

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。



- 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

■ 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ジン率	4.0%	3.6%	2.4%

■ 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

600億円の成長投資枠を確保

(第74~78期)



■ 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 (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

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。

VISION

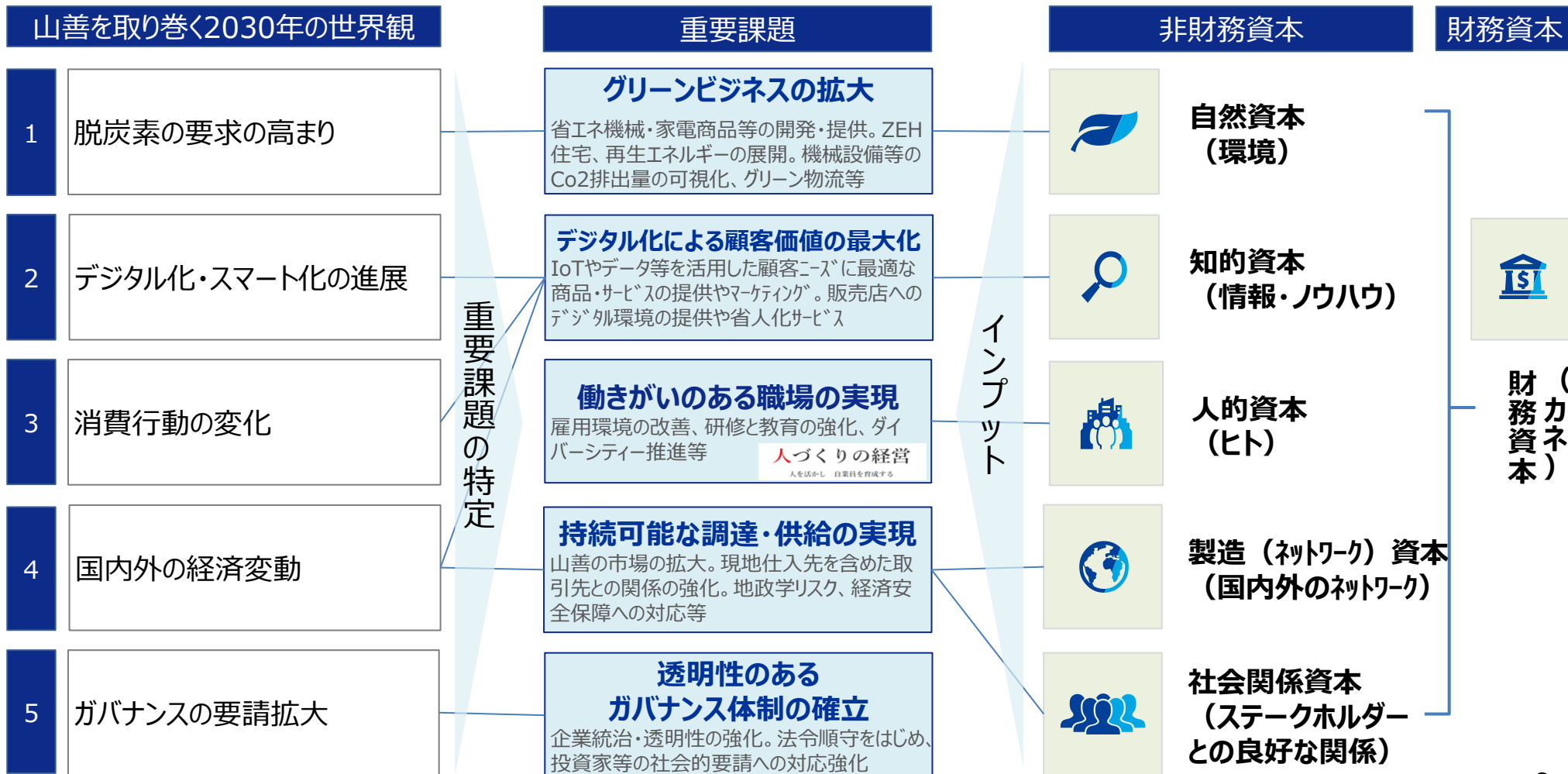
世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

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。

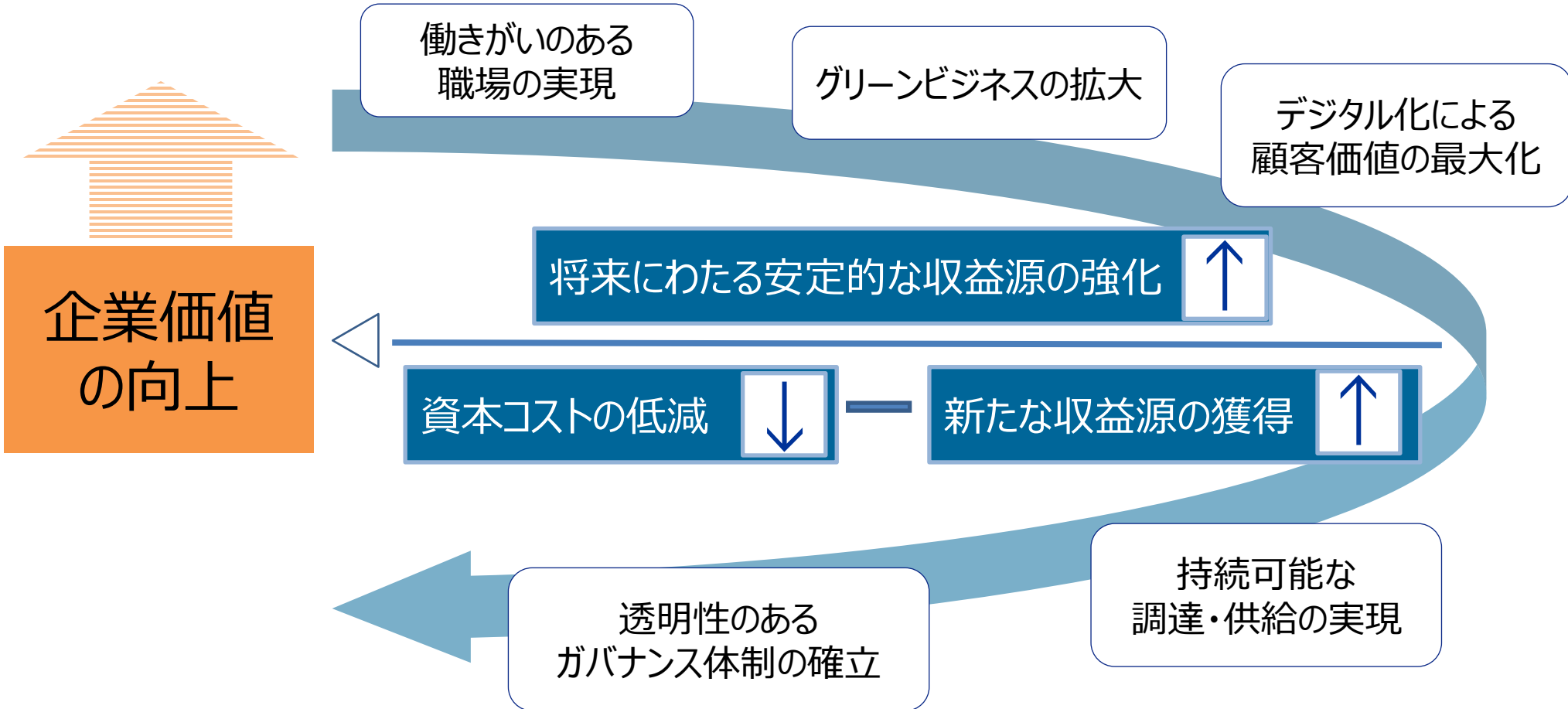
- 顧客ニーズを理解するため、顧客を取り巻く将来の世界観を想像し、取り組むべき課題を特定。
- この課題に取り組むことが、顧客に価値を提供することであり、当社の重要課題となる。
- 重要課題の取り組みに、財務資本と非財務資本を投入（インプット）し、企業価値向上を図る。



中長期的な企業価値向上のために5つの重要課題に取り組む

1	グリーンビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・当社の温室効果ガスの排出削減 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・自業員活躍・山善流Well-Beingを実現する環境整備 ・人財育成と教育・能力開発 ・Diversity & Inclusionの推進
4	持続可能な調達・供給の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンにおける人権・労働・環境問題防止 ・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 ・サプライチェーン内の事業継続リスクへの対応 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・財務・非財務情報の開示拡充と市場との対話強化 ・コーポレートガバナンス体制の強化 ・法規制・規範に関するリスク管理・戦略の策定

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



**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

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)

顧客密着戦略

トランスフォーム戦略

デジタル融合戦略

STRATEGY

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

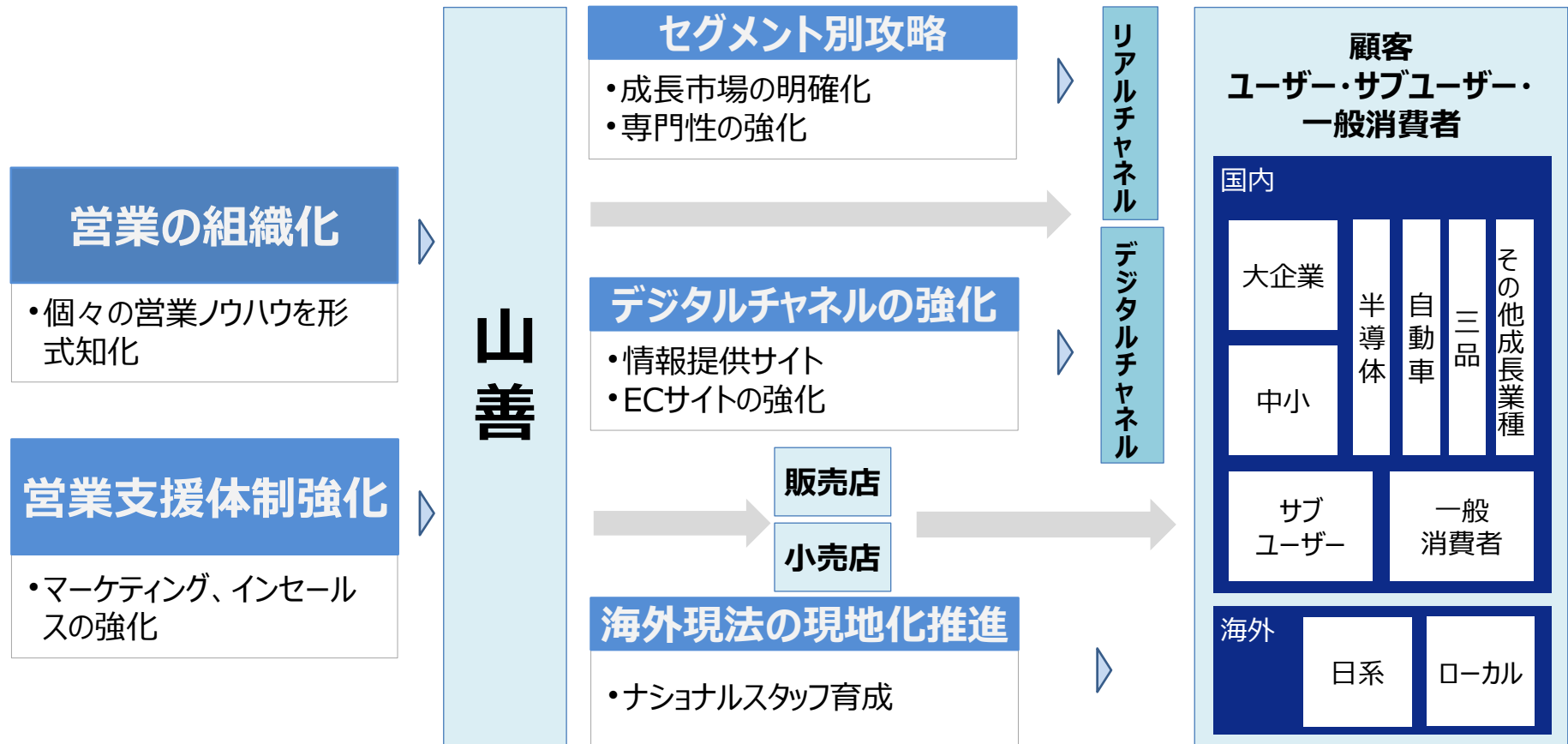
働きがいのある
職場の実現

透明性のある
ガバナンス体制の確立

- 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

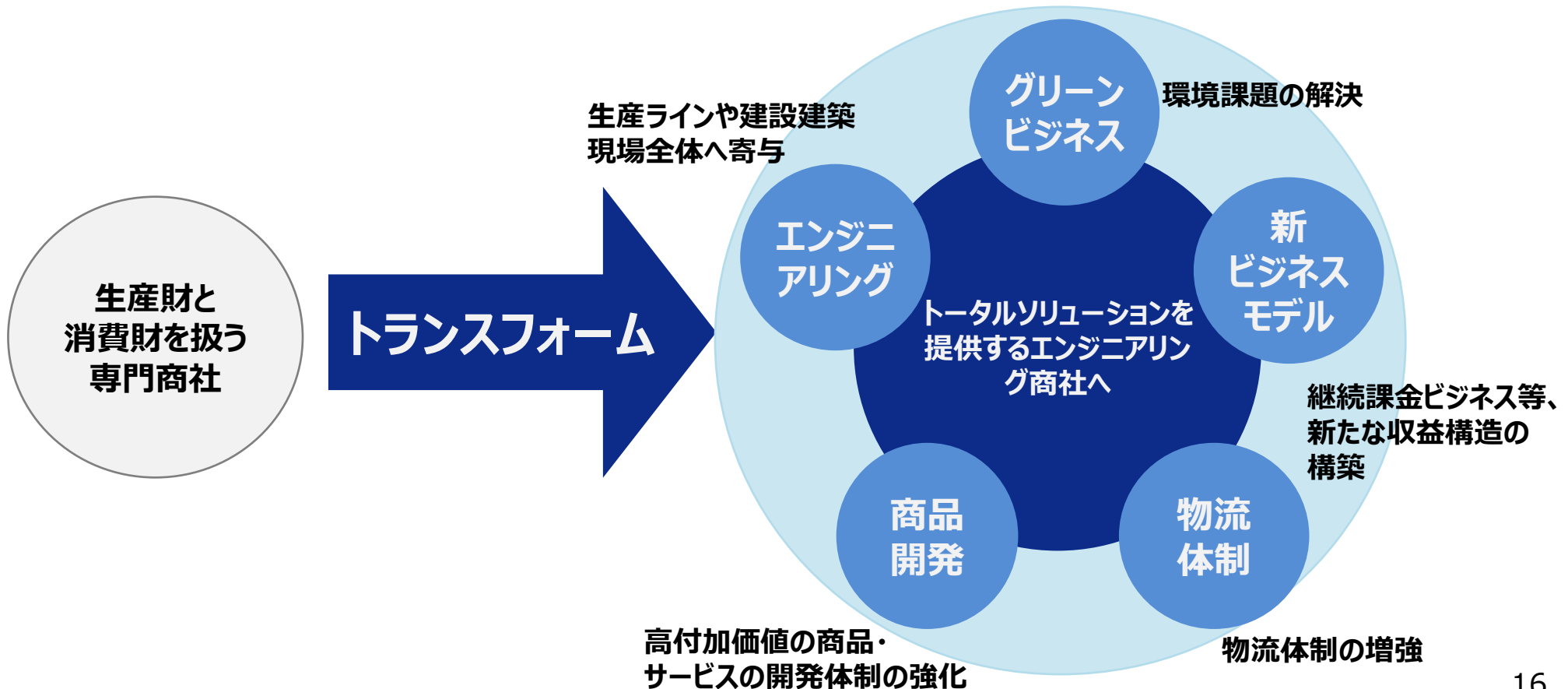
世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Win関係を実現する。



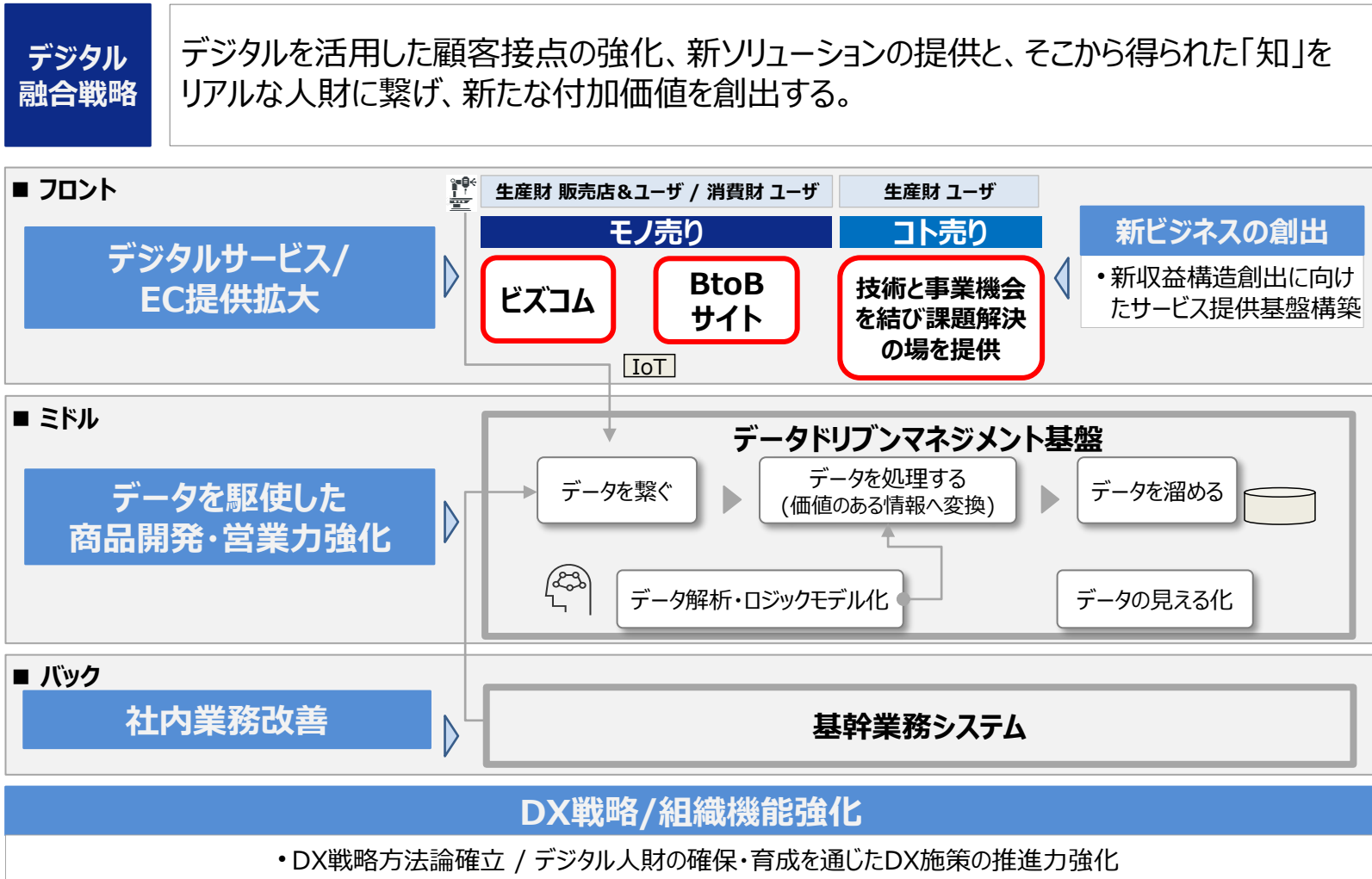
- 従来の事業構造から大きくトランスフォームすることにより、新たな収益構造のもと利益拡大を目指す。

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。



- 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。



- 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

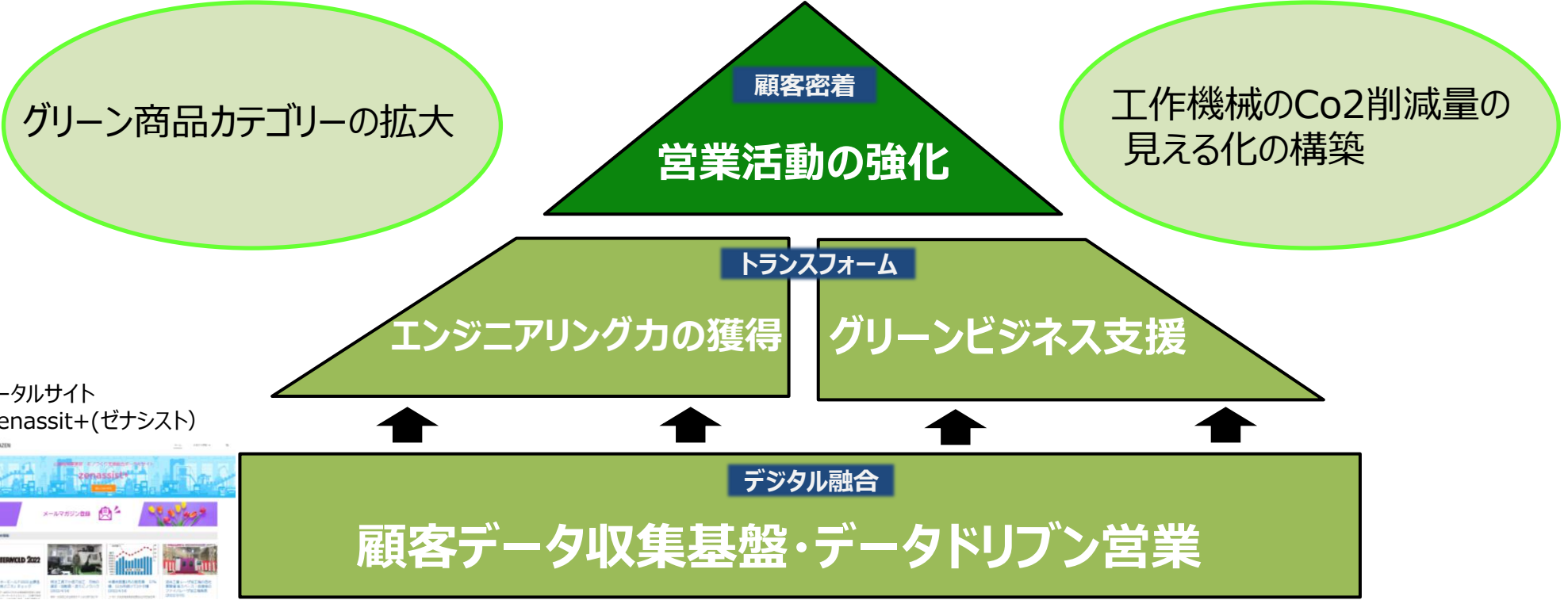
必要な人財の獲得・育成・処遇に適う新人事制度の運用定着と進化

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



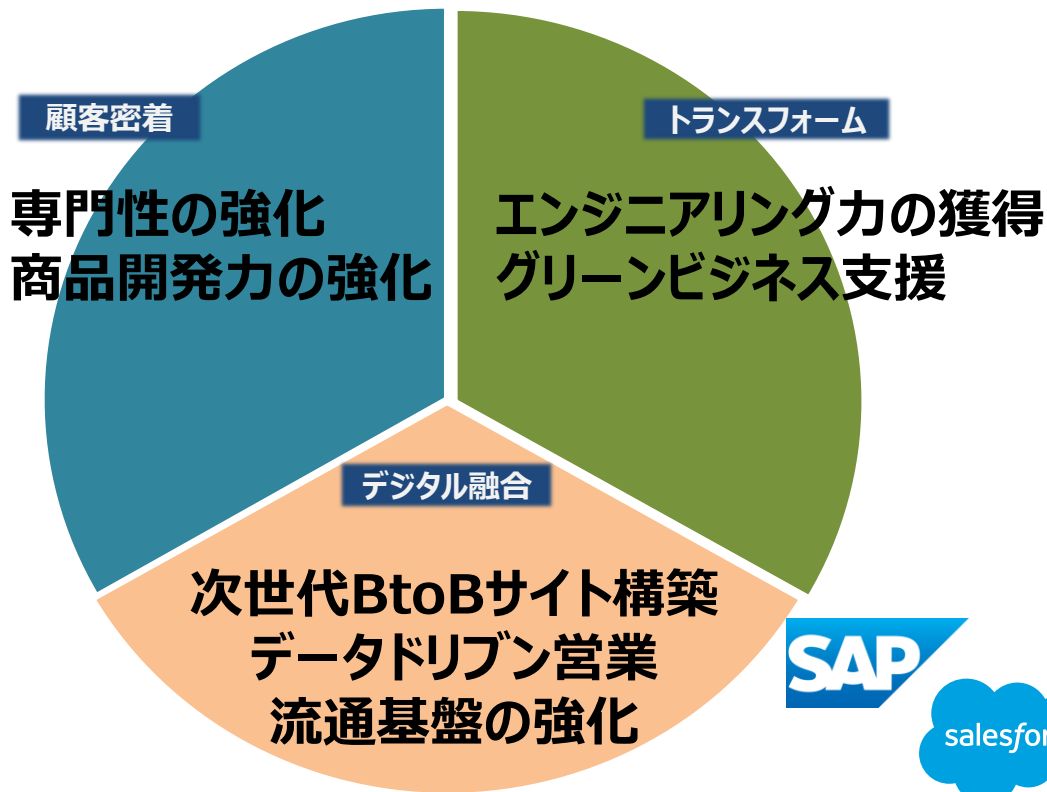
顧客密着戦略
ソリューション提供とエコシステムの主導

トランスフォーム戦略
コト・モノ売りの高付加価値販売

デジタル融合戦略
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」

切削
 補要
 測定
 産業機器
 マテハン
 メカトロ
 環境
 流体等



顧客密着戦略
 ユーザーニーズの理解と解決策の提案

トランスフォーム戦略
 トータルソリューション機能強化

デジタル融合戦略
 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」

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

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

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

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

トランスフォーム戦略

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

デジタル融合戦略

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」

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

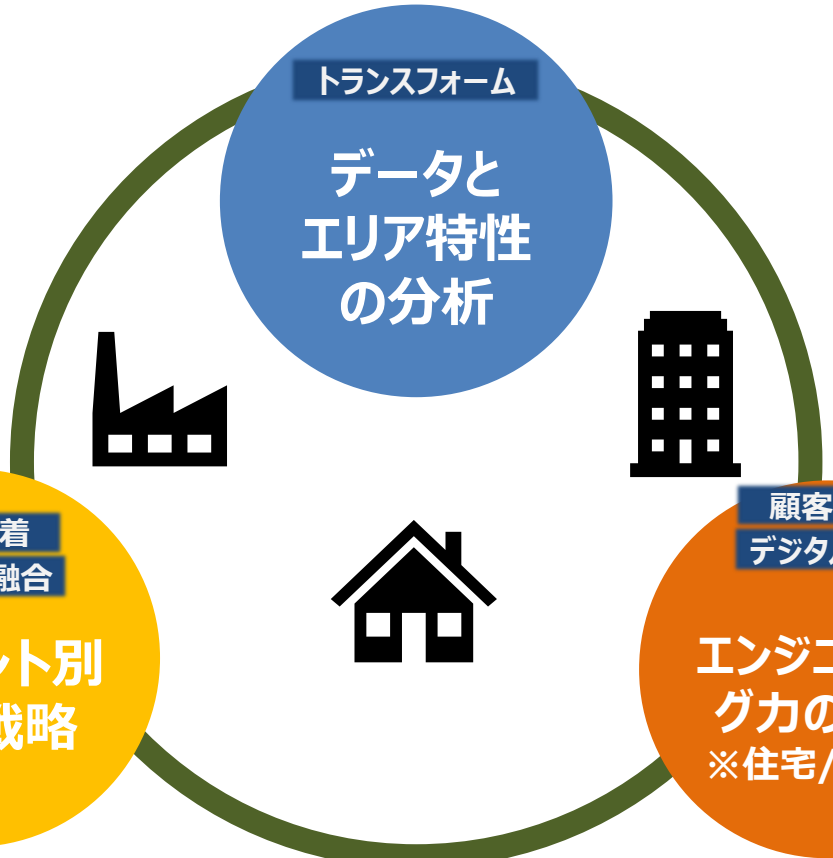
切削加工機のオプションとして
自動プログラミングサービスを提供

海外においては、北米支社・中国
支社に専門組織を設立





スマートエネルギー機器の販売強化



顧客密着戦略
顧客とのリレーション強化

トランスフォーム戦略
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

デジタル融合戦略
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」

ナショナルブ
ランド

X

YAMAZEN
(オリジナル)
ブランド

=

山善の
"強み"

X

企画力
開発力
物流力

顧客密着



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

顧客接点強化により、
LTVの最大化実現

トランスフォーム戦略

効率的な物流の即納体制と
システム完備

デジタル融合戦略

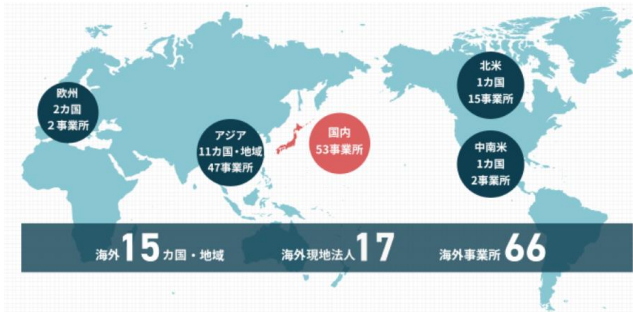
取引のデジタル化でお客様ニーズを
把握し、最適な商品の継続提供

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」

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!」



S R O I (Social Return On Investment)
「ESGスコアの引き上げ!」



「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!」



オフセット済認証マーク

補助金活用
も視野

● 開発ビジネス

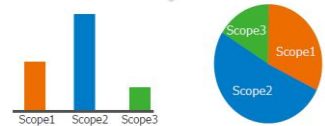
P P Aモデル事業




- 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)



設備投資
物流設備等

100億円

事業投資
(アライアンス含む)
M&A、新規事業等

200億円

DX・システム投資
システム初期構築等費用

100億円



● 物流クローッシング

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



自動化設備の導入推進



2023年4月本格稼働開始
 ⇒機工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

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、
データ主導型企业へ変革

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

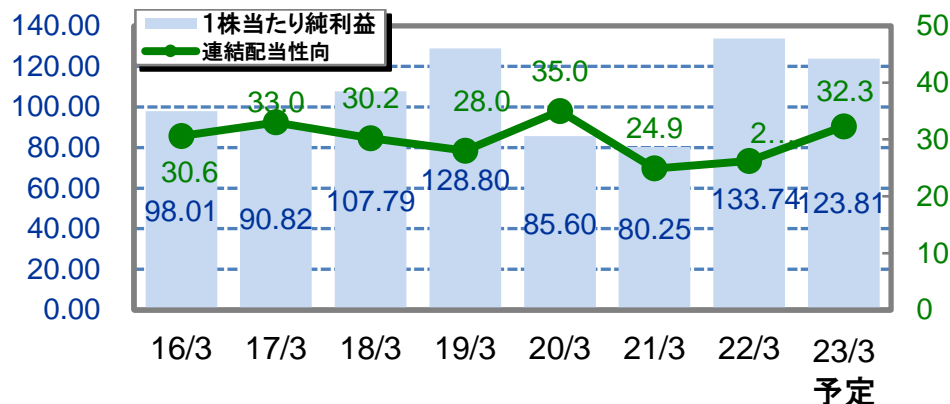
2021年10月1日に、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」として選定。経済産業省が定める「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、認定基準を満たしていることや、ステークホルダーへの適切な情報開示をしていること等が評価され、本認定取得。

(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

- 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 発行済株式総数に対する割合：5.80%
取得価格	4/15 1,050円 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ヶ年合計 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	7,844
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



<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