

切
取
人

YAMAZEN

統合報告書 2025
2024年4月1日～2025年3月31日

山善とは

当社グループは、工作機械、産業機器、機械工具など、
世界のものづくりを支える「生産財」と、
住宅・オフィス・工場などで人々の暮らしを豊かに彩る
生活用品などの「消費財」を取り扱う専門商社です。
創業者の人生訓である「運命とは自分で切拓いていくものである」
という言葉をもDNAとして受け継ぎ、
「自業員」としての誇りを持つ人財が、
当社グループの最大の競争優位性です。
私たちは、ステークホルダーの皆様とともに、
新たな価値を創造し、社会に貢献することを目指しています。

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。

経営理念

人づくりの経営

人を活かし 自業員を育成する

“経営は人なり”
企業（会社）にとって一番大切な経営資源は“人”です。
社会に誇れる人財を育成します。

切拓く経営

革新と創造に挑戦する

時代は絶えず変化し、同じところに止まっていれば、
取り残されます。
変化に対応し、新しいことに挑戦します。

信頼の経営

期待に応え 社会に貢献する

「相互信頼」を企業活動の基本とし、
産業の発展と豊かな社会づくりに貢献します。

コアコンピタンス

「切拓く」精神と
「考動力」を持つ自業員

当社グループ最大の財産は「人」です。
人を活かし自業員を育成することで未来を切拓き、
広く社会からの信頼を得ることで持続的成長と発展を
遂げていくために、「人づくりの経営」を経営理念の
最上位に掲げています。
創業者である山本猛夫の企業哲学を体現し、
競争優位の源泉でもある「自業員」を育成し続けること
を徹底し、その価値観を大切に受け継いでいきます。



当社のコアコンピタンスは「切拓く」精神と、
「考動力」を持つ自業員です。
これらの言葉には、以下の意味が込められています。
「切拓く」精神：常に変化に対応しながら革新と
創造に挑戦する心構えのこと。
「考動力」：自ら考えて動く、考えながら動く力のこと。
「自業員」：想定外の変化が常態化する中でも
自主的に挑戦・考動を現場で実践することで変化に機敏かつ
柔軟に対応し、常にお客様にお役立ちする、
当社グループ独自の哲学を持つ自力本願人材のこと。

受け継がれる
DNA

山善のDNAを受け継ぐ自業員たち

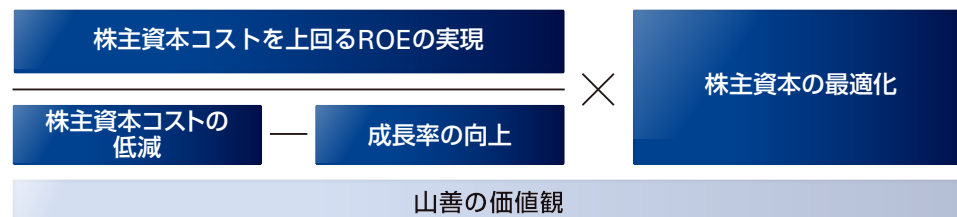
企業哲学の体現と、現場での挑戦・考動実践を通じた価値創造
のために、「人づくり体系」を構築し、人材マネジメントにおける
様々な仕組みを通じて自業員を育成し続けています。
これらの取り組みによって当社グループの3,000名を超える人材
に、創業者の企業哲学は脈々と受け継がれています。



目次

本統合報告書は、山善グループ（以下、「山善」、「当社」といいます）の中長期的な企業価値向上の考え方をもとに、各セクションに分け、解説しています。当社がこれまで培ってきた競争優位性を活かし、中長期の視点でどのように社会的価値と経済的価値を創出するかについてまとめました。

【中長期的な企業価値向上の考え方】



2 未来を切拓く成長戦略

経営トップが、中期経営計画を軸に山善の価値創造ストーリーと、その成長戦略を支える財務戦略についてご説明します。

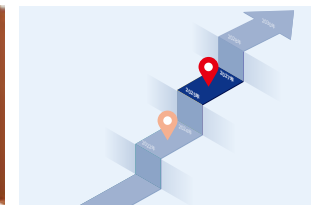


- 12 CEOメッセージ
- 18 2030年のありたい姿 (VISION)
- 19 前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の振り返り
- 21 新中期経営計画策定に向けて
- 22 新中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 25 CFOメッセージ

CEOメッセージ



新中期経営計画

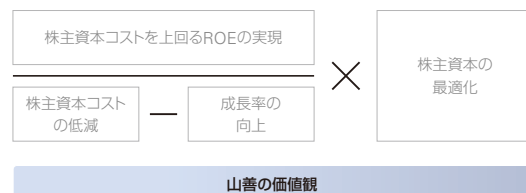


CFOメッセージ



1 山善の価値観

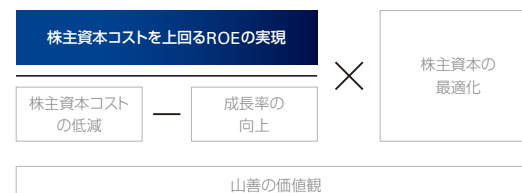
創業以来の普遍的な価値観、コアコンピタンスや価値創造の源泉となるビジネスモデルをお伝えします。



- 01 山善とは
- 02 コアコンピタンス
- 03 目次
- 05 中長期的な企業価値向上の取組み
- 07 継承される創業者のDNA
- 08 山善のビジネスモデル
- 09 3つのビジネスモデルとその強み
- 10 ビジネスモデルと事業の関係
- 11 数字で見る山善

3 山善の事業

各事業ごとに中期経営計画を遂行する上での市場認識踏まえた事業戦略について解説します。

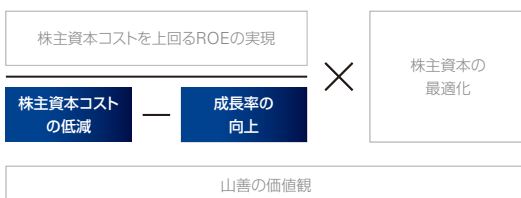


- 31 山善の事業
- 32 国内生産財事業
- 33 機械事業
- 34 産業ソリューション事業
- 35 ツール&エンジニアリング事業
- 36 どてらい市
- 37 トータル・ファクトリーソリューション (TFS)
- 39 海外事業
- 41 住建事業
- 43 家庭機器事業

目次

4 中長期的な価値創造

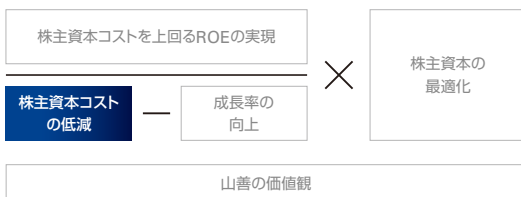
2030年のありたい姿の実現に向け、重要課題をもとに策定した機能戦略について、中期経営計画と併せてご説明します。



- 45 | 経営基盤の強化
- 47 | 人財マネジメント戦略
- 51 | DX戦略
- 53 | グリーン戦略
- 55 | 物流戦略

5 山善のサステナビリティ

重要課題、戦略、2030年企業ビジョンの結び付きを明確にし、KPIとともに成長の道筋を解説します。



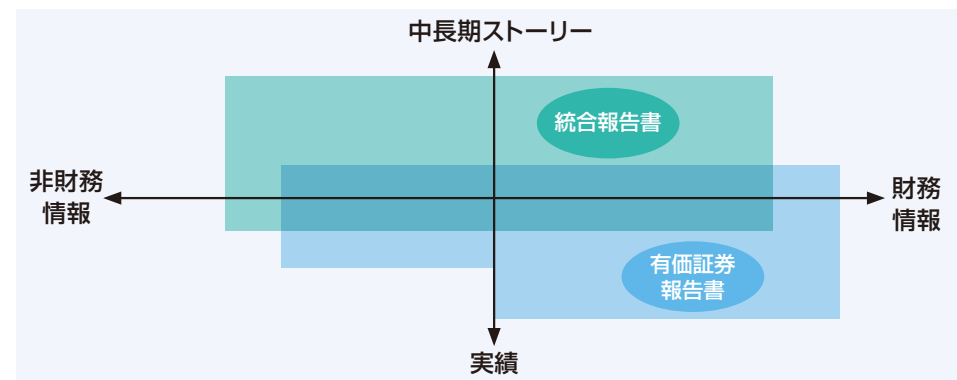
- 57 | 持続的な企業価値向上への取り組み
- 58 | TCFD提言に基づく情報開示
- 59 | サステナビリティに資する取り組み
- 61 | ガバナンス
- 67 | 役員一覧
- 68 | 社外取締役との鼎談

6 データ

山善のこれまでの財務データおよび非財務データを掲載しています。

- 72 | 11カ年財務データ
- 74 | 非財務ハイライト
- 76 | 投資家情報
- 77 | 会社情報

情報開示体系



発行にあたって

「山善の事業はわかりづらい」と投資家の方からお聞きすることがあります。それはトップクラスの機械専門商社でありながら、生活家電を中心とした「YAMAZEN」ブランドが世間に浸透していることを含め、事業を拡大発展させていく過程において、多種多様なビジネスの側面を持つに至ったからだと考えています。

そこで、「統合報告書2025」では、よりご理解を深めていただくために、3つのポイントを軸に制作にあたりました。1つ目は、創業の精神やビジネスモデル、そして現在の事業の姿を描くこと。2つ目は、本年度にスタートした中期経営計画についてその成長戦略、中でもドライバーとなる海外事業をCEOから掘り下げてお伝えすること。3つ目は、企業価値向上に向けた取組みを「企業価値算定式」をもとに冊子全体を通じて要素分解しながらご説明することで、納得感を持っていただくことであります。

本冊子が当社グループへのご理解を深める一助となり、今後の当社グループの企業価値向上に向けた皆様との建設的対話の第一歩になれば幸いです。

取締役 専務執行役員 最高財務責任者（CFO）
山添 正道

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている中期経営計画、見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。将来の見通しに影響を与え得る要素には、当社の事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見通しに影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

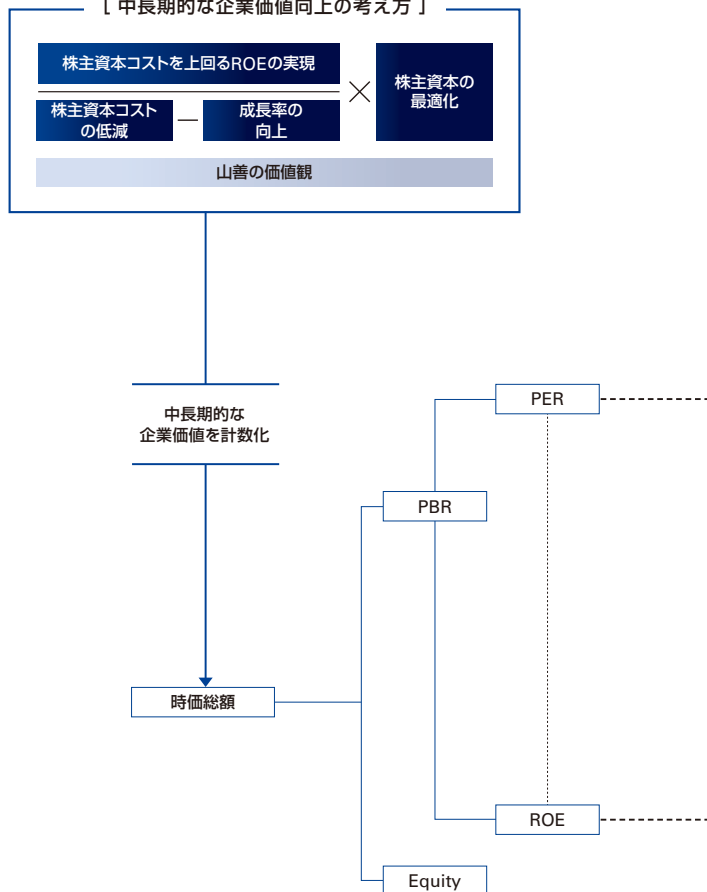
（注）本統合報告書の内容は、2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）の実績に基づいています（ただし、一部2025年4月以降の情報を含みます）。

中長期的な企業価値向上への取り組み

財務規律のある
エクイティスプレッド
拡大を目指す

当社は、「株主資本コストを上回るROEの実現 / (株主資本コストの低減 - 成長率の向上) × 株主資本の最適化」を、中長期的な企業価値向上の考え方と定め、財務規律のあるエクイティスプレッド拡大を通じた時価総額の拡大による企業価値向上を目指しています。過度にレバレッジをかけた財務運営ではなく、事業リスクに見合うエクイティ水準を維持しつつ収益性の向上を目指す考え方で。

【中長期的な企業価値向上の考え方】



PERの向上

① 株主資本コストの低減

定期的にCAPMにより推計した株主資本コストのレンジをモニタリングしつつ、投資家との対話の中で投資家の期待収益率との差異を確認しています。多くの場合、投資家側の想定が高く、その差異の縮減が株主資本コストの低減に資するものとして、経営戦略、事業戦略、財務戦略そしてIR戦略のそれぞれの視点でアクションを選択します。

② 期待成長率の向上

株主資本コストの低減と不可分な項目が多いと認識しています。

まず、IR戦略に属するアクションは、投資家の期待収益率としての株主資本コストと当社が認識する株主資本コストとの差異等、投資家側からみた「当社の見え方」を経営陣と共有し、経営の打ち手に反映すべく活動しています。そして、情報の非対称性の縮減のみならず事業戦略を分かりやすく、成功の蓋然性の高さを伝えるために、沿革、実績を踏まえ、ナラティブな表現を心掛けています。次に、当社の今と未来をつなぐ重要なドライバーである、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については、ビジネスごとに事業戦略・戦術に組み込むことによりその実現を図ります。

ROEの向上

① ROICの向上

税引後利益（営業利益率）と事業資産の効率（運転資本回転率）の向上を主要なドライバーと位置付けており、前者については、非財務資本を含めたキャピタル・アロケーション（P.28-29）の最適化により「良質な」売上の拡大とマージン率の向上を推進し、後者については、CCCの極小化により運転資本を低水準に抑制し高水準のROICを維持しています。

② 事業投下率の向上

キャッシュ・アロケーション見通し（P.28）に記載のとおり、事業投資（主な内容はM&A）の進捗が芳しくなく事業投下率が低下していますが、事業の成長の糧であり、資本収益性の高い事案に非財務資本も含めアロケーションを推進します。

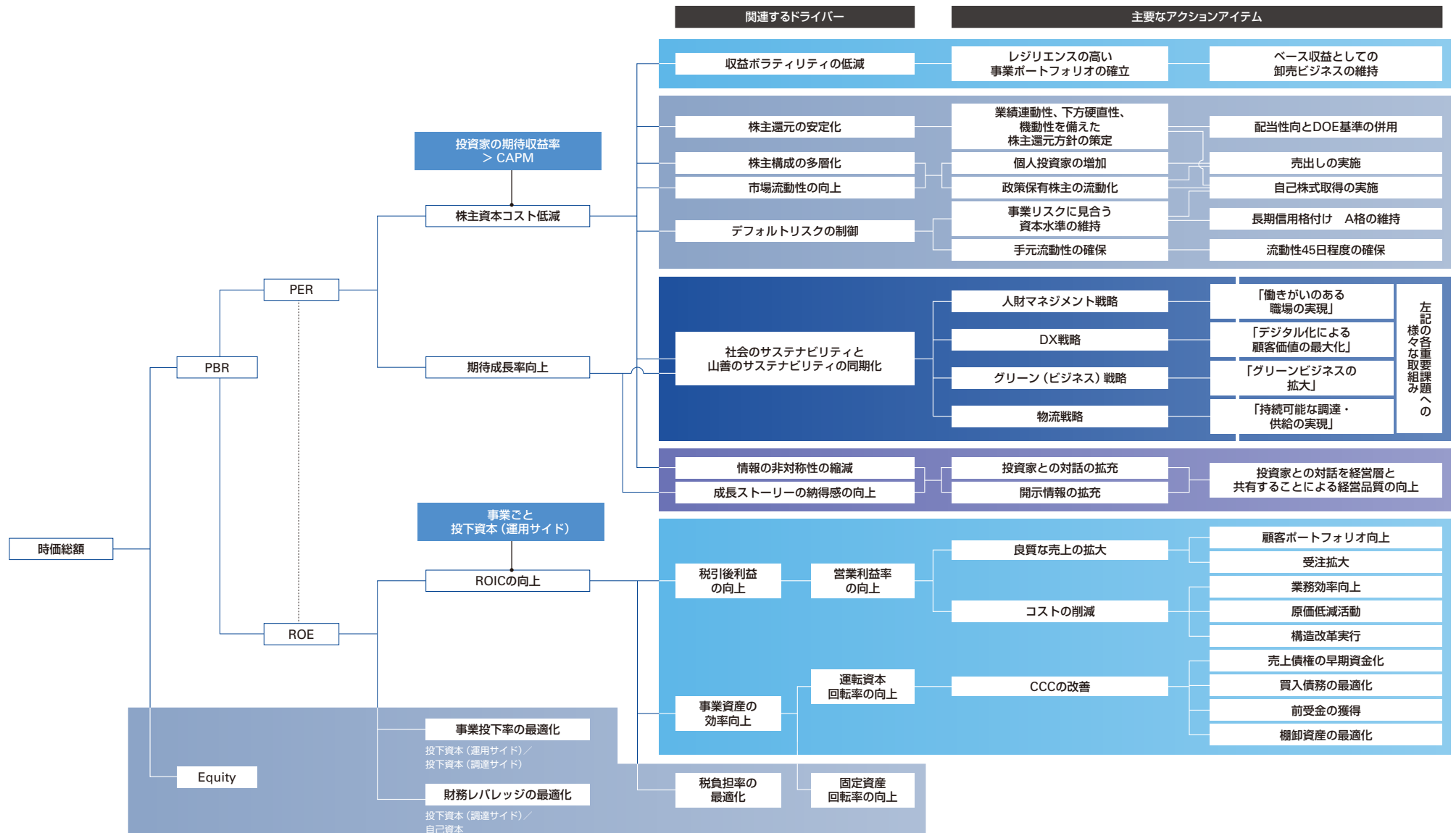
③ 財務レバレッジの最適化

事業投資の進捗と密接に関連しますが、事業投資の規模、事業リスク、資本収益性に照らし最適解を追求します。

中長期的な企業価値向上への取り組み

PERやROEの向上に向けた各指標を牽引するドライバーを定め、さらに具体的なアクションへと落としこんでいます。これにより社員一人ひとりがなすべきことが明確化され、中長期的な企業価値の向上につなげています。

凡 例	経営戦略	資本政策・財務戦略
	事業戦略・戦術	IR戦略



継承される創業者のDNA

創業者山本猛夫の考え方、価値観は、現在も継承され山善の成長を支え、競争優位性を高めています。

創業者の価値観「お役立ち料」の発想

「大阪へわざわざ来んでええ
電報でも電話でも、注文してくれたら
品物を揃えて送ったるがな」

1947年5月山本猛夫が山善工具製販株式会社を設立。作業工具を中心に、必要とされる品物を幅広く仕入れ、戦後の大阪の街の復興に貢献した。対面での商売が当たり前だった当時、地方の販売店様からの発注にも対応した。販売店様は手間と経費を削減し、営業活動に専念することができた。「お客様が面倒だと思うことを全部引き受け、そのお役立ち料をいただく」という価値観は、現在の山善にも受け継がれている。



創業者
山本 猛夫(1921-1991)



山善工具製販株式会社 設立当時

販売店・メーカーとの協力関係構築



1949年の本社社屋

「立場が違う者同士が協力して
足りないところを助け合う工夫が必要だ」

山本は自ら全国の販売店様へ訪問し、協力関係を構築。1950年には、販売店様の協力組織（山善エース会）を結成し、価格の安定や取引の効率化など、相互に大きなメリットが生まれた。1954年には、仕入先メーカー様の協力組織（山善親交会）も設立し、販売店様と仕入先メーカー様の双方と連携して売上を拡大。「ともに成長する」という理念のもと、これらの協力組織は現在も活動を続け、業界における高いプレゼンスの源泉となっている。

「お困りごと」に対応して広がった事業展開

「水の流れる先をたどると人の家につく
水道の蛇口、台所の流し台、風呂場
それらに役立つ商品を扱うのは
商売の欲じゃなく親切というものだろう」

事業の拡大に伴い、取り扱う商材は工作機械や産業機器へと広がり、戦後の上下水道復興・整備事業で水道機材や関連工具の需要が高まると、住宅関連分野にも進出した。1965年にはいち早く海外進出を果たし、機械商社として幅広いネットワークを構築。その後、家庭機器分野に本格参入し、ファブレスメーカービジネスや海外でのエンジニアリングビジネスを展開するなど、事業領域や分野を拡大している。



初家庭機器
取扱商品カタログ



開設当時のシカゴ事務所

山善の 競争優位性

1

長い歴史で築いた 業界における高いプレゼンス

- 70年以上の歴史で培った継続的な取引先との強固な関係と、業界内での高い信頼と存在感
- 多くの仕入先・販売先との連携を基盤に、全世界に広がるネットワークを構築

2

低リスクでフレキシブルな事業展開

- 投下資本を抑えたビジネスモデルにより、商品カテゴリーの変更や拡大を柔軟に行い、多様な市場に対応
- 受注を見込んだ仕入プロセスを徹底することで、効率的な在庫管理と無駄のない運営を実現

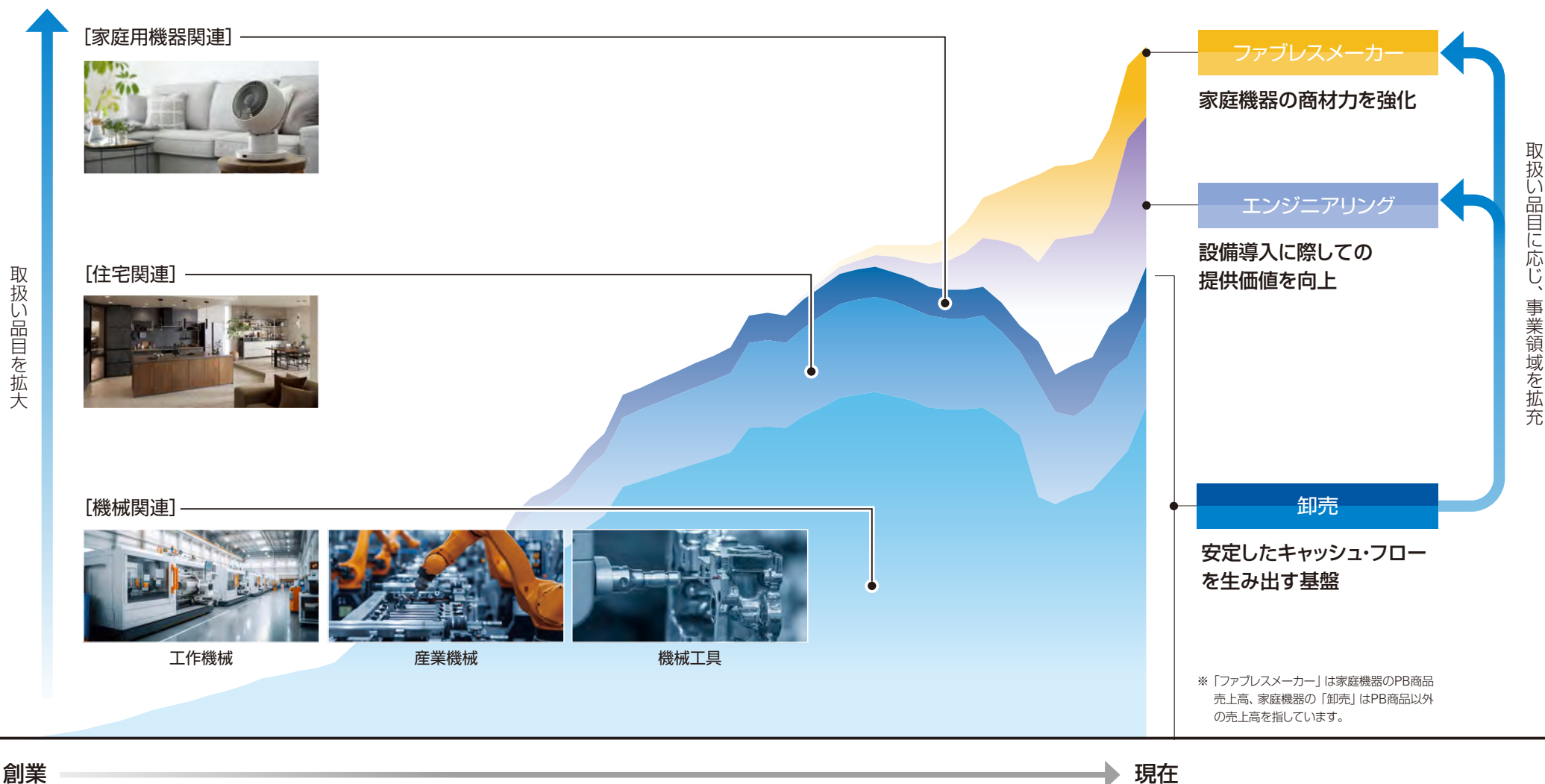
3

経営理念を体現する「人財力」

- 創業者のDNAを受け継ぐ営業担当者の情報力と企画提案力、粘り強い交渉力

山善のビジネスモデル

工具の卸売ビジネスで創業した当社は、工作機械や産業機械といった生産財の売上を伸ばす一方、住宅や家庭機器など消費財の取扱いも拡大しました。卸売ビジネスにおける多くの取引先との継続的な取引は、ストックビジネス的な一面があり、安定したキャッシュ・フローを生み出す収益基盤となっています。さらに、既存の卸売ビジネスにアドオンする形で、エンジニアリングビジネスを通じてお客様への提供価値を向上させるとともに、家庭機器の商材力を強化するため、ファブレスメーカービジネスを展開し、売上と利益を積み上げてきました。現在、当社は卸売、エンジニアリング、ファブレスメーカーの3つのビジネスモデルを構築しています。

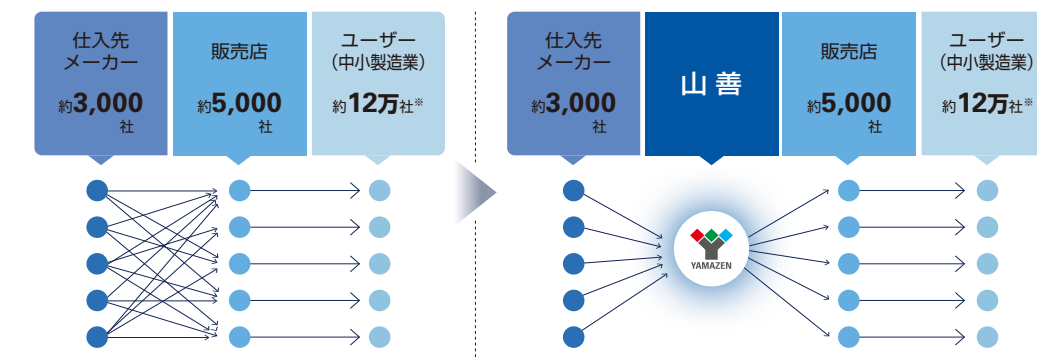


山善のビジネスモデル

3つのビジネスモデルとその強み

卸売

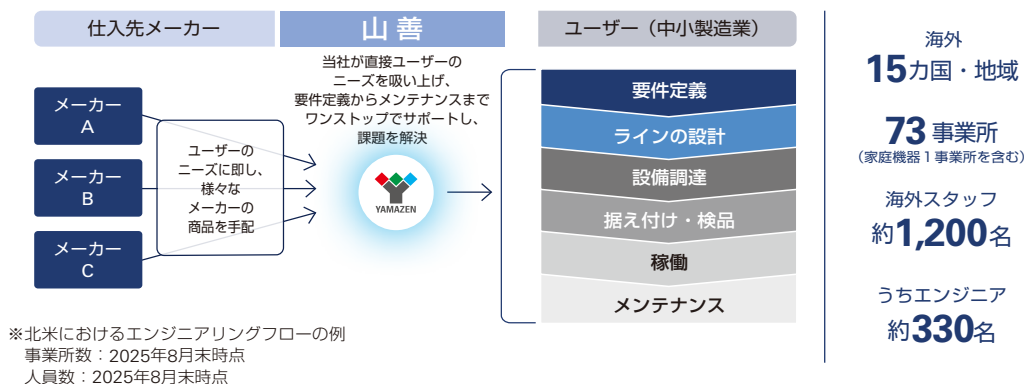
中小製造業のユーザーは、多様なメーカーや商材から適切な設備を見つけることが難しく、販売店は最適な提案を求められます。また、仕入先メーカーは商品がどの販売店で売れるかの把握や代金回収業務に課題を抱えています。山善はメーカーと販売店の間に立ち、豊富な商品知識とノウハウを活用してユーザーのニーズに合った商品を提案します。これにより、販売店は最適な商品を提供でき、メーカーは販路の集約と営業・代金回収の効率化が可能です。山善は三者間の課題を解決し、円滑な取引を支援する役割を担っています。



※金属加工業の例

エンジニアリング

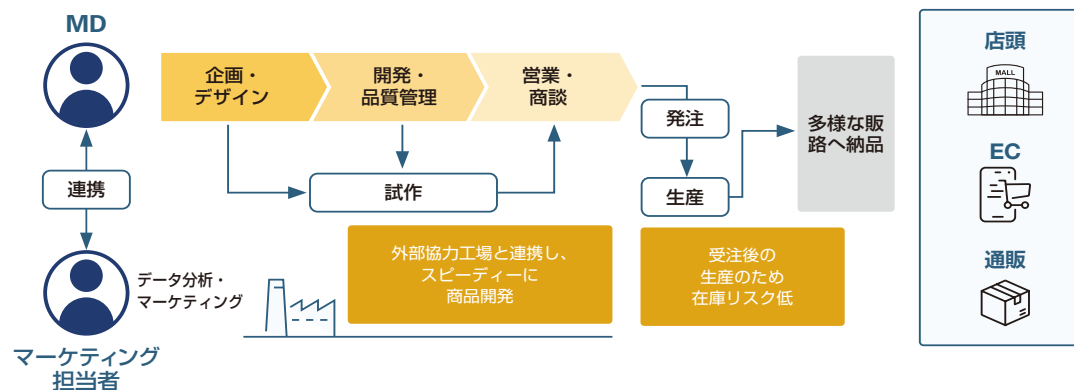
当社のエンジニアリングは、ユーザーのニーズを直接吸い上げ、要件定義から生産ラインの設計、生産設備の調達、据え付け、稼働、メンテナンスまでをワンストップでサポートします。販売店を介さず、海外で生産設備を直接販売し、高度なエンジニアリング機能を提供しています。世界各国に330名以上の自社エンジニアを擁し、商社ならではの柔軟なライン設計を強みとしています。これらの強みを活かし、エンジニアリング事業を今後の成長領域として位置付けています。



※北米におけるエンジニアリングフローの例
事業所数：2025年8月末時点
人員数：2025年8月末時点

ファブレスメーカー

業界トップクラスの売上を誇る扇風機や電気毛布など、YAMAZENブランドの家庭機器を生産しています。商品開発担当者（MD）はマーケティング担当者と連携し、販売データやSNS・口コミ情報をもとに消費者ニーズを分析し、企画開発を行います。短期間で商品化が可能な体制を築き、海外の協力工場で生産した商品を家電量販店、通販、ECなどのチャネルを通じて提供しています。機敏な開発体制により迅速に市場へ新商品を投入でき、商機を逃すことが少なく、1人当たりの商品展開数が多いことが特徴です。



山善のビジネスモデル

ビジネスモデルと事業の関係

当社は、ビジネスごとではなく品目別に事業を分類し、それぞれの特性に応じて、卸売を基盤としながらエンジニアリングやファブレスメーカービジネスを展開しています。機械事業、産業ソリューション事業、ツール&エンジニアリング事業、海外事業、住建事業、家庭機器事業において、それぞれの知見とノウハウをかけ合わせ、新たな価値の創造に取り組んでいます。

生産財関連事業

機械事業

卸売

エンジニアリング

ファブレスメーカー



国内外トップメーカーと連携し、生産現場のニーズに応じた工作機械や加工システムを提供、日本の「ものづくり」を支えています。

主要取扱品目

工作機械（マシニングセンタ、CNC旋盤、CNC研削盤、CNCフライス盤、放電加工機、汎用工作機械、3Dプリンター等）、鍛圧・板金機械（プレス、シャーリング、ベンディングマシン、レーザー加工機）、射出成形機、ダイカスト成形機、CAD／CAM、工作機械周辺機器（産業用ロボット、測定機器、自動化周辺機器、工作補要機器等）等

産業ソリューション事業

卸売

エンジニアリング

ファブレスメーカー



自動化や省人化による生産効率向上、環境改善、先端技術を活用した提案など、トータルにサポートしています。

主要取扱品目

マテハン機器、梱包・包装システム、自動倉庫、ピッキング・ソーターシステム、ロボットシステム、CADシステム、油・空圧機器、各種センサー、省力・自動化システム、コンプレッサ、ポンプ、送風機、塗装機器、溶接機器、発電機、小型建設機械、プレハブハウス関連、立体駐車場、鉄骨加工機械、洗浄システム、排水処理設備、集塵機、焼却炉、オイルミスト集塵機、切削洗浄液浄化装置、脱臭装置、吸音・防音システム、環境改善機器、アルミフレーム、クリーンルーム関連、冷暖房機器、空調システム等

ツール&エンジニアリング事業

卸売

エンジニアリング

ファブレスメーカー



生産現場の多種多様なニーズに対応するため、生産現場に必要な作業用品から測定機器まで幅広い商品を取り扱っています。

主要取扱品目

切削工具、ツーリング・補要工具、工作機械周辺機器、測定計測機器、研削砥石・ダイヤモンド工具、作業・配管・電動工具、油・空圧工具、溶接機、切断機、板金加工機械、小型工作機械、プレス関連工具、工具研削盤、建設・荷役関連機器、化学製品、OA・事務機器、家電等

海外事業

卸売

エンジニアリング

ファブレスメーカー



国内外の企業の海外移転支援や国際調達、三国間取引、生産設備のトータルプランニング、国際取引のコンサルティング等、日本と世界との双方向ビジネスをサポートしています。

主要取扱品目

生産財関連事業取扱品目全般

消費財関連事業

住建事業

卸売

エンジニアリング

ファブレスメーカー



環境、脱炭素、健康、バリアフリーなど、人にも地球にもやさしい社会・住まいづくりを目指した新しい商品やシステムをトータルに提案するほか、リフォーム事業にも注力しています。

主要取扱品目

厨房機器、調理機器、浴室機器、洗面機器、給湯機器、衛生機器、空調機器、太陽光発電、蓄電池、管工機材、内装建材、外装建材、インテリア・サッシ、エクステリア、建築副資材、建設資材、建設機材、構造躯体、BCP関連機器等

家庭機器事業

卸売

エンジニアリング

ファブレスメーカー



ナショナルブランドの卸売だけではなく、プライベートブランド商品の企画・開発というメーカーとしての機能を併せ持っています。

主要取扱品目

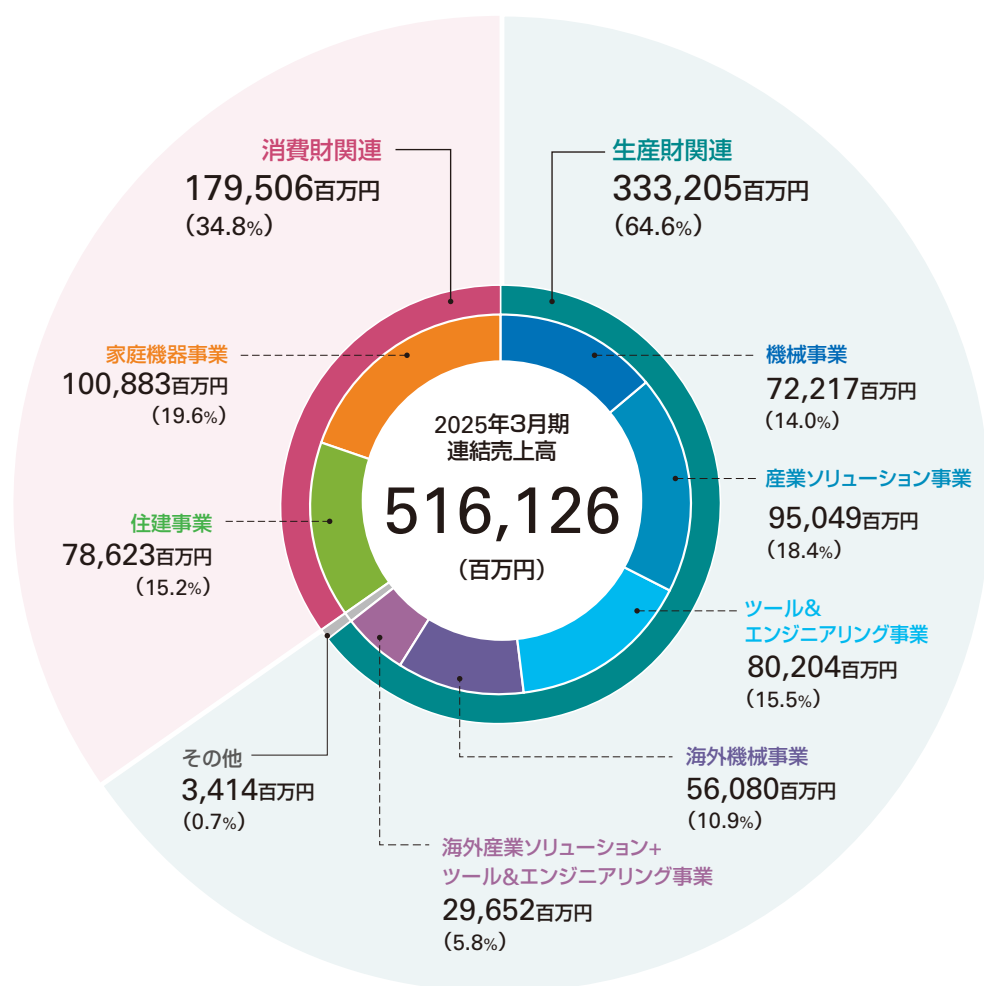
家電（扇風機・暖房機器・調理・AV・生活家電等）、インテリア家具、アウトドア・レジャー用品、キッチン・日用品、エクステリア、ガーデニング、農業、健康機器、衛生・ヘルスケア、工具、車用品・バイク用品、防災用品等

山善のビジネスモデル

数字で見る山善

当社は、「生産財」と「消費財」の両分野で国内外において存在感を発揮する、独自性を持つ専門商社です。当社の報告セグメントは、生産財関連事業と住建事業・家庭機器からなる消費財関連事業で構成されています。バランスの良い事業構成を示すため、生産財の事業別売上も内数として記載しています。

事業別売上高構成比

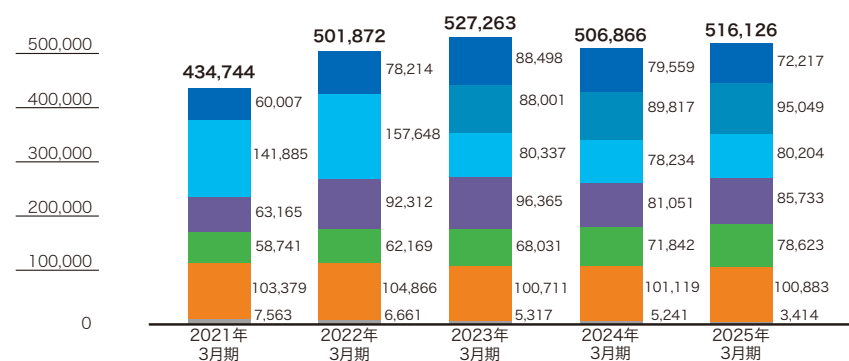


事業別売上高の推移

※売上高の合計金額は「その他及び修正消去」を含む。

■ 機械事業 ■ 産業ソリューション事業 ■ ツール&エンジニアリング事業
■ 海外生産財事業 (海外機械+海外産業ソリューション+ツール&エンジニアリング事業) ■ 住建事業 ■ 家庭機器事業
■ その他及び修正消去

(百万円)

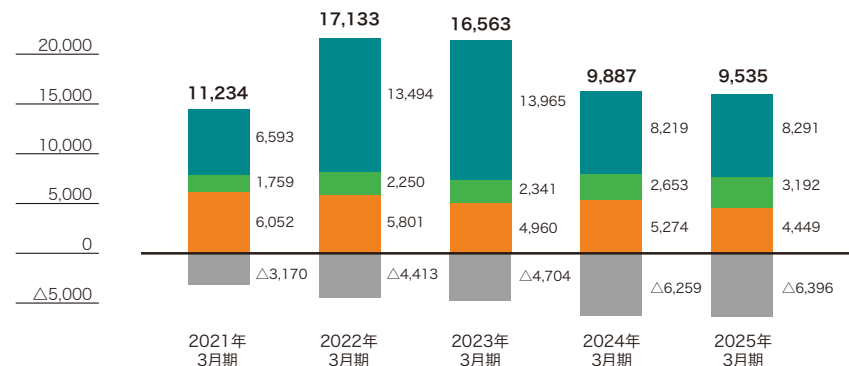


報告セグメント別営業利益の推移

※営業利益の合計金額は「その他及び修正消去」を含む。

■ 生産財関連事業 ■ 住建事業 ■ 家庭機器事業 ■ その他及び修正消去

(百万円)



CEO メッセージ



代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

岸田 貢司

徹底的にやり切る 海外事業売上高 1,200億円への道筋

60年以上にわたる海外市場でのセールスノウハウとエンジニアリング力を武器に、
スピーディーに、プロアクティブに世界のものづくりの現場を支えます

前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」が2024年度で終了しました。
業績の振り返りをお願いします。

この3年間の生産財事業については、コロナ禍の沈静化のタイミングで製造業設備投資が持ち直し、山善もロケットスタートが切れると見込んでおりました。しかし、収束後の経済や産業動向をしっかりと見極めたいという企業の慎重なマインドが見られ、国内外の設備投資は期待した大きさの推進力にはなりません。加えて自動車産業では、EVへのシフトチェンジも見受けられ、既存の内燃機関への新規投資も思ったほどには伸びませんでした。海外においては、例えば中国において政府主導によるEVへの積極投資が行われ、山善も一定の需要は取り込みましたが、こちらも期待した受注ボリュームには届きませんでしたね。

一方、消費財事業は堅調に推移しました。コロナ禍により、

「空気の質」に人々の関心が高まり、住建事業では高機能エアコンの販売が好調で、さらに電気料金が高騰する中、太陽光発電や蓄電池の拡販が進んだことも追い風となりました。家庭機器事業では、在宅勤務が一定の企業で定着し、リモートワークに関連する商品需要が生まれ、家電などの販売も順調に推移しました。コロナ禍を背景とした製造業や人々のライフスタイルの変化が、生産財ではデメリットとして作用し、消費財ではメリットとして働いたという認識です。

また、収益面では、前中期経営計画は「機能拡充期」と位置付けており、事業基盤を強固なものにするため、基幹システムや物流機能の拡充などに積極的な投資を実施しました。しかし、それらを吸収できるほどの売上成長には至らず、課題も多く認識しました。これらの結果は、真摯に受け止めておりますが、未来を見据えた事業基盤強化と経営の高度化に必要な機能拡充は引き続き進取果敢に取り組んでまいります。

CEOメッセージ

前中期経営計画の振り返りにおいて、
どのような課題が抽出されたのでしょうか。

前中期経営計画の総括を行うにあたり、今後取り組むべき経営課題を4つに集約しました。

1つ目は、「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」。経済や産業構造が激変するなか、当社が持続的に発展していくためには、生産財事業の競争力強化に注力すると同時に、相対的にボラティリティの低い消費財事業の成長を追求してゆく事業戦略が必須と考えます。生産財においては、100年に一度と言われる自動車産業の構造改革、あるいは他の産業における構造変化にしっかりと追従してゆきます。つまり、「変化対応力」を強化します。消費財では、家庭機器事業における売上高の6割を占めるYAMAZENブランド商品に注力

します。一定のブランドネームとして市場に根付いてきたYAMAZENが、このまま収益性が上がり続けるかと言うとそう簡単ではありません。家庭機器事業のポートフォリオをさらに拡大するには、攻めのブランディングが必要と考えます。また、住建事業においては、非住宅分野の市場開拓と、スマートエネルギー関連事業の拡大をさらに図ってまいります。私は、将来は生産財と消費財の売上高比率を現在の65対35から、50対50とし、まさにダブルウィングの完成を目指してまいります。

2つ目は、「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」です。中心となるのは海外事業であり、新中期経営計画のドライバーと位置付けております。国内卸売事業のレジリエンスを更に高めつつ、成長ドライバーである海外事業へも経営資源を配分してまいります。

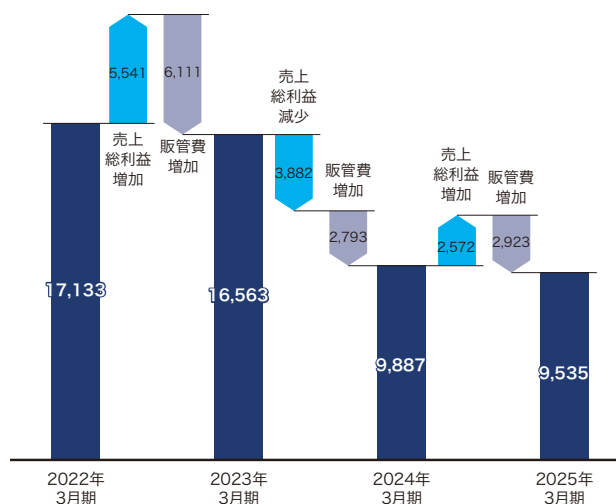
3つ目は、「収益性向上に向けた実効性のある取り組み」です。

日本のものづくりは大きな変革期を迎え、課題も山積してはいますが、これは、新たなビジネスチャンスでもあると捉えております。当社は創業以来、「三位一体」経営に邁進してまいりました。地域を支える商社様（販売店様）と仕入先メーカー様は最も重要なパートナーであります。この方針が変わることはございません。変化が常態化した時代であるからこそ、仕入先メーカー様と山善が一体となり、販売店様に対して付加価値ある商品やその売り方、新しいユーザー様までご提案してまいります。また、販売店様が新たな事業の柱を創出できるよう、現実味のある提案をしてゆきたいと考えています。対面でしかできない営業を追求し、デジタルのバックアップ力を整え、販売店様に信頼される営業スタイルで卸売事業を強靱化させてゆきます。

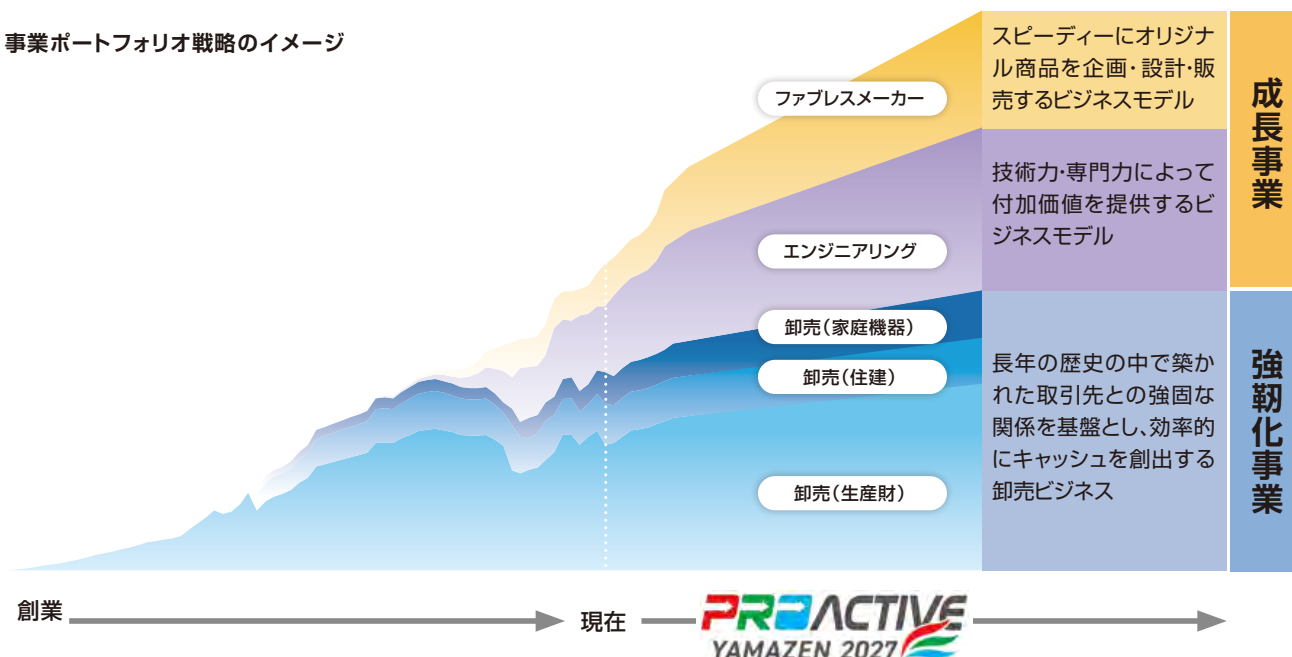
もうひとつ、最も大切で、対面でしかできない提案営業が山善にはあります。それは、1975年に東大阪で初めて開催され、

前中期経営期間中の営業利益の増減要因

(百万円)



事業ポートフォリオ戦略のイメージ

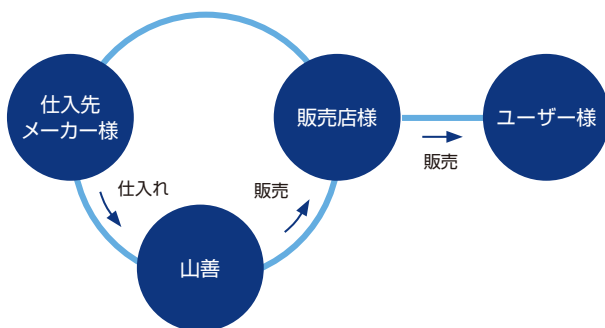


CEOメッセージ

今年で50年を迎えた展示即売会「どてらい市」です。地域産業を現場で支える販売店様が主催店となり、最先端テクノロジーを備えた新商品を常に出品される仕入先メーカー様、事務局の当社が三位一体となってエンドユーザー様をお迎えし、生産現場に欠かせない大型機械、設備機器、そして生活用品などを展示即売する、まさに現場提案営業のイベントであります。「どてらい市」は、毎年全国20数カ所で開催され、地域経済の活性化に貢献させていただいていると考えております。50年を経ても変わらぬ、販売店様と仕入先メーカー様との、この強い絆が、当社にとってかけがえのない財産であります。

4つ目は、「事業投資の促進」です。前中期経営計画においては、積極的な投資をいろいろと模索し、多くのお話いただきました。複数のM&A案件も真剣に検討してまいりましたが、最終的には、いずれも実現には至りませんでした。しかし、「変化が常態化」したこの時代において、事業投資は持続的な成長を実現できる重要なドライバーであり、大きな変化の波を乗り切る唯一の方策と考えております。これらをふまえ、新中期経営計画の策定においては、資本政策と成長戦略の加重

三位一体の経営

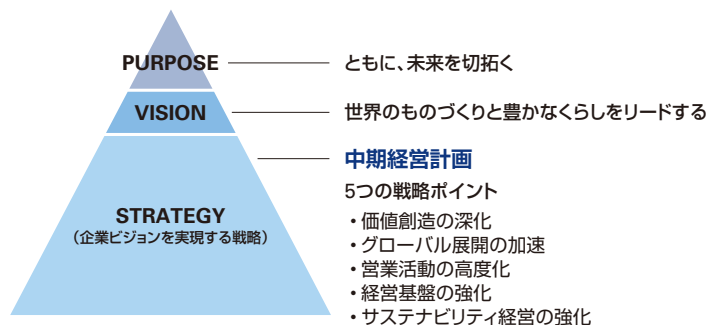


バランスについて、社外取締役も含め喧々諤々の議論をいたしました。結果として、成長投資へのシフトチェンジが、前中期経営計画を経て再認識すべきとの結論に至りました。M&Aにおいては、事業動向を正確にモニタリングでき、スピード感をもって当社グループ全体の収益向上を実現可能な企業を対象とします。また、国内外市場において、まだ攻め切れていない新規市場、新規分野も視野に入れ、検討を続けてまいります。

新中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」の概要を教えてください。

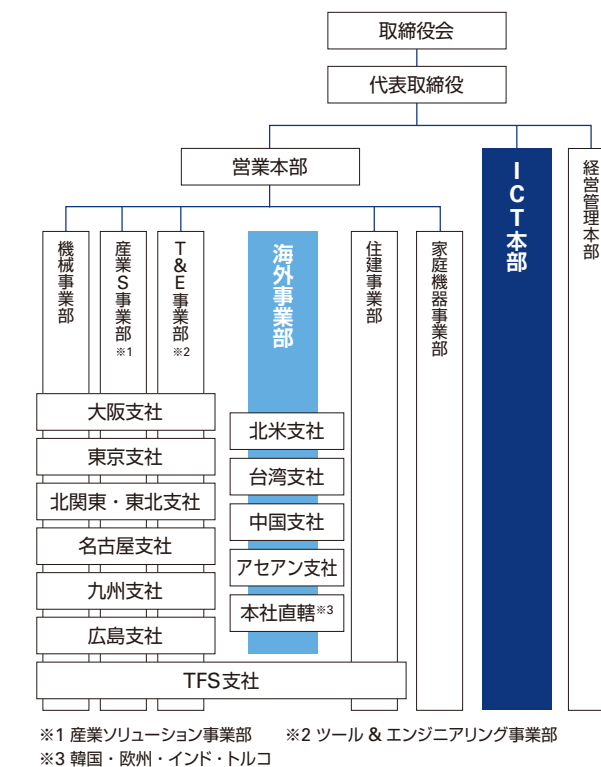
新中期経営計画は、パーパス「ともに、未来を切拓く」、そして、2030年企業ビジョンである「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」の実現を見据えたマイルストーンであり、価値創造期と位置付けております。前中期経営計画総括から導き出された前出の経営課題を整理した上で、「価値創造の深化」「グローバル展開の加速」「営業活動の高度化」「経営基盤の強化」「サステナビリティ経営の強化」の5つの戦略ポイントを打ち出しました。

2030年企業ビジョンを実現するための戦略と施策の全体像



機構改革を例に取って申し上げますと、「営業活動の高度化」「経営基盤の強化」を具現化するために、4月1日付で機能横断組織であるICT本部を新設しました。当社は、デジタル戦略とIT戦略を融合させて、独自に創り出すデータベースをフル活用してまいります。これにより、顧客接点の強化や付加価値の高いソリューション提供が実現され、当社の成長に繋がるように昇華させてゆきます。また、「価値創造の深化」「グローバル展開の加速」の面では、成長ドライバーである海外事業を加速させるために、海外事業部を同日付で新設しました。

戦略の実現に向けた機構改革



CEOメッセージ

海外事業が成長ドライバーとのことです、
その理由をお聞かせください。

5つの戦略ポイントの中核と位置付けるのが、「グローバル展開の加速」であります。言葉の通り、海外事業を一気に拡大させ、その売上と収益の伸長を図り、中長期の成長軌道をより確かなものにしてゆきます。グローバル展開の加速は、次の成長ステージを切拓くために、今こそ実行すべき戦略であります。2025年3月期の海外事業売上高は857億円、これを本中期経営計画最終年度である2028年3月期には1,200億円まで伸ばします。伸長率40%というのは、とてもチャレンジングな目標ではありますが、海外事業発足60年超の実績と経験を全て打ち込み、グループ全体の収益を飛躍的に向上させたいと思っています。

私は常より、「商機は常に現場にあり」と社員に言います。この商機が、グローバル市場に目を向けますと至る所に存在します。これらをどう掘みきるかが最も難しいところでしょう。当社は、ものづくり産業に属する専門商社としては比較的早い時期に海外進出を果たし、60余年にわたって多くの困難に直面しながら、貴重な経験を積み重ねてまいりました。「貴重な」とは、困難を乗り越える度に創造してきた、時にはせざるを得なかった、リソースであり、これを有するに至る経験を指します。

この海外事業の特徴は4つあります。1つ目は、現在、海外15の国と地域に4つの支社と16の現地法人、そして73カ所の事業所を配備し、ナショナルスタッフと日本人駐在員合わせ1,200人がグローバルに活動しているということです。これほどの拠点やスタッフを有したもののづくり産業に属する専門商社は、極めて稀であると認識しております。2つ目は、これら拠

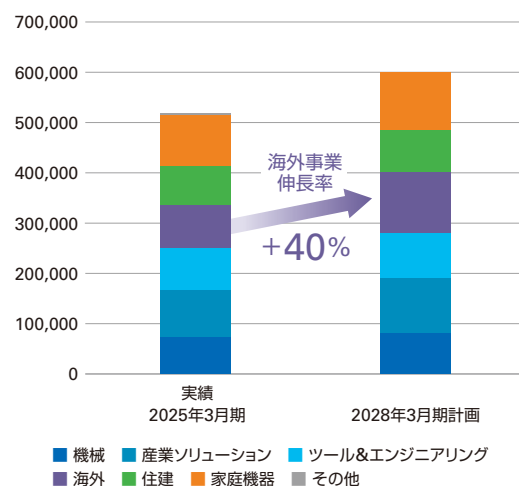
点数だけではなく、各国各地域で働くナショナルスタッフと日本人駐在員が、目標をしっかりと共有し、目的意識をもってそれぞれの業務に取り組んでいる社風であります。3つ目はセールス（営業力）とエンジニアリング（技術力）の2つの機能を持ち合わせていることです。ユーザー様の求める生産ライン設計から個別ターンキーを含む設備調達、日本での立会や納入検収を経て、生産稼働からアフターメンテナンスまで、およそ海外で求められる幅広い技術的なニーズに対応できる体制ですね。4つ目の特徴は、複雑化する輸出入手続き、各国各地域で異なる税制に対応できる体制、また安全保障貿易にかかる輸出管理において、法令を遵守しつつ納期確保を実現できる体制を築いていることでもあります。

これら、長年にわたり培ってきた海外事業の知見・ノウハウの蓄積、経験値を存分に発揮できる商機が訪れると期待しています。海外展開をされている日系企業様に限らず、現地企業や欧米、中国、韓国、台湾等、多国籍な企業様とも強固な信頼関係を築いている点も強みですね。山善が海外で保有する潤沢なリソースを積極的に活用し、競争優位性をさらに高めることで当社の企業価値を高め、この海外事業戦略を実現させてゆけば、かなり面白い会社になると思っています。

海外事業の具体的な戦略を
教えてください。

今までは、立割と称する機械・産業ソリューション・ツール&エンジニアリングの3事業部が、国内と海外を包括しながら経営しておりました。しかし、この体制では目まぐるしく変化する海外市場のスピードに追いついてゆけない時代になりました。これを実感し、各事業部の海外部門を切り出して海外事業

中期経営計画 事業別売上計画



グローバルネットワーク



山善グループの海外人員 1,200名、内エンジニア 約330名

※2025年8月末現在

CEOメッセージ

を統括する組織を新設したわけです。これにより、有効性のある戦略を立案・実行できる体制を整えました。

事業戦略は4つに決めました。「経営の現地化」、「ターゲット市場の地理的拡大」、「マーケットとビジネス業態の多様化」、そして「仕入先様との関係強化」であります。「ターゲット市場の地理的拡大」においては、全世界の有望な国や地域のターゲット市場において、当社のカバー率をアップさせてゆく、つまり商機を掴むフィールドをさらに拡大させる取組みを加速させます。例えば、大手グローバルメーカーの工場新設ラッシュが続いているインド市場には、2000年代半ばに進出し、現在7つの拠点を有しております。これを早期に11拠点まで増やします。インド国内のユーザー様に近い場所で、そこで起こる生産現場のニーズを素早くキャッチし、ユーザー様に寄り添いながらきめ細かいサービスを提供してゆきます。「どこに居てもやっぱり山善は頼もしくて一番だね」と、ご評価いただけるような体制を築いてゆきます。また、アセアン地域においても拠点拡大を進めてまいります。おそらく、アセアン市場の域内図は大きく変化する可能性もあり、一定のリスクも覚悟しなければなりません。他の国々でも政治や経済的要因などにより、市場の成長スピードがまだら模様になるでしょう。山善は、「変化対応業」を標榜し、柔軟性と時には慎重性をもってカンントリーリスクを含めた市場変化を見極めながら事業を展開してまいります。

ターゲット市場をどのような方法で開拓していくのでしょうか。

2つの方法があります。1つ目は、さきほどインドの事例で述べた通り、ユーザー様により近い場所で活動を行うために拠点を増やし、商機を見出してゆきます。ただ、同じような規模

の拠点を増やすと、どうしても投資額は膨らみます。新拠点の開設には、周到的な準備と相応のコストが必要で、一朝一夕に広範なネットワークを形成することはできません。そこで、私たちは独自の拠点展開モデルを生みだし、すでに米国で実践しています。米国は本当に広い国土ですので、本社である旗艦拠点をシカゴに置き、本社と連携して機能する中小規模のTSC（テクニカルサポートセンター）を配することで拠点展開コストを抑え、地域密着を実現しながら、効率的に市場をカバーしています。この米国モデルを、市場拡大が続くインドでも応用し、拡充させてまいります。

2つ目は、「クロスボーダー戦略」と名付けた、ものづくりのサプライチェーン変化に機敏に対応した戦略です。ユーザー様の生産拠点移転の動きは世界中で加速しており、ご存じの通り、トランプ大統領の登場によってさらに複雑化していますね。極めて見通しが不透明な時代のなか、当社のユーザー様が、別の国や地域に生産拠点を移すケースも増えており、お声がけいただければ、一気通貫で対応できるのが山善の強みです。なぜなら、生産移転先のほとんどの対象地域に販売網やサービス網を完備しているからです。これは、当社ならではの優位性ですね。当社は、全世界の各拠点でユーザー様のお役立ち企業として国境を跨ぎ、情報連携を密にしております。経験豊富なナショナルスタッフを有することで、ユーザー様への営業活動・技術サポート・設備導入の支援を母国語で行うことができます。「それであれば山善にお願いしよう」となれるよう、このクロスボーダー戦略を進めてまいります。

期待している国や地域を教えてください。

米国の通商・関税政策、また日本政府を含む各国各地域における企業の動きを注視しながら、どうやって新しい事業機会を見出せるかが、重要な大事なポイントです。マーケットの構造変化をグローバル規模で的確に捉えつつ、アメリカ、アメリカと経済的な関係の深いベトナム・インドネシアなどでも拠点の拡充を進めています。

米国市場では、前述した独自の拠点展開モデルに加え、生産現場の自動化・省人化を強化しています。複数の機械設備をつなぎ、人が介在しないアプリケーションである自動化された生産設備は、機械の単体売りを超えて今後も増加するでしょう。山善も自社の技術をさらに高度化・深化させ、多様化した産業に進取果敢に進出してゆきたいと考えております。

経済成長が著しいベトナムでは、拠点の開設・拡充を進めています。昨年12月には3カ所目のTSCをダナンに開設しました。ベトナムは南北に1,650kmと長い国ですが、ダナンはその中間地点に位置し、投資環境の整備が進んでいる地域です。また、2026年初頭には、ホーチミンのショールームを移転・拡張し、ショールームを備えた大型テクニカルセンターを新設する予定です。

また、世界第4位（約3億人）の人口を有するインドネシアも有望です。同国は数多くの島から成る群島国家ですので、市場が各島に広がっています。当社では、各島におけるエネルギー・医療等の新規市場の開拓に注力してゆきます。ものづくりの集積地でありますチカランの支店を2026年内に移転・拡充し、ショールームを併設した施設で、より充実したサービスを提供できる体制を整えてまいります。

中国市場においては、一部の日系企業様の縮小・撤退など

CEOメッセージ

も見受けられますが、同国がものづくりにおいて世界最大の市場であることに変わりはありません。当社の中国支社は、斬新な構造改革を実施し、生産性を上げてゆける体制としました。当社の中国事業は、進出から四半世紀を超え、過去から培われた経験と実績で現地の企業経営者との人間関係や信頼関係も非常に良好です。現地に根を張るビジネスが育んだ強固な営業基盤は当社の強みであります。各地域での地場産業を熟知したナショナルスタッフは、中国のものづくりにおける



変化を俊敏に捉え、内需型産業企業との取引拡大を進めており、再成長への期待を膨らませています。

2025年2月には、トルコ共和国にイスタンブール支店を開設しました。この拠点では、今までとは違ったビジネスチャンスを探求しており、それをこの中期経営計画期間中に形にしたいと思っています。トルコと欧州は地理的にも産業面においても深くつながっていますね。このトルコ(中東)事業は、当社が得意とする工作機械や機械工具に限らず、新しい目線での産業機械市場開拓、バラエティー溢れる商材を増やし、過去に囚われないユニークな攻め方をしてまいります。このトルコ進出を足掛かりに、東欧、西欧の開拓を加速度的に進めるつもりです。EMEA(Europe, the Middle East and Africa)市場は、将来にわたって大きな成長が期待されます。当社は、海外ネットワークの戦略的な拡充において重要エリアと位置付け、既存の欧州拠点であるドイツやチェコとも連携しながら、中東や北アフリカ市場への進出も視野に入れて動いています。

ドイツにある欧州拠点の拡充は、EUビジネスの多様化対応と同時に進めます。新しいパートナーとの戦略的な協業も進め、同地域でのビジネスボリュームを増やすべく取り組みます。来年の統合報告書では、ご報告できると思います。

これまで生産財を中心に海外展開の説明をしましたが、消費財においても海外展開は果敢に取り組んでゆくつもりです。家庭機器事業においては、アセアン地域でのトライアル販売を既に進めており、住建事業においてもフィジビリティ・スタディを始めました。

全体的に申し上げますと、グローバル規模で産業の多様化が進めば、必ず生まれる新しいマーケットと新しい商材がございます。当社は60余年に及ぶ海外事業で鍛え上げた経験で

それらを正確に目利きし、組み合わせ、変化を先読みしながら絶妙にフィットさせ、攻めてまいります。このような機動力を有し、生産財と消費財のダブルウィングビジネスを海外展開でできる専門商社は山善しかいないと自負しております。

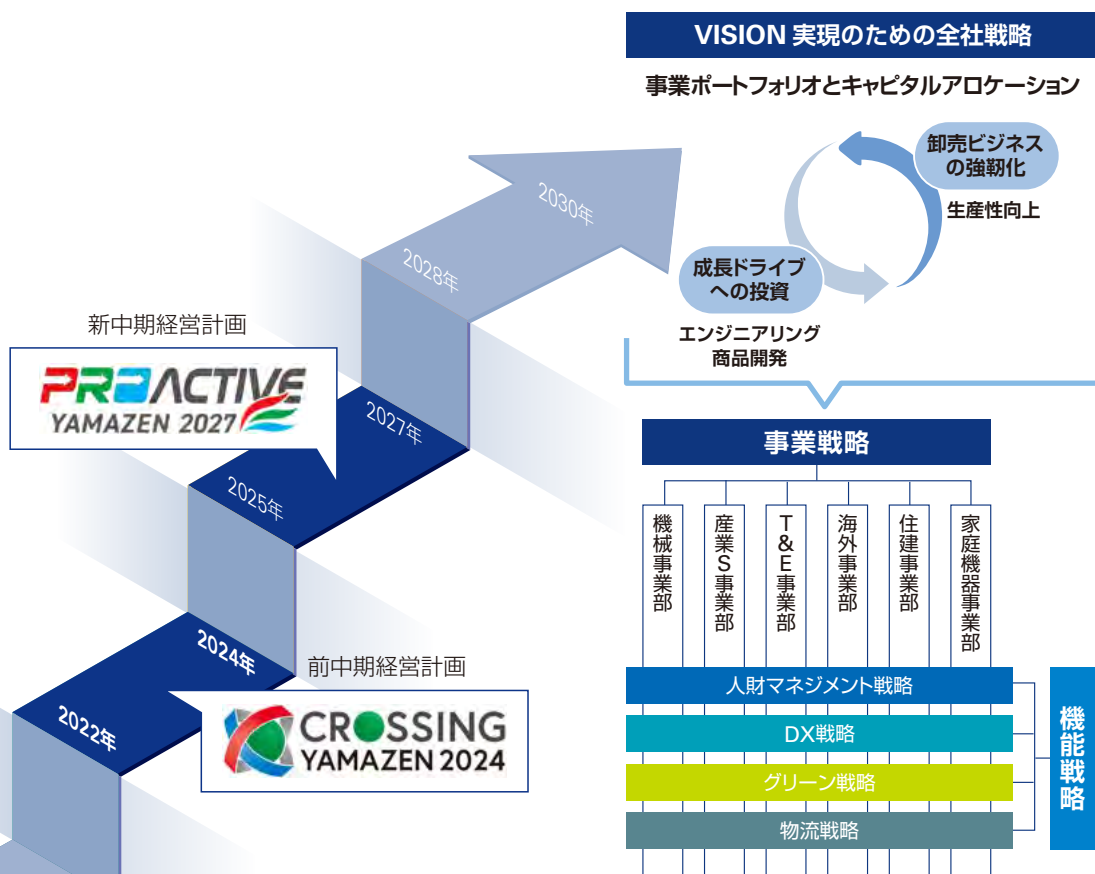
ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

私は、本年の年頭所感で2025年の経営スローガンを発表しました。それは、「私たちは激変するこの時代において 固定観念を捨て去り 成すべきことを大胆に実行しよう」であります。ものづくりにおいて進行する国内外の変化は常態化し、また人々が営む生活でのライフスタイルも大きく変わっています。数えきれない全ての変化を味方にして、理想論ではなく現実的な戦略を打ってゆかねば、企業の成長は叶いません。山善グループには、生産財と消費財の双方で培ってきた実績と信頼、広範なグローバルネットワーク、強固な人的資本など潤沢な経営リソースがございます。我々は、それが大きな強みであることをまずは自覚し、そして、存分に発揮できる時代が到来したと認識しております。中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」は、当社が掲げるビジョンの実現に向けた重要なステージであり、その最終年度は、当社創立80周年の年にあたります。今までたくさんのご支援を賜ったステークホルダーの皆様へ報いるためにも、中期経営計画で掲げた戦略・施策をまさに成すべきことと捉え、プロアクティブにスピード感を持って進めてまいりますので、どうぞご期待ください。

2030年のありたい姿 (VISION)

世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

当社は、仕入先、販売店、エンドユーザー、小売店、一般消費者、投資家など、社会の皆様とともにサステナブルな未来を切拓いていきたいという想いから、「パーパス（存在意義）」を「ともに、未来を切拓く」と定めています。また、2030年に向けて当社のありたい姿を示す「企業ビジョン」を「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」と定め、2030年におけるお客様を取り巻く世界観を定義し、当社グループとして取り組むべき5つの重要課題を特定しています。さらに、これらの重要課題をもとに策定した4つの全社戦略（機能戦略）に、各事業における事業戦略を掛け合わせることで、将来にわたり、安定的な収益源の強化と新たな収益源の獲得を追求し、中長期的な稼ぐ力（キャッシュ創出力）を強化していきます。そして、このビジョンの実現に向け、ロードマップを引き、2022年から3カ年ごとの中期経営計画に取り組んでいます。



山善を取り巻く2030年の世界観

01 脱炭素の 要求の高まり	02 デジタル化・ スマート化の進展	03 消費行動の 変化	04 国内外の 経済変動	05 ガバナンスの 要請拡大
-----------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------

2030年の世界観から導き出した重要課題

働きがいのある 職場の実現	デジタル化による 顧客価値の 最大化	グリーン ビジネスの 拡大	持続可能な調達・ 供給の実現	透明性のある ガバナンス体制 の確立
------------------	--------------------------	---------------------	-------------------	--------------------------

重要課題をもとに、4つの全社戦略（機能戦略）を策定

人財マネジメント戦略 	DX戦略 	グリーン戦略 	物流戦略
-----------------------	-----------------	-------------------	-----------------

前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の振り返り

2022年3月期からの3カ年の中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」は、「機能拡充期」として、収益性向上のための基盤構築を進めてきました。人財、DX、グリーン、物流の各機能戦略を強化し、営業戦術として顧客密着、トランスフォーム、デジタル融合を推進しました。

機能戦略においては、多様な社員の育成を通じて人的資本を強化し、デジタル人財の確保と基幹システムの刷新などIT戦略基盤の構築、さらに効率的な物流システムの整備が進みました。今後は、これらの機能をフル活用し、「稼ぐ力」をいかに高めていくかが重要であると認識しています。

一方、営業戦術としては、中小メーカーの業務デジタル化支援サービスの提供、販売店向けの受発注業務支援サイトや、家庭機器事業における自社ECサイトの立ち上げなど、あらゆる面において顧客接点におけるデジタル強化を図りました。

位置付け



経営指標結果

前中期経営計画期間中は厳しい経済環境の中、当初計画に対し、売上・利益ともに未達となりました。売上は2023年3月期に過去最高である5,272億円に達しましたが、地政学リスクの高まりによる投資マインドの低下や産業構造の変化などにより、その後は横ばいの推移となりました。利益面については、人件費の増加に加え、物流網の整備、基幹システムへの投資に伴う償却増など、機能拡充に向けた投資を行った結果、営業利益は減少しています。また、大型案件も含めた様々なM&A案件を検討してきましたが、成就には至りませんでした。これらの結果、ROEが十分な水準に達していないことは、喫緊の課題として認識しています。

(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
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	10,626	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。

前中期経営計画の振り返り

機能戦略の成果と課題

戦略	目標	成果	課題
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 → 総合職と一般職の統合、次世代女性リーダー育成研修等 → 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材・適職・適処遇を実現） → 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 ● グローバルレベルでの適材・適職・適処遇の推進 ● 変化対応に向けた専門能力の自律的向上
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並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 ● 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 ● データに基づいたマーケティングで新ビジネス創出 → 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 ● データサイエンス人財の拡充 ● 事業戦略やデジタルマーケティングサポート体制 ● 生成 AI の活用
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[※]の取組み → GBP App 導入 / GBP App 外販開始 ● コーポレート PPA 事業 → 6サイト 5.4MW → 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 ● GBP 参加企業への脱炭素経営推進と仕入先メーカー拡充 ● PPA 事業拡充に向けた事業部・取引先との連携加速
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	● 株式会社ロジライズに全社統合物流システム導入 ● デポ（小規模物流拠点）の設置（岡山、金沢、仙台、札幌） ● ロジス大阪稼働（ロジス東京に続く）、大規模物流拠点 ● 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）	● 事業部と株式会社ロジライズとの連携強化 ● 未導入拠点への全社統合物流システムの導入及び改善 ● 最適な拠点配置（家庭機器、生産財デポ）

営業戦術の成果

戦略	目標	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） ● 半導体・産業機械専門部署の設置（成長市場の明確化） ● 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 ● 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） ● 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 ● 家庭機器「山善ビズコム（自社 e コマース）」稼働による BtoB ビジネスの強化 ● 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

※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CO₂削減効果を集めて数値化し、CO₂削減に貢献する活動。GBPAppは、CO₂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ます。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CO₂排出量の見える化に寄与していきます。

新中期経営計画の策定に向けて認識した課題の総括

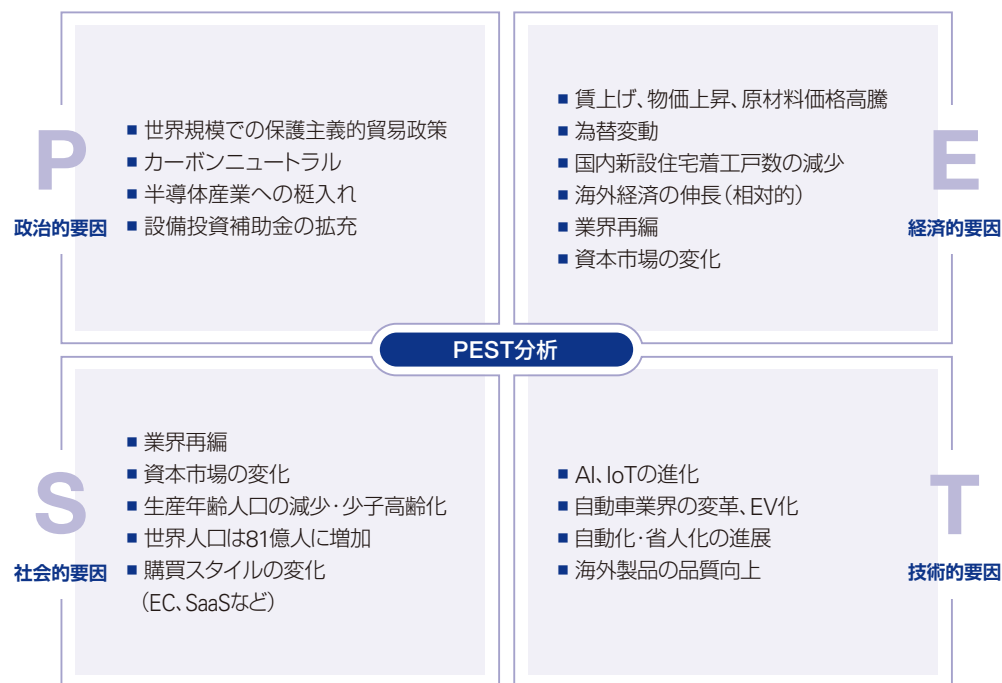


新中期経営計画策定に向けて

山善を取り巻く市場環境分析

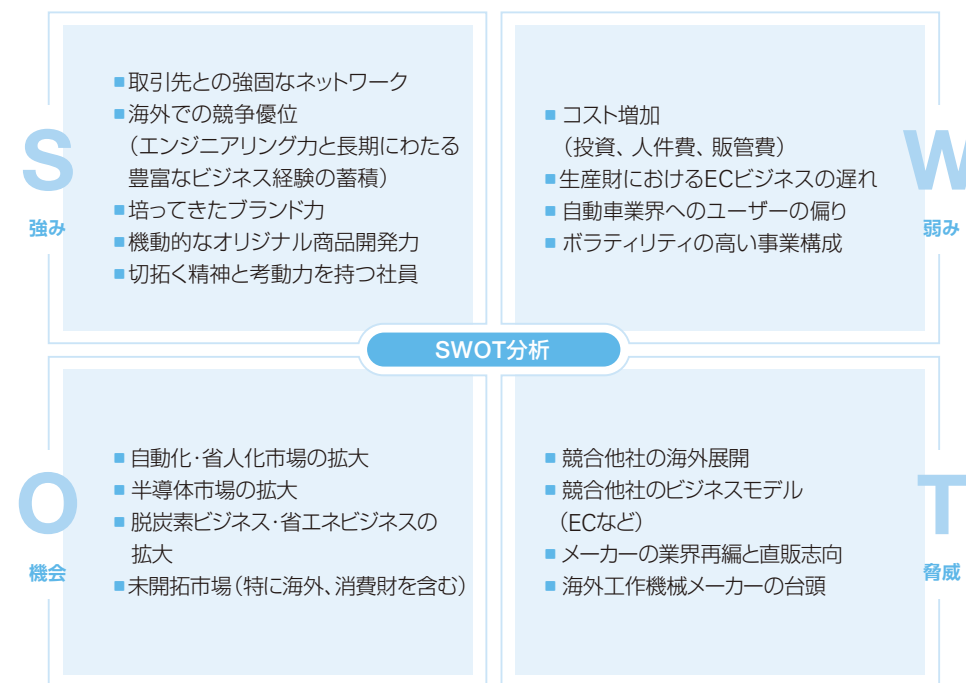
PEST分析

2030年に向けた企業ビジョン策定時点と比較すると、外部環境は大きく変わりました。特に、ゼロ金利政策の終焉、物価の上昇、それに伴う高い賃上げ水準の要請など、経済的要因の変化が顕著です。収益力を一段と高めるための戦略が必要です。



SWOT分析

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していきます。事業環境の変化をチャンスに、世界各国に拠点を持つ、トップクラスの機械商社としてのプレゼンスを武器に事業機会を拡大していきます。



取引先との強固なネットワークを活かし、半導体産業、自動化ビジネスなどの成長が期待できる市場へ事業領域を拡大するとともに、特に優位性のある海外市場においては、地理的拡大を加速し、成長のドライブとしていきます。

新中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」

2026年3月期から、新たな中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」に取り組んでいます。この計画は、変化の激しい時代において進取果敢な姿勢で挑む決意を示し、「価値創造期」と位置付けています。前中期経営計画期間中に拡充した機能を最大限に活用し、当社ならではの価値創造を進める期間としています。

P.20に示した前の中期経営計画における課題や、P.21で分析した市場環境を踏まえ、達成したい5つの戦略ポイントを策定しました。これらのポイントに基づき、各機能戦略や事業戦略を推進し、仕入先、販売店、エンドユーザーの皆様とのパートナーシップをさらに強固なものとします。これらの取り組みを通じて、業界内での競争力を高め、顧客満足度の向上を図り、社会に貢献する企業としての役割を果たしていきます。

位置付け



経営指標目標

新たな中期経営計画では、卸売ビジネスを強靱化させながら、成長事業への投資を行っていきます。前中期経営計画に続き、M&Aの可能性は模索していきますが、計画には織り込まず、オーガニック成長での目標設定としています。次期中期経営計画におけるROE10%以上の実現を見据え、稼ぐ力を高め、最終年度の2028年3月期には、ROE8%を達成します。

セグメント別売上高

(単位：百万円)

セグメント	事業	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2028年3月期 計画	対2025年 3月期
生産財	機械	72,217	73,000	80,000	+10.8%
	産業ソリューション	95,049	99,000	110,000	+15.7%
	ツール&エンジニアリング	80,204	82,000	90,000	+12.2%
消費財	海外	85,733	90,000	120,000	+40.0%
	住建	78,623	80,000	85,000	+8.1%
	家庭機器	100,883	104,000	115,000	+14.0%

売上高／利益

(単位：百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画*	2028年3月期 計画	対2025年 3月期
売上高	516,126	530,000	600,000	+16.3%
営業利益	9,535	10,000	16,000	+67.8%
経常利益	10,018	10,000	16,000	+59.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,845	7,150	11,000	+40.2%

※2025年10月15日公表の修正計画

経営指標

(単位：百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2028年3月期 計画	対2025年 3月期
自己資本利益率 (ROE)	6.1%	5.5%	8.0%	+1.9%
基礎的営業キャッシュ・フロー	8,341	11,000	14,000	+67.8%
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。

新中期経営計画

前中期経営計画の成果と課題、市場環境分析を踏まえた
5つの戦略ポイント前中期経営計画の振り返りで認識した
課題（P.20）との関連性

戦略遂行に向け、組織を再編

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

詳細は
P.31-

A B C D

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

詳細は
P.39-

A B C D

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

詳細は
P.31-

A B C D

4
経営基盤の
強化

- 2030年を見据えた物量に耐える物流体制の構築
- 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

詳細は
P.45-

A B C D

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

詳細は
P.57-

- 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

海外事業部の新設

- ✓ 指揮系統の一歩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

1 価値創造の
深化2 グローバル
展開の加速

ICT本部の新設

- ✓ 「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

3 営業活動の
高度化4 経営基盤の
強化

新中期経営計画

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性

企業価値の向上に向け、ROE向上、成長期待の向上、株主資本コストに関連した指標や施策とつながりを持つ5つの戦略ポイント、資本政策・財務戦略を、確実に実行していきます。



CFOメッセージ

取締役
専務執行役員
最高財務責任者（CFO）

山添 正道



「攻めの財務戦略」で成長投資を推進し、 収益基盤の強化を目指す

2025年3月期の経営成績を振り返って

2025年3月期は前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の最終年度でした。当期の経営成績を振り返ると、特に収益面で不満の残る結果となりました。かねてから、景気サイクルに伴うボラティリティを抑制する方針で事業運営を行ってきましたが、そのための打ち手が十分でなかったことに加え、人件費、物流費、システム関連費などのコストが上昇し、利益の圧迫要因となりました。また、実効性ある成長投資を完遂できなかったことも、連結業績、特に収益面にマイナス

の影響をもたらしました。この結果、2025年3月期のROEは6.1%と目標としていた10%を大きく下回る着地となりました。

一方、体制面及び事業面では一定の成果を残すことができました。人的資本経営の進化を見据えた適切な人財マネジメント戦略の推進、DXによる新たな付加価値の創造、ロジスティクスの一層の効率化、商品製造やエンジニアリングを含めたトータルソリューションの提供など、経営体制の高度化と事業基盤の強化に向けた取組みは着実に進展しました。反省点は多かったものの、次のステージを見据えて、経営体制の高度化を図ることに成功した意義ある年度であったと振り返っています。

株主還元と資本市場との対話について

業績が軟調に推移している反面、当社の市場評価を表すPBRに顕著な落ち込みはなく、資本市場からの評価に大きな変化がないことがうかがえます。前中期経営計画の途上であった2023年8月に株主還元方針を変更し、連結配当性向40%とDOE(自己資本配当率)3.5%のいずれか高い金額を毎期の配当金額としたことが、安定配当を好まれる株主投資家の皆様から評価をいただけたのではないかと考えています。適切な資本政策を実行し、それが市場の信任を得たことは、当社の経営において大きな前進であったと振り返っています。その後、2023年12月には、取引金融機関が保有する当社株式の売出しを実施し、2024年5月から8月にかけて総額50億円の自社株買いを行いました。安定した株主還元、株式の市場流動性向上、計画に沿ったキャッシュ・アロケーションの実行が、株主資本コストの低減につながり、PERやPBRの水準を維持することに寄与したと考えています。また、今後、お取引様との相互保有につきましても、お取引関係に配慮しながら縮減する方針に変わりはありません。

前中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」の振り返り

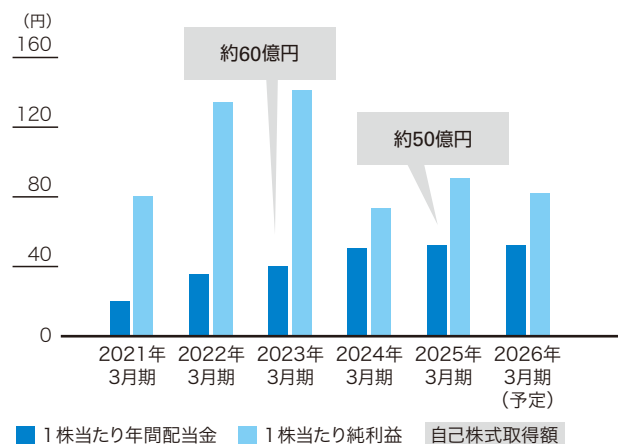
(単位：百万円)

	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%
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%

CFO メッセージ

私は過去数年、様々な機会を捉えて投資家との対話を重ねてきました。そこでは株主還元の充実やROEの向上を望む声が多く、また連結配当性向30%を目安とする従来の配当政策では、投資計画の進捗や短期収益の変動により株主還元が不十分になる可能性が高いとの認識もあり、配当方針の変更を決定しました。当社の自己資本は十分に強固であり、今後「資本コストと株価を意識した経営」を徹底していくためにも、適正な資本水準を維持した上で利益還元の拡充を

株主還元



	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期 (予定)
配当性向 (%)	24.9	26.2	28.4	68.5	57.4	63.5
自己資本配当率 (DOE) (%)	1.9	2.9	3.0	3.5	3.5	3.5
自己株式取得金額 (百万円)	—	5,999	—	—	4,999	—
総還元性向 (%)	24.9	75.8	28.4	68.5	120.5	63.5

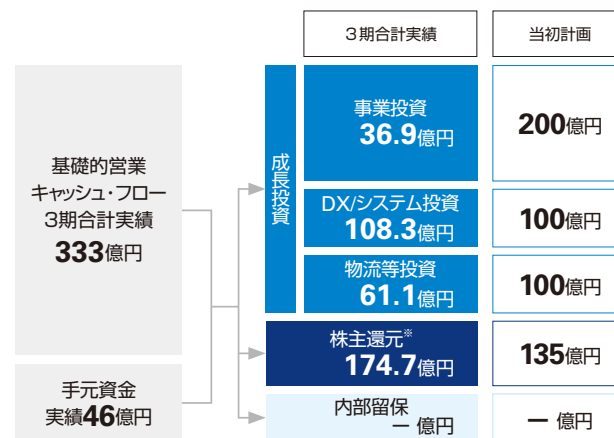
図ることが必要だと考えました。引き続き、私自身が機関投資家やアナリストと直接面談することにより、肌で感じた投資家の皆様のお考えを経営と事業運営に反映し、適正な市場評価を獲得するために不可欠な取組みと考えています。

前中期経営計画の成果と残された課題

次に、前中期経営計画期間における投資活動とキャッシュ・アロケーションについてお話ししたいと思います。前中期経営計画では総額200億円の事業投資枠を設定しましたが、およそ2割の進捗にとどまり、その2割も投資資金を短期で回収できる性質ではなかったことから、当社の業容拡大あるいは収益力の強化につながるものとはなりません。M&Aに関しては複数の案件について検討・協議を行ってき

前中期経営計画のキャッシュ・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・フローのすべてをアロケーション



*配当、自己株式取得額

ましたが、いずれも実現には至りませんでした。当社は資本業務提携を含むM&Aを、企業価値を拡大するために有効な手段と考えており、今後も対象企業の探索や分析、当該企業との合意形成に前向きに取り組んでいく方針です。一方、システム関連や物流施設などの設備投資は順調に進展し、当社の事業基盤はより盤石なものとなりました。

あらためて過去1年の当社のPBRを見ますと、1.0倍を中心に狭いレンジで推移しており、9月30日時点では0.96倍となっています。PER16倍を超え、ネットキャッシュポジションにある当社の状況に鑑みると、事業価値が過小評価されている可能性もありますので、事業投下率を改善し資本収益性を高めるとともに、株主資本コストの低減に努め、PBRを1.5倍、2.0倍の水準に向けて努力を続けることこそ、株主様の負託に応えるためにマネジメントがなすべき務めだと理解しています。

山善はこれまで経営と事業の効率化に継続的に取り組むと同時に、すでにご紹介したように、資本の効率性を重視した資本政策を推進してきました。しかし、そこで生み出されたキャッシュを各事業領域、各投資案件にどのように配分し、収益化していくのかという点において、当社の取組みはいまだ十分とは言えません。分母（自己資本）を縮小すれば足元のROEは向上しますが、分子（当期利益）を拡大する流れを生み出さなければROEの継続的な成長は期待できないということです。山善の社員、特に営業部門は事業の収益動向に敏感ですので、私はあえて「ROEが8%ないと資本市場においては赤字評価だよ」と言っています。エクイティスプレッドに対する意識を喚起することで、資本コストに留意した事業運営をさらに促進していきます。

CFO メッセージ

中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」の財務方針

本年度からスタートした新たな中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」では、「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」の5つの戦略ポイントに経営リソースを集中投入することにより、2030年のありたい姿（VISION）の実現を目指していきます。

財務については、エクイティスプレッドマイナスを早期に解消し、価値創造企業に復帰すること、そしてROE 10%以上の達成を見据えて、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していくことを基本方針として打ち出しました。株主様への利益還元は、従来の方針及び基準指標を踏襲していきます。長期発行体格付「A」を維持できる自己資本水準を保ちながら、継続的かつ安定的な配当を実施するとともに、財務状態や株価などを総合的に勘案しつつ自己株式の取得を機動的に行う方針です。

売上、利益並びに各経営指標については、売上高6,000億円、営業利益160億円、経常利益160億円、当期純利益110億円、ROE8%、基礎的営業キャッシュ・フロー140億円、自己資本比率40～45%を最終年度の目標に設定しました。経済社会の不透明感が強まり、事業環境が激しく変化する中、人件費をはじめとするコストの上昇を踏まえてやや保守的な数値としています。

ROEの向上と中長期の利益成長について

中期経営計画における各種施策の策定と定量目標の設定プロセスにおいては、マネジメント間で周知な議論を行っただけでなく、事業部とも意見交換を重ね、全社的な合意の形成に努めました。ROE8%の回復時期、過去の業績と比較した場合の収益目標の妥当性、今後3年間における投資規模など、様々な観点から中期経営計画の有効性を検討しました。また社外取締役とも基本方針、各戦略、諸目標について議論し、特に資本政策と成長戦略に関して貴重な助言を得ることができました。もっとリスクを取るべきではないか、M&Aに慎重過ぎるのではないかという指摘もあり、そうした外部視点に立った意見・提言も中期経営計画の詳細を詰める際の参考としています。ROE8%の回復は必ず達成すべき経営目標のひとつです。もちろん、資本の操作によって一時的にROEを高めることは可能ですが、私たちはそうした短期的な対応に傾くことなく、将来を見据えた戦略的な投資活動を通じて中長期の利益成長を図っていく考えです。

また、オーガニック投資とインオーガニック投資を並行して進めていきます。祖業である卸売ビジネスについては、「強靱化事業」として、M&Aの可能性を検討しつつ、提供機能の強化や事業領域の拡大に向けた投資を実行し、市場におけるプレゼンスを高めていきます。これらの事業では業界の再編や流通システムの進化など、事業構造を変革する動きが顕在化しており、当社が現在のポジションを維持・拡大していくためには、こうしたトレンドに的確に対応していくことが不可欠だと認識しています。一方、エンジニアリングビジ

ネス及びファブレスメーカービジネスは、「成長事業」として基盤拡充にも積極的に取り組んでいきます。日本市場が縮小傾向にあることを踏まえて、特に伸び代の大きい海外事業の業容拡大に努めると同時に、開拓余地の大きい家庭機器のさらなる伸長に力を注いでいきます。現在、一定規模の収益を上げている企業と資本業務提携を含むM&Aを行うという選択肢も当然、視野に入ってくるでしょう。

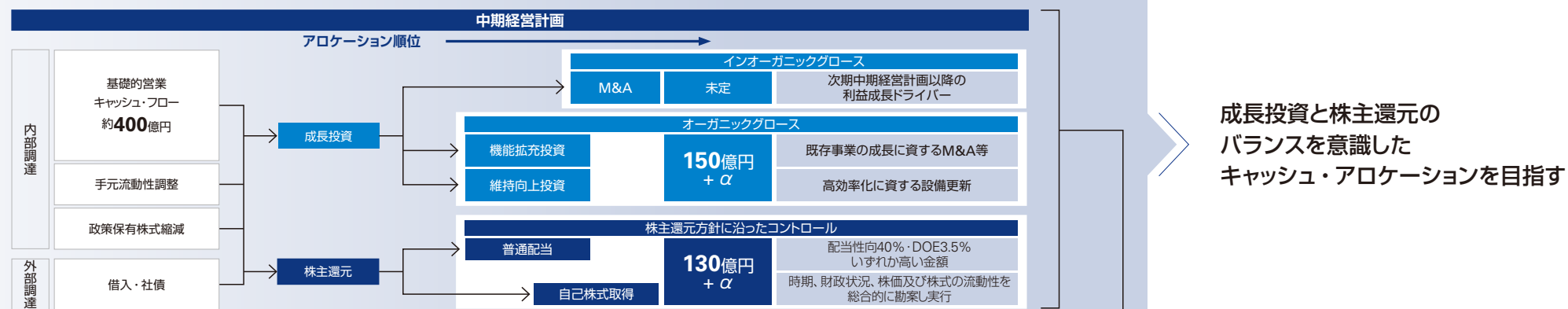
事業構造の最適化を目指す キャッシュ・アロケーション

事業ポートフォリオ変革の観点では、生産財ビジネスに比べ相対的にボラティリティの低い消費財ビジネスの拡大により、生産財と消費財の売上比率を現在の65対35から、50対50となるよう収益構造の安定化を図っていく方針です。

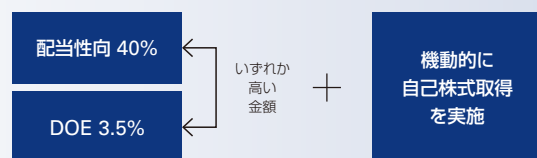
キャッシュ・アロケーションは、3年間の基礎的営業キャッシュ・フロー約400億円のうち、オーガニック投資に150億円+ α 、普通配当と自己株式取得に130億円+ α を振り向ける計画です。インオーガニック投資については、その規模に鑑み、必要に応じて社債による調達、金融機関からの借入も実行していきます。新中期経営計画の経営目標を達成できるかどうかは、海外事業の伸展状況にかかっています。当社は海外事業の成長率（3年間）を40%増に設定しており、これはCAGR 12%弱に相当します。相当高いハードルではありますが、すでに進出済みの地域の横展開による拡大、新たな地域への進出、取扱製品の深掘り、拡充により実現する方針です。詳細はCEOメッセージをご参照ください。

CFO メッセージ

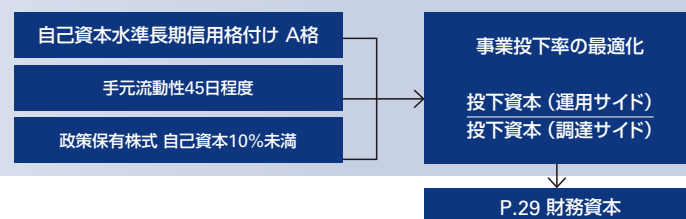
①新中期経営計画のキャッシュ・アロケーションの見通し



②株主還元方針



③バランスシートコントロール



財務規律を保ちつつ
投資と還元を推進する

投資家の皆様から、成長投資が十分に進まなかった場合の自己資本比率の水準についてご質問をいただくことがあります。現状の自己資本水準を維持する方針ですが、その背景には2つの理由があります。1つ目は、多数の取引先と反復継続的にBtoB取引を行う当社にとって、一定以上の信用力の維持が円滑な取引に不可欠であるためです。過度に保守的な財務運営をする考えはありませんが、発行体格付け(長期信用格付け) A格を信用力の目安としています。この水準を維持することで、仕入先メーカー様の与信判断にかかるコストを抑え、原価低減に寄与すると考えています。2つ目は、新中期経営計画の定量計画にM&Aによるもの

は含まれていないものの、計画期間中に成就する案件がある可能性を見据えているためです。特に、業績のボラティリティ低減には消費財分野の拡充が必須と考えていますので、そちらの領域における相応の規模のM&A実行の必要性も強く意識しています。いずれも売上高への貢献は実行時に発現しますが、利益貢献はのれん償却を勘案すれば、次期中期経営計画以降となると考えています。また、昨今の買収価額の水準に鑑みると、M&A実行により、相応の金額ののれんが発生するものと想定しており、そのリスクバッファを確保するために現状の自己資本水準を維持することとしました。

M&Aの資金調達については、外部の経済金融環境と当社の財政状態を踏まえて、最適な調達方法を選択していく考えです。当社は相応の長期信用格付けを維持しており、長期・短期を問わず多彩な調達手段を確保しています。必要な資金の全てを株主資本に頼るのではなく、金融機関からの借入や社債、CPなどを活用しながらレバレッジの効いた事業運営を行うことも、資本の効率性を高める上で有効な手法だと考えています。事業ごとにそれぞれの事業ライフステージ(立ち上げ期～成長期～成熟期～衰退期)に応じたキャッシュ・アロケーションを進め、事業投下率(投下資本(運用サイド)/投下資本(調達サイド))の最適化を図ります。

CFO メッセージ

P.28 事業投下率の最適化

④事業ポートフォリオとキャピタル・アロケーション

ビジネス	価値創出 場所	取扱商品	事業性	収益安定性	粗利率指標	営業利益 シェア	↓ 投下資本								資本 収益性
							非財務資本			財務資本					
							仕入先	販売先	人員	運転資本	デジタル	在庫	物流		
エンジニアリング	海外	生産財	シェア拡大	変動大	★★★★～ ★★★★	25%	主に 国内メーカー ネットワーク	(製造 事業者)	40%弱 (そのうち、 海外60%) 約1,000名	★★★★★	★★★★	★★★★	★★	★★★★	
	国内				★★～ ★★★★							★★		★★★★	
卸売	海外		シェア維持	安定的	★★	60%			国内販売 ネットワーク			60%強 (そのうち、 海外20%) 約1,500名		★★★★	★★★★★
	国内	★			★		★			★★★★★					
		住建			★★		★★★★			★★★★★					
		家庭機器			シェア拡大・ 需要拡大		★★★★			15%	主に 海外メーカー ネットワーク	支持者・ ファン	3～4% 約100名	★★★★	★★

★印 粗利益指標・資本収益性：星が大きいほど相対的に高い
財務資本の各項目：投下資本等の規模

人的資本を最重要アセットに据え、最適なキャピタル・アロケーションを目指す

1. 非財務資本

当社グループにおけるキャピタル・アロケーションの要諦は、人材の最適配置、人的資本投下の最適化にあると考えています。例えば、卸売ビジネスの持続的な発展には、多くの仕入先メーカーと販売先様との関係性の深化が不可欠であり、それを実現することができる人材を育成し適切に配置するかが重要です。また、海外におけるエンジニアリングビジネスの持続的な発展には、技術に対する知見を有し、異文化に飛び込み活躍できる人材をいかにして育成、あるいは採用し配置するかが競争優位性の確立に大きく影響を及ぼします。

2. 財務資本

当社グループの事業の多くは資産回転型ビジネスであるため、シェア拡大にあたり資金の制限を極小化するべく運転資本回転率の向上を追求してきました。その結果、運転資本（WC）は最適化され、WCがマイナス値のビジネスも存在します。昨今は、卸売ビジネスにおいて積極的にデジタル、物流投資を推進することで、人的資本の再配分、すなわち非財務資本から財務資本への置換により、貴重な人的資本の調達を推進しています。資本収益性に一時的な影響はあるもののビジネスの持続可能性を高め、かつ、良質な売上の拡大により利益額の増加を目指しています。この取組みにより、中長期的な資本収益性の確保を目指します。

CFO メッセージ

ここで既発の転換社債の償還についてご説明したいと思います。当社は2021年、ROEの向上を主目的に100億円のユーロ円建転換社債型新株予約権付債型(ユーロ円CB)を発行し、そのうち60億円を自己株式の取得に充当しました。このユーロ円CBの償還期限が2026年4月に到来します。直前の2026年1月末まで一定の転換制限条項は付されていますが、株価水準次第であるものの、転換制限解除後に株式への転換が進む可能性はあります。これまでは、希薄化懸念は限定的であったものの、今後、実際に転換された場合の影響についてはこれを十分に意識しています。ここで、将来の資本政策に関して言及することは差し控えますが、株価動向、市場流動性等を総合的に検討し適切に対処する方針に変更はありません。



「市場感応度の高い会社」を実現するための取組み

先ほど、機関投資家やアナリストなど市場関係者と対話を続け、そこで得られた知見や気づきを当社の資本政策・財務戦略に役立ててきたこととお話ししました。健全な財務規律を堅持すること、適切なキャッシュ・アロケーションによって事業成長と株主還元の両立を図ること、それらはCFOの大切な任務ですが、自社の財務と事業に関わる取組みとその成果を、迅速かつ確に発信し、市場関係者の理解と共感を喚起していくことも果たすべき役割のひとつだと考えています。財務戦略あるいは事業戦略を発信・訴求することだけがIRではありません。大切なことは、山善の成長ストーリーと価値向上ストーリーを効果的に伝えていくことです。その裏づけとして財務があるということを忘れてはならないと思います。

幸い、当社財務部門の働きかけも奏功し、ROEや資本コストに関する社内の意識に変化が見られるようになってきました。以前より各事業部門には、営業利益にのみにこだわる傾向が根強く存在しましたが、この数年は、社内各部門が連携して企業価値の向上を図り、適正な市場評価の獲得に努めるという風土が醸成されつつあるという印象です。私はCFOとして「市場感応度の高い会社」を目指してきましたが、その取組みが企業文化として結実しつつあることに手応えを感じています。

ステークホルダーの皆様の信頼と期待に応えるために

私たちが今、軸足を置いている生産財の業界では、卸も含め、ほとんどの企業がPBR 1倍未満にとどまっています。小さい池に多くのプレーヤーがひしめいている状態と言えるでしょうか。そうした状況下で、政府や東証から資本コストと株価を意識した経営と企業価値向上の取組みが強く要請されるようになってきました。アクティビストの活動の在り方が変わる中で、むしろそれを容認し、促進するかたちで、新たな規範づくりが進められています。企業の在り方があらためて問われる中、当社は従来の経営手法や成功体験に固執することなく、大胆に、そして強かに実効性ある成長戦略を遂行し、企業価値の一層の拡大を目指してまいります。

長い歴史の中で培ってきた豊かな顧客基盤、人的基盤を活かして、経営と事業の高度化を図り、山善の次のステージを切拓いていくこと、それが当社CFOの第一の責務です。経営環境は今後も先行き不透明な状況で推移すると思われますが、当社はこれからも、健全な財務規律を堅持しつつ、資本効率を意識した経営と将来を見据えた成長投資を実行し、成長軌道への早期の復帰とその後の持続的成長を追求していきます。そして、お客様、株主・投資家の皆様、お取引先、当社社員など、あらゆるステークホルダーの信頼と期待にしっかりと応えてまいります。皆様には引き続き、当社の経営と財務運営に対するご理解とご支援をいただきたく、心よりお願い申し上げます。

山善の事業

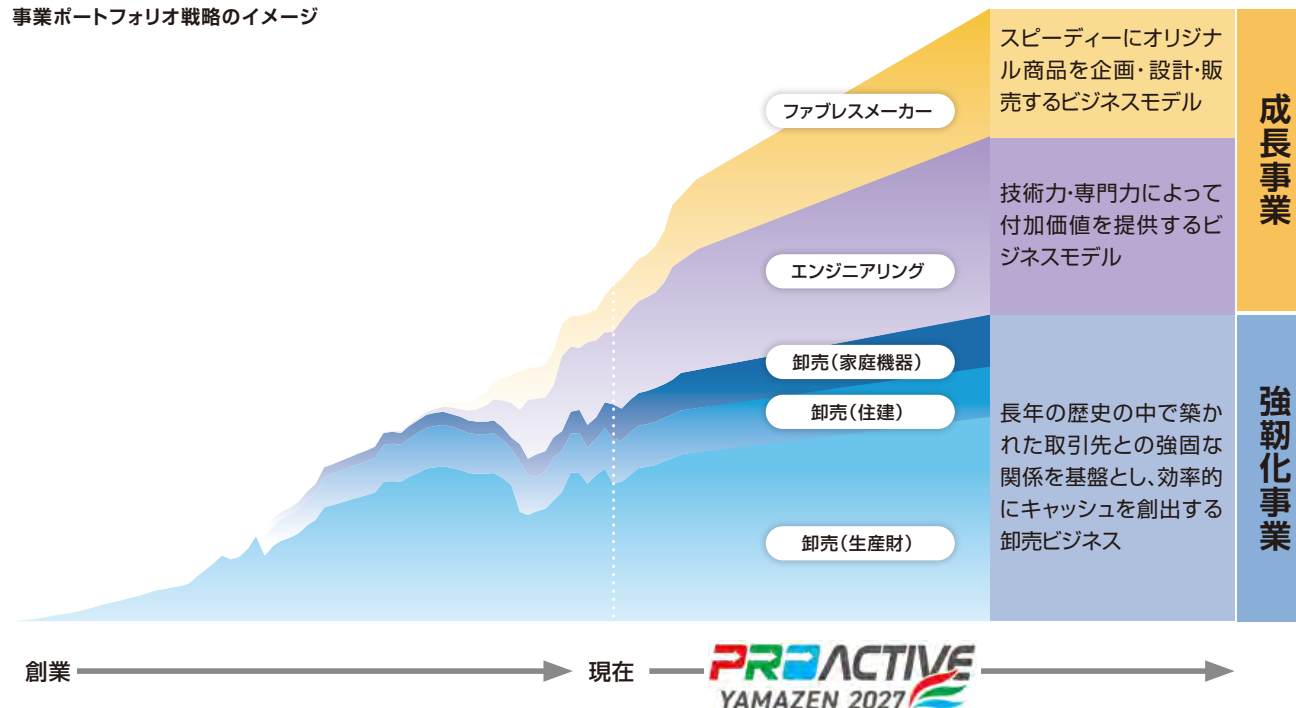
当社は、継続取引により安定的かつ効率的にキャッシュ・フローを創出する卸売ビジネスに、エンジニアリングビジネス・ファブレスメーカービジネスといった付加価値の高いビジネスをアドオンし、成長してきました。株主資本コストを上回るROEの実現に向け、卸売ビジネスを強靱化事業と位置付け、

効率的にキャッシュを生み出すとともに、人的資本や知的資本、社会関係資本を増強させていきます。そして、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である成長事業に資源配分することで、持続的な成長を目指します。

【中長期的な企業価値向上の考え方】

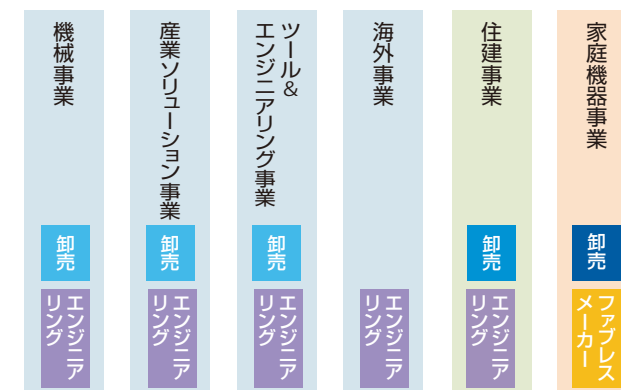


事業ポートフォリオ戦略のイメージ



ビジネスモデルと事業の関係

卸売ビジネスをベースとして商材別に組織を編成し、エンジニアリングビジネス・ファブレスメーカービジネスをアドオン。



中期経営計画におけるポイント

中期経営計画の5つの戦略ポイントのうち、①価値創造の深化、②グローバル展開の加速、③営業活動の高度化に即した取組みに各事業が注力することで、良質な売上の拡大・コストの削減・運転資本回転率の向上につながり、ROEの向上を実現します。

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などを通じて付加価値を創出

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対応をスピーディーに実行

③営業活動の高度化

対面営業による顧客価値の最大化、デジタルチャネルの強化、CCCを意識した受発注契約と在庫管理による効率化

国内生産財事業



事業部と支社のさらなる連携強化で、 卸売ビジネスと顧客密着ビジネスの両立こそ山善の姿

国内生産財事業は、工作機械、マテハン、メカトロ、環境機器、切削工具、工作機械周辺機器、測定・計測機器等を、幅広い製造業の皆様にお届けしています。前中期経営計画から取り組んでいるエンジニアリング機能と専門性の強化を推し進め、専門性の高い事業部と、それぞれの地域において顧客密着で営業する支社との密な連携による相乗効果で、顧客の課題を解決し、日本のものづくりに貢献していきます。

上席執行役員
営業本部 副本部長（国内担当）

坂本 伸二

強み

- ・事業部と支社の連携による専門性と地域性を融合したきめ細かな付加価値営業
- ・長年にわたるリーディングメーカーとの深いリレーション
- ・「機械売り」にとどまらずエンジニアリング機能を付加することで顧客の課題を解決

機会

- ・EV化やIoTの進化による自動車業界のプロダクトの変革
- ・労働力不足を背景とした製造現場・物流現場の旺盛な自動化・省人化ニーズ
- ・脱炭素ビジネス・省エネビジネスの拡大
- ・3DプリンターやIoTなど新たな商品技術の発展

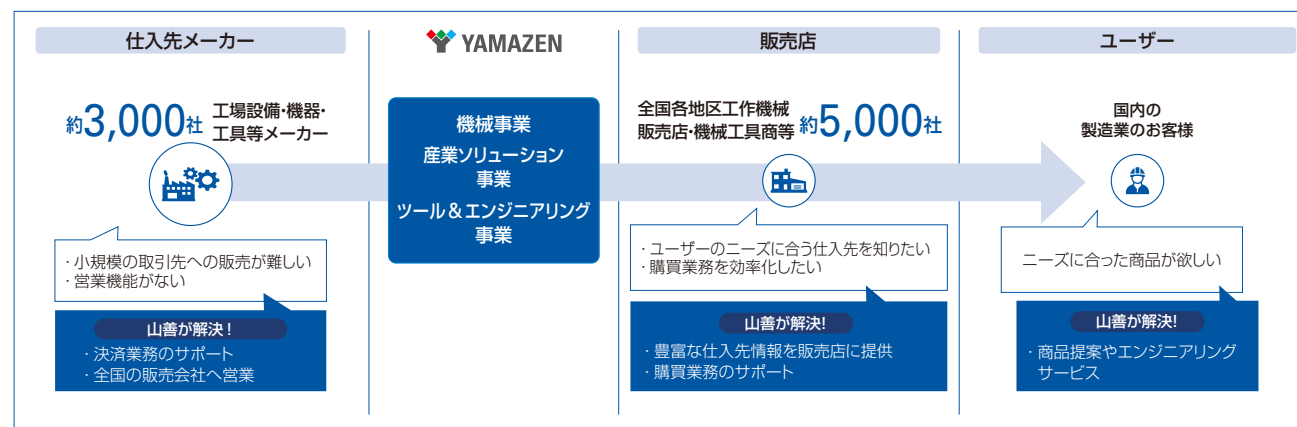
脅威 (リスク)

- ・デジタル化によりメーカーとユーザーの距離が縮まり、商社としての情報提供価値が低下
- ・メーカーのみならず、販売店も巻き込んだ業界再編
- ・EV化による内燃機関製造に関連する金属加工の減少
- ・価格競争力のあるアジアメーカーの性能向上による競争激化

国内生産財 卸売ビジネスの商流

約3,000社に及び仕入先メーカーから、製造業に必要な様々な製品を仕入れ、全国各地の約5,000社の販売店を通じて、国内すみすみの製造業のお客様にお届けしています。

仕入先メーカーに対しては、営業ネットワークや小規模取引先等への信用補完と配送の一本化といった効率化を提供し、販売店に対しては、多岐にわたる仕入先の情報や発注の効率化、多頻度の配送など、個社では対応が難しい付加価値を提供しています。



機械事業



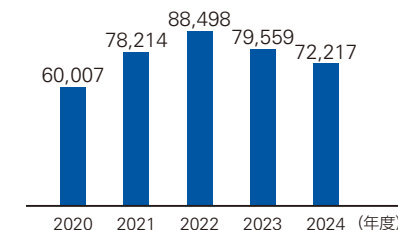
切拓く人間力と商品知識力、エンジニアリング力をかけ合わせ、 「生産技術代行商社」を確立します

製造業の皆様が抱える潜在的な課題を明確化し、価値あるソリューションを提供することで事業領域を拡大し、工作機械業界の需要変化に左右されない強靱な事業基盤を築いていきます。成長産業となる新たな市場や分野を開拓し、単に製品を提供するだけでなく、エンドユーザー様の生産技術に関する課題を解決するパートナーとしての役割を果たします。そのために、前の中期経営計画で新設した組織や、拡充した高度人材の芽を育て、果実を収穫してまいります。

執行役員 機械事業部長

岩瀬 英治

売上高の推移 (単位: 百万円)



市場の見立て

- 国内工作機械市場は、好不況の波を受けながらも中長期的にはAI、IoTと言ったDX関連技術の成長により、半導体関連の投資が促進される
- EVシフトによる電動化部品の市場が拡大、従来の製造工程、製品に大きな変化が到来
- 中国をはじめとした価格競争力のあるアジアメーカーの台頭により国内の競争が激化し、工作機械業界の構造改革が必然となる
- 人手不足による自動化、省人化投資の拡大



基本方針

- 既存ビジネスの収益力向上のため、顧客ポートフォリオの入れ替えを行う
- 事業のボラティリティを低下させるため、工作機械業界の景気影響の最小化を実現
- 自動車業界中心の事業構造から脱却するため、成長産業への市場開拓を進める
- 社会課題へのソリューション提案

注力する取組み

取組み① 付加価値の高い提案営業の推進

人手不足という国内製造業の深刻な課題の解決に向け、自動化・省人化案件に専門的に対応するエンジニアリング室を立ち上げています。当社の幅広い商品知識を活かし、販売店とともに新たな中堅・大手ユーザーを開拓するなど、従来の卸売ビジネスを深化させていきます。

また、社内データを活用し、AIによる市場分析を通じて新たなビジネスチャンスを創出し、顧客理解を深めることでさらなる営業活動の効率化を実現します。

取組み② 成長産業への市場開拓

世界最高レベルの技術力を持つ工作機械メーカーの製品を、5軸加工や自動化を組み合わせながら、「半導体」「医療」「航空・宇宙産業」など、今後の成長市場に向けた拡販に取り組んでいきます。さらに、新設した産業機械部と卸売ビジネスとの連携を強化し、営業力の強化を図っていきます。また、近年販売を強化してきた鍛圧・板金機械に加え、様々な産業機械の拡販に取り組み、新たな顧客を開拓していきます。



産業ソリューション事業



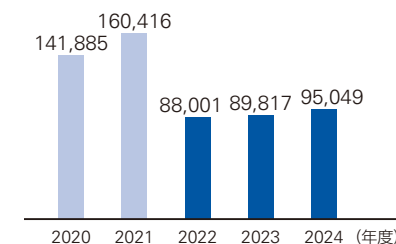
唯一無二の様々なソリューション提案でお客様の課題を解決します

製造・流通現場のテーマである「人手不足」「脱炭素」「DX活用」といった課題解決を事業の新たなビジネスとして成長させるために、全国各地でそれぞれのテーマに沿ったオリジナル展示会の開催や専門展への出展を行ってきました。その結果、生産性向上や人手不足を解決するマテハン設備、メカトロ機器、環境機器において業績を支える大きな成果となっています。今回の中期経営計画では、収益性向上と独自情報を持つために取り組んできたオリジナル商品の開発とプロモーションをさらに加速させて、強固な販売ネットワークである販売店様との協業をさらに進めると、新しいビジネスモデルの構築で仕入先メーカー様、販売店様とともに発展を目指します。

執行役員
産業ソリューション事業部長

高松 勝彦

売上高の推移 (単位: 百万円)



※2020年度、2021年度はツール&エンジニアリング事業との合算値です。

市場の見立て

- 労働力不足を背景とした製造現場・物流現場の旺盛な自動化・省人化ニーズの伸長
- カーボンニュートラルの世界的な潮流による再エネ・省エネ市場の拡大
- AIやIoTによる製造現場のDX化の伸長



基本方針

- ユーザーの課題を解決する新規事業を仕入先メーカー、販売店と協業して推進
- オリジナル商品の開発を強化し、収益性を向上させるとともに、独自情報によるメーカー的立ち位置でビジネスを展開
- エンジニアリング機能を充実させ、ユーザーに最適な価値提供を行うビジネスへ転換を図る

注力する取組み

取組み① 販売店への新たな事業化提案の推進

当社の事業の商品カテゴリー「マテハン」「メカトロ」「環境」「インフラ」の主力メーカーの製品を販売店の新しい事業の柱として成長させるために「事業化提案」を推進します。これまで工場見学会、事業化提案会、共同拡販活動を通じて徐々に成果を得てきましたが、さらに主力メーカーとの連携で、その先のユーザーの課題解決に寄与する新しい商品、新しい販売手法、ソリューション提案で三位一体のビジネスをより強固に拡大します。

取組み② オリジナル商品開発の強化と新しいビジネスモデルの構築

新しい市場の開拓、ユーザートレンド情報の取得、収益性の向上を目指すために、オリジナル商品の開発、プロモーションを進め、事業の発展と健全化を図ります。AIを活用した画像検査装置や作業負荷軽減を目的とした主にマテハン分野のアシスト機器、物流分野の省人化を実現するAMR、猛暑対策などの作業環境改善機器など、市場のトレンドをつかんだ商品開発を引き続き推進します。そして、これらをメーカー的立場で展示会とリンクさせていきます。併せてサブスク形態の新しいビジネスモデルを構築し収益性向上を図ります。



ツール＆エンジニアリング事業

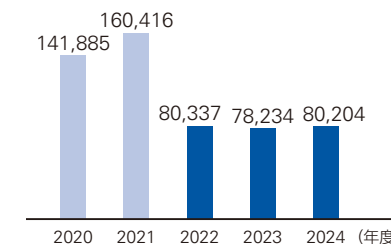


専門力の発揮と流通基盤の活用で、顧客課題を解決します

仕入先メーカー様と販売店様をつなぐWebサイト「teraido[※]」が2024年10月に、また戦略物流拠点として、2023年のロジス東京に引き続き、最新の自動化・省人化マテハン設備を導入したロジス大阪が2025年1月に本格稼働しました。新たな中期経営計画では、「teraido」の利用率を向上させ、大規模物流拠点「ロジスティクスセンター」と小口配送拠点である地域密着型「デポ」の活用で、サプライチェーンの生産性向上に貢献します。

執行役員
ツール＆エンジニアリング事業部長 青木 雅彦

売上高の推移（単位：百万円）

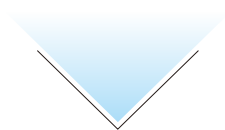


※2020年度、2021年度は産業ソリューション事業との合算値です。

※生産現場に必要なあらゆる消耗品や付帯設備を計200万点以上掲載している自社ECサイト。

市場の見立て

- 製造現場の職場環境の改善や人手不足対策、DX化が進行
- 環境・脱炭素への取組みと物流の2024年問題解決に向け、モーダルシフトが進み、輸送分野に関連する設備投資が促進
- ECや集中購買など購買方法や流通の変化も加速
- 電動化部品の市場拡大により、従来の製造工程、製品に大きな変化が到来（金属加工は減少）
- 国内市場の成熟により有力販売店への商流が集中、事業承継も加速



基本方針

- 専門力を高め、顧客の生産性の改善やコスト削減に貢献
- ロジスティクスセンターとデポを拡充し、最適配置により物流体制を強化
- 「teraido」の機能充実、サービス提供・情報発信を通じ、利用率の向上を図り、購買ネットワークを構築
- 新市場開拓のため、オリジナル商品の開発・販売

注力する取組み

取組み① 専門力の強化

代理店としての専門力（営業力、人間力）の維持・向上を図り、また流通基盤の活用で顧客へのサービスレベルの向上を図ります。全国に配置する技術営業担当が、販売店様をサポートし機械加工のトータル提案で顧客の生産性向上やコスト削減に貢献します。

取組み② 物流体制のさらなる強化

豊富な在庫と物流施策により、販売店にとってフレンドリーな物流体制を構築していきます。2025年1月には、西日本の戦略的物流拠点と位置付けた「ロジス大阪」が本格稼働を開始しました。最新の物流システムやマテハン設備を導入することで運営を最適化し、共同配送による効率化も進めています。また、全国で100カ所を超える小口配送拠点「デポ」は、地域密着で「ものづくりユーザー」の近くに寄り添いながら、配送効率が高い夜間から早朝にかけて配送する早朝便のエリアを順次拡大するなど、サービスレベルの向上を図っていきます。

取組み③ 新市場・新規商材の開発

切削工具や補要工具、測定・計測機器、作業用品など、仕入先メーカーの幅広い商品群を造船・航空・鉄道といった輸送分野、半導体製造装置、三品（食品、医薬品、化粧品）業界、電材商・管材商などに拡販していきます。また、新市場開拓に加え、それらのターゲット市場に向けたオリジナル商品の開発を強化します。

国内生産財事業

どてらい市

どてらい市

当社が事務局を務める展示即売会、「どてらい市」。地域の販売店が主催し、メーカーの協力のもと全国各地で開催しています。販売店、メーカー、山善の「三位一体」で行うこの展示即売会は、約半世紀の歴史があり、地域経済活性化のためのリアルプラットフォームとして浸透しています。ご来場いただいたエンドユーザーの皆様などからは、工作機械から生活家電まで特価で購入できるイベントとして、好評を博しています。2024年度の参加社は、販売店で552社、メーカーで4,091社に上ります。

どてらい市は2025年で誕生50年

1975年4月、東大阪市の西日本山善倉庫センターにて初の「どてらい市」を開催。当時はめずらしかった「見て、触って、体感」できる展示即売会で、業界でも大きな話題となりました。翌年には同所で「大阪」を冠した「76大阪どてらい市」を開催し、全国に波及していくこととなりました。そして、2025年、どてらい市は誕生50年を迎え、「現場の課題解決をリアルで体感!」をテーマに、全国22カ所で好評開催中です。



1976年に開催された、「76大阪どてらい市」の様子



2025年に開催された、「大阪どてらい市」の様子

パートナーからのメッセージ

どてらい市には ものづくりの原点がある
だから足を運んでくれるのです

私は若い頃、山善で5年間、営業として働いていました。あるどてらい市で、お世話になっていた溶材商の社長が私におっしゃいました。「どてらい市はありがたい。私たちに会いに、休みの日にユーザー様が足を運び、ものを買ってくれるんだ。こんなありがたいことはない。」と。その社長はどてらい市開催の前日は眠れず、朝4時に水をかぶって身を清めるのだそうです。私は今、主催店代表として、どてらい市でご挨拶をさせていただくのですが、関係者の方々に、「皆さん、目をつぶり、耳をすませてください。皆さんにお会いするために、この会場に向かわれているユーザー様の足音が聞こえないですか?」と申し上げる時があります。遠方からものを買いに来ただけの魅力は何かと言うと、どてらい市には、ものづくりの原点があるからだと思います。ある有名大学の前総長の方は、日本のものづくりには、3つの「もの」があるとおっしゃっていました。1つ目は「形のあるもの」、製品です。2つ目は「者づくり」、人づくりです。3つ目は、「もののけ」のように、魂のことを日本人は「もの」と言うそうです。どてらい市における魂は、「信頼」だと思います。「製品」があって、「人づくり」が行われ、「人と人をつなぐ信頼」がある。まさに、ものづくりの原点です。だから、ユーザー様は、私たちに会いに来てくれるのです。ものを売るだけではなく、ユーザー様をおもてなしすることもとても大切なのです。ひとつの目標に向かってメーカー様、主催店、山善が成功を求めるとともに、成長を求める場、ともに成長を確認できる場である。それがどてらい市だと私は考えています。

株式会社植松商会
代表取締役社長
植松 誠一郎様

トータル・ファクトリー・ソリューション(TFS)



生産現場の「お困りごと」を丸ごと解決します

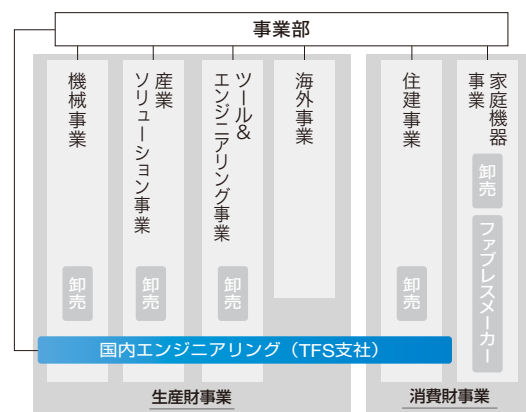
労働人口の減少から生産性向上の取組みへの重要性が高まり、また脱炭素社会に向けて、省エネ・脱炭素に対する企業としての責任がサプライチェーン全体に問われる時代になっています。ユーザー様が抱えるこれらの課題に対し、5つの専門部隊（FA課、MP課、ME課、建設・設備課、半導体ソリューション支店）と技術サポート部、グループ会社や社外ネットワーク「山善FA・Sler会」と連携し、ワンストップソリューションを実現します。

専任役員
トータル・ファクトリー・
ソリューション支社長

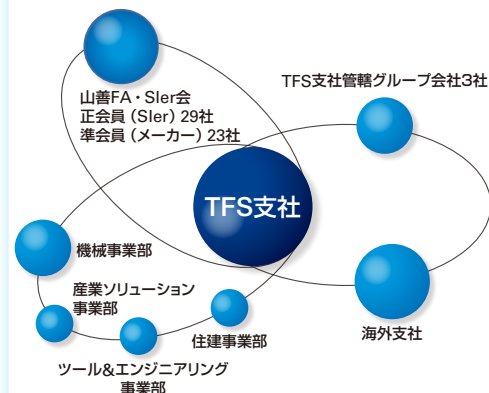
中山 勝人

TFS支社の位置付け

TFS支社は、機械、産業ソリューション、ツール&エンジニアリング、住建事業を横断する組織となります。



TFS支社は、海外支社・国内グループ会社・社外ネットワークの「山善FA・Sler会」と連携し、当社グループの総合力を発揮しています。



技術サポート部強化&ラボ活用

エンジニアリング力の中核を担う技術サポート部の強化を進めています。その一環として、2024年8月に新大阪に開設した新たなロボットテストラボを最大限活用し、技術力の向上と革新的なソリューションの開発に取り組んでいます。特に、本年度からは教育に力を入れ、AIを含む様々な用途に対応できるカリキュラムを整備していきます。



展示会への積極的出展による新規顧客開拓

事業拡大に向けた新規顧客開拓を目的に、各種展示会への積極的な出展を行っています。食品機械、半導体製造関連、ロボット技術関連などの国際展示会に加え、製造業に関連する技術や製品を紹介する大規模な展示会にも参加し、幅広い分野での認知度向上を図っています。また、「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)」の「ロボットエクスペリエンス」にも協働ロボットを出展し、「ロボットがどのように日常生活に寄与するのか」を来場者に想像してもらう機会を提供しました。



国内エンジニアリングビジネスの商流



トータル・ファクトリー・ソリューション (TFS)

市場の見立て

- 労働力不足を背景とした製造現場・物流現場の自動化・省人化ニーズの高まり
- カーボンニュートラルの世界的な潮流による再生可能エネルギー・省エネ市場の拡大
- 半導体市場の世界的な拡大(2030年には2021年の1.8倍の1兆ドルまで拡大すると予測)



基本方針

- 従来の製造業に加え、半導体、三品(食品・医薬品・化粧品)、物流、建機、電子部品、EV業界に対して、専任担当者を配置し、自動化ソリューションを推進
- 再生可能エネルギー・省エネ提案を通じて、顧客の社会課題の解決に貢献
- メルマガやウェビナーを通じた営業による受注体制の強化

注力する取組み

取組み① 新分野・新業種の開拓

想定する新分野・新業種



取組み② 自動化・省人化ビジネスの拡大

製造業・物流業界の自動化と生産性向上を目指し、2025年4月にヒューマノイドロボット分野に特化した産業プラットフォームを構築するINSOL-HIGH(インソルハイ)社と業務提携契約を締結しました。ヒューマノイドロボットは、現状の人手作業中心の現場にそのまま活用できるのが最大の特長で、また単機能型のロボット・自動化システムと比べ実効性・汎用性にも優れています。今後は製造業・物流業界の自動化と生産性向上をさらに推進していきます。このように、技術専門集団としての活動を一層強化し、より高度なエンジニアリング力を発揮していきます。



取組み③ 新規市場(半導体業界等)の開拓・深耕

2025年4月より半導体ソリューション支店を立ち上げ、半導体関連産業への本格的な進出を図っています。半導体装置メーカーのTier1、Tier2をターゲットとし、材料や素材から半導体製造装置、部材まで幅広く取り扱い、あらゆる角度から業界のニーズに応える体制を整えていきます。

海外
ネットワーク

海外15カ国・地域
16海外現地法人
73海外事業所*

TFS支社

戦略開発部

技術サポート部

グループ会社

東邦工業株式会社
株式会社石原技研
大垣機工株式会社

業務提携

一般社団法人
カーボン
マネジメント
イニシアティブ

Sler会

正会員29社
準会員23社

FA課

MP課

ME課

建設・
設備課半導体
ソリューション
支店 SE課

※2025年8月末時点
家庭機器1事業所を含む

海外事業



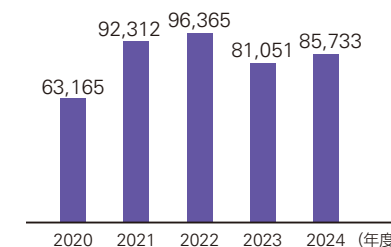
「世界のものづくりのあるところにYAMAZENあり」

変化が常態化する中、海外事業の飛躍的成長を実現するため、2025年4月に海外市場向け生産財事業をひとつの事業部として集約しました。世界の事業環境変化で生まれるビジネスチャンスを実実に捉えるため、状況に応じた戦術や最前線戦力のアップデートを続け、「経営の現地化」・「ターゲット市場の地理的拡大」・「マーケットとビジネス業態の多様化」・「仕入先様との関係強化」をスピーディに推進します。

執行役員 海外事業部長

中田 公也

売上高の推移 (単位: 百万円)



強み

- 60年以上の海外ビジネス実績とノウハウ
- 15カ国・地域に16の現地法人(73事業所*)、従業員1,200名からなる圧倒的な海外事業ネットワーク
- 販売からエンジニアリング、アフターサービスまでワンストップでの支援体制を構築（世界トップクラスの実績）
- ニーズに応じた価値提案と営業力

機会

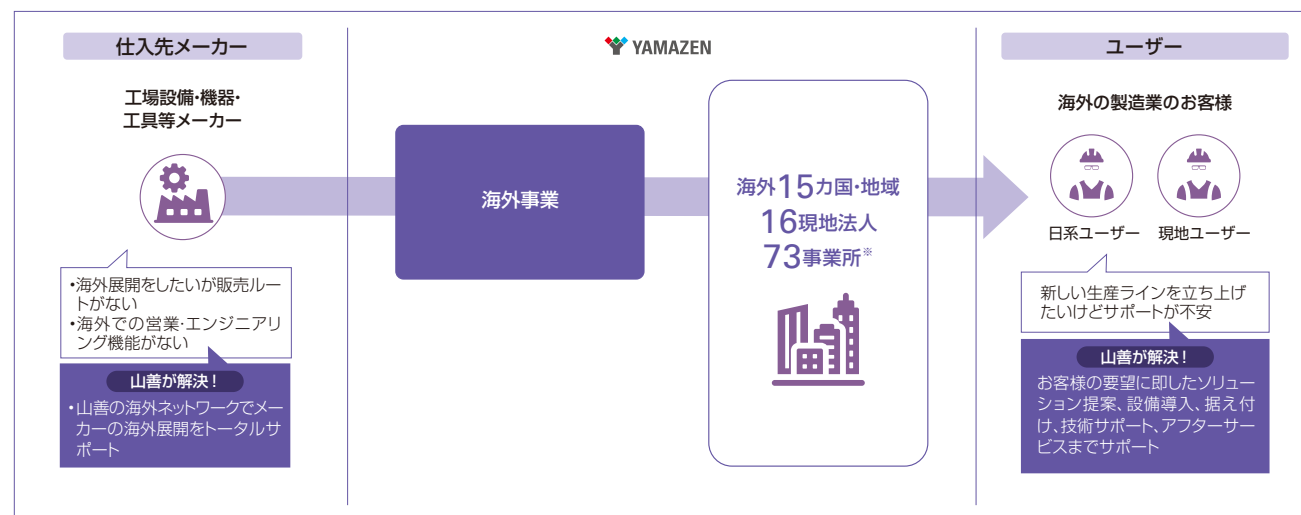
- 世界のものづくり拠点の分散、多極化
- 世界規模で進む効率化や慢性的な製造業の人手不足に起因する自動化・省人化ニーズの高まり
- モノ売りからコト売りへのニーズ変化と高度な現地エンジニアリング機能の必要性
- 事業ポートフォリオの組み換え等、環境変化で生まれるM&Aニーズの取り込み

脅威 (リスク)

- 地政学的リスクの高まりによるグローバル・サプライチェーンの分断
- 車の電動化による金属部品加工需要の低下
- 日系製品の相対的国際競争力・優位性の低下
- デジタルマーケティングおよびECビジネスモデルの適用範囲の拡大

海外事業の商流

約3,000社に及び仕入先メーカーから、製造業に必要な様々な製品を仕入れ、圧倒的なグローバルネットワークを通じて機械装置や関連機器、メンテナンス部品等の販売、現地での据付調整のケアから自動化ラインの構築、アフターサービス等まで、専門商社として関連商材の取りまとめやエンジニアリング力を活かした価値提案で、ユーザーの様々なニーズに応えています。当社は、培ったノウハウと豊富でアップデートし続ける海外ネットワークを活かし、多極化し変化する市場環境の中で、仕入先メーカーの海外展開を営業力とエンジニアリング機能でトータルサポートしています。



※2025年8月末時点家庭機器1事業所を含む

海外事業

市場の見立て

- 海外工作機械市場は好不況の波を受けながらも中長期的には徐々に成長
- 関税等の貿易体制の変化や地政学的リスク等による生産拠点の分散・多極化の進行
- 効率化や慢性的な製造業の人手不足によって高まる自動化・省人化の進行

基本方針

- グローバル企業との取引を強化するため、経営の現地化と効率化を推進
- 世界のサプライチェーン再編に対応するため、地理的拡大と事業領域の最適化を図る
- マーケットトレンドと市場ニーズの変化に対応した市場開拓と商材開発

海外事業部発足により実現できること

- 指揮命令系統が集約され、投資を含む意思決定の迅速化
- ダイバーシティ経営の推進。グローバル人材を育成し、活躍できるネットワーク基盤を整備
- 独自の拠点展開モデルで市場カバレッジを拡大
- 世界のものづくりを網羅する圧倒的なネットワークの確立
- 仕入先メーカーと連携し、市場のニーズにマッチした商材を拡充

注力する取組み

取組み 「クロスボーダー戦略」×「独自の拠点展開モデル」

当社は以前より一貫して、国境を越えた営業活動・技術サポート・設備導入支援を「クロスボーダー戦略」と名付けて取り組んでいます。この戦略は、長年にわたって培われた生産財の海外事業展開ノウハウを持つ各国主要拠点間の連携が強みとして活かされており、昨今の地政学リスクによる世界的な生産拠点の分散・多極化にも対応しています。

また、当社は効率よく販売サービスのリソースを変動させる拠点展開モデルを推進しています。具体的には、各国の旗艦拠点と連携して機能する小規模ショールーム併設のサテライトオフィスを北米・インドなどで展開し、各地域に密着した営業活動を推進します。

さらに、長期的には既存の欧州拠点と連携しながらEMEA(Europe, the Middle East and Africa)市場を開拓するため、2025年2月にトルコ・イスタンブールに支店を開設しました。

クロスボーダー戦略



独自の拠点展開モデル

各国で、旗艦拠点(営業/ショールーム/サービス/エンジニアリング作業等のフル機能)とサテライトオフィス(営業/小規模ショールーム付)を効率良く組み合わせたネットワーク拡充で、広範囲でお客様のサポートが可能。

北米



インド



拠点展開イメージ

住建事業



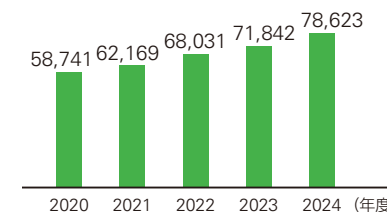
豊かなくらしとサステナブルな社会の実現に貢献します

前中期経営計画では、非住宅（オフィス・工場・施設・店舗など）分野の強化や、設計・コンサル・施工・メンテナンスまで一気通貫した機能の具備を目指して取り組みました。非住宅関連取引先の新規開拓は順調に進みましたが、工務管理についてはまだまだ改善の余地があります。今後は、エンジニアリング力とコンサルティング力をさらに強化し、住宅分野のみならず非住宅分野において、高付加価値商品と施工能力の提供を目指します。

常務執行役員 住建事業部長

鳥越 一彦

売上高の推移（単位：百万円）



強み

- ・住宅設備機器、空調設備、スマートエネルギー機器で国内トップクラスの流通量
- ・建設業法に準拠した営業拠点・技術者の配置による全国レベルの提案営業体制
- ・協力会社組織「山善安衛会」による国内を網羅する施工ネットワーク
- ・リフォーム・リニューアル事業を支える専門組織

機会

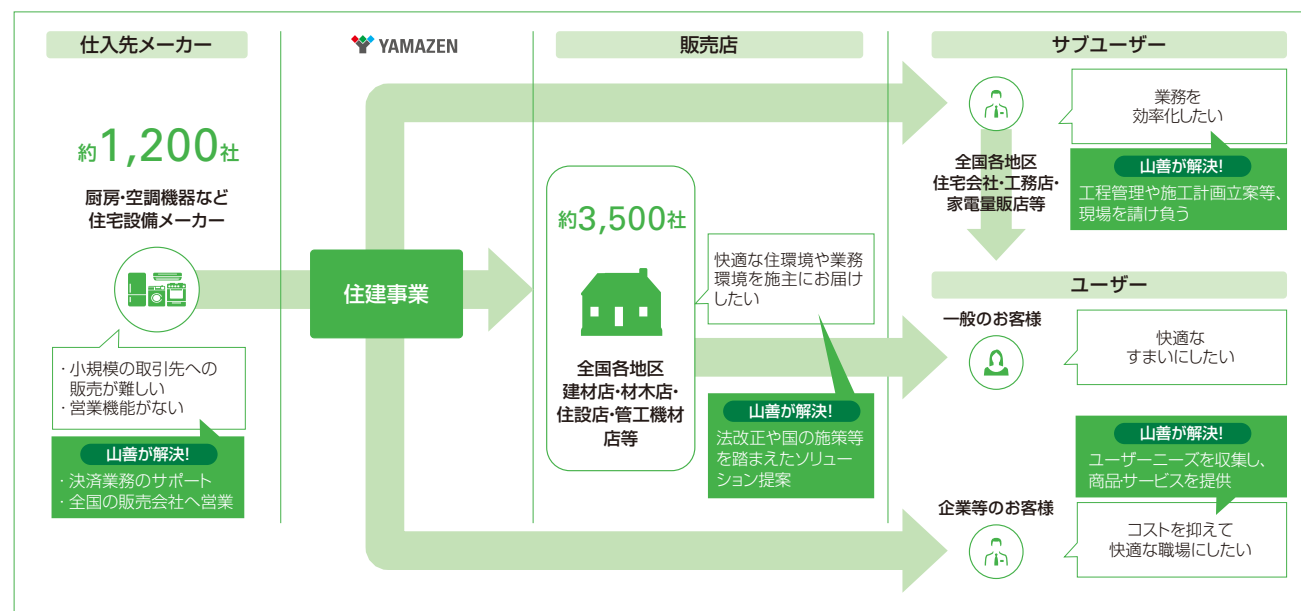
- ・カーボンニュートラルに向けた具体的な要求の高まり
- ・光熱費高騰、猛暑などに起因する空調設備の需要増加
- ・各種設備機器の省エネ基準の引き上げトレンド
- ・新築住宅の省エネ基準適合義務化により、住宅性能の見直しが加速

脅威 (リスク)

- ・少子高齢化や住宅ローン金利の上昇による新設住宅着工戸数の減少
- ・材料費や人件費の高騰による投資の見送りや収益圧迫
- ・消費者物価高騰や実質賃金減少による住宅、リフォーム、耐久消費財の買い控え
- ・改正建築物省エネ法・建築基準法などの影響による建築コストの増加、設計・施工の複雑化、工期の長期化

住建事業の商流

約1,200社の仕先メーカーの商品を、全国各地の建材店・材木店・住設店といった販売店や、住宅会社・工務店・家電量販店といったサブユーザーを通じて、一般ユーザーや法人ユーザーにお届けしています。仕先メーカーには、決済業務や営業機能を提供し、販売店には法改正や国の施策などを踏まえたソリューション提案を行っています。さらに、サブユーザーには工程管理や施工計画立案など、エンジニアリング力とコンサルティング力に基づいた工事請負までを含めた業務の効率化をサポートしています。



住建事業

市場の見立て

- 少子高齢化や住宅ローン金利の上昇により、2025年度以降の新設住宅着工戸数は80万戸割れの予測
- カーボンニュートラルの世界的な潮流による再エネ・省エネ市場の拡大
- 2025年4月からの、新築住宅の建築物省エネ法並びに建築基準法の改正により、省エネ基準への適合が義務付けられ、住宅性能の見直しが加速

基本方針

- 住宅・非住宅(オフィス・工場・施設・店舗等)へ高い省エネ性能を備えた商材をもって、補助金提案に注力する
- 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リフォーム分野の拡大に注力する
- 新設住宅着工戸数が減少する中でシェアを拡大するため、ビルダーへの商品の標準採用活動強化とZePlus事業を拡大する

注力する取組み

取組み① 省エネ・脱炭素関連商品の取組み強化

太陽光発電と蓄電池の組み合わせや、V2H(Vehicle to Home)に加え、EV用の急速充電器などの販売を推進しています。さらに、営業担当と連携し、ユーザーへの省エネ関連補助金のサポートを行う「ビジネスサポート室」を2024年10月に立ち上げました。

補助金サポートを付加価値として、地方自治体等と連携して補助金の普及活動を行い、企業の設備投資の促進を図り、コンサルティング機能を付加した新たなビジネスモデルの構築を進めています。



取組み② リニューアル事業の拡大

住宅のリフォームに関しては、家電量販店やホームセンター等において、「バックリフォーム」の企画から販売・施工まで一気通貫でサポートできる体制を敷いています。さらに、販売促進のための研修や営業ノウハウの共有まで行っています。また、工場や施設等の非住宅に関するリニューアルでは空調・衛生機器・新エネルギー機器など、施工とセットでのトータル提案に注力していきます。



取組み③ 脱炭素の取組みとなる山善オリジナルZEH住宅「ZePlus」の推進

高い性能値を要求される新築住宅の取組みとして、ZePlus事業を強化していきます。「Zeplus partners club」という会組織を運営し、ご加盟いただいた工務店やビルダーに対し、住宅性能を上げるためのバック商品・商材といったハードと、営業・設計支援などのソフトのサービスを展開していきます。“ZEHのひとつ上をいく”住宅づくりのサポートとして、豊富な提案ツール、事前構造・外皮性能チェックツール、光熱費・ローンシミュレーションに加え、BELS認証受託の内製化を進めることで、サービス力と収益力を向上させていきます。



家庭機器事業



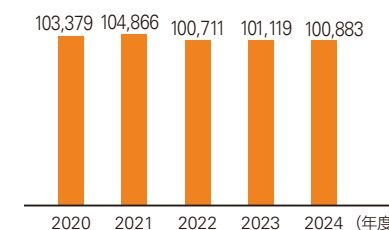
顧客ニーズを的確に把握し、価値ある商品を提供します

前中期経営計画では、自社公式オンラインサイト「山善ビズコム」を開設し、オンライン・オフラインともにYAMAZENファンの拡充を図りました。商品開発においては、マーケティング担当によるレビュー分析等により、ユーザーニーズを反映したヒット商品が誕生しました。今後も商品開発体制を強めていくとともに、拡大する売上を支える物流体制を強化していきます。また、越境EC（海外向けオンラインストア）による海外販売にもチャレンジしていきます。

取締役 常務執行役員
家庭機器事業部長

中山 尚律

■ 売上高の推移（単位：百万円）



強み

- ・カテゴリートップクラスのプライベートブランド商品群（扇風機、電気毛布など）
- ・プライベートブランド商品とナショナルブランド商品の双方の取扱いによる多様な売り場提案力
- ・多様な販売チャネルに対し、営業担当者が裁量権を持って交渉・提案できる営業体制
- ・営業経験を持ち販売先や消費者のニーズを把握しているMDによる目利きと機敏な商品開発体制で、市場投入スピードが速く商品展開数も多い

機会

- ・SNSやアプリを通じた商品選びや情報提供によるDtoC市場の拡大
- ・消費者ニーズの多様化による商品開発機会の拡大
- ・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
- ・高齢者層におけるEC購買需要の拡大

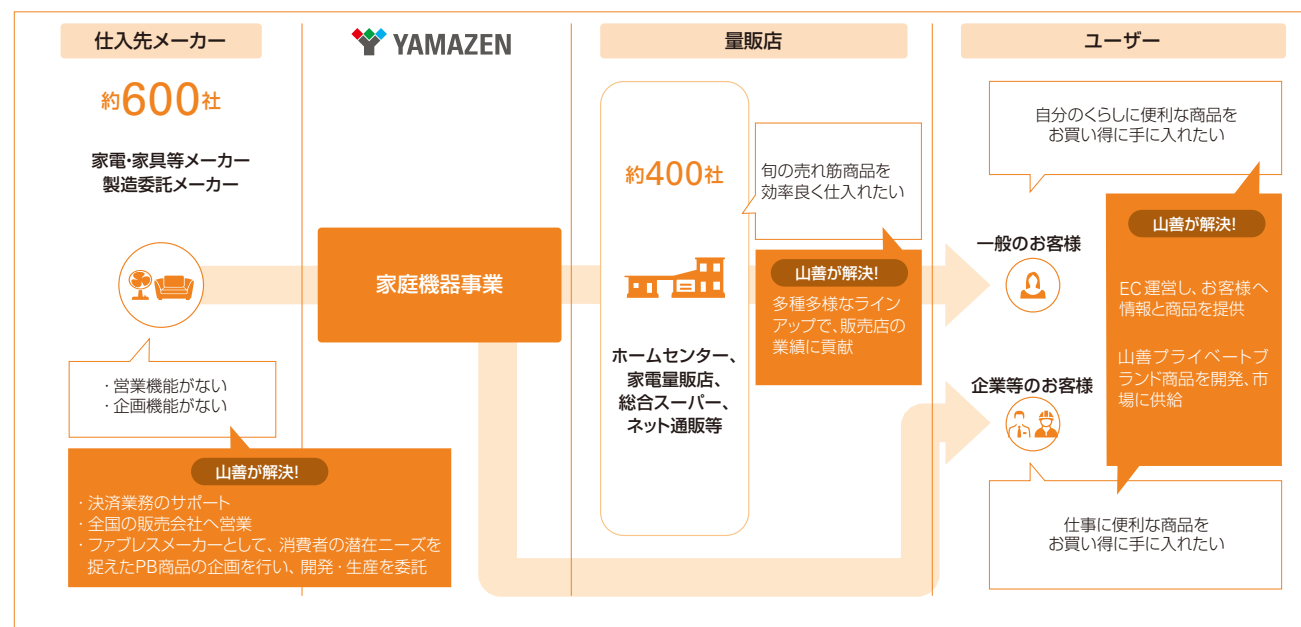
脅威 (リスク)

- ・国内人口減少や貯蓄志向・シェアリング志向拡大による消費減退
- ・急激な為替変動（円安）、資源高・物流費高騰による収益の圧迫
- ・SNSやIT技術革新による消費者の購買動向やチャネルの変化
- ・サプライチェーン内での人権・環境問題に起因するレピュテーションリスクの発生

家庭機器事業の商流

ファブレスメーカービジネスと卸売ビジネスを併せ持ち、顧客ニーズを捉えた当社オリジナルのプライベートブランド商品とナショナルブランド商品の豊富なラインアップをホームセンター、家電量販店、総合スーパー、ディスカウントストア、ネット通販（自社・出店）などを通じ、一般消費者や企業へお届けし、顧客の豊かなくらしの実現に貢献しています。

近年は、ありそうでなかった価値あるプライベートブランド商品開発によるブランド価値向上や自社公式オンラインサイトなどを通じてBtoBなどの販路の拡充に注力しています。



家庭機器事業

市場の見立て

- 各社がブランディングを通じた顧客のファン化を進め、それに伴いLTV（顧客生涯価値）の拡大を目指す動きが広がる
- 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市場のさらなる拡大を受けて、サイト上のタッチポイントを増やし、GMV(流通取引総額)をより一層向上させる
- 売上拡大に向け、全国エリアへの即納体制やシステムを整備する
- リアル店舗／ECなど全てのチャンネルにおける取引をデジタル化することで、ユーザーニーズを的確に把握し、最適な商品を市場に提供し続ける

注力する取組み

取組み ① グローバル展開

国内人口減少などによる消費縮小に対応するため、グローバル展開に取り組みます。まず、越境EC(海外向けオンラインストア)をサポートするプラットフォームに出店し、シンガポールとマレーシアで販売を計画しています。さらに中国仕入先と共同して、中国国内最大級の総合輸出商品商談会のひとつである「広州交易会」などの海外展示会へ出品します。

取組み ② プライベートブランド商品のさらなる開発強化

マーケティング担当者によるレビュー分析、アンケート調査、ユーザーインタビュー等を行い、ここで得た知見をもとに商品コンセプトを策定し、ユーザーニーズに寄り添った商品開発を目指しています。新商品の情報を幅広く届けるため、CM放映やメディア発表、SNSを活用した情報発信といったプロモーション活動を展開しています。また、近年ではテレビドラマへの協賛等により、YAMAZENブランドの認知度向上を図っています。これらの取組みを通じて、生活者に寄り添い、より良い商品と情報をお届けできる体制を構築しています。



取組み ③ 自社EC事業の拡大

YAMAZENのアンテナショップとして、ブランド価値を向上させるべく強化を図ります。その一環として、社内に撮影スタジオを整備し、商品の魅力を迅速かつ的確に訴求できる体制を構築しました。また、Webサイトを制作する人材も強化・拡充に取り組んでいます。さらに、受注を処理するバックオフィスのリプレイスも検討しており、商品の保管・配送を担う物流拠点の新設も検討しています。これらにより、ご注文商品をご希望の日時に滞りなくお届けするサービスレベルの維持・向上を図ります。



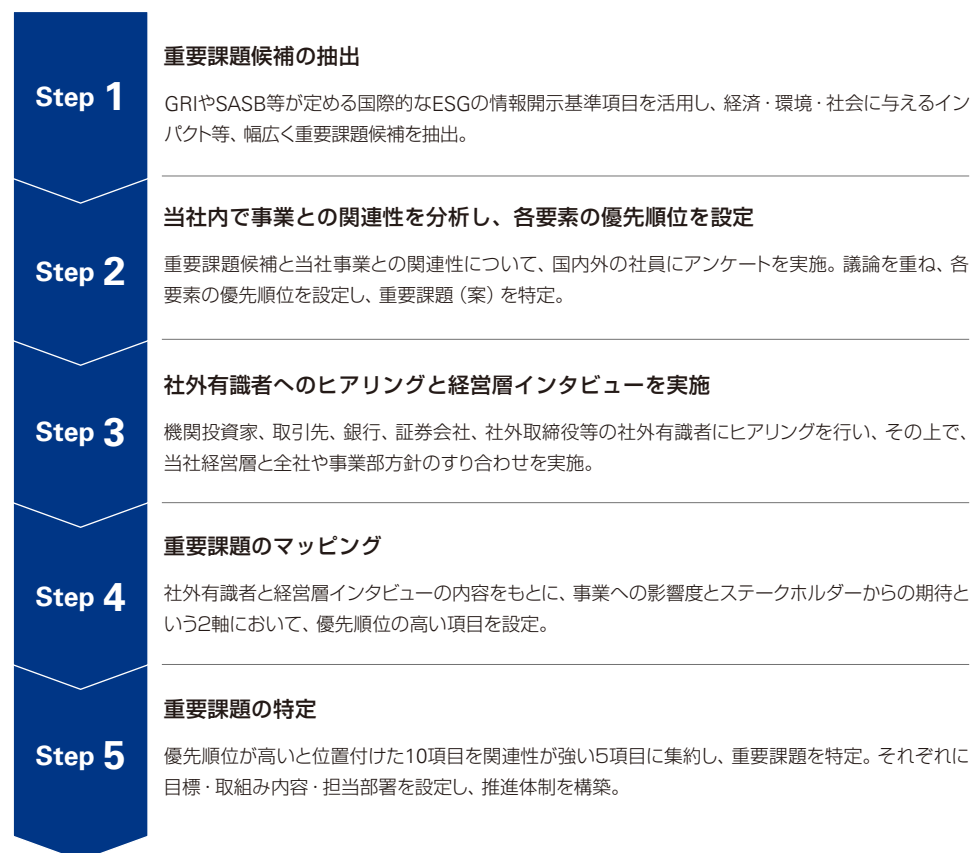
キューブ型炊飯器CM動画撮影の様子

経営基盤の強化

経営基盤の強化

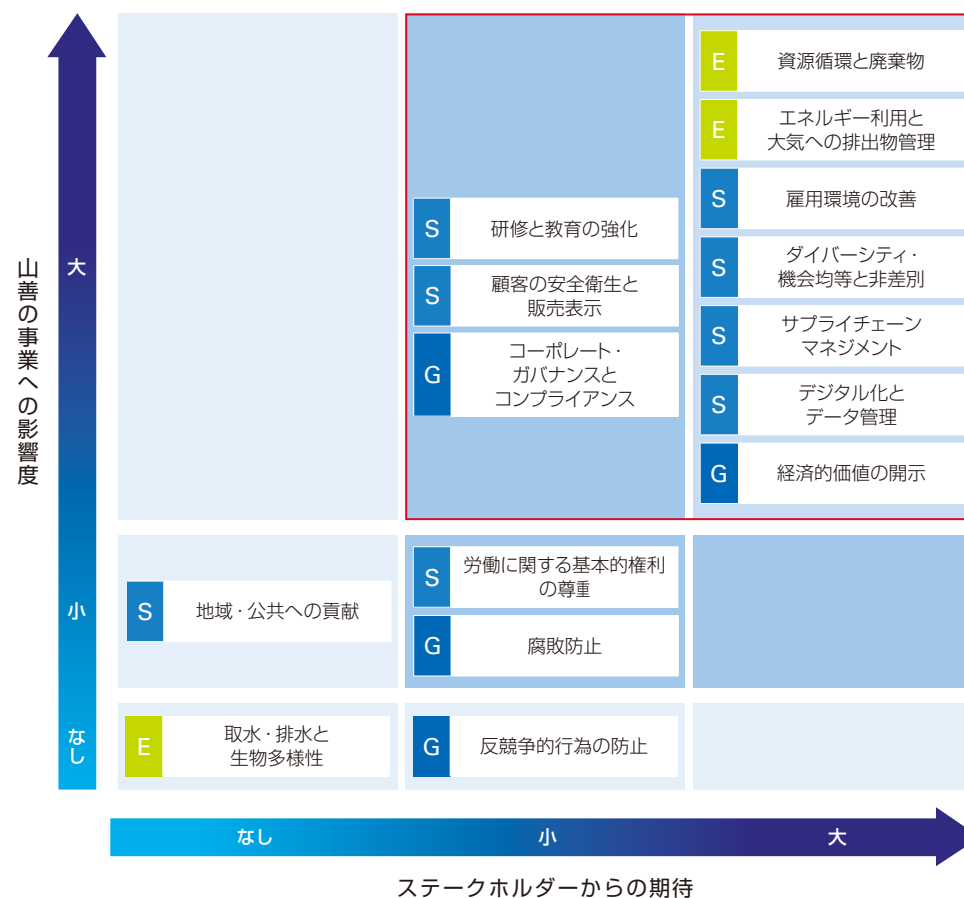
企業ビジョンの実現に向けた重要課題の特定プロセス

当社は2030年の世界観を想像した上で取り組むべき重要課題を特定し、2030年企業ビジョン「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」を定めました。重要課題の特定に際しては、ESGの観点から当社にとって重要な課題は何か、事業活動を通じていかにその課題を解決していくのかについて、機関投資家や取引先等のステークホルダーからの期待や意見を収集し、社内で十分に議論を重ねました。



重要課題マッピング図

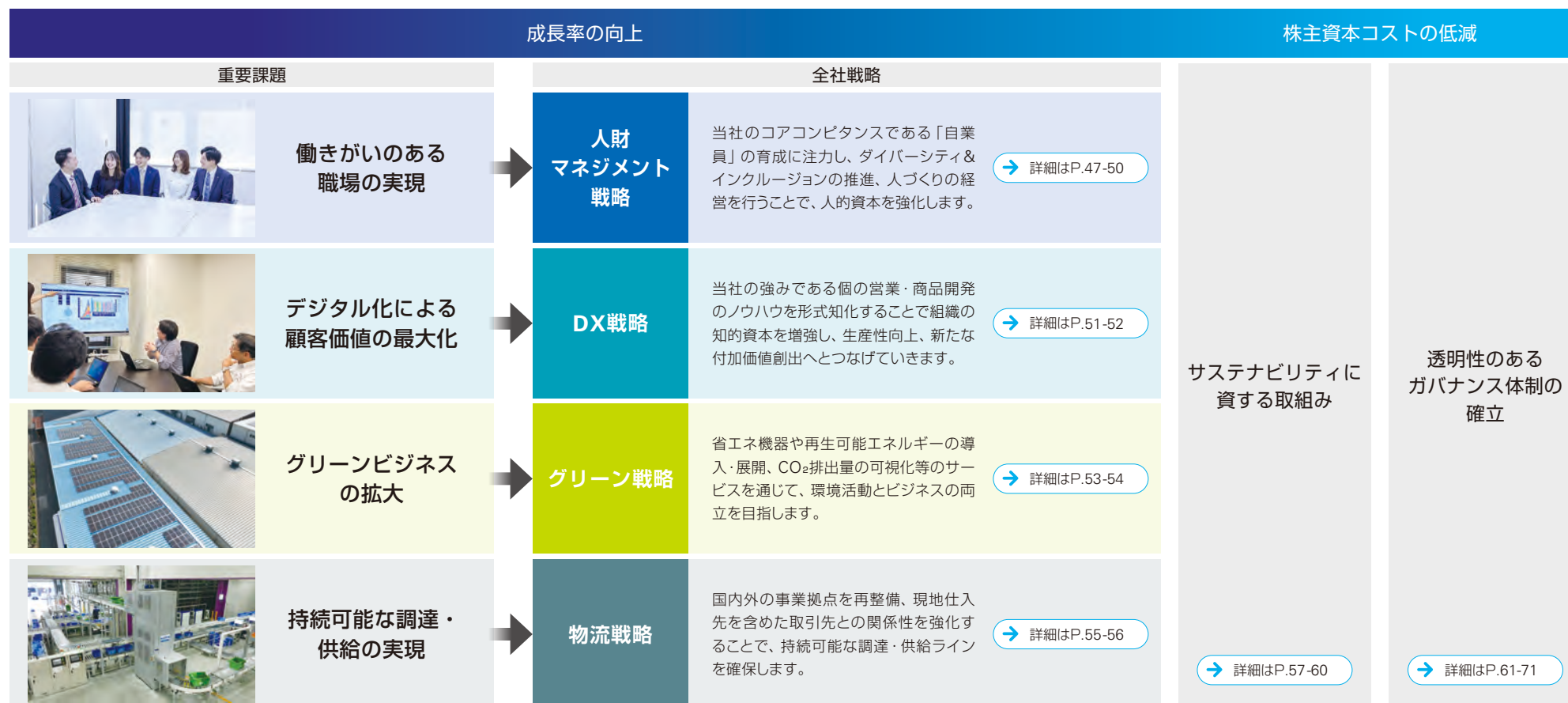
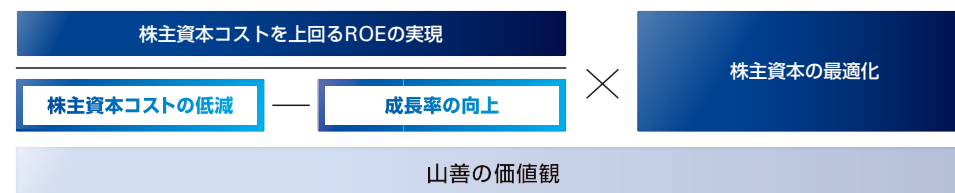
優先順位が高いと位置付けた赤枠内の10項目をもとに関連するものを集約し、「働きがいのある職場の実現」「デジタル化による顧客価値の最大化」「グリーンビジネスの拡大」「持続可能な調達・供給の実現」「透明性のあるガバナンス体制の確立」の5つの重要課題を特定しました。



重要課題をもとにした全社戦略

2030年の世界観から導き出した重要課題を解決し、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実現するため、全社横断で「人財マネジメント戦略」「DX戦略」「グリーン戦略」「物流戦略」の4つの戦略に取り組めます。これらは、山善の中長期的な企業価値向上の考え方における成長率の向上の実現に向けた戦略であり、なおかつサステナビリティ推進やガバナンス体制の強化に向けた株主資本コストの低減に資する取組みでもあると位置付けています。

〔中長期的な企業価値向上の考え方〕



人財マネジメント戦略

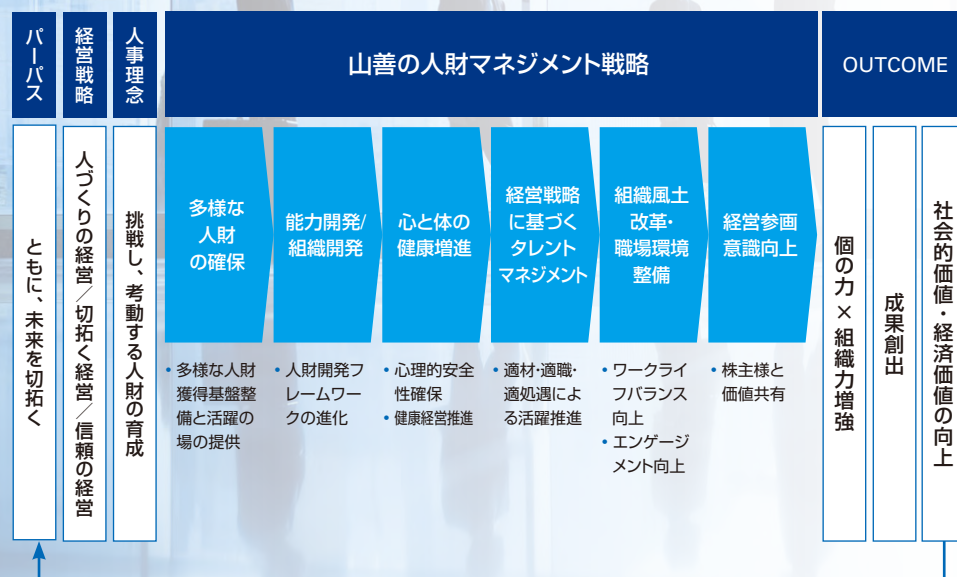
基本方針

「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員の育成に注力

当社は重要課題である「働きがいのある職場の実現」に向け、経営理念に基づき、人事理念「挑戦し、考動する人財の育成」を掲げ、人財マネジメント戦略を推進しています。当社では社員を「従業員」と呼ばず、「自業員（じぎょういん）」と称しています。一人ひとりが従業員意識を捨て、「自らが経営する」という自覚を持って、高い成果を追求する姿勢を大切にしています。

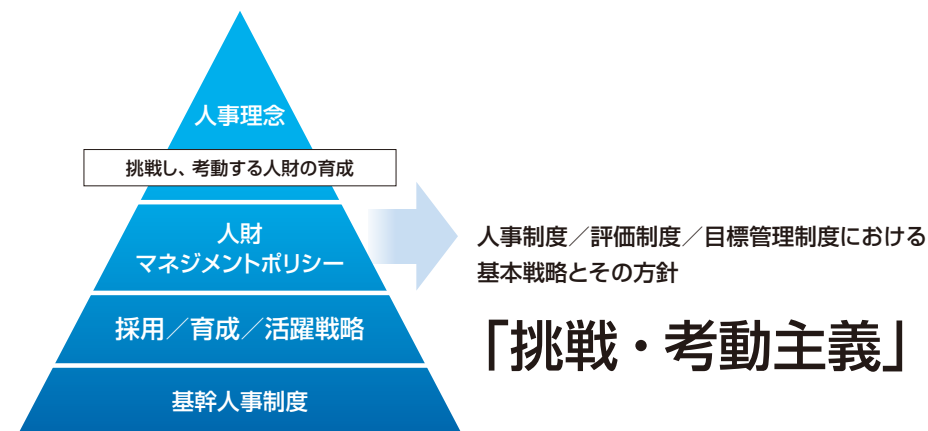
非連続的に環境変化が進む中、その変化に機敏に対応できる多様な人財を確保し、活躍できる環境を整備しています。また、適材・適職・適処遇による人財配置・抜擢を通じて、「自業員」を持続的に輩出していきます。さらに、個の力を強固な組織力に結び付けるため、経営管理職層のマネジメント力を強化するとともに、株主の皆様と価値観を共有するよう経営参画意識を高め、社会的価値・経済価値を創出していきます。

山善の人財マネジメント戦略全体像



「人づくりの経営」を支える人事理念と人財マネジメントポリシー

当社のコアコンピタンスである「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員を育成するため、人事理念「挑戦し、考動する人財の育成」、人財マネジメントポリシー「挑戦・考動主義」を制定しています。これにより、自業員が高い目標や困難な課題に対して、自ら考え、自主自律で現場実践できるよう後押ししています。現場での経験からの学びと、人財開発フレームワーク（P.49）による研修を組み合わせることで、個の力を徹底的に鍛え、自業員が次々に育つ企業文化を醸成していきます。



挑 戦 高い目標や困難な課題から逃げず、果敢に取り組むこと。

考 動 自ら考えて動くこと。考えながら動くこと。

自主自律

- 一. 挑戦・考動する人づくりの経営を実践し、
- 一. 挑戦・考動して成果を出した人を先ず評価し、
- 一. 挑戦・考動しながらも成果が出なかった人を次に評価し、
- 一. 挑戦・考動しなかった人は評価しない

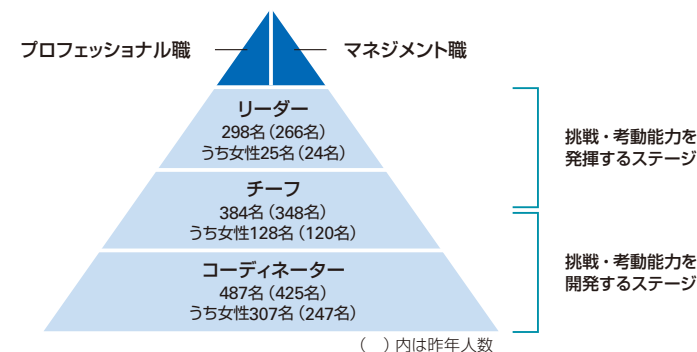
人財マネジメント戦略



前中期経営計画における取組み（STEP 1）

取組み① 複線型人事制度の導入

経営管理職層は、マネジメント職（所属組織におけるマネジメントを専門的に行う人財）とプロフェッショナル職（本人の持つ専門能力の発揮により成果を創出する人財）を選択できる複線型にすることで、個の力の特性に合わせた適材・適職・適処遇を実現できるようにしました。個人の持つ多様な能力やスキルを最大限に活かすことで、新たな付加価値を創造します。



複線型人事制度		
マネジメントコースからプロフェッショナルコースへ	実績累計	45名
プロフェッショナルコースからマネジメントコースへ	実績累計	37名
プロフェッショナルコースの人数	2025年3月末時点	110名

取組み② 女性活躍へ向けた取組み開始

全ての社員がそれぞれの現場で成果を出すために、存分に挑戦・考動できるよう総合職と一般職を統合しました。旧一般職の中からも次期管理職となるリーダー層が出てきており、人数は毎年増加し、次世代を担う中核人財が育っています。

旧一般職のアジャスト人数			
統合に伴う昇等級	実績累計	196名 (502名中)	
昇等級による旧一般職の昇給額	平均	38,078円	

	人事制度改革と実践による人づくりと組織づくり				教育・研修制度による人づくりと組織づくり				
階層	人事基幹制度 《等級／評価／報酬》	人事諸制度 《異動／昇進昇格／キャリア形成》			階層別研修	次世代 人財育成	戦略実現に向けた 課題別育成	自己啓発 支援	事業部別 プラン
経営管理職	自業員として稼ぐ ～山善流等級制度～ 年功処遇を撤廃し 価値創造力に対して 活躍ポジションを提供	マネジメントコース プロフェSSIONナルコース	山善流目標管理制度 「挑戦・考動方針書／挑戦・考動申告書」	自己申告制度 評価制度・フィードバック 社内表彰制度	変革の時代の マネジメント力強化 新任経営管理職研修	自業員大学	オンボーディング研修 DX人財育成 組織開発	通信教育／eラーニング	各事業・各職種 レベル別テクニカルトレーニング
挑戦・考動 発揮 ステージ	自業員を育てる	社内職種別資格制度			経営管理職 アセスメント研修	次世代女性 リーダー育成			
挑戦・考動 開発 ステージ	自発的な マルチタスク 人財育成促進				OJTインストラクター研修 3年目研修 2年目研修 新入社員研修／フォロー研修	グローバル チャレンジ制度			営業現場活動に活きる人財育成

人づくりの経営を 支える／進める／深めるガバナンス

「人事委員会」「人づくり会議」「教育研修協議委員会」

経営・事業戦略に基づくタレントマネジメント

キャリアチェンジ基準の運用開始

経営管理職層のマネジメント職については、職位に応じて任用の年齢上限と、解除基準を新たに設けました。マネジメントコースとプロフェッショナルコースの複線型人事制度の運用により適材・適職・適処遇を実現し、能力とスキルを見極めた上で若手の抜擢を進め、組織の新陳代謝を図り、持続的な成長と発展を可能にしていきます。

経営参画意識向上の取組み

J-ESOP制度導入

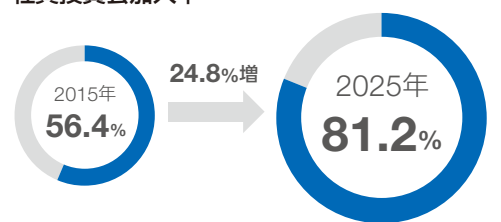
当社では、中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、取締役等向けに業績連動型株式報酬制度を導入しています。

さらに社員においても、経営参画意識を向上させ、株主様と同じ目線で価値観を共有するため、2025年4月より経営管理職層を対象に新たに社員株式給付制度（J-ESOP）を導入しました。この制度は、社員に高い次元での挑戦を促し、その成果に報いることを目的としています。同時に、社員の株価及び業績向上への関心を高め、これまで以上に意欲的に業務に取り組むことに寄与することが期待されます。

山善社員持株会

当社には、社員持株会である「山善社員投資会」があり、2025年3月末現在で持ち株比率3.84%の第5位株主となっています。近年、加入率は着実に上昇しており、社員の経営参画意識の向上に大きく貢献しています。この加入率の上昇は、社員が会社の経営に対する関心を深め、日々の業務においても経営目線から目的を明確にし、主体的に考え、取り組む姿勢を育む土壌を形成しています。

社員投資会加入率



※各年4月1日時点

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）

エリア限定総合職の創設

少子高齢化が進む中で、優秀な人財の確保と定着は企業にとって重要な課題です。企業の持続的な成長・発展を目指し、社員の多様な価値観を尊重した働き方を支援するため、「エリア限定総合職」を創設します。これにより、転居を伴う転勤を希望しない社員に対し、地域限定型のキャリアパスを提供します。社員がそれぞれの事情に応じた長期的な視点での働き方を考えられるようになり、生産性の向上も期待されます。また、当社は国内外に多くの拠点を持っており、各エリアでの優秀な人財の確保にも効果が期待されます。

次世代女性リーダー育成研修

当社では、2023年度から、「次世代女性リーダー育成研修」を対象者の手挙げ式で実施しており、本研修は3カ年計画で、約30名の女性リーダーが参加しています。1年目にはキャリア・ビルディング、ロジカルシンキング、財務、戦略、リーダーシップといったビジネス知識を習得し、2年目のプログラム「経営塾」では、その知識をもとにグループワークを行いました。各グループで、会社の経営課題を設定し、議論を重ね、その解決策を経営層へ提言しました。



本研修は、女性社員自身のスキルアップにとどまらず、経営層がオブザーバーとして参加することで、女性活躍推進の重要性について理解を深める機会ともなっています。また、その研修内容を社内イントラや社内報等を通じて全社員に周知することで、女性管理職候補の認知と登用を促進しています。

チーム制の導入

上記の研修で役員へ提言されたものの一つである「チーム制の導入」については、現在、実現に向けて社内で検討・整備を進めています。具体的には、所属人員が多い部署においてチーム制を導入し、チームリーダーを設け、管理職の権限の一部を彼らに委譲してマネジメント経験を積ませる仕組みです。チームリーダーは女性に限定しませんが、女性の登用を推奨していきます。これにより、女性リーダーを輩出する土壌をつくります。

DX戦略

基本方針

先進技術で新たな付加価値を創出する

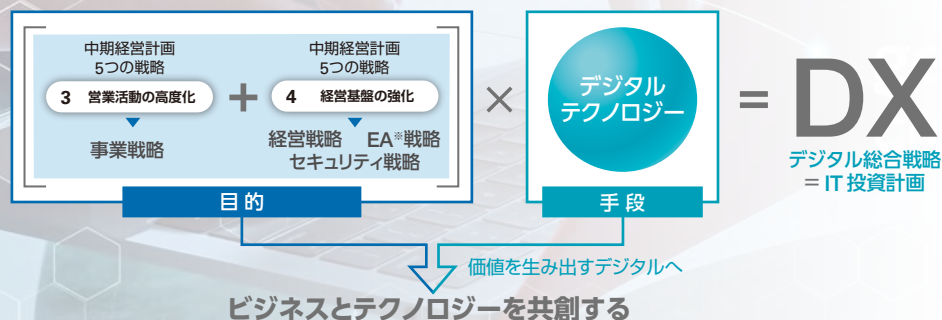
当社では、DX＝イノベーションと捉え、デジタルを活用した顧客接点の強化、新商品や新サービスの提供と、そこから得られた「知」をリアルな「人財」につなげ、新たな付加価値を創出するDXの推進を重要施策と掲げています。デジタル技術を駆使することで、環境変化にも対応したビジネスモデルに刷新していき、顧客価値の最大化を目指します。

DX戦略（デジタル総合戦略）・コンセプト、推進に向けた体制

当社のDX戦略は、「ビジネスとテクノロジーを共創する」をコンセプトとし、社員一人ひとりがDXの担い手となるエンパワメントを高め、組織全体でイノベーションが生まれる文化の醸成を目指しています。また、アウトプットではなく、ビジネスや社会に具体的な価値をもたらすアウトカムを重視した取り組みを推進します。

2025年4月には機能横断型組織としてICT本部を発足し、DX戦略の立案と遂行を中心に、業務プロセスの最適化やデータ品質の向上を進めるとともに、ITシステムやデータベース資産の設計・構築・運用を担います。また、情報セキュリティの強化を含むITガバナンス体制の高度化を図り、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を通じて、新たな付加価値を創出するICT基盤を構築します。

これらの取り組みにより、持続可能で価値のあるDXを実現し、変化する市場環境に柔軟に対応していきます。



※EA/Enterprise Architecture：企業全体のITシステムの設計思想・設計図のこと

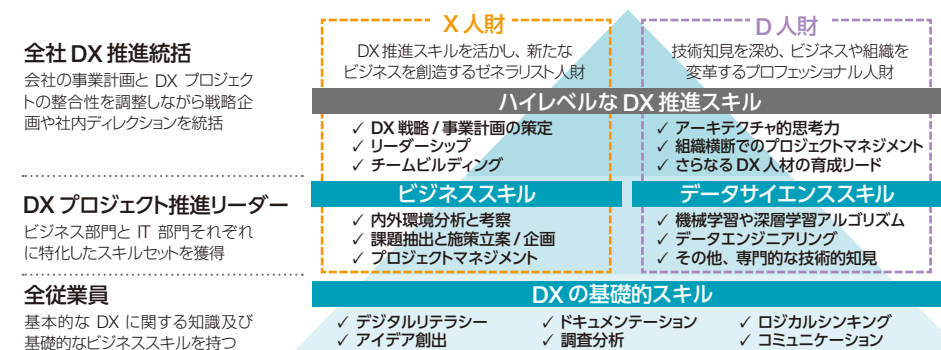
DX戦略（デジタル総合戦略）のアーキテクト3ステップ

DX戦略は3つのステップで進め、現中期経営計画ではデータ統合と品質向上に取り組みます。



デジタル人財の確保・育成

ビジネスや組織を変革する力と、新しいビジネスを創造する力をバランスよく高めるため、全社員のデジタルリテラシー向上を図るとともに、社内データサイエンティストの育成に取り組みます。



DX 戦略

新中期経営計画における取組み

DX戦略
(デジタル
総合戦略)

- 生産性と意思決定の質を向上する
- 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

		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
攻めの DX	①	顧客接点拡充による マーケティング強化	- 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	マーケティング ROI の向上 ROI 150% 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	- SFA / デジタルマーケティングツール / E 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	- 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	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	労働生産性向上（全社） 3.0 以上 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	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	データ分析貢献度スコア スコア 100 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	- 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	コラボレーションツール MAU 20% 以上 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		
守りの DX	⑤	エンタープライズアーキテクチャの 標準化	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	SLA 遵守率 複合 SLA スコア 100 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	- 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	- 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
	⑥	マルチインスタンスの推進	- 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應する	データ統合、データソース接続数 30 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		
	⑦	ゼロトラストセキュリティモデルの 導入	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	セキュリティインシデントの削減 50% 削減（2024 年 3 月期比） 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	- 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	セキュリティ対策の実施率 95% 以上 eラーニング受講者数、標的型攻撃訓練、他		

グリーン戦略

基本方針

環境活動とビジネスの両立を推進

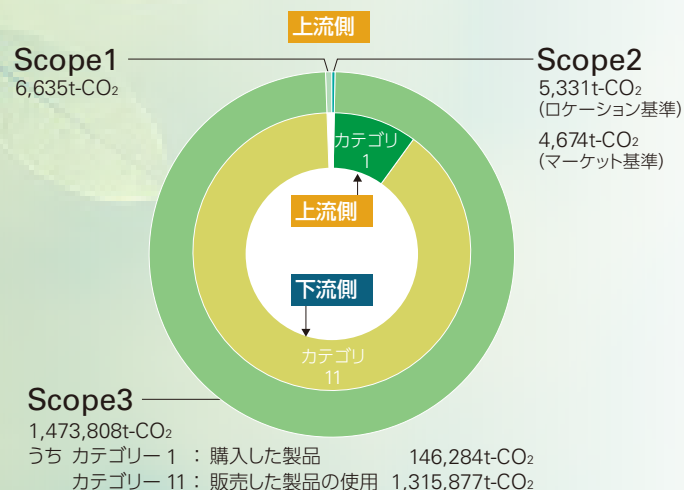
山善グループは、地球環境問題を経営上の重要課題のひとつと位置付け、あらゆる活動を通じて環境に配慮し、地球環境の保全と継続的改善に努めています。2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、「ガバナンス体制」「リスクと機会」「戦略と戦術」「指標と目標」の4つの観点から、環境活動とビジネスの両立を強力に推進しています。

→ サステナビリティ経営に向けた取組みについては、P.58をご参照ください。

サプライチェーン全体に与えるインパクト

当社は、事業の特性上、生産設備を持たないことから、事業規模の割にScope1、2の排出量は極めて軽微と言えます。一方、オリジナル商品を有することから、Scope3の中では上流側カテゴリ1:(購入した製品)と、下流側カテゴリ11:(販売した製品の使用)による排出量がその大半を占めています。当社がカーボンニュートラルを目指すためには、これらの排出量の縮減を図ることが、最も重要だと考えています。

当社のCO₂排出量の内訳 (2024年度、内円はScope3の内訳)



→ 詳細は、P.74-75「非財務ハイライト」をご参照ください。

正確な自社排出量を把握するため専用アプリを活用

当社は、事業活動を通じて排出されるCO₂排出量を正確に把握し、その削減量を継続的に進捗管理するため、株式会社ゼロボードが提供する算定アプリケーションツール「zeroboard」を一部カスタマイズし、「GBPApp」として導入しています。このアプリのアカウントは国内外の全事業所に割り当てており、事業活動を通じて排出されるCO₂排出量をグローバルで一元管理しています。



事業部ごとに取り組んでいる様々なグリーンビジネス

当社は、カーボンニュートラルの実現と環境ビジネスの両立を目指し、生産財及び消費財の各事業部で様々なグリーンビジネスやビジネスシフトを展開しています。

機械事業	3Dプリンター	EV時代を睨んだ金属加工に変わる新たな金属生成技術
産業S事業	脱炭素展	カーボンニュートラルをテーマとした専門展示会の全国開催
住建事業	ZePlus	ネットゼロエネルギー住宅 (ZEH) のボランティアチェーン
家庭機事業	ELEIN	ソーラー充電も可能なバッテリー家電品16製品シリーズ
物流企画	FSC認証梱包材	緩衝材の脱石油化や持続可能な森林活用と保全に同意

全社環境戦略として取り組んでいる戦略的グリーンビジネス

全社環境戦略として、GHGプロトコルを見据えて、3つの工程においてCO₂削減に取り組んでいます。

上流	仕入先メーカーに対して、再エネ電気を供給するコーポレートPPA事業「DayZpower」を提案
自社	自社所有拠点で、再エネ電気「D-Green RE100」への切り替えを推進
下流	「グリーンボールプロジェクト」の展開による、サプライチェーン全体での排出量削減への取組み

→ 詳細は、P.54をご参照ください

グリーン戦略

GHGプロトコルに基づいたサプライチェーンとの環境ビジネスエンゲージメント

上流

Scope3

仕入先メーカー

カテゴリ①
原材料・仕入

②資本財



③エネルギー関連



④輸送・配送



⑤廃棄物

自社

Scope3



⑥出張



⑦通勤



⑧リース資産



⑨フランチャイズ



⑩投資

Scope1

事業者自らによる
温室効果ガスの直接排出

Scope2

他社供給エネルギー
による間接排出

下流

Scope3



⑪輸送・配送



⑫製品の加工

販売店ユーザー

カテゴリ⑪
製品の使用

⑬製品の廃棄



⑭リース資産

DayZpower
デイズパワー

コーポレート PPA

DayZpower
(デイズパワー)
説明動画クレシア京都
(日本製紙クレシア株式会社 京都工場)

プラント名	現場名	年間売電量	稼働年月
DayZ-1 号	クレシア 開成	500 MWh	2023 年 3 月
DayZ-2 号	をくだ屋 堺	110 MWh	2023 年 6 月
DayZ-3 号	トーヨーコーケン山梨	130 MWh	2024 年 4 月
DayZ-4 号	クレシア興陽	340 MWh	2024 年 9 月
DayZ-5 号	クレシア東京	350 MWh	2024 年 8 月
DayZ-6 号	クレシア京都	4,230 MWh	2025 年 3 月
DayZ-7 号	北川鉄工 府中	510 MWh	2025 年 6 月
合計年間売電量 (2025 年 7 月時点)		6,170,000 kWh	
平均単価 (2025 年 7 月末実績)		約 16 円	

Scope3/カテゴリ1 (購入した製品) の排出量削減を図るため、仕入先メーカーの工場に向けて、太陽光による再生電力の供給を行うコーポレート PPA「DayZpower」を積極的に提案し、随時拡大しています。年間売電量は2025年7月現在で年間6,170MWhに達し、年間2,610t-CO₂削減効果を生み出しています。

D-Green RE100

自社ビル再エネ電気切り替え



大阪本社



九州支社

導入拠点	CO ₂ 削減量	再エネ電気導入日
大阪本社	約428 t-CO ₂	2022年 1月 1日
ロジス大阪	約167 t-CO ₂	2022年11月 4日
仙台支店	約40 t-CO ₂	2023年 8月19日
名古屋支社	約81 t-CO ₂	2024年 4月 8日
九州支社	約80 t-CO ₂	2025年 4月 1日

Scope2削減を目的として、自社所有の社屋に対し、順次再生電力への切り替えを進めています。2025年度には4月から新たに九州支社ビルを、大阪ガスが供給する100%再生電力「D-Green RE100」に切り替えました。これにより現在累計で、年間約800t-CO₂削減を図っています。



Green Ball Project

省エネ商品販促企画

グリーンボール
プロジェクト
ホームページ

2024 年度実績

CO₂削減貢献量
40,231t-CO₂累計
611,098t-CO₂参加企業
機械工具商・建材、
管材商、ホームビルダー等**680 社**賛同メーカー
産業機器、工具等
生産財 住建、建材等**64 社**

Scope3/カテゴリ11 (製品の使用) の削減を意識し、2008年から「グリーンボールプロジェクト」として省エネ製品の普及を図っています。ベースライン比較法に基づき、対象省エネ商品と一般普及機との消費エネルギーの差を、CO₂削減貢献量として累積カウント。2024年度は賛同メーカー64社、参加販売店680社と、サプライチェーン全体でCO₂削減に取り組み、40,231t-CO₂の削減効果を生み出しました。

物流戦略

基本方針

物流業務の効率化とサステナビリティへの貢献

eコマースやデリバリーサービスなど、急速な消費行動の変化や、燃料、人件費の高騰、また一方では、AIに代表されるIT技術の進化などにより、物流に求められる機能や効率性の要求レベルは格段に高まりつつあります。物流においても、庫内作業から輸配送に至るまでIoTによるマテハン稼働や配送指示など、自動化・省人化の潮流は著しいものがあります。また、ドライバーの労働時間制限に伴う長距離輸送手段の見直しや、倉庫・輸配送に伴うCO₂排出量の削減、災害を想定したBCP対策など、持続可能な物流ネットワークの構築が強く求められています。当社グループはこうした中長期的トレンドを踏まえ、2030年のありたい姿からバックキャストする形で3ターム全9年の物流戦略を策定し、現在その取組みに経営資源を積極投入しています。

業界横断の共同配送で物流変革をリードする

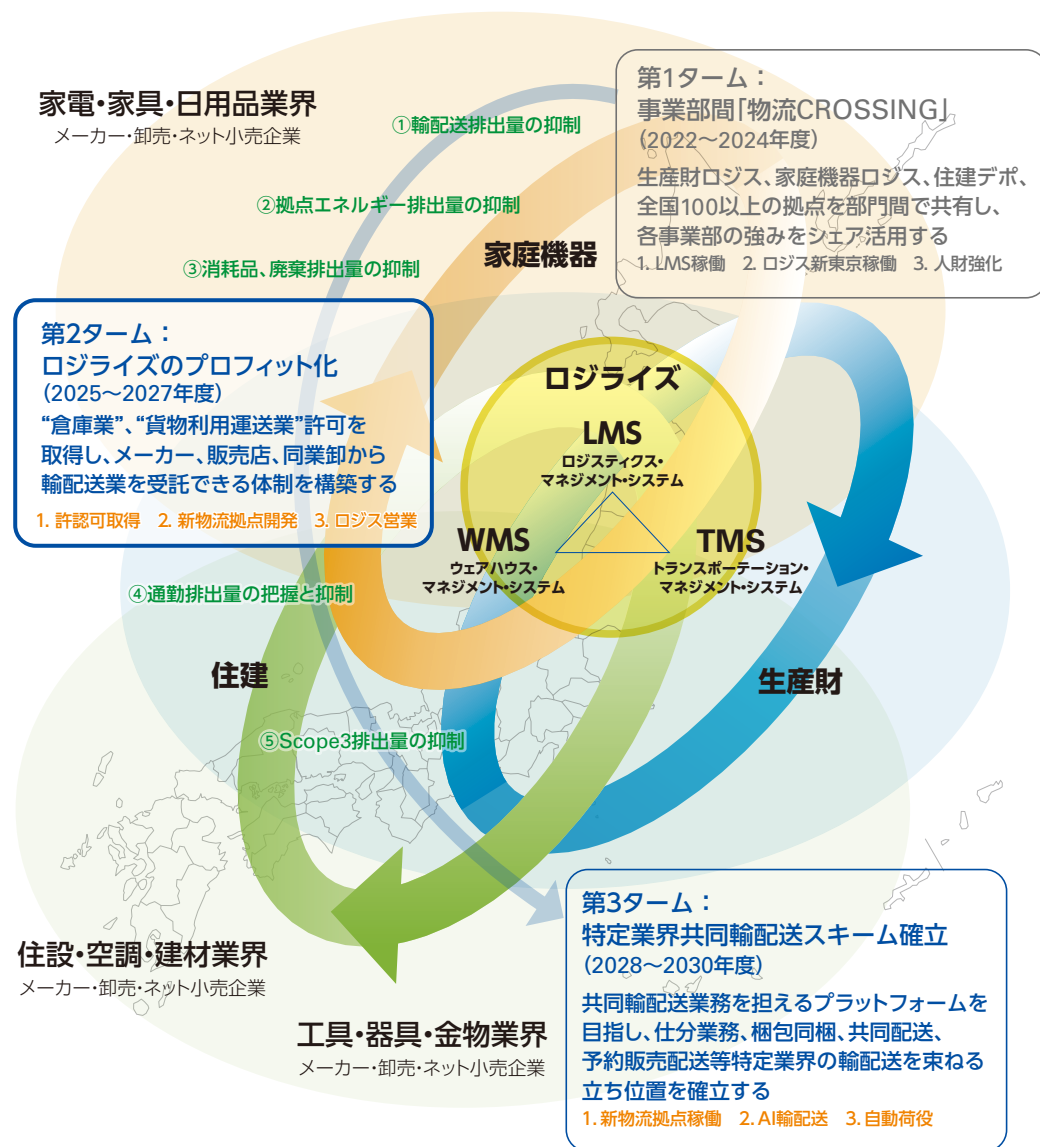
山善の物流戦略において目指す姿は特定業界の“輸配送プラットフォーマー”となることであり、それは当社が強みとする各業界を横断的に束ねることを指しています。

前中期経営計画と合わせ、第1タームで取り込んだ「物流CROSSING」、新中期経営計画期間である第2タームで掲げている「ロジライズのプロフィット化」は、いずれも第3ターム「特定業界共同配送スキーム確立」への準備と位置付けています。ツール&エンジニアリング事業部、産業ソリューション事業部の商材を主とする「生産財ロジス」、家庭機器事業部の商材を主とする「家庭機器ロジス」、住建事業部の商材を主とする「住建デポ」といった物流拠点、それらをつなぐ輸配送網をフルに活用し、プラットフォーマーとしてのスキーム確立に向けて取組みを進めています。

第1タームにおいては、当社最大の倉庫であるロジス関東をはじめとした13拠点へ新WMSを導入し、最新のマテハンを備えたロジス東京・ロジス大阪を稼働しました。また、物流子会社である㈱ロジライズ（2025年4月ヤマゼンロジスティクス㈱から社名変更）のプロフィット化に向けた取組みがスタートしました。

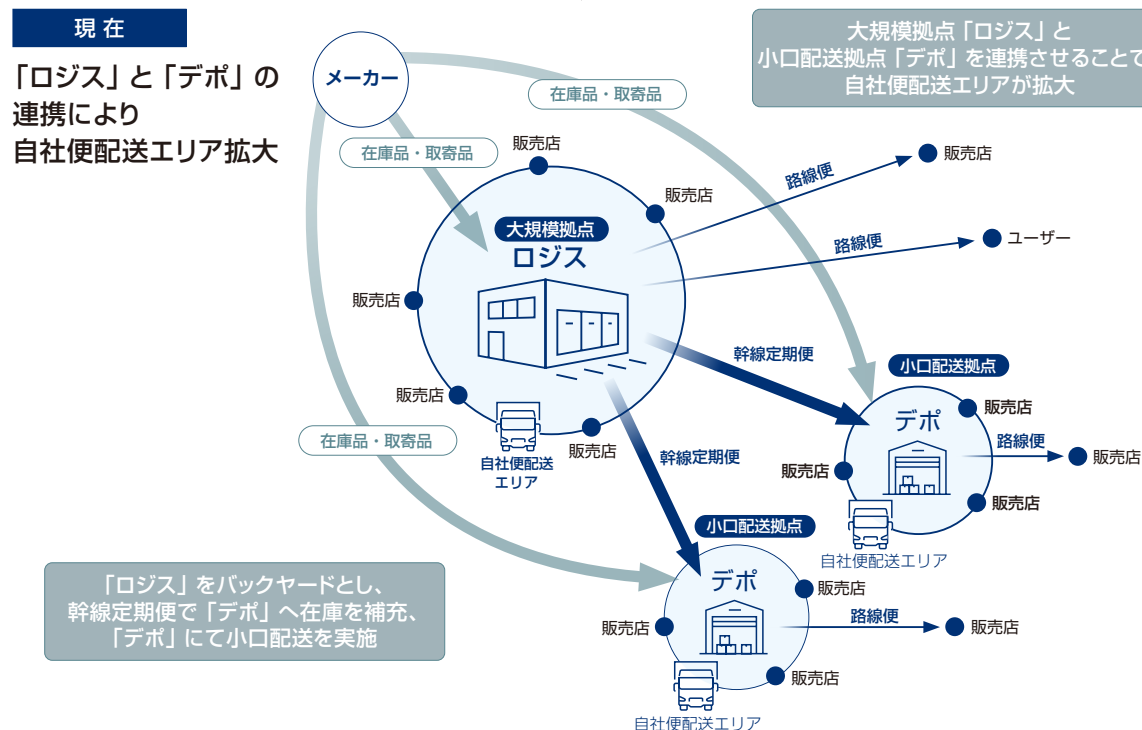
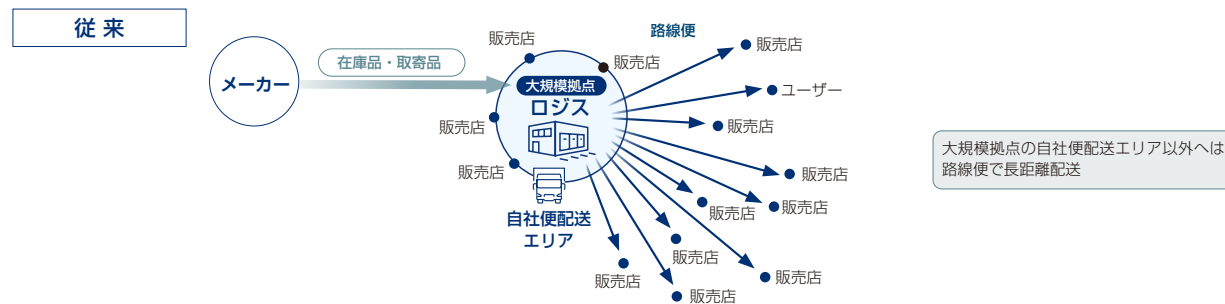
第2タームにおいては、各業界での共同配送を推進するとともに第3タームを実現する準備を進めていきます。

特定業界の“輸配送プラットフォーマー”を目指す



物流戦略

第1ターム事業部門「物流CROSSING」(2022～2024)の取組み



倉庫内設備投資による生産性の向上

荷揃えのためシャトルラックをロジス東京・ロジス大阪へ導入しました。このシャトルラックは、一時保管、仕分け、順列出庫機能を備えており、お客様ごとにピッキングした商品をまとめることができます。これにより、人手やロケーション課題を立体的に管理し、省力化と省スペースでの作業が実現しました。作業動線が従来の約3分の2まで短縮され、作業員は立ったまま商品を流すだけの作業になった結果、担当人員を10名から2名にまで削減することができました。

物流のプロフィット化

物流子会社である株式会社ロジライズの物流サービスの外販を開始し、当社の物流アセットを有効活用していきます。さらに外販の積極的な拡大により、グループ全体の収益最大化に寄与していきます。すでに数社とお取引を開始しており、今後は保管・荷役業務や共同配送を通じて第3タームのプラットフォーム構築へつながる顧客基盤の拡大も進めていきます。

デポの拡充

当社では在庫も持つ小口配送拠点であるデポを積極的に拡充しています。既存の札幌、仙台、金沢、岡山に加え、2025年4月に静岡デポを開設しました。デポの拡大により、よりお客様に近いところへ商品を配置することで、リードタイムを短縮。周辺地域に出荷される商品の約4割がデポ発になり、徐々に利用が拡大しています。引き続きデポの設置を進め、自社便配送エリアを増やすことにより、配送距離短縮とそれに伴うCO₂の削減、サービスレベル向上を実現していきます。

持続的な企業価値向上への取組み

サステナビリティに関する基本方針

山善グループは、社会の一員として、また世界の様々な地域において事業活動を行っている企業として、広く社会から信頼され、期待され、支持される事業体を目指し、国際的な枠組みに基づくSDGsの達成に向けた取組みを積極的に行うことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。自らの事業活動が、環境や社会において及ぼす影響を認識し、経営理念に基づいた事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献し、持続可能な社会と山善グループの持続的成長の実現を目指します。

サステナビリティ経営の強化に向けて

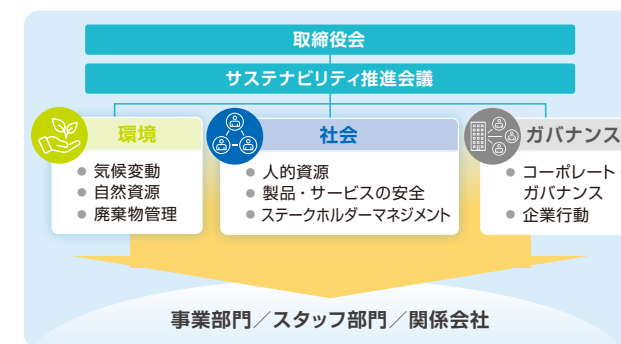
社会のサステナビリティと山善のサステナビリティの同期化を加速させるため、以下のESGの非財務指標の中期経営計画期間（2027年度）の目標を設定しています。それぞれの取組みが、社会と当社のそれぞれどういった持続的成長に資するのか、目標達成することでどのような財務・企業価値インパクトが期待できるのかを示しています。

	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	中期目標※	財務・企業価値インパクト
環境	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 ブランド価値向上	Scope1.2 (マーケット基準)	2020年度比 25%削減	資本コストの低減 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 (当中期経営計画期間)	80MW	売上の増大
	情報開示の充実	環境負荷の低減 ESG投資の促進	環境ガバナンスの強化 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 売上の増大
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 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 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 (従業員調査)	70%	売上の増大 生産性の向上
	D&Iの推進	多様な価値観の形成 男女共同参画社会の実現	人的資本の強化 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 (3年間累計)	売上の増大 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 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
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 罰則回避	経営リスク低減 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

※中期経営計画期間(2027年度)の目標

ESG観点からの取組み体制

サステナビリティ推進会議では、当社固有の重要課題解決に向けた取組みのほか、投資家をはじめとしたマルチステークホルダーに向けてESGの観点から社会課題を認識し、事業活動を通してリスクと機会への対応を推進し、事業部門、スタッフ部門、関係会社でそれぞれの取組みを実施しています。



サステナビリティに資する取組み



自治体との連携による地域貢献の取組み

当社は、地域のゼロカーボン化を目指す自治体と連携し、CO₂排出量削減に貢献しています。商工会や商工会議所の職員向けに脱炭素スクールを開催し、受講者が地域の事業者へ脱炭素経営の重要性を伝えることで、地域の脱炭素化を推進しています。また、産業用太陽光パネルや蓄電池設置に関する自治体補助金の普及支援を行うとともに、利用者の声を自治体へ共有し、補助金内容の改善を提案することで、より多くの脱炭素設備を検討してもらうための土台づくりを行っています。さらに、ゼロカーボン推進協議会に参画し、脱炭素社会の実現に向けた取組みを進めています。これらの活動は、地域社会の持続可能な発展に寄与するだけでなく、当社の事業活動を通じた社会課題の解決にもつながっています。今後も自治体との協力を深め、社会貢献活動を推進していきます。



サプライチェーンマネジメントへの取組み

当社は、「持続可能な調達・供給の実現」を重要課題のひとつに特定し、中期経営計画においてもサステナビリティ経営の強化に取り組んでいます。サプライチェーン全体の社会適合性を高め、当社グループとサプライヤーの皆様とともに、持続可能な成長と発展を遂げるために取り組むべき事項として「山善グループCSR調達ガイドライン」を策定しています。

当ガイドラインは、①法令順守、国際規範の尊重をはじめとして、②人権・労働、③安全衛生、④環境、⑤公正取引・倫理、⑥品質・安全性、⑦情報セキュリティ、⑧事業継続計画とこれらの管理体制の構築をサプライヤーの皆様をお願いしています。また、国内外のサプライヤーの皆様に応じたガイドラインに基づいたアンケート調査や啓蒙活動を実施しており、相互のコミュニケーションを通して社会的責任が果たせるサプライチェーンの構築を目指していきます。



物流課題に関する取組み

当社は、持続可能な「グリーン物流」への取組みを推進しています。グループ会社の株式会社ロジライズと協力して、紙緩衝材の利用を開始し、全国の拠点へ展開しています。従来のプラスチック系資材から紙緩衝材への切り替えにより、GHG CO₂排出量換算で33%、化石燃料使用量では65%削減を実現しました。



また、当社では、FSC®認証（FSC®N004361）を受けた物流資材の使用を進めており、FSC®認証の資材を使用することで、持続可能な社会の目標達成に貢献しています。さらに、全国にある小口配送拠点であるデポを活用し、配送距離の短縮を図っています。これにより、輸送に伴うCO₂排出量を削減し、環境負荷の低減を実現しています。効率的な物流ネットワークの構築を通じて、持続可能な社会の実現に向けた取組みを一層強化していきます。



労働安全衛生に関する取組み

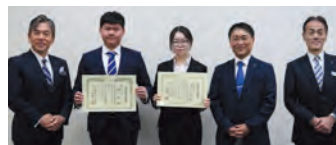
当社は特定建設業者であり、建設業法の順守、並びに労働安全衛生法に準拠し、当社社員をはじめ、施工協力業者の労働安全教育、指導を行うことを主たる目的として、「山善安衛会」を組織しています。当会では、安全大会をはじめとする安全教育に加えて、施工ID取得支援事業、施工瑕疵担保保険事業、また各種IT技術の活用による業務の効率化等を進めており、直近では大気汚染防止法・石綿障害予防規則強化に伴うインスペクター（建築物調査）研修や熱中症予防対策にも取り組んでいます。また工事品質・安全品質の向上を目的とした作業部会を立ち上げる事で、会員間のコミュニケーションを促進し、工事現場の安全に寄与する環境を整えることで、さらなるリスク低減に取り組んでいます。





社会貢献に関する取組み

当社は、経済的な理由などにより、就学困難な学生をサポートすることを目的として、「公益信託山本猛夫記念奨学基金」を設立し、委託者として支援しています。当社の創業者である山本猛夫の「勉強したくても十分にできなかった悔しさをバネに経営に打ち込んできた。ひとりでも多くの人に勉学に励んで欲しい。」という強い遺志を継承し、1992年に設立されました。当基金から奨学金を受けた学生はアジアからの留学生を含め累計133名となり、多方面で活躍されています。



2024年11月26日に行われた授与式には新規奨学生のうち2名が出席し、基金運営委員長である大阪公立大学の松本淳氏、そして当社代表取締役社長 岸田貢司が奨学生に向けて激励の言葉を贈りました。

今後も当社は、ひとりでも多くの学生が勉学に励む機会を持ち、社会進出できるよう支援を行いながら、「人財育成」に取り組み、社会に貢献していきます。



防災授業等を通じた地域貢献の取組み

当社は地域社会への貢献を目指し、防災意識の向上に取り組んでおり、兵庫県神戸市の松蔭中学校で、当社の「防災バッグ30」を活用した防災授業を実施しました。この授業では、「防災バッグに1つだけアイテムを追加するなら何を入れるか」を生徒の皆さんに主体的に考えていただく機会を提供し、プレゼンテーションやグループディスカッションを通じて防災への理解を深めていただきました。また、簡易トイレの組立て体験や排泄物凝固剤の実演を行い、実践的な防災スキルを学んでいただきました。生徒の皆さんには、「体験してみないと分からない」という気づきや、日常的な備えの重要性を実感していただきました。その他にも、当社は大阪本社の第3ビルを津波避難ビルとして自治体に登録し、地域の避難場所として提供しています。今後も地域社会との連携を深め、次世代の防災意識を育む活動を通じて、地域社会の安全と持続可能な未来に貢献していきます。



スポーツを通じた地域貢献の取組み

当社は、「三遠ネオフェニックス」の姿勢に共感し、2008年から同チームを応援しています。愛知県の東三河地域と静岡県の遠州地域に根差し、元気と活力を届ける「三遠ネオフェニックス」のさらなる飛躍を願い、今シーズンも応援を続けます。「全心全力」というチーム理念を掲げ、また「三遠地域を笑顔で活力ある街に!」という経営理念のもと、地域貢献活動にも積極的に取り組んでいます。



©SAN-EN NEOPHOENIX

「くまもと再春館製菓所バドミントン部」は、「強く、愛されるチーム」の理念のもと、常に高みを目指し、常に周囲の方々への感謝の気持ちを持って全力でプレーしています。当社は、「くまもと再春館製菓所バドミントン部」のオフィシャルスポンサーとして、熊本から全国、そして世界へと羽ばたく「くまもと再春館製菓所バドミントン部」を応援し、ともに未来を切拓いていきます。



大阪・関西万博への協力

当社は、2025年開催の日本国際博覧会（大阪・関西万博）に積極的に協力しました。当社社員2名が日本国際博覧会協会に出向し、万博の会期前から会期終了後の約2年間にわたり協会運営をサポート。さらに、自社製品を会場設備及び運営設備として協賛し、万博のインフラ整備にも貢献しました。その他、大阪・関西万博BCPプロジェクトを立ち上げ、万博開催期間中の交通需要マネジメントと事業継続におけるサプライチェーンマネジメントに取り組むことで、万博の円滑な運営と地域社会への影響を最小限に抑えることを目指しました。

今後も、様々な社会貢献を通じて、社会のサステナビリティと当社のサステナビリティの同期化を加速させていきます。



©Expo 2025

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営の公正性と透明性を高め、経営環境の変化に的確かつ迅速に対応できる経営管理体制の維持向上が最も重要な課題と認識しています。また、当社及びグループ企業は、広く社会から信頼され、期待され、支持される事業体を目指し、サステナビリティ推進会議並びに各種委員会を設置するとともに「山善グループ企業行動憲章」を定め、危機管理・法令順守にとどまらず、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的成長と企業価値向上を図るための企業統治体制を構築しています。

企業統治の体制の概要

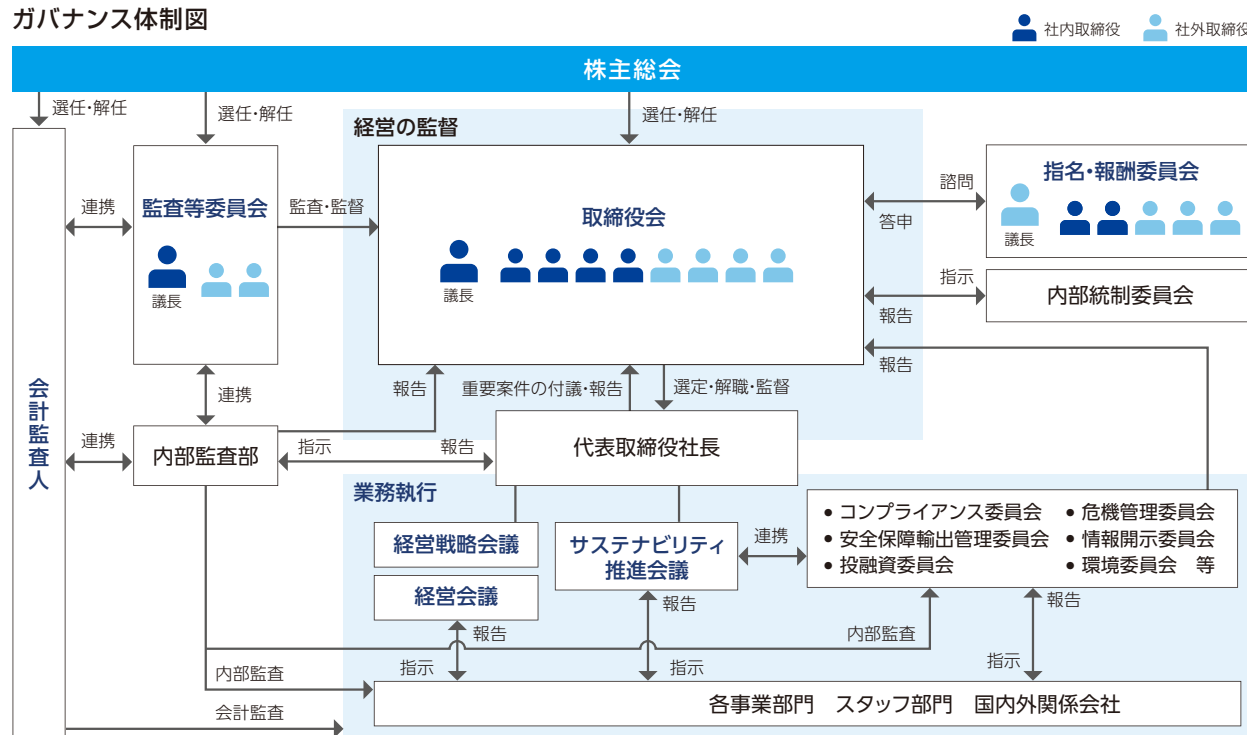
当社は、取締役会の経営の監督機能の強化や意思決定の迅速化等を図るために、監査等委員会設置会社を採用しており、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役は2名）からなる監査等委員会が取締役会の職務執行の監査・監督に努めています。

▶詳細は、有価証券報告書及びコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

有価証券報告書 https://www.yamazen.co.jp/archives/001/Securities_Report_79_20250617.pdf

コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www2.jpx.co.jp/disc/80510/140120250708509755.pdf>

ガバナンス体制図



▶各会議体の詳細は、こちらをご覧ください。 <https://www.yamazen.co.jp/sustainability/governance/>

当該ガバナンス体制を採用する理由

以下の諸施策を講じることにより、「取締役会による経営の監督機能の強化と透明性の確保」と「業務執行権限の拡大と競争力の強化」を両立し、企業価値のさらなる向上が実現されるものと判断し、当該体制を採用しています。

（取締役会による経営の監督機能の強化と透明性の確保）

- 4名の社外取締役設置による取締役会の監督機能の充実と経営の透明性及び客観性の向上
- 2名の社外取締役を含む監査等委員会の設置による監査・監督機能の充実
- 監査等委員会と内部監査部門、会計監査人との連携による監査の実効性向上
- 監査等委員会と代表取締役との定期会合による相互の意思疎通強化
- 指名・報酬委員会の設置による取締役会の独立性・客観性強化
- 社外取締役が自身の経験を十分に活かすための適切な機会の提供
- 社外取締役が会社を理解するための十分な機会の提供
- 社外取締役が取締役会以外の場で監督機能を十分に発揮するための適切な機会の提供

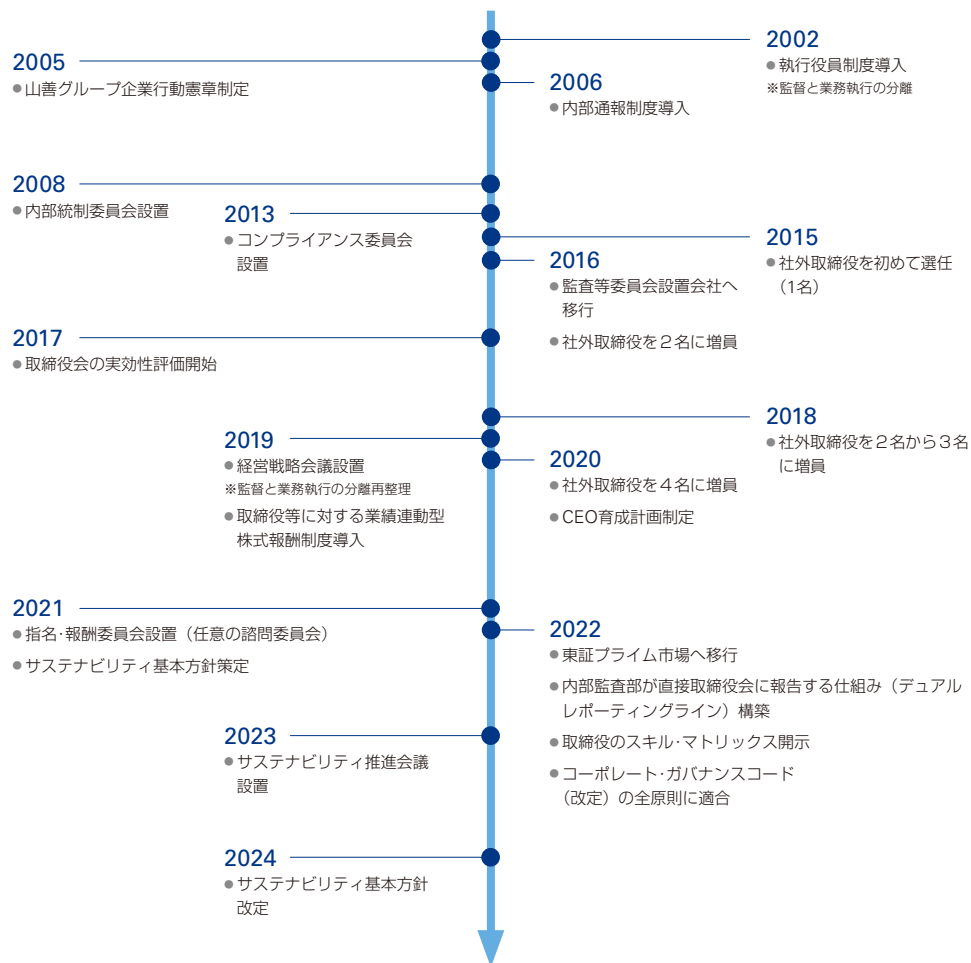
（業務執行権限の拡大と競争力の強化）

- 会社法第399条の13第6項の規定に基づく取締役への業務執行権限の委譲
- 執行役員制度及び専任役員制度導入による監督と執行の分離
- 業務執行機関の役割の明確化による情報共有強化と事前審議徹底

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営の重要課題と位置付け、「取締役会による経営の監督機能の強化」と「業務執行権限の拡大と競争力の強化」を両立、企業価値のさらなる向上の実現を目指し、透明性のあるガバナンス体制の構築を推進しています。



社外取締役が企業統治において果たす機能及び役割

当社は、社外取締役を4名選任しています。うち2名は監査等委員である取締役です。

選任理由

隅田 博彦 社外取締役

これまで他社の代表取締役社長を歴任するなど、企業経営者としての高い見識や豊富な経験に加えて、ITに関する幅広い見識を有しています。当社の経営全般に対する確かな助言を行うことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めています。

江口 あつみ 社外取締役

これまで飲料・食品メーカーにおいて研究開発部門や広報部門に携わり、さらにコーポレートコミュニケーション部門においては戦略企画の実行及びサステナビリティ活動をリードするなど幅広い見識と豊富な経験を有しています。当社の取締役会などにおいて独立した立場で、経営全般に対しコーポレートコミュニケーションやダイバーシティの視点からの確かな助言を行うことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めています。

津田 佳典 社外取締役（監査等委員）

公認会計士として培われた専門的な知識及び職業倫理、他社の社外監査役としての豊富な経験と高い見識に基づき、財務諸表の適正性、監査全般にわたる適正性の確保において、適宜助言を行っています。

中務 尚子 社外取締役（監査等委員）

弁護士として培われた専門的な知識及び職業倫理、他社の社外取締役（監査等委員）としての経験と高い見識に基づき、取締役会の業務執行の適法性・妥当性について監督的役割を担っています。

社外取締役を選任するための当社からの独立性に関する基準または方針の内容

選任にあたっては、東京証券取引所の規則等の独立性に関する諸規定を参考に独立性が確保できる候補者の中から、経験、専門性、人格、見識等を総合的に検討し、当社の経営に対する監督及び監視機能の充実につながる適切な発言や行動ができる方を選任しています。

社外取締役による監督または監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

監査等委員である社外取締役は、監査等委員会において、取締役会における決議案件や重要な報告事項に関する事前説明及び常勤監査等委員が出席している経営会議等の重要会議の内容の報告を受けるとともに、会計監査人及び内部監査部と適宜情報・意見交換を行い、監査・監督を行っています。また、当社は、社外取締役が取締役会における決議案件や、重要な報告事項を十分に理解した上で、適切な発言や行動ができるよう経営企画部が窓口となり、適時適切な情報交換を行い、かつ取締役会における議案や報告事項等について事前に詳細説明をすることとしており、必要に応じて該当する部門との連携が可能な体制としています。さらに、監査等委員会は、経営管理本部と適宜連携し、監査・監督機能の有効性を高めています。

ガバナンス

役員の報酬等の基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同様とする。）の報酬等は、さらなる企業価値の向上を経営上の重要課題と位置付け、企業価値の向上に資するものであるべきと考え、短期的な視点だけではなく中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める報酬制度とすることを基本方針としています。

取締役の報酬等は、定額の「固定報酬」と業績等により支給額が変動する「業績連動報酬」を適切に組み合わせることにより、有能な人材の確保及び企業価値向上のインセンティブの生成を実現し、さらなる企業価値の向上を図る報酬制度の構築を目指しています。

なお、社外取締役については、「業績連動報酬」は支給しないものとしています。

当社の取締役の報酬等の額の決定過程において取締役会は、会社の業績、事業規模等の様々な要因を踏まえ、取締役の報酬等の決定方針並びにその手順について定めています。

役員報酬の構成

取締役の報酬等は、定額の「固定報酬」と業績等により支給額が変動する「業績連動報酬」によって構成し、取締役の報酬の支給割合は、同業他社等の水準を踏まえて、連結経常利益基準値100%達成の場合、概ね「固定報酬60～70%」、「業績連動報酬30～40%（うち金銭報酬約8割、非金銭報酬約2割）」としています。

【固定報酬】

・定例報酬（金銭報酬）

「基本報酬」「代表報酬」「取締役報酬」「職務報酬」から成り、取締役内規に役位別の基準を定めています。定例報酬は、毎月一定の時期に支給しています。

【業績連動報酬】

当社の業績連動報酬は、事業年度ごとの会社の業績等に連動する「賞与（金銭報酬）」（短期インセンティブ報酬）と取締役退任後に当社株式等を支給する「株式報酬（非金銭報酬）」（中期インセンティブ報酬）で構成されます。

業績連動報酬に係る指標は当社グループの総合的な収益力を評価軸とし、当社取締役の経営全般への貢献度が測定可能である「連結経常利益額」を採用しています。

・賞与（金銭報酬）

取締役内規に定める「連結経常利益額等」に応じた支給月数をベースに支給額を決定しています。当該報酬の支給時期は毎年一定の時期としています。

・株式報酬（非金銭報酬）

当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役に対して、役員業績連動賞与及び役員株式給付規程に定める「連結経常利益額等」に従って、当社株式及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度となります。

なお、取締役が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として退任時となります。

2025年3月期 報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		
		定例報酬 (金銭報酬)	賞与 (金銭報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役（監査等委員を除く） ※社外取締役を除く。	321	252	55	13	5名
取締役（監査等委員） ※社外取締役を除く。	25	25	—	—	1名
社外取締役	28	28	—	—	5名

ガバナンス

取締役会の実効性向上への取り組み

評価方法

当社では、取締役会の実効性向上への取り組みとして、事業年度ごとに取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、結果分析及び評価を行っています。また、アンケート結果から導かれた諸課題より、優先的に取り組む課題を決定し、その対応策を策定及び実施することで、取締役会の実効性向上を図っています。当社取締役会は、取締役会の機能向上を図るべく今後も継続的に取締役会の自己評価を行っていく予定です。

評価結果

2024年度の実効性に関するアンケートは、2025年3月に自社にてアンケート結果の回収・集計を実施しました。主な質問項目は以下のとおりです。

・取締役会の役割・機能／取締役会の規模・構成／取締役会の運営、監査機関との連携／経営陣とのコミュニケーション／株主・投資家との関係

当社取締役会は、アンケートの分析結果及びそれに関する取締役会での審議に基づき、その役割や期待を適切に果たし、取締役会の実効性が確保できているものと分析・評価しました。

また、アンケート結果から、今後優先的に取り組む課題を以下のとおり認識し、その対応策を策定し実施しています。

- ・後継者育成計画（サクセッションプラン）についての議論の充実
- ・指名・報酬委員会の在り方についての議論の充実
- ・役員トレーニング計画策定と実行

前年度に認識した課題に対する対応策実施状況

過去に実施した取締役会の実効性に関するアンケートから認識した課題に対しては、以下のとおり施策を実行して、実効性の向上に努めてきました。

認識した課題	実施した対応施策
持続的成長、企業価値向上に資する中長期的な経営戦略に係る意見交換会の実施	新中期経営計画策定に係る意見交換会・報告会を年3回実施
役員トレーニング方針の検討	継続検討中
株主や機関投資家及び個人投資家との対話の促進、情報開示の在り方	統合報告書の発行、CFOと機関投資家の1on1ミーティングの適宜実施

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、グローバル化・多様化する経営環境の中で、内部統制とコンプライアンスを経営上の重要課題として受け止め、経営の公正性と透明性を高めるため、「内部統制委員会」を設置し、また、「広く社会から信頼され、期待され、支持される事業体」であるためには、CSR活動の積極的・継続的な取り組みが不可欠であるとし、この方針の徹底・浸透に向けた活動を具体的かつ効果的に展開するため、「コンプライアンス委員会」を設置しています。

▶ 整備状況の詳細については、当社ホームページ・コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

ホームページ <https://www.yamazen.co.jp/sustainability/governance/>

コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www2.jpex.co.jp/disc/80510/140120250708509755.pdf>

ガバナンス

事業等のリスクへの対応

当社グループは、特定した重要課題に取り組む上で、様々なリスクの存在を認識しています。これらのリスクのうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクを以下に記載しています。当社グループは、必要なリスク管理体制を整備し、継続的にリスクの

見直しを行い、これらのリスクに対して適切な対応方針が策定・実行されているかを取締役会等において評価しており、リスク発生の回避及び顕在化した場合の適切な対応に努めています。

重要なリスクとその対応策

リスク大項目		
リスク中項目	リスクの詳細	リスクへの対応
(1) 事業環境等に関するリスク		
① 景気変動	● 企業の設備投資マインドや個人消費の動向による需要の大きな変動 ● 米国政府の関税措置	● 2つの異なる事業領域でのビジネス展開によるリスク分散 ● 多様なニーズに応えた専門性の追求 ● 海外展開加速による新市場の開拓
② カントリーリスク	● ロシア、ウクライナ情勢等政治・社会情勢によって生じる仕入コスト及び物流コスト高騰並びに商品供給遅延	● 適切なカントリーリスク情報の入手及びリスク回避策の検討
③ 為替変動	● 大幅な為替変動進行時の、多額為替差損益の発生や当社取扱商品の買い控えによる売上の減少等	● 外貨建て輸出入取引に対する為替予約等の実施
④ 経営計画に関するリスク	● 景気変動、カントリーリスク、為替変動を含む様々なリスクが生じることで、中期経営計画で掲げた取組みや掲げた経営指標が計画どおりに進捗しない	● 各リスクへの対応を適切に実施
(2) 事業運営に関するリスク		
① 新たなビジネスモデルへの対応	● 事業投資により想定した期待効果が得られない	● 定期的なモニタリングと評価
② 人材確保と育成	● 少子高齢化や労働人口の減少等により有能な人材獲得が困難となる	● 人材マネジメントポリシーに基づく戦略立案・実行 ● 女性活躍をはじめとしたダイバーシティの推進
③ 与信	● 多様な営業活動を通じた国内外の取引先に対する信用供与 ● 予想外の事情等による取引先における債務不履行等の発生	● 社内管理規程に基づく与信管理の実施
④ 製造物賠償責任	● 大規模なリコールや製造物責任賠償発生時の、多額の解決費用の発生や企業ブランド価値の毀損	● 品質管理規程の制定及び品質管理・PL分科会の設置 ● 製造物賠償責任保険への加入 ● 緊急時の体制としての危機管理委員会設置
⑤ 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	● 不正アクセス等による個人・企業情報の漏洩・改竄・消滅 ● システム連携業務の停止による機会損失や社会的信用の失墜	● ITガバナンス管理規程や情報セキュリティ基本方針の制定 ● 情報セキュリティ強化、バックアップ体制構築 ● 定期的な社員教育実施
(3) その他のリスク		
① コンプライアンス	● 公的規則違反時の、監督官庁による処分、企業ブランド価値の毀損 ● 国内外における公的規制の新設等による公的規制への抵触	● 内部統制委員会及びコンプライアンス委員会並びに安全保障輸出管理委員会の設置 ● 山善グループ企業行動憲章の制定・順守
② 株価変動	● 保有株式における市場価格の変動に基づく株価変動 ● 株式市場の低迷による当社グループの年金資産価値の毀損	● 全ての保有株式についての保有妥当性の定期的な確認及び縮減等の見直し実施
③ 固定資産の減損	● 経済環境動向や経済価値の低下による必要な減損処理の実施	● 投資意思決定における十分な審議及び投資後の定期的なモニタリング
④ 自然災害・疫病等	● 大規模自然災害やパンデミックが発生した際の被害 ● サプライチェーンが分断された際の商品納入遅延	● 事業継続計画（BCP）の策定等の対応の推進 ● サプライチェーン全体（中小企業対象）でのBCP導入支援 ● 危機管理委員会等による変化に対応した取組みの実施
⑤ 気候変動リスク	● 自然災害による物理的リスク ● 法規制強化やサプライチェーン規制による販売機会損失 ● 不十分な社会課題への取組みによる社会的信用低下	● グローバルな省エネ機器の普及促進 ● GRB（グリーンリカバリー・ビジネス）部の設置による再生可能エネルギー事業への参入

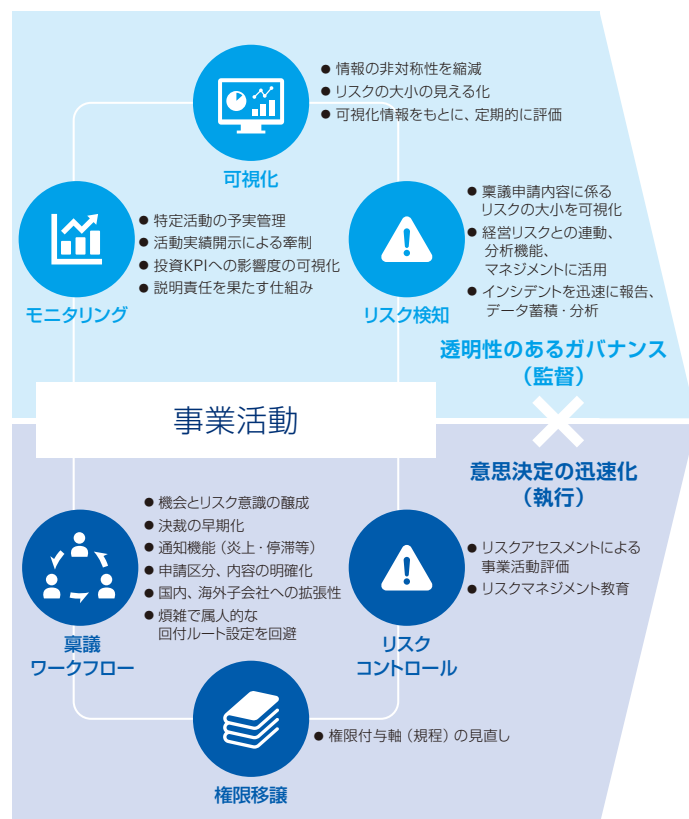
ガバナンス

ガバナンス強化に向けた取組み

意思決定の迅速化と透明性のあるガバナンス体制構築の実現に向けて

中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN2027」にて掲げる5つの戦略ポイントのひとつである「グローバル展開の加速」を踏まえ、多様化する海外ビジネスへの迅速な対応と透明性のあるガバナンス体制構築に向けて、海外現地法人への権限移譲を進めるとともに、事業活動の可視化・モニタリング機能の充実を図るため、営業本部、経営管理本部、ICT本部の各部門から人材をアサインし、プロジェクト運営を進めています。

海外現地法人における経営の現地化を推進することで、当社の成長ドライバーである海外ビジネスをより一層強化し、人を育て、稼ぐ力を強化し、さらなる企業価値の向上につなげていきます。



価値創造のための意思決定プロセス

安全保障貿易管理の徹底（リスクマネジメント）

当社グループは、変化するカントリーリスク・地政学的リスクに対応し、これに伴う法令を遵守するため、代表取締役を委員長とした「安全保障輸出管理委員会」を設置し、安全保障貿易に関わる重要な意思決定を行っています。また、グローバル化するサプライチェーンと経済安全保障の両面に対応するため、安全保障貿易を専門とする部署を本社及び海外現地法人に設置し、同一のシステムで一元管理を行うガバナンス体制を構築しています。複雑化する各国の法運用や新規制等に対応するため、研修会やリモート会議を継続的に行うことで社員の知識と運用ノウハウを常に最新に保ち、現場を中心とした自律的な管理体制の構築を進めています。

政策保有株式の縮減

当社は、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有は、業務提携、取引の維持・発展等の保有目的の妥当性などの条件を満たす範囲で行うことを基本方針としています。

政策保有株式の保有や処分の要否は、毎年、取締役会において個別銘柄ごとに、その保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの観点から精査しています。この精査の結果、全ての保有株式について保有の妥当性があることを確認しています。今後の状況変化に応じて、取引先との取引関係に与える影響を慎重に見極めながら縮減に努めています。

なお、当該株式の発行会社が、当社の株式を保有している場合において、当該発行会社が当社株式の売却を希望する旨の意向を示されたときには、その意向を尊重します。しかしながら、当該発行会社が当社株式を売却した後でも、当社が当該発行会社の株式を引き続き保有することが妥当であると判断した場合には、当該株式を引き続き保有する可能性があります。

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
銘柄数（社）	上場株式	43	41	40	35
	非上場株式	18	16	17	17
	合計	61	57	57	50
貸借対照表計上額（百万円）	上場株式	17,104	15,249	15,716	17,052
	非上場株式	425	384	488	399
	合計	17,529	15,633	16,204	17,451
純資産に占める割合（％）	16.3	13.8	13.1	13.2	9.5

役員一覧 (2025年6月24日現在)

									
氏名	岸田 貢司	佐々木 公久	山添 正道	中山 尚律	隅田 博彦	江口 あつみ	清原 伸一	津田 佳典	中務 尚子
当社における地位	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)	代表取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)	取締役 常務執行役員	社外取締役	社外取締役	取締役 常勤監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員
在任年数 (2025年6月開催株主総 会終結時点)	7年	5年	7年	3年	3年	1年	— ^{※2}	9年 ^{※3}	4年
所有株式数 (2025年3月末時点)	32,200株	27,600株	29,800株	11,100株	—	—	4,300株	—	—
2024年度 取締役会出席回数 (出席率)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	10回/10回 (100%) ^{※1}	— ^{※2}	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)
2024年度 監査等委員会 出席回数 (出席率)	—	—	—	—	—	—	— ^{※2}	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)
スキル (知識・経験・能力等)									
経営全般	○	○	○	○	○				
営業・ マーケティング	○	○		○	○	○			
グローバル	○		○	○	○		○		○
財務・会計			○					○	
法務・ リスクマネジメント			○				○	○	○
人事・人材開発		○	○				○		
ESG・ サステナビリティ	○					○			

※1 社外取締役江口あつみ氏は、2024年6月25日就任後開催の取締役会より出席しています。

※2 取締役常勤監査等委員清原伸一氏は、2025年6月24日開催の定時株主総会にて就任しています。

※3 社外取締役 監査等委員の津田佳典氏は、2013年6月より3年間、当社の社外監査役を務めていました。

社外取締役との鼎談

実効性のある成長投資と ガバナンス強化により 中期経営計画を実現へと導く



社外取締役
隅田 博彦

執行役員 経営管理本部 副本部長
高千穂 利道

社外取締役
江口 あつみ

山善の現況に対する社外取締役としての評価 — 最重要課題は「資本効率の向上」

高千穂 本日は、隅田社外取締役と江口社外取締役のおふたりをお招きして、山善のガバナンス、成長戦略、そして資本政策について率直な意見交換ができればと考えております。はじめに、山善の現況に関して、おふたりの認識をお聞かせください。

隅田 山善はサステナブルな経営を通じて企業価値の最大化を目指しており、その取組みは着実に進展していると認識しています。ただ資本効率の改善については、いまだ途上と言ってよいでしょう。特にROEの視点で見ると、分母すなわち自己資本を、商品開発や海外市場の深耕、M&Aを含む成長投資にもっと積極的に投入していくことが必要だと感じています。資本効率の向上、企業価値の拡大、時価総額の増大という好循環を構築していくことが大切です。

江口 私は2024年6月に山善の社外取締役に就任しましたが、取締役会では足下の投資事業やその進捗に議論が集中し、会社の在り方や方向性に関わる本質的な意見交換がやや足りていないという印象を持ちました。中長期の成長戦略や価値創造プロセスの深化、資本コストと株価を意識した経営の推進といった、より根源的なテーマについて議論を深めていくことが必要で

はないでしょうか。社外取締役は株主と会社をつなぐ存在です。企業価値／株主価値の拡大という視点を大切にしながら、取締役会の質疑をリードしていきたいと考えています。

高千穂 資本効率の向上については、執行サイドでも対応を強化すべき経営テーマに位置付けています。本年4月に始動した「新中期経営計画 PROACTIVE YAMAZEN 2027」では、持続的な企業価値向上への取組みと資本政策を骨子に据え、ROEの向上や資本コスト低減の取組みをさらに加速していくことを基本方針として打ち出しました。オーガニックな成長投資や株主還元の充実に加え、新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にもキャッシュを本格投入していく考えです。

蓄積してきた経験や先見力を活かし、 独自の価値創造プロセスをグローバルに展開

隅田 山善のビジネスは、卸売、生産財を中心としたエンジニアリング、そして消費財の家庭機器におけるファブレスメーカーの3つの領域で構成されています。このうち、卸売ビジネスは山善に安定した収入をもたらしていますが、収益性は低下傾向にあります。今後は、現在進行

社外取締役との鼎談

中のIT投資や物流投資を活かして事業のより一層の効率化・省力化を図り、その投資効果を山善の強みである営業力にアドオンさせることで収益性を高める必要があります。その上で、エンジニアリングビジネスにおいて成長余力の大きいグローバル市場の深耕に注力することが必須だと考えています。エンジニアの増員や拠点の整備を通じて事業推進体制の高度化を図るとともに、事業の拡大に向けたM&Aも前向きに検討していく必要があります。ファブレスメーカービジネスは収益性が高いビジネスであり、山善ブランドの商品をどれだけ増やせるかがポイントになると思います。

江口 山善が様々な経営課題を抱えていることは否定できませんが、同時に、これらの課題に適切に対処し、持続的な成長を達成していけるだけの、高いポテンシャルを持った会社だと感じています。生産財と消費財の両方を扱っているという他社にはない強みを有していますし、長年の事業活動を通じて培ってきた技術と知見、お客様との信頼関係、国内外の広範なネットワークは、かけがえのない財産となっています。こうした強みをソリューションの創出やグローバル展開に活かしていくことで、企業価値をさらに高めることが可能だと考えています。

高千穂 大切なことは、山善独自の付加価値をどれだけ生み出せるかにあると言えます。過去2回の中期経営計画でも、付加価値の向上やエンジニアリング力の強化を重点施策として掲げてきましたが、その進捗状況は決して順調とは言えないものでした。卸売事業においてメーカーが山善に期待することは販売力であり、売上高によってその成否が判断されます。また、現場への提案としてのエンジニアリング力も重要です。トップラインの成長と、付加価値の創出による収益性の向上、山善の企業価値をさらに高めるためには、このふたつの命題を両立させることが不可欠です。新たな中期経営計画の事業戦略では、この命題をいかに実現させていくかにフォーカスしました。

江口 新中期経営計画では、「価値創造の深化」と「グローバル展開の加速」を、5つの戦略ポイントの中に位置付けました。特にエンジニアリング機能の拡充やオリジナル商品開発の加速などを内容とする価値創造の深化は、山善がこれから長期にわたる発展を追求していく上で、最も大切な取組みテーマだと言えるでしょう。お客様のご要望に応えるだけでは新たな価値は創造できません。蓄積してきた経験や先見力を活かして、お客様自身が気づいていない課題や産業社会の構造変化がもたらす潜在的なニーズを可視化し、最適なソリューションを提供していく。このプロセスを国内だけでなくグローバル規模で展開していくことが、山善らしい価値創造の在り方だと捉えています。

目標達成に向けたロードマップを策定し、
戦略・施策の現在位置をモニタリングする

高千穂 先ほど、江口取締役が「産業社会の構造変化」とおっしゃられました。確かに変化への迅速かつ的確な対応は、経営における最重要テーマのひとつだと考えています。変化というと、私たちはともすれば各産業のお客様や消費者市場の動きに注目しがちですが、変化は政治・経済・社会の全ての領域で起きており、会社の中でも起きています。このような変化を受け入れながら、私たちが描いたロードマップに対してギャップを認識し、いかにそのギャップを埋めていくのか、同時に次の時代に必要とされるビジネスを探索していくことが重要だと考えています。

隅田 中期経営計画の実行にあたって、時代環境の変化を的確に捉え、それを経営や事業に落とし込んでいくことが不可欠です。山善は、2030年のありたい姿からバックキャストするかたちで新中期経営計画を策定しました。しかし現場では、どうしても目の前の数値を追うことが優先され、10年先のことは後で考えますということになってしまう。全ての社員がビジョンと目標を共有し、やるべきこと、できることは何かを考えないと大きな成果を残すことはできません。自分たちが目標達成プロセスのどこに立っているのかを絶えず確認しながら、経営と事業の諸課題に向き合っていくことが企業価値向上への「王道」だと考えています。



江口 隅田取締役が指摘されたとおりだと思います。早期の業績改善はもちろん大切な命題ですが、その一方で、山善が持続可能な存在であるためには、5年後、10年後を見据えた戦略・施策を立案し、着実に遂行していくことが欠かせません。新たな収益源の獲得に向けて種まきを行う部分、その成果を収穫していく部分など、事業には様々なフェーズがあります。目標達成のロードマップを踏まえて現時点の進捗をしっかりとモニタリングすることが取締役会の役割のひとつだと受け止めています。

社外取締役との鼎談

大切なのは、社員一人ひとりの人間力を会社全体の組織力に昇華させること

高千穂 おふたりの発言を伺って、中長期の展望に基づいた経営戦略を立案すること、そして社員一人ひとりがビジョンと目標を共有し、日々の職務に邁進していくことの大切さを再確認できました。それでは、山善が2030年のありたい姿を現実化していくために、今優先的に注力すべき具体的な取組みについて、おふたりのお考えを聞かせていただけますか。

江口 対処すべき重要課題は3つあると考えています。ひとつは、先ほど申し上げた山善独自の価値を高めていくこと、あとの2つは技術・知識の共有化と変化への対応力の強化です。山善の社員は、トップマネジメントから一般社員まで、それぞれが経営と事業に関する豊かな知見とスキルを有していますが、それらが個人の「暗黙知」にとどまっている限り、会社の総合力を高めていく力にはなりません。暗黙知を社員全員で共有し、「形式知」として活用する仕組みを構築することが必要です。変化への対応力については、特にマネジメントが経済社会のトレンドや現場から上がってきた情報を正確に分析し、迅速な意思決定につなげていくことが肝要だと感じています。ヨーロッパや中東における地政学的リスクの高まりや米国トランプ政権の先行き不透明な関税政策など、世界の経済社会は今、歴史的な変動期を迎えています。外部の環境変化に即した、あるいは先取りした事業運営が強く求められています。

高千穂 商社にとって最大の経営資源は「人材」です。豊富な業務経験、知識、提案力などを含めた総合的な「人間力」がビジネスの行方を決すると言っても過言ではないでしょう。しかし、いま江口取締役が指摘されたように、その貴重な財産が個々の社員に帰属し、組織全体の強みとして共有されなければ、成長の原動力にはなりません。山善の次代を託す人材の育成に力を注ぐのは当然のこととして、社員の人間力を組織力に昇華させる仕組みづくりが重要だと痛感しているところです。

隅田 2020年、前職で手掛けた仕事の中で、今でも印象深いのは、2050年をターゲットとした長期経営ビジョンの策定を主導したことです。当然、取締役会でもビジョンについての議論を重ねましたが、そこに参加した役員は30年先にはリタイアしているわけです。20年後、30年後も会社に在籍している世代から意見を聞かなければ、全ての社員が共感できるビジョンをつくることはできません。そこでグループ内各事業会社から20代、30代、40代の社員を選出し、彼ら同士で会社の将来について議論をもらい、その内容を踏まえて新たなビジョンを打ち立てました。この経験であらためて実感したのは、会社のパーパスと個人のパーパスを一致させることの

大切さです。山善においても、中期経営計画に託したマネジメントの思いをグループ各社、各部門に向けて発信し、社員の理解と共感を喚起することが必要だと考えています。

柔軟な発想と卓越した創造力で“収益を生み出す仕組み”をつくる

江口 2025年2月に実施したエンゲージメント調査では、社員とりわけ若い層の会社に対する愛着や貢献意識がやや低いという結果が出て、正直なところ大きなショックを受けました。人的資本の強化というと、会社の成長に寄与する人材をどう育てていくかが焦点になりがちですが、若手社員が仕事を通じて成長していく、その過程に寄り添い、適切なサポートをしていくことも人材戦略の重要命題のひとつではないでしょうか。

高千穂 山善が2022年に発表した「2030年企業ビジョン」の策定プロセスには、30代や40代の中堅社員が多数参画しました。2030年の世界はどうなっているのか。その世界でも信頼され、期待される企業グループであるために、私たちはこれから何をすべきかの議論を重ねました。創業以来の「人づくりの経営」を徹底するためにも、山善の社風である社員の一体感や闊達な組織文化を堅持し、次の世代に引き継いでいかなければならないと気を引き締めています。



隅田 人的資本について、大切にすべきもうひとつの視点についてお話ししたいと思います。当社社員の中にも、商社の仕事はお客様と良好な関係を構築し、その関係を通じて商材の拡販に努めることだと理解している人が少なくないようです。もちろん、お客様と緊密な関係をつくることは大切ですが、もっと重要な役割は“収益を生み出す仕組み”をつくることです。商品を動かして手数料を稼ぐというビジネスには限界があります。私たち専門商社は、柔軟な発想と卓越した創造力を駆使して、ビジネスの新しい仕組みや成長力のある製品群をつくっていかねばなりませんし、それらを実現できる人材を育成することが重要だと思います。また、仕組みづくりという意味において、卸売とファブレスを両軸とした山善の消費財事業は、商社ビジネスのひとつの可能性を示唆するものと言えますし、今後も人材を投入すべき領域だと思います。

社外取締役との鼎談

収益基盤のさらなる強化に向けて事業ポートフォリオの変革に挑む

高千穂 隅田取締役が言及された仕組みづくり、製品群づくりは、ポートフォリオ戦略に直結する話だと理解しました。生産財と消費財、あるいは卸売ビジネスとエンジニアリングとファブレスメーカー、各領域に人財と資金をどのように配分していくのか。卸売は現在も安定した収益源であり続けていますが、長期的な視点で見ると、競争環境は厳しさを増していくでしょう。山善が将来にわたる成長を続けていくためには家庭機器事業におけるプライベートブランドの拡充や産業ソリューション事業などの高収益事業にリソースを重点投入するとともに、グローバル市場でこれまで以上にプレゼンスを発揮していくことが必要です。

隅田 高千穂副本部長がおっしゃるとおり、事業ポートフォリオの再構築は、中長期の成長を追求するためには避けて通れない経営課題だと考えています。総合商社は1990年代からビジネスモデルの転換に取り組み、トレーディング会社から事業投資会社へと進化しました。各社とも年間数千億円から1兆円を超える純利益を計上する高収益企業となっていますが、もし業態転換を図っていなければ、その収益は現在の数分の1にとどまっていたでしょう。山善もいまこそ、経営革新を推し進め、次のステージに踏み出すときだと思います。



江口 株主の皆様も、山善がビジネスモデルの変革に挑戦し、より強固な収益基盤の確立に注力していくことを期待しているはずです。IR部門にも、マネジメントが描く企業価値向上のシナリオをしっかりと見せてほしいという意見が多数寄せられたと聞いています。株主・投資家をはじめステークホルダーの利益を代表する立場として、ビジネスモデルの高度化に向けた山善の取組みをしっかりと支えていきます。

隅田 山善には「自業員」という言葉があります。これは従業員意識を捨て、経営者としての視点と気概を持って仕事に取り組んでいく人財像を表現するもので私は大変に気に入っています。自業員の日々の努力に応えるためにも、マネジメントが率先して企業変革の道を切拓いていくべきだと思います。

産業界に、人々の暮らしに新たな価値を提案する企業グループを目指して

高千穂 成長投資の必要性については、岸田社長、佐々木副社長をはじめ、執行役員も共通の課題認識を持っています。変革と挑戦は山善のDNAですし、中長期の企業ビジョンとその実現プロセスを社外・社内に発信し、社員の総力を結集する体制を整えていくことはマネジメントの重大な任務だと受け止めています。私も執行役員のひとりとして山善の持続的成長に向けた取組みをしっかりとリードしていきます。それでは最後に、社外取締役の使命とおふたりの今後の抱負を伺って鼎談を締めくくりたいと思います。

隅田 山善の取締役会には、社外取締役を含めた全役員が自由に意見を表明できる風通しのよい風土があり、経営の透明性や公正性は十分に担保されていると感じています。中期経営計画の策定プロセスにおいても、取締役会の場で私なりに率直な意見を言わせていただき、良い意味で激しい議論を行いました。山善が「新中期経営計画 PROACTIVE YAMAZEN 2027」のもとで、キャッシュ・アロケーションの最適化からサステナビリティ経営の強化まで、企業価値の最大化を目指す様々な取組みに力を注いでいることを、社外取締役として高く評価しています。今後も経営に対する監督機能と助言機能をしっかりと果たしつつ、山善グループの発展に貢献してまいります。

江口 取締役会では、私たち社外取締役の辛口の意見に、皆さん真摯に耳を傾けてくださいますし、議論を戦わせることも多々あります。トップを含む全ての取締役が山善の将来について真剣に考えている姿に接して、大変心強く感じています。ただひとつ残念なことは、価値創造ストーリーや人的資本経営など、企業活動の根幹に関わるテーマについて、議論が不足気味であることです。個別事案の報告をもう少し簡略化し、その分、取締役会では山善のあるべき姿についてより掘り下げた意見交換を行う時間を持つべきだと感じています。社外取締役は、それぞれの専門性に立脚した外部の視点から、健全な経営と事業運営を牽引していくという使命を担っています。私もステークホルダーの利益に留意しながら、山善のサステナブルな成長に寄与していきたいと考えています。

高千穂 私は経営管理本部 副本部長として、おふたりの意見や提言を今後の事業運営と業務執行に活かしていきたいと思っています。山善は世界の産業と人びとの暮らしに新たな価値を提供し、持続可能な世界の実現に貢献する企業グループを目指しています。社外取締役の皆さんと緊密な連携を維持しながら、2030年ビジョンの具現化に全力を傾注していきたいと決意しています。

11年財務データ

(単位：百万円)

	2015年3月期 第69期	2016年3月期 第70期	2017年3月期 第71期	2018年3月期 第72期	2019年3月期 第73期	2020年3月期 第74期	2021年3月期 第75期	2022年3月期 第76期	2023年3月期 第77期	2024年3月期 第78期	2025年3月期 第79期
中期経営計画	Amazing Act 2015	ONEXT YAMAZEN 2018			CROSSING YAMAZEN 2021			CROSSING YAMAZEN 2024			
経営成績（連結会計年度）											
売上高	435,803	447,774	447,698	497,963	526,364	472,191	434,744	501,872	527,263	506,866	516,126
売上総利益	56,081	57,542	57,906	63,516	69,626	63,301	62,672	72,738	78,279	74,397	76,969
営業利益	13,130	13,258	13,113	15,383	17,997	12,091	11,234	17,133	16,563	9,887	9,535
経常利益	13,330	13,503	12,931	15,152	17,859	11,895	11,209	17,093	17,280	10,435	10,018
親会社株主に帰属する当期純利益	5,851	9,192	8,518	10,205	12,184	8,088	7,572	12,023	12,527	6,488	7,845
キャッシュ・フロー（連結会計年度）											
基礎的営業キャッシュ・フロー※1	10,209	9,702	8,664	12,267	14,378	9,054	11,623	12,052	14,427	10,626	8,341
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,575	10,465	8,248	8,001	9,306	13,399	13,566	7,054	7,765	11,156	8,361
投資活動によるキャッシュ・フロー	422	1,534	△ 213	2,223	△ 965	△ 1,866	△ 3,911	△ 2,766	△ 3,297	△ 927	△ 11,106
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,260	△ 4,149	△ 5,324	△ 5,948	△ 5,808	△ 6,382	△ 5,062	967	△ 5,177	△ 4,765	△ 10,727
フリー・キャッシュ・フロー	12,997	11,999	8,034	10,224	8,340	11,533	9,654	4,288	4,468	10,229	△ 2,744
財政状態（連結会計年度末）											
総資産	200,301	208,404	219,598	246,923	245,595	230,320	245,937	282,654	288,888	294,973	292,265
自己資本	64,962	67,274	75,435	84,368	92,770	95,056	107,155	112,741	122,928	131,508	126,592
有利子負債	267	5,784	5,671	5,521	5,119	4,974	4,768	14,681	14,162	13,618	13,105
ネット有利子負債※2	△ 46,531	△ 47,541	△ 50,687	△ 55,154	△ 58,670	△ 63,411	△ 69,709	△ 66,472	△ 66,966	△ 74,858	△ 61,735

※1 営業活動によるキャッシュ・フローから運転資本等の増減を控除した指標です。

※2 リース債務を含む有利子負債から、現金及び現金同等物を控除した金額です。

11 11 年財務データ

	2015年3月期 第69期	2016年3月期 第70期	2017年3月期 第71期	2018年3月期 第72期	2019年3月期 第73期	2020年3月期 第74期	2021年3月期 第75期	2022年3月期 第76期	2023年3月期 第77期	2024年3月期 第78期	2025年3月期 第79期
中期経営計画	Amazing Act 2015	ONEXT YAMAZEN 2018				CROSSING YAMAZEN 2021			CROSSING YAMAZEN 2024		
1株当たり情報											
1株当たり純資産(円)※	692.59	717.25	804.25	891.87	980.69	1,007.30	1,135.52	1,268.98	1,383.65	1,480.16	1,481.00
1株当たり当期純利益(円)※	62.38	98.01	90.82	107.79	128.80	85.60	80.25	133.74	141.00	73.04	90.63
1株当たり配当金(円)	20.00	30.00	30.00	32.50	36.00	30.00	20.00	35.00	40.00	50.00	52.00
連結配当性向(%)	32.1	30.6	33.0	30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	28.4	68.5	57.4
自己資本配当率(DOE)(%)	3.1	4.3	3.9	3.8	3.8	3.0	1.9	2.9	3.0	3.5	3.5
財務指標											
総資産経常利益率(ROA)(%)	7.0	6.6	6.0	6.5	7.3	5.0	4.7	6.5	6.0	3.6	3.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.7	13.9	11.9	12.8	13.8	8.6	7.5	10.9	10.6	5.1	6.1
自己資本比率(%)	32.4	32.3	34.4	34.2	37.8	41.3	43.6	39.9	42.6	44.6	43.3
ネットDER(倍)	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	△ 0.7	△ 0.7	△ 0.6	△ 0.5	△ 0.6	△ 0.5
運転資本(百万円)	5,932	4,732	4,825	9,115	14,507	9,791	7,819	13,377	20,411	20,776	20,390
当座比率(%)	114.2	118.8	121.0	115.7	124.5	132.2	135.9	128.9	130.3	140.5	125.5
売上債権回転日数(DSO)(日)	80.1	79.2	81.4	77.1	76.0	79.8	79.5	70.4	68.2	71.0	69.2
在庫回転日数(DIO)(日)	19.0	20.2	20.9	23.2	25.4	26.0	25.8	26.5	33.3	35.8	34.0
仕入債務回転日数(DPO)(日)	104.3	106.1	109.9	105.7	103.5	107.3	110.0	99.8	99.8	101.6	98.2
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日)	△ 5.2	△ 6.7	△ 7.6	△ 5.4	△ 2.1	△ 1.5	△ 4.7	△ 2.9	1.8	5.2	5.0

※ 発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。

非財務ハイライト

項目	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
電力消費量	kWh	11,779,372	13,705,056	13,004,572	13,428,691	
CO ₂ 排出量 (Scope1)	t-CO ₂	2,411	4,862	6,548	6,635	グラフ 1
CO ₂ 排出量 (Scope2) ロケーション基準	t-CO ₂	5,181	5,433	5,198	5,331	グラフ 1
CO ₂ 排出量 (Scope2) マーケット基準	t-CO ₂	5,493	4,960	4,640	4,674	グラフ 1
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category1 購入した製品	t-CO ₂	129,704	144,393	148,502	146,284	
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category4 輸送、配送 (上流)	t-CO ₂	15,907	9,616	10,582	11,593	
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category5 事業から出る廃棄物	t-CO ₂	63	56	55	54	
CO ₂ 排出量 (Scope3) Category11 販売した製品の使用	t-CO ₂	1,423,349	1,006,777	1,381,162	1,315,877	
車両燃料消費量	ℓ	952,166	1,885,630	2,503,866	2,555,952	
廃棄物排出量	t	197	184	178	181	
太陽光発電プロジェクト 出力総数 (稼働サイト総数)	合計	—	0.4 (1)	0.5 (2)	20.9 (64)	
	プライマリー※1	—	0.4 (1)	0.5 (2)	5.4 (6)	
	セカンダリー※2	—	—	—	15.5 (58)	
グリーンボール プロジェクト	社	682	655	639	680	グラフ 2
参加企業数／ CO ₂ 削減貢献量	t-CO ₂	40,701	40,947	37,709	40,231	
連結従業員数	名	3,157	3,215	3,276	3,276	グラフ 3
単体従業員数	合計	1,712	1,737	1,796	1,842	
	男性	1,171	1,171	1,214	1,254	
	女性	541	566	582	588	
平均勤続年数	合計	13.8	14.0	13.7	13.8	
	男性	15.8	16.0	15.5	15.4	
	女性	9.6	9.9	10.1	10.5	

項目	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
中核人財 (次期管理職) に占める女性割合	%	3.57	4.13	7.39	7.86	グラフ 4
障がい者雇用率	%	2.33	2.27	2.23	2.19	
外国人比率	%	33.9	34.4	33.8	32.3	グラフ 3
新卒採用者数	合計	59	58	68	79	
	男性	39	40	45	55	グラフ 5
	女性	20	18	23	24	
	% 女性採用比率	33.9	31.0	33.8	30.4	
中途採用者数	合計	19	51	104	51	
	男性	18	32	76	43	グラフ 5
	女性	1	19	28	8	
有給休暇取得率	%	61.0	62.0	69.9	65.8	
育児休職利用者数	合計	52	55	52	61	
	男性	6	12	11	19	グラフ 6
	女性	46	43	41	42	
育児休職復職率	%	92.0	96.7	94.4	96.4	
山本猛夫奨学基金 奨学生累計	名	121	125	127	133	
取締役数	合計	10	10	10	10	
	社外	4	4	4	4	
	女性	2	2	2	2	
コンプライアンス研修 受講者	名	2,401	3,545	2,331	2,324	
役員報酬 (取締役) (監査等委員、社外取締役除く)	百万円	320	389	328	321	
役員報酬 (監査等委員) (社外取締役除く)	百万円	27	25	25	25	
役員報酬 (社外取締役)	百万円	26	28	28	28	

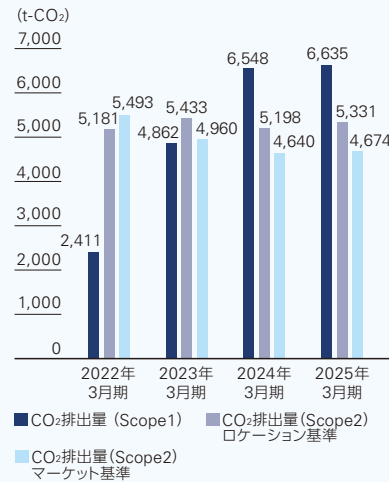
- 各年の数値は、精緻化を目的とした修正により、過去の開示情報から変更している場合があります。
- CO₂排出量算定については以下の通りです。
算定方法：GHGプロトコルに準じ、算定。ただし、Scope3 Category1、11については当社プライベートブランド電化商品を対象として算定。
算定範囲：対象拠点・・・株式会社山善及びグループ会社とし、経営支配力基準で定める合計24社。
対象国・地域・・・日本、中国、韓国、台湾、タイ、ベトナム、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インドネシア、アメリカ、メキシコ、ドイツ、チェコ。

※1 当社がDaigasエナジー株式会社と立ち上げた共同ブランド「DayzPower (デイズパワー)」によるコーポレートPPA事業

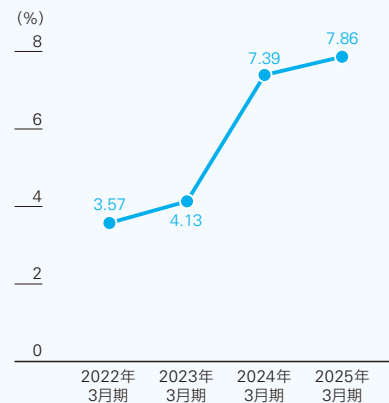
※2 当社が出資している稼働済み屋根置き型低圧太陽光発電所の発電プロジェクト

非財務ハイライト

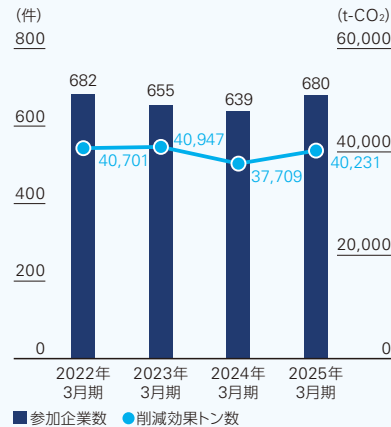
グラフ 1

CO₂排出量

グラフ 4

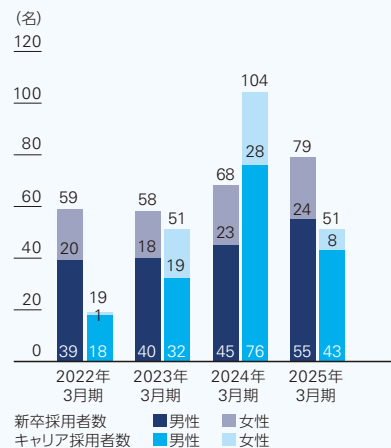
中核人材（次期管理職）に
占める女性割合

グラフ 2

グリーンボールプロジェクト
参加企業数／CO₂削減貢献量

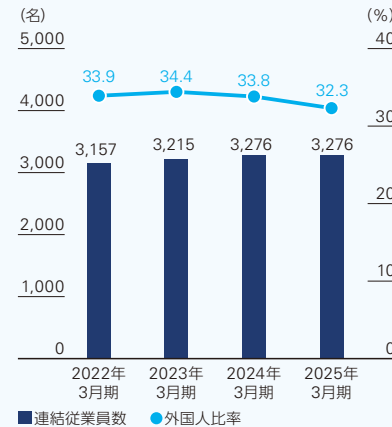
グラフ 5

新卒採用者数／中途採用者数



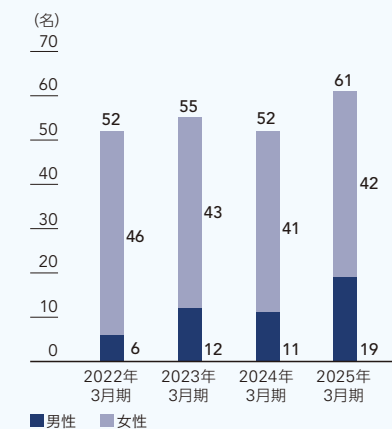
グラフ 3

連結従業員数／外国人比率



グラフ 6

育児休職利用者数



社会からの評価

CDP「気候変動レポート2024」にて「B」スコアを取得

当社の環境委員会では、事業部門や関連部門を代表する環境委員により、それぞれの事業領域におけるリスクと機会の分析を行い、その対応を具体的にそれぞれの事業活動に組み込むことを推進しています。その結果、CDP「気候変動レポート2024」において、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」マネジメントレベルである「B」スコアとして評価されました。



「健康経営優良法人2025」に認定

当社は「山善健康宣言」を公表し、経済産業省が定める「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2025」の認定を取得しました。今回で3年連続の認定となります。

健康経営の詳細については当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamazen.co.jp/sustainability/society/health.html>



「ジャパン・レジリエンス・アワード」を9年連続受賞

当社は、大阪・関西万博開催による人流・物流の混乱に備え、事業継続対策(BCP対策)を検討・導入しておくことで会期中の労働力の維持・確保を確実なものとし、製品・サービスの安定供給を果たすことを目的としたプロジェクトが評価され、9年連続で「ジャパン・レジリエンス・アワード」を受賞しました。「ジャパン・レジリエンス・アワード」は、次世代に向けたレジリエンス社会構築への取り組みを、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が表彰する制度です。

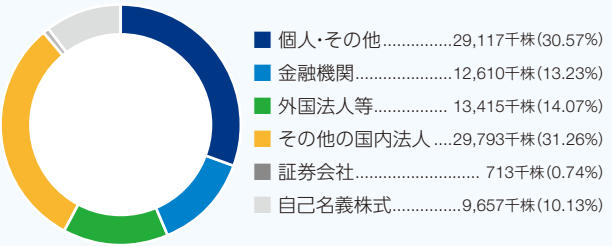


投資家情報

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	95,305,435株
株主数	7,872名

所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,132	8.32%
光通信株式会社	6,442	7.52%
山善取引先持株会	6,350	7.41%
東京山善取引先持株会	5,316	6.20%
山善社員投資会	3,292	3.84%
株式会社エフティグループ	2,537	2.96%
名古屋山善取引先持株会	1,983	2.31%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,841	2.15%
広島山善取引先持株会	1,370	1.60%
九州山善取引先持株会	1,114	1.30%

(注) 1. 当社は、自己株式を9,656,853株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式 (9,656,853株) には、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式 (170,900株) は含めていません。
2. 持株比率は自己株式 (9,656,853株) を控除して計算しています。
3. 上記株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。

株主メモ

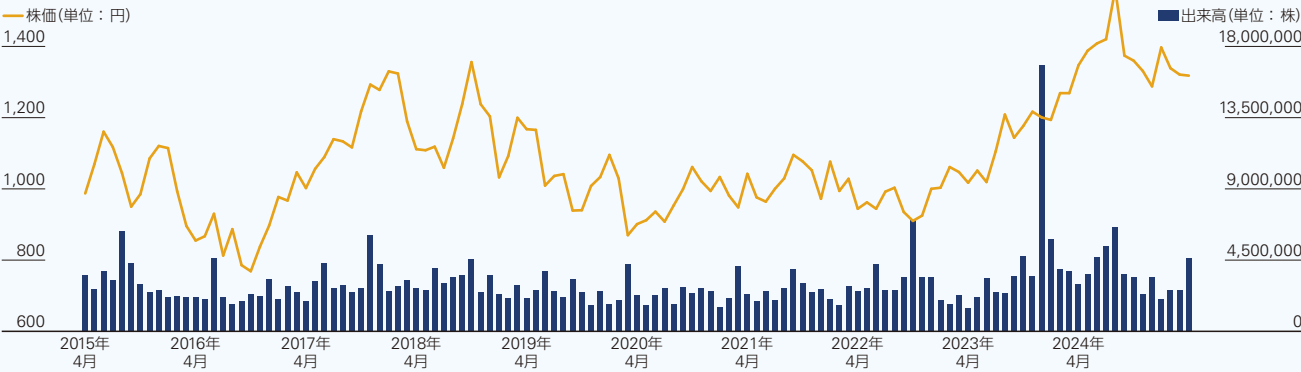
事業年度	4月1日～翌年3月31日	公告方法	電子公告とし、当社ホームページに掲載 https://www.yamazen.co.jp/ (ただし、やむを得ない事由により、電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。)
剰余金の配当基準日	3月31日 (中間配当を行う場合は9月30日)		
定時株主総会	6月下旬		
単元株式数	100株	株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-3-3
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場		

IR活動の実績

▶ IR活動の実績の詳細については、「株主・投資家との対話の推進状況ご報告」をご覧ください。
<https://www.yamazen.co.jp/ir/dialogue.html>

2024年度 機関投資家との対話 実施概要	
株主・機関投資家との対話の主な対応者	CEO：決算説明会 2回 (2Q・本決算)、 CFO：スモールミーティング 2回 (1Q・3Q)、1on1ミーティング 7回/年 広報・IR室 責任者：1on1ミーティング 51回/年
対話の主なテーマや株主の関心事項	PBR 1 倍割れへの課題意識、資本政策 (資本コストに対する考え方、株主還元方針)、当社の ビジネスモデル、市場環境、事業の成長性等
株主や機関投資家からのご意見・ご指摘等は、取締役会で報告するとともに、随時、経営陣へフィードバックを行い議論を重ねました。	

株価推移



会社情報 ※2025年8月末現在

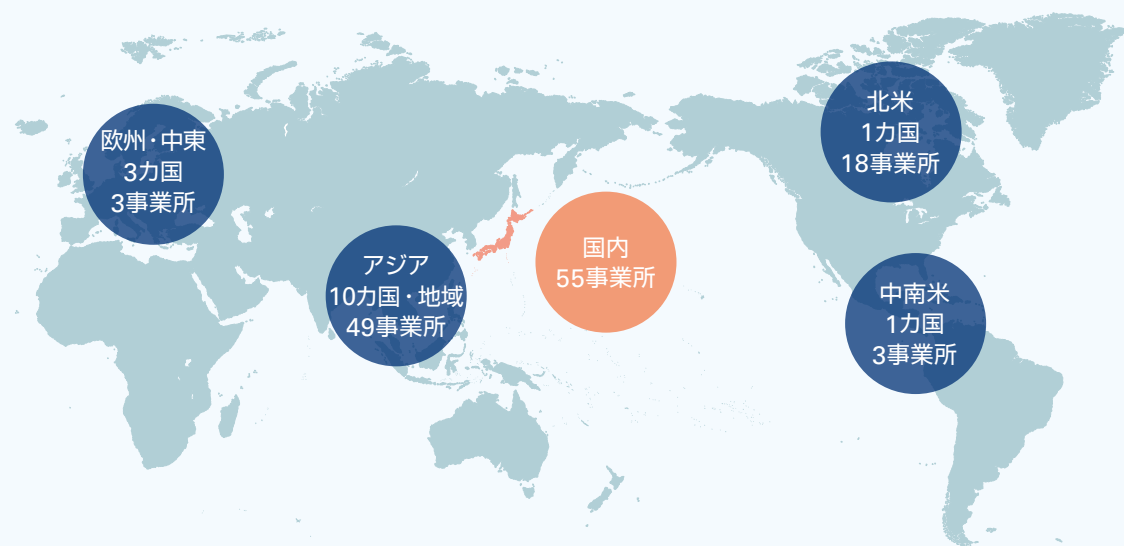
会社概要

商号	株式会社山善 YAMAZEN CORPORATION
創立	1947年5月30日
資本金	7,909百万円 (2025年3月31日現在)
事業年度	4月1日～翌年3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

営業拠点	大阪、東京、北関東・東北(埼玉)、名古屋、九州(福岡)、 広島ほか 国内 55事業所 海外 現地法人16社(73事業所)
本社所在地	大阪本社 〒550-8660 大阪市西区立売堀2-3-16 東京本社 〒108-8217 東京都港区港南2-16-2 太陽生命品川ビル

主要取引銀行	みずほ銀行、りそな銀行、三井住友銀行、 三菱UFJ銀行、みずほ信託銀行
従業員数	3,276名 (連結：2025年3月31日現在)

グローバルネットワーク



国内ネットワーク

(国内グループ会社含めず)



国内グループ会社 (非連結子会社含む)

- 株式会社ロジライズ
- 大垣機工株式会社
- 株式会社石原技研
- 株式会社日本物流新聞社
- ヤマゼンクリエイト株式会社
- 東邦工業株式会社
- 株式会社トラベルトピア



株式会社山善

経営企画部 広報・IR室

〒550-8660 大阪府大阪市西区立売堀2-3-16

2025年10月発行