

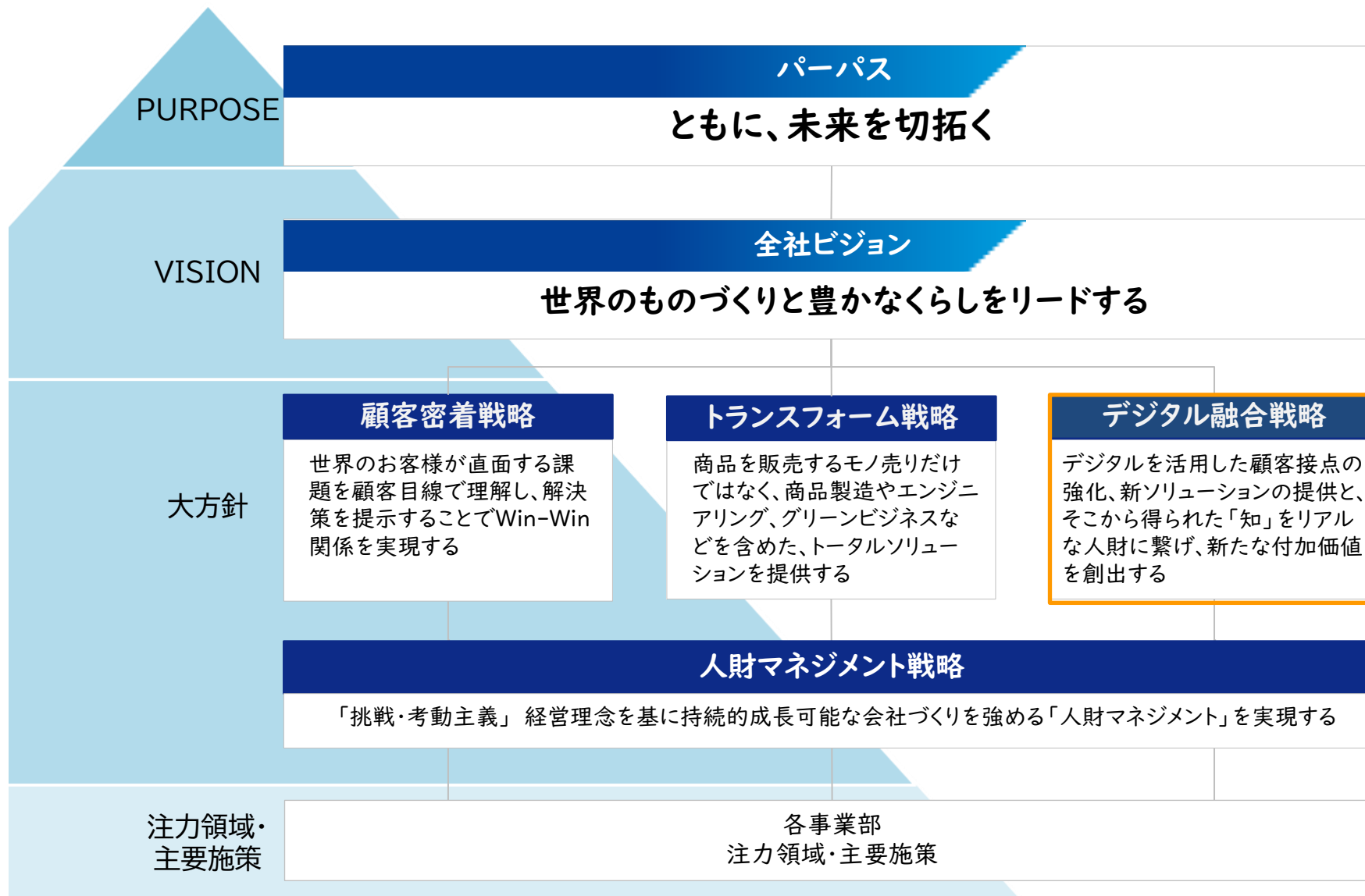
デジタル総合(DX)戦略 [2025-2027計画]



2026.4.1
ICT本部

(1) 2022-2024年度 振り返り





2022
–2024

2025
–2027

2028
–2030

基盤整備(刷新)

- 基幹システム
- データ分析基盤
- ITガバナンスのフレームワーク

データ統合と品質向上

- データ統合
- マスターデータ管理(MDM)
- データクレンジング
- グローバルガバナンス

データ活用と組織変革

- 高度なデータ分析ツール
- データビジュアライゼーションプラットフォーム
- データリテラシー向上プログラム

データドリブン経営の実践

- 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

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 | 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 | 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 | 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 | 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、データ主導型企业へ変革

- 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

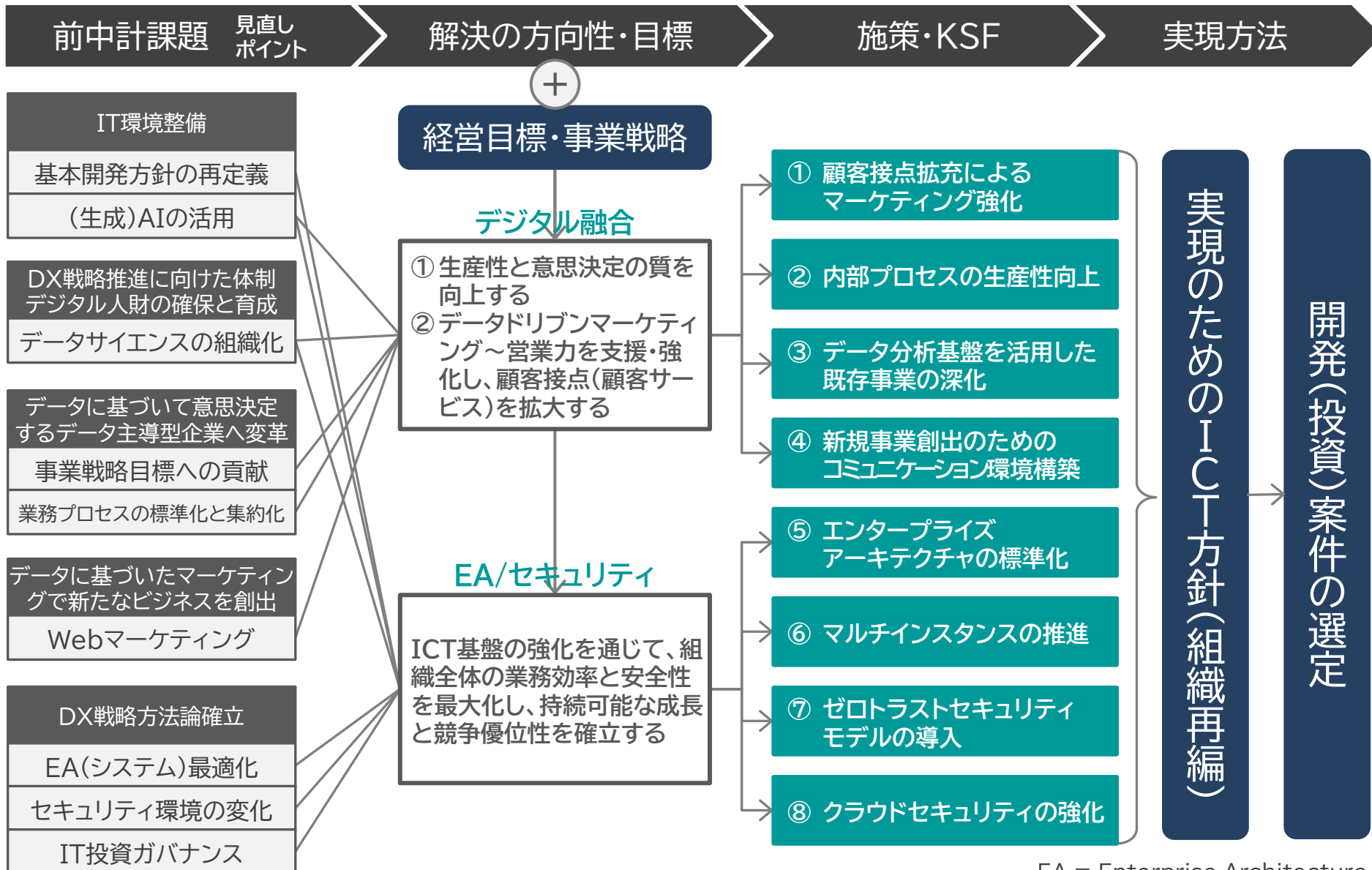
■ 2022.4~2025.3_テーマ・施策概要

| | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|---|---------------------|-------------------------------|
| 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 | | | | | |
| デジタル融合戦略(DX戦略) | デジタルを活用した顧客接点の強化、新しいソリューションの提供と、そこから得られた「知」をリアルな人財につなげ、新たな付加価値を創出する | | | | | |
| 実行計画内容 | 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」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 | ③ 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」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 | ④ 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 | | |
| ① IT環境整備 | 統合基幹業務システム導入(グローバル刷新) | 新人事システム導入 | データドリブンマネジメント基盤構築 | 新物流システム導入 | EDI/eコマースプラットフォーム整備 | クラウドストレージ(セキュアな環境構築) ③ |
| 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 ⑧ | | | ■ 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 ② | | |

■ テーマ・施策別の進捗状況

▼ ツールや仕組みの整備は進む一方で、その運用・使いこなすスキルに課題を残す。

| テーマ・実施施策 | 参照No | KSF | 主なKGI/KPI | 目標値 | 実績/経過 | 概要 | 評価 |
|------------------------------|------|------------------|---------------------|---------------|----------------|--|----|
| IT環境整備 | ① | 各種アプリケーションの開発 | IT投資額 (3年累計) | 100億円 | 108.3億円 | ミッションクリティカルなシステム、顧客向けサービス、データ分析基盤、事業戦略上必要とされるアプリケーションはほぼ計画通りに進行中。 | △ |
| DX戦略推進に向けた体制 デジタル人財の確保と育成 | ② | DX人財定義と育成 | DSSP人材 (社内認定数) | 10名 | 24名 | DX推進スキル標準(DSS-P)に準拠したDX人財を定義し、事業部門と連携してDX人財候補の選定及び育成を実施。 | ○ |
| | ③ | クラウドストレージの導入 | ・全社導入率 ・使用率(MAU) | 100% 50% | 90% 34%(累計) | 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を導入。使用率向上とともに、社外共有工数、ファイル検索工数を削減。 | ○ |
| 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 | ④ | 情報の一元化 | BIアクティブユーザー(MAU) | 20% | 22.8% (3月値) | 国内生産財の基幹システムのリプレースの完了を機に、社内外に散在するデータを集約→ビッグデータを活用する基盤を構築→利活用を促進中。 | ○ |
| | ⑤ | 業務プロセスの標準化と集約化 | 労働生産性(全社) | 3.4 | 2.6 | SAP後の業務負担(工数)軽減として「Oz-GCI(見積転記の半自動化)」をリリース。非定型帳票への適用拡大をPOC中。 | △ |
| 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 | ⑥ | 既存事業の深化(機会損失の縮小) | eビジネス関連取扱高伸び率(76期比) | 1.3倍 | 1.4倍 | デジタルマーケティングのコンテンツ/サービス(テライド、ものづくり研究所、ゲンバト、ビズコム)を拡充し、プロモーションを実施中。 | ○ |
| | | | SKU数の拡大 | 190万件 | 208万件 | 基幹システム+eコマース+物流インフラの刷新で、品揃えの拡充(訴求力向上)と機会損失を軽減。 | ○ |
| | ⑦ | 新サービス(ゲンバト)の提供開始 | ・新サービス件数 ・会員契約数 | 10件 ※7000件 | 15件 360件 | 「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2025年2月より提供開始。※2028年度末目標値 | ○ |
| DX戦略方法論確立 | ⑧ | デジタルガバナンスコードへの準拠 | DX推進指標(平均スコア) | 3.45 | 2.77 | 2021年に取得したDX認定は継続(更新認定)。ガバナンス体制と開発プロセスを見直し。 | △ |



EA = Enterprise Architecture

(2) 2025-2027年度計画の骨子



PURPOSE

ともに、未来を切拓く

VISION

世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

VISION実現のための全社戦略

事業ポートフォリオとキャピタルアロケーション

成長ドライブへの投資

エンジニアリング
商品開発

卸売ビジネスの強靱化

生産性向上

5つの戦略ポイント

- ① 価値創造の深化
- ② グローバル展開の加速
- ③ 営業活動の高度化
- ④ 経営基盤の強化
- ⑤ サステナビリティ経営の強化



PROACTIVE
YAMAZEN 2027



価値を生み出すデジタルへ

ビジネスとテクノロジーを共創する

2022-2024

事業部/分社へのDX支援
外注主体
アウトプット志向
促進・醸成

2025-2027

事業部/分社とのDX共創
内製力
アウトカム志向
エンパワメント



■ 2025.4~2028.3の取り組み

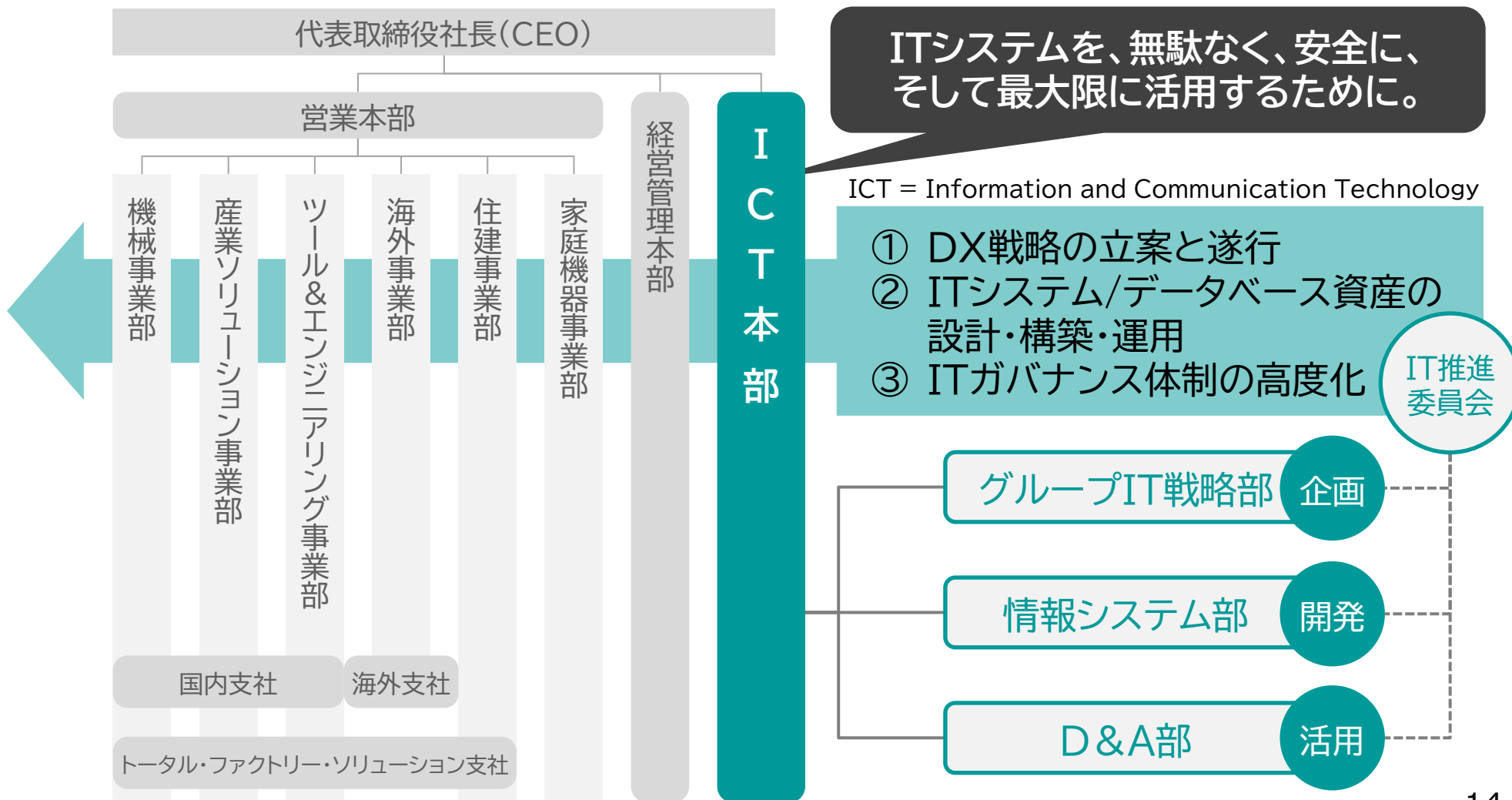
| | | | | | | |
|-----------|---|-------------------------|--|-----------------------|-----------------------|--------------|
| ICTの方向性 | デジタルを活用した顧客接点の強化や新ソリューションの提供、そこから得られた「知」をリアルな人財に繋げ、新たな付加価値を創出するICT基盤を作る | | | | | |
| DX(ICT)戦略 | デジタル融合(事業/経営DX) | | エンタープライズアーキテクチャ | | グローバルセキュリティ | |
| 実行計画内容 | 1. 生産性と意思決定の質を向上する 2. データドリブンマーケティング~営業力を支援・強化し、顧客接点(顧客サービス)を拡大する | | ICT基盤の強化を通じて、組織全体の業務効率と安全性を最大化し、持続可能な成長と競争優位性を確立する | | | |
| IT環境整備 | ①顧客接点拡充によるマーケティング強化 | | ⑤ビジネスとITを統合し企業成長を支える基盤整備 | | ⑦ゼロトラストセキュリティモデルの導入 | |
| 組織・人財 | ③データ分析基盤を活用した既存事業の深化 | | ⑥グローバルデータ統合 | | ⑧クラウドセキュリティの強化 | |
| | SFA/デジマケツール/コマース拡充(見直し) | 自動化・省力化の推進(RPA/OCR/CTI) | 営業ナレッジの集約(AIエージェント開発) | 基幹業務システム刷新(マルチインスタンス) | 内製化ツール推進(ローコード/ノーコード) | ゼロトラストセキュリティ |
| | グローバルセキュリティポリシーの浸透 / エンタープライズアーキテクチャ(IT基盤)の設計 | | | | | |
| | データサイエンス機能の集積、デジタル人財の確保・育成 | | | ITガバナンスの拡充 | | |

■ テーマ・施策別の進捗測定指標

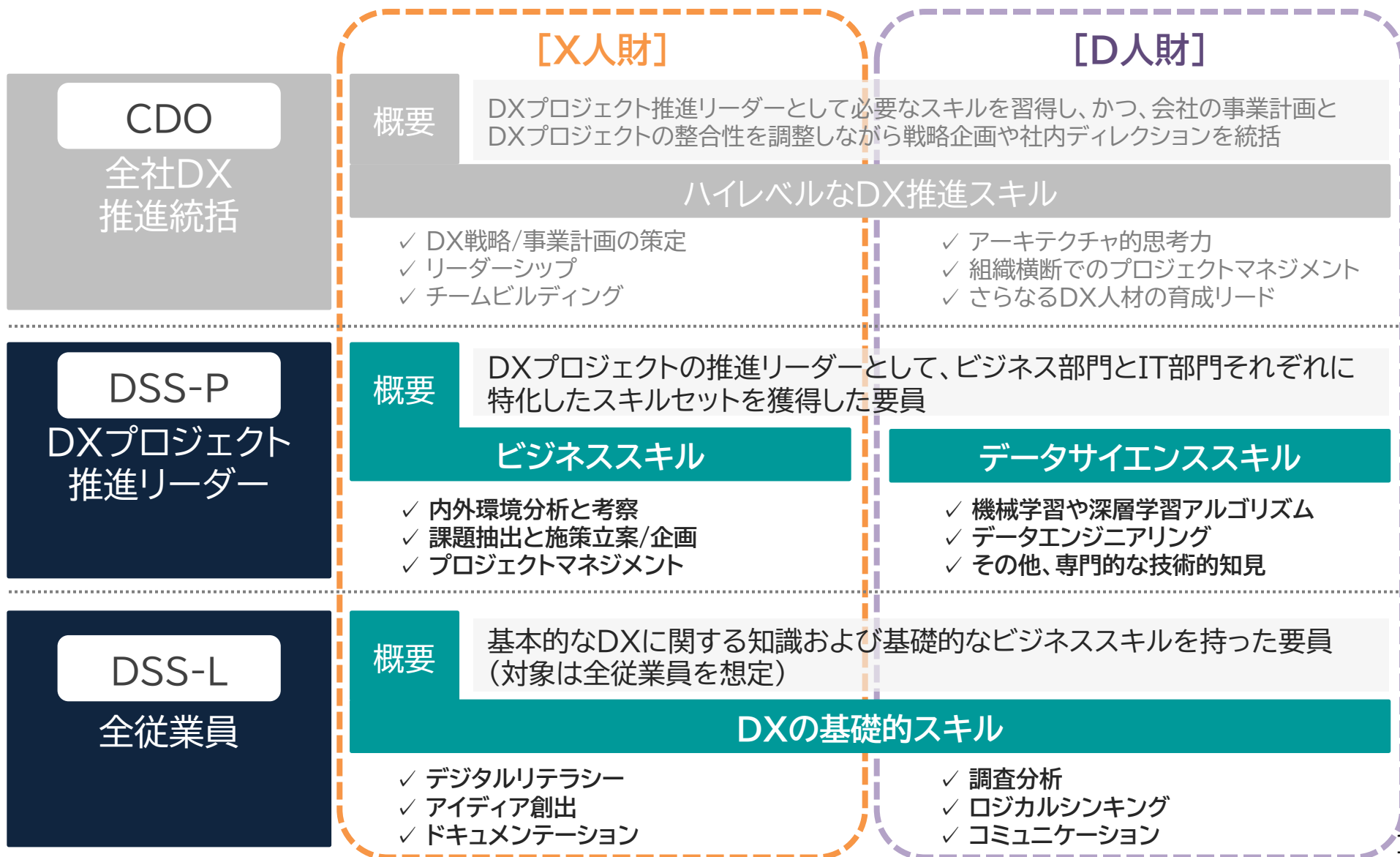
▼ 戦略目標に関連する個別システム開発や利用率/可用性の向上により、アウトカムを増やす。

| | | KSF | 戦術 | 主なKGI/KPIとその関連指標 | IT環境整備 | 前期戦略との関連 |
|----|---|-------------------------|---|--|--|--|
| DX | ① | 顧客接点拡充によるマーケティング強化 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客データ活用による顧客満足度とロイヤルティ向上を図る eコマース基盤(機能・サービス)を充実させる | <u>マーケティングROIの向上 ROI 150%</u> リピート率向上、コマース売上、ecユーザー数、コンバージョン・リード獲得数、他 | <ul style="list-style-type: none"> SFA/デジタルマーケティングツール/ECコマース基盤拡充 自動化・省力化の推進 営業ナレッジの集約 | <ul style="list-style-type: none"> 情報の一元化 業務プロセスの標準化と集約化 既存事業深化 新規事業創出 |
| | ② | 内部プロセスの生産性向上 | <ul style="list-style-type: none"> 間接業務の分業化・標準化による自動化・デジタル化を推進、顧客サービス向上につながる接点強化や高付加価値業務へのシフトを支援する | <u>労働生産性向上(全社) 3.0以上</u> 一人当たり売上高、業務処理件数、業務プロセス見直し、他 | | |
| | ③ | データ分析基盤を活用した既存事業の深化 | <ul style="list-style-type: none"> 営業力と提案力を強化し、デジタルマーケティングでの成果を拡大する | <u>データ分析貢献度スコア スコア100</u> BIツール MAU、レポート作成数、レポート利用率、売上増加額、リテラシー向上、他 | | |
| | ④ | 新規事業創出のためのコミュニケーション環境構築 | <ul style="list-style-type: none"> 社員の創造性を引き出し、イノベーションが促進するコミュニティを作る 競争優位性を高め、長期的な成長に貢献する | <u>コラボレーションツールMAU 20%以上</u> イノベーションアイデア数、イノベーションプロジェクト進捗率・完了数、他 | | |
| DX | ⑤ | エンタープライズアーキテクチャの標準化 | <ul style="list-style-type: none"> グループ会社間でのIT資産の利用ルールを明確化し、定期的な見直しを行う | <u>SLA遵守率 複合SLA スコア100</u> コスト削減、利用者ユーザー満足度スコア、EAプロジェクト進捗率・完了率、内製化率、他 | | |
| | ⑥ | マルチインスタンスの推進 | <ul style="list-style-type: none"> 国内基幹システム刷新完遂 ワンインスタンスから、コンポーザブル、グローバルデータ統合へ、多様なビジネスニーズや変化する市場環境に適応する | <u>データ統合、データソース接続数 30</u> データソースの接続数、基幹系プロジェクト進捗率・完了数、他 | <ul style="list-style-type: none"> 基幹業務システム刷新 内製化ツール推進 ゼロトラストセキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの標準化と集約化 情報の一元化 セキュリティレベルの向上 |
| | ⑦ | ゼロトラストセキュリティモデルの導入 | <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃が高度化する中、最も効果的なセキュリティ対策を実施する | <u>セキュリティインシデントの削減 50%削減(2024年3月期比)</u> 認証・認可、ログ分析、常時監視、他 | | |
| | ⑧ | クラウドセキュリティの強化 | <ul style="list-style-type: none"> クラウド利用が増加する中で、セキュリティ強化は不可欠であり、リスク軽減を図る 脆弱性診断の定期実施 | <u>セキュリティ対策の実施率 95%以上</u> eラーニング受講者数、標的型攻撃訓練、他 | | |

- **ICT本部=機能横断型組織の設置 (2025.4)** :ビジネス戦略とIT戦略の整合性を確保し、DXの根幹となる業務プロセスの最適化、データの一貫性と品質の向上、(教育含む)柔軟な対応力の確保、そして情報セキュリティとコンプライアンスの強化を実現させていく



- ビジネスや組織を“変革”する能力と、新しいビジネスを“創造”する能力をバランスよく高めていく



ともに、未来を切拓く

