

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。

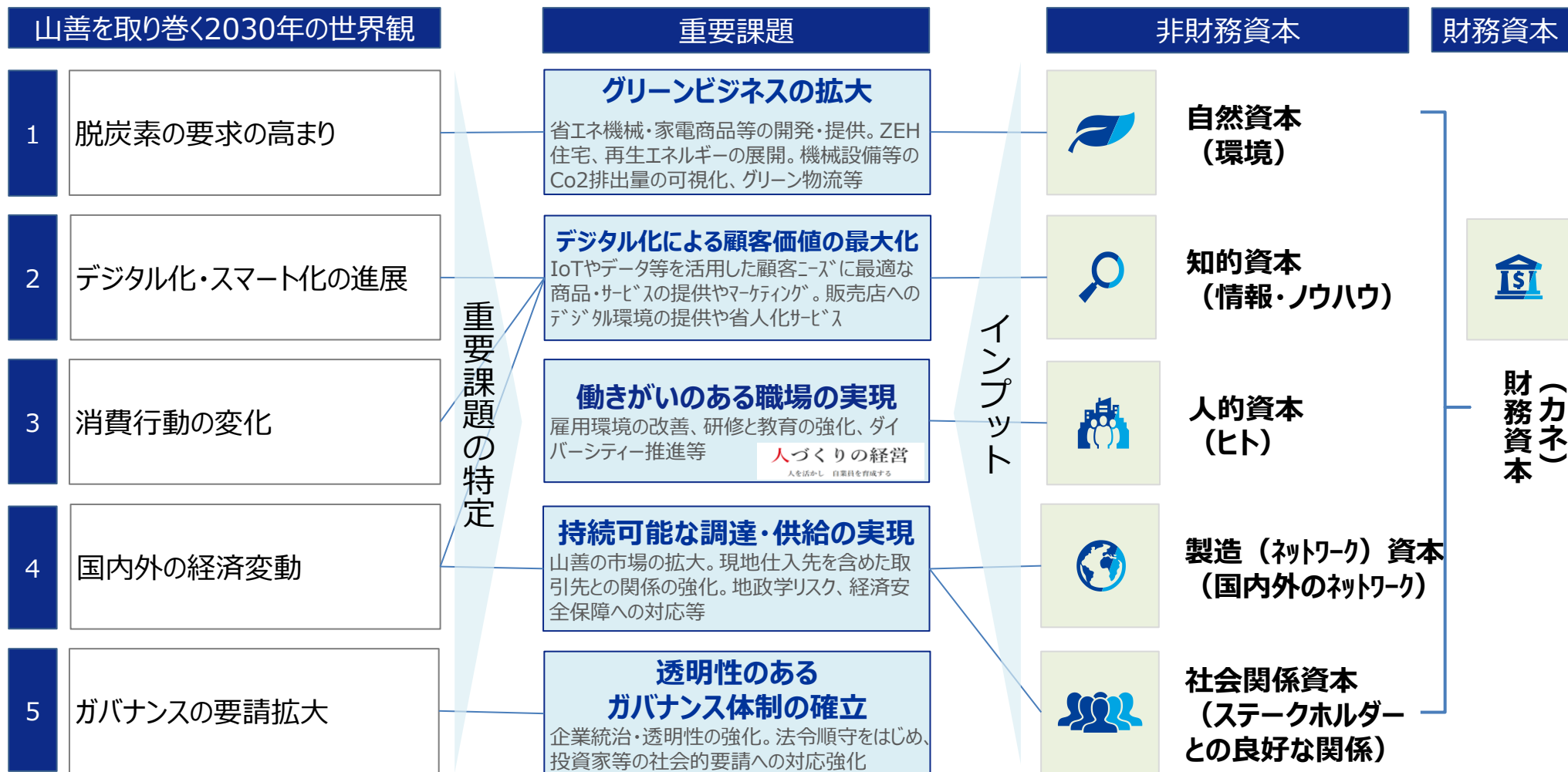
ともに、未来を切拓く。

VISION

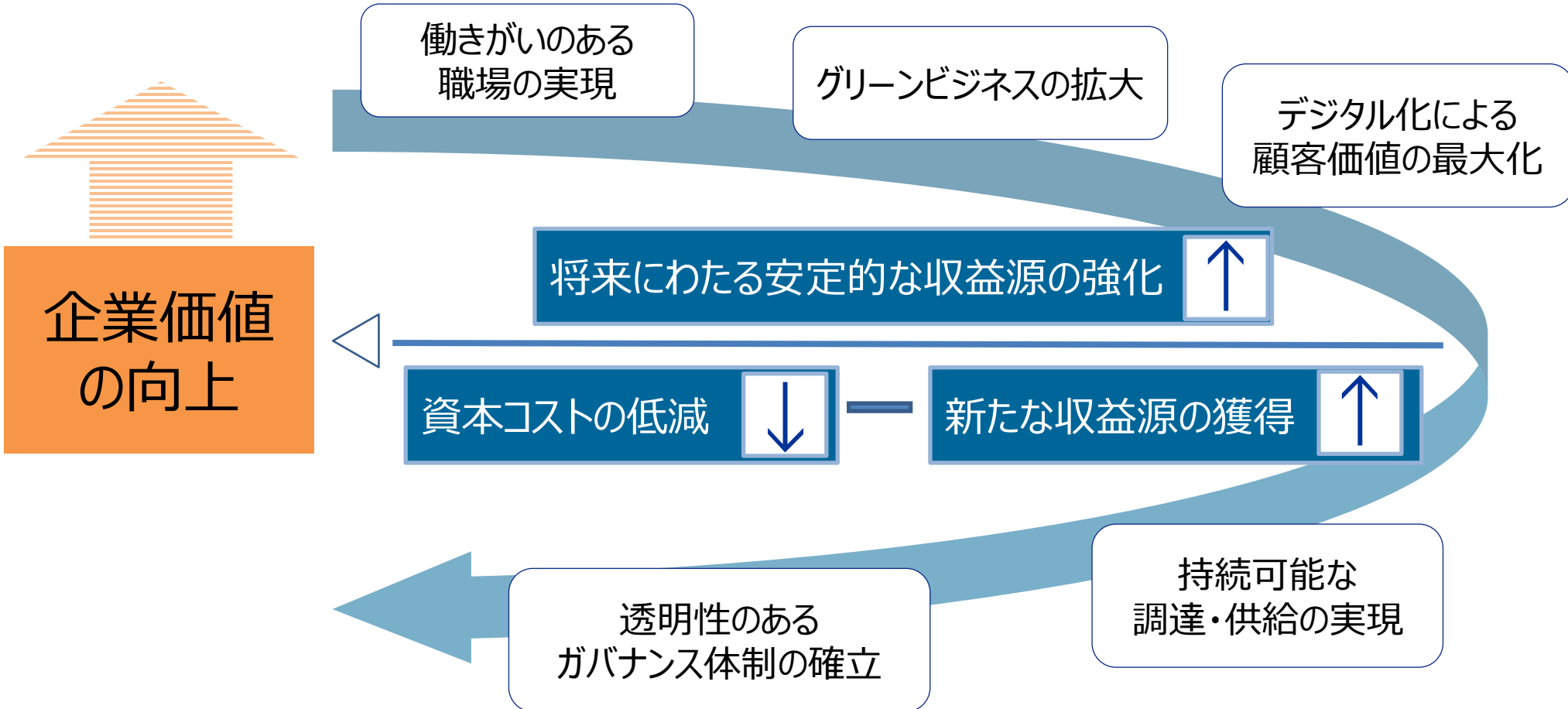
世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

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

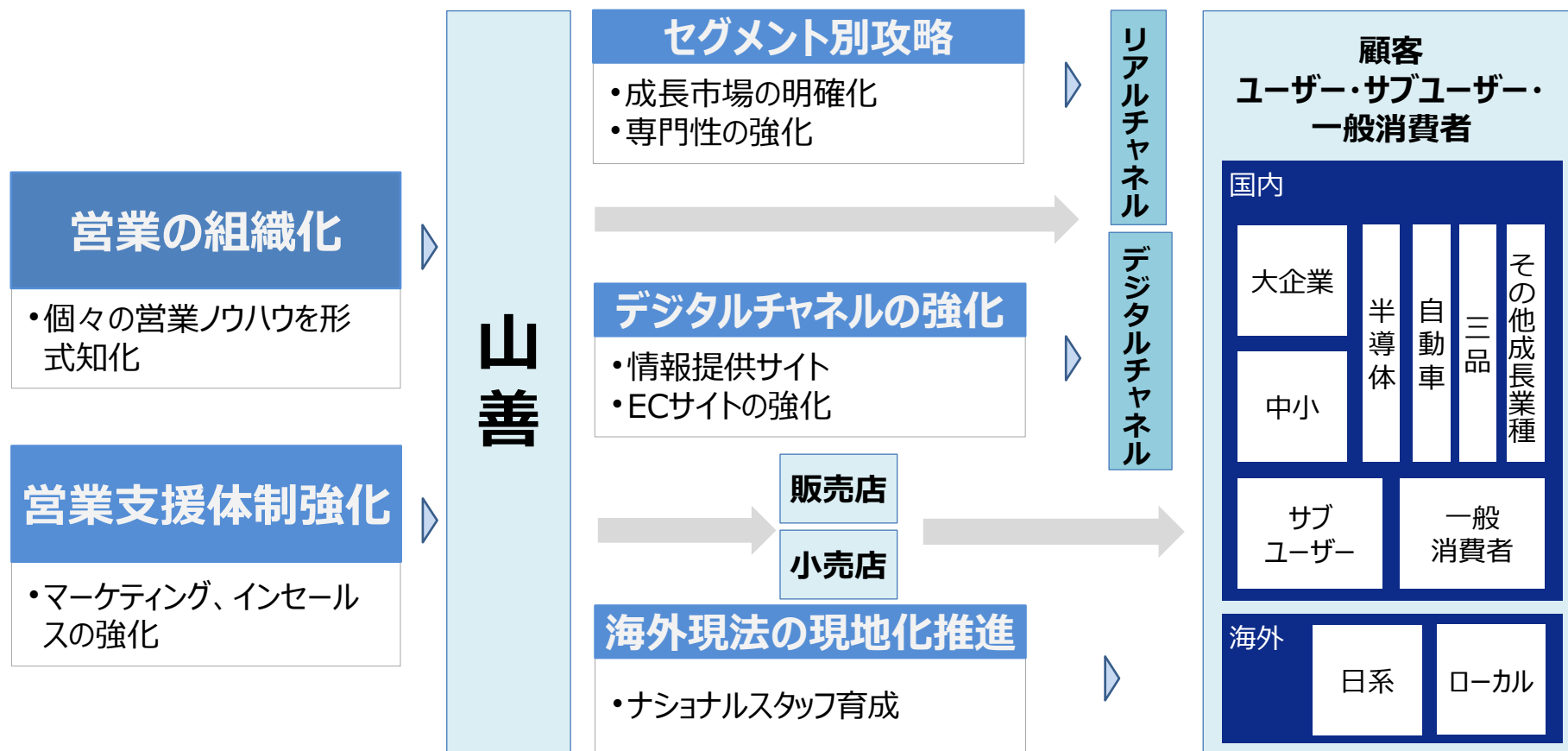
働きがいのある
職場の実現

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

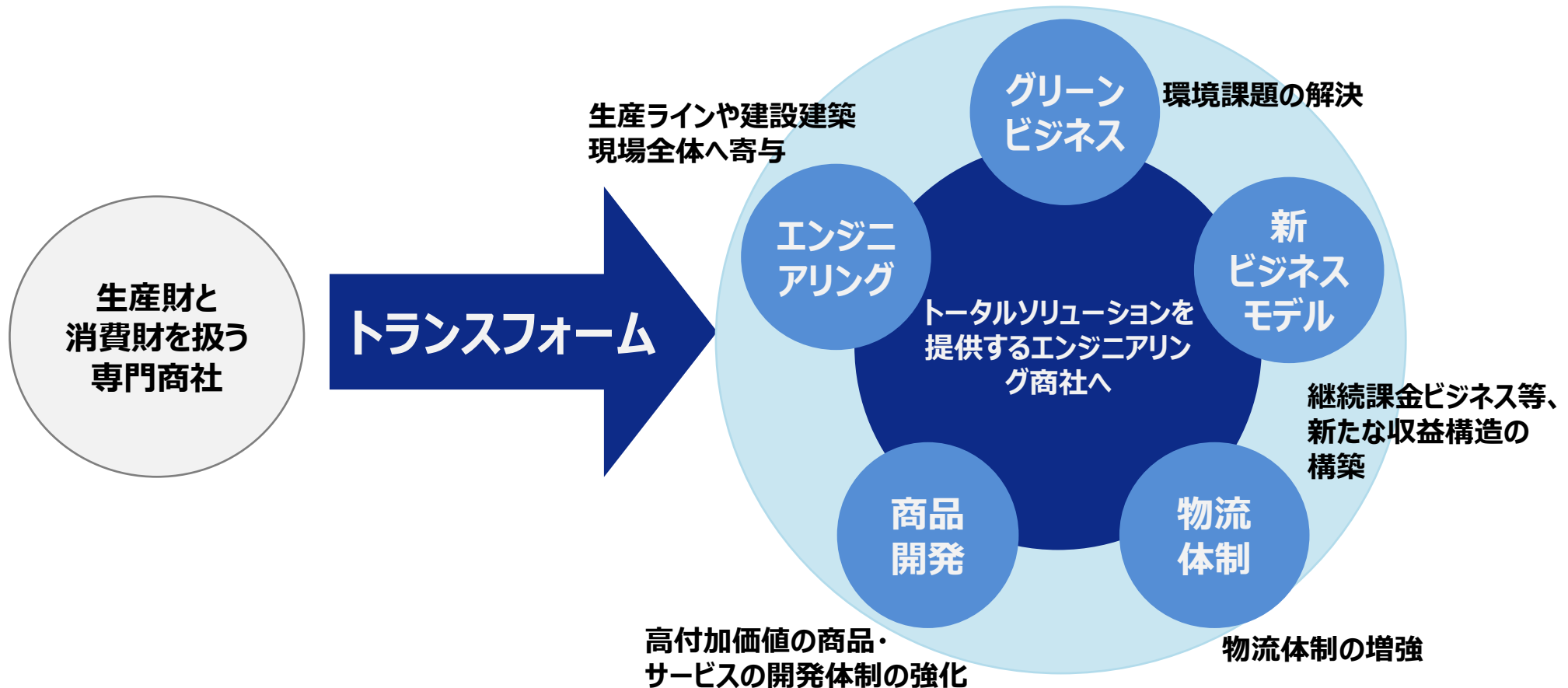
世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Win関係を実現する。



- 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

デジタルサービス/
EC提供拡大

生産財 販売店&ユーザ / 消費財 ユーザ

生産財 ユーザ

モノ売り

コト売り

新ビジネスの創出

ビスコム

BtoB
サイト

技術と事業機会
を結び課題解決
の場を提供

・新収益構造創出に向け
たサービス提供基盤構築

IoT

■ ミドル

データを駆使した
商品開発・営業力強化

データドリブンマネジメント基盤

データを繋ぐ

データを処理する
(価値のある情報へ変換)

データを溜める



データ解析・ロジックモデル化

データの見える化

■ バック

社内業務改善

基幹業務システム

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

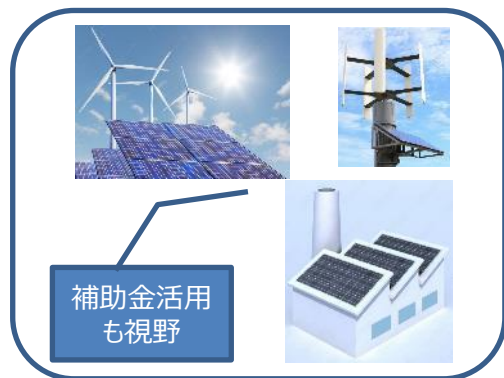
環境価値
再エネ・排出枠

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



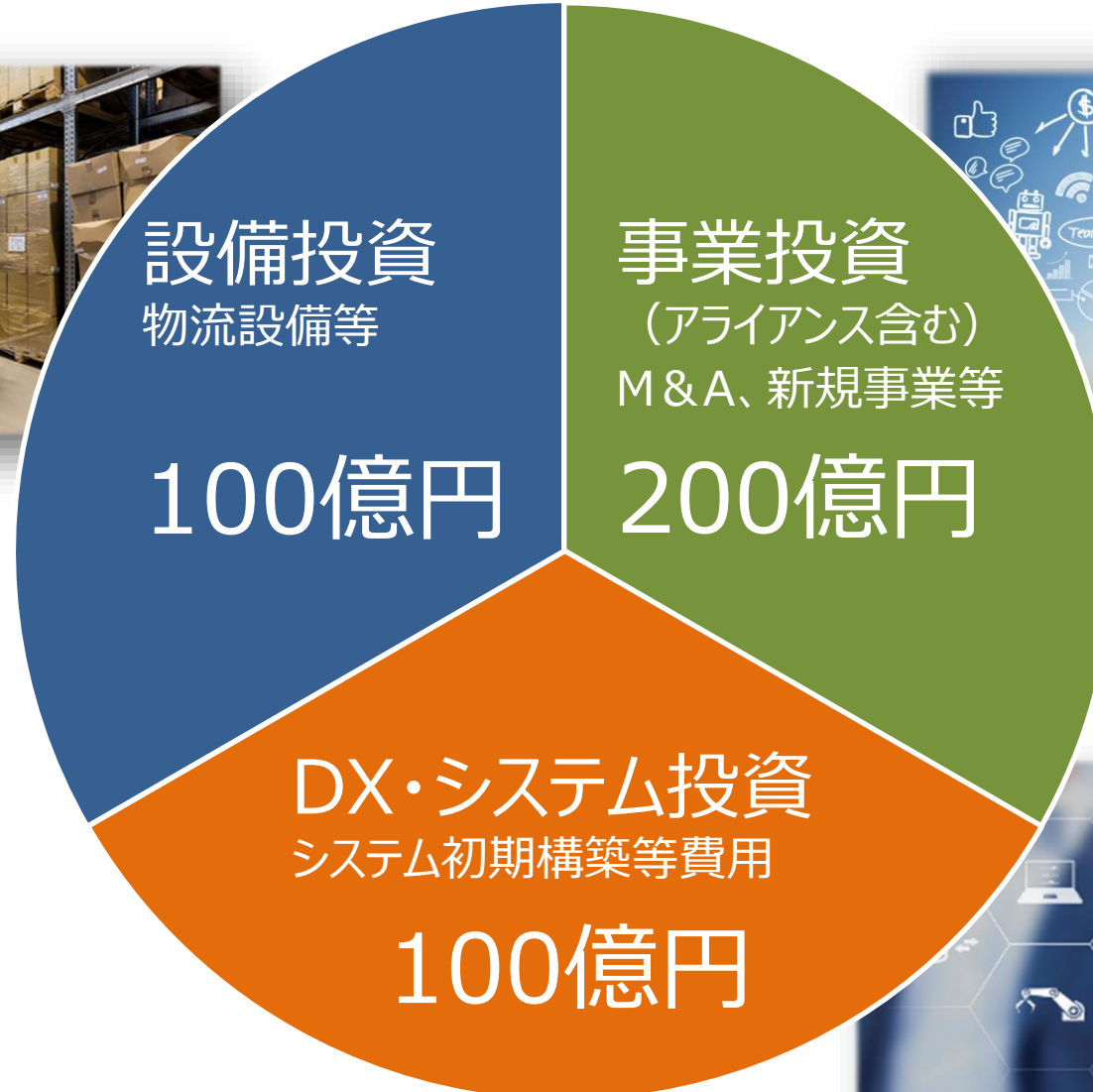
オリジナル商品の物流排出オフセット

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！」



オフセット済認証マーク

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5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5月修正)	※ご参考 2025年3月期 計画 (中計初年度発表)
売上高	501,872	527,263	506,866	530,000	600,000
営業利益	17,133	16,563	9,887	12,000	21,000
営業利益率	3.4%	3.1%	2.0%	2.3%	3.5%
経常利益	17,093	17,280	10,435	12,000	21,000
当期純利益	12,023	12,527	6,488	7,600	14,000

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5月修正)	※ご参考 2025年3月期 計画 (中計 最終年度)
自己資本利益率 (R O E)	10.9%	10.6%	5.1%	5.8%	10.0%
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	10,626	12,000	18,000
自己資本比率	39.9%	42.6%	44.6%	40～45%	40～45%