



2026年2月13日

各位

会社名 木 徳 神 糧 株 式 会 社
代表者名 代表取締役社長 鎌田慶彦
(コード番号 2700 東証スタンダード)
問合せ先 取締役常務執行役員社長室長 管 益成
電話番号 03 - 3233 - 5125

新中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2026年12月期から2028年12月期までの3年間の中期経営計画を新たに策定いたしましたので、その概要につきまして、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画策定の背景

当社グループは、『生産者と消費者の架け橋』として、お米の安定調達・安定供給を通じて、食のインフラを支え、日本の食文化を守るという経営理念もと、需給環境や市場構造が大きく変わる中でも、安定的に価値を提供できる企業であり続けることができる事業基盤の確立を目指しております。

2. 基本方針

当社の主力事業である米穀事業は、『令和の米騒動』を契機に、大きな構造転換期を迎えています。需給逼迫や価格高騰を通じて、価格形成が生産者側要因を強く反映する市場へと変化しました。一方で、人口減少による米消費量の減少、生産者の高齢化・離農、物流コストの上昇、気候変動リスクなど、中長期的な課題も顕在化しており、当社としては、従来型の事業構造の延長線上では、安定的な成長に限界があると認識しております。

そのため、『調達力の確保』、『コメ消費の拡大』、『コメ関連事業の規模拡大』を軸に、『ステージチェンジ』を見据えた『ステップアップ』を基本方針としております。米穀事業を軸としながら、関連ビジネスを創造・発展させ、米穀卸から『コメ食のインフラ企業』へ進化するための基盤整備を進めてまいります。

3. 重点施策

(1) 調達力の確保

需給環境の変化に対応し、調達先の開拓と成長投資を通じて、調達力の強化と収益の安定化を図ります。また、海外現地法人の活用等を含め、多様化する外国産米ニーズへの対応を強化し、機動的な調達先確保と販路拡大を進めます。

(2) コメ消費の拡大

自社ブランド(NB)の訴求力を高め、マーケティング機能の強化や商品ラインの最適化等を通じて、価値提案型の販売を拡大いたします。あわせて、コメの価値最大化に向けた情報発信等を進め、コメ文化・食文化の継承にも貢献してまいります。

(3) コメ関連事業の規模拡大

飼料事業・鶏卵事業の成長等により、米穀事業への依存度を低減し、環境に左右されにくい収益基盤の確立を目指します。M&Aや販路拡大を通じた成長投資も組み合わせ、事業ポートフォリオの強化を進めます。

(4)経営基盤の強化

成長戦略を支える人材確保・育成、業務効率化、意思決定の迅速化を進めるとともに、DX を通じた経営の高度化を推進します。また、コーポレート・ガバナンスの強化により透明性の高い経営を実現し、サステナビリティを重視した持続的成長に取り組んでまいります。

(5)資本効率の向上と株主還元

資本コストを意識した経営の実現に向け、営業利益率の向上に加え、遊休資産の売却等を通じた資産効率の改善に取り組めます。なお、株主還元は、成長投資および財務健全性とのバランスを踏まえつつ、継続的かつ安定的な配当を基本方針として、中長期的な企業価値の向上と株主還元の充実に努めてまいります。配当水準の目安として、連結ベースの株主資本配当率(DOE)2%以上を目標とします。ただし、事業環境、投資計画、財務状況等を総合的に勘案し、最適な配当水準を決定いたします。

これらの施策の実現により、長期ビジョンとして 2040 年の到達目標を定め、主力事業である米穀事業を軸に「コメ食のインフラ企業」への進化を目指してまいります。

4. 数値目標

単位:億円	実績	実績	計画	計画	計画
科目名等	24/12 期	25/12 期	26/12 期	27/12 期	28/12 期
売上高	1,189	1,761	2,000	2,140	2,500
営業利益	23	80	40	50	60
ROE	12.3%	31.2%	14.4%	15.3%	16.1%

中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

79期(2026年12月期)～81期(2028年12月期)

中期経営計画

 木徳神糧株式会社

東証スタンダード市場(2700)

2026年2月13日



1	経営理念	P.2～
2	前中期経営計画の振り返りと環境変化	P.4～
3	新中期経営計画	P.7～
4	事業成長戦略	P.10～
5	経営基盤強化	P.15～
6	財務戦略	P.17～
7	目指す姿	P.22～

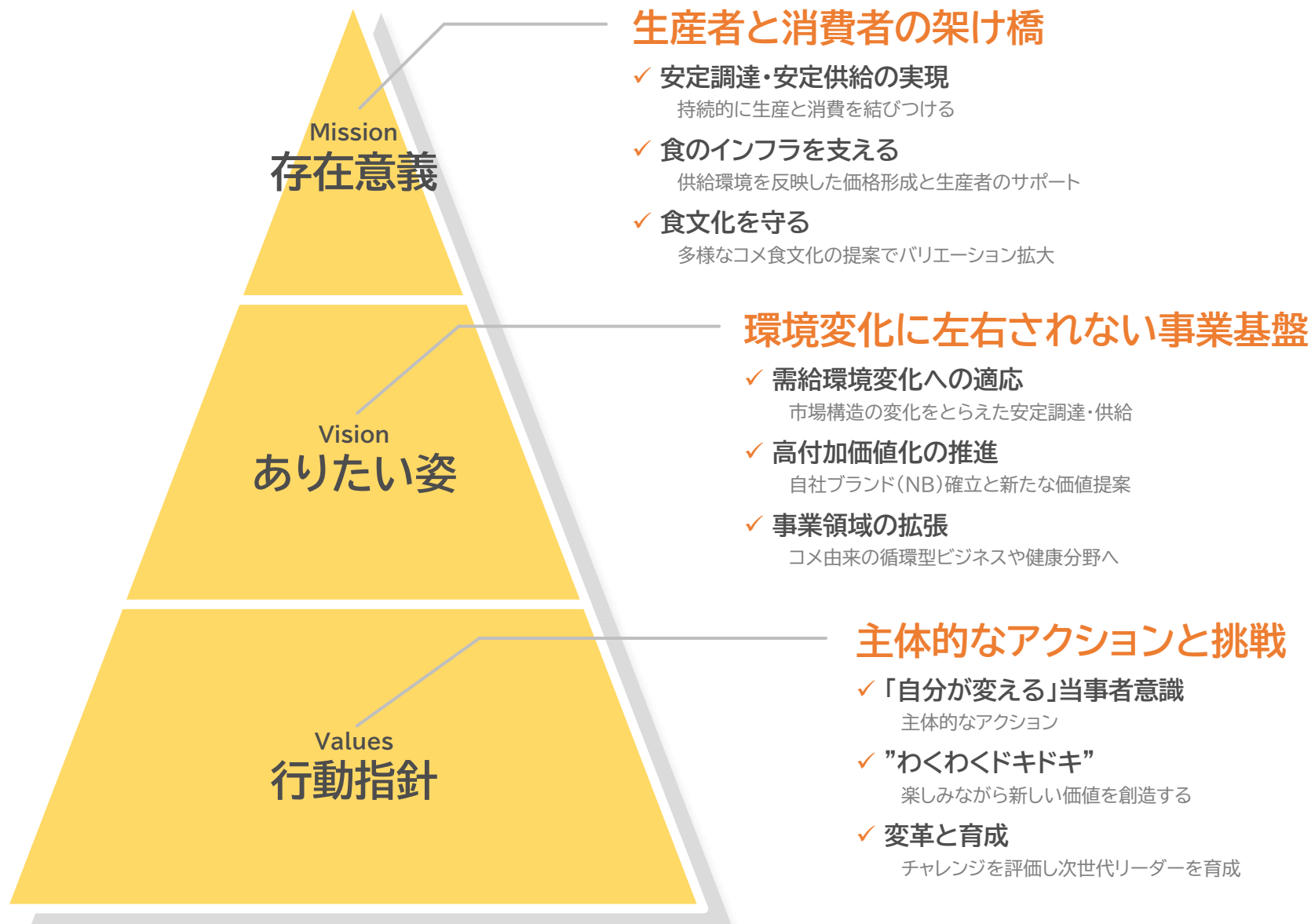


経営理念

経営理念



- 当社の存在意義は、生産者と消費者の架け橋となることです。米の安定調達/供給を実現し、食のインフラを支え、日本の食文化を守ります。





前中期経営計画の振り返りと 環境変化



前中期経営計画の振り返り

- 前中期経営計画では、事業成長を図るための体制再構築をテーマとしました。課題はあるものの、一定の効果を上げることができました。

中計テーマ

体制再構築

コメビジネスの拡大



達成

- 営業力の強化
米穀事業と食品事業の統合
- 仕入基盤強化
多収・高温耐性品種の導入推進
- UMBPの拡販
環境配慮型商品のブランディング

課題

- 海外マーケットの開拓
海外法人の活用

コメ関連ビジネスの成長



達成

- 鶏卵事業の伸長
子会社キトクフーズの鶏卵事業を木徳神糧へ
- 海外ビジネスの規模拡大
キトク・タイランドの連結子会社化
- SDGs関連の積極的な推進
副生水事業を通じた部署を横断した循環型モデルの推進開始

課題

- 米穀事業への依存度減少
飼料・鶏卵事業による持続的な成長
新商品・新規事業の推進

企業の成長の土台作り



達成

- 業務効率化
部門間重複の見直しとムダ排除の徹底
- 人的資本経営の強化
ベースアップ、職務等級や要件の見直し
従業員エンゲージメントの向上

課題

- 事業成長を担う人的資本確保
各事業における中核人材の採用・育成



環境変化と課題認識

- 米穀業界は、『令和の米騒動』を経て業界構造の転換期にあり、「ステージチェンジ」が起きようとしています。
- これに対応し持続的な成長を実現するには、環境に大きく左右される従来型の事業ポートフォリオを進化させ、安定的な収益基盤の確立が必要であると認識しています。

環境変化

「業界構造の転換期」
→「ステージチェンジ」

- ・ 『令和の米騒動』による国内コメ不足/価格上昇を経て、米穀で収益を確保できる環境へ
- ・ 需給環境の変化により、価格形成が生産者側要因を強く反映する市場へ転換

米穀

- ・ 人口減少による国内米消費量の減少
- ・ 生産者の離農による集荷競争の激化
- ・ 2024年問題に伴う物流コストの増加
- ・ 気候変動リスクに伴う米取引相場の変動幅拡大

飼料

- ・ 海外原料高騰と円安によるコスト増
- ・ 配合飼料価格の高止まり
- ・ 畜産農家減少による市場縮小圧力

鶏卵

- ・ 飼料高騰による生産コスト上昇
- ・ 鳥インフルエンザリスクの常態化
- ・ 鶏卵相場の変動幅拡大



当社の課題

- ・ 前中計の「体制再構築」は一定の成果
- ・ 一方で、収益構造の安定性は依然として課題
- ・ 既存事業の延長のみでは持続的成長に限界あり

1. 調達力の確保

- ・ 【目的①】安定調達・安定供給を実現
- ・ 【目的②】価格交渉力の向上

2. コメ消費の拡大

- ・ 【目的①】お米が主食であり続ける食生活のサポート
- ・ 【目的②】自社ブランドを拡充

3. コメ関連事業の規模拡大

- ・ 【目的】環境に左右されにくい収益基盤確立



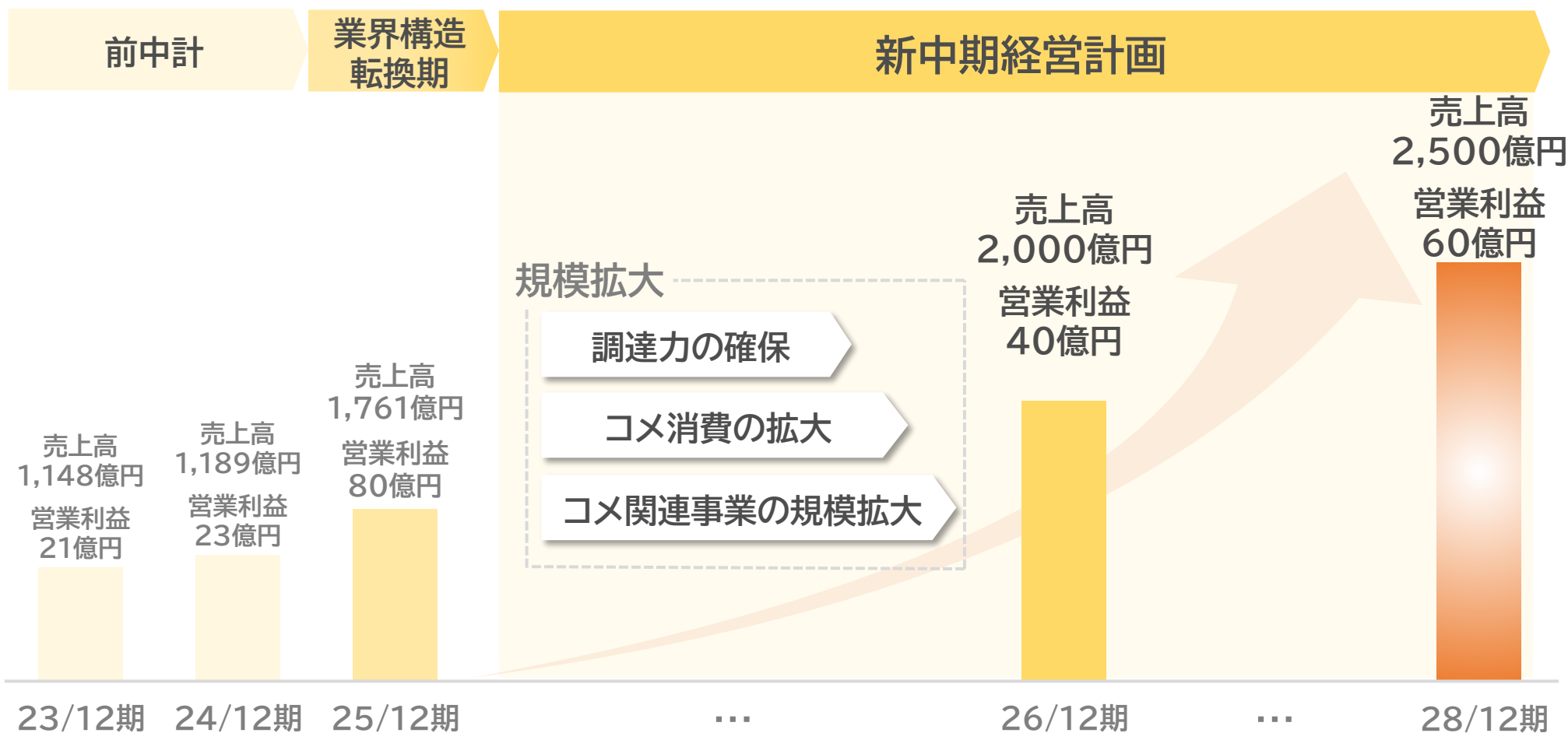
新中期経営計画



新中期経営計画 基本方針

「ステージチェンジ」を見据えた「ステップアップ」

米穀事業を軸に関連ビジネスの創造と発展を通して、米穀卸の社会的責任を果たしながら、コメ業界の構造転換をとらえ、米穀卸からコメ食のインフラ企業へ進化するための基盤整備に取り組めます。



新中期経営計画 中核戦略



■「ステージチェンジ」の最中にある現環境において、当社自身の「ステージチェンジ」に向け、新中計期間では以下戦略のもとでステップアップを図ります。

新中計テーマ

「ステージチェンジ」を見据えた「ステップアップ」

調達力の確保

目的

- 安定調達・安定供給の実現
- 価格交渉力の向上

定量目標



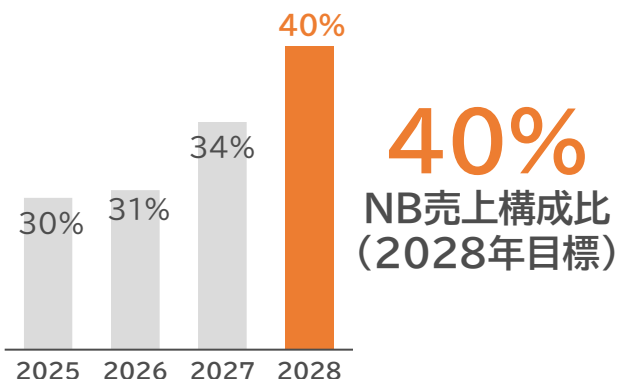
※国内産主食用米生産量に占める当社仕入量の割合

コメの消費拡大

目的

- お米が主食であり続ける食生活のサポート
- 自社ブランド(NB)の拡充

定量目標



※当社売上高全体に占めるNB商品の売上高の割合

コメ関連事業の拡大

目的

- 米穀事業依存からの脱却
- 安定的収益基盤の確立

定量目標

飼料取扱量 1.5倍
鶏卵取扱量 2倍

※25/12期に対する増加率



事業成長戦略



調達力の確保(1/2)

- 『令和の米騒動』を発端とした国内米穀業界の環境変化に対応すべく、価格交渉力を高め収益の安定性を図ります。
- 収益の安定性確保に向け、新中計期間では、調達先の開拓および成長投資を実行します。

背景（環境変化）

■ 需給逼迫・価格高騰

『令和の米騒動』による供給不足と、それに伴う価格メカニズムの構造変化

■ 供給力の構造的低下

生産者の高齢化・離農加速による国内生産力の減退、全農集荷力の低下

■ 供給環境を反映した価格形成

生産者側要因をより強く反映する価格形成に移行し、安定的な調達力が競争力の源泉に

調達先の開拓

全農関係強化

- ・ 市況・需給動向の情報交換
- ・ 安定的な供給体制構築への協力
- ・ 関係維持・継続交渉

農協開拓

- ・ 多収・高温耐性品種「にじのきらめき」の種子提供
- ・ 専門人材の採用
- ・ 未着手地域の開拓

生産法人設立

- ・ JAとの共同出資
- ・ 生産機能の取込
- ・ 飼料事業とのシナジーの可能性

成長投資

中小米卸M&A

- ・ 仕入機能の強化
- ・ 物流機能の強化

次世代工場

- ・ 新たに精米工場設立
- ・ 省力化によるコスト減

日本精米センター

- ・ 株式会社神明との共同事業の開始(26/4/1に合併会社設立)
- ・ 高効率・省力化の実現

目標

新中計目標
取扱量の拡大



長期目標(2040)
国内仕入シェア
10%



ありたい姿
米穀卸から
コメ食のインフラ企業



調達力の確保(2/2)

- 多様化する外国産米へのニーズに対応すべく、ベトナム・中国・タイにおける現地法人を有効活用しながら、機動的な調達先の確保と販路の拡大を図ります。

28/12期 海外販売数量
50,000トン

北米・アジア

- ・ カルローズ
- ・ ジャスミン米
- ・ バスマティ米

調達
→

ベトナム・中国・タイ

- 海外現地法人
- ・ アンジメックス・キトク有限会社
 - ・ 木徳(大連)貿易有限公司
 - ・ キトク・タイランド会社

調達
→
←
販売

日本国内各地

- ・ 輸出用米原料

調達
→

木徳神糧グループ

輸入事業の拡充

- ・ **SBS米/MA米対応**: 入札への的確な対応、原料高騰への価格転嫁
※現在、MA一般米(年間67万トン)とは別枠で運用されているSBS入札(主食用、年間10万トン)は、過当競争となっている
- ・ **ブランド化**: タイ香り米等のブランド戦略による市場優位性の確保

三国間貿易・海外拠点

- ・ **アンジメックス・キトクの活用**: 高品質ベトナム産ジャポニカ米による代替提案
- ・ **UMBP展開**: 環境配慮型無洗米のベトナム国内拡販
- ・ **グループ連携**: 海外現地法人との販路・情報共有強化

輸出事業

- ・ **安定調達**: 輸出用原料の安定性確保
- ・ **市場開拓**: 未開拓エリアへのマーケティング強化

事業基盤強化

- ・ 貿易実務・入札業務の継承
- ・ グローバルガバナンス

販売
→

日本国内

多様化するニーズへの対応
(中食/外食/業務用)

販売
→

第三国現地

- ・ ベトナム国内
- ・ アジア圏
- ・ 欧米向け新規開拓

販売
→

海外輸出先

- 北米・アジア・欧州
- ・ 日本食レストラン
 - ・ 小売

※SBS: Simultaneous-Buy-and-Sell Rice

※MA: Minimum Access Rice



コメの消費拡大

- コメの消費拡大が「日本の米文化・食文化を守る」ことに他なりません。自社ブランドの拡充と健康啓蒙活動のための実行体制を構築し、コメの消費拡大を目指します。

背景 需要の変化

「生きるためのお米」
基礎需要
→ 横ばい

「選ばれるお米」
ストーリー性
↑ 伸長

狙い コメの消費拡大

PB中心からNBへ転換し
自社ブランドを拡充

×

お米の価値最大化に向けた
健康啓蒙

自社ブランド拡充

✓ NB商品全体のリニューアル

利益率と訴求力の高いNB主体へ商品ラインを転換

✓ 消費者への訴求強化

マーケティング機能を強化し、差別化戦略を展開

✓ ブレンド米の強化

コスト競争力と食味を両立し、顧客ニーズに合致した商品づくりへ

健康啓蒙

✓ お米の健康啓蒙活動

米穀卸としての知見を活かし、信頼性の高い情報を発信

✓ エビデンスの収集と発信

お米の健康に対する機能性について積極的にエビデンス取得

✓ 当社ブランドとの相乗効果

「健康に良いお米」という付加価値を当社ブランド商品に付与

✓ 健康経営優良法人の取得

認定取得により、お米に関する情報発信の信頼性を担保



コメ関連事業の規模拡大

- 飼料事業/鶏卵事業のコメ関連事業の拡大によりコメ事業のみに依存しない収益構造の確立を目指します。
- 新規事業開拓において未利用資源を利用した循環型ビジネスを構築し、価値化を図ってまいります。

M&A・販路拡大による事業規模拡大

飼料事業

中計3カ年目標：取扱トン数**1.5倍**

- ✓ 同業他社のM&Aによる規模拡大
商圏の拡大と物流効率化を推進
- ✓ 取り扱いアイテム・販路の拡充
米糠など、自社経営リソースを活用し取扱商品を拡大
- ✓ 組織力の強化による提案力の底上げ
育成体制を改革し、自律的に顧客提案ができる人財を輩出

鶏卵事業

中計3カ年目標：鶏卵取扱量**2倍**

- ✓ 首都圏の販売拡充と西日本エリアへの進出
首都圏マーケットを深耕するとともに、関西圏での販路開拓を進める
- ✓ M&Aによる生産・販売機能の獲得
鶏卵関連事業者をグループ化
- ✓ 鶏肉加工品のラインナップ強化
プリン、茶わん蒸し、カステラなどの高付加価値商品を量販店へ展開

新規事業開拓

未利用資源の価値化

洗米副生水の事業化

副産物 → 循環型ビジネスへ

- ・ 当社独自で資源化の実証研究を進行中
- ・ 液肥や養殖用飼料として商品化し、循環型ビジネスに組み込む

飼料事業 循環型飼料・肥料(鶏糞・くず玄米等)

- ・ 飼料事業における新規取扱アイテムとして追加
- ・ 国内外で旺盛な需要を取り込み、販売を拡大
- ・ 鶏卵事業、ひいては米穀事業とのシナジー効果も見込む

飼料事業 ペットフード市場参入

- ・ 小麦3等粉等の原料を大手ペットフードメーカーへ供給
- ・ 既存主要アイテムである飼料や肥料よりも高単価なため、取引規模拡大に応じて利益率増加への寄与も期待



經營基盤強化



経営基盤強化

- 人的資本経営/DX推進/サステナビリティが経営基盤強化のための重要施策と認識しております。
- 下記の施策を推進し、組織力の強化/業務効率化と意思決定の迅速化/持続可能な社会の実現を目指します。

人的資本

施策実行体制の確立と組織力強化

- **開発事業部の新設**
米新規事業や新たな取り組みを推進する組織として新たに設置
- **人事組織の強化**
採用力・定着力を強化し成長戦略の実現を推進
- **専門人材の確保**
M&Aを含む成長戦略を実現するための中核人材を採用

新たな推進組織と人事基盤の強化により、変革をリードする強い組織を構築

DX推進

意思決定と実行の迅速化

- **基幹システム刷新に向けた対応**
段階的に次期システム構築に備えるべく、データ連携ツールを導入し、基幹システムデータと他システムとの機動的な連携基盤を整備
- **業務効率化の推進**
全社的な生成AIソフトの導入および業務活用支援を実施
- **工場次世代化**
新たに建設する精米工場にて、ロボット導入による省人化・生産性向上を図る

システム基盤刷新に向けた準備を行い、業務効率化と意思決定迅速化を後押し

サステナビリティ

社会的責任の遂行と循環型モデル

- **日本のコメ文化・食文化を継承**
国産米の安定供給と多様なコメ食文化の提案により、文化を継承
- **日本精米センター設立**
省エネルギー設備の導入および太陽光発電などの再生可能エネルギーの活用を推進し、環境負荷の低減を図る
- **循環型ビジネス**
米穀・飼料・鶏卵・副生水事業の連携による循環型ビジネスの実現
- **健康経営の推進**
社員の健康保持・増進による持続的成長

コメ文化・食文化の継承と環境課題への対応を通じ、持続可能な社会実現に寄与



財務戦略



財務方針・主要財務目標

基本方針

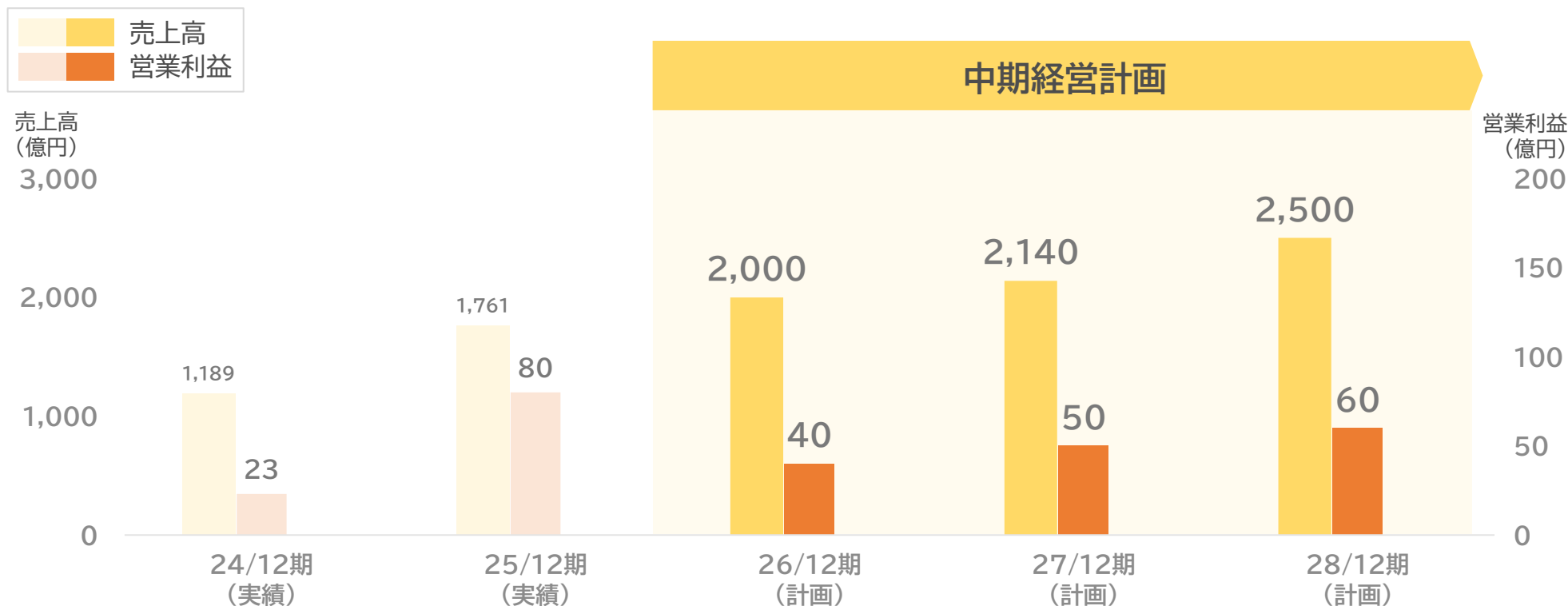
- ① 事業規模の拡大を通じた売上高・営業利益の増大
- ② 将来成長を見据えた投資の積極的な実行
- ③ 持続的な株主還元の実現

財務目標

売上高 2,500億円

営業利益 60億円

本中期経営計画の財務目標(連結)





主要財務目標数値

■ 新中期経営計画における主要財務目標数値は以下の通りです。

主要財務目標一覧(連結)

単位:億円	実績	実績	計画	計画	計画
科目名	24/12期	25/12期	26/12期	27/12期	28/12期
売上高	1,189	1,761	2,000	2,140	2,500
売上総利益	90	157	120	130	150
営業利益	23	80	40	50	60
売上総利益率	7.6%	8.9%	6.0%	6.1%	6.0%
販管費率	5.6%	4.4%	4.0%	3.8%	3.6%
営業利益率	2.0%	4.6%	2.0%	2.3%	2.4%
ROE	12.3%	31.2%	14.4%	15.3%	16.1%

※ROE = 当期純利益 ÷ 純資産



キャッシュアロケーション

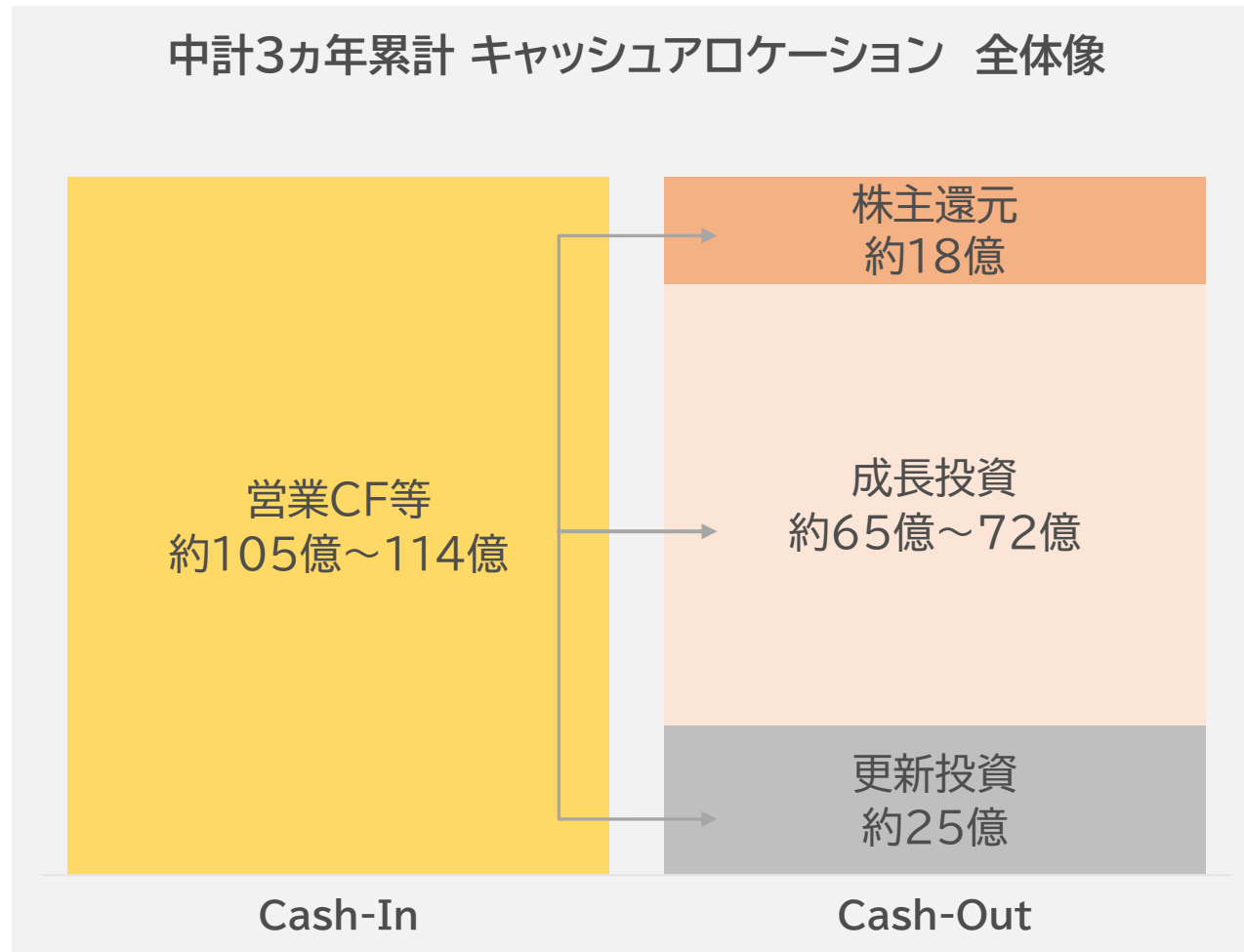
- 中計経営計画で創出する営業CFを基軸に、成長・設備投資および株主還元を計画的に実行します。
- 本キャッシュアロケーションは、営業CFの着実な創出を前提とし、キャッシュインとキャッシュアウトのバランスを踏まえ、策定しております。
- 成長機会への投資や施策を実行する場合には、財務規律を維持したうえで、遊休資産の売却や政策保有株の縮減を含む資金調達を検討する方針です。

単位: 億円

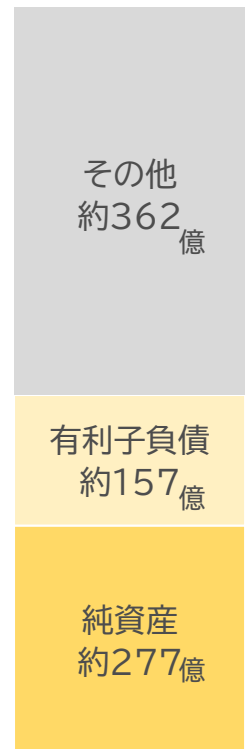
25/12期
BSイメージ



中計3カ年累計 キャッシュアロケーション 全体像



28/12期
BSイメージ





- 資本コストを意識した経営の実現に向け、営業利益率の向上に加え、遊休資産の売却等を通じた資産効率の改善に取り組みます。

基本方針

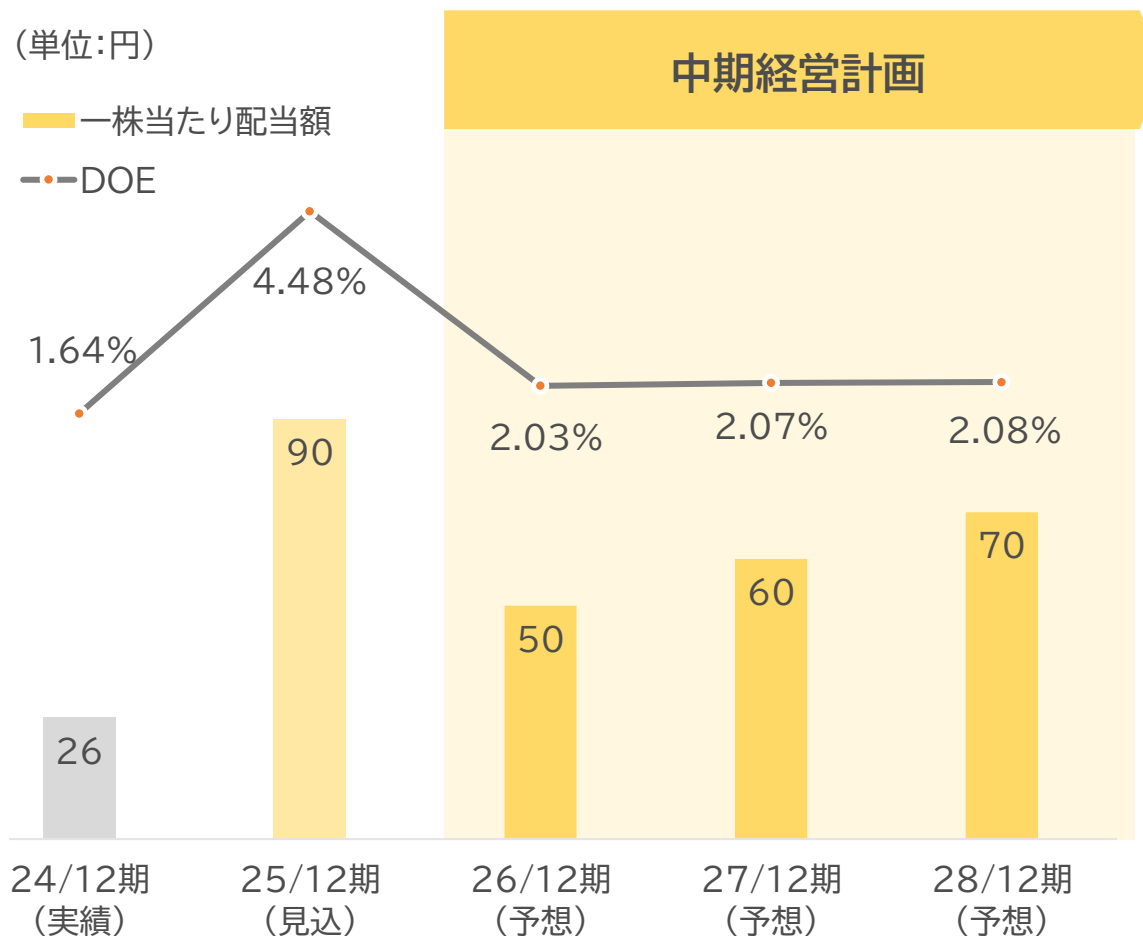
- 株主還元は、成長投資および財務健全性とのバランスを踏まえつつ、継続的かつ安定的な配当を基本方針とします。
- 中長期的な企業価値の向上と株主還元の充実に努めてまいります。

目標水準

- 配当水準の目安として、連結ベースの株主資本配当率(DOE)2%以上※を目標とします。
- 事業環境、投資計画、財務状況等を総合的に勘案し、最適な配当水準を決定いたします。

$$\text{※DOE(\%)} = \frac{\text{年間の配当総額}}{\text{期中平均連結株主資本}}$$

(単位:円)



※2025/6/30を基準日として株式分割(普通株式1株につき5株の割合)を実施しているため、上記は当該株式分割後の株式数を前提としています。



目指す姿



長期成長目標

○ 前中期経営計画 → ○ 新中期経営計画 → ○ 長期ビジョン →

体制再構築

2023 2025

規模拡大 「ステージチェンジ」
を見据えた
「ステップアップ」

2026 2028

領域拡大 「ステージチェンジ」の実現

創業
150
周年

2029 2032 2040

成長事業

飼料事業
鶏卵事業
新規事業

コメ関連ビジネスの成長

鶏卵事業の伸長
(キトクフーズの子会社化)

コメ関連事業の規模拡大

積極投資による成長事業の規模拡大

- ・ 【飼料・鶏卵事業】M&Aを通じた販路拡大
- ・ 【新規事業】洗米副生水の研究開発
- ・ 【飼料事業】ペットフード等の新規市場開拓

新規事業の成長

環境に左右されない収益基盤の確立による、
米穀事業への依存度減少

異業種を含めたM&Aの本格化

基幹事業

米穀事業

コメビジネスの拡大

- ・ 営業力の強化
- ・ 仕入基盤の強化
- ・ UMBPの拡販

調達力の確保

調達先の開拓/M&A等の成長投資/
海外販路・調達先の拡大

コメの消費拡大

自社ブランドの拡充/健康啓蒙活動

コメ食のインフラ企業へ

【2040年到達目標】

国内米穀 仕入シェア
10%達成

経営基盤

企業の成長の土台づくり

- ・ 業務効率化
- ・ 人的資本経営の強化

経営基盤の強化

- ・ 施策実行体制の確立と組織力強化
- ・ DXによる経営の高度化
- ・ 循環型ビジネスモデルの推進

事業変革を支える強固な基盤

- ・ 優秀な人材の確保と定着を促す効果的な人事機能
- ・ 中核人材による成長事業の推進
- ・ 各事業間の相乗効果を促す組織体制



本資料は、会社情報、経営計画、連結業績等に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

また、本資料のうち、業績予想等に記載されている各数値は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づき算定しており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等と異なる可能性があります。

本資料は、2026年2月13日現在のデータに基づき作成しております。

【お問い合わせ先】

木徳神糧株式会社 社長室

TEL:03-3233-5125 Email:ir@kitoku-shinryo.co.jp

URL <https://www.kitoku-shinryo.co.jp/>