

中期経営計画2027 (2025.3期～2027.3期 3ヶ年計画)

2026.3期終了時点 進捗状況・一部更新

～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応～



K's 株式会社 ケーズホールディングス

2026年5月8日発表 Ver.2.0

目次

1. 外部環境
2. 基本方針 取組み事項骨子※2024年5月9日発表資料再掲載
3. 進捗状況
4. 経営指標目標 一部更新
5. キャッシュアロケーション※2025年5月8日発表資料再掲載
6. 株主還元方針 一部更新
7. 株主還元実績・見込み



1. 中期経営計画2027 外部環境

						中期経営計画2027初年度	中期経営計画2027 2年目
		21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
出来事	過去最高益						
	天候要因	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	1Q記録的猛暑	1Q記録的猛暑で 6月エアコン好調
	税制・施策	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			6月所得税と住民税計4万円の定額減税	東京ゼロエミポイント強化 期末エアコン2027年問題需要
	新型コロナウイルス	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	コロナによる 経済活動制限は ほぼ無し	—
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		コロナでの需要先食い 反動減はほぼ終息も インフレ顕著化 生活防衛意識 節約志向強まる	期末中東情勢悪化 株価乱高下 半導体・HDD不足で値上 インフレ加速 生活防衛意識 節約志向強まる	

2. 中期経営計画2027 基本方針 取組み事項骨子

※2024年5月9日発表資料再掲載

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 DX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**

3. 中期経営計画2027 取組み事項骨子 1 重点施策 進捗状況

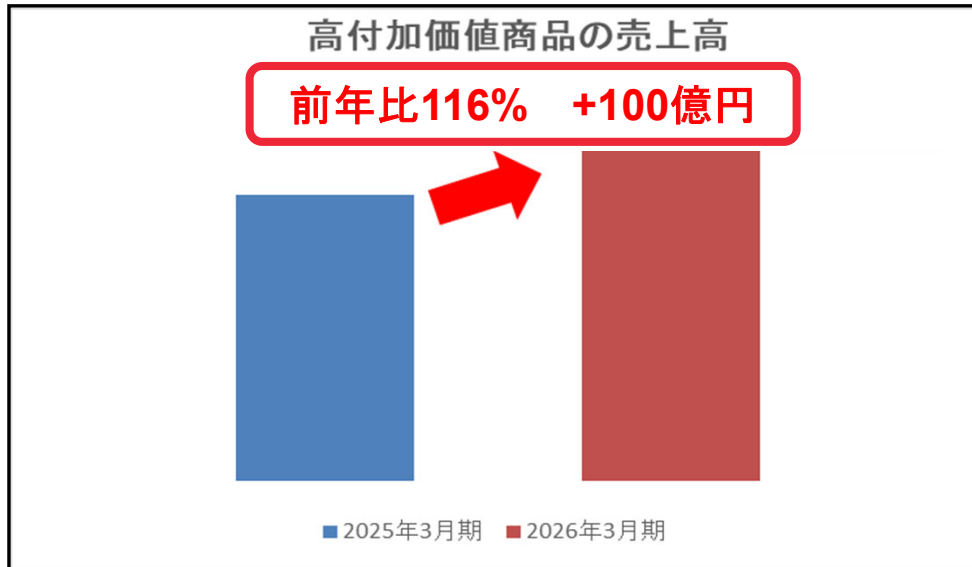
取組み事項骨子 1 家電に特化し安定した利益創出を目指す

重点施策①	重点施策②	重点施策③
<p>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</p>	<p>人的資本への投資により労働生産性の向上を図る</p>	<p>販管費率の抑制を図る</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 人員配置、営業時間の再点検を実施 ● 中計期間中で累計20店舗の出店、年間30店舗の改装を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

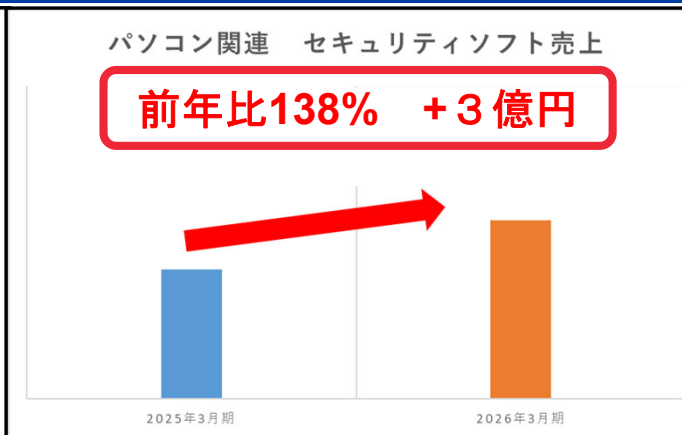
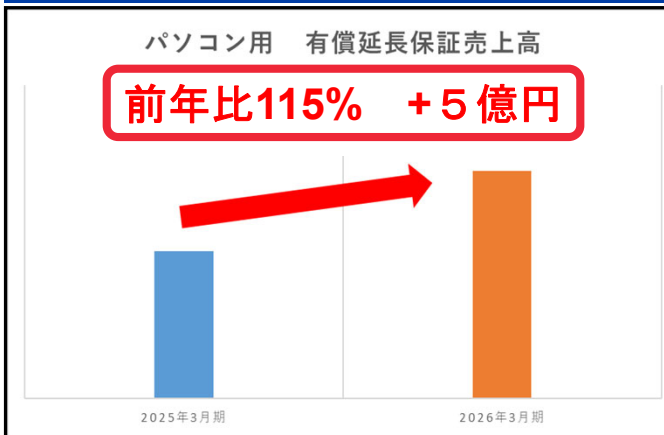
	重点施策①進捗状況	重点施策②進捗状況	重点施策③進捗状況
1 年 目	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の状況に合わせ適宜営業時間を変更 <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業時間をスライドした店舗 3店舗 ・ 営業時間を短縮した店舗 24店舗 ・ 営業時間を延長した店舗 1店舗 ● 8店舗出店 8店舗閉鎖 ● 33店舗改装(前年差+10店舗) 	<ul style="list-style-type: none"> ● パナソニック価格指定商品の販売構成比 前年比+0.9pt ● 高加価値商品の販売構成比 前年比+2.4pt (当社内で独自に規定した高付加価値商品) ● 家電アドバイザー資格取得者5,171名(前年比+221名) ● 研修回数436回(延べ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● LINEチラシ登録者数 前年比320% ● デジタル販促への移行により広告宣伝費 前年比95.4%と抑制 ● 太陽光設置店舗12店舗(2023.3期から9店舗増) ● 倉庫在庫を見直し、経費削減と効率化を図る
2 年 目	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の状況に合わせ適宜営業時間を変更 <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業時間をスライドした店舗 0店舗 ・ 営業時間を短縮した店舗 1店舗 ・ 営業時間を延長した店舗 0店舗 ● 5店舗出店 5店舗閉鎖 ● 38店舗改装(前年差+5店舗) 	<ul style="list-style-type: none"> ● パナソニック価格指定商品の販売構成比 前年比+1.6pt ● 高加価値商品の販売構成比 前年比+1.2pt (当社内で独自に規定した高付加価値商品) ● 家電アドバイザー資格取得者5,467名(前年比+296名) ● 研修回数251回(延べ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● LINEチラシ登録者数 前年比202% ● デジタル販促への移行により広告宣伝費 前年比99.6%と抑制 ● 太陽光設置店舗30店舗(前年差+18店舗) ● お客様への入荷案内を電話からSMSに切り替え ● ロジスティクスセンター休日数増でフィー軽減 ● 一部店への商品納品日を適正化(間引き)

ピックアップ 重点施策②労働生産性の向上への取り組み

高付加価値商品販売の取り組み



物販以外で売上・利益を拡大する取り組み

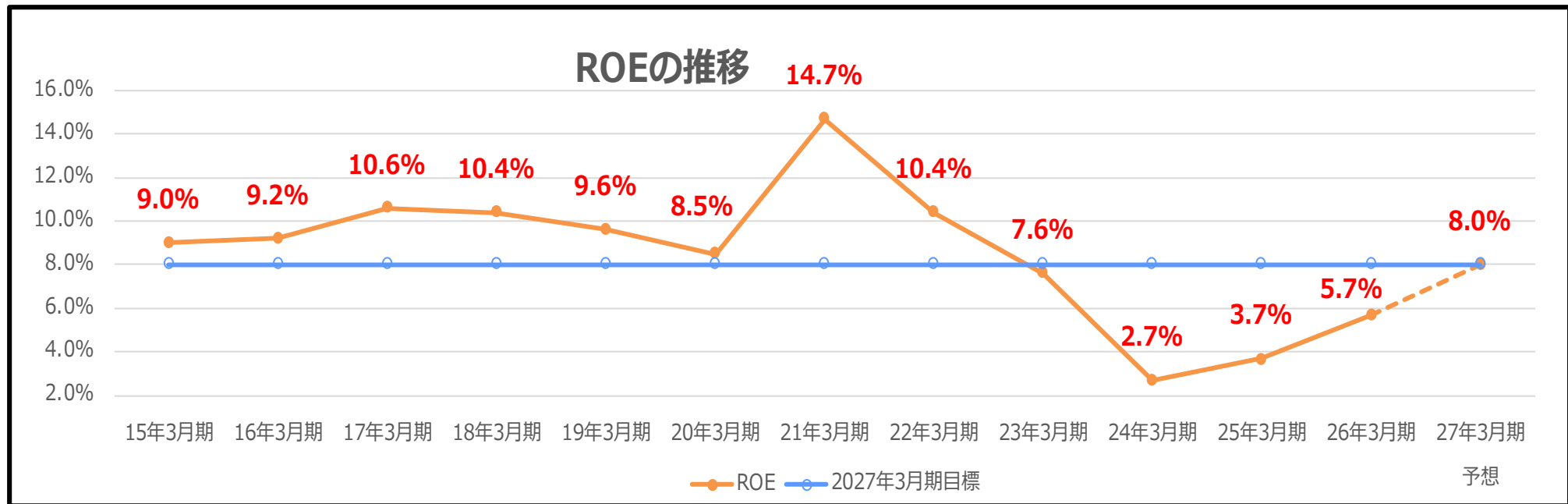
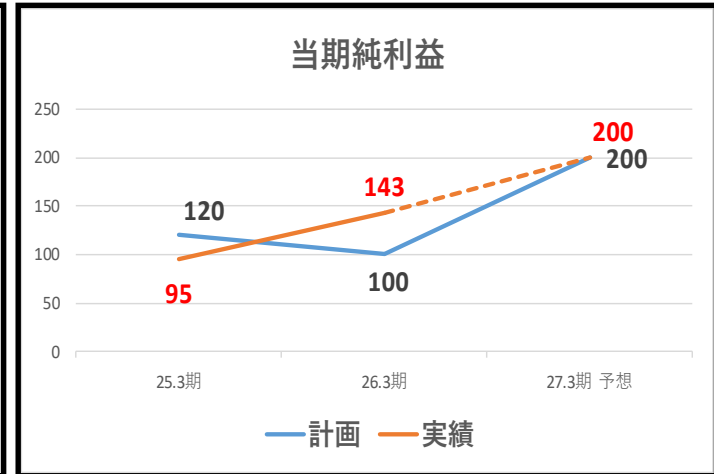
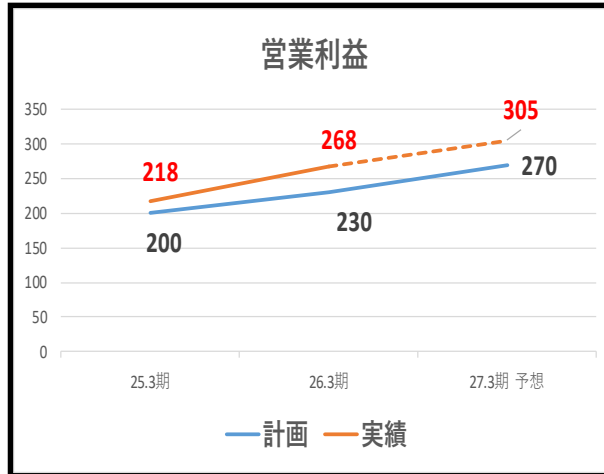
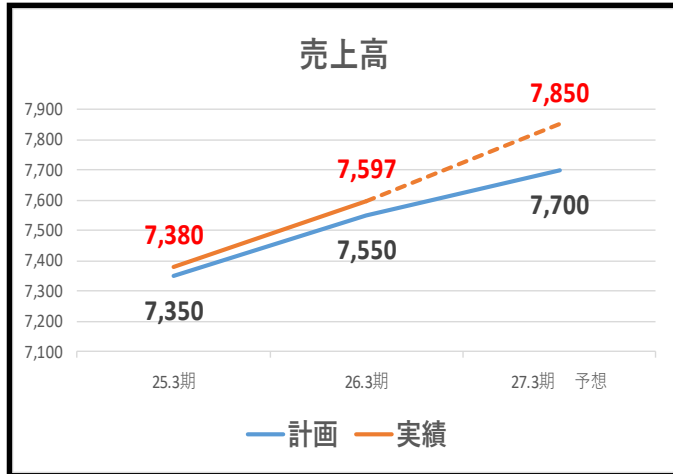


3. 中期経営計画2027 経営指標目標 進捗状況

	2025/3			2026/3			2027/3
	中期 経営計画	実績	計画差	単年度計画	実績	計画差	中期 経営計画
売上高	7,350億円	7,380億円	+30億円	7,550億円	7,597億円	+47億円	7,700億円
営業利益	200億円	218億円	+18億円	230億円	268億円	+38億円	270億円
営業利益率	2.7%	3.0%	+0.3pt	2.8%	3.5%	+0.7pt	3.5%
当期純利益	120億円	95億円	△25億円	100億円	143億円	+43億円	200億円
営業CF		362億円		300億円	375億円		3年累計 1,000億円
ROE		3.7%		4.0%	5.7%		8.0%

3. 中期経営計画2027 経営指標目標 進捗状況

単位：億円



3. 中期経営計画2027 取組み事項骨子2 重点施策 進捗状況

取組み事項骨子 ② DXにより業務効率化と売上拡大を目指す

重点施策①	重点施策②	重点施策③
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	店舗業務の効率化を図る	社内システム入替による基盤の強化と本社業務の効率化を図る
<ul style="list-style-type: none"> ●オンラインショップのユーザーインターフェイスの利便性向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●安定性と継続性の高いシステム構築
<ul style="list-style-type: none"> ●店頭受け取り強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●ECシステムの刷新と基盤強化
<ul style="list-style-type: none"> ●発送拠点の集約による効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●本社バックオフィス業務の効率化
<ul style="list-style-type: none"> ●中計最終年度でオンラインショップ売上倍増を目指す(24.3期実績比) 		
<ul style="list-style-type: none"> ●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 		

	重点施策①進捗状況	重点施策②進捗状況	重点施策③進捗状況
1 年 目	<ul style="list-style-type: none"> ●インターフェイスデザイン改良 ●商品検索性の向上 ●価格調査体制強化及び見直し ●誘引のためのデジタル広告の強化 ●店頭受け取り件数 前年比106% ●発送拠点集約化 一部地域でテスト中 ●あんしんパスポート顧客情報再整理中 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務端末全店舗に配備済み ●業務端末で照会できる項目増 随時追加中 ●商談時における紙でのやり取りを減らし電子化へ ●POSレジ返品処理操作など簡素化中 ●ネットワーク回線見直し ●社用携帯見直し ●業務PC機材見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ●本社管理系(人事・総務・経理他)のデータ統合&連携 ●本社と従業員間のやり取りペーパーレス化 ●基幹システム入替随時作業中 ●生成AI活用 ●クラウド活用加速 ●サーバー一部自社保守運用に切り替え ●IT人材の発掘、増員および研修強化
2 年 目	<ul style="list-style-type: none"> ●価格調査体制強化及び見直し対象商品拡大 ●店頭受け取り件数 前年比118% ●発送拠点集約化実施 ●あんしんパスポートアプリトップ画面リッチ化 	<ul style="list-style-type: none"> ●接客時の手書き商談メモ電子化 今期中リリース予定 ●POSレジ操作改善 随時修正中 ●タブレット型POSレジ着手開始 ●社内チャットボット活用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●全店舗にて生成AI活用を開始 ●商品在庫管理にAIを導入 一部商品を対象に稼働開始 ●商品情報管理一元化システム稼働開始 ●基幹システムクラウド移行完了 ●新ECサイト 今期中リリース予定 ●IT人材育成研修、増員

3. 中期経営計画2027 取組み事項骨子3 取組事項 進捗状況

取組み事項骨子 ③ 資本効率の向上を図り企業価値を高める

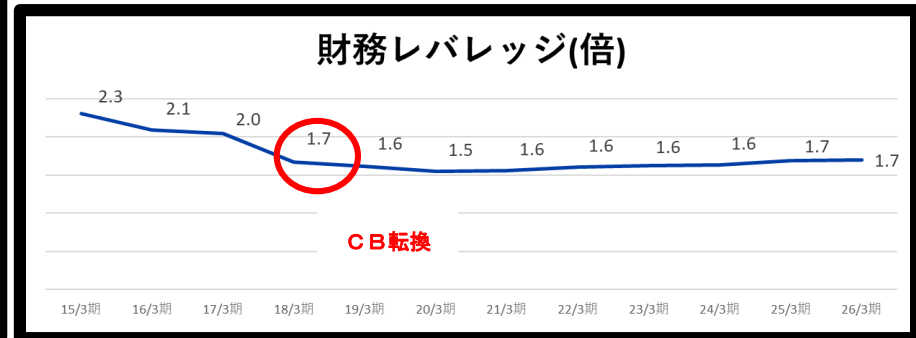
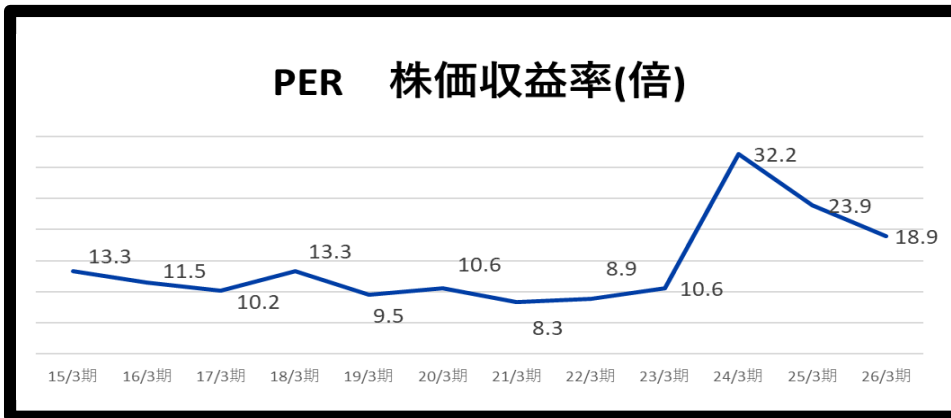
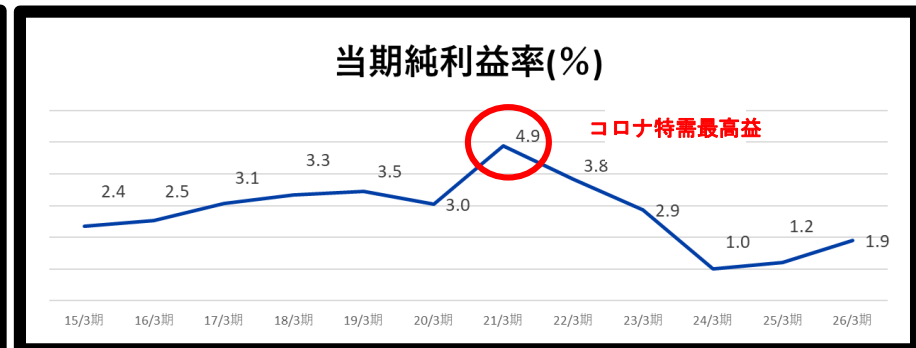
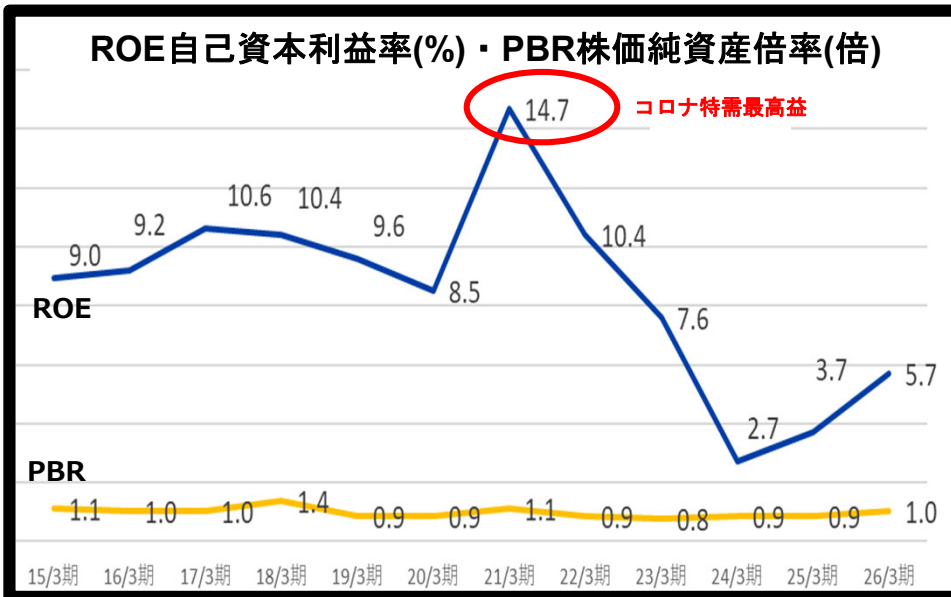
重点施策①	重点施策②	重点施策③
利益率及び効率性の向上を図る	自己資本の圧縮を図る	株主資本コストの低減を図る
<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画1, 2の取組により収益性改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機動的な自社株買いと必要に応じた負債調達を実施し財務レバレッジを向上させる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 充実した情報開示とIRを通し、投資家の皆様とのエンゲージメントの深化に繋げる ● 役員報酬の一部にESGへの取組評価を導入し非財務情報の開示の充実化と企業価値向上との連動を図る

	重点施策①進捗状況	重点施策②進捗状況	重点施策③進捗状況
1年目	『2025.3期終了時点進捗状況・一部更新』資料P5～9参照	<ul style="list-style-type: none"> ● 2024.5.10～12.10 約200億円の自社株買いを実施(2025.3.31付 15,000,000株消却) ● 2025.4.1付 シンジケートローン契約1,000億円締結(タームローンとして400億円の資金調達を実施)⇒短期借入金が減少し長期借入金が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会4回、投資家とのスモール& 1 on 1 ミーティング138回 ● ミーティングで得た示唆を取締役に適宜報告 ● 取引先へサプライチェーンエンゲージメント調査実施 ● TNFD対応計画を進行中 ● 人的資本経営推進のため目標を新たに開示(2024.11.25統合報告書2024) <ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員採用者数3年間累計550名目標 実績271名 ・ 正規社員採用女性比率毎年30%以上目標 実績30.3% ・ 女性管理職比率5%以上目標 実績4.8% ・ 家電アドバイザー資格者比率33%目標 実績32.3% ・ 有給取得率60%以上目標 実績58.1%
2年目	P4～8参照	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025.5.9～10.31 約100億円の自社株買いを実施(2026.3.31付 7,000,000株消却) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会4回、投資家とのスモール& 1 on 1 ミーティング111回、個人投資家説明会(対面) ● ミーティングで得た示唆を取締役に適宜報告 ● 取引先へサプライチェーンエンゲージメント調査実施 ● TNFDフォーラム参画及びTNFD提言に沿った開示 ● 人的資本経営推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員採用者数3年間累計550名目標 実績182名 ・ 正規社員採用女性比率毎年30%以上目標 実績30.2% ・ 女性管理職比率5%以上目標 実績4.9% ・ 家電アドバイザー資格者比率33%目標 実績34.6% ・ 有給取得率60%以上目標 実績56.7%

3. 中期経営計画2027 取組み事項骨子3 取組事項 進捗状況

取組み事項骨子 3 資本効率の向上を図り企業価値を高める

現状分析



4. 中期経営計画2027 経営指標目標 一部更新

エアコン売上好調を見込み売上高・営業利益を上方修正

	2027/3		2027/3
	中期経営計画		中期経営計画
売上高	7,700億円	➔	7,850億円 (期初計画差+150億円)
営業利益	270億円		305億円 (期初計画差+35億円)
営業利益率	3.5%		3.9% (期初計画差+0.4PT)
当期純利益	200億円		200億円 (変更なし)
営業CF(3年累計)	1,000億円		1,000億円 (変更なし)
ROE	8.0%		8.0% (変更なし)

5. 中期経営計画2027 キャッシュアロケーション 計画

※2025年5月8日発表資料再掲載

キャッシュイン

キャッシュアウト



2025.4.1 総額1,000億円のシンジケートローン契約をし、タームローンとして400億円を調達
⇒短期借入金減少、長期借入金増加のため実質影響なし

ピックアップ 取組み事項骨子 2 DXの取り組み状況

			中期経営計画2027実施期間			
	代表的なDX投資の内容	目的	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期～
重点 施策 ①	●ECサイト刷新	お客様利便性向上による売上増 EC価格対応迅速化によるシェア拡大			★	
	●EC出荷拠点の集約化	EC出荷体制強化による受注能力向上				★
	●ECサイト取組強化（OMOなどを随時実施）	店舗連携強化による相互送客				★
	●スマートフォンアプリ刷新	顧客利便性向上 個別マーケティングによる売上機会増				★
	●電子レシート導入	顧客利便性向上				★
重点 施策 ②	●POSシステム刷新 タブレット化へ	機材コスト削減 店舗業務効率化				★
	●ストアコンピュータの廃止	機材コスト削減 システム維持費削減				★
	●店舗とのコミュニケーションツール見直し	業務効率化 店舗⇄本部間のペーパーレス化加速				★
重点 施策 ③	●BCP対策、セキュリティ強化（継続投資）	ガバナンス強化、災害対策 セキュリティ強化				
	●商品定数管理のAI活用（順次、対象商品拡大）	営業CF増 商品評価損の減少				★
	●商品情報管理基盤の刷新（順次、刷新中）	本部業務効率化 ガバナンス強化			★	
	●IT人材の育成（外部研修機関の活用など）（継続投資）	IT人材確保				
	●IT人材の増員（社内登用・中途採用など）（継続投資）	IT化の加速				

6. 中期経営計画2027 株主還元方針 一部更新

**2027.3期 配当予想 年間48円を踏まえ、
下限配当を 46円から48円へ上方修正**

**特別損失計上を除いた基礎収益力の動向及び財務状況を踏まえ
営業利益はしっかりと創出できる
➤株主還元方針は変更なく継続する**

変更なし

総還元性向80%目標

機動的な自社株買いの実施

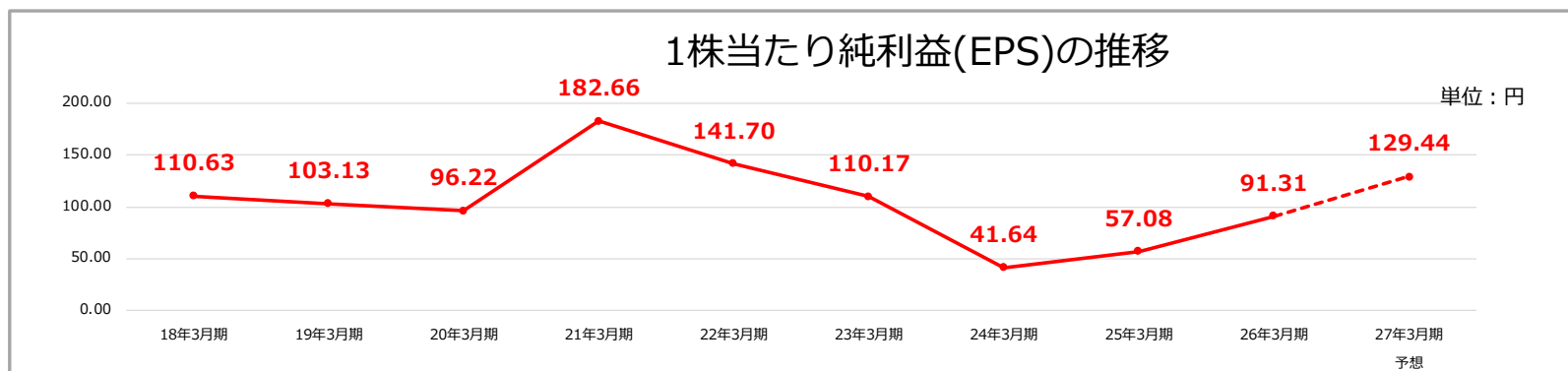
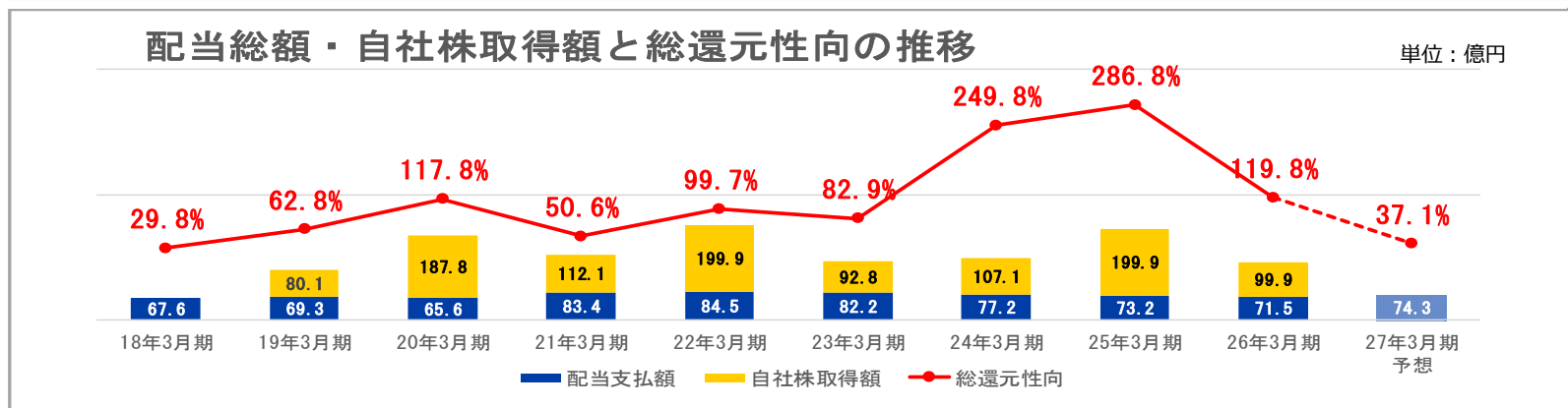
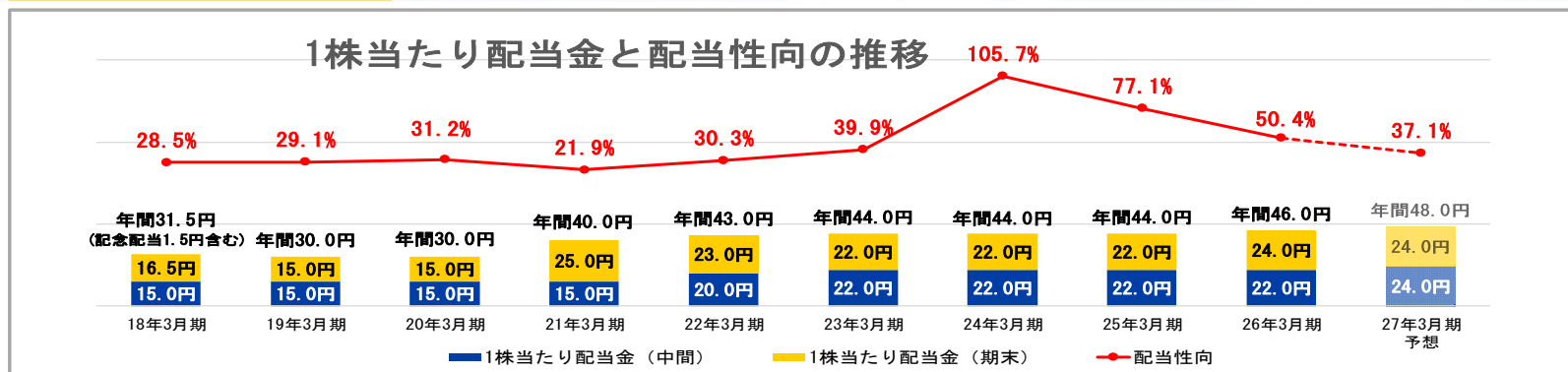
変更なし

配当性向40%目標

中計期間中については、年間1株当たり
配当額**48円**を下限とする

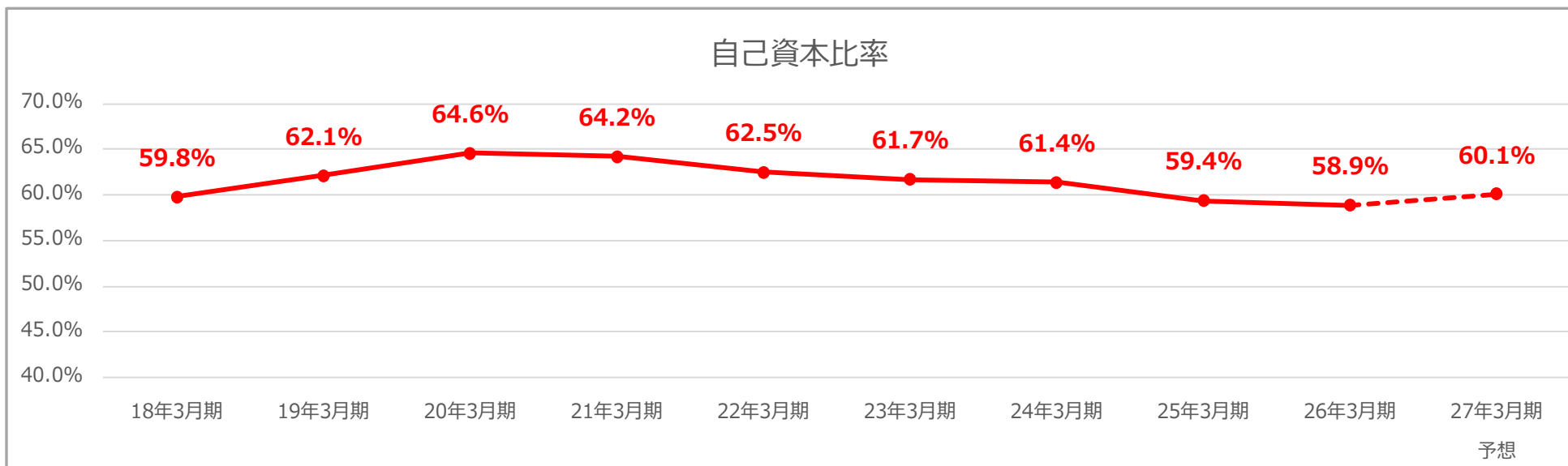
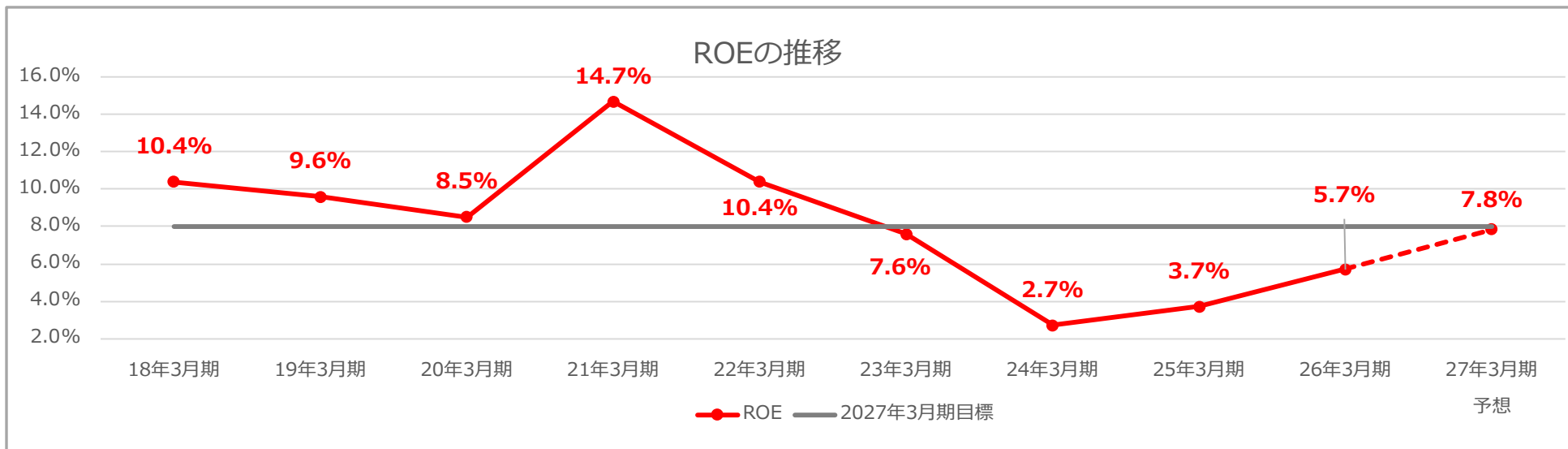
更新

7. 取組事項・株主還元（配当性向・総還元性向・EPS） 26.3末時点



7. 取組事項・株主還元(ROE・自己資本比率)

26.3末時点



7. 取組事項・株主還元(配当利回り・総還元利回り) 26.3末終値使用

配当利回り実績

1株当たり配当額	配当利回り
46円	2.75%

長期保有未考慮

2026.3.31終値	1,673.5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	167,350	2,000	1.20%	3.94%
500株以上	836,750	6,000	0.72%	3.47%
1,000株以上	1,673,500	10,000	0.60%	3.35%
3,000株以上	5,020,500	20,000	0.40%	3.15%
6,000株以上	10,041,000	40,000	0.40%	3.15%
10,000株以上	16,735,000	60,000	0.36%	3.11%

長期保有(1年以上)考慮

2026.3.31終値	1,673.5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	167,350	4,000	2.39%	5.14%
500株以上	836,750	8,000	0.96%	3.70%
1,000株以上	1,673,500	14,000	0.84%	3.59%
3,000株以上	5,020,500	24,000	0.48%	3.23%
6,000株以上	10,041,000	44,000	0.44%	3.19%
10,000株以上	16,735,000	64,000	0.38%	3.13%

総還元利回り実績

(百万円)

	(配当金支払額 + 自社株買い金額) ÷ 株式時価総額 ^{※1} =			総還元利回り
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%
25.3月期	7,237	19,999	219,420	12.4%
26.3月期	3,717	9,999	258,573	5.3%

※1 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。

7. 取組事項・株主還元(実績)

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	
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(ビッグ・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
									21年3月末日で10,463千株自己株式消却
22年3月期	43.00	30.3	1,263	3.40	141.70		16,520	19,999	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
									23年3月末日で25,000千株自己株式消却
24年3月期	44.00	105.7	1,340	3.28	41.64		8,320	10,713	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
25年3月期	44.00	77.1	1,362	3.23	57.08		13,609	19,999	自社株買24年5月決議
									2025年3月31日に取得分消却
26年3月期	46.00	50.4	1,673.5	2.75	91.31		6,721	9,999	自社株買25年5月決議
									2026年3月31日に取得分消却
27年3月期	48.00	37.1			129.44				

予想 ※ 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。

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ございます。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。