

株式会社サカイ引越センター 長期ビジョン及び中期経営計画



まごころこめておつきあい
サカイ引越センター

2026年5月13日
(証券コード：9039)

▶ 「Vision2035」

- ・ 世界一の新生活応援グループを実現するため、事業 3 層モデルと再定義し、3 年毎にステージを上げる
- ・ 中計2029では「引越事業 (第 1 層)」、中計2032では「引越付帯事業 (第 2 層)」、中計2035では「引越外事業 (第 3 層)」に注力する
- ・ 顧客価値と人的資本を併せたLTV指標「まごころバリュー」を策定し、一人当たり将来にわたって産み出す価値を追求する

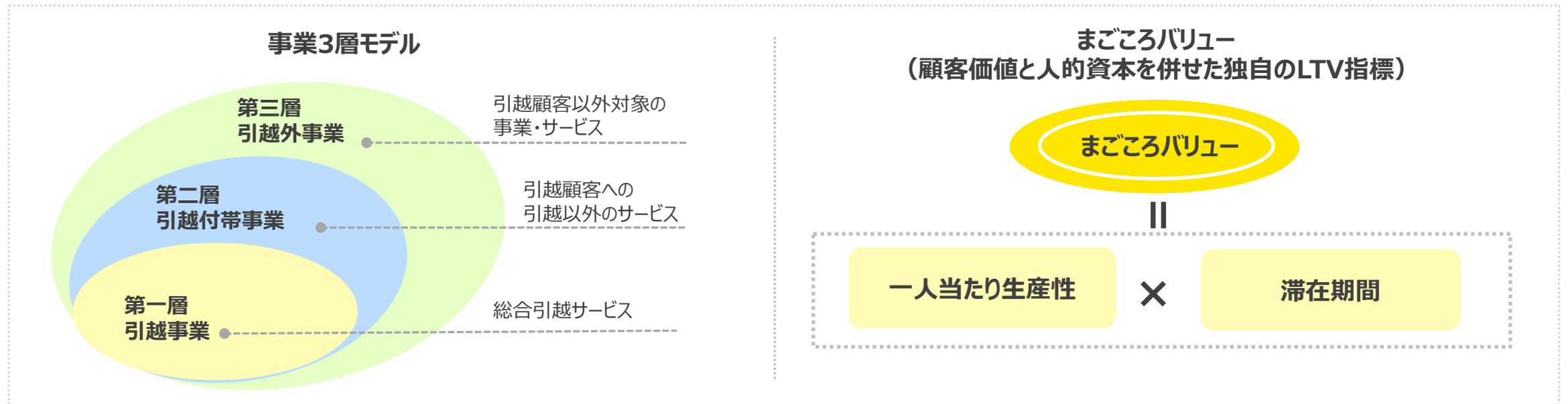
▶ 「中計2029」

- ・ 引越事業を最優先領域として“シンカ”（真価・深化・進化）させる
真価：品質に訴求 深化：商圈の拡大 進化：引越のアライアンス
- ・ ROE 10%へのチャレンジ 資本効率を意識した経営を目指す

長期ビジョン「Vision2035」および中期経営計画を通して当社が目指す将来像

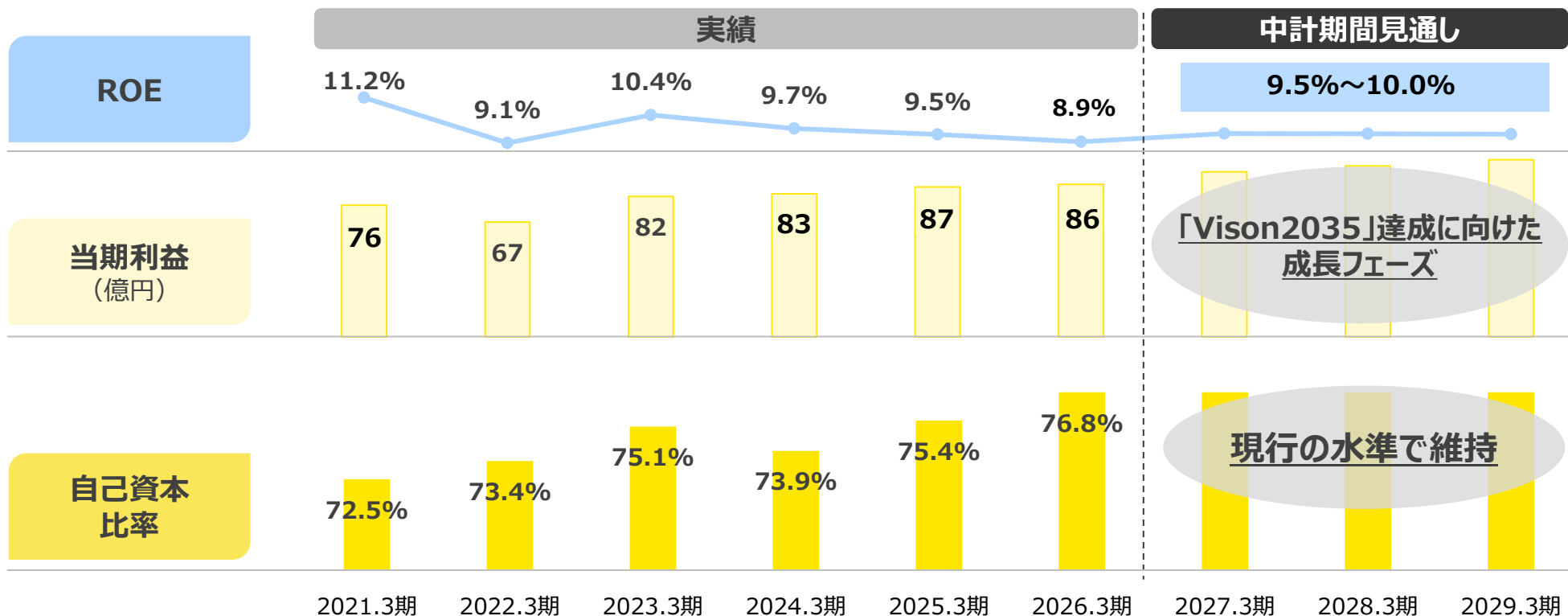
当社は、2035年を見据え、創業者の理念を礎としつつ投資家視点を取り入れ、持続的な企業価値向上の実現に向けた長期ビジョン「**Vision2035 -世界ーの新生活応援グループ-**」を策定しました。
併せて「**まごころバリュー**」をVision2035実現に向けた顧客価値と人的資本を併せた独自のLTV指標として位置付けることで、長期ビジョンと一貫性のある事業改革を推進してまいります。

事業3層モデルを再定義した事業再成長戦略



新たに掲げる長期ビジョン「**Vision2035 –世界ーの新生活応援グループ-**」の実現に向けて、
 中計期間（2027.3期～2029.3期）は将来の成長に備え、配当性向を指標とした安定的かつ継続的な株主還元を実施します。
 また資本効率を意識しながら、投資と還元のバランスを図り、次の成長ステージに向けた戦略実行力を高めていきます。

資本効率を意識した戦略



2035年のありたい姿の実現に向け、当社が認識する主要課題

サカイ引越センターが直面する4つの課題

成長性

- 引越市場が成熟化している中、引越事業における依存度が高い
- 全国200店舗超まで展開が進み、地理的な新規出店余地は限定的
- 大手による寡占化が進む一方、個人事業者の参入も継続
- 運輸業界内にとどまらず、他業界との人材獲得競争が一段と激化



1

持続性

- 従業員エンゲージメント指標は、上昇傾向を経て足元は横ばい
- 労働規制の厳格化を受け、総労働時間の減少
- 若年層の定着率向上や、長期的キャリア設計に課題
- 従業員のやりがいと成長を支える評価基準の高度化が課題



2

生産性

- 支社単位及びグループ会社単位の独立経営を背景に、一部は全社横断での業務標準化および効率化が遅延
- 営業・管理領域におけるAI活用の遅れ
- 改善の積み重ねにより複雑化した既存ITが、抜本刷新のハードル
- 業務プロセスにおけるDXの活用不足



3

資本効率性

- 業界No.1獲得以降の10年間で、現預金は約300億円へ増加
- 自己資本比率の高さは、財務健全性を表す一方でROEは14%台→10%未満の水準へ低下



4

長期成長達成の課題の解決に向け、当社の成長を支える戦略的方向性を明示

サカイ引越センターの4大変革テーマ (Vision2035)

成長性



- 引越事業の強化に向けて、自社引越事業の成長を起点に、引越アライアンスを戦略的に活用し、物販・電気工事・リユースを組み合わせた顧客価値の最大化を図る。
- 法人顧客との既存ネットワークを活かし、高付加価値なサービス領域へ展開
- 上記成長を加速させるためのグループ経営体制への転換
- 大型移転等の法人、行政などの非個人領域の拡大

1

持続性



- 生産性改善による成果を従業員へ還元
- 従業員向け株式報酬・持株会制度の拡充
- 評価プロセスおよび評価軸の最適化
- エンゲージメント結果における、組織風土、給与、やりがい指標の改善
- 成長分野への効率的な人員配置の実施

2

生産性



- 戦略投資における無形固定資産比率を拡大し、労働投入量に依存しないオペレーションの実現
- 車両設備および支社オフィス環境の計画的刷新
- IT/DX/AI導入による従業員一人当たりの売上高向上
- 業務システムの刷新による業務効率化
- グループ全体最適化（拠点の集約、人員の再配置、システムの統廃合等）

3

資本効率性



- ROEの分母たる自己資本の抑制を意識する
- 資本コストを意識した経営を実践
- 市場環境を踏まえた機動的な自己株式取得
- BS規律の導入

4

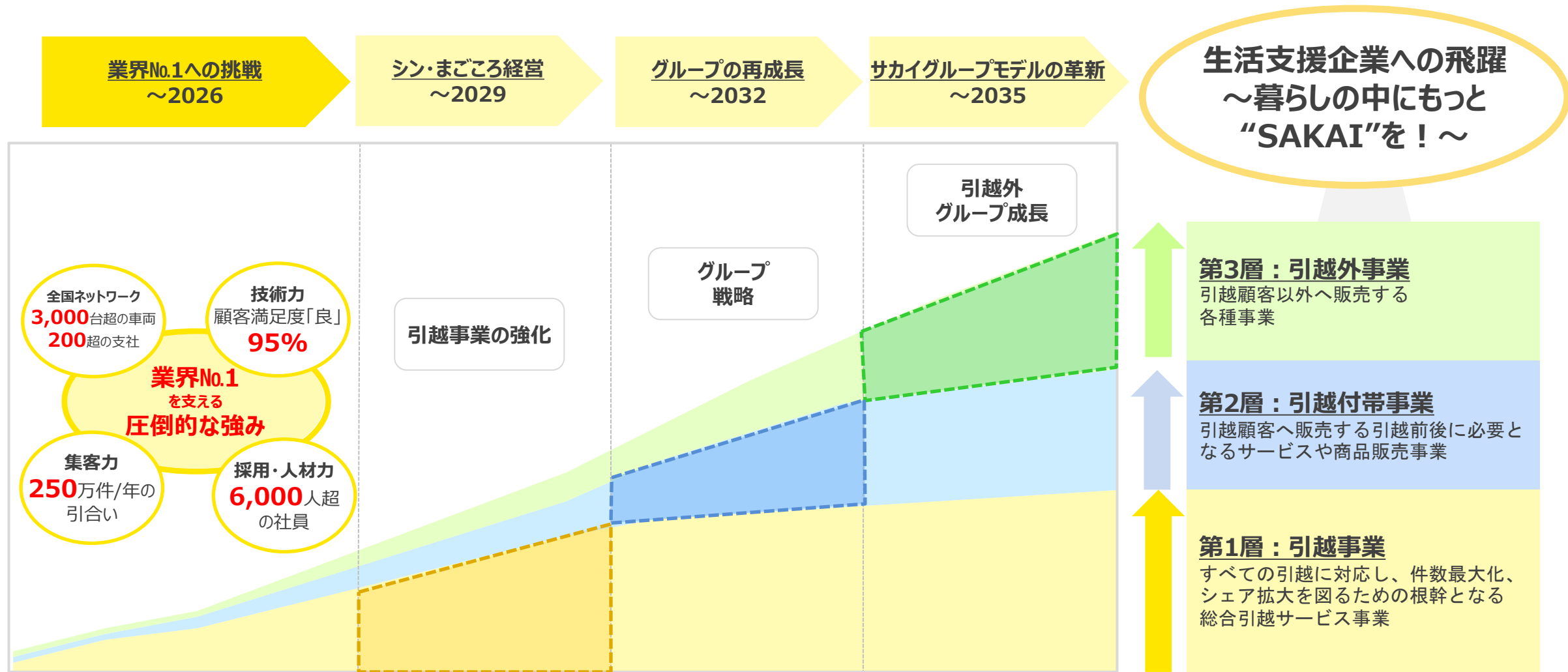
Vision2035の実現に向けた各中期経営計画のロードマップ

– Vision2035の実現に向けたロードマップ –

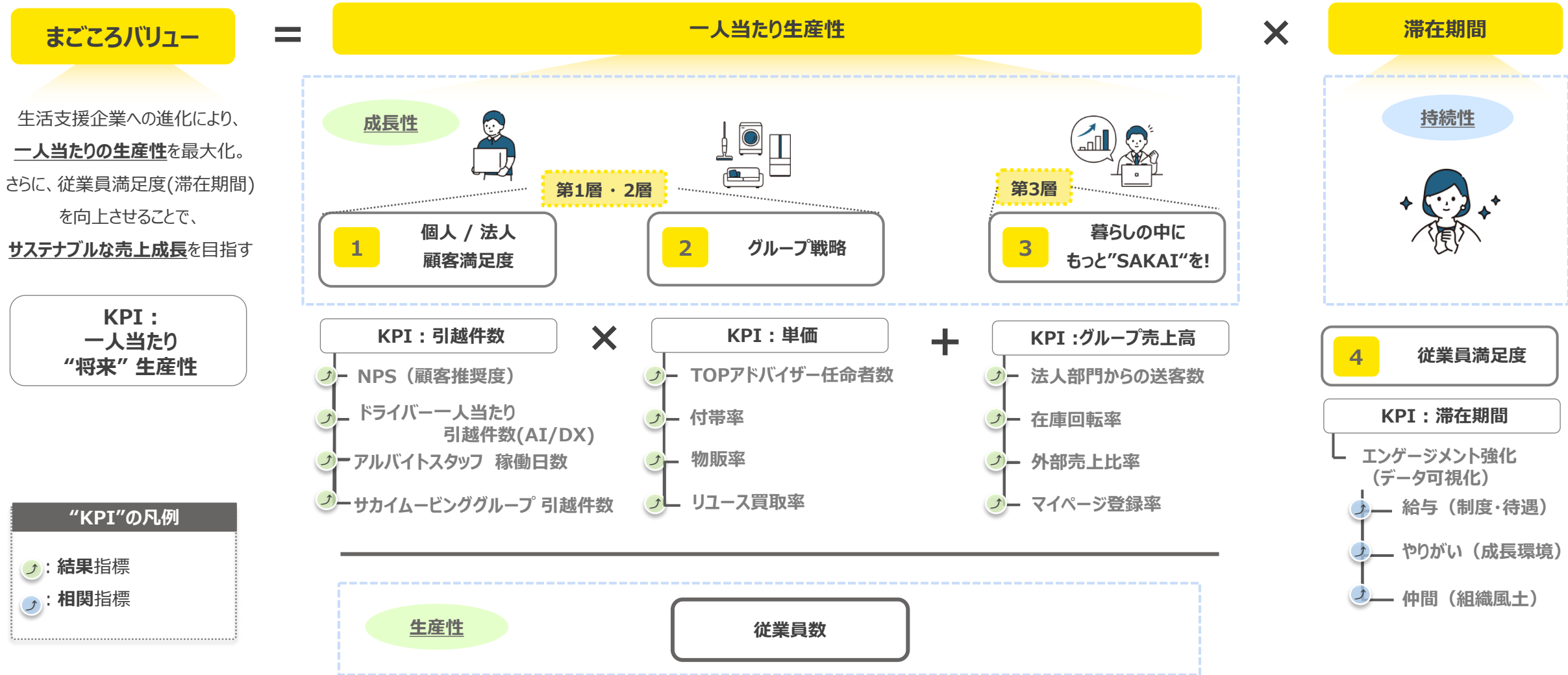
	中計2029	中計2032	中計2035	Vision2035
テーマ	<p>シン・まごころ経営 (土台固め)</p> <p>引越事業の強化</p>	<p>グループ再成長</p> <p>グループ戦略</p>	<p>サカイグループモデル の革新</p> <p>引越外グループ成長</p>	<p>世界一の 新生活応援グループ</p>
施策・効果	<p><u>ROE10%へチャレンジ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>企業価値向上を議論する会議体</u>を組成し、以下を議論 ✓ <u>ROE分子：事業</u> DX/AIなどによる生産性の向上 ✓ <u>ROE分母：財務</u> 自社株買いの検討 ✓ <u>持続的成長：非財務</u> 人的資本投資の取り組み強化 ✓ <u>引越アライアンスの強化</u> M&A、資本業務提携の検討 	<p><u>ROEが10%台で安定</u></p> <p>期待される効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ エンゲージメント結果改善 ✓ 従業員株主施策の効果 ✓ 無形固定資産への投資比率の上昇 ✓ 投資（M&A含む）と還元で内部留保が溜まらない体質 	<p><u>過去最高水準ROEへチャレンジ</u></p> <p>期待される効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1人当たりの“将来”生産性（まごころバリュー）のシンカ ✓ リユースなど付帯事業の売上比率上昇 ✓ 付加価値に占める人件費の比率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 創業者の志について、「<u>変えるべきこと</u>」「<u>変えないこと</u>」を精査 ✓ 2035年の未来を見据え、<u>サカイ引越センターグループが果たすべき役割</u>を明確化 ✓ サカイの<u>三方良しをシンカさせる</u> <u>具体的方策</u>を示す

4. 事業3層モデルの再定義

当社の事業を3つの層に整理し、まごころバリューと有機的に結びついた強みの構造と今後の成長領域を明確化



当社独自の指標「まごころバリュー」の向上を通じて、「Vision2035」の実現を推進



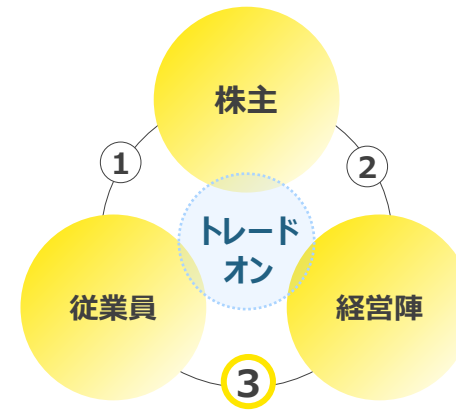
※ TOPアドバイザー = 社内認定資格
 マイページ = 引越顧客向けの会員ページ

エンゲージメント調査に基づく課題の改善と従業員持株会制度の浸透により 従業員満足度と企業価値向上への意識醸成を図る

エンゲージメント調査結果から見える当社の課題と施策

まごころバリューKPI		まごころ施策
課題	制度・待遇	給与 免許・資格取得の支援と取得者への手当を拡充 働き方の柔軟化にむけた休日制度の導入
	成長環境	やりがい 現場部門のITツールの導入を通じて業務負担を軽減し、従業員が主体的に価値創出に取り組み、成長を実感できる環境を実現 学習支援システムを拡張し、成長機会の提供
	組織風土	仲間 目標面談・評価面談を通じて階層間の意思疎通を図る AI面談や面談者のマッチングによる最適化 イベントの定期的な実施によるコミュニケーション向上 ファミリーday、慰労会、食事会、レクリエーション、部活動

従業員持株会の加入率目標 **80%**



- ① 従業員への「投資家目線」の浸透
金融リテラシーの向上、参画意識の強化
- ② 経営陣への「投資家目線」の徹底
株主視点を踏まえた経営を実践
- ③ 従業員と経営陣の「トレードオン」関係
企業成長と従業員利益の連動

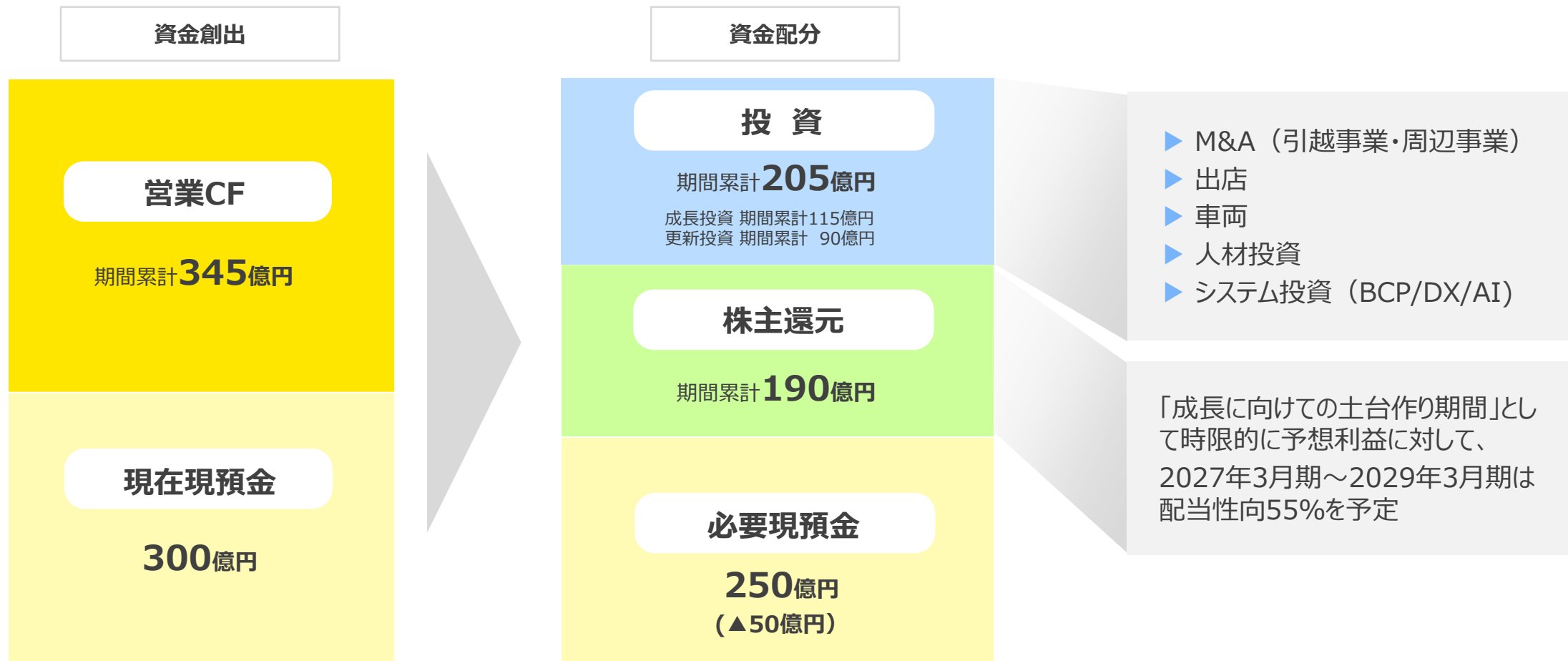
従業員エンゲージメント向上と企業価値への意識強化を図る

持株会制度の拡充を検討

▶ 制度待遇・成長環境・組織風土の改善効果をエンゲージメント調査によりモニタリング

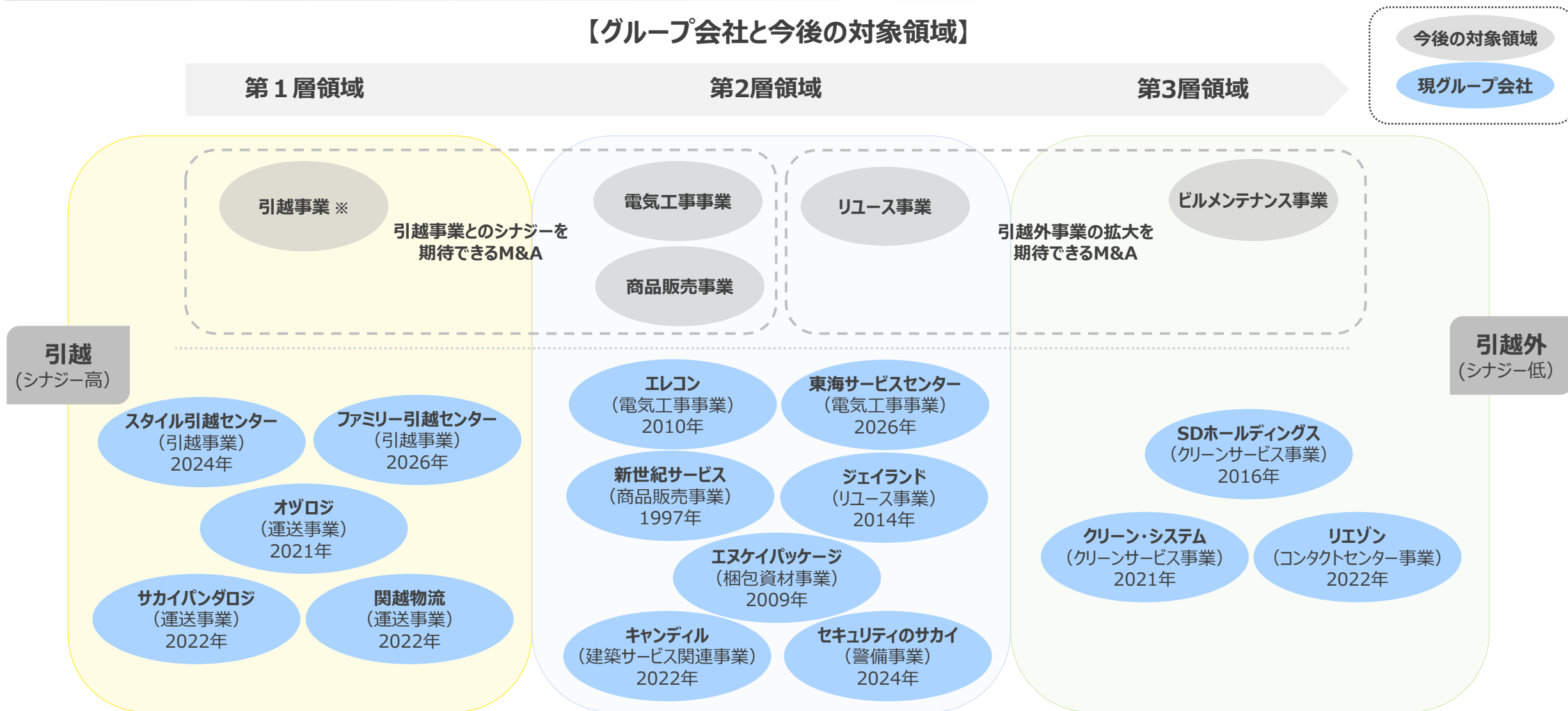
中計期間3年間の資本配分方針を、成長投資および株主還元を含め明示

2027年3月期 ~ 2029年3月期 の3年間の資本配分方針



今後のM&A戦略として、引越領域をコアに据え、引越外領域への段階的な事業ポートフォリオ拡張を推進

【グループ会社と今後の対象領域】



※国内事業のみ掲載

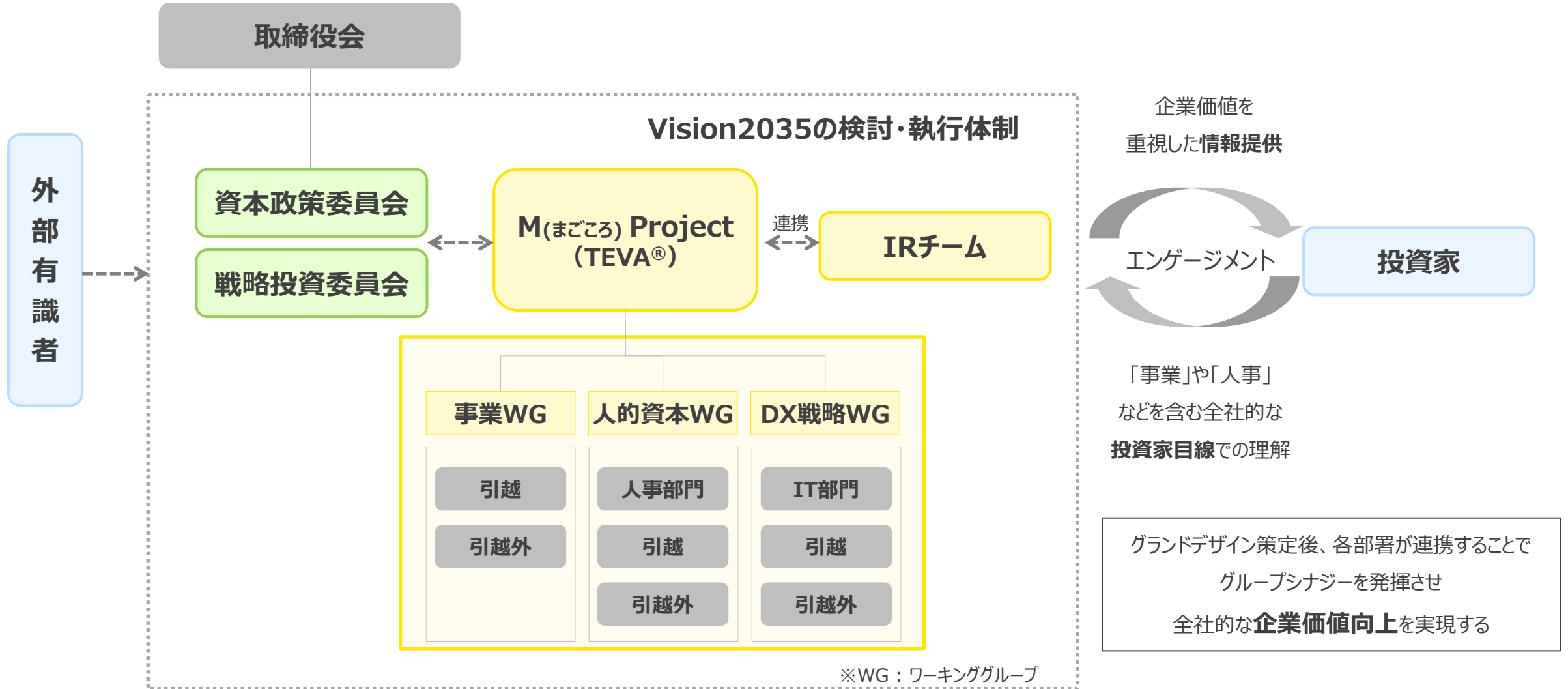
※引越事業には、大型移転、海外引越、倉庫業を含む

まごころバリュー達成にむけた成長投資の指標として、IT戦略を推進

自社事業を起点としたサービス領域拡張を進める中で、IT/DX/AIや無形資産への戦略投資を通じ、**生産性向上と付加価値創出を図る**。あわせて、セキュリティ強化を通じた事業継続性の確保を進め、グループ全体最適を前提とした持続的成長を支えるIT戦略の推進を進める。

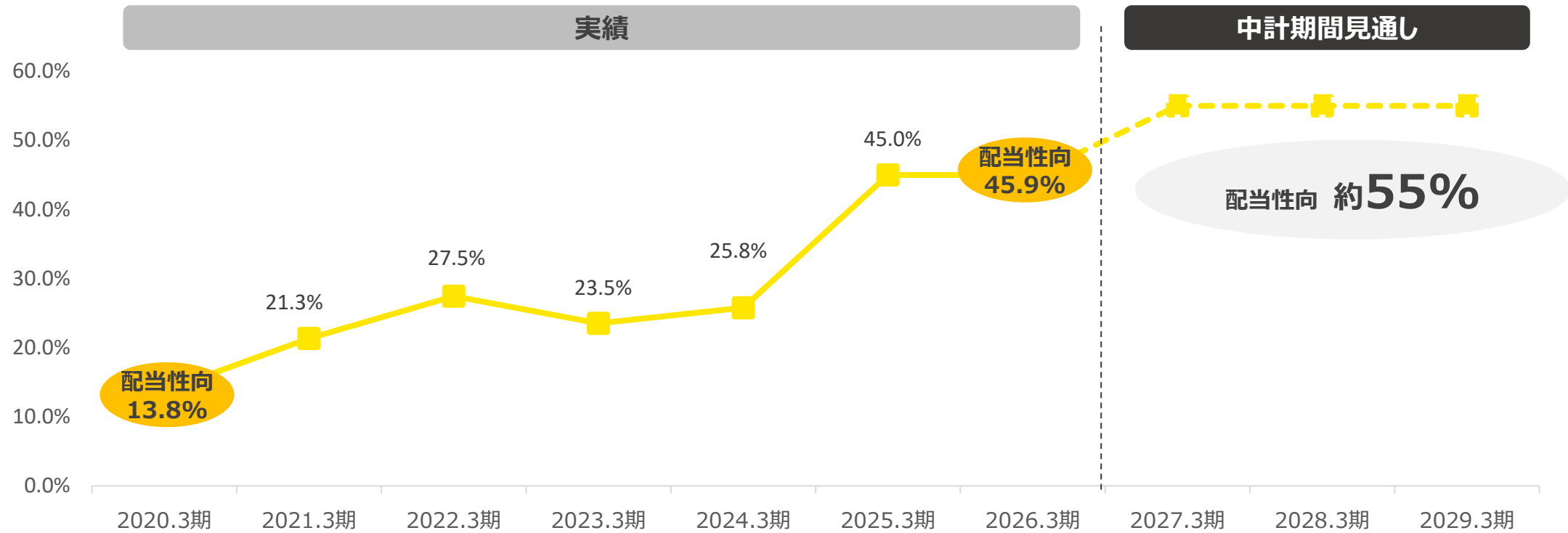


「Vision2035」の実現に向けた執行体制を構築し、企業価値向上を推進



中計期間を成長投資に向けての土台作り期間と位置づけつつ、配当性向約55%を目安に設定
資本効率を重視した還元を計画

中計期間においては、「成長に向けての土台作り期間」として時限的に
予想利益に対して配当性向55%を予定。



創業者のまごころ経営哲学と精神を受け継ぎ、株主様への感謝とともにお届けする 当社ならではの株主優待

株主優待

保有株式数	保有継続年数	基準日	贈呈時期	優待内容 (いずれか1点)
100株以上	1年以上	3月末日	6月頃	1. 岩手県産銀河のしずく5kg 2. QUOカード2,000円相当 3. カタログギフト3,000円相当 4. 堺市世界遺産保全活用推進基金への寄附
300株以上	1年以上	3月末日	6月頃	1. 岩手県産銀河のしずく5kg 2. QUOカード2,000円相当 3. カタログギフト3,000円相当 4. 堺市世界遺産保全活用推進基金への寄附
		9月末日	11月頃	1. 岩手県産銀河のしずく5kg 2. QUOカード2,000円相当 3. カタログギフト3,000円相当
300株以上	3年以上	3月末日	6月頃	1. 岩手県産銀河のしずく5kg 2. QUOカード2,000円相当 3. カタログギフト3,000円相当 4. 堺市世界遺産保全活用推進基金への寄附
		9月末日	11月頃	1. 岩手県産銀河のしずく5kg 2. QUOカード3,000円相当 3. カタログギフト3,000円相当 ※上記優待に加えて下記抽選権利 ・上野動物園 優待券 ペア100組 200名様 ・大阪エヴェッサホームゲーム観戦チケット ペア30組 60名様

なぜ「お米」を株主優待としているのか

当社が株主優待としてお米をお届けしている背景には、創業当時から受け継がれてきた変わらぬ想いがあります。



創業者
田島憲一郎

かつて引越の見積りに伺う際、創業者はお客様への感謝の気持ちとしてお米をお渡ししていました。ただし、それは決して「粗品」ではありません。「タダだからこそ、本当においしいものを差し上げたい」という考えのもと、社長自らが岩手県まで足を運び、品質を確かめたうえで選び抜いた銘柄でした。

目に見えにくい部分にまでこだわる姿勢は、創業時からの企業文化です。誰も気づかないかもしれない小さな工夫や選択を積み重ねることこそが、最終的にお客様からの信頼や他社との差別化につながる。その哲学は、現在の事業運営にも脈々と息づいています。

株主の皆さまにお届けするお米は、そうした創業者の想いと当社の「まごころ」を形にしたものです。単なる優待にとどまらず、当社の価値観や歴史に触れていただく一つの機会として、これからも大切にしていきたいと考えています。

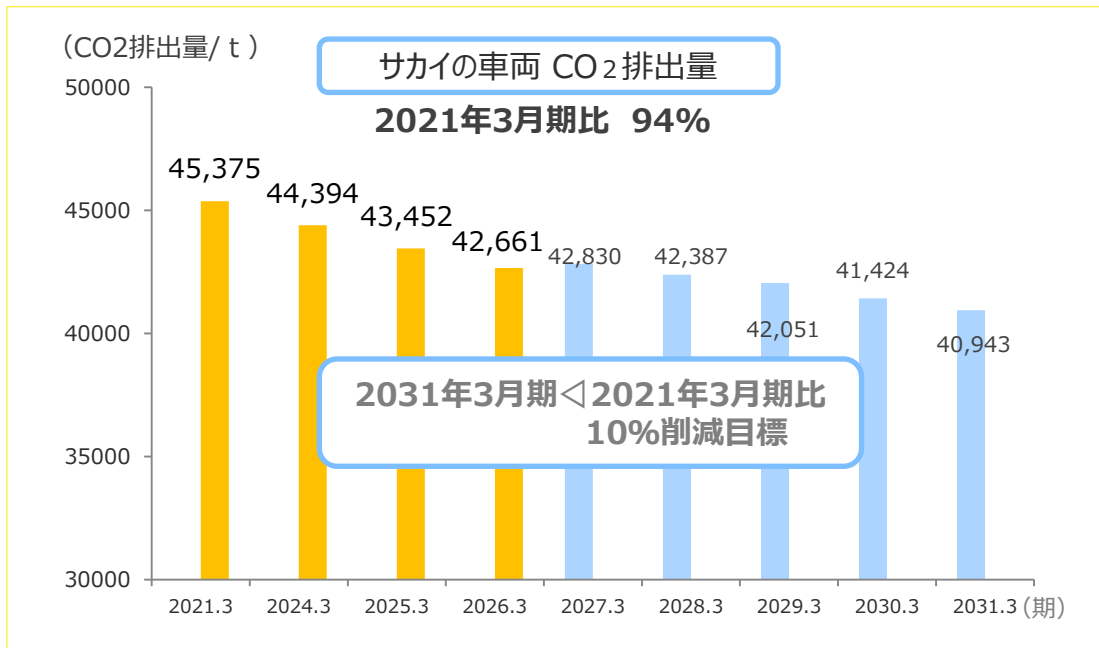


ROE 10%へのチャレンジ 資本効率を意識したバリュエーション戦略

中計期間最終年度は売上高1,500億円の創出を計画
 3年間は配当性向を55%とし、自己資本の積み上げを抑える

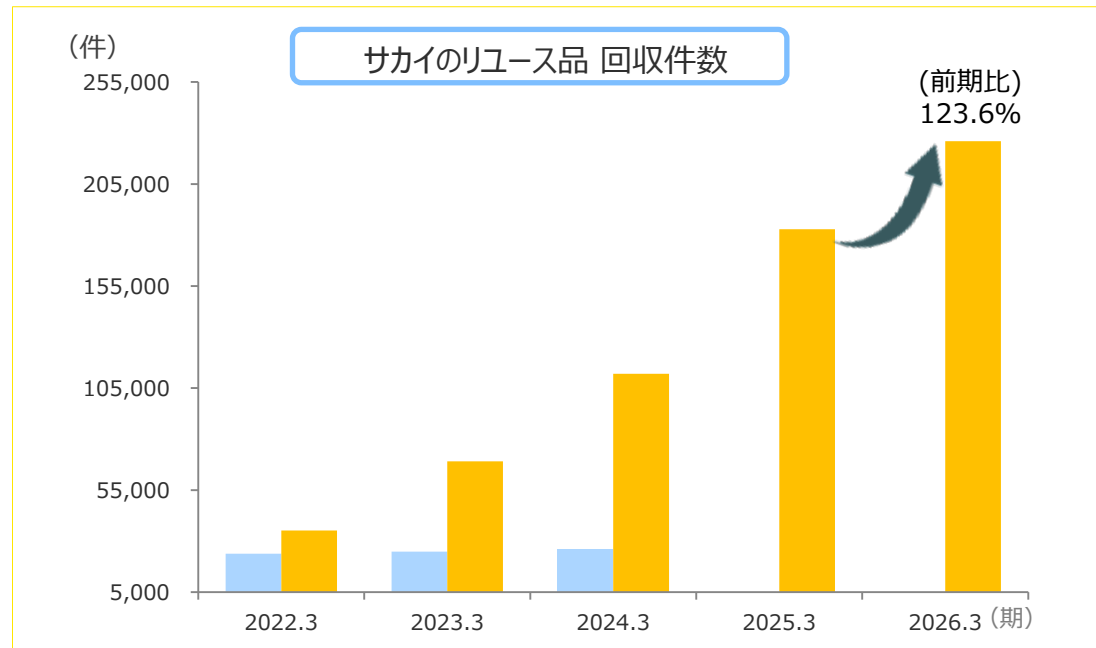
	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期業績予想	2029年3月期 中計2029最終年度目標
売上高	1,247億円	1,300億円	1,500億円
ROE	8.9%	8.8%	10%

CO₂削減への取り組み



運送業界の最重要課題 CO₂削減
【削減目標】
2031年3月期 CO₂ 排出量10%削減 (2021年3月期比)
今後も継続的にCO₂削減に取り組む

リユース品回収



引越を通じて「脱炭素化」
リユース品回収件数 前期比 123.6%
営業スタッフによる告知強化により
シナジー効果を発揮

中計2029
(2027.3期～2029.3期)

シン・まごころ経営 (土台固め)

～成長の軸は、3つの“シンカ”～

- ▶ 真価：高品質・高い技術・ブランド力
- ▶ 深化：あらゆる引越に対応
(to B・to G・大型移転)
- ▶ 進化：引越アライアンス戦略

世界一の新生活応援グループ

「暮らしの中にもっと“SAKAI”を！」

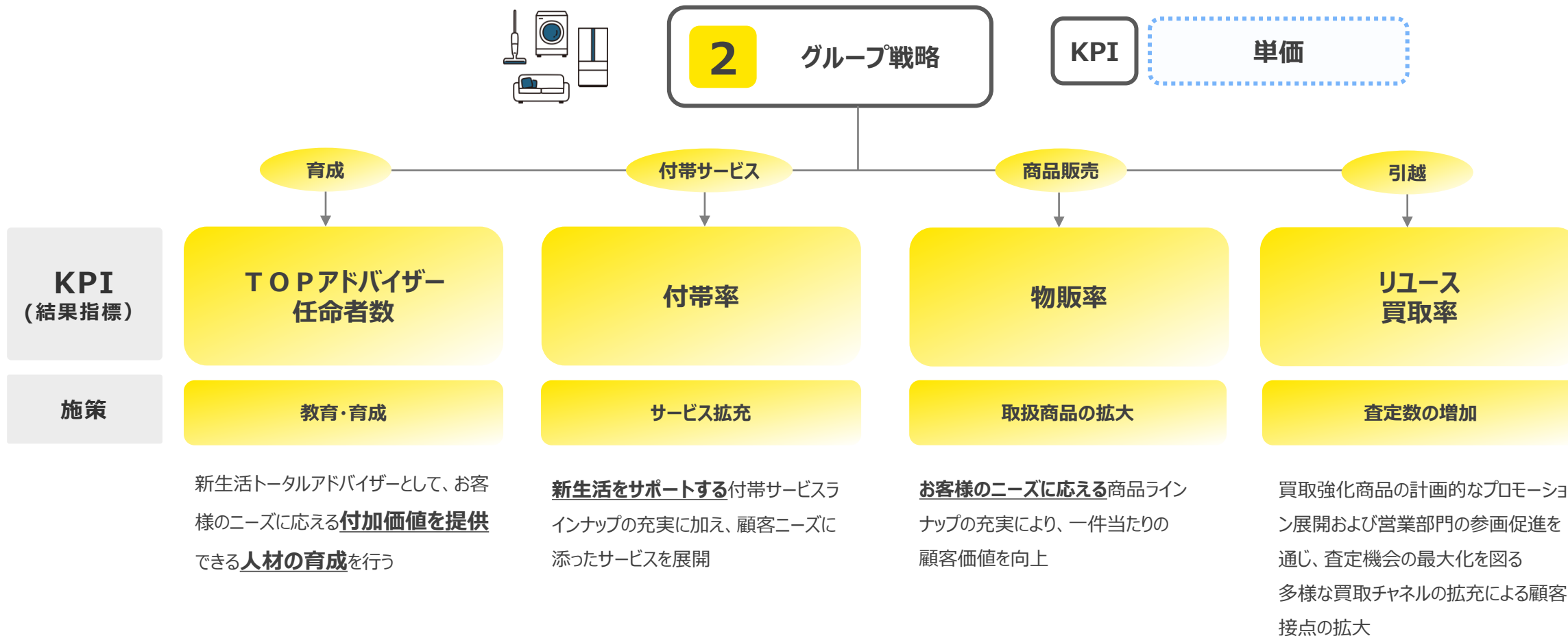


Appendix

引越件数の向上に繋がるKPIの改善に資する施策



引越事業に付帯するサービスのKPI改善を通じて、1件あたり売上の向上を推進



グループ会社のシナジーを意識したKPIの改善を通じて、グループ全体の成長を図る



3

暮らしの中にもっと“SAKAI”を!

KPI

グループ売上高



従業員エンゲージメントの向上と定着率の改善を通じて、継続的な売上成長を目指す



4

従業員満足度

KPI

滞在期間

KPI
(結果指標)

施策

給与

やりがい

仲間

制度・待遇

成長環境

組織風土

従業員の**成長を給与に反映する制度の見直し**を行い、従業員満足度を向上させる。

従業員持株会奨励金や免許・資格取得支援制度の拡充

学習環境の整備を行い、**リスキング機会の充実**に注力。

現場部門のITツールの導入を通じて**業務負担を軽減**し、従業員が主体的に価値創出に取り組み、成長を実感できる環境を実現

従業員（家族を含めた）イベントを開催。

面談を通じて意思疎通を図り**サカイで働いている事を誇りに思える組織風土**を醸成

本資料に関する注意事項

本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、
当社への投資勧誘を目的としておりません。

本資料を作成するに当たっては正確性を期すため慎重に行なっておりますが、完全性を保証するものではありません。

本資料の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。

本資料に記載されている将来の業績に関する見通しは、公表時点で入手可能な情報に基づく将来の予測であり、潜在的なリスクや不確定要素が含まれています。

そのため、実際の業績はさまざまな要素により、記載された見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。