



2026年6月5日

各位

会社名 サクサ株式会社
代表者名 代表取締役社長 齋藤 政利
(コード番号 6675 東証スタンダード)
問合せ先 事業構造変革委員会 委員長 齋藤 太三夫
(TEL. 03-5791-5586)

中期経営計画（2026-2029）『変革から成長へ』の策定に関するお知らせ

当社は、2月27日の「2024-2026 中期経営計画の見直しならびに事業構造変革委員会の設置について」の中で、現中計経営計画のレビューと新中期経営計画を6月5日に公表することとしておりました。

今回、2026年度～2029年度の4ヵ年を計画期間とする「中期経営計画（2026-2029）『変革から成長へ』」を策定しましたのでお知らせします。

記

1. 概要

本中期経営計画（2026～2029）は『変革から成長へ』とし、2026年度を「事業構造変革期」、2027年度～2029年度を「成長軌道回帰期」として位置づけています。

現中期経営計画のレビューにおいて、戦略と実態の乖離やモノづくり競争力不足により収益性が低下したことを踏まえ、収益性および資本効率を重視する方針へ転換し、聖域なきコスト改革と選択と集中を徹底してまいります。

具体的には、2029年度、営業利益50億円、ROE8%を目標に人事制度改革・コスト削減などにより収益基盤の強化を図るとともに、老朽工場の再編・新工場建設により生産効率とBCPを強化してまいります。

事業面においては、事業ポートフォリオはプロダクト、EMS、デバイス、システムの4事業とし、各事業でニッチトップ戦略を推進し差別化を図ってまいります。

2. 計画期間

2026年度～2029年度（4ヵ年）

3. 経営指標および配当方針

（1）重視する経営指標の数値目標（2029年度）

	2026年度予想	2029年度目標
営業利益	10億円	50億円
ROE	41.4%	8.0%

※ROE2026年度予想には、固定資産の譲渡益を含む

(2) 配当方針

① 現在の配当方針

【普通配当】2027年3月期まで中間配当22円、期末配当24円の固定配当

【特別配当】2028年3月期中間期まで中間配当39円、期末配当40円の特別配当

② 新配当方針（2028年3月期～2030年3月期）

DOE4%または総還元性向100%のいずれか高い方。（但し、総還元性向については、当期純利益から税金負担分を考慮した特別損益合計額控除後の額を基準とする。

※詳細につきましては、本日公表の「2028年3月期以降の配当方針（DOE4%または総還元性向100%）」に関するお知らせをご参照ください。

以 上

中期経営計画（2026-2029） 『変革から成長へ』

2026年6月5日
サクサ株式会社



目次

1. エグゼクティブサマリー
2. 前中期経営計画レビュー
3. 中期経営計画（2026-2029）『変革から成長へ』
 - 3-1. 基本方針
 - 3-2. 目標KPI
 - 3-3. 初年度損益計画
 - 3-4. 事業構造変革_重点施策
 - 3-5. 全社戦略と事業ポートフォリオ
 - 3-6. 重点事業領域の成長戦略
 - 3-7. キャピタルアロケーション
 - 3-8. 株主還元方針
 - 3-9. ガバナンス体制

1. エグゼクティブサマリー

1. エグゼクティブサマリー

中期経営計画『変革から成長へ』の基本的考え方

- 企業理念・ビジョンに立ち返るとともに、足元の事業環境および経営課題を踏まえ、本中期経営計画のテーマを『変革から成長へ』と設定
- 前中期経営計画の最終年度である2026年度を「事業構造変革期」と位置づけ、対象期間を2026年度～2029年度の4か年とする
- 「事業構造変革期」において、経営基盤強靱化に向けた3つの重点施策を推進
- 2029年度の目標KPIは、ROE8%以上、営業利益50億円
- 数値計画は、今回は2026年度の単年度数値を開示し、2027年度以降は各年度期初の開示を検討
- 2027年度から2029年度は、安定的かつ継続的な配当を実施するために、DOE4.0%または総還元性向100%のいずれか高い方とする

1. エグゼクティブサマリー

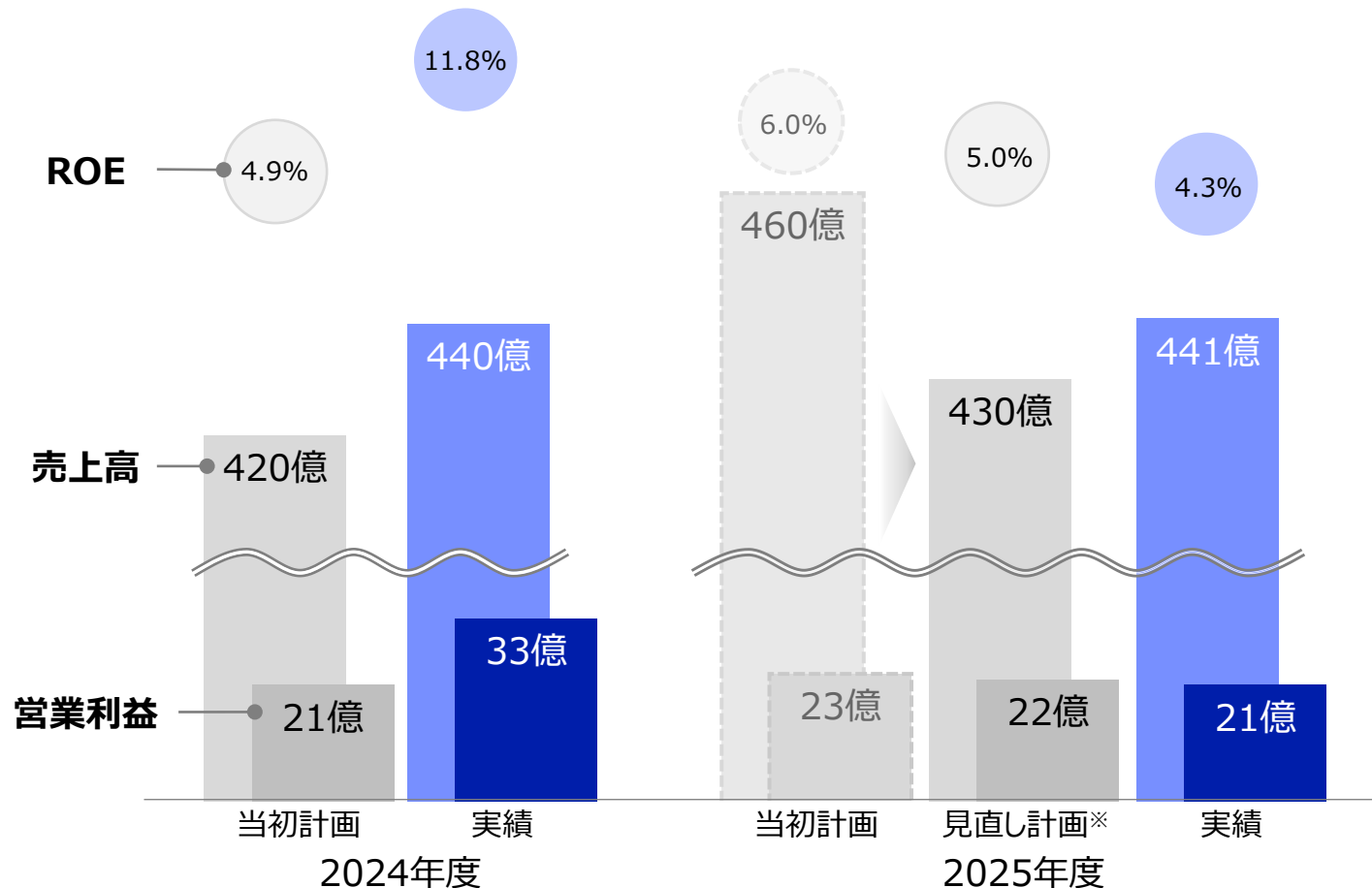
2026年2月27日に公表した、中期経営計画の見直しの各項目に基づいて検討を重ね、事業環境や経営課題を踏まえて本中期経営計画を策定している

	公表項目	概要	該当頁
①	前中期経営計画のレビュー	➤ 「サービス事業体への変革」を急ぎ、振り切った投資・施策に経営資源が追従できず、2025年度目標数値未達。2026年度は構造変革期間として計画修正が必要	P5-9
②	重点事業領域の選定およびそれぞれの領域における成長ストーリーならびに戦略	➤ 重点4事業それぞれにおいて注力領域と見直し・撤退領域を定め、経営資源の最適活用による成長戦略を描く	P17-22
③	米沢アドバンスドファクトリー構想の具体化	➤ 構想第一弾として、老朽化している固定資産（工場）をBCP強化の観点から譲渡する方針を定め、当該施設の生産機能を移管する新工場の建設に着手	P16
④	キャピタルアロケーション	➤ 企業価値の持続的向上に向け、不動産売却資金を主な原資として、株主還元、成長投資およびBCP投資を適切なバランスで実行する	P23
⑤	株主還元策等	➤ 資本コストと株価を意識しつつ株主還元のさらなる充実を図るべく、2027年度から2029年度の間 DOE4.0%または総還元性向100%のいずれか高い方とする	P24
⑥	事業構造変革の施策	➤ 抜本的構造変革の実現に向け、人事施策・コスト削減施策を推進し、収益性向上を図るとともに、挑戦と成果が適切に報われる企業グループへの変革を推進	P15-16

2. 前中期経営計画レビュー

2. 前中期経営計画レビュー | 数値 (2025年度末時点)

「モノづくり as a Service」を掲げ事業領域拡張を進めるも、当社の強みである「モノづくり」の競争力強化が十分でなく、主力事業の収益力に課題を残した



目標※達成状況 (2025年度)

売上高

目標 : 430億円
実績 : 441億円

当初計画460億円に対し未達

営業利益

目標 : 22億円
実績 : 21億円

ROE

目標 : 5.0%
実績 : 4.3%

※ : 2025年5月21日公表「2024-2026 中期経営計画『共に創る未来』進捗レビューのお知らせ」における変更数値目標

2. 前中期経営計画レビュー | 戦略（2025年度末時点）

資本・人材面では一定の成果を上げた一方、DXではサービス事業体への変革を前提とした施策が当社の事業実態と合致せず、具体的な成果の創出には結び付かなかった

前中期経営計画の基本方針：経営基盤の3本柱

DXで支える



事業成果への貢献は限定的

- 「サービス事業体への変革」前提の施策は実情に合わず、成果創出には至らず
- 強みの「モノづくり」競争力強化が不十分で、主力事業の収益力低下が顕在化

資本で支える



株価**3.2倍**（2023年3月末比）
過去最高益（2024年度）

- 積極的な株主還元策の実施が市場に評価され、企業価値は着実に向上
※：2026年5月末の株価は2023年3月末比で3.2倍（株式分割の影響を考慮した調整後終値にて算出）
- 過去最高益（2024年度）達成に伴い、従業員還元として「特別賞与」支給

人材で支える



○ リスクテイクする文化醸成
× 人件費上昇

- キャリア採用や中堅社員の育成・昇進を通じ、組織が活性化し挑戦を奨励する文化が醸成
- 成長投資の人材獲得が先行し、人件費が増加した結果、直近の収益力が低下

2. 前中期経営計画レビュー | 戦略見直しの方向性

短期間での「DX推進サポーター」への転換は、自社の強みや事業基盤との整合に課題があったことから、中期的な事業方針・戦略の方向性を再定義する必要が生じた

見直しの必要性

ポジショニングの ミスマッチ

「中堅・中小企業のDX推進サポーター」は、自社の強みと既存顧客要求から乖離した「高難易度領域」であった

戦略の 現場浸透不全

現場レベルまで戦略が浸透せず、納得感を持って主体的に取り組める状態を築けなかった

外部環境の 予期せぬ変化

インフレや急激な円安進行により、部材調達・人件費等のコストが想定以上に高騰した

戦略見直しの方向性

現場価値を 実装する ニッチトップ企業

現場課題を深く理解し、実用的な価値提供をすることで、その領域で最も信頼される存在となっている

事業構造変革

2026年度を「事業構造変革期」とし、戦略転換と収益強化を最優先で断行する

戦略実行体制の 再構築

事業部制で収益責任を明確化し、短中長期で迅速な戦略判断ができる体制を推進する

2. 前中期経営計画レビュー | 中期経営計画の位置づけ

戦略転換および直近の収益力低下を踏まえ、前中期経営計画最終年度の2026年度を「事業構造変革期」と位置づけ、徹底的な収益基盤の強化を図る



3. 中期経営計画（2026-2029）『変革から成長へ』

3-1. 基本方針

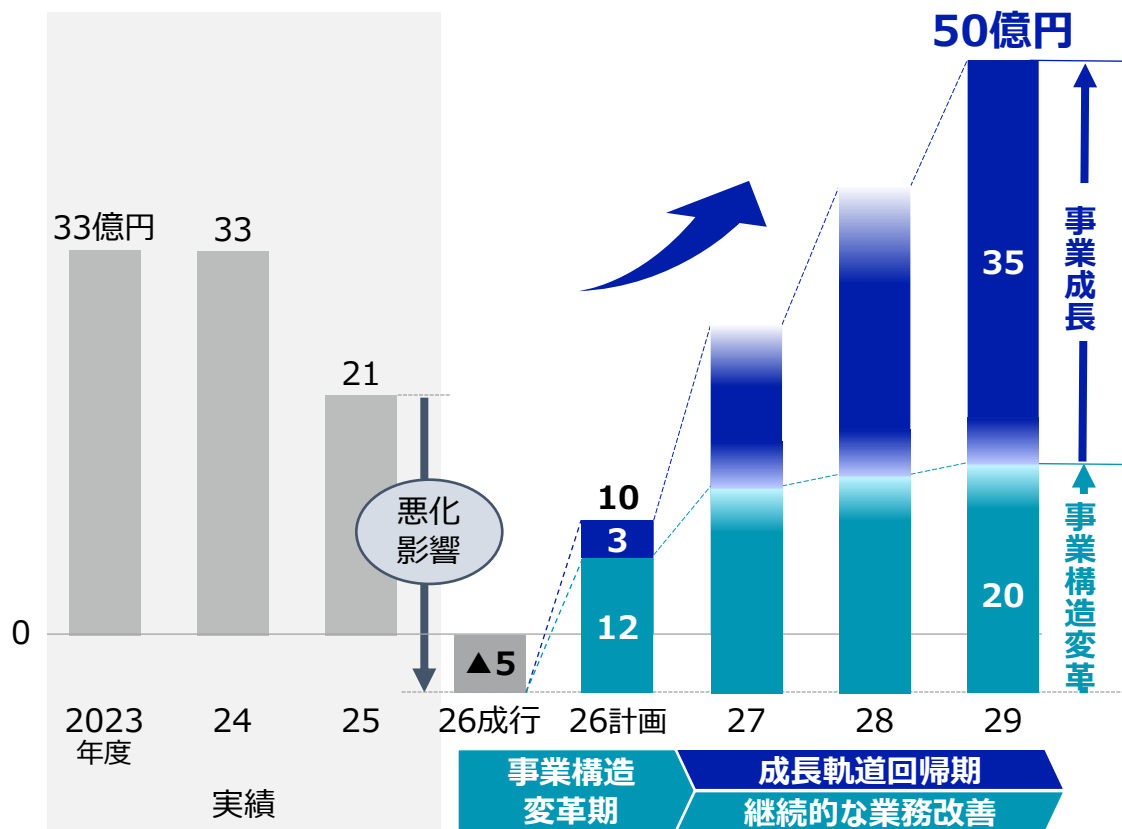
中期経営計画『変革から成長へ』の基本方針

- 01 売上規模に偏ることなく、利益成長、収益性向上そして資本効率改善を重視すること
- 02 各重点事業領域において聖域なきコスト構造の抜本的見直しを推進すること
- 03 選択と集中を明確にすること「伸ばす領域」「やらない領域」「やめる領域」

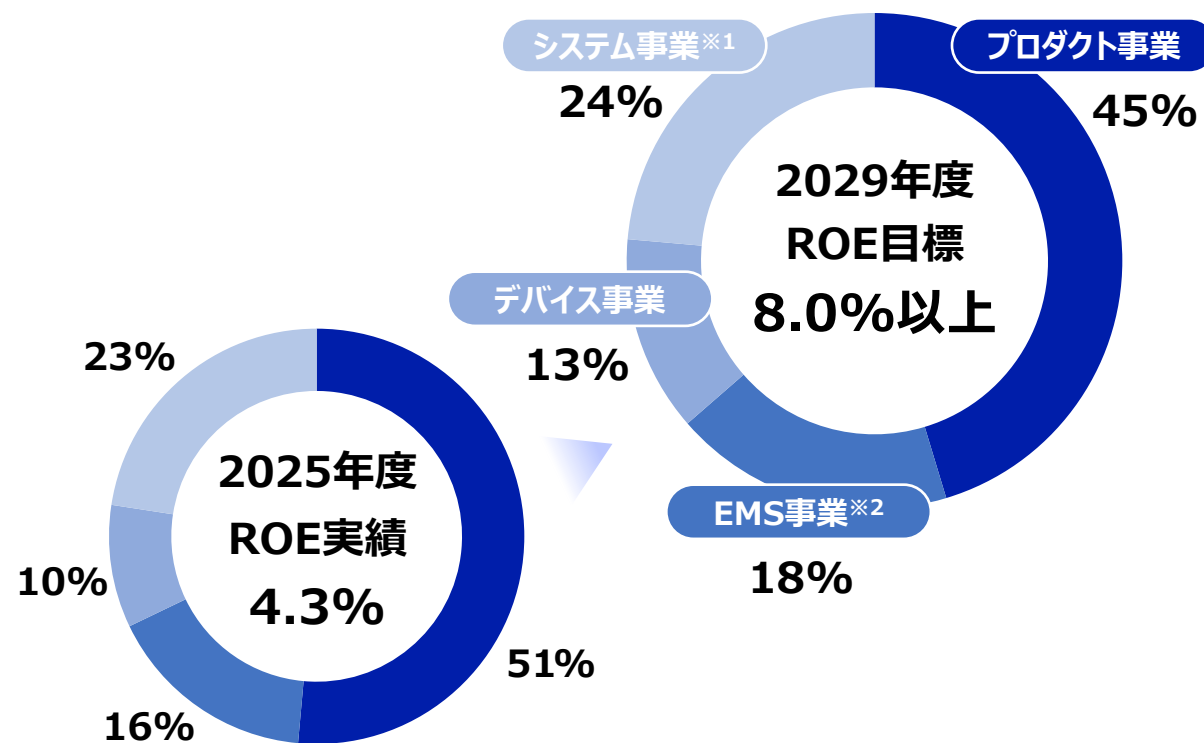
3-2. 目標KPI

事業構造変革を行い、重点事業領域の成長ストーリーを実現することにより、本中期経営計画の最終年度では、ROE 8.0%以上および営業利益額50億円を達成する

営業利益推移



売上構成比



※1：ニューテックの売上高を含む比率

※2：EMS事業の売上高は、社内取引額を除いた外部顧客に対する売上高

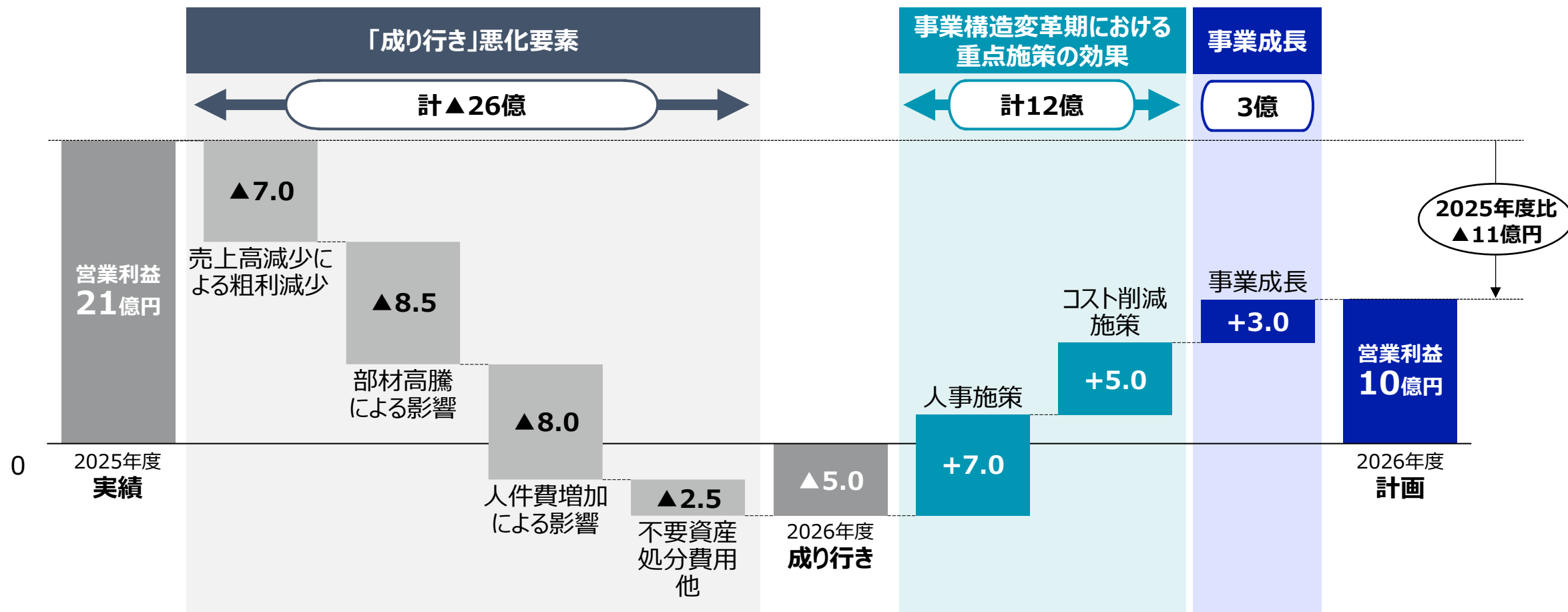
3-3. 初年度損益計画 | 連結損益計算書

2026年度は「事業構造変革期」と位置づけて経営基盤強靱化を図り、本中期経営計画期間での成長に繋げる

単位：億円 (1億円未満四捨五入)	2025年度	2026年度	増減		
	(A)	(B)	(B-A)	比率	主な要因
売上高	441	475	+34	+8%	既存事業は減収となるが、2025年度に当社グループへ加入したニューテック売上が加わるため増収
営業利益	21	10	▲11	▲52%	構造変革により、コスト上昇等の影響を▲11億円に抑制（詳細次頁）
営業利益率	4.7%	2.1%	▲2.6%	▲55%	上記の通り、売上高増・営業利益減により低下
当期純利益	14	165	+151	+1,079%	所有不動産の売却に伴う特別利益の計上により、当期純利益は増加見込み
1株当たり当期純利益 (1円未満の端数は四捨五入)	79円	947円	+868円	+1,079%	
ROE	4.3%	41.4%	+37.1%	+789%	上記の通り、純利益増により上昇
ROIC	4.4%	1.7%	▲2.7%	▲61%	上記の通り、営業利益減により低下

3-3. 初年度損益計画 | 連結営業利益の主な増減内訳

外部環境の変化等に伴うコストの上昇により、成り行きでは大幅な減益が見込まれるが、事業構造変革期における重点施策の2026年度発現効果により、減益幅を抑制する



3-4. 事業構造変革_重点施策 | 人事施策・コスト削減施策

人員・処遇の見直しによるコスト適正化や、成果・貢献に報いる人事制度導入などの人事施策を進めると同時に、聖域なきコスト構造見直しを行い、コスト削減施策も進める

	項目	概要	2026年度効果額	2029年度効果額
人事 施策	ネクストキャリア 支援	<ul style="list-style-type: none"> 割増退職金・再就職支援を含む人事施策 	約7億円	約12億円
	報酬・給与制度 改定	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬・給与減額 ※成果・貢献に報いる人事制度 業績連動型株式報酬(PS)の導入 株式報酬制度(J-ESOP)の導入 		
	FRINGE・ベネフィット 関連	<ul style="list-style-type: none"> グループ退職金・年金制度の導入 各種手当や制度の見直し・新設・廃止 サテライトオフィスの見直し 等 		
コスト 削減 施策	製造コスト低減	<ul style="list-style-type: none"> 調達コスト削減 生産性向上 	約5億円	約8億円
	在庫低減	<ul style="list-style-type: none"> 生産リードタイム短縮 保有棚卸資産見直し 		
	経費コントロール	<ul style="list-style-type: none"> 効率化によるアウトソーシング見直し 本社移転効果と経費低減 		
合計			約12億円	約20億円

3-4. 事業構造変革_重点施策 | 米沢アドバンスドファクトリー構想

事業環境の変化に対応しながら、当社の重要戦略として着実に推進していく

1

構想の方針



- 規模の縮小
 - 原材料価格や建設コストの上昇等を総合的に判断し、当初計画より**規模、予算等を大幅に縮小**
- 構想の継続
 - 本構想および米沢モノづくりセンター（仮称）の創設は**中止しない**
 - 本構想は、**当社グループの重要戦略・施策**として、引き続き慎重に検討を継続

2

構想の実行 (第一弾)

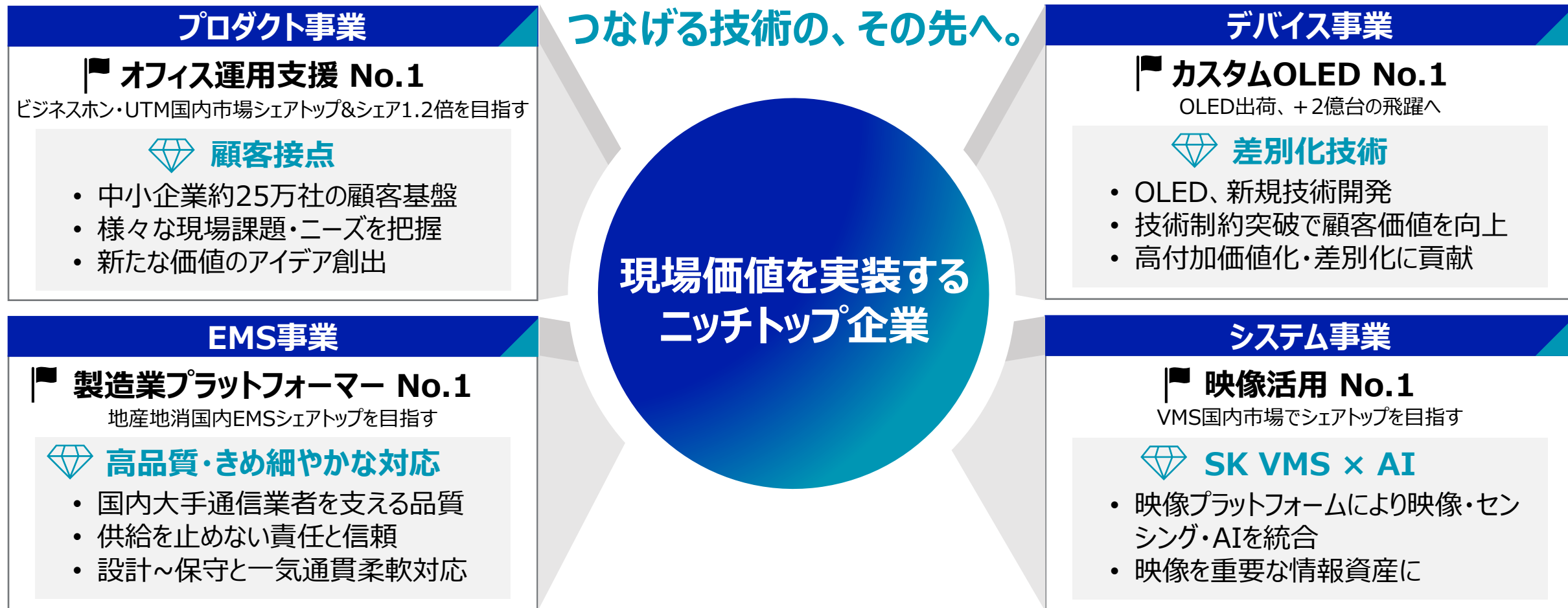


- 新工場の建設
 - 老朽化している工場を譲渡し、生産機能を移管する**新工場の建設に着手**



3-5. 全社戦略と事業ポートフォリオ | 全社事業構想

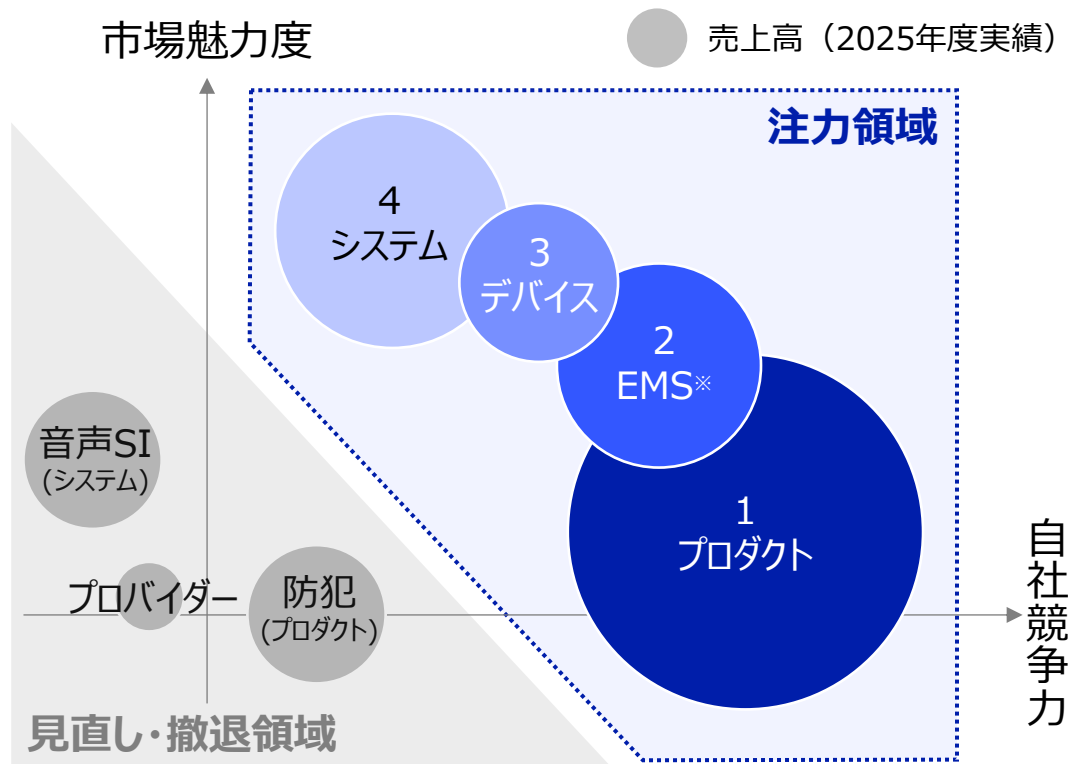
現場の課題を深く理解し、机上の提案ではなく実際に使われる形で価値を提供することで、その領域で最も信頼される存在となっている



3-5. 全社戦略と事業ポートフォリオ | 事業ポートフォリオの考え方

事業の「選択と集中」を進め、重点4事業に経営資源を集約することにより、持続的な成長軌道への回帰を目指す

事業ポートフォリオ



※ : EMS事業の売上高は、社内取引額を除いた外部顧客に対する売上高

戦略の方向性

- 1** プロダクト事業 | 約25万社の顧客基盤にオフィス課題解決機器・サービスを展開
- 2** EMS事業 | 製造工程を一気通貫で担い、柔軟な対応ができる体制を構築
- 3** デバイス事業 | 高機能高単価品に注力し独自技術で新市場開拓
- 4** システム事業 | 映像×AI解析を標準モジュール化し新規販路で拡販

3-6. 重点事業領域の成長戦略 | プロダクト事業

戦略概要

全国約25万社の顧客基盤へクロスセルを推進し、小規模・中小企業の課題をITで包括的に解決する「Office AGENT」を展開することにより、オフィス運用支援No.1を目指す

注力領域

コミュニケーション・セキュリティ・ワークスタイルの3領域に注力

見直し・撤退領域

防犯事業の見直しにより収益性を改善、プロバイダー事業の撤退検討

M&A・アライアンスの方向性

- ① **機能・サービス**を高めるM&A・アライアンス
- ② 残存者利益獲得を企図した**業界再編**も視野

顧客課題（全国約25万社）



情報システム専任の担当者がいないため、何をどのように導入すればよいか分からない



コミュニケーション

- ・ 情報共有が分散していることにより社内の伝達が漏れる
- ・ 多様な人材へのコミュニケーション配慮が不足している 等



セキュリティ

- ・ 自社のどこにセキュリティリスクがあるか把握できていない
- ・ 新しい規制等への対応方法が不明である 等



ワークスタイル

- ・ 「人手不足 ⇄ 業務改善の未着手」による悪循環化
- ・ テレワーク時の社員の所在・稼働状況が見えにくい 等

「Office AGENT」の提供価値



オフィスに設置する **製品** を起点に **機能・サービス** を付加することで、**安心して本業に集中できるオフィス環境** を提供



オフィス内外のコミュニケーション環境改善



サイバーセキュリティ対策&ITサポート



業務効率化&多様な働き方改革支援

3-6. 重点事業領域の成長戦略 | EMS事業

戦略概要

“モノづくりから逃げない”完遂力を軸に、設計～保守を一気通貫で支えることで長期的信頼関係を構築し、国内回帰・地産地消のトレンドを捉え、製造業プラットフォームNo.1を目指す

注力領域

4市場（産業機器、医療健康、計器計測器、フードテック）の攻略に注力

見直し・撤退領域

家電など特定領域から段階的に撤退、注力領域へリソースを再配置

M&A・アライアンスの方向性

- ① **社内一貫対応**に向けた工程補完型M&A・アライアンス
- ② 医療・産業・通信等の注力分野における**エンジニアリング力強化**

ポジショニング戦略

		受託範囲	
		工程特化/基板実装・組立型	一気通貫/垂直統合型
対象とする市場規模	量産・標準化志向	大手グローバルEMS 大量生産・低価格で受託	メガEMS (ODM) 設計段階から関与
	高品質・個別要求	特定工程特化EMS 純粋に製造工程のみを請け負う	中堅/ニッチ市場EMS (ODM) 設計段階から保守・試験まで含むワンストップ対応

競争優位となるポイント

コアコンピタンス	完遂力	<ul style="list-style-type: none"> モノづくりから逃げない →当社都合の生産中止を回避し安定供給維持
	広範囲バリューチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 顧客要求に応える一気通貫体制 →顧客負荷軽減とコスト削減、納期短縮を実現
	設計対応力	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟対応を可能とする設計力 →コストダウンを含めた設計仕様変更に対応
	品質保証力	<ul style="list-style-type: none"> 高信頼を支える高い品質保証文化 →国内大手通信業者からの継続受注実績 →ISO13485認証
	環境配慮のモノづくり	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型プラスチックの積極展開 →環境対応を重視する業界・顧客に貢献

3-6. 重点事業領域の成長戦略 | デバイス事業

戦略概要

29年間の有機EL生産実績で蓄積された膨大なノウハウと独自の製造設備により技術制約を突破し、他社では実現し得ない顧客ニーズの充足によりカスタムOLED No.1を目指す

注力領域

高機能高単価市場（透明OLED、カスタムOLED、特殊光源）に注力

見直し・撤退領域

低価格標準品は注力せず、設備稼働率調整の戦術的ツールとして活用

M&A・アライアンスの方向性

- ① サプライチェーンの強化・内製化を推進
- ② 海外市場への販売チャネルの獲得

高付加価値カスタム戦略

長年の生産実績 (ソフト)



- 97年有機EL世界初量産化成功
- 累計出荷台数2.2億台超
- 蓄積データでコスト・品質最適化



自社設計設備 (ハード)



- 生産設備・検査装置を自社設計
- バラつき抑える専用組立・検査設備



顧客潜在ニーズの具現化



- 要望を即仕様化、最短量産へ導く提案力
- デザインインで魅力高めるカスタム提案

顧客製品の圧倒的差別化に寄与

具体応用例



マルチカラー対応透明 OLED



超薄型OLED



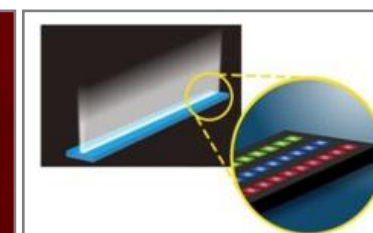
インセル型タッチパネル OLED



全辺狭額縁OLED



異形状OLED



特殊光源OLED

他社に真似できない唯一無二の存在

3-6. 重点事業領域の成長戦略 | システム事業

戦略概要

止められない現場に、止まらない映像基盤を提供し、映像を、現場を動かすデータに変えることで映像活用No.1を目指す

注力領域

「SK VMS」を価値創出の基盤として、映像AIソリューションにリソース注力

見直し・撤退領域

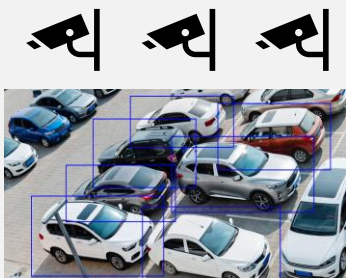
音声SI領域を縮小し、人材・リソースを注力領域へ再配置

M&A・アライアンスの方向性

- ① 映像AI、エッジ解析、アプリケーション等の開発機能強化
- ② プッシュ型の営業機能と多様な販売チャネルの獲得による営業機能強化

記録映像

- カメラ映像
- センサー情報
- 設備/システム情報



AI解析・AIエージェント



現場を動かすデータ

- AI解析：リアルタイム状況把握→異常検知・アラート
- AIエージェント：映像解析→状況判断→アクションを自律的に実行



標準モジュール化 (例)

製造・工場

- 生産ライン監視
- 品質管理 等



発電所・インフラ

- インフラ設備監視
- 作業監視 等



物流・倉庫・港湾

- 入出庫・車両監視
- 作業監視 等



道路・駐車場

- 交通量監視
- 満空管理 等



安心安全

証拠保全

統合監視

可視化

省人化

自動化

映像を“重要な情報資産”に変えて、社会インフラを支える

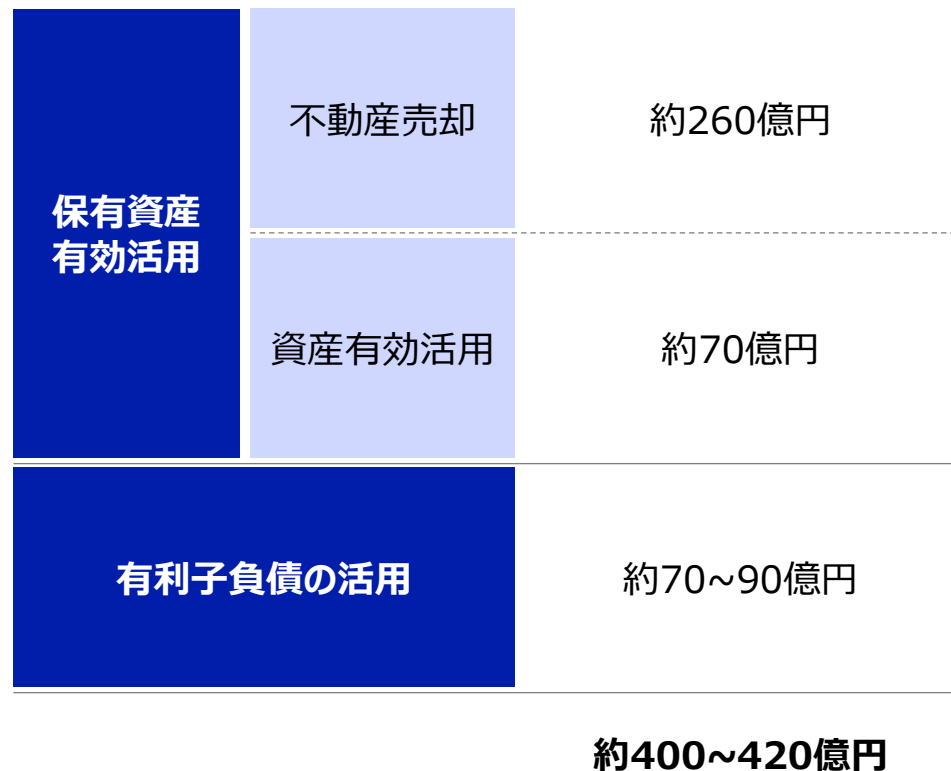
戦略パートナー



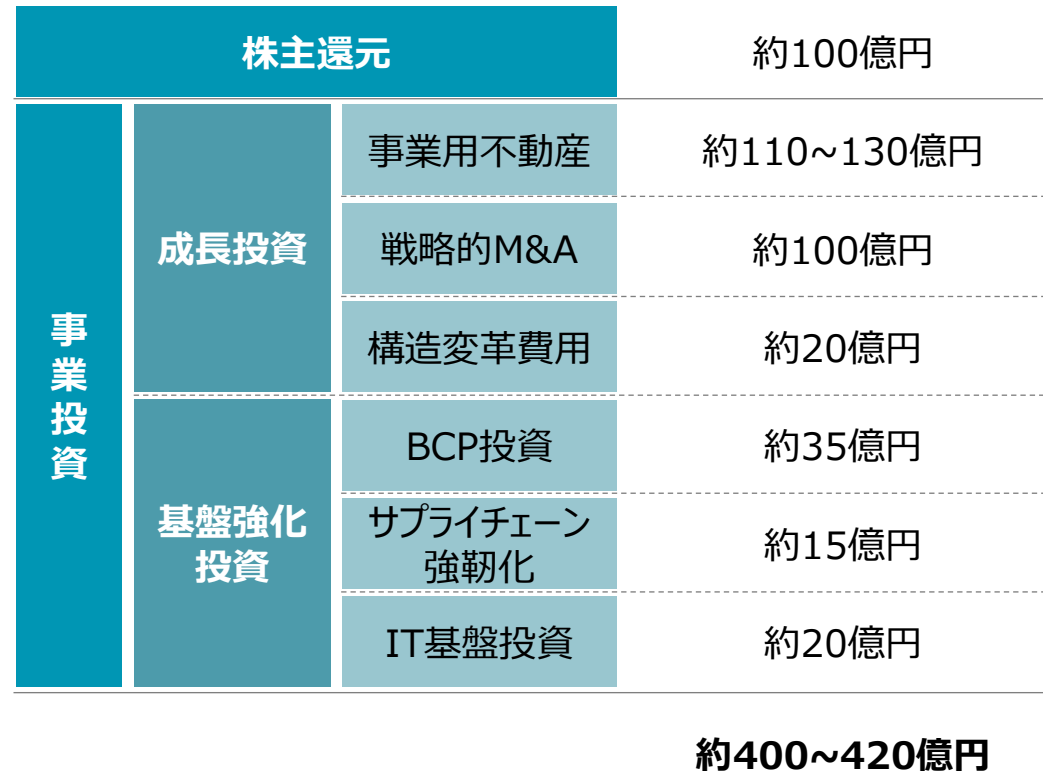
3-7. キャピタルアロケーション

企業価値の持続的向上に向け、不動産売却資金を主な原資として、株主還元、成長投資およびBCP投資を適切なバランスで実行する

キャッシュ・イン（2026~2029年）



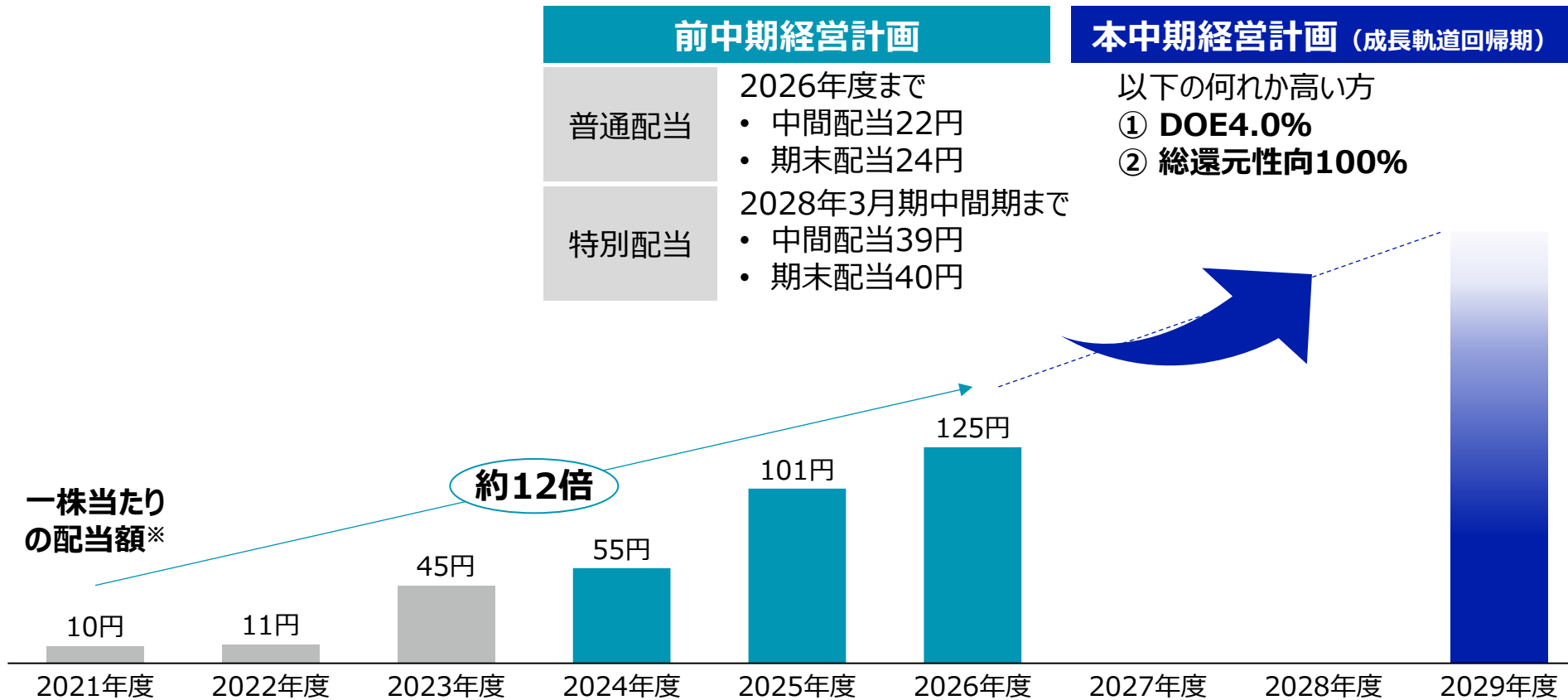
キャッシュ・アウト（2026~2029年）



3-8. 株主還元方針

2027年度から2029年度は、安定的かつ継続的な配当を実施するために、DOE4.0%または総還元性向100%のいずれか高い方とする

(但し、総還元性向については、当期純利益から税金負担分を考慮した特別損益合計額控除後の額を基準とする)



※：当社は、2026年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり配当金の額については、当該株式分割の調整後の数値を記載

3-9. ガバナンス体制 | 投資委員会/IR部門の新設

投資委員会およびコーポレートコミュニケーショングループを新設し、投資評価・進捗管理体制の充実化・IR活動の強化により、更なる企業価値の向上を目指す

投資委員会

目的

事業部制移行に伴い、各事業の迅速な意思決定を支えつつ、全社最適の視点で投資判断を管理し、責任明確化や進捗管理・評価の充実を図るため、投資委員会を設置

期待効果

- 投資判断における責任・権限の明確化
- 意思決定プロセスの透明性向上
- 投資後モニタリングの強化による成果創出
- 投資規律の強化による資本効率向上

IR部門コーポレートコミュニケーショングループ

目的

株主・投資家との対話を強化し、開示情報の拡充・充実を図るため、2026年4月にIR部門・コーポレートコミュニケーショングループを新設

期待効果

- 投資家との対話機会の拡大
- 開示情報の質・量の向上
- 投資家フィードバックの経営反映
- 企業価値向上・PBR改善の促進

3-9. ガバナンス体制 | コーポレートガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行、および役員報酬に業績変動型の株式報酬を導入し、コーポレートガバナンスを強化することで、本中期経営計画の実行力を高める

監査等委員会設置会社への移行

目的① 監督機能の強化

監査等委員である取締役議決権付与することで取締役会の監督機能強化とコーポレートガバナンス実効性の向上を図る

目的② 取締役会権限の柔軟性の確保

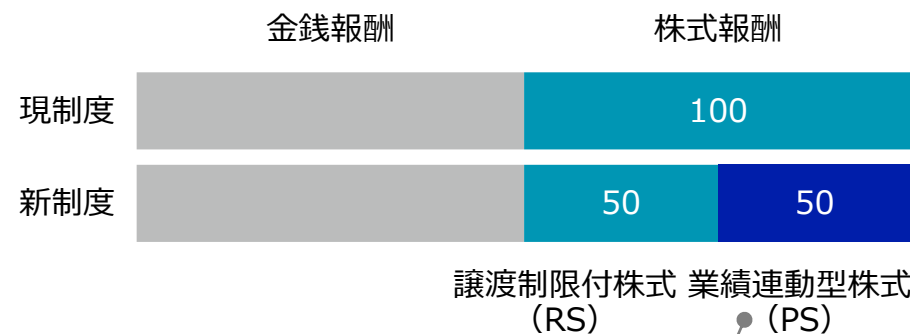
取締役会と業務執行の分離、執行側への権限移譲により迅速・機動的な意思決定体制を構築

業績連動型の株式報酬を導入

導入目的

- ① 役員※に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与
- ② 役員※と株主との一層の価値共有を進める

制度概要



交付された譲渡制限付き株式は、KPI（今年度はEBITDAおよびTOPIX対比のTSR）達成の場合、譲渡制限が解除されるが、KPI未達成の場合、会社が無償取得する

※：監査等委員である取締役および社外取締役を除く



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。