

中期経営計画

CROSSING YAMAZEN 2024

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

ともに、未来を切拓く

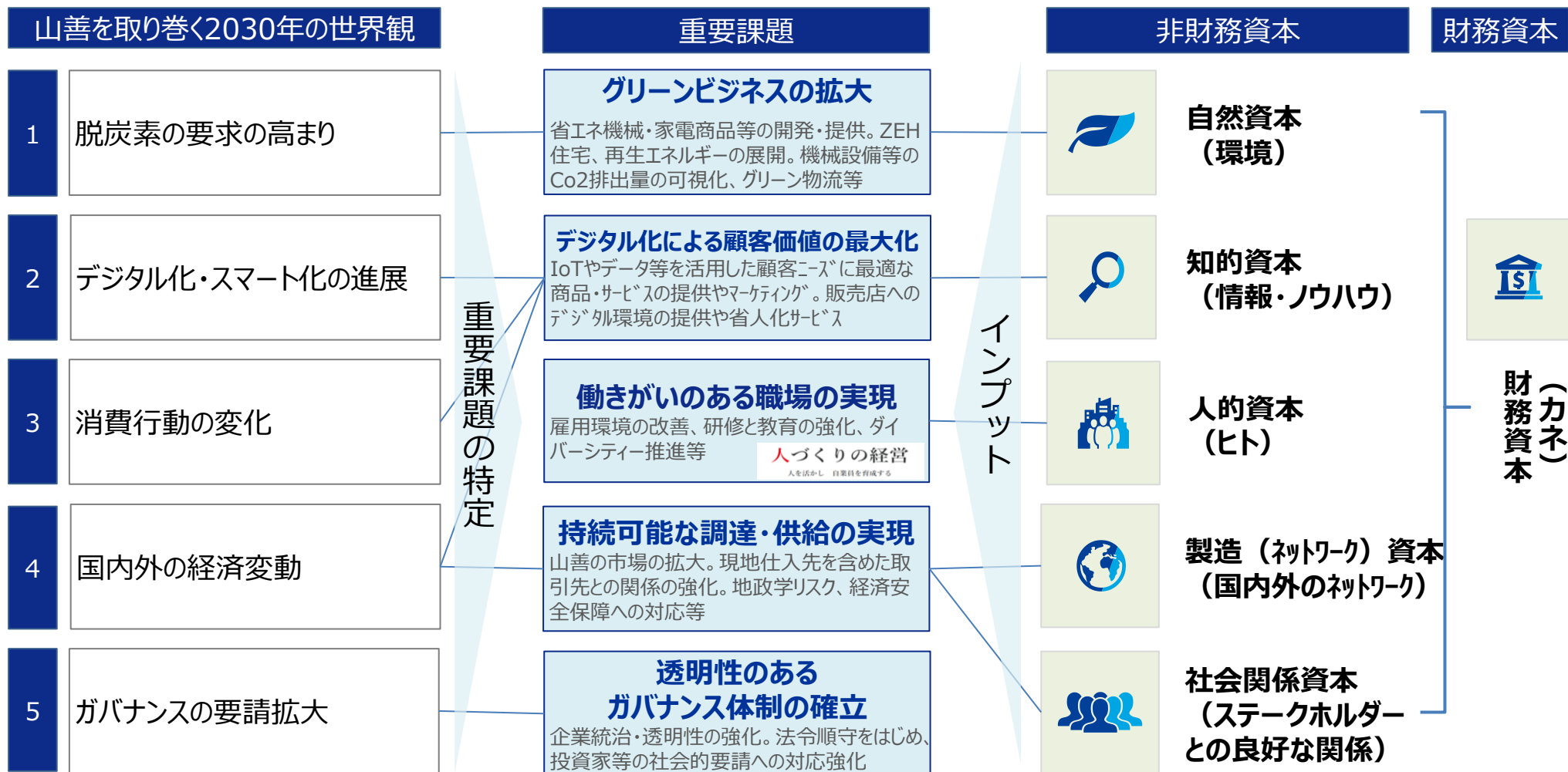
100年先の世界は誰にもわからない。
だからこそ山善は最適解を見つけ出す。
ビジネスの「現場」にある活きた情報を掴み、
「課題解決力」と「人間力」を一段と磨き、
あらゆる垣根を超えて挑戦を続けます。
山善に関わる人たちはもちろん、
その先でくらす全ての方々と。
今までも、そしてこれからも。
ともに、未来を切拓く。

VISION

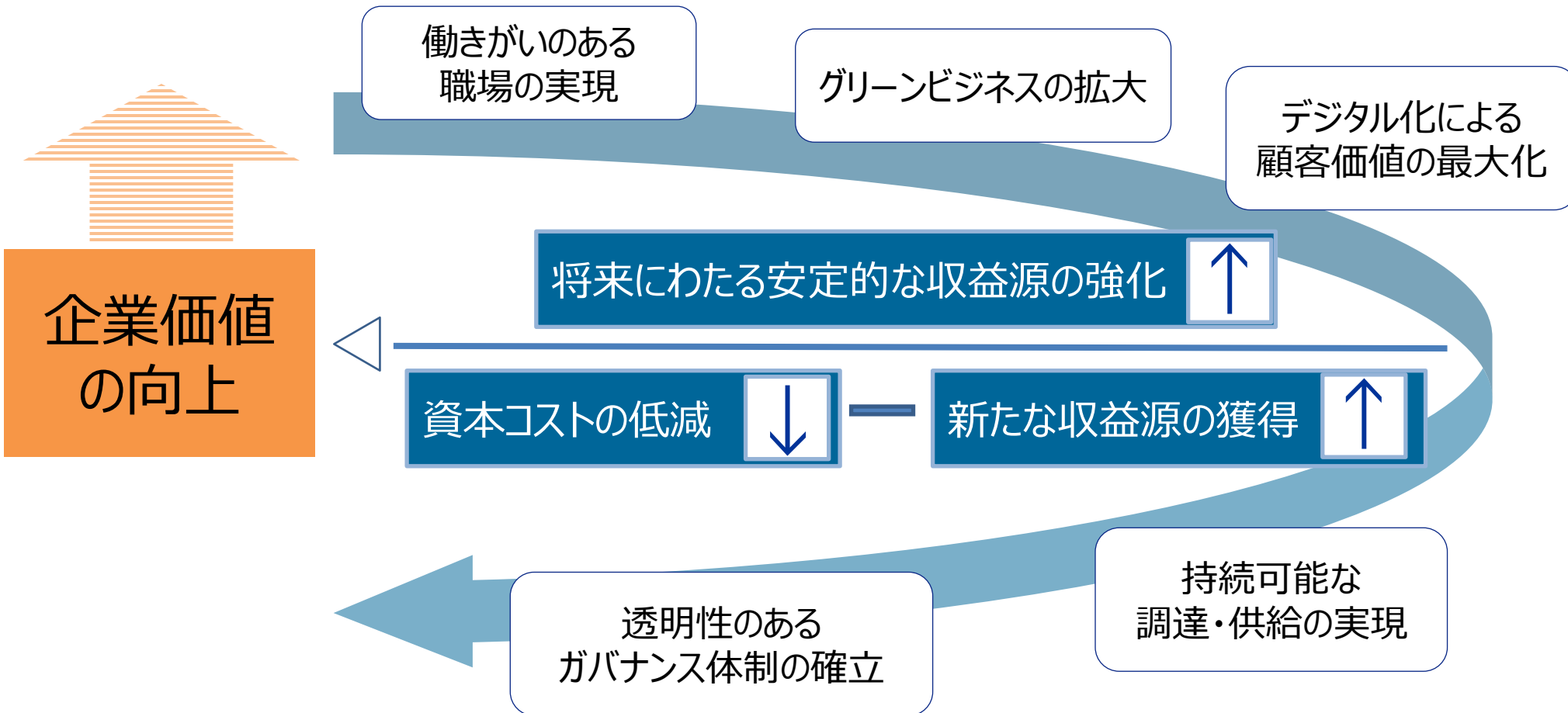
世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

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。

- 顧客ニーズを理解するため、顧客を取り巻く将来の世界観を想像し、取り組むべき課題を特定。
- 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、当社の重要課題となる。
- 重要課題の取り組みに、財務資本と非財務資本を投入（インプット）し、企業価値向上を図る。



5つの重要課題への取り組みを通じて、すべての顧客に満足をお届けすることにより、中長期的な企業価値の向上を図る。





**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

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

(企業ビジョンを実現する戦略)

顧客密着戦略

トランスフォーム戦略

デジタル融合戦略

STRATEGY

人財マネジメント戦略

(STRATEGYに基づく施策)

TACTICS

注力領域・主要施策

重要課題

グリーンビジネスの
拡大

デジタル化による
顧客価値の最大化

持続可能な調達・
供給の実現

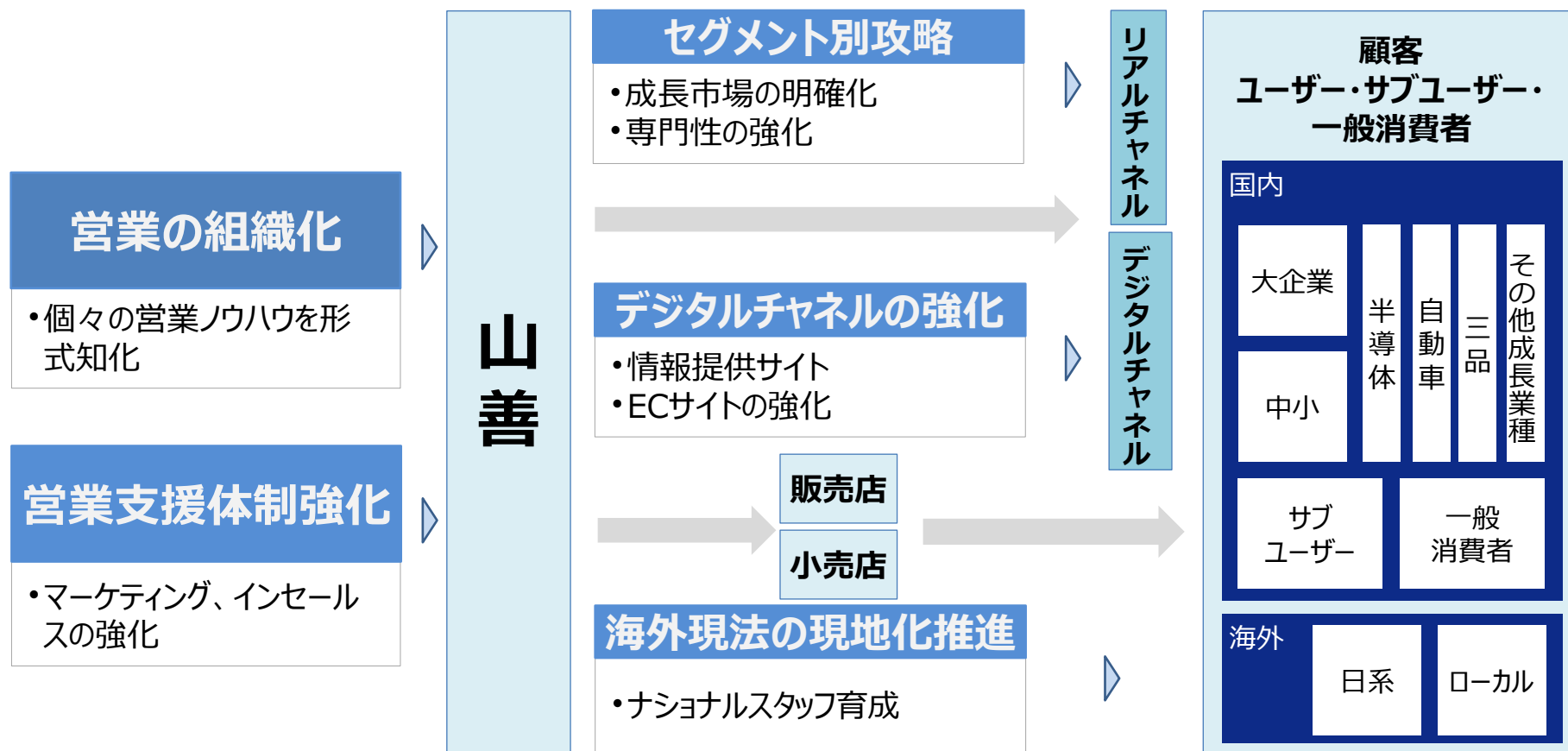
働きがいのある
職場の実現

透明性のある
ガバナンス体制の確立

- 全社としての顧客密着戦略は、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の深耕を図り売上拡大へと繋げる。

顧客密着戦略

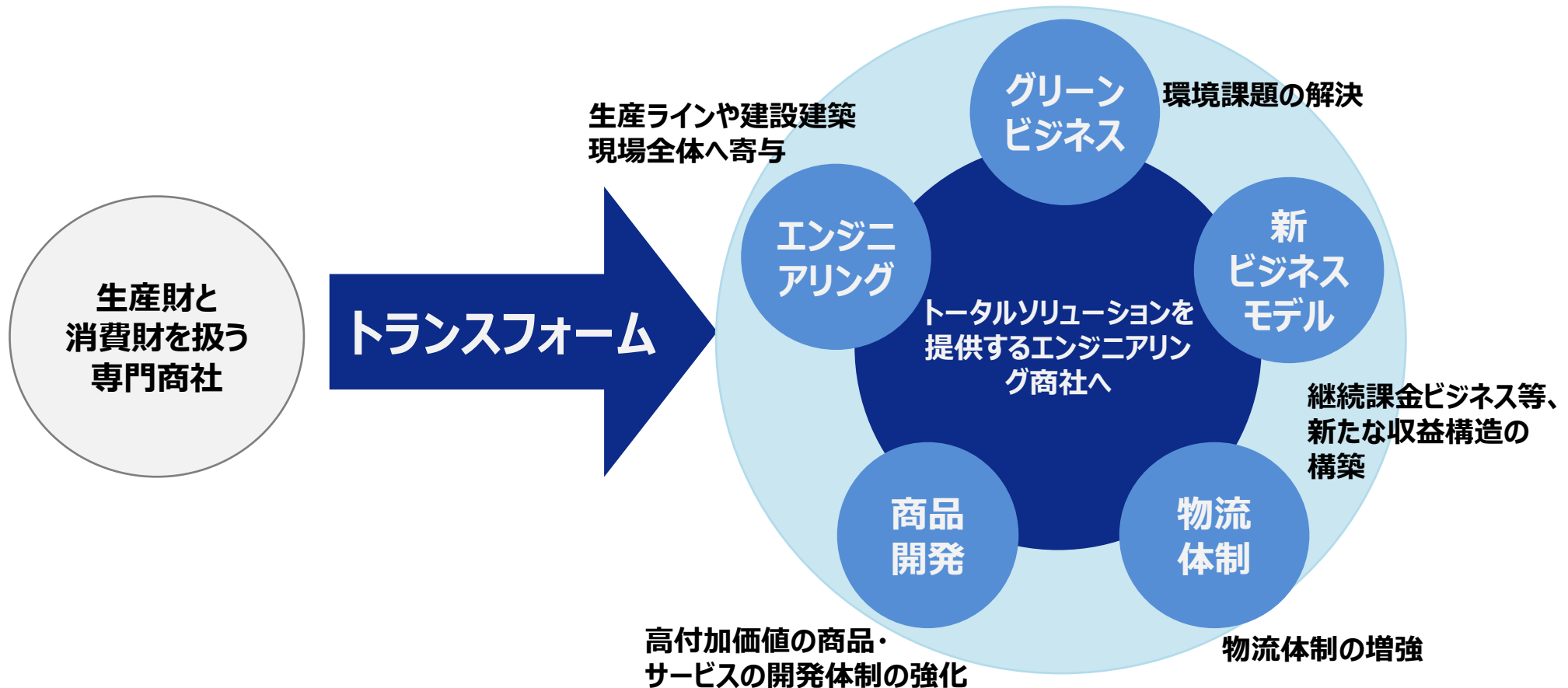
世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Win関係を実現する。



- 従来の事業構造から大きくトランスフォームすることにより、新たな収益構造のもと利益拡大を目指す。

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。

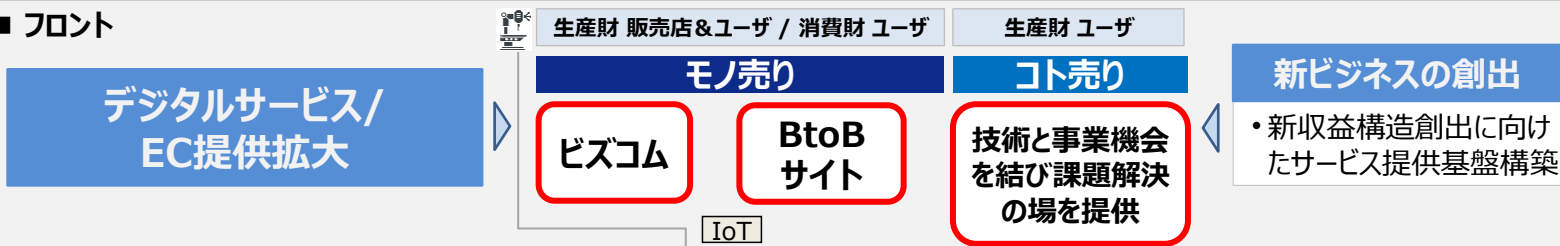


- リアルな人財の強みと、デジタルを起点とした顧客との接点増加や新ソリューション提供を融合することで、新たなビジネス機会の創出を目指す。

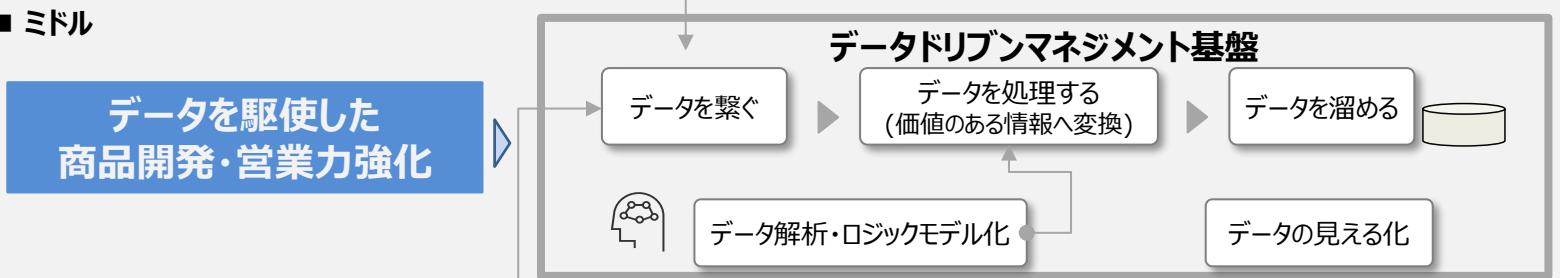
デジタル融合戦略

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。

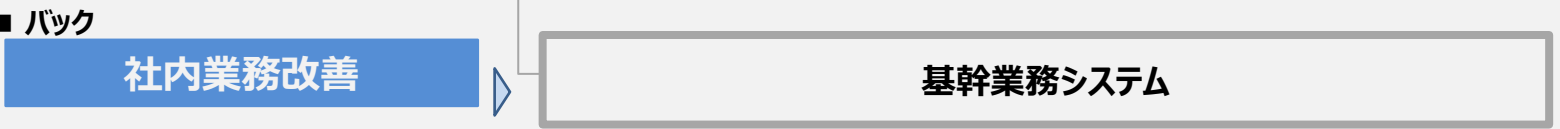
■ フロント



■ ミドル



■ バック



DX戦略/組織機能強化

- ・DX戦略方法論確立 / デジタル人財の確保・育成を通じたDX施策の推進力強化

- 経営戦略・事業戦略の実現に必要な要件に応え、企業の持続的成長（＝企業価値）の向上を実現する為の人財マネジメント戦略を立案・実行し、人的資本の強化を図る。

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。

経営・事業戦略に基づく タレントマネジメント

- 経営・事業戦略の実現に必要な多様な人財要件の整理
- 必要な人財の確保及びプール

教育訓練/能力開発/研修

人財の獲得に向けた教育・能力開発基盤の整備と推進

人的資本の強化

企業価値の向上

自業員づくり基盤の進化

必要な人財の獲得・育成・処遇に適う新人事制度の運用定着と進化

Diversity & Inclusion キャリア自律

多様性との共創考動に基づき、能力を開発・発揮して価値創造できる環境の整備

山善流Well-Being

- 挑戦・考動を実践できる環境整備
- 心と体の健康経営の推進によるエンゲージメントとモチベーションの向上

社内外のエンジニアリング・ネットワーク機能
強化、海外でも提案を加速

自動化ロボットとAIピッキングソフト
ウェアのパッケージ商品の販売

切削加工機のオプションとして
自動プログラミングサービスを提供

海外においては、北米支社・中国
支社に専門組織を設立



ESG企業価値を最大化させる事業戦略

グローバル全拠点使用エネルギー
「再エネ率100%を目指す！」



S R O I (Social Return On Investment)
「ESGスコアの引き上げ！」



ブランディング
Branding

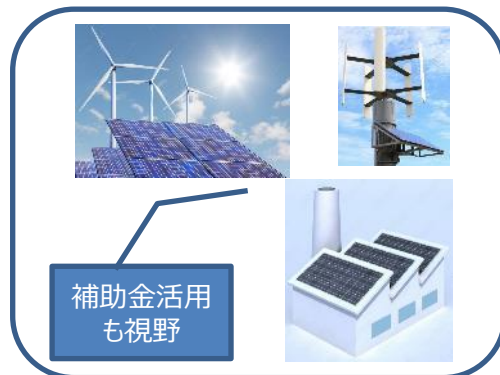
環境価値
再エネ・排出枠

Green
recovery
Business

グリーンリカバリー ビジネス

開発ビジネス
Development

P P Aモデル、省エネ設備改修、自社 P P



「自己託送」
「グリーン電力証書」
「J-クレジット」

自社電力パワープラント
省エネ改修無償提供
「自前の環境価値を創造！」

販促企画
Sales Promotion

環境優良機器販売キャンペーン

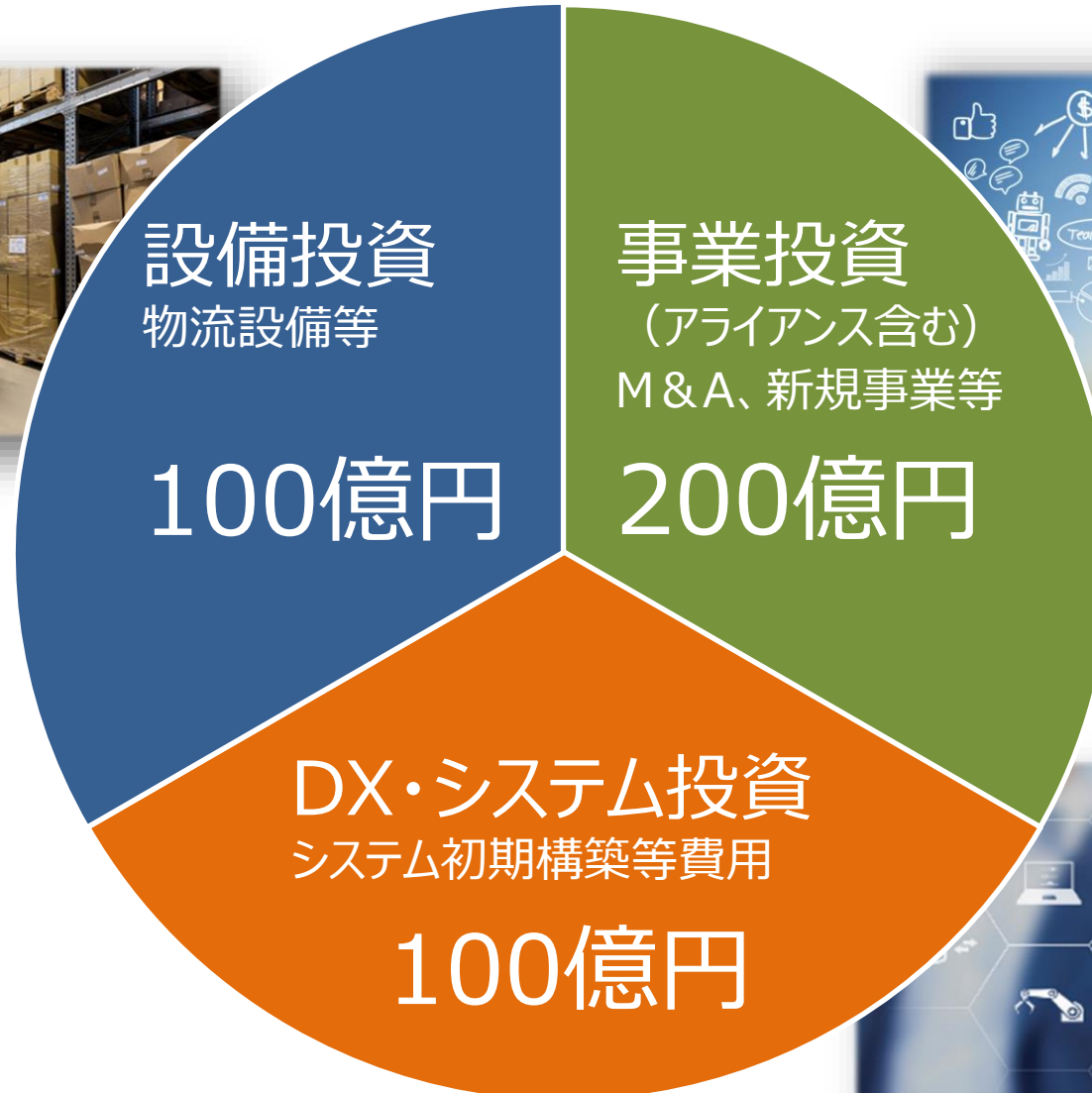


オリジナル商品の物流排出オフセット

保有環境価値を顧客向け
インセンティブとして付与
「他社商品と環境差別化！」



400億円の成長投資枠を設定（第77～79期）



※2025年3月期 公表計画を2024年11月14日に修正

(単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年11月14日修正)
売上高	501,872	527,263	506,866	510,000
営業利益	17,133	16,563	9,887	10,000
営業利益率	3.4%	3.1%	2.0%	2.0%
経常利益	17,093	17,280	10,435	10,000
当期純利益	12,023	12,527	6,488	7,600

指標 (単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年11月14日修正)
自己資本利益率(ROE)	10.9%	10.6%	5.1%	5.8%
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	10,626	11,000
自己資本比率	39.9%	42.6%	44.6%	40～45%