

2024-2026中期経営計画 「共に創る未来」

2024年5月29日

サクサ株式会社



2024-2026中期経営計画 アジェンダ

1. はじめに
2. 中期経営計画 基本方針
3. 中期経営計画 戦略
 - 3-1. 成長戦略
 - 3-2. DXで支える
 - 3-3. 資本で支える
 - 3-4. 人財で支える
4. サステナビリティ重要課題
5. グループフォーメーション
6. 数値目標

1-1. 2021-2023中期経営計画の振り返り

2021-2023中期経営計画 「サクサは変わる。」

経営目標(2023年度)



目標：**355**億円
実績：**409**億円



目標：**18**億円
実績：**33**億円



目標：**5.2%**
実績：**10.5%**

「事業を変える。」



事業ポートフォリオの変革

「財務を変える。」



政策保有株式原則売却
不動産流動化・収益化
財務レバレッジを効かせる

「ガバナンスを変える。」



コーポレート
ガバナンス改革



グループ企業の再編

1-2. 中期経営計画の位置づけ

2021 - 2023年 中期経営計画

2021-2023年中期経営計画 「サクサは変わる。」		
経営目標（24年3月期）		
売上高 目標：355億円 実績：100億円	営業利益 目標：18億円 実績：30億円	ROE 目標：5.2% 実績：9.9%
「事業を変える。」 事業ポートフォリオの 変革	「財務を変える。」 設備保有費の原則定額 半導体自動化・収益化 財務レバレッジを助ける	「ガバナンスを変える。」 コーポレート ガバナンス改革 グループ企業の高騰

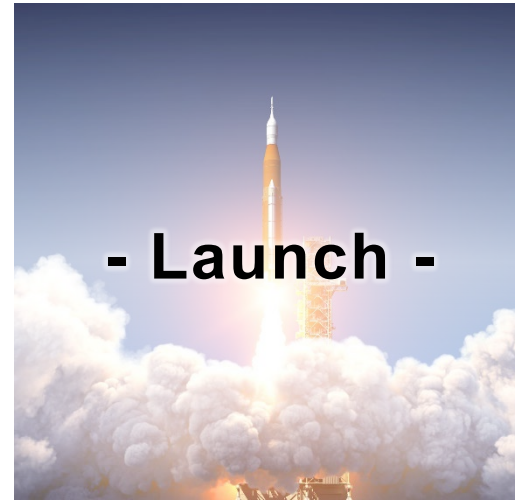
2024 - 2026年 中期経営計画

Phase 1



2027 - 2029年 中期経営計画

Phase 2



2030年 ありたい姿



2030年のありたい姿に向けて
2つのPhaseで中期経営計画を策定・実行

1-3. 外部環境の認識

PESTによるトレンド分析

 Politics 政治的要因	- 中小企業向けデジタル化支援 - 環境負荷低減に向けた規制強化
 Economy 経済的要因	- 製造業の国内生産回帰 - 原材料・エネルギーコスト上昇
 Society 社会的要因	- 働き方の多様化 - サイバーセキュリティ対策要請 労働力不足
 Technology 技術的要因	AI/IoT技術の進展 プラットフォームビジネスの拡大

当社が考慮すべき要素

 事業	- 中小企業のDX推進需要増加 - 電子機器EMS/DMS市場拡大 - 業務生産性向上ニーズの増加
 DX	デジタル技術によるモノづくり高度化・効率化
 資本	企業価値向上への投資の重要性増大
 人財	自社採用の困難化・人件費高騰(含:DX人財)
 サステナビリティ	サステナビリティ経営強化が必須

1-4. 内部環境の認識

事業プロセス	企画・マーケティング	開発・R&D	調達・製造	販売	保守・サポート
	顧客要望実現力	ネットワーク・通信・セキュリティに関する技術力	国内一貫生産体制による高水準なQCDの製品製造	小規模事業者の顧客基盤	設置工事
	事業ポートフォリオ未最適化	AI / IoT技術の未確立	技術力不足	営業スタイル変革	付加価値提案(有償化)不十分
	ストックビジネスやクラウド・サービス型ビジネスの実施		非効率なSCM	中堅・中小企業の顧客接点不足	製品利用状況の収集・活用不足

支援アクション	経営管理	健全な財務状態
	総務人事	事業成長を実現する為に必要な経営基盤・推進体制が未構築
	情報システム	情報通信システム機器事業で培った高い技術力と経験を備えた人財
		人財採用・人財育成の制度設計、デザイン思考での新規事業創出能力の不足

1-5. 中期経営計画 変革の方向性

- 中堅・中小企業のDX化ニーズ
- 人財枯渇・生産性向上ニーズ
- 製造業の国内生産回帰

外部環境の
認識

内部環境の
認識

- 顧客要望を実現するモノづくり力
- AI / IoT技術の未確立
- オープンイノベーションによる事業ポートフォリオ変革の必要性
- 中堅・中小企業の顧客接点不足

モノづくり企業の矜持を胸に
デジタル技術とパートナーとの共創でお客様のDXを支える

2030年 ありたい姿
「中堅・中小企業のDX推進のサポーター」

2-1. 基本方針テーマ

「共に創る未来」



お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、
中堅・中小企業のDX推進のサポーターとして、
新たな価値提供を実現します

2-2. 基本方針 3つの構成要素

「共に創る未来」

成長戦略

事業変革 [モノづくり as a Service]

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、「多様なサービスを生み出すフレキシブルなモノづくり」と「モノのコト売りに留まらないデータ活用サービス」を適切に組合せた新たな価値提供によって事業ポートフォリオの変革を実現



お客様の成長を促す
新たな価値提供を実現

経営基盤

DXで支える

- 社 会： 自社事業活動のレジリエンスを向上させ、サステナブルな社会実現に貢献
- 顧 客： ニーズ起点で製品 / サービスを顧客に提供
- 従 業 員： データ起点で従業員の行動 / 挑戦誘引

資本で支える

- 財 務： 財務健全性の維持、営業CFの増加、保有資産の活用
- 投 資： 新規事業・DX・設備・人財への投資
- 株主還元： 新たな株主還元施策を含む配当方針策定

人財で支える

- 採 用： 新卒・キャリア採用
- 育 成： 経営層育成、DX人財育成、シニア層活躍
- 風 土： 制度再構築、チェンジマネジメント

社会的責任

つなげる技術を核とした価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

「共に創る未来」

成長戦略

事業変革 [モノづくり as a Service]

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、「多様なサービスを生み出すフレキシブルなモノづくり」と「モノのコト売りに留まらないデータ活用サービス」を適切に組合せた新たな価値提供によって事業ポートフォリオの変革を実現



お客様の成長を促す
新たな価値提供を実現

経営基盤

DXで支える

社 会： 自社事業活動のレジリエンスを向上させ、サステナブルな社会実現に貢献
顧 客： ニーズ起点で製品 / サービスを顧客に提供
従 業 員： データ起点で従業員の行動 / 挑戦誘引

資本で支える

財 務： 財務健全性の維持、営業CFの増加、保有資産の活用
投 資： 新規事業・DX・設備・人財への投資
株主還元： 新たな株主還元施策を含む配当方針策定

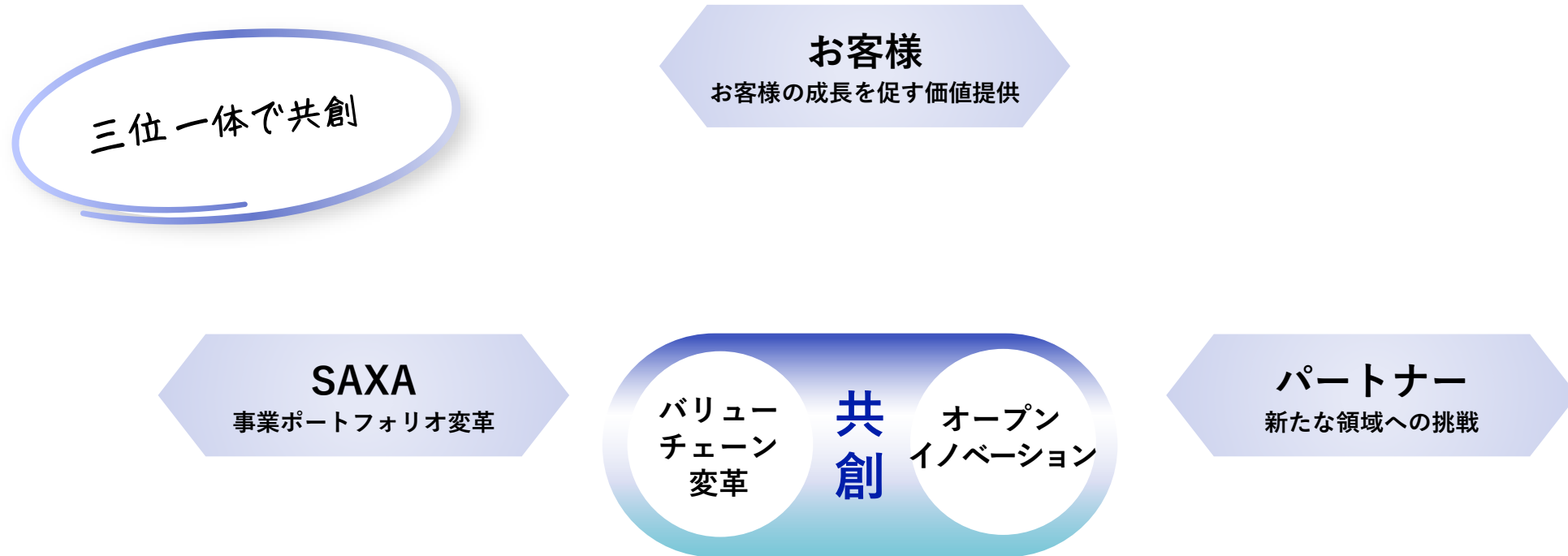
人財で支える

採 用： 新卒・キャリア採用
育 成： 経営層育成、DX人財育成、シニア層活躍
風 土： 制度再構築、チェンジマネジメント

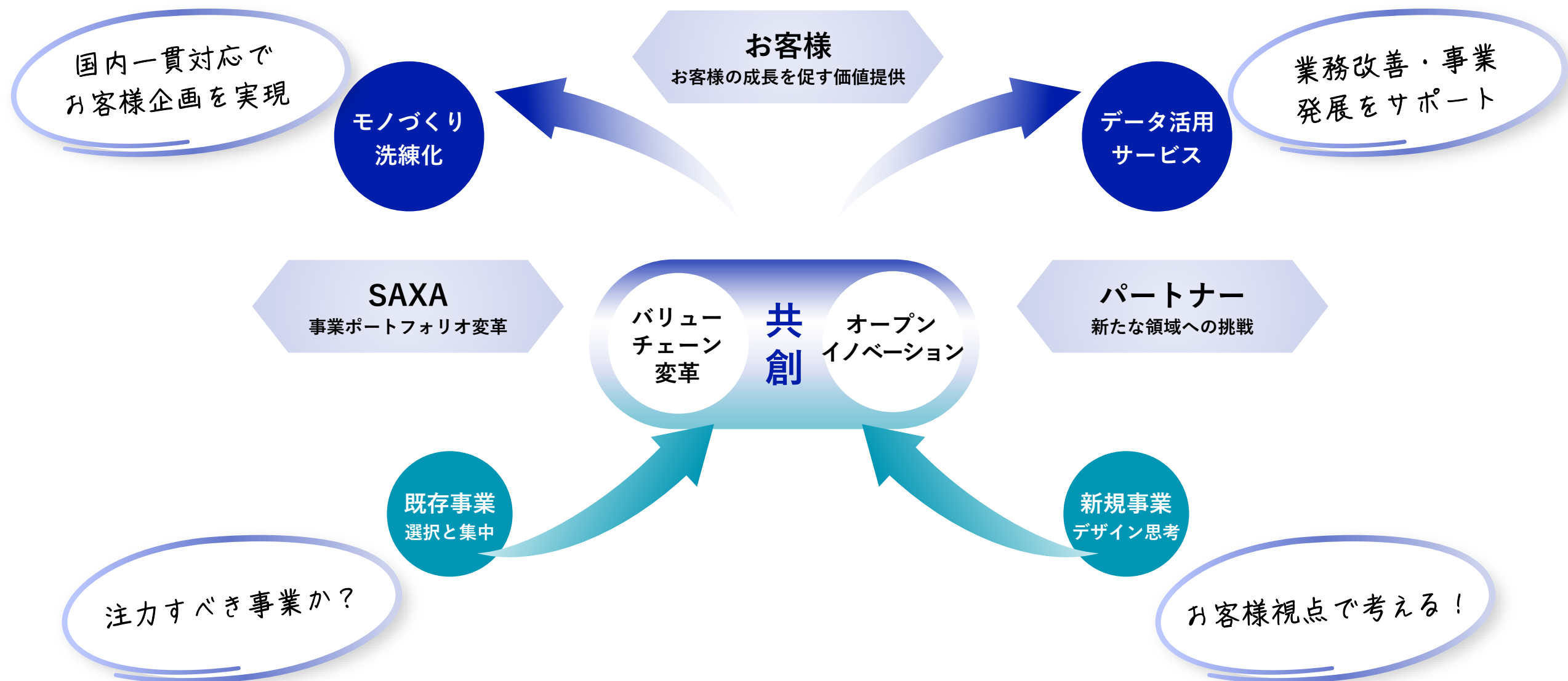
社会的責任

つなげる技術を核とした価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

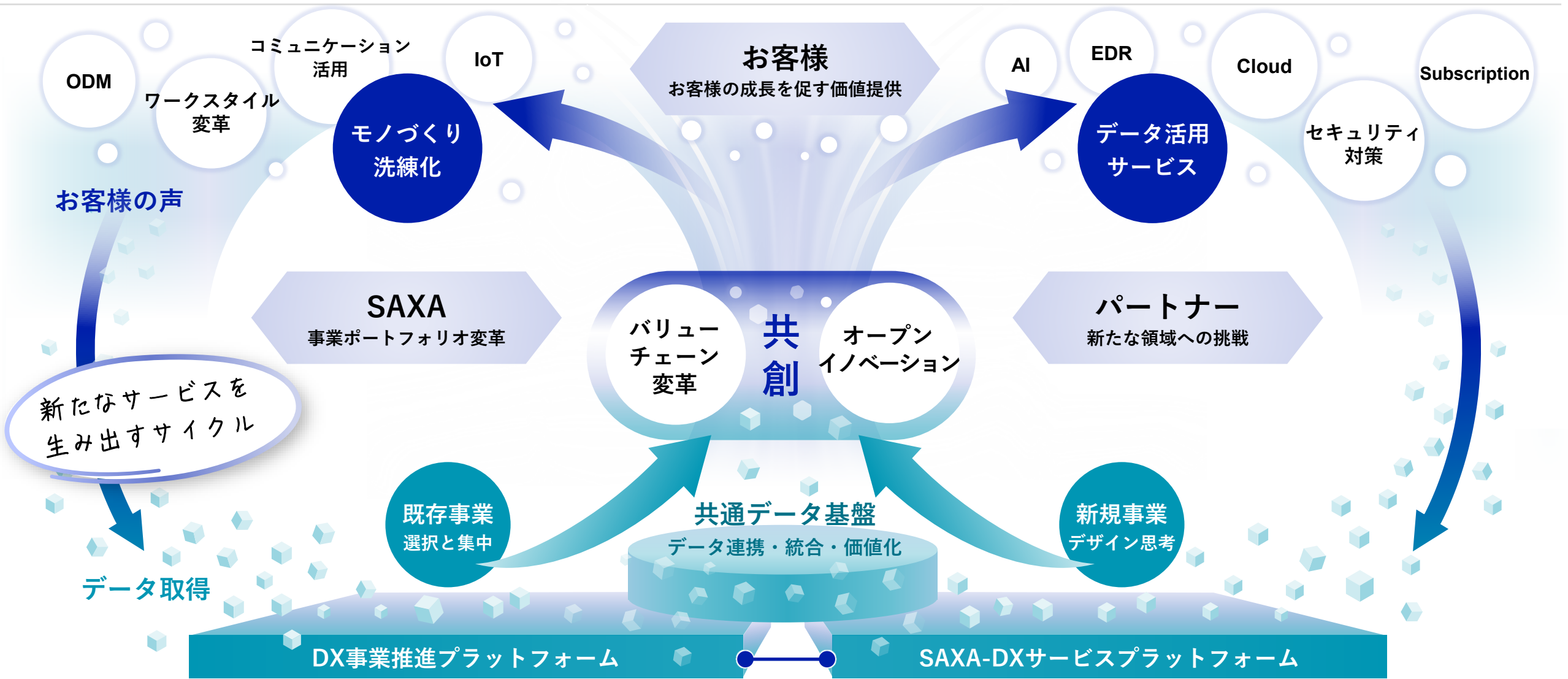
3-1-1. 事業変革 [モノづくり as a Service] 1/4



3-1-1. 事業変革 [モノづくり as a Service] 2/4



3-1-1. 事業変革 [モノづくり as a Service] 3/4



3-1-1. 事業変革 [モノづくり as a Service] 4/4



3-1-2. [モノづくり as a Service]の適用例

- 音声技術
- 映像技術
- 画像/感情解析、AI / IoT技術
- セキュリティ領域
- ワークスタイル&コミュニケーション領域

オフィス

映像・音声解析による
オフィス警備の総合的な強化

[モノづくり as a Service]を通じた
多様な価値提供

産業

OTセキュリティ/
SCMの強化

生産ライン・従業員のトラブルを
遠隔でリアルタイム監視

お客様の企画・
アイデアを製品化

熟練技術をAIによって
自動マニュアル化

くらし

映像解析による
不審行動の予知

混雑・待ち時間ゼロの
社会の実現

お客様の嗜好を認識し
サービスをパーソナライズ

消費者の感情分析による
接客満足度の理解

従業員へのサイバー
セキュリティ教育サポート

多言語での電話
1次受け自動応答

リアルタイムな発言内容矯正による
コンプライアンス遵守サポート

感情付き議事録の
自動作成

「共に創る未来」

成長戦略

事業変革 [モノづくり as a Service]

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、「多様なサービスを生み出すフレキシブルなモノづくり」と「モノのコト売りに留まらないデータ活用サービス」を適切に組合せた新たな価値提供によって事業ポートフォリオの変革を実現



お客様の成長を促す
新たな価値提供を実現

経営基盤

DXで支える

社 会： 自社事業活動のレジリエンスを向上させ、サステナブルな社会実現に貢献
顧 客： ニーズ起点で製品 / サービスを顧客に提供
従 業 員： データ起点で従業員の行動 / 挑戦誘引

資本で支える

財 務： 財務健全性の維持、営業CFの増加、保有資産の活用
投 資： 新規事業・DX・設備・人財への投資
株主還元： 新たな株主還元施策を含む配当方針策定

人財で支える

採 用： 新卒・キャリア採用
育 成： 経営層育成、DX人財育成、シニア層活躍
風 土： 制度再構築、チェンジマネジメント

社会的責任

つなげる技術を核とした価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

3-2. DXで支える



「共に創る未来」

成長戦略

事業変革 [モノづくり as a Service]

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、「多様なサービスを生み出すフレキシブルなモノづくり」と「モノのコト売りに留まらないデータ活用サービス」を適切に組合せた新たな価値提供によって事業ポートフォリオの変革を実現



お客様の成長を促す
新たな価値提供を実現

経営基盤

DXで支える

社 会： 自社事業活動のレジリエンスを向上させ、サステナブルな社会実現に貢献
顧 客： ニーズ起点で製品 / サービスを顧客に提供
従 業 員： データ起点で従業員の行動 / 挑戦誘引

資本で支える

財 務： 財務健全性の維持、営業CFの増加、保有資産の活用
投 資： 新規事業・DX・設備・人財への投資
株主還元： 新たな株主還元施策を含む配当方針策定

人財で支える

採 用： 新卒・キャリア採用
育 成： 経営層育成、DX人財育成、シニア層活躍
風 土： 制度再構築、チェンジマネジメント

社会的責任

つなげる技術を核とした価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

3-3-1. 資本コスト・株価を意識した経営の実現

株主資本コストの現状			
観点	現状		今後の見込み
株主資本コスト	CAPM	6.0%~7.0%	株主資本コストの上昇

株主資本コストを上回るROEの持続的な達成に向けて			
2つの指標	現状		重点施策
資本収益性指標	ROE	6.0% ※1	・ 財務健全性を確保しつつ有利子負債を活用 ・ 2026年度 ROE 8.0%の達成 ・ 2027年度以降の持続的なROE 8.0%の達成
市場評価	PBR	0.63倍	・ 成長投資、株主還元により ・ 早期にPBR 1.0倍以上を目指す

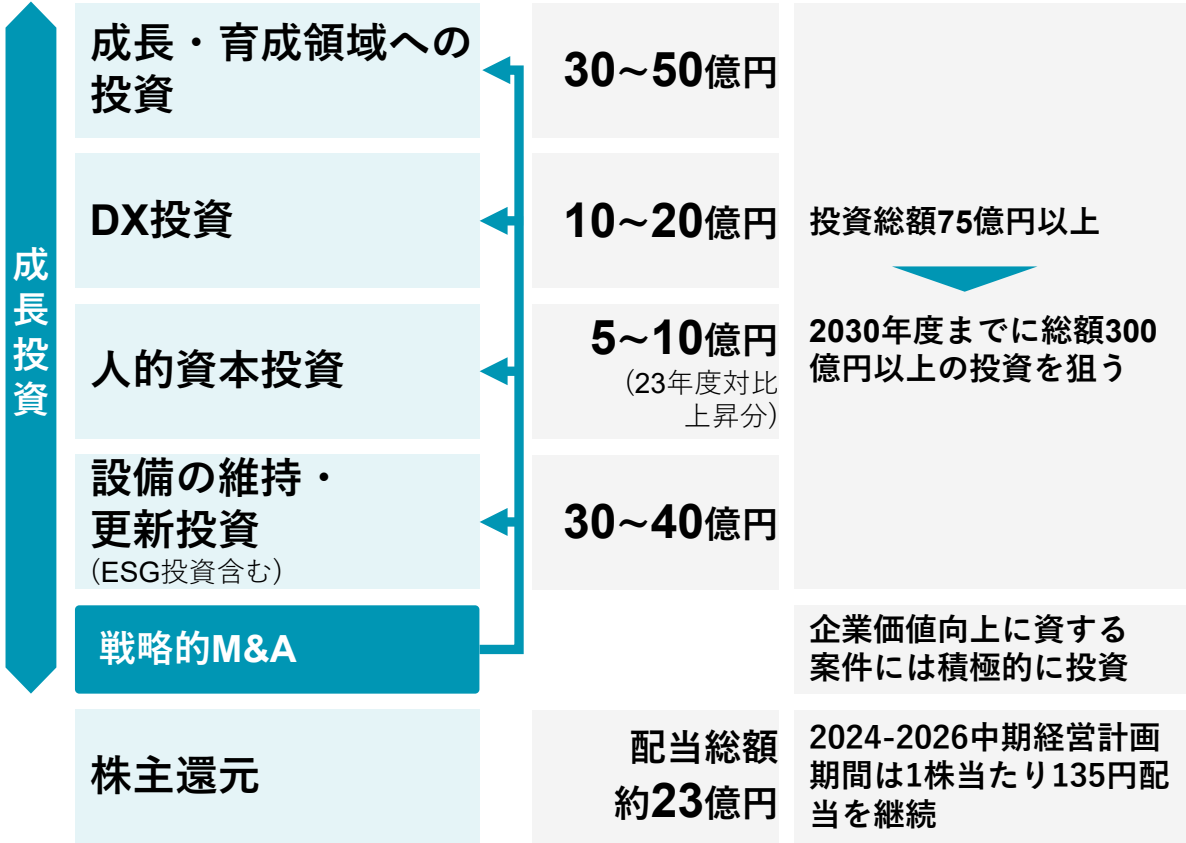
※1 2021－2023年度の3年間の平均値、2023年度実績 ROE:10.5%

3-3-2. 資本で支える キャピタルアロケーションの方針

キャッシュイン(2024-2026中期経営計画)

営業CF※1	50～60億円	事業利益率の改善、在庫の適正化、各種コスト削減、運転資金の見直し等による、営業CFの増加に向けた取組み
有利子負債の活用	40～60億円	D/Eレシオ※2を意識し、財務規律を確保 財務健全性を確保しつつ有利子負債を活用 最適資本構成や資本コストを意識
保有資産有効活用	10～20億円	政策保有株式の継続的縮減※3 2024-2026中期経営計画期間で20%縮減(銘柄数)

キャッシュアウト(2024-2026中期経営計画)



※1 成長投資(費用計上分)を除く
※2 2023年度 5.4%(実績)、2026年度15.0%(想定)
※3 2021-2023中期経営計画期間 10銘柄縮減/約50銘柄(実績)

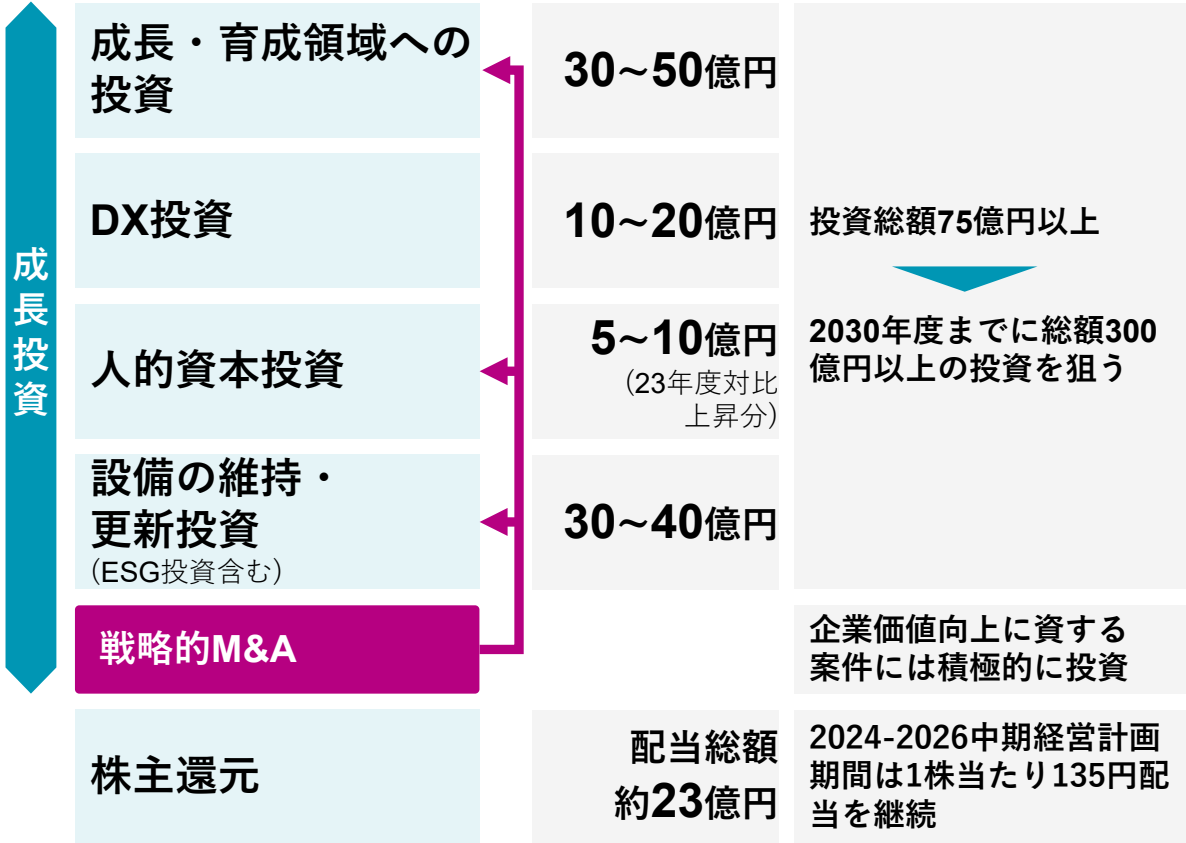
3-3-2. 資本で支える キャピタルアロケーションの方針

キャッシュイン(2024-2026中期経営計画)

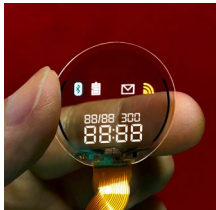
営業CF※1	50～60億円	事業利益率の改善、在庫の適正化、各種コスト削減、運転資金の見直し等による、営業CFの増加に向けた取組み
有利子負債の活用	40～60億円	D/Eレシオ※2を意識し、財務規律を確保 財務健全性を確保しつつ有利子負債を活用 最適資本構成や資本コストを意識
保有資産有効活用	10～20億円	政策保有株式の継続的縮減※3 2024-2026中期経営計画期間で20%縮減(銘柄数)

※1 成長投資(費用計上分)を除く
※2 2023年度 5.4%(実績)、2026年度15.0%(想定)
※3 2021-2023中期経営計画期間 10銘柄縮減/約50銘柄(実績)

キャッシュアウト(2024-2026中期経営計画)



3-3-3. 資本で支える ソアー社の株式取得



有機EL(OLED)
製品イメージ

実現できること

事業

- 両社の技術・開発力・顧客・商流を活用し、ODM/EMS事業の拡大
- 国内一貫生産のQCD向上

人財

- 高い技術力と経験を備えた人財確保
- 米沢地区の人財の活用・確保

設備

- 保有する設備の有効活用、米沢地区の生産体制の最適化
- 物流システム・倉庫の共有化

社名	株式会社ソアー
本社	山形県米沢市八幡原四丁目3146-7
代表者	代表取締役 八巻 雅敏
事業内容	有機ELデバイス(ディスプレイ/特殊光源等)の開発・製造・販売ならびに開発・製造受託サービス(ODM/EMS)の提供
資本金	3億100万円(2022年3月末)
設立年月日	2022年1月14日

お客様のアイデアをカタチにし、お客様の成長を促す新たな価値提供を実現

※ 株式会社ソアーの株式取得(子会社化)に関するお知らせは弊社ニュースリリースをご覧ください

「共に創る未来」

成長戦略

事業変革 [モノづくり as a Service]

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、「多様なサービスを生み出すフレキシブルなモノづくり」と「モノのコト売りに留まらないデータ活用サービス」を適切に組合せた新たな価値提供によって事業ポートフォリオの変革を実現



お客様の成長を促す
新たな価値提供を実現

経営基盤

DXで支える

社 会： 自社事業活動のレジリエンスを向上させ、サステナブルな社会実現に貢献
顧 客： ニーズ起点で製品 / サービスを顧客に提供
従 業 員： データ起点で従業員の行動 / 挑戦誘引

資本で支える

財 務： 財務健全性の維持、営業CFの増加、保有資産の活用
投 資： 新規事業・DX・設備・人財への投資
株主還元： 新たな株主還元施策を含む配当方針策定

人財で支える

採 用： 新卒・キャリア採用
育 成： 経営層育成、DX人財育成、シニア層活躍
風 土： 制度再構築、チェンジマネジメント

社会的責任

つなげる技術を核とした価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

3-4-1. 人財で支える 取組みの方向性

中期経営計画「共に創る未来」を推進する
人財の採用・育成、風土作りを実現する

採用

新卒

新卒採用の強化により、
採用人数を増やす

キャリア

即戦力となる30代を
積極的に採用する

育成

経営層

DX観点を加えた全社最適な
経営判断が可能な人財

DX人財

DXスキルとデザイン思考を
有する人財

シニア層

確実なノウハウ伝達を
可能とする人財

風土

制度 再構築

行動指針に沿った挑戦が
評価される制度作り

チェンジ マネジメント

社内外の共創を奨励する
取組み(自前主義からの
脱却)

3-4-1. 人財で支える 取組みの方向性

中期経営計画「共に創る未来」を推進する
人財の採用・育成、風土作りを実現する

採用

新卒

新卒採用の強化により、
採用人数を増やす

キャリア

即戦力となる30代を
積極的に採用する

育成

経営層

DX観点を加えた全社最適な
経営判断が可能な人財

DX人財

DXスキルとデザイン思考を
有する人財

シニア層

確実なノウハウ伝達を
可能とする人財

風土

制度 再構築

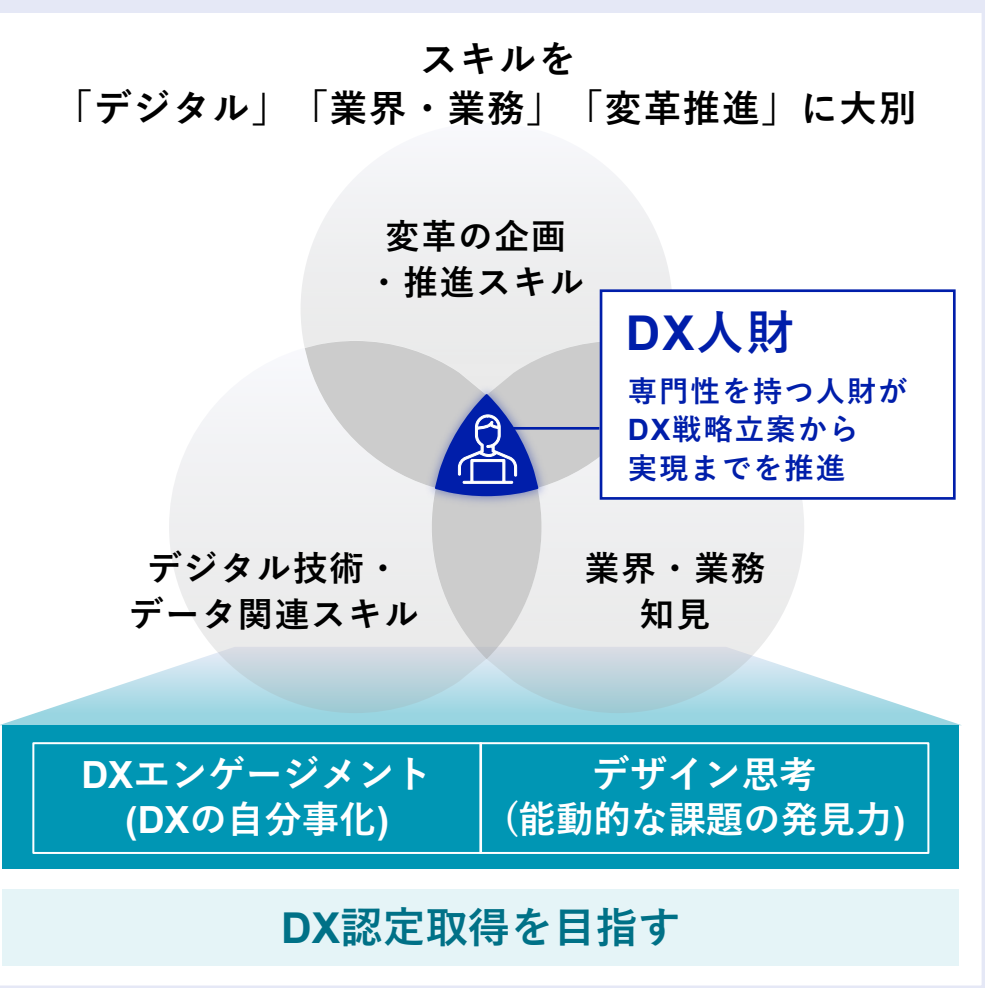
行動指針に沿った挑戦が
評価される制度作り

チェンジ マネジメント

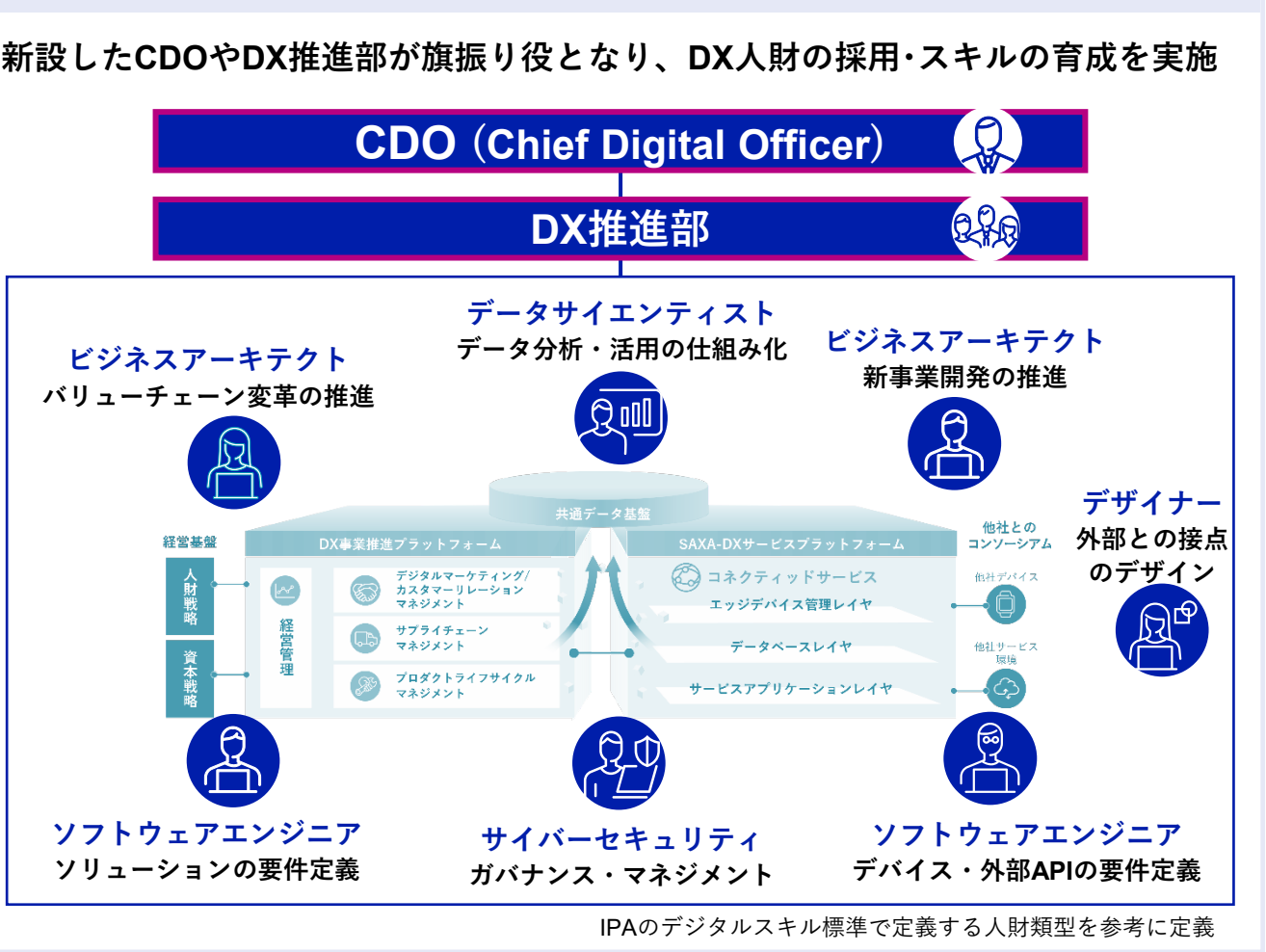
社内外の共創を奨励する
取組み(自前主義からの
脱却)

3-4-2. 人財で支える DX人財

DX推進に必要なスキル領域とマインド・スタンス



DX人財に向けた取組み



「共に創る未来」

成長戦略

事業変革 [モノづくり as a Service]

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、「多様なサービスを生み出すフレキシブルなモノづくり」と「モノのコト売りに留まらないデータ活用サービス」を適切に組合せた新たな価値提供によって事業ポートフォリオの変革を実現



お客様の成長を促す
新たな価値提供を実現

経営基盤

DXで支える

社 会： 自社事業活動のレジリエンスを向上させ、サステナブルな社会実現に貢献
顧 客： ニーズ起点で製品 / サービスを顧客に提供
従 業 員： データ起点で従業員の行動 / 挑戦誘引

資本で支える

財 務： 財務健全性の維持、営業CFの増加、保有資産の活用
投 資： 新規事業・DX・設備・人財への投資
株主還元： 新たな株主還元施策を含む配当方針策定

人財で支える

採 用： 新卒・キャリア採用
育 成： 経営層育成、DX人財育成、シニア層活躍
風 土： 制度再構築、チェンジマネジメント

社会的責任

つなげる技術を核とした価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

4-1. サステナビリティ重要課題への取り組み

	重要課題	主な取り組み
G	ステークホルダーの利益保護 - コーポレート・ガバナンス - コンプライアンス・リスクマネジメント	緊急事態における事業継続計画の策定(BCP) 事業継続に大きな影響を及ぼす事態に備え、事業継続計画について、啓発・計画・体制・訓練・管理の整備と実行
E	環境保全 - 環境配慮製品 - 資源有効利用 / 廃棄物管理 - 脱炭素 / エネルギーマネジメント	温室効果ガス排出量の削減 ①Scope1,2 電力からのCO2排出量を削減 非化石証書購入 ②Scope3 新規開発製品において待機消費電力を削減 環境配慮プラスチック利用製品の開発 / 廃棄物の削減 ①2026年までに環境配慮プラスチック使用率の拡大
S	お客様への価値提供 - お客様の安心・安全 - お客様満足 - サプライチェーン管理	サプライチェーン含めたサステナビリティ体制構築 サステナビリティ調達ガイドライン制定と運用定着
	ウェルビーイング - ダイバーシティ&インクルージョン - 健康経営 - 人財管理	注：当企業グループのウェルビーイングは継続推進 ただし、人財管理のうち、未策定の人財関連方針は今後策定

2023年度版サステナビリティレポートは右記よりご覧下さい
※2024年度版は今年度リリース予定

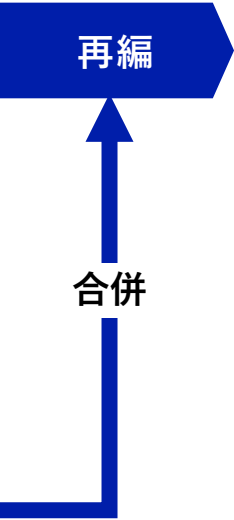
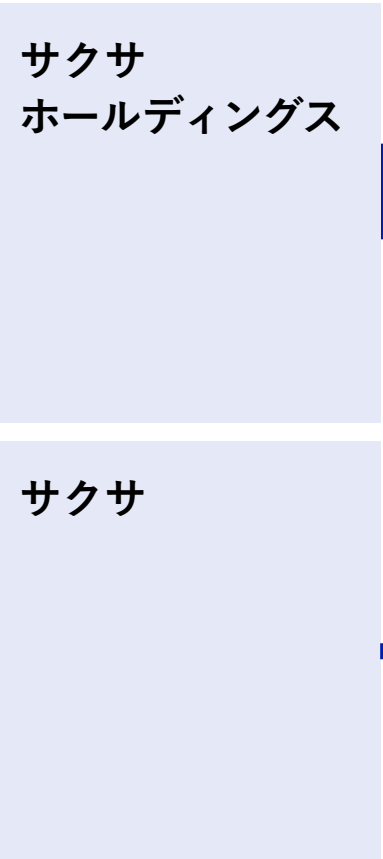
4-2. サステナビリティ重要課題の主要KPI

				2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
ESG 主要 KPI	G	緊急事態における事業継続計画の策定(BCP) (2026年度の整備完了に向けた進捗率)		50%	80%	100%	100%
	E	温室効果ガス排出量の削減 (2022年度基準)	SCOPE 1, 2 削減率	5%	10%	15%	42%
			SCOPE 3 削減率	4%	8%	12%	25%
			消費電力量削減率 (新製品の50%以上が対象)	新製品における1台あたり 年間消費電力量を20%以上削減			20% 以上
			環境配慮プラスチック使用率の拡大 (再生プラスチック材含有率を高めた製品比率向上)	50%以上			80% 以上
	S	サプライチェーンを含めたサステナビリティ体制構築 (SCOPE 1,2,3の温室効果ガス算出実施サプライヤ割合)		(準備期間)	50%	80%	100%

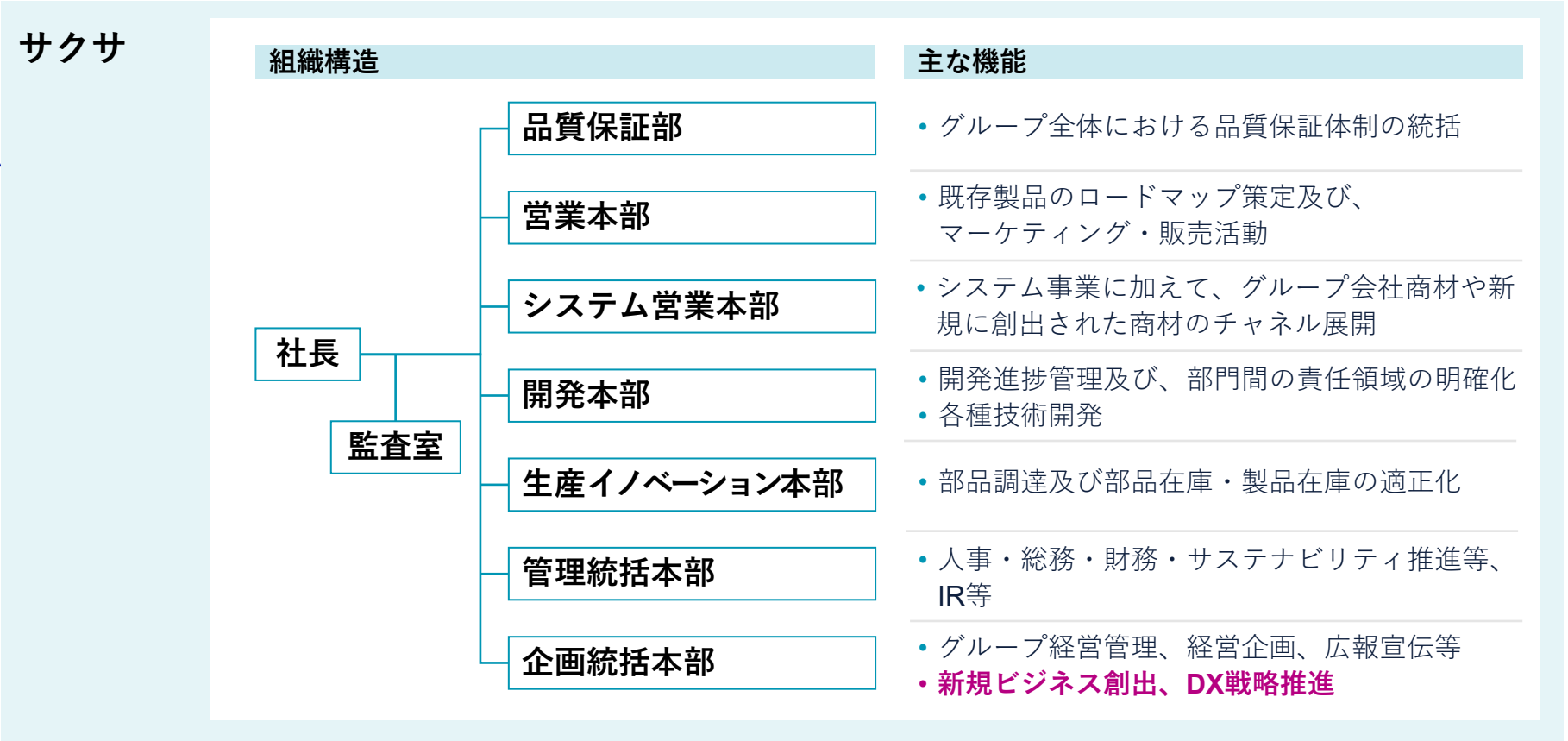
5-1. 新サクサの再編後の組織体制 2024年7月以降

事業ポートフォリオの変革実現のため、経営・事業一体で成長戦略への経営資源投入を積極的に行う

Before



After



※詳細につきましては[弊社HP](#)よりご覧ください

5-2. 新グループフォーメーション 2024年8月以降

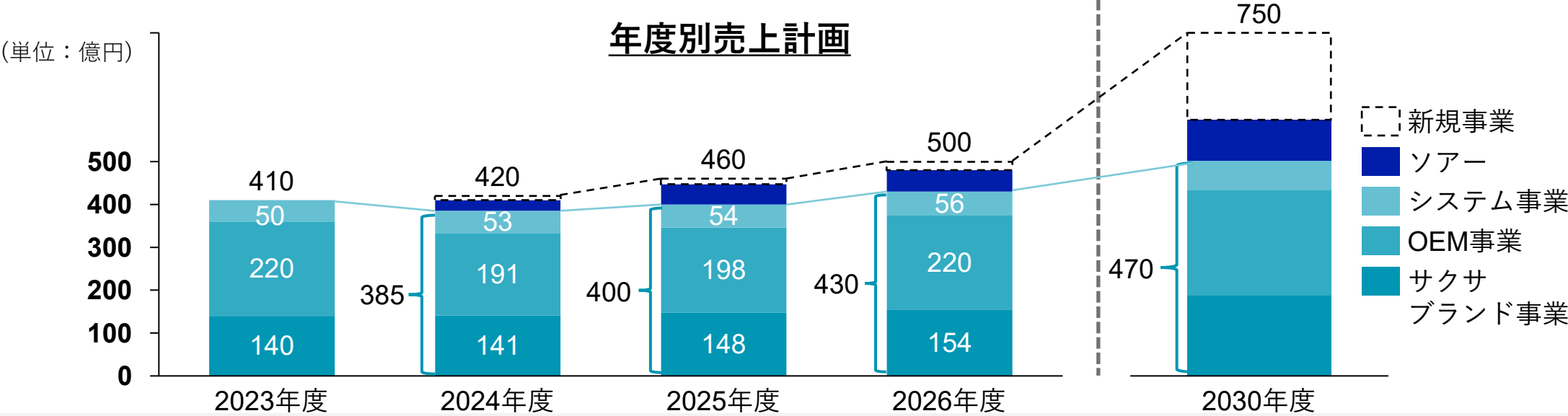
グループ会社	再編の狙い
サクサ	グループ経営管理と新規ビジネスの検討及びマーケティング等を強化
システム・ケイ	映像・AIを生かした事業展開
ソアー	ODM/EMS事業の強化
サクサシステムエンジニアリング	ソフトウェア開発に特化
サクサテクノ	米沢再編を軸にファシリティの最適配置およびスマート化
サクサビジネスシステム	一部機能のみを承継し、コンパクトな形態に移行
...	...

2024-2026中期経営計画を確実に実行し、事業成長を実現する為に
必要な推進体制への更なる移行を柔軟かつ果断に判断・実行していく

6. 数値目標

2026年度ROE 8.0%の達成を目指す

	実績	中期経営計画				2030年度 目標
(単位：億円)	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度		
売上高	409	420	460	500		750
営業利益	33	21	23	27		60
営業利益率	8.2%	5.0%	5.0%	5.4%		8.0%
ROE	10.5%	4.9%	6.0%	8.0%		8.0%



「共に創る未来」

お客様・パートナー・SAXAとの共創を通じ、
中堅・中小企業のDX推進のサポーターとして、
新たな価値提供を実現します

■将来見通しに係わる記述についての注意事項

本資料に記載されている将来予想については、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合がありますのでご承知おきください。

■本資料における数値の表示方法

本資料に記載されている各項目の数値は、それぞれの数値の億円未満を四捨五入して表示しています。



ビジョン（目指す姿）

つなげる技術の、その先へ。

心地よい暮らし、つまり、
安心で安全、快適で便利な環境の実現に向けて。
つなげる技術を、さらにつなげていくこと。
それを、お客様の明日へとつなげていく、サクサです。