

株式会社 **山善**

2024年3月期
(第3四半期)

決算説明会



2024年3月6日

取締役常務執行役員 CFO 山添 正道

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（第3四半期） 決算概要**
- III. 2024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

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（第3四半期） 決算概要

III. 2024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



山善

販売先

ユーザー

生産財（国内・海外）

住建

消費財（国内）

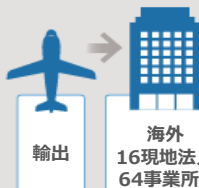
家庭機器

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



海外の
製造業
の皆様

エンジニアリング・
保守サービス

約900社



住建事業部
（住宅資材・機器）

約2,900社



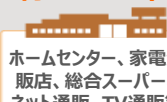
ビルダー・
工務店
の皆様

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

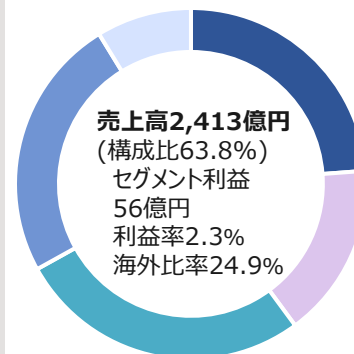
約400社



一般の
お客様

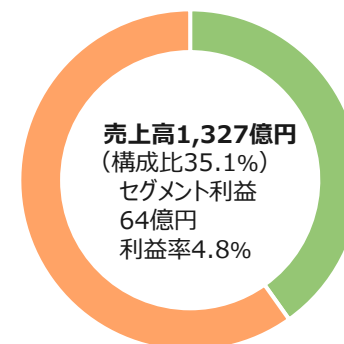
YAMAZEN
くらしのショップ
Eコマース/BtoC
eコマース/B to C

2024/3期
3Q

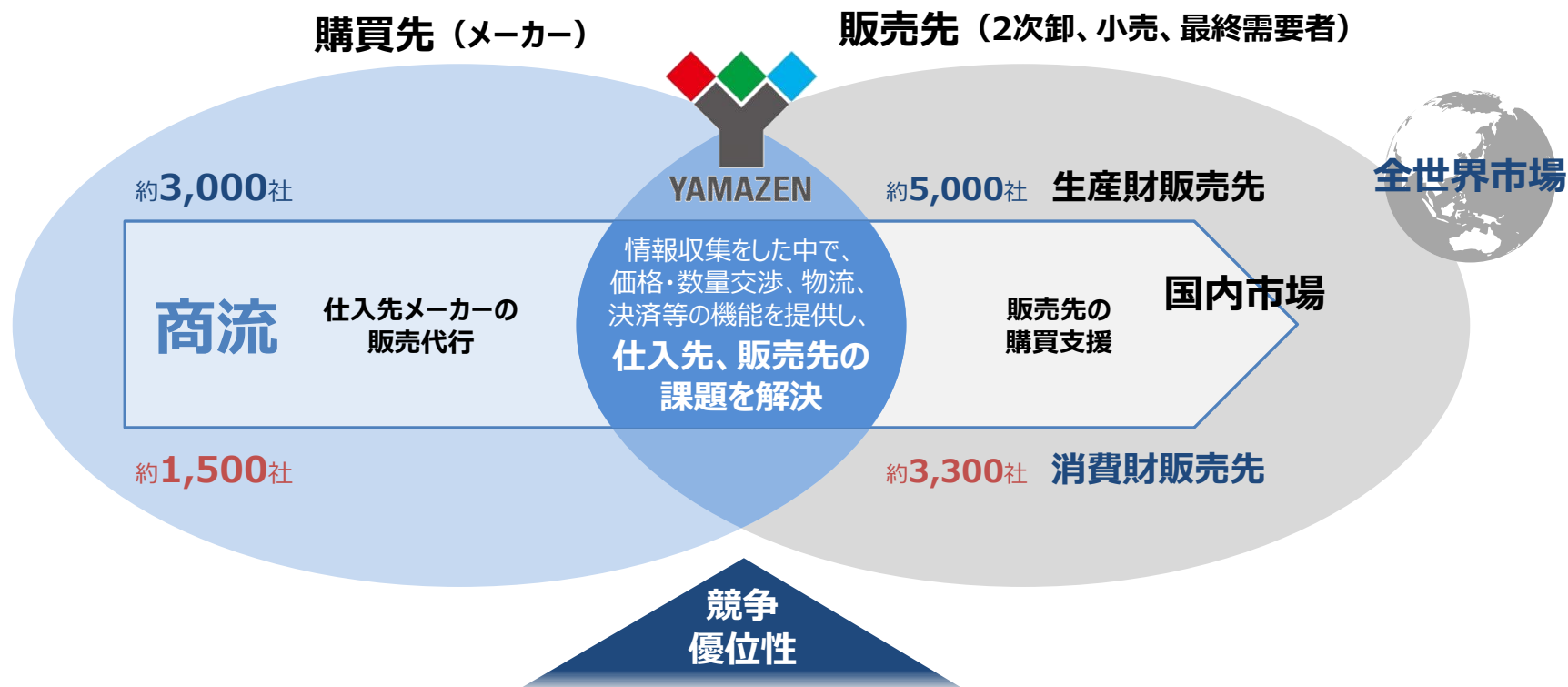


国内機械	574億円
海外機械	388億円
国内産ソ	652億円
国内T&E	586億円
海外産ソ・T&E	211億円

2024/3期
3Q



住建	533億円
家庭機器	794億円



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、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、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

機械事業部 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

・**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**

産業ソリューション事業部 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

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**

ツール&エンジニアリング 事業部 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。

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 事業部 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

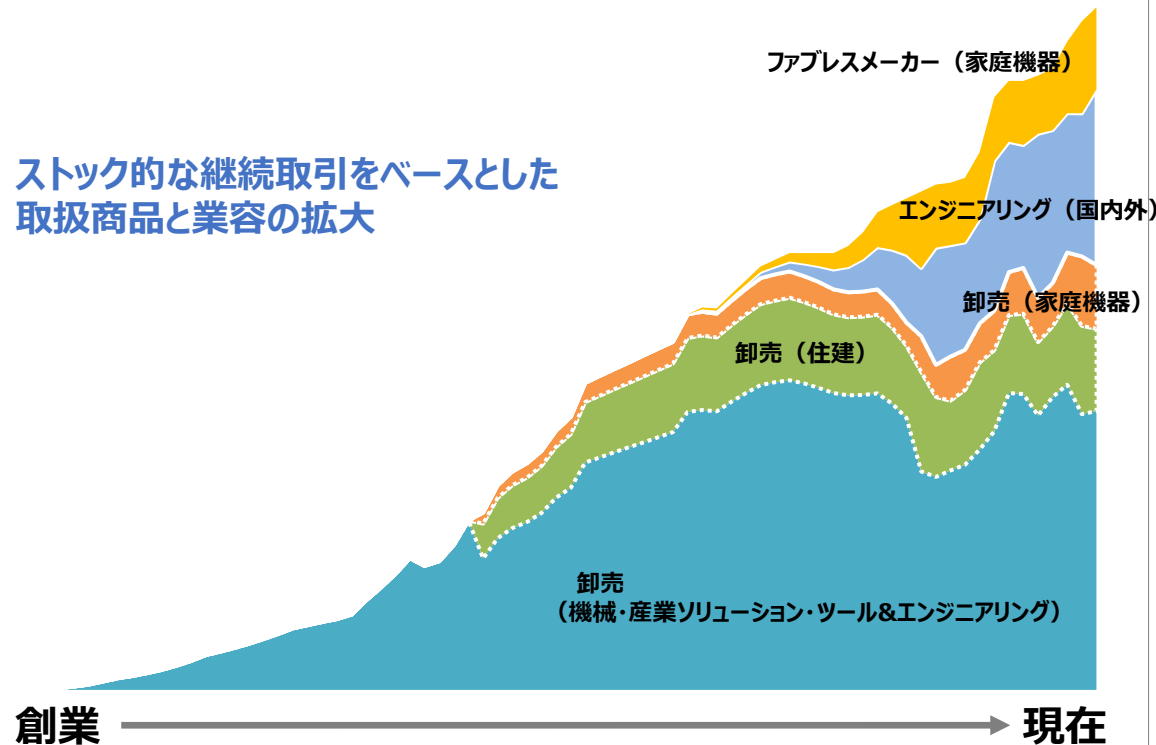
・消費者ニーズを捉えたPB商品の販売で**高利益率**



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

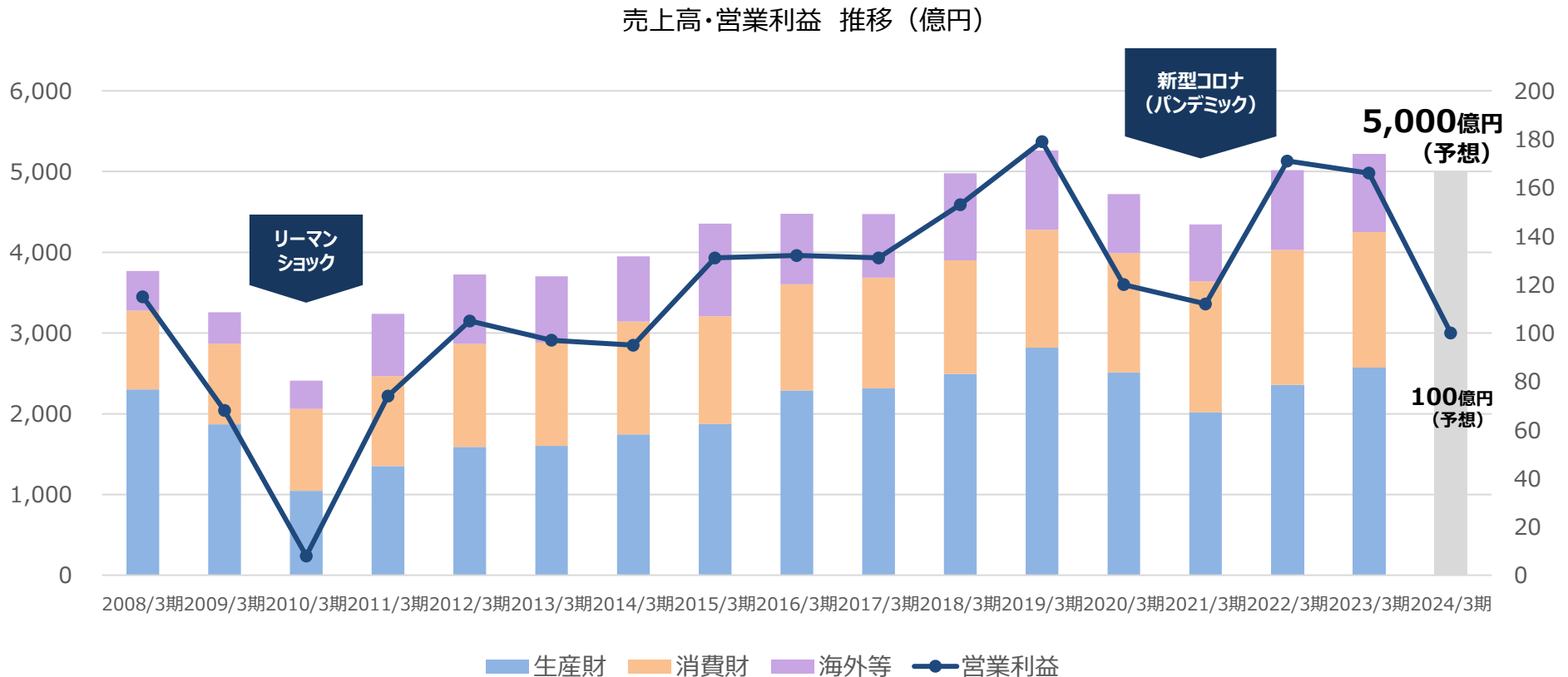


現在の山善のビジネスモデル

- ・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）

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・営業利益を堅調に推移**

ただし、今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を見込み、**減収減益の計画**



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（第3四半期） 決算概要

III. 2024年3月期 業績予想について

IV. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

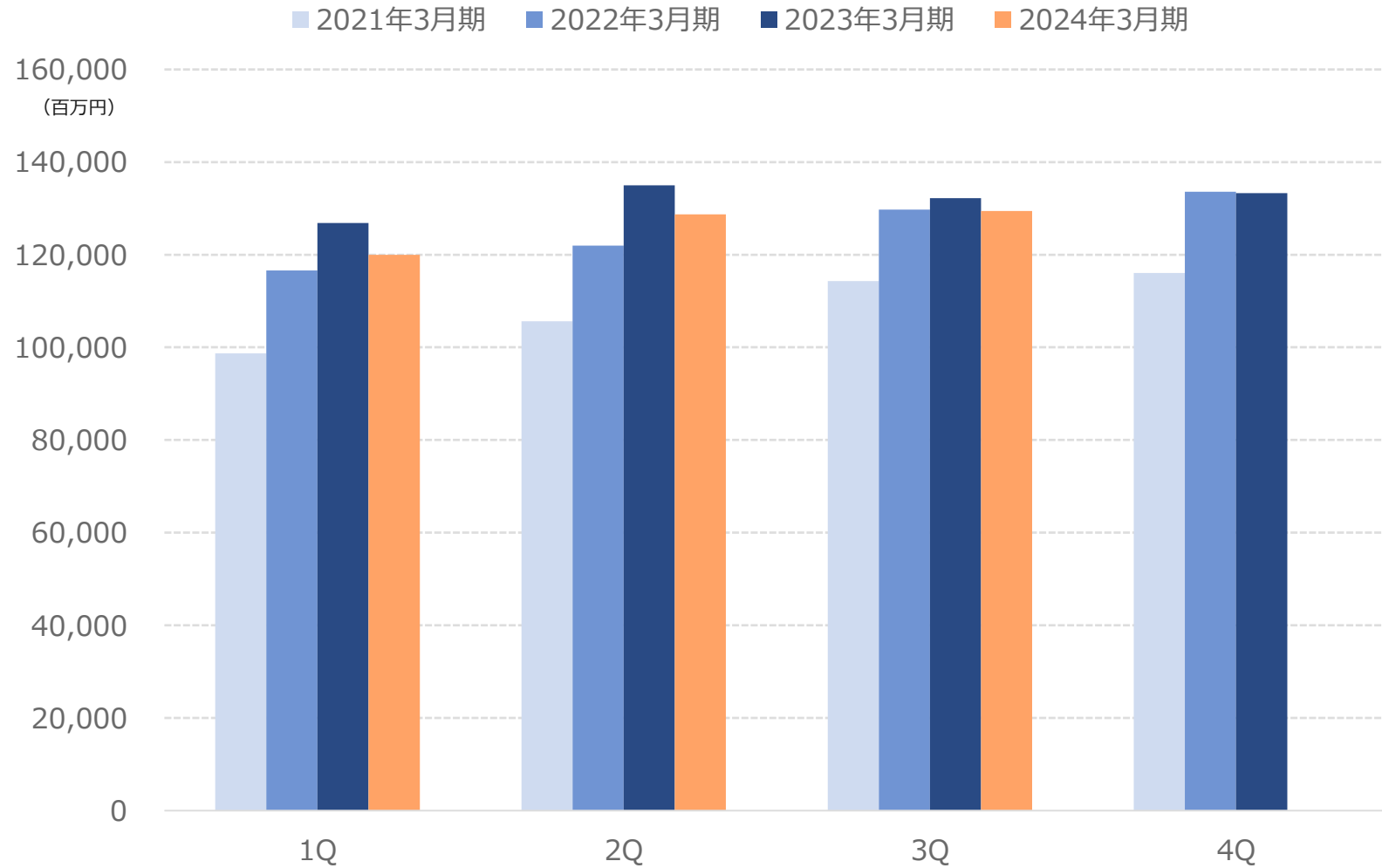
V. 株主還元・資本政策について

Appendix

2024年3月期（第3四半期）連結損益実績

（単位：百万円）	2023年3月期 （第3四半期）	2024年3月期 （第3四半期）	対前年同期 増減率	通期計画 （2023年9月 13日修正）	進 捗 率
売 上 高	393,991	378,130	△4.0%	500,000	75.6%
売 上 総 利 益	58,201	55,824	△4.1%	-	-
（総利益率）	14.8%	14.8%	（△0.0pt）	-	-
販 売 管 理 費	46,063	48,282	+4.8%	-	-
営 業 利 益	12,138	7,541	△37.9%	10,000	75.4%
（営業利益率）	3.1%	2.0%	（△1.1pt）	2.0%	-
営 業 外 損 益	719	433	△39.8%	-	-
経 常 利 益	12,857	7,975	△38.0%	10,000	79.8%
特 別 損 益	45	73	-	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	8,641	5,092	△41.1%	6,700	76.0%

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△4.0%の減収。売上総利益は減収の影響により△4.1%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、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△37.9%の減益。



2024年3月期（第3四半期）事業部別売上高

(単位：百万円)	2023年3月期 (第3四半期)	2024年3月期 (第3四半期)	対前年同期 増減率
機械事業部	107,405	96,268	△10.4%
産業ソリューション事業部	72,426	67,867	△6.3%
ツール&エンジニアリング事業部	79,111	77,195	△2.4%
(生産財関連計)	258,943	241,331	△6.8%
住建事業部	50,612	53,321	+5.4%
家庭機器事業部	80,363	79,400	△1.2%
(消費財関連計)	130,976	132,721	+1.3%
その他	4,071	4,077	+0.1%
合計	393,991	378,130	△4.0%

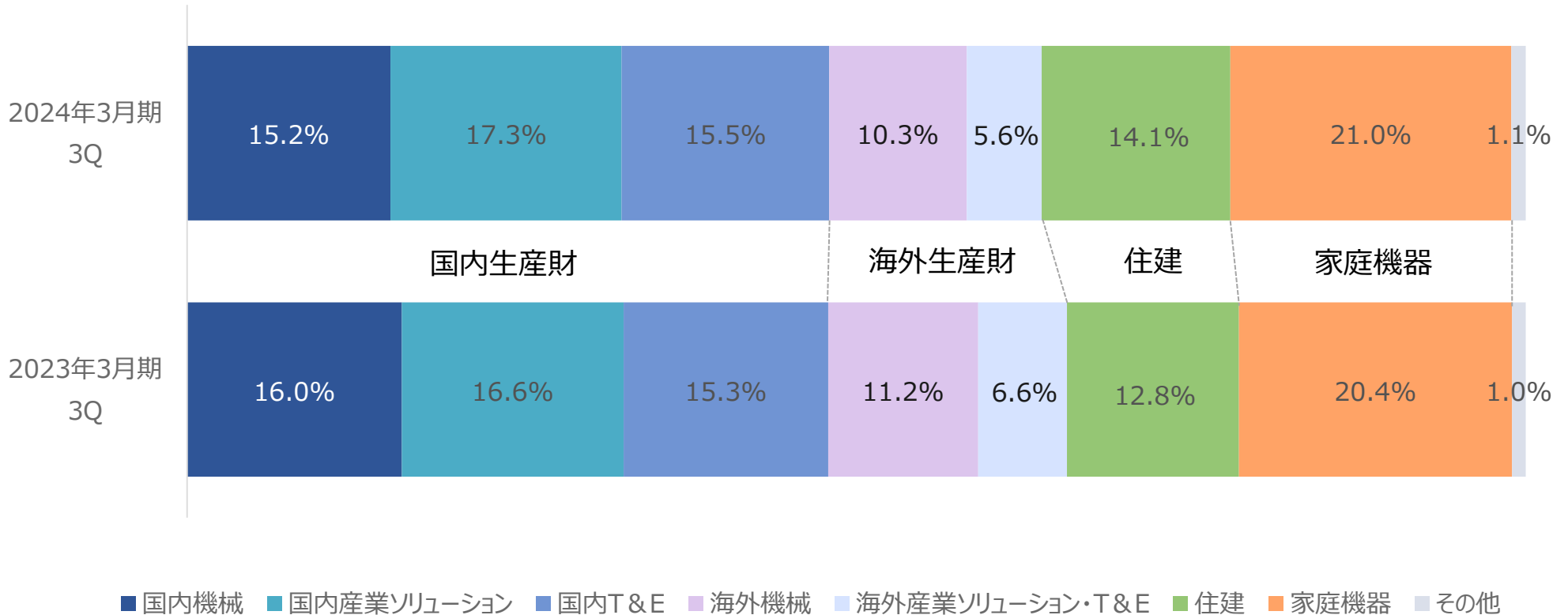
事業別売上高構成比（前年同期比較）

国内生産財 47.9% → 48.0% (+0.1pt)
 海外生産財 17.8% → 15.9% (△2.0pt)

生産財計 65.7% → 63.8% (△1.9pt)

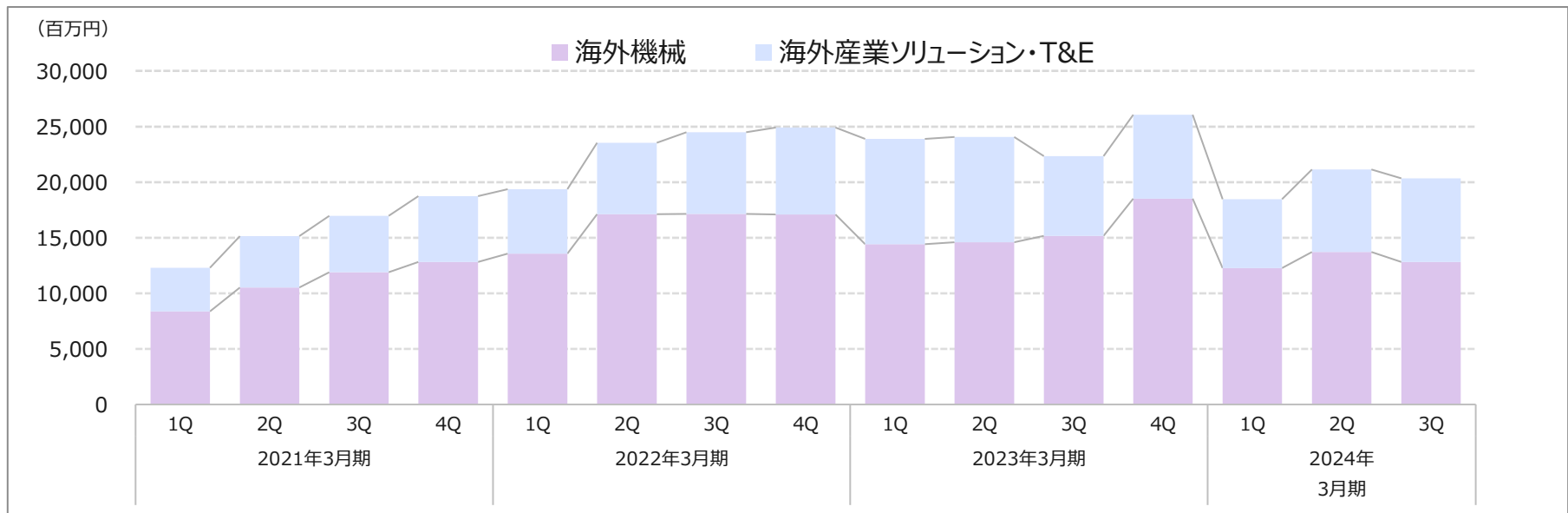
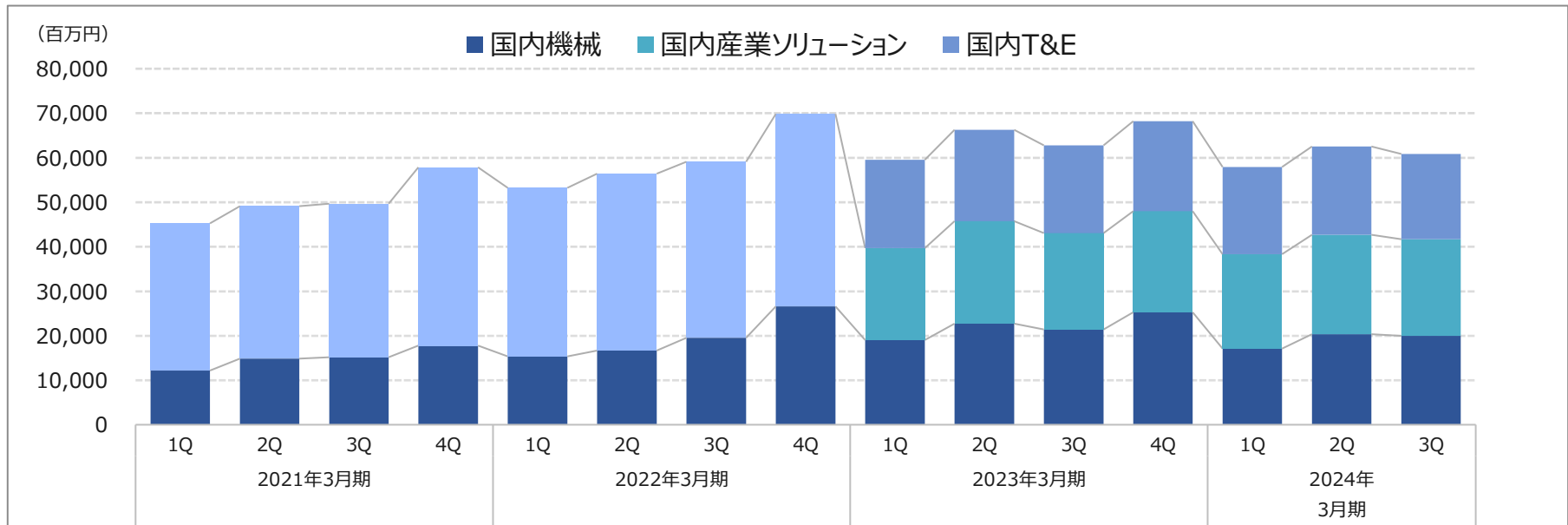
住建事業 12.8% → 14.1% (+1.3pt)
 家庭機器事業 20.4% → 21.0% (+0.6pt)

消費財計 33.2% → 35.1% (+1.9pt)



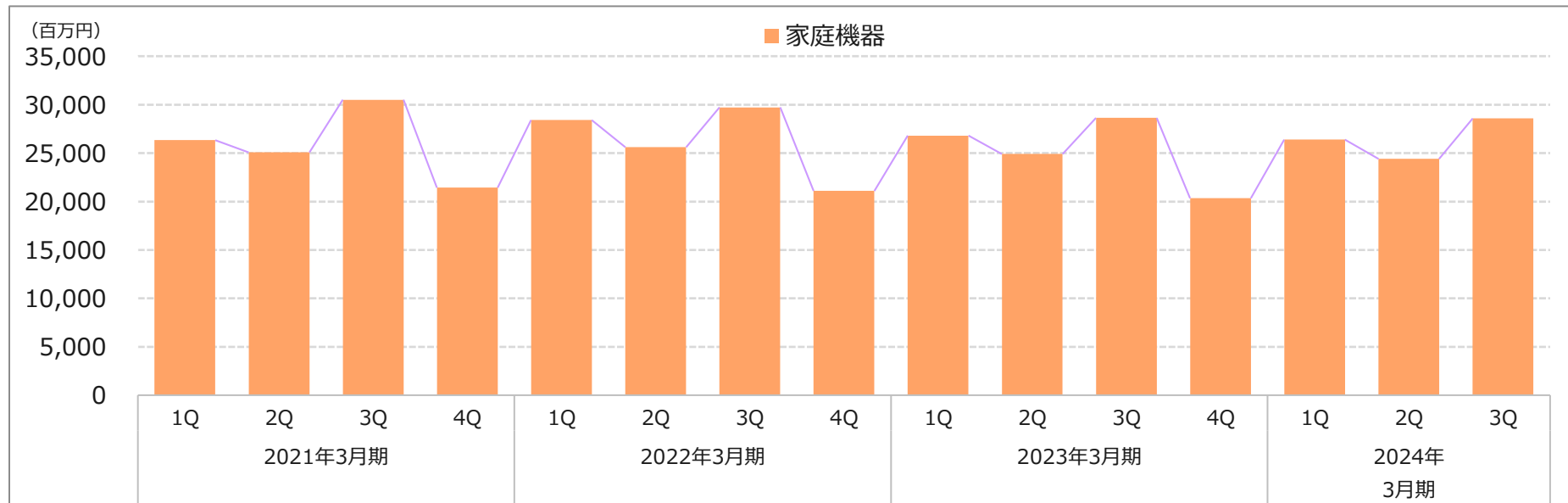
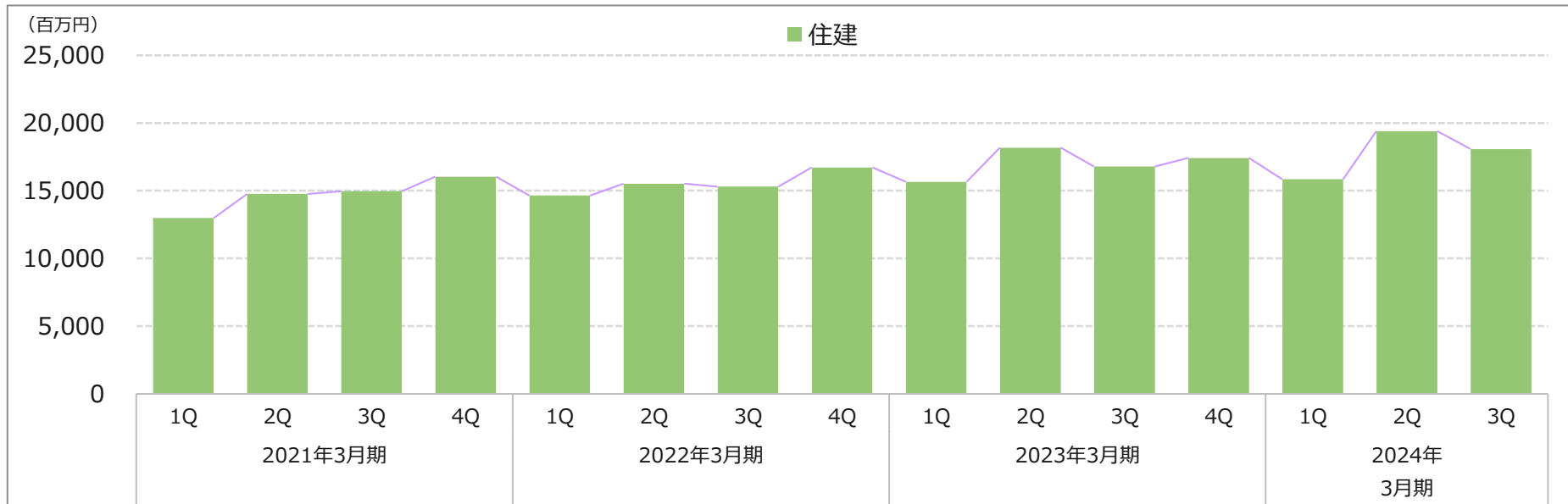
- ・**国内生産財事業**：工作機械等の売上は自動車産業や半導体産業において新たな投資への活発な動きが見られず厳しい結果。
工具等の消耗品に関しても全体的に前年同期を下回る実績となった。一方都市部の再開発、公共インフラ更新需要と自動化・省人化ニーズの高まり等から、鉄骨加工機を主体としたインフラ関連機器の販売は好調に推移。
- ・**海外生産財事業**：北米支社では医療・航空産業向け部品加工ユーザーへの工作機械の売上が堅調で、メキシコでは他地域からの生産拠点移設への対応により好調に推移。台湾支社では電子・半導体産業等の需要減により工作機械の販売が引き続き低迷。
中国支社では輸出型産業向けの売上が低調で、昨年好調だった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年同期を下回る実績。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 （第3四半期）	2024年3月期 （第3四半期）	対前年同期 増減率
生 産 財	国内	機械事業	63,205	57,434	△9.1%
		産業ソリューション・T&E事業 計	125,424	123,918	△1.2%
		産業ソリューション事業	65,270	65,281	+0.0%
		ツール&エンジニアリング事業	60,153	58,636	△2.5%
		合計	188,630	181,352	△3.9%
	海外	機械事業	44,200	38,833	△12.1%
		産業ソリューション事業・T&E事業 計	26,113	21,144	△19.0%
		合計	70,313	59,978	△14.7%
	合計	売上高	258,943	241,331	△6.8%
		セグメント利益	9,657	5,623	△41.8%
		セグメント利益率	3.7%	2.3%	(△1.4pt)

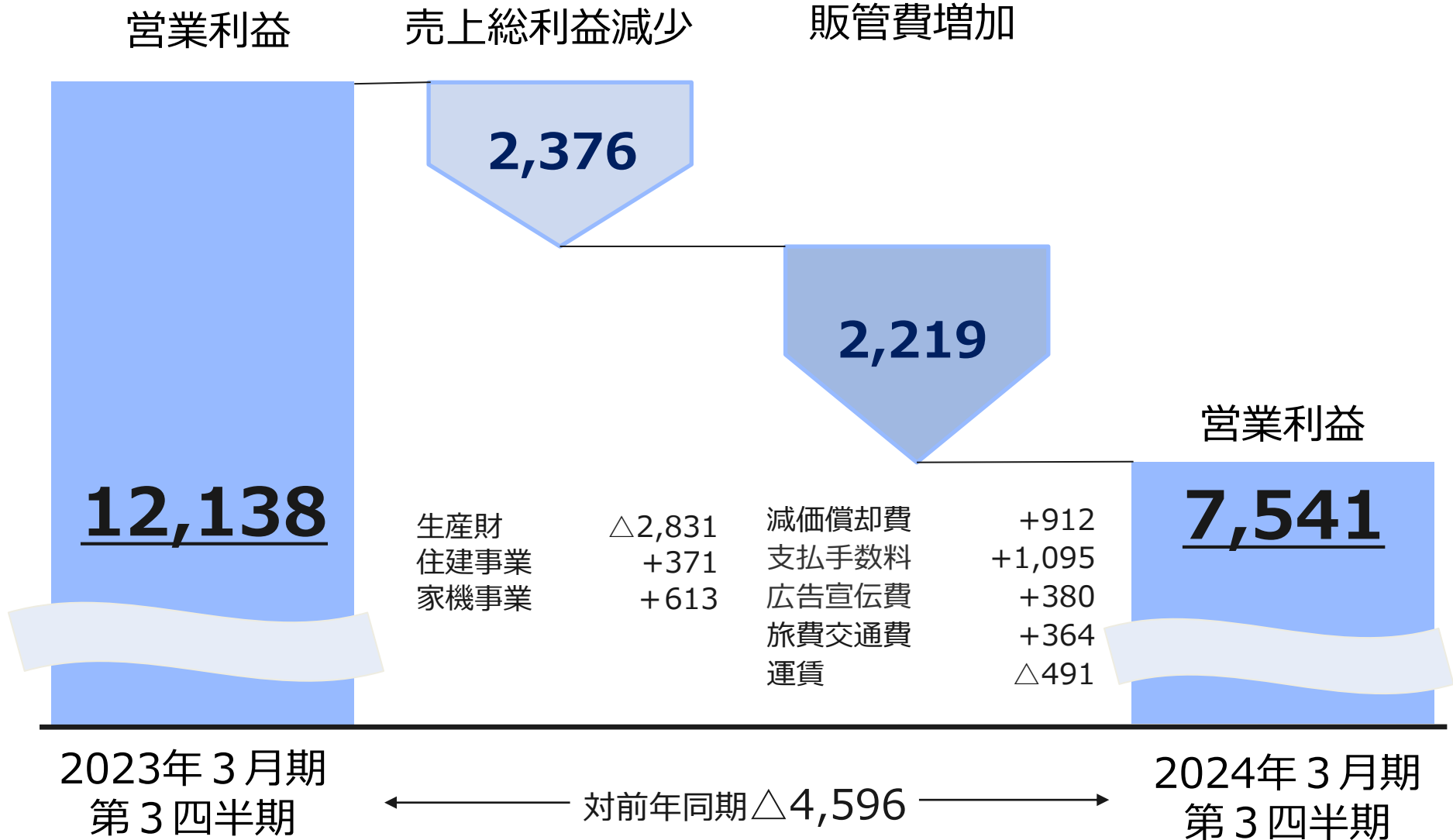


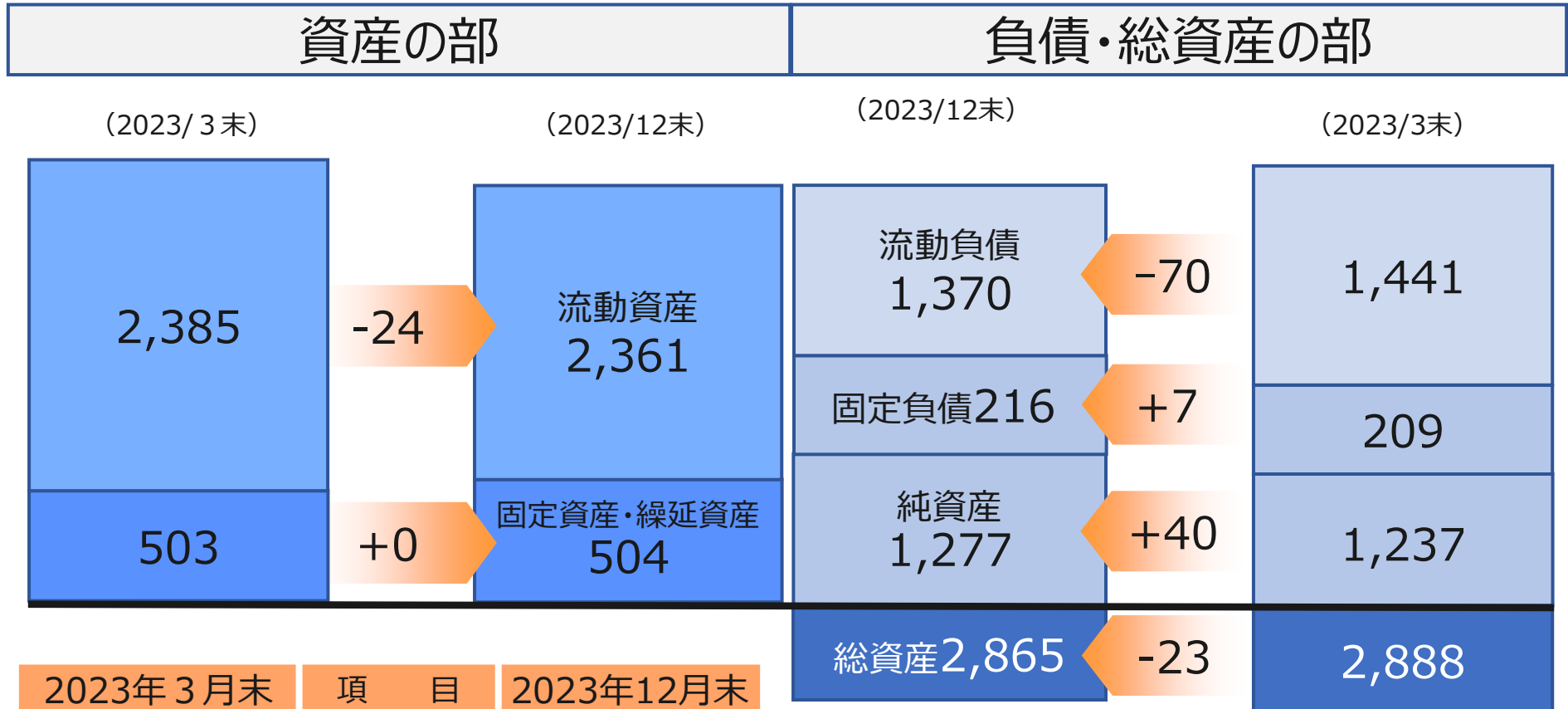
- ・住建事業**：需要が停滞する状況の中で、光熱費高騰による消費者の節約志向に対応した高付加価値商材の提案により太陽光発電、蓄電池等の販売が堅調に推移。中小企業のカーボンニュートラル対応に向けて、環境商材と施工をセットにした設備改修提案も奏功。中でも、自家消費型の太陽光発電と蓄電池のセット提案を積極的に展開。
- ・家庭機器事業**：外出自粛及びテレワーク拡大による「巣ごもり」需要が一巡したこと、原材料や電気・ガス価格の高騰、円安基調の継続等による価格上昇等が生活用品への購買意欲にマイナスの影響を与えたことに加え、暖冬により暖房関連商品の売上高が前年同期を下回った。一方で季節要因の影響を受けにくい調理家電・AV機器・水まわり関連商品等の販売が堅調に推移し、全体としてはほぼ前年同期並みの実績となった。

(単位：百万円)			2023年 3 月期 (第 3 四半期)	2024年 3 月期 (第 3 四半期)	対前年同期 増減率
消費財	住建事業部	売上高	50,612	53,321	+ 5.4%
		セグメント利益	1,518	1,736	+ 14.4%
		セグメント利益率	3.0%	3.3%	+ 0.3%
	家庭機器事業部	売上高	80,363	79,400	△ 1.2%
		セグメント利益	4,140	4,669	+ 12.8%
		セグメント利益率	5.2%	5.9%	+ 0.7%
	消費財関連合計	売上高	130,976	132,721	+ 1.3%
		セグメント利益	5,659	6,406	+ 13.2%
		セグメント利益率	4.3%	4.8%	+ 0.5%



(単位：百万円)





2023年3月末	項 目	2023年12月末
10.6%	R O E	4.1%
42.6%	自己資本比率	44.2%
1,383.65円	1株純資産	1,426.68円
903億円	時 価 総 額	1,059億円
144億円	基 礎 的 営 業 キャッシュ・フロー	79億円

(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

AGENDA

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2024年3月期（第3四半期）決算概要

III. 2024年3月期 通期業績計画について

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 実績	2024年3月期 計画 (2023年5月発表)	2024年3月期 計画 (2023年9月修正)	対前期 増減率
売上高	527,263	550,000	500,000	△5.2%
営業利益	16,563	15,000	10,000	△39.6%
営業利益率	3.1%	2.7%	2.0%	(△1.1pt)
経常利益	17,280	15,000	10,000	△42.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,527	10,000	6,700	△46.5%

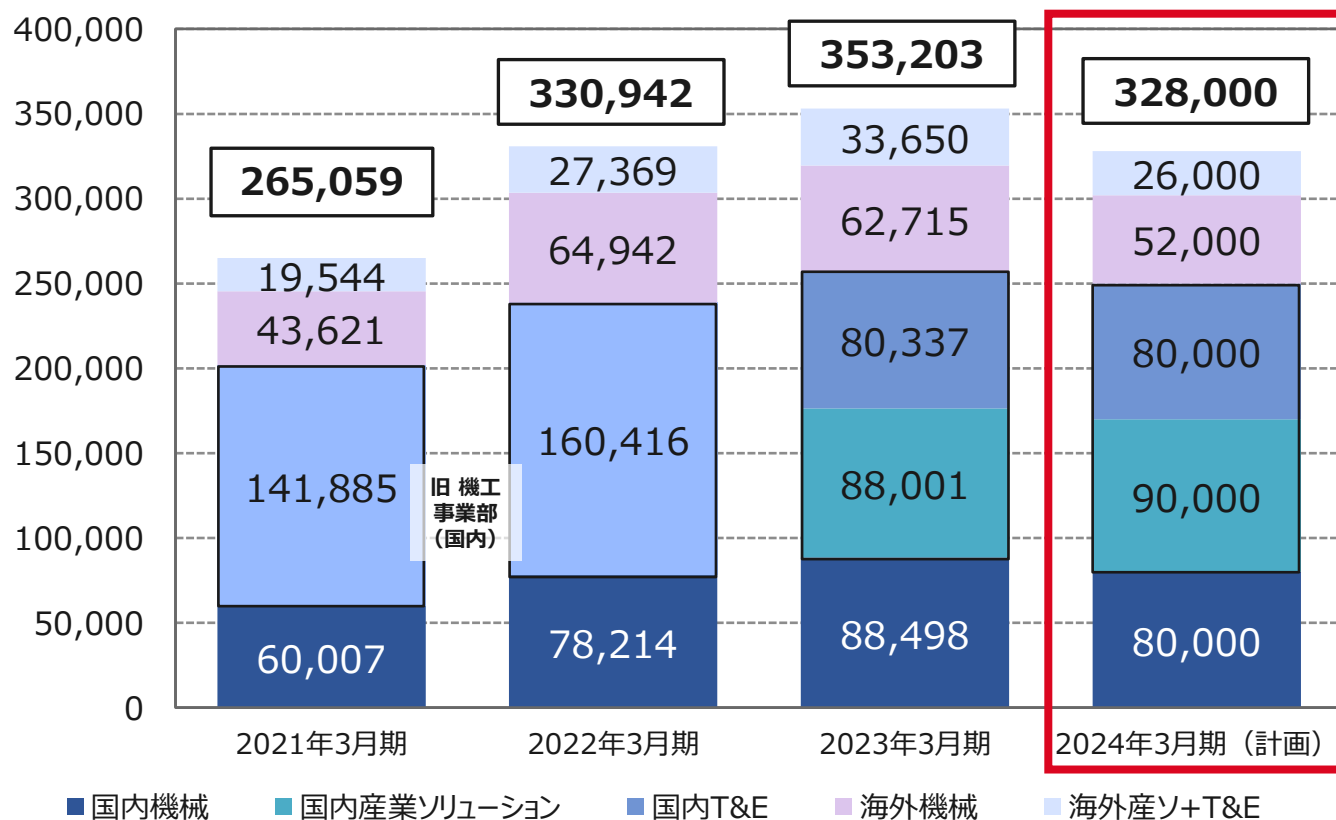
2024年3月期の通期業績計画は、2023年5月時点で成長投資の加速による減価償却を見込み、増収減益計画であったが、日本国内市場における設備投資の回復が遅れ、海外市場でも特に中国の景気の浮揚力が弱く、設備投資に対する慎重姿勢が継続する見込みであるため、2023年9月に上記に修正。

(単位：百万円)	2023年 3 月期 実績	2024年 3 月期 計画 (2023年 9 月修正)	対前期 増減率
機械事業部	151,214	132,000	△12.7%
産業ソリューション事業部	96,315	93,000	△3.4%
ツール＆エンジニアリング事業部	105,673	103,000	△2.5%
(生産財関連計)	353,203	328,000	△7.1%
住建事業部	68,031	69,000	+1.4%
家庭機器事業部	100,711	101,000	+0.3%
(消費財関連計)	168,742	170,000	+0.7%
その他	5,317	2,000	△62.4%
合計	527,263	500,000	△5.2%

2024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 (2023年9月修正)	対前期 増減率	セグメント利益 計画	対前期 増減率	営業 利益率
生産財事業合計	通期	328,000	△7.1%	8,000	△42.7%	2.4%

生産財事業 3カ年売上推移と今期計画

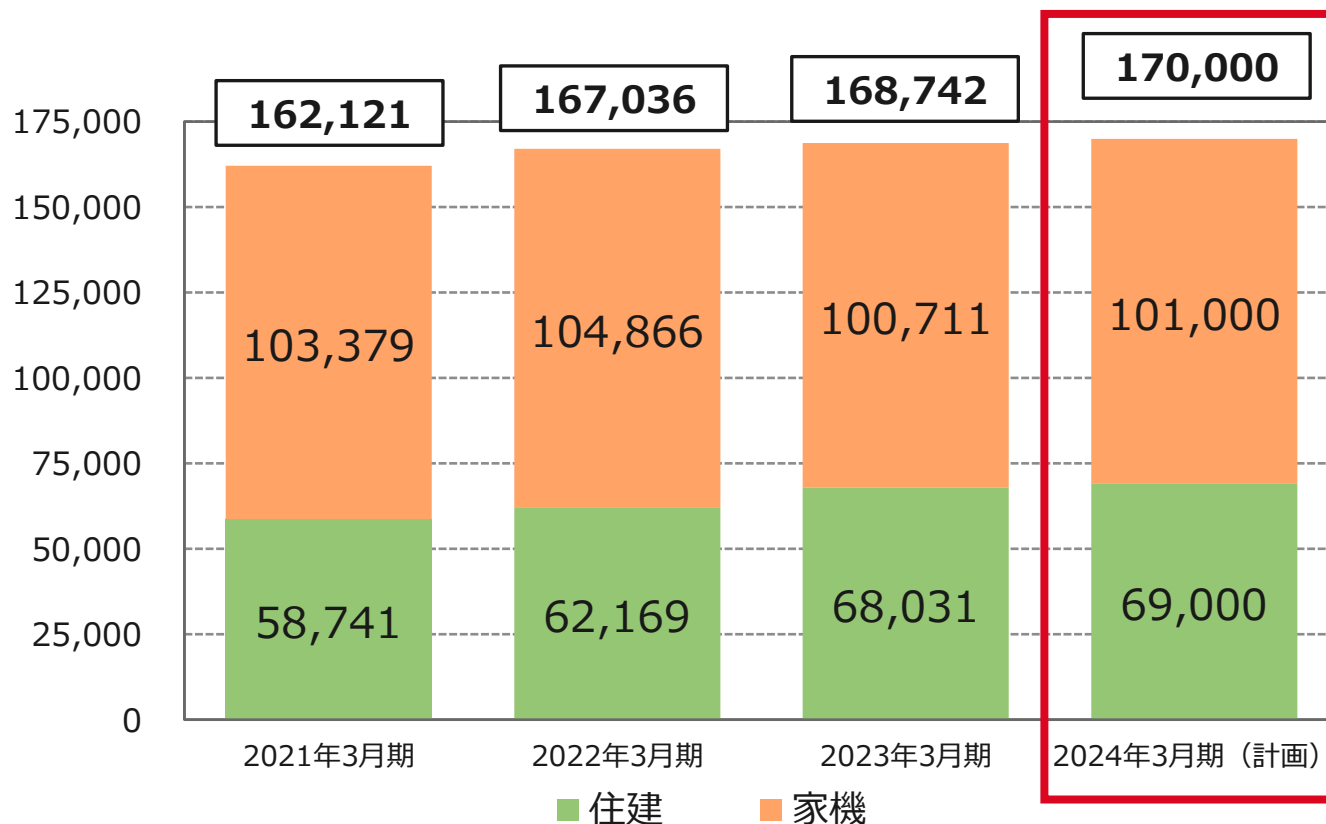


- ✓ 各事業部にてより専門性を強化し、「自動化・省人化」、「脱炭素化」等、生産現場のニーズに対しソリューション提案を加速
- ✓ 半導体・物流・三品業界（食品・薬品・化粧品）等の新たな領域へのアプローチ
- ✓ 海外ではターゲット市場の地理的拡大と再編・ボーダレスな営業活動・成長産業分野への取組みを強化

2024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 (2023年9月修正)	対前期 増減率	セグメント利益 計画	対前期 増減率	営業 利益率
住 建 事 業 部	通期	69,000	+1.4%	2,400	+2.5%	3.5%
家 庭 機 器 事 業 部	通期	101,000	+0.3%	6,000	+21.0%	5.9%

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

【ご参考】 通期業績計画の修正 前後比較

(単位：百万円)

セグメント	事業		2023年 3月期 実績	2024年 3月期 計画 (2023年 5月発表)	2024年 3月期 計画 (2023年 9月修正)	対前期 差異	対期初計画 差異	対前期 増減率	対期初 計画 増減率
生産財	国内 機械	売上高	88,498	94,000	80,000	△8,498	△14,000	△9.6%	△14.9%
	国内 産業S	売上高	88,001	97,000	90,000	+1,998	△7,000	+2.3%	△7.2%
	国内 T&E	売上高	80,337	86,000	80,000	△337	△6,000	△0.4%	△7.0%
	海外 機械	売上高	62,715	65,000	52,000	△10,715	△13,000	△17.1%	△20.0%
	海外 産業S+T&E	売上高	33,650	31,000	26,000	△7,650	△5,000	△22.7%	△16.1%
	生産財計	売上高	353,203	373,000	328,000	△25,203	△45,000	△7.1%	△12.1%
		セグメント利益	13,965	14,500	8,000	△5,965	△6,500	△42.7%	△44.8%
		セグメント利益率	4.0%	3.9%	2.4%	△1.5pt	△1.4pt	—	—
消費財	住建	売上高	68,031	71,000	69,000	+968	△2,000	+1.4%	△2.8%
		セグメント利益	2,341	2,400	2,400	+58	0	+2.5%	0
		セグメント利益率	3.4%	3.4%	3.5%	+0.0pt	+0.1pt	—	—
	家庭機器	売上高	100,711	105,000	101,000	+288	△4,000	+0.3%	△3.8%
		セグメント利益	4,960	5,800	6,000	+1,039	+200	+21.0%	+3.4%
		セグメント利益率	4.9%	5.5%	5.9%	+1.0pt	+0.4pt	—	—
	消費財計	売上高	168,742	176,000	170,000	+1,257	△6,000	+0.7%	△3.4%
		セグメント利益	7,301	8,200	8,400	+1,098	+200	+15.0%	+2.4%
		セグメント利益率	4.3%	4.7%	4.9%	+0.6pt	+0.3pt	—	—

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（第3四半期） 決算概要

III. 2024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

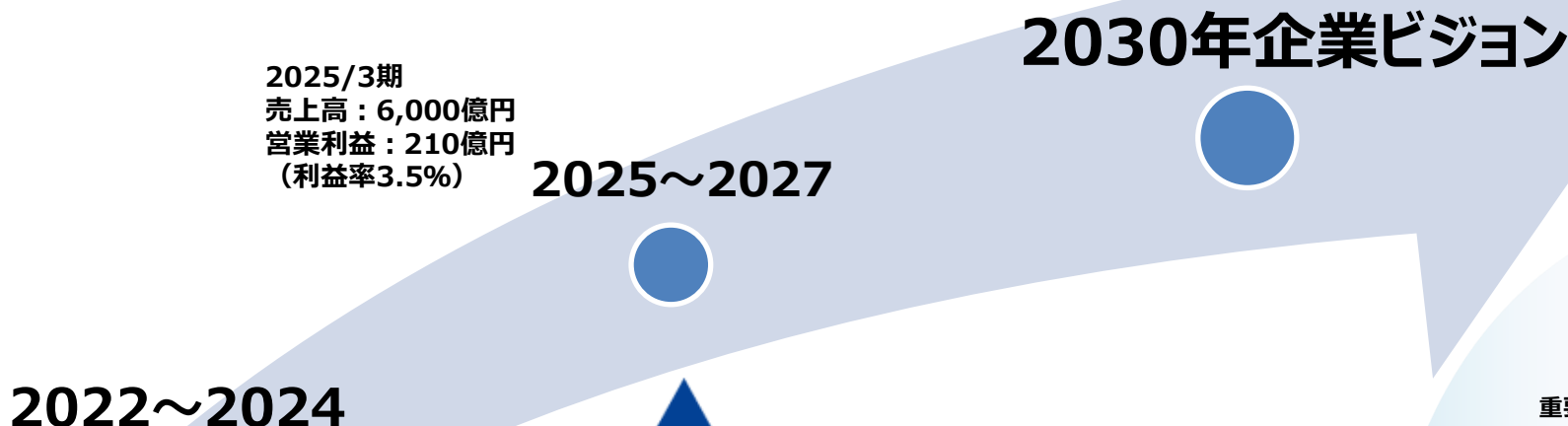
PURPOSE

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」



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

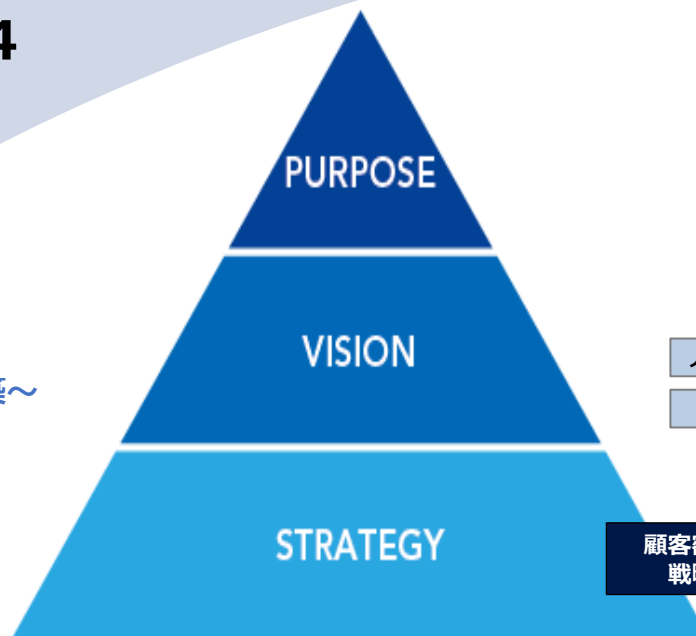
2025~2027

2022~2024



～全社レベルでの収益性向上基盤の構築～

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



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
------------	----------------	--------------

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

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

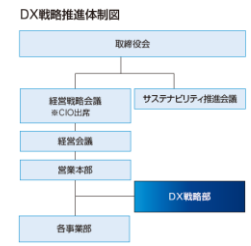
デジタル融合戦略

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

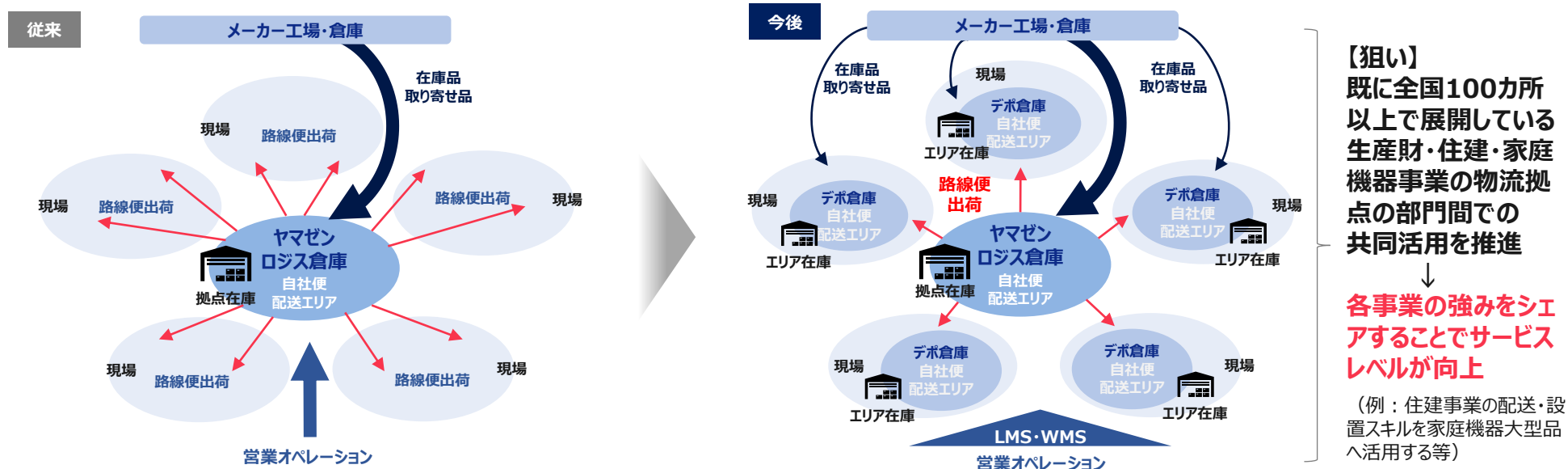
DX・システム投資
システム初期構築等
100億円

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

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

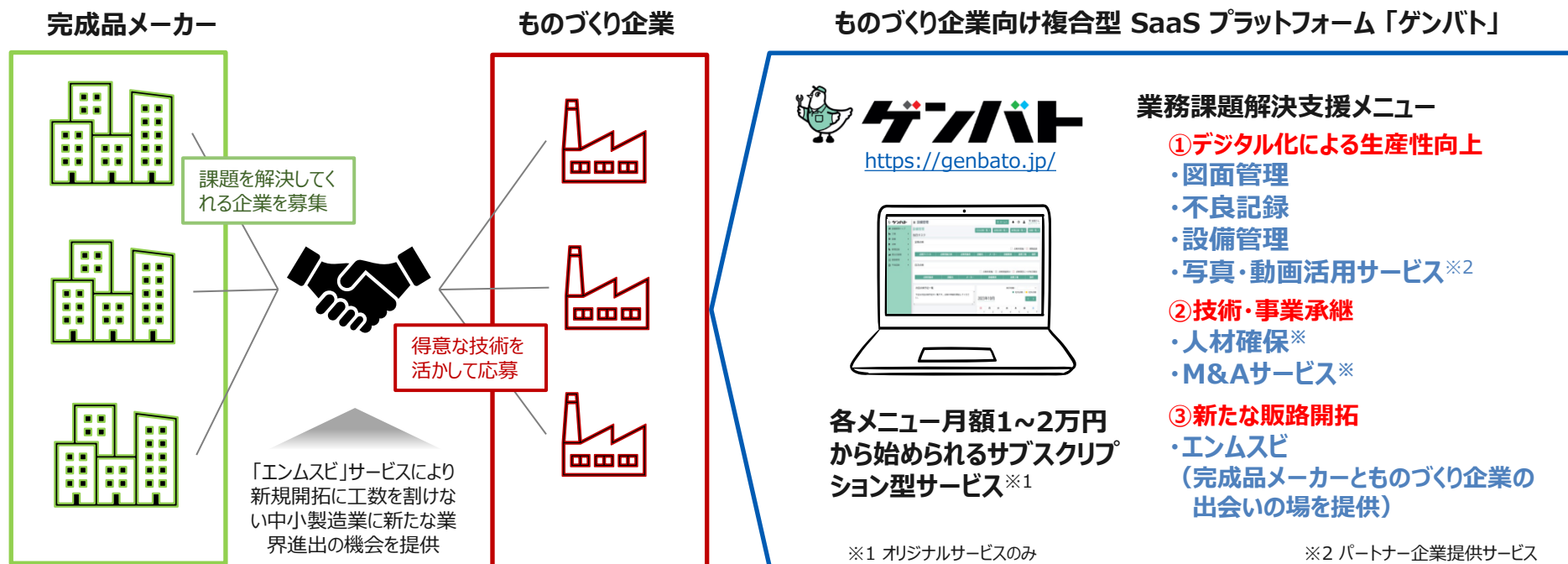
進捗状況

LMS・WMSの導入	2023年1月「ロジス新東京」・「ロジス福岡」、5月「ロジス福岡」、8月「ロジス足利」に導入
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 岡山デポ稼働開始、2023年度中 金沢デポ・仙台デポ稼働目標)
物流拠点の拡充と再編	2023年1月「ロジス新東京」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

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

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

(単位：百万円)	2022年3月期	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 計画 (2023年5月発表)	2024年3月期 計画 (2023年9月修正)	2025年3月期 計画 (中計 最終年度)
売上高	501,872	527,263	550,000	500,000	600,000
営業利益	17,133	16,563	15,000	10,000	21,000
営業利益率	3.4%	3.1%	2.7%	2.0%	3.5%
経常利益	17,093	17,280	15,000	10,000	21,000
当期純利益	12,023	12,527	10,000	6,700	14,000

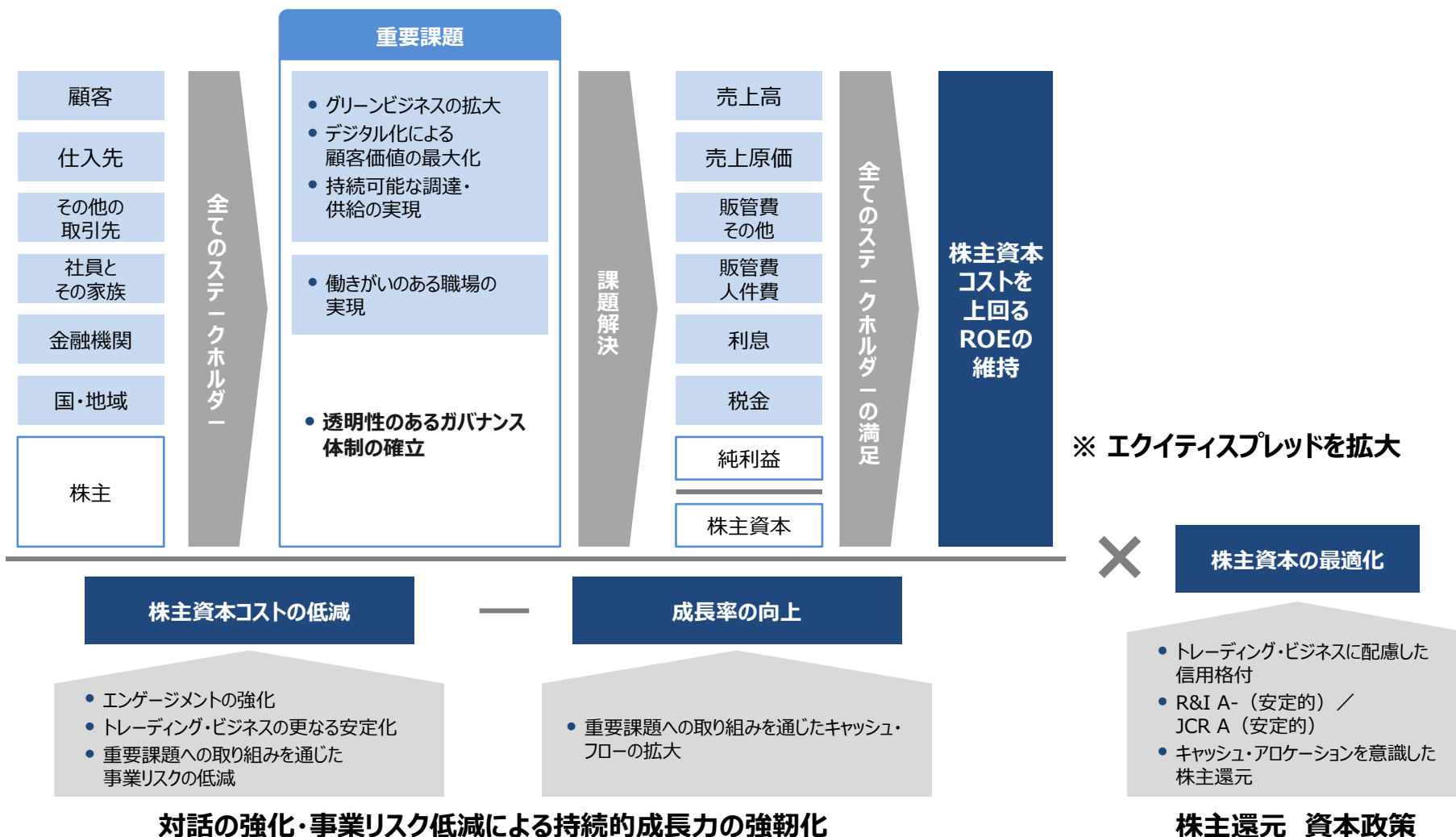
指標 (単位：百万円)	2022年3月期	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 計画 (2023年5月発表)	2024年3月期 計画 (2023年9月修正)	2025年3月期 計画 (中計 最終年度)
自己資本利益率 (ROE)	10.9%	10.6%	7.9%	5.3%	10.0%
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	14,500	11,000	18,000
自己資本比率	39.9%	42.6%	40～45%	40～45%	40～45%

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（第3四半期） 決算概要
- III. 2024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**

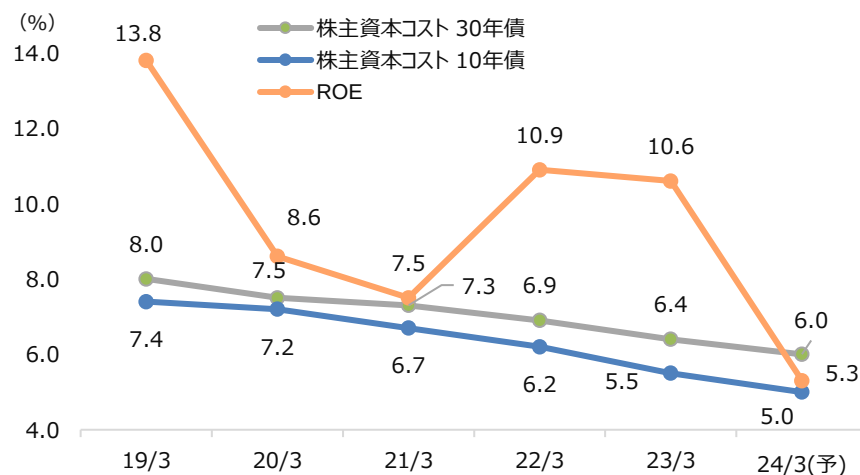
Appendix

「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

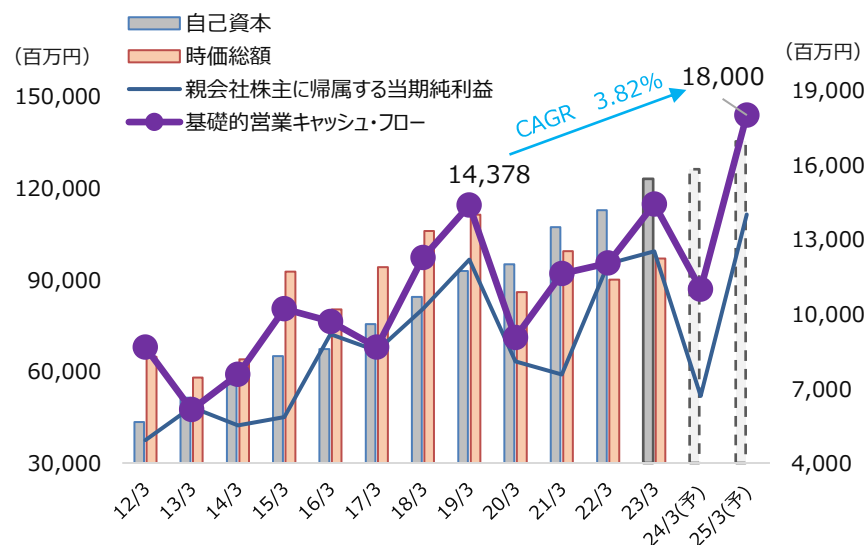


- 当社の株主資本コストは7%程度^{※1}、中計最終年度までの基礎的営業キャッシュ・フローの平均成長率は3.82%と想定^{※2}
- 2025年3月期におけるROE10%の達成により、事業価値向上を実現

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



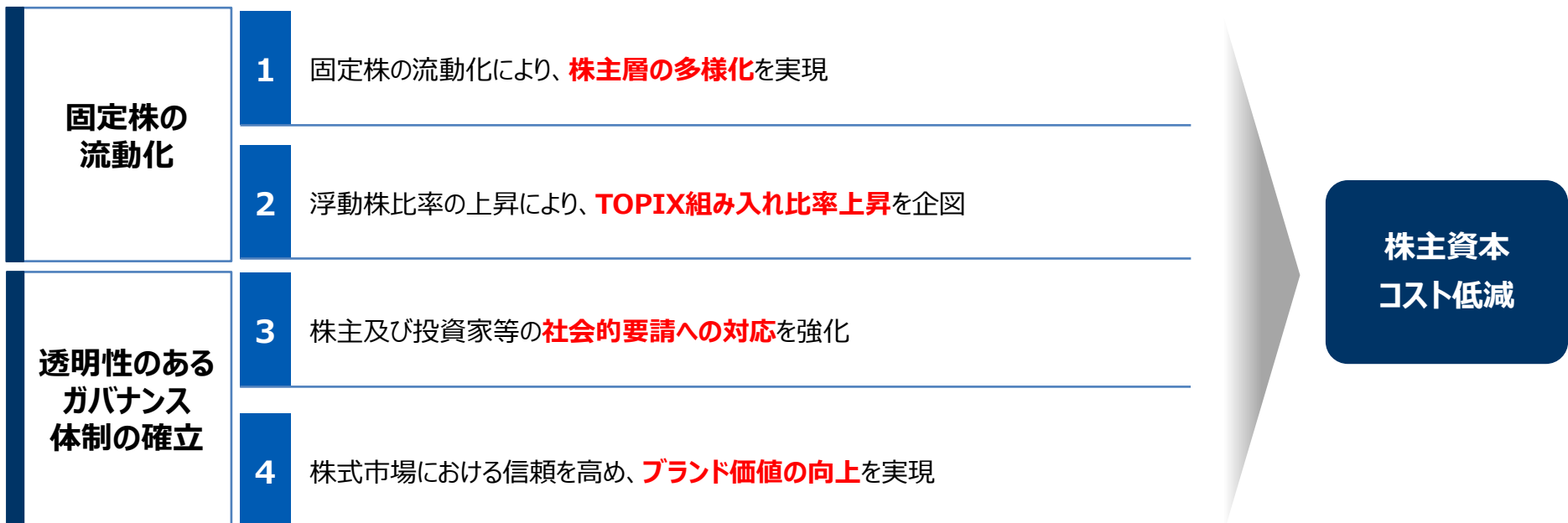
※1 2023年3月末時点の推定値

※2 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

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

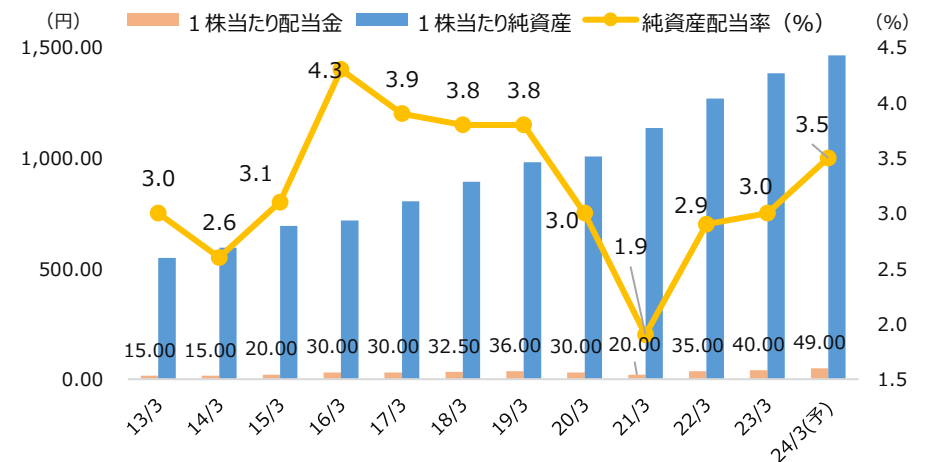
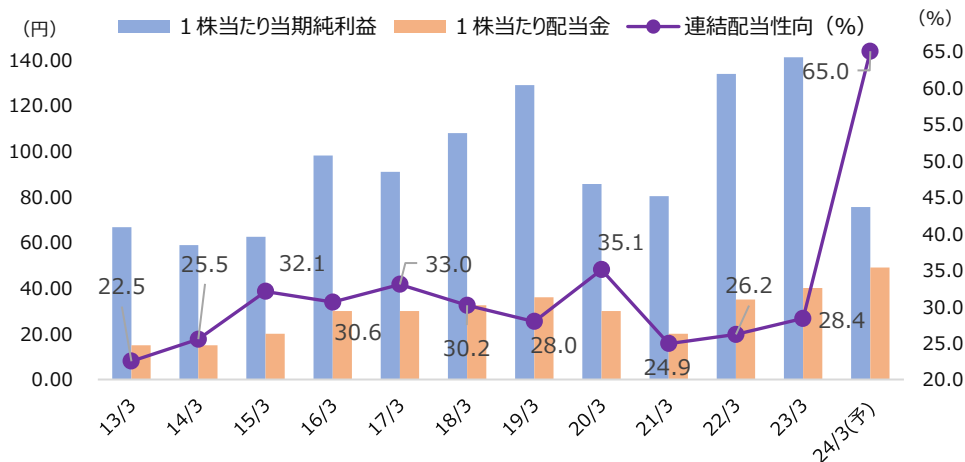


変更の理由：

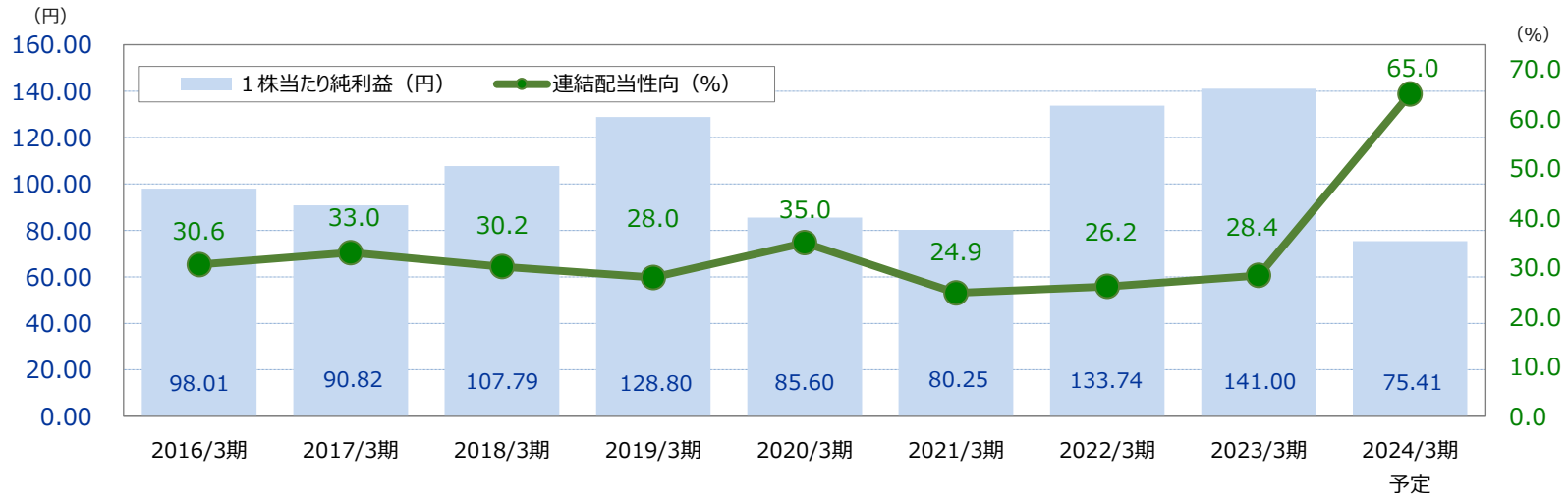
株主還元方針を連結配当性向によって定めていたが、現中計では事業投資と設備投資による減価償却費の増加等を織り込んだ利益計画としており、投資計画の進捗状況、短期的収益の下振れにより株主還元が不十分な水準にとどまる可能性があることから、安定的且つ継続的な株主還元を実施することを目的として、下記の通り株主還元方針を変更

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の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29円/株とし、年間配当49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	29.0	74.0
	年 間	*32.5	*36.0	30.0	20.0	35.0	40.0	49.0	124.0
配当性向 (%)		30.2	28.0	35.0	24.9	26.2	28.4	65.0	35.4
年間配当金 (百万円)		3,074	3,405	2,837	1,891	3,115	3,560	4,362	11,038
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
- 山善の成長ポテンシャルについて

よくあるご質問

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）

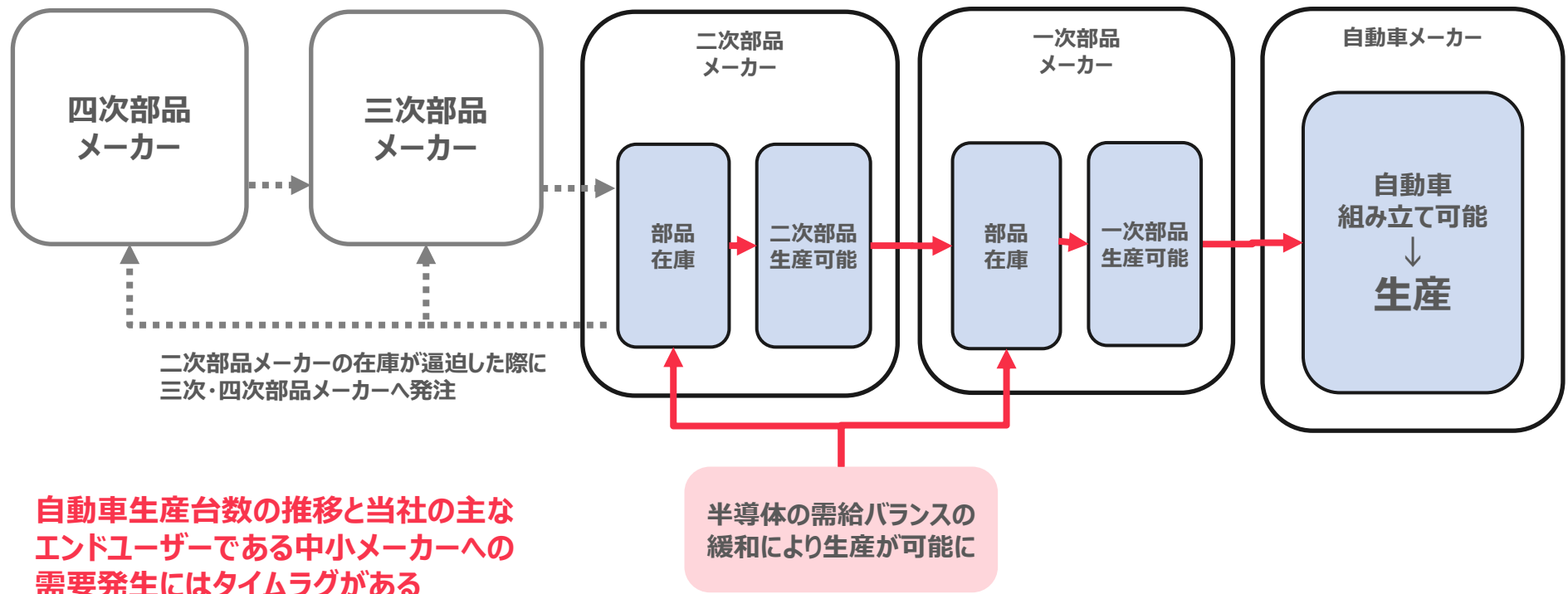
決議日終値	1,050円
転換価額	当初：1,292円 / 現在：1,248.2円
転換制限条項	(i) 2024年4月30日まで 転換価額×150% (ii) 2024年5月1日～2026年1月30日まで 転換価額×130%

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



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）

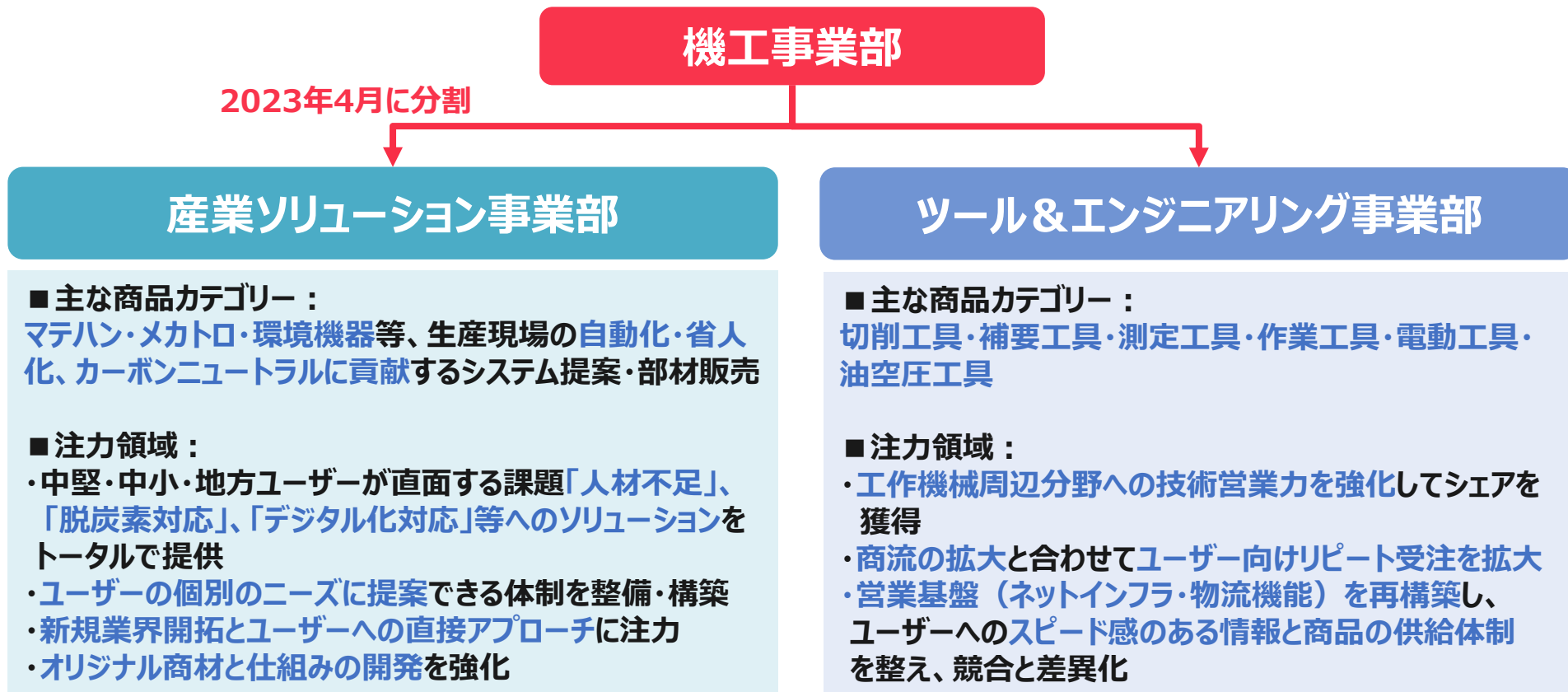
半導体の需給バランスが緩和され、自動車生産台数が回復基調となっているが、当社の主なエンドユーザーである三次・四次部品を生産する中小メーカーへの影響は現状では限定的



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



山善の成長ポテンシャルについて

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64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330名)
※ 2023年10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

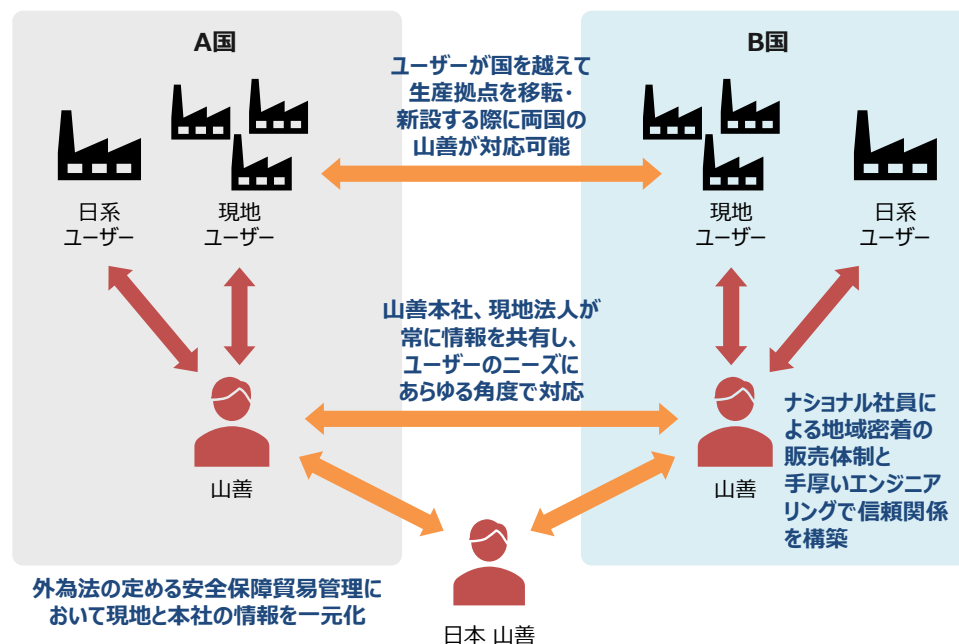


- 株式会社山善 本社
- 中国支社
- 北米支社
- 台湾支社
- アセアン支社
- 本社直轄地域

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・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

戦略1 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

戦略2 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

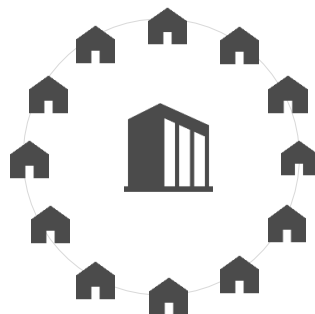


専任役員 James E. Hansen

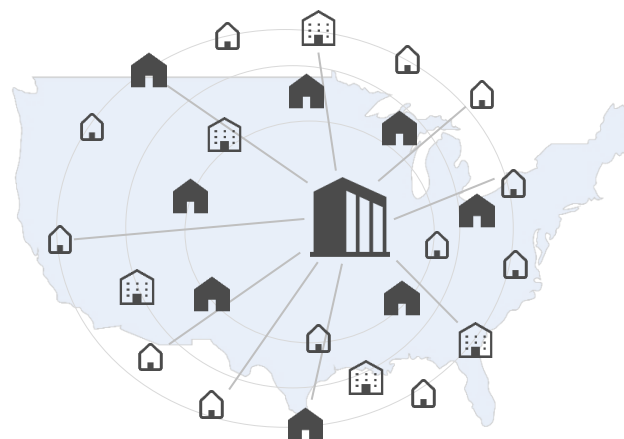
北米支社 支社長 兼 YAMAZEN, INC.
社長 兼 PLUSTECH INC.社長

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（2023年10月1日付）し、海外施策の具体化及びその実行のスピードアップを図る

- 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



「三品業界」への新規開拓

お惣菜などの多種多様な盛りつけを省スペースで行えるオートメーションラインを「FOOMA JAPAN 2023（国際食品工業展）」にて展示



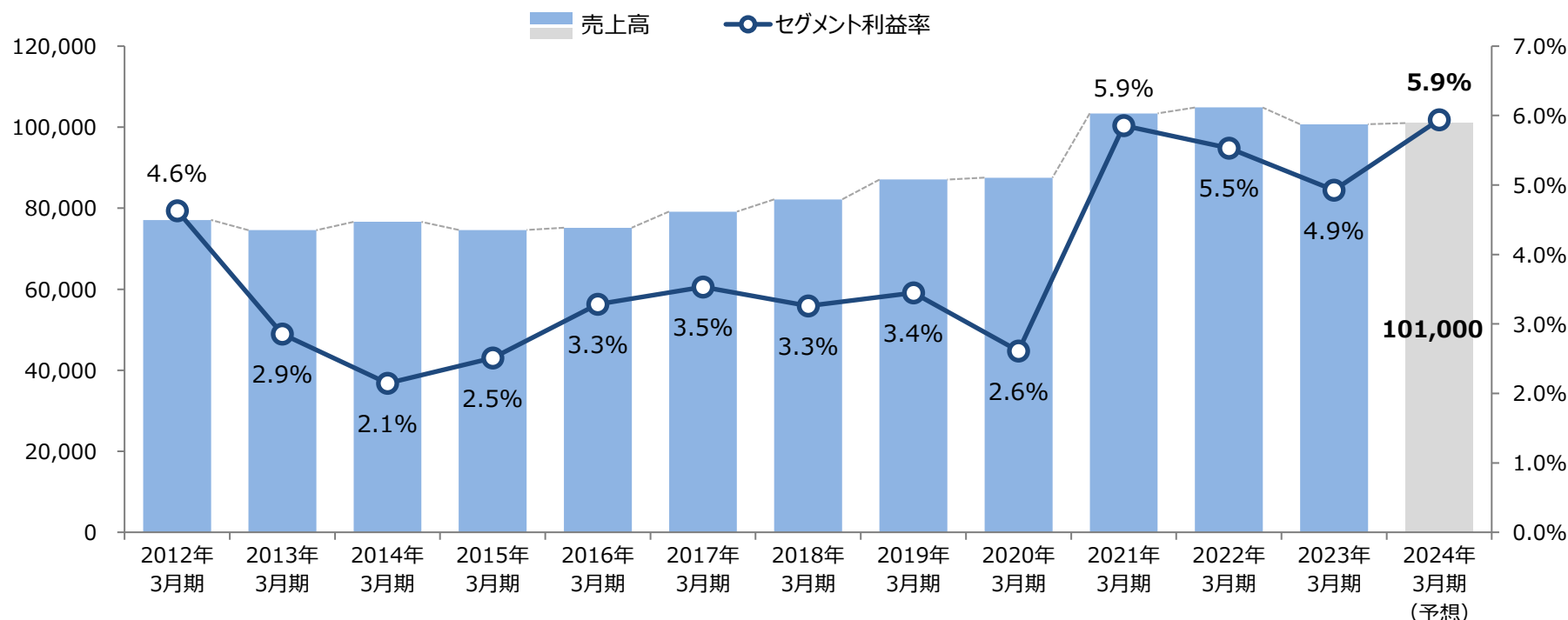
「技術営業担当」による提案力の強化

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

※ 経済産業省「2020年経済構造実態調査」より266 金属加工機械製造業、267 半導体・フラットパネルディスプレイ製造装置製造業、269 その他の生産用機械・同部分品製造業の売上高から算出

- 家庭機器事業はファブレスメーカービジネスがほぼ6割を占めるため、他セグメントに比べ比較的高利益率
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による巣ごもり需要があった2021年3月期以降、プライベートブランド商品比率が高まり、売上高・セグメント利益共に堅調に推移

家庭機器事業 売上高・セグメント利益率推移



ファブレスメーカービジネスをさらに成長させるため、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

- **カテゴリトップクラス**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



※ 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

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

- 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、
ティアアップ企業拡大

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、
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

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。」