



2025年3月27日

各 位

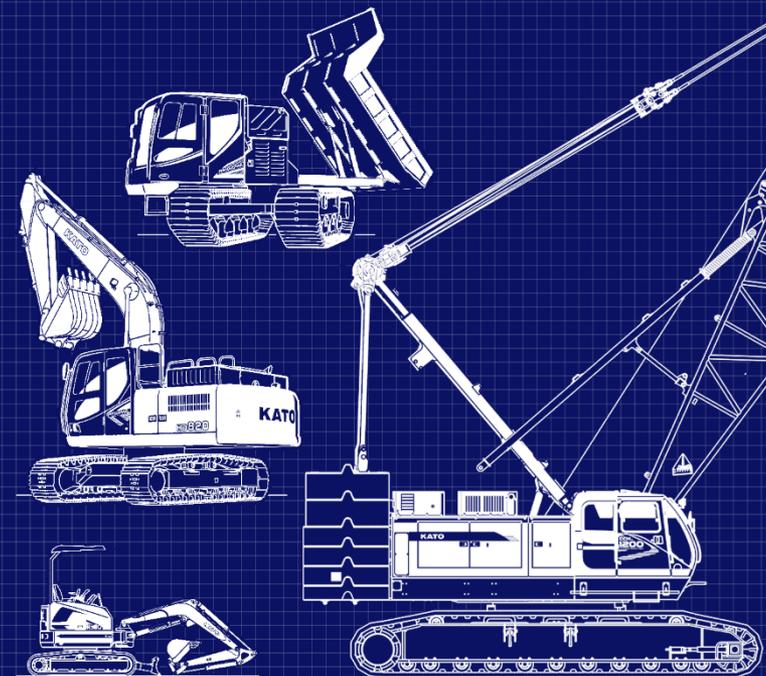
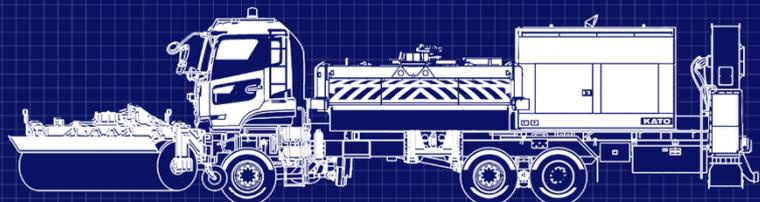
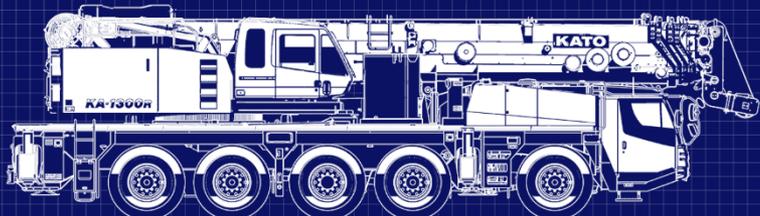
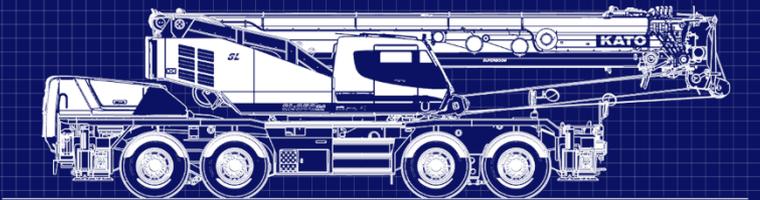
会社名 株式会社 加藤製作所
代表者 代表取締役社長 加藤公康
(コード番号 6390)
問合せ先 取締役専務執行役員 経営企画室長 石居孝嗣
(TEL 03-3458-1111)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2026年3月期から2028年3月期までの3ヶ年を対象とする中期経営計画を策定し、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上



中期経営計画 (2025~2027)

飛躍、そして次の時代へ
~Leap & To The Next Era~

KATO

株式会社 加藤製作所

1. はじめに
2. 中期経営計画(2022~2024)の振り返り
3. 中期経営計画(2025~2027)
4. 基本方針
 - (1)企業価値の向上
 - (2)成長戦略の推進と有効投資
 - (3)収益性の更なる向上
 - (4)サステナビリティ経営の実践

1. はじめに



はじめに

中期経営計画(2022~2024)【以下“前中計”】では、業績改善を最優先に「スリムで骨太体質への変革」をテーマに掲げ徹底的な収益性改善策を推進してまいりました。

前中計を総括しますと残された課題は幾つかあるものの、優先課題であった体質変革については、この3年間で大幅な改革ができた実感しており、その結果が収益性の改善・安定に繋がったと認識しております。

また、将来の基盤構築に向けた事業戦略として謳っていた「選択と集中」の一環として、タイ工場売却や中国事業の整理を進める一方、成長市場であるインドへの事業参入に着手するなどグローバル戦略の抜本的な見直しを行いました。これらの経営判断は結果として2025年度以降の当社業績に反映されるものと認識しております。

しかしながら、計画策定時の想定を超える中国市場の低迷やサプライチェーンの混乱もあり、残念ながら前中計で目標としていた計数計画の達成には至りませんでした。

中期経営計画(2025~2027)【以下“本中計”】では、前中計期間内に種をまいた施策効果を確実に刈り取り、前中計で果たせなかった計数計画の達成に加え、「飛躍、そして次の時代へ」をメインテーマにして更なる飛躍に向けた準備を進めてまいります。

地政学的リスクは未だ解消しておらず不安定な市場環境が継続しておりますが、外部要因に左右されにくい強固な経営基盤づくりと成長戦略に沿った有効投資を展開してまいります。

当社グループの飛躍の実現と持続的な成長には当社を支える方々からの深い信頼と理解が不可欠となります。あらゆるステークホルダーからの共感・支持が得られるための努力を惜しまず、双方が一体となって未来に向け歩んでいけるよう取り組んでまいります。



代表取締役社長 **加藤 公康**

- 本中計に掲げる「飛躍」を実現し、当社に関わるあらゆるステークホルダーからの共感と支持を高めることで相互一体型の成長を実現してまいります



2. 中期経営計画(2022~2024)の振り返り



中期経営計画(2022~2024)の振り返り

■ 前中計の基本方針は概ね達成

基本方針	評価	取組状況及び結果
収益性改善・強化	○	■ 原価率低減および黒字化達成
		<ul style="list-style-type: none">・KATO Reborn Project(KRP:収益性改善プロジェクト)の実践により、既存機種のコストダウン推進・新機種開発(主要部品供給制限で一部遅延)・販売価格の適正化・販売拠点の見直し(統合)
財務体質の改善	△	■ 運転資本を適正化し、資金効率を向上
		<ul style="list-style-type: none">・資本収益性の改善に向けた事業ポートフォリオの見直し(海外事業の見直しと遊休又は非稼働資産売却)・市況低迷により、一時的にたな卸資産が増加
将来の基盤構築	◎	■ 将来への基盤構築推進
		<ul style="list-style-type: none">・生産機種の選択と集中を実施・環境配慮型製品の開発推進・インドでの合併会社設立準備

中期経営計画(2022~2024)の振り返り

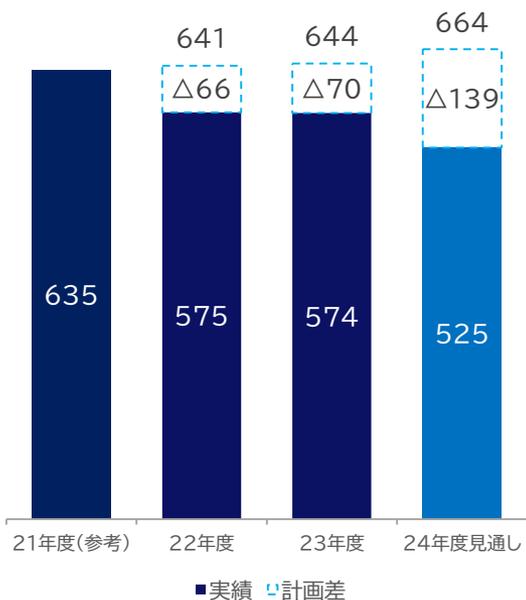


進化の奥の更なる真価へ

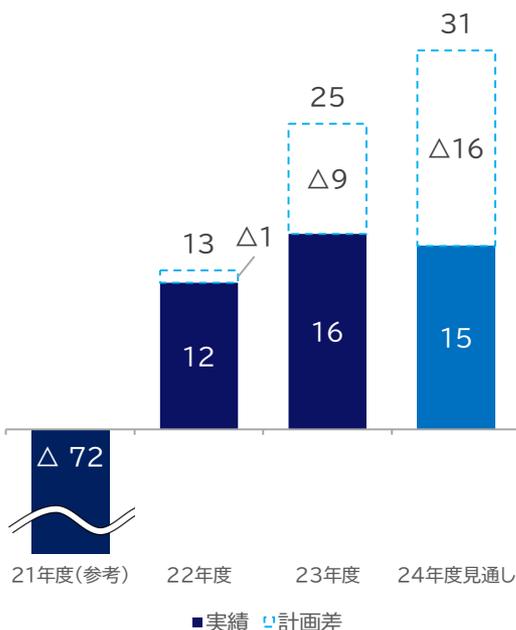
- 市場環境の変化で売上高は計画未達
 - 売上減少と中国の市場悪化で営業利益未達
 - KRP効果で原価率は改善
 - 減収に伴い、たな卸資産増加
- (単位：億円)

連結業績	2021年度 (参考)	2022年度 (前中計1年目)		2023年度 (前中計2年目)		2024年度 見通し (前中計3年目)	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	見通し
売上高	635	641	575	644	574	664	525
製造原価率	89.6%	85.4%	84.2%	83.7%	81.7%	83.2%	81.2%
営業利益	△72	13	12	25	16	31	15
たな卸資産	320	310	315	318	355	327	460

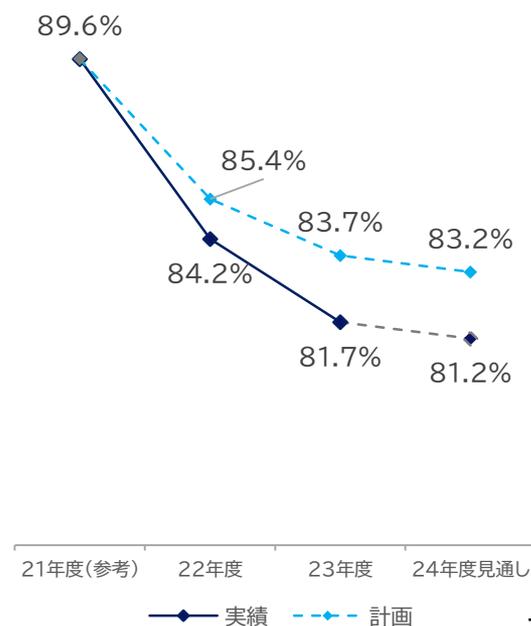
売上高



営業利益



原価率



3. 中期経営計画(2025~2027)



中期経営計画(2025~2027)の位置づけ

最終年度見通し
売上高：525億円
営業利益：15億円

最終年度目標
売上高：790億円
営業利益：36億円

次期中計目標
売上高：1,000億円超
営業利益：5%以上

取り組み

2022~2024 『スリムで骨太体質への変革』

- 飛躍への足掛かり構築
- 黒字定着化
- 信頼回復
- 将来に向けた準備

2025~2027 『飛躍、そして次の時代へ』 ~ Leap & To The Next Era ~

- 企業価値の向上
- 成長戦略の推進と有効投資
- 収益性の更なる向上
- サステナビリティ経営の実践

将来のありたい姿へ

- あらゆるステークホルダーから共感と支持を得られる企業へ
- 更なる飛躍と持続的な成長の実現

テーマ

「飛躍、そして次の時代へ」 ～ Leap & To The Next Era ～ 基本方針

(1) 企業価値の向上

- 資本コストを意識した経営の実践
- PBR改善に向けた各種施策の実施

(2) 成長戦略の推進と有効投資

- 前中計で種をまいた施策効果の確実な刈り取り
- 成長分野への戦略的投資

(3) 収益性の更なる向上

- 前中計で取り組んできた施策の深化による収益性向上
- 外的要因に左右されにくい強固な経営基盤構築

(4) サステナビリティ経営の実践

- サステナビリティ経営の強化による企業価値向上
- マテリアリティの推進

中期経営計画(2025~2027)の計数計画

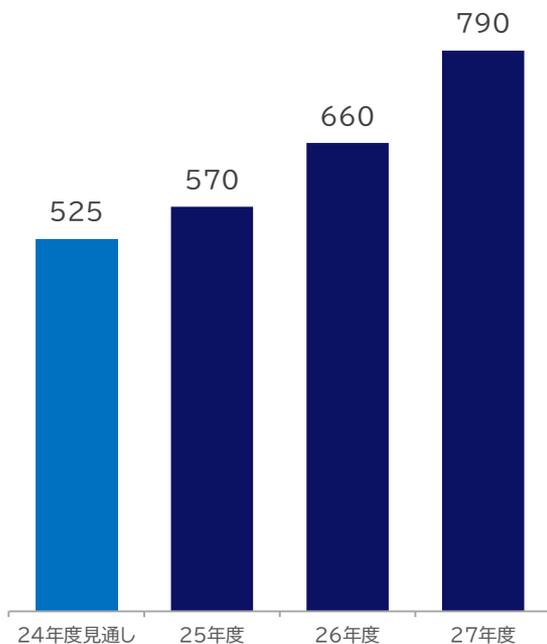


進化の奥の更なる真価へ

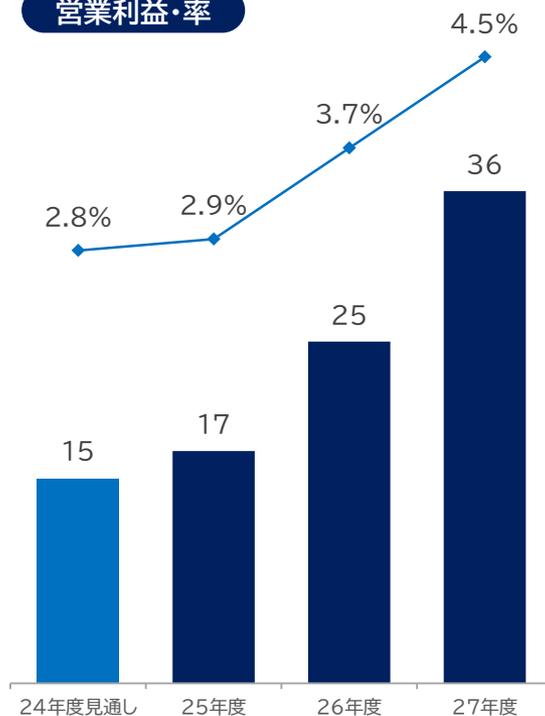
(単位：億円)

連結業績	2024年度 (見通し)	2025年度 (1年目)	2026年度 (2年目)	2027年度 (3年目)
売上高	525	570	660	790
営業利益	15	17	25	36
営業利益率	2.8%	2.9%	3.7%	4.5%
ROE(%)	△9.9%	3.7%	5.4%	8.0%

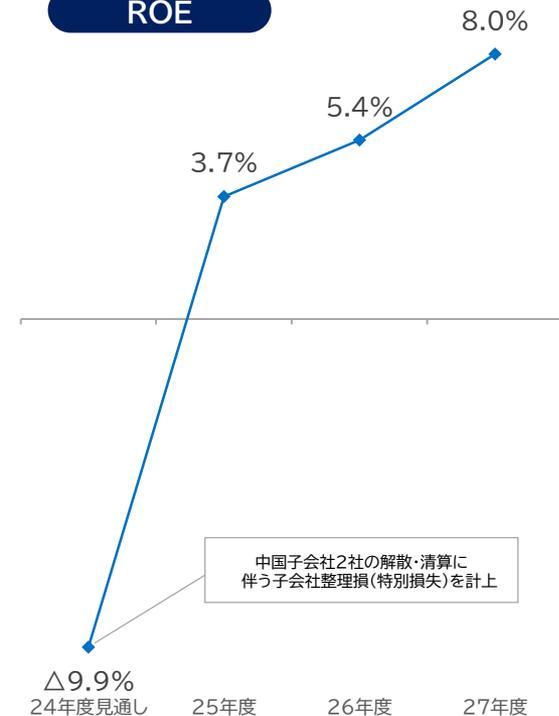
売上高



営業利益・率



ROE



4. 基本方針



(1) 企業価値の向上

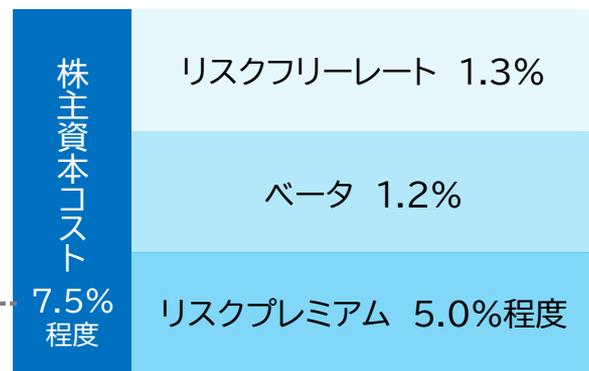
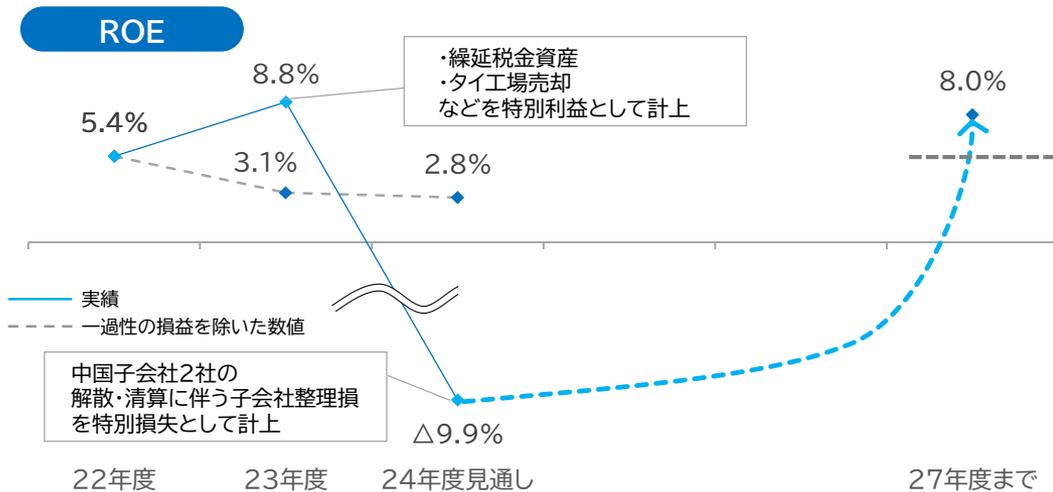
～資本コストに対する認識～



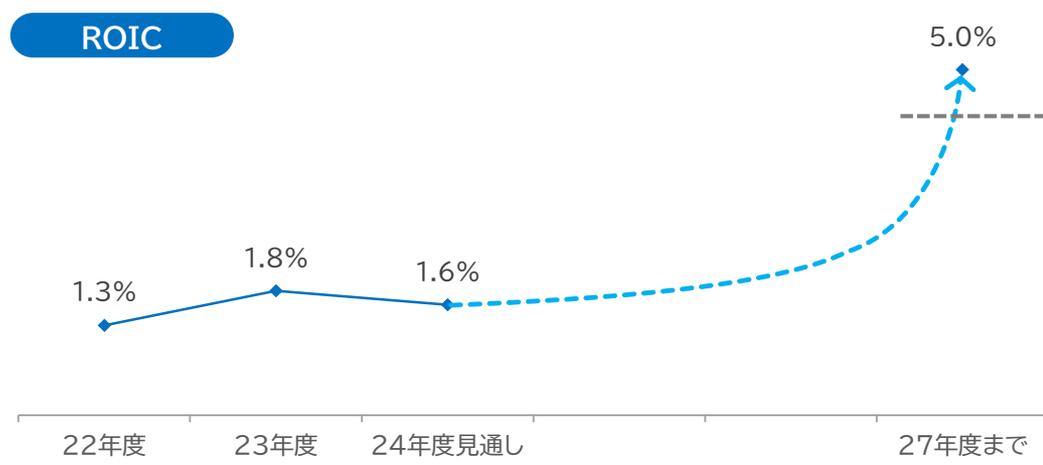
進化の奥の更なる真価へ

- 現状の市場評価を受け止め、株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROICの実現を目指す

※当社の想定する資本コストの前提



- ・計算式としてCAPMIに基づく式を使用
- ・リスクフリーレートは財務省国債金利情報を引用
- ・ベータは類似企業より当社が計算
- ・市場リスクプレミアムは日本証券経済研究所より引用し計算

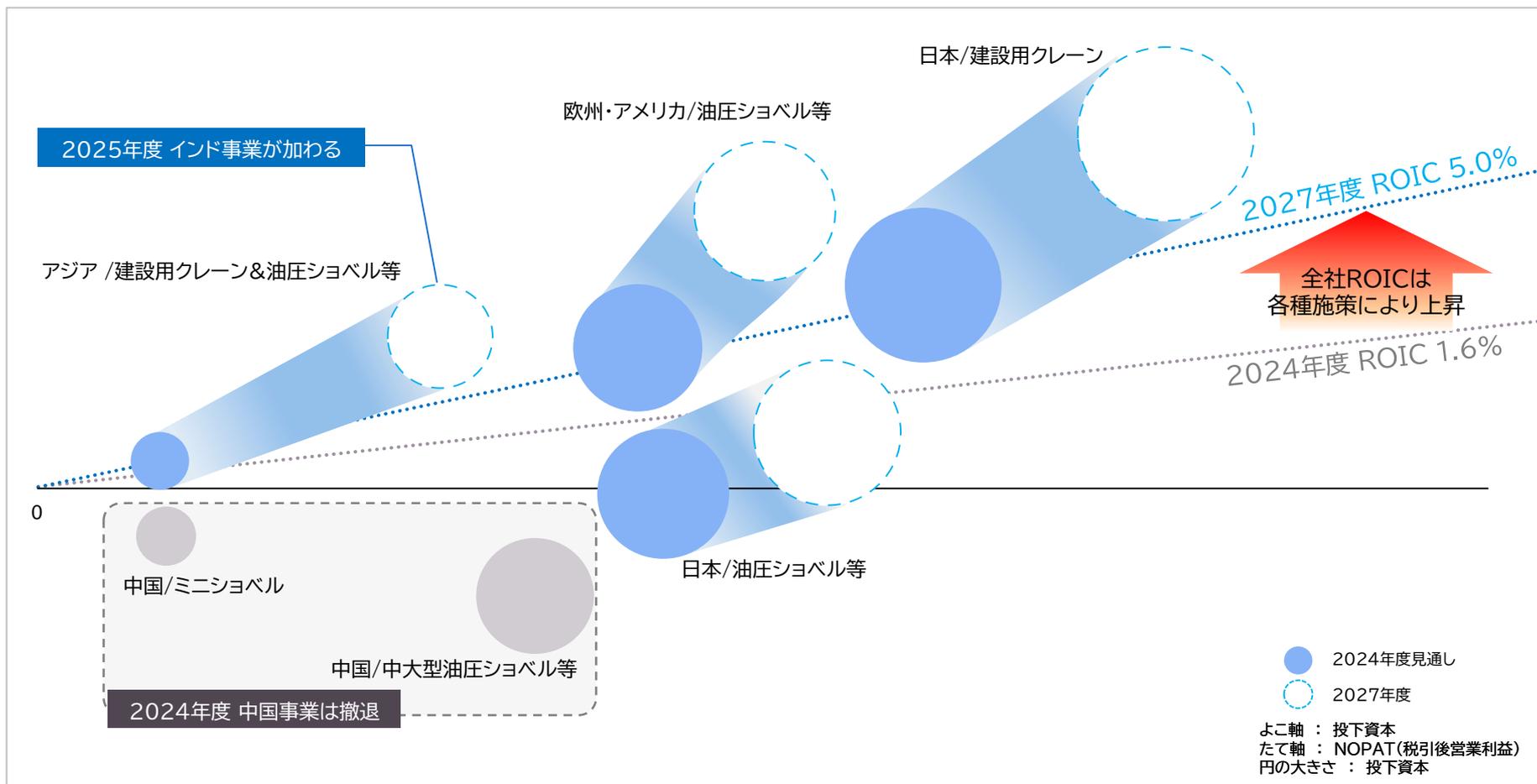


- ・株主資本コストおよび税引後負債コストについて株式時価総額と有利子負債に基づき加重平均で計算

(1) 企業価値の向上

～ 全社ROIC向上～

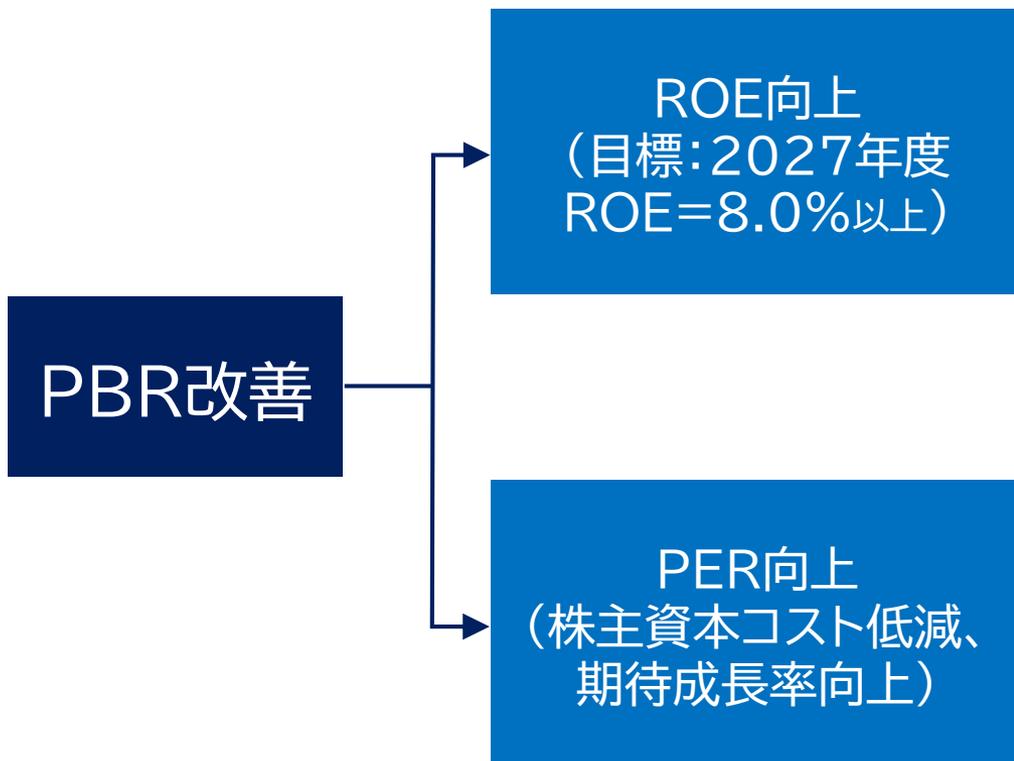
- 資本コストを意識した経営を更に深化させ、全社ROICの向上を図る
- 重点領域への集中投資および低ROIC事業の戦略再構築
- 最終年度にROIC 5.0%以上を目指す



(1)企業価値の向上

～PBR改善～

- PBR1倍割れの解消は経営の最重要課題の一つとして認識
- PBR改善に向けて以下に掲げる取り組みを実行し、収益性と資本効率の向上を図る



具体的施策

収益力向上

- 本中計の遂行
- 高付加価値製品の市場投入
- 生産体制の見直しと生産効率の向上
- ROIC経営の推進

事業ポートフォリオ適正化

- 成長分野における戦略的な投資
- 「成長率」と「収益性・資本効率」の低い事業の構造転換

投資マネジメント強化

- 適正な設備投資・M&A投資判断
- 投資効率化のモニタリング継続

資本市場との対話促進

- 成長戦略と進捗状況の適切な開示
- 積極的なPR・IR活動

株主還元強化

- 「飛躍」に連動した魅力ある配当方針の提示
- 自己株式取得の検討

(1) 企業価値の向上

～PR・IR活動の強化～

- 現在の株価水準は近年の業績に加え、成長期待を含めた市場評価を反映
- 本中計での飛躍に合わせPR・IR活動も強化し、更なる企業価値向上を目指す

本中計 課題解決策

- 成長戦略と進捗状況の適切な開示
- 積極的なPR・IR活動
- 非財務情報及び英文開示の充実
- 「投資家」との個別面談&説明会增加
- ファン株主づくり
- 環境&人的資本の施策を中心に展開

前中計 課題の認識

- 市場からの成長期待醸成
- 企業認知度の向上
- 開示情報の充実
- 投資家との対話機会拡大
- ESG&SDGs活動の推進

将来の姿

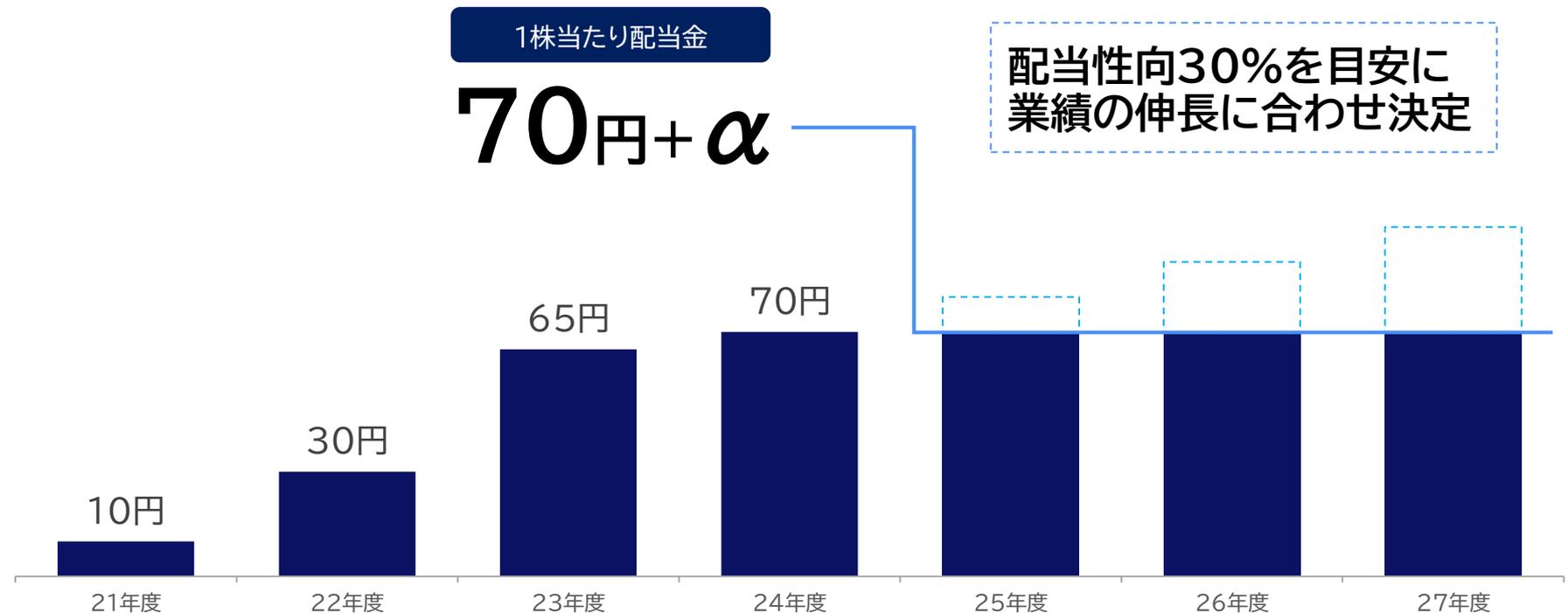
- 企業価値 ↑
- 株主資本コスト ↓
- 株価を意識した経営と企業価値の向上

(1) 企業価値の向上

～株主還元方針～

- 本中計期間の配当金は、一過性の損益を除いた経常利益の30%を目安に配分
- 一方、従来方針の安定配当の継続と株価維持・向上を目的に、前年度の1株当たり70円を下限に設定
- 更に資本政策を加味しつつ、発行株式総数の5%を目安にした自己株式の取得を検討

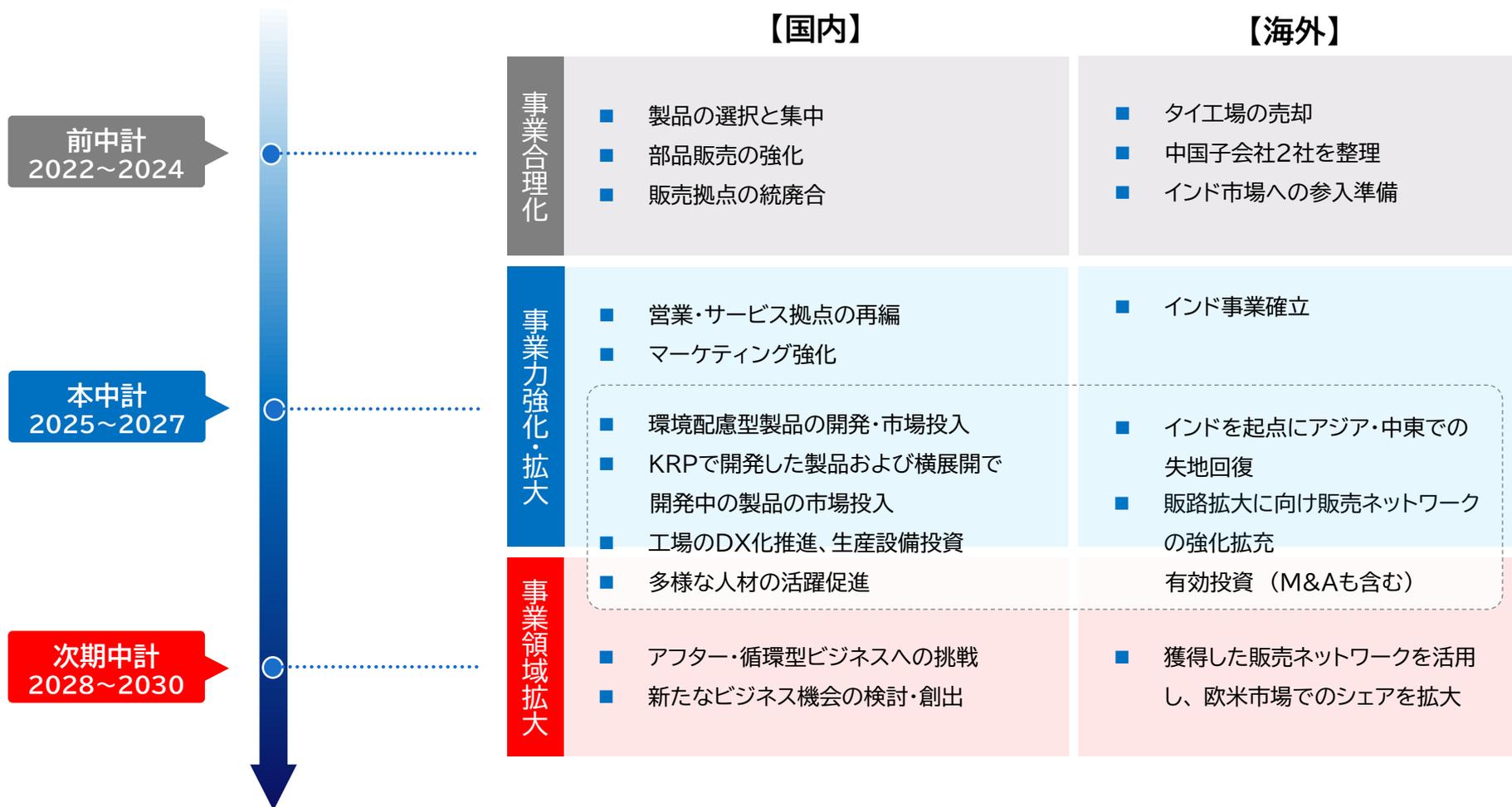
1株当たりの通期配当金推移(予定)



(2)成長戦略の推進と有効投資

～成長戦略の概要および主要戦略の推移～

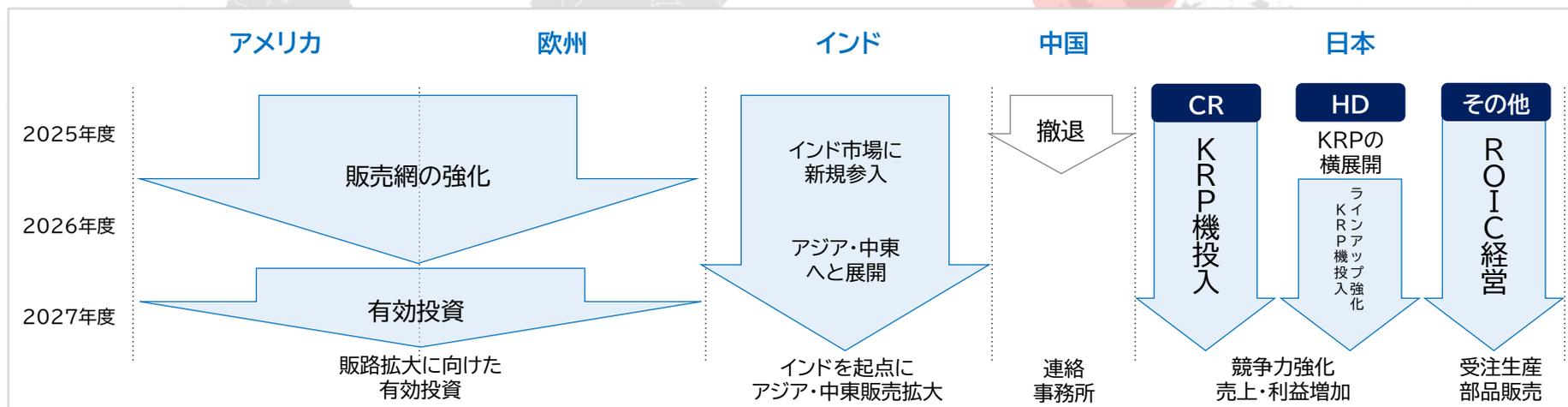
- 黒字転換のため合理化を優先した前中計から業績伸長に向け事業力強化・拡大路線に推移
- 国内市場を堅持し、インド事業の確立と海外販売網強化により持続的成長を志向



(2)成長戦略の推進と有効投資

～本中計期間の市場別成長戦略～

- 国内は競争力強化機・新機種種の市場投入により、売上・利益増加を目指す
- 海外は新市場参入、既存進出国の販売網強化により更なる事業成長を目指す

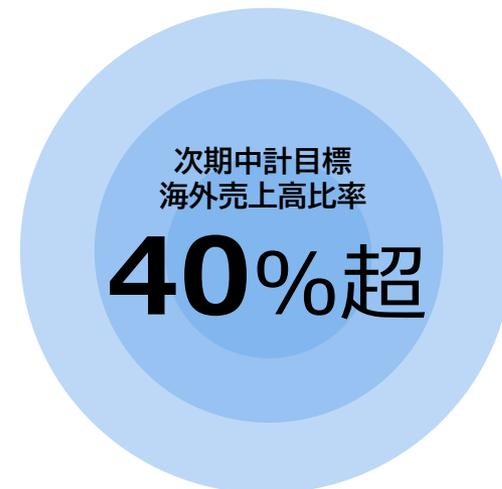


(2)成長戦略の推進と有効投資

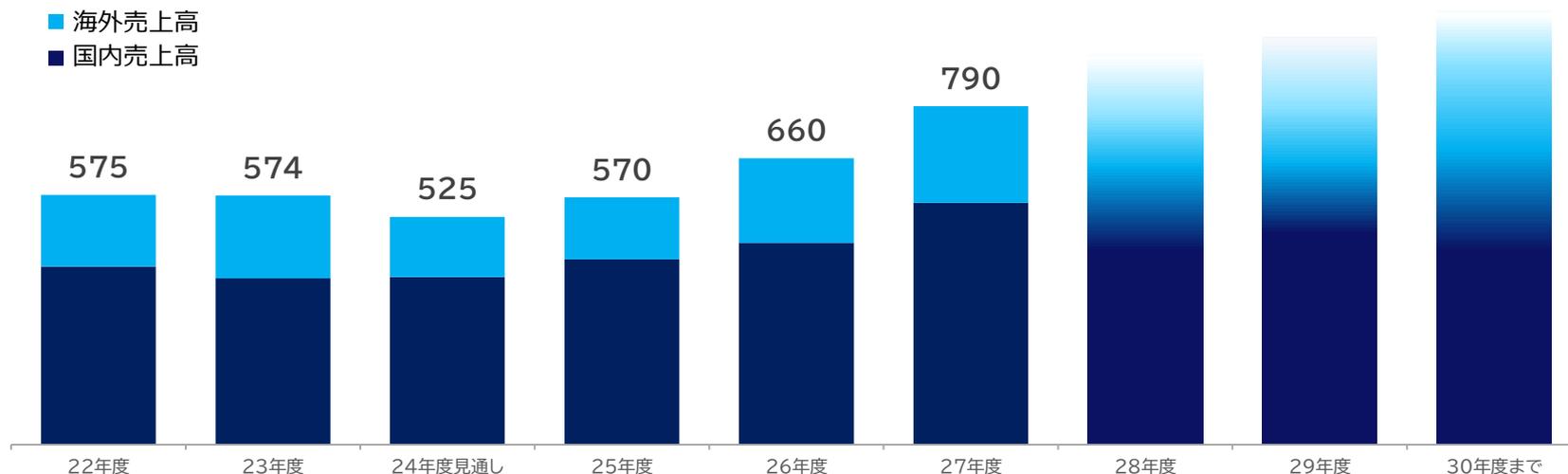
～国内・海外売上高～

(単位：億円)

- 国内は成熟市場ではあるが、製品競争力と販売力強化によりシェアを拡大し増収を見込む
- 中長期的には海外事業を成長ドライバーと捉え、海外売上高比率は40%以上に拡大させていく



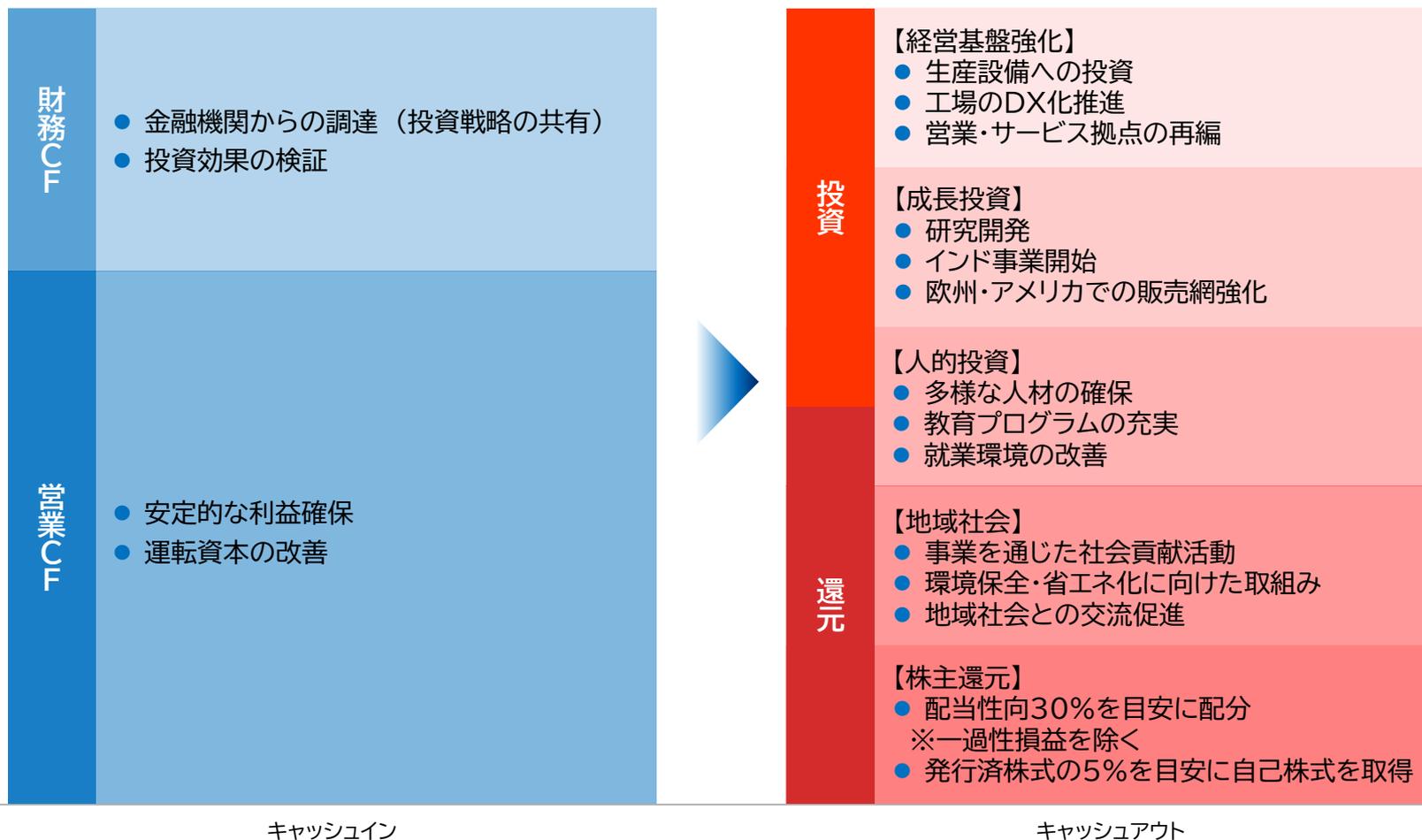
■ 海外売上高
■ 国内売上高



(2)成長戦略の推進と有効投資

～キャッシュアロケーションの考え方～

- 事業収益を土台に金融機関からの信頼を一層高め、キャッシュインを安定化
- 中長期的な事業成長・資本収益性の向上を目的に各ステークホルダーに向けた投資・還元を実現

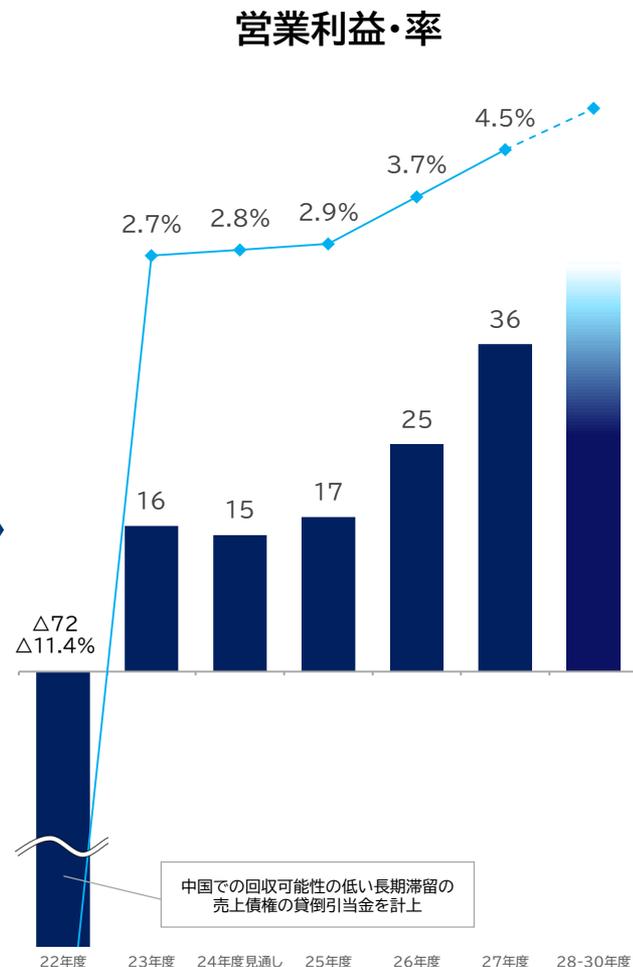
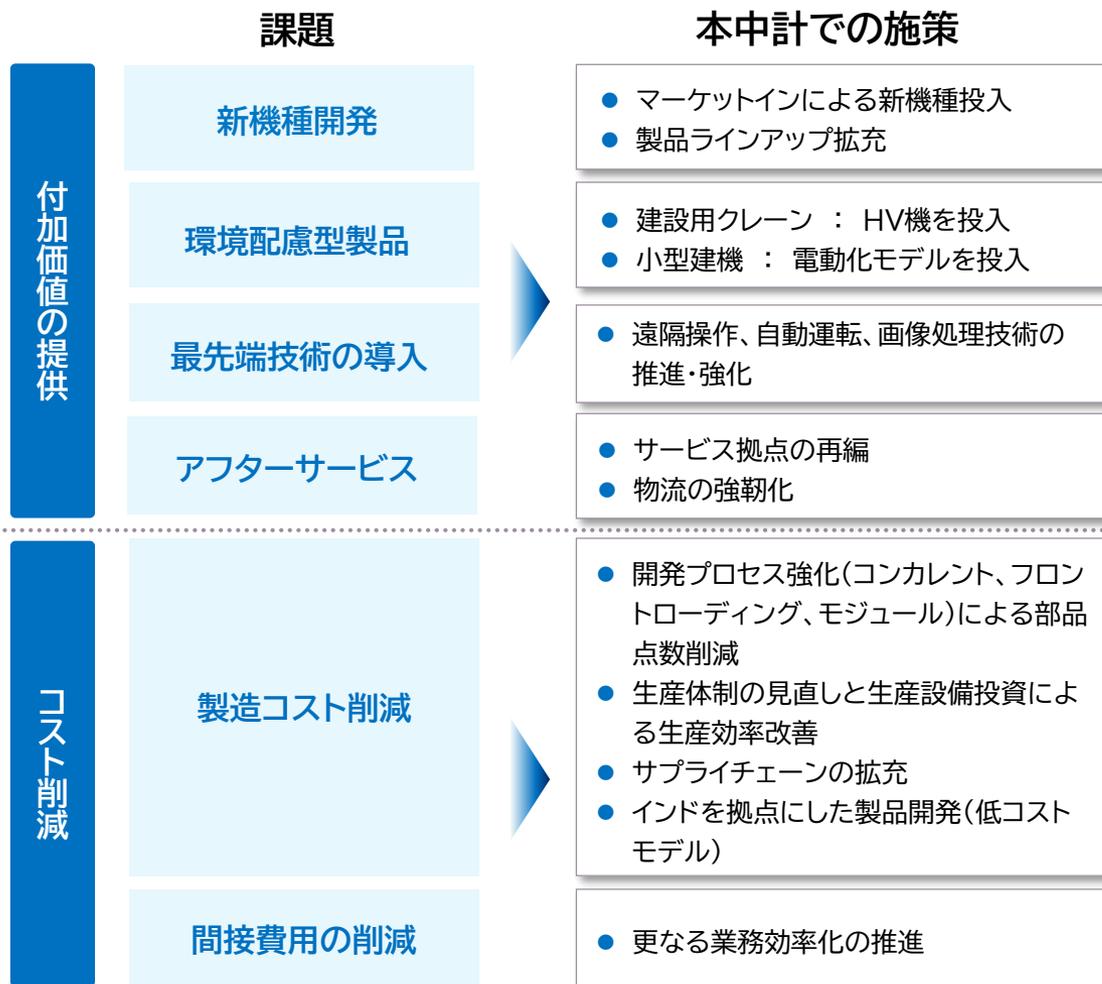


(3)収益性の更なる向上

～各種施策の深化による収益力向上～

(単位：億円)

- 前中計で取り組んできた施策を更に深化させていく
- 市場ニーズを取り込んだ付加価値の提供とコスト削減の両面から営業利益押し上げを図る



(4)サステナビリティ経営の実践

～マテリアリティの推進～

- 5つのマテリアリティ(経営重要課題)に取り組むことで、あらゆるステークホルダーから共感と支持を得られる企業を目指す

5つのマテリアリティ

社会を豊かにする イノベーションの創出

- 新たな価値を生む技術開発
- 人にやさしい製品開発
- 顧客満足度の向上



持続可能な 地球環境への貢献

- CO₂ 排出量の削減
- 効率的なエネルギー利用
- 廃棄物の削減
- 環境配慮型製品の開発



働きがいのある 職場づくり

- 安全で衛生的な職場環境の整備
- 多様な人材の採用と人材育成の強化
- 女性活躍の促進
- ワークライフバランスの推進
- 従業員エンゲージメントの強化



サプライチェーンの 強化

- 持続可能な調達活動の強化
- サプライチェーン全体での品質向上
- 公正な取引の実践



責任ある 組織体制の確立

- 取締役会の実効性向上
- コンプライアンスの強化
- リスクの評価と対応



継続的な企業価値の向上へ

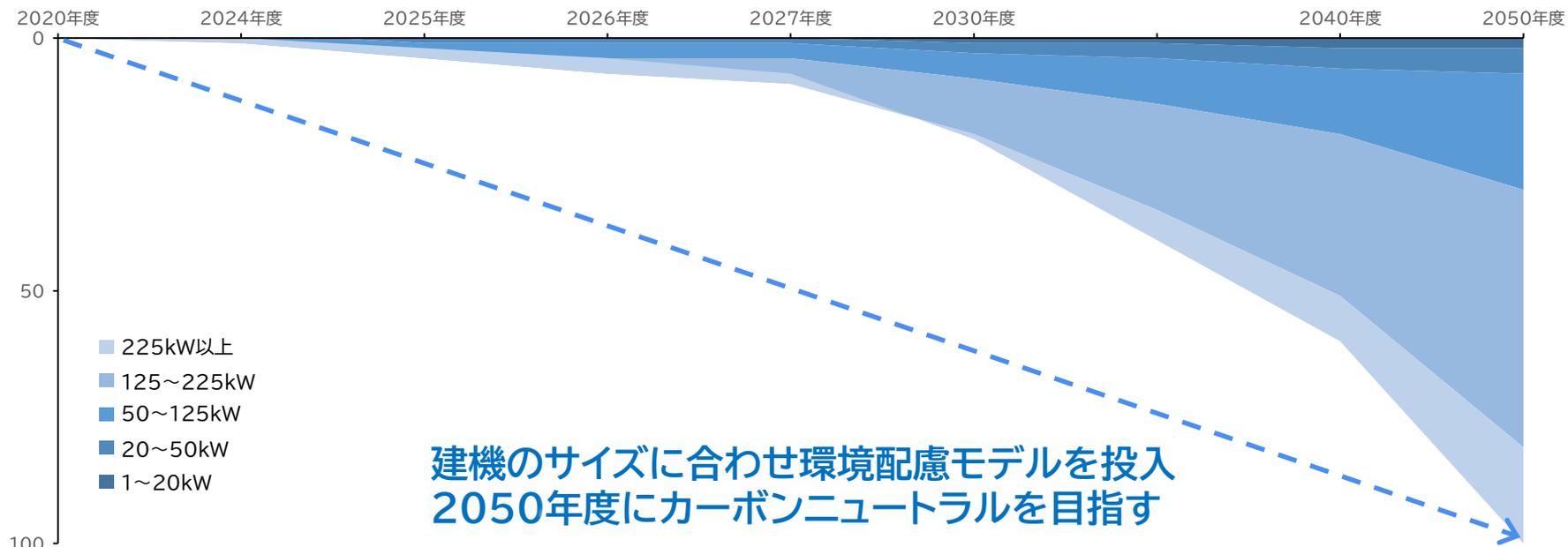
詳細は以下HPに記載

<https://www.kato-works.co.jp/sustainability/>

(4)サステナビリティ経営の実践

～環境配慮型製品の開発～

■ 2020年を100としたCO₂排出量を2050年までにカーボンニュートラルへ



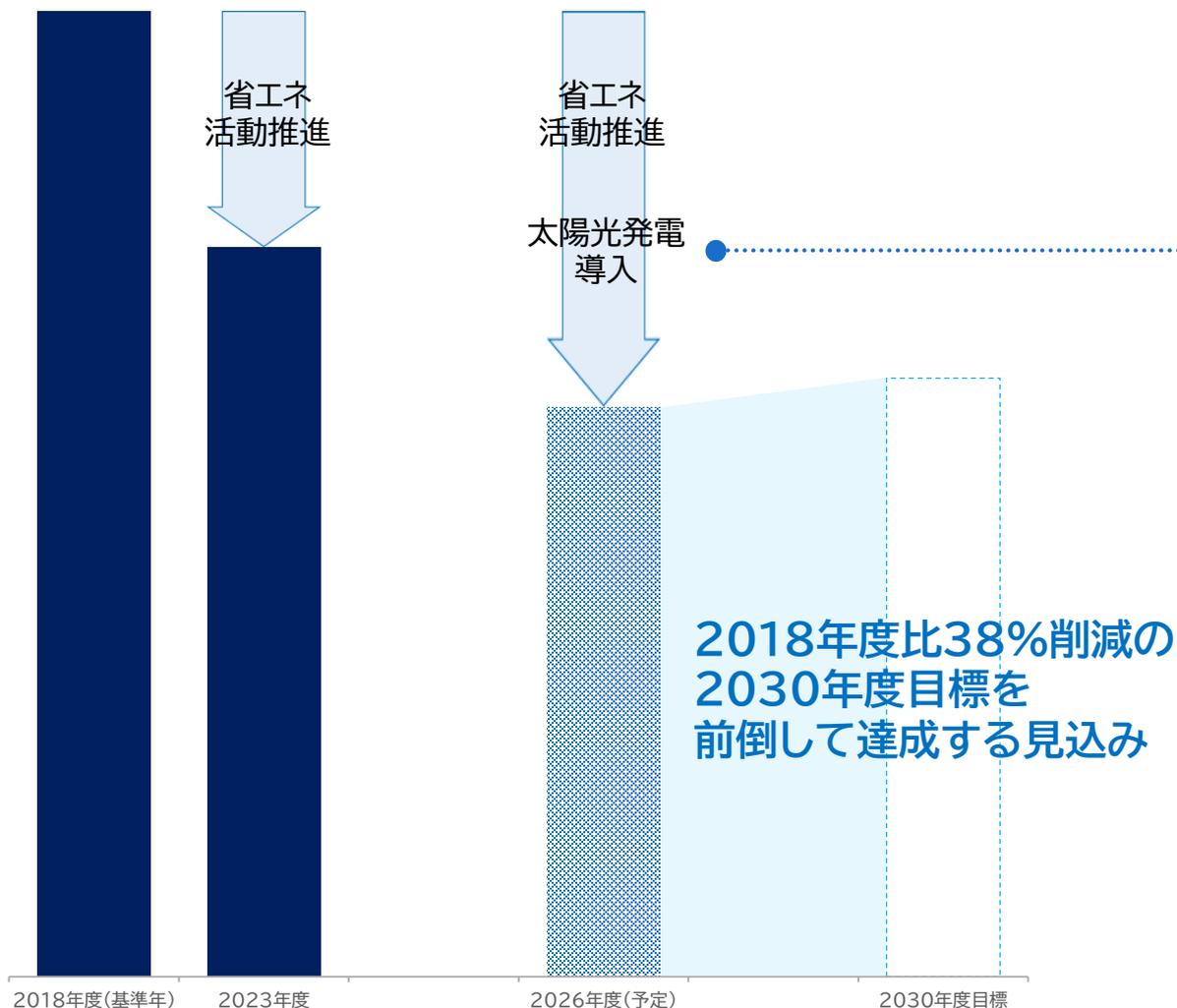
大
↑
建機のサイズ
↓
小



(4)サステナビリティ経営の実践

～太陽光発電システムの導入～

- 太陽光発電にて得た電力を事業活動に充当し、継続的なCO₂削減を推進



2026年1月 群馬工場 太陽光パネルを設置予定



- 継続的なCO₂排出量削減と電力コスト縮減を目的に群馬工場の工場棟一部に太陽光パネルを設置
- 太陽光発電システムの導入により、これまでLED化導入等の省エネ推進により減少した2023年度のCO₂排出量からのさらなる削減を目指す
- 本システムの本格稼働により、当社が2030年度での達成目標に掲げている「2018年度対比CO₂排出量38%削減」の実現に大きく前進する見込み
- 群馬工場以外にも太陽光発電システム導入の可能性を模索

(4)サステナビリティ経営の実践

～社会への貢献～



進化の奥の更なる真価へ

- 地域社会への貢献、従業員の幸福追求、職場環境の充実が企業価値向上につながるものと認識し具体的に推進中

被災地支援



職場環境



地域社会



ダイバーシティ



The KATO logo is displayed in white capital letters on a dark blue rectangular background.

株式会社 加藤製作所

お問い合わせ先
コーポレートコミュニケーション部
〒140-0011 東京都品川区東大井1-9-37
E-Mail : ir-kato@kato-works.co.jp

注意事項

本資料に記載されている現在の計画や今後の見通しに関する内容につきましては、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいて、計画・予想したものであります。

実際の業績等は、様々な要因により異なる可能性があります。そのため、本資料におきましては、その実現を確約あるいは保証するものではありません。

進化の奥の更なる真価へ