

株式会社 **山善**

**2023年3月期**  
**(第2四半期)**

# 決算説明会



2022年11月16日

代表取締役社長 **長尾 雄次**

証券コード: 8051

## A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題**
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の施策**
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画**
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要**
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し**
- VI. E S Gの取り組みについて**
- VII. 株主還元・資本政策について**

## A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題**
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し
- VI. ESGの取り組みについて
- VII. 株主還元・資本政策について

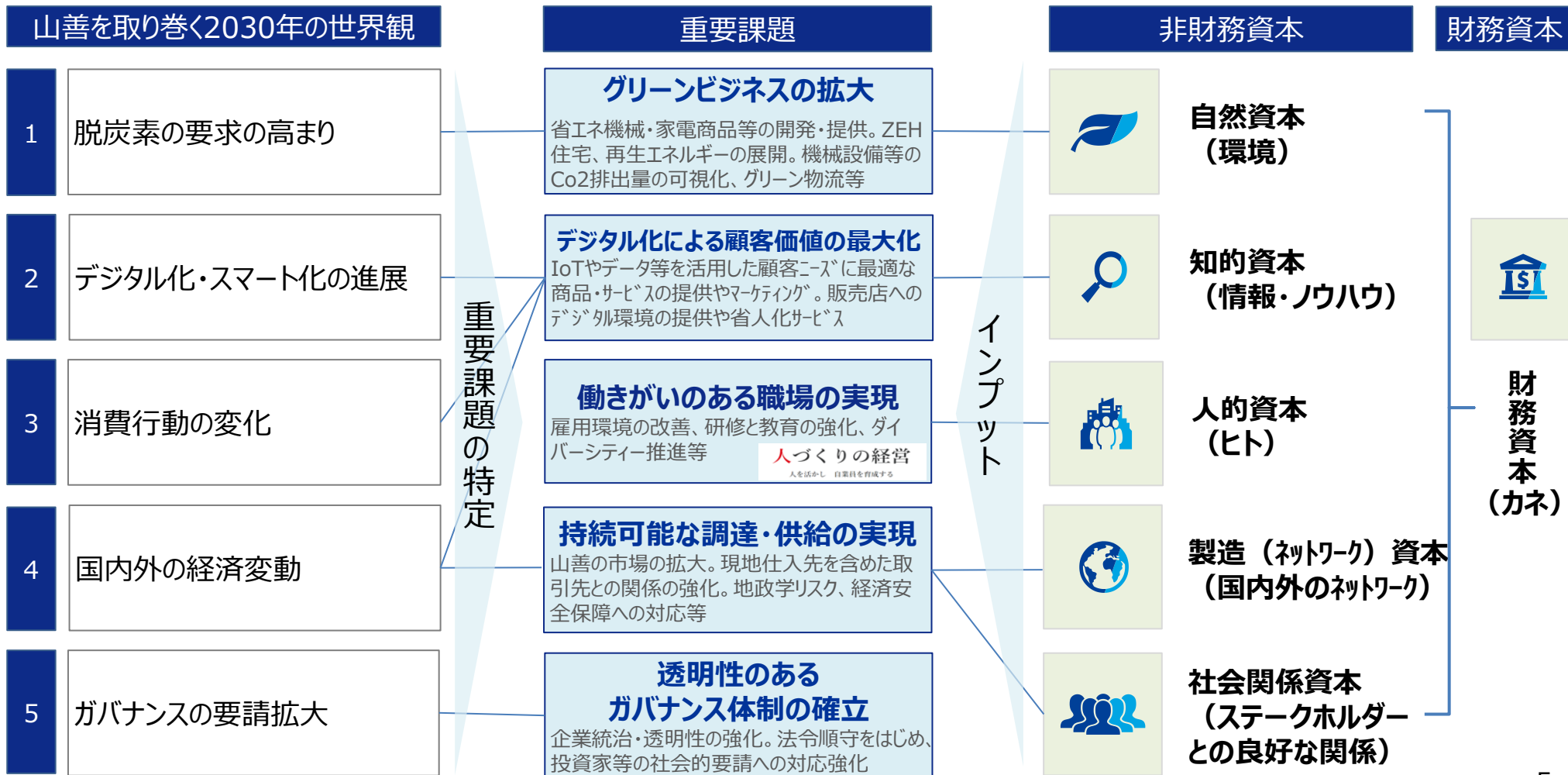
PURPOSE

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

- 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。



# A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み**
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し
- VI. ESGの取り組みについて
- VII. 株主還元・資本政策について

## 戦略

## 主要施策

### 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

- **セグメント別攻略**：ターゲットを明確にし、専門性を強化し戦略的に提案活動を実施
- **営業の組織化**：強い個の営業ノウハウを形式知化し、組織としても強い営業体制を構築
- **営業支援体制強化**：マーケティング、インセールス等の体制を強化
- **デジタルチャネルの強化**：顧客接点となる情報提供サイト、ECサイト等を強化
- **海外現法の現地化推進(グローバル)**：ナショナルスタッフ育成などを通して現地体制を強化

### 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

- **エンジニアリング力の獲得**：生産ラインや建設建築現場全体へ寄与するエンジニアリング力・施工力の獲得
- **グリーンビジネス注力**：社会課題を解決しつつ企業価値向上へ繋がるグリーンビジネスの拡大
- **新たなビジネスモデルの構築**：継続課金ビジネス等、新しい収益構造の構築
- **商品開発強化**：高付加価値を提供する新たな商品やサービス開発体制の強化
- **物流体制増強**：今後の大幅な成長に耐える物流体制の増強

### 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

- **生産財WEBPFによるリアルとWEBの融合**：次世代BtoBウェブ構築等
- **家庭機器WEBサイトによる自社コマース展開**：山善ビズコム段階的拡充
- **データを駆使した商品開発・営業力強化**：データドリブンマネジメント基盤構築
- **新物流システムによるSCM最適化**：新物流システム導入
- **新人事システムによる人財マネジメント強化**：新人事システム導入
- **既存事業の業務プロセスの生産性向上**：統合基幹業務システム導入
- **業務量増大に対処する生産性向上策の実現**：全社BPR推進（AI/RPA/EDI等）
- **DX戦略部 組織機能強化**：DX戦略方法論確立 / デジタル人財の確保・育成

### 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、更に広げる

- **経営・事業戦略に基づくタレントマネジメント**
- **教育訓練/能力開発/研修**
- **自業員づくり基盤の進化**
- **山善流Well-Being**
- **Diversity & Inclusion キャリア自律**

デジタル融合 顧客密着 トランスフォーム

## 機械

### ポータルサイト「zenassist+」(ゼナシスト)のコンテンツ強化



エンドユーザーが知りたい情報を発信

### 世界三大機械工作展示会「JIMTOF 2022」(日本)に出展

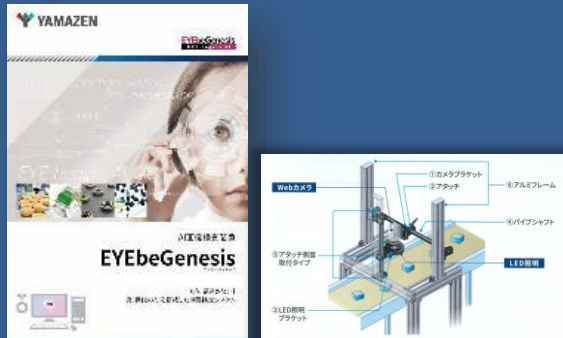


最先端の工作機械を展示

顧客密着 トランスフォーム

## 機工

### プライベートブランド商品の開発・販売強化



AI画像検査装置「EYEbeGENESIS」



自動搬送装置「EVE AUTO」

### 「脱炭素ソリューション展」の開催



脱炭素をトータルでご提案し、好評を博す



**伸長する市場を新規開拓。顧客目線の、専門性の高い自動化・省人化の提案を展開。**

- 三品市場（食品・薬品・化粧品）へのアプローチ強化。
- 半導体・物流等へのアプローチ強化。
- 大阪本社に、TFS（トータル・ファクトリー・ソリューション支社）の自動化提案を行う「ラボ」を設置。

## 社内外のエンジニアリング・ネットワーク機能強化

- 5軸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案。

 **COMlogiq**



- ✓ HILLTOP社の自動プログラミングサービスを5軸加工機のオプションとして提供
- ✓ JIMTOFではブラザー製の5軸加工機でデモ実施



- ✓ 「FOOMA JAPAN2022」（国際食品工業展）へ出展
- ✓ 「ピッキング・パッキング・パレタイズ」といった一連の自動化を提案



- ✓ 大阪本社に自動化の「ラボ」を設置
- ✓ 3Dプリンタなどを駆使し、より精度の高い自動化提案を行う

## 海外

顧客密着

トランスフォーム

### 世界三大工作機械展示会 「IMTS 2022」に出展



来場者の関心が高い山善ブース



シカゴのショールームでは、自動化・省人化提案をターンキー能力と組み合わせることで高度なソリューションを提供

### 半導体産業等の顧客が多い地区 に移転（マレーシア）



ジョホールバル事務所のショールームでの商談風景



シカゴの北米本社

### 2019年以降の実施となる 大型プライベートショー (タイ)



来場者で溢れるピントン事務所のショールーム

## 住建

顧客密着

トランスフォーム

### 自家消費型太陽光発電の提案に注力

※2022年4月  
スマートエネルギー推進室を設置

### オリジナルのZEH「ZePlus」の提案推進



事業所向けに自家消費型太陽光発電の提案強化



V2H、急速充電器などのスマートエネルギー機器も拡販



脱炭素の流れの中でZEHの提案強化

## 家庭機器

顧客密着

デジタル融合

### 法人・個人事業主向けECサイト「山善ビズコム」の拡充

### マーケティング力強化、PB商品開発の加速



BtoCのEC事業のノウハウを活かし、BtoBの売上伸長を狙う



CM放映した「洗えるサーキュレーター」をはじめ、夏物季節家電の販売は好調に推移。

## A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画**
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し
- VI. ESGの取り組みについて
- VII. 株主還元・資本政策について

## 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



物流基盤整備

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

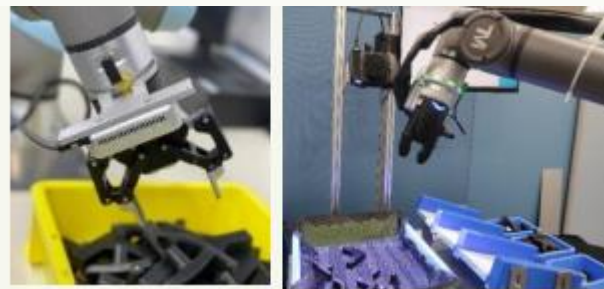


**2023年1月本格稼働開始予定**

- ✓ 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
- ✓ LMS・WMSの導入
- ✓ 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

関西圏に新たな物流拠点を検討中

自動化設備の導入推進



仕分け作業にロボットソーターを活用

自動化ロボット活用の実証実験推進

## 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

(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 <sup>※</sup>	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



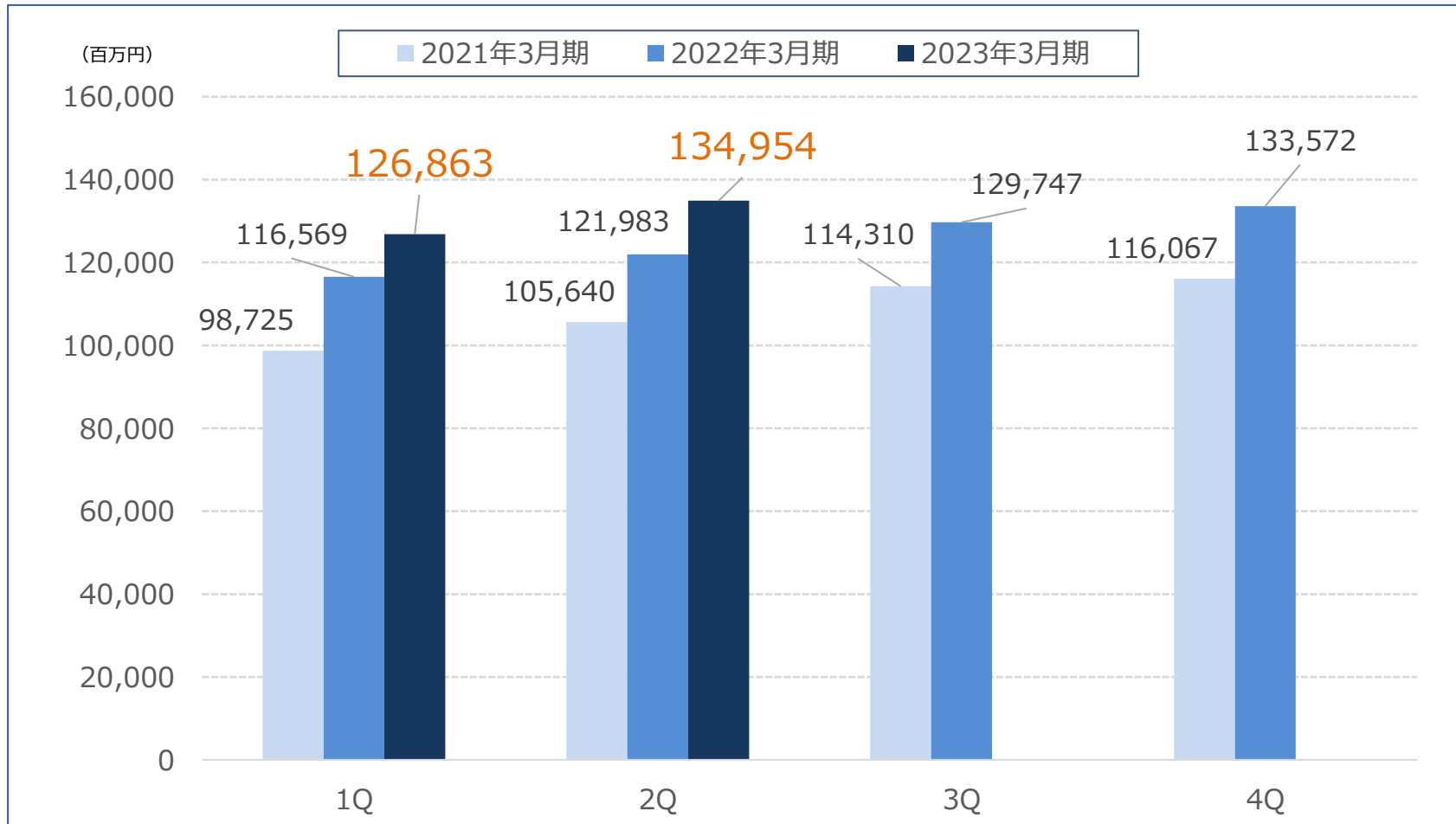
## A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要**
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し
- VI. ESGの取り組みについて
- VII. 株主還元・資本政策について

## ■ 連結損益計算書

(単位：百万円)	2022年3月期 (第2四半期)	2023年3月期 (第2四半期)	前年対比 増減率	公表計画	計 画 比 増 減 率
売 上 高	<b>238,552</b>	<b>261,817</b>	9.8%	250,000	4.7%
売 上 総 利 益	34,891	38,215	9.5%	-	-
(総利益率)	(14.6%)	(14.6%)	(△0.0)	-	-
販 売 管 理 費	27,403	30,067	9.7%	-	-
営 業 利 益	<b>7,487</b>	<b>8,148</b>	8.8%	7,300	11.6%
(営業利益率)	(3.1%)	(3.1%)	(△0.0)	(2.9%)	(+0.2)
営 業 外 損 益	△23	567	-	-	-
経 常 利 益	<b>7,464</b>	<b>8,715</b>	16.8%	7,300	19.4%
特 別 損 益	741	2	△99.6%	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>5,613</b>	<b>5,734</b>	2.2%	5,000	14.7%

## ■ 売上高 四半期比較（過去3年）



## ■ 事業別売上高

(単位：百万円)	2022年3月期 (第2四半期)	2023年3月期 (第2四半期)	前年対比 増減率
機 械 事 業 部	62,762	70,810	12.8%
機 工 事 業 部	89,852	102,993	14.6%
(生産財関連計)	152,614	173,804	13.9%
住 建 事 業 部	30,154	33,828	12.2%
家 庭 機 器 事 業 部	54,039	51,726	△4.3%
(消費財関連計)	84,193	85,555	1.6%
そ の 他 部 門	1,744	2,458	40.9%
合 計	238,552	261,817	9.8%

※当社は、当社グループの業績管理区分の見直しに伴い、従来「その他」に区分しておりました大垣機工株式会社を、2023年3月期第1四半期連結会計期間より「生産財関連事業」に含めております。  
なお、前第2四半期連結累計期間のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを記載しております。

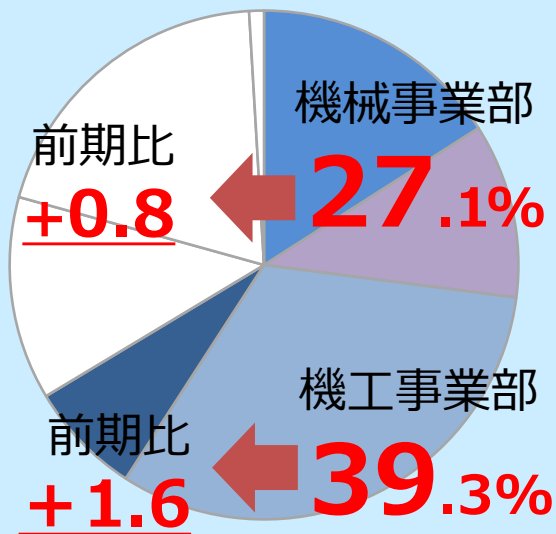
- ・国内機械事業：自動車産業で脱炭素化等に向けた設備投資が徐々に増加。半導体産業も堅調を継続した中で、工作機械の販売が堅調。
- ・国内機工事業：補要工具や測定機器、半導体関連の切削工具等の販売や、生産・物流現場等の環境改善機器やマテハン機器、自動化設備等が堅調に推移。
- ・海外生産財事業：北米支社では医療・航空・自動車産業等の設備投資が伸長し、アセアン支社ではEV等の設備投資が順調に推移し、中国支社におけるロックダウンによるマイナスの影響や台湾支社のEMS企業への販売減等をカバー。

(単位：百万円)			2022年3月期 (第2四半期)	2023年3月期 (第2四半期)	前年対比 増減率
生	機械事業部	国内売上高	32,069	41,786	30.3%
		海外売上高	30,692	29,024	△5.4%
		機械合計	62,762	70,810	12.8%
産	機工事業部	国内売上高	77,632	84,053	8.3%
		海外売上高	12,219	18,940	55.0%
		機工合計	89,852	102,993	14.6%
財	生産財関連合計	売上高	152,614	173,804	13.9%
		営業利益	5,442	6,916	27.1%
		営業利益率	3.6%	4.0%	(+0.4)

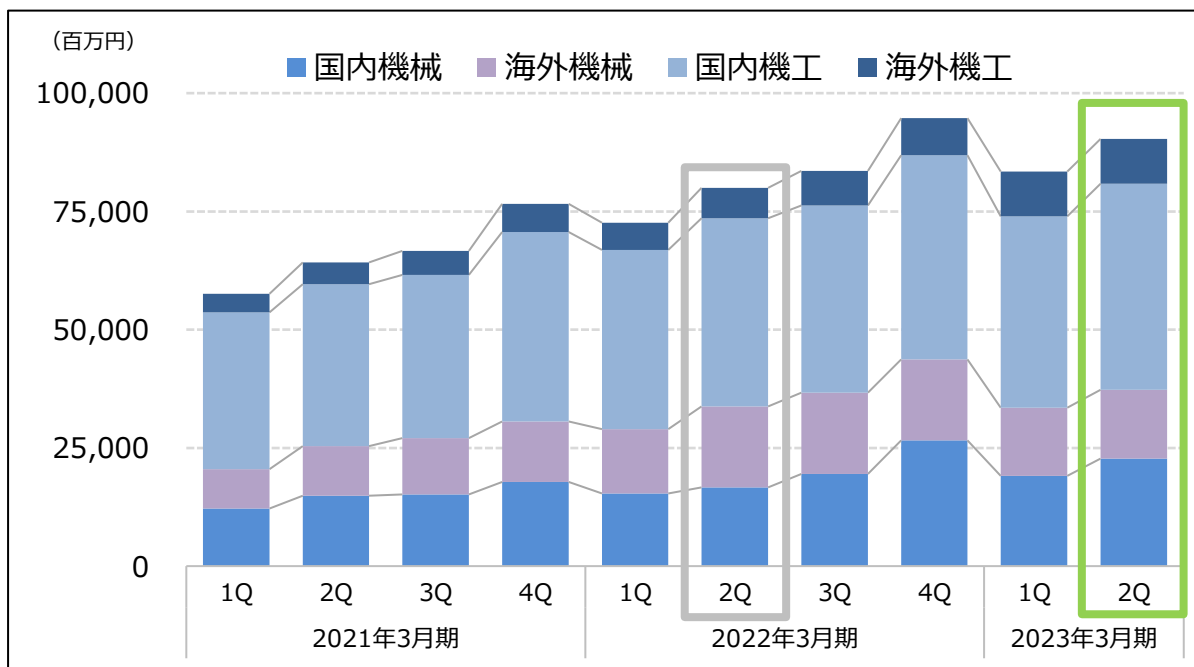
※当社は、当社グループの業績管理区分の見直しに伴い、従来「その他」に区分しておりました大垣機工株式会社を、2023年3月期第1四半期連結会計期間より「生産財関連事業」に含めております。  
 なお、前第2四半期連結結果計期間の事業別業績は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを記載しております。

(単位：百万円)		2022年3月期 (第2四半期)	2023年3月期 (第2四半期)		
生産財	生産財合計	売上高 152,614	<b>173,804</b>	前年対比 増減率	<b>13.9%</b>
		営業利益 5,442	6,916	営業利益率	4.0%

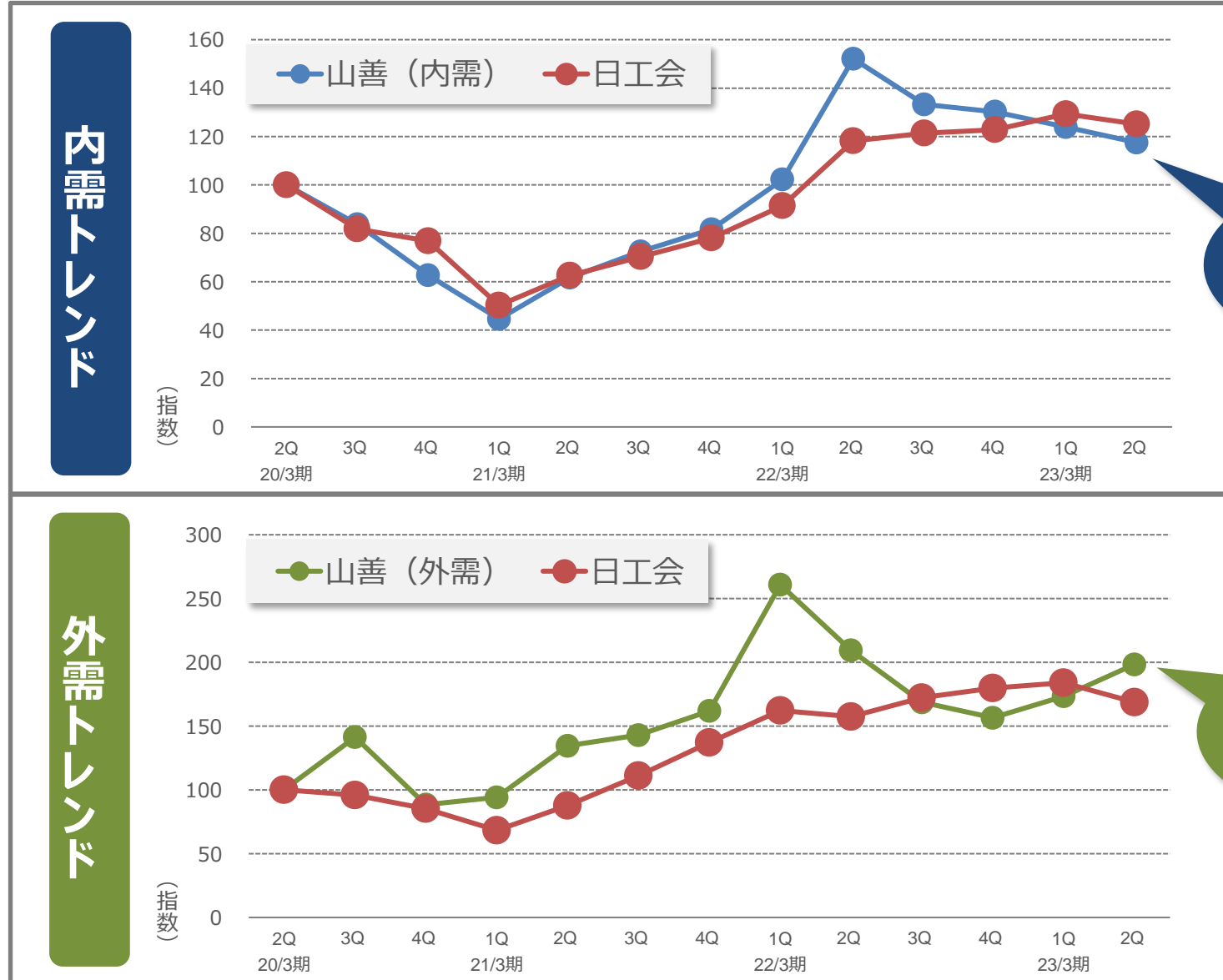
### 売上高構成比



### 四半期売上高推移 (直近3年)



※当社は、当社グループの業績管理区分の見直しに伴い、従来「その他」に区分しておりました大垣機工株式会社を、2023年3月期第1四半期連結会計期間より「生産財関連事業」に含めております。  
 なお、前第2四半期連結累計期間の事業別業績は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを記載しております。



20年3月期2Q比  
1.17倍

20年3月期2Q比  
1.98倍

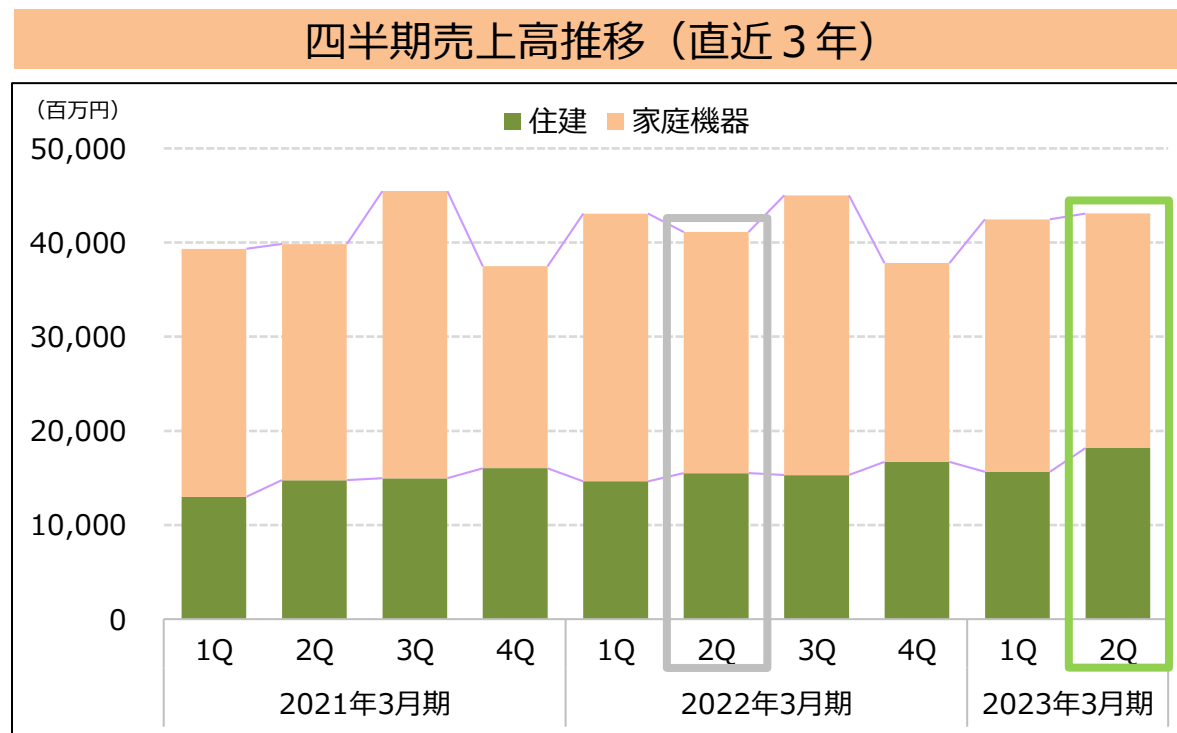
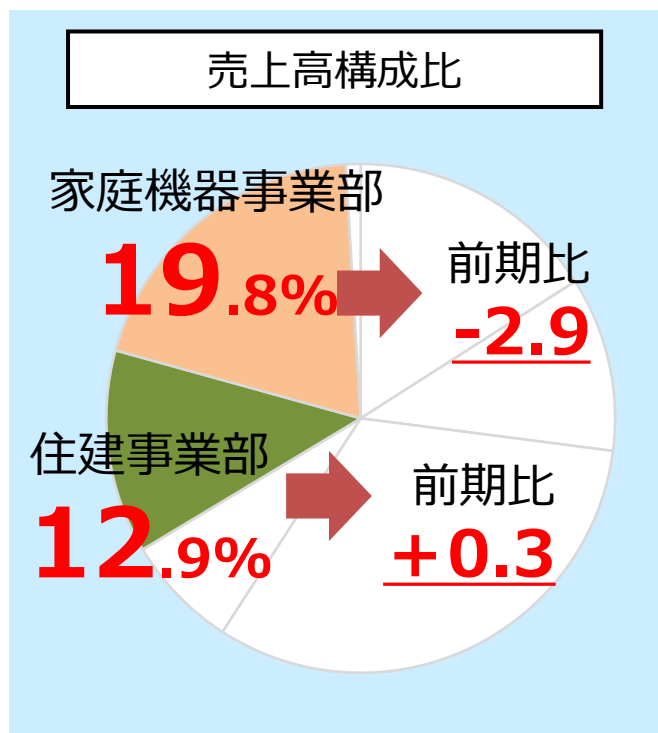
※2020年3月期第2四半期の平均受注額を基準（100）とした場合の各四半期の受注トレンド [指数]

- ・住建事業** : リフォーム需要の中、高付加価値商材の提案に注力した結果、給湯・水廻り機器等の販売が堅調に推移。非住宅分野も、商材と施工をセットにした設備改修提案を強化し、業務用空調機器や、太陽光発電・蓄電池等の新エネルギー機器の受注を獲得。
- ・家庭機器事業** : ECサイトの販売が堅調で、扇風機やサーキュレーター等の夏物季節商品の家電量販店やホームセンター向けの出荷は好調に推移したものの、商品やサービスの値上げの影響により消費者の購買意欲は冷え込みつつあり、外出自粛及びテレワーク拡大による需要の反動減をカバーしきれず減収減益。

(単位：百万円)			2022年3月期 (第2四半期)	2023年3月期 (第2四半期)	前年対比 増減率
消	住 建 事 業 部	売 上 高	30,154	33,828	12.2%
		営 業 利 益	1,030	1,131	9.7%
		営 業 利 益 率	3.4%	3.3%	(△0.1)
費	家 庭 機 器 部	売 上 高	54,039	51,726	△4.3%
		営 業 利 益	3,071	1,934	△37.0%
		営 業 利 益 率	5.7%	3.7%	(△2.0)
財	消 費 財 関 連 合 計	売 上 高	84,193	85,555	1.6%
		営 業 利 益	4,102	3,065	△25.3%
		営 業 利 益 率	4.9%	3.6%	(△1.3)



(単位：百万円)			2022年3月期 (第2四半期)	2023年3月期 (第2四半期)		
消費財	住建事業	売上高	30,154	<b>33,828</b>	前年対比増減率	12.2%
		営業利益	1,030	<b>1,131</b>	営業利益率	3.3%
	家庭機器事業	売上高	54,039	<b>51,726</b>	前年対比増減率	△4.3%
		営業利益	3,071	<b>1,934</b>	営業利益率	3.7%

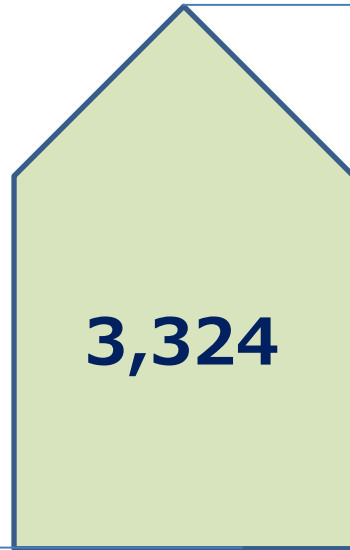


(単位：百万円)

売上総利益増加

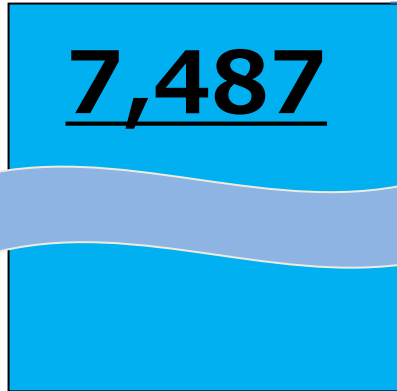
販管費増加

営業利益



人件費	+1,544
支払手数料	+ 395
減価償却費	+ 315
旅費交通費	+ 227
交際費	+ 157
その他	+ 24

営業利益

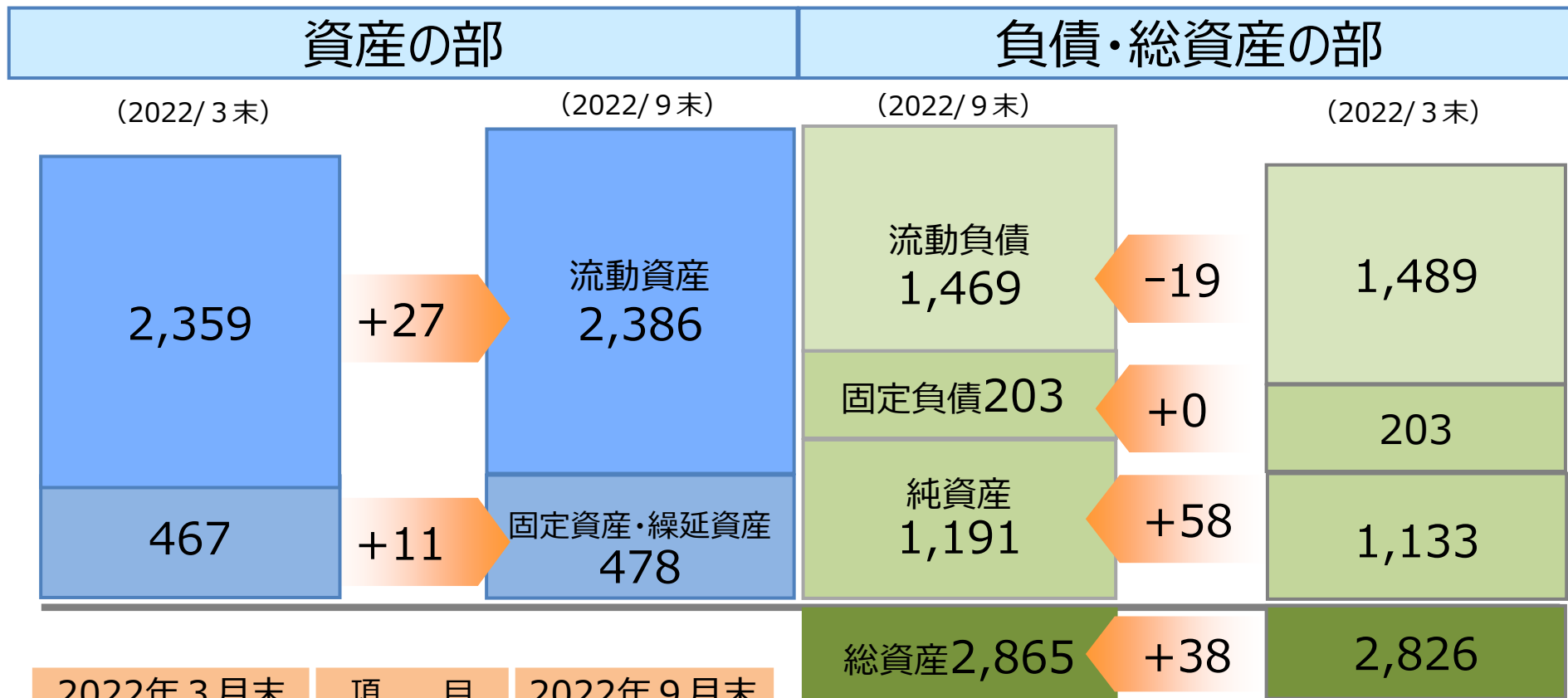


機械事業	+1,302
機工事業	+2,479
住建事業	+ 257
家機事業	▲ 829
その他	+ 114

2022年3月期  
第2四半期

← 前期比 + 661 →

2023年3月期  
第2四半期



2022年3月末	項目	2022年9月末
10.9%	ROE	5.0%
39.9%	自己資本比率	41.3%
1,268.98円	1株純資産	1,332.11円
899億円	時価総額	867億円
120億円	基礎的営業キャッシュ・フロー	72億円

(単位：億円)

- ※ ROE、自己資本比率、1株純資産は、決算短信（サマリー）情報より
- ※ 時価総額は、決算日の終値に同日発行済株式数（自己株式を含む）を乗じて算定
- ※ 基礎的営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローから運転資本増減額を控除して算定
- ※ 億円未満を切り捨て

## A G E N D A

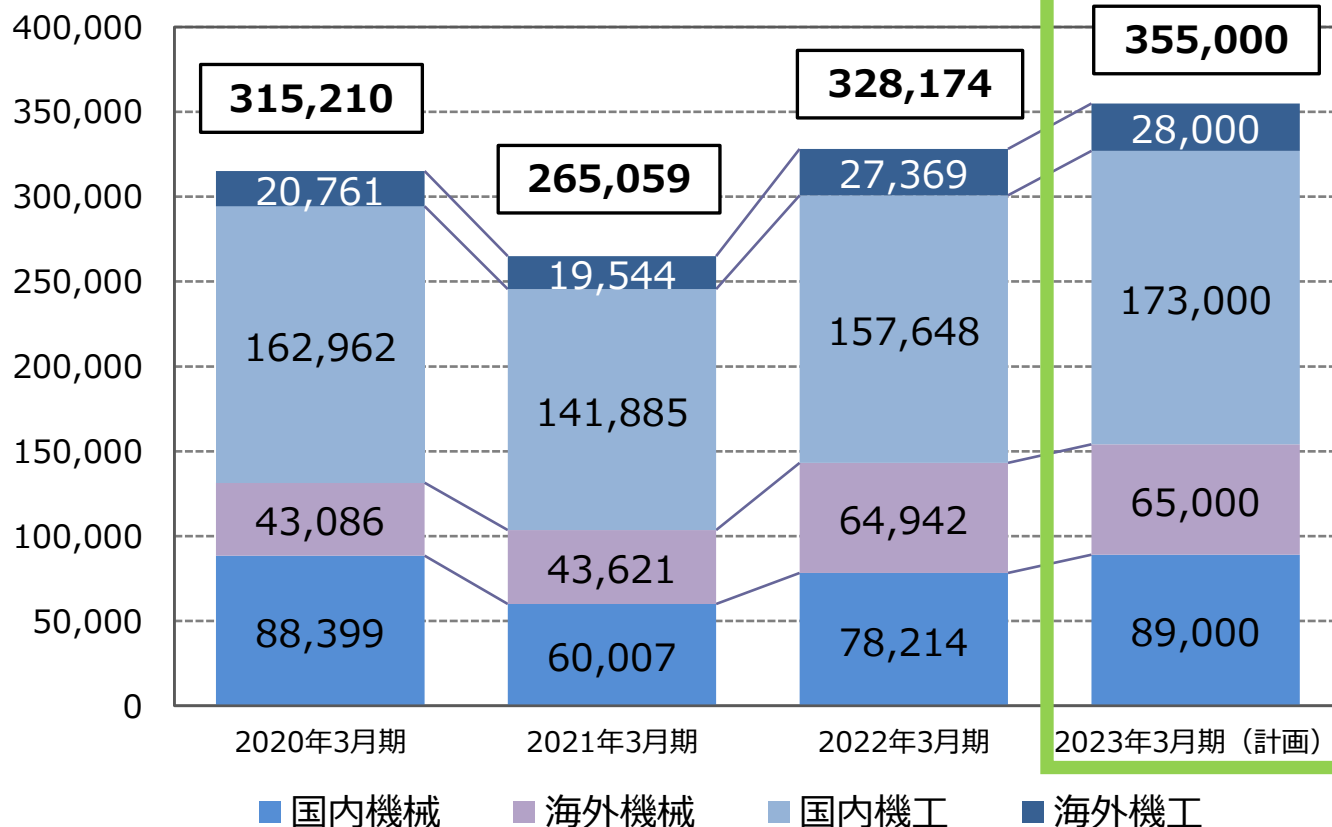
- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し**
- VI. ESGの取り組みについて
- VII. 株主還元・資本政策について

(単位：百万円)	2022年3月期 第76期実績	2023年3月期 第77期計画	前年対比 増減率
売上高	501,872	<b>530,000</b>	5.6%
営業利益	17,133	<b>16,000</b>	△6.6%
営業利益率	3.4%	<b>3.0%</b>	(△0.4)
経常利益	17,094	<b>16,000</b>	△6.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,024	<b>11,000</b>	△8.5%

**売上高は伸長。成長投資の加速による減価償却を見込むため、減益の計画**

(単位：百万円)		売上高	前年対比 増減率	営業利益	前年対比 増減率	営業利益率
生産財事業合計	通期	355,000	8.2%	14,000	3.7%	3.9%

## 生産財事業 3カ年売上推移と今期計画

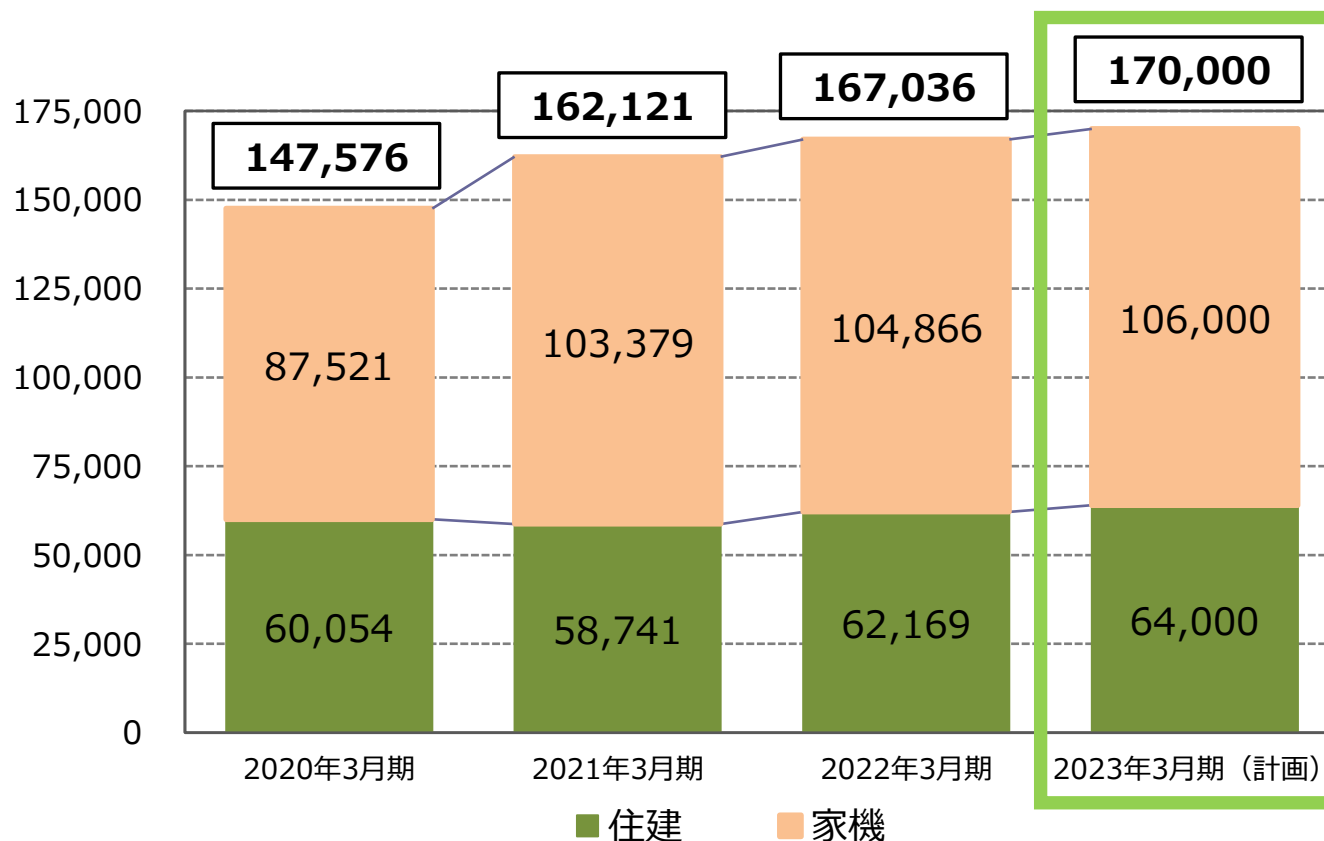


- ✓ 三品業界（食品・薬品・化粧品）や半導体・物流等へのアプローチと社内外のエンジニアリング・ネットワークを強化し、顧客目線の専門性の高い提案を加速
- ✓ 自動車産業等における脱炭素化に向けた、新たな技術・サービスの取り込み
- ✓ 主力ユーザー層である中小企業への政府の各種支援策を踏まえたソリューション提案活動の強化

※当社は、当社グループの業績管理区分の見直しに伴い、従来「その他」に区分しておりました大垣機工株式会社を、2023年3月期第1四半期連結会計期間より「生産財関連事業」に含めておりますが、上記の2022年3月期以前の業績につきましては、変更前の報告セグメントの区分に基づき作成したものを記載しております。

(単位：百万円)		売上高計画	前年対比 増減比率	営業利益計画	前年対比 増減比率	営業利益率
住 建 事 業 部	通期	64,000	2.9%	2,300	2.2%	3.6%
家 庭 機 器 事 業 部	通期	106,000	1.1%	5,800	0.0%	5.5%

## 消費財事業 3カ年売上推移と今期計画



- 住建事業部
  - ✓ 空調や水廻り機器等の高付加価値商品の提案営業の継続
  - ✓ 脱炭素化に対応した新エネルギー機器の拡販（太陽光、蓄電池等）
  - ✓ 非住宅分野における設備改修案件の受注・施工管理体制の強化
- 家庭機器事業部
  - ✓ 消費者ニーズを捉えた新商品開発と自社ブランドの浸透強化
  - ✓ ECサイト（山善ビズコム）の拡充

## A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し
- VI. ESGの取り組みについて**
- VII. 株主還元・資本政策について



## ESG企業価値を最大化させる事業戦略

2050年までにゼロエミッション宣言  
段階的にグローバル全拠点再エネ化



IR、広報、採用活動で喧伝  
SROI (Social Return On Investment)  
「ESGスコアの引き上げ！」

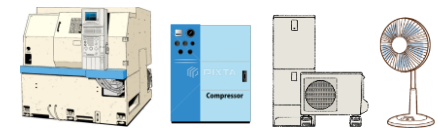


PPAモデル、省エネ設備改修、自社PP



自社電力パワープラント「自前の環境価値を創造!」

環境機器販売キャンペーン



参加企業：累計11,255社 CO2削減量：累計492,210t-CO2  
森林のCO2吸収量換算：55,933ha(淡路島の面積に相当)



## 2050年までにゼロエミッション宣言

### ●大阪本社に再エネ電気を導入



大阪本社ビル

- ✓ 7月1日より大阪本社に再エネ導入
- ✓ 物流拠点「ロジス大阪」へも導入開始



ロジス大阪



## IR、広報、採用活動で喧伝

### ●2022年CDPに回答書を提出

- ✓ 2022年CDP質問書へ7月末、初回答 (12月リスト発表)
- ✓ 2022年上期 環境関連リリース4件

「GBPApp」「大阪本社再エネ」「ロジス大阪再エネ」「PPA1号案件」



## PPAモデル、自社PP



開発ビジネス  
Development

販促企画  
Sales Promotion

## 環境機器販売キャンペーン



### ●PPA第1号（日本製紙クレシア様）



日本製紙クレシア 開成工場 さま

- ✓ 当社仕入先でもある 日本製紙クレシア様開成工場（神奈川県）にて採用
- ✓ 発電された太陽光由来の電気を20年間にわたり日本製紙クレシア様に供給・販売

### ●専用アプリ「GBP App」導入＆提供開始

- ✓ 7月中旬より当社拠点は導入
- ✓ GBPの参加企業（販売店様）へ無償提供



【重要課題：グリーンビジネスの拡大】

✓ Scope3における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に着手

## 上流Scope3(仕入先メーカー)

最大の排出源となるScope3（サプライチェーン）との協働による脱炭素化に着手



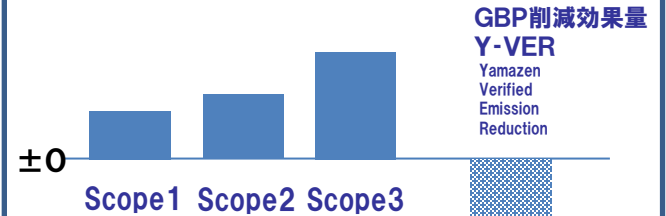
排出総量  
※Scope1,2,3の  
排出量の総和



削減効果量  
※省エネ機器導入  
による削減効果

## GBPAppによる“見える化”イメージ

GHGプロトコル + GBPプロトコル



「C:11使用」抑制のため削減効果量を並算

## ● 地域経済活性化のためのリアルプラットフォーム「どてらい市」3年ぶりリアル開催



当社が事務局を務める展示即売会、「どてらい市」は、地域の販売店が主催し、メーカーのご協力のもとで開催。

40年以上の歴史があり、「地域経済活性化のためのリアルプラットフォーム」として浸透。

新型コロナウイルス感染症の影響でリアルでの開催を控えていましたが、**2022年は3年ぶりにリアルで開催。**



2022年7月「大阪どてらい市」の様子



## ● 山本猛夫記念奨学基金

1992年に設立。今年度は海外の留学生を含め新たに8名の学生を認定。当基金から奨学金を受けた学生は累計121名に。今年度も11月下旬に認定書授与式開催予定。



## ● 技能五輪・アビリンピックに協賛

2006年から「技能五輪・アビリンピック」に協賛。2009年からは大会競技解説図書として「ものづくり図鑑」を発刊し、大会開催地の小学校等に寄贈。2021年の東京開催では、85,000部を寄贈しています。



## ● 大阪コロナ大規模医療・療養センターへ寄付

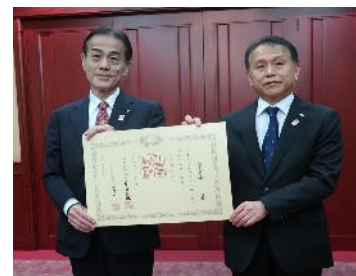
関西経済連合会を通じ、大阪コロナ大規模医療・療養センターへ加湿器等を寄付。利用者の方々が快適に過ごすことができたとして、大阪府の吉村知事から感謝状を授与。また、この支援活動が認められ、「紺綬褒章」を受章。



大阪府から感謝状を授与



大阪コロナ大規模医療・療養センターへ寄付した加湿器



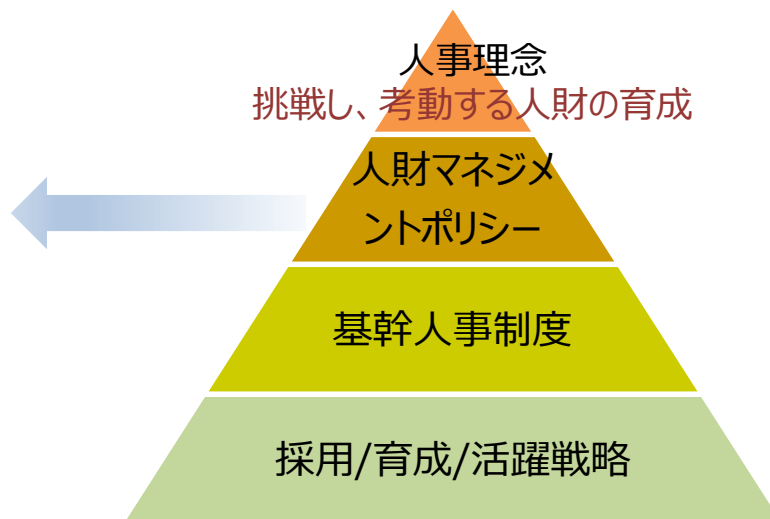
紺綬褒章受章

新たな人事理念『挑戦し、考動する人財の育成』を制定し、人財マネジメントポリシーをそれまでの「役割・成果主義」から「挑戦・考動主義」へと進化させました。

## 人財マネジメントポリシー

人事制度/評価制度/目標管理制度における  
基本戦略とその方針

# 「挑戦・考動主義」



### 挑戦

高い目標や困難な課題から逃げず、果敢に取り組むこと。

### 考動

自ら考えて動くこと。考えながら動くこと。

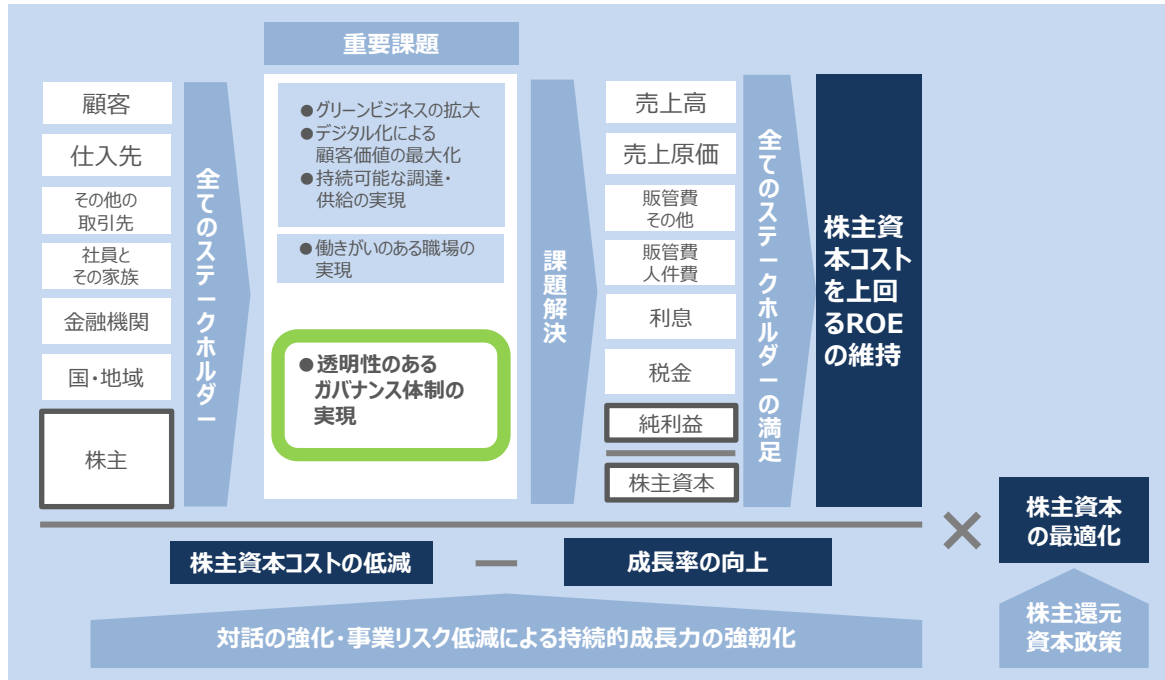
## 自主自律



**【重要課題：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
- ✓ コーポレートガバナンス体制の強化

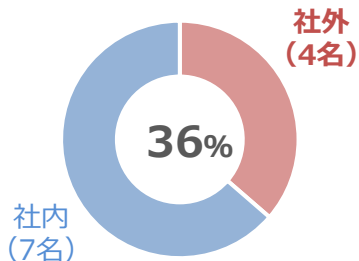
## 中長期的な企業価値向上の考え方



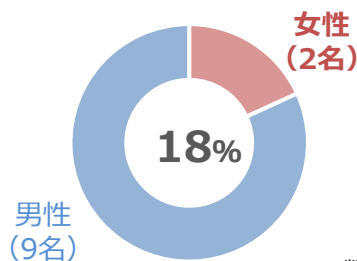
## 指名・報酬委員会の設置（2021年11月10日付）

- ✓ 取締役等の指名と報酬に関して、取締役会の独立性・客観性をさらに強化。説明責任を果たしコーポレートガバナンスを強化。
- ✓ 取締役等の諮問に応じ、取締役等の指名・報酬に関する事項について審議し、取締役会に答申。
- ✓ 取締役会の決議によって選任された3名以上の取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役とする。

## 社外取締役比率



## 女性取締役比率



## 統合報告書の発刊（2022年11月中に発刊予定）

- ✓ 財務・非財務情報の開示の拡充を目的として「統合報告書」を発刊予定

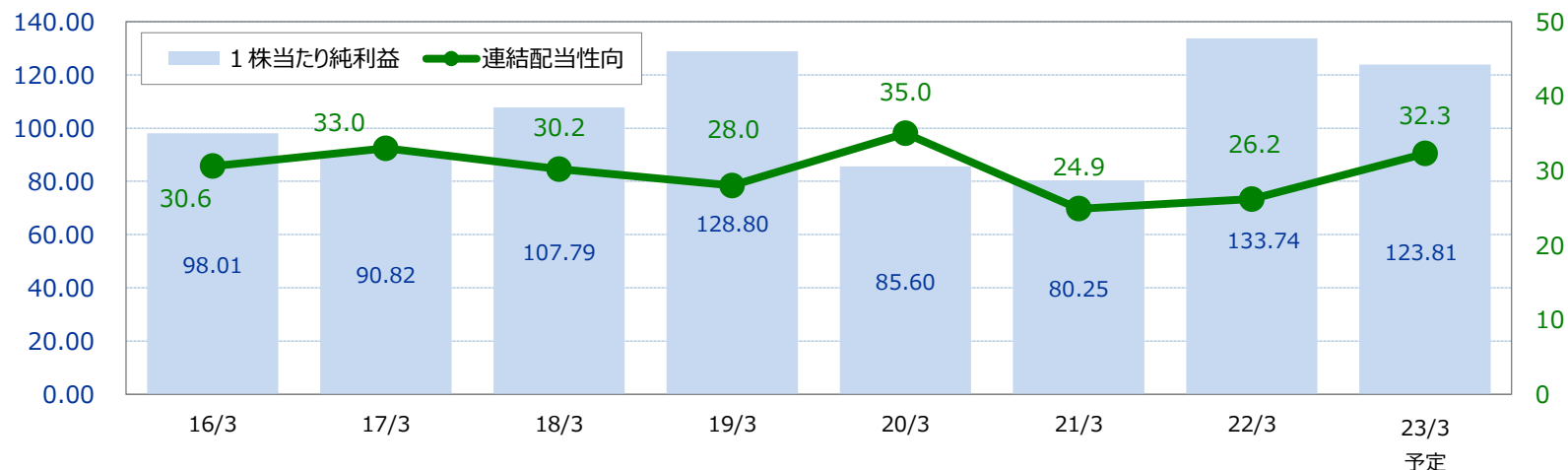
※数字は2022年10月1日時点

## A G E N D A

- I. パーパス・2030年企業ビジョン・重要課題
- II. 企業ビジョン実現に向けた戦略と直近の取り組み
- III. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」  
成長投資・売上/利益/新経営指標 公表計画
- IV. 2023年3月期（第2四半期）決算概要
- V. 2023年3月期（通期）業績見通し
- VI. ESGの取り組みについて
- VII. 株主還元・資本政策について**



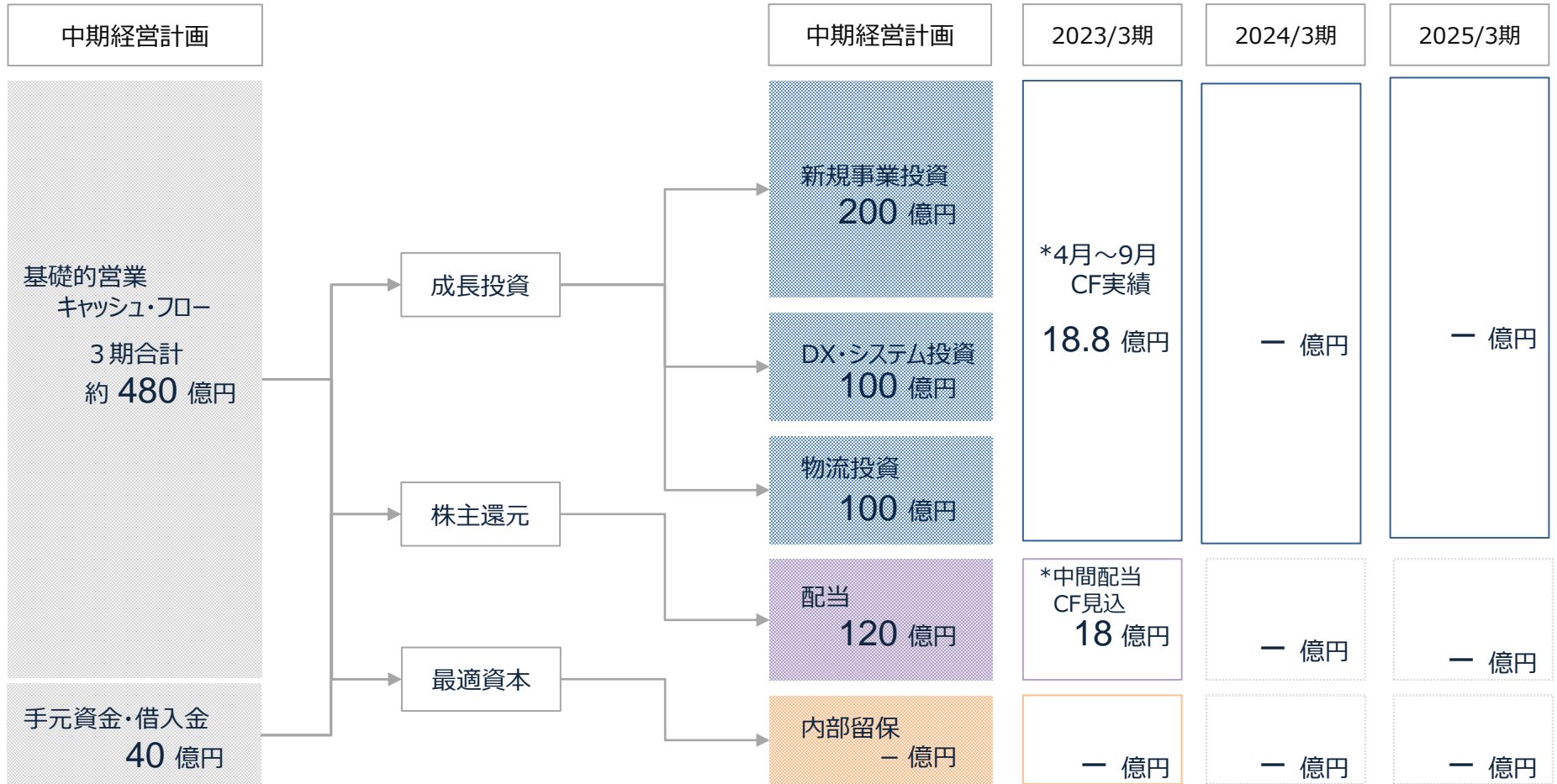
- 2022年3月期：年間配当35円/株。59.99億円の自社株買いを実施。
- 2023年3月期：中間・期末配当をそれぞれ20円とし、年間配当40円/株を予定。（過去最高の配当額となる見込み）



		'17/3	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3 (予)	直近3カ年合計 '21/3~'23/3 計画
配当金額 (円)	中間	*13.5	13.0	15.0	16.0	10.0	10.0	20.0	40.0
	期末	*16.5	*19.5	*21.0	14.0	10.0	*25.0	20.0	55.0
	年間	*30.0	*32.5	*36.0	30.0	20.0	35.0	40.0	95.0
配当性向 (%)		33.0	30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	32.3	28.3
年間配当金 (百万円)		2,813	3,074	3,405	2,837	1,891	3,115	3,560	8,566
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

✓ 資本充実段階を経て、あらたな成長投資段階



✓ 「稼ぐ力」「資本収益性」「財務健全性」すべてを追求し企業価値向上を目指す

✓ エクイティスプレッド拡大

- ✓ トレーディング・ビジネスに配慮した信用格付  
R&I A-(安定的) / JCR A(安定的)
- ✓ キャッシュ・アロケーションを意識した株主還元

株主資本コストを上回るROEの維持

株主資本コストの低減

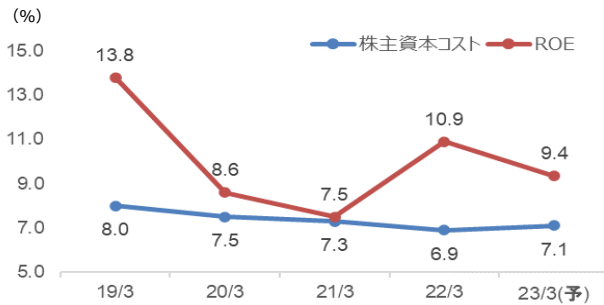
成長率の向上

株主資本の最適化

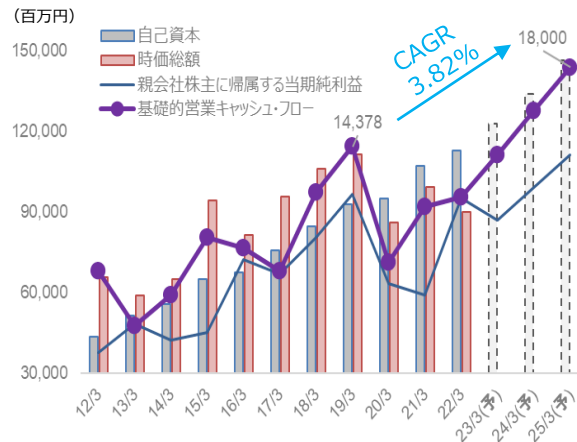
- ✓ エンゲージメントの強化
- ✓ トレーディング・ビジネスの更なる安定化
- ✓ 重要課題への取り組みを通じた事業リスクの低減

✓ 重要課題への取り組みを通じたキャッシュ・フローの拡大

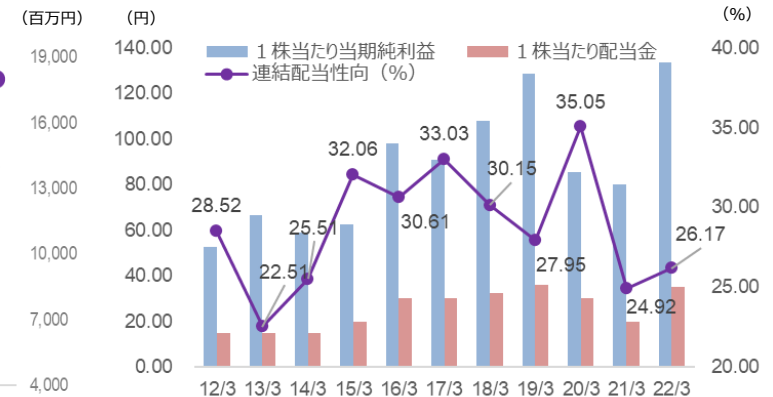
■ ROE/株主資本コスト



■ 時価総額/基礎的営業キャッシュ・フロー



■ 株主還元



## 経営理念

### 人づくりの経営

人を活かし 自業員を育成する

### 切拓く経営

革新と創造に挑戦する

### 信頼の経営

期待に応え 社会に貢献する

変化対応業

挑戦・考動主義

切拓く

山本猛夫

ともに、未来を切拓く



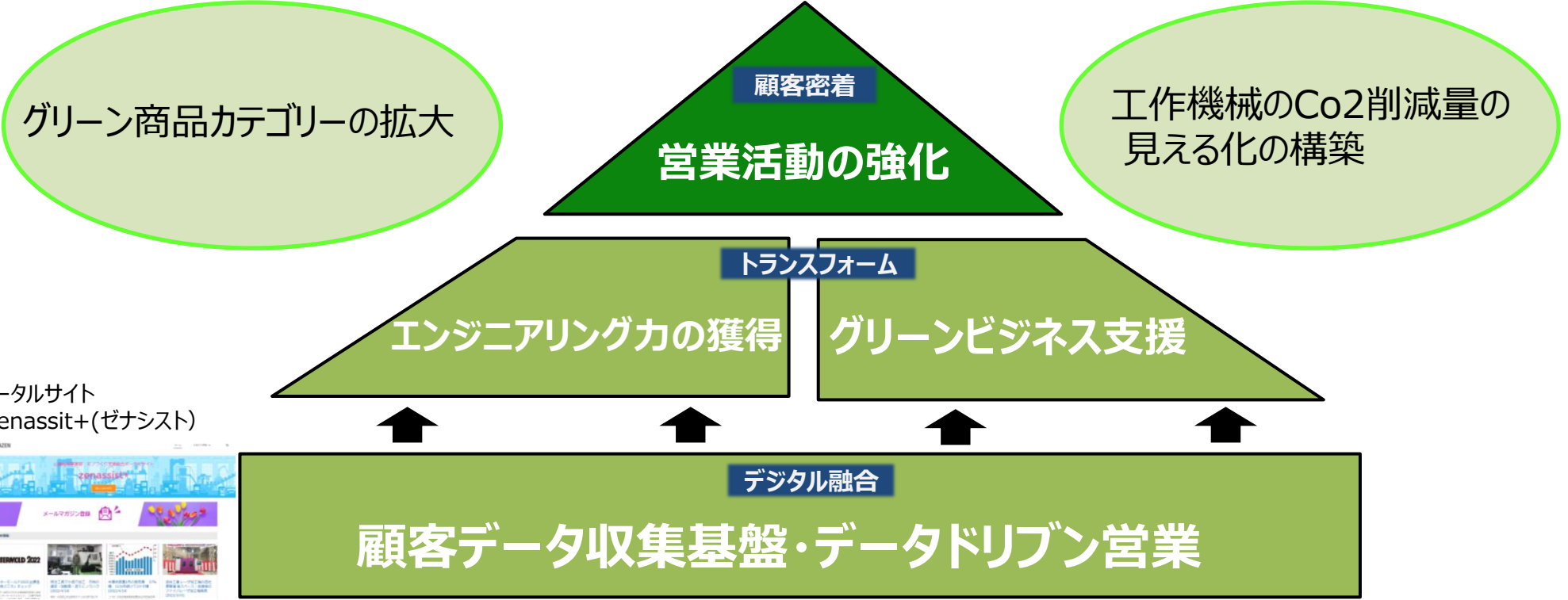
【将来情報に関するご注意】

「この資料には、当社の計画及び業績見通し等が含まれております。将来の計画や予想数値などは、現状の入手可能な情報により、計画・予測したものであります。実際の業績等は、今後の様々な条件・要素によりこの計画等とは異なる場合があります。この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。なお、金額は特に注記が無い場合は百万円未満切捨てにて表示しております。」

## Appendix



**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。**



**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

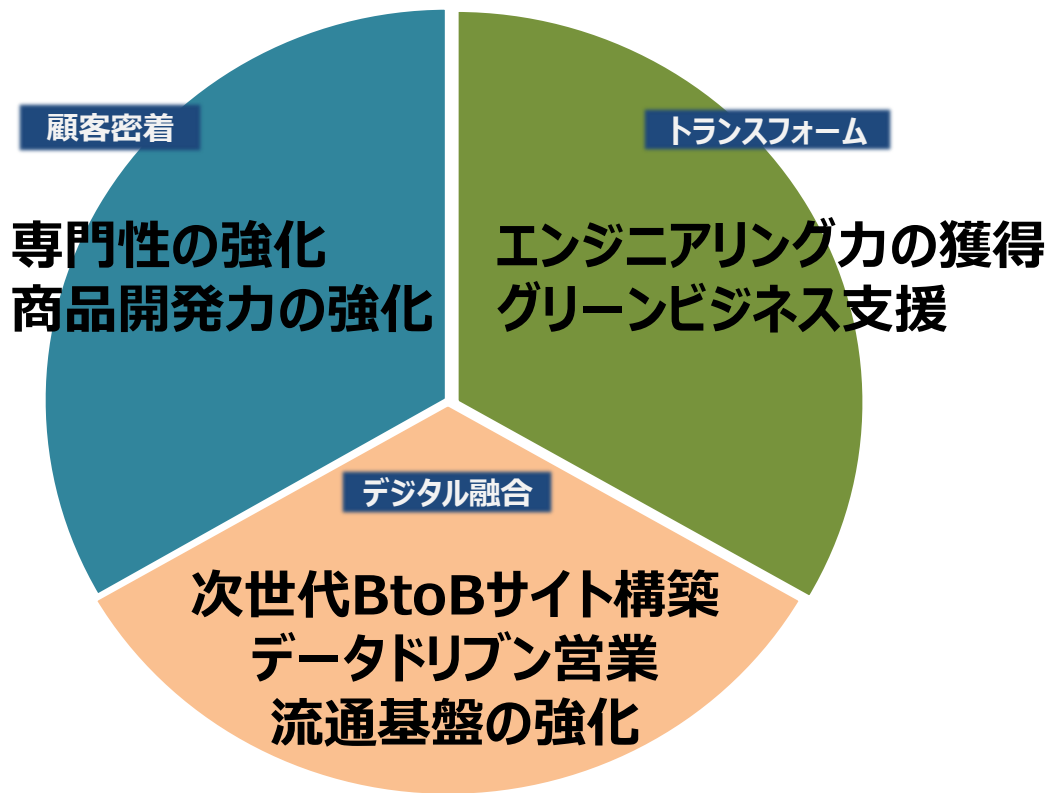
**トランスフォーム戦略**  
コト・モノ売りの高付加価値販売

**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



### 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

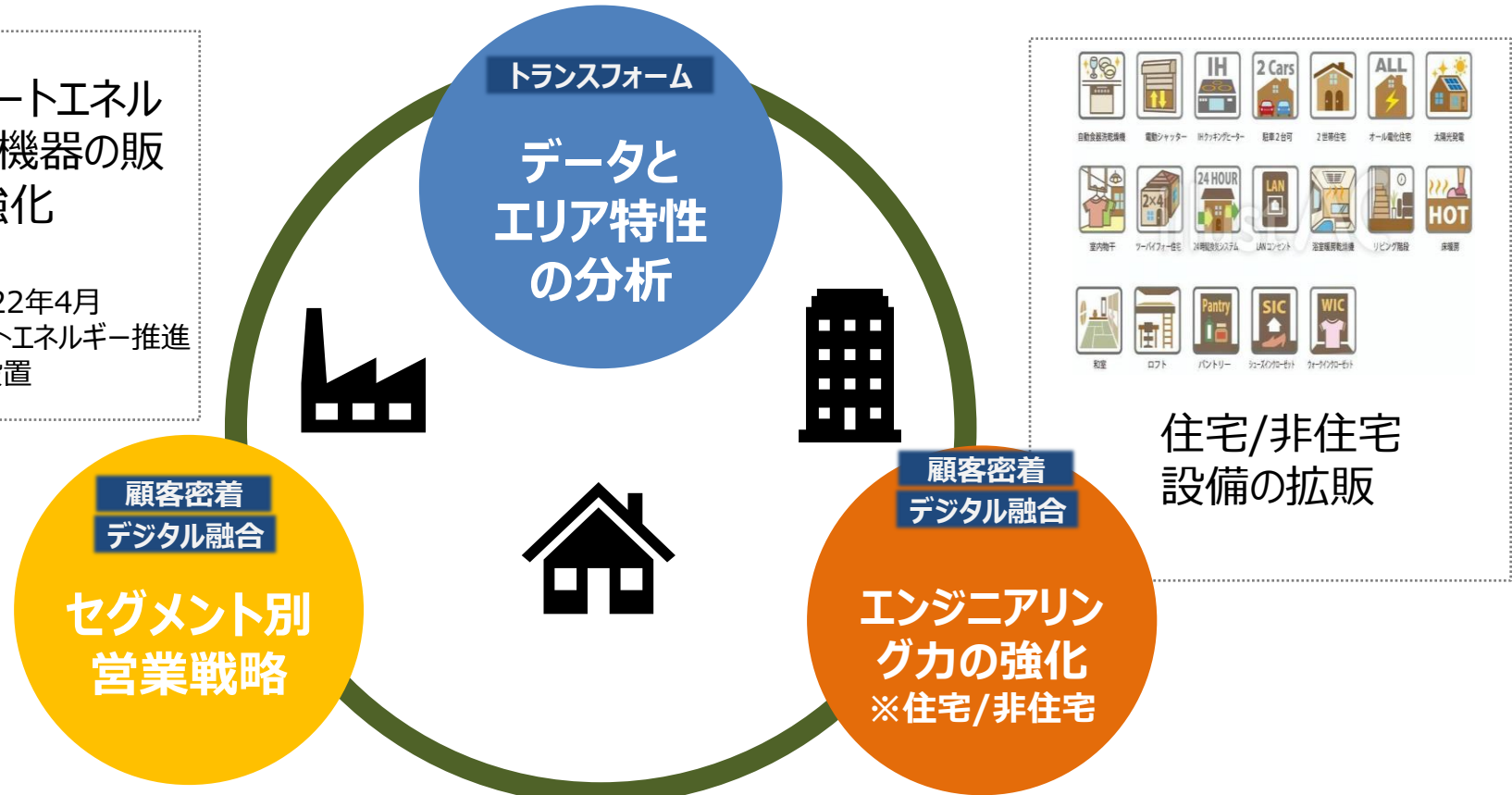
**人財マネジメント戦略**

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」



スマートエネルギー機器の販売強化

※2022年4月  
スマートエネルギー推進室を設置



住宅/非住宅  
設備の拡販



**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

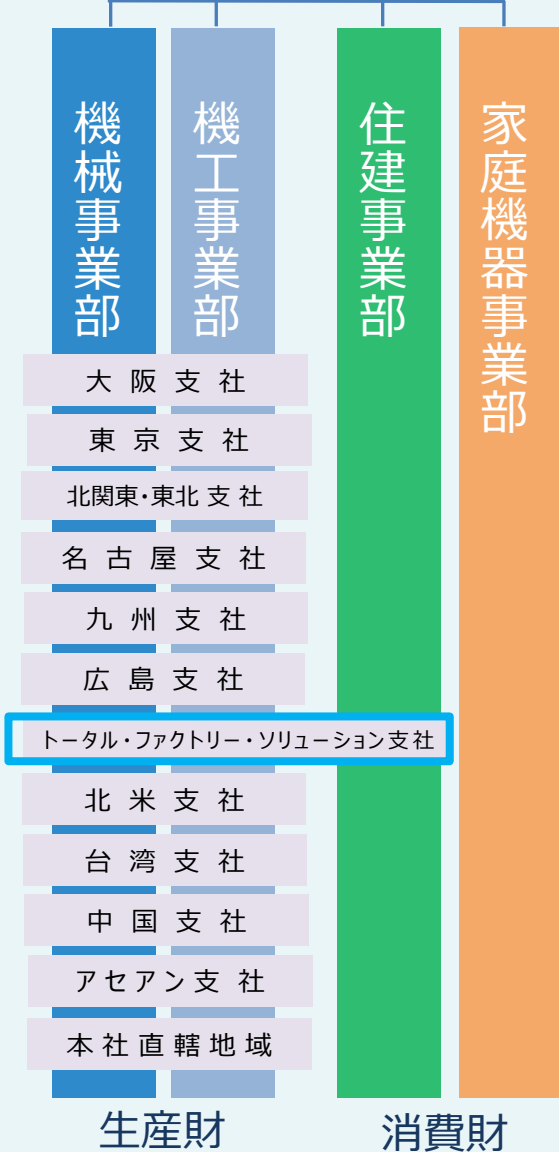
### デジタル融合戦略

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」

## 営業本部

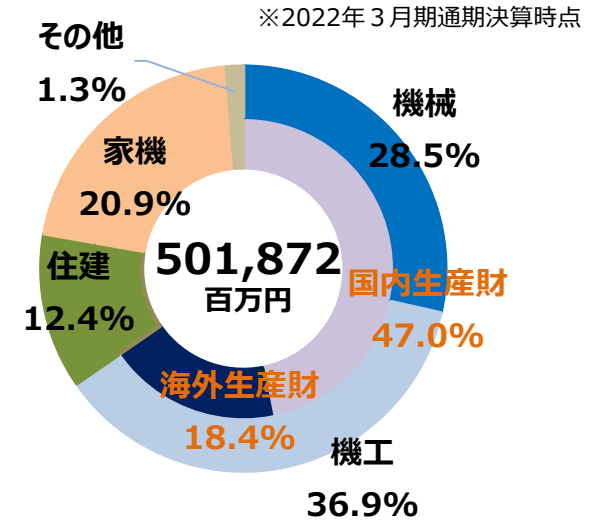


## 国内外のネットワーク



※2022年6月末時点

## 売上高構成比



## 人員構成比

