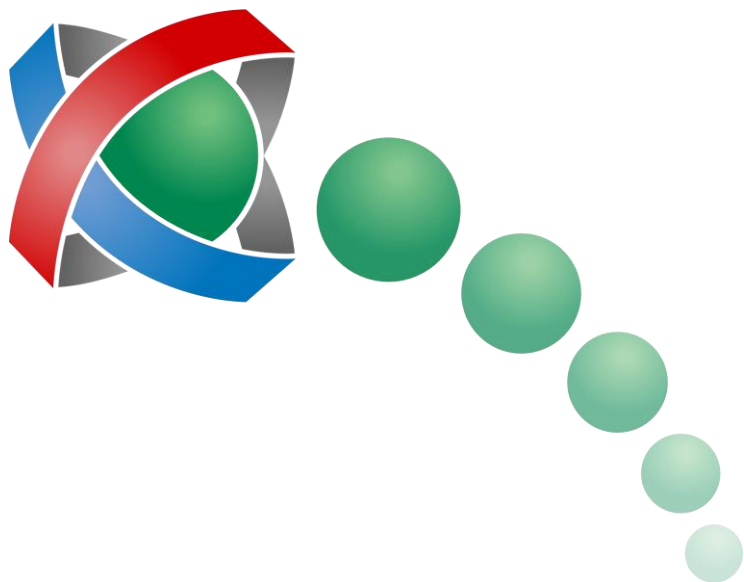


株主・投資家との対話の推進状況 ご報告



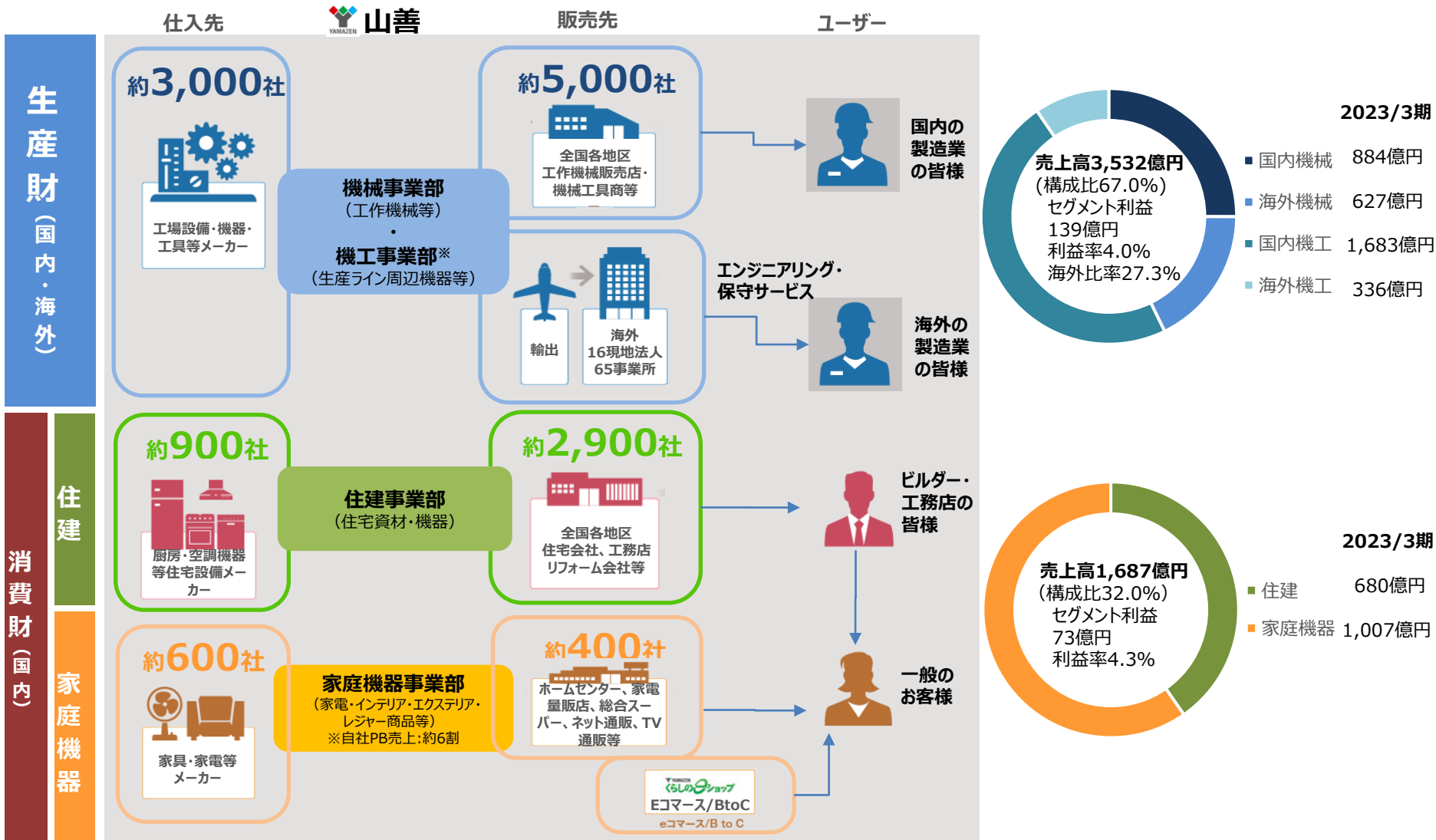
当社は、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向けて、株主・機関投資家との建設的な対話を促進するため、IR活動を積極的に行っております。2022年度における株主・機関投資家との対話及び推進内容につきまして、以下の通りご報告いたします。

2022年度 機関投資家との対話 実施概要			
株主・機関投資家との対話の主な対応者	CEO：決算説明会 2回（2Q・本決算）・CFO:スモールMTG（3Q）・広報・IR室 責任者（1on1ミーティング 33回/年）		
	投資スタイル	グロース	7
	投資スタイル	バリュー	13
		GARP	2
	対応者の担当分野	ファンドマネージャー	3
		ポートフォリオマネージャー	6
		アナリスト	24
対話の主なテーマや株主の関心事項	当社のビジネスモデル、市場環境、成長投資分野、PBR1倍割れへの課題意識、資本政策（株主還元方針）等		
対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況			
2023年5月実施の取締役会において2022年度のIR活動によって得られた株主・投資家の意見・懸念点のフィードバックを実施、その内容を基に議論が行われました。			

対話の事例	
<p>国内生産財事業における御社の直接顧客は二次卸である販売店だと思うが、中小が多く事業承継問題等で今後減少していくのではないかとその影響と対策は？また、ユーザーも同じように町工場等が減少、且つ（M&A等により）大型化し、メーカーが直販するケースが増える動きもあるため、御社のマーケットはシュリンクするのでは？</p>	<p>マーケット構造から言うと日本の流通関連においては中小企業が大勢を占めているのでメーカーが直接販売するのは難しい。二次卸の先のユーザーも減ってはいるが、直ちに大きな変化がある訳ではない。全て我々が網羅している訳ではないので、選別しつつこの部分でもまだまだやっていきたい。事業承継向けのファンドに出資しており、後継者問題を抱える中小の要望があれば当社グループに加えることも行い、マーケットの維持拡大に尽力している。</p> <p>また、ユーザーの大型化については、仕入先を含む中堅大手メーカーに対し専門部隊を作って独自にアプローチしており、徐々に伸びている。</p> <p>当社が取り扱う製品を製造するメーカーが属する市場の規模を13兆円程度とすると、我々の取扱高は卸売業者として規模的にはトップ水準ながらも2,500億円程度であり、伸びしろは十分にあると考えている。</p>
<p>一次卸の競合も淘汰が進んでいるのではないかとその残存者利益を御社は享受していると考えられるか？</p>	<p>この業界は参入が難しく淘汰は起こりにくかったが、昨今は合併など業界再編の動きも見られ始めており、今後も出てくるのではないかと考えている。当社は業界第1位なので優位に進められると考えているが、非効率な先を抱えることにならないように市場を注視しながら対応していく。残存者利益は享受できる立場だと考えている。この業界でも人材の流動化が起きているので優秀な方は採用したい。</p>
<p>PBR0.8倍と1倍割れだが課題意識、改善策は？</p>	<p>経営レベルでも課題と認識している。当社の事業モデルがわかりにくいと認識しているので市場からの理解を促進するためにIR活動を積極化する。稼ぐ力も上げていくために投資も積極的に行い、成長率や利益水準を上げていく。その上で、財務の健全性を保ちながら資本政策も重視して進めていく。</p>
<p>中計で自己資本比率40～45%という指標を掲げられているが、この数字以上を目指すという意味合いなのか？</p>	<p>当社の事業体においては、財務安定性は信用格付けと資本効率を考えるとこの位が妥当な水準だと考えている。これ以上に高めるということではない。今期の結果次第ではあるが、資本政策をしっかりと考えなければいけない状況であると、会社としては認識している。</p>
<p>このままいくと近いうちに自己資本比率が45%は超えてしまうと思うが、自社株買いや増配は行わないのか？</p>	<p>当社の事業リスクに対して要求される水準以上に過剰な資本を維持する考えはない。ある一定のところまで到達したら、クレジットサイドとエクイティサイドの両面の満足を目指していかなければいけないと強く認識している。</p>

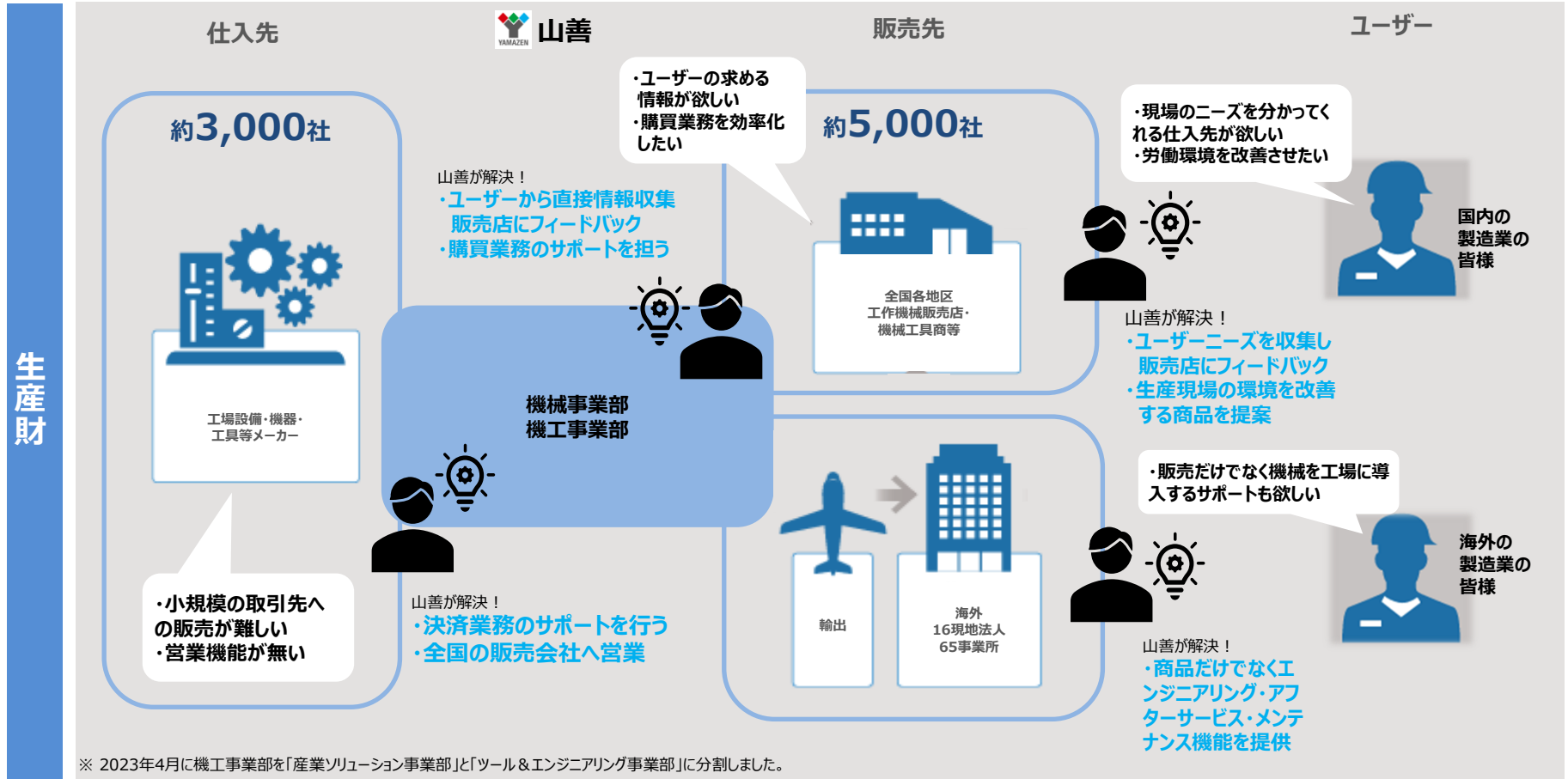
資本収益性向上への取り組みについて

山善は、生産財事業（国内・海外）と消費財事業（住建・家庭機器）という大きく2つの事業を行っております。



※ 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。

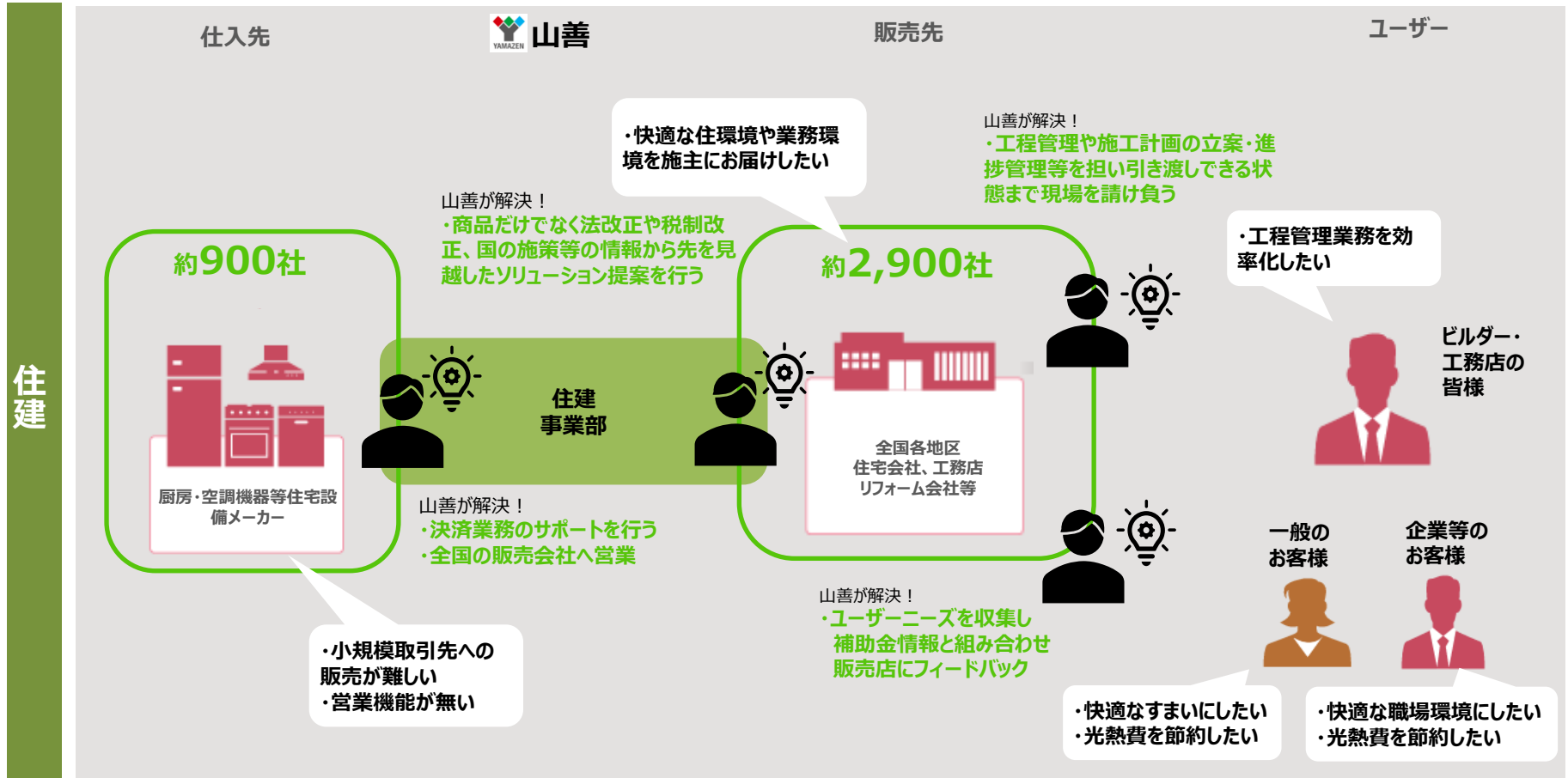
各地域の営業担当者が、直接的・間接的に製造現場のニーズをつかみ取り、メーカーの持つ情報を伝え、専門的な知識をもつ的確な製品やサービスを選択し、適切な価格にて提供することで、お客様に貢献します。



◆山善の価値創造サイクル

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

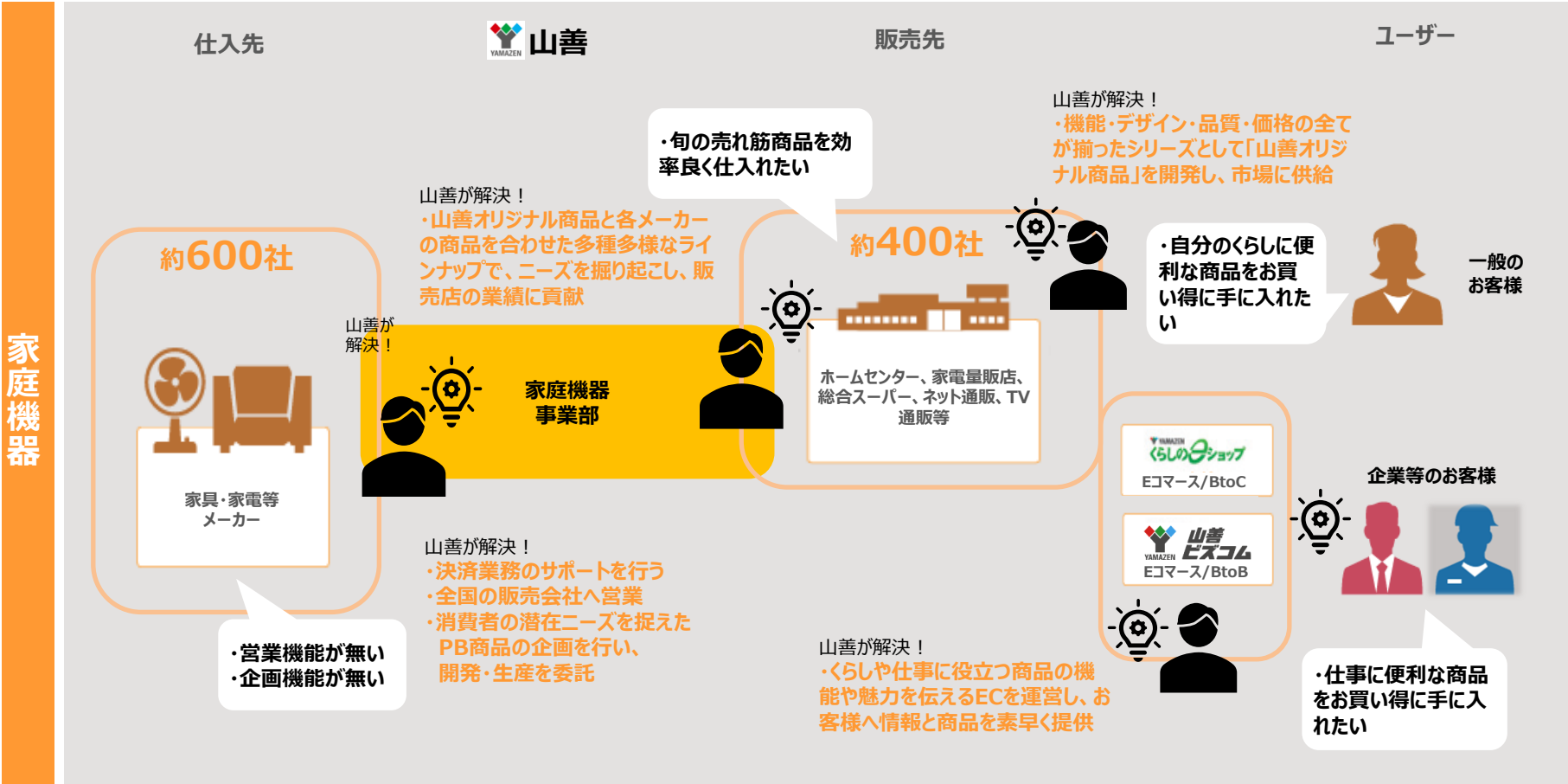
各地域の営業担当者が、直接的・間接的に製造現場のニーズをつかみ取り、メーカーの持つ情報を伝え、専門的な知識をもつて的確な製品やサービスを選択し、適切な価格にて提供することで、お客様に貢献します。



◆山善の価値創造サイクル

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

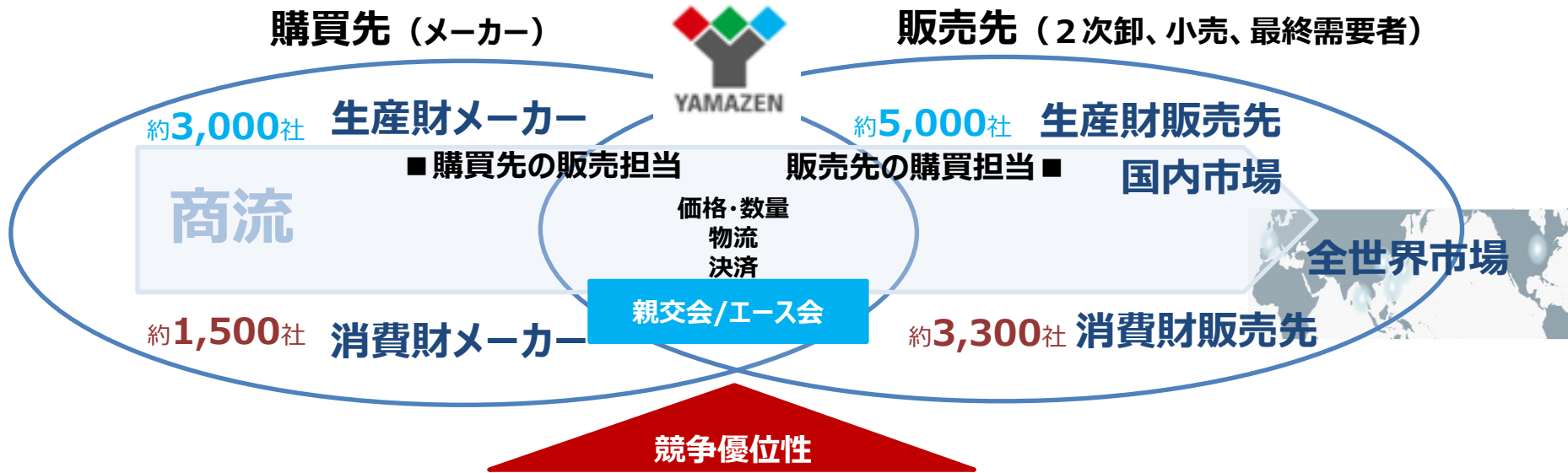
販売チャネルを広げ、くらしのニーズを捉えたプライベートブランド商品の開発を強化し、ブランド価値を上げることで販促コストを下げ、チャネルの選択権を獲得し、事業価値を上げてまいります。



◆山善の価値創造サイクル

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

70年以上培ってきた多数の取引先との強固な関係、その結果確立した業界におけるブランド力、初期投資の少ない低リスクのビジネスモデル、それを支える「人財力」が当社の競争優位性と認識しております。



長い歴史で築いた卸売業としての継続取引先との強固な関係と、業界における高いプレゼンス

- ✓ 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

- ✓ 投下資本が少なく、取引先の変更・拡大が柔軟に対応可能で、様々な市場にアプローチ可能
- ✓ 「受注を見込んだ仕入プロセス」を徹底

経営理念を体現する人財力

- ✓ 創業者のDNAを引き継ぐ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・消費財には「卸売」「エンジニアリング」「ファブレスメーカー」というビジネスモデルがあり、それぞれに異なった強みを有しております。

■ 生産財

	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	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーの潜在ニーズの掘り起こしとソリューション提案 即時納品に向けた在庫コントロール

■ 消費財

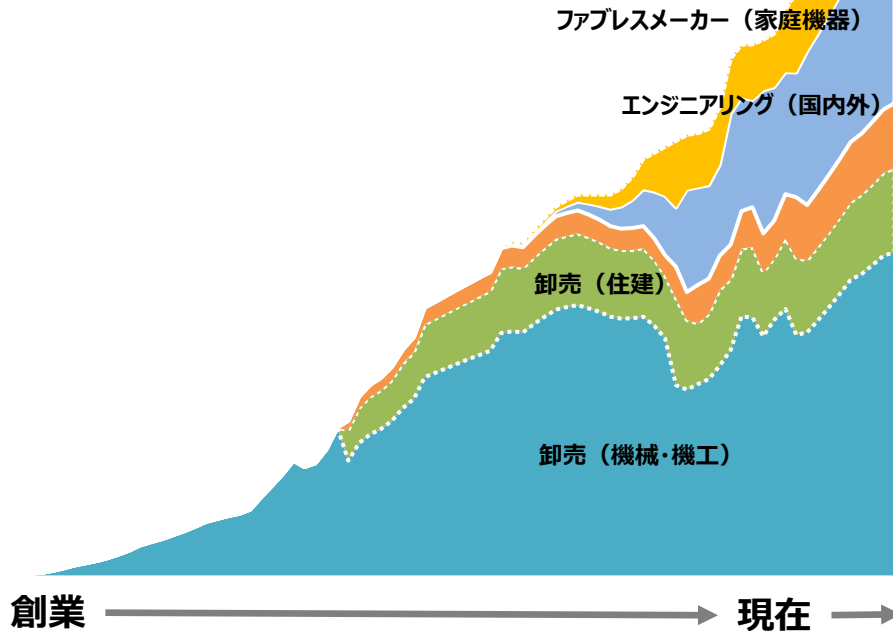
住建事業 国内	<ul style="list-style-type: none"> 環境、脱炭素、健康、バリアフリーなど、人にも地球にも優しい社会・住まいづくりを目指した新しい商品やシステムをトータルに提案。具体的には、木材加工品や工業製品などの一、二次加工製品の調達、安定供給を行っているほか、住設建材や設備機器などを提案・販売、リフォーム事業にも注力。 	厨房、調理、厨房関連、浴室、洗面、給湯、衛生、空調・換気関連器、太陽光発電、蓄電池、床暖房、太陽熱温水器、蓄熱式暖房機、管工機材、内装建材、電工機材等	卸売	工務店等への建材・機器の卸モデルで、全国の配送拠点より即納体制をとり、ほぼ在庫を持たないモデルでCFは高い
家庭機器事業 国内	<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・A V・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
			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



当社の事業のベースは生産財・消費財とも卸売であり、「ストック的な収益基盤」となっております。その上でファブレスメーカーとしての機能やエンジニアリング力、新規ビジネスを加算し、キャッシュフロー創出力を高めております。今後、その基盤を維持・拡大するための投資を行ってまいります。

【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



PPA事業等のテーマ
 需要へのソリューション

+

築き上げた山善の
 ビジネスモデルの
 更なる盤石化
 （自動化・省人化等）

顧客密着戦略

トランスフォーム戦略

デジタル融合戦略

人材マネジメント戦略

企業ビジョンを実現する戦略

ストックとフロービジネスの
 維持・拡大のための投資

中期経営計画
 「CROSSING
 YAMAZEN 2024」
 成長投資枠

事業投資
 （アライアンス含む）
 M&A、新規事業等
 200億円

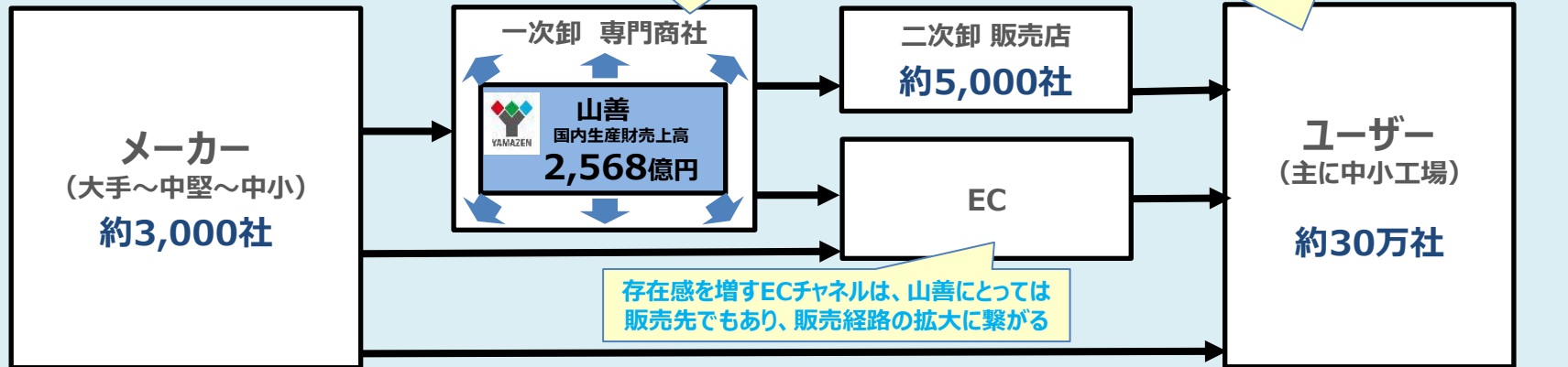
DX・システム投資
 システム初期構築等
 100億円

設備投資
 物流設備等
 100億円

生産財業界における山善ブランドをさらに強固なものにするために専門性を高め、多様化する販売経路に対する付加価値営業に取り組み、消費財においても差別的優位性のあるPB提案強化等により成長が見込めると認識しております。

- ✓ 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
- ✓ 当社の独自の**専門性の高い付加価値営業**を武器に、**多様化する販売経路**に対応することで**成長が見込める**

国内生産財メーカー売上高
 約**13兆円**※



■ 住建事業 :

- ✓ 今後市場の拡大が期待される**太陽光発電**や**V2H**、**非住宅事業**のシェア拡大等により成長が見込める

■ 家庭機器事業 :

- ✓ 既に**カテゴリトップクラスの商品群** (扇風機、電気毛布等) が存在し、その**販路拡充**や**対象商品拡大**での成長が見込める

海外の拠点ネットワークは15か国にわたり、現地法人16社、海外事業所65カ所を有し、生産財売上高の27%を占めております。既に確立した海外でのプレゼンスに加え、以下に記載の取り組みを強化し、更なる成長を実現します。

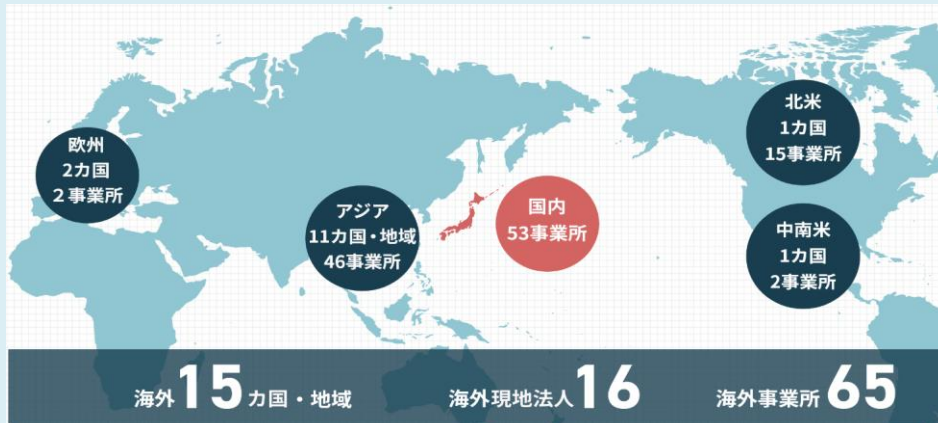
■ **海外生産財事業：**

日系及びローカルメーカー商品を直接ユーザーへ販売、エンジニアリング、サポートまで一気通貫で支援し、世界でトップクラスの実績を誇る

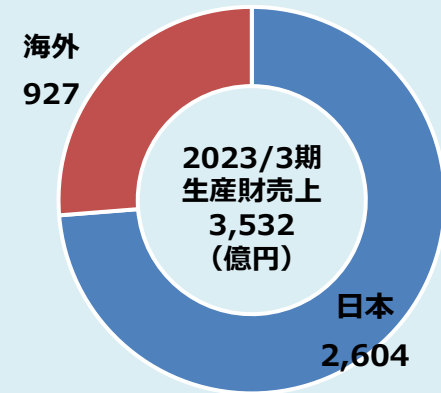
既に確立した海外でのプレゼンスに加え、以下の取り組みを強化することで更なる成長が見込める

- ✓ **ターゲット市場の地理的拡大と再編**（欧州・インド市場等でのプレゼンス向上等）
- ✓ **営業活動のクロスボーダー戦略推進**（各国のグローバル投資の支援等）
- ✓ **成長産業分野への取り組み強化**（EV・半導体・電子・通信・医療関連業界等）

山善の海外ネットワーク

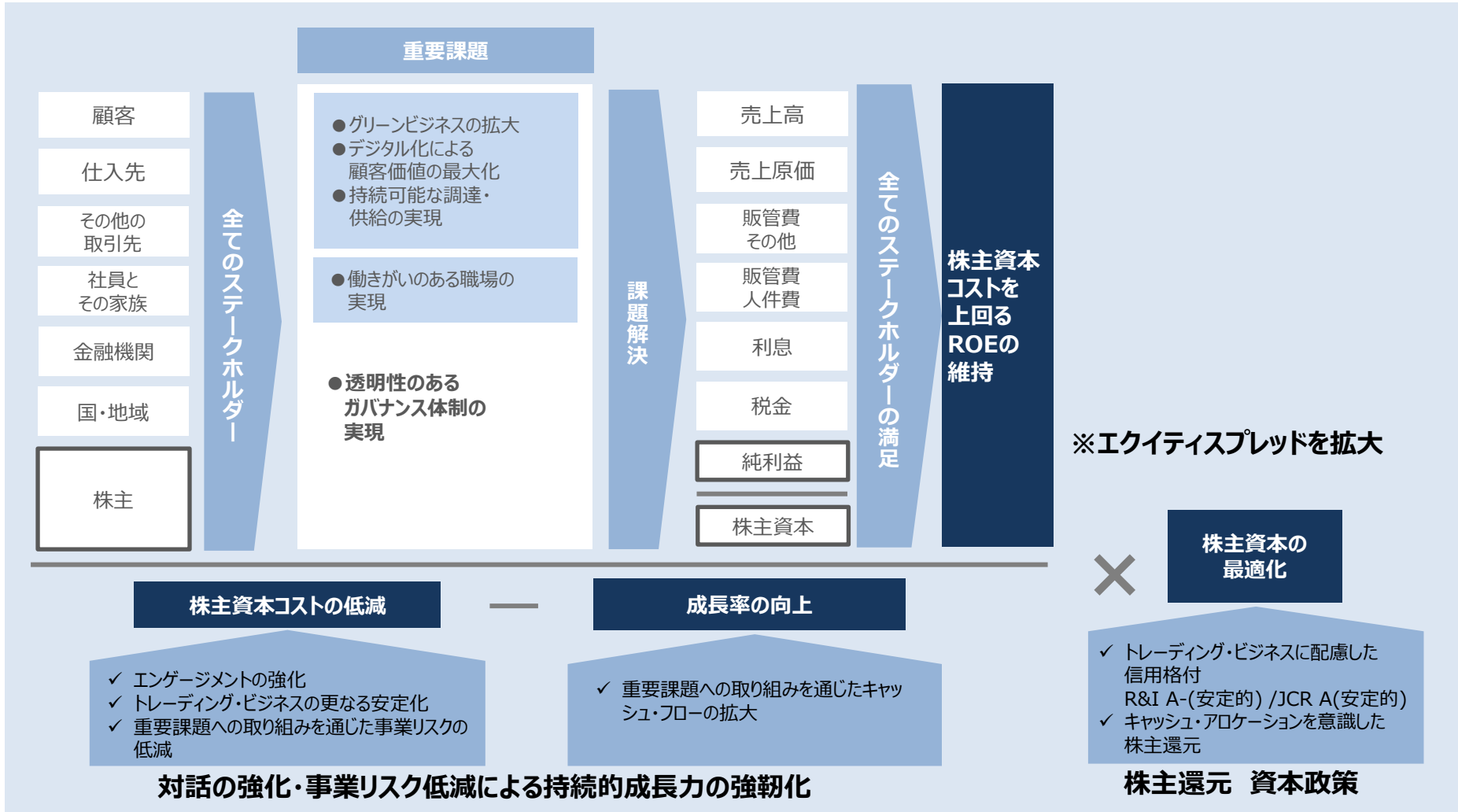


海外15カ国・地域の主要産業都市に65拠点の事務所を構え、連結社員の約40%が海外事業に従事
 地域密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能を備えたサービスを展開



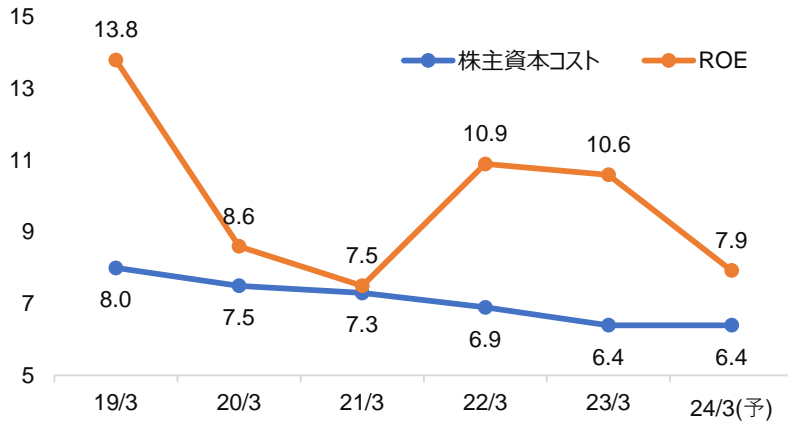
生産財事業における海外比率
 27.3%（前期比+1.0pt）

「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してまいります。

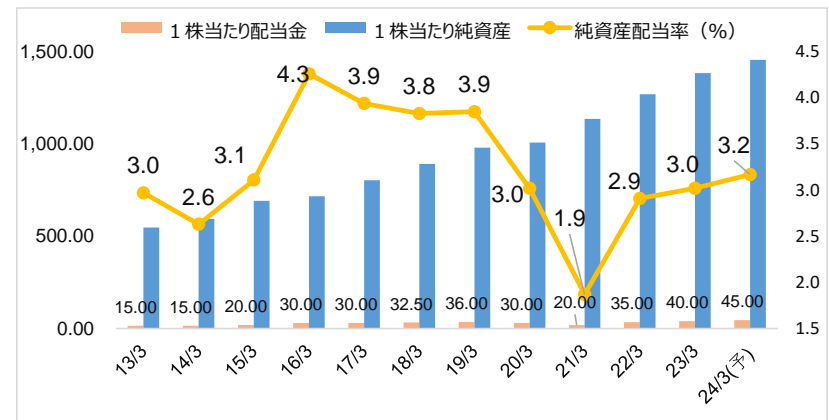
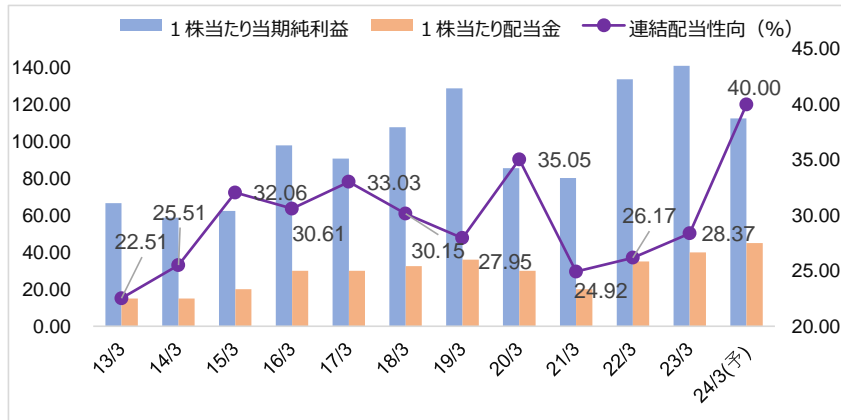
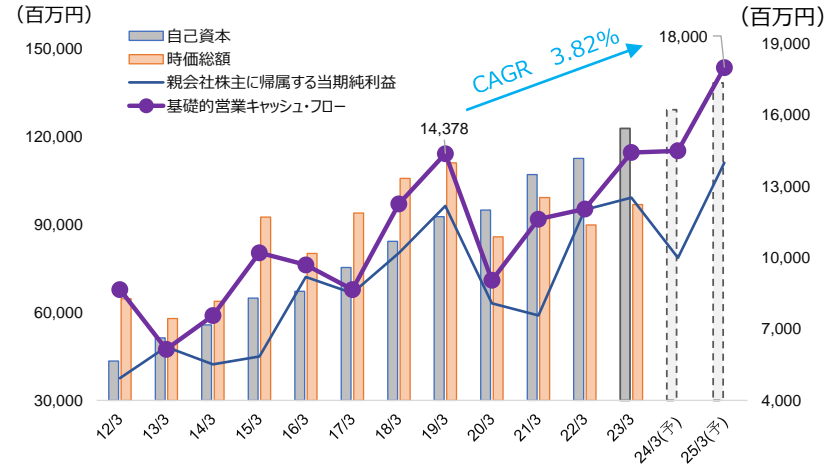


当社の株主資本コストは7%程度、中計最終年度までの基礎的営業キャッシュ・フローの平均成長率は3.82%と想定※ 2025年3月期におけるROE10%の達成により、事業価値向上を実現

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



※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

中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」で掲げる最終年度の計画値は以下となります。計画の実現に向け、様々な角度から事業の安定とともに資本政策を検討してまいります。

(単位：百万円)	2022年3月期 (第76期実績)	2023年3月期 (第77期実績)	2024年3月期 (第78期計画)	2025年3月期 (最終年度計画)
売上高	501,872	527,263	550,000	600,000
営業利益	17,133	16,563	15,000	21,000
営業利益率	3.4%	3.1%	2.7%	3.5%
経常利益	17,093	17,280	15,000	21,000
当期純利益	12,023	12,527	10,000	14,000

指標 (単位：百万円)	2022年3月期 (第76期実績)	2023年3月期 (第77期実績)	2024年3月期 (第78期計画)	2025年3月期 (最終年度計画)
自己資本利益率(ROE)	10.9%	10.6%	7.9%	10.0%
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	14,500	18,000
自己資本比率	39.9%	42.6%	40~45%	40~45%

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。」