



# 中期経営計画2028

(サステナ ポジティブスパイラル)

## サステナ + スパイラル

～持続的好循環の創出～

 高島株式会社

# 目次

中期経営計画2028の策定に寄せて

中期経営計画2028 ハイライト

## 1. 長期方針

1-1. 企業理念・ビジョン

## 2. 適合計画・前中期経営計画振り返り

2-1. 適合計画・前中期経営計画の方針と取り組み

2-2. 取り組みの成果

2-3. 中期経営計画2028に向けた課題

## 3. 中期経営計画の方針

3-1. 中期経営計画の位置づけ

3-2. 中期経営計画の基本方針

3-3. 定量目標

## 4. 事業戦略

4-1. 戦略領域の選定

4-2. グループ統合の推進

4-3. DX戦略

## 5. 資本配分方針

5-1. キャッシュ・アロケーション

5-2. 投資戦略

5-3. 株主還元方針

## 6. 非財務戦略

6-1. サステナビリティ戦略

6-2. 人財戦略

## 補足. セグメント別事業戦略

1. 建材セグメント

2. 産業資材セグメント

3. 電子・デバイスセグメント

## 中期経営計画2028の策定に寄せて

### 成長の芽を育て、次なる投資へ 好循環（ポジティブスパイラル）で描く、持続的な成長軌道

前中期経営計画「サステナV（バリュー）」は「堅実経営から持続的成長へのシフト」をテーマに掲げ、戦略投資の実行や事業ポートフォリオの組み換えなど、将来成長に向けた種蒔きをする期間でした。また「V（バリュー）」という名前の通り、企業価値の向上を目的とし、積極的な株主還元や資本効率の向上を推進しました。定量目標は未達となりましたが、稼ぐ力や企業価値が向上し、プライム市場への上場維持基準をクリアするなど、これまでの戦略的取り組みによる「成長の芽」は着実に始まっています。

また社会情勢に目を向けると、地政学リスクの高まりや資材価格の高騰、金利上昇などにより、先行き不透明な状況が続く一方、メガトレンドであるカーボンニュートラルへの対応や人手不足の重要性は、より一層鮮明になっています。これらは当社が注力している戦略テーマに合致するものであり、今後当社の事業機会は今後も拡大していくと確信しています。

こうした認識のもと、中期経営計画2028「サステナ +スパイラル（サステナ ポジティブスパイラル）」を発表いたします。スパイラルは中心に収束する力（求心力）と外側へ拡大する力（遠心力）が調和しながら徐々に大きな円を描くものであり、当社が変わらない軸を持ちながら、持続的に成長していく姿を象徴しています。

特に中期経営計画2028においては、これまでの取り組みをさらに推し進めつつ、事業や人財への投資による実りが次の投資を生む好循環を確立することで、成長を軌道に乗せることを目指します。

当社は引き続き「誠実一筋」の経営姿勢を軸に、事業を通じてサステナ社会の構築に貢献してまいります。

2026年5月 代表取締役社長 高島 幸一

## テーマ・位置づけ

サステナ ポジティブスパイラル

## 持続的好循環（サステナ + スパイラル）の創出 成長を軌道に乗せる3年間

## 基本方針

### ① 資本コストと企業価値を意識した経営の推進

- ・ 社会課題と成長性を捉えた事業PFの変革
- ・ 累進配当による積極的な株主還元継続

### ② 投資の好循環の創出

- ・ グループシナジーの拡大によるリターン向上
- ・ 100億円規模の戦略投資の継続

### ③ 稼ぐ人財の持続的輩出

- ・ 多彩なキャリア型人財による稼ぐ人財輩出基盤の確立
- ・ 成長支援体制の運用と投資の実行

## 2028年度目標値

売上高

**1,100 億円**

営業利益

**30 億円**

当期純利益

**20 億円**

ROE

**8 %以上**

## 戦略投資枠

**3年間累計 100 億円**

## 株主還元方針

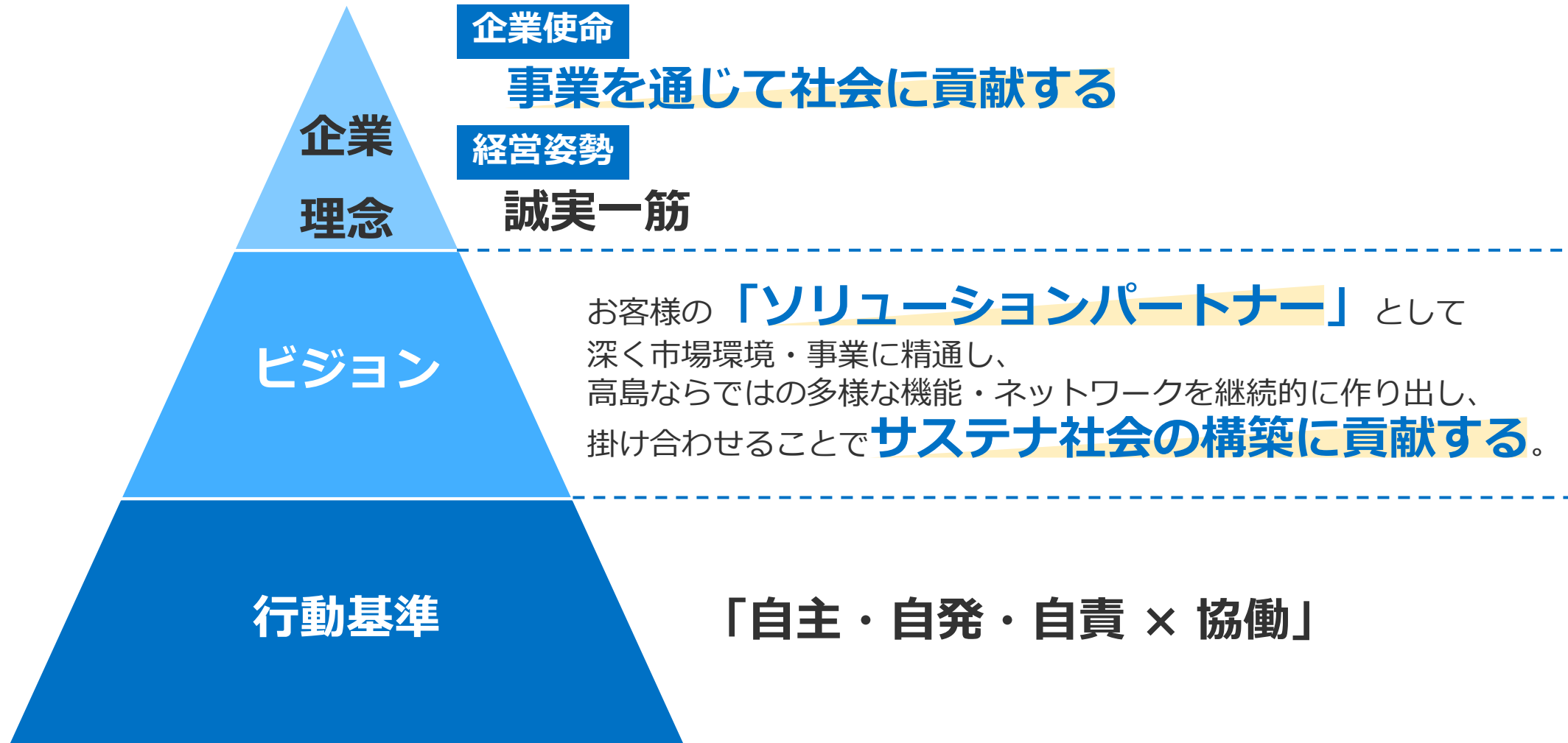
**累進配当 + 機動的な自己株式取得**

# 1. 長期方針

---

## 1-1. 企業理念・ビジョン（サステナ社会の構築に貢献）

- 当社は「事業を通じて社会に貢献する」という企業使命のもと、世の中の進化に適合し自らを変革させながら、社会課題の解決に貢献することで成長してきた。
- 将来的にはお客様の「ソリューションパートナー」として、サステナ社会の構築に貢献することを目指す。



## 2. 適合計画・前中期経営計画振り返り

---

## 2-1. 適合計画と前中期経営計画の方針と取り組み（持続的成長への転換）

- ▶ プライム市場への上場維持を選択し、経営方針を「堅実経営」から戦略投資を伴う「持続的成長」へと大きく転換。
- ▶ 適合計画と前中期経営計画（サステナV）では、持続的成長と企業価値向上に向け、種々の戦略的取り組みを実行。

### 戦略的取り組み

#### ・ 戦略投資枠の実行

- ・ 2021～2025年度の5年間で147億円を実行
- ・ M&A 4件、出資・資本提携 2件

#### ・ 資本効率の向上

- ・ 銀座不動産の売却
- ・ 政策保有株式の売却（純資産比率10%以下に低減）

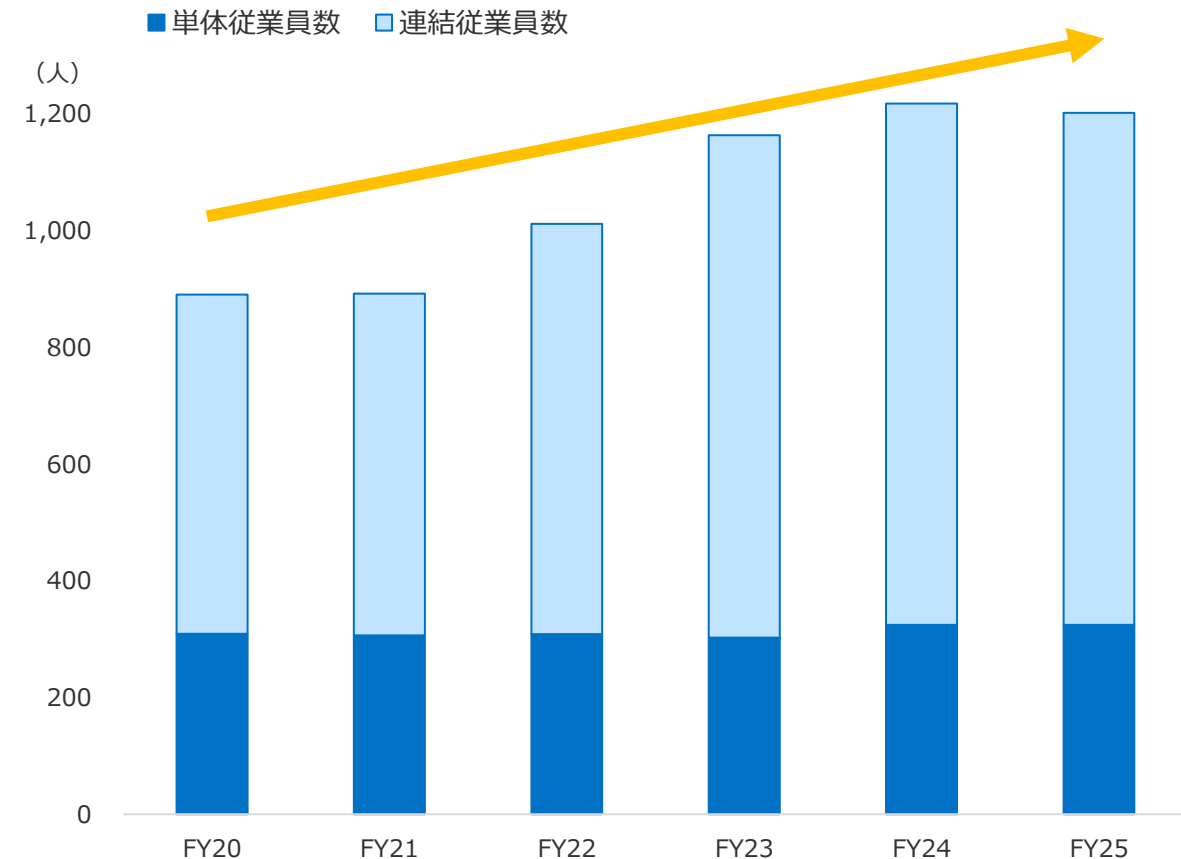
#### ・ 積極的な株主還元

- ・ 配当性向40%以上、総還元性向50%以上  
※2024～2025年度は配当性向80%以上、総還元性向100%以上
- ・ 自己株式取得
- ・ 株式分割の実施

#### ・ IR施策の強化

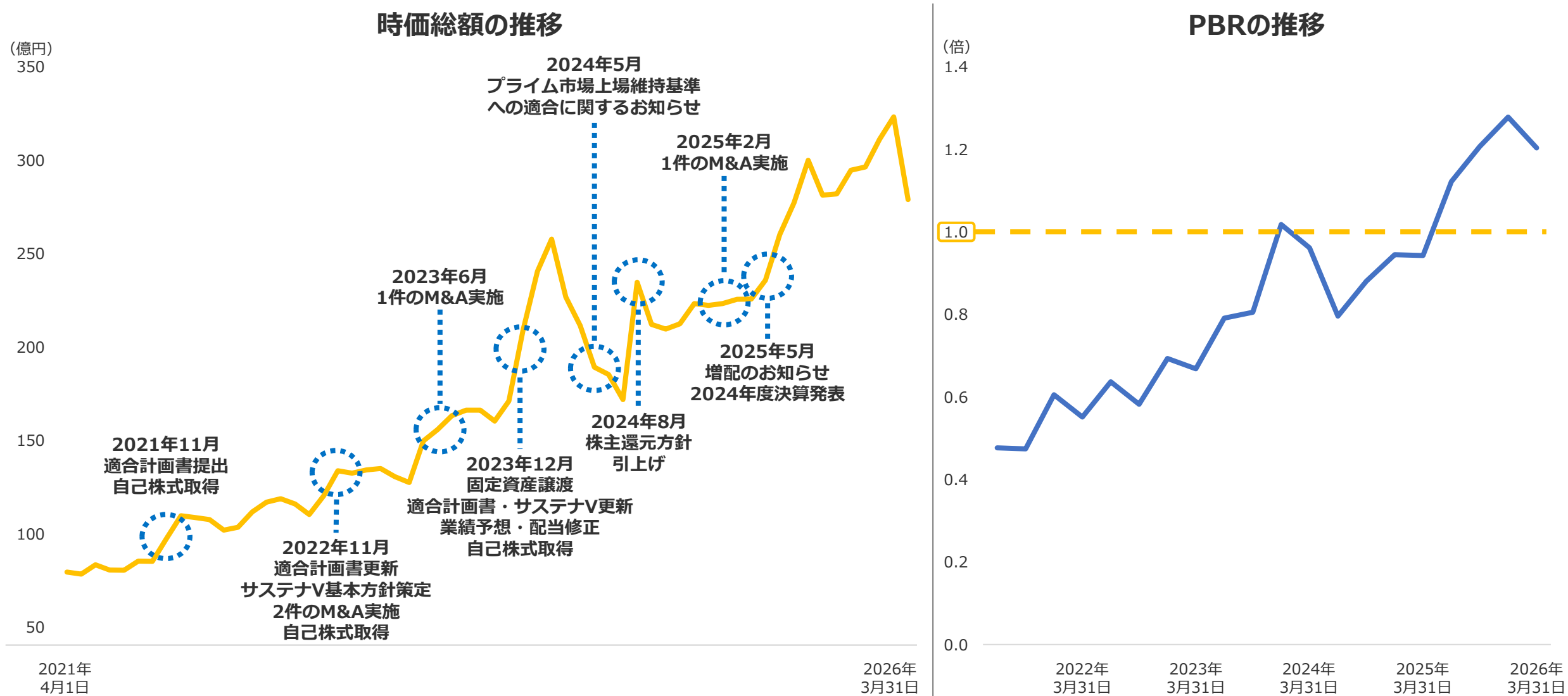
- ・ IRツールの日英対応
- ・ メディア露出、投資家コミュニケーション強化

### M&A・積極採用による従業員数の増加



## 2-2-1. 取り組みの成果①（企業価値の飛躍的な向上）

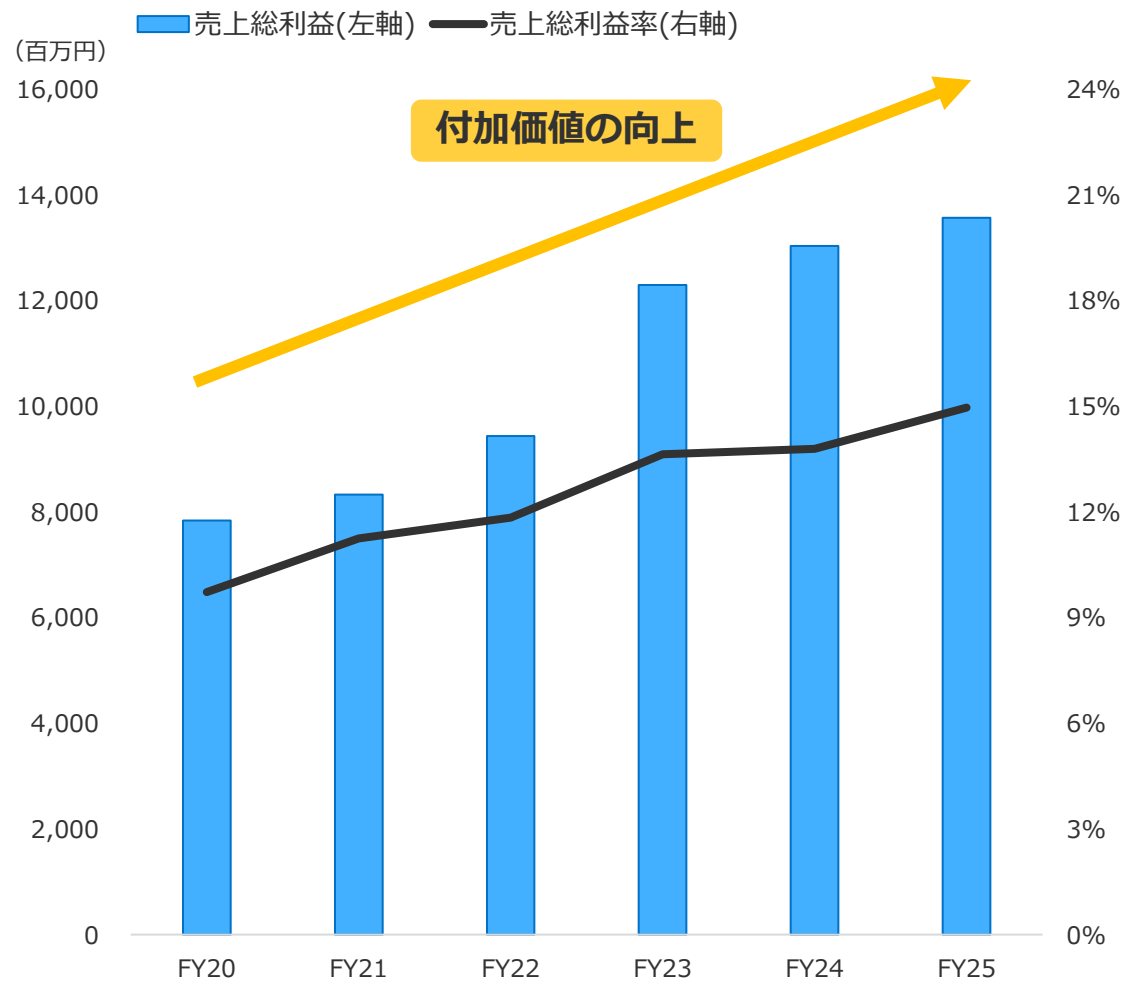
▶ 2023年度にプライム市場の上場維持基準をクリア。時価総額は3.5倍以上に成長し、PBRは1.0倍を上回った。



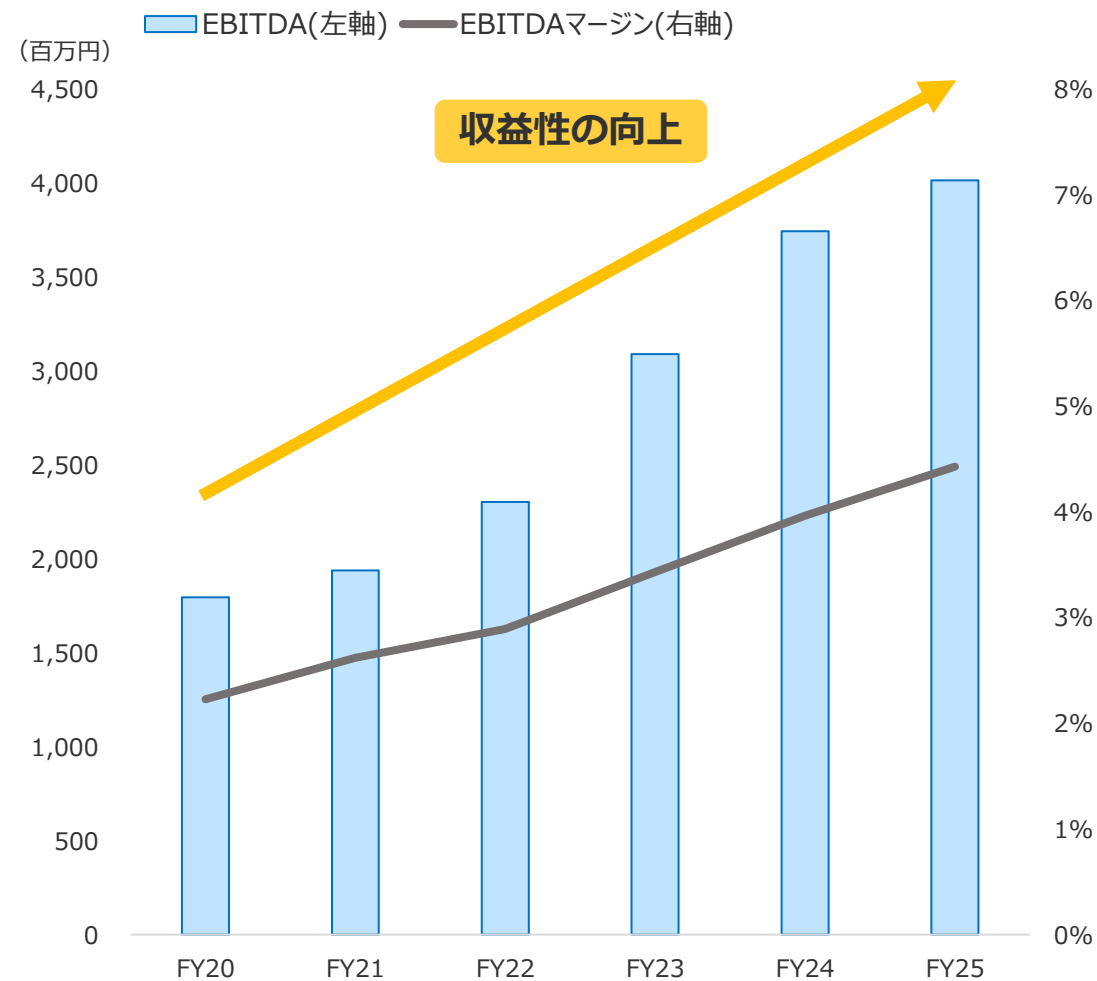
## 2-2-2. 取り組みの成果②（稼ぐ力の着実な向上）

➤ 積極的な戦略投資やM&Aの実行により、「稼ぐ力」の源泉となる付加価値や収益性は着実に向上。

### 売上総利益・売上総利益率の推移



### EBITDA・EBITDAマージンの推移



## 2-3. 中期経営計画2028に向けた課題（投資リターンの向上による更なる成長）

- ▶ サステナVの目標は未達であり、投資・M&Aによる減価償却費・のれん償却費の上昇が利益を圧迫している状況。
- ▶ 中期経営計画2028に向けては、投資リターンの向上による更なる業績の成長・資本効率の向上が課題となる。

### サステナV目標

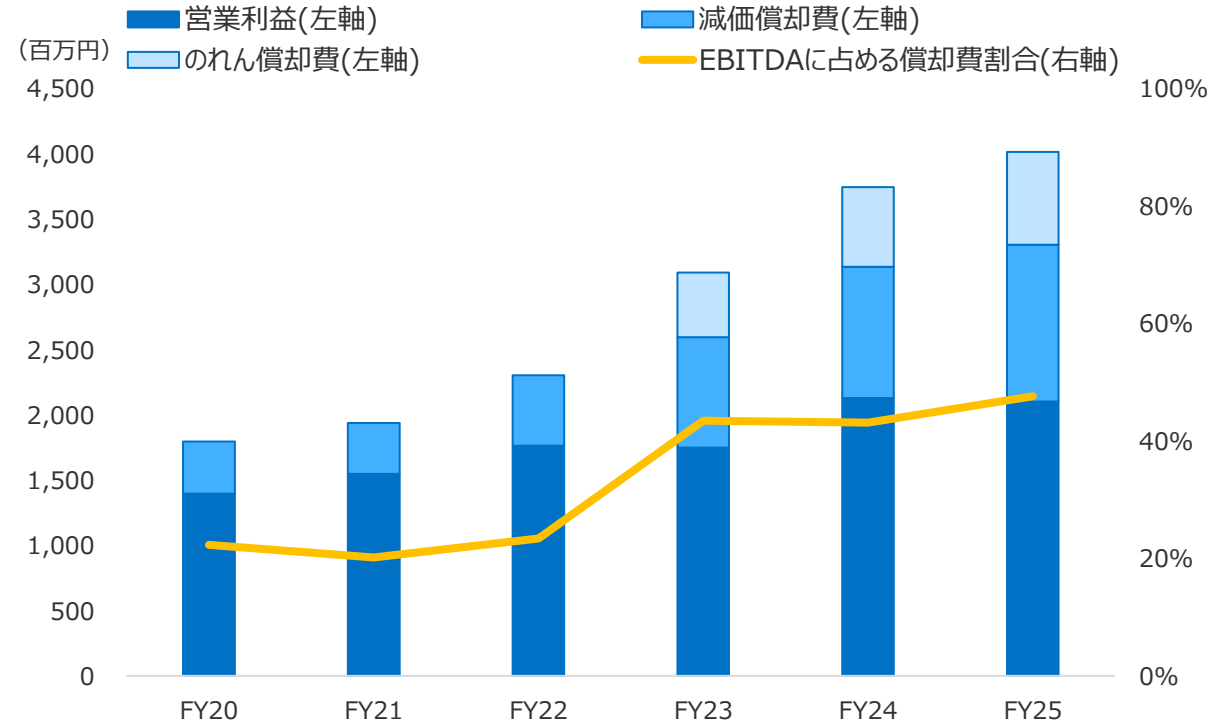
2025年度

売上高 : **1,100** 億円  
 営業利益 : **26** 億円  
 当期純利益 : **19** 億円  
 ROE : **8** %以上  
 ROIC : **6** %以上

### 2025年度実績

→ 売上高 : **906** 億円  
 → 営業利益 : **21.0** 億円  
 → 当期純利益 : **12.2** 億円  
 → ROE : **5.2** %  
 → ROIC : **4.0** %

### EBITDAの内訳



中期経営計画2028  
 に向けた課題

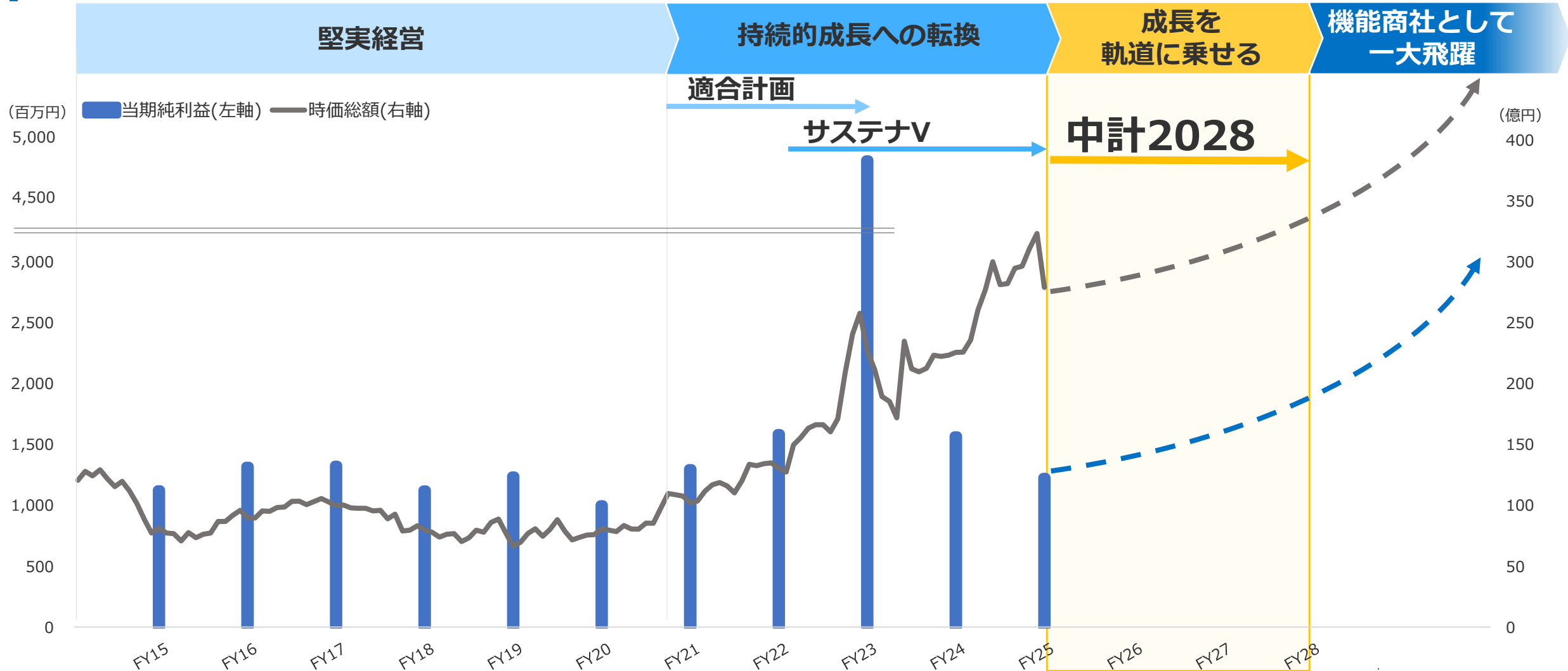
投資リターンの向上による更なる業績の成長・資本効率の向上

## 3. 中期経営計画の方針

---

### 3-1. 中期経営計画の位置づけ（成長を軌道に乗せる3年間）

- ▶ 本中期経営計画の期間を「成長を軌道に乗せる」3年間と位置づけ。
- ▶ 実行してきた戦略的取り組みによる利益貢献化を進め、投資によるリターンが次の投資を生む「持続的好循環（サステナ+スパイラル）」を創出する。



## 3-2. 中期経営計画の基本方針（持続的好循環（サステナ + スパイラル）の創出）

- 3つの基本方針の推進により、「持続的好循環（サステナ + スパイラル）」を創出。持続的な企業価値の向上を目指す。

### サステナ ポジティブスパイラル 持続的好循環（サステナ + スパイラル）を創出する3つの基本方針

#### ① 資本コストと企業価値を意識した経営の推進

- ・ 社会課題と成長性を捉えた事業PFの変革
- ・ 累進配当による積極的な株主還元継続

#### ② 投資の好循環の創出

- ・ グループシナジーの拡大によるリターン向上
- ・ 100億円規模の戦略投資の継続

#### ③ 稼ぐ人財の持続的輩出

- ・ 多彩なキャリア型人財による稼ぐ人財輩出基盤の確立
- ・ 成長支援体制の運用と投資の実行

持続的な企業価値の向上

中期経営計画2028

## 持続的好循環の創出により (サステナ + スパイラル)

# 「成長を軌道に乗せる」

企業使命

事業を通じて  
社会に貢献する

適合計画

前  
中期経営計画  
サステナV

持続的成長

2030  
機能商社として  
一大飛躍

2050  
カーボン  
ニュートラルの実現  
人手不足の  
解消に貢献

ビジョン

お客様の  
ソリューション  
パートナー  
サステナ社会の  
構築に貢献

持続的好循環  
(サステナ + スパイラル)を創出する

### 中期経営計画2028の基本方針

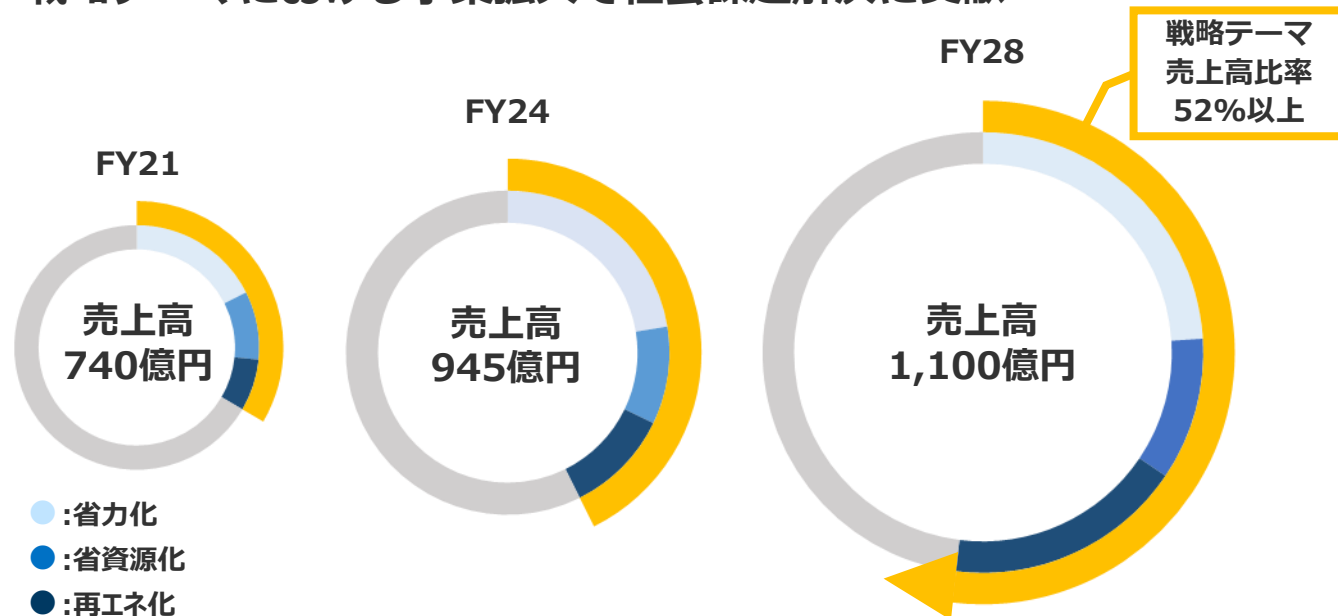
- + 資本コストと企業価値を  
意識した経営の推進
  - 社会課題と成長性を捉えた事業PFの変革
  - 累進配当による積極的な株主還元継続
- + 投資的好循環の創出
  - グループシナジーの拡大によるリターン向上
  - 100億円規模の戦略投資の継続
- + 稼ぐ人財の持続的輩出
  - 多彩なキャリア型人財による稼ぐ人財輩出基盤の確立
  - 成長支援体制の運用と投資の実行

### 3-3. 定量目標

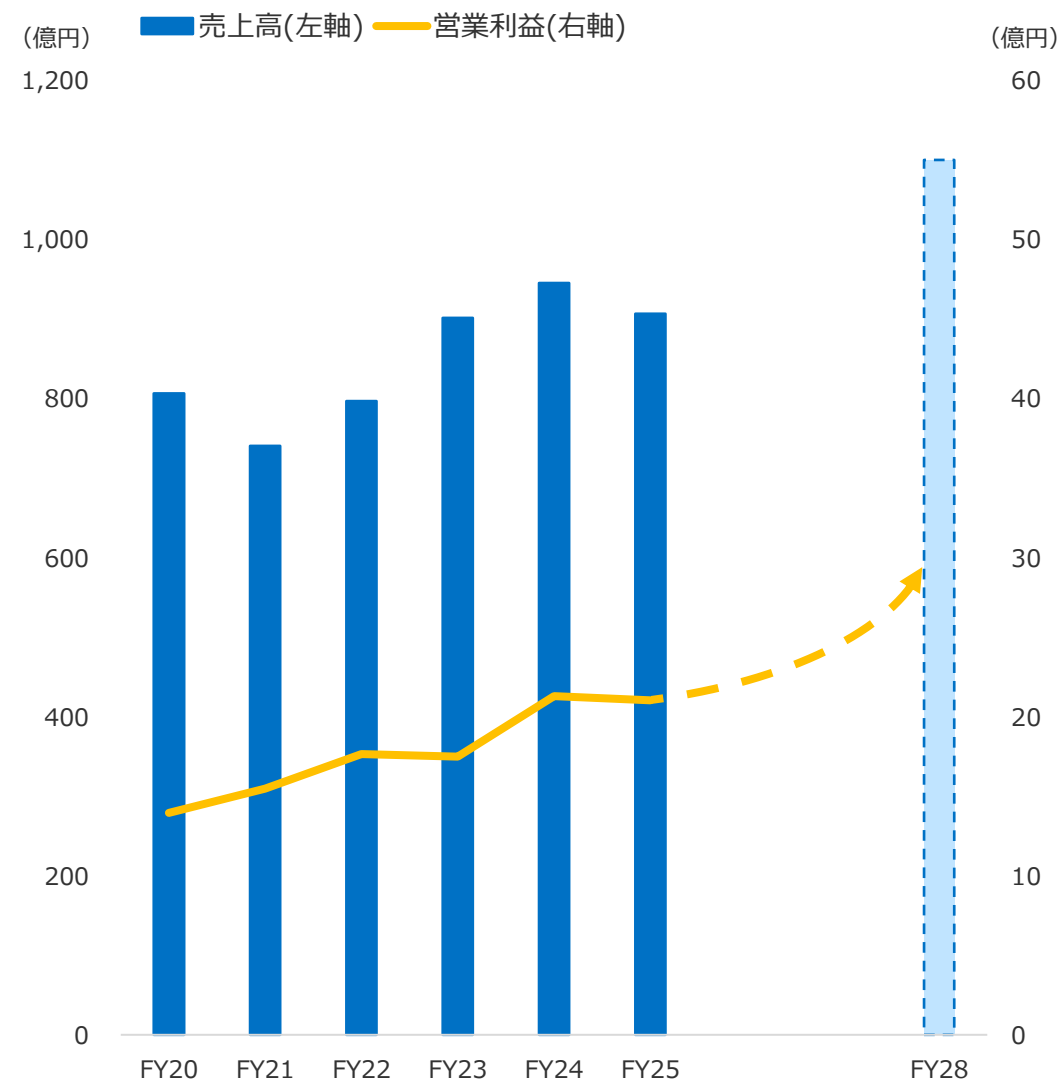
#### 2028年度連結業績目標値

売上高	<b>1,100</b> 億円
営業利益	<b>30</b> 億円
当期純利益	<b>20</b> 億円
ROE	<b>8</b> %以上

#### 戦略テーマにおける事業拡大で社会課題解決に貢献



#### 売上高・営業利益計画



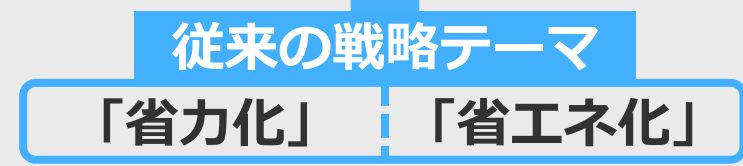
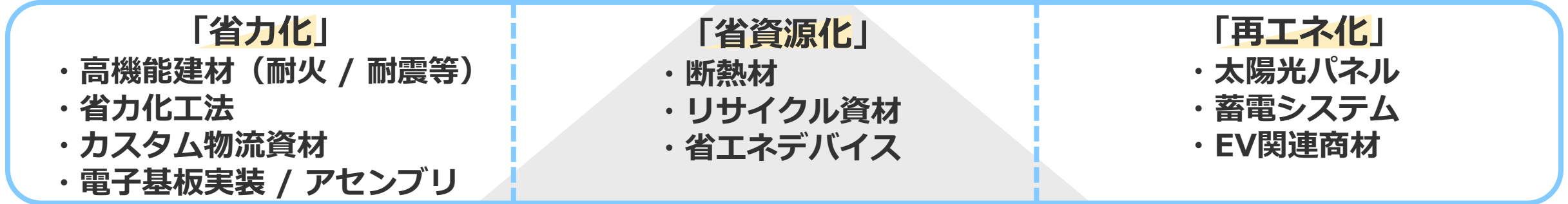
## 4. 事業戦略

---

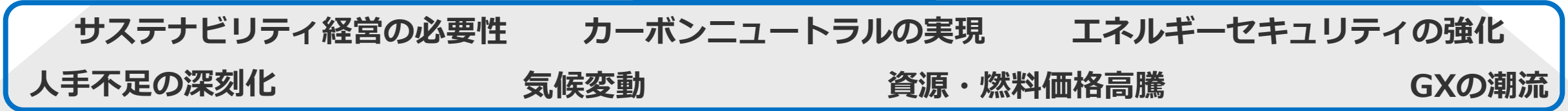
## 4-1-1. 戦略領域の選定① (3つの戦略テーマでサステナ社会の構築に貢献)

- ▶ サステナVで定めた戦略テーマである「省力化」「省エネ化」に繋がる社会課題は益々重大化。
- ▶ 中期経営計画2028では戦略テーマを「省力化」「省資源化」「再エネ化」の3つに進化させ、機能強化による現場力の向上を掛け合わせることで、社会課題への適合・サステナ社会の構築を更に推し進めていく。

### 中期経営計画2028戦略テーマ × 機能強化による現場力の向上



### 社会課題の重大化



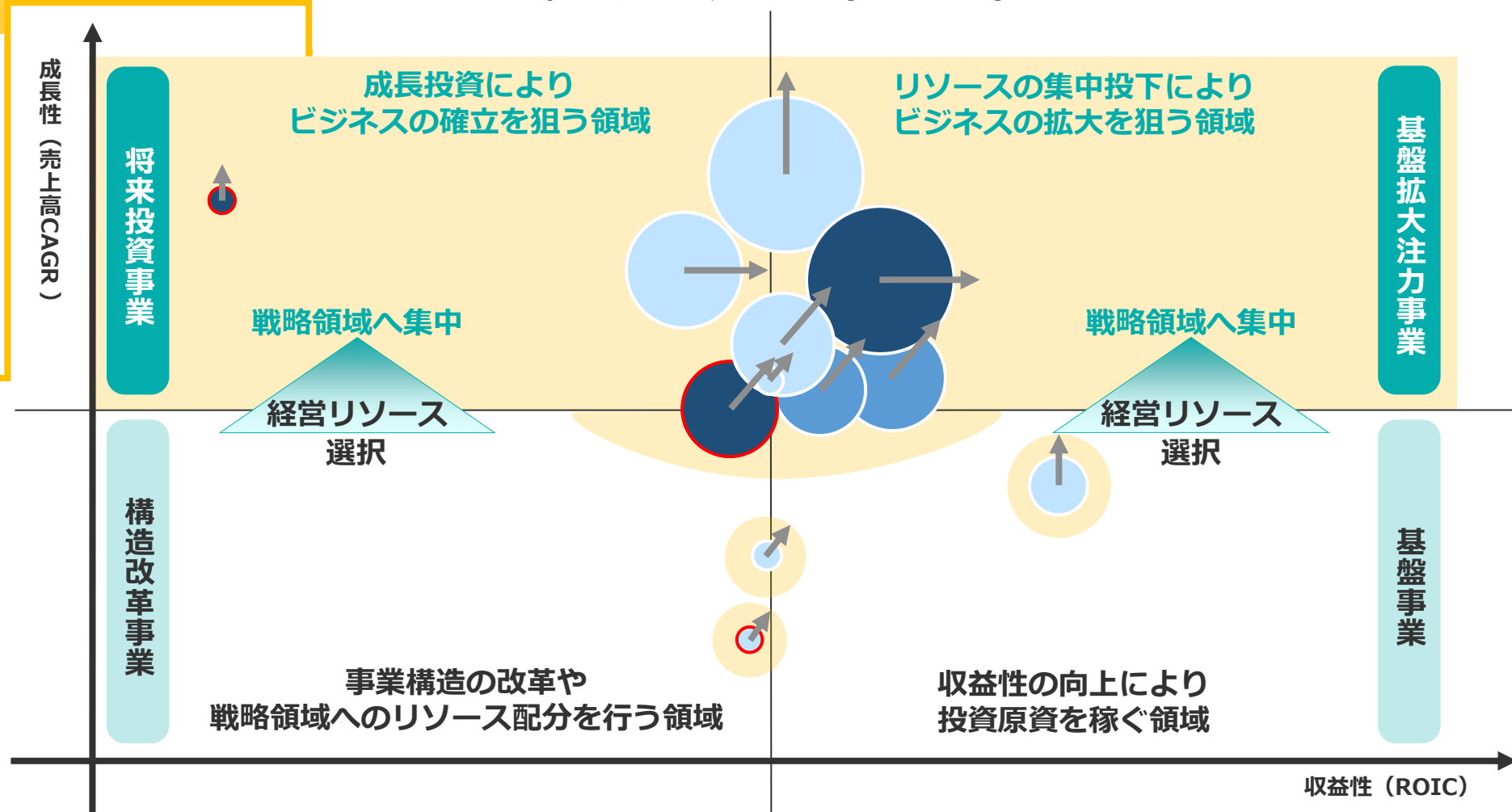
## 4-1-2. 戦略領域の選定②（戦略テーマ+高成長な事業へのリソース集中）

- 戦略領域の選定にあたり、各事業を成長性（売上高CAGR）と収益性（ROIC）で評価。
- 戦略テーマにおける事業に加え高成長な事業を戦略領域とし、経営リソースの選択と集中を行うことで、資本効率の向上を目指す。

### 戦略領域の考え方

- ① 戦略テーマにおける事業
  - ・省力化事業
  - ・省資源化事業
  - ・再エネ化事業
- ② 高成長事業
  - ・将来投資事業
  - ・基盤拡大注力事業

### 4象限フレームワーク（イメージ）



## 4-2. グループ統合の推進（グループシナジーの拡大によるリターン向上）

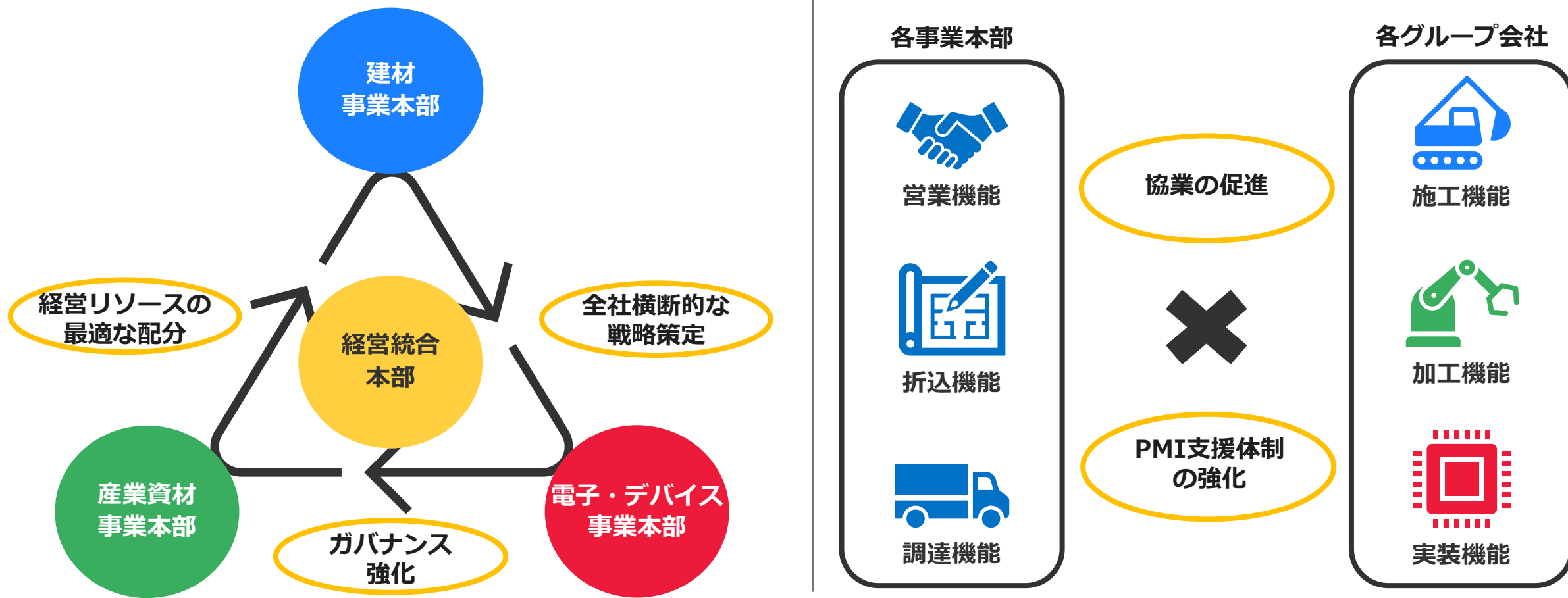
①資本コストと企業価値を意識した経営の推進

②投資の好循環の創出

③稼ぐ人材の持続的輩出



- これまでの経営管理本部を経営統合本部に再編し、全社横断的な視点での戦略策定と統合的な価値創造を加速させる。
- 3事業本部においてはグループ会社との協業を更に推し進めることで、従来の商社機能とグループ会社が持つ施工・加工・実装等の機能とのシナジーを拡大し、M&A・設備投資からのリターンを向上させる。



グループシナジーの拡大による投資リターン向上

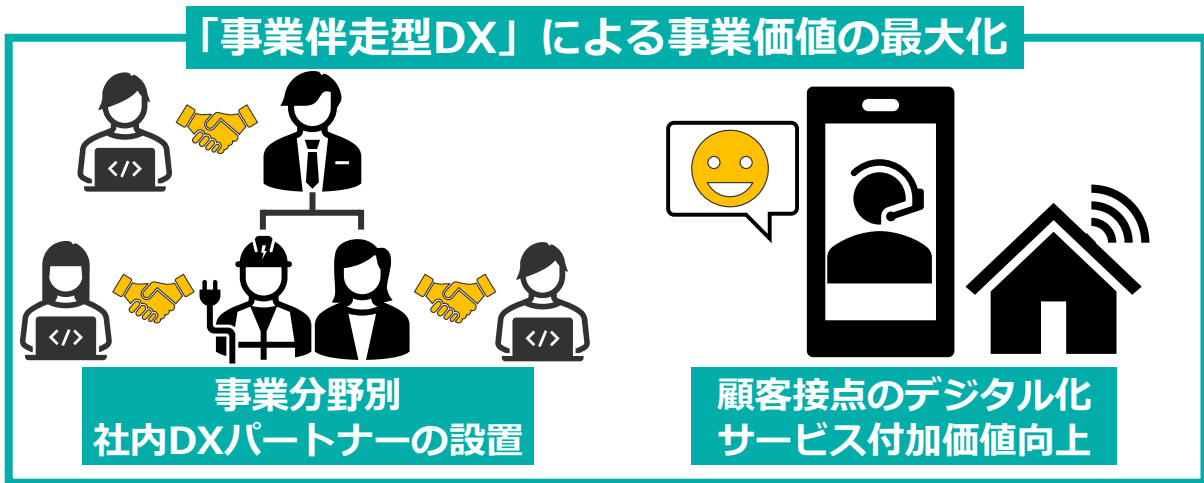
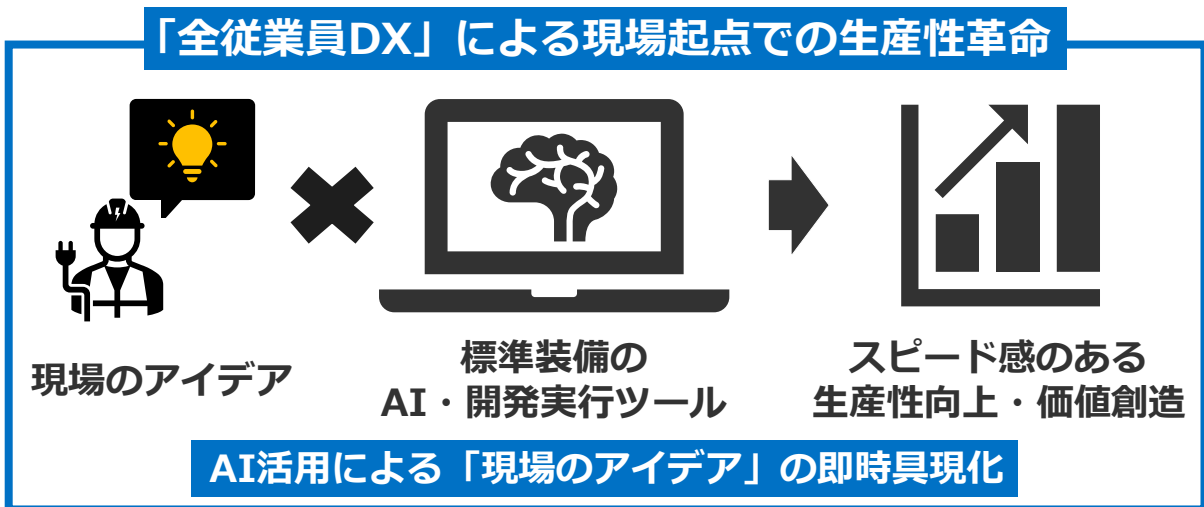
### 4-3. DX戦略（AI活用による全従業員DX × 社内DXパートナーの伴走）

①資本コストと企業価値を意識した経営の推進  
 ②投資の好循環の創出 ③稼ぐ人財の持続的輩出

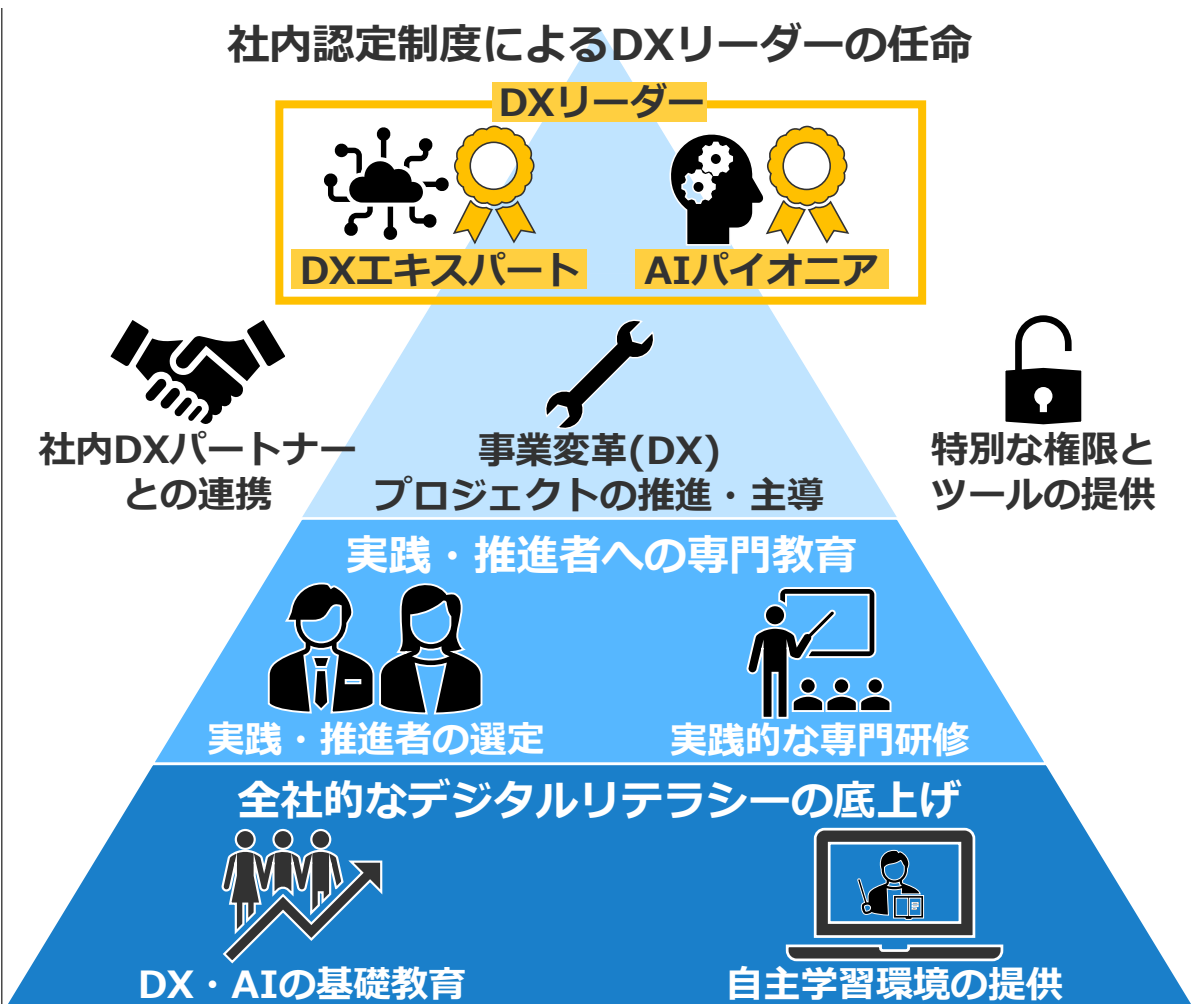


- AI活用促進やデジタル人財育成により、全従業員でDXを推進。現場のアイデアを即時具現化し、生産性を向上させる。
- 事業分野別に設置した社内DXパートナーの伴走により、事業戦略と連動したIT施策を実行し、事業価値の最大化を図る。

#### 戦略の実行



#### デジタル人財育成



## 5. 資本配分方針

---

## 5-1. キャッシュ・アロケーション（財務規律を維持した投資と還元の実行）

①資本コストと企業価値を意識した経営の推進

②投資の好循環の創出

③稼ぐ人財の持続的輩出



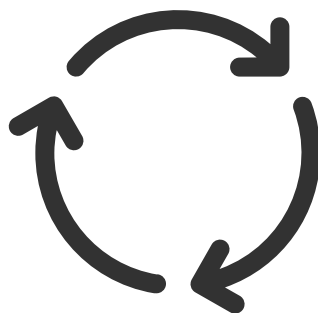
- 財務規律を維持しつつ外部借入を実施し、積極的な戦略投資・株主還元を継続するための資金を確保する。

財務規律は  
・ DEレシオ1.0以下  
・ ICLレシオ10倍程度  
を目安とする

有利子負債調達  
※財務規律を維持し  
ながらの借入実施

営業CF  
約85 億円

キャッシュ・イン



戦略投資枠  
100 億円

株主還元  
約50 億円

キャッシュ・アウト

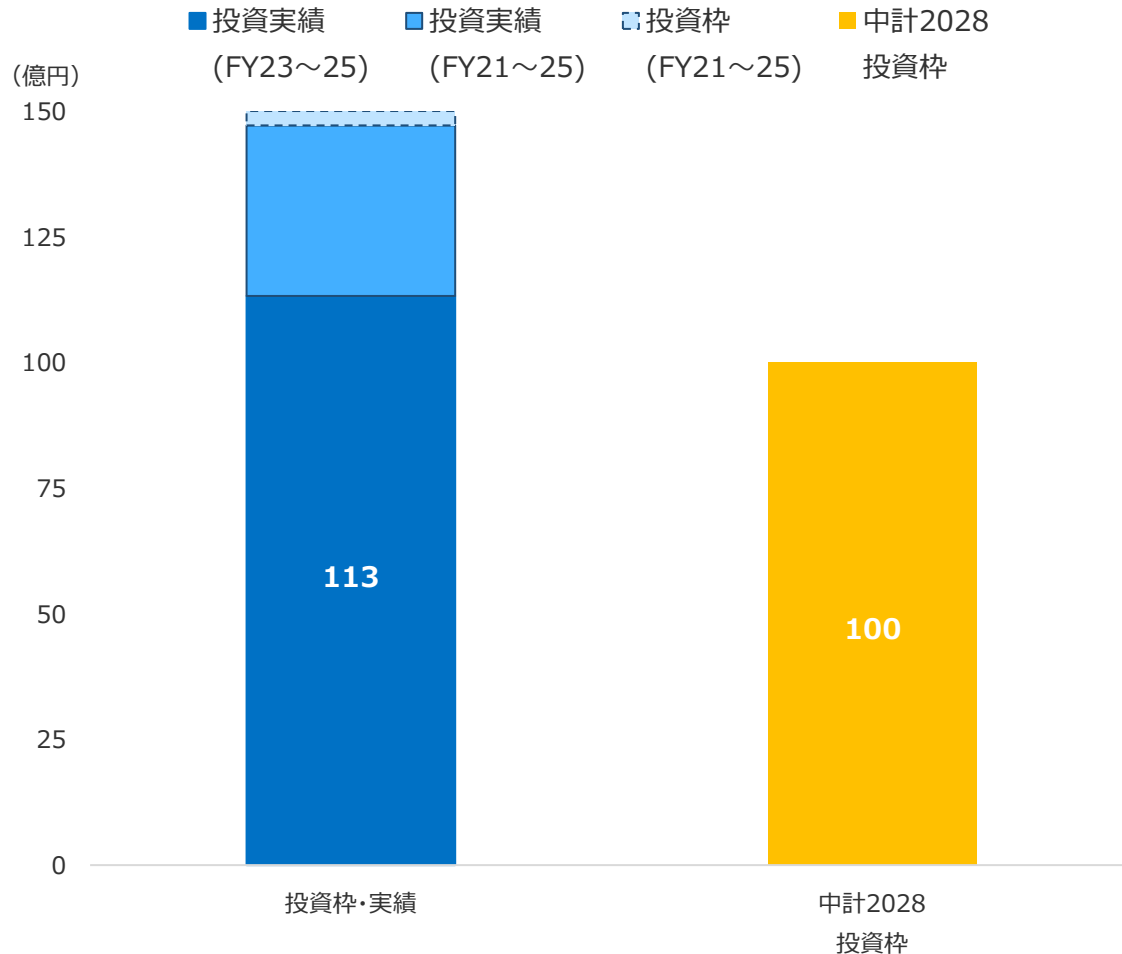
更新投資 : 15 億円～  
事業・設備投資 : 35 億円～  
M&A資金 : 50 億円～

累進配当  
+  
機動的な自己株式取得

## 5-2. 投資戦略（100億円規模の戦略投資の継続）

- 本中期経営計画の期間においては100億円の戦略投資枠を確保し、過去3か年と同等の戦略投資を継続。
- 既存事業の機能獲得・強化、戦略領域での事業拡大や周辺展開を狙いとした投資により、持続的成長に繋げる。

### 投資枠 / 投資実績の推移



### 投資方針

#### ① 既存事業の機能獲得・強化

事例) 株式会社サンワシステムのM&A  
→ 産業用太陽光発電システムの施工機能を獲得。

#### 太陽光発電システム市場における当社グループの保有機能

販売		施工	
住宅用	産業用	住宅用	産業用

#### ② 戦略領域での事業拡大・周辺展開

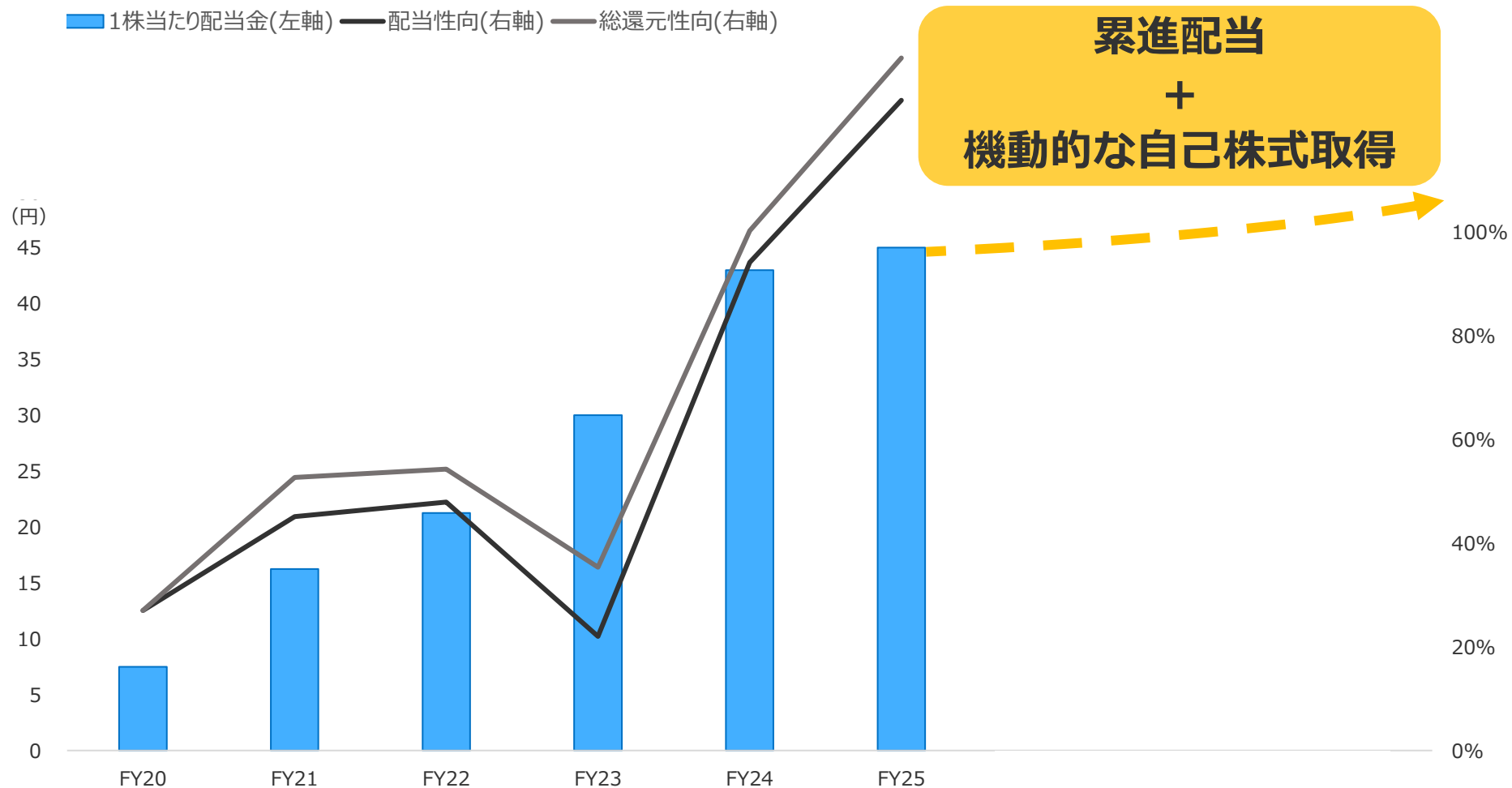
事例) ASF株式会社への出資  
→ 新たなEV関連ビジネス創出への足掛かり。



軽EV商用車「ASF2.0」  
車輛イメージ

### 5-3. 株主還元方針（累進配当による積極的な株主還元の継続）

- 適合計画以降、資本効率性を意識した積極的な株主還元を実施。
- 今後も「累進配当＋機動的な自己株式取得」により、これまでと同等以上の積極的な株主還元を継続することで、更なる企業価値向上を図る。



## 6. 非財務戦略

---

# 6-1. サステナビリティ戦略（持続的成長とサステナ社会への貢献の同時実現）

①資本コストと企業価値を意識した経営の推進  
 ②投資の好循環の創出 ③稼ぐ人財の持続的輩出



▶ マテリアリティごとに具体的な取り組み方針とKPIを設定し、持続的成長とサステナ社会への貢献の同時実現を目指す。

マテリアリティ		主な取り組み	主なKPI	数値目標	達成年度
環境	「省エネ化」「省力化」ビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー関連事業の拡大</li> <li>省力化関連事業の拡大</li> </ul>	「省エネ化」「省力化」商材のサービス売り上げ増加率 [高島]	130%増 (2022年度比)	2030年度
	地球環境保全と、自然共生社会の構築への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO14001遵守、有害廃棄物排出量や処理コスト等の開示</li> <li>責任ある原材料調達推進（サプライヤーへのアセスメント等）</li> </ul>		—	—
	気候変動（地球温暖化）への対策	省エネ・再エネによる温室効果ガス排出量削減の推進	温室効果ガス(GHG)排出量削減率(Scope1・2) [連結]	46%減 (2024年度比)	2035年度
社会	多様な人財が能力を發揮し活躍できる環境づくり	人的資本開発	研修受講率 [高島]	100%	毎年度
		ダイバーシティ & インクルージョンの推進	外国人管理職比率 [連結]	30%	2030年度
			女性役員比率 [高島]	30%以上	2030年度
			女性管理職比率 [連結]	20%	2030年度
	誰もが働きやすい、安心・安全な職場環境づくり	育児休業の取得推進	育児休業取得率 [高島]	男性：85%以上 女性：100%	2030年度
			育児休業取得者の復職率 [高島]	男性：100% 女性：100%	毎年度
		有給休暇の取得推進	有給休暇取得率 [高島]	70%以上	毎年度
従業員エンゲージメントの向上		エンゲージメントサーベイスコア [国内グループ全体]	60以上	2030年度	
労働安全衛生マネジメント、労働衛生サービス等の維持・向上			—	—	
企業統治 (ガバナンス)	コンプライアンス	コンプライアンス、リスクマネジメントの維持・向上	コンプライアンス研修受講率 [高島]	100%	毎年度
	リスクマネジメント				

## 6-2-1. 人財戦略① (多彩なキャリア型人財による稼ぐ人財輩出基盤の確立)

①資本コストと企業価値を意識した経営の推進

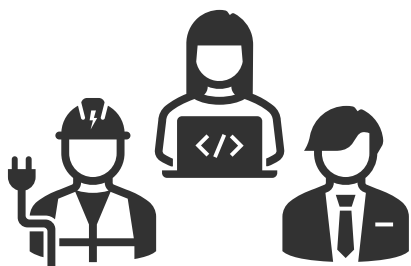
②投資の好循環の創出

③稼ぐ人財の持続的輩出



- 当社の求める人財像であり、事業の持続的成長を担う「キャリア型人財」モデルの浸透、成長支援を行う。
- また多彩な人財を採用し、キャリア型人財への成長支援をすることで組織力を高め、「稼ぐ人財」輩出基盤を確立する。

### 多様性の推進 - 多彩な人財の採用



多様なバックグラウンド  
(経歴・性別・国籍)  
を持つ人財



### キャリア型人財

- 企業価値向上に貢献する、当社の求める人財像



キャリア・オーナーシップ※1  
による自律的なキャリア開発

ワーク・キャリア  
経営力・専門力を磨く



プライベート・キャリア  
人間力・教養力を養う

ワーク・ライフ・インテグレーション※2  
によるユニークかつ高い価値提供

※1 「自身が自身の経営者である」という意識を持つこと

※2 業務で磨くワーク・キャリアと私生活で養うプライベート・キャリアを統合し、双方を高めること

### 「稼ぐ人財」 輩出基盤の確立



組織の活性化



多彩なキャリア観を持つ  
人財プールの醸成



多様な視点による  
新たな価値創造  
イノベーション創出

## 6-2-2. 人財戦略②（成長支援体制の運用と投資の実行）

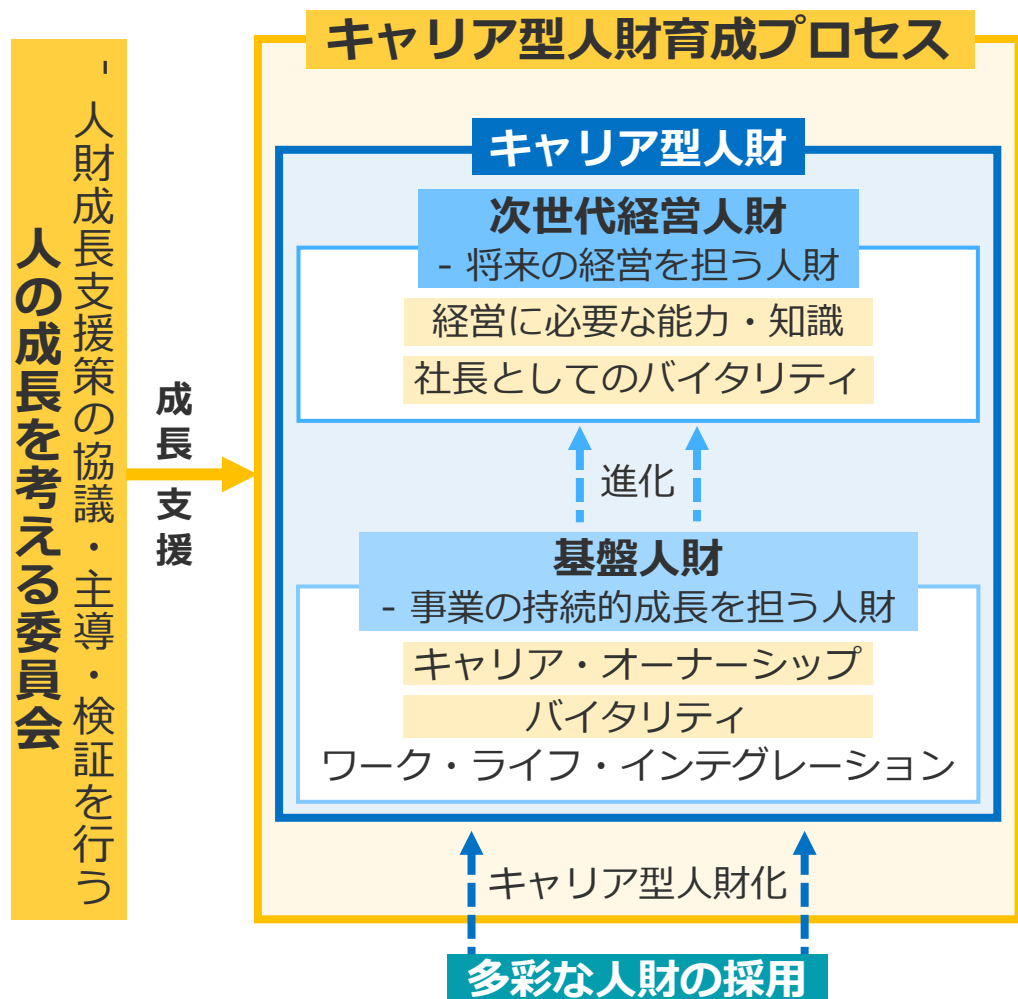
①資本コストと企業価値を意識した経営の推進

②投資の好循環の創出

③稼ぐ人財の持続的輩出



- 成長支援体制の運用主体として「人の成長を考える委員会」を発足。キャリア型人財育成プロセスの推進を担う。
- 成長支援投資については投資の「量」と「質」の両方を評価する指標を導入し、効率を意識しつつ投資を強化していく。



成長支援

成長支援投資※1		2028年度目標	
投資単価※2	投資時間※3	再投資率※4	投資効率※5
50,000 円	20 時間以上	1.0 %以上	30 倍以上

※1 成長支援投資の主な内容は下表参照  
 ※2 成長支援投資額 / 従業員数    ※3 1人当たりの研修・育成時間    ※4 成長支援投資額 / 営業利益    ※5 営業利益 / 成長支援投資額

### 人的資本投資の内容

	投資区分	目的	投資内容
採用	人財獲得	【人的資本の拡充】 ・成長領域への適時的確な人員配置 ・採用ミスマッチ防止と早期戦力化	・採用広告 ・採用ブランディング ・中途採用、リファラル採用 ・オンボーディング
成長支援	スキル能力開発	【知的資本の蓄積】 ・生産性の向上 ・高付加価値サービスの創出 ・新規事業創造	・研修コンテンツの拡充 ・経営人財化支援（大学院） ・DX推進 / AI活用 ・リスキリング
定着	環境整備 エンゲージメント	【組織能力の最大化】 ・離職による損失の低減 ・イノベーション創出の土壌づくり	・健康経営の推進 ・環境変革（リモート、オフィス） ・多様性の推進 ・エンゲージメント調査

# 補足資料

---

## セグメント別事業戦略

# 建材セグメント（元請けビジネスの推進 × 複合的ソリューションの提供）

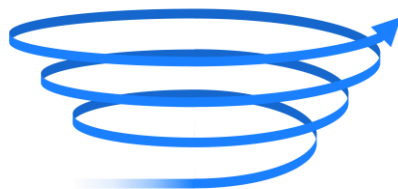
- ①資本コストと企業価値を意識した経営の推進
- ②投資の好循環の創出
- ③稼ぐ人財の持続的輩出



- ▶ 営業領域の拡大・建築請負機能の強化により元請けビジネスを推進し、高い収益性を確保する。
- ▶ 従来の加工・物流・施工機能の充実と強化に加え、グループ会社との協業促進により複合的ソリューションを提供する。

## 2025年度実績

売上高 : **584** 億円  
 営業利益 : **17.2** 億円



## 2028年度目標

→ 売上高 : **730** 億円  
 → 営業利益 : **27** 億円

### 【将来投資事業】グループ会社の機能を活かした一体型ソリューションの提供



# 産業資材セグメント（生産機能の強化 × エンドユーザービジネスの推進）

- ①資本コストと企業価値を意識した経営の推進
- ②投資の好循環の創出
- ③稼ぐ人財の持続的輩出



- グループ会社の生産機能を強化し、エンドユーザービジネスを推進することで、利益率向上を目指す。
- 事業構造改革や、リサイクル・医療等成長領域への集中により事業ポートフォリオを高度化し、資本効率の向上を目指す。

## 2025年度実績

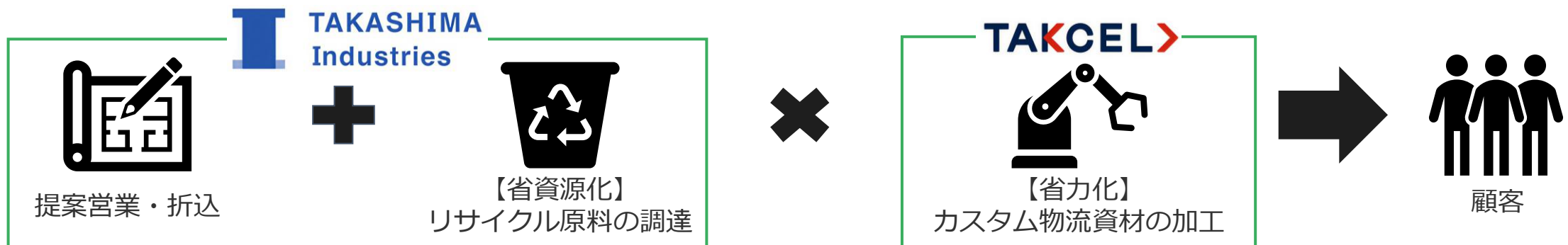
売上高 : 179 億円  
営業利益 : 12.2 億円



## 2028年度目標

→ 売上高 : 220 億円  
→ 営業利益 : 14 億円

### 【基盤拡大注力事業】リサイクル資源を用いたカスタム物流資材の提供



### 【将来投資事業】医療分野でのソリューション展開（検査キット、マイクロニードル等）



# 電子・デバイスセグメント（部品販売 × 実装をグローバルに展開）

①資本コストと企業価値を意識した経営の推進  
②投資の好循環の創出 ③稼ぐ人財の持続的輩出



- 品質管理部門の強化による安心の電子部品提供 × 基板実装により、更なる付加価値向上を図る。
- 拠点開設や工場設備投資により、成長するASEAN地域での活動を強化し、外資系企業への拡販にも注力する。

## 2025年度実績

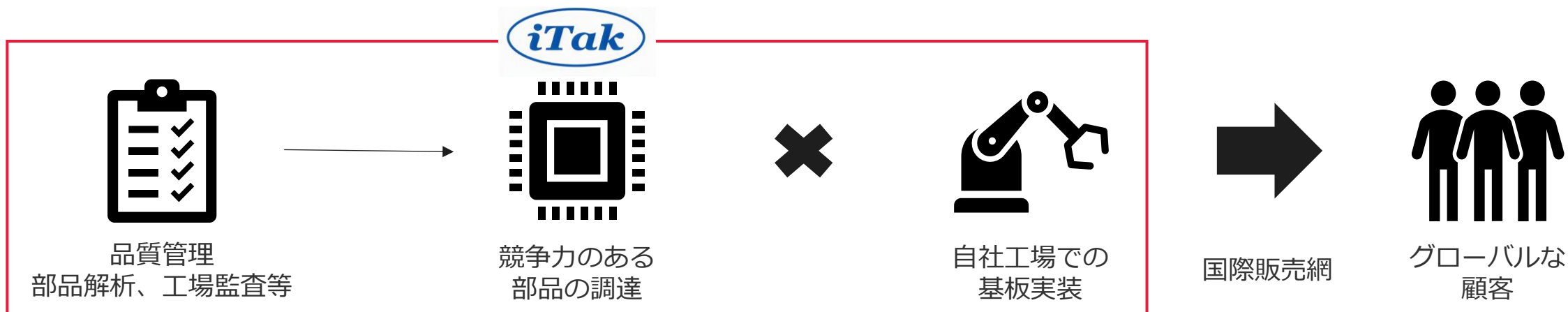
売上高 : 142 億円  
営業利益 : 4.6 億円



## 2028年度目標

→ 売上高 : 150 億円  
→ 営業利益 : 5.0 億円

### 【基盤拡大注力事業】 自社工場による実装と外資系企業への拡販



サステナポジティブスパイラル

(サステナ + スパイラル)

# 持続的好循環を創出し 成長を軌道に乗せる

+ 稼ぐ人財の持続的輩出 +

+ 投資の好循環の創出 +

+ 資本コストと企業価値を意識した経営の推進 +



## 本資料に関するお問い合わせ

高島株式会社 グループIR・総務窓口

URL <https://www.tak.co.jp/ja/ir/contact1.html>

### ■ 本資料の取り扱いについて

#### 【見通しに関する注意事項】

本資料にて開示されているデータ及び将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や、入手可能な情報に基づくものであり、経済情勢や市場動向の変化等、様々な理由により変化する可能性があります。従いまして、本資料に記載された目標・予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。