



2024年5月9日

各 位

会 社 名 **株式会社 ケーズホールディングス**  
代表者の  
役職氏名 代表取締役社長執行役員 平 本 忠  
(コード番号 8282 東証プライム)  
問合せ先 取締役上席執行役員 水 谷 太 郎  
経 営 企 画 室 長  
TEL 029-215-9033

## 「中期経営計画 2027」の策定 並びに 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を織り込んだ 2027 年 3 月期を最終年度とする「中期経営計画 2027」を策定し、本日開催の取締役会において、その内容を決議いたしましたので下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 「中期経営計画 2027」策定の背景について

2021 年 3 月期はコロナ禍での巣ごもり需要により過去最高益となりましたが、2022 年 3 月期以降 3 年間は、巣ごもり需要の反動減、都心回帰、コト消費の活況、物価高による家電買い替えサイクルの長期化等により減収減益となり、PBR についても 1 倍を下回る状況が続きました。そのような状況に鑑み、2024 年 3 月期を最終年度とする 5 か年の前中期経営計画につきましては、計画との乖離が大きくなったため 2023 年 5 月 10 日に取り下げを発表しております。

しかしながら、当社グループの取り扱う家電製品は衣食住に関わる安定的な生活を確保するために必要な生活必需品であり、壊れたら買い替える底堅い買い替え需要に支えられております。

これらの状況を踏まえ、2025 年 3 月期以降の 3 年間は中長期的な成長につなげるための大切な地盤固めの期間であると位置づけ、このたび新たな「中期経営計画 2027」を策定したものであります。

また、「中期経営計画 2027」の取組み事項骨子 3 においては、PBR 1 倍割れに対する現状分析・評価及び具体的な対策と計画を盛り込みました。

当社は、「がんばらない経営」の経営方針のもと「中期経営計画 2027」に取り組むとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を推進してまいります。

詳細につきましては、添付資料「中期経営計画 2027」をご覧ください。

以上

# 中期経営計画2027 (2025.3期～2027.3期 3ヶ年計画)

～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応～



**KS** 株式会社 ケーズホールディングス

# 目次

## Section 1

1. 前中期経営計画の振り返り ※2023年5月10日発表資料再掲 24.3期実績反映
2. 家電市場と当社を取り巻く現状認識
3. ケーズデンキのパーパス(存在意義)とマテリアリティ(重要課題) ※2022年11月制定
4. 新中期経営計画の位置づけ

## Section 2

1. 中期経営計画 基本方針 取組み事項骨子
2. 中期経営計画 経営指標目標
3. 中期経営計画 取組み事項骨子 1 の重点施策
4. 中期経営計画 取組み事項骨子 2 の重点施策
5. 中期経営計画 取組み事項骨子 3 の現状分析・評価
6. 中期経営計画 取組み事項骨子 3 の具体的な対策と計画
7. 中期経営計画 株主還元
8. 中期経営計画 キャッシュアロケーション(3年間累計)

## Appendix

1. 株主還元実績・見込み
2. 主要家電出荷台数推移

# Section 1



# 1.前中期経営計画の振り返り 外部環境

2023年5月10日発表資料再掲 24.3期実績反映

		過去最高益		中期経営計画期間		
		20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期
出来事	天候要因	7月長梅雨 暖冬	8月猛暑	夏季天候不順	4月エアコン販売台数過去一 6月末猛暑 7月以降不順	夏季記録的猛暑
	税制・施策	19年10月消費増税	20年5～7月特別定額給付金	12月18歳以下10万円相当給付		
	新型コロナウイルス	2月ダイヤモンドプリンセス号入港	巣ごもり・テレワーク・郊外優位 コロナ第1～3波	巣ごもり・テレワーク・郊外優位 コロナ第4～6波 5月ワクチン接種開始 4/25～5/13 39店舗臨時休業	下期頃からコロナ規制緩和 コロナ第7～8波 12月～1月従業員罹患者最大 3年ぶり行動制限ないお盆、正月	5月新型コロナウイルス 第5類感染症に移行 旅行需要回復
	その他			3月末上海ロックダウン 2月ウクライナで戦闘開始 7月東京オリンピック 8月東京パラリンピック 下期半導体不足問題	1Q商品供給滞る 10月32年ぶりの円安水準に 電気代高騰・物価高騰 商品価格値上げ 家電品買い替えサイクル長期化	

## 2020年3月期末～新型コロナウイルス発生

- 昼間人口が首都圏や大都市から郊外へシフトし郊外立地店舗に追い風
- テレワークによるPC関連、巣ごもり需要により大型TV、生活家電が好調
- 2020年5～7月特別定額給付金支給

## 最高益以降(2022年3月期～)

- 郊外から大都市回帰
- 従業員のコロナ濃厚接触者、罹患者が大幅に増えることの接客力低下
- 水道光熱費や物価上昇で生活防衛意識が高まり消費マインド低下
- コストアップ 特に水道光熱費の上昇
- コト消費の回復の反面モノ消費低迷

# 1.前中期経営計画の振り返り

## 経営数値実績

2023年5月10日発表資料再掲 24.3期実績反映

2019年5月9日公表 5か年中期経営計画

(億円)

	中期経営計画期間					5年間累計 金額①
	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	
売上高	7,130	7,445	7,425	7,705	8,000	37,705
営業利益	340	381	342	400	450	1,913
経常利益	396	436	397	455	500	2,184
当期純利益	246	280	253	293	320	1,392

2021年5月6日 上方修正

(億円)

	中期経営計画期間					5年間累計 金額②
	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期④	
売上高	7,130	7,445	7,910	8,005	8,100	38,590
営業利益	340	381	462	476	490	2,149
経常利益	396	436	510	525	540	2,407
当期純利益	246	280	326	333	340	1,525

※単年度業績予想とは異なります

### 経営数値実績対比

中計利益目標を突破

(億円)

⑤÷④

③÷②

③÷①

	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	5年間累計 金額③	中計最終年度 到達率	中計累計期間 到達率	中計累計期間 到達率
	実績	実績	実績	実績	業績⑤				
売上高	7,082	7,925	7,472	7,373	7,184	37,037	88.7%	96.0%	98.2%
営業利益	330	517	418	301	187	1,753	38.2%	81.6%	91.7%
経常利益	370	567	465	353	229	1,985	42.4%	82.5%	90.9%
当期純利益	215	387	285	211	74	1,173	21.8%	76.9%	84.3%

- 21.3期コロナ特需で計画を超え、その後郊外需要が定着すると見込んだため、21年5月に計画を上方修正
- コロナ後、コロナ特需反動減、都心回帰、旅行等コト消費活況、物価高などによる家電買い替えサイクル長期化により3期連続減収減益
- 状況に鑑み2023年5月に同中計を取り下げ ●5年間累計での計画比では売上は大きく乖離していない

## 2、家電市場と当社を取り巻く現状認識

### 社会構造の変化

人口減少  
高齢化  
地方過疎化  
労働力不足  
社会インフラのデジタル化  
EC化

### ライフスタイルの変化

省エネ意識の高まり  
健康・安全・安心への注目  
タイムパフォーマンス・コストパフォーマンス重視  
物を持たないライフスタイルへの変化  
ジェンダーや価値観に対する考え方の多様化

### 外部環境の変化

気温の変化  
激甚災害の増加  
法令・コンプライアンス遵守に対する意識の高まり

### 3、ケースデンキのパーパス(存在意義)とマテリアリティ(重要課題)

2022年11月制定 再掲



#### 企業理念(パーパス)

人と中心とした事業構築を図りケースデンキグループに関わる人の幸福を図る。  
事業を通じて人の「わ」(和、輪)を広げ、大きな社会貢献につなげる。

#### 経営方針『がんばらない経営』

#### マテリアリティ(重要課題)

社会  
(Social)

従業員を大切にし、人的資本経営を目指す

環境  
(Environment)

安定した店舗運営と持続可能な社会の実現への貢献

企業統治  
(Governance)

法令の順守とガバナンスの強化

## 4、新中期経営計画の位置づけ

# 新中期経営計画でも『がんばらない経営』は変わりません



本当の意味での『お客様第一』のためには

1. 従業員
2. お取引先
3. お客様
4. 株主

の順番で大切にすることが重要

### ～従業員が第一～

当社では、従業員を一番大切にします。二番目は取引先で三番目がお客様です。一般的な小売業であればお客様が一番になると思いますが、当社では三番目です。これは決してお客様を軽視しているわけではありません。ではなぜお客様が三番目かという、まず従業員が会社に大切にされていなければ本当の意味でのお客様のための親切は実現できないと考えるからです。従業員が会社から大切にされていればこそ、笑顔で楽しく働くことができ、それによってお客様の話をよく聞き、会社の都合を押し付けずに親身になって親切な接客ができます。取引先も同様に、大切にしていれば安定的に商品が供給されます。従業員を大切に、取引先を大切にする事で、それが延いては結果的にお客様のためになるのです。

### ～がんばらない経営～

加藤修一(現名誉会長)は小学生時代のマラソン大会で途中トップに立ちながらもゴール前で抜かれ万年3位だった体験から、途中で無理をしてもトップを取れないと悟りました。経営は終わりのない駅伝競争であるから、ある時だけ無理をしても意味がないということです。

「がんばらない経営」とは、換言すれば、やるべきことはちゃんとやる、しかしできもしないことをやろうとしないということです。無理をするということは、ややもすればお客様をだますような事をして売り上げを伸ばそうとするかもしれません。

そういったことをせずに正しく着実に、できることをするということが「がんばらない経営」です。

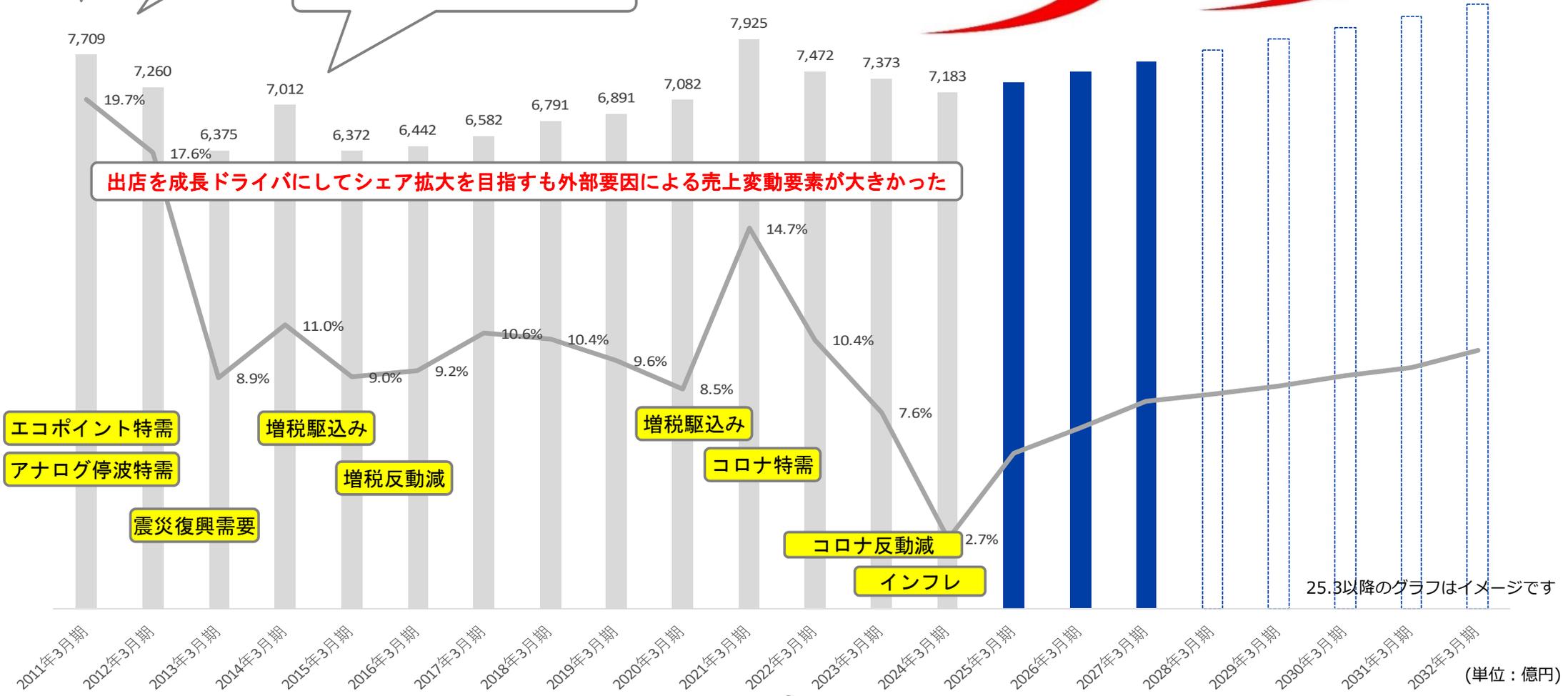
# 4、新中期経営計画の位置づけ

新中計期間は中長期的な成長につなげるための地盤固めの3年間

中期経営計画最終年度でROE 8%の実現を目指す

中長期的にはROE10%の達成を目指す

- エコポイント駆込み  
2011.3.11東日本大震災
- 2019.10 消費税8→10%
- 2020年～新型コロナウイルス拡大
- 定額給付金付与
- 2011.7 アナログ停波
- 2014.4 消費税5→8%



出店を成長ドライバーにしてシェア拡大を目指すも外部要因による売上変動要素が大きかった

エコポイント特需  
アナログ停波特需

増税駆込み

増税反動減

増税駆込み

コロナ特需

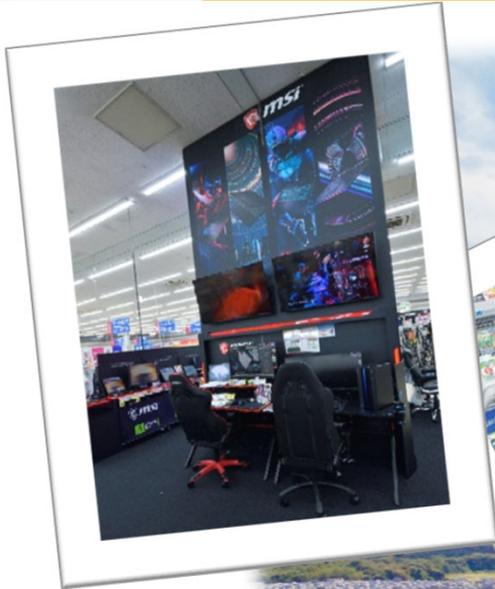
コロナ反動減

インフレ

25.3以降のグラフはイメージです

(単位：億円)

# Section 2



1. 中期経営計画 基本方針 取組み事項骨子

中期経営計画 基本方針

**既存店効率の再点検**及び**接客力強化**により  
中長期的な成長につなげる**地盤固め**を図る

中期経営計画 取組み事項骨子

1 **家電に特化し安定した利益創出**を目指す

2 **D X**により**業務効率化**と**売上拡大**を目指す

3 **資本効率の向上**を図り**企業価値**を高める

## 2. 中期経営計画 経営指標目標

	2025/3		2027/3
売上高	7,350億円	～	7,700億円
営業利益	200億円	～	270億円
営業利益率	2.7%	～	3.5%
当期純利益	120億円	～	200億円
営業CF(3年累計)	1,000億円		
ROE(中計最終年度)			8%

### 3. 中期経営計画 取組み事項骨子 1 の重点施策

## 1、家電に特化し安定した利益創出を目指す

### 重点施策

①

**効率の再点検と改装による既存店の収益性改善 並びにスクラップ&ビルドによるドミナントの推進を図る**

- ・ 人員配置、営業時間の再点検を実施
- ・ 中期経営計画期間中で**累計30店舗の出店、年間30店舗の改装**を目指す

②

**人的資本への投資により労働生産性の向上を図る**

- ・ 高付加価値商品販売で一人当たり売上高と粗利額の増を目指す
- ・ 人的資本への投資 **オンライン研修の強化、家電アドバイザー取得者増**により販売スキルと専門性の向上を図る

③

**販管費率の抑制を図る**

- ・ **デジタル販促**(あんしんパスポートアプリ、LINEチラシ、SNS広告等)を有効活用し  
広告宣伝費の伸びを抑制する
- ・ 店舗屋上への**太陽光発電システムの設置**により電気の安定供給と水道光熱費の削減を図る

#### 4. 中期経営計画 取組み事項骨子2の重点施策

## 2、DXにより業務効率化と売上拡大を目指す

### 重点施策

### ① オンラインショップ及びあんしんパスポートアプリの 利便性向上と売上拡大を図る

- ・ ユーザーインターフェースの利便性向上・店頭受け取り強化・発送拠点の集約による効率化
- ・ 中期経営計画最終年度でオンラインショップ売上高倍増を目指す(24.3期実績比)
- ・ あんしんパスポートアプリの機能追加による利便性向上を目指す

### ② 店舗業務の効率化を図る

- ・ 業務端末の活用による従業員の業務負荷軽減と接客時間の拡大化
- ・ POSレジと業務端末の柔軟なデバイス選択による機材のコストダウンを目指す
- ・ POSレジ操作簡素化による業務負荷軽減と人為的ミスの低減化

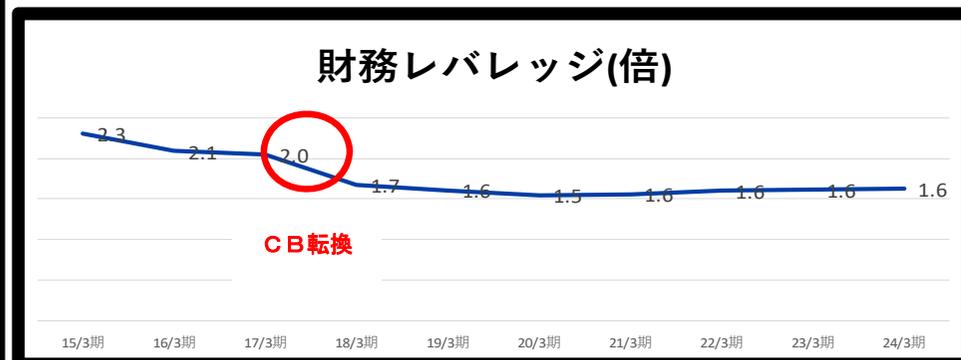
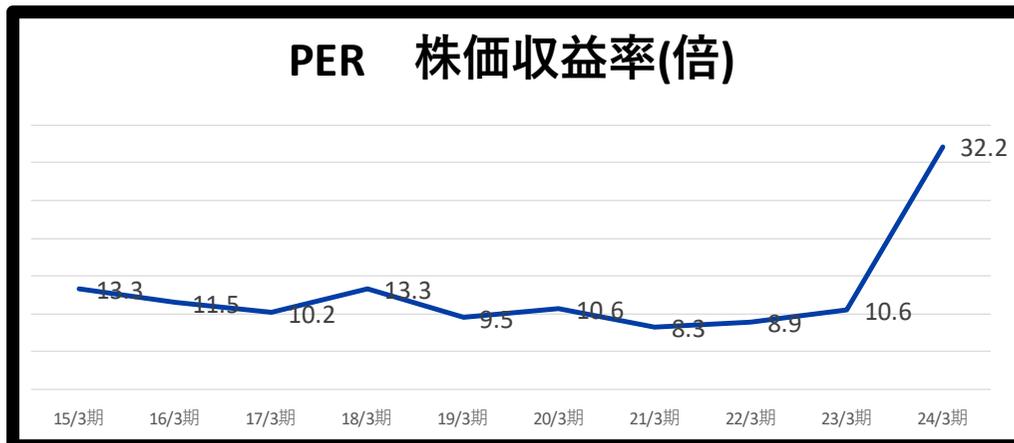
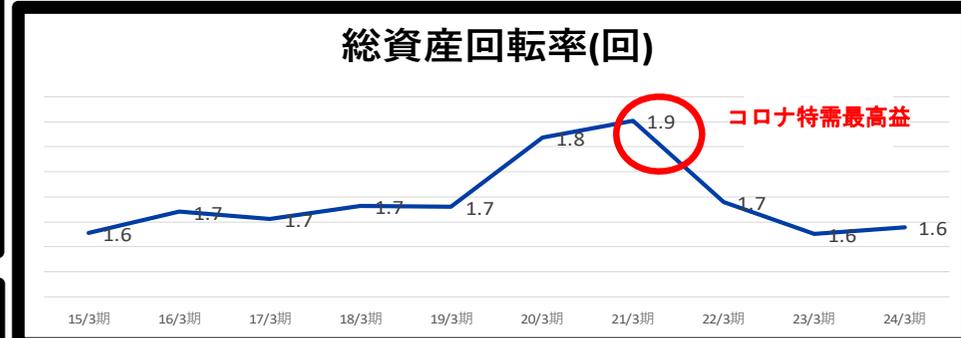
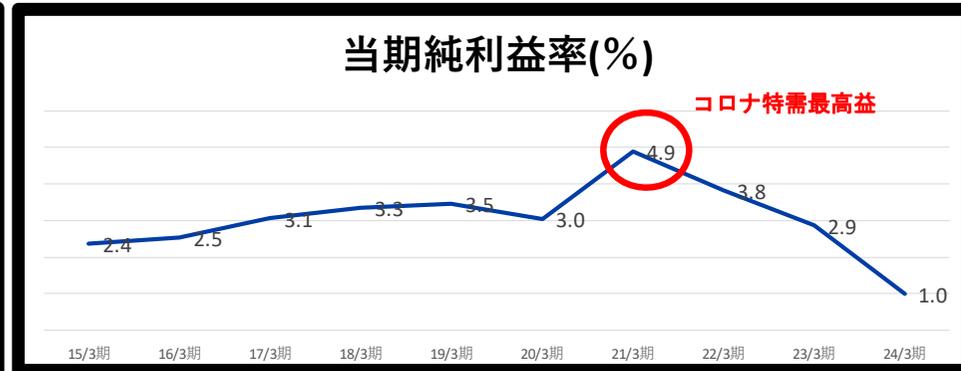
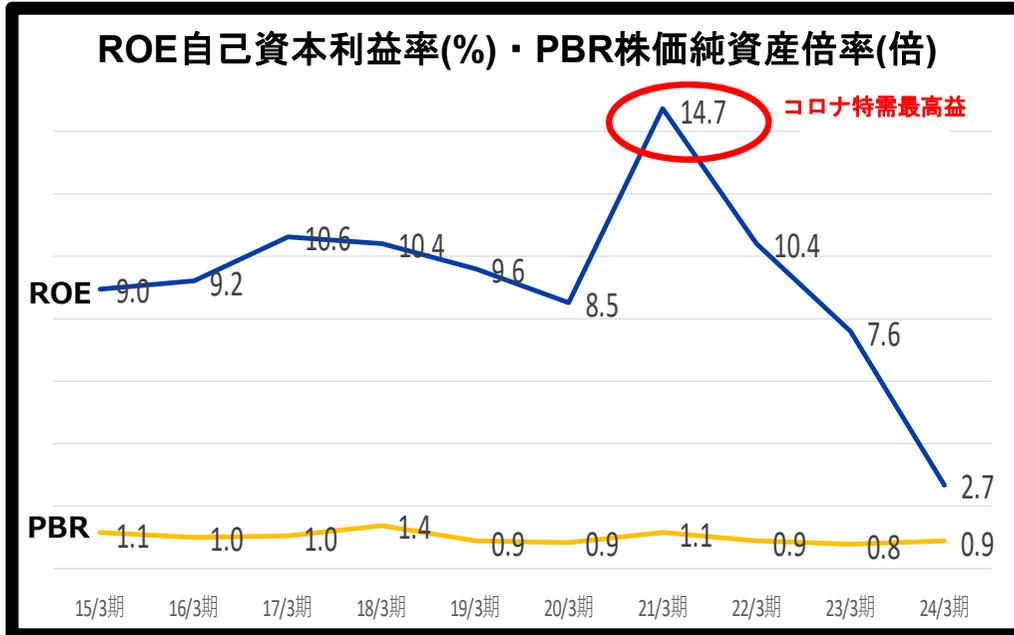
### ③ 社内システム入替により 基盤強化と本社業務効率化を図る

- ・ 安定性と継続性の高いシステム構築・ECシステムの刷新と基盤強化
- ・ 本社バックオフィス業務の効率化

5. 中期経営計画 取組み事項骨子3の現状分析・評価

# 3、資本効率の向上を図り企業価値を高める

現状分析・評価



5. 中期経営計画 取組み事項骨子3の現状分析・評価

### 3、資本効率の向上を図り企業価値を高める

現状分析・評価

- 当社の**資本コスト**はおおむね**6～7%<sup>※1</sup>**と**認識** (※1 CAPMによる自社算定)
- **2024.3期のROEは2.7%**と大幅に悪化したため、**エクイティスプレッドはマイナス局面**
- **PERは32.2倍<sup>※2</sup>** (※2 2024年3月末)
- **PBRは0.87倍<sup>※2</sup>** **コロナ禍特需以降、1倍割れの状況が続く**

**資本コストを上回る資本収益性を達成できておらず、その結果投資者から十分な評価が得られていない状態であると分析**

## 6. 中期経営計画 取組み事項骨子3の具体的な対策と計画

# 3、資本効率の向上を図り企業価値を高める

中長期的にROE 10%を目指す中に於いて、

中計最終年度には **ROE 8%の実現** を目指し、PBR 1倍割れの解消を目指す

具体的な対策と計画

①

## 利益率及び効率性の向上を図る

中期経営計画 1、2 の取組により **収益性改善** を図る

②

## 自己資本の圧縮を図る

**機動的な自社株買い**と必要に応じた**負債調達**を実施し

財務レバレッジを向上させる

③

## 株主資本コストの低減を図る

・ **充実した情報開示**とIRを通し、投資家の皆様との**エンゲージメントの深化**に繋げる

・ **役員報酬の一部にESGへの取組評価**を導入し

非財務情報の開示の充実化と企業価値向上との連動を図る

ROEの向上

PERの向上

7. 中期経営計画 株主還元

3、資本効率の向上を図り企業価値を高める

# 株主還元方針

**総還元性向80%目標**

機動的な自社株買いの実施

**配当性向40%目標**

NEW

中計期間中については、年間1株当たり  
**配当額を前年度実績※44円を下限とする**

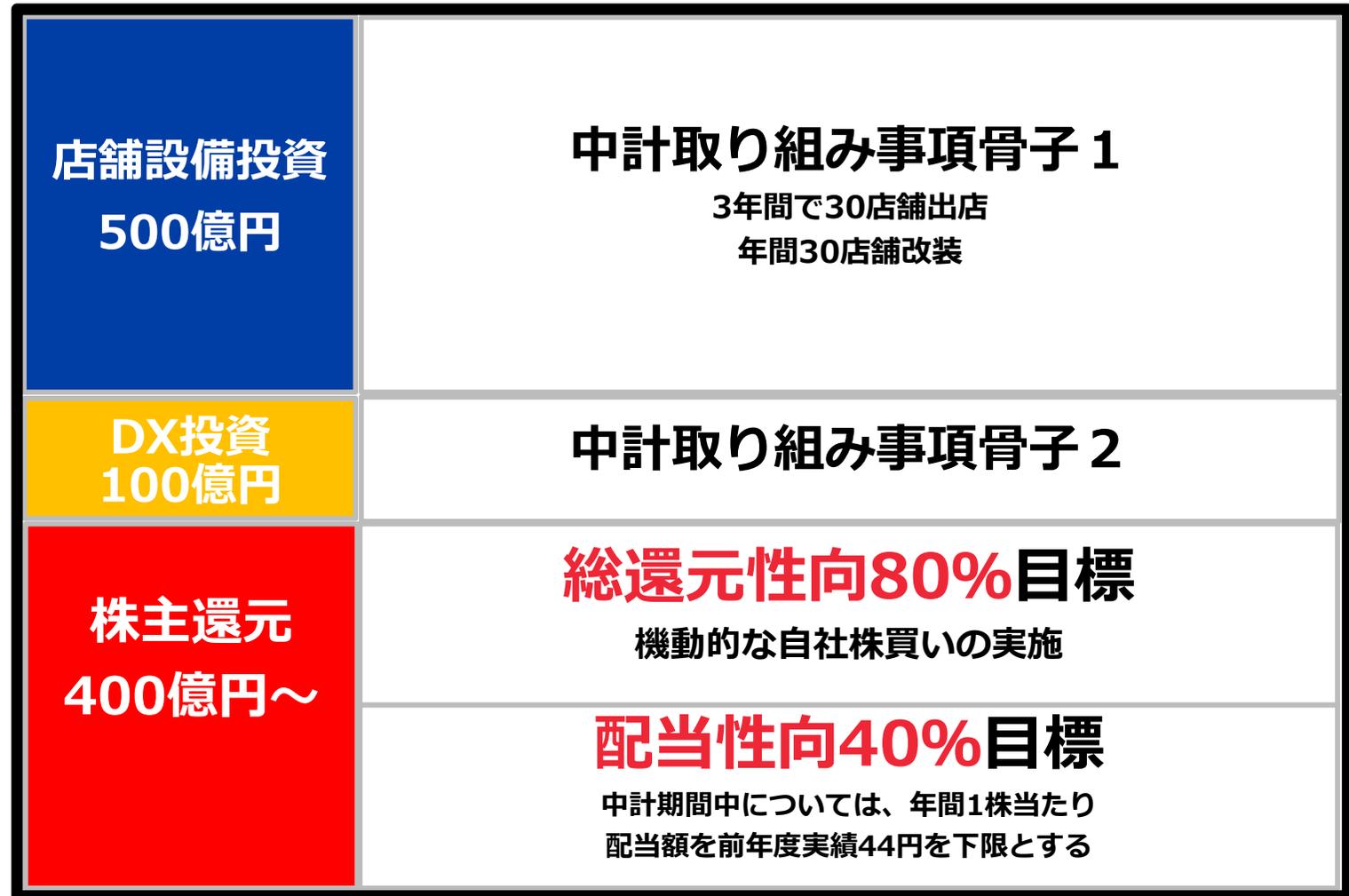
(※2024.3期1株当たり年間配当実績を指す)

8. 中期経営計画 キャッシュアロケーション(3年間累計)

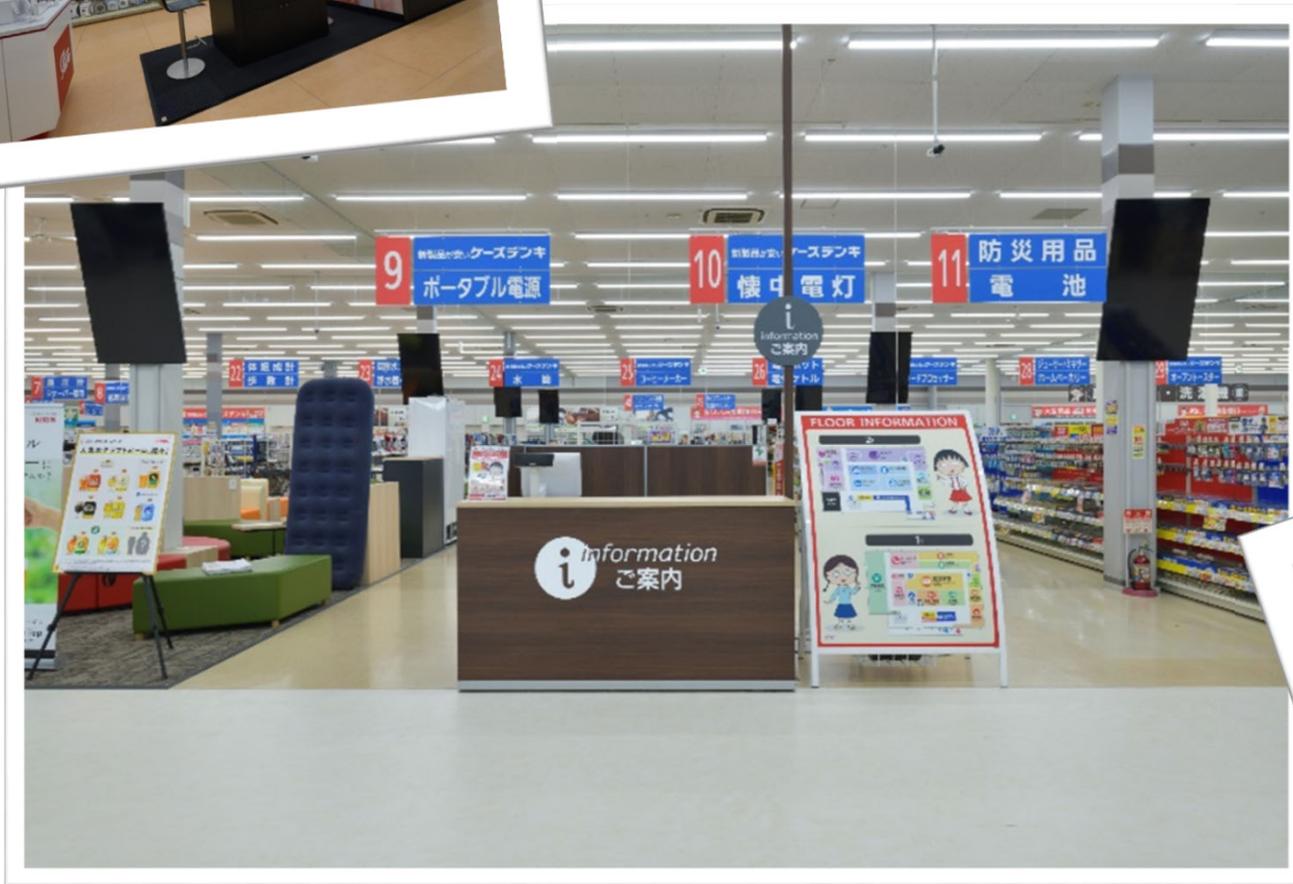
3、資本効率の向上を図り企業価値を高める

キャッシュイン

キャッシュアウト

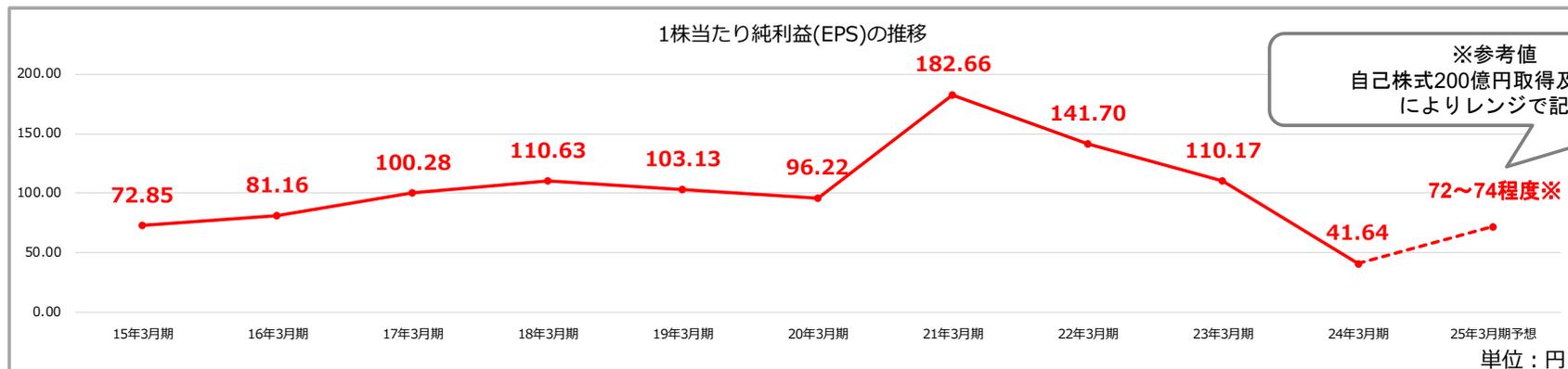
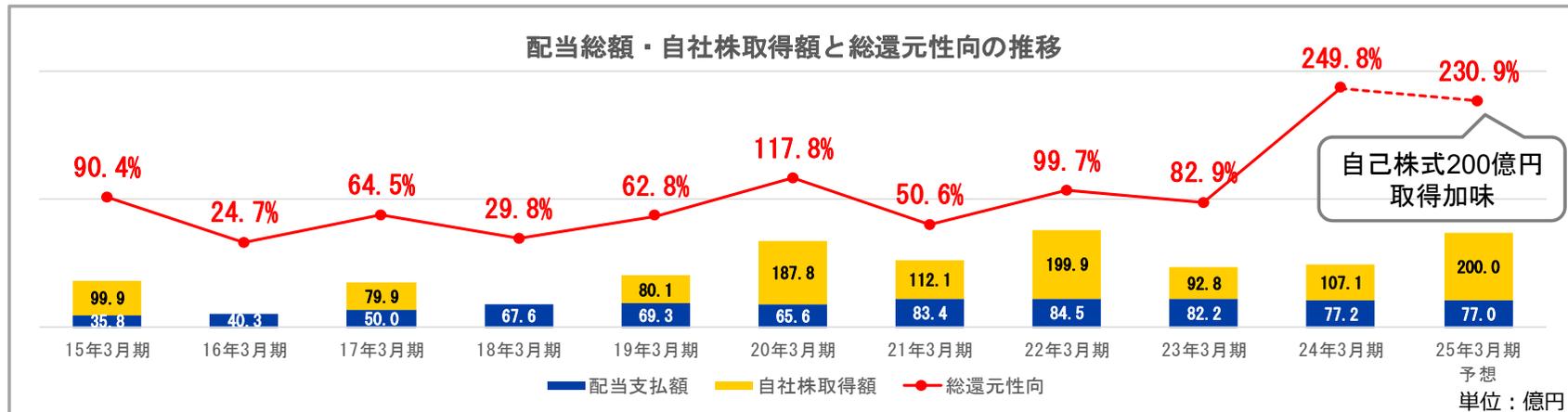
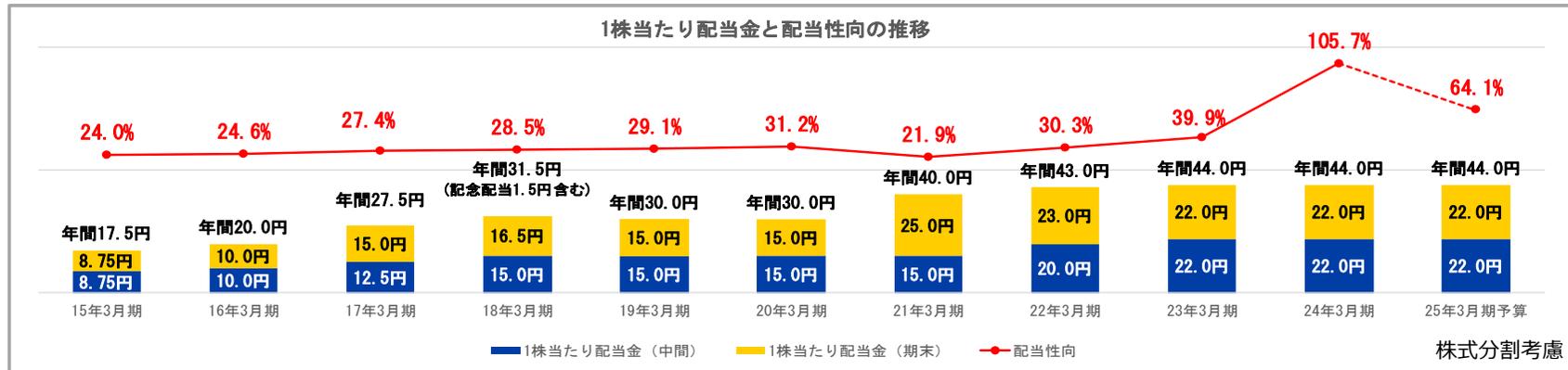


# Appendix



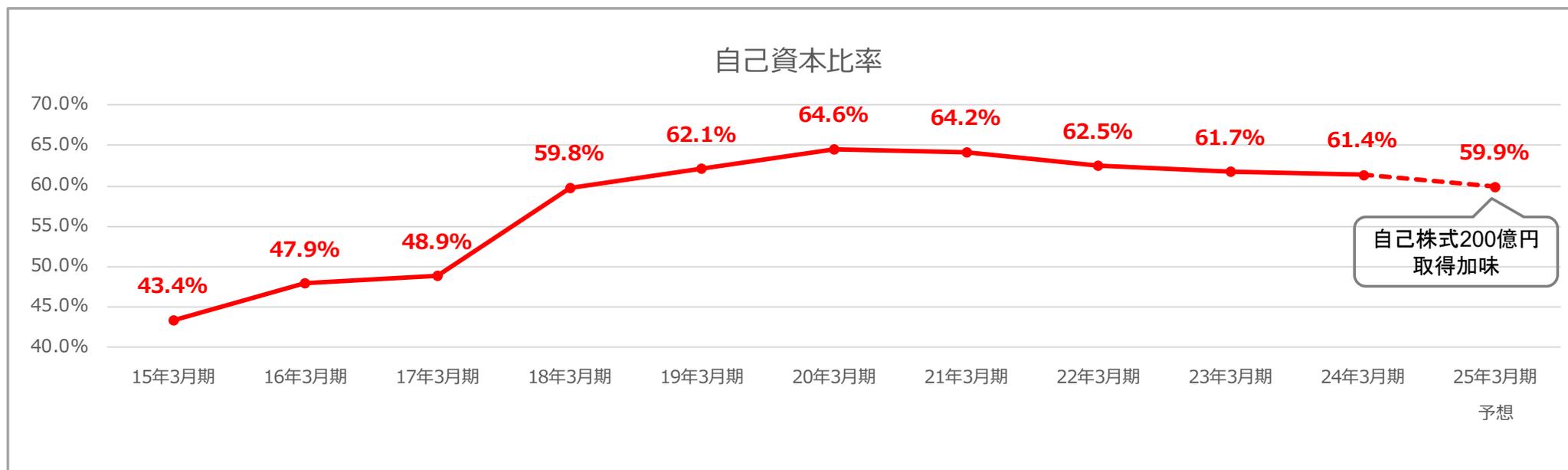
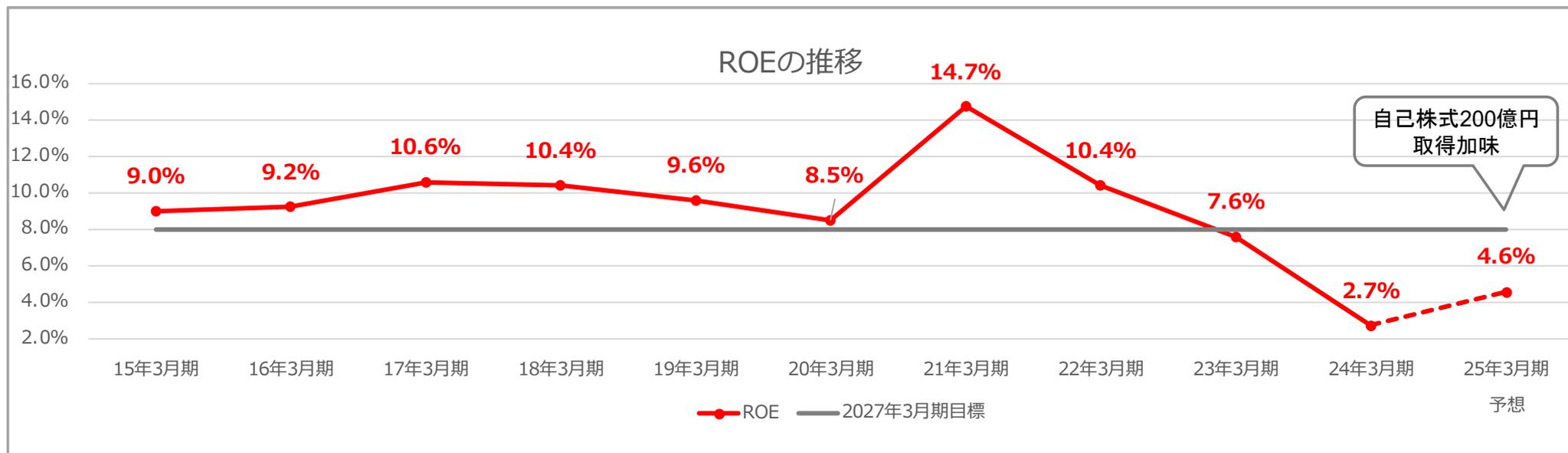
# 1.株主還元実績・見込み(配当性向・総還元性向・EPS)

24.3末時点



# 1.株主還元実績・見込み(ROE・自己資本比率)

24.3末時点



# 1.株主還元実績 (配当利回り・総還元利回り)

24.3末時点

## 配当利回り実績

1株当たり配当額	配当利回り
44円	3.28%

## 長期保有未考慮

2024.03.29終値	1,339.5円			
	最低投資額	優待券面額	優待利回り	配当含利回り
	円	円	%	%
100株以上	133,950	2,000	1.49%	4.78%
500株以上	669,750	6,000	0.90%	4.18%
1,000株以上	1,339,500	10,000	0.75%	4.03%
3,000株以上	4,018,500	20,000	0.50%	3.78%
6,000株以上	8,037,000	40,000	0.50%	3.78%
10,000株以上	13,395,000	60,000	0.45%	3.73%

## 長期保有(1年以上)考慮

2024.03.29終値	1,339.5円			
	最低投資額	優待券面額	優待利回り	配当含利回り
	円	円	%	%
100株以上	133,950	4,000	2.99%	6.27%
500株以上	669,750	8,000	1.19%	4.48%
1,000株以上	1,339,500	14,000	1.05%	4.33%
3,000株以上	4,018,500	24,000	0.60%	3.88%
6,000株以上	8,037,000	44,000	0.55%	3.83%
10,000株以上	13,395,000	64,000	0.48%	3.76%

## 総還元利回り実績

	(百万円)			総還元利回り
	（配当金支払額 + 自社株買い金額） ÷ 株式時価総額 =			
19.3月期	6,932	8,018	223,569	6.7%
20.3月期	6,566	18,780	217,584	11.6%
21.3月期	8,341	11,219	313,438	6.2%
22.3月期	8,454	19,999	240,491	11.8%
23.3月期	8,227	9,286	212,786	8.2%
24.3月期	7,723	10,713	234,015	7.9%

※株式時価総額（自己株式除く）は期末株価・期末株式数で算出しています。

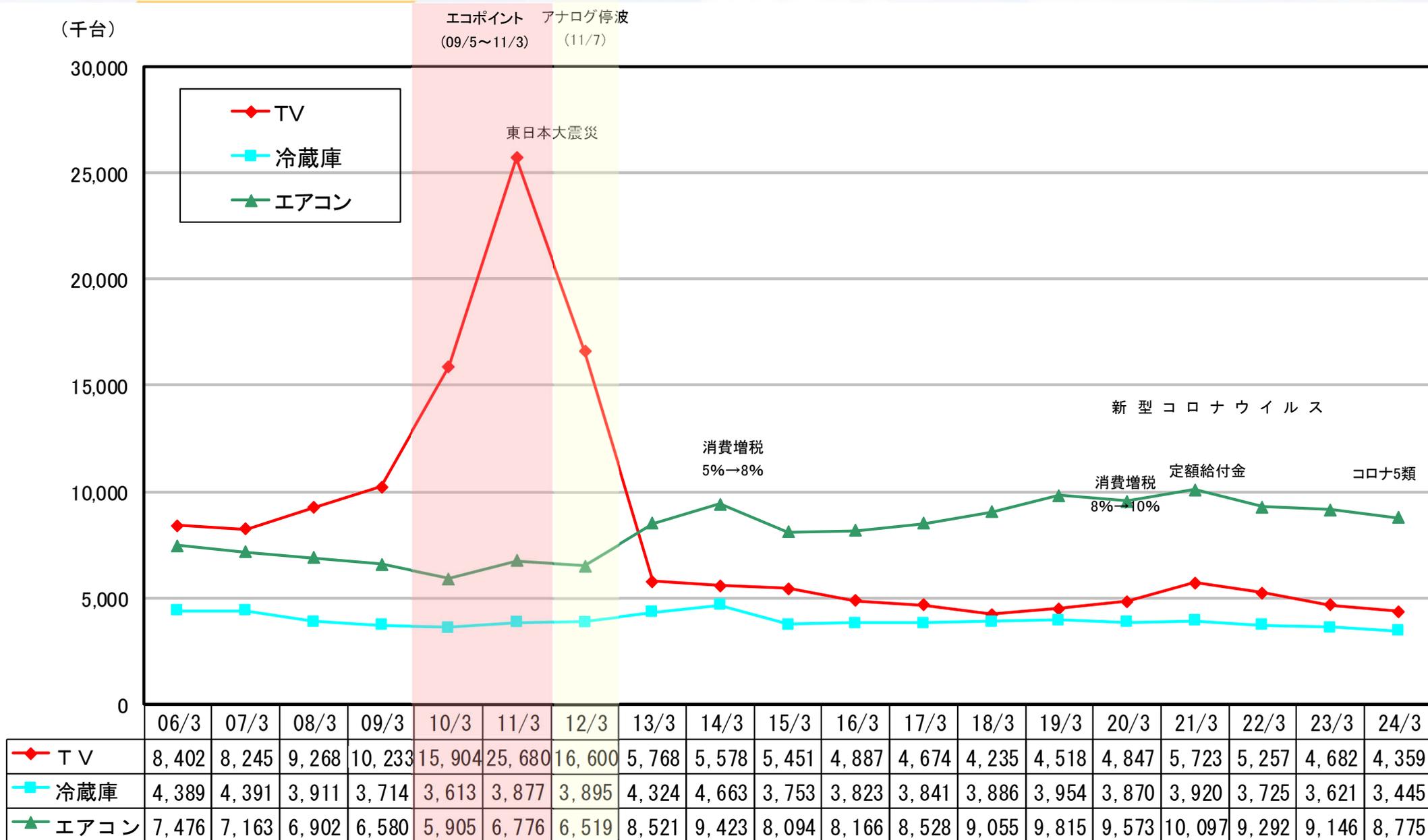
# 1.株主還元実績・見込み(配当性向・配当利回りの推移)

決算期	1株当たり 配当金 ※1	配当性向	期末株価 ※1	配当利回り	1株当たり 純利益 ※1	株式 分割	自社株買い		備考
	円		円		円		千株	百万円	
88年9月期	3.75	21.2	500	0.75	18.23	1:1.2			店頭公開
89年9月期	3.00	18.6	455	0.66	16.10				
90年3月期	1.60	15.5	638	0.25	10.30				6ヶ月11日変則決算
91年3月期	3.00	17.6	630	0.48	17.22	1:1.3			
※2 92年3月期	3.75	△ 231.1	448	0.84	△ 1.62				事業統合(東北ケース)
93年3月期	3.75	141.0	310	1.21	2.66	1:1.1			
94年3月期	3.75	33.7	638	0.59	11.14	1:1.1			
95年3月期	4.25	28.2	460	0.92	15.10				
96年3月期	4.50	23.7	475	0.95	18.97				
97年3月期	4.50	36.9	243	1.86	12.18				不況
98年3月期	4.50	67.1	120	3.75	6.71				商号・店名変更
99年3月期	4.50	21.0	420	1.07	21.45		427	351	自社株買98年4月・98年7月決議
00年3月期	5.00	15.5	633	0.79	32.21				
01年3月期	6.25	18.6	425	1.47	33.66				東証2部上場
02年3月期	5.00	14.5	324	1.54	34.45		299	405	東証1部上場 自社株買02年2月決議
03年3月期	5.00	18.0	350	1.43	27.76	1:1.2			
04年3月期	5.00	13.4	703	0.71	37.36		240	345	自社株買03年6月決議
05年3月期	5.00	12.3	691	0.72	40.78	1:1.2			事業統合(キガス、関西)
06年3月期	5.00	12.4	860	0.58	40.48	1:1.2			事業統合(ビック・エス)
07年3月期	7.50	18.5	785	0.96	40.53				事業統合(北越)、子会社設立(九州)
08年3月期	7.50	17.0	497	1.51	44.20		2,927	6,973	事業統合(デンコードー)・自社株買07年11月・08年3月決議
09年3月期	7.50	13.8	330	2.27	54.53				
10年3月期	7.50	8.9	574	1.31	83.92	1:1.2			
11年3月期	11.25	10.7	600	1.88	104.99		3,827	8,894	自社株買10年8月・11年2月決議
12年3月期	15.00	13.7	667	2.25	109.32		1,500	4,208	中間配当開始・自社株買12年2月決議
13年3月期	15.00	24.0	751	2.00	62.40		1,000	2,057	自社株買12年11月決議
14年3月期	17.50	21.1	717	2.44	82.87		1,500	4,624	自社株買13年10月決議
15年3月期	17.50	24.0	971	1.80	72.85		3,246	9,999	自社株買14年12月決議
16年3月期	20.00	24.6	933	2.14	81.16				
17年3月期	27.50	27.4	1,021	2.69	100.28	1:2	3,881	7,999	16年6月株式分割実施 自社株買16年11月決議 17年3月末日で1,000千株自己株式消却
18年3月期	31.50	28.5	1,471	2.14	110.63	1:2			
19年3月期	30.00	29.1	982	3.05	103.13		7,000	8,018	自社株買18年11月決議
20年3月期	30.00	31.2	1,023	2.93	96.22		15,711	18,780	自社株買19年8月・20年2月決議
21年3月期	40.00	21.9	1,521	2.63	182.66		8,095	11,219	自社株買20年2月・20年12月決議
22年3月期	43.00	30.3	1,263	3.40	141.70		16,520	19,999	21年3月末日で10,463千株自己株式消却 自社株買21年8月決議・22年2月決議
23年3月期	44.00	39.9	1,163	3.78	110.17		7,832	9,286	自社株買23年2月決議
24年3月期	44.00	105.7	1,340	3.28	41.64		8,320	10,713	23年3月末日で25,000千株自己株式消却 自社株買23年2月決議・23年5月決議 2023年12月31日に取得分消却
予想 25年3月期	44.00						18,000	20,000	自社株買24年5月決議

※1 1株当たり配当金、期末株価及び1株当たり純利益は18年4月の株式分割を考慮しております。

※2 1992年3月期から連結利益で計算しております。

## 2. 主要家電出荷台数推移



TVはJEITA(一般社団法人 電子情報技術産業協会)資料より

冷蔵庫・エアコンはJEMA(一般社団法人 日本電機工業会)資料より

# 問い合わせ

## 株式会社 ケーズホールディングス

経営企画室

電話 029-215-9033

本資料に記載されております計画や見通し、配当予想など将来に関する記述は現時点で入手可能な情報、及び一定の前提に基づき作成したものであり、記載された数値計画の実現を確約し、保証するものではありません。今後の業績等の結果は、様々な要因により、本資料の記載内容と異なる可能性があります。開示すべき事項が発生した場合には、速やかにお知らせいたします。