

株式会社 **山善**

**2026年3月期**  
**(第1四半期)**

**決算説明会**



証券コード： 8051

- 事業概要・ビジネスモデル
- 2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 資本政策・株主還元
- Appendix

- 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。
- 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。

- **事業概要・ビジネスモデル**
- 2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 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

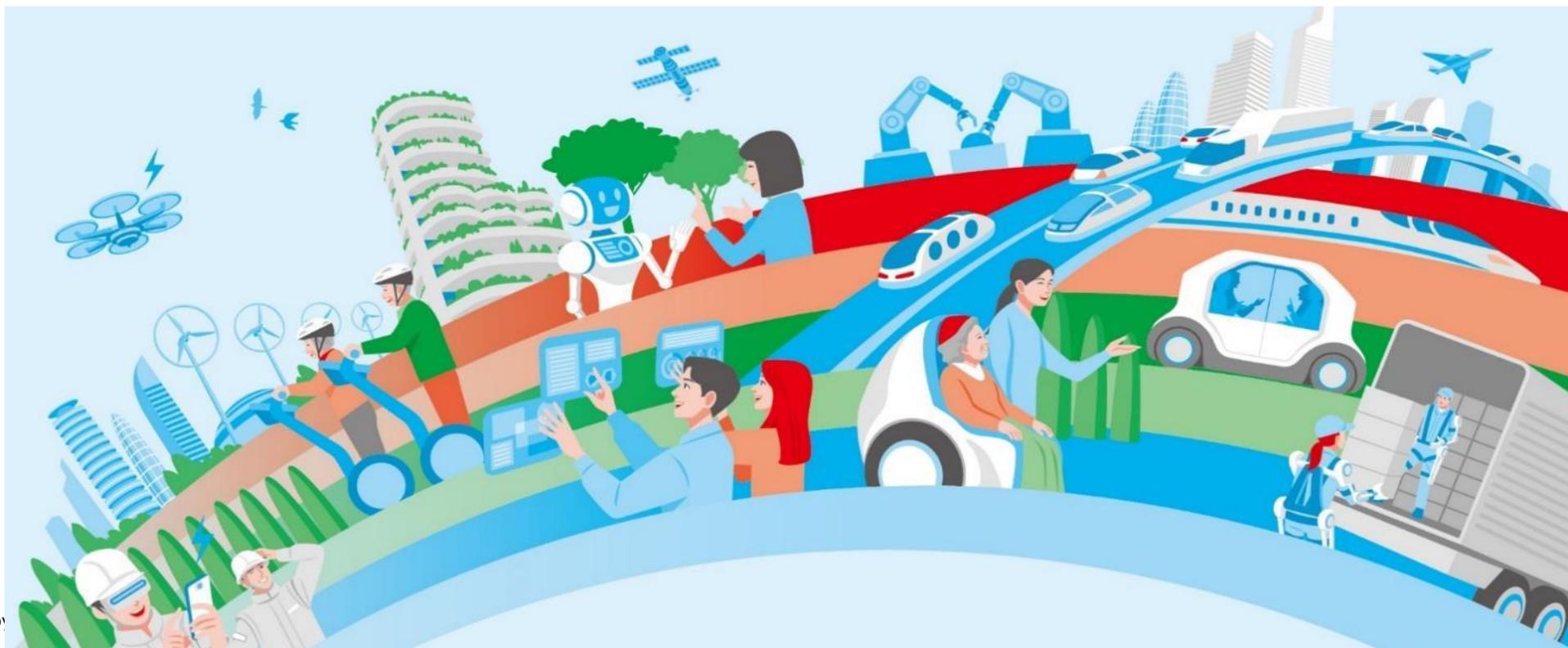
期待に応え 社会に貢献する

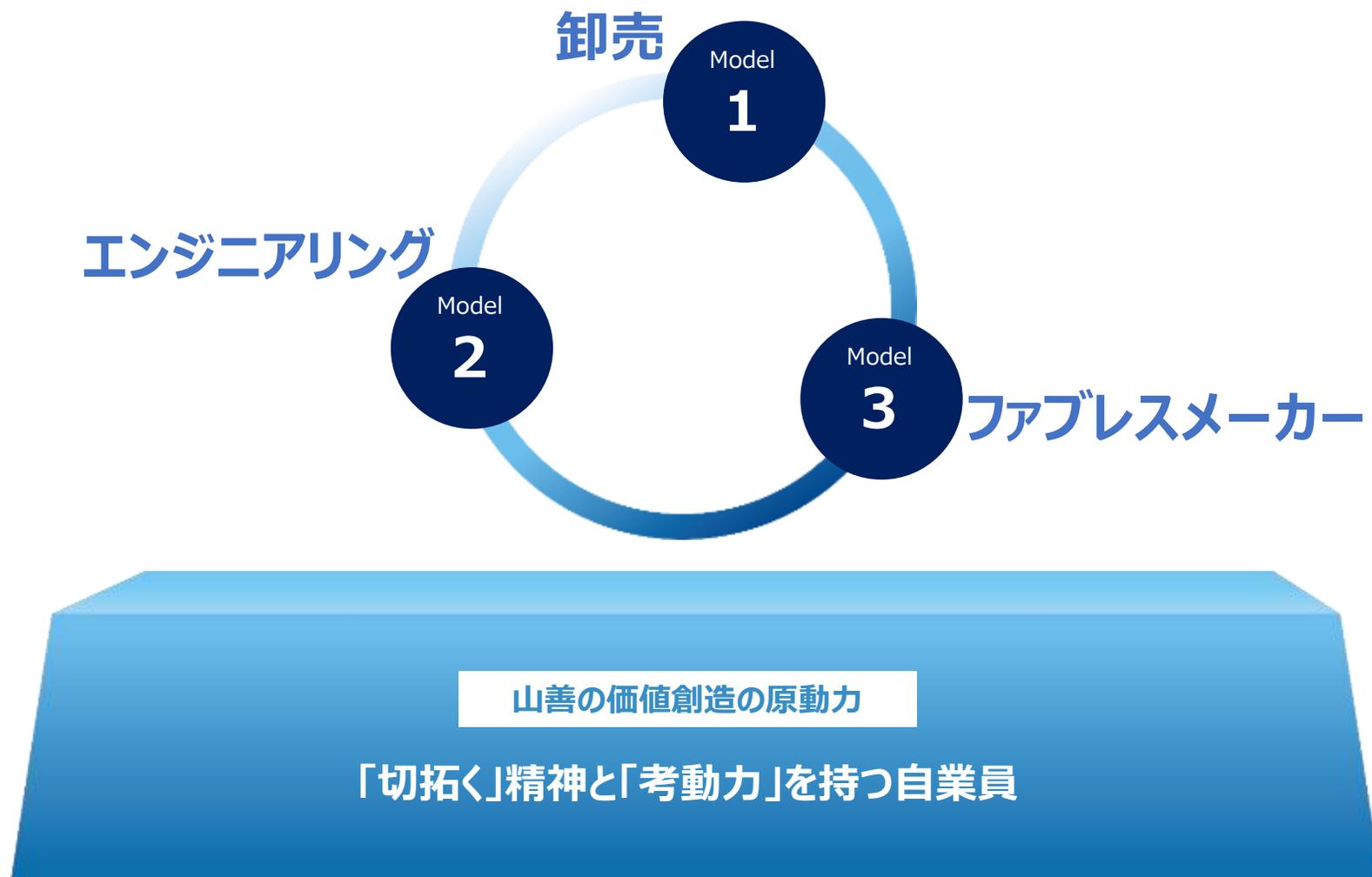
切拓く

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

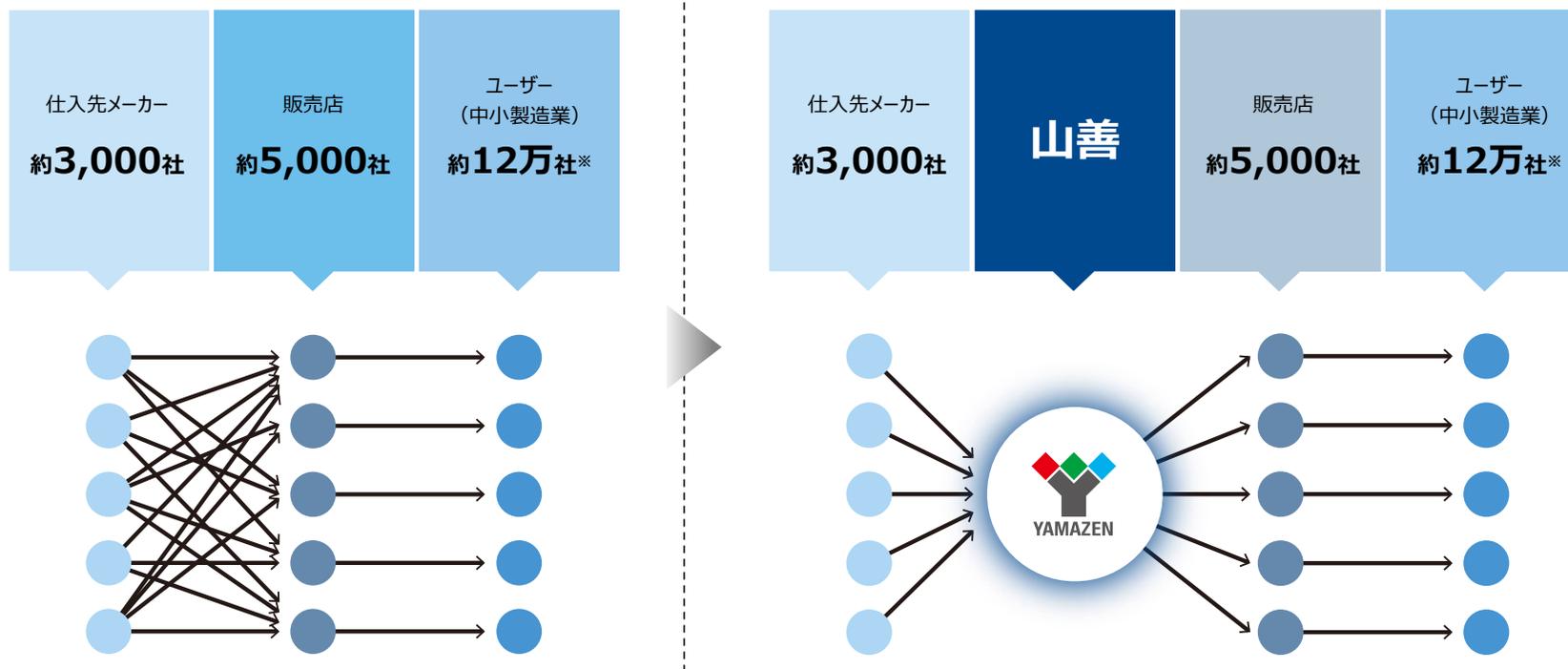
山善はものづくりを支える「生産財」とくらしを彩る「消費財」、2つの領域において、たくさんの期待に応え、社会に貢献してきました。これからは、2つの領域の垣根を超えて、より融合することで新たな「価値」を生み出し、世界のものづくりと豊かなくらしをリードしていきます。





## Model 1 卸売

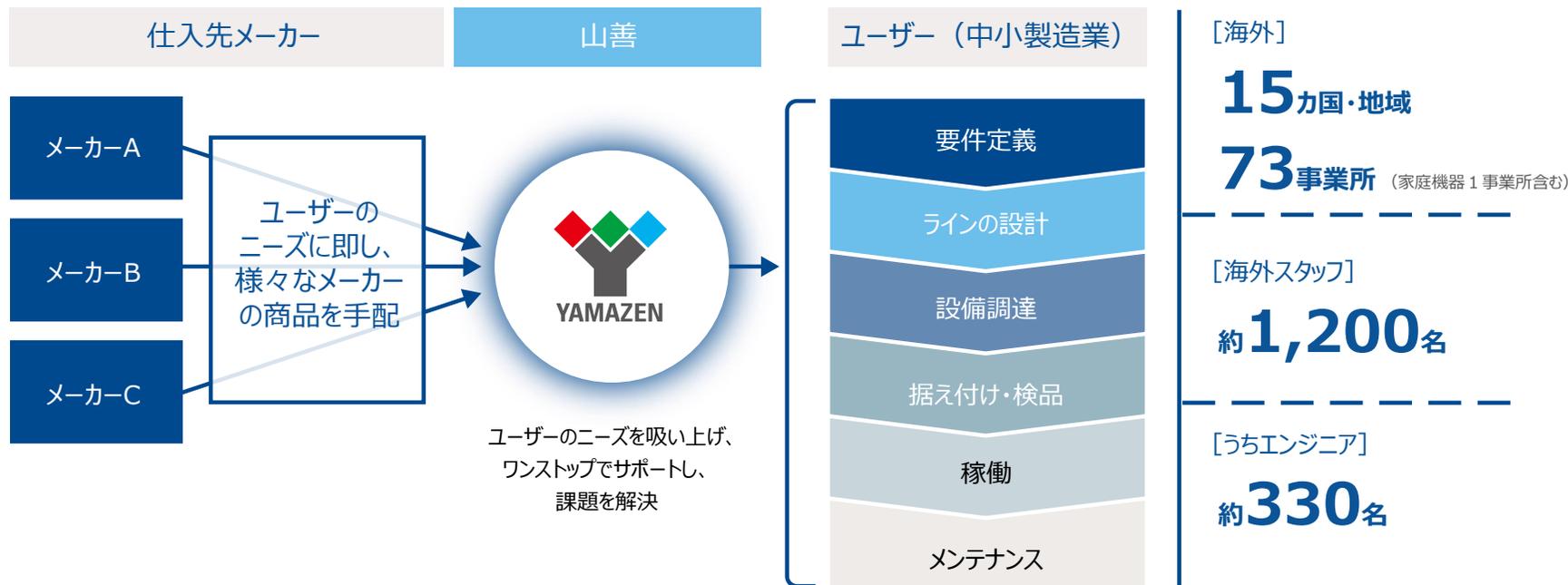
機械工具業界では、ユーザーである中小製造業が多様なメーカーや商材から適切な設備を見つけるのは難しく、販売店もユーザーへの最適な提案を探求しています。また、メーカーも多くの販売店との取引管理は煩雑な業務となります。山善はメーカーと販売店の間に立ち、豊富な商品知識とノウハウを活用してユーザーのニーズに合った商品を提案します。これにより、販売店はユーザーに最適な商品を提供でき、メーカーは販路の集約と営業・代金回収の効率化が図れます。



※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。

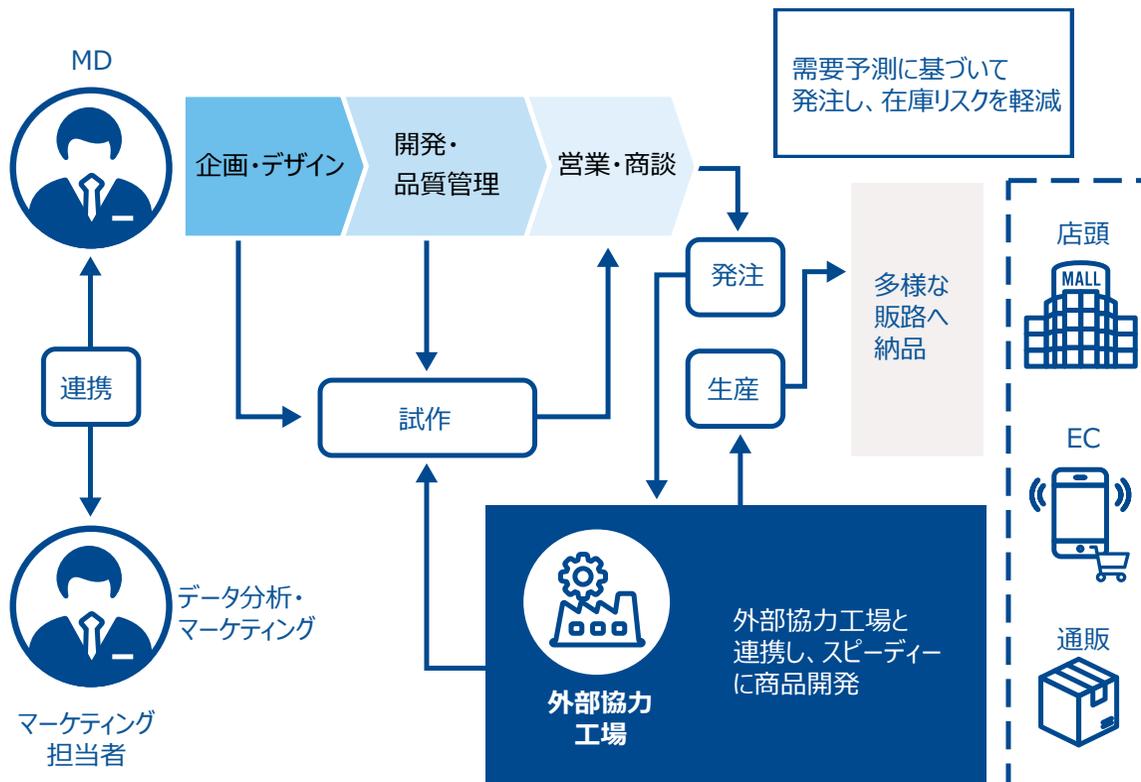


※北米におけるエンジニアリングフローの例

※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

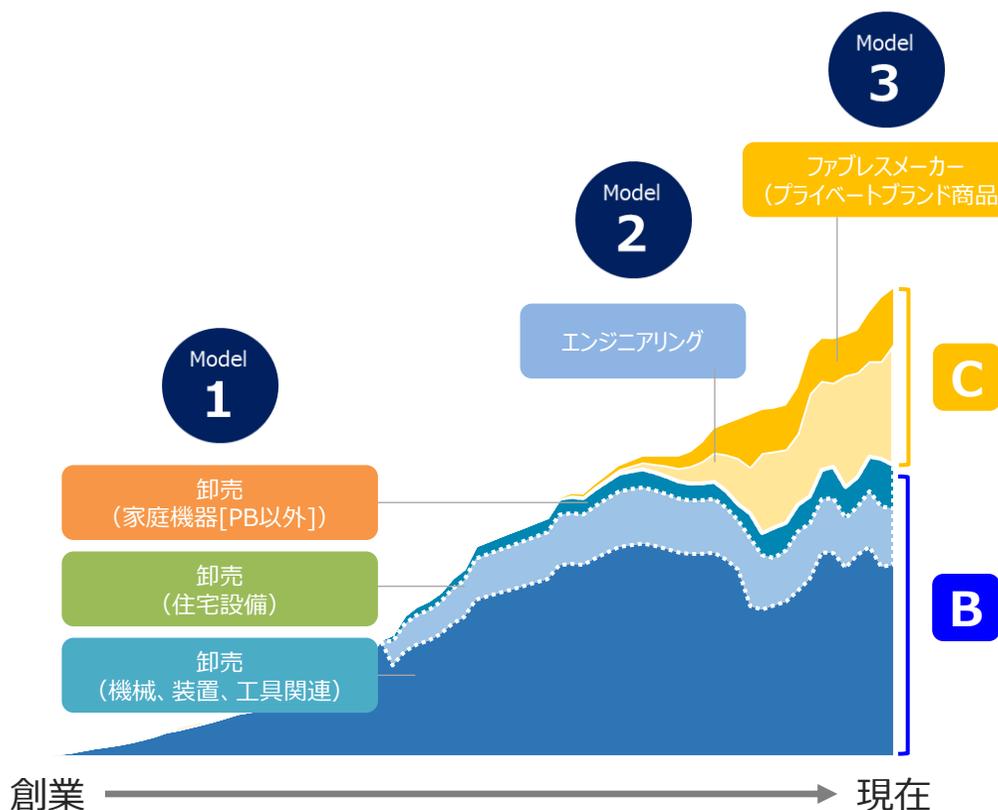
自ら考えて動く、  
考えながら動く力のこと

## 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

- 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）



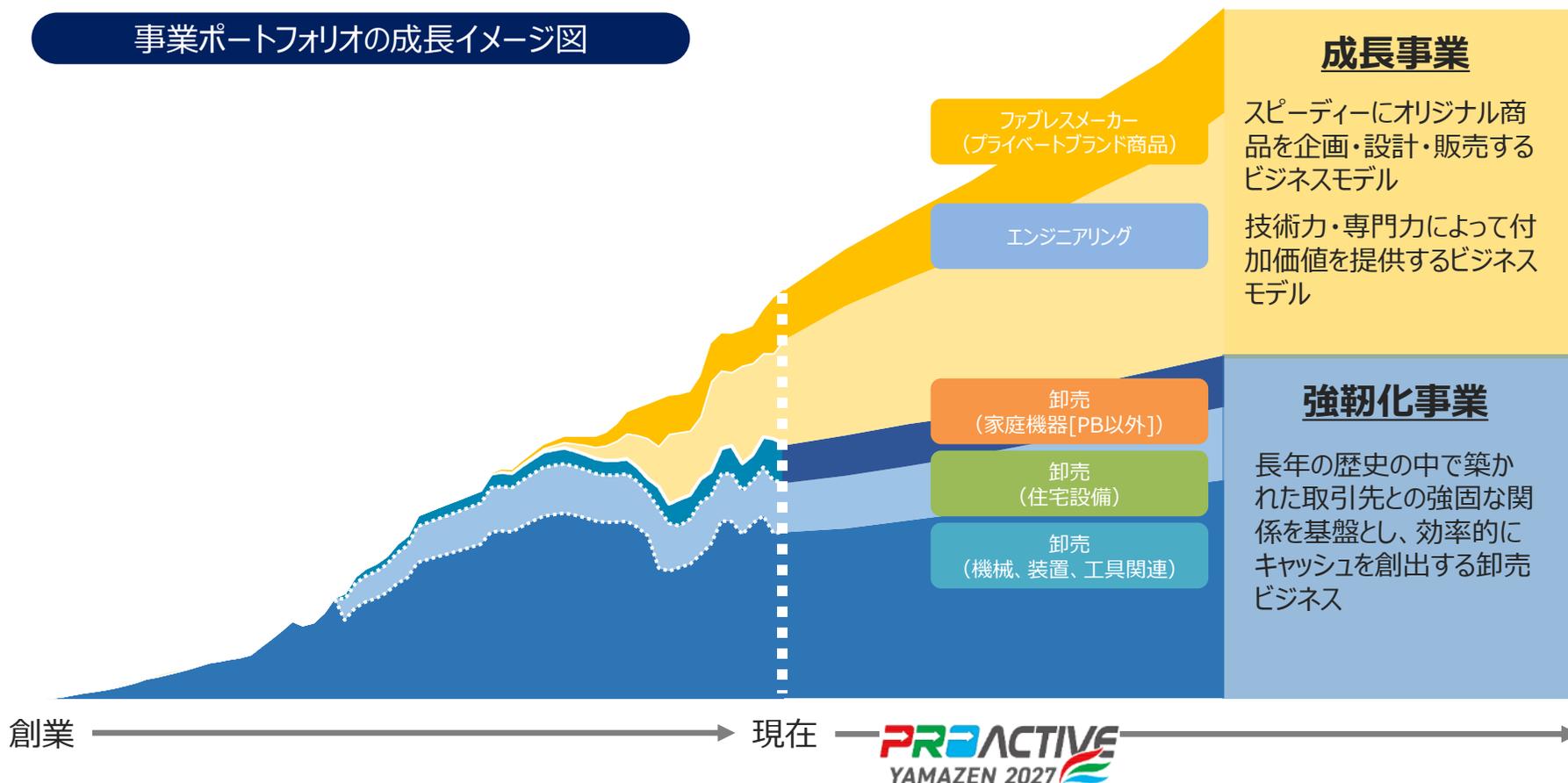
## ビジネスモデルと事業（組織）の関係

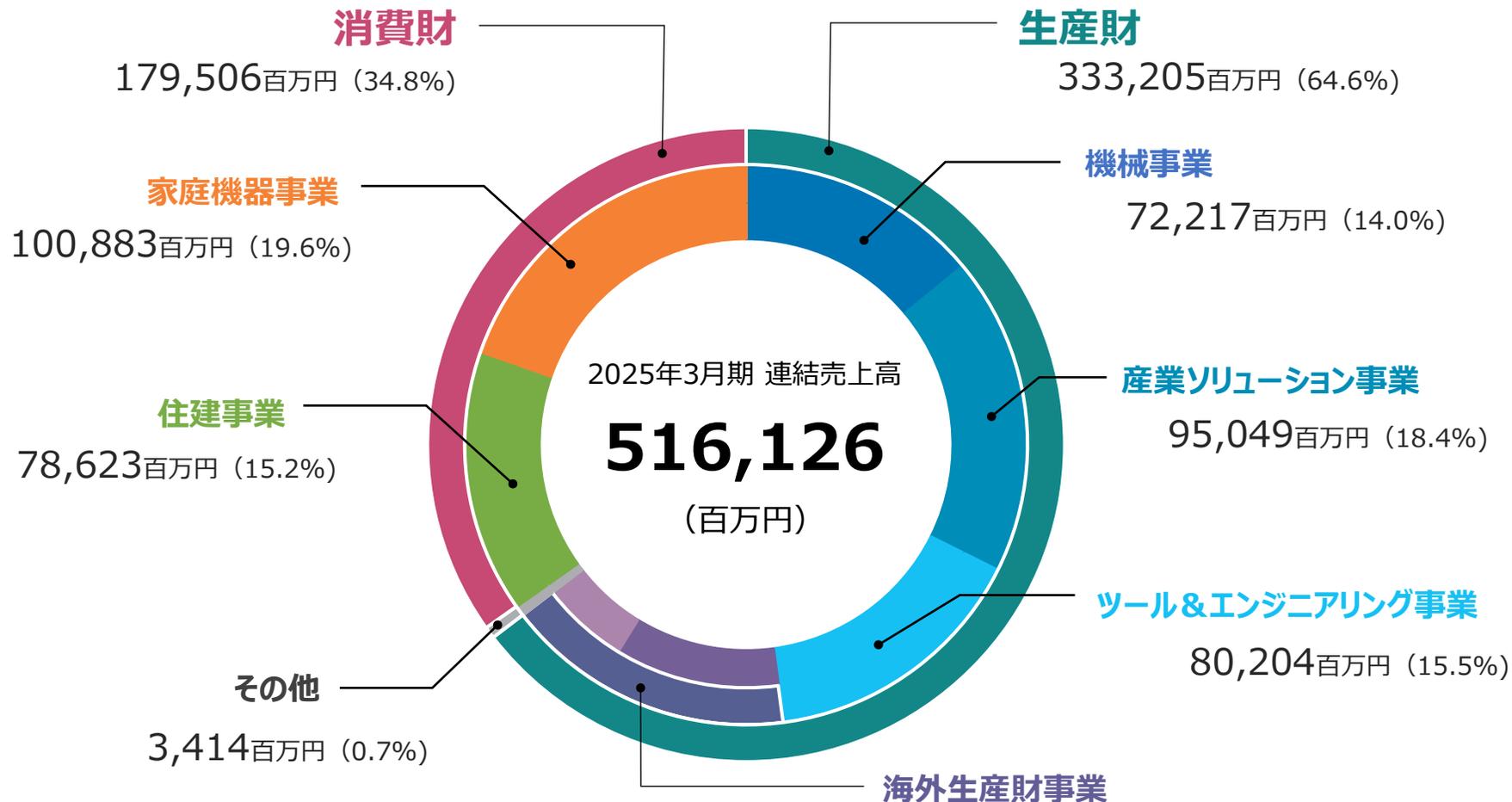


※以下、一部「T&E」と略称表記

- 事業ポートフォリオの考え方  
「資本収益性」「成長性」の2軸ならびに事業間シナジーを考慮し事業の方向性を決定
- 事業ポートフォリオの位置付け  
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

## 事業ポートフォリオの成長イメージ図





- 事業概要・ビジネスモデル
- **2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要**
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 資本政策・株主還元
- Appendix

- 梅雨明け前から始まった猛暑の影響を受け、生産財関連事業及び消費財関連事業の双方において、猛暑対策関連商品の受注が好調に推移
- 計画を上回る好調な受注を背景に、第2四半期連結業績予想の売上高、利益指標を上方修正
- 通期連結業績予想については、第3四半期以降の市場動向や外部環境の変化等を慎重に見極める必要があることから、現時点では公表値を据え置き

（単位：百万円）

	2025年3月期 第2四半期（中間期） 実績	2026年3月期 第2四半期（中間期） 計画 (2025年5月14日発表)	2026年3月期 第2四半期（中間期） 修正計画 (2025年8月8日発表)	2026年3月期 通期 計画 (2025年5月14日発表より 変更なし)
売上高	248,924	250,000	<b>255,000</b>	530,000
営業利益	3,442	3,000	<b>4,000</b>	9,000
経常利益	3,494	3,000	<b>4,000</b>	9,000
親会社株主に帰属する 中間純利益/当期純利益	2,567	2,500	<b>3,200</b>	7,000

**売上高 126,136百万円 対前年同期増減率 +6.4%**

猛暑の影響により暑熱対策機器や環境改善機器、空調関連機器の売上が好調に推移したため増収

**営業利益 1,732百万円 対前年同期増減率 +99.0%**

貸倒引当金繰入や販売手数料、運賃等の増加により販管費が前期比2.9%増加したものの、売上総利益の増加分が上回り、増益

**売上総利益 19,114百万円 対前年同期増減率 +7.7%**

売上高増加により増益

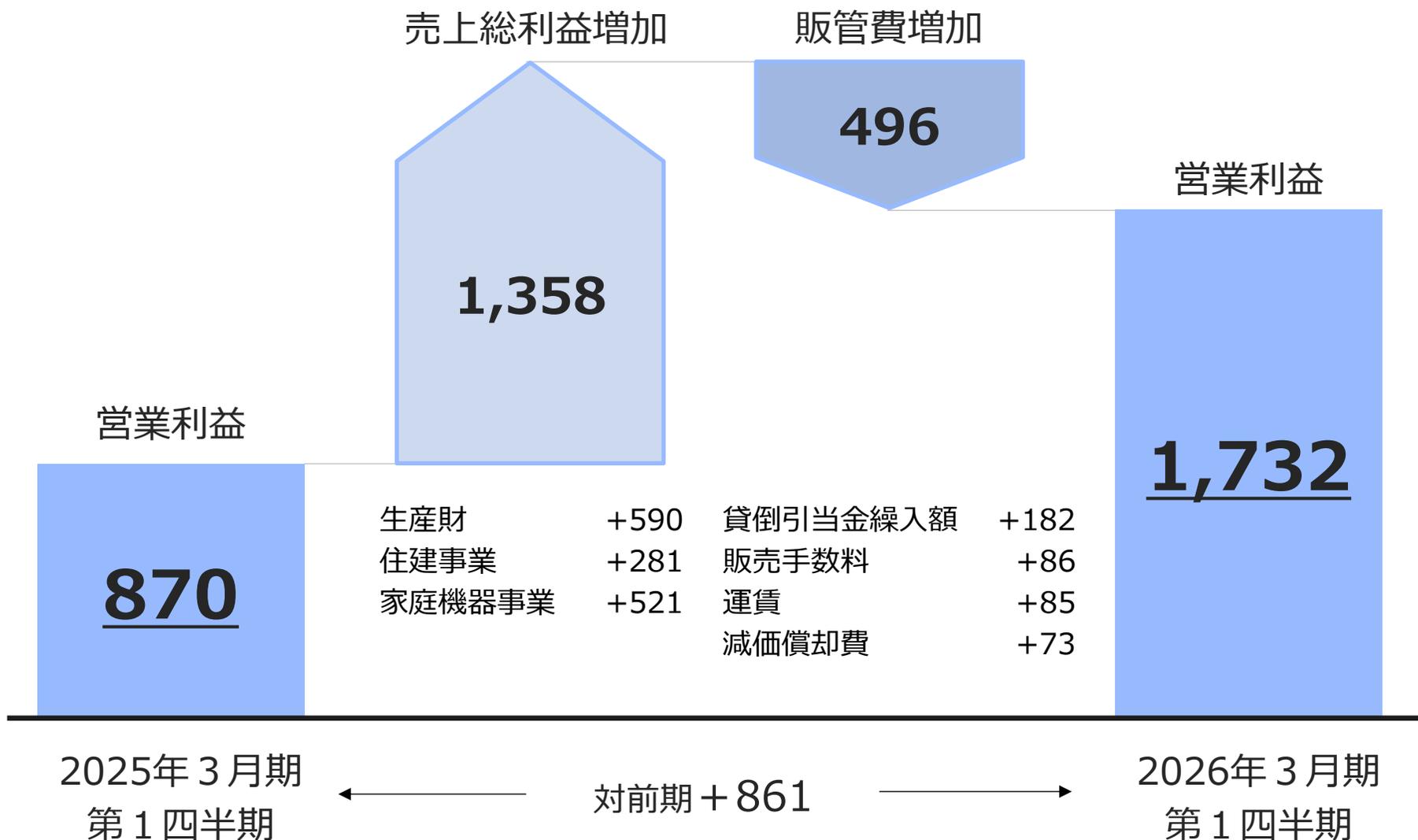
親会社株主に帰属する  
**四半期純利益 1,823百万円 対前年同期増減率 +183.9%**

営業利益の増加と、政策保有株式の売却益を計上したため増益

(単位：百万円)

	2025年3月期 (第1四半期)	2026年3月期 (第1四半期)	対前年同期 増減率	通期計画	進捗率
売上高	118,577	<b>126,136</b>	+ 6.4%	530,000	23.8%
売上総利益	17,756	<b>19,114</b>	+ 7.7%	-	-
(総利益率)	15.0%	<b>15.2%</b>	+0.2pt	-	-
販売管理費	16,885	<b>17,381</b>	+ 2.9%	-	-
営業利益	870	<b>1,732</b>	+ 99.0%	9,000	19.3%
(営業利益率)	0.7%	<b>1.4%</b>	+0.6pt	1.7%	-
営業外損益	261	<b>57</b>	△ 78.0%	-	-
経常利益	1,132	<b>1,790</b>	+ 58.1%	9,000	19.9%
特別損益	180	<b>1,015</b>	+462.8%	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	642	<b>1,823</b>	+ 183.9%	7,000	26.1%

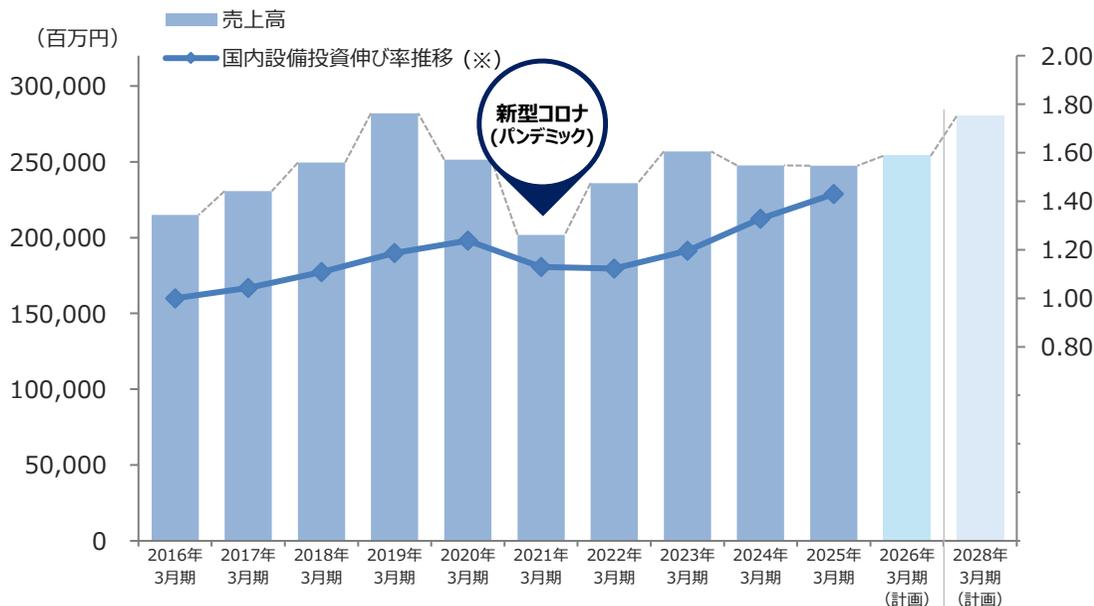
(単位：百万円)



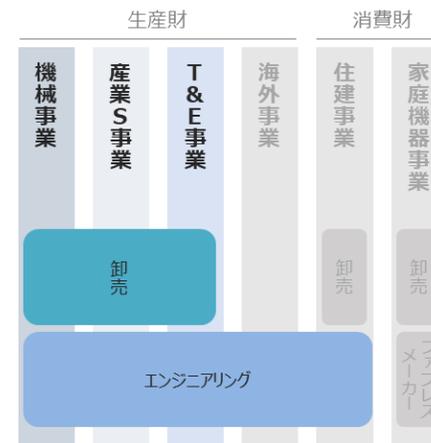
(単位：百万円)

事業		2025年3月期 第1四半期 実績	2026年3月期 第1四半期 実績	対前年同期 増減率	2026年3月期 通期計画	通期計画 進捗率
機械	売上高	13,671	<b>15,362</b>	+12.4%	73,000	21.0%
	産業ソリューション	21,809	<b>23,185</b>	+6.3%	99,000	23.4%
	ツール&エンジニアリング	19,744	<b>19,987</b>	+1.2%	82,000	24.4%
	国内生産財計	55,225	<b>58,534</b>	+6.0%	254,000	23.0%
	海外	19,196	<b>18,887</b>	△1.6%	90,000	21.0%
生産財計	売上高	74,421	<b>77,421</b>	+4.0%	344,000	22.5%
	セグメント利益	809	<b>1,201</b>	+48.4%	8,300	14.5%
	セグメント利益率	1.1%	<b>1.6%</b>	+0.5pt	2.4%	-
住建	売上高	17,946	<b>20,987</b>	+17.0%	80,000	26.2%
	セグメント利益	382	<b>547</b>	+43.1%	3,300	16.6%
	セグメント利益率	2.1%	<b>2.6%</b>	+0.5pt	4.1%	-
家庭機器	売上高	24,999	<b>26,664</b>	+6.7%	104,000	25.6%
	セグメント利益	1,199	<b>1,397</b>	+16.5%	4,600	30.4%
	セグメント利益率	4.8%	<b>5.2%</b>	+0.4pt	4.4%	-
消費財計	売上高	42,945	<b>47,652</b>	+11.0%	184,000	25.9%
	セグメント利益	1,581	<b>1,945</b>	+23.0%	7,900	24.6%
	セグメント利益率	3.7%	<b>4.1%</b>	+0.4pt	4.3%	-
その他	売上高	1,210	<b>1,062</b>	△12.2%	2,000	53.1%
	セグメント利益	△1,520	△ <b>1,414</b>	-	△7,200	-
	セグメント利益率	-	-	-	-	-
連結	売上高	118,577	<b>126,136</b>	+6.4%	530,000	23.8%
	営業利益	870	<b>1,732</b>	+99.0%	9,000	19.3%
	営業利益率	0.7%	<b>1.4%</b>	+0.6pt	1.7%	-

## 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

主要取扱品目、商流はP.43-44

## 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

- 省エネ機器、暑熱対策機器や労働環境改善に対応する環境改善機器等の売上が好調に推移し、増収
- 工作機械においては、主力の自動車産業の設備投資への活発な動きは依然として見られないながらも、低調だった前年実績からの反動増
- 切削工具等の消耗品は、生産現場で使用される作業用品や測定・分析機器等の販売が好調に推移

(単位：百万円)

売上高		2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	対前年同期 増減率
国内 生産財	機械事業	13,671	<b>15,362</b>	+ 12.4%
	産業ソリューション事業	21,809	<b>23,185</b>	+ 6.3%
	ツール&エンジニアリング事業	19,744	<b>19,987</b>	+ 1.2%
	合計	55,225	<b>58,534</b>	+ 6.0%

## 職場の労働改善への対応

### 暑熱対策機器等の販売が 売上を牽引

6月1日に施行された「改正労働安全衛生規則」に基づき、職場における熱中症対策が義務化されたことにより、暑熱対策機器の売上が好調に推移

労働環境改善に対応する環境改善機器等の売上の拡大も寄与



▲暑熱対策としての山善オリジナル大風量スポットクーラー

## 技術専門集団として高度なエンジニアリング力を磨く

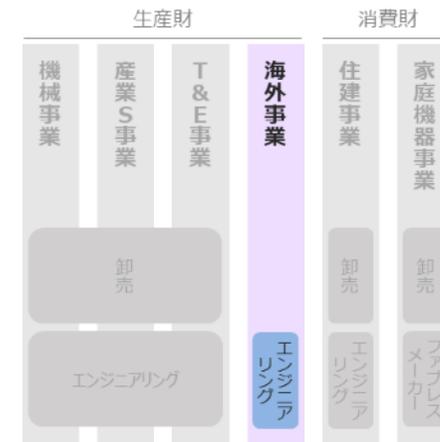
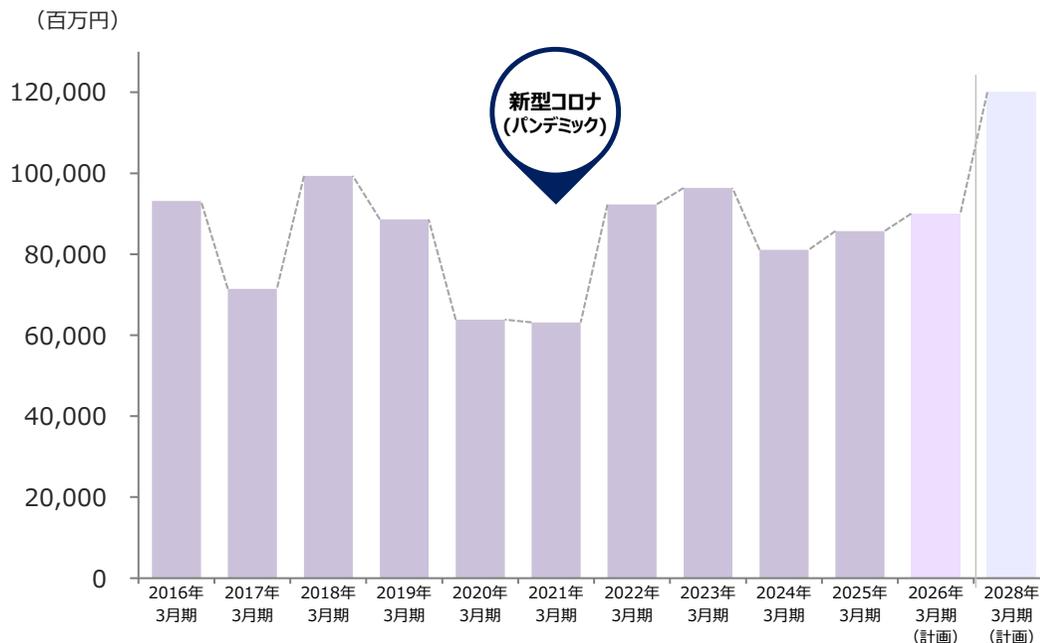
### 製造業・物流業界の自動化と生産性向上の推進を目指し INSOL-HIGH（インソール・ハイ）社と業務提携

4月に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（インソール・ハイ）社と業務提携契約を締結

単機能型のロボット・自動化システムと比べ、実効性・汎用性に優れたヒューマノイドロボットの社会実装に向けた共同プロジェクトを推進し、製造業・物流業界の自動化と生産性向上を加速させる



## 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

展開国、商流はP.45

中期経営計画はP.31-37

## 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

- 北米や中国における輸出型企業の設備投資が振るわず、前年を下回る実績
- 中国の内需型企業の設備投資や、ASEANへの他地域からの生産移管などの新たな設備需要を取り込む

(単位：百万円)

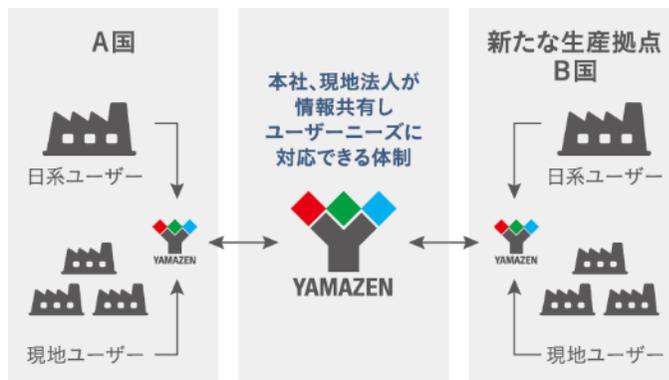
売上高		2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	対前年同期 増減率
海外生産財	海外事業	19,196	<b>18,887</b>	△ 1.6%

## 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



## 中国の内需型企業の設備投資の取り込み

### 中国国内の設備投資が変容する中、確実に新たな需要を獲得

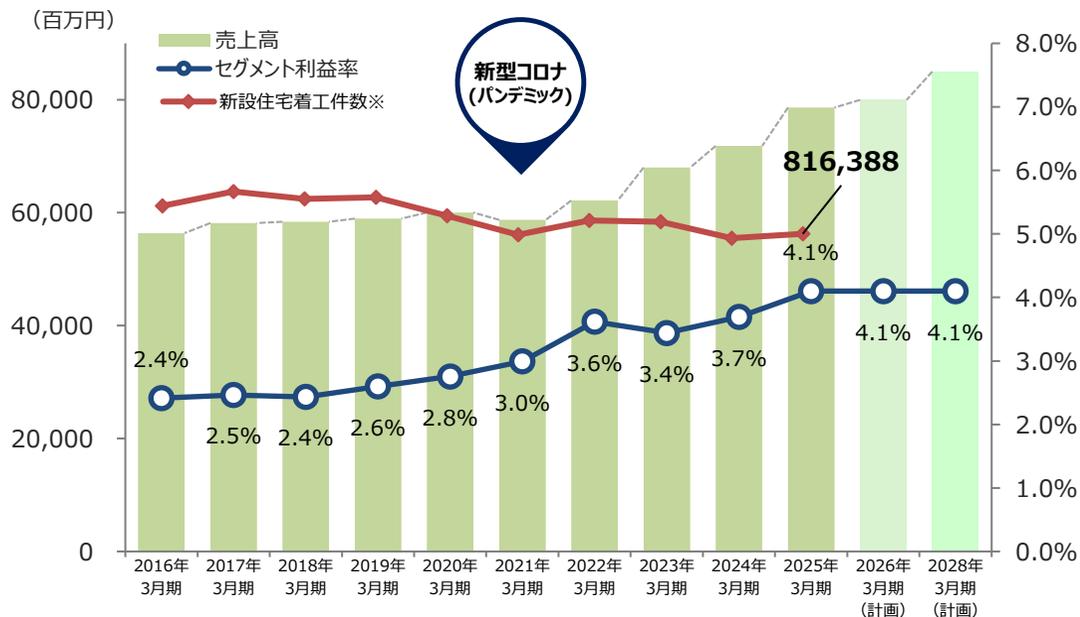
トランプ関税の影響により、輸出型企業の設備投資は減少し、日系企業の生産移転・縮小撤退傾向

人件費等製造コストの上昇により、内需型企業も沿岸部から内陸部への移転が進む

古くからの内陸部での営業拠点、現地での手厚い取引関係を活かし、内需型産業企業との取引拡大を進め、再成長を目指す



## 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

主要取扱品目、商流はP.47-48

## 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

# 住建事業：第1四半期実績

- 省エネ改修需要や、猛暑の影響により空調設備の売上が好調に推移し、大幅増収
- 消費者の節約志向に対応した高付加価値商材の提案に注力、高効率給湯器等の販売が堅調に推移
- 中小企業のカーボンニュートラル対応や環境商材と施工をセットにした設備改修提案強化が奏功

(単位：百万円)

	2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	対前年同期 増減率
売上高	17,946	<b>20,987</b>	+ 17.0%
セグメント利益	382	<b>547</b>	+ 43.1%
セグメント利益率	2.1%	<b>2.6%</b>	+ 0.5pt

## 住宅・非住宅×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

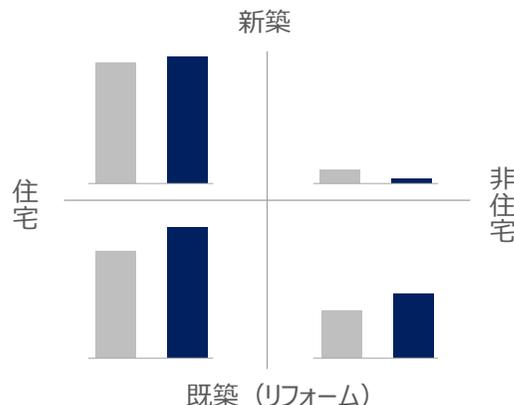
新築住宅需要は長期的にはダウントレンド

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

■ 2023年度 ■ 2024年度



## 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

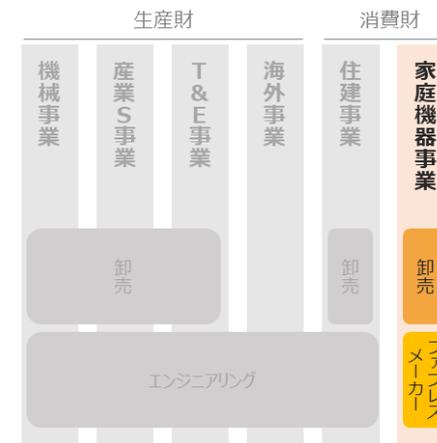
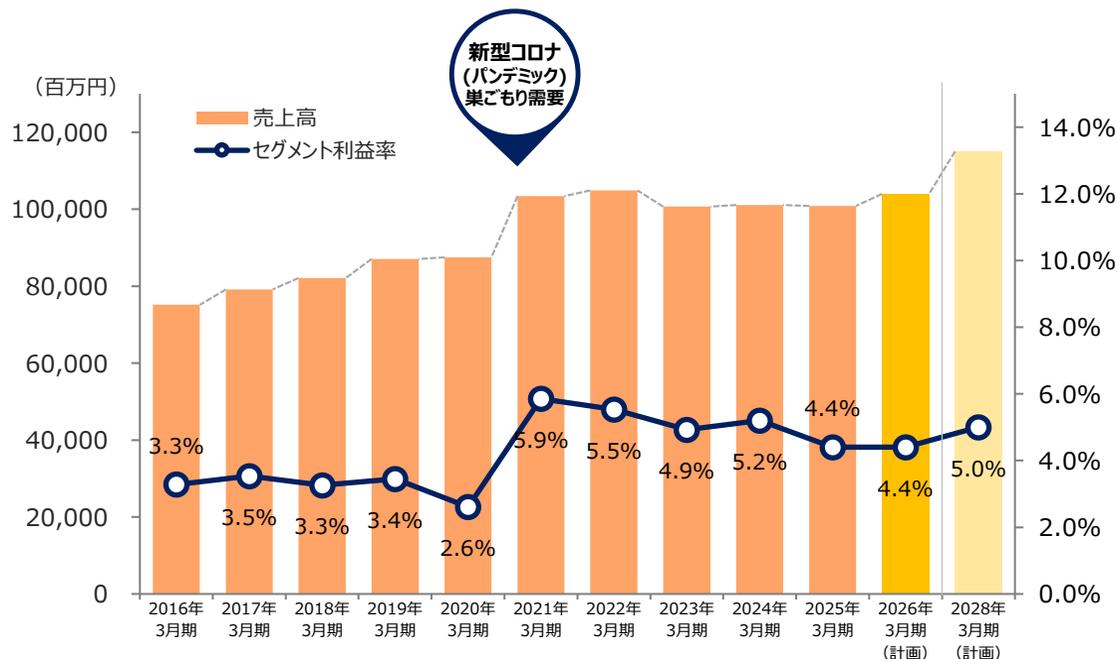
家電量販店やホームセンター等における「パックリフォーム」について、企画から販売・施工まで一気通貫でサポートできる体制を構築

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

## 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

主要取扱品目、商流はP.47,49

## 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においては、人手不足、業務効率化への対応、BtoCにおいて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

- 猛暑の影響によるファン付ウェアや移動式エアコンの販売、YAMAZENブランドの浸透により、AV家電等が伸長し、増収・増益
- 販売チャネルの拡大を狙った法人・個人事業主向け自社ECサイト「山善Bizコム」においても、売上高・会員数が順調に伸長

(単位：百万円)

	2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	対前年同期 増減率
売上高	24,999	<b>26,664</b>	+ 6.7%
セグメント利益	1,199	<b>1,397</b>	+ 16.5%
セグメント利益率	4.8%	<b>5.2%</b>	+ 0.4pt

## 暑熱対策グッズの伸長

**猛暑の影響を受け、移動式エアコンや、ファン付きウェア・水冷服の販売が好調**

消費者ニーズを捉えたPB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

第1四半期は、暑熱対策の法規制による法人ニーズ、猛暑による法人／個人ニーズの拡大で、ファン付きウェア・水冷服などのプライベートブランド商品の販売が売上を牽引



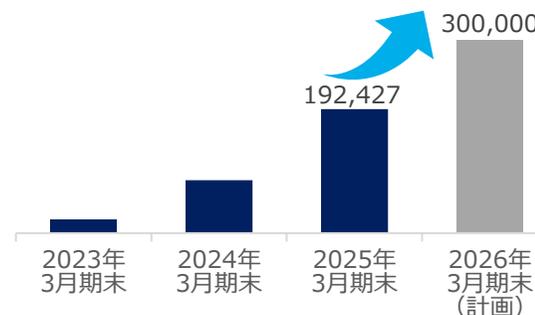
▲首元と脇の下をダイレクトに冷却する水冷服「DIRECT COOL PREMIUM」

## 「山善Biz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Biz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、会員数は順調に増加

- 山善Bizコム会員数推移

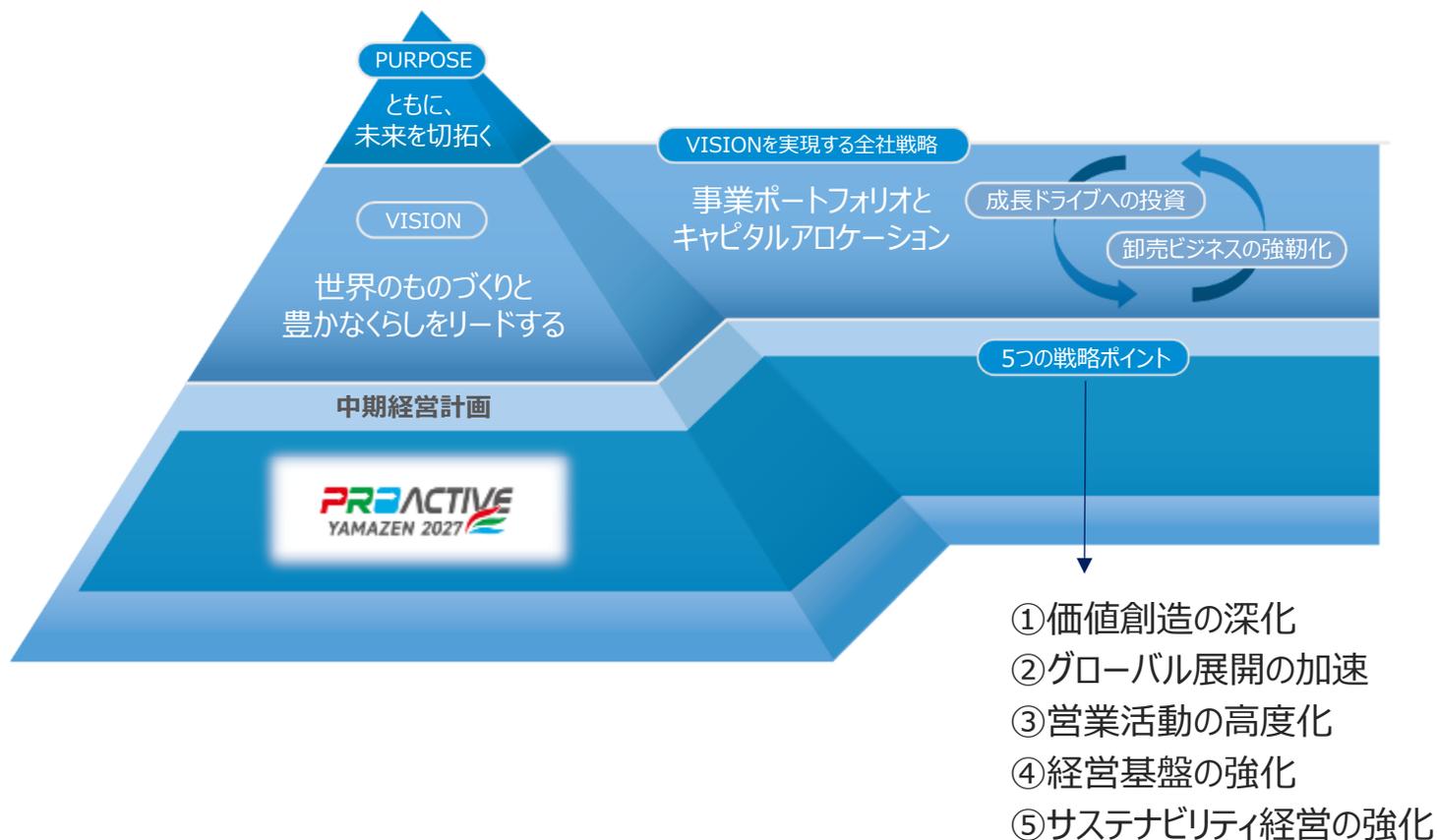


# 目次

- 事業概要・ビジネスモデル
- 2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要
- **中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」**
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 資本政策・株主還元
- Appendix

- 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、本年度より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	9,000	△ 5.6%	16,000	+67.8%
経常利益	10,018	9,000	△ 10.2%	16,000	+59.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,845	7,000	△ 10.8%	11,000	+40.2%

## ■ 経営指標

(単位：百万円)

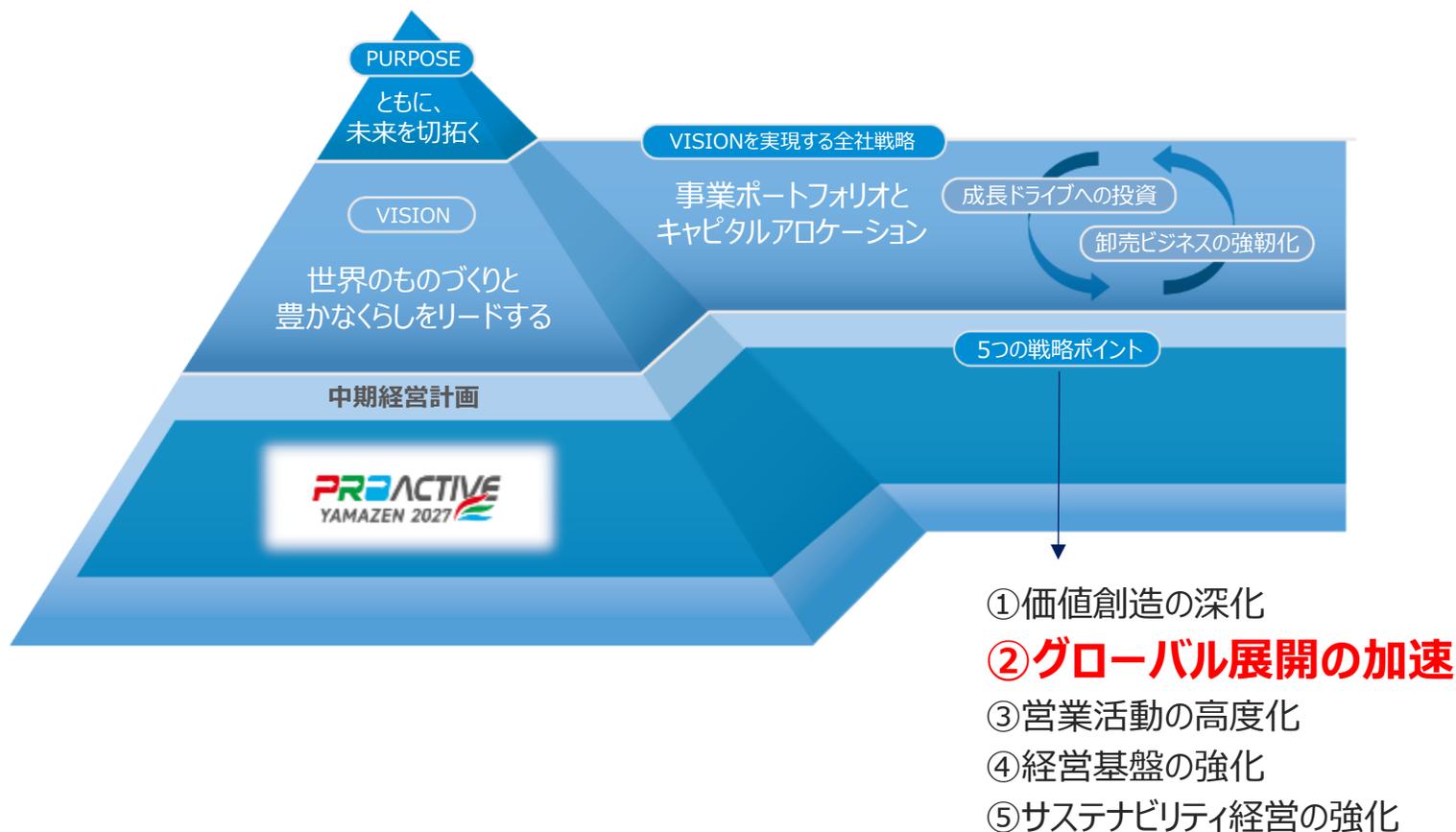
	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画		2028年3月期 計画	
		対2025年3月期 増減率		対2025年3月期 増減率	
自己資本利益率 (ROE)	6.1%	5.5%	△ 0.6pt	8.0%	+1.9pt
基礎的営業キャッシュ・ フロー	8,341	11,000	+31.9%	14,000	+67.8%
自己資本比率	43.3%	40~45%	-	40~45%	-

※ 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

事業		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
機械	売上高	72,217	73,000	+1.1%	80,000	+10.8%
	産業ソリューション	95,049	99,000	+4.2%	110,000	+15.7%
	ツール&エンジニアリング	80,204	82,000	+2.2%	90,000	+12.2%
	国内生産財計	247,471	254,000	+2.6%	280,000	+13.1%
海外	売上高	85,733	90,000	+5.0%	120,000	+40.0%
生産財計	売上高	333,205	344,000	+3.2%	400,000	+20.0%
	セグメント利益	8,291	8,300	+0.1%	13,500	+62.8%
	セグメント利益率	2.5%	2.4%	△ 0.1pt	3.4%	+0.9pt
住建	売上高	78,623	80,000	+1.8%	85,000	+8.1%
	セグメント利益	3,192	3,300	+3.4%	3,500	+9.6%
	セグメント利益率	4.1%	4.1%	+0.0pt	4.1%	+0.1pt
家庭機器	売上高	100,883	104,000	+3.1%	115,000	+14.0%
	セグメント利益	4,449	4,600	+3.4%	5,800	+30.4%
	セグメント利益率	4.4%	4.4%	+0.0pt	5.0%	+0.6pt
消費財計	売上高	179,506	184,000	+2.5%	200,000	+11.4%
	セグメント利益	7,641	7,900	+3.4%	9,300	+21.7%
	セグメント利益率	4.3%	4.3%	+0.0pt	4.7%	+0.4pt
その他	売上高	3,414	2,000	△ 41.4%	0	-
	セグメント利益	△ 6,396	△ 7,200	-	△ 6,800	-
	セグメント利益率	-	-	-	-	-
連結	売上高	516,126	530,000	+2.7%	600,000	+16.3%
	営業利益	9,535	9,000	△ 5.6%	16,000	+67.8%
	営業利益率	1.8%	1.7%	△ 0.1pt	2.7%	+0.8pt

- 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、本年度とより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



# 目次

- 事業概要・ビジネスモデル
- 2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- **海外事業の成長に向けた取り組み**
- 資本政策・株主還元
- Appendix

## エンジニアリングサービスを提供する高付加価値ビジネス



### 当社の技術提供を伴う直販体制



## 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専門商社

01

### 豊富なエンジニアリングノウハウ

1963年に北米進出。現在は中国・台湾、アセアン、インド等、15カ国・地域、16現地法人、73事業所（生産財72、家庭機器1）を有する専門商社で、生産現場における様々なノウハウを保有

02

### 地域密着型営業

国内同様、地域に根付いた密着型営業スタイルで、取引は日系ユーザーのみならず現地ユーザーも多く、各国/各エリアの産業構造を把握し、生産需要の捕捉が可能

03

### 豊富なエンジニアリング人材

エンジニアのトレーニング強化  
知識と経験を積んだ高度エンジニア人材を確保

04

### 多彩な商材の取り扱いが可能

多くの仕入先との取引で、様々な商材の組み合わせが可能  
販売代理権獲得の機会大

海外  
**15**カ国・地域

**73**事業所  
(家庭機器 1 事業所含む)



海外スタッフ  
約**1,200**人

うちエンジニア  
約**330**人

## 経営の現地化

- 経営層にナショナルスタッフを登用
  - エンジニアリングの高度化
- ◆ 中国で立ち上げたメカトロ専門チームをインド・タイでも横展開予定
- ◆ タイのキャリブレーション・メトロロジー専門チームの立ち上げを予定
- ◆ アセアン・インドでは、エンジニア大会を開催し、YAMAZENのエンジニアリングクオリティを標準化

## ターゲット市場の地理的拡大

- グローバルカバー率の向上
- エンドユーザーの生産移転サポート
- グローバルネットワークをフル活用したクロスボーダービジネス戦略の推進

## マーケットとビジネス業態の多様化

- 国やエリアごとの業態多様化対応
  - 国やエリアごとの商品ポートフォリオの最適化
- ◆ 医療・航空機/宇宙、半導体、電子業界向け商品

## 仕入先との関係強化

- 仕入先メーカーからの販売増加の期待値の向上、販売代理権の獲得
- 2024年度新規商権獲得仕入先（実績） **20**社
- エリア：インド、インドネシア、ベトナム、韓国、北米

## グローバルカバー率の向上

国を越えた世界の情報ネットワーク



## 有望な国を選別し、グローバル展開を行い、リスク低減

### アセアン

中国企業の生産移転需要もあり、製造拠点の地理的拡大は継続。4支社の中で最も売上伸長率が高い。

### インド

7拠点を11拠点まで増強し、ユーザーカバー率を拡大。

### 米国

政策の不確実性はあるものの、米国内産業の投資効果により長期的には成長軌道。

### 中国

産業構造を外需型から内需型へシフトする動きはあるが、中長期的には政府主導で成長軌道に戻ると想定。

## 北米の拠点展開モデルをインドで横展開

北米では、拠点の規模や役割を明確化し、狙うべきマーケットに応じた拠点展開を行うことで、投資コストを抑えつつ効率的にマーケットカバー率を向上させている。この拠点展開モデルをインドでも応用し、現在の7拠点を2030年までに11拠点へと拡大する計画である。

### 北米の拠点展開モデル

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



本社



マイクロセンター (コスト中)



サポート&テクニカルセンター



サテライトオフィス (コスト低)

### 拠点展開イメージ



## トルコから欧州・EMEAへ

世界有数の工作機械需要国であり、EMEA(Europe, the Middle East and Africa)市場の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。既存の欧州拠点(ドイツ・チェコ)とも連携しながら、将来的には中東や北アフリカ市場への進出を検討。



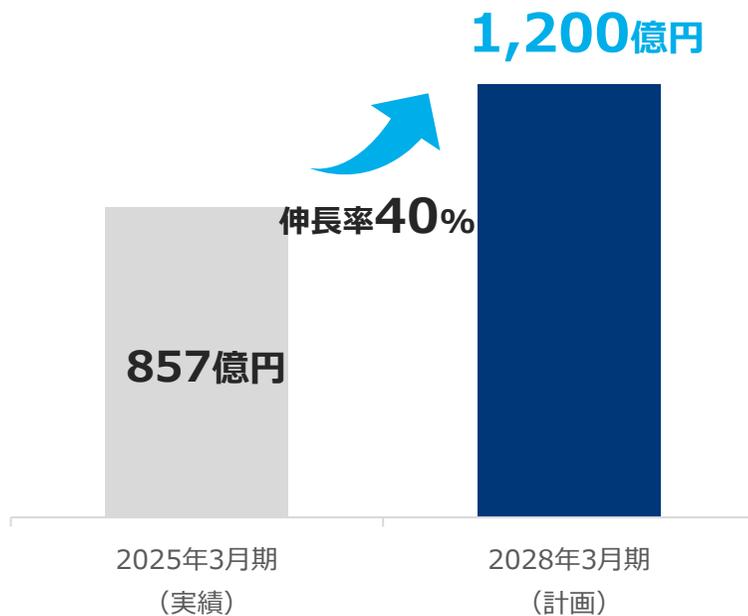
▲2025年2月1日開設  
イスタンブール支店が入居するビル

## 中国市場における内需型企業との取引拡大

日系仕入先が縮小・撤退の傾向にある中国において、当社は長年にわたり現地企業と取引関係を築き、強固な営業基盤を有している。各拠点の地場産業を熟知したナショナルスタッフが、ものづくりの変化を俊敏に捉えながら、内需型産業企業との取引拡大を進め、再成長を目指している。

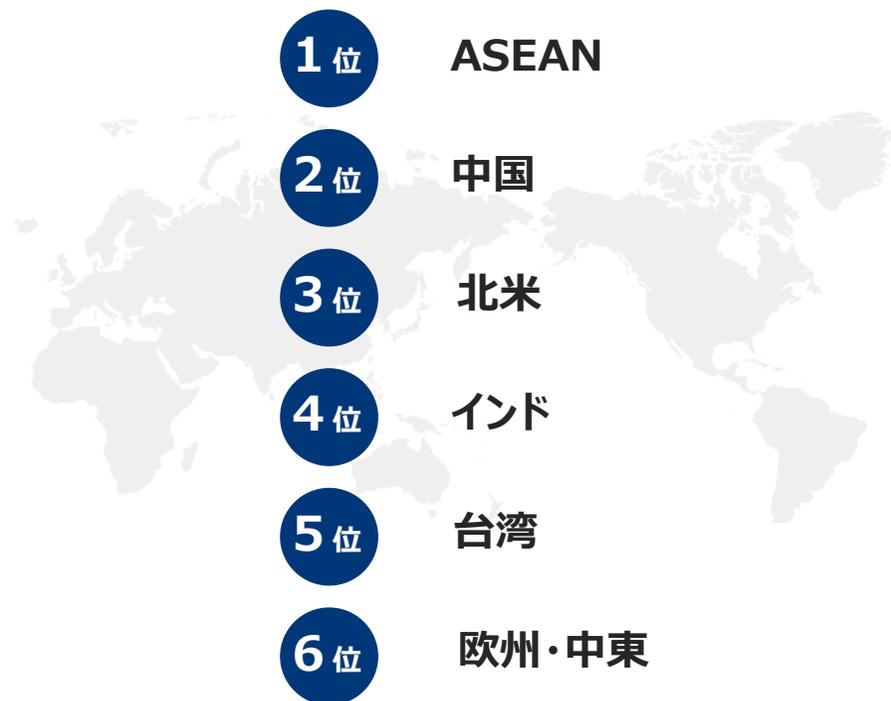


## 売上計画



## 売上が伸長する国・エリアの順番

2025年3月期/2028年3月期 売上増額順

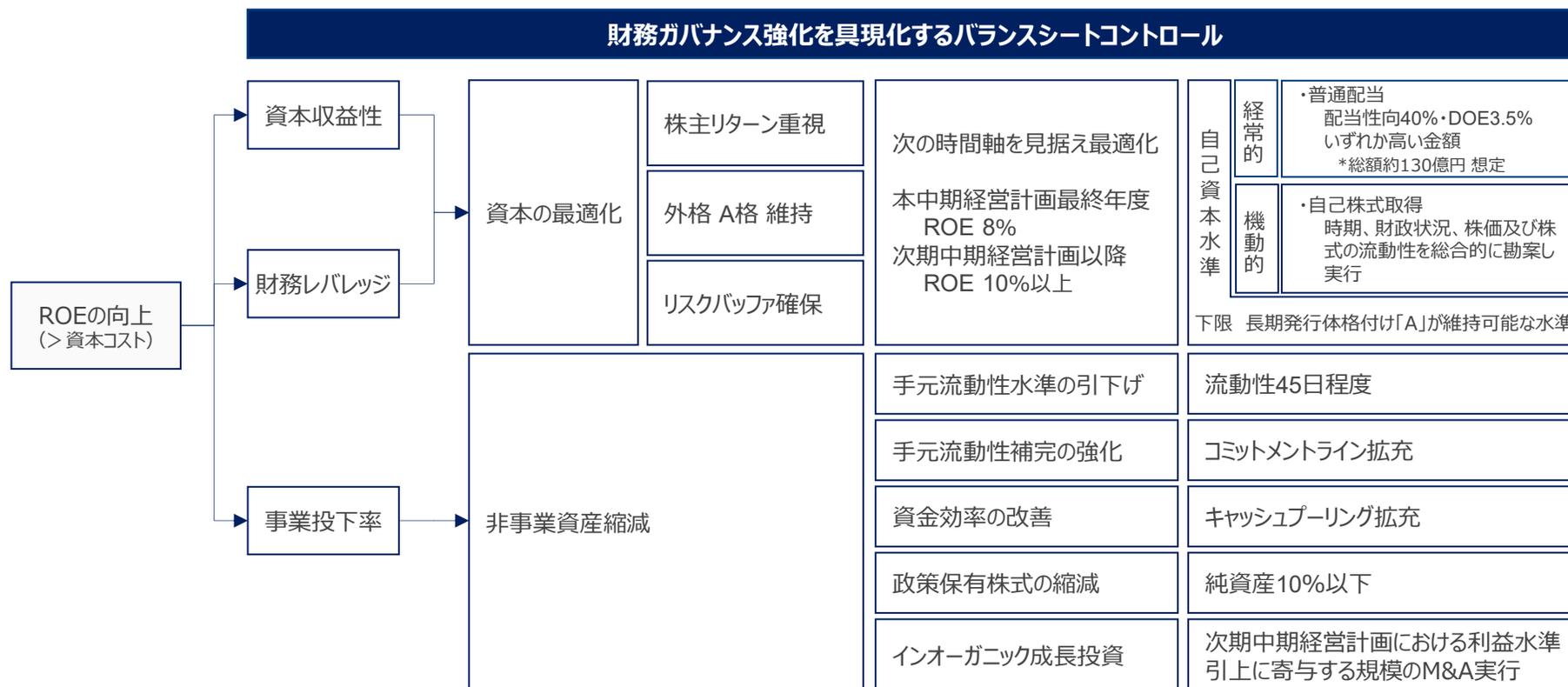


- 事業概要・ビジネスモデル
- 2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- **資本政策・株主還元**
- Appendix

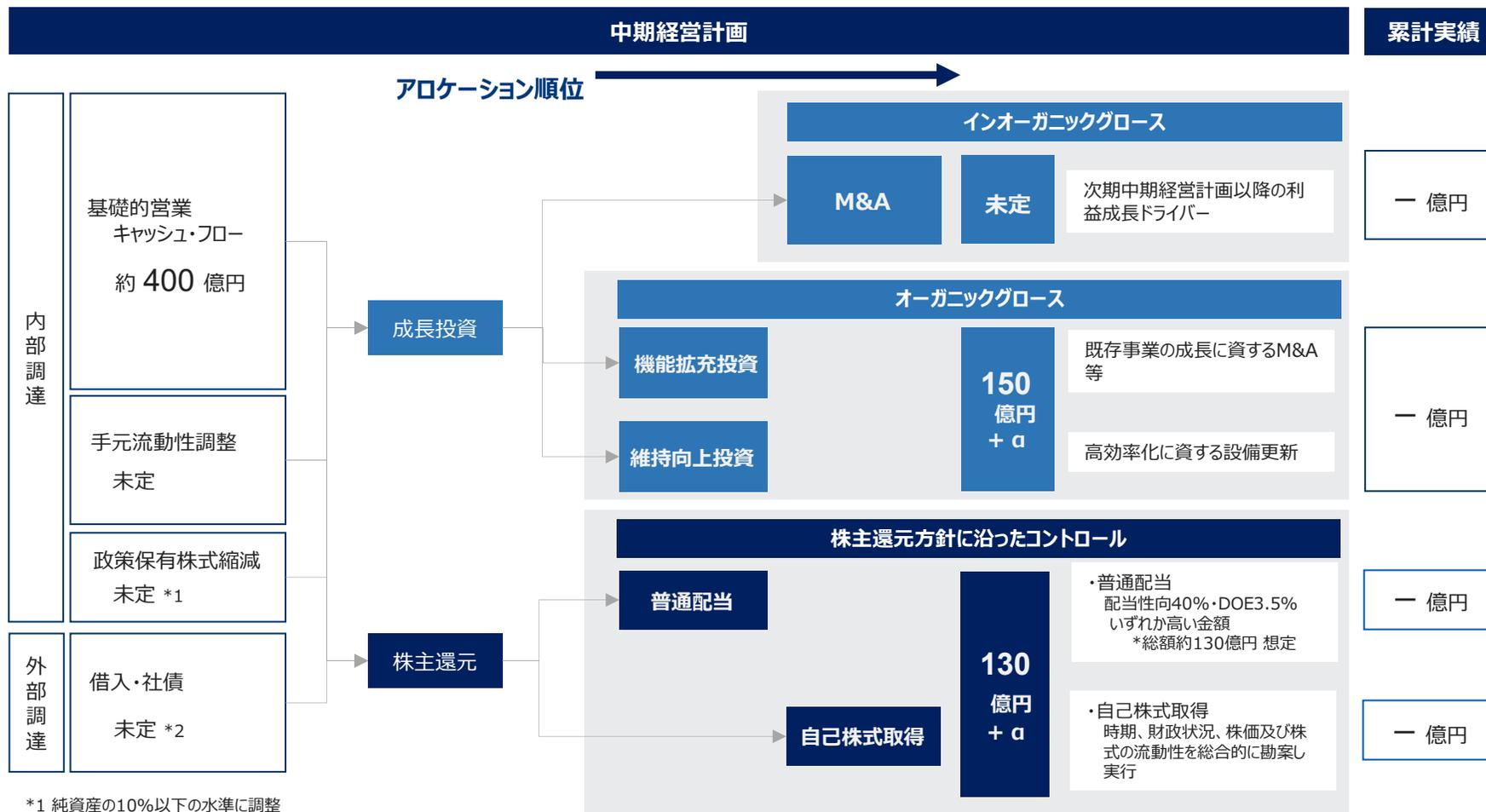
- エクイティスプレッドマイナス（ROE < 株主資本コスト）を解消し価値創造企業へ復帰する

## ROE向上への取組み

財務ガバナンスを強化し、中長期ROE目標に整合するバランスシートコントロールを実施



- 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

- 配当性向40%／DOE3.5%のいずれか高い金額を採用
- 2025年3月期は、期中に増配を発表し、1株当たり年間配当は52円、2026年3月期も同額を予定
- 自己株式の取得については、株価及び株式の流動性を総合的に勘案し、機動的に実施



		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	63.5
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	63.5

\*は特別配当、記念配当を含む

# 目次

- 事業概要・ビジネスモデル
- 2026年3月期 第2四半期（中間期）連結業績予想の修正  
／2026年3月期（第1四半期）決算概要
- 中期経営計画「PROACTIVE YAMAZEN 2027」
- 海外事業の成長に向けた取り組み
- 資本政策・株主還元
- Appendix

## 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



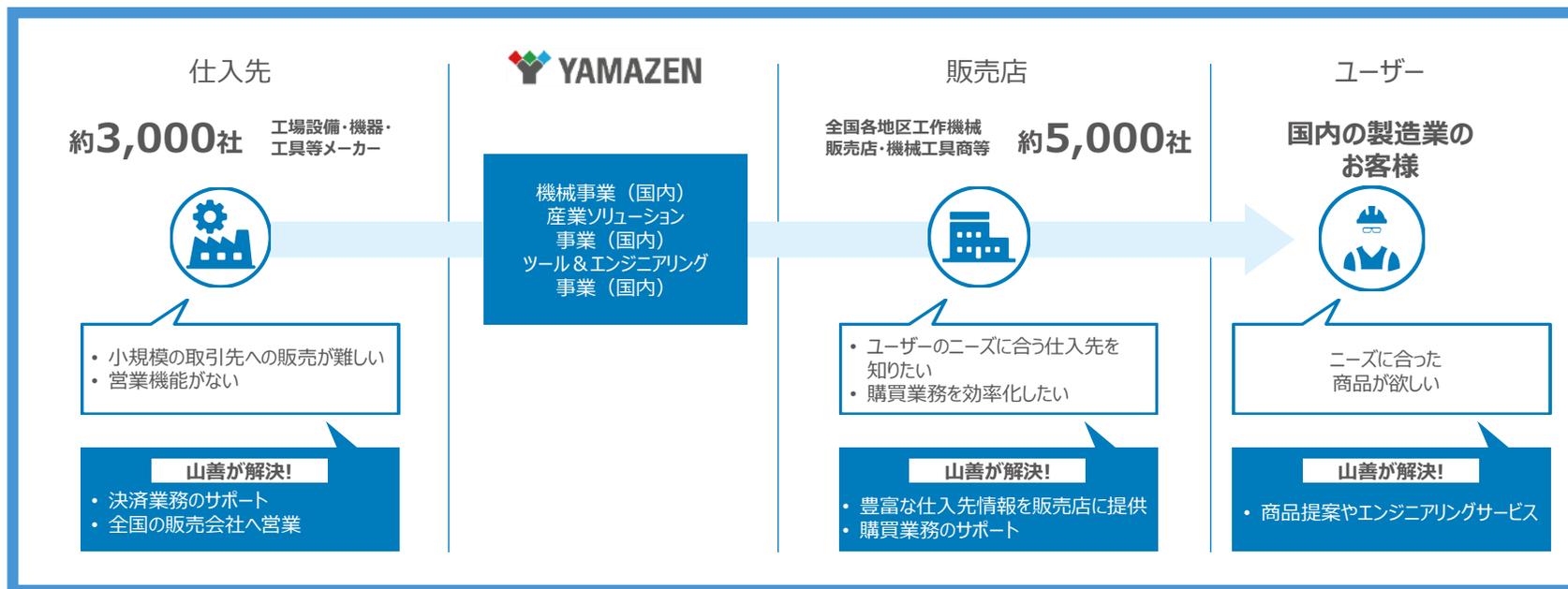
Business Model >>> 卸売・エンジニアリング

## 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



Business Model >>> エンジニアリング

## 海外事業

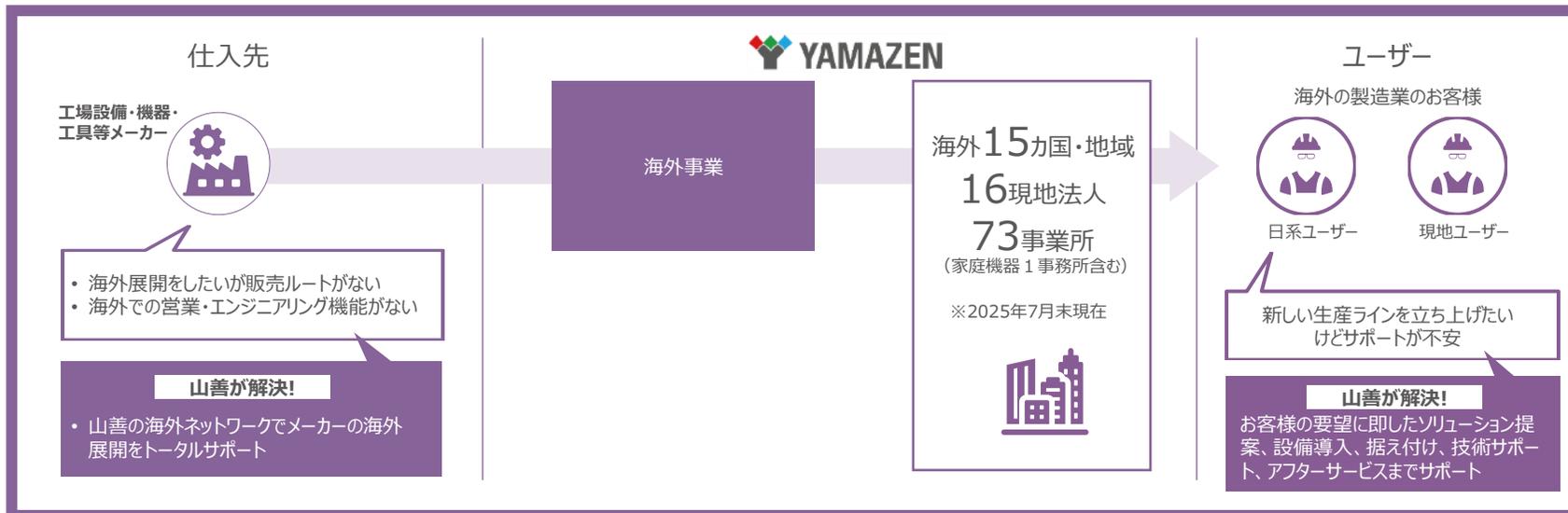
高い専門性が求められる国内外の“ものづくり”の現場で、高付加価値の提案営業を推進しています。

## 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



## 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

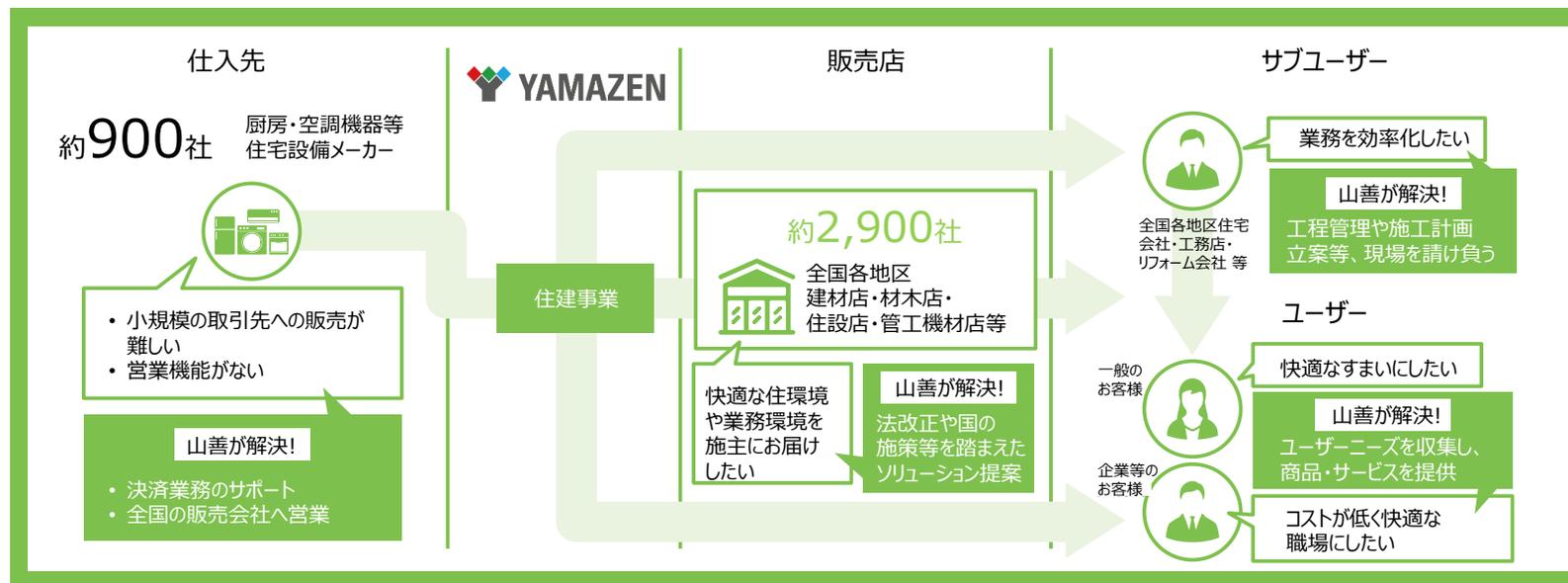
Business Model >>> 卸売・エンジニアリング

## 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



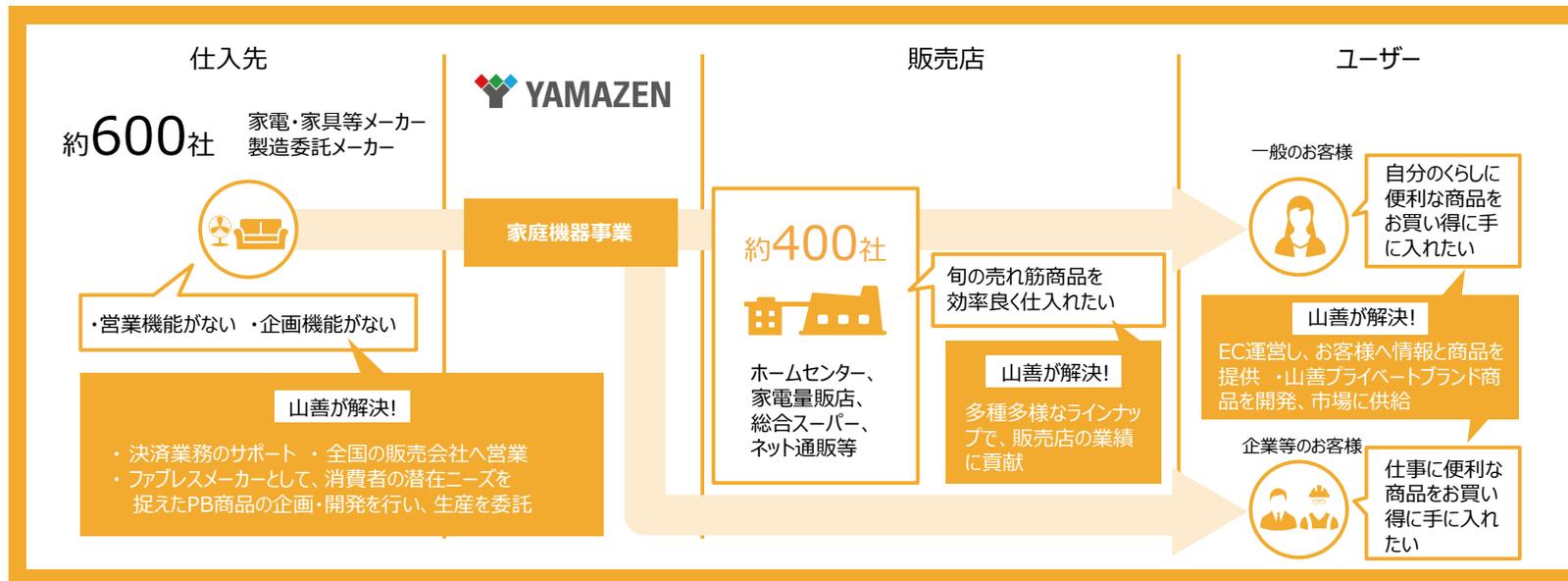
Business Model >>> ファブレスメーカー・卸売

## 家庭機器事業

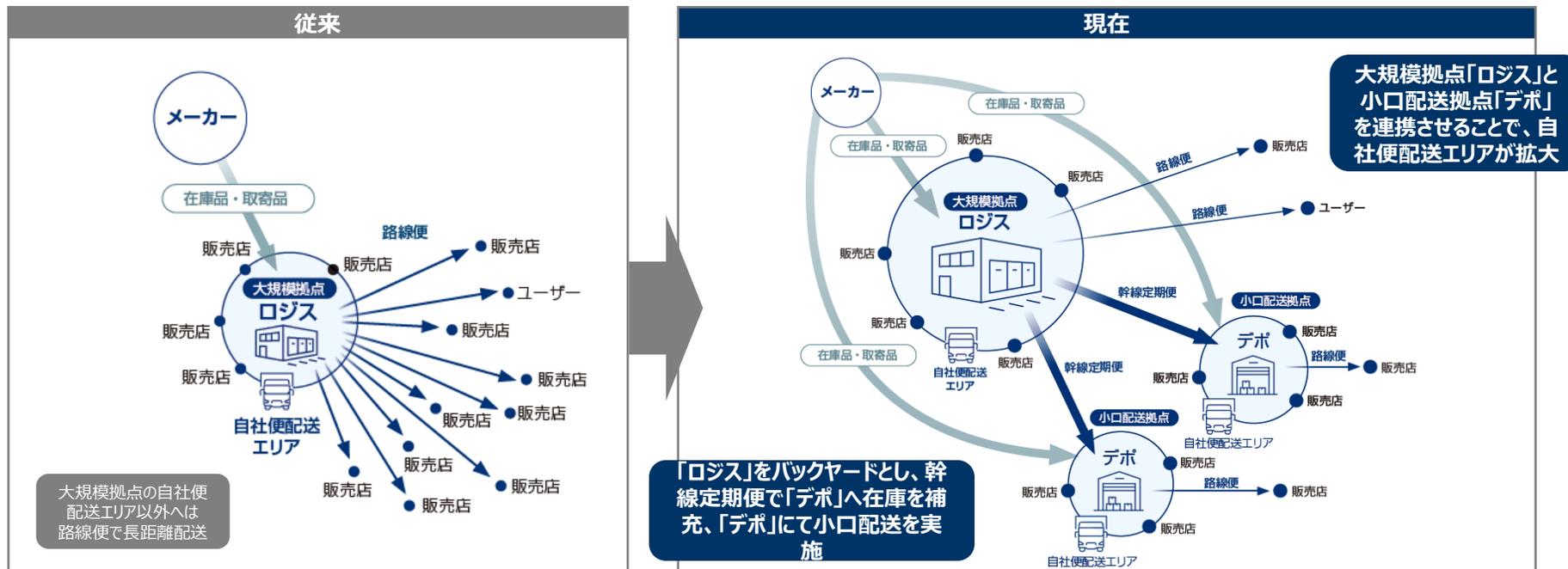
商社・ファブレスメーカーの2つの機能を活かした幅広い商品ラインナップで、生活者の豊かで多彩な暮らしを応援します。



### 家庭機器事業の商流



- 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
 <a href="https://genbato.jp/">https://genbato.jp/</a>	法人／製造現場 生産財	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ものづくり企業に向けた複合型SaaSプラットフォーム</li> <li>✓ 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</li> </ul>
 <a href="https://monoken.yamazen.co.jp/">https://monoken.yamazen.co.jp/</a>	法人／製造現場 生産財	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ものづくり企業向けお役立ち情報発信サイト</li> <li>✓ 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</li> </ul>
 <a href="https://www.teraido.jp/">https://www.teraido.jp/</a>	法人／製造現場 生産財	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ものづくり企業の総合プラットフォームサイト</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
 <a href="https://book.yamazen.co.jp/">https://book.yamazen.co.jp/</a>	消費財 法人／個人	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>
 <a href="https://yamazenbizcom.jp/">https://yamazenbizcom.jp/</a>	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"> <li>✓ 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</li> </ul>
 <a href="https://www.rakuten.ne.jp/gold/ekurashi/">https://www.rakuten.ne.jp/gold/ekurashi/</a>	消費財（家庭機器） 個人	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 楽天ショップ・オブ・ザ・イヤーを15年連続受賞（2021年）</li> </ul>

## 役員一覧

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	代表取締役／副社長執行役員	佐々木 公久	取締役／専務執行役員／最高財務責任者(CFO)	山添 正道
取締役／常務執行役員	中山 尚律	社外取締役	隅田 博彦	社外取締役	江口 あつみ
取締役／常勤監査等委員	清原 伸一	社外取締役／監査等委員	津田 佳典	社外取締役／監査等委員	中務 尚子

※2025年6月24日現在

## リンク集

山善コーポレートサイト  
<https://www.yamazen.co.jp/>



山善 BASE CAMP  
<https://www.yamazen.co.jp/ybc/>



IR情報  
<https://www.yamazen.co.jp/ir/>



サステナビリティ  
<https://www.yamazen.co.jp/sustainability/>



ともに、未来を切拓く

