



2025年5月 第2版

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



- 2025年3月期の決算結果を追記
- 2025年3月期のM&A実績を追記（P6）
- 「長期経営方針の基本戦略」に 2. グループ筋肉質化の推進 を追記、
3. 財務戦略 において **配当性向20%以上⇒30%目安** と、株主還元方針見直し（P10、11）
- 「北米事業強化に向けたグループ再編」スライドを追加（P13）
- 「キャッシュフローアロケーション」スライドを追加（P16）
- 「新規事業」スライドを追加（P17）
- 「株主還元方針の見直し」で、配当性向20%以上⇒30%目安に引き上げ。
配当性向の推移と予定を追記（P18）

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」

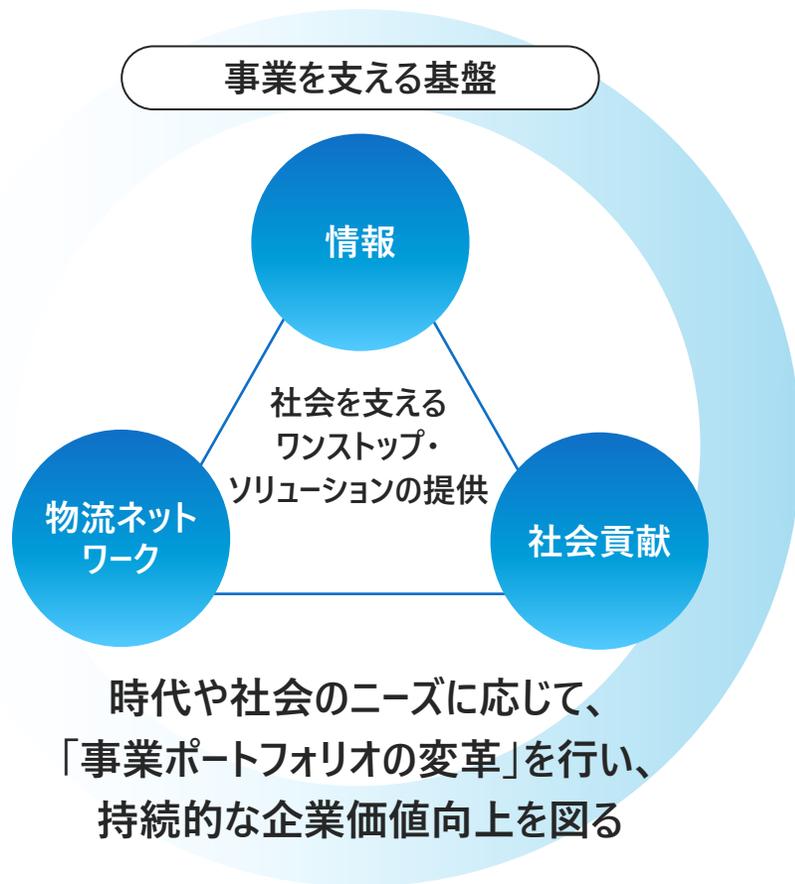


絶えず、新たなビジネスを主体的に発見、新しい付加価値を創造する

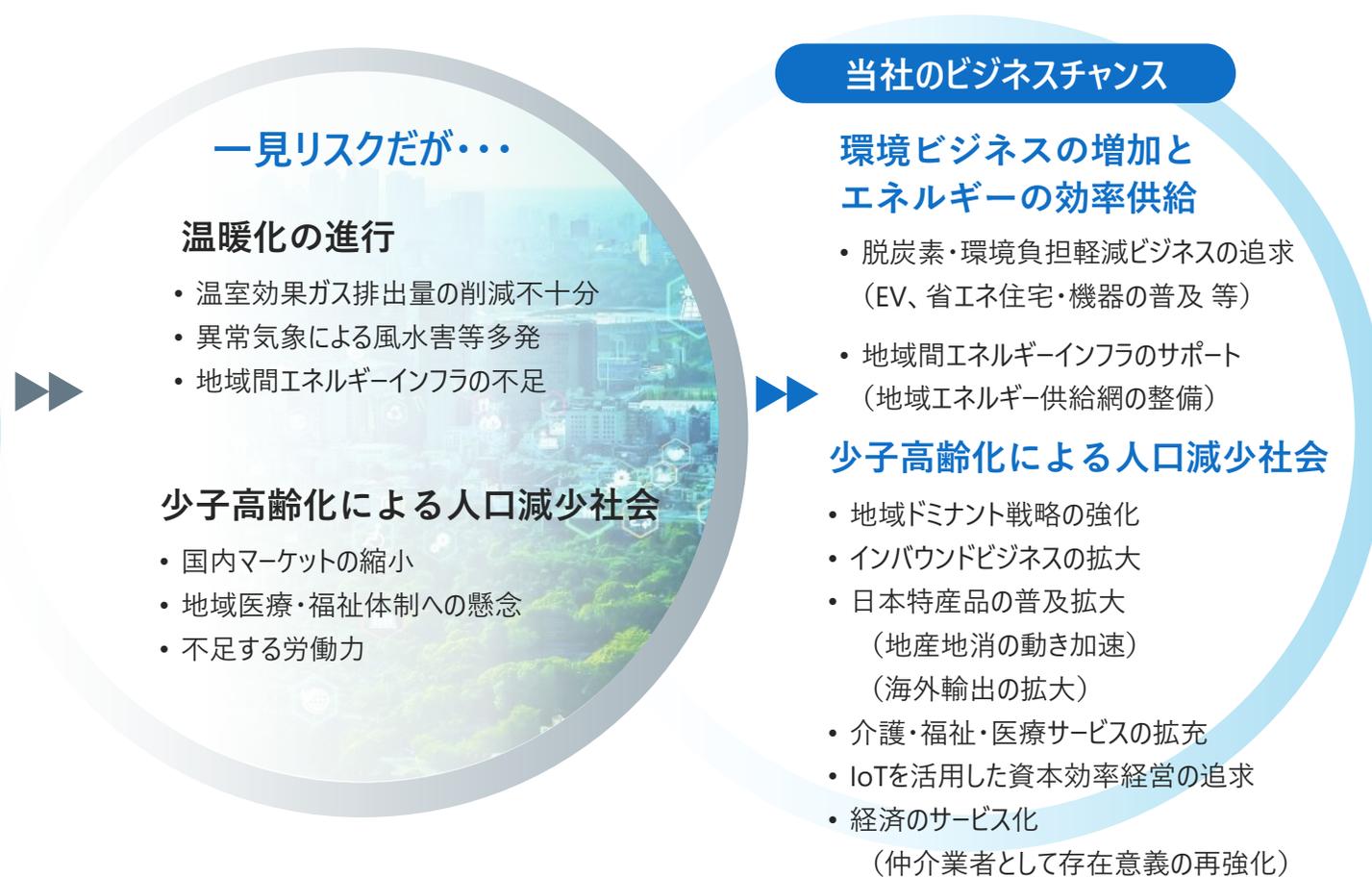
■ 長期経営方針（長期ビジョン/ありたい姿）の出発点

■ 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

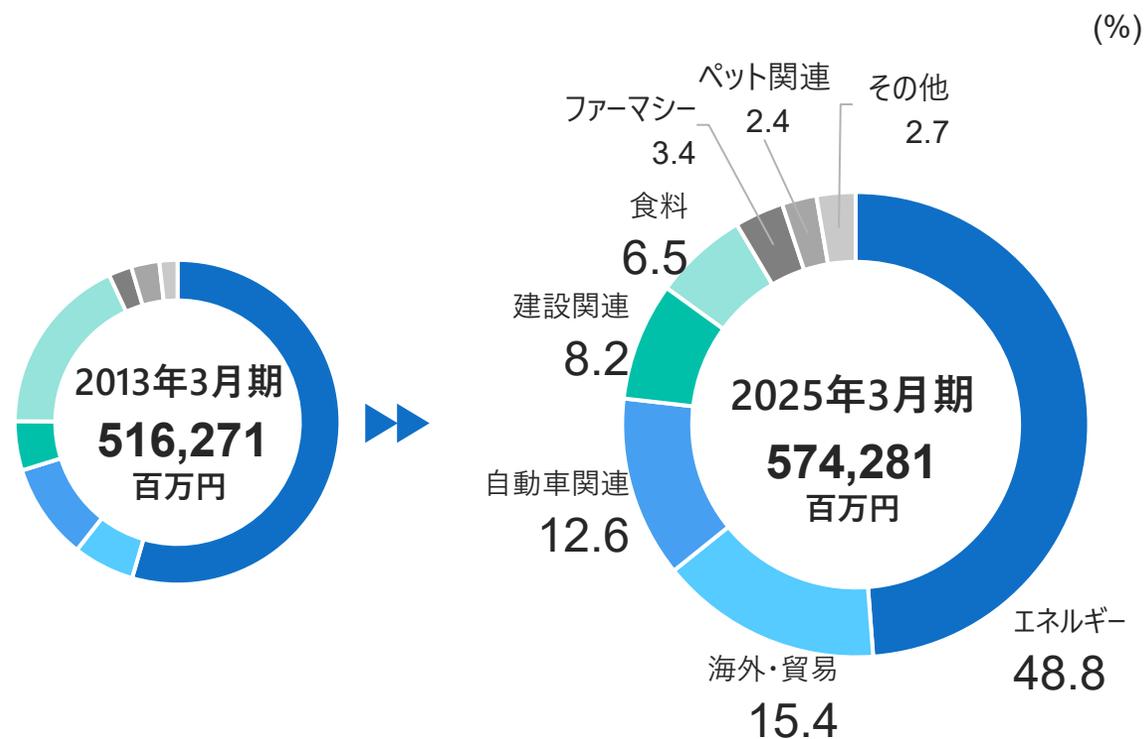
	2013年3月期	2025年3月期	変化
エネルギー	60.9%	31.6%	△29.3ppt
海外・貿易	2.4%	26.9%	約11倍
自動車関連	25.1%	24.6%	△0.5ppt
建設関連 (旧住宅関連)	5.9%	7.6%	+1.7ppt
食料・その他	5.6%	9.3%	+3.7ppt



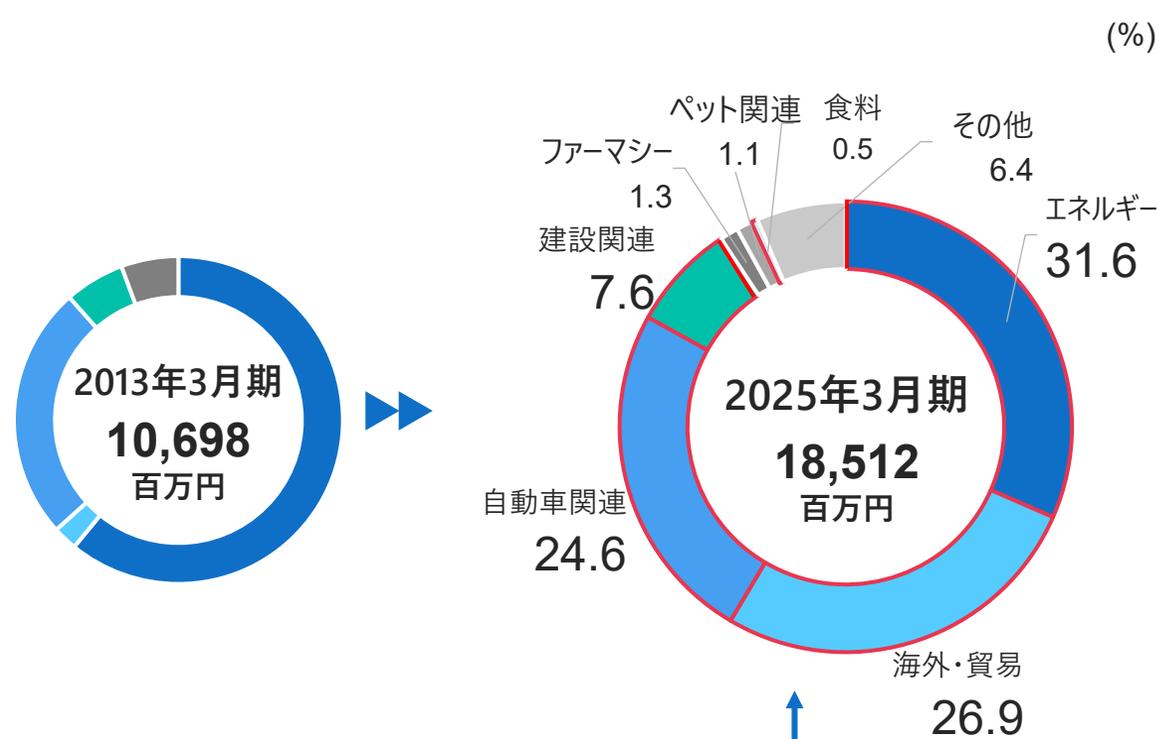
■ 時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを変革させながらも、増収増益基調で拡大発展

■ 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



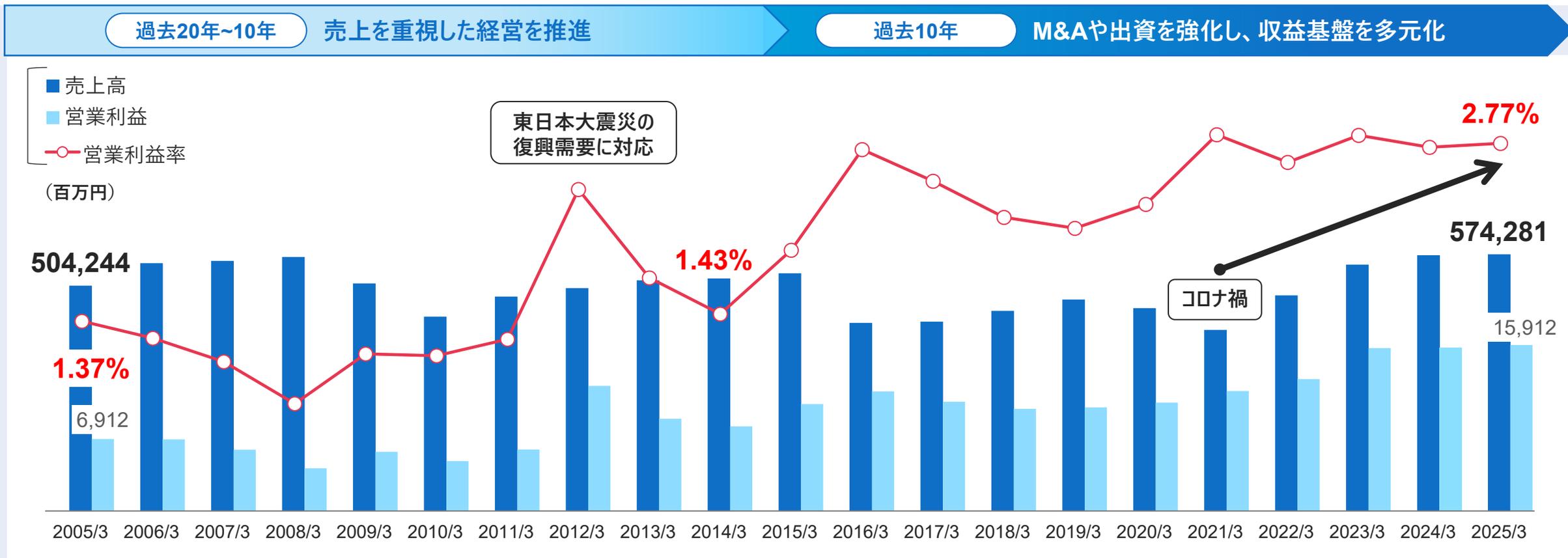
エネルギーだけでなく、海外・貿易、自動車関連、建設関連が利益基盤に育っている

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



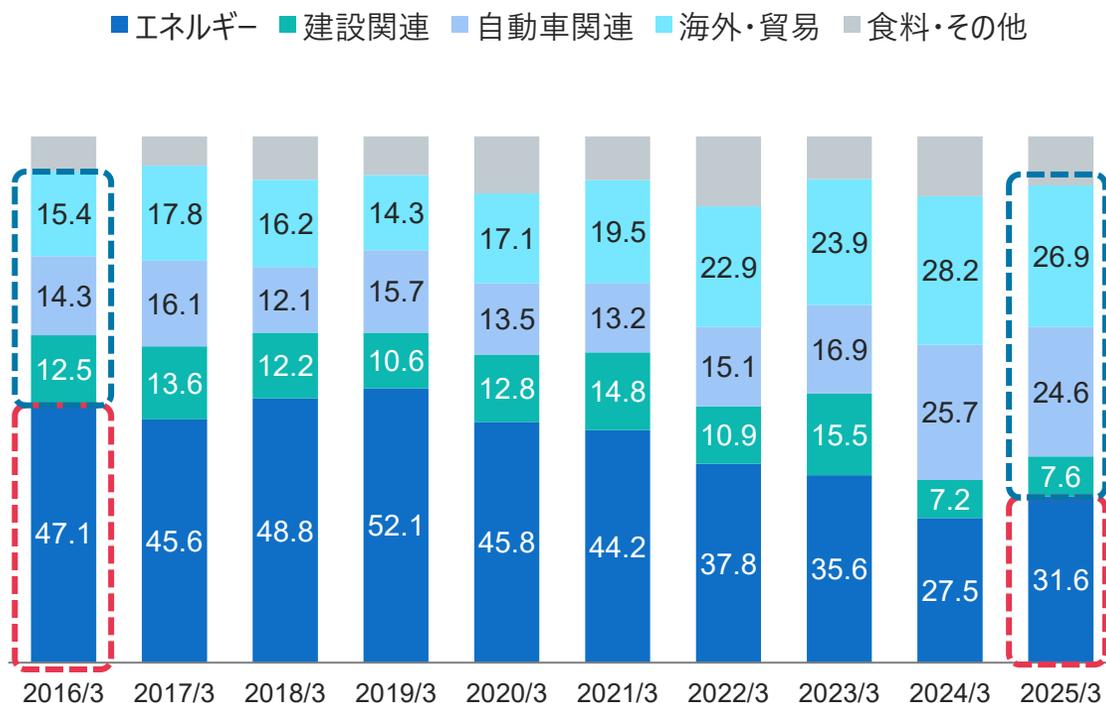
- 利益基盤が多元化し、結果としてセグメント利益の増加に貢献している
- 事業構造の多様化・利益成長に、M&Aによる新規事業への参入と既存事業の体質強化の双方が寄与

利益基盤の多元化が進展

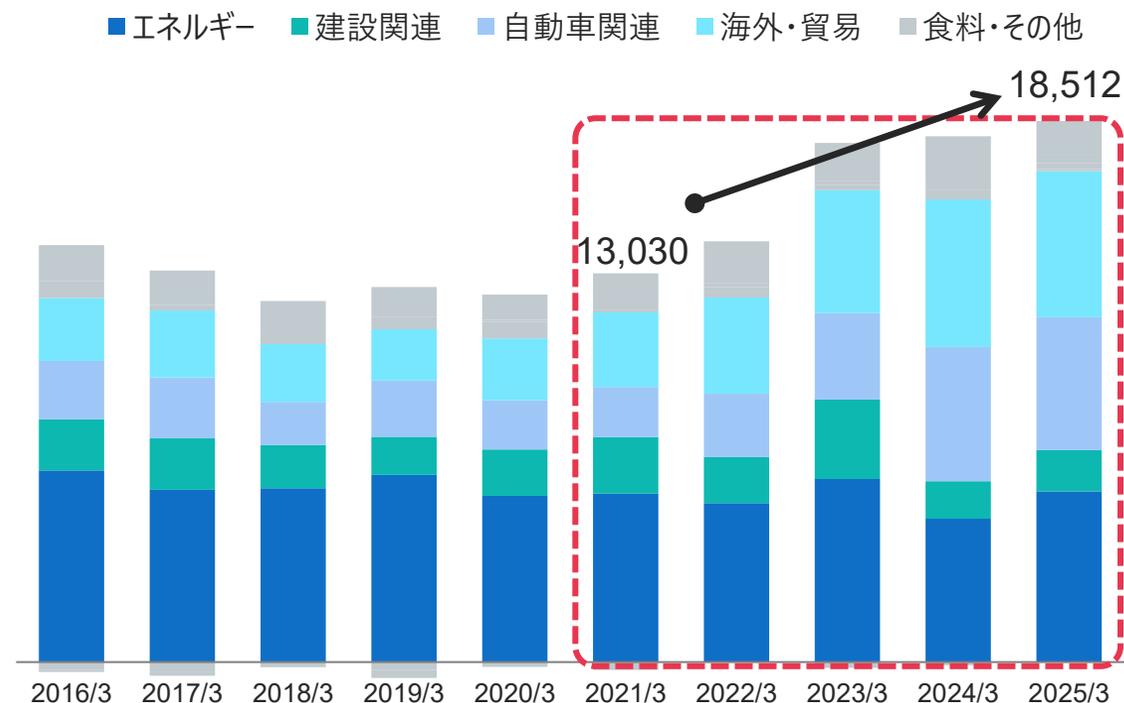


利益創出力の押し上げに貢献

セグメント利益＊構成比（％）



セグメント利益＊推移（百万円）



（＊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、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>

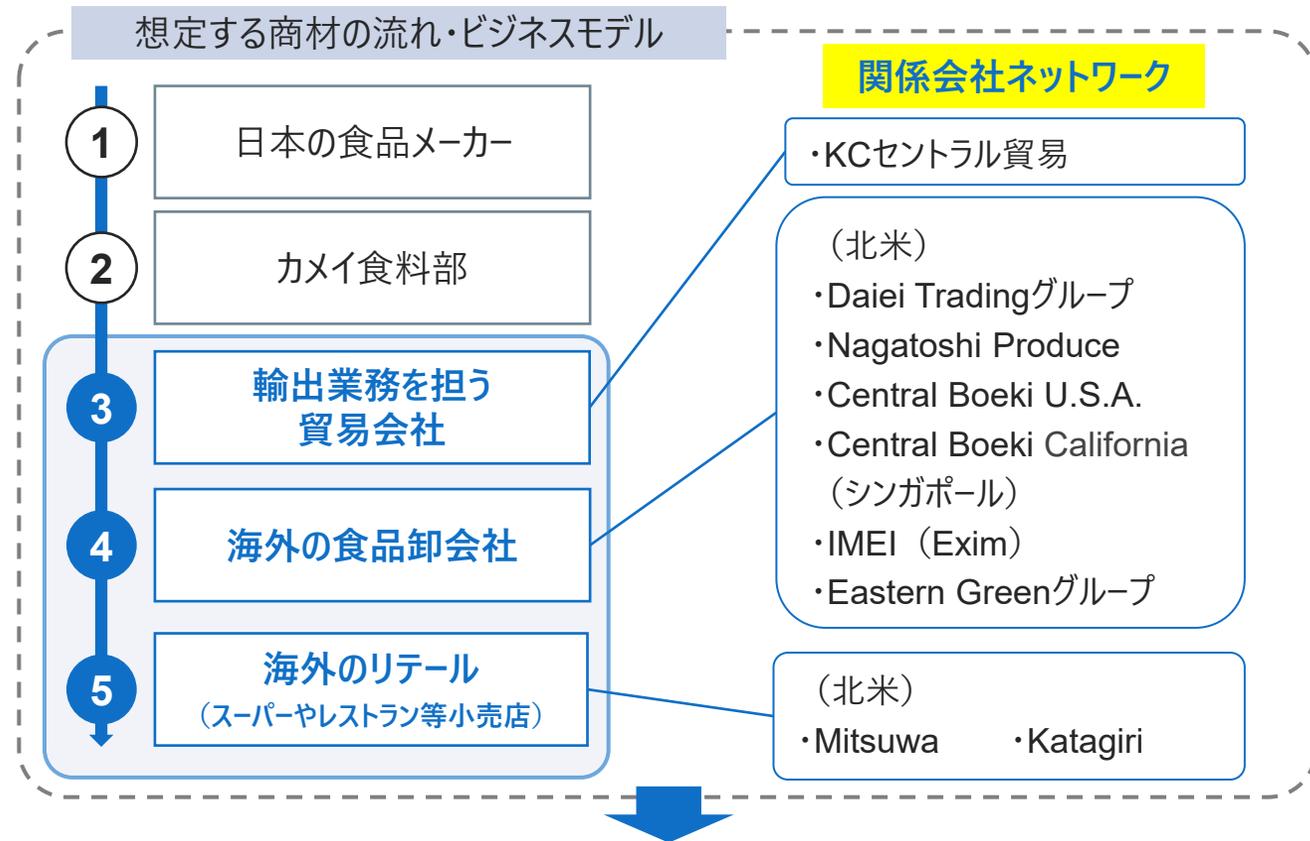
- 国内貿易会社である <<KCセントラル貿易>> の北米グループ3社を、北米現地法人である <<Kamei North America>> の傘下に統合・再編し、連結子会社化



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

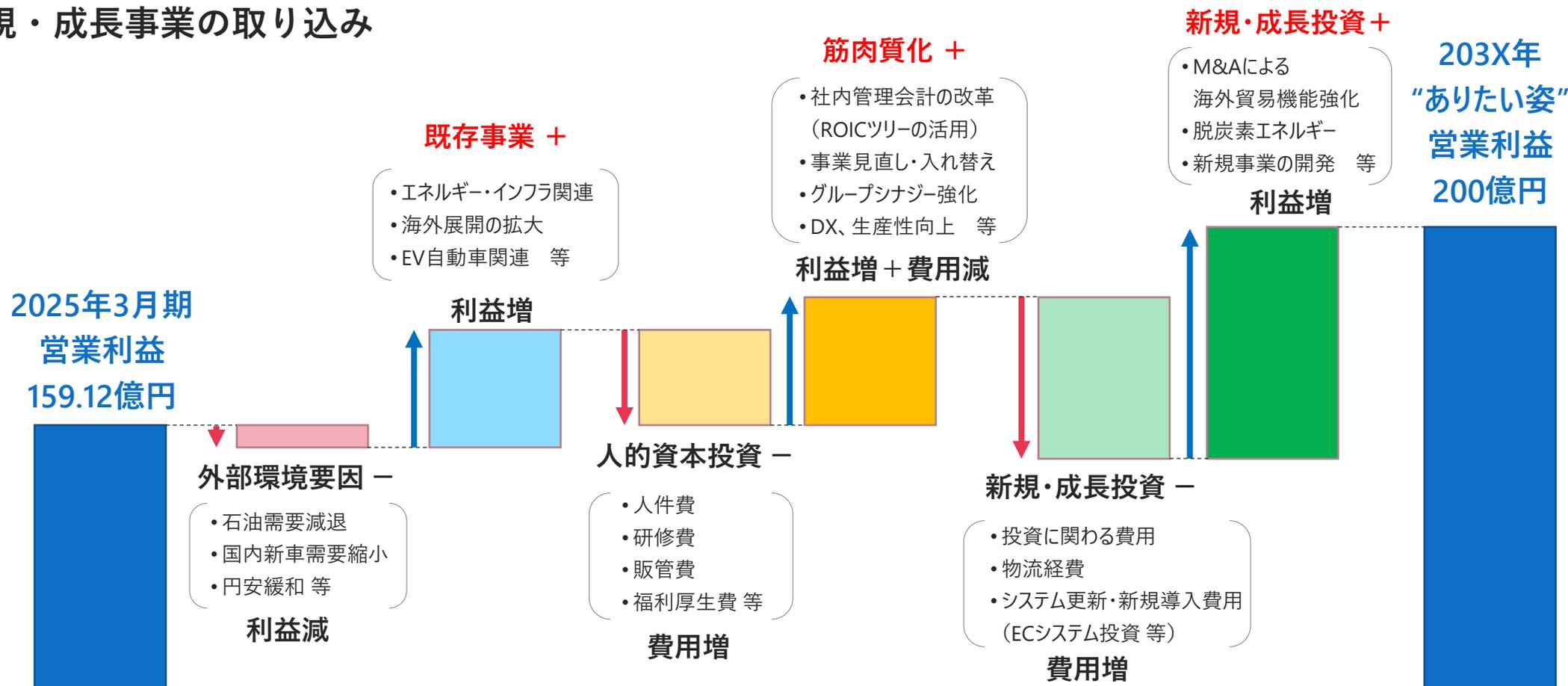
積極的に投資を行い、
「グループシナジー創出」「セグメント利益伸長」を実現

■ 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





- 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。

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



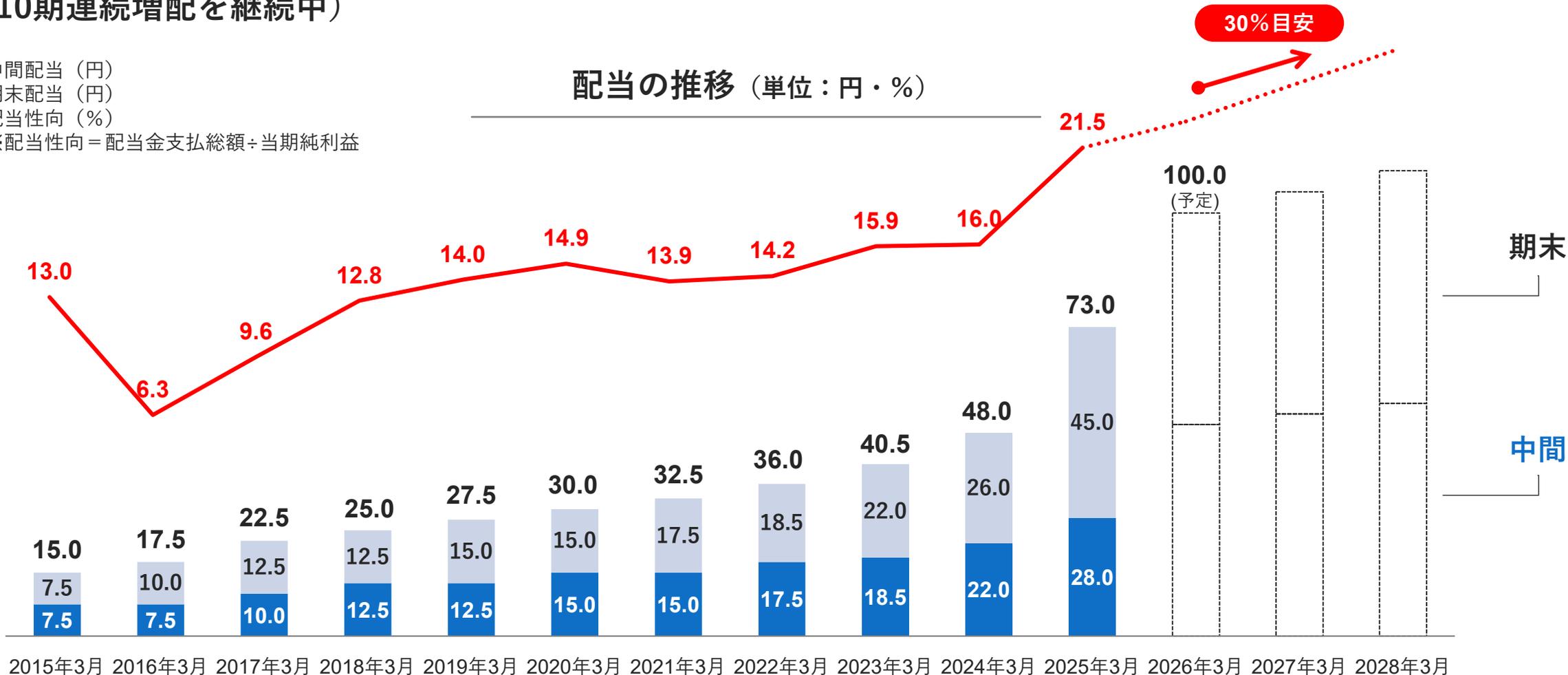
■ 累進配当の継続を今後も重視、配当性向『30%目安』へ引き上げ

■ 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・%)



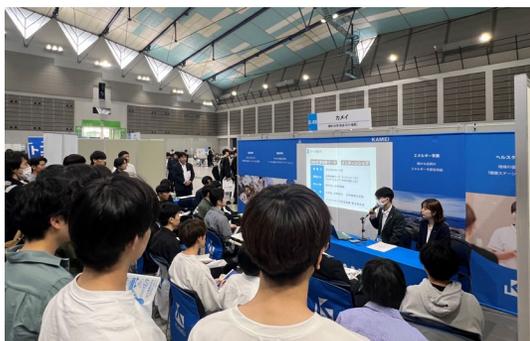
- 事業ポートフォリオの変化は、時代や顧客ニーズの変化に合わせて柔軟に対応してきた当社の軌跡
- 長期経営方針（ポートフォリオ変革の継続強化、新規事業・成長分野への積極投資など）の実現に向け、更なる変革が求められる



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

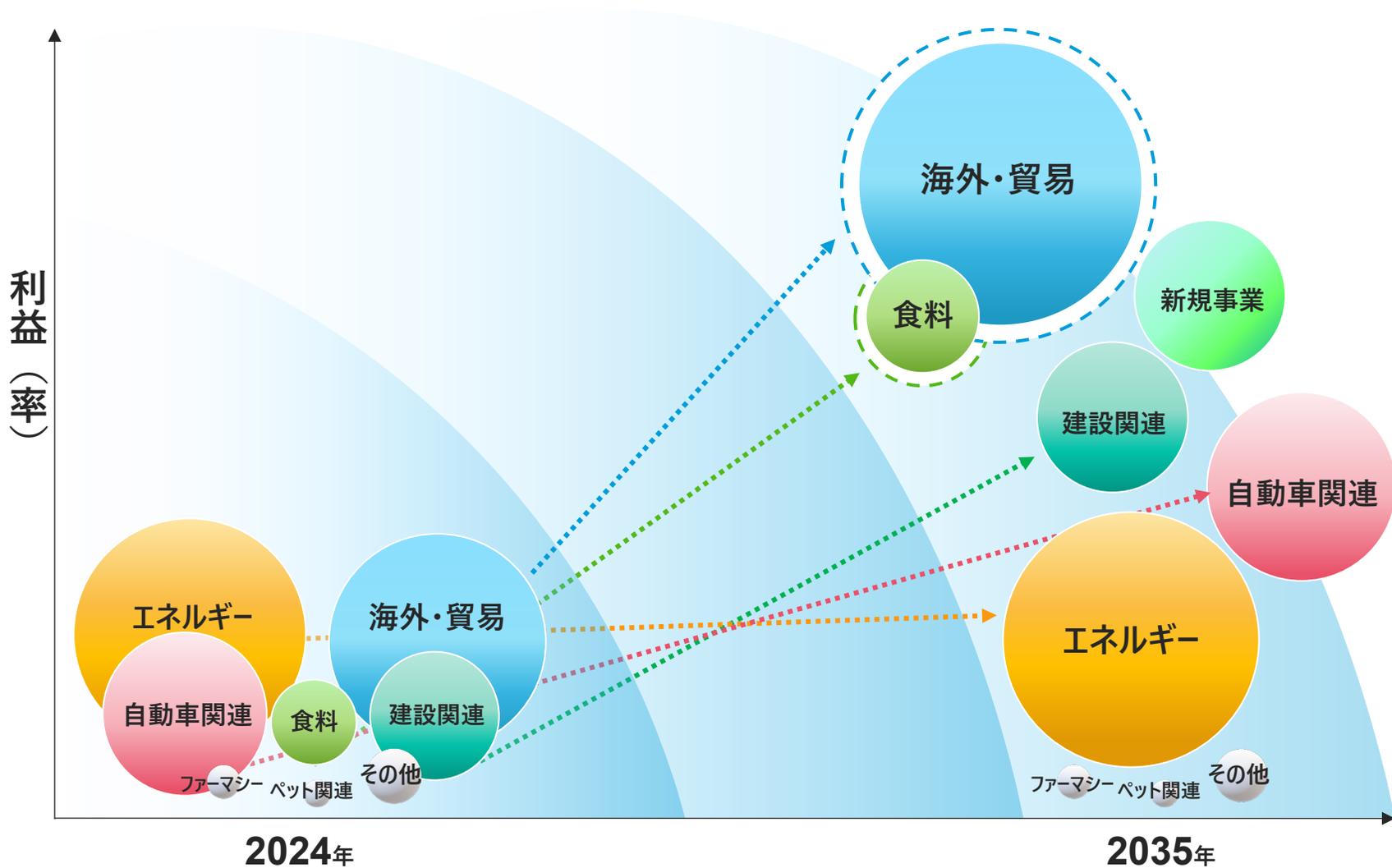


人材活躍

- 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)



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

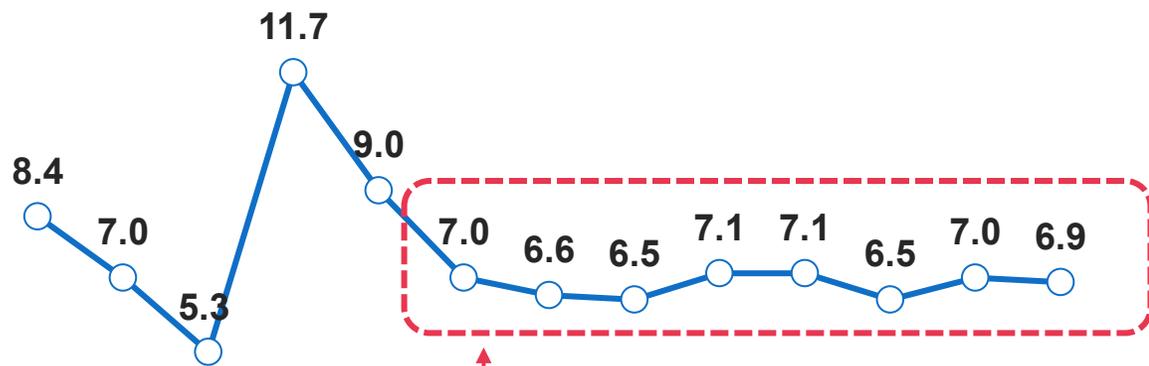
3. 自動車関連

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

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

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）

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

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5月

東証プライム

8037

