2026 年 11 月 10 日

各 位

会 社 名　丸尾カルシウム株式会社
代表者名　代表取締役社長　丸尾　治男
（コード番号　4102　東証スタンダード市場）
問合せ先　取締役管理本部長　松田　浩之
（TEL　078-942-2112）

中期経営計画「HIYAKU 2028」策定に関するお知らせ

当社は、2028 年度を最終年度とする中期経営計画「HIYAKU 2028」を策定し、2026 年 11 月 9 日の取締役会にて決議いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. スローガンおよび目指す姿
（1）スローガン　HIYAKU 2028
（2）基本方針　事業構造を転換し、グローバルニッチトップ企業として飛躍的成長を目指す
（3）目指す姿　次のグローバルスタンダードを作る唯一無二の炭酸カルシウムメーカーへ

2. 中期経営目標（2029 年 3 月期【連結】）
（1）売上高　150 億円
（2）営業利益　5 億円
（3）海外売上比率　30%

3. 重点戦略
（1）海外市場における「飛躍」
（2）新製品開発・用途探索による「飛躍」
（3）生産革新による「飛躍」
（4）サステナビリティ推進による「飛躍」
（5）従業員の能力・スキルの「飛躍」

4. その他
詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以　上

丸尾カルシウム株式会社 中期経営計画

HIYAKU 2028

2026年11月10日

トップメッセージ

日本国内において工業用炭酸カルシウム、特に汎用品の市場は成熟し、利益創造が大変難しい時代となりました。工業用炭酸カルシウム専業メーカーとして歩んでまいりました当社は、本年（2026年10月）創業100周年を迎え、ここに新たなステージに突入することを宣言します。

「品質の向上が第一」「失敗を恐れず新しいことにチャレンジしよう」「チームワークを発揮して大きな成果を実現しよう」という3つの行動指針の下、研究・生産・営業・管理の4部門の戦略を大胆に見直し、グローバルニッチトップ企業として2029年3月期に連結売上高150億円、連結営業利益5億円、海外売上高比率30%の達成を目指します。

計画の達成には、すべての社員が関わり、成長することが不可欠と考えております。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役社長　丸尾　治男

丸尾カルシウム

中期経営計画「HIYAKU 2028」

コーポレートスローガン
HIYAKU 2028

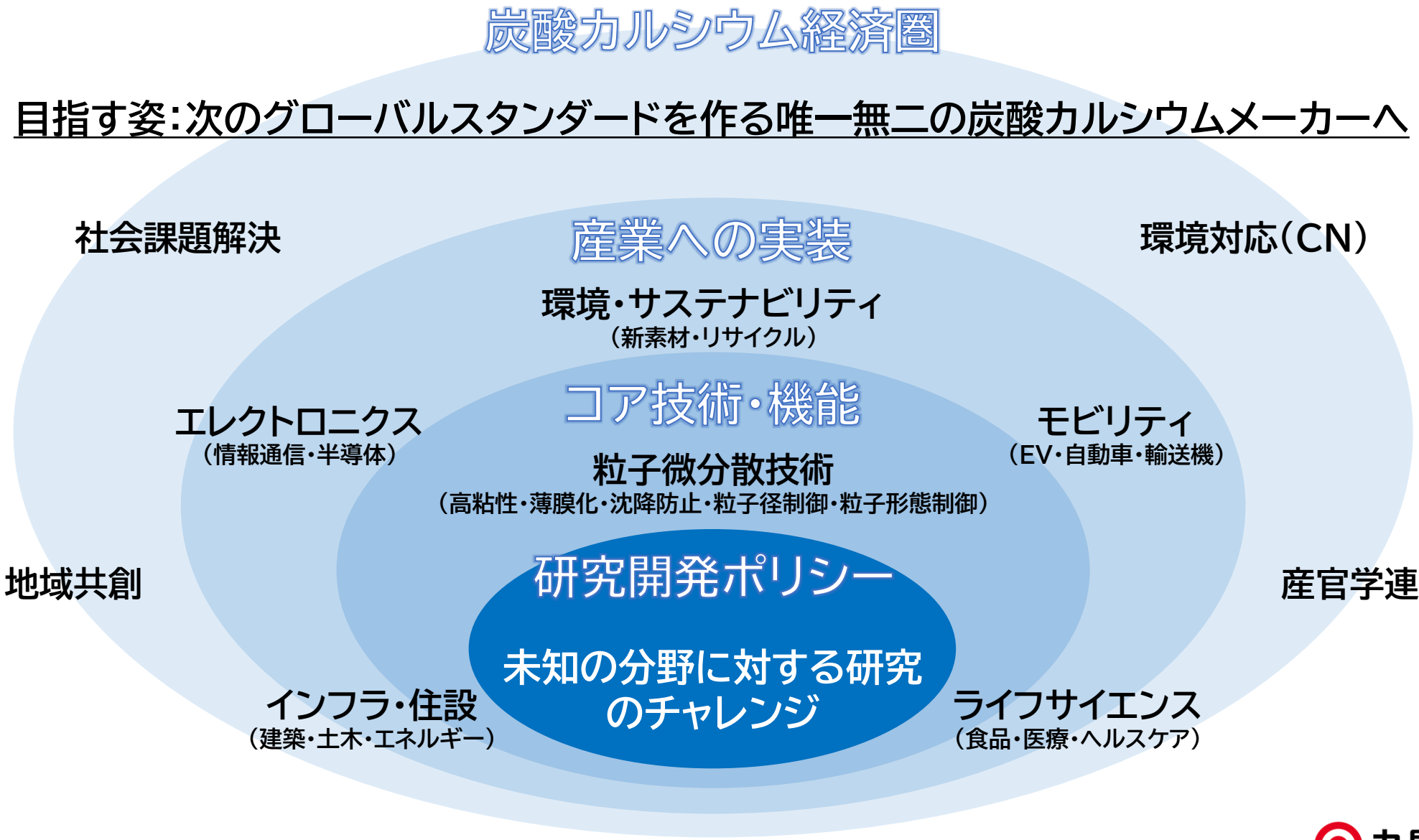
事業構造を転換し、グローバルニッチトップ企業として飛躍的成長を目指す

2028年度 中期経営目標

- 連結売上高　150億円
- 営業利益　5億円
- 海外売上比率　30%

丸尾カルシウム

丸尾カルシウムが目指す姿



丸尾カルシウム

目指す姿の実現に向けた3つの進化

1.「素材の提供者」から「ソリューションプロバイダー」へ

単なる粉体の販売ではなく、顧客の課題（コスト、環境、機能）を解決するパッケージ提案を行う「課題解決提案型」への進化。

2.「自前主義」から「グローバル・ネットワーク」へ

海外OEMパートナーを含む他社との提携を通じて、丸尾カルシウムのスタンダードを世界中に素早く広める。

3.「炭酸カルシウム」から「サステナブル社会のインフラ」へ

脱炭素（CN）や社会課題解決に対応した製品（環境対応製品）を軸に、サステナブル社会を支える不可欠な存在を目指す。

HIYAKU 2028の重点戦略 ―「5つの飛躍」

飛躍①	海外市場における「飛躍」
飛躍②	新製品開発・用途探索による「飛躍」
飛躍③	生産革新による「飛躍」
飛躍④	サステナビリティ推進による「飛躍」
飛躍⑤	従業員の能力・スキルの「飛躍」

地産地消と高付加価値シフトの両立
OEM活用による汎用品のコスト競争力強化と、特殊品の海外展開により海外売上比率30%を実現する。

「素材売り」から「ソリューション提供」への転換
EV、電子材料、ライフサイエンスといった高成長市場を重点ターゲットとし、ユーザーの課題解決に貢献する新製品・用途を提案する。

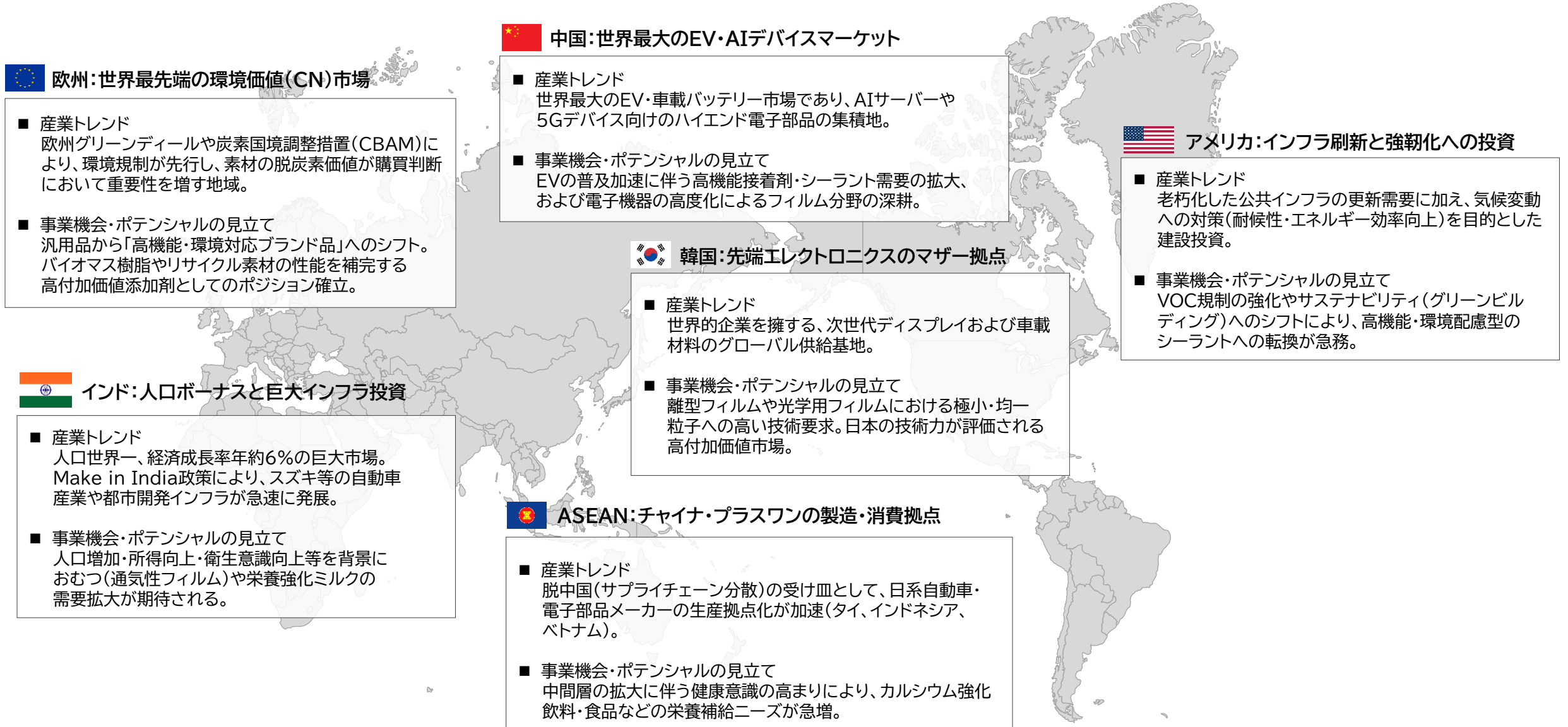
稼ぐ仕組みへの構造改革
国内3工場の役割を再定義し、徹底した自動化・DXにより損益分岐点を引き下げる。

環境価値の創造と経営基盤の強化
顧客の省エネ・長寿命化に貢献する製品展開(攻め)と、土浦工場のガス化など自社の低炭素生産(守り)を同時に追求する。

プロフェッショナル集団への変革
全社員がプロ意識を持ち、自律的に動く組織へ。戦略領域(特殊品・グローバル)へのリスキリングと人材の最適配置を実施する。

丸尾カルシウム

飛躍①：海外市場における飛躍（主要地域の事業機会・ポテンシャル）



欧州：世界最先端の環境価値（CN）市場

■ 産業トレンド
欧州グリーンディールや炭素国境調整措置（CBAM）により、環境規制が先行し、素材の脱炭素価値が購買判断において重要性を増す地域。

■ 事業機会・ポテンシャルの見立て
汎用品から「高機能・環境対応ブランド品」へのシフト。
バイオマス樹脂やリサイクル素材の性能を補完する高付加価値添加剤としてのポジション確立。

中国：世界最大のEV・AIデバイスマーケット

■ 産業トレンド
世界最大のEV・車載バッテリー市場であり、AIサーバーや5Gデバイス向けのハイエンド電子部品の集積地。

■ 事業機会・ポテンシャルの見立て
EVの普及加速に伴う高機能接着剤・シーラント需要の拡大、および電子機器の高度化によるフィルム分野の深耕。

韓国：先端エレクトロニクスのマザー拠点

■ 産業トレンド
世界的企業を擁する、次世代ディスプレイおよび車載材料のグローバル供給基地。

■ 事業機会・ポテンシャルの見立て
離型フィルムや光学用フィルムにおける極小・均一粒子への高い技術要求。日本の技術力が評価される高付加価値市場。

アメリカ：インフラ刷新と強靭化への投資

■ 産業トレンド
老朽化した公共インフラの更新需要に加え、気候変動への対策（耐候性・エネルギー効率向上）を目的とした建設投資。

■ 事業機会・ポテンシャルの見立て
VOC規制の強化やサステナビリティ（グリーンビルディング）へのシフトにより、高機能・環境配慮型のシーラントへの転換が急務。

インド：人口ボーナスと巨大インフラ投資

■ 産業トレンド
人口世界一、経済成長率年約6%の巨大市場。
Make in India政策により、スズキ等の自動車産業や都市開発インフラが急速に発展。

■ 事業機会・ポテンシャルの見立て
人口増加・所得向上・衛生意識向上等を背景におむつ（通気性フィルム）や栄養強化ミルクの需要拡大が期待される。

ASEAN：チャイナ・プラスワンの製造・消費拠点

■ 産業トレンド
脱中国（サプライチェーン分散）の受け皿として、日系自動車・電子部品メーカーの生産拠点化が加速（タイ、インドネシア、ベトナム）。

■ 事業機会・ポテンシャルの見立て
中間層の拡大に伴う健康意識の高まりにより、カルシウム強化飲料・食品などの栄養補給ニーズが急増。

丸尾カルシウム

飛躍①：海外市場における飛躍（地域別戦略）

海外市場の基本戦略

地産地消と高付加価値シフトの完遂

中国におけるOEM活用（汎用品）によりコスト競争力を獲得しつつ、国内生産リソースを高付加価値品（特殊品）へ集中。
海外売上比率30%への「飛躍」を実現する。

地域別戦略

中国市場…ビジネスモデルの再構築と飛躍



- 汎用品
  東莞立丸奈米科技有限公司閉鎖に伴う商圏をOEM生産で再構築する。
  現地OEM活用により価格・納期競争力を強化する。
- 特殊品
  電子材料向け製品を日本から供給。
  現地コンパウンド化も視野に入れ、EV市場の需要拡大を取り込む。

北米・韓国市場…既存商圏の最適化




- 北米
  自動車用途の維持に加え、建築用シーラントへのアプローチを強化。中国OEM品の活用も検討する。
- 韓国
  既存のブランド力を背景に、自動車・シーラント用途の収益性を維持する。

インド・ASEAN市場…次なる柱の探索



- インド
  人口世界一の市場で、自動車用ゾル・食品関連の可能性を探索。
- ASEAN
  日系企業の現地工場向け供給体制を構築。

丸尾カルシウム

飛躍②：新製品開発・用途探索による飛躍（重点テーマ）

国内インフラ市場での盤石な収益基盤を維持しつつ、その技術をEV・電子材料・環境という成長の波へシフトする。素材売りから「機能提供（ソリューション）」への転換により、非連続な成長を実現する。

ターゲット市場	市場別戦略
エレクトロニクス（情報通信・半導体）	最先端技術への追随による飛躍
モビリティ（EV・自動車・輸送機）	EV化に伴う新領域の獲得
インフラ・住設（建築・土木・エネルギー）	国内基盤の維持と海外での再構築
ライフサイエンス（食品・医療・ヘルスケア）	社会課題を解決する種まき
環境・サステナビリティ（新素材・リサイクル）	環境規制を追い風にする

飛躍③：生産革新による飛躍

生産コンセプト

グローバル市場へのハイブリッド供給体制の確立
～国内マザー工場の高付加価値化と、海外OEMによるコスト競争力の獲得～

重点施策

1. 国内3拠点の高度化と最適化

- **本社工場**：特殊品マザー工場としての深化による収益改善
- **土山工場**：輸出および主要顧客向けの高効率・安定供給拠点。自動化・省力化投資による生産性向上。
- **土浦工場**：東日本・BCP拠点。大型設備投資による生産性向上、コスト低減の実現。

2. 戦略的アライアンスを通じた海外OEM生産

中国において汎用品をOEM生産し、地産地消モデルを確立。丸尾品質を担保しつつ、価格競争力でシェアを獲得する。

3. 持続可能な稼ぐ基盤の構築

生産効率の大幅向上に向けた自動化・DX投資。
熟練工の技術承継と少数精鋭の生産オペレーション確立。

丸尾カルシウム

飛躍④：サステナビリティ推進による飛躍（環境価値の創造と経営基盤の強化）

独自の粒子設計技術を核に、顧客の脱炭素・資源循環を支える「攻め」と、自社の生産革新による負荷低減を追求する「守り」の両輪で、持続可能な社会の実現に貢献する。

環境価値の創造（環境貢献製品の展開）

顧客の製品やプロセスにおける環境負荷を低減し、市場での競争優位を確立

高耐久・長寿命化による資源消費抑制	超耐候性シーラント向け製品により、建築物やインフラの長寿命化に貢献する。
バイオ・リサイクル素材の普及支援	資源循環素材の物性補完や、再生素材の社会実装を支える。
安全性と環境負荷低減の両立	環境負荷低減ニーズに対応する代替材料を提供する。
プロセスの効率化と資源循環	製造工程における反応水のリサイクル化など、自社工程における資源効率を追求する。

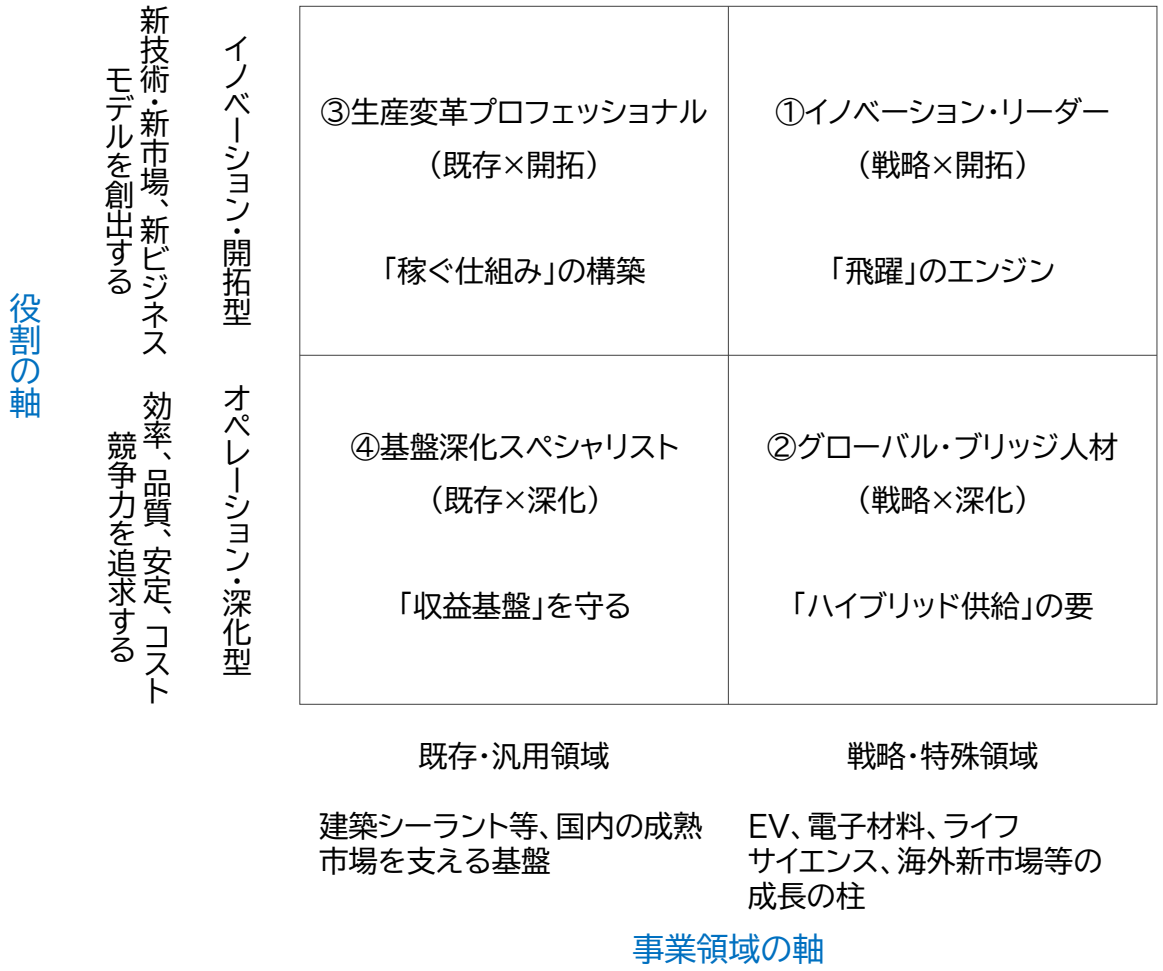
経営基盤の強化（低炭素生産と生産性向上）

自社の製造工程におけるエネルギー効率を継続的に向上させ、社会的責任を果たす

生産革新によるCO_2排出削減	土浦工場において、焼成炉および乾燥機のガス化を実施する。
高効率生産体制の確立	最新DX設備の導入により、CO_2削減と同時に生産効率の向上を図り、2028年度中の稼働開始を目指す。
サステナブルな供給責任	製品固定費の適正化と環境投資を両立し、長期にわたり安定的に製品を供給できる強靭な経営基盤を構築する。

飛躍⑤：従業員の能力・スキルの飛躍（人的資本経営の推進）

目指す人材ポートフォリオ



三位一体での人的資本戦略

配置	戦略領域へのリスキリングと最適配置
育成	専門性の深化と海外市場で戦う人材の選抜・育成
環境	自動化・DXによる生産性向上と技術承継

丸尾カルシウム

2028年度 中期経営目標

	2025年度実績	2026年度予想	2028年度目標	2025年度比 増減額
売　上　高	126.3億円	130.0億円	**150億円**	24億円
営　業　利　益	0.8億円	1.0億円	**5億円**	4億円
（営業利益率）	0.7%	0. 7%	**3.3%**	2. 6pt
（ＥＢＩＴＤＡ）	9.2億円	8.2億円	**15億円**	6億円
経　常　利　益	3.2億円	2.5億円	**7億円**	4億円
親会社株主に帰属する 当　期　純　利　益	2.9億円	1.5億円	**5億円**	2億円
（　Ｒ　Ｏ　Ｅ　）	3.0%	1.5%	**4.7%**	1. 7pt

営業利益5億円達成に向けた収益改善シナリオ

2025年度 営業利益0.85億円

- 海外売上拡大・OEM活用
- 新製品・新用途拡大
- 高付加価値品・製品ミックス改善
- 生産性向上・固定費改善

などにより、2028年度 営業利益5億円を目指す

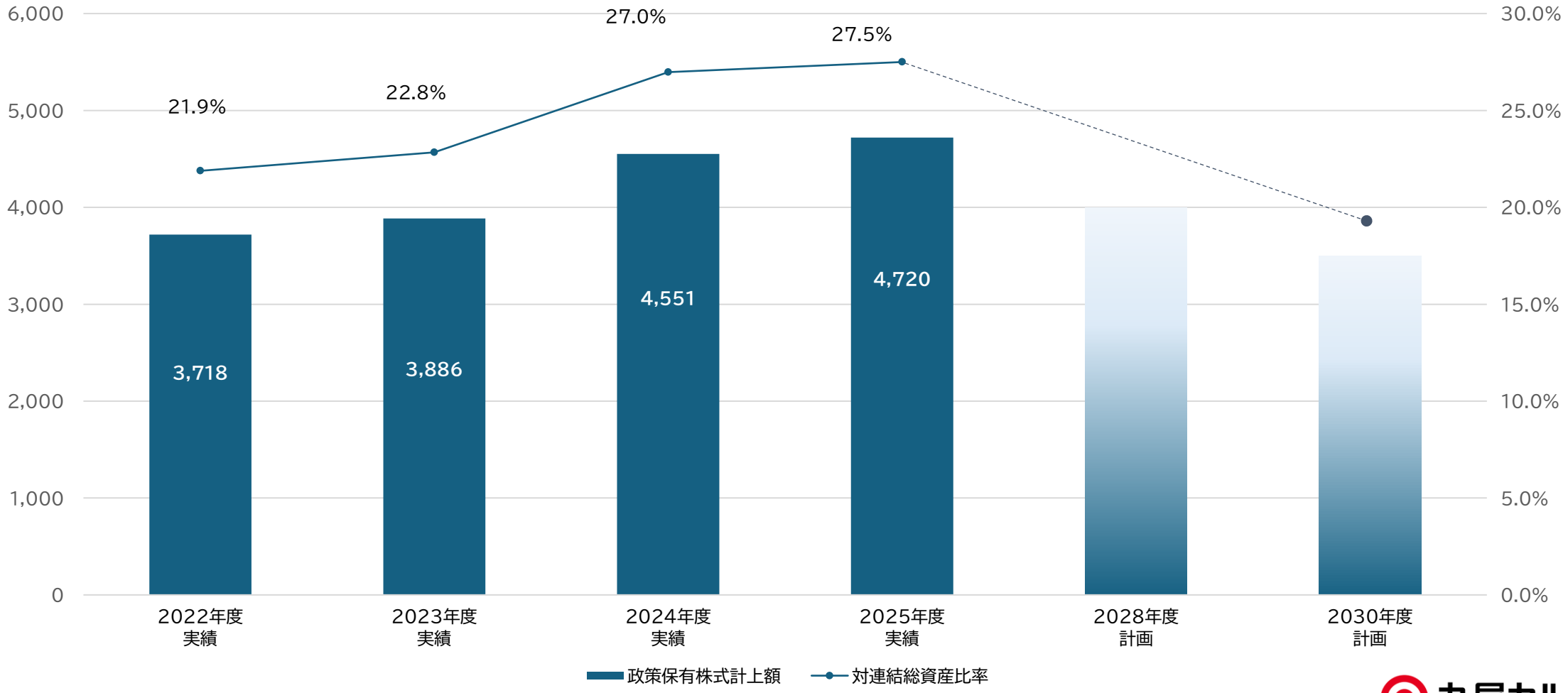
飛躍を支える投資計画の概要（2026年度～2028年度）

投資カテゴリー	主な投資項目	戦略的な意味合い
戦略的成長投資	● R&D ● 特殊品の生産能力増強 ● 新市場開拓	**「未来の種まき」** 高付加価値シフトと新領域での飛躍を確実にする投資
構造改革・DX投資	● ERP ● 工場自動化・省人化 ● 生産性向上設備	**「稼ぐ仕組みの再構築」** 生産効率を大きく向上させ、筋肉質な体質へ変える投資
基盤・サステナビリティ投資	● 老朽化設備更新 ● 脱炭素対応（土浦ガス化等） ● 安全対策	**「経営基盤の強靭化」** 持続可能な供給責任を果たし、環境価値を高める投資

財務・資本政策（政策保有株式の縮減方針）

政策保有株式の縮減を計画的に実施し、2030年までに対連結総資産比率20%未満を目指す。
※生産設備、基幹システム、R&Dへの投資の他、M&A、海外拠点強化などの戦略投資に充当する方針

（単位：百万円）

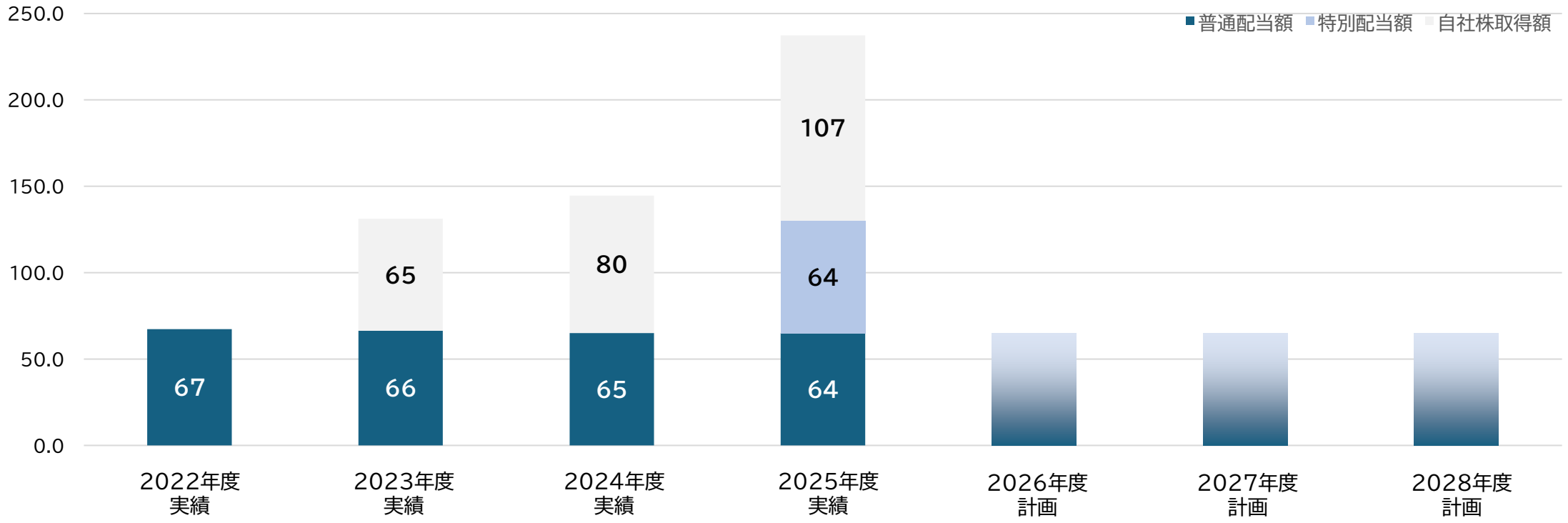


丸尾カルシウム

財務・資本政策（株主還元方針）

2025年度は100周年記念配当（普通配当30円＋特別配当30円）を実施。2026年度以降も安定的な配当を継続する方針。

（単位：百万円）



	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 計画	2028年度 計画
一株あたり配当金額	30円	30円	30円	60円	30円（予）		
配当性向	57.3%	26.9%	44.4%	43.5%	42.6%（予）		

丸尾カルシウム

企業価値向上に向けて

中期経営計画において、資本コストを意識した経営を推進し、中長期的なROE向上を目指す

PBR向上を目指す3つのドライバー

収益性向上	● 特殊品シフトによる利益率向上 ● 生産革新（固定費削減）による損益分岐点の低下
成長期待向上	● 海外売上比率30%への飛躍、 ● 環境貢献製品（サステナビリティ）による新規市場開拓
資本効率向上	● 政策保有株の売却、 ● 不採算ラインの縮小・撤退

→ 企業価値向上

丸尾カルシウム



本資料に記載されている将来の業績等に関する計画・目標は、本資料作成時点において入手可能な情報および合理的と判断する一定の前提に基づいて策定したものです。実際の業績等は、経済情勢、市場環境その他様々な要因により、記載された計画・目標と異なる可能性があります。なお、重要な変更が生じた場合には、適切に情報開示を行います。