

切拓

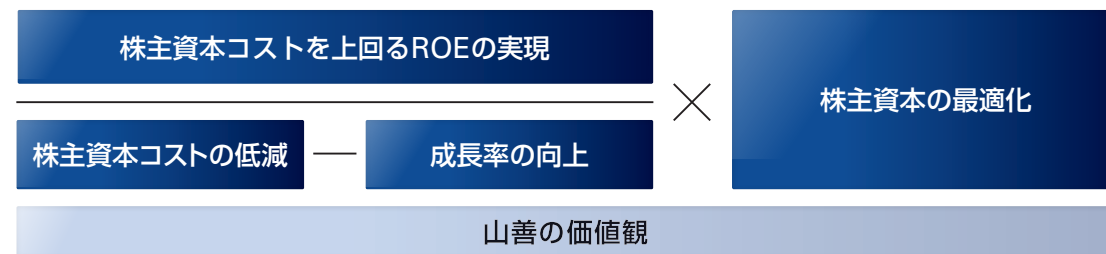
ともに、未来を切拓く



目次

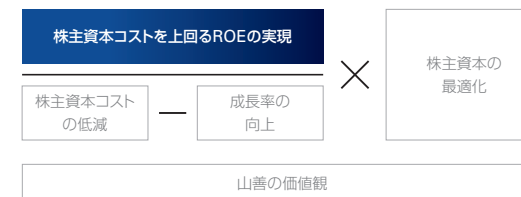
本統合報告書は、山善グループ（以下、「山善」、「当社」といいます）の中長期的な企業価値向上の考え方をもとに、各セクションに分け、解説しています。当社がこれまで培ってきた競争優位性を活かし、中長期の視点でどのように社会的価値と経済的価値を創出するかについてまとめました。

【中長期的な企業価値向上の考え方】



山善の事業

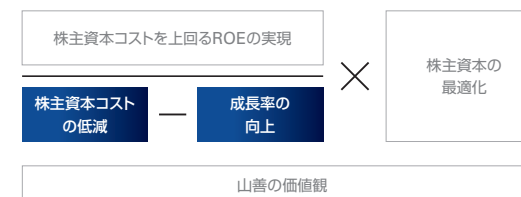
株主資本コストを上回るROEの実現という観点で、各事業がどのような戦略と実行のもと、利益を生み出していくのかを解説します。



- 26 | 山善の事業
- 28 | 国内生産財事業
- 29 | 卸売ビジネス 機械事業
- 30 | 卸売ビジネス 産業ソリューション事業
- 31 | 卸売ビジネス ツール&エンジニアリング事業
- 32 | エンジニアリングビジネス TFS支社
- 36 | 海外生産財事業
- 38 | 住建事業
- 40 | 家庭機器事業

山善の中長期的な価値創造

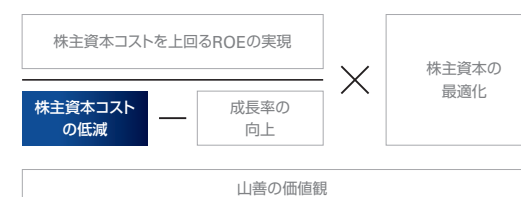
重要課題、戦略、2030年企業ビジョンの結び付きを明確にし、KPIとともに成長の道筋を解説します。



- 42 | 2030年企業ビジョンと重要課題
- 44 | 重要課題特定プロセスと解決に向けた推進体制
- 45 | 重要課題をもとにした全社戦略
- 46 | 人財マネジメント戦略
- 50 | DX戦略
- 52 | グリーン戦略
- 54 | 物流戦略

山善のサステナビリティ

価値創造の基盤創りとして、株主資本コスト低減に資するサステナビリティの取組みを解説します。



- 56 | サステナビリティに資する取組み
- 60 | コーポレート・ガバナンス
- 66 | 役員紹介
- 68 | 社外取締役メッセージ

データ

山善のこれまでの財務非財務データを掲載しています。

- 70 | 11カ年財務データ
- 72 | 非財務ハイライト
- 74 | 投資家情報／会社概要／編集後記

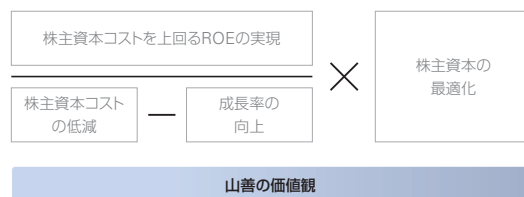
将来見通しに関する注意事項

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及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、2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）の実績に基づいています（ただし、一部2024年4月以降の情報を含みます）。

巻頭特集 山善の価値観

当社の存在意義と不変的な価値観（経営理念）、その想いを体現する長年培ってきた価値創造の原動力、強みについて解説します。



- 02 | 中長期的な企業価値向上への取組み
- 04 | パーパス・経営理念
- 06 | 創業者のDNAを継承してきた山善の沿革
- 08 | 3つのビジネスモデルと強み
- 10 | 山善の価値創造の原動力
- 12 | 数字で見る山善

トップメッセージ

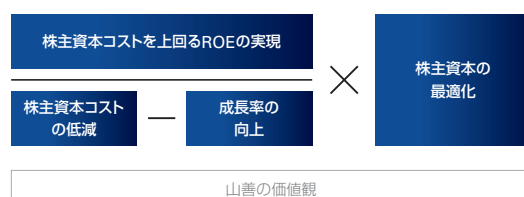
経営トップとして、山善グループの存在意義やビジネスモデルの強みを解説し、未来への成長戦略と展望を語ります。



- 14 | CEOメッセージ

山善の資本政策・財務戦略

株主資本の最適化に向け、資本政策の取組みの全体像を解説します。



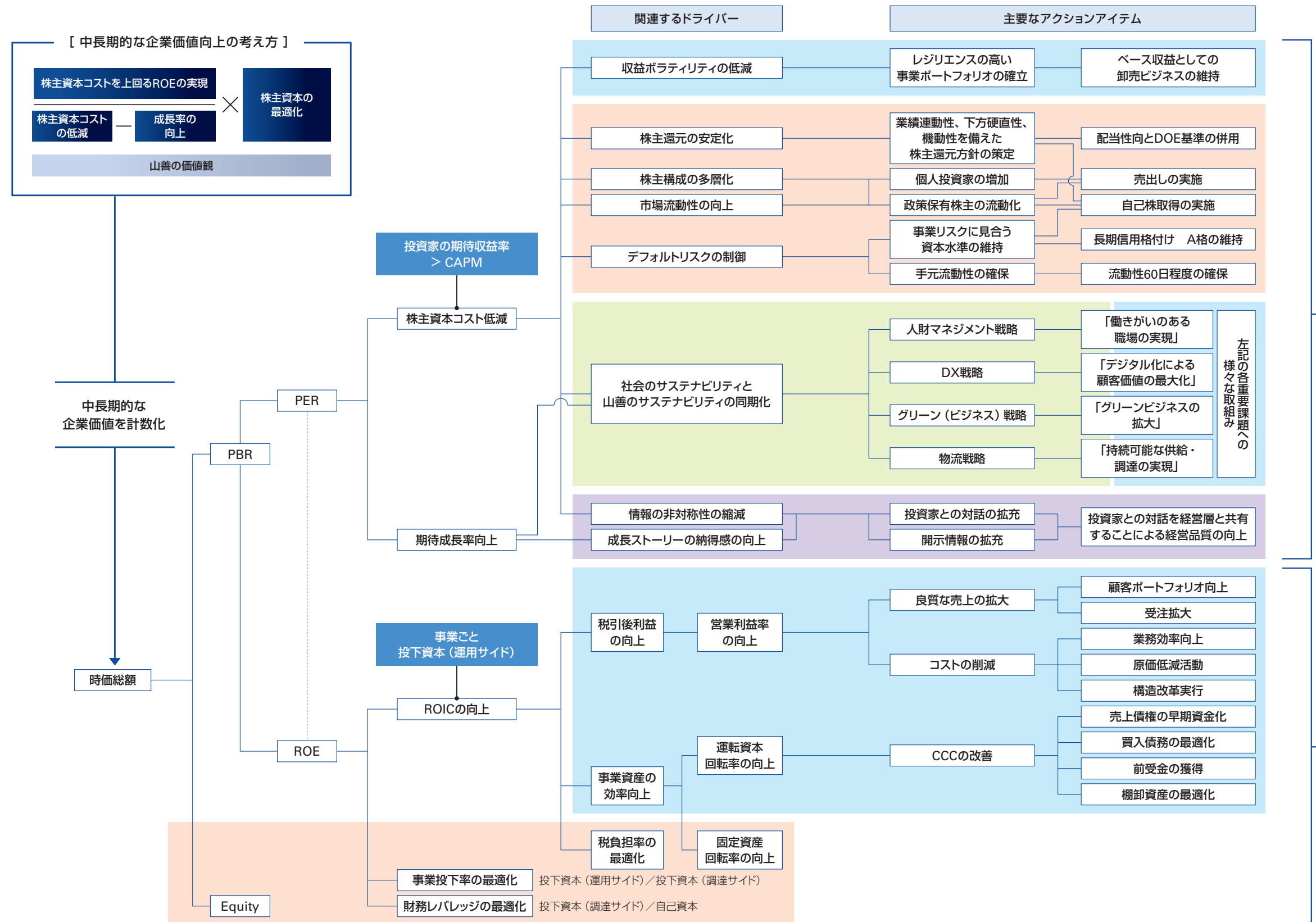
- 20 | 特集 CFO 投資家対談
- 24 | 資本政策・財務戦略

中長期的な企業価値向上への取組み

財務規律のある
エクイティスプレッド
拡大を目指す

当社は、「株主資本コストを上回るROEの実現 / (株主資本コストの低減 - 成長率の向上) × 株主資本の最適化」を、中長期的な企業価値向上の考え方と定め、財務規律のあるエクイティスプレッド拡大を通じた時価総額の拡大による企業価値向上を目指しています。過度にレバレッジをかけた財務運営ではなく、事業リスクに見合うエクイティ水準を維持しつつ収益性の向上を目指す考え方で。

凡例	経営戦略	資本政策・財務戦略
	事業戦略・戦術	IR戦略



PERの向上

株主資本コストの低減と期待成長率の向上がPERの向上に資するものと位置付けています。

① 株主資本コストの低減

定期的にCAPMにより推計した株主資本コストのレンジをモニタリングしつつ、投資家との対話の中で投資家の期待収益率との差異を確認しています。多くの場合、投資家側の想定が高く、その差異の縮減が株主資本コストの低減に資するものとして、経営戦略、事業戦略、財務戦略そしてIR戦略のそれぞれの視点でアクションを選択します。

② 期待成長率の向上

株主資本コストの低減と不可分な項目が多いと認識しています。まず、IR戦略に属するアクションは、投資家の期待収益率としての株主資本コストと当社が認識する株主資本コストとの差異等、投資家側からみた「当社の見え方」を経営陣と共有し、経営の打ち手に反映すべく活動しています。そして、情報の非対称性の縮減のみならず事業戦略を分かりやすく、成功の蓋然性の高さを伝えるために、沿革、実績を踏まえ、ナラティブな表現を心掛けています。次に、当社の今と未来をつなぐ重要なドライバーである、社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化については、ビジネスごとに事業戦略・戦術に組み込むことによりその実現を図ります。

ROEの向上

ROEの向上については、事業の資本収益性を示すROICの向上、資本の効率的な活用を示す事業投下率と財務レバレッジのコントロールを重要視しています。

① ROICの向上

税引後利益(営業利益率)と事業資産の効率(運転資本回転率)の向上を主要なドライバーと位置付けており、前者については、非財務資本を含めたキャピタル・アロケーション(P.24)の最適化により「良質な」売上の拡大とマージン率の向上を推進し、後者については、CCCの極小化により運転資本を低水準に抑制し高水準のROICを維持しています。

② 事業投下率の向上

キャッシュ・アロケーション見直し(P.24)に記載のとおり、事業投資(主な内容はM&A)の進捗が芳しくなく事業投下率が低下していますが、事業の成長の糧であり、資本収益性の高い事業に非財務資本も含めアロケーションを推進します。

③ 財務レバレッジの最適化

事業投資の進捗と密接に関連しますが、事業投資の規模、事業リスク、資本収益性に照らし最適解を追求します。

山善とは

当社グループは、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」を取り扱う専門商社です。

当社グループの最大の競争優位の源泉は「人」です。

「切拓く」精神と「考動力」*¹を持つ自業員**²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ています。

競争優位の源泉である人を活かし、

自業員を育成する「人づくりの経営」を実践することで、

顧客や市場と「ともに、未来を切拓く」存在であり続けます。

*¹ 考動力：自ら考えて動く、考えながら動く力のこと。

**² 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材のこと。

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。
社会に誇れる人材を育成します。

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。

創業者の価値観「お役立ち料」の発想

「大阪へわざわざ来んでええ 電報でも電話でも、注文してくれたら
品物を揃えて送ったるがな」

大阪の街が戦後の復興へ動き始めたばかりの1947年5月。創業者山本猛夫が山善工具製販株式会社を設立。品不足の中、ハンマーやスコップなど生活復旧品を中心に、求められればどんな品物でも仕入れた。また、発注、支払い、納品は対面で行うことが当たり前だった当時、地方の販売店には、電報や電話で注文を受け品物を発送した後払いも可能とした。販売店は手間と経費が大幅に減り、営業に専念することで利益を得ることができた。山本は、それらの「便益」を仕入代金に上乗せさせていただいた。つまり、「お客様が面倒だと思うことを全部引き受け、そのお役立ち料をいただく」という関係を構築した。これが、現在の山善にも息づく商売の価値観である。



創業者
山本 猛夫(1921-1991)



山善工具製販株式会社
設立当時



創業期の主力商品
(ノギス、ドライバー、ペンチ)

創業者のDNAを 継承してきた 山善の沿革

創業者山本猛夫の考え方、価値観は、
現在も継承され山善の成長を支える
価値観となっています。

出典：書籍「やったるわい!」(栗原 肇著、日本物流新聞社刊)より

販売店・メーカーとの協力関係構築



1949年の本社工舎



第3回東京国際見本市の
山善ブース

「立場が違う者同士が協力して
足りないところを助け合う工夫が必要だ」

山本は自ら全国の販売店へ赴き、情報を集め、販売店との協力関係を構築していった。そして1950年、販売協力組織「山善連鎖会(現 山善エース会)」を結成。これにより仕入や販売における価格の安定、商取引のスピード化等、相互に大きなメリットを享受することができた。この販売組織を商品仕入に活かすことを考え、1954年にはメーカーの協力組織「山善親交会」を結成した。メーカーの期待に応え、販売店とともに売上を拡大し、お互いが「ともに」成長していくことが山本の目的であり、これらの取引先協力組織は今現在も継続し、山善の業界における高いプレゼンスの源泉となっている。

「お困りごと」に対応して広がった事業展開



1965年頃の住宅機器
商品PRカー



開設当時の
シカゴ事務所



初の家電機器
取扱商品カタログ

「水の流れる先をたどると人の家につく
水道の蛇口、台所の流し台、風呂場
それらに役立つ商品を扱うのは
商売の欲じゃなく親切というものだろう」

山善の祖業は機械工具の「卸売」だが、その後工作機械、産業機器へと積極的に取扱商品を拡大。戦後の上下水道の復興・整備事業で水道機材や関連工具の需要が旺盛になると、住宅関連分野にも進出。その後、家庭機器分野へ本格参入し、消費者へより安く、より良いものをお届けするという発想で「ファブレスメーカービジネス」に着手、効率的に利益を創出するビジネスへと成長した。また、1965年にいち早く進出した海外では、現地のユーザーに対して「エンジニアリングビジネス」を展開し、今や68拠点で各国のものづくりへのお役立ちに尽力している。事業展開に必要な投下資本は、創業者のDNAを受け継ぐ「人財」が主であり、今日、あらゆる「お困りごと」へ柔軟に対応が可能である。

山善の競争優位性

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、69事業所(生産財事業68、家庭機器事業1))*
- *2024年9月末現在

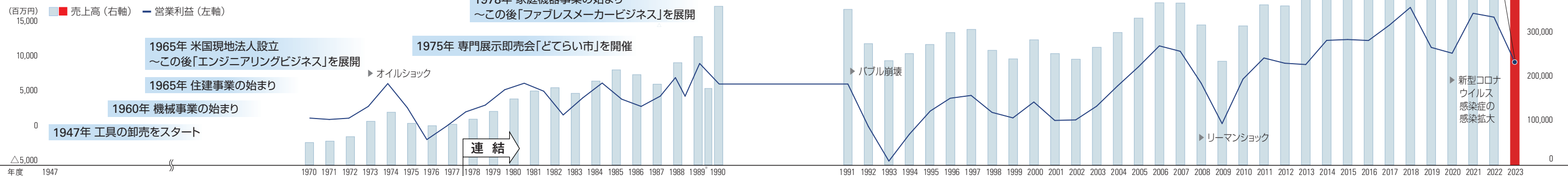
2 低リスクでフレキシブルな
事業展開

- 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

売上高／営業利益の推移

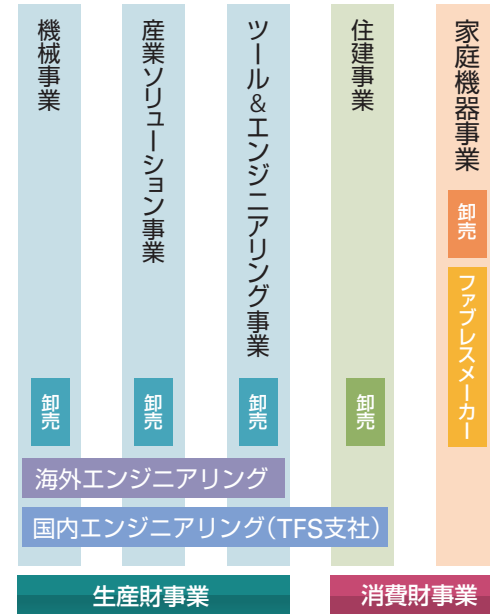


※1988年度まで9月期、1989年度より3月期となったため、1989年度には2つの決算数字があります。
(左:1988年9月21日~1989年9月20日
右:1989年9月21日~1990年3月31日)

3つのビジネスモデルと強み

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「エンジニアリングビジネス」や消費財の「ファブレスメーカービジネス」を展開し、売上・利益を積み上げてきました。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、各事業で展開しています。

ビジネスと組織の関係



創業

卸売 (家庭機器事業)
卸売 (住建事業)
卸売
(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)

ファブレスメーカー

消費者や販売店のニーズを知り尽くした、営業経験のある当社MD(マーチャンダイザー)が、裁量を持ってスピーディーに企画開発を行い、短期間で商品化が可能。粗利益率が高く、ファブレスであるため低リスク。

エンジニアリング

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でライン設計、アフターサービス等ユーザーのものづくりをトータルでサポート。付加価値提案により粗利益の確保が見込める。

卸売

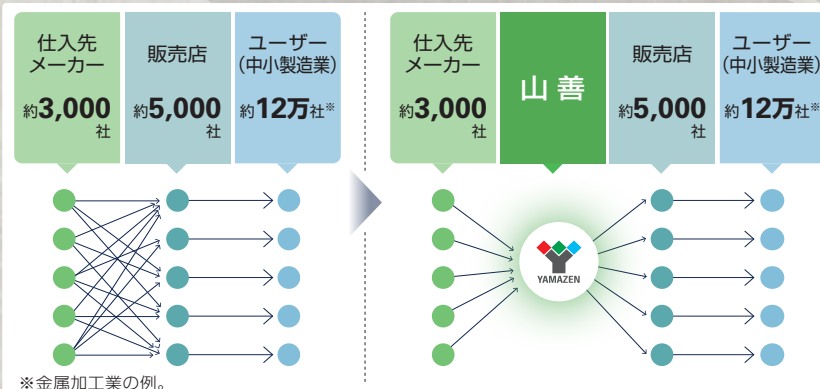
取引先との信頼関係を基盤に安定したキャッシュ・フローを創出する基幹ビジネス。仕入先メーカーの販売代行、販売先の購買支援を担い、双方の課題を解決。投下資本が小さく、資本収益性が高い。

※「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。

3つのビジネスモデル

卸売

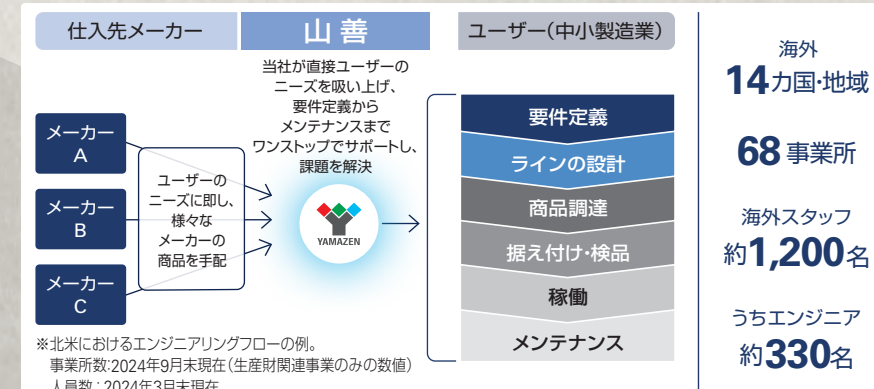
機械工具業界では、仕入先メーカーと、地域に根差した中小の販売店、最終購入者であるユーザー（中小製造業）が存在します。ユーザーにとって、数多くのメーカー、商材の中から求める設備を見つけ出すことは簡単ではなく、販売店も膨大な商品情報の中から最適な提案をするのは困難です。仕入先メーカーも、個別の商品がどの販売店に売れるのかを把握することは難しく、また個々の販売店との取引は代金回収業務も煩雑になります。山善がメーカーと販売店の間に入り、豊富な商品知識やノウハウでユーザーのニーズに合う商品を販売店に提案することで、販売店からユーザーへ最適な商品を販売することができ、仕入先メーカーにとっては、煩雑な販路が集約され営業・代金回収の手間もなくなるというメリットがあります。



※金属加工業の例。

エンジニアリング

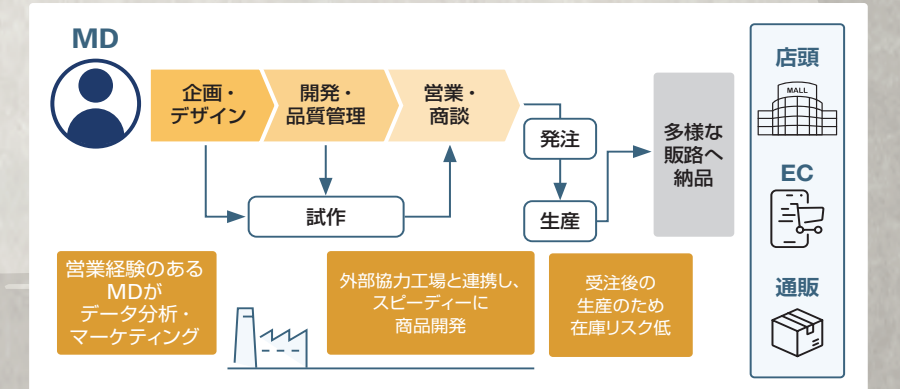
エンジニアリングとは、ユーザーから当社社員が直接、ニーズを吸い上げ、要件定義から生産ラインの設計、生産設備までワンストップでサポートする体制を指します。海外では、販売店を介さず生産設備を直接当社が販売しています。海外14カ国・地域に68カ所の事業所を展開しており、1,200名ほどの海外スタッフのうち、およそ330名がエンジニアで、高度なエンジニアリング機能をグローバルに展開しています。このビジネスモデルは、提供価値に見合う価格設定として見込まれるため、現在は国内でも大手ユーザーや新規業界等を中心にこの分野を強化しています。



※北米におけるエンジニアリングフローの例。
事業所数: 2024年9月末現在(生産財関連事業のみの数値)
人員数: 2024年3月末現在

ファブレスメーカー

家庭機器事業の売上の約60%を占め、当社のMD(マーチャンダイザー)が販売データや、SNS・クチコミ情報から消費者ニーズを分析し、それをもとに企画、デザイン、開発、品質管理等を行い、海外の協力工場で生産した商品を、家電量販店、通販、EC(自社・出店)等のチャネルを通して、消費者の皆様にお届けします。営業経験があり消費者・販売店のニーズを知り尽くしたMDの目利き力と機敏な開発体制で素早く市場へ新商品を投入できるため商機を逃すことが少なく、1人当たりの商品展開数も多いのが特徴です。



山善の価値創造の原動力

「切拓く」精神と 「考動力」を持つ自業員

「運命とは自分で切拓いていくものである」 創業者 山本猛夫の人生訓は、当社の経営理念として、そして社員の心にも深く刻み込まれ、今日まで受け継がれています。自らの責任で自ら行動する自主自律の「人財」が、革新と創造へと挑戦し、未来を切拓く。これが当社のコア・コンピタンスです。

「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

卸売

日頃より積み重ねた 信頼関係が私の基盤

私は工作機械の営業を担当しているのですが、一番大切なのは「お客様の望むことにスピードと正確性をもって対応すること」だと考えています。東日本大震災発生時、ユーザー様の生産現場に大きな被害が発生し、販売店様を通じて私に早期復旧の相談が入りました。そこで、販売店様には被害が出た機械をリストアップしていただき、私は機械メーカー様と運送会社様に復旧作業員の確保をお願いしました。混乱した状況でしたが、仕入先様・販売店様・当社の連携プレーが早期復旧につながりました。お客様のお困りごとを解決するには私一人の力ではできません。有事の際にお取引先様とスムーズな連携を取れるのは、日頃からの信頼関係だと思っています。数ある商社の中から私を頼ってくれるなら、できる限りのことをするのは当然のこと。なぜなら、ここに当社と私の存在意義・価値があるからです。“誰よりも役に立ちたい。私で良かったと思ってもらえるように”。これが私の原動力です。

“お役に立つのは当然 期待に応えることが当社の存在意義”

機械事業部
大阪営業部 部長
牧田 壮史



“当社初のバッテリー家電シリーズを 海外展開の布石に”



※MD：マーチャンダイザー

家庭機器事業部
第1商品統括部
商品企画1部 MD*
村上 幸輔

ファブレスメーカー

マーケットインの発想でお客様 のお困りごとと当社の未来を切拓く

私たちMDは、日々世の中のトレンドや販売先の情報、お客様の口コミデータ等を分析し、商品企画に落とし込み、開発した商品がヒットすればお客様のお役に立てたことを実感しますし、また家族に商品を褒められることほど嬉しいことはありません。そんな中、「コードレスな世界」を実現する商品をつくれなにか?と思いつき、リチウムイオンバッテリーを活用した家電シリーズ「ELEIN」の企画・開発をスタートさせました。当社にとっては全く新しい発想の商品で、開発にあたり参考になる過去事例もノウハウもなく、初めてお付き合いする製造委託工場との関係構築や交渉に大変苦労しました。ですが、当社の品質管理部門をはじめとした様々なメンバーと悩み、汗をかきながら一緒に取り組み、構想から通常の倍の約2年を費やして販売に至りました。今後はバッテリー家電の特性を活かし、家庭機器事業の海外展開を切拓く布石にもしたいと考えています。

エンジニアリング

前例はなし 道なき道を 切拓くのがTFS支社の使命

TFS支社のミッションである「生産現場のトータル・ソリューション提案」を行うべく、ほぼお取引のなくなってしまった大手企業様へ県を越えて足しげく通いました。関係性を一からつくっていく必要があったため、必ず良い提案と新しい情報を持って訪問し続け、足掛け1年半で1億円規模の受注を獲得することができました。様々な産業で自動化・省人化ニーズが高まっているため、常に新しい分野の顧客開拓を求められますが、女性営業がまだまだ珍しい業界ということもあり、私へのお客様からの最初の期待値は正直なところゼロだと感じています。でも、そのまま終わらせるのは悔しいし、食らいつつお客様の印象を変えていくのって面白い。社内外を巻き込みながらあらゆる角度から提案を行い、少しずつ期待を持ってもらい、最後にはお客様に喜んでいただく。ここに商売の醍醐味を感じていますし、道なき道を切拓いていく喜びがあります。

トータル・ファクトリー・
ソリューション支社
東京支店 FA課
今西 玲

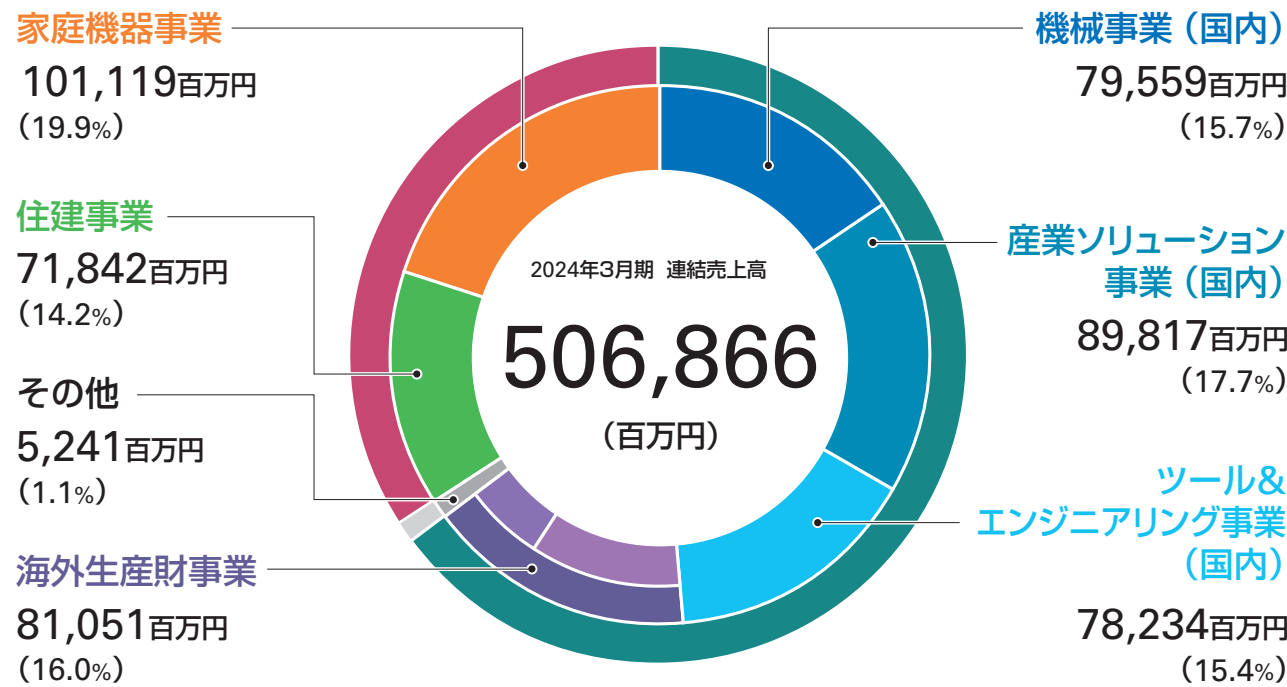
“期待値ゼロのままでは終わらせない 提案力と情報が私の武器に”



数字で見る山善

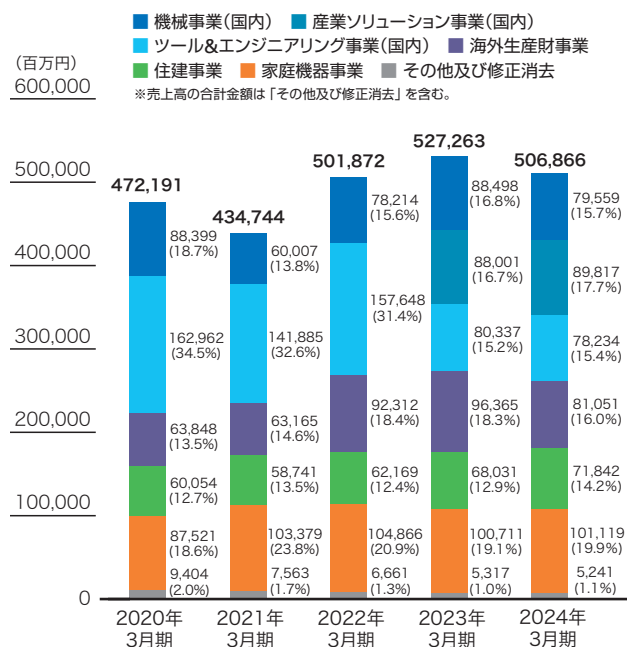
当社は、「生産財」と「消費財」の双方において国内外に存在感を発揮する、独自性のある専門商社です。機械事業、産業ソリューション事業、ツール&エンジニアリング事業、海外生産財事業、住建事業、家庭機器事業において、それぞれの知見とノウハウを掛け合わせ、産業社会の発展を牽引する新たな価値の創造に取り組んでいます。

事業別売上高構成比

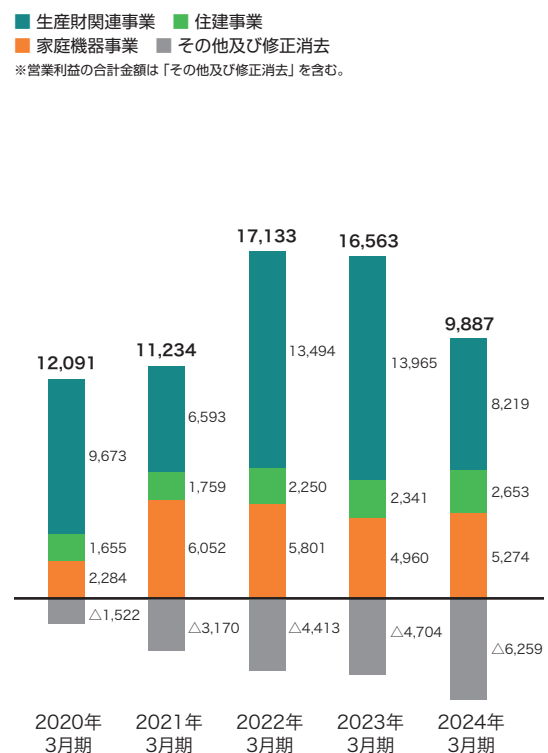


うち
 機械事業 売上高 52,724百万円 10.4% 産業ソリューション+ツール&エンジニアリング事業 売上高 28,326百万円 5.6%

事業別売上高の推移



セグメント別営業利益の推移



事業概要

機械事業 (国内) ■主要取扱品目: 工作機械、鍛圧・板金機械、射出成形機等



卸売 エンジニアリング (国内)

国内外トップメーカーとの協力体制により、時代とともに変化する生産現場のニーズに対応した工作機械による生産・加工システムを提供。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日本の「ものづくり」の現場を支えます。

産業ソリューション事業 ■主要取扱品目: マテハン、メカトロ、環境改善、インフラ機器等



卸売 エンジニアリング (国内)

顧客が直面している「人材不足」を解決するための自動化・省人化等による生産効率の向上、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。

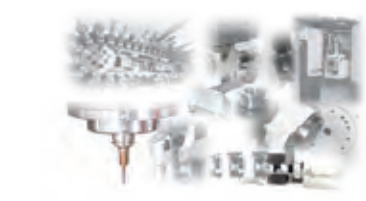
ツール&エンジニアリング事業 (国内) ■主要取扱品目: 切削工具、補要工具、工作機械周辺機器等



卸売 エンジニアリング (国内)

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商品と情報を提供しています。

海外生産財事業 ■主要取扱品目: 生産財関連事業取扱品目全般



エンジニアリング (海外)

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、三國間取引、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産業や地域社会の発展に貢献しています。

住建事業 ■主要取扱品目: 住宅設備 (厨房、浴室、空調、太陽光発電、蓄電池等)、管工機材、住設建材等



卸売 エンジニアリング (国内)

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。工業製品などの一次、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います。

家庭機器事業 ■主要取扱品目: 家電、インテリア家具、アウトドア・レジャー、エクステリア、ガーデニング、防災用品等



卸売 ファブレスメーカー

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。

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

心と技のある 専門商社でありたい

卸売業に磨きをかけながら、さらにお役に立てる技術力を付加し、
ものづくりの現場ともものづくりのサステナビリティを支え、
人々の暮らしを豊かにし続ける企業グループを目指します

2024年3月期の業績について

2024年3月期は、国内外の設備投資の回復が期待に届かず、全体売上の約65%を占める生産財事業に大きな影響を及ぼしました。営業利益においては、成長投資である基幹システム刷新に伴う減価償却費や活動経費の増加により、前期比減収減益という結果となりました。

特に生産財は、コロナ収束に伴う急速なビジネス回復を見込んでおりましたが、自動車、半導体などの製造業において設備投資に慎重姿勢が続きました。また、海外市場においては、低迷する台湾、中国での経済回復に鈍さが残りました。これら一連の動向に対し、より綿密な市場分析、それを見越した上での対応策に不足があったと真摯に受け止めています。

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 実績	2025年3月期 計画 ^{※1} (中計 最終年度)
売上高	527,263	506,866	530,000
営業利益	16,563	9,887	12,000
営業利益率	3.1%	2.0%	2.3%
経常利益	17,280	10,435	12,000
当期純利益	12,527	6,488	7,600

指標 (単位: 百万円)	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (中計 最終年度)
自己資本利益率 (ROE)	10.6%	5.1%	5.8%
基礎的営業キャッシュ・フロー ^{※2}	14,427	10,626	12,000
自己資本比率	42.6%	44.6%	40~45%

※1 2024年5月14日に修正。

※2 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。

CEOメッセージ

一方、全体売上の約35%を占める消費財事業は、この厳しい事業環境のなかでも健闘したと評価しています。高付加価値商材の提案に注力した住建事業のBtoBビジネスは、太陽光発電、蓄電池等の販売が堅調に推移しました。また、家電を含む一般消費者向けの家庭機器事業は、アフターコロナの消費行動として、その多くが旅行などの体験型消費に向かい、耐久消費財等の購入の手控えを懸念しておりました。しかしながら、消費者ニーズを満たした数多くのプライベートブランド商品を市場投入し、ほぼ前期並みとなる売上1千億円超えを達成しました。消費財の両事業は変化に対応し、想定を超える実績を上げることができたと認識しています。

世界経済は、地政学的リスクの高まりや為替相場の変動など、先行きの予測が極めて困難な状況が続いています。しかし当社グループは、これを「変化を味方に」と前向きに捉え、生産財・消費財事業がともにビジネスチャンスを求めながら進取果敢に取り組んでまいります。

山善グループの存在意義

山善の創業は1947年、戦後の焼け野原となった大阪の地で、工具や生活復旧品の販売から始まりました。創業者山本猛夫は、現在の私たちには想像を絶する厳しい環境において、「人づくりの経営」「切拓く経営」「信頼の経営」を高々と経営理念に掲げ、固定観念を捨てて先を見据えました。この創業者の想いは、山善DNAとして連綿と受け継がれております。創業から70有余年が経った現在

でも、まさに固定観念を捨てた経営が求められています。この激動する環境においてこそ、山善は大胆に攻めの姿勢を貫いてまいります。

山善はものづくりや暮らしに密着した専門商社です。当社が提供する商品やサービスには必ず「人」が介在しており、我々はそのことこそが大切だと考えています。これが、「心ある商社」でありたいと願う所以であります。

人が介在しないネット通販（EC）は今日、私たちの生活になくしてはならない大切な存在となりました。当社グループもまた、重要なビジネス戦略としてECの充実を目指してまいります。しかしながら、このような時代だからこそ人と人が目と目を見ながらの対面ビジネス、提案営業もまた、より一層重要度を増すと確信しております。そして、これこそが高い価値を生み出すと考えています。

当社グループは、生産財・消費財事業を通じ、「世界のものづくりと豊かな暮らしをリードする」ことを企業ビジョンとして掲げました。販売先である地域の商社様と仕入先メーカー様を最も重要なパートナーとし、ものづくりや人々の豊かな暮らしに関わる全てを支えていきたい、という強い想いが込められています。

当社グループは、戦後に創業した商社であり、業界においてはまだまだ歴史の浅い企業であります。だからこそ、ひたすら「切拓く経営」を貫き、「心ある商社」として仕入先メーカー様、商社様と強固なパートナーシップを築くことができたと考えております。

技術の結晶を製品に仕上げるメーカー様、その貴重な製品をユーザー様に販売するパートナー商社の皆様と

「ともに」、当社グループはまさに三位一体で日本のものづくりを支えてまいりました。

パーパスである「ともに、未来を切拓く」は、大切な存在である皆様と「ともに、」未来に向かって歩む姿を示しています。その姿勢は創業時より私たちの関わるビジネス全てに刷り込まれており、今日の山善の原風景でもあります。そこに、当社グループの「らしさ」があるのだと思っています。

これからの山善は、お客様のニーズに入り込み、「心と技」を持ち合わせた「お役立ち企業」として存在してまいります。真にお客様の目線に立ってお困りごとに耳を傾ける「心ある商社」、そのお困りごとを長年にわたって蓄積してきた当社の営業技術とノウハウで解決する「技有りの商社」を目指してまいります。私たちはお客様のために、この「心と技」を研ぎ澄ましなが、さらなる高みに向かって進んでまいります。

培われたビジネスモデルと強み

当社グループは、地域商社様との長きにわたる信頼関係に基づいた「卸売・流通」、特に海外市場を中心とした「エンジニアリング」、そしてアセットライトでスピード感のある商品開発が可能となる「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、それぞれに強みを有しています。

卸売・流通ビジネスは、祖業である機械工具の卸売業をベースに、時代のニーズに応じて工作機械や省力・マテハ

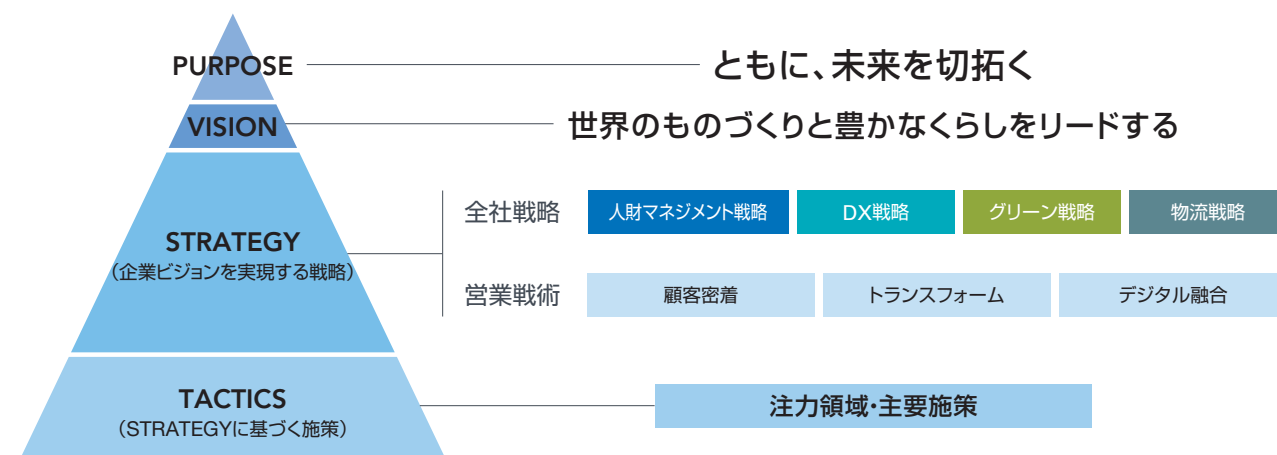


ン機器などを加え、販路と商品の領域を拡大してまいりました。これらコアビジネスで得た利益をエンジニアリングとファブレスメーカーとしてのビジネス基盤の充実にも投下してきました。

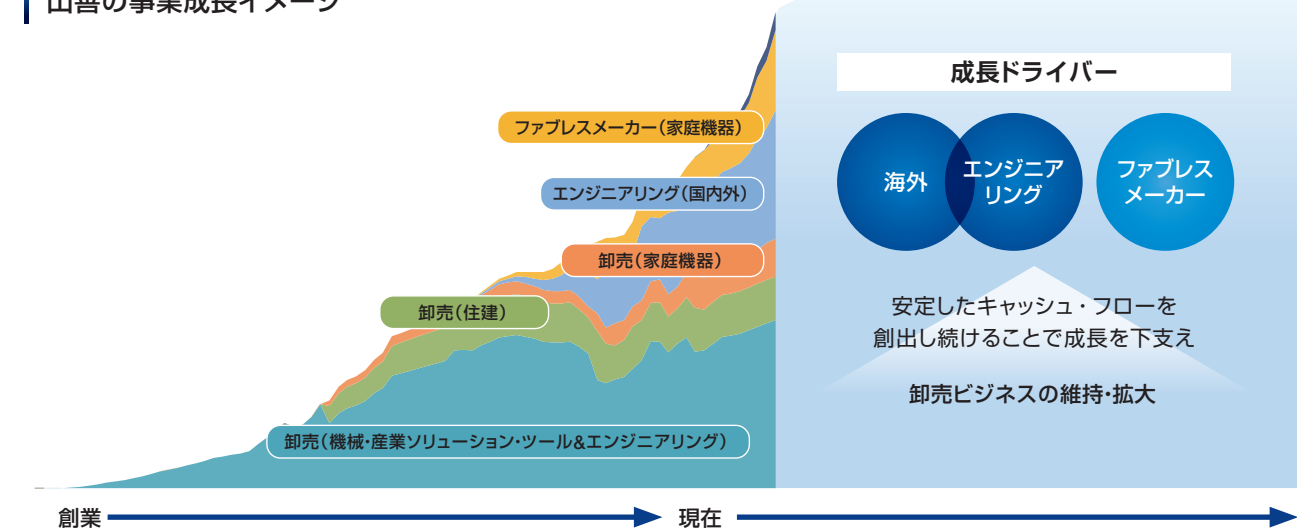
当社の卸売の強みは、それぞれの地域でものづくりを支援しておられる全国各地の商社様へ、新しい技術トレンドや情報を「対面で」ご提案できるところにあります。例えば、「この商品機能では海外製との優位性がなくなる可能性があるので、商品コンセプトを変えないと難しいですよ。」など、適切にご提案ができることです。ECの登場によって、改めて対面による提案営業の充実が、卸売業に欠かせないものとなりました。数多くの仕入先メーカー様との距離が極めて近い当社グループだからこそ、提案情報ソースは正確であるべきと考えています。

「エンジニアリング」については、中長期の事業戦略として、当社グループの重要な成長ドライバーと位置付けており、事業部横断で国内外での事業展開を加速させてゆきます。

2030年企業ビジョンを実現するための戦略と施策の全体像



山善の事業成長イメージ



※「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。



特に、生産財事業は早くから海外へ進出し、世界各地に拠点を有して独自のネットワークを構築しました。これが、当社グループの強みの1つです。海外における地域密着型のビジネスモデルは、高い技術レベルとノウハウを保有する現地スタッフが中心となっています。彼らが生産ラインの設計、設備の調達と設置、稼働、アフターメンテナンスまで一気通貫で行うことで、ユーザー様の生産活動に貢献しております。海外で生産財を扱う商社として、NO.1の存在でありたいと考えています。

足元では、中国での事業が苦戦するなかでも、タイ、ベトナム、メキシコなどにおいて「クロスボーダー戦略」と銘打ち、複数の国を跨いだビジネスを伸長させています。これは世界各国に展開する拠点が互いに顧客情報を共有しているからこそ可能なのです。例えば、A国からB国に生産移転を希望されるお客様に対し、A国とB国双方に展開する当社の拠点がお客様のご要望やお困りごとを共有するのです。そして、移転後にはB国の当社拠点が生産をサポートします。これは、長きにわたって構築した山善グループの強力な海外ネットワークがあるからこそ成し得る「技」なのです。

さらに、海外事業では、国内の良質な製品を欧米、アジアのユーザー様に認知していただくプロモーション活動を展開し、また、海外での活路を見出そうとする日本企業様のものづくりを支えてゆきます。

現在、北米や中華圏、アセアン地域で事業展開をしていますが、今後は、EMEA+India(Europe, the Middle East and Africa+India)地域へも拡大してまいります。

「ファブレスメーカー」の強みについてですが、もともと家庭機器事業は値ごろ感のある商品を消費者に提供するために立ち上げたビジネスです。昨今では、家庭機器事業の売上の約6割を占め、国内トップクラスのシェアを誇る商品が生まれるなど大きく成長し、現在は山善グループ連

結売上高の1割を占める存在となっています。消費者の生の声や販売データを分析し、消費者ニーズを俊敏に汲み取ったプライベートブランド商品を素早く開発し、数多くのYAMAZENブランド商品を市場に投入しています。

プライベートブランド商品の多くは主に国外で生産しており、為替の影響で部材高騰はあるものの、新たな販路開拓としてBtoB市場を狙うEC サイト「山善Bizコム」の拡大と、2024年6月に販売開始したバッテリー家電シリーズ「ELEIN(エレイン)」に期待を寄せています。今後は海外展開も視野に入れてゆきます。

現在取り組み中の中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」(以下、中計)が最終年度を迎えています。事業環境の変化を受け、今年度の数値目標は見直すこととしましたが、企業価値の向上に向け、売上・利益の成長を高めながら株主資本コストを低減させてゆく全社戦略、資本コストを上回るROEを目指す営業戦略も、確実に進捗しています。

環境貢献とサステナビリティ

当社グループは、地球環境問題を経営の重要課題と捉え、それに応えるための環境ビジネスを積極的に展開しています。これに関わる様々なエネルギー政策やエネルギー価格の高騰などはビジネスチャンスと捉えており、蓄電池システムによるスマートエネルギー事業、太陽光発電システムの導入を支援するコーポレートPPA(Power Purchase Agreement=電力販売契約)事業などを拡大させています。さらに、お客様と協働で環境優良商品を販売する「グリーンボールプロジェクト」を2008年から継続しており、今後もパワーアップしてまいります。



2024年開催「大阪どてらい市」にて

また、サステナビリティの観点では、地域経済の活性化につながる展示即売会である「どてらい市」を積極的に展開しております。今年で49年目を迎える、この「どてらい市」は昨年、全国24か所で開催し、地域産業の発展を支える商社様、出品メーカー様とともに、日本のものづくりの現場を正面から見つめ続けて今日に至っております。

「人づくりの経営」の実践

創業者が掲げた「人づくりの経営」は、当社グループにとって極めて重要な経営理念です。「最高の一日となる仕事をしよう」と、働くことを楽しみ、人生を豊かに彩りたいと思う社員を応援し、エンゲージメントを高めてゆくことは経営の根幹であります。その実現に向けた社風づくり、組織づくりを継続してまいります。固定観念を捨て、先を見据えられる人材、いわゆる「山善DNA」を受け継いできた人材が当社には多く、これが大きな強み、いわゆる「人財」となっています。この強みをさらに活かして、世界のものづくりと豊かなくらしをリードしてゆけるレベルに育て上げるため、果敢に人事制度改革に取り組んでいます。機知に富み、対面営業が得意な山善らしい社員や、国を跨いだクロスボーダー戦略をリードする人材の育成を目指しています。

不確実な時代にあっては、激変する環境を乗り切れるリーダーシップが求められます。これを発揮できるマネージャー層の充実が極めて重要であります。彼らには、役員、事業部長、支社長などと同等の経営目線と共通認識を持つように指導しています。さらに、当社グループ社員の3分の1を占める外国人社員に対しても同様で、こうした人材育成戦略を、さらにスピード感をもって展開してゆきます。

収益力と資本効率の向上

収益力と資本効率の向上は、当社の持続的成長の実現に不可欠な要素であります。人的資本投資はもとより、収益力の拡大に向けた成長投資を加速させてまいります。中計では400億円の投資枠を設けていますが、その全てを使い切ることに主眼を置くのではなく、経営全体のバランスを考え、期待される成果とリスクを見据え、これからも大胆に実行していく考えです。当社グループの総合力を高める

には、新規事業や海外事業への投資、またパートナーとの提携・M&Aの推進が必要不可欠であります。総合力向上という大きな目標に向け、マンパワーや多くの時間を費やすことになるため、その投資効果をしっかりと分析することが重要です。こうした姿勢のもと、収益性と成長性の持続的向上を実現させ、中長期的な企業価値の向上を実現してゆきます。

ガバナンスの強化

ガバナンスの強化については、2020年に社外取締役を4名に増員、2021年に指名・報酬委員会の設置、2022年にコーポレート・ガバナンスコードの全原則に適合する等、経営の公正性と透明性のあるガバナンスシステムの整備に取り組んでまいりました。取締役会においては、社内外の取締役が忌憚のない意見や指摘、提案を行っており、活発な議論が交わされています。これまで強化してきた仕組みをもとに、適切に経営をモニタリングしてまいります。今後は、成長事業である海外事業のガバナンス強化に注力し、社長直轄組織である内部監査部においては、以前の国内事業中心から、近年は海外事業監査へも力を注いでおり、経営トップである私自身も、強力にグリップを効かせてゆきます。

さらなる成長に向けて

今の事業環境は、戦後の創業当時と似ており、未来を正確に予想することが極めて困難であります。当社グループはこれからも専門商社として、重要なパートナーである地域の商社様や仕入先メーカー様をはじめとして、あらゆるステークホルダーの皆様と「ともに、未来を切拓き続ける」存在でありたいと思っています。当社グループはこれからも、祖業である卸売業を安定的に拡大させながら、エンジニアリングやファブレスメーカーの機能をより高度化し、激変する市場の変化に柔軟に対応してまいります。よりグローバルな視点で、ものづくりの現場と、ものづくりのサステナビリティを支え、人々のくらしを豊かに彩ることができる企業グループになりたい、と心から願っております。

進取果敢に挑戦する山善グループの今後の活躍に、ぜひご期待ください。

特集 CFO 投資家対談

山善グループは、安心して投資を続けられる企業 ビジネスの魅力を、もっと資本市場に発信すべき



トライヴィスタ・キャピタル株式会社 シニアアナリスト 月岡 深志 氏 取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO) 山添 正道 トライヴィスタ・キャピタル株式会社 代表取締役 後藤 正樹 氏

投資対象としての山善グループの魅力

後藤： 当社の投資戦略は「クオリティバリュー投資」であり、高いクオリティを有する企業、しかも業界トップまたはトップに近いリーダー企業の株式が、市場から割安に評価されているような企業を見つけ出し、投資をするというコンセプトを貫いています。山善グループは、機械卸のトップクラスの企業でありながら、対話を始めた5年前の時点で、資本市場では割安に評価されていたことに着目し、投資及び対話をさせていただきました。

一般に、卸売業界の企業の多くは、卸先の企業やその先の最終顧客を見てビジネスを行っていると理解していましたが、直接お話を伺い、貴社はそれだけではないと分かりました。卸先や最終顧客はもちろん、仕入先であるメーカーも「大切なお客様」として捉えている企業と出会うのは初めて

の経験でした。そのような考えを持つ貴社に対する私たち自身の理解が進むにつれ、このようなカルチャーを持つ企業だからこそ、業界トップに位置し、これからもシェアを高めていけるという結論に至りました。貴社であれば、厳しい状況にある日本の卸売業界にあって、短期の受注サイクルの影響は受けながらも、着実にシェアを伸ばして成長し続けることができると考えました。

もう一つ、驚かされた点は、適正在庫を重視した経営にかなり以前から取り組んでいる点です。今こそ、多くの企業が資本効率を意識した経営をするようになりましたが、貴社は特に卸売業界が一番意識すべきKPIであるキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)が過去10年ほど前から見ても、ほぼマイナスと、安定した資金繰りができています。その結果として高いROICを実現できていることが投資判断の一つのきっかけとなりました。

月岡： 当社では、事業の強さ、企業としての強さを見極める際に、ROICを参考にすることが多くあります。私も高ROIC企業でありながら、市場の評価としては割安だと考えて貴社に注目しました。その後、後藤が申し上げたように、貴社より事業の仕組みを伺い、高いROICを実現できている理由を理解することができました。

山添： ご評価いただき、ありがとうございます。確かに、今でこそCCCを管理指標とする企業は増えていますが、当社は以前から、「立て替えはしないように」ということを営業スタッフには常々伝えてきました。売掛サイトと買掛サイトをバランスさせ、必要以上の在庫を抱えず、運転資金の膨張を抑えるよう、指導が続けられてきました。この意識を徹底するため、管理手法として、主要な運転資金に対して社内金利を課し、部門の利益から当該金利を差し引いたものを利益として捉えてきました。加えて、基準値より多い在庫を抱えた場合は「在庫ペナルティー」という形で業績連動賞与の評価に組み込むという運用も行ってきました。このように、キャッシュ・フローや在庫の圧縮を現場に徹底してきたことで、営業スタッフもそれを肌身に沁みて感じる仕組みが、早い時期から構築されていました。

月岡： その話を聞いた時は、本当に驚きました。かなり以前から、現場レベルで「資本コストを意識した経営」がなされ、営業スタッフ一人ひとりに沁みついているんですね。

後藤： かなり前からROIC経営の仕組みを現場に浸透させているというのは、本当に素晴らしいことです。日本企業の多くは、最近になって、ようやくROICを意識した経営を進めるようになりましたが、分子である利益を増やすことでROICを高めようとする企業が大半です。さらに、分母の投下資本について必ずしも正しく評価されていないがゆえにROICを本当に意識した経営を進められているか疑問です。貴社のように、投下資本の効率性を高めようとする日本企業はまだ少ないと思います。

山添： そこは恐らく、紆余曲折の末にたどり着いた、当社独自の手法なのだと思います。当社にも昔、資金繰りに苦労した時代があり、銀行から融資があまり受けられないなどの事態も経験した末に、なるべく自己資金で運転できるよう形にして、借入金の返済に充ててきたということがあります。冒頭、後藤さんより、当社が仕入先メーカー様もお客様として大切にしているという言葉をいただきましたが、戦後の焼け野原から事業を立ち上げた創業者が、苦しい中で商品を提供してくれた仕入先メーカー様に報いるため、商品を

一生懸命売り、一刻も早く資金を回収して支払いを行う努力を重ねてきたことが、今日の私たちのDNAとして受け継がれているのだと思います。そこから、メーカー様、販売店様、当社が一体となる「三位一体経営」という考え方が根づいたのだと考えています。

ビジネスモデルの優位性と人的資本

山添： 今、日本の卸売業界には、向かい風が吹いていると認識しています。EC(電子商取引)がこれだけ浸透してくると、それを専業とする企業も台頭してきており、卸売事業者のうちある程度は淘汰されていくと思います。現時点では、機械や工具のうち専門的な商品に関してはEC販売だけでは情報が得にくく物量が確保しにくい。そのため、やはり対面営業が必要となりますが、仕入先メーカー様は販売業務に人員を割くことができない。結果、ユーザー様へ商品をお届けするためには地方の販売店に製品を卸さなければならないという状況にあります。そこを取りまとめる我々の卸売ビジネスは、そう簡単にはなくならないと思いますが、経営としては、淘汰されるリスクも念頭に置くべきだと捉えています。当社としては、経営基盤である卸売ビジネスでの提案力をさらに強化し、付加価値を高める努力を継続しながらも、その上に新たなビジネスをオンしていく必要があると考えています。その一環として国内外でのエンジニアリングビジネスや、家庭機器におけるファブレスメーカービジネスを積極的に拡大していく方針です。

例えば、国内エンジニアリングビジネスの拡充のために立ち上げたのがTFS(Total Factory Solution)支社です。主に仕入先メーカー様の工場や三品(食品・薬品・化粧品)等の新たな業界に対して、直接様々なソリューションを提案し、エンジニアリングビジネスを展開しようとするものです。



月岡：私たちも、業界自体がシュリンクしていくことを懸念していましたが、ご紹介いただいたTFS支社は業績をしっかり伸ばしており、業界が抱える課題への対応に率先して対応しているという貴社の姿勢には、安心感を持っています。こうした点も、今後、引き続き投資をさせていただきたいと感じるポイントの一つです。

後藤：例えば、機械・工具卸売のマーケットが寡占状態ではないところに貴社の成長余地がかなりあると思っています。トップクラスのシェアを持つ貴社でさえ、多く見積もっても10%程度のシェアです。仮に市場全体の成長率がゼロであったとしても、戦略次第ではシェアを大きく伸ばすことができます。

山添：業界では売上トップクラスということもあり、当社の社員は、様々な製品を集められるパワーには長けていると思っています。社員の多くは文系出身で、もともと技術的な専門知識は多く持ち合わせていないかもしれませんが、お客様の「お困りごと」を聞いて、その解決のために最適な製品を集め、提供するという「アセンブリ能力」が高いのだと思います。お客様の要望を受けて、単に型番製品を流すのではなく、いろいろ提案して、お客様に役立ててもらおうという姿勢が強いのです。

月岡：それぞれが貴社の価値と言えるかもしれません。お客様にとっても、また仕入先メーカーにとっても、貴社はなくてはならない存在になっているのだと思います。

月岡 深志氏

トライヴィスタ・キャピタル株式会社
シニアアナリスト



後藤：仕入元の機械メーカーとの関係性が強いからこそできることなのかもしれません。ポストコロナで経済が回り始めた時期に世界的にサプライチェーンが混乱し、多くの企業が必要な機械や工具の調達に苦しんでいました。その時にも貴社は高い調達力・提案力を活かして、すぐさまお客様に対して多様な提案ができていました。そこに大きな強みを感じます。社会が苦境に陥った時ほど、貴社の強みが際立ちます。

山添：最近では、技術的な提案力も高めようと、仕入先メーカー様に営業担当者を派遣して勉強をさせてもらうような研修を行うほか、技術者のキャリア採用にも力を入れています。さらに、組織としての力をより強化するために、階層別のキャリア研修なども充実させています。

後藤：我々が投資先を探す際には、やはり人的資本を大事にしている会社を探します。一般論ですが、業界のリーダーとなる企業は、人を大切にできる気持ちが高いし、給与水準も概ね高いところが多いように思います。日本のように人口減少が進む中で、「希少資源」は何かと言えば、それは「人」です。その中で、やはり貴社のように、人材を大切に育て、しっかりと対価を支払える企業というのは、「希少資源」を確保し続けることができると思います。リーダー企業だからこそ、それができるのです。

月岡：私たちは長期目線の投資家ですが、貴社との対話を始めた時、やはり一番気になったのは、そもそもこの卸売ビジネス自体が持続可能なのかという点でした。卸先の販売店や仕入先メーカーが集約して、卸を介さずに直接取引をすることで増えていくことが大きなリスクではないかという疑問です。貴社との対話の中で、貴社のビジネスモデルを理解し、機械卸や工具卸の業界というのは、そのようなリスクが低い業界なのだということが分かりました。だからこそ、人に対する投資を増やすことも、リスクテイクとして理に適っていると考えたことも、貴社に投資をさせていただくきっかけの一つとなりました。

資本コスト、株価を意識した経営

山添：先ほどもお話ししたように、過去には「無借金経営」に向ってひた走っていた時代もあり、資金が積み上がりました。時代が変わり、今は資本効率が求められる時代で、当社も、中期経営計画を立てる際に、資本効率を高めることにも十分配慮するようになりました。

ただ、我々が持つ資金の全てが余剰であるとは考えていません。業界の未来を見据えれば、シュリンクしていく市場もあれば、拡大が見込まれ、もっと経営資源を投入すべき市場もあります。卸の業界が苦境に陥るのであれば、その領域を広げるためのM&Aや、業界再編も、私たちは率先して考えていく必要があります。そのための資金が必要なほか、卸売業者として与信も重要なことから、調達コストを抑えるために信用格付への配慮も重要です。資本効率を考える際には、そのバランスを考えています。

後藤：冒頭でも触れましたが、私たちは投資判断に際し、ROICを重視しています。もちろんROICの水準はビジネスによって違います。貴社のような高いROICを持つ企業が、さらに上を目指すことは大変だとは思いますが、今以上に可能性のあるビジネスを見つけて、自己資金や借入金を投入して成長投資を続けることで、会社を成長させつつROICを維持・向上させることを期待しています。しかし、ROEはまた別の話です。ROICは事業に投下する資本のリターンであり、事業経営に対する考え方であるのに対し、ROEは、株主資本コストを超えるリターンを得ているかどうかのKPIです。事業に関連しない資産が株主資本に含まれていれば、どうしてもROEは上がり、PBRも高まりません。最適なバランスシートを意識した経営がROEの向上につながります。

月岡：貴社は株主資本比率の目標を40～45%として、下限だけでなく上限も設定されていますね。過剰な株主資本を持たないことを意識されていることが、ROEの向上につながるものと期待しています。当社としては、WACCを上回るリターンが見込める投資先があれば、ぜひ成長投資に資金を回してほしいと考えています。そのような魅力的な投資先がない場合は、配当や自社株買いなどをすることによって最適なバランスシートを維持してほしいと考えます。

山善グループの持続的な成長に向けて

後藤：クオリティ企業の定義を一言で語ることは難しいのですが、持続的に競争優位性を維持できる企業が、長期的に勝ち続けると思います。貴社の競争優位性を理解するには時間がかかりましたが、企業文化を含め、我々が求める性質を持つ企業であり、これからも市況によるアップダウンはあっても、安心して投資を続けられる企業であると判断しています。私たちは「アクティビスト」でもなければ「エン



後藤 正樹氏

トライヴィスタ・キャピタル株式会社
代表取締役

ゲージメント戦略ファンド」でもありません。投資先の経営者と対話することは長期投資家としては当たり前の行動であります。長期間に株主という名のパートナーであるためにも、対話することによって長期的に企業価値を上げていきたいと思っています。貴社の株主であり、パートナーであり、ファンでもあります。だからこそ貴社とは対話をぜひ続けたいと考えています。今後の事業展開にも期待しています。

月岡：まだまだ、貴社のビジネスの良さが資本市場に伝わり切れていない部分があると感じています。今回の統合報告書を読んで、その魅力が少しでも伝わればよいと思います。今後は、少し時間をかけてでも、資本市場ともしっかり向き合ってください、貴社の魅力を発信し続けていただけたらなと思います。期待しています。

山添：営業スタッフに受け継がれるDNAは、これからも大切にしたいと考えています。世界地図に当社の展開地域を表すと、まだまだ空白が多く、そこを埋めていきます。卸売業界全体が厳しい状況でも、個々のビジネスを見れば可能性を感じます。見方を変えれば成長の種は近くに落ちています。これからも、自社グループの成長を軸に考えていきます。この1、2年、IR活動を行ってきて感じるのは、外部の視点を取り入れることの大切さです。投資家を含め、厳しい助言を受けることもありますが、その全てを聞き入れるというよりは、自社グループのポジションを考えて、何が一番妥当な選択肢なのかを考える良い機会につながると考えています。今日の対話も、非常に有益でした。貴重なお時間をいただき、ありがとうございました。

資本政策・財務戦略

当社は、中長期的な企業価値向上の考え方をもとに適正な成長投資、株主還元を行い、財務資本、非財務資本を強化し、収益性を高めていきます。

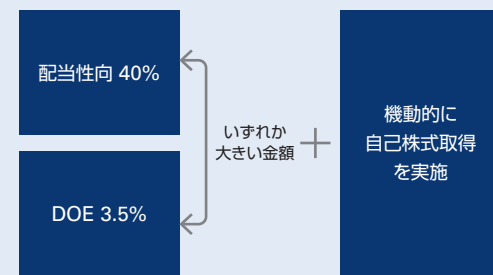
1 キャッシュ・アロケーション見通し 2023年3月期～2025年3月期

中期経営計画		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	累計実績	
基礎的営業 キャッシュ・フロー 3期合計 約370億円	成長投資	事業投資 200億円	7.9億円	10.2億円	— 億円	18.1億円
		DX/システム投資 100億円	31.3億円	20.5億円	— 億円	51.8億円
		物流等投資 100億円	18.7億円	16.2億円	— 億円	34.9億円
手元資金・借入金 165億円	株主還元	配当 135億円	35.6億円	45.5億円	93.5億円	173.6億円
	最適資本	内部留保 — 億円	— 億円	— 億円	— 億円	— 億円

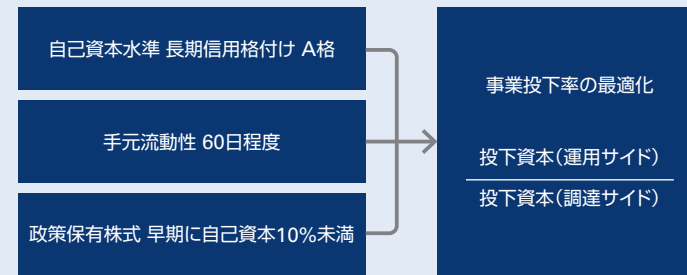
成長投資と株主還元の バランスを意識した キャッシュ・アロケーション を目指す

現状における、中期経営計画期間中の見通しを示しています。成長投資として総額400億円、その内訳は、事業投資200億円、DX/システム投資100億円、物流等投資100億円となります。事業投資の具体的な内容は、主にM&Aを想定しています。そのため、自社のみで計画を立案し粛々と実行できる類のものではなく、現時点の進捗は見通しと大きく乖離しています。ただ、専門部署、各事業部門、コーポレートスタッフが協働で常に複数の案件を進めており、成就不至らなかった案件も含めた案件総額は200億円を超過しています。今後も焦らず戦略への適合性、経済合理性を重視し積極的に取り組みます。DX/システム投資は、データ主導型企業への変革、新たなビジネス創出のため、ERPの更新、データ分析基盤の構築をはじめとする投資を推進しています。物流等投資は、2024年問題、環境負荷軽減等の課題を解決するとともに、事業部横断の物流機能最適化とサービス能力向上を目的とした投資となります。

2 株主還元方針



3 バランスシートコントロール



財務規律を保ちつつ 投資と還元を推進する

多数の取引先と反復継続的にBtoB取引を行うため、一定以上の信用力の維持が円滑な取引に不可欠と考えています。過度に保守的な財務運営をする考えはありませんが、発行体格付け（長期信用格付け）A格を信用力の目安としています。この水準であれば、仕入先メーカーの与信判断に大きなコストが生じず原価低減にポジティブな影響があると想定しています。なお、資本が過剰な水準に到達した場合には、手元流動性、成長投資との関係を見極めながら、負債の利用も視野に入れつつ現金配当、自己株式取得により調整を行う可能性は排除していません。政策保有株式の縮減についても、保有残高を早期に自己資本の10%未満とするべく折衝を推進します。以上の考え方、取組みを前提に、事業ごとにそれぞれの事業ライフステージ（立ち上げ期～成長期～成熟期～衰退期）に応じたキャピタルアロケーションを進め、事業投下率（投下資本（運用サイド）/投下資本（調達サイド））の最適化を図ります。

4 事業ポートフォリオとキャピタル・アロケーション

ビジネス	価値創出場所	取扱商品	事業性	収益安定性	租利率指標	営業利益シヤ	投下資本				資本収益性		
							非財務資本			財務資本			
							仕入先	販売先	人員	運転資本		デジタル	在庫
エンジニアリング	海外	生産財	シヤ拡大	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%)	★★★★★	★★★	★★★	★★★
	国内				★★★★~ ★★★★					★★★★★	★★★	★★	★★
卸売	海外	住建	シヤ維持	安定的	★★	60%	国内販売 ネットワーク		60%強 (そのうち、 海外20%) 約1,500名	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★~ ★★★★★
	国内				★					★	★	★	★
メーカー		家庭機器	シヤ拡大・ 需要拡大		★★★	15%	主に 海外メーカー ネットワーク	支持者・ ファン	3~4% 約100名	★★★★	★★★	★★★★	★★★★

人的資本を最重要アセットに据え、最適なキャピタル・アロケーションを目指す

(1) 非財務資本

当社グループにおけるキャピタル・アロケーションの要諦は、人材の最適配置、人的資本投下の最適化にあると考えています。例えば、卸売ビジネスの持続的な発展には、多くの仕入先メーカーと販売先様との関係性の深化が不可欠であり、それを実現することができる人材をいかに育成し適切に配置するか、海外におけるエンジニアリングビジネスの持続的な発展には、技術に対する知見を有し、異文化に飛び込み活躍できる人材をいかにして育成、あるいは調達し配置するかが競争優位性の確立に大きく影響を及ぼします。

(2) 財務資本

次に、当社グループの事業の多くが資産回転型ビジネスであるため、シヤ拡大にあたり資金の制限を極小化なるべく運転資本回転率の向上を追求してきました。その結果、運転資本（WC）は最適化され、WCがマイナス値のビジネスも存在します。昨今は、卸売ビジネスにおいて積極的にデジタル、物流投資を推進することで、人的資本の再配分、つまり非財務資本から財務資本への置換により、貴重な人的資本の調達を推進しています。この取組みにより、卸売ビジネスの一時的な資本収益性を多少犠牲にしてでもビジネスの持続可能性を高め、かつ、良質な売上の拡大により利益額の拡大を図り、中長期的な資本収益性の確保を目指します。

山善の事業



株主資本コストを上回るROEの実現

山善の各事業のビジネスモデルにおいて、「取引先との関係強化」に必要な「3つの営業戦術」を策定し、収益基盤の強化と新たな収益源の創出に取り組みます。

株主資本コストの低減

ステークホルダーとのエンゲージメントの強化、重要課題への取組みを通じて、事業リスクの低減を図ります。

成長率の向上

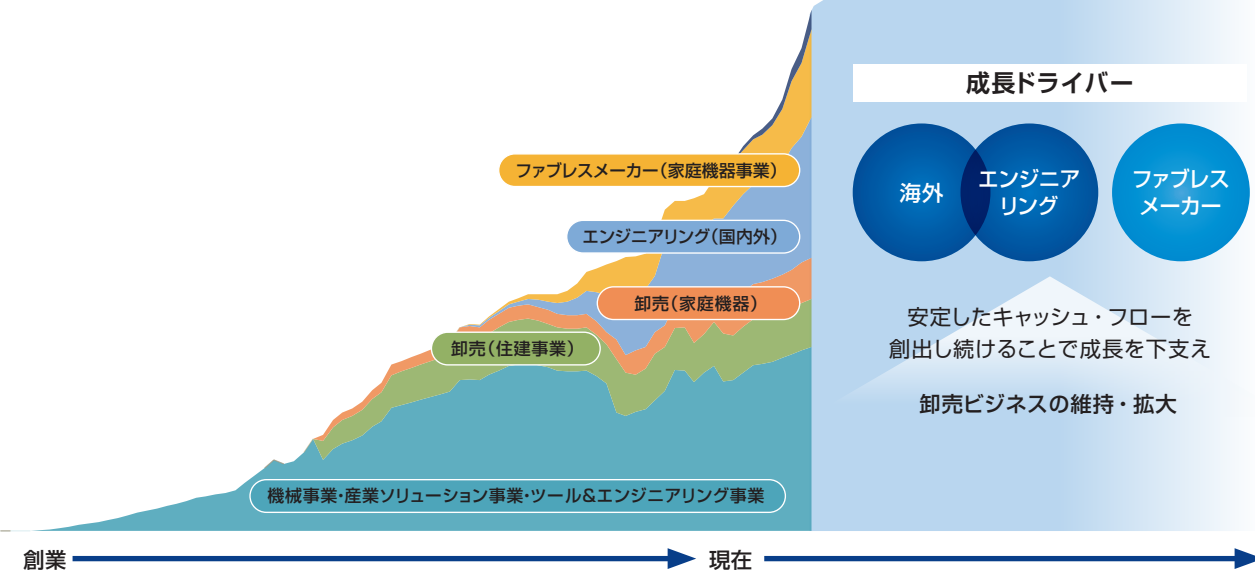
2030年企業ビジョンからバックキャストで重要課題を特定し、全社戦略を策定しています。全社戦略に取り組みキャッシュフローの拡大を目指すことで成長性を向上させます。

株主資本の最適化

利益と資本に連動する株主還元を行い、中長期的な価値向上を目指します。

当社は、継続取引により安定的なキャッシュ・フローを創出する卸売ビジネスというストック的な収益基盤に、エンジニアリングビジネス・ファブレスメーカービジネスといったフロー的なビジネスをアドオンし、成長してきました。株主資本コストを上回るROEの実現に向け、卸売ビジネスの維持・向上によって収益基盤をさらに強化し、エンジニアリングビジネス・ファブレスメーカービジネスを成長ドライバーと位置付け、積極的に拡大していきます。

山善の事業成長イメージ



※「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。

事業部横断の営業戦術

当社では、今後起こり得る事業環境の変化に関するリスクと機会を分析し、「2030年企業ビジョン」で設定している4つの全社戦略を踏まえ、事業部横断の3つの「営業戦術」を設定し、各事業にて実行しています。

事業環境の変化に対するリスク認識



事業部横断の3つの営業戦術

1 顧客密着

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

セグメント別攻略：
ターゲットを明確にし、専門性を強化し戦略的に提案活動を実施

営業の組織化：
強い個の営業ノウハウを形式化し、組織としても強い営業体制を構築

営業支援体制強化：
マーケティング、インセールス等の体制を強化

デジタルチャネルの強化：
顧客接点となる情報提供サイト、ECサイト等を強化

海外現法の現地化推進(グローバル)：
ナショナルスタッフ育成などを通して現地体制を強化

2 トランスフォーム

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

エンジニアリング力の獲得：
生産ラインや建設建築現場全体へ寄与するエンジニアリング力・施工力の獲得

グリーンビジネス注力：
社会課題を解決しつつ企業価値向上へつながるグリーンビジネスの拡大

新たなビジネスモデルの構築：
継続課金ビジネス等、新しい収益構造の構築

商品開発強化：
高付加価値を提供する新たな商品やサービス開発体制の強化

物流体制増強：
今後の大幅な成長に耐え得る物流体制の増強

3 デジタル融合

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「人材」につなげ、新たな付加価値を創出

生産財WebプラットフォームによるリアルとWebの融合：
次世代BtoB Web構築等

家庭機器Webサイトによる自社コマース展開：
「山善ビズコム」の段階的拡充

データを駆使した商品開発・営業力強化：
データドリブンマネジメント基盤構築

国内生産財事業

卸売 ビジネス	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
	エンジニアリングビジネス(TFS支社)



上席執行役員
営業本部 副本部長
(国内担当)

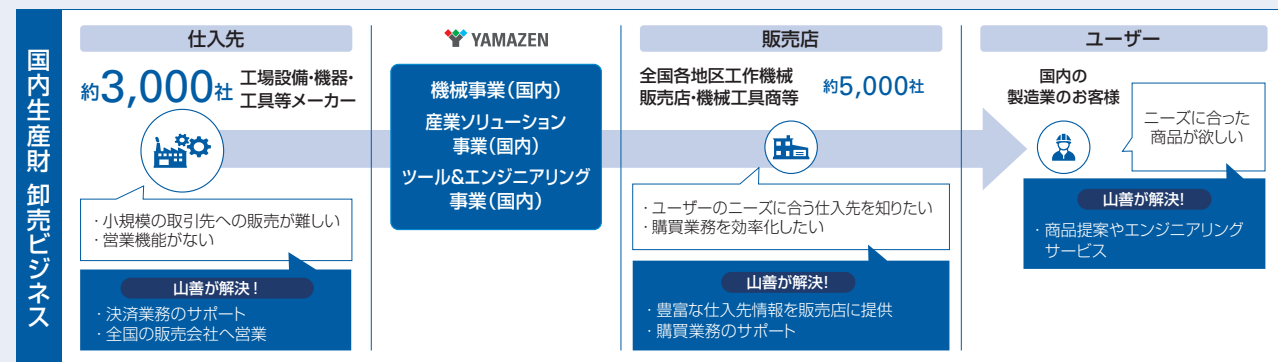
坂本 伸二

卸売ビジネスとエンジニアリングビジネスの両輪で顧客の課題を解決します

国内生産財事業は、工作機械、マテハン、メカトロ、環境機器、切削工具、工作機械周辺機器、測定・計測機器等を販売する卸売ビジネスと、工場設備の自動化や建屋までをトータルで提案するエンジニアリングビジネスを通じて、幅広い製造業の皆様に商品やサービスをお届けしています。各事業部・支社で取り組んでいる施策は、当社の重要課題に紐づく全社戦略に基づくものであり、事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値の向上を目指しています。長年にわたって培ってきた卸売ビジネスの顧客基盤にエンジニアリングビジネスで培った技術力をかけ合わせ、様々な顧客の課題解決に取り組むことで日本のものづくりに貢献していきます。

強み	<ul style="list-style-type: none"> 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 利益率はさほど高くないものの、在庫を持たず、CCCが短い(卸売ビジネス・機械) 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)
機会	<ul style="list-style-type: none"> 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製造現場・物流現場の旺盛な自動化・省人化ニーズの伸長 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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

国内生産財 卸売ビジネスの商流



注力する取組み

① 卸売の付加価値としてのエンジニアリング機能の強化 背景/製造業のスマート化、顧客ニーズの多様化	② 業界・商品カテゴリーに対する専門性の強化	③ グリーンビジネス支援 背景/環境対応需要の高まり	④ 商品開発の強化 背景/バリューチェーンの変化	⑤ データドリブン営業体制の構築 背景/バリューチェーンの生産性向上
--	------------------------	-------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

卸売ビジネス 機械事業

事業概要

国内外トップメーカーとの協力体制により、時代とともに変化する生産現場のニーズに対応した工作機械による生産・加工システムを提供。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日本の「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

機械事業の取組み

山善エコシステム[※]の価値を高め、お客様のお役に立つ事業を目指します。

近年の国内製造業においては、工作機械への設備需要が低迷し、厳しい事業環境が続いていました。さらに、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や中国をはじめとした価格競争力のあるアジアメーカーの台頭、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などの新商品技術の発展など市場環境は急速に変化しています。これらの変化に適切に対応するため、短期的な利益追求のみならず、変化の激しいユーザーニーズを捉え、中長期的な付

※山善エコシステム：山善機械事業部と利害が一致しているグループ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。

加価値創出を実現する新しい形の卸売ビジネスへの転換を目指し、エンジニアリングの専門組織を設置しました。また、これまで培ってきた営業知見の共有基盤を構築・強化し、デジタルデータを活用した最適提案を実現するためのデータドリブン営業の試験運用を開始しました。卸売ビジネスの基本機能であるサプライチェーンの円滑化だけでなく、ユーザーの設備稼働率の向上や新たな仕事領域への拡大をサポートすることで、全プレイヤーの相互発展を目指し、山善エコシステム全体の効率化・価値向上につなげていきます。

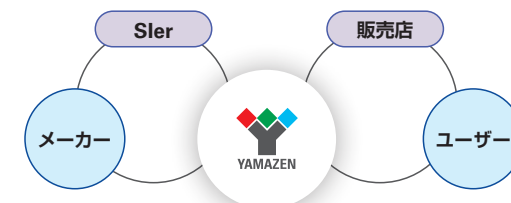
執行役員
機械事業部長
岩瀬 英治



エンジニアリング室の新設

顧客密着
トランスフォーム

当期より、海外部門で数十年培ったエンジニアリング部門のノウハウを国内卸売ビジネスへも活用すべく、エンジニアリング室を新設しました。製造業・加工技術に精通したプロフェッショナル人材を登用し、その専門性と既存のセールス部隊とのシナジーを発揮します。全国の販売店とともに、製造業ユーザーへ最適な加工法、省人化や自動化の提案等を行い、生産性を最大限に引き出すことで、ユーザーの投資余力改善を実現し、新たな機械販売ビジネスの機会を創出します。また、機械メーカーではカバーしきれないエンジニアリングフォローを当社が請け負うことで、メーカーのリソース面も補完。対象メーカーも順次拡大させ、さらなる事業拡大を目指します。



高い商品知識とエンジニアリング力を備えた「エンジニアリング室」によるバックアップ

金属3Dプリンターの販売強化

顧客密着
トランスフォーム

今後、大幅に市場規模の拡大が見込まれる金属3Dプリンターの販売体制強化のため、国内外の金属3Dプリンターメーカーとタイアップし、全国展開して販売機会の創出を実現します。従来の機械加工顧客に新たな工法を提案し、顧客の企画・開発・試作・生産のリードタイム短縮を実現し、国際競争力の向上に貢献していきます。また、3Dプリンターを活用することにより、新たな市場開拓や新規顧客の獲得につなげていきます。試験販売を開始した3Dプリンターの受託造形も好評を得ており、さらに品質レベルを向上させ、大きなビジネスへと成長させていきます。



→ 全社戦略「グリーン戦略」P.52ご参照

卸売ビジネス 産業ソリューション事業

事業概要

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、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、オイルミスト集塵機、切削洗浄浄化装置、脱臭装置、吸音・防音システム、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

産業ソリューション事業の取組み

より高い付加価値創造で社会課題解決と収益向上を目指します

生産財市場の課題である「労働力不足」「脱炭素対応」「DX対応」の解決、さらには加速度的に進化するAIの活用等は当社にとって従来手法の変革を求められるとともに大きなビジネスチャンスでもあると捉えています。当事業部はメカトロ・マテハン・環境・インフラといった生産財で最大の市場を持つリーディングメーカーとの強固な協業関係を持ち、販売ネットワークにおいても自動車・半導体・電子部品・食品・流通・建築等、多様な市場を網羅する強固な販路を有しています。長年にわたり築き上げた営業資産とも言える三位一体の体制を

ベースとして、自動化・脱炭素ソリューション・DX支援、AIを活用したオリジナル開発商品等の高付加価値商材を、専門力を備えたセールス人材が提案し、お互いのビジネスを拡大していきます。そして、ものづくりを支える立場から社会課題の解決と収益力の向上を両立させていきます。また、将来に向けて国内エンジニアリングビジネスを展開するTFS支社や海外エンジニアリングビジネスとの社内連携を進め、産業ソリューション事業のさらなる拡大を目指します。

執行役員
産業ソリューション
事業部長
高松 勝彦



情報発信・収集～専門展を活用したソリューション提案

顧客密着

トランスフォーム

「労働力不足」「脱炭素」等、様々なユーザーが共通して直面する課題を解決するため、自動化・省人化ソリューションを中心とした展示会・イベントや環境改善機器の受注獲得に向けた「脱炭素」をテーマとした商談会を全国各地で積極的に展開し、ユーザーとのコミュニケーションチャネルの構築・拡大を図っています。一連の活動でユーザーの個別ニーズを汲み取り、高付加価値な提案ができる体制を整備・構築し、ソリューションをトータルで提供することで事業の持続的成長につなげていきます。



→ 全社戦略「グリーン戦略」P.52ご参照

顧客価値に即したオリジナル商品開発

顧客密着

トランスフォーム

AI等の最新技術と併せて時代とともに埋もれてしまった「枯れた技術」を有効活用し、商品価値とコストのバランスの取れたユーザーニーズにマッチするオリジナル商品の開発に取り組んでいます。オリジナル商品をフックにし、全国に配置したセールス・技術サポート員を軸に当該商品に関連する周辺設備及び設備全体の改善提案に結び付く、より深化したユーザーコミュニケーションを展開し、付加価値の高い設備受注を収益エンジンにすることをゴールとしています。



卸売ビジネス ツール&エンジニアリング事業

事業概要

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商品と情報を提供しています。



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

ツール&エンジニアリング事業の取組み

流通基盤を強化し、リアル営業活動とWebの活用で、次代のものづくりを支えます

製造業や物流業界の労働力不足はますます深刻化し、併せて環境問題も待たない時代へ突入しています。このような社会変化を踏まえ、当事業部は流通基盤の強化を図っています。関西では物流2024年問題を念頭に路線会社のターミナル内にロジスティクスセンターを移転し、さらに販売店様・ユーザー様の近くに在庫を完備したデポを全国5カ所（岡山、金沢、仙台、札幌、静岡）へ配置することにより、CO2排出を抑制しながら迅速に商品をお届けします。新Webサイト「teraido」を開設し、商品検索から受注・出荷までを自動

化し、サプライチェーンの生産性向上に努めています。「どてらい市」をはじめとするリアル展示会では「見て、触って、体感して」いただき、ユーザー様ごとの個別のお困りごとを解決し、また専門力の高い技術営業が自動化、省エネ・省人化をご提案しながら生産性の改善に貢献していきます。また、カーボンニュートラルへの取組みをさらに強化し、環境優良商品の提案や環境負荷低減につながるオリジナル商品の開発も進めています。

執行役員
ツール&エンジニアリング
事業部長
青木 雅彦



新Webサイト「teraido」がオープン

顧客密着

デジタル融合

2024年10月より自社ECサイト「teraido(テライド)」をオープンさせました。ものづくりを支える約250万アイテムのあらゆる商材を掲載し、商品検索機能の充実、新製品情報や導入事例、売れ筋商材や旬なアイテム、業界情報等の閲覧が可能となります。登録した販売店は情報を収集できるだけでなく、その場で発注、見積り依頼や返品受付などスムーズに操作ができるようになるため、業務効率向上の支援にもつながります。リアル営業活動とWebの活用で販売店に寄り添い、お役立ちにつながることでより強固な信頼関係の構築を目指します。



<https://www.teraido.jp/>

専門力を活かした全国6名の技術集団が躍動

顧客密着

トランスフォーム

2020年7月より技術営業の採用を始め、大阪・東京・北関東・名古屋・九州へ6名を配置し、販売店、ユーザーへ加工改善やツーリングレイアウト、治具選定など知見を活かした提案を行い実績を伸ばしています。全国各所の展示会では「加工相談コーナー」や仕入先とのコラボ企画で付加価値の高い加工提案を行い、ユーザーの生産性向上、コスト削減に寄与していきます。今後はさらにユーザー目線のオリジナル商品の開発にもチャレンジする等、業界や商品カテゴリーに対する専門性を強化することで、多様化する顧客ニーズに対応する提案力を強化していきます。



トータル・ファクトリー・ソリューション(TFS)支社

生産現場のソリューションをトータルで提案

TFS支社は、「CROSSING」の象徴的な組織として、国内の事業部・グループ会社が海外支社と連携し、自動化をはじめとする生産現場で求められる多くのソリューションを、トータル提案しています。また、社外ネットワーク「山善FA・Sler会」を発足し、様々なお客様のご要望に対応したシステム提案を行い、「お困りごと」の解決に努めています。国内生産財卸売ビジネスをベースとしたエンジニアリングビジネスに加え、半導体業界、三品業界(食品・薬品・化粧品)、物流業界、建機業界等を新

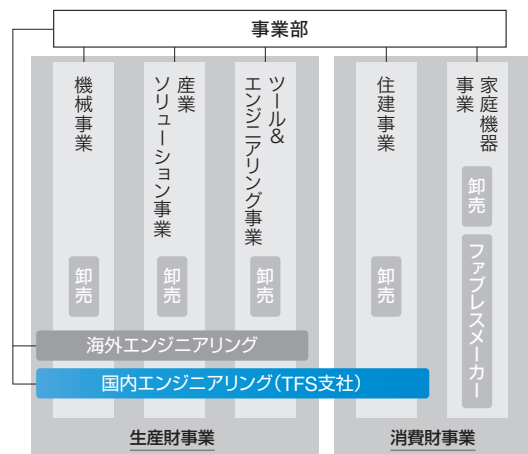
たな注力分野と位置付け、専任部隊を編成し、スピード感をもって市場開拓を行っています。我々、TFS支社の事業の役割は、「TFS支社の機能」を「山善の機能」と位置付け、積極的に人材投資を進め、営業面、技術面を含めた機能強化を行うことでエンジニアリング力をさらに向上させ、当社の業績に寄与することであると考えています。

専任役員
トータル・ファクトリー・ソリューション
支社長
中山 勝人

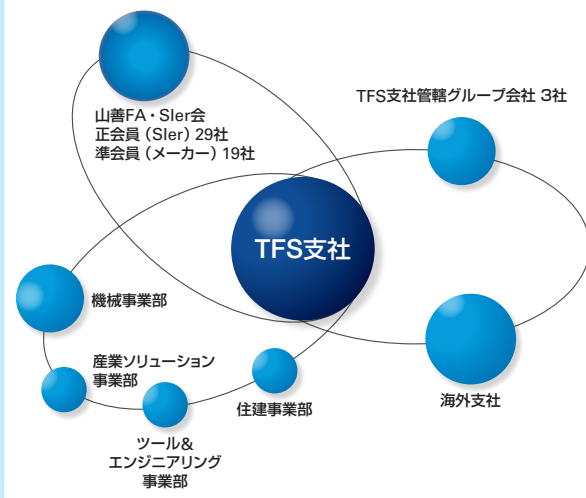


TFS支社の位置付け

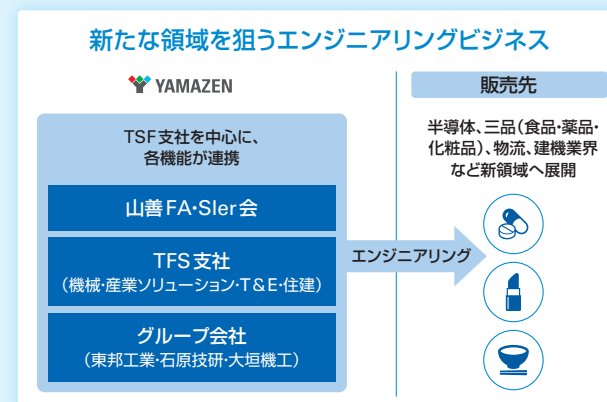
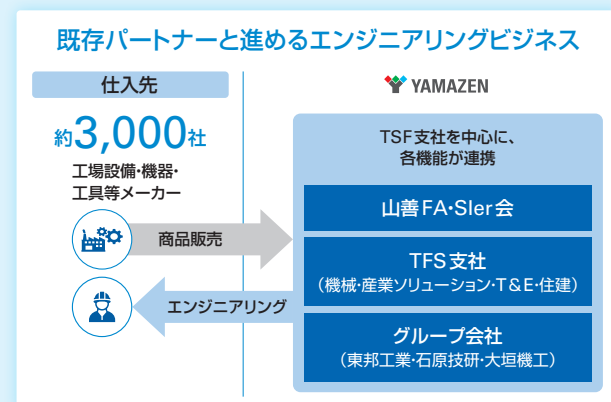
TFS支社は、機械、産業ソリューション、ツール&エンジニアリング、住建事業を横断する組織となります。



国内グループ会社、海外支社、社外ネットワークの「山善FA・Sler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。



国内エンジニアリングビジネス商流



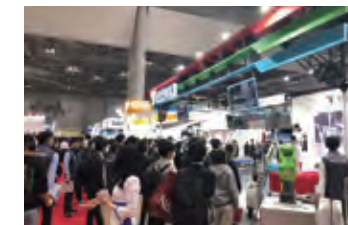
注力する取組み

① 新規市場の開拓・深耕 (半導体業界等)	② 新規顧客の開拓 (三品、物流・建機業界等)	③ 新規商材の開発・ ブランディング強化 (パレタイズ・AVG等)	④ グループ会社・外部企業 との協業強化によるエン 지니어リング力の強化	⑤ 再生エネルギー等の グリーンビジネスの 取組み
背景/成長産業への 積極的投資	背景/人手不足による自動 化ニーズの高まり	背景/顧客ニーズの多様化	背景/顧客ニーズの高まり	背景/脱炭素社会の実現

デジタル融合営業戦術の継続による、 新規顧客開拓・ブランディングの強化

顧客密着
デジタル融合

事業拡大に向けて当社が得意とするアナログ営業とWebを中心としたデジタル営業を融合させ、案件獲得までの「アプローチ→認知→興味→案件(引合)→商談→受注」のプロセスをCRM/SFAにて一元管理し、定量化されたデータをもとに営業活動の優先順位を決定しています。案件が顕在化する以前のプロセスとしてターゲット顧客リストの獲得が重要であり、新規顧客開拓においては展示会出展とテレアポを中心としたアナログ営業施策を展開。2024年3月期では



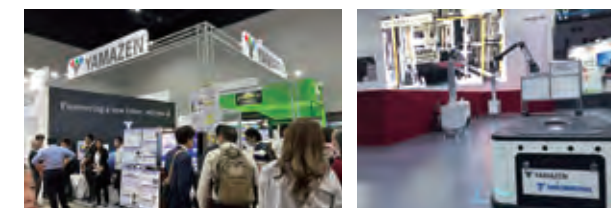
「FOOMA JAPAN 2023」「iREX2024」に出展しました。出展コンセプトは「現場の課題解決」と設定し、

2023]では「総菜業界の盛り付け工程自動化」、「iREX2024」では「協働ロボットとAGVを組み合わせた要素技術により付帯作業を自動化」といった具体的なメッセージを発信することで多くの来場者の興味を喚起し、集客目標を達成しました。デジタル営業についてはお客様の課題解決に必要なソリューションを積極的にWebで公開し、全く接点のないお客様から具体的な問い合わせを獲得する体制を構築。また、アナログ営業で取得したターゲット顧客リストに対し、導入事例や用途紹介の動画を毎月配信しWebセミナーを開催する等、新たな引合獲得につなげる施策を継続しています。「自動化の相談なら山善に」となるようにデジタルを活用したブランディングを強化し、各業界の業務効率化への貢献を目指します。

次世代のYAMAZENの ビジネスの柱へ

顧客密着
トランスフォーム

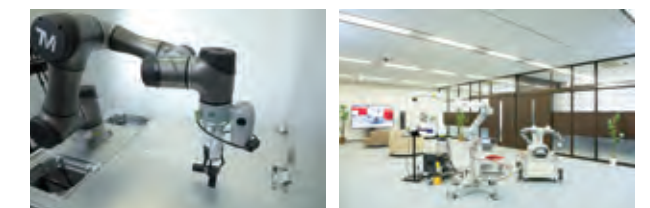
4月に開設された新規事業開発部において半導体産業への営業展開を強化します。生産財事業で培ってきた「エンジニアリング力」と「グローバル力」「ネットワーク」を活かし、YAMAZENならではの半導体事業を目指します。生成AI、DX化、EV化、自動運転などの旺盛な需要により、今後ますます拡大する半導体市場に対し、当社として需要に適した「装置」「材料」を国内外に提案します。5月にはマレーシアで開催されたSEMICONIに出展し、日本製の装置・材料を提案。次世代の発展に重要な役割を担っている半導体業界でYAMAZENは「世界のものづくりに役立つ会社」を目指します。



「モノ」売りからの脱却を 下支えする技術集団

顧客密着
トランスフォーム
デジタル融合

TFS支社にて営業・製造をつなぐ技術集団として、総勢26名からなる技術サポート部を組織し、生産ラインコンサル、設備要素技術の取りまとめ、ロボティクス技術による商品開発やロボット導入サポートなど、顧客の自動化ニーズに応えるべく専門要員を擁しています。また、8月に新たに新大阪にロボットテストラボを併設した事務所を開設し、協働ロボット「TECHMAN(テックマン)」を中心にサービス体制を強化し、顧客や仕入先とのコミュニティ推進に努めています。



Case1 | **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、約半世紀の歴史があり、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。2023年度の参加社は、販売店で504社、メーカーで3,710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、体感」できる展示即売会で、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



2024年に開催された、「大阪どてらい市」の様子

VOICE

どてらい市 メーカーからのメッセージ

「優位性のある営業」「学び」「交流」の場となるどてらい市



株式会社ナンシン 常務取締役 営業本部長 **大園 岳 様**

当社は樹脂運搬車の販路拡大のために、2011年頃から本格的に全国のどてらい市に出展させていただいています。最高のPRの場となる数少ない即売会ですので、全てのどてらい市に同じ熱量を持ち、山善とともに盛り上げることを意識しています。

どてらい市は、新商品をお披露目するだけでなく、カタログでは分かりづらい商品の使用感を実際にユーザー様に体感いただける、「優位性のある営業の場」です。台車を1台

から売るという経験が少ないメーカーの営業にとって、日々の営業とは異なる「どてらい市だからこそこの売り方」となり、「学びの場」にもなっています。

現在では、当社メイン商材のキャスターも新製品を中心にどてらい市会場で体感していただき、販売店様とユーザー様を訪問して受注につなげる良い流れができました。

また、販売店様との距離が一気に縮まり、特約店につながるケースもあり、各地域で良い関係性を築けています。さらに、どてらい市を通じて、メーカー様との横の連携も増えました。メーカー様も当社にとっては大切なおお客様ですので、生産現場の改善相談を受けるなど、「交流の場」としても活用させていただいています。

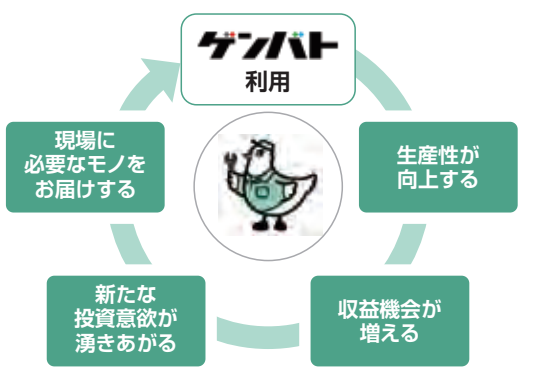
どてらい市は、地域ごとの産業の活性化に結び付いていると思います。今後も私たちナンシンは、販売店様と山善と志をともにし、どてらい市を通じて各地域の市場を取りにいきたいと考えています。

Case2 | **ゲンバト**

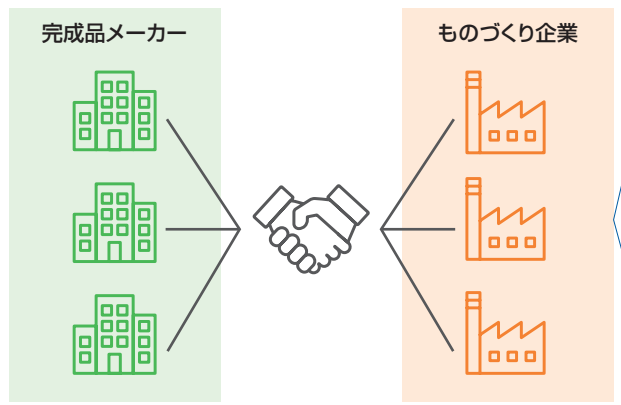
ものづくり企業をサポートするSaaSプラットフォーム

「製造現場と(ゲンバト)」ともに、ゲンバト。この名前に私たちの想いが込められています。2024年2月にローンチしたこのものづくり企業向けSaaSプラットフォーム事業は、実際に製造業のユーザーと接している社員のアイデアからスタートしました。日本のものづくりを支える中小製造業の多くは、デジタル化による生産性向上はさらなる成長の重要課題と分かっているにもかかわらず、「何から始めていいかわからない」「IT人材がない」「コストがかかる」などの理由から、なかなか取り組めていないのが現実です。製造現場にモノをお届けして、ものづくりに貢献してきた山善が、今度はデジタル化をサポートするちょうどいいサービスを手頃な価格でお届けして、さらなる成長に貢献する。ゲンバトを起点として、仕事が増え、設備投資をして、また、成長する、このエコサイクルこそが、ゲンバトが目指す姿です。

製造現場にちょうどいいデジタルを



ゲンバトの仕組み



業務課題解決支援メニュー

①デジタル化による生産性向上
●図面管理 ●不良記録 ●設備管理 ●写真・動画活用サービス

②技術・事業承継
●人材確保 ●M&Aサービス

③新たな販路開拓
●エンムスビ(完成品メーカーとものづくり企業の出会いの場を提供)

開発担当者の声

アイデア出しから立ち上げまで手挙げの仲間とともに

営業本部 営業企画部 ゲンバト推進室 リーダー



秋村 洋輔

2021年、コロナ禍で思うような営業活動ができない中、製造現場に機械や工具を販売するだけでなく、顧客の事業成長に寄与するビジネスができないかと考えていたメンバーが集まり、非公式なプロジェクトがスタートしました。事業アイデアから事業計画までを仲間と一緒に作り上げ、2022年に新規事業準備室がスタート。プロジェクトを進める中で「機械の購入というのは事業者の側面ではない」と、顧客をより深く知ることができ、その意識を変革した高い熱量のまま専任メンバーとしてジョインしました。初めてのシステム開発は苦労の連続でしたが、無事予定どおりにリリースすることができ、チームもゲンバト推進室に改称、今ではサービスをお客様へ届け、さらに満足いただけるものにするために日本全国を飛び回っています。

導入ユーザー様の声

困っているところに手が届くサービスで経営改善を

西村陶業株式会社

代表取締役 **西村 嘉浩 様**(左)
製造部 生産管理課課長 **青木 健 様**(右)



当社は、大正7年の創業以来、「今あるものは10年後にはなくなる」との想いで時代の変化に対応してきました。ゲンバトは仕入先である株式会社サカノシタさんの展示会で知り、「これは使える!」と思い、早速導入。現在不良記録サービスを使用しています。今までは不良の記録を紙で管理していたため、振り返りができないという悩みを抱えていました。ゲンバトでは、不良記録を蓄積し、キーワードで検索できるので、過去のトラブルをノウハウ化して有効に活用できると期待しています。次は設備管理、図面管理も使用していく予定です。管理者側からすると、欲しい時に欲しい情報がすぐ手に入るので、経営に非常に役に立ちます。困っているところに手が届くサービスをつくってもらい、我々中小製造業には非常にありがたいと感じています。これからはゲンバトを業務の中心に据えて、経営改善を図っていく所存です。

海外生産財事業 エンジニアリングビジネス

事業概要

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産業や地域社会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ツールリング、補要工具、切削工具、測定工具、計測機器、作業工具、マテハン、機械要素部品、環境機器、ROBOT、自動化設備、SMTライン等



専任役員
営業本部 副本部長
(海外担当)
中田 公也

「世界のものづくりあるところに YAMAZENあり」

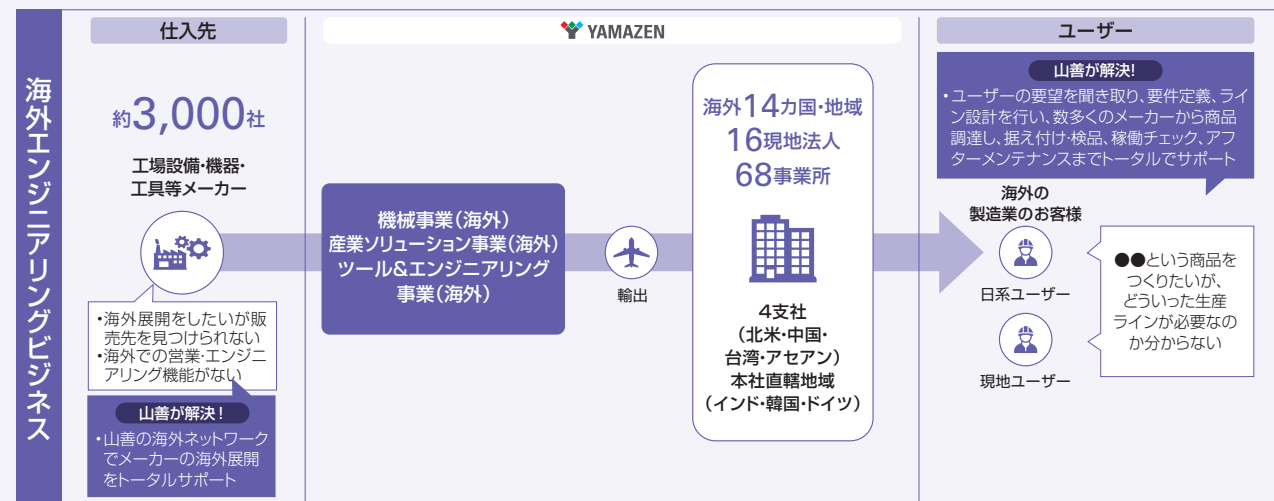
我々を取り巻く海外のビジネス環境は引き続き「ドラスティックな変化」が起こっています。市場の変化を敏感に感知し、世界のものづくりを網羅する圧倒的なネットワークを確立していきます。既存事業はエンジニアリング力をさらに高め競争優位性を維持しながら、新たなエリアへの進出・成長業種への展開をスピード感をもって推進していきます。世界中の企業様に販売からエンジニアリング、サポートまでを“Made with YAMAZEN”で届けていきます。

- 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68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サプライリスク
 - 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

海外エンジニアリングビジネスの商流



注力する取組み

① ダイバーシティ経営の推進、グローバル人材・多様化人材活用	② ビジネス領域の地理的拡大	③ 事業分野・領域の拡大、ビジネス業態の多様化対応	④ 専門性・エンジニアリング力を強化し優位性を向上	⑤ グローバルネットワークを活かしたクロスボーダー戦略の展開
背景/ビジネスの多様化への対応。人材不足	背景/世界のものづくりサプライチェーンの再編	背景/マーケットトレンドや市場ニーズの変化	背景/市場競争激化と付加価値ニーズの高まり	背景/グローバル企業の生産拠点の移転と分散

エンジニアリング力の集大成： 自動車部品加工の全自動ラインの納入実績

顧客密着
トランスフォーム

山善の海外での実績が評価され、自動車のエンジン部品の中でも特に加工の難易度の高いクランクシャフト全自動加工ラインの構築案件を受注。専門力・エンジニアリング力を活かして、複数の設備メーカー・工具メーカーを組み合わせ、山善のエンジニア主導で、最適な生産ラインを構築し、納入しました。自動車メーカーからの要求精度は非常に高いものでしたが、24工程の加工・38台の設備を組み合わせ、月産1万本の加工能力を有する全長約101mの自動化ラインを納期どおりに構築させました。今後も長年の経験とノウハウを集結し、高い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様々な課題を解決し、満足度向上に努めていきます。



山善のエンジニアの仕事内容

工程設計→設備仕様書作成→ラインレイアウト→メーカー詳細打ち合わせ・設備仕様決定→設備進捗管理→納入前立会→輸送→据付調整→加工精度調整→量産運転確認

製造工程の流れ

旋盤加工→マシニング加工→専用機加工→研磨機→洗浄→全数測定

圧倒的なネットワークと多国籍人材を活かした クロスボーダー戦略実績

顧客密着
トランスフォーム

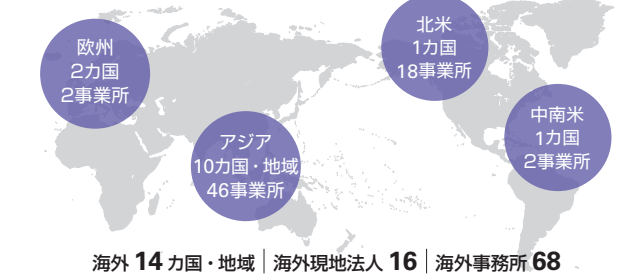
昨今、世界のものづくりのサプライチェーンは大きく変化しています。それに伴い世界中の企業の生産拠点の移転の動きは加速しています。我々は幅広いネットワークと多国籍人材を活用し、国境を跨いだ営業活動・技術サポート・設備導入支援を「クロスボーダー戦略」と名付け、各拠点、本社にて情報連携を密にし、取組みを進めています。

これまでのクロスボーダー実績事例

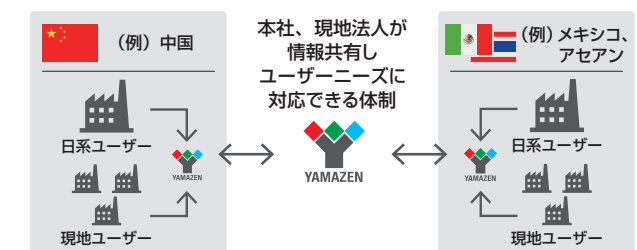
- アメリカ航空機部品製造企業のベトナム投資
- ドイツ工業光学製品製造企業の台湾投資
- 台湾半導体製造企業の日本投資
- 中国自動車部品製造企業のメキシコ投資
- シンガポール電子部品加工企業の中国投資 等

今後も、当社の海外エンジニアリング事業の優位性を活用・強化し、さらなる事業規模の拡大を目指していきます。

山善のグローバルネットワーク



クロスボーダー戦略（イメージ）



住建事業

卸売ビジネス
エンジニアリングビジネス(TFS支社)

事業概要

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、空調機器、太陽光発電、蓄電池、管工機材、内装建材、外装建材、インテリア、サッシ、エクステリア、建築副資材、建設資材、建設機材、構造躯体、BCP関連機器等



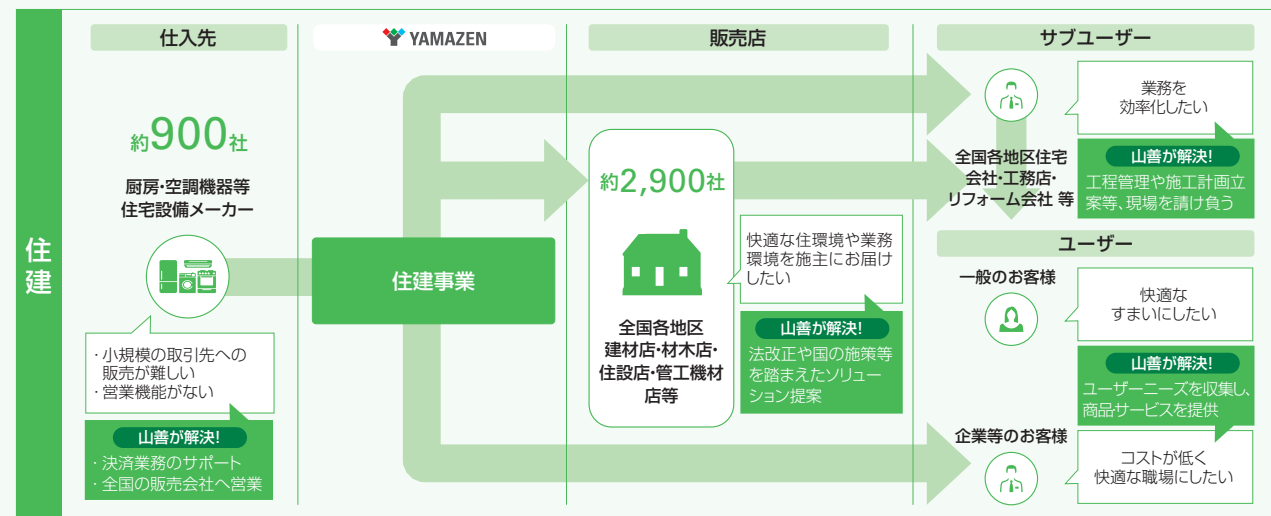
上席執行役員
住建事業部長
鳥越 一彦

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。

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年省エネ基準適合義務化の先を見据えたZEH*の一步先を提案する「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。

*ZEH(net Zero Energy House)

住建事業の商流



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
- 当社が主導する協会社組織「山善安衛会」(延べ登録社数242社*)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

*2024年10月1日現在。

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り組み開始
- 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

注力する取組み				
① 非住宅事業の確立	② 住宅分野のシェア確立	③ オリジナルサービス、商品開発・開拓強化	④ 施工力・物流網の具備	⑤ DX分析強化・新システム構築
背景/非住宅分野における需要拡大	背景/ZEHなど環境対応のニーズ増加	背景/環境対応の必要性増加、住環境の多様化	背景/建設系人材不足・販売店統廃合	背景/労働力不足・人材不足

非住宅事業の確立に向け、企業の脱炭素化を支援

顧客密着
トランスフォーム

非住宅事業の確立に向けた取組みの一環として、カーボンニュートラル市場に関する高度な知見を備えた専門組織であるスマートエネルギー推進室が中心となって、企業のカーボンニュートラル化に向けた情報を提供するセミナーを販売先を対象に全国17カ所で開催しました。生産財との協業を進めながら、補助金情報の発信等を含め、主力アイテムとなる太陽光発電をはじめとした環境アイテムを中心に、ユーザー向けの省エネシナリオの作成を支援しました。



オリジナルZEH「ZePlus」の新たな展開

顧客密着
トランスフォーム

ZEH住宅推進の中で、国土交通省が省令・告示した省エネ性能表示制度の開始に先立ち、制度構築に携わる株式会社リクルート住まいカンパニーにご協力いただき、セミナーを実施しました。業界内での関心は非常に高く、新しい価値を提供することができました。また、高い性能を持つ住宅への関心が高まる中、省エネルギー性能を第三者評価する「BELS」の取得案件が増加してきています。2024年度には本事業を運営するZePlus推進室を新たに発足させ、「BELS」認証受託の内製化を進めることで、サービス力と収益力を向上させていきます。



→ 全社戦略「グリーン戦略」P.52 ご参照

リフォーム需要への対応に専門チームで取組みを強化

顧客密着
デジタル融合

昨今高まるリフォーム需要に対応するために設置されたリテールワークス室は、ホームセンター・家電量販店に向けたバックリフォムの企画立案と建築基礎からクロージングまでの営業ノウハウを武器に、大きく成長することができました。量販CSセンターでは、個人能力の可視化に努め、適正な人員配置と役割分担により、効率的な業務活動でリテールワークス室をサポートしました。現場経験者集団の個々のスキルをさらに高め、チーム力を強化することで、補助金活用等による新たな需要獲得を狙います。



「山善安衛会」全国展開で自社施工ネットワーク強化

トランスフォーム
デジタル融合

現場の安全、施工品質向上を目的として東日本・関西それぞれで活動していた協会社組織を、エリア拡大と事業領域横断を目的として発展的に解消し、全社組織「山善安衛会」を新たに立ち上げ、「全国に施工機能を持つ商社」として競争優位性をさらに強化しました。さらに、検索サイト「安衛会.com」の開設により、会員の施工内容や施工可能エリア等が容易に検索できるようになりました。これにより会員同士の接触機会が増えるとともに、新たなビジネス機会の創出にもつながり、当社の工事網をより強固なものとするのが期待できます。



家庭機器事業

卸売ビジネス

ファブレスメーカービジネス

事業概要

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



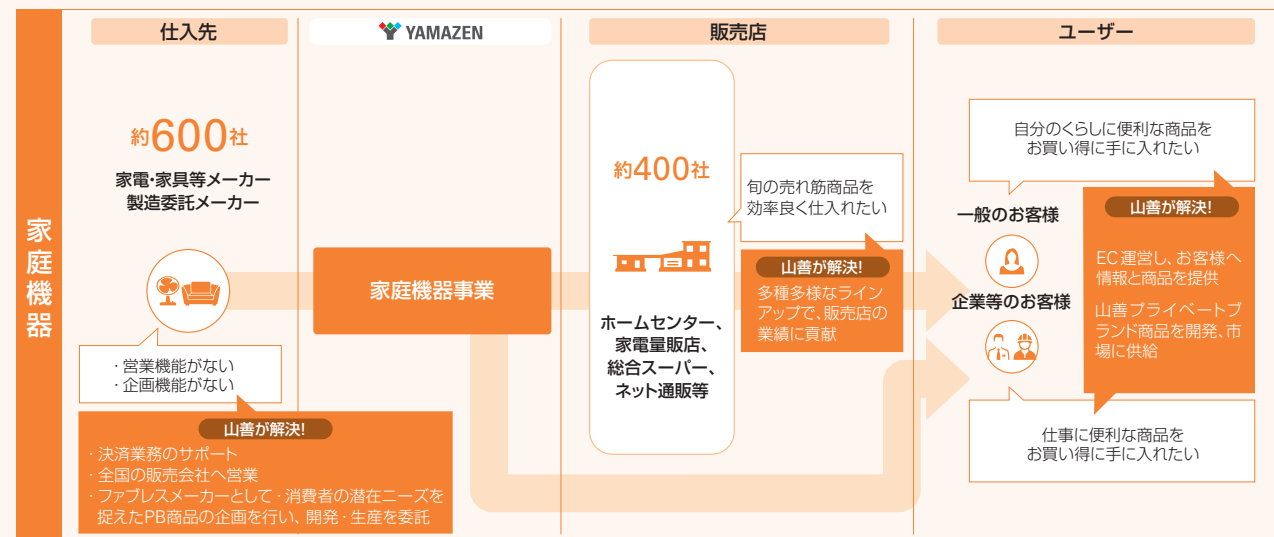
取締役
 上席執行役員
 家庭機器事業部長
中山 尚律

多様化する顧客ニーズを捉えた新たな価値の創造を

家庭機器事業部を取り巻く市場環境として、顧客の価値観の多様化、販売チャネルの変化、ECマーケットのさらなる競争激化が想定されます。そのような事業環境の中で差別化を図るためには、顧客ニーズや時流を捉えた商品の開発、自社ECサイト「山善ビズコム」のさらなる成長、物流体制の強化が最重要課題であると考えています。次なる成長ステージに向け、効率的な物流体制の整備やYAMAZENブランドの向上、また次世代のリーダー層を育成すべく、人財マネジメントにも引き続き注力してまいります。

家庭機器事業の商流

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暮らしに貢献。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。



強み

- ・カテゴリトップクラスの商品群を有している（扇風機、電気毛布等）
- ・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売り場提案力
- ・家電量販店・GMS・ディスカウントストア・ホームセンター・通販・EC（自社・出店）等の多様な販売チャネルに対し、営業担当者が各チャネルのニーズに即し裁量権を持って能動的に交渉・提案できる営業体制
- ・営業経験を持ち販売先や消費者のニーズを把握しているMDによる目利きと機敏な商品開発体制で市場投入スピードが速く商品展開数も多い

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

注力する取組み

① 自社 EC サイト「山善ビズコム」の拡大と顧客開拓	② 最適な物流体制の整備	③ プライベートブランド商品の開発・育成、新規ファンの獲得	④ 若手・中堅社員が参加する社内プロジェクト推進
背景／業務効率化に対応する法人のEC購買需要拡大	背景／物流費高騰による収益圧迫	背景／顧客ニーズの多様化	背景／次期リーダー層の育成・強化、エンゲージメント向上

プライベートブランド開発のさらなる強化 ～バッテリー家電シリーズ「ELEIN」の新商品発表会を開催～

顧客密着

デジタル融合

当社初となる、リチウムイオンバッテリーを活用した家電シリーズ「ELEIN（エレイン）」^{*}のメディア向け新商品発表会を開催しました。発表会には多数のメディアが来場し、終了後も囲み取材が行われるなど活況を呈しました。ソーラーパネルと組み合わせることで、太陽光エネルギーを有効活用できるバッテリー家電シリーズで、電気料金の高騰や地震などの天災が続く中で、生活者のニーズを捉えた商品としてテレビや新聞、雑誌、Web等でも多数紹介されるなど、注目を集めました。今後もこれまで培った商品開発ノウハウを活かしながら、今の生活者のニーズを捉えた商品を適切なタイミングで市場に投入することで、顧客に新たな価値を提供してまいります。また、新商品の情報などをより多くの生活者に届けるために、メディア発表会の開催やSNSでの発信など、あらゆる手段で積極的に情報を発信し、YAMAZENブランドの向上につなげてまいります。

→ 全社戦略「グリーン戦略」P.52ご参照



※ELEIN（エレイン）：共通のバッテリーで稼働する家電シリーズ。第一弾の商品群はコンパクトクーラー、扇風機、ソーラーパネル、ポータブル電源、保冷温庫で構成。
 商品の詳細：QRコード

新規顧客の開拓を！ 展示会への積極出展

顧客密着

最先端のオフィス環境を提案する「オルガテック東京2024」に、新たなワークスタイルの提案として、「電動昇降デスク」を出展しました。当社ブースには、多くのキープレーヤーが訪れ、初出展ながら活況を呈しました。今後も積極的に展示会に出展することで、新たな顧客との接点を開拓していきます。また、多様な商品群を有している強みを活かし、中長期的に顧客との関係を構築することで、LTV^{*}の最大化を目指していきます。



※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。

法人向け自社ECサイト「山善ビズコム」さらなる成長ステージへ

顧客密着

デジタル融合

当社公式オンラインサイト「山善ビズコム」は、「見積もり機能」や「ニーズに合った最適な商品のご提案」、そして「請求書での後払い対応」など購買しやすいサービス等がご好評をいただき、オープンから2周年を迎え、会員数が8万人を突破しました（2024年3月末現在）。今後も法人・個人事業主の方のもとより、自治体や工場など新たな顧客を開拓するとともに、随時、キャンペーンの実施やサイトの更新・充実を図ることでさらに認知度を向上させ、売上拡大を目指していきます。



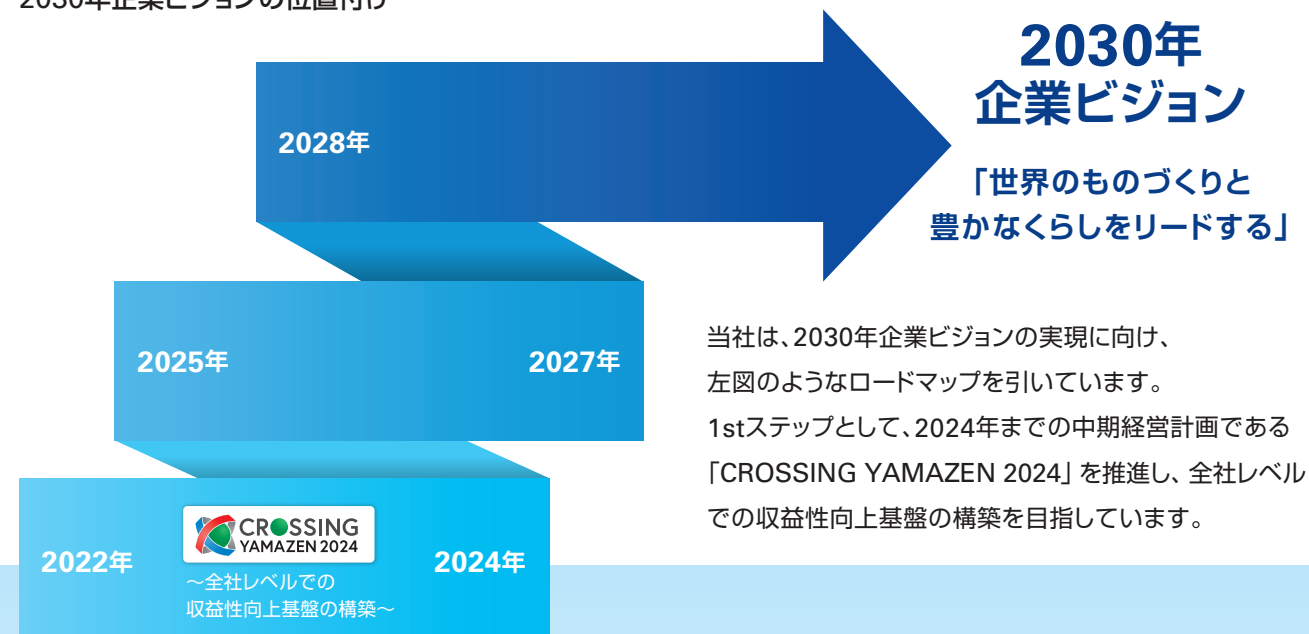
2030年企業ビジョンと重要課題

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

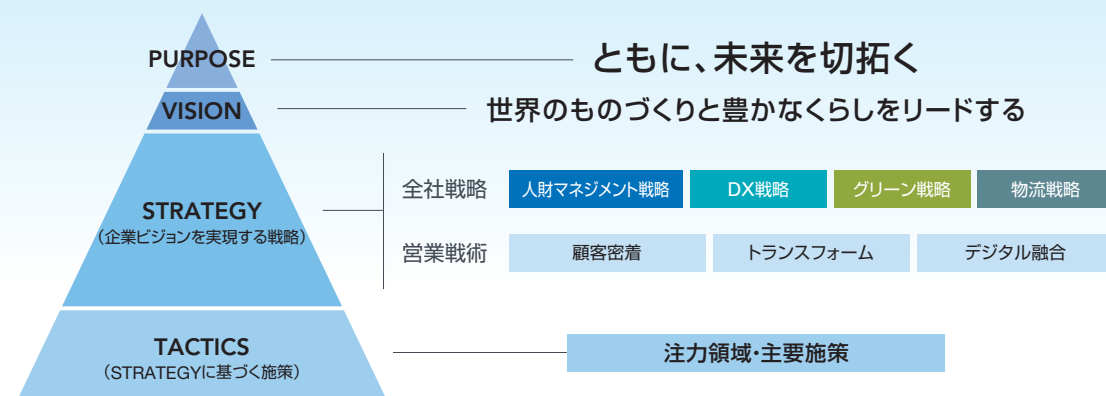
世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

2030年企業ビジョンの位置付け



当社は、2030年企業ビジョンの実現に向け、左図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。

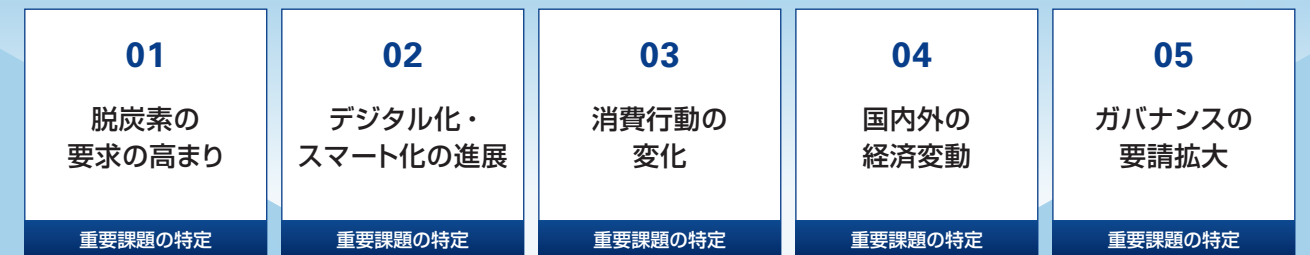
2030年企業ビジョンを実現するための戦略と施策の全体像



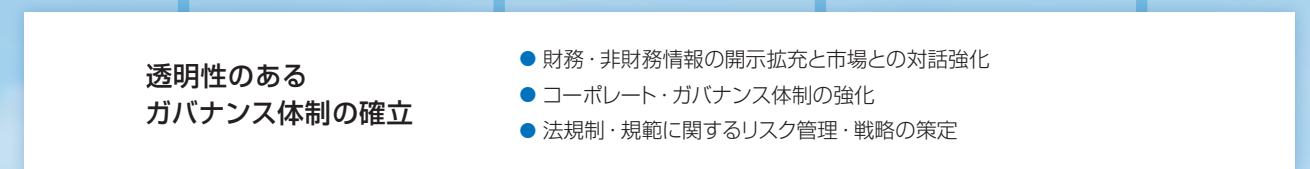
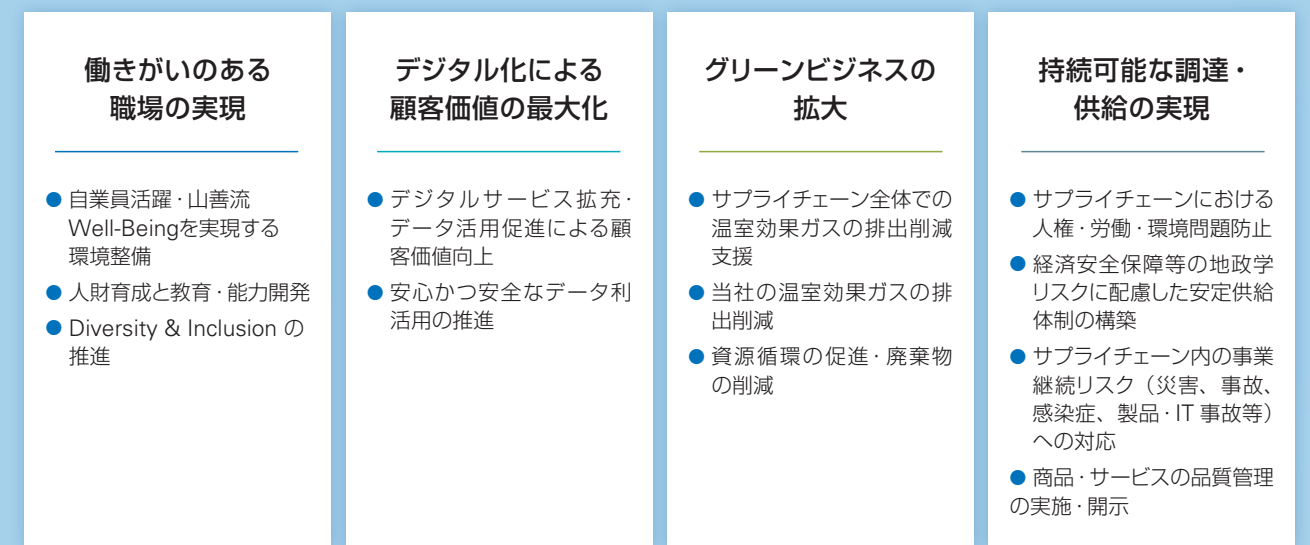
2030年企業ビジョンを実現する上での重要課題※

※社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化。

山善を取り巻く2030年の世界観



2030年の世界観から導き出した重要課題

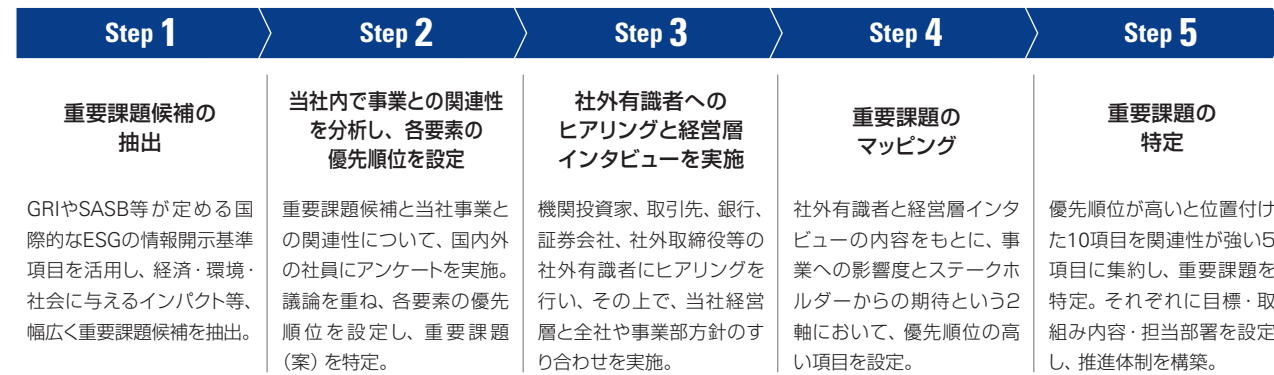


重要課題をもとに、4つの全社戦略を策定



重要課題特定プロセス

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、社内ですべて十分に議論を重ねました。



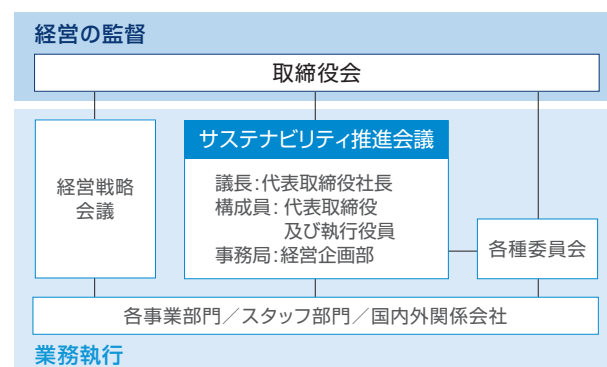
重要課題マッピング図

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しました。



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り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り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。

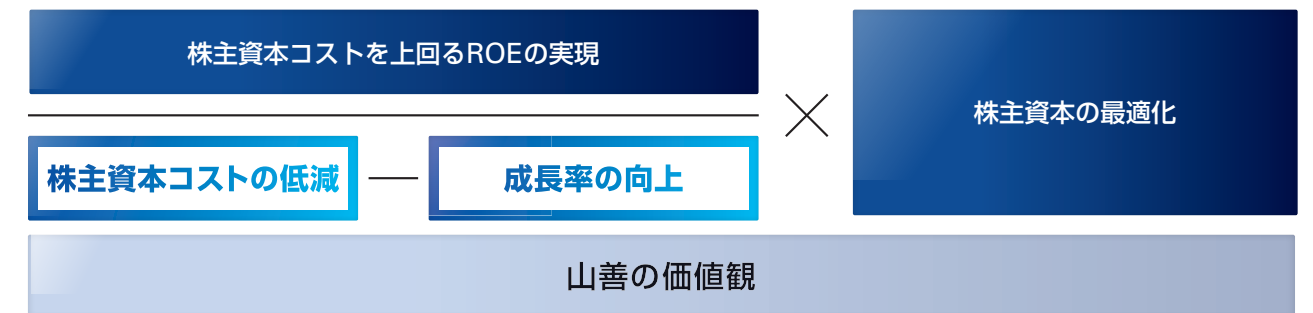


株主資本コストの低減と成長率の向上

重要課題をもとにした全社戦略

2030年の世界観から導き出した重要課題を解決し、社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化を実現するため、全社横断で「人財マネジメント戦略」「DX戦略」「グリーン戦略」「物流戦略」の4つの戦略に取り組みます。これらは、山善の「中長期的な企業価値向上の考え方」における「成長率の向上」の実現に向けた戦略であり、なおかつサステナビリティ推進やガバナンス体制の強化に向けた「株主資本コストの低減」に資する取り組みでもあると位置付けています。

【中長期的な企業価値向上の考え方】



「切拓く」精神と「考動力」を持つ
「自業員」の育成に注力

人財マネジメント戦略



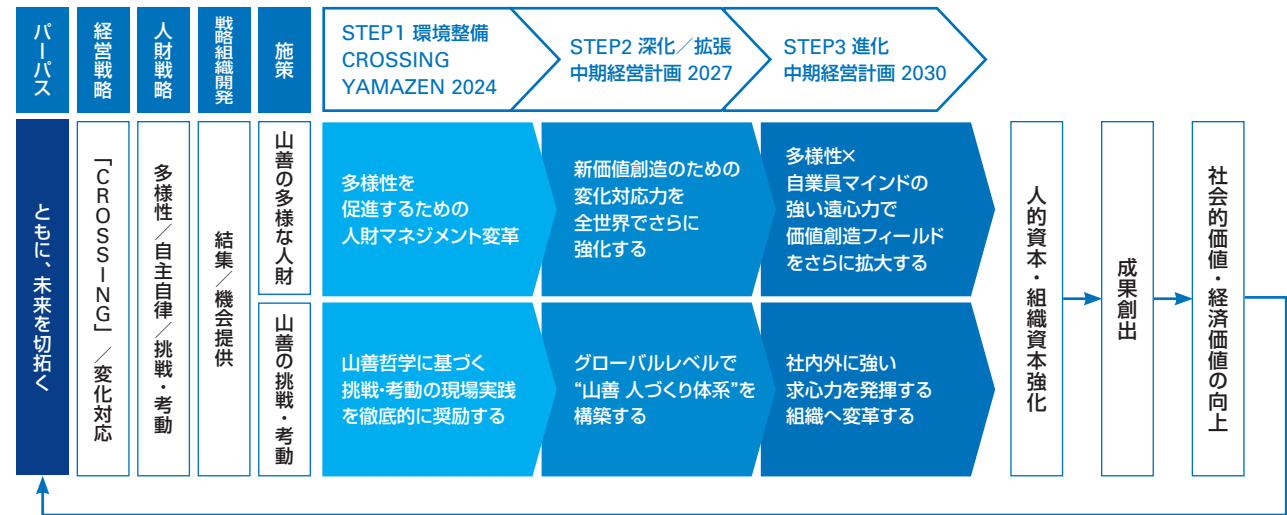
重要課題である「働きがいのある職場の実現」に向け、全社戦略として「人財マネジメント戦略」を掲げ、推進しています。社会の変化、社員の变化に伴うビジネスの変化、それらの変化に対応すべく、多様化する社員の挑戦と考動を引き出し、成長する喜びを最大化し、持続的に成長と発展が可能な会社づくりに貢献する「人」にスポットをあてて、「切拓く」精神と「考動力」を持つ「自業員」の育成、すなわち「人づくりの経営」を実践し、人的資本の強化を図ります。

基本方針

多様な人財
×
挑戦・考動

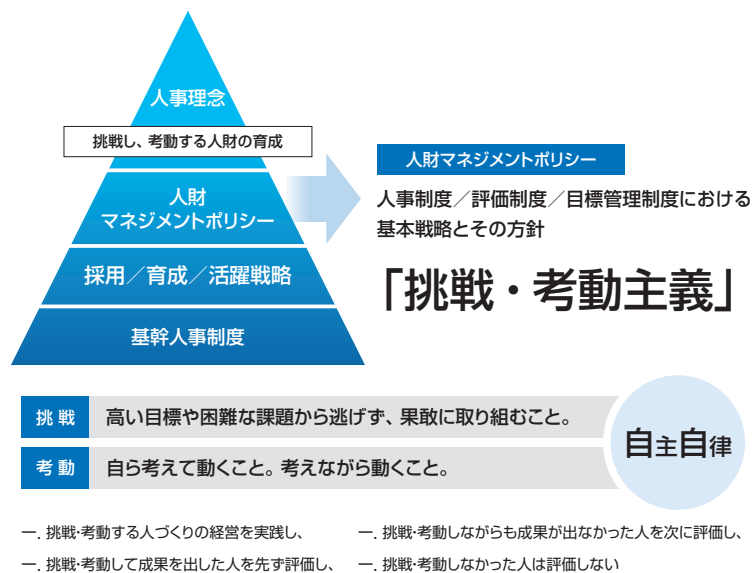
社会が大きく変化する中において当社が持続的な成長と発展を遂げていくためには、お客様に感動を与えるイノベーションを創出し続けなければなりません。それには、「多様な知と経験」による「挑戦・考動」に「機会を提供」し「総力を結集」することが求められます。人事理念「挑戦し、考動する人財の育成」と人財マネジメントポリシー「挑戦・考動主義」をもとに、人財マネジメントの領域をさらに強化、拡大していくことで人的資本と組織資本というコアコンピタンスを強化し、企業価値向上を実現します。

山善の人財マネジメント戦略全体像

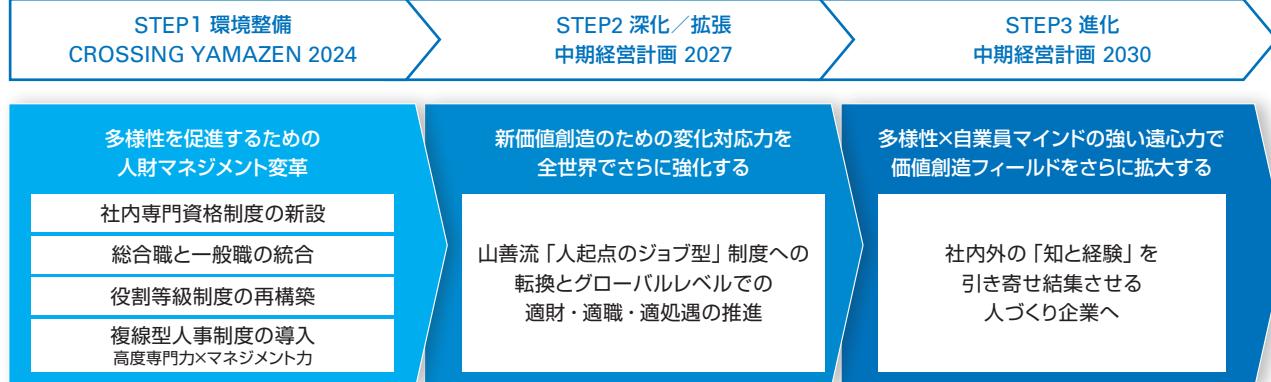


「人づくりの経営」を支える人事理念と人財マネジメントポリシー

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。



山善の多様な人財



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。

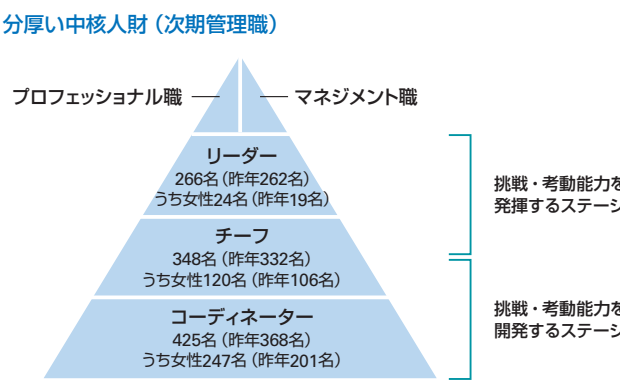
女性活躍

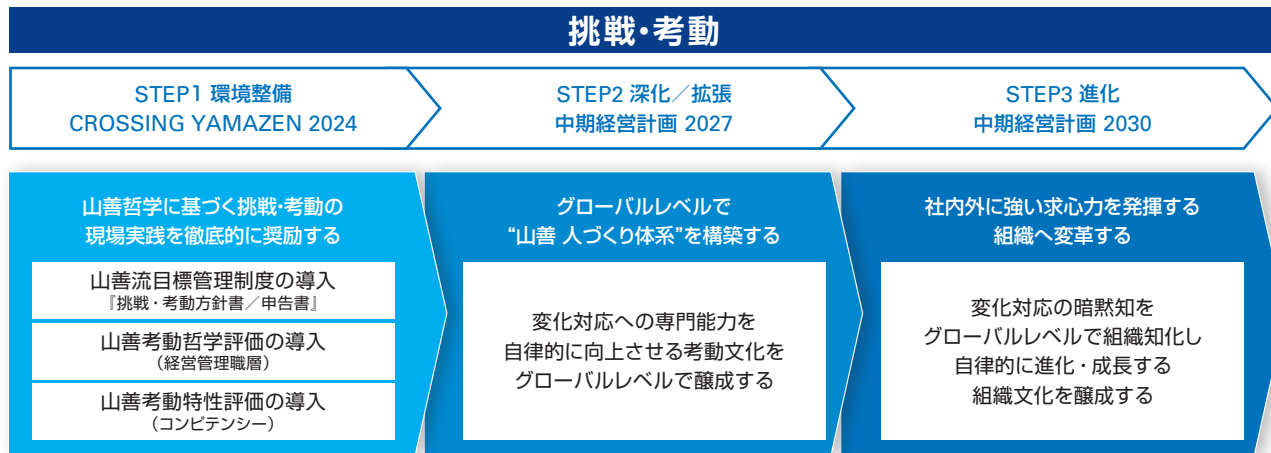
- 3 総合職と一般職の統合
- ポテンシャル・能力に応じて役割を与え、全ての社員がそれぞれの現場で成果を出すために存分に挑戦・考動できるよう、働き方改革の一環として社員区分を廃止しました。全社員活躍を推進し、働き方改革を稼ぎ方改革につなげていきます。
- | 統合に向けた施策 | 実績 |
|--------------------|-----------------|
| 統合による昇級 | 累計 196名 (502名中) |
| 統合による旧一般職の平均給与アップ額 | 38,078円 |

専門職（プロフェッショナル）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 (累計)
マネジメントコースからプロフェッショナルコースへ	34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	25名
プロフェッショナルコースの人財数	111名 (昨年84名)





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?	56% (昨年50%)
自発的な目標設定はできたか?	77% (昨年76%)

人事評価への考動哲学、コンピテンシー導入

山善には、創業以来脈々と受け継がれてきたDNAがあります。それは山善の考動哲学とも言えるものであり、社員は日々その実践を通じて職務を遂行しています。そしてこれは考動特性としても表れます。今回これを効率的に活用し、人財の育成を図るべく、各事業部で高いパフォーマンスを上げている社員にインタビューを実施し、そのうちいくつか共通する考動特性を抽出し、コンピテンシーとしてまとめ、コンピテンシー評価を導入しました。「会社が必要

とする能力要件」をコンピテンシーとして明示することによって、社員が主体的に能力開発に取り組めるようにし、マネジメントの質を向上させ、育成につなげていきます。社員はこれを職務遂行の中で意識して模倣することにより、より早く成果につなげ、成長を実感でき、会社に貢献することで評価されるという善循環の仕組みを整えました。また、採用においてもコンピテンシーを取り入れています。今後も永続的に山善のDNAは継承されていきます。

【山善考動哲学】 自主自律、相互信頼、挑戦・考動、自己成長、誠実さ、倫理観

コンピテンシー・考動項目	内容説明
自己内省	具体的な考動を自己内省し、自分なりの教訓を引き出し、次なる考動の修正を行い、自己開発を高める考動
挑戦	まず、やってみる、試してみるの実験的考動
計画考動	常に目的意識を持ち、目標達成のためのシナリオを描き、かつ修正しながら粘り強く物事を成し遂げる考動
変化対応	お客様や利害関係者との対話を通じて、情報を獲得し、整理・分析することで、お客様の要求ニーズを正確に理解し、変化に対応する考動
顧客感動	お客様が「あっと驚く」大胆な発想や提案をする考動
最適判断	自分だけで判断できないことは上位者に相談し、多角的な視点から目的達成にかなった判断を下す考動
共創考動	自らの考えを積極的にお客様や直属上司に発信、共有し、目的達成のために他者を巻き込んで成果を挙げる考動
自業考動	自らが経営者としての目線と責任感を持ち、自らの役割を通じて、貢献する考動
スピード考動	思いついたら、誰よりも先駆けて、スピーディーに対応する考動
回復考動	どのような状況でも上を向いて、楽観的に物事に取り組む考動
課題解決考動	現場組織とコミュニケーションをとり、潜在/顕在課題を把握し、バランス感覚を持ちながら丁寧に解決していく考動
チームワーク	変化に対応するために自組織の壁、階層の壁を越えて、共同、協力し、ともに新たな価値を創出していることとする考動

考動評価

TOPICS 01 **ダイバーシティへの取組み**
次世代女性リーダー育成研修

人を起点とした経営への変革～女性ももっと躍動する山善へ。一人ひとりがそれぞれの強みを最大限発揮し活躍する会社（ダイバーシティ）を目指して、手挙げ方式で32名が参加した本研修では3カ年プログラムのもと、女性社員のスキルアップ・マインドセットを行い、活躍領域の拡大に取り組みます。キャリア・ビルディング、ロジカルシンキング、財務、ビジネスモデル、リーダーシップ等のプログラムのほか、経営層との座談会を実施し、交流を深めました。また、当該研修参加者の上司を対象としたダイバーシティマネジメントに関する研修も実施することで、「多様性を活かした組織マネジメント」や「女性管理職を育てるための思考と技術」といった知識を習得し、現場や上司の理解のもと、研修を受けた女性が真に活躍できる環境を整えていきます。



家庭機器事業部 第2商品統括部 商品企画2部 MD 1課リーダー **片山 知恵**

キャリアについて、正直不安に思っていました。この研修を通して、自分が将来リーダーになるということ意識することができました。「ビジネスモデルを考える」や「リーダーになつたらしたいこと」などの課題は非常に興味深く、新たな目標ができました。「女性」のキャリア形成は、女性ならではの難しい要因や、現状足りない知識・スキルなどがあり、私の身近にはロールモデルがないので、自らがロールモデルになり、後輩たちに後継いでもらえるような環境づくりをしていきたいと強く思っています。



内部監査部 リーダー **向江 順香**

研修には、様々な部門での経験と多様な意見を持つ女性社員が集まっています。講義内容や毎回出される課題は、簡単ではありませんが、ともに研修を受講するメンバーからも学び、刺激を受けながら取り組むことができました。研修を通して、横のつながりが持てたことも良い機会となりました。自分のやりたいリーダー像に近づくため、意思決定や交渉方法など、研修の中で学んだ内容を仕事に活かし、今後の成長につなげたいと思います。



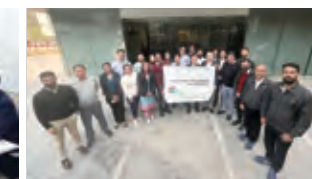
TOPICS 02 **コンピテンシーの組織知化への取組み**
挑戦・考動主義をグローバルに広げる

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、深セン現法）で共有会を開催し、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を行う等、様々な取組みが実施されています。また、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、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。



中国支社でのプロジェクトの様子



ヒンディー語やタイ語に翻訳されたパーパス

先進技術で新たな付加価値を創出する

DX 戦略

重要課題である「デジタル化による顧客価値の最大化」に向け、全社戦略として「DX戦略」を掲げ、推進しています。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。

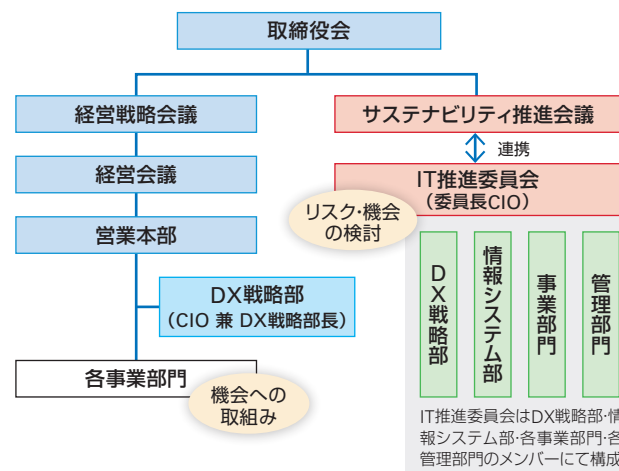
基本方針

先進技術で顧客価値の最大化を目指す

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「人材」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、全社としてのDXの成功を追求しています。DX推進においてはサステナビリティ推進会議と連携してIT推進委員会を設置し、DX戦略部・情報システム部・各管理部門・各事業部門にて構成されています。挑戦的なDX施策を実現するための「機会の検討」、セキュリティを中心とした「リスクの検討」を行い、ITガバナンスを踏まえたDX推進を行っています。



DX推進に向けた組織・人材づくり

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材・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。

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、デジタル人材の確保と育成

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。

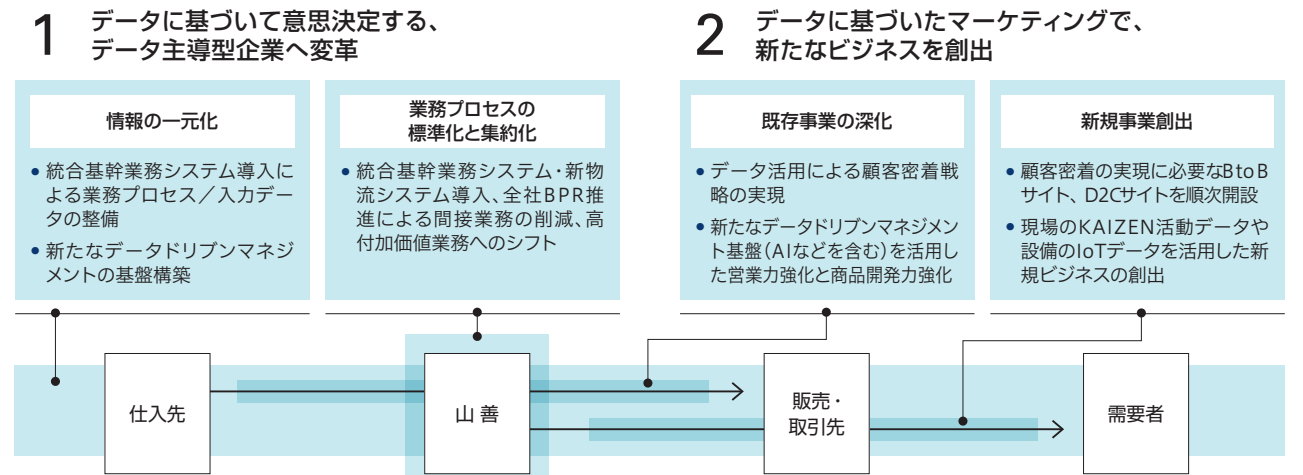
2 データ活用スキルのボトムアップ

「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人材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。

山善のDX基本戦略



DX戦略施策の進捗状況

実施施策	概要	
DX戦略方法論確立	デジタルガバナンスコードへの準拠	2021年に取得したDX認定制度の認定事業者について、継続更新申請を行い更新認定されました。
	アジャイル型開発プラットフォームの導入	ローコードツールを導入し、アプリケーション開発の生産性とアジリティを向上しました。今後DevOpsを見据えた社内体制を構築していきます。
DX戦略推進に向けた体制 デジタル人材の確保と育成	DX人材定義と育成	山善グループとしてDX推進スキル標準(DSS-P)に準拠したDX人材を定義し、事業部門と連携してDX人材候補の選定及び育成を実施しました。
	データ分析定着化	YDP(Yamazon Data Platform)をベースとしてアナリストリーダー(シズンデータサイエンティスト)を養成し、各事業部で自律的にデータ活用できる教育プログラムを実施しました。
	クラウドストレージの導入	外部との共有をセキュアに実現できるコラボレーションツールとして、クラウドストレージを導入しました。情報資産の管理レベルを向上、日々のファイル操作における運用コスト削減を目指し構築を進めています。
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	基幹システムの刷新	国内生産財の基幹システム(SAP)のリプレースが完了し、現在、消費財(住建事業部・家庭機器事業部)へ展開中です。主要海外現地法人(北米・中国・タイ)においても基幹システムリプレースプロジェクトを推進しています。
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	新サービス(ゲンバト)の提供開始	「製造現場にちょうどいいデジタルを」をコンセプトとしたソリューション「ゲンバト」を新サービスとして提供開始しました。

指標と目標

(★マークは5段階評価で★5個が100点)

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。

DX戦略	主なKPIと目標値		2024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*)
		売上拡大	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)	★★★★☆
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	利益率向上	営業利益率 3.5% (2024年度末)	★★★☆☆
		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)
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)	★★★★☆	
	人財	データアナリスト人材 ... 10名 (2024年度末)	★★★☆☆	

*「業務の標準化・集約化によるコスト削減」については、消費財の基幹システムリプレース対応後に生産財と併せて対応していく予定としているため、昨年に引き続き開発継続中としています。

カーボンニュートラルと環境ビジネスの両立を加速

グリーン戦略

重要課題である「グリーンビジネスの拡大」に向け、全社戦略として「グリーン戦略」を掲げ、当社の温室効果ガスの排出削減、資源循環の促進や廃棄物の削減等の「株主資本コストの低減」に資する取組みとともに、事業面における「成長率の向上」の観点での取組みも推進しています。

基本方針

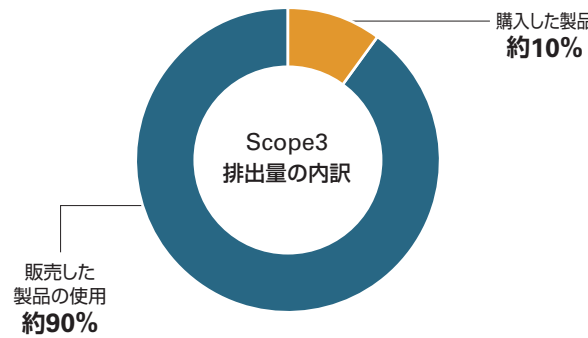
**環境活動と
ビジネスの両立を推進**

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」「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。

→ 詳細はP.56～57をご参照ください

サプライチェーン全体に与えるインパクト

当社は、事業の特性上、生産設備を持たないことから、事業規模の割にScope1、2の排出量は極めて軽微と言えます。一方、オリジナル商品を有することから、Scope3の中では上流側カテゴリ1：購入した製品（原材料）と、下流側カテゴリ11：販売した製品の使用による排出量とその大半を占めています。当社がカーボンニュートラルを目指すためには、これらの排出量の縮減を図ることが、最も重要だと考えています。



環境ビジネス

当社は、カーボンニュートラルの実現と環境ビジネスの両立を図るため、生産財、消費財の各事業部において、様々なグリーンビジネスやビジネスシフトを展開しています。

機械事業	産業ソリューション事業	住建事業	家電機器事業	物流企画
3Dプリンター	脱炭素展	ZePlus	ELEIN	モーダルシフト
EV化が叫ばれる中、従来の内燃、駆動装置向けなど金属加工に変わる新しい成型技術に対応	カーボンニュートラルに役立つ生産設備や周辺装置を一堂に集めた展示会を全国各地の拠点で開催	ネットゼロエネルギー住宅であるZEH規格の住宅をポランタリーチェーンとして、全国に展開	ポータブル太陽光発電パネルと充電器によるバッテリー家電製品16アイテムを随時ラインアップ	長距離トラックに頼らない鉄道貨物輸送やRORO船を活用したコンテナ長距離輸送への切り替え

→ 詳細はP.29 → 詳細はP.30 → 詳細はP.39 → 詳細はP.41 → 詳細はP.58

全社事業

上記に加え、全社環境戦略として、GHGプロトコルを見据えて、3つの工程においてCO₂削減に取り組んでいます。

- 上流** 当社の大口排出源となるカテゴリ1：製品仕入の排出量縮減のため、上流側である仕入先、メーカーに対して、再生エネルギーのコーポレートPPA事業「DayZpower」を提案します。
- 自社** Scope2削減のため、自社所有の拠点は、順

次、再生エネルギー「D-Green RE100」へ切り替えを推し進めています。

- 下流** カテゴリ11：製品使用の排出量縮減のため、下流側となる販売店、ユーザーに対して、環境負荷の低い製品の販促企画である「グリーンボールプロジェクト」を展開するなど、サプライチェーン全体での排出量削減に取り組んでいます。

GHGプロトコルに基づいたサプライチェーンとの環境ビジネスエンゲージメント

上流

Scope3

仕入先メーカー

- ① 原材料
- ② 資本財
- ③ エネルギー調達
- ④ 輸送・配送
- ⑤ 廃棄物

DayZpower (デイズパワー) 説明動画

コーポレート PPA 事業の推進

サプライチェーンを通じた共同（エンゲージメント）削減プロジェクトとして、2022年10月より大阪ガスグループDigasエナジー株式会社と共同ブランド「DayZpower（デイズパワー）」を立ち上げ、仕入先メーカー向けを中心に再生エネルギーを供給するコーポレートPPA事業を展開しています。これにより取引メーカーの製造段階での排出量削減を支援すると同時に、当社のカテゴリ1：製品仕入の排出量を縮減できます。

プラント名	現場名	年間発電量	稼働 (予定)
DayZ-1号	クレスシア 熊谷	500,000 kWh	2023.3稼働
DayZ-2号	をくだ屋 堺	110,000 kWh	2023.6稼働
DayZ-3号	トヨタコーポラ 山崎	130,000 kWh	2024.4稼働
DayZ-4号	クレスシア 興隆	370,000 kWh	2024.9予定
DayZ-5号	クレスシア 東京	380,000 kWh	2024.10予定
DayZ-6号	クレスシア 京都	4,230,000 kWh	2025.1予定
合計年間発電量		5,720,000 kWh	

自社

Scope3

- ⑥ 出張
- ⑦ 通勤
- ⑧ リース資産
- ⑨ フランチャイズ
- ⑩ 投資

Scope1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

- 燃料の燃焼
- 工業プロセス

Scope2 他社から供給されたエネルギー使用による直接排出

- 電気の使用
- 蒸気の使用

D-Green

自社の再生可能エネルギーへの切替え

2022年度大阪本社、ロジス大阪を皮切りに、自社物件を中心に順次、再生エネルギーへの切り替えを進めています。2023年度は仙台支店、2024年度には名古屋支店を再生可能エネルギー100%電気「D-Green RE100」へ切り替えました。

導入拠点	CO ₂ 削減量	再生エネルギー導入日
大阪本社	約428 t-CO ₂	2022.7.1
ロジス大阪	約167 t-CO ₂	2022.11.4
仙台支店	約40 t-CO ₂	2023.8.19
名古屋支店	約81 t-CO ₂	2024.4.8

下流

Scope3

- ⑪ 輸送・配送
- ⑫ 製品の加工
- ⑬ 製品の使用
- ⑭ 製品の廃棄
- ⑮ リース資産

販売店ユーザー

Green Ball Project

環境優良商品の普及促進

数値化しづらい小型単品の省エネ機器がもたらす小さな削減効果を数値化し、環境優良商品として普及販促する取組みで、当社のカテゴリ11：製品使用の排出量縮減を図ります。2023年度は参加企業数639社、賛同メーカー数54社で取り組み、年間37,709t-CO₂の削減効果を生み出しました。2008年の開始時からこれまでの累計削減効果は570,867t-CO₂に及びます。

上流 **「Green Ball Project アプリケーション (GBPApp)」で**
自社 **サプライチェーン全体のCO₂排出量削減へ**
下流

GBPApp 説明動画

当社はグローバルで、GHGプロトコルにおけるカテゴリ別排出量の正確な数値の把握と削減の進捗管理を行うため、ゼロボード社が提供するSaaS型CO₂排出量算定アプリケーション「zeroboard」を一部カスタマイズした「Green Ball Project アプリケーション (GBPApp)」として、国内外の拠点、合計110アカウントを開設し、その数値把握を行っています。併せて、「グリーンボールプロジェクト」参加企業のうち、278社に対して、同アプリのカスタム版を無償提供し、GHGプロトコルに基づく総排出量とGBPプロトコルに基づく削減効果量の両方の「見える化」を実現することで、サプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減に取り組んでいます。



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 物流戦略

重要課題である「持続可能な調達・供給の実現」に向け、全社戦略として「物流戦略」を掲げ、推進しています。サプライチェーンの円滑化を担う専門商社にとって、物流機能の整備・拡充は、極めて重要な経営課題です。喫緊のドライバー不足対応や環境負荷低減などの課題解決が求められる中、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、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

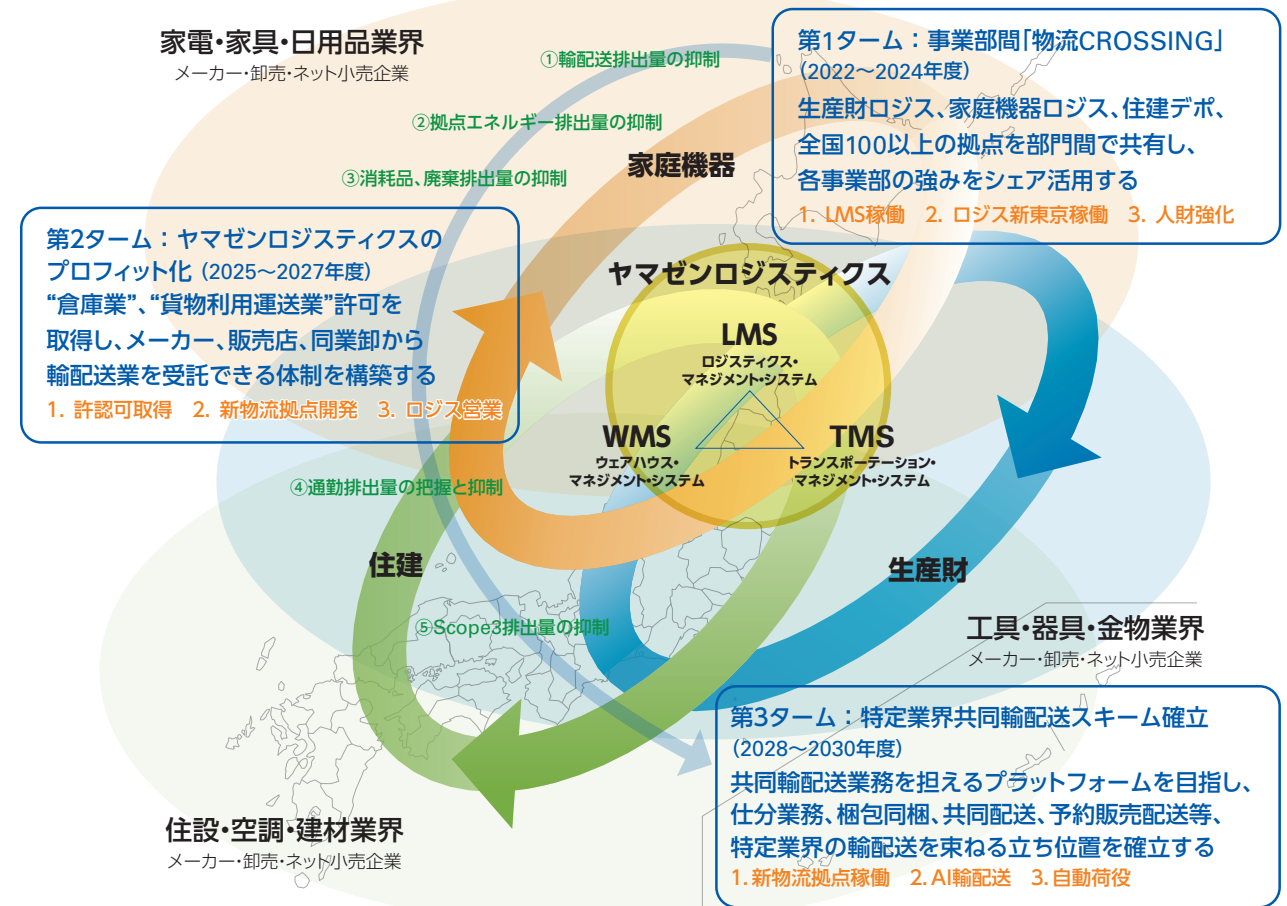
eコマースやデリバリーサービスなど、急速な消費行動の変化や、燃料、人件費の高騰、また一方では、AIに代表されるIT技術の進化などにより、物流に求められる機能や効率性の要求レベルは格段に高まりつつあります。物流においても、庫内作業から輸配送に至るまでIoTによるマテハン稼働や配送指示など、自動化・省人化の潮流は著しいものがあります。また、ドライバーの労働時間制限に伴う長距離輸送手段の見直しや、倉庫・輸配送に伴うCO₂排出量の削減、災害を想定したBCP対策など、持続可能な物流ネットワークの構築が強く求められています。当社グループはこうした中長期のトレンドを踏まえ、2030年のありたい姿からバックキャストする形で3ターム中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。

目指す姿と戦略の全体図

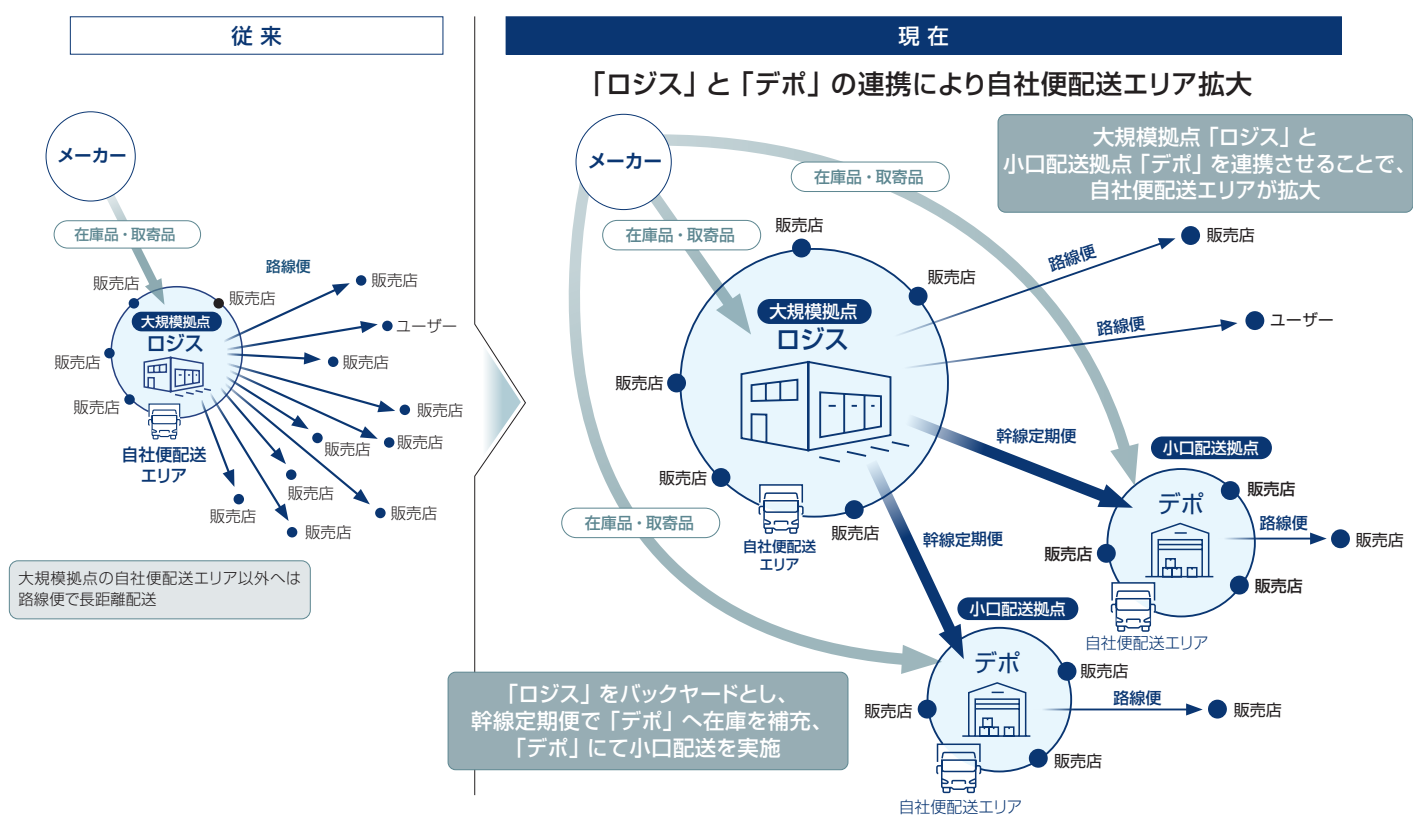
山善の物流戦略において目指す姿は“特定業界の輸配送プラットフォーム”となることであり、それは当社が強みとする各業界を横断的に束ねることを指しています。2030年に実現することを目指し、3タームに分けて物流戦略を策定しています。

第1タームで掲げている「物流CROSSING」、第2タームで掲げている「ヤマゼンロジスティクスのプロフィット化」はいずれもその準備を兼ねており、物流拠点、輸配送網をフルに活用するなど、スキーム確立に向けて取組みを進めています。

特定業界の“輸配送プラットフォーム”を目指す



第1ターム事業部間「物流CROSSING」(2022～2024)の取組み



第1タームは順調に進捗しており、全国に展開する生産財ロジス・家庭機器ロジス・住建デポの全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進めています。「デポ」共有化については岡山を皮切りに金沢、仙台、札幌へと展開。配送距離の短縮とサービスレベルの向上を実現し、「点ではなく面」でカバーすることができるようになりました。引き続き、さらなるCROSSINGを推進するとともに、物流DX、環境負荷低減についても注力していきます。

TOPICS 01 LMS・WMSの導入による物流コストの削減(実績)とサービスレベル向上

当社はLMS(統合物流管理システム)・WMS(倉庫管理システム)の活用を進めており、2024年3月時点で7拠点への導入が完了しました。ロジス東京(北本市)では移転前と比較して、ピッキング生産性が約2.3倍になり、誤出荷は約3分の1に減少。マテハン導入効果と合わせて、倉庫内人員は約25%抑制できました。ロジス足利(足利市)では適切な梱包計算により、梱包個数が約30%減少し、運賃コスト削減へとつながりました。また、作業の標準化により、作業者の早期戦力化が可能となりました。梱包明細の添付によって、内容物が開梱前に分かるようにするなど、サービスの向上も実現しています。今後全倉庫へ導入を進め、生産性向上とコスト抑制を目指していきます。



TOPICS 02 ロジス大阪の新設移転に伴う、進捗状況

ツール&エンジニアリング事業部、産業ソリューション事業部の西日本物流拠点となるロジス大阪(東大阪市)は2025年1月の本稼働に向けて、準備が進んでいます。倉庫内の自動化・省人化を目指した各種マテハンの据付、オペレーションを司るWMSの準備は計画どおり進んでおり、2024年11月から一部稼働を予定しています。これにより安定稼働と作業習熟を両立させ、取引先へのサービスレベルを落とすことなく、安全に新倉庫へ移行することが可能となります。ロジス大阪の完成により、取引先への配送距離がより短くなり、よりフレキシブルな輸送体制が実現します。



TOPICS 03 「全日本物流改善事例大会 2024」の優秀事例に選出

山善とグループ物流会社であるヤマゼンロジスティクスの物流改善の取組みが、公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会と一般社団法人 日本物流資格士会が主催する「全日本物流改善事例大会 2024」において、優秀事例として選出されました。

- 【山善】DX 施策、拠点変更に伴う省人化や、WMS及び自動化設備導入によるピッキング生産性の改善
- 【山善】拠点分散による輸配送距離の短縮及び配送効率の改善
- 【ヤマゼンロジスティクス】環境対応、環境負荷低減、モーダルシフト、CO₂削減

当社グループは、上記のような様々な取組みを通じて、輸配送サービスの向上は勿論、「2024年問題」や「輸配送時のCO₂削減」などに対応していきます。



株主資本コストの低減のための

サステナビリティに資する取組み

基本方針

サステナビリティに関する基本方針

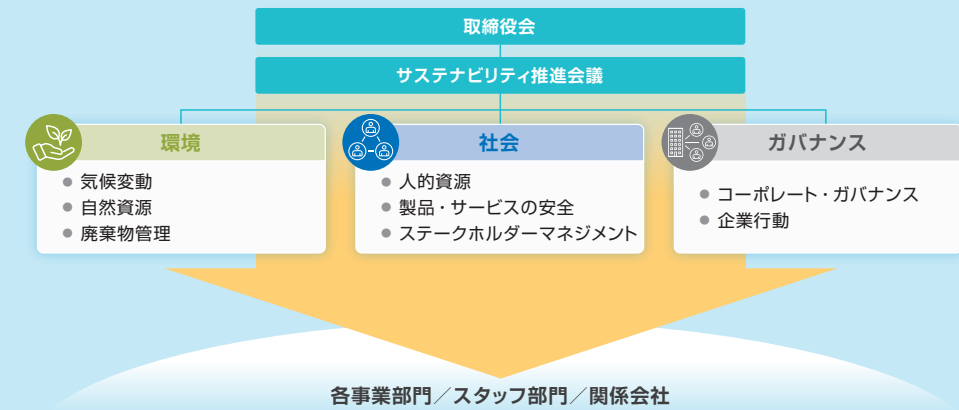
山善グループは、社会の一員として、また世界の様々な地域において事業活動を行っている企業として、広く社会から信頼され、期待され、支持される事業体を目指し、国際的な枠組みに基づくSDGsの達成に向けた取組みを積極的に行うことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。自らの事業活動が、環境や社会において及ぼす影響を認識し、経営理念に基づいた事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献し、持続可能な社会と山善グループの持続的成長の実現を目指します。

<https://www.yamazen.co.jp/sustainability/>

ESG観点からの取組み体制

サステナビリティ推進会議では、当社固有の重要課題解決に向けた取組みのほか、投資家をはじめとしたマルチステークホルダーに向けてESGの観点から社会課題を認識し、事業活動を通してリスクと機会への対応を推進し、各事業部門、スタッフ部門、関係会社でそれぞれの取組みを実施しています。

→ P.44「重要課題解決に向けた推進体制」をご参照ください。



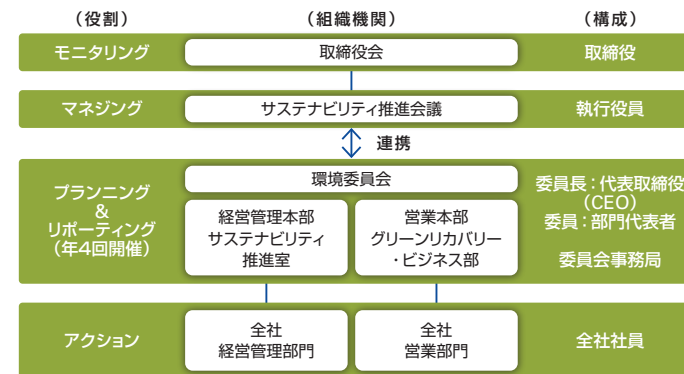
気候変動への対応

当社は、TCFDに賛同し気候変動への対応を開示しています。

<https://www.yamazen.co.jp/sustainability/environment/climate-change.html>

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回以上、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。それぞれの機関における役割と構成は右図のとおりです。



シナリオ分析

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
移行リスク	新たな規制・政策	炭素税（炭素賦課金） 地球温暖化に関する法令	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、温室効果ガス総排出量を2030年度に50%削減、2050年度には実質カーボンニュートラルを目指す 配送ルート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
	技術	既存の製品・サービスを排出量の少ないものに置換 低排出技術への移行	中期 長期	仕入先メーカーとの連携、新規商品開発 段階的なEV車への車両更新 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	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	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
物理リスク	緊急性の物理的リスク	異常気象の激甚化（風水害）	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 仕入先メーカーのBCP対策調査と対応強化
	慢性の物理的リスク	変化しつつある温度（大気、淡水、海水）	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 再生可能エネルギー設備の導入 環境配慮型商品の開発、販売強化 商品廃棄率の低減や循環型資材の利用

短期…1～3年、中期…3～10年、長期…10～30年

削減目標

GHGプロトコルに準じた当社の排出量は、2020年度を基準年としています。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標としています。当社のScope1は営業車両など、ガソリン消費が大半を占め、従来のハイブリッド車に代え、順次、EV車を導入しています。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、再エネ電気への切替えと、空調、電灯に省エ

ネ機器を導入し、中長期的にCO₂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、削減目標の達成を目指しています。

→ 削減に向けた取組みについては、P.52～53全社戦略「グリーン戦略」をご参照下さい。

→ 環境関連データについては、P.72「非財務ハイライト」をご参照下さい。

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
機会	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	短期 中期 長期	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
	エネルギー源	低排出量エネルギー源の使用	短期 中期	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
	製品／サービス	低排出量商品及びサービスの開発または拡張	短期 中期	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による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
	市場	新市場への参入	短期 中期	販売店、ユーザーへのPR、展示会開催 BCP関連のワンストップサービス「BCP.ERS（ピーシーパース）」など防災関連向け商品、サービスの提供
レジリエンス	異常気象の激甚化（風水害）	短期 中期 長期	必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、コーポレートPPA事業の推進 製造現場の課題解決プラットフォーム「ゲンノバト」を利用した新市場への販路開拓 情報提供プラットフォームの立ち上げ	

短期…1～3年、中期…3～10年、長期…10～30年

※排出実績は、非財務情報P.72～73に記載しています。

株主資本コストの低減のための **サステナビリティに資する取組み**

サプライチェーンマネジメントの取組み

当社は、「持続可能な調達・供給の実現」を重要課題の一つに特定しています。サプライチェーン全体の社会適合性を高め、当社グループとサプライヤーの皆様がともに、持続可能な成長と発展を遂げるために取り組むべき事項として「山善グループCSR調達ガイドライン」を策定しました。当ガイドラインは、①法令順守、国際規範の尊重をはじめとして、②人権・労働、③安全衛生、④環境、⑤公正取引・倫理、⑥品質・安全性、⑦情報セキュリティ、⑧事業継続計画とこれらの管理体制の構築をサプライヤーの皆様をお願いしています。また、国内外を含めたサプライヤーの皆様当ガイドラインに基づいたアンケート調査を実施するなど相互のコミュニケーションを通して社会的な責任が果たせるサプライチェーンの構築を目指していきます。

<https://www.yamazen.co.jp/media-download/1795/bd6b3a13aceec881/>



物流課題に関する取組み

当社は、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、RORO船*の活用を開始しました。当社ではLMS（統物流管理システム）・WMS（倉庫管理システム）の稼働や、当社物流資産を事業部横断でシェアした地域密着の小規模倉庫の稼働など、物流網の最適化を図る一方、持続可能な「グリーン物流」への取組みも進めています。特に、モーダルシフトによるCO₂削減に取り組んでおり、昨年は鉄道コンテナの利用による輸送を、対前年比1.4倍となる776本まで増やしました。これは、当社の物流におけるCO₂排出量の約4%に当たる428t-CO₂の削減につながります。モーダルシフトの新たな取組みとして、当社の家庭機器事業部の物流拠点である「ロジス九州」（福岡県福岡市）と「ロジス関東」（群馬県伊勢崎市）の拠点間輸送に、運転車両を切り離してトレーラー（貨物）部分のみを輸送するRORO船の活用を実施しています。これらの取組みを行いながら、輸

送時のCO₂削減等の「グリーン物流」の推進はもちろん、ドライバーの拘束時間を短くすることで、いわゆる「2024年問題」への対応も進めています。また、陸上インフラが寸断された場合のBCP対策としても活用していきます。事業活動を通してあらゆる社会課題への解決を実施していきます。



*RORO (Roll-on Roll-off) 船：トラックの貨物を積載したトレーラー部分のみを輸送する貨物船。

労働衛生に関する取組み

当社は、特定建設業者として、建設業法の順守、並びに労働安全衛生法に準拠し、当社社員をはじめ、施工協力業者の労働安全教育、指導を行うことを主たる目的として、「山善安衛会」を組織しており、安全大会開催等、その事務局運営を行っています。現在、延べ登録社数242社（東日本142社、西日本100社）で組織されており、その活動範囲は、安全教育にとどまることなく、会員業者の施工ID取得を支援して施工品質向上を促す事業や、会を契約者、会員を被保険者とする施工瑕疵担保保険に関する事業、あるいは建設キャリアアップシステム（CCUS）や施工・工程管理ソフトの共同利用支援など、

積極的なIT技術の導入を通じて、施工写真や施工図面、工程表等の情報共有化を図ることで、相互の労働負荷やリスクの低減に取り組んでいます。



社会貢献に関する取組み

当社は、経済的な理由等により、就学困難な学生をサポートすることを目的として「公益信託山本猛夫記念奨学基金」を設立し、委託者として支援しています。当社の創業者である山本猛夫の「勉強したくても十分に出来なかった悔しさをバネに経営に打ち込みました。一人でも多くの人に勉強に励んで欲しい」という強い遺志を継承し、1992年に設立されました。当基金から奨学金を受けた学生はアジアからの留学生を含め、今回の認定で累計127名となりました。奨学生は各方面で活躍しています。

2023年度には、2名の学生が新たに奨学生に認定され、2023年11月15日に行われた授与式では、新規奨学生1名が出席し、基金運営委員長である大阪公立大学の松本淳教授、そして当社代表取締役社長の岸田貢司が奨学生に向けて激励の言葉を贈りました。続いて、新規奨学生が認定書を受け取り、さらなる学業への精進を誓い

ました。また、今年度より奨学生同士の情報交換の場となるよう、新規奨学生だけでなく、すでに奨学金を受給している学生5名も出席し、情報交換会も実施しました。今後も当社は、一人でも多くの学生が勉学に励む機会を持ち、社会進出できるよう支援を行いながら、「人財育成」に取り組む、社会に貢献していきます。



スポーツを通じた地域貢献の取組み

当社は、「三遠ネオフェニックス」の姿勢に共感し、2008年から同チームを応援しています。愛知県の東三河地域と静岡県の遠州地域に根差し、元気と活力を届ける「三遠ネオフェニックス」のさらなる飛躍を願い、今シーズンも、同チームを応援していきます。「三遠ネオフェニックス」のチーム理念「全心全力」は、選手、チームスタッフ、クラブ全員が失敗を恐れず、全てのことに心を入れ込み、自身が持つ全ての力を出すという決意を表しています。また、「三遠地域を笑顔で活力ある街に!」という経営理念のもと、東三河8市町村の「応援リーダー」に選手を1名ずつ任命し、各市町村のPRや、地域の祭りへの参加、小中学生とのバスケットボールを通じた交流など、地域貢献活動にも積極的に取り組んでいます。



「くまもと再春館製菓所バドミントン部」は、「強く、愛されるチーム」の理念のもと、常に高みを目指し、常に周囲の方々への感謝の気持ちを持って全力でプレーしています。当社は、「くまもと再春館製菓所バドミントン部」のオフィシャルスポンサーとして応援しています。オフィシャルパートナーとして、熊本から全国、そして世界へと羽ばたく「くまもと再春館製菓所バドミントン部」を応援し、ともに未来を切り拓いていきます。



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。

▶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_78_20240626.pdf

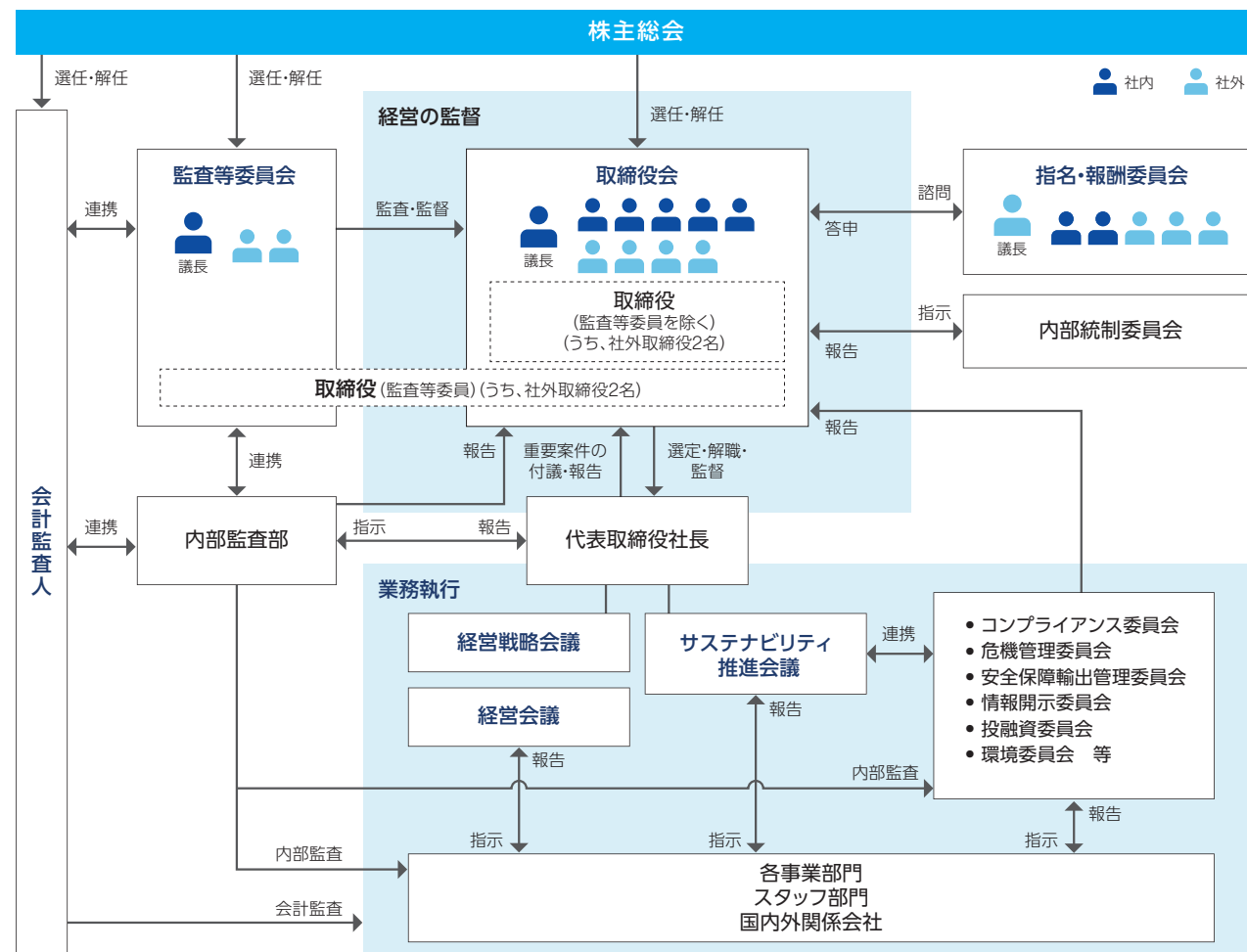
コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www2.jpx.co.jp/disc/80510/140120240515599155.pdf>

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

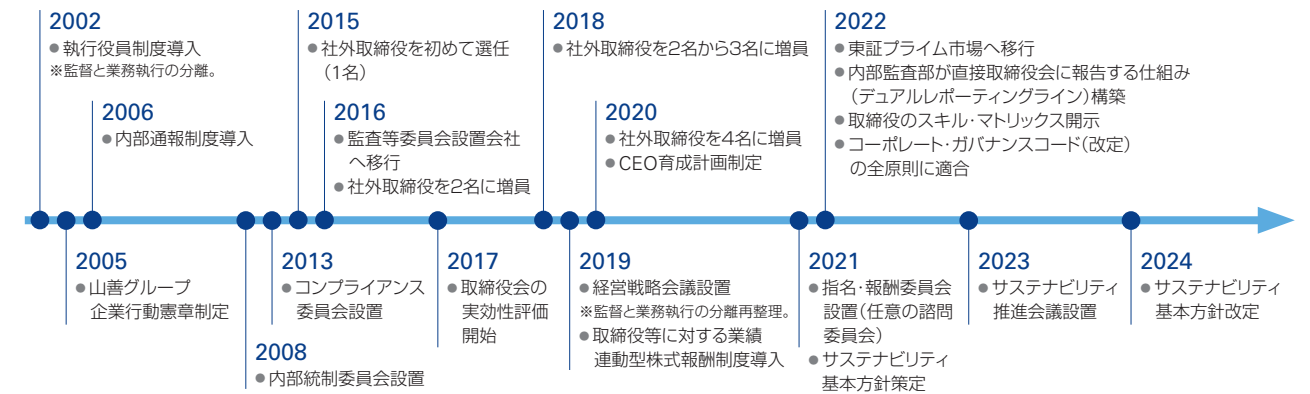


▶各会議体の詳細は、こちらをご覧ください。 <https://www.yamazen.co.jp/ir/governance.html>

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営の重要課題と位置付け、「取締役会による経営の監督機能の強化」と「業務執行権限の拡大と競争力の強化」を両立、企業価値

のさらなる向上の実現を目指し、透明性のあるガバナンス体制の構築を推進しています。



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。

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または方針の内容

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または監査と内部監査、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。

当社社外取締役の選任理由

社外取締役	社外取締役（監査等委員）
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と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た的確な助言を行い、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。
江口 あつみ これまで飲料・食品メーカーにおいて研究開発部門や広報部門に携わり、さらにコーポレートコミュニケーション部門においては戦略企画の実行及びCSR活動全般をリードされるなど幅広い見識と豊富な経験を有しています。当社の取締役会などにおいて独立した立場で、経営全般に対しコーポレートコミュニケーションやダイバーシティの視点からの的確な助言をしていただくことにより、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。	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。

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、有能な人材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。

2024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。	328	255	58	14	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	—	—	4名

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年より事業年度ごと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。

評価結果

2023年度の実効性に関するアンケートは、2024年3月に評価の透明性を高めるために外部機関を活用し実施しました。主な質問項目は以下のとおりです。

・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とおり認識し、その対応策を策定し実施しています。

- ・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
- ・役員トレーニング方針の検討
- ・株主や機関投資家及び個人投資家との対話の促進、情報開示のあり方

前年度に認識した課題に対する対応策実施状況

過去に実施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、以下のとおり施策を実行して、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
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	事業ポートフォリオ、人的投資・成長投資の在り方等の中長期的な経営戦略に係る意見交換会を年3回実施
取締役会議題について十分な事前検討時間の確保	取締役会議案資料の事前配布徹底（3営業日前目途）

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/80510/140120240515599155.pdf>

事業等のリスクへの対応

当社グループは、特定した重要課題に取り組む上で、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

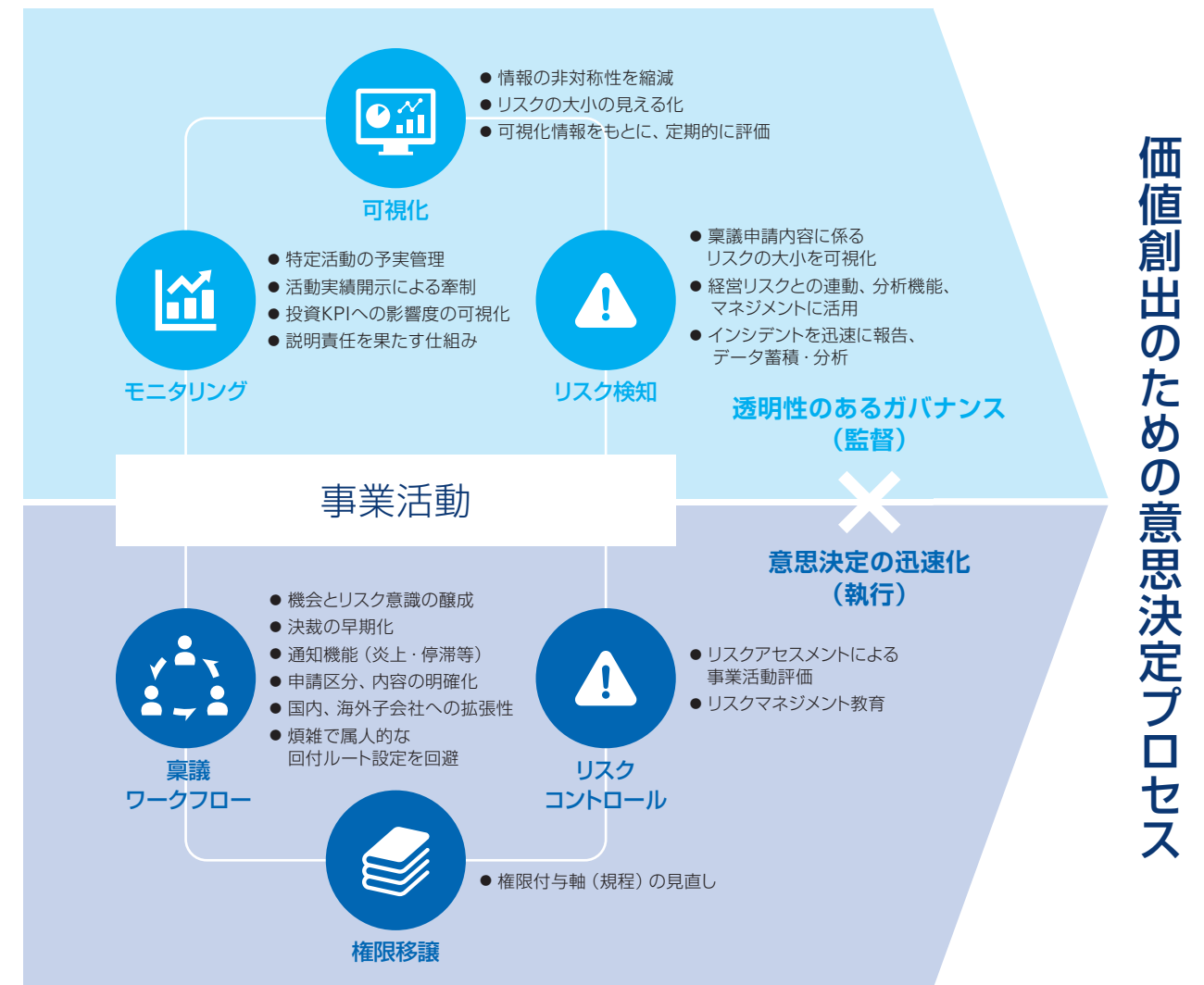
リスク大項目		
リスク中項目	リスクの詳細	リスクへの対応
(1) 事業環境等に関するリスク		
① 景気変動	● 企業の設備投資マインドや個人消費の動向による需要の大きな変動	● 2つの異なる事業領域でのビジネス展開によるリスク分散 ● 多様なニーズに応えた専門性の追求 ● 海外展開加速による新市場の開拓
② カントリーリスク	● ロシア、ウクライナ情勢等政治・社会情勢によって生じる仕入コスト及び物流コスト高騰並びに商品供給遅延	● 適切なカントリーリスク情報の入手及びリスク回避策の検討
③ 為替変動	● 大幅な為替変動進行時の、多額為替差損益の発生や当社取扱商品の買い控えによる売上の減少等	● 外貨建て輸出入取引に対する為替予約等の実施
④ 経営計画に関するリスク	● 景気変動、カントリーリスク、為替変動を含む様々なリスクが生じることで、中期経営計画で掲げた取組みや掲げた経営指標が計画どおりに進捗しない	● 各リスクへの対応を適切に実施
(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 人材確保と育成	● 少子高齢化や労働人口の減少等により有能な人材獲得が困難となる	● 人材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	● 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 ● 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並びに安全保障輸出管理委員会の設置 ● 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	● 全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	● 投資意思決定における十分な審議及び投資後の定期的なモニタリング
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可能エネルギー事業への参入

ガバナンス強化に向けた取組み

意思決定の迅速化と透明性のあるガバナンス体制構築の実現に向けて

権限移譲を進めることで組織における意思決定の迅速化を図り、あらゆる事業活動を可視化させ、モニタリング機能を充実させることで透明性のあるガバナンス体制を構築することを目的として、営業本部・経営管理本部の各部

門から人材をアサインし、プロジェクト運営を進めています。「意思決定の迅速化」と「透明性のあるガバナンス体制の構築」を両輪で進めていくことで、人を育て、稼ぐ力を強化し、さらなる企業価値の向上につなげていきます。



安全保障貿易管理の徹底（リスクマネジメント）

当社グループは、変化するカントリーリスク・地政学的リスクに対応し、これに伴う法令を遵守するため、代表取締役を委員長とした「安全保障輸出管理委員会」を設置し、安全保障貿易に関わる重要な意思決定を行っています。また、グローバル化するサプライチェーンと経済安全保障の両面に対応するため、安全保障貿易を専門とする

部署を本社及び海外現地法人に設置し、同一のシステムで一元管理を行うガバナンス体制を構築しています。複雑化する各国の法運用や新規制等に対応するため、研修会やリモート会議を継続的に行うことで社員の知識と運用ノウハウを常に最新に保ち、現場を中心とした自律的な管理体制の構築を進めています。

役員紹介

取締役(2024年6月25日現在)



取締役会長
長尾 雄次

1977年4月 当社入社
2011年4月 執行役員に就任
住設建材統括部副統括部長
2012年4月 住建事業部副事業部長 兼 東日本統括長
2013年4月 上席執行役員に就任
住建事業部長 兼 西日本統括長
2014年6月 取締役に就任
2015年4月 常務取締役に就任
2016年4月 取締役 専務執行役員に就任
生産財統括
2017年4月 代表取締役社長 社長執行役員に就任
2023年4月 取締役会長に就任(現)



代表取締役社長/社長執行役員/最高経営責任者(CEO)
岸田 真司

1983年4月 当社入社
2016年4月 執行役員に就任 機械事業部副事業部長 海外担当
2018年4月 上級執行役員に就任
生産財統轄部長
2018年6月 取締役に就任
2020年4月 営業本部副本部長 海外担当
2021年4月 TFS支社長
2022年4月 常務執行役員に就任
2023年4月 代表取締役社長 社長執行役員に就任(現)
2024年4月 営業本部長(現)



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 東洋鋼板株式会社入社
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 東洋鋼板株式会社取締役(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 当社社外取締役に就任(現)



社外取締役
江口 あつみ

1980年4月 サントリー株式会社入社(現 サントリーホールディングス株式会社)
2010年4月 サントリーホールディングス株式会社 広報部長
2013年4月 サントリーグローバルイノベーションセンター株式会社ビジネス開発部 上席研究員
2016年4月 サントリーホールディングス株式会社 R&D担当役員付 渉外・広報担当(専任部長)(2017年10月退社)
2017年11月 江崎グリコ株式会社入社 理事コーポレートコミュニケーション部長
2018年3月 同社執行役員(2022年12月退社)
2024年6月 当社社外取締役に就任(現)



代表取締役/副社長執行役員
佐々木 公久

1980年4月 当社入社
2013年4月 執行役員に就任
大阪営業本部副本部長
2015年4月 上席執行役員に就任
2016年4月 執行役員に就任
2017年4月 上級執行役員に就任
大阪営業本部長
2017年6月 取締役に就任
2018年4月 大阪支社長
2019年6月 取締役を退任
常務執行役員に就任
2020年4月 専務執行役員に就任 営業本部長
2020年6月 取締役に就任
2021年4月 代表取締役に就任(現)
2024年4月 副社長執行役員に就任(現)
国内営業管掌(現)
東京支社長(現)



取締役/専務執行役員/最高財務責任者(CFO)
山添 正道

1982年4月 当社入社
2015年4月 執行役員に就任 法務審査部長
2017年4月 管理本部副本部長 兼 海外管理部長
2017年11月 管理本部長
2018年4月 上級執行役員に就任
2018年6月 取締役に就任(現)
2020年4月 常務執行役員に就任
経営企画本部長
2021年10月 経営管理本部長(現)
2024年4月 専務執行役員に就任(現)



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 執行役員に就任 東京管理部長
2017年4月 管理本部副本部長 兼 東京管理部長
2017年10月 管理本部副本部長 兼 人事部長
2019年6月 取締役(常勤監査等委員)に就任(現)



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月みずほ監査法人へ改称)
1998年4月 公認会計士登録
2007年7月 みずほ監査法人退社
2007年8月 あずかコンサルティング株式会社 代表取締役(現)
津田佳典公認会計士事務所 代表(現)
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)に就任(現)



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 執行役員に就任
家庭機器事業部 営業統括部長
2016年4月 家庭機器事業部副事業部長 兼 営業統括部長
2018年4月 家庭機器事業部長(現)
2021年4月 上級執行役員に就任
2022年4月 上席執行役員に就任(現)
2022年6月 取締役に就任(現)



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)
(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)に就任(現)

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	人事人材開発	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 真司	○	○	○				○
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	人事人材開発	ESGサステナビリティ
社外取締役	隅田 博彦	○	○	○				
社外取締役	江口 あつみ		○					○
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			○			○	

社外取締役メッセージ

ガバナンスの一層の 高度化を通じて 事業戦略の実効性向上を 図ってまいります

社外取締役
隅田 博彦



適切な助言活動を通じて、マネジメントの 意思決定と職務執行をサポート

私は1991年に三菱商事株式会社に入社し、生活産業グループのCIO(最高情報責任者)などを担当した後、2011年に東洋鋼鈹株式会社に入社、2014年から2018年まで同社の代表取締役社長を務めました。また、東洋製罐グループホールディングス株式会社の取締役副社長として、経営と事業運営の陣頭指揮を執ってきました。山善の取締役に就任したのは2022年6月、現在任期の3年目を迎えています。

社外取締役の職責を全うする上で特に大切にしていることは、山善グループの「2030年のありたい姿」を見据えつつ、資本政策や株主価値に関わる諸命題についての議論を深めることにより、経営戦略と成長投資の実効性をさらに高めていくことです。経営者としての経験を活かし、責任を持って率直に意見を述べ、山善グループの持続的な成長と企業価値の最大化の実現に貢献していくと決意しています。

山善グループのガバナンスは、経営の透明性においても職務遂行の公正性においても、十分に評価をしています。過去1年間、当社グループは健全かつ透明性のあるガバナンス体制のもと、最終年度を迎えた中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の目標達成に全力を傾注してきました。生産財関連では、インドを中心に海外市場の開拓・深耕に努めるとともに、保有する技術と知見を活かして自動化・省力化領域の取り組みを推進しました。また、各種ファンドへの出資により、「世界のものづくり」と「豊かな暮らし」の発展に貢献する新たな技術と機能の獲得にも注力しました。一方、消費財関連でも新商品の継続

的な市場投入や、原材料費や物流コストの高騰を反映した適正な価格政策が奏功し、事業基盤はより強固なものとなっています。

これら戦略・施策の策定に際しては、執行サイドから社外取締役に対して十分な情報が提供・共有され、取締役会においても戦略などの有効性に関して活発な意見交換が行われています。また、2名の女性取締役が招聘されているように、役員構成のダイバーシティもしっかりと担保されています。改善すべき点としては、取締役会における議論をより充実したものとするため、上程議案に関する事前の情報開示を前倒しして、従来以上の検討時間を確保することが必要だと感じています。

社外取締役の基本的な使命は、ステークホルダーの視点に立って経営の監視・監督機能を果たしていくことですが、適切な助言活動を通じて、マネジメントの迅速かつ適正な経営判断と職務遂行をサポートしていくこともまた、私たちの重要な役割だと受け止めています。

ステークホルダーの信頼と 期待に応え続ける企業を目指して

山善グループは1947年の創立以来75年以上にわたり、日本と世界の経済社会に高品質な商品・サービスを提供し、着実な成長を実現してきました。しかし、地政学的リスクの高まりや世界的なインフレの進行など不透明な事業環境が続く中で、さらなる成長を図るためには、経営と事業における独自性・優位性をさらに高めていくことが欠かせません。AIやDXに精通した「人財」の育成、ソリューション提案力の向上、メーカーに比肩し得るエンジニアリング機能の獲得と強化、消費財のグローバル市場における販路拡大など、対

処すべき課題は山積しています。また、全世界で事業を展開するグローバル企業として、自社の流通プロセスにおける環境負荷の低減など、SDGsの達成に向けた取り組みを加速し、自然環境と経済社会のサステナビリティに貢献していくことも大切な社会的使命です。私は、今後も他の社外取締役、執行役員と緊密な連携を保ちながら、リスクと機会を踏まえた周到的な議論をリードし、適正な意思決定と施策執行の実現に向けて責務を果たしていきます。

ステークホルダーとの関係強化も重要な経営テーマです。当社グループはこれまで機関投資家やアナリストを対象とした個別ミーティングを積極的に実施し、資本市場との対話の深化を図ってきました。そうした取り組みにより、事業構造や価値創造プロセスに対する市場の理解が促進され、適正な評価につながっていると思います。さらに、各種メディアを活用したCEOのメッセージ発信や印象的な商品広告は、山善グループの認知度と好感度を大きく引き上げてい

ると考えています。資本市場や一般消費者にとどまらず、法人のお客様、株主・個人投資家の皆様、地域社会、当社グループ並びにパートナー企業の社員など、幅広いステークホルダーと良好な関係を築くことは、当社グループが社会になくてはならない存在として永続的に発展していくために不可欠な取り組みだと認識しています。

現在、山善グループでは、2025年4月にスタートする新たな中期経営計画の策定作業を進めています。2025年3月期下期は、社員の総意に基づく未来ビジョンを土台に、新中計の基本方針と具体的な戦略・施策を策定するとともに、現中計の総仕上げに注力していく期間となります。私は社外取締役として、ステークホルダーの意思と利益を尊重しながら、ガバナンス体制の高度化に寄与し、経営理念で謳う「人づくりの経営」「切拓く経営」「信頼の経営」の具現化を追求してまいります。

中長期ビジョンの達成成果の 社会への発信を強化し、 ステークホルダーの理解と 共感を喚起する

社外取締役
江口 あつみ



2024年6月に山善グループの取締役に就任した、江口あつみと申します。私はサントリー株式会社(現 サントリーホールディングス株式会社)に37年間、江崎グリコ株式会社に5年間勤め、その間に研究開発や広報・CSRの仕事に携わり、ものづくりやブランディングに関わるスキルを磨いてきました。蓄積してきた経験と知見を活かして、当社グループのガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきたいと考えています。

当社グループはこれまで、ガバナンスの高度化を見据えた様々な取り組みを通じて、経営の透明性と公正性を高めてきました。また、生産財と消費財の両方を手がける企業とし

て、豊かな社会価値の創出に注力してきました。一方で、自社の取り組みとその成果を社会に対して十分に訴求できていないことも否定できません。

私は社外取締役としてマネジメントの意思決定と職務執行を監視・監督するとともに、当社グループがビジョンの実現に向けた独自の価値創造ストーリーを的確に発信し、ステークホルダーの皆様の理解を得て、共感を喚起できるよう助言してまいります。同時に、女性の視点、ESGの視点に基づくアドバイスを通じて、当社グループの健全で持続的な成長に貢献してまいります。

11カ年財務データ

(単位：百万円)

	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	2024年3月期 第78期	
中期経営計画	Amazing Act 2015				ONEXT YAMAZEN 2018			CROSSING YAMAZEN 2021		CROSSING YAMAZEN 2024		
経営成績（連結会計年度）												
売上高	395,249	435,803	447,774	447,698	497,963	526,364	472,191	434,744	501,872	527,263	506,866	
売上総利益	50,208	56,081	57,542	57,906	63,516	69,626	63,301	62,672	72,738	78,279	74,397	
営業利益	9,562	13,130	13,258	13,113	15,383	17,997	12,091	11,234	17,133	16,563	9,887	
経常利益	9,838	13,330	13,503	12,931	15,152	17,859	11,895	11,209	17,093	17,280	10,435	
親会社株主に帰属する当期純利益	5,515	5,851	9,192	8,518	10,205	12,184	8,088	7,572	12,023	12,527	6,488	
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	7,569	10,209	9,702	8,664	12,267	14,378	9,054	11,623	12,052	14,427	10,626	
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,677	12,575	10,465	8,248	8,001	9,306	13,399	13,566	7,054	7,765	11,156	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 373	422	1,534	△ 213	2,223	△ 965	△ 1,866	△ 3,911	△ 2,766	△ 3,297	△ 927	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,995	△ 5,260	△ 4,149	△ 5,324	△ 5,948	△ 5,808	△ 6,382	△ 5,062	967	△ 5,177	△ 4,765	
フリー・キャッシュ・フロー	9,304	12,997	11,999	8,034	10,224	8,340	11,533	9,654	4,288	4,468	10,229	
財政状態（連結会計年度末）												
総資産	179,088	200,301	208,404	219,598	246,923	245,595	230,320	245,937	282,654	288,888	294,973	
自己資本	55,785	64,962	67,274	75,435	84,368	92,770	95,056	107,155	112,741	122,928	131,508	
有利子負債	2,516	267	5,784	5,671	5,521	5,119	4,974	4,768	14,681	14,162	13,618	
ネット有利子負債*2	△ 34,593	△ 46,531	△ 47,541	△ 50,687	△ 55,154	△ 58,670	△ 63,411	△ 69,709	△ 66,472	△ 66,966	△ 74,858	
1株当たり情報												
1株当たり純資産（円）*3	594.75	692.59	717.25	804.25	891.87	980.69	1,007.30	1,135.52	1,268.98	1,383.65	1,480.16	
1株当たり当期純利益（円）*3	58.80	62.38	98.01	90.82	107.79	128.80	85.60	80.25	133.74	141.00	73.04	
1株当たり配当金（円）	15.00	20.00	30.00	30.00	32.50	36.00	30.00	20.00	35.00	40.00	50.00	
連結配当性向（%）	25.5	32.1	30.6	33.0	30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	28.4	68.5	
自己資本配当率（DOE）（%）	2.6	3.1	4.3	3.9	3.8	3.8	3.0	1.9	2.9	3.0	3.5	
財務指標												
総資産経常利益率（ROA）（%）	5.8	7.0	6.6	6.0	6.5	7.3	5.0	4.7	6.5	6.0	3.6	
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	10.3	9.7	13.9	11.9	12.8	13.8	8.6	7.5	10.9	10.6	5.1	
自己資本比率（%）	31.2	32.4	32.3	34.4	34.2	37.8	41.3	43.6	39.9	42.6	44.6	
ネットDER（倍）	△ 0.6	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	△ 0.5	△ 0.6	
運転資本	7,805	5,932	4,732	4,825	9,115	14,507	9,791	7,819	13,377	20,411	20,776	
当座比率（%）	112.8	114.2	118.8	121.0	115.7	124.5	132.2	135.9	128.9	130.3	140.5	
売上債権回転日数（DSO）（日）	81.9	80.1	79.2	81.4	77.1	76.0	79.8	79.5	70.4	68.2	71.0	
在庫回転日数（DIO）（日）	19.0	19.0	20.2	20.9	23.2	25.4	26.0	25.8	26.5	33.3	35.8	
仕入債務回転日数（DPO）（日）	103.7	104.3	106.1	109.9	105.7	103.5	107.3	110.0	99.8	99.8	101.6	
キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）（日）	△ 2.7	△ 5.2	△ 6.7	△ 7.6	△ 5.4	△ 2.1	△ 1.5	△ 4.7	△ 2.9	1.8	5.2	

*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。

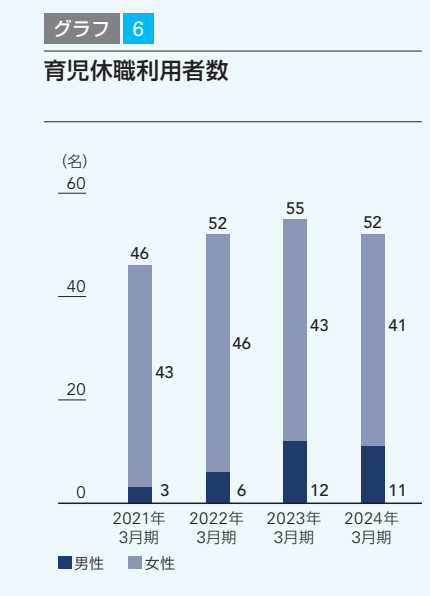
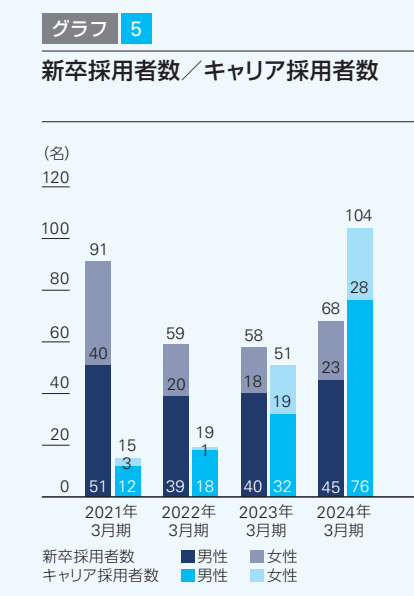
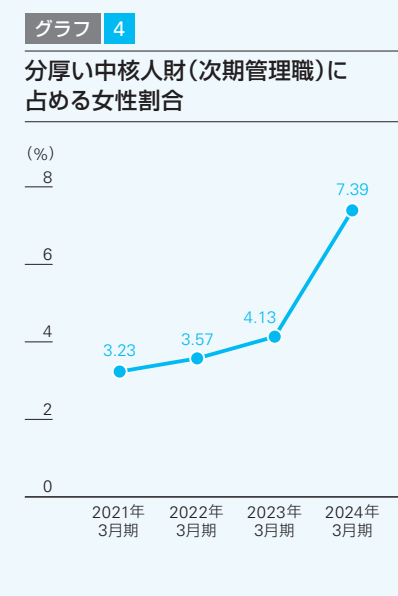
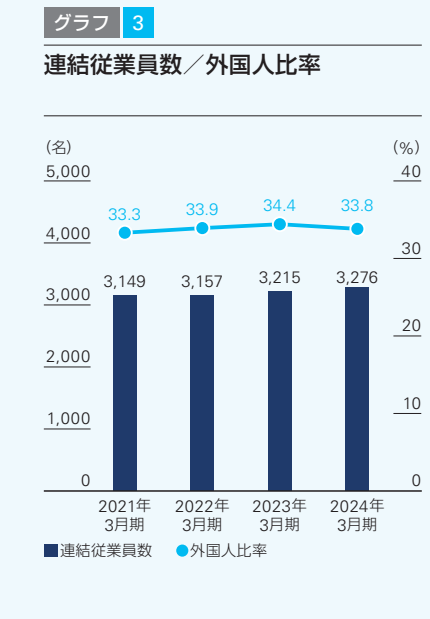
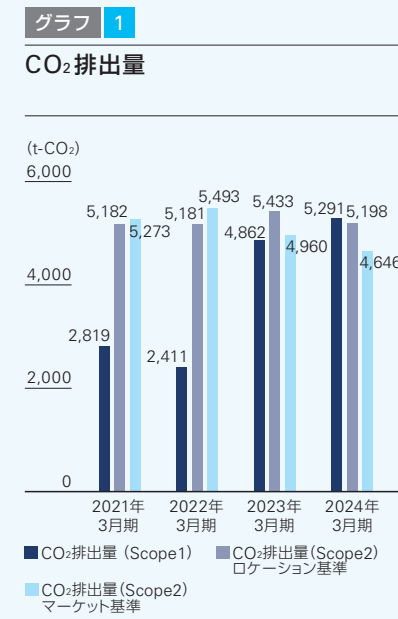
*2 リース債務を含む有利子負債から、現金及び現金同等物を控除した金額です。

*3 発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。

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	2024年3月期	
電力消費量	kWh	11,349,175	11,779,372	13,705,056	13,004,572	
CO ₂ 排出量 (Scope1)	t-CO ₂	2,819	2,411	4,862	5,291	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	5,433	5,198	グラフ 1
CO ₂ 排出量 (Scope2) マーケット基準	t-CO ₂	5,273	5,493	4,960	4,646	グラフ 1
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category1 購入した製品	t-CO ₂	122,709	129,704	144,393	148,502	
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category4 輸送、配送 (上流)	t-CO ₂	14,100	15,907	9,616	10,582	
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category5 事業から出る廃棄物	t-CO ₂	14	63	56	55	
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category11 販売した製品の使用	t-CO ₂	1,422,220	1,423,349	1,006,777	1,381,162	
車両燃料消費量	ℓ	1,112,485	952,166	1,885,630	2,074,198	
廃棄物排出量	t	171	197	184	178	
グリーンボールプロジェクト	件	689	682	655	639	グラフ 2
参加件数 / 削減効果トン数	t-CO ₂	34,319	40,701	40,947	37,709	
従業員数 (連結)	名	3,149	3,157	3,215	3,276	グラフ 3
従業員数 (単体)	合計	1,736	1,712	1,737	1,796	
	男性	1,182	1,171	1,171	1,214	
	女性	554	541	566	582	
平均勤続年数	合計	13.5	13.8	14.0	13.7	
	男性	15.6	15.8	16.0	15.5	
	女性	9.0	9.6	9.9	10.1	
分厚い中核人材 (次期管理職) に占める女性割合	%	3.23	3.57	4.13	7.39	グラフ 4
障がい者雇用率	%	2.21	2.33	2.27	2.23	
外国人比率	%	33.3	33.9	34.4	33.8	グラフ 3
新卒採用者数	合計	91	59	58	68	
	男性	51	39	40	45	グラフ 5
	女性	40	20	18	23	
キャリア採用者数	合計	15	19	51	104	
	男性	12	18	32	76	グラフ 5
	女性	3	1	19	28	
有給休暇取得率	%	59.7	61.0	62.0	69.9	
育児休職利用者数	合計	46	52	55	52	
	男性	3	6	12	11	グラフ 6
	女性	43	46	43	41	
育児休職復職率	%	100.0	92.0	96.7	94.4	
山本猛夫奨学基金 奨学生累計	名	113	121	125	127	
取締役数	合計	11	10	10	10	
	社外	4	4	4	4	
	女性	2	2	2	2	
コンプライアンス研修受講者	名	2,631	2,401	3,545	2,331	
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	328	
役員報酬 (監査等委員) (社外取締役除く)	百万円	24	27	25	25	
役員報酬 (社外取締役)	百万円	23	26	28	28	

※CO₂排出量算定について
 ●算定方法：GHGプロトコルに準じ、算定 (ただし、Scope 3 Category 1, 11については当社プライベートブランド家電商品を対象として算定)。
 ●算定範囲：対象拠点・・・株式会社山善及びグループ会社とし、経営支配力基準で定める単体を含め合計24社。
 対象国・地域・・・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、アメリカ、メキシコ、ドイツ、チェコ。
 ※各年の数値は、精緻化を目的とした修正により過去の開示情報から変更されている場合があります。



社会からの評価

CDP「気候変動レポート2023」 「B」スコアを取得

当社環境委員会では、事業部門や関連部門を代表する環境委員により、それぞれの事業領域におけるリスクと機会の分析を行い、その対応を具体的にそれぞれの事業活動に組み込むことを推進しています。その結果CDP「気候変動レポート2023」で「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」マネジメントレベルである「B」スコアとして評価されました。



「健康経営優良法人2024」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2024」の認定を取得しました。

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



「ジャパン・レジリエンス・アワード (強靭化大賞)」8年連続受賞

一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が発掘・評価・表彰する制度である「ジャパン・レジリエンス・アワード (強靭化大賞)」において、当社の「サプライチェーンの強靭化を目的とした「物流レジリエンス強化プロジェクト」が評価され、受賞しました。製造業や物流業においては、サプライチェーンの維持・分断防止が重要課題となっており、「ものづくりを支える専門商社」である当社は、サプライチェーンの強靭化を目的とし「物流レジリエンス強化プロジェクト」を立ち上げ、その中で物流「2024年問題」で起こり得る「労働時間規制等による物流の停滞」なども見据えたBCP対策を進めています。

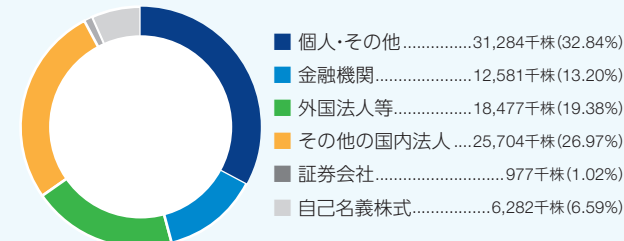


投資家情報／会社概要／編集後記

株式の状況 (2024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	7,525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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,014	7.87%
山善取引先持株会	6,693	7.51%
東京山善取引先持株会	5,284	5.93%
光通信株式会社	5,128	5.76%
山善社員投資会	3,237	3.63%
名古屋山善取引先持株会	2,154	2.42%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,558	1.75%
広島山善取引先持株会	1,355	1.52%
九州山善取引先持株会	1,287	1.44%
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	1,205	1.35%

(注) 1. 当社は、自己株式を6,282,053株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式 (6,282,053株) には、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式 (176,100株) は含めていません。
 2. 持株比率は自己株式 (6,282,053株) を控除して計算しています。
 3. 上記株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。

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>

2023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: スモールミーティング 2回 (1Q・3Q)、1on1ミーティング 10回/年 広報・IR室 責任者: 1on1ミーティング 47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
2024年5月実施の取締役会において2023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、その内容をもとに議論が行われました。	

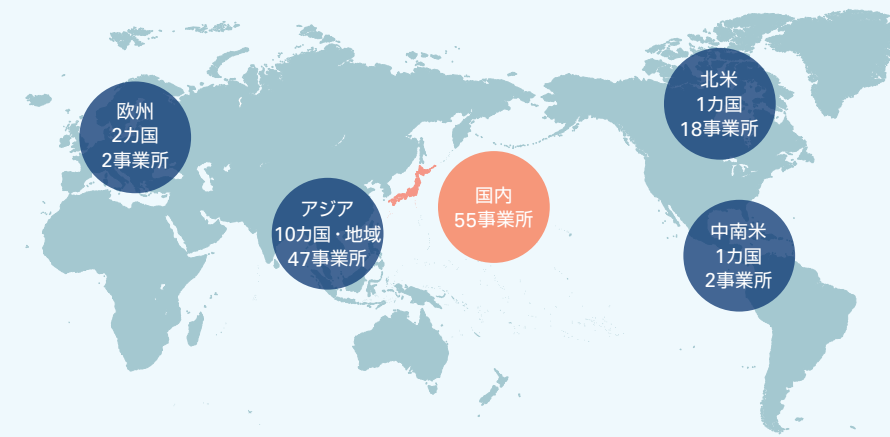
株価推移



会社概要

商号	株式会社山善 YAMAZEN CORPORATION	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 55事業所 海外 現地法人16社 (69事業所)	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
創立	1947年5月30日	本社所在地	大阪 本社 〒550-8660 大阪市西区立売堀2-3-16	従業員数	3,276名 (連結: 2024年3月31日現在)
資本金	7,909百万円 (2024年3月31日現在)	東京本社	〒108-8217 東京都港区港南2-16-2 太陽生命品川ビル		
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				

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 (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
 - 株式会社日本物流新聞社
- ※2024年9月末現在。

編集後記

3号目の発行となりました。今号では、日頃、機関投資家の皆様と対話させていただく中でよく訊かれるご質問への回答や、私たちが口頭で説明しづらい内容を文字や図で表しました。主に3つの要素を盛り込んでいます。1つ目は、人的資本です。創業者のDNAを受け継ぐ社員たちを紹介し、CEOメッセージでは「山善グループの存在意義」として色濃く反映させました。2つ目は、ビジネスモデルの優位性です。卸売、エンジニアリング、ファブレスメーカーそれぞれのビジネスの成り立ちやキャッシュを生み出す仕組みと成長性を打ち出しました。3つ目は、企業価値向上の考え方と具体的な取組みを示しながら、財務戦略と資本政策の考え方を明確にしました。これらが当社へのご理解に少しでもつながれば幸いです。

来年度から新中期経営計画がスタートいたします。現在、鋭意策定中ですが、資本市場から一定の評価を得られるよう努めてまいります。

広報・IR室長 平田 勇人