# 中期経営計画

## CROSSING YAMAZEN 2024

価値をCROSSINGさせることによって生まれる、新しい価値を求めて。

証券コード： 8051

株式会社 山善

Ⅰ．前中期経営計画
「CROSSING YAMAZEN 2021」の振り返り

Ⅱ．パーパス・2030年企業ビジョンの制定
企業価値向上に向けた重要課題への取り組み

Ⅲ．新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN2024」

Ⅳ．株主還元

Ⅰ．前中期経営計画
「CROSSING YAMAZEN 2021」の振り返り

Ⅱ．パーパス・2030年企業ビジョンの制定
企業価値向上に向けた重要課題への取り組み

Ⅲ．新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN2024」

Ⅳ．株主還元

# 前中期経営計画 3ヵ年定量推移（連結）

## 損益推移

| （単位：百万円） | 2020年３月期（第74期実績） | 2021年３月期（第75期実績） | 2022年３月期（第76期実績） |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 472,191 | 434,744 | 501,872 |
| 営業利益 | 12,091 | 11,234 | 17,133 |
| 営業利益率 | 2.6% | 2.6% | 3.4% |
| 経常利益 | 11,895 | 11,209 | 17,093 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 8,088 | 7,572 | 12,023 |

## 主要財務指標

| | 2020年３月期（第74期実績） | 2021年３月期（第75期実績） | 2022年３月期（第76期実績） |
|---|---|---|---|
| 総資産営業利益率（ROA） | 5.1% | 4.7% | 6.5% |
| 総資本回転率 | 1.98回 | 1.83回 | 1.90回 |
| ｷｬｯｼｭﾌﾛｰﾏｰｼﾞﾝ率 | 4.0% | 3.6% | 2.4% |

# 前中期経営計画 3ヵ年 事業部別売上推移（連結）

## トピックス

・生産財事業（機械・機工※）は、米中貿易摩擦、コロナ禍の影響で世界の設備投資が減り、売上が低迷したが、2022年３月期は回復。
・住建事業は、持家やリフォーム需要等を取り込み堅調。
・家庭機器事業は、巣ごもり需要の取り込みやPB商品強化、EC販売の好調等により躍進。
・76期は、生産財の受注も回復し、売上・利益ともに、過去2番目の業績。

| （単位：百万円） | 2020年３月期（第74期実績） | 2021年３月期（第75期実績） | 2022年３月期（第76期実績） |
|---|---|---|---|
| 機械事業部 | 131,485 | 103,629 | 143,157 |
| 機工事業部※ | 183,724 | 161,430 | 185,017 |
| （生産財関連計） | 315,210 | 265,059 | 328,174 |
| 住建事業部 | 60,054 | 58,741 | 62,169 |
| 家庭機器事業部 | 87,521 | 103,379 | 104,866 |
| （消費財関連計） | 147,576 | 162,121 | 167,036 |
| その他 | 9,404 | 7,563 | 6,661 |
| 合計 | 472,191 | 434,744 | 501,872 |

※2023年4月に、機工事業部を「産業ソリューション事業部」と「ツール＆エンジニアリング事業部」に分割しました。

# 成長投資の状況

■ 過去3年間の投資実績

| 項目 | 投資枠（5年） | 投資実績 |
|---|---|---|
| 事業投資枠<br>（アライアンス含む） | 200億円 | 9億円 |
| DX・システム投資枠 | 100億円 | 96億円 |
| 設備投資枠 | 300億円 | 51億円 |
| 合計 | 600億円 | 156億円 |

Ⅰ．前中期経営計画
「CROSSING YAMAZEN 2021」の振り返り

Ⅱ．パーパス・2030年企業ビジョンの制定
企業価値向上に向けた重要課題への取り組み

Ⅲ．新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN2024」

Ⅳ．株主還元

# パーパス・2030年企業ビジョンの制定

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。

# パーパス・2030年企業ビジョンの制定

VISION

## 世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

山善は
ものづくりを支える「生産財」とくらしを彩る「消費財」、
2つの領域において、たくさんの期待に応え、
社会に貢献してきました。
これからは、2つの領域の垣根を超えて、
より融合することで新たな「価値」を生み出し、
世界のものづくりと豊かなくらしをリードしていきます。

# 企業価値向上に向けた重要課題への取り組み

- 顧客ニーズを理解するため、顧客を取り巻く将来の世界観を想像し、取り組むべき課題を特定。
- この課題に取り組むことが、顧客に価値を提供することであり、当社の重要課題となる。
- 重要課題の取り組みに、財務資本と非財務資本を投入（インプット）し、企業価値向上を図る。

## 山善を取り巻く2030年の世界観

1. 脱炭素の要求の高まり
2. デジタル化・スマート化の進展
3. 消費行動の変化
4. 国内外の経済変動
5. ガバナンスの要請拡大

重要課題の特定

## 重要課題

**グリーンビジネスの拡大**
省エネ機械・家電商品等の開発・提供。ZEH住宅、再生エネルギーの展開。機械設備等のCo2排出量の可視化、グリーン物流等

**デジタル化による顧客価値の最大化**
IoTやデータ等を活用した顧客ﾆｰｽﾞに最適な商品・ｻｰﾋﾞｽの提供やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ。販売店へのﾃﾞｼﾞﾀﾙ環境の提供や省人化ｻｰﾋﾞｽ

**働きがいのある職場の実現**
雇用環境の改善、研修と教育の強化、ダイバーシティー推進等
人づくりの経営 人を活かし 自業員を育成する

**持続可能な調達・供給の実現**
山善の市場の拡大。現地仕入先を含めた取引先との関係の強化。地政学リスク、経済安全保障への対応等

**透明性のあるガバナンス体制の確立**
企業統治・透明性の強化。法令順守をはじめ、投資家等の社会的要請への対応強化

インプット

## 非財務資本

- **自然資本（環境）**
- **知的資本（情報・ノウハウ）**
- **人的資本（ヒト）**
- **製造（ﾈｯﾄﾜｰｸ）資本（国内外のﾈｯﾄﾜｰｸ）**
- **社会関係資本（ステークホルダーとの良好な関係）**

## 財務資本

**財務資本（カネ）**

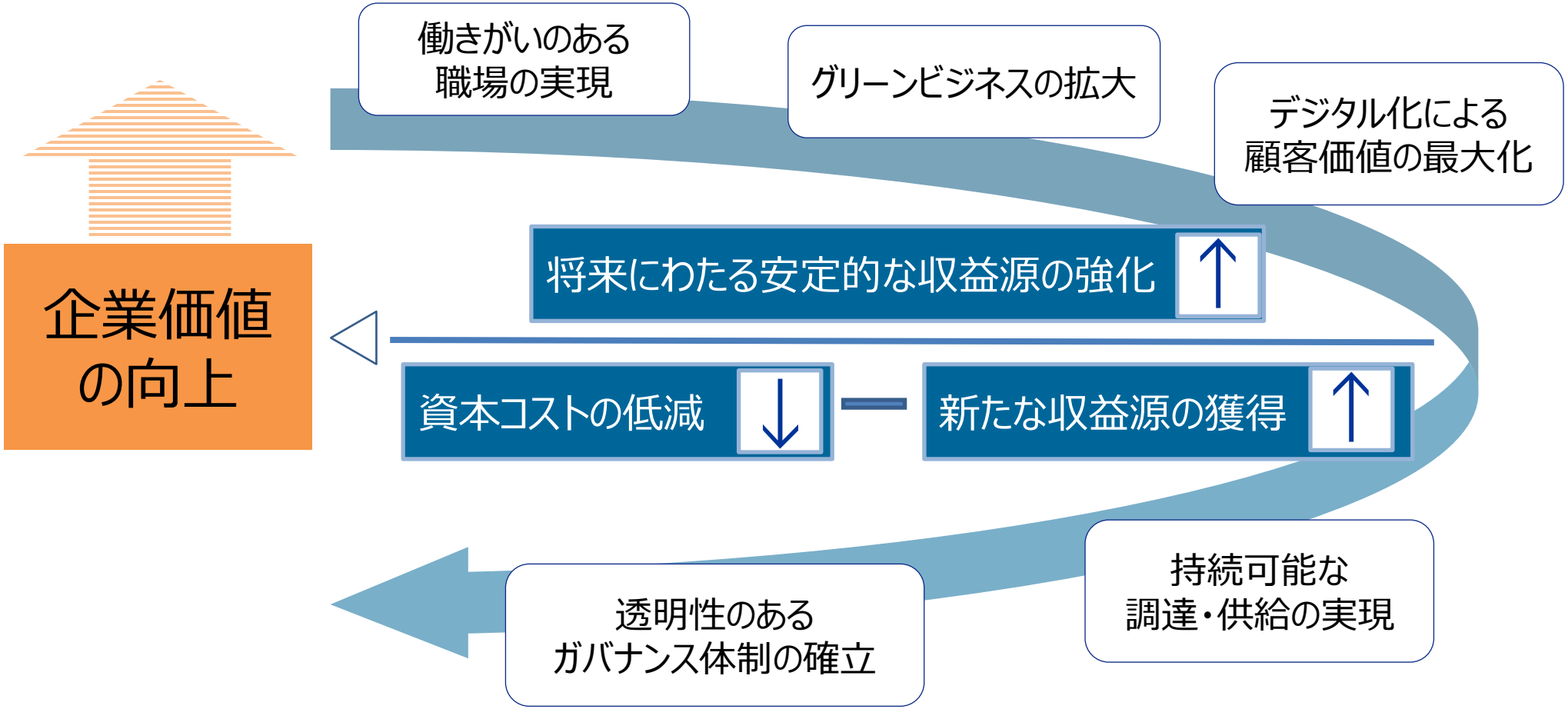
# （補足） ５つの重要課題

## 中長期的な企業価値向上のために5つの重要課題に取組む

| | | |
|---|---|---|
| 1 | **グリーンビジネスの拡大** | ・サプライチェーン全体での温室効果ガスの排出削減支援<br>・当社の温室効果ガスの排出削減<br>・資源循環の促進・廃棄物の削減 |
| 2 | **デジタル化による顧客価値の最大化** | ・デジタルサービス拡充・データ活用促進による顧客価値向上<br>・安心かつ安全なデータ利活用の推進 |
| 3 | **働きがいのある職場の実現** | ・自業員活躍・山善流Well-Beingを実現する環境整備<br>・人財育成と教育・能力開発<br>・Diversity & Inclusionの推進 |
| 4 | **持続可能な調達・供給の実現** | ・サプライチェーンにおける人権・労働・環境問題防止<br>・経済安全保障等の地政学リスクに配慮した安定供給体制の構築<br>・サプライチェーン内の事業継続リスクへの対応<br>・製品・サービスの品質管理の実施・開示 |
| 5 | **透明性のあるガバナンス体制の確立** | ・財務・非財務情報の開示拡充と市場との対話強化<br>・コーポレートガバナンス体制の強化<br>・法規制・規範に関するリスク管理・戦略の策定 |

# 企業価値の向上

5つの重要課題への取り組みを通じて、すべての顧客に満足をお届けすることにより、中長期的な企業価値の向上を図る。



Ⅰ．前中期経営計画
「CROSSING YAMAZEN 2021」の振り返り

Ⅱ．パーパス・2030年企業ビジョンの制定
企業価値向上に向けた重要課題への取り組み

Ⅲ．新中期経営計画「CROSSING YAMAZEN2024」

Ⅳ．株主還元

CROSSING YAMAZEN 2024

**価値をCROSSINGさせることによって生まれる、**
**新しい価値を求めて。**

# PURPOSE/VISION/STRATEGY/TACTICS

**PURPOSE**

## ともに、未来を切拓く

**VISION**

## 世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

（企業ビジョンを実現する戦略）

**STRATEGY**

- 顧客密着戦略
- トランスフォーム戦略
- デジタル融合戦略
- 人財マネジメント戦略

（STRATEGYに基づく施策）

**TACTICS**

- 注力領域・主要施策

**重要課題**

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

# 顧客密着戦略

■ 全社としての顧客密着戦略は、顧客との直接的な接点を強化し、専門性を高めることで顧客ニーズの深耕を図り売上拡大へと繋げる。

**顧客密着戦略**

世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Win関係を実現する。

**営業の組織化**

- 個々の営業ノウハウを形式知化

**営業支援体制強化**

- マーケティング、インセールスの強化

**山善**

**セグメント別攻略**

- 成長市場の明確化
- 専門性の強化

**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

**販売店**

**小売店**

**海外現法の現地化推進**

- ナショナルスタッフ育成

**リアルチャネル**

**デジタルチャネル**

**顧客**
**ユーザー・サブユーザー・一般消費者**

国内

- 大企業
- 中小
- 半導体
- 自動車
- 三品
- その他成長業種
- サブユーザー
- 一般消費者

海外

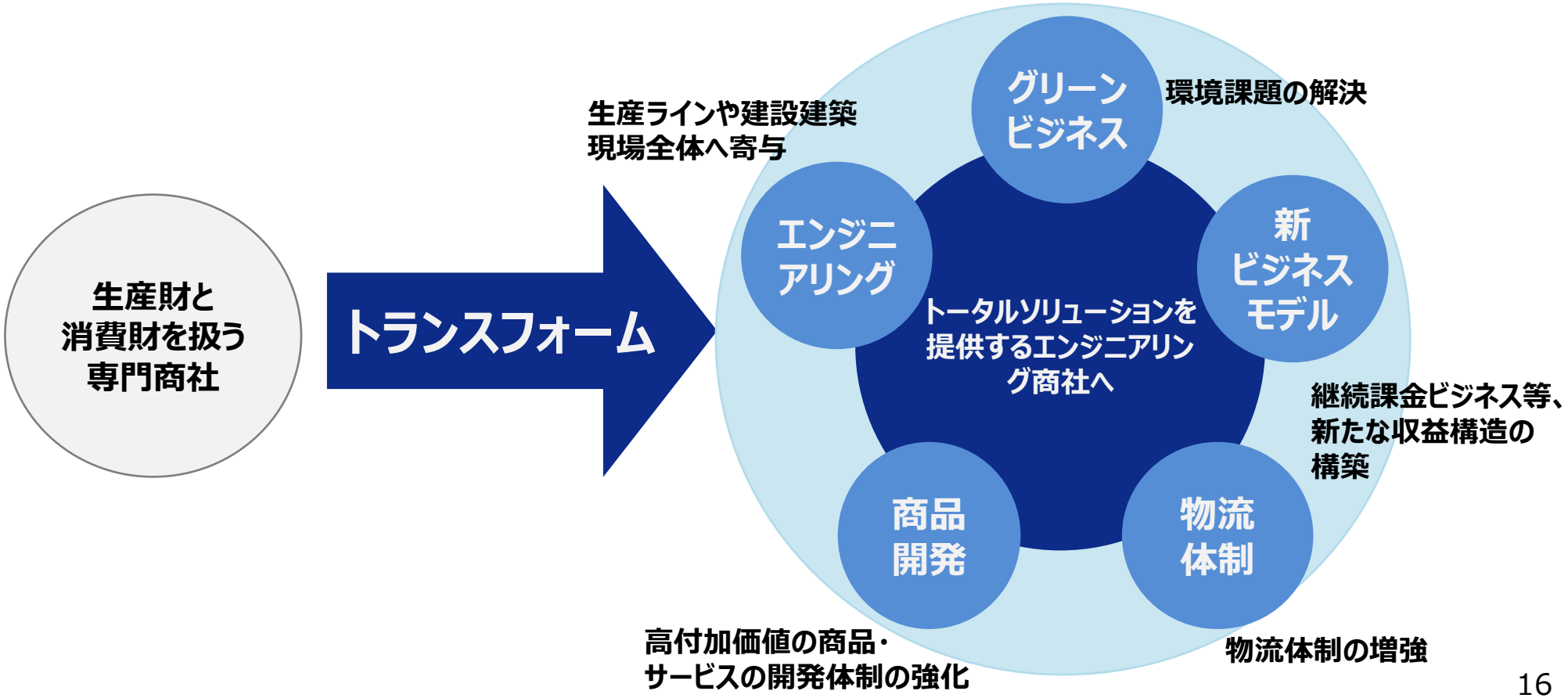
- 日系
- ローカル

# トランスフォーム戦略

■ 従来の事業構造から大きくトランスフォームすることにより、新たな収益構造のもと利益拡大を目指す。

**トランスフォーム戦略**

商品を販売するモノ売りだけではなく、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を提供する。

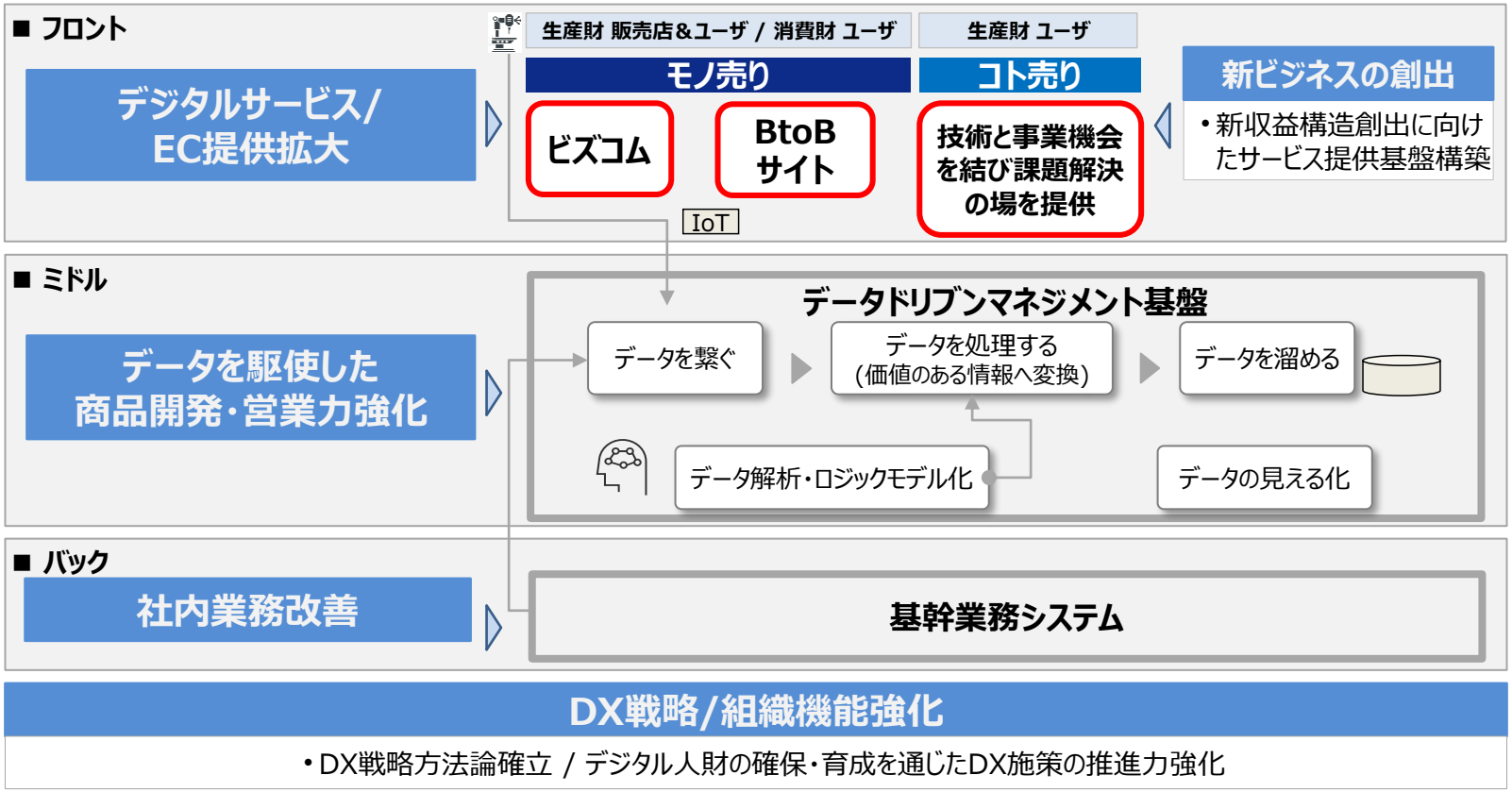


# デジタル融合戦略

■ リアルな人財の強みと、デジタルを起点とした顧客との接点増加や新ソリューション提供を融合することで、新たなビジネス機会の創出を目指す。

**デジタル融合戦略**

デジタルを活用した顧客接点の強化、新ソリューションの提供と、そこから得られた「知」をリアルな人財に繋げ、新たな付加価値を創出する。



# 人財マネジメント戦略

■ 経営戦略・事業戦略の実現に必要な要件に応え、企業の持続的成長（＝企業価値）の向上を実現する為の人財マネジメント戦略を立案・実行し、人的資本の強化を図る。

**人財マネジメント戦略**

人事理念「挑戦し、考動する人財の育成」と人財マネジメント・ポリシー「挑戦・考動主義」を基に、持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」への転換を加速させる、更に拡げる。

**経営・事業戦略に基づくタレントマネジメント**

- 経営・事業戦略の実現に必要な多様な人財要件の整理
- 必要な人財の確保及びプール

**教育訓練/能力開発/研修**

人財の獲得に向けた教育・能力開発基盤の整備と推進

**人的資本の強化**

▼

**企業価値の向上**

**自業員づくり基盤の進化**

必要な人財の獲得・育成・処遇に適う新人事制度の運用定着と進化

**Diversity & Inclusion キャリア自律**

多様性との共創考動に基づき、能力を開発・発揮して価値創造できる環境の整備

**山善流Well-Being**

- 挑戦・考動を実践できる環境整備
- 心と体の健康経営の推進によるエンゲージメントとモチベーションの向上

# 国内機械事業部の取り組み

グリーン商品カテゴリーの拡大

工作機械のCo2削減量の見える化の構築

**顧客密着**

**営業活動の強化**

**トランスフォーム**

**エンジニアリング力の獲得**

**グリーンビジネス支援**

ポータルサイト
「zenassit+(ゼナシスト)

**デジタル融合**

**顧客データ収集基盤・データドリブン営業**

| 顧客密着戦略 | トランスフォーム戦略 | デジタル融合戦略 |
|---|---|---|
| ソリューション提供とエコシステムの主導 | コト・モノ売りの高付加価値販売 | 社内・顧客データを活用した提案 |

| 人財マネジメント戦略 |
|---|
| 持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」 |

# 国内産業ソリューション事業部・ツール＆エンジニアリング事業部の取り組み

切削
補要
測定
産業機器
マテハン
メカトロ
環境
流体等

**顧客密着**

**専門性の強化**
**商品開発力の強化**

**トランスフォーム**

**エンジニアリング力の獲得**
**グリーンビジネス支援**

**デジタル融合**

**次世代BtoBサイト構築**
**データドリブン営業**
**流通基盤の強化**

SAP
salesforce

| 顧客密着戦略 | トランスフォーム戦略 | デジタル融合戦略 |
|---|---|---|
| ユーザーニーズの理解と解決策の提案 | トータルソリューション機能強化 | メーカー・ユーザー・販売データ分析による最適提案の仕組みづくり |

| 人財マネジメント戦略 |
|---|
| 持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」 |

# 海外生産財事業の取り組み

**高度なエンジニアリング力と顧客目線の提案力で、**
**モノとコトを提供するグローバルトータルソリューションプロバイダーへ。**

**経営の現地化を推進**

**顧客密着**
**トランスフォーム**
**デジタル融合**

**ターゲット市場の**
**地理的拡大と再編**

拠点の再配置と新規エリア開拓

**ターゲット市場のビジネス**
**業態を多様化**

EV、医療、航空機、半導体。電子、
PC関連、携帯、家電など

| 顧客密着戦略 | トランスフォーム戦略 | デジタル融合戦略 |
|---|---|---|
| ターゲット業種へより専門性を持った体制を構築及び最適商品等の提案 | エンジニアリング（コト）等のトータルソリューション機能強化 | 顧客の購買履歴と外部情報分析による営業の生産性向上 |

| 人財マネジメント戦略 |
|---|
| 持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」 |

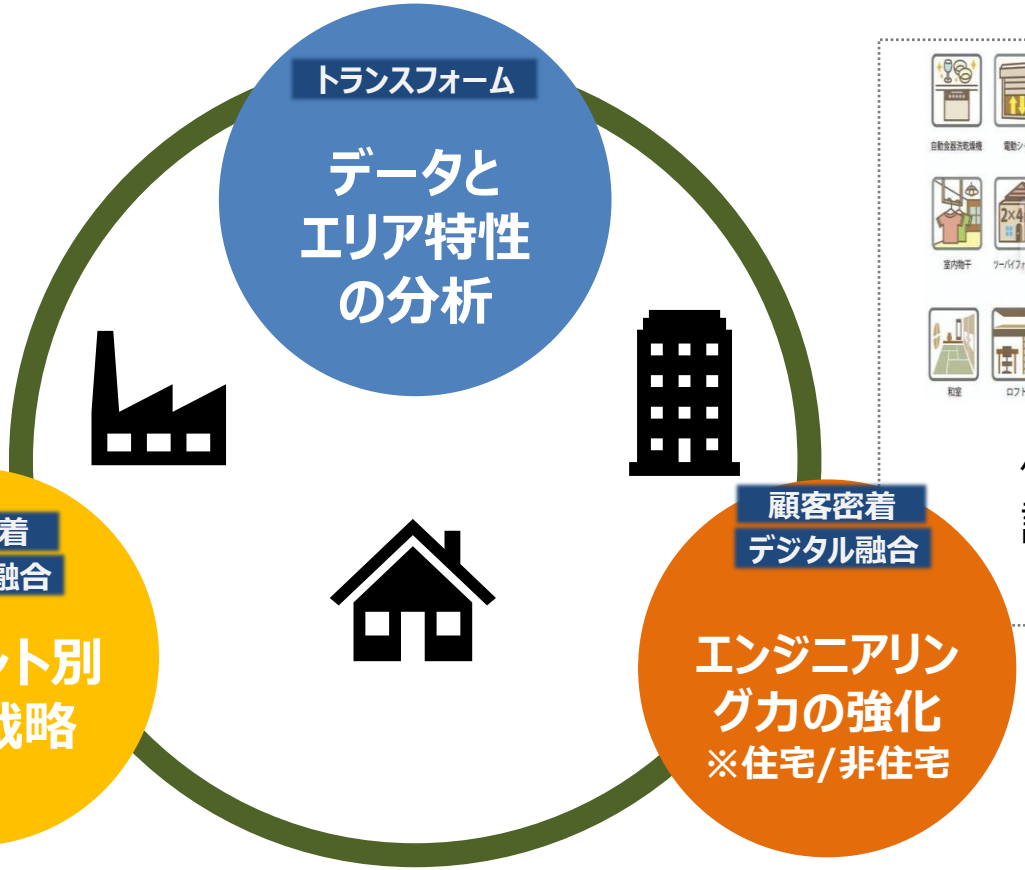
# 自動化・省人化領域の強化

**社内外のエンジニアリング・ネットワーク機能強化、海外でも提案を加速**

- 自動化ロボットとAIピッキングソフトウェアのパッケージ商品の販売
- 切削加工機のオプションとして自動プログラミングサービスを提供
- 海外においては、北米支社・中国支社に専門組織を設立

# 住建事業部の取り組み

スマートエネルギー機器の販売強化



住宅/非住宅設備の拡販

| 顧客密着戦略 | トランスフォーム戦略 | デジタル融合戦略 |
|---|---|---|
| 顧客とのリレーション強化 | エンジニアリング機能強化やオリジナル商品・サービス開発 | 販売実績等のデータ活用による効率的な営業活動 |

**人財マネジメント戦略**

持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」

# 家庭機器事業部の取り組み

ナショナルブランド

X

YAMAZEN（オリジナル）ブランド

X

企画力
開発力
物流力

＝ 山善の“強み“

**顧客密着**

YAMAZEN 山善ビズコム

法人・自治体ユーザー獲得
集客100万人/会員２万人

**トランスフォーム**

物流拠点の再配置検討

**デジタル融合**

商品開発力強化
YAMAZEN商品ブランド向上

| 顧客密着戦略 | トランスフォーム戦略 | デジタル融合戦略 |
|---|---|---|
| 顧客接点強化により、LTVの最大化実現 | 効率的な物流の即納体制とシステム完備 | 取引のデジタル化でお客様ニーズを把握し、最適な商品の継続提供 |

**人財マネジメント戦略**

持続的に成長可能な会社づくりを強める「人財マネジメント」

# グリーン戦略

## ＥＳＧ企業価値を最大化させる事業戦略

グローバル全拠点使用エネルギー
「再エネ率100%を目指す！」

ブランディング
Ｂｒａｎｄｉｎｇ

ＳＲＯＩ(Social Return On Investment)
「ＥＳＧスコアの引き上げ！」

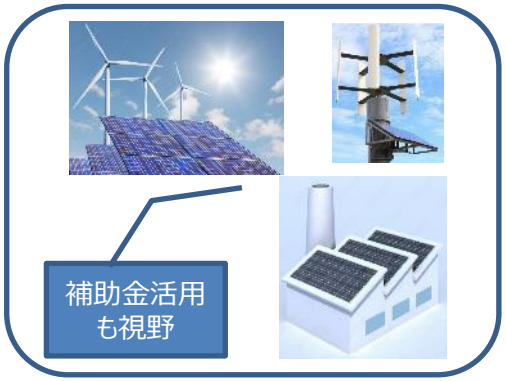
**環境価値**
再エネ・排出枠

Green recovery Business
グリーンリカバリー ビジネス

開発ビジネス
Ｄｅｖｅｌｏｐｍｅｎｔ

販促企画
Ｓａｌｅｓ Ｐｒｏｍｏｔｉｏｎ

ＰＰＡモデル、省エネ設備改修、自社ＰＰ




「自己託送」
「グリーン電力証書」
「Ｊ-クレジット」

自社電力パワープラント
省エネ改修無償提供
「自前の環境価値を創造！」

環境優良機器販売キャンペーン

オリジナル商品の物流排出オフセット

保有環境価値を顧客向け
インセンティブとして付与
「他社商品と環境差別化！」

Green delivery
オフセット済認証マーク

# グリーン戦略

## ●開発ビジネス

### ＰＰＡモデル事業

DayZpower デイズパワー

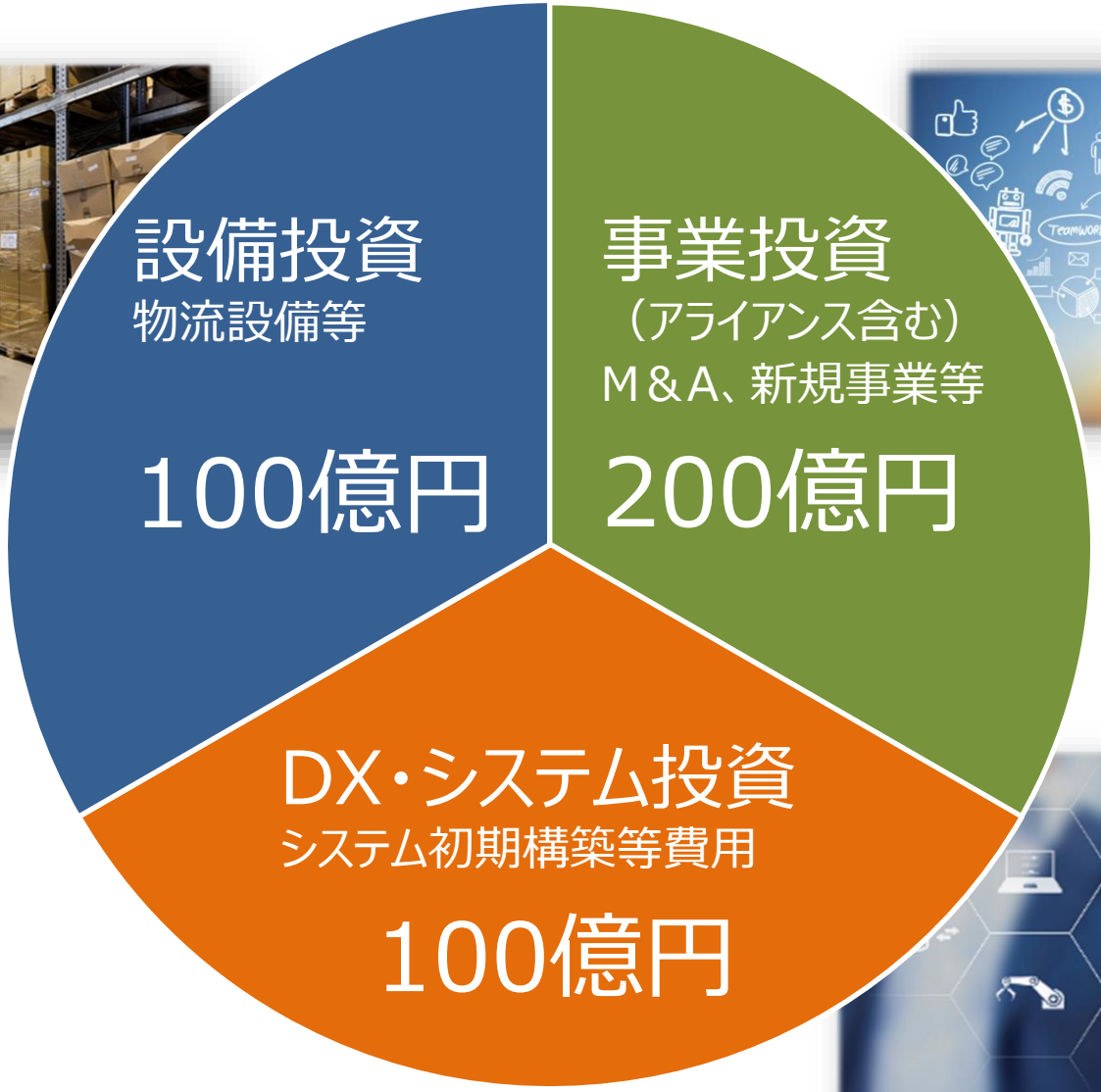
- 大阪ガス子会社「Daigasエナジー株式会社」と業務提携
  電力供給実績とノウハウがあり、再エネ電力の供給が可能。
- 当社お取引先様（仕入先工場・量販店等）中心に提案。
- 太陽光パネルを設置し、発電した再エネ電力を供給・販売。
- 2024年度末までに10万kWの発電設備の保有。
  販売する発電量は、一般家庭約２万3,137世帯分の
  年間電力消費量に相当。

## ●販促企画

### New Green Ball Project

- 【グリーンボールプロジェクト刷新】
  「排出量の見える化」アプリの開発

# ４００億円の成長投資枠を設定　（第77～79期）



# 経営基盤：物流戦略



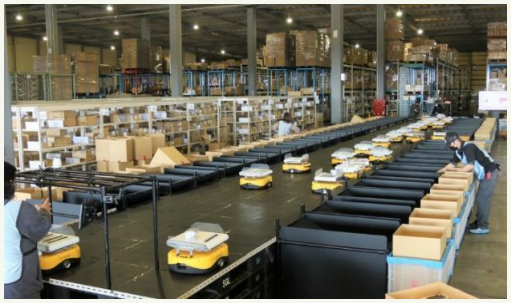
●物流クロッシング

- LMS・WMS稼働
- ロジス新東京の本格稼働
- 自動化設備の導入推進

## ロジス新東京本格稼働

2023年４月本格稼働開始
⇒産業ソリューション事業部・ツール＆エンジニアリング事業部が取り扱う商品を東日本に配送する最重要拠点
⇒最新のマテハン設備・システムを導入し、生産性の高い庫内物流を行う

## 自動化設備の導入推進



×

# 経営基盤：DX戦略

**DX戦略基本方針：デジタル技術を活用しDX戦略を推進、顧客価値最大化を目指す**

**<骨子①>**
**データに基づいて意思決定する、データ主導型企業へ変革**

- 情報の一元化
- 業務プロセスの統合化

**<骨子②>**
**データに基づいたマーケティングで、新たなビジネスを創出**

- 既存事業の深化
- 新規事業創出

✓ 「アナリストリーダー」を育成
✓ 「デジタル自業員文化」を醸成

**デジタル人財の確保と育成**

DX認定

**「DX認定事業者」に選定**

2021年10月1日に、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」として選定。経済産業省が定める「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、認定基準を満たしていることや、ステークホルダーへの適切な情報開示をしていること等が評価され、本認定取得。

# 中期経営計画 売上/利益/新経営指標 公表計画

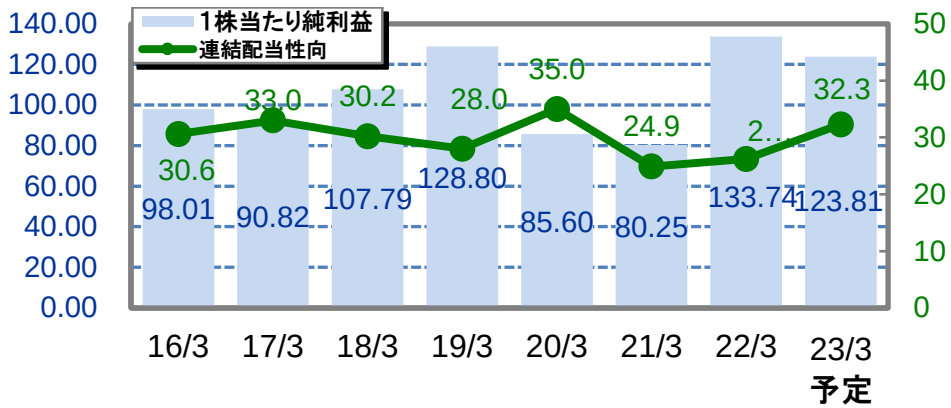
| （単位：百万円） | 2022年３月期（第76期実績） | 2023年３月期（初年度計画） | 2025年３月期（最終年度計画） |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 501,872 | 530,000 | 600,000 |
| 営業利益 | 17,133 | 16,000 | 21,000 |
| 営業利益率 | 3.4% | 3.0% | 3.5% |
| 経常利益 | 17,093 | 16,000 | 21,000 |
| 当期純利益 | 12,023 | 11,000 | 14,000 |

| 指標（単位：百万円） | 2022年３月期（第76期実績） | 2023年３月期（初年度計画） | 2025年３月期（最終年度計画） |
|---|---|---|---|
| 自己資本利益率（ROE） | 10.9% | 9.0% | 10.0% |
| 基礎的営業キャッシュ・フロー | 12,052※ | 14,000 | 18,000 |
| 自己資本比率 | 39.9% | 40～45% | |

※５月19日の公表数値「13,601百万円」を、７月４日に「12,052百万円」と修正

# 株主還元について

- 2022年３月期：年間配当35円/株。2023年３月期：中間20円/株、期末20円/株の年間40円の配当を予定
- 2022年３月期：自社株買いを実施、上限60億円（ 9/14の取得をもって上限に達したため終了）




| 自己株式取得状況 | |
|---|---|
| 株式取得価額の総額 | 60億円（上限） |
| 取得期間 | 2021年4月15日から2022年３月31日まで |
| 取得した株式の総数 | 5,523,800株<br>発行済株式総数に対する割合: 5.80% |
| 取得価格 | 4/15　1,050円<br>9/14　1,171円 |
| 取得総額 | 5,999,990,900円 |

| | | ’16/3 | ’17/3 | ’18/3 | ’19/3 | ‘20/3 | ‘21/3 | ‘22/3 | 23/3（予） | 直近3ケ年合計 74期～76期実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 配当金額（円） | 中　間 | 12.0 | *13.5 | 13.0 | 15.0 | 16.0 | 10.0 | 10.0 | 20.0 | 36.0 |
| | 期　末 | *18.0 | *16.5 | *19.5 | *21.0 | 14.0 | 10.0 | *25.0 | 20.0 | 49.0 |
| | 年　間 | *30.0 | *30.0 | *32.5 | *36.0 | 30.0 | 20.0 | 35.0 | 40.0 | 85.0 |
| 配当性向（%） | | 30.6 | 33.0 | 30.2 | 28.0 | 35.0 | 24.9 | 26.2 | **32.3** | 28.5 |
| 年間配当金（百万円） | | 2,813 | 2,813 | 3,074 | 3,405 | 2,837 | 1,891 | 3,115 | 3,560 | 7，8 4 4 |
| 自己株式取得金額（百万円） | - | - | - | 733 | - | - | - | 5,999 | - | 5,999 |

*は特別配当、記念配当を含む

ともに、未来を切拓く

YAMAZEN

https://www.yamazen.co.jp/

当プレゼンテーション資料には、2022年5月20時点の将来に関する前提・見通し・計画に基づく 予測が含まれています。
世界経済・競合状況・為替変動等に関わるリスクや不確定要因により、 実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります