

切 取 人



山善グループは全社一丸となって、
世界中のステークホルダーとともに、

未来を切拓く

当社グループは、現在、日本、北米、欧州、アジアという4極体制のもと、
海外15カ国・地域の主要産業都市に65拠点の事務所を構え、
地域密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能を備えたサービスを展開しています。
当社グループは、商品とアイデアを通して常に新たな価値を生み出すことで
世界中のステークホルダーとともに、未来を切拓いてまいります。



パーパス

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

人づくりの経営

人を活かし 自業員を育成する

切拓く経営

革新と創造に挑戦する

信頼の経営

期待に応え 社会に貢献する



表紙：「切拓く」について

山本猛夫の人生訓
「運命とは自分で切拓いていくものである」
という言葉に依る。
この、山本猛夫が遺した
「切拓く」精神と「考動力」は
山善のDNAとして
社員に脈々と受け継がれ、
今日の山善の発展の礎となっている。

CONTENTS

価値創造 ストーリー



成長戦略



事業 ポートフォリオ



沿革 ～革新と創造の歴史～	05
事業紹介 ～挑戦と考働の事業展開～	07
課題認識と価値創造プロセス	09
将来の世界観・マテリアリティ・2030年ビジョン	11
CEOインタビュー	13
CFO／経営管理本部長インタビュー	19

グリーン戦略	23
ESG及びカーボンニュートラルへの取り組みを加速	
人財戦略と組織開発戦略	27
多様な自業員を育成し、結集し、挑戦・考働を奨励する	
IT (DX) 戦略	30
デジタル技術を活用しDX戦略を推進、顧客価値最大化を目指す	
物流戦略	33
次代の物流システムの確立を目指して ～“物流”面から新たな価値創造へ～	

At a Glance	35
営業本部長インタビュー	37
機械事業部	39
機工事業部	41
海外生産財事業	43
住建事業部	45
家庭機器事業部	47
営業戦略としてのCROSSING	49

コーポレート・ガバナンス



データセクション



役員紹介	51
コーポレート・ガバナンス体制	53
社外取締役インタビュー	58

11カ年財務データ	59
非財務ハイライト	61
連結財務諸表	63
組織図／海外拠点一覧	66
国内グループ会社	67
会社概要／投資家情報	68

編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆様へ山善グループの中長期的な成長性や企業価値について、より一層の理解を深めていただくため、当期より発行する統合報告書です。本統合報告書の編集にあたっては、バリュー・レポーティング財団（VRF）の「国際統合報告フレームワーク」や「価値協創ガイダンス」を参照しています。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書は、当社の計画・見通し・戦略・業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることがあることをご承知おきください。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、2022年3月期（2021年4月1日～2022年3月31日）の実績に基づいています。（ただし、一部2022年4月以降の情報を含まず）ことがあることをご承知おきください。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。

Webサイトでは、「サステナビリティ」や「投資家の方へ」など、山善グループの様々な情報を掲載しています。当レポートと併せてご覧ください。

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



切拓く

革新と創造の歴史



1947 ▶ 1954

会社創立・基礎づくり

戦後の街は復興どころか復旧へようやく動き始めたばかりで必要なのは機械工具よりもまずハンマーやスコップなど。当面の取扱商品は生活復旧品とメドをつけ、1947年5月、山善工具製販株式会社を設立、本格スタートを切りました。



●山善工具製販株式会社設立当時



●創立当時の主力商品

1955 ▶ 1961

上場に向けて

“お客の要望に応え、喜んでもらってこそ商売”という哲学のもと、積極的に取扱商品を拡大。また、1957年の東京出張所を皮切りに名古屋出張所、福岡出張所、札幌営業所を相次ぎ開設。一気に全国体制を整えました。



●名古屋営業所新社屋



●第3回東京国際見本市の当社ブース

1962 ▶ 1966

成長と発展

会社創立15周年目に機械工具流通業界の会社として初めての株式上場を果たしました。全国主要地域のみならず、海外でもシカゴ事務所やロンドン駐在員事務所、バンコク駐在員事務所など国内外営業拠点の開設が続き、多店化政策を進めました。



●開設当時のシカゴ事務所



●住宅機器商品 PR カー

1967 ▶ 1974

飛躍的な発展

工作機械、産業機器、工具、住設機器など既存部門の2ケタ成長と並行して海外ネットワークも拡大。不動産事業など新事業へ参入しました。



●東京・大阪株式市場
第一部昇格記念パーティー



●増築された大阪本社

1975 ▶ 1979

苦難と再建

不動産への積極投資、拡大路線を走った矢先に、オイルショックで巨額の負債を抱え、創立以来最大の危機に直面。そのような中、1975年開始の「どてらい市」が再建に果たした役割は大きく、販売店・メーカー・山善の「三位一体のビジネスモデル」として全国展開を推進し、定着していきます。



●初の家庭機器の
商品カタログ

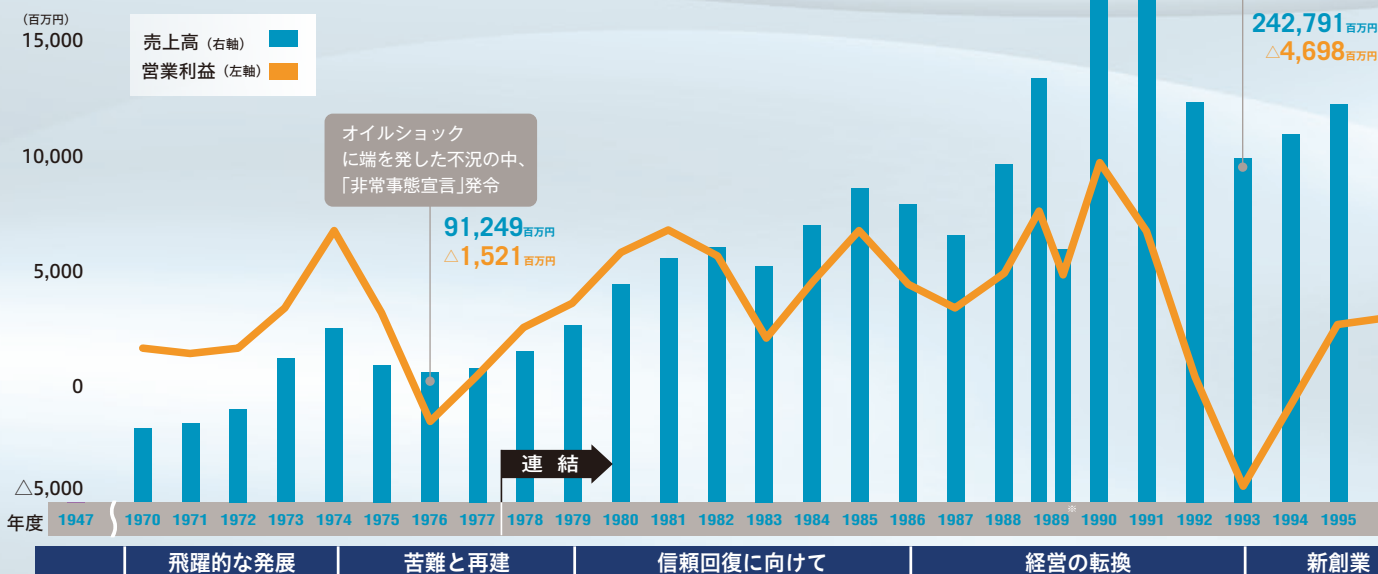


●2回目の大阪どてらい市を開催

1980 ▶ 1986

信頼回復に向けて

拡大した事業の縮小と、生産財・消費財を中心とした本業回帰を図りました。また、主力金融機関の全面的支援、仕入先や販売先からの理解と支援に支えられ徐々に信頼回復。さらに「どてらい市」の全国展開による本業商品の拡販などが大きく貢献し、1986年には11期ぶりの復配を実現しました。



※ 1989年度より決算日を9月20日から3月31日に変更しており、当該年度におきましては2つの決算数字があります。
(左)1988年9月21日～1989年9月20日まで
(右)1989年9月21日～1990年3月31日まで



山善が歩んできた75年は、常に新しい商材と市場の創出に邁進した「革新と創造」の軌跡でした。創業者である山本猛夫が1947年5月に山善工具製販株式会社を設立して以来、機械工具をはじめとして、工作機械、住宅設備機器、家庭機器へと事業領域を拡大。今後も、世の中の変化に機敏に対応する「変化対応業」として、革新と創造を続けながら、持続的成長を目指します。



1987 ▶ 1993

経営の転換

1988年に新たなステージに向けて長期経営計画「ZEUS PLAN(ゼウス・プラン)」がスタートし、1991年にはVI(ビジュアル・アイデンティティ)導入によりコーポレートロゴを刷新、大阪新本社ビルも竣工。しかしこの時期は、バブル崩壊の影響も受けました。



●シンガポール事務所 ●大阪新本社ビル竣工

1994 ▶ 1996

新創業

生産部門の再編、海外営業本部の発足などの改革を経て、1996年3月期に3年ぶりとなる黒字化を達成。新しく「経営理念」と「自主自律の考動指針」も定め、全社を挙げて新創業期として次代につながる創造にチャレンジするための新しい一歩を踏み出しました。



●新経営理念ハンドブック ●上海駐在員事務所

1997 ▶ 2005

社会的責任の高まり

産業システム統括部(現機工事業部)が「環境チーム」を新設、環境ビジネスに本格参入しました。2002年にはISO14001の認証を国内全事業所で取得。企業の社会的責任を果たし企業価値を高めることを目的に、「環境方針」と「山善グループ企業行動憲章」を制定、ESG活動の礎となっています。

2006 ▶ 2021

革新の時代

高度経済成長期及びバブル経済期での過剰な事業多角化に起因した遊休不動産、不採算事業など、過去からの負の遺産を一掃し、健全な財務基盤の再構築に着手しました。国内製造業の海外移転を支援するためグローバル展開を加速しました。



●「グリーンボールプロジェクト」スタート

2022 ~

持続的社会的実現に向けて

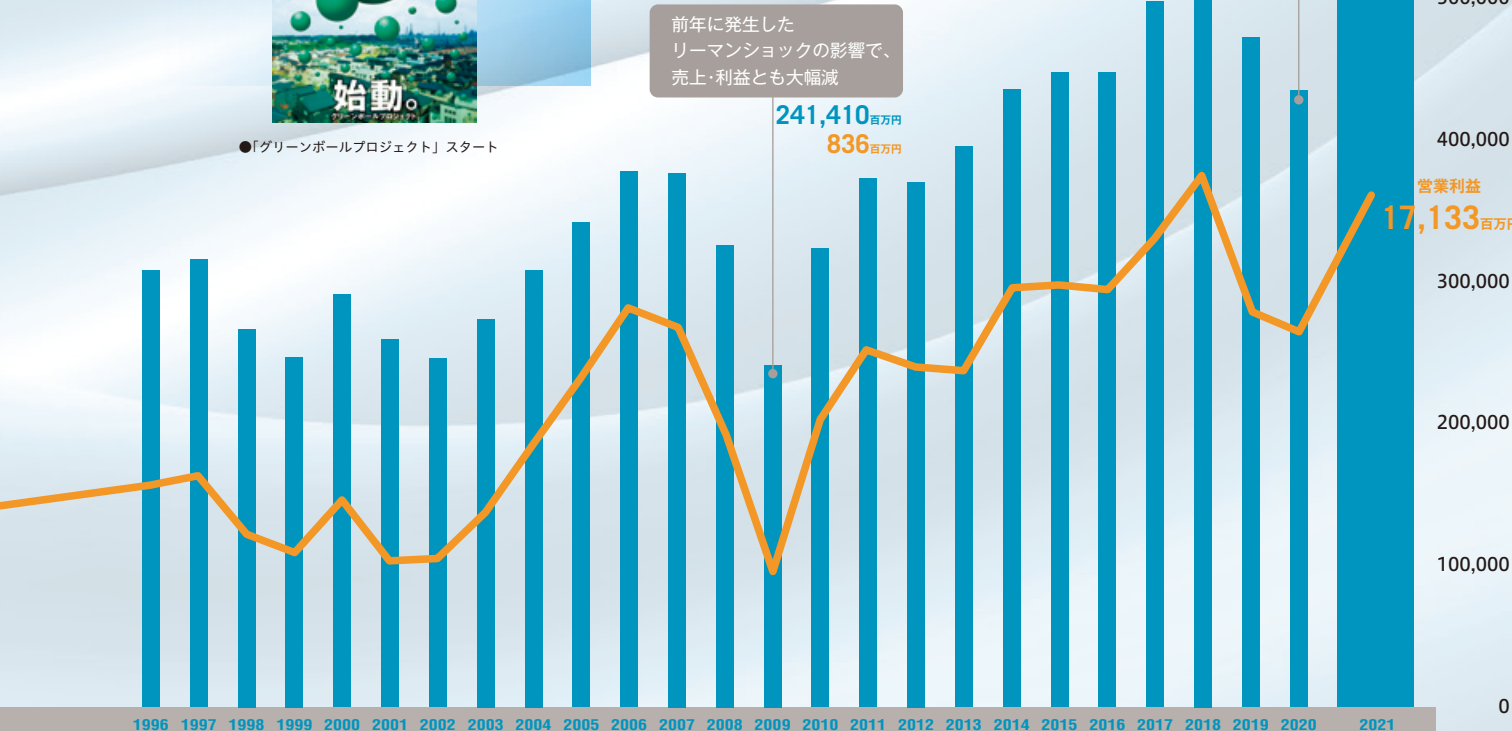
パーパス「ともに、未来を切拓く」を策定。その実現に向け、新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」が始動。

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響で、設備投資意欲が大幅に冷え込む

434,744百万円
11,234百万円

売上高
501,872百万円
(百万円)
500,000

営業利益
17,133百万円



社会的責任の高まり

革新の時代

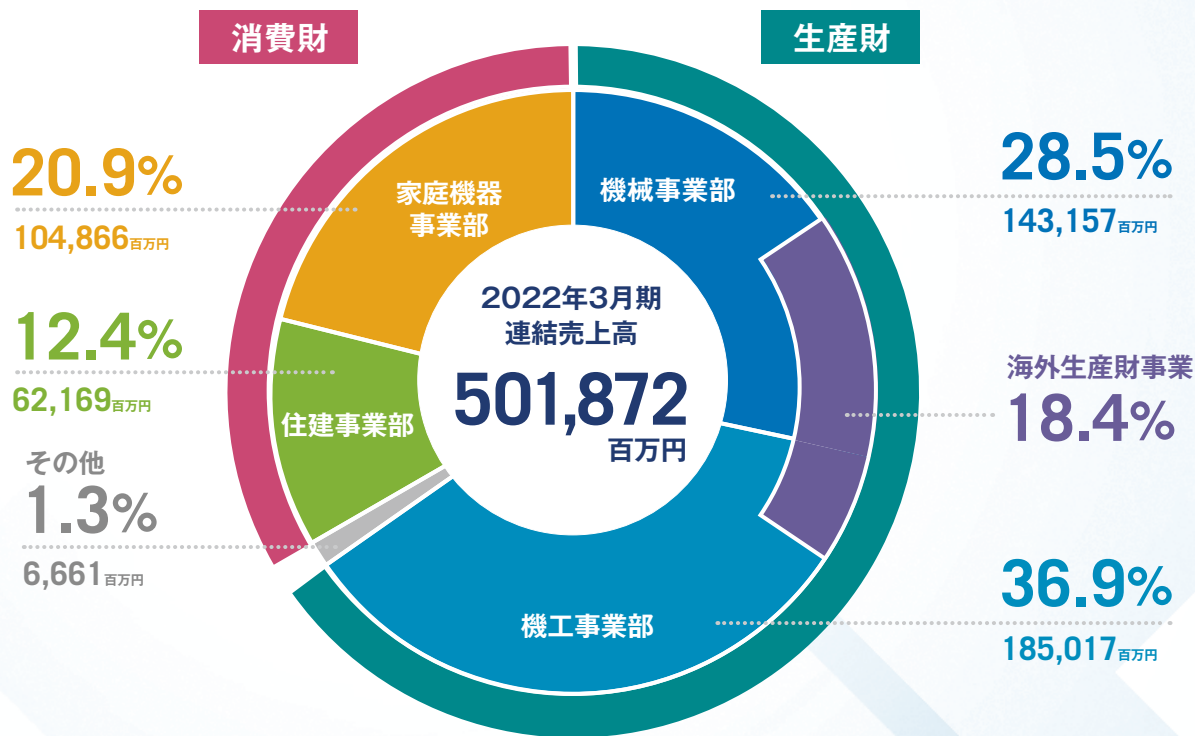
BT21 プラン	中期経営計画 2003	Vision 2002	Change Value 100	GVP15	VISTA-35	Amazing Act 2015	ONEXT YAMAZEN 2018	CROSSING YAMAZEN 2021
----------	-------------	-------------	------------------	-------	----------	------------------	--------------------	-----------------------

中期経営計画変遷

切拓く

挑戦と考動の事業展開

●事業部門別売上高構成比



●山善グループのグローバルネットワーク



海外 15 力国・地域	海外 現地法人 16	海外 事業所 65	国内 事業所 53	事業所 合計 118
-------------	------------	-----------	-----------	------------

2022年6月末現在

山善は、工作機械、機械工具、産業機器などの世界のものづくりを支える「生産財」と、住宅設備機器、家庭機器などの人びとの豊かなくらしに貢献する「消費財」の双方において存在感を発揮する、独自性のある専門商社です。機械事業部、機工事業部、住建事業部、家庭機器事業部が、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。

生産財関連事業

機械事業



工作機械による生産・加工システムを通して、時代とともに変化するお客様のニーズに対応し、高付加価値の提案営業を推進。生産性の向上を実現し、コストダウンの追求、さらに周辺機器やサービス、情報を組み合わせることにより、高い専門性が求められる国内外の「ものづくり」の現場を支えます。

主要取扱品目

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

機工事業



生産現場の多種多様なニーズに対応するため、あらゆる消耗品や付帯設備を、幅広くラインナップ。また、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（物流機器）、メカトロ（メカトロ機器、ロボット、自動化ソフトウェア、省力化機器）、環境改善機器、切削工具、補要工具、作業工具、電動工具、測定・計測機器、流体機器（コンプレッサー／塗装機、ポンプ・送風機、流体継手、加熱／冷熱機器、攪拌機／混合機）、産業機器（溶接／発電機、鍛圧／板金／銅材加工機、洗浄機、安全・衛生・セキュリティ）、鉄骨加工機械、空調設備機器（空調／冷暖房機器、クリーンルーム機器）、BCP 関連サービス等

海外生産財事業



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

主要取扱品目

マシニングセンタ、CNC 旋盤、CNC フライス盤、放電加工機、3D プリンター、射出成形機、ダイカスト成形機、工作機械周辺機器、NC ツーリング、補要工具、切削工具、測定工具、計測機器、作業工具、マテハン、メカトロ機器、環境機器などの販売、海外でのアプリケーション及びテクニカルサービス

消費財関連事業

住建事業



環境、脱炭素、健康、バリアフリーなど、人にも地球にも優しい社会・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。また、「ZEH」（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）やリフォーム事業、近年では非住宅関連にも注力しており、機能商社として、お客様に最適なソリューションを提案しています。

主要取扱品目

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

家庭機器事業



流通・物流という商社としての機能と、オリジナル商品の企画・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・照明）、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、防災用品等の企画、開発及び販売

切拓く

価値創造プロセス

経営資源

切拓く事業活動



自然資本

グリーンビジネス
再生可能エネルギー



知的資本

ビジネスノウハウ
商品開発力
ブランド力



人的資本

自業員
多様性
挑戦・考動



製造資本

(ネットワーク資本)
国内外拠点
エンジニアリング力
国内外物流拠点



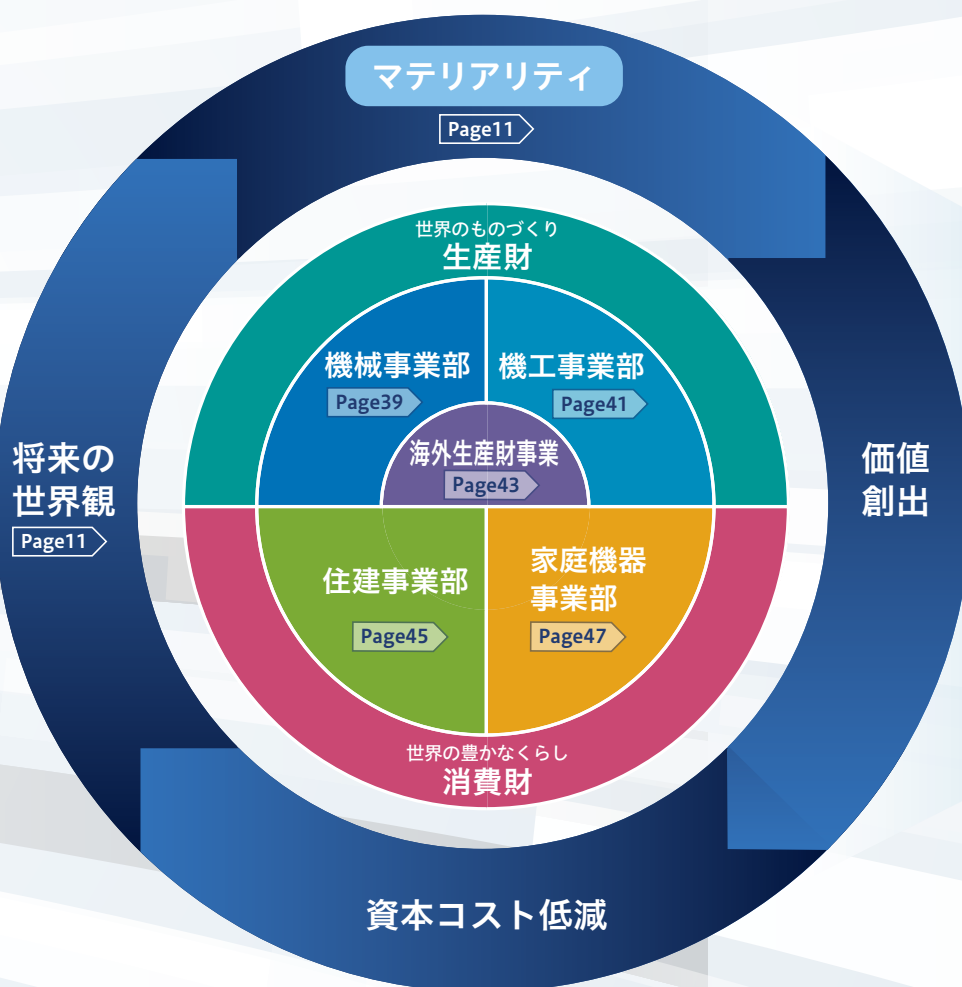
社会関係資本

販売先・仕入先・
製造委託先
グローバルネットワーク



財務資本

強固な財務基盤
規律ある財務運営



環境 Page23

社会 Page62

ガバナンス Page51

サステナビリティ

人づくり Page27

持続的成長のために、経営資源を各事業領域に適正配分し、マテリアリティに取り組みながら社会的価値と経済的価値を向上させて資本増強し、経営資源として再投資する「価値創造サイクル」。山善では、付加価値の高い商品・サービスの提供による業容の拡大と資本コストの低減を通じて着実な利益成長を達成し、企業価値の最大化を追求しています。



経営資源再投資

切拓く

将来の世界観・マテリアリティ

山善を取り巻く 2030 年の世界観



グリーン ビジネスの拡大

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



デジタル化による 顧客価値の最大化

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



持続可能な調達・ 供給の実現

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



透明性のある ガバナンス体制の 確立

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



働きがいのある 職場の実現

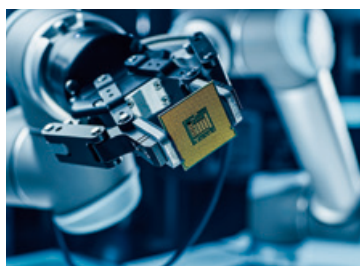
- 自業員活躍・山善流 Well-Being を実現する環境整備
- 人材育成と教育・能力開発
- Diversity & Inclusion の推進

人づくりの経営

人を活かし 自業員を育成する

マテリアリティ(重要課題)

顧客ニーズを理解するため、顧客を取り巻く将来(2030年)の世界観を想像し、取り組むべき課題を特定しました。この課題に取り組むことが、顧客に価値を提供することであり、すなわち当社のマテリアリティとなります。下記5つのマテリアリティに取り組むことで、2030年の当社のありたい姿=ビジョンの実現を目指します。



マテリアリティに取り組むことで、
ビジョンの実現を目指します



2030年ビジョン

世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

山善は

ものづくりを支える「生産財」と

くらしを彩る「消費財」、2つの領域において、

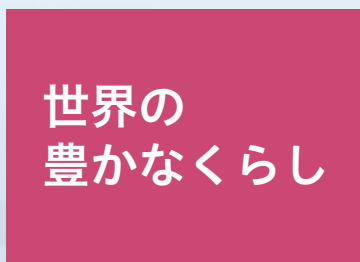
たくさんの期待に応え、社会に貢献してきました。

これからは

2つの領域の垣根を超えて、より融合することで新たな

「価値」を生み出し、世界のものづくりと

豊かなくらしをリードしていきます。



YAMAZEN CEO インタビュー

「ともに、未来を切拓く」
パーパスの実現に向け、
「CROSSING」を通じた
「総合力」の強化に
取り組んでまいります。

2022年4月、新たに制定した
パーパスとビジョンに込めた想い、
その実現に向けて2023年3月期からスタートした
新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」
(以下、新中計)。その土台であり
企業価値の源泉としての「人づくり」など、
安定的・持続的成長に向けた
山善の目指す戦略的方向性について、
代表取締役社長の長尾雄次に聞きました。

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

長尾雄次

Q 新たにパーパスとビジョン制定の背景と、それぞれに込めた想いをお聞かせください。

A 「生産財」と「消費財」という異なる事業領域を取り扱う専門商社として持続的成長を実現するため、「ともに、未来を切拓く」価値観を再認識するための言語化が必要と考えました。当社グループ内のみならず、サプライチェーンをともに担うパートナーの方々を含めた「力の結集」を実現したいとの強い想いがありました。

パーパスとビジョンの制定の背景には、先行き不透明で予測不可能な時代にあり、さらにデジタル化やグリーン化など、企業を取り巻く環境が日々激変するなかで、現行の事業の単なる延長線上に未来のビジネスは無いという強い

危機感がありました。

そのような危機感を次世代のチャンスに変えるため、事業領域に2つの柱を持つ専門商社として、社会における自らの存在を見つめ直し、その強みを活かして、社会にいか

貢献していくのか。新たなマネジメントの在り方を通じて、それらを実践したいと考えました。さらに、ビジョンの制定を通じ、全社員と方向性を共有し、意思統一を図り、力の結集をしたいと思いました。

新たなパーパスである「ともに、未来を切拓く」の「切拓く」は当社の経営理念そのものであり、DNAと呼べるものです。「ともに、」は、当社にとって重要なワードです。社員、株主様、当社事業のサプライチェーンを担うパートナーの方々をはじめ、様々なステークホルダーの皆さまと「ともに、」あること、さらに社内外のその先にいらっしゃる方々までを含めた「ともに、」を指しております。パーパスとビジョンを言語化し、幅広いステークホルダーの皆さまと対話を継続することで、「同じ方向を目指して、一緒に新たな価値を創造していきましょう」という意思の浸透を目指しております。

山善には創業時から、健全な成長と発展を目指すための経営の基本的精神があります。それが、「人づくりの経営」、「切拓く経営」、「信頼の経営」です。私たちの世代は、創業者の背中を見ながら、これらを自らの精神として取り込んできましたが、情報量の多さ、価値観の多様化など、次世代の人たちを取り巻く事業環境の大きな変化を鑑みると、創業以来のDNAを組織的に維持するための求心力が必要だと強く感じておりました。

特に、自ら考えて進んで仕事をし、創造に挑戦する「自業員」を育成し、活かすことに取り組んできた当社にとって、自ら力をつけて自立していく人たちを活かすこと、すなわち自業員の力を最大限に引き出すことが新たに必要とされるマネジメント力であり、そのためには求心力を高めるためのマネジメントが必須であると強く感じております。

Q 2022年3月期の事業活動、業績に関するレビューをお願いいたします。

A 生産財関連事業は、製造業の設備投資意欲が回復したことで好調に推移いたしました。消費財関連事業についても、住建事業、家庭機器事業ともに好調に推移し、3年ぶりに連結売上高が5,000億円台に到達し、売上高・利益ともに過去2番目の業績となりました。

生産財関連事業では、世界的に新型コロナウイルス感染症のワクチン接種が進み、移動制限の緩和による国内外の経済活動の再開に伴い、製造業が活発化して設備投資意欲が回復したことで好調に推移いたしました。

国内機械事業では、自動車産業や半導体製造装置・建設機械の部品加工向けの工作機械受注が伸長し、顕著な回復が見られました。国内機工事業についても、半導体材料や産業ロボットの要素部品を加工する切削工具が伸長し、さらに生産・物流現場等の環境改善機器やマテハン機器、自動化設備なども好調に推移いたしました。

海外生産財事業についても、自動車や半導体産業、機械製造業や電子機器のEMS企業等の顧客を中心に設備投資が行われ、海外の4支社ともに工作機械、切削・補要工具、メカトロ機器などの販売が好調でした。

消費財関連事業では、住建事業において、住宅設備機器

の更新やリフォーム需要の拡大を背景に、空調や水廻り機器などの販売が好調に推移し、非住宅分野においても、業務用空調機器や、太陽光発電・蓄電池等の新エネルギー機器の受注が拡大いたしました。家庭機器事業では、巣ごもり需要は一巡したものの、ECサイトやテレビ通販等の販売が好調で、プライベートブランド商品も伸長いたしました。

大きな流れで申しますと、2021年3月期にコロナ禍における巣ごもり需要が顕在化し、家庭機器事業が2期継続して1,000億円以上の売上高を達成し、安定的に業績を支えてくれました。これは、長期間にわたり培ってきた消費者目線に立った商品開発力が皆様に評価していただいた結果と評価しておりますし、今後さらに地に足のついた商品開発を強化していきたいと考えております。

さらに、国内外に広く展開する拠点網やそこで働く社員が、「事業を守り、顧客のために尽くす」という信念のも

とに尽力してくれました。特に海外では、ロックダウンで出社もままならない拠点も多く、他社が要員を帰国させるなか、当社は海外の全ての拠点でスタッフが自律的に顧客対応に徹してくれました。

これらの結果、過去最高実績には若干届かなかったもの

の、連結売上高が3年ぶりに5,000億円台に到達し、売上高・利益ともに過去2番目の業績となりました。厳しい事業環境にあったものの、リスクをチャンスに変える事業現場の実力を改めて実感いたしました。

連結損益計算書

(単位：百万円)	2021年3月期	2022年3月期	対前期増減率	公表計画 (2022年2月9日修正)	計画比増減率
売上高	434,744	501,872	—	500,000	0.4%
売上総利益	62,672	72,738	—	—	—
(総利益率)	(14.4%)	(14.5%)	—	—	—
販売管理費	51,438	55,604	—	—	—
営業利益	11,234	17,133	—	16,000	7.1%
(営業利益率)	(2.6%)	(3.4%)	—	(3.2%)	—
営業外損益	△24	△39	—	—	—
経常利益	11,209	17,093	—	16,000	6.8%
特別損益	84	754	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	7,572	12,023	—	11,000	9.3%

事業別売上高

(単位：百万円、%)	2021年3月期	2022年3月期	対前期増減率
機械事業部	103,629	143,157	—
機工事業部	161,430	185,017	—
生産財関連計	265,059	328,174	—
住建事業部	58,741	62,169	—
家庭機器事業部	103,379	104,866	—
消費財関連計	162,121	167,036	—
その他部門	7,563	6,661	—
合計	434,744	501,872	—

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっており、対前期増減率は記載しておりません。

Q 新中計により強化・加速すべき取り組みや次世代の成長に対する考え方についてお聞かせください。

A 「CROSSING」とは、各事業部門が相互理解を深め、協調するとともに刺激を与え合いながら、総合的に生み出される価値を見出していこうとする経営戦略です。自部門に立脚した固定観念を打ち破り、全社・全体最適を見据えた総合力の発揮を目指すとともに、徹底した顧客志向のもと、当社の強みであるマンパワー、そしてデジタル技術の融合を図ってまいります。

「CROSSING」は、生産財、消費財の垣根を超えて、「人、モノ、コト、情報」などをクロスさせることで、徹底して顧客に向き合い、様々なイノベーションに取り組んで、総合力を発揮するための経営戦略です。事業部門ごとの商品・市場の特性に対応するノウハウや経験値と、それぞれの顧客やユーザーの皆様を全社共有の経営資源として、強みである当社独自の非財務資本を強化することを意味します。

「CROSSING」というスローガンは前中計から掲げておりましたが、総合力を発揮するためにさらに深化させるべく、新中計の名称を「CROSSING YAMAZEN 2024」としました。新中計は、「顧客密着戦略」「トランスフォーム戦略」「デジタル融合戦略」の3つの事業面での戦略を軸に、

それらを支える経営基盤戦略としての「人財マネジメント戦略」から構成されています。

この全社戦略の根底には、従来の固定観念を打ち破り、自分たちが変わること、顧客やユーザーの皆様に新たな価値を提供すると同時に、同じ方向を向いているビジネスパートナーの皆様と一緒に成長することで、ともに社会貢献を目指すことを良しとする考え方があります。

2022年3月期、コロナ禍において、私は営業の現場に「ニューリアル」という考え方を推進いたしました。「ニューリアル」は私が作った造語ですが、整理された情報を広く、効率よく伝えるためには、IT技術を活用する一方で、営業活動から得られた情報をもとに、高度な提案・営業活動に

つなげるために、顧客ごとに人間力で対応し、スピード感ある結果につなげる。そのような複合的な営業手法を意味します。

事業推進に必要な「活きた情報」は、事業の現場にしかないと私は考えております。商いの現場を歩き、「真の情報」や「独自の新鮮な情報」を掴み、情報を共有して、市場の変化に敏感に反応していくことが、私たち専門商社の事業

には何よりも重要です。

当社グループが「変化対応業」としてあるべき姿とは、「顧客志向」に徹し、「総合力」を発揮することで、お客様のお困りごとの解決策を提供する組織として進化し続けることです。その意味で、当社の強みであるマンパワーとIT技術の融合は当社グループの差別化の源泉であり、今後さらに強化を加速すべき取り組みであると捉えております。

新中計の目指す方向性と概念



価値をCROSSINGさせることによって生まれる、新しい価値を求めて。

PURPOSE/VISION/STRATEGY/TACTICS 概要図



Q

新中計を踏まえて、2023年3月期における事業環境の想定、業績予想のポイントをお聞かせください。

A

基幹システムの減価償却費、物流・仕入コストの上昇などの懸念材料はありますが、事業戦略に則り、計画した数字の実現に向けて具体的な戦術を実行してまいります。さらに、企業価値の源泉である人づくりについては、失敗を恐れず挑戦する人財を輩出することを目指し、そのための人事制度の改革にも取り組んでまいります。

新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」における定量計画として、2023年3月期は売上高5,300億円、営業利益160億円、親会社株主に帰属する当期純利益110億円と設定しております。2023年3月期は、事業戦略に則り、計画した数字の実現に向けて具体的な戦術を実行してまいります。その前提として、影響が大きいと想定される基幹システムの減価償却費、物流コストの高騰、仕入価格の上昇や人件費、Withコロナでのリアルな営業活動の再開を見越した活動経費の上昇を考慮しております。

成長投資につきましては、デジタルやグリーン、グローバル関連の戦略実現に向け、投資を加速させる計画です。特に、グリーン戦略は、世界的に脱炭素化の潮流が加速する中、グローバルに多くの環境ビジネスが創出されることが予想されます。当社は、2021年4月に「グリーンリカバリー・ビジネス部」を新設し、全事業部横断的にESGあるいはカーボンニュートラルへの取り組みを加速しております。

加えて、革新と創造に挑戦し、期待に応え、社会に貢献することで信頼を得られます。そのための「人づくり」こそが、当社グループの経営の一丁目一番地。企業価値の源泉であり、非財務資本としての「強み」につながるものですので、人的資本の強化は積極的に進めてまいります。

当社には、「従業員」ではなく「自業員」という経営の精神がありますが、それは、自ら考えて、進んで仕事をし、創造に挑戦することを意味します。また、「行動」ではなく「考動」という精神もあります。自ら考えて動く。「挑戦・考動」は、当社グループの人づくりの重要なファクターです。失敗

を恐れず挑戦する人財を輩出すること。「社員一人ひとりの成長なくして、企業の成長はありえない」というのが私の信念ですので、そのために必要な人事制度の改革、スキル研修や知識研修の充実などを積極化しております。

加えて、前述のとおり、当社のDNAを維持し、自業員の力を最大限に引き出す求心力を創出するためのマネジメント人財を組織的に育成していく必要があります。2023年3月期より、私自身が学長となり、次世代経営者育成研修を行う「自業員大学」を開設いたしました。経営者として、次世代を担う人財の育成と創出の全てにコミットしたいと考えております。

これらの全社戦略を通じ、人間力をもとに切拓くことができる人財に機会と場を与え、自己実現に向けて考動する人財を育成する。そして、男女の差がなく、キャリアを形成し、自らの人生を切拓いていくことができる仕組みを実現し、風土の醸成に尽力してまいります。

新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」公表計画

(単位：百万円)	2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期 (最終年度計画)
売上高	501,872	530,000	600,000
営業利益	17,133	16,000	21,000
営業利益率	3.4%	3.0%	3.5%
経常利益	17,093	16,000	21,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,023	11,000	14,000

Q

ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いいたします。

A

顧客目線、市場目線に徹し、“お役に立つ会社”としての役割に徹することで、顧客価値の増大を目指してまいります。その実現に向けては、商社ならではの存在意義を最大活用し、商流の川上・川下のステークホルダーの皆様とともに、新たな価値創造にチャレンジしてまいります。さらに、初の統合報告書の発行を機に、資本市場との対話を強化してまいります。

このたび、当社グループは初めて統合報告書を発行するに至りました。それに先立つパーパス・ビジョンの制定プロセスは、当社が社会に対する存在意義を果たし、持続的成長に向けた企業価値の向上を目指す上で、私たちの潜在力とは何なのかという問いと改めて向き合う機会となりました。

その過程における気づきは、私たちとともにサプライチェーンを担うステークホルダーの皆さまと同じ方向を目指す連携がいかに社会貢献の幅を広げるか、ということです。例えば、生産ラインの自動化に向けて、ものづくり工程を担うSierの皆さまをグループ化してノウハウを結集させることで、ユーザー様の事業現場の効率化を「ともに、」推進することができます。例えば、川上・川下市場の皆様とともに再生エネルギーの提供や省エネ機器の拡販を推進することは、「ともに、」地球環境の維持に貢献します。川中に位置する商社だからこそ、社会の課題を解決するための提案を数多くできると感じております。その意味で、新中計の3カ年は、私たちが総合力を具体的にお届けするための非常に重要な期間と捉えております。

当社グループは、初の統合報告書を通じ、特に非財務資本に関する発信を強化し、当社グループが社会やそこで暮らす人びとにいかに関与し、貢献できるかについて、資本市場と真摯に対話してまいりたいと考えております。幅広いステークホルダーの皆様が当社グループをより深く理解していただくとともに、川上・川下市場との連携、新たな事業の創出を支える人財の育成など、社会のお役に立てる企業グループとしての取り組みの現状、持続的成長に向けた方向性などをご

理解いただくために尽力してまいります。

当社グループの強みは、顧客目線、市場目線に徹し、顧客が求める価値を柔軟に提供していく総合力であり、それをもって“お役に立てる会社”としての役割に徹することです。その徹底のプロセスと成果が企業価値の源泉であると捉えております。資本市場との対話という新たな取り組みを強化し、ステークホルダーの皆さまと「ともに、未来を切拓く」ための新たな価値創造にチャレンジしてまいります。





CFOインタビュー

ステークホルダーの 皆様と目線を合わせながら、 企業価値向上に 取り組んでまいります。

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

財務資本の徹底した充実

1970年代の「日本列島改造論」を受けた土地・不動産ブームの中、当社も建設・不動産関連分野に本格進出いたしました。1973年のオイルショックが招いた建設不況から、1975年以降、経営危機に直面いたしました。私が当社に入社した1980年代前半、「累損一掃、復配」が社内の合言葉でした。

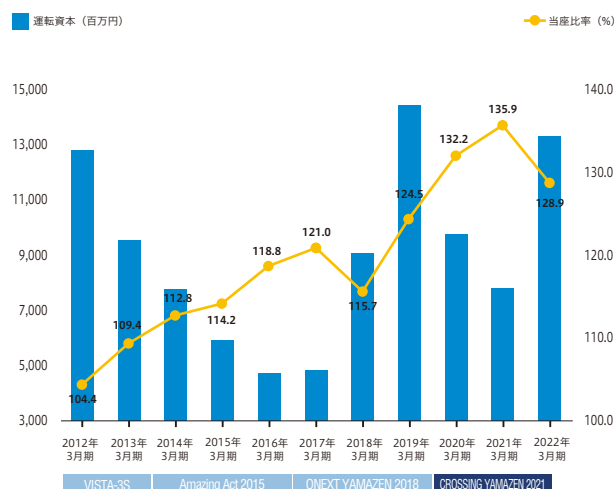
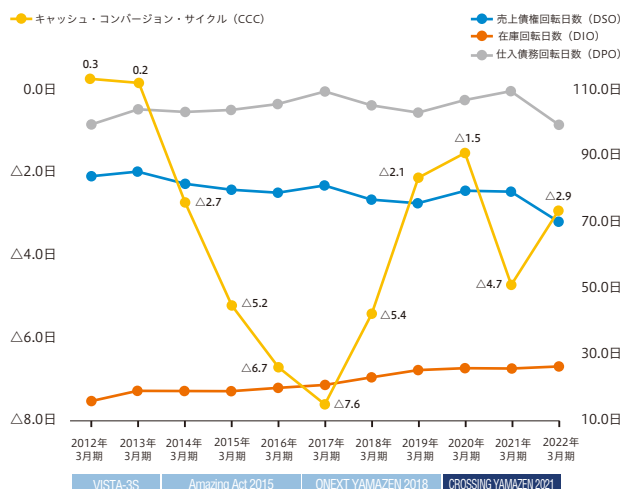
その後、不動産事業から撤退したものの、内在した不稼働資産や不良債権の処理は続き、その間、営業部隊による売上債権の徹底した回収をはじめ、利益の追求と財務資本の充実ひたすら努めました。資産の整理が本格的に完了したのは、リーマンショックの直前でした。リーマンショックの影響で、2010年3月期の連結売上高は前期比25.9%減の2,414億円と、大幅な減収となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は4億円強、自己資本比率は30.9%を確保し、改善した財務体質で大きな金融危機を乗り越えました。

2022年5月、当社は設立75周年を迎えましたが、こうした継続的な努力の結果、近年では財務面、キャッシュ・フロー面で、一定の安定的な水準を維持できるようになりました。厳しい経営状況の時期を含めて、社員が一丸となって財務基盤の強化に取り組んできたことが、お客様やお取引先様の信

頼につながり、それが多くの株主様からのご支持につながっているのだと感謝しております。バランスシートに現れないこういった非財務資本こそが当社の付加価値の源泉であり、それらが利益を創出し、財務資本の蓄積につながり、現在に至っております。

業容が拡大基調にある過去数年間を見ても、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下、CCC）はマイナスの状況を維持しており、現行の事業ポートフォリオは、相応のキャッシュ創出力を有していると分析しております。特に、基本的に在庫を持たない事業モデルを展開する機械事業（生産財関連事業）と住建事業（消費財関連事業）が健全なCCCの維持に貢献しております。相対的に機械事業の売上シェアが高水準であった2015年3月期からの数期間は、大幅にCCCがマイナスとなっておりますが、その後は家庭機器事業（消費財関連事業）の伸長もあり、マイナス圏ながらも小幅な水準となっております。以下に、セグメント別主要事業モデルの特徴について、ご説明いたします。

利益率は相対的に高くないものの、事業資産を持たない事業モデルと、利益率は高いものの、販売経費がかかる事業モデルとのバランス、ならびに手数料ビジネスなどの新たな事業モデルの立ち上げなどにより、財務基盤のさらなる強化を図ってまいります。



セグメント別 主要事業モデルについて

●生産財関連事業

日本市場においては、全国各地区に事業を展開する販売店様を介した卸売モデルが柱となります。主に機工事業部が取り扱う型番商品については品種が多く、かつユーザー様への即時納入に対応するために売れ筋商品の品揃えを充実させておりますが、適切な在庫コントロールにより比較的在庫が少ないことが当社の特徴です。さらに、潜在的かつ特定が難しい顧客ニーズを掘り起こし、商品・メーカーを選定し最適な物流とともに提供することが当社の強みとなっています。このように、在庫の最適化により投下資本の回転率を重視したビジネスモデルとなっております。

一方、海外市場では、ユーザー様に対する直接販売を展開しています。ユーザー様に対し、お取引先メーカー様の商品の販売から設置、サービスまで網羅的に提供する事業モデルです。エンジニアリング力を有する人的資源を手厚く配置し、ユーザー様のロイヤリティを高めることで、収益性がより高いモデルを実現し、長期的なキャッシュ・フローの創出に取り組んでおります。現在は日系メーカー商品の輸出が大半を占めていますが、海外現地メーカーの技術水準も上がってきており、拠点網を活かした海外商品の販売も強化し、確実に収益につなげていきたいと考えております。

●消費財関連事業

住建事業と家庭機器事業のルーツは同じですが、事業構造は全く異なります。住建事業は主に個人住宅向け建材・機器の卸売モデルで、工務店・デベロッパー・ハウスメーカー

様などが販売先となります。いわゆるナショナルブランドメーカー商品の販売事業ですが、全国に整備した配送拠点からの工事現場の工程にあわせた適時配送が強みとなっております。在庫を持たず、運転資金がほぼ不要である効率的な事業モデルとなっております。

家庭機器事業は、発足以来、卸売モデルに加えて、プライベートブランド商品（以下、PB商品）の開発・製造委託を行うファブレスメーカーとしての一面を持っています。PB商品比率は年々高まっており、現在は同事業の売上高の6割を占めるまでになっています。当事業の利益率は、他事業と比べて高水準ではありますが、物流費用とEC関連の販促費用がかさむ事業特性があるとともに、相応の在庫を必要とするため、相対的に投下資本が多額となり、季節要因や販売動向により、キャッシュ・フローに影響が生じます。

2022年3月期の 連結業績等について

コロナ禍に加え、ウクライナ情勢の深刻化などの影響により、原材料不足や物流の混乱が発生するなど、先行き不透明な状況が継続しておりますが、2022年3月期は売上高、営業利益ともに、2019年3月期に続く過去2番目の業績を達成することができました。

利益剰余金の増加により、商社として重視している対外的信用基盤の安定性についても、目安としている発行体信用格付A（2021年度R&I A-、JCR A）が維持できております。

キャッシュ・フロー面では、コロナ禍の影響もあり、基幹システムなどを除き、前中計で計画していた事業投資や

M&Aが進まず、想定よりもキャッシュ残高が上振れましたが、2023年3月期よりスタートしました新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」（以下、新中計）において、投資枠はスライドさせて投資を実施する計画ですので、新中計期間中に想定水準に帰結するものと見込んでおります。

「CROSSING YAMAZEN 2024」

●新経営指標に対する考え方について

財務資本の充実のために、運転資本の極小化と回転率の向上でキャッシュを生み出し、金融負債の返済に充当する財務方針を継続してまいりました。その結果、財務指標として、ROAや総資本回転率、キャッシュ・フロー・マージン率などを重視してまいりました。2015年3月期におけるリース債務以外の有利子負債返済後も、財務資本の充実に努め、財務資本を大きく棄損することのない水準を維持できていると分析しております。

自己資本が健全に積み上がってきている現在、エクイティスプレッドを意識した経営の必要性を考慮し、新中計に“株主資本コストを上回るROEの維持”という新たな指標を追加

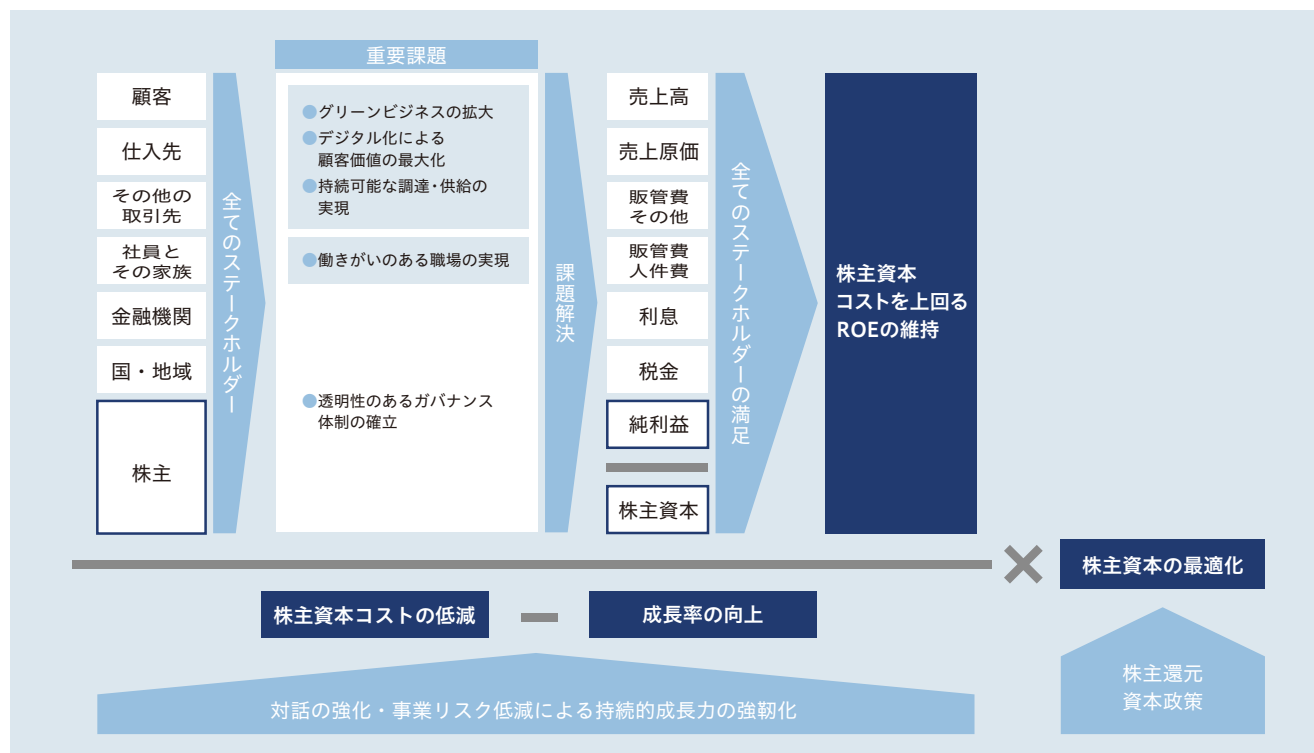
いたしました。現在、当社の株主資本コストは7%強と試算しており、エクイティスプレッド2%を下限とした場合、10%前後のROEが必要になります（2022年3月期のROEは10.9%）。

中長期的なROE向上に向けては、新中計策定プロセスにおいて特定したマテリアリティ（重要課題）に対する施策を通じて、収益力のさらなる向上と事業リスクの低減による持続的成長を実現するとともに、資本市場との積極的な対話を推進することで株主資本コストの低減に努めてまいります。

2023年3月期以降、基幹システムの刷新や物流投資に係る減価償却費の負担増が確定しております。加えて、デジタル戦略に基づく事業投資を実施してまいりますので、減価償却負担の増加は一過性にはとどまりませんが、持続的利益成長の糧と位置付けております。

なお、これまで同様、過度に財務レバレッジを効かせた経営は志向しておりません。当社事業の現状、積み上げてきたステークホルダーの皆様との関係性などに鑑み、財務健全性の維持は極めて重要であると捉えております。発行体信用格付水準の維持・向上を配慮した上で、柔軟な財務施策を実践していきたいと考えております。

中長期的な企業価値向上の考え方



新経営指標の公表計画概要

指標 (単位：百万円)	2022年3月期 (第76期実績)	2023年3月期 (初年度計画)	2025年3月期 (最終年度計画)
自己資本利益率 (ROE)	10.9%	9.0%	10.0%
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,000	18,000
自己資本比率	39.9%	40%~45%	

●成長投資枠と投資方針の概要について

新中計における成長投資枠の内訳は、IT投資で100億円、物流・設備等の投資で100億円、事業投資枠として200億円としております。

DX・システム投資に関しましては、第1ステップとして国内生産財事業を対象とした基幹システムを刷新し、2022年8月に稼働しております。引き続き、第2ステップや海外拠点の基幹システム投資が必要になるとともに、営業力強化に直結するDX関連及びインフラ、セキュリティ周りの強化も実施してまいります。

物流・設備等に関しまして、当社の物流は、事業部ごとに取り扱い商材が多様であるとともに、物流量、流通頻度、求められる保管・配送機能が異なるため、個別最適では生産性が低下する傾向にあります。これら上流部分を制御する総合物流管理（LMS）の強化や、機能別の物流拠点整備のための投資を継続してまいります。

事業投資に関しましては、前中計期間中に実施できなかった内容を新中計に繰り越しております。新中計策定にあたり、事業部門においても将来における価値創造のための事業投資が必要であるとの議論を重ねており、ある程度の投資追加が発生する可能性があります。投資に使用可能な手元流動性と期間中のフリー・キャッシュ・フローの範囲内で事業投資を推進してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

●株主還元方針・資本政策について

当社は、安定した財務基盤の確立と収益力の向上を図り、配当性向30%を目途に、株主の皆様への安定的な配当の継続を基本に、利益水準を考慮して利益還元を行うことを基本方針としております。内部留保金につきましては、株主資本の一層の充実を図りつつ、持続的な事業発展につながる有効な投資に充当してまいります。



なお、2022年3月期におきましては、希薄化を極力回避した調達と自社株買いを組み合わせたりキャップCBを発行し、新しい資本政策の試みを実行いたしました。新中計のもと、新たな価値の創出を目指した成長戦略に基づく事業投資を推進していくなか、株主還元方針を維持しつつ、全体的な企業価値の向上を図ることが喫緊の課題であると認識しております。

●統合報告書の発行にあたり

近年、事業を取り巻く自然・社会環境が大きく変化し、変化のスピードが加速しております。安定的・持続的な成長を実現するためには、高い水準のガバナンスが求められており、ステークホルダーの皆様に対する説明責任の必要性が一層高まっていると認識しております。

2022年4月のプライム市場への移行に伴い、当社は統合報告書を発行する運びとなりました。発行に際し、紆余曲折を通じて当社が培ってきた財務・非財務資本に対する考え方、それに基づく財務戦略の現状と今後の方向性などを率直にお伝えすることが重要だと考えるに至りました。

DXや新規事業投資など、実現途上にある施策を含め、ステークホルダーの皆様とともに、どのような価値創造に挑戦しようとしているのか。当社をより深く理解いただくために、財務・非財務資本を含めた情報発信を強化し、ステークホルダーの皆様と「ともに、未来を切拓く」ためのメディアを目指したいと考えております。

設立75周年を迎え、ステークホルダーの皆様と目線を合わせながら、さらなる企業価値向上のための取り組みを積極的に進めてまいります。当社グループを引き続きご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

当社の環境活動は1997年COP3「京都議定書」の批准を契機として、ISO14001認証登録からスタートしました。当社自身の省エネ、脱炭素活動に加えて、2005年には、「グリーンボールプロジェクト」の前身となる「Eco-BRANDキャンペーン」をスタートさせ、早くから省エネ機器の持つ排出量削減効果に着目し、環境優良機器の販売推進に取り組んできました。2021年からは、新たな脱炭素ビジネスに取り組む専門部署として、グリーンリカバリー・ビジネス部（以下、GRB部）を営業本部内に設置し、全事業部を含めた全社のカーボンニュートラル推進活動を統率しています。

気候変動リスク関連の開示手法

排出量算定と開示方法について

環境への取り組みは2000年度よりISO認証の取得と維持を目標として活動してきました。しかし、深刻さを増す地球温暖化対策として、自社の省エネ活動に加え、サプライ・バリューチェーン全体での脱炭素活動への移行を図り、2022年度よりTCFDに賛同してGHGプロトコルに準じた活動へと舵を切っています。



数値指標はGHGプロトコルに準じる

商社という特性上、自社のScope 1、2の排出量は事業規模の割に少ないといえます。流通商社という特質を活かして、仕入先・販売先を巻き込んだサプライチェーン全体の脱炭素化を推進することが社会的な責任だと認識しています。



排出量カウントツールとして、専用アプリを導入

自社Scope 1、2及びScope 3のカテゴリ別排出量を把握するために「GBP App」として、SaaS型の脱炭素算定アプリケーションを導入しています。これはzerobord社のクラウドサービスを一部カスタマイズしたもので、全世界の主要拠点やグループ会社にも入力させることで総量把握と、月・年次比較による脱炭素の進捗の見える化を実現しています。併せて、当社サプライチェーンへも有・無償提供し、協働による活動の強化を目指しています。

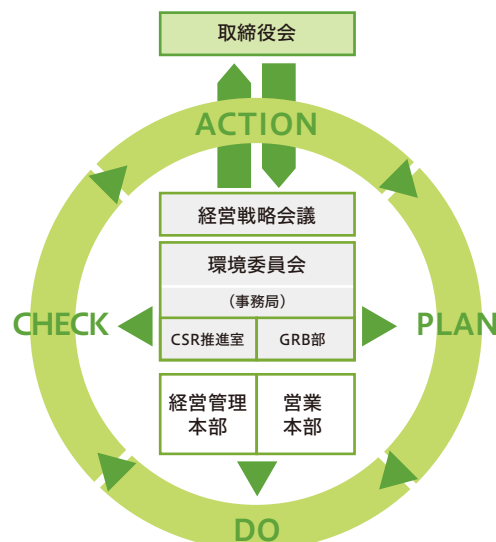
(P24. グリーンボールプロジェクト 参照)



ガバナンス体制

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。マネジング機関は経営戦略会議であり、年1回、方針、指示及び進捗確認を行います。また、実務的な運営は取締役常務執行役員が委員長を務める環境委員会が行っており、年4回開催され、各部署から選出された委員とともに方針内容の協議や課題の抽出を行っています。その事務局は、経営管理本部ではCSR推進室が担い、営業本部ではGRB部が推進役を努めており、それぞれ配下の全部署に実務における具体的な指示を行い、進捗を報告させています。なお、その方向性と活動が適切に行われているかについて、年1回、取締役会がモニタリングを行う体制を構築しています。このように全社が一丸となって、PDCAサイクルを回しながら気候変動課題に取り組んでいます。

役割	決定機関	決定責任者	回数
モニタリング	取締役会	代表取締役社長執行役員	年1回
	経営戦略会議	代表取締役専務執行役員	年1回
マネジング	環境委員会	取締役常務執行役員	年4回
	(事務局)		
	CSR推進室	GRB部	
ワーキング	経営管理本部各部門	営業本部各事業部 関連会社	通年



リスクと機会認識

内・外	リスク	Opportunity（プラス要因）	Risk（マイナス要因）
内部環境	移行	・夏物商品（空調、扇風機等）販売増収 ・環境負荷低減商品の販売機会拡大 ・グリーンボールプロジェクトの浸透と拡大	・冬物商品（こたつ、ヒーター等）販売減収 ・環境負荷低減商品の開発コスト増大 ・エネルギー・物流コストの増大
	物理	・BCP.ERS(ピーシーパース) 対策商品の販売拡大 ・BC/パース需要の拡大 ・防災工事関連商材の販売拡大	・社員、社屋、各種設備の安全確保 ・国内外サプライチェーン（商品調達）対策 ・堅牢な商品供給体制（情報・物流網）整備
外部環境	移行	・再エネ調達機運、省エネ関連需要の拡大 ・PPAモデル事業等、再エネ調達の多様化 ・省エネ改修、脱炭素化機運の高まり	・カーボンプライシング（炭素税）の導入 ・排出量抑制に対する社会的要請の高まり ・環境負荷の大きい商品に対する批判
	物理	・天候災害対策（BCP）需要の拡大 ・緊急災害復興需要、救援需要の発生	・社会インフラ（電力、水道等）寸断、停止 ・交通インフラ（鉄道、高速道路）寸断、停止 ・情報インフラ（放送、通信等）寸断、停止

気候変動にともなう移行リスクとして、IEAの平均気温1.5℃及び4.0℃上昇時の各シナリオを基に、それぞれ内部、外部のリスクと機会を分析しています。なお、このリスクと機会の財務的なインパクトについてはリソース不足のため、現在、鋭意、集計を行っているところです。一方、物理リスクとしては、IPCC報告書を基に、同じく内部、外部のリスクと機会を分析しており、台風、洪水災害、

或いは干ばつ、水不足などの自然災害の規模と頻度を想定し、事業が継続できるBCP対策として、社員の生命、生活の確保は当然のこと、電気、データ通信インフラの確保と分散化、商品仕入サプライチェーンの確保や、物流拠点の分散化を図って複数のデリバリー体制を構築するなど、順次対応策を講じています。

戦略マップ

認識したリスクを最小化しつつ、それを転じてオポチュニティとするべく、「開発ビジネス」「販促企画」「ブランディング」の3つの観点から、能動的に脱炭素化(CN)に取り組んでいます。流通商社として、いかに仕入先・販売先と協働する形で事業を展開するかを重視しています。そのグリーン成長戦略を展開する中、具体的な取り組みとして、「開発ビジネス」としては、①PPAモデル事業、「販促企画活動」としては、②グリーンボールプロジェクトに取り組んでいます。



① PPAモデル事業



2021年10月 Daigasグループの事業会社であるDaigasエナジー株式会社と業務提携し、PPAモデル事業に参入しました。主要ターゲットを当社の仕入先メーカー、工場ユーザーとし、当社の技術や資金により、取引先企業の再エネ調達、脱炭素化を支援すると同時に、当社自身のScope 3となるサプライチェーン排出量の圧縮にも寄与することを企図しています。



② 販促企画活動



2008年より取り組んできたグリーンボールプロジェクトは、環境優良商品の有する排出抑制効果(ベースライン比較法、プログラム型削減活動)に着目し、当社独自の算定方法(GBPプロトコル)により、削減貢献量を累積カウントしてきました。流通商社として、環境負荷の低い製品の普及拡大を図ることで総量把握が困難である「C11: 製品の使用」における排出量の抑制に貢献しています。

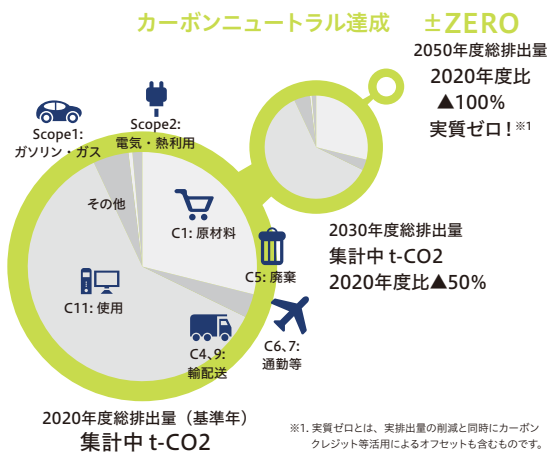
(P25. 独自のエンゲージメント 参照)



カーボンニュートラルロードマップ

2030年度 CO2排出量50%削減 2050年度 カーボンニュートラル達成を目指す！

当社の排出量の把握はリソースの関係上、2020年度を基準年とします。一部、集計中のものを含みますが、2030年度には、その総量の50%削減、2050年度には実質カーボンニュートラルを目指します。当社のScope1は営業車両など、ガソリン消費が大半を占めます。従来のハイブリッド車に代え、順次、EV車を導入します。またScope2は事務所、物流施設などの電力消費が大半を占めており、再エネ電気切替と空調、電灯の省エネ機器を導入し、これらにより中長期的にCO2排出量の大幅削減を目指します。なお、Scope3については、リソース不足により、現在集計中ですが、2030年度には、その半減化、2050年度には実質0%を目指します。



カテゴリ	対象排出源	単位	基準年	経過年	中間目標	最終目標
			2020年度	2021年度	2030年度	2050年度
Scope1	ガソリン・ガス	t-CO2	2,819	2,411	1,200	0
KPI	ガソリン消費量	ℓ	942,030	799,979	400,000	0
KPI	ハイブリッド車導入率	%	87.0	88.0	EV50%	EV100%
Scope2	電気・熱利用	t-CO2	5,182	5,181	2,000	0
KPI	電力消費量	MWh	11,349	11,779	11,000	10,000
Scope3	全カテゴリ	t-CO2	集計中	集計中	50%	±0%
KPI	物流起因排出量	t-CO2	14,100	15,907	50%	±0%
KPI	廃棄物排出量	t	171	197	50%	±0%
KPI	GBP削減効果量	t-CO2	34,319	40,701	50%	±0%
CO2総排出量			集計中	集計中	50%	±0%

※対象国：日本、中国、韓国、台湾、タイ、ベトナム、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インドネシア、インド、アメリカ、メキシコ、ドイツ、チェコ。 ※算定方法：GHGプロトコルに準じ、Scope1、Scope2は実数排出量、Scope3はカテゴリ（以下、C：）C1：原材料、C5：廃棄、C6, 7：通勤等、C4, 9：輸配送、C11：使用を中心に現在集計途上にあります。ただし、C1：原材料、C11：使用については、当社ブランドのオリジナル商品のみとし、当面は商品ごとの排出係数を活用した算出を検討しています。なお、それぞれ達成のためのKPI指標を設定しており、その進捗も併せて管理しています。

独自のエンゲージメント（協働）環境活動の取り組み—YAMAZEN's WAY

「GBP App」をグリーンボールプロジェクト参加企業に無償提供を開始！

流通商社として、サプライチェーンとのエンゲージメント（協働）により脱炭素活動と経済活動の両立を目指していく！

当社の排出量の大半を占めるものはScope3の「カテゴリ11：製品の使用」であると思料しています。特定、集計が困難であるこのカテゴリの排出量を減らすには、環境負荷の低い省エネ機器の販売、普及を図ることが流通商社としての責務だと考え、2008年から前述のグリーンボールプロジェクトに取り組み、賛同メーカー、参加販売店・ユーザーと一緒に環境優良機器の普及に努めてきました。2022年度から前述の「GBPApp」を本プロジェクト参加企業に提供し、GHGプロトコルによる総量把握と、GBPプロトコルによる削減貢献量の見える化を支援します。

※2. 削減効果量は、ベースライン比較法によるプログラム型プロジェクト削減として、当社が「GBPプロトコル」に基づく厳正な性能評価により、その削減効果を算出しているものです。

GHGプロトコル + GBPプロトコル



当社の社内的な排出量の見える化と削減量の進捗管理を行うための専用アプリGreen Ball Project Application = GBP App をグリーンボールプロジェクト参加企業へ無償提供し、川下サプライチェーンの排出量の見える化や削減効果の見える化を支援します。

当社社内の排出量を抑制・削減することは当然のことながら、それに加えて、流通商社として、最大の排出源となるScope3「カテゴリ11：製品の使用」の排出をできる限り抑制するため、精力的に環境優良商品の販売に注力し、さらなる効果を目指します。

Environment TOPICS

01

国内主要拠点を段階的に再エネ電気に切り替え 大阪本社管轄から順次、全国展開を予定

当社のScope2(エネルギー間接排出)の排出量削減のため、2022年7月1日から大阪本社第1、第2、第3ビル及び11月4日からロジス大阪(大東市)の電力を、大阪ガス株式会社から調達する再エネ電気「D-Green RE100」に切り替えました。これにより年間の排出量が595t-CO2削減される見込みです。この電気は再エネ電気とともにトレッキング付き非化石証書が供給されるため、「RE100」の要件を満たすものです。このように、順次、当社自社所有となる主要拠点(名古屋、九州、広島など)の再エネ電気への切り替えを進めていきます。



RE 100

02

PPAモデル「DayZpower」主力仕入メーカーに導入 サプライヤーの脱炭素化を支援

当社及びDaigasエナジー株式会社の共通ブランドである「DayZpower」は当社の仕入サプライヤーでもある日本製紙グループの中核企業、日本製紙クレシア株式会社の開成工場(神奈川県足柄)に439KW太陽光発電設備を導入し、再エネ電気を20年間供給するPPA契約を締結しました。これによる排出量削減効果は年間197t-CO2が見込まれます。

(23年3月稼働予定)

サプライヤーの再エネ導入を支援することで、当社を含めたサプライチェーン協働によるCO2削減に寄与していきます。

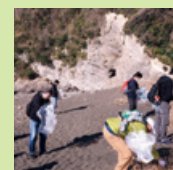


03

生物多様性に対する取り組みも開始 「日本自然保護協会」を支援し、生態系の保全に貢献

「日本自然保護協会」を支援しています

当社は2020年より「日本自然保護協会」に寄付金を納付し、様々な自然保護問題の普及啓発やビーチクリーン活動などを応援することを通じて、貴重な生態系の保全に貢献していきます。2022年度は世界自然遺産である屋久島や奄美大島での継続的な活動を予定しています。

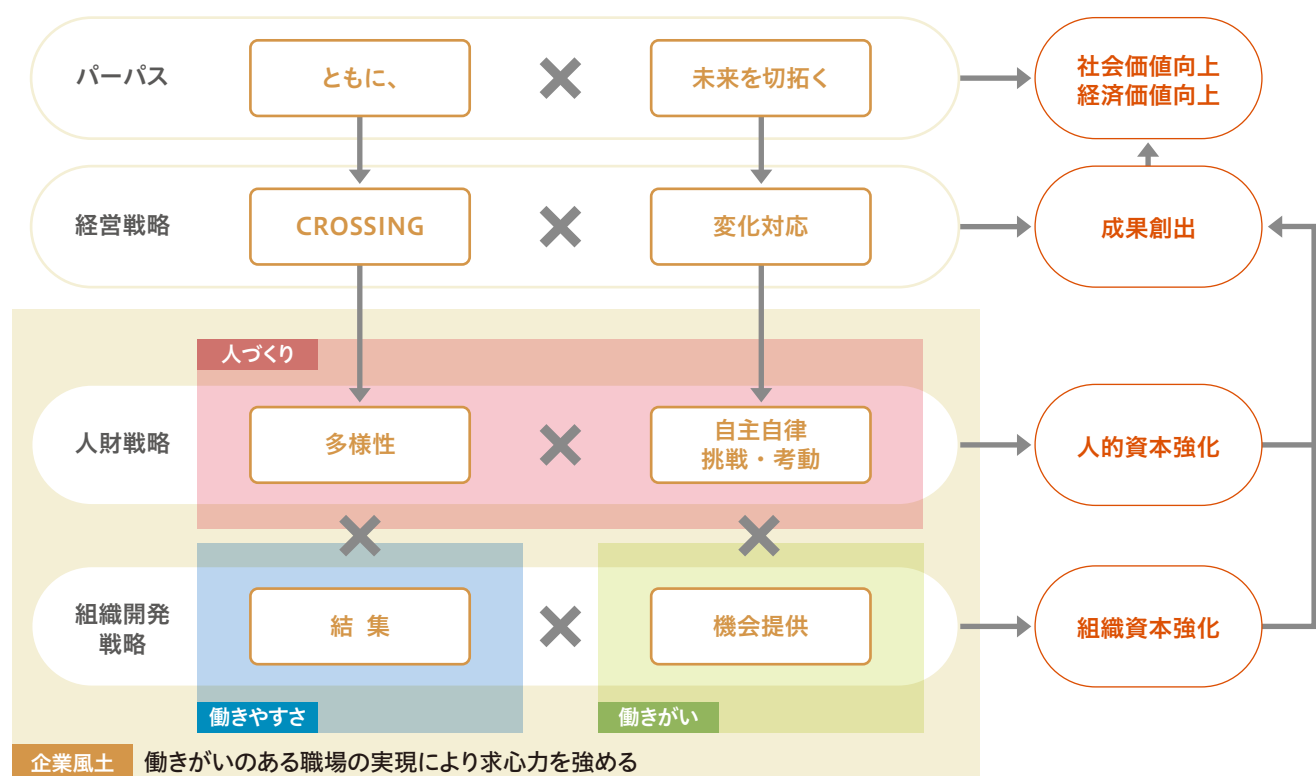


※自業員とは、想定外の変化が常態化する中でも自主的に挑戦・考動を現場実践することで変化に機敏かつ柔軟に対応し、常にお客様にお役立ちする、当社グループ独自の哲学を持つ自力本願人財を言います。

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、「変化に対する自律的な柔軟性」が求められます。多様な人財を自業員として育成し、それぞれが自律的に挑戦・考動する力をさらに結集して大きな力に変えていくことで、人財を起点とした企業価値の向上が可能となります。

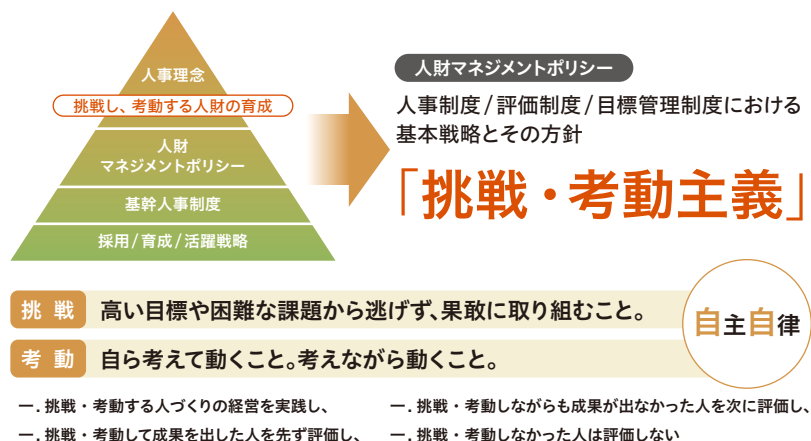
従業員ではなく自業員であるからこそ、人が、変化への自発的かつ機敏な対応により新しい付加価値を創出する唯一で最大の経営資本となると、当社は考えています。

人財戦略／組織開発戦略にかかる不変的な考え方



「人づくりの経営2030」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。多様なその芽に対応するには、新しい付加価値を生み出し、お客様のお役に立ち、感動を生まなければなりません。そのためには、「成果」ではなく「挑戦」「考動」そのものを奨励する人事理念と人財マネジメントポリシーを新たに掲げ、心を変え、行動を変え、新たな文化を醸成していく必要があると考えました。そこで、人事理念『挑戦し、考動する人財の育成』の下、昨年、人財マネジメントポリシーを「役割・成果主義」から「挑戦・考動主義」に改めました。



ともに、未来を切拓く

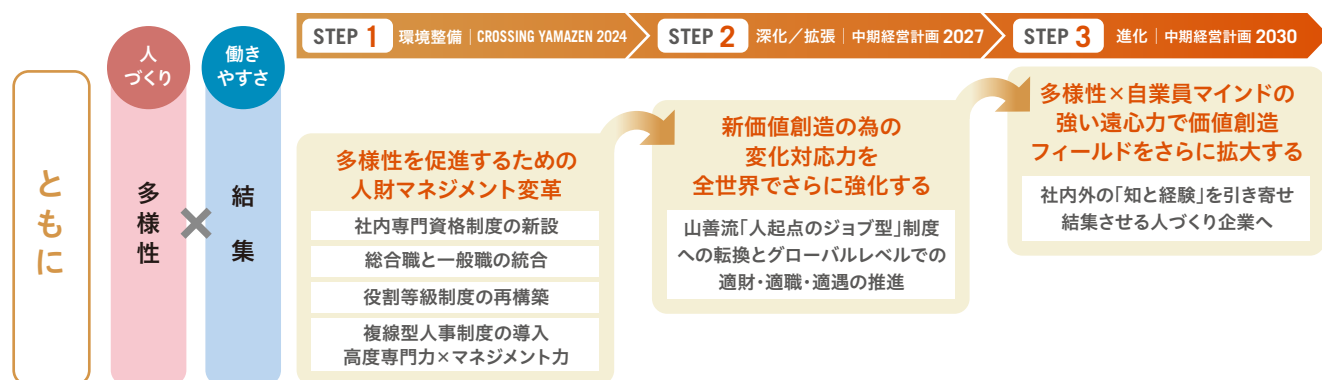
多様な知と経験を結集する～ダイバーシティ&インクルージョン

スピード感を持って変化に対応し、お客様に感動を与えるイノベーションを生み出し続けるため、多様性を徹底的に高め、その力を結集します。

多様な人財がその力を結集するために

これからの時代に成果を創出し続けるために必要なのは、「多様な知と経験」が「結集」して新しい価値を創造し続けることです。そのためには、高い専門能力に裏付けられた人財の持つ力を結集させる基盤を整えることが求められます。そのため、当社はダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進するための人事制度に大きく変革しました。

新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」(以下、新中計)では、多様性を促進するために、様々な「専門的な知と経験」が互いに連携して活躍できる働きやすい環境を整えていきます。



CROSSING YAMAZEN 2024 「ともに」重点施策

多様な人財の活性化

経営戦略としての「知と経験の多様性」を価値創造につなげるため、今春、専門能力主義の徹底による処遇と育成を志向した人事制度の大変革を実行し、その基盤を整備しました。

	施策	開催数	参加数
経営管理職	ラウンドテーブルミーティング	35回	延べ693名
旧一般職	ラウンドテーブルミーティング	12回	65名
旧一般職	キャリア開発教育	3回	222名

マネジメントの信頼度＝求心力

多様な自業員が生き生きとその能力を現場発揮するためには、マネジメントの信頼度＝求心力が重要です。人事制度の変革を通じてその向上を図るため、並行してマネジメント教育を実施しています。

教育種別	開催数	教育種別	開催数
リーダーシップ研修	13回	人づくり講座	12回
挑戦・考動主義対話集会	6回	評価者訓練	6回
新人事制度対話集会	31回		

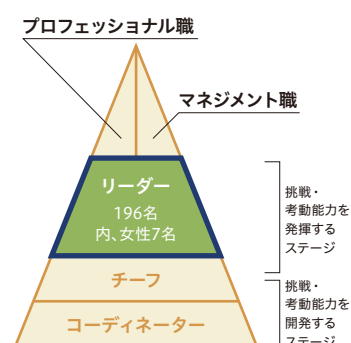
プロフェッショナル職 人財

人事制度改革で経営管理職は複線型人事制度を採用しました。これは、山善流ジョブ型の礎であり、多様化するお客様のニーズに変化対応するためにはそれぞれの専門性の高度化により、お客様に提供できる価値を向上させ続けなければなりません。

プロフェッショナル職 人財数
70名

分厚い中核人財(次期管理職)

職能等級制度によるヒューマンスキルとコンセプチュアルスキル、資格制度によるテクニカルスキルを高度に併せ持つ中核人財は当社の持続的成長と発展を支える強い基盤であり、変化の激しい時代におけるサクセッションプランの要諦として徹底的に鍛えていきます。



ともに、未来を切拓く

自業員を育成し、挑戦・考動を奨励する

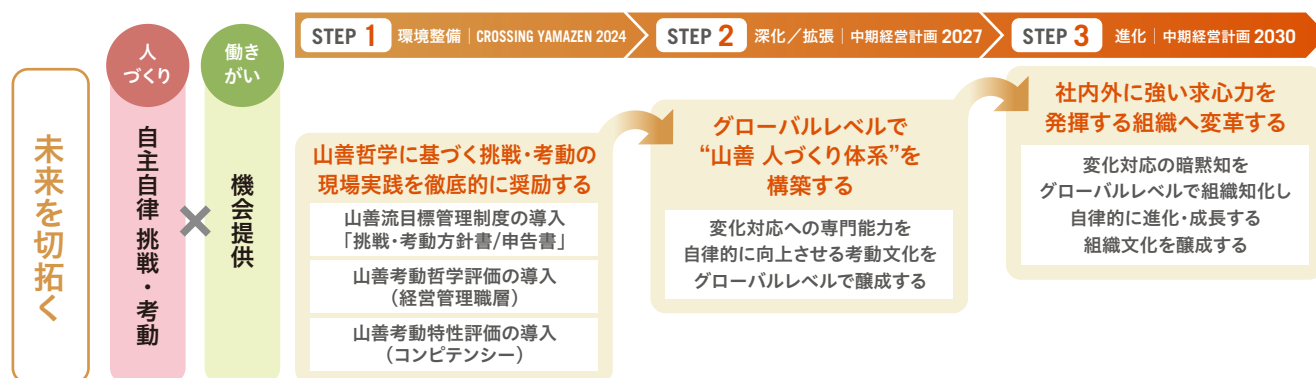
山善だからその提供価値。変化の激しい時代において、お客様へのお役立ちはこれまでにない価値を創出する一人ひとりの挑戦・考動と、それを奨励する組織から生まれます。そのために、山善考動哲学に基づいて、社会に感動を提供する自業員を育成します。

自業員を育成するための挑戦・考動する「場」の提供

企業の持続的な成長と発展のためには、一人ひとりが自律的に自分自身の能力をアップデートし続けることで変化対応していかなければなりません。これによってはじめて、変化の激しい時代に機敏な決断と判断に基づき各現場で挑戦・考動することができます。そのためには、

- 自業員は、パーパスに共鳴し、自らを強く動機づけ、
- 組織は、能力向上につながる機会と場を与える

が必要です。これらが全ての自業員と組織で実践されることにより、変化に創造力と効率性の両方を持って対応できる組織へ変革していきます。そのためにも、新中計では、自律型リーダーシップ考動を発揮して現場で挑戦・考動するための組織マネジメント変革を推進し、「もっと成長したい」という思いを引き出すとともにその思いに応え「働きがい」の向上を追求していきます。



CROSSING YAMAZEN 2024 「未来を切拓く」重点施策

自業員の育成

自業員育成施策の効果測定と課題設定のため、「自業員意識調査」という当社独自のエンゲージメントサーベイを行っています。仮説検証・課題解決のための具体的打ち手を通じて、ハイレベルな自業員を育成します。

挑戦・考動の徹底奨励

挑戦・考動は、顧客価値の向上につながってこそ意義があります。現場の最前線で変化対応する自業員の挑戦・考動の量と質こそが、イノベーションのタネです。この奨励のため、当社独自の目標管理制度である「挑戦・考動申告書」において「挑戦・考動目標」を自己宣言しています。

「ともに、未来を切拓く」ために ～人づくり×働きやすさ×働きがいを支える『心と体の健康経営』～

当社の活躍基盤で、自主自律の挑戦・考動を発揮して活躍するためには、心身ともに健康であることが必要です。経済産業省による健康経営優良法人認定制度(大規模法人部門)における認定取得に向け、山善健康経営宣言を公表し、認定申請を行いました。社内で具体的に心身の健康向上に資する取り組みを推進することにより、社員一人ひとりのパフォーマンスの向上を通じて生産性を向上し、企業価値の増大につなげていきます。

山善健康宣言

山善は人財が最大の財産です。経営理念の一番初めに「人づくりの経営」を掲げ、「人を活かし 自業員を育成する」ことを理念としています。その理念のもと、社員一人ひとりが活き活きと働き、「働きがいのある職場の実現」を目指すために、社員の健康増進が社員とその家族の幸せにとって大切なものであると認識し、重要な経営課題として取り組みます。

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」をリアルな人財につなげ、新たな付加価値を創出するデジタル融合戦略(DX戦略)を進めています。「融合」とはイノベーション(DX)を起こすための「テクノロジー」、「組織」、「文化」を有機的に掛け合わせる(ソリューションを生み出す)ことを意味しています。

変化に挑む

VUCA*の時代、かねてより当社は「変化対応業」を標榜しています。

Society 5.0、メタバース、XaaS、CASEなど、マクロ、業界、商談の内容まで、着実に、確実に事業環境は変化しています。とりわけ、デジタル技術による社会革新は、コロナ禍を契機にあらゆる業界の垣根を崩しつつあり、これまで築かれてきた既存商品やサービスの優位性や持続性が揺らいでいます。

こういった業界の流れや事業を取り巻く状況に、敏感に、常

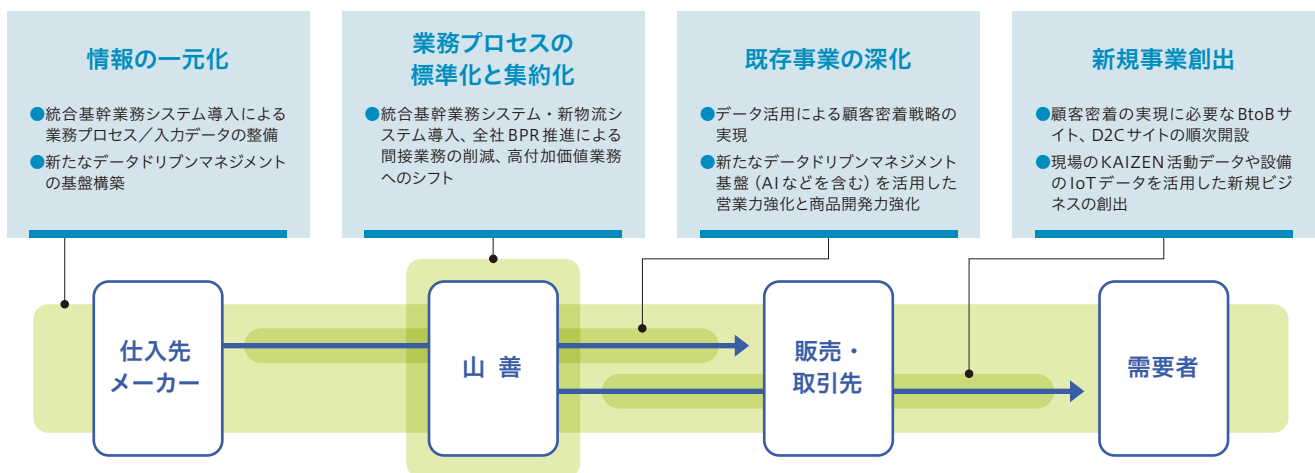
に移りゆくトレンドをしっかりと見据えて打ち手を選ぶ…何を強みとして、どう仕掛け、どう変えていくかを考え、デジタル技術を駆使しながら挑んでいくこと、すなわち、ビジネスモデルを刷新していくことが、「変化に対応する」ということであり、その試行と考動が当社にとってのDX戦略となります。

※VUCA：Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った言葉。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を指す。

基本方針と実行施策

変化に対応するためには、当然、その変化の兆しや内容に気付かねばなりません。

このために当社のDX戦略では、バリューチェーンのポイントごとに「データ利活用」を中心に据えた施策を進めています。



1 データに基づいて意思決定する、データ主導型企业へ変革

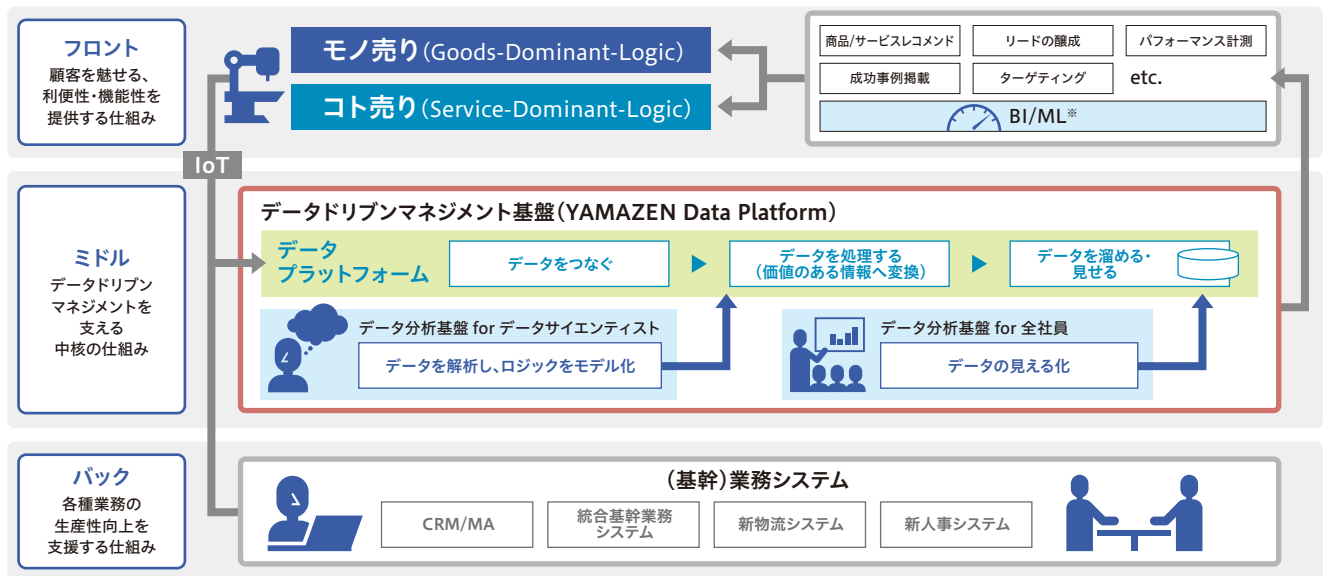
「情報の一元化」及び「業務プロセスの標準化と集約化」による生産性の向上と意思決定の品質向上を実現すべく、具体的には、以下の施策(開発)を進めています。

1 統合基幹業務システム導入による業務プロセス/入力データの整備

成長戦略を下支えする基幹システムを刷新し、生産性の向上と収益性の拡大を狙います。

2 新たなデータドリブンマネジメント基盤の構築

情報武装のためのデータプラットフォームを構築し、セグメント別利益など経営情報可視化による経営管理への貢献と、営業担当者に役立つ情報の提供を実現します。



※BI/ML: Business Intelligence/Machine Learning

3 全社BPR推進による間接業務の削減、高付加価値業務へのシフト

間接業務を中心に既存プロセスの見直しを進め、RPA(ロボティックプロセスオートメーション)やAPI(アプリケーションプログラミングインタフェース)の活用による工数圧縮を促進し、生産性向上を図っていきます。

2 データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出

営業力のさらなる強化に資する仕組みを作り、顧客接点強化による「既存事業の深化」と「新規事業創出」を推進するため、具体的には、以下の施策(開発)を進めています。

1 データ活用による顧客密着戦略の実現

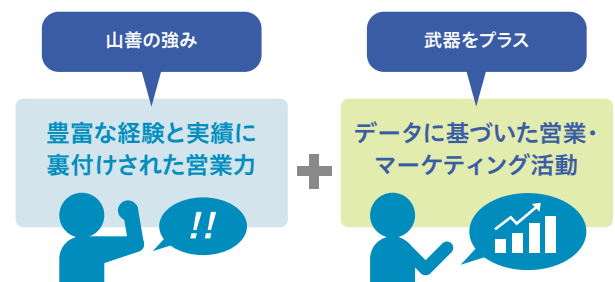
顧客接点で得た情報や売れ行き情報などのデータを活用し、顧客が直面するビジネスシーンのニーズを顧客の立場で理解し、解決策を提示することで、Win-Winの関係を実現します。



機械事業部のポータルサイト「zenassist+」。
機械事業部の取り扱い商品やメーカーの最新情報、補助金情報などを掲載。

2 新たなデータドリブンマネジメント基盤(AIなどを含む)を活用した営業力強化と商品開発力強化

営業支援システムや基幹システムに蓄積された情報から、AIなどを活用して顧客の要求にスピーディーに応えるなど、顧客要求を解析して対応力を向上させます。



3 顧客密着の実現に必要なBtoBサイト、D2Cサイトの順次開設

コンシューマー向けだけでなく、法人向け・職人向け商品の開発と積極的な販売を展開。検索・購買履歴やレビューデータを活用し、商品開発に活かすとともに在庫最適化による機会損失を削減します。



家庭機器事業部が運営する、法人・個人事業主向けのECサイト「山善ビズコム」。

4 現場のKAIZEN活動データや設備のIoTデータを活用した新規ビジネスの創出

中小製造業における現場のKAIZEN活動の見える化などを通じた生産性向上、ものづくり支援のエコシステムを実現します。

組織・人財づくり／ガバナンス

DXを成功させるには、着実なデジタル化(ガバナンス)の進展と、ブレイクスルーを可能にするアイデアが生まれてくるような人財・マネジメント(デジタルネイティブ)環境を作ることが要諦と考えています。

言葉通り、デジタルを当たり前のようにネイティブに使いこなす、ということを意図していますが、世の中の変化スピードについていく感覚や対処法、アイデアを持ち合わせている状態にすることが具体的な目標となります。

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くことを目論んでいます。



2 PoC、アジャイル型開発の促進

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。

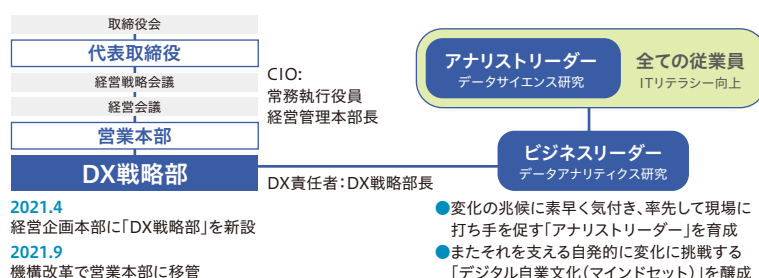
2 DX戦略推進に向けた体制、デジタル人財の確保と育成

1 専任組織の組成

ビジネスとITシステムを一体的に捉えるファンクショナルな組織として、2021年4月1日付けで、経営企画本部(現・営業本部)に「DX戦略部」を新設しています。

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付き、率先して現場に打ち手を促す「アナリストリーダー(シチズンデータサイエンティスト)」などのDX人財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。



2022年6月、「山善FA・Sler会総会」を開催。正会員、準会員ら約40社が参加した。

生産財・消費財の両面で多角的なビジネスを展開する専門商社、山善グループにとって、物流機能のさらなる整備・拡充は、経営と事業の根幹に関わる極めて重要な経営課題です。事業部横断の物流クロッシングや物流DXの取り組みを通じてロジスティクスの効率性を高めると同時に、環境負荷の低減にも注力し、次代の物流システムの確立を追求していきます。

物流業務の効率化とサステナビリティへの貢献

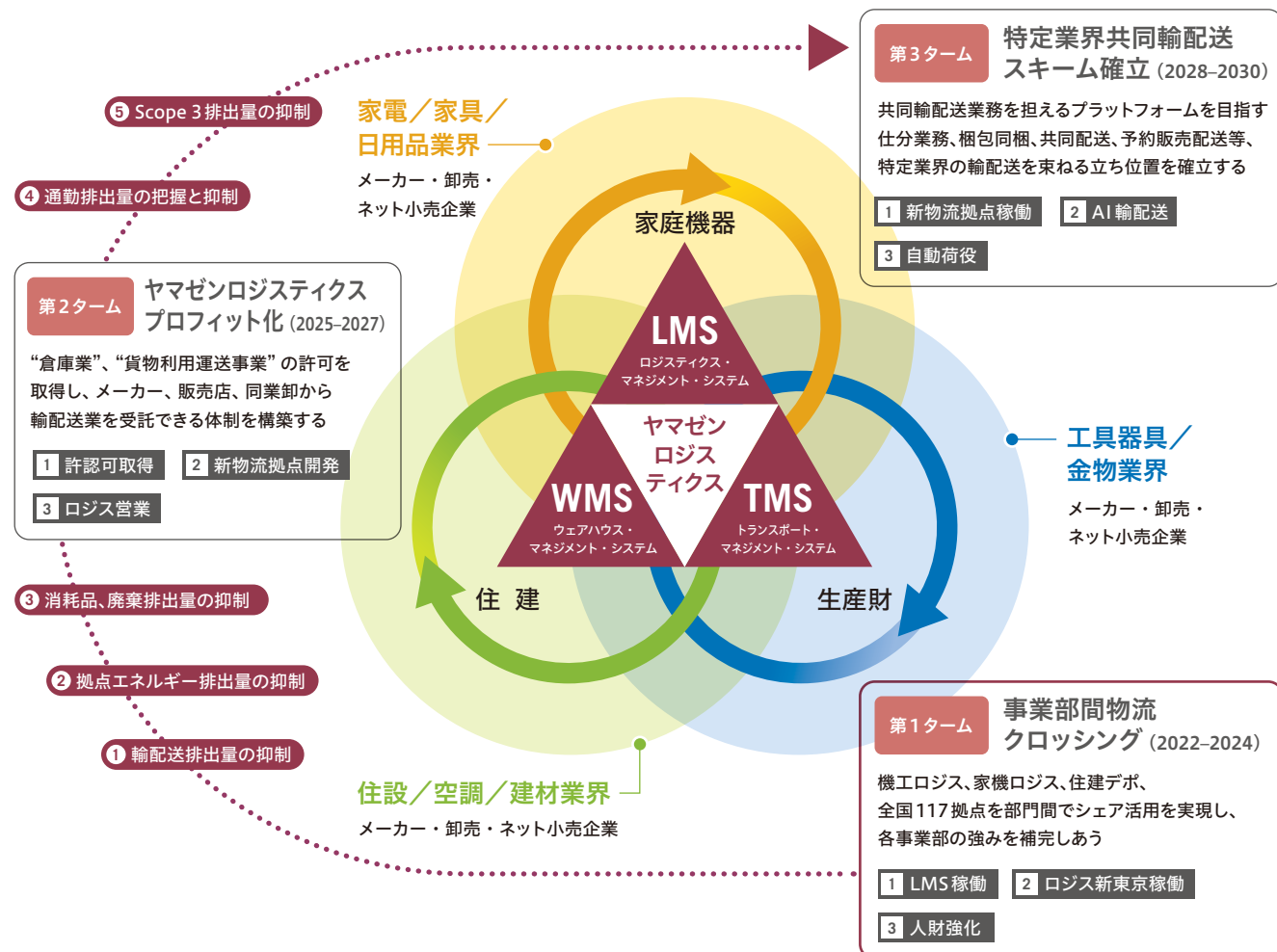
近年わが国では、企業経営におけるサプライチェーン最適化の要請やドライバーの労働時間制限に伴う労働力の不足懸念（2024年問題）を背景に、持続可能な物流ネットワークの構築が産業界全体の課題として浮上してきました。

また、持続可能な開発目標（SDGs）や気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）、2050年のカーボンニュートラル達成など、経済社会のサステナビリティに貢献することが物流の世界で

も強く求められるようになってきました。

当社グループはこうした中長期のトレンドを踏まえ、2030年のありたい姿からバックキャストするかたちで3ターム全9年の物流戦略を策定し、現在その取り組みに経営資源を積極投入しています。

特定業界の“輸配送プラットフォーマー”を目指す



物流クロッシングの実現とロジスティクスのプロフィット化へ

2024年をゴールとする第1タームでは、事業部間物流クロッシング、物流DX、環境負荷低減の3つの取り組みに注力します。

物流クロッシングについては、拠点面では、全国に展開する住建デポを中心とした事業部別の117拠点について事業部横断的な活用を進めるとともに、輸入コンテナデバンニング倉庫の設置を準備していきます。配送面では、生産財事業のルート便の拡充や事業部横断のラストワンマイル配送・助手付宅配網を強化します。その他には、最新鋭のマテハン機器の導入を促進し、省人化及び取り扱い量の拡大と自動化の検証やショールーム化による販売促進というビジネス面でのクロッシングも狙います。また、取引先の物流代行を含む仕入先・販売先とのサプライチェーン強化といった多彩な施策を通じて、物流における新たな価値の創出に努めていきます。

物流DXに関しては、物流統合管理システム(LMS)の導入による物流の最適化や輸配送のAI化に力を注ぎ、環境負荷低減策としては、拠点間輸送の鉄道化、混載便の拡大によるカーボンニュートラル化、国際的な環境イニシアティブ「RE100」への取り組みを推進し、環境保全への貢献を加速していく方針です。

2027年を最終年度とする第2タームにおいては、ヤマゼンロジスティクスのプロフィット化を追求します。輸配送管理システム(TMS)の開発に経営資源を投入しつつ、外部企業から在庫管理や荷役作業、輸配送手配業務を受注できる新たな体制の構築に取り組んでいく計画です。

そして2030年をゴールとする総仕上げの第3タームにおいては、生産財業界・住建業界・家庭機器業界に特化した共同在庫管理と共同輸配送のプラットフォームへの進化を目指します。

企業・業界の枠を超えた物流変革への挑戦

山善グループにとって物流機能の高度化は、持続的成長と企業価値向上の最大の鍵といっても過言ではありません。今後も、AIやICTを駆使して物流プロセスの効率化に注力するとともに、モーダルシフトやコンテナラウンドユース、企業・業界の枠を超えた共同輸配送など、市場の潮流を射程に入れた物流の変革に取り組んでいく方針です。

新たな中期経営計画の物流投資としては、物流拠点の構築、ロジスティクス人材の採用と安全衛生管理、物流統合管理システム(LMS)や倉庫管理システム(WMS)などのシステム整備及び物流予測システム(SCM)の導入に振り向けることにより、物流体制の一層の強化を図っていきます。

TOPICS 1

国内12カ所目の物流拠点「ロジ新東京」を新設

2021年7月、国内12カ所目となる新たな物流拠点「ロジ新東京」を埼玉県北本市に新設しました。

都心から約40キロ圏内に位置する好アクセスな立地にあり、機工事業部が取り扱う商品を東日本に配送する戦略的物流拠点となります。物流統合管理システム(LMS)や倉庫管理システム(WMS)に加え、最新のマテハン設備・システムを導入することで庫内物流の生産性向上と効率的でタイムリーな商品配送の実現を目指します。「ロジ新東京」はまた、当社が取り組みを強化している「グリーン物流」のモデル拠点としての役割も担っています。



※2023年1月に本格稼働を予定しています。

TOPICS 2

ロジ関東にロボットソーター「t-Sort」を導入

2021年11月、当社の国内最大の物流拠点「ロジ関東」は、次世代型ロボットソーター「t-Sort」のRaaS運用を開始しました。近年、日本の物流業界では、慢性的な人手不足を背景に、物流作業の自動化・効率化に向けた取り組みが強く求められています。今回の「t-Sort」導入はこうした社会課題に応えるもので、作業効率の一層の効率化と仕分けミス的大幅削減を実現したほか、出荷に関わるミスも限りなくゼロに近づいています。当社は、「t-Sort」を自社内の業務改善に活用するだけでなく、最先端技術を仕入先・販売先に提供することにより、物流の自動化・省人化のご提案をしていきます。



YAMAZEN

At a Glance

(百万円)

機械事業



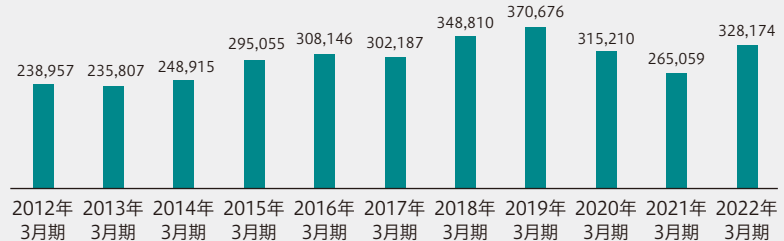
機工事業



海外生産財事業



生産財関連事業



住建事業



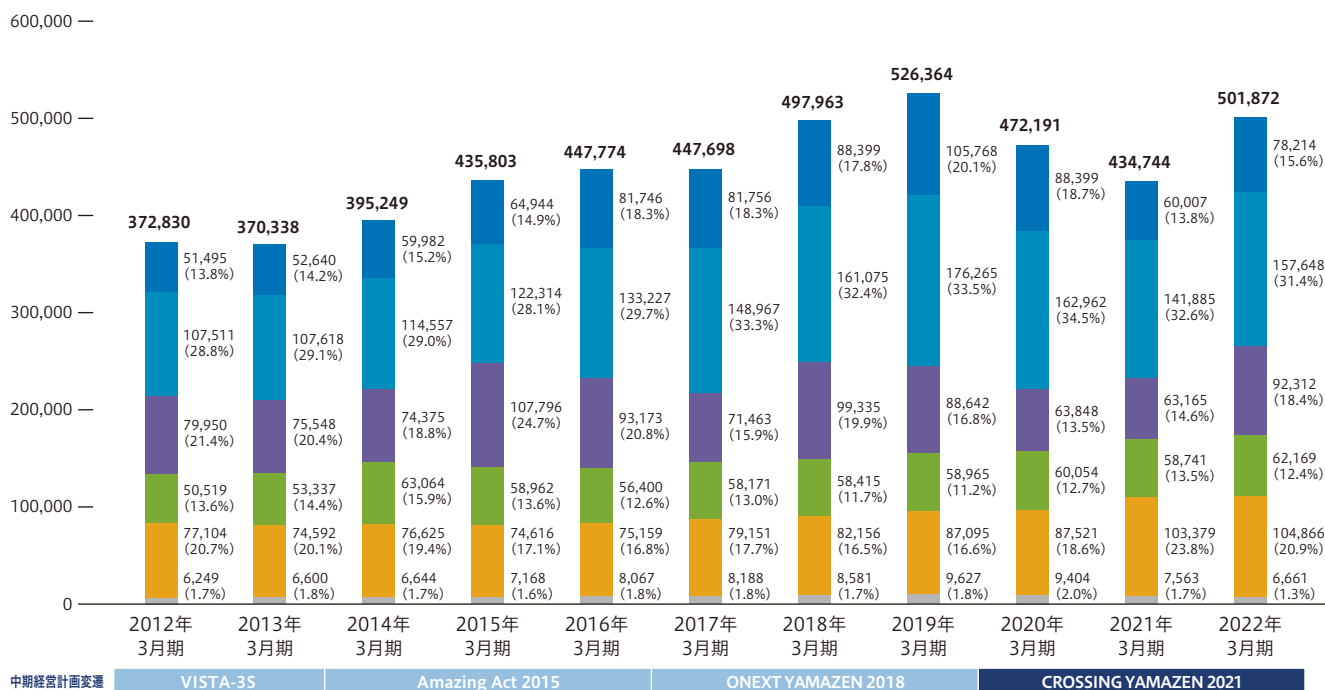
家庭機器事業



事業別売上高の推移

■機械事業 ■機工事業 ■海外生産財事業
■住建事業 ■家庭機器事業 ■その他及び修正消去 (百万円)

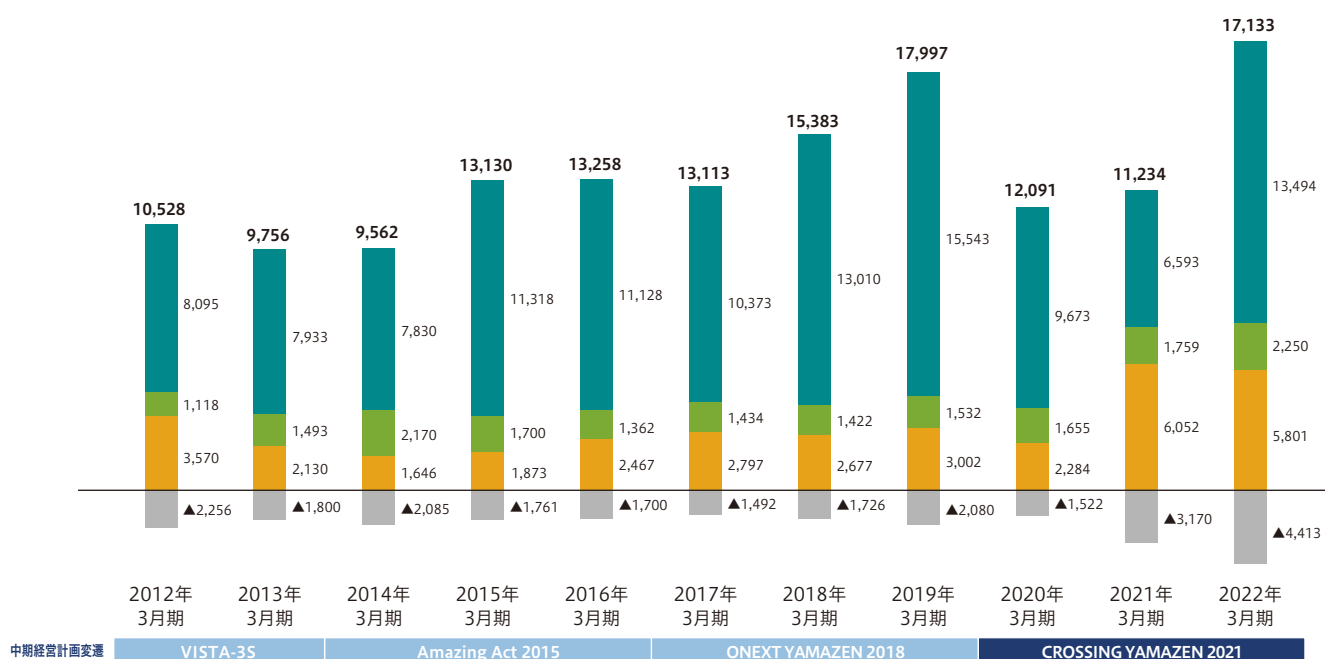
※売上高の合計金額は「その他及び修正消去」を含む



セグメント別営業利益の推移

■生産財関連事業 ■住建事業 ■家庭機器事業 ■その他及び修正消去 (百万円)

※営業利益の合計金額は「その他及び修正消去」を含む





営業本部長インタビュー

「切拓く」企業哲学を携え、 新たな収益源獲得に 取り組むとともに、 稼ぐ力を徹底的に 強化してまいります。

代表取締役 専務執行役員 営業本部長
佐々木 公久

不変の価値観と 変わるべき価値観

新たなパーパスとビジョンのもと、2030年ビジョンからバックキャストして策定した新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」（以下、新中計）がスタートしております。この実現に向けては、不変の価値観と変わるべき価値観の両方が必要と考えております。

当社にとっての不変の価値観は、創業者から脈々と受け継がれてきた「切拓く」企業哲学です。当社は、工具販売を祖業に、工作機械、住宅設備、一般消費財と徐々に販売商品を拡大するとともに、生産財商品については、日本はもとより、世界中に販売エリアを拡大してまいりました。

また、顧客や市場の変化を見逃さず、オリジナル商品の開発や環境ビジネスへの参入、ECサイトの開設など、常に変化に対応しながら事業と市場を切拓いてきました。その過程で、社員は「自業員」として、自ら考え、自ら行動する「個の力」を徹底して磨き上げてきました。過去の先輩諸氏から受け継いできたこの企業哲学は、これから入社する社員にも未来永劫引き継いでいかなければならない当社のコアコンピタンスだと考えております。

一方変えるべきは、商品を仕入れて販売し、そこから利益を生み出すという、従来からの当社のビジネスに付随す

る価値観です。営業本部として企業価値を向上させるためには、収益力の強化が欠かせません。収益力強化には、収益構造の変革が必須です。今までのモノ売りビジネスは愚直に継続しながら、モノ売りに加えて顧客や市場が求める付加価値の高いサービス、いわゆるコト売りを合わせて提供していく必要があります。PPA（Power Purchase Agreement：電力販売契約）事業への参入や自動化・省人化に向けたエンジニアリング力の強化、コト売りプラットフォーム事業の着手など、取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、価値観を変えることで、2030年ビジョンの実現に向けた新たな価値を見出していきたいと考えております。

「CROSSING YAMAZEN 2024」 の実現に向けて

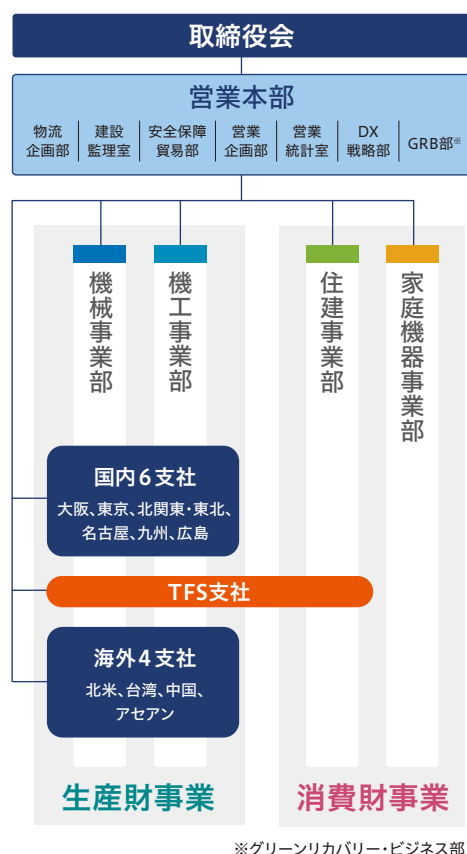
CROSSINGの要諦は、「総合力」を高めることにあります。事業部単独では提供できない新しい価値を事業部間や関係会社とのCROSSINGによって生み出すことを目指しております。そのために重要な考え方・アクションは、常に顧客目線で考えること、顧客が求めるものに対して最適な解決方法を考えること、さらに個別最適ではなく全社最適で考えることの3点です。

管理会計に基づく当社の経営成績は、事業部別・部門別に計上されます。ややもすると、自部門の利益だけを優先しが

ちになり、真の意味でのCROSSINGは実現できません。自部門よりも事業部、事業部よりも全社という大きな枠組みで考えることで、他部門、他事業部、グループ会社との連携を深めることができ、自部門だけでは実現できない「総合力」を発揮できるようになります。そのために、全社最適を促進するインセンティブ制度などの仕組みを検討する計画です。

CROSSINGの象徴的な部門として、「トータル・ファクトリー・ソリューション支社」（以下、TFS支社）があります。当社で言う支社はエリアを担当する組織ですが、TFS支社だけは機能と専門性によって組織されております。機械、機工、住建の専門性を持った担当者が各課に配置されており、顧客のニーズに合わせて機動的なチームを結成し、総合力で最適な提案を行っております。

営業本部の組織



企業ビジョンの実現に向けた事業面での3つの戦略

企業ビジョン実現に向けての事業面の全社戦略として、「顧客密着戦略」、「トランスフォーム戦略」、「デジタル融合戦略」があります。

「顧客密着戦略」は、顧客との直接的な接点を強化し、専門性を高めることで、顧客ニーズを深掘りし、売上拡大へとつなげるものです。これは、営業担当者に対し、プロダクトアウトからマーケットイン思考へのパラダイムシフトを徹底して促すものです。私たちは、得てして自分が売りたいもの、メーカーが売ってほしいものを提案しがちですが、多様化する顧客ニーズを的確につかみ、それを解決する提案をし続けなければ生き残れないという危機感に基づく施策です。業界別にターゲットを明確にし、専門性を磨いた上で提案活動を戦略的に実施します。海外では、現地社員の育成を通じて現地化を推進し、日系企業だけでなく、現地企業もターゲットとすることで、ビジネスの裾野を広げてまいります。

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

「デジタル融合戦略」は、従来からの当社の強みであるリアルな個の力に加え、これを活かすデジタルサービスを提供することで、競合他社に対する差別化を図り、顧客に付加価値を提供します。2022年5月から開始した家庭機器事業部の「山善ビズコム」や、機工事業部で構想している「次世代BtoBサイト」などのモノ売りサイトやコト売りサイトを通じて得られる取引データを分析して新たな商品開発に活かしたり、データから得られた知見から営業の効率化や高度化を図ることを目指しております。このほか、統合基幹システムの刷新やAI/RPA/EDIの導入による業務プロセスの生産性向上や、新人事システムの導入による人財マネジメントの強化を同時に進めてまいります。

ステークホルダーの皆様へ

営業本部の役割は、徹底的に稼ぐ力を強化することだと認識しております。3つの戦略を現場に徹底することで、将来にわたり安定的な収益源を強化するとともに、新たな収益源を獲得して、企業価値の向上に貢献してまいります。当社には、「切拓く」企業哲学を持った熱意ある社員が沢山おります。そんな社員を営業本部がサポートすることで、現場から様々なアイデアが溢れ出てくるような会社を目指してまいります。

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



上席執行役員 機械事業部長 鉛 克彦



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

強み

- ・顧客課題を特定し、解決する販売力
- ・展示会、セミナーなどに顧客を呼び込む集客力と人的ネットワーク
- ・手厚く柔軟なサービスを提供し、顧客ニーズに対応する営業体制
- ・長い事業運営から得た各種データとビジネスノウハウ

機会

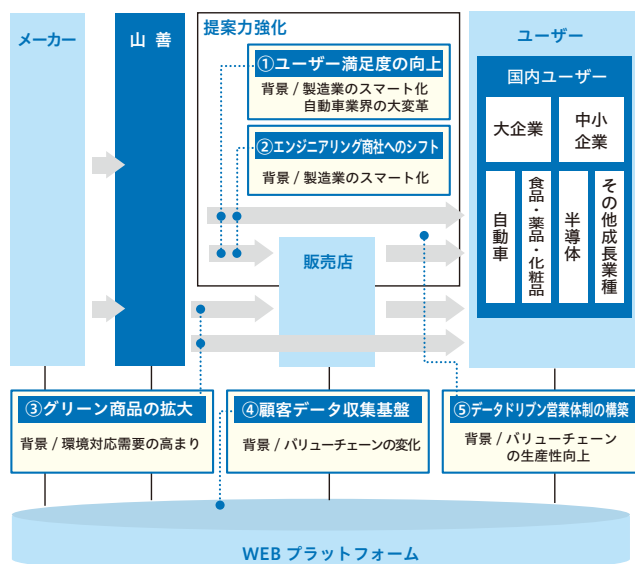
- ・EVシフトによるバッテリー、モーター、インバーターなど電動化部品の市場拡大
- ・3DプリンターやIoTなど新たな商品技術の発展
- ・気候変動への対応による省エネ機への買替え需要の拡大
- ・労働力不足を背景とした旺盛な自動化ニーズ

脅威 (リスク)

- ・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
- ・メーカー再編によるパワーバランスの変化
- ・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
- ・機械の長納期化、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

2030年のありたい姿

エコシステムのビジネスを加速・拡大させるべく、生産性向上や自動化、気候変動への対応などユーザーニーズを直接吸い上げるビジネスモデルに転換(①)し、エンジニアリング力を活用した高度な提案力で課題解決を図ります(②③)。併せて、ユーザーニーズを先読みできるデータ基盤を整備(④)し、成功・失敗パターンを蓄積することで、適切な提案内容・タイミングが導出できるデータドリブン営業の実現(⑤)を目指していきます。



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

2030年に向けた成長戦略

現在、自動車内燃機関部品市場の成長鈍化、EV部品市場の急拡大、半導体需給の急激な変化、ESGへの対応など、市場環境の急速な変化にさらされています。当社が目指すエコシステム全体の成長・拡大を実現するために、ユーザー満足度の向上では、従来の販売チャネルを強化しつつ、ユーザーへの情報提供プラットフォームを充実させます。具体的には、当社のものづくり支援総合ポータルサイト「zenassist+」や、展示会・セミナーなどでの情報提供を拡大し、満足度を最大化します。

エンジニアリング商社へのシフトでは、複数の装置を同期させるソフト面もパッケージングした販売を増やし、ユーザーの自動化をサポートします。これを実現すべく、社内の技術レベルの底上げ、及びSierとの連携強化を図ります。

グリーン商品の拡大では、ユーザーのESGをサポートすべく、省エネルギー性の高い機械のラインナップを充実させます。これらを実現するために、SAPやSFAの商談情報、顧客データを活用し、データドリブン営業体制の構築を目指します。さらに従来の工作機械販売のみならず、当社のネットワークを活用した新サービスをローンチし、事業の新たな柱として育成します。

TOPICS



2021年5月にアルミ切削加工を業務とするHILLTOP株式会社と販売業務提携契約を締結しました。HILLTOP株式会社は、アルミ切削加工部品を多品種単品、短納期で提供する強みを持った企業であり、そのノウハウである加工プログラムを自動生成する仕組みを外販するサービス「COMlogiQ(コムロジック)」を展開しています。このサービスは、機械加工ユーザーの加工プログラム工数を大幅に削減でき、生産現場の業務の効率化・生産力向上に寄与できます。このように、ユーザーの課題をダイレクトに解決する商材やメーカーの開拓を続け、より一層お客様のお役に立つ山善を実現していきます。(左の画像は、「COMlogiQ」に対応しているブラザー工業株式会社の5軸加工機)

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



取締役 常務執行役員
機工事業部長

合志 健治



強み

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

機会

- ・労働力不足を背景とした旺盛な自動化ニーズ
- ・カーボンニュートラルの世界的な潮流
- ・ECやEDI、トレーサビリティ管理などデジタルを活用した要求の高まり
- ・旺盛な半導体需要による半導体製造装置関連市場の拡大

脅威 (リスク)

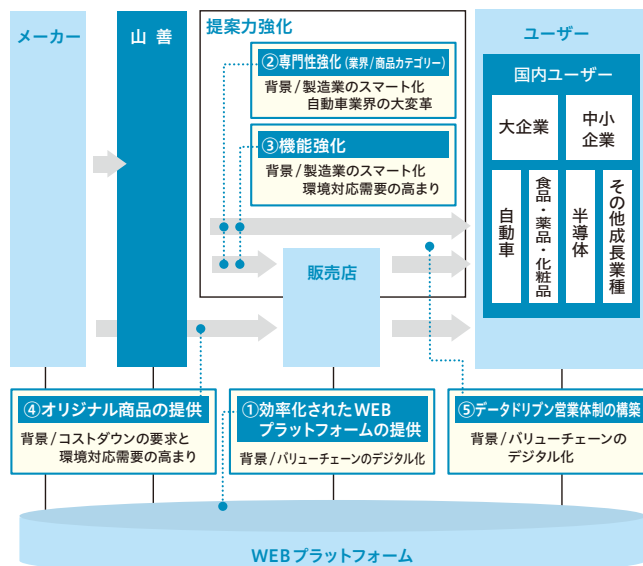
- ・デジタル化によりメーカーとユーザーの距離が縮まり、商社としての情報提供価値が低下する
- ・機械工具卸商の商圏を侵潤するECプラットフォームの台頭
- ・EVシフトによる内燃機関製造に関連する金属加工の減少
- ・中小企業の後継者不足、事業承継問題

2030年のありたい姿

卸・モノ売りは、WEBプラットフォーム(①)により効率化を図り、バリューチェーンの生産性向上を図ります。

製造業のスマート化や製造業における脱炭素化の取り組みに向け、ユーザーニーズを実現させる専門性(②)と機能強化(③)を図るとともに、コストダウンや環境要求の高まりに対応するオリジナル商品(④)も提供します。

あわせて、ニーズを先読みできるデータ基盤を整備し、成功・失敗パターンの蓄積、データから適切な提案内容・タイミングが導出できるデータドリブン営業の実現(⑤)を目指していきます。



大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 販売店を通じユーザーが直面するニーズを理解し、解決策を提示することでWin-Winな関係を実現する	次世代BtoBカタログWEBサイト	・早期にWeb(EDI含)受注額(率)を増加させるべく流通在庫と商品DBを拡充した上でWebカタログを完成させ、次期Webサイト構築を実現する
	専門性の強化	・ソリューションの専門性強化を実現する。専門教育が強化され、かつ専門人材を配置する
トランスフォーム戦略 モノ売りだけではなく、エンジニアリング、グリーンビジネスなど販売店・ユーザーが直面する課題に対してのトータルソリューション機能を具備する	機能強化	・施工、加工、Sler、メンテナンスなどのエンジニアリング機能を強化する。中堅製造業のCO2削減量の見える化・運用を確立して、削減プランを提案・実行する
	商品開発強化	・プライベートブランド・専売商品を提供して、ユーザーの機能付加とコスト削減に貢献する、新しい付加価値を提供する
デジタル融合戦略 新サイトを通じた自社サービスのデジタル化、販売店の業務デジタル化を通じ、関連するバリューチェーン全体の生産性向上を実現する	データドリブン営業体制の構築	・ユーザー・商品知識を個人に依存させず、デジタルデータを活用し、最適な提案を実現する仕組みを構築する
	定型・非定型業務の集約	・業務体制の分業化・自動化を推進して、人的リソースの再配分を行う

2030年に向けた成長戦略

我々が目指す中堅・中小製造業の課題となっている、製造現場のスマート化・脱炭素化対応の必須化・バリューチェーンのデジタル化を解決するソリューションを提供するために、2023年度中に次世代BtoBカタログWebサイトの刷新により流通基盤を強化し、販売店とユーザーの利便性向上とデジタル化による生産性向上を実現します。

高度化するユーザーニーズに対応するため、切削・測定分野で外部人材の登用やプロフェッショナル職の育成に

よる専門チームの組成や、施工会社・Slerとの連携強化を通じて、専門性と機能の強化を図ります。

ユーザーでのシステムアップが必要だった機器・ノウハウをひとまとめにしたパッケージソリューションを開発・提供します。パッケージ化により初期導入を容易にし、ユーザー毎に課題解決をご提案します。具体的には、少ない情報でAIが構築できる新技術と大幅なコストダウンにより目視検査の自動化を可能にするAI画像検査装置『EYEbeGENESIS(アイビージェネシス)』の提供や中堅・中小製造業向けの脱炭素経営をサポートするパッケージ展示会『脱炭素ソリューション展』の全国での開催などをしていきます。

TOPICS



2022年9月にAI画像検査装置『EYEbeGENESIS』をリリースしました。最新の第3世代AIを搭載して、従来のアルゴリズムでは困難な判定も容易にし、また学習機能が付加されることで、技術者のサポートなく、ユーザーが自ら各種設定や能力改善を作り込める仕様となっています。価格は機器構成を工夫することで、市場に流通する従来品から大幅なコストダウンを実現しました。今後は社会の様々なシーンで画像ソリューションの活用が見込まれ、また製造業においては世界レベルでの自動化・省人化ニーズの高まりで「画像×オートメーション」の商品が大きなトレンドになりつつあります。当社が持つロボットを含む周辺装置のインテグレート機能も併せて提案していくことで、ユーザーに最適なファクトリーソリューションの提供を実現します。

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



取締役 常務執行役員

営業本部 副本部長(海外担当)

岸田 貢司

海外 15 力国・地域

海外
現地法人 16海外
事業所 65欧州
2力国
2事業所アジア
11力国・地域
46事業所北米
1力国
15事業所中南米
1力国
2事業所

2022年6月末現在

強み

- ・ ショールーム機能を有する海外拠点戦略
- ・ 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
- ・ 現場で鍛えられたエンジニアによる豊富なサービス能力
- ・ ユーザーの求めるアプリケーションに対応できる優れた技術提案と営業力

機会

- ・ 活況を呈する半導体業界への参入など既存マーケットに囚われない新分野への果敢な挑戦
- ・ 慢性的な人手不足によって高まる自動化、省人化ビジネスへの参入
- ・ 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
- ・ 後継者問題がささやかれる海外販売店のM&A

脅威 (リスク)

- ・ 地の利と資金力を活かした海外ローカル販売店の成長
- ・ 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
- ・ 急激な為替変動がもたらすサプライチェーンの混乱及び不利益の発生

2030年のありたい姿

海外生産財事業は、全世界的包囲網で「ユーザー密着型販売」と「高度なエンジニアリング機能」を有する世界最大の技術商社「トータルソリューションプロバイダー」を確立します。そこには、世界のものづくりに何かしらYAMAZENが関与している姿があります。

具体的には、脱炭素ビジネスで成長が見込める欧州や、次の時代に台頭するアフリカ・中東などの新興地域などへ積極的な営業展開を図ることで、“世界中どこでもYAMAZEN”を目指します。

また、日本メーカーをブランドとする商品群や技術サービスを、世界各国のユーザーにあまねく提供できる“Global To Global”体制を構築します。不確実性が増す世界情勢の波を舵取りできるサプライチェーンマネジメントを当社が主導し、Made in Japanで支える世界のものづくりを、“Made with YAMAZEN”でさらに強靱化していきます。

そして、自動化・省力化に必要なエンジニアリング力の徹底的な強化・深化により、ユーザーに付加価値を提供し続けます。また新規事業領域の探索を継続的に実施することで“こんなコト、あんなモノにもYAMAZEN”で世界のものづくりをリードします。

大方針	主要施策	定性目標
顧客密着戦略 注力業種向けの専門体制を構築し、深い顧客ニーズを把握するとともに、デジタルデータを活用し最適な提案・商品提供を実現する	経営の現地化推進	・台湾、上海、深圳、タイ、インド、アメリカにおける営業／エンジニアリング／管理／情報業務の現地化 ・教育制度を拡充しフェアな労務・報酬制度を整備 ・安全保障貿易にかかる輸出管理体制の現地強化
トランスフォーム戦略 川上から川下までカバーするエンジニアリング(コト)や自動化や省エネなどの商材(モノ)などにより、広範な課題解決を実現するトータルソリューションを提供する	ターゲット市場の地理的拡大と再編	・【拡大】：将来性を踏まえた新規エリア開拓(欧州は最先端の情報収集基地としても機能) ・【再編】：拠点配置見直し(採算・生産性) ・拡大戦略視点からの中国市場の位置付け見直し ・グローバルマーケティングチーム発足・運用定着
デジタル融合戦略 顧客の行動履歴と外部情報などから「売るべき顧客・商材・タイミング」を割り出し、デジタル活用した生産性向上を実現する	マーケットとビジネス業態の多様化	・既存進出先におけるEV、医療、航空機、半導体、電子、3C(PC関連機器、携帯電話、家電)の市場開拓 ・多様化に則した商材開拓(鍛圧機械、ダイカスト、成型機など)
	メーカーとのさらなる連携強化	・グローバルメーカー対策として、海外メーカー顧問会の発足によるメーカーとの結束力強化の実現 ・メーカー／山善合同による海外戦略会議の実施

2030年に向けた成長戦略

世界最大の生産財技術商社としての地位をさらに高めるために我々は進みます。YAMAZENが海外で長年培ってきたビジネス経験をより一層進化させ、世界各国・各地域の市場の中心に存在し続けます。海外現地法人と日本の本社が一体となり“ONE YAMAZEN”を実現していきます。

そのために、まずはグローバルマーケティングチームを本社に設置し、これまで海外現地主導で進めていた新市場へのアプローチを国内外で共有可能とします。つまり、世

界各地にあるニーズとシーズをマッチングし、最適なリソースを、最適な場所へ、最適な形(モノとコト)で配分することでユーザーに新たな付加価値を提供し続けるのです。これをスピード感を持って実行するには、その国や地域に適合した現地化の推進が不可欠です。

また、新たな事業領域の探索として半導体製造市場へ積極的にアプローチします。これを近い将来には事業の新しい柱としていきます。市場の変化に必要なでありながら当社が有しないリソースは積極的に外部からも調達し、仕入先と協業することで新たな価値を創造します。

VOICE 私にとってのYAMAZEN SPIRIT

山善という会社の面白さ、強さは、何と言ってもオーナー型企業ではないということ。オーナーに依存せず、過去の栄光に囚われることもなく、社員自身が自らの意思で常にナンバーワンを目指していることです。これこそが当社のキャラクターであり、まさにYAMAZEN SPIRITと言えるでしょう。私はこの組織の一員であり続けることに誇りを持っています。メーカーと顧客であるユーザーを大切なパートナーと考えています。このパートナーから信頼を得ることこそが我々のビジネスの源泉です。当社は多国籍企業であり、文化の多様性に富んでいます。ここからもたらされるユニークな刺激や発想は、ビジネスのグローバル化が当たり前となった今、とても重要です。世界中に多くの拠点を有することは、精緻な羅針盤を有していると言えます。先の見えない混沌としたこの時代において、様々な指針を得ながら前に進められることはYAMAZENの強みです。



James Hansen
COO & Executive Vice President
北米支社 YAMAZEN, INC.

豊かなくらしと
サステナブルな
社会の実現に貢献します。

上席執行役員 住建事業部長

鳥越 一彦

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
- ・当社が主導する山善安全衛生協議会による施工ネットワーク
- ・広域ビルダー、量販店専門の事業推進チームとライン営業による組織的な営業力

機会

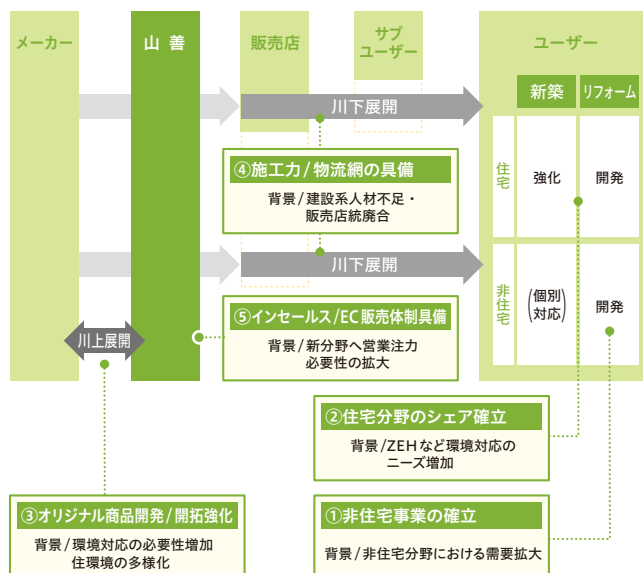
- ・あらゆる企業でカーボンニュートラルに向けた具体的な取り組みが開始される
- ・電気代高騰による省エネ設備機器更新需要の高まり
- ・新築住宅の省エネ基準義務化により、住宅性能の見直しが加速化する
- ・供給難に端を発した各種取引先の見直しによる競争環境の変化

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
- ・新型コロナウイルス感染症に加え、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

2030年のありたい姿

市場成長が見込まれる非住宅事業・リフォーム事業を拡大①するとともに、新設住宅着工戸数減少に起因するプレーヤーの再編に伴い、当社のビジネスドメインを川上/川下に展開②③④していきます。また、新規領域への営業展開のために社内体制やEC機能を具備⑤していきます。設計・積算・施工管理、各種申請、アフターメンテナンスなどのエンジニアリング機能を強化、補完することにより、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。



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

2030年に向けた成長戦略

カーボンニュートラルが叫ばれる中で、大企業は専門部署が対応して社内啓蒙していきませんが、中小企業は具体的な対応が良く分からない、という声を耳にします。当事業部はこれまで培ってきた“省エネ提案スキル”に磨きをかけて、「グリーンボールプロジェクト」を仕入先・販売先とともに推進していくことで、地球温暖化防止活動の見える化をサポートしていきます。住宅分野で

は、2025年の省エネ基準適合義務化の先を見据えたZEHの一步先を提案する「ZePlus^{ゼプラス}」事業の強化を中心に、高断熱化、省エネ、エネルギーの創蓄、デザイン等を最適なコストバランスで提案していきます。非住宅分野でも、得意とする空調機器の更新による省エネ提案を中心に、空気、水、熱の複合的な効率改善を補助金や助成金、税制優遇を活用したサポートに注力していきます。また、若手社員の柔軟な発想を活かして、オリジナル商材・サービスを展開して、仕入先・販売先とともに持続的な成長を目指していきます。

TOPICS



2022年4月に「自家消費型太陽光発電」のトータルサポートサービスを目的として、スマートエネルギー推進室を立ち上げました。大企業のみならず、中小企業もカーボンニュートラルに向けた具体策を模索する中で、個々の企業の意向に即した最適なプランを提案する専門チームです。エネルギー価格の高騰が続く中で、電力コストの削減と環境貢献を両立できる仕組みとして蓄電池をセットすることで、地域における防災拠点として使用されるなど、新たな自社の価値創造と位置付ける販売先も増えてきました。大型案件は補助金活用や電力会社との協議など、複雑な打ち合わせが必要になりますが、プロの目線で、顧客満足度の最大化につながる提案を推進していきます。

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

取締役 上席執行役員
家庭機器事業部長

中山 尚律

強み

- ・量販店、ホームセンター、通販、EC(自社・出店)など販売チャネルの多様性
- ・プライベートブランド商品とナショナルブランド商品の双方の取り扱いによる多様な提案力
- ・消費者ニーズに合わせた機敏な商品開発体制
- ・即日出荷に対応できる在庫ストックと物流体制(楽天あす楽大賞 2017・2020・2021受賞)

機会

- ・Z世代の新しい消費行動の拡大
- ・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
- ・高齢者層におけるEC購買需要の拡大

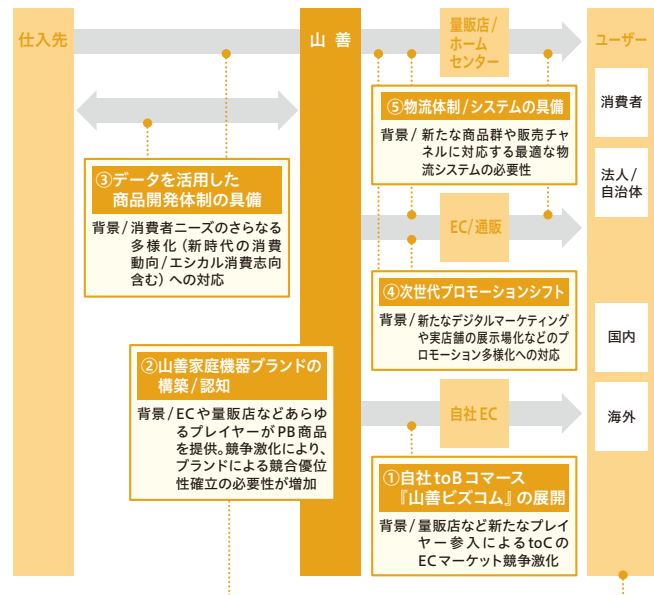
脅威
(リスク)

- ・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

2030年のありたい姿

競争が激化するECマーケットにおいて、確固たる自社コマースを構築①します。また、山善オリジナルのPB商品により、消費者に「生活が便利、豊かになったな」「こんないい商品の割に価格はリーズナブルだな」という価値を提供②し、マーケットのニーズを捉えた商品開発やプロモーションを展開③④、拡大する商品販売を支える物流システムを拡充⑤します。特に②においては、現在、YAMAZENブランドの認知度は70%程度※ですが、今後のプロモーション活動を通じて、2030年には認知度を95%にアップさせつつ、“YAMAZEN商品は価値ある商品”という認識をさらに広げていきます。

※ノバセル(株)調べ



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

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

2030年に向けた成長戦略

山善オリジナルPB商品のさらなる向上を目指します。品質向上と開発スピードを上げるために、海外に家電担当を配置する予定です。また、当期よりマーケティング室を設立し、データを活用した商品開発・販促活動を進めていきます。さらに、SNSの活用や商品サイトのリニューアルを通じて、消費者へのサービスの向上とブランド認知度の向上を図ります。

法人需要(toB)を獲得するため、自社ECサイト「山善ビズコム」を2022年5月に開設しました。主に中小事業所や学校法人をターゲットとし、顧客との直接の接点を拡大していきます。特に、中小事業所などのコスト削減・生産性の向上に寄与できればと考えています。併せてtoB向けの商品開発にも注力します。

また、物流体制を再構築していきます。そのために、自社WMS(倉庫管理システム)の全物流拠点への導入、拠点の配置と規模の再検討、マテハンの自動化を進めていきます。

TOPICS



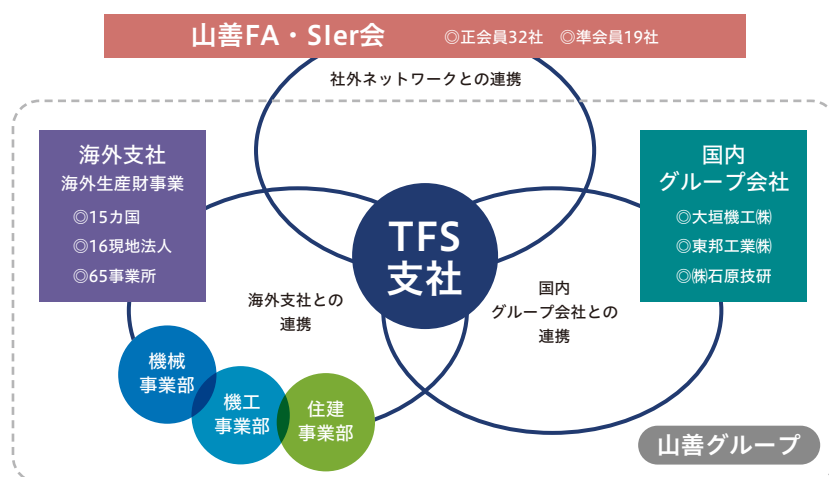
ここ数年、山善オリジナルのPB商品の開発に注力しており、中でも調理家電は強化を進めていた商品カテゴリーです。2020年7月に発売した「減煙焼き肉グリル」は、煙を約70%カットする機能が、コロナ禍の中で「おうち時間」を楽しみたいという消費者のニーズに合致し、大変ご好評をいただきました。「減煙焼き肉グリル」は、第2弾・第3弾商品も発売し、テレビCM放映を行うとともに、様々なメディアにも取り上げられ、YAMAZENブランドの向上に寄与した商品になったと考えています。今後もこのような、「生活が便利で、豊かになったな」という商品を継続して開発するため、2022年4月にマーケティング室を新設し、データを活用しながら、より消費者目線での商品開発を強化していきます。

Case1:TFS支社

生産現場の
ソリューションを
トータルで提案

トータル・ファクトリー・ソリューション支社（以下、TFS支社）はCROSSINGの象徴的な組織として、国内の事業部をはじめ国内グループ会社や海外支社と連携し、自動化をはじめとする生産現場のソリューションをトータルに提案しています。また、外部のSlerを中心とした社外ネットワーク「山善FA・Sler会」を発足し、様々な用途に対応したシステムの提案を行い、お客様の「お困りごと」の解決に努めています。

特に注力分野として三品業界（食品・薬品・化粧品）や物流業界へのアプローチを強化するため、専任部隊を編成し、新たな顧客開拓を行っています。



TOPICS

需要が高まるロボットシステムの
提案からサポートまで、様々なサービスを
さらに充実させるため、「LABO」を開設

専門性をより高めた営業組織のサポートを目的に発足した、「技術サポート部」。①ロボティクスサービス②FA設備・搭載部材導入サポート③品質管理④WEBによる情報発信サービスを主な業務とし、経験豊富な技術スタッフが、日々製造現場の様々な「お困りごと」の解決に向け活動しています。「LABO」には、各メーカーの最新鋭の協働ロボットを常設し、導入前のテストや実現性の検討・提案、見学・デモだけではなく、実機の操作体験、操作トレーニングスクールの場合としても活用しています。また、技術集団として、周辺機器を含めた技術開発も積極的に行っています。今後はさら



「LABO」では経験豊富な技術スタッフが、導入前テストや実現性を検討

なる統合的なソリューションの構築で、幅広い業界における自動化・省人化ソリューションを推進していきます。

「FOOMA JAPAN2022」
（国際食品工業展）への出展

2022年6月7日（火）～10日（金）の4日間、東京ビッグサイトで開催された、「FOOMA JAPAN 2022」（以下、FOOMA）に出展しました。食品業界においては、2021年のFOOMA初出展以降、「箱詰め」の自動化の要望を多くいただいております。今年の展示では、可動式ロボットパッケージ、全自動計量包装機、全自動製函機、AI外観検査装置、パレタイジングなど「ピッキング・パッキング・パレタイズ」のラインナップを強化しました。TFS支社では、食品業界の生産現場で自動化・省人化に課題を抱える皆様に、包装から箱詰め、搬送まで、安全性に配慮した協働ロボットをはじめ、省スペースで実現可能な自動化ラインなどのシステムを提案しています。



「FOOMA JAPAN 2022」に展示した、AI外観検査装置と協働ロボット「TECHMAN（テックマン）」（左）／協働ロボットの専任営業を行う女性セールス（右）

Case2:どてらい市

地域経済活性化のためのリアルプラットフォーム

当社が事務局を務める展示即売会、「どてらい市」。地域の販売店が主催し、メーカーの協力のもと開催しています。販売店、メーカー、山善の「三位一体」で行うこの展示即売会は、40年以上の歴史があり、地域経済活性化のためのリアルプラットフォームとして浸透しています。ご来場者様からは、工作機械から生活家電まで特価で購入できるイベントとして、好評を博しています。新型コロナウイルス感染症の影響で、リアルでの開催を控えていましたが、2022年は3年ぶりにリアルで開催しました。2010年度からの参加社は、販売店で5,902社、メーカーで42,546社に上ります。

どてらい市の歴史

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



1976

1976年に開催された、「76大阪どてらい市」の様子



2022

2022年に開催された、「大阪どてらい市」の様子

VOICE

販売店様との交流と社員教育の場でもあるどてらい市

日東工器株式会社 専務執行役員 石澤 正光 様



当社は、どてらい市とともに成長したと言っても過言ではありません。初開催の頃から出展させて頂いていると思います。たくさんのユーザー様が来場される規模が大きい展示即売会なので実績が期待できる魅力があります。当社はカプラやポンプなど、様々な商品を出展しており、中でも工場の作業工具は最も受注率が高い商品です。実際に見て、触れて、動かしてみないと伝わりにくい物なので、「どてらい市だからこそ売れる商品」と言えます。

販売店様にとっても、いわば「風物詩」のようなイベントであり、販売店様の年間スケジュールに組

み込まれているほどです。開催が近づくたびに販売店様から多くのご要望が届きます。販売店様との絆を感じる時ですね。また、どてらい市には、営業活動のPDCAの要素が全て詰まっています。販売店様・メーカー・山善が三位一体の連帯感と信頼関係で、どてらい市をどのようにして成功させていくかを練り上げ、販売店様と一緒にユーザー様への営業活動を行い、目標達成に向け力を共にします。さらに、製品改良に繋がるユーザー様のご意見をお聞かせいただけます。つまり、営業活動における社員教育の場であり、商品開発のヒントを得られる貴重な場でもあります。

またどてらい市は、ユーザー様への商品販売を通じて地域のものづくりを支え、地域経済や産業の活性化にも繋がっていると思います。今後も私たち日東工器は、販売店様と山善と志をともにし、ユーザー様が常に新しい価値を感じていただけるような展示即売会にしていきたいと思っています。

取締役

(2022年6月29日現在)



代表取締役社長／社長執行役員／最高経営責任者 (CEO)

長尾 雄次

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



代表取締役／専務執行役員／営業本部長

佐々木 公久

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

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

山添 正道

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



取締役／常務執行役員／機工事業部長

合志 健治

1982年 4月 当社入社
2013年 4月 当社執行役員機工事業部
マーケティング統括部戦略企画部長
2014年 4月 当社執行役員機工事業部副事業部長
兼マーケティング統括部長
兼戦略企画部長
2016年 4月 当社執行役員機工事業部
副事業部長 (国内担当)
兼生産戦略統括部長兼業務推進部長
2017年 4月 当社上級執行役員経営企画本部長
兼生産戦略統括部長
2017年 6月 当社取締役上級執行役員
2018年 4月 当社取締役上級執行役員
経営企画本部長
2020年 4月 当社取締役常務執行役員
機工事業部長 (現任)



取締役／常務執行役員／営業本部 副本部長

岸田 貢司

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



取締役／上席執行役員／家庭機器事業部長

中山 尚律

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

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
代表取締役社長	長尾 雄次	○	○	○			○	○
代表取締役	佐々木 公久	○	○				○	
取締役	山添 正道	○		○	○	○	○	
取締役	合志 健治	○	○					○
取締役	岸田 貢司	○	○	○				
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。



社外取締役

鈴木 敦子

1986年 4 月 松下電器産業株式会社入社
(現パナソニックホールディングス株式会社)

2008年 4 月 同社理事CSR担当室長
(2014年12月退社)

2010年 4 月 国立大学法人奈良女子大学
社外役員・監事(2012年12月退任)

2015年 1 月 アサヒビール株式会社入社

2015年 4 月 同社社会環境部長

2015年10月 同社オリンピック・パラリンピック推進本部
サステナビリティ推進局長(兼務)

2017年 4 月 アサヒグループホールディングス株式会社
理事CSR部門ゼネラルマネージャー

2019年 5 月 アサヒビール株式会社退社

2020年 6 月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

隅田 博彦

1991年 2 月 三菱商事株式会社入社

2003年 1 月 同社生活産業グループ
IT戦略ユニットマネージャー

2008年 4 月 同社生活産業グループCIO

2011年 2 月 東洋鋼鈑株式会社入社

2011年 4 月 同社執行役員社長室担当兼社長室長

2012年 4 月 同社執行役員経営企画担当
兼事業開発部長

2012年 6 月 同社取締役

2013年 4 月 同社取締役経営企画担当

2014年 6 月 同社代表取締役社長

2014年 6 月 東洋製罐グループホールディングス株式会社執行役員

2018年 6 月 東洋鋼鈑株式会社取締役(2022年3月退任)

2018年 6 月 東洋製罐グループホールディングス株式会社
取締役副社長(2022年6月退任)

2022年 6 月 当社社外取締役(現任)



取締役(常勤監査等委員)

村井 諭

1981年 4 月 当社入社

2014年 4 月 当社執行役員管理本部東京管理部長

2017年 4 月 当社執行役員管理本部副部長(東京駐在)
兼東京管理部長

2017年10月 当社執行役員管理本部副部長
兼人事部長

2019年 4 月 当社執行役員管理本部副部長

2019年 6 月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

津田 佳典

1995年 4 月 中央監査法人入社
(2006年9月みずす監査法人へ改称)

1998年 4 月 公認会計士登録

2007年 7 月 みずす監査法人退社

2007年 8 月 あすかコンサルティング株式会社
代表取締役(現任)
津田佳典公認会計士事務所代表(現任)

2013年 6 月 当社社外監査役

2016年 6 月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

中務 尚子

1994年 4 月 最高裁判所司法研修所終了
大阪弁護士会登録
中央総合法律事務所入所(現任)
(現 弁護士法人中央総合法律事務所)

2006年 4 月 ニューヨーク州弁護士登録

2008年 4 月 京都大学法科大学院非常勤講師

2021年 6 月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

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	鈴木 敦子			○				○
社外取締役	隅田 博彦	○	○	○				
取締役 常勤監査等委員	村 井 諭			○	○		○	
社外取締役 監査等委員	津田 佳典				○	○		
社外取締役 監査等委員	中務 尚子			○		○		

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、CSR(企業の社会的責任)活動推進に関する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、社会的信頼に応える企業統治体制を構築しています。

(2022年6月29日現在)

(2022年6月29日現在)

▶ 詳細は、有価証券報告書及びコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<https://www.yamazen.co.jp/archives/001/202206/ce0b70a37b9ad5ef7a41cd4f46840a481d40c47664f5a4c219741032437b6b96.pdf>

ポレート・ガバナンス報告書

<https://www2.jpx.co.jp/disc/80510/140120220531565402.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。

「取締役会」

取締役会は、毎月開催される取締役会において、経営の重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督を行っています。取締役会の監督機能の実効性を確保するため、原則として当社の取締役の3分の1以上を独立社外取締役とすることとし、有価証券報告書提出2022年6月29日現在での取締役(監査等委員である取締役を含む。)の員数は11名、そのうち社外取締役は4名(うち、監査等委員である社外取締役は2名)となっています。

なお、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会は、一部の重要な業務執行の決定を代表取締役及び執行役員の全員をもって構成される経営戦略会議の決定を経ることを条件として代表取締役社長に委任しており、重要度の高い事項についての取締役会における審議の充実及び監督機能の強化を図るとともに、その他の事項について、代表取締役社長による意思決定の迅速化を図っています。また、経営戦略会議での決定事項は、取締役会において網羅的に報告を受ける体制をとっており、社外取締役及び監査等委員会の監査・監督機能を確保しています。

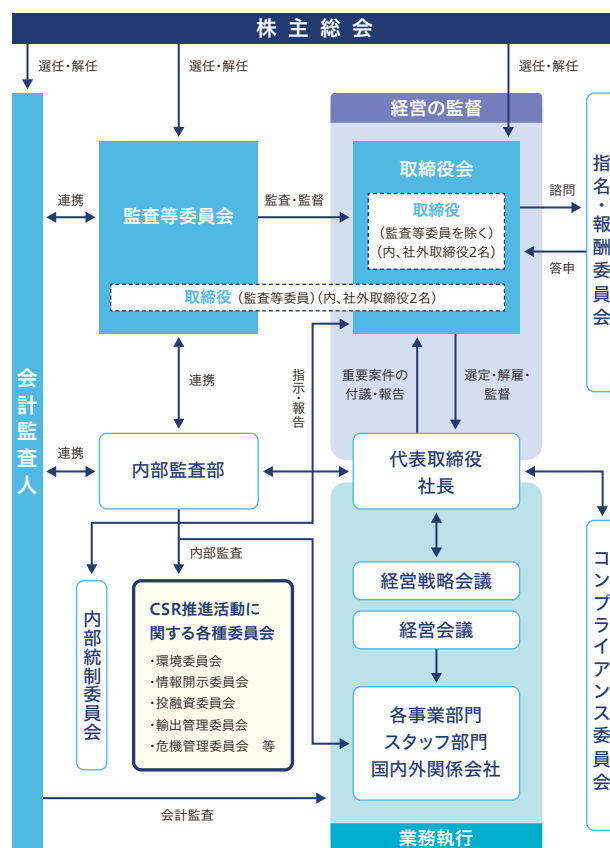
「監査等委員会」

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

〔指名・報酬委員会〕

指名・報酬委員会は、取締役等の指名・報酬に関する事項

ガバナンス体制図



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

〔会計監査人〕

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

〔業務執行体制〕

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

（執行役員及び専任役員の概要）

執行役員：会社の基幹業務の執行責任者として、取締役
会が指名する経営幹部で任期は1年となっています。主

に担当する基幹業務の職務を遂行しますが、経営戦略会
議のメンバーとして、担当職務を超えて会社経営全般に
責任を負っています。

専任役員：経営諸面において特定地域や専門分野を任せ
うる高い見識や専門性を持った人材として、経営戦略会
議が指名する経営幹部で任期は1年となっています。ま
た執行役員とともに経営会議を構成し、担当職務に関し
責任を負っています。2022年6月29日現在での執行役員
(うち6名は取締役が兼務。)の員数は12名、専任役員の員
数は19名となっています。

〔経営戦略会議〕

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

〔経営会議〕

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

役員の報酬等の基本方針

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

取締役の報酬等は、定額の「固定報酬」と業績等により支給
額が変動する「業績連動報酬」を適切に組み合わせることによ
り、有能な人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。

2022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・社外取締役を除く。	320	227	93	—	6名
取締役(監査等委員) ※社外取締役を除く。	27	18	8	—	1名
社外取締役	26	26	—	—	5名

(注) 1. 業績連動型株式報酬については、当事業年度における業績評価の結果、発生していませんので、上記株式報酬の額に記載していません。

2. 当社は、2021年11月10日開催の取締役会決議に基づき、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しました。当事業年度における賞与につきましては、当該委員会の審議を経た上で決定しています。

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。

選任理由

鈴木敦子
これまで他社においてダイバーシティの推進やCSR方針の策定及びESG戦略の推進等の経験に基づき、企業の社会性を高める戦略的CSR/ESGを構築するための幅広い見識と豊富な経験を有しています。業務執行を行う経営陣から独立した立場で取締役会において積極的に発言し、CSR活動を企業経営に結びつけ、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めています。

隅田博彦
これまで他社の代表取締役社長を歴任するなど、企業経営者としての高い見識や豊富な経験に加えて、ITに関する幅広い見識も有しています。当社の経営全般に対しの確かな助言をさせ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ができるかと判断しています。

津田佳典
公認会計士として培われた専門的な知識及び職業倫理、他社の社外監査役としての豊富な経験と高い見識に基づき、財務諸表の適正性、監査全般にわたる適正性の確保において、適宜助言を行っています。

中務尚子
弁護士として培われた専門的な知識及び職業倫理、他社の社外取締役・社外監査役としての経験と高い見識に基づき、取締役会における議案の審議等につき、有益な助言や適切な監査・監督を行っています。

社外取締役を選任するための

当社からの独立性に関する基準又は方針の内容

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

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

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

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

取締役会の実効性向上への取り組み

取り組みの概要

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

実行プロセス



2021年度の実効性評価

- 2021年度の実効性に関するアンケートは、2022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をしました。主な質問項目は以下の通りです。
- ◎取締役会の役割・機能／取締役会の規模・構成／取締役会の運営／監査機関との連携／社外取締役との関係／株主・投資家との関係

- 当社取締役会は、アンケートの分析結果及びそれに関する取締役会での審議に基づき、その役割や期待を適切に果たし、取締役会の実効性が確保できているものと分析・評価しました。
- また、アンケート結果から、今後優先的に取り組む課題を以下の通り認識しています。
- ◎株主（機関投資家及び個人投資家を含めた）対応、情報発信のあり方
- ◎役員トレーニング計画策定と実行
- ◎社外取締役による意見交換会の計画策定及び実行

過去認識した課題に対する対応策実施状況

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

認識した課題	実施した対応策
取締役の指名・報酬についての適切な議論	指名・報酬委員会の設置
中長期ビジョン、サステナビリティに関する課題等 中長期的な視点での議論	定期的な意見交換会の実施等、 情報共有機会の充実
役員トレーニング計画 策定と実行	役員向けWeb研修の実施
取締役会決議項目の適切性 (議論時間の十分な確保)	・取締役会規則の見直し・改定 ・取締役会年間スケジュール策定 ・取締役会報告方法の改定

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・継続的な取り組みが不可欠であるとし、この方針の徹底・浸透に向けた活動を具体的かつ効果的に展開するため、「コンプライアンス委員会」を設置しています。

▶ 整備状況等の詳細については、当社ホームページ・コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

| ホームページ | <https://www.yamazen.co.jp/ir/governance.html>

| コーポレート・ガバナンス報告書 | <https://www2.jpex.co.jp/disc/80510/140120220531565402.pdf>

事業等リスクへの対応

当社グループは、国内外において生産財関連事業及び消費財関連事業を展開しており、様々なリスクが存在しています。これらのリスクのうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクを以下に記載しています。当社グループは、必要なリスク管理体制を整備し、継続的にリスクの見直しを行い、これらのリスクに対して適切な対応方針が策定・実行されているかを取締役会等において評価しており、リスク発生の回避及び顕在化した場合の適切な対応に努めています。

重要なリスクとその対応策

リスク大項目		
リスク中項目	リスクの詳細	リスクへの対応
(1) 事業環境等に関するリスク		
① 景気変動	● 企業の設備投資マインドや個人消費の動向による需要の大きな変動	● 多様なニーズに応えた専門性の追求 ● 海外展開加速による新市場の開拓
② カントリーリスク	● ロシア、ウクライナ情勢等政治・社会情勢によって生じる仕入コスト及び物流コスト高騰並びに商品供給遅延	● 適切なカントリーリスク情報の適宜入手
③ 為替変動	● 大幅な為替変動進行時の、多額の為替差損益の発生や当社取り扱い商品の買い控えによる売上の減少等	● 外貨建て輸出入取引に対する為替予約等の実施
(2) 事業運営に関するリスク		
① 新たなビジネスモデルへの対応	● 事業投資により想定した期待効果が得られない	● 事業投資枠に基づく施策の実施
② 人材確保と育成	● 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 製造物賠償責任等	● 大規模なリコールや製造物責任賠償発生時の、多額の解決費用の発生や企業ブランド価値の毀損	● 品質管理規程の制定及び品質管理・PL委員会の設置 ● 製造物責任賠償責任保険への加入 ● 緊急時の体制としての危機管理委員会設置
⑤ 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	● 不正アクセス等による個人・企業情報の漏洩・改竄・消滅 ● システム連携業務の停止による機会損失や社会的信用の失墜	● 情報システム管理規程や情報セキュリティ管理規程の制定 ● 情報セキュリティ強化、バックアップ体制構築 ● 定期的な社員教育実施
(3) その他のリスク		
① コンプライアンス	● 公的規制違反時の、監督官庁による処分、企業ブランド価値の毀損、社会的信用の失墜 ● 国内外における公的規制の新設等による公的規制への抵触	● 内部統制委員会及びコンプライアンス委員会の設置 ● 山善グループ企業行動憲章の制定・順守
② 株価変動	● 保有株式における市場価格の変動に基づく株価変動 ● 株式市場の低迷による当社グループの年金資産価値の毀損	● すべての保有株式についての保有妥当性の定期的な確認及び縮減等の見直し実施
③ 固定資産の減損	● 経済環境動向や経済価値の低下による必要な減損処理の実施	● 設備投資枠に基づく施策の実施
④ 自然災害・疫病等	● 大規模自然災害やパンデミックが発生した際の被害 ● サプライチェーンが分断された際の商品納入遅延 ● 新型コロナウイルス感染症拡大による大型展示商談会の中止	● 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り組みの実施
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り組みによる社会的信用低下	● グローバルな省エネ機器の普及促進 ● GRB(グリーンリカバリー・ビジネス)部の設置による再生エネルギー事業への参入

TOPICS

コンプライアンス徹底に関する取り組み

当社では、様々なコンプライアンス啓発活動を行っています。各事業部・支社、グループ会社からコンプライアンス・リーダーを選任しており、2022年度は、社内弁護士が、コンプライアンス・リーダー向けに研修を実施し、それを踏まえて各コンプライアンス・リーダーが、自ら研修内容を考えて、海外を含めた全グループ社員を対象にコンプライアンス研修を行っています。形式的な研修とならぬ様、自ら考えて取り組んでいます。

幅広いステークホルダーに 向き合うガバナンス体制の 構築に向けて

独立社外取締役
鈴木 敦子



幅広い「お役立ち」を提供する ものづくり商社としての可能性に期待

私は、2020年6月に山善の独立社外取締役に就任いたしました。就任前、私のキャリアがメーカーであったこともあり、商品がお客様に届けられる過程で、メーカーだけでは実現が難しい付加価値があることを痛感していました。だからこそ、商社としての付加価値を提供できる山善に興味がありましたし、ものづくりに強みを持つ商社であることに大きな魅力を感じていました。

就任後、2つの点に強い印象を受けました。1つ目は、特にものづくり領域に特化した専門商社として、業界を代表するようなグローバル企業から、地域に密着した中・小規模の企業に至るまで、非常に幅広いステークホルダーを有していることです。2つ目が、徹底した顧客志向です。システマティックなまでに顧客志向が事業の現場に織り込まれ、「お役立ち」という付加価値の創出に注力していることでした。まさに顧客愛です。

幅広いステークホルダーとの関係を活かして、新しいバリューチェーン作りにチャレンジしたり、DXやグリーンビジネスへの新たな投資を推進するなど、「お役立ち」という価値観と柔軟な発想で取り組めることは多々あるように思います。そこに山善という企業グループの大きな可能性を感じています。

パーパスとビジョンを作り上げた プロセスを高く評価

2022年4月、山善はパーパスとビジョンを制定しました。いずれもしっかりと練り上げられていると感じており、私はその検討のプロセスも高く評価しています。なぜなら、そのプロセスに次世代を担う多くの人材がしっかりと関与しているからです。

経営陣の想いを具現化するだけにとどまらず、次世代を担う人たちが自らの時代を見据えた世界観、そこで生じる課題や現状とのギャップ、そしてその解決に向けて何ができるのかなどを経営陣と真剣に議論し、具体的な戦略や施策に落とし込んでいったプロセスそのものに非常に大きな価値を感じます。これからは実践のフェーズですが、とにかく実効性高く取り組んで欲しいと思っています。

資本市場など、対外的な ガバナンス体制強化が急務

ガバナンス体制にはいくつかの階層がありますが、山善に関しては、徹底した顧客志向のもと、特にお客様とのガバナンスを中心とした対内的な体制は適宜整備されていると思います。一方で、資本市場など、対外的なガバナンス体制については、構築の緒に就いたばかりと言えるでしょう。

かつては顧客価値イコール企業価値という考え方が主流だった時代もありましたが、現在は、社会、地球環境、従業員、株主など多くのステークホルダーと適切な関係性を構築できなければ持続的成長は望めません。また、資本市場としっかりと向き合うことも大切な要素です。

今後は、投資戦略や新しい事業戦略に加え、「人づくり」の推進など、山善の無形の「強み」に関して資本市場と対話していくことも一層重要になるでしょう。それらは山善の「稼ぐ力」の源泉であり、持続的成長の基盤であるからです。

対外的なガバナンス体制構築の第一歩として、資本市場に知ってもらいたい、理解していただきたいということを念頭に、初の統合報告書を発行したことには大きな意義があると考えています。資本市場ははじめ多くのステークホルダーとの新たな対話につながることを期待しています。

11カ年財務データ

	2012年3月期 第66期	2013年3月期 第67期	2014年3月期 第68期	2015年3月期 第69期
中期経営計画	VISTA - 3S		Amazing Act 2015	

経営成績(連結会計年度)

売上高	372,830	370,338	395,249	435,803
売上総利益	47,571	47,031	50,208	56,081
営業利益	10,528	9,756	9,562	13,130
経常利益	11,155	10,351	9,838	13,330
親会社株主に帰属する当期純利益	4,933	6,249	5,515	5,851

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}	8,666	6,152	7,569	10,209
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,005	10,027	9,677	12,575
投資活動によるキャッシュ・フロー	283	143	△ 373	422
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,355	△ 5,005	△ 3,995	△ 5,260
フリー・キャッシュ・フロー	5,288	10,171	9,304	12,997

財政状態(連結会計年度末)

総資産	157,560	160,178	179,088	200,301
自己資本	43,467	51,393	55,785	64,962
有利子負債	5,609	3,450	2,516	267
ネット有利子負債 ^{※2}	△ 18,748	△ 27,324	△ 34,593	△ 46,531

1株当たり情報

1株当たり純資産(円) ^{※3}	463.43	547.93	594.75	692.59
1株当たり当期純利益(円) ^{※3}	52.60	66.63	58.80	62.38
1株当たり配当金(円)	15.00	15.00	15.00	20.00
連結配当性向(%)	28.5	22.5	25.5	32.1

財務指標

総資産経常利益率(ROA)(%)	7.4	6.5	5.8	7.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.9	13.2	10.3	9.7
自己資本比率(%)	27.6	32.1	31.2	32.4
ネットDER(倍)	△ 0.4	△ 0.5	△ 0.6	△ 0.7

※1 営業活動によるキャッシュ・フローから運転資本等の増減を控除した指標です

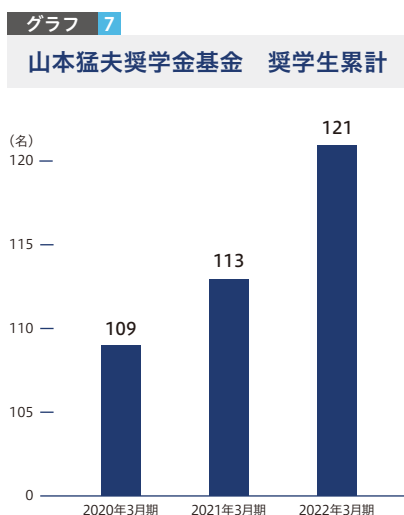
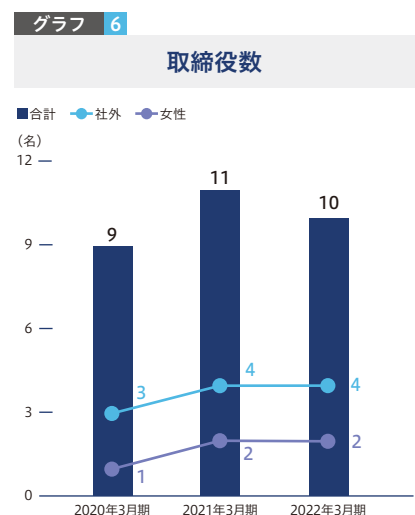
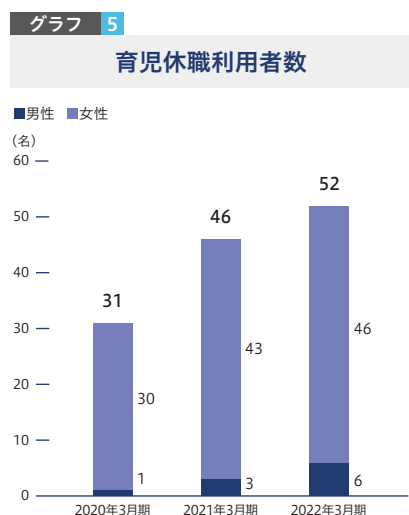
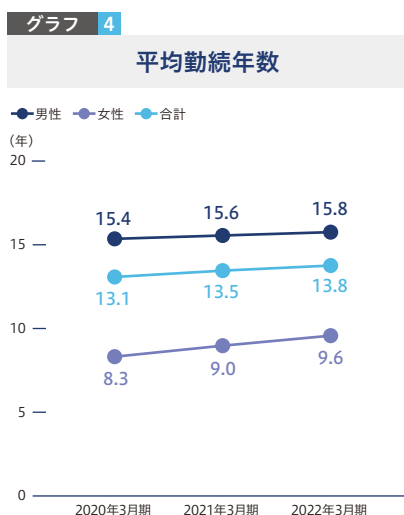
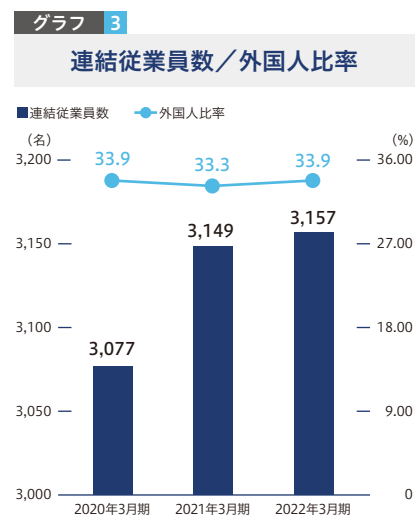
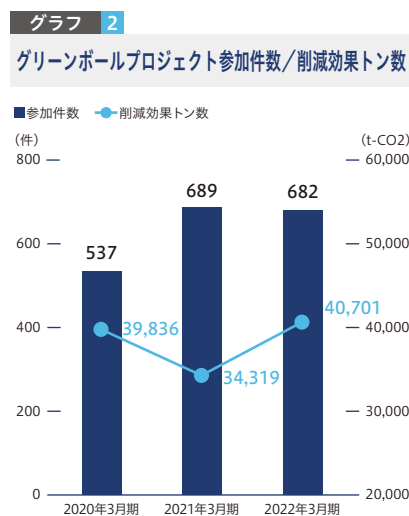
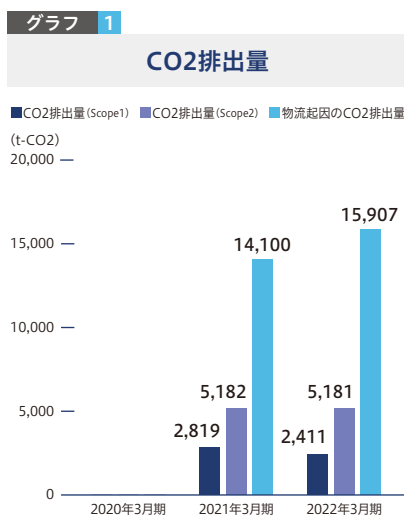
※2 リース債務を含む有利子負債から、現金及び現金同等物を控除した金額です

※3 発行済株式数から自己株式数を控除して計算しております

(単位:百万円)

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
	ONEXT YAMAZEN 2018			CROSSING YAMAZEN 2021		
447,774	447,698	497,963	526,364	472,191	434,744	501,872
57,542	57,906	63,516	69,626	63,301	62,672	72,738
13,258	13,113	15,383	17,997	12,091	11,234	17,133
13,503	12,931	15,152	17,859	11,895	11,209	17,093
9,192	8,518	10,205	12,184	8,088	7,572	12,023
9,702	8,664	12,267	14,378	9,054	11,623	12,052
10,465	8,248	8,001	9,306	13,399	13,566	7,054
1,534	△ 213	2,223	△ 965	△ 1,866	△ 3,911	△ 2,766
△ 4,149	△ 5,324	△ 5,948	△ 5,808	△ 6,382	△ 5,062	967
11,999	8,034	10,224	8,340	11,533	9,654	4,288
208,404	219,598	246,923	245,595	230,320	245,937	282,654
67,274	75,435	84,368	92,770	95,056	107,155	112,741
5,784	5,671	5,521	5,119	4,974	4,768	14,681
△ 47,541	△ 50,687	△ 55,154	△ 58,670	△ 63,411	△ 69,709	△ 66,472
717.25	804.25	891.87	980.69	1,007.30	1,135.52	1,268.98
98.01	90.82	107.79	128.80	85.60	80.25	133.74
30.00	30.00	32.50	36.00	30.00	20.00	35.00
30.6	33.0	30.2	28.0	35.1	24.9	26.2
6.6	6.0	6.5	7.3	5.0	4.7	6.5
13.9	11.9	12.8	13.8	8.6	7.5	10.9
32.3	34.4	34.2	37.8	41.3	43.6	39.9
△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6

項目	単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
CO2排出量 (Scope1)	t-CO2	—	2,819	2,411	グラフ 1
ハイブリッド車導入率	%	83.0	87.0	88.0	
CO2排出量 (Scope2)	t-CO2	—	5,182	5,181	グラフ 1
電力消費量	kWh	—	11,349,175	11,779,372	
物流起因のCO2排出量	t-CO2	—	14,100	15,907	グラフ 1
廃棄物排出量	t	213	171	197	
グリーンボールプロジェクト参加件数	件	537	689	682	グラフ 2
グリーンボールプロジェクト削減効果量	t-CO2	39,836	34,319	40,701	
従業員数 (連結)	名	3,077	3,149	3,157	グラフ 3
外国人比率	%	33.9	33.3	33.9	
従業員数 (単体)	名	合計	1,711	1,736	1,712
		男性	1,167	1,182	1,171
		女性	544	554	541
平均勤続年数	年	合計	13.1	13.5	13.8
		男性	15.4	15.6	15.8
		女性	8.3	9.0	9.6
分厚い中核人材(次期管理職)に占める女性割合	%	1.19	3.20	3.57	
障がい者雇用率	%	2.0	2.2	2.3	
新卒採用者数	名	合計	106	91	59
		男性	56	51	39
		女性	50	40	20
キャリア採用者数	名	合計	32	15	19
		男性	24	12	18
		女性	8	3	1
有給休暇取得率	%	60.7	59.7	61.0	
育児休職利用者数	名	合計	31	46	52
		男性	1	3	6
		女性	30	43	46
育児休職復職率	%	97.0	100.0	92.0	
山本猛夫奨学金基金 奨学生累計	名	109	113	121	グラフ 7
取締役数	名	合計	9	11	10
		内社外	3	4	4
		内女性	1	2	2
役員報酬 (取締役) (監査等委員、社外取締役除く)	百万円	306	313	320	
役員報酬 (監査等委員) (社外取締役除く)	百万円	24	24	27	
役員報酬 (社外取締役)	百万円	19	23	26	
コンプライアンス研修受講者	名	424	2,631	2,401	



TOPICS

山本猛夫記念奨学金基金



「勉強したくても十分にできなかった悔しさをバネに経営に打ち込んできた。一人でも多くの人に勉学に励んでほしい」という創業者・山本猛夫の意思を継承し、当基金は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これまでに累計121名となり、各方面で活躍しています。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	63,734	70,401
受取手形及び売掛金	86,607	—
受取手形	—	14,897
売掛金	—	78,794
電子記録債権	11,259	15,903
有価証券	12,000	12,000
商品及び製品	25,425	36,819
その他	3,837	7,530
貸倒引当金	△388	△411
流動資産合計	202,475	235,935
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	8,211	7,809
減価償却累計額	△4,128	△3,962
建物及び構築物(純額)	4,082	3,847
機械装置及び運搬具	497	590
減価償却累計額	△425	△473
機械装置及び運搬具(純額)	71	116
工具、器具及び備品	3,056	2,811
減価償却累計額	△2,057	△1,940
工具、器具及び備品(純額)	999	870
土地	3,717	3,696
リース資産	5,398	5,599
減価償却累計額	△1,919	△2,243
リース資産(純額)	3,478	3,355
その他	749	977
有形固定資産合計	13,098	12,864
無形固定資産	8,449	11,024
投資その他の資産		
投資有価証券	18,052	16,336
破産更生債権等	78	72
退職給付に係る資産	1,977	4,460
繰延税金資産	326	335
その他	1,639	1,715
貸倒引当金	△161	△132
投資その他の資産合計	21,913	22,788
固定資産合計	43,462	46,676
繰延資産		
社債発行費	—	42
繰延資産合計	—	42
資産合計	245,937	282,654

	2021年3月期	2022年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	60,614	69,118
電子記録債務	51,531	56,771
短期借入金	29	29
リース債務	423	539
未払法人税等	2,436	2,828
契約負債	—	9,592
賞与引当金	2,780	3,495
商品自主回収関連費用引当金	32	32
その他	9,901	6,525
流動負債合計	127,749	148,933
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	—	10,040
長期借入金	135	106
リース債務	4,179	3,965
繰延税金負債	4,140	4,209
退職給付に係る負債	252	266
その他	1,849	1,764
固定負債合計	10,558	20,353
負債合計	138,307	169,286
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,909	7,909
資本剰余金	7,561	7,561
利益剰余金	82,887	92,545
自己株式	△957	△6,957
株主資本合計	97,400	101,058
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,891	7,922
繰延ヘッジ損益	87	199
為替換算調整勘定	1,551	3,725
退職給付に係る調整累計額	△774	△165
その他の包括利益累計額合計	9,755	11,682
非支配株主持分	474	626
純資産合計	107,630	113,367
負債純資産合計	245,937	282,654

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
売上高	434,744	501,872
売上原価	372,071	429,133
売上総利益	62,672	72,738
販売費及び一般管理費	51,438	55,604
営業利益	11,234	17,133
営業外収益		
受取利息	1,352	61
受取配当金	205	309
補助金収入	178	80
その他	107	113
営業外収益合計	1,843	564
営業外費用		
支払利息	1,774	277
為替差損	65	288
その他	27	37
営業外費用合計	1,867	604
経常利益	11,209	17,093
特別利益		
固定資産売却益	0	131
投資有価証券売却益	106	627
特別利益合計	106	758
特別損失		
固定資産売却損	0	—
固定資産除却損	1	0
投資有価証券評価損	—	3
子会社整理損	20	—
その他	—	0
特別損失合計	21	4
税金等調整前当期純利益	11,294	17,847
法人税、住民税及び事業税	3,590	5,307
法人税等調整額	48	422
法人税等合計	3,639	5,730
当期純利益	7,654	12,117
非支配株主に帰属する当期純利益	81	93
親会社株主に帰属する当期純利益	7,572	12,023

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
当期純利益	7,654	12,117
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,443	△968
繰延ヘッジ損益	18	112
為替換算調整勘定	1,230	2,232
退職給付に係る調整額	1,182	609
その他の包括利益合計	6,875	1,985
包括利益	14,530	14,102
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,438	13,950
非支配株主に係る包括利益	92	152

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,294	17,847
減価償却費	2,054	2,028
退職給付費用	620	344
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△148	△3
その他の引当金の増減額(△は減少)	338	646
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△371	18
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	9	△1,971
受取利息及び受取配当金	△1,557	△370
支払利息	1,774	277
為替差損益(△は益)	17	△110
投資有価証券売却損益(△は益)	△106	△627
投資有価証券評価損益(△は益)	—	3
有形及び無形固定資産除却損	1	0
有形及び無形固定資産売却損益(△は益)	△0	△131
売上債権の増減額(△は増加)	2,125	△10,555
棚卸資産の増減額(△は増加)	2,302	△10,538
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,869	12,680
その他	184	2,348
小計	15,670	11,889
法人税等の支払額	△2,104	△4,834
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,566	7,054
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△193	△42
定期預金の払戻による収入	329	56
有価証券の取得による支出	△1,000	△1,000
有価証券の償還による収入	—	1,000
投資有価証券の取得による支出	△139	△234
投資有価証券の売却及び償還による収入	165	1,149
貸付けによる支出	△9	△7
貸付金の回収による収入	19	15
その他の投資による支出	△92	△402
その他の投資の回収による収入	55	44
有形及び無形固定資産の取得による支出	△4,599	△4,178
有形及び無形固定資産の売却による収入	0	456
利息及び配当金の受取額	1,553	374
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,911	△2,766
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△178	—
リース債務の返済による支出	△438	△457
長期借入金の返済による支出	△29	△29
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	—	9,997
配当金の支払額	△2,268	△1,841
利息の支払額	△1,771	△271
自己株式の取得による支出	△0	△6,006
その他	△375	△423
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,062	967
現金及び現金同等物に係る換算差額	926	1,418
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,518	6,675
現金及び現金同等物の期首残高	68,385	74,478
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	573	—
現金及び現金同等物の期末残高	74,478	81,153

組織図

2022年10月末現在



海外拠点一覧

2022年6月末現在

北米支社

YAMAZEN, INC.

(アメリカ・シカゴ)
シカゴ(本社)、ミルウォーキー、
インディアナポリス、クリーブランド、
シンシナティ、デトロイト、ハートフォード、
ノックスビル、ロサンゼルス、アトランタ、ダラス、
フェニックス、フォートマイヤーズ、
フィラデルフィア

PLUSTECH INC.

(アメリカ・シカゴ)

YAMAZEN MEXICANA S.A. DE C.V.

(メキシコ・シラオ)
シラオ(本社)、サン・ルイス・ポトシ

台湾支社

山善股份有限公司(YAMAZEN CO., LTD.)

(台湾・台北)
台北(本社)、台中、中壢

創善貿易(深圳)有限公司

(中国・深圳)
深圳(本社)、昆山

中国支社

山善(上海)貿易有限公司

(中国・上海)
上海(本社)、杭州、寧波、無錫、蕪湖、重慶、成都、
西安、桂林、大連、瀋陽、長春、天津、青島

山善(深圳)貿易有限公司

(中国・深圳)
深圳(本社)、広州、武漢、東莞

アセアン支社

YAMAZEN (THAILAND) CO., LTD.

(タイ・バンコク)
バンコク(本社)、ピントン、コラート、
ヤンゴン[ミャンマー]

YAMAZEN MACHINERY & TOOLS INDIA PRIVATE LTD.

(インド・デリー)
グルガオン(本社)、チェナイ、ブネ、バンガロール、
アーメダバード、コイナートル

YAMAZEN VIET NAM CO., LTD.

(ベトナム・ホーチミン)
ホーチミン(本社)、ハノイ、ハイフォン

YAMAZEN MACHINERY & TOOLS PHILIPPINES INC.

(フィリピン・ラグーナ)

YAMAZEN (SINGAPORE) PTE. LTD.

(シンガポール)

YAMAZEN (MALAYSIA) SDN. BHD.

(マレーシア・クアラルンプール)
クアラルンプール(本社)、ペナン、ジョホールバル

PT. YAMAZEN INDONESIA

(インドネシア・ジャカルタ)
ジャカルタ(本社)、チカラン

本社直轄地域

YAMAZEN (KOREA) LIMITED

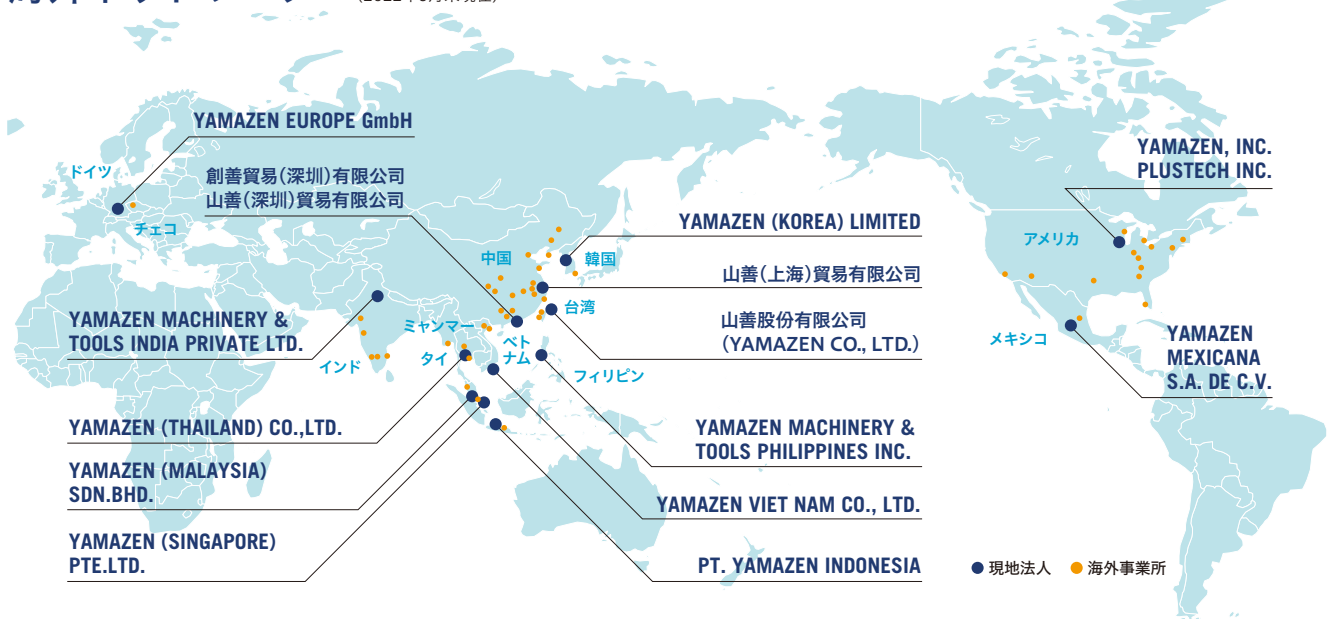
(韓国・ソウル)
ソウル(本社)、プサン

YAMAZEN EUROPE GmbH

(ドイツ・シュツットガルト)
シュツットガルト(本社)、プラハ[チェコ]

海外ネットワーク

(2022年6月末現在)



国内グループ会社

(非連結子会社含む) (2022年10月末現在)

ヤマゼンロジスティクス株式会社

ヤマゼンロジスティクス株式会社

当社の商品管理部・物流部門から独立し、1993年に設立、翌年4月に事業を開始。これまで培ってきた物流戦略におけるノウハウを活かし、様々なニーズに応じた物流体制で、「常にお役に立てるロジスティクスベストパートナー」を目指し邁進します。



本社 〒550-8660
大阪府大阪市西区立売堀2-3-16

ヤマゼンクリエイイト株式会社

ヤマゼンクリエイイト株式会社

1992年に当社より生活用品事業とセールスプロモーション事業が独立することで発足。2012年には、同じ山善グループの山善総合サービス株式会社と合併し、総合ビル管理と保険・リース事業を加えることで、現在は非常にユニークな企業基盤を形成しています。



本社 〒550-0012
大阪府大阪市西区立売堀2-1-9
日建ビル4階

大垣機工株式会社

大垣機工株式会社

1946年創業。2005年に当社グループ会社化。機械と工具の専門商社として幅広い商品を取り扱う一方、機械工具商社としては珍しく、社内にサービス機能も備えています。



本社 〒503-8513
岐阜県大垣市神田町1-25

東邦工業株式会社

東邦工業株式会社
TOHO INDUSTRIAL CO.,LTD.

1959年創業。2017年に当社グループ会社化。「省力化」に関する豊富な実績と高い専門性により、ユーザーの生産設備・ラインに関する技術課題の解決を支援します。



本社 〒731-1142
広島県広島市安佐北区安佐町
大字飯室字森城6861-9

株式会社石原技研

ISHIHARA
GIKEN

1977年創業。2019年に当社グループ会社化。搬送装置や自動化ラインなどのFAシステムを手がけるエンジニアリング会社。設計から製造、設置まで行っています。



本社 〒322-0026
栃木県鹿沼市茂呂2500-4

株式会社トラベルトピア

株式会社
トラベルトピア
価値ある旅

1974年創業。1991年に当社グループ会社化。常に、旅をするお客様の目線を大切に、旅の「素材」と「演出」にこだわっています。視察・研修・招待のほか、モチベーションを上げるための社員旅行も得意としており、ものづくり業界に特化した旅行会社としても、旅の力でお客様の課題解決のお手伝いをしています。



本社 〒550-0012
大阪府大阪市西区立売堀2-1-9
日建ビル7階

株式会社プロキュバイネット

PROCUEbyNET
株式会社プロキュバイネット

2006年に株式会社日伝と共同出資で設立。工場用MRO(サプライ)商品のECサイト「PROCUEbyNET」を運営しています。



本社 〒550-8660
大阪府大阪市西区立売堀2-3-16

株式会社日本物流新聞社

日本物流新聞社

1955年にタブロイド版の「機械器具の新聞」を創刊。1968年には、株式会社日本機械器具新聞社として設立。1971年に現在の社名に変更。生産財と消費財の業界専門紙として「ものづくり」と「住宅・くらし分野」を中心に、現場の生きた情報を半世紀以上にわたって伝え、産業界へ貢献し続けています。



本社 〒550-0012
大阪府大阪市西区立売堀2-1-9
日建ビル7階

会社概要

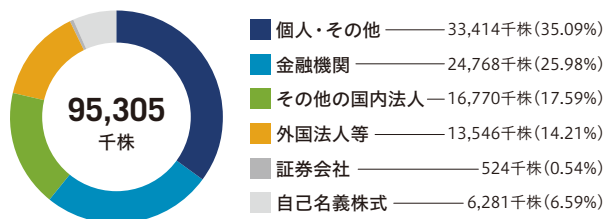
商号	株式会社山善 YAMAZEN CORPORATION	営業拠点	大阪、東京、北関東・東北(埼玉)、 名古屋、九州(福岡)、広島ほか 国内 53事業所 海外 現地法人16社(65事業所)	主要 取引銀行	みずほ銀行、りそな銀行、 三井住友銀行、三菱UFJ銀行、 みずほ信託銀行
創立	1947年5月30日				
資本金	7,909百万円(2022年3月31日現在)	本社 所在地	大阪 〒550-8660 大阪市西区立売堀2-3-16 東京 〒108-8217 東京都港区港南2-16-2 太陽生命品川ビル	従業員数	3,157名(連結:2022年3月31日現在)
事業年度	4月1日～翌年3月31日まで				
上場証券 取引所	東京証券取引所 プライム市場				

株式の状況

(2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	95,305,435株
株主数	5,062名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

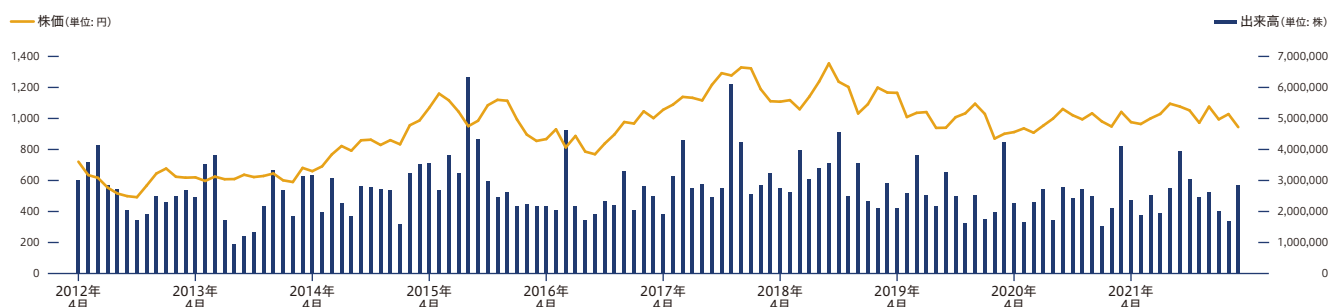
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,318	12.71
山善取引先持株会	8,993	10.10
東京山善取引先持株会	6,078	6.82
山善社員投資会	3,208	3.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,555	2.87
名古屋山善取引先持株会	2,297	2.58
株式会社みずほ銀行	2,290	2.57
株式会社りそな銀行	2,146	2.41
広島山善取引先持株会	1,556	1.74
九州山善取引先持株会	1,400	1.57

(注)1. 当社は、自己株式を6,281,874株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式(6,281,874株)には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式(180,000株)は含めておりません。
2. 持株比率は自己株式(6,281,874株)を控除して計算しております。
3. 記載株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日	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。)
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)	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
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		

株価推移





株式会社 山善
大阪市西区立売堀二丁目3番16号



本統合報告書には財政状態及び経営成績に関する将来予測の記述が含まれております。この前提及び将来予測の記述には、経営を取り巻く環境の変化などによる一定のリスクと不確実性が含まれております。

