

「続く」を支える。

ヤマタネ 100<sup>th</sup>



# ヤマタネ2028プラン

2024年11月14日

株式会社ヤマタネ（証券コード：9305）



「続く」を支える。

ヤマタネ 100<sup>th</sup>

Purpose 存在意義

多様な人財が集い、社会に貢献する力を生み出す

ヤマタネ2031ビジョン

物流と食の流通を通じ、  
より豊かな社会づくりにチャレンジしていく

ヤマタネ2028プラン 基本方針

- 一. 部門別収益管理および部門間シナジー最大化によりグループ全体最適化を進める
- 二. 資本収益性改善に取り組むと同時に、実行力の高いガバナンス体制を構築する
- 三. 次の100年に向け、社内外のステークホルダーと共に持続的成長の基盤を創る





# 「ヤマタネ2028プラン」の位置づけ

## 2031 VISION 物流と食の流通を通じ、より豊かな社会づくりにチャレンジしていく



### ヤマタネ2025プラン

積極的な大規模投資による  
2031ビジョンの種蒔き

コア事業における収益性の改善

チャレンジ戦略の見直し

保有不動産の活用(CRE戦略)

バランスシートマネジメント

2023年3月期～2025年3月期



### ヤマタネ2028プラン

## 新中期経営計画

投資効果最大化に向けた成長期



ROE6.5%の達成

部門別の収益管理・権限委譲

事業シナジーの追及と追加成長投資

CRE戦略の強化

BSマネジメント高度化とガバナンス強化

2026年3月期～2028年3月期



### 長期ビジョン最終

投資の回収・収益刈り取り

次の100年に向けた  
企業価値及び  
株主価値の最大化

ROE8%以上

物流と食の  
シナジーの実現



2029年3月期～2031年3月期

## INDEX

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 1. 現中期経営計画の振り返り・課題整理       | p.4  |
| 2. 新中期経営計画「ヤマタネ2028プラン」    | p.10 |
| 2-1. KPI                   | p.11 |
| 2-2. 全社戦略                  | p.13 |
| 2-3. 事業戦略                  | p.15 |
| 2-4. 資本政策                  | p.29 |
| 2-5. ガバナンス                 | p.31 |
| 3. 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ | p.33 |

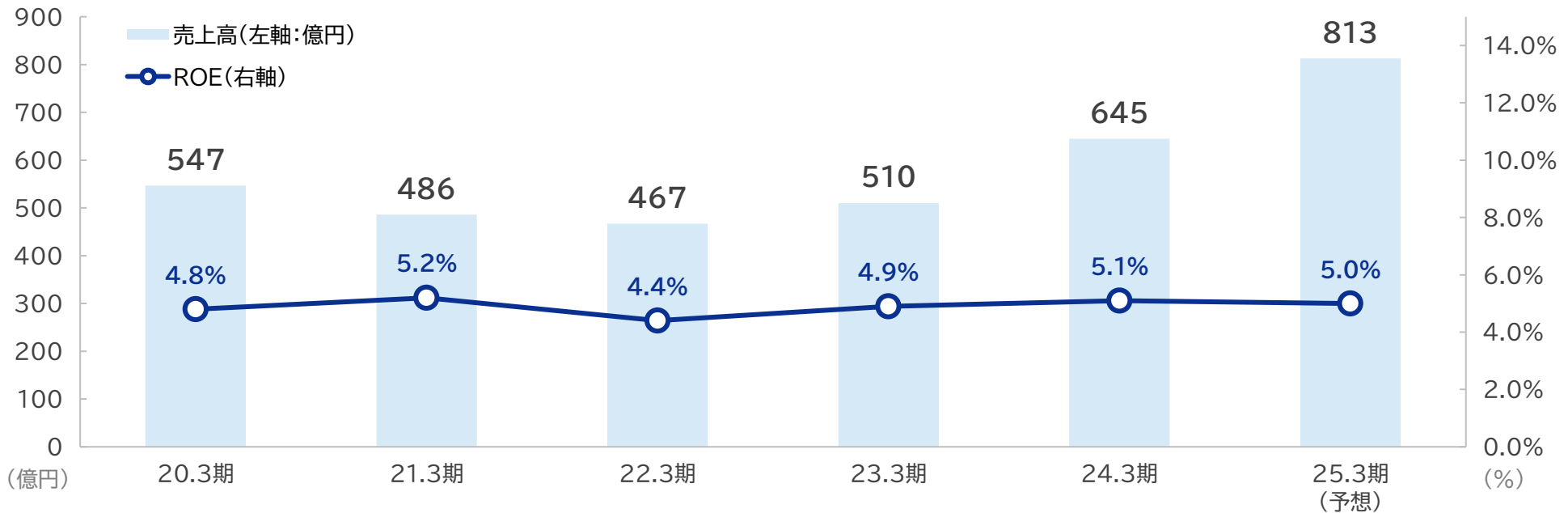


## 1. 「ヤマタネ2025プラン」の振り返り・課題整理

## 「ヤマタネ2025プラン」の振り返り(連結)

- 現中期経営計画期間は積極投資を行い、営業利益は微増ながら売上高・EBITDAは大幅に増加
- 主要定量目標は一年前倒しで達成し、2025年3月期予想も達成見込み

|        | 2022年3月期実績 | 「ヤマタネ2025プラン」<br>目標 | 2025年3月期予想 | 3か年増減   | CAGR<br>(2022-2025) |
|--------|------------|---------------------|------------|---------|---------------------|
| 売上高    | 467億円      | 565億円               | 813億円      | +346億円  | +20.3%              |
| 営業利益   | 30億円       | 32億円                | 32.3億円     | +2.3億円  | +2.5%               |
| EBITDA | 53億円       | 66億円                | 75.2億円     | +22.2億円 | —                   |
| ROE    | 4.4%       | 5.0%以上              | 5.0%       | —       | —                   |
| 配当性向   | 31.0%      | 35.0%以上             | 35.1%      | —       | —                   |





## 1.「ヤマトネ2025プラン」の振り返り・課題整理

## 「ヤマトネ2025プラン」の振り返り(セグメント別)

- 物流部門において新倉庫建設にかかる税効果・減価償却の影響により営業利益がマイナスとなるも、食品部門において2023年10月のM&Aを主要因とし、営業利益率2%超を達成し、約+14億円の寄与

|     |       | 2022年3月期実績 | 2025年3月期予想 | 増減      |
|-----|-------|------------|------------|---------|
| 物流  | 売上高   | 219億円      | 250億円      | +31億円   |
|     | 営業利益  | 23.6億円     | 19.0億円     | ▲4.6億円  |
|     | 営業利益率 | 10.8%      | 7.6%       | —       |
| 食品  | 売上高   | 195億円      | 498億円      | +303億円  |
|     | 営業利益  | ▲1.4億円     | 12.5億円     | +13.9億円 |
|     | 営業利益率 | ▲0.7%      | 2.5%       | —       |
| 情報  | 売上高   | 16億円       | 18億円       | +2億円    |
|     | 営業利益  | 0.9億円      | 0.7億円      | ▲0.2億円  |
|     | 営業利益率 | 5.6%       | 3.8%       | —       |
| 不動産 | 売上高   | 36億円       | 47億円       | +11億円   |
|     | 営業利益  | 16億円       | 21.5億円     | +5.5億円  |
|     | 営業利益率 | 44.4%      | 45.7%      | —       |
| 調整  | 営業利益  | ▲9.5億円     | ▲21.4億円    | ▲11.9億円 |



## 1. 「ヤマトネ2025プラン」の振り返り・課題整理

## 「ヤマトネ2025プラン」の振り返り(定性評価)

コア事業領域の目標を実現したことが現中期経営計画の定量目標の達成に寄与  
チャレンジ領域の進捗は十分でなく、次期中期経営計画への課題を残す

| コア事業領域 | 部門  | 目標                                                                     | 判定 |
|--------|-----|------------------------------------------------------------------------|----|
|        | 物流  | ● 荷主やサプライチェーン上の各プレイヤーと連携・協働し、物流の効率化や高度化を目指す                            | ○  |
|        |     | ● 収益力向上のため、新倉庫の開設や既存倉庫のリプレイスを行う                                        | ○  |
|        | 食品  | ● 米流通の各段階において品質と安全性を保ち、安心できる商品を消費者に対して安定的に供給する                         | ○  |
|        |     | ● 生産・流通コストの低減を追求し、産地との結びつきを強化する                                        | ○  |
|        | 情報  | ● DXに必要な技術を提供するパートナーとして、幅広い高度なITスキルを有する技術者を育成して顧客に供給する                 | ○  |
|        | 不動産 | ● 所有物件の品質(安全性・利便性・快適性・環境性)を高め、不動産価値を向上させる                              | ○  |
|        |     | ● 不動産管理をクラウドデータベースによって効率化し、プロパティマネジメント領域のビジネスを拡大する                     | ○  |
|        | 管理  | ● 教育・研修などの人的資本への投資を拡充するとともに、専門能力や経験を有する高齢者雇用や女性管理職の登用を推進し、多様な人財基盤を構築する | ○  |
|        |     | ● 取締役会がリスクと機会の実態を把握・監督できるようにガバナンス体制を強化する                               | ○  |

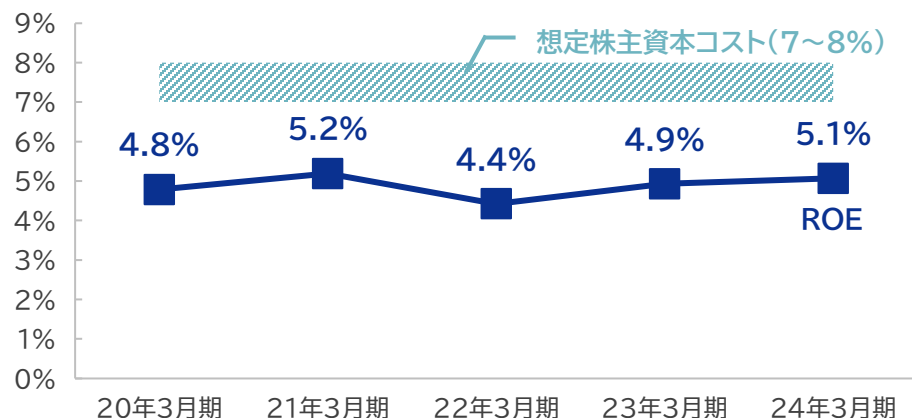
| チャレンジ領域 | 部門  | 目標                                                                        | 判定  |
|---------|-----|---------------------------------------------------------------------------|-----|
|         | 物流  | ● 新たな事業領域への進出のため、食品量販店センター運営等に取り組む<br>⇒シンヨウ・ロジをグループ化し進出は達成                | ○   |
|         | 食品  | ● 気候変動リスクや消費者ニーズの変化を踏まえ、新たな品種や商品の開発に着手する<br>⇒共同開発研究先との守秘義務のため詳細非開示        | 進行中 |
|         | 情報  | ● 棚卸機器レンタルのノウハウが詰まったスマホ用棚卸アプリを提供し、幅広い顧客の棚卸ニーズに応える<br>⇒サービスは開始したものの販売拡大は未達 | △   |
|         | 不動産 | ● 倉庫業併営を活かして物流不動産等の仲介ビジネスを強化する<br>⇒競争激化により計画を断念                           | ×   |
|         | 管理  | ● 本社が所在する越中島地区の再開発の方向性をまとめる<br>⇒2025年5月に向けグランドビジョン策定中                     | 進行中 |



# ROE・株主資本コスト及びPBRの推移と課題認識

株主資本コストを上回る資本収益性を実現し、市場評価を回復することが急務

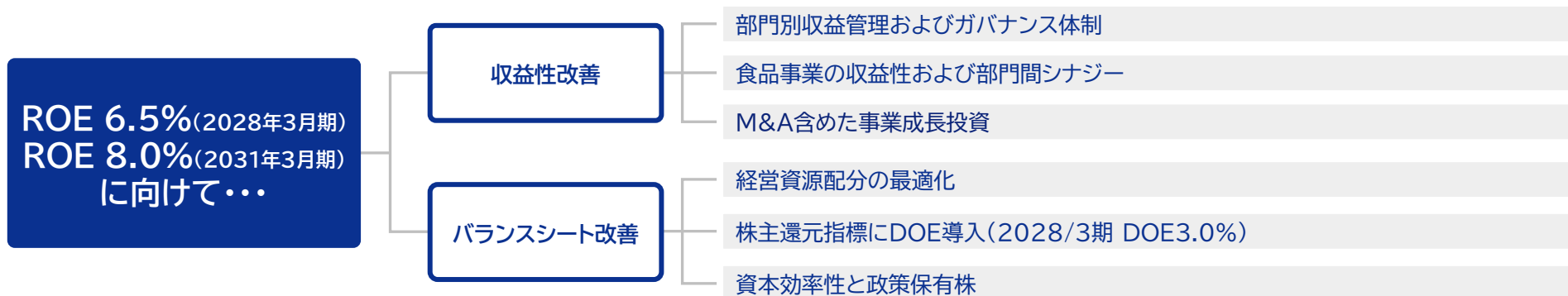
ROEの年次推移・想定株主資本コスト



PBRの年次推移



株主価値向上にあたり下記に取り組む必要があると認識。次期中期経営計画で重点的に取り組む





1.「ヤマタネ2025プラン」の振り返り・課題整理

# 新中期経営計画に向けた課題整理

|              |          |                                                                                                                                  |
|--------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業戦略         | 全社戦略     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 部門別の収益管理体制構築</li><li>● 部門間シナジー創出推進</li></ul>                                             |
|              | 事業戦略     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 物流セグメントの高品質サービスの持続可能性向上</li><li>● 食品セグメントの利益率向上</li><li>● 保有不動産の活用推進(CRE戦略)</li></ul>    |
| 財務・ガバナンス     | 財務・資本戦略  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 資本コストを意識した資本収益性改善</li></ul>                                                              |
|              | ガバナンス    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 政策保有株の縮減</li><li>● 企業価値、株主価値向上とインセンティブの連動性強化</li><li>● 新中期経営計画の実行に資する取締役会の機能強化</li></ul> |
| 長期ビジョン<br>遂行 | 組織・人材戦略  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 「パーパス」共感による一体感の醸成</li><li>● 従業員のエンゲージメント向上</li></ul>                                     |
|              | サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"><li>● 持続可能な農業の実現</li></ul>                                                                     |

## INDEX

|    |                         |      |
|----|-------------------------|------|
| 1. | 現中期経営計画の振り返り・課題整理       | p.4  |
| 2. | 新中期経営計画「ヤマタネ2028プラン」    | p.10 |
|    | 2-1. KPI                | p.11 |
|    | 2-2. 全社戦略               | p.13 |
|    | 2-3. 事業戦略               | p.15 |
|    | 2-4. 資本政策               | p.29 |
|    | 2-5. ガバナンス              | p.31 |
| 3. | 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ | p.33 |



## サマリー

| KPI     | 売上高                                                                                                      | 営業利益         | EBITDA                                | ROE    | 総還元性向   |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------|---------|
|         | 880億円                                                                                                    | 47億円         | 92億円                                  | 6.5%以上 | 70～80%* |
| 全社戦略    | 01 カンパニー制導入による部門別収益管理の徹底<br>02 事業間シナジー創出を通じた収益性の更なる向上                                                    |              |                                       |        |         |
| 事業戦略    | 物流                                                                                                       | 「食x物流」シナジー創出 | ①収益力強化 ②業界特化型プラットフォーム構築 ③コールドチェーン参入検討 |        |         |
|         | 食品                                                                                                       | バリューチェーン拡大   | ①米事業収益改善 ②川下戦略(新規顧客開拓) ③川上参入(生産への進出)  |        |         |
|         | 情報                                                                                                       | 特化型SI展開      | ①ヤマタネグループDX支援 ②機器販売サービス展開 ③地方展開       |        |         |
|         | 不動産                                                                                                      | CRE戦略高度化     | ①保有不動産有効活用 ②不動産流動化事業開始 ③新たな分野への取り組み   |        |         |
| 財務・資本政策 | 01 総還元性向:70～80%(総還元額:70～80億円程度)<br>28/3期 DOE3% の達成に向けて配当性向を継続的に引き上げ予定<br>02 BSマネジメント高度化:キャッシュアロケーションの見直し |              |                                       |        |         |
| ガバナンス   | 01 政策保有株式の縮減(2030年迄に純資産対比で20%以下に削減)<br>02 取締役会の更なる機能強化と役員報酬業績連動比率及びKPIの見直し検討                             |              |                                       |        |         |

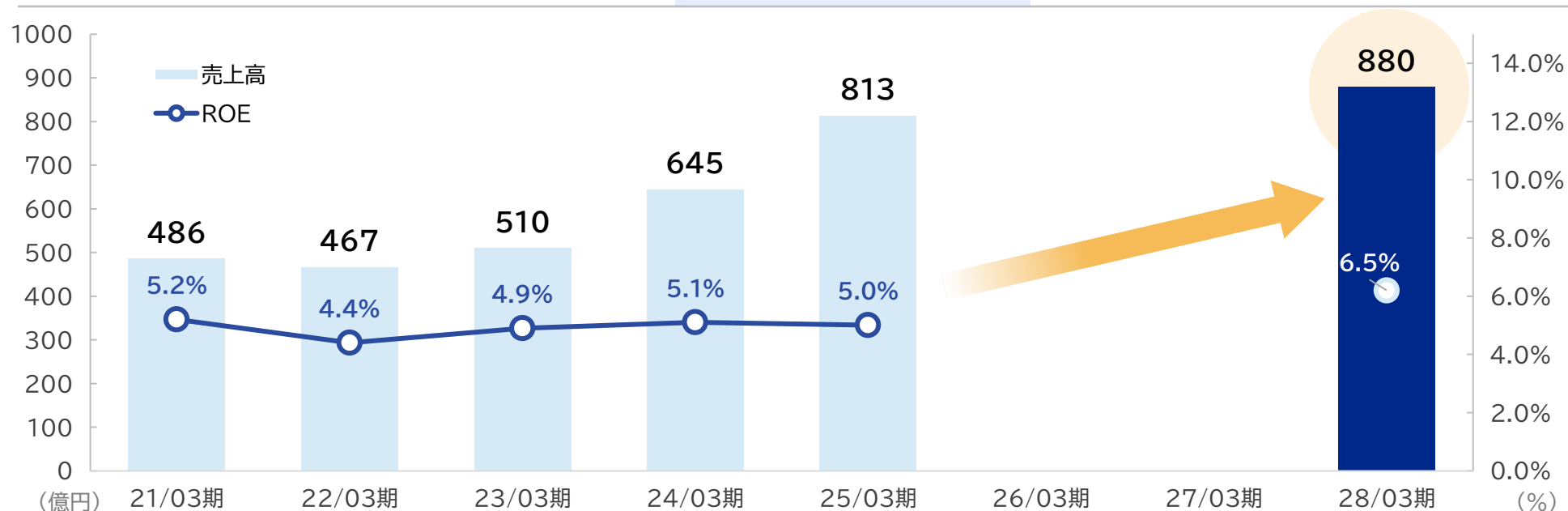
\* … 山種不動産の吸収合併に伴う希薄化への対応を含む(詳細:p28ご参照)



# 「ヤマタネ2028プラン」 KPI(連結)

- 営業利益目標を47億円、ROE目標を6.5%以上とし、資本効率性の改善を最重要経営課題に位置付ける

|        | 2025年3月期予想 | 「ヤマタネ2028プラン」目標 | 増減      | CAGR(2025-2028) |
|--------|------------|-----------------|---------|-----------------|
| 売上高    | 813億円      | 880億円           | +67億円   | 2.7%            |
| 営業利益   | 32.3億円     | 47億円            | +14.7億円 | 13.7%           |
| EBITDA | 75.2億円     | 92億円            | +16.8億円 | —               |
| ROE    | 5.0%       | 6.5%以上          | —       | —               |
| 配当性向   | 35.1%      | -               | —       | —               |
| 総還元性向  | -          | 70~80%          | —       | —               |





# 「ヤマタネ2028プラン」 KPI(セグメント別)

- 「物流事業x食品事業」を最大の成長ドライバーに位置付け、物流部門の最終年度営業利益率8.8%を目指す

|     |       | 2025年3月期予想 | 「ヤマタネ2028プラン」目標 | 増減      | CAGR(2025-2028) |
|-----|-------|------------|-----------------|---------|-----------------|
| 物流  | 売上高   | 250億円      | 270億円           | +20.0億円 | 2.6%            |
|     | 営業利益  | 19.0億円     | 24億円            | +5.0億円  | 8.1%            |
|     | 営業利益率 | 7.6%       | 8.8%            | —       | —               |
| 食品  | 売上高   | 498億円      | 535億円           | +37.0億円 | 2.4%            |
|     | 営業利益  | 12.5億円     | 18億円            | +5.5億円  | 12.9%           |
|     | 営業利益率 | 2.5%       | 3.4%            | —       | —               |
| 情報  | 売上高   | 18億円       | 21億円            | +3.0億円  | 5.3%            |
|     | 営業利益  | 0.7億円      | 1.4億円           | +0.7億円  | 26.0%           |
|     | 営業利益率 | 3.8%       | 6.7%            | —       | —               |
| 不動産 | 売上高   | 47億円       | 54億円            | +7.0億円  | 4.7%            |
|     | 営業利益  | 21.5億円     | 24億円            | +2.5億円  | 3.7%            |
|     | 営業利益率 | 45.7%      | 44.4%           | —       | —               |
| 調整  | 営業利益  | ▲21.4億円    | ▲20.4億円         | +1.0億円  |                 |



## 2-2. 全社戦略

# カンパニー制への移行

## 2025年4月に 事業部制からカンパニー制へ移行

経営判断のスピードアップを図ると共に、資本効率を意識した事業運営を推進し、収益力の向上と次期経営陣育成を図る

### 移行趣旨

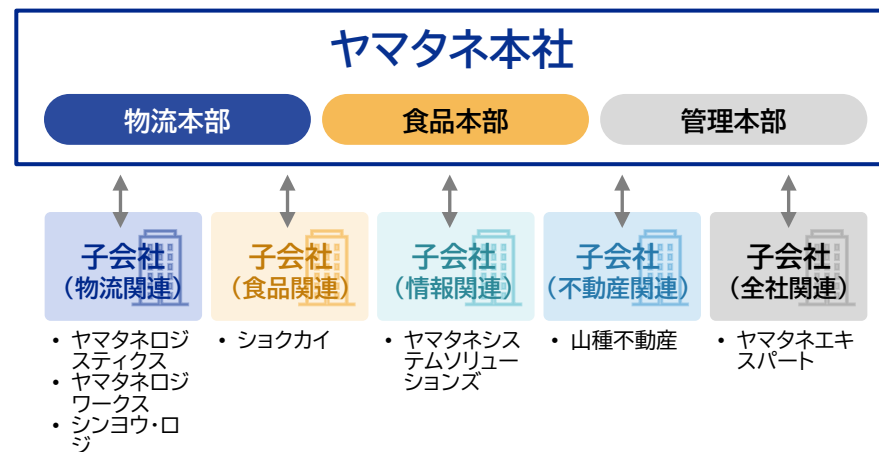
### 部門別収益管理

- 各子会社をヤマタネ事業部門に位置づけ、カンパニー長が子会社を含めた収益管理・バランスシートマネジメントを行うことで、資本効率を意識した事業運営を推進する
- カンパニー長にセグメント利益やROIC等を指標とする業績連動型報酬の導入を検討。収益力向上と次期経営陣育成を図る

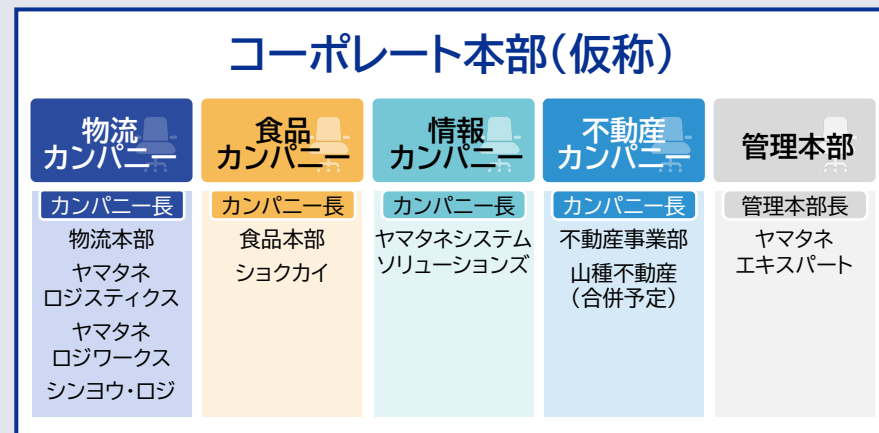
### 決裁権限の委譲

- 投資判断についてカンパニー長決裁金額の引き上げ、人事権の一部をカンパニー長へ委譲することで意思決定スピードを向上させ、成長投資を活性化する

### 現体制



### 新体制(2025年4月1日以降)

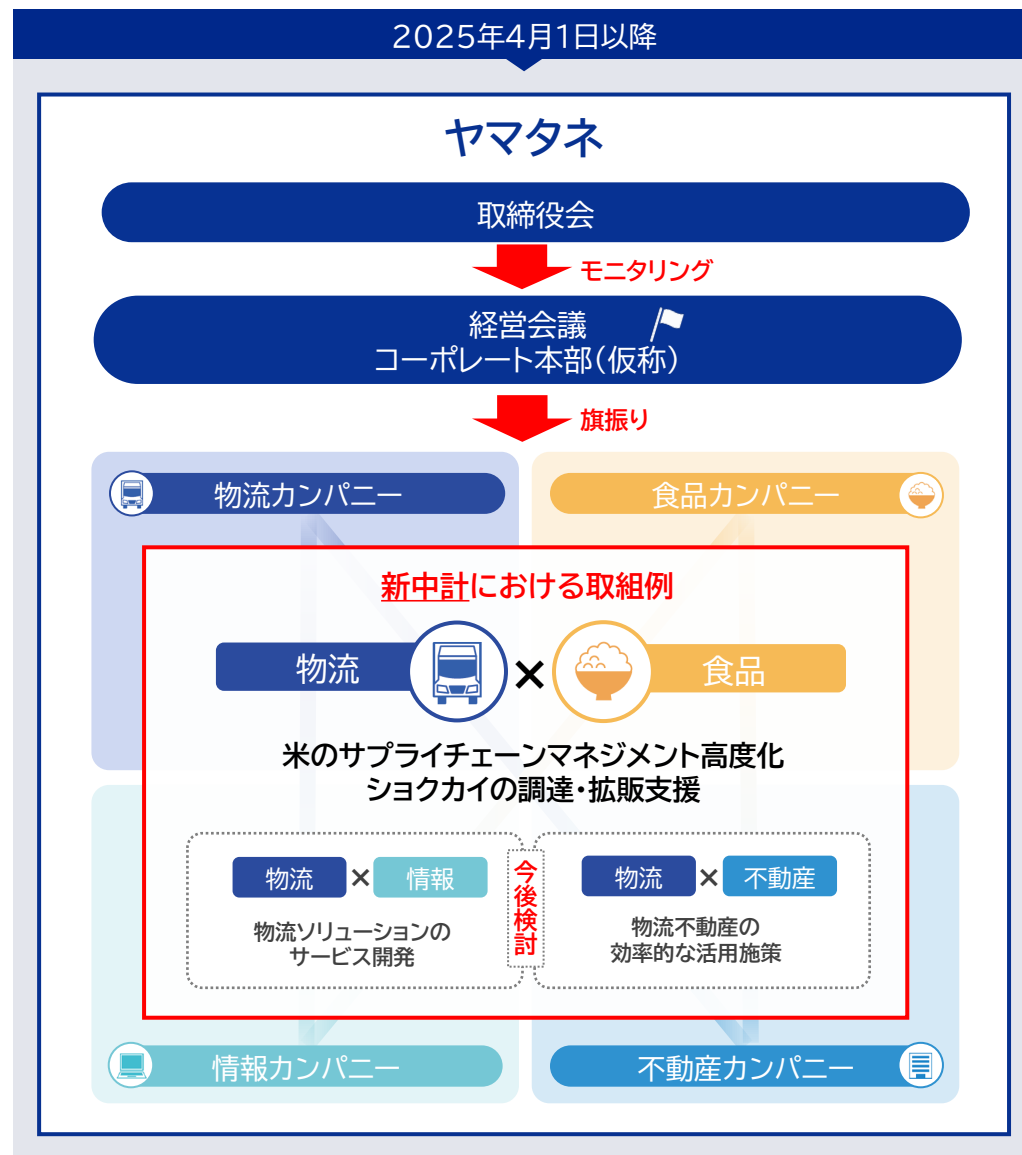




## 事業部間シナジーの創出

コーポレート本部(仮称)が  
全社戦略の旗振り役となり、  
シナジー創出に繋がる連携や  
新規事業開発を推進

- 取締役会は投資判断やカンパニー間のシナジー創出を全社的な長期戦略の観点で監督する
- 具体的なシナジー創出プランは各カンパニー主導で検討する
- 新中期経営計画期間においては「物流」×「食品」のシナジー最大化に注力



# 物流セグメント

物流

セグメント



- 食品セグメントとのシナジーで培ったサプライチェーンマネジメントを活かし、取扱件数拡大とコスト低減を図る
- 提案型物流企業への発展と高付加価値物流への参入により取扱単価の向上を目指す

28/3期計画

- ・ 売上高 **270**億円
- ・ 営業利益 **24**億円
- ・ 営業利益率 **8.8%**

## 01 | 既存事業領域の収益力強化

- 本牧新倉庫を含む既存倉庫100%稼働
- 既存得意先のサプライチェーン深耕と横串活動
- 業務標準化を前提としたWMS刷新による生産性向上

## 02 | 業界特化型物流プラットフォーム

- 食品・介護用品に特化した物流プラットフォーム構築
- 顧客の物流サプライチェーン全体最適化を図る提案型サプライチェーンマネジメント
- 静脈物流の展開拡大

## 03 | コールドチェーン参入

- 冷凍食品、生鮮食品等の取扱い
- ショックカイの拡販支援
- 生産者・中小食品メーカーの輸出支援



2-3. 事業戦略

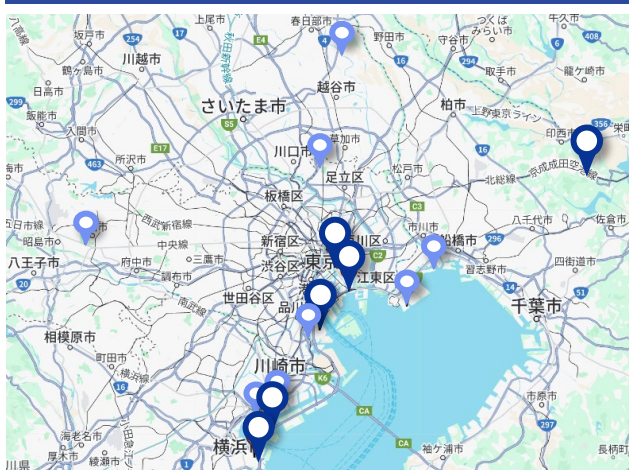
# 物流セグメント 戦略① - 既存事業領域の収益力強化

- 2024年6月に本牧埠頭営業所が竣工し、当社の全管理面積は10万6,458坪に拡大。既存顧客に対するサプライチェーン深耕により収益力強化を目指す

物流

セグメント

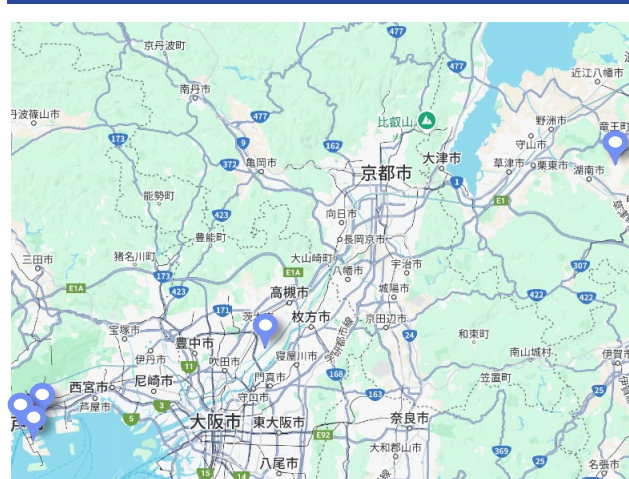
## 関東地区



## 主要な物流センター



## 関西地区



## 主要な物流センター



## 顧客深耕策

各部門担当顧客における各種サービス利用状況を洗い出し、全社横断で取引拡大ポテンシャルを引き出す

| イメージ | 主幹部署  | 取引金額 | 提供サービス |     |     |     |      |     |     |     |
|------|-------|------|--------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
|      |       |      | 保管     | 荷役  | 輸配送 | 静脈  | 付帯業務 | ... | 航空  | 通関  |
| A社   | XXX支店 | ...  | ●      | ●   | ●   | 未取引 | ●    | 未取引 | 未取引 | 未取引 |
| B社   | XXX支店 | ...  | ●      | 未取引 | ●   | 未取引 | 未取引  | 未取引 | 未取引 | 未取引 |
| C社   | YYY支店 | ...  | ●      | ●   | 未取引 | 未取引 | ●    | 未取引 | 未取引 | 未取引 |
| D社   | YYY支店 | ...  | 未取引    | 未取引 | 未取引 | ●   | 未取引  | 未取引 | 未取引 | 未取引 |
| E社   | ZZ営業所 | ...  | 未取引    | 未取引 | 未取引 | 未取引 | 未取引  | 未取引 | ●   | ●   |

取引拡大  
余地



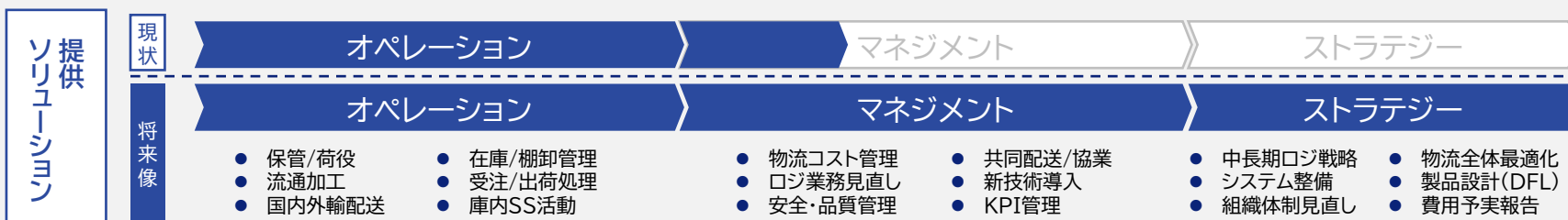
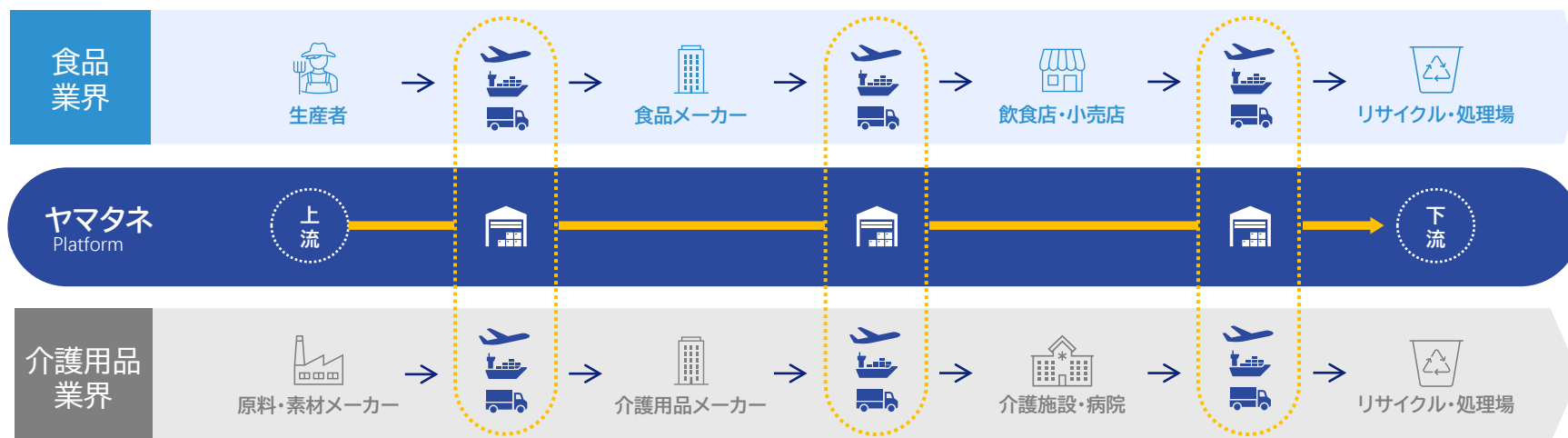
## 2-3. 事業戦略

## 物流セグメント 戦略② - 業界特化型物流プラットフォーム

- 業界ニーズを踏まえたサービスラインナップ拡充により、顧客の物流サプライチェーン全体最適ソリューションを提案
- 食品・介護用品の仕入先・販売先を更に拡張し、業界特化型物流プラットフォームを目指す

## ヤマタネ 業界特化型物流プラットフォーム

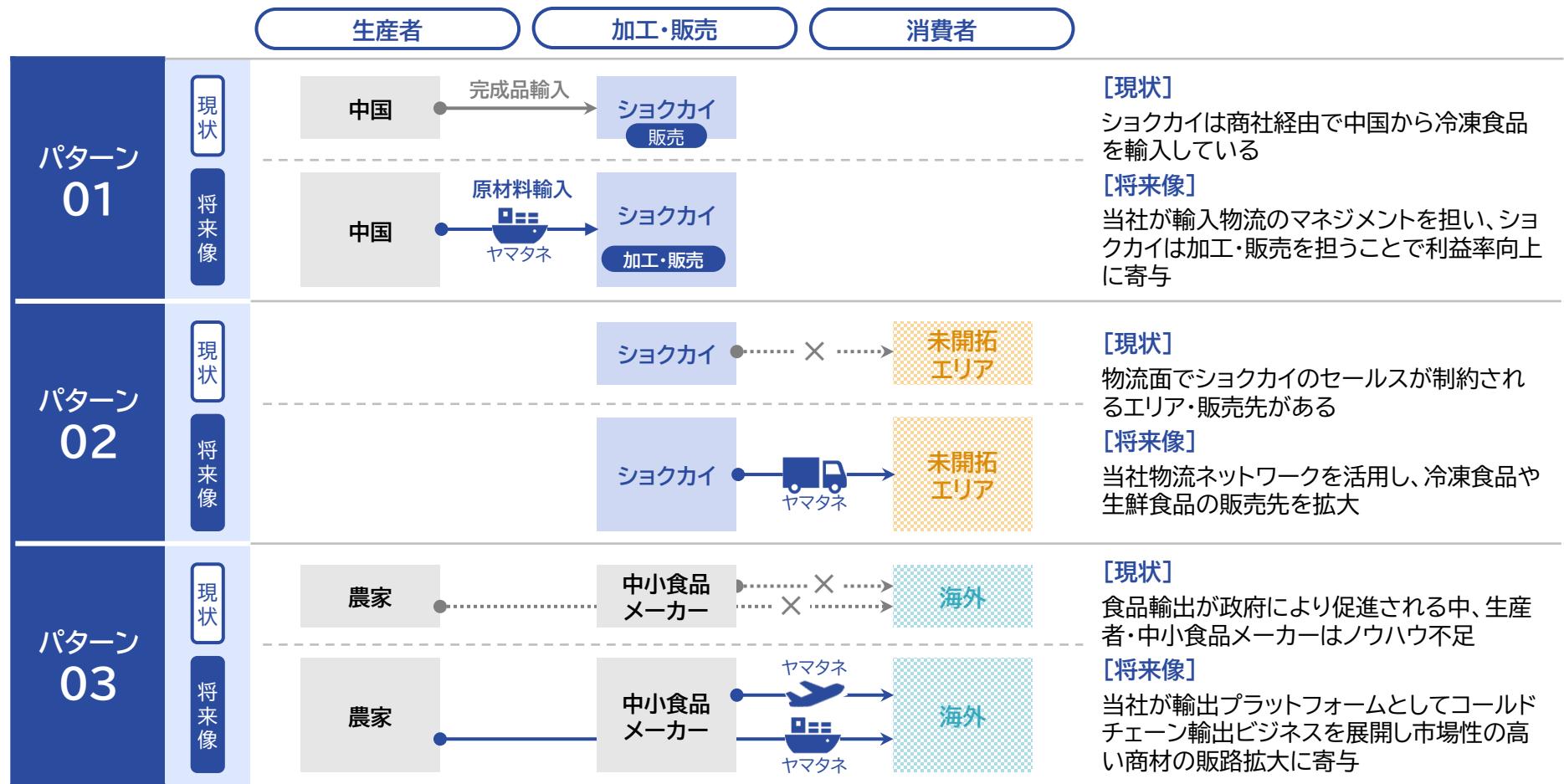
戦略物流～業務管理～オペレーションのワンストップサービスを提供



2-3. 事業戦略

# 物流セグメント 戦略③ - コールドチェーン参入

- コールドチェーン参入により、冷凍食品、生鮮食品等の取扱いが可能に
- ショックカイの原料調達や販売先拡大、生産者・中小食品メーカーの輸出支援など、食品セグメントとのシナジー創出を念頭に拡大に取り組む



# 食品セグメント



■ 取扱いシェアアップや生産性向上に取り組みつ  
つ、加工・販売領域[川下]を開拓することで営  
業利益率の更なる改善を目指す

■ 米の自社生産[川上]に進出し、取扱量シェアを  
拡大しつつ価格競争力の強化を図る

28/3期計画

- 売上高 **535**億円
- 営業利益 **18**億円
- 営業利益率 **3.4%**

## 01 | 米卸売事業の収益性改善

- 取扱いシェアアップ・販売差益UP
- 印西精米センターの精米品質向上・生産性向上

## 02 | 新規顧客開拓【川下】

- ショクカイの成長戦略推進
- 食品加工の高付加価値化
  - ▶ 冷凍おにぎり、米粉、輸出用米(有機米) 等

## 03 | 生産への進出【川上】

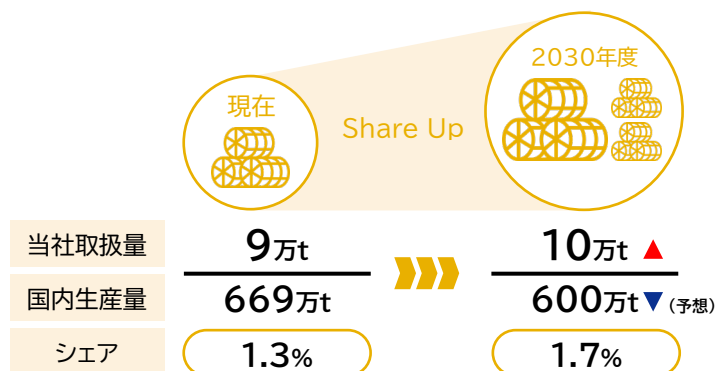
- 米生産の高収益モデルを構築し、米農家と提携拡大
- 自社生産及び提携先からの仕入量を着実に増やし、業界シェアを拡大
- 生産効率化により価格競争力を強化

# 食品セグメント 戦略① - 米卸売事業の収益性改善

- 米の国内生産量が縮小する中、自社生産・提携先拡大により仕入量を確保し、業界プレゼンスを高めつつ差益率UPを目指す
- 印西精米センターの品質向上と生産性向上による競争力強化を図る

## シェアアップ目標

- 既存仕入先への人員リソース支援等により連携強化
- 自社生産・提携先拡大により仕入量確保



## 単価管理

- 販売先/商品毎に販売差益を管理
- 販売数量・差益率を見直し

差益単価 **10%UP** (2024-2028)

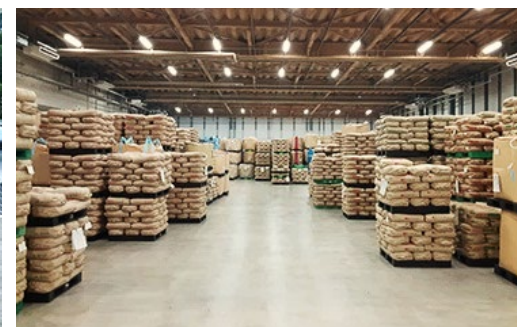
## 印西精米センターの精米品質向上・生産性向上

- 機械メーカーとの協業により、工場運営の効率化を推進
- 高品質かつ環境に優しい運営による付加価値創出や稼働率の向上を目指す

### ▼ 足元の試験項目

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| ● 精米帳票のデジタル化      | 歩留まり0.1-0.2%改善 |
| ● 玄米・精米外観品質検査の自動化 | 分析時間5時間/日削減    |
| ● 精米機・光選別機の自動運転   | 精米操作時間8時間/日削減  |

### ▼ 印西精米センター(2022年2月～)



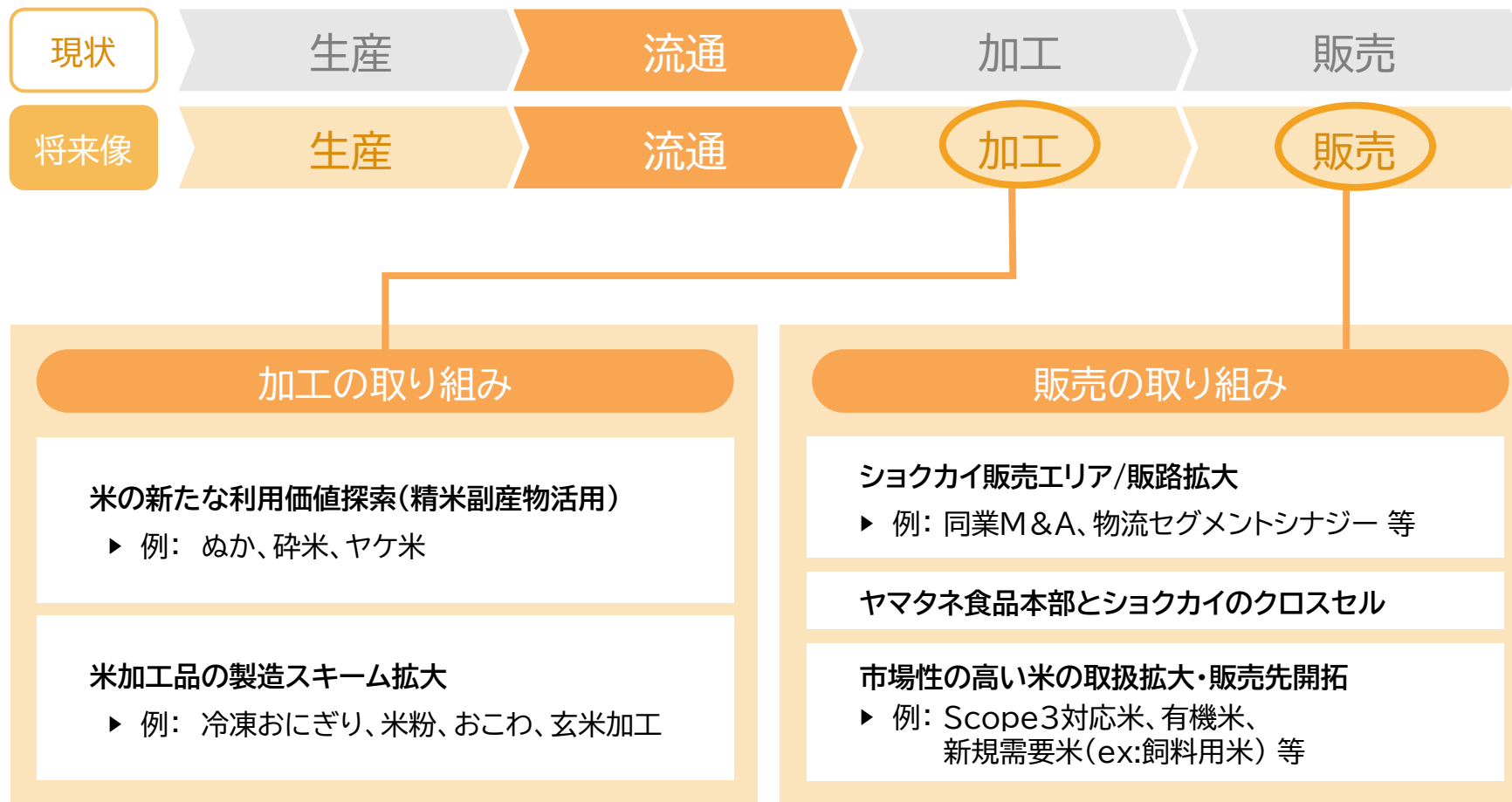
### 特徴

- ①国内最大級の生産力 ②高精度の異物除去機能 ③環境配慮型工場
- ▶ 年間生産量: 70,000トン



## 食品セグメント 戦略② - 新規製品・新規顧客開拓【川下】

- 従来の精米・卸機能に留まらず加工・販売機能へと対応範囲を拡大。副産物の有効活用や加工品開発により利益率の向上を図ると同時に、2023年10月に連結子会社化したショクカイの成長戦略や米卸売事業とのクロスセルを推進する。また、市場性の高い米の取扱いを検討する。





2-3. 事業戦略

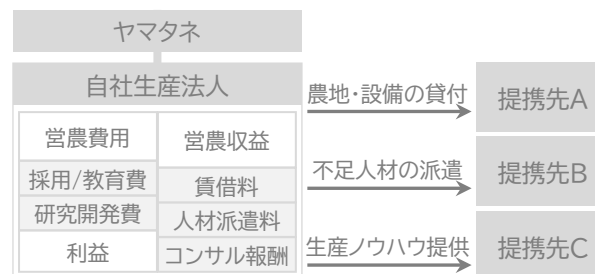
# 食品セグメント 戦略③ - 米生産への進出 [川上]

- 「複合経営」による米生産の高収益モデル確立を目指し、2024年9月に農業生産法人「株式会社ブルーシード新潟」を設立。自社生産及び提携先からの仕入量を着実に増やしシェア拡大を図ると同時に、生産効率化による価格競争力強化を目指す



- ✓ 稲作の生産コスト低減
  - 農業IoT導入による生産性向上
  - 農業機械の効率的な運用
  - 新たな栽培技術・資材の導入
- ✓ 「複合経営」モデルの構築
  - 農地/設備貸付モデル
  - コンサルモデル
  - 人材派遣モデル

▼複合経営モデルのイメージ

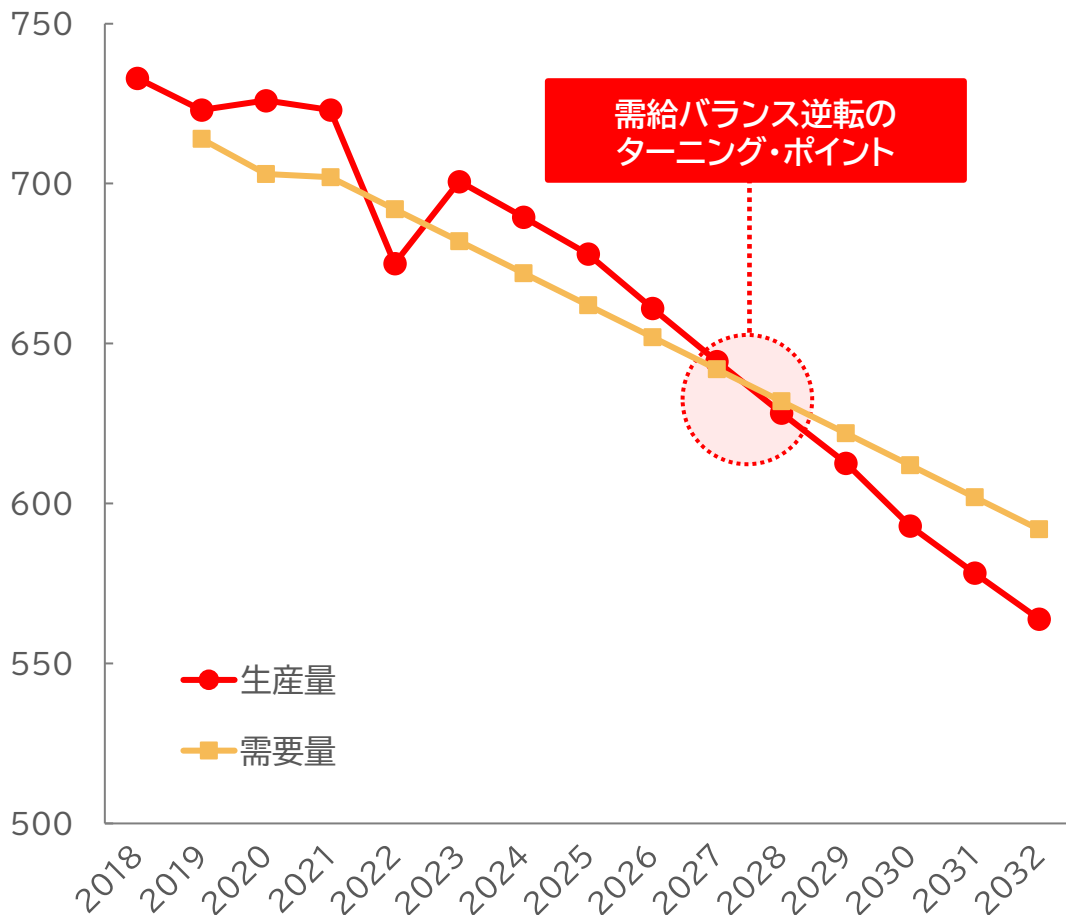




## 2-3. 事業戦略

# 食品セグメント 外部環境

- 米農家の高齢化等により、2030年前後には米の需給バランスが逆転(供給<需要)することが見込まれる
- 新規参入者が増えづらい構造的要因を踏まえ、米卸事業を営む当社が産地側・販売側一体となったバリューチェーンを築くことで、産地の継続性担保と成長機会を創出することを目指す



※参照データより当社推測

### 供給サイド

- 稲作経営体(個人)の数は過去15年間で半減(2005年→2020年)
- 稲作経営体(個人)は60歳以上が約90%を占め、平均年齢は71.1歳(2020年時点)
- 稲作経営体のうち7割で後継者が確保されていない
- 政府の政策により主食用米以外への水田活用が推進されている ▶ 加工用米・飼料用米、新規需要米(輸出向け)、畑作等

### 需要サイド

- 主食用米の需要は毎年10万トンペースで減少見込み(米の1人・1年当たり消費量の減少と人口減少を加味)

参照 農林水産省「農林業センサス」  
農林水産省農産局(2024年3月)「米の消費及び生産の近年の動向について」  
農林水産省(2024年9月)「米をめぐる状況について」  
農林水産省(2024年10月)「米に関するマンスリーレポート」

ヤマタネが米の供給側に参入することで...

✓ 産地における  
継続性を担保

✓ 食品部門の  
成長機会を創出

# 情報セグメント

情報

セグメント



- ヤマタネグループDX支援を通じ物流・食品業界特有のシステム課題対応ノウハウを積み上げ、顧客向けサービスの高度化へと展開
- 既存顧客へのセット販売や地方におけるサービス展開等、単価向上策・顧客開拓策を推進

## 28/3期計画

- ・ 売上高 **21** 億円
- ・ 営業利益 **1.4** 億円
- ・ 営業利益率 **6.7%**

## 01 | ヤマタネグループDX支援

- グループ全体・各セグメントにおけるシステム面の課題解決を図り、業務効率化を推進
- グループ内DX化を通じて得たノウハウを顧客向けサービス高度化により還元
- グループDX推進人材の確保

## 02 | 機器販売サービス展開

- 基盤更改のスキルに機器販売をセットで提供することによりワンストップサービスを提供
- 機器販売時に必要な一時保管場所や運搬手段は、当社のグループ会社に依頼

## 03 | 地方拠点におけるサービス展開

- DX投資熱の高まりに対しシステム構築サービス提供者が不足している需給ギャップに着目
- 地方に拠点を置き、物流・食品事業の顧客基盤にアプローチ

# 不動産セグメント

不動産  
セグメント



- 越中島及び新宿の大規模開発プロジェクトをはじめとするCRE戦略を推進
- 不動産流動化事業の開始
- 山種不動産の吸収合併を実行

## 28/3期計画

- ・ 売上高 **54**億円
- ・ 営業利益 **24**億円
- ・ 営業利益率 **44.4%**

## 01 | 保有不動産の有効活用

- 事業部横断で保有不動産の活用方針を策定
- 遊休不動産の収益化や売却、築古物件から築浅物件への入れ替えを推進

## 02 | 不動産流動化事業の開始

- 保有不動産の一部を流動化し生み出した資金を再投資へ向ける
- 定期的に棚卸資産と固定資産の区分を見直し、計画的に含み益を実現する

## 03 | 新たな分野への取り組み

- 不動産マーケット状況を勘案し、アセットクラスの入替を進める
- 越中島開発を見据え、外部デベロッパーとの共同事業、エクイティ投資、M&Aなど新たな手法へ取り組み、知見を高度化する



2-3. 事業戦略

# 不動産セグメント 戦略① - 保有不動産の有効活用と流動化事業

保有不動産の開発を進めると共に、流動化による含み益顕在化を目指す

|                       |                  | プロジェクト   | エリア        | 竣工予定        | 2025年 2026年 2027年          | 2028年 2029年 2030年        | 利益<br>貢献  |
|-----------------------|------------------|----------|------------|-------------|----------------------------|--------------------------|-----------|
| 再<br>開<br>発<br>案<br>件 | 竣<br>工<br>予<br>定 | 西立川      | 東京都<br>立川市 | 2026年<br>4月 | <div></div>                |                          | 2.1<br>億円 |
|                       |                  | 小網町      | 東京都<br>中央区 | 2027年<br>1月 | <div></div>                |                          |           |
|                       |                  | 印西北側     | 千葉県<br>印西市 | 2027年<br>3月 | <div></div>                |                          |           |
|                       | 開<br>発<br>開<br>始 | 新宿サンエービル | 東京都<br>新宿区 | 検討中         |                            | <div></div>              | 未<br>定    |
|                       |                  | 越中島開発    | 東京都<br>江東区 | 検討中         |                            | <div></div>              |           |
|                       | 流<br>動<br>化      |          | 既存収益物件     | —           | —                          | <div></div>              |           |
| 物<br>件<br>売<br>買      |                  | 新規物件購入   | —          | —           |                            |                          |           |
|                       |                  | 既存物件の売却  | —          | —           |                            |                          |           |
|                       |                  |          |            |             | 2025年～2027年<br>想定投資額70億円程度 | 建築費高騰や自治体との<br>調整を考慮し検討中 |           |

2-3. 事業戦略

# 不動産セグメント 再開発プロジェクト概要

- 新宿サンエービル及び越中島事業用地にて再開発を計画中。越中島開発プロジェクトについては越中島開発推進室を設置。外部専門家と連携し「越中島グランドビジョン」を2025年5月に公表予定

## ー新宿サンエービルー

- 都営新宿線『新宿』駅徒歩約1分、JR線『新宿』駅徒歩約5分、新宿駅地下道と接道可能な好立地
- 老朽化に伴い再開発を計画
- 成長性・収益性の高い施設への建替えを検討



### 現在の不動産情報

|          | 竣工    | 敷地面積(㎡) | 建物延面積(㎡) | 現在の用途 |
|----------|-------|---------|----------|-------|
| 新宿サンエービル | 1979年 | 3,063   | 31.136   | オフィス  |

※「敷地面積」及び「延床面積」は一部他社所有分含む

## ー越中島開発ー

- 開発プランの検討、地元協議、行政との調整を開始



### 現在の不動産情報

|          | 竣工    | 敷地面積(㎡) | 建物延面積(㎡) | 現在の用途   |
|----------|-------|---------|----------|---------|
| ヤマタネビル   | 1989年 | 4,126   | 12,930   | オフィス    |
| ヤマタネビル新館 | 2012年 | 3,853   | 12,208   | オフィス    |
| 深川営業所    | 1981年 | 28,674  | 60,255   | オフィス・倉庫 |

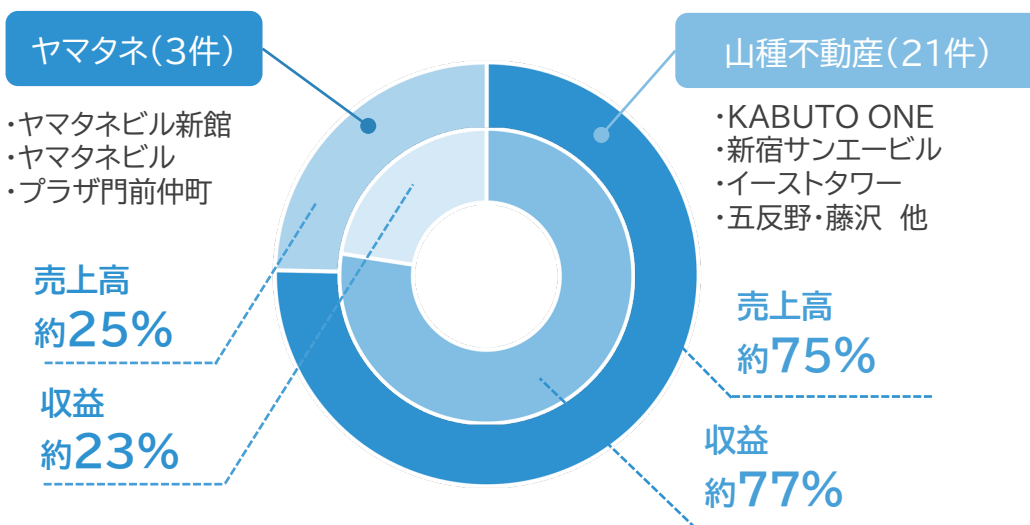
2-3. 事業戦略

# 不動産セグメント 山種不動産の吸収合併によるCRE戦略強化

- 山種不動産の株式を保有する山種美術財団等と株式交付による吸収合併を実施予定
- 株式希薄化を考慮し交付株式と同程度の自己株取得を計画しているため、EPS押上げ効果が見込まれる

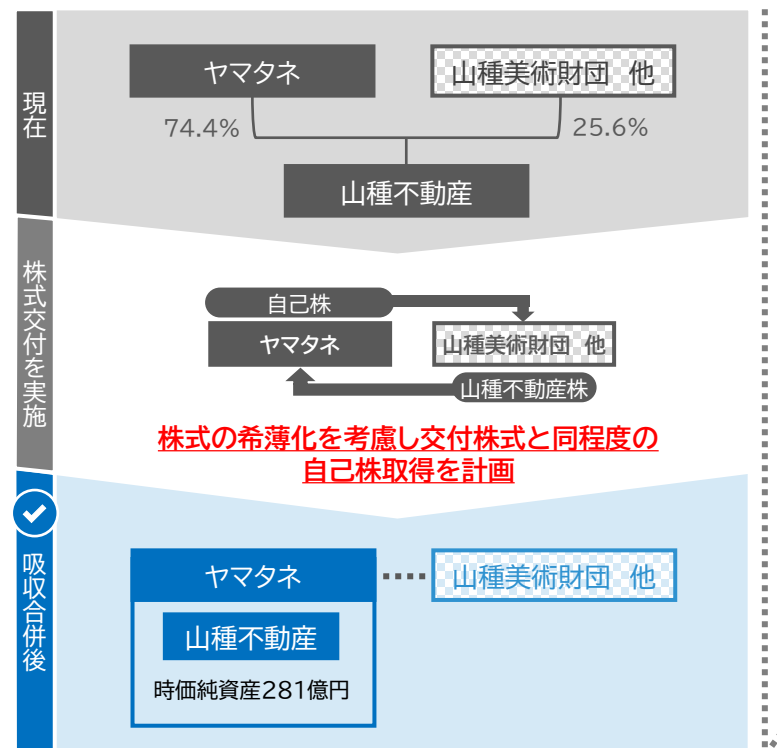
|      |                   |
|------|-------------------|
| 会社名  | 山種不動産株式会社         |
| 設立   | 1948年4月           |
| 資本金  | 400百万円            |
| 従業員数 | 27名(2024年3月31日現在) |

## ■ 不動産事業に占める山種不動産の売上・利益構成比



## 山種不動産の吸収合併

山種美術財団は公益財団法人であるため、株式交付により合併を実施予定





# 株主還元方針

企業価値の継続的な向上に向け資本収益性を改善するべく、  
新たな株主還元方針を策定

## 従来

配当性向35%

約20億円  
(現中期経営計画期間累計)

- 株主の皆様への利益還元を強化するべく、累進配当を導入した
- 機動的な資本政策を実施するべく適時自己株買いを実施した

株主還元方針

株主還元額

株主還元の  
考え方

## 新中期経営計画期間

28/3期 DOE3% ※1  
+ 自己株式取得30億円～40億円 ※2  
(総還元性向約70～80%)

70億円～80億円  
(見込み)

- 28/3期(新中期経営計画最終期)におけるROE6.5%の必達に向けて株主還元を実施する
- 計画期間中の利益変動にかかわらず、安定的な配当を実施するべく、株主還元指標としてDOEを導入する
- 資本市場の動向、当社の株価水準等を勘案の上、機動的な自己株式取得を実施する予定

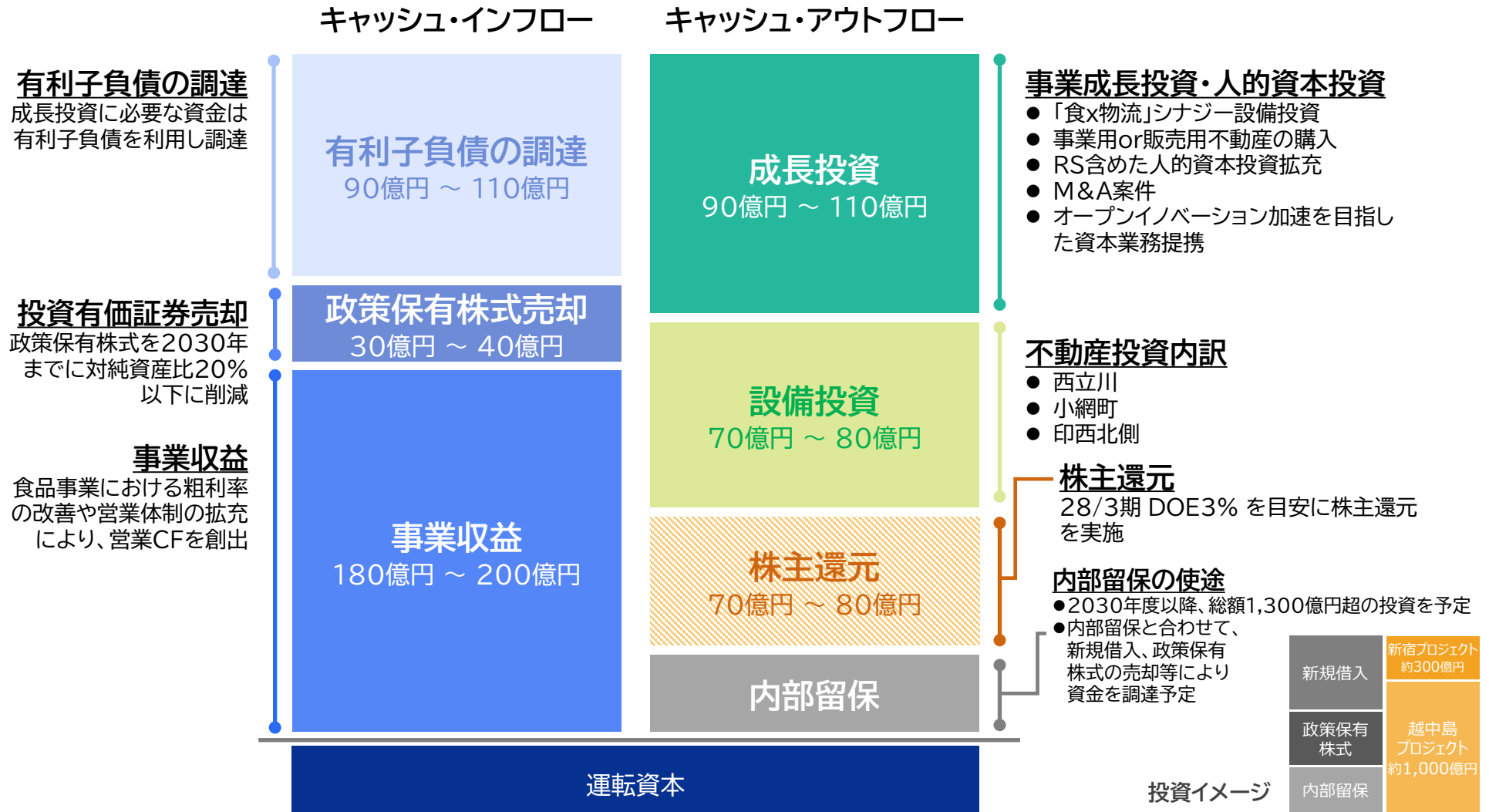
※1: 28/3期DOE3%の達成に向けて、配当性向を継続的に引き上げ予定

※2: 山種不動産の吸収合併に伴う希薄化への対応を含む(詳細:p28ご参照)



## 2-4. 資本政策

# キャッシュの調達と配分





## ガバナンス強化の取組み

2023

### 監査等委員会設置会社への移行

取締役会の監督機能を強化するとともに、スピード感ある業務執行を促進

### 譲渡制限付株式報酬制度の導入

取締役会における株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高める

2024

### 独立社外取締役の選任

取締役会における議論に多様な見識をもたらす3名の独立社外取締役を選任

- 岩見 博之 : 金融機関で培った豊富な国際経験と経営に関する高い見識を有する
- 伊藤 朋子 : 労務や人事・人財開発に関する豊富な経験と高い見識を有する
- サミュエル・デビッド・スノディ : 日本株投資に関する豊富な経験と幅広い見識を有する

2025

### カンパニー制への移行

各カンパニー長に権限委譲し、部門別収益管理・バランスシートマネジメントを高度化  
取締役会は投資判断やカンパニー間のシナジー創出を全社的な長期戦略の観点で監督

### 政策保有株式の縮減

2030年までに対純資産比20%以下となるよう削減を進める

検討中

### 役員報酬における業績連動比率・業績評価指標(KPI)見直し

業績向上及び資本効率改善による企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高める

### 取締役会の更なる機能発揮(経験・知見・専門性の深化)

# INDEX

|    |                         |      |
|----|-------------------------|------|
| 1. | 現中期経営計画の振り返り・課題整理       | p.4  |
| 2. | 新中期経営計画「ヤマタネ2028プラン」    | p.10 |
|    | 2-1. KPI                | p.11 |
|    | 2-2. 全社戦略               | p.13 |
|    | 2-3. 事業戦略               | p.15 |
|    | 2-4. 資本政策               | p.29 |
|    | 2-5. ガバナンス              | p.31 |
| 3. | 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ | p.33 |



### 3. 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ

## ヤマタネ100年の歴史

| 物流                                                                               | 食品                                                | 情報                                                                      | 不動産                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1924 廻米問屋 山崎種二商店<br>(現 株式会社ヤマタネ) 創業                                              | 1924 廻米問屋 山崎種二商店創業<br>※1939年米穀配給統制法により廃業          |                                                                         | 1948 大同証券株式会社(現山種不動産株式会社)設立                             |
| 1940 山崎種二、辰巳倉庫株式会社<br>(東京)の経営権を取得<br>(現 株式会社ヤマタネ)                                | 1950 山種米穀株式会社設立                                   | 1971 株式会社中央経営センターを設立<br>※電算機共同利用を目的                                     | 1966 山種本館ビル竣工<br>※ 現KABUTO ONE(共同事業ビル)                  |
| 1950 東京証券取引所に上場                                                                  | 1969 大型精米工場 古石場精米工場(江東区古石場)開設※1988年の東京精米工場開設に伴い閉鎖 | 1973 山種証券株式会社(現 SMBC日興証券)の業務システムを開発受託                                   | 1972 大同証券株式会社から社名を「山種不動産株式会社」に変更                        |
|                                                                                  | 1976 山種食品株式会社(現 株式会社ヤマタネ エキスパート)設立                | 1977 辰巳倉庫株式会社(現 株式会社ヤマタネ)の物流システムを開発                                     | 1975 ヤマタネ津田沼ビル竣工                                        |
| 1984 辰巳倉庫株式会社から社名を「株式会社山種産業」に変更                                                  | 1988 東京精米工場(江東区新木場)開設                             | 1984 株式会社中央経営センターから社名を「株式会社山種システムサイエンス」に変更                              |                                                         |
|                                                                                  | 1989 山種米穀株式会社が株式会社山種産業と合併                         | 1989 日本で初めて棚卸システムレンタル事業を開始(ストックティ君事業)                                   | 1992 ヤマタネ箱崎ビル竣工                                         |
| 1995 <b>株式会社山種産業から社名を「株式会社ヤマタネ」に変更</b>                                           |                                                   | 1990 物流パッケージ(日本IBM T-PACK/CR、T-PACK/WH)を開発<br>1991 ソリューション・ラボ・東京株式会社 設立 | 2012 ヤマタネビル新館竣工<br>ヤマタネ本庄ビル竣工 ※建替ビル<br>ヤマタネ磐田ビル竣工 ※建替ビル |
|                                                                                  | 2001 岩槻精米工場開設                                     | 2000 株式会社山種システムサイエンスを株式会社ヤマタネに吸収合併<br>文書箱管理システム「Box Manager」開発・販売開始     | 2015 ヤマタネ津田沼ビル竣工 ※建替ビル                                  |
| 2018 株式会社中央ロジスティクスから社名を「株式会社ヤマタネロジスティクス」に変更<br>株式会社アクティブから社名を「株式会社ヤマタネロジワークス」に変更 |                                                   | 2018 ソリューション・ラボ・東京株式会社から社名を「株式会社ヤマタネシステムソリューションズ」に変更                    | 2020 ヤマタネ藤沢ビル竣工 ※建替ビル<br>ヤマタネ五反野ビル竣工 ※建替ビル              |
| 2022 株式会社シンヨウ・ロジを子会社化                                                            | 2022 印西精米センター開設                                   |                                                                         | 2021 KABUTO ONE開業<br>※建替 共同事業ビル                         |
|                                                                                  | 2023 株式会社ショクカイを子会社化                               |                                                                         |                                                         |

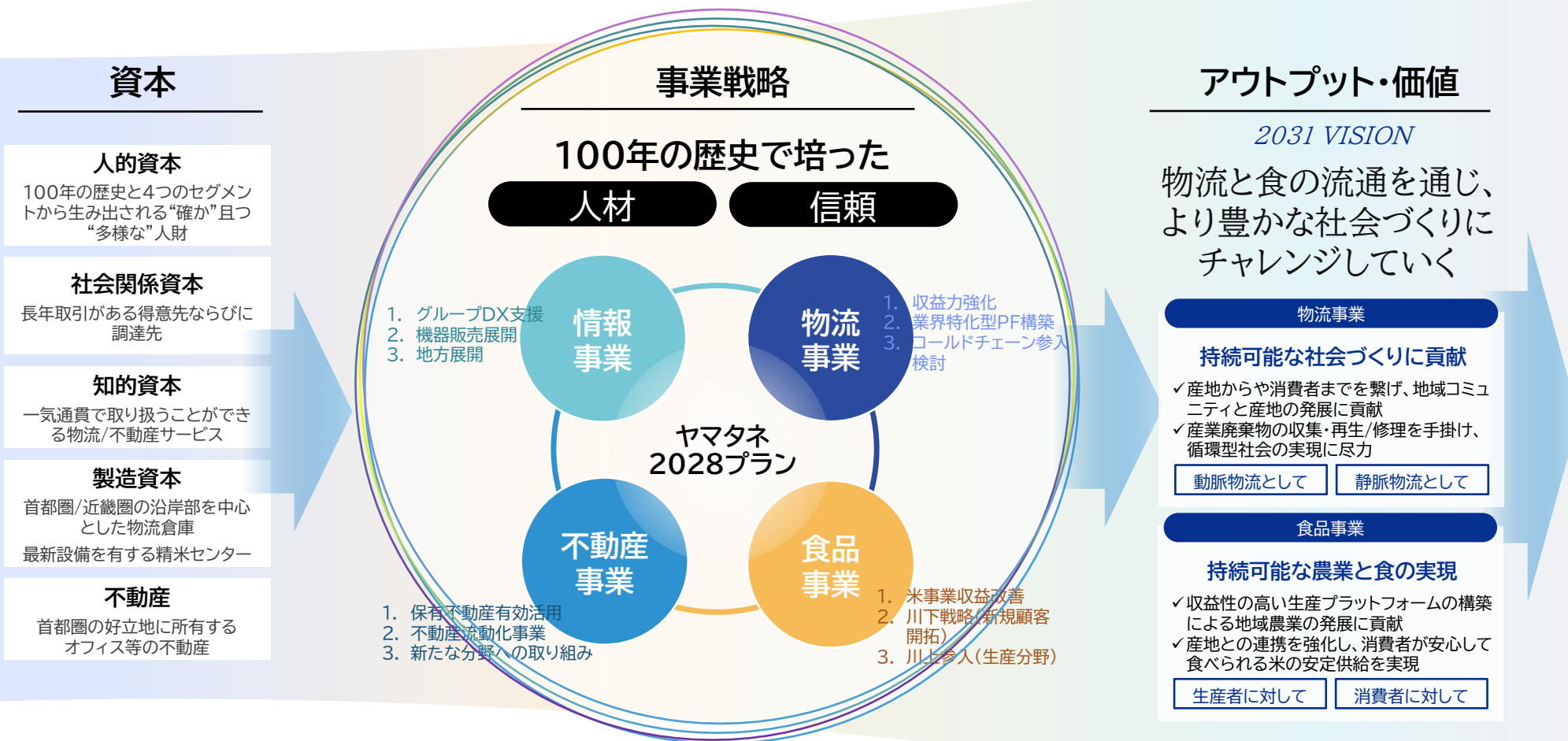


### 3. 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ

## 価値創造プロセス

#### Purpose

多様な人財が集い、社会に貢献する力を生み出す



#### 外部環境

##### 機会

- ・冷蔵/冷凍倉庫の需要増加
- ・日本食/日本産ブランドの評価
- ・農林水産省の食品輸出促進

##### 課題

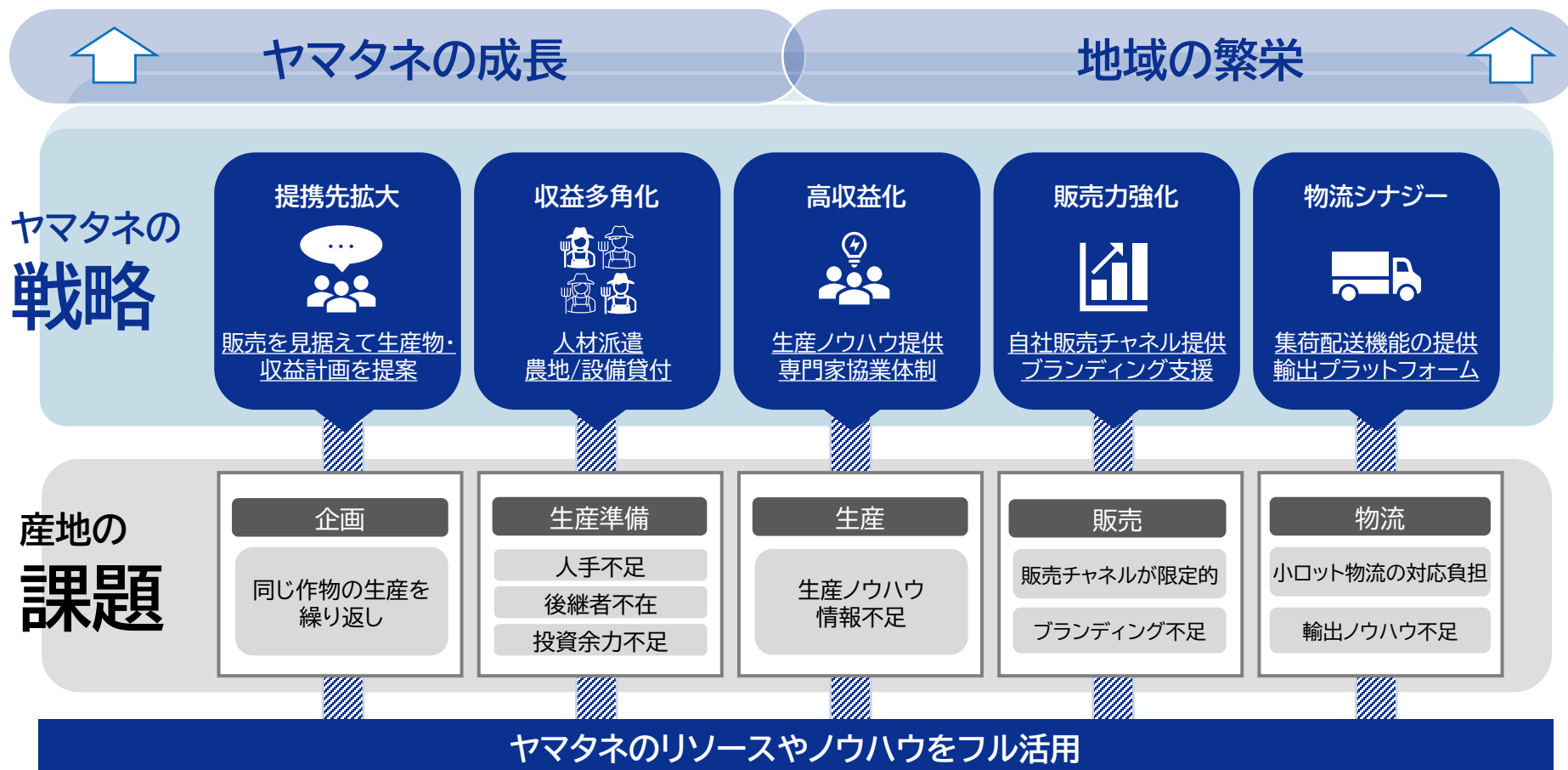
- ・生産者の高齢化と離農
- ・事業所給食業界の縮小
- ・米の市場価格乱高下
- ・建築費高騰
- ・物流・ITの人材不足



### 3. 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ 産地の「続く」を支える戦略

ヤマタネの発展は**地域の繁栄**とともにあると考えます。

自社生産法人を起点として産地に深く入り込み、ヤマタネのリソースやノウハウをフル活用して地域の「続く」を支えます。





### 3. 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ

## 企業としての存在意義の実現(パーパス経営・人的資本投資)

Purpose 存在意義

多様な人財が集い、  
社会に貢献する力を生み出す

ビジョン(ヤマタネ2031ビジョン)

物流と食の流通を通じ、  
より豊かな社会づくりにチャレンジしていく

中期経営計画「ヤマタネ2028プラン」における目標

次の100年に向けたヤマタネグループの転換期とすべく、  
社員一人ひとりの活性化を促し、チャレンジ精神溢れる企業文化を醸成する

#### パーパス研修

理念への共感を  
グループ社員全員が深  
め、行動変容を  
促す

#### 対話促進策

タウンホールミーティ  
ングを通じ経営から現  
場まで活発な意思疎通  
を図る

#### 新人事制度

果敢なチャレンジを評  
価し、社員エンゲージ  
メントを高める評価基  
準・給与体系を導入

#### 研修充実化

次期経営幹部候補育成  
研修とラインマネー  
ジャー育成研修を  
充実化

#### 多様性の包摂

「多様な人財」が活躍  
する職場づくりとして、  
フレックスタイム導入  
や介護休暇制度の充実  
を検討



3. 次の100年をつくるヤマタネのサステナビリティ

# 持続的な事業成長に向けたESG活動

## マテリアリティ(重要課題)

## 2030年目標

### 環境 Environmental

#### 環境に配慮した 事業活動の推進

- ・ 温室効果ガス排出削減
- ・ エネルギー使用量の削減
- ・ 廃棄物及び有害物質の管理

- ・ GHG排出量削減  
2013年度対比 ▲50%以上

### 社会 Social

#### 製品・サービスの品質向上

- ・ 安心、安全な商品・サービスの提供
- ・ 安全衛生の推進
- ・ 個人情報保護及び高度なデータセキュリティ
- ・ リスクマネジメント

- ・ 重篤な労働災害事故 0件
- ・ ISO9001認証取得 全拠点  
(営業倉庫/精米工場)
- ・ 個人情報漏洩事故 0件

#### 人財の多様性と 活躍の促進

- ・ 生産性向上による働き方改革
- ・ 人財育成及び教育
- ・ 女性活躍を含む多様な人財の活躍推進
- ・ 差別防止及び社会的弱者への配慮

- ・ 有給休暇取得率 80%以上
- ・ 女性管理職比率 20%以上
- ・ キャリア採用者の活動促進

#### 地域コミュニティ及び 生産地と農業の発展

- ・ コミュニティへの参画及び発展への寄与

- ・ 地域社会の文化活動への貢献
- ・ 大規模災害発生時の官民連携を推進
- ・ 産地・行政・取引企業とのコンソーシアム構築

#### 持続可能な コメの調達の推進

- ・ 持続可能な材料調達と効率的な使用

- ・ 産地のブランド化による持続的営農の実現

### ガバナンス Governance

#### コーポレート・ガバナンス の深化

- ・ 経営の健全性の確保、効率化の追求、透明性の向上、再現性の堅持
- ・ リスクマネジメント
- ・ 適正な情報開示

- ・ 取締役会によるリスクと機会の把握と適切な対処
- ・ 重大なコンプライアンス違反 0件



## 3. 次の100年をつくるヤマトネのサステナビリティ

## 持続的な事業成長を見据えたサステナビリティ対応

ヤマトネは環境問題を最重要経営課題の一つとして位置づけ、サステナビリティ経営を推進していくと共に、豊かな生活の実現を図りつつ、社会の持続可能な発展に貢献します。

SDGs

## SDGsに対する取り組みの推進

- ・ 2022年には、千葉県印西市に「印西精米センター」を開設し、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)」の認証を取得
- ・ 当センターでは太陽光発電設備の設置により再生可能エネルギーを活用
- ・ 機械設備を立体的に配置し、工程間を自由落下で結ぶ事により米の搬送設備動力を低減。最新の機械設備導入による省エネ化を通じ、環境負荷の低減にも配慮
- ・ また、無洗米の製造過程で発生する排水を飼料業者に依頼し、飼料原料として再利用することにより、廃棄処理エネルギー及びCO2の削減に寄与
- ・ 2024年に開設した本牧埠頭営業所において、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)」・「CASBEE(建築環境総合性能評価システム)」の認証を取得



## 再生可能エネルギーの導入

- ・ 2021年10月に関東6拠点、2023年12月に残りの関東9拠点の購入電力を100%再生可能エネルギーへ切り替え。年間約7,600t相当のCO2排出量削減を見込む
- ・ これにより関東の全拠点(一部賃借物件を除く)の電力の100%を再生可能エネルギーに移行完了。今後も再生可能エネルギー電力への切り替え範囲を拡大し、「温室効果ガス排出量削減」を目指す

## ご留意事項

- 本資料は、(株)ヤマタネの業績動向及び事業内容について、(株)ヤマタネによる現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しております。
- これらの将来の展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。既に知られたもしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。
- (株)ヤマタネの実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来の展望と異なる場合がございます。
- 本資料における将来の展望に関する表明は、本資料開示時点(2024年11月14日現在)において利用可能な情報に基づいて(株)ヤマタネによりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載も更新し、変更するものではありません。

「続く」を支える。

ヤマタネ 100<sup>th</sup>

お問合せ

T E L : 03(3820)1111(代表)  
E-mail : kikaku@yamatane.co.jp