# 新中期経営計画
# PROACTIVE YAMAZEN 2027

（2026年3月期～2028年3月期）

2025年5月14日

株式会社山善

AGENDA

## 01. 前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

- 振り返り

## 02. 新中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」

- 新中期経営計画の位置付け
- 2030年企業ビジョンの全体像
- 事業環境分析
- ５つの戦略ポイント
- 戦略ポイントに沿った機構改革
- 企業価値向上の考え方と５つの戦略ポイントや資本政策等の連関
- 事業ポートフォリオ戦略のイメージ
- 事業戦略
- 機能戦略の主要施策
- 持続的な企業価値向上への取組み
- 資本政策
- 売上/利益/経営指標の目標

AGENDA

## 01. 前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

- 振り返り

## 02. 新中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」

- 新中期経営計画の位置付け
- 2030年企業ビジョンの全体像
- 事業環境分析
- ５つの戦略ポイント
- 戦略ポイントに沿った機構改革
- 企業価値向上の考え方と５つの戦略ポイントや資本政策等の連関
- 事業ポートフォリオ戦略のイメージ
- 事業戦略
- 機能戦略の主要施策
- 持続的な企業価値向上への取組み
- 資本政策
- 売上/利益/経営指標の目標

# 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。

# 前中期経営計画の位置付け

2028年

2025年　2027年

収益性向上のための基盤構築

**機能拡充期**

CROSSING YAMAZEN 2024

2022年　2024年

| 機能戦略 | | 営業戦術 |
|---|---|---|
| 人財 | × | 顧客密着 |
| DX | | トランスフォーム |
| グリーン | | デジタル融合 |
| 物流 | | |

# 機能戦略の成果と課題

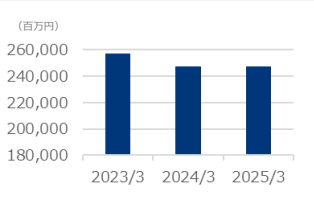
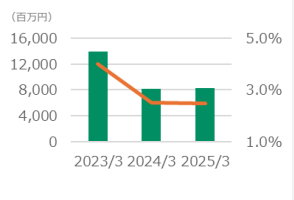
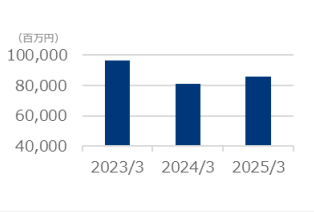
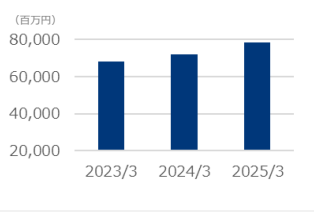
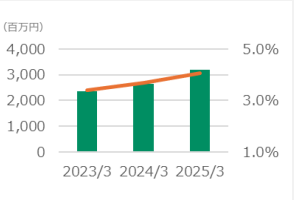
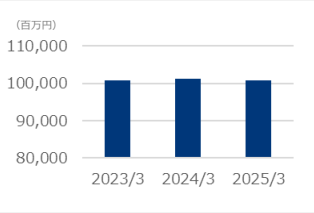
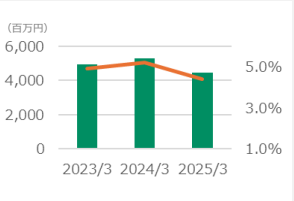
| 戦略 | 目標 | 成果 | 課題 | 影響のあるセグメント |
|---|---|---|---|---|
| 人財マネジメント戦略 | 多様化する社員の挑戦と考動を引き出し、持続的成長と発展に資する「人づくりの経営」を実践し、人的資本を強化 | ● 人事制度改革を実行<br>→総合職と一般職の統合、次世代女性リーダー育成研修等<br>→複線型人事制度の導入（複線型キャリア・ポジションによる適財・適職・適処遇を実現）<br>→社内専門資格制度の導入 | ● 山善流「人起点のジョブ型」制度への転換<br>● グローバルレベルでの適財・適職・適処遇の推進<br>● 変化対応に向けた専門能力の自律的向上 | ・ 全社 |
| DX戦略 | 当社の強みである個の営業・商品開発のノウハウを形式知化し、組織の知的資本を増強しながら生産性向上ならびに新たな付加価値を創出 | ● DX戦略推進体制構築とデジタル人財の確保・育成<br>● Yamazen Data Platform（データ収集～保管～分析）に基づいて意思決定するデータ主導型企業への変革<br>● データに基づいたマーケティングで新ビジネス創出<br>→ものづくり企業向け複合型SaaSプラットフォーム「ゲンバト」稼働 | ● 運用・使いこなすスキルの具備と向上<br>● データサイエンス人財の拡充<br>● 事業戦略やデジタルマーケティングサポート体制<br>● 生成AIの活用 | ・ 全社 |
| グリーン戦略 | 温室効果ガスの排出削減、資源循環の促進や廃棄物の削減等の「株主資本コストの低減」に資する取組みと事業面の「成長率向上」を推進 | ● GBP※の取り組み<br>→GBPApp導入/GBPApp外販開始<br>● コーポレートPPA事業<br>→7サイト　5.8MW<br>→セカンダリー市場（稼働済み屋根置き型太陽光 発電事業）に参画。58サイト　15.5MW | ● GBPAppの外販に向けた仕入先・大手ユーザー、サプライチェーン・業界団体へのアプローチ<br>● GBP参加企業への脱炭素経営推進と仕入先メーカー拡充<br>● PPA事業拡充に向けた事業部・取引先との連携加速 | ・ 産業ｿﾘｭｰｼｮﾝ<br>・ ﾂｰﾙ&ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ<br>・ 住建<br>・ 本社 |
| 物流戦略 | ロジスティクスの効率性やサービス力を高める取組み、さらに共同集配なども視野に入れた次代の物流システムの確立 | ● ㈱ロジライズに全社統合物流システム導入<br>● デポ（小規模物流拠点）の設置（岡山、金沢、仙台、札幌）<br>● ロジス大阪稼動<br>● 物流プロフィット化、共同輸配送に向けた体制構築（許認可取得、人財採用等） | ● 事業部と㈱ロジライズとの連携強化<br>● 未導入拠点への全社統合物流システムの導入及び改善<br>● 最適な拠点配置（家庭機器、生産財デポ） | ・ ﾂｰﾙ&ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ<br>・ 住建<br>・ 家庭機器 |

※GBP：グリーンボールプロジェクト。当社が取り扱う省エネ・創エネ機器等が、当プロジェクト参加企業(販売店)を通じて、工場や一般家庭へ販売・設置されることで見込まれる$CO_2$削減効果量を集めて数値化し、$CO_2$削減に貢献する活動。GBPAppは、$CO_2$排出量の総量の把握と見える化を実現するアプリとして社内導入している。さらに、アプリを外販することで、流通商社としてサプライチェーン全体の$CO_2$排出量の見える化に寄与していく。

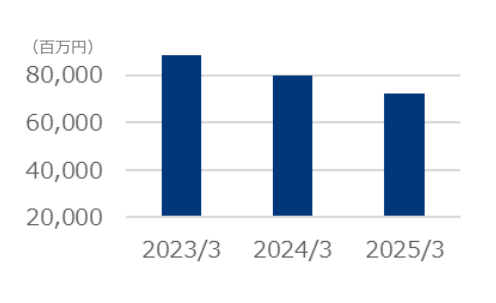
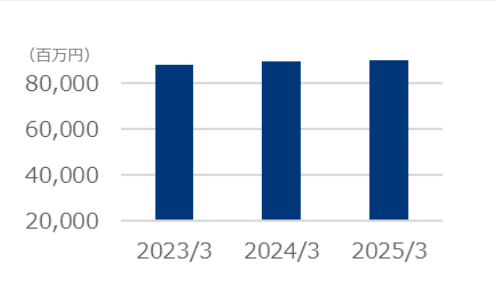
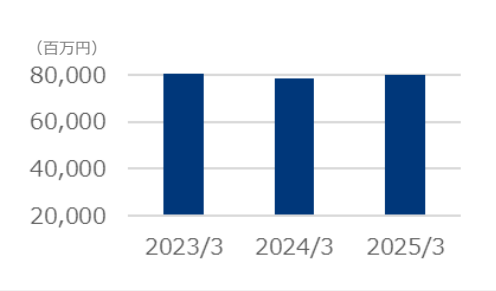
# 営業戦術の成果

| | 目標 | 取組みと成果 |
|---|---|---|
| **顧客密着** | お客様の課題を顧客目線で理解し、解決策を提示しWin-Winの関係を実現 | ● 顧客との接点となるデジタルチャネルの強化（情報提供サイト/ECサイトの強化）<br>● 半導体・産業機械専門部署の設置（成長市場の明確化）<br>● 技術営業の配置（専門性強化） |
| **トランスフォーム** | 商品販売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の提供 | ● ものづくり企業向け複合型SaaSプラットフォーム「ゲンバト」稼働<br>● 社会課題解決を実現するグリーンビジネスの強化（PPA事業/GBPApp）<br>● 全社統合物流システム導入、ロジス東京・ロジス大阪・デポ設置などによる物流機能の強化 |
| **デジタル融合** | デジタルによる顧客接点の強化、新ソリューションの提供と、そこから得られた「知」を「人財」につなげ、新たな付加価値を創出 | ● BtoBサイト本稼働による顧客の便益向上と業務効率化<br>● 家庭機器「山善ビズコム（自社eコマース）」稼動によるBtoBビジネスの強化<br>● Yamazen Data Platform（データ収集～保管～分析）構築によるデータドリブンマネジメント基盤構築 |

# 事業戦略の成果と課題

| | 事業戦略 | 成果 | 課題 | 3カ年<br>売上高推移 | 3カ年<br>営業利益推移 |
|---|---|---|---|---|---|
| 国内生産財事業 | ● エンジニアリング機能の獲得・強化<br>● 業界/商品の専門性強化<br>● 商品開発強化<br>● デジタルサービスECプラットフォーム構築 | ● エンジニアリング高度人財の採用<br>● 半導体業界・金属加工の専門人財を採用した提案力強化<br>● オリジナル商品開発の進展<br>● 次世代BtoBサイト稼働による業務効率改善 | ● 先行投資による収益力低下への対応<br>● 自動車業界構造変化への対応<br>● デジタルチャネルの台頭への対応<br>● 専門人財の有効活用 |  |  |
| 海外生産財事業 | ● 海外現法の経営の現地化<br>● 専門性・エンジニアリング力を強化し優位性を向上<br>● クロスボーダー戦略の展開<br>● ビジネス領域の地理的拡大 | ● 外国人役員の登用<br>● 大型自動化ラインの受注増加<br>● 顧客の国外生産移転サポート<br>● 各地域での拠点拡充<br>● トルコ イスタンブール支店開設 | ● 半導体/電子業界の加速度的成長への対応<br>● アジアメーカー台頭への対応<br>● 地政学リスクへの対応<br>● 自動車業界構造変化への対応 |  | |
| 住建事業 | ● 非住宅分野の取組み強化<br>● 設計・コンサル・施工・メンテナンスの一気通貫機能を具備<br>● グリーン商品等の競合優位性のある商品・サービス開発強化 | ● 非住宅関連取引先の新規開拓が加速<br>● 大手ビルダーへの採用商品拡大<br>● 補助金コンサル部門の新設<br>● オリジナルZEH住宅「ZePlus」の新たな展開 | ● 住宅市場の頭打ちへの対応<br>● 住宅リフォームにおける販売チャネルの多様化への対応<br>● 材料費、人件費の高騰による収益圧迫への対応 |  |  |
| 家庭機器事業 | ● 自社EC販売チャネルのローンチ及び拡大の実現<br>● 最適な物流体制の整備<br>● 蓄積されたデータによる商品開発やプロモーション、ブランド力の向上 | ● BtoB自社ECサイト「山善ビズコム」開設と実績拡大<br>● オペレーション最適化による運賃比率の低下<br>● BtoB向けプロモーション強化によるヒット商品の誕生 | ● 物流拠点のキャパシティの限界への対応<br>● 国内人口減少におけるマーケットの縮小への対応<br>● EC市場におけるプレゼンス向上への対応 |  |  |

# 事業戦略の成果と課題（国内生産財事業詳細）

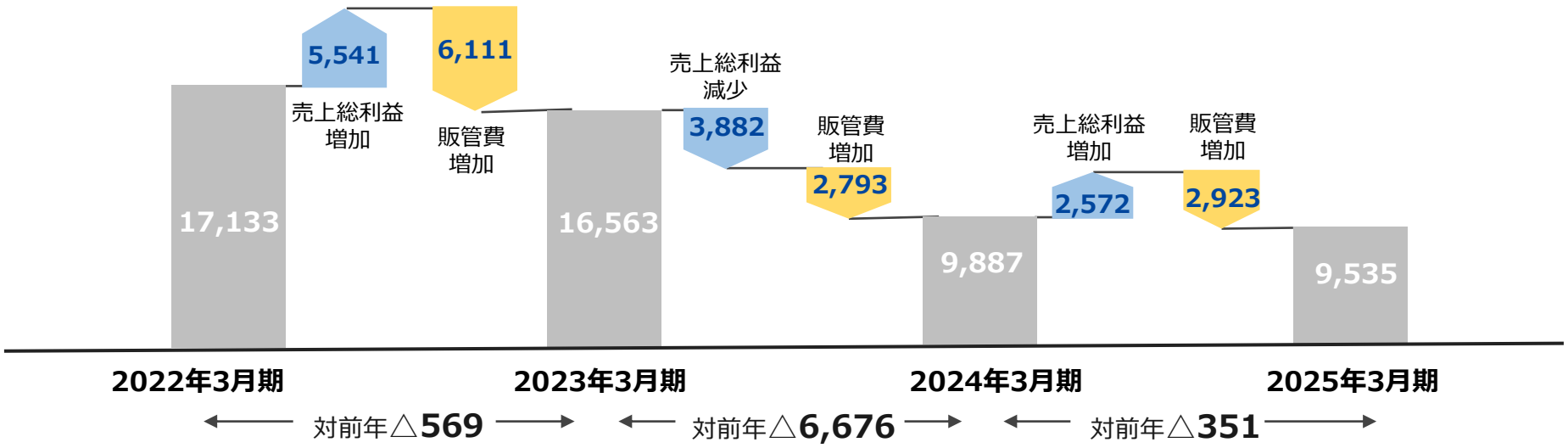
| | 事業戦略 | 成果 | 課題 | 3カ年売上高推移 |
|---|---|---|---|---|
| 機械事業 | ● エンジニアリング力の獲得<br>● グリーンビジネスなどの新規事業の基盤構築 | ● 産業機械部の設置<br>● エンジニアリング室の新設<br>● 高度人財の充実 | ● 仕入メーカーの変化（業界再編、商流など）への対応<br>● 自動車業界の構造変化への対応<br>● 営業人財拡充への対応 |  |
| 産業ソリューション事業 | ● 専門力、エンジニアリング力、商品力の強化によるユーザーの課題を解決するソリューション提供（人財不足、脱炭素対応、デジタル化等） | ● 組織再構築による専門性強化<br>● オリジナル商品開発の進展<br>● 脱炭素展示会の充実 | ● 独自の強みとなる商品開拓対応<br>● 販路の拡大への対応<br>● 独自のユーザー情報の獲得<br>● 施工・SIer機能の活用 |  |
| ツール&エンジニアリング事業 | ● 次世代BtoBサイトの構築<br>● 専門性の強化（切削、補要、測定分野、流通機能など）<br>● 商品力の強化（オリジナル商品開発）<br>● 物流機能の強化 | ● 組織再構築による専門性強化<br>● 次世代BtoBサイトの稼働<br>● オリジナル商品開発の進展<br>● ロジス大阪、各デポの開設による物流機能強化 | ● デジタルチャネル台頭への対応<br>● リアル営業力の強化 |  |

# 売上・利益の実績／営業利益の増減要因

## ■売上・利益

| （単位：百万円） | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 対最終年度目標値比 | 最終年度目標値（中計初年度発表） |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 527,263 | 506,866 | **516,126** | **△14.0%** | 600,000 |
| 営業利益 | 16,563 | 9,887 | **9,535** | **△54.6%** | 21,000 |
| 営業利益率 | 3.1% | 2.0% | **1.8%** | **△1.7pt** | 3.5% |
| 経常利益 | 17,280 | 10,435 | **10,018** | **△52.3%** | 21,000 |
| 当期純利益 | 12,527 | 6,488 | **7,845** | **△44.0%** | 14,000 |

## ■ 営業利益の増減要因（単位：百万円）



# 経営指標の実績

## ■経営指標

| （単位：百万円） | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 対最終年度目標値比 | 最終年度目標値（中計初年度発表） |
|---|---|---|---|---|---|
| 自己資本利益率（ROE） | 10.6% | 5.1% | **6.1%** | **△3.9pt** | 10.0% |
| 基礎的営業キャッシュ・フロー | 14,427 | 10,627 | **8,341** | **△53.7%** | 18,000 |
| 自己資本比率 | 42.6% | 44.6% | **43.3%** | **－** | 40~45% |

※ 基礎的営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローから運転資本増減額を控除して算定

# キャッシュ・アロケーション評価

**まとめ** **中期経営計画期間中の基礎的営業キャッシュ・フローのすべてをアロケーション**

事業投資（主としてM&A）の遅れを踏まえ、自己株式取得を実施し、期間中のキャッシュ・フロー＋α をアロケーション。

基礎的営業キャッシュ・フロー 3期合計実績 333 億円

手元資金 実績 46 億円

| 中期経営計画 | 2023/3期 通期実績 | 2024/3期 通期実績 | 2025/3期 通期実績 | 合計 |
|---|---|---|---|---|
| 成長投資 → 事業投資 200 億円 | 7.9 億円 | 10.2 億円 | 18.7 億円 | 36.9 億円 |
| 成長投資 → DX/システム投資 100 億円 | 31.3 億円 | 20.5 億円 | 56.5 億円 | 108.3 億円 |
| 成長投資 → 物流等投資 100 億円 | 18.7 億円 | 16.2 億円 | 26.2 億円 | 61.1 億円 |
| 株主還元 → 配当 135 億円 | 35.6 億円 | 44.5 億円 | *自己株式取得50億円・期末配当・CF見込含む 94.5 億円 | 174.7 億円 |
| 最適資本 → 内部留保 ー 億円 | ー 億円 | ー 億円 | ー 億円 | ー 億円 |

# 資本政策・財務戦略　現状認識と課題認識

CROSSING YAMAZEN 2024

PROACTIVE YAMAZEN 2027

## PBR

業績については、中期経営計画を実行するも当初計画と実績との乖離が大きい。
M&Aを主とする事業投資につても、成長期待を大幅に引き上げる実績には至らず。
しかしながら、中間年度における「株主還元方針の変更」による、株主還元策の強化に伴いPBRは一時は1.0倍を超えたものの、足元は1.0倍を若干下回る水準。

### PER

中期経営計画期間中の各種資本政策・財務戦略、IR活動の推進による市場認知度及び市場流動性の向上、株主構成の多層化が、株主資本コスト低減に寄与。なかでも「株主還元方針の変更」による安定的な株主還元の実現がもっとも寄与度が高く株価を下支えているものと認識。

**株主資本コスト低減**

引き続き、安定的な株主還元を維持するとともに、さらなる市場認知度向上、株主構成の多層化に取り組む。

### ROE

ROEについては、中期経営計画最終年度目標値である10%を下回り、資本の規模に鑑み、その達成には時間を要する状況。
ROEは株主資本コストを下回り、エクイティスプレッドはマイナス圏と推定。早期にプラス圏に復帰する必要性を認識。

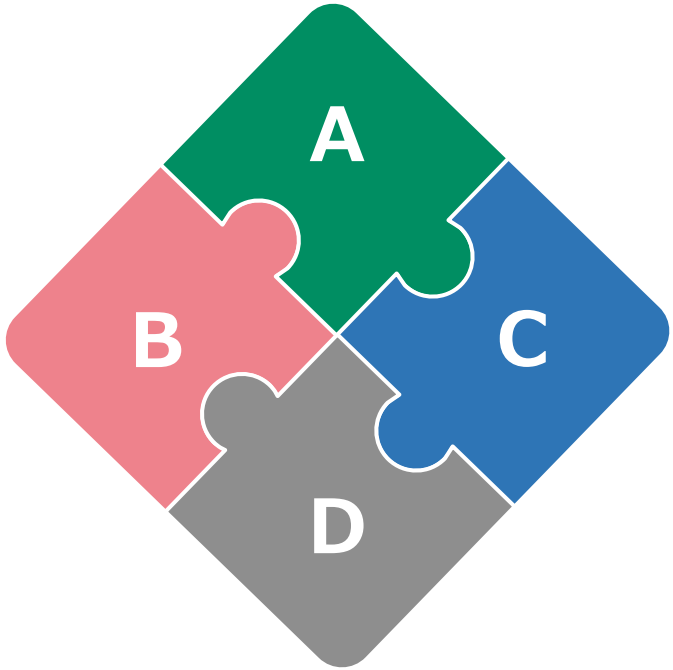
依然として短期のCCCを維持するも、投資償却負担増等による営業利益水準の低下に伴い、ROIC（運用サイド）は悪化。
また、想定していたM&Aが成就に至らず事業投資が後ろ倒しとなり、その結果、事業投下率が悪化したことがROEの押し下げ要因と認識。

**バランスシート・コントロール**

今後のインオーガニックグロース投資を見据えたリスクバッファを保持しつつ、株主リターンを意識した「最適な資本構成」を追求する。

オーガニック、インオーガニックグロース投資推進により事業投下率を改善する。

# 認識した課題の総括




**A** 景気変動の影響を受けにくい事業ポートフォリオの設計

**B** 成長性及び収益性の高い事業領域へ経営資源を集中配分

**C** 収益性向上に向けた実効性のある取組み

**D** 事業投資の促進

AGENDA

## 01. 前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

- 振り返り

## 02. 新中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」

- 新中期経営計画の位置付け
- 2030年企業ビジョンの全体像
- 事業環境分析
- ５つの戦略ポイント
- 戦略ポイントに沿った機構改革
- 企業価値向上の考え方と５つの戦略ポイントや資本政策等の連関
- 事業ポートフォリオ戦略のイメージ
- 事業戦略
- 機能戦略の主要施策
- 持続的な企業価値向上への取組み
- 資本政策
- 売上/利益/経営指標の目標

# 新中期経営計画の位置付け

2028年

## 価値創造期

2025年　2027年

PROACTIVE YAMAZEN 2027

## 機能拡充期

CROSSING YAMAZEN 2024

2022年　2024年

### 達成したい５つの戦略ポイント

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

# 2030年企業ビジョンの全体像

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

卸売ビジネスの強靭化

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

# 事業環境分析　PEST

外部環境については、2030年ビジョン策定時点と比較すると、金利のある世界の到来、物価上昇、高い賃上げ水準の要請など経済的要因の変化が顕著。収益力を一段と高めていくことが必要となる。

**P 政治的要因**

- 世界規模での保護主義的貿易政策
- カーボンニュートラル
- 半導体産業への梃入れ
- 設備投資補助金の拡充

**E 経済的要因**

- 賃上げ、物価上昇、原材料価格高騰
- 為替変動
- 国内新設住宅着工戸数の減少
- 海外経済の伸長（相対的）
- 業界再編
- 資本市場の変化

**S 社会的要因**

- 業界再編
- 資本市場の変化
- 生産年齢人口の減少・少子高齢化
- 世界人口は81億人に増加
- 購買スタイルの変化（EC、SaaSなど）

**T 技術的要因**

- AI、IoTの進化
- 自動車業界の変革、EV化
- 自動化・省人化の進展
- 海外製品の品質向上

# 事業環境分析　SWOT

弱みを克服し、脅威を回避するために、当社の強みを「機会」に投入する。特に優位性のある海外市場において、地理的拡大を加速することや拡大が期待できる市場への積極的な取り組みが必要。

**S 強み**

- 取引先との強固なネットワーク
- 海外での競争優位（エンジニアリング力と長期に亘る豊富なビジネス経験の蓄積）
- 培ってきたブランド力
- 機動的なオリジナル商品開発力
- 切拓く精神と考動力を持つ社員

**W 弱み**

- コスト増加（投資、人件費、販管費）
- 生産財におけるECビジネスの遅れ
- 自動車業界へのユーザーの偏り
- ボラティリティの高い事業構成

**O 機会**

- 自動化・省人化市場の拡大
- 半導体市場の拡大
- 脱炭素ビジネス・省エネビジネスの拡大
- 未開拓市場（特に海外、消費財含む）

**T 脅威**

- 競合他社の海外展開
- 競合他社のビジネスモデル（ECなど）
- メーカーの業界再編と直販志向
- 海外工作機械メーカーの台頭

# ５つの戦略ポイント

「前中計の振り返りと認識した課題」及び「事業環境分析（PEST/SWOT）」を踏まえ、新中期経営計画では以下の５つを戦略ポイントとして掲げる。

## 1 価値創造の深化

- エンジニアリング機能の拡充
- オリジナル商品開発の加速
- 専門力強化
- 業務効率化による生産性の向上

## 2 グローバル展開の加速

- 経営の現地化推進と効率化
- ビジネス領域の地理的拡大と再編
- マーケット変化とビジネス業態多様化への迅速な対応

## 3 営業活動の高度化

- 対面営業による顧客価値の最大化（リアルチャネル）
- デジタルチャネル強化
- CCCを意識した受発注契約と在庫管理

## 4 経営基盤の強化

- 2030年を見据えた物量に耐えうる物流体制の構築
- 情報システム基盤の高度化
- 人財ポートフォリオの最適化
- 新分野・新業種の開拓

## 5 サステナビリティ経営の強化

- 社会的価値と経済的価値の同期化
- 非財務情報開示の拡充
- 適切なKPIの設定と進捗モニタリング

## 前中計の振り返りで認識した課題との連関

| | | 価値創造の深化 | グローバル展開の加速 | 営業活動の高度化 | 経営基盤の強化 |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 景気変動の影響を受けにくい事業ポートフォリオの設計 | ✓ | ✓ | | ✓ |
| B | 成長性及び収益性の高い事業領域へ経営資源を集中配分 | ✓ | ✓ | ✓ | |
| C | 収益性向上に向けた実効性のある取組み | ✓ | | ✓ | ✓ |
| D | 事業投資の促進 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

# 戦略ポイントに沿った機構改革

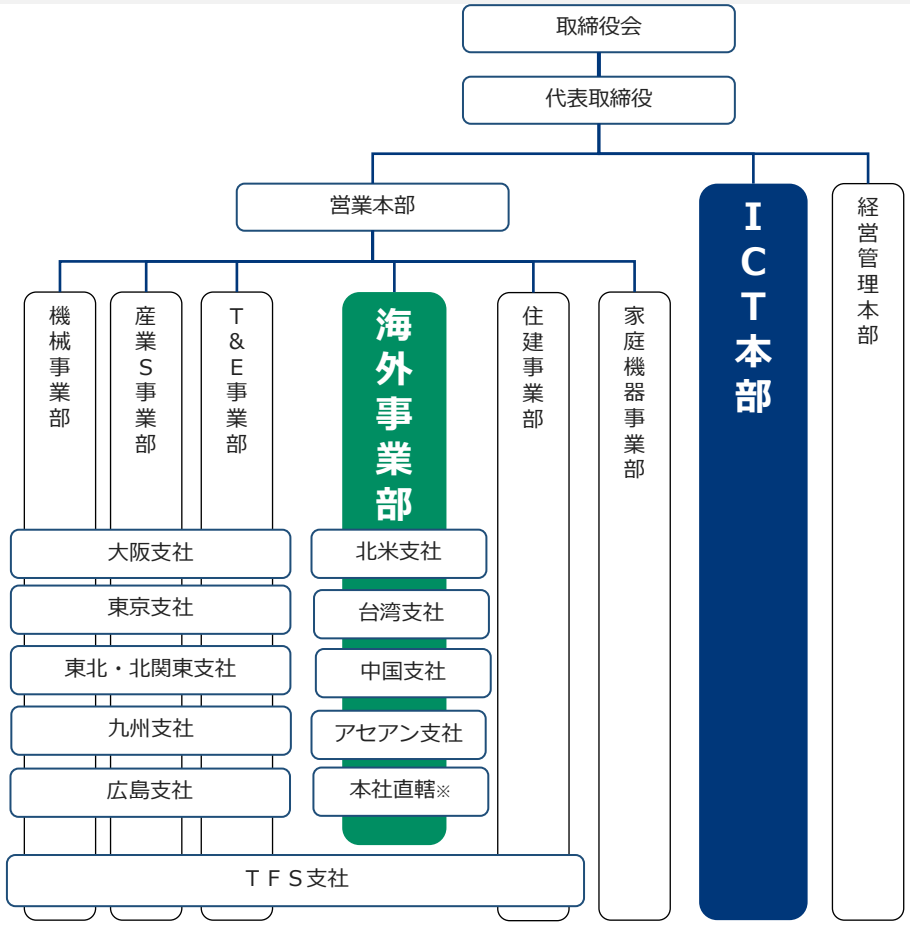
## 2025年4月１日付で、ICT本部と海外事業部を新設

■ **ICT本部（Information and Communication Technology）**

ICT本部傘下にD&A（Data Analytics and AI）部を新設
社内データ分析に基づき意思決定するデータマーケティングで新ビジネス創出を加速

■ **海外事業部**

生産財事業から海外生産財事業を切り分け、得意とする海外ビジネスネットワークを地域密着型で拡充し拠点を拡大




※韓国・欧州・インド・トルコ

### ICT本部

- ✓ 「守りのIT」でシステムの安定稼働
- ✓ 「攻めのIT」で事業拡大を推進
- ✓ IT投資の効果を最大限に引き出す
- ✓ グループITガバナンスの強化

**戦略ポイントとの連関**

3 営業活動の高度化

4 経営基盤の強化

### 海外事業部

- ✓ 指揮系統の一本化で海外戦略を迅速化
- ✓ 海外市場におけるポートフォリオ経営の実践
- ✓ 海外市場に適した製品と技術の提供
- ✓ 経営の現地化

**戦略ポイントとの連関**

1 価値創造の深化

2 グローバル展開の加速

# 企業価値向上の考え方と５つの戦略ポイントや資本政策等の連関

**中長期的な企業価値向上の実現**

**適正な市場評価獲得を実現**

PBR・時価総額・株価

- ROE向上（＞資本コスト）
  - 資本収益性 → ■ 良質な売上の拡大(顧客ポートフォリオ向上、受注拡大への取組み) **→価値創造の深化、グローバル展開の加速**
    ■ コストの削減(業務効率向上、原価低減)→**営業活動の高度化**
    ■ 運転資本回転率の向上(CCCの改善)→**営業活動の高度化**
    ■ 税負担率の最適化→資本政策・財務戦略
  - 事業投下率 → ■ キャピタル・アロケーションの見直し→資本政策・財務戦略
  - 財務レバレッジの最適化 → ■ 事業投資の規模、事業リスク、資本収益性→資本政策・財務戦略
- 成長期待の向上
  - 社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化 → ■ 人財・DX・グリーン・物流面における戦略の進捗と具体的成果 **→経営基盤の強化、サステナビリティ経営の強化**
  - 成長ストーリーの納得度の向上 → ■ パーパス・ビジョン経営の実施と中計実現に向けた攻めのガバナンス **→サステナビリティ経営の強化**
- 株主資本コストの低減
  - 収益ボラティリティ低減 → ■ ビジョン実現のための全社戦略の実施 →「事業ポートフォリオの確立」(ベース収益の卸売ビジネスの維持＋成長ドライブ)
  - 資本政策と財務戦略 → ■ 株主還元の安定化、株主構成の多層化、市場流動性の向上
  - 社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化 → ■ 人財・DX・グリーン・物流面における戦略の進捗と具体的成果 **→経営基盤の強化、サステナビリティ経営の強化**
  - 情報の非対称性の縮減 → ■ エンゲージメント活動の進捗強化、開示情報の拡充 **→サステナビリティ経営の強化**

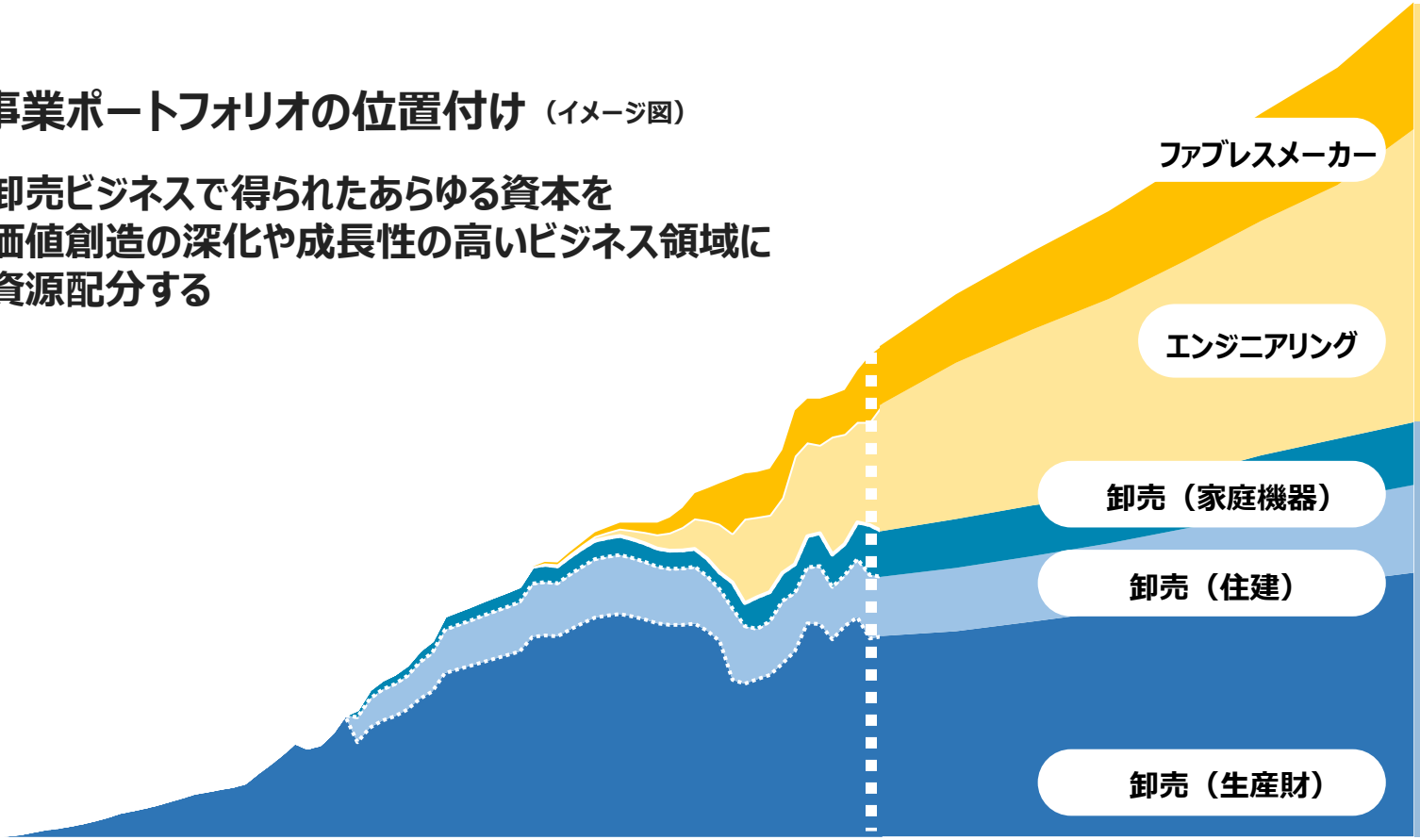
# 事業ポートフォリオ戦略のイメージ

## ■ 事業ポートフォリオの考え方

「資本収益性」「成長性」の２軸ならびに事業間シナジーを考慮し事業の方向性を決定

## ■ 事業ポートフォリオの位置付け（イメージ図）

卸売ビジネスで得られたあらゆる資本を
価値創造の深化や成長性の高いビジネス領域に
資源配分する




### 成長事業

スピーディーにオリジナル商品を企画・設計・販売するビジネスモデル

技術力・専門力によって付加価値を提供するビジネスモデル

### 強靭化事業

長年の歴史の中で築かれた取引先との強固な関係を基盤とし、効率的にキャッシュを創出する卸売ビジネス

創業 → 現在 → PROACTIVE YAMAZEN 2027 →

# 事業戦略　機械事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 強靭化 |

## 市場動向

- 国内工作機械市場は好不況がありながらも中長期的には徐々に成長
- EVシフトによるバッテリー・モーター・インバーターなどの電動化部品の市場拡大
- 価格競争力のあるアジアメーカーの台頭による競争激化

## 基本方針

- 既存ビジネスの収益力向上
- 成長産業の市場開拓
- 社内業務・稼働の平準化による生産性向上

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 顧客層の多様化とユーザー満足度の向上
- エンジニアリング力の強化
- グリーンビジネスの拡大

### ③営業活動の高度化

- 産業機械（鍛圧・板金機械）分野の強化
- 航空機・医療機器・半導体業界への営業強化
- データドリブン営業体制の構築

# 事業戦略　産業ソリューション事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 成長 |
| 強靭化 |

## 市場動向

- 製造現場・物流現場の旺盛な自動化・省人化ニーズの拡がり
- カーボンニュートラル対応による再エネ・省エネ市場の拡大
- AIやIoTによる製造現場のDX化

## 基本方針

- 顧客接点強化によるソリューション事業の推進
- 収益力向上に向けたオリジナル商品開発強化
- 専門力強化による競争力のある人財の育成

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 各種展示会、ポータルサイトを通じた顧客接点強化
- 収益性の高いオリジナル商品開発
- エンジニアリング会社との協業による顧客価値創造

### ③営業活動の高度化

- 変化するサプライチェーン、異業種・新業態の開拓
- DXによる生産性向上
- リカーリングビジネスの構築

# 事業戦略　ツール＆エンジニアリング事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 強靭化 |

## 市場動向

- EVシフトによるバッテリー・モーター・インバーターなどの電動化部品の市場拡大
- AIやIoTによる製造現場のDX化

## 基本方針

- 収益力向上に向けたオリジナル商品開発強化
- 次世代BtoBサイト開設によるサプライチェーンの生産性向上
- ロジスティクスセンターとデポ（小規模物流拠点）の最適配置による流通基盤の強化
- 専門性を活かした顧客の生産性改善

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 収益性の高いオリジナル商品開発
- 専門性の高い技術営業による差別化
- 業務の自動化と強い業務体制の構築

### ③営業活動の高度化

- 定期訪問による対面営業の強化
- 次世代BtoBサイトによる購買ネットワークの構築
- 新市場・新規商材の開発による売上拡大

# 事業戦略　海外事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 成長 |

## 市場動向

- 海外工作機械市場は好不況がありながらも中長期的には徐々に成長
- デリスキング/リショアリング/フレンドショアリング等による世界的なものづくりの流れの変化
- 慢性的な人手不足によって高まる自動化・省人化ニーズ

## 基本方針

- 経営の現地化と効率化
- サプライチェーン再編に対応するためのビジネス領域の地理的拡大
- 自動車EV化によるマーケット変化とビジネス・業態の多様化対応の加速
- 商材ポートフォリオの最適化を図り、サプライヤーとの関係を強化

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 商材の拡充（商材ポートフォリオ最適化）による付加価値の向上
- 経営の現地化・効率化推進による販管費の抑制

### ②グローバル展開の加速

- ナショナルスタッフ育成とエンジニアリング機能の強化
- インド拠点拡充、トルコ市場開拓、欧州体制再構築
- クロスボーダー戦略の進化
- 商材の拡充とサプライヤーとの関係強化

### ③営業活動の高度化

- マーケティング室機能の最大化
- 拡販要員育成強化（ベストプラクティスの横展開）

# 事業戦略　トータル・ファクトリー・ソリューション(TFS)事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 成長 |

## 市場動向

- 製造現場・物流現場の旺盛な自動化・省人化ニーズの拡がり
- カーボンニュートラル対応による再エネ・省エネ市場の拡大
- 2030年の世界の半導体市場は2021年の1.8倍である1兆ドルと予測

## 基本方針

- 半導体業界、三品業界（食品・薬品・化粧品）、物流業界、建機業界等の自動化ソリューションの推進
- 再生可能エネルギー・省エネ提案を通じた顧客の社会課題の解決
- 半導体材料から製造装置、部材まで扱うビジネスの構築

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 自動化・省人化ビジネスの拡大
- グループ会社・SIer企業との協業によるエンジニアリング力の強化
- 再生エネルギー等のグリーンビジネスの取組み強化

### ③営業活動の高度化

- 新規市場の開拓・深耕（半導体業界等）
- 新分野・新業種の開拓（三品、物流・建機業界等）
- Web営業による受注体制の構築
- ターゲット市場・戦略商品に対する専門性の高い営業・エンジニアの育成

# 事業戦略　住建事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 強靭化 |

## 市場動向

- 少子高齢化や住宅ローン金利の上昇により、新設住宅着工戸数は減少
- カーボンニュートラル対応による再エネ・省エネ市場の拡大
- 新築住宅の省エネ基準義務化に伴い、住宅性能見直しの加速

## 基本方針

- 非住宅分野を強化するため、オフィス・工場・施設・店舗への省エネ提案・補助金提案に注力
- 住宅リフォーム分野を強化するため、ホームセンター・家電量販店のリテール分野とECリフォーム分野に注力
- ハウスビルダーへの営業強化とZePlus事業の拡大
- エンジニアリング力とコンサルティング力の強化

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 非住宅×既築事業の拡大
- 新築住宅分野の更なる深掘り
- 環境優良商品の拡販
- 施工力・コンサルティング力・物流網の具備
- 営業支援体制強化・効率化

### ③営業活動の高度化

- 住宅リフォーム分野のEC展開
- 若手社員の成長促進

# 事業戦略　家庭機器事業

| 事業ポートフォリオの位置づけ |
| --- |
| 成長 |

## 市場動向

- 顧客へのブランディングによりファン化を進めLTV（顧客生涯価値）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（BtoB）
- 高齢者層におけるEC購買需要の拡大（BtoC）

## 基本方針

- ECサイトのタッチポイントを増やしたGMV（流通取引総額）の向上
- 売り上げ拡大に向けた全国エリアへの効率的な物流即納体制とシステム完備
- チャネル横断の全取引のデジタル化で、お客様ニーズの把握と最適な商品の市場投入

## 戦略ポイントに即した取組み

### ①価値創造の深化

- 新物流拠点の設置
- データを活用したプライベートブランド商品開発とエンゲージメント（企業と顧客の関係性）の強化

### ③営業活動の高度化

- EC売上の拡大施策
- 山善ビズコムによるBtoBマーケットの開拓

# 機能戦略の主要施策

## ④経営基盤の強化

| 戦略 | 主要施策 |
|---|---|
| DX戦略 | ● 顧客サービス向上につながる接点強化と高付加価値業務へのシフト<br>● 社内データベースを活用した営業力・デリバリー力の強化、デジタルマーケティングによる提案力向上<br>● 新規事業創出のためのコミュニケーション環境構築 |
| グリーン戦略 | ● コーポレートPPAの事業部・取引先との連携<br>● GBP※：既存参加店への更なる脱炭素経営推進及び仕入先の拡充<br>● GBPAppの外販：仕入先・大手ユーザーサプライチェーン・業界団体への外販及びGBP参加店のアップグレード化<br>● GBPAppの普及：GBP参加店への普及促進 |
| 物流戦略 | ● 最適な拠点配置<br>● 輸配送ネットワークの設計<br>● 自動化・省人化の推進<br>● ㈱ロジライズの外販推進 |

※GBP：グリーンボールプロジェクト。当社が取り扱う省エネ・創エネ機器等が、当プロジェクト参加企業(販売店)を通じて、工場や一般家庭へ販売・設置されることで見込まれる$CO_2$削減効果量を集めて数値化し、$CO_2$削減に貢献する活動。GBPAppは、$CO_2$排出量の総量の把握と見える化を実現するアプリとして社内導入している。
さらに、アプリを外販することで、流通商社としてサプライチェーン全体の$CO_2$排出量の見える化に寄与していく。

# 人財マネジメント戦略

## ④経営基盤の強化

**企業価値向上を実現する人財マネジメント戦略の立案・実行、人的資本の強化**

**主要施策**

### 経営・事業戦略に基づくタレントマネジメントとポジションマネジメント

- 経営及び事業変革を担うリーダーの計画的育成・輩出
- 人財ポートフォリオの整理/人財獲得・輩出基盤整備、適財適職による活躍推進
- 戦略実行の推進力を加速させるための評価指標の採用

### 人財開発/組織開発

- 営業現場活動に活かせる事業部主体の人財育成
- 人財開発フレームワークの進化（プロアクティブな学びの場の創出）

### 人財マネジメント基盤の進化

- 新人事制度の現場定着と納得性を高めるための進化
- 人的資本投資におけるガバナンス改革の実施

### ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

- 女性リーダー・女性管理職の登用
- 多様な働き手が活躍できる制度の構築

### 企業風土改革・職場環境整備

- 高い働きがいの提供と心理的安全性確保によるエンゲージメントの向上
- DX戦略による内部プロセスの生産性向上とワーク・ライフ・バランスの向上

# 持続的な企業価値向上への取組み

## ⑤サステナビリティ経営の強化

**戦略/取組方針**　社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化を加速させる

### Environment 環境

**取組み**

- 自社GHG排出量の削減
- サプライチェーン全体の脱炭素化推進
- グリーンビジネスの実践
  →製品・サービスの提供を通じた環境負荷の低減
- 情報開示の充実
  →ESG関連インデックス入り
  →ESG評価機関のスコアアップ

### Social 社会

**取組み**

- 企業風土改革・職場環境整備
- 人的資本（人づくり）経営の強化
  →キャリア形成支援
  →タレントマネジメントとポジションマネジメントの強化
- D&Iの推進
  →女性リーダー・女性管理職の登用
- サプライチェーンにおけるCSR調達の推進

### Governance ガバナンス

**取組み**

- 取締役会の実効性向上
  →経営課題解決に向けた推進力の強化
- リスクマネジメントの強化
- 経営の透明性確保
  →事業活動の可視化
  →情報開示の充実
  →投資家との対話促進
- 非財務目標の設定と実現に向けたモニタリングの強化

# 持続的な企業価値向上への取組み

## ⑤サステナビリティ経営の強化

### 非財務指標

| | 取組み | 社会のサステナビリティ | 山善のサステナビリティ | 指標 | 目標 | 財務・企業価値インパクト |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Environment 環境 | 自社GHG排出量の削減 | 環境負荷の低減・脱炭素化への貢献 | 気候変動に関する意識向上<br>ブランド価値向上 | Scope1.2<br>(マーケット基準) | 2020年度比<br>25%削減 | 資本コストの低減<br>売上の増大 |
| | グリーンビジネスの実践 | 環境負荷の低減・脱炭素化への貢献 | エネルギービジネスの拡大 | 発電プロジェクト出力総数（当中計期間） | 80MW | 売上の増大 |
| | 情報開示の充実 | 環境負荷の低減<br>ESG投資の促進 | 環境ガバナンスの強化<br>ブランド価値向上 | CDP評価(気候変動) | B以上維持 | 資本コストの低減<br>売上の増大 |
| Social 社会 | 企業風土改革・職場環境整備 | 生産性の向上やイノベーションの促進 | 重要人財の定着<br>企業ブランドの向上 | エンゲージメント肯定的割合(従業員調査) | 60% | 売上の増大<br>生産性の向上 |
| | 人的資本（人づくり）経営の強化 | 生産性の向上やイノベーションの促進 | 経営理念・パーパスの実践 | 自業員比率<br>(従業員調査) | 70% | 売上の増大<br>生産性の向上 |
| | D&Iの推進 | 多様な価値観の形成<br>男女共同参画社会の実現 | 人的資本の強化<br>新たな価値観の創出 | 女性の新職務への配置転換促進 | 100名<br>(3年間累計) | 売上の増大<br>収益力の向上 |
| | サプライチェーンにおけるCSR調達の推進 | 社会全体のレジリエンス強化 | 取引リスクの低減<br>安定取引と競争優位性確保 | サプライヤーに対するCSR調査 平均スコア | 80点以上 | 収益力の向上 |
| Governance ガバナンス | リスクマネジメントの強化 | レピュテーション向上<br>罰則回避 | 経営リスク低減<br>ブランド価値向上 | コンプライアンス研修の年間受講者割合 | 100% | 資本コストの低減 |
| | 経営の透明性確保 | 資本市場の健全化・活性化 | 投資の呼び込みと投資家との対話による企業価値創造 | 投資家との年間個別対話回数 | 100回 | 資本コストの低減 |

# ROE向上への取組み

**取組方針** エクイティスプレッドマイナス（ROE < 株主資本コスト）を解消し価値創造企業へ復帰する

## ROE向上への取組み

**財務ガバナンスを強化し、中長期ROE目標に整合するバランスシートコントロールを実施**

**財務ガバナンス強化を具現化するバランスシートコントロール**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ROEの向上（> 資本コスト） | 資本収益性 | 資本の最適化 | 株主リターン重視 | 次の時間軸を見据え最適化<br>本中期経営計画最終年度 ROE 8%<br>次期中期経営計画以降 ROE 10%以上 | 自己資本水準 | 経常的：・普通配当 配当性向40%・DOE3.5% いずれか高い金額 *総額約130億円 想定 |
| | | | 外格 A格 維持 | | | 機動的：・自己株式取得 時期、財政状況、株価及び株式の流動性を総合的に勘案し実行 |
| | 財務レバレッジ | | リスクバッファ確保 | | 下限 長期発行体格付け「A」が維持可能な水準 | |
| | 事業投下率 | 非事業資産縮減 | | 手元流動性水準の引下げ | 流動性45日程度 | |
| | | | | 手元流動性補完の強化 | コミットメントライン拡充 | |
| | | | | 資金効率の改善 | キャッシュプーリング拡充 | |
| | | | | 政策保有株式の縮減 | 純資産10%以下 | |
| | | | | インオーガニック成長投資 | 次期中期経営計画における利益水準引上に寄与する規模のM&A実行 | |

# 資本コスト低減への取組み

**取組方針** エクイティスプレッドマイナス（ROE < 株主資本コスト）を解消し価値創造企業へ復帰する

## 株主資本コスト低減への取組み

**リスクフリーレートの上昇を投資家とのコンセンサスに据え、β値低減に寄与すると考えられる施策の実行を強化**

**株主資本コスト低減に向けたβ値低減施策**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 株主資本コストの低減 | 資本政策と財務戦略 | 株主還元の安定化 | 成長投資とのバランスを考慮した安定性のある株主還元方針の維持 |
| | | 株主構成の多層化 | 個人株主の拡充 |
| | | 市場流動性の向上 | 政策保有株主との対話、時期・規模を考慮した自己株式取得 |
| | | デフォルトリスクの制御 | クレジット水準の維持、最適な手元流動性及び流動性補完の整備 |
| | 情報の非対称性の縮減 | エンゲージメント活動強化 | 対話数の引上げ、属性に応じた情報開示の充実 |

| CAPM | マーケットパラメータ　2025年3月末 | 自社 | ある投資家 | マーケットパラメータ　2025年1月末 |
|---|---|---|---|---|
| リスクフリーレート | 10年国債利回り~30年国債利回り | 1.50%～2.50% | 1.24% | 10年国債利回り |
| β（ベータ） | 1年～5年(日次、週次、月次) | 0.32～0.89 | 0.69 | 5年(月次) |
| リスクプレミアム | ヒストリカル法とインプライド法の平均値 | 5.88% | 8.87% | ヒストリカル法（1952年～） |
| 株主資本コスト | 5年(月次）を下回るβは排除し算定 | 4.38%～7.72% | 7.37% | |

# キャッシュ・アロケーション

**取組方針**

**次期中計以降におけるROE10%以上実現を見据え、オーガニック投資と株主還元を実施しつつ、次期中期経営計画以降の成長ドライバーとなるインオーガニック投資を推進**

| 中期経営計画 | | | | | 累計実績 |
|---|---|---|---|---|---|
| アロケーション順位 → | | | | | |
| 内部調達 | 基礎的営業キャッシュ・フロー 約 400 億円 | 成長投資 | インオーガニックグロース | M&A / 未定 / 次期中期経営計画以降の利益成長ドライバー | ー 億円 |
| | | | オーガニックグロース | 機能拡充投資 / 維持向上投資 / 150億円＋α / 既存事業の成長に資するM&A等 / 高効率化に資する設備更新 | ー 億円 |
| | 手元流動性調整 未定 | | | | |
| | 政策保有株式縮減 未定 *1 | 株主還元 | 株主還元方針に沿ったコントロール | 普通配当 / 130億円＋α / ・普通配当 配当性向40%・DOE3.5% いずれか高い金額 *総額約130億円 想定 | ー 億円 |
| 外部調達 | 借入・社債 未定 *2 | | | 自己株式取得 / ・自己株式取得 時期、財政状況、株価及び株式の流動性を総合的に勘案し実行 | ー 億円 |

*1 純資産の10%以下の水準に調整

*2 インオーガニック、オーガニックグロース投資の投資総額が150億円を超えることが見込まれる場合、外部格付けに留意しつつ、主に借入、社債による調達を想定

# 株主還元方針

**基本方針** 前中期経営計画の方針を踏襲

## CROSSING YAMAZEN 2024

**経常的**

連結配当性向 40%
（業績連動利益配分の指標）
自己資本配当率（DOE）3.5%
（安定した利益配分の指標）

いずれか高い金額

124 億円

**機動的**

追加的な株主還元、資本効率向上のため、時期及び財政状況に応じ、自己株式取得を機動的に実施

50 億円

## PROACTIVE YAMAZEN 2027

**経常的**

踏襲

連結配当性向 40%
（業績連動利益配分の指標）
自己資本配当率（DOE）3.5%
（安定した利益配分の指標）

いずれか高い金額

約130 億円

**機動的**

踏襲

追加的な株主還元、資本効率向上のため、時期、財政状況、株価及び株式の流動性を総合的に勘案し、自己株式取得を機動的に実施

未定*

*自己資本の水準は、長期発行体格付け「A」が維持可能な水準を保つ

# 売上/利益/経営指標の目標

## ■売上/利益

| （単位：百万円） | 2025年3月期<br>実績 | 2026年3月期<br>中計初年度計画 | 2028年3月期<br>中計最終年度計画 |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 516,126 | 530,000 | 600,000 |
| 営業利益 | 9,535 | 9,000 | 16,000 |
| 経常利益 | 10,018 | 9,000 | 16,000 |
| 当期純利益 | 7,845 | 7,000 | 11,000 |

## ■経営指標

| （単位：百万円） | 2025年3月期<br>実績 | 2026年3月期<br>中計初年度計画 | 2028年3月期<br>中計最終年度計画 |
|---|---|---|---|
| 自己資本利益率（ROE） | 6.1% | 5.5% | 8.0% |
| 基礎的営業キャッシュ・フロー | 8,341 | 11,000 | 14,000 |
| 自己資本比率 | 43.3% | 40~45% | 40~45% |

※　基礎的営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローから運転資本増減額を控除して算定

ともに、未来を切拓く

YAMAZEN