



株式会社山善

2026年3月期 決算説明会

2026年5月19日

[登壇者]

代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)

岸田 貢司 (以下、岸田)

代表取締役 副社長執行役員

佐々木 公久 (以下、佐々木)

取締役 専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

山添 正道 (以下、山添)

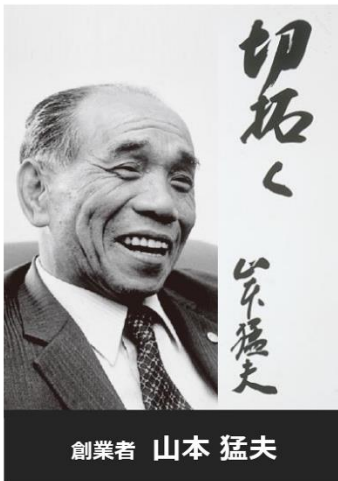
- 山善について
- 2025年度 決算概要
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」・2026年度 通期業績予想
- 企業価値向上に向けたアドバンテッジパートナーズとの事業提携及び資金調達について
- 株主還元

- 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。
- 2025年度の「通期業績予想」につきましては、特段の注記がない限り、2026年3月30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。

1

岸田：皆さん、こんにちは。山善の岸田と申します。本日は皆様、何かとご多用のところ、株式会社山善、2025年度決算説明会にご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

こちらは本日の説明会の内容でございます。まずは冒頭で、当社の経営理念やビジネスモデルについてご説明した後に、2025年度決算概要をご報告いたします。その後、中期経営計画と2026年度の業績予想、そして本年2月に発表しましたアドバンテッジパートナーズとの取り組みと、株主還元について、ご説明をいたします。



創業者 山本 猛夫

創業1947年

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



ともに、未来を切拓く

100年先の世界は誰にもわからない。
だからこそ山善は最適解を見つけ出す。
ビジネスの「現場」にある活きた情報を掴み、
「課題解決力」と「人間力」を一段と磨き、
あらゆる垣根を超えて挑戦を続けます。
山善に関わる人たちはもちろん、
その先でくらす全ての方々と。
今までも、そしてこれからも。
ともに、未来を切拓く。

それでは、山善について簡単にご説明をいたします。当社は、終戦後の大阪にて1947年に、工具や生活復旧品の販売を目的として、創業者であります。山本猛夫によって創立されました。創業者の「切拓く」この精神を経営理念とし、現在でも社員がDNAとして受け継いでおります。右側はパーパス「ともに、未来を切拓く」でございます。

世界のものづくりと豊かな暮らしをリードする

山善はものづくりを支える「生産財」と暮らしを彩る「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暮らしをリードしていきます。

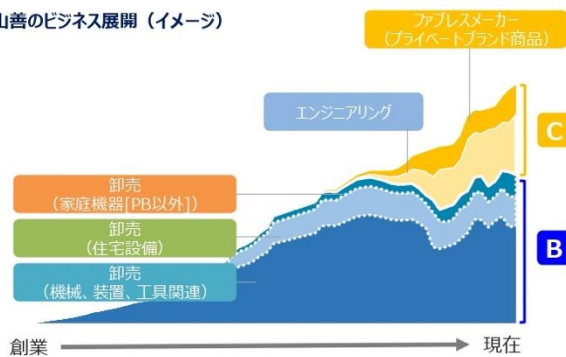


4

私達は2030年に向けたありたい姿を「世界のものづくりと豊かな暮らしをリードする」と定めております。工作機械・産業機器・機械工具など世界のものづくりを支える生産財と、人々の暮らしを豊かに彩る生活用品などの消費財、これらを取り扱うダブルウイングの専門商社でございます。商社としてユニークな事業展開であり、これは山善に関わるメーカー・販売店・エンドユーザーの皆様のお困りごとを解決したいという思いのもと、事業を発展させてきた結果でございます。

- A** 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
 - B** 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
 - C** 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**

山善のビジネス展開（イメージ）



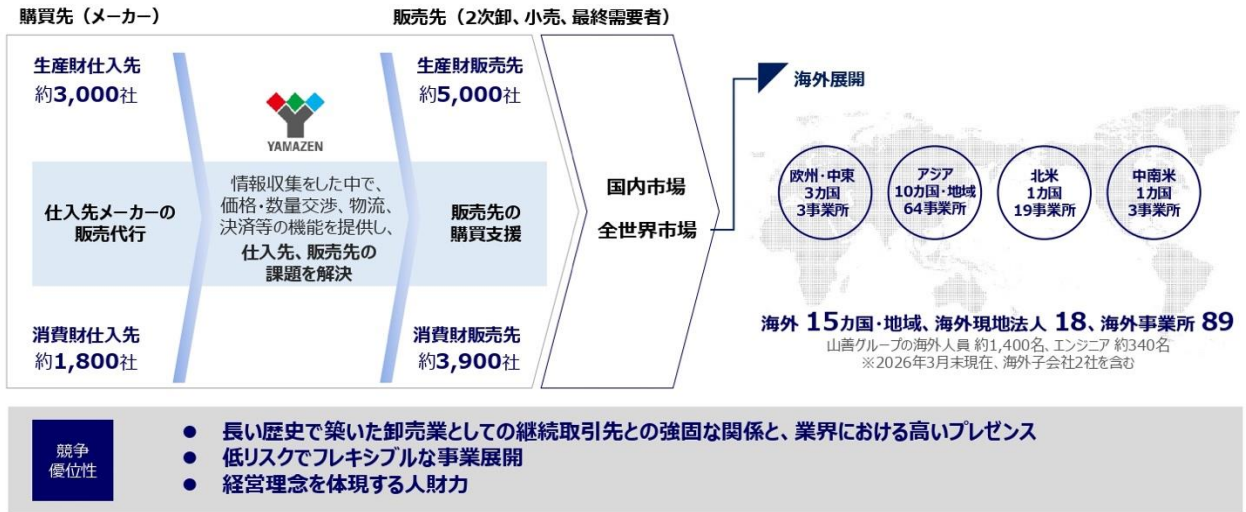
ビジネスモデルと事業（組織）の関係



5

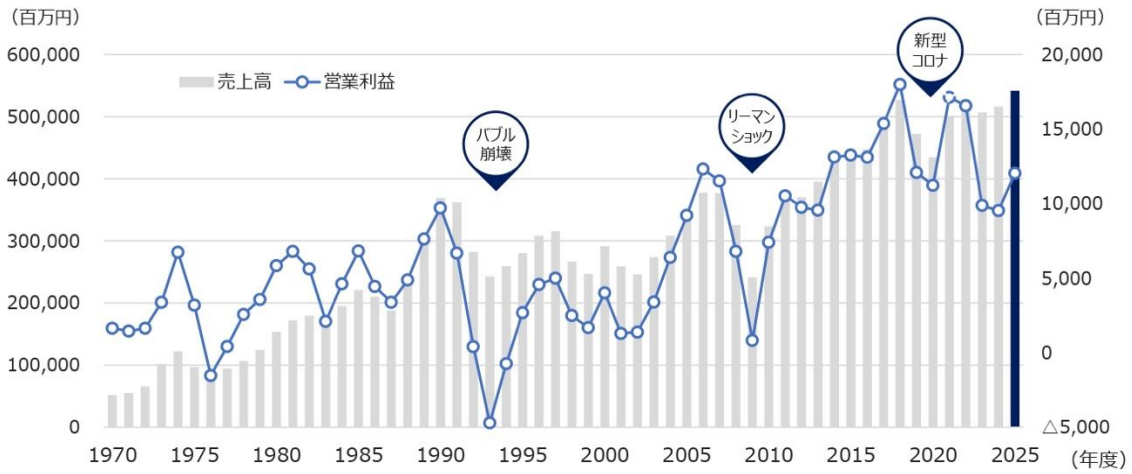
では、ビジネスモデルについて簡単にご説明いたします。創業時からのビジネスモデルの変遷を時系列的に表したものが、このイメージ図になります。当社は、取引先との信頼関係を基盤に、安定した収益を創出する卸売と、ユーザーへ直販する比較的高利益率でありますエンジニアリング、そしてアセットライトでスピーディーな商品開発が可能なファブレスメーカー、この3つのビジネスモデルを有しております。卸売で得た各種資本をエンジニアリングとファブレスメーカーに配分することで、成長してまいりました。

- メーカーとの強固な関係性をベースに国内外で存在感を発揮



こちらは、山善の競争優位性でございます。われわれの強みは、数多くのメーカーの皆さんとの圧倒的なリレーション、そして優れた製品の目利き力と、関連するノウハウを全国に広がる販売店様に提案できる営業力でございます。メーカーを問わず、販売店様に最適なものを提案できる、フレキシブルな事業展開が可能でありまして、それを実行できる人材力が私達の強みでございます。

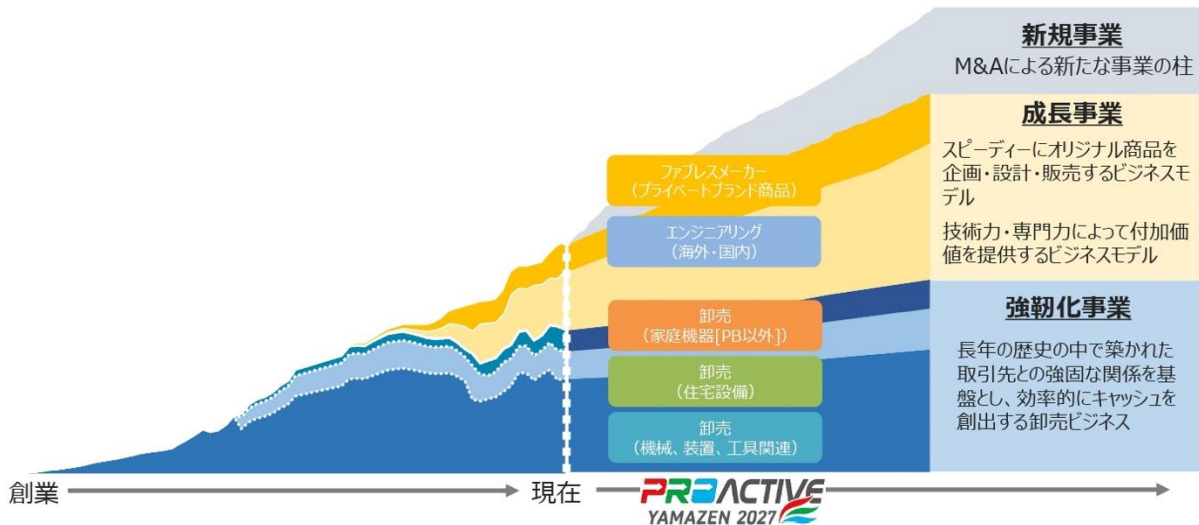
- 景気の影響を受けつつも、順調に事業を拡大



7

業績推移についてご説明をいたします。当社の事業は、国内外の設備投資動向と消費動向に影響を受けますため、リーマンショックや新型コロナ禍の折には、一時的に業績を落としましたが、総じて業績は右肩上がりで成長をしております。

- 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



8

次に、事業ポートフォリオの成長イメージでございます。先ほど、卸売事業をベースに、エンジニアリング、ファブレスメーカーの機能をアドオンしていると申し上げました。卸売のビジネス、こちらは強靱化ビジネスと位置づけまして、収益力を高めることで、安定的なキャッシュをしっかりと生み出してまいります。そして、このキャッシュを含む各種資本を、成長事業でありますエンジニアリングとファブレスメーカーに配分することで、より大きな成長を目指してまいります。さらに今後につきましては、連続的な M&A や新規事業獲得により、更なる事業の柱を打ち立ててまいります。

(単位：百万円)

	2024年度	2025年度	対前年 増減率	通期計画	達成率
売上高	516,126	541,885	+5.0%	535,000	101.3%
売上総利益 (売上総利益率)	76,969 14.9%	83,028 15.3%	+7.9% +0.4pt	-	-
販売管理費	67,433	70,986	+5.3%	-	-
営業利益 (営業利益率)	9,535 1.8%	12,041 2.2%	+26.3% +0.4pt	11,500 2.1%	104.7% -
営業外損益	482	968	+100.5%	-	-
経常利益	10,018	13,010	+29.9%	12,500	104.1%
特別損益	2,237	1,182	△47.1%	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,845	9,330	+18.9%	9,000	103.7%
ROE (自己資本当期純利益率)	6.1%	7.0%	+1.0pt		
ROA (総資産経常利益率)	3.4%	4.0%	+0.6pt		
EPS (1株当たり当期純利益)	90.63円	109.46円	+18.83円		
BPS (1株当たり純資産)	1,481.00円	1,612.56円	+131.55円		

売上高 541,885 百万円

- ・ 海外における設備投資需要の活発化
- ・ 空調・給湯機器をはじめとする住宅設備が堅調に推移

売上総利益 83,028 百万円

- ・ 海外と住建を中心とした売上増による売上総利益額の増加
- ・ 利益率の高い海外売上構成比の増加と家庭機器による総利益率の改善

営業利益 12,041 百万円

- ・ 人件費や支払手数料が増加したものの、売上総利益の増加分が上回り増益

親会社株主に帰属する 当期純利益 9,330 百万円

- ・ 政策保有株式の売却益については前年より縮小し、特別利益が反動減

10

では、2025年度の決算概要についてご説明をいたします。売上高は、前年度比5%増の5,418億8,500万円、営業利益は26%増の120億4,100万円となりました。ポイントは、海外事業で設備投資需要を取り込んだことと、あと国内では省エネニーズを捉えた住宅関連設備、これが堅調に推移いたしました。また成果としては、売上総利益率が0.4ポイントアップしております。後ほどご説明をいたします。



2025年度 セグメント別実績



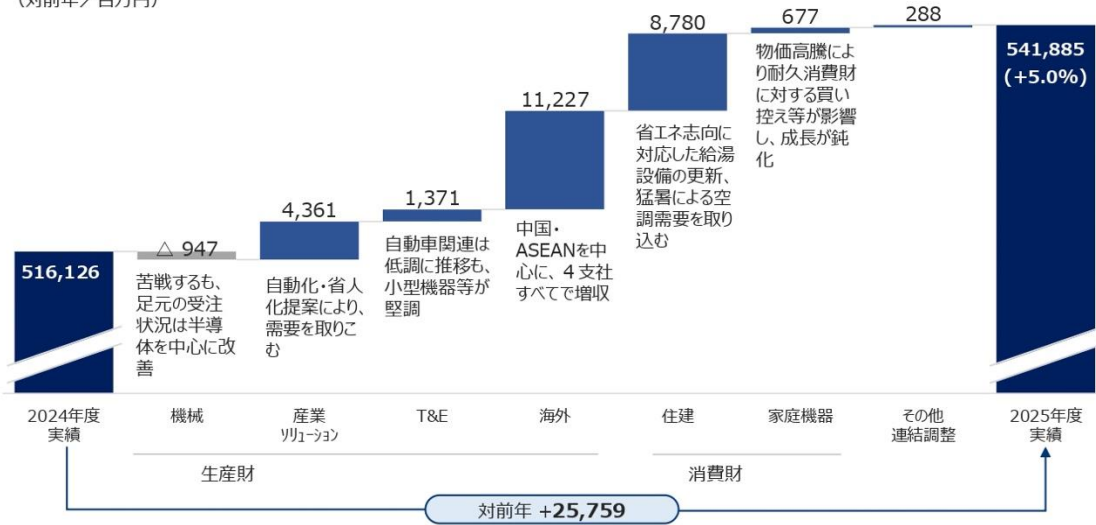
(単位：百万円)

		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)				
		通期実績			通期計画		通期実績			通期計画	
		2024年度	2025年度	増減率	2025年度	達成率	2024年度	2025年度	増減率	2025年度	達成率
生産財	機械	72,217	71,270	△1.3%	71,000	100.4%					
	産業S	95,049	99,411	+4.6%	99,000	100.4%					
	T&E	80,204	81,575	+1.7%	81,000	100.7%					
	国内計	247,471	252,257	+1.9%	251,000	100.5%					
	海外	85,733	96,961	+13.1%	95,000	102.1%					
	計	333,205	349,218	+4.8%	346,000	100.9%	8,291	10,423	+25.7%	10,000	104.2%
							2.5%	3.0%	+0.5pt	2.9%	-
消費財	住建	78,623	87,403	+11.2%	85,000	102.8%	3,192	3,662	+14.7%	3,600	101.7%
	家庭機器	100,883	101,560	+0.7%	102,000	99.6%	4,449	4,810	+8.1%	4,800	100.2%
	計	179,506	188,964	+5.3%	187,000	101.1%	7,641	8,473	+10.9%	8,400	100.9%
						4.3%	4.5%	+0.2pt	4.5%	-	
その他		3,414	3,702	+8.4%	2,000	185.1%	△6,396	△6,854	-	△6,900	-
						-	-	-	-	-	
連結		516,126	541,885	+5.0%	535,000	101.3%	9,535	12,041	+26.3%	11,500	104.7%
						1.8%	2.2%	+0.4pt	2.1%	-	

※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 11

こちらでお示ししておりますのは、セグメント別の実績でございます。営業利益では、全てのセグメントで利益率の改善を図れたことが一つの成果であると認識をしております。

- 売上は過去最高を達成
(対前年/百万円)



12

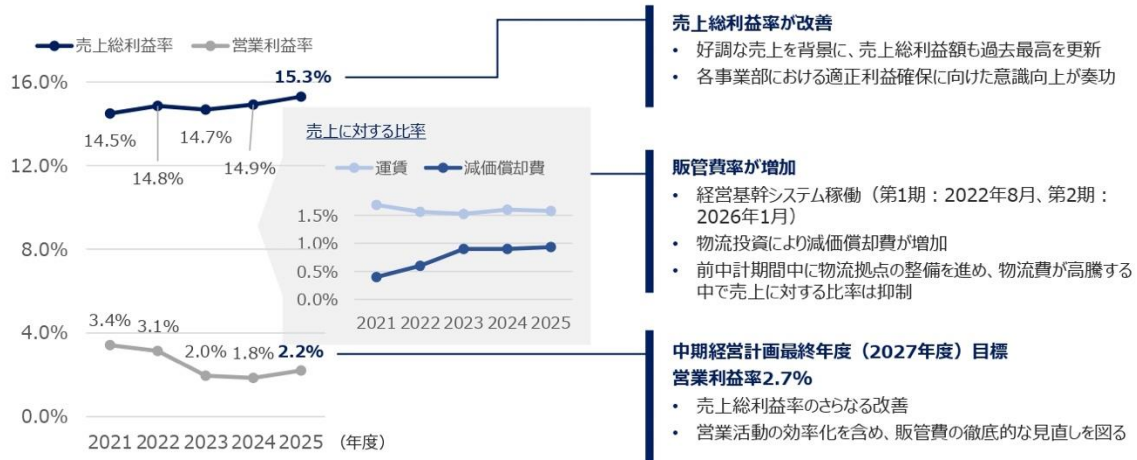
こちらは、セグメント別に売上を分解したものとなります。詳細はまた後ほどご説明をいたします。



こちらは、営業利益の増減要因でございます。売上総利益の増加は約 60 億円でございます。この 60 億円を売上高と売上総利益率の二つの要因に分解いたしますと、売上高については海外事業と住建事業を中心に増加をしたことによるもので、これが約 38 億円ございます。売上総利益率では、利益率の高い海外事業の売上構成比がアップしたこと、さらに家庭機器事業で利益率が高い e コマース比率が高まった。このようなことにより、総利益率が上がりまして、その結果、約 22 億円増加をいたしました。

一方、販管費は、人件費や支払手数料、広告宣伝、減価償却などで約 35 億円増加しております。人件費や各種経費の高騰は避けられない状況ですが、売上総利益を上げることで、販管費増を吸収いたしました。

- 各事業における取組みで売上総利益率が改善



売上総利益率が改善

- ・ 好調な売上を背景に、売上総利益額も過去最高を更新
- ・ 各事業部における適正利益確保に向けた意識向上が奏功

販管費率が増加

- ・ 経営基幹システム稼働（第1期：2022年8月、第2期：2026年1月）
- ・ 物流投資により減価償却費が増加
- ・ 前中計期間中に物流拠点の整備を進め、物流費が高騰する中で売上に対する比率は抑制

中期経営計画最終年度（2027年度）目標

営業利益率2.7%

- ・ 売上総利益率のさらなる改善
- ・ 営業活動の効率化を含め、販管費の徹底的な見直しを図る

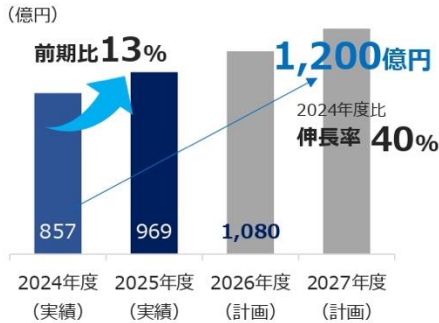
さて、ここからは、前期の成果について、三つポイントをお示しします。一つ目は、売上総利益率の改善。二つ目が、グローバル展開の加速。そして三つ目が、住建事業の持続的な成長でございます。

まずは、売上総利益率の改善からご説明いたします。利益率の高い海外事業と住建事業が好調であることに加えまして、ほぼ全ての事業において、売上総利益が改善をしております。私がかねてより、適正利益の確保を意識して欲しいと言いつけてきたのですが、この粗利益確保に向けた意識が徹底されてきたと考えております。営業現場の地道な取り組み、これを積み重ねた結果だと評価をしております。

一方、販管費におきましては、経営基幹システムと物流投資、これらの投資により減価償却費は増加しております。同業他社と比べ、営業利益水準が十分とは考えておりません。売上総利益の更なる改善、販管費の徹底的な見直し、これによりまして営業利益率、稼ぐ力をしっかり高めてまいります。

海外事業売上計画

世界の設備投資需要を取り込み、中期経営計画最終年度に2024年度比40%増収を目指す



- ビジネス領域の拡大に向け、M&Aを実行（2026年度は連結対象外）

マレーシア（CK Mac Global）

- ・ 現地トップクラスの機械商社を子会社化。既存現法との経営資源補完で同地における山善のプレゼンスを強化
- ・ 2024年8月期実績（プロフォーマ、1 マレーシアリングギット=36円）
売上：約28億円、税引前利益：約3億円

インドネシア（PT. Somagede Indonesia）

- ・ 日系メーカーの切削工具やグローバルメーカーの接着剤等を扱う現地商社を子会社化。既存現法との経営資源補完で、広範な拠点網を含め、事業基盤を効率的に強化・拡充
- ・ 2024年12月期実績（インドネシアルピア=0.0093円）
売上：約33億円、営業利益 約1.8億円

ドイツ

- ・ (株)ソディックとの合併により、2004年に設立した米国のPlustech Inc.（当社の連結子会社）がドイツに子会社を開設、事業を水平展開
- ・ 当社の販売力とソディックの技術力の活用で、医療機器や精密電子部品産業向けの射出成形機の販売・サービスを提供

15

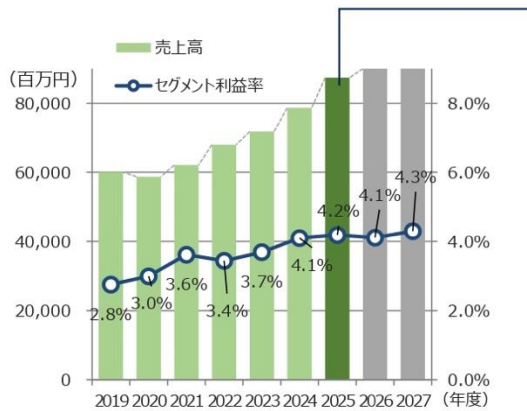
二つ目は、グローバル展開の加速についてご説明をいたします。中期経営計画は今年度で2年目になりますが、その達成のキーとなりますのは、海外事業でございます。海外事業だけで前中計最終年度の2024年度と比較しまして、40%増の1,200億円、これはM&Aを除いた数字で目指しておりますが、この達成に向けた取り組みをこれからも加速をさせております。

期初においては、北米は関税や高金利の影響、また台湾では半導体関連の投資が引き続き低調だったことで苦戦をしましたが、年が明けてから需要の盛り上がりをつかえ、挽回をいたしました。中国は政府の経済政策による内需産業の活性化、活発化した設備需要、これをしっかりとつかえ、またASEANも、各国の内需に加えて、国外の生産移転ニーズを取り込み、期を通じて順調に業績を伸ばしました。その結果、前期比13%増の売上実績となりまして、リニアに増やしていけば、1,200億円は達成可能と考えております。1年目、非常に順調に滑り出したと考えております。

また、1,200億円の目標値の中には含まれておりませんが、海外のM&Aについても、マレーシアとインドネシアの機械商社2社のM&Aが完了し、着実に進めることができました。今後も拠点・商圏の拡充を進め、グローバル展開を加速してまいります。

- 新設住宅着工戸数が伸び悩む中、住建事業は5期連続増収、全社売上と利益率の向上に貢献
- 新築/既築（リフォーム）×住宅/非住宅のすべての象限で増収

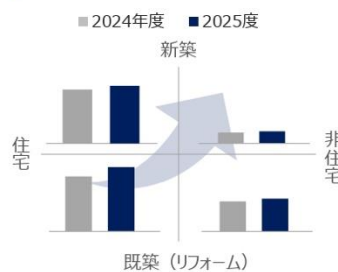
セグメント業績推移



順調な拡大の背景は多面的な取り組み

- 方針**
 - ・ オフィス・工場など、「非住宅分野」を強化
 - ・ 新規販売店の継続的な開拓
- 施策(例)**
 - ・ 空調や給湯器の入れ替えなど省エネ需要を取り込み
 - ・ 非住宅向けに太陽光発電等環境商材をセットにした改修提案

象限ごとの売上イメージ



新設住宅着工戸数

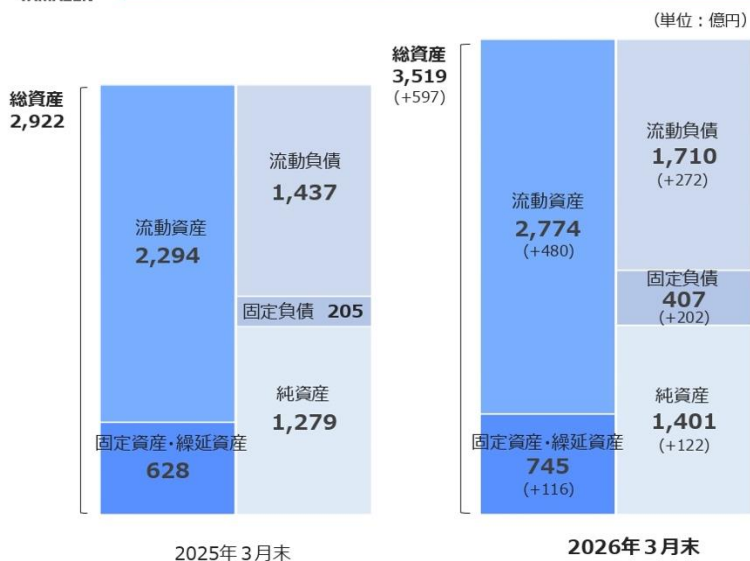


※国土交通省「建築着工統計調査報告」より 16

三つ目は、住建事業の成長についてご説明をいたします。実は住建事業は、投資家の皆様それぞれ興味に分かれる事業でございます。うまくいっているようなので、課題感として挙げられないと言われる方と、逆に注目いただいている方は、なぜこんなにうまくいっているんですかご質問をいただくことが多い事業でございます。この事業は5期連続増収を達成しておりまして、全社の売上と利益向上に大きく貢献をしております。

成長の理由ですが、新築住宅着工戸数が減る中で、一般住宅分野のみならず、オフィス・工場などの非住宅分野を強化してきたこと。それから、リフォーム事業を強化してきたことなどがございます。一つひとつの施策は地味ではありますが、その積み上げの中に結果が入っております。

昨年では空調や給湯器の入れ替え、省エネ需要を取り込んだことも一つですし、太陽光と蓄電池をセットに工場やオフィスの提案、また個人住宅のリフォームにおいては、皆様家電量販店のリフォームコーナーをご存じかと思いますが、実はあの後ろで私達山善が家電量販店様の皆様に商材や売り方などの研修を実施させていただき、需要を喚起しております。そのような細かい施策一つひとつを丁寧に行っていくことで、取引先のメーカー・販売店様が着実に増えており、全体としての成長に繋がっていると考えております。



2025年3月末	項目	2026年3月末
6.1%	R O E	7.0%
43.3%	自己資本比率	39.3%
1,481.00円	1株純資産	1,612.56円
1,125億円	時価総額	1,233億円
83億円	基礎的営業キャッシュ・フロー	134億円

- ※ 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
- ※ グラフのカッコ内は前期末比

こちらは、連結の財政状態でございます。280億円の転換社債型新株予約権付社債の発行により、総資産が増加をしております。後ほど、これはご説明をさせていただきます。

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



19

それでは、ここからは、中期経営計画と業績予想についてご説明させていただきます。まず、3カ年中期経営計画、PROACTIVE YAMAZEN 2027でございます。2025年度から取り組んでおりまして、今年が2年目の年となります。

冒頭ご紹介しましたパーパス・ビジョン達成に向けて、卸売ビジネスの強靱化と成長ドライブへの投資、これによりまして事業ポートフォリオをより強固なものにしてまいります。さらにこれを実行していくために、五つの戦略ポイントを掲げております。

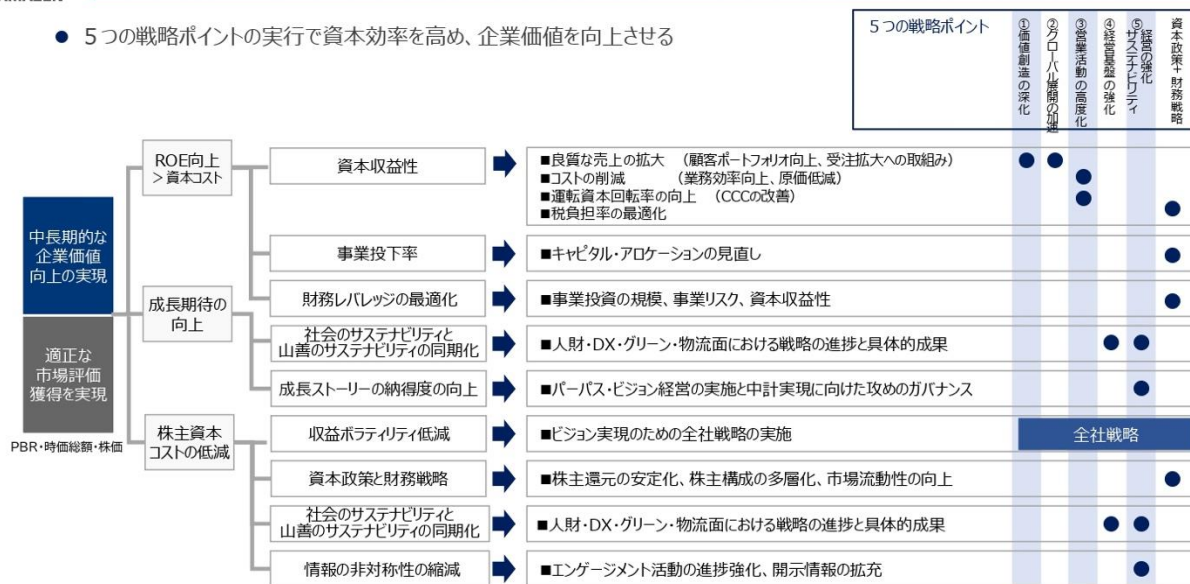
- 各事業セグメントは5つの戦略ポイントに沿い、施策を実行



20

具体的には、こちらにお示ししているものとなりますが、一つは価値創造の進化、二つ目にグローバル展開の加速、三つ目が営業活動の高度化、四つ目が経営基盤の強化、そして五つ目のサステナビリティ経営の強化でございます。これらを各事業部、本社部門も含めて取り組んでいくことで、中期経営計画の達成を実現をさせていただきます。

● 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



21

この図は戦略ポイントと企業価値の連関をお示したものです。五つの戦略ポイントが、ROE 向上や成長期待の向上、株主資本コストの低減、それらに寄与する施策と繋がりを持ち、戦略を着実に実行していくことで企業価値を上げてまいります。

- 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
- 外部環境は総じて良化も、中東情勢の影響が懸念点

外部環境		影響する主なセグメント	2025年度		2026年度
			1-3Q	4Q	
世界情勢	原油価格高騰に伴う物流費の高騰	全セグメント	-	-	☹️
	ナフサ供給不安による影響（最終製品[工作機械、工具等]の塗装、機械油、住宅建材、プラスチック製品等）	全セグメント	-	-	☹️
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	☹️	☹️	☹️
	半導体業界の回復	機械、産業S	☹️	😊	😊
	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つかず、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 下半期は防衛・航空宇宙・発電の各産業において回復	海外	☹️	😊	😊
	台湾 下半期からAI・半導体関連の需要増大	海外	☹️	😊	😊
	中国 政府の景気刺激策や製造業再投資促進策が設備投資を後押し	海外	😊	😊	😊
	ASEAN 国内製造業のほか、他地域からの生産移管に伴う設備投資需要が活発化	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

22

さて、こちらは2025年度から2026年度にかけての外部環境への認識でございます。詳細は割愛いたしますが、地政学的リスクを含めた不透明さがあり、予見は非常に難しいのですが、国内外の設備投資においては明るい予兆は感じられます。

売上高 対前年増減率 +5.2%

経済環境は不透明であるものの、生産財を中心とした需要回復の取り込みと、実装・拡充してきた経営基盤を有効に活用した営業力の強化によりシェアを拡大させる

営業利益 対前年増減率 +10.4%

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年度 実績	2026年度 計画	対前年増減率
売上高	541,885	570,000	+5.2%
営業利益	12,041	13,300	+10.4%
営業利益率	2.2%	2.3%	+0.1pt
経常利益	13,010	13,800	+6.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,330	9,000	△ 3.5%

23

その認識のもと、今期 2026 年度の業績計画でございます。売上高は 5.2% 増の 5,700 億円、営業利益は 10.4% 増の 133 億円を目指してまいります。

- 需要の回復を取り込み、5%成長を維持する

(対前年/百万円)



24

こちらは今期の売上計画を、セグメント別に分解したものとなります。全てのセグメントにおいて増収を計画しております。2025年度の振り返りも交えながら、少し詳しくご説明をいたします。

		前中計 実績	中期経営計画					
		2024年度	実績		計画		計画	
			2025年度	対前年 増減率	2026年度	対前年 増減率	2027年度	対前中計 増減率
売上高	機械	72,217	71,270	△1.3%	74,000	+3.8%	77,000	+6.6%
	産業ソリューション	95,049	99,411	+4.6%	107,000	+7.6%	112,000	+17.8%
	ツール&エンジニアリング	80,204	81,575	+1.7%	83,000	+1.7%	88,000	+9.7%
	国内計	247,471	252,257	+1.9%	264,000	+4.7%	277,000	+11.9%
セグメント利益（国内・海外合計）		8,291	10,423	+25.7%	12,500	+19.9%	13,500	+62.8%
セグメント利益率（国内・海外合計）		2.5%	3.0%	+0.5pt	3.4%	+0.4pt	3.4%	+0.9pt

※生産財の事業別利益は非開示。2027年度のセグメント別計画数値を2026年5月13日に見直し、2026年度・2027年度はT&E内の一部の数値を産業Sに組み替え

2025年度の実績

- 機械** 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S** 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
- T&E** 生産現場で使用される様々な作業用
品や小型機器の販売が堅調



2026年度の取り組み(例)

- 機械** 工作機械の拡販、補助金を活用した受注拡大
工作機械のみならず、鍛圧機械・産業機械・周辺機器等の拡販に
よる新たな顧客の開拓
- 産業S** 自動化・省人化、作業負荷軽減、環境改善等のソリューション提案
の加速
オリジナル商品の拡販と新規商品開発の強化
- T&E** 新領域・成長産業へのアプローチ強化
オリジナル商品の開発強化と拡販
「teraido（テライド）」による受注業務の自動化で業務効率向上

25

まず、国内生産財事業でございます。機械事業の2025年度の実績は、自動車産業の停滞の影響を受けるものの、年明けからの半導体関連の需要の取り込みができておりまして、足元の受注は順調に推移をしております。今年度につきましては、補助金の活用、工作機械だけではなく、鍛圧あるいは産業機械などの拡販によりまして、新たな顧客を獲得し、事業の安定化を図ってまいります。

産業ソリューション事業の2025年度の実績は、自動化・労働環境改善ニーズ、これらに対応する設備機器が伸長いたしました。今年度以降も、これらのニーズは高まると考えております。また、オリジナル商品の開発に注力をしておりまして、ユーザーのお困りごとを解決できる提案、これを加速させることで、今期は売上高1,000億円以上を目指します。

ツール&エンジニアリング事業の2025年度の実績は、自動車産業の不調の影響を受けましたが、作業用品や小型機器の販売が好調でございました。今年度は、航空・宇宙などの成長産業と鉄道などの新領域への積極的なアプローチを行ってまいります。さらに、オリジナル商品を増やすことで、新市場開拓へのドアノックツールとして活用するとともに、売上総利益率向上にも貢献をしてまいります。

また、報道でもよく目にする機会が増えましたヒューマノイドロボットですが、これは社会実装に向けて当社も積極的に取り組んでおります。真ん中の写真ですが、ヒューマノイドロボットは人の動作をトレースしたデータがありませんと動きません。そのデータを集積し、複数企業様で共有する民間初のフィジカルデータ生成センター、これの設立に向け、業界横断で動いております。

（単位：百万円）

	前中計 実績	中期経営計画					
		実績		計画			
	2024年度	2025年度	対前年 増減率	2026年度	対前年 増減率	2027年度	対前中計 増減率
売上高	85,733	96,961	+13.1%	108,000	+11.4%	120,000	+40.0%
セグメント利益（国内・海外合計）	8,291	10,423	+25.7%	12,500	+19.9%	13,500	+62.8%
セグメント利益率（国内・海外合計）	2.5%	3.0%	+0.5pt	3.4%	+0.4pt	3.4%	+0.9pt

※生産財の事業別利益は非開示

2025年度の実績

- 北米では航空・宇宙産業・発電・データセンター関連など、台湾ではAI・半導体関連の需要を取り込み、第3四半期までの遅れを挽回
- 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国からの生産移管需要を取り込み堅調に推移

2026年度の取り組み(例)

- 商材ポートフォリオの最適化・戦略在庫の整備による収益力向上
- 半導体関連・新エネルギー等の市場開拓と取扱商材の拡大
- クロスボーダー戦略・世界のものづくりを支える拠点展開の推進

売上が伸長する国・エリア



26

次に、海外生産財事業でございます。当社は北米・中国・台湾・ASEAN、この四つの支社を構えておりまして、前年度は第3四半期までは支社ごとに好不調の波がございましたが、通期では全支社で前年実績を大きく上回り、全社の売上と利益に貢献をいたしました。今年度も全事業の中で最も成長を期待する事業でございます。

当社は、世界15カ国・地域に89の拠点を構えておりまして、そのエリアごとに必要とされる商品は異なります。エリアごとの産業ニーズに合致した商品ポートフォリオ、これを構成しまして、お客様のご要望に即座に対応することで、収益力の向上に繋げてまいります。また、好調な半導体関連に加え、再生可能エネルギー等の新たな市場の開拓と、機械・機構の取り扱い商材の拡充も積極的に図ってまいります。

さらに、当社のエリアカバーの力を生かしたクロスボーダー戦略でございます。これは、国境を越えた営業活動・技術サポート・設備導入の支援でございまして、長年にわたって培われた事業展開ノウハウを持つ拠点間での連携ができるという、これは当社ならではの戦略でございます。今年度も確実に需要を取り込み、クロスボーダーで伸ばしてまいります。地政学的リスクの影響やサプライチェーンの変化など、今後も様々な事象が起こり得ますが、外部環境の変化に応じて、地域戦略を柔軟に対応させながら、来年度売上高1,200億円を見据え、今期は1,080億円を目指してまいります。

（単位：百万円）

	前中計 実績 2024年度	実績		中期経営計画			
		2025年度	対前年 増減率	計画		計画	
				2026年度	対前年 増減率	2027年度	対前中計 増減率
売上高	78,623	87,403	+11.2%	90,000	+3.0%	93,000	+18.3%
セグメント利益	3,192	3,662	+14.7%	3,700	+1.0%	4,000	+25.3%
セグメント利益率	4.1%	4.2%	+0.1pt	4.1%	△0.1pt	4.3%	+0.2pt

※2027年度のセグメント別計画数値を2026年5月13日に見直し

2025年度の実績

- ・ 猛暑や省エネ改修需要を背景に空調設備の売上が好調、消費者の節約志向に応えた給湯機器の買替等も堅調に推移
- ・ 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

非住宅事業の確立に向けた取り組み



非住宅事業の確立に向け、販売店を対象に企業の脱炭素化に向けたセミナーや、補助金情報の発信を強化。太陽光発電をはじめユーザー向けの省エネソリューションの作成を支援

2026年度の取り組み(例)

- ・ 自社／協力会社の施工を伴う案件の獲得強化
- ・ PPAや太陽光・蓄電池のセット提案等、新エネルギー提案に注力
- ・ 家電量販店のリフォームサポートビジネスへ注力
- ・ 補助金サポート活動や自治体向けのコンサルティングの強化による役務収益の獲得

27

続きまして、住建事業です。この事業は5期連続増収を達成しております。2025年度は空調設備の販売や給湯器の買い替えが堅調に推移し、さらに非住宅分野、これはオフィスビルや工場などになりますが、これらへの環境商材と施工をセットにした設備改修提案、これをすることで利益率も大きく向上いたしました。

ご存じのとおり、新築住宅着工数はダウントレンドではありますが、好調な一般消費者向けのリフォーム・リニューアル事業の拡大と、企業向けには太陽光発電と蓄電池のセット提案や、新エネルギー提案をさらに強化をしております。また、工事管理の専門性を充実させることによりまして、施工を伴う付加価値案件の獲得を強化し、収益性の改善を図っております。加えて、中小製造業への補助金サポート活動、あるいは自治体向けコンサルティング強化で役務収益を獲得することなどによりまして、売上高900億円を目指しております。

（単位：百万円）

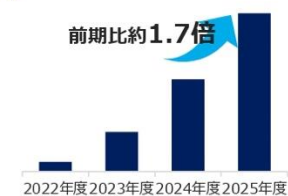
	前中計 実績	実績		中期経営計画			
		2025年度	対前年 増減率	計画		計画	
	2024年度			2026年度	対前年 増減率	2027年度	対前中計 増減率
売上高	100,883	101,560	+0.7%	103,000	+1.4%	110,000	+9.0%
セグメント利益	4,449	4,810	+8.1%	4,900	+1.9%	5,500	+23.6%
セグメント利益率	4.4%	4.7%	+0.3pt	4.8%	+0.0pt	5.0%	+0.6pt

※2027年度のセグメント別計画数値を2026年5月13日に見直し

2025年度の実績

- 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
- 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の販売が好調に推移、販路別ではECの伸長が寄与し増収
- 楽天等ECの売上も伸長し、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・会員数も順調に伸長

山善ビズコム会員数推移



2026年度の取り組み(例)

- プライベートブランド商品の開発力・商品構成比・ブランド力の向上
- EC専用物流拠点の稼働によるサービスレベルの向上
- BtoB販売ルートの開拓
- 自社ECサイト「山善ビズコム」の売上・会員数の拡大

28

最後に、家庭機器事業でございます。2025年度上期は猛暑の影響により、ファン付ウェアあるいは移動式エアコンの販売が堅調に推移いたしました。また、プライベートブランド商品のCM放映、XやインスタグラムなどのSNSを活用した情報発信にも努め、プロモーションを強化いたしました。また、楽天等のEC売上も伸長しまして、自社ECサイトである「山善ビズコム」の売上高・会員数も順調に推移した結果、6期連続の1,000億円超えを超える売上となりました。

今年度もプライベートブランド商品の開発力・ブランド力を向上させ、物流を含めたEC機能の強化、自社ECサイト「山善ビズコム」の会員数と売上を拡大させることで、更なる成長を目指してまいります。

	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)						
	実績		2026年度 計画		2027年度 計画		実績		2026年度 計画		2027年度 計画		
	(前中計) 2024年度	2025年度		対2025年度 増減率		対前中計 増減率	(前中計) 2024年度	2025年度		対2025年度 増減率		対前中計 増減率	
生産財	機械	72,217	71,270	74,000	3.8%	77,000	+6.6%						
	産業S	95,049	99,411	107,000	7.6%	112,000	+17.8%						
	T&E	80,204	81,575	83,000	1.7%	88,000	+9.7%						
	国内計	247,471	252,257	264,000	4.7%	277,000	+11.9%						
	海外	85,733	96,961	108,000	11.4%	120,000	+40.0%						
計	333,205	349,218	372,000	6.5%	397,000	+19.1%	8,291	10,423	12,500	19.9%	13,500	+62.8%	
							2.5%	3.0%	3.4%	+0.4pt	3.4%	+0.9pt	
消費財	住建	78,623	87,403	90,000	3.0%	93,000	+18.3%	3,192	3,662	3,700	1.0%	4,000	+25.3%
	家庭機器	100,883	101,560	103,000	1.4%	110,000	+9.0%	4,449	4,810	4,900	1.9%	5,500	+23.6%
								4.1%	4.2%	4.1%	△0.1pt	4.3%	+0.2pt
	計	179,506	188,964	193,000	2.1%	203,000	+13.1%	7,641	8,473	8,600	1.5%	9,500	+24.3%
							4.4%	4.7%	4.8%	+0.0pt	5.0%	+0.6pt	
							4.3%	4.5%	4.5%	△0.0pt	4.7%	+0.4pt	
その他	3,414	3,702	5,000	35.0%	0	-	△ 6,396	△ 6,854	△ 7,800	-	△ 7,000	-	
							-	-	-	-	-	-	
連結	516,126	541,885	570,000	5.2%	600,000	+16.3%	9,535	12,041	13,300	10.4%	16,000	+67.8%	
							1.8%	2.2%	2.3%	+0.1pt	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

※ 2027年度のセグメント別計画数値を2026年5月13日に見直し、2026年度・2027年度はT&E内の一部の数値を産業Sに組み替え

29

こちらは、これまでご説明申し上げたセグメント別の中期経営計画の数値を、一覧にしたものでございます。詳細は割愛いたします。



中期経営計画：売上・利益・経営指標



■ 売上/利益

(単位：百万円)

	(前中計) 2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画 対2025年度 増減率	2027年度 計画 対前中計 増減率
売上高	516,126	541,885	570,000	+16.3%
営業利益	9,535	12,041	13,300	+67.8%
(営業利益率)	1.8%	2.2%	2.3%	+0.9pt
経常利益	10,018	13,010	13,800	+59.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,845	9,330	9,000	+40.2%

■ 経営指標

(単位：百万円)

	(前中計) 2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画 対2025年度 増減率	2027年度 計画 対前中計 増減率
自己資本利益率 (ROE)	6.1%	7.0%	6.5%	+1.9pt
基礎的営業キャッシュ・フロー	8,341	13,470	13,800	+67.8%
自己資本比率	43.3%	39.3%	40~45%	-

30

中期経営計画の売上・利益・経営指標の目標でございます。最終年度の2027年度には、稼ぐ力を高め、売上高6,000億円、営業利益160億円を目指します。なお、ROEはこの次の中期経営計画で10%へ回復させることを目指しております。今中期経営計画最終年度では、まずは8%を達成いたします。

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

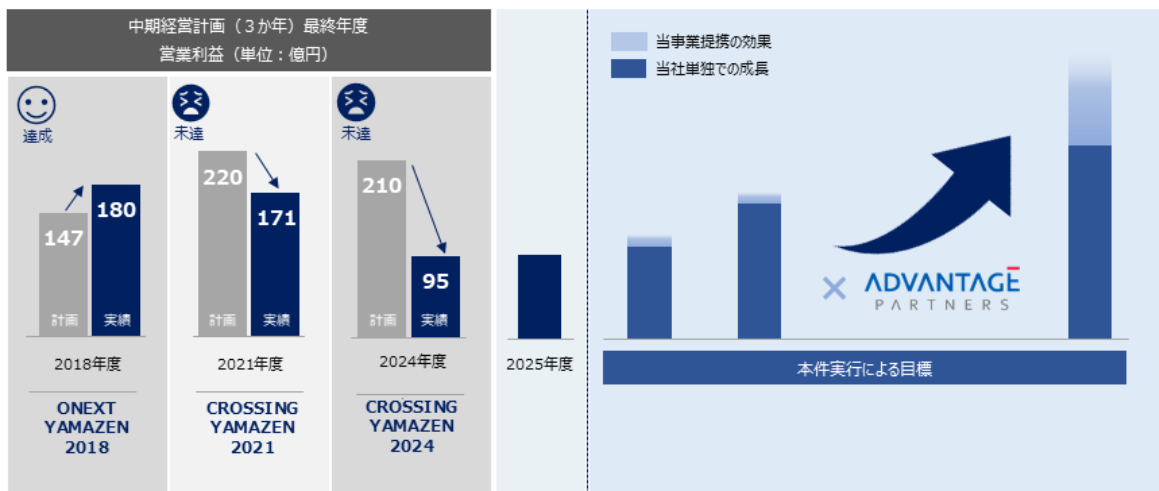
32

続きまして、ここからはアドバンテッジパートナーズとの事業提携についてご説明をいたします。

アドバンテッジパートナーズは、上場企業の成長支援に実績を持つプライベート・エクイティ・ファンドでありまして、今回資金面と実行支援の両面で伴走いただく枠組みでございます。事業提携と同時に、ゼロクーポンの転換社債型新株予約権付社債、これからはCBと申しますが、280億円発行いたしました。本提携の狙いは、山善が持つ潜在力を確かな成果へと結びつけ、実行力を非連続的に高めることでございます。計画の質だけではなく、スピードを確実に上げてまいります。

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

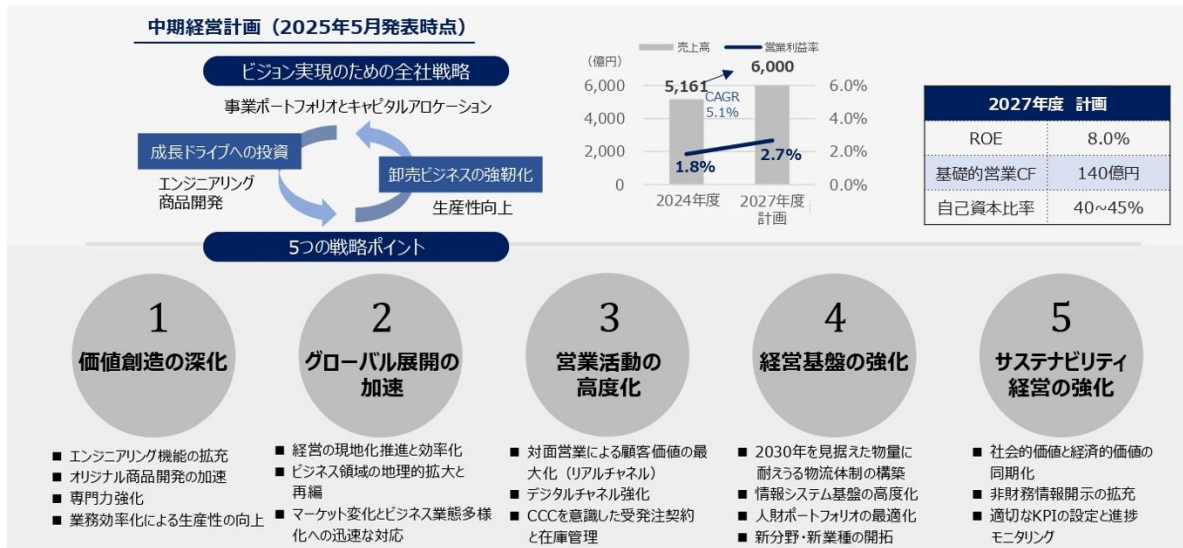
成長イメージ



33

左側は、過去3回の中期経営計画の営業利益達成状況でございますが、未達が続きました。稼ぐ力を高める投資は進めてきたものの、新たな価値を生み、そして実行力が十分ではなかったと考えております。現中期経営計画の目標は必達でございます。アドバンテッジパートナーズとの提携をテコに、実行速度を高め、当社単独による成長以上の実績を出してまいります。

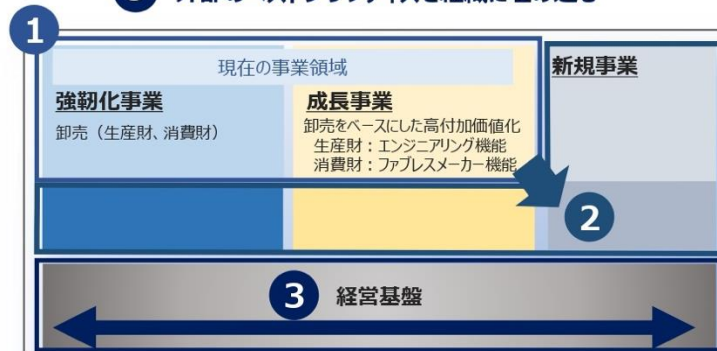
5つの戦略ポイントを磨きこむことで、潜在力を成果に変える



アドバンテッジパートナーズとは、事業提携プラス資金調達というパッケージでのスキームを実行するにあたり、数カ月にわたり議論を重ねてまいりました。その結果、当社が中期経営計画で掲げた5つの戦略ポイントと、彼らが徹底的に分析をし、磨いていくべき当社の潜在力を評価したポイントとは、ほぼ一致をいたしました。つまり、今回の事業提携は計画を作り直すのではなく、実行のスピードと確度を高めて、企業価値の伸び代を前倒しにする取り組みでございます。

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

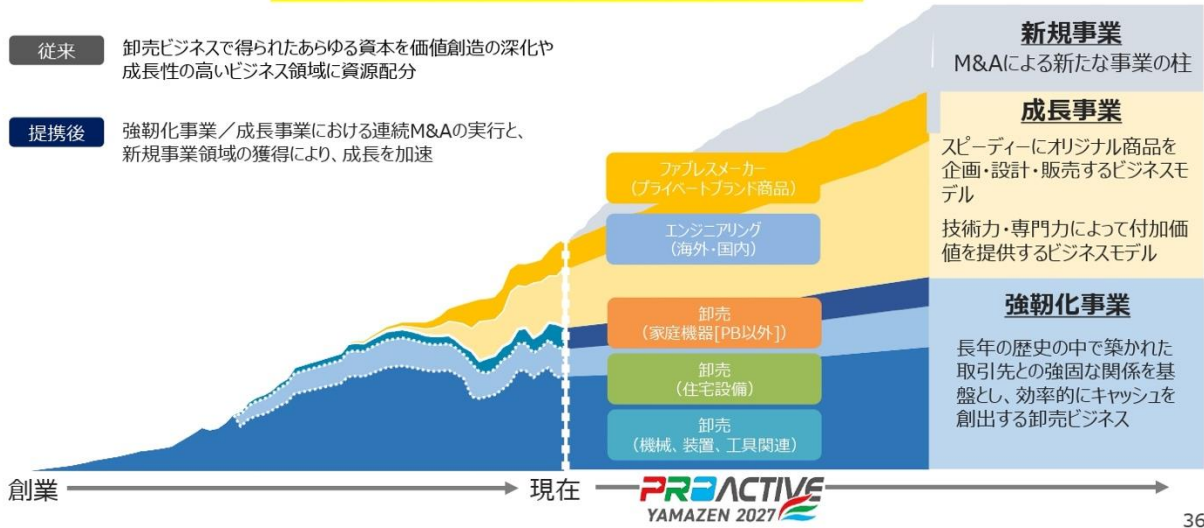


価値創造基盤の拡張

35

もう少しイメージを共有させていただきます。①で囲んだ部分が現在の事業領域でございます。既存の事業領域については、卸売を中心にオペレーション変革と効率化を進め、稼ぐ力を高めてまいります。次に②ですが、連続的なM&Aを実行し、既存領域の拡張と新たな収益の柱の確立を目指します。そして③、これらを支える経営基盤として、外部のベストプラクティスを組織に埋め込み、意思決定の高度化と、人材力・組織力の向上を図ってまいります。結果として、事業領域と経営基盤を合わせた価値創造基盤を拡張してまいります。

潜在力を成果に変え、成長を圧倒的に加速させる



繰り返しになりますが、安定したキャッシュを生み出す卸売を強靱化事業と位置づけ、そこから生まれるキャッシュを含む各種資本を、成長事業と位置づけるエンジニアリング・ファブレスメーカーなどに配分すると同時に、今後は各領域における連続的な M&A の実行と、新規事業領域の獲得によりまして、成長スピードを圧倒的に加速してまいります。

- 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

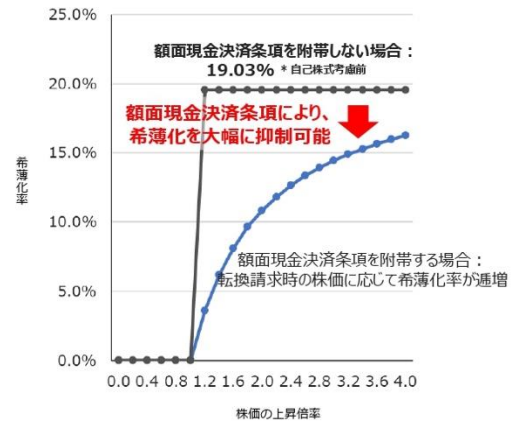
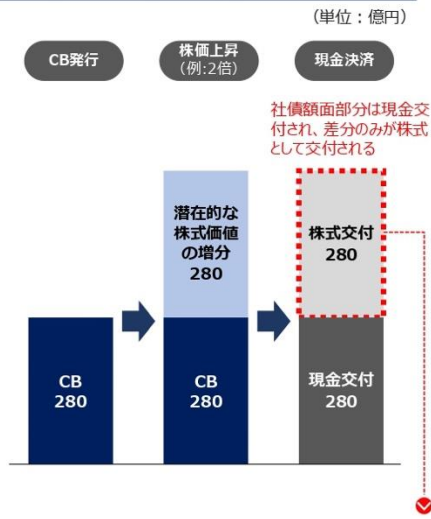
転換社債型新株予約権付社債（CB）		
契約日 / 発行日	2026年2月12日 / 2026年3月3日	
割当予定先	AP PS IV S1, L.P.	
額面総額	280億円（27,979,000,000円）	
発行概要	利率	0.0%
	満期	5年間
普通株式への転換条件	転換価額	当初転換価額 1,543円（発行決議日前3ヵ月間の終値平均の105%） 転換制限の基準株価 1,851円（転換価額の120%）
	転換制限期間	1年目：転換不能 2年目：発行口数の累計34.7%を上限として転換可能 3年目：発行口数の累計67.3%を上限として転換可能 4年目：制限解除
額面現金決済条項	希薄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

37

CBの発行概要でございます。事業提携と同時に、アドバンテッジパートナーズ向けに280億円のCBを発行いたしました。既存株主様への影響を十分に配慮した設計として、転換価格には、スライドにお示しのとおり、プレミアムを設定し、転換は3年後の段階的制限により、即時の希薄化を抑制いたします。

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）



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

また本 CB には、額面現金決済条項を付帯しております。CB の額面部分は現金で決済し、差分のみを株式で交付します。右の図のとおり、条項なしの希薄化率に比べ、希薄化を大幅に抑える設計としております。資金調達後のキャッシュアロケーションは、成長投資の状況に応じ、柔軟に見直し適時開示してまいります。

- 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

2025年度～2030年度 6期累計 (単位：億円)

キャッシュ・イン・フロー		キャッシュ・アウト・フロー	
外部調達	本件CB 280	成長投資	M&A 500+
	借入・SB・CB・PO 250		設備投資 250
内部調達	営業キャッシュ・フロー (6年累計) 1,000+	株主還元	株主還元 500
	*M&A効果は考慮前		本件CB 280

・M&A資金追加調達

・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

・成長戦略加速投資

・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

・額面現金決済

本事業提携により「キャッシュ創出力」を拡大

39

2030年度までの6年間の累計営業キャッシュ・フロー、これはM&A効果を織り込む前で1,000億円でございます。事業提携をテコに、6年間で総額500億円規模の連続的なM&Aを実行し、キャッシュ創出力を高め、企業価値の一段の向上に繋げてまいります。

- 配当性向40%/DOE3.5%のいずれか高い金額を採用



		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度予定
配当金額 (円)	中間	16.0	10.0	10.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
	期末	14.0	10.0	*25.0	20.0	30.0	32.0	34.0	36.0
	年間	30.0	20.0	35.0	40.0	50.0	52.0	54.0	56.0
配当性向 (%)		35.0	24.9	26.2	28.4	68.5	57.4	49.3	53.6
DOE (%)		3.0	1.9	2.9	3.0	3.5	3.5	3.5	3.5
年間配当金 (百万円)		2,837	1,891	3,115	3,560	4,451	4,453	4,655	-
自己株式取得金額 (百万円)		-	-	5,999	-	-	4,999	1,414	13,585
総還元性向 (%)		35.0	24.9	75.8	28.4	68.5	120.5	65.3	203.7

41

それでは最後に、株主還元についてご説明申し上げます。こちらが当社の還元方針でございます。配当性向40%、またはDOE3.5%のいずれか高い金額を採用する方針としておりまして、この方針は維持をいたします。

2025年度はDOEを適用し、1株当たり期末配当金を32円から34円に変更しており、年間配当金は54円と過去最高となります。2026年度の1株当たりの年間配当金は56円を予定しており、今年3月より実施している150億円を上限とした自己株式の取得を含めると、2026年度の総還元性向は203.7%の予定でございます。これからも安定的な配当を基本に、資本効率の観点から適切な水準を確保してまいります。

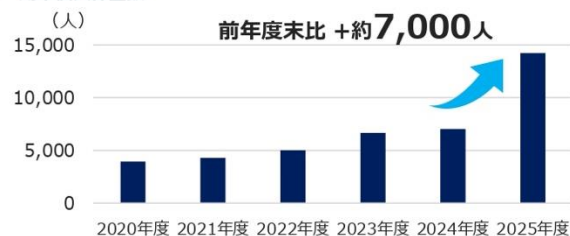
- 株主優待制度を通じ、YAMAZENブランドの商品や事業への理解を深めていただくこと、また投資魅力を高めることで個人投資家を獲得するため、新たに制度を新設
- 2026年3月31日を基準日とする対象株主から贈呈を開始

優待内容

基準日（3月末）の株主へ山善ビズコムで使え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

期末個人株主数



山善ビズコムとは

- ✓ 2022年5月10日に開設の自社ECサイト
- ✓ 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



▲ 扇風機・サーキュレーターの売上はカテゴリートップクラス



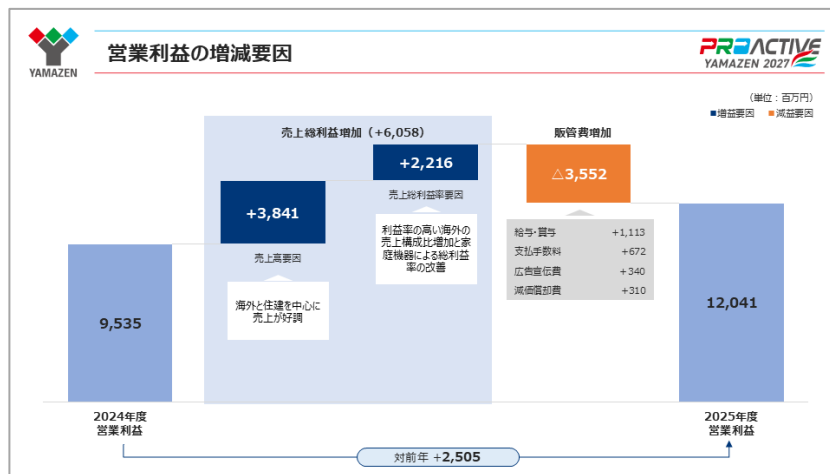
▲ 「[ジューい]炊飯器は人気アイドルを広告へ起用したことも話題に

最後に、株主優待制度についてお伝えをいたします。2026年3月31日時点を基準とする、当社株主様への優待を開始いたします。内容は持ち株比率に応じまして、当社のECサイト・山善ビズコムで利用可能なクーポンを発行するものです。個人投資家の皆様にとっての投資魅力を高めるとともに、当社ECサイトへの集客を通じまして、家庭機器事業の売上向上にも繋がることを期待しております。

以上をもちまして、株式会社山善、2025年度決算説明を終了させていただきます。長時間のご清聴、誠にありがとうございました。

質疑応答

Q1: 粗利益の改善要因について改めて教えていただきたい。また、粗利が改善する一方で、営業利益は同業他社と比べ十分な水準とは言えない。改善への道筋はどのようになされるのでしょうか。



A1: (岸田) これは、生産財では海外事業が伸び、消費財においては住建事業の売上増加が寄与しました。また売上総利益率についても、直販を行う海外事業の伸長により、生産財のミックスが改善いたしました。消費財においては、家庭機器事業における利益率の高い EC 比率が高まったことで向上しております。加えて、各事業で粗利確保に向けた意識・施策が功を奏している面も多いと考えております。

一方で、家庭機器事業においては EC 伸長に伴いまして、広告宣伝費が増加しており、セグメント利益は微増にとどまっております。また、全社的には人件費・物流費等の上昇、これは継続することから、適切なコントロールが必要であります。粗利の更なる改善、そして徹底したコストの見直しにより、営業利益率を改善してまいります。

Q2: 今後も販管費抑制効果は出そうでしょうか。継続性はあるのでしょうか。

A2: (岸田) トップラインを伸ばすということとともに、一般管理費や販促費など徹底的に見直し、ボトムである営業利益、利益を確保するように指示をしております。少しずつその効果が出てきているという手応えを感じております。

しかし、将来への種まきのために必要な経費まで手を入れているわけではございません。過剰がないかを徹底的に見直しております。また、アドバンテッジパートナーズとの取り組みにおいても、事業部間の業務の共通化、あるいは DX 化は、取り組むべき課題の一つでありまして、更に改善をしております。

Q3: 日工会の資料では、足元の工作機械受注状況は回復しています。山善の受注状況はいかがでしょう。

A3: (佐々木) まず、自動車関連については、引き続き低調であり、この傾向は当分続くと見ております。一方、年明け以降、半導体関連の設備投資が非常に活発化しております。中でもデータセンター向けの半導体が好調な中で、製造装置の部品製造を担う工作機械の引き上げが強く、当社でも需要を取り込めております。この活況は数年続くと見込まれ、需要をしっかりと掴んでまいりたいと考えております。

また、前年度は補助金を活用した提案を強化してまいりました。これが大口案件の獲得に寄与しており、当社は日工会よりもアウトパフォームした受注を確保できております。

Q4: 中東情勢の事業へ与える影響について教えていただきたいです。また、今期の計画には織り込んでいるのでしょうか。

A4: (岸田) 中東情勢については、現時点では不透明な状況でありますので、業績予想には織り込んでおりません。また現時点では大きな影響も出ておりません。

しかし、例えば、機械メーカーさんでは機械油の不足ですとか、各メーカーさんでシンナー不足で塗装ができず、最終製品化ができない、そういうケースもあると聞いております。住建事業においては、報道でも大きく取り上げられた浴室設備、バスルーム、これらの供給不安定だけではなく、建材への影響もあり、全体的には納期遅延の影響を懸念をしております。一方で、各種コスト増に伴いますメーカーの値上げもあります。基本的には価格転嫁をしていく考えでおります。

Q5: 昨年9月の決算説明会資料と比較し、中計最終年度の売上計画について、住建事業は上方修正する一方で、国内生産財・家庭機器事業は下方修正となりました。この背景について教えていただきたいです。

		売上高						セグメント利益 (顯示セグメントベース、下段は営業利益率)					
		実績		2026年度 計画		2027年度 計画		実績		2026年度 計画		2027年度 計画	
事業	地域	(前中計) 2024年度	2025年度	対2025年度 増減率	対前中計 増減率	対前中計 増減率	(前中計) 2024年度	2025年度	対2025年度 増減率	対前中計 増減率	対前中計 増減率	対前中計 増減率	
		産業SI	機械	72,217	71,270	74,000	3.8%	77,000	+6.6%				
産業S	95,049		99,411	107,000	7.6%	112,000	+17.8%						
T&E	80,204		81,575	83,000	1.7%	88,000	+9.7%						
国内計	247,471		252,257	264,000	4.7%	277,000	+11.9%						
海外	85,733		96,961	108,000	11.4%	120,000	+40.0%						
計	333,205		349,218	372,000	6.5%	397,000	+19.1%	8,291	10,423	12,500	19.9%	13,500	+62.8%
住建	住建	78,623	87,403	90,000	3.0%	93,000	+18.3%	2,596	3,662	3,700	1.0%	4,000	+25.3%
	家庭機器	100,883	101,560	103,000	1.4%	110,000	+9.0%	4,449	4,810	4,900	1.9%	5,500	+23.6%
	計	179,506	188,964	193,000	2.1%	203,000	+13.1%	7,641	8,473	8,600	1.5%	9,500	+24.3%
	その他	3,414	3,702	5,000	35.0%	0	-	△ 6,396	△ 6,854	△ 7,800	-	△ 7,000	-
連結	516,126	541,885	570,000	5.2%	600,000	+16.3%	9,535	12,041	13,300	10.4%	16,000	+67.8%	
							1.8%	2.2%	2.3%	+0.1pt	2.7%	+0.9pt	

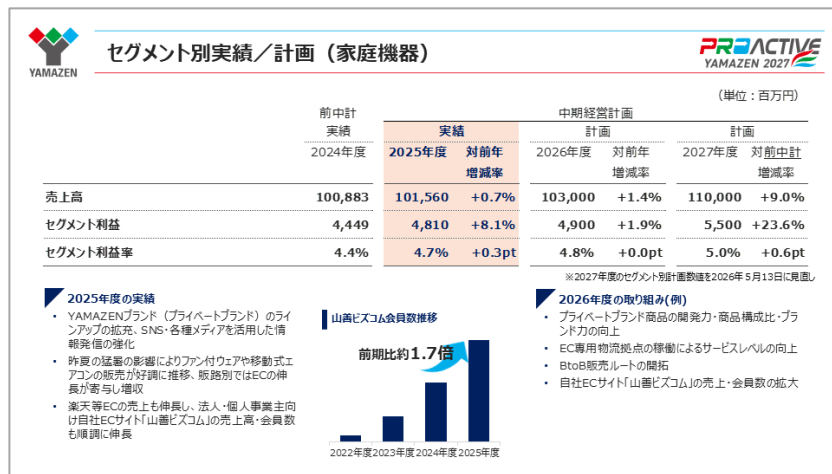
※産業SI: 産業ソリューション、T&E: ツール&エンジニアリング
 ※ 2027年度のセグメント別計画数値を2026年5月13日に見直し、2026年度・2027年度はT&E内一部の数値を産業SIに組み入れ

A5: (佐々木) 住建事業については、先ほどのプレゼン内でもご紹介したとおり、細かな取り組みを一つひとつが功を奏し、確実に成長を続けております。外部環境による不透明感はあるものの、着実にシェアを伸ばしていく考えでございます。

一方、国内生産財については、やはり主力である自動車の不調は全体に影響を与えております。ただ、現在半導体・自動化・省力化・作業負荷軽減設備などの社会的課題に対する需要は高いものがあり、今後もこれら現場のニーズをしっかりと掴みながら、注力をしてまいります。

家庭機器事業については、今は成長の踊り場と考えております。ホームセンターによるオリジナル商品の開発、異業種の家電参入など、競合他社の動きも非常に活発化をしております。当社としては、アイデアをより一層磨き上げ、差別化を図っていく必要があると考えており、また浸透しつつある山善ブランドを再定義し、もう一段上のレベルに引き上げていきたいと考えております。

Q6: 法人向け EC の山善ビズコムの会員数は大幅に増加しています。会員数と連動した売上高と EC 比率を教えてください。



A6: (佐々木) 山善ビズコムの売上は開示をいたしておりませんが、家庭機器事業全体の山善ビズコムを含む EC 比率は現在 30%を超え、年々増加傾向にございます。山善ビズコムは 4 年目を迎え、会員数は順調に増えておりまして、2026 年 4 月時点で 34 万人を突破いたしました。本年度は 50 万人を目指しております。

消費物価が上がる中でも、豊富なラインアップと法人向けサービスであるまとめ買い・掛け払い・スピード見積もり等が非常に好評で支持を得ております。また、先ほどもありましたように、この 3 月末の株主様を対象に、優待クーポンの発行を行います。今後は、一般消費者の獲得と、株主の皆様にはファンになっていただけるよう、ラインアップの拡充やサービス向上に努めてまいりたいと思っております。

Q7: 海外事業の進捗について教えていただきたいです。

		前中計 実績		実績		中期経営計画 計画		計画	
		2024年度	2025年度	対前年 増減率	2026年度	対前年 増減率	2027年度	対前中計 増減率	
売上高	海外	85,733	96,961	+13.1%	108,000	+11.4%	120,000	+40.0%	
セグメント利益	(国内・海外合計)	8,291	10,423	+25.7%	12,500	+19.9%	13,500	+62.8%	
セグメント利益率	(国内・海外合計)	2.5%	3.0%	+0.5pt	3.4%	+0.4pt	3.4%	+0.9pt	

(単位: 百万円)

※生産材の事業別利益は非表示

2025年度の実績

- 北米では航空・宇宙産業・発電・データセンター関連など、台湾ではAI・半導体関連の需要を取り込み、第3四半期までの遅れを挽回
- 中国では内需型企業の設備投資を、アジアにおいては他国からの生産移管需要を取り込み監視に推移

2026年度の取り組み(例)

- 高材ポートフォリオの最適化・戦略在庫の整備による収益力向上
- 半導体関連・新エネルギー等の市場開拓に取扱高材の拡大
- クロスボーダー戦略・世界のものづくりを支える拠点展開の推進

売上が伸びる国・エリア

2024年度/2027年度 売上増額順

A7: (岸田) 第3四半期までは、北米・台湾の進捗が芳しくありませんでした。しかし通期においては、全ての海外支社で前年の実績を上回りました。

各支社個別に申し上げますと、北米支社では期初は関税の影響、あるいは高金利を背景にしまして設備投資が少し伸び悩んだものの、期中からは航空・宇宙産業、それから発電関連などの需要が伸びました。

中国では、外資系企業の撤退・縮小が続きましたけれども、その中であって中国国内・内需型企業、これの設備投資需要を取り込めたというふうに思っております。例えば、国策から外れてしまいました。EV関連の需要がありました。今後もAI・半導体・ヒューマノイド等、中国政府の後押しによる内需の拡大は期待できるとわれわれは考えております。

ASEANでは、他国からの生産移管需要、これだけではなく国内需要も取り込み、期を通じて堅調に推移をいたしました。詳細は開示しておりませんが、ASEANは売上増加・伸長率ともに、海外事業全体を牽引いたしました。また本年2月には、マレーシアの工作機械商社でありますCK Mac Global、そして3月には、インドネシアの機械工具商社でありますSomagede Indonesia、この2社を子会社化し、今後もM&Aの強化を図ってまいります。

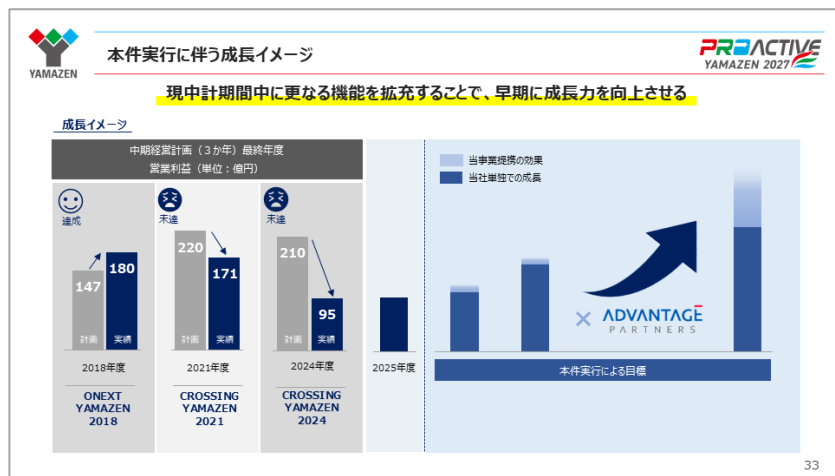
台湾支社におきましては苦戦を強いられていたわけですが、年明けからAI・半導体関連の内需回復があり、これを機敏に捉えて、第3四半期までの遅れを一気に挽回しました。

また、ドイツでは、射出成形機の拡販を狙う新会社の設立手続きを進めております。またインド・トルコ・韓国なども着実に実績を伸ばしております。海外事業の売上については、中計最終年度に全中計年度比で40%増、M&Aを含めずに1,200億円の売上を目指しております。初年度として順調な滑り出しと評価をしております。

Q8: 2026年度の販管費の見立てを教えてください。

A8: (岸田) 2026年の1月に家庭機器事業で経営基幹システムが稼働しまして、全事業への導入が完了いたしました。過去に導入した基幹システムの初期投資分の減価償却と追加投資分の減価償却、これが重なりまして、今年度の減価償却費はピークとなります。昨今の情勢によりまして、人件費あるいは物流費等のコスト増、これも避けられません。粗利の改善・経費の見直し、これらによって利益率の改善を図ってまいります。

Q9: アドバンテッジパートナーズとの事業提携により、中計の見直しは行わないのでしょうか。事業提携がなければ、中計の目標は達成できないのでしょうか。



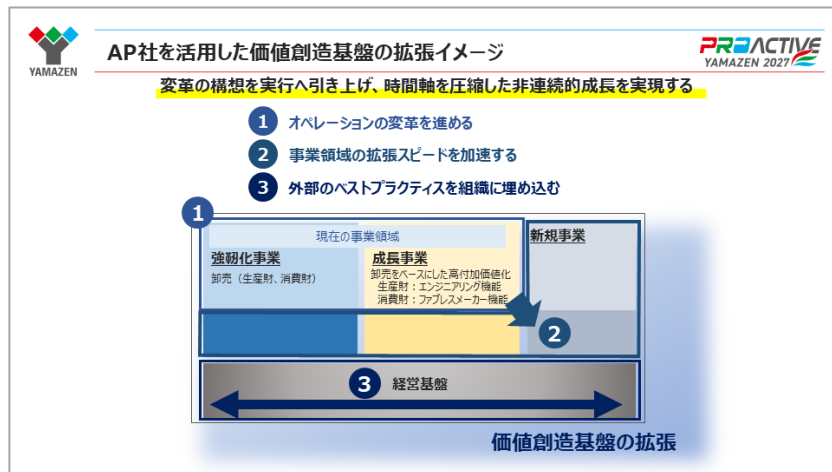
A9: (岸田) 現時点で、中計の見直しは行っておりません。現中計の目標は、自社単独での達成を見込んだ計画でございます。

事業提携について少し説明しますと、これは成長の加速のための取り組みでございます。中計見直しという短期的なものではなく、次の中計である2030年、さらにその先の未来を見据えて、われわれの実行力を磨き、さらにアドバンテッジパートナーズのベストプラクティスを組織に埋め込んで、組織能力を上げて、従来のやり方を変えながら、収益力を上げていくことを目指しています。

今回の事業提携検討に伴うデューデリジェンスを経まして、アドバンテッジパートナーズから提示された取り組み事項は、当社が独力で策定した経営計画と課題の認識、解決の方向性と大枠で一致しておりました。不足しているものは、打ち手の実行力であります。過去の経営計画と実績を検証した結論も、成果を阻んだ要因は実行力の不足でありまして、今当社に必要なピースはまさにこの補強であります。

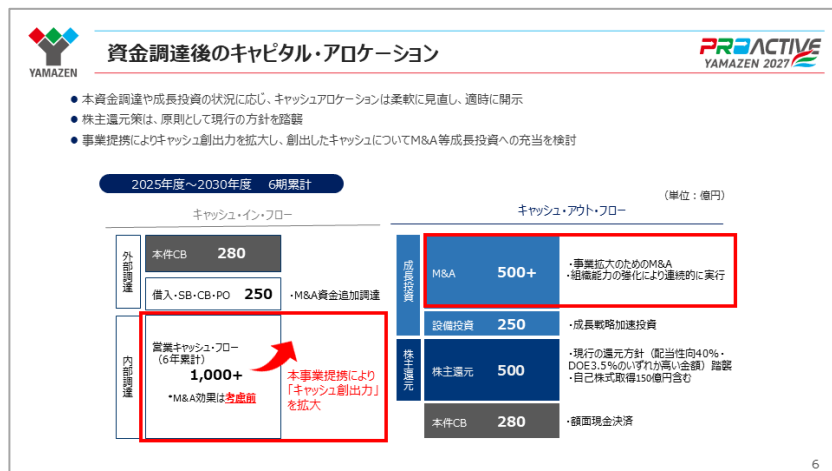
取り組むべき方向性は変わりませんが、企業価値の一段の向上に向けまして、当社単独で取り組むより、時間軸を圧縮し、スピードを上げてその実現のために不足するリソースを補完するために必要な取り組みと考えております。

Q10: アドバンテッジパートナーズとの取り組みの進捗状況について教えていただきたい。



A10: （岸田）営業戦略上のこともありまして、個別・具体的な回答は控えさせていただきます。例えば卸売の高度化を進めるべく、DX を含む営業や業務改革、また生産財・消費税ともに取り組む EC 機能の改革、さらに家庭機器事業のプライベートブランドの商品のブランディング課題の可視化・分析、このようなものが今進んでおります。早期に施策を立案・アクション・効果検証・改善のサイクルを回していく予定でございます。また、全社的な関係者は、現場サイドで既に数十名以上がアサインされておりました、日々議論を重ねて進めているところでございます。

Q11: アドバンテッジパートナーズとの取り組みで、連続的な M&A の実行とありますが、具体的な内容と効果の検出時期を教えていただきたい。



A11: (岸田) M&A につきましては、成長のための重要な手法として、過去より取り組んでまいりましたが、想定どおりの成果を上げていたとは言い難い状況でございます。多くの案件を検討してきましたが、社内のリソースの不足や、交渉のファーストステップに至るドアノックの知見、戦略的な PMI プラン、このような経験値が不足していることが一因といえると考えております。

現在は、組織立て、リソースの補充、ロング・ショートリストの拡充等に着手しておりまして、業績や企業価値の向上に寄与するのは、次の中計期間中になるものと考えております。これらの知見をアドバンテッジパートナーズから取り込み、組織知として埋め込む、そして、連続的な M&A を可能にする組織のケイパビリティを短期に高めて、価値創出のタイムラグを圧縮することを目指しております。さらにアドバンテッジパートナーズとの事業提携が終了した後も、当社が自走できる仕組みをつくるのが肝要であると考えております。

Q12: ROE が 2025 年度実績 7.0%、2026 年度計画が 6.5%と一度凹み、2028 年度計画が 8.0%となる背景や考え方について教えていただきたい。

YAMAZEN		中期経営計画：売上・利益・経営指標				PREACTIVE YAMAZEN 2027	
■ 売上/利益 (単位：百万円)							
	(前中計) 2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画 対2025年度 増減率		2027年度 計画 対前中計 増減率		
売上高	516,126	541,885	570,000	+5.2%	600,000	+16.3%	
営業利益	9,535	12,041	13,300	+10.4%	16,000	+67.8%	
(営業利益率)	1.8%	2.2%	2.3%	+0.1pt	2.7%	+0.9pt	
経常利益	10,018	13,010	13,800	+6.1%	16,000	+59.7%	
除会社株式売却益等 当期純利益	7,845	9,330	9,000	△3.5%	11,000	+40.2%	
■ 経営指標 (単位：百万円)							
	(前中計) 2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画 対2025年度 増減率		2027年度 計画 対前中計 増減率		
自己資本利益率 (ROE)	6.1%	7.0%	6.5%	△0.5pt	8.0%	+1.9pt	
基礎的営業キャッシュ・フロー	8,341	13,470	13,800	+2.4%	14,000	+67.8%	
自己資本比率	43.3%	39.3%	40~45%	-	40~45%	-	

A12: (山添) 確かに 2025 年度の実績と 2026 年度計画を比較しますと、ROE は一旦凹むこととなりますが、2025 年度は同期に計上した政策保有株式の売却益、これが 12 億 2,300 万円ございます。これを調整しますと、ROE は実質 6.4%程度にとどまるのではないかと考えております。

2026 年度は、先ほどご説明申し上げましたとおり、情報システム関係の減価償却費が重複し、ピークとなること、また自己株式取得費用も発生しますので、最終利益は公表程度となり、ROE は 6.5%程度の水準に落ち着くものと想定しております。中計最終年度の 2027 年度に関しましては当初計画どおりでございますので、ROE は 8%程度となる見込みでございます。

以上