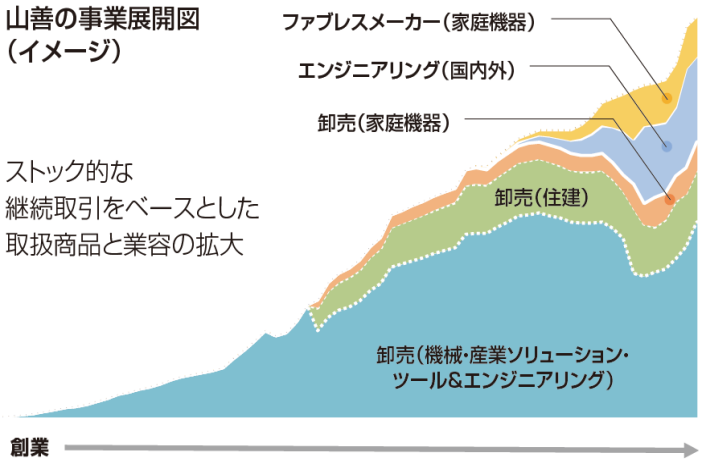
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状

1. 当社のビジネスモデルとROEの関係性

当社は、数多くの取引先との継続的な取引によるストック的で安定したキャッシュフローを生み出す**「卸売ビジネス」**という収益基盤があり、それにアドオンする形で**国内外の「エンジニアリングビジネス」や消費財の「ファブレスメーカービジネス」**を展開し、その一部が継続的なストックビジネスとしてさらに積みあがっていく収益モデルとなっております。その結果過去3ヵ年で**ROE5.1～10.9%**の実績を上げてまいりました。

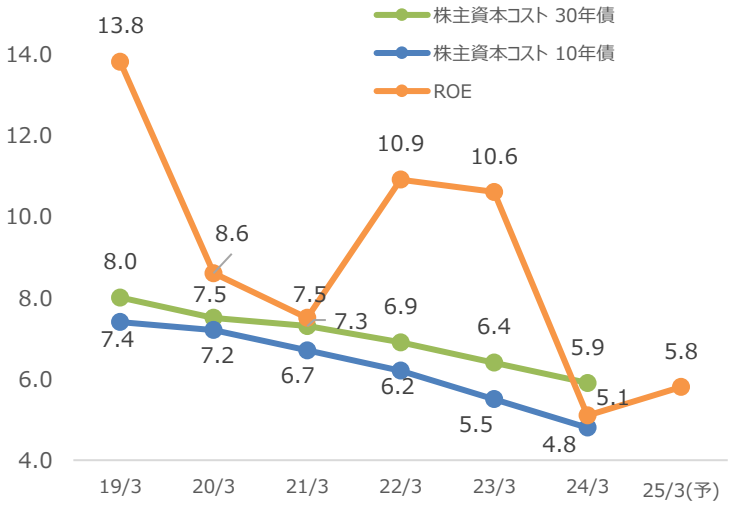


2. 株主資本コスト

株主資本コストの算出については、**３カ月ごとにパラメータを収集、CAPMにより推計**しており、**2024年３月末時点の株主資本コストを7%程度と想定**しております。

3. PBRに対する見解

一方PBRにつきましては、2020年以降1倍を下回る状態が続いており、株価も割安な水準と認識しています。これは、**成長投資の具体的な内容、収益貢献が不明瞭**であり、**現金が積み上がっている**ことにより**ROE低下**を織り込まれ、**投資家の皆様が想定する資本コストと当社推定の資本コストにギャップがある**こと、そしてそれに関する**市場との対話が不十分である**ことなどが背景にあるものと認識しております。



取組み方針

基本方針

当社は資本収益性においては**「エクイティスプレッド」**を重視しており、スプレッドの拡大のために、**「稼ぐ力」の維持と強化**、そのために**財務資本と非財務資本の適正なアロケーション**を継続することが必要であると考えております。併せて、**投資家の皆様に実績としての「稼ぐ力」を示す**とともに、**それを高めるためのプロセスを丁寧に説明し、皆様のお声をいただき、それを経営に反映**してまいります。

1. 稼ぐ力の維持と強化

- 山善はパーパスと2030年企業ビジョンを制定した上で、2030年の世界観から重要課題を特定し、その解決のため全社戦略として「人財マネジメント戦略」、「DX戦略」、「グリーン戦略」、「物流戦略」の４つの戦略と、営業戦略として「顧客密着戦略」、「トランスフォーム戦略」、「デジタル融合戦略」の3つの戦略を策定しました。そして、その具現化に向けたプロセスを３年間の中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」としてまとめ現在各種施策を通じて収益の安定性の強化や、中長期的な利益成長を図っております。
- 収益の安定性強化に向けては、収益基盤となる「卸売ビジネス」のさらなる効率化と将来の収益力の向上を実現するため、基幹システムやマーケティングツール等のIT投資と物流倉庫のシステム化等の投資を進めております。
- 中長期的な利益成長に向けては、「エンジニアリングビジネス」、「ファブレスメーカービジネス」といった比較的高利益率で成長率の高いビジネスに資本を投下し、さらに拡大していく方針です。海外への地理的拡大も成長ドライバーとして挙げられます。
- 今後、ビジネスモデルの拡張、人財の需給バランスの変化に対応するため、継続してデジタル化と物流の最適化を進め、人的資本の再配分、リカレント教育、調達に取り組みます。そして、国内外の外部環境の変化を考慮した事業ポートフォリオの構築に向け、経営資源配分の最適化を行い、必要に応じM&Aも含む事業投資も検討してまいります。

2. 株主資本の最適化

- 当社は長年株主還元方針を連結配当性向によって定めておりましたが、現中計では事業投資と設備投資による減価償却費の増加等を織り込んだ利益計画としており、投資計画の進捗状況、短期的収益の下振れにより株主還元が不十分な水準にとどまる可能性があることから、毎期の配当金額は、連結配当性向40%（業績連動利益配分の指標）、または自己資本配当率（DOE）3.5%（安定した利益配分の指標）のいずれか高い金額することと致しました。（2023年8月変更）
- 資本効率性の改善に資する各種取組みを時期及び財政状況に応じ機動的に実施してまいります。（自己株式の取得、政策保有株式の売却等）

3. ステークホルダーの皆様への積極的な情報開示と対話の推進

- 市場参加者の皆様に当社への理解や信頼を高めていただくとともに、当社の成長可能性を投資家から適正に評価していただけるよう開示を充実し、建設的な対話の頻度と内容の充実を図るべく、IR活動をさらに充実させてまいります。

Appendix

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「事業内容」

CROSSING YAMAZEN 2024

山善は、生産財事業（国内・海外）と消費財事業（住建・家庭機器）という大きく２つの事業を行っております。

仕入先 | YAMAZEN | 販売先 | ユーザー

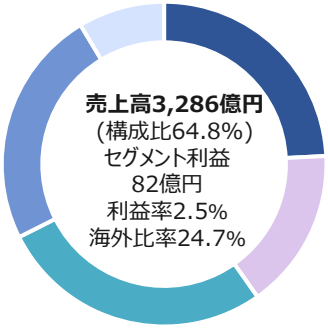
生産財（国内・海外）

約3,000社
工場設備・機器・工具等メーカー

機械事業部（工作機械等）
産業ソリューション事業部（生産設備関連機器等）
ツール＆エンジニアリング事業部（工具・消耗品等）

約5,000社
全国各地区 工作機械販売店・機械工具商等 → 国内の製造業の皆様

輸出 → 海外 16現地法人 65事業所＊ → 海外の製造業の皆様
エンジニアリング・保守サービス



2024/3期

国内機械	795億円
海外機械	527億円
国内産ソ	898億円
国内T&E	782億円
海外産ソ・T&E	283億円

消費財（国内）

住建

約900社
厨房・空調機器等 住宅設備メーカー

住建事業部（住宅資材・機器）

約2,900社
全国各地区 住宅会社、工務店 リフォーム会社等 → ビルダー・工務店の皆様

家庭機器

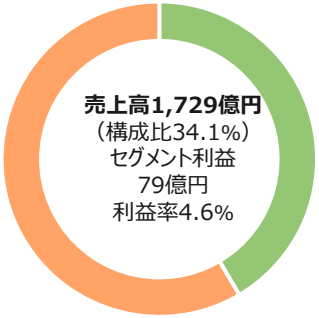
約600社
家具・家電等 メーカー

家庭機器事業部（家電・インテリア・エクステリア・レジャー商品等）※自社PB売上:約6割）

約400社
ホームセンター、家電量販店、総合スーパー、ネット通販、TV通販等

くらしのeショップ など
Eコマース/BtoC

→ 一般のお客様

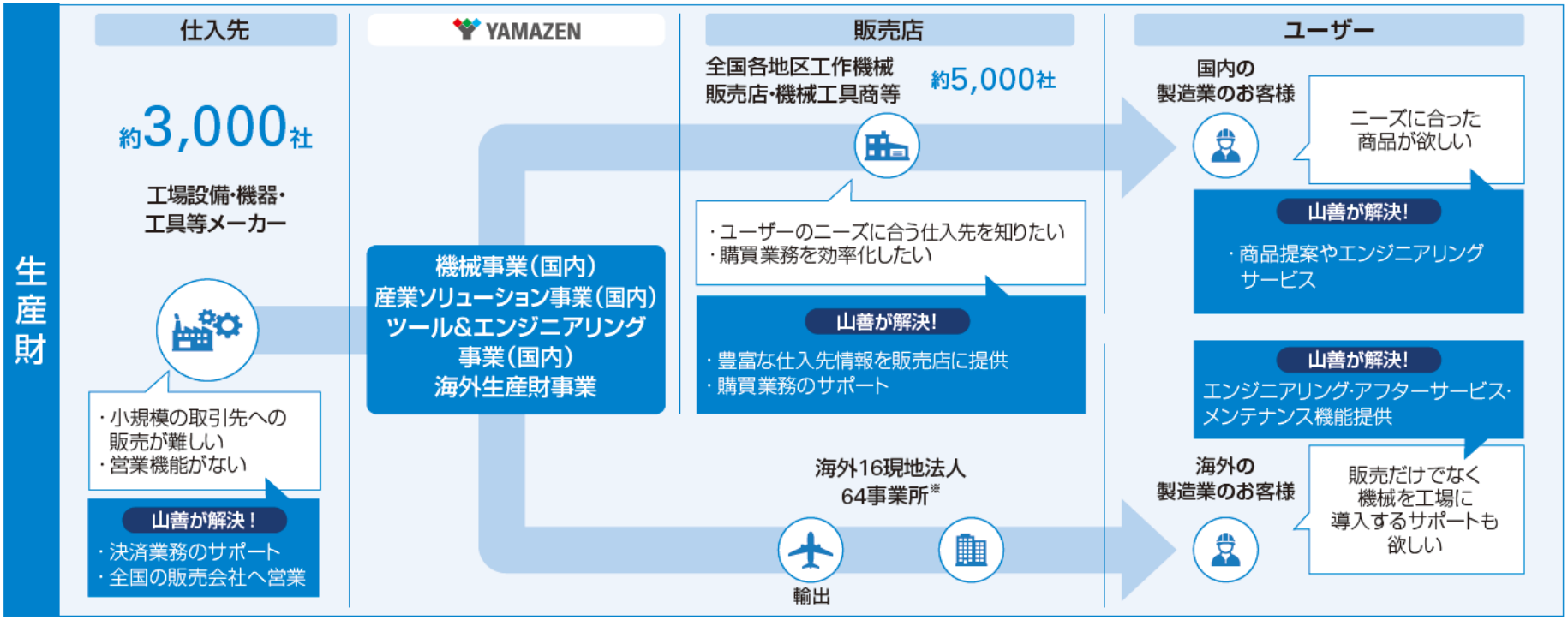


2024/3期

住建	718億円
家庭機器	1,011億円

＊2024年4月末現在　生産財事業のみの数値

各地域の営業担当者が、直接的・間接的に製造現場のニーズをつかみ取り、メーカーの持つ情報を伝え、専門的な知識をもって的確な製品やサービスを選択し、適切な価格にて提供することで、お客様に貢献します。

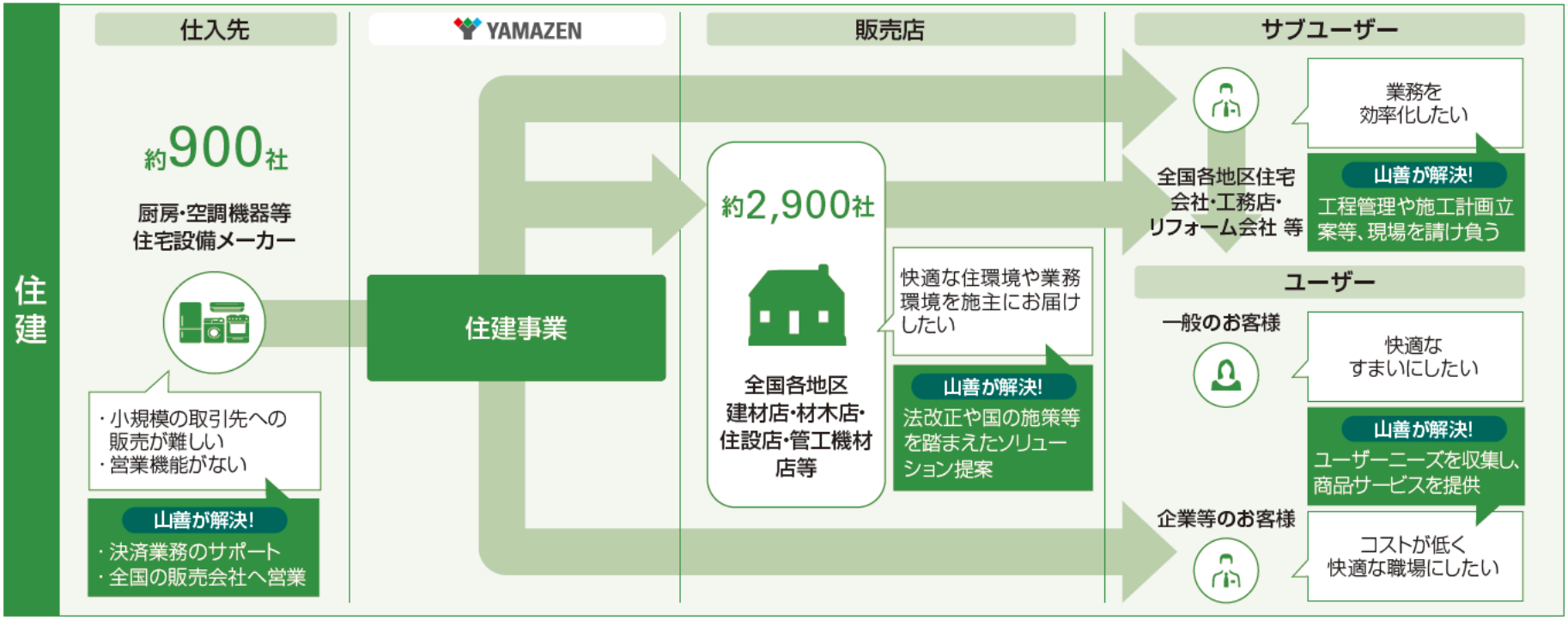


※2023年10月末現在　生産財事業のみの数値

◆山善の価値創造サイクル

山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイディア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入し
お客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる
＝サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

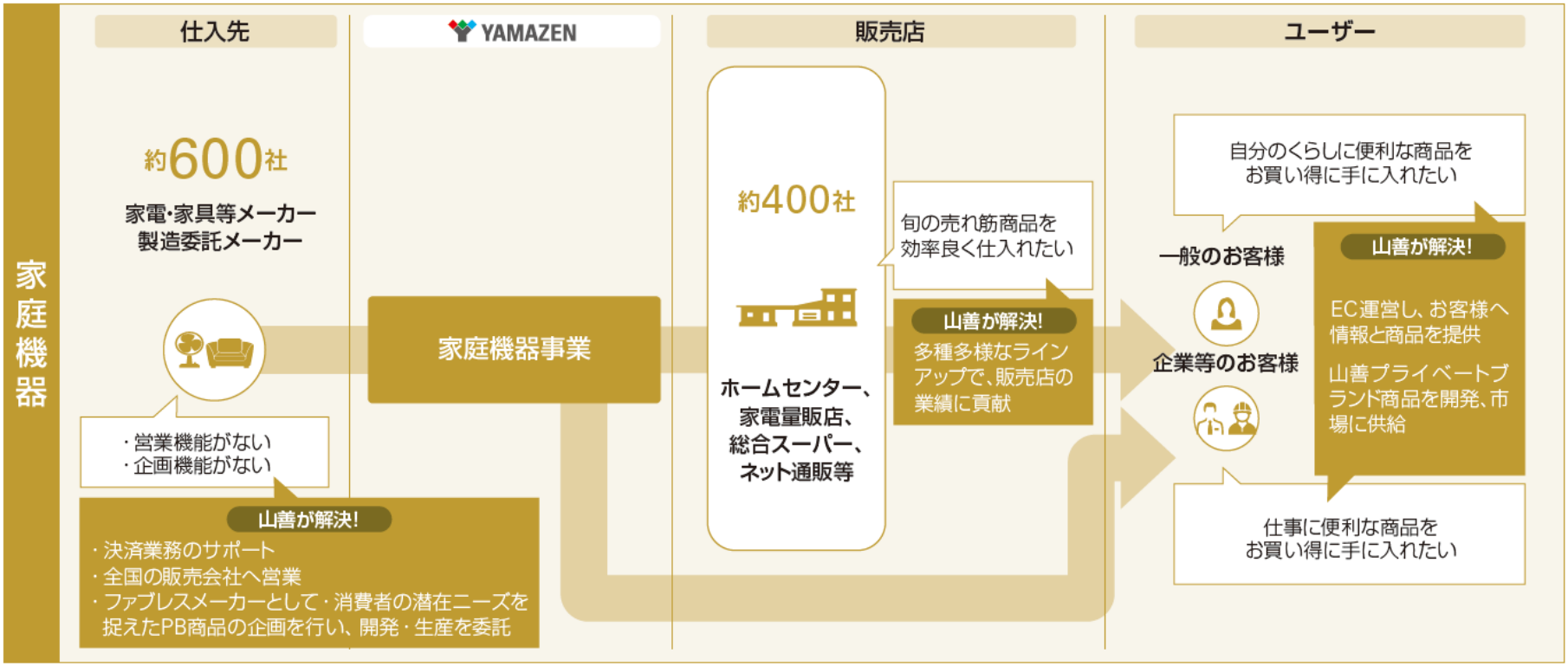
各地域の営業担当者が、直接的・間接的に製造現場のニーズをつかみ取り、メーカーの持つ情報を伝え、専門的な知識をもって的確な製品やサービスを選択し、適切な価格にて提供することで、お客様に貢献します。



◆山善の価値創造サイクル

山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイディア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入し
お客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる
＝サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

販売チャネルを広げ、くらしのニーズを捉えたプライベートブランド商品の開発を強化し、ブランド価値を上げることで販促コストを下げ、チャネルの選択権を獲得し、事業価値を上げてまいります。

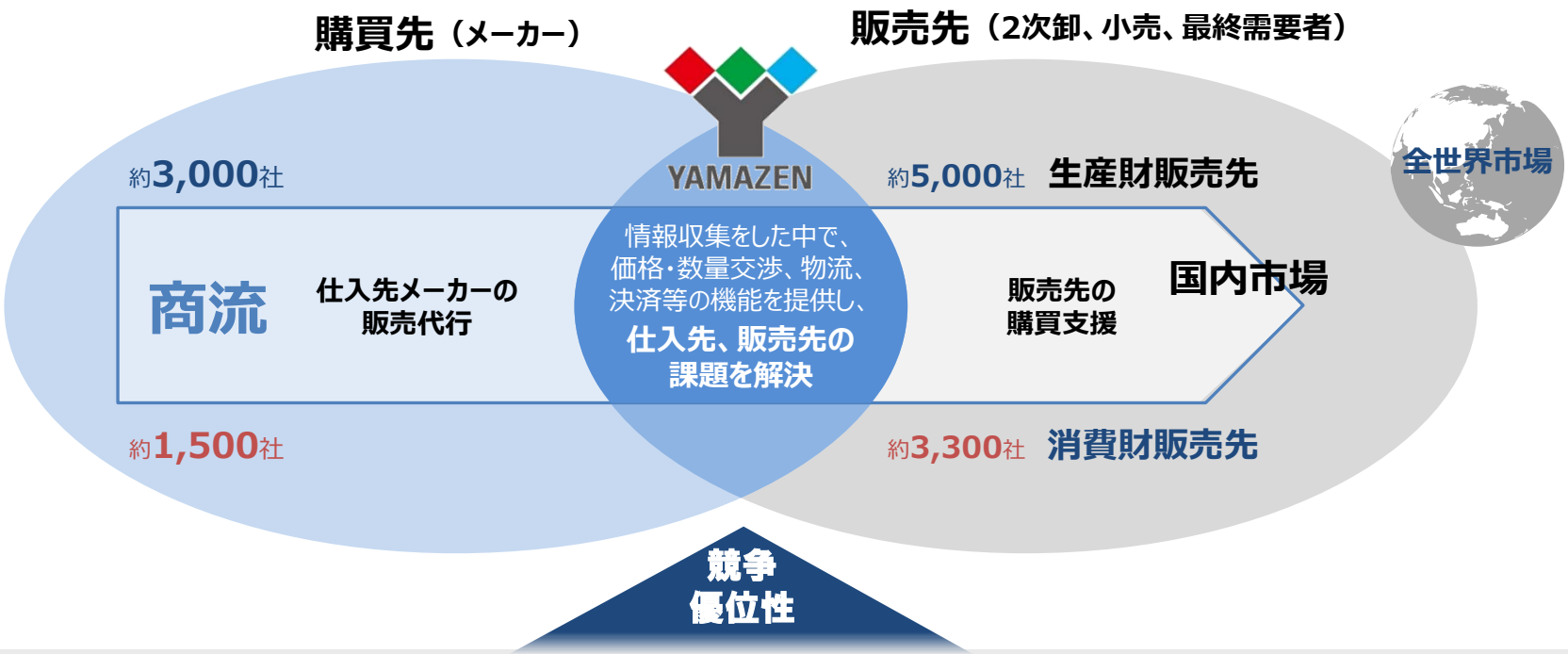


◆山善の価値創造サイクル

山善営業担当者（人的資本）が、情報・アイディア（知的資本）・ネットワーク・エンジニアリング力（製造資本）を投入し
お客様の課題を解決することで社会関係資本が維持拡大され、山善の収益へつながる
＝サプライチェーンの持続的発展をサポートし、お客様の成長を支える

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「競争優位性」

70年以上培ってきた多数の取引先との強固な関係、その結果確立した業界におけるブランド力、初期投資の少ない低リスクのビジネスモデル、それを支える「人財力」が当社の競争優位性と認識しております。



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

- 70年以上培ってきた多くの継続仕入先、継続販売先との強固な関係
- 全世界に広がるネットワーク
  （14カ国・地域にわたる現地法人16社、66事業所※）

低リスクでフレキシブルな事業展開

- 投下資本が少なく、商品カテゴリー等の変更・拡大を柔軟に行うことができ、様々な市場にアプローチ可能
- 「受注を見込んだ仕入プロセス」を徹底

経営理念を体現する人財力

- 創業者のDNAを引き継ぐ営業担当者の情報力と企画提案力、粘り強い交渉力

生産財・消費財には「卸売」・「エンジニアリング」・「ファブレスメーカー」というビジネスモデルがあり、それぞれに異なった強みを有しております。

■生産財ビジネス

	事業概要	主要取扱品目
機械事業 国内/海外	・国内外トップメーカーとのコラボレーションにより、生産現場の工作機械による**生産・加工システム（最先端のハード＆ソフト）を提供**し国内外の「ものづくり」現場をサポート ・海外は世界の主要産業都市に地域密着の**販売体制と高度なエンジニアリング機能**を備え、ライン等の設計から工作機械の設置、そしてアフターメンテナンスまで**トータルでサポート**	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、射出成形機、ダイカスト成形機、CAD/CAM等
産業ソリューション事業 国内/海外	生産現場の**多種多様なニーズ（消耗品や付帯設備等）を提供**するほか、自動化・省人化等の生産効率の向上、生産現場の環境改善、先端技術に至るまで、**総合システムを提供**	マテハン（物流機器）、メカトロ（メカトロ機器、ロボット、省力化機器）、環境改善機器等
ツール＆エンジニアリング事業 国内/海外	ラインの自動化、ラインを構成する機械や刃物の選定は、現地のエンジニアリング部門が行い、**設備納入後も消耗材の調達、メンテナンスまで一貫してサポート**	切削工具、補要工具、作業工具、電動工具、測定・計測機器、流体機器等

ビジネスモデルと強み

卸売（国内）	**機械：** **低利益率であるが在庫を持たず、極めて資本収益性が高い**
	産業ソリューション・T&E： **・ユーザーの潜在ニーズの掘り起こしとソリューション提案** **・即時納品に向けた在庫コントロール**
エンジニアリング（国内/海外）	**工場への直販でエンジニア機能も付加し、高利益率**

■消費財ビジネス

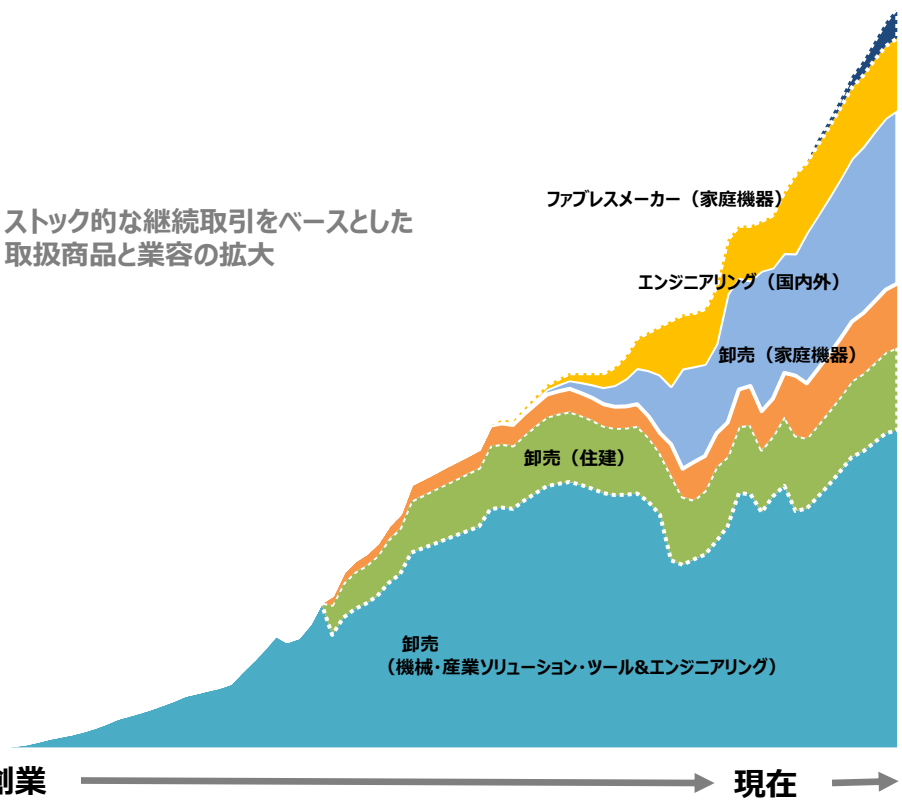
住建事業 国内	環境、脱炭素、健康、バリアフリーなど、人にも地球にも優しい社会・住まいづくりを目指した新しい商品やシステムをトータルに提案。具体的には、木材加工品や工業製品などの一、二次加工製品の調達、安定供給を行っているほか、住設建材や設備機器などを提案・販売、リフォーム事業にも注力。	厨房、調理、厨房関連、浴室、洗面、給湯、衛生、空調・換気関連器、太陽光発電、蓄電池、床暖房、太陽熱温水器、蓄熱式暖房機、管工機材、内装建材、電工機材等
家庭機器事業 国内	家電から、インテリア、エクステリア、レジャー用品、防災グッズまで、日々の生活シーンで使われる身近で役立つ商品群を取り扱っており、流通・物流という商社としての機能と、オリジナル商品の企画・開発というメーカーとしての機能を併せ持つ 山善ビズコム　YAMAZEN くらしのeショップ	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、防災用品等の企画、開発・販売

卸売	**工務店等への建材・機器の卸モデルで、全国の配送拠点より即納体制をとり、ほぼ在庫を持たないモデルで極めて資本収益性が高い**
卸売	**NB商品とPB商品の幅広い品揃えにより、安定的にCFを創出**
ファブレスメーカー	**消費者ニーズを捉えたPB商品の販売で高利益率**

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「成長戦略」

当社の事業のベースは生産財・消費財とも卸売であり、「ストック的な収益基盤」となっております。その上でファブレスメーカーとしての機能やエンジニアリング力、新規ビジネスを加算し、キャッシュフロー創出力を高めております。今後、その基盤を維持・拡大するための投資を行ってまいります。

【山善の事業展開（イメージ）】



PPA事業等、社会課題へのソリューション提供

＋

築き上げた山善のビジネスモデルの更なる盤石化（自動化・省人化等）

重要課題への「**全社戦略**」

- 人財マネジメント
- DX
- グリーン
- 物流

企業ビジョンを実現する「**営業戦略**」

- 顧客密着戦略
- トランスフォーム戦略
- デジタル融合戦略

中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」成長投資枠

- **事業投資（アライアンス含む）M&A、新規事業等 200億円**
- **DX・システム投資 システム初期構築等 100億円**
- **設備投資 物流設備等 100億円**

※「ファブレスメーカー」は家庭機器のPB商品売上高、家庭機器の「卸売」はPB商品以外の売上高を指しています。

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「市場構造・成長ポテンシャル　国内生産財①」

強み
- 国内生産財事業は、数多くのメーカー製品・サービス情報を把握し提供する役割と、多数の販売店を通じてユーザーニーズをつかむマーケットインの役割を持ち、業界トップクラスのプレゼンスを確立

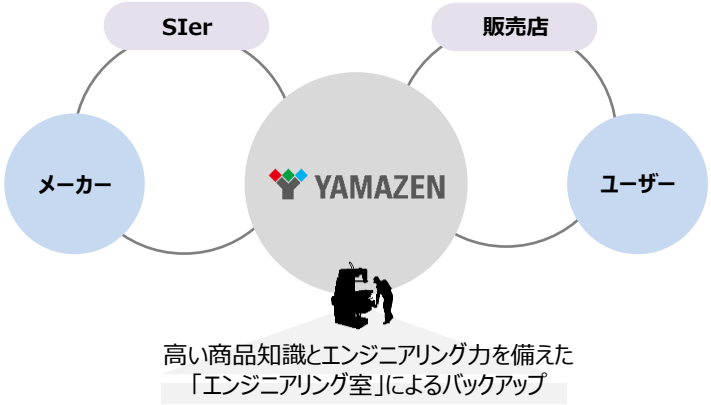
機会
- 自動化・省人化や脱炭素化等、社会的課題へのソリューション提案を推進するため、各事業で専門性を高め、付加価値営業を推進

機会
- 生産財メーカー市場には、半導体・物流・三品（食品・薬品・化粧品）分野など、当社にとって拡大余地のある領域が存在

専門性の強化　機械事業

「エンジニアリング室」を創設し、各プレイヤーの抱える課題に対応する体制を整備

各プレイヤーへのさらなる便益提供を実現し、山善の存在価値を強固なものとするため、エンジニアリング力の醸成に取り組む。その一環として、「エンジニアリング室」を創設し、エンジニアリングに関する知見を備え、SIerとの協業にてメーカー・販売店・ユーザー全てのプレイヤーを繋ぐ機能を確立する



専門性の強化　T&E事業

「技術営業担当」による加工改善や治具等の提案強化でユーザーの生産性向上へ寄与

技術に知見のある「技術営業担当者」を全国に配置し、販売店やメーカーをパートナーとして協業することにより、加工改善や商品提案など、顧客へのサービスを強化。また、工作機械の周辺機器の商品開発にも参画し、ユーザー視点でのオリジナル商品を企画し、生産性向上やコスト削減に寄与

大阪・名古屋・東京・北関東・九州へ５名を配置し全国の案件に対応

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「市場構造・成長ポテンシャル　国内生産財②」

強み
- **国内生産財事業は、数多くのメーカー製品・サービス情報を把握し提供する役割と、多数の販売店を通じてユーザーニーズをつかむマーケットインの役割を持ち、業界トップクラスのプレゼンスを確立**

機会
- **自動化・省人化や脱炭素化等、社会的課題へのソリューション提案を推進するため、各事業で専門性を高め、付加価値営業を推進**

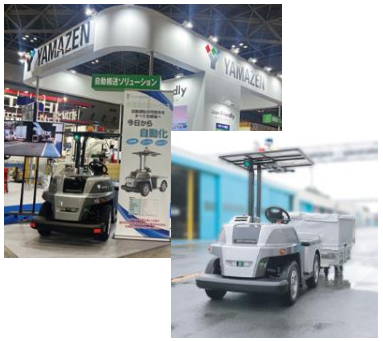
機会
- **生産財メーカー市場には、半導体・物流・三品（食品・薬品・化粧品）分野など、当社にとって拡大余地のある領域が存在**

専門性の強化　産業ソリューション事業

脱炭素化・自動化・省人化等の「社会課題へのソリューション提案」を強化

産業ソリューション事業では、中堅・中小・地方ユーザーが直面する課題「人材不足」、「脱炭素対応」、「デジタル化対応」等へのソリューションをトータルで提供するため、ユーザーの個別のニーズに提案できる体制を整備・構築し、新規業界開拓とユーザーへの直接アプローチに注力。オリジナル商材開発にも取り組む

環境改善機器の受注獲得に向けて「脱炭素」をテーマにした商談会を各地で実施



自動搬送システム「eve auto」をはじめ、自動化システム提案に特に注力するため技術サポートを充実

新規分野への開拓強化　TFS支社

三品・物流・半導体等の「新規分野開拓」を強化

事業部横断のエンジニアリング専門組織であるTFS支社を中心に、機械・金属関連製造業のみならず、三品（食品・医薬品・化粧品）産業や物流・倉庫業等のユーザーに対し、協働ロボットを活用した自動化ライン等の提案に注力。さらに「新規事業開発部」を新設し、半導体メーカー、半導体素材メーカーへの営業展開を強化

三品業界導入事例：株式会社ファンケル美健 三島工場
年代別サプリメントシリーズの製造工程での自動化システム

同社の年代・性別ごとに厳選した成分をワンパックにした「年代別サプリメントシリーズ」の分包給袋包装ラインに、自動化システムを導入

▶ 事例紹介動画
https://youtu.be/JYfaBC9eUik

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「市場構造・成長ポテンシャル　海外生産財①」

強み
- **海外14カ国・地域**にある**65事務所**※1で**幅広い地域をカバー**
  （海外人員 約1,270名中 エンジニア 約330名※2）

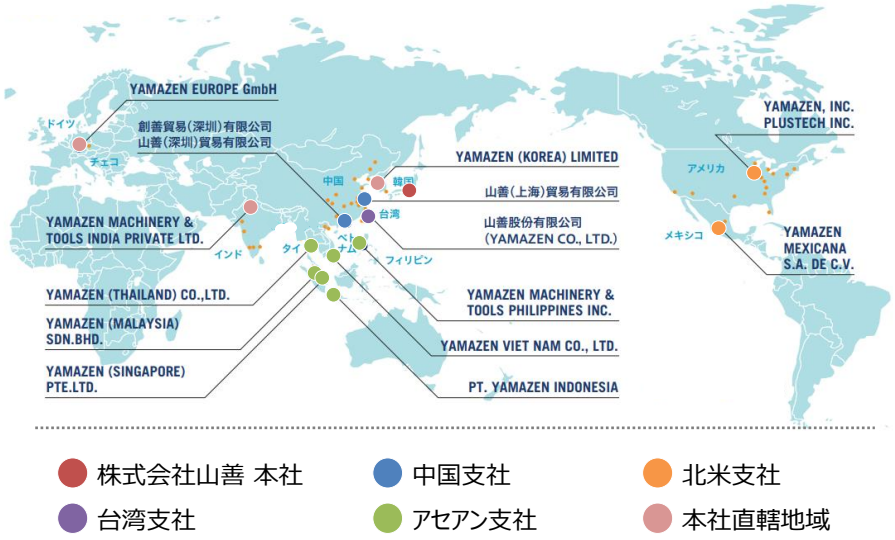
強み
- 1963年からの長い歴史で築いたグローバルネットワークの規模は**生産財専門商社ではトップクラスを誇り**、**高い参入障壁**を有する

強み
- **現地密着の販売体制**と**高度なエンジニアリング機能**を有し、日系・現地ユーザーへ**直接販売**することで、**強固な信頼関係と高い粗利益率**を実現

機会
- 世界の貿易構造の変化により、ユーザーの生産拠点移設の動きが活発化

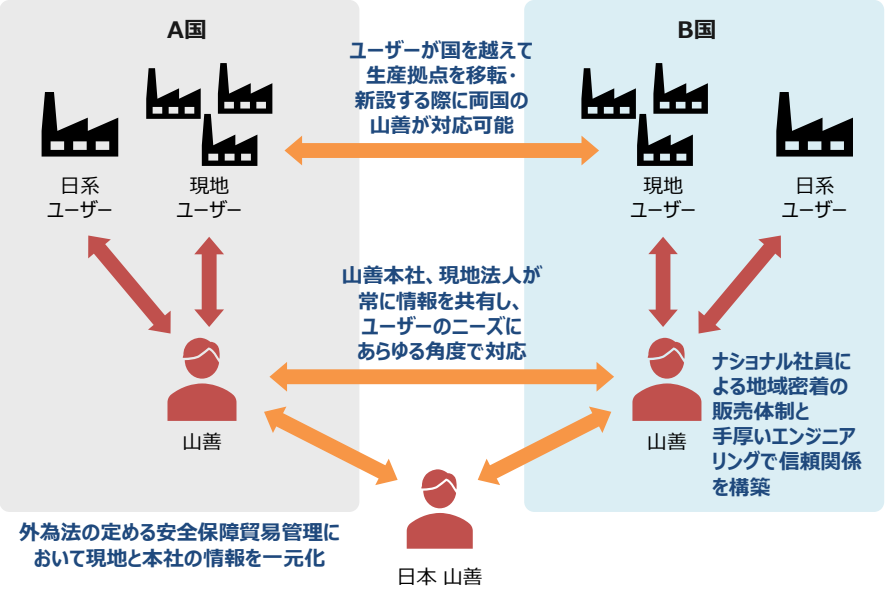
ターゲット市場の地理的拡大と再編

「幅広いグローバルネットワーク」をさらに拡大すべく、インドを中心としたグローバルサウスへ積極展開



ボーダレスな営業活動 「クロスボーダー戦略」の強化

現地密着型のエンジニアリング機能を活かし、昨今活発化しているユーザーのグローバル投資戦略に対応



高度なエンジニアリング機能	山善のエンジニアがユーザーニーズに即し、設計・販売・据え付け・テスト・アフターサービス・メンテナンスまでをワンストップで行い、ものづくりをトータルサポート

※1 2024年4月末現在　生産財事業のみの数値　※2 2024年3月末現在　生産財事業のみの数値

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「市場構造・成長ポテンシャル　海外生産財②」

経営の現地化の推進

2023年10月1日付でナショナル社員である James E. Hansen が専任役員 北米支社長に就任、北米市場を統括・指揮

市場に精通した人財による経営で、さらに現地化を加速し海外生産財事業の成長スピードを上げる

専任役員　James E. Hansen
北米支社 支社長 兼 YAMAZEN, INC.
社長 兼 PLUSTECH INC.社長

北米における新たな拠点展開モデルの推進

拠点の規模・役割を ①本社ビル ②サポート＆テクニカルセンター ③マイクロセンター ④サテライトオフィスの4タイプに再編成し、狙うべきマーケットに応じ**投資コストを抑えながら相互に機能補完**させ、**効率的にマーケットカバー率の向上**を目指す

拠点展開イメージ（現在）

本社ビルとサポート＆テクニカルセンターのみ
⇒ **高コストでマーケットエリア拡大が困難**

拠点展開イメージ（将来）

本社ビル
経営管理業務、各拠点の営業サポートを行う30台以上の工作機械をショールームに展示し、遠隔ライブデモンストレーションを提供

サポート＆テクニカルセンター（コスト高）
ショールーム・ターンキーエリア・オフィススペースを有する既存の事務所スタイル。
⇒ **必要性に応じマイクロセンター化する等、効率化していく**

マイクロセンター（コスト中）
1～2台ほどの小規模ショールームと簡易な実機デモンストレーション。併せて本社ビルからのライブデモンストレーション視聴が可能

サテライトオフィス（コスト低）
本社ビルからのライブデモンストレーション視聴可能なミーティングルームのみを有する
⇒ **マーケットに即しフレキシブルに配置していく**

海外事業戦略のさらなる推進を目指し、社長直轄組織として「グローバル戦略室」を発足※
海外施策の具体化及びその実行のスピードアップに取り組む

※ 2023年10月1日付

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「市場構造・成長ポテンシャル　住建事業」

強み
- 住宅設備機器、空調設備、スマートエネルギー機器で国内トップクラスの流通量

強み
- 建設業法に準拠した営業拠点・技術者の配置による全国レベルの提案営業体制と施工ネットワークを持つ

強み
- 広域ビルダー、量販店専門の事業推進チームとライン営業による組織的な営業力で販売を推進し、住宅着工件数の減少の状況にあっても業界におけるシェアを着実に拡大

機会
- 企業におけるカーボンニュートラルに向けた取組みや、電気代高騰による省エネ設備機器更新需要等に対し、専門チームを立ち上げ、環境商材と施工をセットにした設備改修を提案

機会
- 今後市場の拡大が期待される太陽光発電やV2H、非住宅事業のシェア拡大等によりさらなる成長が見込める

企業への自家消費型太陽光発電の提案強化

企業のカーボンニュートラル、光熱費高騰への対策に向け、環境商材と施工をセットにした設備改修の提案を強化

顧客の要望に応じてPPA、自家所有いずれの方式でも対応可能

金融機関との協業やリユースバッテリーを中心とした産業用蓄電池とのセット提案、中小企業のSBT※1認証取得サポート等の新しい取組みにより、タイアップ企業拡大

オリジナルZEH※2「ZePlus」提案強化

オリジナルのコンセプト住宅『ZePlus』を全国で展開

ZEH基準や耐震基準等の簡易計算、住宅設備機器の保証サービス、補助金申請支援、販促活動等、地域工務店では担うことが難しいソフト面でのサポートを行い、地域工務店のZEH導入を支援することで、国全体のエネルギー消費量の削減に貢献

※1 SBT（Science Based Targets）　：パリ協定が求める水準に整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標
※2 ZEH（net Zero Energy House）　：住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電等でエネルギーを創ることにより、年間の一次消費エネルギー量の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅

～資本収益性向上へのIRの取り組み～
エクイティ・ストーリーの充実と開示 「市場構造・成長ポテンシャル　家庭機器事業」

- 強み ● カテゴリートップクラスの商品群を有している（扇風機、電気毛布等）
- 強み ● プライベートブランド商品とナショナルブランド商品の双方の取り扱いにより、多彩な売り場提案力を持つ
- 強み ● 家電量販店・GMS・ディスカウントストア・ホームセンター・通販・EC（自社・出店）等の多様な販売チャネルに対し、営業担当者が各チャネルのニーズに即し裁量権を持って能動的に交渉・提案
- 強み ● 営業経験を持ち販売先や消費者のニーズを把握しているMDによる目利きと機敏な商品開発体制で市場投入スピードが速く商品展開数も多い
- 強み ● プライベートブランド商品売上が全体のほぼ6割を占め、他セグメントに対し、比較的高利益率
- 機会 ● ファブレスであるため、投資リスクを抑えながら売上・利益拡大が可能
- 機会 ● B to B、自治体等、当社が参入できる余地のある販路・市場が存在

マーケティング力強化とPB商品開発の加速

- プライベートブランドのさらなる成長に向け、販売先・消費者ニーズを的確に把握するマーケティング体制を構築し、山善オリジナルのPB商品の開発・展開と豊富な商品ラインナップを揃える
- 開発スピードの向上と小ロット生産で商品の回転率を高め、常にリターンを刈り取ることを目指し、デザイン機能の内製化、検品機能の現地化等の取組みを推進する

B to B・自治体等の新市場開拓へ注力

- 消費者ニーズの多様化や競争環境の激化に対応し、法人の新規顧客の開拓をするため自社ECサイト「山善ビズコム」の拡大、自治体等への法人営業の強化を図り、事業の柱の一つになるよう注力する
- 消費者向け商品の法人ルートへの拡販に加え、B to B向けの商品開発も強化し、既存の売上にプラスオンとなる売上・利益確保を目指す

工具不要の折り畳みベッド
「木製パタントベッド」

両手が自由な
ハンズフリー電気毛布

【新商品】
リチウムイオンバッテリー
家電シリーズ「ELEIN」

自社ECサイト「山善ビズコム」
2024年3月末現在 会員数：約8.2万人
2024年度 売上目標：20億円

「防災バッグ」
オフィスの備蓄品としての需要に対応

中長期的な企業価値向上の考え方①

「稼ぐ力」「資本収益性」「財務健全性」すべてを追求し企業価値向上を目指してまいります。

顧客
仕入先
その他の取引先
社員とその家族
金融機関
国・地域
株主

→ 全てのステークホルダー

重要課題

- グリーンビジネスの拡大
- デジタル化による顧客価値の最大化
- 持続可能な調達・供給の実現
- 働きがいのある職場の実現
- **透明性のあるガバナンス体制の確立**

→ 課題解決

売上高
売上原価
販管費その他
販管費人件費
利息
税金
純利益
株主資本

→ 全てのステークホルダーの満足

株主資本コストを上回るROEの維持

※ エクイティスプレッドを拡大

株主資本コストの低減 ― **成長率の向上**

- エンゲージメントの強化
- トレーディング・ビジネスの更なる安定化
- 重要課題への取り組みを通じた事業リスクの低減

- 重要課題への取り組みを通じたキャッシュ・フローの拡大

対話の強化・事業リスク低減による持続的成長力の強靭化

× **株主資本の最適化**

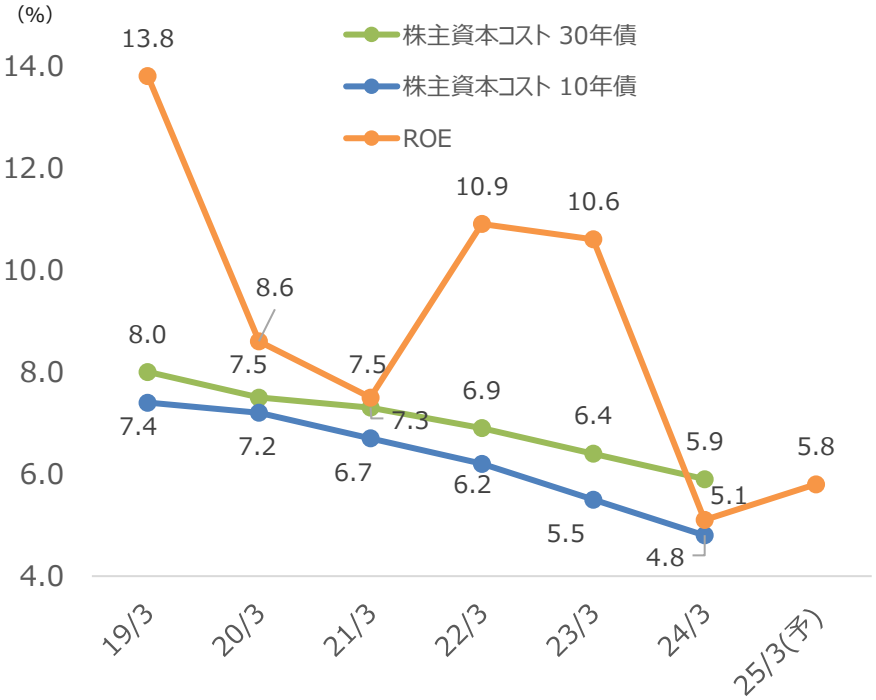
- トレーディング・ビジネスに配慮した信用格付
- R&I A-（安定的）／JCR A（安定的）
- キャッシュ・アロケーションを意識した株主還元

株主還元　資本政策

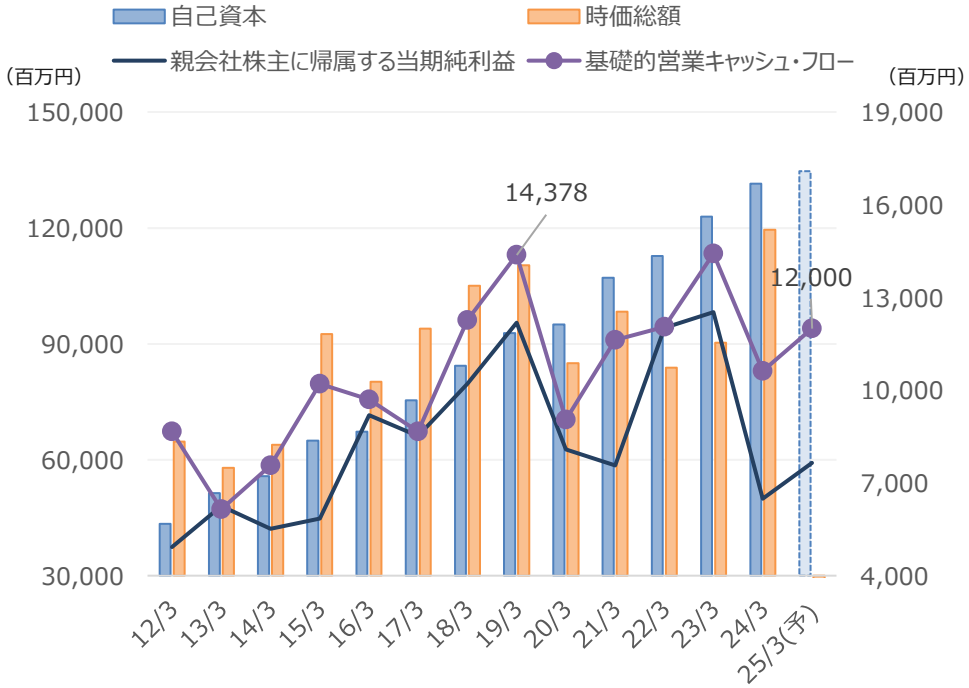
中長期的な企業価値向上の考え方②

- **株主資本コストを 7% 程度と想定** （CAPMによりレンジを3.39%～8.78%と推計 2024年3月末時点）
- **持続的に市場との対話の充実を図り株主資本コストの低減に努めるとともに、資本効率性に優れ、既存の流通ビジネスともシナジー効果のあるビジネスフィールドへの投資を推進し、収益性と成長性の持続的向上を実現し中長期的な企業価値向上を実現してまいります。**

ROE／株主資本コスト



時価総額／基礎的営業キャッシュ・フロー

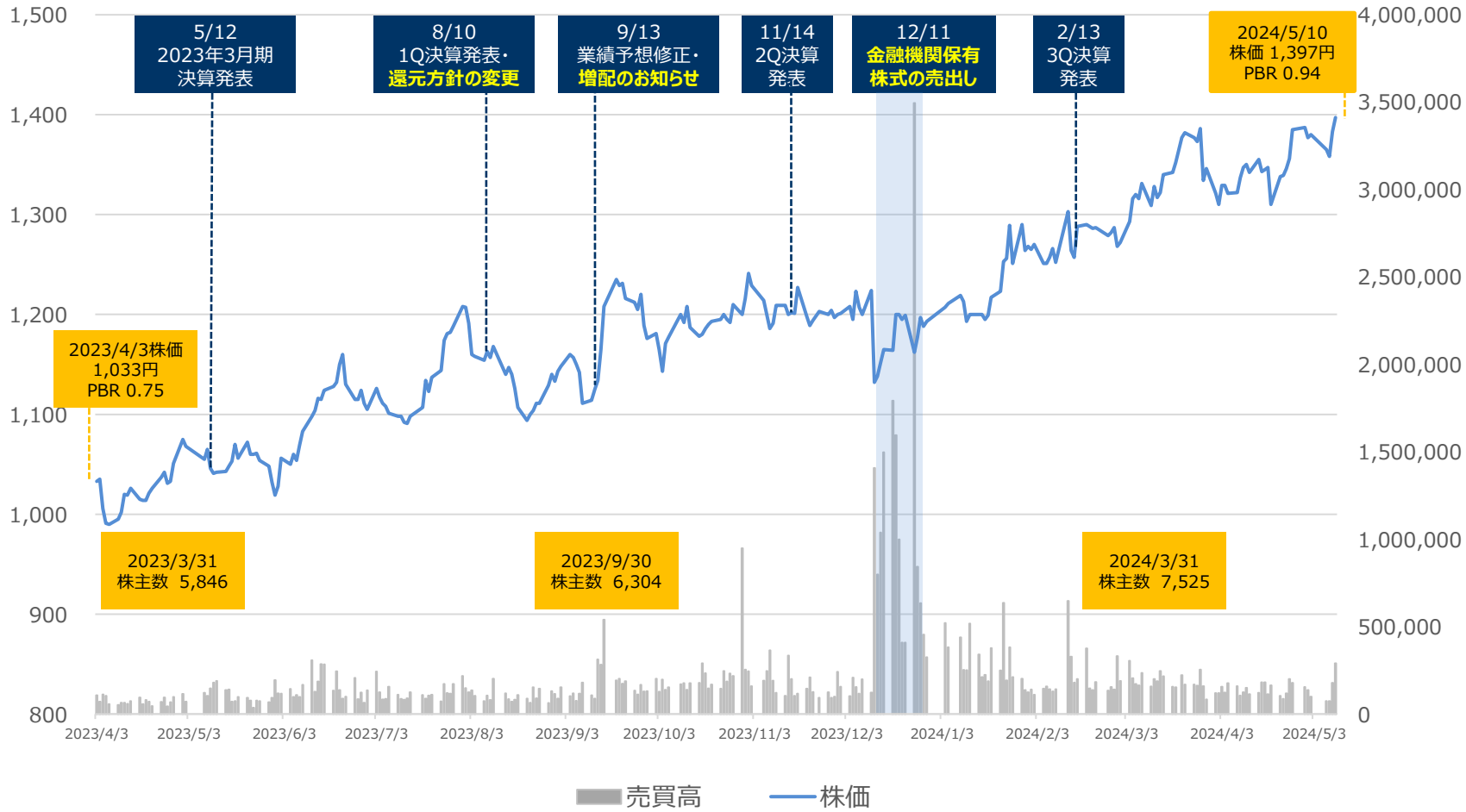


資本効率性の改善に資する取組みについて

資本効率性の改善に資する各種取組みを機動的に実施してまいります。

資本政策に関わる取組と株価・売買高の推移

（2023年4月1日～2024年5月10日）



中期経営計画（2023年3月期-2025年3月期）
資本収益性指標 公表値

中期経営計画「CROSSING YAMAZEN 2024」で掲げる最終年度の計画値は以下となります。計画の実現に向け、様々な角度から事業の安定とともに資本政策を検討してまいります。

（単位：百万円）	2022年３月期 実績	2023年３月期 実績 （中計 初年度）	2024年３月期 実績	2025年３月期 計画 （2024年5月修正）	※ご参考 2025年３月期 計画 （中計初年度発表）
売上高	501,872	527,263	506,866	**530,000**	**600,000**
営業利益	17,133	16,563	9,887	**12,000**	**21,000**
営業利益率	3.4%	3.1%	2.0%	**2.3%**	**3.5%**
経常利益	17,093	17,280	10,435	**12,000**	**21,000**
当期純利益	12,023	12,527	6,488	**7,600**	**14,000**

指標 （単位：百万円）	2022年３月期 実績	2023年３月期 実績 （中計 初年度）	2024年３月期 実績	2025年３月期 計画 （2024年5月修正）	※ご参考 2025年３月期 計画 （中計 最終年度）
自己資本利益率（ROE）	10.9%	10.6%	5.1%	**5.8%**	**10.0%**
基礎的営業キャッシュ・フロー	12,052	14,427	10,626	**12,000**	**18,000**
自己資本比率	39.9%	42.6%	44.6%	**40～45%**	**40～45%**

ともに、未来を切拓く

YAMAZEN

【将来情報に関するご注意】
「この資料には、当社の計画及び業績見通し等が含まれております。将来の計画や予想数値などは、現状の入手可能な情報により、計画・予測したものであります。実際の業績等は、今後の様々な条件・要素によりこの計画等とは異なる場合があり、この資料はその実現を確約したり、保証するものではございません。なお、金額は特に注記が無い場合は百万円未満切捨てにて表示しております。」