

株式会社 **山善**

2025年3月期 決算説明会

(第3四半期)



2025年3月4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3四半期 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3四半期 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

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
（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



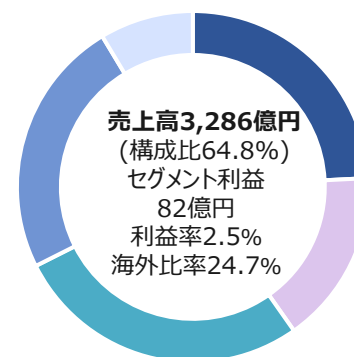
国内の製造業の皆様



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

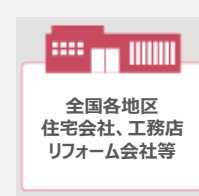
住建

約900社



住建事業部
（住宅資材・機器）

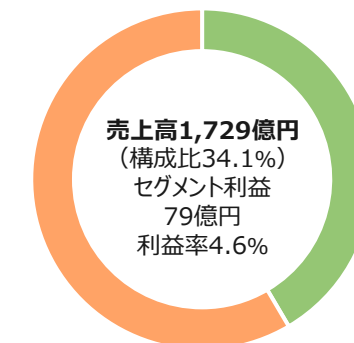
約2,900社



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





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

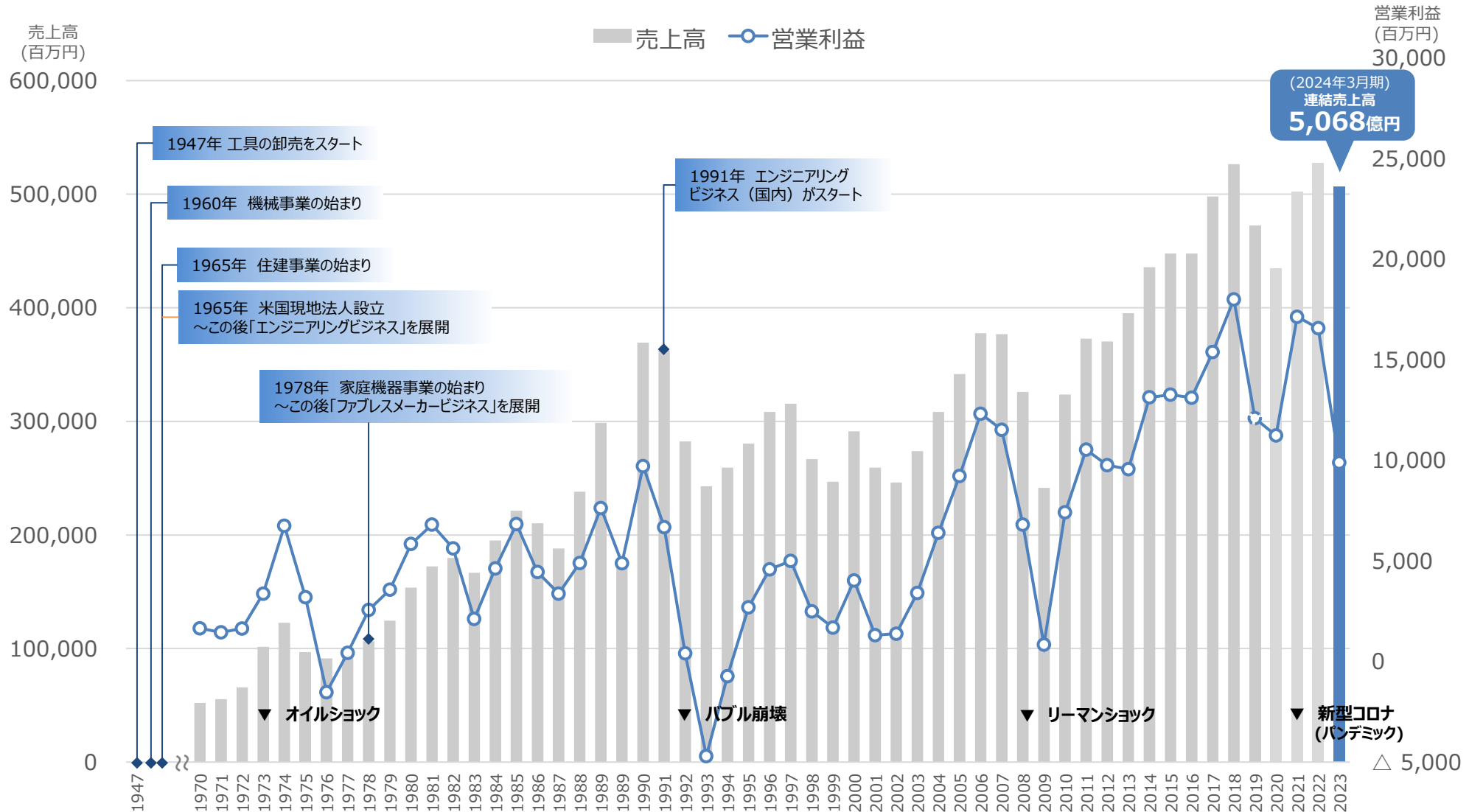
信頼の経営

期待に応え 社会に貢献する

切拓く

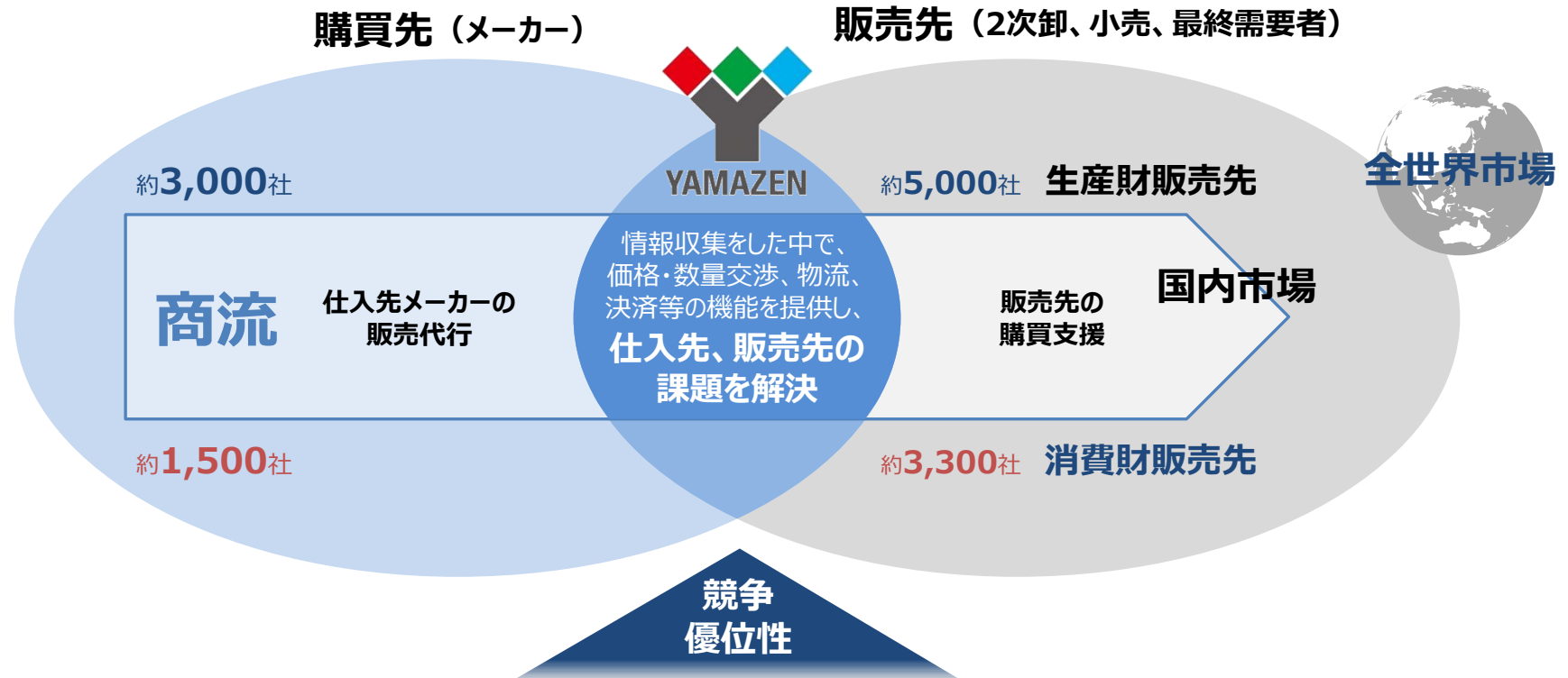
山本 猛夫

お客様ニーズに応えるために事業を拡大



※1978年度より連結決算を適用しています

※1989年度より決算日を9月20日から3月31日に変更しており、当該年度におきましては2つの決算数字があります。



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
(15カ国・地域にわたる現地法人16社、71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

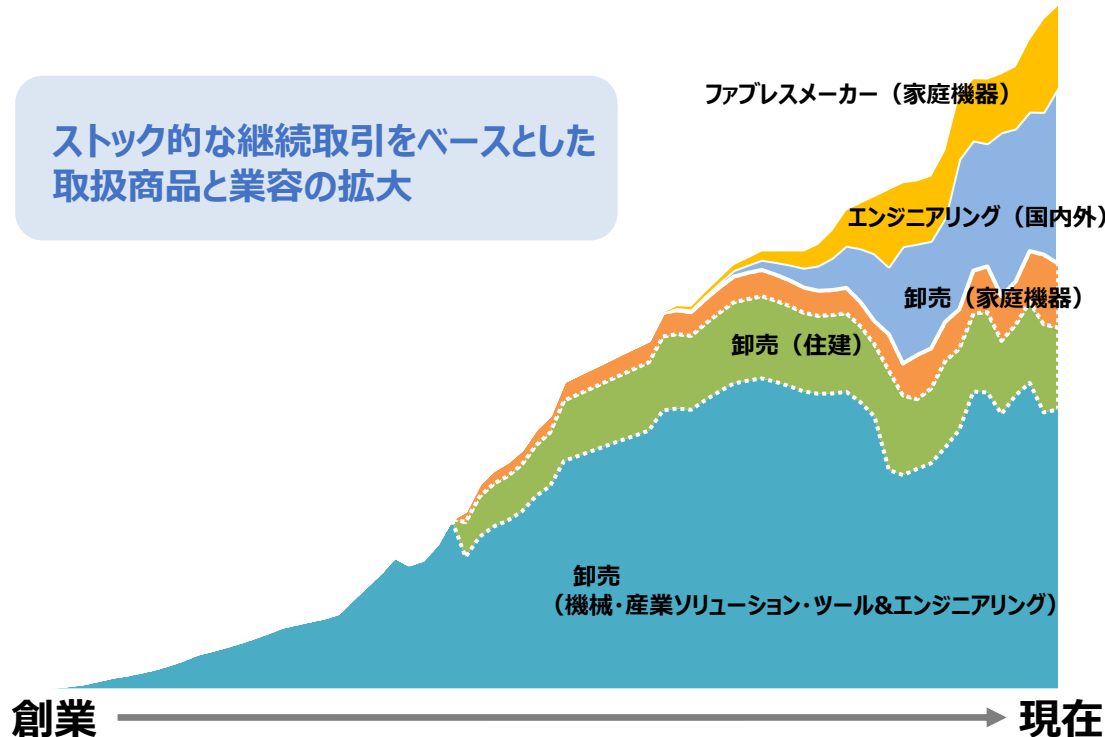
経営理念を体現する人財力

- 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

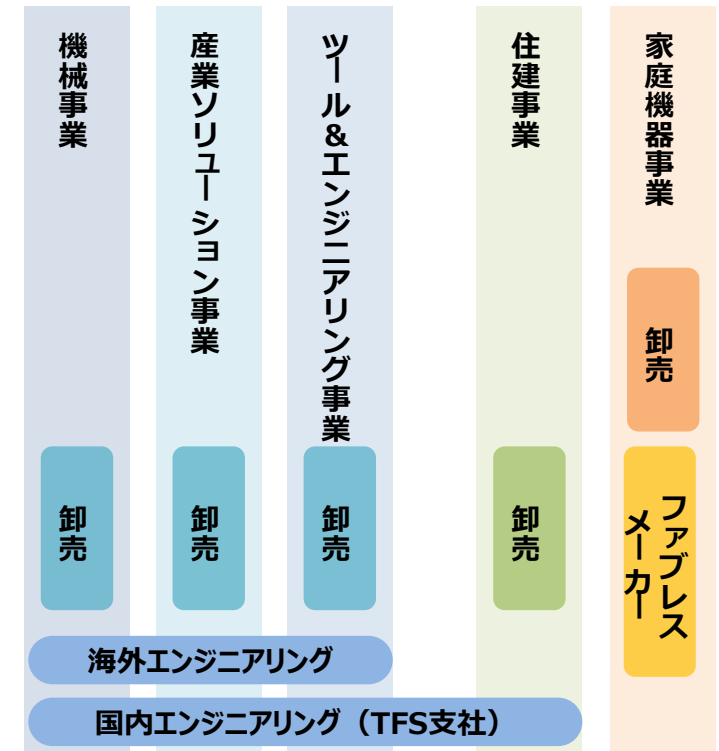
生産財の卸売から始まり、数多くの取引先とのストック的な継続取引を収益基盤とし、それにアドオンする形でフロー的なビジネスを展開、さらにそれをストック化することによって事業の領域・規模を拡大

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**

AGENDA

I. 当社の事業概要・ビジネスモデル

II. 2025年3月期 第3四半期 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3四半期）連結損益実績

(単位：百万円)	2024年3月期 第3四半期	2025年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率
売上高	378,130	382,579	+ 1.2%
売上総利益	55,824	56,906	+ 1.9%
(総利益率)	14.8%	14.9%	(+0.1pt)
販売管理費	48,282	50,856	+ 5.3%
営業利益	7,541	6,050	△ 19.8%
(営業利益率)	2.0%	1.6%	(△ 0.4pt)
営業外損益	433	414	△ 4.3%
経常利益	7,975	6,464	△ 18.9%
特別損益	73	2,460	+3265.0%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	5,092	5,692	+ 11.8%

- ・海外生産財事業及び住建事業が堅調に推移し、売上高は前年同期比1.2%の増収。
- ・売上総利益は、増収により前年同期比1.9%の増益。
- ・営業利益は、成長投資であるSAPのシステム関連費用や人件費及び物流費の増加等により、前年同期比19.8%の減益。
- ・親会社株主に帰属する四半期純利益は、政策保有株式の売却益を計上し、11.8%の増益。

2025年3月期（第3四半期）事業部別売上高

(単位：百万円)	2024年3月期 第3四半期	2025年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率
機械事業部	96,268	91,584	△ 4.9%
産業ソリューション事業部	67,867	72,627	+ 7.0%
ツール&エンジニアリング事業部	77,195	78,108	+ 1.2%
(生産財関連計)	241,331	242,320	+ 0.4%
住建事業部	53,321	58,160	+ 9.1%
家庭機器事業部	79,400	79,097	△ 0.4%
(消費財関連計)	132,721	137,257	+ 3.4%
その他	4,077	3,000	△ 26.4%
合計	378,130	382,579	+ 1.2%

・国内生産財事業

自動車・半導体産業では新たな投資への動きが見られず、工作機械は前年同期を下回る実績。切削工具等の消耗品は、作業用品や作業アシスト機器の販売が堅調に推移。さらに、航空機産業における三次元測定機等の販売も好調に推移。また、人手不足が課題となる中、工場内の物流保管の自動化需要によるマテハン設備や生産自動化需要でメカトロ機器が好調に推移。このほか、省エネニーズへ対応する環境改善機器等の売上も好調に推移したものの、工作機械のマイナスを補うには至らず、国内生産財事業は前年同期を下回る実績となった。

・海外生産財事業

北米支社は、医療・航空産業向け高付加価値設備の売上が堅調に推移。台湾支社は、主要産業である電子・半導体産業等の需要が回復基調にあり、前年同期を上回る実績。中国支社は、内需型産業向けの売上が増加したが、輸外型産業向けの売上が低調で前年同期を下回る実績。アセアン支社は、他地域からの生産移管等による設備需要を取り込み、さらに半導体産業等の投資も動き始めた。その結果、海外生産財事業は、前年同期を上回る実績となった。

売上高（単位：百万円）			2024年3月期 第3四半期	2025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	57,434	51,870	△ 9.7%
		産業ソリューション事業	65,281	69,798	+ 6.9%
		ツール&エンジニアリング事業	58,636	59,214	+ 1.0%
		合計	181,352	180,883	△ 0.3%
	海外	機械事業	38,833	39,714	+ 2.3%
		産業ソリューション事業・T&E事業 計	21,144	21,723	+ 2.7%
		合計	59,978	61,437	+ 2.4%
	合計	売上高	241,331	242,320	+ 0.4%
		セグメント利益	5,623	4,692	△ 16.5%
		セグメント利益率	2.3%	1.9%	(△ 0.4pt)

・住建事業

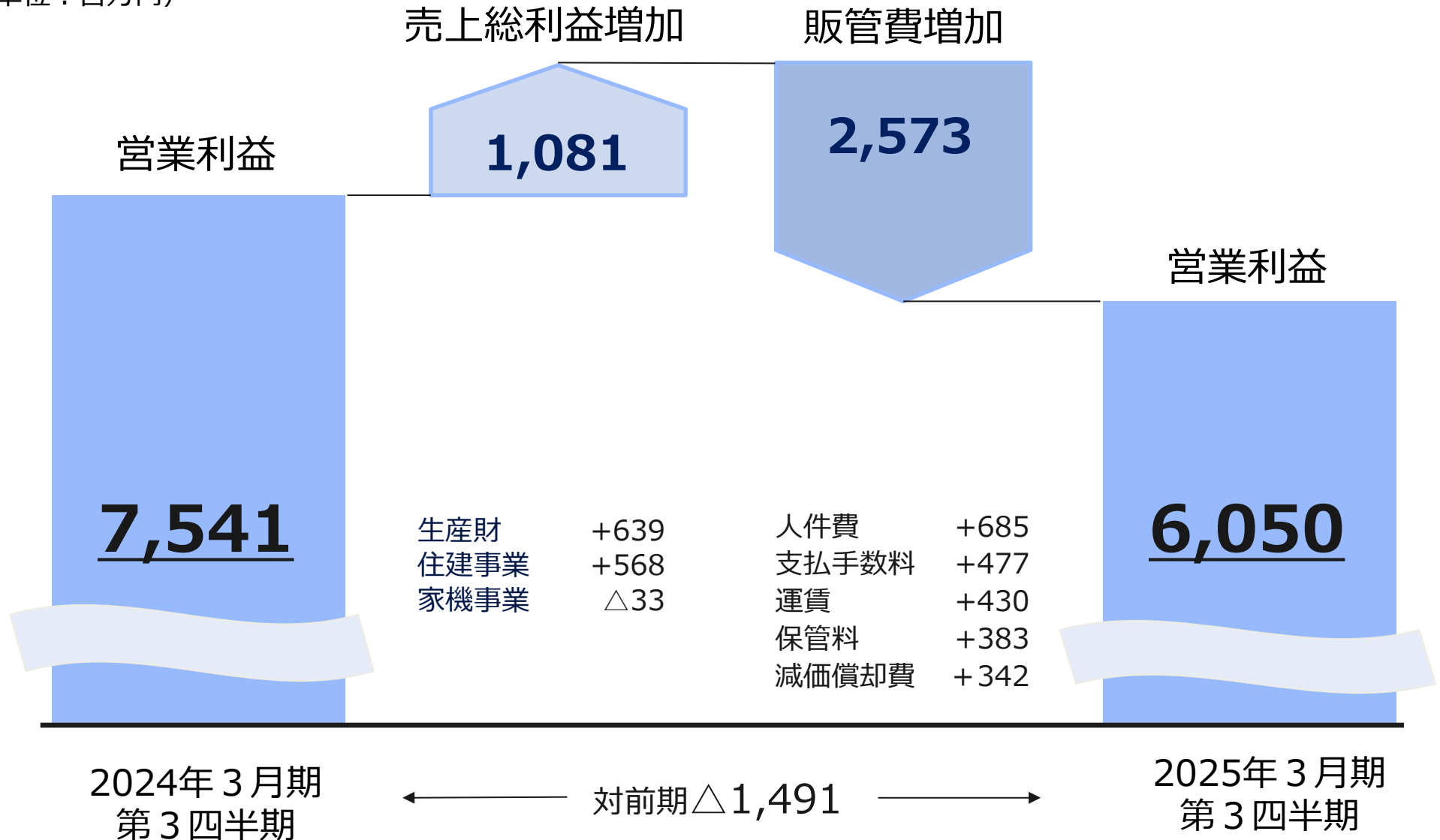
省エネ改修需要や猛暑の影響により空調設備の売上が好調に推移。さらに光熱費高騰による消費者の節約志向に対応した高付加価値商材に注力し、給湯器等の販売も堅調に推移。また、中小企業のカーボンニュートラル対応及び光熱費削減へのニーズに向け、環境商材と施工をセットにした設備改修提案を強化した。その結果、住建事業は、前年同期を上回る実績となった。

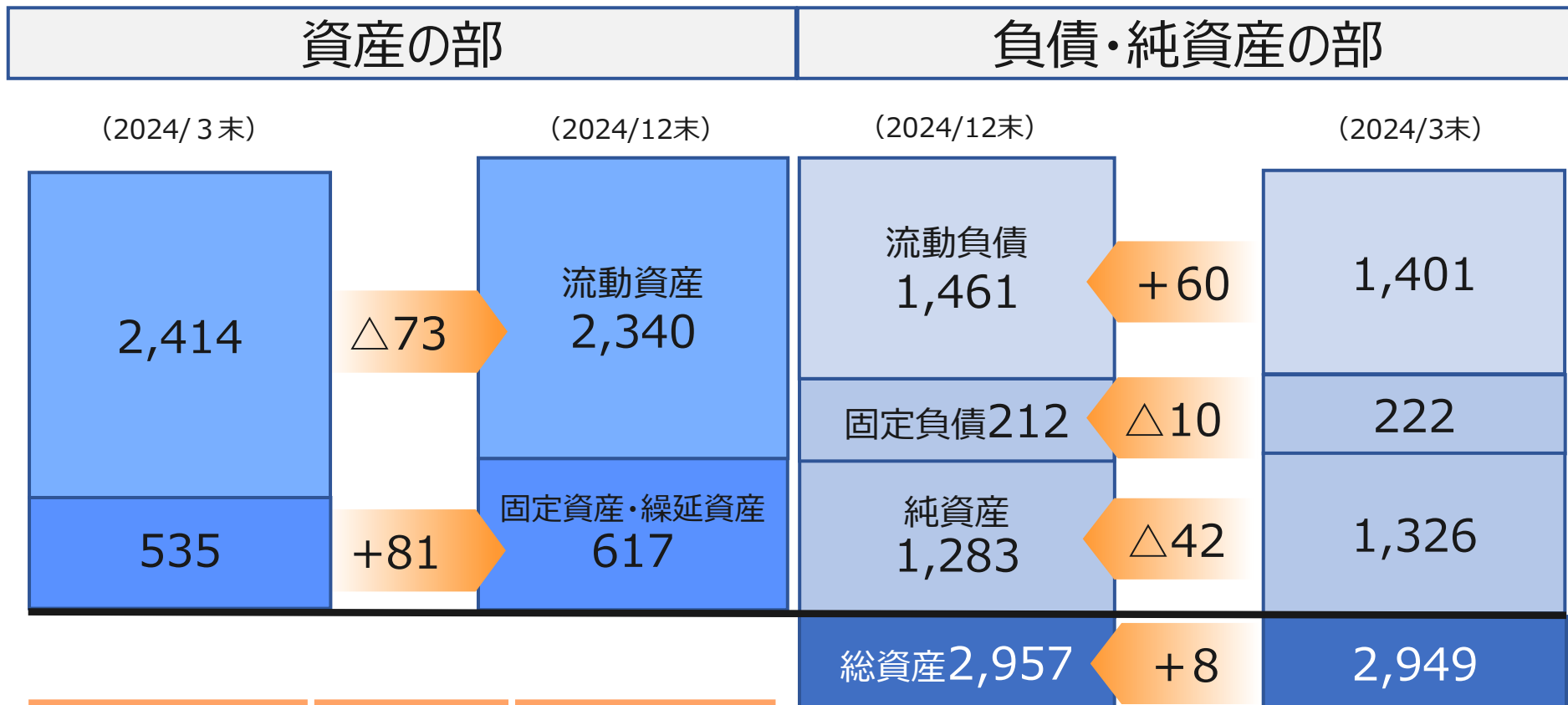
・家庭機器事業

原材料や電気・ガス価格の高騰、円安による商品やサービス価格上昇等による消費者の購買意欲の落ち込みが売上高に影響。一方で、プライベートブランド商品では消費者ニーズを捉えた企画・開発とラインアップ強化に取り組み、SNSや各種メディアを活用して情報発信等を行い、調理家電、AV家電、インテリア商品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」も、売上高・会員数が順調に伸長した。その結果、家庭機器事業の売上高は前年同期並みの実績となった。

(単位：百万円)			2024年3月期 第3四半期	2025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	53,321	58,160	+ 9.1%
		セグメント利益	1,736	2,107	+ 21.3%
		セグメント利益率	3.3%	3.6%	(+0.4pt)
	家庭機器事業部	売上高	79,400	79,097	△ 0.4%
		セグメント利益	4,669	3,846	△ 17.6%
		セグメント利益率	5.9%	4.9%	(△ 1.0pt)
	合計	売上高	132,721	137,257	+ 3.4%
		セグメント利益	6,406	5,953	△ 7.1%
		セグメント利益率	4.8%	4.3%	(△ 0.5pt)

(単位：百万円)





2024年3月末	項 目	2024年12月末
5.1%	R O E	4.4%
44.6%	自己資本比率	43.0%
1,480.16円	1株純資産	1,487.27円
1,195億円	時 価 総 額	1,193億円
106億円	基 礎 的 営 業 キャッシュ・フロー	48億円

(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. 2025年3月期 第3四半期 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

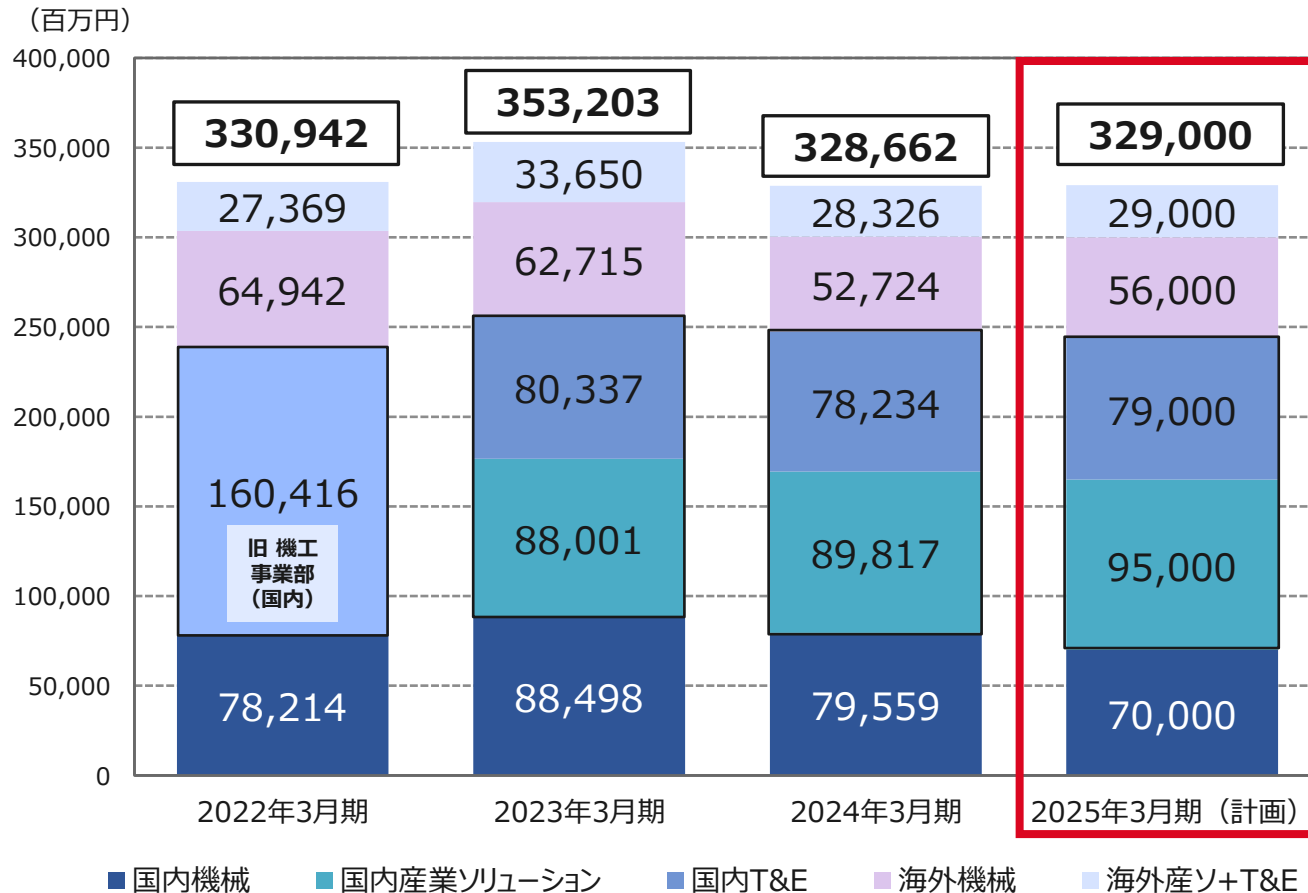
Appendix

(単位：百万円)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年5月14日発表)	2025年3月期 修正計画 (2024年11月14日発表)	対前期 増減率	対前回計画 差異
売上高	506,866	530,000	510,000	+0.6%	△ 20,000
営業利益	9,887	12,000	10,000	+1.1%	△ 2,000
営業利益率	2.0%	2.3%	2.0%	(+0.0pt)	(△ 0.3pt)
経常利益	10,435	12,000	10,000	△ 4.2%	△ 2,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,488	7,600	7,600	+17.1%	± 0

- ✓ 現在、国内の自動車・半導体産業等における設備投資に復調の兆しはあるものの急回復は見込まれないと想定しており、また、アメリカや中国の経済政策をはじめ、為替リスクや地政学リスク等により、設備投資需要は不透明な状況が継続すると予想されること等から、売上高、営業利益及び経常利益については、上記の通り修正
- ✓ 親会社株主に帰属する当期純利益については、政策保有株式の売却による売却益の計上等を反映し、前回予想を据え置き

(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	329,000	+0.1%	8,400	+2.2%	2.6%

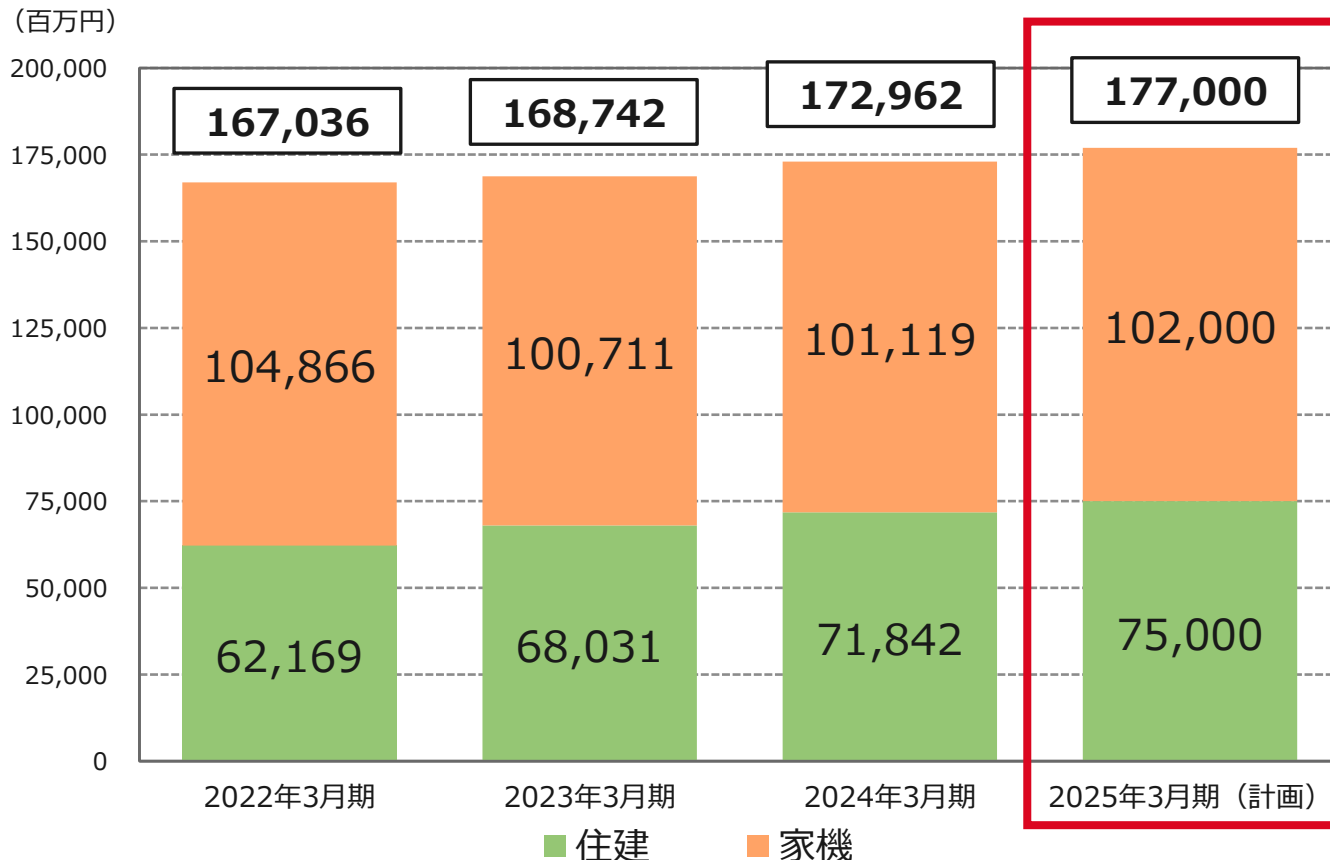
生産財事業 3カ年売上推移と今期計画



- ✓ 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

(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	102,000	+0.9%	5,300	+0.5%	5.2%

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3四半期）前年同期比・計画進捗一覽

(単位：百万円)

セグメント	事業		2024年3月期 第3四半期 実績	2025年3月期 第3四半期 実績	対前年同期 増減率	2025年3月期 通期計画 (2024年11月修正)	通期計画 進捗率
生産財	国内 機械	売上高	57,434	51,870	△ 9.7%	70,000	74.1%
	国内 産業S	売上高	65,281	69,798	+6.9%	95,000	73.5%
	国内 T&E	売上高	58,636	59,214	+1.0%	79,000	75.0%
	国内生産財計	売上高	181,352	180,883	△ 0.3%	244,000	74.1%
	海外 機械	売上高	38,833	39,714	+2.3%	56,000	70.9%
	海外 産業S+T&E	売上高	21,144	21,723	+2.7%	29,000	74.9%
	海外生産財計	売上高	59,978	61,437	+2.4%	85,000	72.3%
	生産財計	売上高	241,331	242,320	+0.4%	329,000	73.7%
		セグメント利益	5,623	4,692	△ 16.5%	8,400	55.9%
		セグメント利益率	2.3%	1.9%	(△ 0.4pt)	2.6%	-
消費財	住建	売上高	53,321	58,160	+9.1%	75,000	77.5%
		セグメント利益	1,736	2,107	+21.3%	2,700	78.1%
		セグメント利益率	3.3%	3.6%	(+0.4pt)	3.6%	-
	家庭機器	売上高	79,400	79,097	△ 0.4%	102,000	77.5%
		セグメント利益	4,669	3,846	△ 17.6%	5,300	72.6%
		セグメント利益率	5.9%	4.9%	(△ 1.0pt)	5.2%	-
	消費財計	売上高	132,721	137,257	+3.4%	177,000	77.5%
		セグメント利益	6,406	5,953	△ 7.1%	8,000	74.4%
		セグメント利益率	4.8%	4.3%	(△ 0.5pt)	4.5%	-
その他		売上高	4,077	3,000	△ 26.4%	4,000	75.0%
		セグメント利益	-4,487	-4,596	-	-6,400	-
		セグメント利益率	-	-	-	-	-
連結		売上高	378,130	382,579	+1.2%	510,000	75.0%
		営業利益	7,541	6,050	△ 19.8%	10,000	60.5%
		営業利益率	2.0%	1.6%	(△ 0.4pt)	2.0%	-

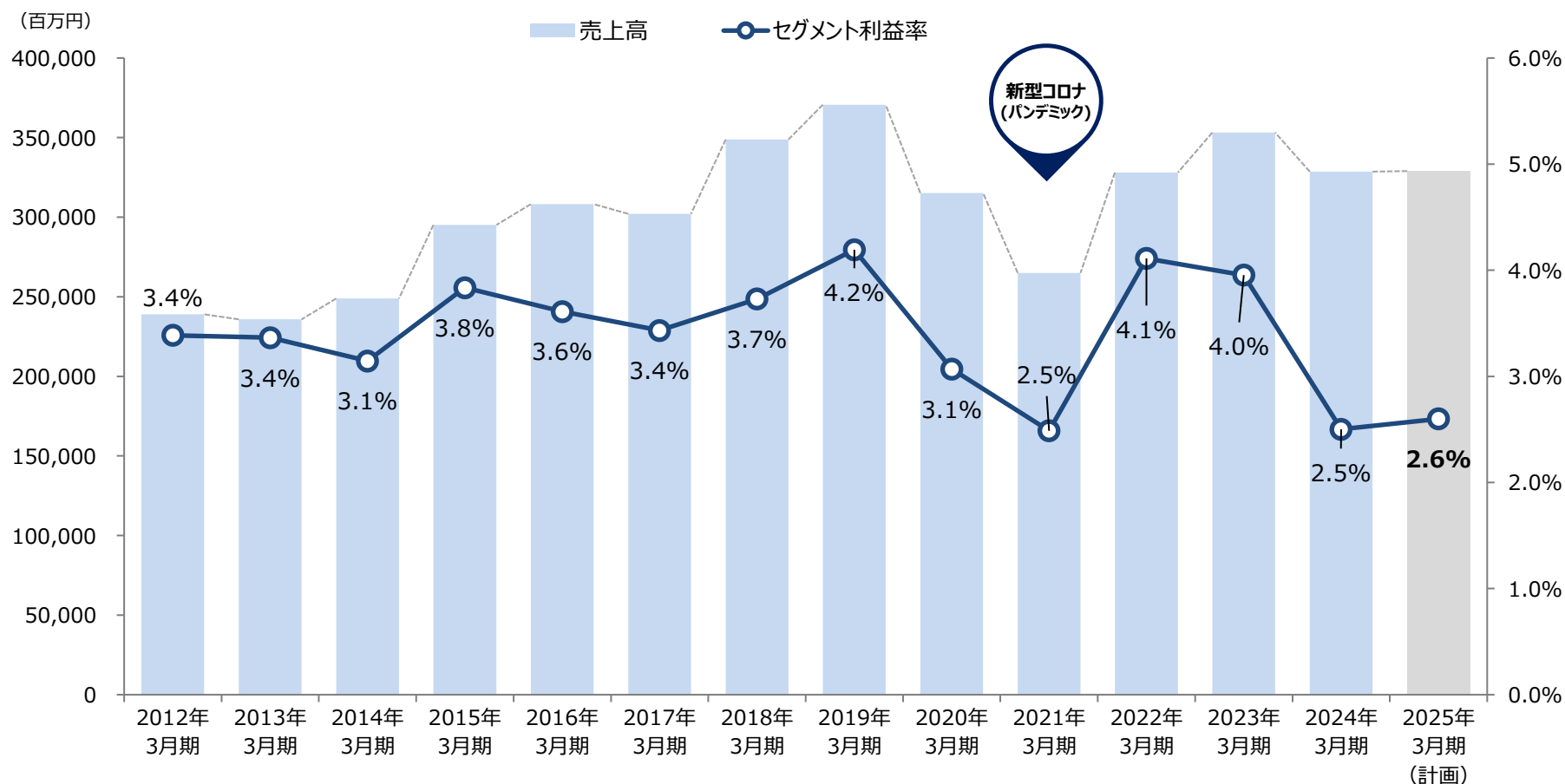
AGENDA

- I. 当社の事業概要・ビジネスモデル
 - II. 2025年3月期 第3四半期 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

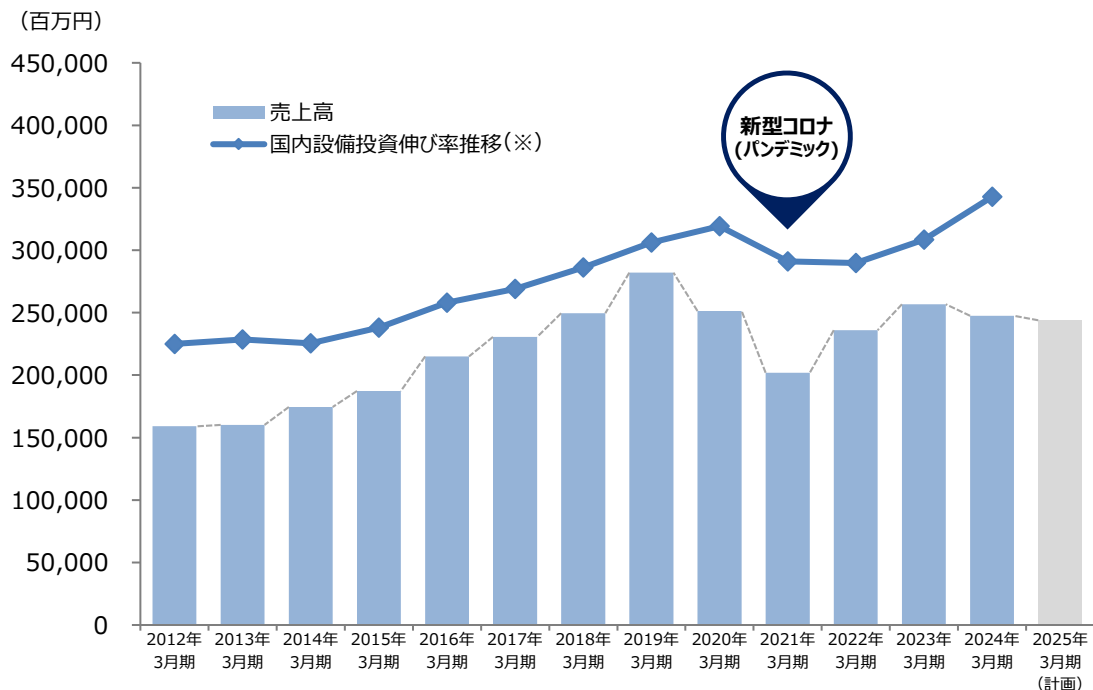
生産財事業は国内・海外で動向に違いがありながら、トータルでは設備投資動向と連動した伸びを示している

(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

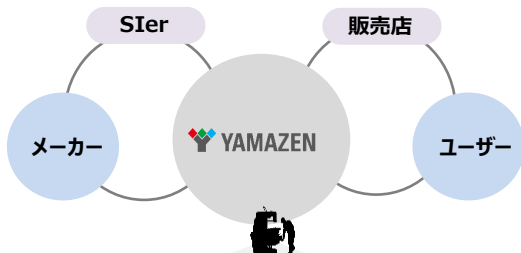
卸売ビジネスにおける専門性強化

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

機械事業では、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んでおり、その一環として、「エンジニアリング室」を創設。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



高い商品知識とエンジニアリング力を備えた「エンジニアリング室」によるバックアップ

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、「労働力不足」「脱炭素」等、様々なユーザーが共通して直面する課題を解決するため、自動化・省人化ソリューションを中心とした展示会・イベントや環境改善機器の受注獲得に向けた「脱炭素」をテーマとした商談会を全国各地で積極的に展開。ユーザーとのコミュニケーションチャンネルの構築・拡大に取り組み、ユーザーの個別ニーズを汲み取った高付加価値提案ができる体制を整備



荷物の運び込みを電動アシスト機能で牽引することで省人化を可能に。高齢の方や女性でも対応できる環境づくりに貢献。



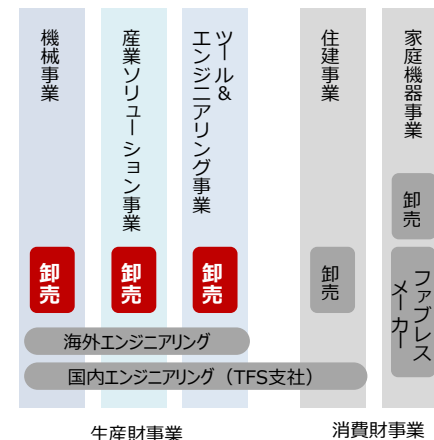
ツール＆エンジニアリング事業

「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

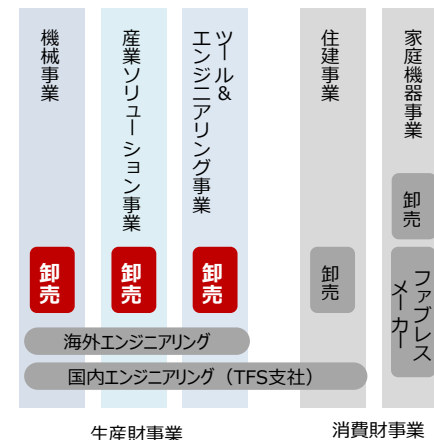


大阪・名古屋・東京・北関東・九州へ技術営業担当者6名を配置し全国の案件に対応



卸売ビジネスにおける収益性向上への新たな取組み

生産財事業を構成する各事業部にて、「対象市場の拡大」、「PB商品の拡充」、「販売ツールの構築」等、卸売ビジネスの更なる収益性向上を実現する取組みを拡充することで、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

産業機械提案の専門組織を創設し、収益基盤のさらなる安定を目指す

機械事業では、人手不足が深刻化している鍛造・鍛圧業界に向け、自動化・省人化等の付加価値提案を軸とした鍛金・鍛圧機械の拡販を目的とし、2024年10月「産業機械部」を創設。工作機械以外の売上増加を図ることにより、設備投資動向の売上への影響を緩和させ、収益基盤のさらなる安定化を目指す



産業ソリューション事業

オリジナル商品の拡充と提案強化により、収益率向上を実現

産業ソリューション事業では、商品価値とコストのバランスの取れたユーザーニーズにマッチするオリジナル商品の開発に取り組み、全国に配置したセールス・技術サポート員が当該商品をフックにした周辺設備及び設備全体の改善提案を行うことで、付加価値の高い設備受注を実現し、収益エンジンとなることを目指す



第3世代のAIを搭載し、少ない情報でAI構築ができるオールインワンパッケージ商品「AI画像検査装置「EYEbeGenesis」」を展開。作業員の負荷が高い検査作業を自動化・省人化。大手メーカーへ数十台を導入予定。

ツール&エンジニアリング事業

ものづくりの総合プラットフォームサイト「teraido (テライド)」オープン

2024年10月より自社ECサイト「teraido (テライド)」をオープン。ものづくりを支える約250万点のあらゆる商材を掲載。新製品情報や導入事例、売れ筋商材、業界情報等の閲覧も可能に。発注、見積り依頼や返品受付などの操作もスムーズに行うことができ、販売店の業務効率向上の支援にも繋がる。リアル営業活動とWebの活用で販売店に寄り添い、お役立ちにつなげることでより強固な信頼関係の構築を目指す

ものづくりのリーディングパートナー
teraido

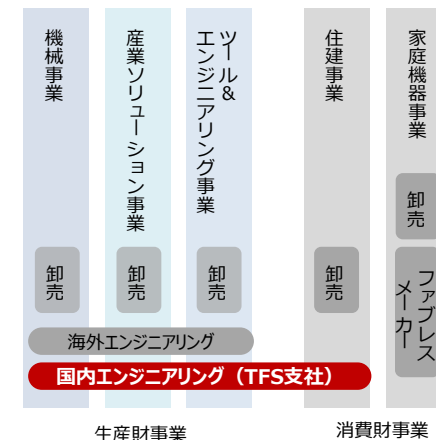


※画像はイメージです

<https://www.teraido.jp/>

国内エンジニアリングビジネスの拡充

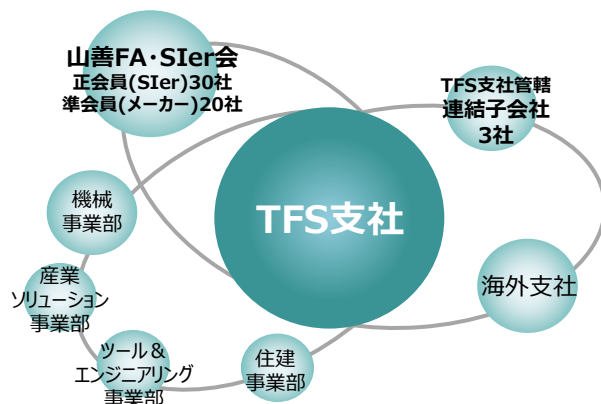
国内エンジニアリングビジネスを推進するTFS（Total Factory Solution）支社では自動化をはじめとする生産現場のソリューションをユーザーに直接、トータルで提案。既存パートナーとのビジネスをベースとしたエンジニアリングサービスに加え、半導体業界、三品業界（食品・薬品・化粧品）、物流業界、建機業界等を新たな注力分野と位置付け、専任部隊を編成し、スピード感をもって顧客開拓を実施



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。



2024年6月 食品製造総合展「FOOMA JAPAN」にて「省スペースで実現する充填個包装後の自動化・省人化」を提案



協働ロボットトライアル施設「協働ロボットテストラボ」を2024年8月にオープン <https://tfs.yamazen.co.jp/testlabo/index.html>

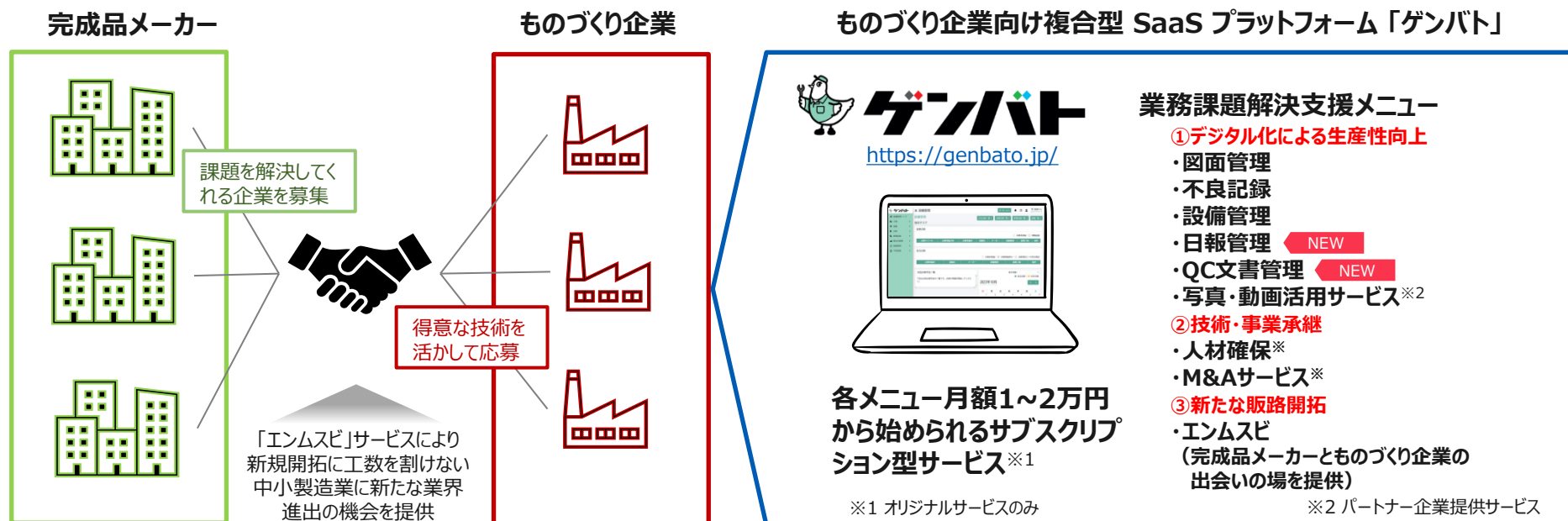
さらに「新規事業開発部」を新設し、半導体メーカー、半導体素材メーカーへの営業展開を強化。生成AI、DX化、EV化、自動運転などの旺盛な需要により、今後ますます拡大する半導体市場に対し、需要に適した「装置」、「材料」を国内外に提案。5月にはマレーシアで開催された東南アジア最大規模の半導体展示会に出展し、日本製の装置・材料を提案。

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

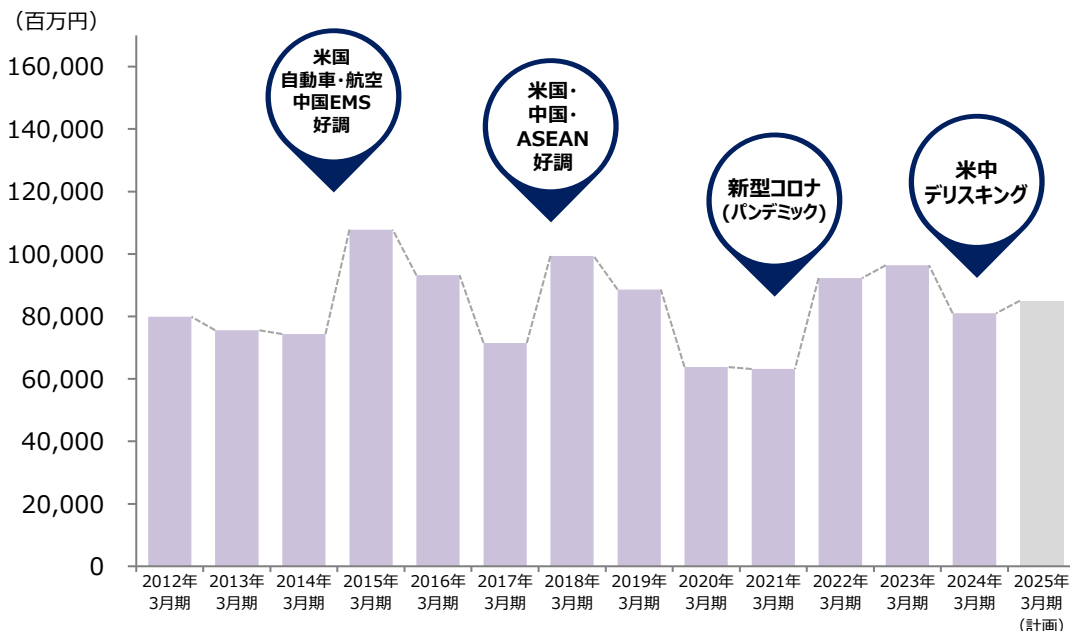
当社のメリット

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

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15カ国・地域にある70事務所^{※1}で幅広い地域をカバー（海外人員 約1,170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

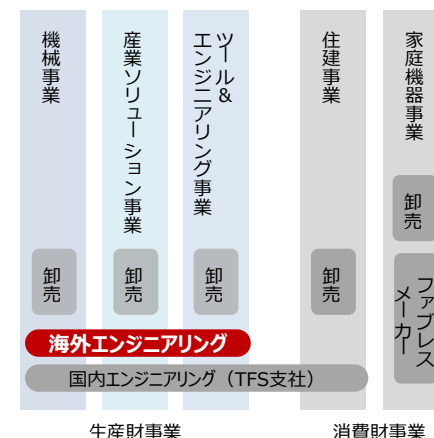
国別に設備投資動向が異なり、その結果業績にボラティリティが生じやすいため、
ボーダレスな営業活動と地理的拡大に向けた取組みを強化

※1 2025年2月1日現在 生産財事業のみの数値 ※2 2025年1月末現在

※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

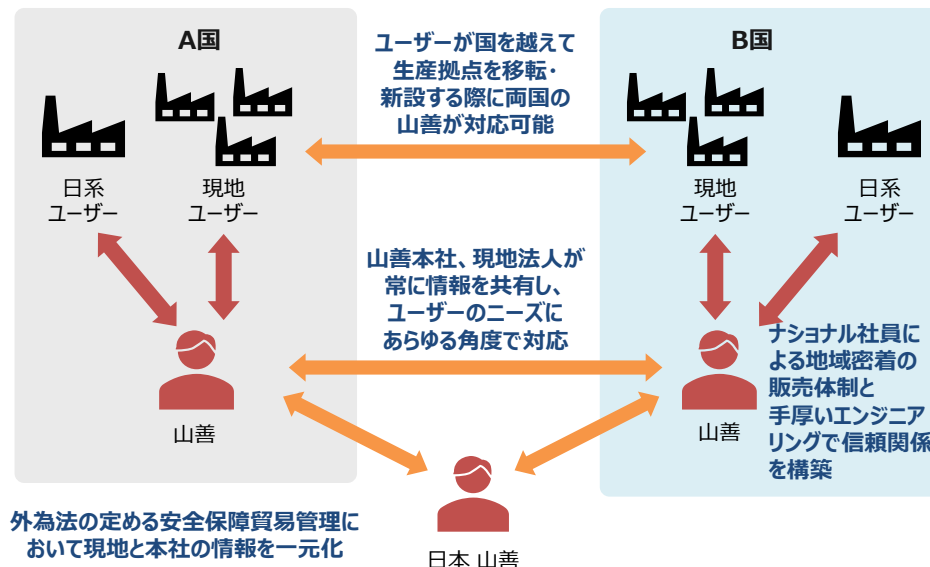
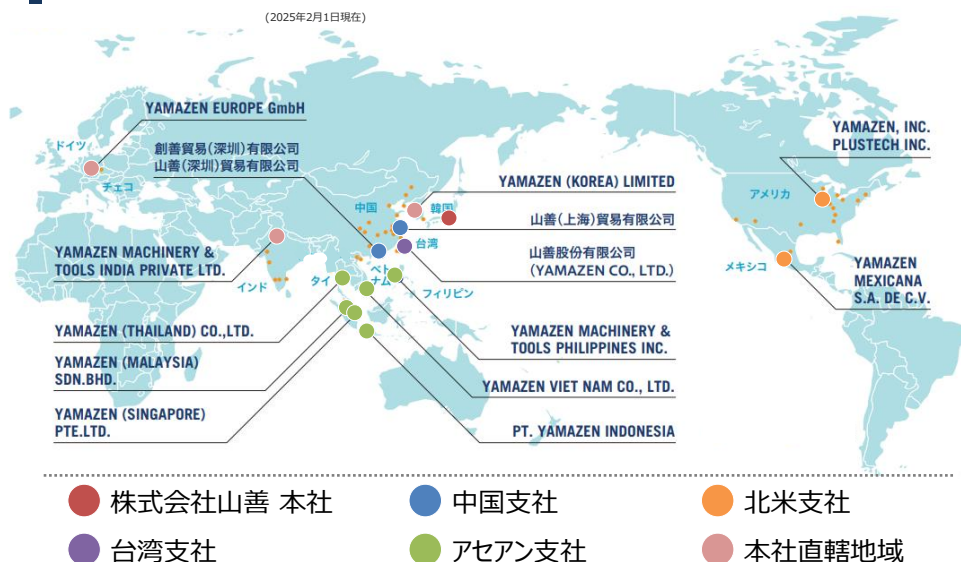
ボーダレスな営業活動の強化

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

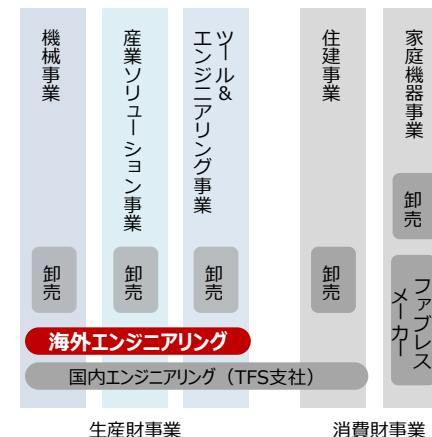


クロスボーダー実績事例

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

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



新たな地域への進出

競合他社が未参入の地域へ進出し、先行者利益を獲得

既に現地法人のある**インドネシア**では、「離島プロジェクト」と題し、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。また世界有数の工作機械需要国であり、**EMEA(“Europe, the Middle East and Africa”)**市場における将来のネットワーク拡充において重要なエリアである**トルコ共和国にイスタンブール支店を開設**。インドの拠点拡充も推進し、**さらなるグローバル化**を全世界で進める。



2025年2月1日開設 イスタンブール支店が入居するビル

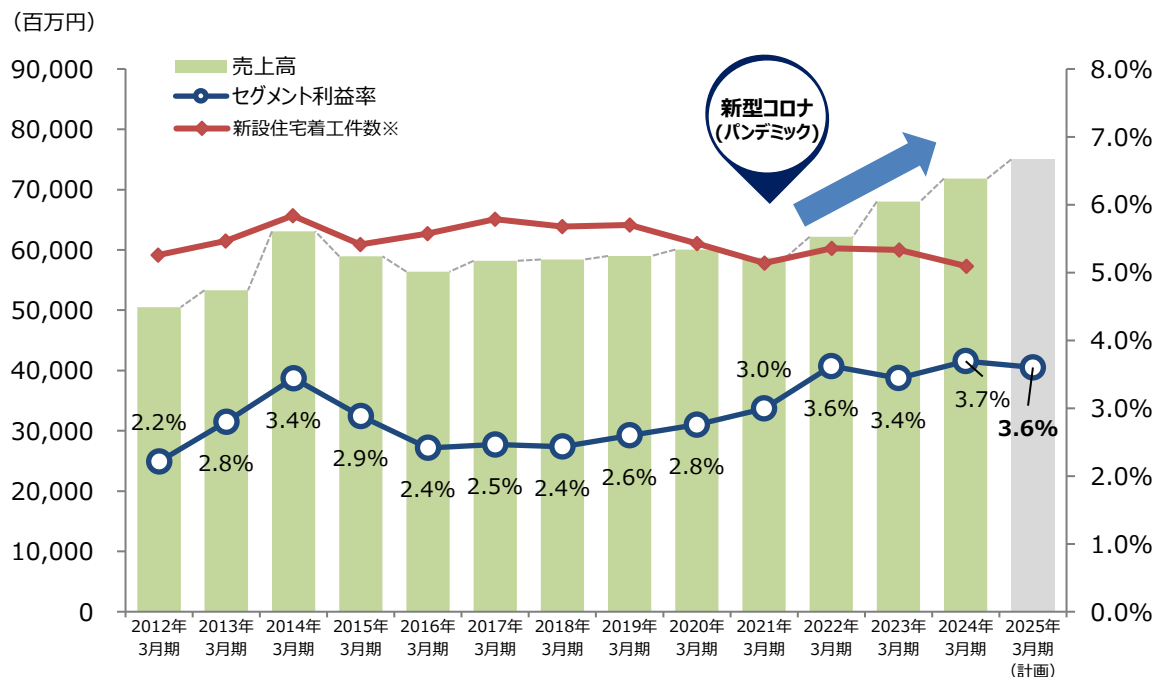
海外事業伸長のための4つの主要施策「経営の現地化」・「ターゲット市場の地理的拡大」・「市場とビジネス業態の多様化対応」・「仕入先（パートナー）企業との関係強化」をさらに加速させるため、海外戦略企画および市場開発機能の強化を目的に、海外事業部を2025年4月に発足。

新組織の役割

- 専門知識を有する人財を駆使した海外戦略の立案と実行
- 能動的市場開発アクションを加速させ、EMEA市場開発の足場固め
- 商材ポートフォリオの整理と高度化による新市場の開発と開拓、新たな仕入先との関係構築の推進
- 海外拠点の事業インフラ・物流・アセットマネジメントなど事業基盤の維持・改善支援

海外事業戦略の実効性を高め、売上・利益拡大を図る

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

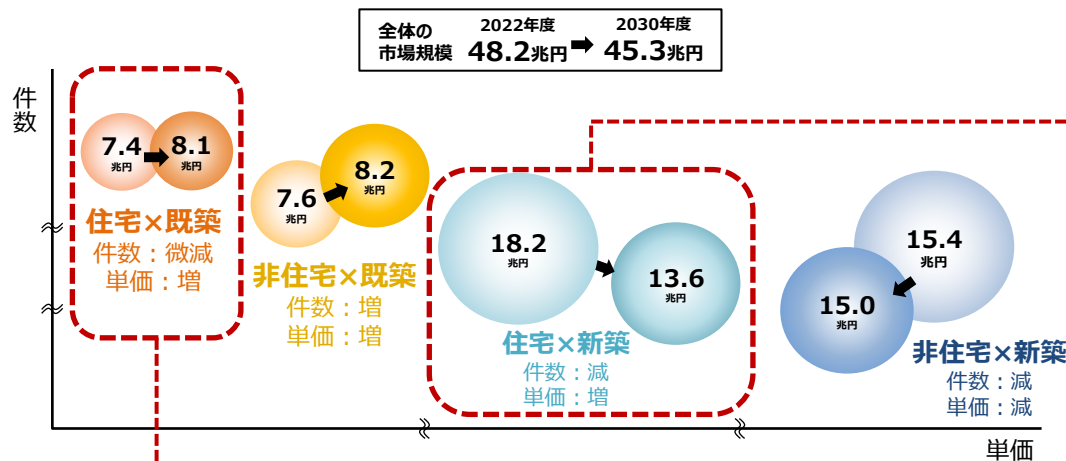
- 強み**
 - 住宅設備機器、空調設備、スマートエネルギー機器で国内トップクラスの流通量
- 強み**
 - 建設業法に準拠した営業拠点・技術者の配置による全国レベルの提案営業体制と施工ネットワーク
- 強み**
 - 各領域での専門知識を持つ事業推進チームとライン営業による組織的な営業力
- 機会**
 - 新築住宅の省エネ基準義務化により、住宅性能の見直しが加速化
- 機会**
 - 企業におけるカーボンニュートラルに向けた取り組みや、電気代高騰による省エネ設備機器更新需要の高まり

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※



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

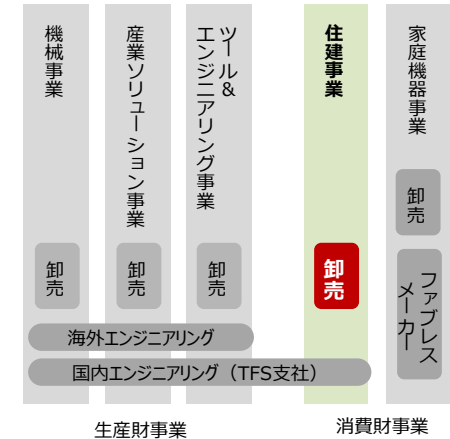


住宅×新築分野の取組み

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

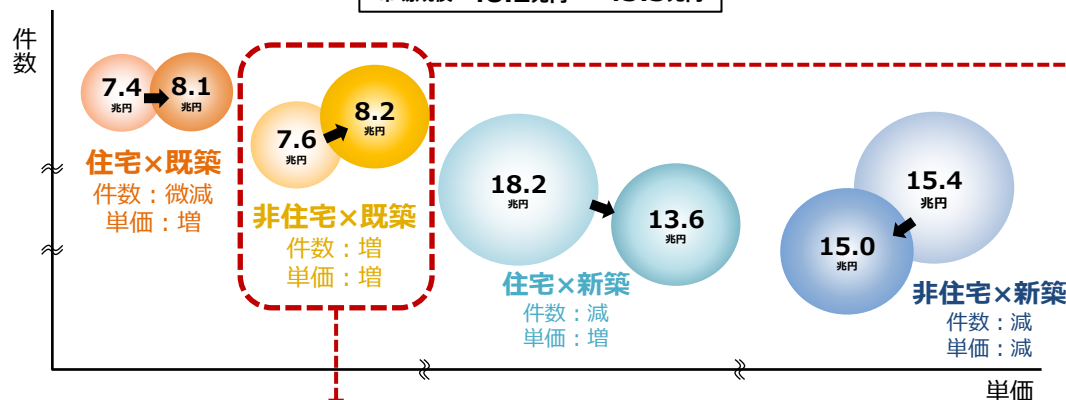


非住宅×既築分野に向けた取組み

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。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。さらに、2024年10月に補助金サポートのプロフェッショナル人財で組成された「ビジネスサポート室」を創設し、受注拡大と新たな収益モデル構築に取り組む。



住建事業を支える施工組織

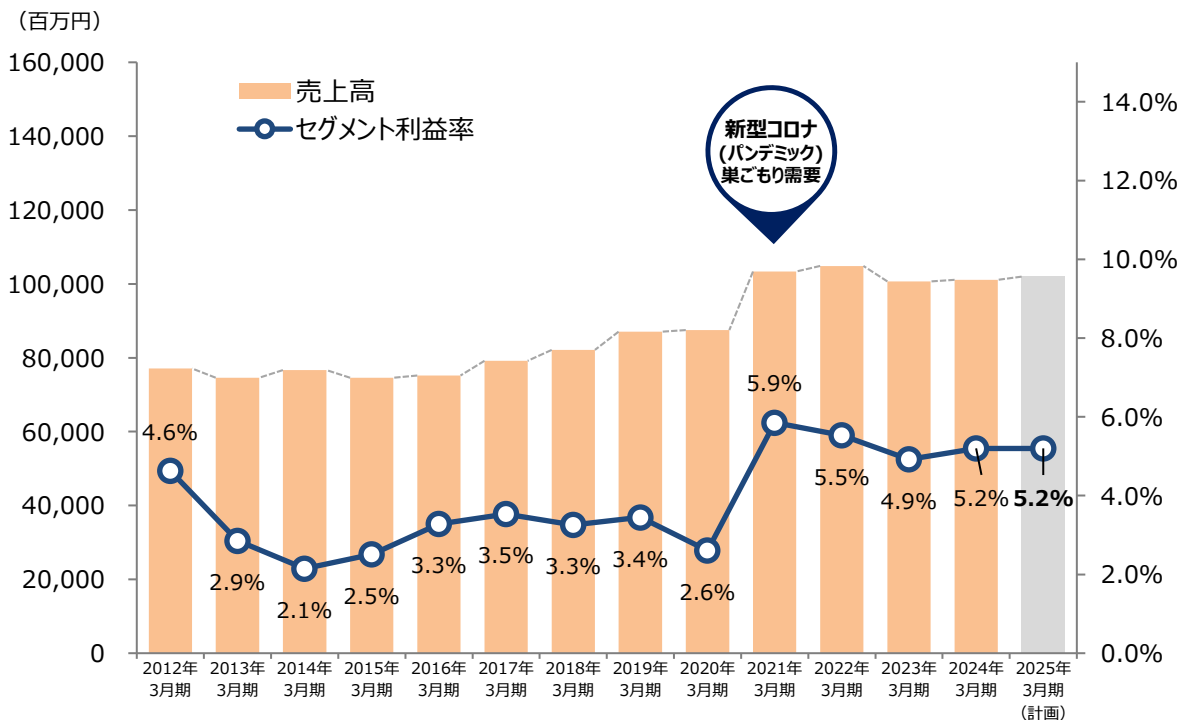
「山善安衛会」全国展開による自社施工ネットワーク強化

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



倒れてもお湯が漏れづらい安全設計機種
「湯こぼれ防止温調電気ケトル」



57～117cmまで昇降！シリーズ最上位機種
電動昇降デスク「ハイエンドモデル」



ELEIN

リチウムイオンバッテリー家電シリーズ
「ELEIN」

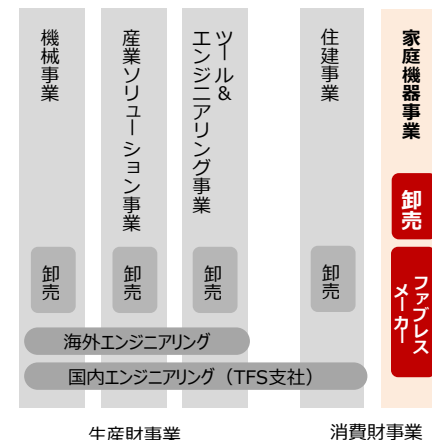
ソーラーパネルと組み合わせることで、太陽光エネルギーを有効活用できる。電気料金の高騰や地震などの天災が続く中で、生活者のニーズを捉えた商品としてテレビや新聞、雑誌、WEBなどでも多数紹介



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

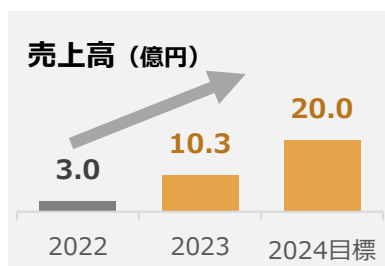
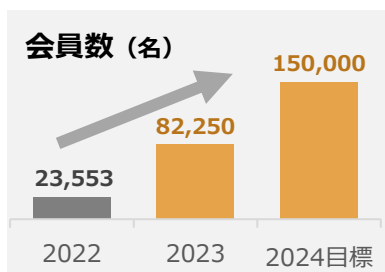
B to B・自治体等の新市場開拓へ注力

- 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」



猛暑対策展や環境展等各種展示会に、熱中症対策ウェア『水冷服ダイレクトクールシリーズ』を出展。暑さ対策製品にはひと際大きな人垣が出来るなど、注目の高さがうかがえた。

「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3四半期 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

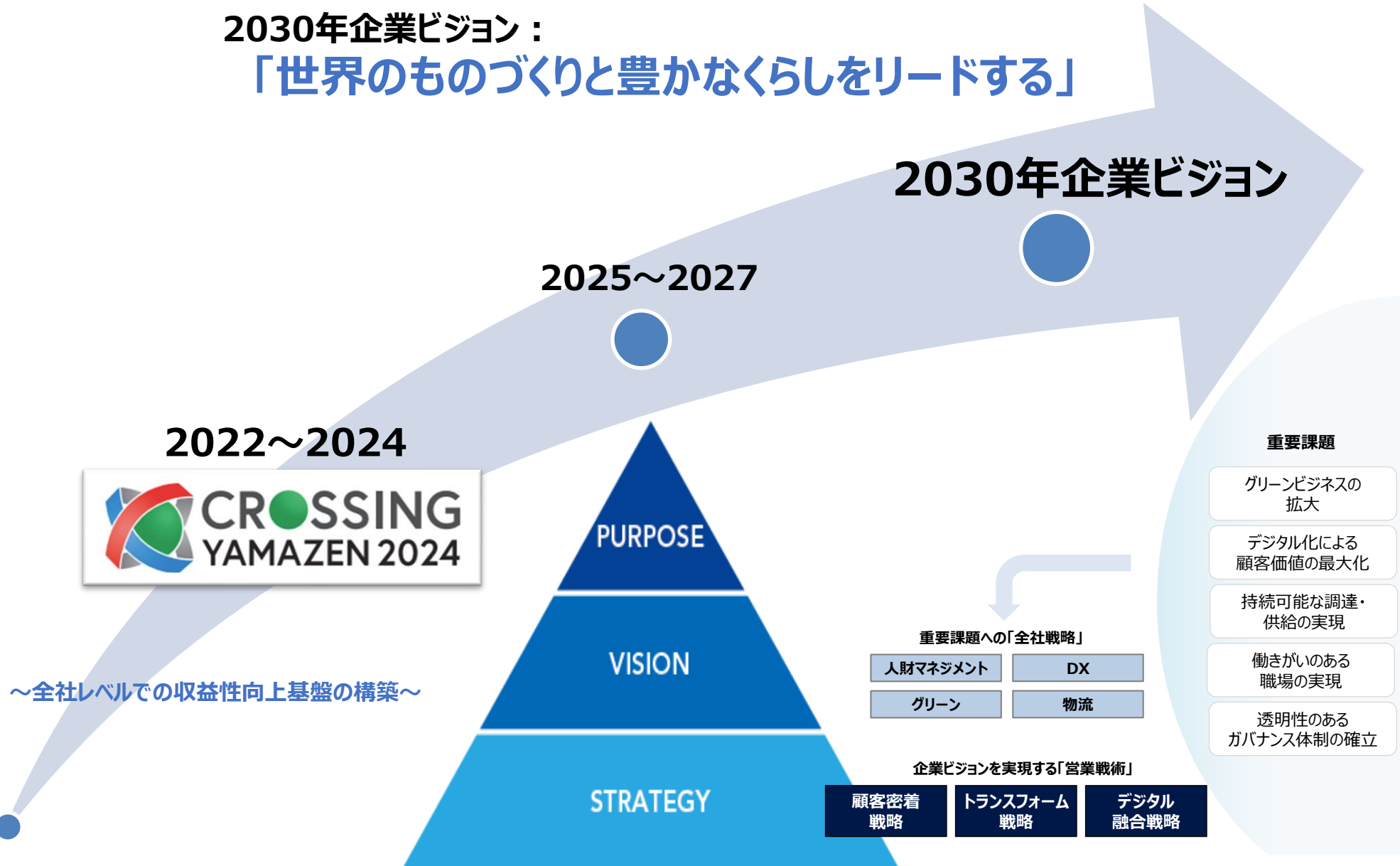
PURPOSE

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

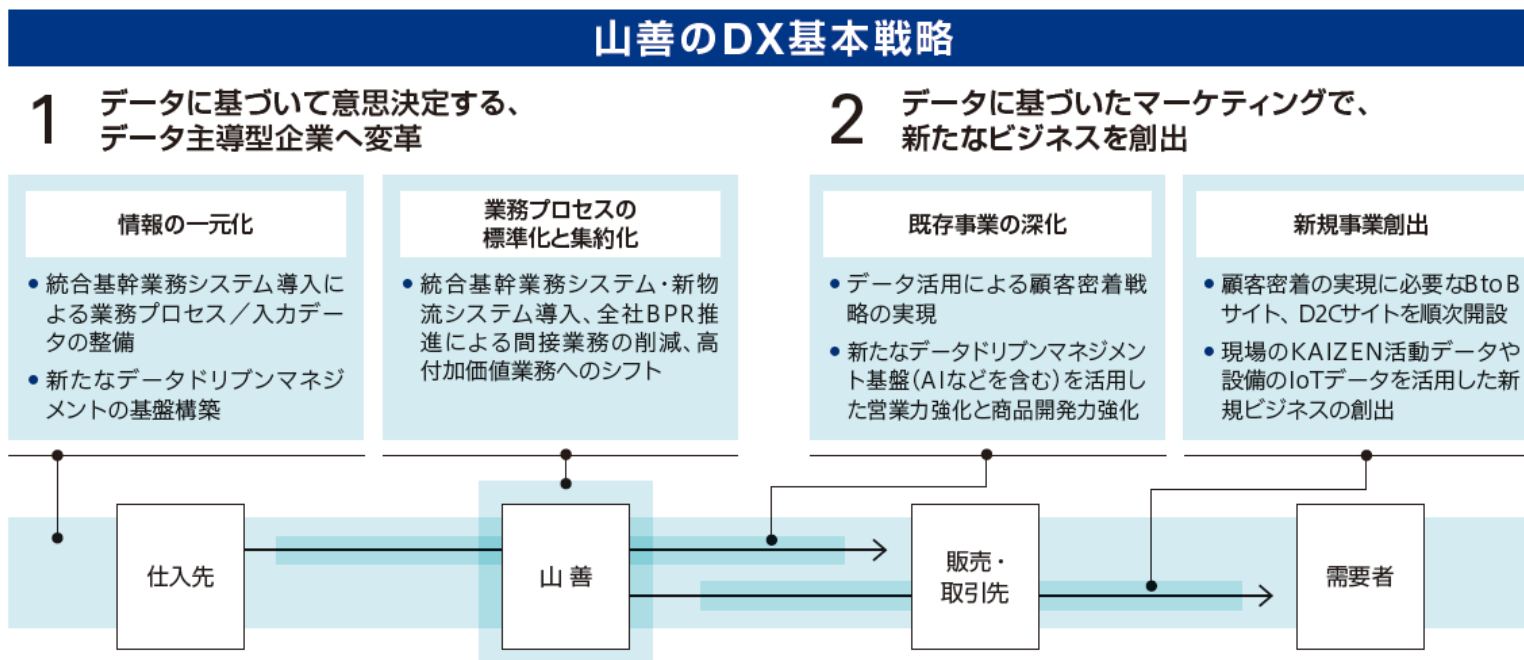
中期経営計画
「CROSSING
YAMAZEN 2024」
成長投資枠

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

システムの安定稼働を確保しながら事業拡大を推進し、IT投資の効果を最大限に引き出すための一貫した体制を構築することを目的に、ICT本部を2025年4月に発足。



集積したデータを全社で有効活用できるようリソースを集約し、業務効率化による生産性の向上、既存事業の深化及び新規事業の創出、営業活動のさらなる高度化を図る。

GHGプロトコルに基づいた
サプライチェーンとの環境ビジネス
エンゲージメント



上流 コーポレートPPA事業の推進

サプライチェーンを通じた共同（エンゲージメント）削減プロジェクトとして、2022年10月より大阪ガスグループ Digasエナジー株式会社と共同ブランド「DayZpower（デイズパワー）」を立ち上げ、仕入先メーカー向けを中心に再エネ電気を供給するコーポレートPPA事業を展開。取引メーカーの製造段階での排出量削減を支援すると同時に、当社のカテゴリー1：製品仕入の排出量を縮減

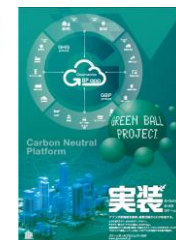
DayZpower
デイズパワー

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	トヨコーカン山梨	130,000 kWh	2024.4稼働
DayZ-4号	クレシア 東京	370,000 kWh	2024.9稼働
DayZ-5号	クレシア 鴻陽	380,000 kWh	2024.10稼働
DayZ-6号	クレシア 京都	4,230,000 kWh	2025.1予定
合計年間 売電量		5,700,000 kWh	

下流 環境優良商品の普及促進

数値化しづらい小型単品の省エネ機器がもたらす小さな削減効果を数値化し、環境優良商品として普及販促する取組みで、当社のカテゴリー11：製品使用の排出量縮減を図る。2023年度は参加企業数639社、賛同メーカー数54社で取り組み、年間37,709t-CO₂の削減効果を生み出し、2008年の開始時からこれまでの累計削減効果は570,867t-CO₂に及ぶ

Green Ball Project



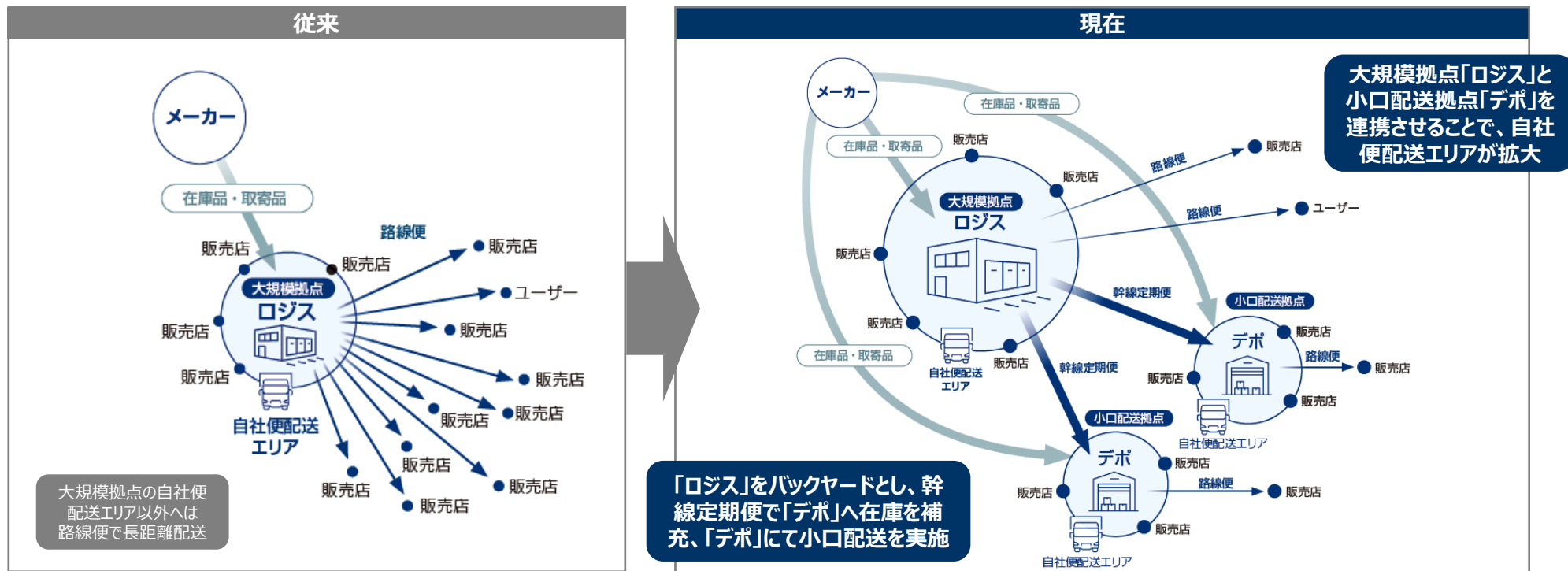
上流 自社 下流 CO₂排出量算定アプリでサプライチェーン全体でのCO₂ 排出量削減へ

グローバルでGHGプロトコルにおけるカテゴリ別排出量の正確な数値の把握と削減の進捗管理を行うため、ゼロボード社が提供するSaaS型CO₂排出量算定アプリケーション「zeroboard」を一部カスタマイズした「Green Ball Project アプリケーション（GBP App）」として、国内外の拠点、合計110アカウントを開設し、その数値把握を実施。併せて、「グリーンボールプロジェクト」参加企業のうち、278社に対して、同アプリのカスタム版を無償提供し、GHGプロトコルに基づく総排出量とGBPプロトコルに基づく削減効果量の両方の“見える化”を実現することで、サプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減に取り組む



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



LMS・WMSの導入

LMS（統合物流管理システム）・WMS（倉庫管理システム）の活用を進め、2024年3月時点で7拠点への導入が完了。ロジス東京（北本市）では移転前と比較して、ピッキング生産性が約2.3倍になり、誤出荷は約3分の1に減少。マテハン導入効果と合わせて、倉庫内人員は約25%抑制

事業部間物流資産シェア

住建事業の物流拠点「デポ」を生産財の小規模配送拠点としても活用。岡山を皮切りに金沢、仙台、札幌へと展開。配送距離の短縮とサービスレベルの向上を実現

物流拠点の拡充と再編

西日本の最重要物流拠点として「ロジス大阪」（東大阪市）が2025年1月より本格稼働。最新の物流システムを導入することで効率化と省人化を実現。さらに業界他社の荷物と一緒に運ぶ「共同輸配送」を実施予定。

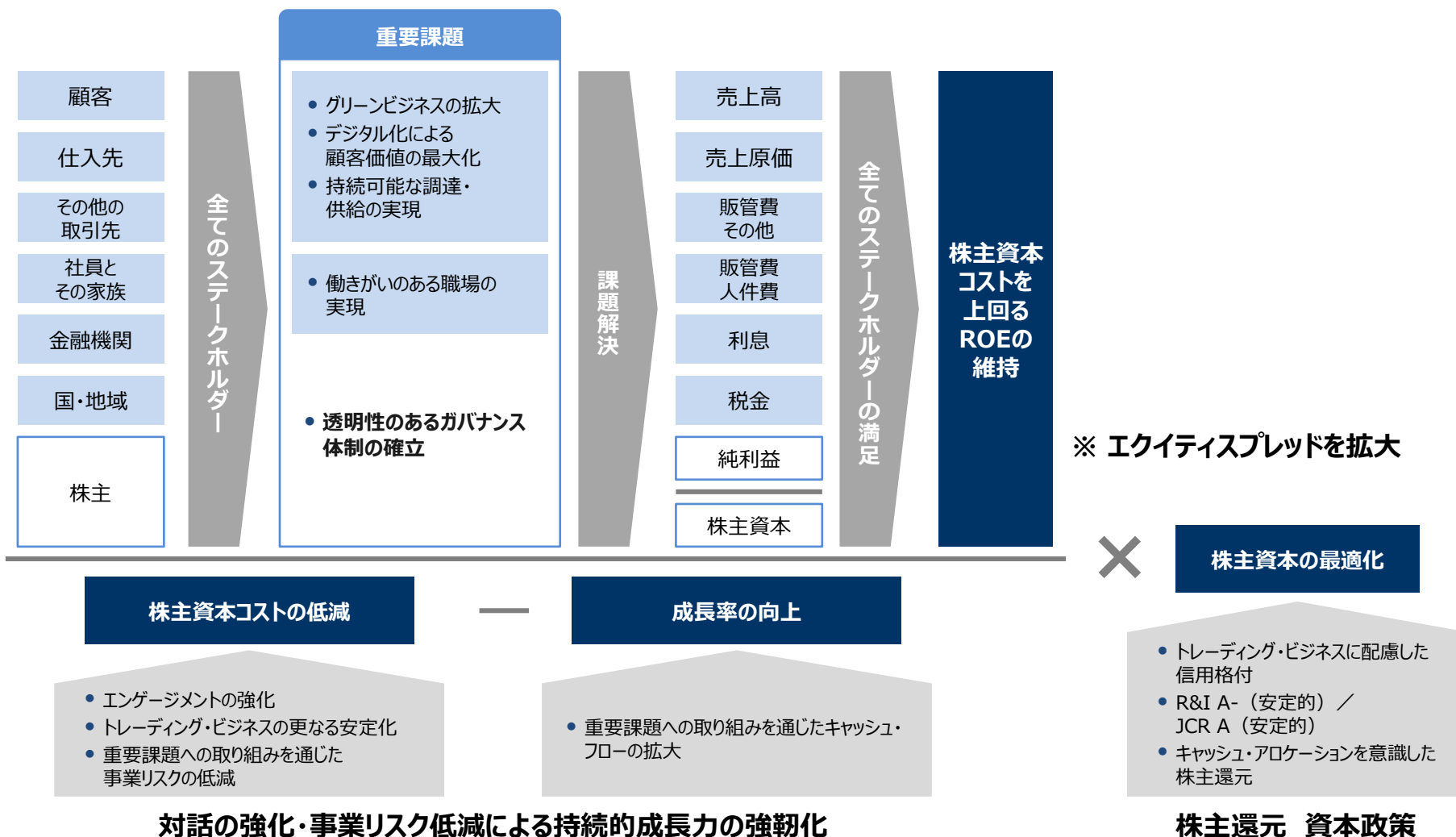
(単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年11月14日修正)
売上高	501,872	527,263	506,866	510,000
営業利益	17,133	16,563	9,887	10,000
営業利益率	3.4%	3.1%	2.0%	2.0%
経常利益	17,093	17,280	10,435	10,000
当期純利益	12,023	12,527	6,488	7,600
指標 (単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績 (中計 初年度)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年11月14日修正)
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	11,000
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3四半期 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**

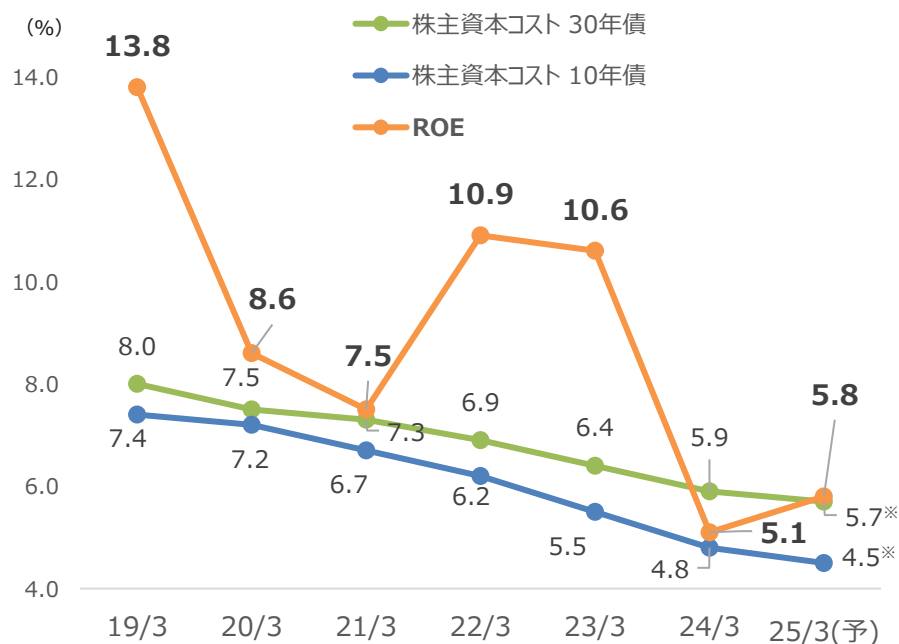
Appendix

「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



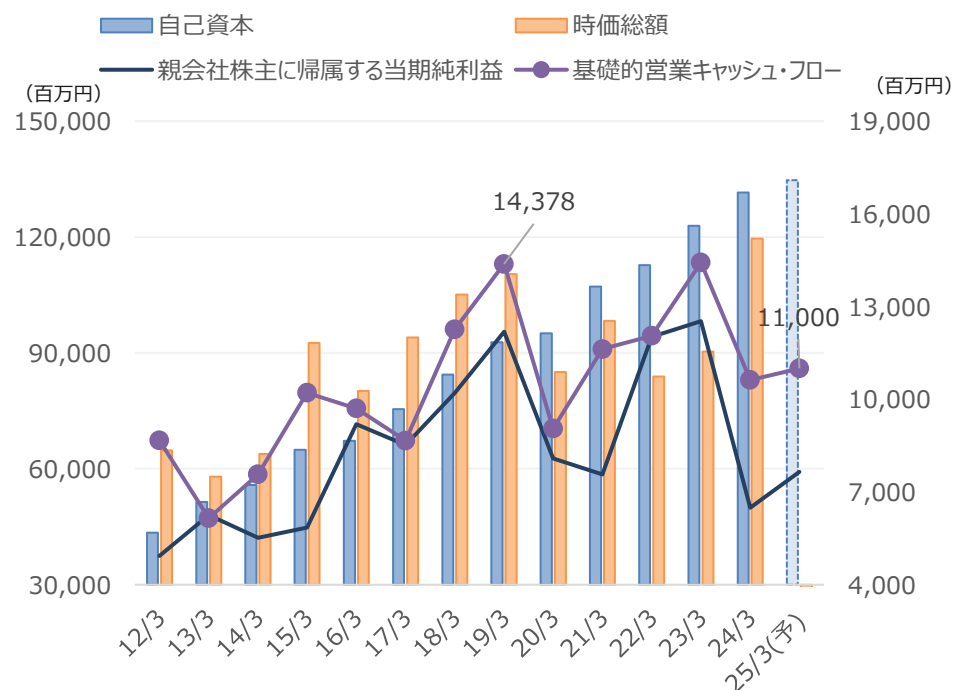
- ✓ 2024年12月末時点の株主資本コストは3.14～7.68%と推計
- ✓ 持続的に市場との対話の充実を図り株主資本コストの低減に努めるとともに、資本効率性に優れ、既存の流通ビジネスともシナジー効果のあるビジネスフィールドへの投資を推進し、収益性と成長性の持続的向上を実現し中長期的な企業価値向上を実現する

ROE／株主資本コスト



※2024年12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				
				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	○	○	○	—	—
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

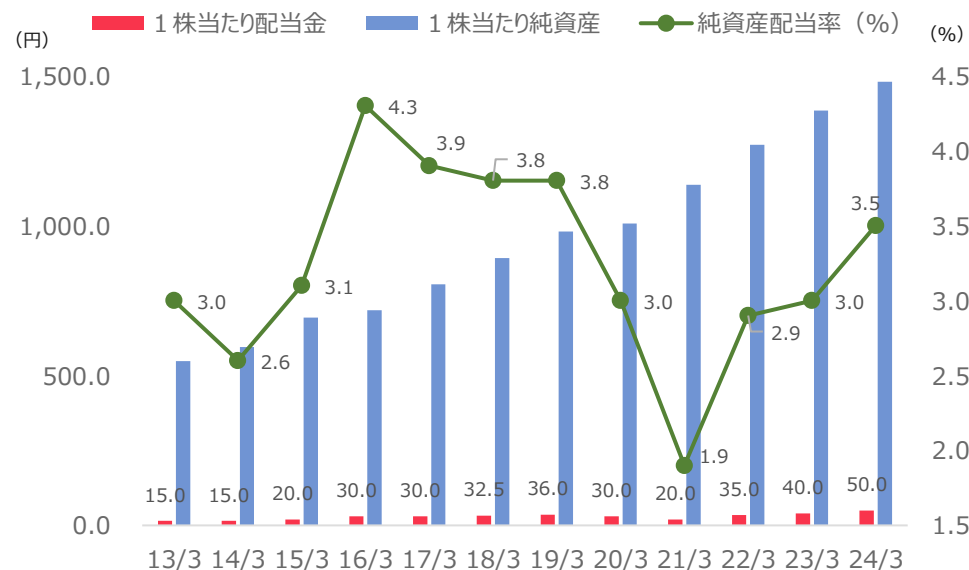
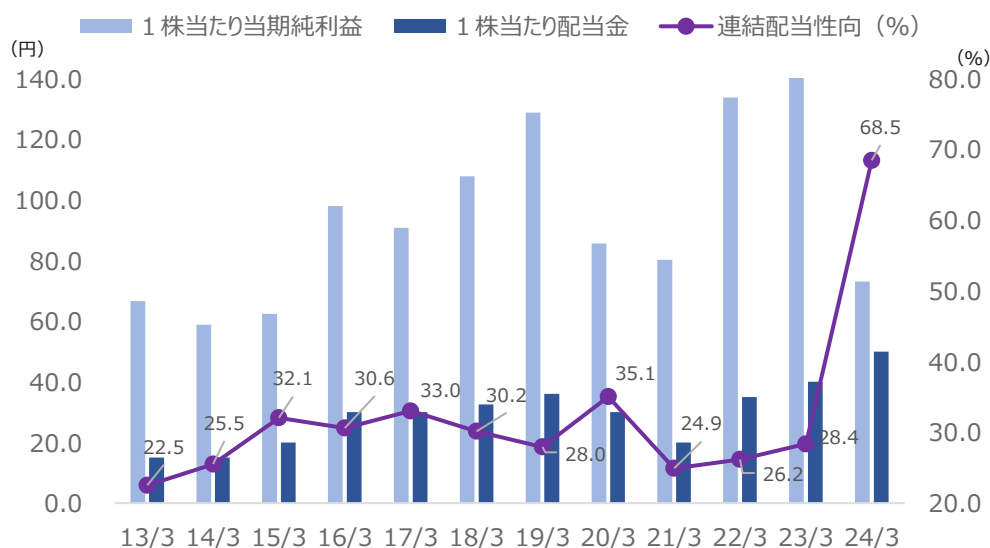
変更前

配当性向30%を目途

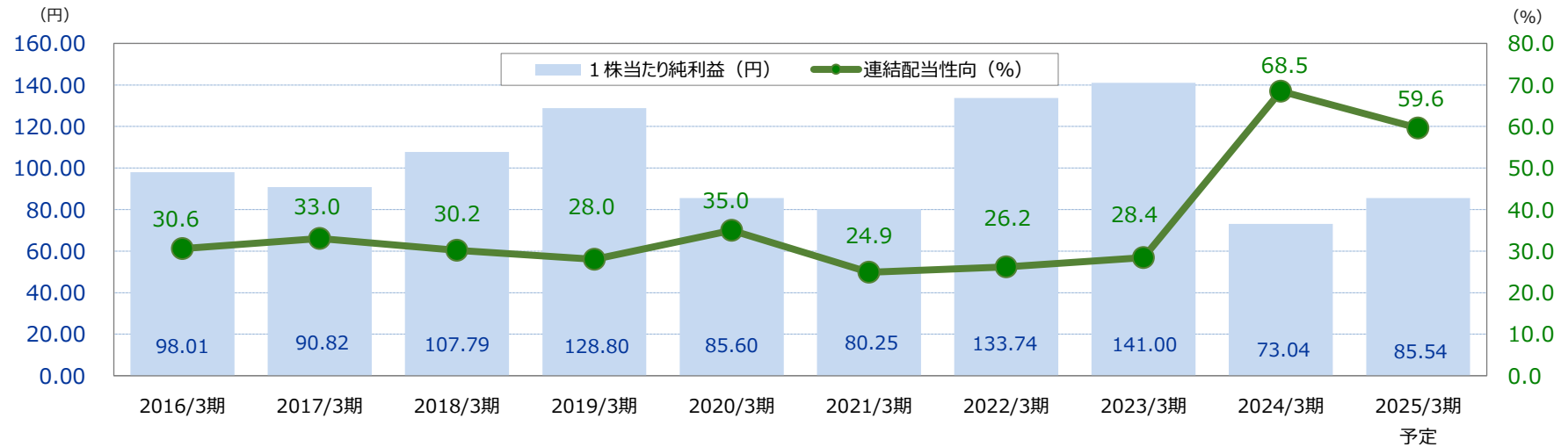
変更後

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



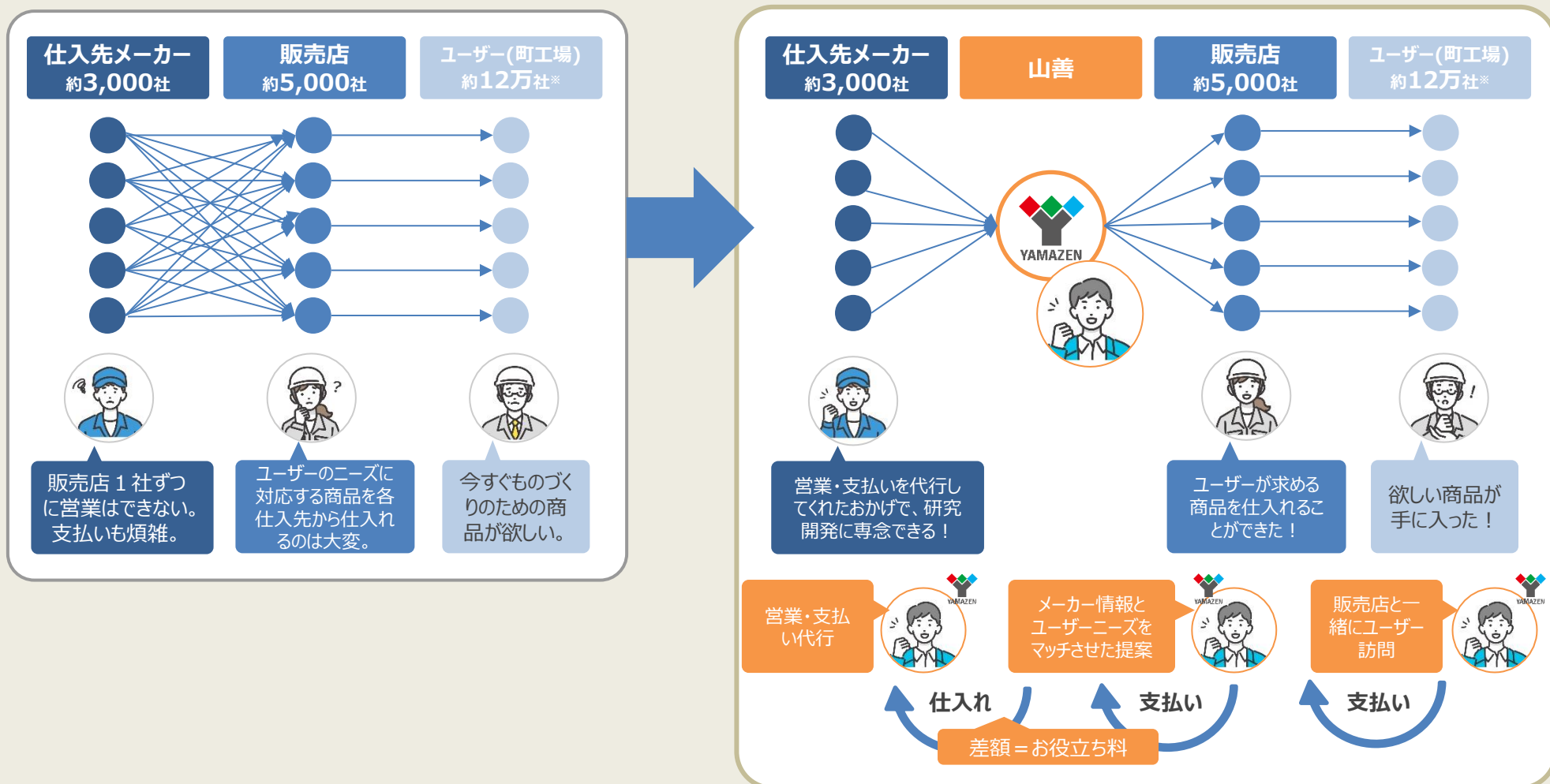
【将来情報に関するご注意】

「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！



ユーザー
(町工場)

●●という商品を作りたいが、どういった生産ラインが必要なのかわからない。

要件定義



ラインの設計



商品調達



据え付け・検品



稼働



メンテナンス



ユーザー
(町工場)

稼働後も山善がフォローし、何かあればすぐに対応



ユーザーの要望を丁寧に聞き取り、最適な生産ラインを設計

数多くの取引先メーカーから迅速に商品を調達

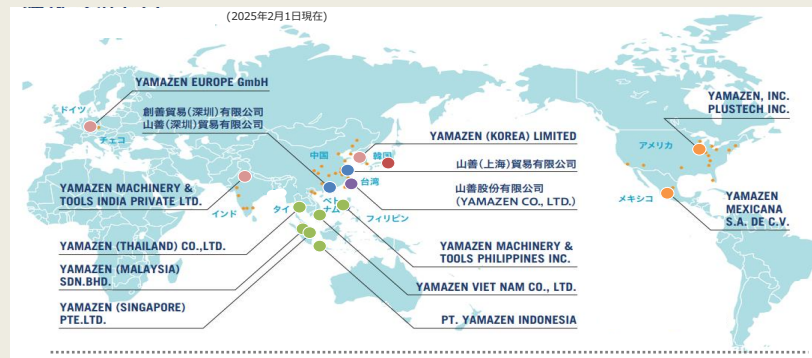


エラーが起こればすぐに対応



海外
15カ国・地域

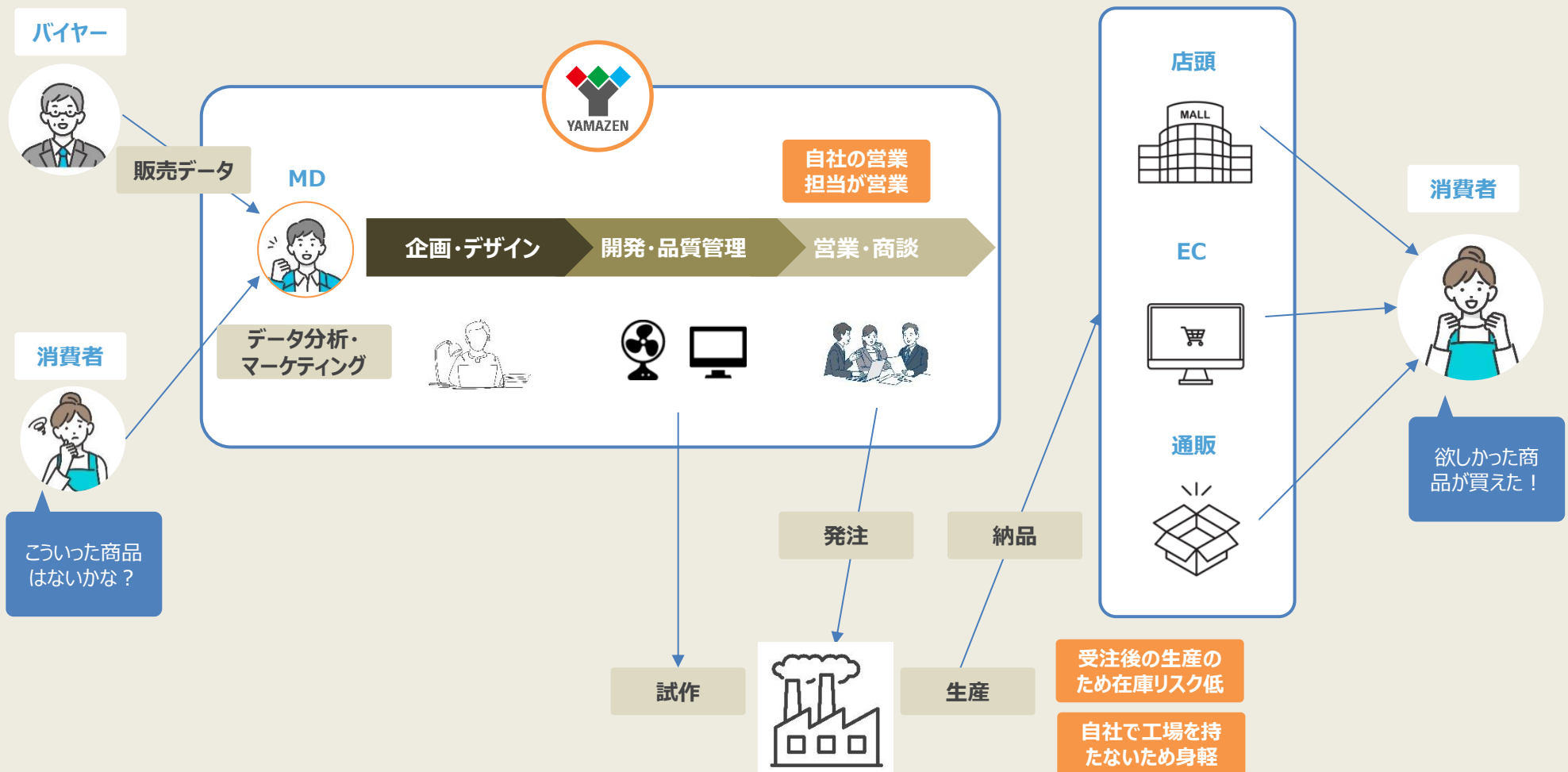
70事業所



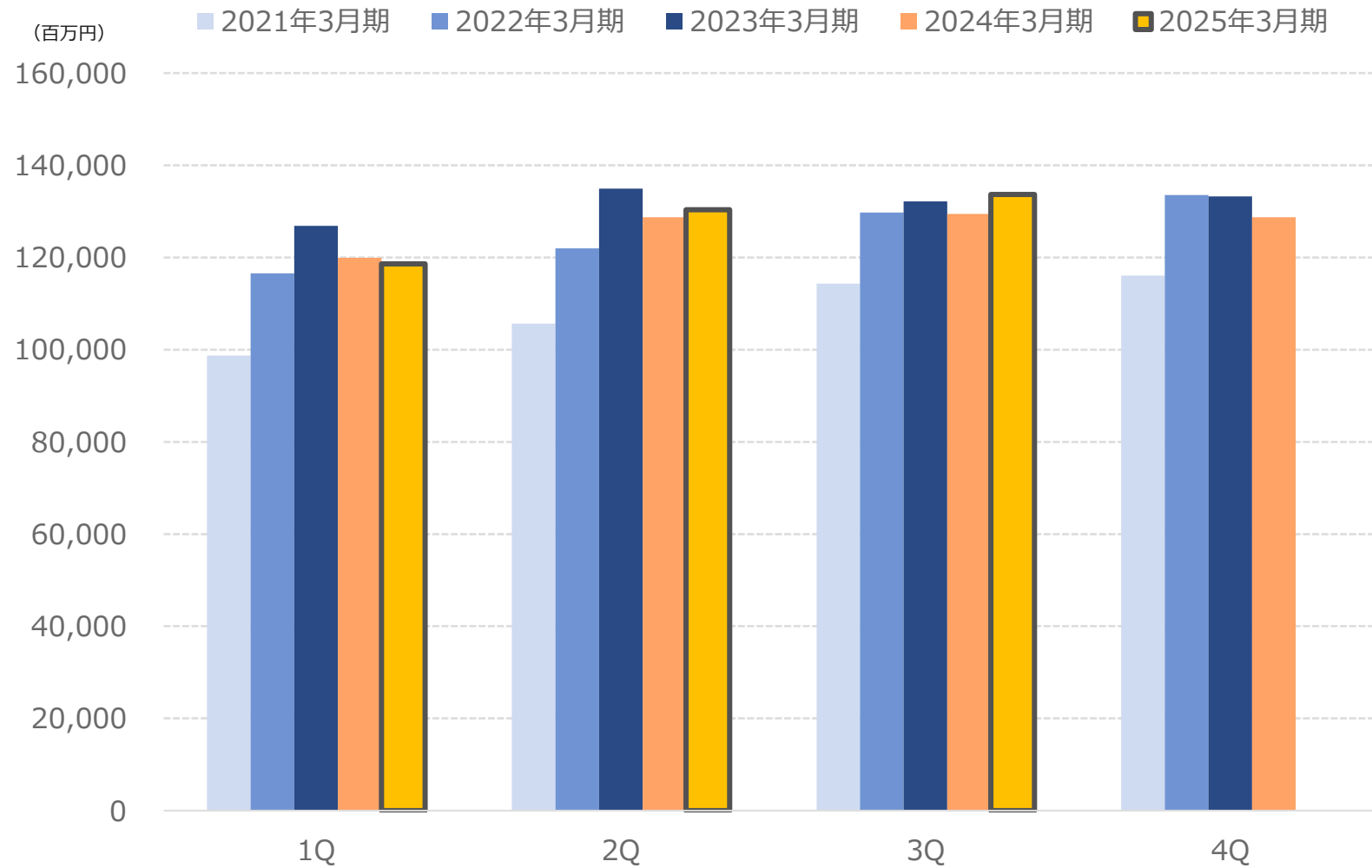
海外スタッフ
約**1170**人

うちエンジニア
約**330**人

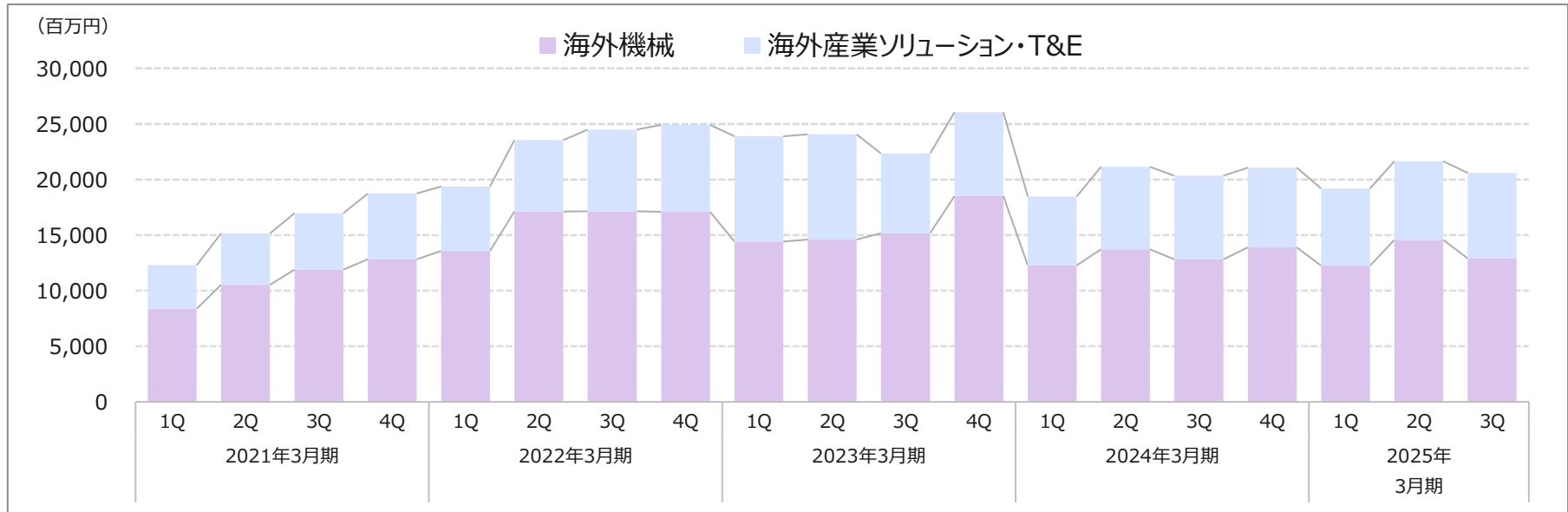
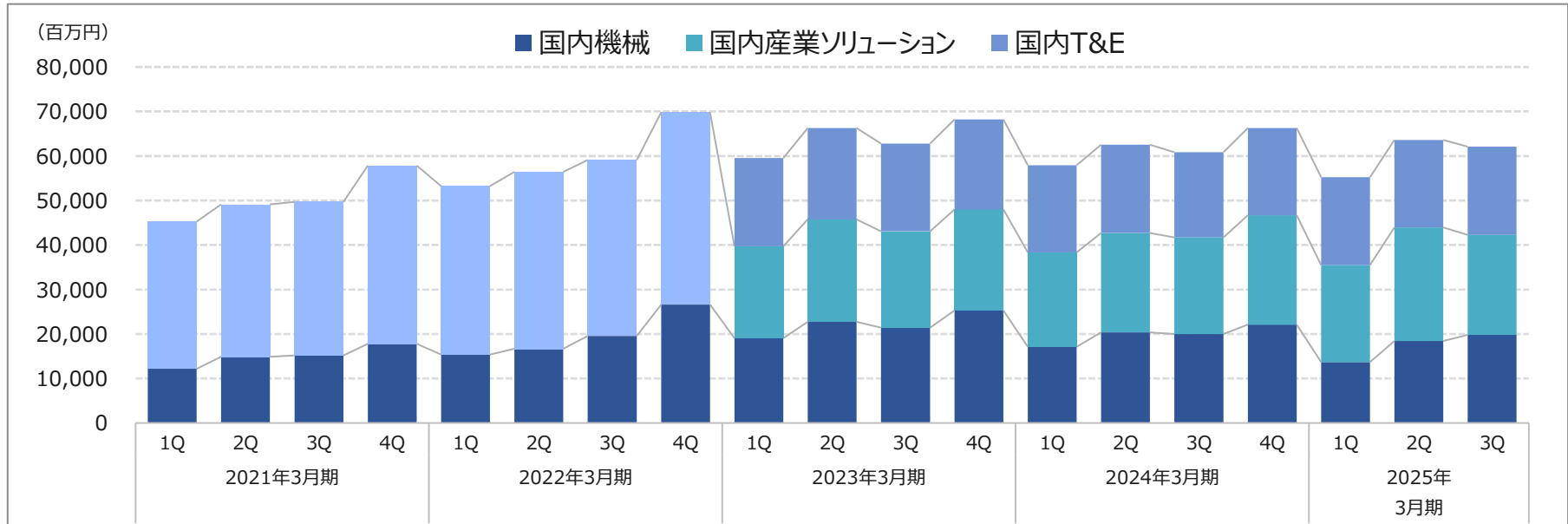
家庭機器事業の売上高の**約 6 割がプライベートブランド商品**。そのプライベートブランド商品は、ニーズを知り尽くした、営業経験のある当社マーチャンドライザー(MD)が、裁量を持ってスピーディーに企画開発を行うことで、**短い期間で商品化が可能**。生産設備も自社で持たないので**低リスク**。

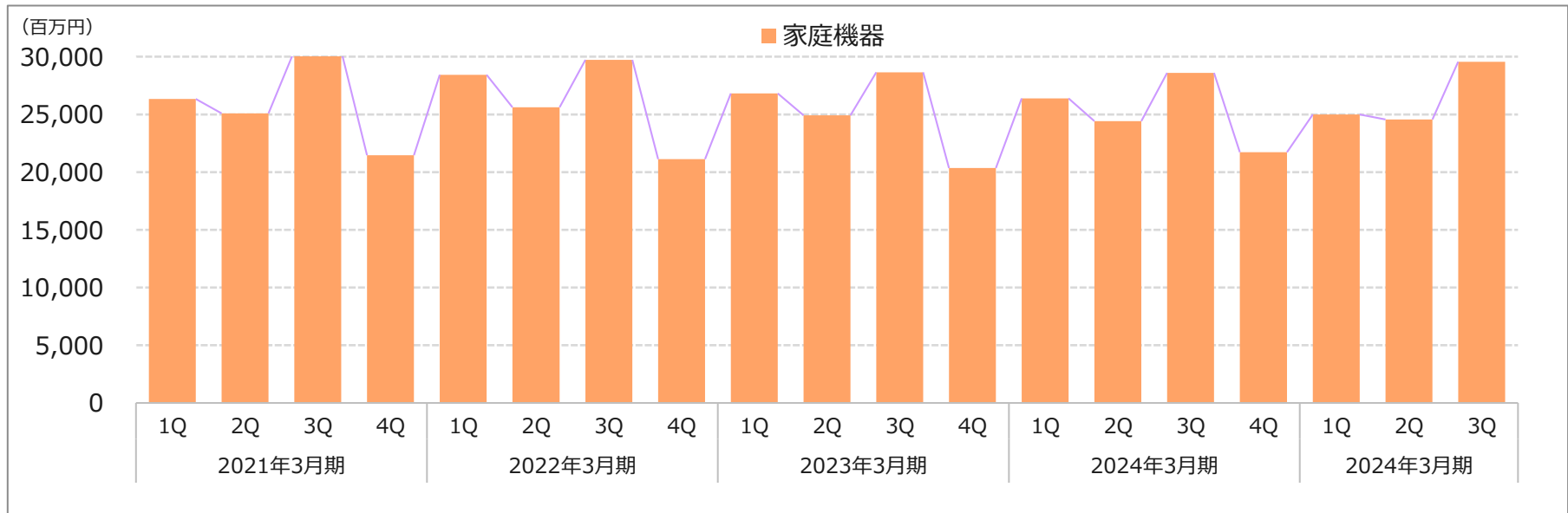
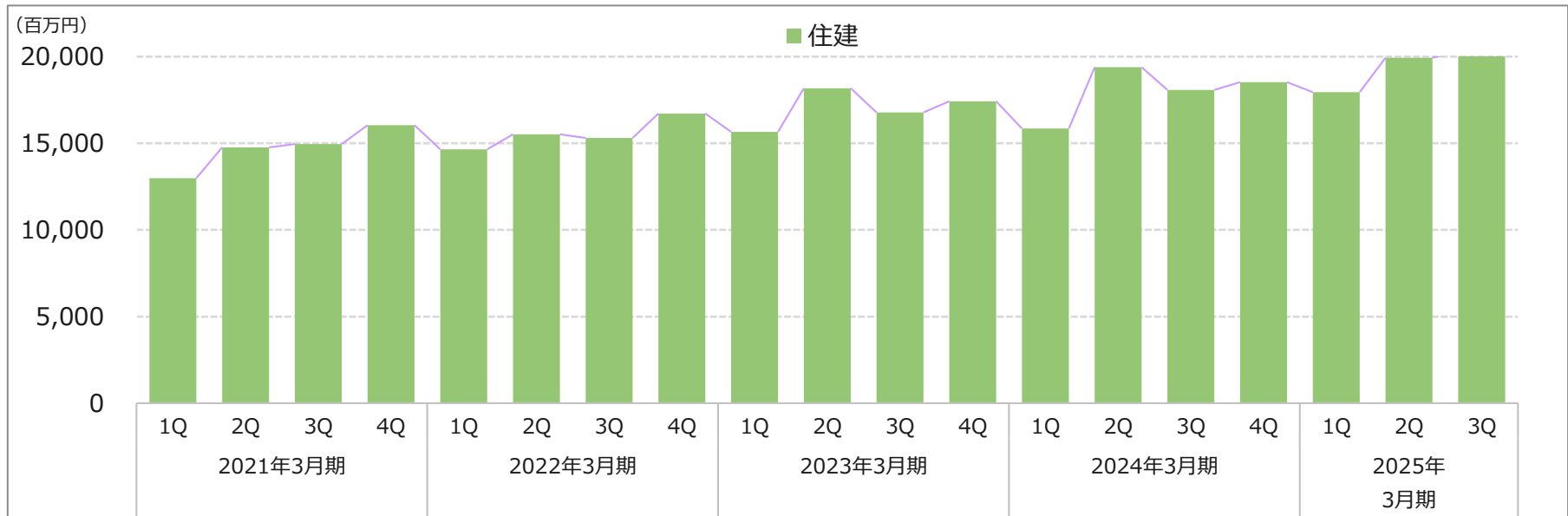


2025年3月期 第3四半期 決算概要 補足資料



生産財関連セグメント 四半期売上高推移（国内/海外）





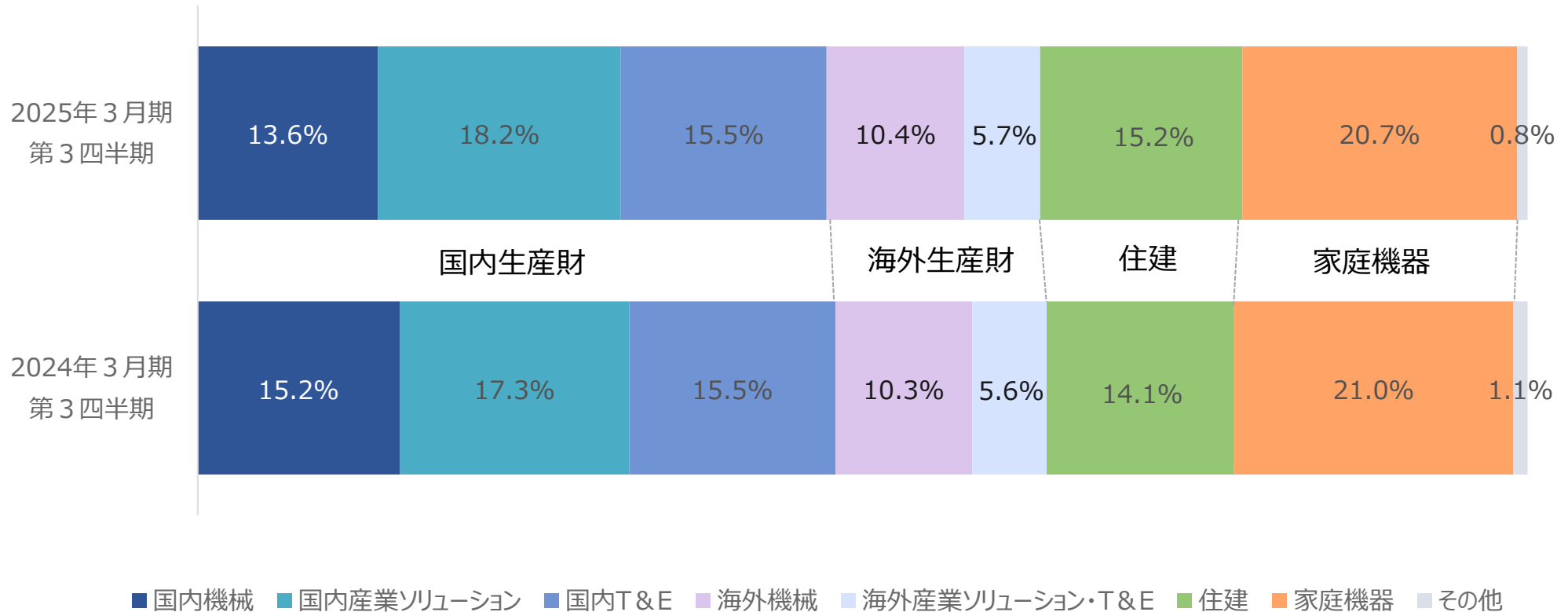
事業別売上高構成比（前年同期比較）

国内生産財 48.0% → 47.3% (△0.7pt)
 海外生産財 15.9% → 16.1% (+0.2pt)

生産財計 63.8% → 63.3% (△0.5pt)

住建事業 14.1% → 15.2% (+1.1pt)
 家庭機器事業 21.0% → 20.7% (△0.3pt)

消費財計 35.1% → 35.9% (+0.8pt)



2025年3月期 通期業績計画 補足資料

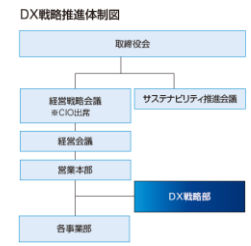
(単位：百万円)	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画 (2024年5月発表)	2025年3月期 修正計画 (2024年11月発表)	対前期 増減率	対前回計画 差異
機械事業部	132,284	138,000	126,000	△4.8%	△ 12,000
産業ソリューション事業部	93,189	98,600	98,500	+5.7%	△ 100
ツール&エンジニアリング事業部	103,188	110,400	104,500	+1.3%	△ 5,900
(生産財関連計)	328,662	347,000	329,000	+0.1%	△ 18,000
住建事業部	71,842	75,000	75,000	+4.4%	±0
家庭機器事業部	101,119	104,000	102,000	+0.9%	△ 2,000
(消費財関連計)	172,962	179,000	177,000	+2.3%	△ 2,000
その他	5,241	4,000	4,000	△23.7%	±0
合計	506,866	530,000	510,000	+0.6%	△ 20,000

2025年3月期 通期業績計画 セグメント別売上高・セグメント利益

(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 (2024年5月発表)	2025年3月期 修正計画 (2024年11月発表)	対前期 増減率	対前回計画 差異
生産財	国内 機械	売上高	79,559	79,000	70,000	△ 12.0%	△ 9,000
	国内 産業S	売上高	89,817	95,000	95,000	+5.8%	±0
	国内 T&E	売上高	78,234	84,000	79,000	+1.0%	△ 5,000
	国内生産財計	売上高	247,611	258,000	244,000	△ 1.5%	△ 14,000
	海外 機械	売上高	52,724	59,000	56,000	+6.2%	△ 3,000
	海外 産業S+T&E	売上高	28,326	30,000	29,000	+2.4%	△ 1,000
	海外生産財計	売上高	81,051	89,000	85,000	+4.9%	△ 4,000
	生産財計	売上高	328,662	347,000	329,000	+0.1%	△ 18,000
		セグメント利益	8,219	9,200	8,400	+2.2%	△ 800
		セグメント利益率	2.5%	2.7%	2.6%	(+0.1pt)	(△ 0.1pt)
消費財	住建	売上高	71,842	75,000	75,000	+4.4%	±0
		セグメント利益	2,653	2,700	2,700	+1.8%	±0
		セグメント利益率	3.7%	3.6%	3.6%	(△ 0.1pt)	(+0.0pt)
	家庭機器	売上高	101,119	104,000	102,000	+0.9%	△ 2,000
		セグメント利益	5,274	6,300	5,300	+0.5%	△ 1,000
		セグメント利益率	5.2%	6.1%	5.2%	(△ 0.0pt)	(△ 0.9pt)
	消費財計	売上高	172,962	179,000	177,000	+2.3%	△ 2,000
		セグメント利益	7,927	9,000	8,000	+0.9%	△ 1,000
		セグメント利益率	4.6%	5.0%	4.5%	(△ 0.1pt)	(△ 0.5pt)
その他		売上高	5,241	4,000	4,000	△ 23.7%	±0
		セグメント利益	-6,259	-6,200	-6,400	-	△ 200
		セグメント利益率	-	-	-	-	-
連結		売上高	506,866	530,000	510,000	+0.6%	△ 20,000
		営業利益	9,887	12,000	10,000	+1.1%	△ 2,000
		営業利益率	2.0%	2.3%	2.0%	(△ 0.0pt)	(△ 0.3pt)

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BizComの段階的拡充 ■ 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

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

- ・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 取得終了）

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