



KATAKURA CO-OP AGRI



中長期成長戦略（2025～2034年度）

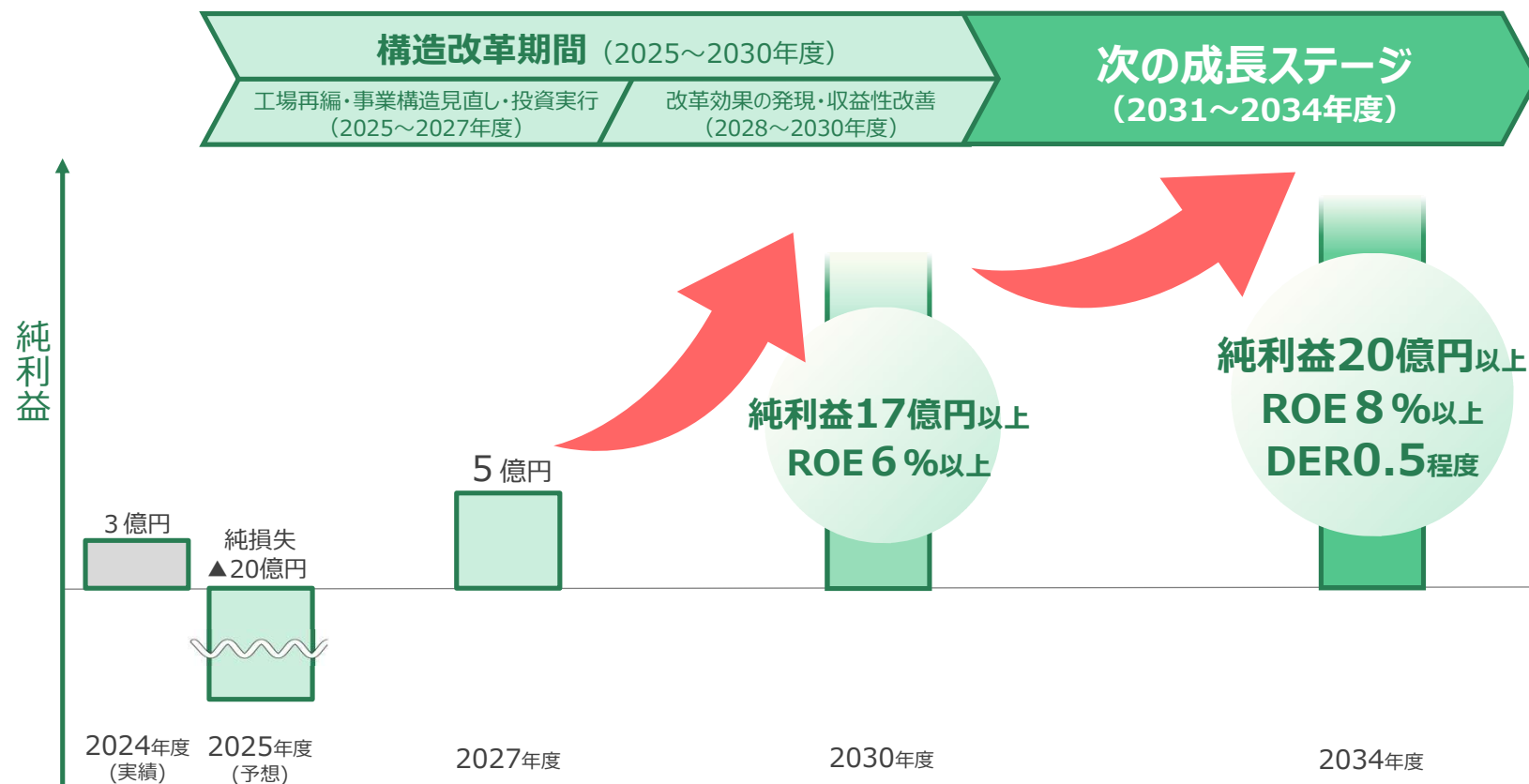
2025年 8 月29日



中長期成長戦略のアウトライン

✓2025年度は構造改革初年度として、生産拠点の再編、人材再配置等に関する一時的な費用が発生する見込みであり、短期的には利益水準が抑制されるものの、これらは将来の競争力向上と資本効率改善に資する戦略的な投資であると位置づける

✓中長期的には、以下の数値目標を掲げており、着実な収益拡大と企業価値の向上を目指す





基本 理念

行動 規範

創造と
挑戦

私たちは、新たな価値を創造し、その実現に向けて挑戦します。

安全と
安心

私たちは、安全で安心な優れた商品とサービスをお届けします。

公明
正大

私たちは、高い倫理観をもって、公明正大な企業活動を進めます。

明朗
闊達

私たちは、働きがいのある明るく闊達な職場をつくれます。

企業像

研究開発型企业

地域貢献型企业

環境共生型企业

経営方針

次の100年の成長に向けた大きな改革に踏み出す



基本理念

企業活動を通して社会に貢献する

VISION : グループビジョン

日本が誇る農業ソリューションカンパニーへ

世界へ向けて素材の機能性を創出する肥料・化学品メーカーへ

STRATEGY : 戦略の骨子

- ・事業ポートフォリオ変革
- ・肥料事業 : 安定的な利益を確保できる事業へ
- ・化学品事業 : 海外展開やシナジーのあるM&Aに積極的に取り組み、
グループ全体の成長を支える中核事業としての役割を一層高める
- ・不動産事業 : 渋谷賃貸ビルによる安定収益化、保有資産の見直しによる資本効率の向上



これまでの振り返り

企業としての課題

1. 肥料事業は新たな価値創出・付加価値向上が進まず、海外原料市況の影響や、国内肥料需要減少等の環境変化があるものの、全国展開による量的拡大の事業戦略から脱却できなかった
2. コアとなる肥料事業へリソース配分が偏重し、農業ソリューション事業や、化学品事業等、新たな成長領域へのリソース投下が不足していた
3. 組織・業務が過去を踏襲し、守り・内側に向かいがちで、変化への対応が十分進まず、改革を実行する環境・仕組みが不足していた



投資効率、収益力強化



事業ポートフォリオ改革

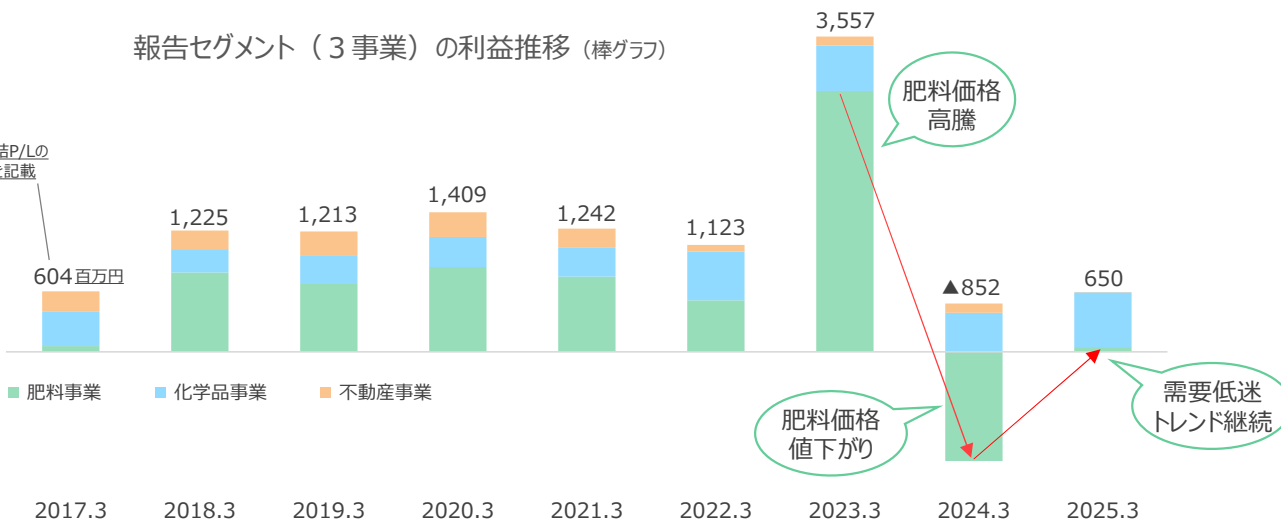


意識改革・事業基盤強化

化学品事業は徐々に拡大する一方、肥料事業では環境の変化への対応が十分進まず、新たな利益構造への転換ができていない

報告セグメント（3事業）の利益推移（棒グラフ）

※数値は連結P/Lの
営業利益を記載



グループ戦略の再構築、
企業改革の実行により、
当社グループを次の100年も
持続的に成長できる企業へと転換する

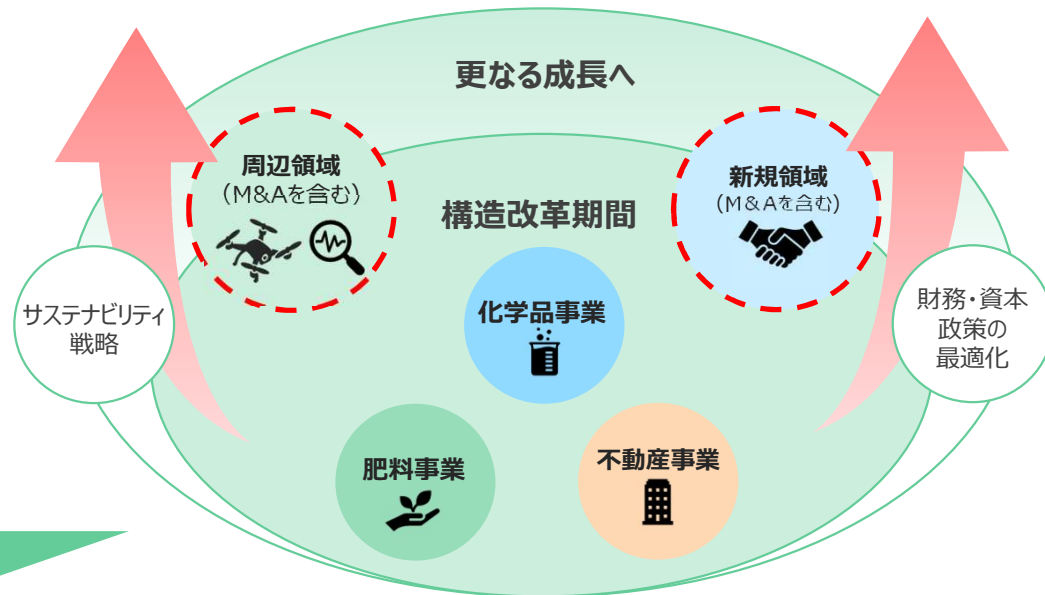


中長期成長戦略の基本的な考え方

目指す方向性

経営方針 ・ 体制改革

- ・ 2025年度から2030年度までは「構造改革期間」と位置づけ、既存事業の収益力強化と新たな成長領域への戦略的投資を両立させることで、持続的な成長軌道への確実な移行を目指す
- ・ 2031年度から2034年度（次の成長ステージ）では、構造改革の成果を基盤に、成長領域への展開を加速し、より持続的な収益構造の確立と長期目標の達成を目指す



肥料事業

- ・ 生産拠点の再編や生産品目の最適化により、投資効率を最大化する等、徹底したコスト戦略も行い、安定的な利益を確保できる事業へと転換させる
- ・ 創業100年の技術力を活かして付加価値製品・技術の提供を拡大する
- ・ 環境課題に応えるバイオスティミュラント資材（BS材）分野に本格的に進出する
- ・ 日本の農業が抱える課題の解決に貢献する農業ソリューションカンパニーを目指す

化学品事業

- ・ 当社グループの成長をけん引するドライバーとして、早期の成果創出と事業成長を図る
- ・ 海外展開やシナジーのあるM&Aに積極的に取り組むとともに、研究開発部門への投資を強化し、新たな価値の創出と技術優位性の確立を通じて、持続的に成長できる事業へと発展させる
- ・ 事業の高度化・収益力の強化を通じて、当社グループ全体の成長を支える中核事業としての役割を一層高める

不動産事業

- ・ 渋谷地区の商業ビル（2025年8月末竣工予定）の安定収益化を図る
- ・ 保有資産の見直しを通じて資本効率の向上に取り組む



構造改革期間の全体像

構造改革期間（2025～2030年度）においては、既存事業の収益力強化と新たな成長領域への戦略的資源シフトを両立させることで、持続的な成長軌道へ確実に乗せることを目指す

この6年間は、当社グループが長年培ってきた事業資産を見直し、将来に向けて再構築する転換の起点と位置づけており、拠点の選択と集中、組織体制の刷新、人材戦略の強化等、全社的な構造改革を計画的かつ段階的に進める

重点戦略

事業ポートフォリオ変革



肥料事業の構造改革



化学品事業の成長戦略



不動産事業の
安定収益化と
財務基盤への貢献



財務・資本政策



人的資本戦略の推進

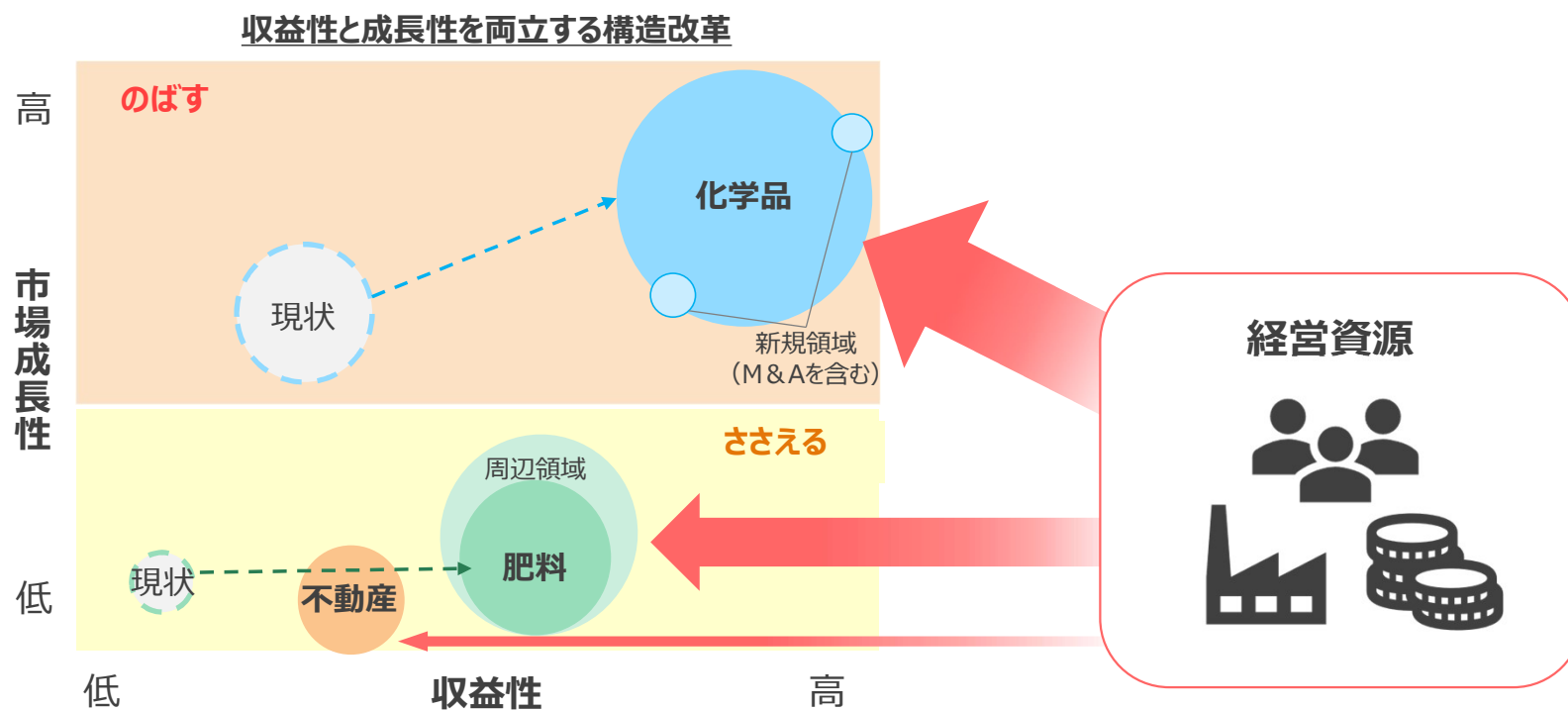


サステナビリティ戦略
CSR活動



事業ポートフォリオ変革

肥料事業の収益力強化、
成長領域への重点投資を通じて、化学品事業及び新規・周辺領域の成長を加速、
成長余力が見込まれる事業ポートフォリオへのシフト・変革を実現する



バブルサイズ：セグメント利益イメージ



組織管理体制の見直し

- ①経営企画・人事本部の新設により、戦略・人材・投資の3領域を一体で担う中核機能として、成長戦略の実効性を高める
- ②肥料事業においては、各支店で運営・管理を行う体制から本社一元管理へ変更し、より効率的で持続可能な事業運営体制の確立を目指す

戦略・人材・投資の 3領域を一体で管理

肥料事業は、生産拠点の再編とあわせて、製造と販売の機能を分離 ※スライド13参照



2025年7月1日付で改編済



構造改革期間の数値計画

(単位：百万円)

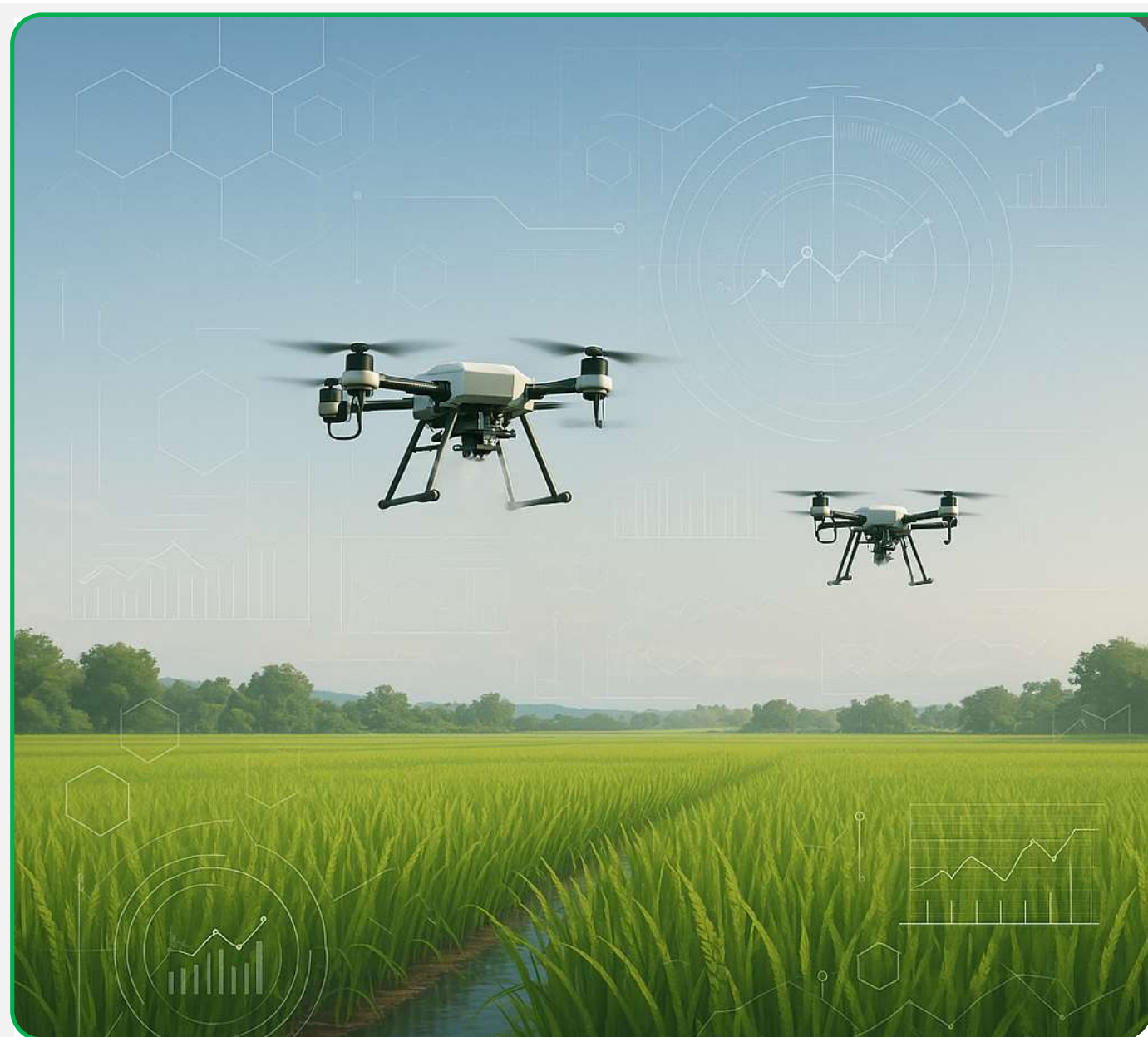
連結数値計画	2025年度	2027年度	2030年度
売上高	45,000	47,000	52,000
営業利益	450	1,090	2,720
経常利益	240	1,000	2,670
特別損益	▲2,720	▲140	▲90
内、 構造改革引当金等	▲2,640	▲40	—
税引前当期純利益	▲2,480	860	2,580
税引後当期純利益	▲2,000	500	1,700

セグメント別数値計画

(単位：百万円)

営業利益	2025年度	2027年度	2030年度
肥料	▲150	▲290	920
化学品	640	940	1,360
不動産	▲60	420	410
その他	20	20	30
合計	450	1,090	2,720

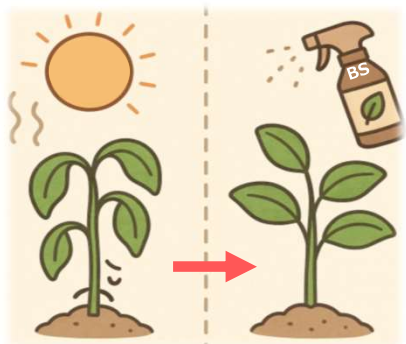
※肥料事業の赤字は、収益力強化に向けた構造改革期間中の一過性の損失



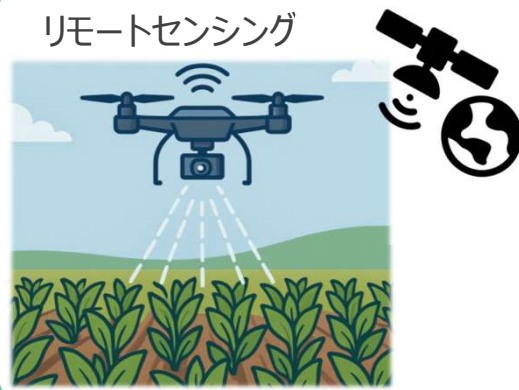
肥料事業

安定的な利益を確保できる事業へと転換
日本の農業が抱える課題の解決に貢献する農業ソリューションカンパニーを目指す

バイオスティミュラント資材



リモートセンシング



分析受託

AI土壌分析 (当社独自技術)

近赤外分光法 × AI



研究開発



利益目標

(単位：百万円)

	2025年度 (見通し)	2030年度 (目標)
営業利益	▲150	920

重点戦略

- 組織管理体制を製販分離型へ抜本的に見直し、管理部門の合理化を推進
- 生産拠点の再編と生産品目の最適化による低コスト生産体制の推進
- 農業現場の課題解決を支援するソリューション型事業への転換



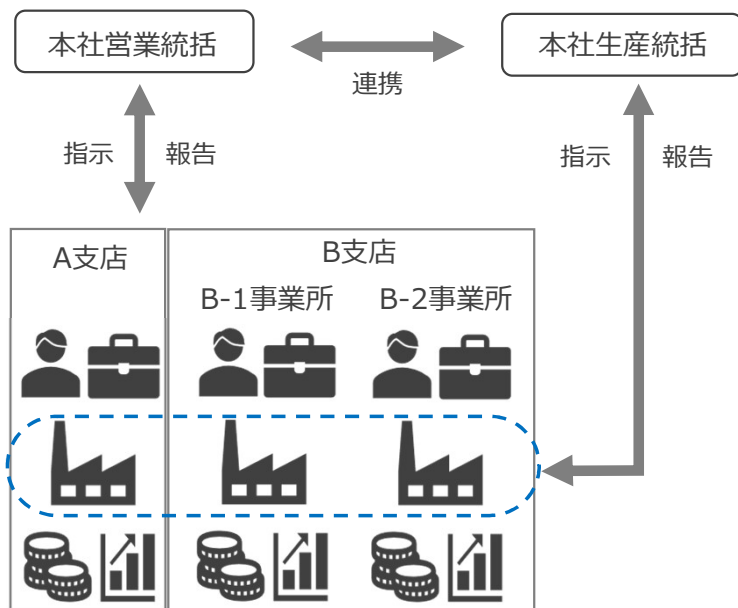
肥料事業の構造改革

1. 組織管理体制の見直し、管理部門の合理化

本社主導による経営管理体制を構築し、経営判断の迅速化、業務効率の向上、注力事業へのリソース集中を図り、役割と責任の明確化を通じて、より効率的で持続可能な事業運営体制の確立を目指す

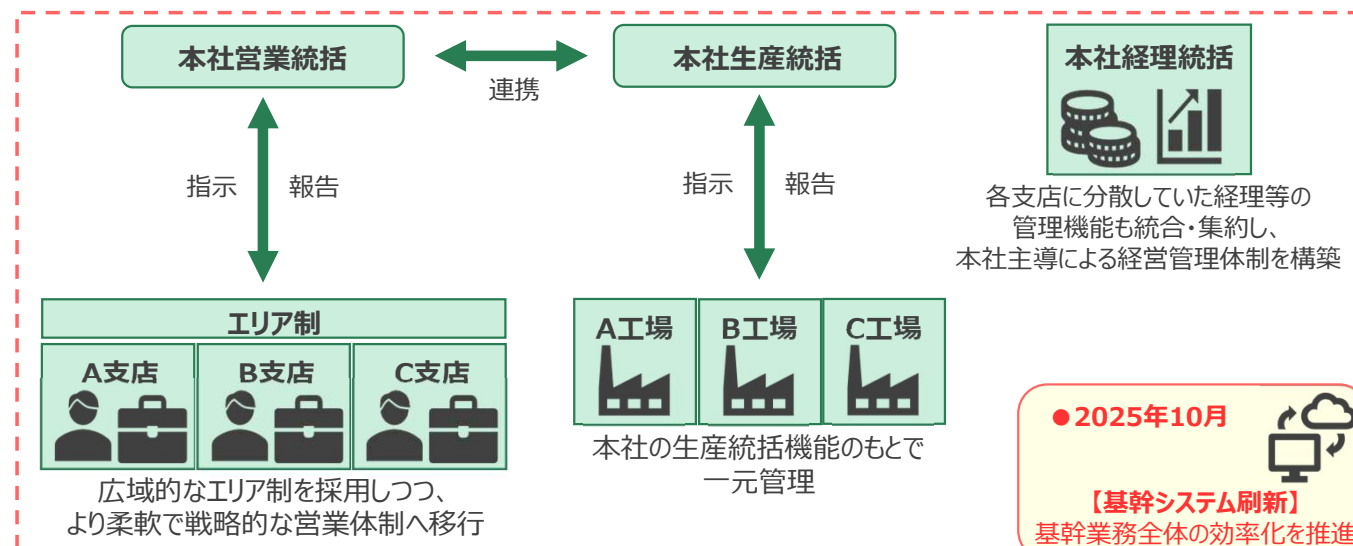
現行体制

各支店が製造・販売の機能を併せ持ち、一体的に運営・管理



新体制（2026年度～）

生産拠点の集約とあわせて、製造と販売の機能を分離し、それぞれ専門性を持った体制へと再編



※販売拠点の現行体制は維持しつつ、組織改革の一環として、複数の事業所を統括する東北支店および関越支店を廃止し、傘下の各事業所を支店へ再編



2. 生産拠点の集約・合理化

- ・肥料事業の収益性と供給安定性の両立を図るため、生産拠点の最適化に向けて取り組む
- ・全国に展開する15工場（子会社を含む）を対象に生産体制の再構築を進め、2027年度までに9工場体制へ集約する方針



- ・集約対象となる拠点については、地域における役割を引き続き果たすため、生産機能の停止後も販売物流拠点（デポ）として再活用し、従来どおりの製品供給・サービス提供を継続
- ・生産の一部は他地域へ移行するものの、地域のお客様にとっての利便性や供給の安定性は変わらず確保



肥料事業の構造改革

3. 生産品目の最適化

再編後の主要拠点では、自動化や効率化投資を通じて生産性を高めるとともに、拠点集約による固定費の削減とコスト構造の最適化を図り、事業収益の安定化につなげる



品目別集約概要

集約前（15工場）

配合	化成	液肥	ペースト	培土
旭川、八戸 秋田、塩釜 大越、つくば 千葉、名古屋 姫路、日出 門司、山川	旭川、八戸 秋田、つくば 新潟、千葉、 姫路、日出	旭川 塩釜 宮古 千葉 姫路 日出	秋田 塩釜 千葉 姫路	旭川 大越 岩瀬 名古屋 山川
計12工場	計8工場	計6工場	計4工場	計5工場

生産品目・設備を半分程度に集約

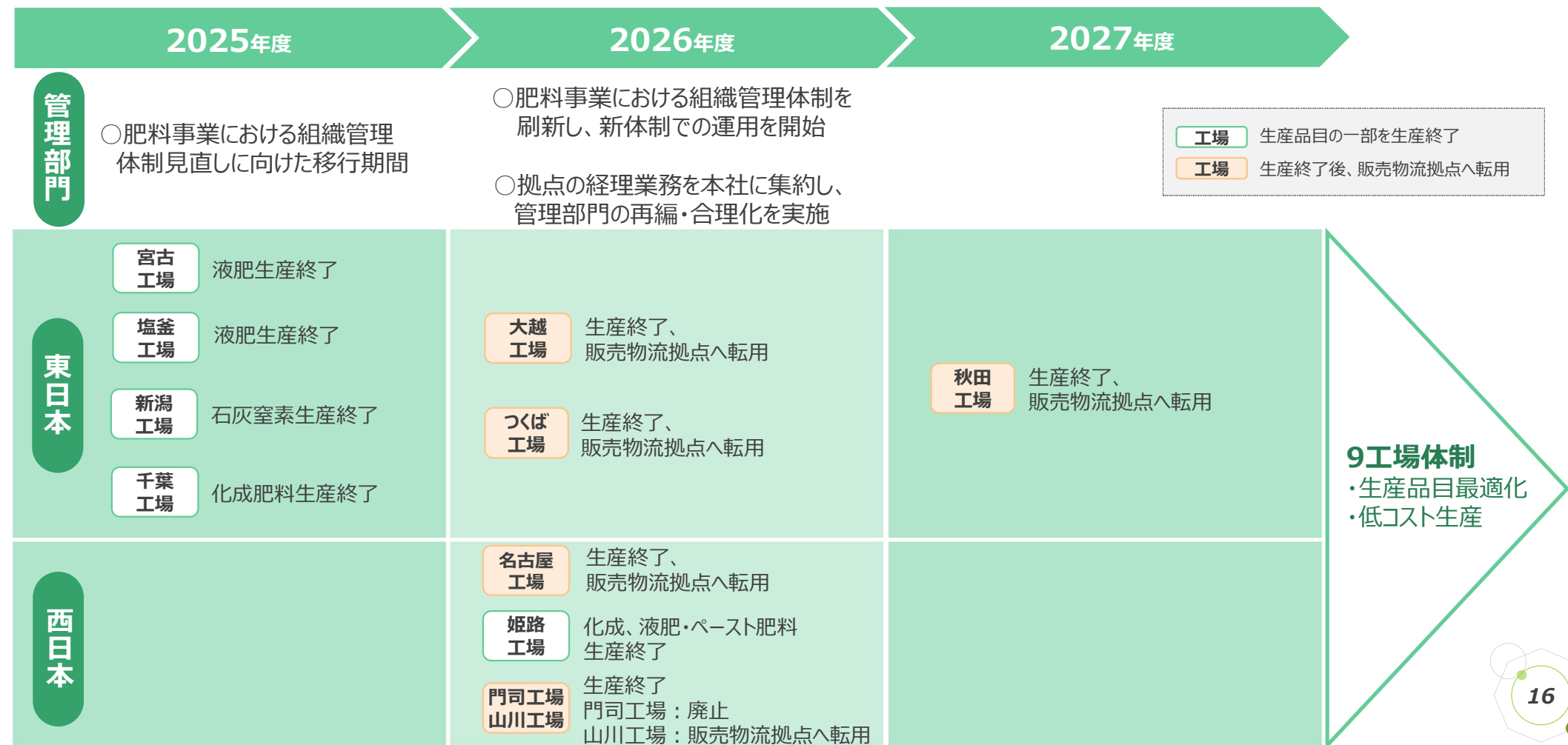
集約後（9工場）

配合 配	化成 化	液肥 液	ペースト ペ	培土 培
旭川 八戸 塩釜 千葉 姫路 日出	旭川 八戸 新潟 日出	旭川 千葉 日出	塩釜 千葉	旭川 岩瀬
▲ 6工場	▲ 4工場	▲ 3工場	▲ 2工場	▲ 3工場



肥料事業の構造改革

4. 工場再編スケジュール（2025～2027年度）





肥料事業の構造改革

5. 農業ソリューションの展開

農業現場で求められる多様なニーズに対応しうる製品・サービスを拡充することで、肥料メーカーとしての役割を拡張し、「農業ソリューションカンパニー」への進化を目指す

バイオスティミュラント資材（BS材）分野への本格的な参入

- ・作物の健全な成長や耐ストレス性の向上に資する製品販売、技術支援と普及活動の展開
- ・業界の垣根を超えた協業による製品ラインの拡充

○製品ライン拡充のためのこれまでの取り組み

理研ベンチャー企業と共に地球沸騰化に挑む



アクプラント(株)

肥料と農業の垣根を超えた業界横断型イノベーション



コルテバグループ

「リモートセンシング×農業デジタルサービス」の推進



リモートセンシングデータを活用した提案型営業モデルの構築

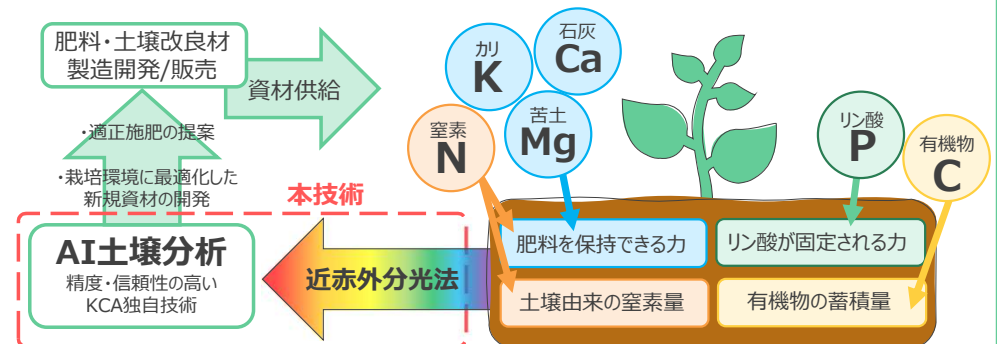
研究開発・技術革新

- 肥料関連要素技術の研究・開発
既存製品の高機能化・差別化を追求し、市場における競争力を強化
- ソリューション体系の構築
収量や品質を最大化するため、科学的根拠に基づき、施肥等の最適化を図る体系を構築

近赤外線分析技術を活用した土壌診断の効率化

- ・農業現場における施肥設計や判断の参考となる情報提供機能の強化を目指す
- ・分析技術を活用した新たなサービスモデルの構築・事業化の検討

土壌の様々な特性を **非破壊/迅速/一斉評価**



本取り組みの一部は（農林水産省）令和3、4、5年度みどりの食料システム戦略実現技術開発・実証事業スマート農業総合推進対策事業のうち、データ駆動型土づくり推進事業（土づくりイノベーションの実装加速化）に基づき実施

実施ステップ	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
BS材	BS材分野への本格参入	新規資材投入・拡販	→ 継続、海外展開に向けた検討		継続、海外展開開始	継続、海外展開拡大
ソリューション	土壌診断サービス開始	新たなサービスモデルの検討	新たなサービスモデル提供開始	海外展開に向けた検討	海外展開開始	海外展開拡大
	センシング関連ツールの開発	ツール活用開始	ツール拡充		→ 新たなサービス提供開始	継続、展開拡大



化学品事業

当社グループの成長をけん引するドライバーとして、早期の成果創出と事業成長を図る

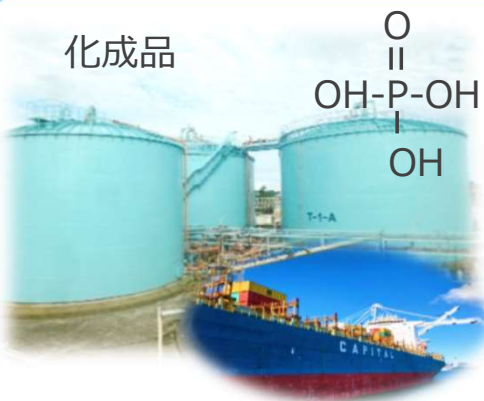
有機素材



無機素材



化成品



飼料



利益目標

(単位：百万円)

	2025年度 (見通し)	2030年度 (目標)
営業利益	640	1,360

重点戦略

- 化粧品原料（有機素材）の高付加価値素材による東南アジア戦略の加速
- 環境対応素材「合成マイカ」による欧州展開の加速
- 新規素材の開発と新規領域進出
- M&A・戦略的投資を通じた成長加速と事業領域の拡大



化学品事業の成長戦略

化学品事業の成長戦略ロードマップ

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度 ~ 2030年度
有機素材	・TAKAHA社を通じたインドネシア市場への化粧品原料アプローチ強化 ・新規素材の開発と市場投入	・TAKAHA社を活用した、東南アジア諸国へ販路拡大 ・ヴィーガン認証製品のラインナップを拡充し、対象国向けに販路拡大 ・カルチャーコラーゲン等の次世代の機能性化粧品原料の開発、販売	・各国の規制やトレンドに対応した、スペシャルティ製品群の構築 ・インドネシアへの駐在体制を整備 ・新たな分野への進出（ペット用化粧品向け・ヘアケア商品向け等）	・新素材の異分野への展開 ・新たなM & A 機会の模索継続 ・新たな成長領域への継続的投資
無機素材	・化粧品原料・包装フィルム用途の合成マイカ製品の海外展開強化	・合成マイカ製品の欧州販路拡大	・合成マイカ製品の生産設備増強、更なる販路拡大（世界各国）	
化成品・飼料	・当社優位性を活かしたリン酸シェアの確保、高品質なリン酸の供給 ・海外展開やHALAL認証を活用した新規市場への参入検討 ・新たな飼料商材の販促検討	・市場成長性の高いリン酸化合物の探索 ・海外展開やHALAL認証を活用した新規市場への参入 ・新飼料商材の販売開始 ・新たに広範囲な販売網を構築	・リン酸化合物の市場展開 ・海外展開強化 ・新飼料商材の拡充	
事業投資・MA	・M & Aによる事業拡大検討	・シナジーのあるM & A 実行、シナジー効果追求	・M & Aによる技術融合、研究開発強化、新規化粧品・健康食品原料の開発、販売	

1.化粧品原料（有機素材）の高付加価値素材による 東南アジア戦略の加速 ～TAKAHA社との連携を起点とした東南アジア市場の獲得～

天然由来素材 × 醗酵・抽出技術による差別化

スペシャリティ原料



美容・パーソナルケア製品の需要が急拡大する
東南アジア市場へ

- ・市場ニーズの多様化に伴い、化粧品市場のシーズも多角的に展開
- ・天然素材×醗酵・抽出技術によるスペシャリティ原料で差別化を実現
- ・成長を続ける東南アジアのパーソナルケア市場を重点ターゲットに位置付け
- ・TAKAHA社との連携により、インドネシアを起点とした東南アジア展開を加速
- ・現地へ駐在可能な社員を育成し、駐在化を進める



2. 環境対応素材「合成マイカ」による欧州展開の加速 ～脱マイクロプラスチック・包装バリア材としての成長ポテンシャル～



環境対応素材
合成マイカ



化粧品用途戦略



マイクロプラスチックビーズによる
環境へのダメージが深刻化

市場ニーズ：マイクロプラスチックビーズの代替
展開余地：欧州等のクリーンビューティー需要
機能性：ソフトフォーカス効果・環境配慮



食品包装用途戦略



市場背景：欧州での環境規制厳格化
(リサイクル可能素材使用の義務化)
用途展開：リサイクル可能なパッケージ素材
高機能包装紙材
技術特性：モノマテリアルパッケージへのバリア性付与
紙素材にバリア性を付与

海外展開強化



「In-cosmetics Global Paris 2024」へ参加



国内外展示会への参加を通じて、顧客接点を拡大し、商談機会の創出と販売促進



不動産事業

不動産事業の安定収益化と財務基盤への貢献

保有不動産全体の収益性や稼働状況を継続的に見直し、
資産の入れ替えや用途転換も含めた最適運用を進めることで、資本効率の向上を図る

重点戦略

保有資産の有効活用を通じた、中長期的な安定収益源としての取り組み

Ex)渋谷区賃貸用ビル

東京都渋谷区において建設を進めていた賃貸用ビルが、2025年8月末に竣工予定

本物件は店舗・事務用途として約3,000m²の面積を有しており、当社にとって安定収益に寄与する資産と位置づける



ビル南側エントランス入口（イメージ図）



西側からのビル全景（11階建て）

利益目標

（単位：百万円）

	2025年度 （見通し）	2030年度 （目標）
営業利益	▲60	410



KCA・アクロスプラザ大分駅南の全景

今後も、不動産事業による安定的なキャッシュ創出を通じて、
当社の財務基盤を支える事業の一つとして展開

資本政策



事業基盤の強化と事業ポートフォリオ変革に繋がる投資を行う

構造改革・成長投資を支える 資金調達戦略



主要取引銀行との間で
十分な借入枠を確保



必要に応じて迅速かつ柔軟に活用できる体制を整えており、構造改革と成長に必要な資金を確保しつつ、資本効率にも配慮した機動的な財務運営を実現

政策保有株式の売却

構造改革期間(2025~2030年度)中に
保有残高 **30%**以上削減（簿価ベース）を目標

構造改革期間（2025～2030年度）のキャッシュアロケーション
(単位：億円)



キャッシュイン



キャッシュアウト

株主還元

基本方針：配当性向**50%**

成長投資枠の設定

成長投資枠：**50億円**
構造改革期間中(2025～2030年度)



- ・肥料事業の成長投資
- ・農業ソリューション事業におけるサービスの高度化・拡充（技術開発やM&A等の選択肢も視野に入れる）
- ・化学品事業や新規領域等の投資
- ・中長期的な企業価値の向上に向けた戦略的な投資

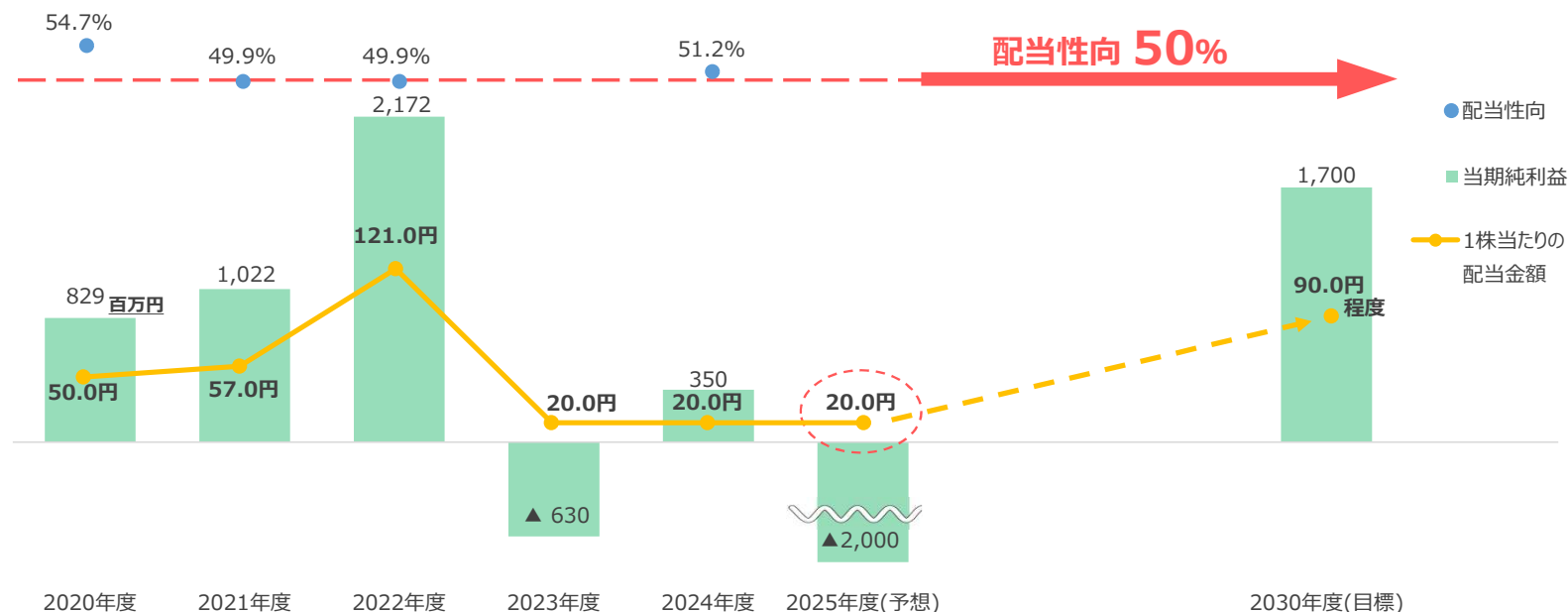
構造改革と成長投資の両立を図る資本配分を推進

※構造改革費用はキャッシュアウトを伴う支出を対象としており、減損損失などの非資金支出項目は除く



株主還元の基本方針

- 株主への利益還元を経営の重要施策と位置づけ、安定的かつ継続的に業績に見合った成果の配当を行うことを基本方針としており、**配当性向50%を目標**
(特殊要因がある場合には、これを考慮した配当金額の決定も想定)
- 構造改革初年度(2025年度)は、改革に伴う一時的な費用の計上により赤字を見込むものの、**株主への安定的な還元を重視し、1株当たり20円の配当を実施する方針**
- このような配当方針のもと、ROEの着実な改善を通じたPBRの向上により、中長期的な株主価値の最大化を図る





株主価値の向上とPBR改善に向けた取り組み

注力 ROE(自己資本利益率)

収益性・資本効率性

×

PER(株価収益率)

持続的成長期待

= PBR

(株価純資産倍率)

ROE向上に向けた取り組み

非財務価値の向上

- ✓ KCAみらいばたけ（スライド32参照）を通じた社会貢献活動
- ✓ IR・投資家との対話強化

・構造改革による収益体質の強化
・成長領域への投資

利益成長(純利益)

2030年度
(構造改革最終年度)

17億円以上

2034年度
(長期目標)

20億円以上

政策保有株式の見直し

政策保有株式の見直しと削減方針

構造改革期間(2025~2030年度)での削減目標

保有残高 **30%**以上削減(簿価ベース)

資本の機動性と健全性の両立を図るため、
保有株式の見直しを継続的かつ計画的に実行

適切な株主還元の実施

自己株式の戦略的活用

将来的なM&Aへの活用や
資本政策上の柔軟性を確保
する観点から



保有継続(現時点)

株主還元の強化や株価希薄化
の防止といった観点から



将来的な消却
も選択肢の一つとして検討

株価水準・財務状況・市場環境等を総合的に見極めた
うえで、企業価値の最大化に資する最適な対応を検討



その他

- ・人的資本戦略の推進
- ・サステナビリティ戦略
- ・CSR活動



人的資本戦略の推進

「人的資本」を最も重要な経営資源の一つと位置づけ、
構造改革と成長戦略を支える基盤として、戦略的人材配置と採用・育成・ワークライフバランスに注力

戦略的人材配置

- ・経営戦略に連動して、部門間シフトなど社内人材流動化を進める
- ・社内で得にくい分野（事業投資等）のキャリア採用を重点的に行い、戦略的人材配置を行う

人材育成

- ・社内公募制度の検討（自ら希望する職種に挑戦できる）
- ・個々のライフスタイルやキャリア志向に応じた多様な働き方を可能とする環境整備
- ・育成ローテーションやレベルアップ制度等を通じた将来の中核人材の計画的な育成（人材育成ガイドラインに基づく）

持続的な成長
を牽引

採用

- ・新卒・キャリア採用問わず多様な人材の確保
- ・職務領域や働き方に応じた「エリア総合職コース」「専門職コース」を導入（2023年度～）
- ・新卒採用における女性採用比率30%以上を目指す

キャリアの柔軟性と継続性の両立を図る

多様な人材の確保



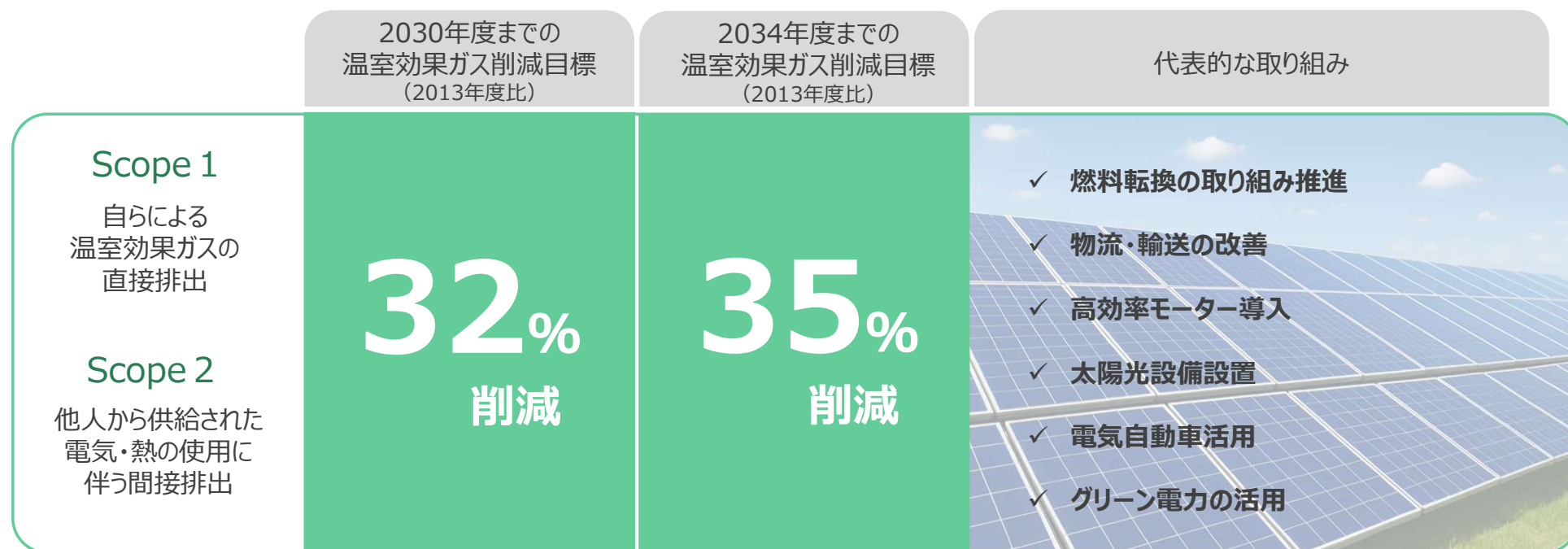
エリア総合職コース



スキルアップ/能力発揮/従業員エンゲージメント向上

2025年7月に新設した「経営企画・人事本部」のもと、戦略・人材・投資を一体でマネジメントする体制を整備し、グループ全体での人的資本戦略の実行力を高める

脱炭素社会の実現に向けた対応として、まずはScope1・2の温室効果ガス（GHG）排出量の削減に取り組む



2034年度に向けて、KCAグループ Scope 1・2・3 の削減目標を、2029年度までに改めて公表予定

農場グループの活動



農業にまつわる社会貢献コミュニティ活動の一環として、2022年10月に肥料本部内に「NEXT100農場グループ」を立ち上げ、茨城県つくば市内の未利用農地を借り入れ、農場経営の試行をスタート

圃場を「**KCAみらいばたけ**」と命名し、当社の未来、そして農業体験や地域のこども食堂での取り組みを通じて、地域・日本の明るい未来を創造するべく活動実施

【体験イベント、体験農園の取り組み】

- ・つくば市の農業から地域を盛り上げる活動を行う「ワニナルプロジェクト」に参画し、2024年10月にサツマイモ掘り体験イベントを実施
- ・2024年度からは、つくば子ども支援ネット主催で体験農園の取り組みを開始



芋ほり体験イベントの様子



体験農園の様子

【こども食堂等への食材提供】

収穫した農産物の一部はつくば子ども支援ネットを通じて市内のこども食堂やフードパントリー（食品無料配布会）に提供



当社農場でとれた野菜を使用した献立



【社員研修の場として活用】

実際の農作業を交えた農業知見の蓄積に貢献



新入社員研修の様子



稔り豊かな未来に貢献したい
<https://www.katakuraco-op.com/>

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれておりますが、これらは現時点の情報及び仮定に基づいたものであり、将来の業績や事業展開を
保証するものではありません。