

株式会社 **山善**
2026年3月期
(2025年度) **決算説明会資料**



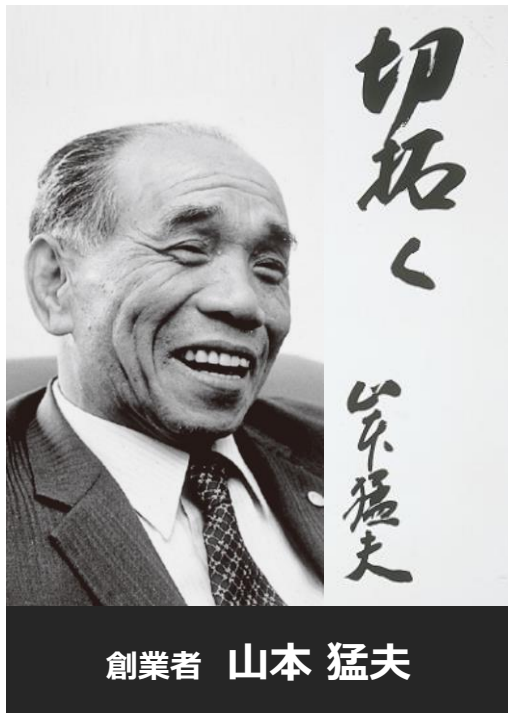
2026年5月19日

証券コード： 8051

- 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。

- 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



創業1947年

人づくりの経営

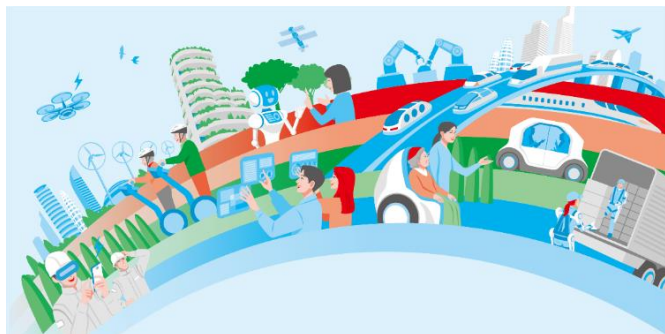
人を活かし 自業員を育成する

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掘み、
「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。

世界のものづくりと豊かなくらしをリードする

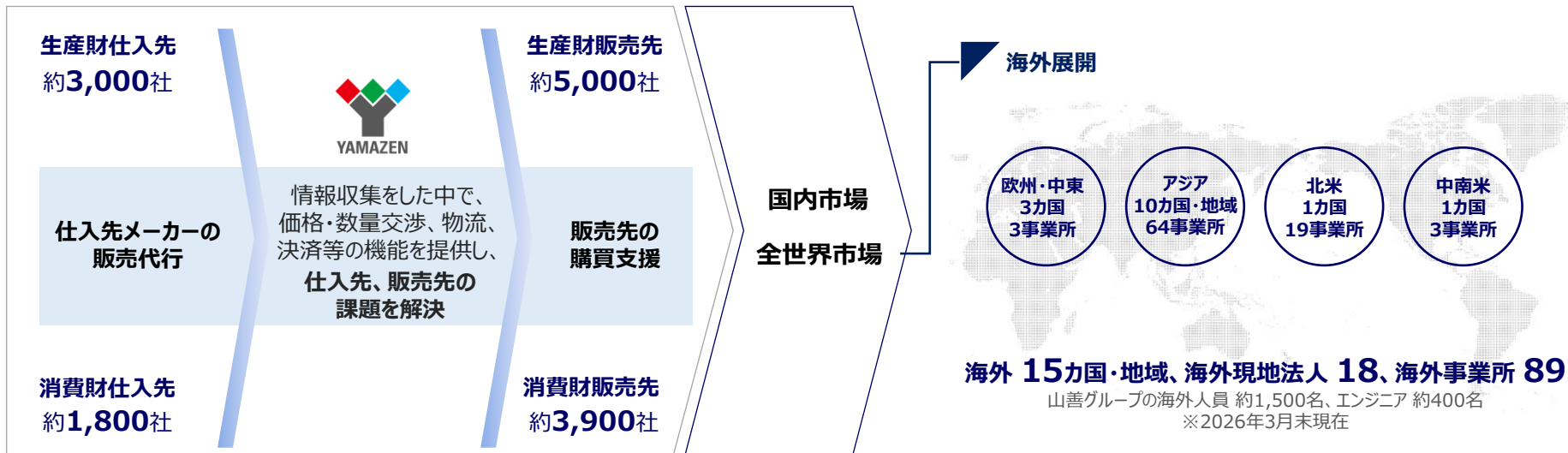
山善はものづくりを支える「生産財」とくらしを彩る「消費財」、2つの領域において、たくさんの期待に応え、社会に貢献してきました。これからは、2つの領域の垣根を超えて、より融合することで新たな「価値」を生み出し、世界のものづくりと豊かなくらしをリードしていきます。



- 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

購買先（メーカー）

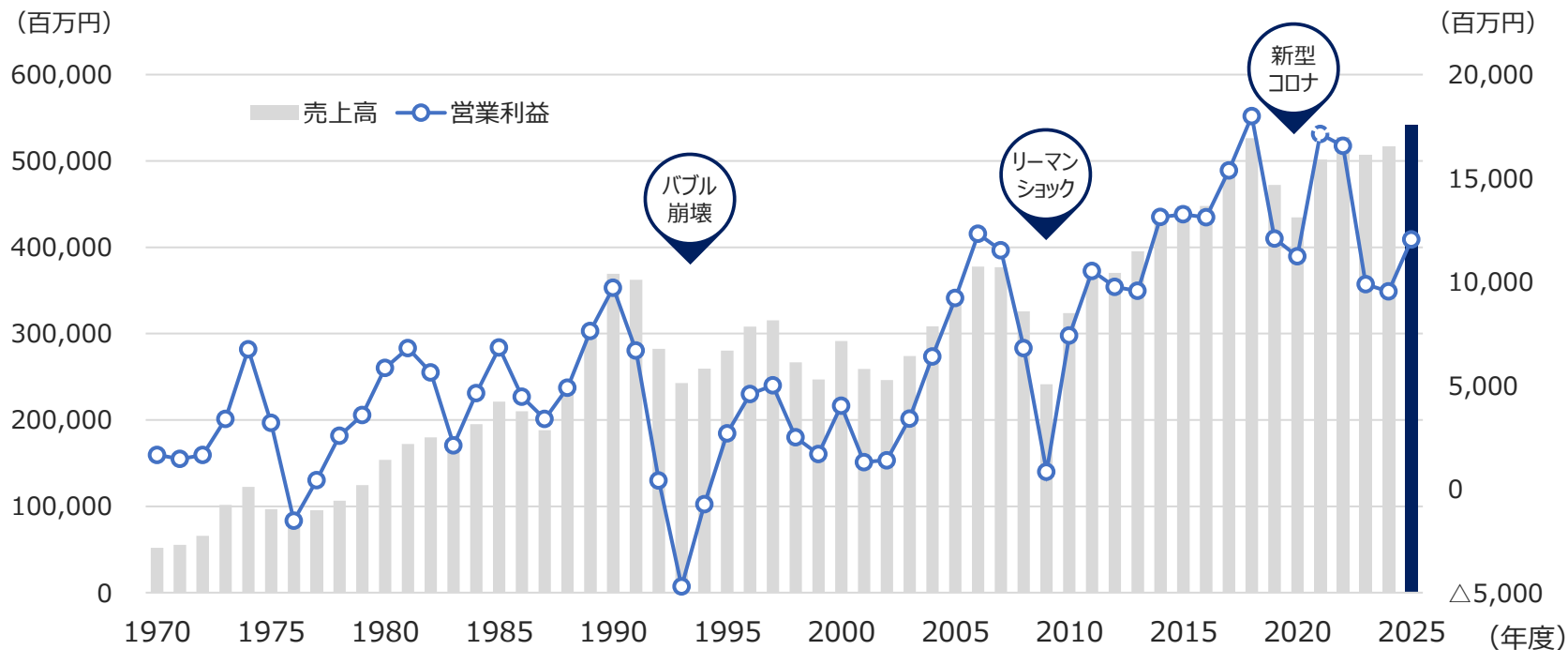
販売先（2次卸、小売、最終需要者）



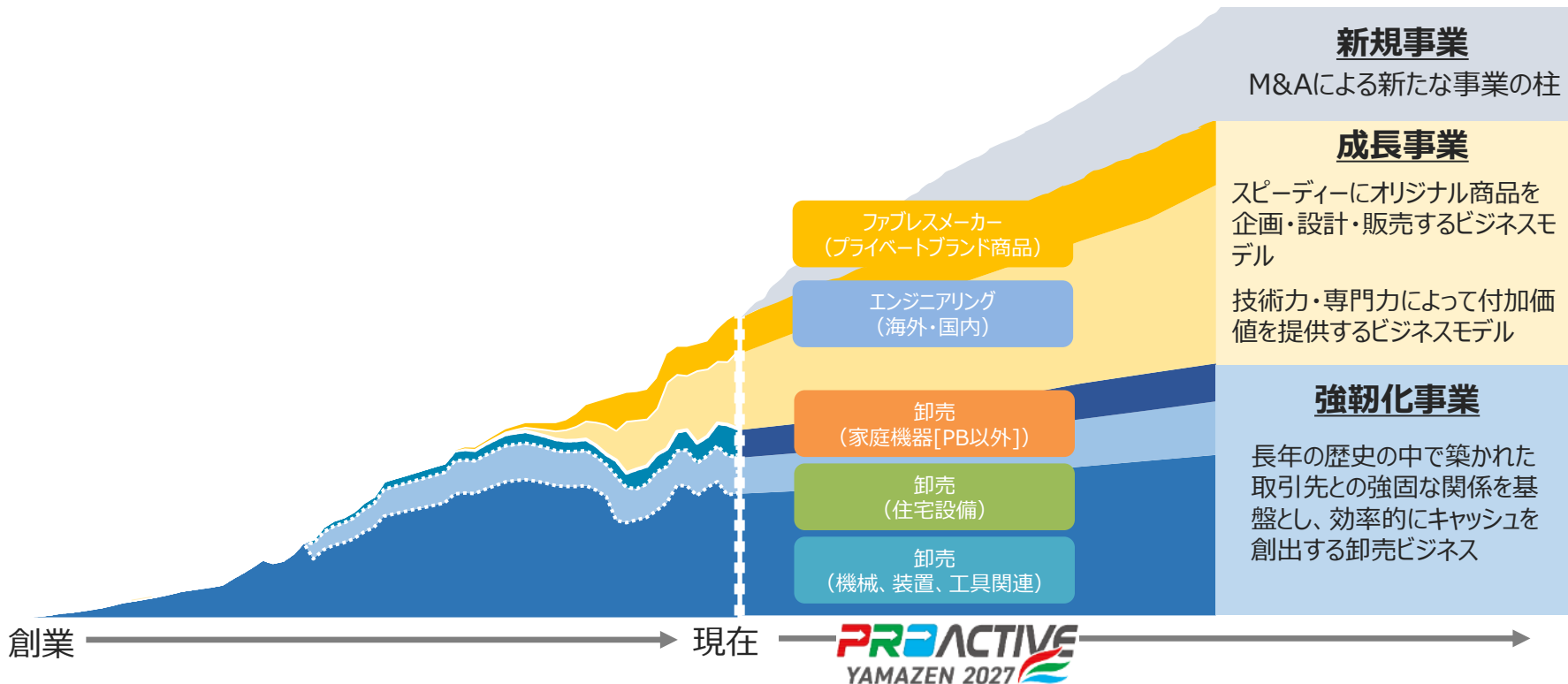
競争優位性

- 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
- 低リスクでフレキシブルな事業展開
- 経営理念を体現する人財力

- 景気の影響を受けつつも、順調に事業を拡大



- 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



- 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

(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

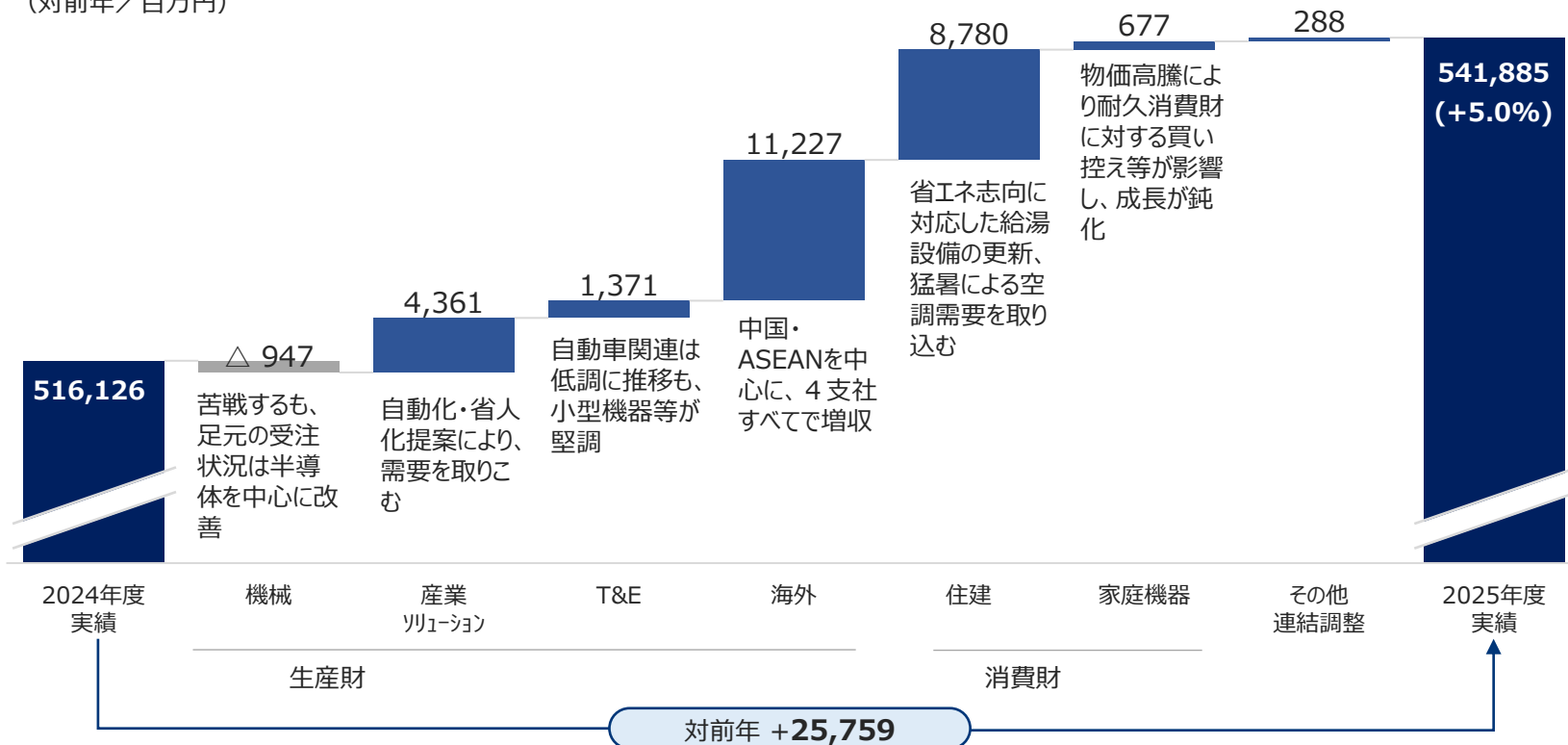
- 政策保有株式の売却益については前年より縮小し、特別利益が反動減

(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 2.5%	10,423 3.0%	+25.7% +0.5pt	10,000 2.9%	104.2% -
消費財	住建	78,623	87,403	+11.2%	85,000	102.8%	3,192 4.1%	3,662 4.2%	+14.7% +0.1pt	3,600 4.2%	101.7% -
	家庭機器	100,883	101,560	+0.7%	102,000	99.6%	4,449 4.4%	4,810 4.7%	+8.1% +0.3pt	4,800 4.7%	100.2% -
	計	179,506	188,964	+5.3%	187,000	101.1%	7,641 4.3%	8,473 4.5%	+10.9% +0.2pt	8,400 4.5%	100.9% -
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 1.8%	12,041 2.2%	+26.3% +0.4pt	11,500 2.1%	104.7% -

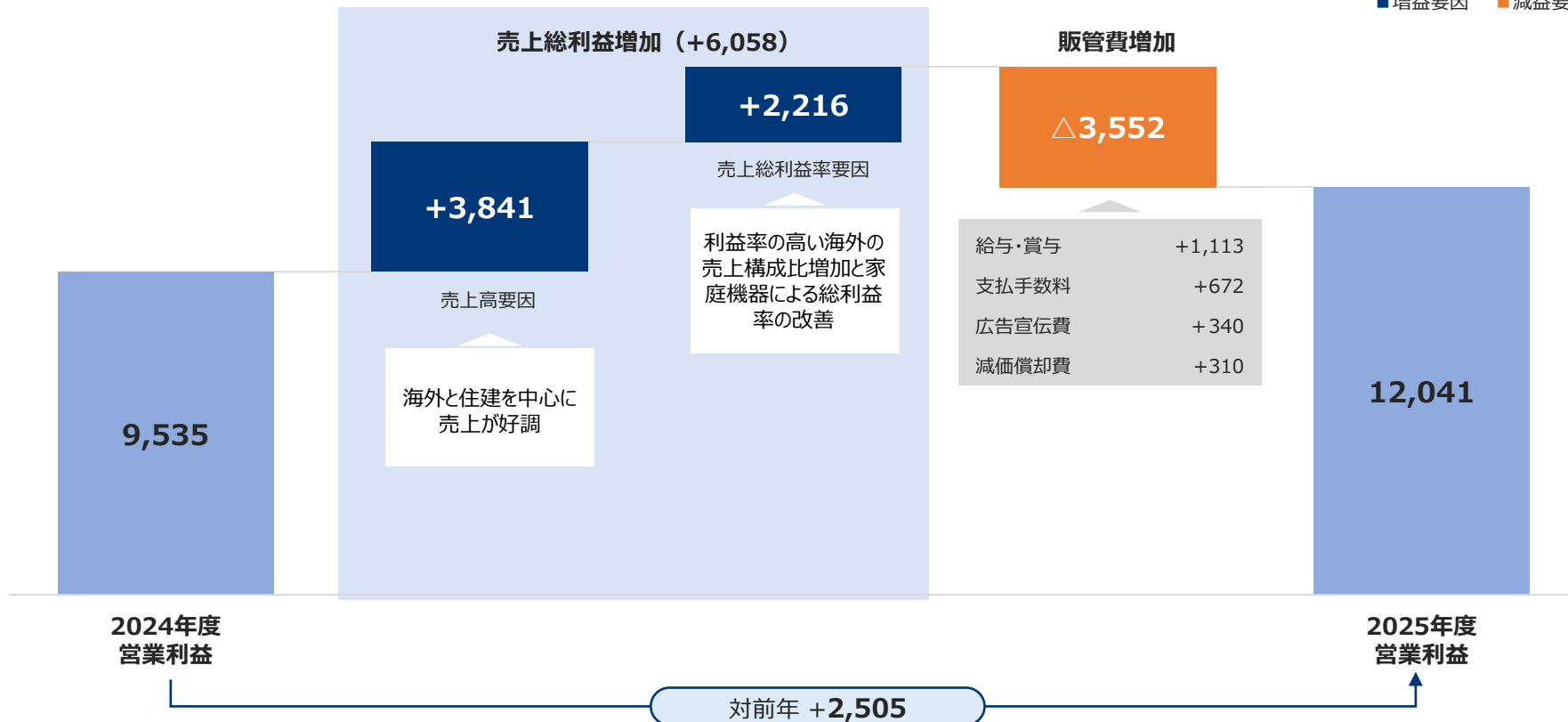
- 売上は過去最高を達成

(対前年/百万円)

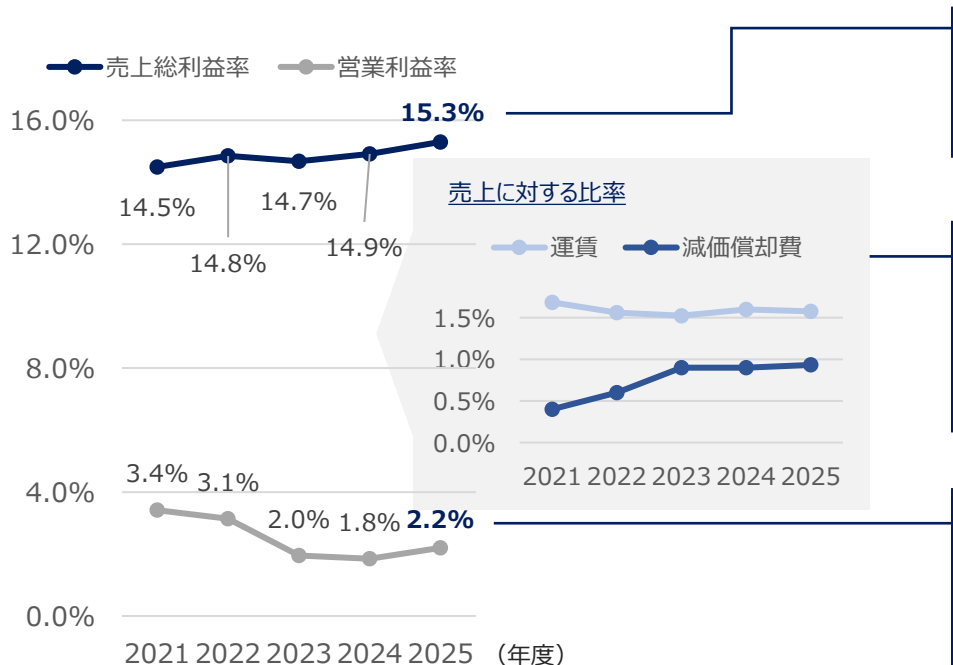


(単位：百万円)

■ 増益要因 ■ 減益要因



- 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

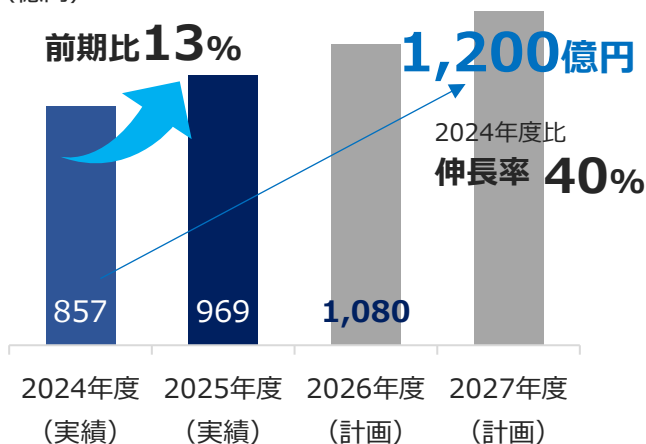
営業利益率2.7%

- 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

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

(億円)



- 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）

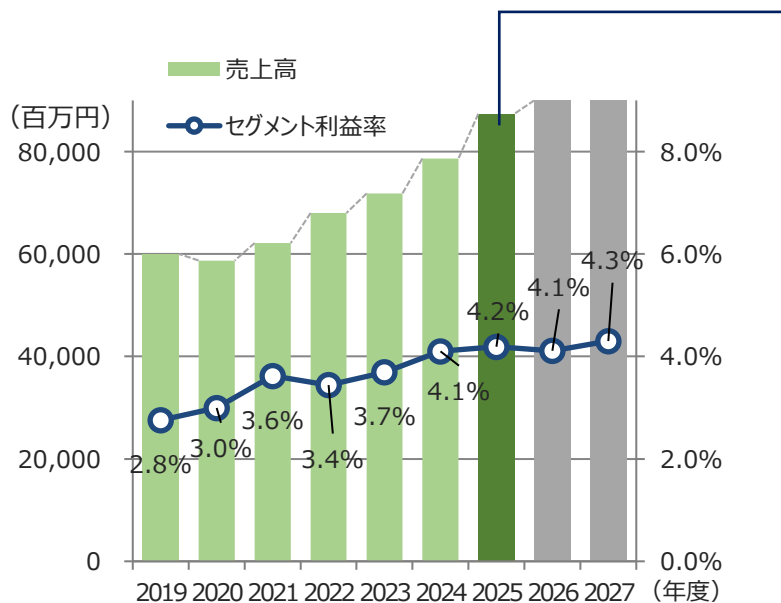
- ・ 日系メーカーの切削工具やグローバルメーカーの接着剤等を扱う現地商社を子会社化。既存現法との経営資源補完で、広範な拠点網を含め、事業基盤を効率的に強化・拡充
- ・ 2024年12月期実績（インドネシアルピア = 0.0093円）
売上：約33億円、営業利益 約1.8億円

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

- 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

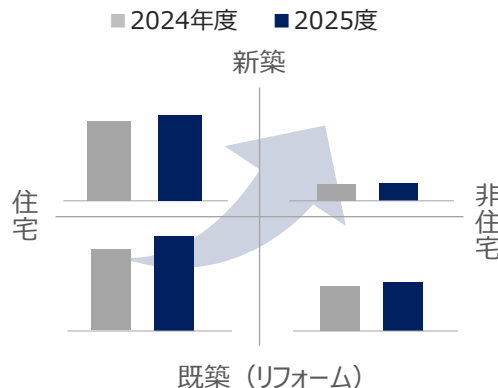
セグメント業績推移



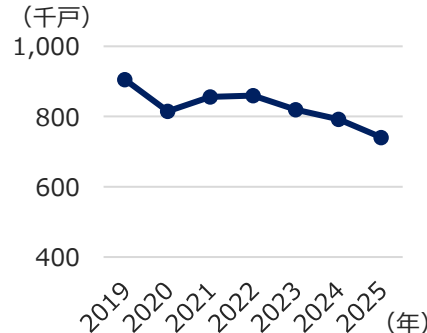
順調な拡大の背景は多面的な取り組み

- 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



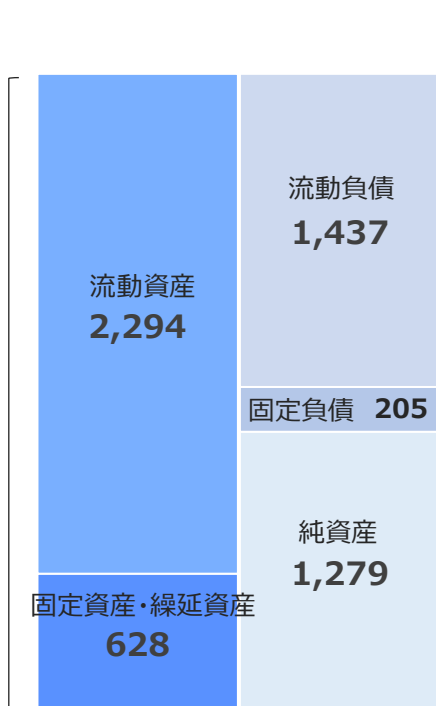
新設住宅着工戸数



※国土交通省「建築着工統計調査報告」より

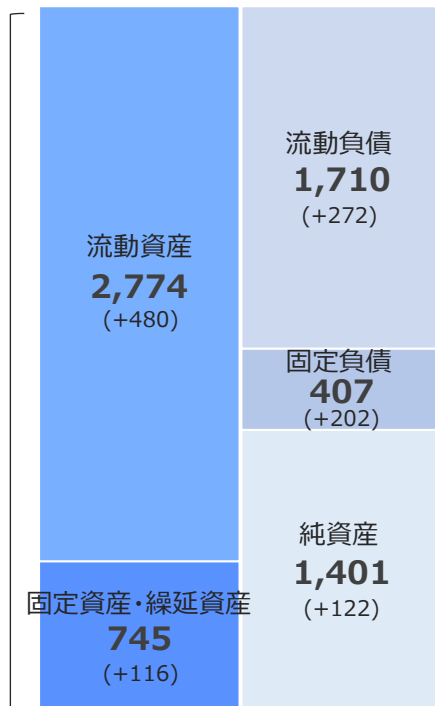
(単位：億円)

総資産
2,922



2025年3月末

総資産
3,519
(+597)



2026年3月末

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

- 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

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



- 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

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（リアルチャンネル）
- デジタルチャンネル強化
- 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

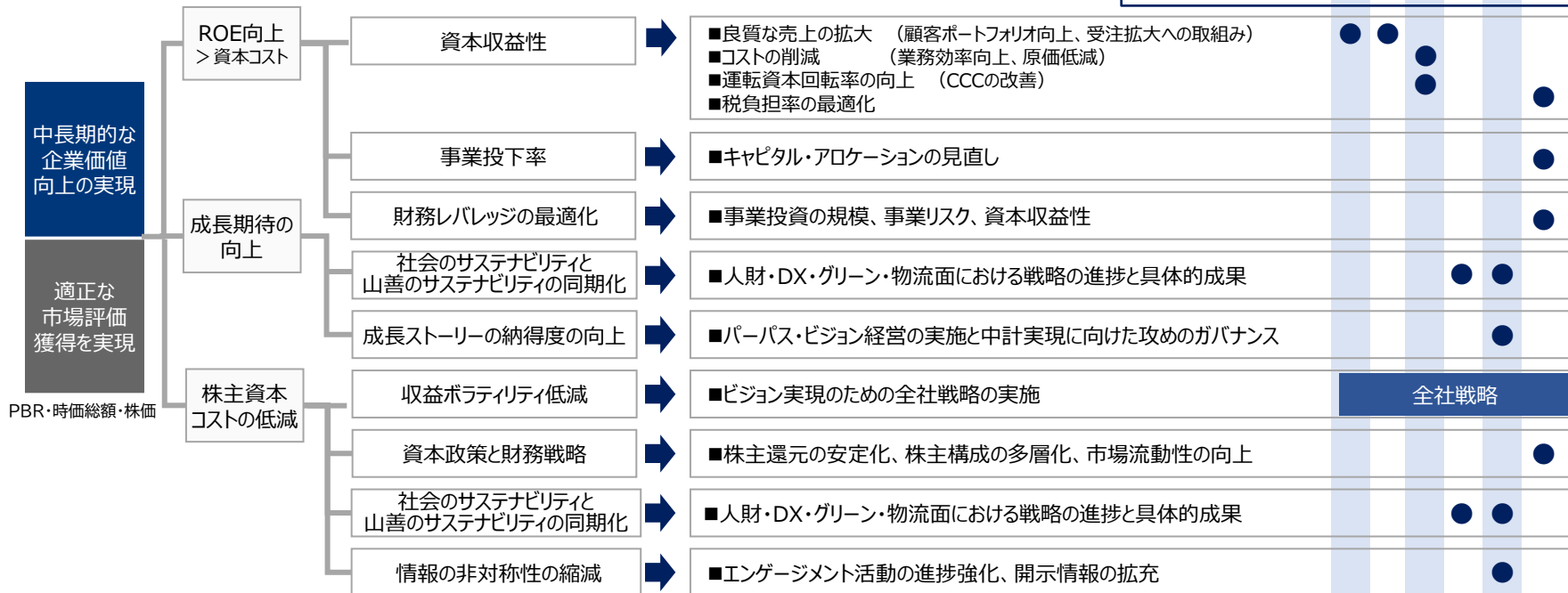
5

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



- 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	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

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%

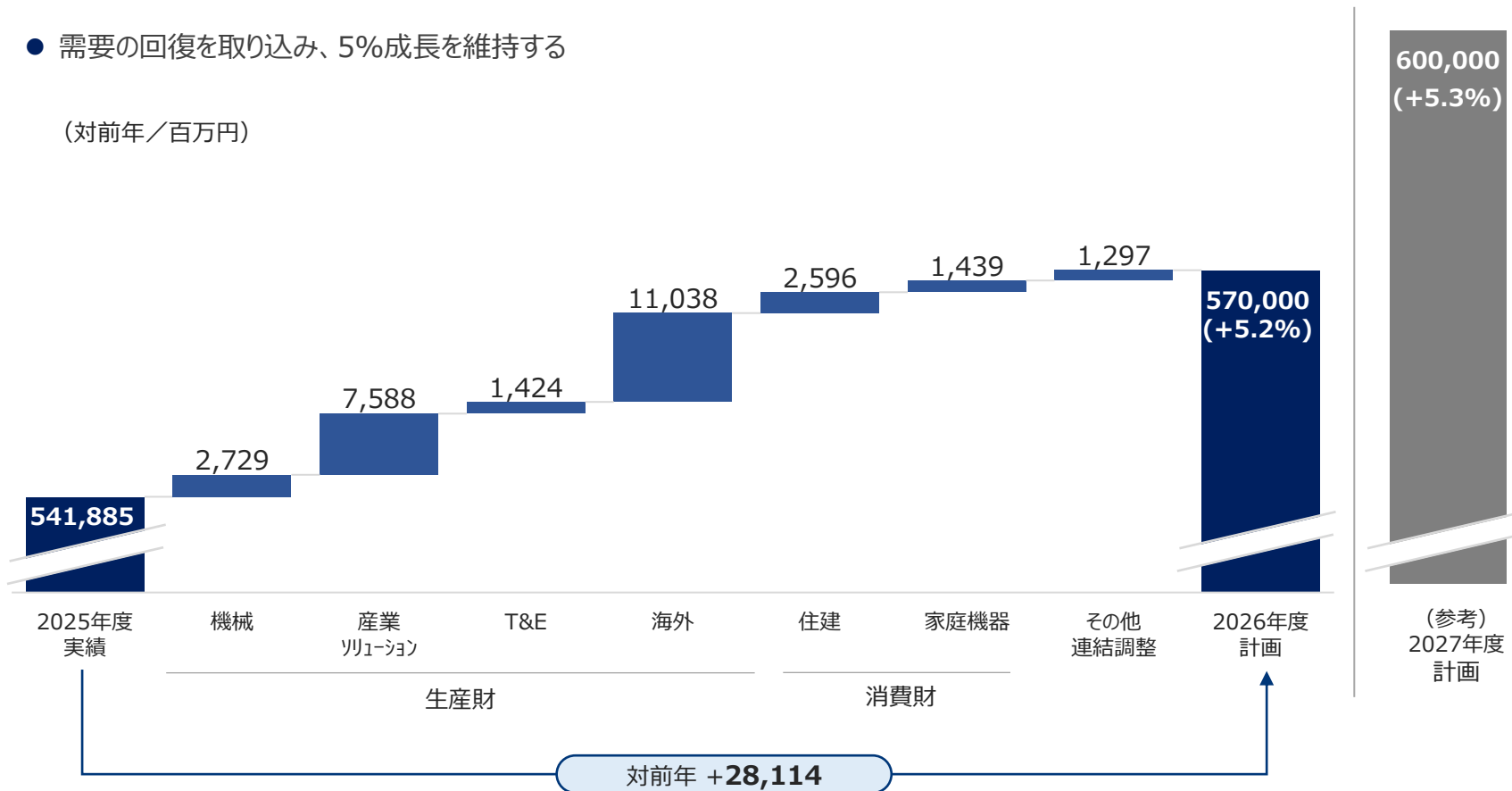
基幹システム及び物流システム費の償却、人件費や物流関連費の増加等はあるものの、販売費及び一般管理費の削減等により増加

(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%

- 需要の回復を取り込み、5%成長を維持する

(対前年/百万円)



（単位：百万円）

		前中計	実績		中期経営計画		計画	
		実績	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（テライト）」による受注業務の自動化で業務効率向上

（単位：百万円）

	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

※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

2024年度/2027年度 売上増額順

- 
- | | |
|---------|---------|
| 1 ASEAN | 4 インド |
| 2 中国 | 5 台湾 |
| 3 北米 | 6 欧州・中東 |

（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備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シナリオの作成を支援

2026年度の取り組み(例)

- 自社／協会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

（単位：百万円）

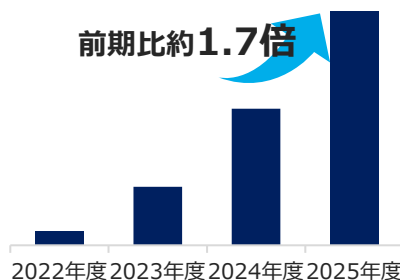
	前中計 実績	実績		中期経営計画			
		2025年度	対前年 増減率	計画		計画	
	2024年度	2025年度	対前年 増減率	2026年度	対前年 増減率	2027年度	対前中計 増減率
売上高	100,883	101,560	+0.7%	103,000	+1.4%	110,000	+9.0%
セグメント利益	4,449	4,810	+8.1%	4,900	+1.9%	5,500	+23.6%
セグメント利益率	4.4%	4.7%	+0.3pt	4.8%	+0.0pt	5.0%	+0.6pt

※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

		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%	
	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%	
								4.3%	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

■ 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		2027年度 計画	
			対2025年度 増減率		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%
親会社株主に帰属する 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		2027年度 計画	
			対2025年度 増減率		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%	-

- 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

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



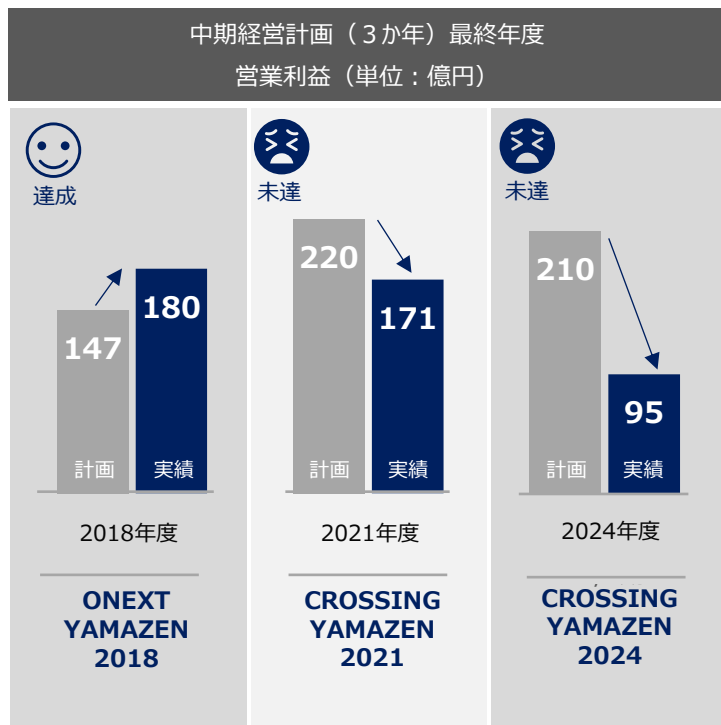
アドバンテッジパートナーズ上場企業成長支援プライベートソリューションズについて

- ✓ 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

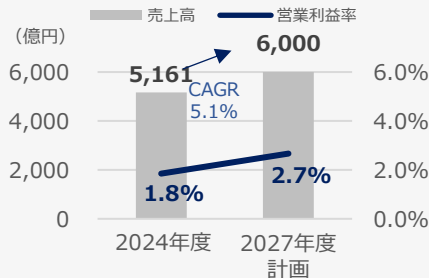
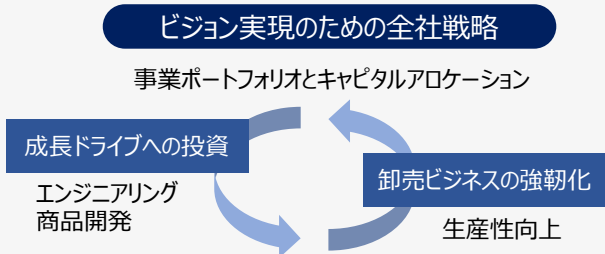
現中計期間中に更なる機能を拡充することで、早期に成長力を向上させる

成長イメージ



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）



2027年度 計画	
ROE	8.0%
基礎的営業CF	140億円
自己資本比率	40~45%

5つの戦略ポイント

- #### 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

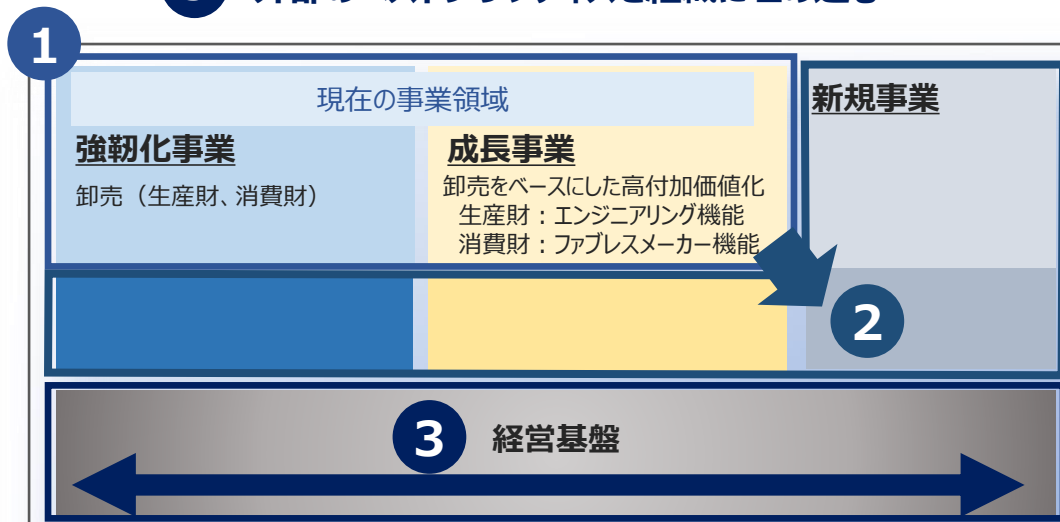
 - 対面営業による顧客価値の最大化（リアルチャネル）
 - デジタルチャネル強化
 - CCCを意識した受発注契約と在庫管理
- #### 4 経営基盤の強化

 - 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

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

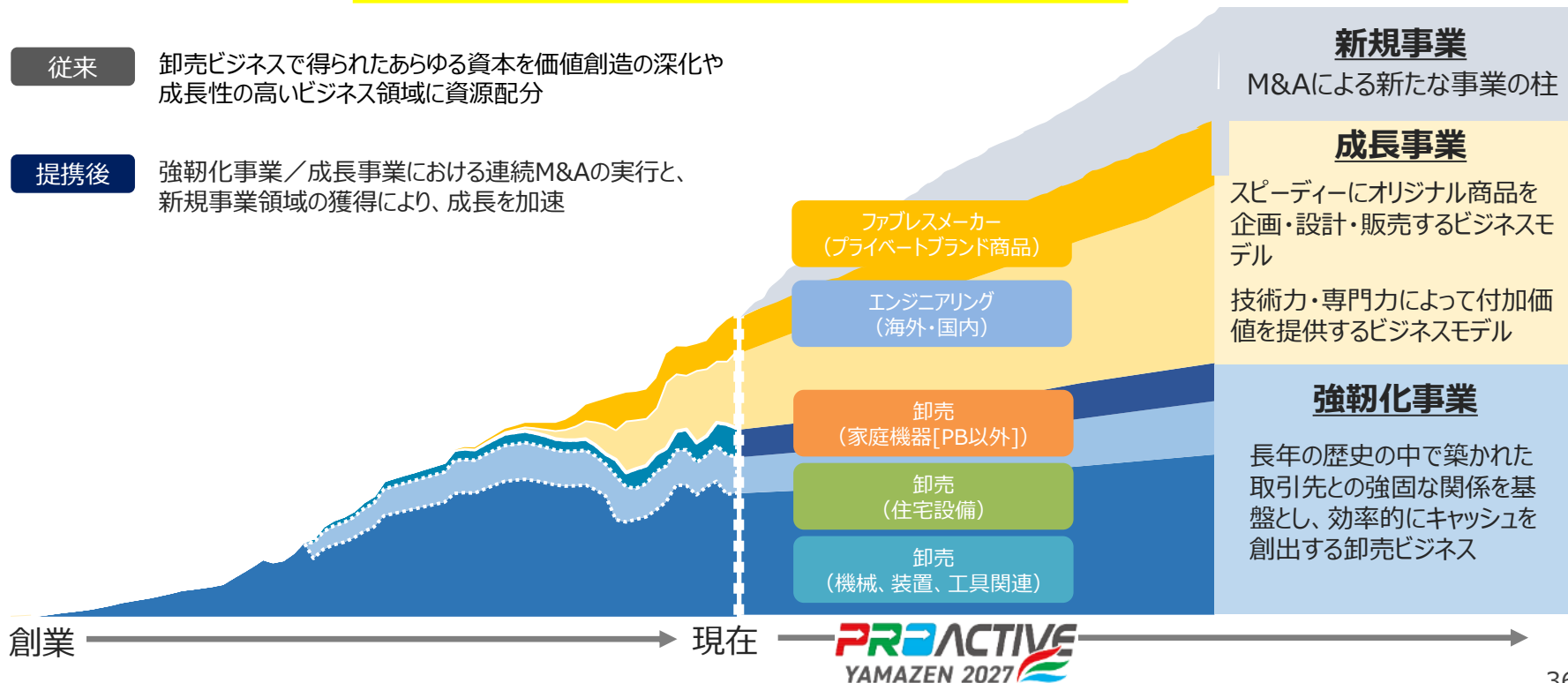
潜在力を成果に変え、成長を圧倒的に加速させる

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

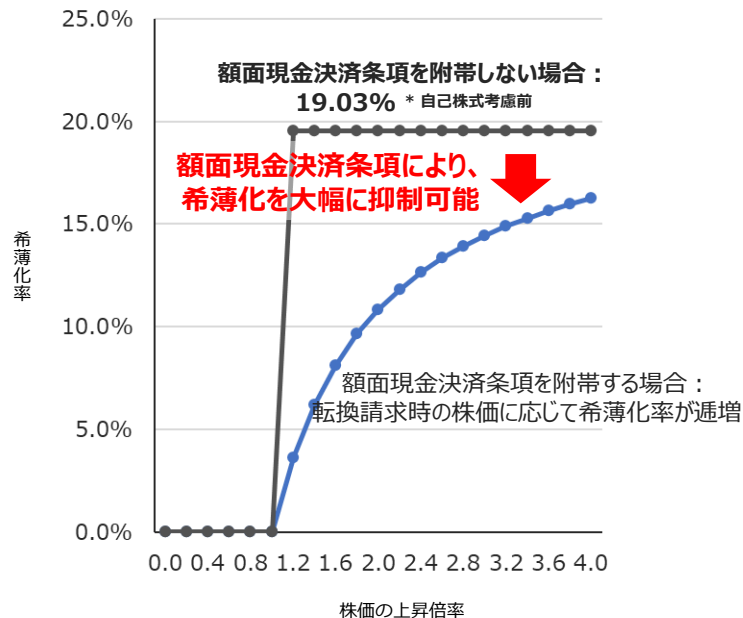
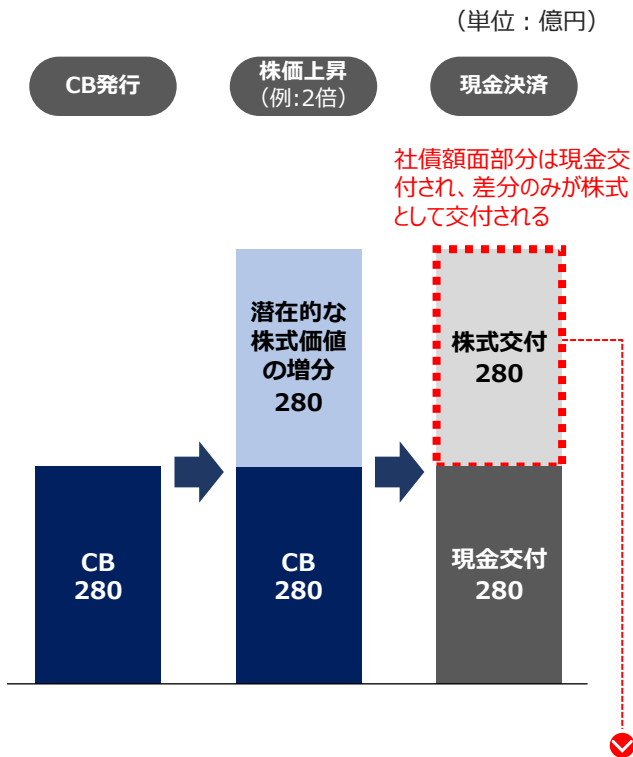


- ゼロ・クーポンの資金を確保することにより、キャッシュベースの金利コスト低減を企図
- 転換制限条項及び取得条項（自動行使型額面現金決済）の附帯により、本CBの転換可能性と希薄化を抑制

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）



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

- 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

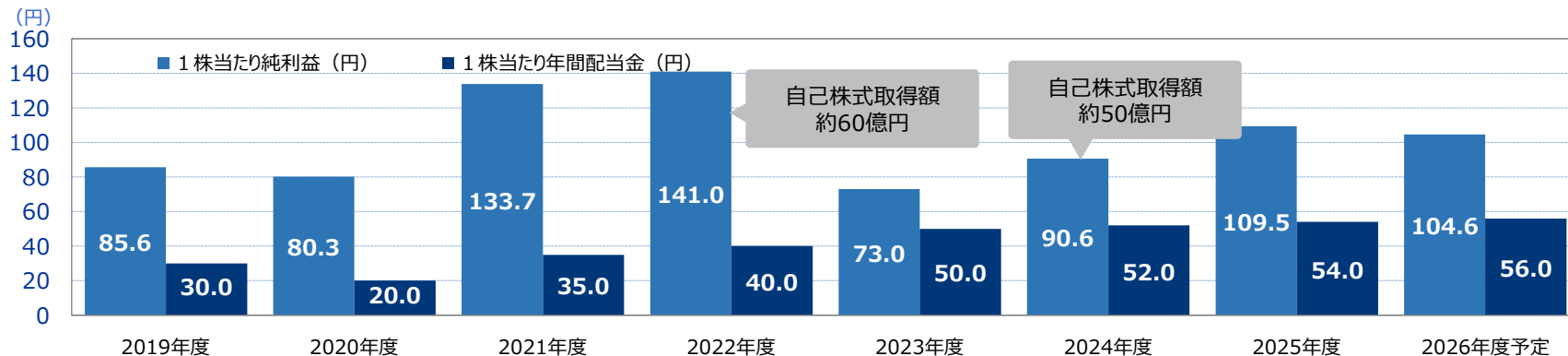
外部調達	本件CB	280	・M&A資金追加調達
	借入・SB・CB・PO	250	
内部調達	営業キャッシュ・フロー (6年累計)	1,000+	<p>本事業提携により「キャッシュ創出力」を拡大</p> <p>*M&A効果は考慮前</p>

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

- 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**

- 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

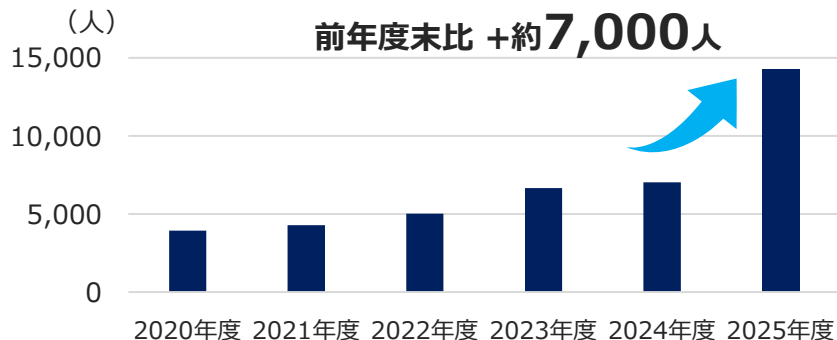
- 株主優待制度を通じ、YAMAZENブランドの商品や事業への理解を深めていただくこと、また投資魅力を高めることで個人投資家を獲得するため、新たに制度を新設
- 2026年3月31日を基準日とする対象株主から贈呈を開始

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

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、2万円を取り扱い



yamazenbizcom.jp



▲扇風機・サーキュレーターの上上はカテゴリトップクラス



▲「ビジュいい」炊飯器は人気アイドルを広告へ起用したことで話題に

ともに、未来を切拓く

