



2024年5月

# 長期経営方針説明資料

(長期ビジョン／ありたい姿)

## カメイ株式会社

東証プライム 8037

# 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」

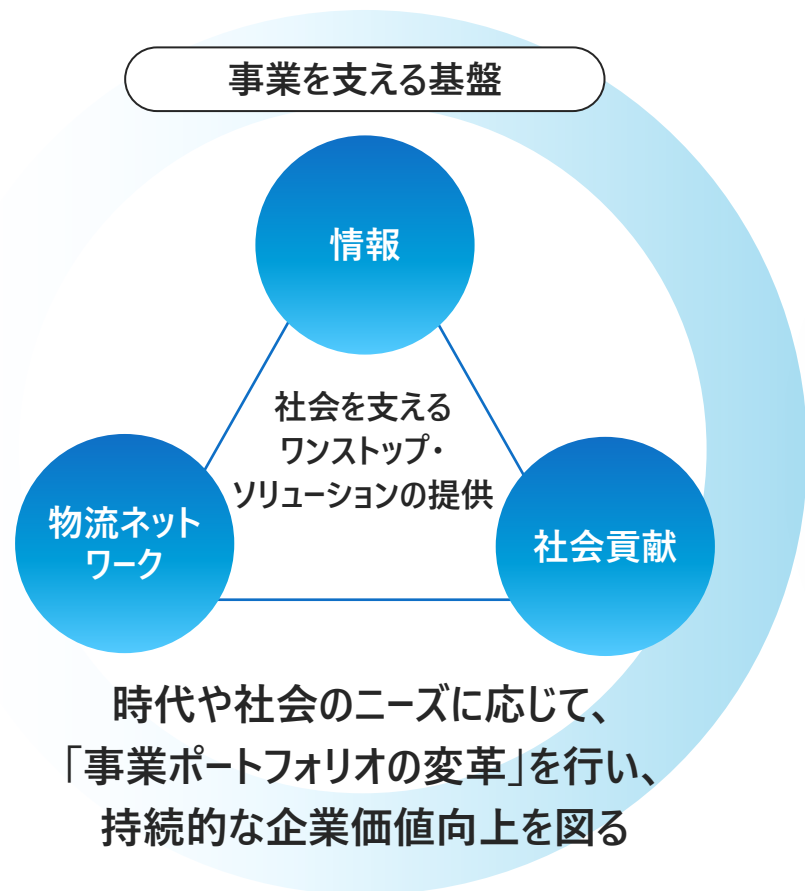


絶えず、新たなビジネスを主体的に発見、新しい付加価値を創造する

## ■ 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

#### 一見リスクだが・・・

##### 温暖化の進行

- 温室効果ガス排出量の削減不十分
- 異常気象による風水害等多発
- 地域間エネルギーインフラの不足

##### 少子高齢化による人口減少社会

- 国内マーケットの縮小
- 地域医療・福祉体制への懸念
- 不足する労働力

#### 当社のビジネスチャンス

##### 環境ビジネスの増加とエネルギーの効率供給

- 脱炭素・環境負担軽減ビジネスの追求（EV、省エネ住宅・機器の普及等）
- 地域間エネルギーインフラのサポート（地域エネルギー供給網の整備）

##### 少子高齢化による人口減少社会

- 地域ドミナント戦略の強化
- インバウンドビジネスの拡大
- 日本特産品の普及拡大（地産地消の動き加速）（海外輸出の拡大）
- 介護・福祉・医療サービスの拡充
- IoTを活用した資本効率経営の追求
- 経済のサービス化（仲介業者として存在意義の再強化）



## 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
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	サンエイト貿易	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11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	2024年3月期	変化
売上高	516,271	572,233	CAGR +0.94%
営業利益	8,842	15,671	CAGR +5.34%
営業CF	5,506	25,035	CAGR +14.76%
営業利益率	1.7%	2.7%	+1.0ppt

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	2024年3月期	変化
エネルギー	60.9%	27.5%	△33.4ppt
海外・貿易	2.4%	28.2%	約12倍
自動車関連	25.1%	25.7%	+0.6ppt
建設関連 (旧住宅関連)	5.9%	7.2%	+1.3ppt
その他	5.6%	11.5%	+5.9ppt

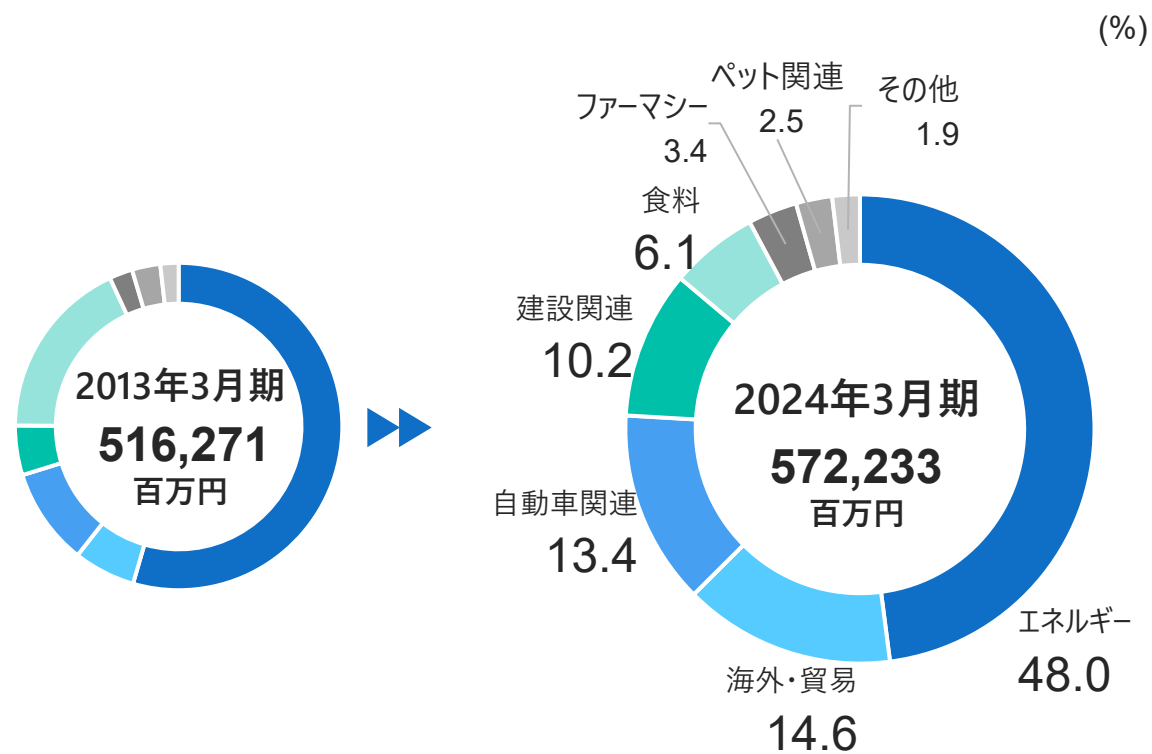
# 売上高・セグメント利益比較：「利益基盤の多元化と成長」が進んでいる



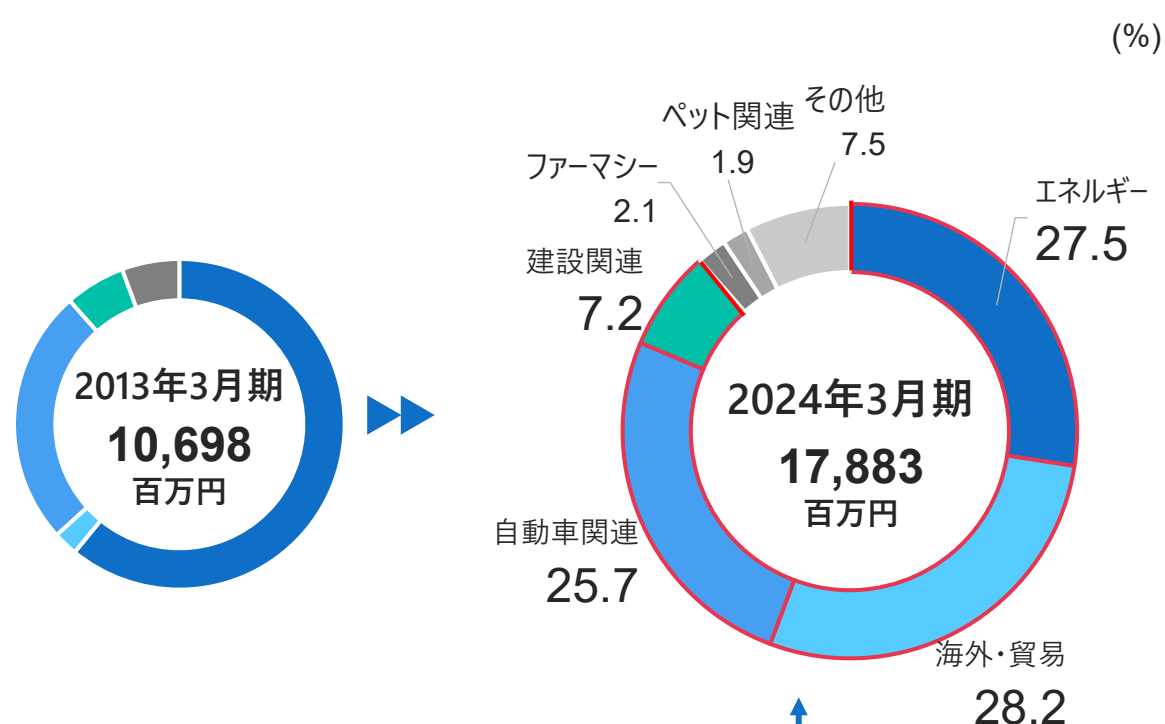
■ 時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを変革させながらも、増収増益基調で拡大発展

■ 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



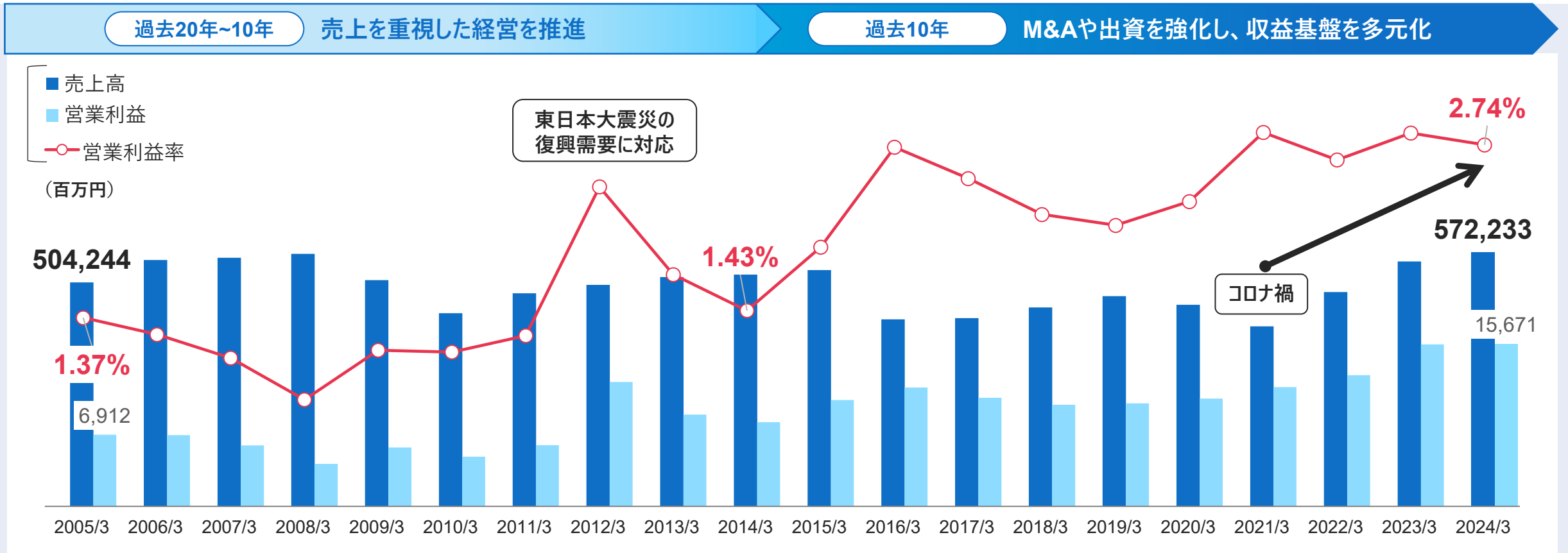
エネルギーだけでなく、海外・貿易、自動車関連、建設関連が利益基盤に育っている

# 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）



# 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



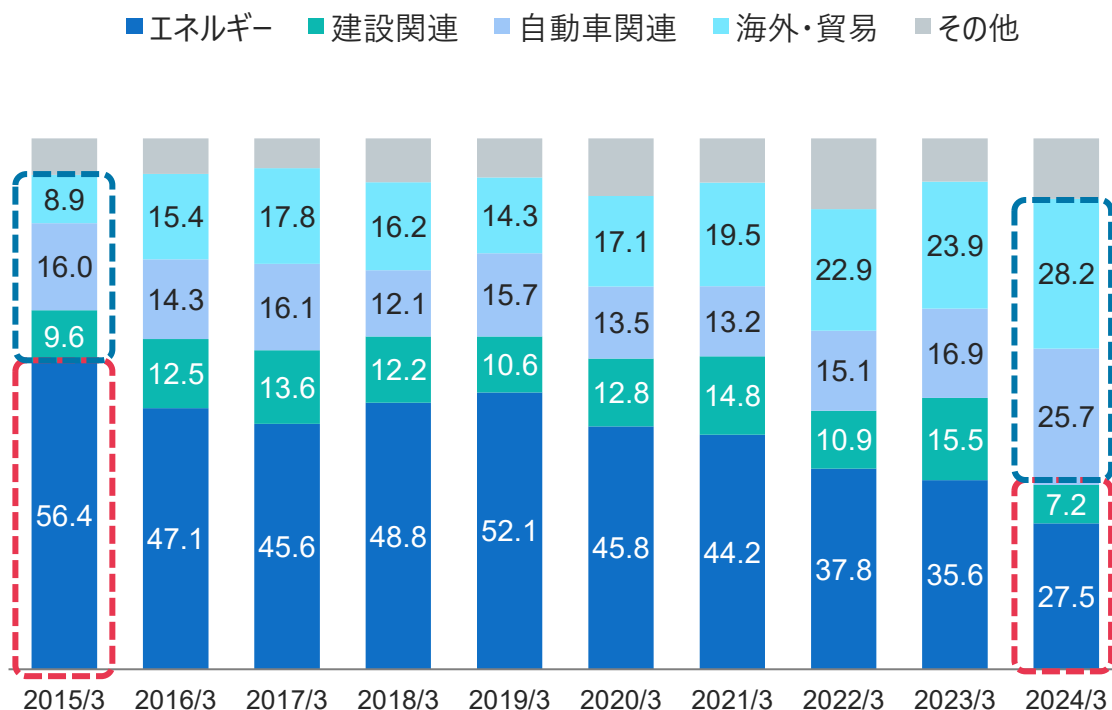
- 利益基盤が多元化し、結果としてセグメント利益の増加に貢献している
- 事業構造の多様化・利益成長に、M&Aによる新規事業への参入と既存事業の体質強化の双方が寄与

## 利益基盤の多元化が進展

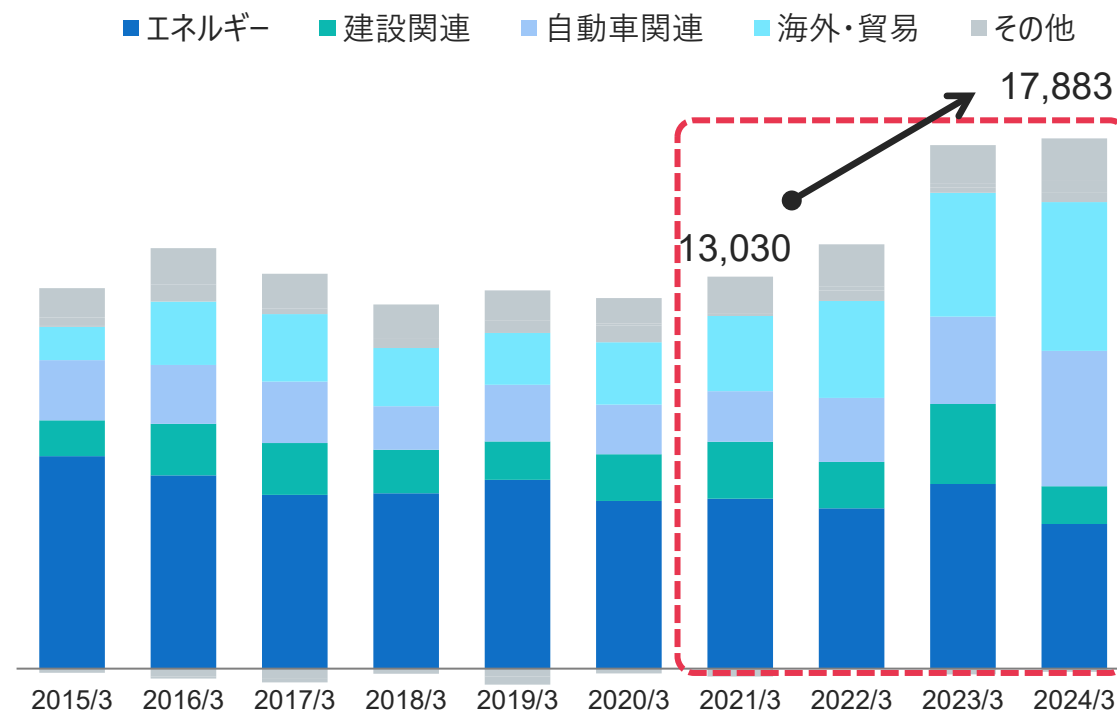


## 利益創出力の押し上げに貢献

### セグメント利益\*構成比 (%)



### セグメント利益\*推移 (百万円)



(\* 全社費用控除前)



## 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。また、新事業確立の牽引役として、「新事業開発室」を新設

## 2. 財務戦略：資本効率性を意識した経営による企業価値向上の追求（ROE8%以上）

### 資本コスト経営への深化： 更なる企業価値の向上 ⇒ PBRの改善

- 資本効率性を意識し、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の当面の目標値は8%以上（後述）
- 企業価値向上を図る為、効率的な資本政策と株主還元を今まで以上に重視（当面は成長投資を優先し、段階的に配当性向20%以上へ）
- 政策保有株の段階的な縮減を実施

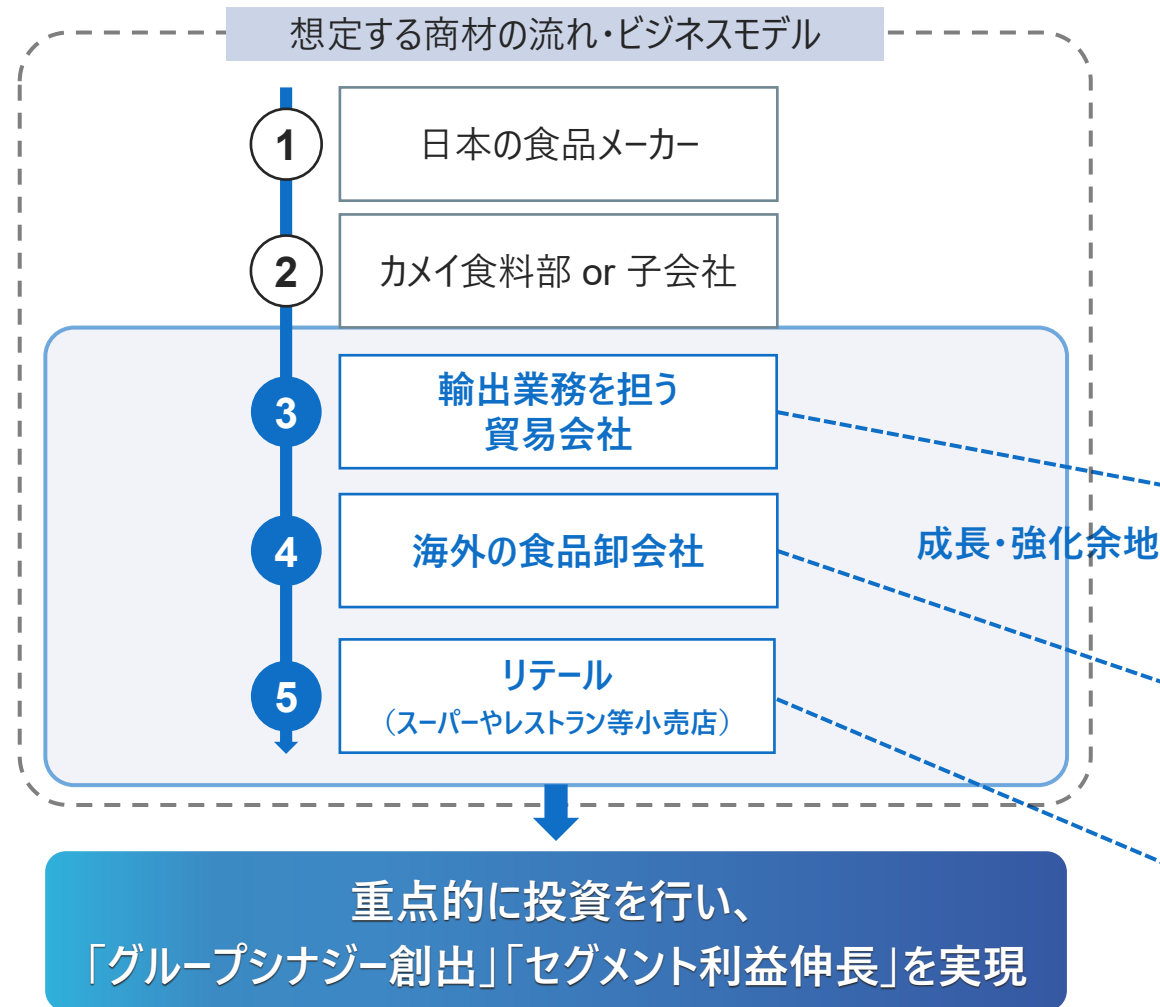


■ 事業特性と地域事情のバランスをとりながら、中長期的観点から事業を発展・拡大

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&amp;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>
		+
シナジー	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、通販事業・ヘルスケア事業への注力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・アウトバウンド需要を確実に取り込む。</p>



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（アウトバウンド需要）あるいは外国人観光客（インバウンド需要）向けに販売拡大

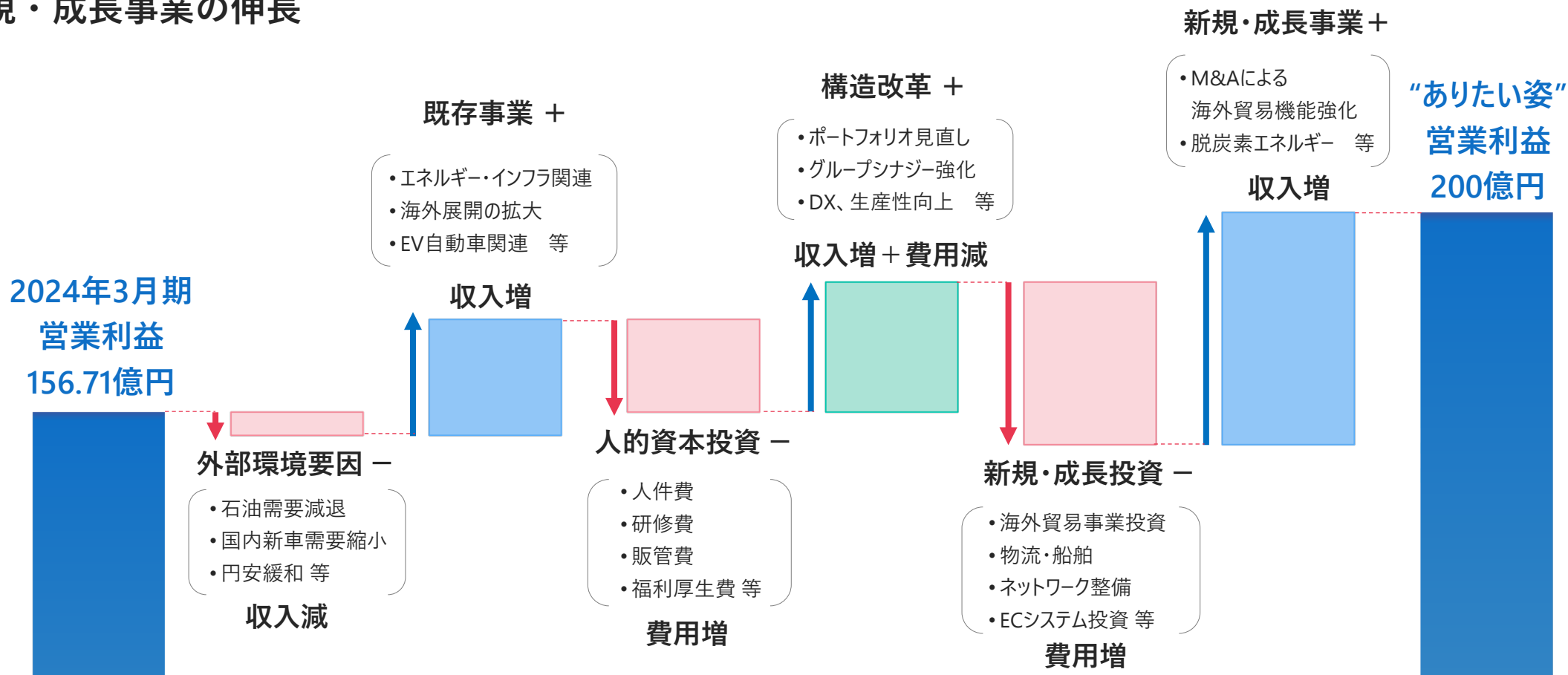


■ 増収増益の業績トレンドを踏まえ、更なる利益の追求。営業利益200億円の達成へ

■ 具体的には以下の実現プロセスをイメージ

① 既存事業の伸長と構造改革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・成長事業の伸長



- セグメント見直しは、時代や顧客ニーズの変化に合わせて形成された当社の軌跡
- 生活へのワンストップソリューションから「事業ポートフォリオの変化」は恒常的に発生



人的資本の尊重 = 当社が「事業ポートフォリオ変革」を恒常的に遂行できる源

## 能力開発

- 階層別研修
- テーマ別研修
- 海外研修
- リスキル支援（実施予定）



## 従業員エンゲージメント向上

- ワーク・ライフ・バランスの実現（長時間労働是正・有休取得促進）
- 社員の健康意識向上
- エンゲージメント調査（実施予定）

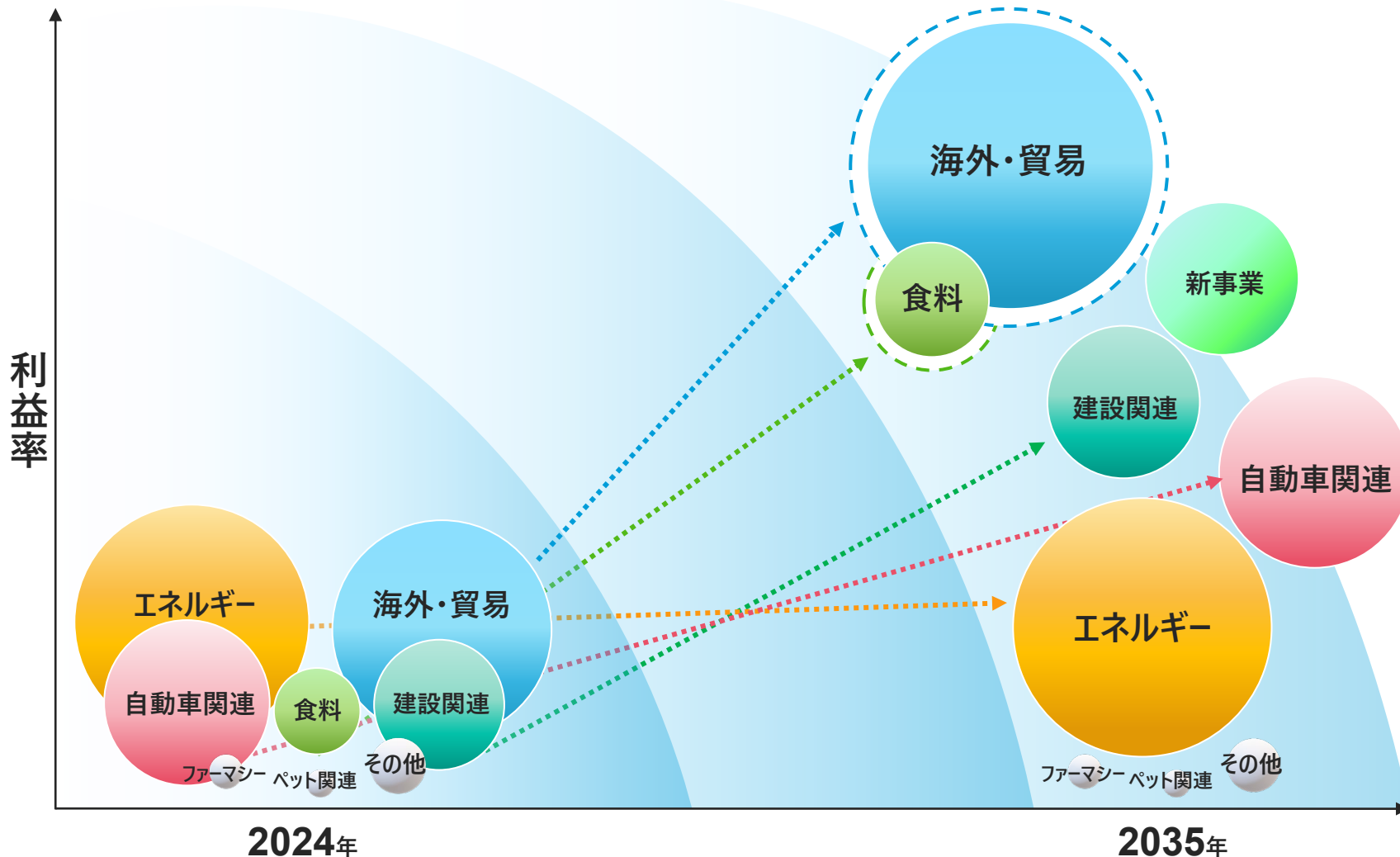


## 人材が活躍できる環境整備

- 女性の活躍推進
- 仕事と家庭の両立支援
- 障がい者雇用の拡大
- キャリア採用の拡大



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

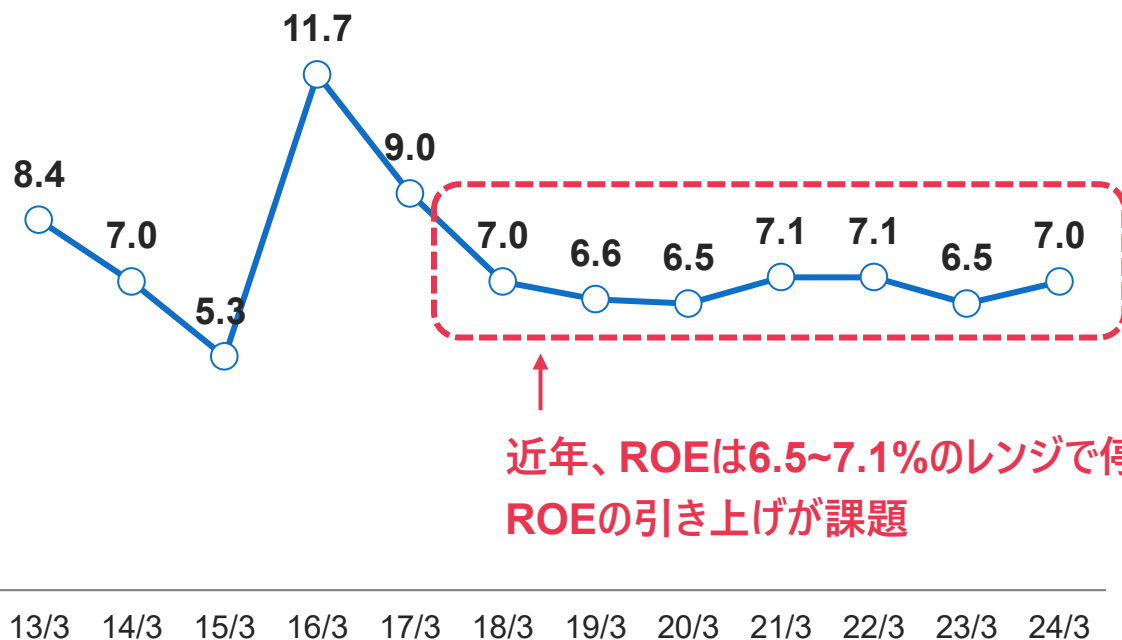
3. 自動車関連

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



### 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

- ・ 当面は成長投資を優先、段階的に配当性向20%以上へ

### 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）

# まとめ

KAMEI





■ 2024年3月期決算は、売上・利益ともに過去最高を更新。当期純利益は初の100億円台へ  
 (売上高：5,722億円、営業利益：156.7億円、当期純利益：101億円)

■ 2025年3月期決算見通しは、自動車関連セグメントの減速や不透明な消費者動向を踏まえて減益予想も、前期に次ぐ高水準を維持  
 (期初予想 売上高：5,690億円、営業利益：147億円、当期純利益：95億円)

■ 当社のありたい姿：営業利益200億円の達成に向け、基本戦略（成長戦略・財務戦略）を着実に実施

成長戦略：事業ポートフォリオの変革を継続、社会インフラへの貢献事業は今後も重要視  
 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事業の早期確立を目指す

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  
 当面の目標は、「ROE8%以上」「成長投資を優先、段階的に配当性向20%以上へ」  
 今期は自己株式取得も併せて実施

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

2024年5月

東証プライム

8037

