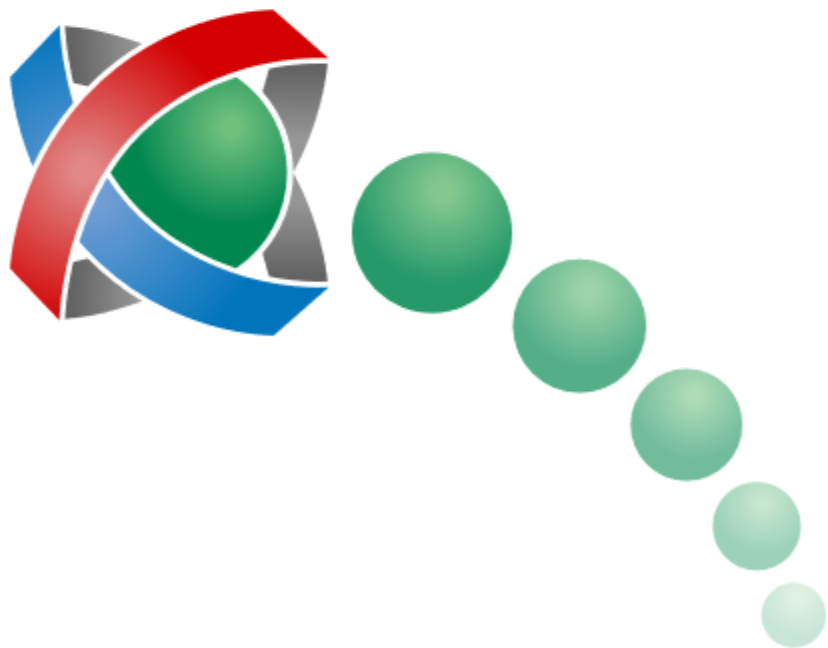


株式会社 **山善**

# 2023年3月期 決算説明会



2023年5月23日

代表取締役社長 岸田 貢司

証券コード: 8051

## A G E N D A

**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 決算概要**

**IV. 2024年3月期 業績予想について**

**V. 株主還元・資本政策について**

**Appendix**

# A G E N D A

**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 決算概要

IV. 2024年3月期 業績予想について

V. 株主還元・資本政策について

Appendix



代表取締役社長  
社長執行役員  
最高経営責任者（CEO）

きしだ こうじ  
**岸田 貢司**

【生年月日：1960年9月2日】

- 1983年4月 当社入社 国内機械事業における営業を担当
- 2012年4月 当社国際事業本部USA支社長  
兼YAMAZEN INC.社長（COO）  
兼PLUSTECH INC.社長
- 2016年4月 当社執行役員機械事業部副事業部長（海外担当）  
兼海外機械部長 兼本社直轄地域韓国現法長
- 2018年4月 当社上級執行役員生産財統轄部長
- 2018年6月 当社取締役上級執行役員
- 2020年4月 当社取締役上級執行役員営業本部副本部長（海外担当）  
兼機械事業部海外機械部長
- 2022年4月 当社取締役常務執行役員営業本部副本部長（海外担当）
- 2023年4月 当社代表取締役社長社長執行役員（現任）

## 人づくりの経営

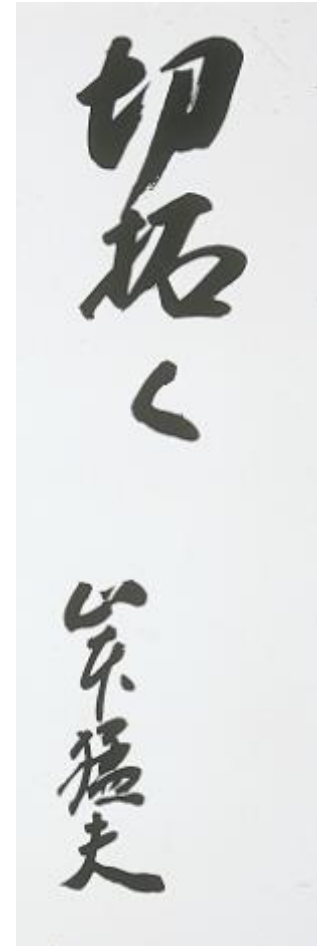
人を活かし 自業員を育成する

## 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



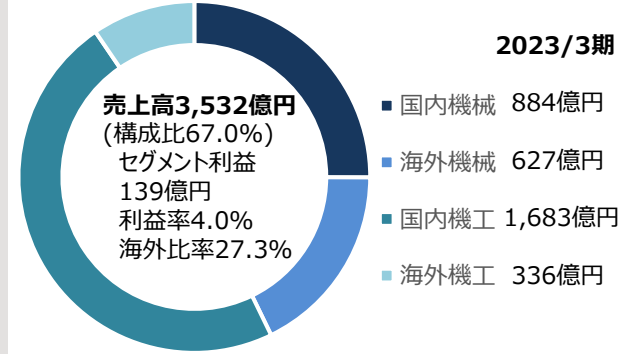
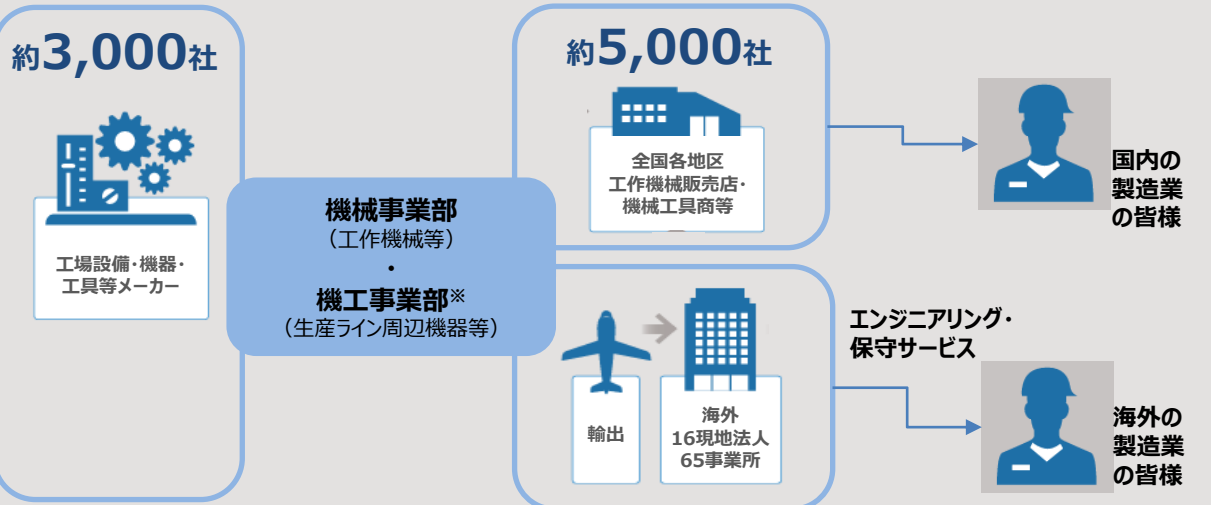
仕入先



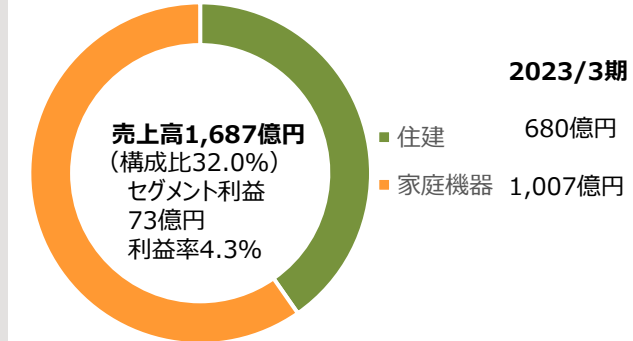
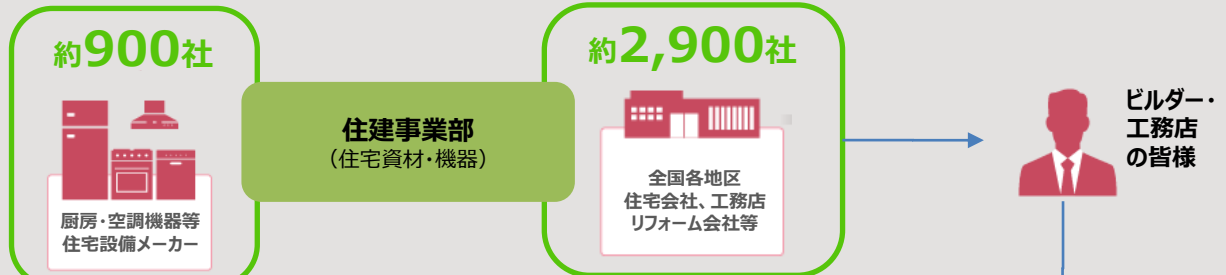
販売先

ユーザー

生産財 (国内・海外)

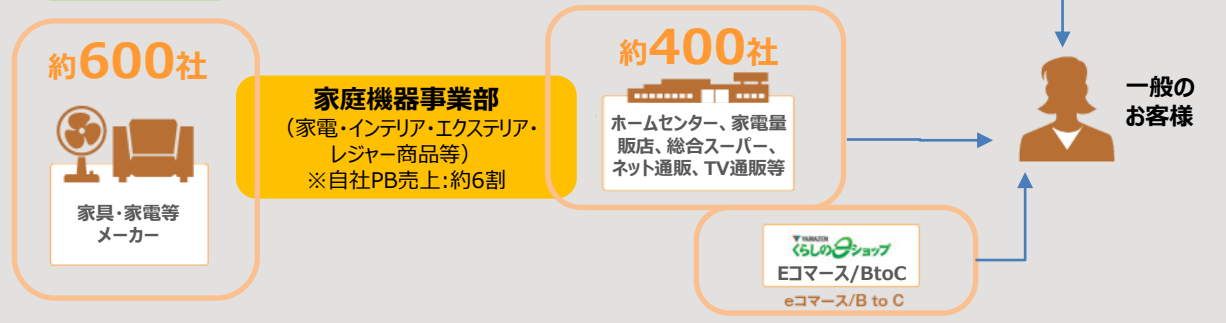


住建



消費財 (国内)

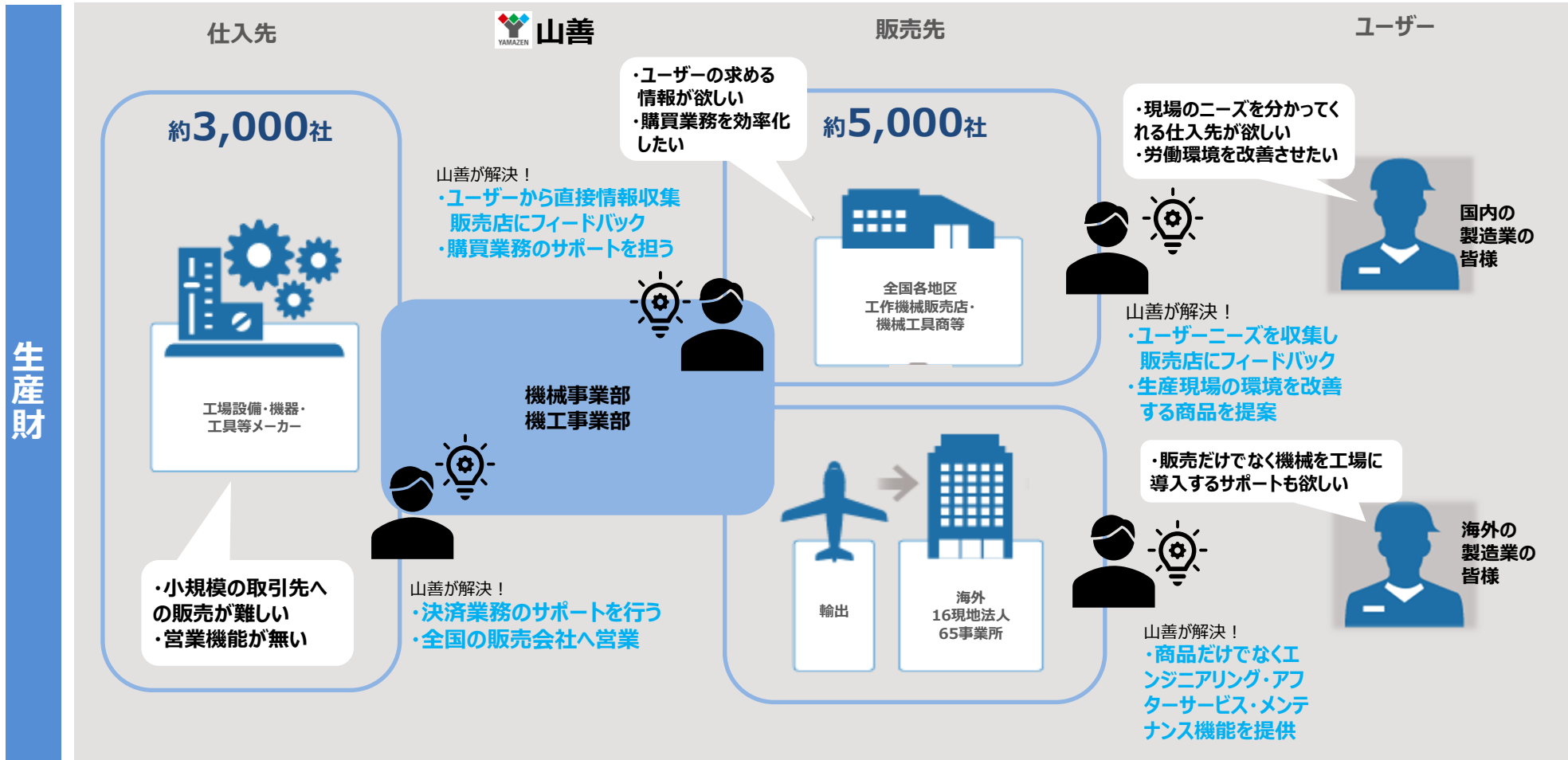
家庭機器



※ 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。詳細説明は本資料39ページにございます。

## 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

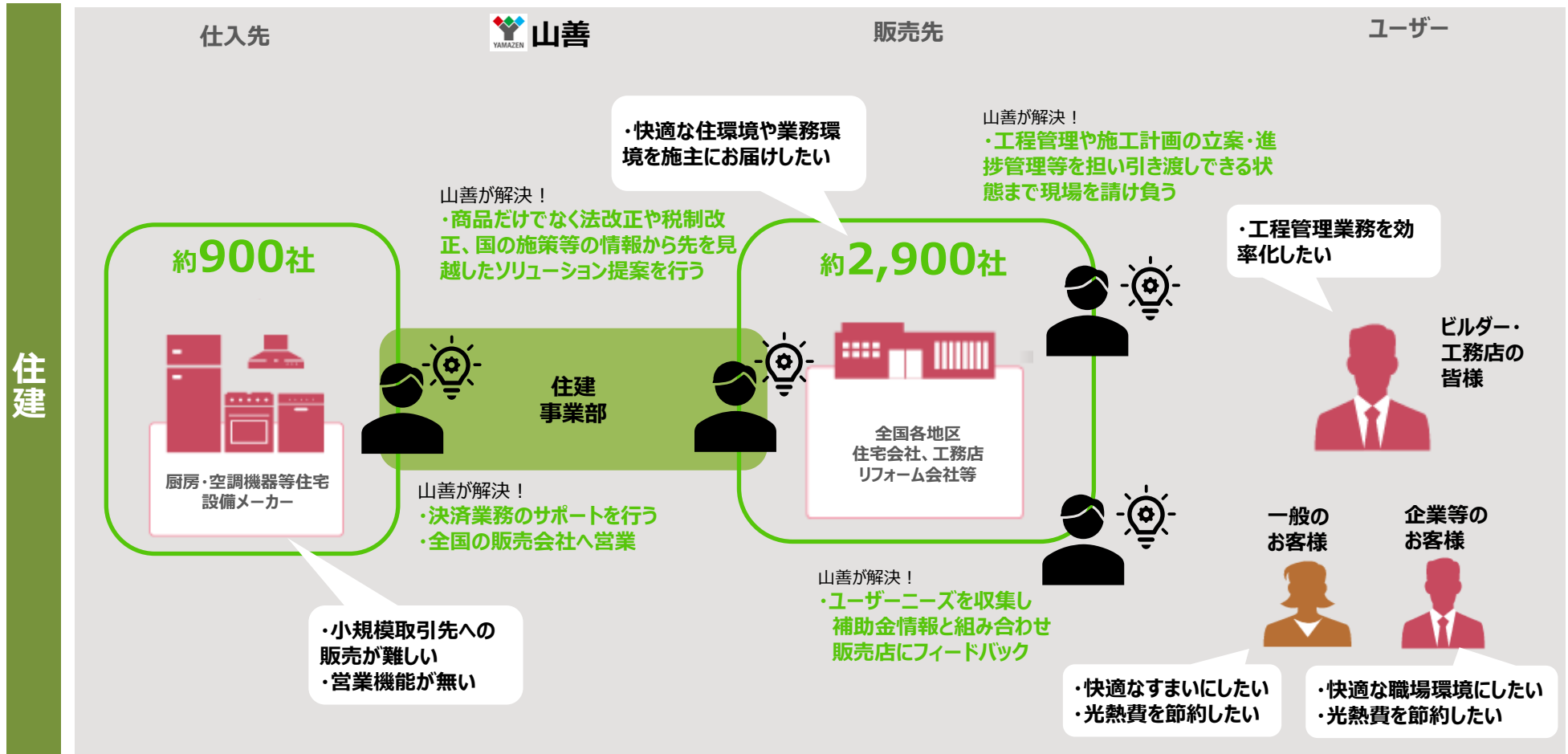
山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイデア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入し、お客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる



※ 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。詳細説明は本資料39ページにございます。

## 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

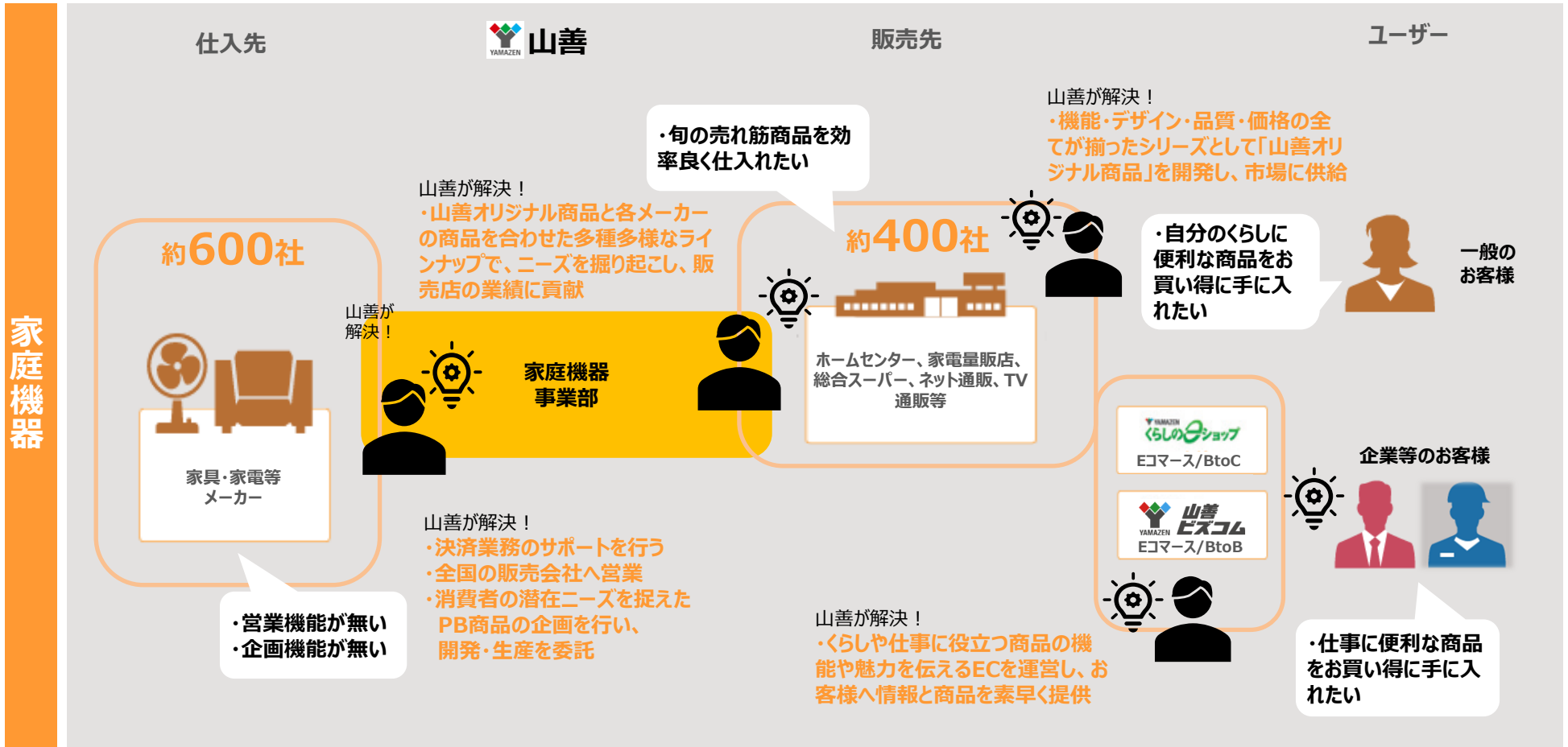
山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイデア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入しお客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる

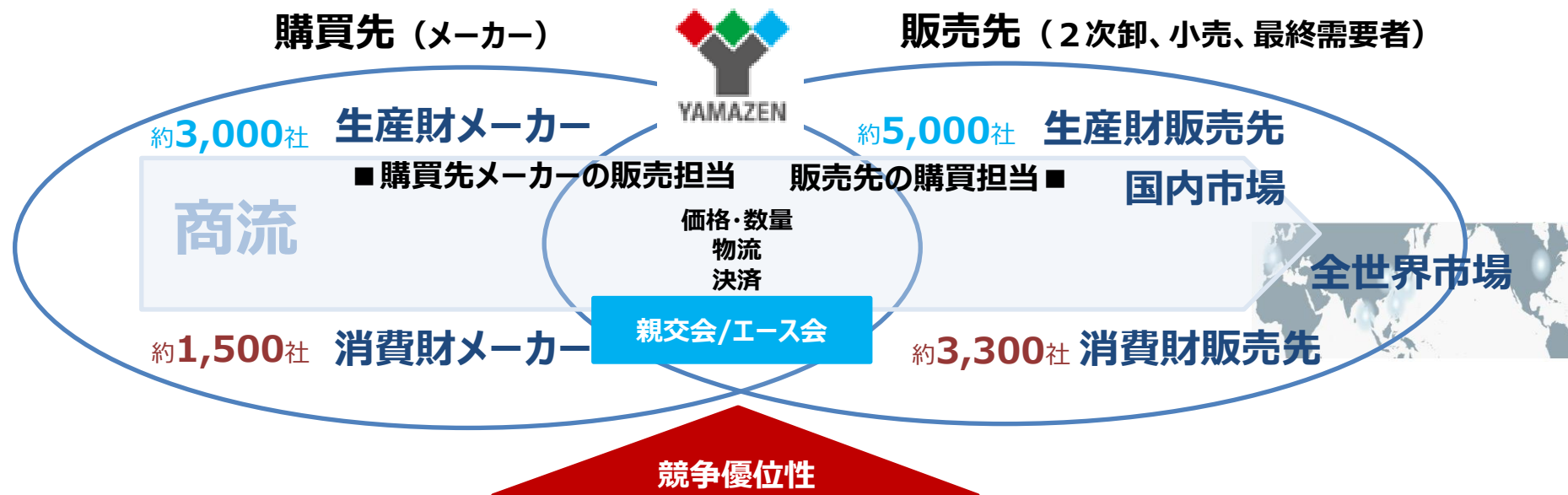




## サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

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





## 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

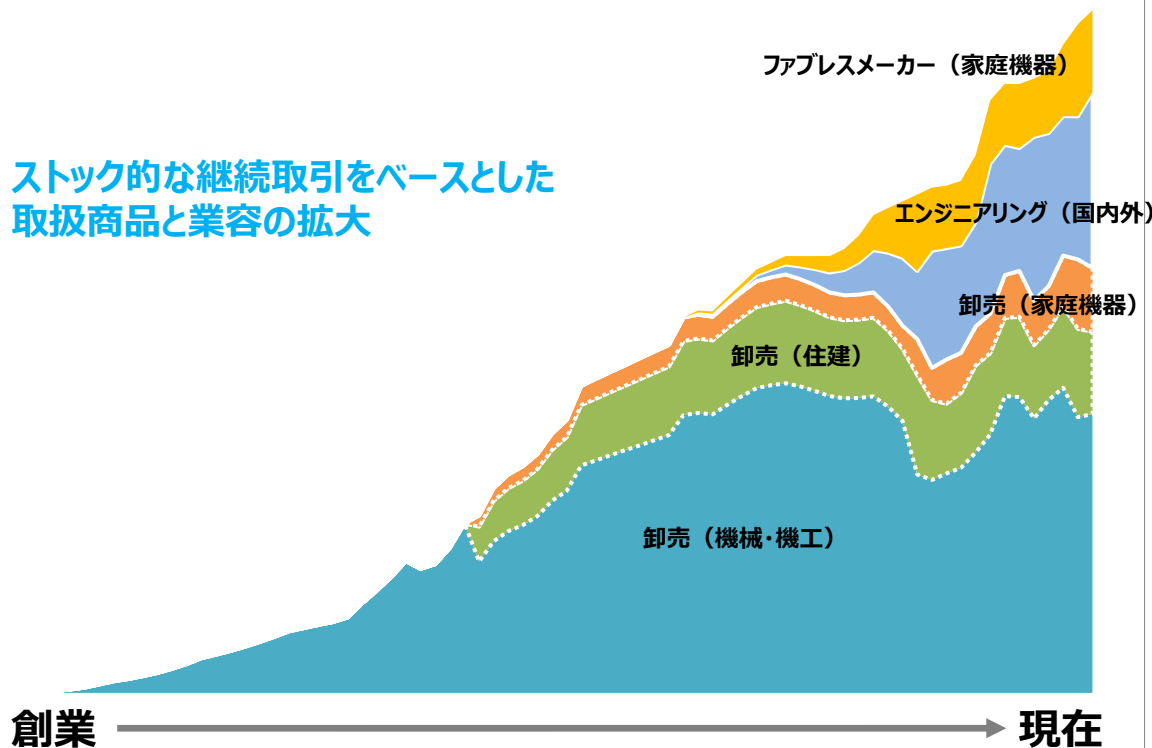
## 経営理念を体現する人財力

- ✓ 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）

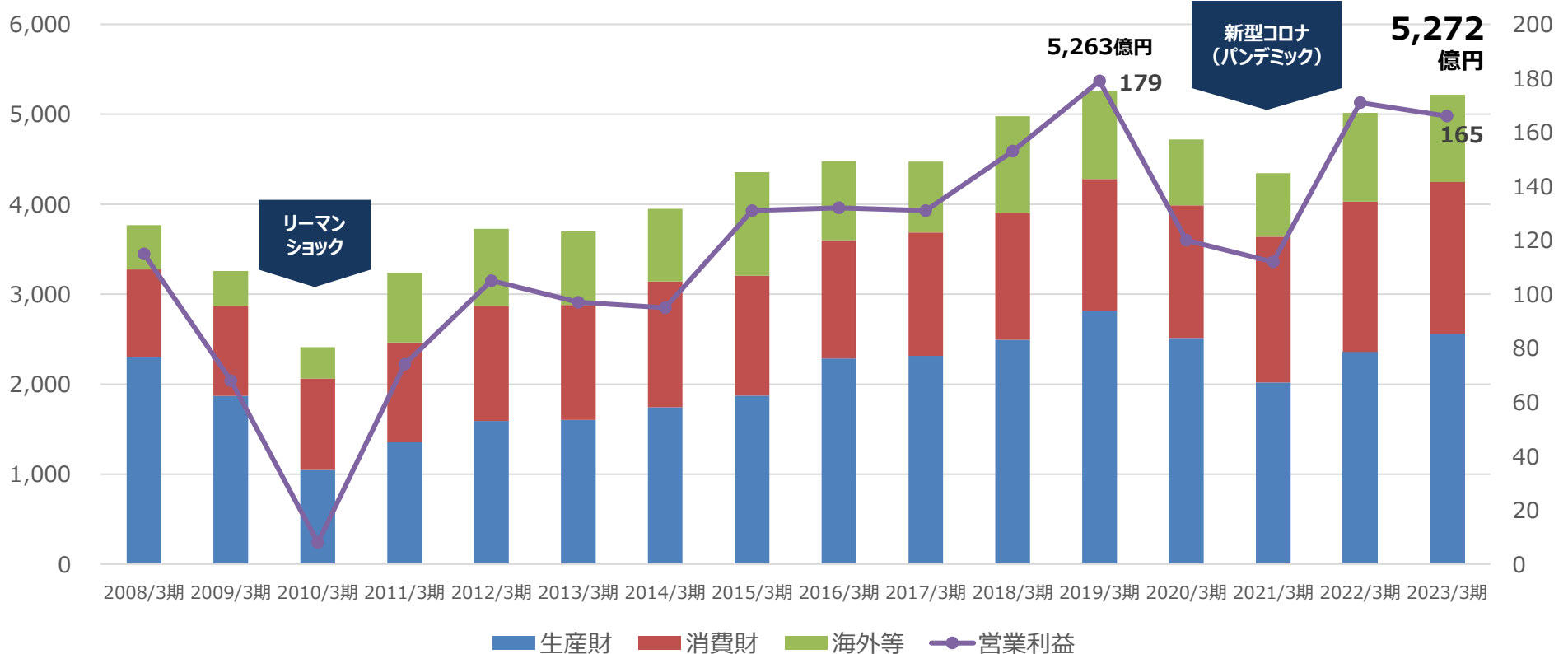




= 生産財（国内/海外） × 消費財 の専門商社

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）



## ■ 生産財ビジネス

### 機械事業 国内 海外

#### 事業概要

- ・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

#### 主要取扱品目

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

#### ビジネスモデルと強み

卸売	・ <b>在庫を持たず、低利益率であるがCFが高い商流</b>
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、 <b>高利益率</b>

### 機工事業 国内 海外

- ・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	・ユーザーの <b>潜在ニーズの掘り起こしとソリューション提案</b> ・即時納品に向けた <b>在庫コントロール</b>
----	--

## ■ 消費財ビジネス

### 住建事業 国内

- ・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 <b>建材・機器の卸モデル</b> で、全国の配送拠点より <b>即納体制</b> をとり、 <b>ほぼ在庫を持たないモデル</b> でCFが高い
----	---

### 家庭機器事業 国内

- ・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	・ <b>在庫を持たず、低利益率であるがCFが高い商流</b>
ファブレスメーカー	・消費者ニーズを捉えた <b>PB商品の販売</b> で <b>高い利益率</b>



## ■ 国内生産財事業：

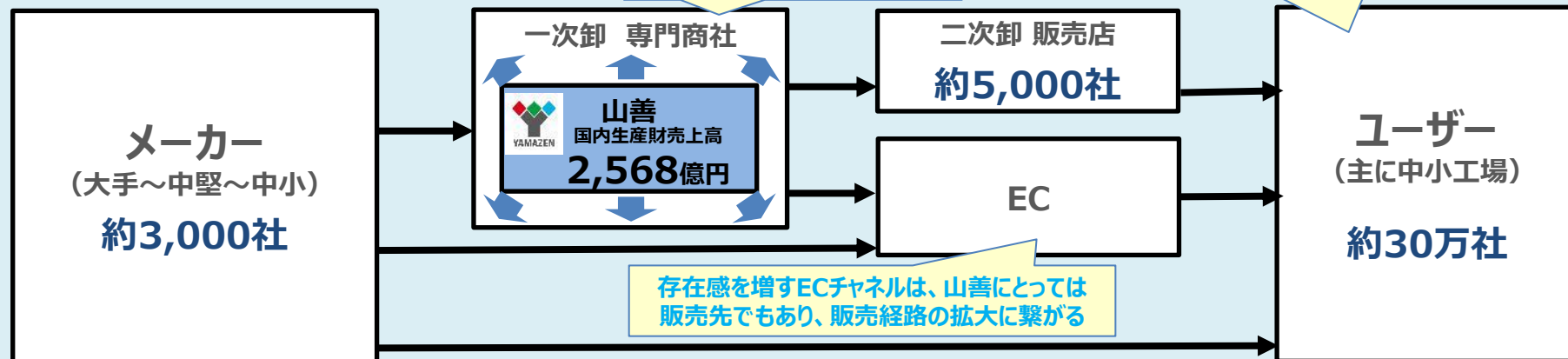
山善の主要事業である国内生産財事業は業界トップクラスのプレゼンスを確立

国内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：

- ✓ 既にカテゴリー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：

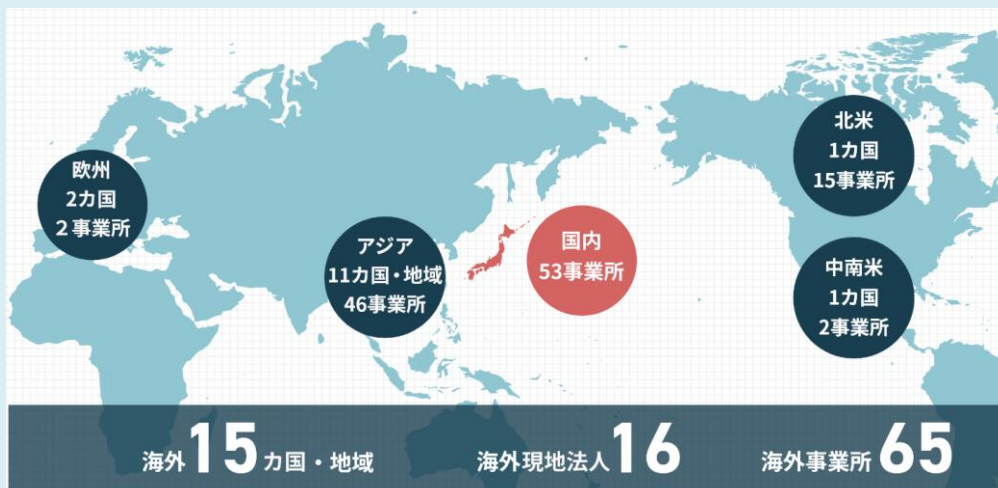
日系及びローカルメーカー商品を直接ユーザーへ販売、エンジニアリング、サポートまで一気通貫で支援し、世界でトップクラスの実績を誇る

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

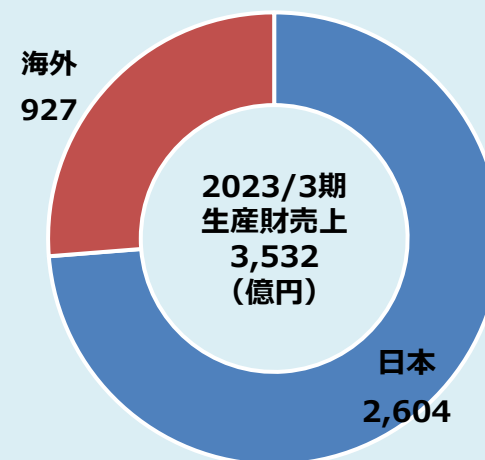
- ✓ ターゲット市場の地理的拡大と再編（欧州・インド市場等でのプレゼンス向上等）
- ✓ 営業活動のクロスボーダー戦略推進（各国のグローバル投資の支援等）
- ✓ 成長産業分野への取り組み強化（EV・半導体・電子・通信・医療関連業界等）



## 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）

# A G E N D A

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 決算概要

IV. 2024年3月期 業績予想について

V. 株主還元・資本政策について

Appendix



## 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

## 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%)



.....ともに、未来を切拓く

.....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

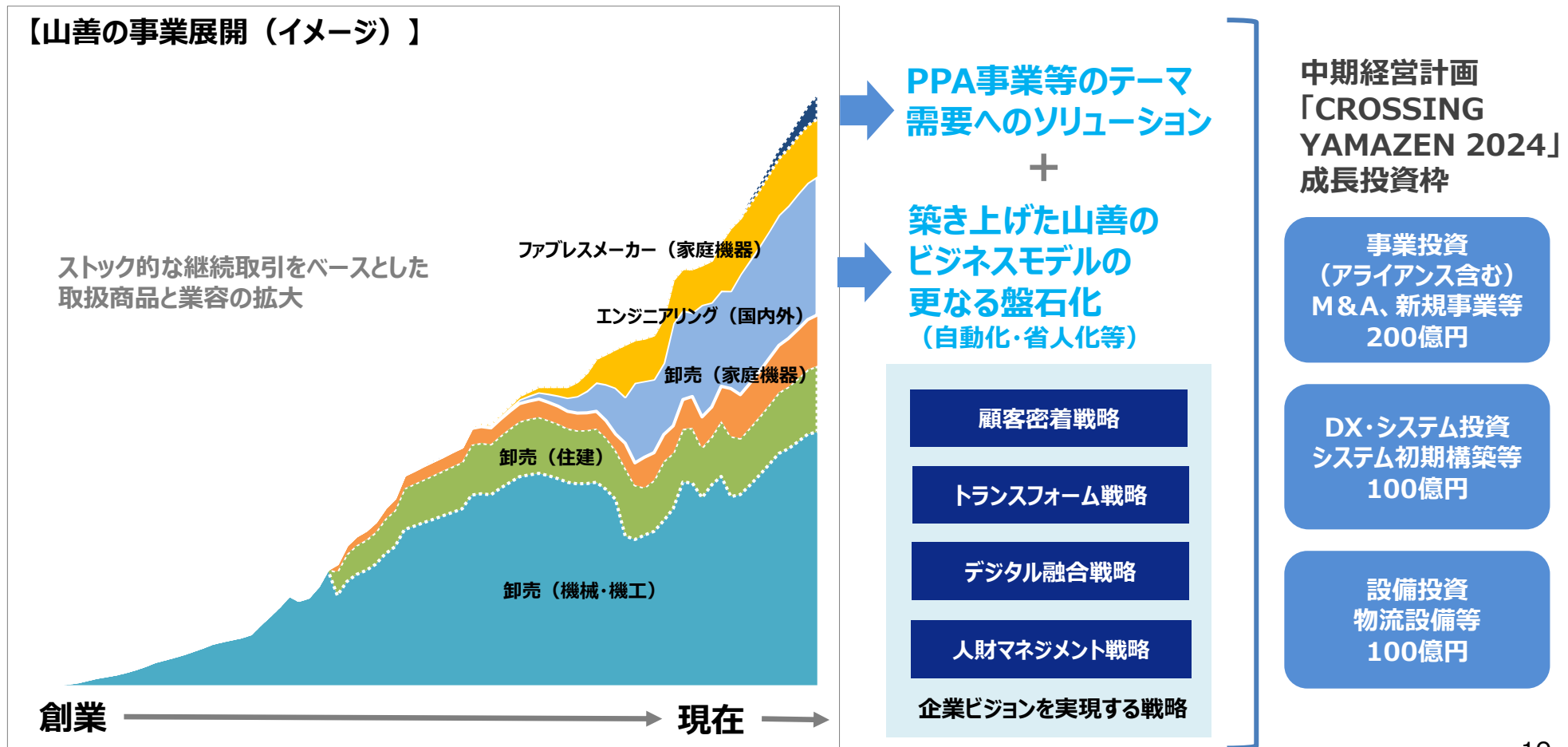
顧客密着戦略

トランスフォーム戦略

デジタル融合戦略

人財マネジメント戦略

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

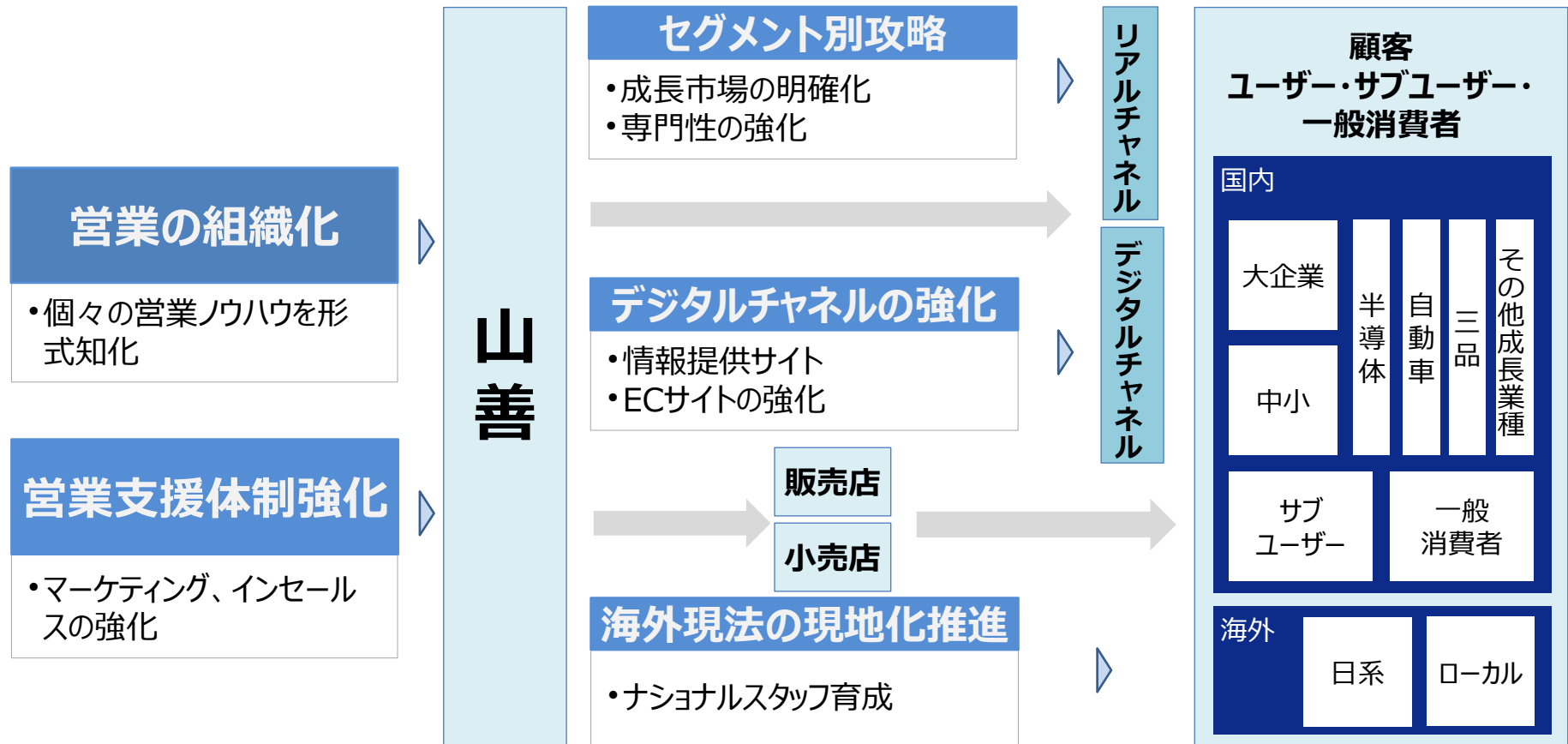


※ 2023年4月に機工事業部を「産業ソリューション事業部」と「ツール＆エンジニアリング事業部」に分割しました。詳細説明は本資料39ページにございます。

- 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

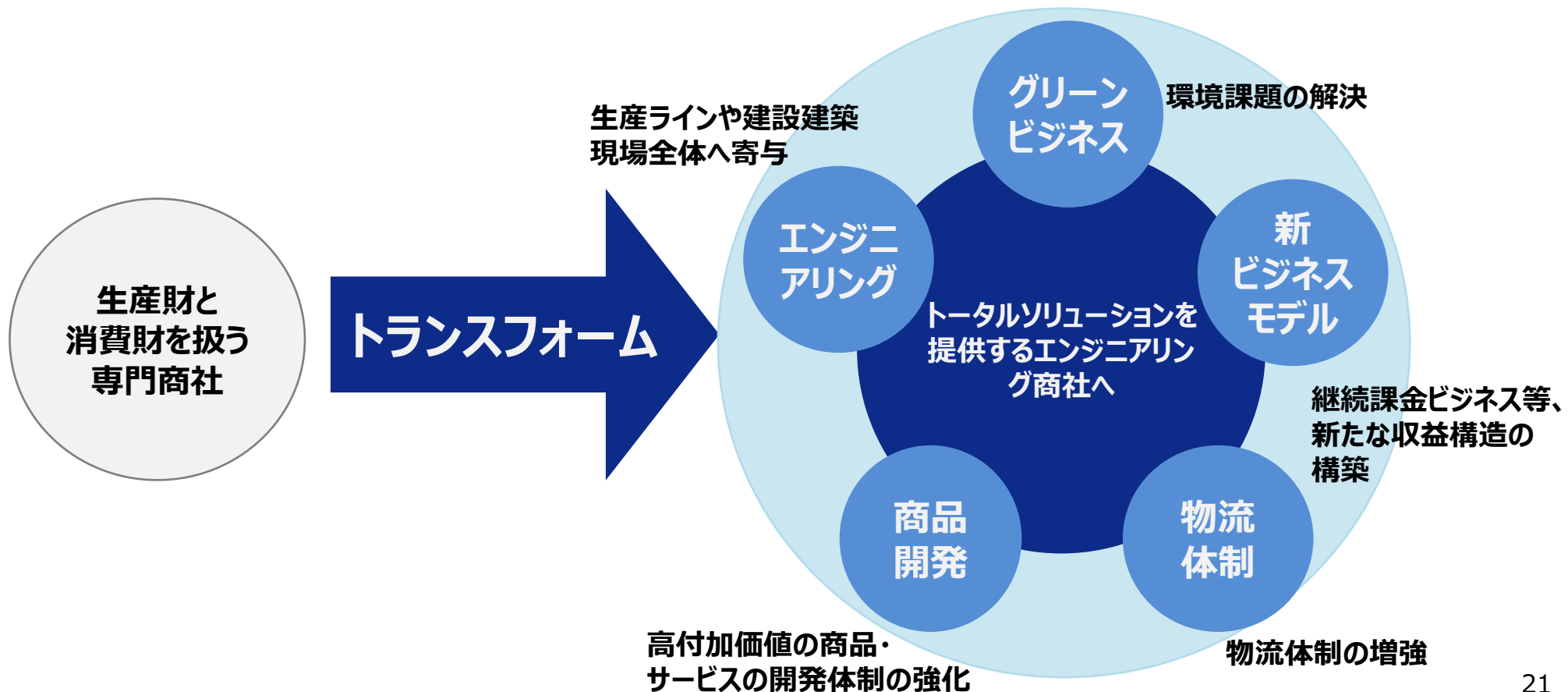
世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Win関係を実現する。



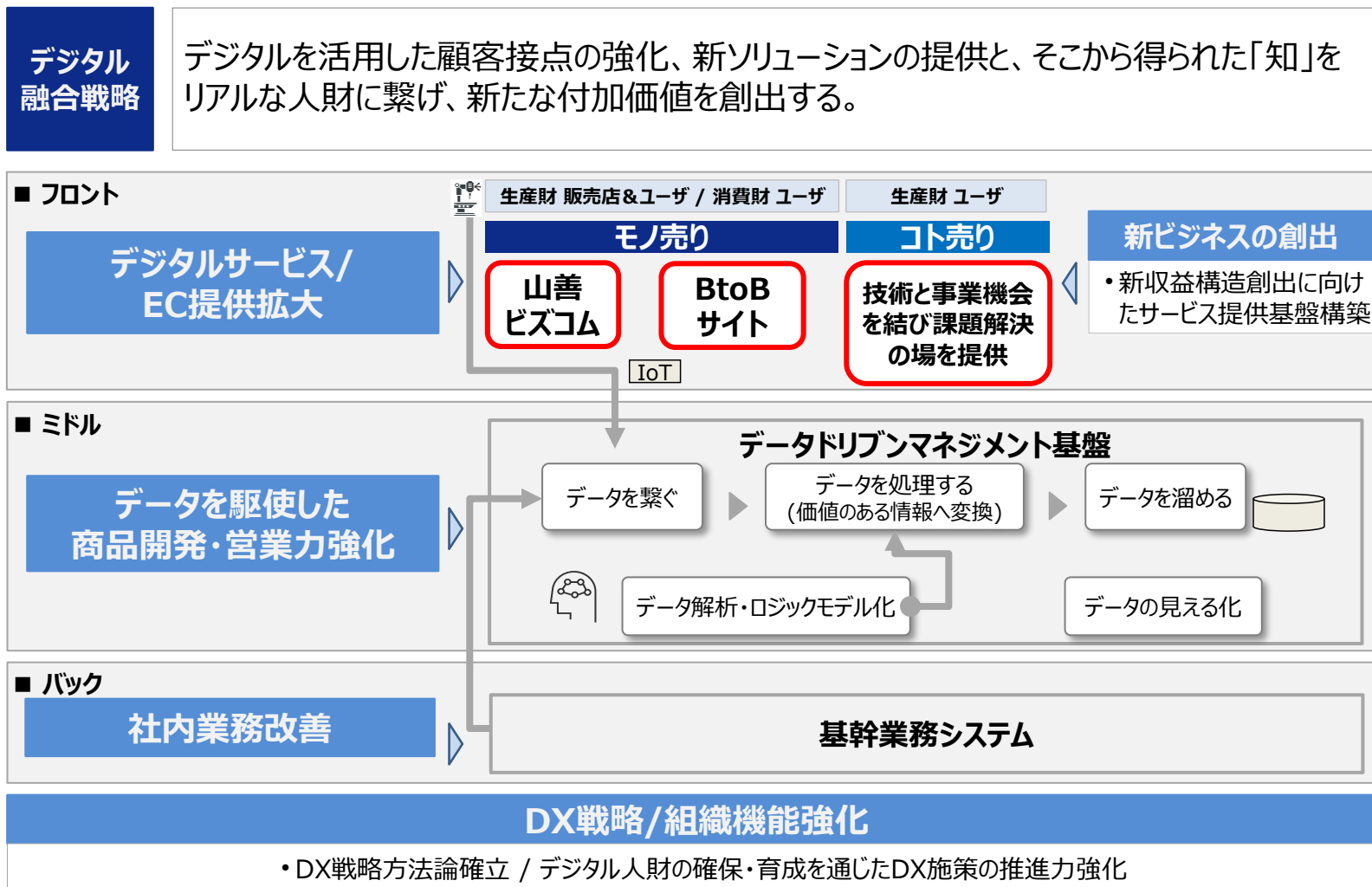
- 従来の事業構造から大きくトランスフォームすることにより、新たな収益構造のもと利益拡大を目指す。

## 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

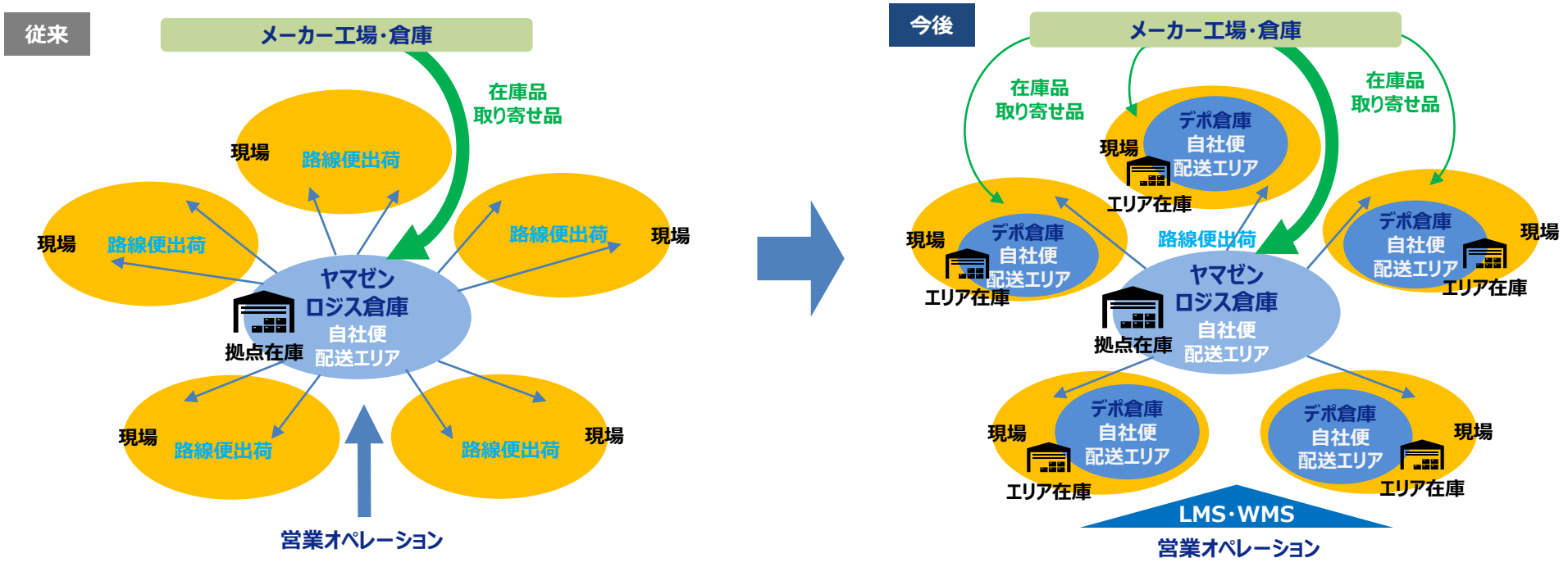
多様性との共創考動に基づき、能力を開発・発揮して価値創造できる環境の整備

### 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

■ 収益基盤である卸売ビジネスをさらに強化するため、物流機能の生産性向上を図る

路線便に頼らない自社配送エリアを拡大させることにより、「2024年問題」への対応、輸配送コストの抑制、当日/翌日配送エリアの拡大とエリア需要に応じた分散在庫適正化によるサービスの向上を実現



## 2023年1月実施施策

LMS・WMSを導入した「ロジス新東京」を本稼働

物流クロッシングスタート（「岡山デポ」稼働）

全社的な  
物流機能の  
最適化を  
推進

## 今後の施策

「新ロジス大阪」新設

- ・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西日本地域向けの戦略拠点
- ・在庫アイテムの拡充と、最適納品を実現
- ・2025年1月本格稼働を目指す



# 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 決算概要**

IV. 2024年3月期 業績予想について

V. 株主還元・資本政策について

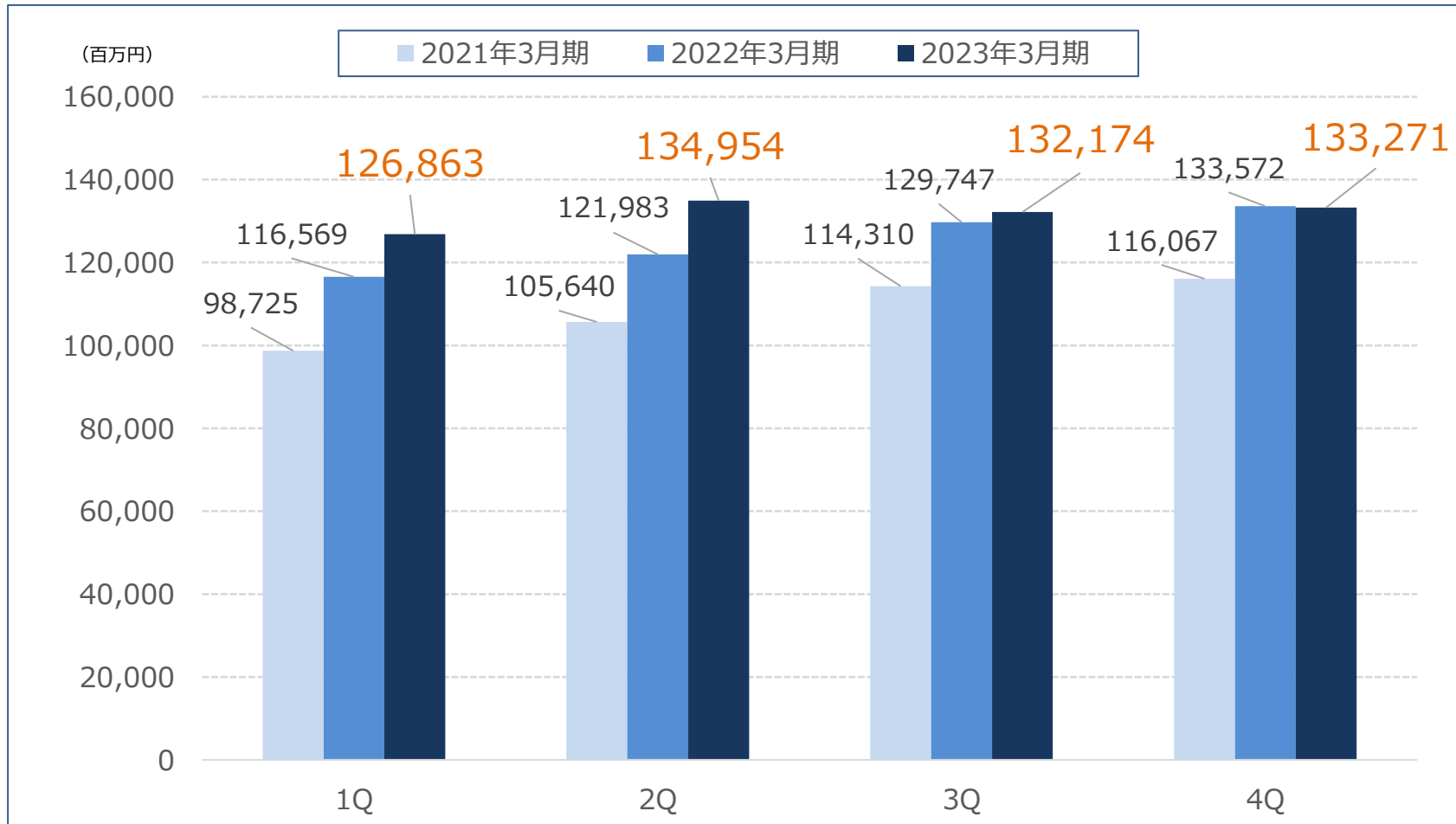
Appendix

## 連結損益計算書

(単位：百万円)	2022年3月期 (第76期)	2023年3月期 (第77期)	前年対比 増減率	公表計画	計画比 増減率
売上高	501,872	<b>527,263</b>	5.1%	530,000	△0.5%
売上総利益	72,738	78,279	7.6%	-	-
(総利益率)	(14.5%)	(14.9%)	(+0.4)	-	-
販売管理費	55,604	61,716	11.0%	-	-
営業利益	17,133	<b>16,563</b>	△3.3%	16,000	3.5%
(営業利益率)	(3.4%)	(3.1%)	(-0.3)	(3.0%)	
営業外損益	△39	717	-	-	-
経常利益	17,093	<b>17,280</b>	1.1%	16,000	8.0%
特別損益	754	53	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,023	<b>12,527</b>	4.2%	11,000	13.9%

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期比+7.6%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等により、営業利益は前期比△3.3%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76期)	2023年3月期 (第77期)	前年対比 増減率
機 械 事 業 部	143,157	151,214	5.6%
機 工 事 業 部	187,785	201,989	7.6%
(生産財関連計)	330,942	353,203	6.7%
住 建 事 業 部	62,169	68,031	9.4%
家 庭 機 器 事 業 部	104,866	100,711	△4.0%
(消費財関連計)	167,036	168,742	1.0%
そ の 他 部 門	3,893	5,317	36.6%
合 計	501,872	527,263	5.1%

※ 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、前連結会計年度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。

※ 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。詳細説明は本資料39ページにございます。

- ・国内機械事業：前期の半導体製造装置や建設機械の部品加工向け等の工作機械受注により、当期の売上は堅調な結果。
- ・国内機工事業：測定機器やマテハン機器、メカトロ機器等の販売は堅調。補要、切削工具等は、下期に自動車産業の工場稼働率の低下等の影響がありながらも、通期では前年を上回る実績。
- ・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。

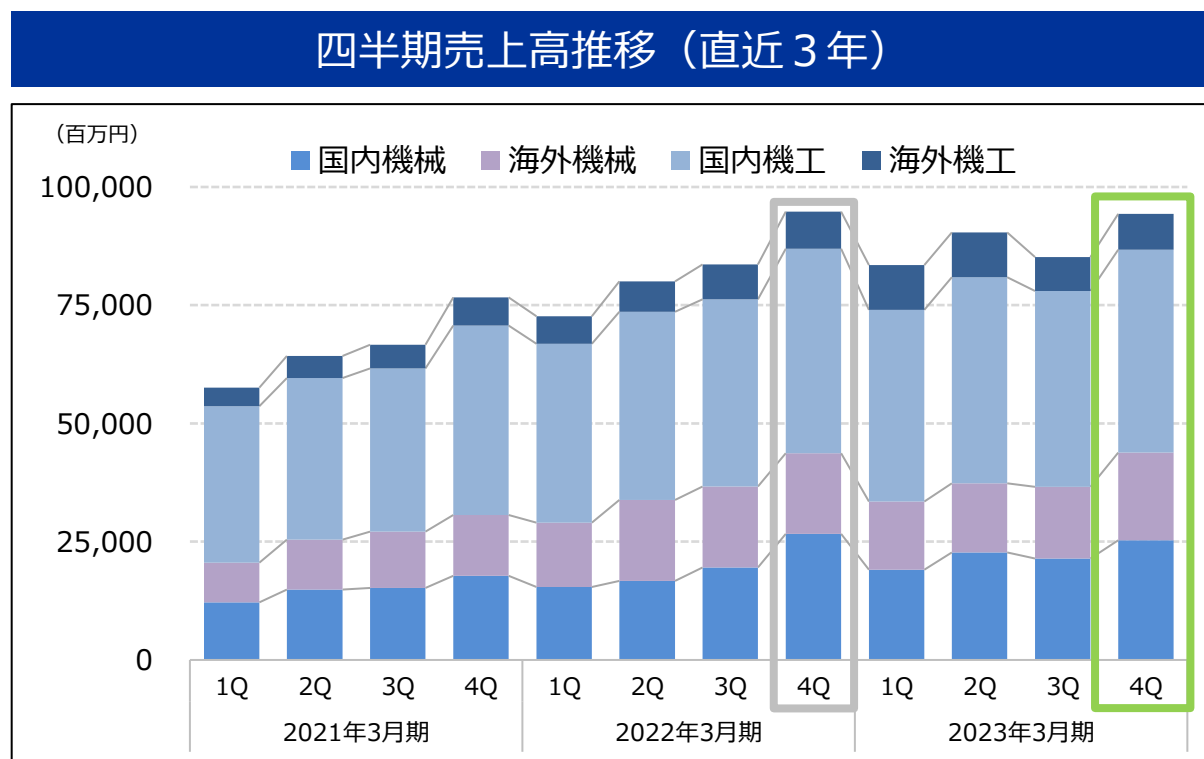
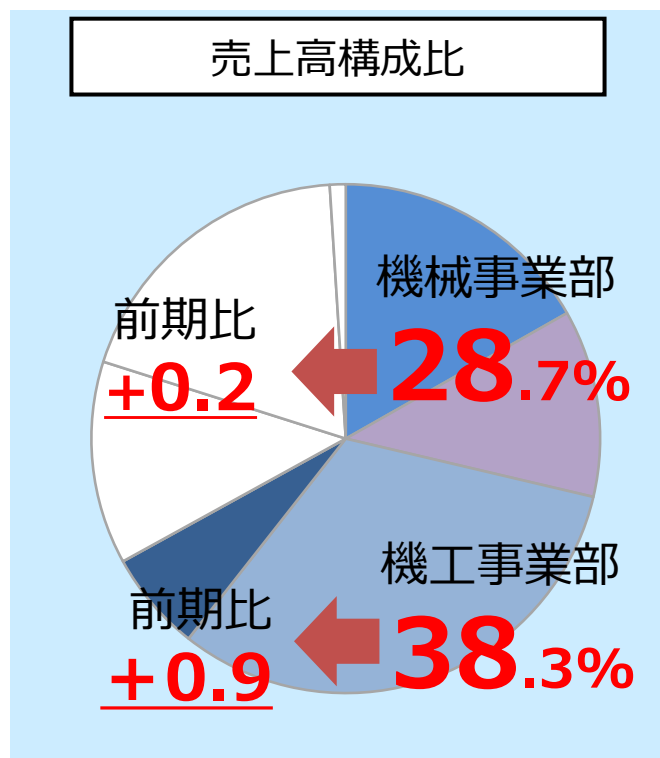
(単位：百万円)			2022年3月期	2023年3月期	前年対比 増減率
生	機 械 事 業 部	国 内 売 上 高	78,214	88,498	13.1%
		海 外 売 上 高	64,942	62,715	△3.4%
		機 械 合 計	143,157	151,214	5.6%
産	機 工 事 業 部	国 内 売 上 高	160,416	168,338	4.9%
		海 外 売 上 高	27,369	33,650	22.9%
		機 工 合 計	187,785	201,989	7.6%
財	生 産 財 関 連 合 計	売 上 高	330,942	353,203	6.7%
		営 業 利 益	13,566	13,965	2.9%
		営 業 利 益 率	4.1%	4.0%	(-0.2)

※ 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、前連結会計年度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。

※ 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。詳細説明は本資料39ページにございます。

(単位：百万円)		2022年3月期		2023年3月期	
生産財	生産財合計	売上高	330,942	<b>353,203</b>	前年対比増減率 <b>6.7%</b>
		営業利益	13,566	13,965	営業利益率 <b>4.0%</b>



※ 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。

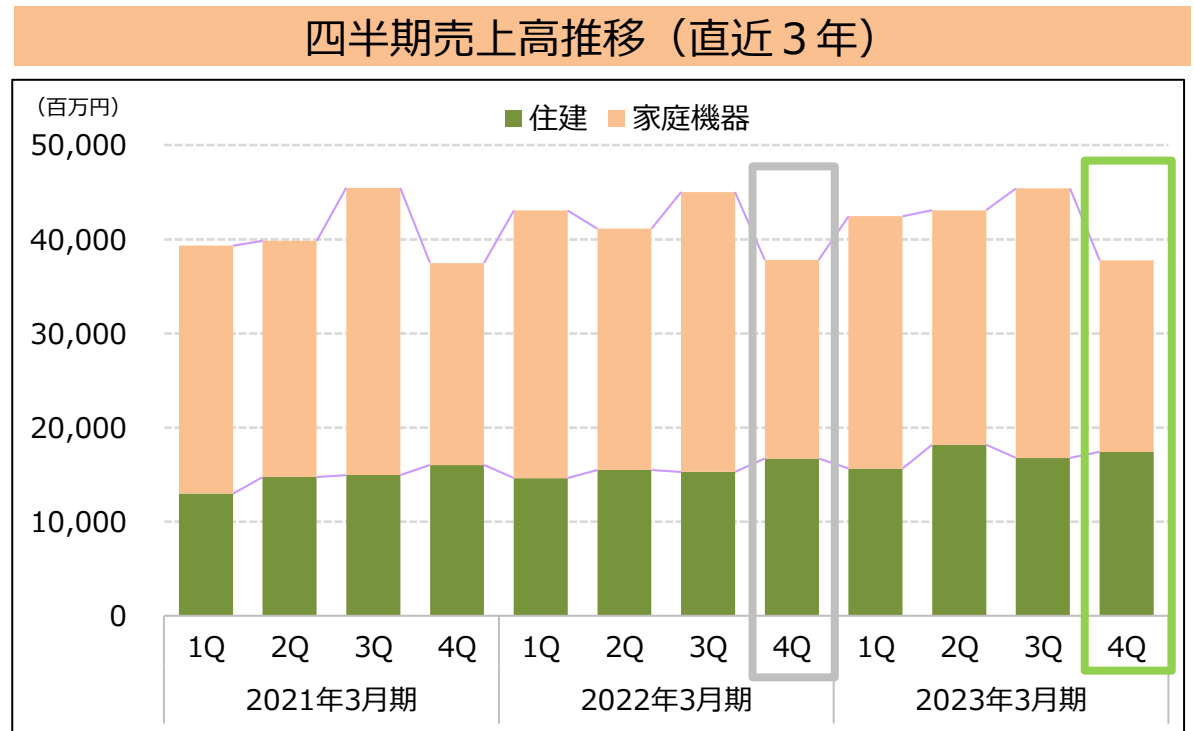
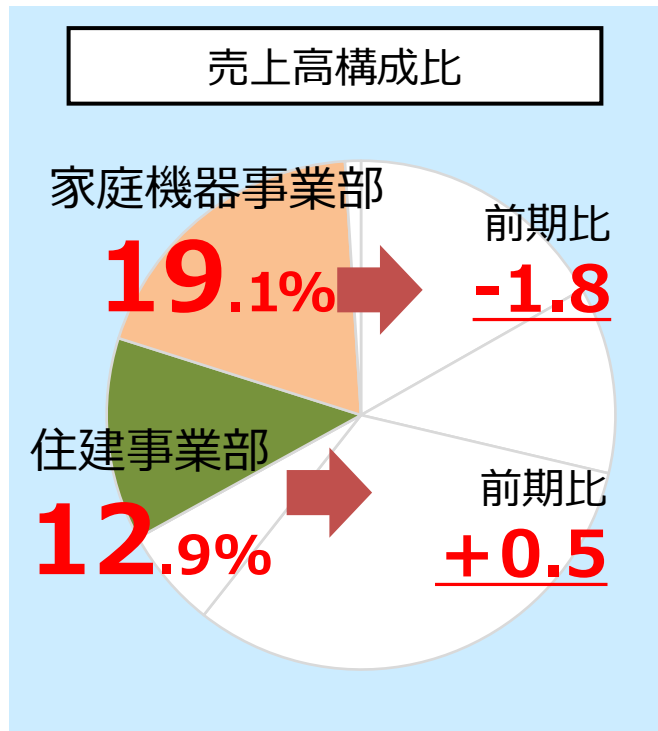
なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを記載しております。

※ 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。詳細説明は本資料39ページにございます。

- ・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、新エネルギー機器等の販売が好調。
- ・家庭機器事業** : 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。一方で、消費者ニーズを捉えたプライベートブランド商品の販売は堅調に推移。中でも扇風機・サーキュレーター・調理家電等、独自性のある付加価値を持った家電は前期を上回る実績

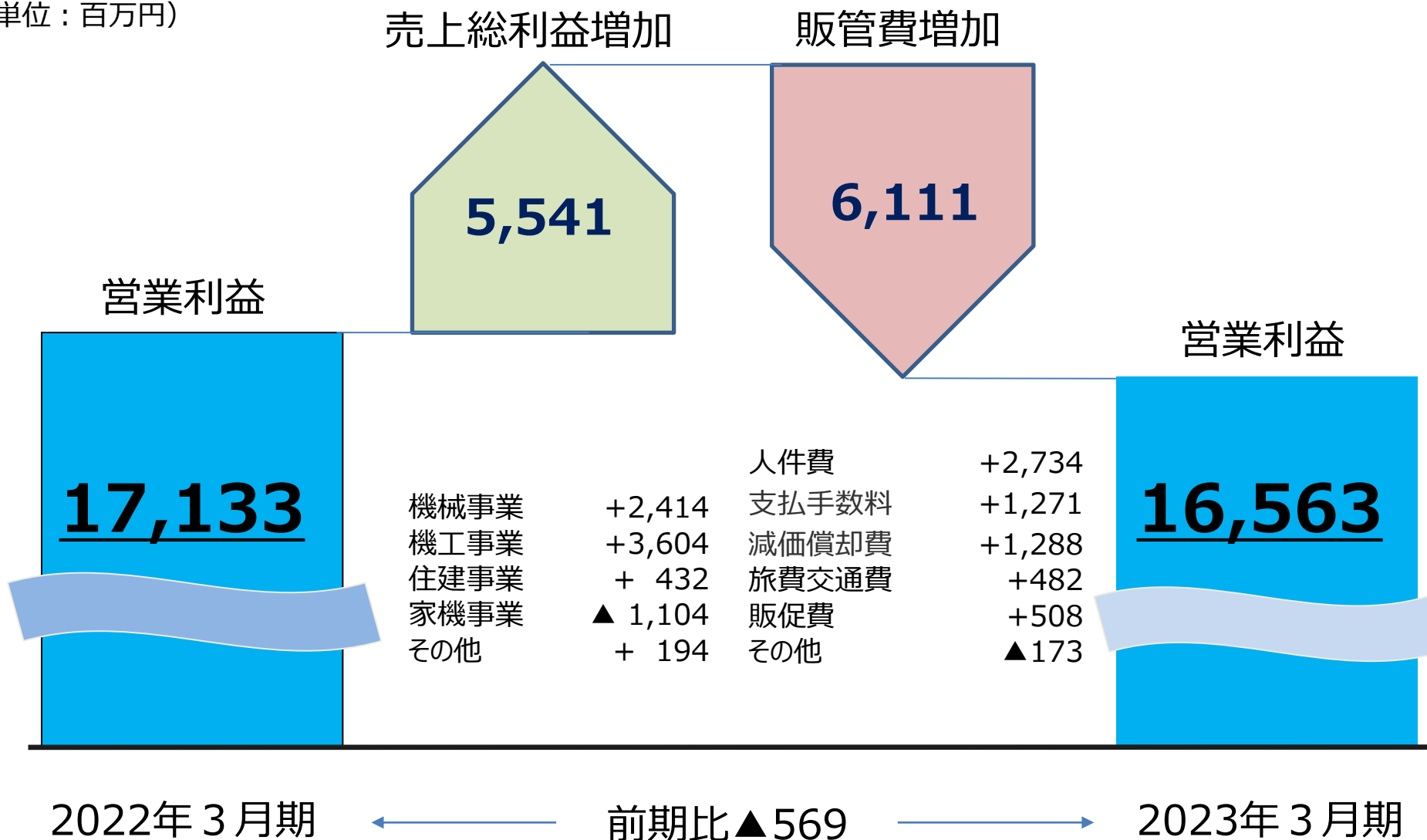
(単位：百万円)			2022年3月期	2023年3月期	前年対比 増減率
消	住 建 事 業 部	売 上 高	62,169	68,031	9.4%
		営 業 利 益	2,250	2,341	4.0%
		営 業 利 益 率	3.6%	3.4%	(-0.2)
費	家 庭 機 器 事 業 部	売 上 高	104,866	100,711	△4.0%
		営 業 利 益	5,801	4,960	△14.5%
		営 業 利 益 率	5.5%	4.9%	(-0.6)
財	消 費 財 関 連 合 計	売 上 高	167,036	168,742	1.0%
		営 業 利 益	8,051	7,301	△9.3%
		営 業 利 益 率	4.8%	4.3%	(-0.5)

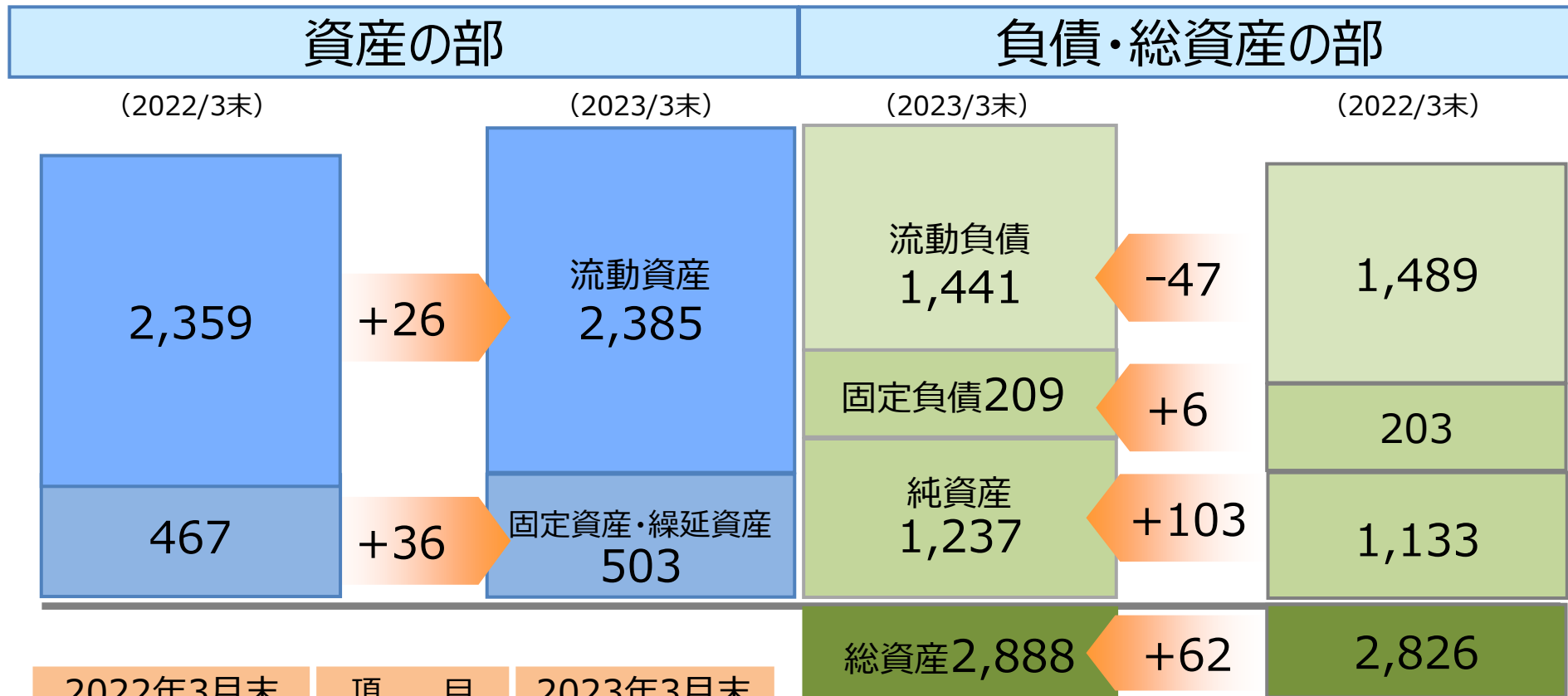
(単位：百万円)		2022年3月期		2023年3月期	
消費財	住建事業	売上高	62,169	<b>68,031</b>	前年対比増減率 9.4%
		営業利益	2,250	<b>2,341</b>	営業利益率 3.4%
	家庭機器事業	売上高	104,866	<b>100,711</b>	前年対比増減率 △4.0%
		営業利益	5,801	<b>4,960</b>	営業利益率 4.9%





(単位：百万円)





2022年3月末	項 目	2023年3月末
10.9%	ROE	10.6%
39.9%	自己資本比率	42.6%
1,268.98円	1株純資産	1,383.65円
838億円	時価総額	903億円
120億円	基礎的営業キャッシュ・フロー	144億円

(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

# 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 決算概要

**IV. 2024年3月期 業績予想について**

V. 株主還元・資本政策について

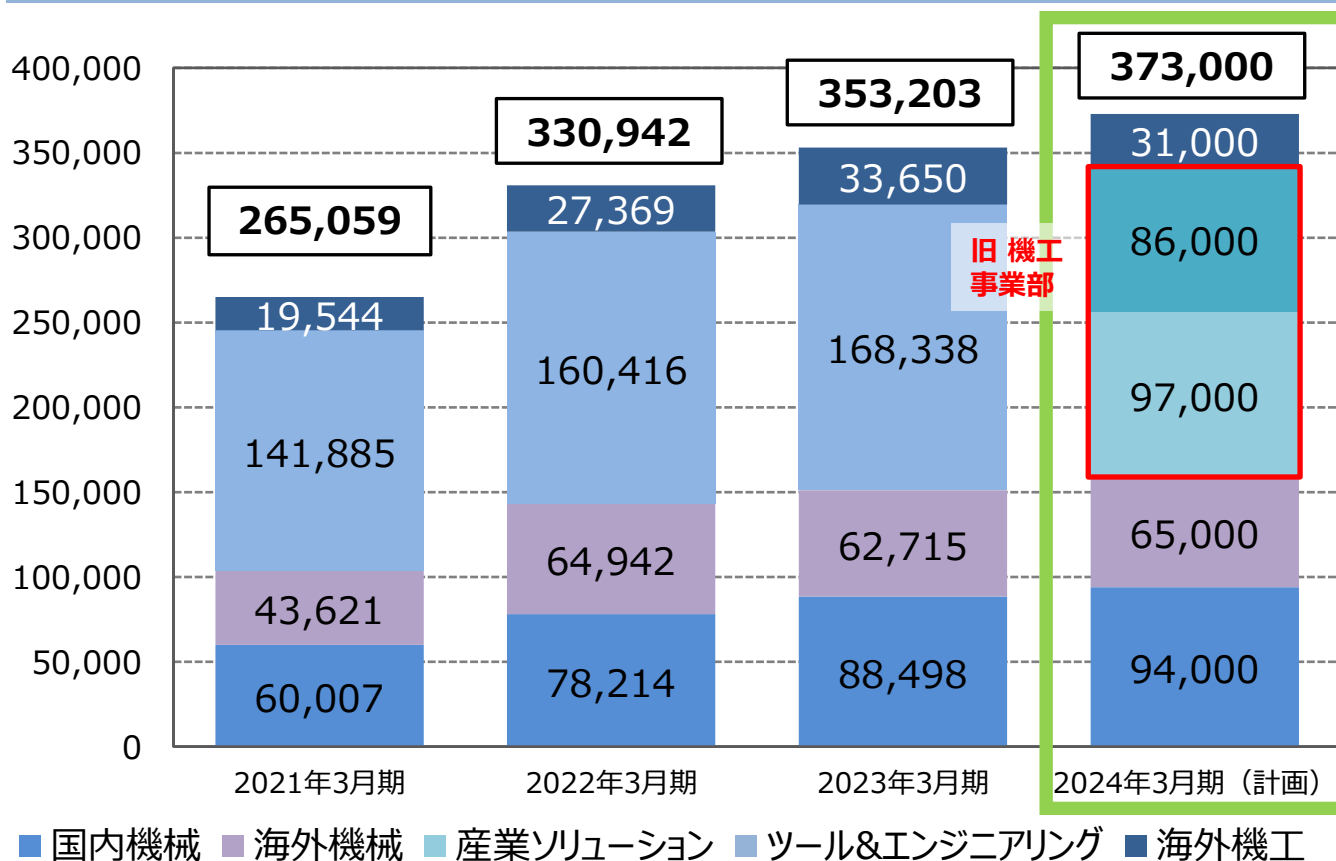
Appendix

(単位：百万円)	2023年3月期 第77期実績	2024年3月期 第78期計画	前年対比 増減率
売上高	527,263	<b>550,000</b>	4.3%
営業利益	16,563	<b>15,000</b>	△9.4%
営業利益率	3.1%	<b>2.7%</b>	(-0.4)
経常利益	17,280	<b>15,000</b>	△13.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,527	<b>10,000</b>	△20.2%

**売上高は過去最高の計画**  
**成長投資の加速による減価償却費等を見込むため、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	373,000	5.6%	14,500	3.8%	3.9%

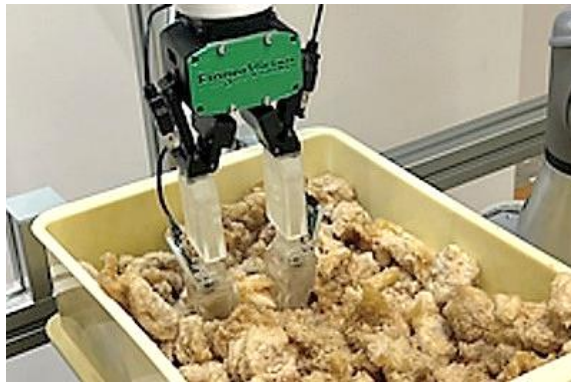
## 生産財事業 3カ年売上推移と今期計画



- ✓ 各事業部にてより専門性を強化し、「自動化・省人化」、「脱炭素化」等、生産現場のニーズに対しソリューション提案を加速
- ✓ 半導体・物流・三品業界（食品・薬品・化粧品）等の新たな領域へのアプローチ
- ✓ 海外ではターゲット市場の地理的拡大と再編・ボーダレスな営業活動・成長産業分野への取り組みを強化

※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2021年3月期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。

- 半導体・物流・三品など、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・省人化提案
- 社内外のエンジニアリング・ネットワーク機能強化

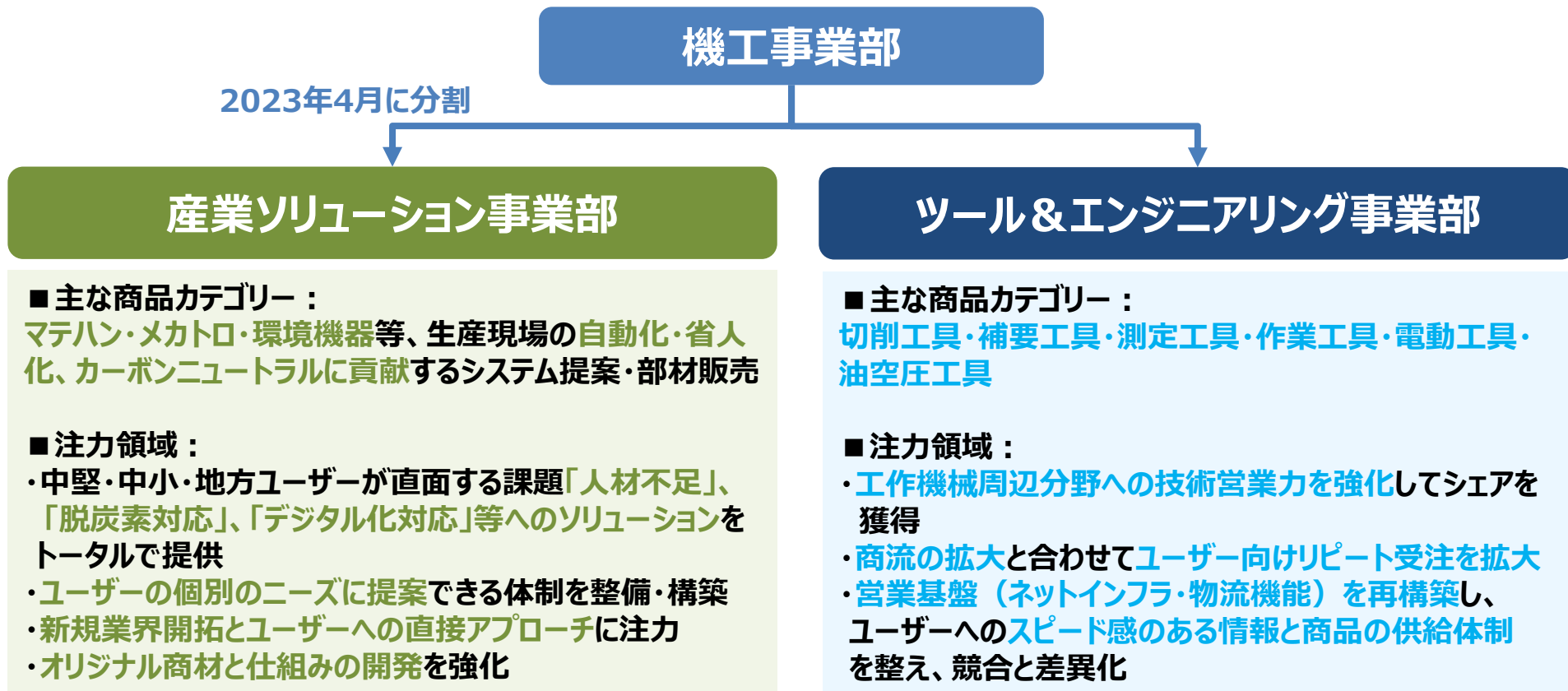


 COMlogiq



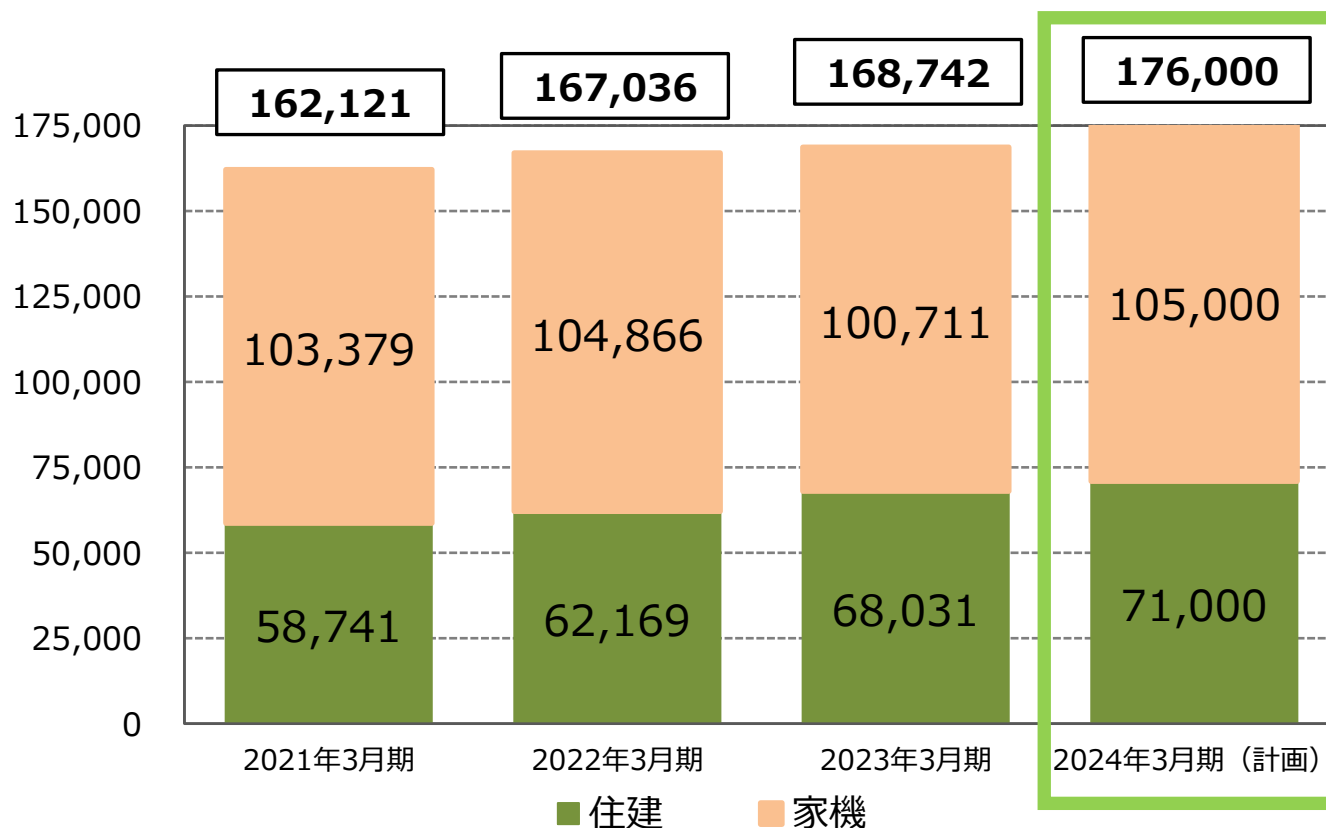
自動車業界のEV化、労働人口の減少による自動化・省人化へのトレンド、カーボンニュートラルの取組み等に加え、ビジネスのデジタル化により情報の流れが変化し、特にコマースサイトと物流の進化が顕著

2030年企業ビジョンの実現に向け、山善がマーケットから求められ評価されている「専門性」を最大化し、他社と差別化するため、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  
商品カテゴリ一別の特徴・課題を抽出・整理し、それぞれの成長戦略に基づいた投資を行い、専門事業として採算性・将来性を見極めた事業戦略をスピード感をもって実現する



(単位：百万円)		売上高計画	前年対比 増減率	営業利益計画	前年対比 増減率	営業利益率
住 建 事 業 部	通期	71,000	4.4%	2,400	2.5%	3.4%
家 庭 機 器 事 業 部	通期	105,000	4.3%	5,800	16.9%	5.5%

消費財事業 3カ年売上推移と今期計画



- 住建事業部
  - ✓ 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



住建

## 自家消費型太陽光発電の提案強化



## オリジナルZEH「ZePlus」



家庭  
機器

## B to B ECサイト「山善ビズコム」



## マーケティング力強化とPB商品開発の加速



(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	<b>600,000</b>
営業利益	17,133	16,563	15,000	<b>21,000</b>
営業利益率	3.4%	3.1%	2.7%	<b>3.5%</b>
経常利益	17,093	17,280	15,000	<b>21,000</b>
当期純利益	12,023	12,527	10,000	<b>14,000</b>

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%	<b>10.0%</b>
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	14,500	<b>18,000</b>
自己資本比率	39.9%	42.6%	40~45%	40~45%

# 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」

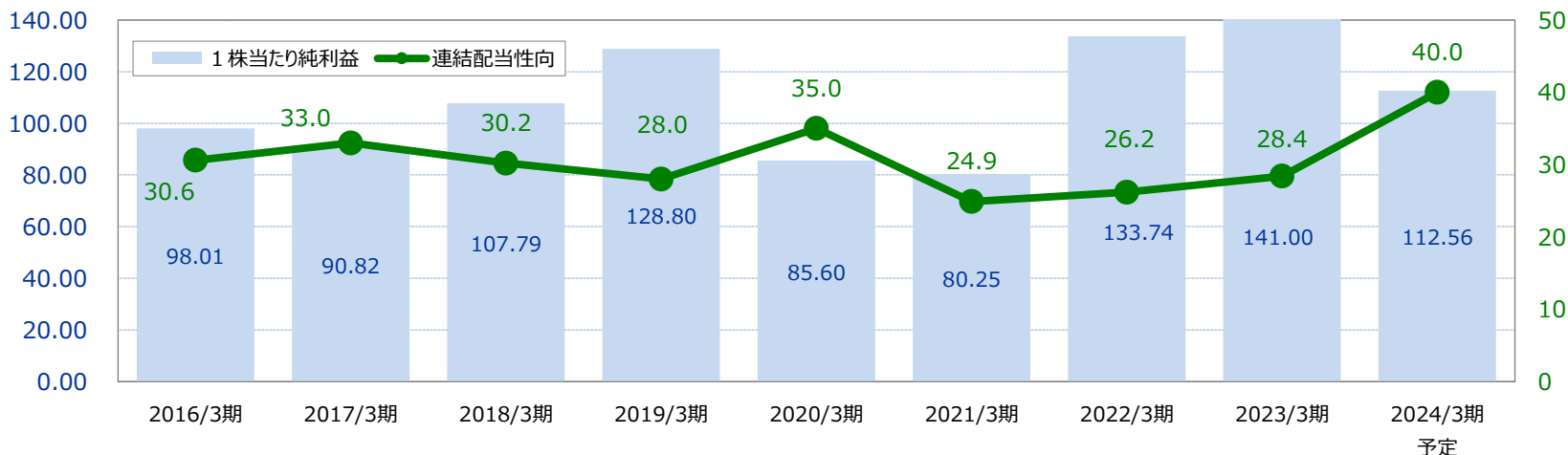
III. 2023年3月期 決算概要

IV. 2024年3月期 業績予想について

**V. 株主還元・資本政策について**

Appendix

- 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
- 2024年3月期：中間20円/株、期末配当25円/株とし、年間配当45円/株を予定



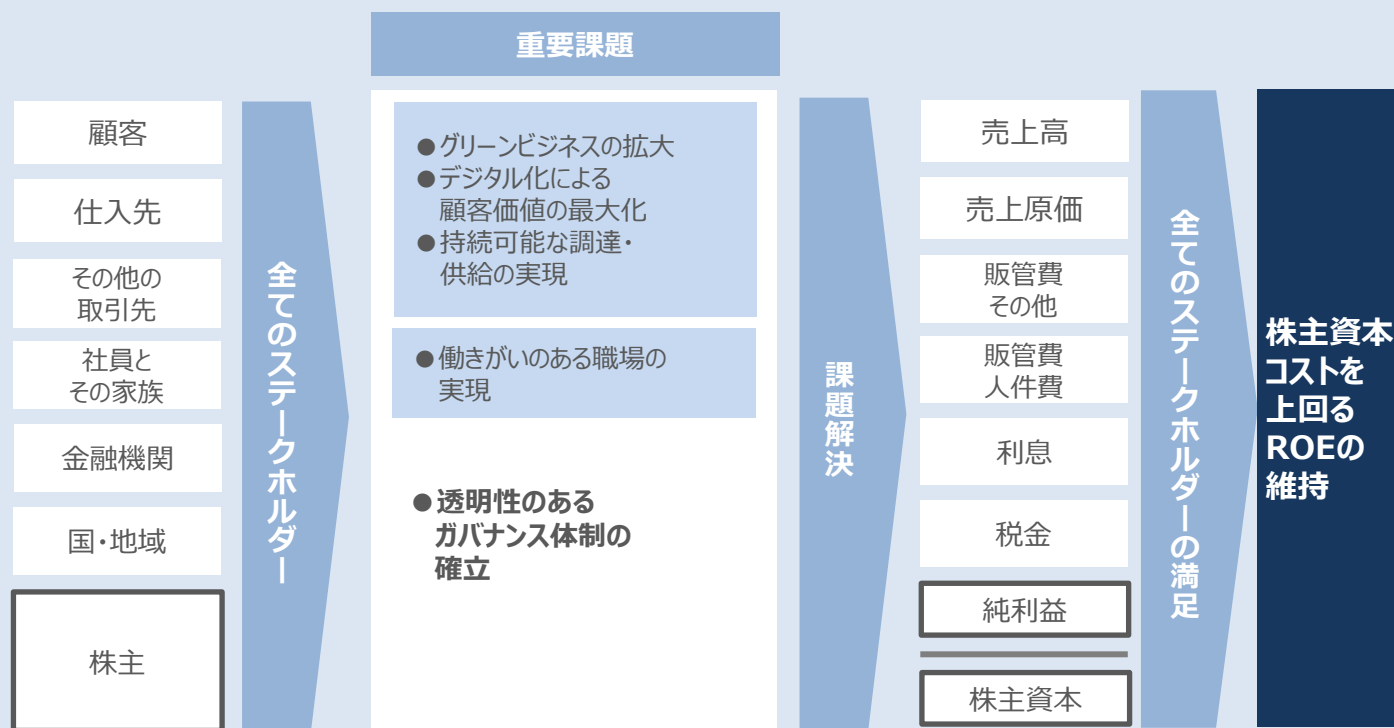
		2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期 予定	直近3カ年合計 '22/3~'24/3 計画
配当金額 (円)	中間	13.0	15.0	16.0	10.0	10.0	20.0	20.0	50.0
	期末	*19.5	*21.0	14.0	10.0	*25.0	20.0	25.0	70.0
	年間	*32.5	*36.0	30.0	20.0	35.0	40.0	45.0	120.0
配当性向 (%)		30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	28.4	40.0	31.0
年間配当金 (百万円)		3,074	3,405	2,837	1,891	3,115	3,560	4,006	10,681
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

中期経営計画		2023/3期	2024/3期	2025/3期	
基礎的営業 キャッシュ・フロー 3期合計 約 480 億円	成長投資	事業投資 200 億円	8 億円	－ 億円	－ 億円
		DX/システム投資 100 億円	31 億円	－ 億円	－ 億円
		物流等投資 100 億円	19 億円	－ 億円	－ 億円
	株主還元	配当 120 億円	36 億円	40 億円	－ 億円
	最適資本	内部留保 － 億円	－ 億円	－ 億円	－ 億円
手元資金・借入金 40 億円					

## 「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

株主資本コストの低減

- ✓ 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

成長率の向上

- ✓ 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

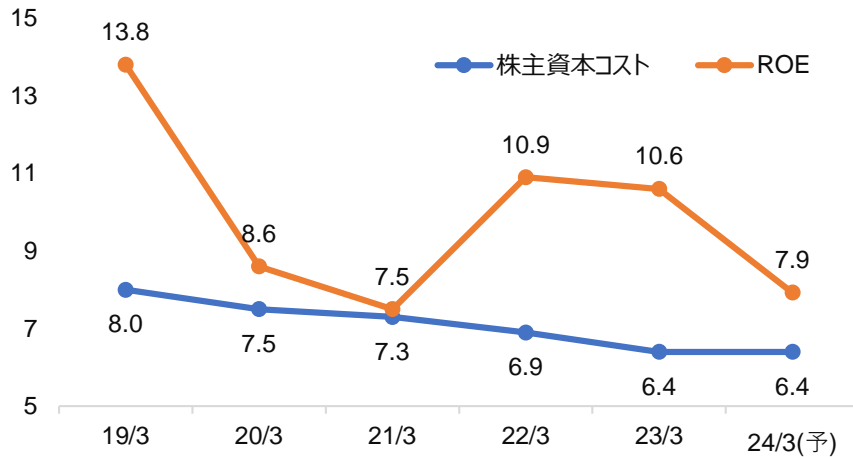
対話の強化・事業リスク低減による持続的成長力の強靱化

- ✓ 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

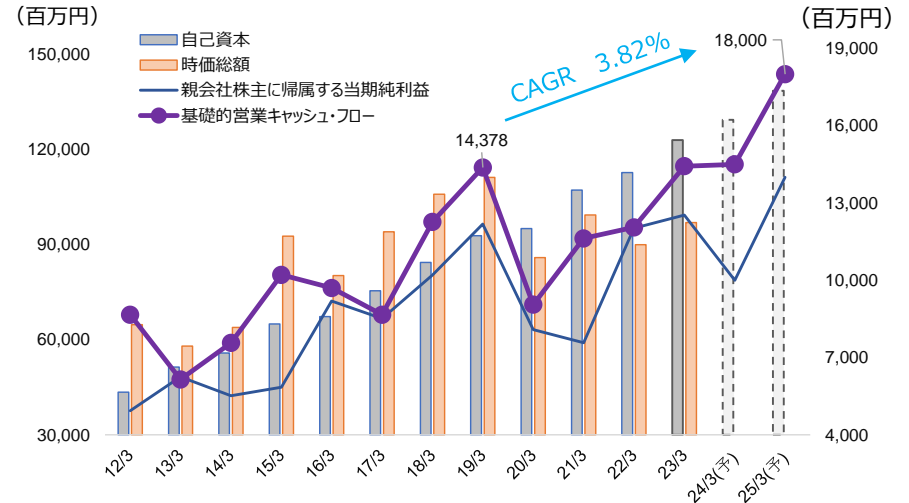
株主還元 資本政策

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

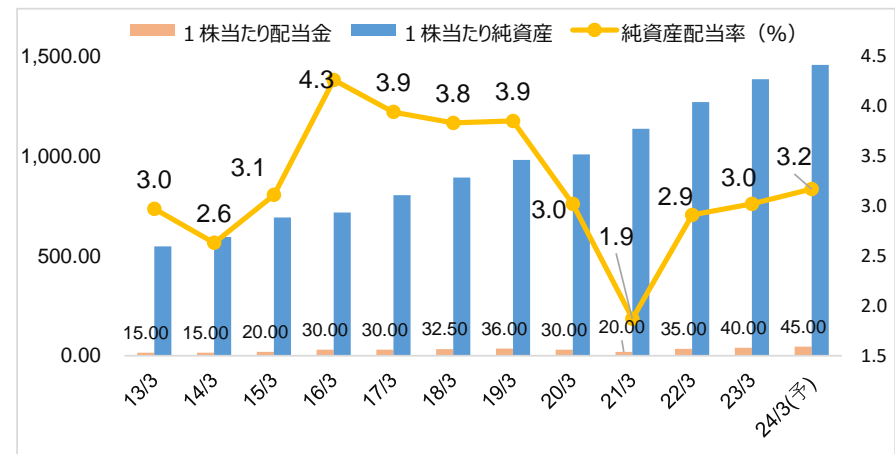
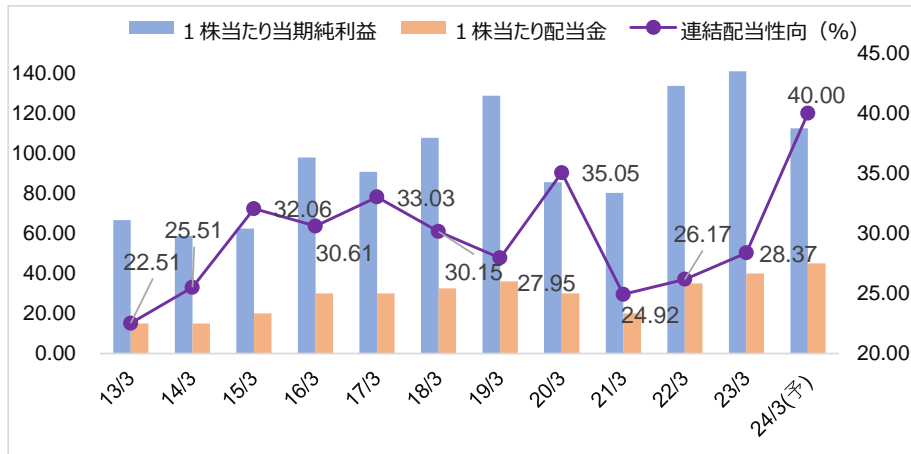
### ROE/株主資本コスト



### 時価総額/基礎的営業キャッシュ・フロー



### 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

## 人づくりの経営

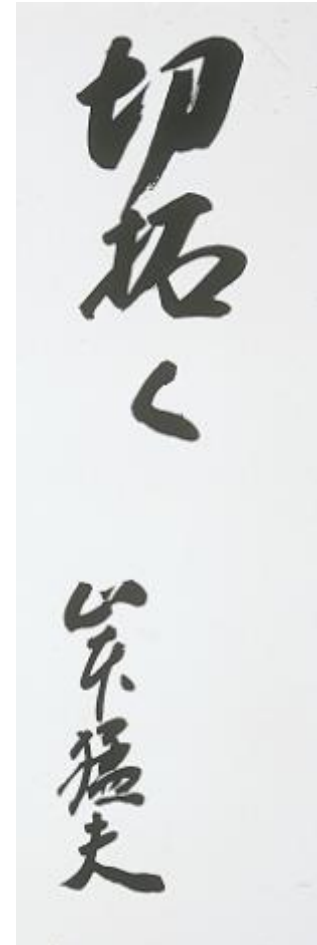
人を活かし 自業員を育成する

## 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





ともに、未来を切拓く



【将来情報に関するご注意】

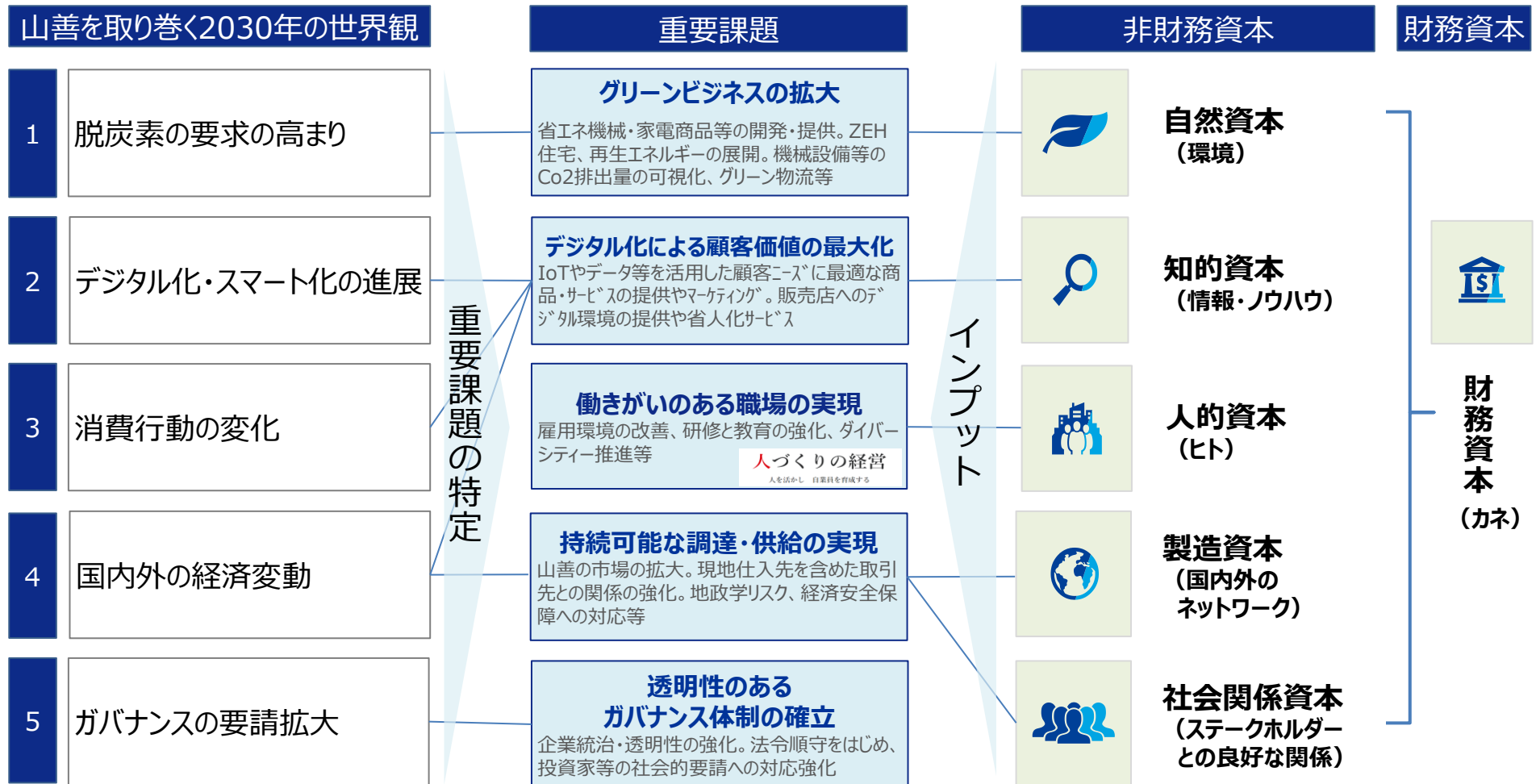
「この資料には、当社の計画及び業績見通し等が含まれております。将来の計画や予想数値などは、現状の入手可能な情報により、計画・予測したものであります。実際の業績等は、今後の様々な条件・要素によりこの計画等とは異なる場合があります。この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。なお、金額は特に注記が無い場合は百万円未満切捨てにて表示しております。」

# 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 決算概要
- IV. 2024年3月期 業績予想について
- V. 株主還元・資本政策について

## Appendix

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



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	

【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）



省エネ機器と環境優良商品の普及を促進



削減応援

連鎖効果

## 下流Scope3（販売店・ユーザー）



自家消費型太陽光発電サービス

GBP参加企業にCO2排出量算出アプリを無償提供  
“排出量”と“削減量”の見える化



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

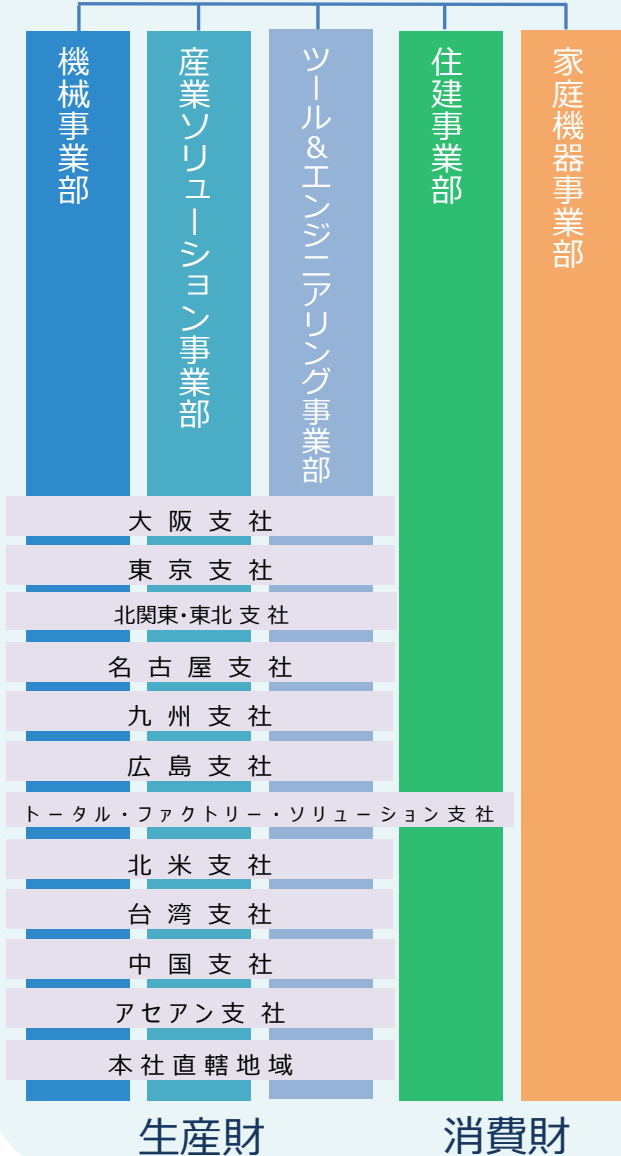
GBP Appによる“見える化”イメージ

GHGプロトコル + GBPプロトコル  
GBP削減効果量  
Y-V E R  
Yamazen  
Verified  
Emission  
Reduction



「C:11使用」抑制のため削減効果量を並算

## 営業本部



## 国内外のネットワーク

**CROSSING YAMAZEN 2024**  
 ~全社レベルでの収益性向上~

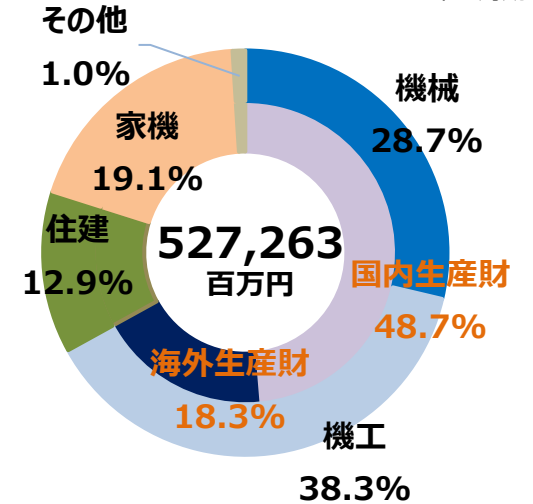
国内 7 支社  
 53事業所  
 グループ会社8社

海外 4 支社  
 15カ国・地域  
 16現地法人  
 65事業所

※2023年3月末時点

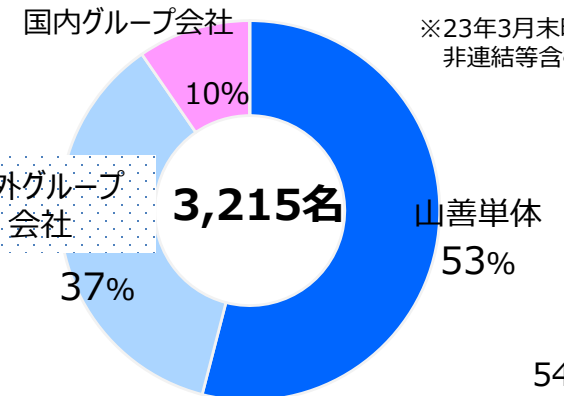
## 売上高構成比

※2023年3月期



## 人員構成比

※23年3月末時点  
 非連結等含む



©DESIGNALIKIE