

株式会社 **山善**

2024年3月期 決算説明会



2024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. 2024年3月期 決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

V. 株主還元・資本政策について

Appendix

AGENDA

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2024年3月期 決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

V. 株主還元・資本政策について

Appendix



創業者 山本 猛夫

1947年5月に山善工具製販株式会社を設立。機械工具をはじめとして、工作機械、住宅設備機器、家庭機器へと事業領域を拡大。異色経営による急成長が注目され小説「どてらい男」のモデルに。平成3年没（享年70歳）。

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

切拓く

山本 猛夫

仕入先

YAMAZEN

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
(生産設備関連機器等)

ツール&エンジニアリング事業部
(工具・消耗品等)

約**5,000**社



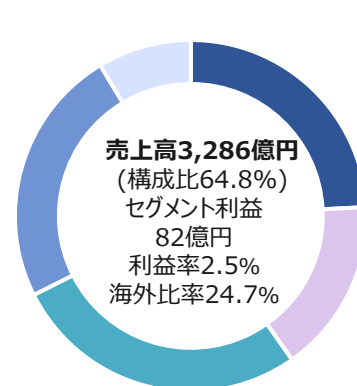
国内の製造業の皆様



**エンジニアリング
・保守サービス**



海外の製造業の皆様



2024/3期

- 国内機械 795億円
- 海外機械 527億円
- 国内産ソ 898億円
- 国内T&E 782億円
- 海外産ソ・T&E 283億円

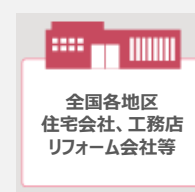
住建

約**900**社



住建事業部
(住宅資材・機器)

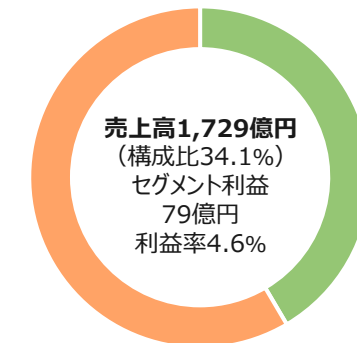
約**2,900**社



ビルダー・工務店の皆様



一般のお客様



2024/3期

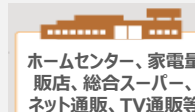
- 住建 718億円
- 家庭機器 1,011億円

約**600**社

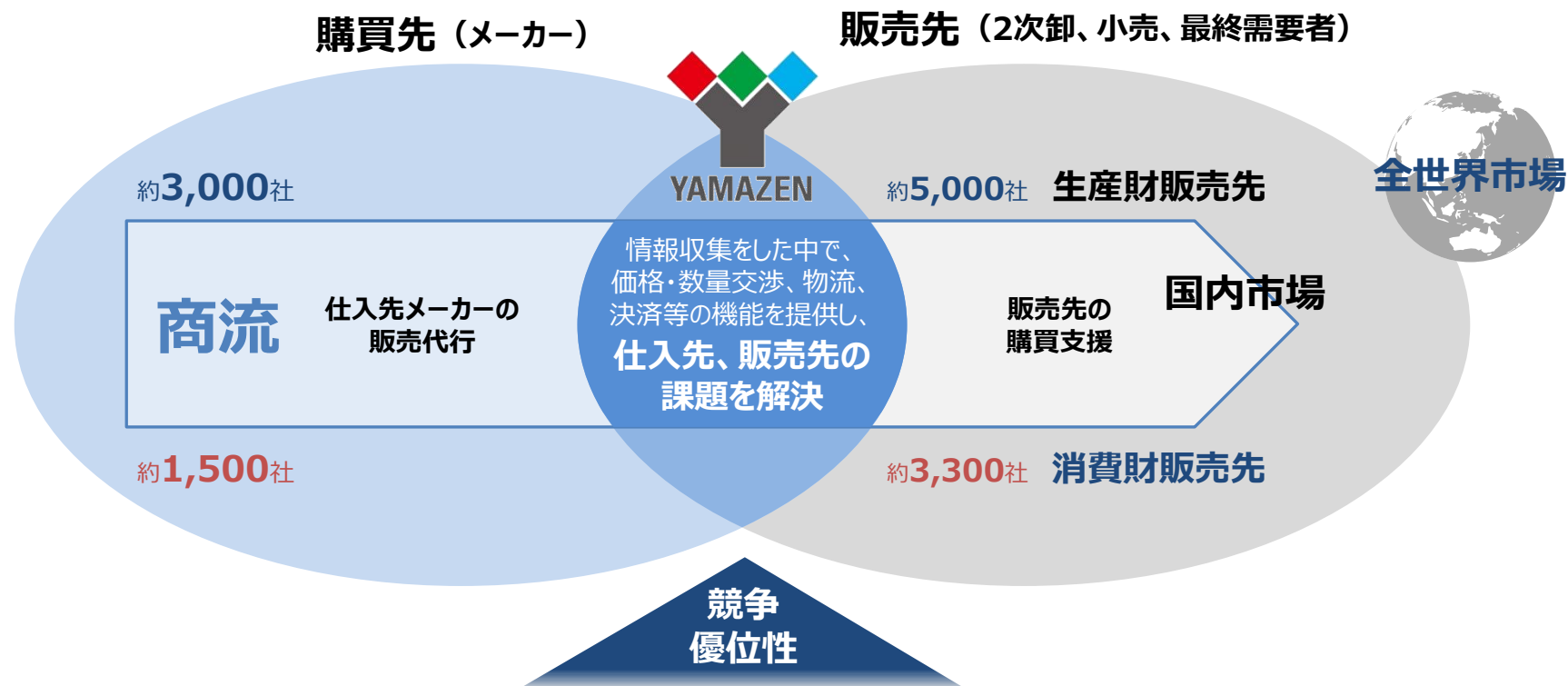


家庭機器事業部
(家電・インテリア・エクステリア・
レジャー商品等)
※自社PB売上:約6割)

約**400**社



*2024年4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
- 全世界に広がるネットワーク
(14カ国・地域にわたる現地法人16社、66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、商品カテゴリー等の変更・拡大を柔軟に行うことができ、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

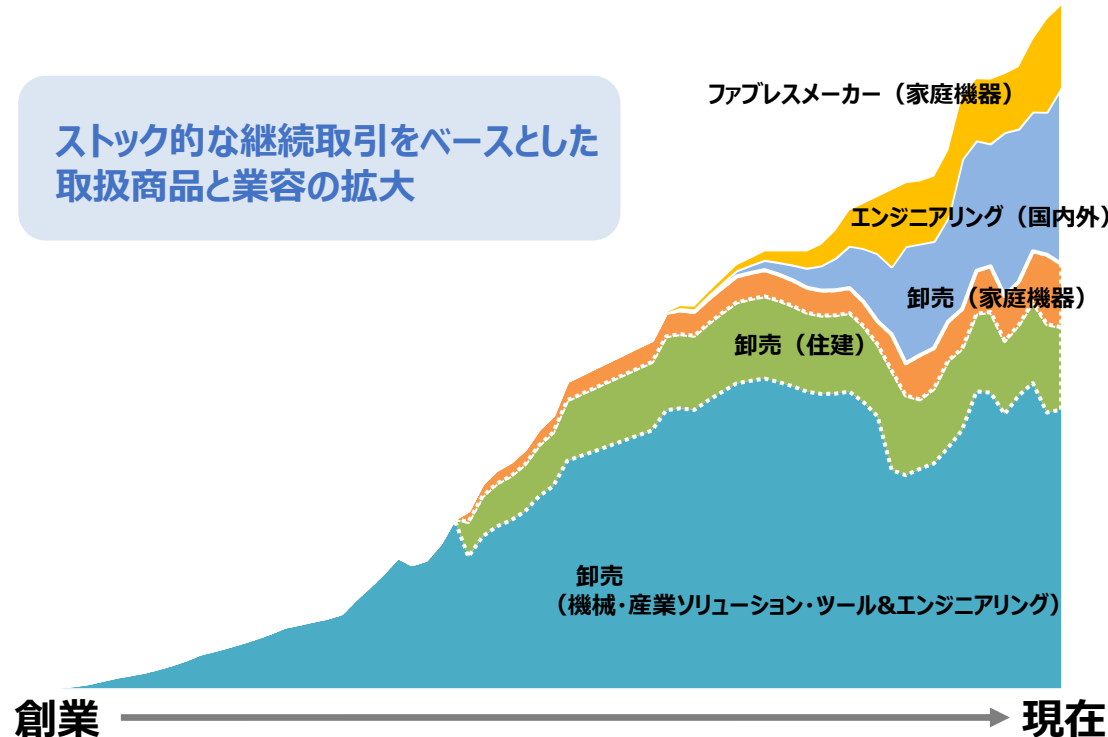
経営理念を体現する人財力

- 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

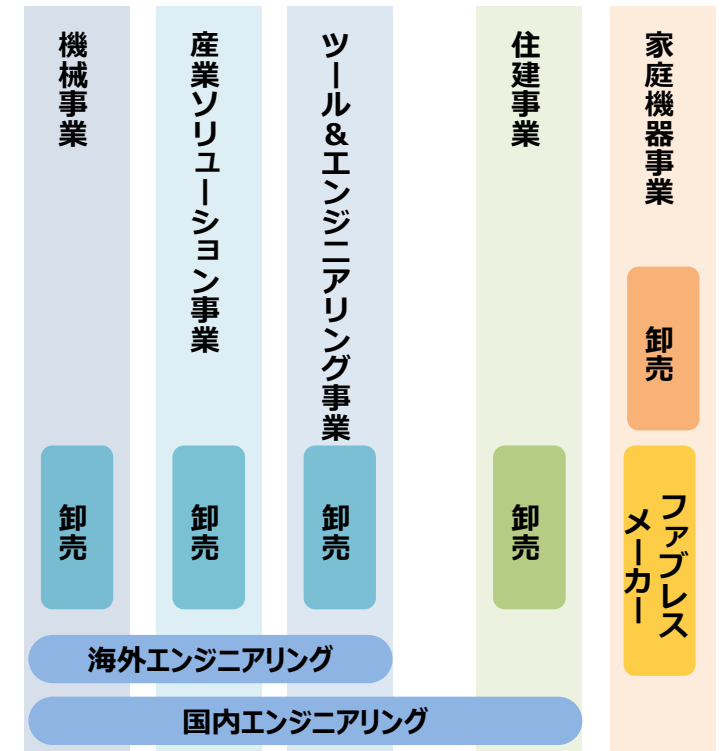
生産財の卸売から始まり、数多くの取引先とのストック的な継続取引を収益基盤とし、それにアドオンする形でフロー的なビジネスを展開、さらにそれをストック化することによって事業の領域・規模を拡大

山善のビジネス展開（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



ビジネスと組織の関係



■ 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

・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、ダイカスト成形機、CAD/CAM等

卸売 (国内)

機械：
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

産業ソリューション・T&E：
・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**

産業ソリューション事業 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**

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）、環境改善機器等

エンジニアリング (国内/海外)

工場への直販でエンジニア機能も付加し、高利益率

ツール&エンジニアリング事業 国内/海外

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**

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

■ 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

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・A V・生活家電等）、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

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

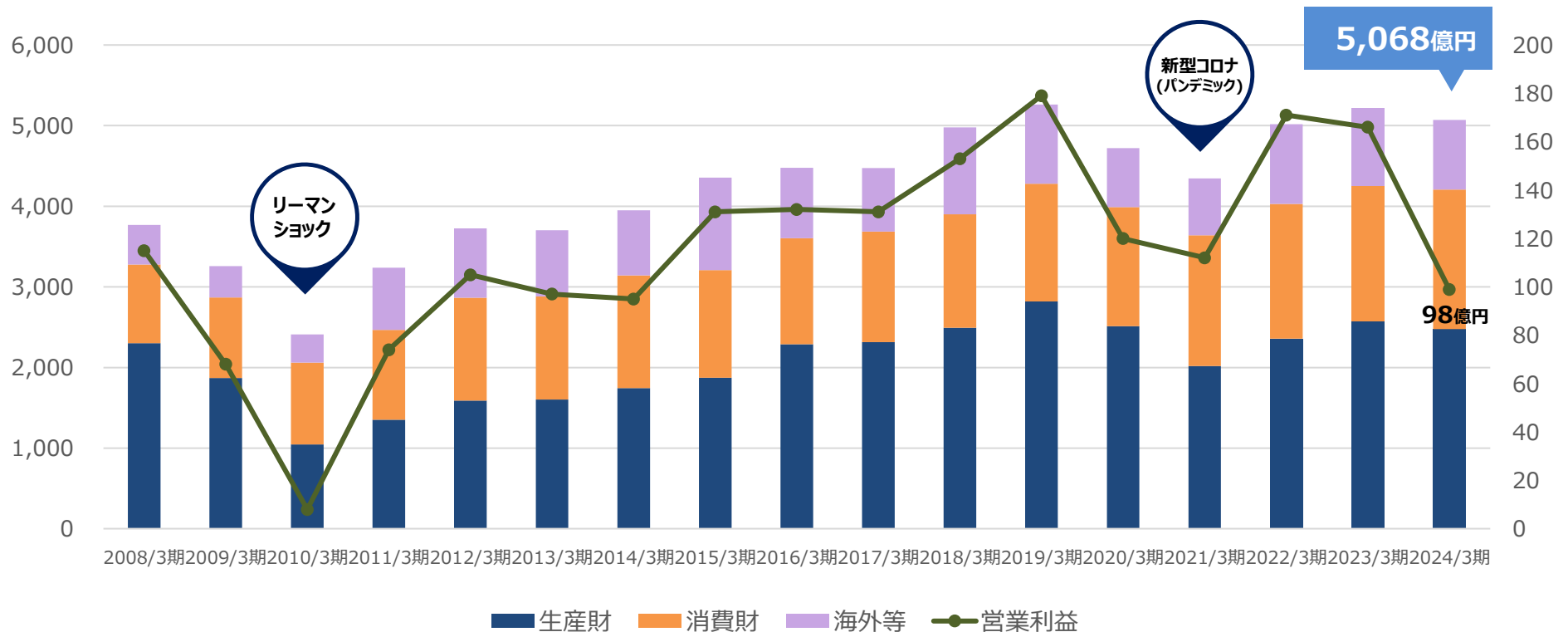
ファブレス メーカー

消費者ニーズを捉えたPB商品の販売で高利益率

外部環境の変化がありながらも、**底堅いビジネスで売上高・営業利益は堅調に推移**

ただし、2024年3月期は国内外における設備投資の回復の遅れによる売上への影響と、成長投資の加速による減価償却費等の販管費の増加により、**減収減益**

売上高・営業利益 推移（億円）



A G E N D A

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2024年3月期 決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

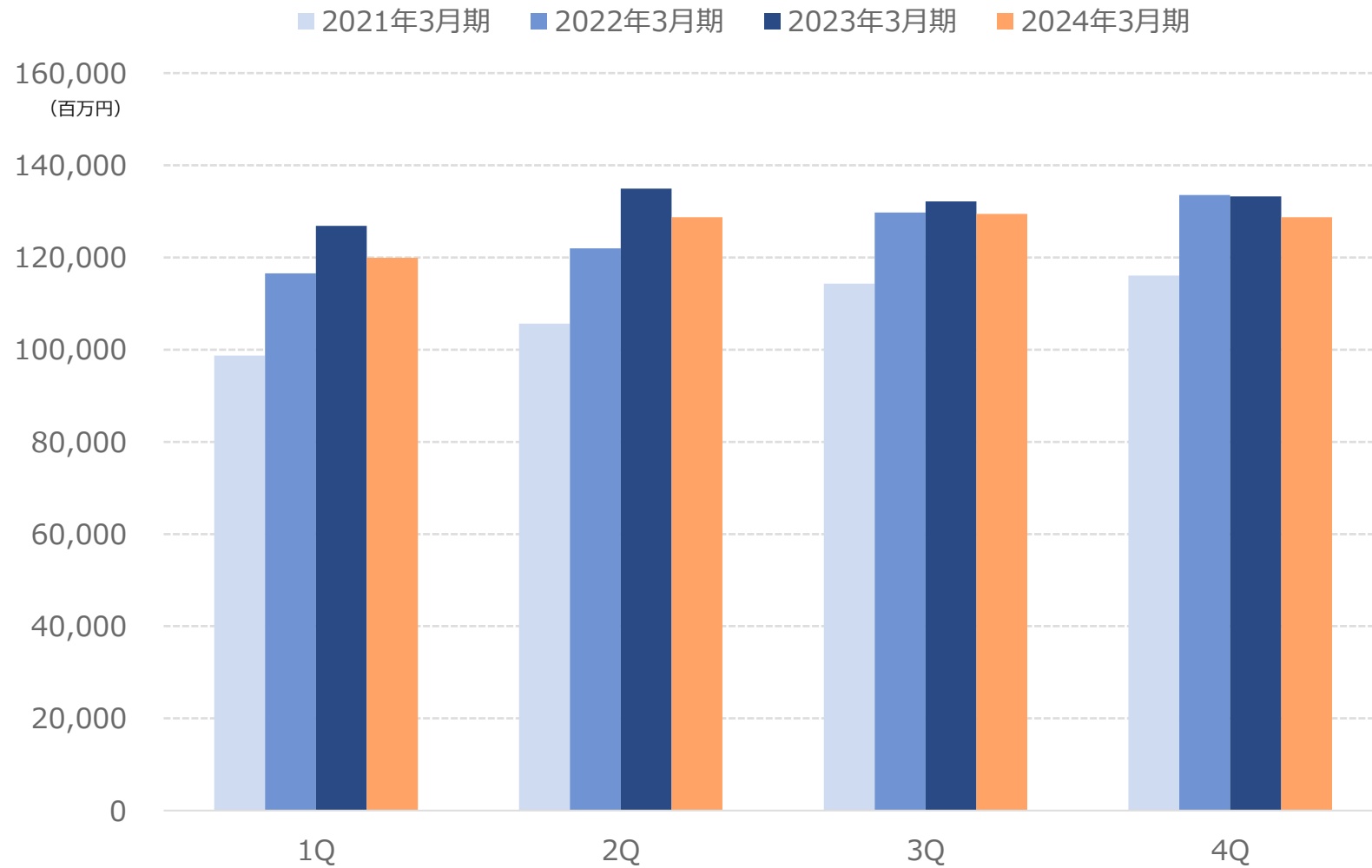
IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

V. 株主還元・資本政策について

Appendix

(単位：百万円)	2023年3月期	2024年3月期	対前期 増減率	通期計画 (2023年9月 13日修正)	達 成 率
売 上 高	527,263	506,866	△3.9%	500,000	101.4%
売 上 総 利 益	78,279	74,397	△5.0%	-	-
(総利益率)	14.8%	14.7%	(△0.2pt)	-	-
販 売 管 理 費	61,716	64,509	+4.5%	-	-
営 業 利 益	16,563	9,887	△40.3%	10,000	98.9%
(営業利益率)	3.1%	2.0%	(△1.2pt)	2.0%	-
営 業 外 損 益	717	548	△23.5%	-	-
経 常 利 益	17,280	10,435	△39.6%	10,000	104.4%
特 別 損 益	53	▲ 57	-	-	-
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	12,527	6,488	△48.2%	6,700	96.8%

国内外の設備投資動向が鈍化したことにより、売上高は前期比△3.9%の減収。売上総利益は減収の影響等により△5.0%の減益。売上総利益の減少と、成長投資であるSAP導入に伴う減価償却費等の増加や、積極的な販促のための活動経費の増加等により、営業利益は前期比△40.3%の減益。



(単位：百万円)	2023年3月期	2024年3月期	対前期 増減率
機械事業部	151,214	132,284	△12.5%
産業ソリューション事業部	96,315	93,189	△3.2%
ツール&エンジニアリング事業部	105,673	103,188	△2.4%
(生産財関連計)	353,203	328,662	△6.9%
住建事業部	68,031	71,842	+5.6%
家庭機器事業部	100,711	101,119	+0.4%
(消費財関連計)	168,742	172,962	+2.5%
その他	5,317	5,241	△1.4%
合計	527,263	506,866	△3.9%

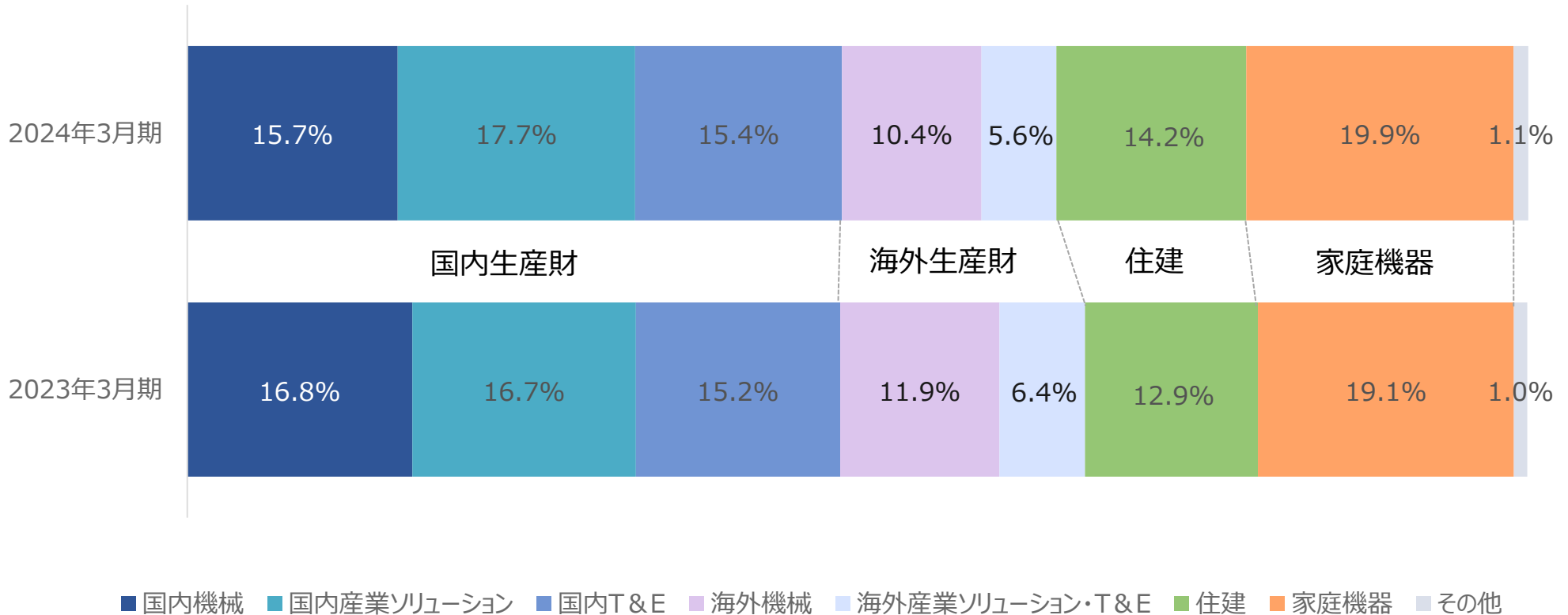
事業別売上高構成比（前期比較）

国内生産財 48.7% → 48.9% (+0.1pt)
 海外生産財 18.3% → 16.0% (△2.3pt)

生産財計 67.0% → 64.8% (△2.1pt)

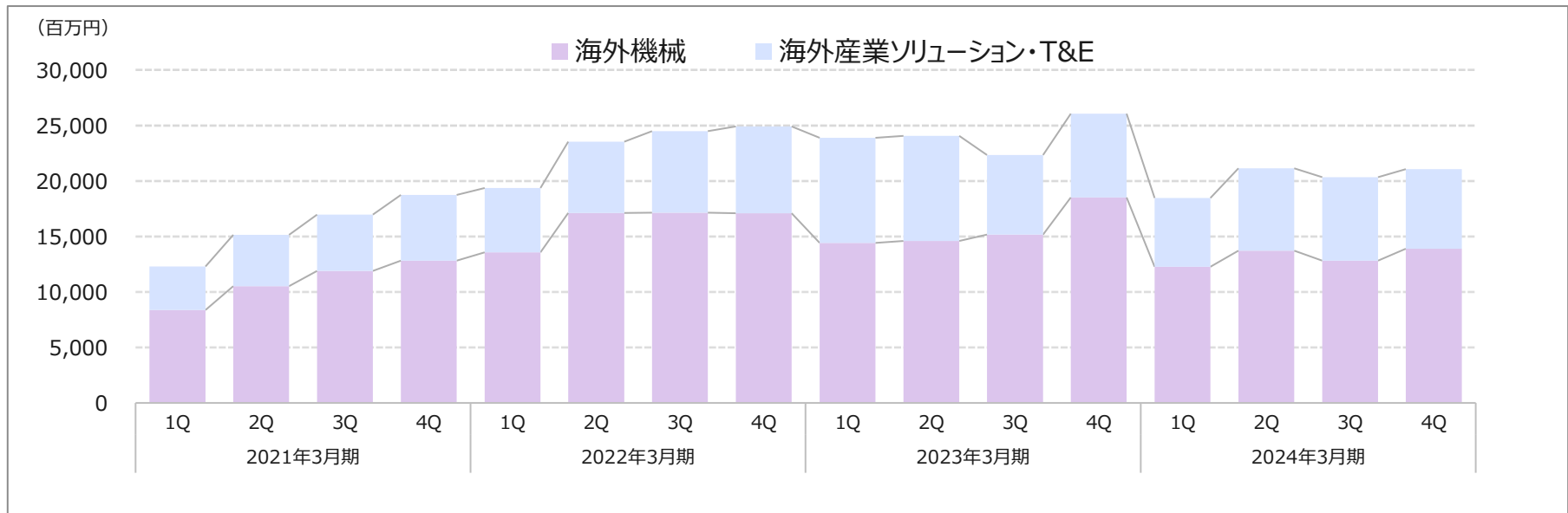
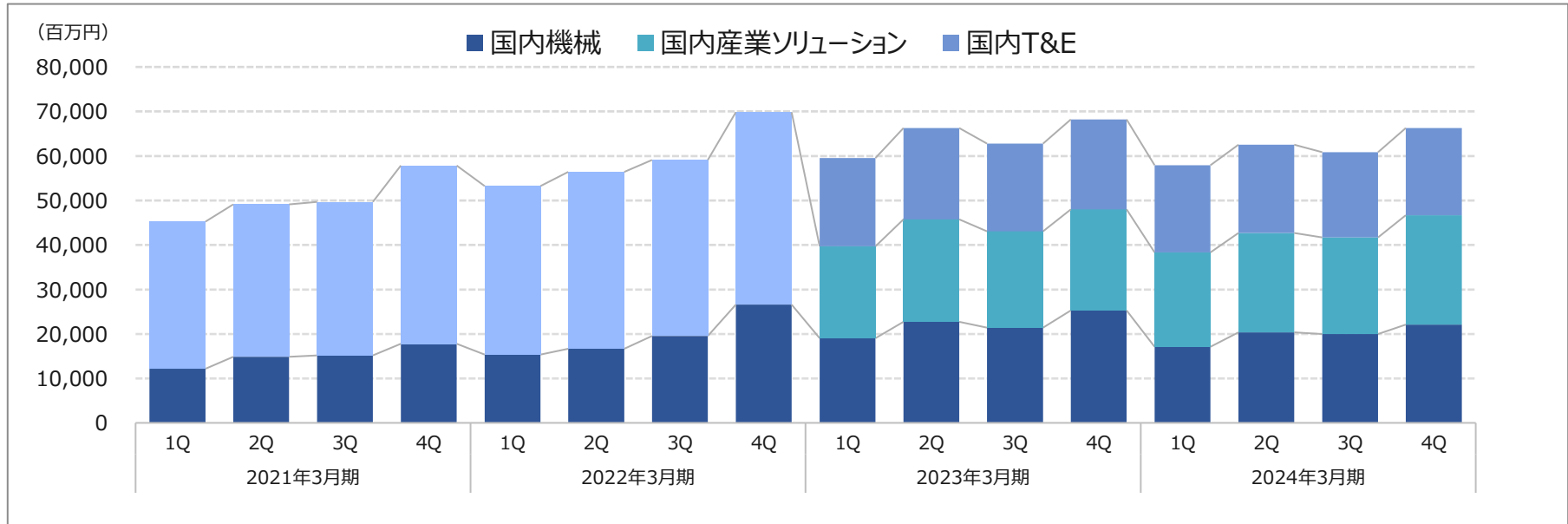
住建事業 12.9% → 14.2% (+1.3pt)
 家庭機器事業 19.1% → 19.9% (+0.8pt)

消費財計 32.0% → 34.1% (+2.1pt)



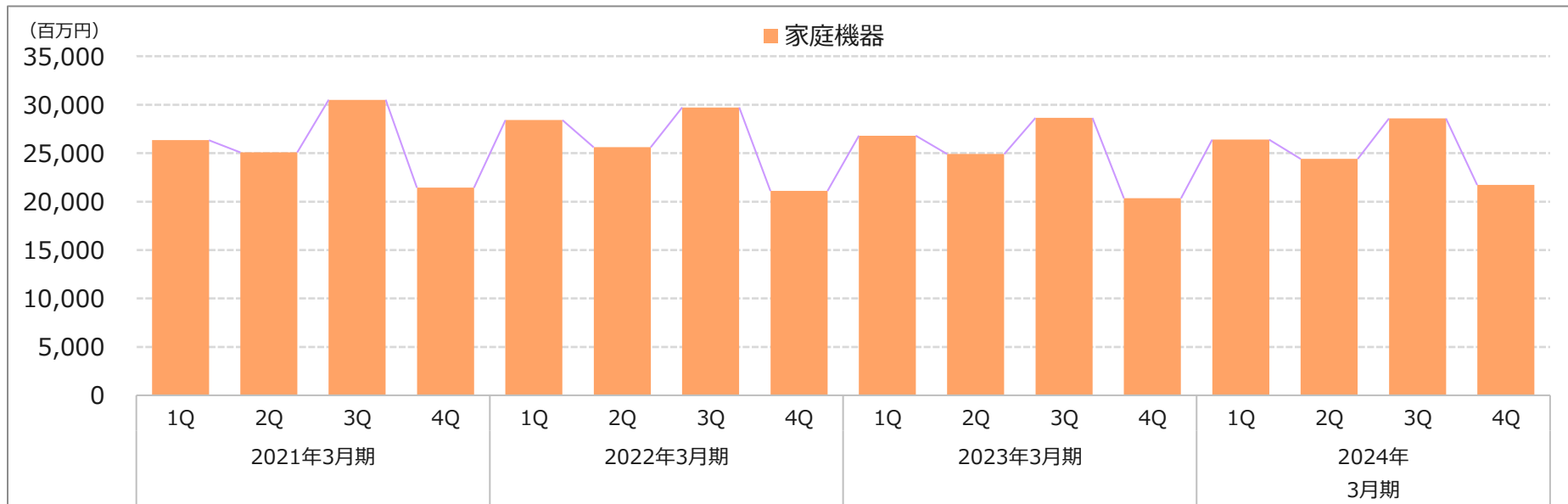
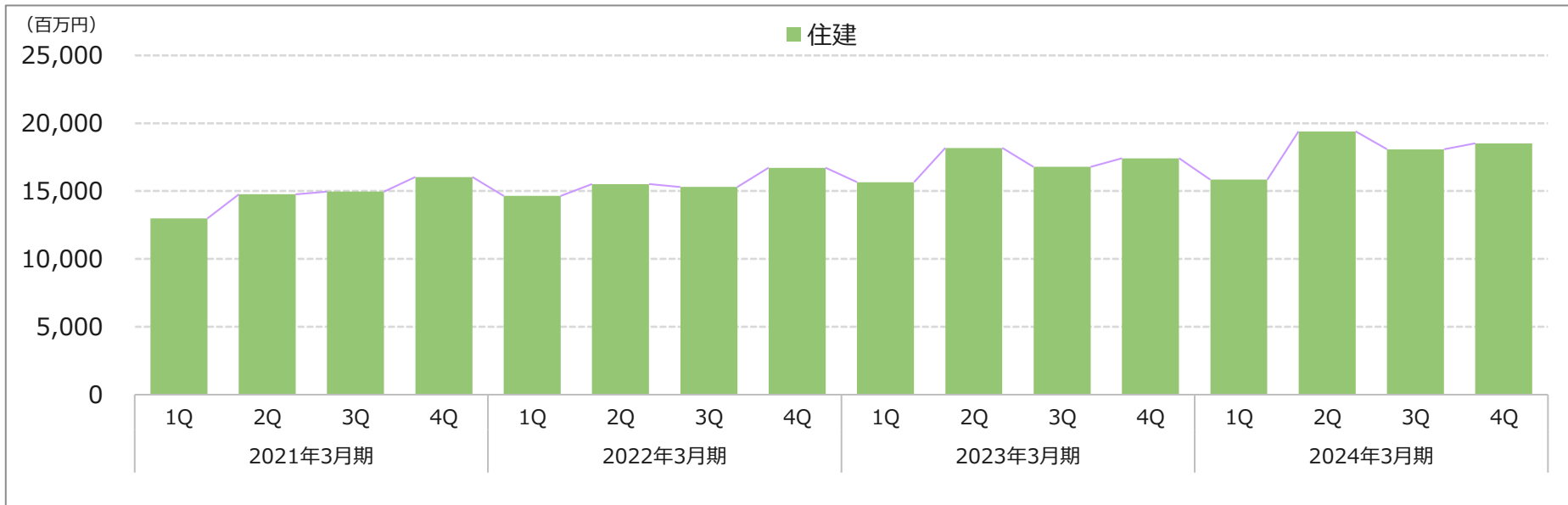
- ・**国内生産財事業**：工作機械等の売上は自動車産業や半導体産業において新たな投資への活発な動きが見られず厳しい結果。工具等の消耗品に関しても全体的に前期を下回る実績となった。一方都市部の再開発、公共インフラ更新需要、自動化・省人化ニーズの高まり等から、鉄骨加工業で高単価のフルオートマシン導入が増え、インフラ関連機器の販売は好調に推移。
- ・**海外生産財事業**：北米支社では医療・航空産業向け部品加工ユーザーへの工作機械の売上が堅調で、メキシコでは他地域からの生産拠点移設への対応により好調に推移。台湾支社では電子・半導体産業等の需要減により工作機械の販売が引き続き低迷。中国支社では輸出型産業向けの売上が低調で、前期好調だったEV向け設備投資の一巡と再生可能エネルギー業界向けの売上の伸び鈍化により前期を下回る実績。アセアン支社では、半導体の需要回復の遅れの影響が見られる地域もある一方で、インドネシア・インドでは、自動車等様々な分野への売上が好調に推移。

売上高（単位：百万円）			2023年3月期	2024年3月期	対前期増減率
生産財	国内	機械事業	88,498	79,559	△10.1%
		産業ソリューション・T&E事業 計	168,338	168,051	△0.2%
		産業ソリューション事業	88,001	89,817	+2.1%
		ツール&エンジニアリング事業	80,337	78,234	△2.6%
		合計	256,837	247,611	△3.6%
	海外	機械事業	62,715	52,724	△15.9%
		産業ソリューション事業・T&E事業 計	33,650	28,326	△15.8%
		合計	96,365	81,051	△15.9%
	合計	売上高	353,203	328,662	△6.9%
		セグメント利益	13,965	8,219	△41.1%
		セグメント利益率	4.0%	2.5%	(△1.5pt)

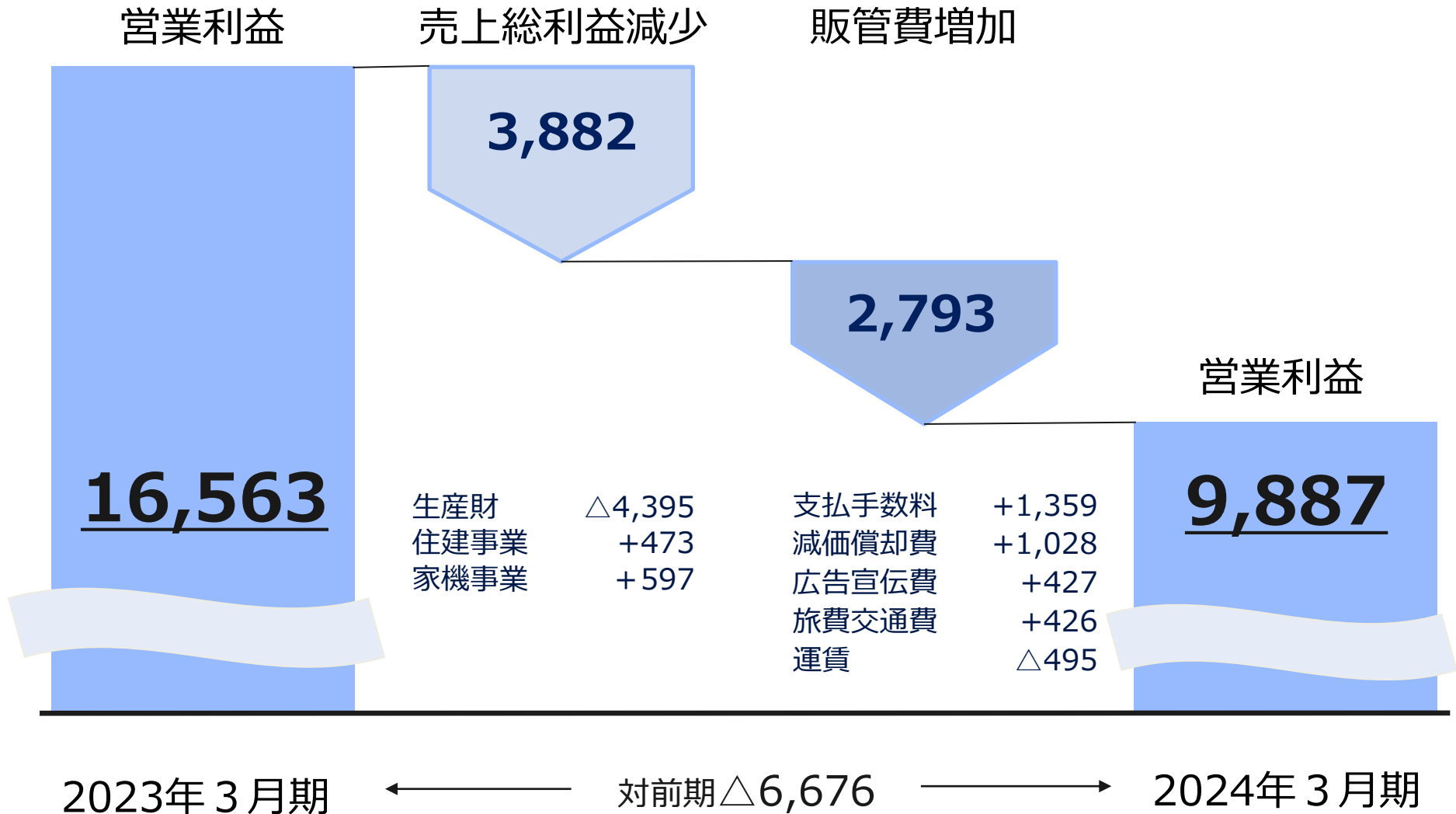


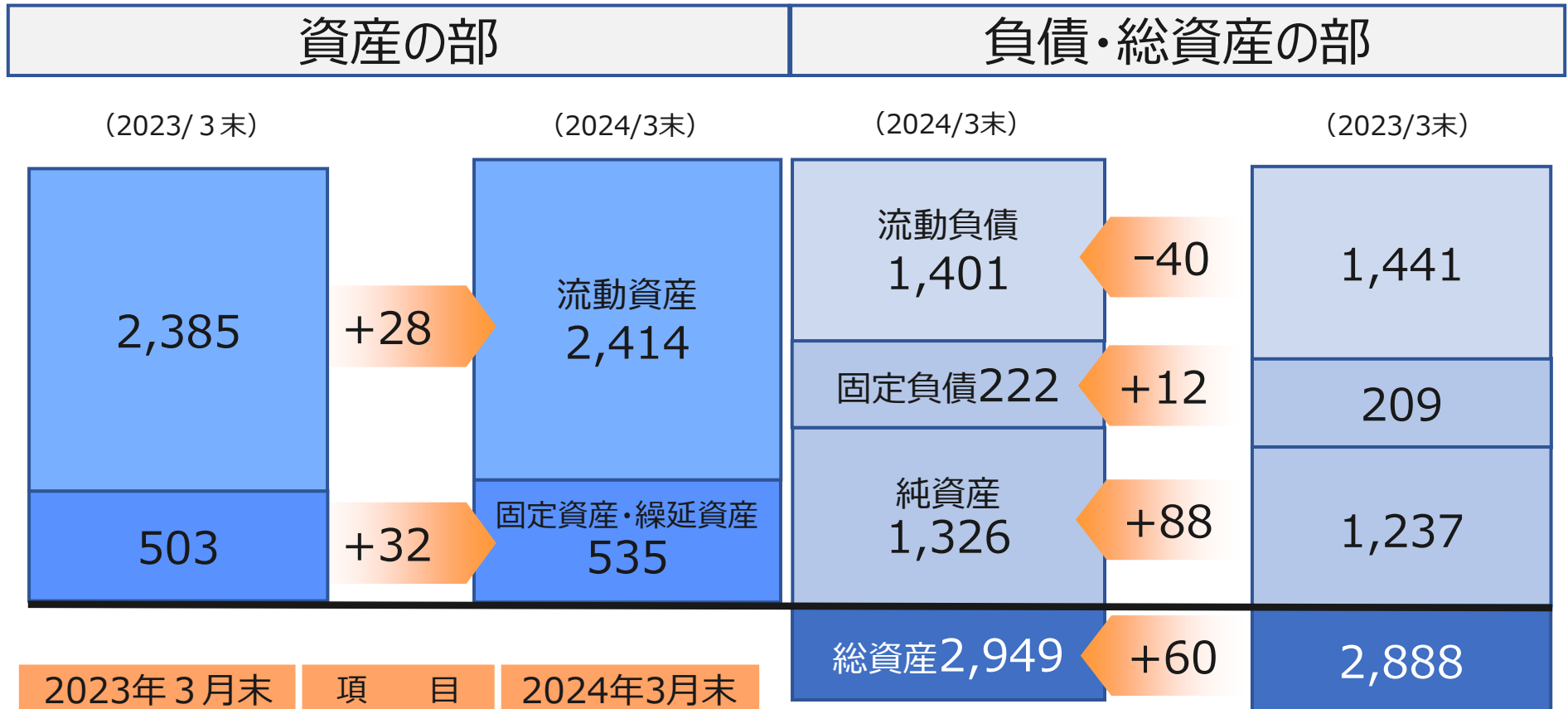
- ・住建事業**：需要が停滞する状況の中で、光熱費高騰による消費者の節約志向に対応した高付加価値商材の提案により太陽光発電、蓄電池等の販売が堅調に推移。非住宅分野の開拓にも積極的に取り組み、中小企業のカーボンニュートラル対応に向けて環境商材と施工をセットにした設備改修提案が奏功。中でも、自家消費型の太陽光発電と蓄電池のセット提案を積極的に展開し、脱炭素化とともに企業の光熱費削減へのニーズへも対応。
- ・家庭機器事業**：外出自粛及びテレワーク拡大による「巣ごもり」需要が一巡したこと、原材料や電気・ガス価格の高騰、円安基調の継続等による価格上昇等が生活用品への購買意欲にマイナスの影響を与えたものの、プライベートブランド商品の販売が堅調に推移。扇風機・サーキュレーター・調理家電・AV家電等、独自性と付加価値を持った家電は前期を上回る実績。2022年5月からスタートした法人・個人事業主向け自社ECサイト「山善ビズコム」も売上高・会員数が順調に伸長。

(単位：百万円)			2023年 3 月期	2024年 3 月期	対前期 増減率
消費財	住建事業部	売上高	68,031	71,842	+5.6%
		セグメント利益	2,341	2,653	+13.3%
		セグメント利益率	3.4%	3.7%	(+0.3pt)
	家庭機器事業部	売上高	100,711	101,119	+0.4%
		セグメント利益	4,960	5,274	+6.3%
		セグメント利益率	4.9%	5.2%	(+0.3pt)
	消費財関連合計	売上高	168,742	172,962	+2.5%
		セグメント利益	7,301	7,927	+8.6%
		セグメント利益率	4.3%	4.6%	(+0.3pt)



(単位：百万円)





2023年3月末	項 目	2024年3月末
10.6%	R O E	5.1%
42.6%	自己資本比率	44.6%
1,383.65円	1株純資産	1,480.16円
903億円	時 価 総 額	1,195億円
144億円	基 礎 的 営 業 キャッシュ・フロー	106億円

(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（自己株式を除く）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. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2024年3月期 決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

V. 株主還元・資本政策について

Appendix

(単位：百万円)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	対前期 増減率
売上高	506,866	530,000	+4.6%
営業利益	9,887	12,000	+21.4%
営業利益率	2.0%	2.3%	(+0.3pt)
経常利益	10,435	12,000	+15.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,488	7,600	+17.1%

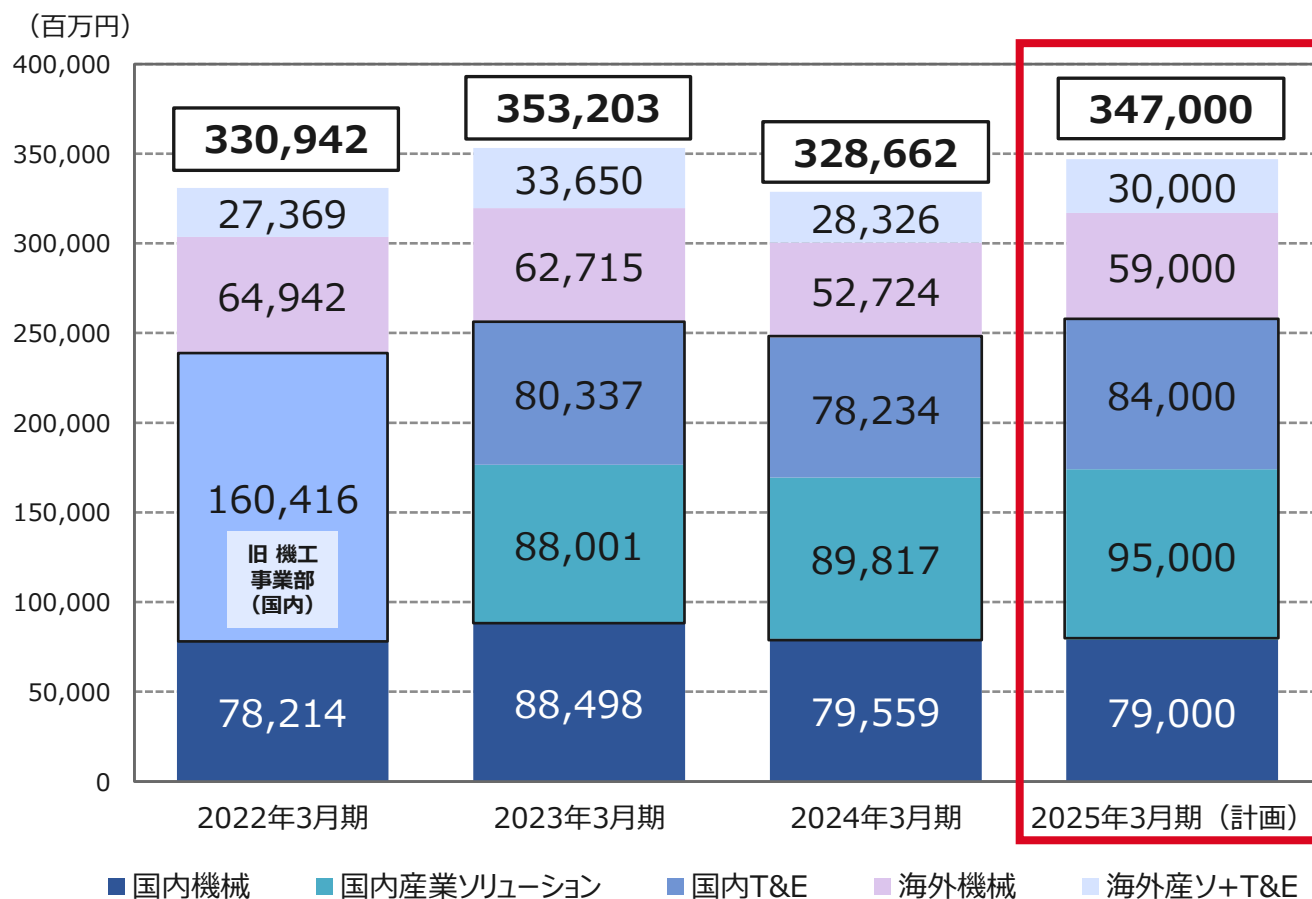
生産財関連事業を取り巻く環境は依然として不透明な状況ではあるものの、国内外における設備投資需要は期後半にかけて回復に向かうと見込まれるため、2025年度3月期の売上高は前期比+4.6%の増収、営業利益は前期比+21.4%の増益となる計画

(単位：百万円)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	対前期 増減率
機械事業部	132,284	138,000	+4.3%
産業ソリューション事業部	93,189	98,600	+5.8%
ツール&エンジニアリング事業部	103,188	110,400	+7.0%
(生産財関連計)	328,662	347,000	+5.6%
住建事業部	71,842	75,000	+4.4%
家庭機器事業部	101,119	104,000	+2.8%
(消費財関連計)	172,962	179,000	+3.5%
その他	5,241	4,000	△23.7%
合計	506,866	530,000	+4.6%

2025年3月期 生産財事業 通期業績計画

(単位：百万円)		売上高計画	対前期 増減率	セグメント利益 計画	対前期 増減率	セグメント 利益率
生産財事業合計	通期	347,000	+5.6%	9,200	+11.9%	2.7%

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
- ✓ **ものづくり現場をトータルサポート**する新事業をスタート
- ✓ 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組み**を強化

強み

- 国内生産財事業は、数多くのメーカー製品・サービス情報を把握し提供する役割と、多数の販売店を通じてユーザーニーズをつかむマーケットインの役割を持ち、業界トップクラスのプレゼンスを確立

機会

- 自動化・省人化や脱炭素化等、社会的課題へのソリューション提案を推進するため、各事業で専門性を高め、付加価値営業を推進

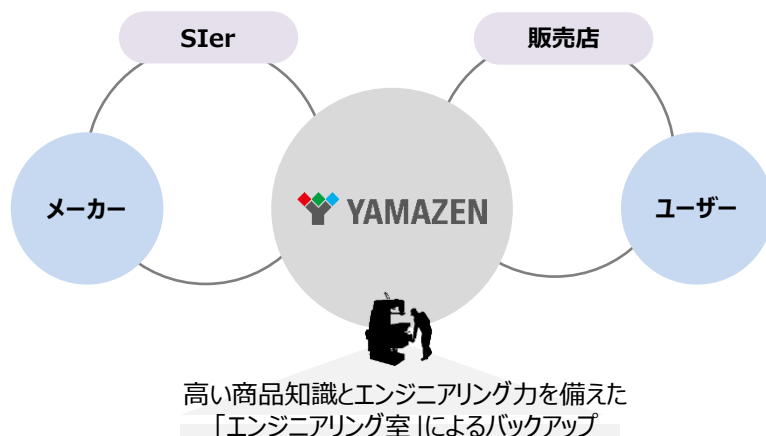
機会

- 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

専門性の強化 機械事業

「エンジニアリング室」を創設し、各プレイヤーの抱える課題に対応する体制を整備

各プレイヤーへのさらなる便益提供を実現し、山善の存在価値を強固なものとするため、エンジニアリング力の醸成に取り組む。その一環として、「エンジニアリング室」を創設し、エンジニアリングに関する知見を備え、SIerとの協業にてメーカー・販売店・ユーザー全てのプレイヤーを繋ぐ機能を確立する



専門性の強化 T&E事業

「技術営業担当」による加工改善や治具等の提案強化でユーザーの生産性向上へ寄与

技術に知見のある「技術営業担当者」を全国に配置し、販売店やメーカーをパートナーとして協業することにより、加工改善や商品提案など、顧客へのサービスを強化。また、工作機械の周辺機器の商品開発にも参画し、ユーザー視点でのオリジナル商品を企画し、生産性向上やコスト削減に寄与



大阪・名古屋・東京・北関東・九州へ5名を配置し全国の案件に対応

強み

- 国内生産財事業は、数多くのメーカー製品・サービス情報を把握し提供する役割と、多数の販売店を通じてユーザーニーズをつかむマーケットインの役割を持ち、業界トップクラスのプレゼンスを確立

機会

- 自動化・省人化や脱炭素化等、社会的課題へのソリューション提案を推進するため、各事業で専門性を高め、付加価値営業を推進

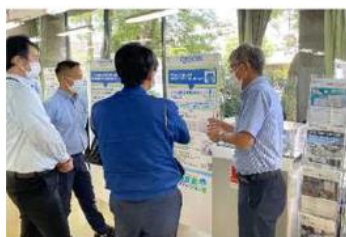
機会

- 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

専門性の強化 産業ソリューション事業

脱炭素化・自動化・省人化等の「社会課題へのソリューション提案」を強化

産業ソリューション事業では、中堅・中小・地方ユーザーが直面する課題「人材不足」、「脱炭素対応」、「デジタル化対応」等へのソリューションをトータルで提供するため、ユーザーの個別のニーズに提案できる体制を整備・構築し、新規業界開拓とユーザーへの直接アプローチに注力。オリジナル商材開発にも取り組む



環境改善機器の受注獲得に向けて「脱炭素」をテーマにした商談会を各地で実施



自動搬送システム「eve auto」をはじめ、自動化システム提案に特に注力するため技術サポートを充実

新規分野への開拓強化 TFS支社

三品・物流・半導体等の「新規分野開拓」を強化

事業部横断のエンジニアリング専門組織であるTFS支社を中心に、機械・金属関連製造業のみならず、三品（食品・医薬品・化粧品）産業や物流・倉庫業等のユーザーに対し、協働ロボットを活用した自動化ライン等の提案に注力。さらに「新規事業開発部」を新設し、半導体メーカー、半導体素材メーカーへの営業展開を強化

三品業界導入事例：株式会社ファンケル美健 三島工場
年代別サプリメントシリーズの製造工程での自動化システム

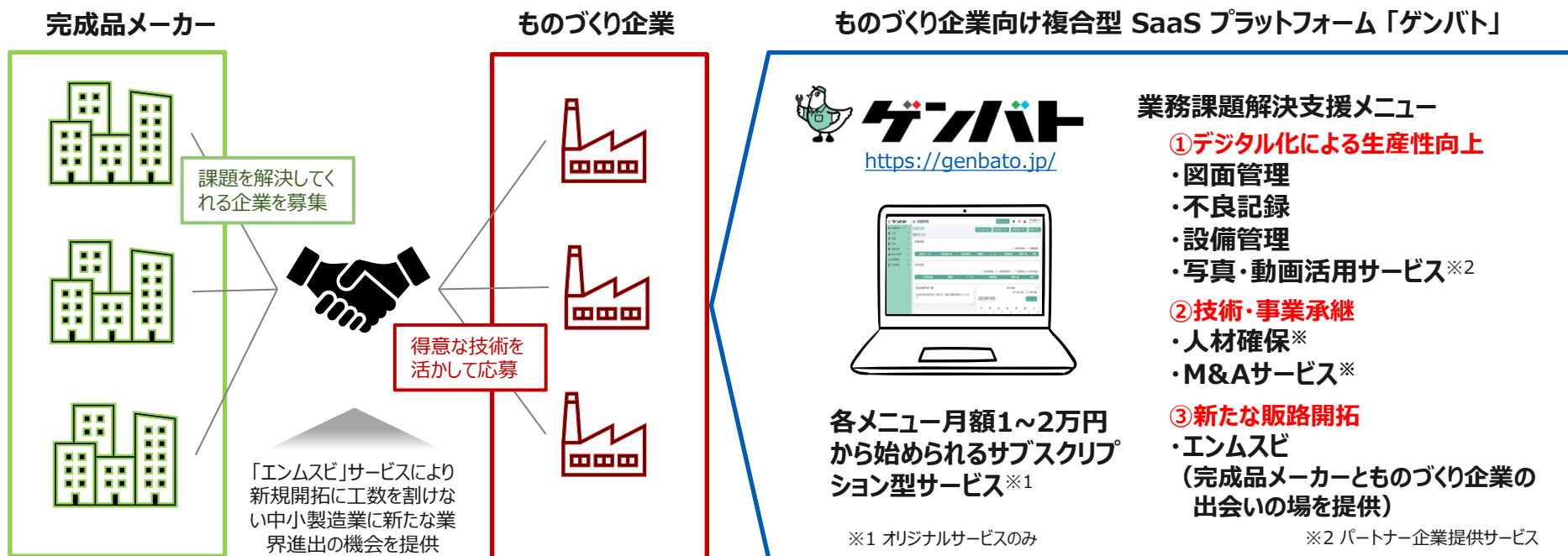
同社の年代・性別ごとに厳選した成分をワンパックにした「年代別サプリメントシリーズ」の分包給袋包装ラインに、自動化システムを導入

▶ 事例紹介動画
<https://youtu.be/JYfaB C9eUik>



新規事業

ものづくり企業の ①デジタル化による生産性向上 ②技術・事業承継 ③新たな販路開拓 をサポートする新事業をスタート



ものづくり企業のメリット

導入ハードルが低いデジタルサービスを活用することにより、業務課題が解決し生産性が高まり、新たな顧客との接点も得られ、新たな販路を開拓できる

当社のメリット

新規事業としてマネタイズを実現するとともに、ゲンバトを起点とした「エコサイクル」を確立

エコサイクル：ゲンバトを起点にものづくり企業の生産性が向上→収益機会が増える→投資意欲が向上→現場に必要なモノをお届け→ものづくり企業が更に活性化し業界全体が成長するという循環

2024年2月21日サービス開始

2028年度 契約数7,000件・サービス利用額10億円を目指す

強み

- 海外14カ国・地域にある65事務所^{※1}で幅広い地域をカバー
(海外人員 約1,270名中 エンジニア 約330名^{※2})

強み

- 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

ターゲット市場の地理的拡大と再編

「幅広いグローバルネットワーク」をさらに拡大すべく、インドを中心としたグローバルサウスへ積極展開



- 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

強み

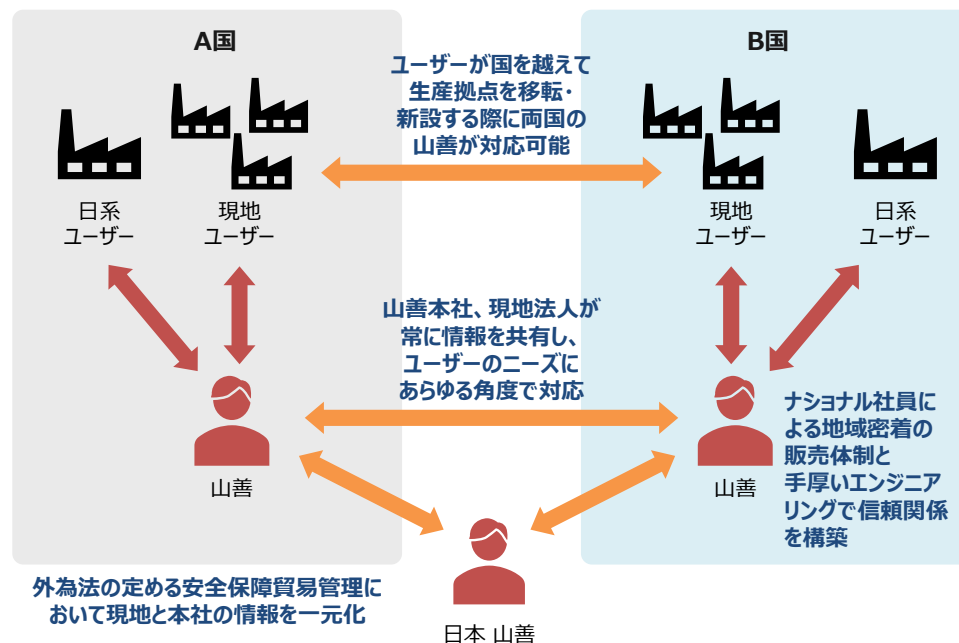
- 現地密着の販売体制と高度なエンジニアリング機能を有し、日系・現地ユーザーへ直接販売することで、強固な信頼関係と高い粗利益率を実現

機会

- 世界の貿易構造の変化により、ユーザーの生産拠点移設の動きが活発化

ボーダレスな営業活動「クロスボーダー戦略」の強化

現地密着型のエンジニアリング機能を活かし、
昨今活発化しているユーザーのグローバル投資戦略に対応



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・販売・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

経営の現地化の推進

2023年10月1日付でナショナル社員である James E. Hansen が専任役員 北米支社長に就任、北米市場を統括・指揮

市場に精通した人財による経営で、さらに現地化を加速し海外生産財事業の成長スピードを上げる

北米における新たな拠点展開モデルの推進

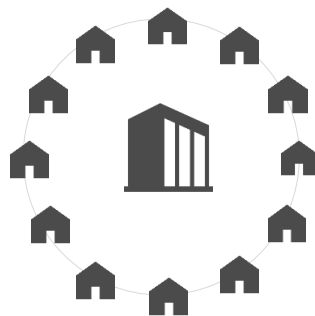
拠点の規模・役割を ①本社ビル ②サポート&テクニカルセンター ③マイクロセンター ④サテライトオフィスの4タイプに再編成し、狙うべきマーケットに応じ**投資コストを抑えながら相互に機能補完**させ、**効率的にマーケットカバー率の向上**を目指す



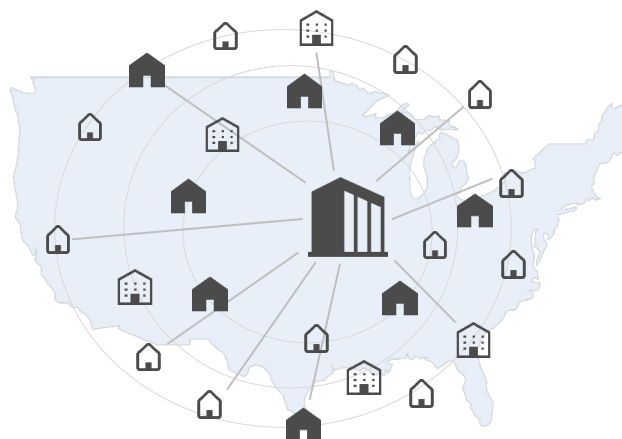
専任役員 James E. Hansen
北米支社 支社長 兼 YAMAZEN, INC.
社長 兼 PLUSTECH INC. 社長

拠点展開イメージ（現在）

本社ビルとサポート&テクニカルセンターのみ
⇒ **高コストでマーケットエリア拡大が困難**



拠点展開イメージ（将来）



本社ビル

経営管理業務、各拠点の営業サポートを行う30台以上の工作機械をショールームに展示し、遠隔ライブデモンストレーションを提供

サポート&テクニカルセンター（コスト高）

ショールーム・ターンキーエリア・オフィススペースを有する既存の事務所スタイル。

⇒ **必要性に応じマイクロセンター化する等、効率化していく**

マイクロセンター（コスト中）

1〜2台ほどの小規模ショールームと簡易な実機デモンストレーション。併せて本社ビルからのライブデモンストレーション視聴が可能

サテライトオフィス（コスト低）

本社ビルからのライブデモンストレーション視聴可能なミーティングルームのみを有する

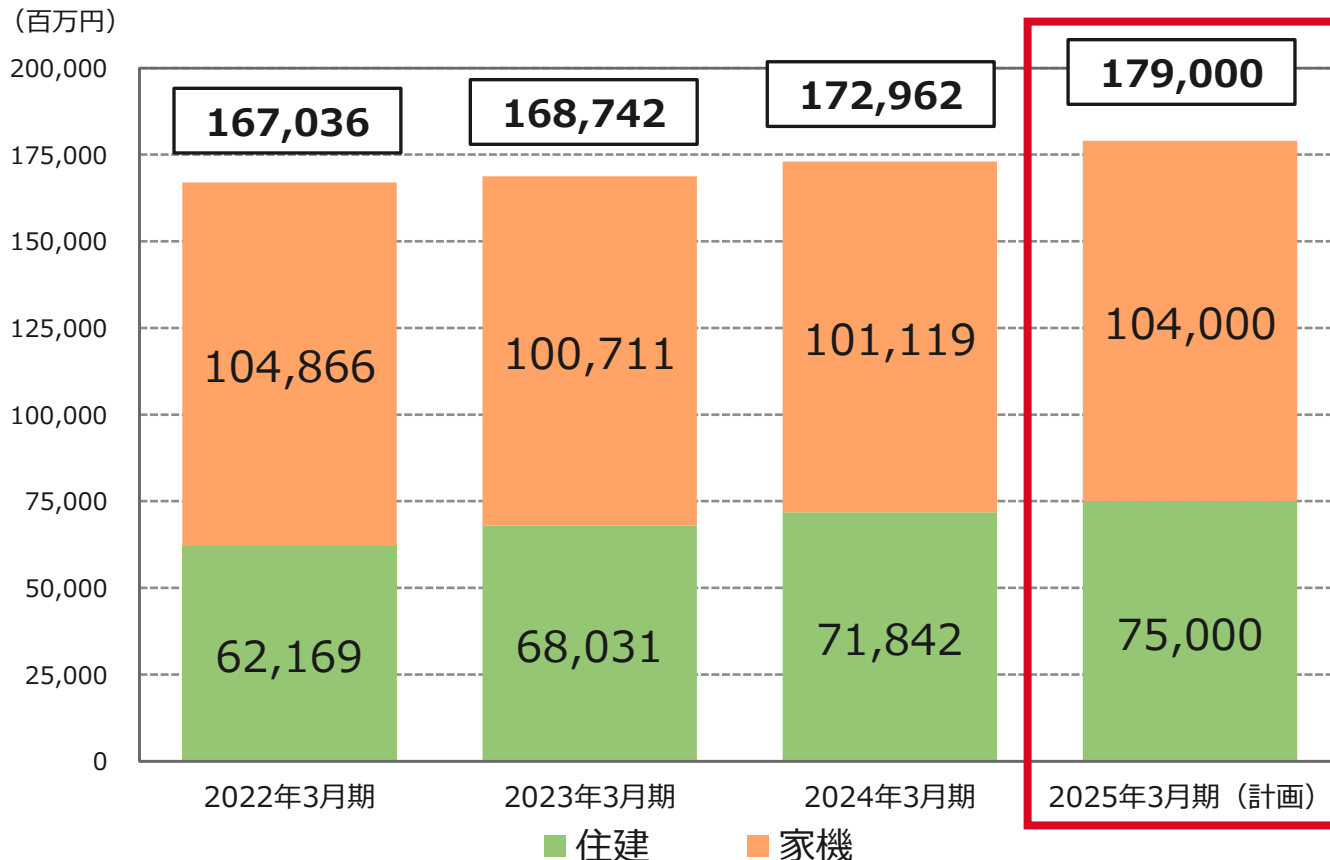
⇒ **マーケットに即しフレキシブルに配置していく**

海外事業戦略のさらなる推進を目指し、社長直轄組織として「**グローバル戦略室**」を発足※
海外施策の具体化及びその実行のスピードアップに取り組む

2025年3月期 消費財事業 通期業績計画

(単位：百万円)		売上高計画	対前期 増減率	セグメント利益 計画	対前期 増減率	セグメント 利益率
住 建 事 業 部	通期	75,000	+4.4%	2,700	+1.8%	3.6%
家 庭 機 器 事 業 部	通期	104,000	+2.8%	6,300	+19.4%	6.1%

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商品開発と自社ブランドの浸透強化
- ✓ 法人・個人事業主向け自社ECサイト「山善ビズコム」等の拡充

- 強み** • 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
- 強み** • 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
- 強み** • 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し、住宅着工件数の減少の状況にあっても業界におけるシェアを着実に拡大
- 機会** • 企業におけるカーボンニュートラルに向けた取組みや、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
- 機会** • 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

- 強み** • 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）
- 強み** • 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
- 強み** • 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
- 強み** • 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
- 強み** • プライベートブランド商品売上が全体のほぼ6割を占め、他セグメントに対し、比較的高利益率
- 機会** • 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
- 機会** • B to B、自治体等、当社が参入できる余地のある販路・市場が存在

マーケティング力強化とPB商品開発の加速

- 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マーケティング体制を構築し、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
- 開発スピードの向上と小ロット生産で商品の回転率を高め、常にリターンを刈り取ることを目指し、デザイン機能の内製化、検品機能の現地化等の取組みを推進する

B to B・自治体等の新市場開拓へ注力

- 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自社ECサイト「山善ビズコム」の拡大、自治体等への法人営業の強化を図り、事業の柱の一つになるよう注力する
- 消費者向け商品の法人ルートへの拡販に加え、B to B向けの商品開発も強化し、既存の売上にプラスオンとなる売上・利益確保を目指す



工具不要の折り畳みベッド
「木製パタントベッド」



両手が自由な
ハンズフリー電気毛布



【新商品】
リチウムイオンバッテリー
家電シリーズ「ELEIN」



自社ECサイト「山善ビズコム」
2024年3月末現在 会員数：約8.2万人
2024年度 売上目標：20億円



「防災バッグ」
オフィスの備蓄品としての需要に対応

A G E N D A

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2024年3月期 決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

V. 株主還元・資本政策について

Appendix

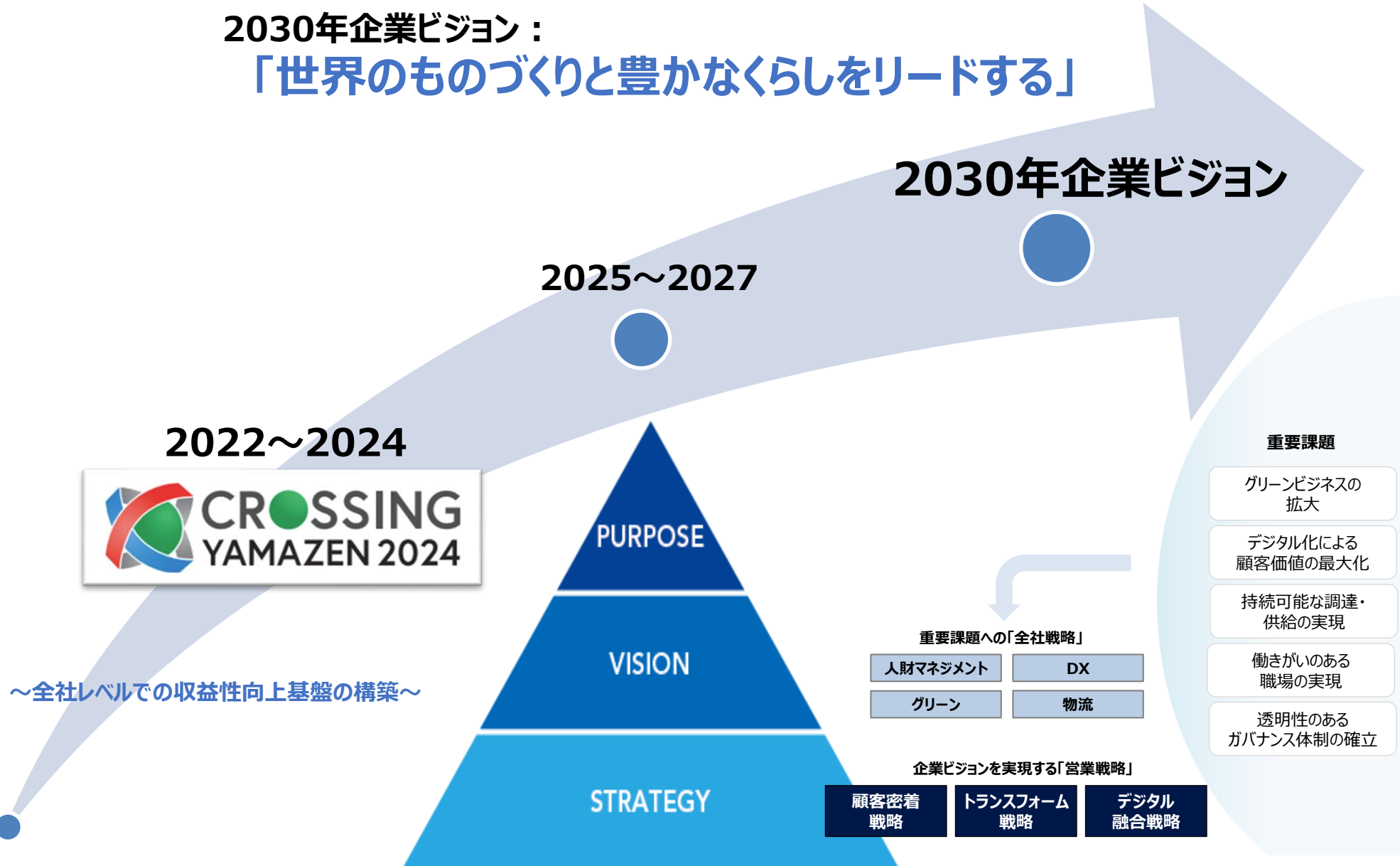
PURPOSE

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年企業ビジョン： 「世界のものづくりと豊かな暮らしをリードする」



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

【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

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

創業

現在

PPA事業等、社会課題
へのソリューション提供

+

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）

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

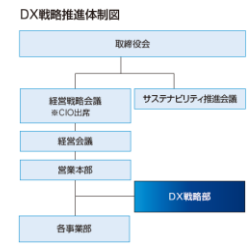
デジタル融合戦略

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

重要課題	全社戦略	概要	主要施策
グリーンビジネスの拡大	人財マネジメント	当社のコアコンピタンスである人財の育成に注力し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、人づくりの経営を行うことで、人的資本を強化	■ ダイバーシティ・&インクルージョン ・年功処遇の廃止 ・女性活躍 ・専門職人財の育成 ■ 人づくり ・山善流目標管理制度の導入 
デジタル化による顧客価値の最大化	DX	当社の強みである個の営業・商品開発のノウハウを形式知化することで組織の知的資本を増強し、生産性向上、新たな付加価値創出へとつなげる	■ DX戦略推進体制の強化 ・DX戦略部を設置しDX戦略方法論確立 ・デジタル人財の確保・育成 ■ 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（SAP）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） 
持続可能な調達・供給の実現	グリーン	当社が提案する省エネ機器や再生エネルギーの導入・展開、CO ₂ 排出量の可視化等のサービスを通じて、バリューチェーン全体の脱炭素化に貢献する	■ グリーン戦略推進体制の強化 ・気候変動課題等への取組みを推進するためのガバナンス体制を整備 ■ グリーンビジネスの推進 ・「開発ビジネス」「販促企画」「ブランディング」の3つのフィールドにおいて、仕入先・販売先と協働にて脱炭素活動を事業として展開 例：開発ビジネス「コーポレートPPA事業」・販促企画「グリーンボールプロジェクト」 
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	物流	国内外の事業拠点を再整備、現地仕入先を含めた取引先との関係性を強化することで、持続可能な調達・供給ラインを確保する	■ 物流業務の効率化とサステナビリティへの貢献 ・2030年に特定業界の輸配送プラットフォームを目指し、3ターム全9年の物流戦略を策定 ■ 第1ターム（2022～2024年）の取組み ・LMS・WMS※を開発・導入し、事業部横断の物流オペレーションを実現 ・総合物流拠点として、2023年1月より、ロジス新東京（北本市）開設・並行して、エリア配送機能を持つ小型倉庫を整備し、連携

営業戦略	概要	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	■ 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	■ 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うる物流体制の増強
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	■ 生産財WEBプラットフォームによるリアルと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

開発ビジネス

■ コーポレートPPA

3社様・3拠点に設置完了
79期 日本製紙クレシア様 3拠点に設置予定



[実績]
日本製紙クレシア様 開成工場
をくだ屋技研様 本社工場
トーヨーコーケン様 山梨事業所



プラント名	現場名	年間売電量	稼働（予定）
DayZ-1号	クレシア 開成	500,000 kWh	2023.3稼働
DayZ-2号	をくだ屋 堺	110,000 kWh	2023.6稼働
DayZ-3号	トーヨーコーケン山梨	130,000 kWh	2024.4稼働
DayZ-4号	クレシア 東京	380,000 kWh	2024.8予定
DayZ-5号	クレシア 鴻陽	350,000 kWh	2024.9予定
DayZ-6号	クレシア 京都	4,230,000 kWh	2024.12予定
合計年間 売電量／CO2削減量		5,700,000 kWh	CO2削減 2,500 t -CO2

販促ビジネス

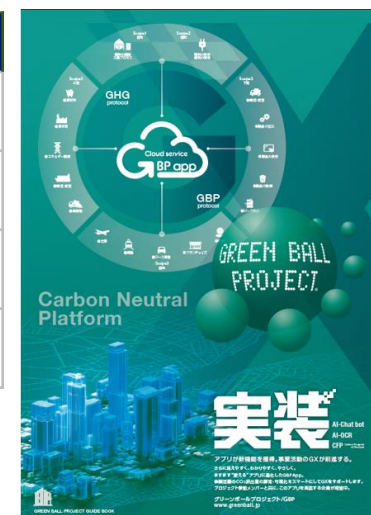
■ GBP App

GBP参加企業・約280社の販売先に無償提供



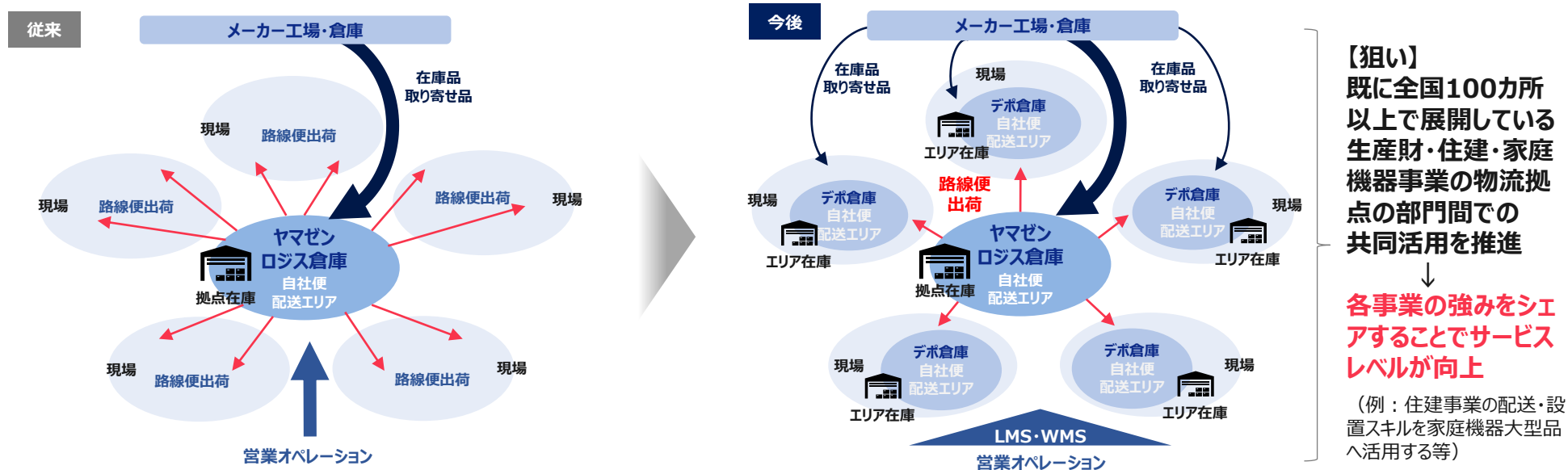
G B P App		現在	目標
G B P 参加店	生産財	211 社	250 社
	住建	67 社	80 社
	小計	278 社	330 社
合計		278 社	330 社

GBPアプリ
有償サービス販売開始



LMS・WMSの導入により事業部横断で物流資産をシェアし、物流DXを通じ効率性を高め、以下を実現する

1. 「2024年問題」への対応
2. 「輸配送コスト」の抑制
3. 「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



主要施策

進捗状況

LMS・WMSの導入	2023年1月より「ロジス新東京」、「ロジス福岡」、「ロジス足利」に順次導入済
事業部間物流資産シェア	住建事業の物流拠点を生産財の小規模配送拠点としても活用 (2023年1月 岡山デポ稼働、2024年3月 金沢デポ・仙台デポ稼働)
物流拠点の拡充と再編	2023年1月「ロジス東京」を本稼働・2025年1月「新ロジス大阪」本稼働予定

現中計を第1タームとして「全社横断での物流の最適化」を実現し、中長期戦略である「プロフィット化」・「特定業界共同輸配送スキーム確立」へと繋げる

(単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年5月修正)	※ご参考 2025年3月期 計画 (中計初年度発表)
売 上 高	501,872	527,263	506,866	530,000	600,000
営 業 利 益	17,133	16,563	9,887	12,000	21,000
営 業 利 益 率	3.4%	3.1%	2.0%	2.3%	3.5%
経 常 利 益	17,093	17,280	10,435	12,000	21,000
当 期 純 利 益	12,023	12,527	6,488	7,600	14,000

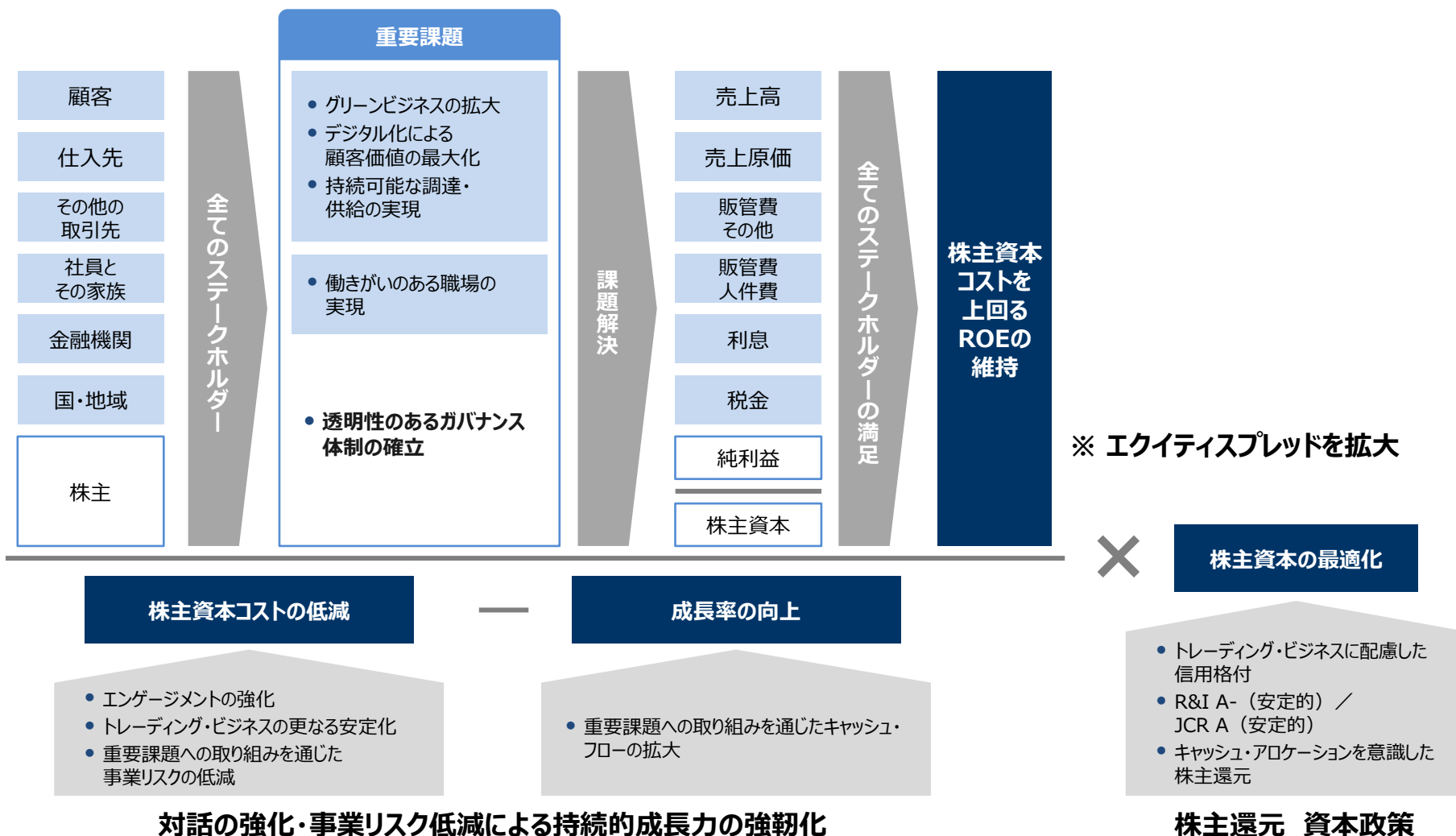
指標 (単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年5月修正)	※ご参考 2025年3月期 計画 (中計 最終年度)
自己資本利益率 (R O E)	10.9%	10.6%	5.1%	5.8%	10.0%
基 礎 的 営 業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	10,626	12,000	18,000
自 己 資 本 比 率	39.9%	42.6%	44.6%	40～45%	40～45%

AGENDA

- I. 当社の事業概要・ビジネスモデル
- II. 2024年3月期 決算概要
- III. 2025年3月期 業績予想について
- IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」
- V. 株主還元・資本政策について**

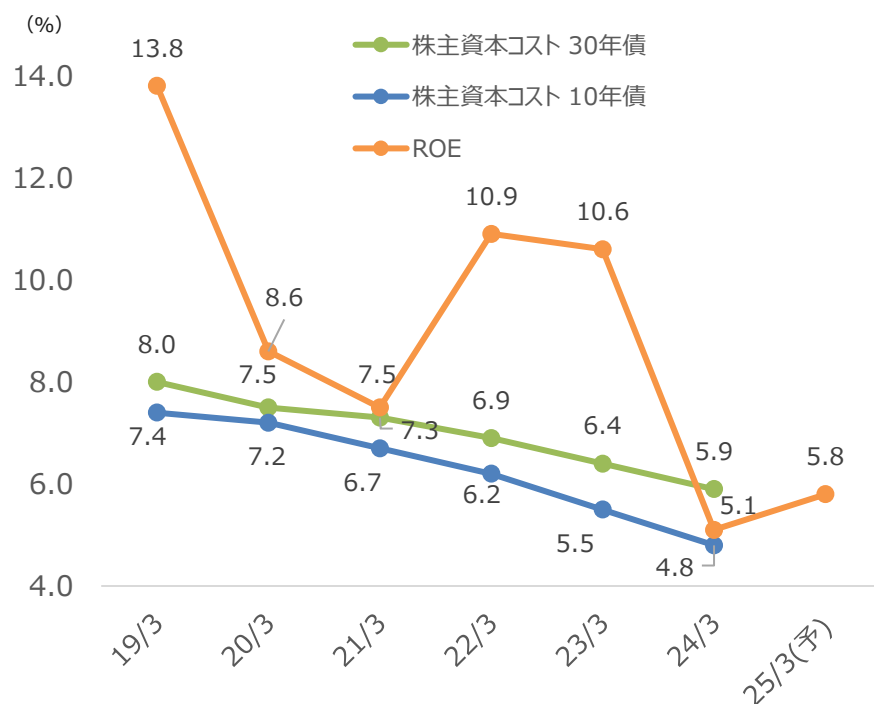
Appendix

「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

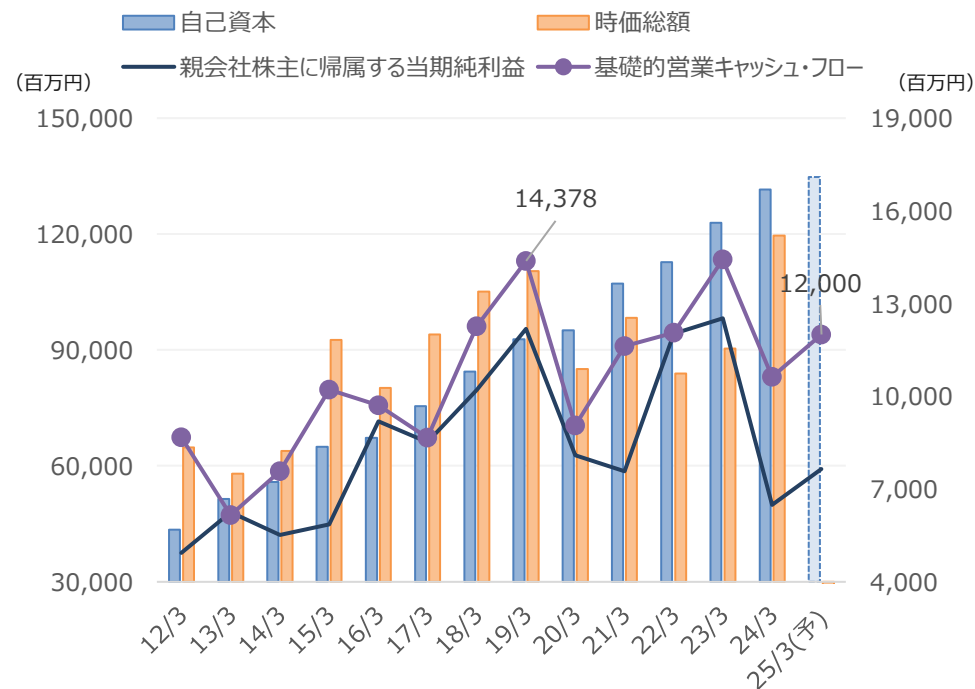


- 株主資本コストを 7% 程度と想定（CAPMによりレンジを3.39%～8.78%と推計 2024年3月末時点）
- 持続的に市場との対話の充実を図り株主資本コストの低減に努めるとともに、資本効率性に優れ、既存の流通ビジネスともシナジー効果のあるビジネスフィールドへの投資を推進し、収益性と成長性の持続的向上を実現し中長期的な企業価値向上を実現する

ROE／株主資本コスト



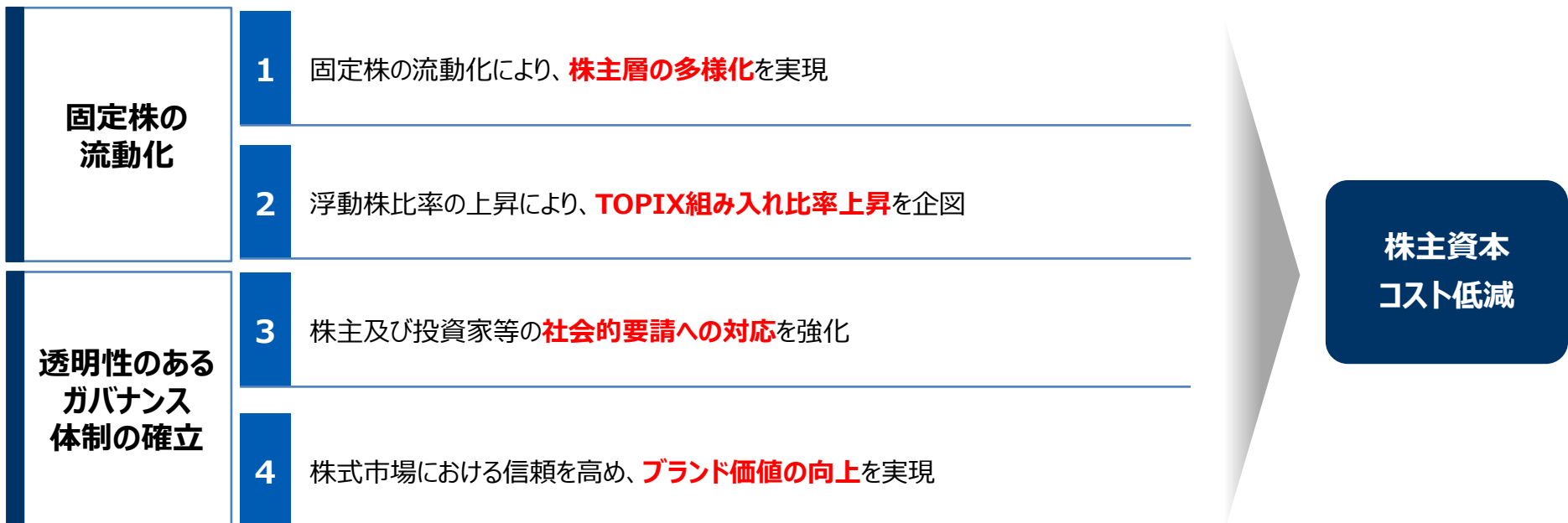
時価総額／基礎的営業キャッシュ・フロー



経緯

時期	コーポレート・アクション	被保有株式数	異動先	政策保有株式縮減	市場流動性	浮動株比率	EPS	ROE
2021年4月	ユーロ円CB※ + 自己株式取得	3,870,900 株	自己株式	○	—	—	○	○
2021年9月	自己株式取得	1,652,900 株	自己株式	○	—	—	○	○
2023年12月	金融機関保有株式の売出し	6,711,100 株	主に個人株主	○	○	○	—	—
		合計 12,234,900 株	(12.8%)					

目的



目的

- ・取引先株主のなかでも**当社株式保有比率の高い金融機関に公平な売却機会を提供**するとともに、**市場価格への影響を緩和**
- ・**固定株の流動化により、株主層の多様化を実現**
- ・**浮動株比率の上昇により、TOPIX組み入れ比率上昇を企図**

発行会社

株式会社山善

オファリング・ストラクチャー

買取引受による売出し	5,835,800株
オーバーアロットメントによる売出し	875,300株
合計	6,711,100株

売出額

約80億円

売出人及び売出株式数

みずほ銀行	1,890,600株
りそな銀行	1,866,900株
みずほ信託銀行	774,900株
三菱UFJ銀行	694,700株
三井住友銀行	608,700株

主要日程

売出決議日	2023年12月11日（月）
ブックビルディング期間	2023年12月15日（金）～ 条件決定日
条件決定期間	2023年12月18日（月）～21日（木）
受渡期日	条件決定日の5営業日後

足元の株価水準 PBR1.0 株価1,480円16銭 2023年9月13日増配のお知らせ開示以降 出来高増加

山善 株価・売買高推移 (2023年4月1日～2024年5月10日)



目的

- ・経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行による資本効率の向上
- ・政策保有株式の縮減の推進
- ・株主還元の実現

取得対象株式の種類

普通株式

取得し得る株式の総数

6,000,000株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 6.74 %）

株式の取得価額の総額

50億円（上限）

取得する期間

2024年5月14日から2025年3月31日まで

取得方法

東京証券取引所における市場買付け

（注）市場動向等により一部又は全部の注文の執行が行われない場合がある

✓ 資本充実段階を経て、あらたな成長投資段階

中計修正により、期間中の基礎的営業キャッシュフローを370億円に修正

中期経営計画			2023/3期	2024/3期	2025/3期	合計
基礎的営業 キャッシュ・フロー 3期合計 約 370 億円	成長投資	事業投資 200 億円	7.9 億円	10.2 億円	－ 億円	18.1 億円
		DX/システム投資 100 億円	31.3 億円	20.5 億円	－ 億円	51.8 億円
		物流等投資 100 億円	18.7 億円	16.2 億円	－ 億円	34.9 億円
	株主還元	配当 135 億円	35.6 億円	*期末配当 CF見込含む 44.5 億円	93.5 億円	173.6 億円
	最適資本	内部留保 － 億円	－ 億円	－ 億円	－ 億円	－ 億円
手元資金・借入金 165 億円						

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、株主還元方針を変更

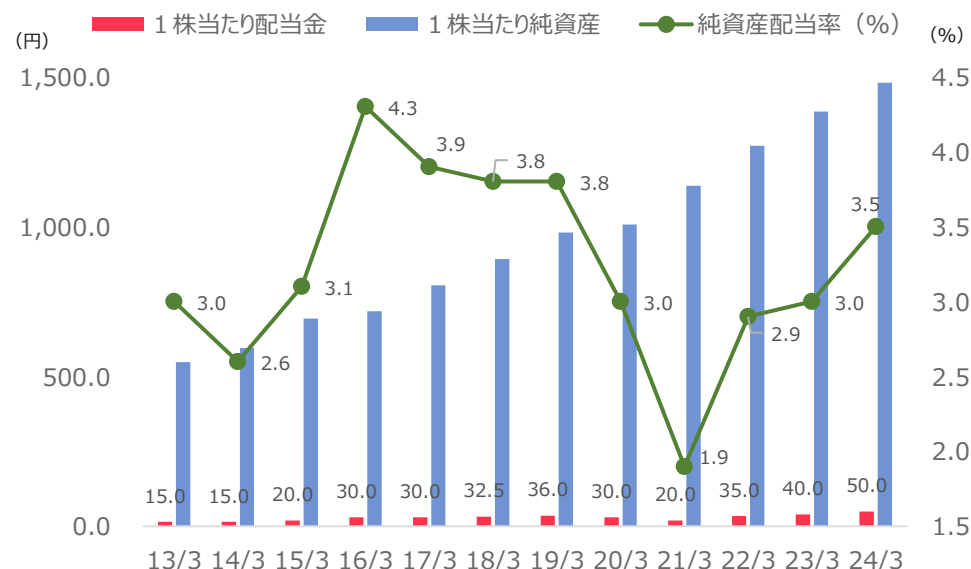
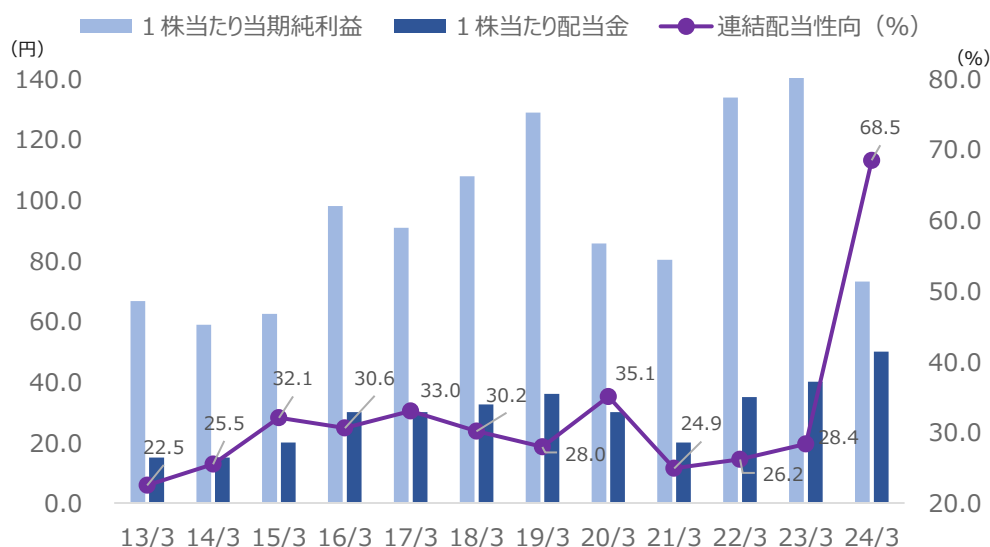
変更前

配当性向30%を目途

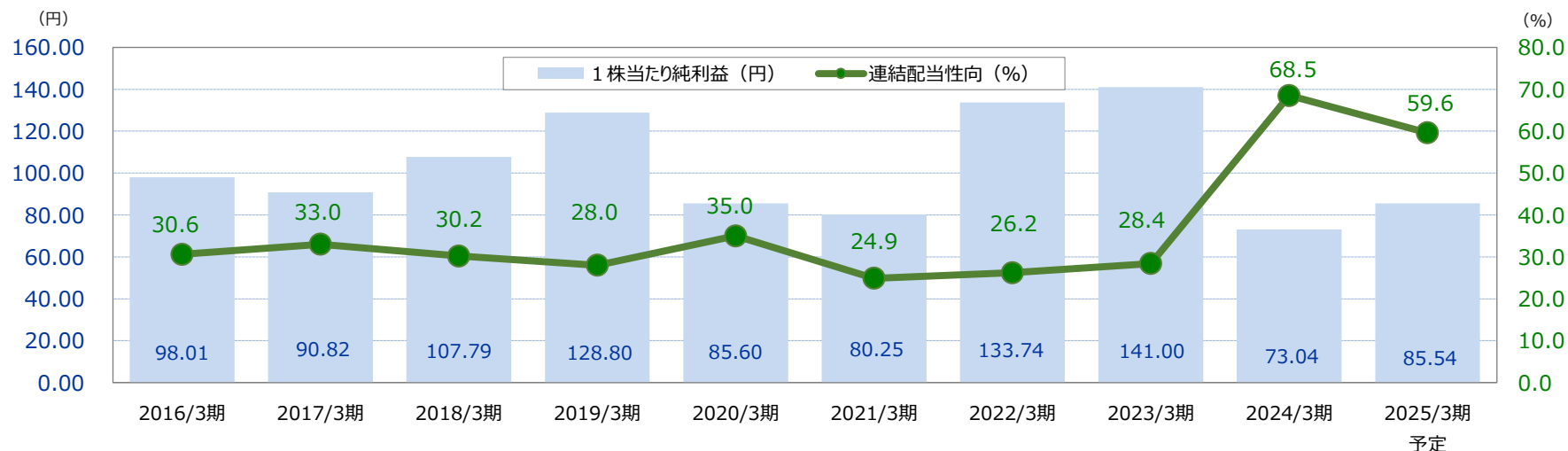
変更後

連結配当性向40%、または
自己資本配当率（DOE）3.5%
のいずれか高い金額

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）



- 2024年3月期：中間20円/株、期末配当30円/株とし、年間配当50円/株
- 2025年3月期：中間20円/株、期末配当31円/株とし、年間配当51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	2025/3期 予定
配当金額 (円)	中 間	13.0	15.0	16.0	10.0	10.0	20.0	20.0	20.0
	期 末	*19.5	*21.0	14.0	10.0	*25.0	20.0	30.0	31.0
	年 間	*32.5	*36.0	30.0	20.0	35.0	40.0	50.0	51.0
配当性向 (%)		30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	28.4	68.5	59.6
自己資本配当率 (DOE) (%)		3.8	3.8	3.0	1.9	2.9	3.0	3.5	3.5
年間配当金 (百万円)		3,074	3,405	2,837	1,891	3,115	3,560	4,451	4,540
自己株式取得金額 (百万円)		733	-	-	-	5,999	-	-	5,000
総還元性向 (%)		37.3	28.0	35.0	24.9	75.8	28.4	68.5	125.5

ともに、未来を切拓く



【将来情報に関するご注意】

「本資料に記載されている中期経営計画、見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。将来の見通しに影響を与え得る要素には、当社の事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見通しに影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。」

Appendix

【ご参考】 2025年3月期 通期業績計画 一覧

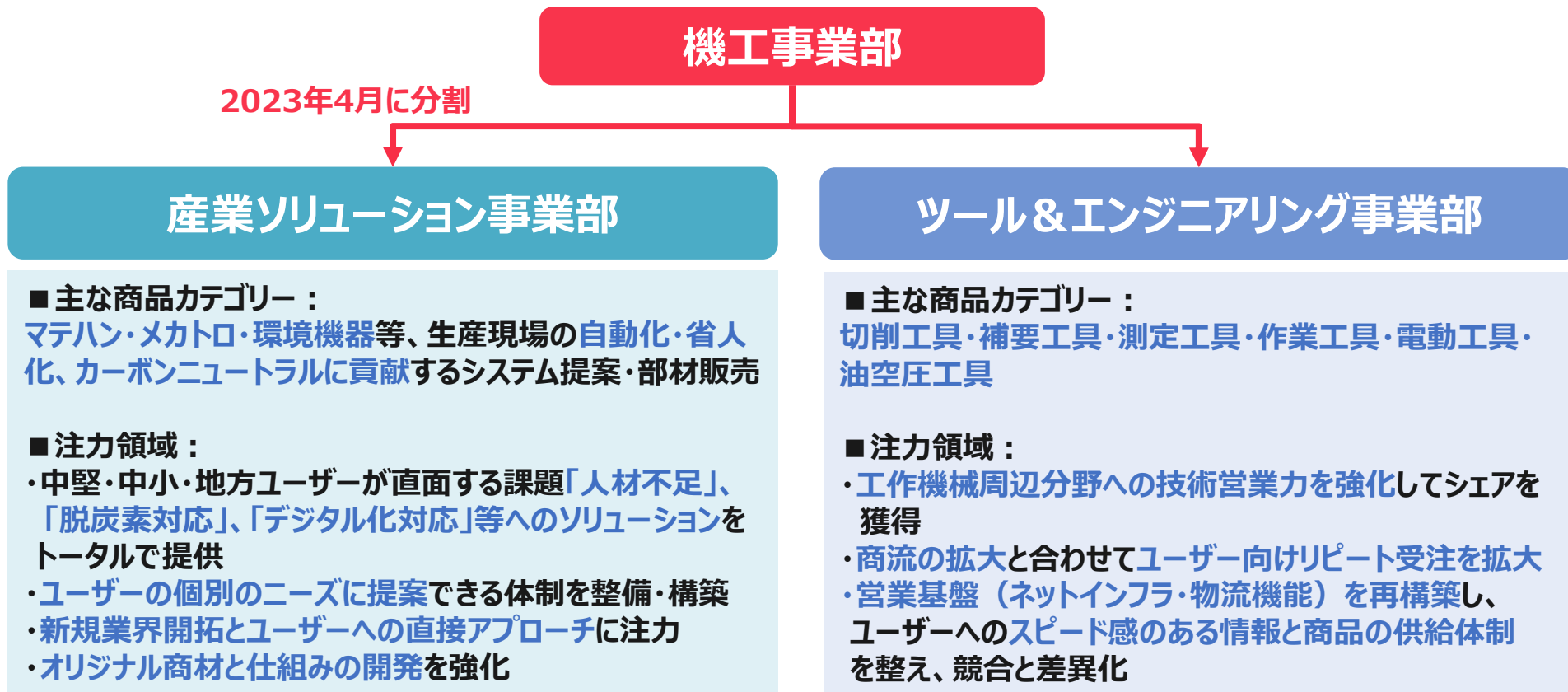
(単位：百万円)

セグメント	事業		2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	増減率
生産財	国内 機械	売上高	79,559	79,000	△ 0.7%
	国内 産業S	売上高	89,817	95,000	+5.8%
	国内 T&E	売上高	78,234	84,000	+7.4%
	国内生産財計	売上高	247,611	258,000	+4.2%
	海外 機械	売上高	52,724	59,000	+11.9%
	海外 産業S+T&E	売上高	28,326	30,000	+5.9%
	海外生産財計	売上高	81,051	89,000	+9.8%
	生産財計	売上高	328,662	347,000	+5.6%
		セグメント利益	8,219	9,200	+11.9%
		セグメント利益率	2.5%	2.7%	(+0.2pt)
消費財	住建	売上高	71,842	75,000	+4.4%
		セグメント利益	2,653	2,700	+1.8%
		セグメント利益率	3.7%	3.6%	(-0.1pt)
	家庭機器	売上高	101,119	104,000	+2.8%
		セグメント利益	5,274	6,300	+19.4%
		セグメント利益率	5.2%	6.1%	(+0.8pt)
	消費財計	売上高	172,962	179,000	+3.5%
		セグメント利益	7,927	9,000	+13.5%
		セグメント利益率	4.6%	5.0%	(+0.4pt)
その他		売上高	5,241	4,000	△ 23.7%
		セグメント利益	-6,259	-6,200	—
		セグメント利益率	—	—	—
連結		売上高	506,866	530,000	+4.6%
		営業利益	9,887	12,000	+21.4%
		営業利益率	2.0%	2.3%	(+0.3pt)

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

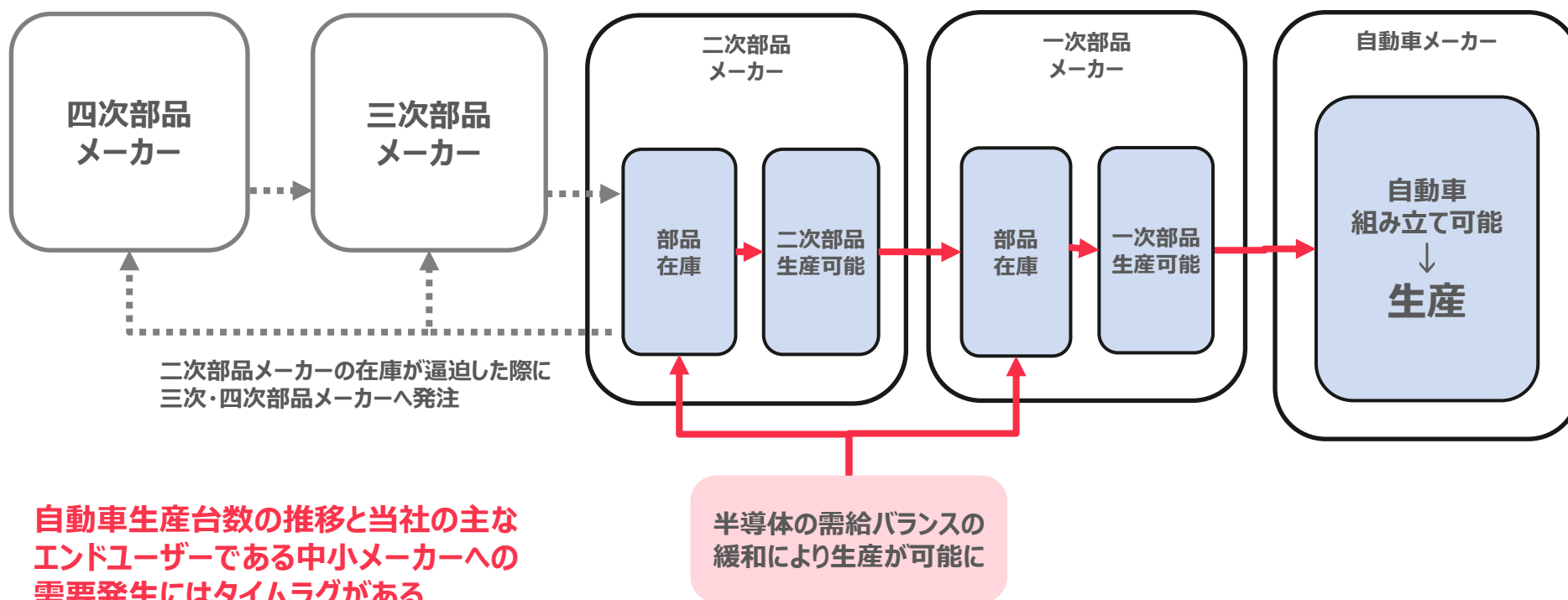


2030年企業ビジョンの実現に向け、山善がマーケットから求められ評価されている「**専門性**」を**最大化し**、**他社と差別化**するため、2023年4月に**機工事業部**を「**産業ソリューション事業部**」と「**ツール&エンジニアリング事業部**」に分割
商品カテゴリー別の特徴・課題を抽出・整理し、それぞれの成長戦略に基づいた投資を行い、専門事業として採算性・将来性を見極めた事業戦略をスピード感をもって実現する



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



発行価額	100億円
条件決定日	2021年4月14日
償還期限	2026年4月30日
利率	0.00%（ゼロクーポン）

決議日終値	1,050円
転換価額	当初：1,292円 / 現在：1,218.1円
転換制限条項	(i) 2024年4月30日まで 転換価額×150% (ii) 2024年5月1日～2026年1月30日まで 転換価額×130%

希薄化を抑制するために、当初3年間は通常より高い**150%転換制限条項**を採用

