

企業名：山洋電気

レポート名：『山洋電気 統合報告書 2025』

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

山洋電気グループの企業理念は、「すべての人々の幸せを目指し、人々とともに夢を実現する」と定められている。だが、すべての人々の幸せを目指すという規模の大きい企業理念にもかかわらず、環境負荷の削減や人的資本の価値向上に向けた取り組みは、日本の製造業の標準レベルにとどまっているように感じる。ESG 投資への関心が高い中、2050 年までにカーボンニュートラルを目指すというのは日本政府の削減目標をなぞっているにすぎず、また、男性の育休取得率が 46% (2024 年度) にとどまっていることや、社内カンパニー制の導入に伴い将来必要となるスキルとリスクリング投資の具体策が明示されていないことを見ると、保守的な目標設定のように映る。先進的でスケールの大きい、企業理念や「殻を破る」という中期経営計画のテーマと比べると、ここまで見た非財務面の施策は乖離があるように思える。

一方、組織運営においては明確な変革の意思がくみ取れる。具体的には、グローバル競争で勝ち抜くための経営基盤の強化のため、2024 年度より、従来の 3 事業部門を再編し、サンエース、エレクトロニクス、モーションの 3 つの社内カンパニー制を導入しており、意思決定の迅速化と事業の独立性・責任の明確化を推進していると述べられている。新体制移行直後のため定量的な成果は次期以降の課題であるが、中期経営計画の「殻を破る」というテーマを象徴する取り組みであり、世界や市場の変化に対応して競争力を高めようとする姿勢を見出せると感じた。今後、社内カンパニー制の導入のプラスの効果が、明言されていない組織間のシナジーの喪失といったマイナスの効果をはねのける成果を生み出せるか次第で、世界のトップブランドになれるかどうかが決まってくると思われる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

第 9 次中期経営計画における、製造資本、知的資本、財務資本、自然資本、人的資本、社会関係本の 6 項目 504 件の施策が行われていて、各項目において競争優位性がグラフや図、代表的な数値を用いて表されていることはとても理解しやすかった。ただし、504 件の施策のうち、社会関係資本に関する取り組みが 362 件、製造資本に関する取り組みが 106 件とこの 2 項目で大多数を占めている点には引っ掛かりを覚える。製造業で日々の改良によってより低コスト・高品質で、顧客のニーズに合う製品を作り続けることが企業価値につながることも当然であり、詳細についての記載が少なく本当に 362 件も必要であるのかの検討は必要ではあるものの、山洋電気がグローバルな視点で市場シェアの拡大を目指して海外展開に力を入れていることから、必然的にステークホルダーが指数関数的に増加する

ため、社会関係資本に関する取り組みが多いのも理解できる。ただし、その他 4 項目に関する取り組みの件数の少なさには、本当に「殻を破る」といえるのか疑問が残る。特に 2024 年には業績が悪化して改革や説明が求められる中財務資本の件数が 5 件であることや、持続可能な企業をめざすとしながらも自然資本の件数がたった 4 件しかないことはまだまだ改善の余地があるように思える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

財務ハイライトの過去 10 年の財務指標をみると、コロナ期間における業績悪化を勘案すればおおむね業績は安定しており、当期利益が、9.3%から 5.8%（2024 年）、ROE が 10.3%から 5.0%（2024 年）に大きく悪化したしたにもかかわらず、2024 年にも増配されており、相当安定した事業基盤であることがうかがえる。IT & AI ブームで拡大中の市場で事業を行っており、一定以上の割合のシェアを獲得していることから、現状は競争優位性に持続性があるように思える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

余り達成できるようには思えない。社員のキャリアプランを応援する仕組みづくりを通して、中長期的な視点で山洋電気の成長につながるということは随所で述べられていたが、リスクリングの体制が不十分であることや、新しく導入された社内カンパニー制という経営戦略と、それを支える「人」のスキルの連動性が具体的に示されていない点に疑問が残るからだ。また、2023 年度より昇格審査の在任年数制限を撤廃するなど、意欲ある若手を登用しようとする制度設計は整いつつあるが、現場の文化が依然として旧体制の名残が強く残っていて、社員の自己実現を真に後押しするほどの人的投資には至っていないと感じる。「殻を破る」というスローガンが組織構造の変更に留まり、そこで働く個人のスキルアップやマインドセットの変革をいかに加速させるかという未財務情報の開示が乏しいため、この会社で自身の人的資本の価値を劇的に高められるという確信を持つには至らなかった。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

図やグラフ、写真を多用して見やすさを意識した報告書になっている点はとても読むのに役立った。ただ、グループ社員 3646 人を抱え、グローバル展開に力を入れている企業にしては、統合報告書にて開示されている情報量が少ないように感じた。未公開なだけで、情報開示するだけで、ステークホルダーからの評価が上がりうる情報がまだまだ眠っているのではないだろうか。例えば、2024 年に業績が悪化したことを踏まえて、今後の V 字回復の予測とそのための取り組みや、多少業績が悪くなったとしても増配できる資金力と安定した収益体制について触れることで財務の健全性をアピールできると考えられる。

（参考）

山洋電気株式会社（2025）「統合報告書 2025」山洋電気株式会社 IR 情報.

<https://contents.xj->

storage.jp/xcontents/AS02420/fc83d1d3/c8ab/485d/8f3d/39e19c8b378d/2025091909362

[5270s.pdf](#), (閲覧日: 2026 年 6 月 8 日)