

nFG 2026
NAKAYAMAFUKU GROUP

2025年3月期－2027年3月期

中期経営計画

80期実施内容・81期実施案について

2026年5月26日

中山福株式会社

中山福グループ 中期経営計画（2025/3～2027/3）

経営理念を基点とした経営戦略への展開

1. 経営理念から経営戦略への考え方
2. 中山福グループ 9つのマテリアリティ
3. 経営戦略と経営基盤

中山福グループ 中期経営計画NFG2026

1. 「中山福グループ 中期経営計画 NFG2026」の位置づけ
2. NFG2026「中期基本方針」と「中期重点施策」
3. 第81期（NFG2026 第3フェーズ）推進施策
4. 事業持株会社体制によるグループガバナンスの向上
5. NFG2026 数値計画
6. ご参考 収益に関する指標推移

◆ 用語集

経営理念を基点とした経営戦略への展開

1. 経営理念から経営戦略への考え方

経営理念

社会と共存し、社業を通じて、株主の皆さま、仕入先、得意先、社員
その他の関係者の方々の「幸」の実現と、社会の発展に貢献する。



経営ビジョン

ホームユース製品の販売と情報発信を通じて、社会の発展、
自社の成長を実現するとともに、人々の暮らす環境を支え豊かにする。



サステナビリティ基本方針



9つのマテリアリティ



経営戦略

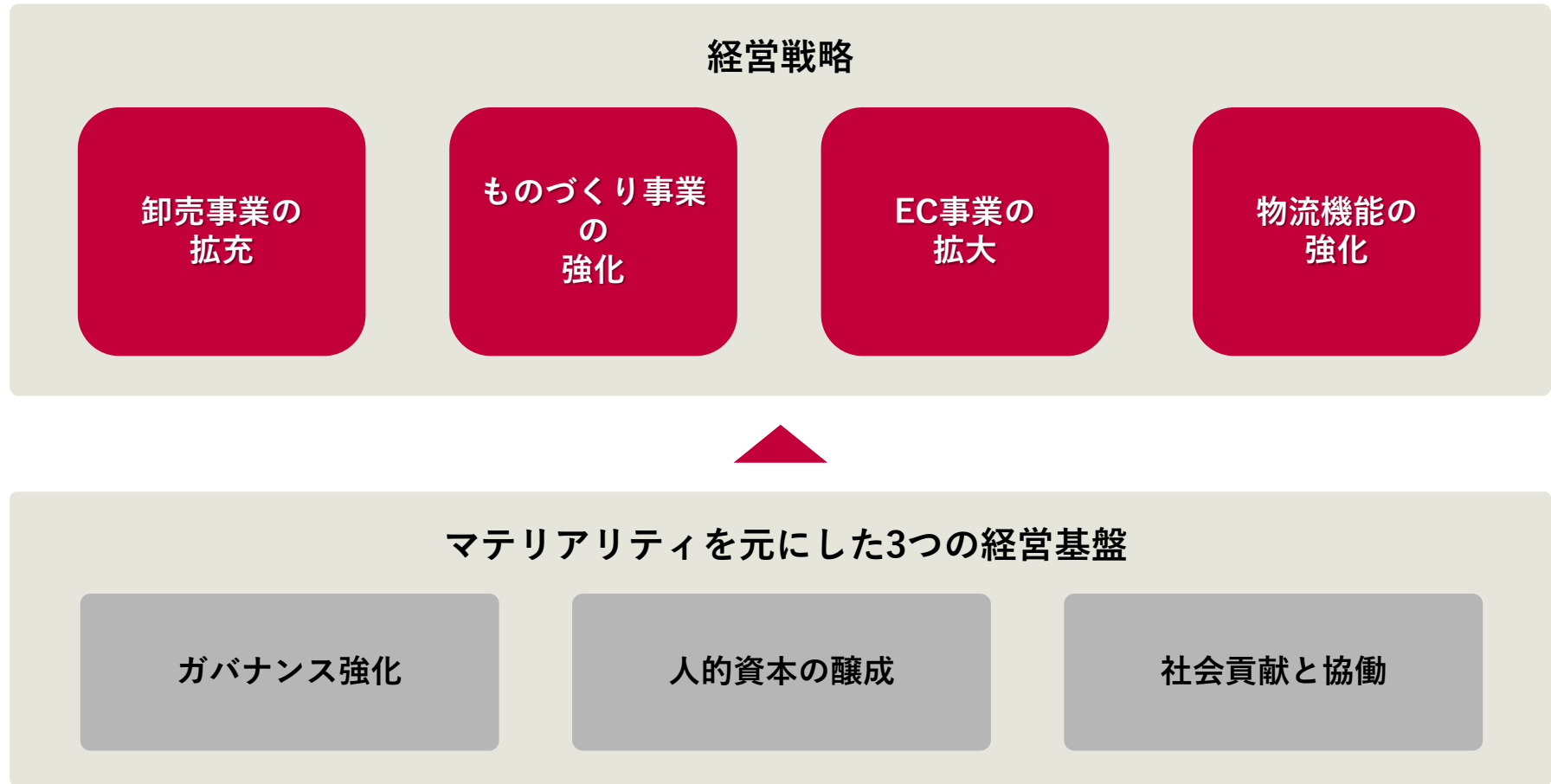
2. 中山福グループ 9つのマテリアリティ

当社を取り巻く環境への対応、100年目以降の当社と社会発展の礎を築くため、経営理念のもと、マテリアリティ（重要な課題）を特定し、SDGsとともに推進する。

	マテリアリティ(重要課題)	主な取り組み課題
E (環境)	● エネルギー消費と環境に配慮し限りある資源を守る	● 気候変動への取組み
	● 社会発展のために 環境改善に貢献する	● 省資源 ● 環境貢献商品の開発 ● 環境に配慮した商品輸送
S (社会)	● 幸せを実現する人を育てる	● 健康経営
	● 個人がやりがいや誇りを感じる環境づくりを行う	● エンゲージメント
	● 新たな価値を提供する人を育てる	● 働き方改革・人材の確保
	● 商品が届けられた消費者の生活を健康的で豊かなものにする	● ダイバーシティ&インクルージョン ● 社会貢献と協働
	● 人の暮らしを途切れないように支え供給する	● ものづくり事業の強化 (経営戦略) ● EC事業の拡大 (経営戦略) ● 卸売事業の拡充 (経営戦略) ● 物流機能の強化 (経営戦略)
G (ガバナンス)	● 企業が持続的に発展する	● ガバナンス ● リスクマネジメント
	● 社会から信頼される企業になる	● 株主・投資家との対話 ● コンプライアンス・ハラスメント

3. 経営戦略と経営基盤

経営ビジョン実現に向け、卸売事業、ものづくり事業、EC事業、物流機能、各々の戦略を推進



中山福グループ 中期経営計画

nfFG 2026
NAKAYAMAFUKU GROUP

1. 「中山福グループ 中期経営計画 NFG2026」の位置づけ

- 中山福(株)は、2025年3月に創業100周年を迎えた。これを機に次の100年に向け「中山福グループ中期経営計画 NFG2026」を策定し、2024年度より中期経営計画に基づく取り組みを開始している。
- これまでは、卸売事業を軸に市場環境に合わせて事業展開を進めてきたが、これからは、中山福グループとしての永続的な企業価値向上を目的に、事業持株会社体制によるガバナンス向上を図りながら、卸売事業、ものづくり事業など各種事業を展開する。

これまでの100年

- 卸売事業を軸に市場環境に合わせた事業展開
 - 一般小売店向け
 - 総合スーパー・スーパーマーケット・ホームセンター・専門店・ディスカウントストア・EC向け
 - 独自ブランド“ベストコ”の育成
 - ものづくり事業、EC事業のM & A

これからの100年

- グループとしての永続的な企業価値向上
 - 事業持株会社体制でのグループガバナンス
 - 卸売事業の強靱化/高度化
 - ものづくり事業の更なる成長・収益拡大
 - その他ホームユース製品分野での事業展開
 - 上記事業を支える物流機能の強化
 - M&Aの実施

1925年3月
創業

2025年3月
100周年



2. NFG2026「中期基本方針」と「中期重点施策」

中山福グループ 中期経営計画 NFG2026

中期基本方針

グループとしての永続的な企業価値向上に向け、卸売事業、ものづくり事業など各種事業を展開するとともに、グループ経営の強化を図る

中期重点施策

事業別の重点施策

- 卸売事業 : 卸売事業としての”強み”の再構築
- ものづくり事業 : 各ものづくり事業の更なる成長とグループ商品戦略の推進
- EC事業 : 各EC事業の特性を活かした拡大とグループ一体での効率化を推進
- 物流機能 : 機能強化に向け、効率化/高度化を推進

グループ経営基盤の強化

- 事業持株会社体制によるグループ経営の推進
- その他マテリアリティへの取り組みを継続

3. 第81期（NFG2026 第3フェーズ）推進施策

●：新規・グループ施策 ●卸：卸売事業（P10～13） ●もの：ものづくり事業（P14～16） ●EC：E C事業（P17～18） ●物：物流機能（P19～20）

経営戦略4本の重点施策ポジショニングマップ

- 成長施策 ↑
- 物 DX化への環境整備（WMS導入） → ●中山福グループの次世代物流を検討
●各方面のAI活用
- EC 自社サイト強化/経費削減による収益性向上
- 卸 総合コンサルティング力の強化
- もの 開発商品の強化と各社“強み”の発揮
- 卸 支店別機能の更なる拡充 ●卸 販売力に繋がる“強み”を強化
- 卸 顧客・商品起点の商品政策“最適化”
- もの 商品品質/生産管理への取組み強化
- 物 物流効率化と販管費削減
- 物 東西ハブ倉庫の活用を深化 ●卸 販路の多様化（海外事業）
- 事業基盤 ↓

短期

長期

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
<p>●商品戦略の再構築</p> <p>●仕入先さまとの商品政策を推進</p>	<p>●商品戦略の再構築と営業力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 仕入先さま各社との取組みを深めるべく、得意先さまへの最適なアプローチ商品を立案。販売力強化に繋がった。 ➤ 市場動向調査を基に、見本市（展示会）での企画・提案を実施。潜在ニーズの掘り起こし、他業種とのコラボ等を反映した新たな売場展開を発信。 <p>●仕入先さまとの商品政策を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 多様化する市場ニーズに基づいた新商品開発を進める等、顧客ニーズを起点とした政策を推進。 ➤ 同時に、当社内の知見や販売データを社内共有し、仕入商品の最適化（量・時期等）を推し進めた。 	<p>●商品起点の戦略を最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 仕入先さま各社との連携を図り、信頼に基づく“戦略的パートナーシップ”を構築。各仕入先さまが持つ商品特性（機能・デザイン）に合わせ、商品選定・情報発信等について最適な商品戦略を継続検討。 ➤ 納品条件（価格・時期・ロット等）の最適化を目標として、得意先さまへ納得感のある価格提示を実践。強固な信頼関係を目指す。 <p>●顧客起点の商品政策“最適化”を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 変化する消費者の購買動向の把握を目的に、商品カテゴリー及び地域特性を深く分析し、最適な商品政策を継続・推進していく。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●販売力強化	<p>●販売力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ マーケティング資料とPOS分析結果により、地域性・購入世代分析を実施。 ➤ 多様化する顧客ニーズを可視化、販売促進の方法等、複合的情報に基づいた、他社と異なる「情報卸」としての販売手法を提案。 <p>●総合的なコンサルティングを推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 広域エリアに展開する得意先さまに、ブランド戦略に合致した、市場ニーズ対応商品の導入を実現。個性ある商品にて成果を上げた（昨対ベースの売上増を牽引）。 ➤ 動画活用の導入提案開始。仕入先さまと得意先さまの“橋渡し”を実現出来た。 	<p>●販売力に繋がる“強み”を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 市場動向の調査を基に、見本市（展示会）の企画・提案を継続実施。 ➤ 潜在ニーズある商品分野を顕在化させ、他業種（食品、他）とのコラボを推進し、新たな“売り場”提案を発信。 ➤ チャンネル別での売れ筋、重点販売商品を明確にし、販売拡大を図る。 ➤ 商品導入後の分析、フォローをし店頭での機会を最大化し販売拡大を図る。 <p>●総合コンサルティング力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 購買行動の変化を踏まえ、競合他社・社内・市場情報を多角的に分析、広告宣伝の高度化と消費者浸透を実現すべくコンサルティング力強化を図る。 ➤ 動画（デジタルサイネージ）活用を軸とした広告宣伝の支援で、得意先さまが必要とする機能を提供。仕入先さまとの連携を密に、情報卸の基盤を構築。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●販売力強化	<p>●販売ルートの多様化（三国間貿易による効率化開始）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 海外事業については、台湾、香港、東南アジア、アメリカを中心に事業展開を進めた。 ➤ グループ会社（インターフォーム社）の商品についても、台湾、マレーシア等へ輸出。 ➤ 特にマレーシアに対しては、中国、韓国からの“三国間貿易”に注力する事が出来た。 	<p>●販路の多様化（新規先の開拓とグループ会社商品の取扱い注力）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 市場環境（円安局面）活かし、引き続き販売強化を継続実施。 ➤ 銀行、公的機関、展示会等を最大限に活用した新規先の開拓。（未輸出国を含む） ➤ 前期に続き、グループ会社との連携も行い、輸出販売先を拡大する。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
<p>●支店別の機能強化</p>	<p>●支店別の機能強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ E C 物流網の発送拠点を順次拡大させ、東西ハブ倉庫の活用（直貿商品）、広域エリアに展開する得意さまの物流補完（運送、倉庫機能）等支店別の特性を活かした機能強化を推進中。 ➤ 広域エリアに展開する得意さまについては、機動的に対応すべく、移管対応（窓口移設）や、物流方法の変更等、営業⇄物流両部門の協働にて、社内外へ働きかけ、販管費の抑制に貢献出来た。 <p>●発注システムへのA I 活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 仕入先さま向けの発注時に、従来の時系列分析データをA I に分析させる“試行開始”を準備中。 	<p>●支店別機能の更なる拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 80期に各支店へ付与させた機能・役割を、より発展的に進化させるため、基盤となる業務の効率化推進も同時並行で進めていく。 ➤ 得意先さまへの対応力の幅を広げる為、各支店では、もう一段高い次元での機能強化に努めていく。 ➤ 営業⇄物流部門が協働連携し、物流面での効率化改善を実現。 ➤ 得意先さまの移管を継続、販管費の高止まり抑制を実現。 <p>●発注システムのA I 活用を本格稼働</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 試行店にて、A I による仕入先さま向けの発注支援システムを本格稼働させ、その評価を見極めた上で、全国支店での展開を検討。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
〔家庭用品〕 ●事業体制見直しを通じた「新ブランド」の展開と充実	<p>〔家庭用品〕</p> <p>●新ブランドの展開開始と発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高付加価値（デザイン/機能）新ブランド品の発売にて、収益構造の変革を図り、ブランド認知の拡大に向け、感度の高い国内/海外展示会に積極的に出展。 ➤ インフルエンサーとの取組みや、SNS戦略を強化。 <p>●コスト削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 輸入費用削減に向け、新規フォワーダーと契約、出発/到着港を見直し。 ➤ パッケージ、販促物、デザインの内製化を進めた。 <p>●品質保全に向け、工場監査を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ品質管理部と連携、リスクアセスメントに努め10工場以上を監査。不良品の発生・流出防止体制を整備。 	<p>〔家庭用品〕</p> <p>●新ブランドの継続開発と発信力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 新たな商流、販路開拓を通じ、より収益性の高い高機能な商品を強化。 ➤ ブランドの認知拡大に向け展示会への出展、体験型店舗、SNS、各種メディアへの広告宣伝活動を充実。 ➤ バイヤーズコンソリデーションの強化、費用削減と在庫回転率の向上を図る。 ➤ 為替リスクに対し迅速な体制を整備、ヘッジ体制を強化。 <p>●品質保全の強化により信頼性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 品質管理の自社基準の更なる厳格化、工場の監査結果に基づく集中指導を進め、更なる品質面での取り組み底上げを図る。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
〔インテリア用品〕 ●販売力の強化	<p>〔インテリア用品〕</p> <p>●販売力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 新商品のカテゴリーとして、現商品との親和性ある、“ベッドサイドテーブル”や”鏡“といった新商品開発を推進。 ➤ 海外への販路は、中山福/海外事業部との連携により、台湾向け販路を新規で開拓。 <p>●品質保全に向け工場監査を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 中国の照明工場を監査/視察実施。 ➤ 検品/品質管理体制の確認と指導。 ➤ 安全・安心に商品が使用できる、検品/出荷体制を確立。 	<p>〔インテリア用品〕</p> <p>●更なる商品力強化と販路拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 照明と時計が従来の柱。将来の柱となる新領域の商品開発を進める。 ➤ 中山福/海外事業部との連携を通じて、海外の新たな商圏拡販を目指していく。 ➤ EC顧客レビューの分析を通じ、多角的に品質・機能面を捉え、商品開発力を向上させていく。 <p>●品質保全に向けた工場監査の継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ一体となって、定期的な海外工場の監査/視察を継続。 ➤ 不良品発生 of 未然防止、不具合品の流出防止に向け、更なる管理体制確立を目指していく。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
〔プラスチック日用品〕 ●商品力の強化	<p>〔プラスチック日用品〕</p> <p>●商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ EC顧客レビューからヒントを得た、デザイン性向上、機能性重視の商品開発を推進し、収益性改善を実現。 ➤ 稼働率向上を通じ、継続的な原価率の低減を図る。 <p>●品質管理体制定着と工場内の取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 中山福/グループ品質管理部と連携、変化点管理の体制を再構築。 ➤ 不具合品の発生率低減を目指し、不具合品の流出防止を徹底。 ➤ 6S（5S+作法）再教育を実践。工場従事者の意識改革を浸透。 ➤ 低レビュー、不良品口コミ起因を詳細に分析。製品の機能/安定性改善に反映させる事が出来た。 	<p>〔プラスチック日用品〕</p> <p>●商品力の強化、“強み”の発揮</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 大手販売先との取引を通じ、技術面の向上と生産管理能力を底上げ。 ➤ 新商品開発会議の形態を変え、従来の得意分野に拘らない、新たな開発スタイルにも挑戦。 ➤ デザイン・カラー面で、より評価の高い収納用品、園芸用品を開発。 <p>●品質/生産管理への取組み強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 品質管理部門の「変化点管理」体制の強化を推進。 ➤ 品質管理基準の厳格化、深化を通じた、品質面での飛躍的向上を目指す。 ➤ 基幹システムの刷新により、効率性を上げ、原価低減にも繋げる。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
<p>●グループ連携の強化</p> <p>●BtoC、EC事業者さま(BtoB to C)の販売力強化</p>	<p>●グループ連携の強化と活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ間の情報/ノウハウ共有は、一部に留まり、81期も注力を継続。 ➤ 事業部の枠を超え、海外・国内仕入先さまにて商品開発・選定を試みたが、新たな枠組みでの売上高/利益への寄与は未だ不十分。 <p>●自社販売サイトの拡充 [BtoC]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 中山福自社サイトの構築、大手販売サイトでのL I V P L U S公式店の立ち上げを実施。対応を進める事が出来た。 ➤ 販売力強化を目的に既存EC13店舗の特徴別にサイトの改修・商品選定を実施。併せて、販売促進を行いアクセス数増加を実現。 	<p>●グループ連携の強化と活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ会社との間で、ECに適した商品開発・商品選定に引き続き注力。 ➤ シリーズ化による商品展開の充実も検討。 <p>●自社販売サイトの強化 [BtoC]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ各社又、仕入先さまが持つ商品をコーディネートし、オリジナリティある商品展開を進める。 ➤ 消費者ニーズに応じた差別化と、カテゴリー展開を推進、購入転換率(CVR)の飛躍的向上を図る。 ➤ 運用効率化・顧客データの共通化(統合)を進め、更なる収益性向上を図る。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
<p>●BtoC、EC事業者さま（BtoBtoC）の販売力強化<続き></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業部の枠を超え、SNSの構築、配信等、拡散・認知を強化。 ●東西支店を活用、物流を効率化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 配送運賃削減、荷造梱包費削減等のコスト改善と出荷効率改善。 ➢ お客さまへの配送日数短縮の為、東西支店（福岡・札幌）より追加配送を開始。 ●業務効率化・販売力強化[BtoBtoC] <ul style="list-style-type: none"> ➢ 商品情報の統合/整理を行い全支店で共有。各支店の得意先さまEC部門の登録過程を円滑化。 ➢ EC法人専用の商品開発に着手。今後は販売力/収益性向上を図る。 ➢ 担当者情報交換の頻度を上げ、販売/商品動向の共有と活用を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業部枠を超えSNSの構築、配信を継続実施。 ●物流効率化と販管費削減を継続 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 定形配送導入、荷造梱包費の交渉、仕入先さまへの交渉による改善。 ➢ 東西支店以外の出荷可能支店からの発送開始を検討。 ➢ 物流効率化に向け、お客さま直送比率の向上や、単価UPを図る。 ●収益性向上[BtoBtoC] <ul style="list-style-type: none"> ➢ EC法人専用の商品開発を推進、販売力・収益性を高める。 ➢ 得意先さまの要望（商品数優先・商品提案等）に合わせ、より適した販売支援を継続推進。 ➢ 新規獲得や、得意先さまのEC部門との接点を高め、収益向上を図る。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●物流機能強化	<p>●コスト削減を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 特別積合貨物運送会社の新規開拓を継続、貸切車両に関しても価格見直しを徹底、運送経費を抑制。 ➤ 梱包資材の使用法見直しと効率的な運用を推進。 ➤ 商品ピッキング時・発送時の効率化を専用機器（プリンター）導入により実現。併せて効果最大化に向けた環境改善も推進。 <p>●マネジメント教育・安全対策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 物流担当者に対する管理教育を進め、作業効率のボトムアップを推進。商品点数/前年比106.3%ながら、出荷を主とする総作業時間▲2.0%を実現。 ➤ 作業動線明確化を実施し、労働災害の主たる要因を減少させた。 	<p>●DX化への環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ DX化を見据え、新基幹システム構築の進捗状況に合わせ、最適な物流機器導入を検討。発注作業にAI導入実験を行い、導入体制を整備。 ➤ 商品ピッキング時・発送時の効率化する仕組みを拡大、作業者の歩行距離を減らし、作業効率向上を実現する。 <p>●コスト削減に向けた効率化の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ムラ・ムダの削減を強化、経費の高止まりを抑えていく。 ➤ 作業の効率性向上により、配送費の付帯経費削減を推進。 ➤ 具体的には総作業時間▲3.5%削減を目処に取組み継続。これによりパート人件費の上昇分が吸収可。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
<p>●東西の拠点強化</p> <p>●全国物流拠点の強みの最大活用</p>	<p>●東西エリア毎のハブ倉庫活用を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P B商品の入荷を、東西エリアのコア拠点に集中させて商品保管を行う事で、より効率的な物流体制の構築を促進。 <p>●全国支店網を多面的に活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 個人向けE Cの配送については、全国支店網活用を視野に、順次開始する支店の優先順位付け実施。 ➤ 営業部門に新部署（営業推進部）を開設、営業と物流が一体となって、配送体制を俯瞰し効率化を検討。 	<p>●東西ハブ倉庫の活用を深化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 東関東・福岡支店の東西コア2拠点の活用を深化、効率的な物流保管機能活用により、物流体制を活性化。 <p>●中山福グループの次世代物流を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 販売情報をE C事業部と共有し、地域特性を加味した、商品の保管/配置を確立させ、顧客によりスムーズな納品体制を促進する。 ➤ 中山福グループ内にて、E C事業部の物流に有益な情報を共有し、高い次元で、グループ一体となった“効率的物流体制”の検討に着手する。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●ガバナンス強化	<p>●ガバナンス強化分野の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 各部と連携し内部監査内容を都度見直し（与信重点管理先への対応状況確認、BCP（事業継続計画）策定の対応状況確認を追加）。 ➤ グループ会社にも、同監査を実施し、グループ会社の監査を年1回から年2回実施に変更。 ➤ 社員へのヒアリング機会を増やして、問題点の改善、ハラスメントの事前抑止や労務管理実態を各部に報告し、改善を促進。 ➤ リスクマネジメントの強化体制の一環として、BCPを策定中。 	<p>●グループガバナンスの継続的強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 本社各部と連携し、内部監査内容の都度見直しや、必要に応じて加除・削除を行い、強化/拡充に努める。 ➤ 内部通報や相談室を社内に浸透させ、ヒアリングを継続。潜在的な問題点の顕在化及び改善を推進。 ➤ 中山福とグループ各社に求められる水準を平準化し、ガバナンス強化に努める。 ➤ BCP基準で掲げた有事を想定、実践訓練を行い、その実効性を検証する。 ➤ 中山福グループ全社において、情報セキュリティ対策を再整備。リスク項目の範囲についても、順次追加を実施する。

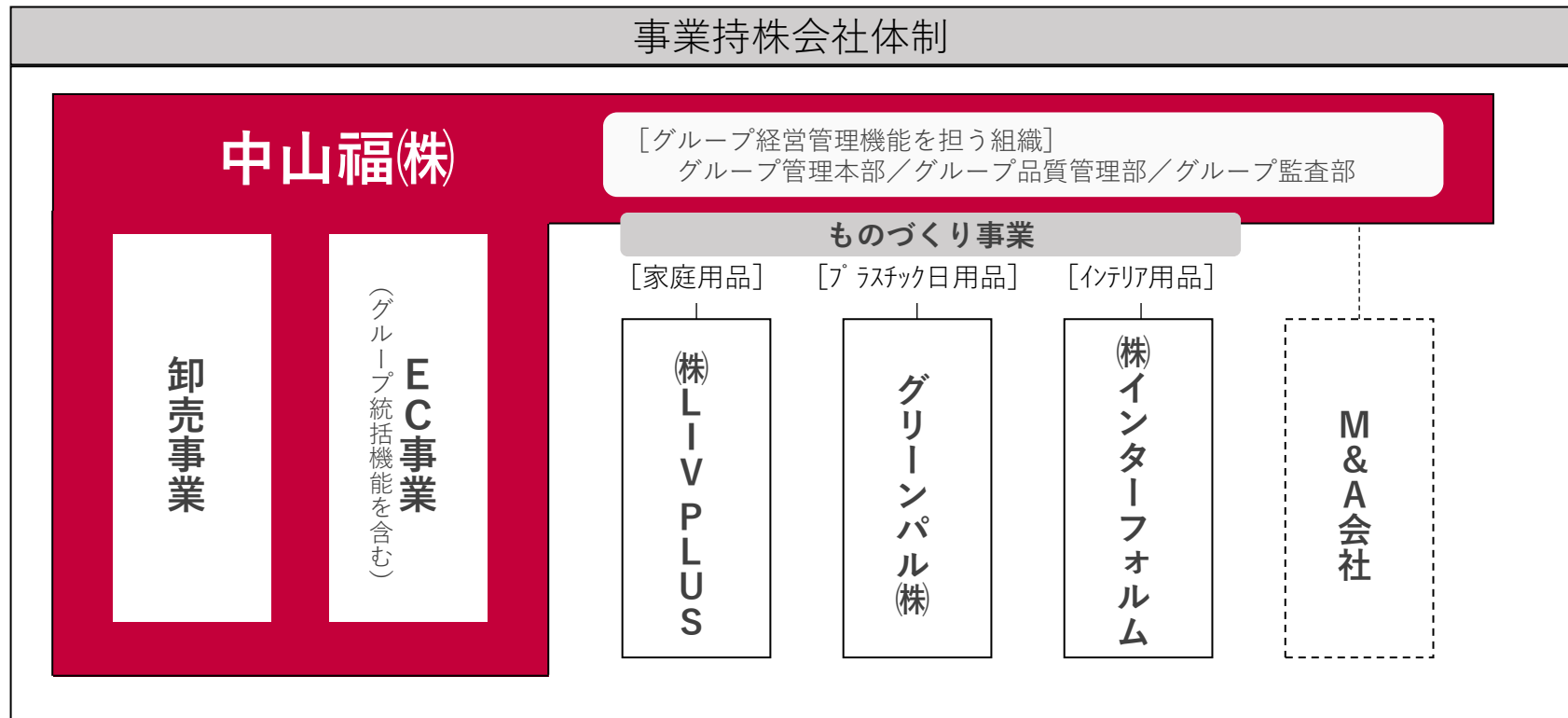
重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●ガバナンス強化	<p>●財務の管理力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 決算早期化（早期開示）へ向けた対応として、自律したチェック機能の充実、体制を強化。 ➤ 深度ある財務分析の実施により、利害関係者に「付加価値ある情報」を迅速に提供/報告。 ➤ 事業体制見直しにより、LIVPLUS社の重要性が増した為「家庭用品製造・販売事業」を新報告セグメントに指定。区分変更。事業持株会社体制による、各種事業を横断的に展開する経営戦略の強化を支援。 ➤ グループ全体のキャッシュアロケーション体制を整備。グループガバナンス向上、健全な企業経営やグループ全体の企業価値向上に寄与。 	<p>●財務領域のガバナンス体制高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 株主総会前の有報開示の早期化に向けた決算早期化を推進。セルフ監査機能の体制整備も推進（決算事務効率化を目的としてシステム導入を実施）。財務分析を通じて、「付加価値ある情報」を迅速に提供/報告。 ➤ 事業持株会社体制による、各種事業を横断的に展開する。経営戦略立案に資する「マネジメントアプローチの強化」（CF、損益予測精度の向上）。 ➤ グループ全体のキャッシュアロケーション体制を整備。更なるグループガバナンスの向上、健全な企業経営やグループ全体の企業価値向上に貢献。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●人的資本の醸成と活用	<p>●人材育成と環境の改善・維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 人的資本を可視化し活用するために人事面談の実施を徹底。即戦力確保や競争力アップに向け中途採用も推進。 ➤ グループ全体でコンプライアンス研修を実施。 ➤ 組織マネジメント力向上を目的に、支店長研修実施。女性活躍推進法に基づき、女性キャリアアップ研修も継続。 ➤ 育児・介護休業法に基づき、男性育児休業取得促進施策の実施。 ➤ 従業員の資産形成及び福利厚生、加えてエンゲージメント向上に繋がるRS持株会制度を新規導入し、結果として安定株主も増加。 ➤ 各支店にて、熱中症対策の具体化に向けたインフラ整備を推進。 	<p>●人材育成と勤務環境の更なる改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ キャリア形成・離職防止に向けた人事面談を拡充するとともに、自社課題に特化したエンゲージメント調査と向上施策を検討。（内製化） ➤ 労働災害の防止および労務環境の改善に向け、各拠点と連携を図り施策を推進する。 ➤ コンプライアンス研修の継続。 ➤ 女性活躍推進法に基づき、女性キャリアアップ研修を継続。 ➤ 通信教育制度の積極的な活用促進。 ➤ 健康経営方針の策定に合わせ、グループ全体で従業員の健康促進策を継続検討。 ➤ 育児・介護休業法に基づき、男性育児休業取得促進施策の実施。

重点施策	80期実施内容・81期実施案	
	80期実施内容	81期実施案
●社会貢献と協働	<p>●支援と活動を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 国連WFPとの取組みを強化。支援協会の評議員加盟を通じ、積極的な関与を推進。 ➤ 女性・若手研究者支援の継続。 ➤ 障害者雇用の促進。 ➤ 緑化運動、CO₂排出削減への賛同と活動。 	<p>●支援と活動を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 国連WFPとの取組み、女性・若手研究者支援を継続。 ➤ CO₂排出削減への賛同と活動の強化。 ➤ 社会課題の解決に向けた支援策の検討と促進。 ➤ 障害者雇用の促進。 ➤ 職場の変化に対応、労働災害の要因（熱中症・倉庫内事故、等）を撲滅。

4. 事業持株会社体制によるグループガバナンスの向上 (1/4)

- グループとしての永続的な企業価値向上を目的に、事業持株会社体制によりグループ経営を推進していく
 - ①ヒトの面：グループ各社の人的資本の充実を図るとともに、グループ全体での人事交流を計画
 - ②モノの面：グループ各社の持つノウハウをグループにて共有/共用
グループ各社の共通機能は、グループとしての一元管理により高度化/効率化
 - ③カネの面：グループ全体の企業価値向上に向けた、戦略的なキャッシュアロケーションの実施
(将来の成長に向けたM & Aを含む)



4. 事業持株会社体制によるグループガバナンスの向上 (2/4)

①ヒトの面：グループを支える「人的資本」の一層の充実

[基本的な考え方]

中長期のグループ成長を支えるのは「人材」であり、「人的資本の充実」に向けた施策を積極展開する。

(1)中山福の持つ教育システムの グループ各社への展開

中山福株の教育プログラムなどグループ各社の教育プログラムをグループ全体へ展開



- ▶ 従業員の健康管理施策の実施・強化。
- ▶ 女性管理職の育成。24/7月実績:13.8%
⇒25/7月 16%目標に対し、17.68%にて達成
(中山福単体ベース)
- ▶ グループ各社でのコンプライアンス教育実施。

(2)グループ人事交流の計画的実施

計画的な人事交流を企図

- グループ各社のノウハウの共有化促進
- 適材適所の配置
- 次世代を担う人材の育成 等



- ▶ グループ会社間での社員交流を通じ、ものづくり販売面・広報面での情報交換、発信力強化を実施。
- ▶ 長期的な人材戦略による、人的資本の配分最適化。



- 業務の最適化
- 従業員のライフワークバランスの向上
- 企業の基盤である人材の充実

4. 事業持株会社体制によるグループガバナンスの向上 (3/4)

②モノの面：グループ経営資源の最大活用

[基本的な考え方]

(1)グループ各社の保有する「強み」の共有/共用

～ 下表に示すグループ各社の「強み」を、グループとしての事業展開へ一層活用

(2)グループ各社が共通で保有する機能をグループで一元管理することにより、高度化/効率化を推進

～ Step 1：管理面の高度化/効率化については、79期よりグループ一元管理を開始

[対象] 経理財務、人事総務、IT、内部監査、品質管理、等

～ Step 2：事業面の高度化/効率化は、80期より順次対応を開始

[対象] ものづくり（企画・開発）、EC事業、物流業務 等

今後、活かしていく「グループ各社の強み」

	中山福(株)	(株)LIV PLUS	グリーンパル(株)	(株)インターフォルム
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業100年の歴史 ● ホームユース商品 約6万点 ● 得意先さま約340社 ● 仕入先さま約360社 ● 全国9つの物流拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ● ものづくり・企画開発力 ● ブランド展開 [今後] ● 海外生産委託力 	<ul style="list-style-type: none"> ● Made in Japanによる生産供給力 ● 自社製造技術力 	<ul style="list-style-type: none"> ● デザイン力 ● マーケティングの実践力 ● 海外生産委託力 ● EC事業の成長性

4. 事業持株会社体制によるグループガバナンスの向上 (4/4)

③カネの面：戦略的なキャッシュアロケーション

[基本的な考え方]

グループ全体で営業キャッシュ・フローを創出し、長期の企業価値向上に向けた適切なバランスのもとで、成長投資と株主還元を実施する。

なおグループ内ではグループ全体資金を一括管理し、戦略的/機動的な資金活用を進める。

(1) グループ全体資金の一括管理

- グループ全体資金の一元的管理体制を整備、キャッシュプーリングによりグループ全体の資金状況の可視化・効率化、グループガバナンスの向上。
- グループガバナンスの向上が、健全な企業経営の実現、グループ全体の企業価値向上への寄与。



[実施内容 (2026年3月期～)]

- グループファイナンスの仕組みを活用し、外部調達を削減。外部流出コスト（支払金利）を削減。

(2) 成長投資 (3) 株主還元

- 創出する営業CFを事業成長・事業効率化に資する成長投資、及び中長期的な企業価値向上に向けたM&A投資に優先的に配分。
- 自己株式の取得についても、総合的な判断のもとで実施。



[実施内容]

- 将来の成長に向けたM&Aについての検討を継続。
- 安定した配当の継続を基本方針とし、配当性向35%以上をガイドラインに最適な株主還元を実施。

5. NFG2026 数値計画

グループ連結実績・目標

(百万円)

	NF10 第3フェーズ		中期経営計画 NFG2026		
	1年目 2023年3月期	2年目 2024年3月期	1年目 2025年3月期	2年目 2026年3月期	3年目 2027年3月期予算
売上高	39,887	38,593	40,949	43,052	42,000
経常利益	482	△131	491	842	920
売上高経常利益率	1.20%	-	1.20%	1.95%	2.19%
当期純利益	600	14	526	667	600

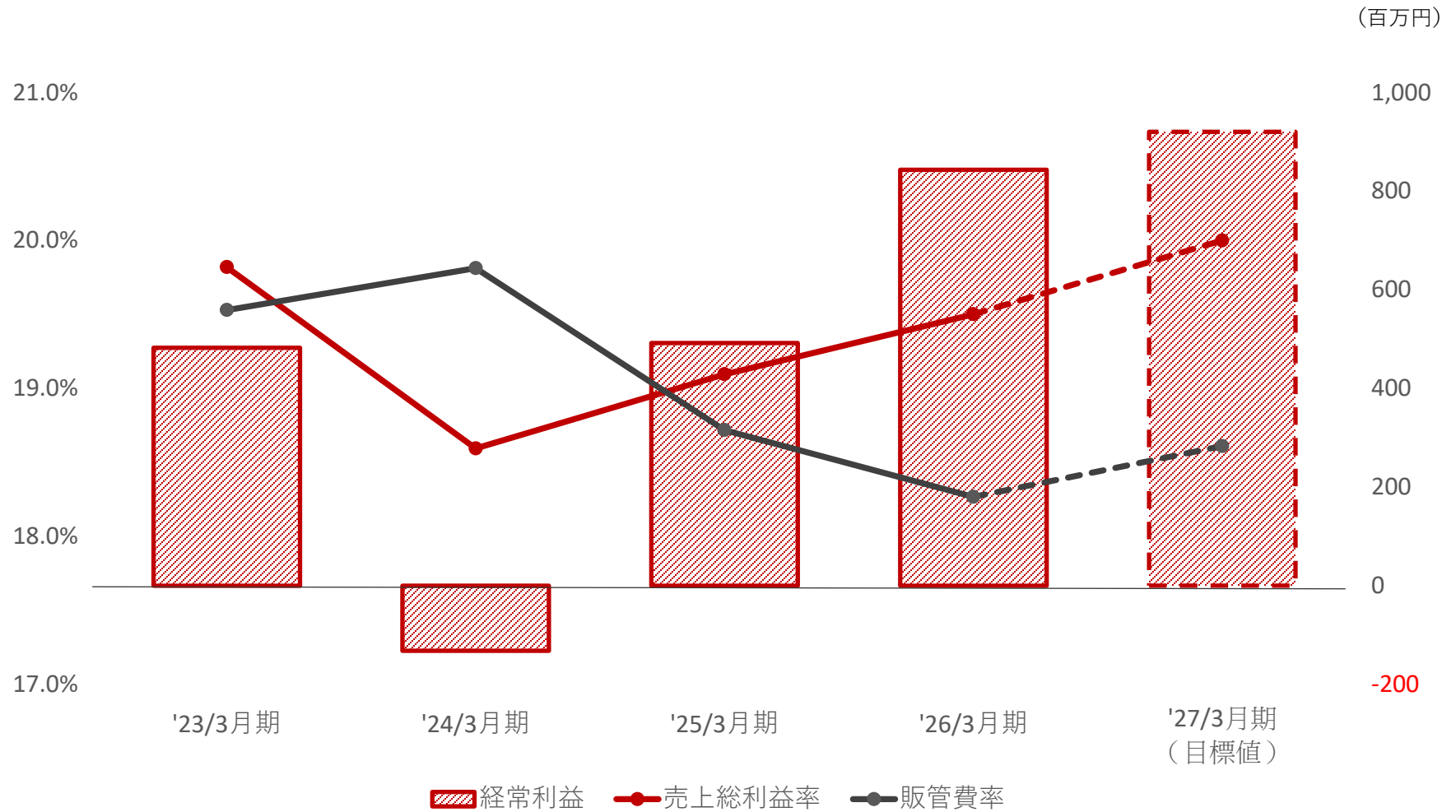
事業別売上高実績・目標

※下記は、グループ連結売上の内訳としての事業別売上を示す。

(百万円)

	NF10 第3フェーズ		中期経営計画 NFG2026		
	1年目 2023年3月期	2年目 2024年3月期	1年目 2025年3月期	2年目 2026年3月期	3年目 2027年3月期予算
卸売事業	34,309	32,977	34,114	34,744	33,400
ものづくり事業	3,005	2,953	3,983	5,191	5,300
EC事業	2,574	2,663	2,852	3,116	3,300

6. 収益に関する指標推移（ご参考）



- **マテリアリティ (P1・3~5・8)**
SDGsやESGを踏まえ、企業が優先して取り組む重要課題を指す言葉。
経済活動をしながらか、環境や社会にも配慮するために何を重視しているのかを、ステークホルダーに明確に示す役割をもつ。
- **事業持株会社 (P1・7・8・22・25~28)**
自社の事業活動を行いつつ、他の企業の株式を持つ会社。
当社の場合、グループ子会社の株式を持ちながら自社の事業活動を行う。
- **WMS (P9)**
「Warehouse Management System」の略称。倉庫管理システム。
物流倉庫や在庫拠点の「モノの流れ・保管」を最適化するためのシステム。
- **リスクアセスメント (P14)**
業務等に伴うリスクを事前に特定・評価し、必要な対策を講じる為の一連の手法。
- **POS (P11)**
小売業者（得意先さま）が持つ販売時点の売上・在庫を管理するシステム。そのデータも指す。
- **デジタルサイネージ (P11)**
電子画面で情報や広告を表示する媒体。
- **三国間貿易 (P12)**
輸出入国以外の第三国を介する貿易形態。
- **フォワーダー (P14)**
国際輸送を手配・仲介する物流業者。
- **バイヤーズコンソリデーション (P14)**
複数仕入をまとめて輸送する手法。

- **6 S (P16)**
整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法の頭文字をとったもの。
6つ目の「作法」についてはグリーンパル株式会社独自で定めたもの。
- **変化点管理 (P16)**
製造過程での「材料変更」「担当者の変更」等、あらゆる「変化点」に遭遇した際、不具合が生じないように管理・対応する事。
- **BtoBtoC (P17.18)**
企業 (Business) が別の企業 (Business) を通じて最終消費者 (Consumer) に製品やサービスを提供するビジネスモデル。
当社においては、EC事業に限って使用。
- **特別積合貨物運送会社 (P19)**
1台の車両に複数の荷主から集荷された貨物をまとめて積載し、全国規模で輸送する貨物運送形態を採用する企業。
- **RS (P23)**
「Restricted Stock」の略称。
譲渡制限付株式 (一定期間の譲渡 (売却) が制限された株式)
- **国連WFP (P24)**
国連 世界食糧計画 (World Food Programme)
緊急時に命を救い、食料支援を通して、紛争や災害、気候変動の影響から立ち直りつつある人びとのために平和、安定、繁栄への道筋を構築している世界最大の人道支援機関。
- **キャッシュアロケーション (P22・25・28)**
企業や個人が保有している現金 (キャッシュ) をどのように配分・活用するかを決めること。
- **キャッシュプーリング (P28)**
企業グループ内の複数の口座の資金 (キャッシュ) を1つにまとめて、グループ全体で効率的に資金を管理する仕組み。

将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載されている業績見通し等に関する内容につきましては、本資料の作成日現在において想定できる経済情勢、市場動向および計画などに基づき作成したものであり、その内容の正確性を保証したり、将来の計画数値、施策の実現を確約したりするものではなく、実際の業績は今後の様々な要因によって変動する可能性があります。