

株式会社 **山善**

2026年3月期
第3四半期

決算説明会



2026年3月10日

証券コード：8051（プライム）

■ 事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」

■ 2026年3月期 第3四半期決算概要

■ 海外事業の成長に向けた取り組み

■ 企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について

■ 資本政策・株主還元

■ Appendix

通期業績予想 補足資料

ビジネスモデル等 補足資料

第3四半期決算に関する補足資料は[こちら](#)をご覧ください。

- 本資料内で記載する計数は百万円未満を切り捨て表示しているため、内訳と合計が合わない場合があります。なお、増減比等は、小数点第1位未満を四捨五入の上、表示しております。
- 「通期業績予想」につきましては、特段の注記がない限り、2025年10月15日に発表した数値を示しております。
- 本資料に記載されている、当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは当社において現時点で入手可能な情報による当社経営陣の判断および仮定に基づいています。従って、実際の業績は、不確定要素や経済情勢その他リスク要因により、大きく異なる可能性があります。また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。

目次

- **事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」**
- 2026年3月期 第3四半期決算概要
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について
- 資本政策・株主還元
- 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

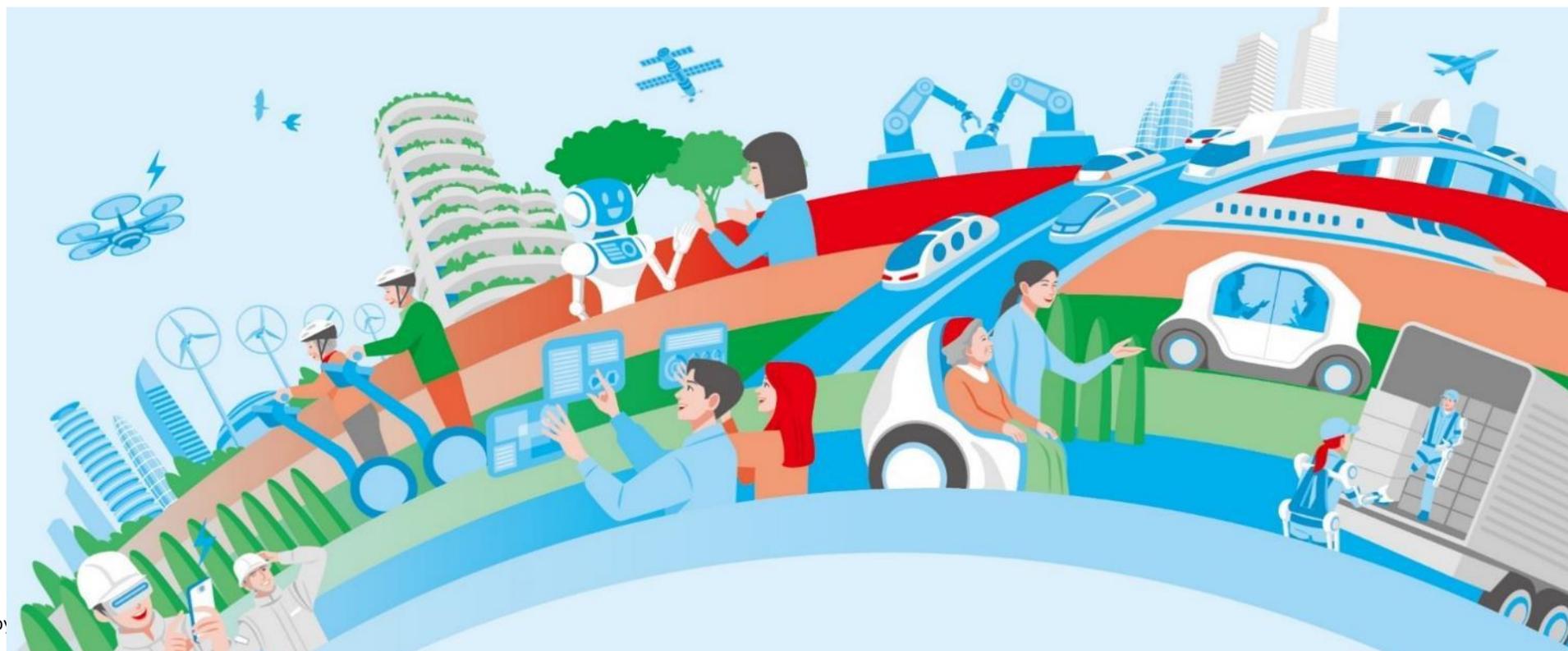
期待に応え 社会に貢献する

切拓く

山本 猛夫

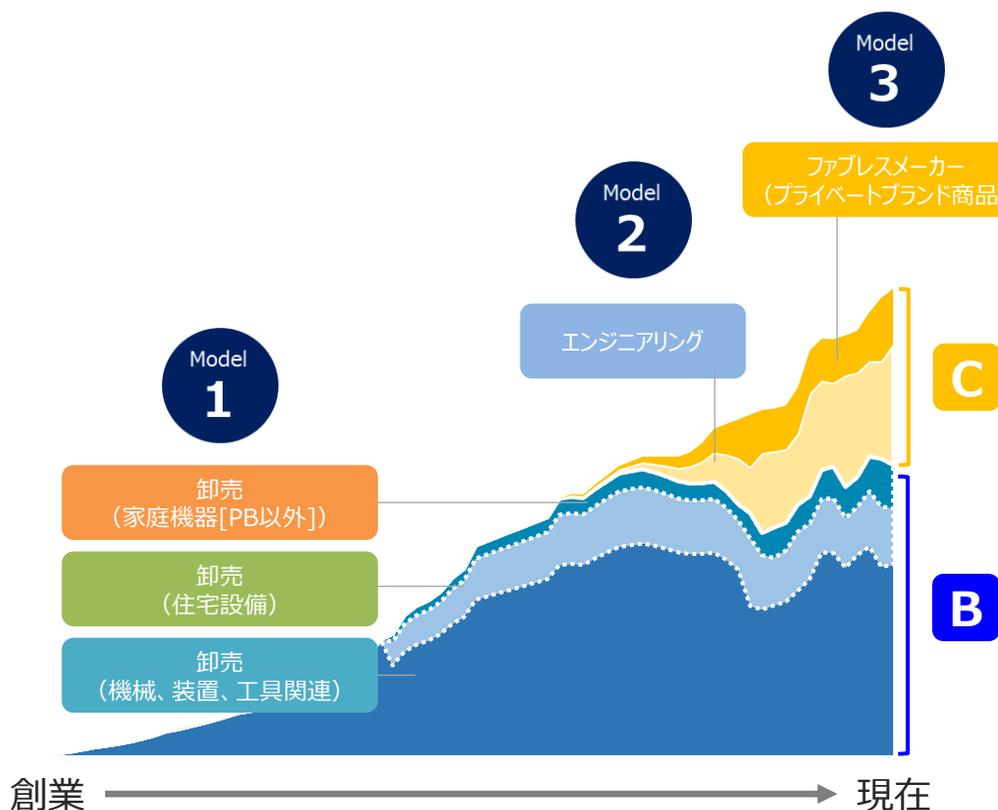
世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

山善はものづくりを支える「生産財」とくらしを彩る「消費財」、2つの領域において、たくさんの期待に応え、社会に貢献してきました。これからは、2つの領域の垣根を超えて、より融合することで新たな「価値」を生み出し、世界のものづくりと豊かなくらしをリードしていきます。



- 工具（生産財）の卸売で創業、工作機械・産業機械・住宅関連分野へ事業を拡大 **A**
- 多くの取引先（販売店）との継続取引は、ストック的なビジネスで安定した収益基盤を確立 **B**
- 各事業部の扱い品目に応じ、エンジニアリングやファブレスメーカーなどの機能をアドオンすることで事業の領域と規模を拡充
- アドオンしたビジネスを安定的かつ継続的な取引に結びつけ、事業を安定化 **C**

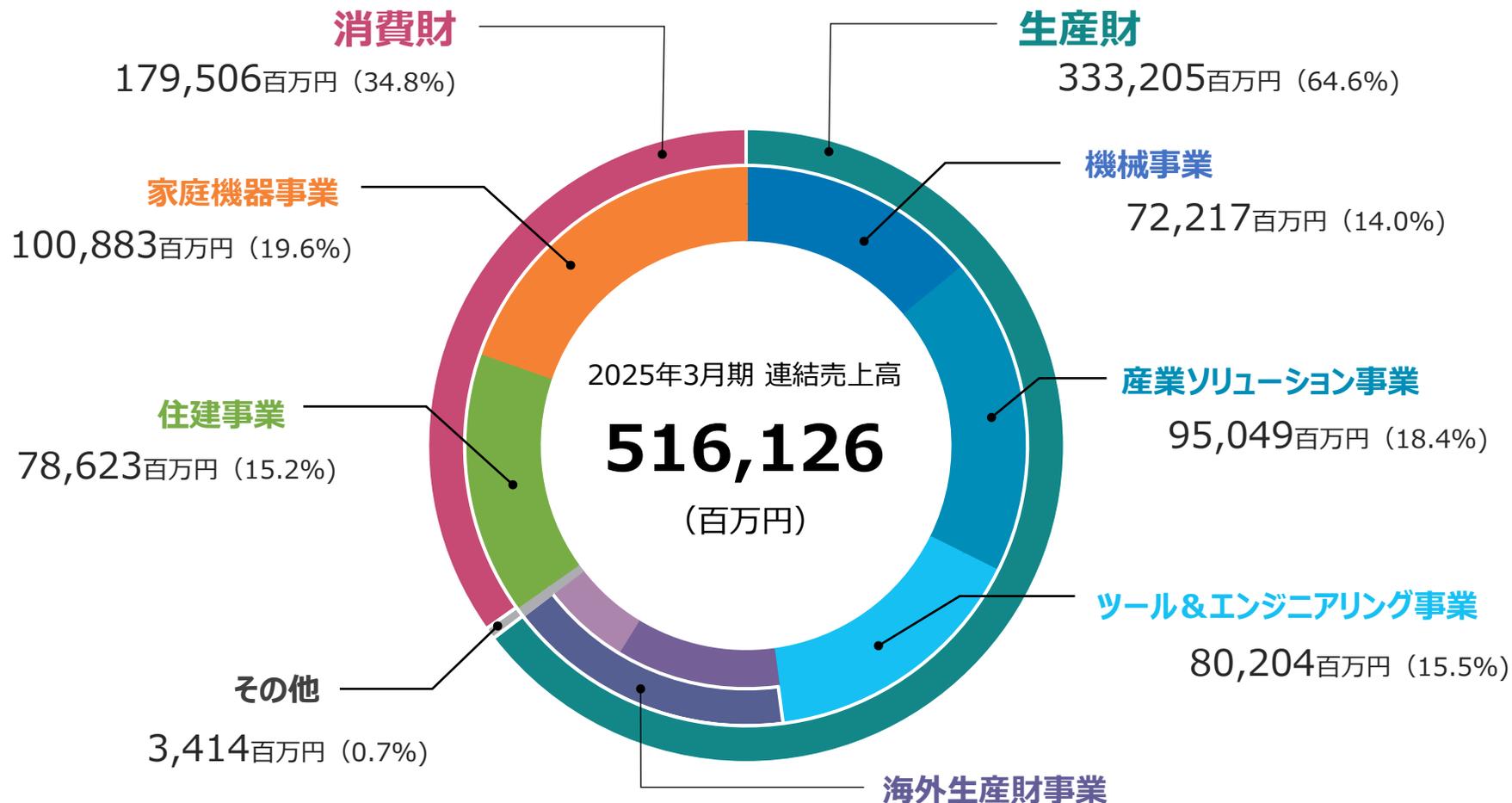
山善のビジネス展開（イメージ）



ビジネスモデルと事業（組織）の関係



※以下、一部「T&E」と略称表記



うち

- 機械事業 売上高56,080百万円 (10.9%)
- 産業ソリューション+ツール&エンジニアリング事業 売上高29,652百万円 (5.8%)

- 前中期経営計画（2022～2024年度）は「機能拡充期」、この基盤をベースに「価値創造期」として、2025年度より3か年の中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN2027」に取り組む



2030年企業ビジョンを実現するための戦略と施策の全体像



■ 売上/利益

(単位：百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画		2028年3月期 計画	
		対2025年3月期 増減率		対2025年3月期 増減率	
売上高	516,126	530,000	+2.7%	600,000	+16.3%
営業利益	9,535	10,000	+4.9%	16,000	+67.8%
経常利益	10,018	10,000	△0.2%	16,000	+59.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,845	7,150	△8.9%	11,000	+40.2%

■ 経営指標

(単位：百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画		2028年3月期 計画	
		対2025年3月期 増減率		対2025年3月期 増減率	
自己資本利益率 (ROE)	6.1%	5.5%	△0.6pt	8.0%	+1.9pt
基礎的営業キャッシュ・フロー	8,341	11,000	+31.9%	14,000	+67.8%
自己資本比率	43.3%	40~45%	-	40~45%	-

※ 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

(単位：百万円)

		売上高				セグメント利益（開示セグメントベース、下段は営業利益率）					
		2025年 3月期 実績	2026年 3月期		2028年 3月期		2025年 3月期 実績	2026年 3月期		2028年 3月期	
			通期計画	対2025年 3月期 増減率	通期計画	対2025年 3月期 増減率		通期計画	対2025年 3月期 増減率	通期計画	対2025年 3月期 増減率
生産財	機械	72,217	70,000	△3.1%	80,000	+10.8%					
	産業S	95,049	99,000	+4.2%	110,000	+15.7%					
	T&E	80,204	81,000	+1.0%	90,000	+12.2%					
	国内計	247,471	250,000	+1.0%	280,000	+13.1%					
	海外	85,733	90,000	+5.0%	120,000	+40.0%					
	計	333,205	340,000	+2.0%	400,000	+20.0%	8,291	8,500	+2.5%	13,500	+62.8%
							2.5%	2.5%	+0.0pt	3.4%	+0.9pt
消費財	住建	78,623	84,000	+6.8%	85,000	+8.1%	3,192	3,400	+6.5%	3,500	+9.6%
							4.1%	4.0%	△ 0.0pt	4.1%	+0.1pt
	家庭機器	100,883	102,000	+1.1%	115,000	+14.0%	4,449	4,500	+1.1%	5,800	+30.4%
							4.4%	4.4%	+0.0pt	5.0%	+0.6pt
	計	179,506	186,000	+3.6%	200,000	+11.4%	7,641	7,900	+3.4%	9,300	+21.7%
							4.3%	4.2%	△ 0.0pt	4.7%	+0.4pt
その他		3,414	4,000	+17.1%	0	-	△ 6,396	△ 6,400	-	△ 6,800	-
							-	-	-	-	-
連結		516,126	530,000	+2.7%	600,000	+16.3%	9,535	10,000	+4.9%	16,000	+67.8%
							1.8%	1.9%	+0.0pt	2.7%	+0.8pt

※産業S：産業ソリューション、T&E：ツール&エンジニアリング

目次

- 事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- **2026年3月期 第3四半期決算概要**
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について
- 資本政策・株主還元
- Appendix

第3四半期の決算総括

● 取組みの概要

- ✓ 国内：自動車業界の設備投資意欲が総じて鈍い中、自動化・省人化ニーズを的確に捉えるとともに、
住建事業では、非住宅分野を積極展開
- ✓ 海外：中国の内需型企業の設備投資需要を取り入れ、ASEANへの生産移転の潮流を捕捉

● 業績ハイライト

売上高3,984億円（前年同期比：4.1%増）、営業利益84億円（同：40.2%増）

- ✓ 生産財／消費財ともに売上が好調に推移
- ✓ 事業別では、**機械事業を除くすべての事業で増収**
- ✓ 好調な売上が背景に売上総利益が増加する一方、**販管費の増加を抑制**
- ✓ 通期予想に対し、売上高は75.2%、営業利益は84.8%と**好調な進捗率**

売上高 398,455百万円 対前年同期増減率 +4.1%

- ・海外における設備投資需要の活発化
- ・空調をはじめとする住宅設備の更新需要が堅調に推移

売上総利益 60,924百万円 対前年同期増減率 +7.1%

- ・売上増により、売上総利益率が改善

営業利益 8,479百万円 対前年同期増減率 +40.2%

- ・人件費や、家庭機器を中心に広告宣伝費が増加
- ・諸経費の見直しにより販管比率は微減（△0.1%）

親会社株主に帰属する
四半期純利益 6,639百万円 対前年同期増減率 +16.6%

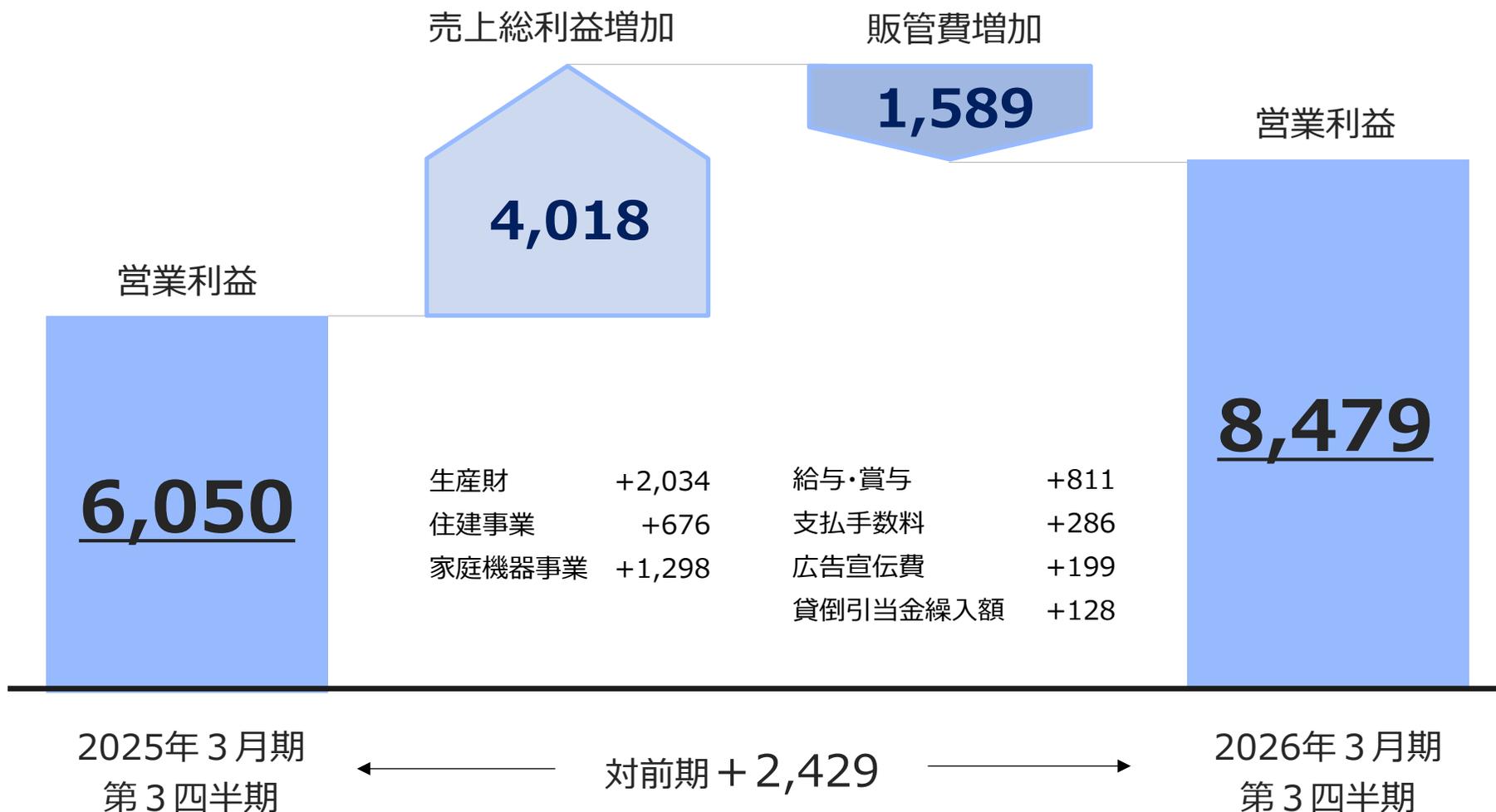
- ・政策保有株式の売却益が前年より縮小し、特別利益が反動減

(単位：百万円)

	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率	通期 計画	進捗率
売上高	382,579	398,455	+4.1%	530,000	75.2%
売上総利益	56,906	60,924	+7.1%	-	-
(総利益率)	14.9%	15.3%	+0.4pt	-	-
販売管理費	50,856	52,445	+3.1%	-	-
営業利益	6,050	8,479	+40.2%	10,000	84.8%
(営業利益率)	1.6%	2.1%	+0.5pt	1.9%	-
営業外損益	414	728	+75.7%	-	-
経常利益	6,464	9,208	+42.4%	10,000	92.1%
特別損益	2,460	1,191	△51.6%	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	5,692	6,639	+16.6%	7,150	92.9%

- 好調な売上を背景に、売上総利益が増加
- 人件費や支払手数料、家庭機器を中心に広告宣伝費が増加した一方で、各種経費の見直しを徹底

(単位：百万円)



- 当社グループの業績へは、生産財事業においては「設備投資」、消費財においては主に「個人消費」の動向が影響

2026年3月期第3四半期の外部環境

外部環境		影響する主なセグメント	影響
国内	当社のエンドユーザーである中小製造業の設備投資意欲は引き続き低調	機械、T&E	☹️
	人手不足を背景に、自動化・省人化への高いニーズが継続	産業S	😊
	エネルギー価格高止まりに伴い、省エネ関連設備投資意欲が継続	産業S	😊
	新設住宅着工戸数のダウントレンドに対し、住宅設備機器の更新需要は堅調に推移	住建	😊
	物価上昇に賃上げが追い付かず、耐久消費財に対する節約志向・選別傾向が継続	家庭機器	😐
海外	北米 関税負担と高金利による設備投資の抑制	海外	☹️
	台湾 部品加工ユーザーにおける設備投資が低調に推移	海外	☹️
	中国 政府の各政策によるEV・半導体産業向け設備投資の後押し	海外	😊
	ASEAN 他地域からの生産移管や生産拠点移転に伴う設備投資需要の活発化	海外	😊

※産業S：産業ソリューション、T&E：ツール&エンジニアリング

- 生産財関連は、自動化・省人化、労働環境改善ニーズに対応した産業ソリューション事業、中国・アセアンでの設備需要を取り込んだ海外事業が好調に推移
- 消費財関連では、省エネ改修需要を捉え空調設備が好調だった住建事業が、売上成長を牽引

(単位：百万円)

		売上高					セグメント利益（開示セグメントベース、下段は営業利益率）				
		第3四半期			通期計画		第3四半期			通期計画	
		2025年3月期	2026年3月期	増減率	2026年3月期	進捗率	2025年3月期	2026年3月期	増減率	2026年3月期	進捗率
生産財	機械	51,870	50,674	△2.3%	70,000	72.4%					
	産業S	69,798	72,917	+4.5%	99,000	73.7%					
	T&E	59,214	59,680	+0.8%	81,000	73.7%					
	国内計	180,883	183,272	+1.3%	250,000	73.3%					
	海外	61,437	67,961	+10.6%	90,000	75.5%					
	計	242,320	251,234	+3.7%	340,000	73.9%	4,692	6,230	+32.8%	8,500	73.3%
消費財	住建	58,160	64,151	+10.3%	84,000	76.4%	2,107	2,398	+13.8%	3,400	70.5%
	家庭機器	79,097	79,967	+1.1%	102,000	78.4%	3,846	4,321	+12.4%	4,500	96.0%
	計	137,257	144,119	+5.0%	186,000	77.5%	5,953	6,719	+12.9%	7,900	85.1%
その他		3,000	3,101	+3.4%	4,000	77.5%	△4,596	△4,470	-	△6,400	-
連結		382,579	398,455	+4.1%	530,000	75.2%	6,050	8,479	+40.2%	10,000	84.8%

※産業S：産業ソリューション、T&E：ツール&エンジニアリング

- 機械事業においては、主力の自動車部品加工メーカー向け工作機械の売上が前年をやや下回る
- 産業ソリューション事業では、自動化・省人化、労働環境改善ニーズに対応する設備・機器等の売上が順調に推移
- ツール&エンジニアリング事業では、切削工具等の消耗品が伸び悩む中、作業用品や小型機器の販売が堅調

(単位：百万円)

	売上高	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率	通期計画	進捗率
国内 生産財	機械事業	51,870	50,674	△2.3%	70,000	72.4%
	産業ソリューション事業	69,798	72,917	+4.5%	99,000	73.7%
	ツール&エンジニアリング事業	59,214	59,680	+0.8%	81,000	73.7%
	合計	180,883	183,272	+1.3%	250,000	73.3%

技術専門集団として高度なエンジニアリング力を磨く

最大50台のヒューマノイドロボットが同時稼働する「フィジカルデータ生成センター」構築プロジェクトに参画

ヒューマノイドロボット分野に特化した産業プラットフォームを構築するINSOL-HIGH（インソルハイ）社と業務提携契約を締結

インソルハイ主催のコンソーシアムに参画。「フィジカルデータ生成センター」構築でヒューマノイド社会実装を加速

作業動作データを収集・整備し学習データを蓄積、参画企業で共有して製造・物流の自動化の支援を目指す



▲フィジカルデータ生成センター（イメージ）

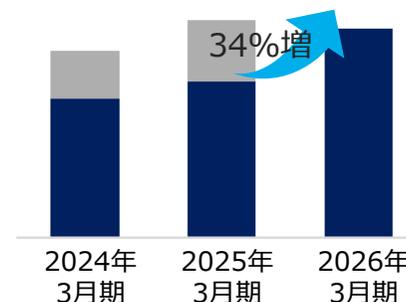
営業効率と顧客満足度の向上を両立

販売店様向けプラットフォームサイト「teraido」の売上が伸長

生産現場に必要なあらゆる消耗品や付帯設備を、約700社のメーカー、計200万点以上の商品を品ぞろえ

製造現場のスムーズな商品購入と販売店の業務効率化をサポート

● teraidoの売上推移
■ 3Q累計 ■ 4Q期間



- 中国では内需型企業の設備投資を、アセアンにおいては他地域からの生産移管に伴う新たな設備投資需要を取り込み、前年を上回る
- 北米においては製造業の設備投資が全般的に振るわず、台湾では部品加工ユーザーの設備投資が低調に推移

(単位：百万円)

売上高		2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率	通期 計画	進捗率
海外 生産財	海外事業	61,437	67,961	+10.6%	90,000	75.5%

事業基盤の拡大

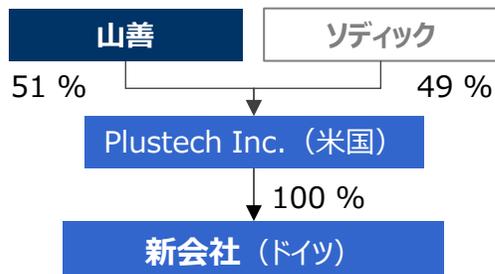
市場と商材を開拓し、グローバル展開を加速する

マレーシアの機械商社の実質的取得を予定
(最終合意)

インドネシアの切削工具等の現地商社の株
式取得を予定 (基本合意)

詳細は
P.20-24

当社、(株)ソディックプラスチック (現：ソディック社) との合併で、
2004年に米国に設立したPlustech Inc.の子会社をドイツに
設立 (当社の連結子会社)

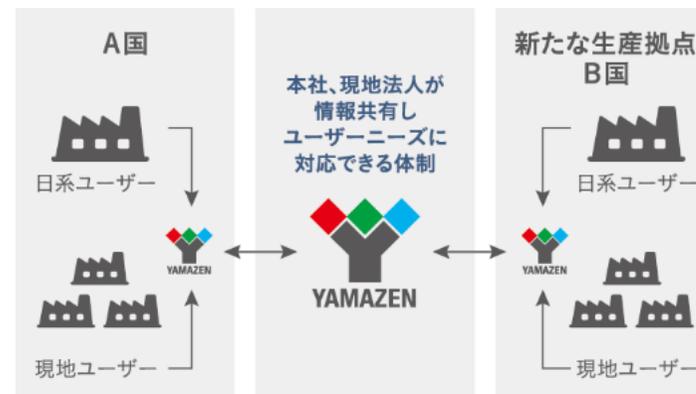


ビジネス領域の地理的拡大

製造拠点の地理的変容を、ビジネス機会として取り込む

各国に展開する拠点網、メーカーの各国における代理店権により、
多地域をカバーできるのが、山善の圧倒的強み

クロスボーダー案件を着実に結実させ、「ものづくり拠点」の変容に
対応



- 省エネ改修需要を背景に空調設備の販売が好調、消費者の節約志向に応えた給湯器などの販売も堅調に推移
- オフィスビルなど非住宅分野における環境商材と施工をセットにした設備改修の提案を強化し、利益率が向上

(単位：百万円)

	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率	通期 計画	進捗率
売上高	58,160	64,151	+10.3%	84,000	76.4%
セグメント利益	2,107	2,398	+13.8%	3,400	70.5%
セグメント利益率	3.6%	3.7%	+0.1pt	4.0%	-

住宅・非住宅ともに新築・既築すべてで売上増

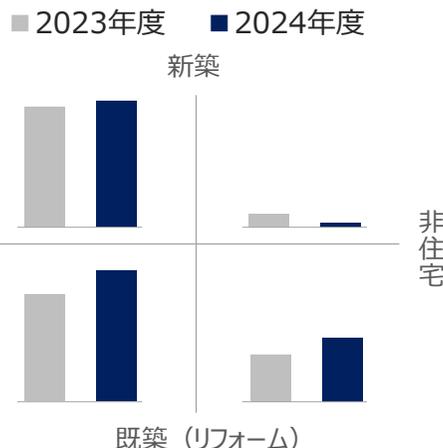
住宅/非住宅ともに、リフォーム事業へ注力
順調に売上を伸ばす

新築住宅需要は長期的にはダウントレンド

4月から新築住宅はすべてで省エネ基準のクリアが義務化。高付加価値商材の提案強化

公共施設・オフィスビル・工場・学校・病院などの施工を含む改築案件への取組みを強化

● 各象限の売上イメージ (過年度実績)



リフォーム事業の拡大

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

家電量販店やホームセンター等における「パックリフォーム」について、企画から販売・施工まで一気通貫でサポートできる体制を構築

研修や営業ノウハウの共有により、販売を促進



▲量販店の販売員様向けセミナー

- YAMAZENブランド（プライベートブランド）のラインアップの拡充、SNS・各種メディアを活用した情報発信の強化により、売上伸長
- 上期は昨夏の猛暑の影響によりファン付ウェアや移動式エアコン、第3四半期は加湿器の販売が堅調に推移
- 法人・個人事業主向け自社ECサイト「山善ビズコム」の売上高・会員数が順調に伸長

(単位：百万円)

	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	対前年同期 増減率	通期 計画	進捗率
売上高	79,097	79,967	+1.1%	102,000	78.4%
セグメント利益	3,846	4,321	+12.4%	4,500	96.0%
セグメント利益率	4.9%	5.4%	+0.5pt	4.4%	-

プライベートブランド商品の売上伸長

耐久消費財への購入意欲が低下する中でも、
山善ブランドが売上・利益を牽引

消費者ニーズを捉えたプライベートブランド商品のスピーディーな企画・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た情報発信によってYAMAZENブランドを浸透

冬物商材として、加湿器のラインアップを強化



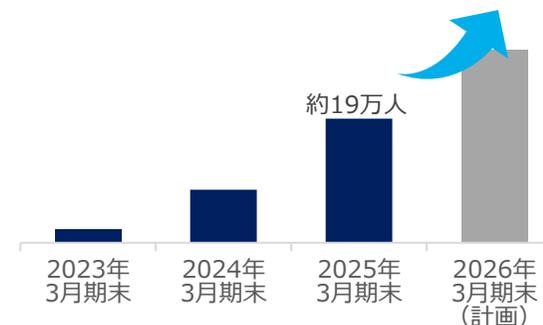
▲ぱっと見加湿器には見えないキューブ型のシンプルなデザイン

「山善ビズコム」の会員獲得強化

法人・個人事業主向け自社ECサイト
「山善ビズコム」の売上高・会員数の増加

個人事業主の取引拡大に注力、売上高・会員数は順調に伸長

- 山善ビズコム会員数推移

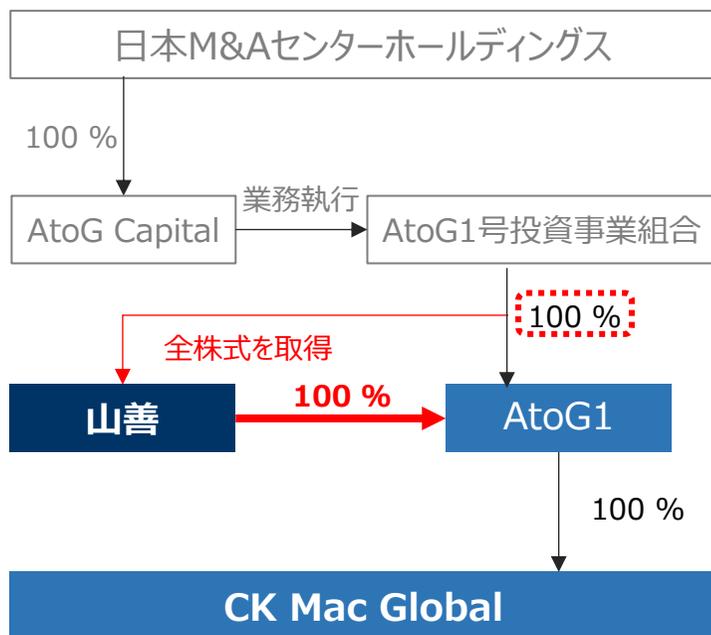


目次

- 事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 2026年3月期 第3四半期決算概要
- **海外事業の成長に向けた取り組み**
- 企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について
- 資本政策・株主還元
- Appendix

- マレーシアの機械商社：CK Mac Global Sdn. Bhd.を傘下に持つAtoG1の全株式を取得。
- CK Mac Globalは、現地トップクラスの工作機械ディーラー。マレーシア国内に4拠点を有し、半導体、自動車、航空関連、医療機器、オイルガス等の需要分野に対し、工作機械の販売、エンジニアリングサービスを提供。

スキーム



CK Mac Global 概要

所在地	マレーシア セランゴール州
事業内容	工作機械の販売、その他関連サービス
資本金	20百万マレーシアリングgit (720百万円)
設立	2024年8月 (創業 1982年)
従業員数	約60名

2024年8月期実績 (プロフォーマ)

売上	約28億円
税引前利益	約3億円

換算レート：1 マレーシアリングgit = 36円



① 株式取得先の強みと補完性

- 1 継続取引のある顧客基盤
- 2 エンジニアリングサービスを含む、工作機械の販売力
- 3 広範な顧客セクター
- 4 現地の慣習、ニーズを把握するローカル人材



既存現法との経営資源補完で、マレーシアにおける工作機械商社としての山善のプレゼンスを強化

販売網、顧客セクターの拡充による新市場・新規顧客開発力を引き上げ
「売る力」の拡大によりメーカーとの関係を強固に
アップセル／クロスセルによる商機の拡大

- インドネシアの切削工具等の現地商社：PT. Somagede Indonesia（「SGI社」）の株式取得について、基本合意
- SGI社は、日系メーカーの切削工具や補要工具およびグローバルメーカーの接着剤・メンテナンス製品を販売。10の自社拠点に加え、8社の販売代理店を活用し、広大なインドネシアの経済圏をカバー

SGI社概要

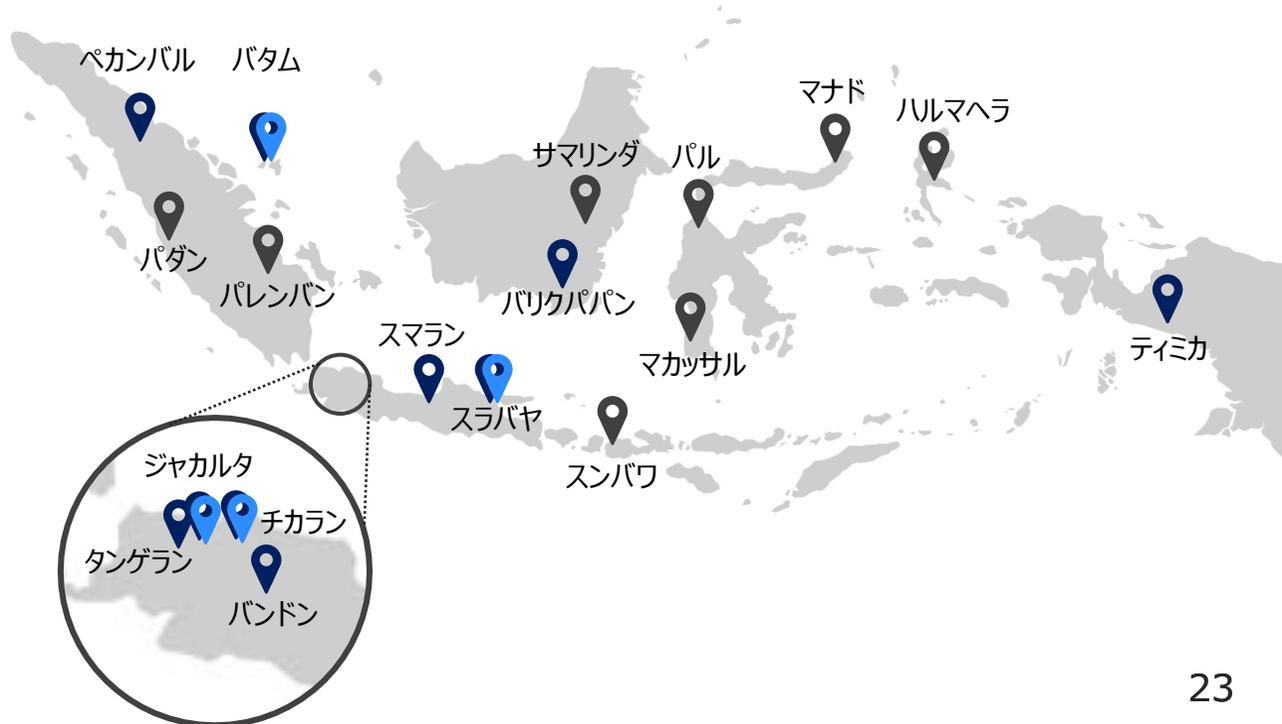
所在地	インドネシア ジャカルタ
事業内容	切削工具、機械工具類、接着剤、メンテナンス用 商材の卸売および直販
資本金	78,000百万インドネシアルピア (日本円約725百万円)
設立	2006年2月(創業 1989年)
従業員数	約180名

2024年12月期実績

売上	3,367百万円
営業利益	182百万円

換算レート：1 インドネシアルピア = 0.0093円

-  山善（4拠点）
-  SGI社（10拠点）
ジャカルタ・チカランにはSGI社の在庫センターあり
-  SGI社販売代理店（8拠点）



- 1 離島を含めた広範囲な販売網
- 2 継続取引のある顧客基盤
- 3 長期にわたり実績のある安定したローカル組織
- 4 在庫センター、商品発送インフラ



既存現法との経営資源補完で、インドネシアにおける事業基盤を効率的に強化・拡充

米国や中国より東西距離の大きい同国において、販売網と配送インフラを短期間で拡充
需要サイクルが異なる商材を用いて、業績変動リスクを低減
商品ポートフォリオの組み合わせによる高付加価値化で、競争優位性を創出

- 事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 2026年3月期 第3四半期決算概要
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- **企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について**
- 資本政策・株主還元
- Appendix

企業価値の一段の向上を図るため、
アドバンテッジパートナーズ（以下「AP社」）と事業提携のうえ、資金調達を実施



アドバンテッジパートナーズ上場企業成長支援プライベートソリューションズについて

- ✓ 国内のプライベート・エクイティ・ファンド（PEファンド）のパイオニアであるアドバンテッジパートナーズグループの中で、上場企業成長支援プライベート投資を担うチーム*
- ✓ これまで多数の上場企業に対し、企業価値の非連続成長支援実績を持つ

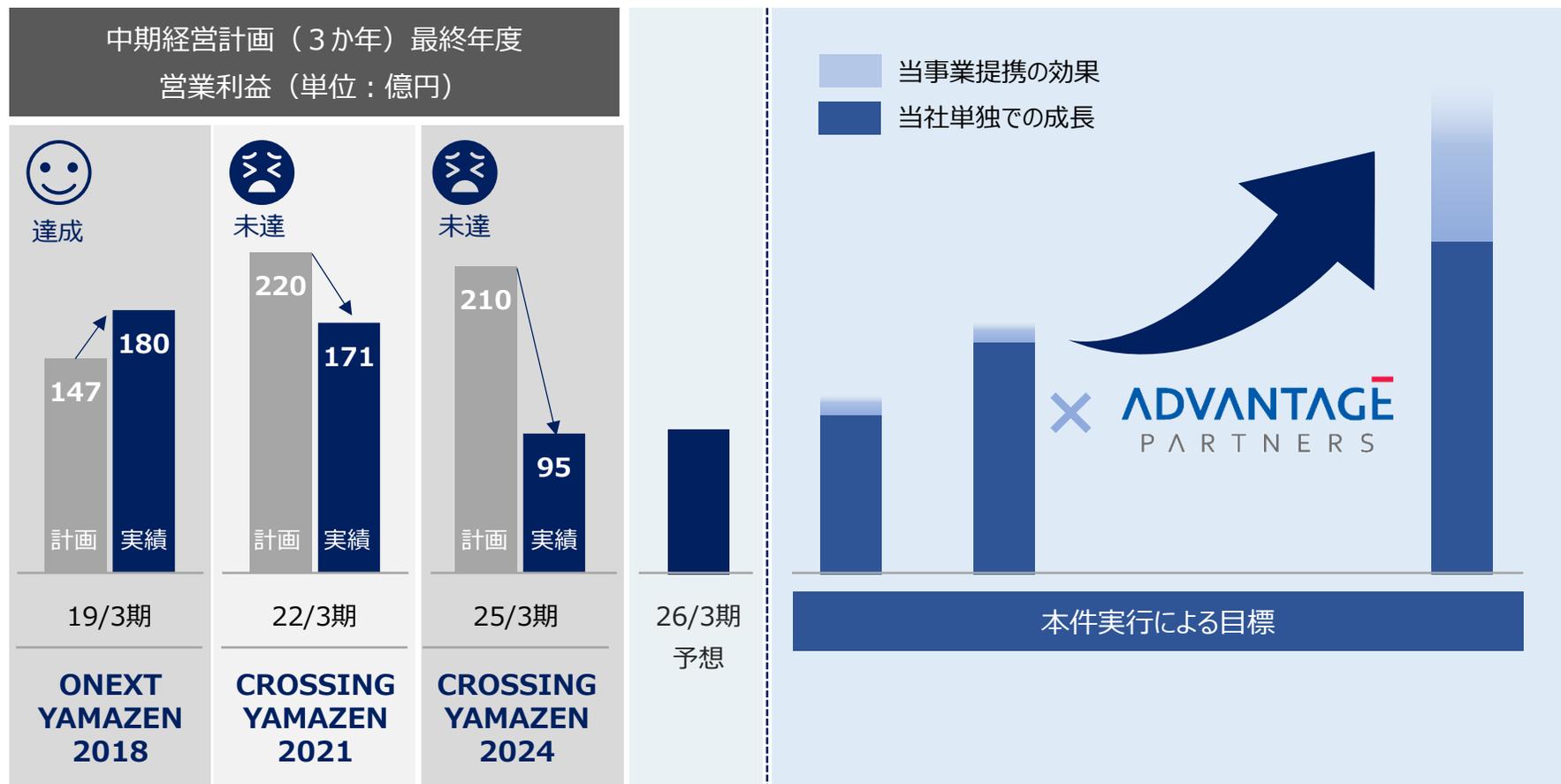
*上場企業を対象に株式、転換社債、新株予約権等を通じて投資し、経営陣と一体となって企業価値向上に取り組むチーム

潜在力を成果へ変える実行力を非連続的に高める

Drive step-change improvements in execution capability
to transform potential into measurable outcomes

現中計期間中に更なる機能を拡充することで、早期に成長力を向上させる

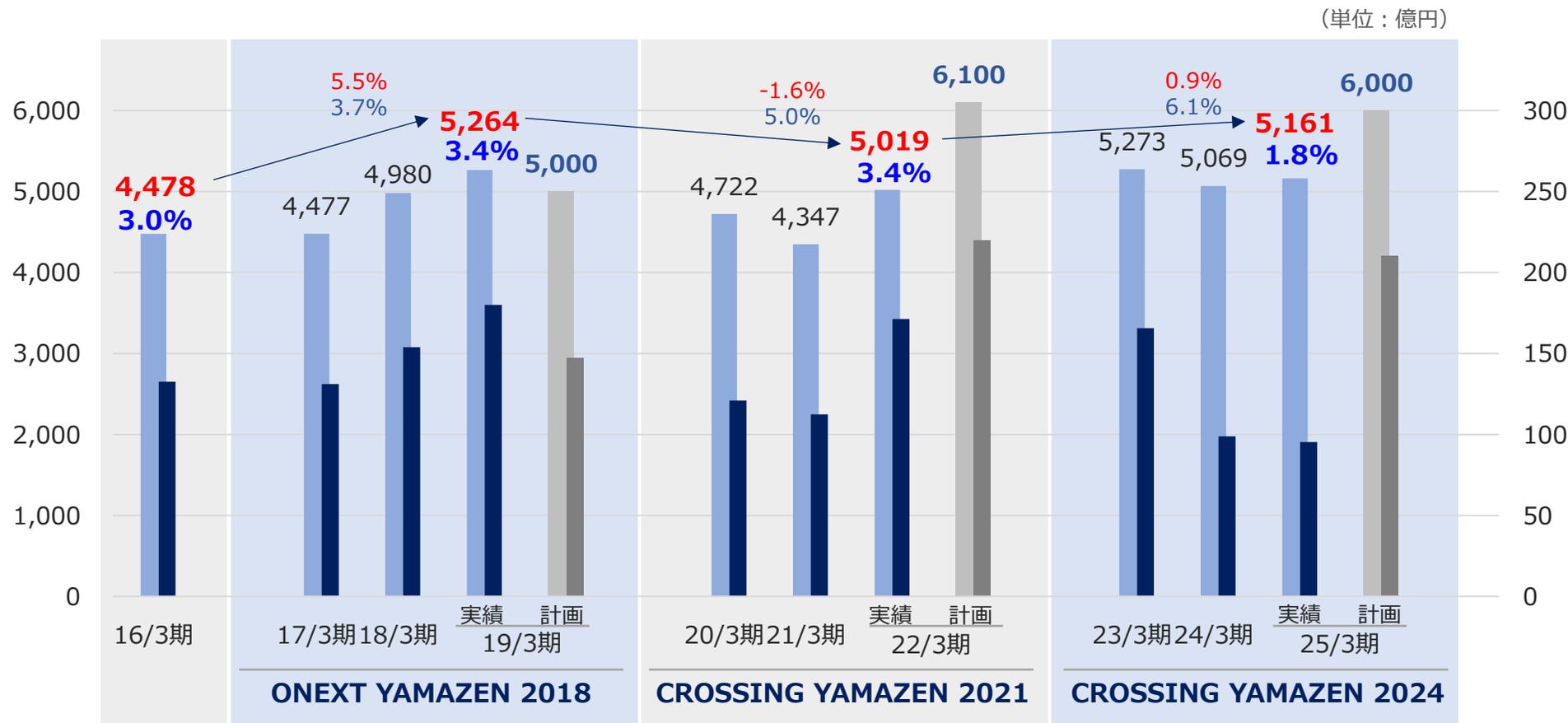
成長イメージ



緩やかな増収基調であるものの利益成長が伴わず、計画達成確度も不十分

これまでの中期経営計画の実績（売上・営業利益）推移

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 営業利益率 → 実績 CAGR（3年） → 計画 ※各3か年の中期経営計画期間の成長率



5つの戦略ポイントを磨きこむことで、潜在力を成果に変える

中期経営計画（2025年5月発表時点）

ビジョン実現のための全社戦略

事業ポートフォリオとキャピタルアロケーション

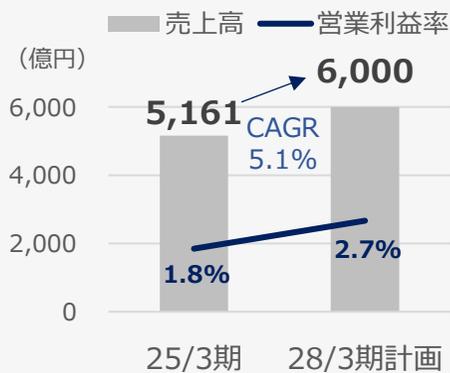
成長ドライブへの投資

エンジニアリング
商品開発

卸売ビジネスの強靱化

生産性向上

5つの戦略ポイント



2028年3月期 計画

ROE	8.0%
基礎的営業CF	140億円
自己資本比率	40~45%

1

価値創造の深化

- エンジニアリング機能の拡充
- オリジナル商品開発の加速
- 専門力強化
- 業務効率化による生産性の向上

2

グローバル展開の加速

- 経営の現地化推進と効率化
- ビジネス領域の地理的拡大と再編
- マーケット変化とビジネス業態多様化への迅速な対応

3

営業活動の高度化

- 対面営業による顧客価値の最大化（リアルチャネル）
- デジタルチャネル強化
- CCCを意識した受発注契約と在庫管理

4

経営基盤の強化

- 2030年を見据えた物量に耐える物流体制の構築
- 情報システム基盤の高度化
- 人財ポートフォリオの最適化
- 新分野・新業種の開拓

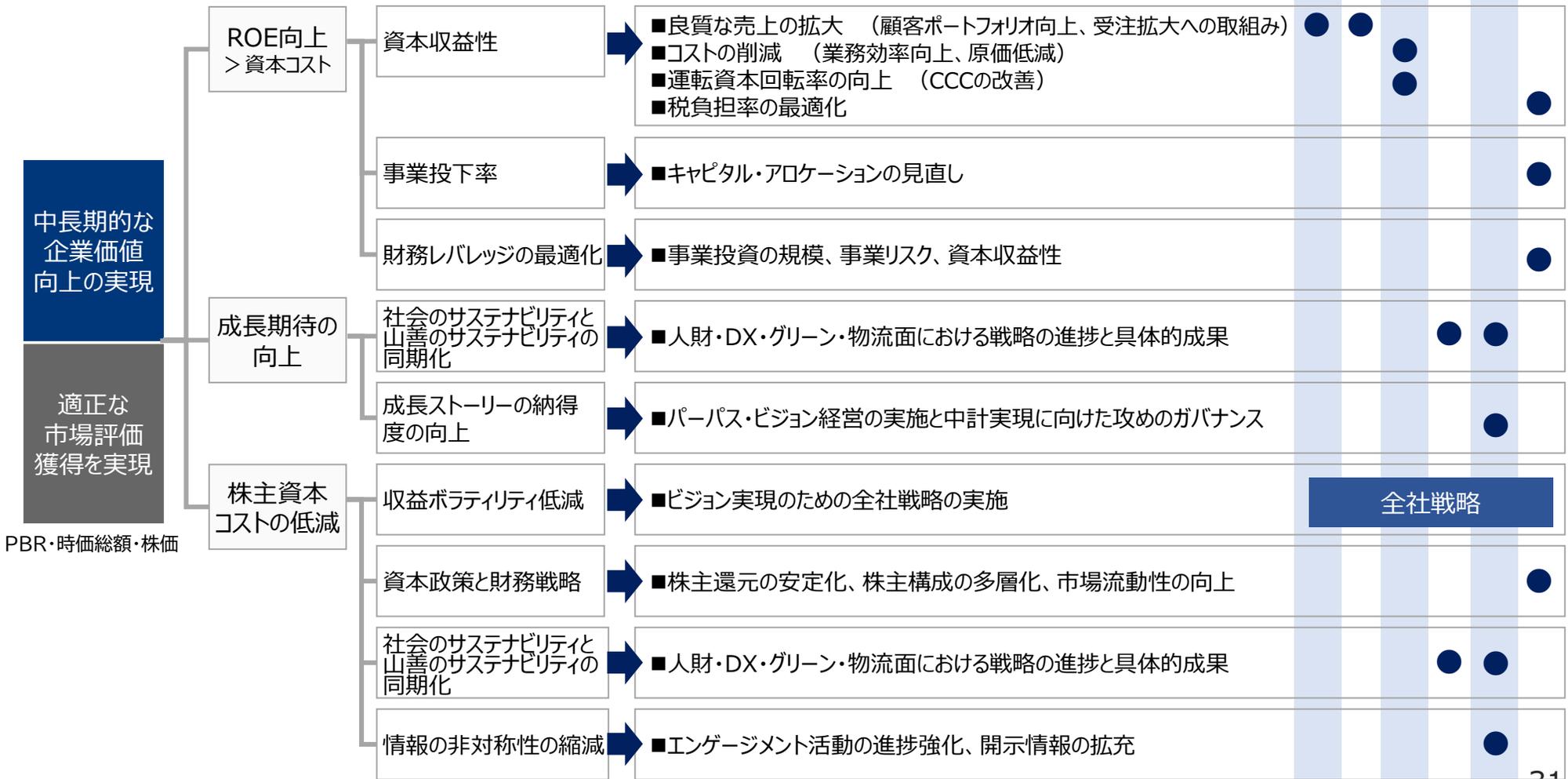
5

サステナビリティ経営の強化

- 社会的価値と経済的価値の同期化
- 非財務情報開示の拡充
- 適切なKPIの設定と進捗モニタリング

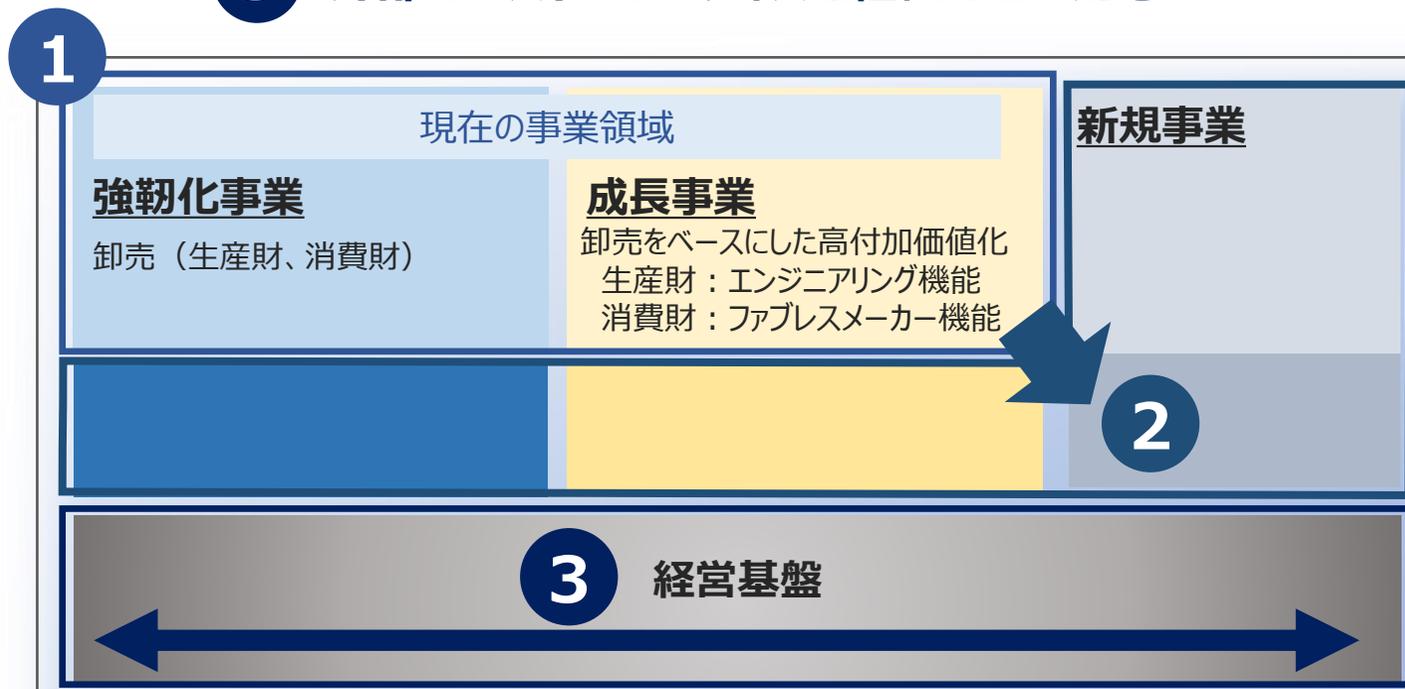
5つの戦略ポイントの実行で資本効率を高め、 企業価値を向上させる

5つの戦略ポイント	① 価値創造の深化	② グローバル展開の加速	③ 営業活動の高度化	④ 経営基盤の強化	⑤ サステナビリティ 経営の強化	資本政策+財務戦略
-----------	-----------	--------------	------------	-----------	---------------------	-----------



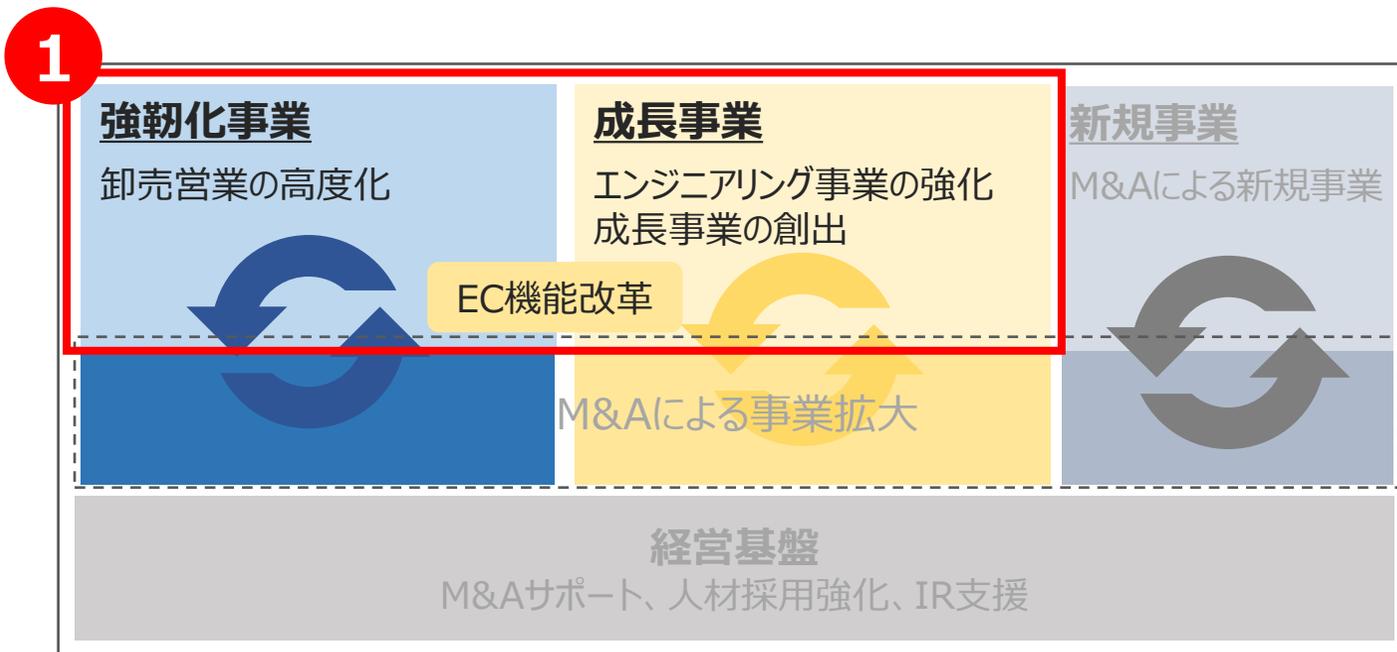
変革の構想を実行へ引き上げ、時間軸を圧縮した非連続的成長を実現する

- 1 オペレーションの変革を進める
- 2 事業領域の拡張スピードを加速する
- 3 外部のベストプラクティスを組織に埋め込む



価値創造基盤の拡張

生産財と消費財のダブルウイングの専門商社としての総合力を生かす



課題	AP社への期待機能	想定する効果
<ul style="list-style-type: none"> ● 一次卸として、メーカーとのリレーション、国内外の販売ネットワークを有する一方で、事業部制の影響で部門横断の連携が弱い ● 社内のデジタル活用およびECの伸長ペースに遅れがあり、加速余地が大きい ● 成長領域への市場アプローチの遅れ 	<p>第三者視点でボトルネックを点検し、優先順位と打ち手の精度を高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● DXによる圧倒的な営業生産性向上とデジタルを武器にした対面営業の提案力の深化 ● 既存事業と連動した「新たな価値」を生む実行力とやり切る力の獲得 ● 事業部間シナジーの断続的な創出 ● バックオフィスの重複機能の統合・効率化 ● マーケティング／デジタル人材の増強

連続的なM&Aを可能とする組織能力の確立により、持続的成長と価値創造を実現



課題

- 専門組織は存在するものの、人的な投下リソースが圧倒的に不足しており、取組案件数が伸び悩み
- 短期業績寄与への偏重

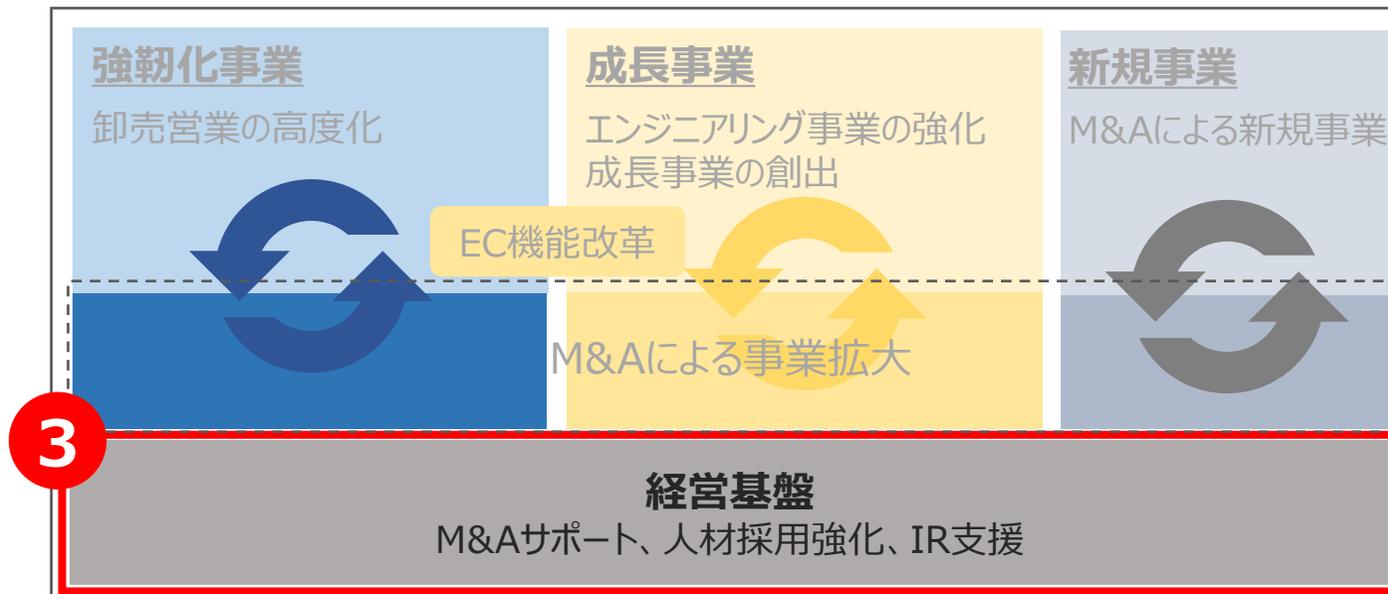
AP社への期待機能

- 幅広な情報ソースの獲得
- 案件検討スピードと精度を高める

想定する効果

- 卸営業の領域の拡張
- 既存事業の機能の拡張を含む新規事業の獲得
- 連続的なM&Aを可能とする組織能力の確立
- M&Aを通じた人材育成と組織能力の向上

再現性の高いマネジメントシステムを確立し、実行推進力を定着させる



課題	AP社への期待機能	想定する効果
<ul style="list-style-type: none"> ● 利益面での経営計画が未達 ● 時価総額の不足による市場認知度の低さ ● デジタル人材を含む人材の獲得・育成・定着の体制強化 	<p>外部のベストプラクティスを伴走支援で取り込み、再現性ある仕組み化と内製化を加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 意思決定の高度化 ● 資本効率改善に直結する管理プロセスの構築 ● 持続的成長への実行推進力を定着させる人材育成と組織開発 ● M&A／デジタル／DX／GX／IR等の機能人材が集い、活躍し、定着する環境整備

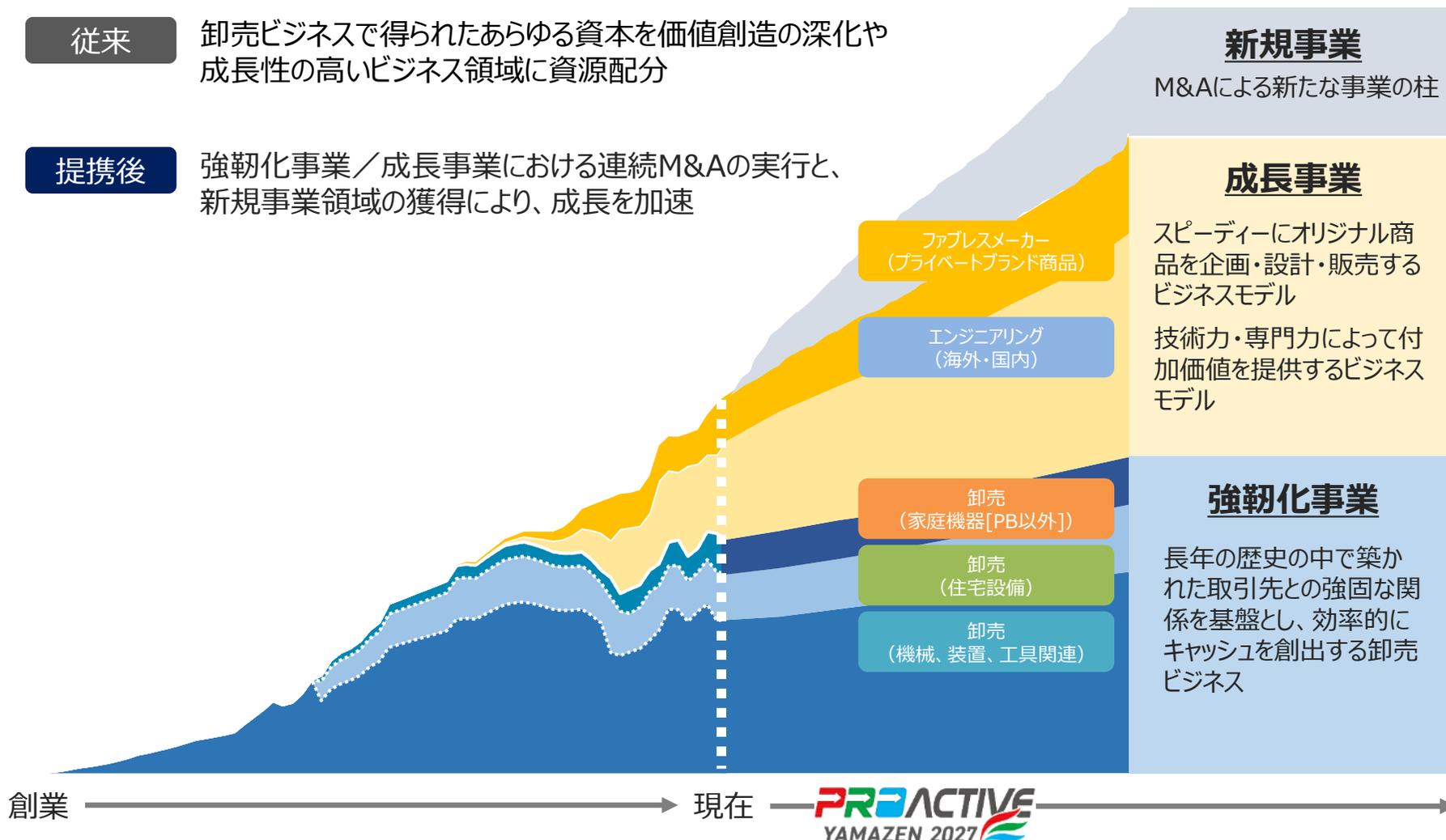
潜在力を成果に変え、成長を圧倒的に加速させる

従来

卸売ビジネスで得られたあらゆる資本を価値創造の深化や成長性の高いビジネス領域に資源配分

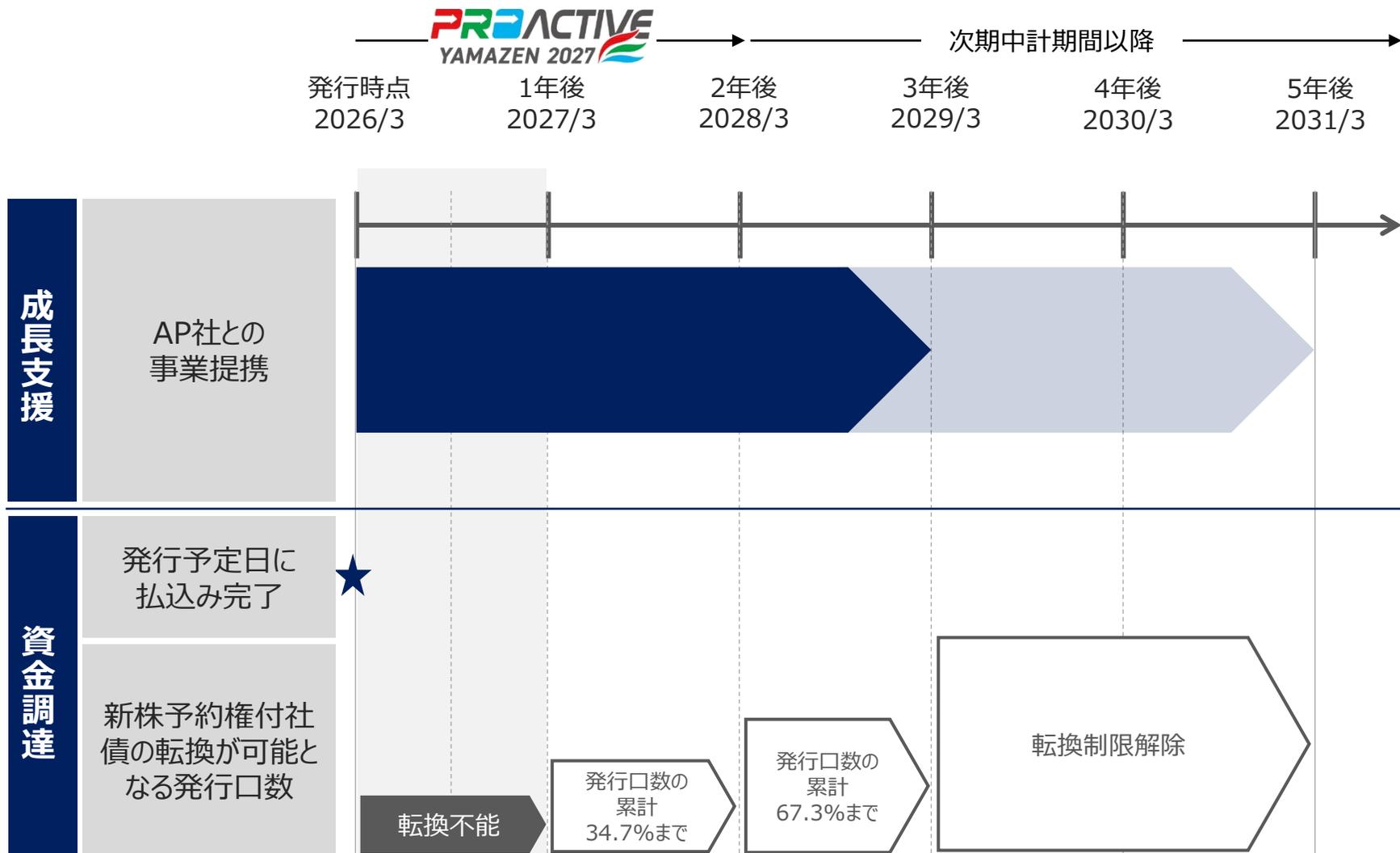
提携後

強靱化事業／成長事業における連続M&Aの実行と、新規事業領域の獲得により、成長を加速



- ゼロ・クーポンの資金を確保することにより、キャッシュベースの金利コスト低減を企図
- 転換制限条項及び取得条項（自動行使型額面現金決済）の附帯により、本CBの転換可能性と希薄化を抑制

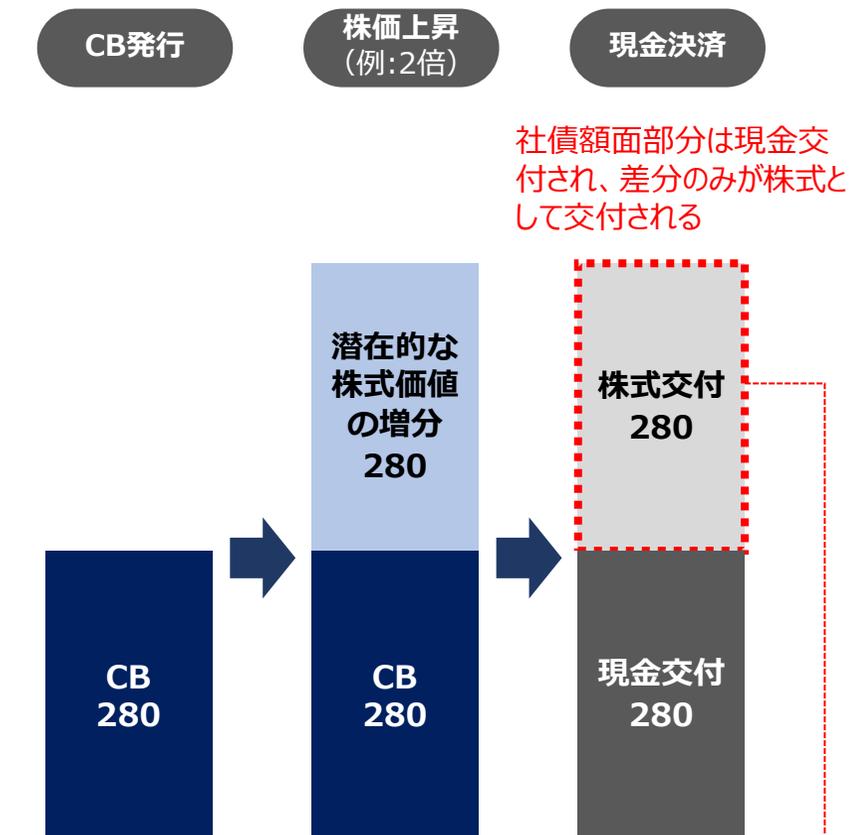
転換社債型新株予約権付社債（CB）		
契約日 / 発行日	2026年2月12日 / 2026年3月3日	
割当予定先	AP PS IV S1, L.P.	
額面総額	280億円（27,979,000,000円）	
発行概要	利率	0.0%
	満期	5年間
普通株式への転換条件	転換価額	当初転換価額 1,543円（発行決議日前3ヵ月間の終値平均の105%） 転換制限の基準株価 1,851円（転換価額の120%）
	転換制限期間	1年目：転換不能 2年目：発行口数の累計34.7%を上限として転換可能 3年目：発行口数の累計67.3%を上限として転換可能 4年目：制限解除
額面現金決済条項	希薄化を可能な限り抑制することを目的として設定	



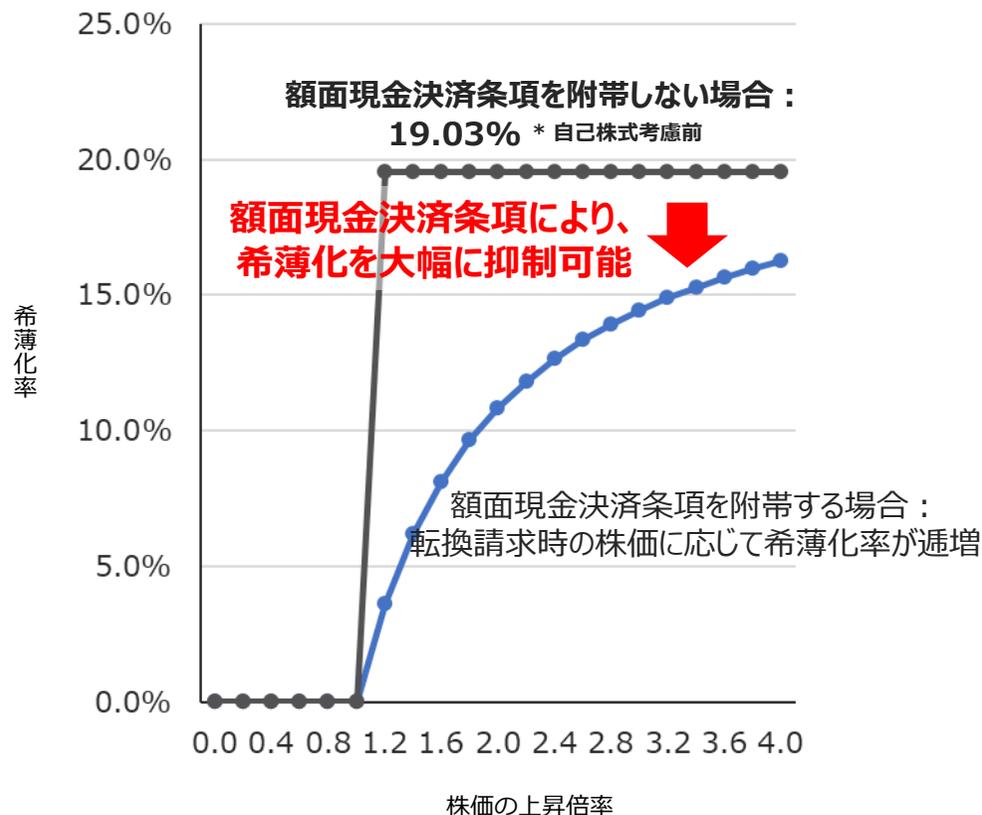
自動行使型の額面金額による現金決済型CBの概念図

スキーム別の希薄化率比較（株式数ベース）

(単位：億円)



社債額面部分は現金交付され、差分のみが株式として交付される



転換による交付株式数が抑制され、**希薄化を大幅に抑えた資金調達**となる

- 自己株式取得により、既発ユーロ円建CB（額面総額100億円）及び本件第三者割当CB（額面総額280億円）の転換等による当社株式需給への影響を緩和する
- 事業拡大のためのM&A、成長戦略を加速する投資の迅速な実行を目指す

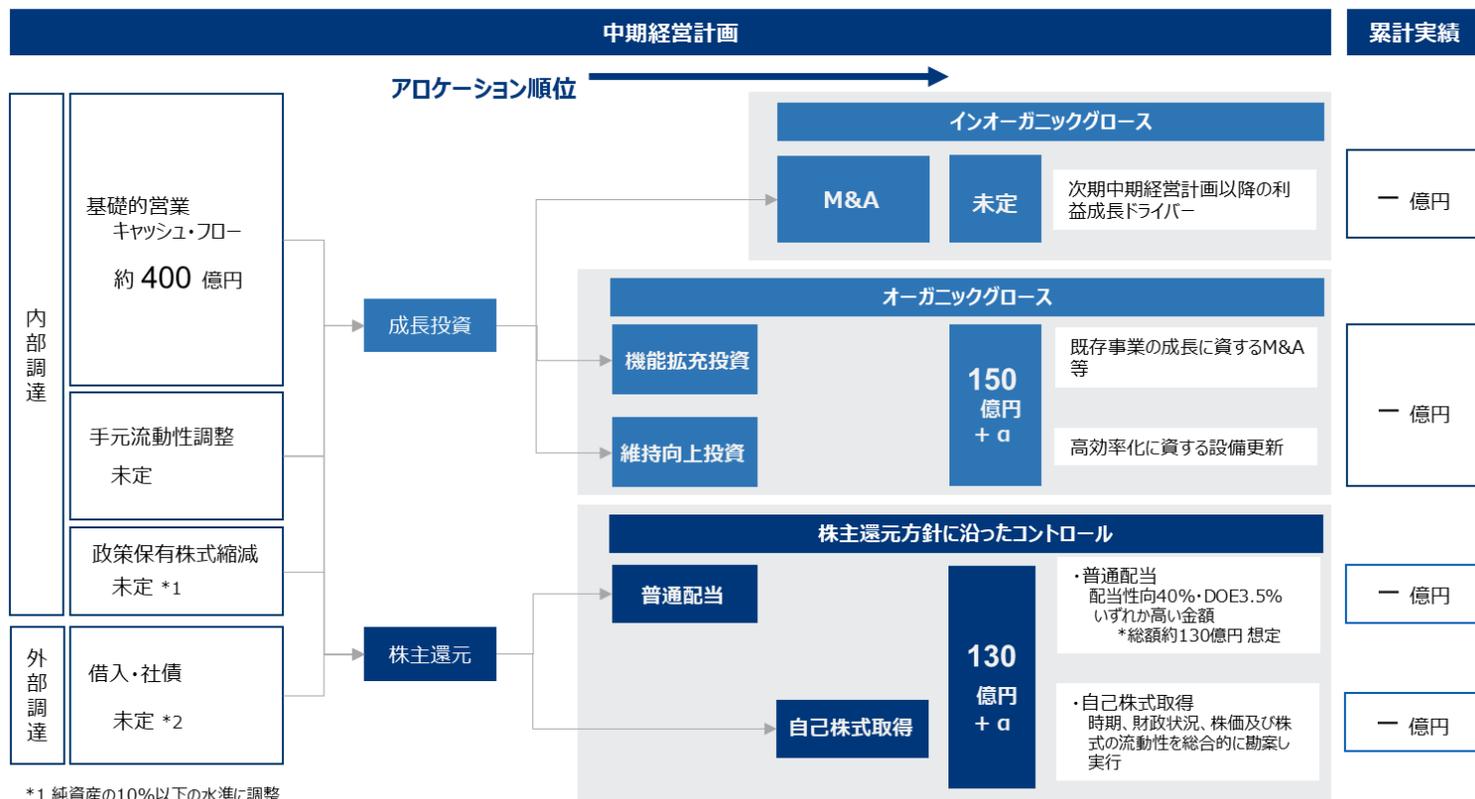
項目	金額	支出予定時期
自己株式の取得	150億円	2026年3月～2027年3月
事業拡大のためのM&A	120億円	2026年3月～2031年3月
成長戦略加速投資	9億円	2026年3月～2031年3月

- 期間中に発生する営業キャッシュ・フローは、前中期経営計画に続き、株主還元と成長投資へアロケーション
- 配分の優先順位と判断基準を提示

中期経営計画資料より

取組方針

次期中計以降におけるROE10%以上実現を見据え、オーガニック投資と株主還元を実施しつつ、次期中期経営計画以降の成長ドライバーとなるインオーガニック投資を推進



*1 純資産の10%以下の水準に調整

*2 インオーガニック、オーガニックグロス投資の投資総額が150億円を超えることが見込まれる場合、外部格付けに留意しつつ、主に借入、社債による調達を想定

- 本資金調達や成長投資の状況に応じ、キャッシュアロケーションは柔軟に見直し、適時に開示
- 株主還元策は、原則として現行の方針を踏襲
- 事業提携によりキャッシュ創出力を拡大し、創出したキャッシュについてM&A等成長投資への充当を検討

2026年3月期～2031年3月期6期累計

(単位：億円)

キャッシュ・イン・フロー

外部調達	本件CB	280	
	借入・SB・CB・PO	250	・M&A資金追加調達
内部調達	営業キャッシュ・フロー (6年累計)	1,000+	<p>本事業提携により「キャッシュ創出力」を拡大</p> <p>*M&A効果は<u>考慮前</u></p>

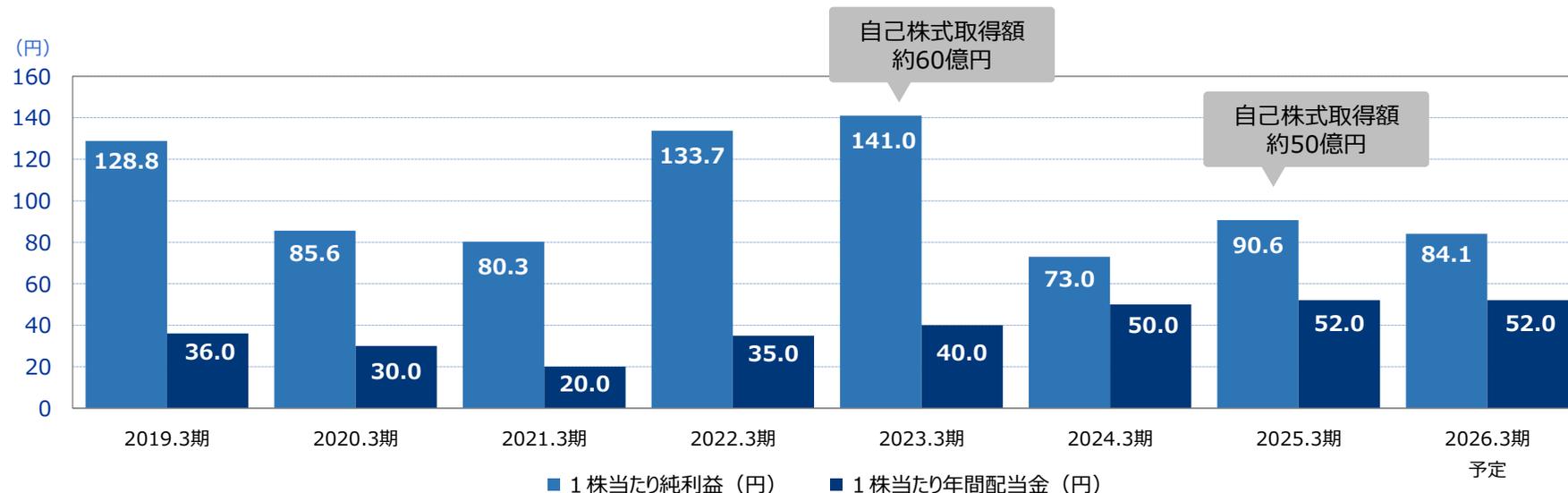
キャッシュ・アウト・フロー

成長投資	M&A	500+	<ul style="list-style-type: none"> ・事業拡大のためのM&A ・組織能力の強化により連続的に実行
	設備投資	250	・成長戦略加速投資
株主還元	株主還元	500	<ul style="list-style-type: none"> ・現行の還元方針（配当性向40%・DOE3.5%のいずれか高い金額）踏襲 ・自己株式取得150億円含む
	本件CB	280	・額面現金決済

目次

- 事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 2026年3月期 第3四半期決算概要
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について
- 資本政策・株主還元
- Appendix

- 配当性向40%／DOE3.5%のいずれか高い金額を採用



		2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期 予定
配当金額 (円)	中間	15.0	16.0	10.0	10.0	20.0	20.0	20.0	20.0
	期末	*21.0	14.0	10.0	*25.0	20.0	30.0	32.0	32.0
	年間	*36.0	30.0	20.0	35.0	40.0	50.0	52.0	52.0
配当性向 (%)		28.0	35.0	24.9	26.2	28.4	68.5	57.4	61.9
自己資本配当率 (DOE) (%)		3.8	3.0	1.9	2.9	3.0	3.5	3.5	3.5
年間配当金 (百万円)		3,405	2,837	1,891	3,115	3,560	4,451	4,453	4,453
自己株式取得金額 (百万円)		-	-	-	5,999	-	-	4,999	-
総還元性向 (%)		28.0	35.0	24.9	75.8	28.4	68.5	120.5	61.9

*は特別配当、記念配当を含む

- 株主優待制度を通じ、YAMAZENブランドの商品や事業への理解を深めていただくこと、また投資魅力を高めることで個人投資家を獲得するため、新たに制度を新設
- 2026年3月31日を基準日とする対象株主から贈呈を開始

優待内容

基準日（3月末）の株主へ山善ビズコムで使用できるクーポン券を進呈

保有株式数	クーポン券
100株以上300株未満	3,000円分
300株以上	5,000円分

山善ビズコムとは

- ✓ 2022年5月10日に開設の自社ECサイト
- ✓ 2025年9月末の会員数は25万人
- ✓ 個人ユースの家電から、事業者向けのオフィス用品まで、YAMAZENブランドを含め、2万点を取り扱い



yamazenbizcom.jp

多彩なプライベート商品



▲ 扇風機・サーキュレーターの上はカテゴリートップクラス



▲ 冬の人気商品、どこでも電気着る毛布「くるみケット®」



▲ インテリアになじむ「ビジュいい」炊飯器

- 事業概要・中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 2026年3月期 第3四半期決算概要
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 企業価値向上に向けた事業提携及び資金調達について
- 資本政策・株主還元
- **Appendix**
 - 通期業績予想 補足資料
 - ビジネスモデル等 補足資料

通期業績予想 補足資料

売上高 対前期増減率 +2.7%

経済環境は不透明であるものの、前中期経営計画において実装、拡充してきた経営基盤を有効に活用し、営業力の強化によりシェアを拡大させる

営業利益 対前期増減率 +4.9%

基幹システム及び物流システム費の償却、人件費や物流関連費の増加等はあるものの、販売費及び一般管理費の削減等により増加

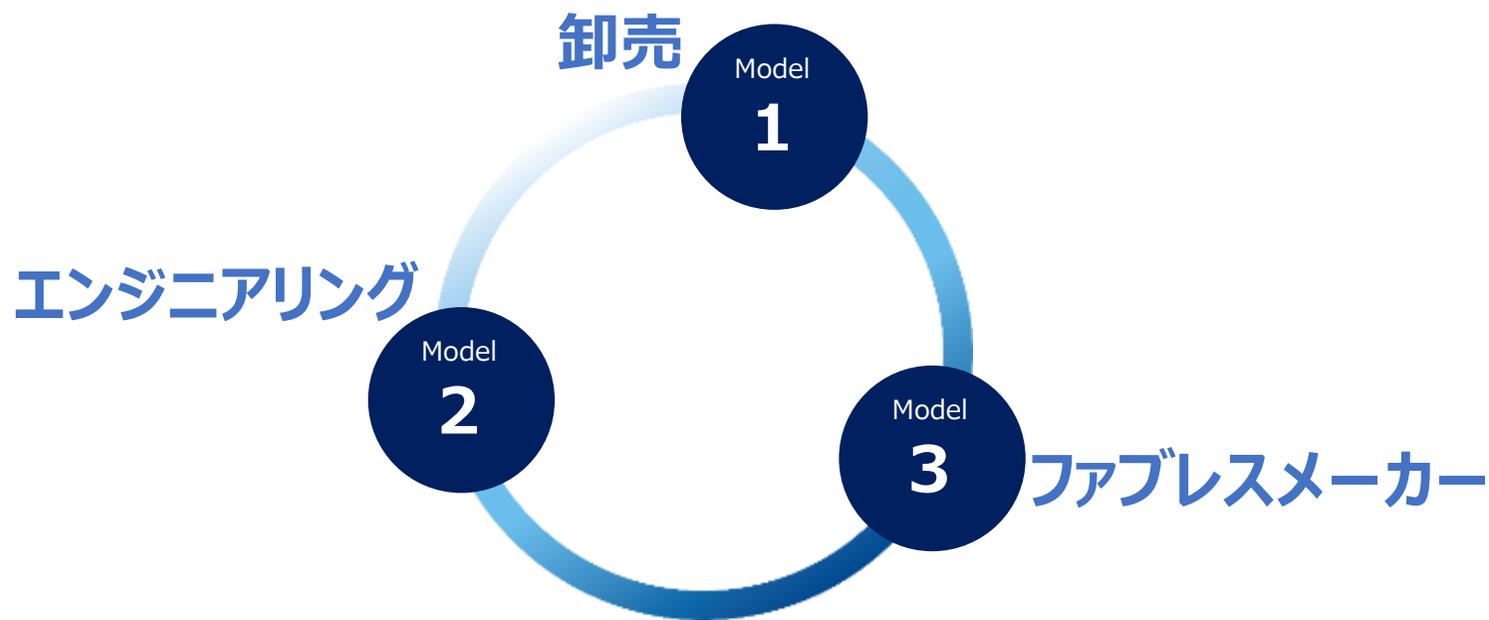
(単位：百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 通期 期初計画	2026年3月期 通期 修正計画	対前期 増減率
売上高	516,126	530,000	530,000	+2.7%
営業利益	9,535	9,000	10,000	+4.9%
営業利益率	1.8%	1.7%	1.9%	+0.0pt
経常利益	10,018	9,000	10,000	△0.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,845	7,000	7,150	△8.9%

(単位：百万円)

		売上高					セグメント利益（開示セグメントベース、下段は営業利益率）				
		2025年3月期 実績	通期 期初計画	2026年3月期 通期計画			2025年3月期 実績	通期 期初計画	2026年3月期 通期計画		
					対前回 計画差異	対 2025年3月期 実績 増減率				対前回 計画差異	対 2025年3月期 実績 増減率
生産財	機械	72,217	73,000	70,000	△3,000	△ 3.1%					
	産業S	95,049	99,000	99,000	-	+4.2%					
	T&E	80,204	82,000	81,000	△1,000	+1.0%					
	国内計	247,471	254,000	250,000	△4,000	+1.0%					
	海外	85,733	90,000	90,000	-	+5.0%					
	計	333,205	344,000	340,000	△4,000	+2.0%	8,291	8,300	8,500	+200	+2.5%
							2.5%	2.4%	2.5%	+0.1pt	+0.0pt
消費財	住建	78,623	80,000	84,000	+4,000	+6.8%	3,192	3,300	3,400	+100	+6.5%
							4.1%	4.1%	4.0%	△ 0.1pt	△ 0.0pt
	家庭機器	100,883	104,000	102,000	△2,000	+1.1%	4,449	4,600	4,500	△100	+1.1%
							4.4%	4.4%	4.4%	△ 0.0pt	+0.0pt
	計	179,506	184,000	186,000	+2,000	+3.6%	7,641	7,900	7,900	-	+3.4%
							4.3%	4.3%	4.2%	△ 0.0pt	△ 0.0pt
その他		3,414	2,000	4,000	+2,000	+17.1%	△ 6,396	△ 7,200	△ 6,400	+800	-
							-	-	-	-	-
連結		516,126	530,000	530,000	-	+2.7%	9,535	9,000	10,000	+1,000	+4.9%
							1.8%	1.7%	1.9%	+0.2pt	+0.0pt

ビジネスモデル等 補足資料



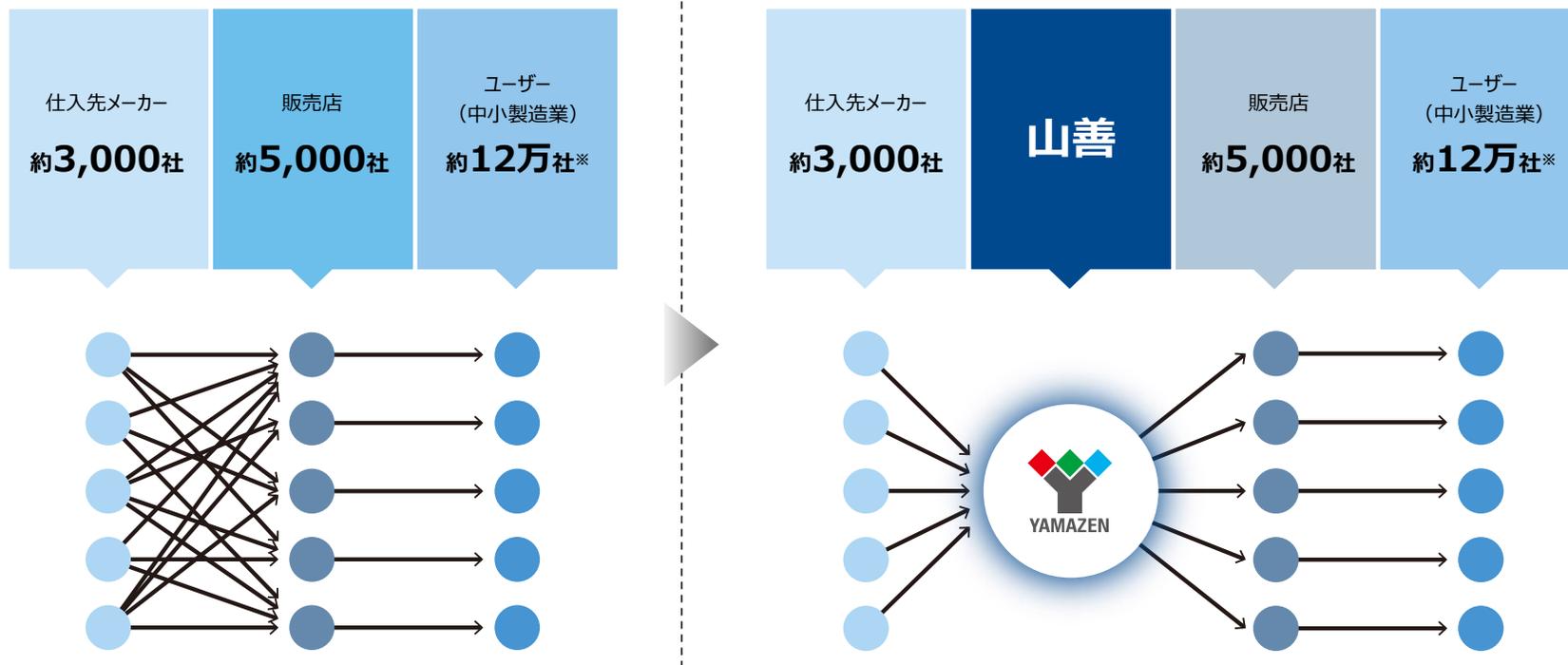
山善の価値創造の原動力

「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員

山善の3つのビジネスモデルと強み

Model 1 卸売

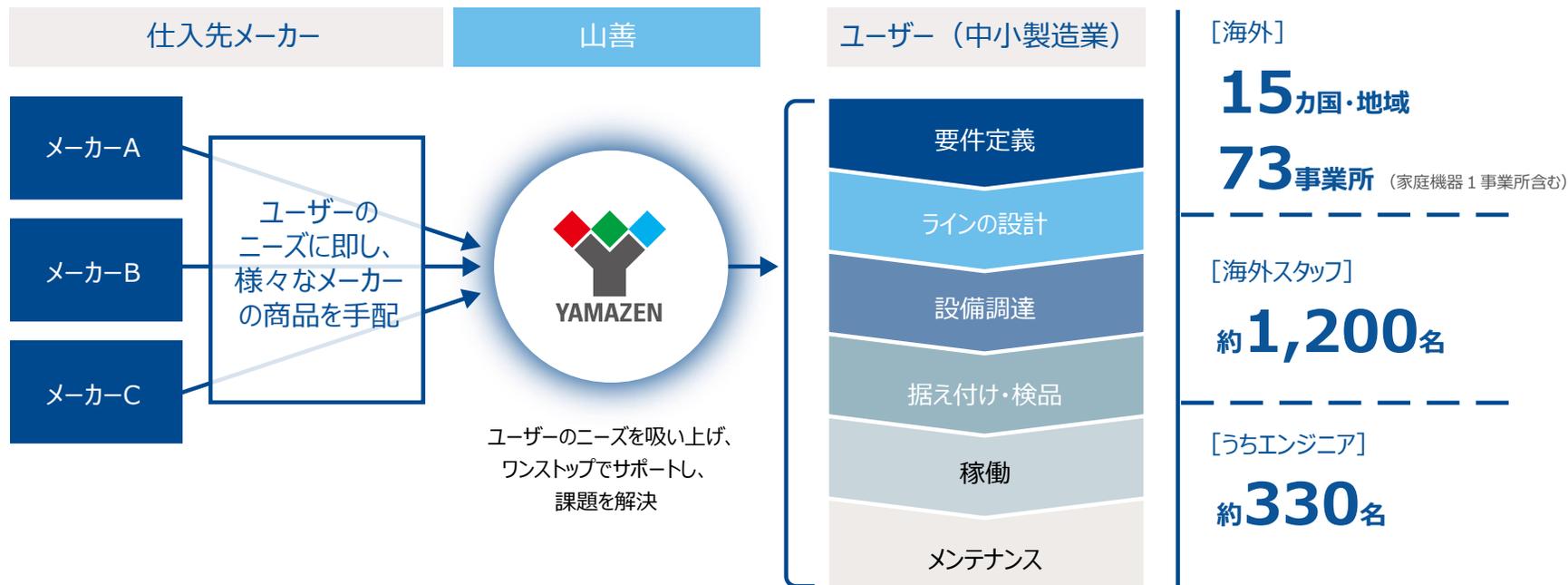
機械工具業界では、ユーザーである中小製造業が多様なメーカーや商材から適切な設備を見つけるのは難しく、販売店もユーザーへの最適な提案を探求しています。また、メーカーも多くの販売店との取引管理は煩雑な業務となります。山善はメーカーと販売店の間に立ち、豊富な商品知識とノウハウを活用してユーザーのニーズに合った商品を提案します。これにより、販売店はユーザーに最適な商品を提供でき、メーカーは販路の集約と営業・代金回収の効率化が図れます。



※金属加工業の例

Model 2 エンジニアリング

当社のエンジニアリングは、ユーザーのニーズを吸い上げ、要件定義から生産ラインの設計、生産設備の調達、据え付け、稼働までをワンストップでサポートする体制を敷いています。海外では、15カ国・地域 73事業所を展開する中で、およそ330名がエンジニアとして高度なサービスを提供しており、「世界のものづくり」に貢献しています。

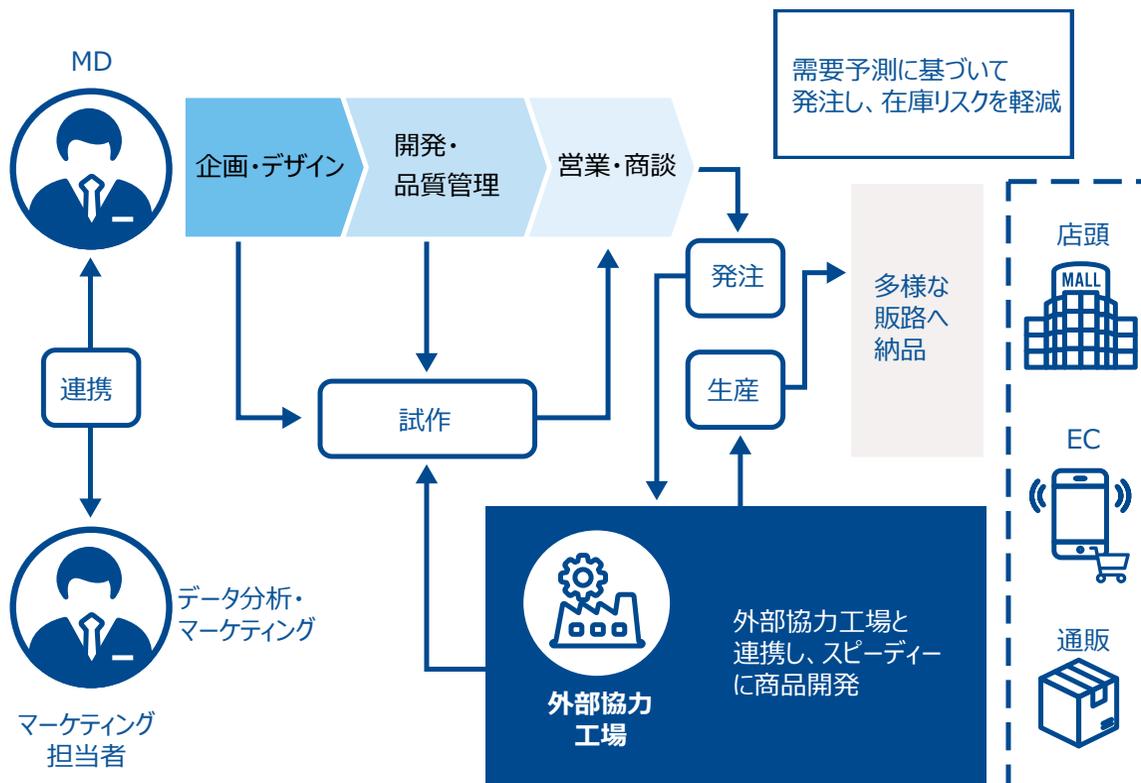


※北米におけるエンジニアリングフローの例

※数値は2025年7月末現在

Model 3 ファブレスメーカー

家庭機器事業の売上の約60%がプライベートブランド（PB）商品。そのPB商品は、ニーズを知り尽くした営業経験のある当社の商品開発担当者（MD）がマーケティング担当者と連携し、スピーディーに企画開発を行うことで、短時間で商品化が可能。海外の協力工場で生産した便利でリーズナブルな新商品を、ホームセンター、家電量販店、EC（自社・出店）、通販等のチャンネルを通じて、生活者の皆様にお届けします。



山善の価値創造の原動力

「切拓く」精神と「考動力」を持つ自業員

「運命とは自分で切拓いていくものである」創業者 山本猛夫の人生訓は、当社の経営理念として、そして社員の心にも深く刻み込まれ、今日まで受け継がれています。自らの責任で自ら行動する自主自律の「人財」が、革新と創造へと挑戦し、未来を切拓く。これが当社のコア・コンピタンスです。

「切拓く」精神

常に変化に対応しながら
革新と創造に挑戦する
心構えのこと

考動力

自ら考えて動く、
考えながら動く力のこと

自業員

想定外の変化が常態化する中でも
自主的に挑戦・考動を現場で実践する
ことで変化に機敏かつ柔軟に対応し、
常にお客様にお役立ちする、当社グループ
独自の哲学を持つ自力本願人財のこと

機械事業

主要取扱品目

工作機械（マシニングセンタ、CNC旋盤、CNC研削盤、CNCフライス盤、放電加工機、汎用工作機械、3Dプリンター等）、鍛圧・板金機械（プレス、シャーリング、ベンディングマシン、レーザー加工機）、射出成形機、ダイカスト成形機、CAD/CAM、工作機械周辺機器（産業用ロボット、測定機器、自動化周辺機器、工作補要機器等）等



工作機械



産業ソリューション事業

主要取扱品目

マテハン機器、梱包・包装システム、自動倉庫、ピッキング・ソーターシステム、ロボットシステム、CADシステム、油・空圧機器、各種センサー、省力・自動化システム、コンプレッサ、ポンプ、送風機、塗装機器、溶接機器、発電機、小型建設機械、プレハブハウス関連、立体駐車場、鉄骨加工機械、洗浄システム、排水処理設備、集塵機、焼却炉、オイルミスト集塵機、切削洗浄液浄化装置、脱臭装置、吸音・防音システム、環境改善機器、アルミフレーム、クリーンルーム関連、冷暖房機器、空調システム等



マテハン機器



ツール&エンジニアリング事業

主要取扱品目

切削工具、ツーリング、補要工具、工作機械周辺機器、測定・計測機器、研削・砥石・ダイヤモンド工具、作業・配管・電動工具、油・空圧工具、溶接機、切断機、板金加工機械、小型工作機械、プレス関連工具、工具研削盤、建設・荷役関連機器、化学製品、OA・事務機器、家電等



切削工具



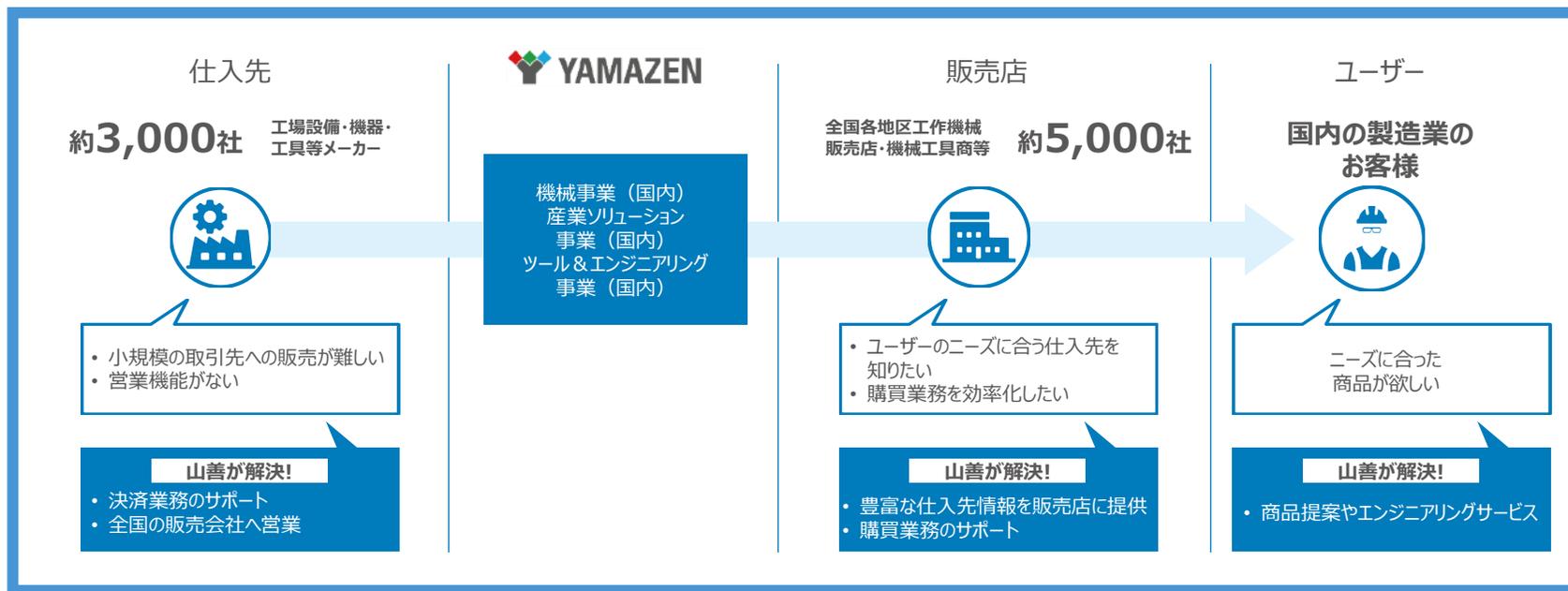
Business Model >>> 卸売・エンジニアリング

機械事業 / 産業ソリューション事業 / ツール&エンジニアリング事業

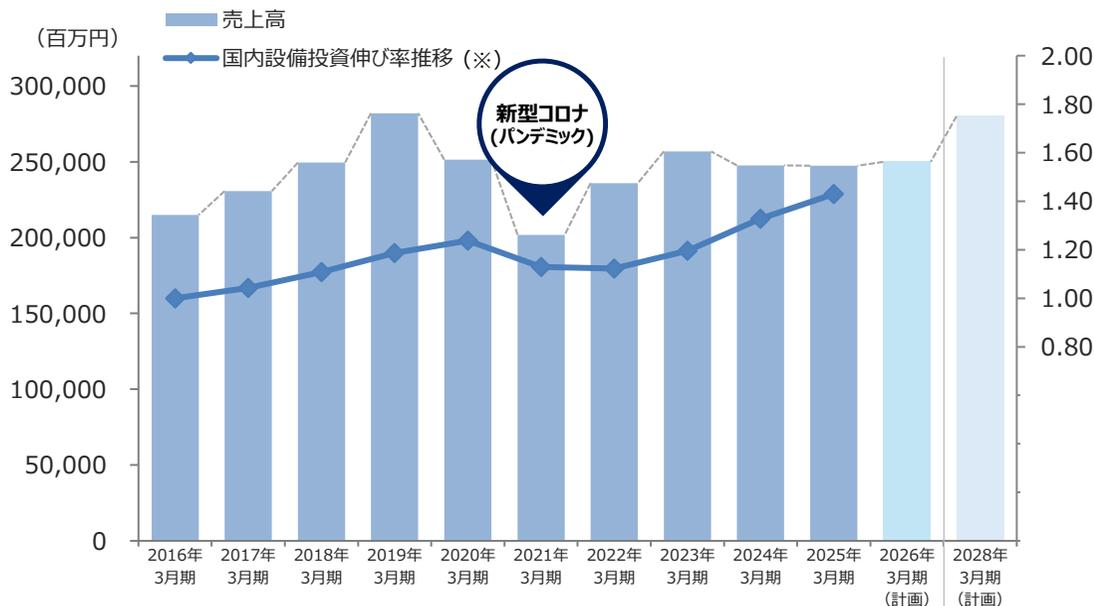
高い専門性が求められる生産現場で、時代とともに変化するお客様のニーズに対応し、高付加価値の提案営業、技術営業を推進。お客様にとってのオンリーワンを目指します。



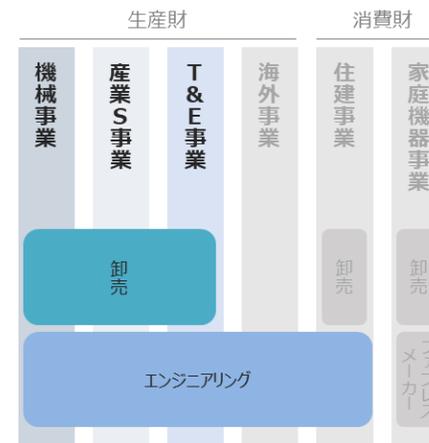
国内生産財 卸売ビジネスの商流



国内生産財事業 売上高推移



※日本銀行「全国短観・年度計画（設備投資額）（年度）/ 設備投資額（含む土地投資額）/ 前年比・年度/大企業/製造業/実績」より2015年度を起点（1）として伸び率を算出



- ・当社の祖業でもある、工作機械、物流機器などの産業機械、各種工具類の卸売
- ・ストック型ビジネスで安定した収益基盤

市場動向（機会）

- ✓ 国内工作機械市場は中長期的には徐々に成長
- ✓ 電動化部品の市場拡大により、従来の製造工程が変化
- ✓ 製造現場・物流現場の自動化・省人化ニーズの拡大
- ✓ AIやIoTによる製造現場のDX化
- ✓ 再エネ・省エネ市場の拡大

主な方針

- ✓ 既存ビジネスの収益力向上
- ✓ 成長産業の市場開拓による事業ポータリティの低減
- ✓ 顧客接点強化によるソリューション事業の推進
- ✓ オリジナル商品開発による収益力向上
- ✓ 物流拠点の最適配置による流通基盤の強化

Business Model >>> エンジニアリング

海外事業

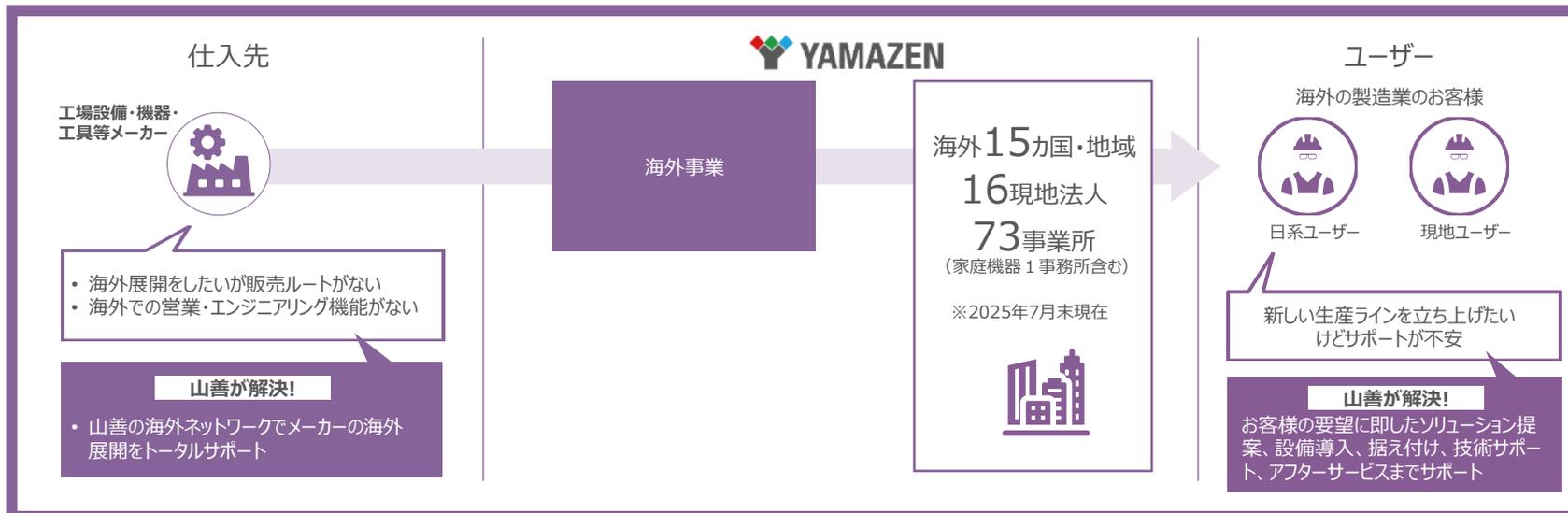
高い専門性が求められる国内外の“ものづくり”の現場で、高付加価値の提案営業を推進しています。

グローバルネットワーク

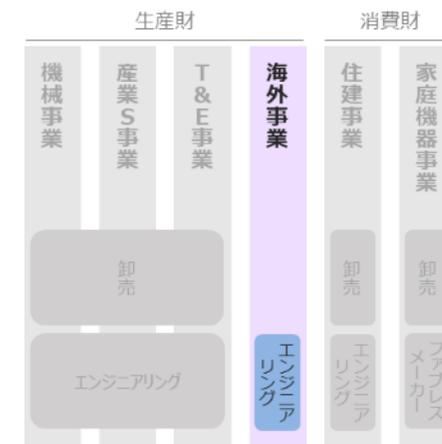


海外 15カ国・地域、海外現地法人 16、
海外事業所 73 (家庭機器 1 事務所含む)
山善グループの海外人員 1,120名、エンジニア 約330名
※2025年7月末現在

海外事業の商流



海外生産財事業 売上高推移



- ・機器販売のみならず、エンジニアリング、アフターサービスまで、対応
- ・今中期経営計画における一番の成長ドライバー

市場動向 (機会)

- ✓ 海外工作機械市場は好不況の波を受けながらも中長期的には徐々に成長
- ✓ 関税等の貿易体制の変化や地政学的リスク等による生産拠点の分散・多極化の進行
- ✓ 効率化や慢性的な製造業の人手不足によって高まる自動化・省人化の進行

主な方針

- ✓ グローバル企業との取引を強化するため、経営の現地化と効率化を推進
- ✓ 世界のサプライチェーン再編に対応するため、地理的拡大と事業領域の最適化を図る
- ✓ マーケットトレンドと市場ニーズの変化に対応した市場開拓と商材開発

住建事業

主要取扱品目

厨房機器、調理機器、浴室機器、洗面機器、給湯機器、衛生機器、空調機器、太陽光発電、蓄電池、管工機材、内装建材、外装建材、インテリア、サッシ、エクステリア、建築副資材、建設資材、建設機材、構造躯体、BCP関連機器等



給湯機器



家庭機器事業

主要取扱品目

家電（扇風機・暖房機器・調理・AV・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



調理家電



インテリア家具

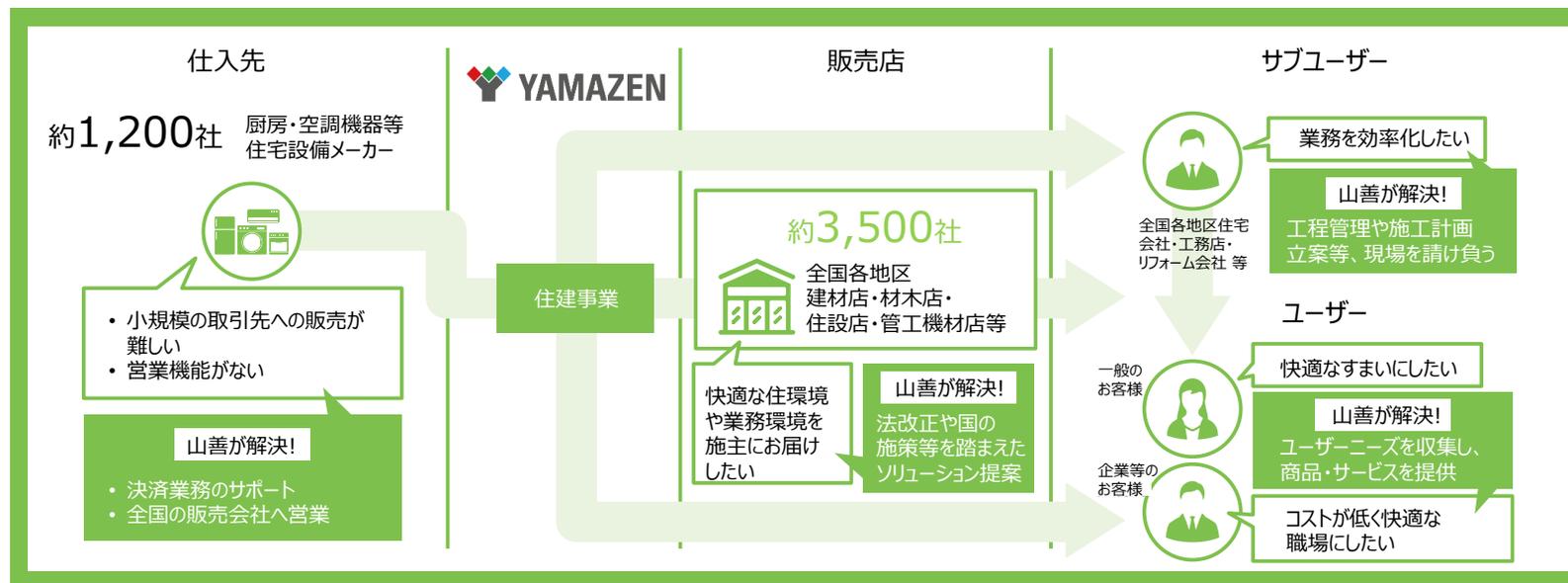
Business Model >>> 卸売・エンジニアリング

住建事業

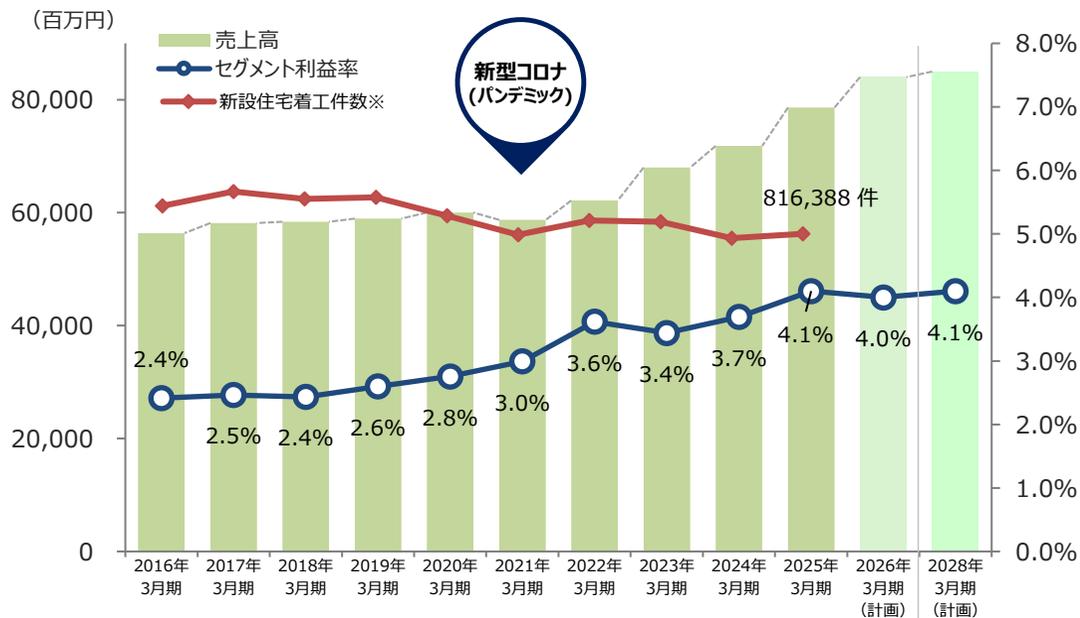
住宅から非住宅まで快適空間をトータルサポート。変化するニーズに応える「機能商社」として、一次加工製品の調達、供給からリテール分野まで、トータルに事業を展開しています。



住建事業の商流



住建事業 売上高・セグメント利益率推移



※国土交通省「建築物着工統計調査」より



- ・一般家庭の住宅設備・空調機器は国内トップクラスの流通量を誇る
- ・近年は省エネ設備機器等を軸に非住宅（企業）向けを強化

市場動向（機会）

- ✓ 少子高齢化や住宅ローン金利の上昇により、2025年度以降の新設住宅着工戸数は80万戸割れの予測
- ✓ カーボンニュートラルの世界的な潮流による再エネ・省エネ市場の拡大
- ✓ 2025年4月の建築基準法等の改正により、省エネ基準への適合が義務付け、住宅性能の見直しが加速

主な方針

- ✓ 住宅・非住宅（オフィス・工場・施設・店舗等）へ高い省エネ性能を備えた商材をもって、補助金提案に注力
- ✓ 住宅リフォーム分野を強化するため、ホームセンター・家電量販店のリテール分野とECリフォーム分野の拡大に注力
- ✓ 新設住宅領域でシェアを拡大するため、ビルダーへの商品の標準採用活動強化、ZePlus（ゼプラス）事業を拡大

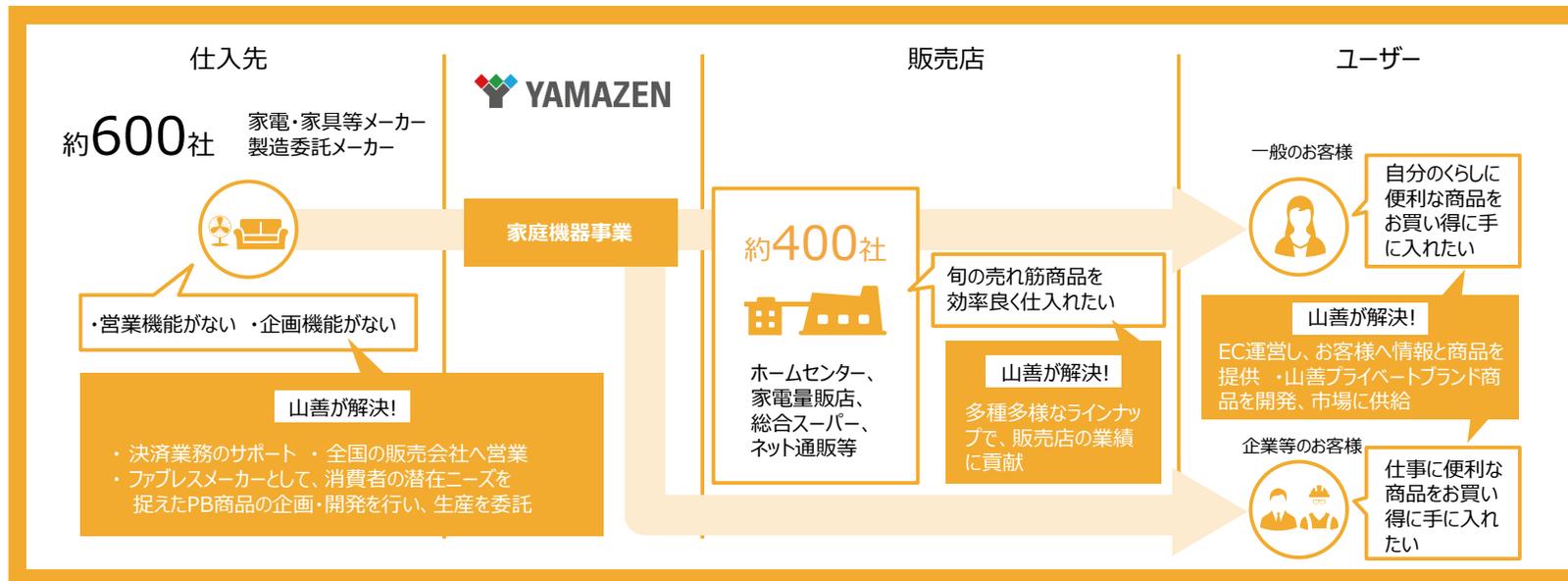
Business Model >>> ファブレスメーカー・卸売

家庭機器事業

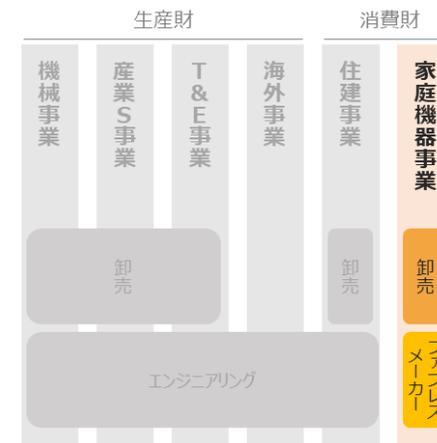
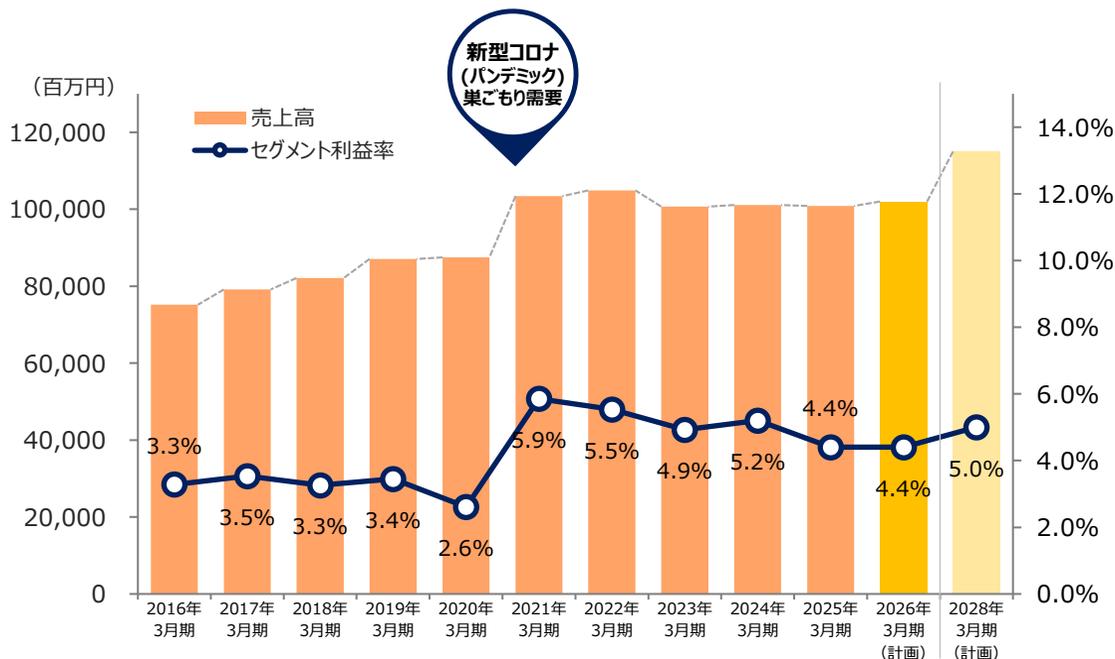
商社・ファブレスメーカーの2つの機能を活かした幅広い商品ラインナップで、生活者の豊かで多彩な暮らしを応援します。



家庭機器事業の商流



家庭機器事業 売上高・セグメント利益率推移



- NB商品のほか、ファブレスでのPB商品を扱い、その比率は約6割
- 「YAMAZEN」ブランドが徐々に浸透し、成長期待分野

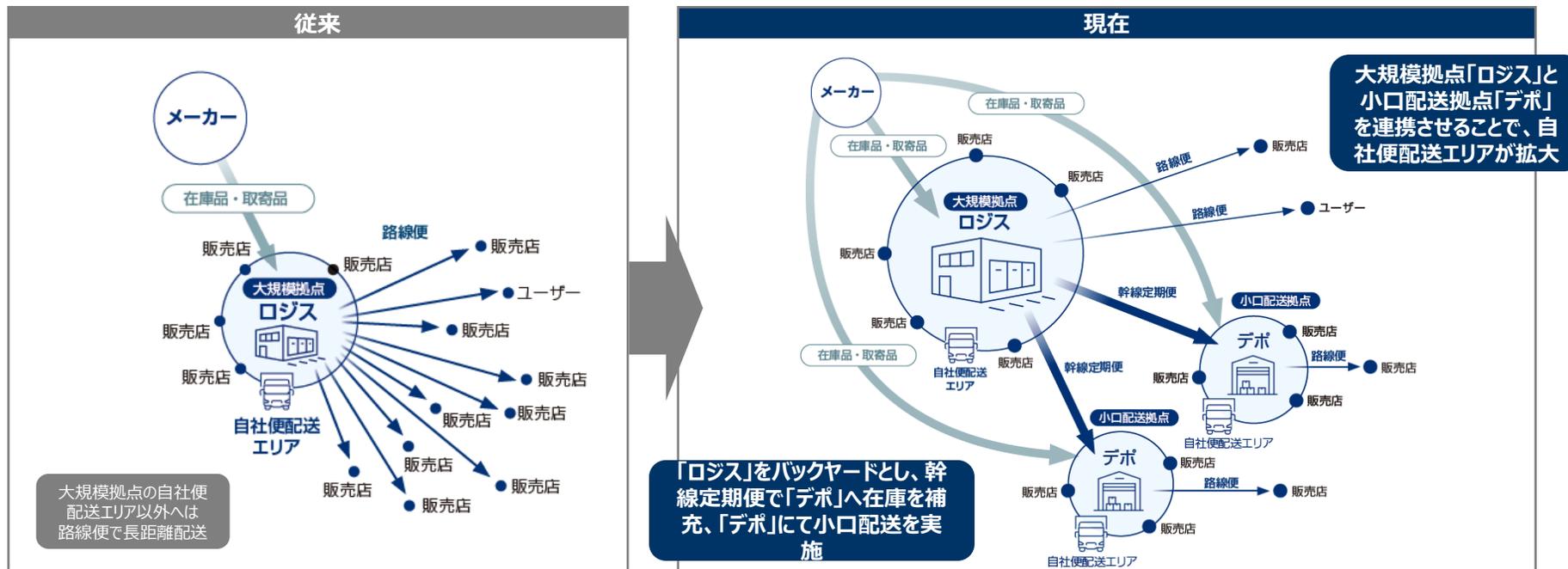
市場動向 (機会)

- ✓ 各社がブランディングを通じた顧客のファン化を進め、それに伴いLTV (顧客生涯価値) の拡大を目指す動きが広がる
- ✓ BtoBでは、人手不足・業務効率化への対応、BtoCでは高齢者層においてEC購買需要が拡大

主な方針

- ✓ 顧客とのタッチポイントを増やし、GMV (流通取引総額) を向上させる
- ✓ 全国エリアへの即納体制やシステムを整備する
- ✓ リアル店舗/EC等全てのチャネルにおける取引をデジタル化することで、ユーザーニーズを的確に把握し、最適な商品を市場に提供し続ける

- 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る
- 改善に向けた複数の取組みが、「全日本物流改善事例大会2025」の優秀事例に選出



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も一緒に運ぶ「共同輸配送」を実施予定。

サービス名	ターゲット セグメント	内容
 https://genbato.jp/	法人／製造現場 生産財	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ものづくり企業に向けた複合型SaaSプラットフォーム ✓ 設備管理・図面管理・不良記録・日報管理・作業手順書など、製造現場に特化した業務効率を上げるサービスを展開
 https://monoken.yamazen.co.jp/	法人／製造現場 生産財	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ものづくり企業向けお役立ち情報発信サイト ✓ 最新の技術動向や効率的な生産方法などものづくりに役立つ価値ある情報を発信
 https://www.teraido.jp/	法人／製造現場 生産財	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ものづくり企業の総合プラットフォームサイト ✓ 生産現場に必要なあらゆる消耗品や付帯設備を、約 700 社のメーカー/ 計 200 万点以上の商品の紹介に加え、新商品、補助金情報等を掲載 ✓ 会員登録した販売店向けには商品発注、見積依頼、履歴確認等が確認可能
 https://book.yamazen.co.jp/	消費財 法人／個人	<ul style="list-style-type: none"> ✓ YAMAZENの扇風機や暖房機器等の商品情報・取扱説明書・お問い合わせ・カタログ等を掲載しているサポートサイト
 https://yamazenbizcom.jp/	消費財（家庭機器） 法人・個人事業主 （オフィス・店舗向けが中心）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社ブランド商品に加え、提携メーカー商品も含め、インテリア、家電、防災・防犯用品、DIY・工具など約2万点を扱うオンラインショップ
 https://www.rakuten.ne.jp/gold/ekurashi/	消費財（家庭機器） 個人	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 家具・家電品・ガーデン用品・アウトドア用品等家庭品のオンラインショップ ✓ 楽天ショップ・オブ・ザ・イヤーを15年連続受賞（2021年）

ともに、未来を切拓く

