

新中期経営計画2028

～Uchimura Groupをつなぐ組織力でサービス提供～

株式会社 内村
社長 内村 雅紀

2025年9月



1. 新中期経営計画を開始するに当たって

- 1) UCMグループ経営Vision・Missionの策定
- 2) 中期経営計画2025の振り返り
- 3) 新中期経営計画2028の位置づけ
- 4) 内外環境の認識

2. 中期経営計画2028の基本方針と重点戦略

3. 重点戦略の概要

- 1) 成長戦略
- 2) 経営管理
- 3) 人事施策
- 4) DX・AI戦略
- 5) 品質戦略

4. コア事業の中期計画概要

- 1) 建機（国内・海外）
- 2) 3PL
- 3) エレクトロニクス産業機械



中計2025で定めた長期経営方針

※ 今回一部追記

- ・日本国内及び海外の顧客と**密な関係性を築き**、顧客要求や変化に対応した良い製品・サービス提供と共にグローバルな視点で社会・顧客のニーズを探索して、それぞれの抱える課題を解決していく。
- ・社員の自己実現と安全・健康・多様性・働き甲斐を意識した持続可能な組織運営、及び社会貢献を実施する。

当社の目指す姿

グローバル市場で成長し続ける
100年企業グループへ

未来



当社に対する期待

顧客・サプライヤの生産活動支援

当社の存在意義

顧客・サプライヤ・社員の満足最大化

組織アプローチ

(2025年1月に追加)

目標を実行できる組織体制

経営 Vision / Missionに
含める内容

【 Vision 】

近未来(10年先)になって
いたい姿を描く

【 Mission 】

そのために企業として
果たすべき役割や使命を
定める

現在





社外

- ・顧客、サプライヤに付加価値提供で企業の存在意義の向上
- ・営業活動を通じて顧客満足度の最大化を実践

社内

社員は仕事を通じての社会貢献と自己目標の達成

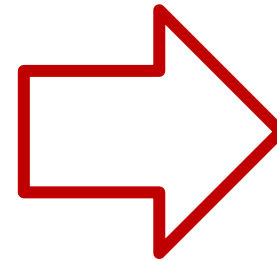
会社は社員の働き甲斐、安全・健康・多様性に配慮した職場環境の提供

顧客・サプライヤ・社員の満足最大化

当社の存在意義

Core Valueを高めて
Vision/Missionの実現

Drive
Core
Value



目標を実行できる組織体制

組織体制

顧客・サプライヤの生産活動支援

当社に対する期待

- 1.安全・コンプライアンス・不具合ゼロ、納期遵守、コスト削減
- 2.新商品・新サービス提案
- 3.販路拡大、効率SCM (Supply Chain Management)

- 1.自部門・子会社の運営
- 2.機能別サポート
- 3.グループ経営

10年後にになりたい姿 【 Vision 】

■ keyword

信頼される商社、顧客との確かな対話、効率的なSCMの実現、人材育成、モノづくりの未来を支える
(English Key words)
Enable / Transform/ Drive /
Create the future for manufacturing

企業として果たすべき役割・使命 【 Mission 】

■ UCM主要業務

Sales (Front / Inside)
Operation (SCM)
Gemba (Warehouse/Sub assembly)
Control (Quality/Governance)

■ 期待されるアウトプット

Customer
Satisfaction/Communication
Operation Efficiency
Control Reliance
Human resource Development



《 過去に明文化されている
企業理念、方針、計画 》

企業理念
長期経営方針

グローバルで
成長する100年
企業グループ

中期経営計画

企業ビジョンを実現する重点戦略

Strategy
(戦略)

重点戦略を実現するための注力分野、制度設計、人材育成など

Tactics
(Strategyに基づく施策)

Vision
Mission

《 新しいVision・Mission 》

【 Vision 】

顧客・サプライヤの課題に寄り添い、
世界のものづくりを支える

【 Mission 】

モノづくりの現場と現場を迅速につなぐ

Vision / Mission達成 の Key Factor

Sales

Operation

Gemba

Innovation

Governance

Quality

Sustainability

DX/AI

HRD

Key Factorを意識してUCMグループ経営の新しいVision/Mission の達成に向けて取り組んで行く。



重点戦略の振り返り

成長戦略

付加価値創出
新分野の挑戦



経営管理

連結経営管理
経営人材育成



人事施策

新人事制度、
組織体制の見直し



DX戦略

内向き・外向きの
DX推進



CSR施策

サステナビリティ
グリーン物流



実施した主な内容

1. タイ・インド・小松での新倉庫稼働
2. インドRenataに出資

1. 海外現法月次管理
2. ATC/UTC/UIEに経営管理駐在員派遣

1. HR Brain人事管理の遂行
2. マトリクス組織運用開始

1. DX推進室設立
DWH導入
2. DX認定取得

1. サステナブル基本方針の制定
2. 物流費削減、金沢港活用

次期中計に持ち越しまたは未達成の内容

1. 建機3PL事業世界No1、グローバル調達No1は判定難しく
2. 新規分野は第3の柱に時間要す

1. グループ間人事交流、システム連携は次期中計に持ち越し
2. 生産会社(特にOKH/RTC)との協業

1. デジタル人材育成、増員は継続中
2. 本社建て替えプロジェクトは構想纏まらず始動は遅れ

1. ECサイト活用
2. AI/IOT活用
3. 商品マスタ、グローバルデータベース活用

1. 電動化・再生可能エネルギー関連の商材獲得
2. グリーン物流・CSR活動は継続



成長



長期経営ビジョン（目指す姿）の実現に向け、バックキャスト視点で3年単位の中期経営計画を策定した。

前中計で築いた土台を使って更なる進化・変革への挑戦

新中計

2028

次/次々/次々々期
中期経営計画

着実な成長と共に独自性を出した個性派企業に。
中計2039は5か年計画の予定

2031
2034
2039

内村グループをつないだ
組織力でサービス提供

中計2025

2025

内村グループをつなぐ
土台作り

創業80年に向けた
企業価値アップ

2020
-22

100年企業への成長
の土台作り

2017
-19

中期経営計画2028

2028年（3年後）

- ・グループ経営 Vision/Mission に基づく企業活動
- ・顧客・サプライヤ・社員の満足最大化
- ・変化への挑戦

長期経営方針
グローバルで成長する
100年企業グループ

2039年（14年後）

- ・顧客の課題解決
- ・社員の幸福
- ・社会貢献

企業力アップ





P 政治

政治の右傾化(自
国第一主義)

少数与党

ウクライナ戦争、
中東、台湾の地
政学リスク

汚職や軍事
政権、政情
不安



E 経済

インフレ長期
化、金利、物
流コストアッ
プ

トランプ関税

円安継続に伴う
原材料費アップ

財政赤字や
経済成長の
鈍化

資源価格の
下落

S 社会

少子高齢化・労
働人口不足

移民対策、
所得格差

サプライチェー
ンにおける
人権問題



T 技術

生成AI、自動化、
ロボットの発展

電動化、グ
リーン技術

デジタルインフ
ラの整備

サイバー攻
撃、情報漏
洩への対応



E 環境

サステナビリ
ティ経営への要
求拡大

カーボン
ニュートラル

BCP対応

南海トラフ地
震対応
(本社機能)



L 法

EUの
GDPR, DMA、
EUDR、CBAM
規制

インドネシア
鉄鋼規制

コンプライアン
スコスト増



PESTEL分析
で外部環境
の整理

世界で、地政学リスクやインフレ、環境規制が継続、国内は円安・少子高齢化・人手不足が進行。
AIはじめ技術革新は急速に進展。
不確実性に備え、柔軟性を持ち、変化に即応できる持続可能な強い組織・体制を築く必要あり。



SWOT分析と内部環境分析を踏まえ自社・自部門の強みを打ち出す

強み(Strength)

- ・ 主要顧客と長年にわたる友好な関係と信頼関係を持つ
- ・ 海外拠点を多く持つ
- ・ 商社機能だけでなく組立や品質管理機能を持つ
- ・ 長寿企業で顧客・サプライヤ・金融機関から信頼を得ている



SWOT分析、内部環境分析を踏まえ、自社・自部門の強みを打ち出す

弱み(Weakness)

- ・ 商品・サービスでの提案力不足
→ 成熟した製造業の世界で次に出るかの打ち手が必要
- ・ 業界での知名度、ブランド力の不足
→ 採用難、待遇改善にも関連する
- ・ 海外人財の育成の遅れ
→ NS人財も含む
- ・ システム化は進んでいるがデジタル活用の遅れ
→ マスタデータ整備、作業手順整備など業務基盤整備の遅れも要因

機会(Opportunity)

- ・ 外国人人財の育成・活用：
外国人人財の採用・育成は新たな労働力確保のチャンス
- ・ 女性活躍機会の拡大：
女性の活躍を推進することで、新たなイノベーションや組織力の向上
- ・ 人材育成による生産性向上：
社員の能力開発を行い、組織全体の生産性を高める
- ・ 業務自動化・効率化：業務自動化：
人件費削減だけでなく生産性も向上

脅威(Threat)

- ・ 若年層の採用競争激化：
少子化により、若手人材の獲得がますます難しくなる
- ・ 人件費上昇：
労働コストの上昇が避けられず、利益を圧迫する
- ・ 働き方の多様化への対応：
多様な働き方を求める求職者や社員のニーズに応えられないと人材流出のリスクがある。

内部環境

事業・収益

- ・ 労働人口不足から大手企業に人材を取られることで、中堅・中小企業の国内市場縮小と利益確保難化
- ・ 海外物流コストの増大と関税・規制対応の煩雑化
- ・ EC/デジタル販路対応と多言語・多通貨対応の必要性
- ・ 物流費・エネルギー費高騰による利益圧迫

人材・職場

- ・ 若年層の採用競争激化（中小企業の人材確保困難）
- ・ 外国人人財の育成・活用と社内制度整備
- ・ 女性活躍機会の拡大
- ・ 人材育成による生産性向上二ーズ拡大
- ・ 働き方多様化への対応
- ・ 人件費上昇に伴う業務自動化・効率化による業務改革



基本方針

Uchimura Groupをつなぐ組織力でサービス提供

- ・顧客・サプライヤから求められる役割期待（品質、価格、スピード）にしっかりと応えていく
- ・健康経営（安全・健康・コンプライアンス）推進と人財育成で組織力のアップ

《 概要 》

《 具体的内容 》

重点戦略

- | | | |
|-----------------------------------|---------|--|
| ① 顧客・サプライヤとの関係の
深化、業務オペレーション改革 | 成長戦略 | ・顧客・サプライヤとの関係深化、UCMブランド力向上
・社内業務オペレーションの改革 |
| ② 前中計でつくった土台を
活用してグループ内をつなぐ | 経営管理 | ・コーポレートガバナンスに基づく業務管理、各部門の成熟度アップ
・サステナビリティを意識した経営管理の実践 |
| ③ 新組織体制でグループ全社員
の人財育成に取り組む | 人事施策 | ・マトリクス組織で事業・機能・地域の3軸での運営
・国内外の全グループ社員の人事交流 |
| ④ DX・AI推進で正確性、
スピードアップ | DX・AI戦略 | ・SAP S4/Hana をグループERPの主軸とする
・デジタル化・集約化・標準化で業務スピードアップ |
| ⑤ グローバルでの品質管理体制
を強める | 品質戦略 | ・UCMグローバル品質基準の作成、浸透
・モノづくりの現場と現場をつなぐ品質管理ツール導入 |



Vision / Missionの達成には、UCMとサプライヤで築くwin-winのパートナーシップを構築していく

【 Vision 】 顧客・サプライヤの課題に寄り添い、世界のものづくりを支える

【 Mission 】 **モノづくりの現場と現場を迅速につなぐ**

「パートナーシップ構築方針」 (本年7月制定)

① UCMグループ拠点を活用

UCMグループ拠点を活用した共同提案で、サプライヤとUCMの強みを掛け合わせた新たなソリューションを創出。

② DX推進

EDIはじめサプライヤとの間でデジタル連携を強化し、発注から納品までのプロセスを効率化。在庫削減、LT削減など、双方の業務効率を劇的に向上させる。

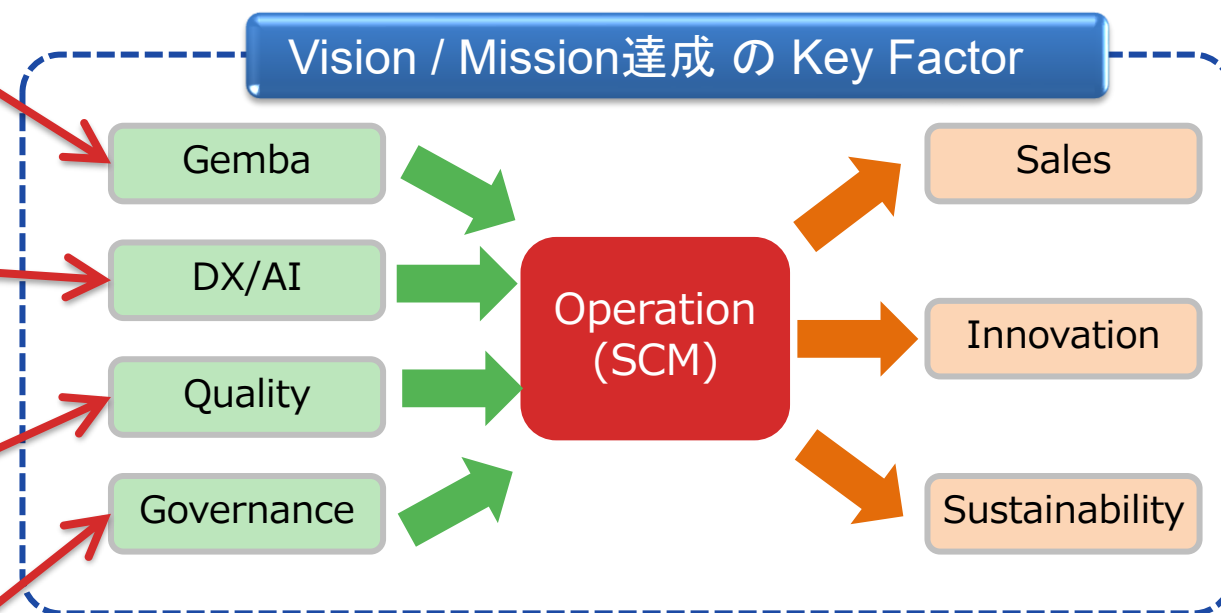
③ サプライヤの競争力向上支援

品質管理体制の構築支援や、グローバル展開をサポートすることで、サプライヤの競争力を高め共に成長できる関係を築く。

④ 下請法等コンプライアンス対応

サプライヤが安心して働ける仕組み作り。

左の4つのKey Factorから
サプライヤとwin-winで効率的な
Operation(SCM)を実現する。



※ サプライヤとの協創で顧客満足度へも貢献していく



各事業本部の主な取組計画

パートナーシップ構築方針	建機(国内)	建機(海外)	3 PL	エレ産機
① UCMグループ拠点を活用し、顧客とサプライヤに付加価値を提供	輸入品 売上比率増 組立品 比率増	アジアソース 活用 新規サプライヤ発掘	Global Operation Center (後述)の設立	Renata 及び UIP と連携し受注数増加
② DX推進によりサプライチェーン全体で業務効率向上	物流拠点の見直し WMS	EDI・SAP・WMS・Shippio のグローバル展開	ロボット化 AI 活用アラート スマート倉庫	eコマース の販売チャネル多様化で新規顧客獲得
③ サプライヤの競争力向上支援	品質保証部：グローバル品質管理体制の構築 生産会社（RTC,RENATA）と協業			
④ 下請法等コンプライアンス対応	支払い条件 の改善 業務の 文書化 金型・治具等 の取扱いに関する覚書締結促進			



Before

管轄範囲が広い

営業部門

営業
管理

量産
管理

物流
管理

組立
管理

〈 本来の役割 〉

営業：営業活動を通じた顧客課題解決、新規取引先・製品の開拓、新サービスの開発といった付加価値の創出及び取引先の窓口・調整業務

業務：ICTを活用した適切な受発注処理、在庫・納期管理等のSCMのコントロールを効率的に行い、適正コストでお客様に製品を届ける

物流・組立：要求品質を満たした製品を要求期日にお客様に届ける現品管理のエキスパート

〈 現状・課題 〉

- ・営業担当の管理範囲が広く、顧客との時間、価値創造に専念できていない
- ・各担当者の責任範囲が不明瞭で、管理職が業務把握、指示ができない場合がある
- ・各業務の専門性が高まらず、改善・効率化の進捗が遅く社内への横展開も限定的

After

営業部門から業務、現場部門をオペレーション本部に移管

- ・業務集約化による専門化と人材育成を推進
- ・主要業務(建機、エレ産機、海外輸出)集約による業務量変動への対応
- ・標準化・自動化の横展開による業務効率向上実現



営業部門は営業活動に専念し、案件獲得増、売上・利益を拡大

※ 中計28では建機 業務を量産管理をオペレーション本部に移管

営業部門

- ・営業活動
- ・案件管理
- ・試作管理

- ・事務、量産管理
- ・輸出入管理
- ・物流、倉庫、組立管理



オペレーション本部

- ・事務・量産管理
- ・輸出入管理
- ・物流、倉庫、組立管理

OP本部への
業務移管





「部品」ではなく「仕組み」を売る **"Smart 3PL商社"**へ進化し、業界世界No.1を目指す

進化

中期経営計画2028

2028年 (3年後)

- ・ Standardization (標準化)
- ・ Centralization (集約化)
- ・ Digitalization (デジタル変革)

土台作り

2026

2027

2028

つなぐ

OPC設立

- ・ 効率化
- ・ 標準化
- ・ 品質向上
- ・ 管理レベル向上

2013
年度

ITC設立

- ・ OPCからの
業務移管開始

2024
年度

- ・ **ITC**の業容拡大 (日欧米)
- ・ OP本部、国内業務チームの稼働開始
- ・ 内村グローバルデータ統合準備

- ・ **ITC**を中心とした業務標準化・集約化の徹底
- ・ OP本部、サポートチームの稼働開始
- ・ 内村グローバル倉庫の標準化、省力化
- ・ Qlick Senseによるグローバルデータの見える化

- ・ **GOC**※の発足
 - ・ データ x AIによるオペレーション変革
 - ・ 内村グローバル全体最適化、スマート化
 - ・ 顧客価値最大化の定着
- ※ グローバルオペレーションセンター

企業力アップ

成熟度が高いと、変化に強い組織になる！！

「会社の成熟度」とは

会社がどれだけ「仕組み」として、**安定的・戦略的に運営**されているかを図る指標

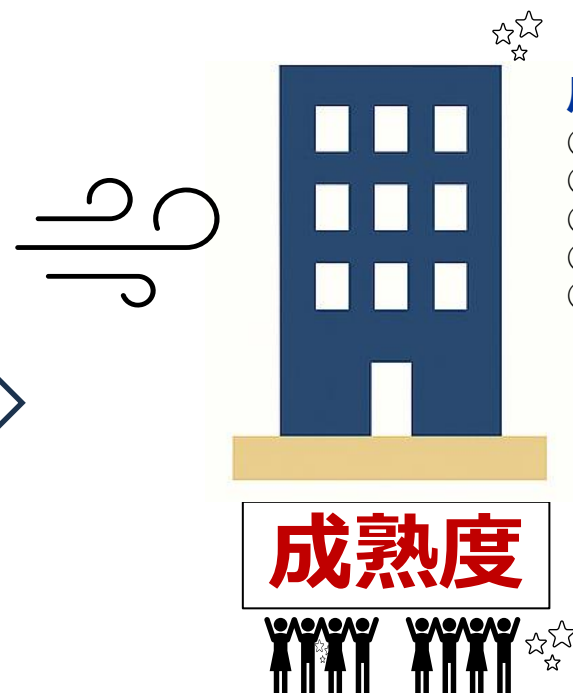
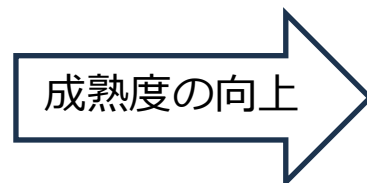
構成要素：業務標準化、文書化、最適化、自律運用など

なぜ今、「成熟度」を高めるのか

近年の市場・社会は急速に変化しており、企業は**迅速かつ確実に対応する力**が求められている



成熟度が低いと環境の変化に素早く対応できない



成熟度が高いと環境の変化に素早く対応できる

成熟度の高い会社の特徴

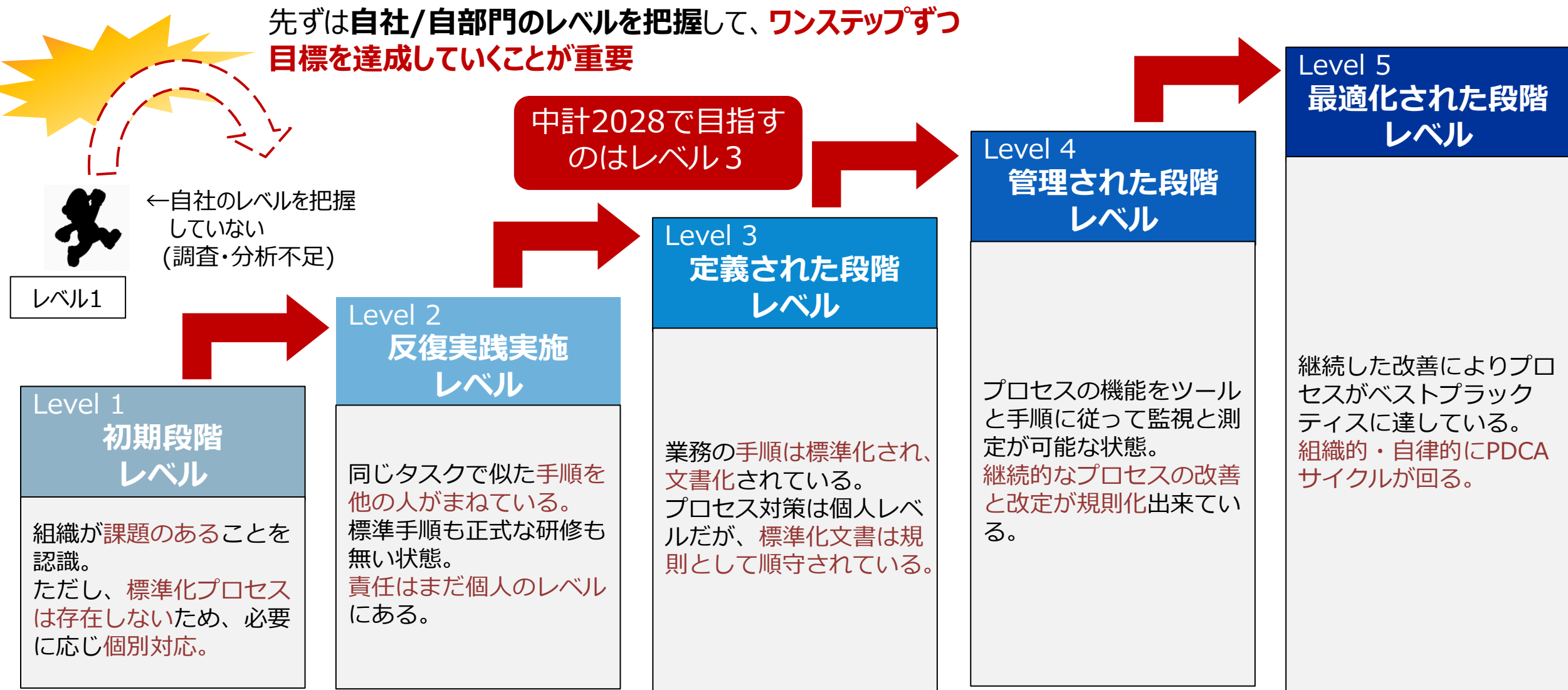
- ① 明確なビジョンのある会社
- ② 業務が標準化・効率化されている
- ③ 社員が安心して力を発揮できる環境が整備されている
- ④ 外部からの信頼を得やすい
- ⑤ 人材成長とキャリア形成が支援されている

成熟した組織を目指す原動力

社員一人一人の**前向きな取り組み**が会社の土台を作り、成熟度の向上、会社全体の対応力につながる

- 例：① 日々の業務の見直し・標準化
② チーム内での情報共有
③ 改善提案 等

最大の強み：事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できること！！
成熟した企業は変化に「**慌てず・迷わず・正しく**」動ける体制が整っている



当社の現在の成熟度を把握して、3年後には文書化し、見える化して、絶え間なく改善していることが当たり前のようにできている成熟した組織を目指していく



長期経営方針
グローバルで成長する
100年企業グループ

2039年(14年後)

- ・顧客の課題解決
- ・社員の幸福
- ・社会貢献

実現したい
こと

- 1) 人財重視の経営 ～健康経営～
(社員を含むステークホルダーが身体的・精神的・社会的に満たされている状態)
- 2) 社員の給与アップ、労働時間削減

会社の成長、個人の成長のためのサイクルを回し
最も大事な経営資源である社員の幸福を実現



学び・自己研鑽支援

- ・研修制度の充実
- ・資格支援制度

個人のキャリア開発支援

- ・中長期育成プラン・HR Brain活用
- ・部門長・コーポレート室との個別面談
- ・価値創造人財・変化創出型人財育成
- ・駐在員・管理職研修

企業理念・組織風土醸成

- ・マトリクス組織、成熟度アップ
- ・部門・子会社でサステナブル組織図の作成
- ・グローバル人材ローテーション

健康経営促進

- ・働き方改革、福利厚生見直し
- ・安心安全な対話空間、
- ・労使コミュニケーション
- ・育休、介護休暇サポート



「デジタル基本方針に基づいてUCMのシステム戦略を”Step 1 → Step3”に進化させてきた

デジタル
基本方針

- デジタルを活用した顧客接点の強化、新サービス提供と新たな付加価値を創出
- 社内業務改革は業務効率化を念頭に置いたDX施策を推進
- デジタル人財の育成によりDX施策を強化

中計2028で目指す
のはStep4

ステップ図

Step 1
システム利用開始期

インフラ整備

- PCやネットを導入し、ITを使用する環境を整備
- 基幹システムへの業務実績の入力及びExcel等を利用し業務データの記録や共有を始める段階。

システム
経営寄与度Step 2
標準化期

システム統合

- ERP等を導入し、業務標準化を実現
- マニュアル整備やIT機器の管理により、安定した運用を実現

Step 3
業務改善・データ活用準備期

データ可視化

- RPAやワークフロー導入で、繰返し作業の自動化を開始
- DWHやBIで業務データを集約し分析できる基盤を整える

Step 4
戦略的データ活用期

データ活用

- DWHやBIが定着し、現場でデータを基にした見積作成、販売戦略策定等の取組を実施
- ITと経営・現場が連携し、在庫や各種業務データの最適化をAIと連携、試行する

Step 5
イノベーション・変革期

新技術の活用

- 全社・海外のデータをまとめ、新技術を積極的に活用し、効率化・付加価値の創造へ貢献する
- ITが競争力の源泉となる

ツール/
システム

表計算ソフト

ERP(SAP)

RPA/DWH/BI

AIツール

例

業務システムのデータがすぐに分析等に活用出来る様に整理されていない見積情報など、システム外の文書データのフォーマットが統一されておらず、保存場所も分散している事から、データ活用が進まない。

業務システムデータ/システム外文書データの保管場所を一元化し、フォーマット等を整備した上で、UCMグループの付加価値を高める手段として活用出来る様にする

- Step 4への移行は、単なるシステム刷新ではなく、全社員の日々の業務を効率化し、より創造的な仕事に集中できるようになる。
- 単調作業や業務はAIに任せ、社員は顧客やサプライヤに新たなビジネスモデルを考えることに時間を使える様を目指す。



データドリブンの意思決定ができる体制作り、デジタルを活用した新規ビジネスモデル構築を目指す

内向きDX (守りのDX)

属人化解消、業務効率化、生産性向上

外向きDX (攻めのDX)

サービス提供価値向上

フェーズ1

済

デジタイゼーション
(アナログ→デジタル化)

- ・紙
- ・個人PC保管データ

【導入済】

- ・勤怠管理システム(X'sion)
- ・文書管理システム(Fullweb)
- ・書類のペーパーレス化(AI-OCR)
- ・FAXのクラウド化(ISANA)
- ・会議のオンライン化(Teams)

等

クラウド化



フェーズ2

進行中

デジタライゼーション
(業務に付加価値をつける)

- ・業務プロセスの見直し
- ・ビジネスプロセスのデジタル化
- ・データ活用可能な状態

【導入済】

- ・基幹システムの刷新(SAP S/4 HANA)
- ・名刺管理サービスの活用(Sansan)
- ・貿易業務の可視化/効率化(Shippio)
- ・顧客への検査データ自動転送 等

【取組中】

- ・RPAを活用した更なる業務効率化
(PAD, Automation Anywhere)
- ・データウェアハウス(DWH)の構築(Qlik)
- ・倉庫管理システム(WMS)の刷新
- ・ECサイト(U-Trade)の刷新(EBISUMART)

変化に適用できる力をつけること

フェーズ3

目指す姿

デジタルトランスフォーメーション(DX)
(新たな価値創造、競争上の優位を確立)

- ・データドリブン

【検討例】

- ・業務プロセス(顧客引合い～顧客納入)の見える化
(ステータス管理)による、問題点の早期把握/対策
実施の意思決定

- ・フェーズ2までに蓄積したノウハウを活用して
競争優位性のある仕組みを構築

【検討例】

- ・社内改善で得られたノウハウを用途ごとに標準化
PADの場合: メール、PDF、SAP、Excel等
使用者の用途に合わせたフローの例示

デジタルを活用し競争力のある仕組みをつくること



今後、UCMグループとして以下の様な領域においてAI活用による業務改善を検討する

実現にあたっては、サービスの継続性や運用コストを十分に評価した上で、PoC：Proof of Concept（概念実証）を行い、使い勝手や効果を確かめながら検討を進めていく。





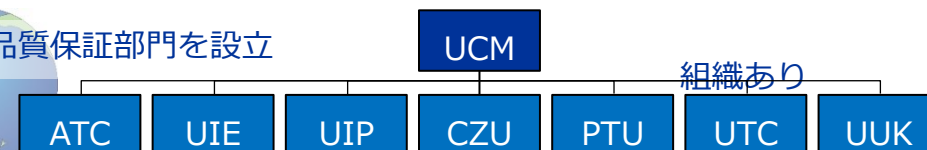
以下の重点項目の優先度を上げて取り組んで行く

《 手順 》 各拠点にて品質組織を設立 → 業務手順策定・共有化 → 検査データ連携 → 品質のグローバル化 の順序

手順 1. グローバル品質組織

品質情報の共有と水平展開によりグローバル品質の向上を目指す

海外現法に品質保証部門を設立



手順 2. 業務手順策定(ルールの明確化)

- ・ UCM本社は業務手順化をスタートしたが海外現法の実態が掴めていないが手順化の推進が出来ていない ⇒ 属人的な仕事のミスを誘発
- ・ 品質の成熟度を高めていくことで顧客満足度を上げていく

手順

実態調査

必要な手順
リスト化

手順書
完成

手順 3. 海外現法の組立標準書や手順書類の共有化

海外現法で標準書を作成しているが他現法との共有化が出来ていない



共通ポータルサイトを設置し
相互によいところを取入れることで組立品質の向上を図る

手順 4. SUB ASSY品質及び検査体制の支援

トラベルシート、検査チェックシートをXC-Gateを活用しデータ化して共有



- 共通：XC-GATEの導入
- ATC：ISO9001取得支援
- UIP：検査体制支援
(検査基準・環境／治具・設備／検査員教育等)

建機事業(国内)



【Vision】

顧客の課題解決を迅速に、的確に提案できる人財育成と体制を構築する



【市場予測】CAGR(年平均成長率) 2%以上

日本国内の主要顧客の生産は少子高齢化に伴う人材不足が進む中、需要増に対しては海外工場に対応し、国内は定量生産を前提としている。

海外市場、特にマイニング向けは資源価格の高止まりやインフラ需要の高まりを背景に緩やかな成長が見込まれる。国内市場は概ね横ばいで推移すると見られるが、組立、加工、キット等のサービス需要を取り込む事で、成長が鈍化する中でも全体の売上高ベースではCAGR 2%以上の成長を見込む。

【事業目標】輸入品、組立品(※1)売上比率の向上

(※1 輸入品と組立品はSEARSオペシート等対象売上の重複あり)

- ・ 内村グローバルの連携を強化し、輸入品売上比率を向上。
- ・ ひたちなか工場を始めとした組立機能を強化し、組立品売上比率を向上。
- ・ 上記目標を達成できる組織変革を本中計で実施する

【事業戦略】組織の抜本的見直しによる営業力の強化

- ・ 営業体制の見直し(フィールド/インサイド/オペレーション、拠点再編)
- ・ 業務のオペレーション本部への移管による専門化、効率化の推進
- ・ 検査体制の見直し(小松、ひたちなか工場への集約化)
- ・ 物流拠点の見直しと効率化(WMS、自動化機器の導入)
- ・ 教育・研修の専任体制と業務標準化・集約化による人材育成と効率化
 - 以上の施策により営業が本来の役割(既存顧客の問題解決、新規顧客、仕入先、製品の開拓)により集中し、獲得案件を増やす事で会社の成長を加速させる。

建機事業(海外)



【Vision】

グローバル商権拡大、DX化・標準化推進、
人財育成の三位一体で成長を目指す



【市場予測】CAGR(年平均成長率) 3%以上

資源価格は調整局面にあり、年間で数%の下落見込み。

貿易面では北米と中国以外の地域との連携が強化され、米中関係は停滞・縮小傾向。
地域ごとの経済成長が分散、欧州・MENA・で差異が顕著となる見込み。

また、トランプ関税の再燃は中長期的に成長鈍化・価格ボラティリティの増加・
サプライチェーンの再編をもたらす中で、特に資源市場や地域間の経済分布への波及
が顕著になります。特に欧・北米・新興貿易ルートが複雑化する点に要注視。

【事業目標】既存顧客：新サービスの受注(組立,検査,補給,リマン)

新規顧客：売上 10億円

地域戦略を明確にして、新規顧客、製品、仕入先を開拓する。

欧米：アジアソースを活用した新規顧客の開拓と既存顧客へのサービスの深化

日本：アジアソース及び他地域から競争力のある輸入品の取扱いを増やす

アジア：競争力のあるメーカーの発掘と組立・検査機能の強化

【事業戦略】顧客要求に迅速に対応できる体制の構築

HR戦略 ① 海外現地法人のマネージャーやマーケティング担当者を登用し、将来の
グループ幹部社員を育成する

② グループ内での人事交流を通じ、グローバル人材の育成を推進する

DX戦略 ① 日本で導入しているSAP、WMS、物流管理(Shippio)を含む基本システムを
グローバルに展開し、標準化・共通化を推進する

② 営業・受発注支援システムであるCRM、EDI、E-COMMERCEの導入を推進する

3PL事業



【Vision】

世界No.1の3PL事業会社への挑戦継続

顧客価値の最大化



標準化



集約化



デジタル変革

サービス品質及び
顧客体験を向上

標準化 / 集約化 / デジタル変革による

【市場予測】 CAGR(年平均成長率) 3%以上

建機事業（海外）の市場予測と同様。

【KPI】 グローバル No.1

- ・ 標準化／集約化／デジタル変革によるサービス品質及び顧客体験を向上
- ・ 3PL Global在庫の削減 ▲5%
- ・ 欧米現地法人の業務総労働時間削減 ▲10%
- ・ CAGR 3%以上の成長

【事業戦略】 内村Globalで実現する顧客価値の最大化

- ・ 原点回帰と価値の再構築（30年の礎に学び、次の進化へ挑む）
- ・ ITC業容拡大（日欧米）による業務集約、現地省人省力化の加速、販管費削減
- ・ Qlik Senseに輸送・在庫・価格情報を集約し、AIで欠品リスクを早期検知、OVCと過剰在庫を同時に抑制
- ・ 3PL（貿易）実務、倉庫業務（ロボット化促進等）、在庫オペレーションの標準化
- ・ グローバルオペレーションセンターの設立
- ・ グリーン物流活動を通じてCO2削減
 - ※ グリーン物流 = 「共同配送」「モーダルシフト」「コンテナ削減」「トラック輸送距離削減」等

エレ産機事業

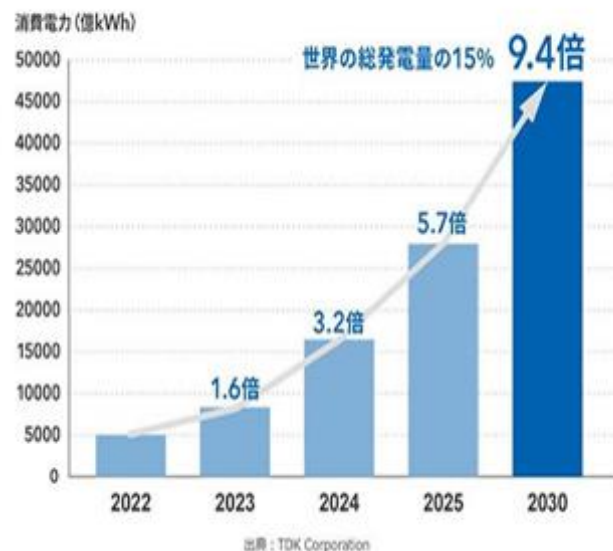


【Vision】

現場 x DXを融合し顧客に寄り添うサービス提供で

『選ばれる専門商社』となる

世界のデータセンターの電力消費量予測



【市場予測】

- ・ 防衛関連
- ・ eコマースB2B
- ・ 世界のデータセンター電力量

CAGR 3.4% (日本)
CAGR 20.2% (日本)
CAGR 19.5% (世界)

- ・ 防衛関連はGDPx2%の予算で推移しており、2028年までの3年間で約35兆円を見込む。
- ・ 日本の工作機械のCAGRは3%台、プラント関連のCAGRは2.3%と穏やかに推移する。
- ・ B2BのEC市場はアプリやシステムが汎用化され、デジタル化支援の基、更に拡大中。
- ・ BE製燃料電池はデータセンター向けに急伸中、税優遇処置もあり2028年まで好調予測。

【事業目標】 営業利益率の向上

- ・ DX化加速 : PAD RPA AI活用での省人化、1人当たり残業10時間以内/月。
- ・ 従業員満足度向上 : WEVOXスコア70点以上

【事業戦略】 組織力を高め、深耕と拡大で高収益体制を築く

①既存市場

- ・ 選択と集中により、原点回帰の訪問営業を強化。信頼されるパートナー企業としての関係性を更に深めると共に、コスト管理を徹底し粗利益率20%以上での販売で、収益性向上。
- ・ 防衛関連の主要顧客を軸に、売上拡大と継続的な案件獲得を図る。
- ・ 研修機会の充実や成長支援制度の整備を通じ、従業員一人ひとりが自律的にスキルを磨きキャリア形成に取り組める環境を提供します。

②新市場へ挑戦

- ・ eコマースに専門人材配置し、新商品取扱い・販売チャネルの多様化で新規顧客獲得を図る。
- ・ インド市場でのRenata及びUIPと連携しシナジー効果を発揮し、内示受注数増加で将来の内村グローバルでの貢献を目指す。