

**KANADEN**

真の課題解決から、  
新たな価値を「創造」する

**TRUE  
SOLUTION  
2028**

新中期経営計画 2026-2028

## 01 前中期経営計画「ES・C2025」レビュー 3

概要と数値目標の到達状況	4
セグメント別売上高・経常利益	5
キャッシュアロケーション実績	6
基本戦略の成果と課題	7
成果と次期中期経営計画への課題	8

## 02 カナデンのビジョン 9

理念・マテリアリティ・中期経営計画の体系図	10
新中期経営計画の位置づけ	11

## 03 新中期経営計画「True Solution 2028」 12

新中期経営計画の概要	13
8つの基本戦略	15
投資ロードマップ	19
財務戦略	20
セグメント別の状況	24

## APPENDIX 28

前中期経営計画のセグメント別実績	29
セグメント変更の概要	30
マテリアリティと中期経営計画の連動	31
マテリアリティの中長期目標	32

# 01

## 前中期経営計画「ES・C2025」レビュー

2021年度～2025年度の総括

# 概要と数値目標の到達状況

**ES** [Electronics Solutions] + **C** [Company] = **ES・C2025**



## ES・C2025 基本方針

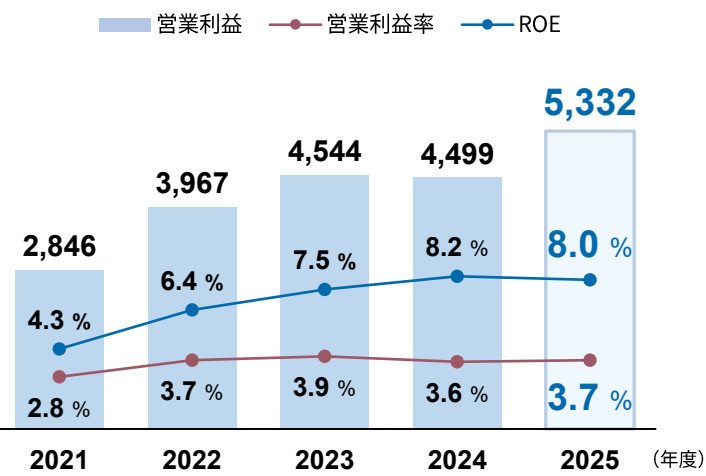
SDGsへの取り組みを通じて、社会的課題の解決に貢献し持続的な成長を実現する「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」となる

- お客様を最も知るベストパートナーであり続ける
- 成長性に重きを置いた戦略の実行と、必要な経営資源を積極的に投入する
- 高付加価値ビジネスを拡大し、収益性の向上を図る

### ■ 数値目標到達状況 (百万円)

	CI・J-3	ES・C2025	達成状況	
	2020年度	2025年度	目標	達成度
営業利益	2,672	5,332	5,700	93.5%
営業利益率	2.5%	3.7%	4.5%	△0.8%
ROE	5.2%	8.0%	8.0%	+0%
戦略的投資政策による売上高創出	1,797	10,849	10,000	108.5%

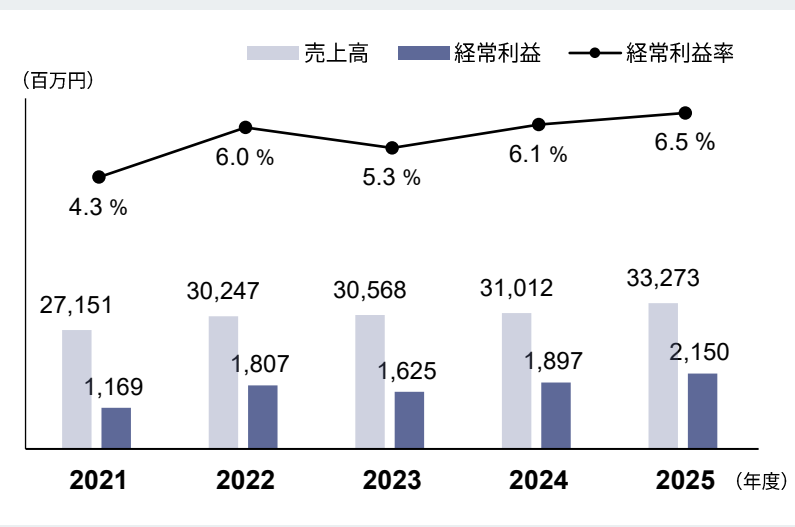
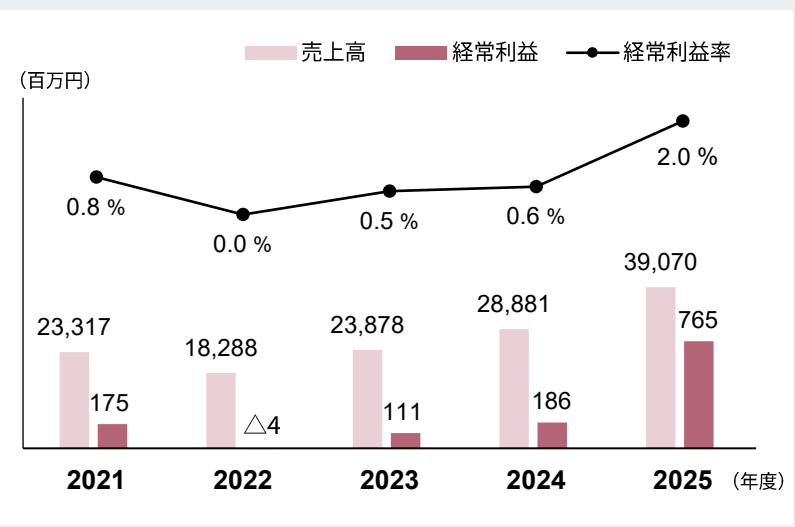
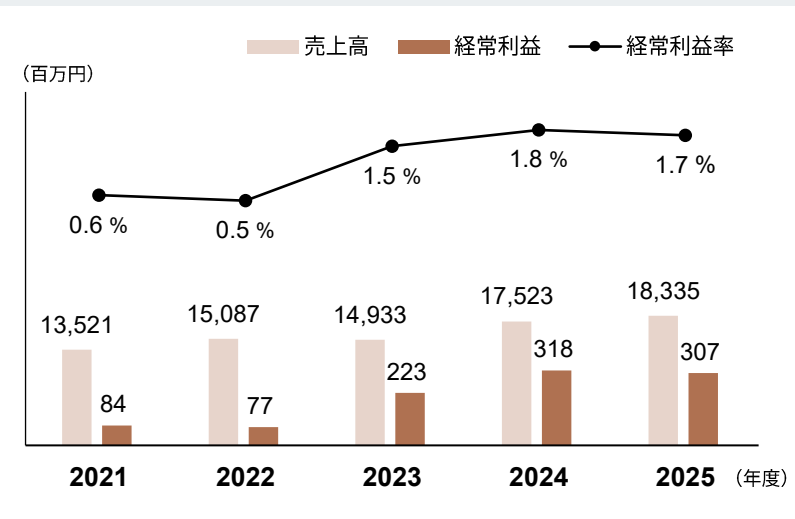
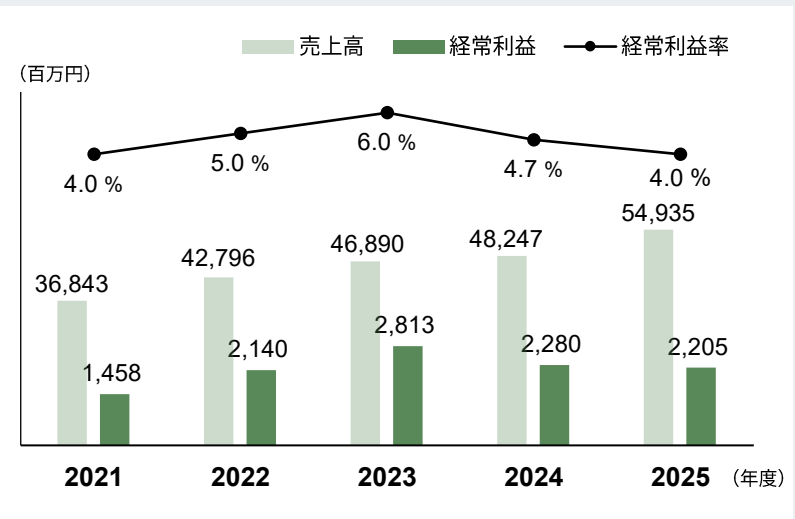
### ■ 営業利益・ROE推移 (百万円)



### 【総括】

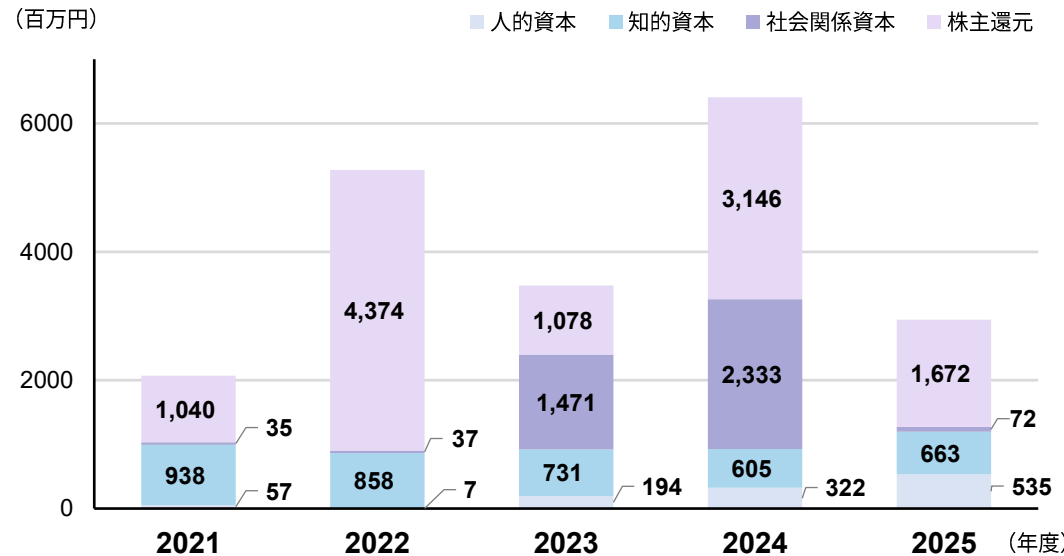
ES・C2025は「連携強化による収益基盤の構築フェーズ」。ROE8.0%、戦略的投資による新規売上高100億円の創出は達成した一方で、営業利益57億円、営業利益率4.5%の目標は未達。ソリューションビジネスの展開を加速させることが課題として次期中期経営計画に引き継がれる。

# セグメント別売上高・経常利益 5年推移



# キャッシュアロケーション実績 (資本配分の振り返り)

## ■ 用途別キャッシュ配分



	投資額 (5年間累計)	主な投資内容
人的資本	11.2億円	賃金ベースアップ、教育・採用
知的資本	38.0億円	基幹システム、営業支援システム
社会関係資本	39.5億円	M&A2件、社会貢献投資

## ■ 資本収益性の向上と株主還元の強化

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ROE	4.3%	6.4%	7.5%	8.2%	8.0%
営業CF	36.0億円	△3.4億円	38.0億円	51.1億円	92.3億円
自己株買い実績	1.5億円	36.5億円	0	17.3億円	0
1株当たり配当	26円	39円	53円	70円	72円

## ■ M&A実績 (2023年度～)

### 2023年12月 株式会社日本制御エンジニアリング

投資費用	1,405百万円
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション体制の強化</li> <li>制御・IoT技術者30名→100名体制</li> <li>電力制御ノウハウ</li> </ul>



### 2024年12月 高島電機株式会社

投資費用	2,263百万円
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>東北エリアにおけるFAシステム事業領域の拡大</li> <li>東北エリア販売網・自社製造盤の取得</li> </ul>



# 基本戦略の成果と課題

**基本戦略**  
**1**

## 「深化・進化」による競争力の強化

**成果**

- ソリューション提供基盤の変革による売上規模拡大（部門横断的なシナジー創出）
- 収益構造の変革（インフラセグメントの利益率改善、メディカル分野の拡大）

**課題**

- エンジニアリングリソースの拡充

**基本戦略**  
**4**

## 多様な人材が能力を発揮できる風土・仕組みづくり

**成果**

- 新人事制度の構築（自律的な挑戦を促す土壌が整備）
- 専門人材の採用推進（キャリア採用やリファラル採用の拡大）

**課題**

- 「コト売り」を担う専門集団の育成

**基本戦略**  
**2**

## 成長分野への注力

**成果**

- 既存成長市場でのプレゼンス拡大（市況を的確に捉えた商材投入）

**課題**

- 新領域（AIやエネルギー分野等）における事業化の加速

**基本戦略**  
**5**

## 戦略的投資政策の実行

**成果**

- M&Aを通じた技術者拡充、販売エリアおよび顧客層の拡大
- グループシナジーの具現化（グループ一体となったソリューション提供体制構築）

**課題**

- 組織的な投資推進とPMIの確立

**基本戦略**  
**3**

## カナデンDXの推進

**成果**

- 経営基盤のデジタル化（データ分析に基づく営業戦略立案基盤の整備）
- 営業モデルの変革（インサイドセールスを通じた新規顧客開拓の仕組み構築）

**課題**

- 生産性向上の実効性拡大

**基本戦略**  
**6**

## 公明正大な経営（ガバナンスとコンプライアンス）

**成果**

- 監査品質の向上（変化に対応した監査手法構築、監査領域拡張）
- グループガバナンスの基盤構築（関係会社統括組織新設、規程類見直し・統合プロセス着手）

**課題**

- 自律的な統治体制の確立（グループ全体における自律的なガバナンス運用深化）

# 成果と次期中期経営計画への課題

## 連携強化による収益基盤の構築フェーズ

— ES・C2025の5年間を振り返って —

### 達成できたこと



- 2期連続 ROE **8.0%**以上
- 戦略的投資政策等による売上高**100**億円の創出
- ソリューション提供基盤とクロスセル体制による売上規模拡大
- M&Aを通じた技術者拡充、販売エリアおよび顧客層の拡大
- 成長基盤の構築（DX基盤構築完了、人事制度刷新）

### 課題



- 営業利益 **57**億円以上
- 営業利益率 **4.5%**以上
- 収益性（営業利益率）の伸び悩み
- ソリューションビジネスの案件不足
- 新規開拓・新領域へのアプローチ不足
- エンジニアリングリソースの不足
- 属人化による業務効率の低下

### 次期中期経営計画への引継事項



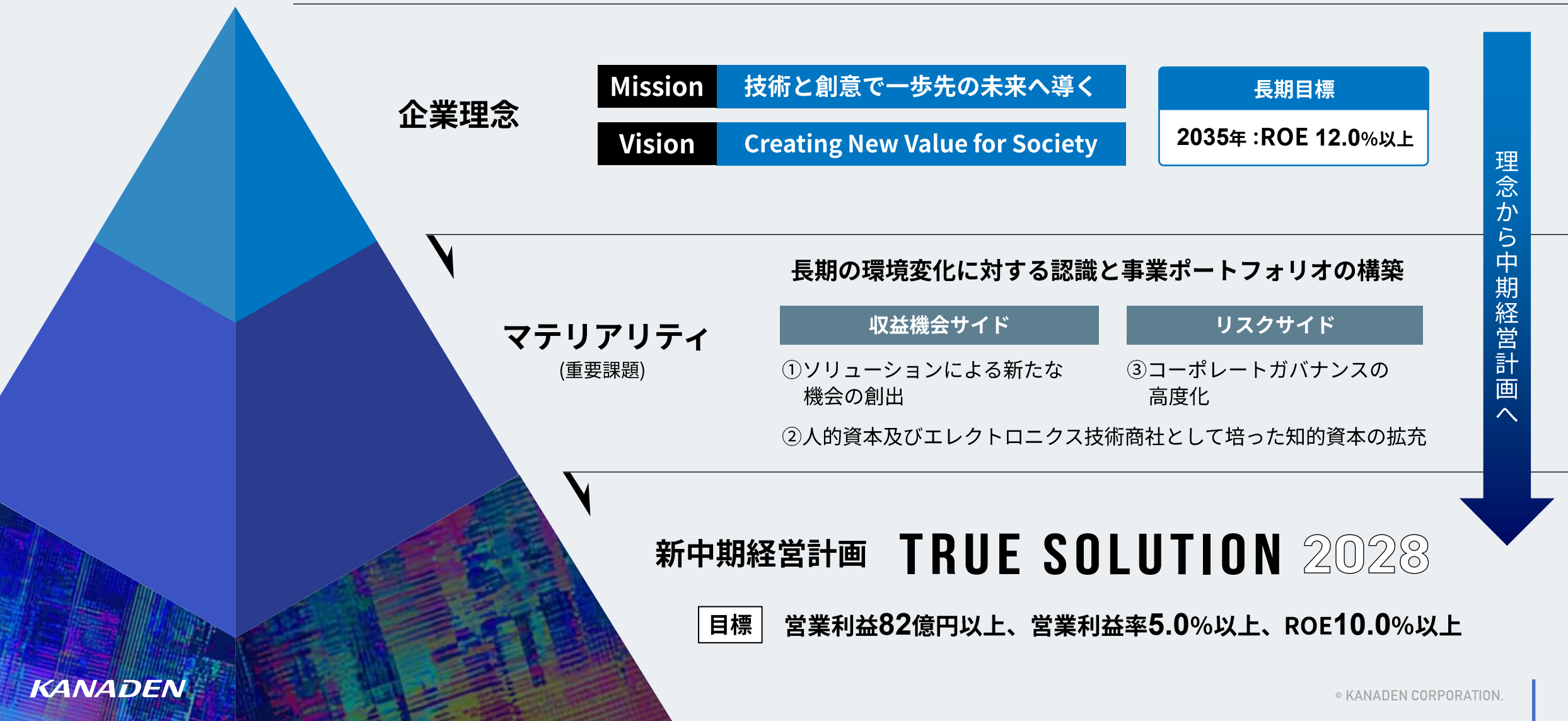
- 高付加価値化の加速による更なる収益向上
- 成長分野への積極的なリソース投入によるソリューション力の拡大
- DX基盤の進化による生産性向上の加速
- 自律的人材の育成と従業員エンゲージメントの向上

上記課題を「True Solution 2028」の出発点とし、高収益構造の確立を目指す

02

## カナデンのビジョン

# 理念・マテリアリティ・中期経営計画の体系図



# 新中期経営計画の位置づけ

前中期経営計画

**ES・C2025**

(2021年度～2025年度)

「連携強化」による収益基盤の構築

数値目標

営業利益 **57億円**

営業利益率 **4.5%以上**

ROE **8.0%以上**

戦略的投資等による売上高**100億円**の創出

**2021年度**

新中期経営計画

**TRUE SOLUTION 2028**

(2026年度～2028年度)

「強みの掛けせ」による高収益構造の確立

数値目標

営業利益 **82億円以上**

営業利益率 **5.0%以上**

ROE **10.0%以上**

**2026年度**

長期ビジョン

(2035年度)

価値創造により安定的な  
高収益体制を定着

数値目標

ROE **12.0%以上**

**2035年度**

**2028年度**

# 03

## 新中期経営計画 「True Solution 2028」

**T** 技術革新と先端技術の導入を成長の原動力に  
TECHNOLOGY

**R** 外部環境の変化や危機に柔軟に対応  
RESILIENCE

**U** 他社には真似できないオリジナルソリューションを創出  
UNIQUE

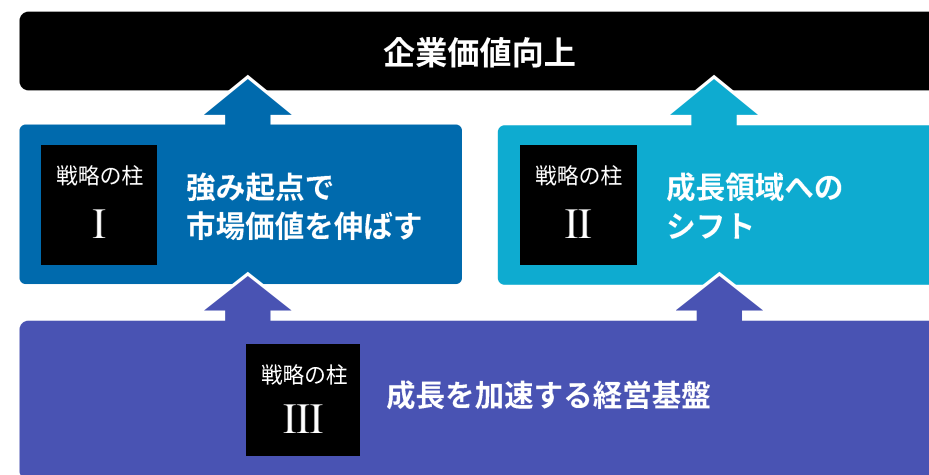
**E** 全社員が情熱を持ち自律的に貢献  
ENGAGEMENT

# TRUE SOLUTION 2028

## 基本方針

真の課題解決力を追求し、高収益構造の確立と  
強固な経営基盤により、持続的な成長を加速する

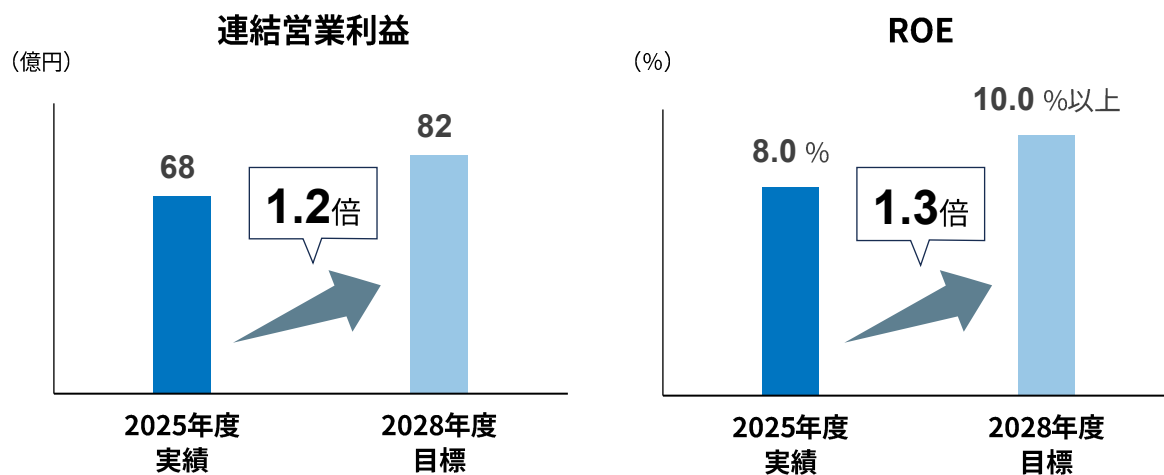
- グループ理念の実践「技術と創意で一步先の未来へ導く」
- 成長性に重きを置いた戦略の実行と、必要な経営資源を積極的に投入する
- 高付加価値ビジネスを拡大し、収益性の向上を図る
- 強固なガバナンスと高い資本効率によって持続的な成長を支える健全性を確立する



# 新中期経営計画「True Solution 2028」

## ■ 財務KPI (目標)

	2028年度目標	2025年度比
連結営業利益	82億円以上	+29億円
連結営業利益率	5.0%以上	+1.3%
ROE	10.0%以上	+2.0%



## ■ 非財務KPI (目標)

	2028年度目標
環境製品・ソリューションの売上高全体に占める比率	10%超
自動化ソリューションの年間売上高	1.5倍 (2025年度比)
安全衛生ソリューションの年間売上高	1.3倍 (2025年度比)
ソリューションメニュー数	25個
人的資本投資額	20億円 (中期経営計画期間累計)
M&A等における新規事業領域の利益貢献比率	10%以上
Ecovadisスコア※1	ブロンズの獲得
従業員エンゲージメントスコア※2	スコア51以上
生産性の向上	1.3倍 (2025年度比)
外部からのサイバー攻撃阻止	重大インシデントの発生件数0を維持

※1.国際的な評価機関であるEcoVadis社(本社：フランス)のサステナビリティ評価。

※2.このスコアはエンプロイーエンゲージメントスコアであり、第三者(株式会社アドバンテッジリスクマネジメント)によるサーベイ結果を同社の顧客全体における偏差値で示しております。

戦略の柱

I

## 強み起点で市場価値を伸ばす

### 01 ソリューション力と コーディネート力の強化

現場に深く入り込み、「コーディネート力」を強化。お客様の課題を解決するオリジナルソリューションを加速

### 02 サプライチェーンの強化

強固なパートナーシップで新商材を獲得し、事業収益基盤を強化。安定したサプライチェーンへ進化・拡充

戦略の柱

II

## 成長領域へのシフト

### 03 高成長分野への 戦略的なリソース集中

既存の成長分野に加え、防衛、医療・介護など新たな高成長分野へ経営資源を集中投下

### 04 成長が見込める エリアへの展開を加速

国内外で有望エリアへの展開を加速。既存事業の基盤強化と、成長分野の新領域拡大を推進

### 05 戦略的投資と事業 ポートフォリオの高度化

人的資本、知的資本、社会関係資本に、計画的かつ効果的な投資を実行

戦略の柱

III

## 成長を加速する経営基盤

### 06 カナデンAX+の推進 (AI活用による変革)

AIエージェントの活用促進。生産性向上とデータに基づいた提案活動の高度化で、新たな事業機会を創出

### 07 自律的人材の育成と 組織的なチームワークの強化

「自ら考え、行動する」主体性。挑戦を称え、失敗を許容する文化を醸成

### 08 公明正大な経営と ガバナンスの高度化

高い倫理観と誠実さを根幹に、グループ全体のガバナンスを継続的に強化

## 8つの基本戦略 ①②

## 戦略の柱

## I

## 強み起点で市場価値を伸ばす

01 ソリューション力と  
コーディネート力の強化

現場に深く入り込む「コーディネート力」を強化。お客様の課題を解決するオリジナルソリューションを加速

■ 収益モデルの変革とストック型ビジネスの強化

単体機器の販売から、高収益なソリューションビジネスモデルを推進、独自性の高いオリジナルソリューションの進化と、ストック型ビジネスの強化による安定収益を確保

■ 次世代の需要を捉えた高付加価値エンジニアリングの推進

労働力不足やカーボンニュートラルといった需要が加速する成長分野に対し、自動化、OTセキュリティ、環境エネルギー、ドライブソリューション等を現場の課題に合わせ最適にコーディネート

■ グローバル・技術アライアンスの推進

オフショア開発やSI・工事パートナーとの連携、海外サプライヤー開拓により、供給力と技術提案力を強化

## 02 サプライチェーンの強化



強固なパートナーシップで新商材を獲得。事業収益基盤を強化し、安定したサプライチェーンへ進化

■ 連携・パートナーシップの強靱化

主要仕入先との協業を深化、社内事業部間の連携による顧客規模の拡大と価値提供を最大化

■ 市場ニーズに応える新商材の拡充

海外製品の導入や工作機械、医療DX、省エネ商材の獲得により、需要拡大分野への展開を加速

■ 持続的な収益基盤の構築

複合販売や工事込み案件を拡大、電機機器品の安定確保により、強固なビジネスモデルを確立

## 8つの基本戦略 ③④⑤

戦略の柱  
II

## 成長領域へのシフト

03 高成長分野への  
戦略的なリソース集中

既存の成長分野に加え、防衛・医療・介護など新たな高成長分野へ経営資源を集中投下

## ■ 成長産業・新領域への進出加速

自動化、環境、データセンター、防衛、医療を重点領域と定め、リソースの最適配置と商品ポートフォリオの拡充で市場シェアを拡大

## ■ 事業基盤の再構築と利益体制へのシフト

グループ連携による自社開発体制を構築し、稼ぐ力を強化

04 成長が見込める  
エリアへの展開を加速

国内外の有望エリアへ展開を加速。既存事業の基盤強化と、成長分野の新領域拡大を推進

## ■ 国内成長エリアの攻略とネットワーク拡大

投資が活発な九州エリア（熊本・東九州）や中国、四国、北陸などにおける営業体制を強化

## ■ グローバル戦略の深化と海外市場開拓

海外関係会社との一体経営を推進し、現地ニーズを捉えた対応を強化、ASEAN地域における食品業界向けビジネスなど、成長著しい海外ローカル市場への参入を加速

05 戦略的投資と事業  
ポートフォリオの高度化

人的資本、知的資本、社会関係資本への、計画的かつ効果的な投資を実行

## ■ 人的資本への投資

専門人材の獲得および育成を加速し、研修教育体制とリスクリング支援を強化

## ■ 知的資本への投資

データレイクの構築と分析によるデータドリブン経営の推進、AI活用による生産性の向上

## ■ 社会関係資本への投資

シナジーを創出するM&Aの実施により、バリューチェーンを拡大

## 8つの基本戦略 ⑥⑦⑧

## 戦略の柱

## III

## 成長を加速する経営基盤

06 カナデンAX+の推進  
(AI活用による変革)

AIエージェントの活用促進。生産性向上とデータに基づく提案活動の高度化で、新たな事業機会を創出

- **データ駆動型の提案・オペレーション体制の構築**  
情報分析基盤の活用により、客観的データに基づいた高付加価値な提案力・技術力を強化、現場のニーズをAIで分析し、新たな事業機会を創出
- **AI活用による人的資本の最大化と組織力の底上げ**  
個人の知見をデジタル化・標準化し、属人化から脱却した営業体制へ転換、業務プロセスへのAI導入により、人的リソースを最適化し、高効率と高品質を両立

## 07 自律的人材の育成と組織的なチームワークの強化



「自ら考え、行動する」主体性と挑戦を称え、失敗を許容する文化を醸成

- **主体性の確立とリスクリングの推進**  
技術力の抜本的な底上げを図るリスクリングを強化、専門スキルの習得と主体的なキャリア形成を支援し、自律的なソリューションを創出
- **エンゲージメント向上と挑戦を称える組織文化の醸成**  
経営理念やビジョンへの深い理解を浸透させ、社員一人ひとりが誇りと目的意識を持って働ける環境を整備
- **グループ連携によるシナジーと組織的一体感の創出**  
部門やグループ会社の連携によるシナジーを創出、一体感のある組織運営により、共通のゴールに向けた総合力を発揮

## 08 公明正大な経営とガバナンスの高度化



高い倫理観と誠実さを根幹に、グループ全体のガバナンスを継続的に強化

- **自律的・戦略的なグループガバナンスの推進**  
マテリアリティを経営に実装し、社会責任を果たす「自律的統制」をグループ全体で展開  
法務機能の強化と関係会社管理の高度化に加え、M&A後のPMI遂行体制を確立し、戦略的なガバナンスを深化
- **高い倫理観を持つ組織文化の醸成**  
一人ひとりが高い倫理観を備え持続的な社会の成長へ貢献するため、形式的な遵守にとどまらない、企業倫理の実践

## 投資ロードマップ — 3年間の資本配分と期待リターン

### 新規事業・AI活用

投資額：15億円

- 最適なリソース管理と新規事業の創出
- AI活用による生産性の向上

▶ 生産性向上・利益創出：新規事業創出・AI活用による営業効率向上とM&Aで 営業利益+15億円以上を目指す

### M&A・アライアンス

投資額：100億円

- M&Aによる新規シナジーの創出
- パートナー企業とのアライアンス強化

### 人的資本投資

投資額：20億円

- 高度専門人材の獲得と育成、成長分野へのリスクリング
- 理念浸透による風土醸成と組織力強化

▶ 生産性向上・対応力強化

### 設備・DX基盤強化

投資額：15億円

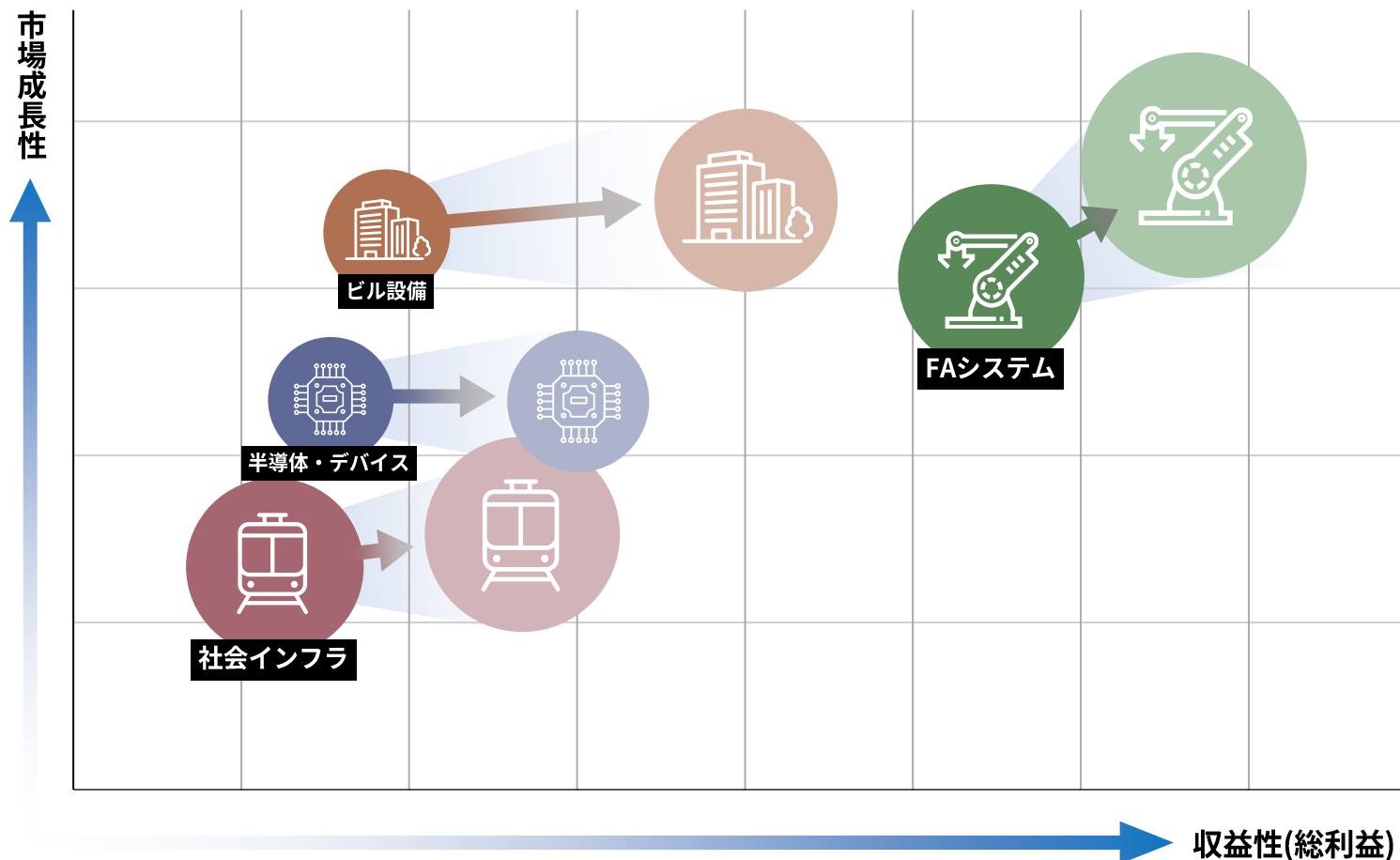
- データレイクの整備と効率的な基幹システムの構築
- 情報セキュリティの強化
- 共創を推進する職場環境の整備

▶ 業務効率化・リスク低減

# 財務戦略①「事業ポートフォリオマネジメント」

## ■ 2025年度～2028年度 Before & After

(サイズ=売上)



※上図は新セグメント区分に基づき表示しています。セグメント変更の詳細はAppendix (P.30) をご参照ください。

### ■ FAシステム事業

- 加速する労働力不足への対応やパワーエレクトロニクス市場の拡大を背景に、「自動化ソリューション」を成長の柱に据え、コンポーネントからソリューションへの転換を加速
- 独自ソリューションと多様な商材の強みを掛け合わせた提案を通じて、海外を含む成長市場およびエリアへの展開を狙う

### ■ ビル設備事業

- AI需要に伴うデータセンター増設や脱炭素社会に向けたGX需要の増加に対応する再エネ・蓄電池等の新規事業や工事・保守一貫の「伴走型サービスモデル」の確立
- データの可視化や運用最適化を提供し、高度な知見に基づく「空間価値創造ビジネス」への進化

### ■ 半導体・デバイス事業

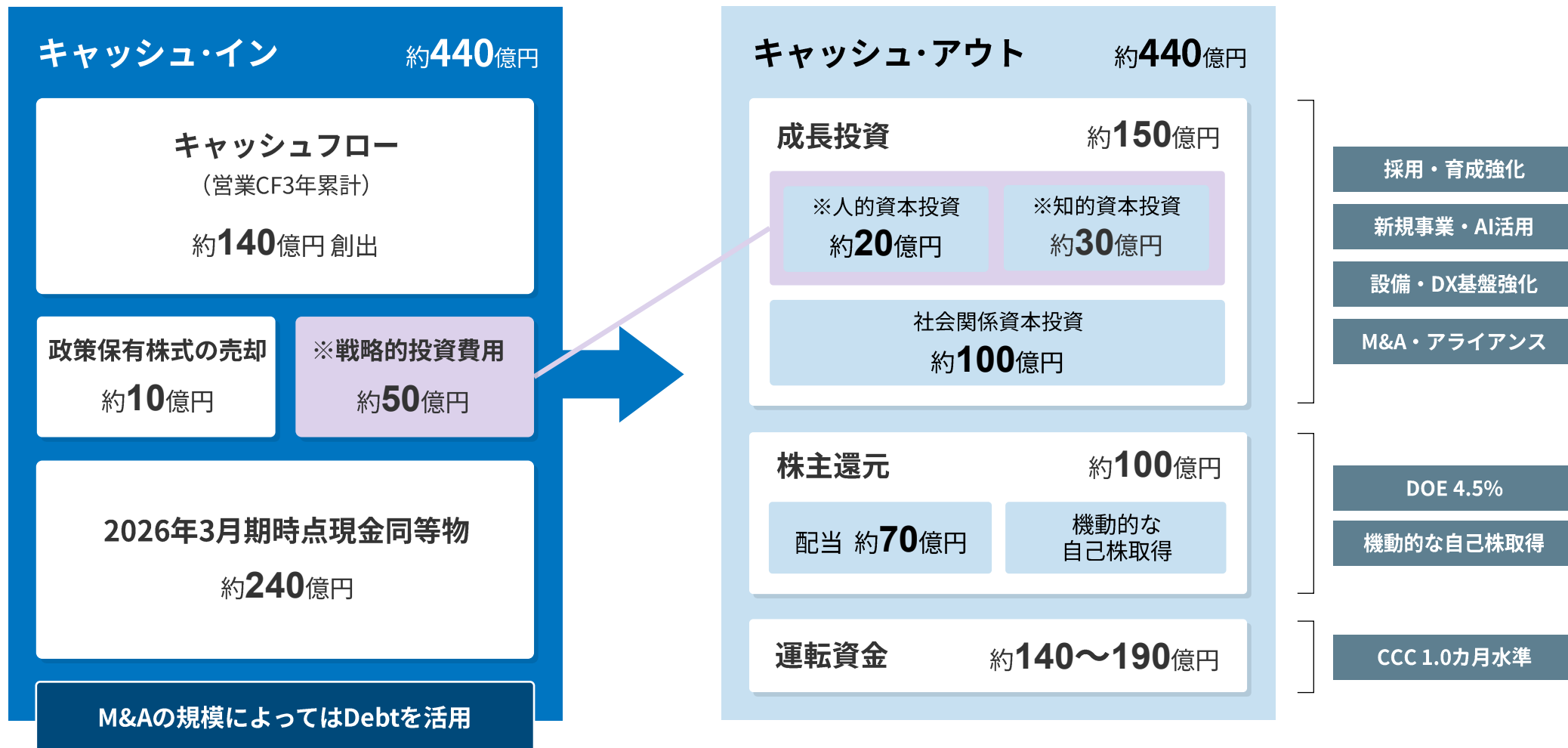
- 通信モジュールの普及やEV充電・電源関連需要の伸長を見据え、汎用品から無線モジュールやAIチップ等の「高付加価値商材・キーマター」へ転換し、利益重視のポートフォリオを構築
- 国内でのデザインイン活動を海外売上へ繋げる一体経営を強化し、グローバル市場での需要取り込みを加速

### ■ 社会インフラ事業

- 防衛予算の増加やインフラ安全対策、高度医療化といった各ニーズの増加に対し、防衛維持整備、車両基地の自動化、病院DX等の「自社主導ビジネス」を新たな成長の柱に育成
- 部門間連携によるクロスセルを徹底し、機器販売から運用・保守までを含むライフサイクル全体での収益最大化を追求

## 財務戦略② 「キャッシュフロー計画とアロケーション方針」

収益力の強化により確保したキャッシュを成長の源泉となる各資本へ適切に投下することで、さらなる成長を促す好循環を確立する。



※人的資本投資と知的資本投資は会計上費用とされる項目のため、キャッシュ・インに戦略的投資費用を入れております。

## 財務戦略③ 「政策保有株式の縮減」

政策保有株式の保有意義や投資効率の見直しを進め、キャッシュの創出と資本効率の向上を目指す。

### ■ 政策保有株式の縮減目標

中期経営計画期間中に、連結純資産比率**5.0%**を目標に縮減を進める

	銘柄数	貸借対照表上額の合計額
上場株式	29	4,126 百万円
非上場株式	18	151 百万円

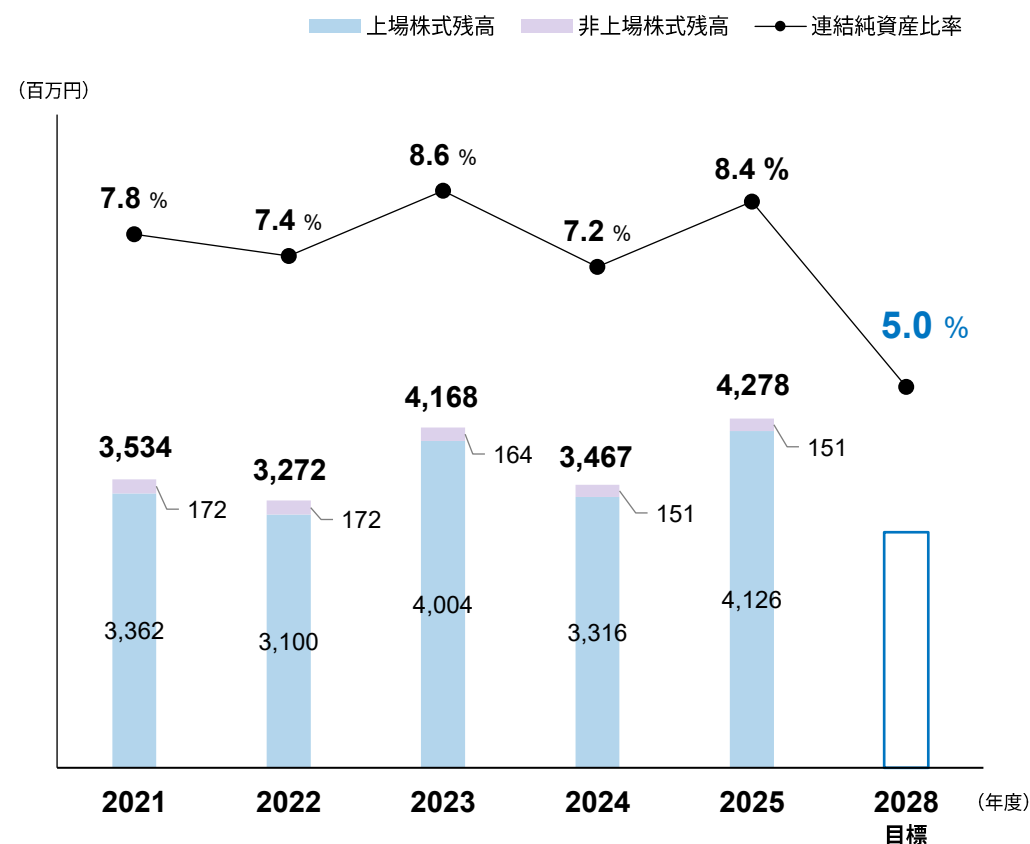
#### 連結純資産比率

(2026年3月期末時点)

**8.4%**

※機関投資家や議決権行使会社が求める20%  
や10%のハードルよりも低い保有比率

- 縮減スピードを加速し、中期経営計画期間中に政策保有株式を純資産比**5.0%**を目標に縮減を進める。
- 縮減により創出したキャッシュは、次の成長投資や株主還元へ充当する。



## 財務戦略④「株主還元の強化」

収益性の向上と資本効率の向上をもとに、株主還元の強化を図ることで、資本市場からの期待に応えるトータルリターンの最大化を目指す。

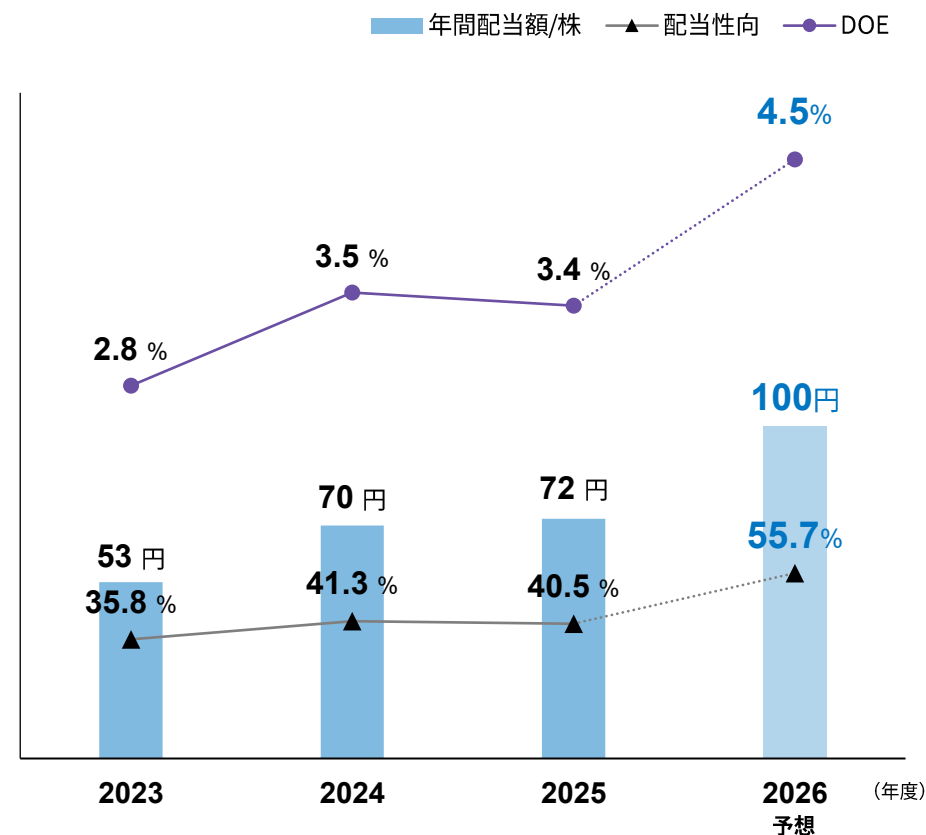
### ■ 配当方針の変更

**DOE 4.5%**

これまでの配当性向40%から、DOEを指標として採用

資本効率（ROE）の向上を強く意識し、持続的な成長と株主還元の充実を図るため、従来の累進配当政策に加え、株主資本配当率（DOE）4.5%を基準指標として採用。DOEを基準とすることで、短期的な利益変動に左右されることなく、積み上げた株主資本に基づいた安定的な配当の実現を目指す。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (予想)
年間配当額/株	53円	70円	72円	100円
DOE	2.8%	3.5%	3.4%	4.5%
配当性向	35.8%	41.3%	40.5%	55.7%



## セグメント別の状況「FAシステム事業」



### FA分野

**取扱製品** PLCやサーボモータ、インバータ等のFA制御コンポーネント、ブレーカやスイッチ等の配電制御機器など

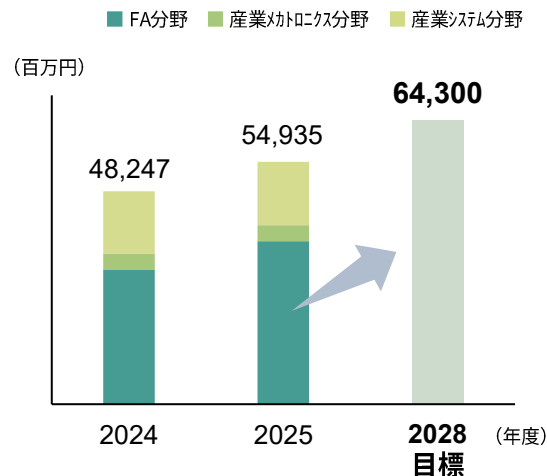
### 産業メカトロニクス分野

**取扱製品** 放電加工機、レーザ加工機、3Dプリンタなど

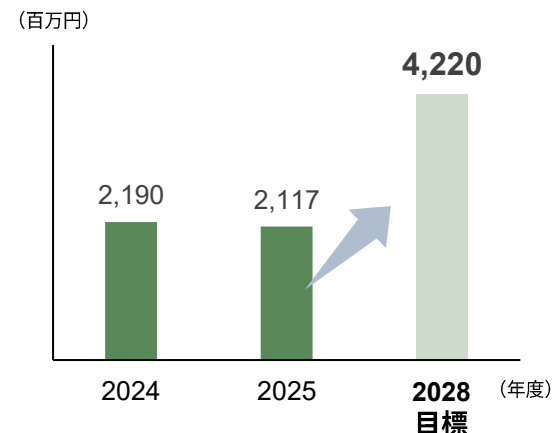
### 産業システム分野

**取扱製品** DCSをはじめとするプロセス制御システム、計測機器など

### ■ 売上高



### ■ 営業利益



### ■ 2028年度目標

#### 売上目標

**64,300**百万円以上  
年平均成長率 +5.4%

#### 営業利益目標

**4,220**百万円以上  
年平均成長率 +22.1%

### ■ 中期経営計画期間における市場環境の機会・リスク

**機会**：国内外の労働力不足を背景とした自動化・ロボット需要の拡大

**リスク**：中国経済の停滞や中東情勢緊迫化に伴う燃料・電力高騰や原材料費の増大による顧客の投資意欲減退

### ■ 中期経営計画のセグメント施策

- コンポーネント販売の規模拡大を基盤に、AI・IoT・自動化・ドライブ分野に特化した高付加価値なソリューションモデルの確立を推進
- 独自ソリューションと多様な商材の強みを掛け合わせた提案を通じ、海外を含む成長市場およびエリアへの展開加速と新たな収益の柱の構築

## セグメント別の状況「ビル設備事業」



### 設備機器分野

取扱製品 発電機、無停電電源装置（UPS）、昇降機、LED照明など

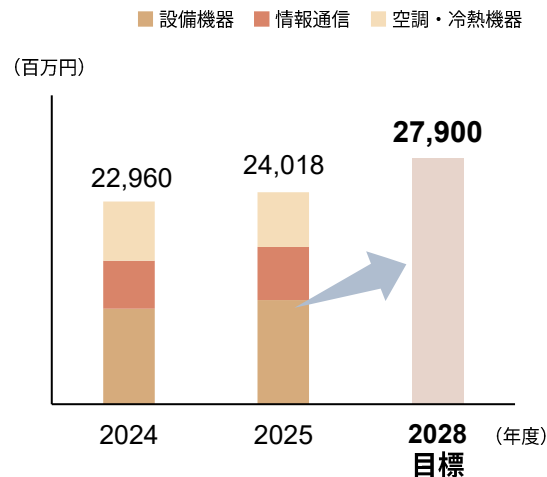
### 情報通信分野

取扱製品 防犯カメラ、映像システムなど

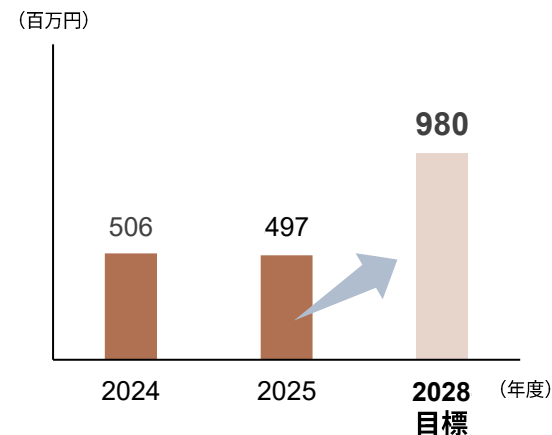
### 空調・冷熱機器分野

取扱製品 業務用エアコン、冷凍・冷蔵機器など

### 売上高



### 営業利益



### 2028年度目標

#### 売上目標

**27,900**百万円以上  
年平均成長率 +5.1%

#### 営業利益目標

**980**百万円以上  
年平均成長率 +25.4%

### 中期経営計画期間における市場環境の機会・リスク

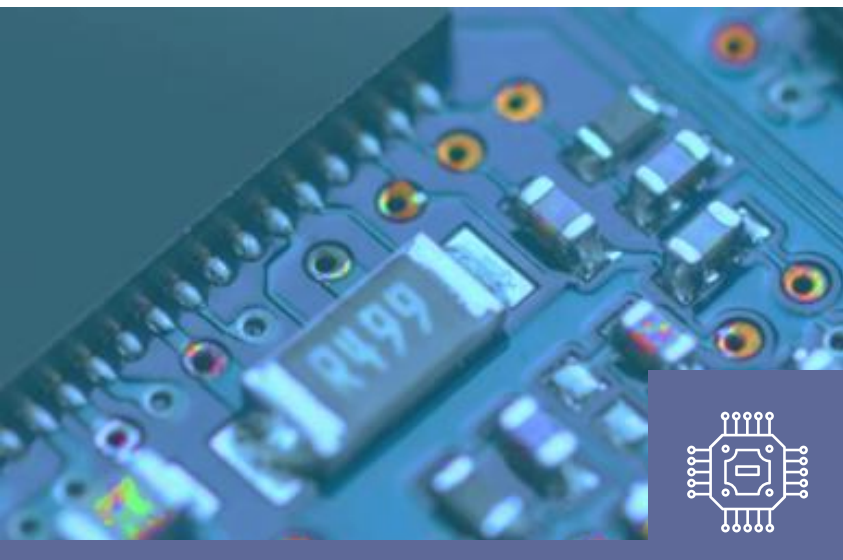
機会：生成AIの興隆によるデータセンター需要の増加、既存ビルの省エネ改修ニーズの拡大

リスク：建設業界における労務費高騰や部材価格の上昇、大型案件の採算管理、競合激化による利益率低下

### 中期経営計画のセグメント施策

- 点検・保守からリニューアル提案までを含めた一貫体制の強化。引き続き高成長が見込まれるデータセンターおよび通信キャリア向けの領域拡大とエネルギー管理システムを用いた省エネ提案の深化
- 環境負荷低減と快適性を両立した提案の推進

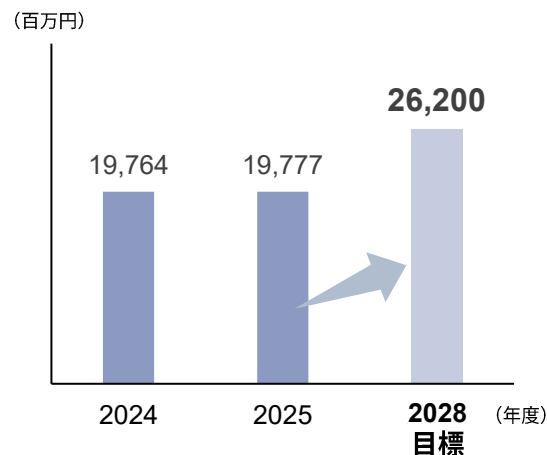
## セグメント別の状況「半導体・デバイス事業」



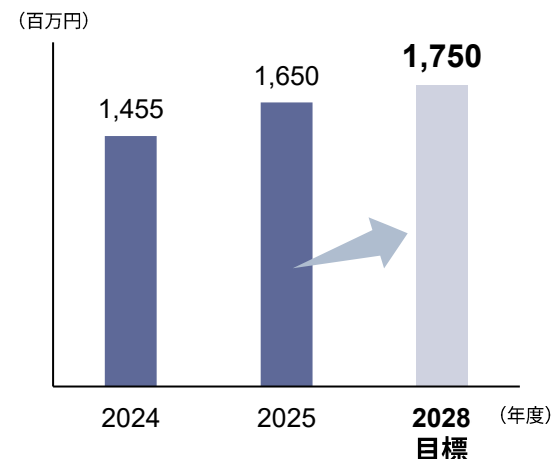
### 半導体・デバイス分野

取扱製品 メモリ、マイコン、IC、パワー半導体、電子部品、無線モジュールなど

#### ■ 売上高



#### ■ 営業利益



#### ■ 2028年度目標

##### 売上目標

**26,200**百万円以上  
年平均成長率 +9.8%

##### 営業利益目標

**1,750**百万円以上  
年平均成長率 +1.0%

### ■ 中期経営計画期間における市場環境の機会・リスク

機会：産業機器の省エネ化やOA機器の多機能化に伴う、高効率パワー半導体や電子デバイスの需要拡大  
リスク：需給サイクルの変動や、半導体市況の急激な変動や技術の陳腐化、主要サプライヤーの業界再編による商権への影響

### ■ 中期経営計画のセグメント施策

- 産業・OA機器メーカーへの「デザインイン」強化とシステムオンモジュール開発支援への注力
- 新たな収益の柱としてEV充電関連・電源関連分野でのビジネス基盤の構築。ソリューションを軸とした高付加価値な事業構造への転換を加速

## セグメント別の状況「社会インフラ事業」



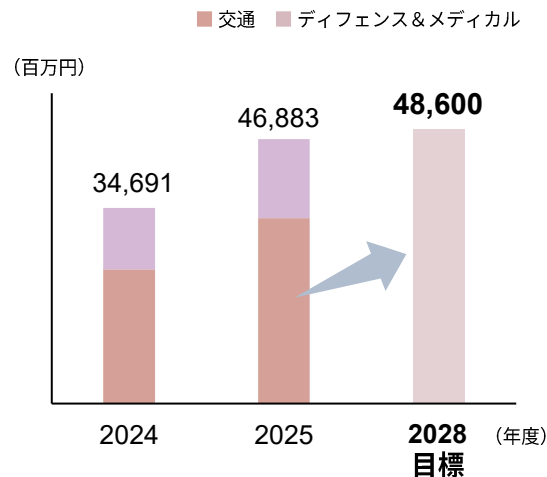
### 交通分野

取扱製品 ブレーキや空調、通信機器などの鉄道車両用機器、受変電設備、LED照明など

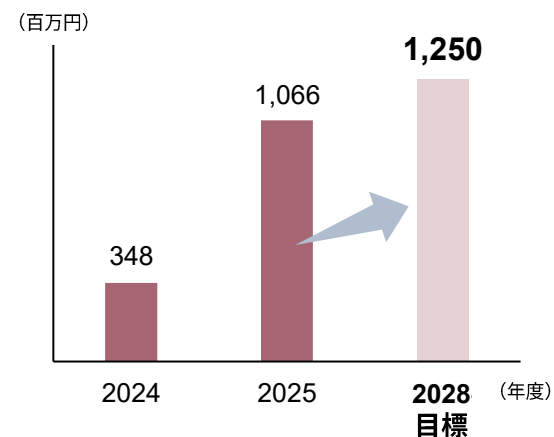
### ディフェンス&メディカル分野

取扱製品 官公庁向け防衛機器、電気設備、防災無線、太陽光発電機器や病院向け電子医療装置など

### ■ 売上高



### ■ 営業利益



### ■ 2028年度目標

#### 売上目標

**48,600**百万円以上  
年平均成長率 +1.2%

#### 営業利益目標

**1,250**百万円以上  
年平均成長率 +5.5%

### ■ 中期経営計画期間における市場環境の機会・リスク

機会：防衛予算の増大、高度医療需要の拡大、鉄道投資の回復や防災・減災投資の増大  
リスク：政府予算や自治体計画に左右される受注の不安定さ

### ■ 中期経営計画のセグメント施策

- ・ 鉄道・公共分野のDX化に加え、放射線治療装置の販売エリア拡大や脳外科・循環器分野への進出を強化
- ・ 防衛政策の転換に即応した領域拡大やメディカルDXの推進による安全で健康な社会価値の創出

# APPENDIX

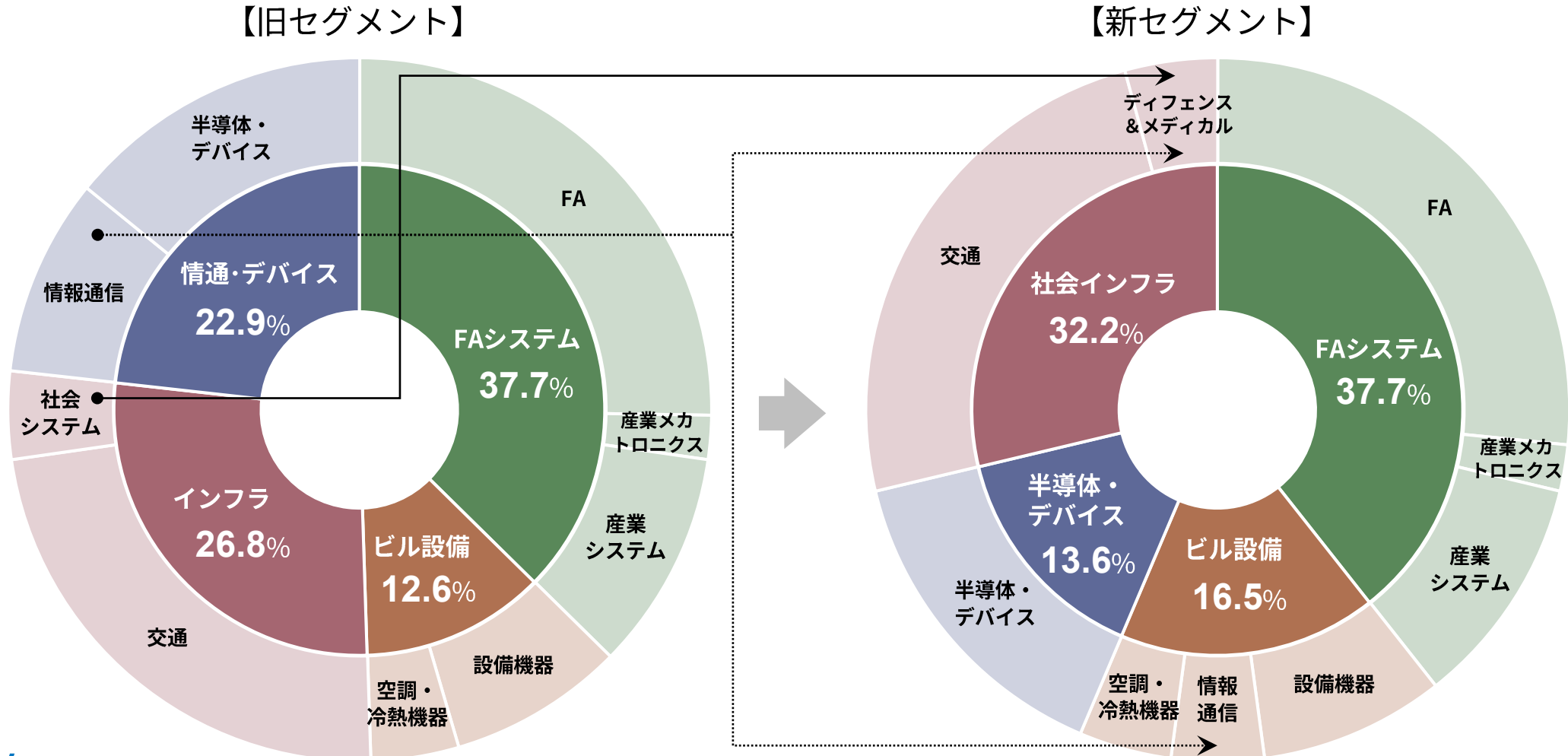
## 前中期経営計画期間におけるセグメント別の実績

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
FAシステム事業	売上高（合計）	36,843	42,796	46,890	48,247	54,935
	└ FA分野	26,858	30,718	31,836	30,412	36,945
	└ 産業メカトロニクス分野	3,488	3,794	4,310	3,715	3,603
	└ 産業システム分野	6,497	8,283	10,743	14,120	14,386
	経常利益	1,458	2,140	2,813	2,280	2,205
ビル設備事業	売上高（合計）	13,521	15,087	14,933	17,523	18,335
	└ 設備機器分野	8,157	8,503	8,211	10,827	11,811
	└ 空調・冷熱機器分野	5,363	6,583	6,722	6,696	6,523
	経常利益	84	77	223	318	307
インフラ事業	売上高（合計）	23,317	18,288	23,878	28,881	39,070
	└ 交通分野	19,286	14,831	19,323	23,777	32,836
	└ 社会システム分野	4,030	3,456	4,555	5,103	6,234
	経常利益	175	△4	111	186	765
情通・デバイス事業	売上高（合計）	27,151	30,247	30,568	31,012	33,273
	└ 情報通信分野	8,632	9,816	11,233	11,247	13,495
	└ 半導体・デバイス分野	18,519	20,430	19,335	19,764	19,777
	経常利益	1,169	1,807	1,625	1,897	2,150
全社費用	167	222	221	46	355	
連結合計	売上高	100,834	106,419	116,271	125,665	145,614
	経常利益	3,055	4,244	4,994	4,730	5,784

## セグメント変更の概要

- 事業特性と組織の管理体系にあわせたセグメント構成の見直し
- 情報通信分野のメディカル事業の成長と、情報通信事業の設備機器との連携強化



## マテリアリティと中期経営計画の連動 — 重要課題×基本戦略マトリクス

マテリアリティ		01 ソリューションカ	02 サプライチェーン	03 成長分野集中	04 エリア展開	05 戦略投資	06 AX+	07 人材育成	08 ガバナンス
ソリューションによる新たな事業機会の創出	気候変動等、環境課題の解決に向けたソリューションの提供	◆	◆	◆					
	労働人口の減少、高齢化社会、未来の安全・安心等、社会課題の解決に向けたソリューションの提供	◆		◆	◆				
	お客様の企業価値を向上するソリューションの提供	◆	◆				◆		
人的資本およびエレクトロニクス技術商社として培った知的資本の拡充	人材の育成	◆				◆		◆	
	蓄積されたノウハウ・情報の活用			◆		◆	◆		
	お客様、仕入先、地域を含めたパートナーシップ関係の強化		◆		◆	◆			
コーポレートガバナンスの高度化	労働環境の整備、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進					◆		◆	◆
	DXの推進		◆				◆		◆
	企業文化の浸透				◆			◆	◆

※マテリアリティごとにリンクする基本戦略を最大3点記載

# マテリアリティの中長期目標

	マテリアリティ	サブマテリアリティ	ありたい姿	KPI項目	中期目標※2028年度	長期目標※2035年度
創出を目指す価値	ソリューションによる新たな事業機会の創出	気候変動等、環境課題の解決に向けたソリューションの提供	お客様へ環境ソリューションを提供することで、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。	環境製品・ソリューションの売上高全体に占める比率	10%超	20%超
		労働人口の減少、高齢化社会、未来の安全・安心等、社会課題の解決に向けたソリューションの提供	労働人口の減少や高齢化、社会インフラの老朽化等といった社会課題に対し、適切なソリューション提供で貢献します。	自動化ソリューションの年間売上高	1.5倍 (2025年度比)	4.0倍 (2025年度比)
		お客様の企業価値を向上するソリューションの提供	技術力と提案力を高めることで、お客様の課題にあわせて最適なソリューションを提供し、お客様の企業価値の向上に貢献します。	安全衛生ソリューションの年間売上高	1.3倍 (2025年度比)	2.5倍 (2025年度比)
価値を生み出す資本	人的資本、及びエレクトロニクス技術商社として培った知的資本の拡充	人材の育成	社員が自分らしいキャリアを歩み、誰もが持ち味を発揮できるような会社になります。	人的資本投資額	20億円 (中期経営計画期間累計)	100億円 (10年累計)
		蓄積されたノウハウ・情報の活用	長年のお取引で蓄積してきたお客様のニーズや課題解決のノウハウを共有し、利活用する仕組みを構築します。	ソリューションメニューの拡充	25個	100個
		お客様、仕入先、地域を含めたパートナーシップ関係の強化	多くのお客様や仕入先、社会との強固な信頼関係にもとづく安定したサプライチェーンの国内外における深化・進化を目指します。	M&A等における新規事業領域の利益貢献比率	10%以上	20%以上
企業価値創出を支える基盤	コーポレートガバナンスの高度化	労働環境の整備、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進	多様な人材の登用と公正な評価により、社員が能力を最大限発揮できる健全で活性化した組織を目指します。	従業員エンゲージメントスコア	スコア51以上	中期目標の達成状況を踏まえ設定
		DXの推進	デジタル技術を用いて生産性を向上します。また、盤石な情報セキュリティ体制を維持し、安心してお取引いただける企業であり続けます。	生産性の向上	1.3倍 (2025年度比)	2.0倍 (2025年度比)
		企業文化の浸透	企業理念と行動憲章を実践し、すべてのステークホルダーの期待と信頼に応える企業活動を行います。	外部からのサイバー攻撃阻止	重大インシデントの発生件数0を維持	重大インシデントの発生件数0を維持
				従業員エンゲージメントスコア	スコア51以上	中期目標の達成状況を踏まえ設定

*Electronics Solutions Company*

**KANADEN**