



2025 年 5 月 9 日

各 位

会 社 名	株式会社かわでん
代表者名	代表取締役社長 相澤 利雄
(コード : 6648	東証スタンダード)
問合せ先	取締役経営管理本部長 神保 能郎
(TEL	03-6433-0135)

中期経営計画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関するお知らせ

当社は、2029 年度の中期目標及びその実行計画としての中期経営計画（2025 年度～2029 年度）を策定いたしました。また、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について決定いたしましたので、併せてお知らせいたします。

内容につきましては次項以降をご参照ください。

以 上



KAWADEN

中期経営計画

計画期間 2025年度 — 2029年度

株式会社かわでん

証券コード | 6648

2025年5月

目次

1	中期経営計画策定にあたって	P3
2	経営の基本方針について	P5
3	本中期経営計画の位置づけ	P7
4	外部環境認識について	P9
5	当社の事業	P11
6	当社の強み	P13
7	当社の課題と事業方針	P15
8	リニューアル事業について	P18
9	財務戦略について	P20
10	新工場投資について	P22
11	非財務戦略（人的資本投資）について	P24
12	経営目標について	P26

1

中期経営計画策定にあたって

中期経営計画 策定にあたって

当社は1926年3月に東京都目黒区で川崎電気商会として創業し、**2026年3月に100周年**を迎えます。

当社の原点は、関東大震災で大きな被害を受けた社会を「**電気の力で再び明るく照らしたい**」という創業者の思いにあります。以降、当社は配電制御設備にかかわる様々な製品とシステムを提供して参りましたが、「**最高の品質は最大の信頼を得る**」と信じ、社会の皆さまの快適な暮らしを支え続けております。

この先も「**暮らしを守る、電気を守る**」という当社の使命を果たしていく為には、デジタル化の進展、生産年齢人口の減少という大きな時代の潮流変化を正しく捉える必要があります。「**電気が人々を安全に照らし、人々が快適で安心な暮らしを送れる**」理想の社会の実現の為に、当社自体、大きな変革を遂げるとともに、更に一層の努力で最高品質の製品・サービスを提供できる様、体制整備と人材育成を進め、全社一丸でお客様とその先にある皆様の暮らしを支えられる、そして、より強くお客様にご支持頂ける企業へ成長を遂げて参りたいと考えております。

その目標の実現の為の第一歩がこの中期経営計画となります。大きな変革を実現する為、ゼロベースで業務の見直しを実施し、デジタルの力を活用し経営と成長のスピードをさらに速めていけるように全力で変革に取り組んで参ります。

2

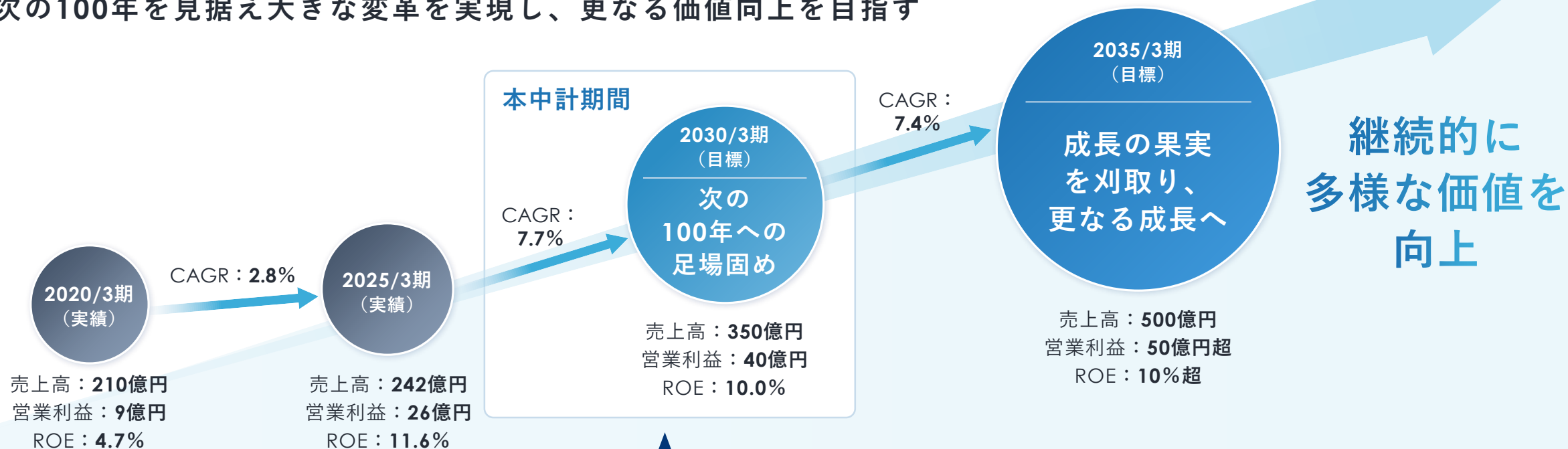
経営の基本方針について



3

本中期経営計画の位置づけ

次の100年を見据え大きな変革を実現し、更なる価値向上を目指す



3つの軸で変革と成長を実現

既存事業の強化

標準化・モジュール化により
リードタイムを大幅短縮

DX・新工場投資

マーケットシェアを向上

戦略製品の投入
(データセンター向け製品や
省施工製品)

競争力を向上

事業領域の拡大

リニューアル事業のビジネスモデルを再構築

M&A投資

事業全体のバリューチェーンを
拡大・循環化

DX・人的資本投資

全社横断の業務プロセス改革とDX

積極的な人的資本投資

業務余力の創出を進めながら
お客様への提供価値・従業員価値を最大化

4

外部環境認識について

当社を取り巻く外部環境の変化に対応し、柔軟な事業展開を実施していく



政治・経済

- 米国発「相互関税ショック」による世界経済の停滞
- 地政学リスクの増大（ウクライナ・中東）
- 潜在的な部品供給制約懸念
- 不安定なドル円相場の動向
- 消費者物価指数上昇
- 日銀金融政策変更
- 名目賃金上昇 等



社会

- 生産年齢人口の長期減少基調
- 堅調な国内建設投資
- 建設業就業者の減少
- 時間外労働上限規制適用
- 人的資本投資への意識の高まり
- 物流制約の顕在化
- コーポレートガバナンス改革への要請の高まり 等



環境

- 自然災害の激甚化
- 気候変動などの地球環境問題への配慮（2050年 カーボンニュートラル宣言）
- サーキュラーエコノミー（循環経済）への移行の取組み
- 省エネ・再生可能エネルギーの拡大 等



技術

- 生成AIの進化
- データセンター需要の高まり
- 次世代モビリティ
- 社会全体のDX進展
- 次世代技術（水素・無線給電・ペロブスカイト発電ほか）等

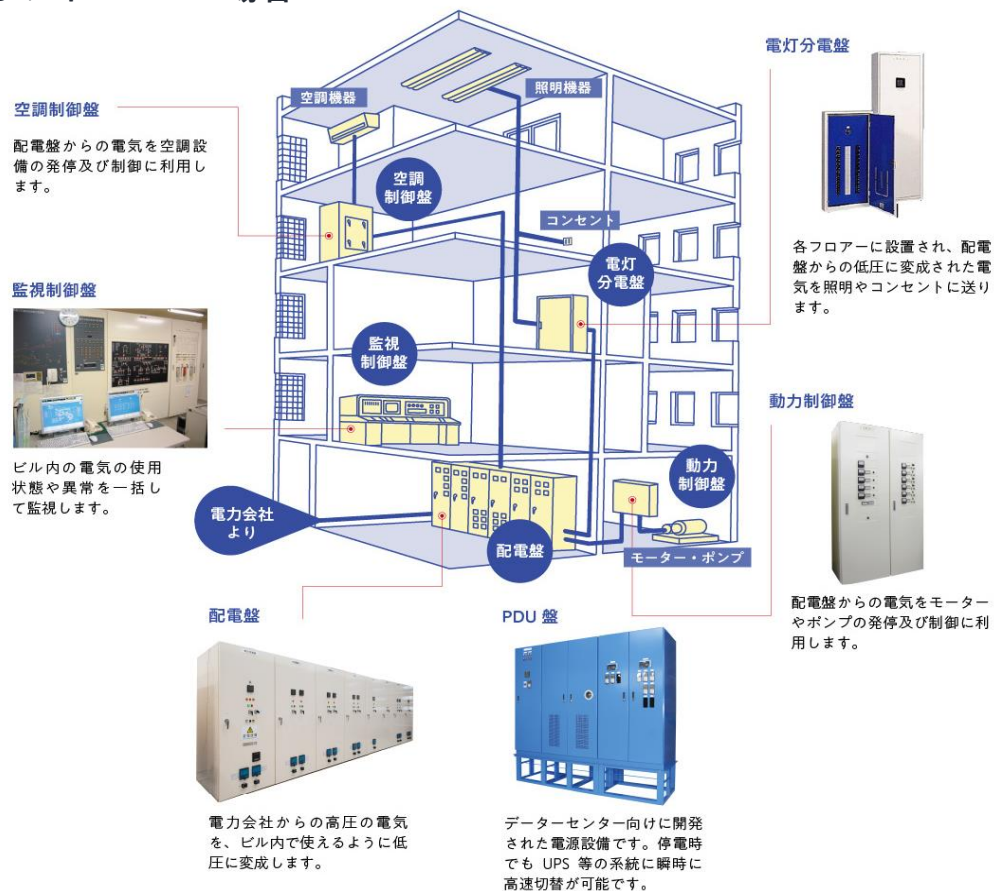
5

当社の事業

配電制御システムの専門メーカーとして、最先端の技術とノウハウを駆使した多様な製品を展開

当社製品の設置イメージ

● オフィスビルの場合



納入実績

大型～中型
オフィスビル

データセンター

工場

病院

学校

公共施設

ホテル

6

当社の強み

研究から設計、製造、販売、アフターサービスまですべての事業部門を有しており、柔軟かつ迅速な対応が可能

一貫事業体制

配電制御設備を構成する主要製品をワンストップで受注・一貫生産することで、**短納期**を実現

ニーズ対応力と豊富な納入実績

お客様のニーズに合わせた**フルカスタム対応**。
既設設備の更新・増設時には**互換性**を担保

高い生産能力

国内2工場※に**業界最大規模の生産能力**を有し、
大型発注にもスピーディーな供給が可能

全プロセスを
自社完結可能

板金

塗装

組立

検査

カスタムメーカー
業界随一の
**納入実績・
製品データ**



※山形・佐賀

7

当社の課題と事業方針

お客様の課題解決に資する製品をタイムリーに投入することで競争力を向上させるとともに製品ライフサイクルの管理も強化し累積利益を最大化する

① 製品競争力の強化

再開発事業やデータセンターの建設が増加する一方で就労人口の減少もあり、省施工性や無停電性等の機能強化が求められている



② リニューアル事業の強化を起点とした製品ライフサイクル管理

リニューアル事業の強化に必要な高スキル人材の確保が難航

人手に依存しないビジネスモデルへ革新する必要がある



お客様ニーズに即した新製品を積極的に投入



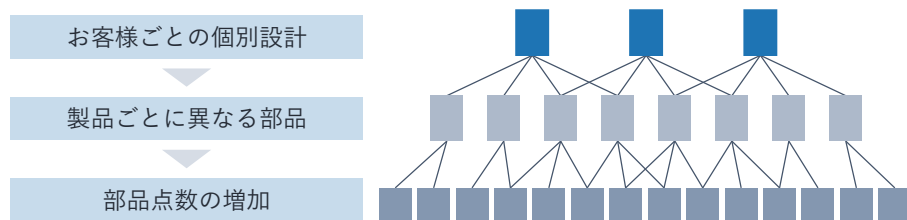
ライフサイクル全期間で価値提供を図る
ビジネスモデルへ転換し、事業の好循環を実現



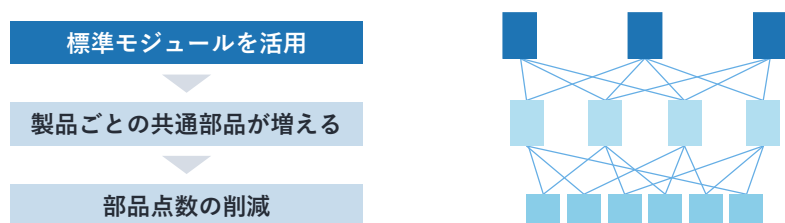
標準化とモジュール化を推進しお客様ニーズとオペレーション効率化の両立を図るとともに、コストマネジメントも高度化し収益体質を一層強化していく

③ 標準化とモジュール化の推進

お客様のカスタムニーズに対して都度設計を行っているため、オペレーションの効率化や部品点数の絞り込みに改善余地あり

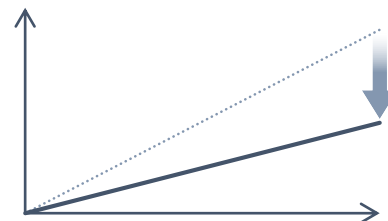


製品構造のモジュール化を加速し、お客様満足と採算確保を両立

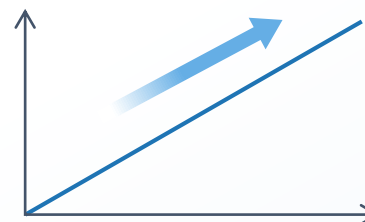


④ コストマネジメント高度化

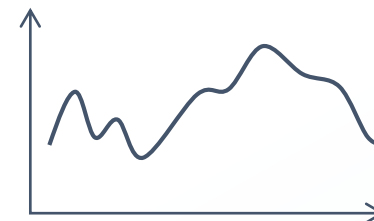
製品バリエーションが多岐にわたるため、原価管理の精度に向上余地あり



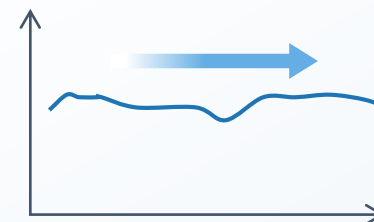
実際原価管理と
戦略的受注活動の強化



建築工程や仕様変更の影響を強く受けるため、納期変更が生じやすく工場操業度に波



横断組織の新設で、操業度
平準化に向けた取組みを強化



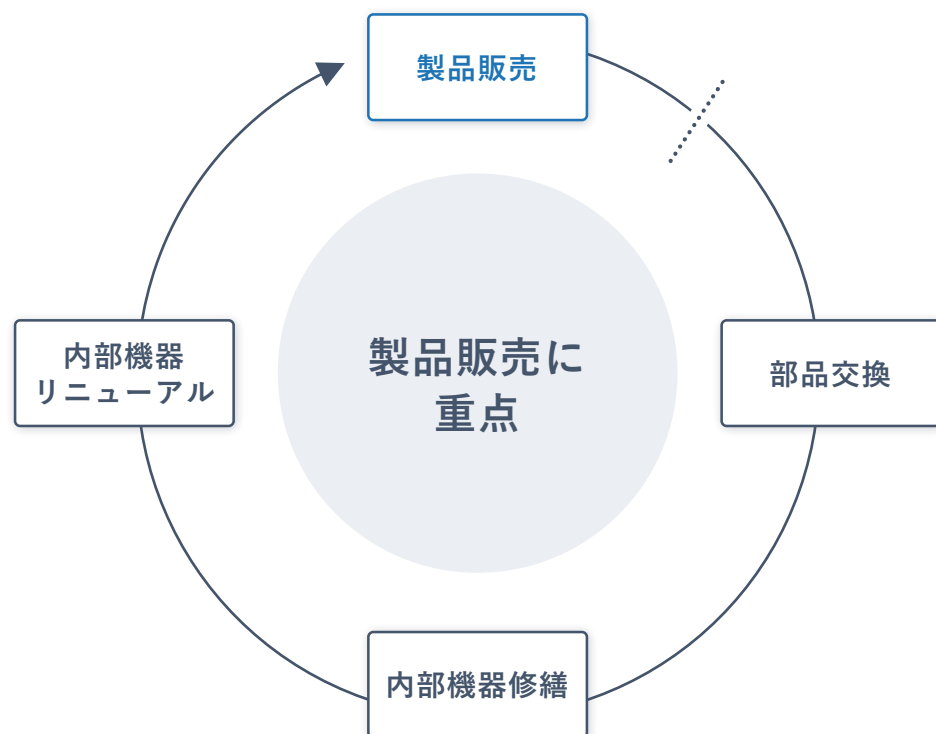
8

リニューアル事業について

製品ライフサイクル管理の高度化を実現し、製品販売後もお客様との関係を維持・強化。機会損失を解消することで売上高をさらに拡大するとともに新製品販売強化にも循環

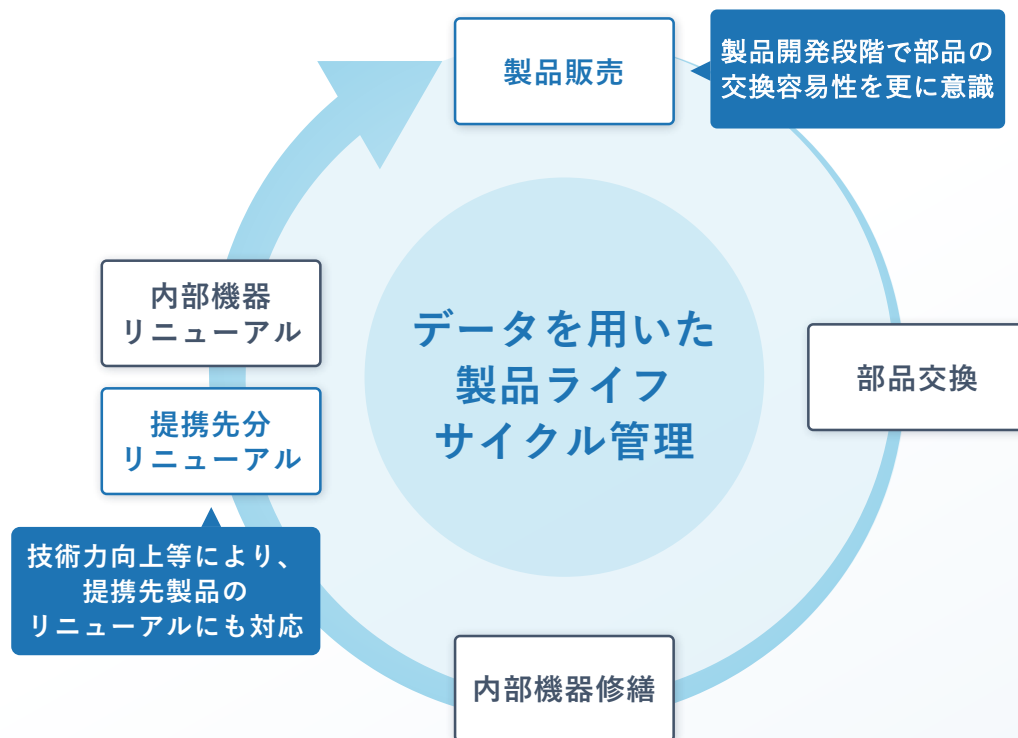
現状の売切り型モデル

営業担当者のリソース不足・非効率なアプローチ方法もあり、製品販売後はお客様との関係が途切れがち



2035年に目指す姿

販売後の製品ライフサイクル管理によって能動的な営業活動を展開し、各フェーズにおける価値提供を実現



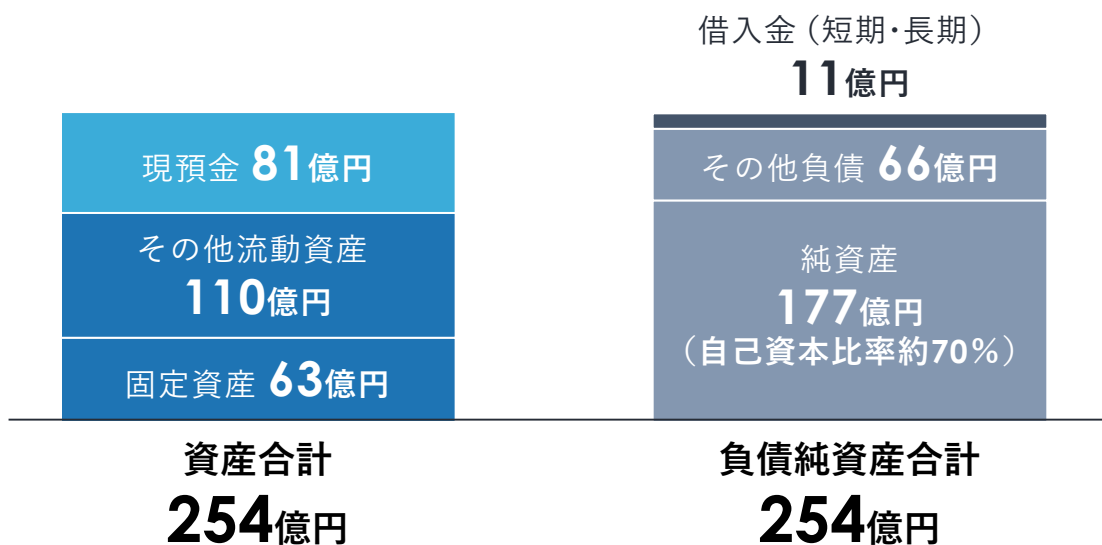
9

財務戦略について

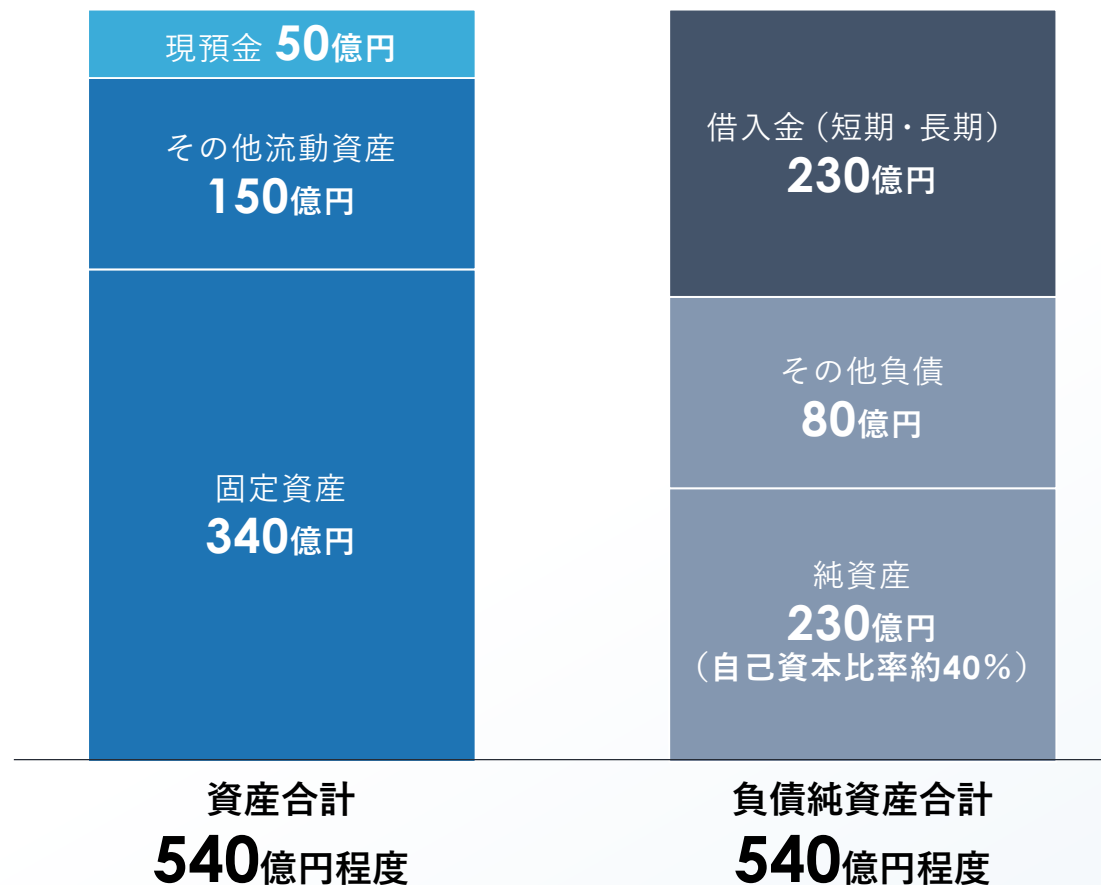
適切な自己資本比率を保ちつつ、積極的な負債活用で財務レバレッジを効かせ、成長を加速する

● BSイメージ

2025年3月期（実績）



2030年3月期（目標）



10

新工場投資について

山形県上山市が造成する「かみのやま温泉インター産業団地」への進出が決定。工場新設で成長を加速していく

● 工場概要

名称	上山工場
所在地	山形県上山市
敷地面積	87,400㎡
建物面積	33,000㎡（予定）
投資予定額	250億円程度
生産品目	配電盤・制御盤・分電盤
着工予定時期	2027年1月
稼働予定時期	2029年1月



● 本投資の狙い

1

築60年以上が経過する山形工場の機能を継承する生産拠点の確保

2

標準化施策・自動化・省人化投資等を連動させ生産効率と生産力向上を両立

3

カーボンニュートラルを実現し環境に配慮した生産活動を実践

11

非財務戦略（人的資本投資）について

「人間尊重」の精神のもと人事諸制度のアップデートを加速。改革の果実は従業員へも積極的に還元



人事制度・人材育成制度の見直し



経営計画の自分事化の推進と譲渡制限付株式報酬による従業員の感応度向上



リスキル支援と全社横断での人材再配置



全社戦略への貢献と人事評価をリンクさせ従業員の行動変容、カルチャーを変革（挑戦する文化へ）



資格取得支援の充実



定期的なエンゲージメントサーベイを起点にエンゲージメント向上施策のPDCAを展開



階層別研修の推進とサクセッションプランを起点とした幹部人材の育成



離職者率低減の為の要因分析とリテンション施策の実施



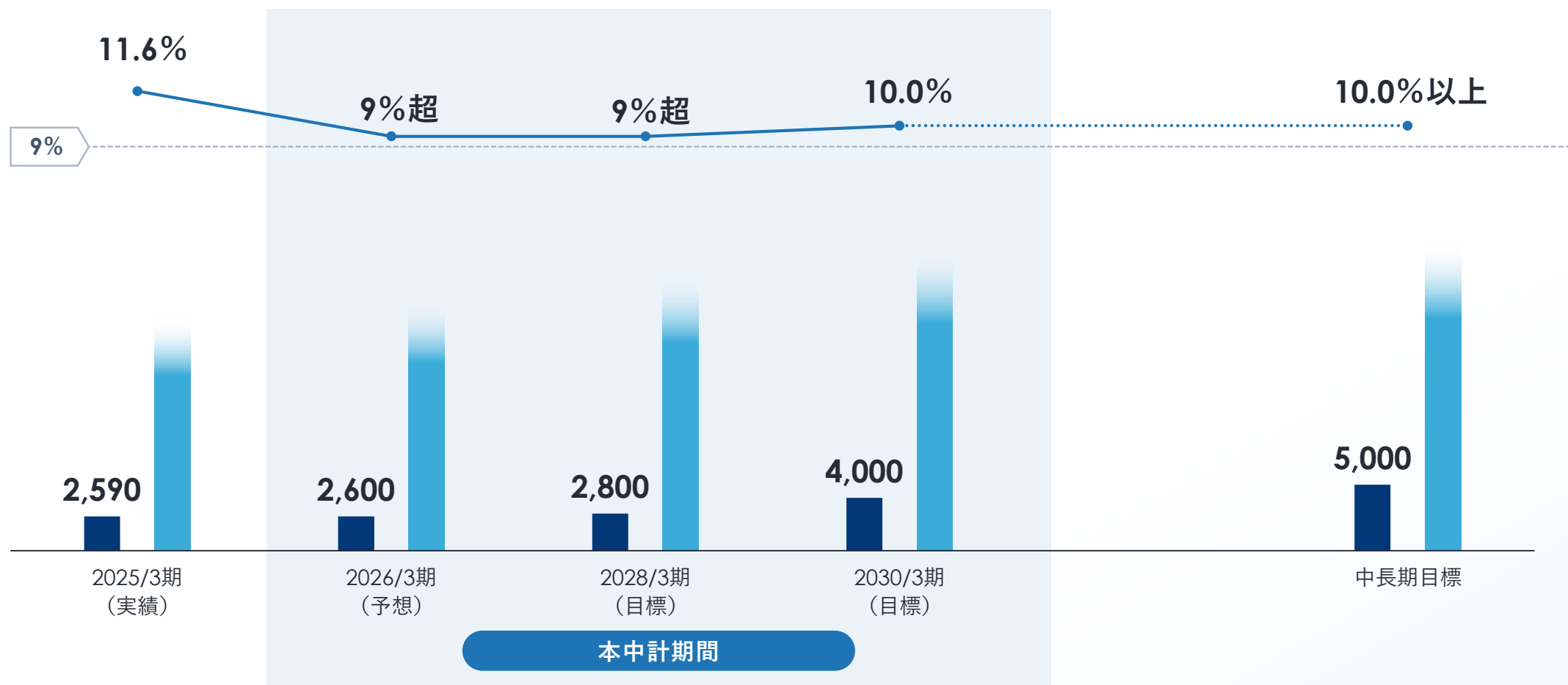
人材ポートフォリオの整備と戦略的な採用の実施

12

経営目標について

改善した収益体質を維持しつつ戦略投資も実行。新工場がフル稼働する2030/3期までに更に体質強化を進め、新工場の生産能力増強効果を享受していく

(百万円) ■ 営業利益 ■ 自己資本 — ROE



本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けて

目次

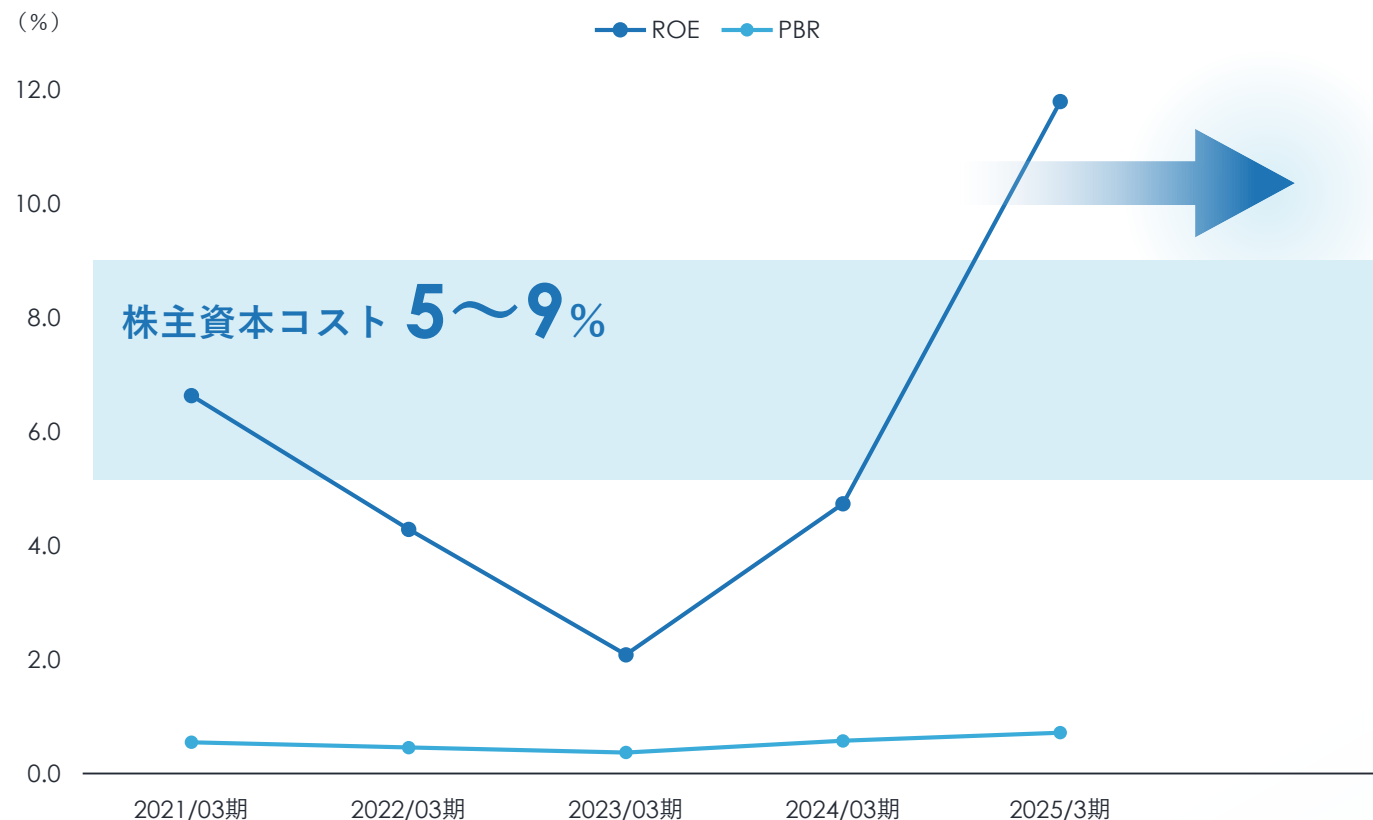
1 現状分析 P3

2 KGIと施策骨子 P6

3 キャッシュアロケーション P7

当社株主資本コストは9%程度と認識。業績のブレが小さい事等からCAPMによる試算結果では5%程度となる一方、PBRが低迷している事などから実態的な株主資本コストは9%程度と想定。直近期で改善したROE水準を維持向上させる施策展開が重要

株主資本コストと当社ROE



① CAPMに基づく株主資本コスト

下記計算式を元にした当社試算：5%前後

$$\text{株主資本コスト} = \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{市場リスクプレミアム}$$

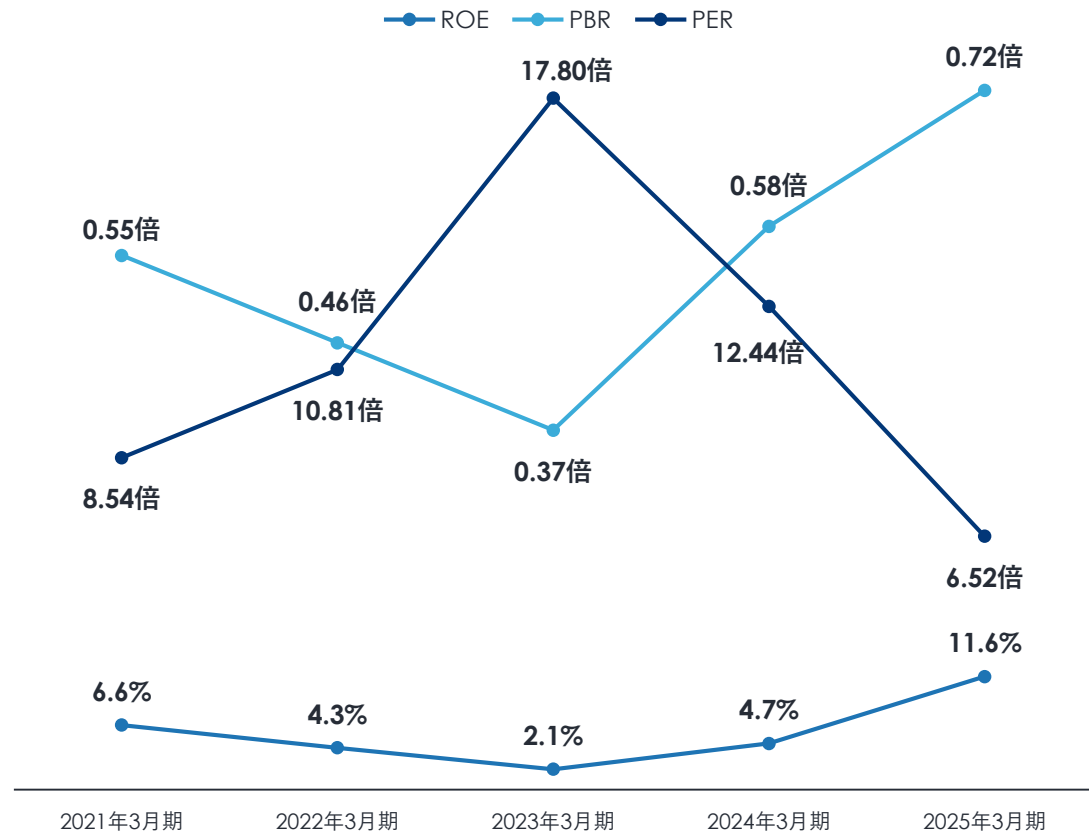
② 株式益利回りに基づく株主資本コスト

PERの逆数による試算：9%前後

株主資本コストを上回るROE水準を実現していくためには、収益体質の磨き上げに加え、株主還元強化や経営戦略の丁寧な説明で株主資本コストを引下げるほか、成長投資も強化して期待成長率を向上させる必要がある

● PBR・ROE・PERについて

当社実績値



各指標の関係性

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

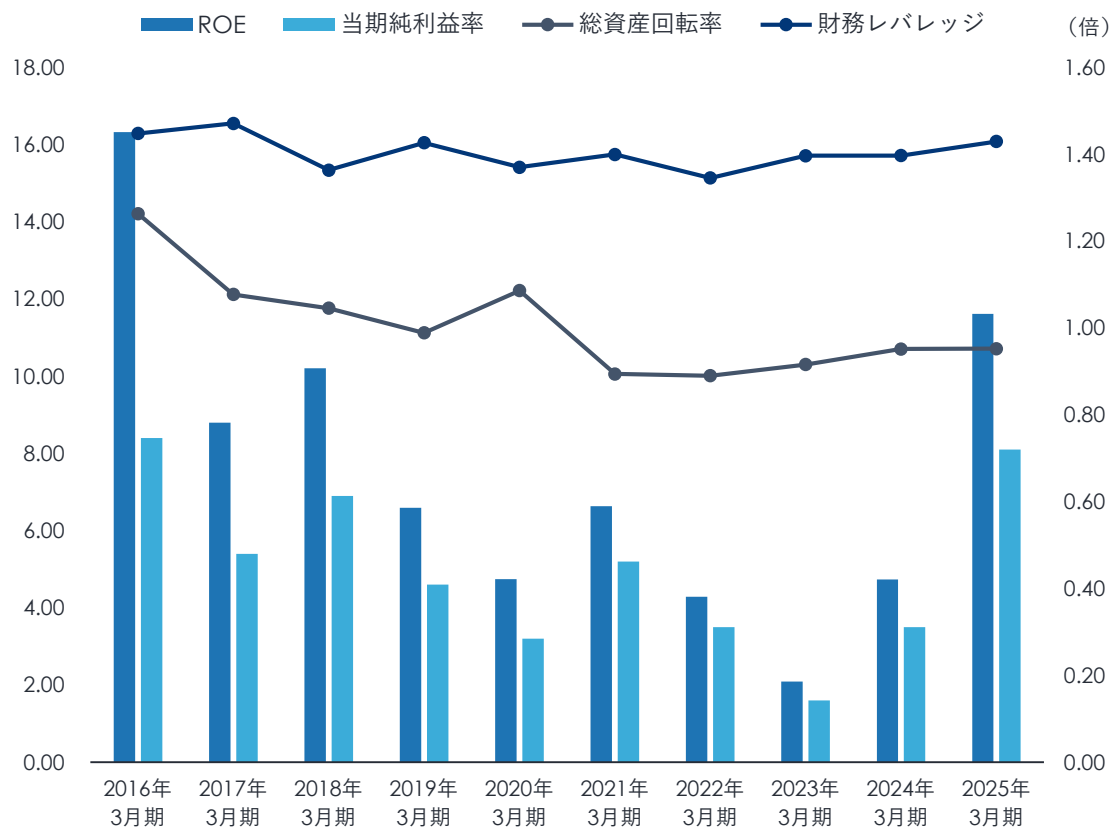
$$\text{PBR} = \text{ROE} \div \left[\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率} \right]$$

$$\text{ROE} \geq \text{株主資本コスト} - \text{期待成長率} \rightarrow \text{PBR 1倍以上}$$

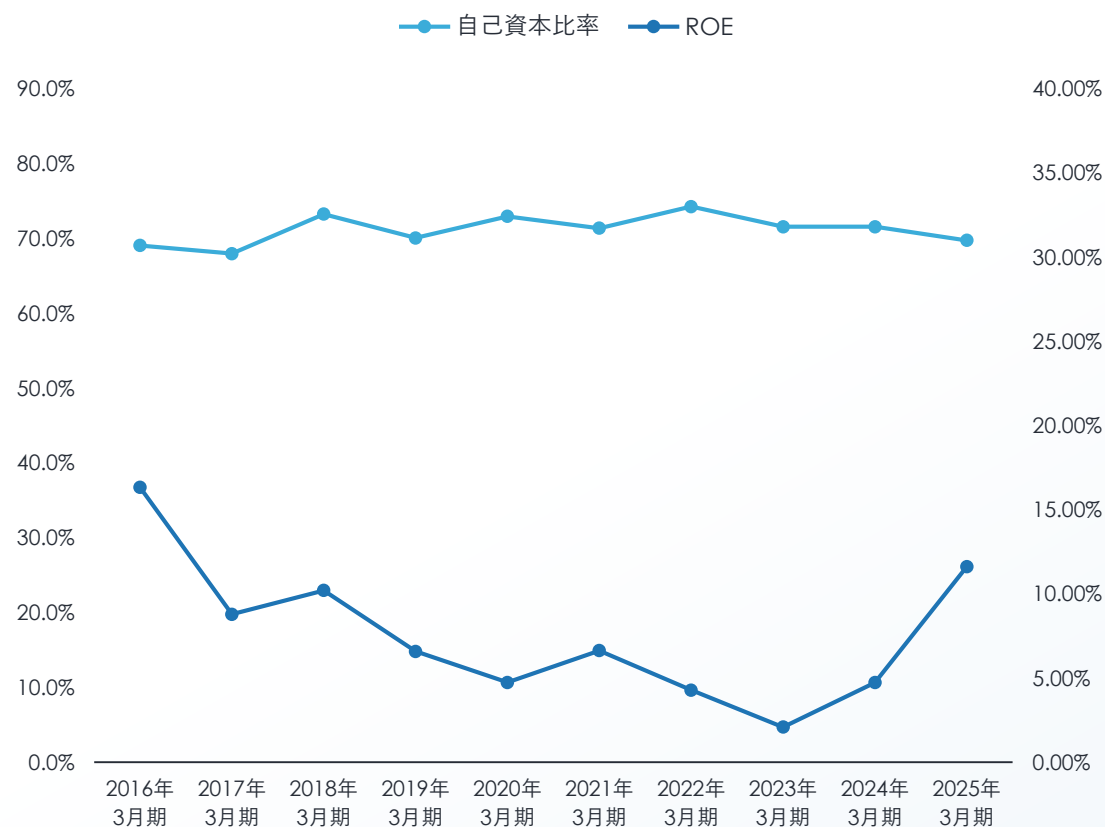


主力工場老朽化に伴う大規模投資に備え、資本の蓄積を進めてきたことで、資本効率が低下している。所要自己資本は一定程度確保できていることから、今後は財務レバレッジを効かせ、より効率的な経営を目指していく

ROEの構成要素



ROEと自己資本比率



● 主要KGI

売上高

350億円

2029年度

営業利益

40億円

ROE

10.0%

2025年度～2029年度

配当性向

35%以上

(2024年度実績 31.0%)

1

利益創出と
低採算資産の削減

利益創出

- ・ 製品競争力の強化
- ・ リニューアルを起点とした製品ライフサイクル管理強化
- ・ 標準化・モジュール化の推進
- ・ 原価管理精緻化と工場操業度平準化等を中心としたコストマネジメント高度化

低採算資産削減

- ・ 手元資金の適正管理
- ・ キャッシュコンバージョンサイクル短縮による運転資本の抑制

2

成長投資の強化

事業投資

- ・ M&A投資への挑戦

設備・DX投資

- ・ 次世代工場新設
- ・ DX投資の加速
- ・ 生産性向上への投資積極化

人的資本投資

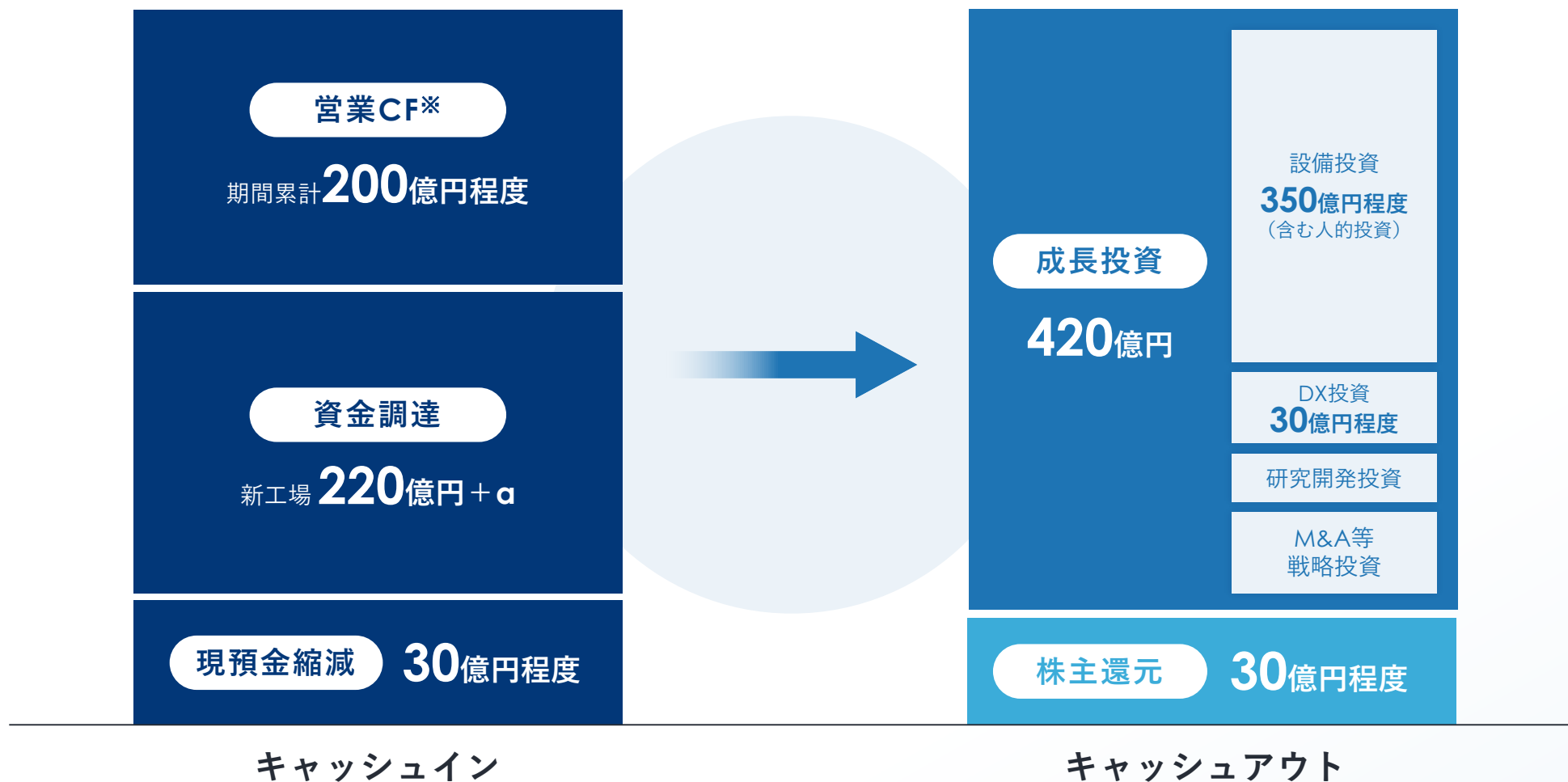
- ・ 人材ポートフォリオ管理強化
- ・ リスキル支援と全社横断での人材再配置
- ・ 階層別研修・次期経営層育成・譲渡制限付株式報酬による感応度向上

3

最適自己資本水準の
コントロールと
株主還元拡充

- ・ 配当性向の見直し
- ・ 負債活用の積極化（DEレシオ1倍程度を意識）
- ・ HP上での丁寧な情報発信を強化

拡大した営業キャッシュフローと負債活用、現預金縮減等により調達した資金を成長投資と株主還元に戦略的に配分していく



本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。
