

2026年5月13日

各 位

会社名 松 田 産 業 株 式 会 社  
代表者名 代表取締役社長 松田 芳明  
(コード：7456 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役 CSR・IR 部長 田中 善則  
(TEL. 03-5381-0728)

## 「中期経営計画 2028（2026 - 2028 年度）」策定に関するお知らせ

当社は、2026年度から2028年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画 2028（2026 - 2028 年度）」を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画（2022 - 2025 年度）の振り返り

中期経営計画（2022 - 2025 年度）においては、「積極投資の継続で収益基盤強化と新規収益源の創出」・「持続的成長を支え、加速させる経営基盤の強化」・「ESG 経営の推進で企業価値向上」の方針のもとで、貴金属関連事業と食品関連事業の両事業を牽引役に事業戦略を推進するとともに経営基盤の強化に取り組みました。これらの取り組みによって収益拡大及び企業価値向上を進めることはできましたが、貴金属価格の上昇など外部環境の追い風もあり、収益基盤強化と新規収益源の創出は引き続きの課題となりました。

この課題認識のもと、新中期経営計画の対象期間である2026年度から2028年度を「その先」の長期成長を見据えた礎となる期間として設定し、以下に掲げる方針・戦略を軸に、さらなる企業価値向上に取り組んでまいります。

#### 2. 中期経営計画 2028（2026 - 2028 年度）の概要

##### (1) 目指す姿

引き続き、「社会変化に適応し、進化し続ける、お客様並びに社会から常に必要とされる企業へ」を当社グループが目指す姿とし、資源の有効活用&持続可能な資源確保を通じてお客様や社会の課題解決に資するための高い付加価値を提供してまいります。

##### (2) 経営目標

計画の最終年度である2028年度（2029年3月期）において目標とする経営指標は、以下のとおりです。

営業利益	280 億円
営業キャッシュ・フロー/3カ年累計	350 億円
ROE（自己資本利益率）	11.0%以上
ROA（総資産経常利益率）	10.0%以上

(注) 経営指標は全て連結ベース

##### (3) 基本方針

貴金属関連事業と食品関連事業の双方を成長の牽引役とし、収益基盤強化と新規収益源の創出・マテリアリティの取り組みの経済価値化を図り、中長期での企業価値向上を目指してまいります。

#### 3. 添付資料

中期経営計画の詳細につきまして、添付資料「中期経営計画 2028（2026 - 2028 年度）」をご参照ください。

以 上

人を豊かに、地球を美しく

# 中期経営計画2028

(2026-2028年度)



2026年5月13日

松田産業株式会社（証券コード：7456）



**松田産業株式会社**  
MATSUDA SANGYO CO., LTD.

# Contents

1. 松田産業グループが目指す姿
2. 前・中期経営計画の振り返り
3. 新・中期経営計画



# Contents

1. **松田産業グループが目指す姿**
2. 前・中期経営計画の振り返り
3. 新・中期経営計画





社会変化に適応し、進化し続ける、  
お客様・社会から常に必要とされる企業へ

お客様・社会

資源の有効活用 & 持続可能な資源確保  
お客様や社会の課題解決に資する高い付加価値を提供

**貴金属関連事業**

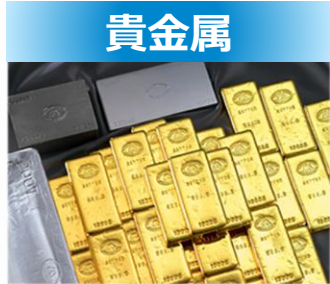
資源循環(活用)を創造する  
リーディングカンパニー

成長戦略推進

**食品関連事業**

お客様の商品開発の  
ベストパートナー

事業を通じて社会に貢献するために、マテリアリティに取り組み  
持続的な企業価値向上と持続可能な環境・社会・経済の実現を目指す



循環バリューチェーン  
資源リサイクルの総合力

環境 環境負荷低減と事業成長の両立

社会 多様な人材活躍による成長加速

社会 お客様満足の向上と社会の信用確保



調達ネットワーク  
安心・安全な食材の安定供給

新たな価値  
を創造

持続可能な  
環境・社会・経済の実現へ

人を豊かに、  
地球を美しく

マテリアリティとして以下の**重点テーマ**に取り組むとともに、**非財務目標**の達成を目指す

**環境**

**環境負荷低減と事業成長の両立**

資源リサイクルの総合力向上と  
食資源の安定調達

気候変動対応  
エネルギー消費、GHG削減

固形廃棄物の削減  
Reduce・Reuse・Recycle

目標

- GHG排出量 (Scope1+2) 42%削減
- GHG排出量 (Scope3) 25%削減
- 再資源化率90%以上

**社会**

**多様な人材活躍による成長加速**

ダイバーシティ&イノベーション  
女性、経験者、グローバル、シニア

適材適所  
研修制度、キャリア開発支援

ワークライフバランス  
健康経営、職場環境づくり

目標

- 従業員エンゲージメント向上
- 女性活躍の推進

**社会**

**お客様満足の向上と社会の信用確保**

安心・安全の確保  
製品・商品・サービス

サプライヤーとのパートナーシップ

情報セキュリティ

目標

- サプライヤーエンゲージメント向上

# Contents

1. 松田産業グループが目指す姿
- 2. 前・中期経営計画の振り返り**
3. 新・中期経営計画



資本効率面において当初目標を上回りつつ、**売上高・営業利益**ともに大幅な目標達成を実現

一方で、貴金属相場高に伴い運転資金が拡大したことで、**営業CF**は当初想定に届かず

(単位：億円)

	FY21実績	FY25目標	FY25実績	
売上高	2,722	3,000	<b>6,878</b>	相場高による単価差異により大幅に増加
営業利益	126	130	<b>224</b>	
営業利益率	4.7%	4.3%	<b>3.3%</b>	ヘッジ取引により利益増加は抑制されたことに加え、宝飾分野の取扱量増加により営業利益率は低下
営業CF	FY19-21_累計 <b>67</b>	FY22-25_累計 <b>400</b>	FY22-25_累計 <b>60</b>	売上債権・棚卸資産も単価差異により大きく増加し、営業CFは想定に未達
ROE	13.7%	9.0%	<b>15.4%</b>	
ROA (総資産経常利益率)	12.5%	10.0%	<b>11.9%</b>	

# 前・中期経営計画の振り返り

## 事業戦略の推進

### 高付加価値な材料の提供（貴金属）

- リサイクル100%貴金属を原料としたECOシリーズと高機能電子材料のラインナップ拡充

### リサイクルスキームの構築（貴金属）

- リチウムイオン電池の使用済み製品の回収に関する実証実験への参画
- PTPシートのマテリアルリサイクルに向けた設備導入、産廃許認可取得

### 生産インフラの拡充（貴金属）

- 入間地区、及びタイ現地法人の工場リニューアル
- 北九州工場第1期稼働開始、新物流拠点の稼働開始
- 山陽レック、フラップリソースの完全子会社化

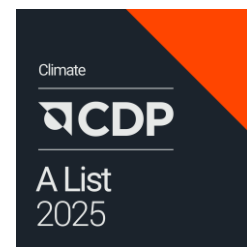
### 調達網と商品ラインナップの拡充（食品）

- 商品ラインナップ（冷凍魚・フルーツ・簡便調理品等）の拡充による販売数量の拡大
- インド・インドネシア拠点の稼働開始によるグローバルサプライチェーンの強化



## 経営基盤の強化

- カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素への取組強化
- BI・AIツール導入、NIST CSFに基づく情報セキュリティ対策強化
- 経営人材育成と新卒採用に加え経験者採用の強化、エンゲージメント調査の定常実施
- サステナビリティ委員会および指名・報酬委員会の設置



# Contents

1. 松田産業グループが目指す姿
2. 前・中期経営計画の振り返り
- 3. 新・中期経営計画**



営業利益と営業CFの双方を稼ぎ続けることで、**持続的な企業価値向上**に繋げる

(単位：億円)

	FY19-21 平均	FY22-25 平均	FY25 実績	FY28 中期目標
営業利益	90	145	224	<b>280</b>
営業CF	3年累計 67	4年累計 60	▲89	3年累計 <b>350</b>
ROE	10.0%	11.1%	15.4%	<b>11.0%以上</b>
ROA (総資産経常利益率)	9.4%	9.4%	11.9%	<b>10.0%以上</b>

【貴金属相場前提】 25年度4Q（26年1月～26年3月）平均程度を想定

マテリアリティの取組の経済価値化を図り、**中長期**での**企業価値向上**を目指す

貴金属関連事業と食品関連事業の双方を成長の牽引役とし、**収益基盤強化**と**新規収益源**を創出

## 貴金属関連事業

資源循環を事業の核とし、**資源リサイクルの総合力**を高める

動脈・静脈プロセスを強化し活用することで  
循環バリューチェーンを強化

将来を見据えた**技術開発**と**資源活用**で、**新たな価値**を創造

## 食品関連事業

**グローバル調達網拡大**による**持続的な資源確保**

**成長市場（川下領域・海外市場他）**における販路拡大

**加工度向上**による**高付加価値化**の推進

## 経営基盤強化

**持続的成長**を支える

▶ **事業の高度化**を目指した**DX推進**と事業の持続性確保のための**セキュリティ対策**

**経営基盤を強化**

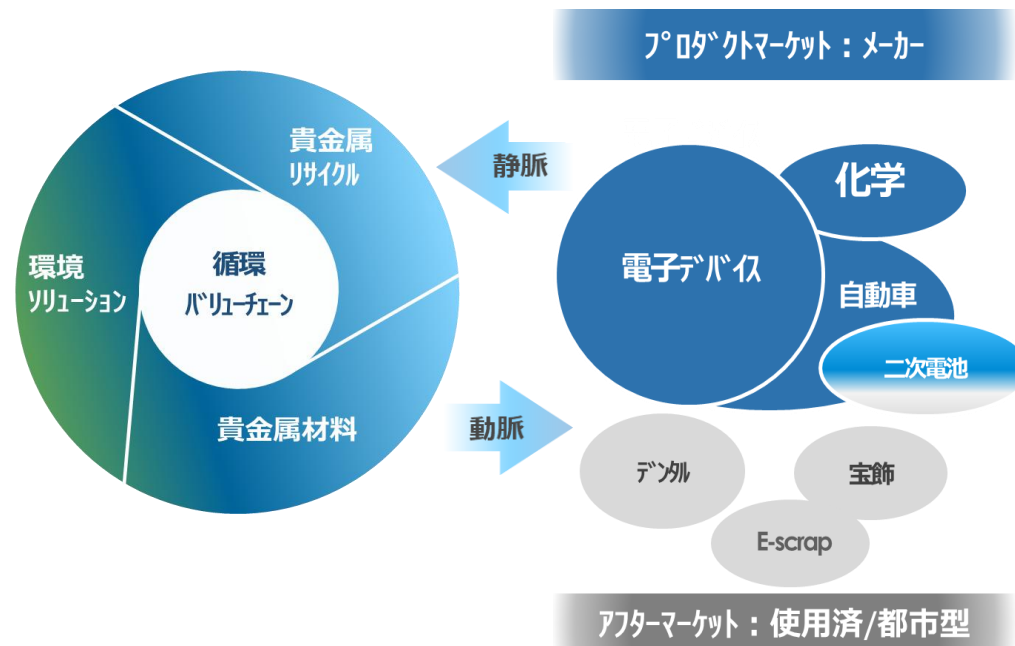
▶ **マツダらしく**個の能力を最大限発揮し、**価値創造の源泉**となる**人的資本**の拡充

## 資源リサイクルの総合力を高め、国内外の循環バリューチェーン強化により、新たな価値を創造

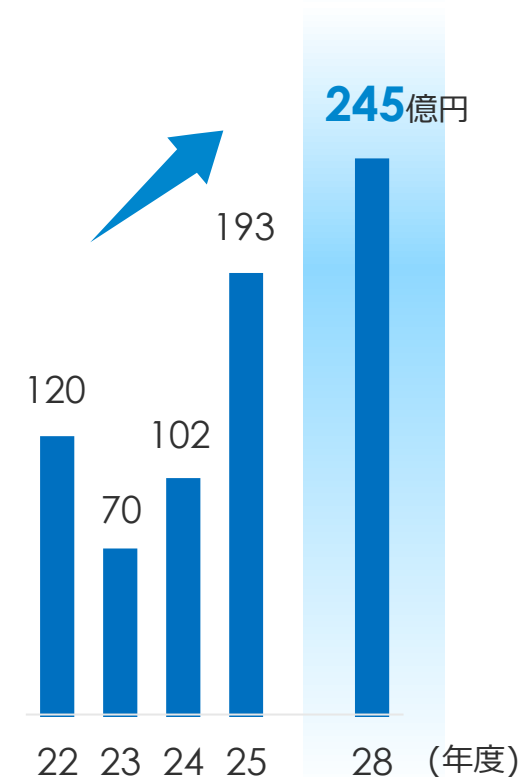
### 事業環境

- 電子デバイス市場の拡大とエレクトロニクスバリューチェーンにおける経済安全保障上の材料供給の重要性向上
- 脱炭素や環境意識の高まりによる、環境負荷低減製品・サービス（リサイクル地金など）へのニーズの増大
- 自動車や二次電池市場の成長に伴う、非鉄・リチウムイオン電池の資源循環（水平リサイクル）ニーズの拡大
- 使用済製品や都市鉱山を対象としたアフターマーケットリサイクル市場の伸長

### ビジネスモデル



### 利益目標



## 動脈プロセス（販売）の強化

- 高機能電子材料のラインナップ拡充
- リサイクル100%地金を活用した環境負荷低減製品のラインナップ拡充
- 製造・加工プロセスの強化



## 静脈プロセス（回収）の強化

- グローバルなインフラ拡充と生産ネットワークの最適化
- リチウムイオン電池の水平リサイクルスキームの構築
- 未開拓市場への展開とアフターマーケット市場の深耕



## 一気通貫のソリューション展開

販売

回収

動脈プロセスと静脈プロセスを繋ぎ、競争力のある  
資源循環バリューチェーンの構築・強化によりシェア拡大

## グローバルな調達網拡大と加工度向上による高付加価値化を推進し、 収益性と資本効率向上を伴う事業成長を追求

### 事業環境

- 地政学リスク、気候変動、伝染病の増大により、供給が不安定化し、原料価格が高騰。食料安定供給のニーズは拡大  
<近年の主な事象>
  - 令和のコメ騒動
  - 鳥インフルエンザ流行によるエッグショック
  - 国産水産物の記録的不漁
  - カカオ（チョコレート）ショック
- 人口減少や人手不足により国内の食料生産・消費が縮小する一方、海外の食料生産・消費は拡大
- 国内では、健康食品、医療介護食、中食、ファーストフード等の外食市場は伸長

### 調達網拡大と商品ラインナップ拡充

- 安心・安全な商品のグローバル供給力を強化、優位性を発揮できる商品の拡大とポートフォリオの最適化



## 販路拡大と付加価値向上

- 市場ニーズを先取りした商品開発と提案型営業により、成長市場での販路を拡大

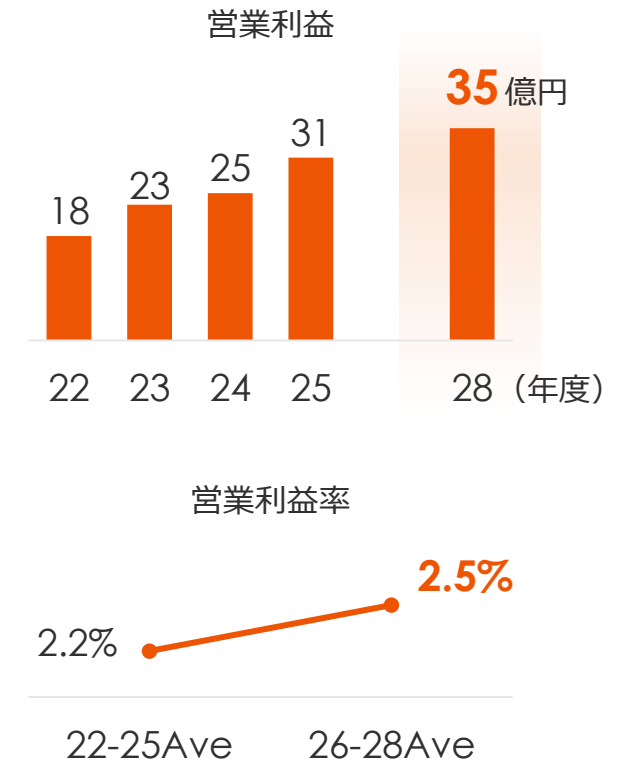


- 食材の加工度を高め、バリューチェーンの川下展開と付加価値向上による利益率向上



## 利益目標

- 質の伴った成長により利益率を向上させながら、28年度は営業利益35億円を実現



事業の高度化を目指したDX推進と事業の持続性確保のためのセキュリティ対策を実施するとともに、それらを支える人材育成と技術基盤の整備を推進

### 事業の高度化

生産性向上と事業高度化

デジタル技術を活用し、新たな価値創出を加速

AI・データ利活用の促進

生成AIの活用やデータ統合基盤による分析の高度化を図る

### デジタルの民主化

利活用リテラシー

全社員のリテラシーを底上げし、意思決定を迅速化

市民開発

現場知見をシステム化する「市民開発」を推進し、業務改善をスピードアップ

### 事業の持続性

セキュリティ対策強化

NIST CSFを活用し、リスクを可視化グローバル基準で総合的な対策を実施

ヒューマンファイアウォール

一人ひとりの高いセキュリティ意識を「最後の砦」とし、守り抜く強固な組織を築く

### 基盤再整備

DXとセキュリティを意識したシステム基盤再整備

マツダらしく個の能力を最大限発揮し、価値創造の源泉となる人的資本の拡充を推進

ありたい姿

多様な社員が生き活きと、マツダらしく、個の持つ能力を最大限発揮し、組織と個人がともに成長し続けられる会社

経営人材

選抜研修やMBA教育により  
計画的な能力開発を実行  
人材要件の可視化とサクセッ  
ションプランの体系化を実現

リーダーシップ人材

部門横断的に事業を推進で  
きる人材を育成するため、  
年齢・性別を問わず、  
プロジェクト等の実践機会を  
提供

グローバル人材

海外インターンシップや現地  
法人との人材交流を推進  
海外事業を牽引し持続的な  
成長を支える人材を育成

女性活躍

採用割合や勤続年数差異  
等について目標設定し、  
数値改善に向けて各種施策  
を実行

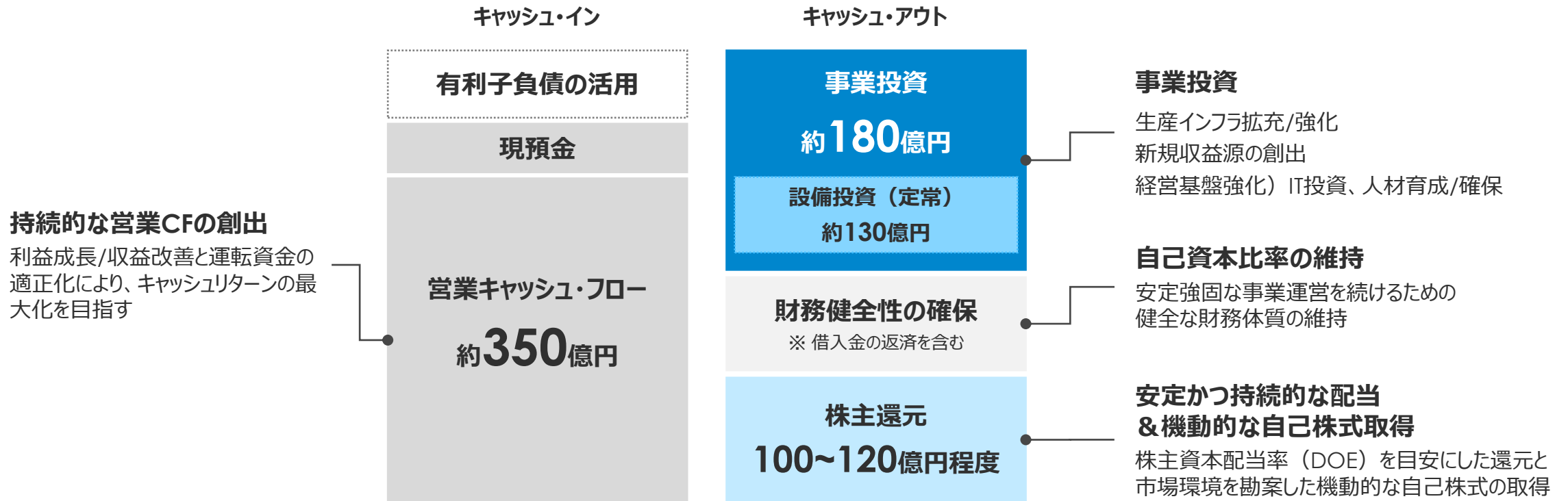
理念浸透と従業員エンゲージメント

理念への共感と業務の意義深化により、エンゲージメント向上を目指す  
採用から教育、評価まで一貫した仕組みを構築し、外部専門家監修のもと独自の設問を設計した調査で効果を測定・改善する

## 資本政策（基本方針）

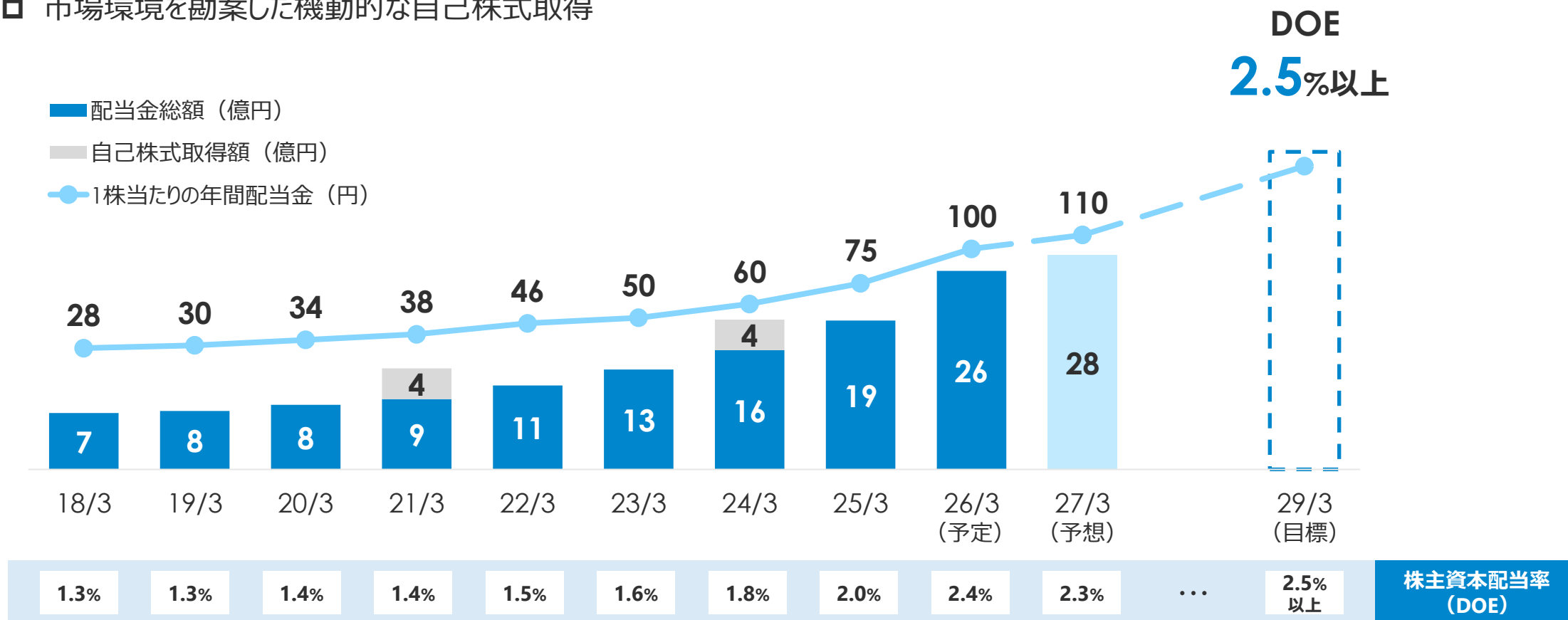
成長性を捉えた**事業機会への最適資源配分**、**財務健全性の確保**、**株主還元**のバランスを考慮し、持続的に企業価値を向上させる

キャッシュ・アロケーション（2026～2028年度累計）



## 株主還元方針

- 成長投資の為の内部留保とのバランスを考慮しつつ、**安定且つ持続的な配当**を実施
- 株主資本配当率（**DOE**）を目安とした還元
- 市場環境を勘案した機動的な自己株式取得





本資料は、弊社についてご理解を深めていただくことを目的として作成したものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。将来の業績は、経営環境の変化等に伴い、目標と異なる可能性があることにご留意ください。

<お問い合わせ先>

松田産業株式会社  
CSR・IR部

お問い合わせフォーム : <https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/contact/contact4.html>



**松田産業株式会社**

**MATSUDA SANGYO CO., LTD.**