



2026 年 7 月 13 日

各 位

会 社 名 株式会社サカタのタネ
代 表 者 名 代表取締役社長 加々美 勉
社 長 執 行 役 員
(コード番号 1377 プライム)
問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 星 武 徳
管 理 本 部 長
(TEL. 045-945-8800)

長期経営計画「PASSION2035」策定に関するお知らせ

当社は、2026 年 7 月 13 日開催の取締役会において、2027 年 5 月期を初年度とする 10 年間の長期経営計画「PASSION2035 成長投資の加速と自己資本マネジメントの強化」（以下「PASSION2035」といいます。）を策定・決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 「PASSION2035」策定の背景

当社グループは、「種苗を通じて社会に貢献する」という創業以来の理念のもと、110 年以上にわたり、世界各地で事業を展開し、持続的な成長を実現してまいりました。

現在、当社グループの置かれている事業環境は、気候変動や地政学的リスク、技術革新の進展など、大きな転換期を迎えており、当社が果たすべき役割は一層重要になっております。

このような認識のもと、経営の透明性向上とステークホルダーの皆様との対話をより一層重視する観点から、今回初めて長期経営計画を公表いたします。

2. 基本方針

「PASSION2035」のキーステートメントである「Cultivating Tomorrow's Harvest with You」（あなたと共に培う、未来の豊かさ）のもと、ステークホルダーの皆様と共に価値を創出しながら、「世界で最も信頼されるパートナー」として種苗業界の進化をけん引していくことを目指します。

収益性向上と持続的な成長基盤の確立のため、積極的な成長投資の実行、研究開発の強化、グローバル展開の加速と同時に、資本効率向上への取り組みと株主還元の強化を図ってまいります。

3. 定量目標・KPI

2036 年 5 月期に売上高 2,000 億円、営業利益率 17.5%、ROE は 2031 年 5 月期に 8%以上の実現を目標としております。これらの実現のため積極的な成長投資および資本効率の向上に取り組み、成長投資については 2031 年 5 月期までに総額約 500 億円を実施するほか、自己資本比率は 60%台を目指してまいります。

KPI	2026 年 5 月期（実績）	2031 年 5 月期 目標	2036 年 5 月期 目標
売上高	1,043 億円	1,400 億円	2,000 億円
営業利益	131 億円	195 億円	350 億円
営業利益率	12.6%	13.9%	17.5%
当期純利益	122 億円	155 億円	280 億円
ROE	7.2%	8%以上	10%以上

（注）2026 年 5 月期（実績）は億円未満四捨五入

4. 株主還元方針

配当還元率は、株主資本配当率 2.5%以上としつつ、配当性向は 35%を目安とし、安定的な株主還元を実施いたします。また、自己株式の取得を適切に行い、今後 5 年間における総還元性向は 60%を目安としております。

詳細は添付資料をご参照ください。

以 上

PASSION 2035

長期経営計画 PASSION2035 成長投資の加速と自己資本マネジメントの強化

2026年7月13日

株式会社 **サカタのタネ**



1. PASSION2035のビジョン	3
2. ありたい姿と目標	6
3. 財務戦略と企業価値向上に向けた取り組み	12
4. 事業・機能別戦略の基本方針	19

1. PASSION2035のビジョン

サカタグループのステークホルダーの皆様へ

平素より当社グループの事業活動に対し、格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

サカタグループは、「種苗を通じて社会に貢献する」という創業以来の理念のもと、地球規模で事業を展開し、持続的な成長を実現してまいりました。現在、気候変動や地政学的リスク、技術革新の進展など、事業環境は大きな転換期を迎えております。このような環境下において、当社が果たすべき役割は一層重要になっております。

こうした認識のもと、当社グループは、2027年5月期を初年度とする10年間の長期経営計画「PASSION2035」を策定いたしました。当社グループは、キーステートメントである「Cultivating Tomorrow's Harvest with You」(あなたと共に培う、未来の豊かさ)のもと、ステークホルダーの皆様と共に価値を創出しながら、「世界で最も信頼されるパートナー」として種苗業界の進化をけん引してまいります。

本計画においては、2036年5月期に売上高2,000億円、営業利益率17.5%の実現を目標として掲げ、日本、そしてグローバルでの成長を加速し、企業価値の向上を目指します。また、今後5年間に於いて日本は元より世界各地で総額500億円規模の成長投資を実行し、研究開発の強化、グローバル展開の加速、IT/DX/AIの活用により重点的に取り組むことで、収益力の向上と持続的な成長基盤の確立を図ってまいります。同時に、資本効率を重視した経営を一層推進し、ROEの改善を通じて資本収益性の向上に取り組むとともに、株主還元の充実を図ってまいります。

当社グループは、社会・環境への貢献と企業価値の向上を同時に実現しながら、ステークホルダーの皆様のご期待に応え続けてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



2026年7月
株式会社サカタのタネ
代表取締役会長 坂田 宏
代表取締役社長 加々美 勉

Cultivating Tomorrow's Harvest with You

つちか
～あなたと共に培う、未来の豊かさ～
タネの力

“Cultivating” / “Harvest” は、
「植物」が持つ力と価値を人々のために役立て、
社会に貢献する、という私たちのコミットメントを表しています

信頼

“With You” は、お客様、ビジネスパートナー、
消費者、そして従業員を含む、私たちのさまざまな
ステークホルダーと共創し、「品質・誠実・奉仕」をもって
ステークホルダーから信頼される存在になりたい、
という意志を示しています

PASSION 2035

イノベーション

“Tomorrow's Harvest” は、
持続可能な農園芸業と環境を保ち、
未来に必要なイノベーションを生み出していく、
という私たちのビジョンを象徴しています

2. ありたい姿と目標

- 気候変動や人口動態の変化による、野菜や花の生産地・消費地のシフトへの対応が必要であり、最先端のアグリテックによる新たな価値創出も期待されることに加え、経済価値だけでなく、社会価値・環境価値の創出も求められている
- 市場のボーダーレス化、ハイテク化に対応し、事業を通じた経済・環境・社会価値の創出を実現していくため、サカタグループは、生産者をはじめとするステークホルダーにとって“世界で最も信頼されるパートナー”となり、業界の進化をけん引していくことを目指す
- そしてこれにより、花と野菜を通じて、世界中の人々に心と体の栄養を届けていく

“世界で最も信頼されるパートナー”として種苗業界の進化をけん引



PASSION2035の位置づけ

前長期経営計画

PASSION2035

次期長期経営計画

FY1516～FY2526

FY2627～FY3031

FY3132～FY3536

FY3637～

基盤構築フェーズ

価値創造フェーズ

グローバル進出の本格化
による事業成長



2026年5月期

売上高 1,043億円

営業利益率 12.6%



- ・ グローバルシナジー創出に向けた体制整備
- ・ 積極的な成長への投資
- ・ 資本効率の向上への取り組み

グローバルシナジー創出による
ワールドクラスの価値発揮



売上高
2,000億円

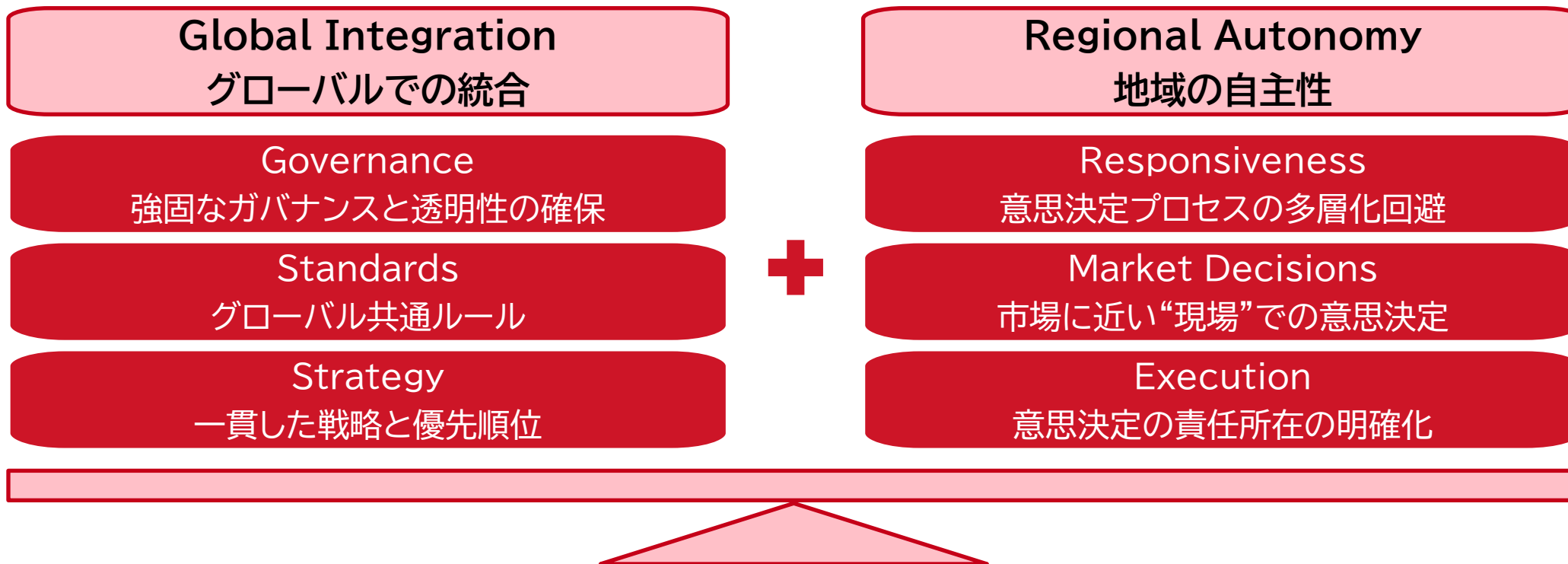
営業利益率
17.5%

資本効率向上

グローバルシナジーによる価値創出
世界でのリーディングポジションを目指す

Integrated Autonomy（地域自主性を尊重したグローバル最適化）

サカタグループ全体で統一されたガバナンスや戦略・ルールのか組みのもと、地域への権限移譲を通じて、市場に近い現場によるスピーディーで自律的な意思決定と行動を可能にするサカタ独自のマネジメントスタイル



Integrated Autonomyをコアコンセプトとする自社の進化を通じて、種苗業界において世界で最も信頼される企業となり、キーステートメントのCultivating Tomorrow's Harvest with You(あなたと共に培う、未来の豊かさ)を実現していく

社会・環境

社会・環境

Cultivating Tomorrow's Harvest with You



Innovation

イノベーション

知識の探求と最先端の遺伝資源を利用し、農園芸における顧客の期待を超えたグローバルイノベーションを生み出す



Sustainability

環境および社会的責任(サステナビリティ)

環境に対する責任と社会に対する責任をすべての事業活動に統合し、自然、社会、企業の三層共生により持続可能な発展を実現する

業界

業界

世界で最も信頼されるパートナー



Top Customer Satisfaction

業界でのポジション

野菜と花の市場において、イノベーションを推進し、最高の顧客満足度を誇る世界をリードする種苗会社となる



Reliable Partner

ビジネスパートナーシップ

革新的な製品、ローカルマーケットの専門知識と顧客志向のサービスを通じて、サプライヤーやカスタマーにとって信頼できるパートナーとなる

自社

自社

Integrated Autonomy



Global Management/
Governance

グローバルマネジメント/ガバナンス

最適な組織成長のために、ローカルな対応力とグローバルな戦略的整合性のバランスがとれたガバナンスの枠組みを構築する



Corporate Culture

企業文化

多様性の尊重と、卓越性への情熱(Passion)を共有することで、組織全体で創造性と協調性を促し、境界を越えるイノベティブでグローバルなチームワーク文化を育む



KPI・定量目標



2031年5月期までの5年間で総額500億円の成長投資を計画し、定量目標の達成を目指す。また、自己資本マネジメントにも積極的に取り組み、資本収益性の向上を図る

● 2031年5月期までの5年間

成長投資

総額500億円を計画

自己資本比率
(直近実績82.3%)

60%台

KPI	2026年5月期(実績)	2031年5月期 目標	2036年5月期 目標
売上高	1,043億円	1,400億円	2,000億円
営業利益	131億円	195億円	350億円
営業利益率	12.6%	13.9%	17.5%
当期純利益	122億円	155億円	280億円
ROE	7.2%	8%以上	10%以上

注: 為替レートは150円／USD、160円／EUR

3. 財務戦略と企業価値向上に向けた取り組み



市場成長率を上回る売上高の成長を裏付ける投資規模を継続

- 過去10年間と同規模の投資を今後5年間で実施し、強固な成長基盤を構築する

ROE向上

- 事業成長戦略および財務戦略に取り組み、2031年5月期までにはROE8%以上の水準を目指す

安全性を保った財務レバレッジの向上

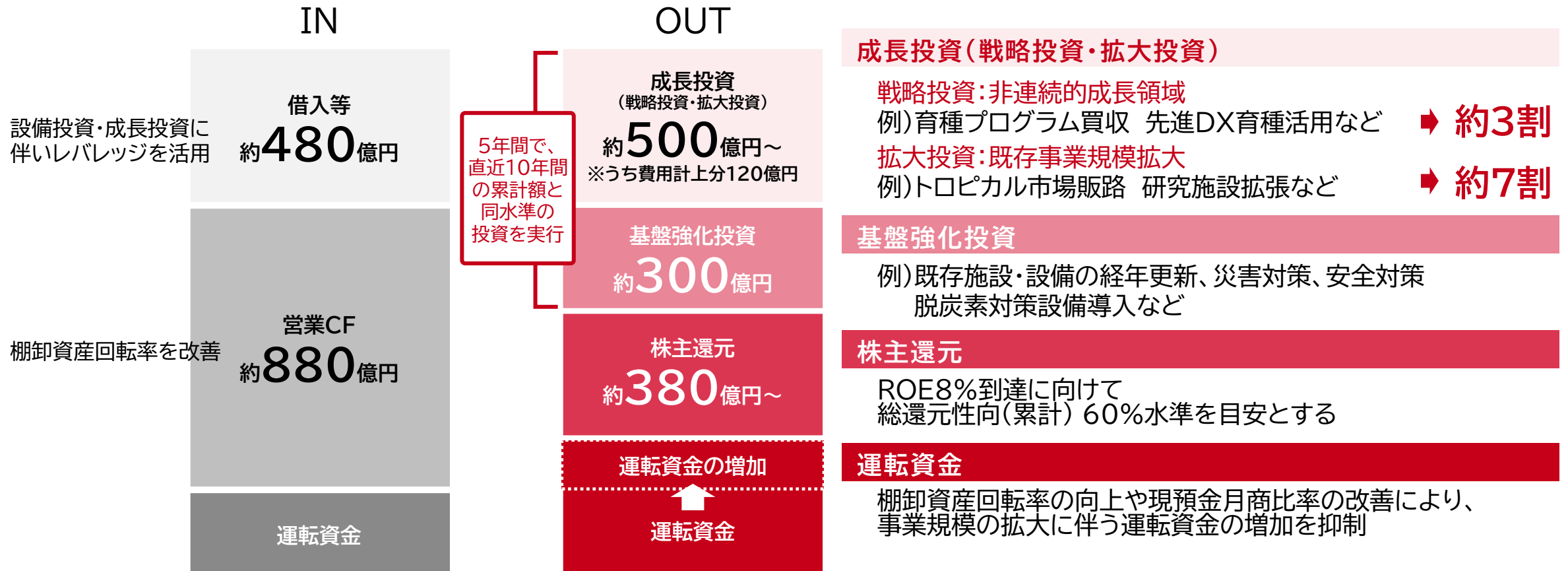
- 在庫や手元現預金等の効率を向上させることにより、必要な運転資金を抑制する
- 借入等での資金調達と自己株式の取得により財務レバレッジを引き上げる
- 自己資本比率の安全性に十分な配慮を行いつつ、最適な自己資本比率水準の早期実現を目指す

株主還元を強化

- 配当還元率は、株主資本配当率2.5%以上としつつ、配当性向は35%を目安とする
- 自己株式の取得を適切に実施し、今後5年間における総還元性向は60%を目安とする

キャッシュアロケーション(2027年5月期～2031年5月期累計)

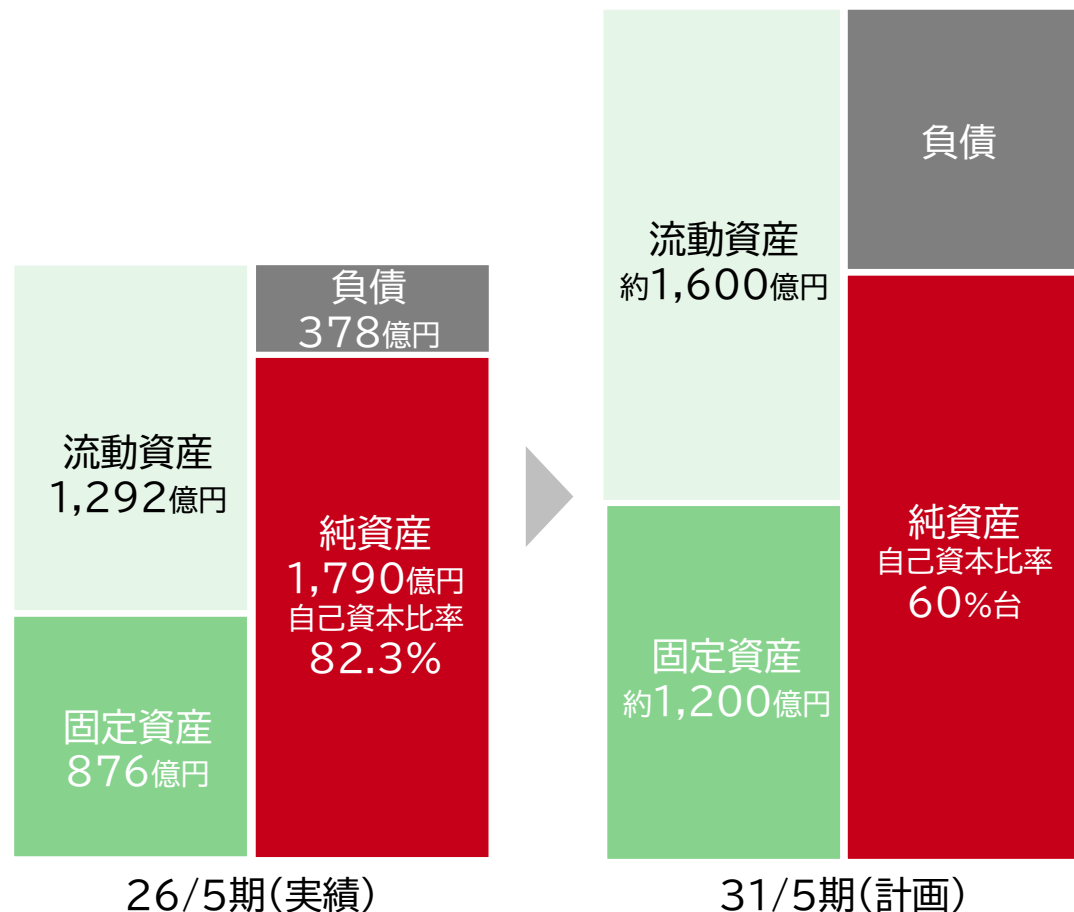
- 更なる事業成長のため、過去10年間と同水準の投資を5年間で実施
- 資本収益性の向上に向け株主還元も強化
- 必要な原資は、事業成長に伴う収益の拡大に加えて、棚卸資産回転率の改善により捻出するとともに、強固な財務健全性を維持しつつ、財務レバレッジの引き上げを実施





BSマネジメントの向上

- 成長投資は行いながら、不要な資産は売却を検討
- 在庫や現預金の管理向上により、事業規模拡大による運転資金の増加を抑制
- 十分な安全性を保ちつつ、財務レバレッジを現在より高め、最適自己資本比率を確保



流動資産

- ・ 棚卸資産の回転率および現預金月商比率の改善

固定資産

- ・ 収益成長に向けた設備投資を積極的に実施
- ・ 不要な資産は売却を検討
- ・ 政策保有株式については、保有意義と保有コストも踏まえた経済合理性を検証の上、適切でないものは縮減を図る

負債

- ・ 健全な財務規律を維持しつつ、レバレッジを活用し成長投資の原資を確保(31/5期時点はネットデット状態)

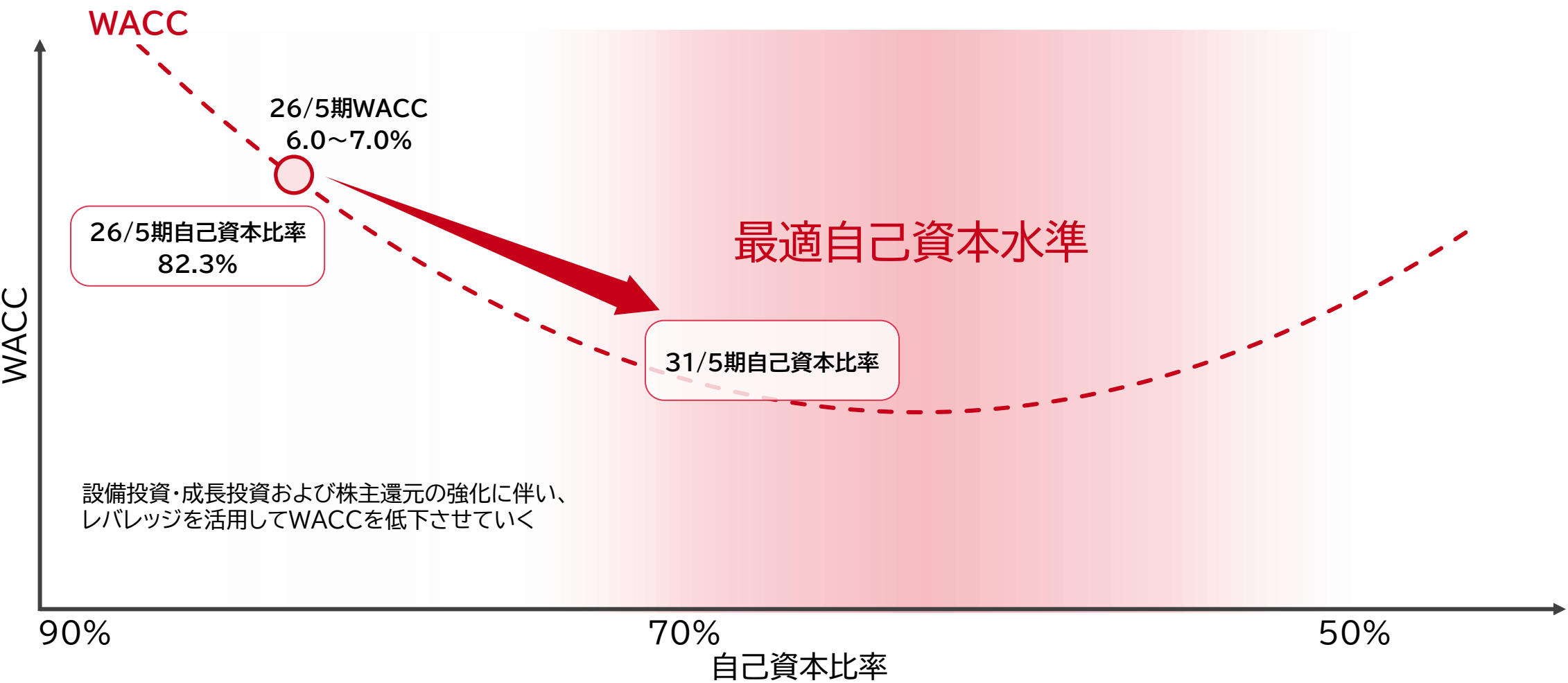
純資産

- ・ 最適な資本構成の実現に向けた、株主還元による自己資本の圧縮



最適自己資本水準への到達に向けて

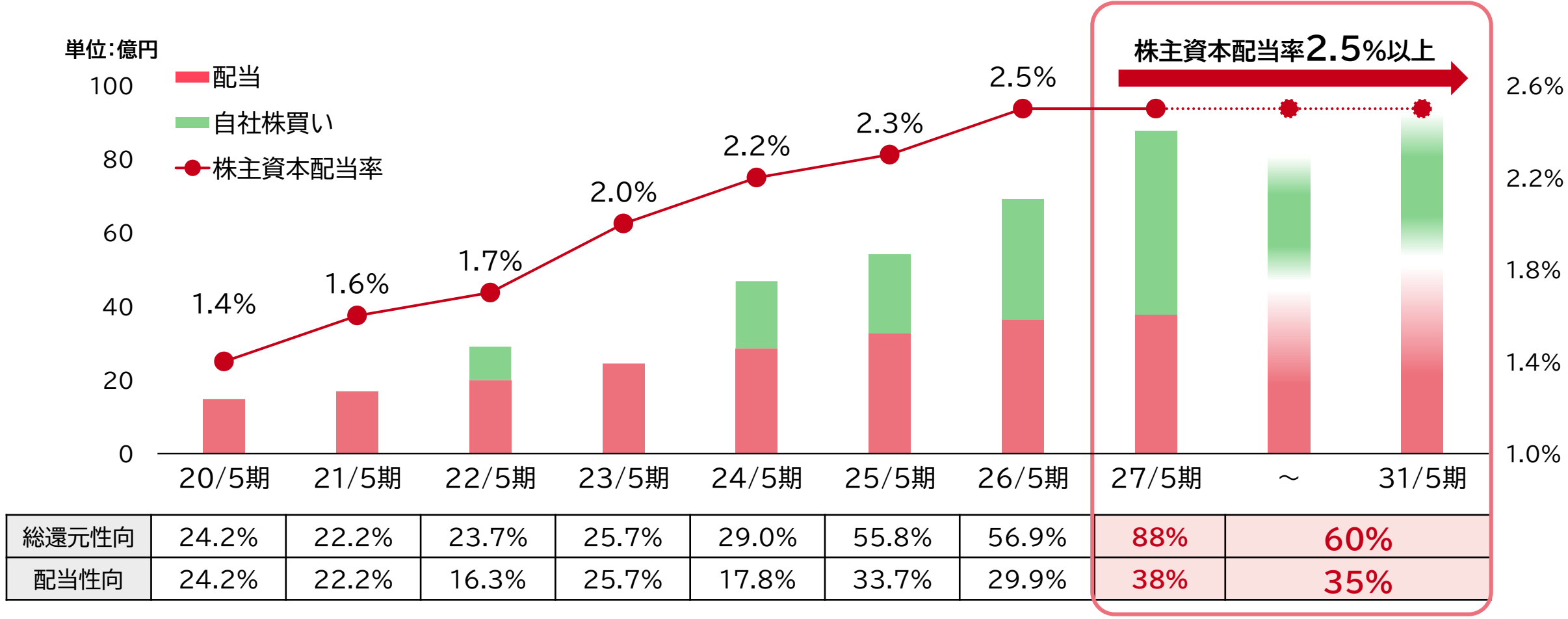
設備投資・成長投資の実施および株主還元の強化に伴い、レバレッジを活用しWACCを低下させ、中長期的に最適な自己資本水準への到達を目指していく





株主還元の強化

- 配当については、株主資本配当率2.5%以上、配当性向は35%を目安とし、安定的な株主還元を実施する
- 加えて、ROE8%の達成のため、機動的な自社株買いを実施し、27/5期～31/5期の総還元性向は60%を目安とする





2027年5月期 自己株式取得計画

- 2031年5月期までのROE8%以上の実現および適切な自己資本マネジメントを行っていく観点から、2027年5月期の自己株式取得計画を決定
- 50億円を上限とする自己株式取得により、2027年5月期の総還元性向は88%となることが見込まれる

2027年5月期の自己株式取得に係る取締役会決議(2026年7月13日)

取得理由	株主還元の充実および資本効率の向上
株式種類	普通株式
株式総数	100万株(上限) ※発行済株式総数(自己株式を除く)42,336,255株に対する割合2.36%
取得価額総額	50億円(上限)
取得期間	2026年8月3日～2027年5月28日
取得方法	自己株式立会外買付(ToSTNeT-3)を含む市場買付



4. 事業・機能別戦略の基本方針

PASSION2035を実現していくための具体戦略として、「事業」、事業基盤としての「研究開発」と「サプライチェーン」、企業活動の基盤となる「コーポレート」、そのすべてに通底する「サステナビリティ」の各分野において、戦略を定めた



すべての戦略に通底

サステナビリティ

- ・ビジネスそのものでのサステナビリティへの貢献
- ・サステナビリティに向けた取り組みの推進
- ・自社オペレーションにおけるサステナビリティへの取り組みの強化

事業戦略



野菜事業

- ・戦略品目の強化
- ・マーケットシェアの拡大
- ・プロダクトポートフォリオマネジメント



花事業

- ・事業基盤の再構築
- ・プロダクトポートフォリオマネジメント



環境事業

- ・グリーンサービスでの市場シェア拡大
- ・安定した収益基盤の構築
- ・新規領域への挑戦

事業基盤戦略



研究開発

- ・新技術への取り組み
- ・グローバルな研究開発協力の推進



サプライチェーン

- ・サプライチェーンマネジメントの最適化
- ・安定的・継続的な生産・供給の実現

コーポレート戦略



人財



IT/DX/AI



グローバルマネジメント
/ ガバナンス



財務/会計



知財

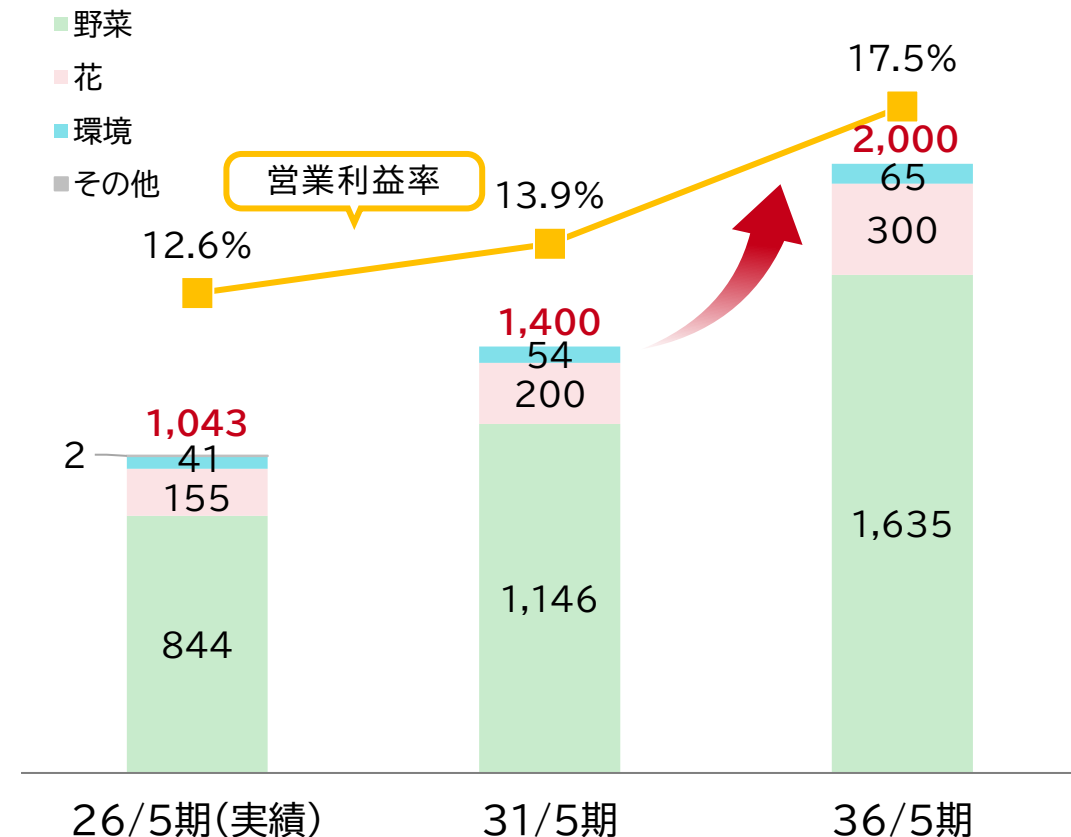


コーポレートブランディング
/ コミュニケーション

- 野菜・花・環境の3つのビジネスドメインを軸に業績管理を行い、それぞれを強化していく
- プロダクトポートフォリオの健全化に加えて、グローバルな需給管理を強化することで営業利益率を向上させる

サカタグループ 売上高 および 営業利益率 目標

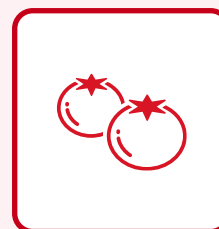
売上高: 億円



注: 為替レートは150円/USD、160円/EUR

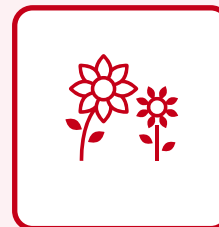
PASSION2035 Goal

(売上高2,000億円、営業利益率17.5%)



野菜事業(1,635億円)

- グローバル戦略作物を軸としながら、各地域の市場特性に応じた商品開発により、バランスの取れたポートフォリオを確立する
- 川下プレーヤーと連携し、野菜バリューチェーン全体の付加価値最大化を図ることで、当社育成品種の提供価値最大化を目指す



花事業(300億円)

- グローバルで1つのチームを形成し、強固な事業基盤をつくることで花の統合サプライヤーを目指す



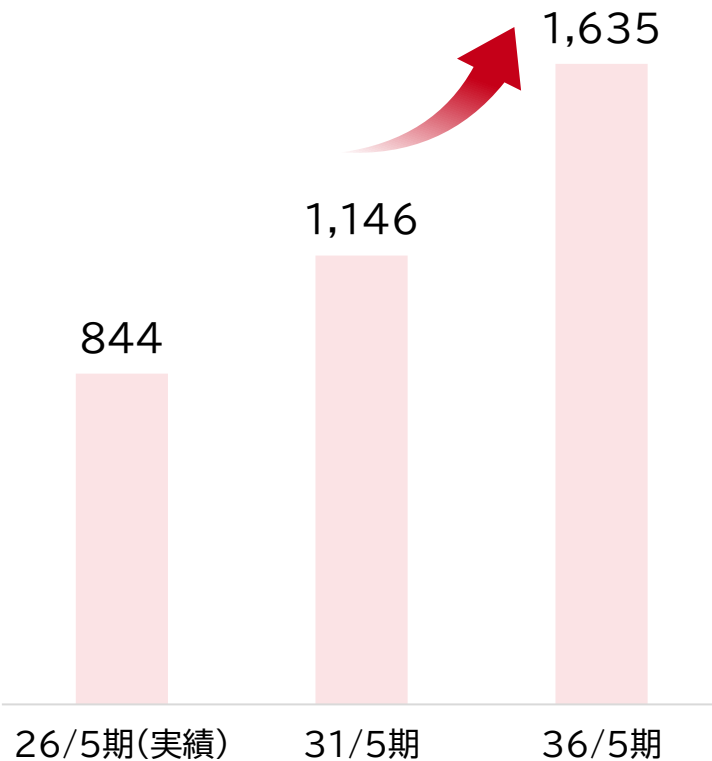
環境事業(65億円)

- 既存事業である造園緑花事業を拡大
- 新規事業にも積極的に取り組んでいく

野菜事業では、戦略品目、マーケットシェア、プロダクトポートフォリオ、種子ビジネスを起点としたバリューチェーン、農園芸サポートビジネスの5つのテーマについて、各地域の市場特性を踏まえながら、グローバルに取り組みを進めていく

野菜事業 売上高目標

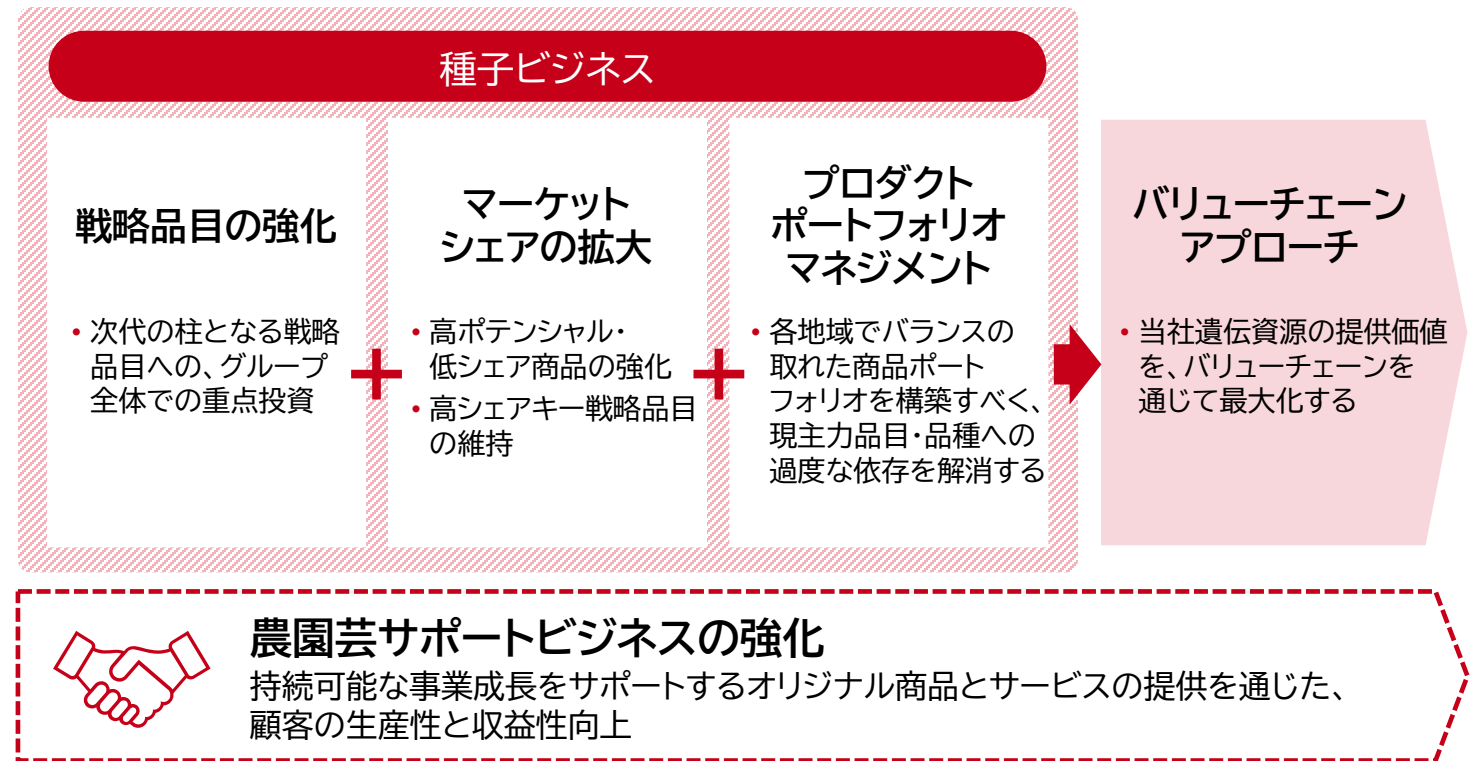
単位:億円



取り組み施策

川上

川下



取り組み施策

戦略品目の強化

- ブロッコリー・トマト・ペッパーを軸に全地域共通の戦略品目を定め、市場の地域性を重んじながらもグローバルな戦略の下に遺伝資源、育種技術、種子安定生産、加工技術、そして商品開発・提案力を強化し、競争優位性を向上させる

マーケットシェアの拡大

- 北中米、南米、EMEA、アジアの各地域において、高シェア基幹品目を維持しながら、高ポテンシャル・低シェア商品に集中投資し重点的に強化していく
- 新興市場への販路拡大を行い、特に地域横断型の熱帯向け商品開発強化により、アジア・アフリカでのプレゼンスを拡大する

プロダクトポート フォリオマネジメント

- 各地域で売上の柱となる作物を新規に3品目創出し、「稼ぎ頭」依存を低減。5年後、10年後のポートフォリオの健全性をグローバルに管理する

バリューチェーン アプローチ

- 消費者・フードチェーン動向を踏まえて、下流の付加価値機会を取り込み、川下プレーヤーとの連携を強化することにより、当社遺伝資源の提供価値をバリューチェーン全体で最大化することを目指す

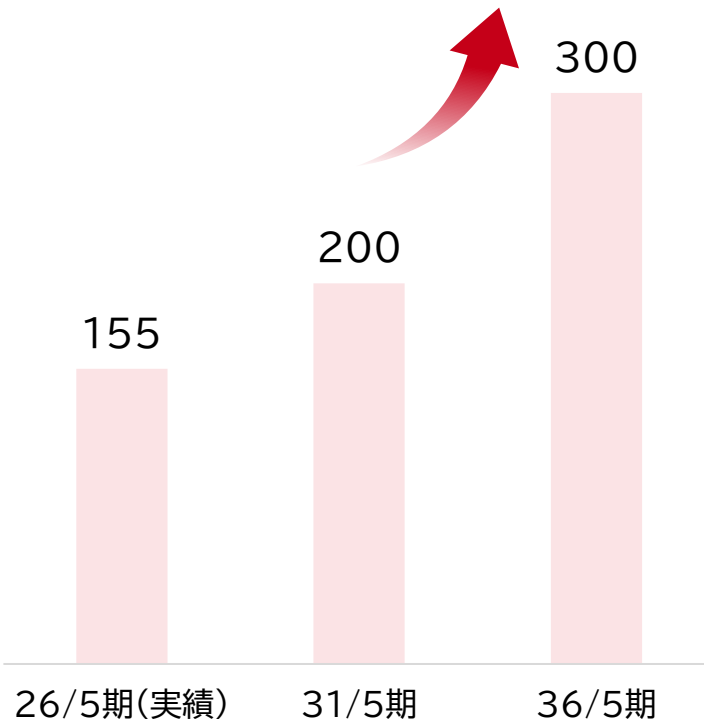
農園芸サポート ビジネスの強化

- 日本を中心に、サステナブル資材と、スマートアグリ・バイオスティミュラント・再生農業のオリジナル商品を拡充。統合栽培支援パッケージで青果物生産者の収益性向上を図り、当社遺伝資源の価値最大化を目指す

花事業においては、グローバルで花事業を一体化して運営する「ONE HOUSE」という理念に基づき、事業基盤の再構築、マーケティング戦略の構築、プロダクトポートフォリオの最適化、事業オペレーションの強化を推進していく

花事業 売上高目標

単位:億円



取り組み施策

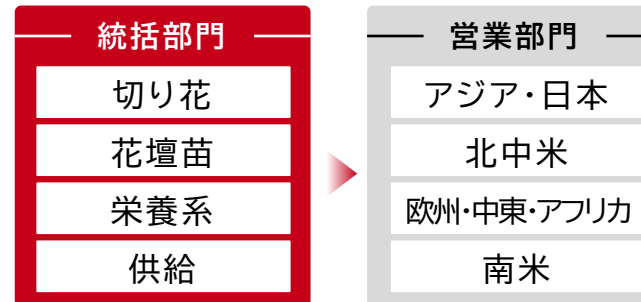
2035年に世界トップ3の花の総合サプライヤーを目指す

ONE HOUSE Global Flower Business

事業基盤の再構築と マーケティング戦略の構築

グローバルな組織運営によりグローバルで
一体となったマーケティング戦略の構築が可能に

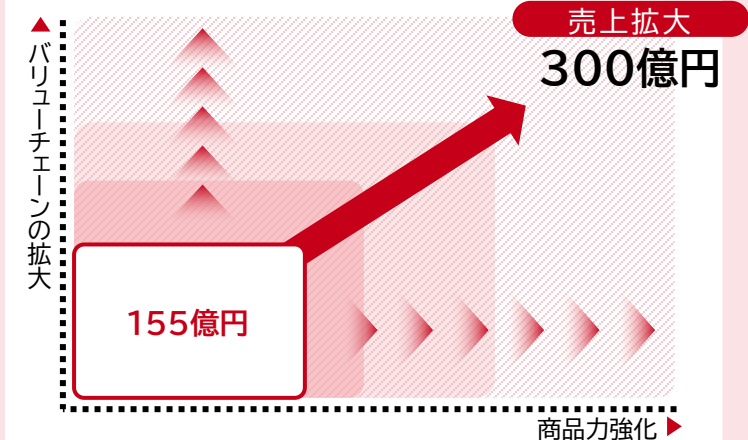
- **グローバル花事業本部**
統括部門と営業部門が重要なセクション



- グローバル戦略の立案
- プロダクトマネジメント
- 在庫管理強化、適正な配分
- 各地に最適な営業活動

プロダクトポートフォリオ マネジメントと事業オペレーション

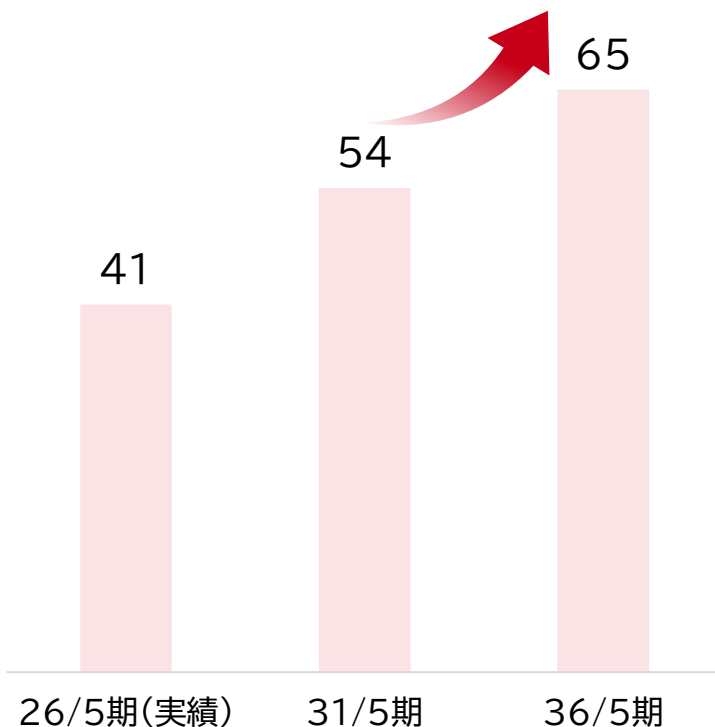
商品軸とバリューチェーン軸を同時に拡張する
ことで、売上・利益の増加&プレゼンスの発揮



環境事業においては、種苗メーカーとして培ってきた花きの品種開発力や芝草の栽培ノウハウを活かして、造園や植栽による景観整備を通じ、快適な都市環境や緑豊かな空間づくりに貢献していく

環境事業 売上高目標

単位:億円



取り組み施策

既存事業(日本市場がメイン)

市場シェアの拡大

- 「GREEN×EXPO 2027」での成功とそれを契機とした一般消費者への訴求（「モノ」から「価値」「体験」の提供へ）
- 外部成長、パートナーシップを通じた収益性の強化
- 首都圏、更には全国への展開を視野に入れた公共事業の受注拡大
- 「フローラスケープ®」※ブランドのビジネスモデルへの昇華

安定した収益構造の構築

- 造園などの施工に加え、維持管理事業を充実させることで、安定的な売上と利益の増進を図る

新規事業

新規領域への挑戦

- グリーンサービス内外の新たな領域にも積極的に進出し、環境ビジネスのチャンスをつかむ
- サカタグループ内で連携し、当社品種の花や野菜をはじめとし、樹木、芝生を素材に、販売から設計・施工・維持管理までを一体化した当社の強みを活かした包括的なビジネスモデルを確立し、多様な顧客に価値提供を行う



※「フローラスケープ®」とは植物全般を意味する「フローラ」と、景観を意味する「スケープ」を合わせた当社独自の造語であり、花と緑を融合させたランドスケープを表す概念です



研究開発「Integrated Autonomyで、独創と効率を両立する次世代育種」

地域特性に根差した育種の主体性とグローバルな競争力強化を両立させるIntegrated Autonomyの考え方のもと、遺伝資源の拡張と新規技術の活用、研究人財の充実に対し積極投資を行い、独創性・研究効率・投資リターンの向上を追求する



次世代
育種

1 独自性があり収益性の高い品種の開発

- 各地域育種拠点の自主性と「サカタらしさ」を起点に、生産者から消費者までバリューチェーン全体に価値を届ける独創的品種を創出。気候変動・熱帯地域対応品種のパイプライン拡充により、収益基盤の差別化と高付加価値化を推進する

2 新技術への取り組み

- 遺伝資源の戦略的拡張と新規育種技術・AI予測モデルなどの先端ツール開発に投資を行い、地域横断で実装して、知的財産権とITを統合運用
- 地域の自主性とグローバル効率の整合により育種スピードと知財価値を高める

3 グローバルな研究開発力の推進

- グローバル戦略作物における指揮体制と、人財・情報交換のオープン基盤を確立する
- Integrated Autonomyのコンセプトで地域の機動力とグローバル統合を両立させ、研究投資効率の継続的改善を実現する

サプライチェーン「安定供給と資本効率を両立するグローバルSCM基盤の構築」

気候変動や地政学リスクが高まる事業環境下、グローバルSCMを進化させ、当社育成品種の価値最大化と事業の競争優位性、資本効率の継続的向上を実現する



サプライチェーン マネジメントの最適化

- ・ 情報プラットフォームとグローバルS&OP・在庫ポリシーを軸にサプライチェーン管理基盤を整備し、意思決定の高度化と需給最適化を実現
- ・ 過剰在庫の圧縮と運転資本の効率化により、総資産回転率の向上に結び付ける

最適化された強靱な
オペレーションの実現



安定的・継続的な 生産・供給の実現

- ・ 戦略作物のグローバルなリスク分散型生産戦略と品質基準を確立し、適切なコスト・量・タイミングで高品質種子を安定供給
- ・ 機会損失と廃棄ロスの抑制を通じて、収益性と資産稼働効率の両立を図る

安定供給、信頼性、
顧客満足と資産効率の両立



技術進化の加速

- ・ AI・画像解析・HTS(High Throughput Screening)・ロボティクスや次世代種子処理等を活用し、サプライチェーンのスピード・精度・コスト効率を改善
- ・ 当社育成品種が生み出す売上創出力を高め、資本効率の持続的な向上に貢献する

品種の価値を最大化する
次世代サプライチェーンの構築

コーポレート部門においては、Integrated Autonomyをドライブする基盤を整備すべく、人財、ブランド、IT/DX/AI、知財、財務/会計、ガバナンスの各領域において、グループ横断の取り組みを進めていく

IT/DX/AI

1. 変化に強いITガバナンスとデジタルトラスト／レジリエンスによる持続的運営
2. データとAIを活用した意思決定と業務オペレーションの高度化
3. DXによるスムーズな会社間・部署間連携と働き方自体の進化

財務/会計

1. 財務情報の可視化
2. グループ会計フレームワークの構築
3. 財務戦略の構築

グローバルマネジメント/ガバナンス

1. グローバル・リーダーシップ
2. グローバルでバランスのとれたマネジメントの実現
3. ガバナンスとコンプライアンスの強化



人財

1. 従業員エンゲージメントの向上
2. ダイバーシティとグローバル化
3. 継続的な人財育成および定着

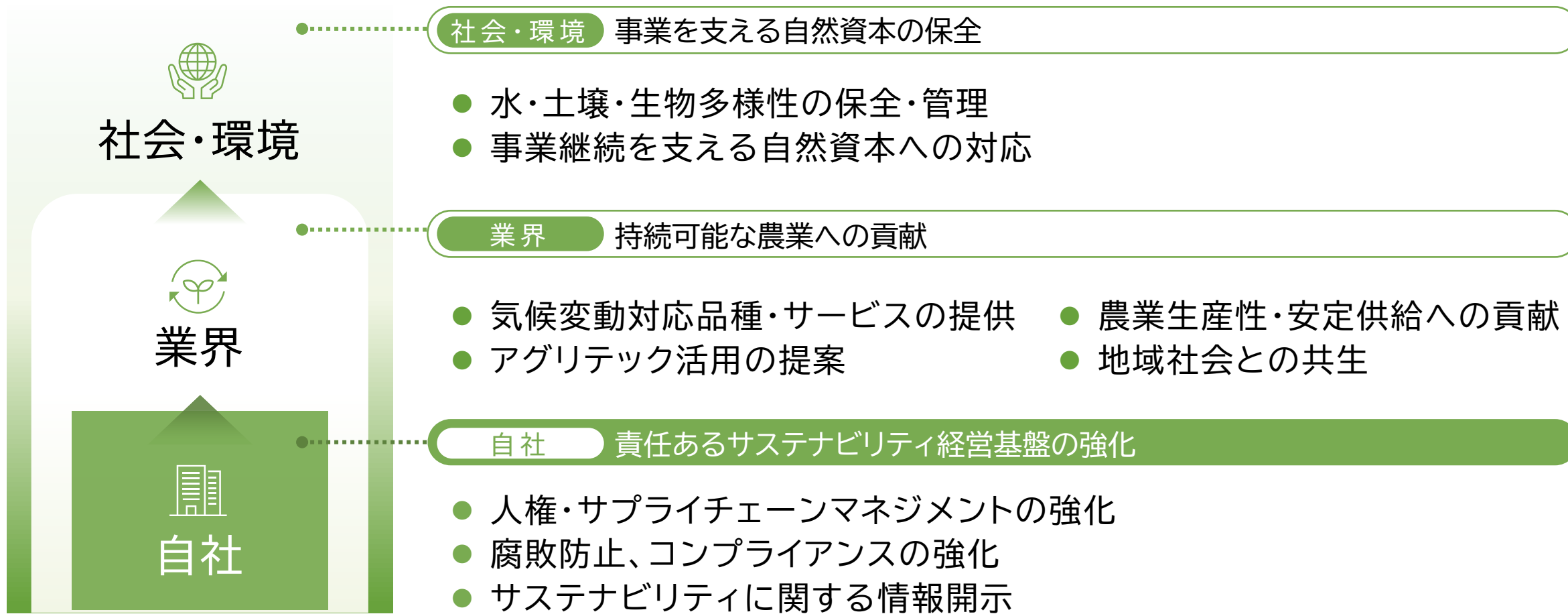
コーポレートブランディング/コミュニケーション

1. グローバル統一ブランド戦略
2. 挑戦とイノベーションを促す企業文化の醸成
3. 統一されたブランドに基づくステークホルダーとのコミュニケーションの強化

知財

1. 強力な知財戦略を策定・実行
2. 全従業員の知財リテラシーの向上
3. グローバル知財チームの強化

自然資本に依存する事業として、その保全を前提に、持続可能な農業への貢献と責任ある経営基盤の強化を通じて、持続的な企業価値の向上を実現



本プレゼンテーション資料には、株式会社サカタのタネの業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述および資料が記載されております。

これらの将来的予測に関する記述および資料は過去の事実ではなく、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測です。

また経済動向、他社との競争状況、為替レートなどの潜在的リスクや不確実な要因も含まれております。そのため、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、為替レート、そのほかの経済・社会・政治情勢などのさまざまな要因により記述されている将来予測とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

不確実性および変動要素全般に関する詳細については、有価証券報告書、決算短信などをご参照ください。



PASSI  N in Seed

P eople	人々
A mbition	野心
S incerity	誠意
S mile	笑顔
I nnovation	革新
O ptimism	プラス思考
N ever give up	不屈の精神