



2026年5月 第3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



- 「長期経営方針の基本戦略／3. 財務戦略」スライドを更新（P12）
- 「海外・貿易事業セグメントの成長戦略」スライドを更新（P17）
- 「キャッシュフローアロケーション」スライドを更新（P18～19）
- 「新規事業」スライドを追加、更新（P20～22）
- 「株価を意識した経営と、ROICツリーの活用」スライドを追加（P25）
- 「株価の推移」スライドを追加（P26）
- 「株主還元方針」スライドを更新（P27）
- 「株主優待制度の導入」スライドを追加（P28）
- 「当社グループのガバナンスについて」スライドを追加（P31）

目次

- 01 当社の経営方針と経営戦略 P.4
- 02 新規・成長戦略の進捗状況とトピックス P.13
- 03 資本コストや株価を意識した経営及び株主還元 P.23
- 04 非財務的価値への取り組み P.29
- 05 まとめ P.32

01 当社の経営方針 と経営戦略

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」

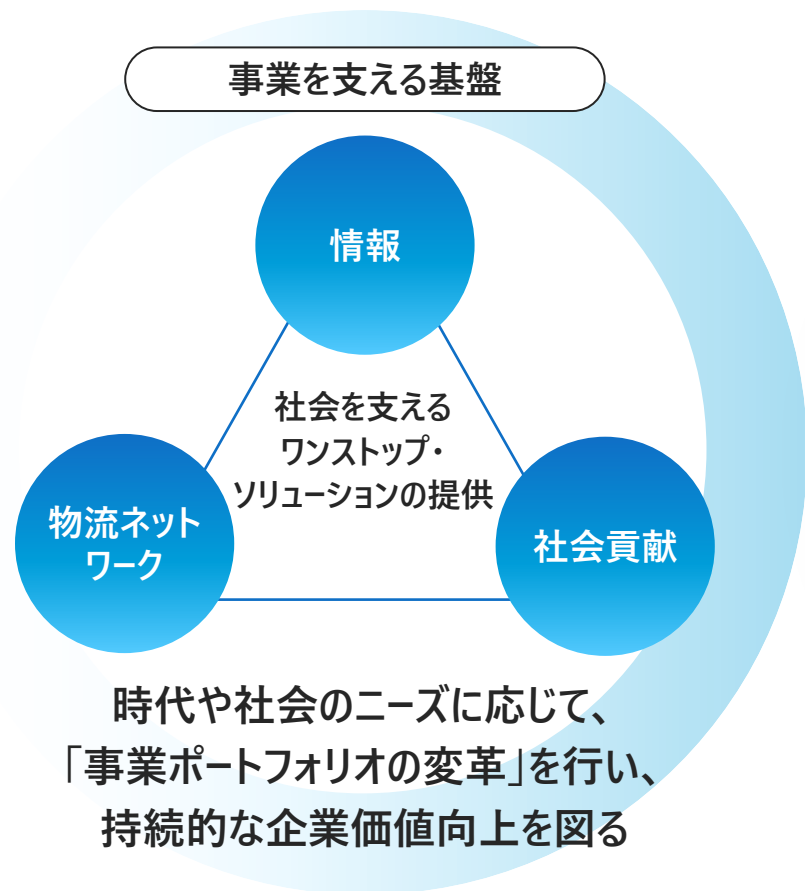


絶えず、新たなビジネスを主体的に発見、新しい付加価値を創造する

■ 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
2025年	未広ガス	エネルギー事業
	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14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	2026年3月期	変化
売上高	516,271	583,078	CAGR +0.94%
営業利益	8,842	16,975	CAGR +5.15%
営業CF	5,506	29,690	CAGR +13.84%
営業利益率	1.7%	2.9%	+1.2ppt

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

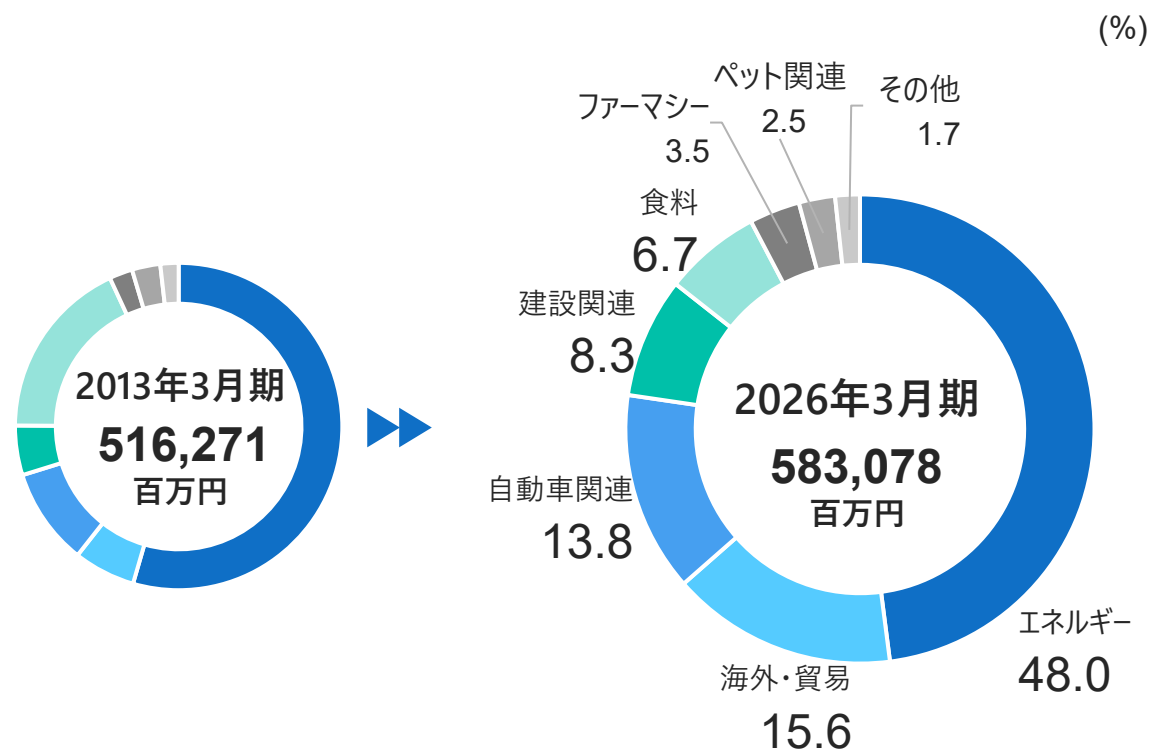
	2013年3月期	2026年3月期	変化
エネルギー	60.9%	37.2%	△23.7ppt
海外・貿易	2.4%	20.8%	約8.7倍
自動車関連	25.1%	24.9%	△0.2ppt
建設関連 (旧住宅関連)	5.9%	6.2%	+0.3ppt
食料・その他	5.6%	10.9%	+5.3ppt



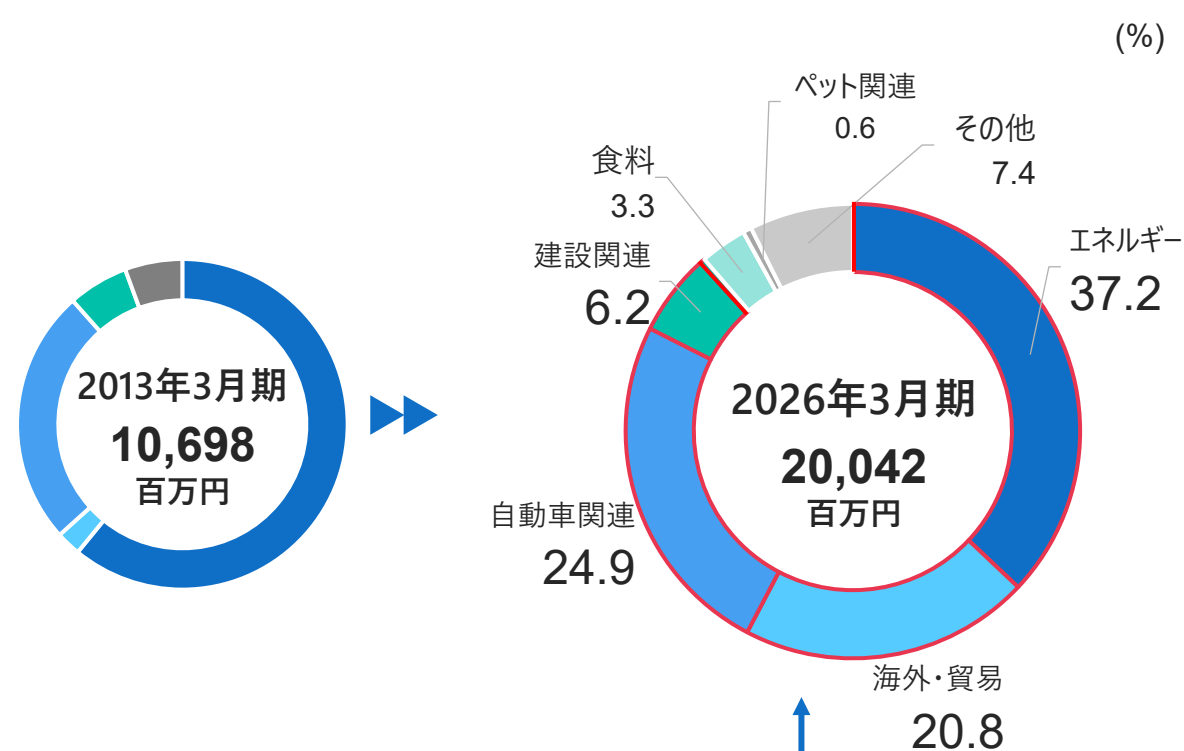
■ 時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを変革させながらも、増収増益基調で拡大発展

■ 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



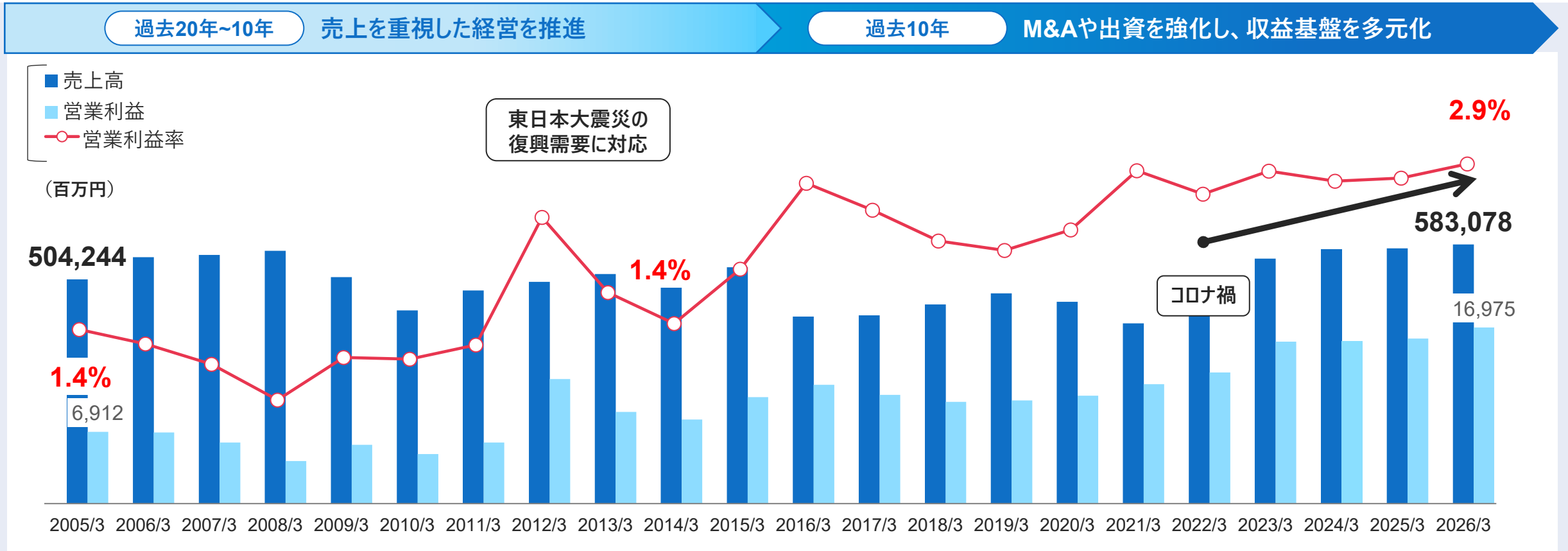
エネルギーだけでなく、海外・貿易、自動車関連、建設関連が利益基盤に育っている

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



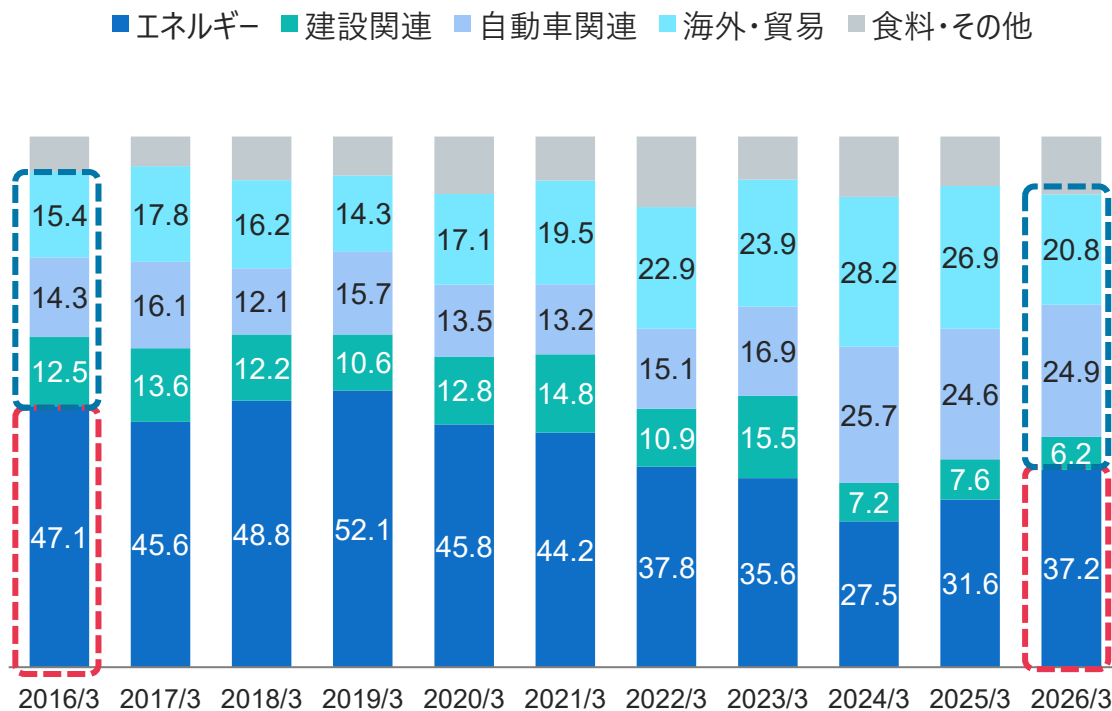
- 利益基盤が多元化し、結果としてセグメント利益の増加に貢献している
- 事業構造の多様化・利益成長に、M&Aによる新規事業への参入と既存事業の体質強化の双方が寄与

利益基盤の多元化が進展

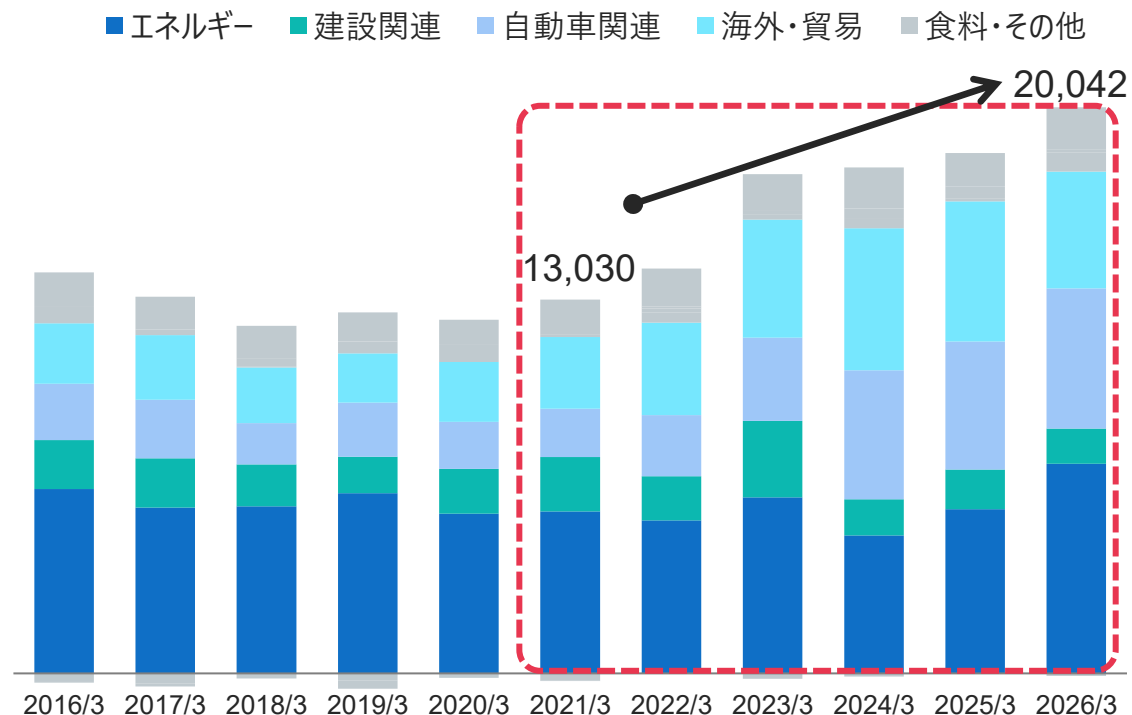


利益創出力の押し上げに貢献

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、生産性を改善
- 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」
- 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」を中心に、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、25ページを参照）

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）
- 配当方針：段階的に「配当性向40%目安」へ引き上げ
- 政策保有株式を段階的に縮減し、成長投資及び株主還元
の原資とする
※2026年3月期実績：計22億円（純資産比1.3%）を縮減
- 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を導入予定
（P31参照）
- 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

02 新規・成長戦略 の進捗状況と トピックス

KAMEI





■ 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

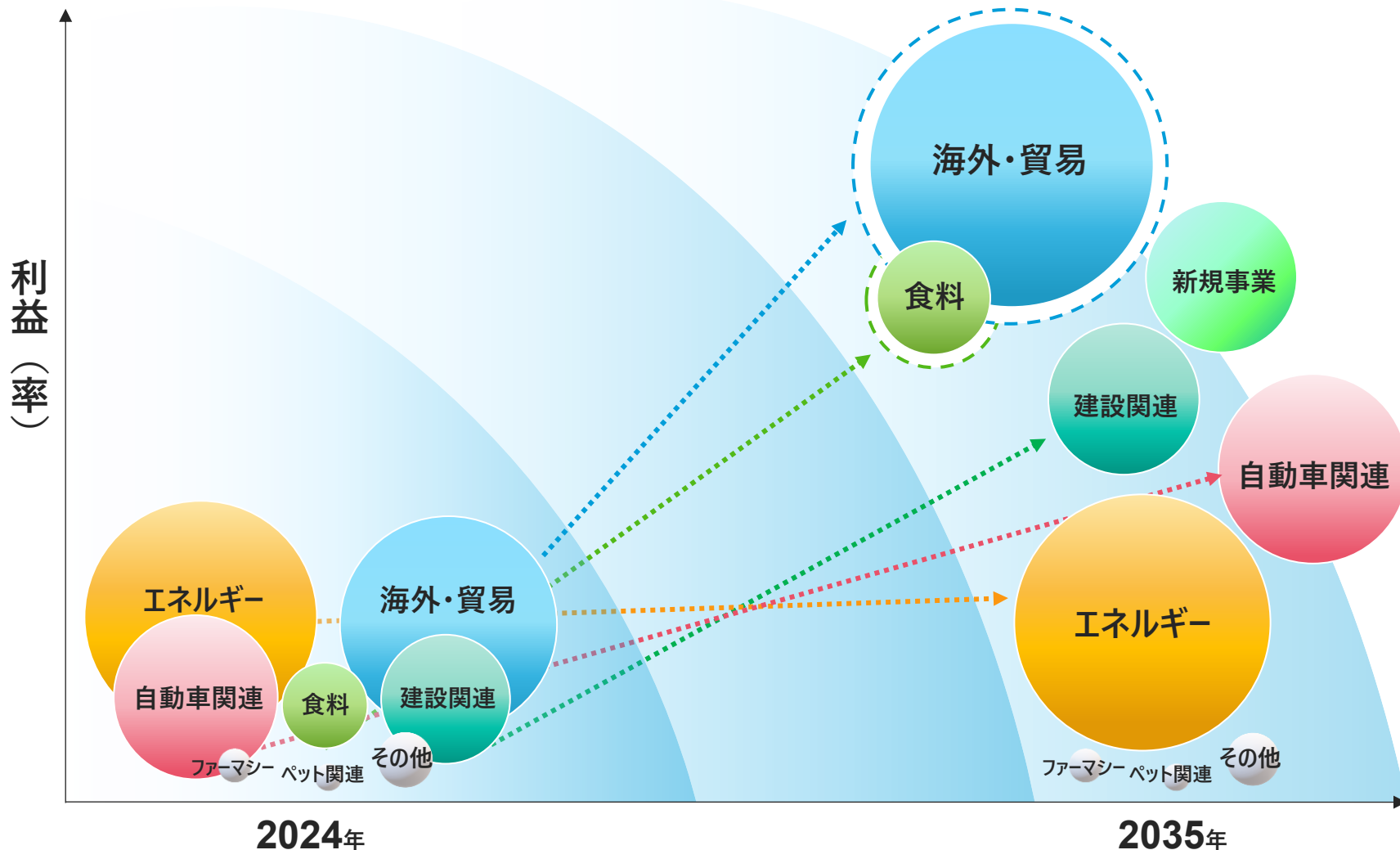
エネルギー	<p>燃料油・LPガス：シェアアップにより利益基盤を確保。</p> <p>新エネルギー・再生可能エネルギーの取扱いを視野に入れ、バイオ燃料やCN-LPG、風力発電設備等の販売を推進。</p> <p>サービス・ステーションでは、地域性や複合サービスを考慮した出店戦略を基本とし、洗車・カーコーティング事業を拡大。</p> <p>EVへの移行も視野に、充電施設等インフラ整備を推進。</p>
建設関連	<p>リノベーション事業と自家消費・PPA太陽光発電及びEPC事業（再エネ設備の設計＋調達＋施工）の推進。</p> <p>防災・減災対策商材及び農業用土木資材の販売にも注力。設計施工ノウハウを強みとし、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・貿易事業との一層のシナジー拡大のため、将来的なセグメント連携を強化。</p>
----	--

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

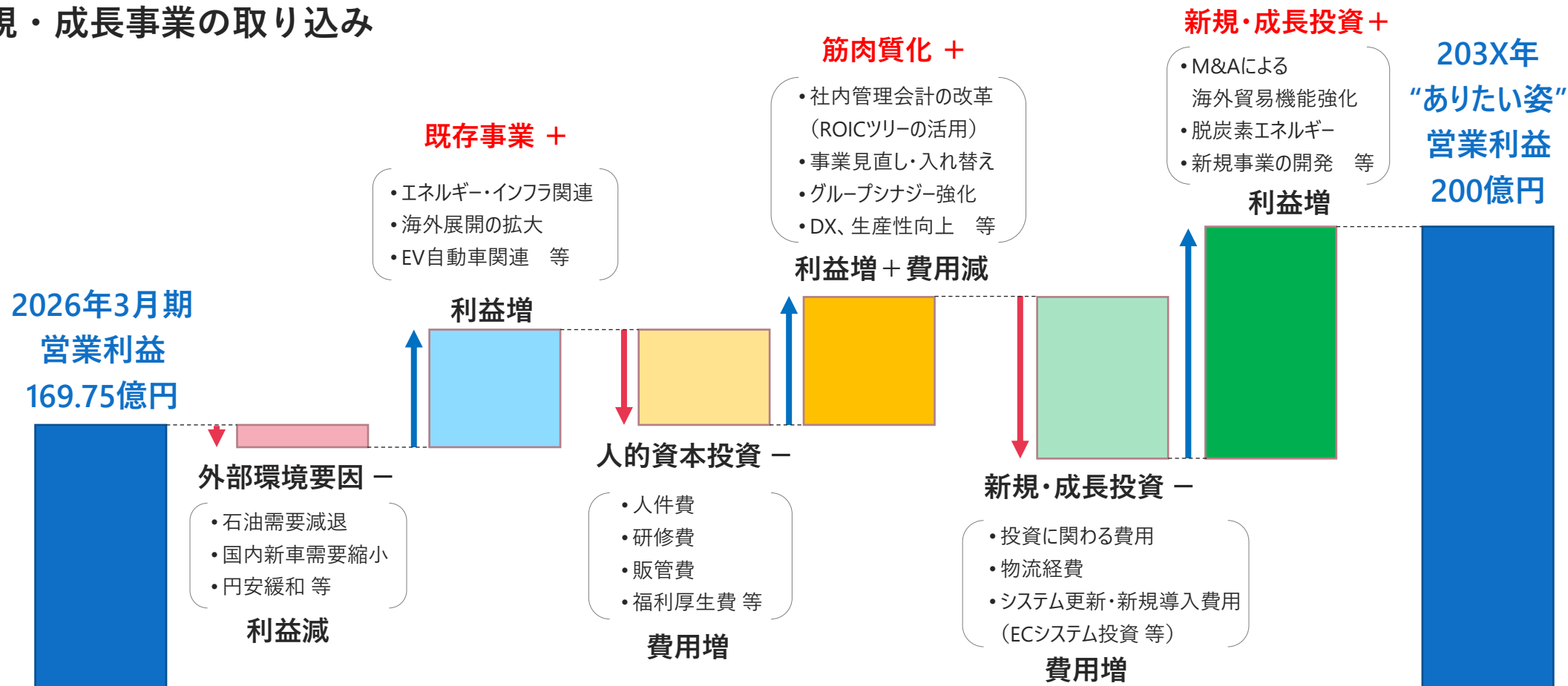
EV・ハイブリッド化の潮流加速に対応し、トータルカーケアサポートで利益率底上げ

■ 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

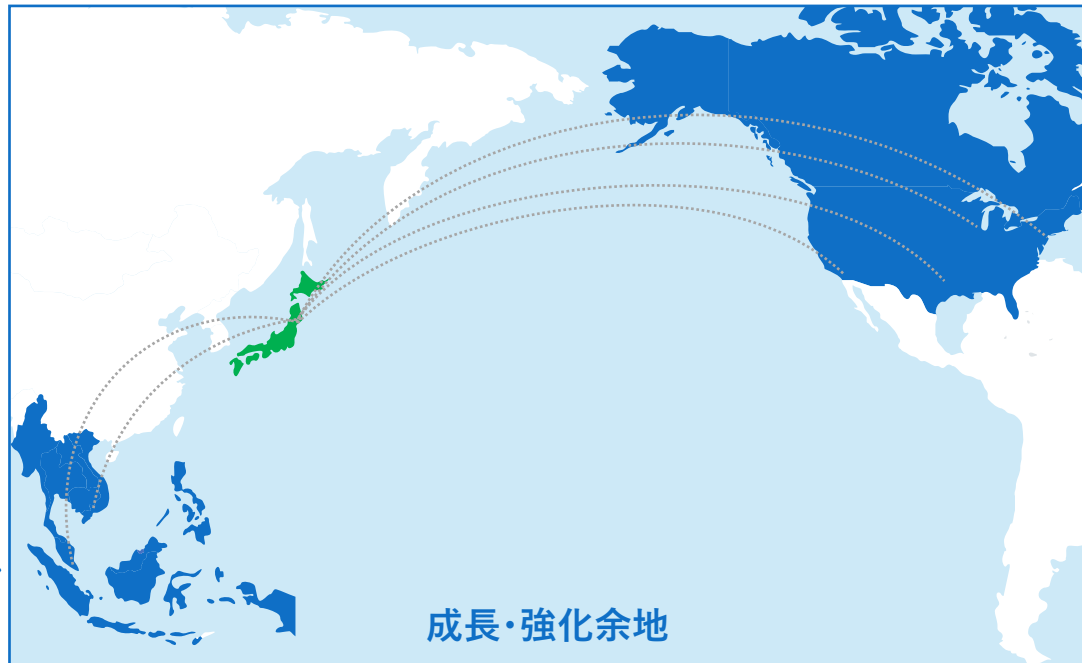
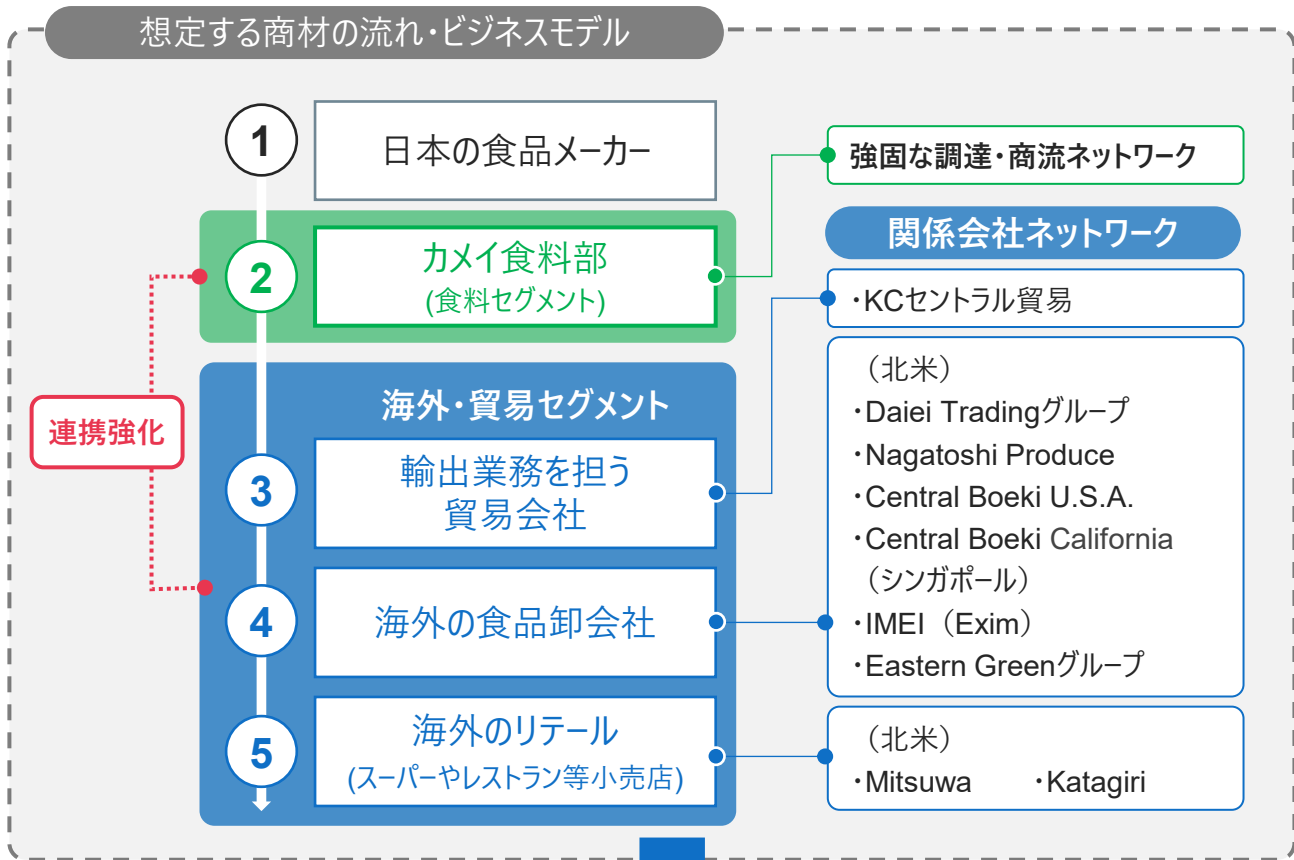
① 既存事業の伸長と筋肉質化で生み出したキャッシュを人的資本投資、新規・成長投資へ

② 新規・成長事業の取り込み





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



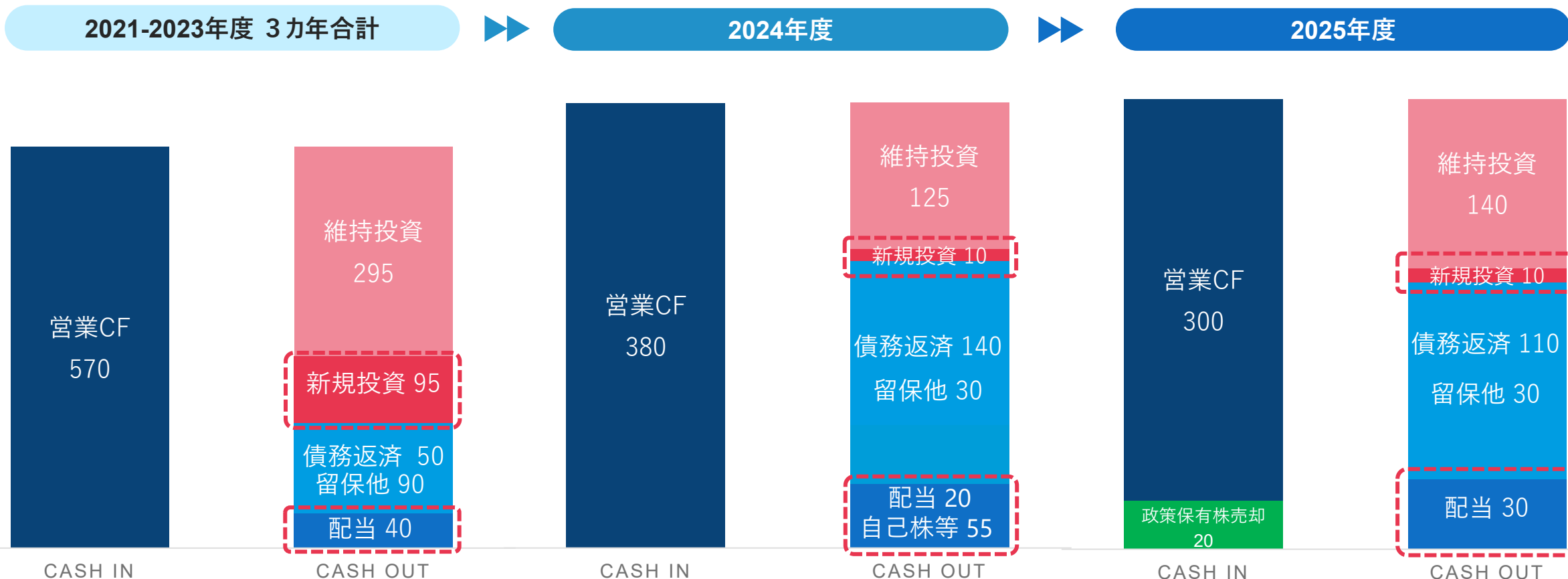
- ・今まで取り扱ってこなかった商材（地域ブランド品等）をカメイ食料部が調達し輸出を拡大
- ・既存のネットワークを更に活かして、日本食品の輸出を拡大、及び現地で調達する生鮮品の拡販
- ・リテール子会社店舗のリニューアルやオペレーション力強化などにより集客力アップ
- ・積極的なシステム投資により、業務効率化の向上と事業基盤の強化を図る
- ・これまでのノウハウを活かし、北米・ASEANのネットワーク拡充と、ヨーロッパ・オセアニアなど新エリアへの進出に向けた投資

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



- 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年度：政策保有株式の縮減に伴うキャッシュイン等を原資に、株主還元（配当）を強化

（単位：億円）

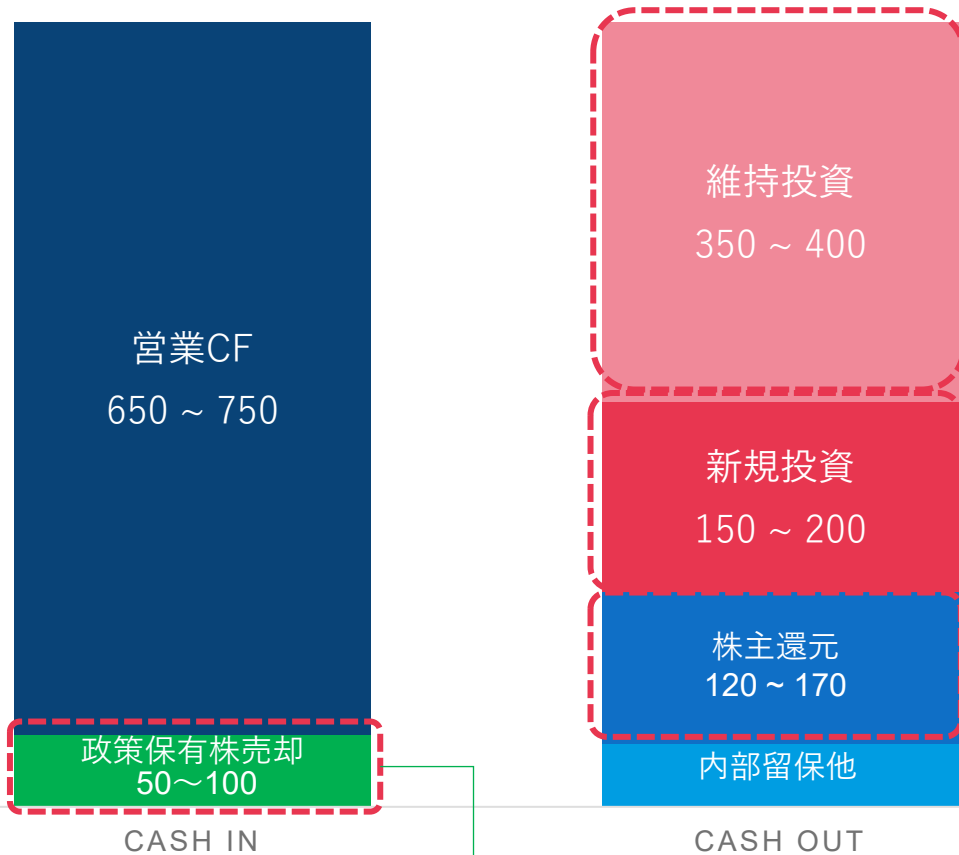


新規投資 ……M&Aや出資のほか、新規事業開発（20～22ページ）での投資案件を含む

■ 2026-2028年度 : 営業CFと株式売却によるキャッシュを原資に、新規投資を加速。
株主還元にも積極的に配分。

2026-2028年度 3カ年合計

(単位: 億円)



維持投資

- エネルギーインフラの維持投資 (油槽所、充填所など)
- スクラップ&ビルド (SS、調剤薬局など)
- システム更改 (基幹システム、AI導入)

新規投資

- 戦略的M&A、事業投資 (出資)
- 新規事業開発の推進
- 新規出店

株主還元

- 株主配当と株主優待の強化
- 自己株式取得

政策保有株式の売却

- 投資対効果を検証し、随時見直し・売却

新規事業：2026年度以降、新規事業に200億円規模の投資を予定



	事業名	2026	2027	2028	2029	2030	2031
25 年度 スタート	建設基礎省力化事業	事業開始 プレスリリース済み					
	水処理設備の包括的サービス事業	事業開始 プレスリリース済み					
	百年ソーラー東北事業	事業開始 合同会社設立 プレスリリース済み					
	次世代アグリ事業 (アスパラガス他)	実証実験	事業開始				
①	グループ連携型 ストレージ・物流最適化事業	事業準備(設計・建設)			事業開始		
②	資源循環型 インフラ長寿命化材料事業	事業検討	事業準備		事業開始		
③	高機能充填材 ソリューション事業	事業準備	事業開始				
④	リテールDXソリューション事業	実証実験	事業準備	事業開始			
⑤	高付加価値アグリビジネス事業	事業検討	事業開始				
⑥	環境価値創出・マネジメント事業	事業検討	事業開始				
⑦	エネルギー利活用高度化 ソリューション事業	事業検討	事業開始				
⑧	小型風力+太陽光 ハイブリッド発電事業	事業検討	実証実験	事業開始			
⑨	グループ横断データ プラットフォーム事業	事業検討	事業準備		事業開始		



■建設基礎省力化事業（2025年4月販売開始／建設関連セグメント）

TPボトムパイルバスケット工法

NETIS登録・特許取得済

杭頭補強筋の位置を調整するガイド機構を活用し、簡易に配筋する独自技術

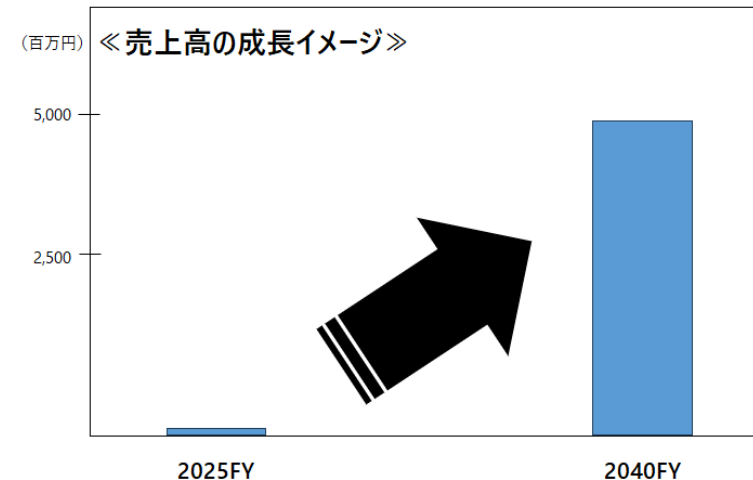
建設現場の課題に応える、3つの価値を提供

工期短縮

安全性向上

コスト削減

持続可能な開発目標（SDGs）への貢献を目指す



■水処理設備の包括的サービス事業（2025年6月サービス開始／エネルギーセグメント）

工場向け水処理設備を対象に提供する包括的サービス

設備更新

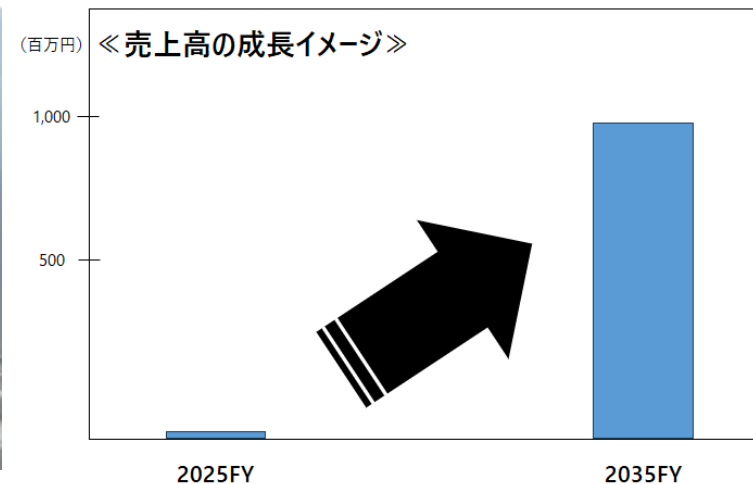
運用

保守

環境規制対応を背景に、企業の安定操業を支援する協業モデルにより、継続的な収益基盤の構築を目指す

企業のサステナビリティ経営を支援

環境負荷の低減と経済性の両立を目指す





■次世代アグリ事業（2026年2月プロジェクト始動／食料セグメント）

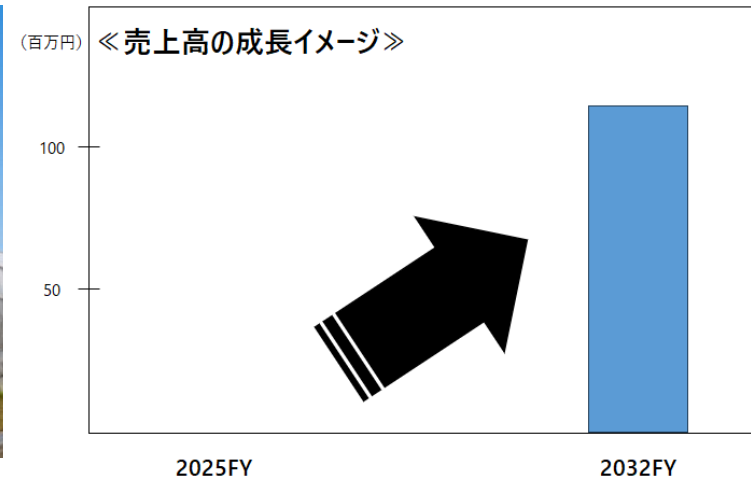
AIスマート農業技術を活用した持続的農業モデルを構築

- 省力化
- 農産物の産地化
- 高付加価値化

- ・2026年4月～ 実証栽培開始
- ・将来的に1haへ規模拡大予定



高齢化・担い手不足などの課題解決
若者でも取組める農業モデルを官民連携で構築

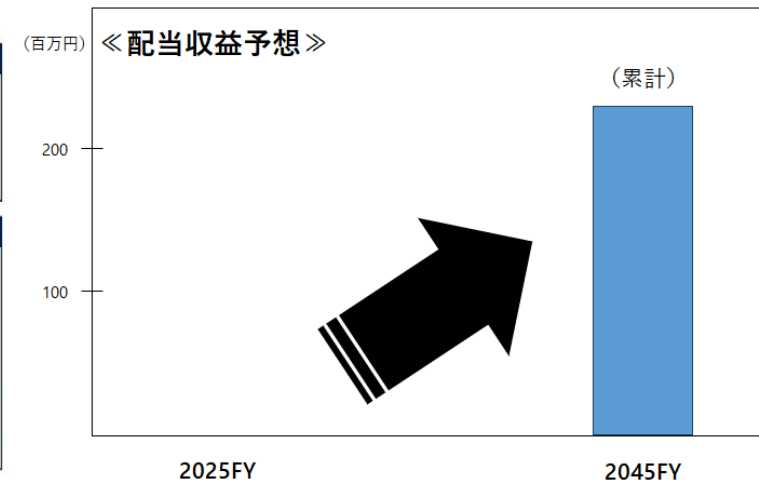
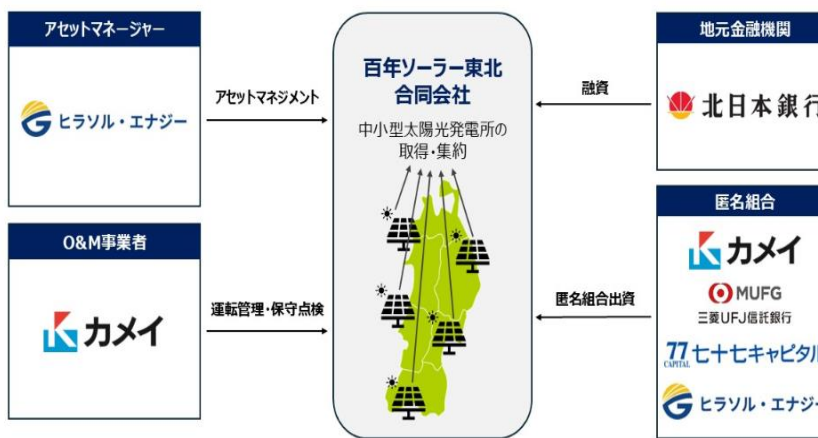


■百年ソーラー東北事業（2026年3月合同会社設立／エネルギーセグメント）

東北エリアの中小型太陽光発電所を取得・集約
発電所の再生・効率化により、
長期安定運用・グリーン電力確保

- 再生可能エネルギー
- SDGs

東北エリアのカーボンニュートラル推進
エネルギー基盤強化



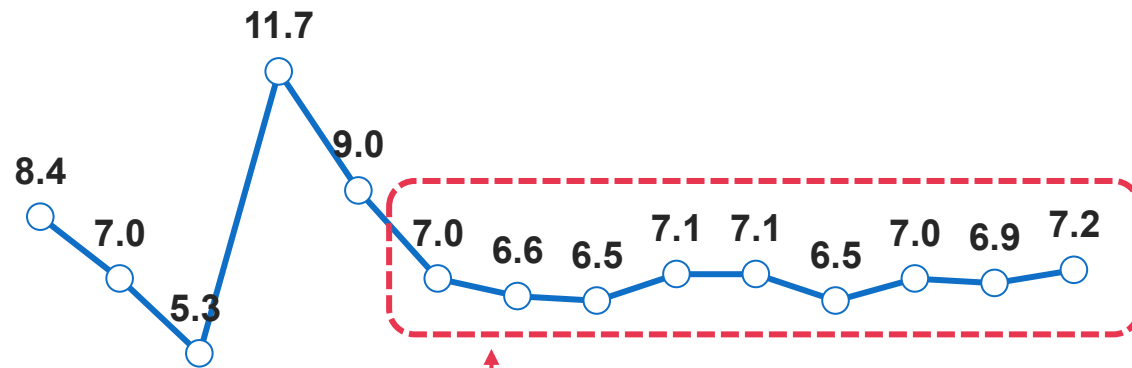
03 資本コストや 株価を意識した経営 及び株主還元

KAMEI



- 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
- ROEは近年、6.5~7.2%のレンジで停滞し、直近の株主資本コスト8%程度（CAPMベース）を下回る
- 資本効率の向上を図り、**ROE 8%以上**を当面の目標とする
- 決算説明会や長期経営方針等の開示を通してIR活動を強化

当社のROE改善方法



近年、ROEは6.5~7.2%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 26/3

戦略① 株主還元策の見直し

- 成長投資と株主還元のバランスを重視
累進配当のもと、段階的に配当性向を「30%目安」⇒「40%目安」へ強化

戦略② 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（後述）

- 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）

株価を意識した経営と、ROICツリーの活用



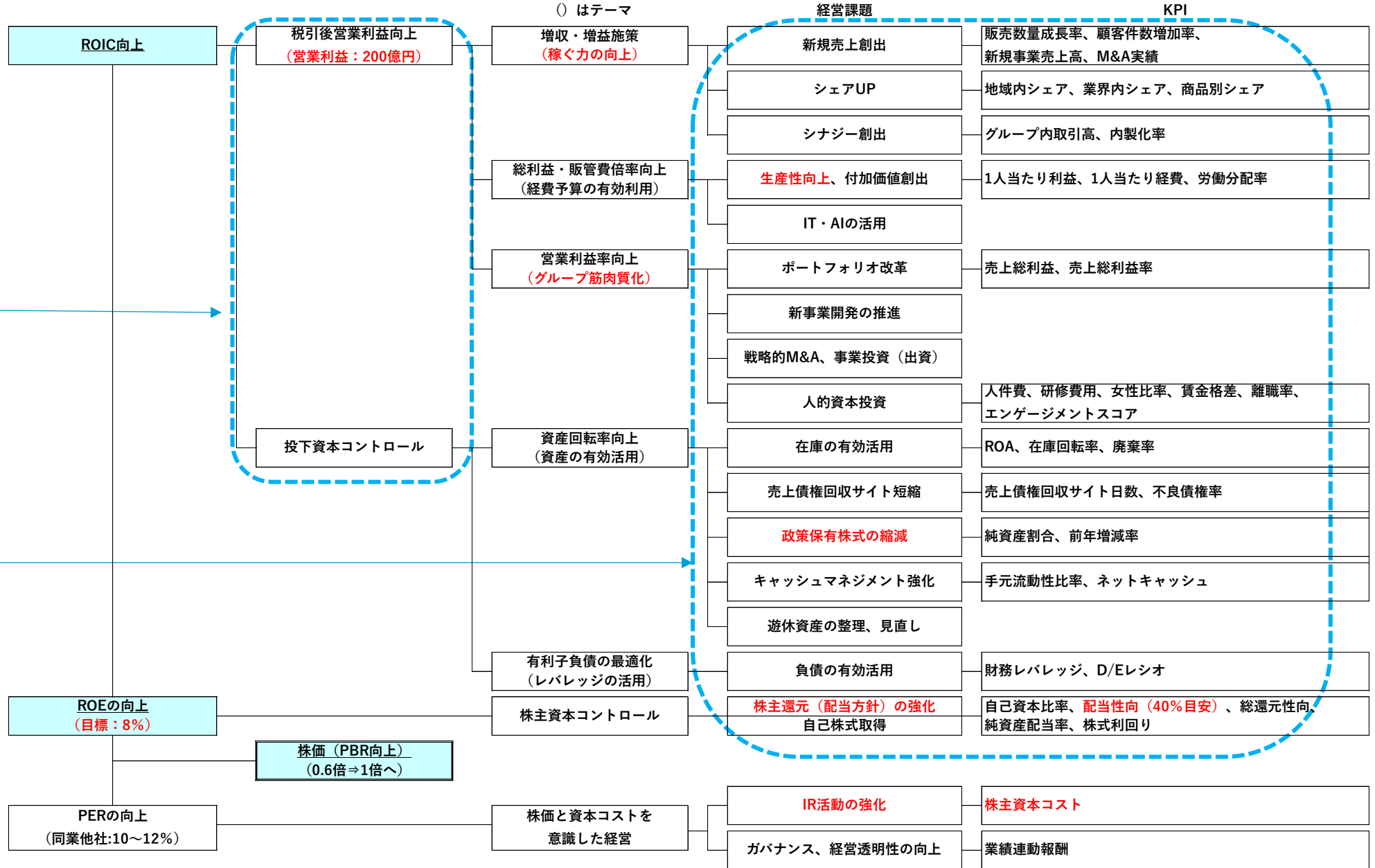
赤字は、長期経営方針と強く関係する内容

point
グループROICツリーの下位階層として、セグメント・会社・部門・事業ごとのROICツリーを作成し、進捗管理

point
資本効率性の向上を構成ドライバーに分解

point
関連する施策別に、経営課題（マテリアリティ）とKPI（重要経営指標）を設定

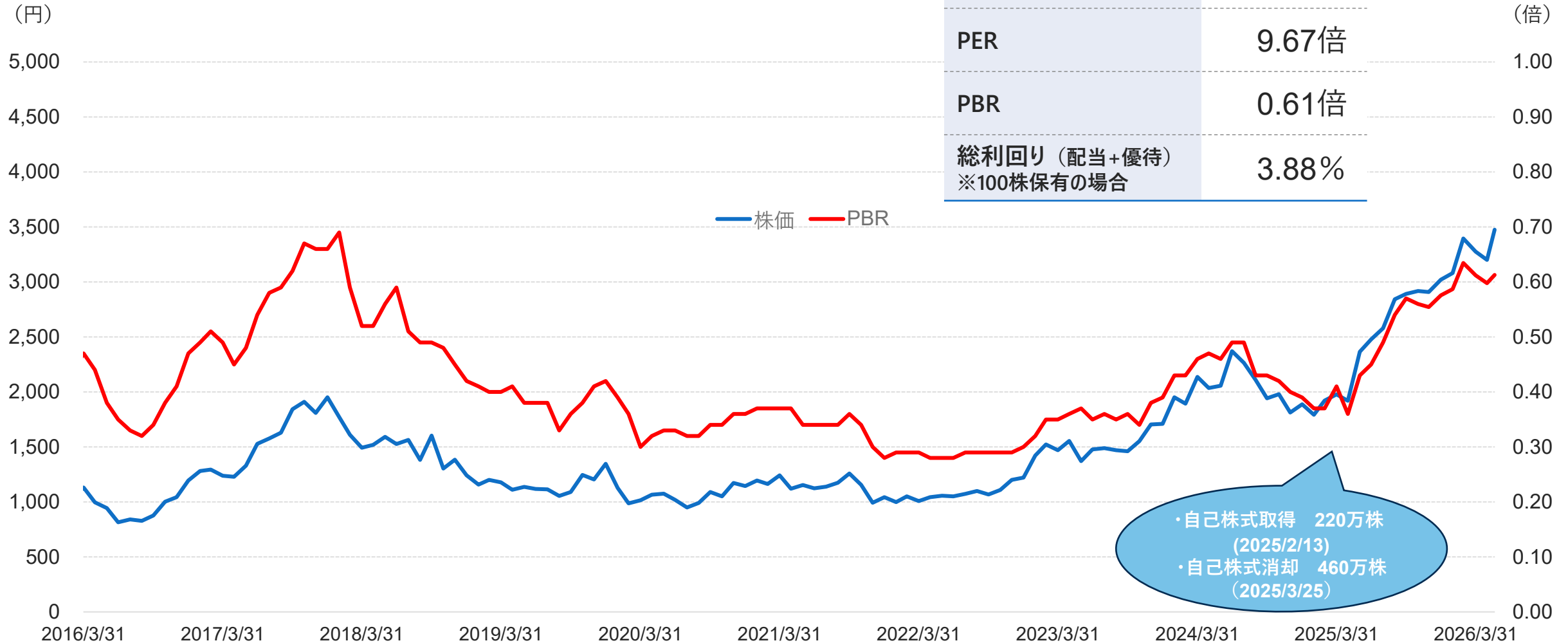
point
KPI達成状況をPDCA管理し、進捗に応じて適宜入れ替えを行う



株価（8037：カメイ株式会社）の推移



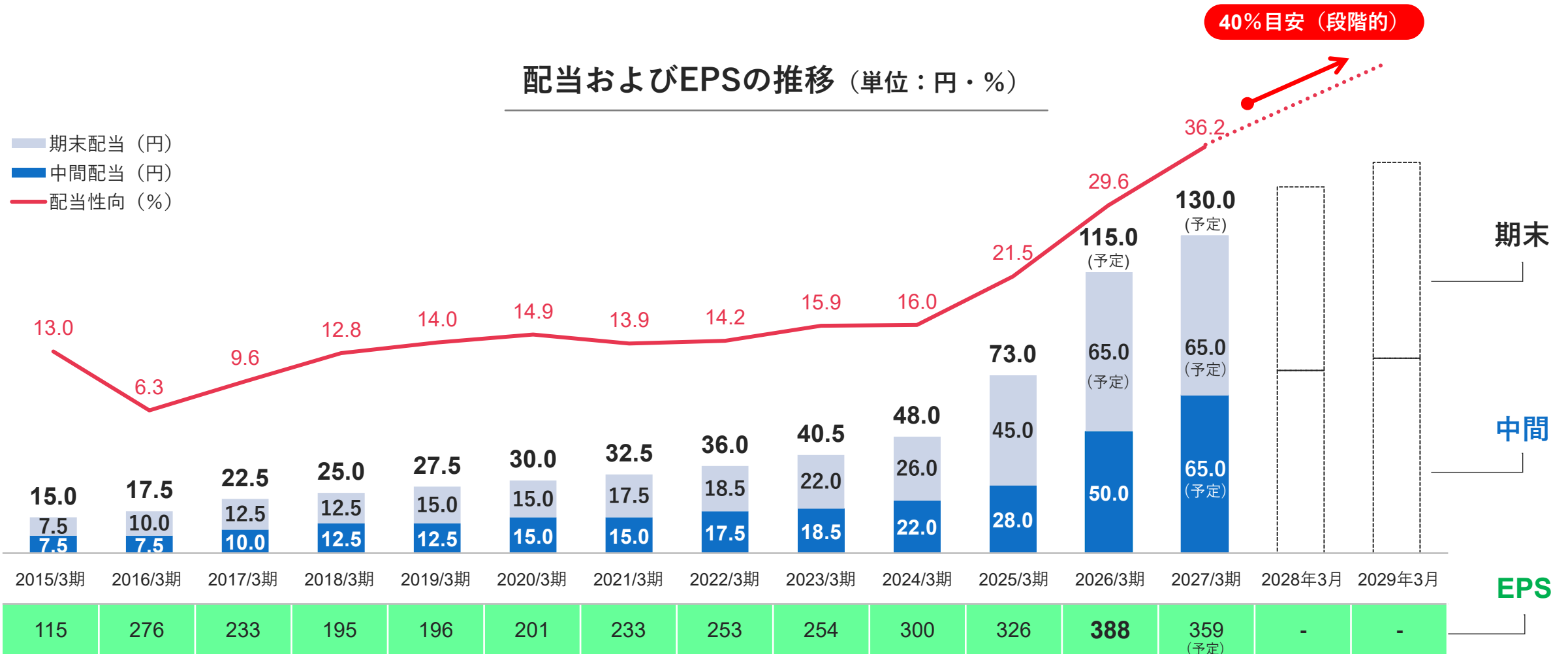
- 株価（青線）は業績成長に伴い、10年間で2倍超の上昇
- PBR（赤線）は改善傾向であるが、直近は0.6倍程度で推移



- ① 「**累進配当**」 と、② 「**配当性向30%目安から段階的に40%目安への引き上げ**」 を基本とする
- 2027年3月期：年間130円/株（中間配当65円、期末配当65円）の予定（12期連続増配の見込み）

配当およびEPSの推移（単位：円・%）

■ 期末配当（円）
■ 中間配当（円）
— 配当性向（%）



■ より多くの皆様に中長期的に当社株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を導入

・対象となる株主様

当社株式を**100株以上**、**1年以上継続**して保有されている株主様 (※)

・株主優待の内容

保有株式数に応じ**当社オリジナルQUOカード** or **カタログギフト**進呈
(カタログギフトは宮城県の特産品や寄付等から選択)

【宮城県産品を中心とした地元特産品】

(写真はイメージです)

保有株式数	優待品
100株以上 300株未満	500円相当分 QUOカード
300株以上 500株未満	3,000円相当分 カタログギフト or QUOカード
500株以上 1,000株未満	5,000円相当分 カタログギフト or QUOカード
1,000株以上	10,000円相当分 カタログギフト or QUOカード



(※) 毎年3月31日現在の株主名簿に記載又は記録された株主様が対象。
但し、初回基準日(2026年3月31日現在)の株主名簿に記載又は記録された100株以上の株式を保有する株主様は、初回に限り保有期間にかかわらず対象とする。

04 非財務的価値 への取り組み

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

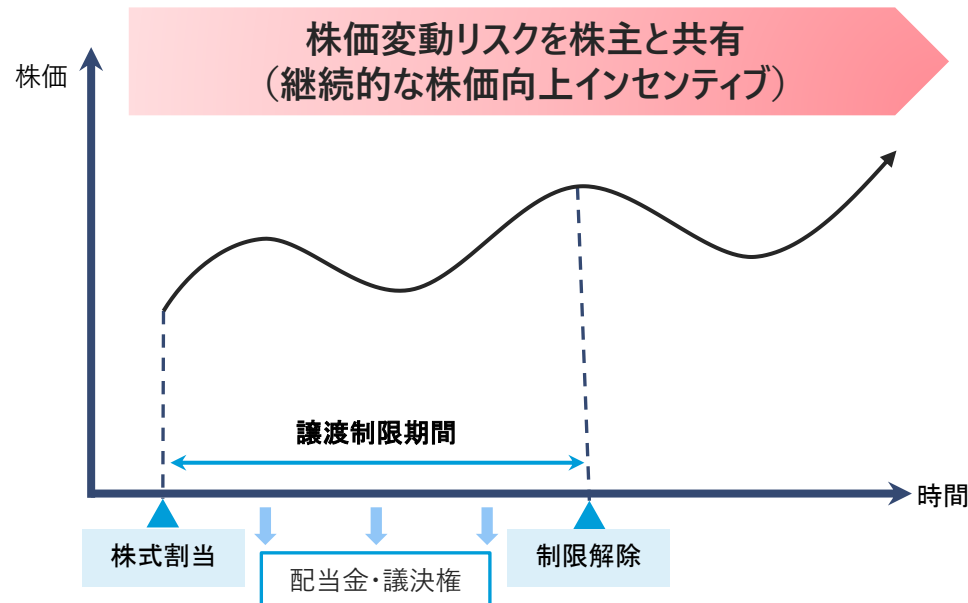
- 女性活躍の継続的サポート
(キャリア支援、キャリア意識の醸成)
- ワーク・ライフ・バランスの実現
(年休・育休などの取得促進、看護休暇などの制度整備)
- 全ての社員がポテンシャルを最大限発揮できる組織作り
(調査結果に基づく社員エンゲージメント向上策の実施など)



■ 役員報酬に譲渡制限付株式報酬制度を導入

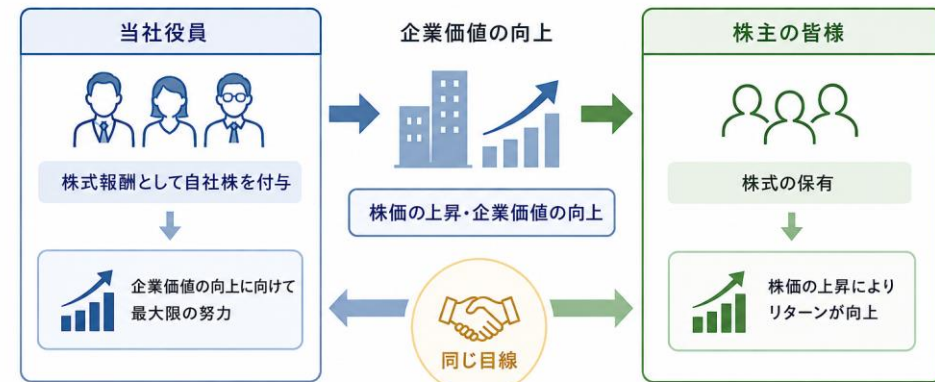
2026年6月26日開催予定の当社定時株主総会に、**譲渡制限付株式報酬制度の導入**を付議

取締役・監査役（社外役員含む）に、当社の**企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ**を与え、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とする



株式報酬 = 株主の皆様と同じ目線

企業価値の向上が、自分たちの価値向上につながる仕組み



株式報酬により、当社役員と株主の皆様が同じ目線で価値向上を目指す
= 企業価値の向上が、みんなのリターンにつながる

05 まとめ

KAMEI





- 2026年3月期決算は、売上高・利益ともに過去最高を更新

(売上高：5,830億円、営業利益：169億円、当期純利益：119億円)

- 2027年3月期決算見通しは、売上高は増収見込みの一方、利益はイラン情勢の不透明感等の他、前期末の反動減により減益を予想

(期初予想 売上高：6,150億円、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：資本効率経営の深化を図るべく、ROICツリーの活用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、「段階的に配当性向40%目安」へ引き上げる

2027年3月期の1株当たり年間配当は、130円を予定（前期比15円増配、12期連続）

- 新規事業：2026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4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

2026年5月

東証プライム

8037

