

株式会社 **山善**

2025年3月期
(第1四半期)

決算説明会



2024年9月6日

取締役専務執行役員 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. 2025年3月期（第1四半期）決算概要**
- III. 2025年3月期 業績予想について**
- IV. 各事業の取組みについて**
- V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」**
- VI. 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. 2025年3月期（第1四半期）決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 各事業の取組みについて

V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

VI. 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

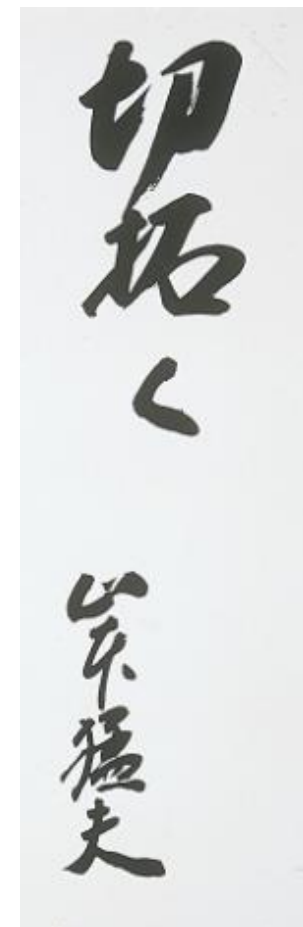
人を活かし 自業員を育成する

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



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)

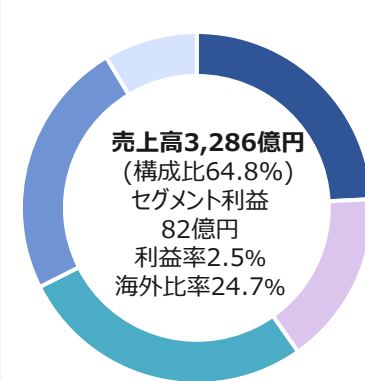
産業ソリューション事業部
(生産設備関連機器等)

ツール&エンジニアリング事業部
(工具・消耗品等)

約5,000社



エンジニアリング
・保守サービス



■ 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

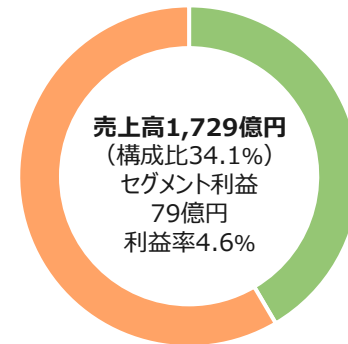


住建事業部
(住宅資材・機器)

約2,900社



ビルダー・工務店の皆様



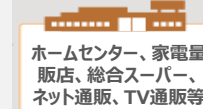
■ 住建	718億円
■ 家庭機器	1,011億円

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)

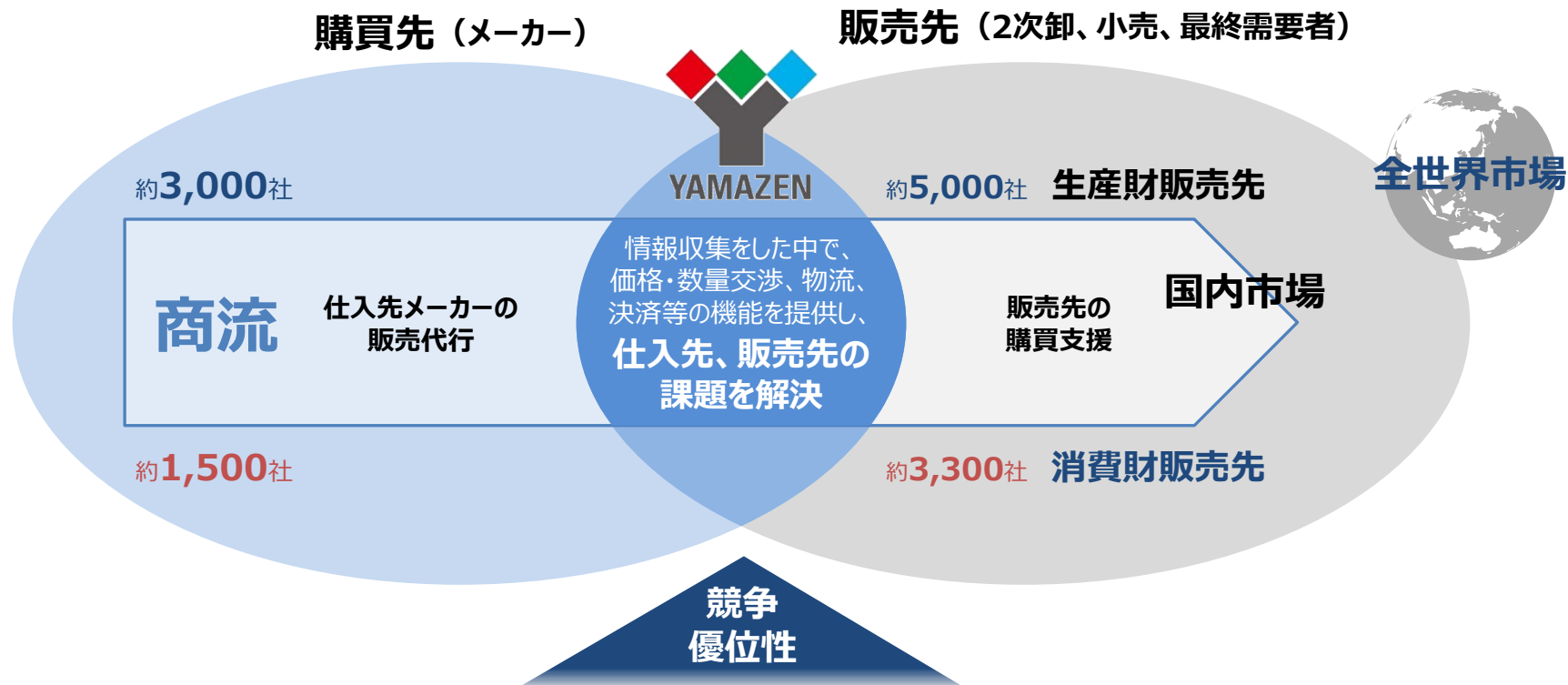
約400社



一般のお客様



*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

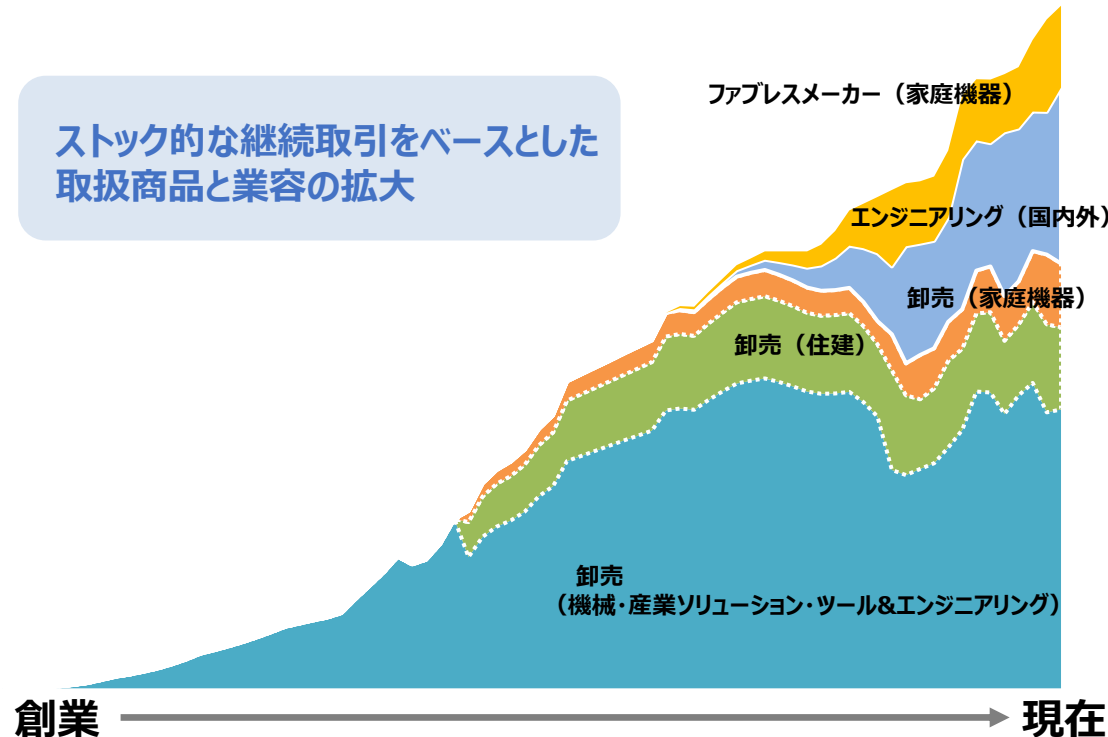
経営理念を体現する人財力

- 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

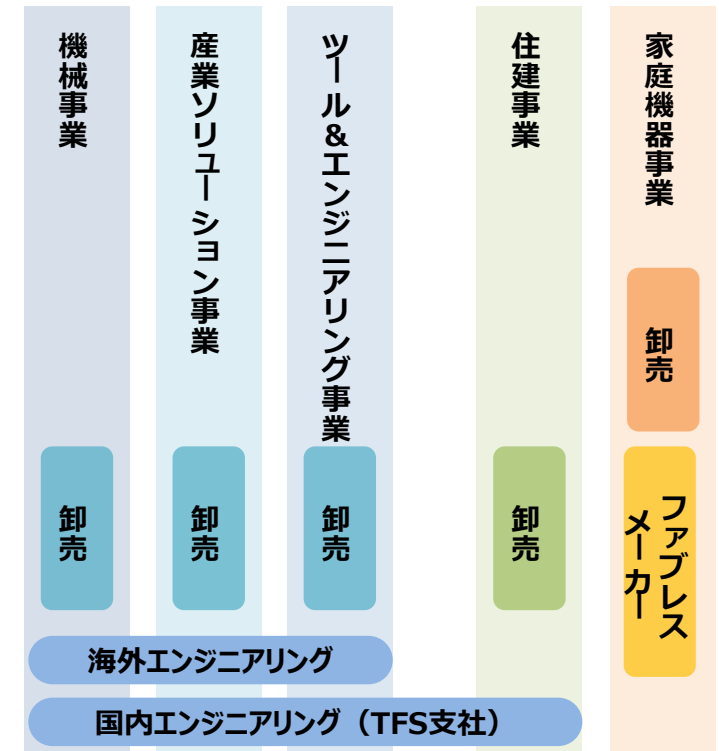
生産財の卸売から始まり、数多くの取引先とのストック的な継続取引を収益基盤とし、それにアドオンする形でフロー的なビジネスを展開、さらにそれをストック化することによって事業の領域・規模を拡大

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

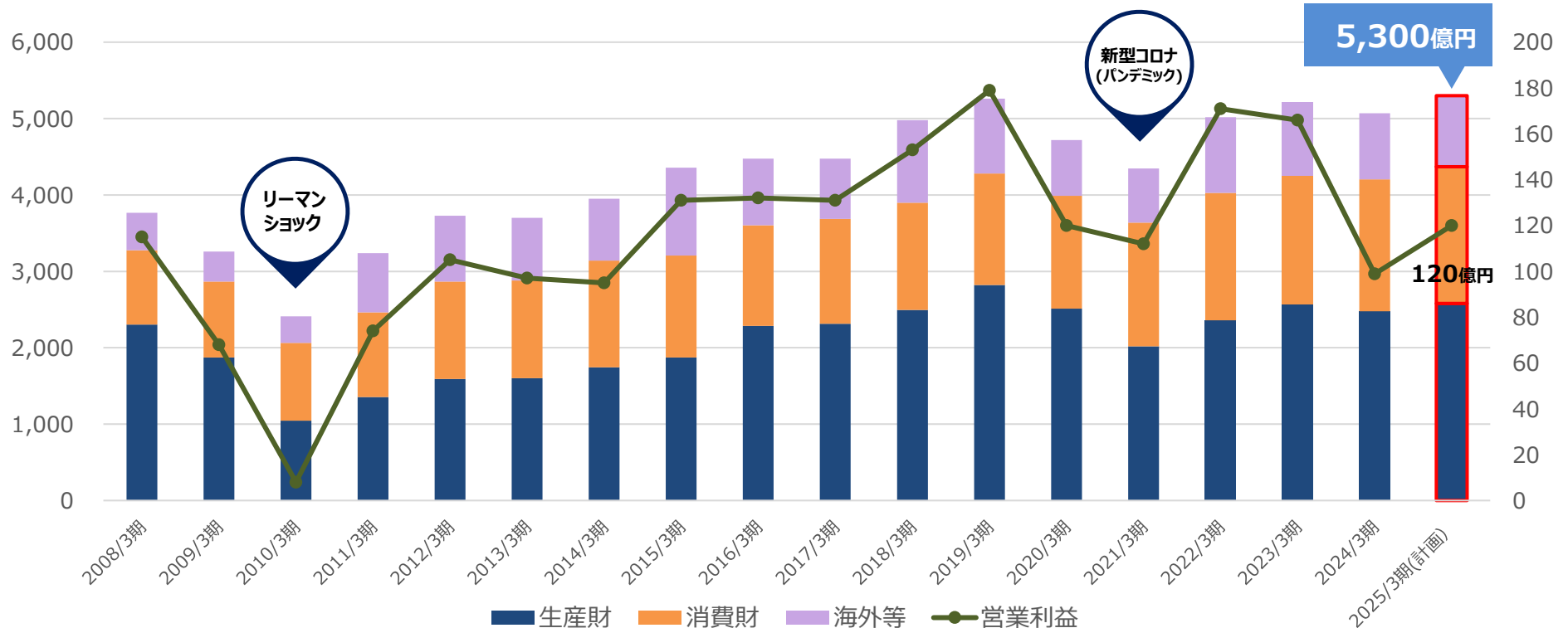
NB商品とPB商品の幅広い品揃えにより、安定的にCFを創出

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

売上高・営業利益 推移（億円）



AGENDA

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2025年3月期（第1四半期）決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 各事業の取組みについて

V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

VI. 株主還元・資本政策について

Appendix

2025年3月期（第1四半期） 連結損益実績

（単位：百万円）	2024年3月期 （第1四半期）	2025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	119,957	118,577	△ 1.2%	530,000	22.4%
売上総利益	18,485	17,756	△ 3.9%	-	-
（総利益率）	15.4%	15.0%	（△ 0.4pt）	-	-
販売管理費	16,032	16,885	+ 5.3%	-	-
営業利益	2,452	870	△ 64.5%	12,000	7.3%
（営業利益率）	2.0%	0.7%	（△ 1.3pt）	2.3%	-
営業外損益	196	261	+ 33.0%	-	-
経常利益	2,649	1,132	△ 57.3%	12,000	9.4%
特別損益	△ 4	180	-	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,569	642	△ 59.1%	7,600	8.5%

国内外の設備投資動向の回復の遅れや耐久消費財への需要が低迷していること等により、売上高は前年同期比1.2%の減収。売上総利益は減収や為替相場変動の影響等により3.9%の減益。売上総利益の減少と、成長投資であるSAP導入に伴うシステム関連費用等の増加や人件費の増加等により、営業利益は前年同期比64.5%の減益

(単位：百万円)	2024年3月期 (第1四半期)	2025年3月期 (第1四半期)	対前年同期 増減率
機械事業部	29,378	25,912	△ 11.8%
産業ソリューション事業部	21,813	22,598	+ 3.6%
ツール&エンジニアリング事業部	25,223	25,910	+ 2.7%
(生産財関連計)	76,416	74,421	△ 2.6%
住建事業部	15,847	17,946	+ 13.2%
家庭機器事業部	26,395	24,999	△ 5.3%
(消費財関連計)	42,242	42,945	+ 1.7%
その他	1,299	1,210	△ 6.9%
合計	119,957	118,577	△ 1.2%

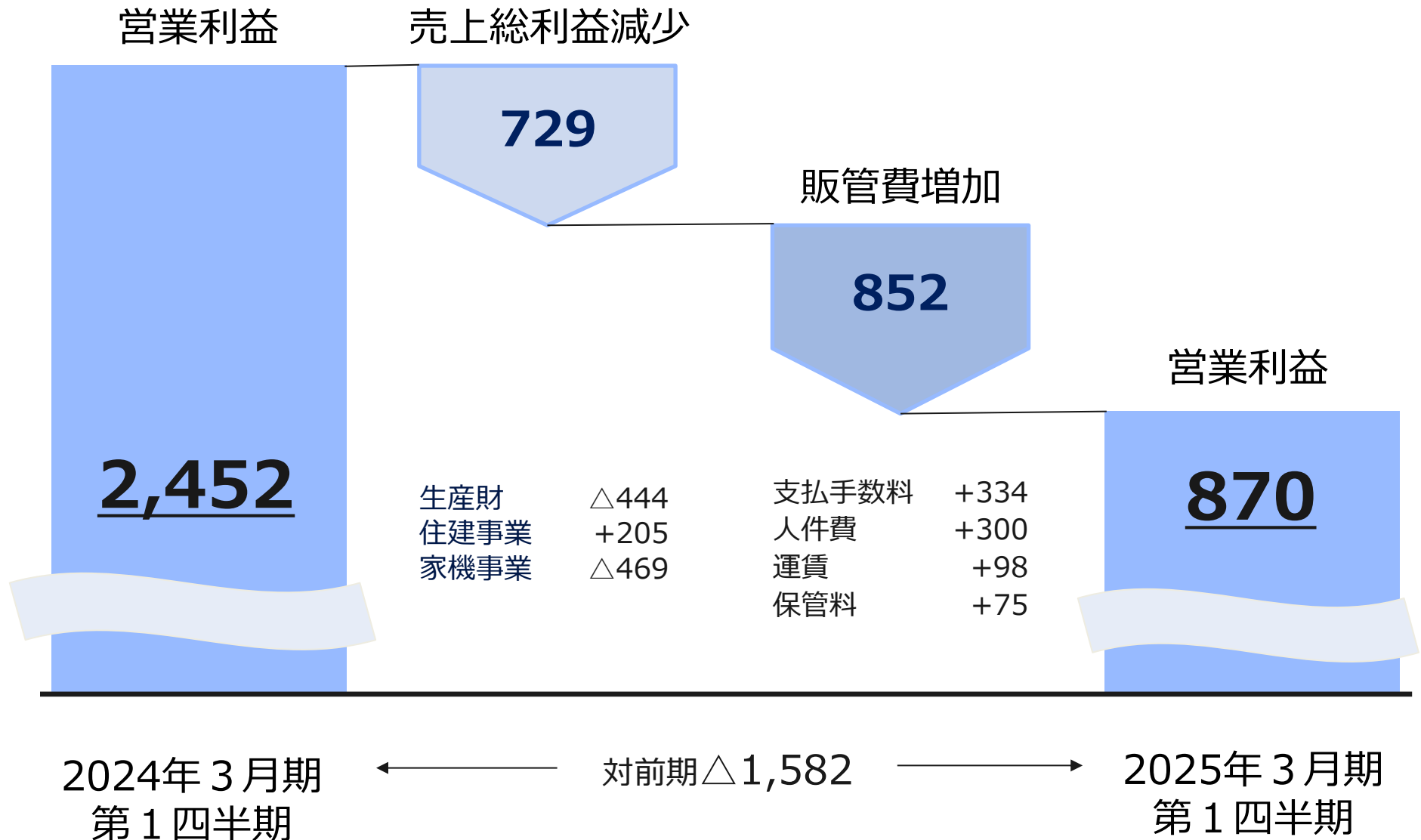
- ・**国内生産財事業**：自動車産業や半導体産業において新たな投資への活発な動きが見られず、工作機械や切削工具等の消耗品は前年同期を下回る実績となった。一方、様々な産業で自動化・省人化ニーズが高まり、生産現場の労働負荷軽減等につながる作業用品やマテハン機器等の関連商品の販売が前年同期を上回り、公共インフラ更新需要が旺盛な鋼材加工業ではフルオートマシン等のインフラ関連機器が好調に推移。このほか、省エネニーズへ対応する環境改善機器も堅調な結果となった。
- ・**海外生産財事業**：北米支社では設備投資意欲の低迷の影響を受けたものの、医療・航空産業向け高付加価値設備の売上が好調に推移。台湾支社では主要産業である電子・半導体産業等の需要が回復基調に向かいつつあり、前年同期を上回る実績となった。中国支社では輸出型産業向けの売上が引き続き低調で、太陽光発電や風力発電等の再生可能エネルギー業界向けの売上の低迷もあり、前年同期を下回る実績。アセアン支社では他地域からの生産移管や生産拠点の移設への対応を行う等、新たな設備需要を取り込み、また停滞していた半導体業界などの投資も動き始め、前年同期を上回る結果。

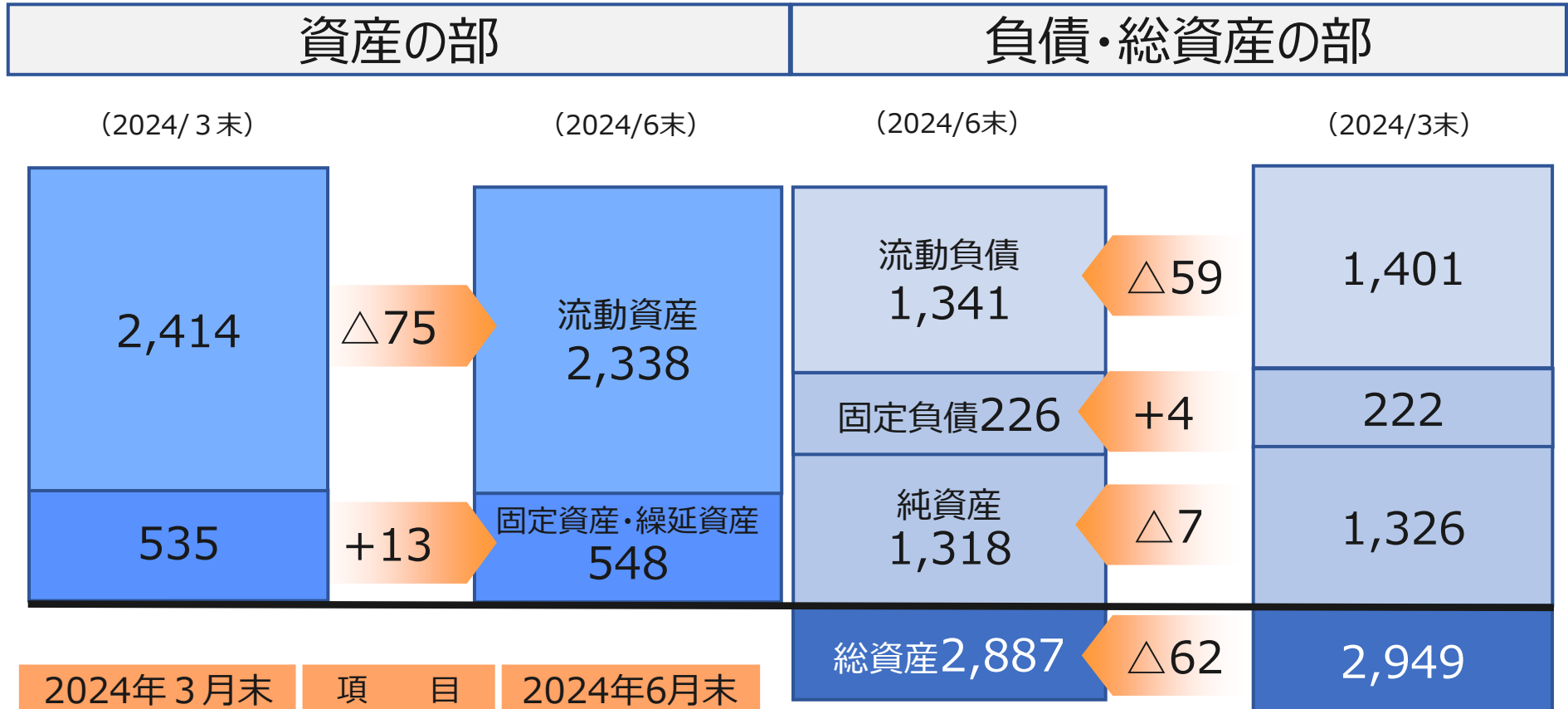
売上高（単位：百万円）			2024年3月期 （第1四半期）	2025年3月期 （第1四半期）	対前年同期 増減率
生 産 財	国内	機械事業	17,099	13,671	△ 20.0%
		産業ソリューション事業	21,220	21,809	+ 2.8%
		ツール&エンジニアリング事業	19,622	19,744	+ 0.6%
		合計	57,943	55,225	△ 4.7%
	海外	機械事業	12,278	12,241	△ 0.3%
		産業ソリューション事業・T&E事業 計	6,194	6,955	+ 12.3%
		合計	18,473	19,196	+ 3.9%
	合計	売上高	76,416	74,421	△ 2.6%
		セグメント利益	1,828	809	△ 55.7%
		セグメント利益率	2.4%	1.1%	(△ 1.3pt)

- ・**住建事業**：需要が停滞する状況の中で、省エネ改修需要や猛暑の影響により空調設備の売上が好調に推移し、さらに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注力した結果、太陽光発電、蓄電池等の販売も堅調に推移。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し、前年同期を上回る実績となった。
- ・**家庭機器事業**：プライベートブランド商品においては消費者ニーズを捉えたスピーディーな企画・開発とラインアップの強化に取り組み、様々なメディアを活用した情報発信によってYAMAZENブランドの浸透を図った結果、調理家電やAV家電等の販売は堅調に推移。また、法人・個人事業主向け自社ECサイト「山善Bizコム」においても、売上高・会員数が順調に伸長。しかしながら原材料や電気・ガス価格の高騰、円安基調の継続等に伴う商品やサービスの価格上昇等による消費者の購買意欲の落ち込みを補うには至らず、前年同期を下回る実績となった。

(単位：百万円)			2024年3月期 (第1四半期)	2025年3月期 (第1四半期)	対前年同期 増減率
消費財	住建事業部	売上高	15,847	17,946	+ 13.2%
		セグメント利益	230	382	+ 66.2%
		セグメント利益率	1.5%	2.1%	(+0.7pt)
	家庭機器事業部	売上高	26,395	24,999	△ 5.3%
		セグメント利益	1,830	1,199	△ 34.5%
		セグメント利益率	6.9%	4.8%	(△ 2.1pt)
	合計	売上高	42,242	42,945	+ 1.7%
		セグメント利益	2,060	1,581	△ 23.2%
		セグメント利益率	4.9%	3.7%	(△ 1.2pt)

(単位：百万円)





2024年3月末	項 目	2024年6月末
5.1%	R O E	0.5%
44.6%	自己資本比率	45.2%
1,480.16円	1株純資産	1,481.85円
1,195億円	時 価 総 額	1,251億円
106億円	基 礎 的 営 業 キャッシュ・フロー	△14億円

(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. 2025年3月期（第1四半期）決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 各事業の取組みについて

V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

VI. 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%

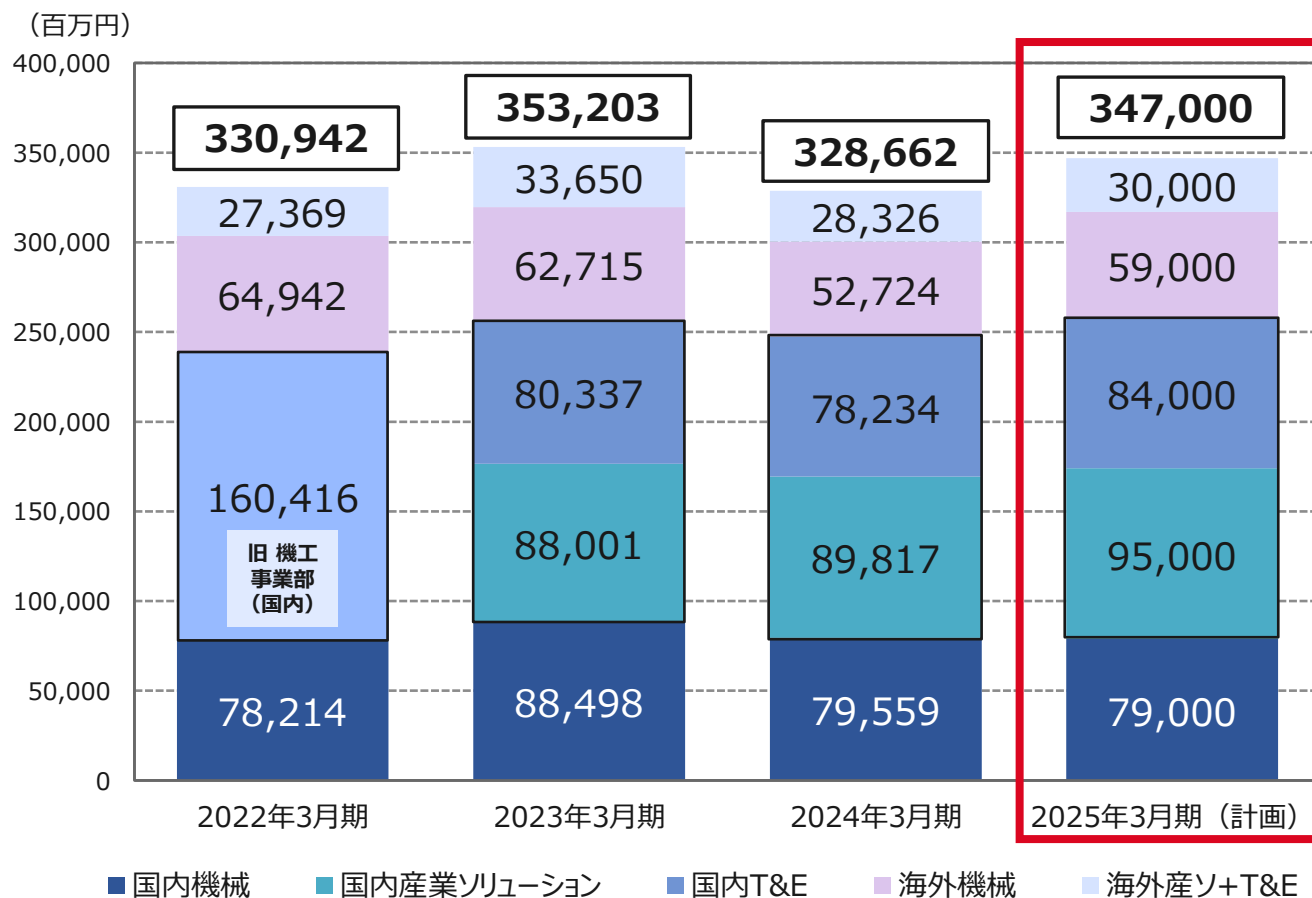
生産財関連事業を取り巻く環境は依然として不透明な状況ではあるものの、国内外における設備投資需要は期後半にかけて回復に向かうと見込まれるため、2025年度3月期の売上高は前期比4.6%の増収、営業利益は前期比21.4%の増益となる計画

(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

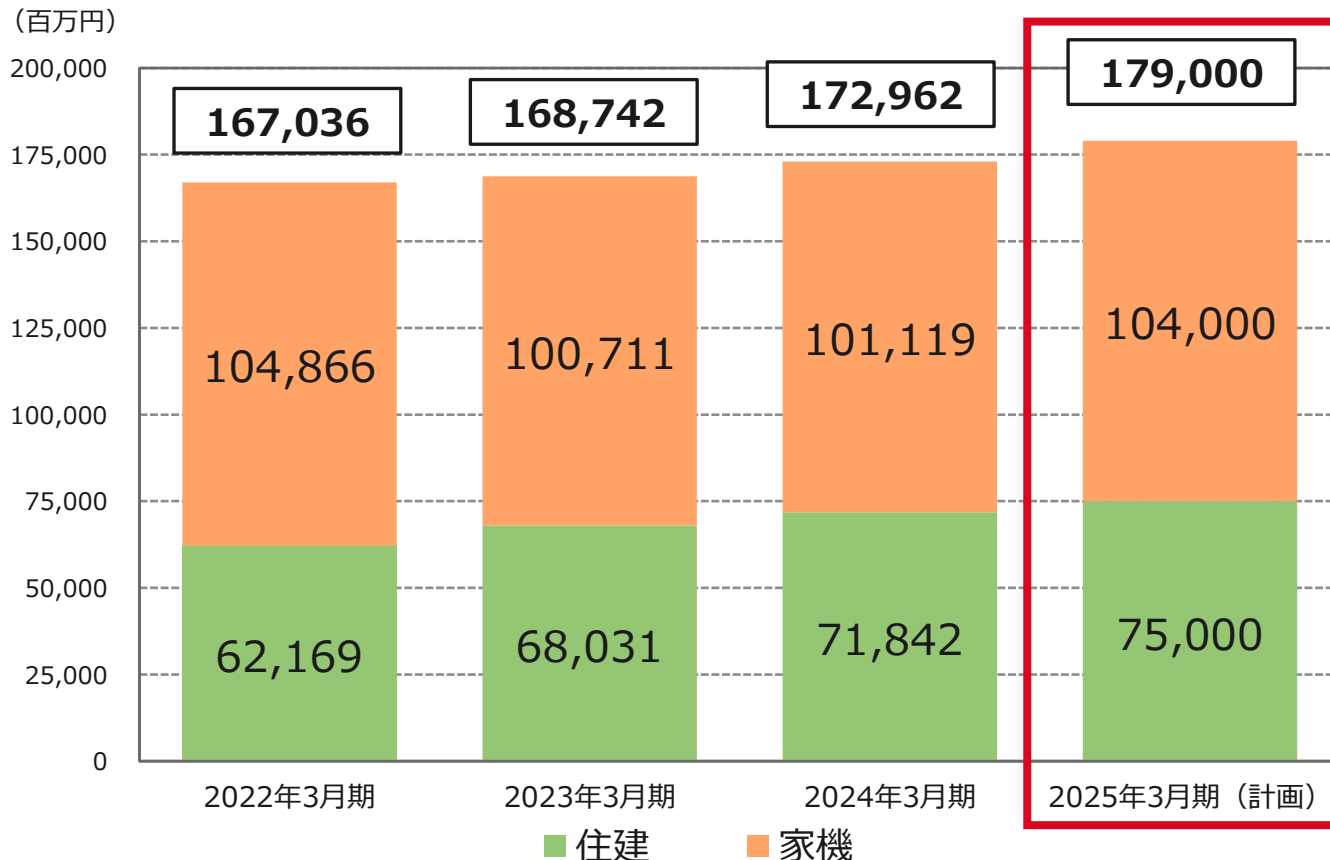


- ✓ 各事業部にてより**専門性を強化**し、「**自動化・省人化**」、「**脱炭素化**」等、生産現場のニーズに対し**ソリューション提案**を加速
- ✓ **半導体・物流・三品業界**（食品・薬品・化粧品）等の新たな領域へのアプローチ
- ✓ **ものづくり現場をトータルサポート**する新事業をスタート
- ✓ 海外では**ターゲット市場の地理的拡大と再編・ボーダレスな営業活動・成長産業分野への取組み**を強化

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

2025年3月期（第1四半期） 前年同期比・計画進捗一覧

（単位：百万円）

セグメント	事業		2024年3月期 第1四半期 実績	2025年3月期 第1四半期 実績	対前年同期 増減率	2025年3月期 通期計画	通期計画 進捗率
生産財	国内 機械	売上高	17,099	13,671	△ 20.0%	79,000	17.3%
	国内 産業S	売上高	21,220	21,809	+ 2.8%	95,000	23.0%
	国内 T&E	売上高	19,622	19,744	+ 0.6%	84,000	23.5%
	国内生産財計	売上高	57,943	55,225	△ 4.7%	258,000	21.4%
	海外 機械	売上高	12,278	12,241	△ 0.3%	59,000	20.7%
	海外 産業S+T&E	売上高	6,194	6,955	+ 12.3%	30,000	23.2%
	海外生産財計	売上高	18,473	19,196	+ 3.9%	89,000	21.6%
	生産財計	売上高	76,416	74,421	△ 2.6%	347,000	21.4%
		セグメント利益	1,828	809	△ 55.7%	9,200	8.8%
		セグメント利益率	2.4%	1.1%	(△ 1.3pt)	2.7%	(△ 1.6pt)
消費財	住建	売上高	15,847	17,946	+ 13.2%	75,000	23.9%
		セグメント利益	230	382	+ 66.2%	2,700	14.2%
		セグメント利益率	1.5%	2.1%	(+0.7pt)	3.6%	(△ 1.5pt)
	家庭機器	売上高	26,395	24,999	△ 5.3%	104,000	24.0%
		セグメント利益	1,830	1,199	△ 34.5%	6,300	19.0%
		セグメント利益率	6.9%	4.8%	(△ 2.1pt)	6.1%	(△ 1.3pt)
	消費財計	売上高	42,242	42,945	+ 1.7%	179,000	24.0%
		セグメント利益	2,060	1,581	△ 23.2%	9,000	17.6%
		セグメント利益率	4.9%	3.7%	(△ 1.2pt)	5.0%	(△ 1.3pt)
その他		売上高	1,299	1,210	△ 6.9%	4,000	30.3%
		セグメント利益	-1,436	-1,520	-	-6,200	-
		セグメント利益率	-	-	-	-	-
連結		売上高	119,957	118,577	△ 1.2%	530,000	22.4%
		営業利益	2,452	870	△ 64.5%	12,000	7.3%
		営業利益率	2.0%	0.7%	(△ 1.3pt)	2.3%	(△ 1.5pt)

A G E N D A

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2025年3月期（第1四半期）決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 各事業の取組みについて

V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

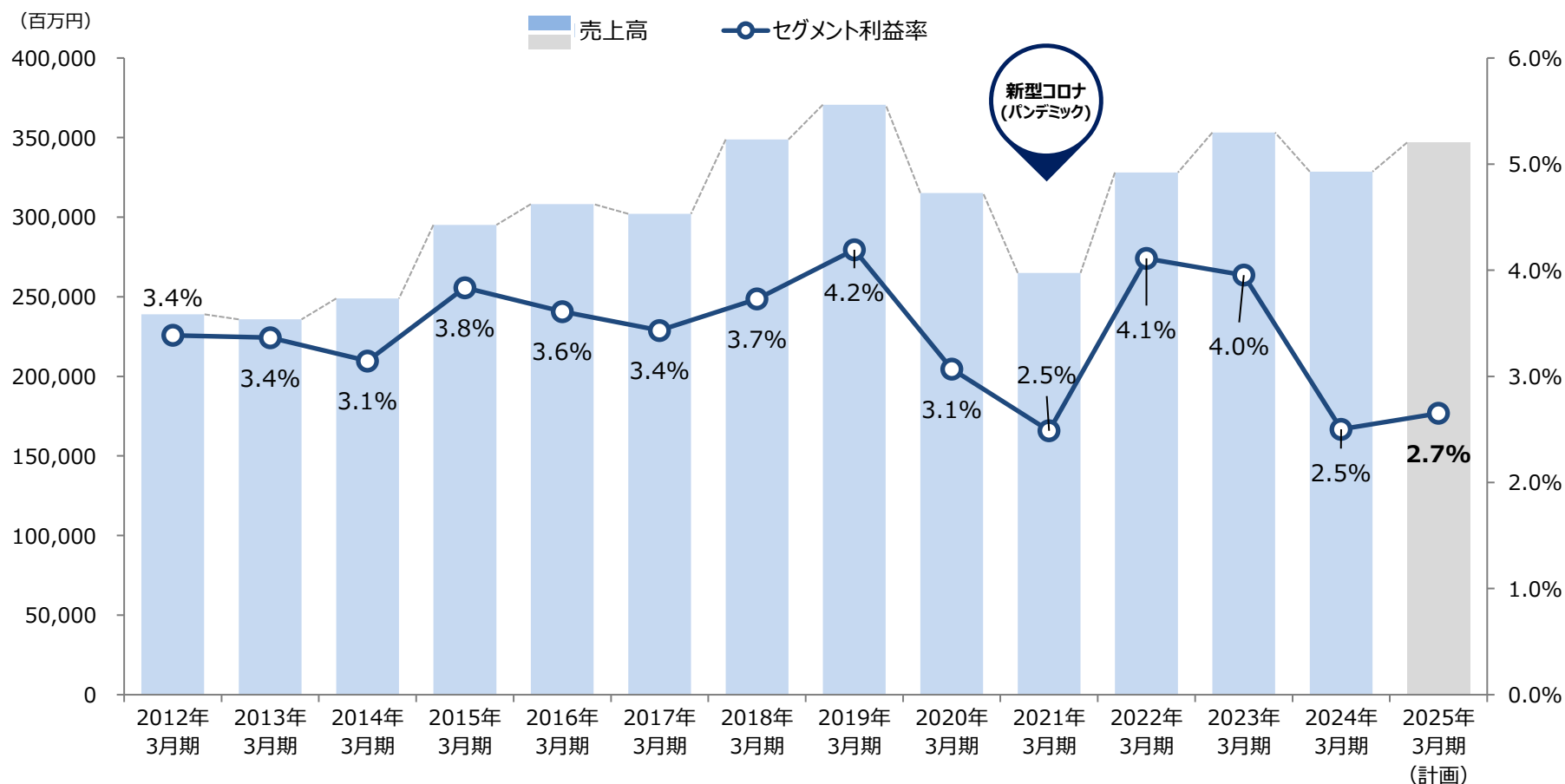
VI. 株主還元・資本政策について

Appendix

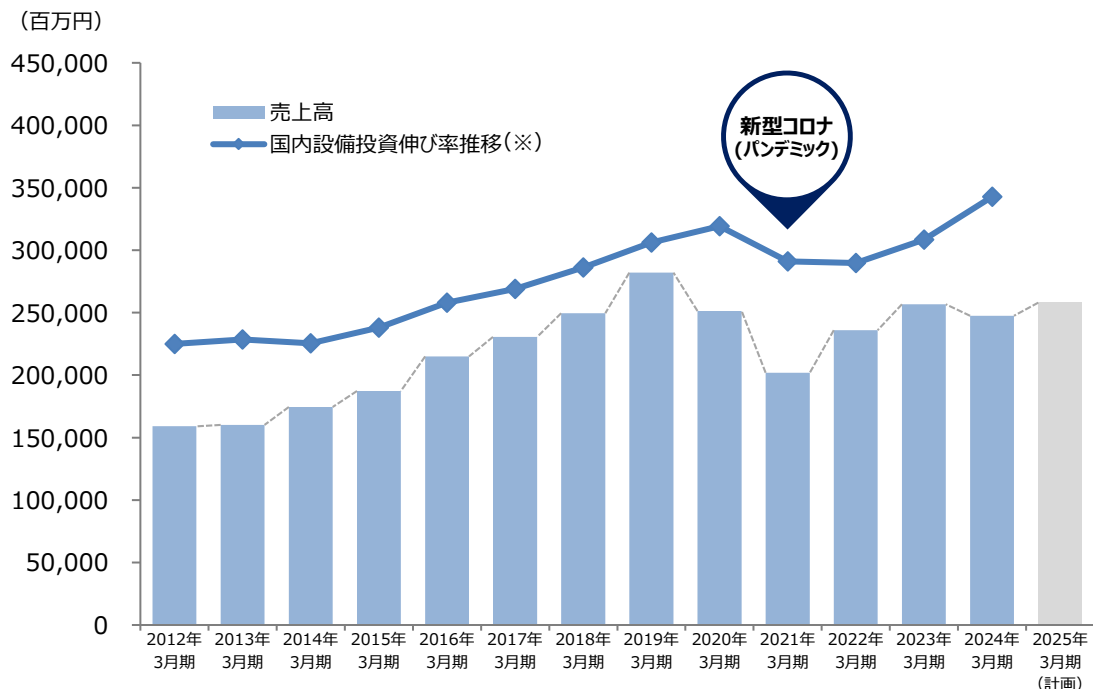
生産財事業は国内・海外で動向に違いがありながら、トータルでは設備投資動向と連動した伸びを示している

(次頁以降にて国内・海外の状況を説明)

生産財事業（国内+海外） 売上高・セグメント利益率推移



国内生産財事業 売上高推移



国内設備投資動向が業績に影響

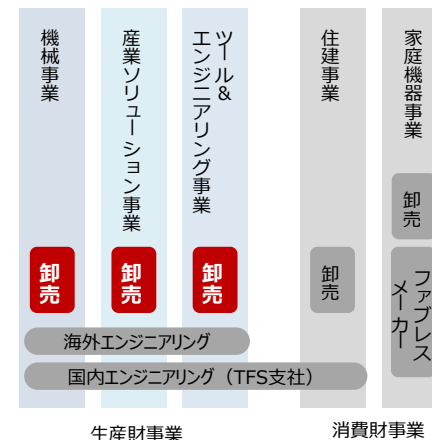
✓ 現状認識

- 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へのニーズが高まっている
- 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、拡大余地のある領域が存在

卸売ビジネスにおける専門性向上と、エンジニアリングビジネスの拡充によって
 利益率を向上させるとともに、新たな領域への新規開拓も強化し、
 設備投資動向によるマイナス影響を緩和させ持続的な成長を実現する方針

卸売ビジネスにおける専門性強化

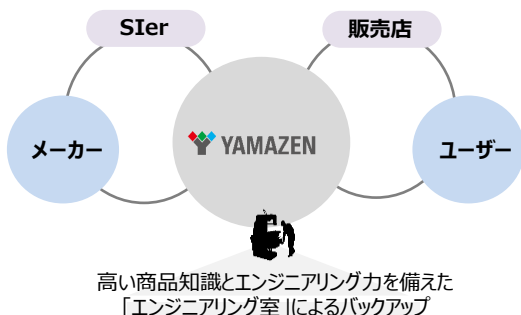
生産財事業を構成する各事業部にて専門性を強化し、「自動化・省人化」、「脱炭素化」等、生産現場のニーズに対するソリューション提案を拡充することで、既に確立している市場におけるプレゼンスをさらに高め、収益基盤である卸売ビジネスの維持・継続に取り組む



機械事業

エンジニアリング専門チームを創設し、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



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

脱炭素
ソリューション展



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

ツール&エンジニアリング事業

「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

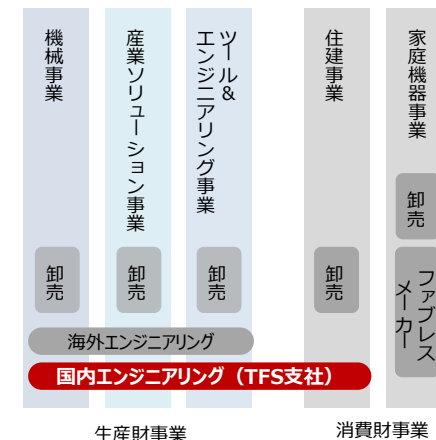
技術に知見のある「技術営業担当者」を全国に配置し、販売店やメーカーをパートナーとして協業することにより、加工改善や商品提案など、顧客へのサービスを強化。また、工作機械の周辺機器の商品開発にも参画し、ユーザー視点でのオリジナル商品を企画し、生産性向上やコスト削減に寄与



大阪・名古屋・東京・北関東・九州へ技術営業担当者6名を配置し全国の案件に対応

国内エンジニアリングビジネスの拡充

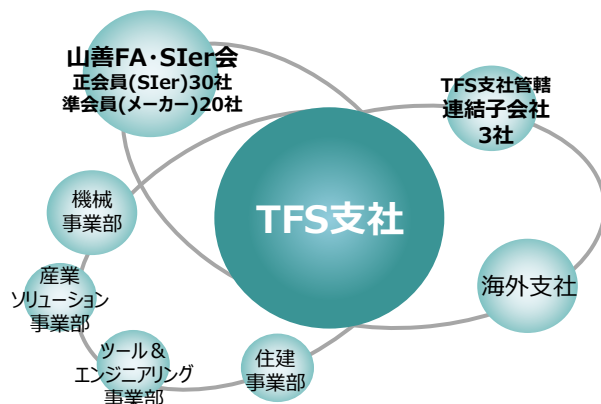
国内エンジニアリングビジネスを推進するTFS（Total Factory Solution）支社では自動化をはじめとする生産現場のソリューションをユーザーに直接、トータルで提案。国内生産財卸売ビジネスをベースとしたエンジニアリングビジネスに加え、半導体業界、三品業界（食品・薬品・化粧品）、物流業界、建機業界等を新たな注力分野と位置付け、専任部隊を編成し、スピード感をもって顧客開拓を実施



生産現場のソリューションをトータルで提案

社内外のネットワークによるエンジニアリング力

各事業部、国内グループ会社、海外支社、社外ネットワークの「山善FA・SIer会」の連携を中心となって推進し、ユーザーに対し直接ソリューション提案を実施



新規分野への開拓強化

三品・物流・半導体等「新規分野開拓」を強化

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。

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製造工程の自動化システム」

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/JYfaBC9eUik>

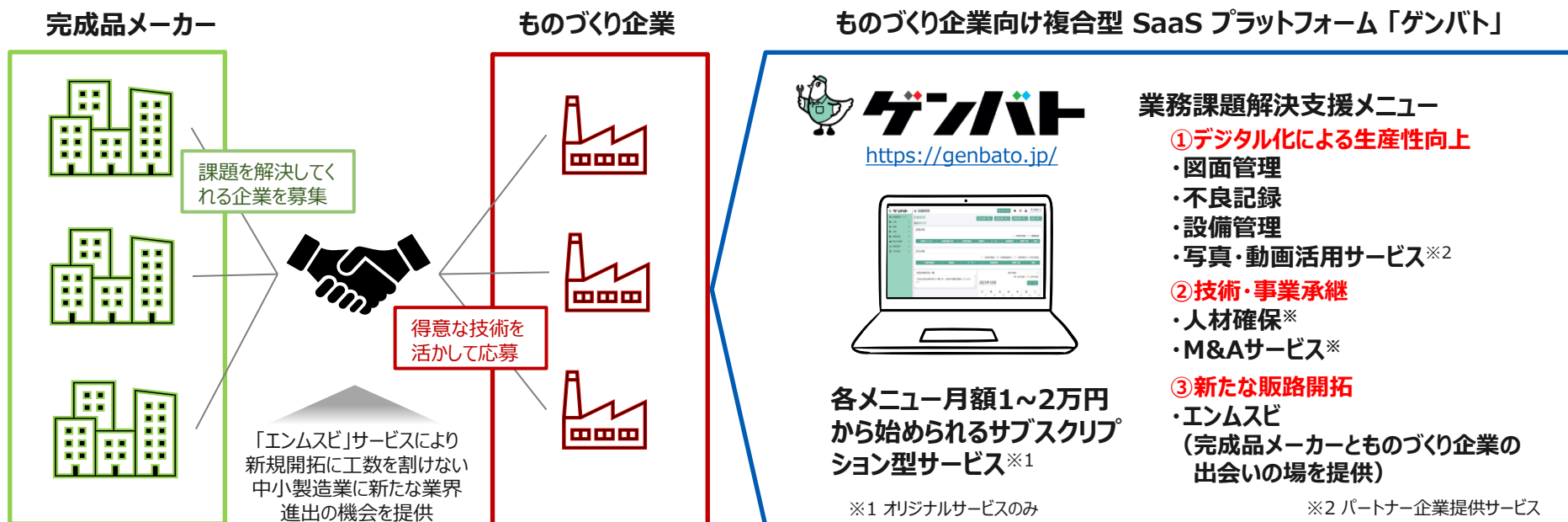
さらに「新規事業開発部」を新設し、半導体メーカー、半導体素材メーカーへの営業展開を強化。生成AI、DX化、EV化、自動運転などの旺盛な需要により、今後ますます拡大する半導体市場に対し、需要に適した「装置」、「材料」を国内外に提案。5月にはマレーシアで開催された東南アジア最大規模の半導体展示会に出席し、日本製の装置・材料を提案。

2024年5月
東南アジア最大規模
の半導体展示会
「SEMICON
SOUTHEAST ASIA
2024」へ出展



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

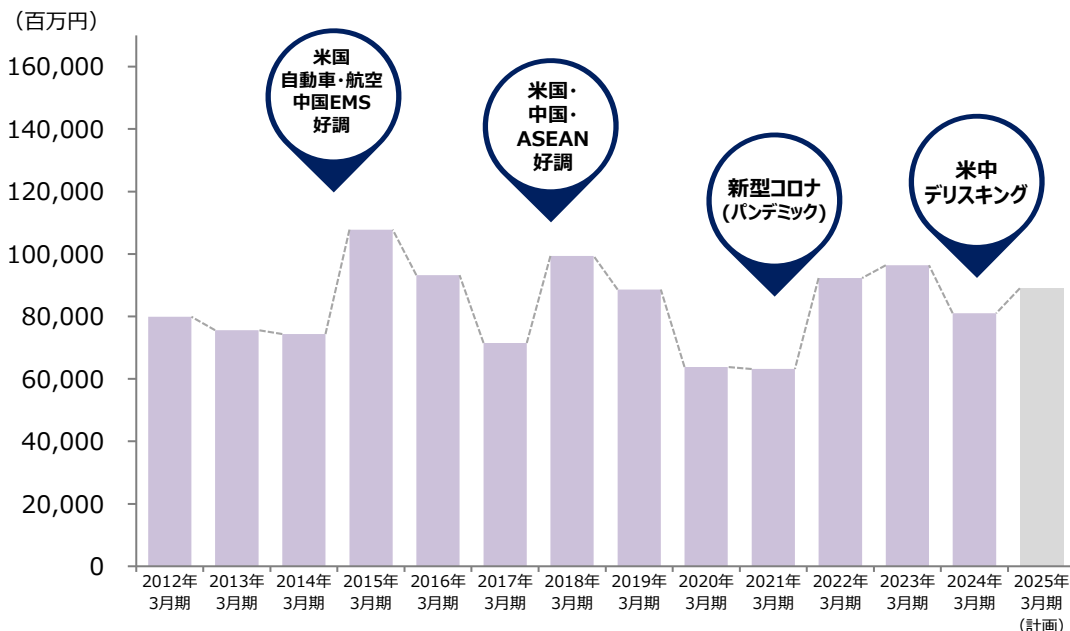
当社のメリット

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日サービスを開始し、展示会や営業活動等にて認知度向上を促進
 新たなオリジナルサービス（日報管理、QC文書管理）をリリースし、パートナーサービスも随時追加予定
2028年度 契約数7,000件・サービス利用額10億円を目指す

海外生産財事業 売上高推移



各国の設備投資動向が大きく業績に影響

✓ 現状認識

- 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
- 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^{※3}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転の動きが活発化

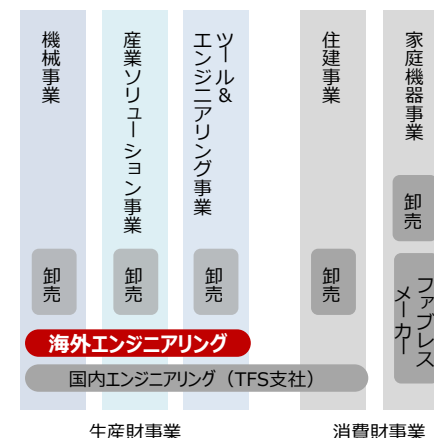
国別に設備投資動向が異なり、その結果業績にボラティリティが生じやすいため、
ボーダレスな営業活動と地理的拡大に向けた取組みを強化

※1 2024年4月末現在 生産財事業のみの数値 ※2 2024年3月末現在 生産財事業のみの数値

※3 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・稼働・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

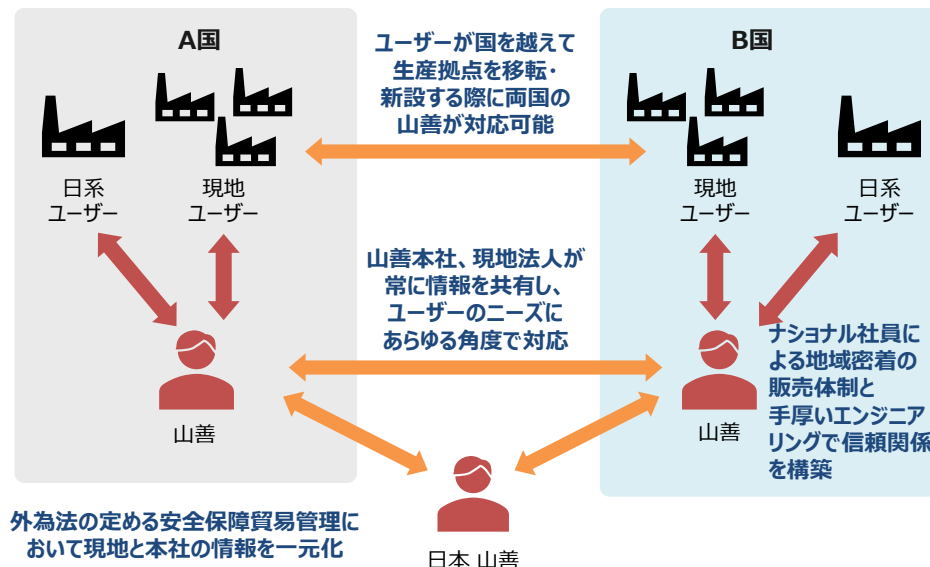
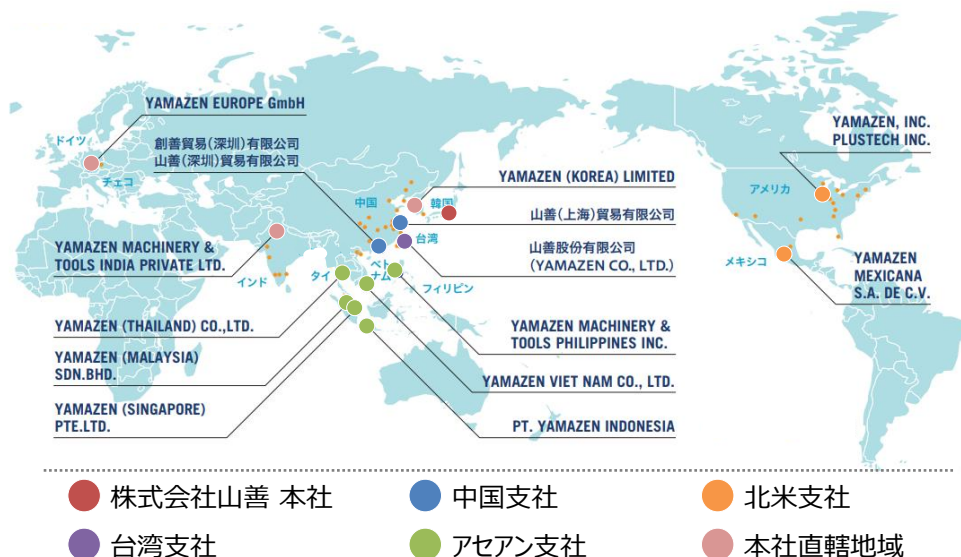
ボーダレスな営業活動の強化

世界のものづくりのサプライチェーンの変化に伴い**世界中の企業の生産拠点の移転の動きは加速**。**幅広いネットワークと多国籍人財**を活用し、国境を跨いだ営業活動・技術サポート・設備導入支援を「**クロスボーダー戦略**」と名付け、各拠点、本社にて情報連携を密にし、取組みを強化



「クロスボーダー戦略」の強化

世界の幅広い地域をカバーする拠点と現地密着型のエンジニアリング機能を活かし、ユーザーのグローバル投資戦略に対応

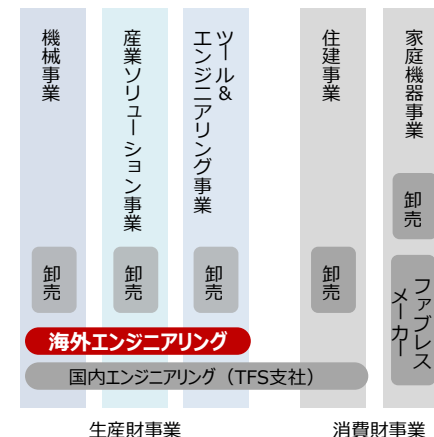


クロスボーダー実績事例

- ・アメリカ航空機部品製造企業のベトナム投資
- ・中国自動車部品製造企業のメキシコ投資
- ・ドイツ工業光学製品製造企業の台湾投資
- ・シンガポール電子部品加工企業の中国投資 等
- ・台湾半導体製造企業の日本投資

地理的拡大に向けた取組み

海外生産財事業のさらなる成長を目指し、既に強みとして持っている幅広いネットワークをさらに拡充するべく、**コスト効率を考慮した拠点展開によるマーケットカバー率の向上**や、**競合他社が未参入の地域への積極的な進出**といった「地理的拡大」に向けた取組みを強化



北米における新たな拠点展開モデルの推進

投資コストを抑え効率的にマーケットカバー率を向上

拠点の規模・役割を整理・拡充し、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**

拠点展開イメージ（現在）

大規模拠点のみで構成され、高コスト
且つマーケットカバー率が低い



拠点展開イメージ（将来）

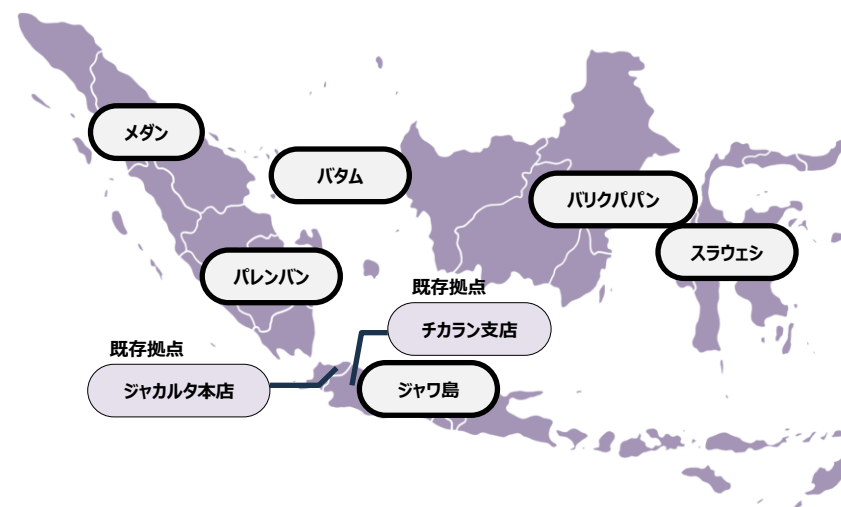
大規模・中規模・小規模の効果的に組み合わせ、
コスト効率良くマーケットカバー率をUP



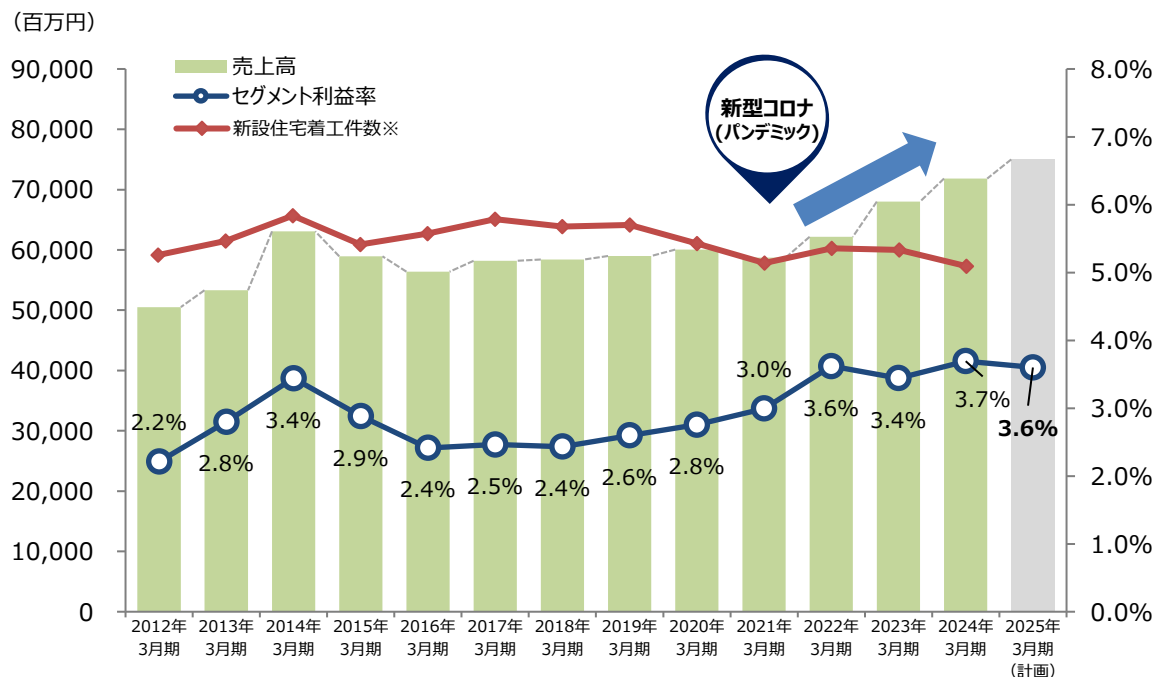
インドネシアにおける「離島プロジェクト」推進

競合他社が未参入の地域へ進出し、先行者利益を獲得

世界第4位の人口を有するインドネシアでは、「離島プロジェクト」と題し、以下の6地域をターゲット市場として既に拠点のあるジャカルタ、チカランに加え、新たな拠点を開設予定



住建事業 売上高・セグメント利益率推移



かつては新設住宅着工戸数と同推移だったが、異なる曲線に

✓ 現状認識

- 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
- 強み**
 - 各領域での専門知識を持つ事業推進チームとライン営業による組織的な営業力
- 機会**
 - 新築住宅の省エネ基準義務化により、住宅性能の見直しが加速化
- 機会**
 - 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の高まり

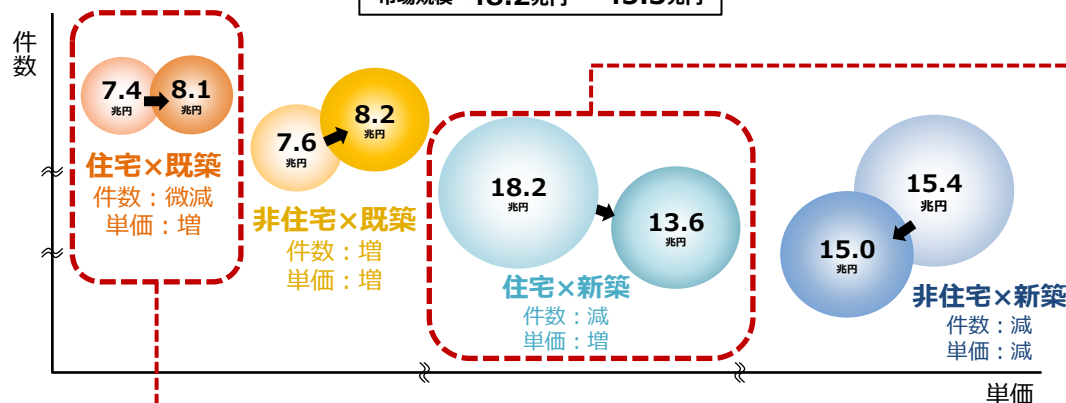
新設住宅着工戸数の推移に影響されず業績を伸長させるため、
住宅×新築分野の競争戦略の拡充と、
重点領域として住宅×既築/非住宅×既築分野への取り組みを強化

住宅×新築、住宅×既築分野に向けた取組み

住宅×新築は広域ビルダーへの提案営業とZEH提案の強化、住宅×既築は量販店リフォーム事業向けに専門の事業推進チームを設置し、ライン営業との連携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

国内建築市場規模 推移予測※

全体の市場規模	2022年度	2030年度
	48.2兆円	45.3兆円



住宅×既築分野の取組み

量販店リフォーム事業向けに専門の事業推進チームを設置

昨今高まるリフォーム需要に対応するために設置されたリテールワークス室・量販CSセンターにて、ホームセンター・家電量販店に向けたパッケージの企画立案と建築基礎からクロージングまでの営業ノウハウを武器に、住宅・既築分野の売上拡大に注力

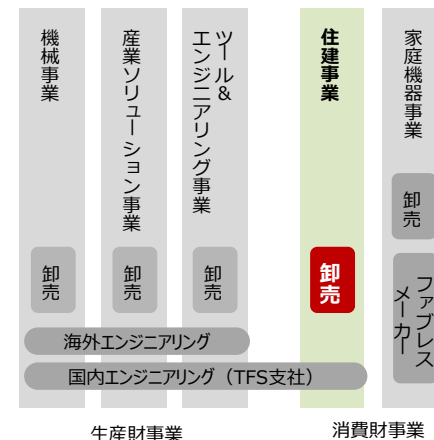


住宅×新築分野の取組み

広域ビルダーへの提案営業の強化とオリジナルZEH※「ZePlus」提案強化

住宅×新築分野はシュリンクすることが見込まれるため、効率性を重視し、専門組織による広域ビルダーへの提案営業を強化することで新設住宅着工件数減少の影響を軽減し、社会的ニーズを捉えたオリジナルZEHシリーズ「ZePlus」の拡販、地域工務店のZEH導入支援等、といった取組みにより、シェアの拡大を目指す

※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

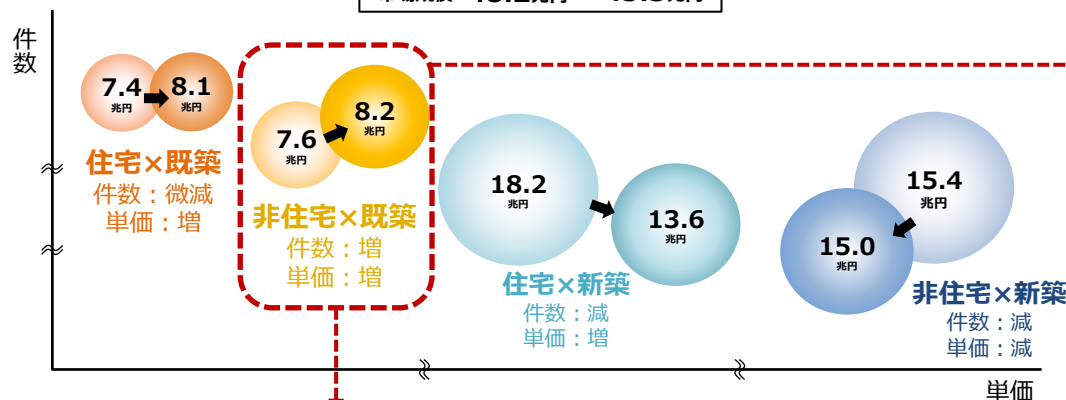


非住宅×既築分野に向けた取組み

非住宅×既築分野においては、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

国内建築市場規模 推移予測※

全体の市場規模	2022年度	2030年度
	48.2兆円	45.3兆円



非住宅×既築分野の取組み

専門組織による企業への提案強化

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等の新しい取組みにより、タイアップ企業拡大



住建事業を支える施工組織

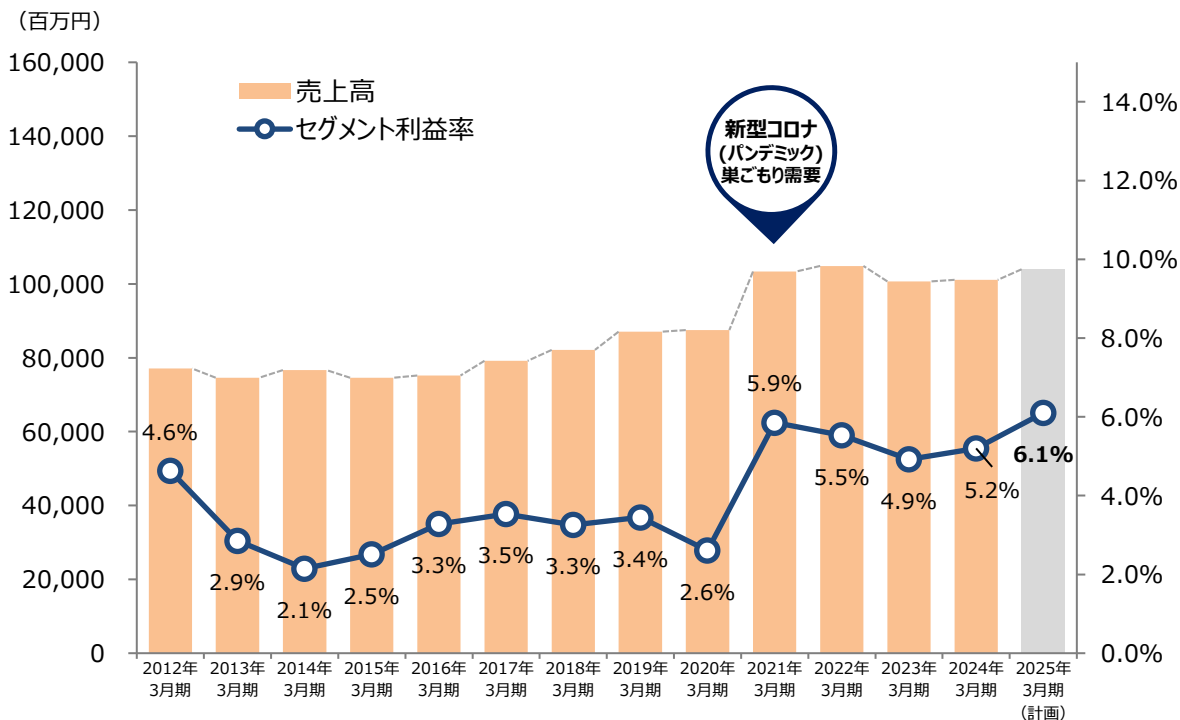
「山善安衛会」全国展開による自社施工ネットワーク強化

現場の安全、施工品質向上を目的として、施工ネットワーク「山善安衛会」を組織し、「全国に施工機能を持つ商社」として競争優位性をさらに強化。さらに、検索サイト「安衛会.com」の開設により、会員の施工内容や施工可能エリア等の検索が可能となり、会員同士の接触機会の増加、ひいては新たなビジネス機会の創出と当社の工事網の強化へ繋がる

協力施工会社組織
 「山善安衛会」
 登録者数：211社
 ※2024年4月1日現在



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が6割を占め、比較的高利益率

✓ 現状認識

- 強み**
 - 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）
- 強み**
 - PB商品とNB商品の双方の取扱いにより、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を持つ
- 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**
 - 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

ファブレスメーカービジネスのさらなる成長に向け、PB商品の企画・デザイン機能の強化、検品機能の現地化等の取組みを推進し、新たな販路（B to B）も拡充

PB商品の開発強化に向けた取組み

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が多いという現状の強みをさらに強固なものとするため、開発体制の改善とメディア・SNS等を活用しブランディングを強化

PB商品の開発強化

マーケティング体制の構築、企画・デザイン機能の強化・検品機能の現地化により、開発スピードと精度を向上

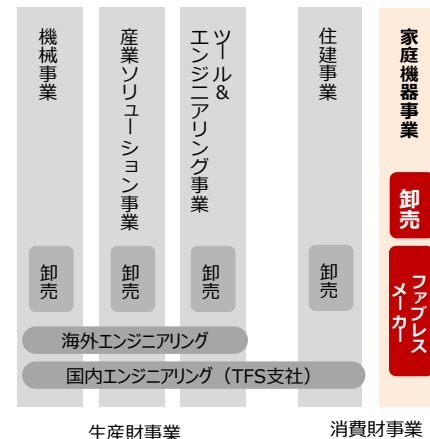
- ・プライベートブランドのさらなる成長に向け、販売先・消費者ニーズを的確に把握するマーケティング体制を構築し、山善オリジナルのPB商品の開発・展開と豊富な商品ラインナップを揃える
- ・開発スピードの向上と小ロット生産で商品の回転率を高め、常にリターンを刈り取ることを目指し、企画・デザイン機能の強化、検品機能の現地化等の取組みを推進する



工具不要の折り畳みベッド
「木製パタントベッド」



首元と脇の下をダイレクトに冷却する
水冷服「DIRECT COOL PREMIUM」



ELEIN

リチウムイオンバッテリー家電シリーズ
「ELEIN」

ソーラーパネルと組み合わせることで、太陽光エネルギーを有効活用できる。電気料金の高騰や地震などの天災が続く中で、生活者のニーズを捉えた商品としてテレビや新聞、雑誌、WEBなどでも多数紹介



メディア向け新商品発表会を開催

新たな販路（B to B）に向けた取組み

一般消費者に向けては、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交渉・提案することで商品をお届けしているが、さらに新たな市場を獲得するため、BtoBルートの開拓に取り組む



新たな販路に向けた取組み

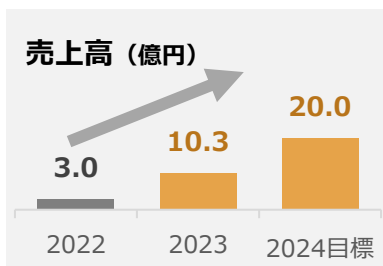
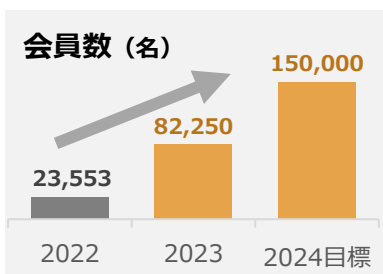
B to B・自治体等の新市場開拓へ注力

- 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



自社ECサイト「山善ビズコム」



最先端のオフィス環境を提案する展示会「オルガテック東京2024」に、新たなワークスタイルの提案として、「電動昇降デスク」を出展

「防災バッグ」
オフィスの備蓄品としての
需要に対応



AGENDA

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2025年3月期（第1四半期）決算概要

III. 2025年3月期 業績予想について

IV. 各事業の取組みについて

V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」

VI. 株主還元・資本政策について

Appendix

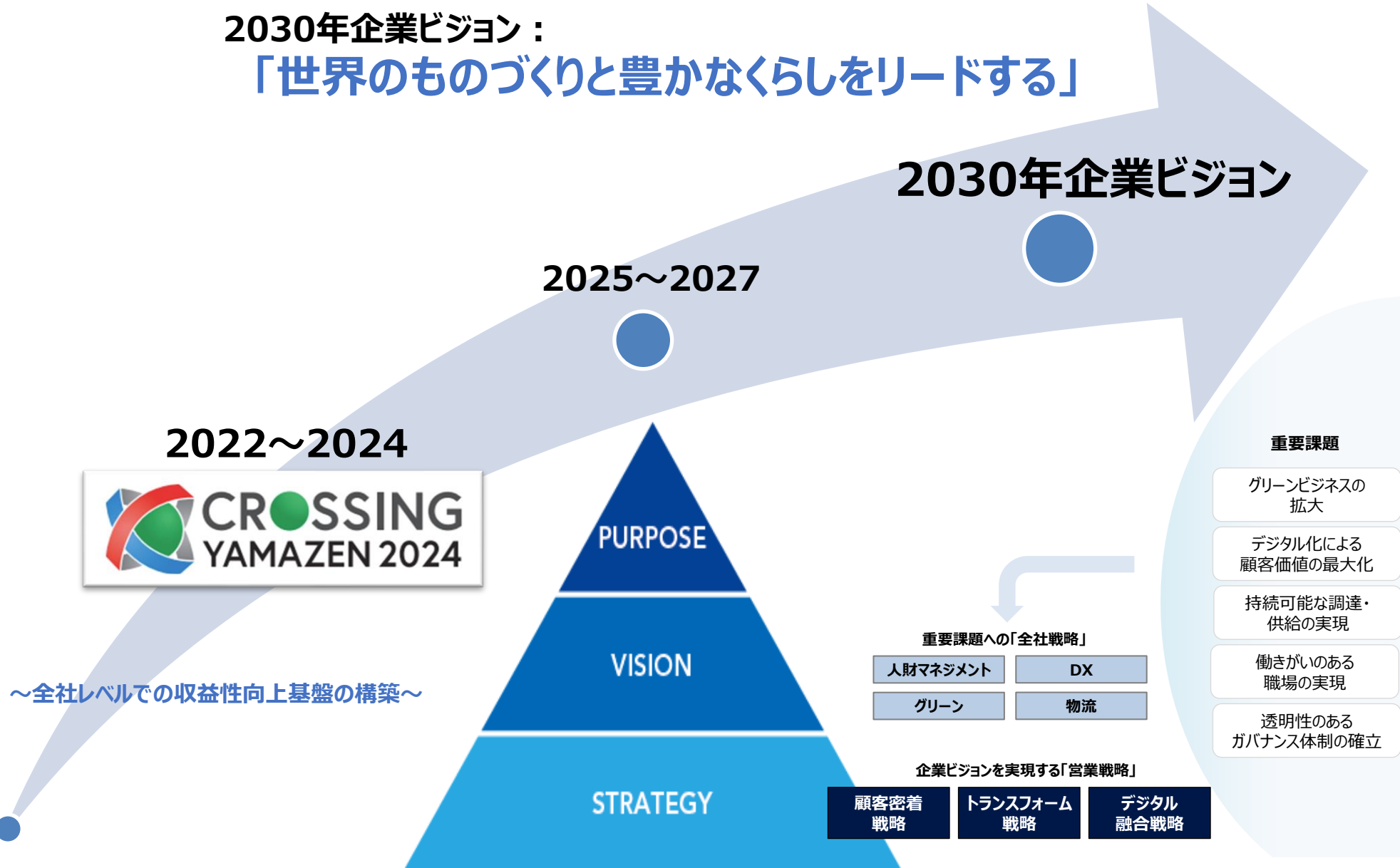
PURPOSE

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

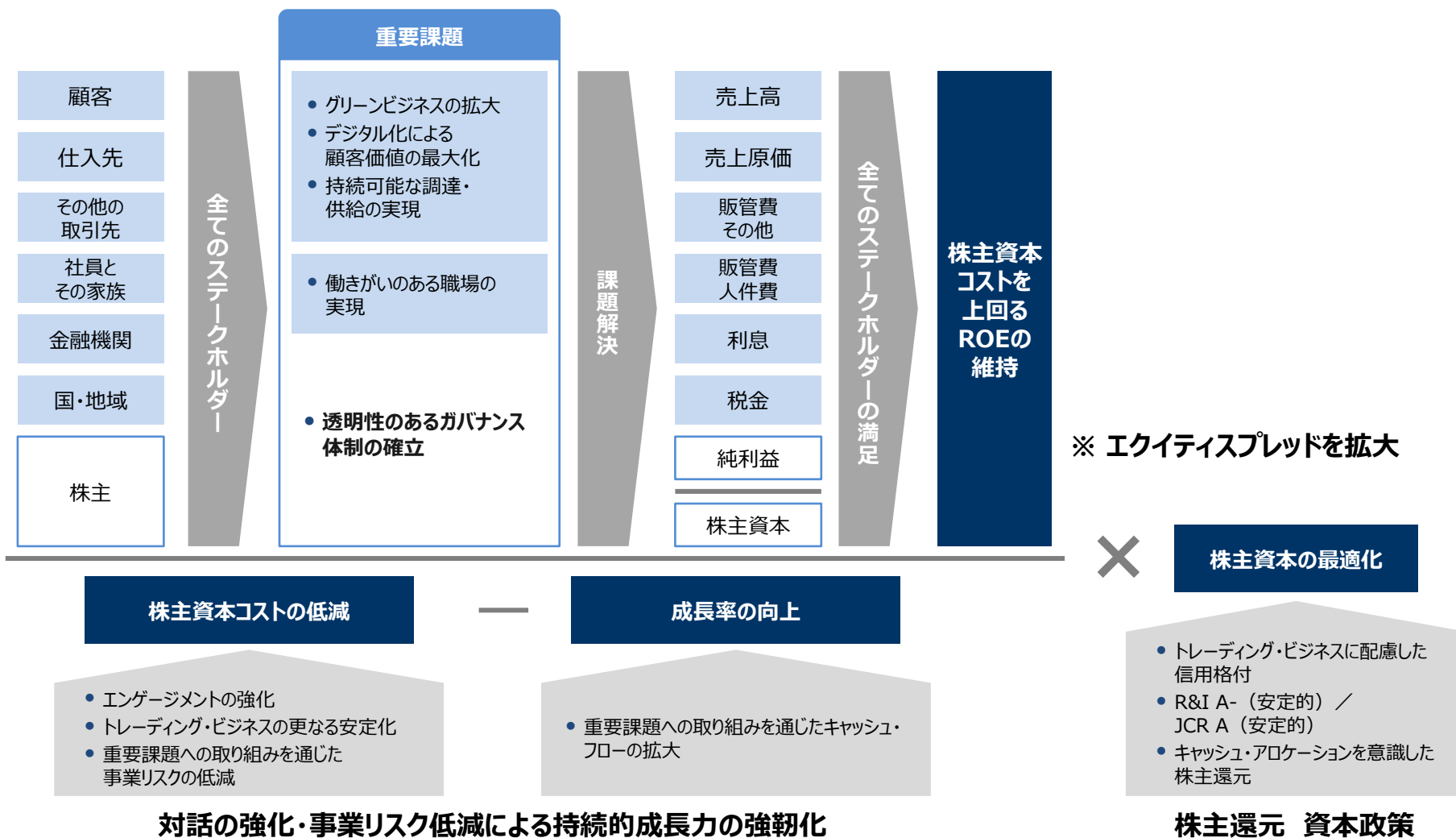
(単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年5月修正)
売上高	501,872	527,263	506,866	530,000
営業利益	17,133	16,563	9,887	12,000
営業利益率	3.4%	3.1%	2.0%	2.3%
経常利益	17,093	17,280	10,435	12,000
当期純利益	12,023	12,527	6,488	7,600
指標 (単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年5月修正)
自己資本利益率(ROE)	10.9%	10.6%	5.1%	5.8%
基礎的営業 キャッシュ・フロー	12,052	14,427	10,626	12,000
自己資本比率	39.9%	42.6%	44.6%	40~45%

AGENDA

- I. 当社の事業概要・ビジネスモデル
- II. 2025年3月期（第1四半期）決算概要
- III. 2025年3月期 業績予想について
- IV. 各事業の取組みについて
- V. 中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」
- VI. 株主還元・資本政策について**

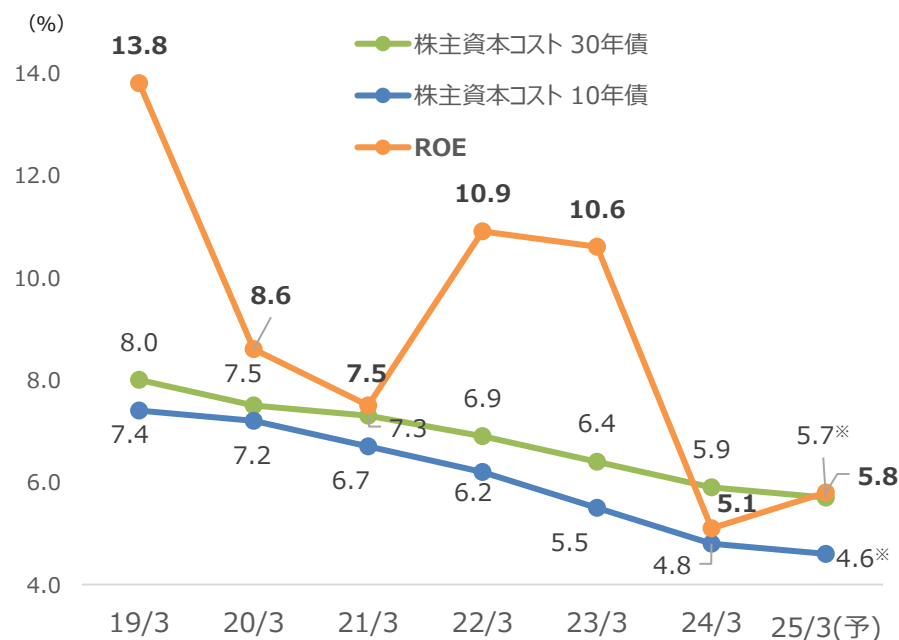
Appendix

「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



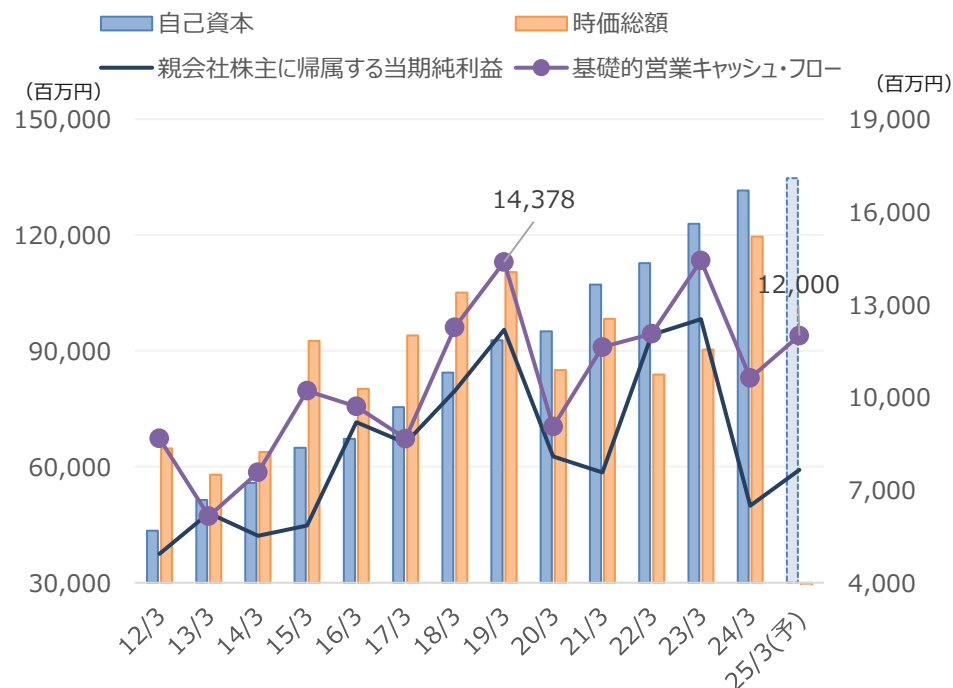
- 株主資本コストを 7% 程度と想定（CAPMによりレンジを3.39%～8.78%と推計 2024年3月末時点）
- 持続的に市場との対話の充実を図り株主資本コストの低減に努めるとともに、資本効率性に優れ、既存の流通ビジネスともシナジー効果のあるビジネスフィールドへの投資を推進し、収益性と成長性の持続的向上を実現し中長期的な企業価値向上を実現する

ROE／株主資本コスト



※2024年6月末現在推計値

時価総額／基礎的営業キャッシュ・フロー



時期	コーポレート・アクション	被保有株式数	異動先	目的				
				制作保有 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	○	○	○	—	—
2024年5- 8 月	自己株式取得※	3,374,800 株	自己株式	○	—	—	○	○
合計 15,609,700 株								

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

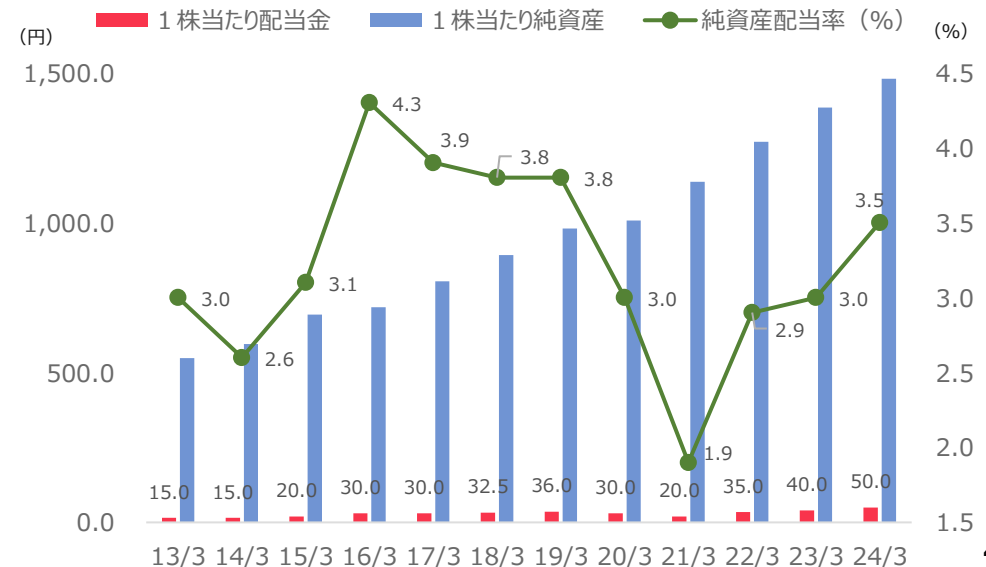
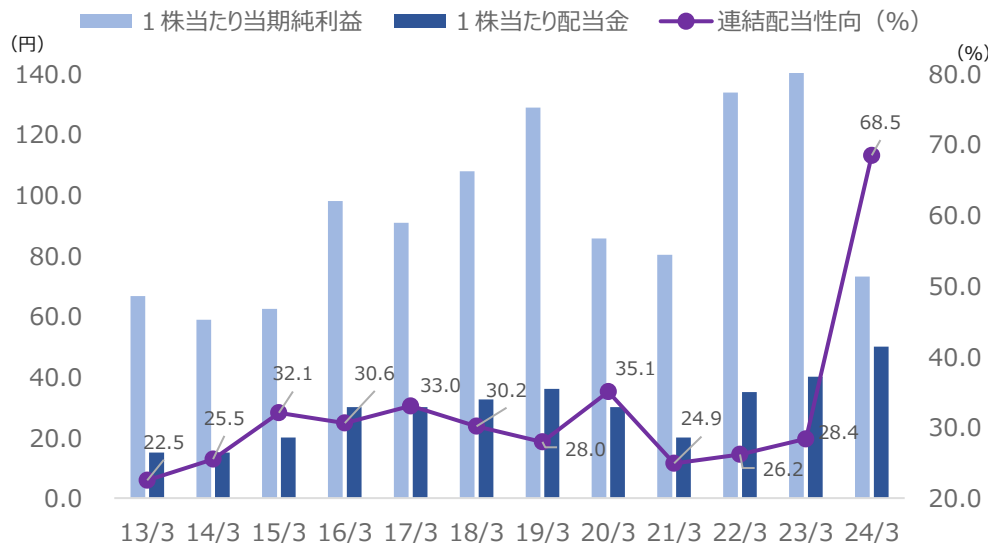
変更前

配当性向30%を目途

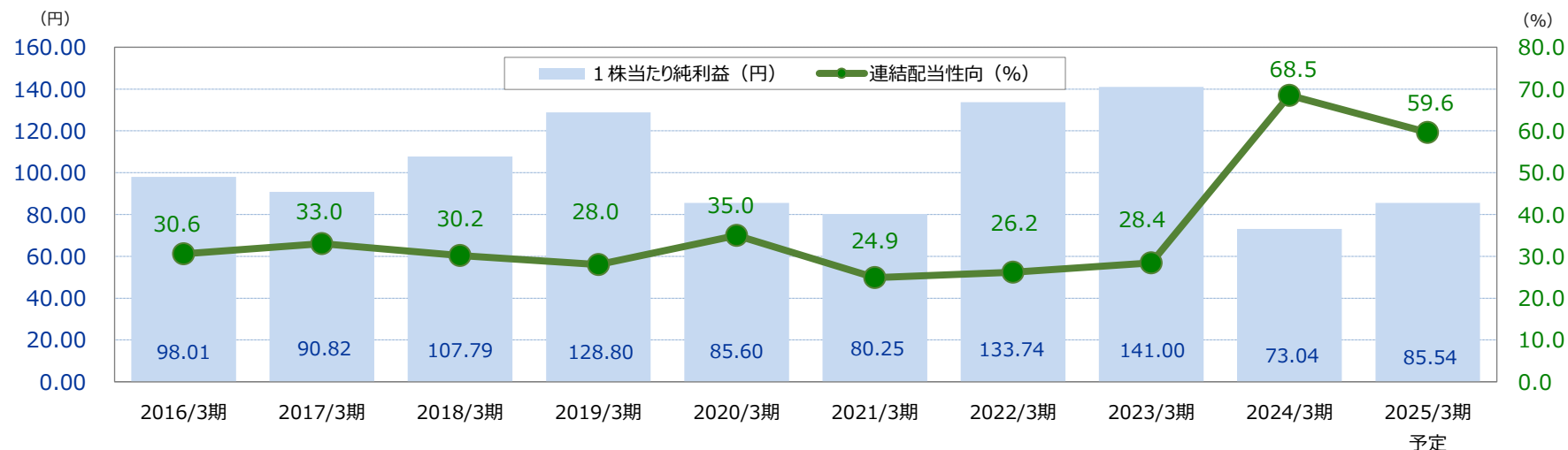
変更後

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



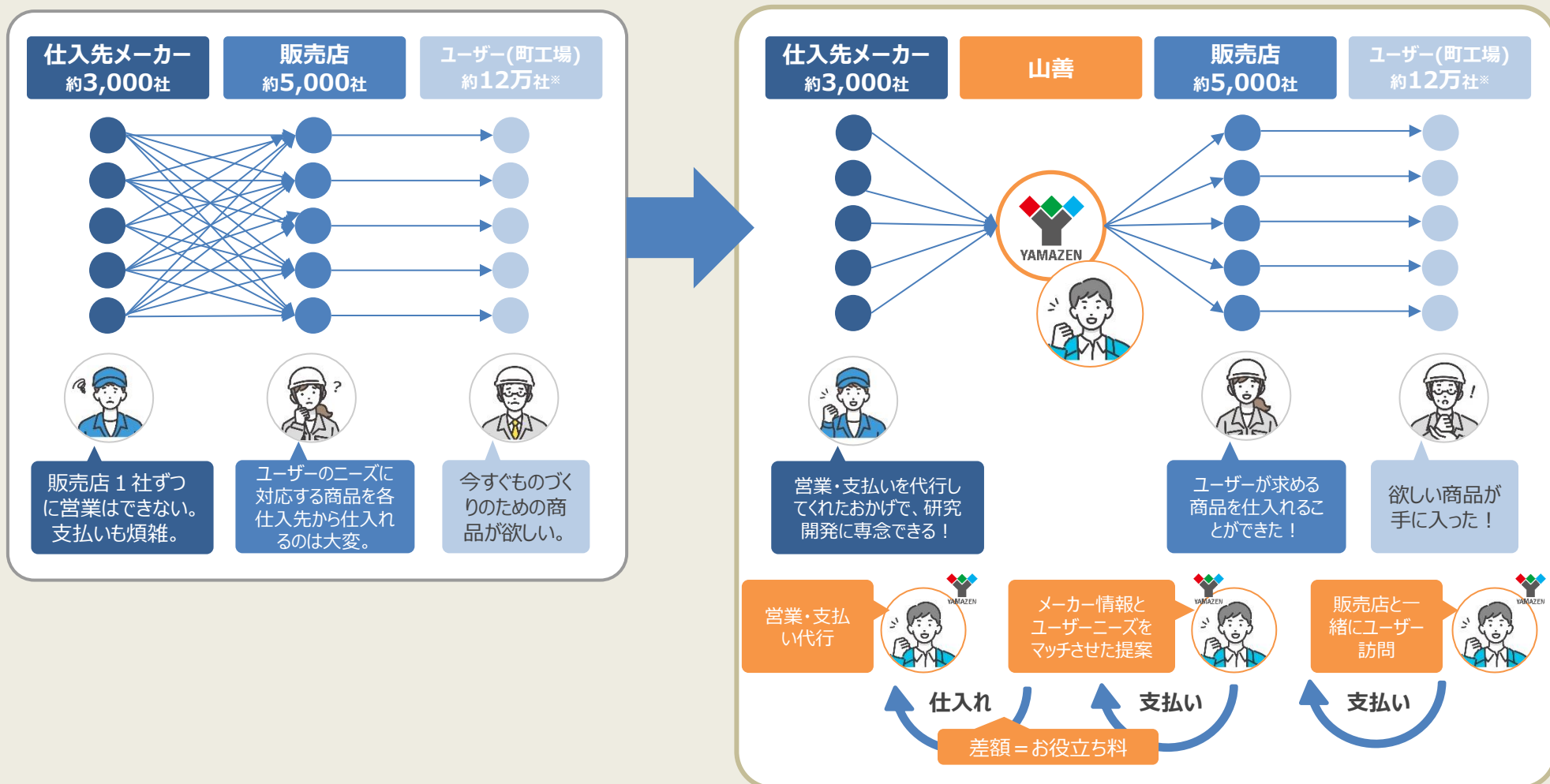
【将来情報に関するご注意】

「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

ビジネスモデル概要 補足資料

安定したキャッシュ・フローを創出する基幹ビジネス。歴史があり取引先との関係性が強く、業界を知り尽くしている当社は、**国内生産財においてトップクラスのシェア**



自社海外スタッフによる、高度なエンジニアリング体制をグローバルに展開している数少ない企業。現在は国内でも事業部横断でTFS支社が推進中。

エンジニアリングのフロー（アメリカでの一例）

最適な生産ラインが完成！



海外
14カ国・地域

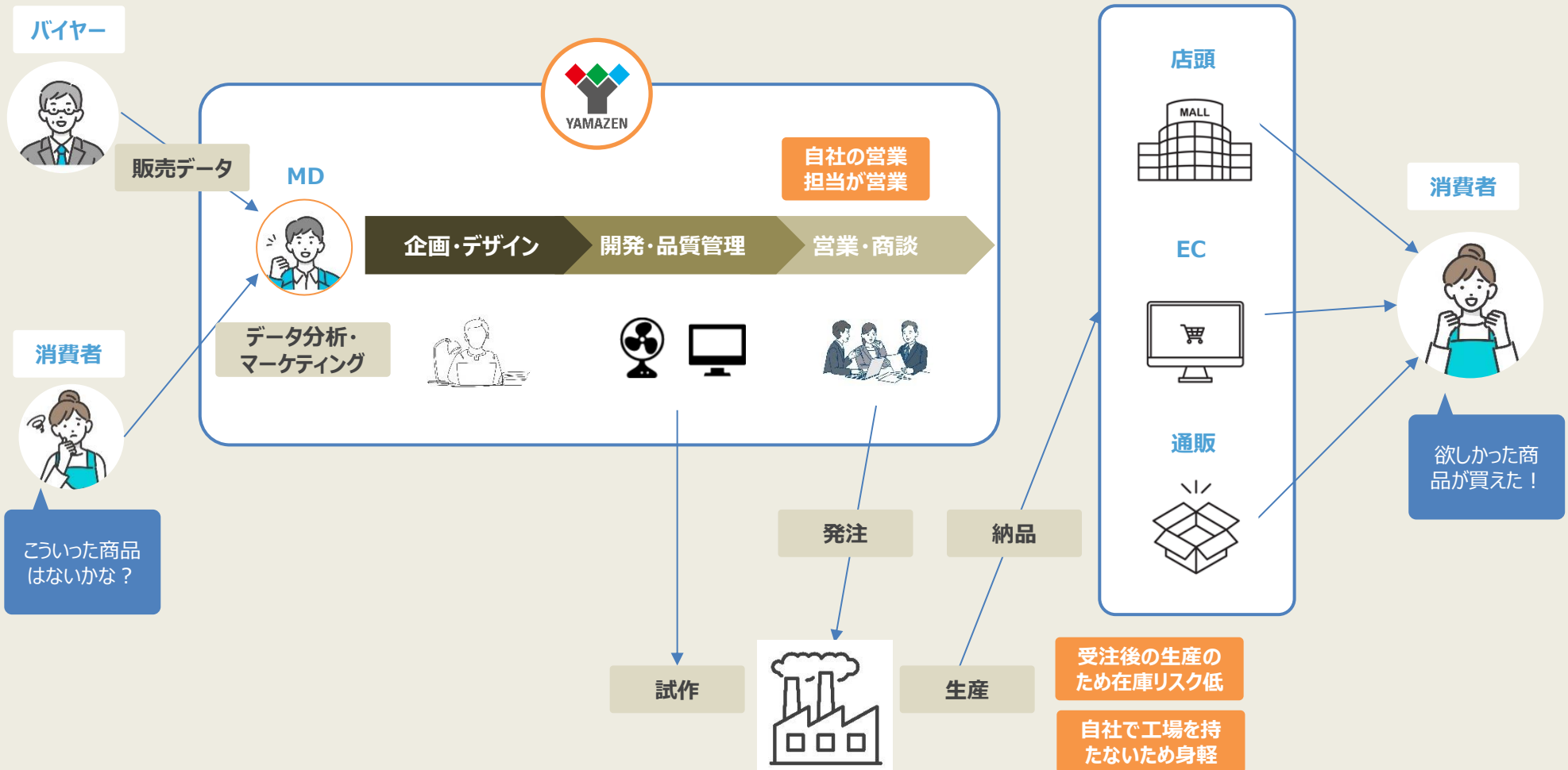
65事業所



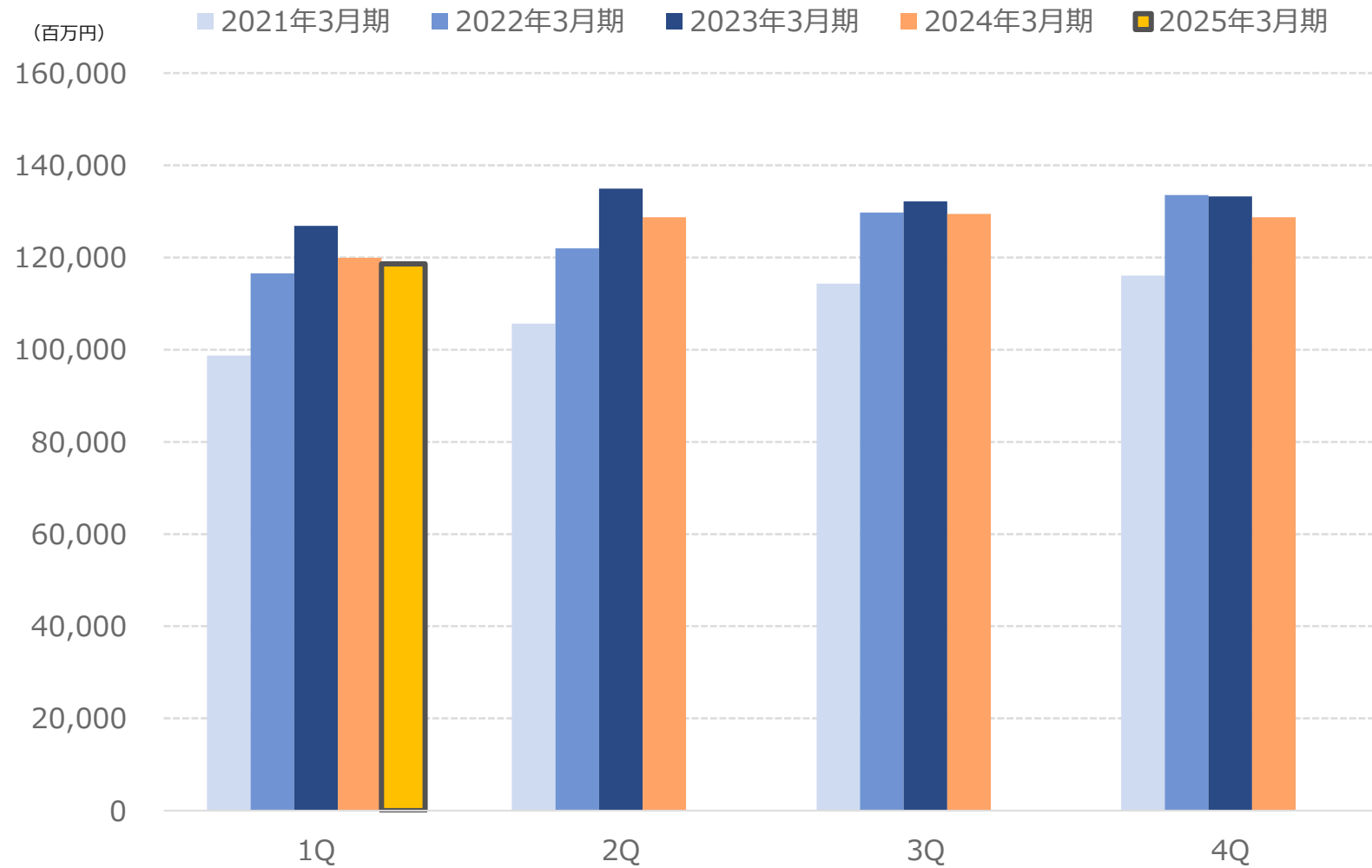
海外スタッフ
約1270人

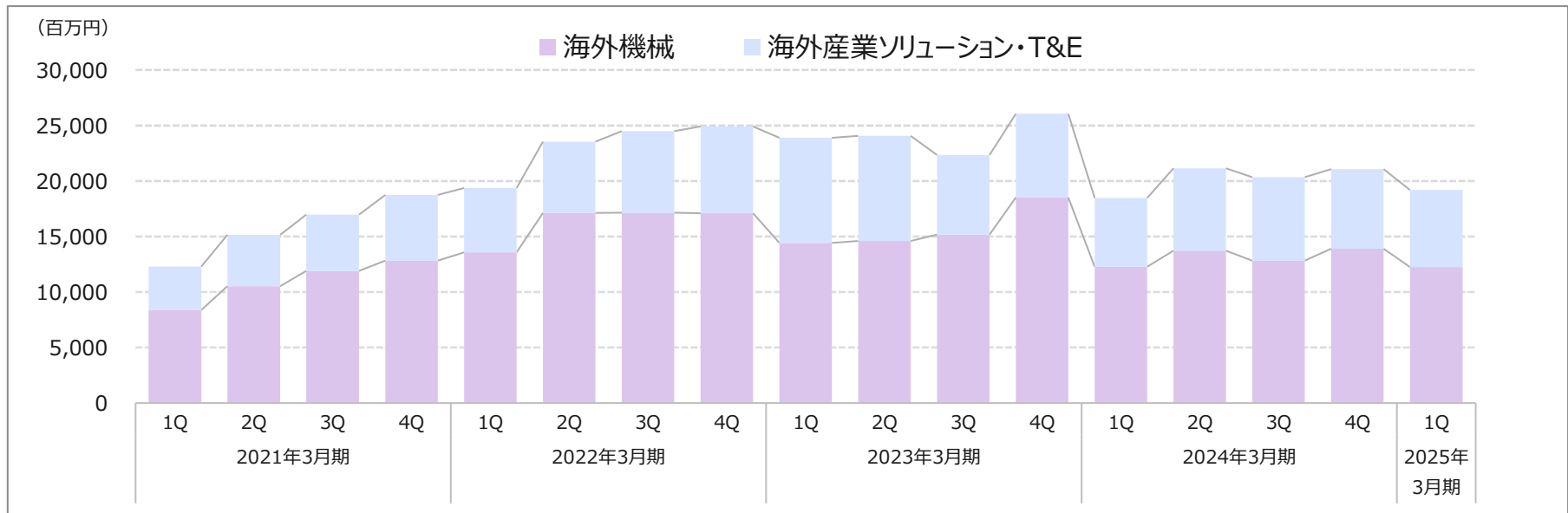
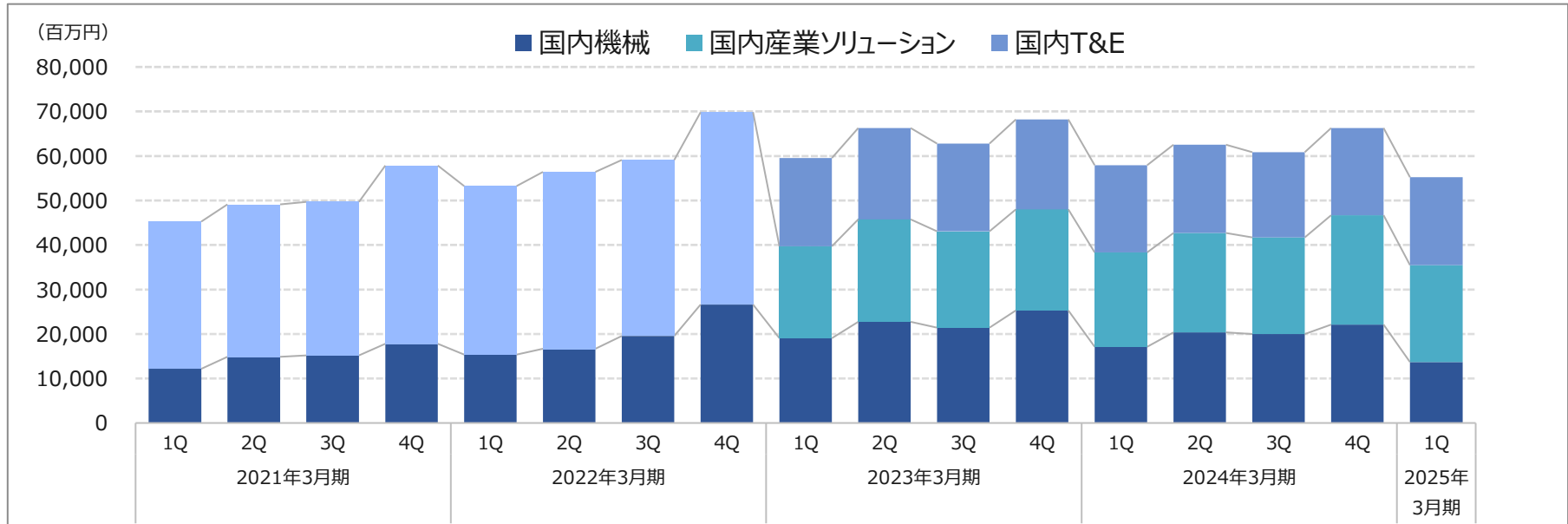
うちエンジニア
約330人

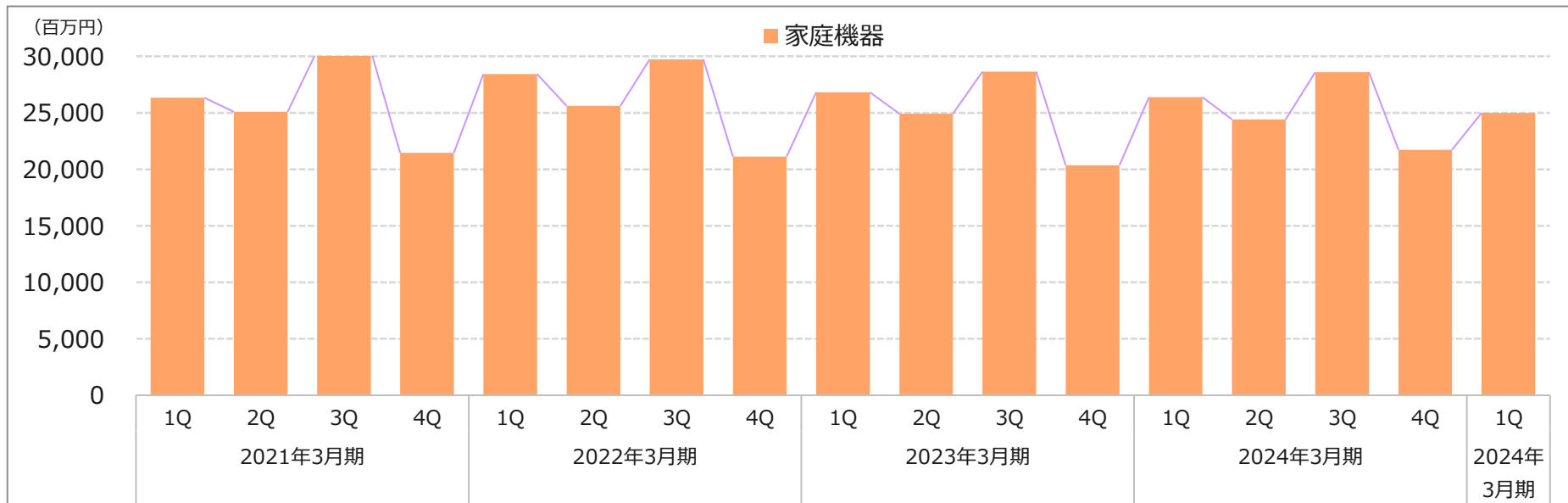
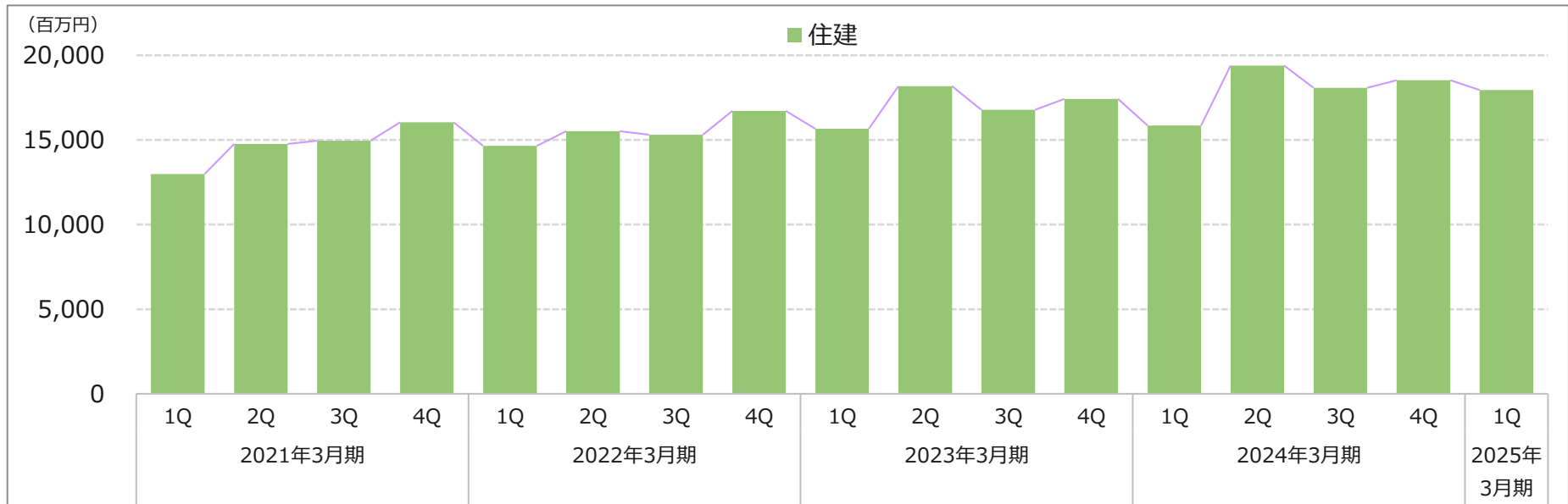
家庭機器事業の売上高の約 6 割が**プライベートブランド商品**。そのプライベートブランド商品は、ニーズを知り尽くした、営業経験のある当社マーチャンダイザー(MD)が、裁量を持ってスピーディーに企画開発を行うことで、**短い期間で商品化が可能**。生産設備も自社で持たないので**低リスク**。



2025年3月期（第1四半期）決算概要 補足資料







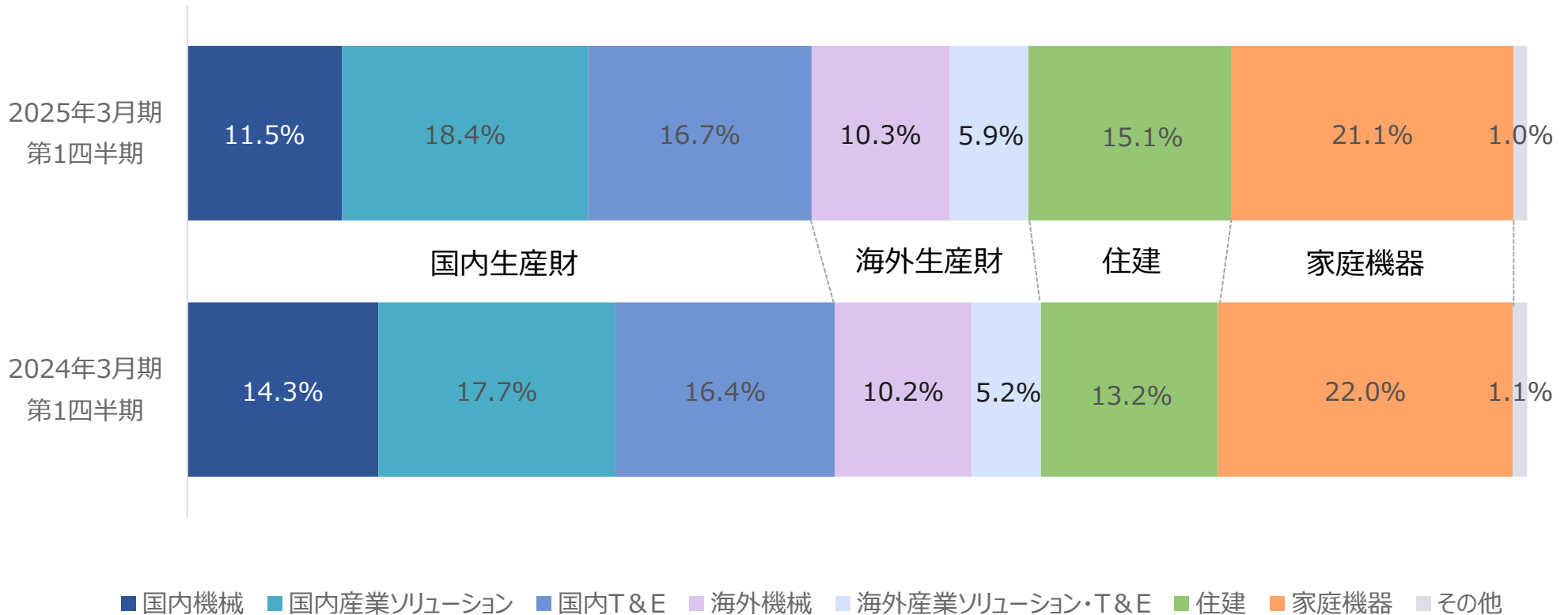
事業別売上高構成比（前期比較）

国内生産財	48.3% → 46.6% (△1.7pt)
海外生産財	15.4% → 16.2% (+0.8pt)

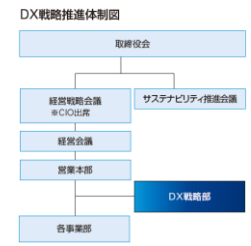
生産財計	63.7% → 62.8% (△0.9pt)

住建事業	13.2% → 15.1% (+1.9pt)
家庭機器事業	22.0% → 21.1% (△0.9pt)

消費財計	35.2% → 36.2% (+1.0pt)



中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」 補足資料

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

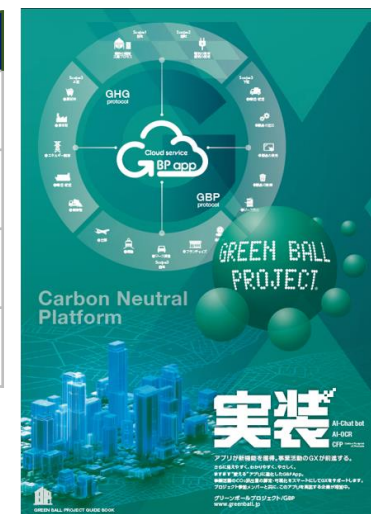
■ GBP App

GBP参加企業・約280社の販売先に無償提供



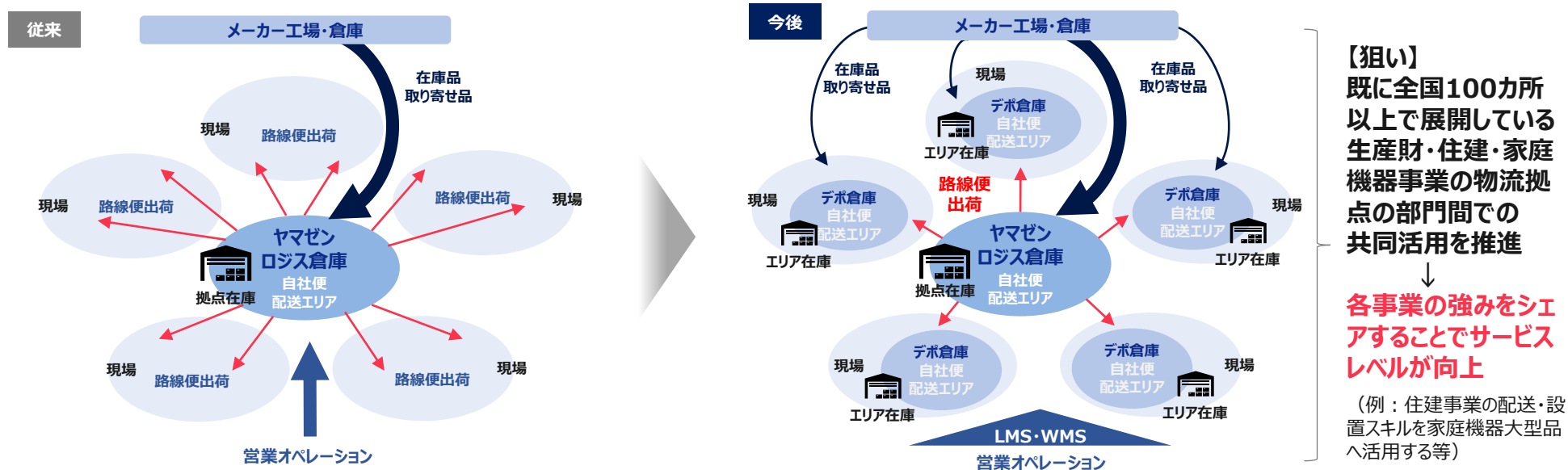
G B P App		現在	目標
G B P 参加店	生産財	211 社	250 社
	住建	67 社	80 社
	小計	278 社	330 社
合計		278 社	330 社

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、2024年5月 札幌デポ稼働)
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

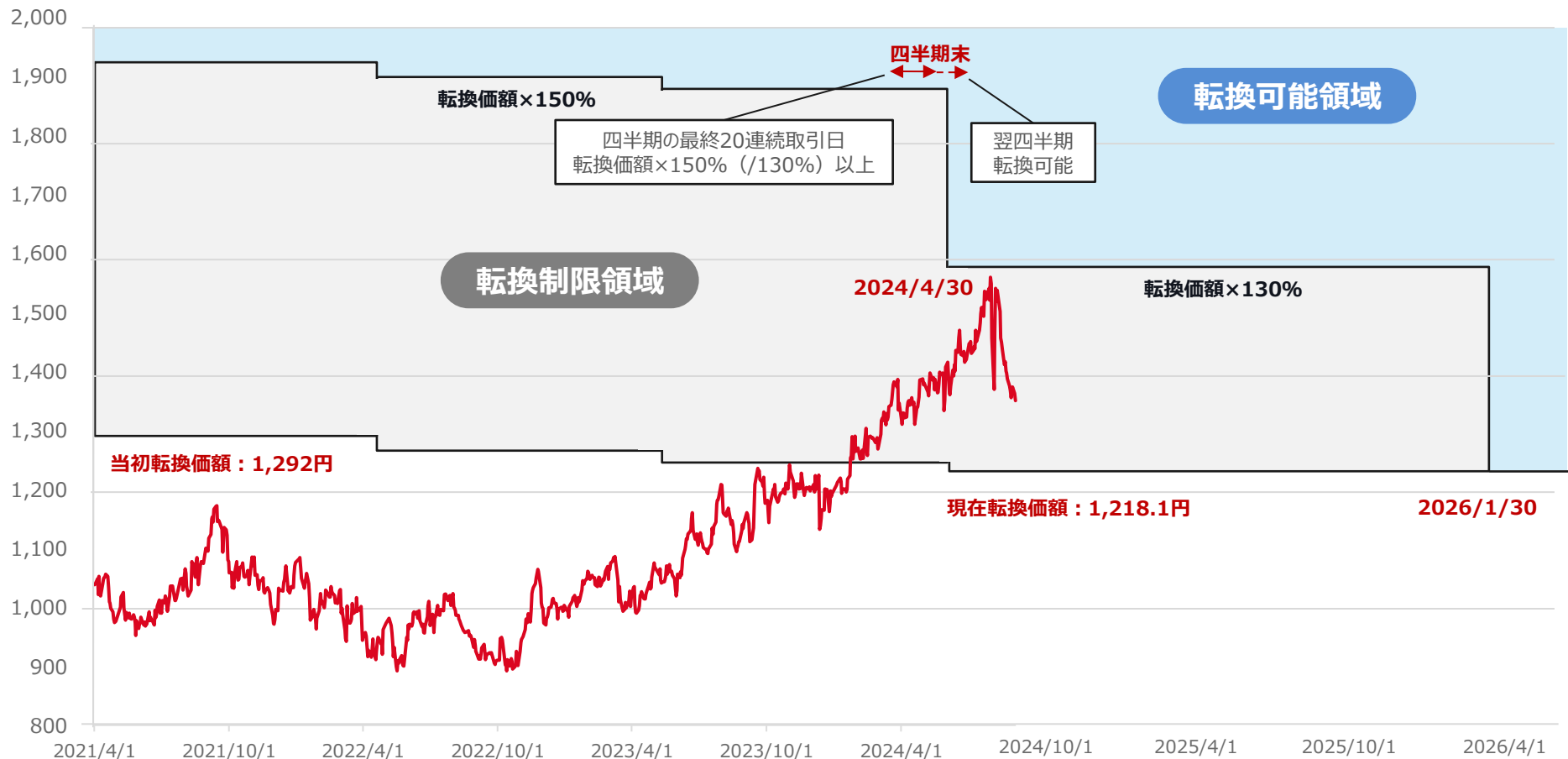
株主還元・資本政策について 補足資料

2026年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債について

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、転換制限条項を採用



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

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

取得した自己株式の累計（2024年8月15日現在）

取得した株式の総数 : 3,374,800 株
株式の取得価額の総額 : 4,999,889,995 円