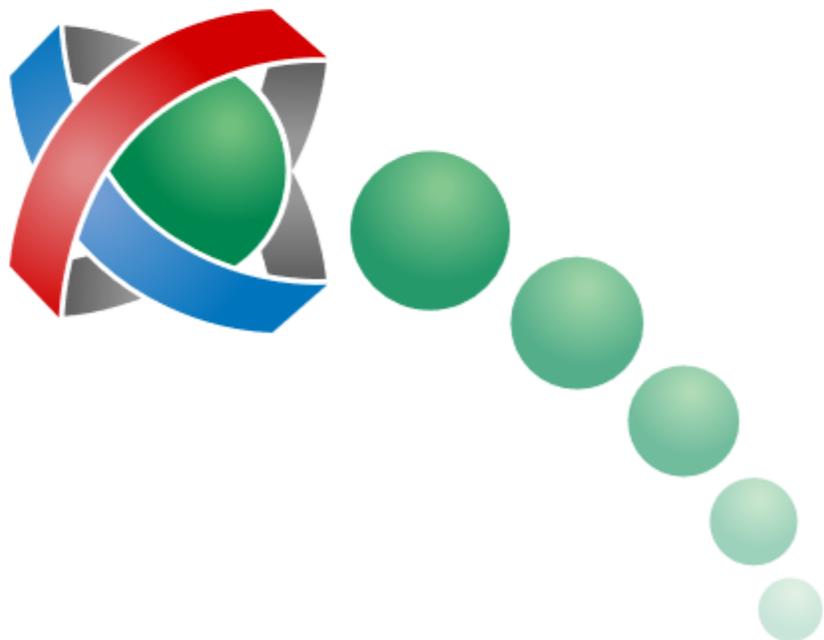


株式会社 **山善**

2024年3月期
(第1四半期)

決算説明会



2023年9月7日

取締役常務執行役員 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. 2024年3月期（第1四半期） 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

- ・ よくあるご質問
- ・ 各事業ビジネスモデル詳細
- ・ 重要課題とサステナビリティの取組み
- ・ グループの状況

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. 2024年3月期（第1四半期）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

- ・ よくあるご質問
- ・ 各事業ビジネスモデル詳細
- ・ 重要課題とサステナビリティの取組み
- ・ グループの状況

人づくりの経営

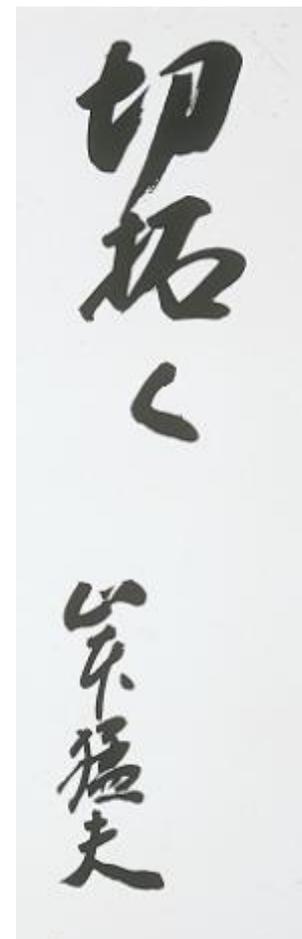
人を活かし 自業員を育成する

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)

約3,000社



機械事業部
(工作機械等)
・
**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**
(生産設備関連機器等)

約5,000社



エンジニアリング・
保守サービス

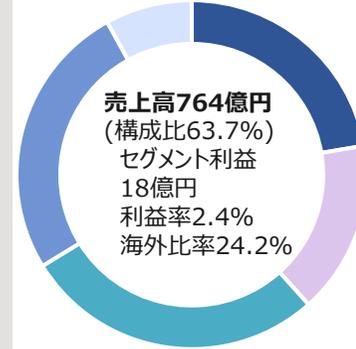


国内の
製造業
の皆様



海外の
製造業
の皆様

2024/3期
1Q



国内機械	170億円
海外機械	122億円
国内産ソ	212億円
国内T&E	196億円
海外産ソ・T&E	61億円

住建

約900社



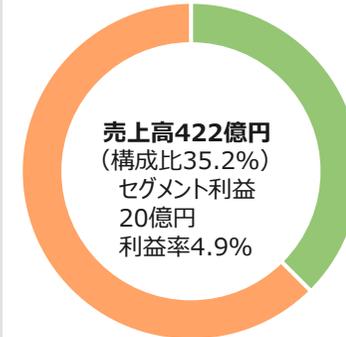
住建事業部
(住宅資材・機器)

約2,900社



ビルダー・
工務店
の皆様

2024/3期
1Q



住建	158億円
家庭機器	263億円

消費財 (国内)

家庭機器

約600社



家庭機器事業部
(家電・インテリア・エクステリア・
レジャー商品等)
※自社PB売上:約6割

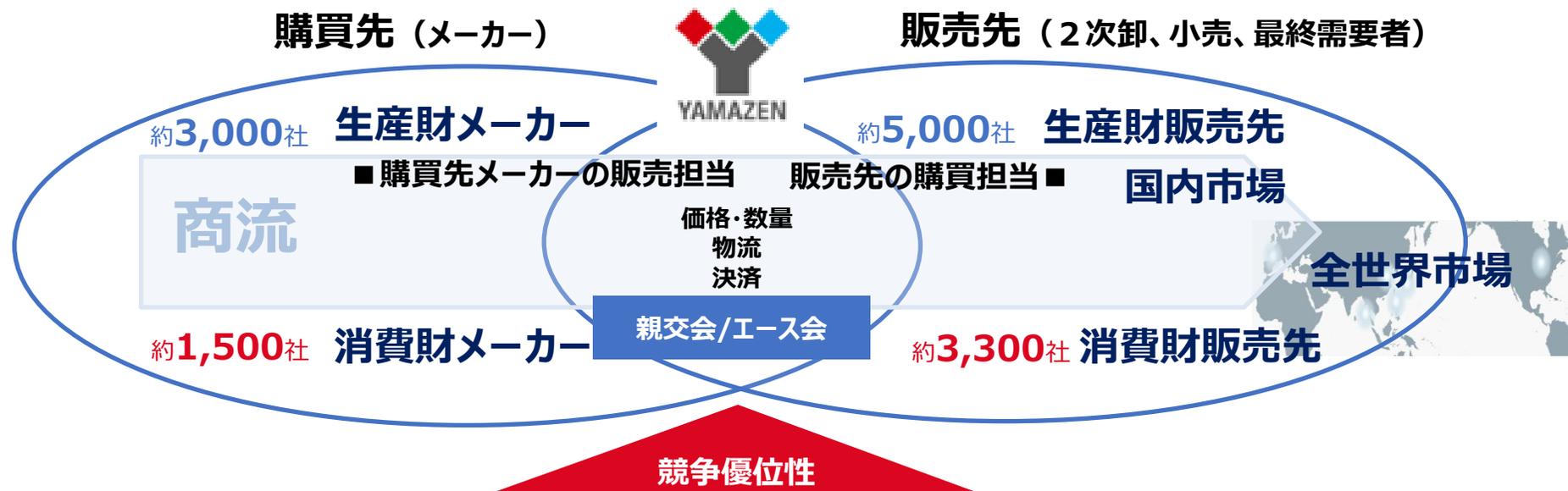
約400社



一般の
お客様



*2023年6月末現在 生産財事業のみの数値



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 64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

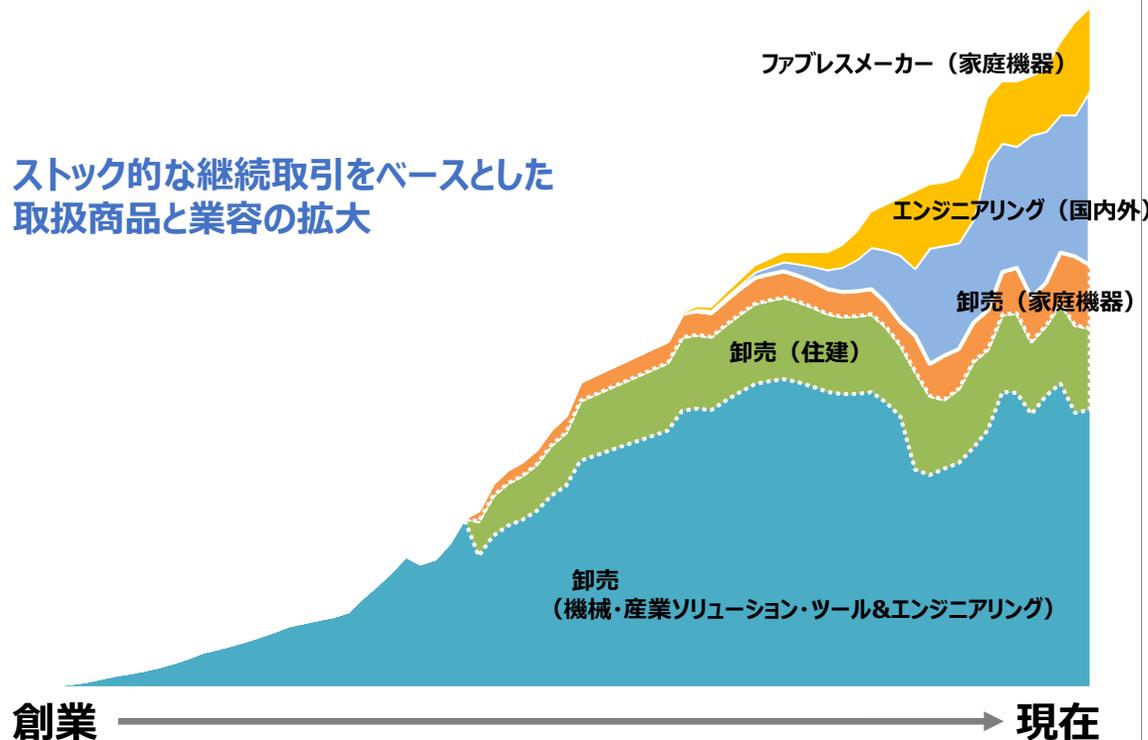
経営理念を体現する人財力

- ✓ 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

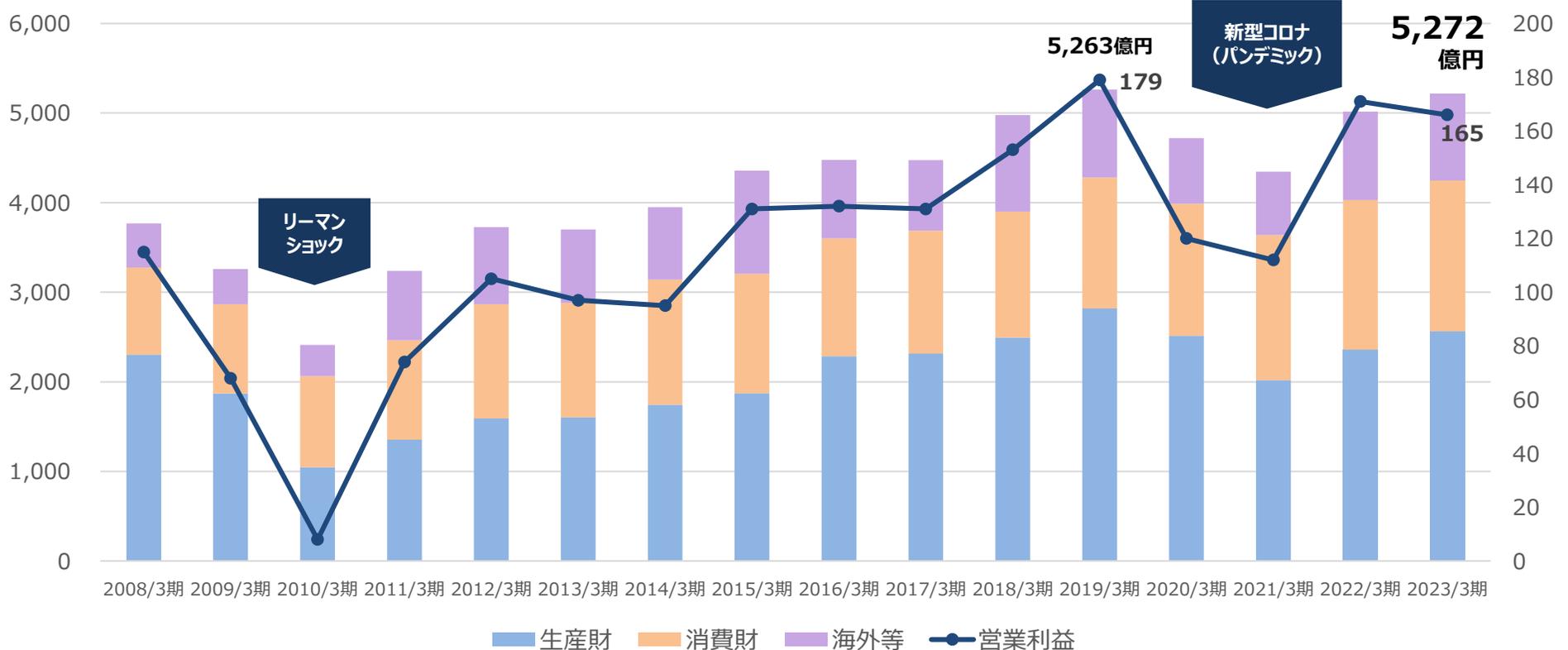
- ・卸売（機械・産業ソリューション・ツール&エンジニアリング）
- ・卸売（住建）
- ・卸売（家庭機器）
- ・エンジニアリング（国内外）
- ・ファブレスメーカー（家庭機器）



= 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

機械事業部
国内/海外

産業ソリューション事業部・T&E事業部
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**

- ・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**

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

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

ビジネスモデルと強み

卸売	・低利益率であるが 在庫を持たず、極めて資本収益性が高い
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
卸売	・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

■ 消費財ビジネス

住建事業部
国内

家庭機器事業部
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。

- ・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

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

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

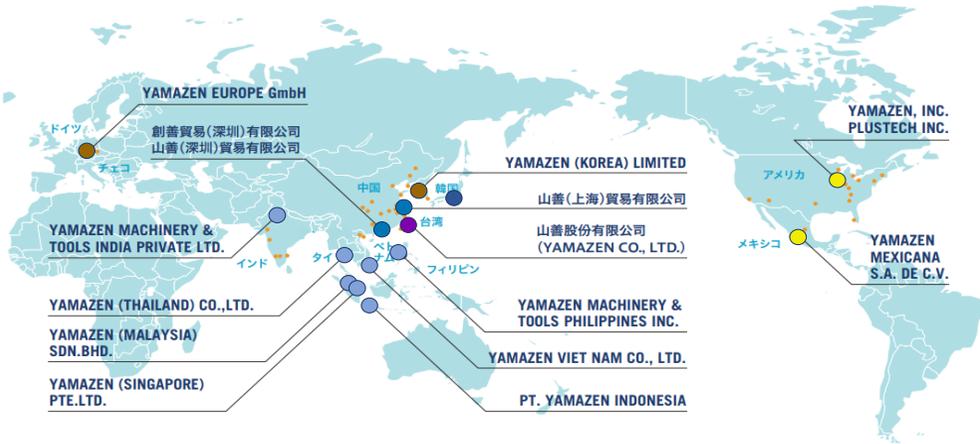
卸売	・工務店等への 建材・機器の卸モデル で、全国の配送拠点より 即納体制 をとり、 ほぼ在庫を持たないモデル で 極めて資本収益性が高い
卸売	・NB商品とPB商品の幅広い品揃えにより、 安定的にCFを創出
ファブレスメーカー	・消費者ニーズを捉えたPB商品の販売で 高い利益率



山善の優位性①

幅広いグローバルネットワーク

- ✓ 海外14カ国・地域にある63事務所※で幅広い地域をカバー
(海外人員 約1,200名中 エンジニア 約350名)
※ 2023年6月末現在 生産財事業のみの数値
- ✓ 1963年からの長い歴史で築いたグローバルネットワークの規模は 生産財専門商社ではトップクラスを誇り、高い参入障壁を有する

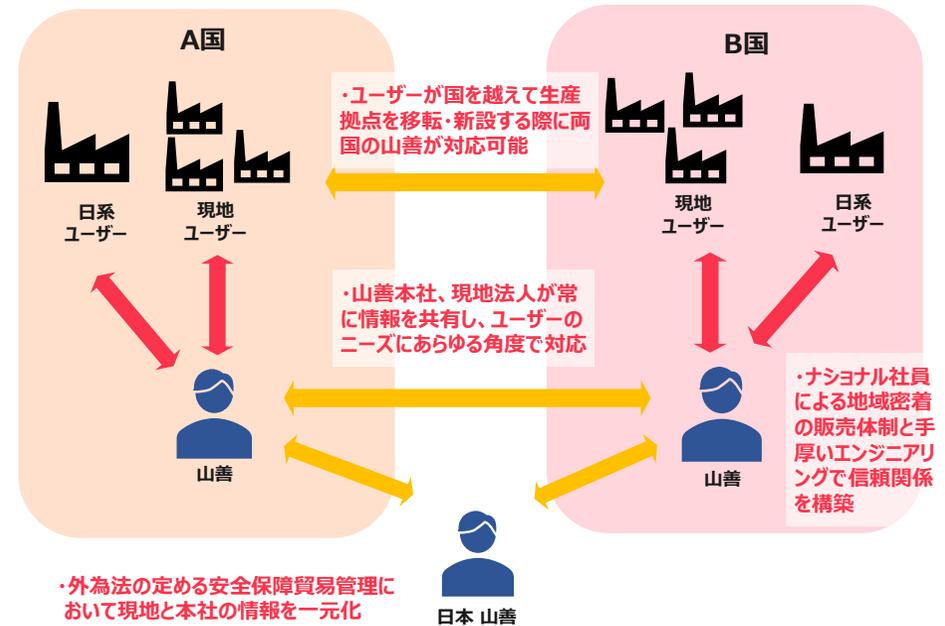


- 株式会社山善 本社
- 中国支社
- 北米支社
- 台湾支社
- アセアン支社
- 本社直轄地域

山善の優位性②

現地密着型のエンジニアリング機能によりユーザーのグローバル戦略にも対応可能

- ✓ 現地密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能※を有し、日系・現地ユーザーへ直接販売することで、強固な信頼関係と高い粗利益率を実現
- ✓ ユーザーとの強固な信頼関係により、ユーザーのグローバル投資戦略への対応が可能であり、更なる事業展開に繋がる

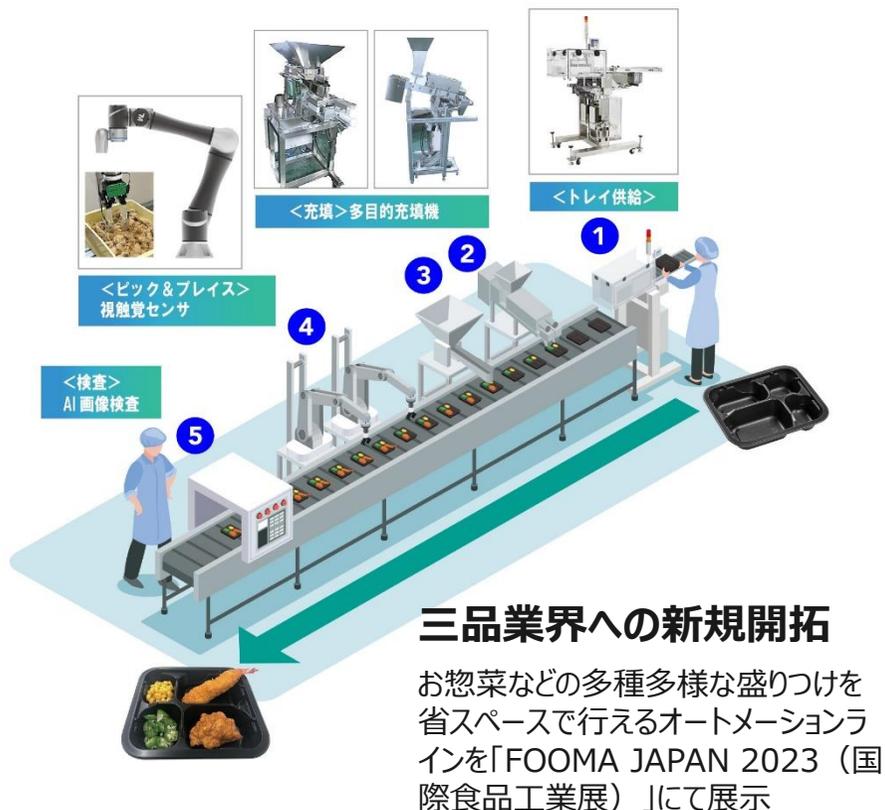


※高度なエンジニアリング機能：

山善のエンジニアがユーザーニーズに即し、設計・据え付け・テスト・アフターサービス・メンテナンスまでをワンストップで行い、ものづくりをトータルサポート

- ✓ 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※と推定される
- ✓ 生産財メーカー市場には、半導体・物流・三品（食品・薬品・化粧品）分野など、当社にとって拡大余地のある領域が存在

数多くのメーカー製品・サービス情報と当社独自の専門性の高い付加価値営業・社内外のエンジニアリング・ネットワークを武器に、自動化・省人化等のユーザーの課題に対応することで、さらなる成長が見込める



COMlogiQ



ユーザーの自動化・省人化へのソリューション提案

HILLTOP株式会社が保有する加工プログラム自動生成システムを外販するサービス「COMlogiQ（コムロジック）」を展開。機械加工ユーザーの加工プログラム工数を大幅に削減でき、生産現場の業務効率化・生産力向上に寄与

- ✓ **住宅設備機器、空調設備、スマートエネルギー機器で国内トップクラスの流通量**
- ✓ **建設業法に準拠した営業拠点・技術者の配置による全国レベルの提案営業体制と施工ネットワークを持つ**
- ✓ **広域ビルダー、量販店専門の事業推進チームとライン営業による組織的な営業力で販売を推進**
- ✓ **企業におけるカーボンニュートラルに向けた取り組みや、電気代高騰による省エネ設備機器更新需要等に対し、専門チームを立ち上げ、環境商材と施工をセットにした設備改修を提案**

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さらなる成長が見込める



企業への自家消費型太陽光発電の提案強化

企業のカーボンニュートラル、光熱費高騰への対策に向け、環境商材と施工をセットにした設備改修の提案を強化
顧客の要望に応じてPPA、自家所有いずれの方式でも対応可能
金融機関との協業やリユースバッテリーを中心とした産業用蓄電池とのセット提案、中小企業のSBT※1認証取得サポート等の新しい取り組みにより、タイアップ企業拡大

オリジナルZEH※2「ZePlus」提案強化

オリジナルのコンセプト住宅『ZePlus』を全国で展開
ZEH基準や耐震基準等の簡易計算、住宅設備機器の保証サービス、補助金申請支援、販促活動等、地域工務店では担うことが難しいソフト面でのサポートを行い、地域工務店のZEH導入を支援することで、国全体のエネルギー消費量の削減に貢献

※1 SBT (Science Based Targets) : パリ協定が求める水準に整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標

※2 ZEH (net Zero Energy House) : 住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電等でエネルギーを創ることにより、年間の一次消費エネルギー量の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅

- ✓ カテゴリートップクラスの商品群を有している（扇風機、電気毛布等）
- ✓ プライベートブランド商品とナショナルブランド商品の双方の取り扱いにより、多彩な売り場提案力を持つ
- ✓ 家電量販店・GMS・ディスカウントストア・ホームセンター・通販・EC（自社・出店）等の多様な販売チャネルに対し、営業担当者が各チャネルのニーズに即し裁量権を持って能動的に交渉・提案
- ✓ 営業経験を持ち販売先や消費者のニーズを把握しているMDによる目利きと機敏な商品開発体制で市場投入スピードが速く商品展開数も多い
- ✓ ファブレスであるため、投資リスクを抑えながら売上・利益拡大が可能

既にカテゴリートップクラスを誇る商品群（扇風機、電気毛布等）の販路の拡充（BtoB等）や、新たな領域の商品展開での成長が見込める



洗えるサーキュレーター



幅33.5cmのスリム冷凍庫



着たまま動ける電気毛布



マーケティング力強化とPB商品開発の加速

家庭機器事業売上の6割を占めるプライベートブランドのさらなる成長に向け、販売先・消費者ニーズを的確に把握する体制を構築し、山善オリジナルのPB商品の開発・展開と豊富な商品ラインナップを揃えることで売上拡大を図る

B to B ECサイト「山善ビズコム」の拡充

消費者ニーズの多様化や競争環境の激化に対応し、法人の新規顧客の開拓をするため「山善ビズコム」の拡大を図り、事業の柱の一つになるよう注力する

※2023年6月末現在 会員数：約3.1万人
2024年度 売上目標：10億円

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. 2024年3月期（第1四半期）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

- ・ よくあるご質問
- ・ 各事業ビジネスモデル詳細
- ・ 重要課題とサステナビリティの取組み
- ・ グループの状況

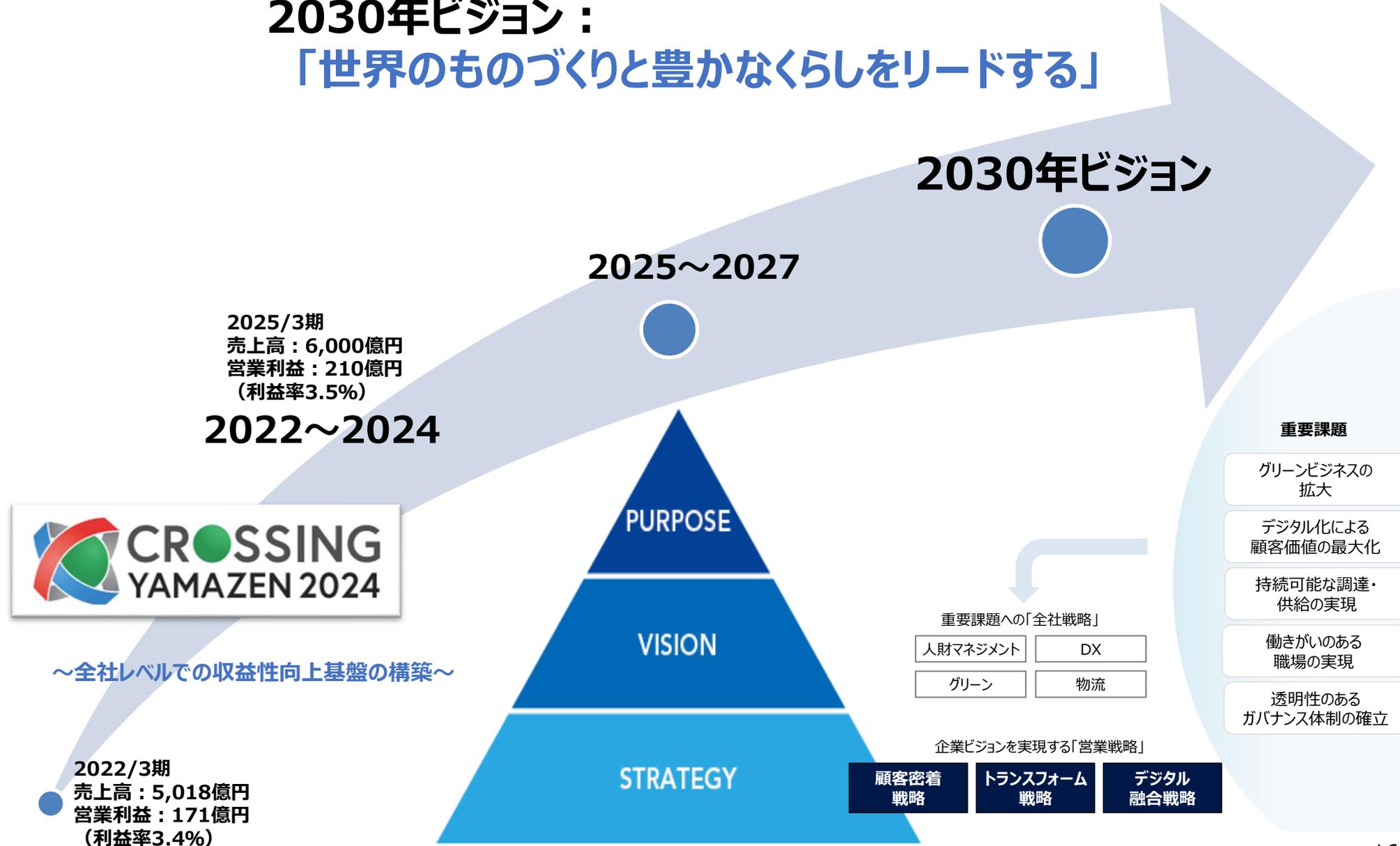
PURPOSE

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」



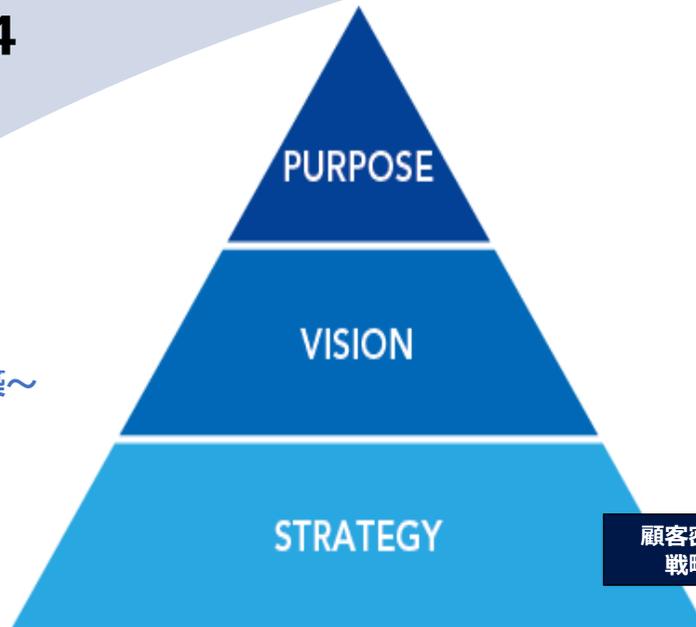
2025/3期
売上高：6,000億円
営業利益：210億円
(利益率3.5%)

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%)



2030年ビジョン

2025~2027

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

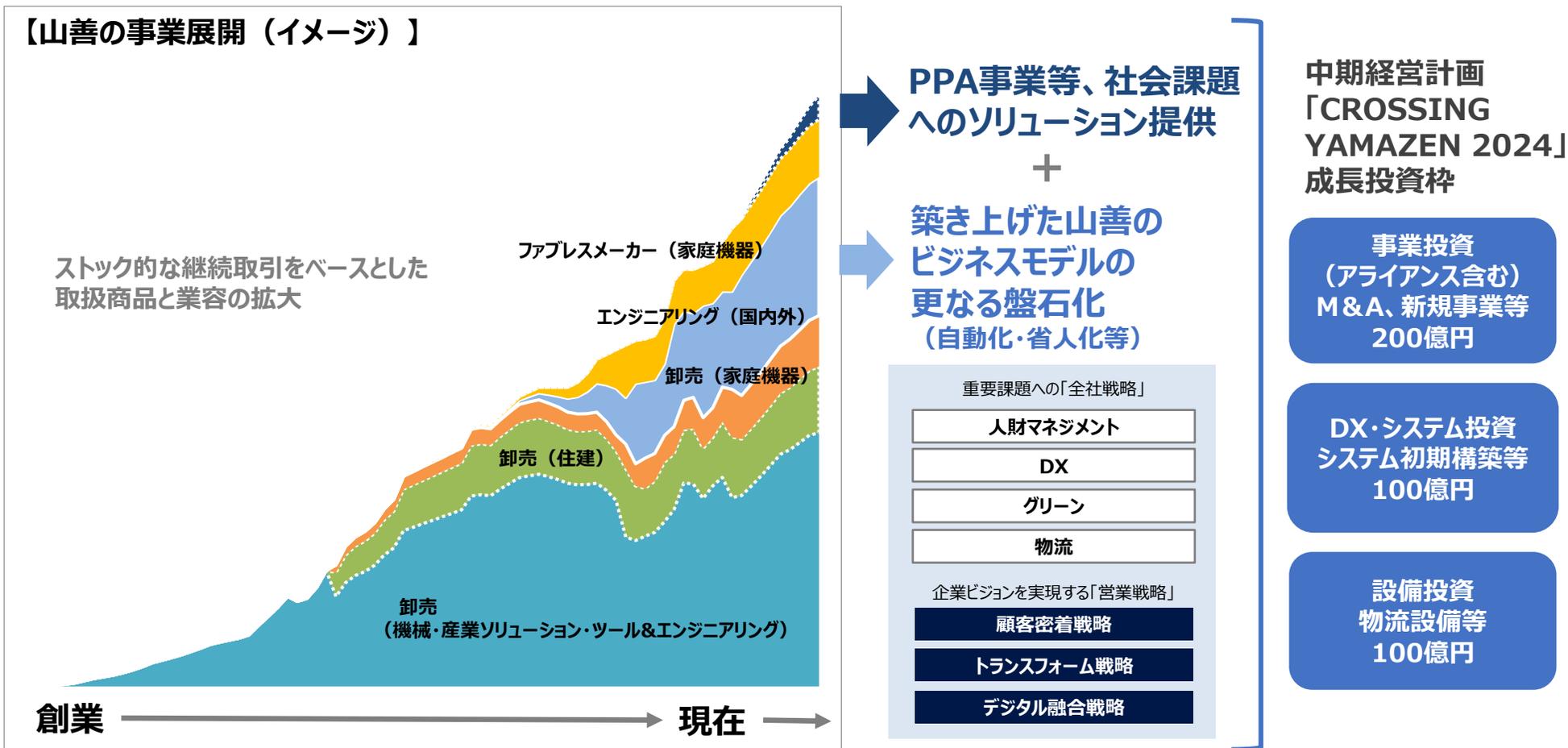
重要課題への「全社戦略」

人財マネジメント	DX
グリーン	物流

企業ビジョンを実現する「営業戦略」

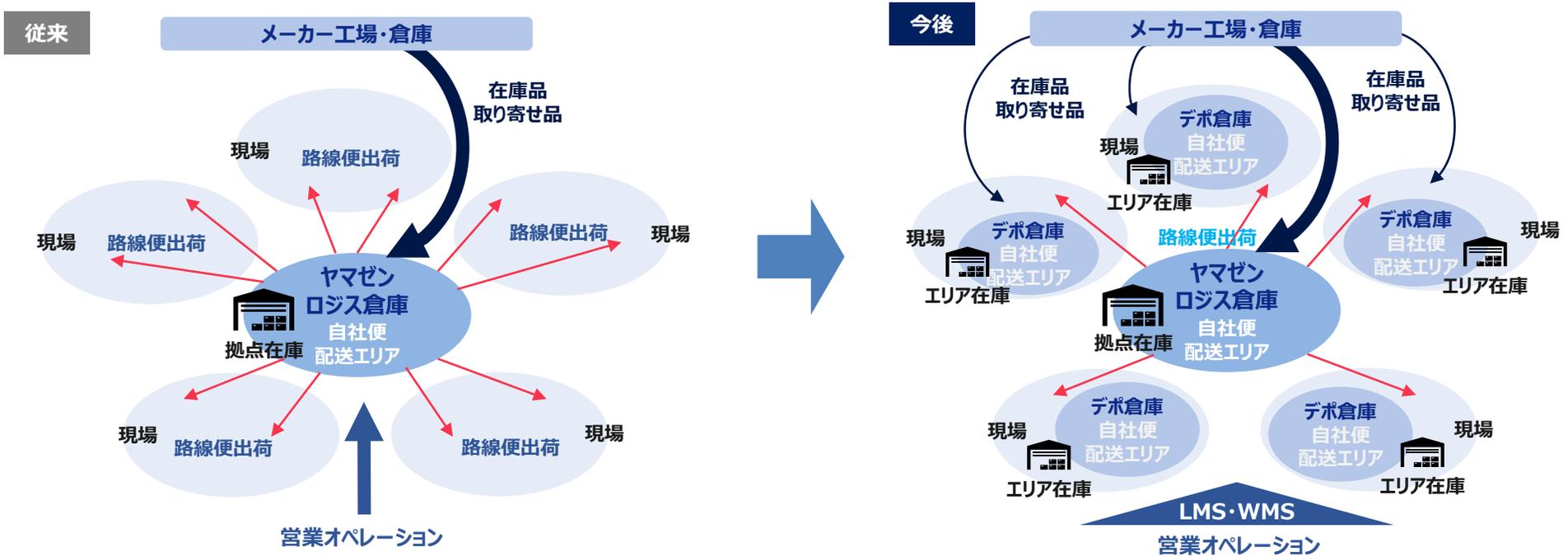
顧客密着戦略	トランスフォーム戦略	デジタル融合戦略
--------	------------	----------

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



■ 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する



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

既に全国100箇所以上で展開※している住建事業部の物流拠点「住建デポ」を、LMS・WMSを活用することで、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商品の即納体制拠点としても活用スタート

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

※ 2023年1月末時点

- 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、更に広げる。

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

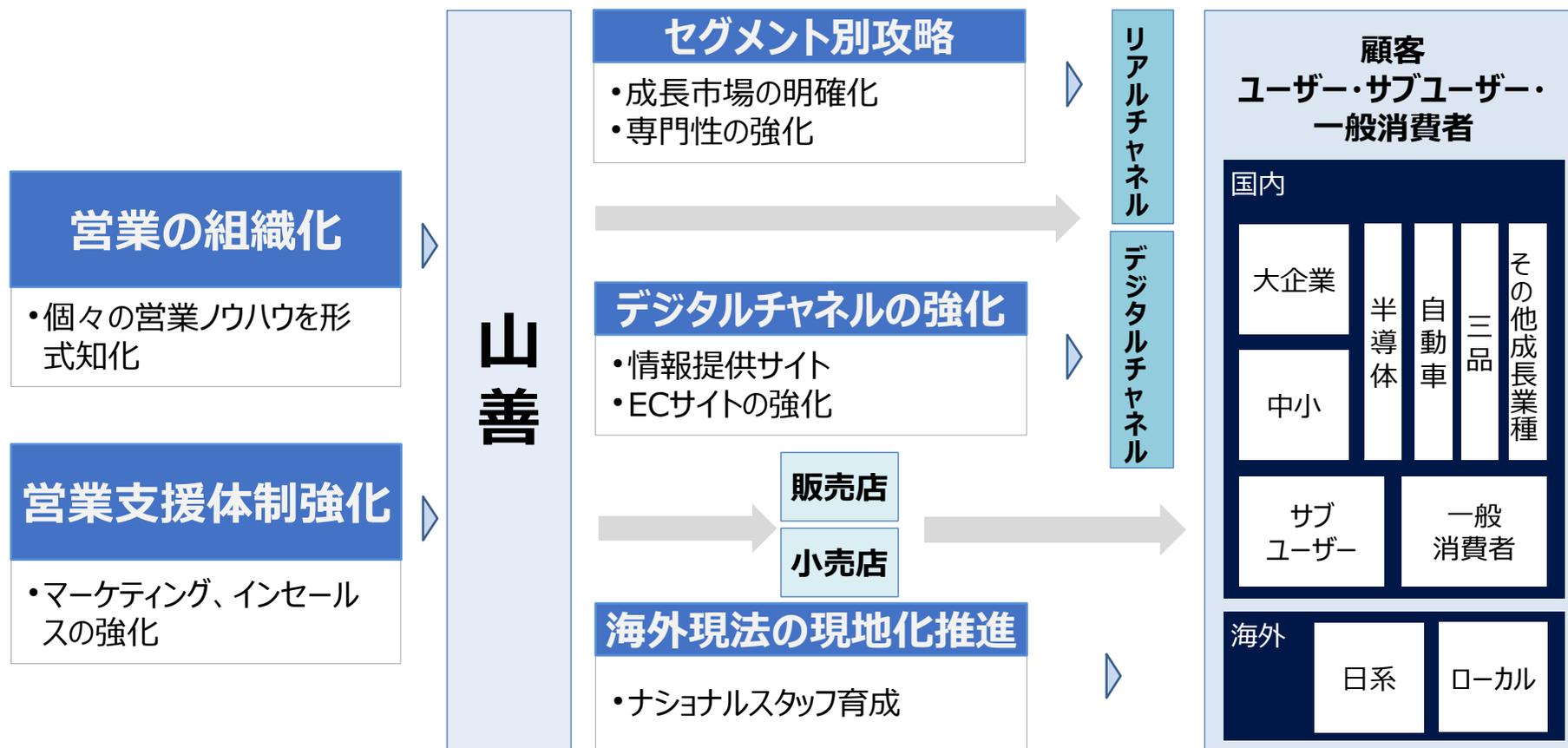
山善流Well-Being

- 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

- 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

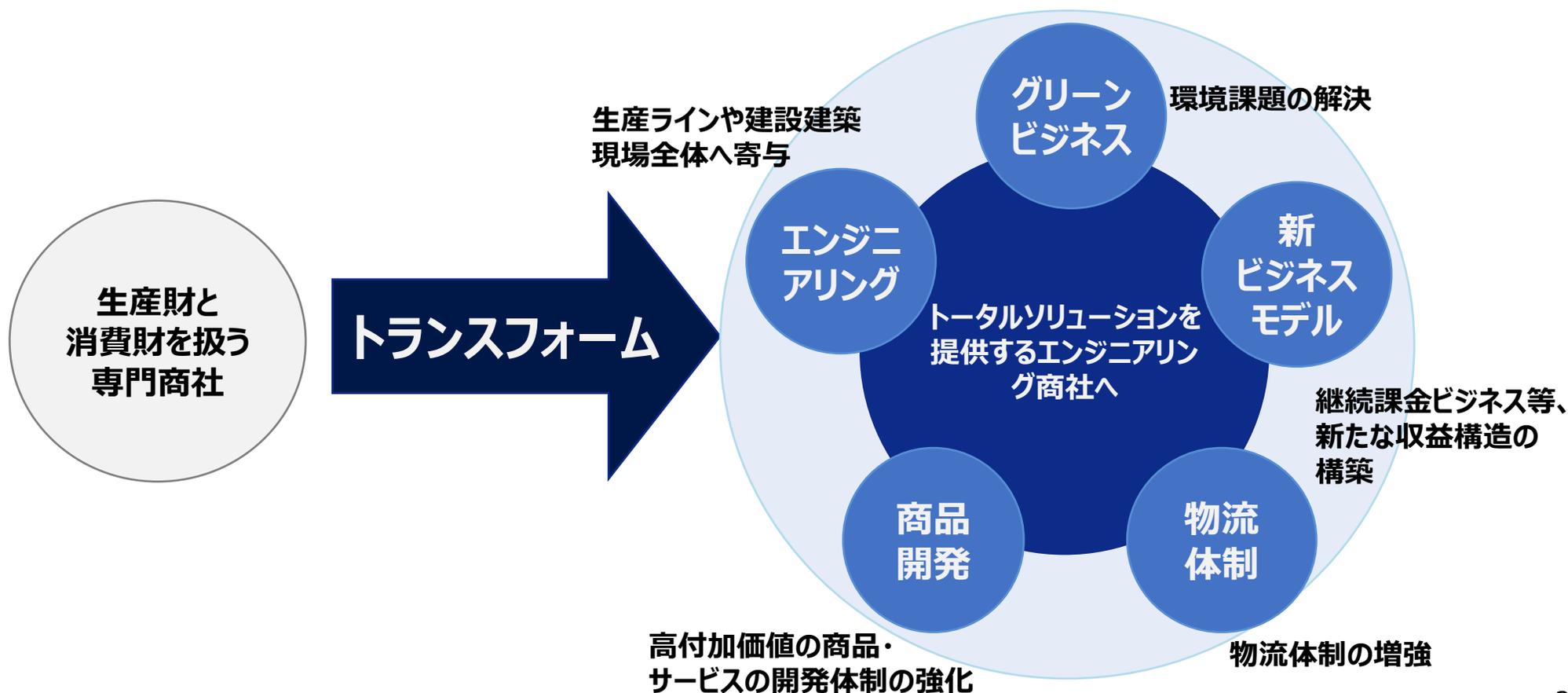
世界のお客様が直面する課題を顧客目線で理解し、解決策を提示することで、Win-Win関係を実現する。



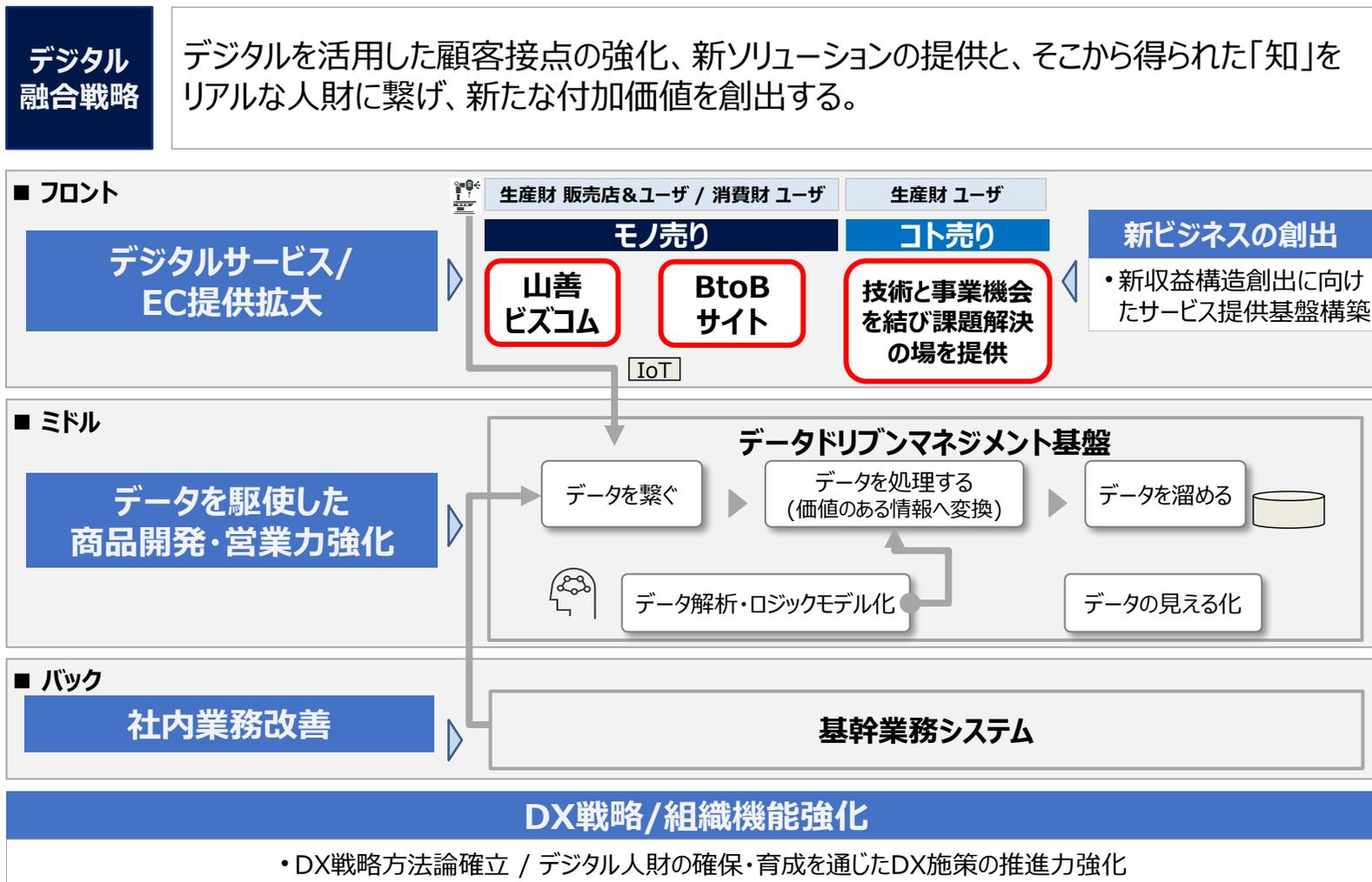
- 従来の事業構造から大きくトランスフォームすることにより、新たな収益構造のもと利益拡大を目指す。

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。



(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%

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. 2024年3月期（第1四半期）決算概要

IV. 2024年3月期 業績予想について

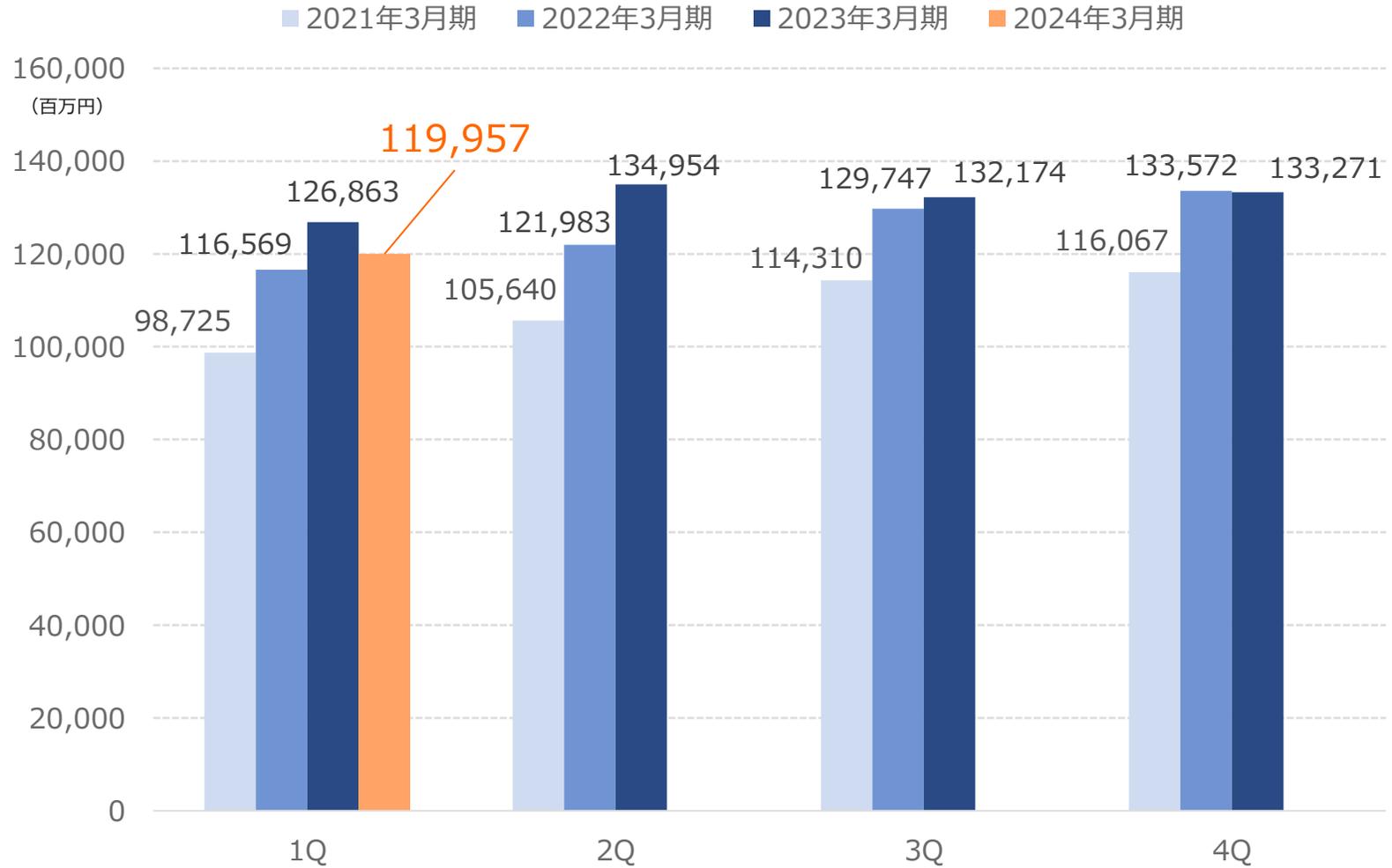
V. 株主還元・資本政策について

Appendix

- ・ よくあるご質問
- ・ 各事業ビジネスモデル詳細
- ・ 重要課題とサステナビリティの取組み
- ・ グループの状況

(単位：百万円)	2023年3月期 (第1四半期)	2024年3月期 (第1四半期)	対前年同期 増減率	通期計画	進捗率
売上高	126,863	119,957	△5.4%	550,000	21.8%
売上総利益	18,079	18,485	+2.2%	-	-
(総利益率)	(14.3%)	(15.4%)	(+1.2)	-	-
販売管理費	14,678	16,032	+9.2%	-	-
営業利益	3,400	2,452	△27.9%	15,000	16.4%
(営業利益率)	(2.7%)	(2.0%)	(△0.6)	(2.7%)	-
営業外損益	133	196	+47.3%	-	-
経常利益	3,534	2,649	△25.0%	15,000	17.7%
特別損益	0	△4	-	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	2,263	1,569	△30.7%	10,000	15.7%

国内外の設備投資動向が鈍化したことにより、売上高は前年同期比△5.4%の減収となり、売上総利益はセールスマックス効果等により前年同期比+2.2%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や、人的資本への投資としての人件費の増加等により、営業利益は前年同期比△27.9%の減益となりました。



(単位：百万円)	2023年3月期 (第1四半期)	2024年3月期 (第1四半期)	対前年同期 増減率
機 械 事 業 部	33,486	29,378	△12.3%
産 業 ソ リ ュ ー シ ョ ン 事 業 部	24,555	21,813	△11.2%
ツ ー ル & エ ン ジ ニ ア リ ン グ 事 業 部	25,402	25,223	△0.7%
(生 産 財 関 連 計)	83,444	76,416	△8.4%
住 建 事 業 部	15,656	15,847	+1.2%
家 庭 機 器 事 業 部	26,808	26,395	△1.5%
(消 費 財 関 連 計)	42,464	42,242	△0.5%
そ の 他 部 門	954	1,299	+36.1%
合 計	126,863	119,957	△5.4%

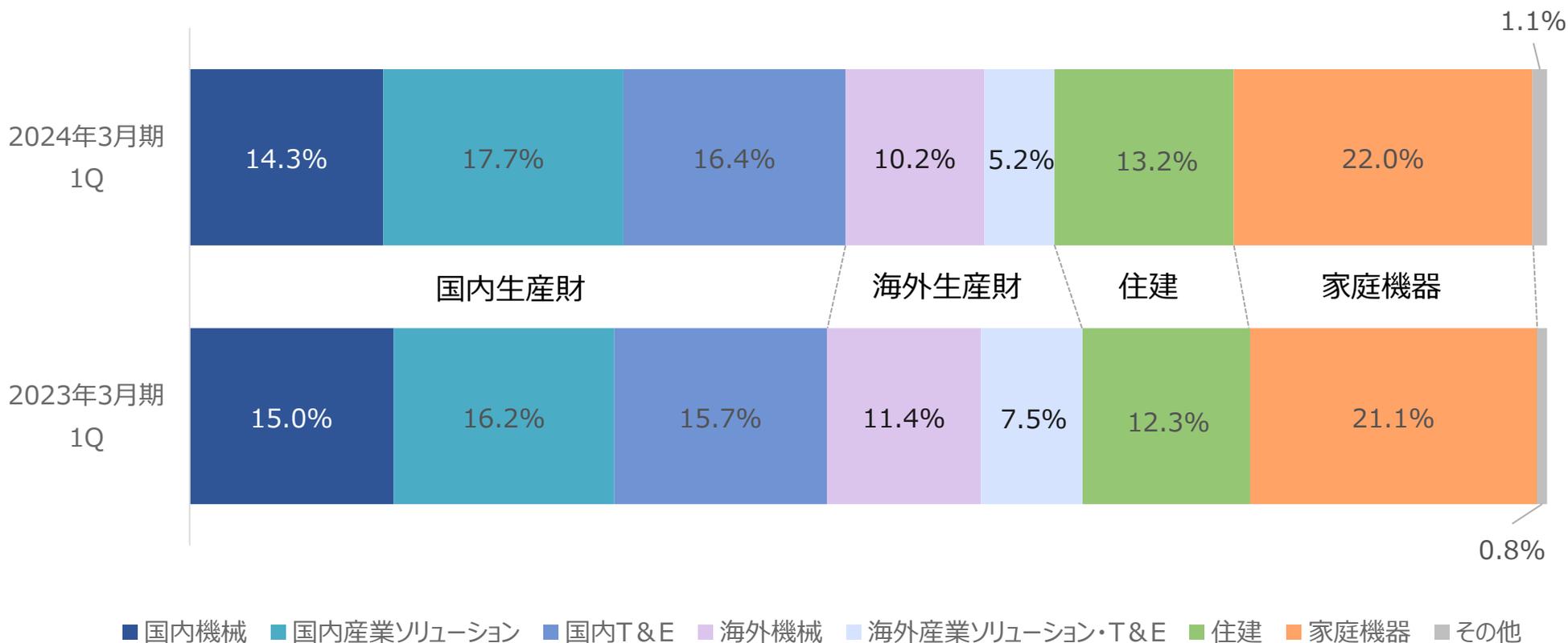
事業別売上高構成比（前年同期比較）

国内生産財 46.9% → 48.3% (+1.4pt)
 海外生産財 18.8% → 15.4% (△3.4pt)

住建事業 12.3% → 13.2% (+0.9pt)
 家庭機器事業 21.1% → 22.0% (+0.9pt)

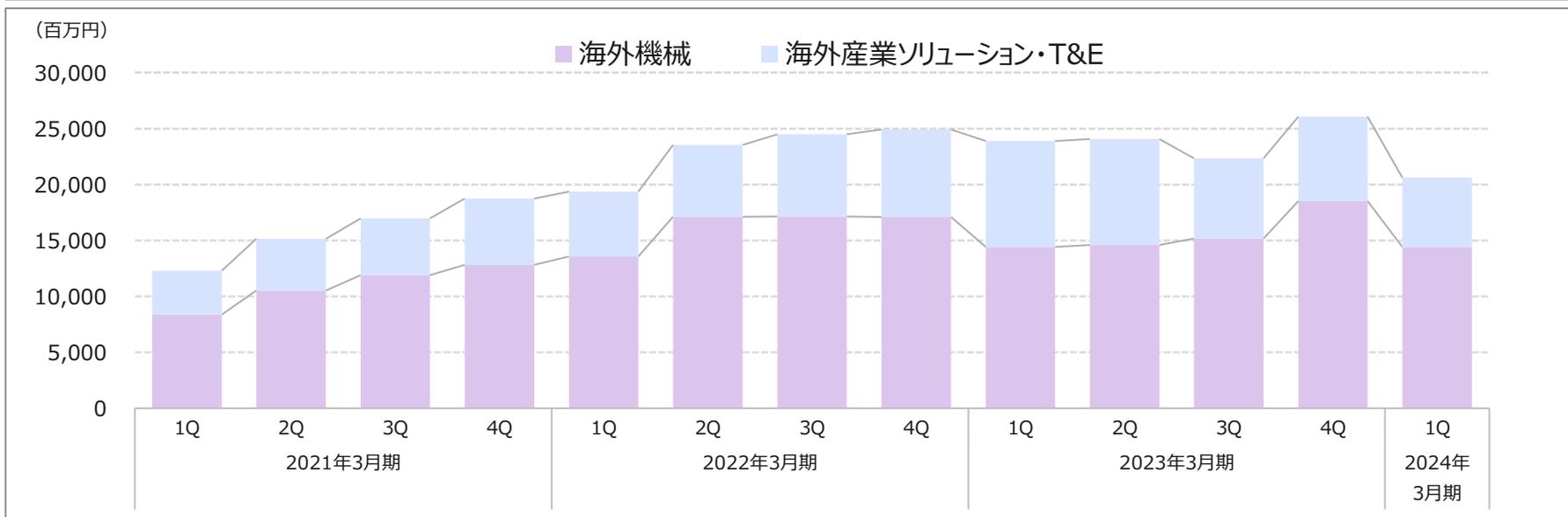
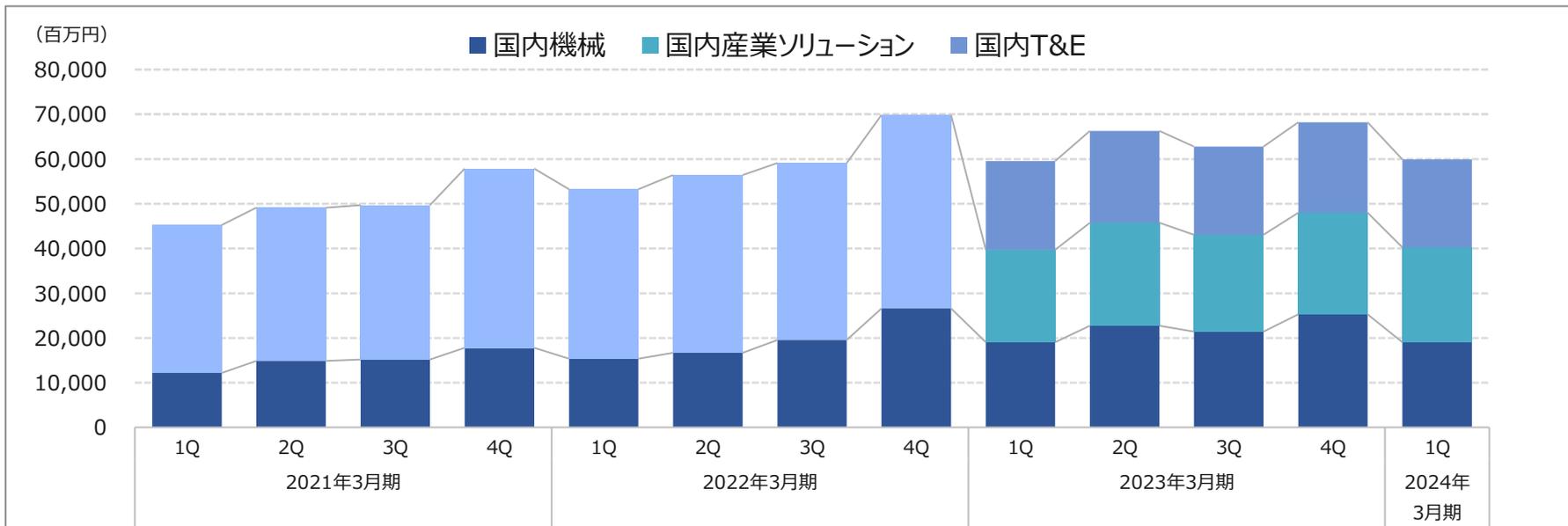
 生産財計 65.8% → 63.7% (△2.1pt)

 消費財計 33.5% → 35.2% (+1.7pt)



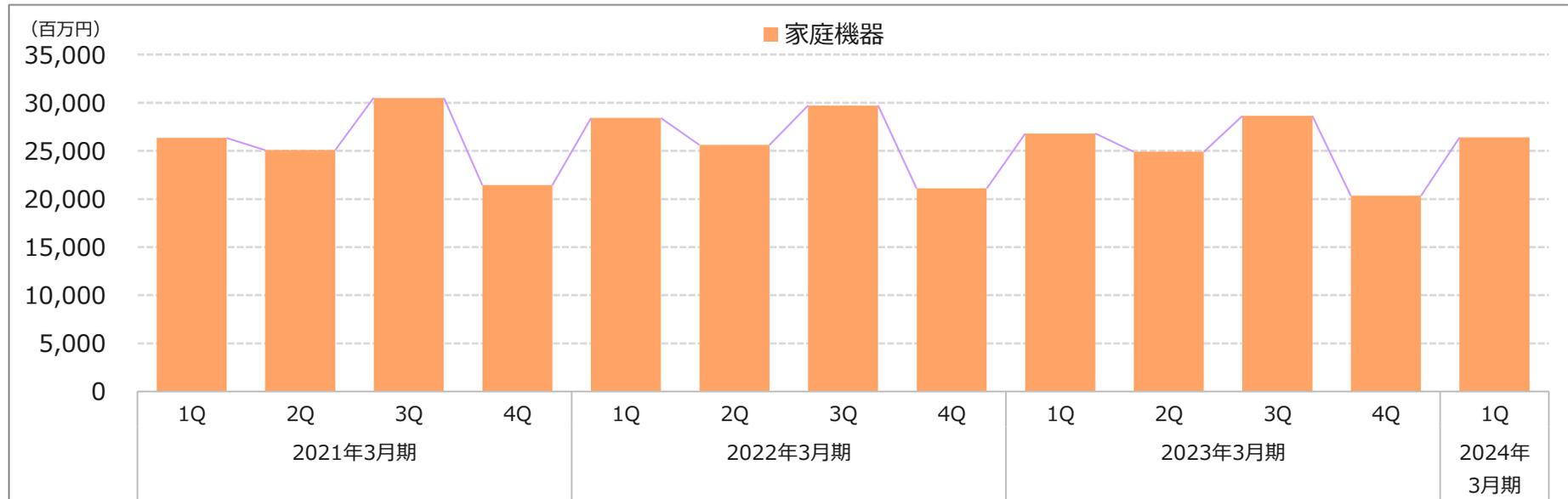
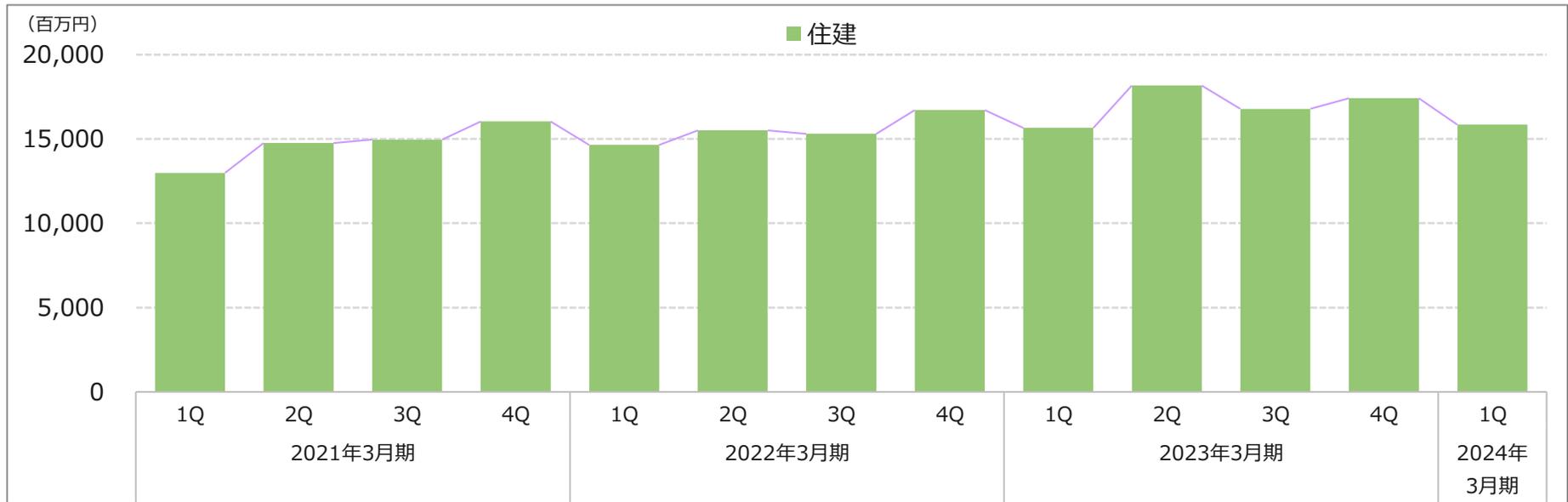
- 国内生産財事業**：工作機械等の売上は、半導体産業や自動車産業において新たな投資への活発な動きが見られなかった前年度後半の受注状況を反映し厳しい結果となったが、建設機械産業における設備投資需要の高まりを受けインフラ関連機器等の販売は堅調に推移。工具等の消耗品は、全体としては前年同期並みの実績となった。
- 海外生産財事業**：北米支社では、EV・医療・航空等の一部の分野における設備投資は堅調だったが、前年度後半の受注状況を反映し、前年同期を下回る実績。台湾支社ではEMS企業への販売が引き続き減少。中国支社では、国際貿易の構造変化の動きに伴い輸出向け産業の売上が厳しい結果となった。アセアン支社では、タイ・インドネシア・インドは堅調に推移したものの、全体としては前年同期を下回る実績となった。

売上高（単位：百万円）			2023年3月期 （第1四半期）	2024年3月期 （第1四半期）	対前年同期 増減率
生 産	国内	機械事業	19,066	17,099	△10.3%
		産業ソリューション・T&E事業 計	40,477	40,843	+0.9%
		産業ソリューション事業	20,605	21,220	+3.0%
		ツール&エンジニアリング事業	19,872	19,622	△1.3%
		合計	59,544	57,943	△2.7%
	海外	機械事業	14,419	12,278	△14.8%
		産業ソリューション事業・T&E事業 計	9,480	6,194	△34.7%
合計		23,899	18,473	△22.7%	
財	合計	売上高	83,444	76,416	△8.4%
		セグメント利益	2,836	1,828	△35.6%
		セグメント利益率	3.4%	2.4%	(△1.0)

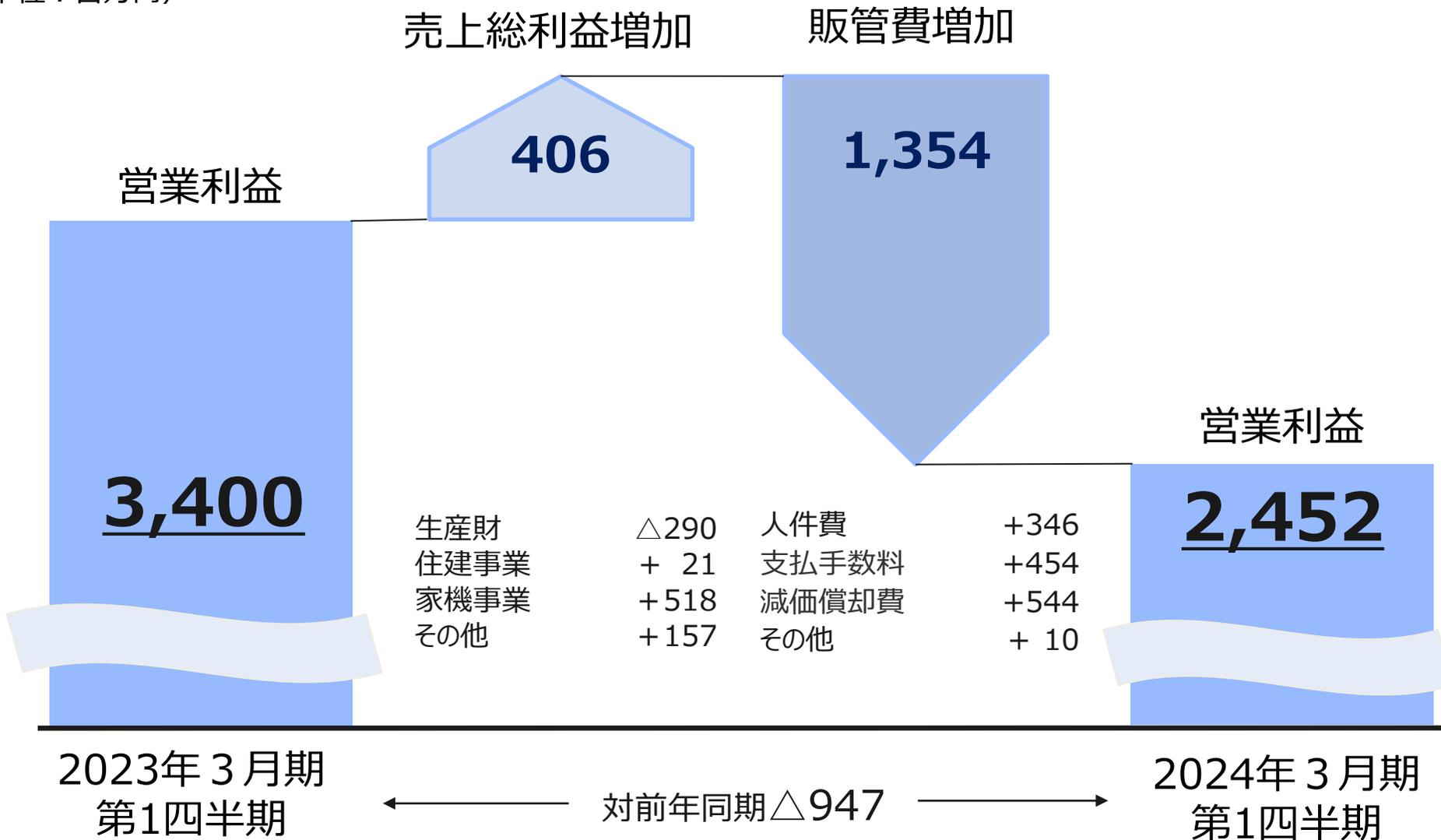


- ・住建事業** : 需要が停滞する状況の中で、光熱費高騰による消費者の節約志向に対応した高付加価値商材の提案により浴室機器、太陽光発電、蓄電池等の販売が堅調に推移。中小企業のカーボンニュートラル対応に向けて、環境商材と施工をセットにした設備改修提案も奏功。中でも、自家消費型の太陽光発電と蓄電池のセット提案を積極的に展開。
- ・家庭機器事業** : 外出自粛及びテレワーク拡大による「巣ごもり」需要が一巡し、さらに、原材料や電気・ガス価格の高騰、円安の影響による値上げ等によって、耐久消費財への購買意欲が冷え込みを見せたこと等により、前年同期を下回る結果となったが、扇風機・サーキュレーター・空調ウエア等に代表される、消費者ニーズを捉えた独自性のある付加価値を持ったプライベートブランド商品の販売は堅調に推移。

(単位：百万円)		2023年3月期 (第1四半期)	2024年3月期 (第1四半期)	対前年同期 増減率	
消	住建事業部	売上高	15,656	15,847	+1.2%
		セグメント利益	275	230	△16.4%
		セグメント利益率	1.8%	1.5%	(△0.3)
費	家庭機器事業部	売上高	26,808	26,395	△1.5%
		セグメント利益	1,344	1,830	+36.2%
		セグメント利益率	5.0%	6.9%	(+1.9)
財	消費財関連合計	売上高	42,464	42,242	△0.5%
		セグメント利益	1,619	2,060	+27.2%
		セグメント利益率	3.8%	4.9%	(+1.1)



(単位：百万円)



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. 2024年3月期（第1四半期）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

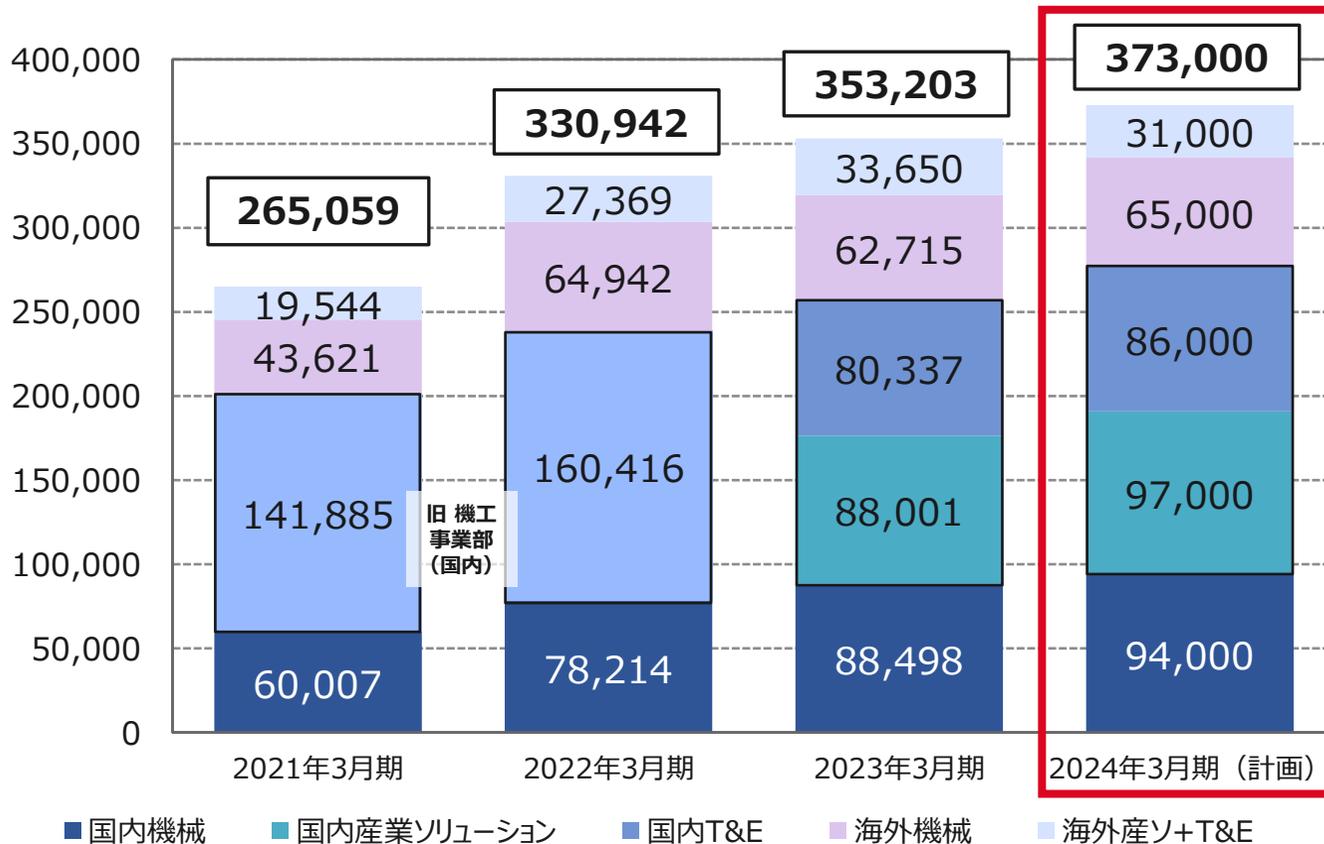
- ・ よくあるご質問
- ・ 各事業ビジネスモデル詳細
- ・ 重要課題とサステナビリティの取組み
- ・ グループの状況

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

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)		売上高計画	対前期増減率	営業利益計画	対前期増減率	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

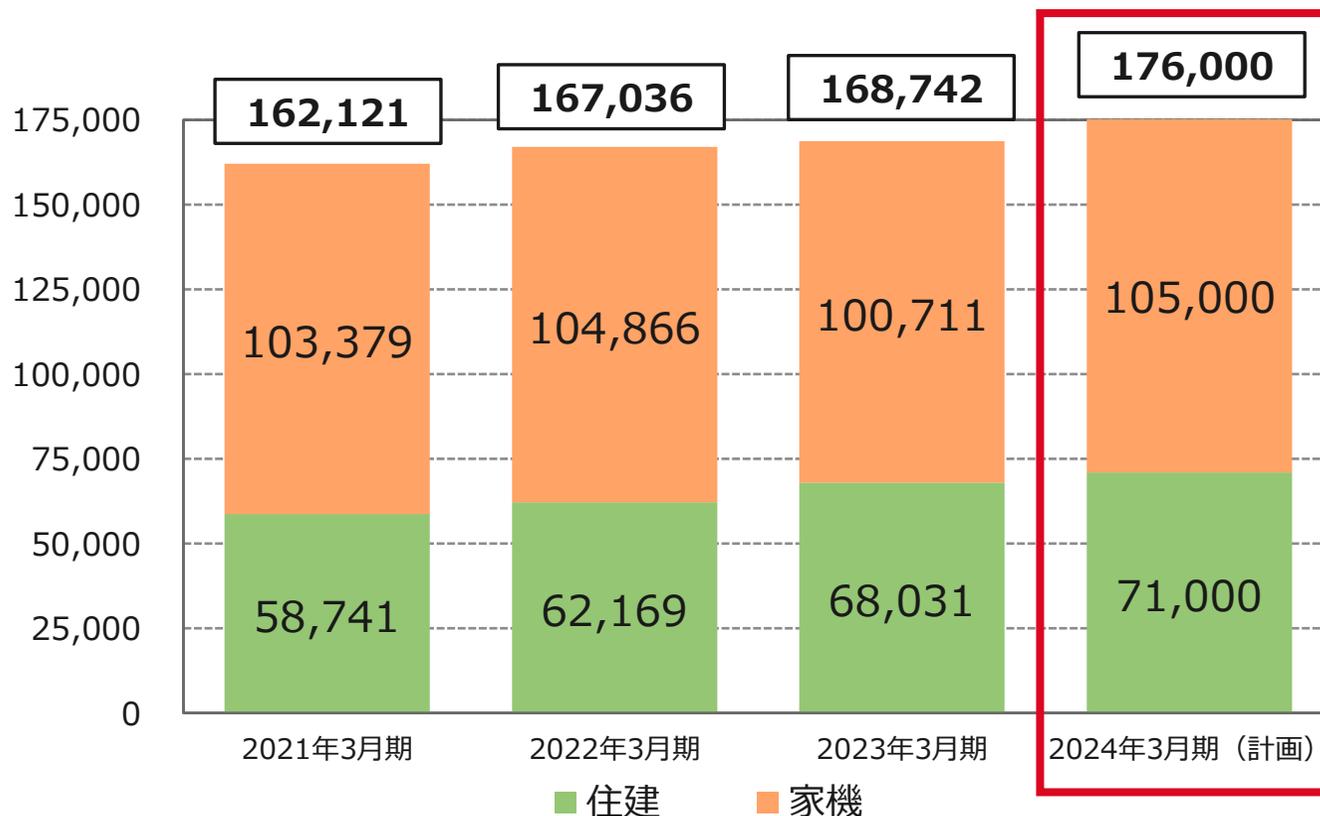


- ✓ 各事業部にてより専門性を強化し、「自動化・省人化」、「脱炭素化」等、生産現場のニーズに対しソリューション提案を加速
- ✓ 半導体・物流・三品業界（食品・薬品・化粧品）等の新たな領域へのアプローチ
- ✓ 海外ではターゲット市場の地理的拡大と再編・ボーダレスな営業活動・成長産業分野への取り組みを強化

※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。

(単位：百万円)		売上高計画	対前期増減率	営業利益計画	対前期増減率	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

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. 2024年3月期（第1四半期）決算概要

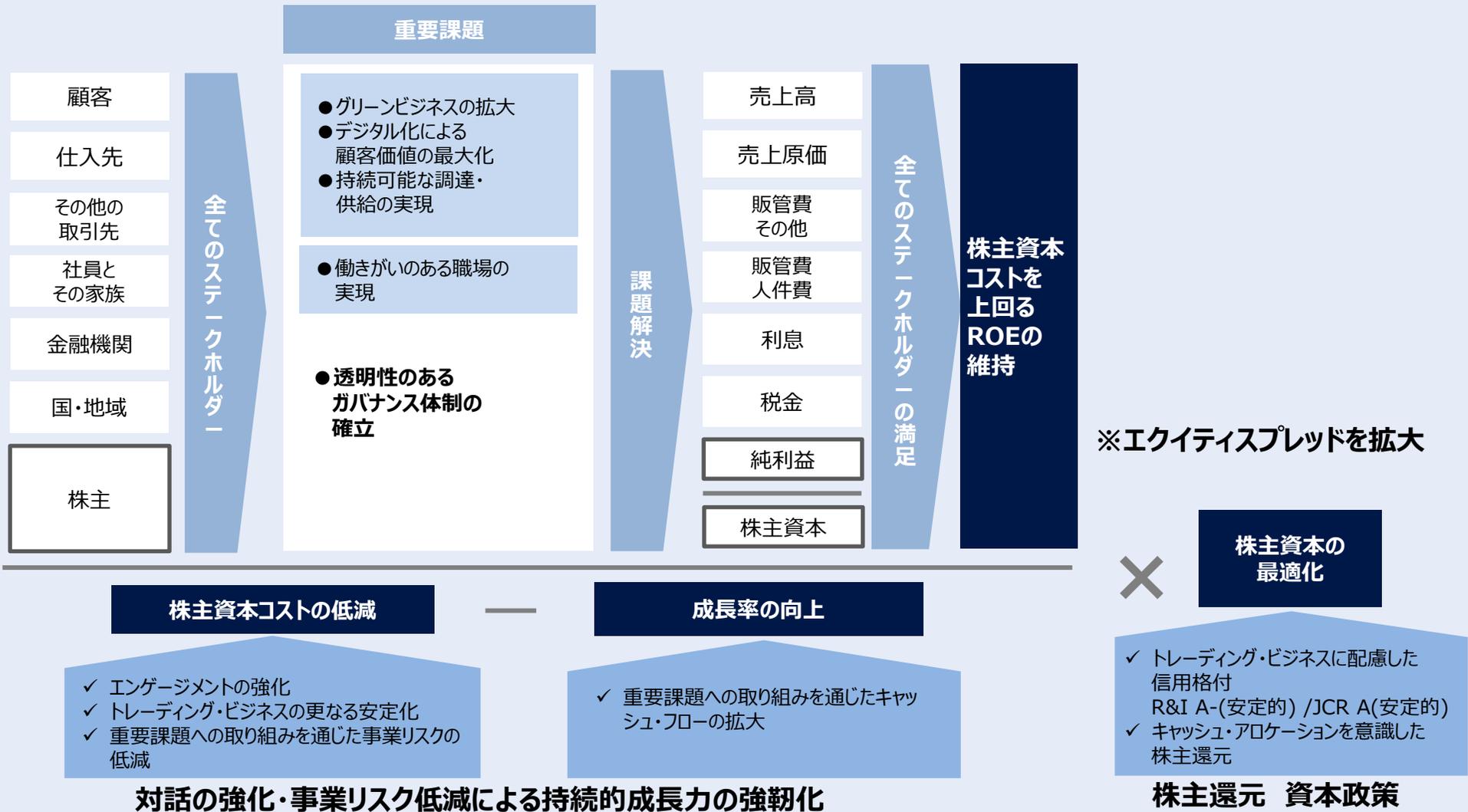
IV. 2024年3月期 業績予想について

V. 株主還元・資本政策について

Appendix

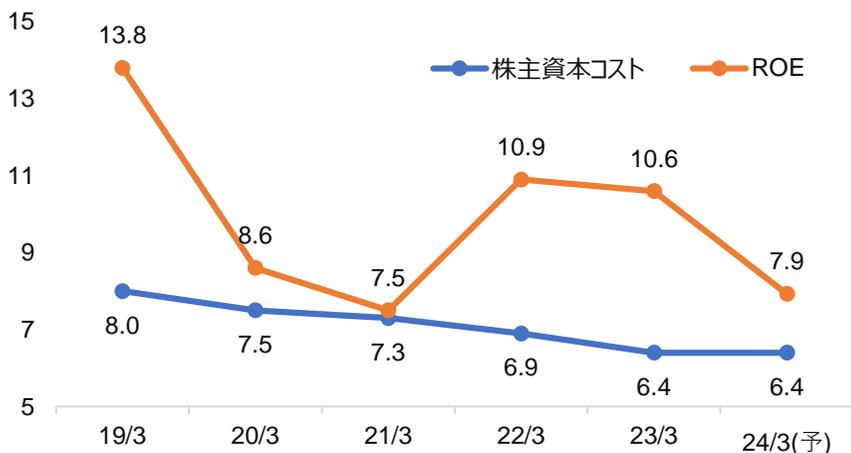
- ・ よくあるご質問
- ・ 各事業ビジネスモデル詳細
- ・ 重要課題とサステナビリティの取組み
- ・ グループの状況

「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

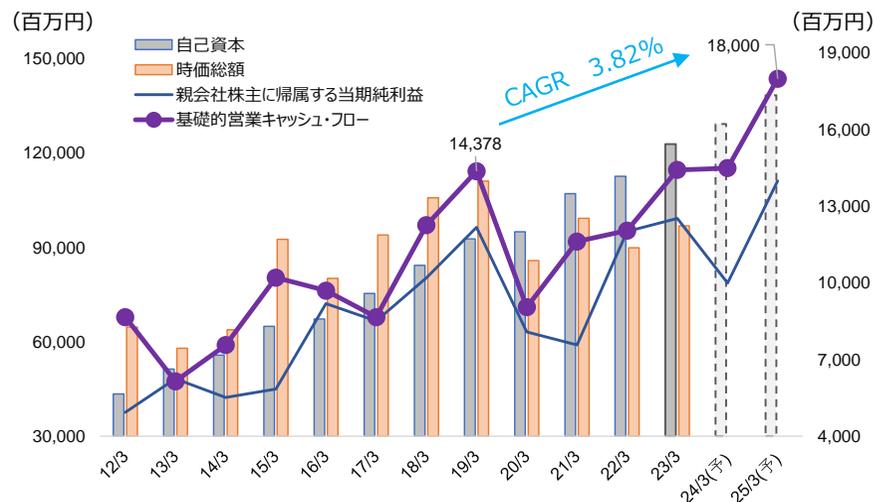


当社の株主資本コストは7%程度、中計最終年度までの基礎的営業キャッシュ・フローの平均成長率は3.82%と想定※ 2025年3月期におけるROE10%の達成により、事業価値向上を実現

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



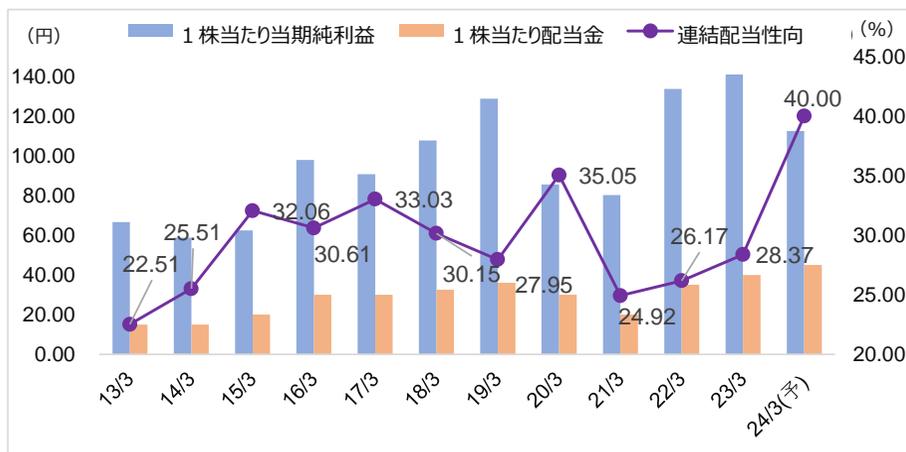
※コロナ禍前の最高業績であった2019年3月期を起点とする

変更の理由：

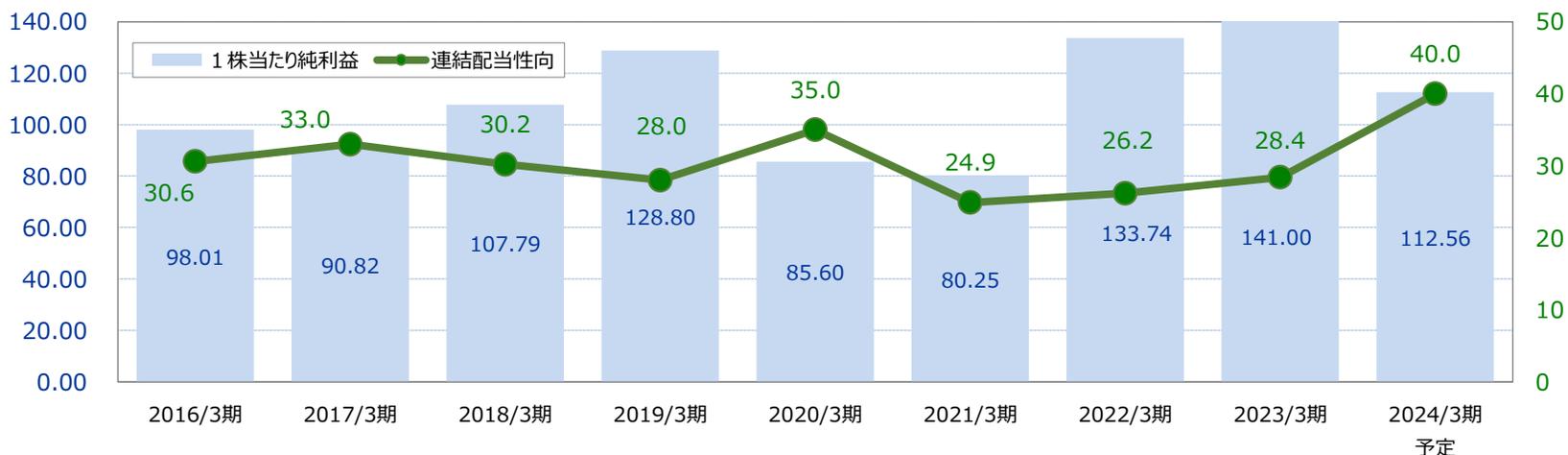
株主還元方針を連結配当性向によって定めていたが、現中計では事業投資と設備投資による減価償却費の増加等を織り込んだ利益計画としており、投資計画の進捗状況、短期的収益の下振れにより株主還元が不十分な水準にとどまる可能性があることから、安定的且つ継続的な株主還元を実施することを目的として、下記の通り株主還元方針を変更

変更前	当社は、安定した財務基盤の確立と収益力の向上を図り、配当性向30%を目途に、株主の皆様への安定的な配当の継続を基本に、利益水準を考慮して利益還元を行うことを基本方針としております。
変更後	当社は、株主に対する利益還元を経営の重要課題を位置付け、持続的な成長と企業価値向上のための投資や様々なリスクに備えるための財務健全性とバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針とし、毎期の配当金額は、 連結配当性向40%（業績連動利益配分の指標） 、または 自己資本配当率（DOE）3.5%（安定した利益配分の指標） のいずれか高い金額といたします。 さらには、自己株式の取得につきましても、追加的な株主還元、資本効率向上のため、時期及び財政状況に応じ、機動的に実施することといたします。

適用期間：2024年3月期及び2025年3月期 （中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」期間中）



- 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

Appendix

- よくあるご質問
- 各事業ビジネスモデル詳細
- 重要課題とサステナビリティの取組み
- グループの状況

よくあるご質問

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

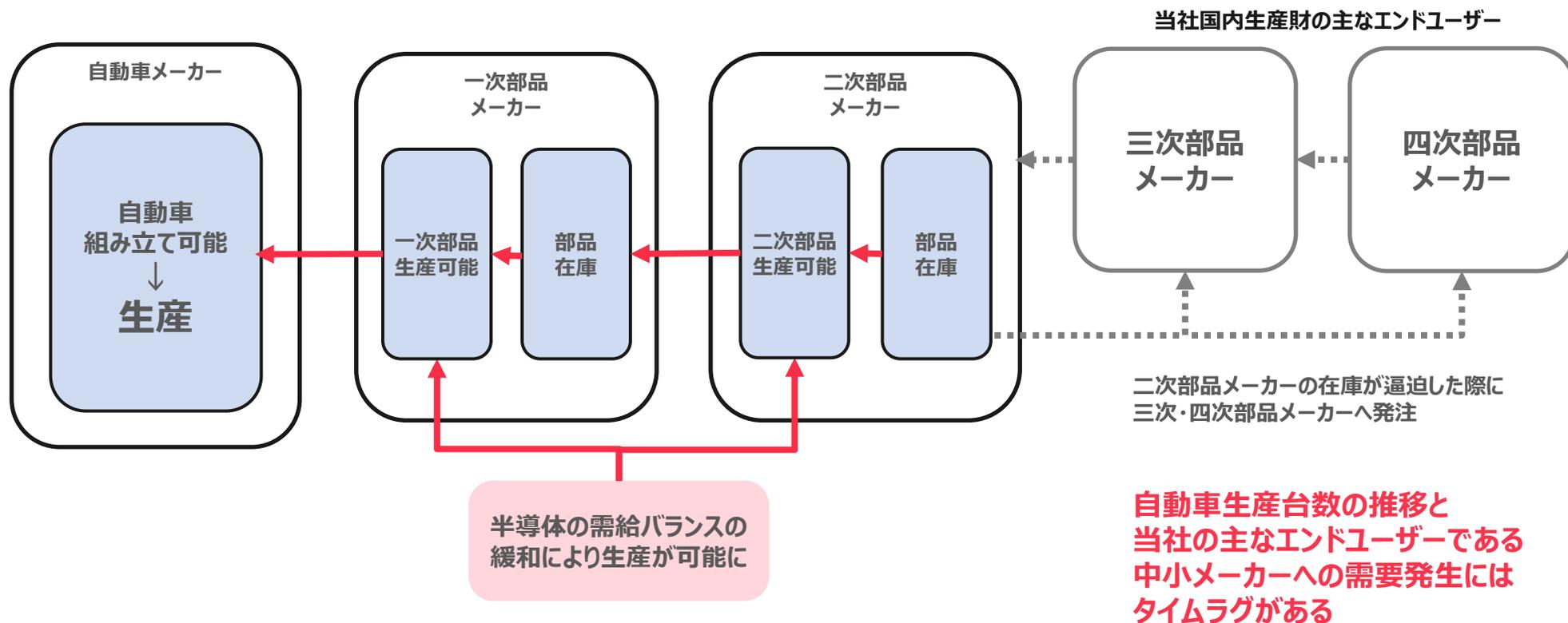


2030年企業ビジョンの実現に向け、山善がマーケットから求められ評価されている「専門性」を最大化し、他社と差別化するため、2023年4月に機工事業部を「産業ソリューション事業部」と「ツール&エンジニアリング事業部」に分割
商品カテゴリ別の特徴・課題を抽出・整理し、それぞれの成長戦略に基づいた投資を行い、専門事業として採算性・将来性を見極めた事業戦略をスピード感をもって実現する



市場環境と中小メーカーの生産状況のズレについて（機械・産業ソリューション・T&E事業）

半導体の需給バランスが緩和され、自動車生産台数が回復基調となっているが、当社の主なエンドユーザーである三次・四次部品を生産する中小メーカーへの影響は現状では限定的
 →今後の自動車生産状況と連動する見通し

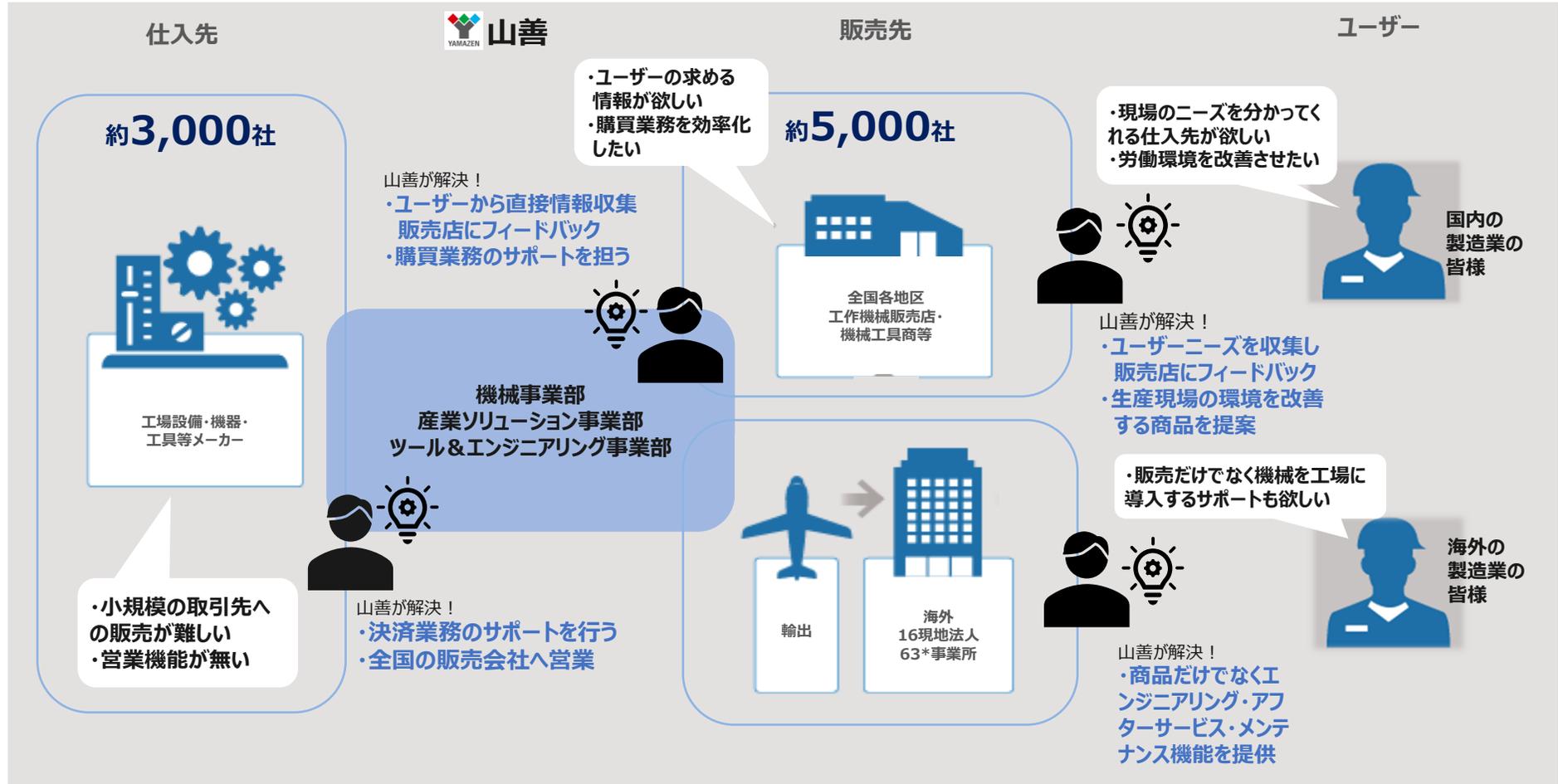


各事業ビジネスモデル詳細

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

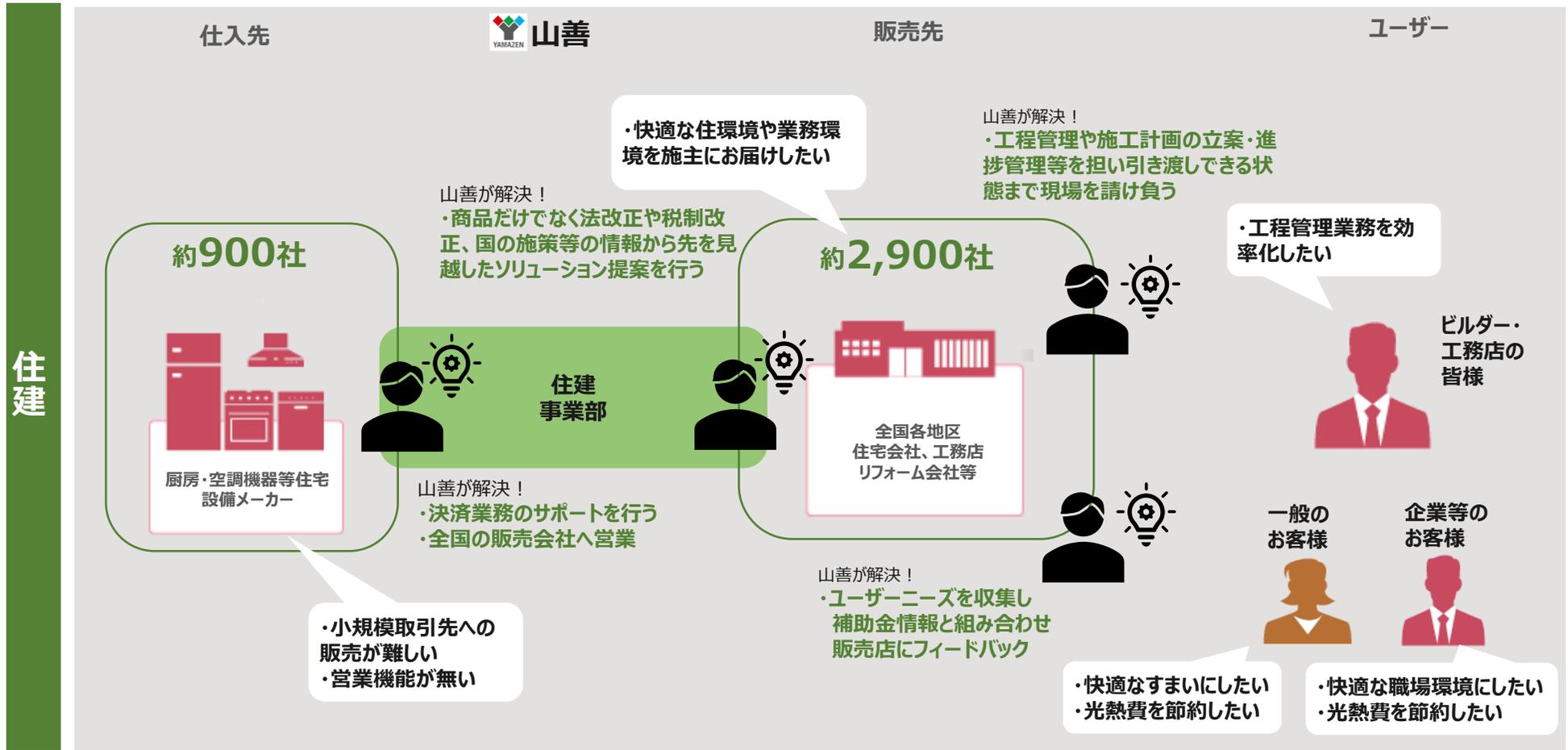
生産財



*2023年6月末現在 生産財事業のみの数値

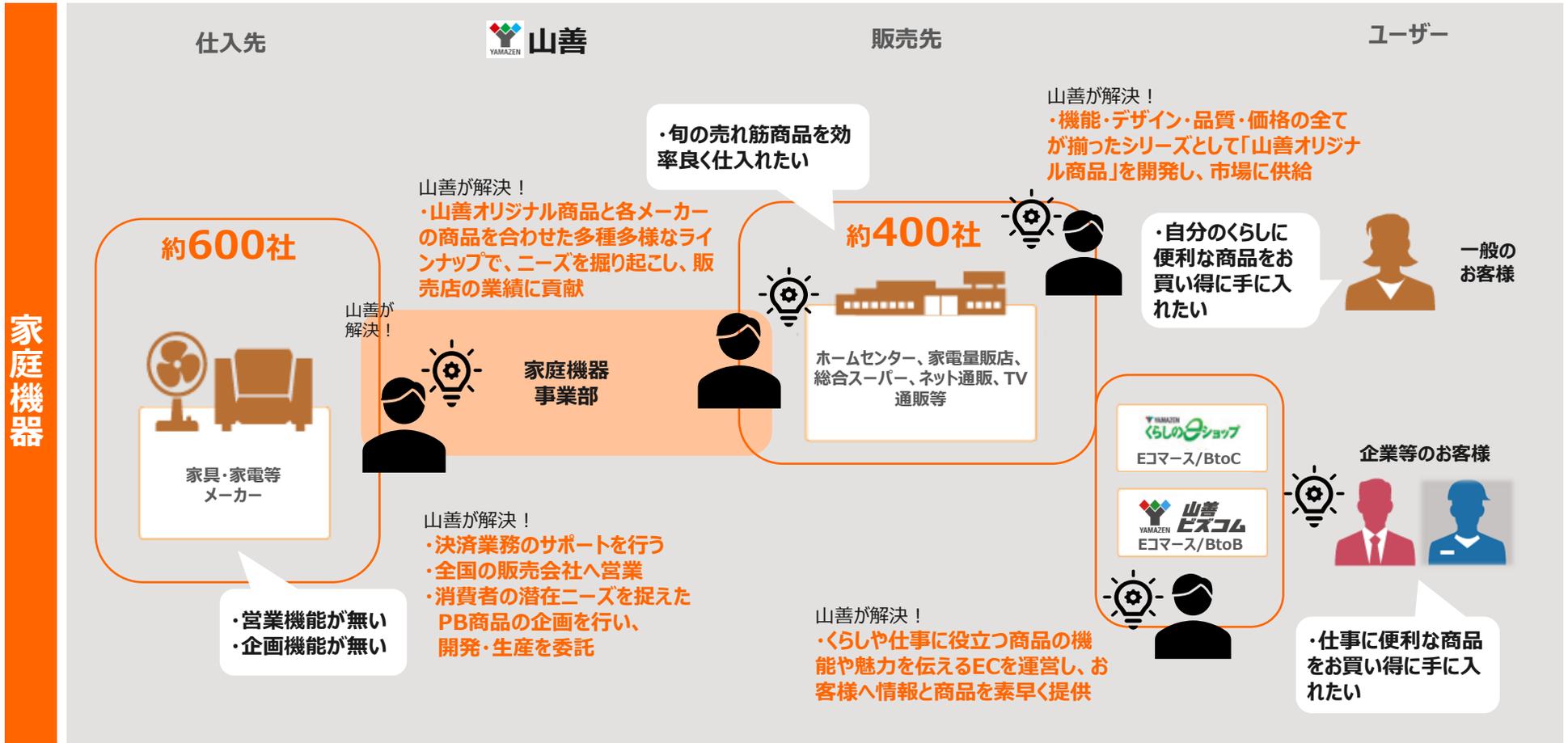
サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

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



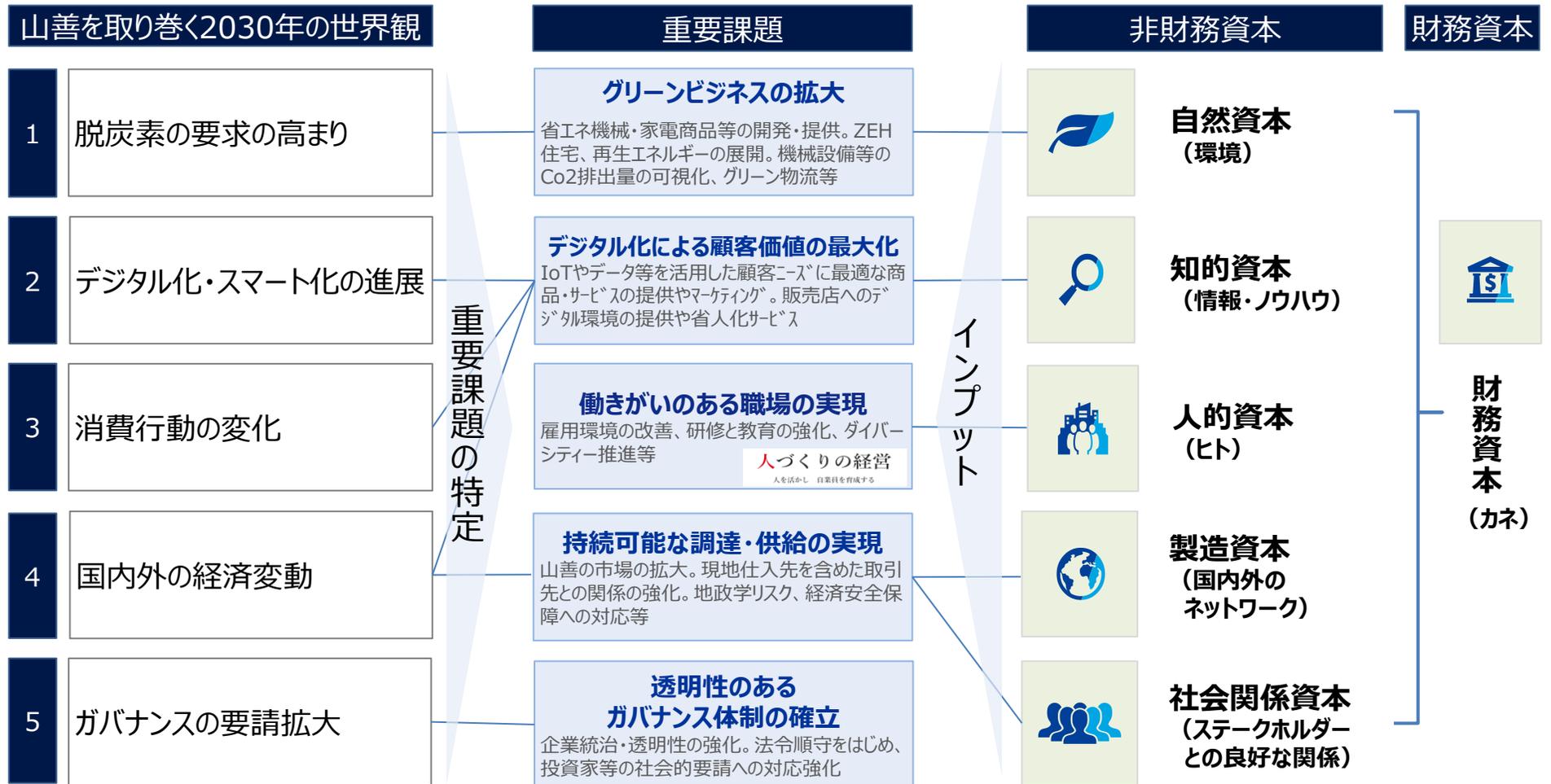
サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

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



重要課題とサステナビリティの取組み

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。

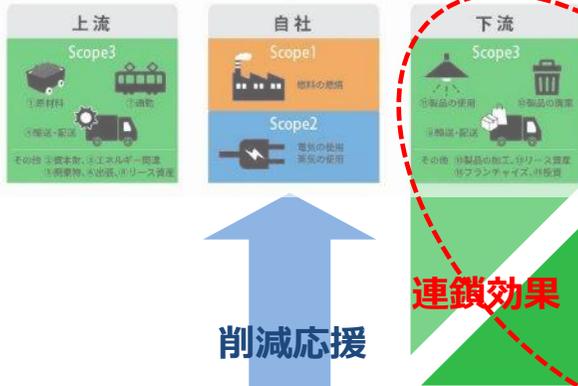


ESG	テーマ	施策	関連するSDGsゴール
E	2050年までのゼロエミッション宣言	段階的なグローバル拠点含む省エネ化	    
	GREEN RECOVERY BUSINESS	自社電力パワープラント「自前の環境価値を創造！」 環境機器販売キャンペーン サプライチェーン全体での温室効果ガスの排出削減支援	
S	Scope3サプライチェーンとの協働		
	新たな人事理念『挑戦し、考動する人財の育成』を制定 地域社会、スポーツ振興、医療分野への支援	「役割・成果主義」から「挑戦・考動主義」へと進化 山本猛夫記念奨学基金 技能五輪・アビリンピックに協賛 医療・療養センターへ寄付・支援	    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



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



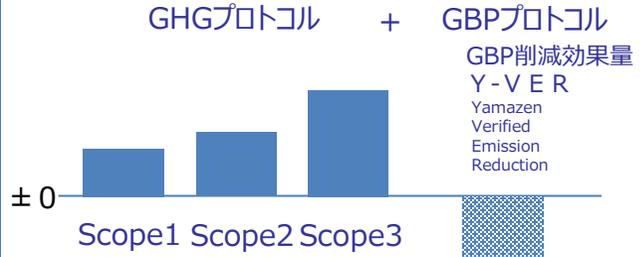
排出総量
※Scope1,2,3の排出量の総和



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



「C:11使用」抑制のため削減効果量を並算

グループの状況

営業本部



生産財

消費財

国内外のネットワーク



～全社レベルでの収益性向上～

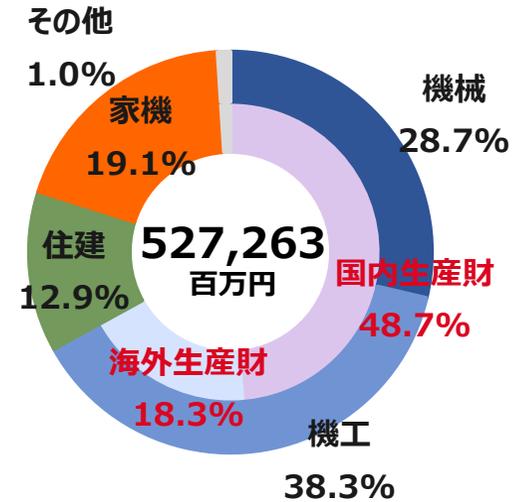
国内 7 支社
53 事業所
グループ会社 8 社

海外 4 支社
14 カ国・地域
16 現地法人
64 事業所

※2023年6月末時点

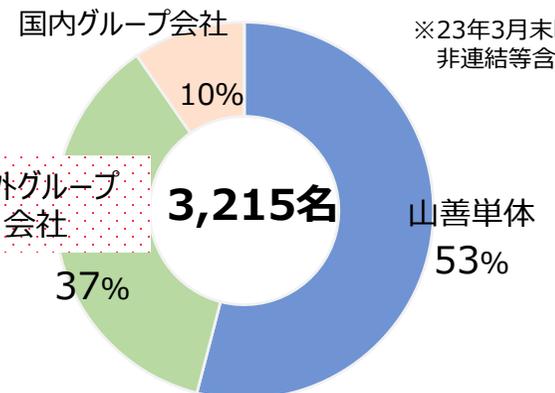
売上高構成比

※2023年3月期



人員構成比

※23年3月末時点
非連結等含む



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。」