

切拓く

ともに、未来を切拓く









門商社の一角に名を刻めたのも、「山善魂」あってのことで  
す。挑戦することを重んじる創業以来のこのDNAが社員一  
人ひとりに根づいていたからだと受け止めています。

社員の結束力も当社発展の原動力と思っています。山善は  
特定の企業グループに属さない独立企業であり、「独立自尊  
の気概たくましい風土」を持っています。“ONE YAMAZEN”  
の意識は、海外も含めてグループ全体に浸透し、経営に一体  
感をもたらしめています。また、危機に瀕したときこそ、一枚岩

=“ONE YAMAZEN”で乗り切ってゆこうという想いを社員全  
員が共有する会社です。この結束力があってこそ経営環境の  
激変にも耐えることができたのです。

私が入社した1980年代の初め、山善は売上高1,250億円  
程度の中堅商社でした。以降の40年間に新たな事業領域を  
開拓し、グローバル展開を加速し、連結売上高が5,000億円  
を超える域にまで到達しました。

## パーパス／2030年企業ビジョンの制定について

### 価値共創への熱い想いで、「ともに、未来を切拓く」

当社の歴史を振り返ると、私たちの大きな財産は、仕入先の  
メーカー様や販売店様との信頼関係でしょう。「生産財」の卸売  
ビジネスでは、私たちが取り扱う商品は地域の販売店様に供給  
され、そこから多くのユーザー様のもとに届けられます。流通プ  
ロセスに介在する各社がそれぞれの役割と責任、サポート機能  
を果たすことで、ユーザー様の円滑な生産活動を支援するのだ  
す。そこではまた、仕入先様からユーザー様まで商売に関わる全  
ての方々が現状に満足せず、新しいモノ・コトを求め、新しい価  
値を創出し、得られた新しい成果を分かち合うWin-Winの関係  
が構築されています。

この価値創造のプロセスは当社単独で成し得られるもので  
はありません。多くのステークホルダーと長年にわたって緊密な  
連携を維持し、製造現場における生産性の向上、ひいては産業  
社会全体の最適化を図るという高い志を持つことが重要です。

このような考えのもと、ステークホルダーとともに産業社会を  
発展させるために、当社は山善の社会における存在意義と目指  
す企業像を明確化したパーパスと2030年企業ビジ

## 海外展開と人財育成 ～山善の成長ドライバー～

今後の戦略を推進してゆく中で、特に成長のパワートレインとなるのは「海外展開」です。当社の海外進出の歴史は古く、60年の歴史を持つアメリカ、それに次ぐ台湾をはじめ、ASEAN各国や26年目を迎えた中国などで確固たる基盤を確立しています。アセアン支社においては7カ国に拠点を置き、大きな実績を出しています。台湾では、電子・電気・半導体産業の成長とともに当社の事業も拡大してきました。北米、中国、ASEAN、台湾が山善グループの海外展開における中核地域となっています。

今後の注力地域としては、インド、中東、東欧市場を主要なターゲットに位置付けています。欧州市場は、物販だけでなく、環境先進地域として、彼らが持つ脱炭素社会実現に向けた多くの情報・知見を得たいと考えています。今、最も注目しているトルコには新市場開拓の期待が高く、工作機械をはじ

めとする生産財を中心に事業を拡充し、グローバル展開のさらなる強化を図ってゆきます。インドやインドネシアなど膨大な人口を擁する国々、富裕層の多い台湾市場で、家庭機器事業の海外展開も考えてゆきます。

グローバル市場における顧客密着戦略の遂行も重要な取り組みテーマです。山善はこれまで、海外に進出する日系企業との連携が多くありました。最近では現地企業との取引も拡大傾向にあります。海外生産財市場において60年を超える経験と培われた信頼、60力所を超える拠点の配置によりもたらされる安定性は海外生産財

# 山善の構造図

当社は、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、住宅設備機器、家庭機器など豊かに暮らしに貢献する「消費財」を幅広く取り扱う専門商社です。既存の枠にとらわれることなく、グローバルに幅広く新たな価値を創造しています。



## 目次

### 巻頭特集 山善の価値観

# 革新と創造の歴史



山善工具製販株式会社  
設立当時



開設当時の東京支店



大阪株式市場第二部上場であいさつする山本猛夫



社内報「ZEUS NEWS」



VI導入の  
新聞広告



TFS支社内 協働ロボット  
常設「LABO」

# At a Glance

## 消費財関連事業

セグメント利益 **4,960** 百万円（対売上高比率4.9%）

流通・物流という商社としての機能と、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ち、家電からインテリア、エクステリア、レジャー用品、防災グッズまで、日々の生活シーンで使われる身近で役立つ多彩な商品群を取り扱っています。

**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



**ビジネス形態**  
ファブレスメーカー 卸売

セグメント利益 **2,341** 百万円（対売上高比率3.4%）

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しています。木材

# 山善の競争優位性

当社は、生産財の卸売業から始まり、消費財へと事業を拡大。そして国内外に幅広く拠点を築き、全世界のサプライチェーンの持続的発展をサポートし、産業社会の発展に寄与してきました。各事業のサプライチェーン内で顧客から挙がる課題や要望を、当社の人材がいち早く収集し、企画提案力を活かし、粘り強い交渉を行うことで解決しています。これまで培ってきた競争優位性と構築してきたビジネスモデルを活かし、今後も「世界のものづくり」と「豊かな暮らし」を支えていきます。



1

長い歴史で築いた卸売業としての継続取引先との強固な関係と、業界における高いプレゼンス

- 70年以上培ってきた多くの継続仕入先、継続販売先との強固な関係
- 全世界に広がるネットワーク（14カ国・地域にわたる現地法人16社、65事業所（2023年10月末現在））

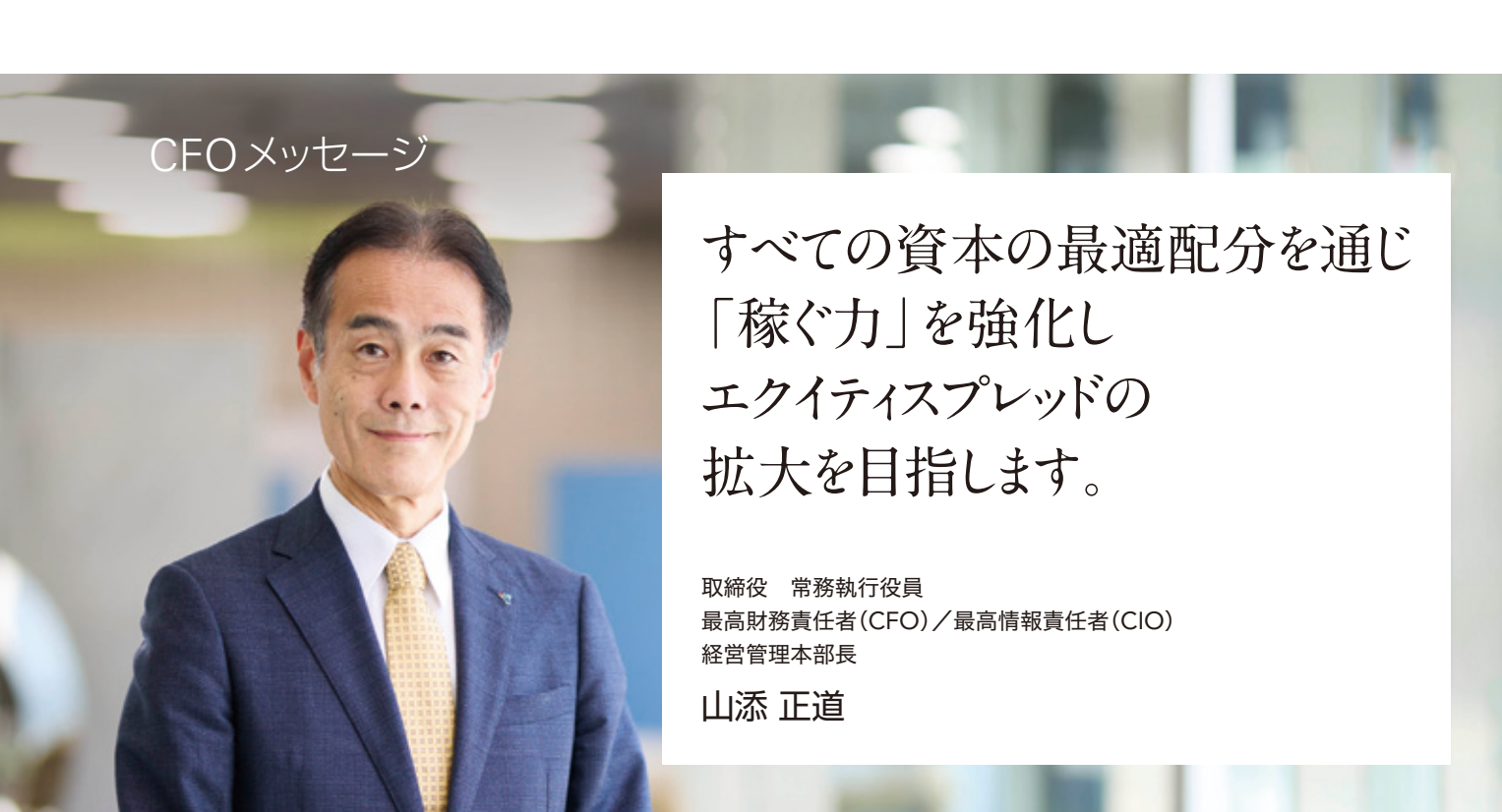
2

低リスクでフレキシブルな事業展開

- 投下資本が少なく、商品カテゴリー等の変更・拡大を柔軟に行うことができ、様々な市場にアプローチ可能
- 「受注を見込んだ仕入プロセス」を徹底

3

経営理念を体現する人材力



## CFO メッセージ

すべての資本の最適配分を通じ  
「稼ぐ力」を強化し  
エクイティスプレッドの  
拡大を目指します。

取締役 常務執行役員  
最高財務責任者(CFO)／最高情報責任者(CIO)  
経営管理本部長

山添 正道

### 中計の1年目、2023年3月期の連結業績の振り返り

経営成績につきまして、売上高は期の後半に入り伸び悩み計画にはわずかに及ばなかったものの、過去最高の527,263百万円となり、段階利益においてもそれぞれ計画を上回り、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益となる12,527百万円となりました。

コロナ禍に関しては、第2四半期以降、一部極端な対策をとった中国以外にはほぼ影響はなくなりましたが、コロナ禍に端を発したサプライチェーンの混乱、長期に及ぶ対面営業活動の制限による展示会運営やプロモーションへの影響は否めません。

併せて長引くロシア・ウクライナ情勢をはじめとする地政学的リスク、エネルギー価格の暴騰に端を発した物価上昇、各国の政策金利・株価動向等で設備投資意欲が減退し、国内外とも生産財関連の受注が伸び悩んでおり、課題であると認識しています。

大も遂げてまいりました。現在、商材別に5事業部となっていますが、全て最初は卸売ビジネスが主体でした。

「卸売」は、現在においても当社の中で安定したキャッシュ・フローを創出する基幹のビジネスと捉えています。さらなる効率化とシェアの維持、収益の安定性確保のため基幹システムやマーケティングツール等のIT投資とLMSや物流倉庫等の投資を進めてきました。また、自動車や金属加工関連の製造事業者に偏っていた販路を、食品加工や物流業界等の異分野への拡張に取り組んできた成果がスタートしております。また生産年齢人口の減少はどの業界にも共通するため、省力化機器の取扱いに早くから注力してきた当社にはアドバンテージがあるものと考えています。P.19「ビジネスモデル別資本配分の概要」図の事業性において「シェア維持」と表現しておりますが、分野によっては拡大も可能であると考えております。

前述の基幹となる投資を除けば、比較的投下資本を要せずに業界を超えたシフトも可能であり、コストダウンを図ることと収益の安定性も確保できると考えています。

「エンジニアリング」については、工作機械の卸売ビジネスを海外で始めたころの進出国におけるメーカーのアフターサービス代行に始まり、メーカー・ユーザーの期待に沿う流れでエンジニアリング機能を拡充してきたところに源流を有します。現在は、設置・サービス・修理にとどまらず、設備の選定から、プログラミング作成、テスト加工等アプリケーションもこなします。海外人員としてはエンジニアが営業担当を上回っており、エンジニアの有

# 価値創造プロセス

当社は、世界のものづくりと豊かなくらしをリードするため、これまで培ってきた経営資源と「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員を中心とした強みを活かし、事業規模の拡大、5つの重要課題の解決に注力します。そして、さらなる社会的価値、経済的価値を創出し、企業価値の最大化を追求します。

パーパス

ともに、未来を切拓く

経営理念

人づくりの経営・切拓く経営・信頼の経営

## インプット

### 外部環境

脱炭素の要求  
の高まり

デジタル化・  
スマート化  
の進展

消費

2030年企業ビジョンの実現に向けた戦略

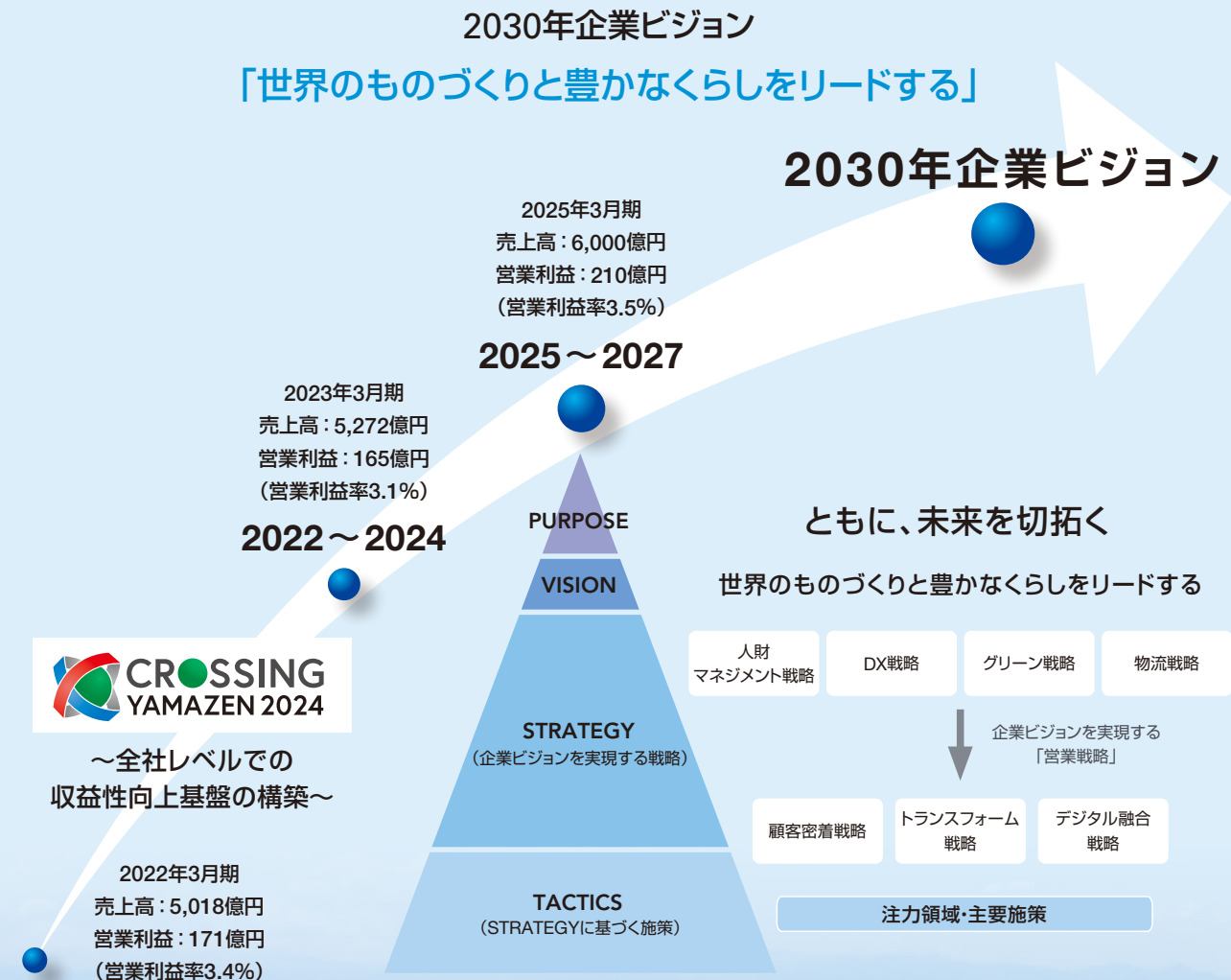
2030年企業ビジョンと重要課題

当社は、顧客ニーズを理解するため、顧客を取り巻く2030年の世界観を描き、取り組むべき5つの重要課題を特定しました。この重要課題に取り組むことで、顧客に提供する価値を高め、当社の「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」という2030年企業ビジョンの実現を目指します。

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

当社は、2030年企業ビジョンの実現に向け、以下のようなロードマップを引いています。1stステップとして、2024年までの中期経営計画である「CROSSING YAMAZEN 2024」を推進し、全社レベルでの収益性向上基盤の構築を目指しています。

2030年企業ビジョンの位置付け



2030年企業ビジョンの実現に向けた戦略

# 重要課題特定プロセス

気候変動の深刻化、国内外の経済変動、国内の少子高齢化や、デジタル化・スマート化の進展等、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。当社は顧客ニーズを的確に理解し、顧客にさらなる価値を提供するため、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。



# 戦略の全体像

当社は、2030年企業ビジョンを実現し、中長期的に企業価値を向上するために、全社横断で重要課題の解決に取り組み、安定的な収益源の強化と新たな収益源の獲得を追求し、稼ぐ力（キャッシュ創出力）を強化していきます。

そして、2030年企業ビジョンの実現に向けた、1stステップとして、中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」で掲げている数値目標の達成を目指します。



2030年の世界観から導き出した重要課題を解決し、創出する社会的価値と経済的価値の同期化を実現するため、全社横断で4つの戦略に取り組みます。



**人財マネジメント**  
当社のコアコンピタンスである「自  
業員」の育成に注力し、ダイバーシ  
ティ&インクルージョンの推進、人づ  
くりの経営を行うことで、人的資本を  
強化します。

▶詳細はP.30～33



1
 人財マネジメント

「切拓く」精神と  
「考動力」を持つ  
「自業員」の育成に注力

基本方針
 多様な人財×挑戦・考動

社会が大きく変化する中において当社が持続的な成長と発展を遂げていくためには、お客様に感動を与えるイノベーションを創出し続けなければなりません。それには、「多様な知と経験」による「挑戦・考動」に「機会を提供」し「総力を結集」することが求められます。これら人的資本と組織資本というコアコンピタンスの強化により、企業価値向上を実現します。

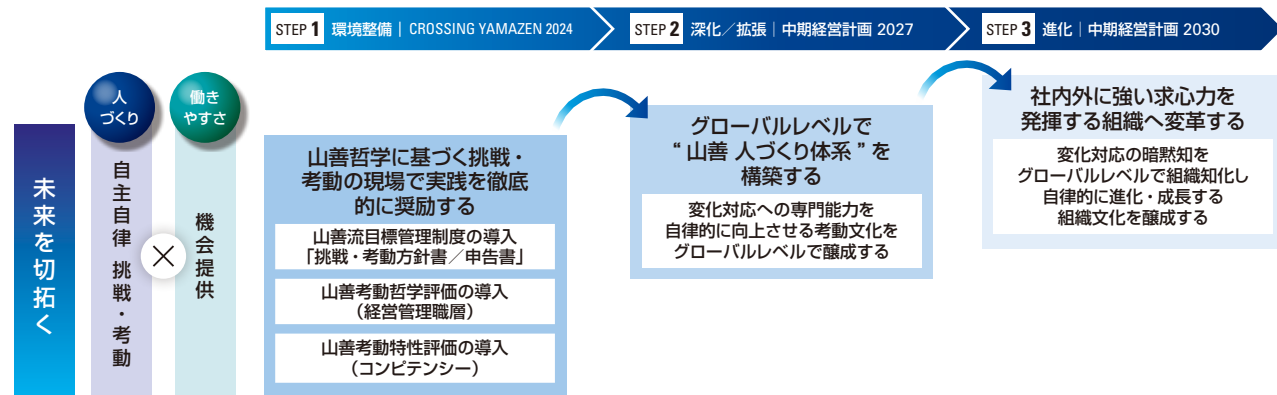
「人づくりの経営」を支える人事理念と人財マネジメントポリシー

変化の芽は必ず社会との接点である現場にあります。お客様のお役に立つためには、多様なその芽に現場で対応し、感動を生むような新しい付加価値を自発的に生み出さなければなりません。そのために、創業以来大切にし続けてきた「挑戦」と「考動」を自主自律で現場で実践できる人財を育てていくことが肝要だと考えています。人事理念である「挑戦し、考動する人財の育成」のもと、2021年に「挑戦・考動主義」と改定した人財マネジメントポリシーを軸に、高い目標や困難な課題への対応に自ら考え進取果敢に取り組む人財を育成し、それを後押しする企業文化を醸成していきます。



## “未来を切拓く”～人づくり～

### 2030年までの実行STEP



### 自主自律の強化に向けた地盤固めの施策

山善における「人づくり」とは「自分づくり」にほかなりません。「こうなりたい・こう成長したい」という自発的な成長欲求こそが、自主自律の挑戦・考動につながる成長エンジンです。

「成長の自律





## 気候変動シナリオ分析（リスク・機会）

移行リスクについてはIEAシナリオ、物理リスクについてはIPCCのRCPシナリオを中心に照らし合わせ、気候変動に伴う当社の事業のリスクと機会を以下のとおり分析しています。

### 気候変動におけるリスク認識

| リスクの種類 |          | 主な気候関連リスク要因 | 事業に影響する内容                                           | 時間的視点    | 対応                                                                                                                            |
|--------|----------|-------------|-----------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 移行     | 新たな規制・政策 | 炭素税（炭素賦課金）  | ・エネルギー調達・物流コストの増大<br>・カーボンプライシング（炭素賦課金）の導入によるコストの増加 | 中期<br>長期 | ・再生可能エネルギー設備の導入、省エネルギー設備更新等により、2030年度までにScope1、Scope2でのカーボンニュートラル達成、2050年までにバリューチェーン（Scope1、2、3）全体でのCO <sub>2</sub> 排出実質ゼロの推進 |
|        |          | 地球温暖化に関する法令 | ・温室効果ガス排出抑制に向けた新たな政策導入や、法規制強化に伴うコストの増加              | 中期<br>長期 | ・配送ルートの最適化による走行距離削減やモーダルシフト（鉄道、RORO船等）による配送車の削減                                                                               |
|        | 技術</     |             |                                                     |          |                                                                                                                               |





































