

株式会社 **山善**

2023年3月期
(第3四半期)

決算説明会



2023年3月3日

取締役常務執行役 CFO 山添 正道

証券コード: 8051

AGENDA

- I. 当社の事業概要・ビジネスモデル**
- II. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」**
- III. 2023年3月期（第3四半期）決算概要**
- IV. 2023年3月期（通期）業績見通し、株主還元**
- V. APPENDIX**
 - **各事業部の中期事業方針**
 - **ESGへの取組み**

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

III. 2023年3月期（第3四半期）決算概要

IV. 2023年3月期（通期）業績見通し、株主還元

V. APPENDIX

- 各事業部の中期事業方針
- ESGへの取組み

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

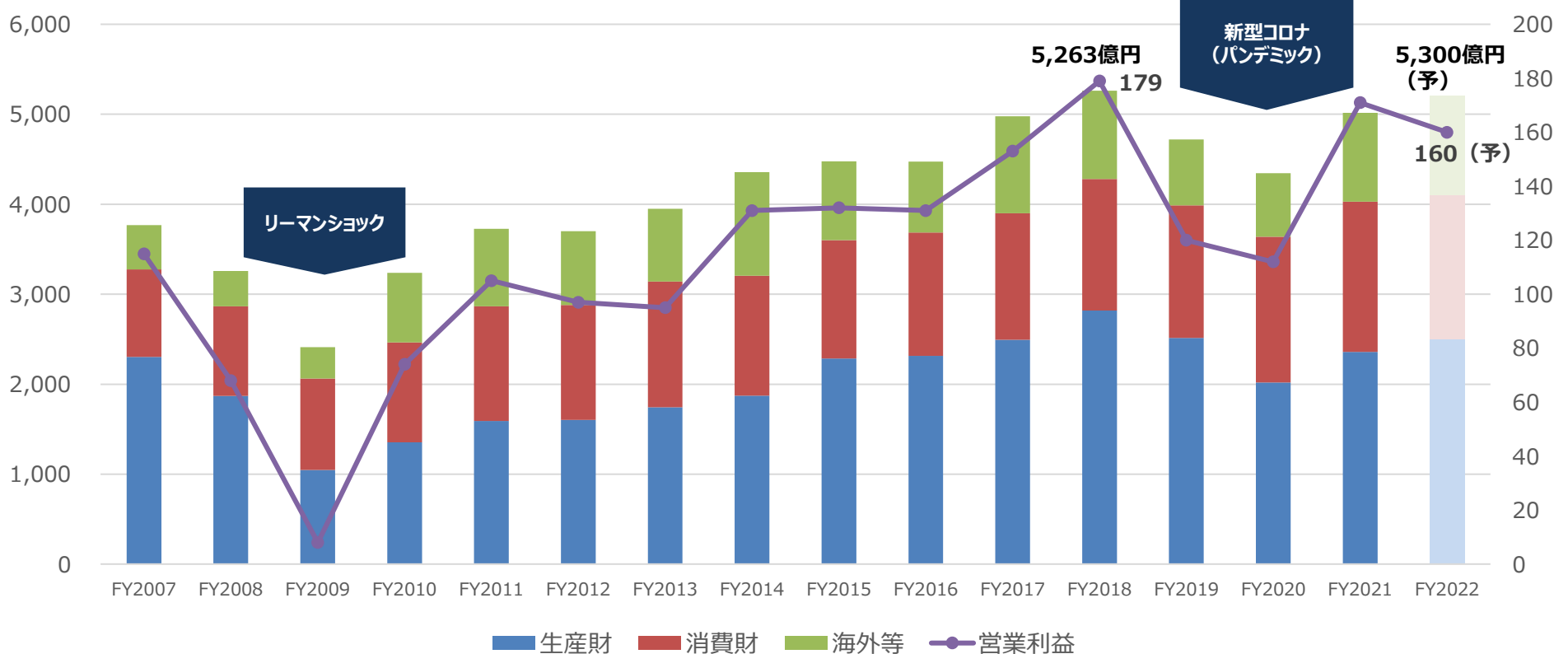


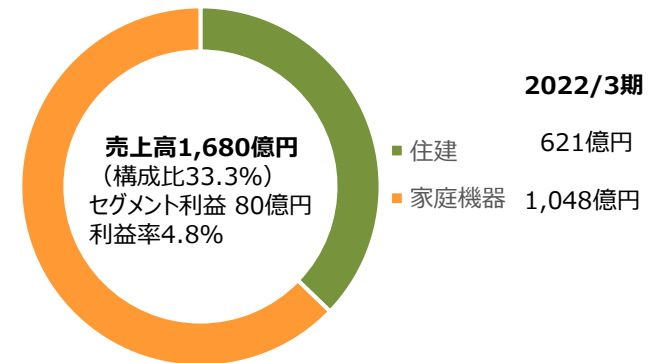
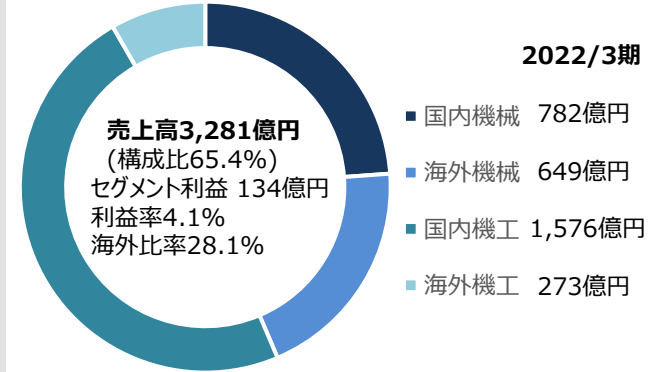
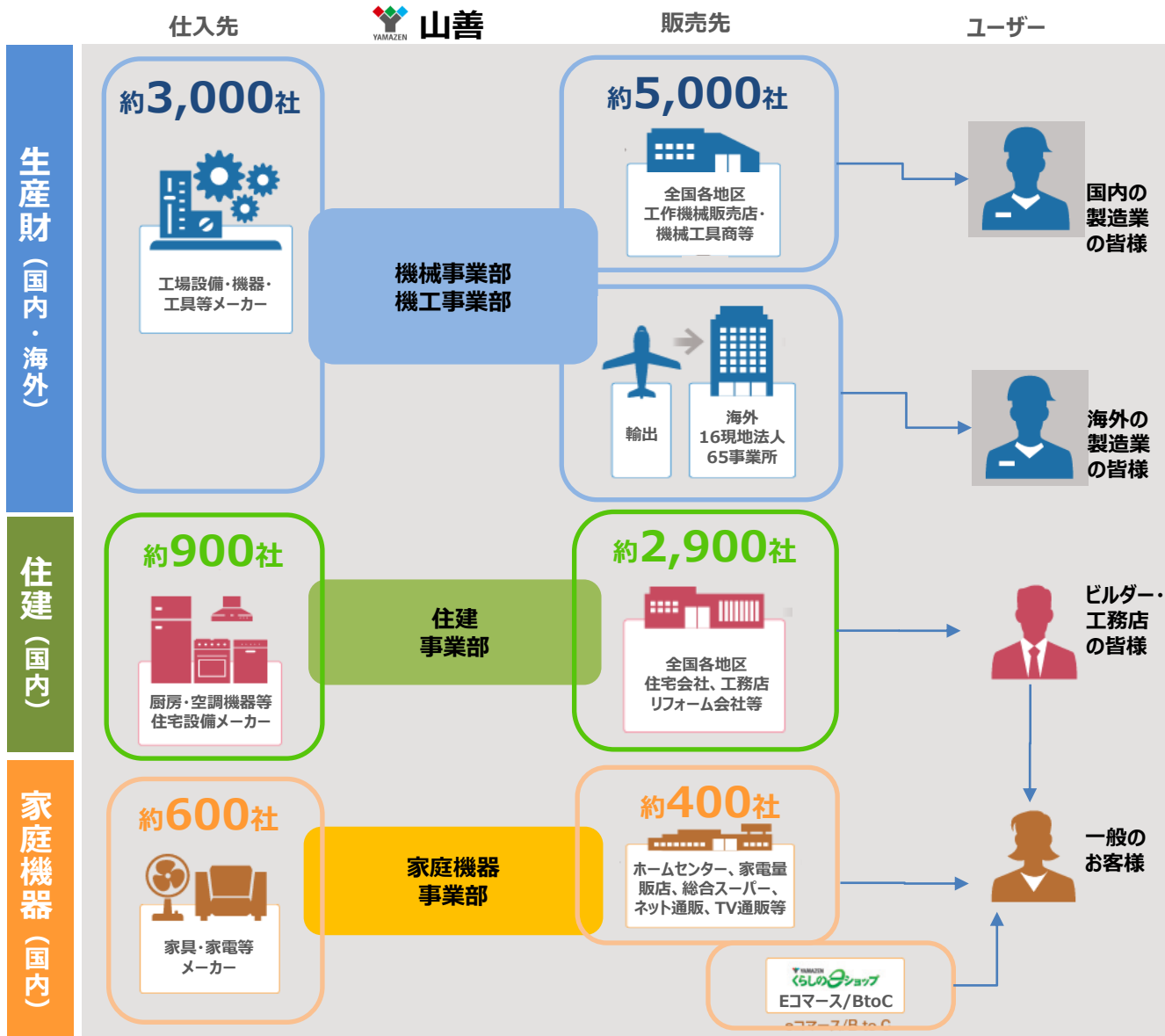


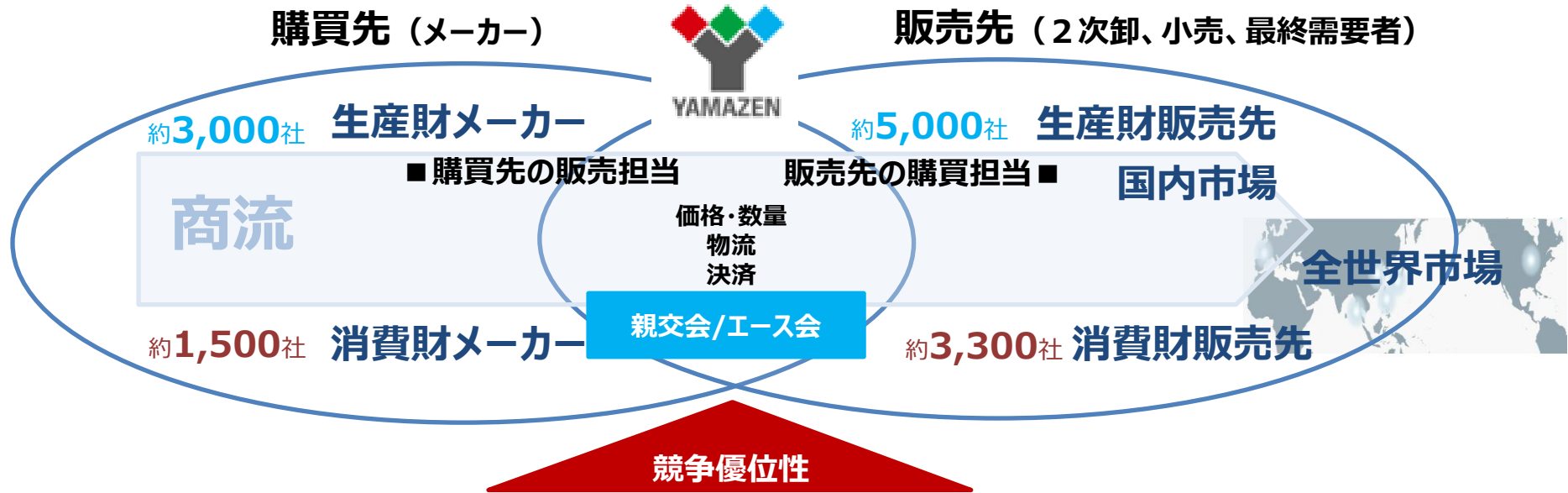
= 生産財（国内/海外） × 消費財 の専門商社

外部環境の変化があいながらも、底堅いビジネスで売上高・営業利益を堅調に維持

売上高・営業利益 推移（億円）







長い歴史で築いた卸売業としての参入障壁の高さ

- ✓ 70年以上培ってきた多くの継続仕入先、継続販売先との強固な関係 (仕入先組織：親交会、販売先組織：エース会)
- ✓ 全世界に広がるネットワーク (海外16現地法人 65事業所)

低リスクでフレキシブルな事業展開

- ✓ 取引先の変更・拡大が容易で、様々な市場にアプローチ可能
- ✓ 初期投資が少なく、「受注を見込んだ仕入プロセス」を徹底
- ✓ 各メーカーが創造する需要の一部を代行する低リスクビジネス

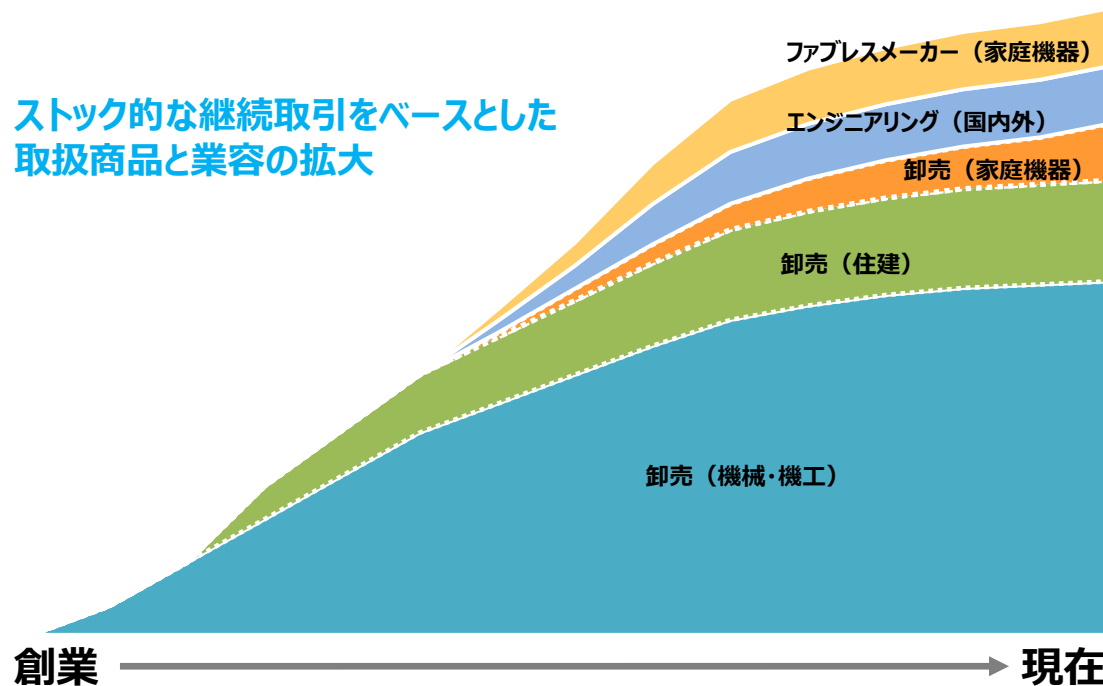
経営理念を体現する人財力

- ✓ 営業担当者の情報力と企画提案力、粘り強い交渉力

生産財の卸売から始まり、数多くの取引先とのストック的な継続取引を収益基盤とし、それにアドオンする形でフロー的なビジネスを展開、さらにそれをストック化することによって事業の領域・規模を拡大

【山善の事業展開（イメージ）】

ストック的な継続取引をベースとした
取扱商品と業容の拡大



現在の山善のビジネスモデル

- ・卸売（機械・機工）
- ・卸売（住建）
- ・卸売（家庭機器）
- ・エンジニアリング（国内外）
- ・ファブレスメーカー（家庭機器）

■ 生産財ビジネス

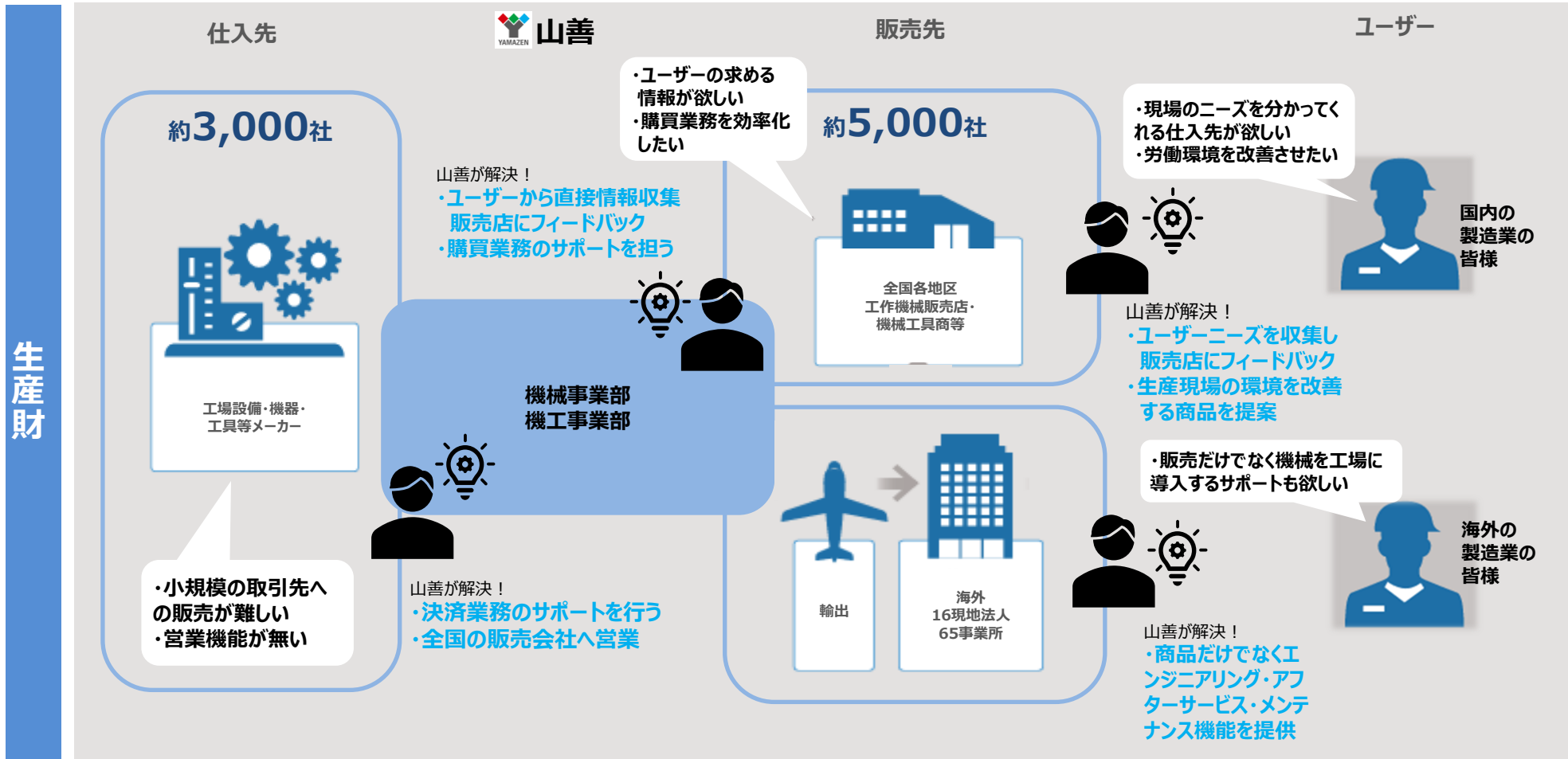
	事業概要	主要取扱品目	ビジネスモデルと強み	
機械事業 国内 海外	<ul style="list-style-type: none"> 国内外トップメーカーとのコラボレーションにより、生産現場の工作機械による生産・加工システム（最先端のハード&ソフト）を提供し国内外の「ものづくり」現場をサポート 海外は世界の主要産業都市に地域密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能を備え、ライン等の設計から工作機械の設置、そしてアフターメンテナンスまでトータルでサポート 	工作機械（マシニングセンタ、CNC旋盤、CNC研削盤、CNCフライス盤、放電加工機、汎用工作機械、3Dプリンター等）、鍛圧・板金機械、射出成形機、ダイカスト成形CAD/CAM等	卸売	在庫を持たず、低利益率であるがCFが高い商流
	<ul style="list-style-type: none"> 生産現場の多種多様なニーズ（消耗品や付帯設備等）を提供するほか、自動化・省人化等の生産効率の向上、生産現場の環境改善、先端技術に至るまで、総合システムを提供 ラインの自動化、ラインを構成する機械や刃物の選定は、現地のエンジニアリング部門が行い、設備納入後も消耗材の調達、メンテナンスまで一貫してサポート 	マテハン（物流機器）、メカトロ（メカトロ機器、ロボット、省力化機器）、環境改善機器、切削工具、補要工具、作業工具、電動工具、測定・計測機器、流体機器等	エンジニアリング（国内外）	工場への直販でエンジニア機能も付加し、高利益率
機工事業 国内 海外	<ul style="list-style-type: none"> 生産現場の多種多様なニーズ（消耗品や付帯設備等）を提供するほか、自動化・省人化等の生産効率の向上、生産現場の環境改善、先端技術に至るまで、総合システムを提供 ラインの自動化、ラインを構成する機械や刃物の選定は、現地のエンジニアリング部門が行い、設備納入後も消耗材の調達、メンテナンスまで一貫してサポート 	マテハン（物流機器）、メカトロ（メカトロ機器、ロボット、省力化機器）、環境改善機器、切削工具、補要工具、作業工具、電動工具、測定・計測機器、流体機器等	卸売	取扱い品種が多いが、ユーザーへの即時納品に向けた在庫コントロール（在庫の最適化）が強み

■ 消費財ビジネス

住建事業 国内	<ul style="list-style-type: none"> 環境、脱炭素、健康、バリアフリーなど、人にも地球にも優しい社会・住まいづくりを目指した新しい商品やシステムをトータルに提案。具体的には、木材加工品や工業製品などの一、二次加工製品の調達、安定供給を行っているほか、住設建材や設備機器などを提案・販売、リフォーム事業にも注力。 	厨房、調理、厨房関連、浴室、洗面、給湯、衛生、空調・換気関連器、太陽光発電、蓄電池、床暖房、太陽熱温水器、蓄熱式暖房機、管工機材、内装建材、電工機材等	卸売	工務店等への建材・機器の卸モデルで、全国の配送拠点より即納体制をとり、ほぼ在庫を持たないモデルでCFは高い
	<ul style="list-style-type: none"> 家電から、インテリア、エクステリア、レジャー用品、防災グッズまで、日々の生活シーンで使われる身近で役立つ商品群を取り扱っており、流通・物流という商社としての機能と、オリジナル商品の企画・開発というメーカーとしての機能を併せ持つ 	家電（扇風機・暖房機器・調理・AV・照明）、インテリア家具、アウトドア・レジャー用品、キッチン・日用品、エクステリア、ガーデニング・農業、健康機器、衛生・ヘルスケア、工具、車用品・バイク用品、防災用品等の企画、開発・販売	卸売	在庫を持たず、低利益率であるがCFが高い商流
家庭機器事業 国内			ファブレスメーカー	消費者ニーズを捉えたPB商品の販売で高い利益率

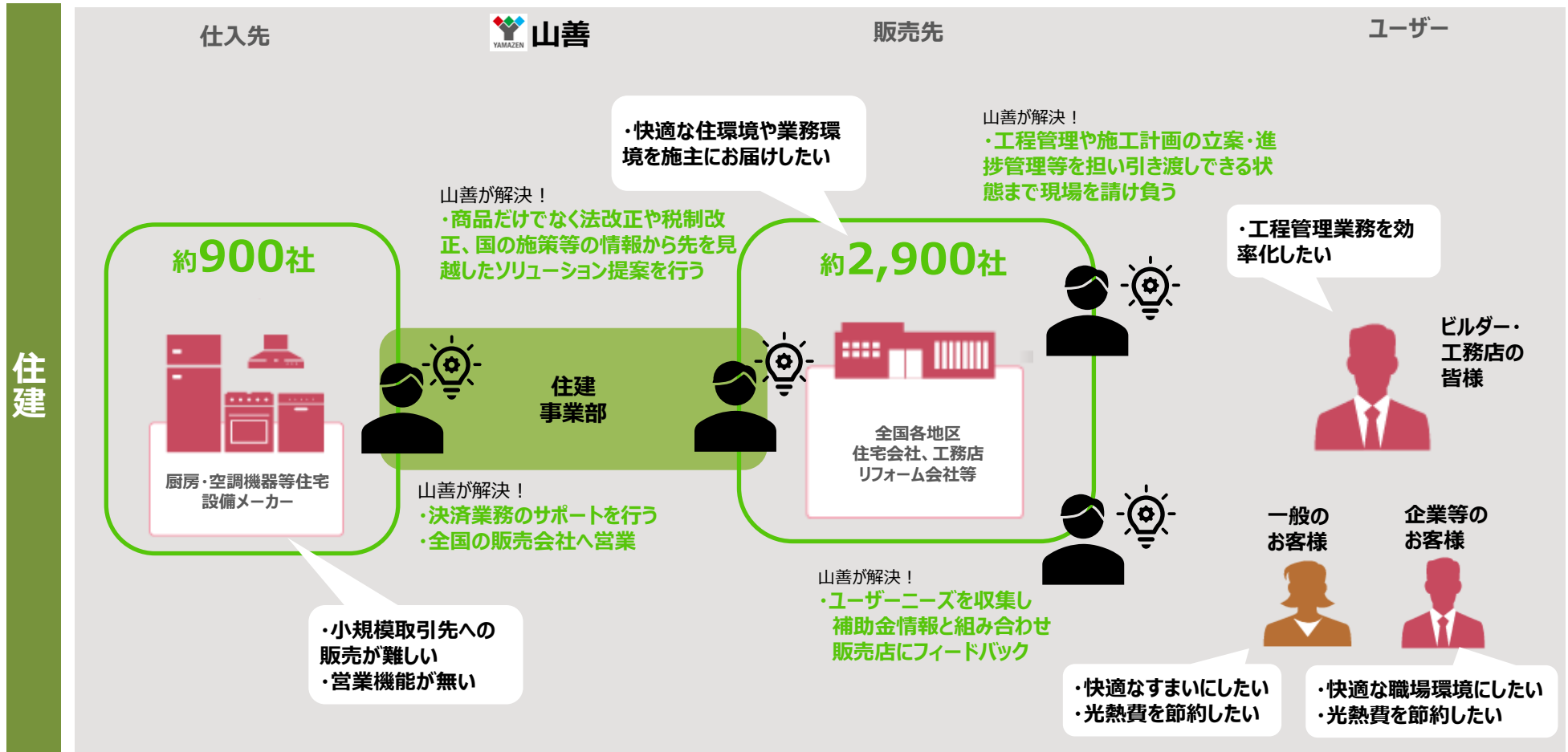
サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイデア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入し、お客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる



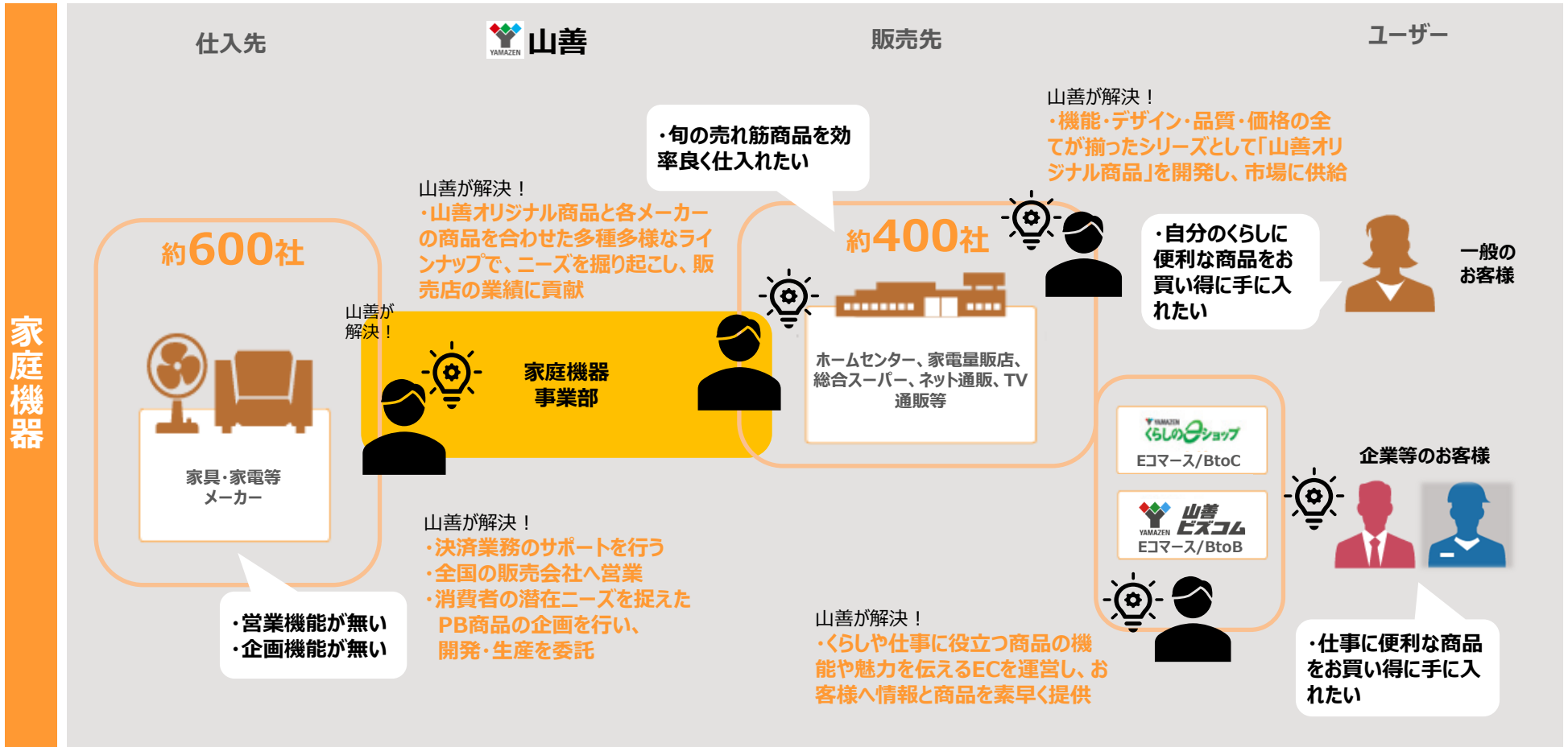
サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイデア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入しお客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる



サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

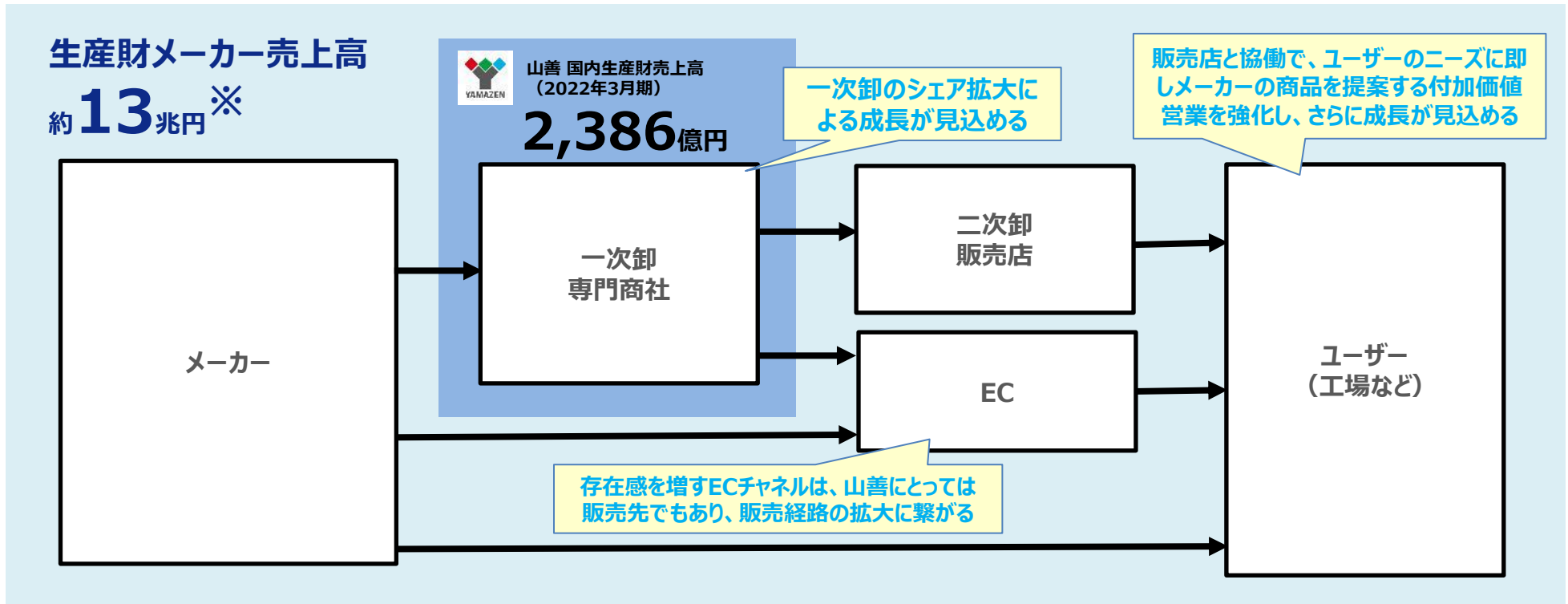
山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイデア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入し、お客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる



山善の主要事業である「国内生産財卸売業」の売上高は約2,386億円で業界トップクラス。関連する生産財メーカー売上高の規模は約13兆円※と推定され、ユーザーへの販売経路の多様化が進んでいる

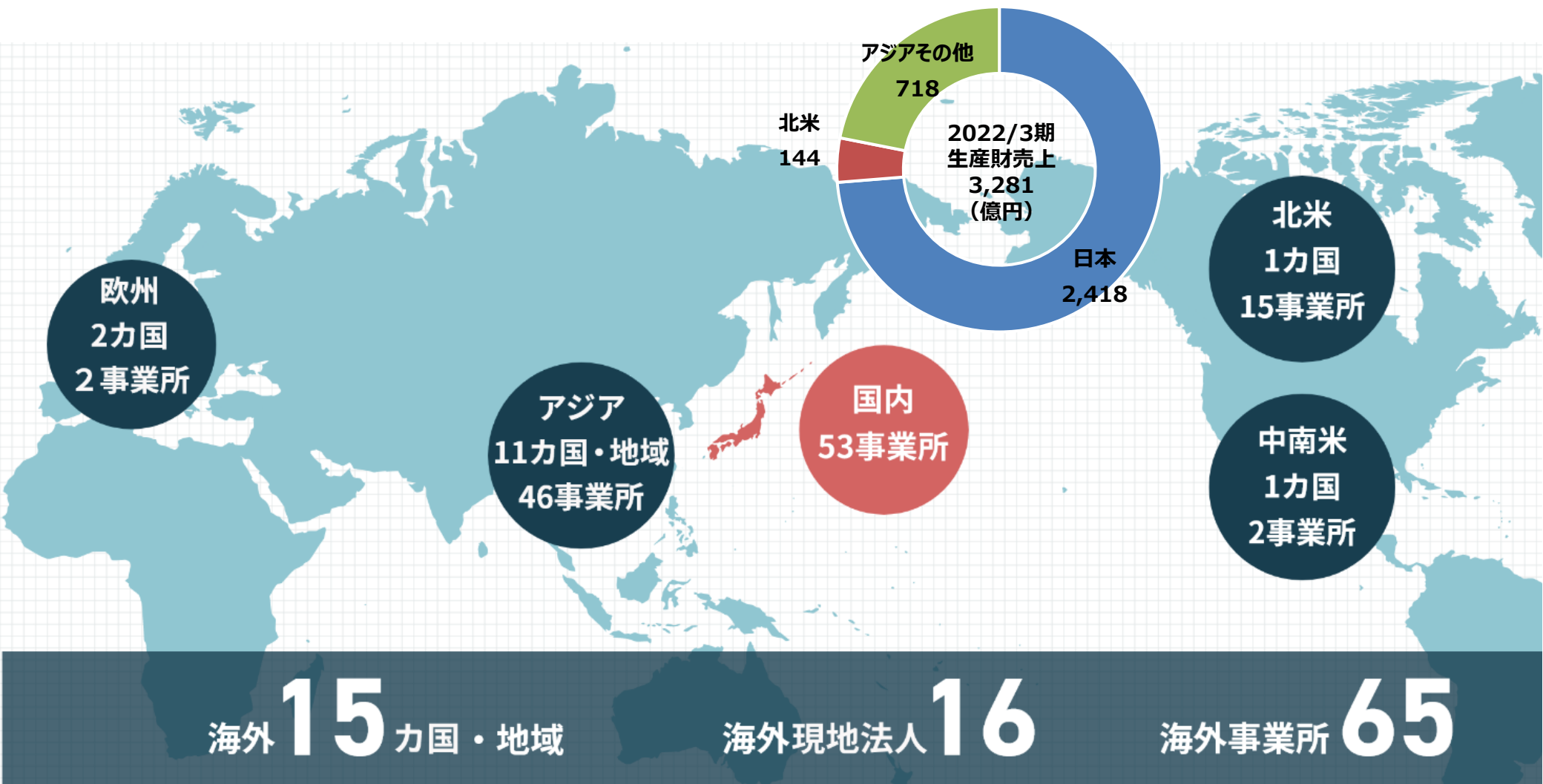
- 生産財メーカー市場には、半導体分野など当社にとって拡大余地のある領域が存在
- 当社独自の付加価値営業を武器に、多様化する販売経路に対応可能

➡ **更なる成長が見込める**



住建事業・家庭機器事業においても同様に、付加価値営業や差別的優位性のあるPB提案を強化すること等により、更なる成長が見込める

海外にメーカー商品の直接ユーザーへの販売からエンジニアリング、サポートまで一貫支援で、世界でトップクラスの実績を誇る。



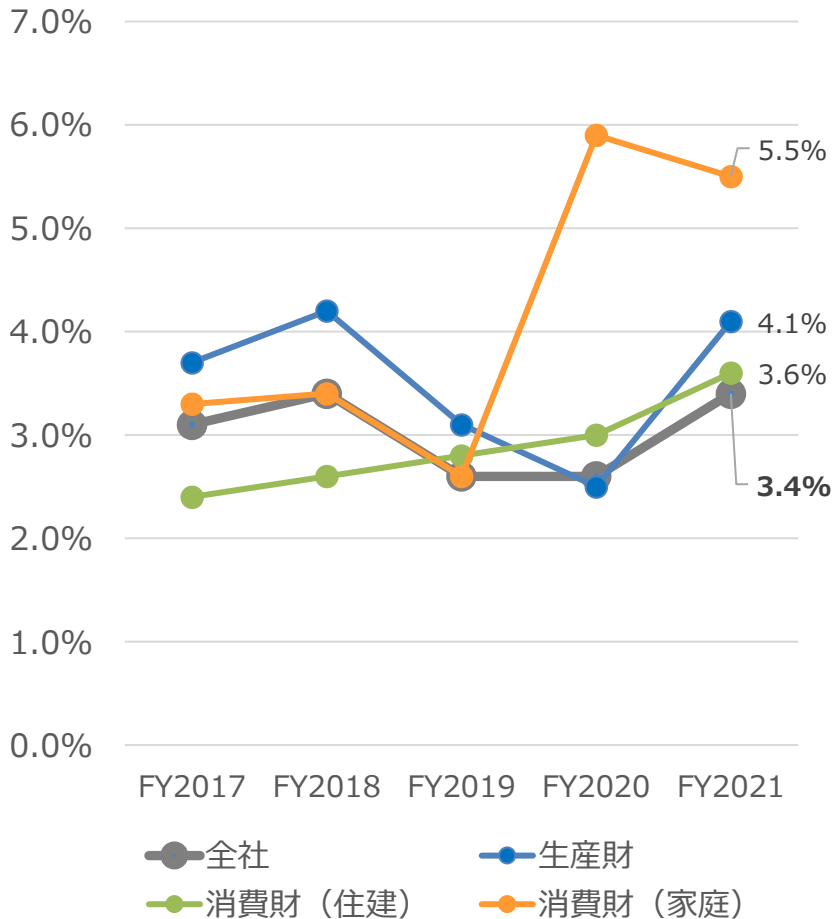
企業価値の向上と同時に、継続的な社会的価値の向上に貢献してまいります。



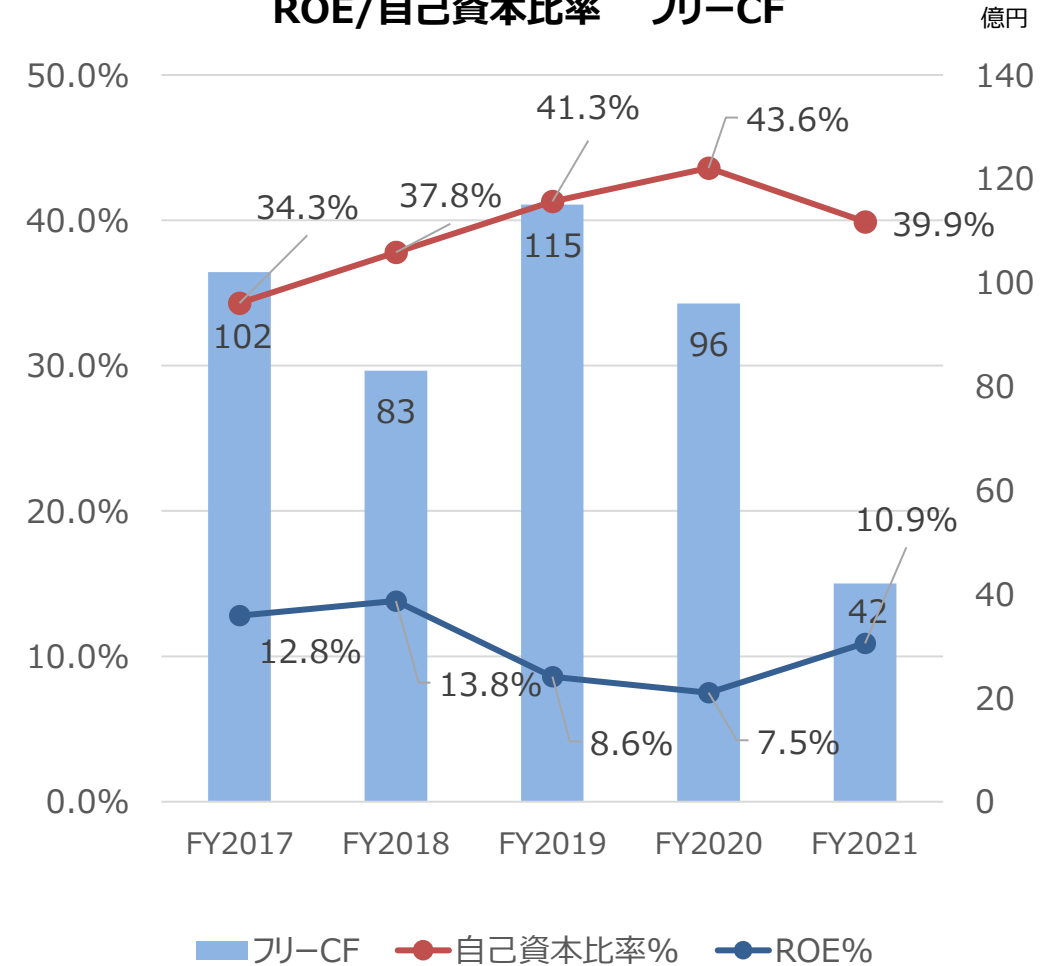
ESG	テーマ	施策	関連するSDGsゴール
E	2050年までのゼロエミッション宣言	段階的なグローバル拠点含む省エネ化	    
	GREEN RECOVERY BUSINESS	自社電力パワープラント「自前の環境価値を創造！」 環境機器販売キャンペーン サプライチェーン全体での温室効果ガスの排出削減支援	
S	Scope3サプライチェーンとの協働		
	新たな人事理念『挑戦し、考動する人財の育成』を制定 地域社会、スポーツ振興、医療分野への支援	「役割・成果主義」から「挑戦・考動主義」へと進化 山本猛夫記念奨学基金 技能五輪・アビリンピックに協賛 医療・療養センターへ寄付・支援	    
G	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	

付加価値営業により卸売業の平均値2.19%※を上回る営業利益率を実現し
長年の取引関係に支えられ安定的にキャッシュ・フローを創出

全社営業利益率・セグメント利益率推移



ROE/自己資本比率 フリーCF



※株式会社東京証券取引所 2021年度決算短信集計【連結】市場第一部より

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

III. 2023年3月期（第3四半期）決算概要

IV. 2023年3月期（通期）業績見通し、株主還元

V. APPENDIX

- 各事業部の中期事業方針
- ESGへの取組み

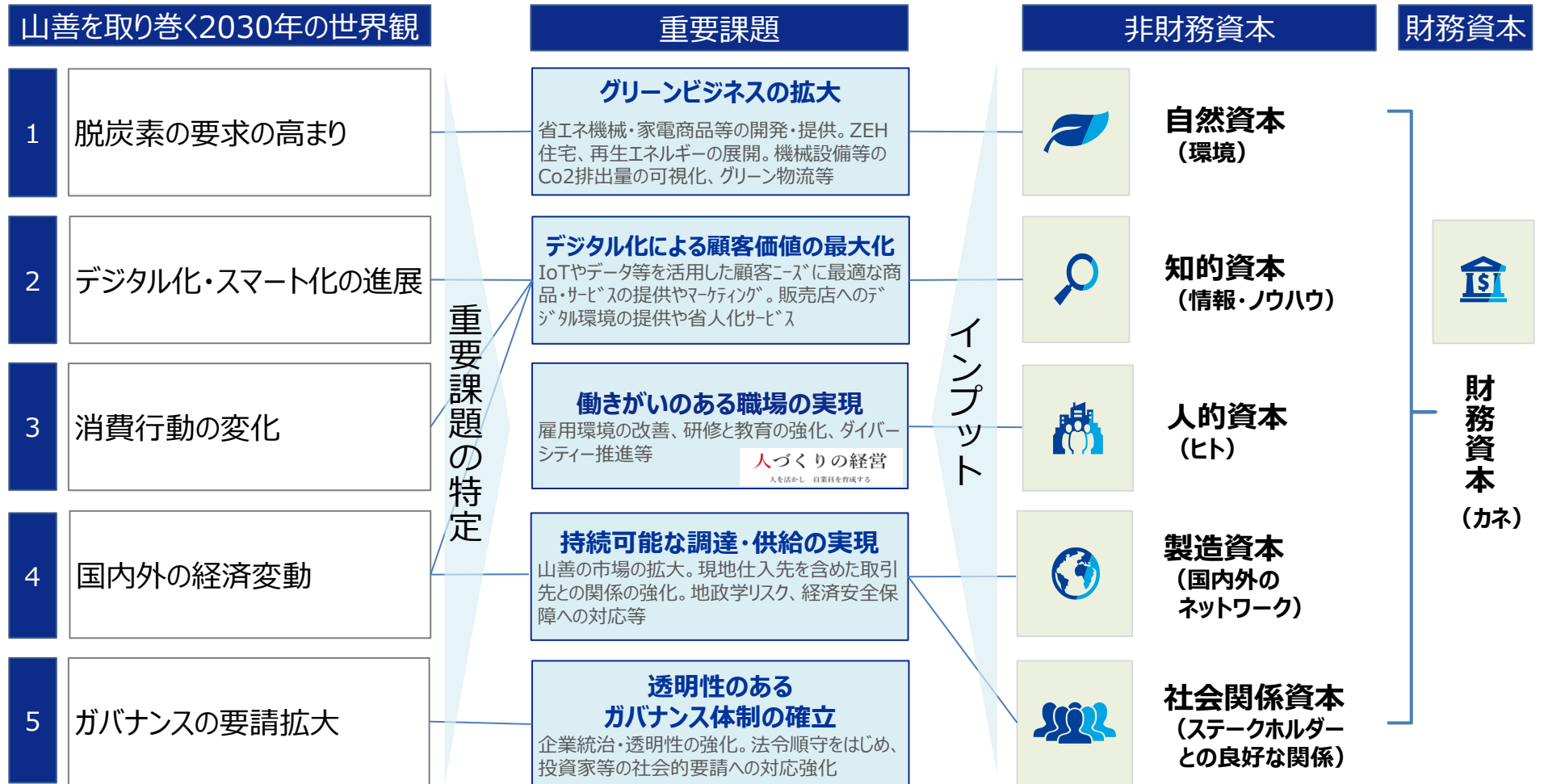
PURPOSE

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、当社の重要課題であると認識
 その取り組みに、財務資本と非財務資本の投入等を行い、企業価値向上を図るため
 全社横断の会議体として、2023年4月1日付で、「サステナビリティ推進会議」を設置予定



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**

2030年ビジョン： 「世界のものづくりと豊かなくらしをリードする」

2030年ビジョン

2025～2027

2025/3期
売上高：6,000億円
営業利益：210億円
(利益率3.5%)

2022～2024



～全社レベルでの収益性向上基盤の構築～

2022/3期
売上高：5,018億円
営業利益：171億円
(利益率3.4%)



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

STRATEGY 企業ビジョンを実現する戦略

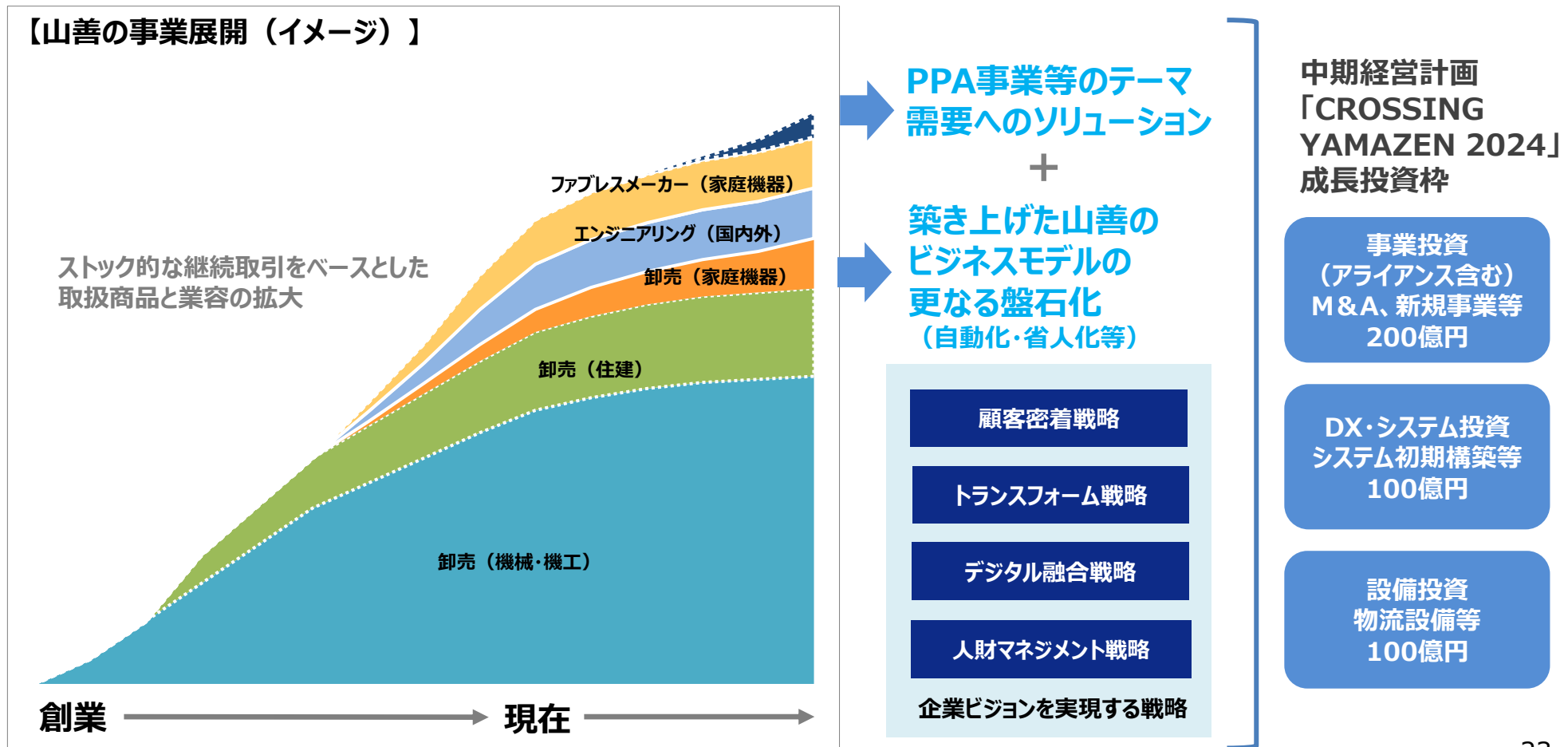
企業ビジョンを実現する戦略

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

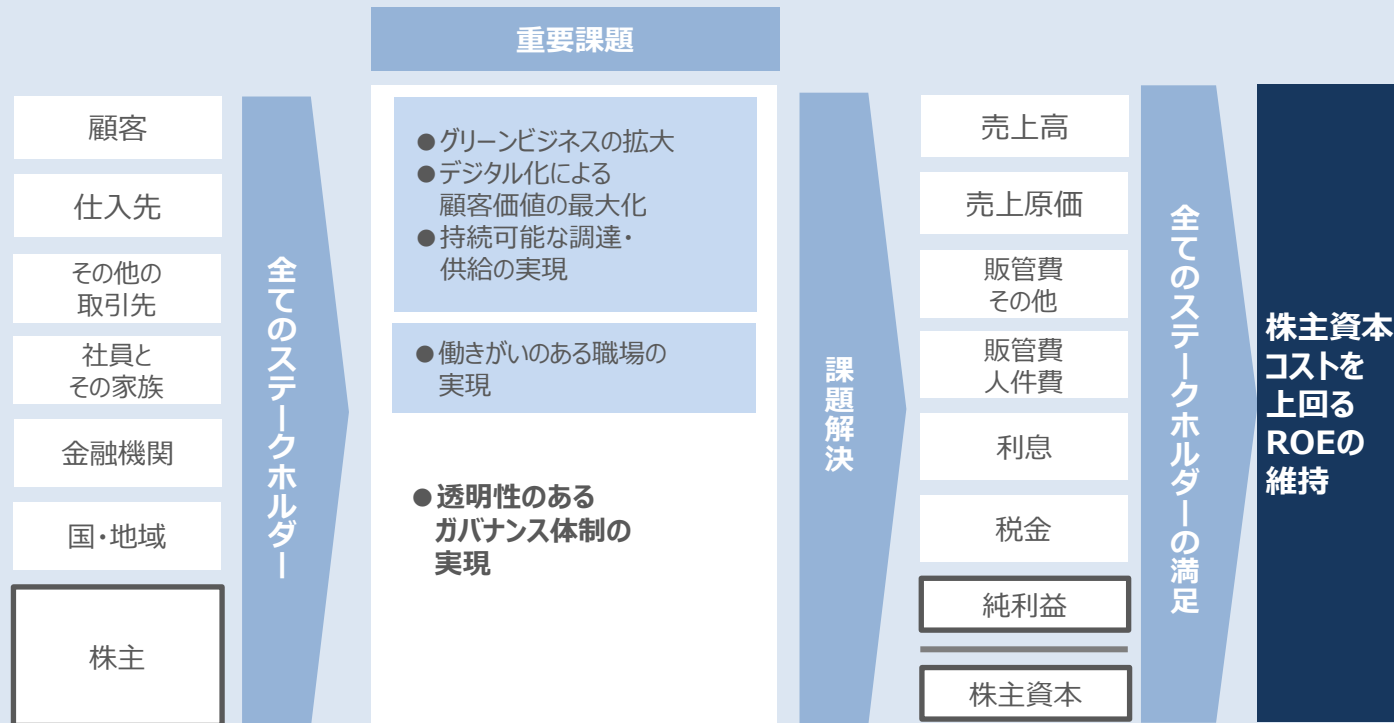
(単位：百万円)	2022年3月期 (第76期実績)	2023年3月期 (初年度計画)	2025年3月期 (最終年度計画)
売上高	501,872	530,000	600,000
営業利益	17,133	16,000	21,000
営業利益率	3.4%	3.0%	3.5%
経常利益	17,093	16,000	21,000
当期純利益	12,023	11,000	14,000

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%	

当社の強みである「ストック的な収益基盤」をより一層盤石化させ、競争優位性を維持するための投資を行い、テーマ需要に即したソリューション売上をアドオンすることで、安定的なキャッシュフローの創出を実現する



「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を拡大



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

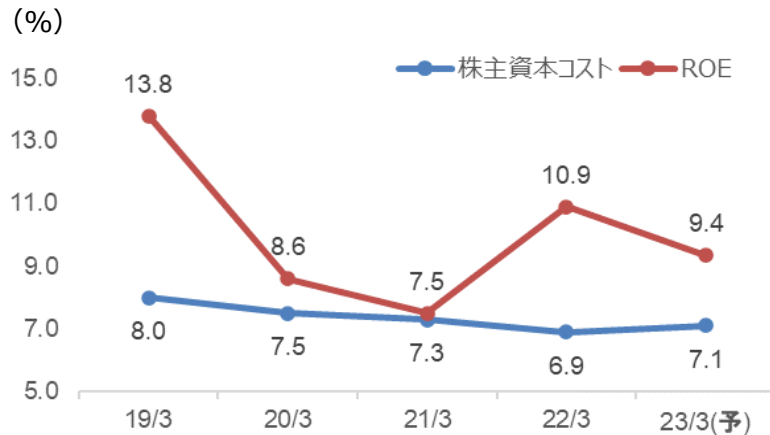
- ✓ トレーディング・ビジネスに配慮した信用格付 R&I A-(安定的) /JCR A(安定的)
- ✓ キャッシュ・アロケーションを意識した株主還元

対話の強化・事業リスク低減による持続的成長力の強靱化

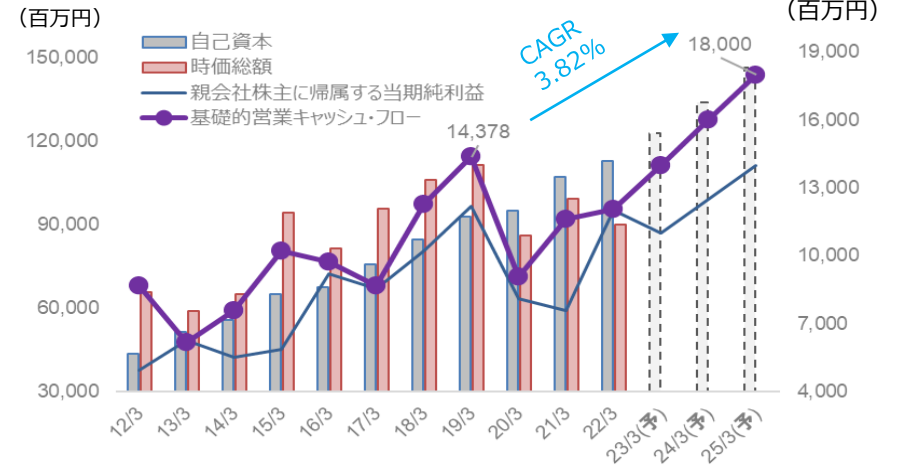
株主還元 資本政策

当社の株主資本コストは7.1%、中計最終年度までの**基礎的営業キャッシュ・フローの平均成長率は3.82%**と想定※ 2025年3月期における**ROE10%の達成により、事業価値向上を実現**

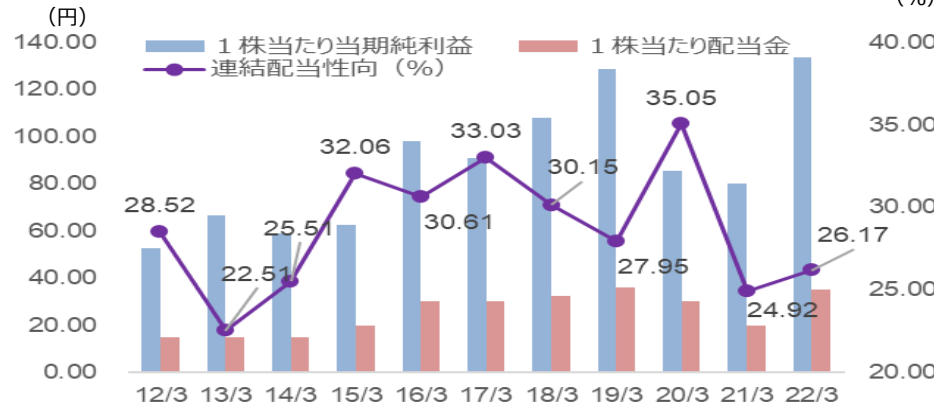
ROE/株主資本コスト



時価総額/基礎的営業キャッシュ・フロー



株主還元



※コロナ禍前の最高業績であった2019年3月期を起点とする

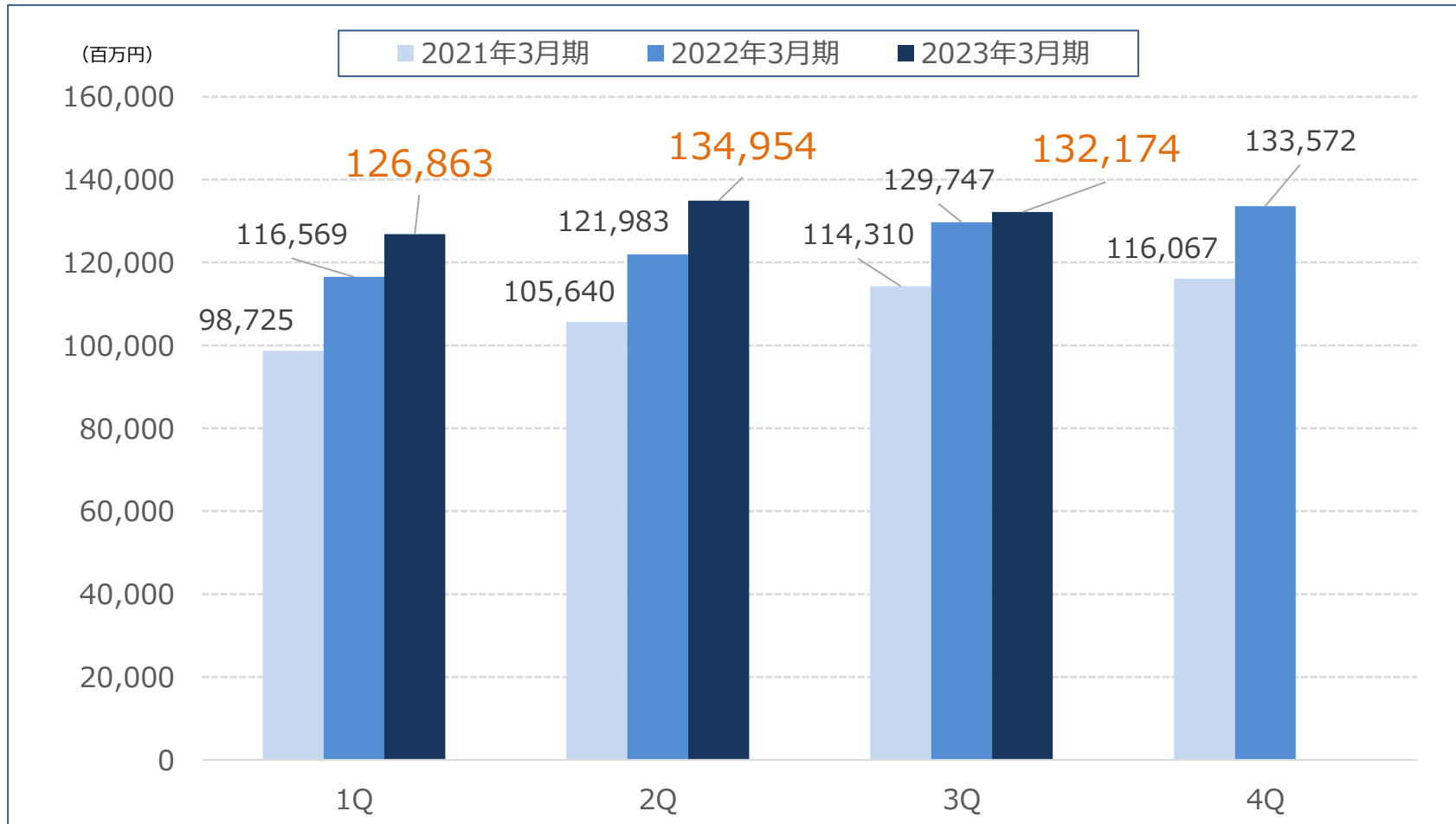
- I. 当社の事業概要・ビジネスモデル
- II. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」
- III. 2023年3月期（第3四半期）決算概要**
- IV. 2023年3月期（通期）業績見通し、株主還元
- V. APPENDIX
 - 各事業部の中期事業方針
 - ESGへの取組み

■ 連結損益計算書

(単位：百万円)	2022年3月期 (第3四半期)	2023年3月期 (第3四半期)	前年対比 増減率	通期計画	進 捗 率
売 上 高	368,300	393,991	7.0%	530,000	74.3%
売 上 総 利 益	53,893	58,201	8.0%	-	-
(総利益率)	(14.6%)	(14.8%)	(0.1)	-	-
販 売 管 理 費	41,596	46,063	10.7%	-	-
営 業 利 益	12,297	12,138	△1.3%	16,000	75.9%
(営業利益率)	(3.3%)	(3.1%)	(△0.3)	(3.0%)	(+0.1)
営 業 外 損 益	△12	719	-	-	-
経 常 利 益	12,284	12,857	4.7%	16,000	80.4%
特 別 損 益	753	45	△94.0%	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	8,846	8,641	△2.3%	11,000	78.6%

売上高が伸長し、売上総利益率も向上したことで売上総利益は前年同期比+8.0%の増益となりましたが、中期経営計画で掲げる成長投資としてのSAP導入に伴う減価償却費等の増加と、人的資本への投資としての人件費の増加により、営業利益は前年同期比△1.3%の減益となりました。

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3四半期)	2023年3月期 (第3四半期)	前年対比 増減率
機 械 事 業 部	99,443	107,405	8.0%
機 工 事 業 部	136,766	151,537	10.8%
(生産財関連計)	236,209	258,943	9.6%
住 建 事 業 部	45,457	50,612	11.3%
家 庭 機 器 事 業 部	83,755	80,363	△4.0%
(消費財関連計)	129,212	130,976	1.4%
そ の 他 部 門	2,877	4,071	41.5%
合 計	368,300	393,991	7.0%

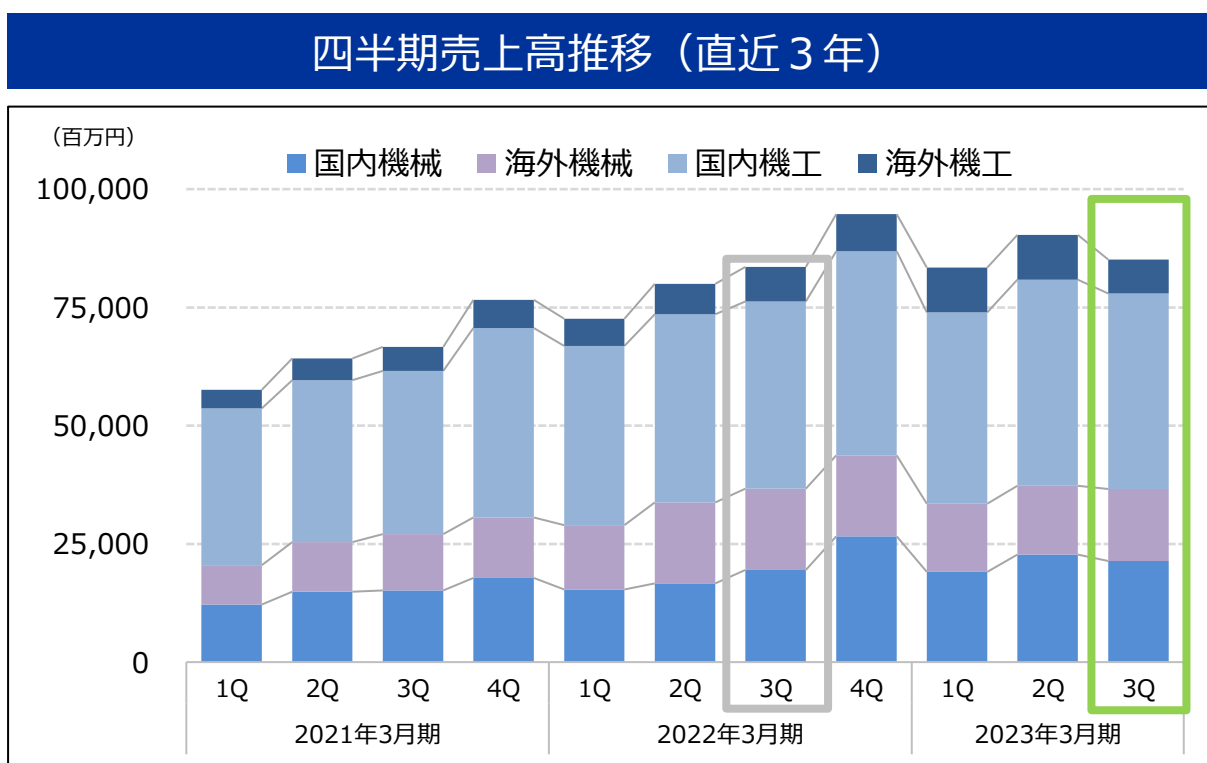
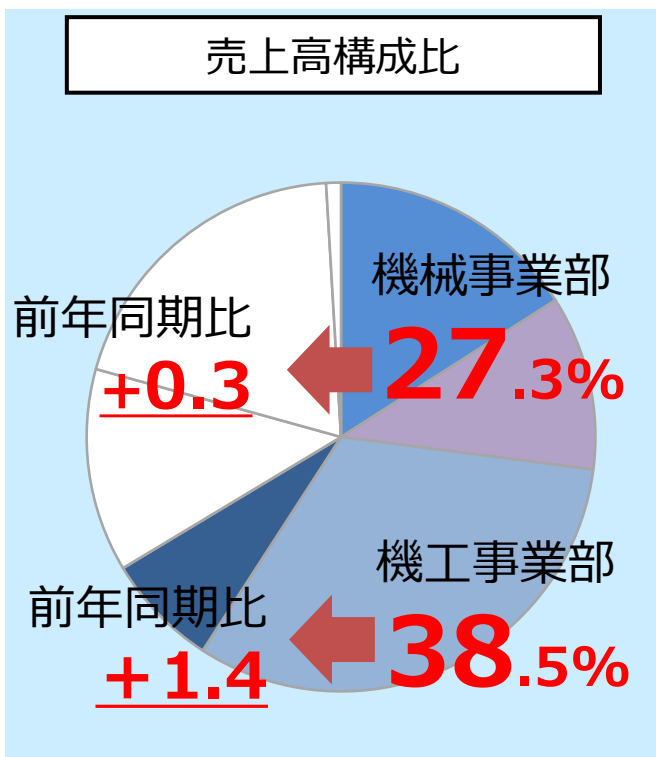
※当社は、当社グループの業績管理区分の見直しに伴い、従来「その他」に区分しておりました大垣機工株式会社を、2023年3月期 第1四半期連結会計期間より「生産財関連事業」に含めております。
なお、前第3四半期連結累計期間のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを記載しております。

- ・国内機械事業：半導体製造装置向けの工作機械への設備投資需要鈍化したものの、自動車産業で脱炭素化等に向けた設備投資が底堅く推移。
- ・国内機工事業：測定機器や補要工具、切削工具等が堅調に推移し、生産・物流現場等の空調設備機器やマテハン機器も好調。「脱炭素」をテーマにした商談会を各地で実施。
- ・海外生産財事業：北米支社では医療・航空・EV等向けの設備投資が堅調、切削・補要工具も底堅く推移。中国支社ではEV・半導体・医療等向け工作機械が堅調で、アセアン支社では自動車・航空・空調設備分野が好調。台湾支社ではEMS企業への販売が減少。

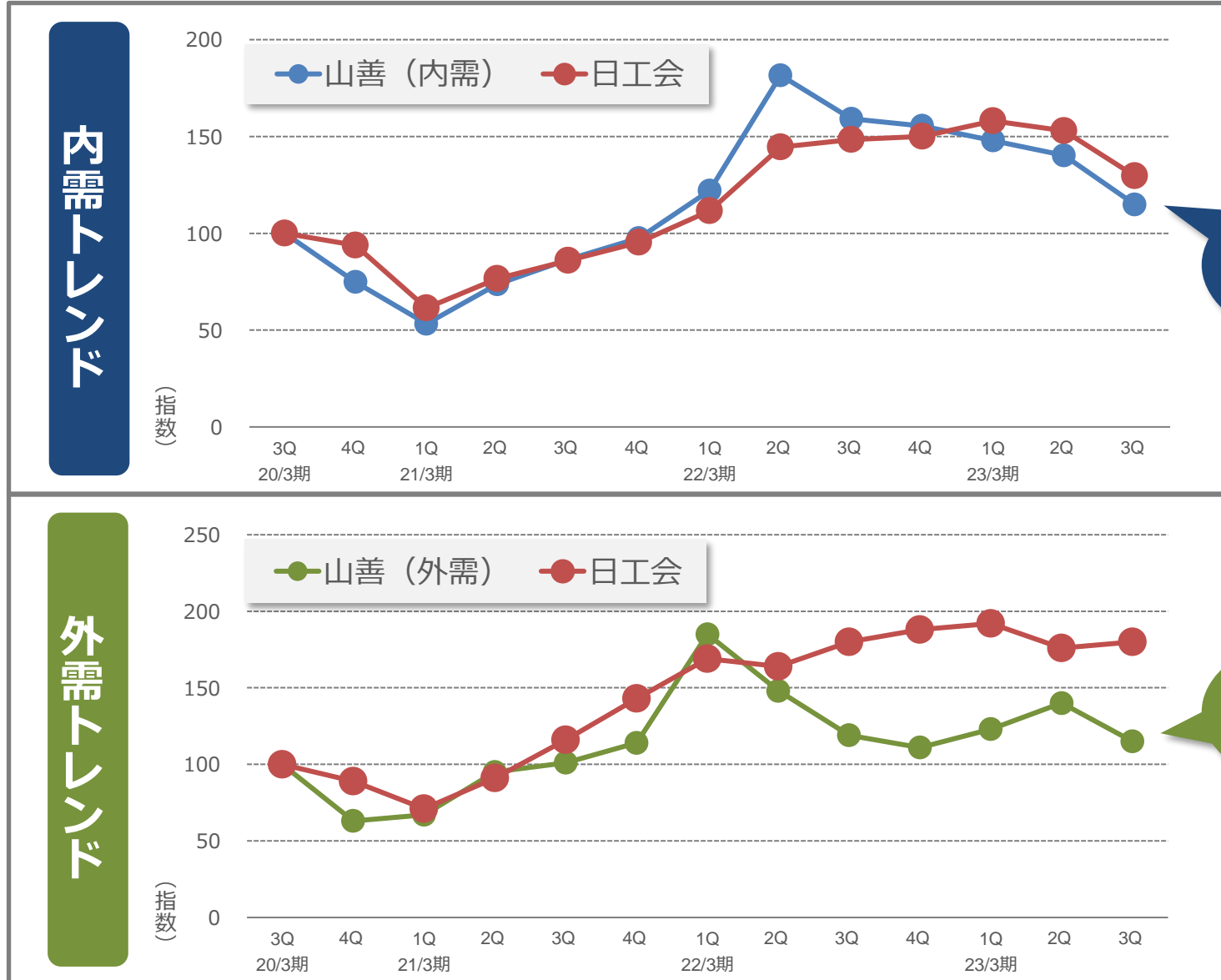
(単位：百万円)			2022年3月期 (第3四半期)	2023年3月期 (第3四半期)	前年対比 増減率
生	機 械 事 業 部	国 内 売 上 高	51,599	63,205	22.5%
		海 外 売 上 高	47,843	44,200	△7.6%
		機 械 合 計	99,443	107,405	8.0%
産	機 工 事 業 部	国 内 売 上 高	117,206	125,424	7.0%
		海 外 売 上 高	19,559	26,113	33.5%
		機 工 合 計	136,766	151,537	10.8%
財	生 産 財 関 連 合 計	売 上 高	236,209	258,943	9.6%
		営 業 利 益	9,075	9,657	6.4%
		営 業 利 益 率	3.8%	3.7%	(△0.1)

※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3四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。

(単位：百万円)		2022年3月期 (第3四半期)	2023年3月期 (第3四半期)		
生産財	生産財合計	売上高 236,209	258,943	前年対比 増減率	9.6%
		営業利益 9,075	9,657	営業利益率	3.7%



※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3四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3Q比
1.15倍

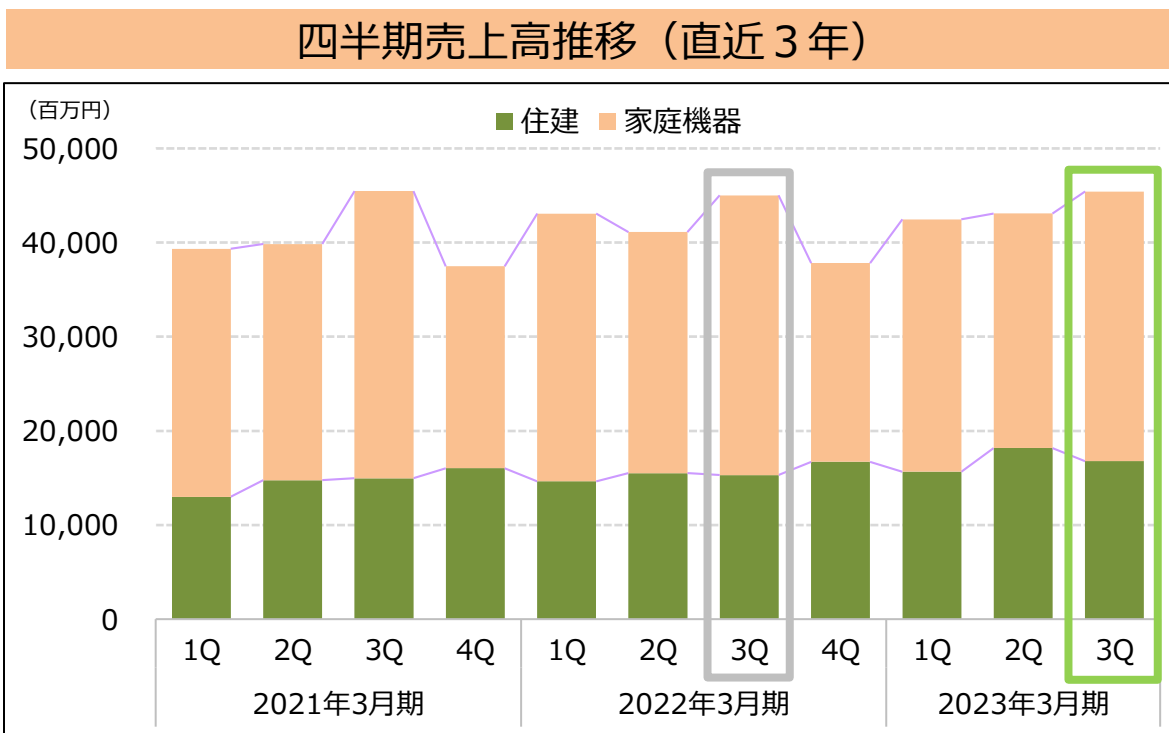
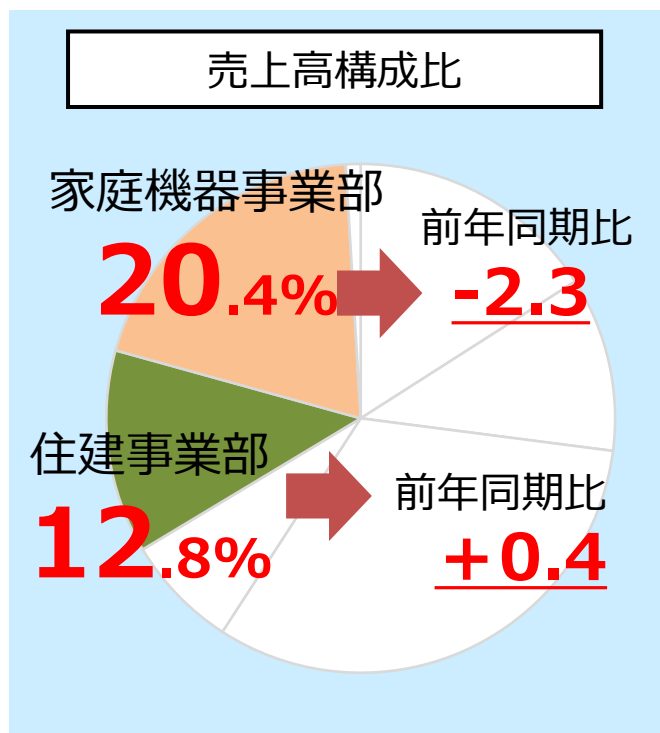
20年3月期3Q比
1.15倍

※2020年3月期第3四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]

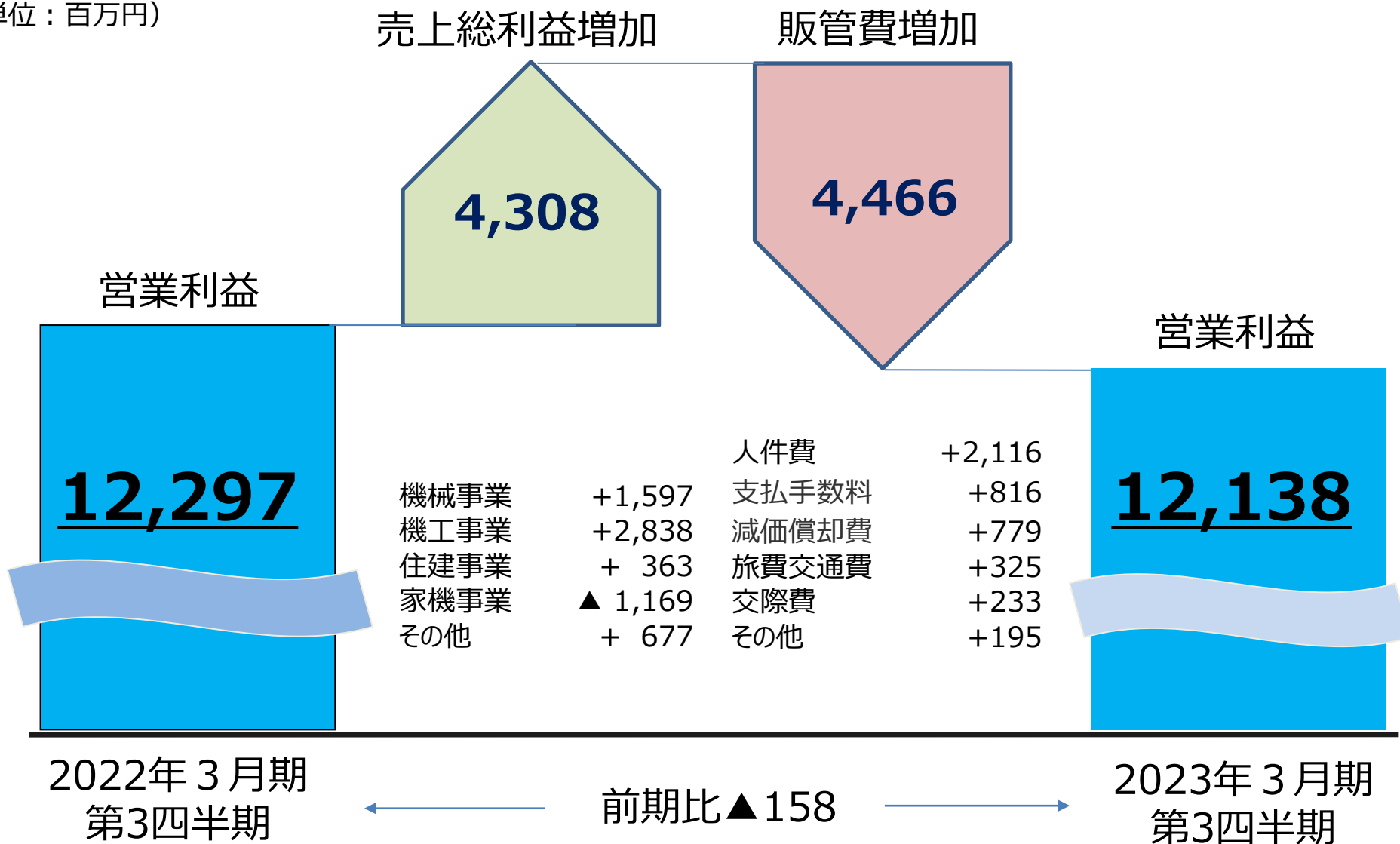
- ・住建事業** : リフォーム需要の中、高付加価値商材の提案に注力した結果、給湯・水廻り機器等の販売が堅調に推移。非住宅分野は光熱費高騰による企業のコスト対策の需要に対し、商材+施工の設備改修提案を強化し、新エネルギー機器や高効率空調機器等が好調。
- ・家庭機器事業** : 消費者ニーズを捉えたプライベートブランド商品を強化し、調理家電や比較的消費電力の低い暖房家電（こたつ・電気毛布等）の販売が好調に推移したものの、コロナによる「巣ごもり」需要が一巡し、原材料や電気・ガス価格の高騰、急激な円安による値上げ等の影響で消費者の購買意欲が低下したこと等により、減収減益。

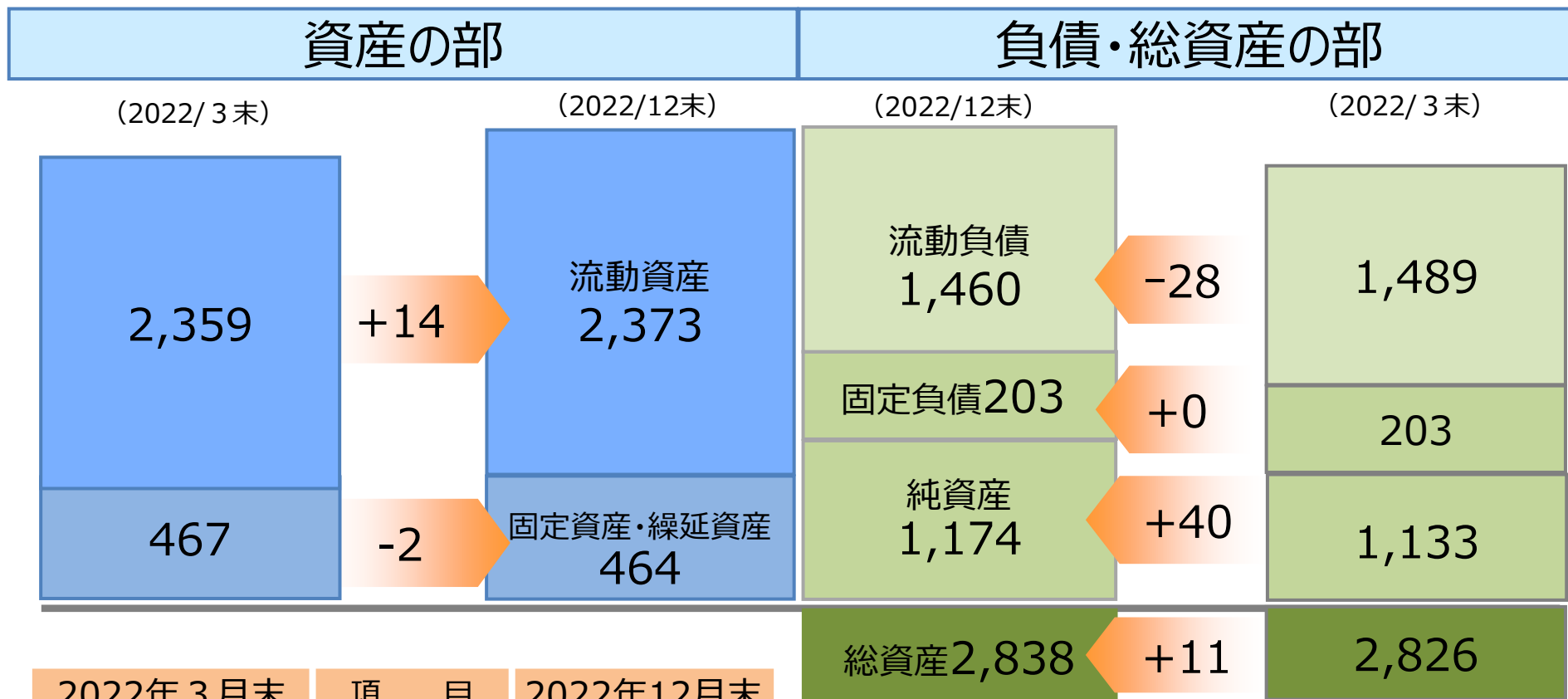
(単位：百万円)			2022年3月期 (第3四半期)	2023年3月期 (第3四半期)	前年対比 増減率
消 費 財	住 建 事 業 部	売 上 高	45,457	50,612	11.3%
		営 業 利 益	1,386	1,518	9.5%
		営 業 利 益 率	3.1%	3.0%	(△0.1)
	家 庭 機 器 部	売 上 高	83,755	80,363	△4.0%
		営 業 利 益	5,110	4,140	△19.0%
		営 業 利 益 率	6.1%	5.2%	(△0.9)
消 費 財 関 連 合 計	売 上 高	129,212	130,976	1.4%	
	営 業 利 益	6,497	5,659	△12.9%	
	営 業 利 益 率	5.0%	4.3%	(△0.7)	

(単位：百万円)			2022年3月期 (第3四半期)	2023年3月期 (第3四半期)		
消費財	住建事業	売上高	45,457	50,612	前年対比 増減率	11.3%
		営業利益	1,386	1,518	営業利益率	3.0%
	家庭機器事業	売上高	83,755	80,363	前年対比 増減率	△4.0%
		営業利益	5,110	4,140	営業利益率	5.2%



(単位：百万円)





2022年3月末	項目	2022年12月末
10.9%	ROE	7.5%
39.9%	自己資本比率	41.1%
1,268.98円	1株純資産	1,312.81円
838億円	時価総額	891億円
120億円	基礎的営業 キャッシュ・フロー	98億円

(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

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

III. 2023年3月期（第3四半期）決算概要

IV. 2023年3月期（通期）業績見通し、株主還元

V. APPENDIX

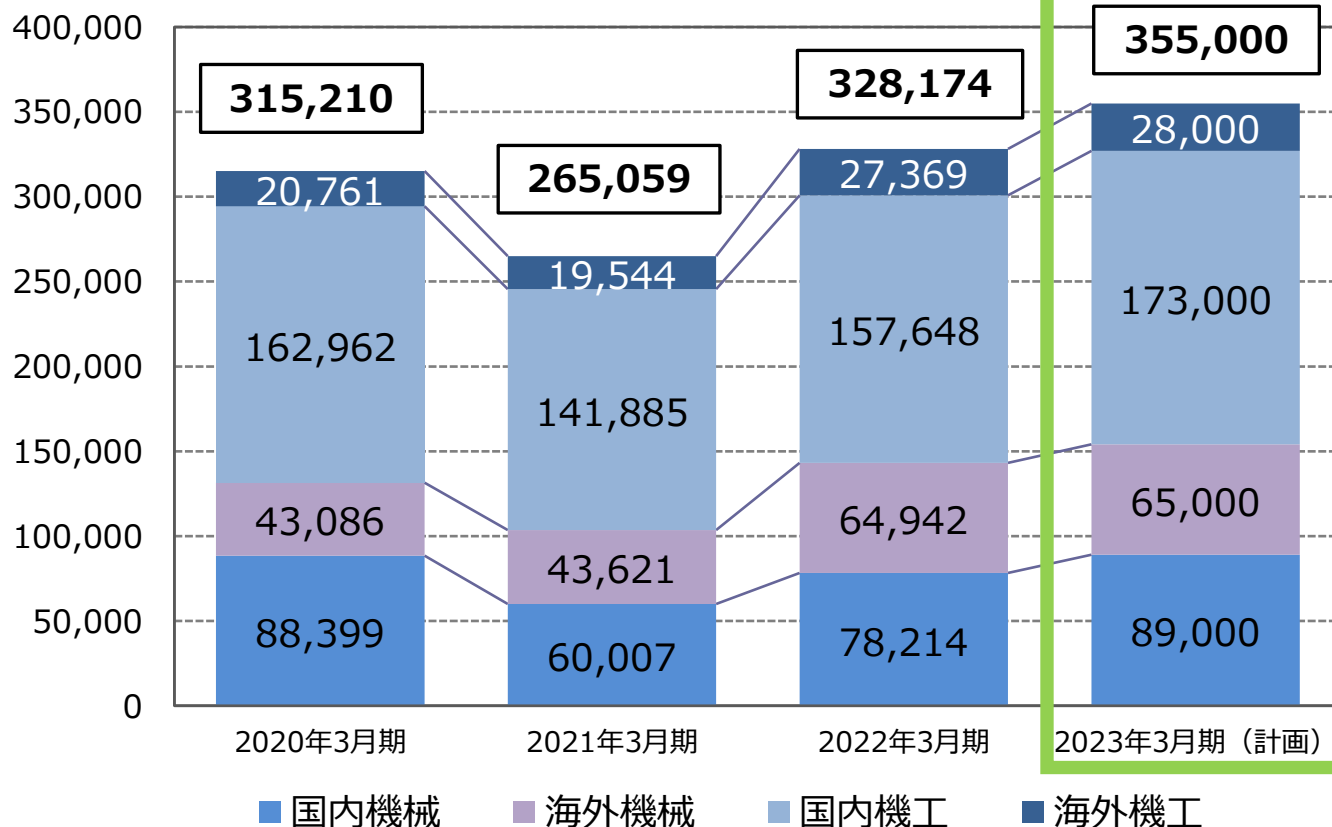
- 各事業部の中期事業方針
- ESGへの取組み

(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	530,000	5.6%
営業利益	17,133	16,000	△6.6%
営業利益率	3.4%	3.0%	(△0.4)
経常利益	17,094	16,000	△6.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,024	11,000	△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

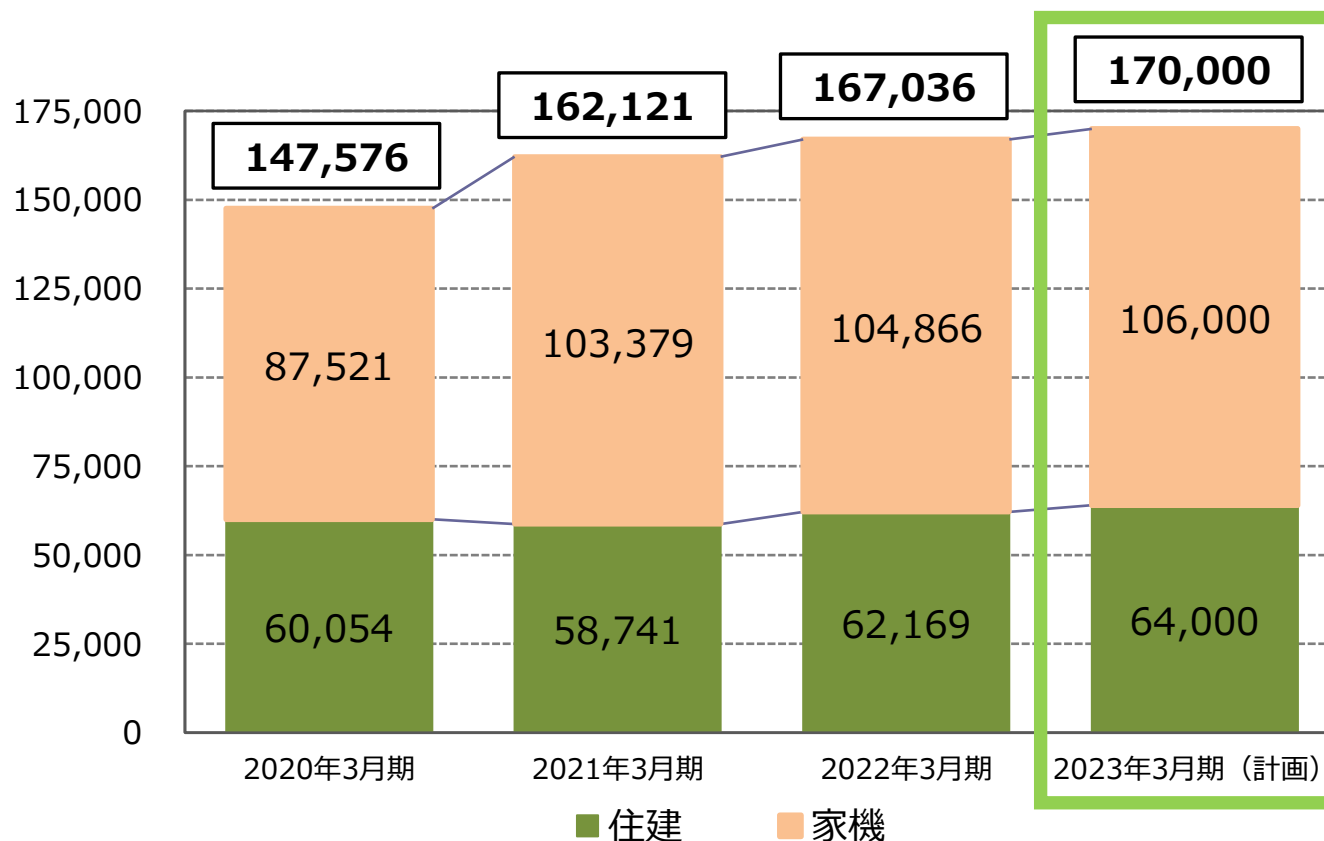


- ✓ 三品業界（食品・薬品・化粧品）や半導体・物流等へのアプローチと社内外のエンジニアリング・ネットワークを強化し、顧客目線の専門性の高い提案を加速
- ✓ 自動車産業等における脱炭素化に向けた、新たな技術・サービスの取り込み
- ✓ 主力ユーザー層である中小企業への政府の各種支援策を踏まえたソリューション提案活動の強化

※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。

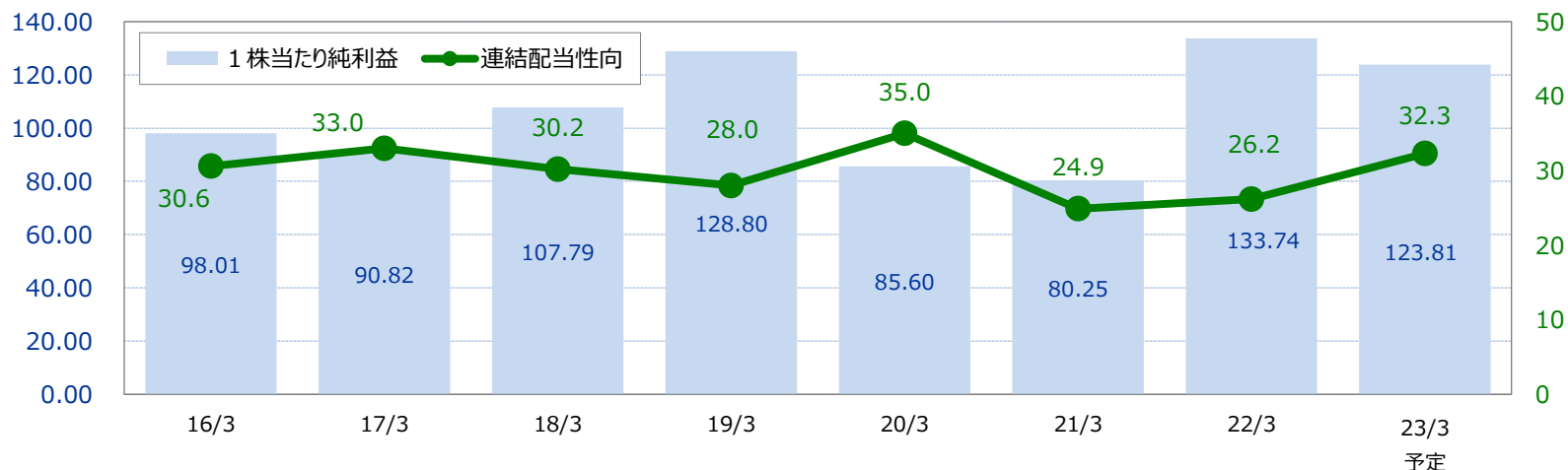
(単位：百万円)		売上高計画	前年対比率	営業利益計画	前年対比率	営業利益率
住 建 事 業 部	通期	64,000	2.9%	2,300	2.2%	3.6%
家 庭 機 器 事 業 部	通期	106,000	1.1%	5,800	0.0%	5.5%

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

- 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）

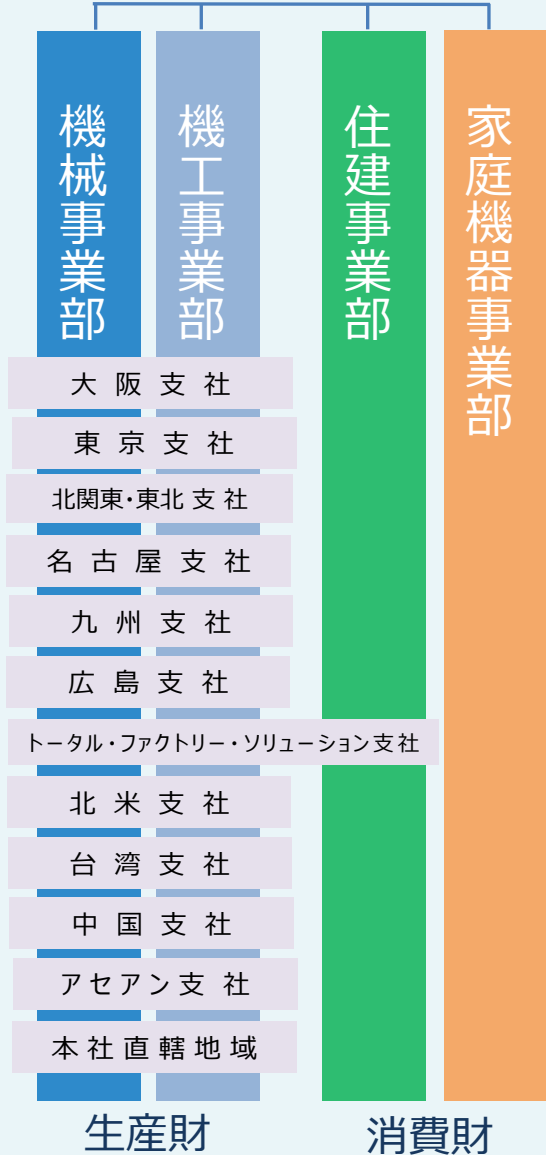


		'17/3	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3 (予)	直近3カ年合計 '21/3~'23/3 計画
配当金額 (円)	中間	*13.5	13.0	15.0	16.0	10.0	10.0	20.0	40.0
	期末	*16.5	*19.5	*21.0	14.0	10.0	*25.0	20.0	55.0
	年間	*30.0	*32.5	*36.0	30.0	20.0	35.0	40.0	95.0
配当性向 (%)		33.0	30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	32.3	28.3
年間配当金 (百万円)		2,813	3,074	3,405	2,837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

- I. 当社の事業概要・ビジネスモデル
- II. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」
- III. 2023年3月期（第3四半期）決算概要
- IV. 2023年3月期（通期）業績見通し、株主還元
- V. APPENDIX**
 - **各事業部の中期事業方針**
 - **ESGへの取組み**

営業本部

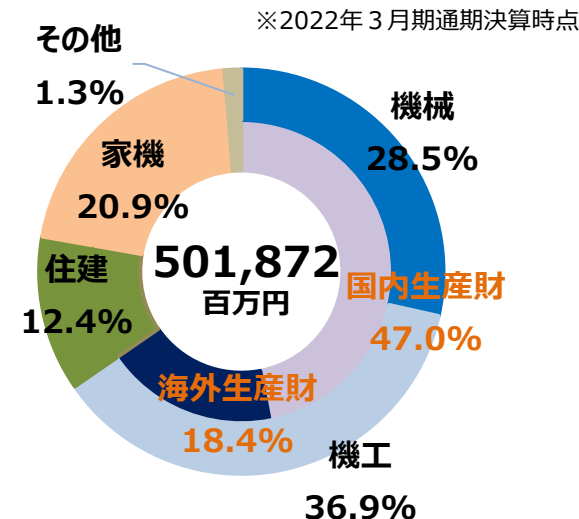


国内外のネットワーク

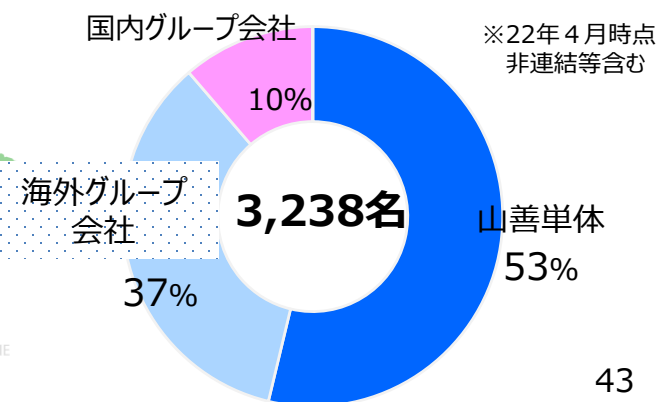


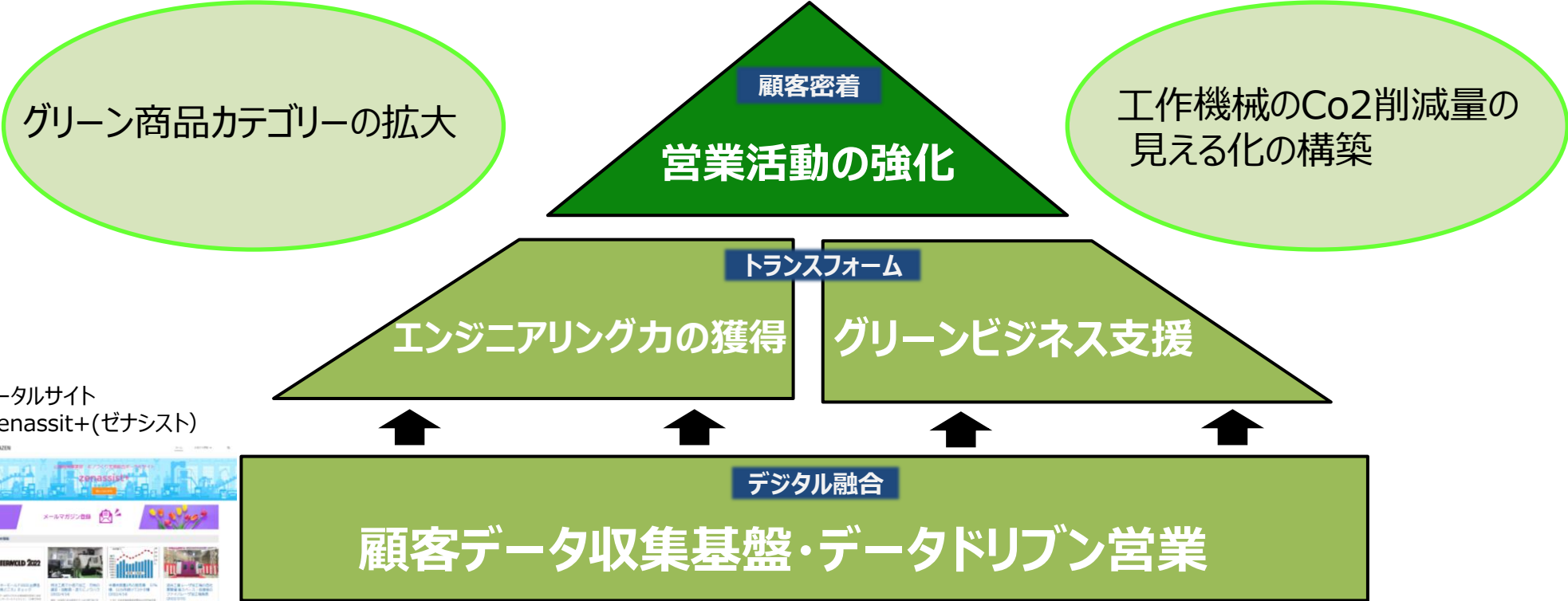
※2022年6月末時点

売上高構成比



人員構成比





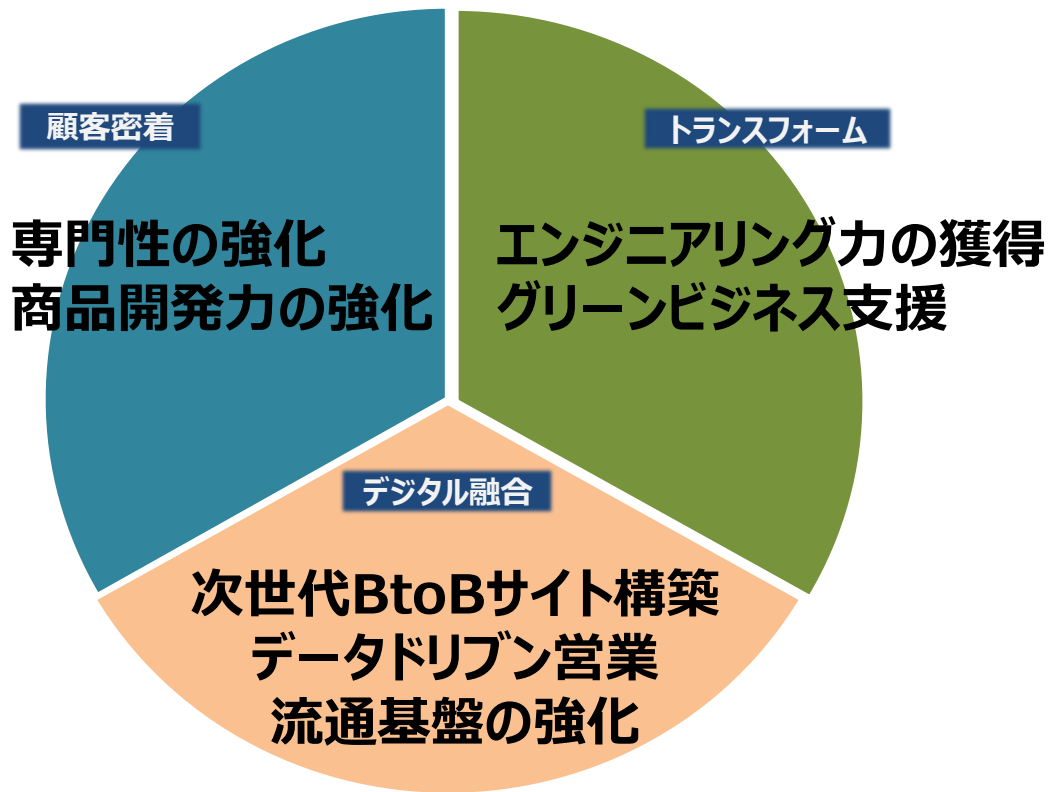
顧客密着戦略
ソリューション提供とエコシステムの主導

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」

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。

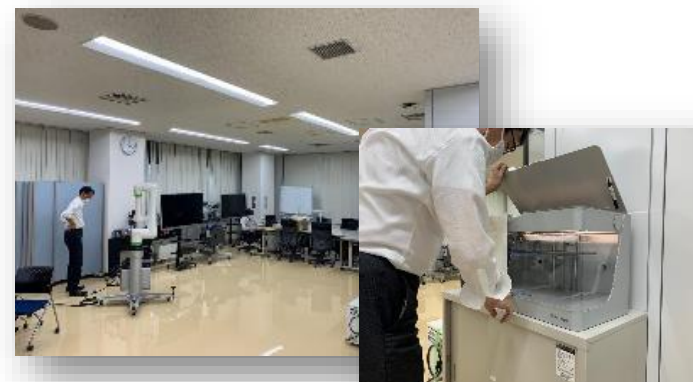
 COMlogiq



- ✓ 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

**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」

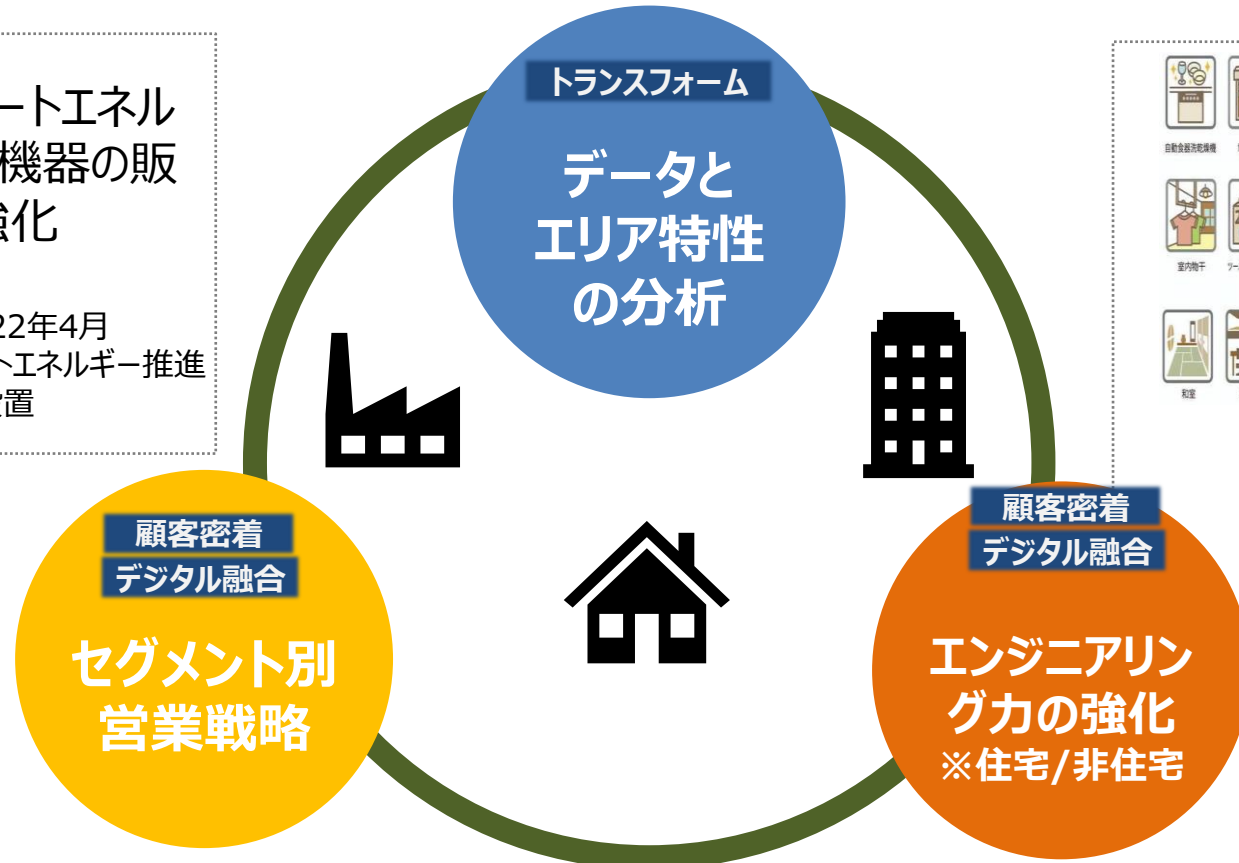


スマートエネルギー機器の販売強化

※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」

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。」

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！」

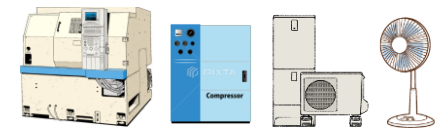


PPAモデル、省エネ設備改修、自社PP



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

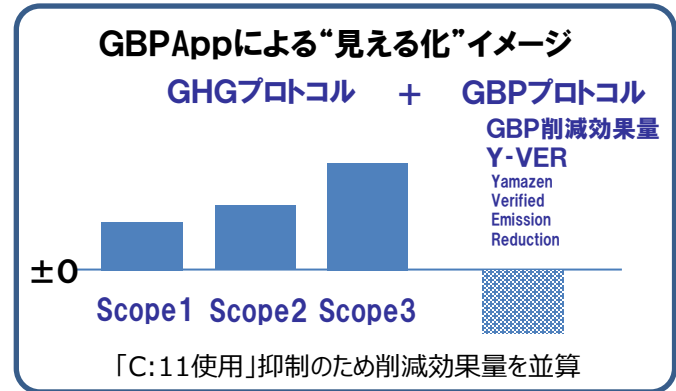


GBP参加企業にアプリ無償提供
“排出量”と“削減量”の見える化
GBPApp起動！



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





● 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

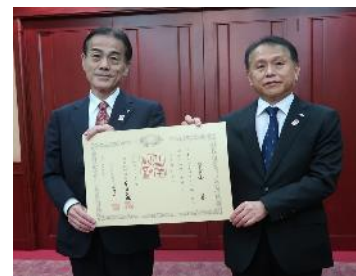
関西経済連合会を通じ、大阪コロナ大規模医療・療養センターへ加湿器等を寄付。利用者の方々が快適に過ごすことができたとして、大阪府の吉村知事から感謝状を授与。また、この支援活動が認められ、「紺綬褒章」を受章。



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



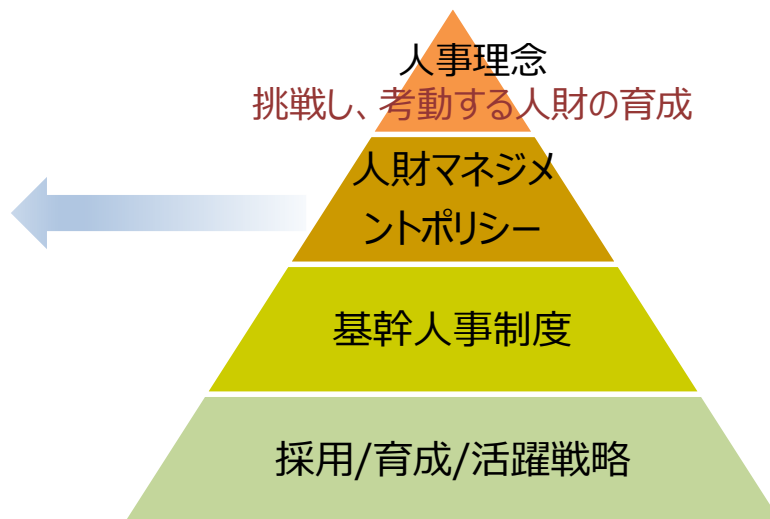
紺綬褒章受章

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。

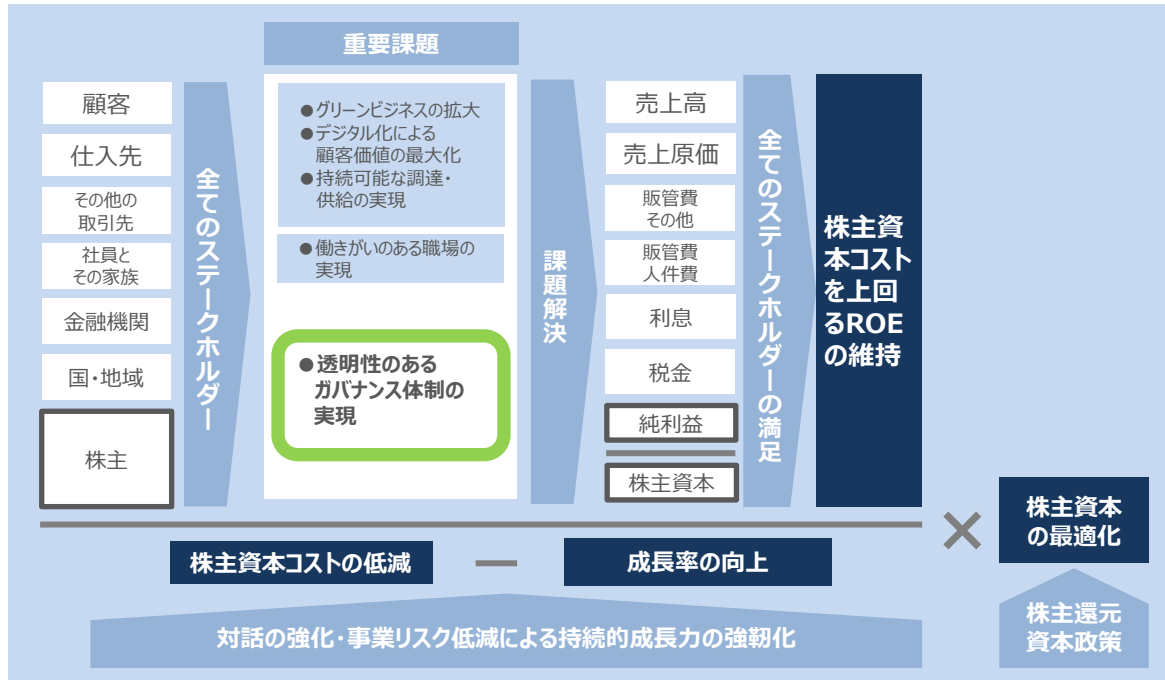
自主自律



【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

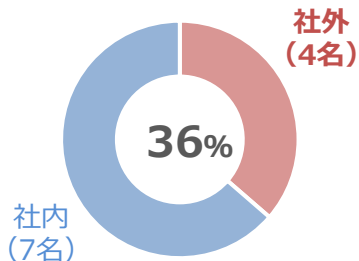
中長期的な企業価値向上の考え方



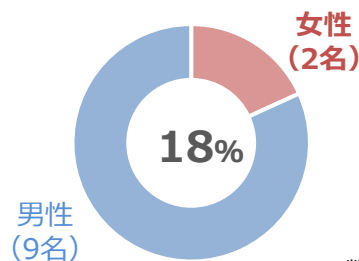
指名・報酬委員会の設置（2021年11月10日付）

- ✓ 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