CROSSING YAMAZEN 2024

山善のDXへの取り組みについて
【DX戦略概要】

～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～

2021.07.27策定
2022.04.01改定

株式会社 山善

パーパス・ビジョン・大方針

PURPOSE

パーパス

ともに、未来を切拓く

VISION

全社ビジョン

世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

大方針

顧客密着戦略

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

トランスフォーム戦略

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

デジタル融合戦略

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

人財マネジメント戦略

「挑戦・考動主義」 経営理念を基に持続的成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」を実現する

注力領域・主要施策

各事業部
注力領域・主要施策

DX戦略基本方針

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

ビジネスモデルの方向性

山善は、トレーディング・エンジニアリング・メーカーの3機能を「顧客密着」「トランスフォーム」「デジタル融合」「人づくり」の4戦略視点によって、独自かつ最適に組み合わせ、顧客価値の最大化と「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」商社を目指しています

顧客密着戦略	世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することでWin-Win関係を実現する
トランスフォーム戦略	商品を販売するモノ売りだけではなく、商品製造やエンジニアリング、グリーンビジネスなどを含めた、トータルソリューションを提供する
デジタル融合戦略	デジタルを活用した顧客接点の強化、新ソリューションの提供と、そこから得られた「知」をリアルな人財に繋げ、新たな付加価値を創出する
人財マネジメント戦略	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」を基に、持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」への転換を加速させる、更に拡げる

DX戦略（デジタル融合戦略）

- **ユーザーやメーカーのトレンド変化をデータで把握し、リソースを機動的に投下**
- **現場のセールスに情報や気づきを与え、山善の組織知を発揮できるようにする**

① データに基づいて意思決定する、データ主導型企業へ変革

➢ まずは前提となる、「情報の一元化」および「業務プロセスの統合化」による、生産性の向上を実現

② データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出

➢ 営業力の更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

DX戦略概要

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

ビジネスモデルの方向性	トレーディング・エンジニアリング・メーカーの3機能を **「顧客密着」「トランスフォーム」「デジタル融合」の3戦略視点＋「人づくり」**によって 独自かつ最適に組み合わせ、顧客価値の最大化と「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」商社となること
DX戦略 (デジタル融合戦略)	デジタルを活用した顧客接点の強化、新ソリューションの提供と、 そこから得られた「知」をリアルな人財に繋げ、新たな付加価値を創出すること
	① データに基づいて意思決定する、データ主導型企業へ変革 「情報の一元化」および「業務プロセスの標準化と集約化」による生産性の向上と意思決定の品質向上を実現
	② データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出 営業力の更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
実行計画内容	■ 情報の一元化 ➢ 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 ➢ 新たなデータドリブンマネジメント基盤の構築
	■ 業務プロセスの標準化と集約化 ➢ 統合基幹業務システム・新物流システム導入に加えて全社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
	■ 既存事業の深化 ➢ データ活用による顧客密着戦略の実現 ➢ 新たなデータドリブンマネジメント基盤（AI等を含む）を活用した営業力強化と商品開発力強化
	■ 新規事業創出 ➢ 顧客密着の実現に必要なBtoBサイト、D2Cサイトの順次開設 ➢ 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
組織・人財	■ DX戦略方法論確立 ➢ 既にルール化されたDX投資マネジメントプロセスの社内展開・浸透 ➢ 新しいチャレンジをしていくようなプロジェクトにおける、アジャイル型の進め方（方法論）の整備
	■ デジタル人財の確保・育成 ➢ 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「データ分析マスタ（ゼネラリスト）」を育成 ➢ それを支える自発的に変化に挑戦する「デジタル自業員文化（マインドセット）」を醸成
IT環境整備	データドリブン マネジメント基盤構築
	統合基幹業務システム 新人事システム導入
	全社BPR推進 (AI/RPA等)
	新物流システム導入 デジマケツール拡充
	カタログサイト EDIプラットフォーム整備

骨子①

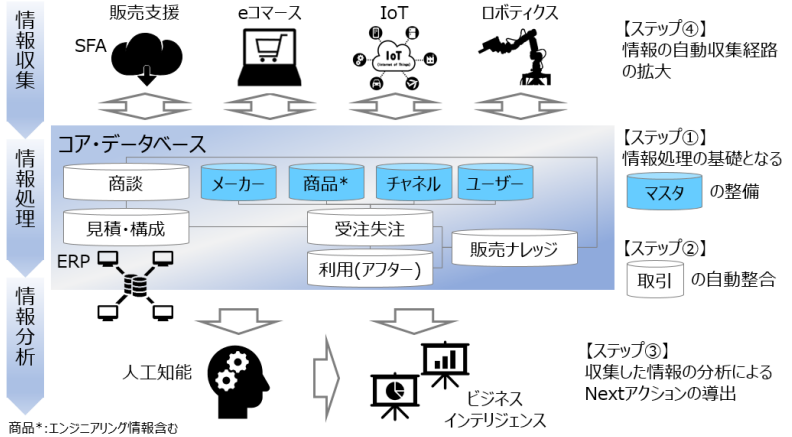
データに基づいて意思決定する、データ主導型企業へ変革

まずは前提となる、「情報の一元化」および「業務プロセスの統合化（業務の標準化と集約化）」を進め、「生産性の向上」に貢献する仕組みを作る

情報の一元化

～データベースの整備が、DX戦略の起点～

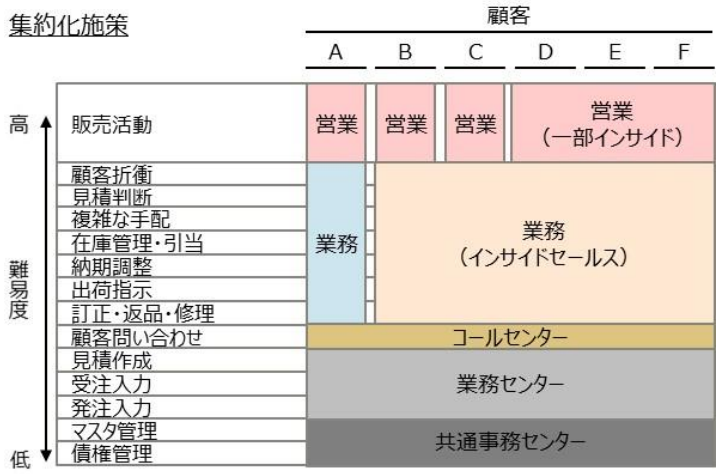
■DX戦略は、コア・データベースの整備なくしては成立しない。ビジネスに有用な情報を収集し、Nextアクションを導出するための情報基盤と、その活用者の育成がカギとなる。



商品*:エンジニアリング情報含む

統合基幹業務システム導入による情報の一元化

業務プロセスの統合化



⇒ **間接業務の削減、高付加価値業務へのシフト**

統合基幹業務システム導入による業務の標準化と集約化

骨子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

**データを活用して、営業力の更なる強化に資する仕組みを作り、
「既存事業の深化」と「新規事業創出」を推進**

既存事業の深化

データ活用によるユーザー密着戦略の実現

✓ 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上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関係を実現

AI等を活用した需要予測などによる品揃え強化とオリジナル商材の開発

✓ 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

新規事業創出

事業部横断でD2Cサイトの開設

✓ 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

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活動の見える化や設備の稼働状況の見える化を通じて生産性向上を支援する新規事業を検討。外部のITベンダーとも提携し、ものづくり支援のエコシステムを実現

組織・人材

組織を新設し、デジタル人材の確保・育成を行いながら、DX活動を推進

DX戦略推進に向けた体制

- ✓ 2021.4　経営企画本部に「DX戦略部」を新設
- ✓ 2021.9　機構改革で営業本部に移管

CIO：
常務執行役員 経営管理本部長

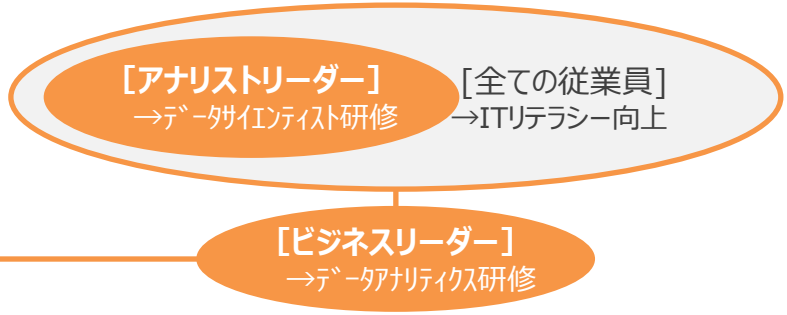
DX責任者：
DX戦略部長

<役割>
- DX活動を全社の持続的な活動として定着化させ企業価値向上につなげる
  - 「攻めのDX」を促すマーケティング支援、アーキテクチャ（ベンダー情報）を提供
  - 「デジタル活用基盤」を整備
- 自社DX活動を外部ステークホルダーと対話促進につなげるまでの一連のプロセスを作る
- スマーター・データガバナンス（マスター管理）を行う

- ✓ DX戦略の推進を含む経営全般について、CEOとCIOが月に複数回、個別に打合せの場を設置
- ✓ ビジネス面でのDX（攻め）促進のため、施策進捗を営業本部長が管掌

デジタル人材の確保と育成

- ✓ 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」を育成
- ✓ またそれを支える自発的に変化に挑戦する「デジタル自業員文化（マインドセット）」を醸成



外部組織との関係構築・協業（エコシステム・企業間連携）

- ✓ ロボット、およびその制御プログラムを持つ企業群とのエコシステム（山善FA・SIer会）を構築し、自社の販売網（顧客）へ「自動化」「省人化」のソリューションを提供

ITシステム・テクノロジー環境整備

全社共通IT環境と併せて、事業個別の戦略実現に向けたIT環境整備も実施

DX戦略	IT環境整備の方策		環境整備による効果
① データに基づく意思決定 まずは前提となる、「情報の一元化」および「業務プロセスの統合化」による、生産性の向上を実現	全社共通	成長戦略を下支えする基幹システム刷新	生産性の向上と収益性の拡大 (会社の成長を見据えた働き方改革にチャレンジ)
		情報武装のためのデータプラットフォームの構築	セグメント別利益など経営情報可視化による経営管理の適切化と、営業マンにとって役立つ情報の提供
		AI及びRPAによる自動化推進	内勤業務の効率化・自動化
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	事業個別	WebEDI/ECの推進 （Webアクセス解析含む）	商品提案力強化 法人・職人向け商品の開発と販売 新規市場での既存商品拡販
		商談システムの整備 （見積支援・自動タグ付け・顧客スコアリング含む）	
		製造業DXプラットフォームの提供	設備稼働状況等のユーザーの利用情報の把握 利用情報を踏まえた新しい商品・サービスの提案

進捗・成果の測定指標

既存事業は工数・コスト削減、新規事業は事業の拡大を中心としたKPIを設定

DX戦略		主なKPIと目標値		
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）
② データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出	既存事業深化	売上の拡大	● eビジネス関連取扱高 130%アップ ● SKU数の拡大　130%アップ	（2024年度末）
		生産性向上	● 営業利益率3.5%（生産性向上）	（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）
		人材	● データアナリスト人材　10人	（2024年度末）