

2025年6月4日



2025年3月期

会社・決算説明資料

カメイ株式会社

東証プライム 8037



目次

01	会社概要	・ ・ ・ ・ ・	P 3
02	2025年3月期決算概要	・ ・ ・ ・ ・	P12
03	2026年3月期見通し	・ ・ ・ ・ ・	P20
04	長期経営方針（長期ビジョン／ありたい姿）	・ ・	P25
05	非財務的価値への取り組み	・ ・ ・ ・ ・	P42
06	まとめ	・ ・ ・ ・ ・	P46
07	ご参考資料	・ ・ ・ ・ ・	P48

01 会社概要

KAMEI



■ 1903年創業（創業122年）。東北を中心に生活基盤を支える地域密着型の総合商社。全国及び海外に約100拠点

会社名	カメイ株式会社（KAMEI CORPORATION）
事業内容	卸売業（エネルギー、食料、建設関連、自動車関連、海外・貿易、ペット関連、ファーマシー、他）
所在地	宮城県仙台市青葉区国分町3丁目1-18
創業・設立	創業：1903年7月 設立：1932年12月29日
代表取締役	代表取締役会長 CEO 亀井 文行 / 代表取締役社長 亀井 昭男
証券コード・上場市場	8037 東証プライム市場（1986年10月東証第二部、1988年6月東証第一部上場）

資本金

81億3,200万円
(2025年3月末現在)

業績

売上高 5,742億8,100万円
営業利益 159億1,200万円
(2025年3月期)

従業員数

連結 4,894名
個別 1,575名
(2025年3月末現在)

連結子会社数 (2025/4/1 時点)

54

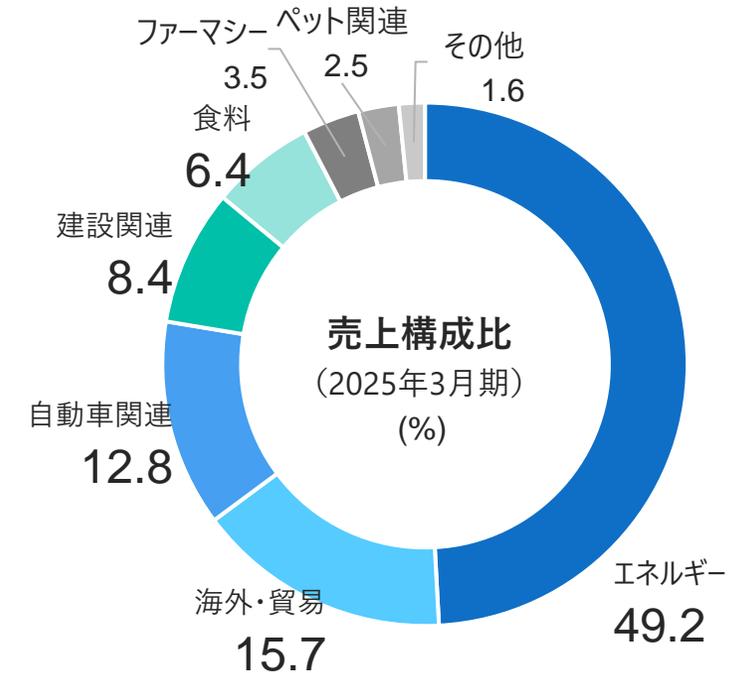
カメイ物流サービス
仙台トヨペット
オリックスレンタカー・カメイ
コダマ
水戸薬局等

グループ会社数

国内：55 海外：27
(合計 82)

海外拠点

米国、カナダ、シンガポール
ベトナム、中国、ロシア、
フィリピン、タイ、台湾



日本近代化の歴史の中で、東北地方の成長・発展と共に歩み続けてきた会社

宮城県塩竈で雑貨商「亀井商店」として創業



1932年
(昭和7年)
株式会社へ改組、
法人化



石油製品

1908年 日本石油（現ENEOS）
1949年 ガソリンスタンド、1955年 LPガス販売開始

自動車

日本フォード自動車：米国フォード社現法
仙台トヨペット販売：現仙台トヨペット

酒類・飲料

麒麟麦酒（キリンビール）
仙台飲料：仙台コカ・コーラ
ボトリングへ改称

セメント

東北セメント
：現太平洋セメント

リビング商品、保険代理店、
化成品販売、ファーマシー事業への参入



50社以上への事業投資を実現、
海外事業の拡大、ペット関連事業へも参入



さらなる
◎ 社業の発展へ

◎ 1903年
(明治36年)

1

1908年 1932年 ◎ 1933年 1937年
各種製品・サービスで全国ブランドの
会社と東北地域の特約店販売契約
を締結してきた歴史

2

◎ 2000年～

主力商材から関連商材、
新規商材へと発展してきた歴史

3

◎ 2006年～

M&Aによる積極的な投資戦略で
事業拡大（2006年～本格化）



■ 事業展開する地域社会に密着した広範な商材・サービスが提供可能。B to BとB to C 双方を展開

国内



海外・貿易

+



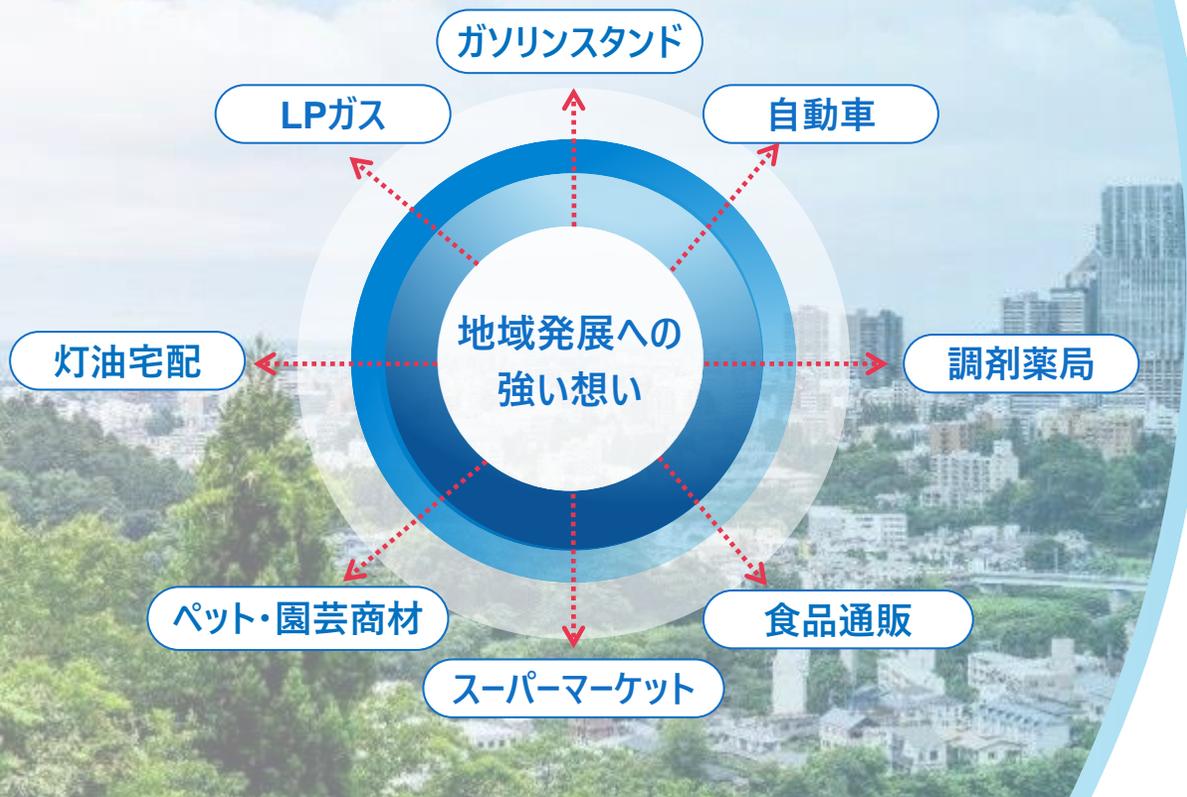
1973年3月

アメリカ・ロサンゼルスに海外現法
カメイ・ショウテン・オブ・アメリカ設立
貿易事業を開始

■ 時代の変遷と共に変化するお客様が求める日常サービス・製品をタイムリーに提供していくことで、サービス・製品提供力を強化し、事業を拡大。結果的に多様な事業で「**地域ドミナントを実現**」する

地域の暮らしを支える多様な生活資源を幅広く、総合的に調達し、直接供給する

業務エリア・地域の生活に根をおろし、密着し役立つ「**ピープルズ・カンパニー**」



地域に根差した強固なポジショニング

東北でシェア1位の事業

- 産業用燃料取扱量
- LPガス取扱量
- ENEOSガソリンスタンド店舗数、バッテリー・タイヤ取扱量
 - * 元売り資本のっていない、独立系運営事業者として
- カーコーティングプロショップ店舗数（Keeper技研直営を除く）
 - * Keeper技研全国コンテスト優勝者、準優勝者在籍

* 自社の調査による

ビジネスモデル②：多彩な事業を時代のニーズに応じて展開



■時代のニーズに応じて、次々に商材を開拓、持続的成長を実現

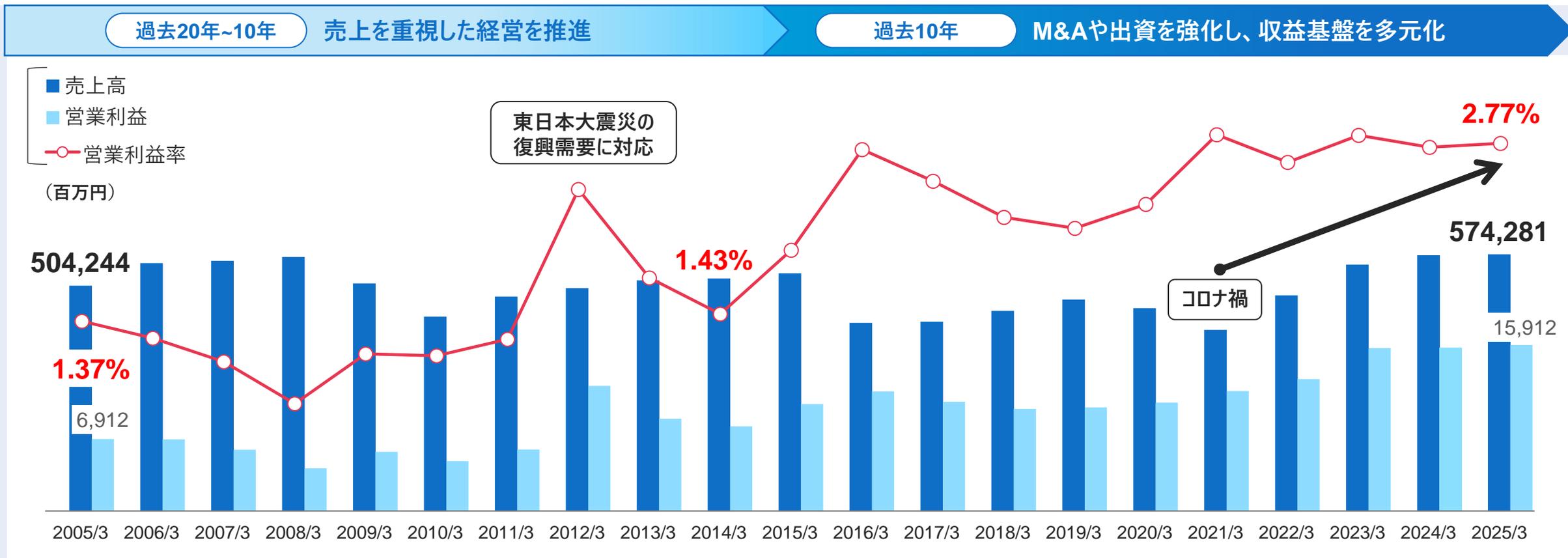


過去20年、時代に合わせた事業ポートフォリオの変革で収益性は強化



- 2015年3月期～ M&Aや投資を積極化で利益重視へ転換、事業構成の多様化・利益成長へ
- 2021年3月期～ 利益基盤の多元化による成長が加速、稼ぐ力が次のステージへ

売上高・営業利益・営業利益率の推移（過去20年）



			2025年3月期構成比*	事業概要（グループ会社含む）
エネルギー		売上高	49.2%	ENEOSなどの特約店としてガソリン、灯油、軽油、重油、LPガスを販売するほか、太陽光発電、LED、空調設備、高効率給湯設備などの環境商材を販売。ガソリンスタンドのほか、カーコーティングプロショップを運営。
		セグメント利益	31.6%	
食料		売上高	6.4%	農水産品（米穀類等）、畜産品（牛タン等）、ビール、ワイン、清酒等を販売するほか、スーパーマーケットやフランチャイズ店舗等の運営。米穀類の精米及び販売。ビールやワインを輸入販売。高級洋菓子原材料を輸入。また、食肉の加工製造及び販売。
		セグメント利益	0.5%	
建設関連		売上高	8.4%	2021年3月期から住宅関連→建設関連にセグメント名称を変更。キッチン、ユニットバス等の住宅設備機器及び鋼材・土木資材等の基礎資材を販売。リフォーム事業を展開するほか、鉄骨・ソーラーの専門工事業者として設計・施工を実施。
		セグメント利益	7.6%	
自動車関連		売上高	12.8%	最大手国産メーカー車を販売するほか、欧州製輸入車を販売し、レンタカー及びカーリース事業も展開。
		セグメント利益	24.6%	
海外・貿易		売上高	15.7%	多様な事業を海外・貿易で展開。中国及び東南アジア向けにベアリング、電装部品を輸出するほか、ロシアから水産物（鮭、鱒、カニ等）を輸入。米国においてスーパーマーケットを運営。シンガポールにおいて船舶用潤滑油の保管・輸送・納入。海外での船舶用燃料油を供給。食料品等の輸出入業。ベトナムにおいてワインの輸入卸販売。また、カジュアルシューズやアパレル用品を輸入。
		セグメント利益	26.9%	
ペット関連		売上高	2.5%	ペットフード、ペット用品、園芸資材の販売。プライベートブランドの開発・輸入を行うほか、企画・販売促進のコンサルティングサービス等を実施。
		セグメント利益	1.1%	
ファーマシー		売上高	3.5%	調剤薬局を運営し、処方薬及び一般医薬品を販売するほか、在宅医療や介護関連事業の訪問介護、通所介護等を実施。
		セグメント利益	1.3%	
その他		売上高	1.6%	オフィス機器の販売、運送業、不動産賃貸業、保険代理店業、リース業等を展開
		セグメント利益	6.4%	

(*セグメントに分類されない全社費用を含まない営業利益合計値)

本社とグループ会社で8つの報告セグメントを構成



報告セグメント	エネルギー	食料	建設関連	自動車関連	海外・貿易	ペット関連	ファーマシー	その他
カメイ本社 構成部門	法人営業部 (石油製品・関連商材) <ul style="list-style-type: none"> 石油製品 次世代バイオ燃料 産業資機材 化学品 	食料部 <ul style="list-style-type: none"> 酒類・飲料 畜産品 農水産品 通信販売 スーパーマーケット運営 FC店舗運営 ケータリングサービス ふるさと納税商品開発・企画 	ホーム事業部 (住宅設備・リフォーム) <ul style="list-style-type: none"> 住宅設備機器 リフォーム 				ヘルスケア事業部 <ul style="list-style-type: none"> 調剤薬局の運営 	法人営業部 (オフィス商材・保険) <ul style="list-style-type: none"> オフィス関連・システム 各種保険
	ホーム事業部 (LPガス・灯油・関連商材) <ul style="list-style-type: none"> プロパンガス 灯油宅配 ガス小売 ガス機器・省エネ商材 保安事業 		建設事業部 <ul style="list-style-type: none"> 鉄骨工事 土木資材 環境エネルギー 基礎資材 建設関連商材 					カメイ (賃貸)
連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> LPガス販売 住宅設備機器販売 都市ガス配管工事 	<ul style="list-style-type: none"> ワイン、ビール等輸入 菓子類輸入 食肉・精米加工 農産品卸 	<ul style="list-style-type: none"> 建築設計監理 土木資材卸 シールド工事 プラント製造 	<ul style="list-style-type: none"> 国産車・輸入車販売 レンタカー、リース 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ用品輸入 産業機材輸出入 酒類・食品輸出入 米国スーパー運営 船舶用燃料販売・輸送 	<ul style="list-style-type: none"> ペットフード・用品、園芸資材卸 	<ul style="list-style-type: none"> 調剤薬局の運営 介護サービス 医療機器卸 	<ul style="list-style-type: none"> 各種リース、旅行代理店 物流、倉庫業 オフィス関連・システム
	1社	計 8社	計 4社	計 6社	計 25社	1社	計 6社	計 3社

02 2025年3月期 決算概要

KAMEI



7期連続の増益、売上高・営業利益ともに過去最高を更新

■ 前期比・期初予想を上回る増収増益を達成

売上高：**エネルギー**は採算販売の徹底と、冬期間の気温低下により**好調**。
海外・貿易も堅調な需要と円安効果により**好調維持**。前期比+0.4%の増収を達成。

営業利益：**エネルギー**が前期比**大幅増益**となり、全体の利益を強く牽引。食料は黒字転換。
前期好調の自動車関連と海外・貿易は若干の減益であったが、結果として前期比+1.5%と増益確保。

■ 事業上のトピックス

- ・バイオ燃料販売において国際持続可能性カーボン認証「ISCC PLUS認証」取得（2024年5月）
- ・第一号認定液化石油ガス販売事業者の認定取得（2025年1月）
- ・株式会社設備センター（LPガス・住宅設備機器等の販売、都市ガス配管工事等）の株式100%取得（2025年2月）

■ 実質累進配当政策は堅持、好調な業績を反映して配当金は前年+25円の73円へ増配を予定

2025年3月期業績ハイライト：期初予想上回り、今期も増収増益を達成



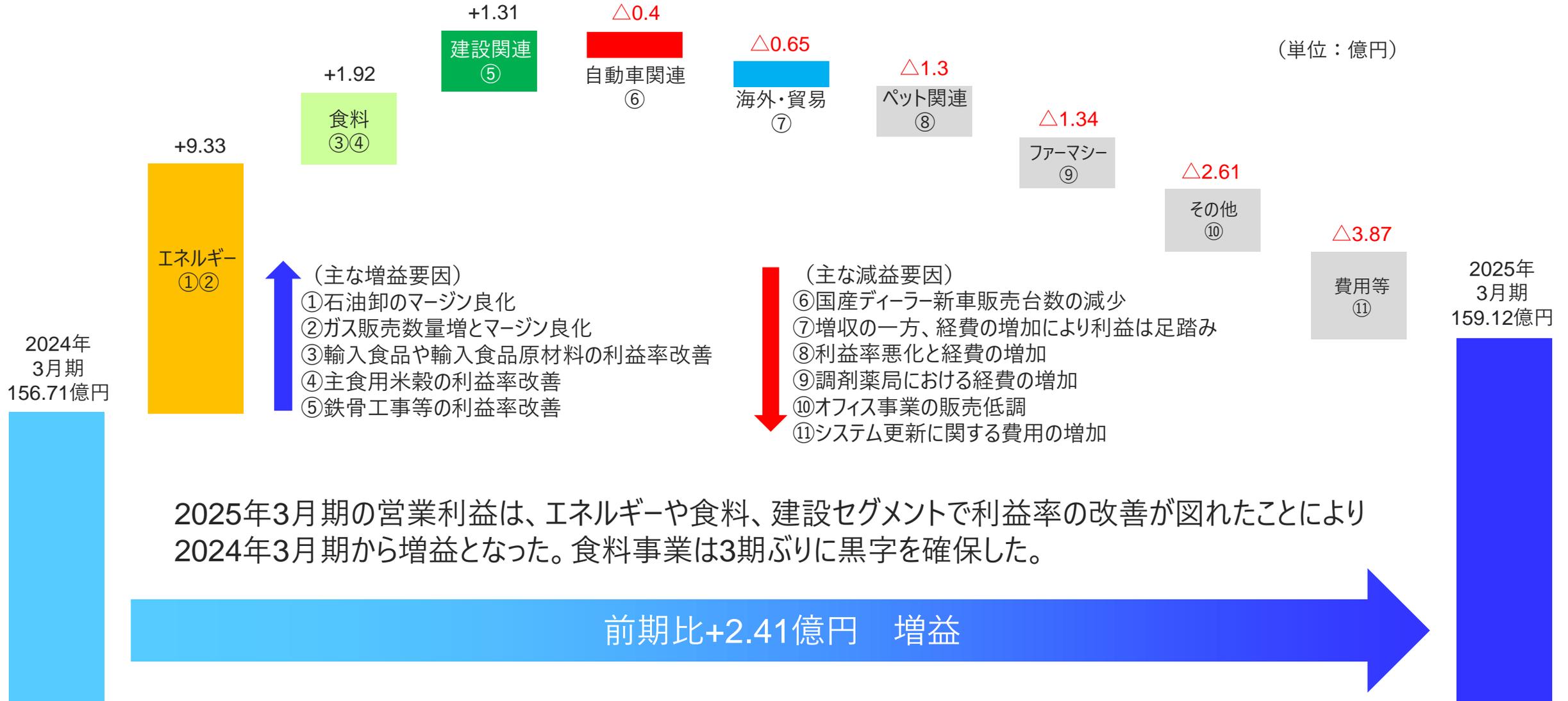
■ 売上高574,281百万円（前期比+0.4%）、営業利益15,912百万円（前期比+1.5%）

■ 当期純利益は、前期に引き続き100億円台を達成し、最高益を更新

(単位：百万円)	2024年3月期	利益率 (%)	2025年3月期	利益率 (%)	前期比 (%)	金額差異	期初予想 (2024年5月)
売上高	572,233	—	574,281	—	+0.4	+2,048	569,000
売上総利益	88,111	15.4	93,037	16.2	+5.6	+4,926	—
販売費及び 一般管理費	72,439	—	77,125	—	+6.5	+4,686	—
営業利益	15,671	2.7	15,912	2.8	+1.5	+241	14,700
経常利益	17,053	3.0	17,746	3.1	+4.1	+693	16,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	10,111	1.8	10,690	1.9	+5.7	+579	9,500



■ 2025年3月期の営業利益は、エネルギーセグメントの大幅増益によりグループ**最高益**を更新



各報告セグメントの動向：エネルギー事業の増収増益が業績に大きく寄与



単位：百万円		2024年3月期	2025年3月期		前期比	期初予想比	要因（* 期初予想比を含む）
			実績	期初予想			
合計	売上高	572,233	574,281	569,000	+2,048	+5,281	エネルギーの増収・増益がグループ全体を牽引。 自動車関連と海外・貿易は、微減益ながら引き続き堅調。
	セグメント利益**	15,671	15,912	-	+241	-	
エネルギー	売上高	274,419	282,681	270,000	+8,262	+12,681	新規開拓などによる販売数量の維持・確保と、 冬期間の気温低下により、前期及び期初計画を上回る。
	セグメント利益**	4,910	5,843	-	+933	-	
食料	売上高	34,927	36,679	35,000	+1,752	+1,679	コストアップ分の価格転嫁により一定の収益改善が図れ、 前期の赤字から黒字へ転換。
	セグメント利益**	△107	85	-	+192	-	
建設関連	売上高	58,385	48,031	58,500	△10,354	△10,469	鉄骨工事等において利益率の改善が進んだが、 受注の苦戦により売上高は大きく減収。
	セグメント利益**	1,282	1,413	-	+131	-	
自動車関連	売上高	76,410	73,584	73,000	△2,826	+584	メーカーの認証不正問題等により新車販売は低調だったが、 レンタカー好調維持により、前期並み利益を確保。
	セグメント利益**	4,587	4,547	-	△40	-	
海外・貿易	売上高	83,763	89,948	88,000	+6,185	+1,948	米国青果卸販売会社のM&Aが寄与。年間で 為替が円安で推移したことで、前期並み利益を確保。
	セグメント利益**	5,051	4,986	-	△65	-	
ペット関連	売上高	14,294	14,311	14,500	+17	△189	ペット・園芸ともに、原材料価格の高騰や物流コスト等の 増加により、苦戦。
	セグメント利益**	334	204	-	△130	-	
ファーマシー	売上高	19,358	19,861	19,500	+503	+361	処方箋応需枚数は堅調であったが、人件費や新規出店 等のコストが増加し、前期比減益。
	セグメント利益**	378	244	-	△134	-	
その他*	売上高	10,673	9,182	10,500	△1,491	△1,318	オフィス関連事業が売上・利益ともに低迷。
	セグメント利益**	1,447	1,186	-	△261	-	
全社費用		△2,212	△2,599	-	△387	-	

* 情報機器の販売、運送業、不動産賃貸業等 **セグメント利益又は損失は調整額控除前

■ **売上債権の回収**により債務返済が進捗し、B/Sは縮小。一方、商品および製品、有形固定資産は増加

■ 有利子負債の縮減につとめ、長短借入金は103億円減少。自己資本比率は49.3%

資産の部

(単位：百万円)	2025年3月末	前期末増減
流動資産	187,829	△9,117
現金及び預金	62,262	+7,301
受取手形、売掛金 及び契約資産	76,035	△16,406
商品及び製品	32,007	+1,674
固定資産	132,881	+5,217
有形固定資産	98,193	+5,504
無形固定資産	5,977	△182
投資その他の資産	28,710	△104
資産合計	320,710	△3,900

負債純資産の部

(単位：百万円)	2025年3月末	前期末増減
流動負債	122,319	△10,075
支払手形及び買掛金	56,843	△1,708
短期借入金	37,690	△8,619
固定負債	31,927	△1,221
長期借入金	5,499	△1,684
リース債務	10,134	△255
純資産	166,463	+7,396
株主資本	139,839	+3,426
その他の包括利益累計額	18,280	+3,687
負債純資産合計	320,710	△3,900

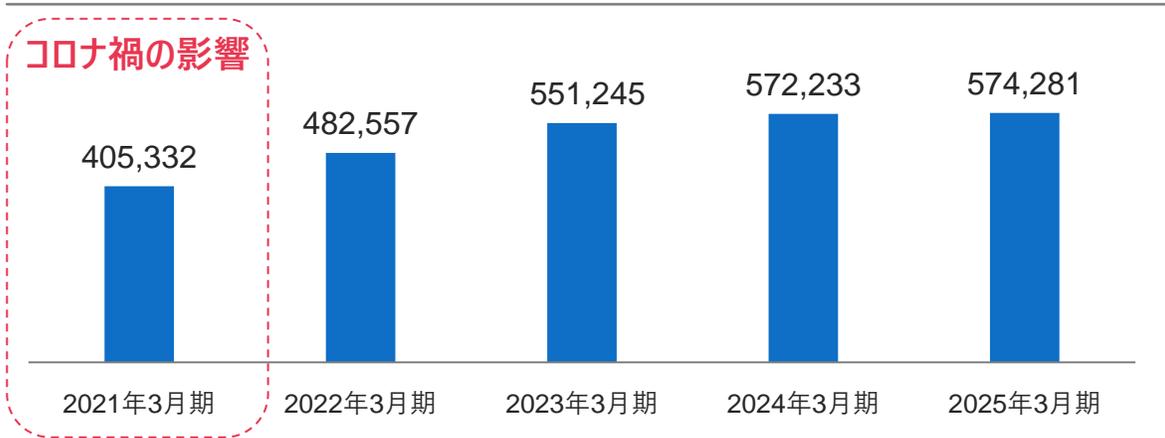
■ 資産効率性を高めて営業キャッシュ・フローが大きく増加し、投資や有利子負債返済の原資に活用

■ 現預金は期末に500億円超、次なる投資へ向けて活用する方針

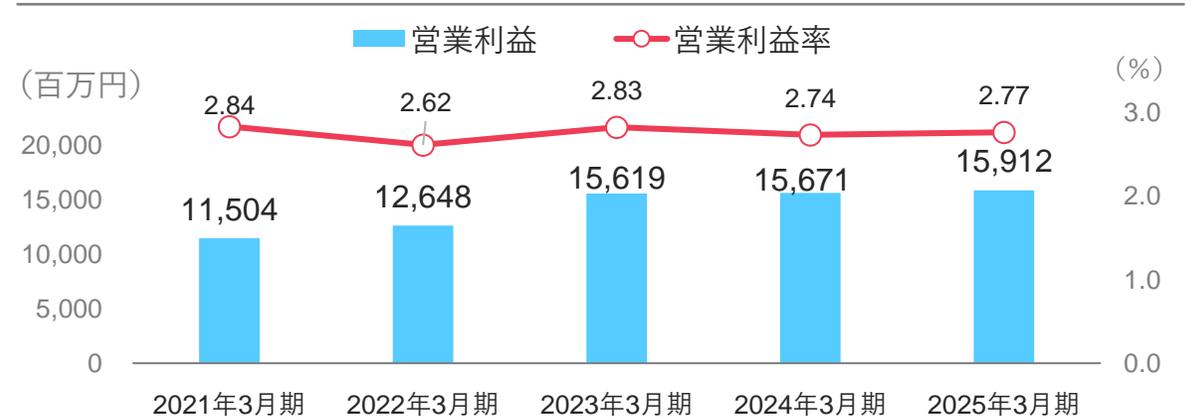
(単位：百万円)	2024年3月期	2025年3月期	増減	主な要因
現金及び現金同等物の期首残高	42,967	50,864	+ 7,897	
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,035	38,362	+ 13,327	<ul style="list-style-type: none"> 税金等調整前当期純利益が前期比で増益 売上債権が前期比で大幅に減少 等
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,663	△13,616	△1,953	<ul style="list-style-type: none"> 新規出店や改装等による有形固定資産の取得 子会社株式の取得(設備センター) 等
フリー・キャッシュ・フロー	13,372	24,746	+ 11,374	<ul style="list-style-type: none"> 大幅な営業キャッシュ・フローの増加で、フリー・キャッシュ・フローは大きく増加
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,495	△21,272	△14,777	<ul style="list-style-type: none"> 借入金の減少 自己株式の取得 等
現金及び現金同等物の期末残高	50,864	56,177	+ 5,313	



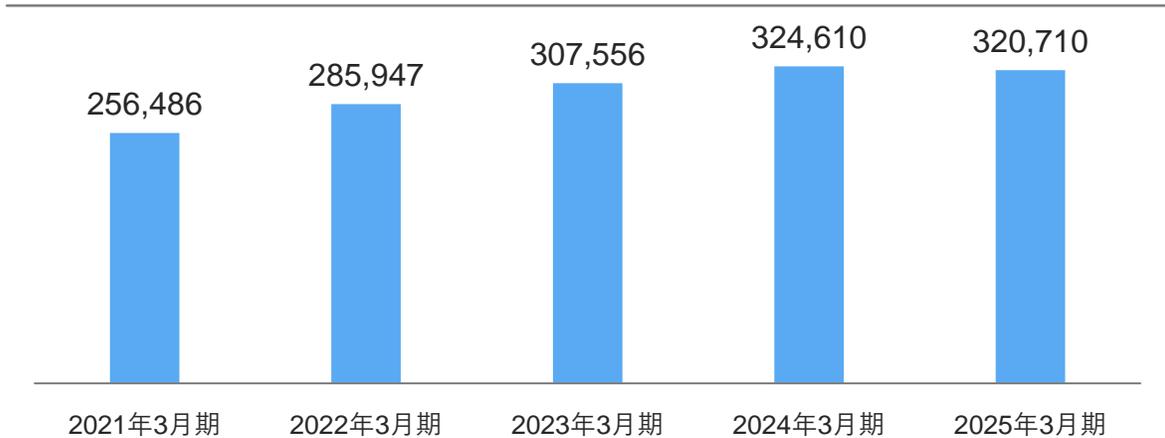
売上高(百万円)



営業利益(百万円,%)

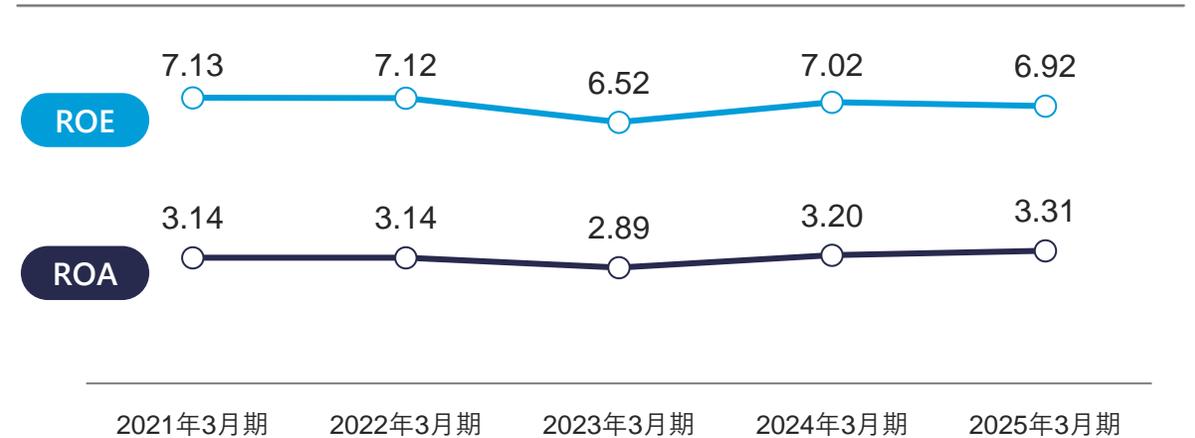


総資産(百万円)



ROEとROA(%)

資本効率性の改善が課題

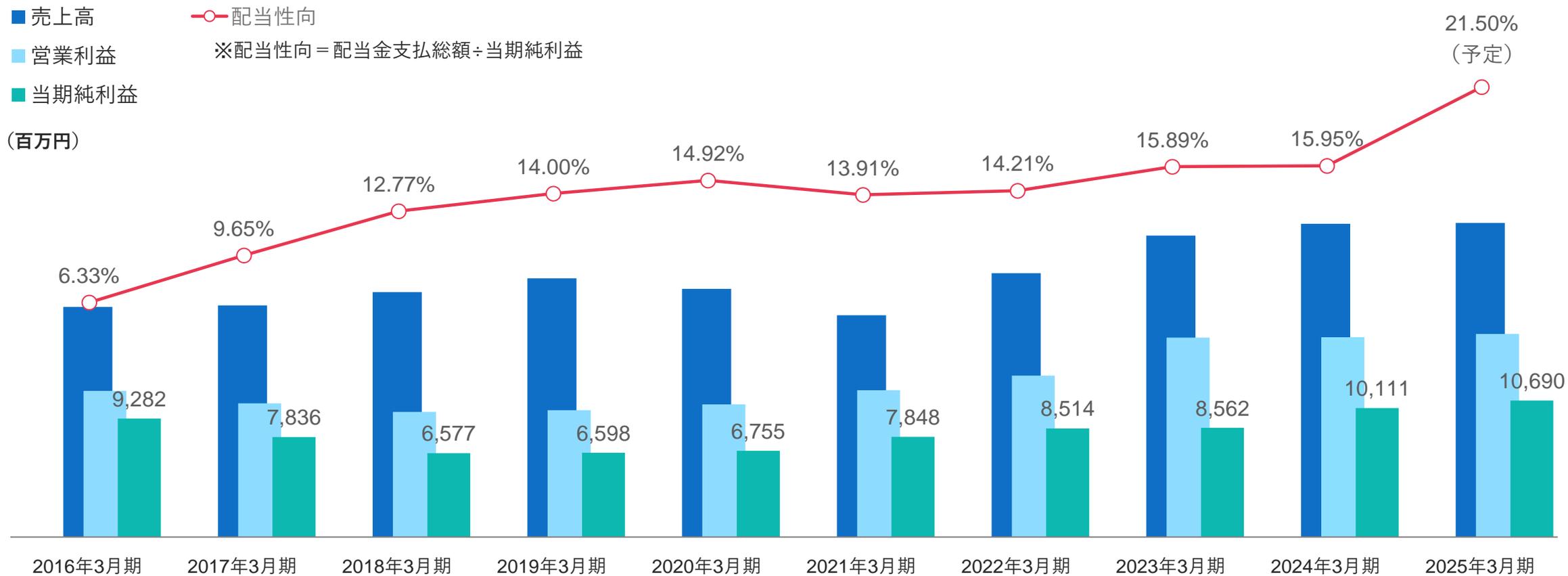




■ 2025年3月期は、前期に引き続き営業利益・当期純利益共に過去最高を更新

■ 安定配当と増配方針を継続、10期連続増配

直近10年の業績・配当性向推移



03 2026年3月期 通期見通し

KAMEI



■ 報告セグメント利益の見通し

報告セグメント	評価とコメント	報告セグメント	評価とコメント
エネルギー	△ 脱炭素進展など、構造的需要減が続く	海外・貿易	△ 新規出店・新規連結会社が寄与、為替は不透明
食料	○ 原材料・輸入コスト高は継続も、値上げ浸透	ペット関連	○ ペット・園芸ともに需要堅調
建設関連	○ 鋼材高・労務費の価格転嫁がある程度進む	ファーマシー	○ 処方箋応需枚数は底堅く推移
自動車関連	○ 自動車販売回復し、レンタカーも好調維持	その他	○ 物流での価格転嫁がある程度進み、堅調予想

■ 為替の前提条件 1ドル = 143円（前期は 1ドル = 152円）

■ 原油価格の前提条件 ドバイ原油 = 70ドル/bbl（前期は 78ドル/bbl）

■ 配当額 100円（中間 50円 + 期末 50円）（予定）

- 売上高 5,863億円（前期比+2.1%）で増収、営業利益 157億円（△1.3%）と前期並みを見込む
- エネルギーはスローダウンするも、他セグメントで概ねカバーする見込み
- 人的資本への投資を先行実施するため、経費増により営業利益率はやや低下する見込み

(単位：百万円)	2025年3月期	利益率 (%)	2026年3月期	利益率 (%)	前期比 (%)	金額差異
売上高	574,281	—	586,300	—	+2.1%	+12,019
営業利益	15,912	2.8	15,710	2.7	△1.3%	△202
経常利益	17,746	3.1	16,950	2.9	△4.5%	△796
親会社株主に帰属する 当期純利益	10,690	1.9	11,000	1.9	+2.9%	+310

(単位：百万円)		2025年3月期	2026年3月期	前期比 (%)	要因
エネルギー	売上高	282,681	285,200	+0.9	構造的な需要減少トレンドは変わらずも、新規深耕開拓でカバー。補助金は継続予定。
食料	売上高	36,679	38,600	+5.2	原材料高、物流費増による輸入コスト高は継続。コストの価格転嫁を進める。
建設関連	売上高	48,031	48,700	+1.4	業界として鋼材高・労務費上昇の価格転嫁は進むが、売上回復には時間を要する。
自動車関連	売上高	73,584	78,000	+6.0	新車供給が回復し、販売台数は増加する見通し。レンタカーも好調維持。
海外・貿易	売上高	89,948	89,100	△0.9	新規出店・新規連結子会社の効果が業績に寄与。為替の動向を注視。
ペット関連	売上高	14,311	16,000	+11.8	ペット・園芸とも需要堅調見込み。
ファーマシー	売上高	19,861	20,700	+4.2	処方箋応需枚数は今期も堅調見込み。
その他*	売上高	9,182	10,000	+8.9	大きな減収要因はなく、売上回復を見込む。

* 情報機器の販売、運送業、不動産賃貸業等

株主還元方針の見直し：配当性向20%以上 ⇒ 『30%目安』に引き上げ



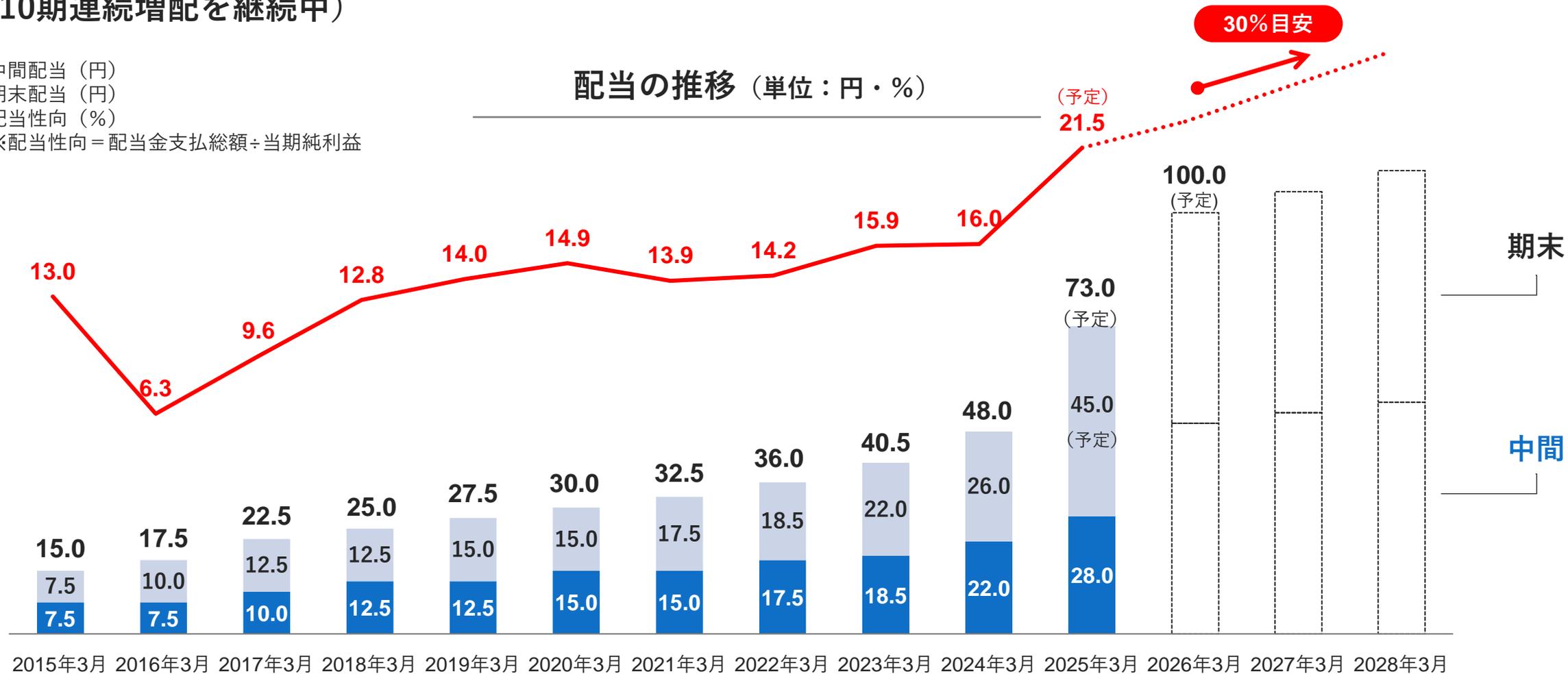
■ 累進配当の継続を今後も重視、配当性向『30%目安』へ引き上げ

■ 2025年3月期：前年の48.0円/株から**73.0円/株**へ増配、今期は更に**100.0円/株**への増配を予定

(10期連続増配を継続中)

■ 中間配当 (円)
■ 期末配当 (円)
— 配当性向 (%)
※配当性向 = 配当金支払総額 ÷ 当期純利益

配当の推移 (単位：円・%)



04 長期経営方針

(長期ビジョン／ありたい姿)

KAMEI





01
Purpose

地域のお役に立つ存在であり続ける

地域の生活に密着する企業集団として発展し、今後も地域の皆様にとって必要な存在へ
コーポレートスローガン：くらしの中に未来をひらく

02
Mission

社会に役立つ総合商社として、真の価値の追求と提供

「信頼」と「地域密着」を最大の武器として、変化の激しい時代に新たな価値＝バリューを創造、提供

03
Value

活動の原点

新たな価値の開拓

「誠実」な行動

+

積極的なチャレンジ

=

良質な
「サービス」の提供



お客様の
「喜び・満足」

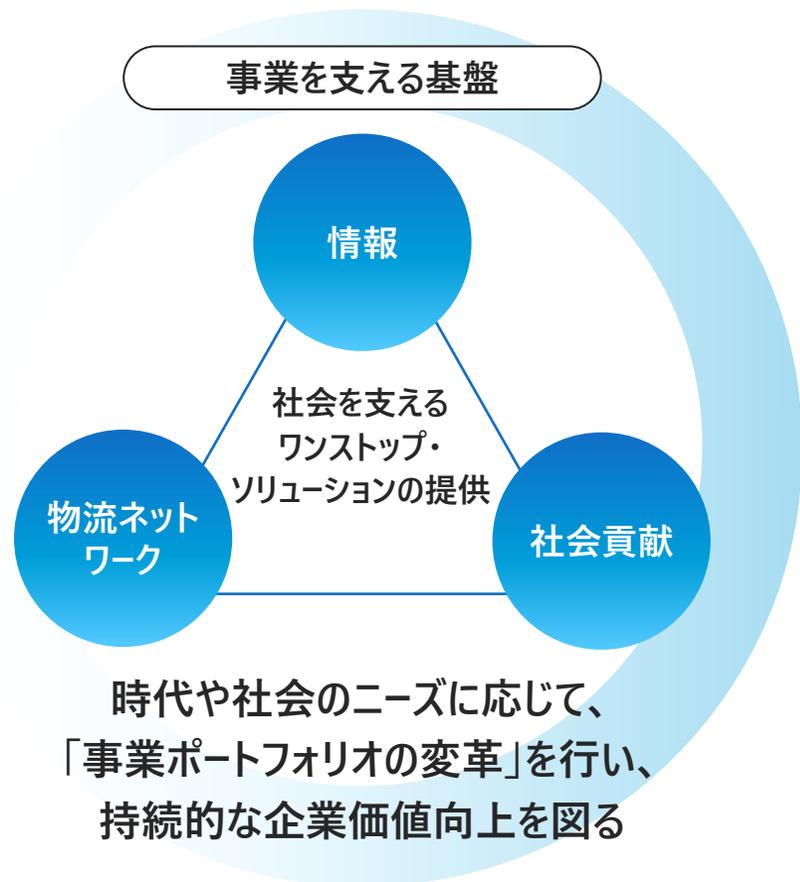


絶えず、新たなビジネスを主体的に発見、新しい付加価値を創造する

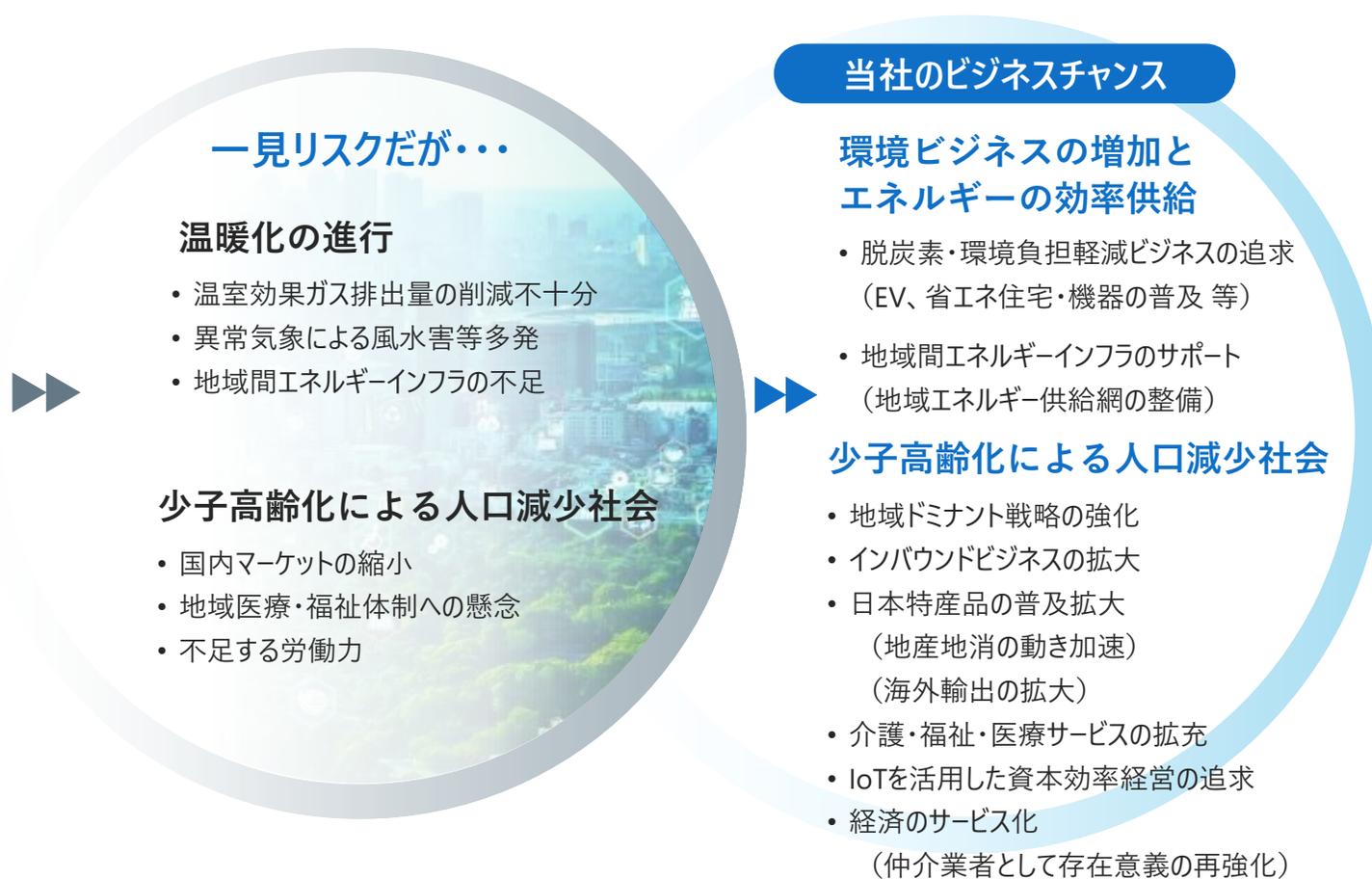
■ 長期経営方針（長期ビジョン/ありたい姿）の出発点

■ 地域密着型総合商社機能を活かした付加価値の探求で、外部環境リスクから常にビジネス機会をうかがう

当社の企業価値



リスクとビジネスチャンス





当社M&Aの軌跡

震災以降

主な株式取得・営業権譲渡

西暦	企業名	セグメント
2024年	設備センター	エネルギー事業
2023年	Nagatoshi Produce	海外・貿易事業 アメリカ
2022年	立花グループ	建設関連事業
2021年	EGグループ	海外・貿易事業 シンガポール
	DTグループ	海外・貿易事業 アメリカ
2020年	KVJグループ	海外・貿易事業 ベトナム
2018年	M2メディカル	ファーマシー事業
2017年	サンイト貿易	食料事業
	コダマ、アンジェリーナ	食料事業
2015年	LHYKグループ	海外・貿易事業 シンガポール
2013年	エムシーエス	ファーマシー事業
2012年	KCセントラル貿易	海外・貿易事業
	Mitsuwa	海外・貿易事業 アメリカ
2011年	アイム	ファーマシー事業
	アグリ	食料事業
	IMEI	海外・貿易事業 シンガポール

事業ポートフォリオの変革に貢献

直近13年 売上高成長率 < 営業利益成長率 < 営業CF成長率

(百万円)	2013年3月期	2025年3月期	変化
売上高	516,271	574,281	CAGR +0.89%
営業利益	8,842	15,912	CAGR +5.02%
営業CF	5,506	38,362	CAGR +17.56%
営業利益率	1.7%	2.8%	+1.1ppt

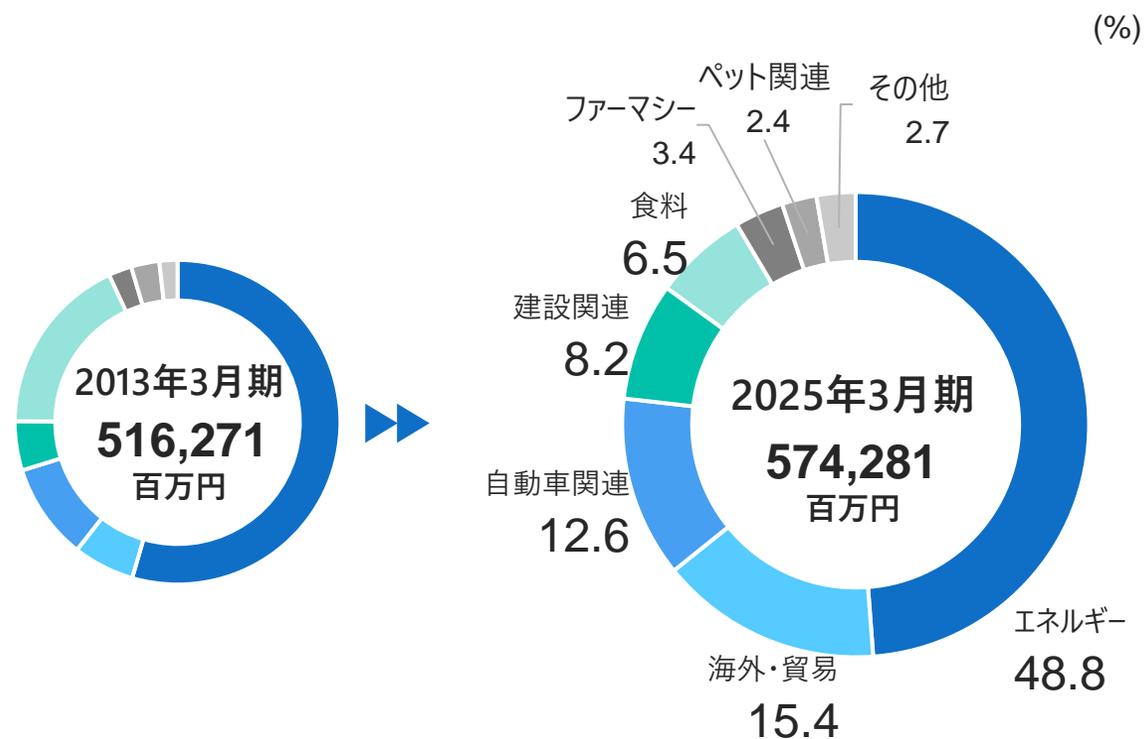
セグメント利益構成比:
脱石油依存の進展、収益構造の多元化が進む

	2013年3月期	2025年3月期	変化
エネルギー	60.9%	31.6%	△29.3ppt
海外・貿易	2.4%	26.9%	約11倍
自動車関連	25.1%	24.6%	△0.5ppt
建設関連 (旧住宅関連)	5.9%	7.6%	+1.7ppt
食料・その他	5.6%	9.3%	+3.7ppt

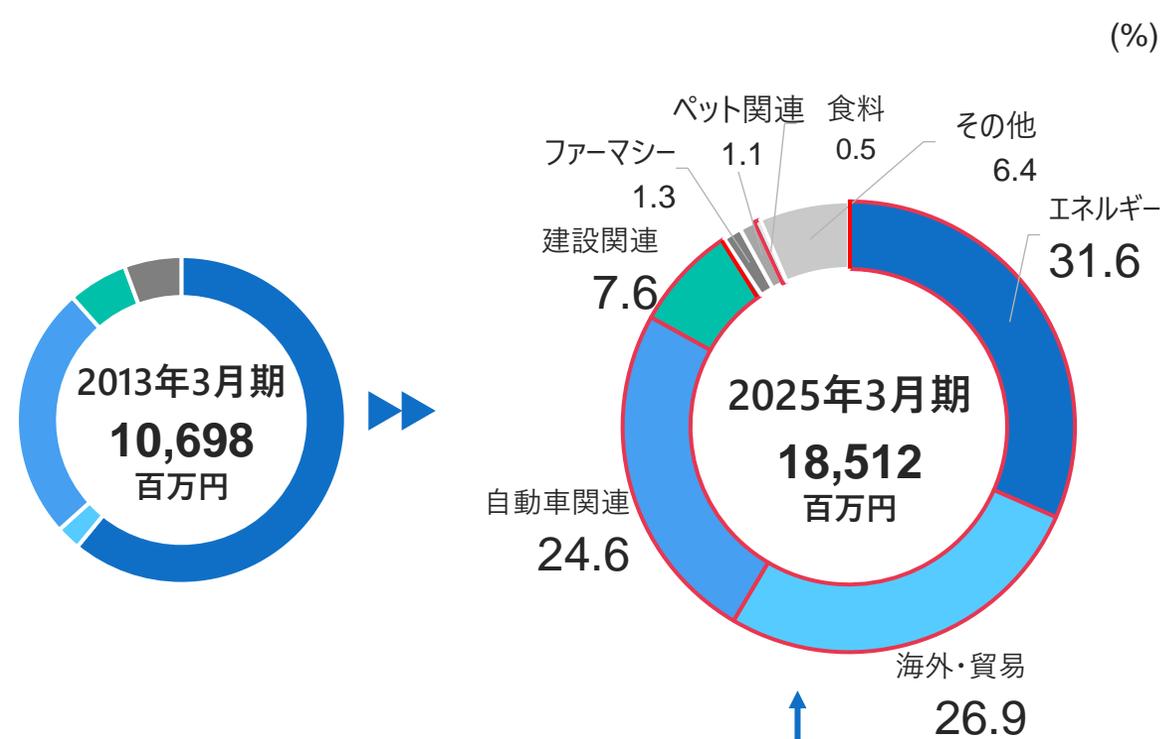


- 時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを変革させながらも、増収増益基調で拡大発展
- 脱石油依存が進展し、事業構成を多様化しながら増収、セグメント利益は大幅に増加

売上高



セグメント利益 * 全社費用控除前



エネルギーだけでなく、海外・貿易、自動車関連、建設関連が利益基盤に育っている

セグメント利益の推移：「利益基盤の多元化」が利益創出力を押し上げ



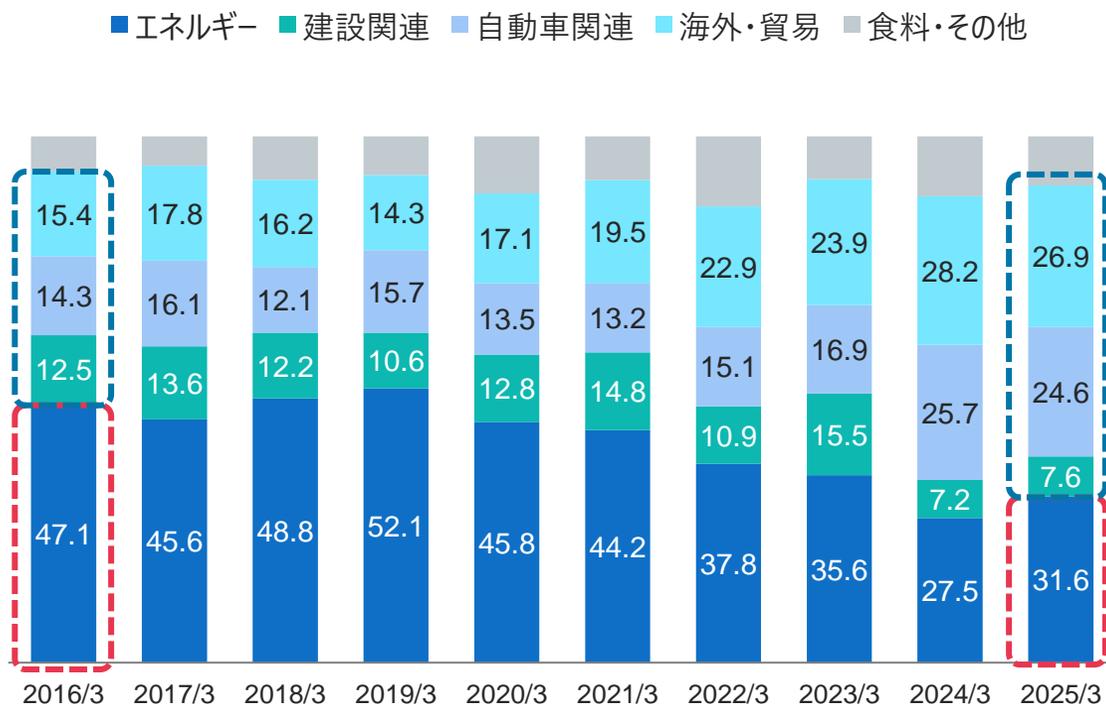
- 利益基盤が多元化し、結果としてセグメント利益の増加に貢献している
- 事業構造の多様化・利益成長に、M&Aによる新規事業への参入と既存事業の体質強化の双方が寄与

利益基盤の多元化が進展

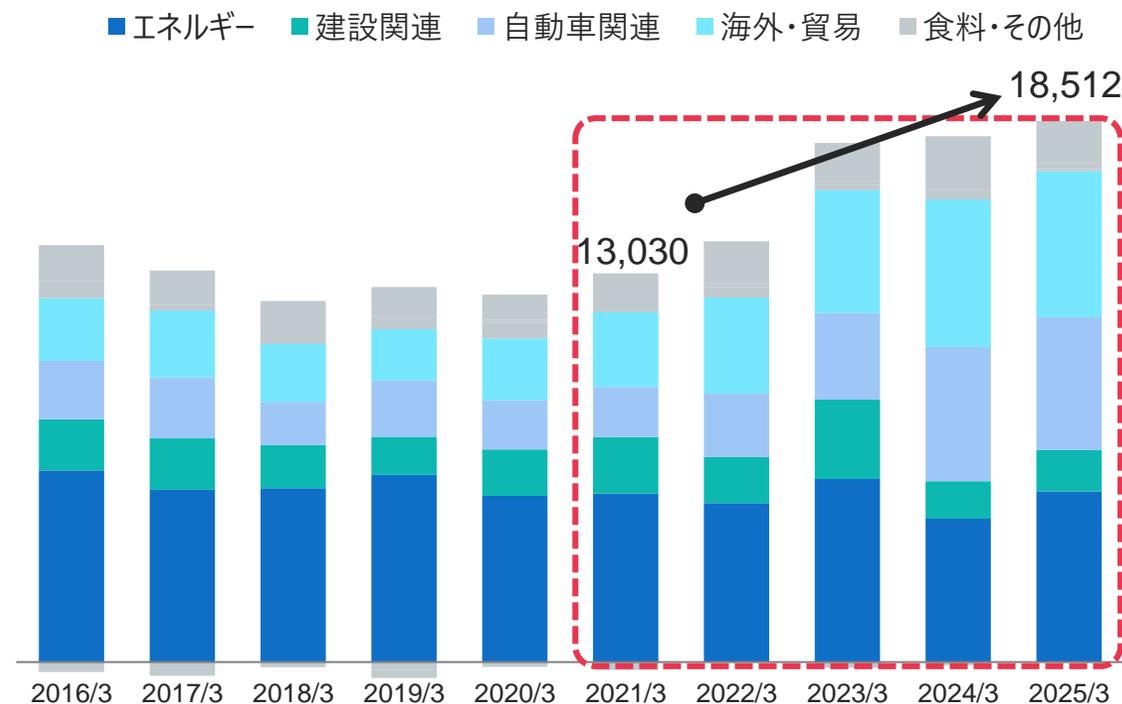


利益創出力の押し上げに貢献

セグメント利益 * 構成比 (%)



セグメント利益 * 推移 (百万円)



(* セグメントに分解できない全社費用を算入しない営業利益)

1. 成長戦略

「既存事業ポートフォリオの変革」の継続強化

- 主要事業である「エネルギー」「建設関連」「自動車関連」等、社会インフラに貢献する事業の更なる拡大
- 縮小する国内マーケットの中で、シェアアップと効率経営による利益基盤強化を徹底

効率的な「稼ぐ力」を意識＝営業利益率の向上

- 拠点・物流の合理化、機動的な人員配置によるリソース最適化により、収益構造を改善
- 既存事業（既存会社）のシナジーはまだ不足していると認識、更なるグループシナジーによる利益率向上を追求
- グループ全体で保有している豊富な情報を活用したデータマーケティングを推進、営業DXの進化を図る

新規・成長分野への積極投資

- エネルギー・インフラ関連を軸とした脱炭素への取り組みを最優先課題とし、新たな事業の柱として早期確立
- 海外・貿易事業の拡大により、食品を中心とした商品を「日本から海外へ、海外から日本へ」
- M&Aに加え、一部出資を含めた事業投資によるグループシナジー強化を推進
- 「新事業開発室」を設置し、新規事業の開発を加速。事業ポートフォリオに組み込む

2. グループ筋肉質化の推進

採算性およびシナジー度合いを重視した事業の入れ替え

- 今後のグループ成長を見据え、グループシナジー発揮度や各種経営指標の分析により、事業を見直し（収益性や資産効率の低い事業について、対策を立案・実施）
- 社内管理会計の改革（ROICツリーの活用）

3. 財務戦略：株価と資本コストを意識した経営による企業価値向上の追求（ROE8%以上）

資本コストを意識した経営

ROE向上に資する財務戦略

- セグメント別ROIC等を活用した経営管理を実施することで、ROE向上を追求。ROEの当面の目標は8%以上（後述）
- 「配当性向20%以上」⇒「配当性向30%目安」へ株主還元方針の見直し（後述）
- 政策保有株式の段階的な縮減の実施
- 株主資本の最適化をより意識し、営業キャッシュフローに応じた成長投資・株主還元へのキャッシュ配分を強化（後述）



株価を意識した経営

PER向上に資する財務戦略

- 市場からの利益成長期待を高める成長戦略の推進
- IR活動を強化（決算説明会の定期的な実施、長期経営方針の更新版開示）
- 役員・従業員向け株式報酬制度の導入検討
- ESG等 非財務情報の積極的な開示

更なる企業価値向上 ⇒ PBRの改善



■ 事業特性と地域事情のバランスをとりながら、中長期的観点から事業を発展・拡大

注力事業

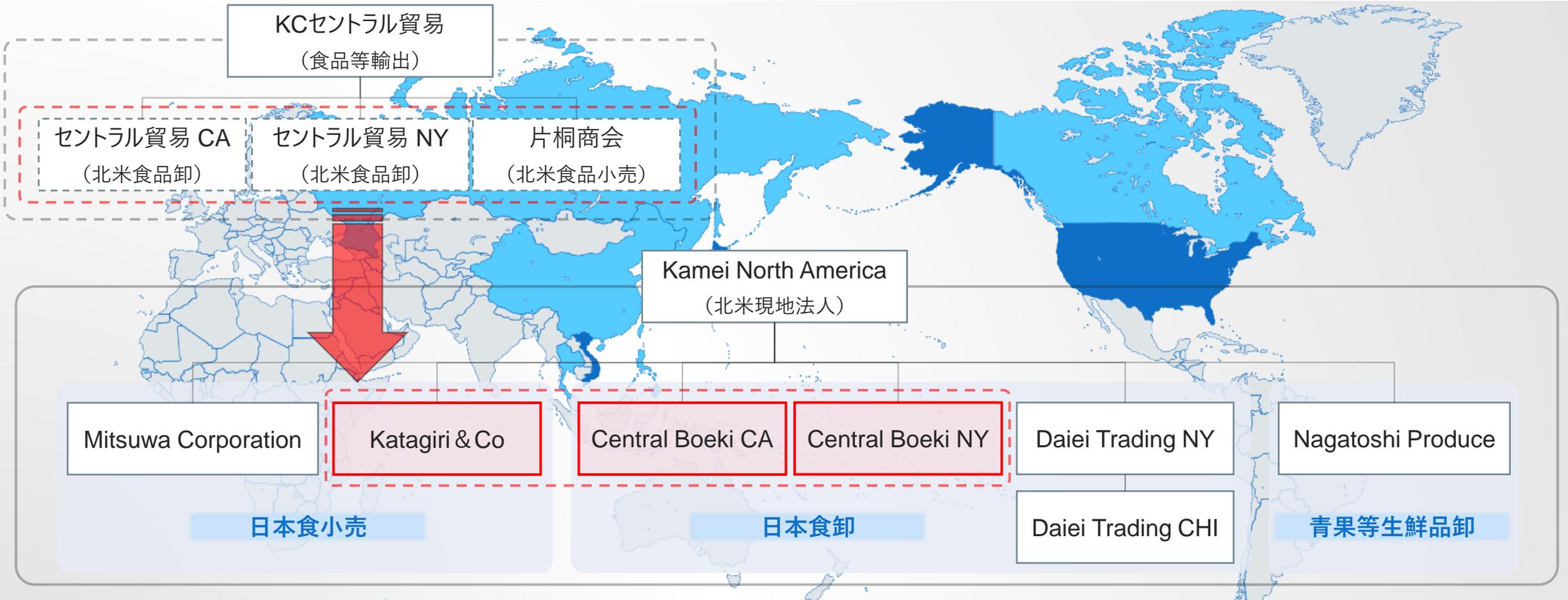
エネルギー	<p>燃料油・LPガス：シェアアップにより利益基盤を確保。</p> <p>新エネルギー・再生可能エネルギーの取扱いを視野に入れ、バイオ燃料やCN-LPG、風力発電設備等の販売を推進。</p> <p>サービス・ステーションでは、地域性や複合サービスを考慮した出店戦略を基本とし、洗車・カーコーティング事業を拡大。</p> <p>EVへの移行も視野に、充電施設等インフラ整備を推進。</p>
建設関連	<p>リノベーション事業と自家消費・PPA太陽光発電及びEPC事業（再エネ設備の設計＋調達＋施工）の推進。</p> <p>防災・減災対策商材及び農業用土木資材の販売にも注力。設計施工ノウハウを強みとし、更なる優良施工業者との協業、有資格者の育成・獲得により体制強化、事業エリア拡大へ。</p>
自動車関連	<p>国内最大手自動車ブランドの販売においては、宮城・山形エリアでの店舗網拡充を継続。</p> <p>レンタカー事業では、カーリース・カーシェアを含めた総合モビリティサービスを展開。</p>
海外・貿易	<p>「日本の魅力を世界に発信」へ、東北をはじめとする国内食料品・製品の販路拡大を継続推進。</p> <p>米国・ASEAN地域を中心としたM&Aでグループ拡大とシナジー発揮を継続し、更なる取扱い商材・事業の多角化へ。</p>

+

シナジ

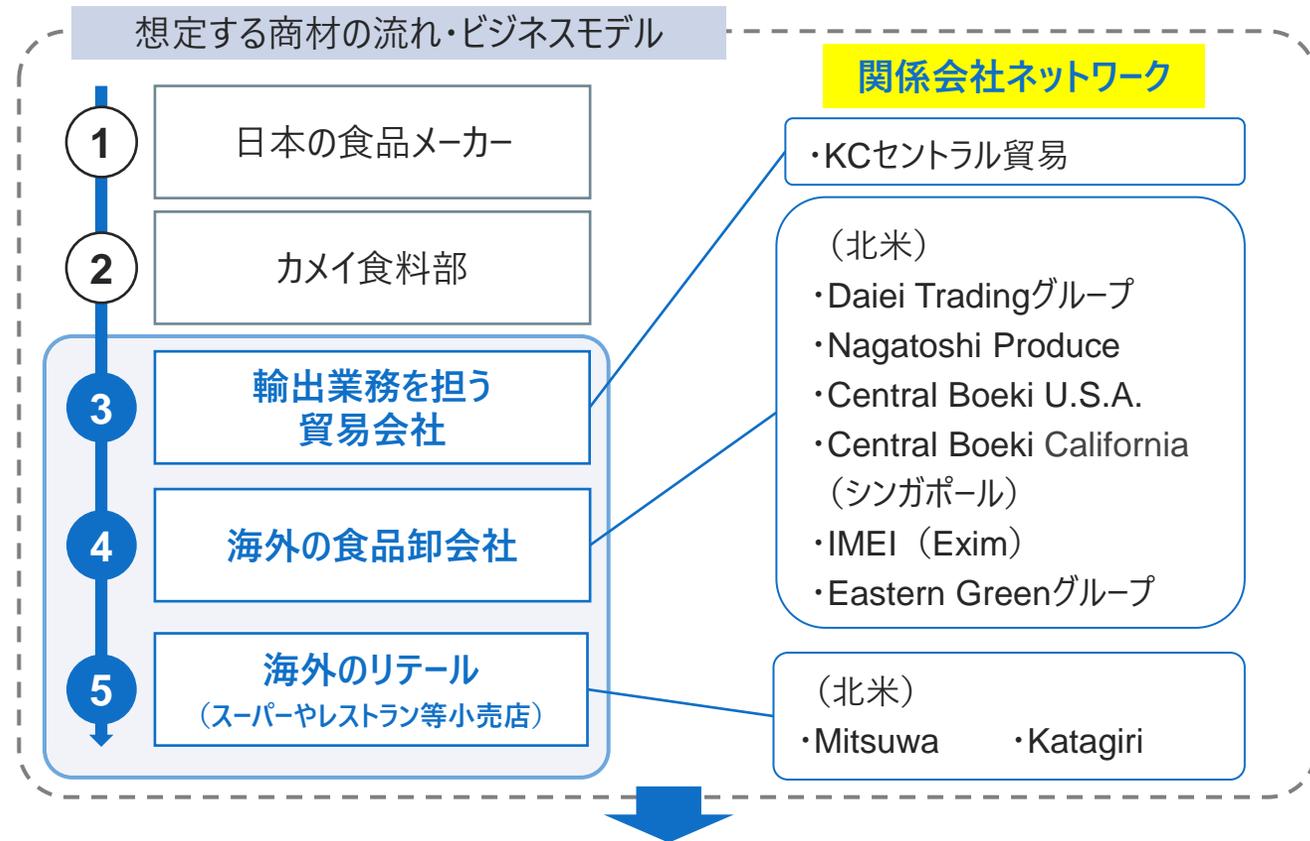
食料	<p>グループの調達力・開発力を活かした高付加価値商品の開発販売、業務店事業・介護施設向け給食事業の強化による利益基盤強化を推進。海外・貿易事業との連携により、拡大するインバウンド及び海外での日本食需要を確実に取り込む。</p>
----	--

- 国内貿易会社である <<KCセントラル貿易>> の北米グループ3社を、北米現地法人である <<Kamei North America>> の傘下に統合・再編し、連結子会社化



地域ごとの戦略的アプローチが可能となることで、北米市場での競争力強化とシナジー創出を推進

ビジネスモデル：高品質で美味しい日本製の各種食品を、当社が食品部門で永年培った商流を活かして、
海外向けに販売拡大



成長・強化余地

- ・ 既存のネットワーク（貿易子会社、卸売子会社、リテール子会社）を更に活かして、日本食品の輸出を拡大、及び現地で調達する農産品の拡販
- ・ リテール子会社店舗のリニューアルやオペレーション力強化などにより集客力アップ
- ・ これまでのノウハウを活かし、北米・ASEANのネットワーク拡充と、ヨーロッパ・オセアニアなど新エリアへの進出に向けた投資

今後はヨーロッパ・オセアニアに拡大検討

積極的に投資を行い、
「グループシナジー創出」「セグメント利益伸長」を実現

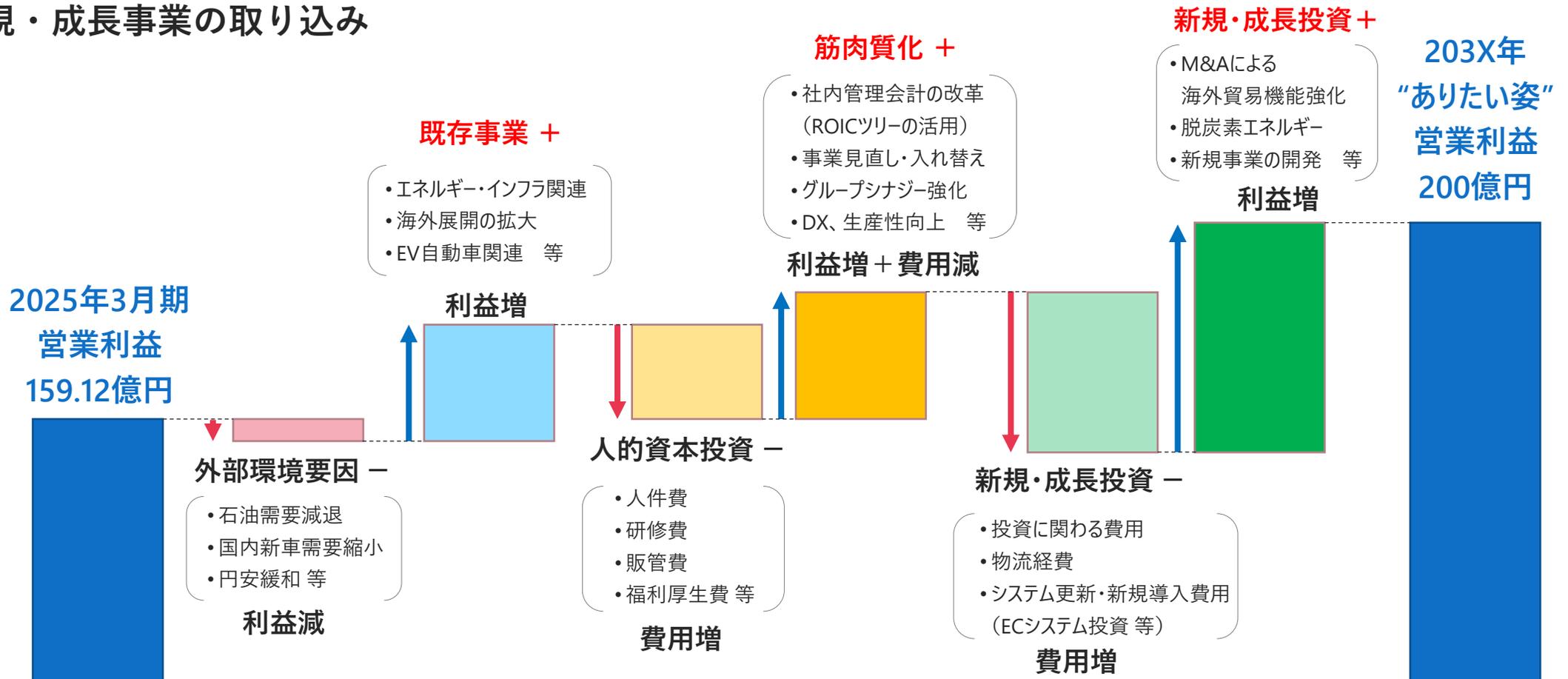


■ 増収増益の業績トレンドを踏まえ、更なる利益の追求。営業利益200億円の達成へ

■ 具体的には以下の実現プロセスをイメージ

① 既存事業の伸長と筋肉質化で生み出したキャッシュを人的資本投資、新規・成長投資へ

② 新規・成長事業の取り込み



キャッシュフローアロケーション：新規投資・株主還元への積極配分



- 2021-2023年度：内部留保を確保すると共に、維持投資とM&Aを主とした新規投資にキャッシュを配分
- 2024年度：売上債権の回収により営業CF増加、自己株取得を含めた株主還元と債務返済に振り向け
- 2025-2027年度：株主還元は引き続き強化、より新規投資への配分比率を高め資本効率向上を目指す
- 2028年度以降：更に投資金額を引き上げ、積極的な成長戦略を推進

(単位：億円)



新規投資 ……M&Aや出資のほか、新規事業開発 (P17) での投資案件を含む

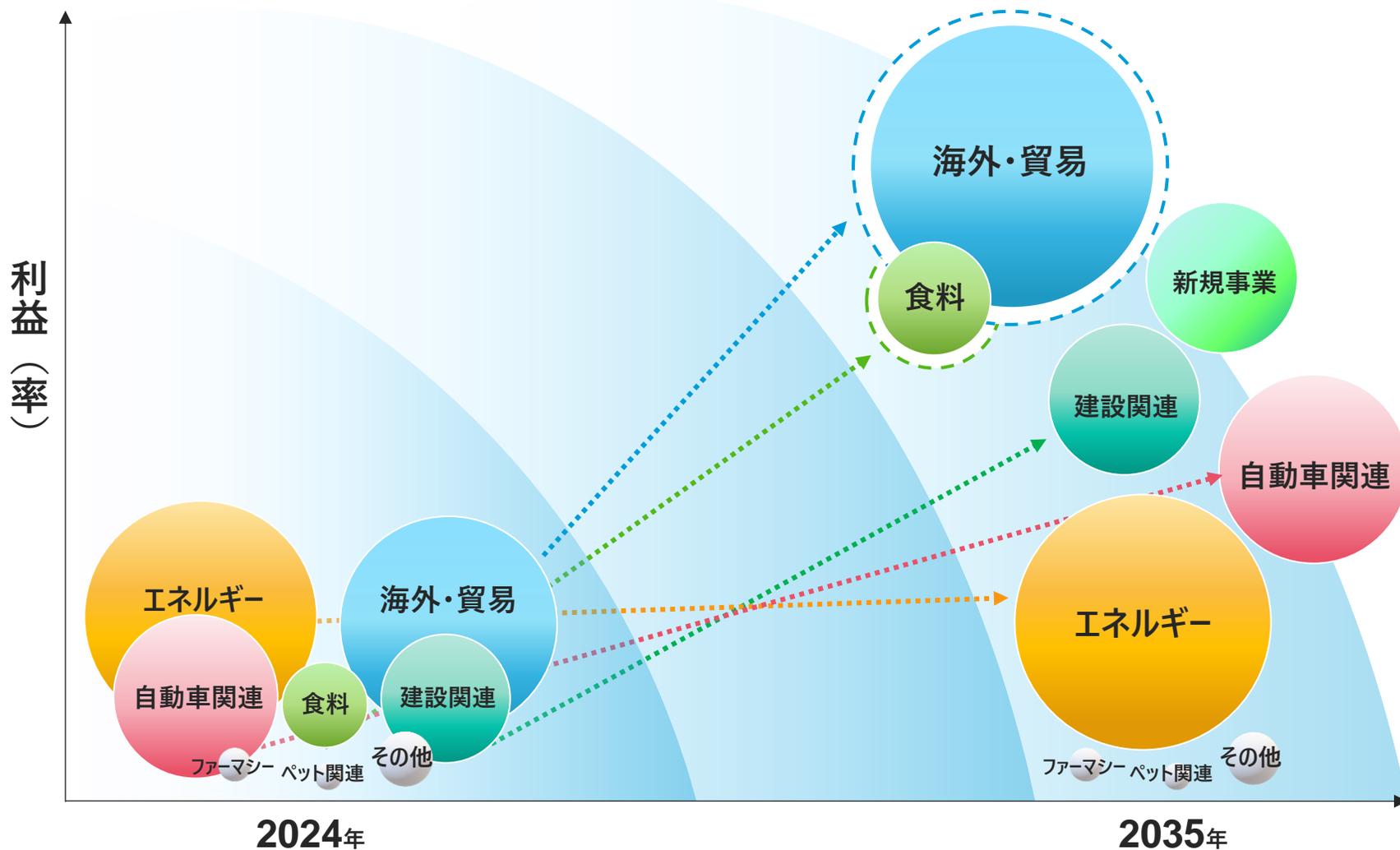
新規事業：2025年度以降、新規事業に200億円規模の投資を予定



事業名 \ 年度	2025				2026				2027				2028				2029				2030			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
建設基礎省力化事業 備考①	事業開始（4/3プレスリリース済）																							
水処理設備 レンタル事業 備考②	事業準備				事業開始																			
太陽光発電所 長期安定化事業	事業準備				事業開始																			
スマート農業	事業検討		実証実験		事業開始																			
カメイグループ共同 物流・倉庫事業	事業検討		事業準備（設計・建設）										事業開始											
備考 （事業の特長）	①【建設基礎省力化事業】⇒TPボトムパイルバスケット工法 国土交通省「NETIS」登録済み。 既製杭用杭頭補強筋を可動式にしたことで工期短縮を実現し、 環境性能が向上。 製品重量が軽量化され、安全性が向上。												②【水処理設備レンタル事業】 老朽化した民間排水処理設備を多額の初期投資を掛けずに環境対応 と設備更新が可能。 設備更新リスク低減と環境法令順守の支援を通じて、地域の持続 可能な産業活動への貢献を図る。											

※上記新事業に加え、カーボンニュートラル、インフラ長寿命化、海外進出サポート事業など10件以上の事業を検討中。

利益（率）重視の事業ポートフォリオのコンスタントな見直しで、主力4事業＋食料に加え、新規事業を創出



成長ドライバー

1. 海外・貿易＋食料

永年の食品を中心とする全国の仕入れルートを活かして、日本発の特産品・名産品を海外拠点を活用して拡販を積極化
インバウンド需要の取り込みも

安定成長

2. エネルギー・建設関連

少子高齢化等で市場は縮小傾向だが、脱炭素ニーズに対応するビジネスを収益化

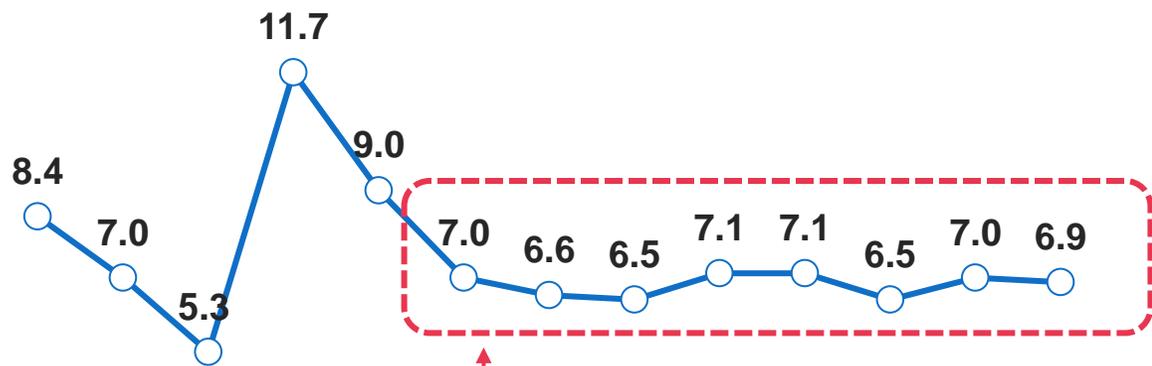
3. 自動車関連

EV・ハイブリッド化の潮流加速に対応し、トータルカーケアサポートで利益率底上げ



- 過去10年のM&A積極化もあり、営業利益や営業CFは順調に増加傾向
- 他方、ROEは2018年3月期から6.5~7.1%のレンジで停滞、株主資本コスト6~8%（CAPMベース）を下回る
- 株主資本コストを上回る**ROE 8%以上**を当面の目標とする
- 決算説明や長期経営方針等、開示を通してIR活動を強化

当社のROE改善方法



近年、ROEは6.5~7.1%のレンジで停滞
ROEの引き上げが課題

① 短期 株主還元策の見直し

ROE改善へキャッシュの増加分に応じた株主還元を今まで以上に重視

- ・ 成長投資とのバランスを重視、**配当性向30%目安**へ

② 中長期 ROICツリーの活用による資本効率を意識した成長戦略の実施

- ・ 長期経営方針の立案・実行
- ・ 事業ポートフォリオ改革の強化・継続
- ・ 収益性の改善（営業利益率・資本回転率の改善）

13/3 14/3 15/3 16/3 17/3 18/3 19/3 20/3 21/3 22/3 23/3 24/3 25/3

05 非財務的価値 への取組み

KAMEI



- 事業ポートフォリオの変化は、時代や顧客ニーズの変化に合わせて柔軟に対応してきた当社の軌跡
- 長期経営方針（ポートフォリオ変革の継続強化、新規事業・成長分野への積極投資など）の実現に向け、更なる変革が求められる



人的資本＝当社の「変革」を恒常的に推進できる源

人材獲得

- 新卒採用プロセスをより進化
(本人志向を踏まえたポジション選定)
- 成長や変革を支える人物重視採用
- 採用ブランディングの再構築



人材育成

- 自律型の人材育成
- 信頼されるセールスパークソン研修、海外研修、グループ会社人事交流など多様な育成を実施



人材活躍

- 女性活躍の継続的サポート
(キャリア支援、キャリア意識の醸成)
- ワーク・ライフ・バランスの実現
(年休・育休などの取得促進、看護休暇などの制度整備)
- 全ての社員がポテンシャルを最大限発揮できる組織作り
(調査結果に基づく社員エンゲージメント向上策の実施など)





- 地域社会との交流を深め、地域の社会活動への参加などを通じて、広く社会貢献に努める
- 社会教育の振興・社会福祉の向上を目的とし、公益財団法人を設立、長年にわたる助成支援により貢献

公益財団法人カメイ社会教育振興財団



- ・ 創業90周年記念として、1994年9月にカメイ美術館を開館（財団設立は1995年3月）
- ・ 文化価値だけではなく「心の豊かさ」を育む施設として



約14,000頭の蝶のコレクションや東北の文化的財産である伝統こけし、絵画・彫刻の数々を展示

- ・ 社会教育振興への寄与
直近10年間で約480件の助成を実施（2024年度まで）



博物館学芸員等への助成や、青少年社会活動に対する助成等を長年にわたり実施

公益財団法人亀井記念財団

- ・ 1981年の財団設立より、延べ3,701名の奨学生を支援（2024年8月まで）



勉学に励む熱心な学生・生徒、外国人私費留学生に奨学金の支給・貸与を行う



- 近年では環境貢献などを意識し、より広いフィールドでの社会貢献活動を実施
- スポーツイベントや文化イベントにも協賛・参加、今後も地域の社会活動を支えていく

仙台うみの杜水族館

- ・ 東日本大震災からの復興のシンボル

2015年7月開館、地域の皆様や子ども達に夢と感動を与える事業に参画



地域スポーツ振興

- ・ 「東北のサッカーをもっと盛り上げたい」カメイカップ U-15東北サッカー選抜大会

1988年の特別協賛・優勝杯寄贈を機に大会名を変え「カメイカップ」が誕生。東北サッカー少年の夢を応援



森づくり事業「カメイの森 宮城」

- ・ 宮城県と森林整備協定

地球環境保全の推進、地域の皆様の憩いの場として親しまれる



スポーツチーム オフィシャルスポンサー

プロ野球



東北楽天ゴールデンイーグルス

サッカーJリーグ



ベガルタ仙台

サッカーWEリーグ



マイナビ仙台レディース

06 まとめ

KAMEI



- 2025年3月期決算は、売上・利益ともに過去最高を更新。当期純利益は2年連続で100億円台
 (売上高：5,742億円、営業利益：159億円、当期純利益：106億円)
- 2026年3月期決算見通しは、米国に端を発する世界経済動向の不透明さを踏まえて、
 営業利益は前期並み予想も、当期純利益は最高益を更新する見込み
 (期初予想 売上高：5,863億円、営業利益：157億円、当期純利益：110億円)
- 当社のありたい姿：営業利益200億円の達成に向け、成長戦略を着実に実施

成長戦略：既存事業を活かしたシナジーはまだ不十分、DX等も活用し更なるグループシナジーを追求
 M&Aや事業投資を活用、新規・成長分野への積極投資と新規事業の早期確立を目指す

グループ筋肉質化：採算性およびシナジー度合いを重視した事業の入れ替えにより、収益力の底上げを図る

財務戦略：資本コスト経営への深化を図るべく、ROIC導入や更なるシナジー発揮を推進
 当面は「ROE 8%以上」を目標とし、「配当性向 30%目安」に引き上げる
 2026年3月期の1株当たり年間配当は、100円を予定（前期比+27円増配）
- 新規事業：2025年以降、総額200億円規模の投資を予定

検討中の新規事業案のうち、まず5つの事業を先行して立ち上げ

07 ご参考資料

KAMEI

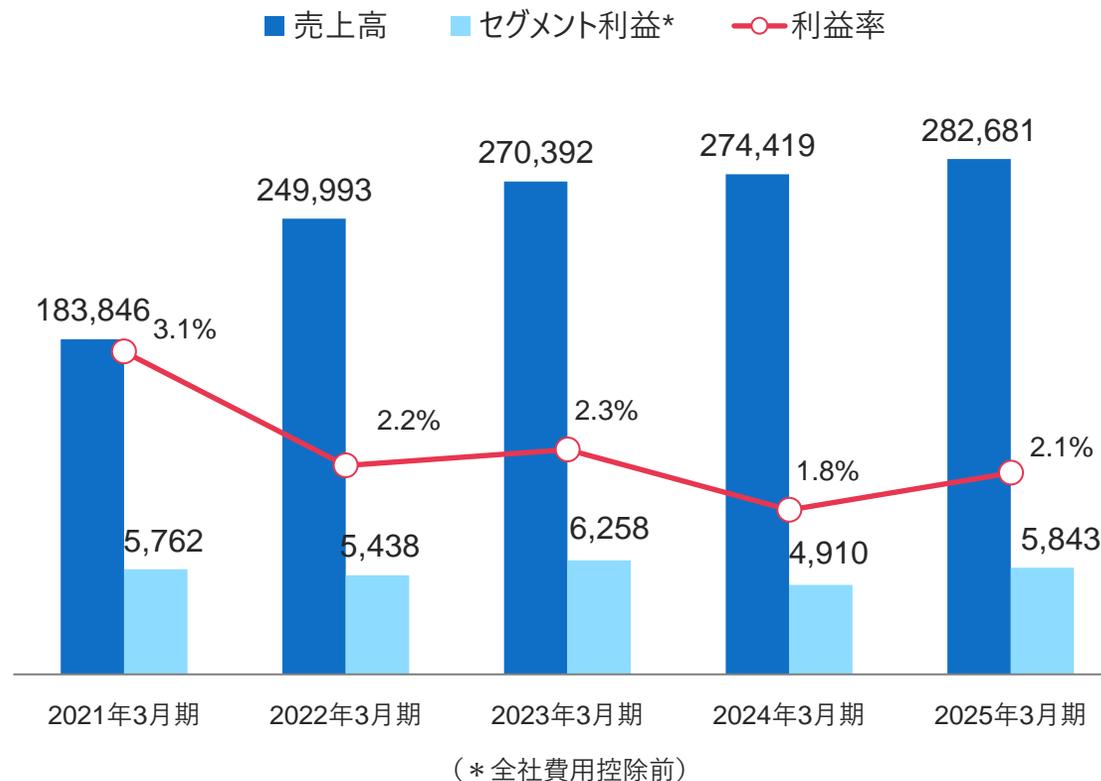




- 三陸地方漁船への燃料供給、1908年の旧日本石油の販売代理店から本格スタートした祖業。当社事業の中核
- 全社売上の約5割、セグメント利益の4分の1以上（2025年3月期）
- 石油製品・LPガス販売、ガソリンスタンド運営が主体だが、太陽光発電、バイオディーゼル燃料提供も展開
- 株式会社設備センター(仙台市)の株式を取得（2025年2月）、LPガス・機器販売等のシェア拡大



売上高とセグメント利益(率)の推移 (百万円)

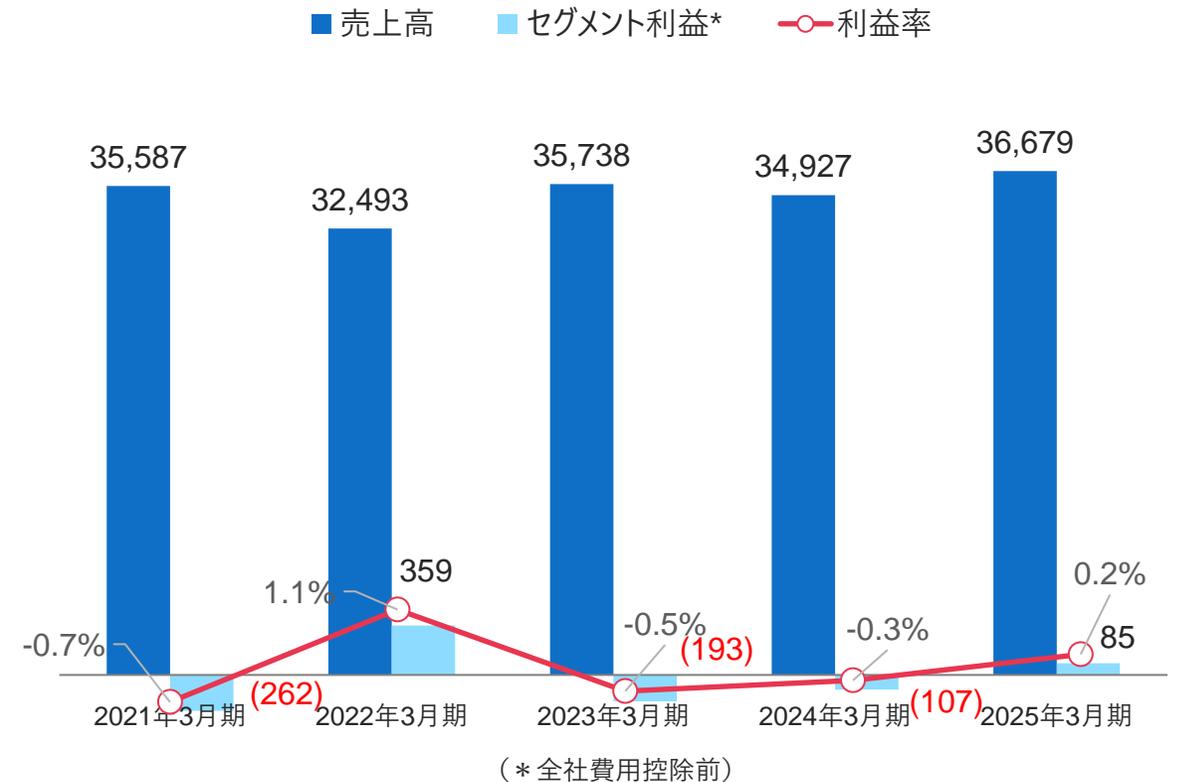




- 1933年に麒麟麦酒（キリンビール）の特約販売店となり事業拡大
- コカ・コーラ社より、南東北のボトリング事業の権利を取得し、営業展開（2015年まで）
- 酒類や農畜産品等の卸販売から、近年では高齢者施設への食事提供サービス、地域特産品の企画・開発中心のふるさと納税事業や外食事業にも進出。食品加工メーカーや製菓材料輸入のM&Aも



売上高とセグメント利益(率)の推移 (百万円)





■ 住宅設備機器の卸売販売からスタート（旧セグメント名は、「住宅関連」）

■ 個人向け事業から法人向け事業へと発展。

住宅資材・設備から建設資材へと対象商品が、そして資材販売から工事請負へと事業内容が変遷



鉄骨工事

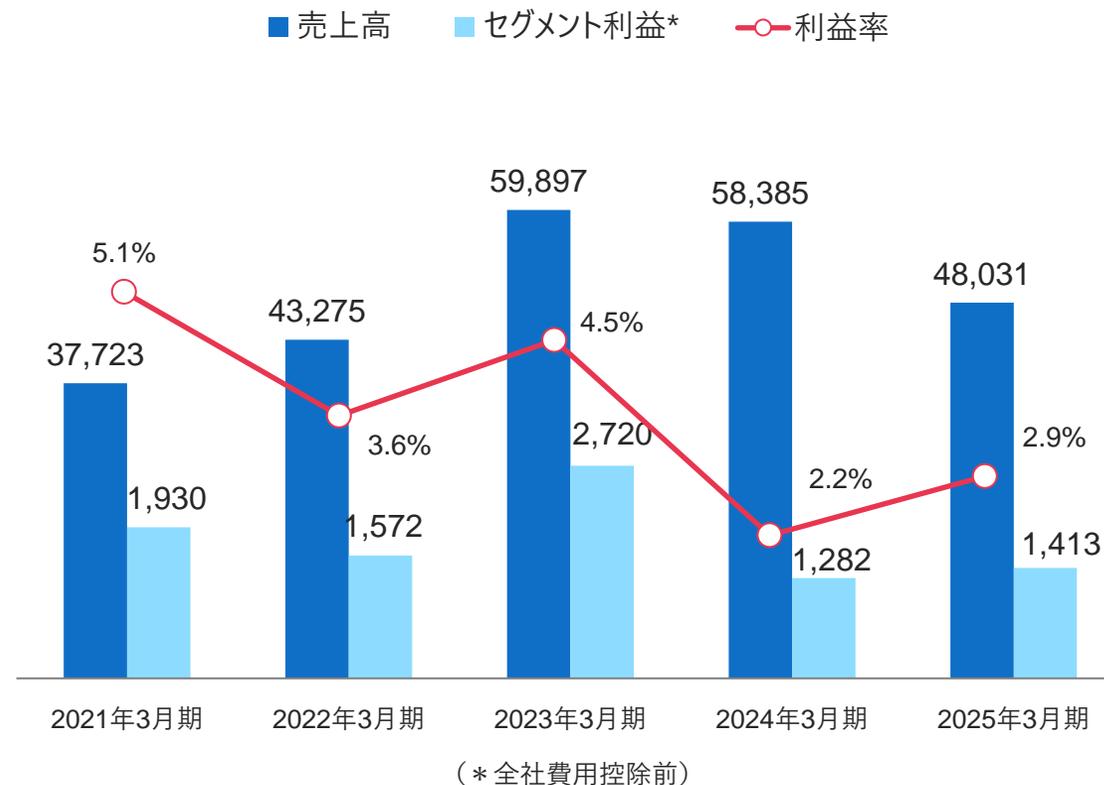
建築・設計



土木資材

メガソーラー架台

売上高とセグメント利益(率)の推移 (百万円)

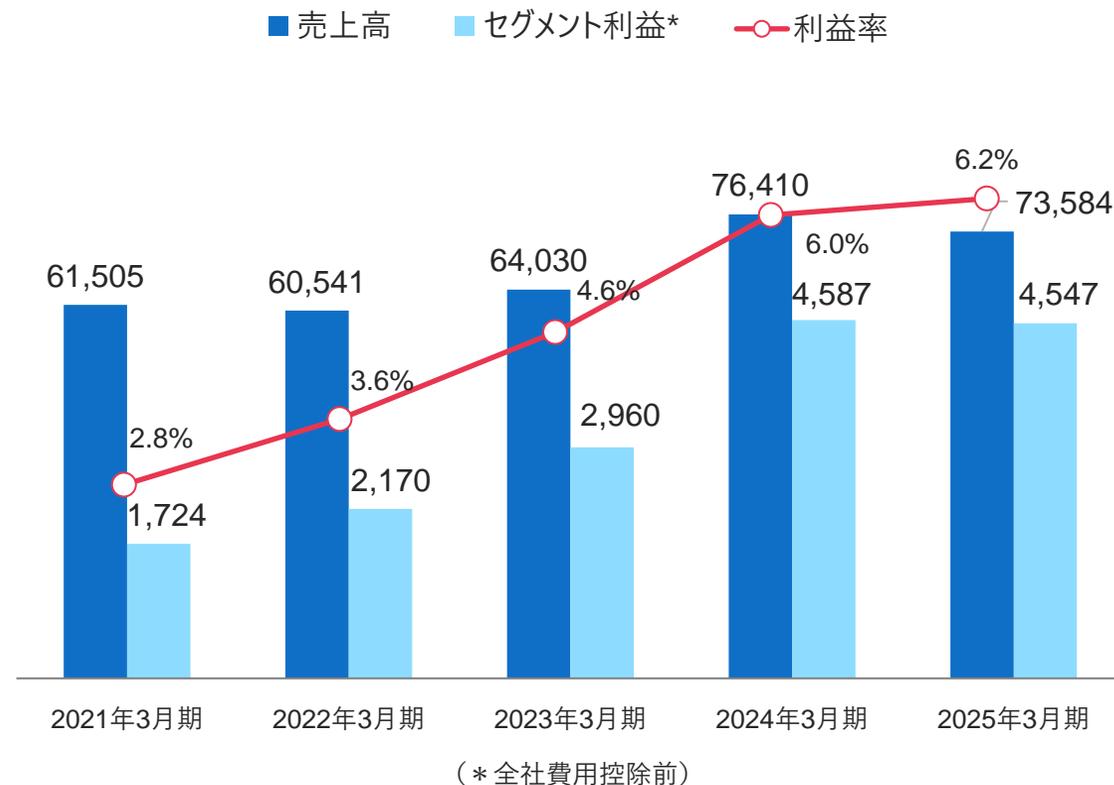




- 1932年（第二次世界大戦前）の米フォード車の輸入・販売からスタートした祖業の一つ
- 自動車販売（国産・輸入）だけでなく、レンタカー、カーリース等も展開
- 東北・北海道中心に自動車ビジネスネットワークを展開



売上高とセグメント利益(率)の推移 (百万円)

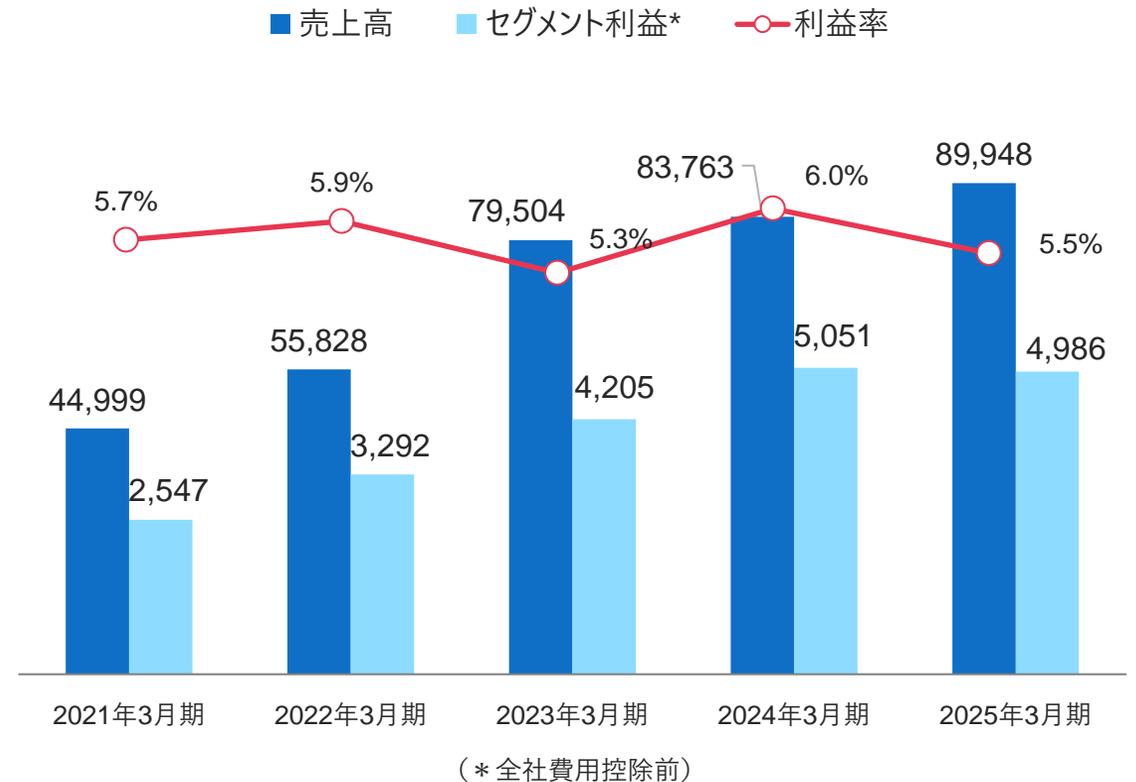




- 1973年の米国現法設立からスタート。成長市場の北米・東南アジアで、商社機能（調達・仲介・販路）を拡大
- 日本製品の輸出入と海外リテール事業強化（スーパー・外食FCなど）の両面で事業展開
- 近年は積極的なM&Aが奏功し、伸長傾向
- 北米事業強化に向け、子会社3社を北米現地法人であるKamei North Americaの傘下に統合・再編



売上高とセグメント利益(率)の推移 (百万円)





- 2000年4月に調剤薬局事業を宮城県気仙沼市で開始
- M&Aを駆使し、関東・近畿・東海圏へ進出。直営56店舗、グループ55店舗の計111店舗を運営
- かかりつけ薬局機能、健康イベントの実施を通じ、地域を包括するトータルヘルスケアを推進



調剤薬局（健康サポート薬局）



処方薬・一般医薬品

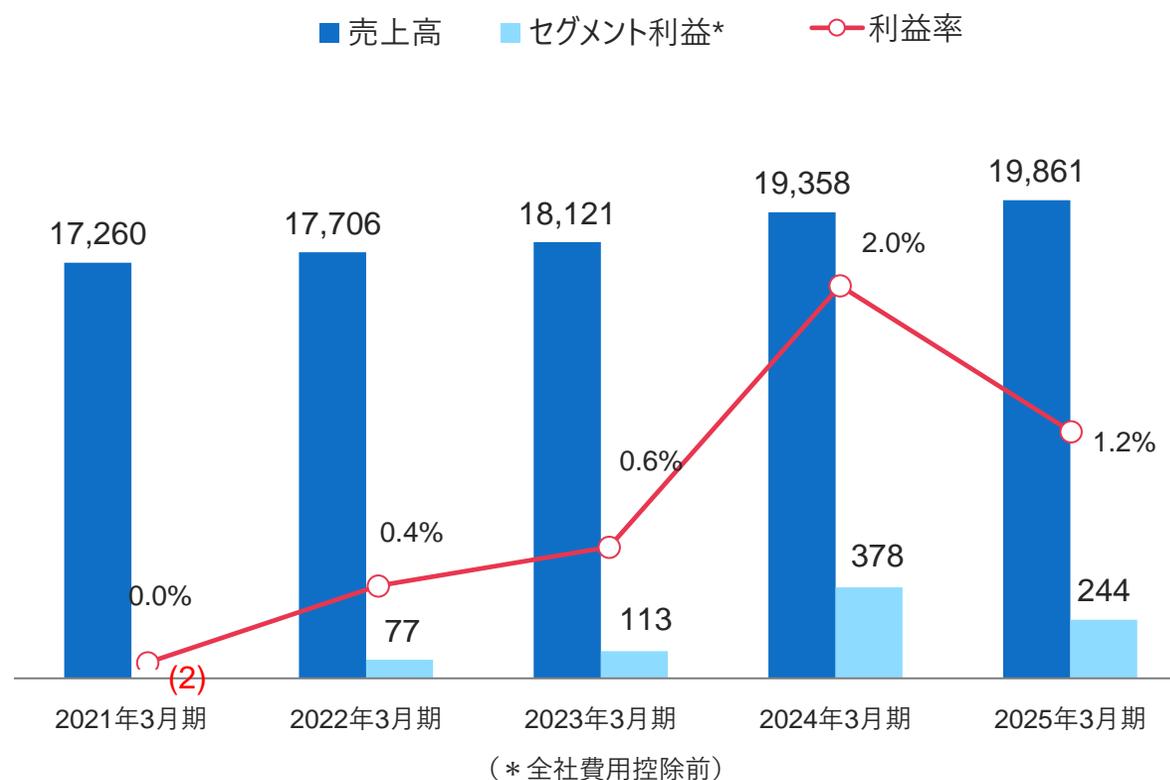


サプリメント等



地域と連携した健康イベント
（シナプソロジー）

売上高とセグメント利益(率)の推移（百万円）





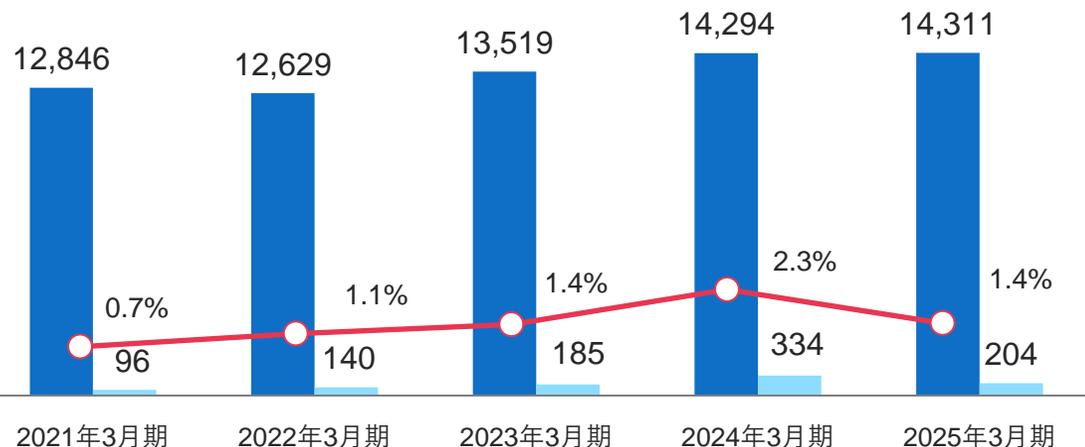
- 新たにライフスタイル事業領域へ参入、販売代理店契約からM&Aを活用した戦略へ
- ペット関連は国内ブランド取り扱いの他、PB商品の開発・販売拡大を積極化
- その他、東北を中心に地域インフラを支える物流機能を所有。各種事業・各部門との連携が進む

ペット関連(百万円)



2008年にペット、園芸用品・農業資材を扱うオーシマと小野商事（現オーシマ小野商事）の株式取得でスタート
EC店舗を活用し、全国展開

■ 売上高 ■ セグメント利益* ○ 利益率

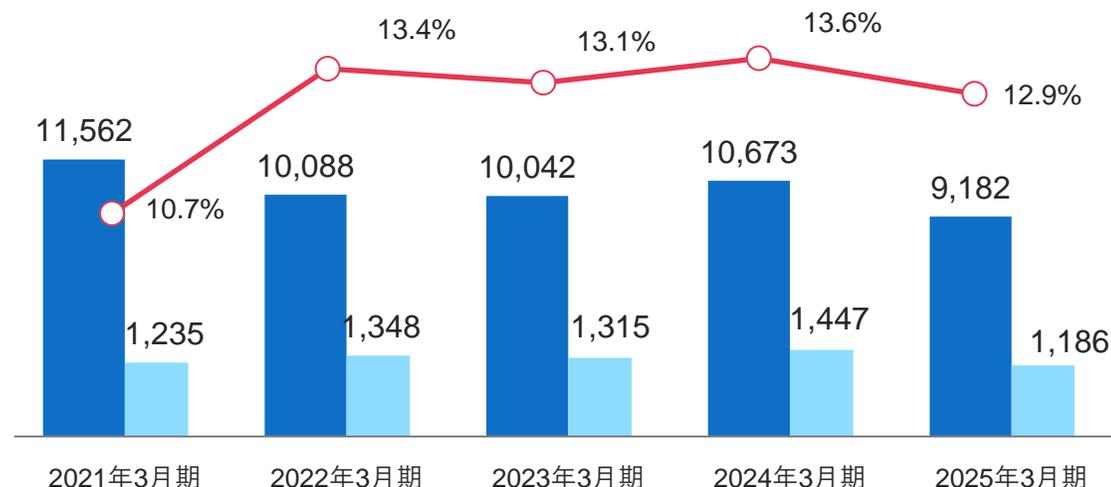


その他(百万円)



東北を中心とする物流子会社を所有、各種リース・旅行代理店業のほか、オフィス商品関連サービス提供、各種保険取り扱い、賃貸業等

■ 売上高 ■ セグメント利益* ○ 利益率



(* 全社費用控除前)

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。

また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願いいたします。

本資料利用の結果生じた、いかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。



カメイ株式会社

2025年6月

東証プライム

8037

