確保するため、原則として当社の取締役の3分の1以上を独立社外取締役とすることとし、2023年9月30日現在の取締役（監査等委員である取締役を含む。）の員数は10名、そのうち社外取締役は4名（うち、監査等委員である社外取締役は2名）となっています。

議長：取締役会長　長尾 雄次
主な検討内容：
- 当社グループの持続的成長に向けた投資（物流設備、DX・システム関連投資、新規事業等）
- 各種委員会の再編によるガバナンス体制の強化
- サステナビリティ推進に向けた取組み
- 政策保有株式の保有や処分の要否
- 事業ポートフォリオの見直し
- 中期経営計画に係る重要施策の進捗確認　等

❷ 監査等委員会　2022年度開催回数 13回

監査等委員会は、毎月開催される取締役会への出席及び委員会としての監査活動を通じて、取締役の職務執行の適法性及び意思決定、経営判断の妥当性・適切性について監査・監督を行っています。

❸ 指名・報酬委員会　2022年度開催回数 3回

指名・報酬委員会は、取締役等の指名・報酬に関する事項について審議し、取締役会に答申を行っています。当該委員会は取締役会の決議によって選任された3名以上の取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役としています。また、委員長は独立社外取締役である委員から当該委員会の決議により選定しています。なお、当該委員会は法令に基づく委員会ではありません。

議長：監査等委員　津田 佳典
主な検討内容：
- 次期社長・CEO候補者の選定
- 取締役の報酬等の額及びその算定方法の決定方針　等

❹ 会計監査人

当社は、会社法の規定に基づく会計監査人監査、金融商品取引法の規定に基づく財務諸表監査及び内部統制監査並びに四半期レビュー業務に有限責任監査法人トーマツを起用しています。

❺ 業務執行体制

当社は、経営の監督（モニタリング）と業務執行（マネジメント）の役割と責任を分離することで経営の機動性を高めることを目的として、執行役員制度を導入しています。また、「稼ぐ力」の強化と「生産性」の向上を目的として、当社独自のトップマネジメントシステムである専任役員制度を導入しています。

（執行役員及び専任役員の概要）

執行役員：会社の基幹業務の執行責任者として、取締役会が指名する経営幹部で任期は1年となっています。主に担当する基幹業務の職務を遂行しますが、経営戦略会議及びサステナビリティ推進会議のメンバーとして、担当職務を超えて会社経営全般に責任を負っています。

専任役員：経営諸面において特定地域や専門分野を任せうる高い見識や専門性を持った人財として、経営戦略会議が指名する経営幹部で任期は1年となっています。また執行役員とともに経営会議を構成し、担当職務に関し責任を負っています。

2023年9月30日現在での執行役員（うち4名は取締役が兼務。）の員数は11名、専任役員の員数は19名となっています。

❻ 経営戦略会議

当社の経営方針・経営目標等の定めに則って、会社の基本的または重要な業務執行事項（取締役会決議事項は除く。）を協議・決定しており、代表取締役及び執行役員が出席しています。

❼ サステナビリティ推進会議

当社のあらゆる重要課題に関するリスクと機会の評価、アクションプランの策定や各事業部の取組みの横断的な検証、承認や情報開示に関する事項等の審議を行っており、代表取締役及び執行役員が出席しています。

❽ 経営会議

業務執行に係る報告や情報交換等を行うための会議体として毎月開催され、代表取締役、執行役員、専任役員及び常勤監査等委員が出席しています。

役員の報酬等の基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同様とする。）の報酬等は、さらなる企業価値の向上を経営上の重要課題と位置付け、企業価値の向上に資するものであるべきと考え、短期的な視点だけではなく中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める報酬制度とすることを基本方針としています。

取締役の報酬等は、定額の「固定報酬」と業績等により支給額が変動する「業績連動報酬」を適切に組み合わせることにより、有能な人財の確保及び企業価値向上のインセンティブの生成を実現し、さらなる企業価値の向上を図る報酬制度の構築を目指しています。

なお、社外取締役については、「業績連動報酬」は支給しないものとしています。

当社の取締役の報酬等の額の決定過程において取締役会は、会社の業績、事業規模等の様々な要因を踏まえ、取締役の報酬等の決定方針並びにその手順について定めています。

役員報酬の構成

取締役の報酬等は、定額の「固定報酬」と業績等により支給額が変動する「業績連動報酬」によって構成し、取締役の報酬の支給割合は、同業他社等の水準を踏まえて、連結経常利益基準値100%達成の場合、概ね「固定報酬60%～70%」、「業績連動報酬30%～40%（うち金銭報酬約8割、非金銭報酬約2割）」としています。

[固定報酬]

・定例報酬（金銭報酬）

「基本報酬」、「代表報酬」、「取締役報酬」、「職務報酬」から成り、取締役内規に役位別の基準を定めています。定例報酬は、毎月一定の時期に支給しています。

[業績連動報酬]

当社の業績連動報酬は、事業年度ごとの会社の業績等に連動する「賞与（金銭報酬）」（短期インセンティブ報酬）と取締役退任後に当社株式等を支給する「株式報酬（非金銭報酬）」（中長期インセンティブ報酬）で構成されます。

業績連動報酬に係る指標は当社グループの総合的な収益力を評価軸とし、当社取締役の経営全般への貢献度が測定可能である「連結経常利益額」を採用しています。

・賞与（金銭報酬）

取締役内規に定める「連結経常利益額等」に応じた支給月数をベースに支給額を決定しています。当該報酬の支給時期は毎年一定の時期としています。

・株式報酬（非金銭報酬）

当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役に対して、役員業績連動賞与及び役員株式給付規程に定める「連結経常利益額等」に従って、当社株式及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度となります。

なお、取締役が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として退任時となります。

2023年3月期　報酬等の総額

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
		固定報酬	業績連動報酬		
		定例報酬（金銭報酬）	賞与（金銭報酬）	株式報酬（非金銭報酬）	
取締役（監査等委員を除く）※社外取締役を除く	389	257	105	26	6名
取締役（監査等委員）※社外取締役を除く	25	25	—	—	1名
社外取締役	28	28	—	—	5名

社外取締役が企業統治において果たす機能及び役割

当社は、社外取締役を4名選任しています。うち2名は監査等委員である取締役です。

選任理由

鈴木 敦子	これまで他社においてダイバーシティの推進やCSR方針の策定及びESG戦略の推進等の経験に基づき、企業の社会性を高める戦略的CSR/ESGを構築するための幅広い見識と豊富な経験を有しています。業務執行を行う経営陣から独立した立場で取締役会において積極的に発言し、CSR活動を企業経営に結びつけ、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めています。
隅田 博彦	これまで他社の代表取締役社長を歴任するなど、企業経営者としての高い見識や豊富な経験に加えて、ITに関する幅広い見識も有しています。当社の経営全般に対し的確な助言を行い取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めています。
津田 佳典	公認会計士として培われた専門的な知識及び職業倫理、他社の社外監査役としての豊富な経験と高い見識に基づき、財務諸表の適正性、監査全般にわたる適正性の確保において、適宜助言を行っています。
中務 尚子	弁護士として培われた専門的な知識及び職業倫理、他社の社外取締役・社外監査役としての経験と高い見識に基づき、取締役会における議案の審議等につき、有益な助言や適切な監査・監督を行っています。

社外取締役を選任するための当社からの独立性に関する基準又は方針の内容

選任にあたっては、東京証券取引所の規則等の独立性に関する諸規定を参考に独立性が確保できる候補者の中から、経験、専門性、人格、見識等を総合的に検討し、当社の経営に対する監督及び監視機能の充実につながる適切な発言や行動ができる方を選任しています。

社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

監査等委員である社外取締役は、監査等委員会において、取締役会における決議案件や重要な報告事項に関する事前説明及び常勤監査等委員が出席している経営会議等の重要会議の内容の報告を受けるとともに、会計監査人及び内部監査部と適宜情報・意見交換を行い、監査・監督を行っています。

また、当社は、社外取締役が取締役会における決議案件や、重要な報告事項を十分に理解した上で、適切な発言や行動ができるよう経営企画部が窓口となり、適時適切な情報交換を行い、かつ取締役会における議案や報告事項等について事前に詳細説明をすることとしており、必要に応じて該当する部門との連携が可能な体制としています。さらに、監査等委員会は、経営管理本部と適宜連携し、監査・監督機能の有効性を高めています。

取締役会の実効性向上への取組み

評価方法

当社では、取締役会の実効性向上への取組みとして、2017年より事業年度毎に取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、結果分析及び評価を行っています。またアンケート結果から導かれた諸課題より、優先的に取り組む課題を決定し、その対応策を策定及び実施することで、取締役会の実効性向上を図っています。当社取締役会は、取締役会の機能向上を図るべく今後も継続的に取締役会の自己評価を行っていく予定です。主な実行プロセスは以下の通りです。

実行プロセス

評価結果

2022年度の取締役会の実効性に関するアンケートは、2023年3月に自社にてアンケート結果の回収・集計を実施しました。主な質問項目は以下の通りです。

- 取締役会の役割・機能／取締役会の規模・構成／取締役会の運営／監査機関との連携／経営陣とのコミュニケーション／株主・投資家との関係

当社取締役会は、アンケートの分析結果及びそれに関する取締役会での審議に基づき、その役割や期待を適切に果たし、取締役会の実効性が確保できているものと分析・評価しました。

また、アンケート結果から、今後優先的に取り組む課題を以下の通り認識しています。

- 株主（機関投資家及び個人投資家を含めた）対応、情報発信のあり方
- 持続的成長、企業価値向上に資する中長期的な経営戦略に係る意見交換会の実施
- 取締役会議題について十分な事前検討時間の確保

前年度に認識した課題に対する対応策実施状況

過去実施しました取締役会の実効性に関するアンケートから認識した課題に対しては、以下の通り施策を実行して、実効性の向上に努めてきました。

認識した課題	実施した対応施策
株主（機関投資家及び個人投資家を含めた）対応、情報発信のあり方	統合報告書の発行、CFOと機関投資家とのスモールミーティング・1on1ミーティングの適宜実施
役員トレーニング計画策定と実行	当年度：役員向けWeb研修の実施
持続的成長、企業価値向上に資する中長期的な経営戦略に係る意見交換会の実施	当年度：意見交換会の定期開催

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、グローバル化・多様化する経営環境の中で、内部統制とコンプライアンスを経営上の重要課題として受け止め、経営の公正性と透明性を高めるため、「内部統制委員会」を設置し、また、「広く社会から信頼され、期待され、支持される事業体」であるためには、CSR活動の積極的・継続的な取組みが不可欠であるとし、この方針の徹底・浸透に向けた活動を具体的かつ効果的に展開するため、「コンプライアンス委員会」を設置しています。

▶整備状況等の詳細については、当社ホームページ、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
ホームページ　https://www.yamazen.co.jp/ir/governance.html
コーポレート・ガバナンス報告書　https://www2.jpx.co.jp/disc/80510/140120230531590007.pdf

事業等リスクへの対応

当社グループは、特定した重要課題に取り組むうえで、様々なリスクの存在を認識しています。これらのリスクのうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクを以下に記載しています。当社グループは、必要なリスク管理体制を整備し、継続的にリスクの見直しを行い、これらのリスクに対して適切な対応方針が策定・実行されているかを取締役会等において評価しており、リスク発生の回避及び顕在化した場合の適切な対応に努めています。

重要なリスクとその対応策

リスク大項目		
リスク中項目	リスクの詳細	リスクへの対応
（1）事業環境等に関するリスク		
① 景気変動	• 企業の設備投資マインドや個人消費の動向による需要の大きな変動	• 多様なニーズに応えた専門性の追求 • 海外展開加速による新市場の開拓
② カントリーリスク	• ロシア、ウクライナ情勢等政治・社会情勢によって生じる仕入コスト及び物流コスト高騰並びに商品供給遅延	• 適切なカントリーリスク情報の適宜入手
③ 為替変動	• 大幅な為替変動進行時の、多額の為替差損益の発生や当社取扱商品の買い控えによる売上の減少等	• 外貨建て輸出入取引に対する為替予約等の実施
（2）事業運営に関するリスク		
① 新たなビジネスモデルへの対応	• 事業投資により想定した期待効果が得られない	• 事業投資枠に基づく施策の実施
② 人財確保と育成	• 少子高齢化や労働人口の減少等により有能な人財獲得が困難となる	• 人財マネジメントポリシーに基づく戦略立案・実行 • 女性活躍をはじめとしたダイバーシティの推進
③ 与信	• 多様な営業活動を通じた国内外の取引先に対する信用供与 • 予想外の事情等による取引先における債務不履行等の発生	• 社内管理規程に基づく与信管理の実施
④ 製造物賠償責任等	• 大規模なリコールや製造物責任賠償発生時の、多額の解決費用の発生や企業ブランド価値の毀損	• 品質管理規程の制定及び品質管理・PL分科会の設置 • 製造物責任賠償責任保険への加入 • 緊急時の体制としての危機管理委員会設置
⑤ 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	• 不正アクセス等による個人・企業情報の漏洩・改竄・消滅 • システム連携業務の停止による機会損失や社会的信用の失墜	• 情報システム管理規程や情報セキュリティ管理規程の制定 • 情報セキュリティ強化、バックアップ体制構築 • 定期的な社員教育実施
（3）その他のリスク		
① コンプライアンス	• 公的規制違反時の、監督官庁による処分、企業ブランド価値の毀損、社会的信用の失墜 • 国内外における公的規制の新設等による公的規制への抵触	• 内部統制委員会及びコンプライアンス委員会の設置 • 山善グループ企業行動憲章の制定・順守
② 株価変動	• 保有株式における市場価格の変動に基づく株価変動 • 株式市場の低迷による当社グループの年金資産価値の毀損	• すべての保有株式についての保有妥当性の定期的な確認及び縮減等の見直し実施
③ 固定資産の減損	• 経済環境動向や経済価値の低下による必要な減損処理の実施	• 設備投資枠に基づく施策の実施
④ 自然災害・疫病等	• 大規模自然災害やパンデミックが発生した際の被害 • サプライチェーンが分断された際の商品納入遅延	• 事業継続計画（BCP）の策定等の対応の推進 • サプライチェーン全体（中小企業対象）でのBCP導入支援 • 危機管理委員会等による変化に対応した取組みの実施
⑤ 気候変動リスク	• 自然災害による物理的リスク • 法規制強化やサプライチェーン規制による販売機会損失 • 不十分な社会課題への取組みによる社会的信用低下	• グローバルな省エネ機器の普及促進 • GRB（グリーンリカバリー・ビジネス）部の設置による再生エネルギー事業への参入

役員紹介

取締役（2023年6月27日現在）

取締役会長
長尾 雄次

1977年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員住設建材統括部副統括部長
2012年4月 当社執行役員住建事業部副事業部長兼東日本統括長
2013年4月 当社上席執行役員住建事業部長兼西日本統括長
2014年4月 当社上席執行役員住建事業部長
2014年6月 当社取締役上席執行役員
2015年4月 当社常務取締役上席執行役員
2016年4月 当社取締役専務執行役員生産財統括
2017年4月 当社代表取締役社長社長執行役員
2023年4月 当社取締役会長（現任）

代表取締役社長／社長執行役員／最高経営責任者（CEO）
岸田 貢司

1983年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員機械事業部 副事業部長（海外担当）兼海外機械部長兼本社直轄地域韓国現法長
2016年10月 当社執行役員機械事業部 副事業部長（海外担当）兼本社直轄地域韓国現法長
2018年4月 当社上級執行役員生産財統轄部長
2018年6月 当社取締役上級執行役員
2020年4月 当社取締役上級執行役員 営業本部副本部長（海外担当）兼機械事業部海外機械部長
2021年4月 当社取締役上級執行役員 営業本部副本部長（海外担当）兼TFS支社長兼機械事業部海外機械部長
2021年10月 当社取締役上級執行役員 営業本部副本部長（海外担当）
2022年4月 当社取締役常務執行役員 営業本部副本部長（海外担当）
2023年4月 当社代表取締役社長社長執行役員（現任）

代表取締役／専務執行役員
佐々木 公久

1980年4月 当社入社
2013年4月 当社執行役員大阪営業本部副本部長
2015年4月 当社上席執行役員
2016年4月 当社執行役員
2017年4月 当社上級執行役員大阪営業本部長
2017年6月 当社取締役上級執行役員
2018年4月 当社取締役上級執行役員大阪支社長
2019年6月 当社取締役退任
当社常務執行役員
2020年4月 当社専務執行役員営業本部長（現任）
2020年6月 当社取締役
2021年4月 当社代表取締役（現任）

取締役／常務執行役員／最高情報責任者（CIO）／最高財務責任者（CFO）
山添 正道

1982年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員管理本部法務審査部長
2016年4月 当社執行役員管理本部海外管理部長
2017年4月 当社執行役員管理本部副本部長兼海外管理部長
2017年11月 当社執行役員管理本部長
2018年4月 当社上級執行役員
2018年6月 当社取締役上級執行役員
2020年4月 当社取締役常務執行役員 経営企画本部長兼管理本部長
2021年10月 当社取締役常務執行役員 経営管理本部長（現任）

取締役／上席執行役員
中山 尚律

1987年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員家庭機器事業部営業統括部長
2016年4月 当社執行役員家庭機器事業部 副事業部長兼営業統括部長
2017年10月 当社執行役員家庭機器事業部 副事業部長（営業担当）兼第2営業統括部長
2018年4月 当社執行役員家庭機器事業部長
2021年4月 当社上級執行役員家庭機器事業部長
2022年4月 当社上席執行役員家庭機器事業部長（現任）
2022年6月 当社取締役（現任）

社外取締役
鈴木 敦子

1986年4月 松下電器産業株式会社入社（現 パナソニックホールディングス株式会社）
2008年4月 同社理事CSR担当室長（2014年12月退社）
2010年4月 国立大学法人奈良女子大学社外役員・監事（2012年12月退任）
2015年1月 アサヒビール株式会社入社
2015年4月 同社社会環境部長
2015年10月 同社オリンピック・パラリンピック推進本部サステナビリティ推進局長（兼務）
2017年4月 アサヒグループホールディングス株式会社理事CSR部門ゼネラルマネジャー
2019年5月 アサヒビール株式会社退社
2020年6月 当社社外取締役（現任）

社外取締役
隅田 博彦

1991年2月 三菱商事株式会社入社
2003年1月 同社生活産業グループIT戦略ユニットマネージャー
2008年4月 同社生活産業グループCIO
2011年2月 東洋鋼鈑株式会社入社
2011年4月 同社執行役員社長室担当兼社長室長
2012年4月 同社執行役員経営企画担当兼事業開発部長
2012年6月 同社取締役
2013年4月 同社取締役経営企画担当
2014年6月 同社代表取締役社長
2014年6月 東洋製罐グループホールディングス株式会社執行役員
2018年6月 東洋鋼鈑株式会社取締役（2022年3月退任）
2018年6月 東洋製罐グループホールディングス株式会社取締役副社長（2022年6月退任）
2022年6月 当社社外取締役（現任）

取締役（常勤監査等委員）
村井 諭

1981年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員管理本部東京管理部長
2017年4月 当社執行役員管理本部副本部長（東京駐在）兼東京管理部長
2017年10月 当社執行役員管理本部副本部長兼人事部長
2019年4月 当社執行役員管理本部副本部長
2019年6月 当社取締役（常勤監査等委員）（現任）

社外取締役（監査等委員）
津田 佳典

1995年4月 中央監査法人入社（2006年9月みすず監査法人へ改称）
1998年4月 公認会計士登録
2007年7月 みすず監査法人退社
2007年8月 あすかコンサルティング株式会社代表取締役（現任）
津田佳典公認会計士事務所代表（現任）
2013年6月 当社社外監査役
2016年6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

社外取締役（監査等委員）
中務 尚子

1994年4月 最高裁判所司法研修所終了
大阪弁護士会登録
中央総合法律事務所入所（現任）
（現 弁護士法人中央総合法律事務所）
2006年4月 ニューヨーク州弁護士登録
2008年4月 京都大学法科大学院非常勤講師
2021年6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

スキル・マトリックス

当社における地位	氏名	スキル（知識・経験・能力等）						
		経営全般	営業マーケティング	グローバル	財務会計	法務リスクマネジメント	人事人財開発	ESGサステナビリティ
取締役会長	長尾 雄次	○	○	○			○	○
代表取締役社長	岸田 貢司	○	○	○				
代表取締役	佐々木 公久	○	○				○	
取締役	山添 正道	○		○	○	○	○	
取締役	中山 尚律	○	○	○				

※各氏が有する全ての知見を表すものではありません。

当社における地位	氏名	スキル（知識・経験・能力等）						
		経営全般	営業マーケティング	グローバル	財務会計	法務リスクマネジメント	人事人財開発	ESGサステナビリティ
社外取締役	鈴木 敦子			○				○
社外取締役	隅田 博彦	○	○	○				
取締役常勤監査等委員	村井 諭			○	○		○	
社外取締役監査等委員	津田 佳典				○	○		
社外取締役監査等委員	中務 尚子			○		○		

社外取締役鼎談

課題は規模感のある将来投資の策定と実行。成長事業の拡充を通じてさらなる成長を目指す

山善グループは経営の公正性と透明性を高め、経営環境の変化に即応する経営管理体制を構築・維持していくことを重要な経営テーマに位置付け、その基盤となるコーポレート・ガバナンスの高度化に継続的に取り組んできました。ガバナンスの中核を担う取締役会は、社内取締役6名、社外取締役4名で構成され、自由闊達な議論を通じて、ガバナンス体制の実効性向上と迅速かつ適切な意思決定に努めています。ここでは、山善グループのガバナンスと業務執行、および今後に向けた課題について、社外取締役の鈴木敦子氏、隅田博彦氏の両名と、山添が率直に意見を交わしました。

今こそ求められる“顧客志向プラスアルファ”の取組み

山添 本日は、社外取締役である鈴木さんと隅田さんをお迎えし、当社のガバナンスや経営戦略について、忌憚ないご意見をお聞かせいただきたいと思います。

隅田 私は長年、企業経営に携わってきましたので、経営者の目線から意見を申し上げると、山善は顧客の囲い込みが奏功し、安定収益を維持していることが最大の強みだと考えています。お取引先様への優れた提案力はもとより、創業以来、先人の方々がメーカー様やお取引先様と良好な関係を築いてこられたことが大きいのではないでしょうか。また、ファブレスメーカーとしての家庭機器事業の売上の大きさと収益力にも驚かされました。これまで、顧客目線に立った多彩な商品・サービスを提供してきており、そうした中で培われた自由な発想が家庭機器事業における新製品の開発に結実しているのでしょう。山善の躍進は、自由闊達な企業文化がもたらしたものであることを強く感じます。

鈴木 私もまったく同感です。山善は機械の専門商社ですから、ハードウェア寄りの堅い会社というイメージを抱いていたのですが、社外取締役に就任し、経営陣や多くの社員の方々と接してみると、そうした先入観とは異なり、非常に柔軟な考え方のもとで、お客様に寄り添って事業を展開されていることが分かってきました。しかも、社員の中に徹底した顧客志向が根づいていて、お客様の喜ぶ顔を見たいという一心で日々の業務に邁進されています。ガバナンスや中期経営戦略にしても、お客様の幸福が経営判断の基軸にあることに感心しました。ただ、近年は、お客様だけでなく、株主・投資家の皆様や地域社会など、様々なステークホルダーを意識した経営と事業運営が求められるようになってきました。また、私は長くサステナビリティ分野を担当する中で、社会・環境・品質・安全といった無形なものがステークホルダーとして捉えられるようになってきたと認識しています。徹底した顧客志向が同業他社に対する優位性であることは事実ですが、そこに新たな価値を付け加えること、つまり顧客志向+α（プラスアルファ）の取組みが必要ではないかと考えています。

山添 おふたりが言われるとおり、山善には「顧客密着戦略」があり、それが当社の成長を支えてきた部分は非常に大きいと思います。一方で、顧客価値イコール企業価値という認識だけでは不十分だとも感じています。例えば、資本の効率性を考えた経営を追求しなければ、企業価値の

さらなる向上を図ることは困難です。時代に即したオペレーションの推進に、一段と力を注いでいかなければならないと考えています。

「挑戦・考動主義」のさらなる推進で、挑戦するDNAを新たな事業展開へ

山添 おふたりの発言を伺って、お客様第一主義の大切さと同時に、プラスアルファの取組みが必要であることをあらためて認識させられました。私も常務執行役員として、多様なステークホルダーを尊重した経営に努めてまいります。では次に、当社の成長戦略と、その基軸となる将来投資について、それぞれのお考えをお聞かせください。

鈴木 私が社外取締役に就任してからの3年間で、取締役会での討論内容がかなり変わってきたという印象を持っています。資本政策や株主価値に対する各取締役の意識が高まり、これらのテーマに議論を費やす時間が長くなってきました。山添さんが統括されているIRについても、取組み状況とその成果がしっかりと報告されるようになっています。半面、将来戦略や成長投資に関する報告・議論がまだまだ少ないことは今後の課題です。事業計画で設定した投資枠が消化されない年度が続いていますが、成長投資の議論を必要とする事案をより増やしていく必要があるのではないかと考えます。

隅田 私は総合商社での実務経験が長いのですが、1990年代は総合商社にとって、ビジネスモデルが大きく転換する激動の時代でした。トレーディングビジネスにおいて手数料の引き下げが常態化する中、総合商社は事業投資会社への進化を図っていきます。投資の事前審査を行う社内機関には多くの案件が上がってくるようになり、投資案件が具体化するにつれて会社の利益も順調に拡大していきました。山善は今、当時の総合商社が抱えていたのと同様の難局に直面していると言えるのではないでしょうか。顧客目線を大切にしながらも、その目線を活かした戦略投資を策定・実行することで、次の成長が見えてくるはずです。

鈴木 成長事業をさらに拡大していくためには、組織風土の改革も必要かもしれません。山善は生産財のトレーディングを中核事業として、成長を続けてきました。現在、住建事業や家庭機器事業より大きな事業規模を有していることもあり、投資額も取締役会における議題の数も生産財事業が他の事業を上回っています。どちらかというと生産財を重視する風土があるように感じます。しかし、成長事業の可能性を追求していくこともまた、経営者の大切な任務です。家庭機器事業が現在の成長性を維持するための経営資源の重点配分を行いつつ、さらなる収益の最大化を図るといった商社ならではの柔軟性や機動性をもっと発揮していくべきと考えます。

隅田 各部門や社員の挑戦を経営者としてバックアップすることも大事でしょう。誰しも、新しいことに挑戦する際には恐怖心を覚えるものです。果敢なチャレンジを組織としてサポートし、仮に失敗しても、再挑戦の機会を与えることが多角的なポートフォリオ構築や次代の収益源獲得につながるのではないかと考えます。山善は75年以上の歴史を通じて、新たな事業領域と市場を切拓いてきました。「挑戦し、考動する人財の育成」を人事理念に掲げ、現在は「ともに、未来を切拓く」をパーパスとしています。この挑戦のDNAを事業展開にもっと活かしてほしいと思います。

新興国・新領域の開拓を通じて、ノンオーガニックな成長を追求

山添 将来投資については、おふたりが指摘されたとおりです。今後は取締役会だけでなく、年に3～4回開催する意見交換会で、将来投資についてもしっかり議論していきます。また、当社はこれまで新部門を立ち上げることで事業推進に必要な機能を整備してきましたが、今後はM&Aによって、機能の育成に要する“時間を買う”という選択肢を増やすことも検討すべきと考えております。当社の成長投資、特に海外展開をどのように見ていますか。

隅田 北米を中心に利益が出る体制が整いつつあることは、ここ数年の成果として大いに評価できます。今後の展開としては、一層の経済発展が見込まれる地域、例えば、中東や北アフリカ、南アメリカなどの市場開拓に挑戦することもグループ収益の観点から重要になってくるでしょう。その際は、機械を単体で売るのではなく、サービスも付加したターンキーシステム※1として提供することが肝要です。

山善が培ってきた知見と、昨今飛躍的に進化しているAIを組み合わせてターンキーを必要としている新興国に展開すれば、収益性はさらに高まると思います。

鈴木 海外戦略における中心課題は、オーガニック成長からの脱却ではないかと考えています。山善は海外に64拠点を有するグローバル企業ですので、現地法人をエンパワーメントして新しいビジネススキームを構築していくことが必要だと思います。具体的には、インドネシアやバングラデシュのような、一人当たりのGDPは小さいけれども人口ボーナス※2の大きい国・地域では今後はさらに多くの産業が進出するでしょう。経営資源を積極的に投入し、医療分野や環境技術などにチャレンジするなども可能性はあると思います。そして、隅田さんが言われたターンキーによる高付加価値の提供、これらは山善の商社としての才覚が最大限に発揮できる取組みだと私も考えています。

山添 当社では今、本社と現地が連携した人財マネジメントプロジェクトを進めるなど、現地ナショナルスタッフの育成にも力を入れ、真の意味での“現地化”を目指しているところです。また、各拠点が自律的に活動できるよう、権限の大幅な移譲も検討しています。ターンキーについては、一定の売上総利益率の確保が可能です。おふたりの意見を伺って、そうした取組みをさらに加速していく必要があるとあらためて感じました。

※1 顧客の要望に応じて生産設備の企画から完全稼働までを一括して請負う受注形態
※2 生産年齢人口（15～64歳）が従属人口（14歳以下と65歳以上の人口）よりも大きく上回る状態

様々な社会課題に最適なソリューションを提供する企業グループへ

鈴木 社会課題への対応も、これからは重要な経営テーマになってくるでしょう。異常気象や限界集落をはじめとする国内外の様々な課題・問題を解決しなければ、自社の持続的成長は望めないという危機感を多くの経営者が持ち始めていると感じています。既存の技術を起点に次のビジネスの種を探索するだけでは、中長期的な成長は期待できません。生産プロセスの省力化・自動化や環境負荷を低減するための新しいシステムの開発などの先進的な研究開発を行っている企業と協業する。環境技術に特化した新会社を設立する。高齢者をターゲットとした将来性あるビジネスを買収する。こうしたコンセプトメインな企業活動が従来以上に必要になってくると思います。

山添 山善ではこれまで作業負荷を軽減するアシストスーツの共同開発や、一酸化炭素検知付き火災報知器の拡販プロジェクト等を行ってきました。また、環境負荷削減を促進するGBP（グリーンボールプロジェクト）やPPAモデル事業にも比較的早くから取り組んできました。ただ、当社全体を俯瞰すると、まだまだ機械や設備の販売が中心で、鈴木さんが提言されたような明確なコンセプトに基づく事業展開には至っていません。社会課題の解決に当社の知見やノウハウをいかに活用していくか、そこを深掘りしていくことが喫緊の課題であると認識しています。

隅田 コンセプト追求型のビジネス展開は、付加価値の創出にもつながります。事業の川上から川下までの全てを押さえることで、各プロセスで生まれる利益を全て取り込むことが可能になりますし、製品のライフサイクル全体を対象とする次代のビジネスモデルを構築することができます。今後の山善には、そうした貪欲さも必要だと思います。

山添 その観点から考えると、家庭機器事業の成功は、当社グループにとって大きな契機であったと言えます。最初は仕入れた商品を販売していただけですが、これでは利益が出ないから自分たちで製造しようと、試行錯誤を続けながら商品開発・改良を行い、ファブレスメーカーとして一定の利益率を維持できるところまで到達しました。このような成功事例をどこまで積み上げることができるかが、当社の成長戦略において重要なカギになると考えています。

「人づくり経営」のさらなる深化に向けて

山添 商品・サービスの高付加価値化や将来投資の拡大をさらに加速するには、最大の経営資源であり、差別化の源泉である人的資本の一層の強化が欠かせません。当社は「人づくりの経営」を経営理念の一つに掲げ、自律的かつ能動的に業務に取り組む自業員※3の育成に努めてきました。おふたりは、当社の人財育成の取組みをどう評価されていますか。

隅田 仕事に前向きに取り組む社員が多いことは、これまでの人財育成策の成果として高く評価できます。一方で、新たな投資案件の上程がまだまだ不十分であることを踏まえると、継承されてきたはずの「挑戦・考動」の企業文化が弱まっているのではないかという懸念もあります。私がかつて在籍していた総合商社にはコーポレート直轄の社内ベンチャー制度があり、2カ月に1回、新規案件の募集を行っていました。私も何度か応募しましたが、振り返ってみて、モチベーションの向上や他の社員への波及効果など、闊達な企業風土づくりに役立つ施策であったと思います。山善でも人事制度の改編や教育研修システムの高度化に加えて、社員の意欲を喚起する仕組みづくりを積極化してほしいと期待しています。

山添 隅田さんが提言されたような人財育成を促進する仕組みづくりについては、私たち執行サイドも共通の認識を持っています。強固な卸売ビジネスのネットワークの構築においては、人財が持つ役割は計り知れません。また、商社であり、製造設備を保有していない中、生産財のエンジニアリング機能や家庭機器事業におけるファブレスメーカー機能を付加し利益確保をしてきたのも、まさに人の力だと思います。つまり、当社の強みは“人”にあるということ。山善らしいダイナミックさをより強化し、さらに今までになかった発想へと結びつけていくためにも、人財に対する投資を拡大していく方針です。

鈴木 人財の育成においては、チャレンジを尊重し、失敗を許容する文化を醸成していくことも必要です。誰かが新しいことに挑戦するときに絶対失敗しないことを求めては、ジャンプ力が削がれてしまうだけです。例えば、新興国における数百万円レベルの投資案件なら発案者に権限を移譲し、担当役員の決裁であとは発案者に全てを任せるといった、機動的な体制を確立することも大切な取組みだと考えています。

山添 役員の意見交換会が挑戦を重んじる企業文化の継承と、山善の将来を担う人財の育成に寄与するものと考えています。意見交換会では、フリートーク事項を必ず入れることにしていますので、当社の中長期戦略やポートフォリオ変革、グループガバナンスの在り方などについて率直な討議を行っていきたいと思います。今回、鈴木さん、隅田さんからいただいた貴重な意見・提言や、おふたりの山善に寄せてくださる熱い想いを今後の経営に活かしてまいります。

※3 自業員とは、想定外の変化が常態化する中でも自主的に挑戦・考動を現場実践することで変化に機敏かつ柔軟に対応し、常にお客様にお役立ちする、当社グループ独自の哲学を持つ自力本願人財をいいます。

11カ年財務データ

（単位：百万円）

	2013年3月期 第67期	2014年3月期 第68期	2015年3月期 第69期	2016年3月期 第70期	2017年3月期 第71期	2018年3月期 第72期	2019年3月期 第73期	2020年3月期 第74期	2021年3月期 第75期	2022年3月期 第76期	2023年3月期 第77期
中期経営計画	VISTA - 3S	Amazing Act 2015			ONEXT YAMAZEN 2018			CROSSING YAMAZEN 2021			CY 2024
経営成績（連結会計年度）											
売上高	370,338	395,249	435,803	447,774	447,698	497,963	526,364	472,191	434,744	501,872	**527,263**
売上総利益	47,031	50,208	56,081	57,542	57,906	63,516	69,626	63,301	62,672	72,738	**78,279**
営業利益	9,756	9,562	13,130	13,258	13,113	15,383	17,997	12,091	11,234	17,133	**16,563**
経常利益	10,351	9,838	13,330	13,503	12,931	15,152	17,859	11,895	11,209	17,093	**17,280**
親会社株主に帰属する当期純利益	6,249	5,515	5,851	9,192	8,518	10,205	12,184	8,088	7,572	12,023	**12,527**
キャッシュ・フロー（連結会計年度）											
基礎的営業キャッシュ・フロー※1	6,152	7,569	10,209	9,702	8,664	12,267	14,378	9,054	11,623	12,052	**14,427**
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,027	9,677	12,575	10,465	8,248	8,001	9,306	13,399	13,566	7,054	**7,765**
投資活動によるキャッシュ・フロー	143	△ 373	422	1,534	△ 213	2,223	△ 965	△ 1,866	△ 3,911	△ 2,766	**△ 3,297**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,005	△ 3,995	△ 5,260	△ 4,149	△ 5,324	△ 5,948	△ 5,808	△ 6,382	△ 5,062	967	**△ 5,177**
フリー・キャッシュ・フロー	10,171	9,304	12,997	11,999	8,034	10,224	8,340	11,533	9,654	4,288	**4,468**
財政状態（連結会計年度末）											
総資産	160,178	179,088	200,301	208,404	219,598	246,923	245,595	230,320	245,937	282,654	**288,888**
自己資本	51,393	55,785	64,962	67,274	75,435	84,368	92,770	95,056	107,155	112,741	**122,928**
有利子負債	3,450	2,516	267	5,784	5,671	5,521	5,119	4,974	4,768	14,681	**14,162**
ネット有利子負債※2	△ 27,324	△ 34,593	△ 46,531	△ 47,541	△ 50,687	△ 55,154	△ 58,670	△ 63,411	△ 69,709	△ 66,472	**△ 66,966**
1株当たり情報											
1株当たり純資産（円）※3	547.93	594.75	692.59	717.25	804.25	891.87	980.69	1,007.30	1,135.52	1,268.98	**1,383.65**
1株当たり当期純利益（円）※3	66.63	58.80	62.38	98.01	90.82	107.79	128.80	85.60	80.25	133.74	**141.00**
1株当たり配当金（円）	15.00	15.00	20.00	30.00	30.00	32.50	36.00	30.00	20.00	35.00	**40.00**
連結配当性向（%）	22.5	25.5	32.1	30.6	33.0	30.2	28.0	35.1	24.9	26.2	**28.4**
自己資本配当率（DOE）（%）	3.0	2.6	3.1	4.3	3.9	3.8	3.8	3.0	1.9	2.9	**3.0**
財務指標											
総資産経常利益率（ROA）（%）	6.5	5.8	7.0	6.6	6.0	6.5	7.3	5.0	4.7	6.5	**6.0**
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	13.2	10.3	9.7	13.9	11.9	12.8	13.8	8.6	7.5	10.9	**10.6**
自己資本比率（%）	32.1	31.2	32.4	32.3	34.4	34.2	37.8	41.3	43.6	39.9	**42.6**
ネットDER（倍）	△ 0.5	△ 0.6	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	**△ 0.5**
運転資本	9,590	7,805	5,932	4,732	4,825	9,115	14,507	9,791	7,819	13,377	**20,411**
当座比率（%）	109.4	112.8	114.2	118.8	121.0	115.7	124.5	132.2	135.9	128.9	**130.3**
売上債権回転日数（DSO）（日）	85.6	81.9	80.1	79.2	81.4	77.1	76.0	79.8	79.5	70.4	**68.2**
在庫回転日数（DIO）（日）	19.1	19.0	19.0	20.2	20.9	23.2	25.4	26.0	25.8	26.5	**33.3**
仕入債務回転日数（DPO）（日）	104.5	103.7	104.3	106.1	109.9	105.7	103.5	107.3	110.0	99.8	**99.8**
キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）（日）	0.2	△ 2.7	△ 5.2	△ 6.7	△ 7.6	△ 5.4	△ 2.1	△ 1.5	△ 4.7	△ 2.9	**1.8**

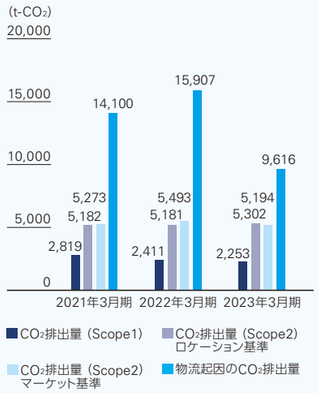
※1 営業活動によるキャッシュ・フローから運転資本等の増減を控除した指標です。
※2 リース債務を含む有利子負債から、現金及び現金同等物を控除した金額です。
※3 発行済株式数から自己株式数を控除して計算しております。

非財務ハイライト

項目	単位		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
電力消費量	kWh		11,349,175	11,779,372	**12,004,746**	
CO_2排出量（Scope1）	t-CO_2		2,819	2,411	**2,253**	グラフ 1
CO_2排出量（Scope2）ロケーション基準	t-CO_2		5,182	5,181	**5,302**	グラフ 1
CO_2排出量（Scope2）マーケット基準	t-CO_2		5,273	5,493	**5,194**	グラフ 1
車両燃料消費量	kℓ		1,112,485	952,166	**863,975**	
物流起因のCO_2排出量	t-CO_2		14,100	15,907	**9,616**	グラフ 1
廃棄物排出量	t		171	197	**184**	
グリーンボールプロジェクト参加件数／削減効果トン数	件	参加件数	689	682	**655**	グラフ 2
	t-CO_2	削減効果トン数	34,319	40,701	**40,947**	
従業員数（連結）	名		3,149	3,157	**3,215**	グラフ 3
従業員数（単体）	名	合計	1,736	1,712	**1,737**	
		男性	1,182	1,171	**1,171**	
		女性	554	541	**566**	
平均勤続年数	年	合計	13.5	13.8	**14.0**	
		男性	15.6	15.8	**16.0**	
		女性	9.0	9.6	**9.9**	
分厚い中核人財（次期管理職）に占める女性割合	%		3.23	3.57	**4.13**	グラフ 4
障がい者雇用率	%		2.21	2.33	**2.27**	
外国人比率	%		33.3	33.9	**34.4**	グラフ 3
新卒採用者数	名	合計	91	59	**58**	
		男性	51	39	**40**	グラフ 5
		女性	40	20	**18**	
キャリア採用者数	名	合計	15	19	**51**	
		男性	12	18	**32**	グラフ 5
		女性	3	1	**19**	
有給休暇取得率	%		59.7	61.0	**62.0**	
育児休職利用者数	名	合計	46	52	**55**	
		男性	3	6	**12**	グラフ 6
		女性	43	46	**43**	
育児休職復職率	%		100.0	92.0	**96.7**	
山本猛夫奨学基金　奨学生累計	名		113	121	**125**	
取締役数	名	合計	11	10	**10**	
		社外	4	4	**4**	
		女性	2	2	**2**	
コンプライアンス研修受講者	名		2,631	2,401	**3,545**	
役員報酬（取締役）（監査等委員、社外取締役除く）	百万円		313	320	**389**	
役員報酬（監査等委員）（社外取締役除く）	百万円		24	27	**25**	
役員報酬（社外取締役）	百万円		23	26	**28**	

グラフ 1

CO_2排出量

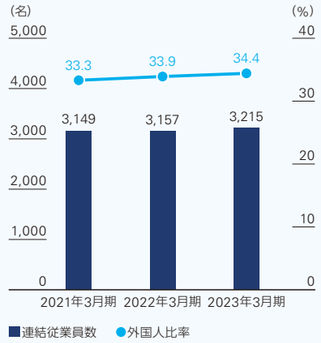


グラフ 2

グリーンボールプロジェクト参加件数／削減効果トン数

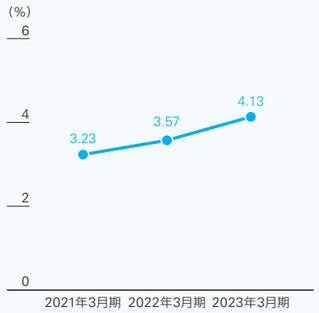
グラフ 3

連結従業員数／外国人比率



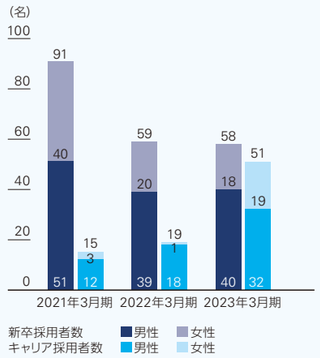
グラフ 4

分厚い中核人財（次期管理職）に占める女性割合



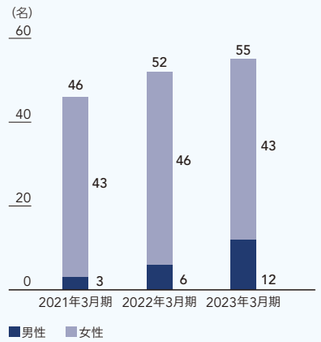
グラフ 5

新卒採用者数／キャリア採用者数



グラフ 6

育児休職利用者数



TOPICS

労働安全衛生への取組みを強化

営業本部 建設監理室では、請負判定のアドバイスをはじめ、施工体制台帳等、安全図書作成の助言や有資格者による技術者の支援を行っており、2022年度には「建設業法」と「労働安全衛生法」に則った適切なコンプライアンス対応の教本として『営業マンの建設業法と安全衛生ガイド』を発刊しています。当教本を使用して社内セミナーを3回開催。延べ1,503名の社員が受講するなど、社員の労働安全衛生に関連する知識向上に取り組んでいます。また、同教本は当社の協力会社で組織される山善安衛会で開催される安全大会等でも有効活用されています。

TOPICS

「健康経営優良法人2023」の認定を取得

当社は、「山善健康宣言」を公表し、経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2023」の認定を取得しました。社内で心身の健康向上に資する取組みを推進することにより、社員一人ひとりのパフォーマンスの向上を通じて生産性を向上し、企業価値の増大につなげていきます。

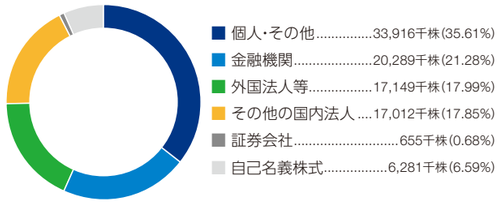
山善健康経営推進体制：https://www.yamazen.co.jp/sustainability/society/work-realization.html

投資家情報／会社概要／編集後記

株式の状況（2023年3月31日現在）

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	95,305,435株
株主数	5,846名

所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率
山善取引先持株会	8,658	9.72%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,989	8.97%
東京山善取引先持株会	6,387	7.17%
山善社員投資会	3,339	3.75%
名古屋山善取引先持株会	2,407	2.70%
株式会社みずほ銀行	2,290	2.57%
株式会社りそな銀行	2,146	2.41%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,760	1.97%
広島山善取引先持株会	1,612	1.81%
九州山善取引先持株会	1,422	1.59%

（注）1. 当社は、自己株式を6,281,972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。なお、自己株式（6,281,972株）には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式（180,000株）は含めておりません。
2. 持株比率は自己株式（6,281,972株）を控除して計算しております。
3. 記載株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

株主メモ

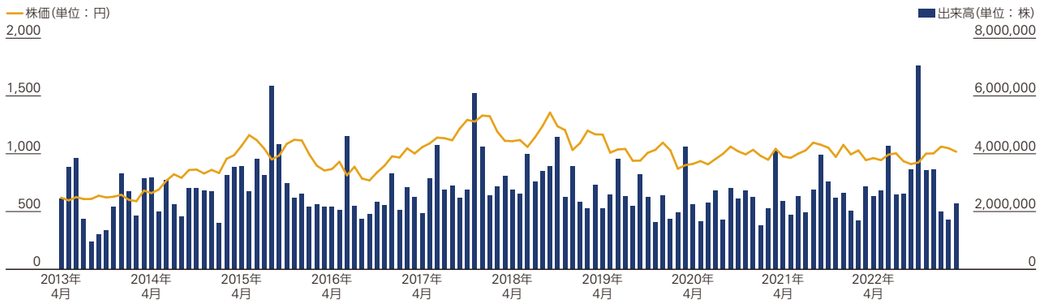
事業年度	4月1日～翌年3月31日
剰余金の配当基準日	3月31日（中間配当を行う場合は9月30日）
定時株主総会	6月下旬
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
公告方法	電子公告とし、当社ホームページに掲載 https://www.yamazen.co.jp/ （ただし、やむを得ない事由により、電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。）
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1-3-3 みずほ信託銀行株式会社

IR活動の実績

▶IR活動の実績の詳細については、「株主・投資家との対話の推進状況ご報告」をご覧ください。
https://www.yamazen.co.jp/ir/dialogue.html

2022 年度　機関投資家との対話　実施概要	
株主・機関投資家との対話の主な対応者	CEO：決算説明会 2 回（2Q・本決算）、 CFO：スモール MTG（3Q）、広報・IR 室 責任者（1on1 ミーティング 33 回／年）
対話の主なテーマや株主の関心事項	当社のビジネスモデル、市場環境、成長投資分野、PBR1倍割れへの課題意識、 資本政策（株主還元方針）等
2023 年 5 月実施の取締役会において 2022 年度の IR 活動によって得られた株主・投資家の意見・懸念点のフィードバックを実施、その内容を基に議論が行われました。	

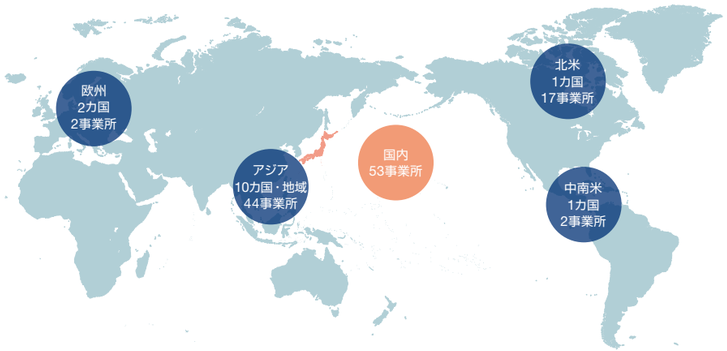
株価推移



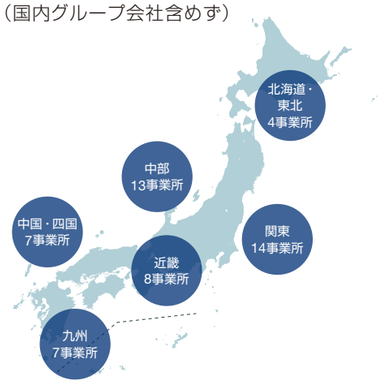
会社概要

商号	株式会社山善 YAMAZEN CORPORATION
創立	1947年5月30日
資本金	7,909百万円 （2023年3月31日現在）
事業年度	4月1日～翌年3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
営業拠点	大阪、東京、北関東･東北（埼玉）、名古屋、九州（福岡）、広島ほか **国内** 53事業所 **海外** 現地法人16社（65事業所）
本社所在地	**大阪本社** 〒550-8660 大阪市西区立売堀2-3-16
	東京本社 〒108-8217 東京都港区港南2-16-2 太陽生命品川ビル
主要取引銀行	みずほ銀行、りそな銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行、みずほ信託銀行
従業員数	3,215名 （連結：2023年3月31日現在）

グローバルネットワーク



国内ネットワーク
（国内グループ会社含めず）



国内グループ（非連結子会社含む）

- ヤマゼンロジスティクス株式会社
- ヤマゼンクリエイト株式会社
- 大垣機工株式会社
- 東邦工業株式会社
- 株式会社石原技研
- 株式会社トラベルトピア
- 株式会社プロキュバイネット
- 株式会社日本物流新聞社

※2023年10月末現在

編集後記

今号で2回目の発行となりました。前号の反省点である「投資家目線の内容になっているか」というポイントを軸に、事務局である営業企画部、財務経理部、経営企画部から11名のメンバーが集まり、山善の強みや利益の源泉、また、未来に向けた成長ドライバーは何なのか、といったエクイティストーリーを議論しました。時にはあまりに根が深い課題のため、メンバーが頭を抱えて議論が中断することもありました。深掘りすべき課題は山積みです。しかし、私たち自業員にとって、山善という会社の社会的存在価値をあらためて問い直す有意義な時間でもありました。会社は生き物です。ですから、時代や経済環境の変化を機敏に感じ取り、適応しながら、時に「事業」という新種を生みだしながら、進化していきます。私たちは、山善はまだ進化の途中だと思っています。これからの山善にご期待ください。

広報・IR室長　平田 勇人