



2023年12月18日

各 位

会 社 名 昭和ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長兼最高経営責任者  
此下 竜矢  
(コード番号 5103 スタンダード市場)  
問合せ先 取締役兼最高執行責任者兼  
最高財務責任者 庄司 友彦  
(TEL. 04-7131-0181)

### 中期経営計画 2024～2028「再成長」 策定に関するお知らせ

当社は、この度、当社グループの中期経営計画 2024～2028「再成長」を策定し、2028年3月期に連結売上高100億円、連結営業利益8.1億円、親会社に帰属する当期純利益7.0億円を目指すことを2023年12月15日の取締役会で決議をいたしましたのでご報告いたします。

#### 記

当社は、平成30年6月27日に中期経営計画（アクセルプランⅢ「再発進」2018～2023）の公表を行い、グループの役職員が一丸となり、計画の遂行に邁進して参りました。

当該中期計画期間の5年間では、特にコンテンツ事業を中心にベトナム、インドネシア等の東南アジアへの事業展開が大きく進展し、日本国内における各事業もそれぞれが利益化に大きく前身を果たしております。一方で、2019年から始まった新型コロナウイルス感染症の世界的まん延が事業展開の足枷となり、一部の事業では収益的に大きくマイナスに働く結果となりました。特に2021年から23年にかけて、訴訟による事業停滞、ロックダウンやミャンマーの政情不安の影響などを反映して、のれんや固定資産除却などが大きく影響いたしました。さらに、Digital Finance事業を行うGroup Lease PCLにつきましては、2021年11月14日付「連結子会社であるGroup Lease PCLの持分法適用関連会社への異動に関するお知らせ」にてお知らせした通り、連結要件の見直しに伴いGroup Lease PCLとその子会社等を連結子会社から持分法適用関連会社に異動したことが連結業績に大きな影響を与えた結果、当該中期経営計画最終年度に当たる直近の2023年3月期では、計画と大きな乖離が生じ、計画は未達となっております。

当社といたしましては、現状認識を新たにし、再び永続的な成長と利益の拡大を目的として、中期経営計画 2024～2028「再成長」を策定いたしました。

計画の詳細につきましては、添付の中期経営計画書をご確認ください。またさらに各事業の詳細は各事業において発表されておりますので、これもご参照いただけますと、さらにご理解が深まるものと考えております。

経営陣・従業員一同、是が非でも事業計画を達成し、株主や投資家の皆様、お取引様の発展に貢献して参りたいと考えておりますので、何卒ご支援いただけますようお願い申し上げます。


コンテンツ事業 中期経営計画2024～2028「継続と成長」

食品事業 中期経営計画2024～2028「深耕と進化」

ゴム事業 中期経営計画2024～2028「前進」

スポーツ事業 中期経営計画2024～2028「再成長」

以上



中期経営計画  
2024~2028  
「再成長」

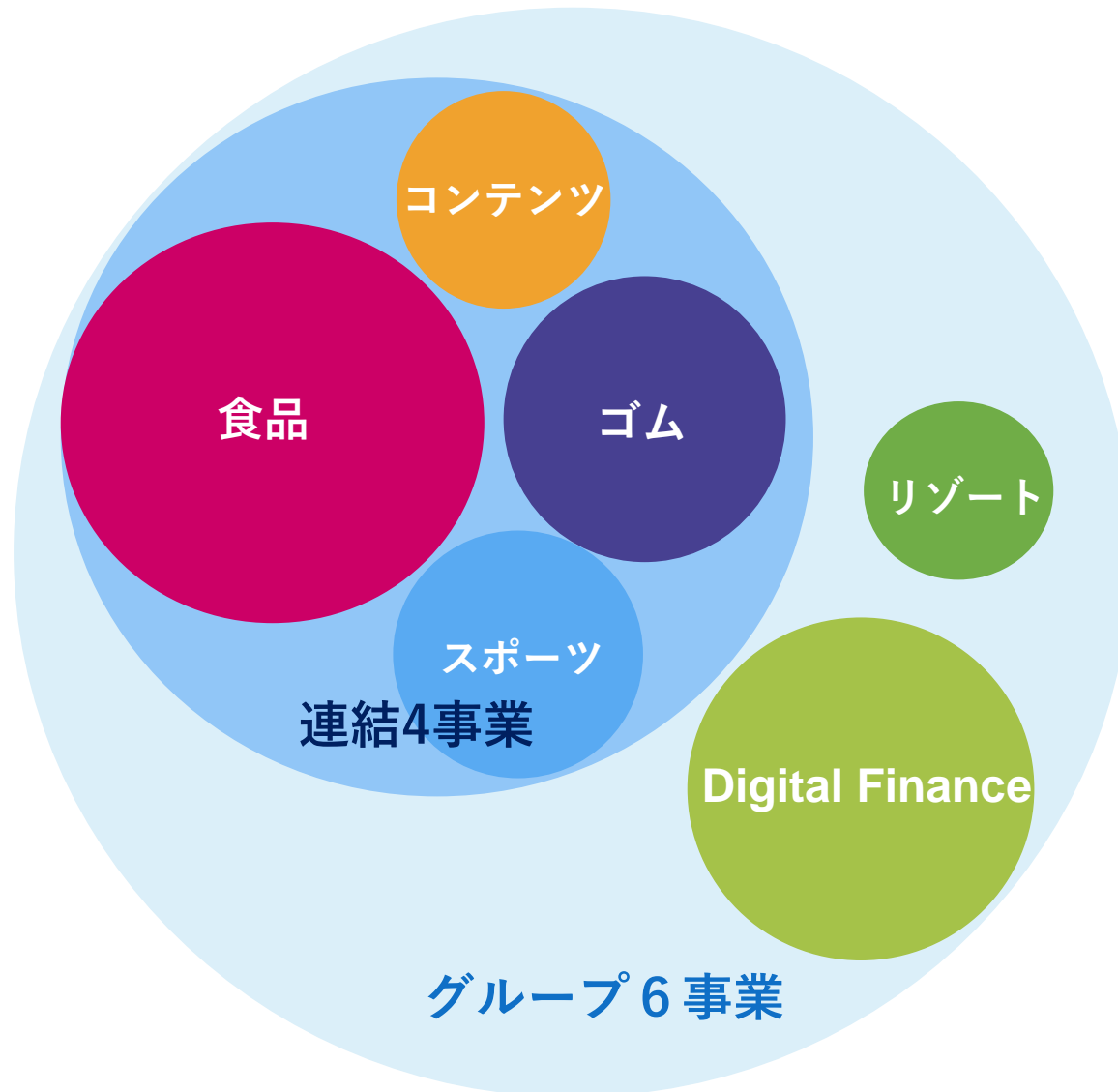
昭和ホールディングス株式会社

**SHOWA**  
Showa Holdings Co.,Ltd.

# 目次

グループ6事業	P3
中期経営計画 2018～2023「再発進」の振り返り	P4 ～ P8
中期経営計画 2024～2028「再成長」	P9 ～ P18
各事業5カ年計画 食品事業	P19 ～ P26
スポーツ事業	P27 ～ P34
ゴム事業	P35 ～ P41
コンテンツ事業	P42 ～ P50
持分法適用事業 Digital Finance	P51 ～ P53
持分法適用事業 Resort	P54 ～ P57

# グループ6事業

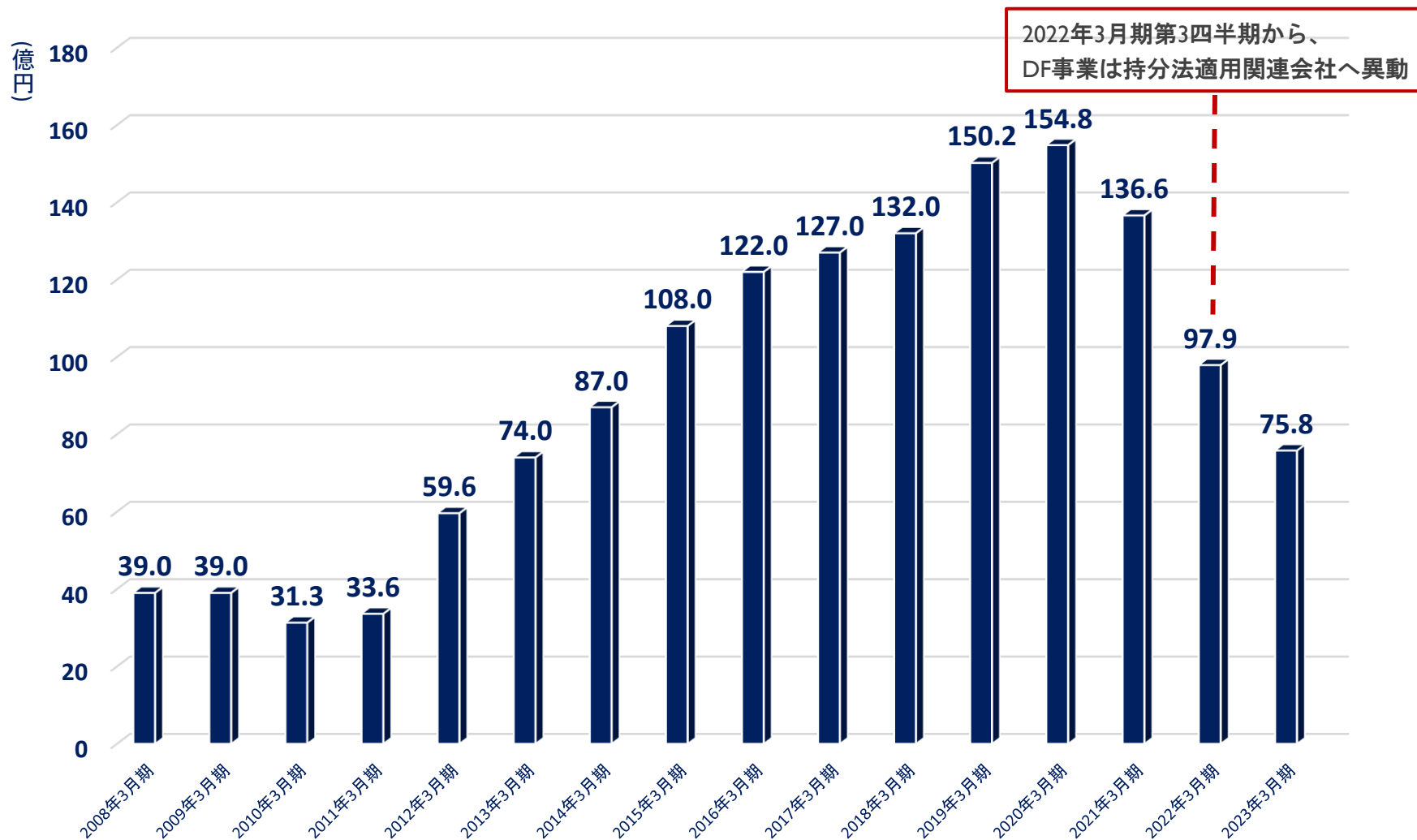


中期経営計画

2018~2023

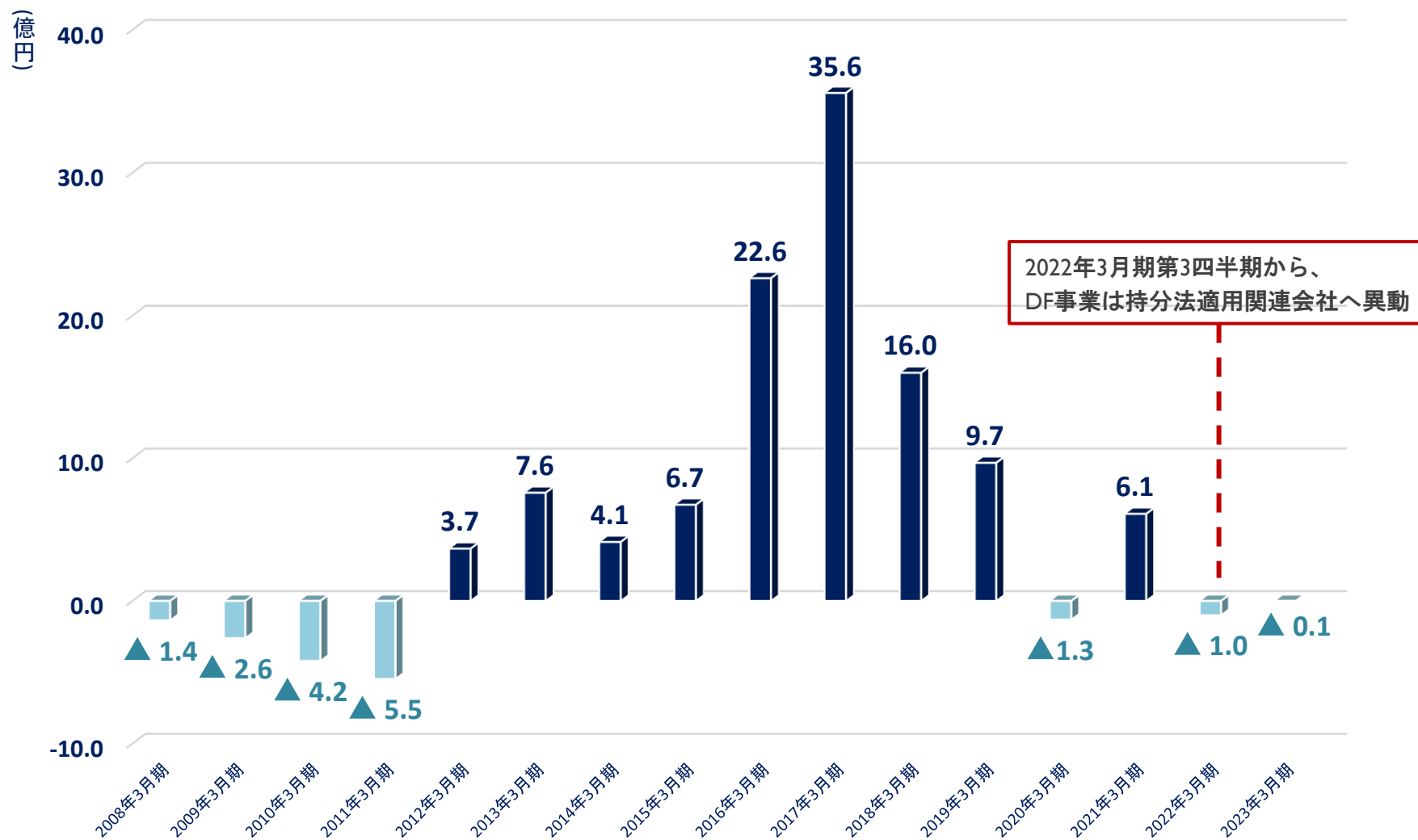
「再発進」の振り返り

# 連結売上高



※アクセラプランⅢ(2018~2023)で公表した2023年3月期の連結売上高目標値は238.1億円でした。

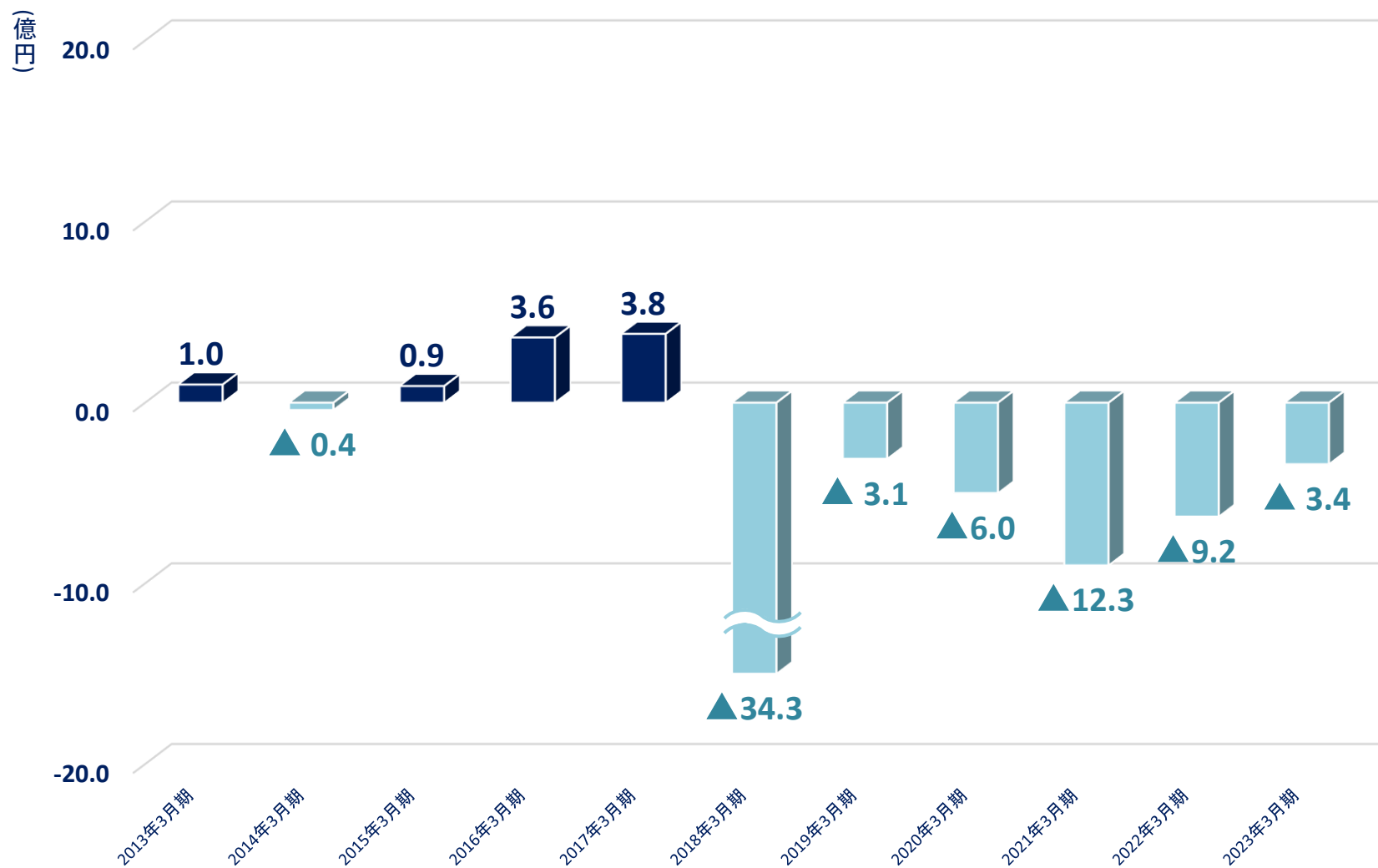
# 連結営業利益



※アクセラプランⅢ(2018~2023)で公表した2023年3月期の連結営業利益目標値は65.9億円でした。



# 連結純利益



※アクセラプランⅢ(2018~2023)で公表した2023年3月期の連結純利益目標値は12.5億円でした。

# 中期経営計画2018～2023 総括

1. 全体として売上高、利益とも未達。大幅な赤字を計上した
2. 売上高は2021年9月末にデジタルファイナンス事業が連結から離れ、持分法適用会社になったことにより大幅に減少
3. 利益はGL社等を中心に係争が継続し、法務費用や訴訟債務支払いが過大であったために圧迫を受けた。
4. 新型コロナウイルス感染症予防政策によって営業が制限されたために特に東南アジア子会社への投融資を減損したために大幅に純利益が押し下げられた。
5. 新型コロナウイルス感染症予防政策による影響にもかかわらず、食品、ゴム、コンテンツ、リゾートなどの各事業が好調で売上高や利益を押し上げた。

# 中期経営計画

2024~2028

「再成長」

今後は食品・スポーツ・ゴム・コンテンツの4連結事業で売上高、営業利益が構成され、経常利益、純利益に、Digital Finance・Resortの2持分法適用事業を加える体制。

売上高100億円・営業利益8.1億円・純利益7.0億円を目指す。

- 食品・ゴム・コンテンツは過去5年間に利益体質を確立。改革を継続しさらに売上高・利益率を向上。同時に新規事業を開始しており、新規取り組みで今後の中長期的成長の礎を確立
- スポーツ事業はコロナ禍の悪影響と少子高齢化の影響を受ける中、従来事業の立て直しを計るとともに、今後すでに開始した新規事業領域であるランニングやスポーツツーリズムなどを中心に成長を図る
- Digital Finance事業は訴訟負担とコロナ禍、展開国の政情不安経済悪化などによって大きく悪影響を受けるが、今後は通常営業に復帰し2025年度からは利益貢献再開。上記を受けすでに「のれん」等は減損を実施済み(2020-2023)、今後は償却負担少ない
- リゾート事業はコロナ禍で完全な営業停止をした状態から、過去最高益へ。すでに「のれん」や「固定資産」の償却も完了しており、今後の利益貢献が大幅に伸びることを予想

# グループ横断で雇用と協業を推進

人手不足日本の労働市場で強いリクルート力を保持することで、競合に対する競争優位を確保



## 男子

2022年 関東実業団リーグ 1部昇格  
2022年 全日本実業団選手権大会 ベスト16  
2021年 全日本実業団選手権大会 ベスト16  
2019年 全日本実業団選手権大会 ベスト8

## 女子

2022年 関東実業団リーグ 1部優勝



## 実業団

2022/2023年度 テニス日本リーグ出場  
2021年度 全国実業団対抗テニストーナメント優勝  
2021年度 全国実業団対抗テニストーナメント関西大会優勝  
2019年度 全国実業団対抗ビジネスパル関西大会優勝

## 個人

2022/2023年度 全日本テニス選手権 出場 柴野晃輔・福田勝志  
2023年度 毎日テニス選手権 シングルス 優勝 柴野晃輔  
2023年度 いわて・八幡平オープン ダブルス  
優勝 柴野晃輔・加藤隆聖ペア  
2023年度 全日本ベテランテニス選手権大会出場 河原純・山根紀生  
2022年度 TTCオープン シングルス優勝 油布将也  
2022年度 全日本ベテランテニス選手権大会出場 村田大地

# グループ横断で雇用と協業を推進

人手不足日本での基礎的競争力 アスリート雇用



株式会社ルーセント  
(千葉、大阪、名古屋、熊本)

工場

テニス  
コーチ

営業



100%  
子会社

ルーセント  
アスリート  
ワークス



昭和ゴム株式会社  
(千葉)

工場

営業

SHOWA  
SHOWA RUBBER CO.,LTD.

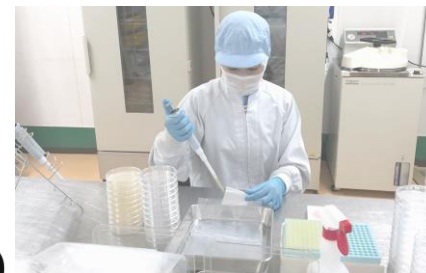


明日香食品株式会社  
(大阪、千葉)

工場

品質  
管理

営業





# グループ横断でマーケティングチームを運用。効率的にノウハウを蓄積

## 【明日香野】

- ・SNS運営 (Twitter、Instagram、YouTube 等)
- ・ホームページ管理 (公式サイト、通販サイト)
- ・社報作成 (明日香野だより、道中茶寮新聞)
- ・店頭用POP製作
- ・ニュースリリース作成
- ・ベトナム語・英語・中国語などの言語、及びマーケティングサポート



## 【株式会社ルーセント】

- ・SNS運営 (Twitter、Instagram、YouTube 等)
- ・ホームページ管理 (公式サイト、テニスクラブサイト)
- ・ウェアカタログ作成 (春夏版、秋冬版)
- ・社報作成 (ルーセント新聞)
- ・JFTPランキング実施
- ・ニュースリリース作成



## 【昭和ゴム株式会社】

- ・ホームページ管理 (公式サイト)
- ・ニュースリリース作成
- ・ベトナム語・英語などの言語、およびマーケティングサポート



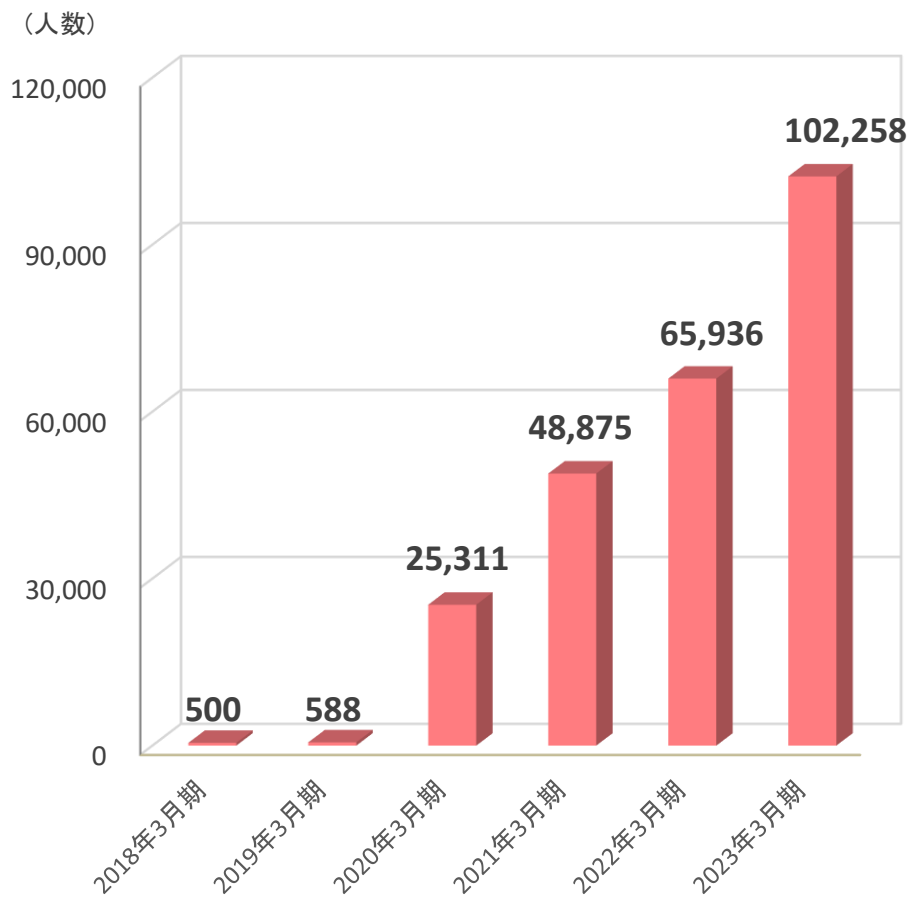
## 【Group Lease Co., Ltd.】

- ・ホームページ管理 (公式サイト)

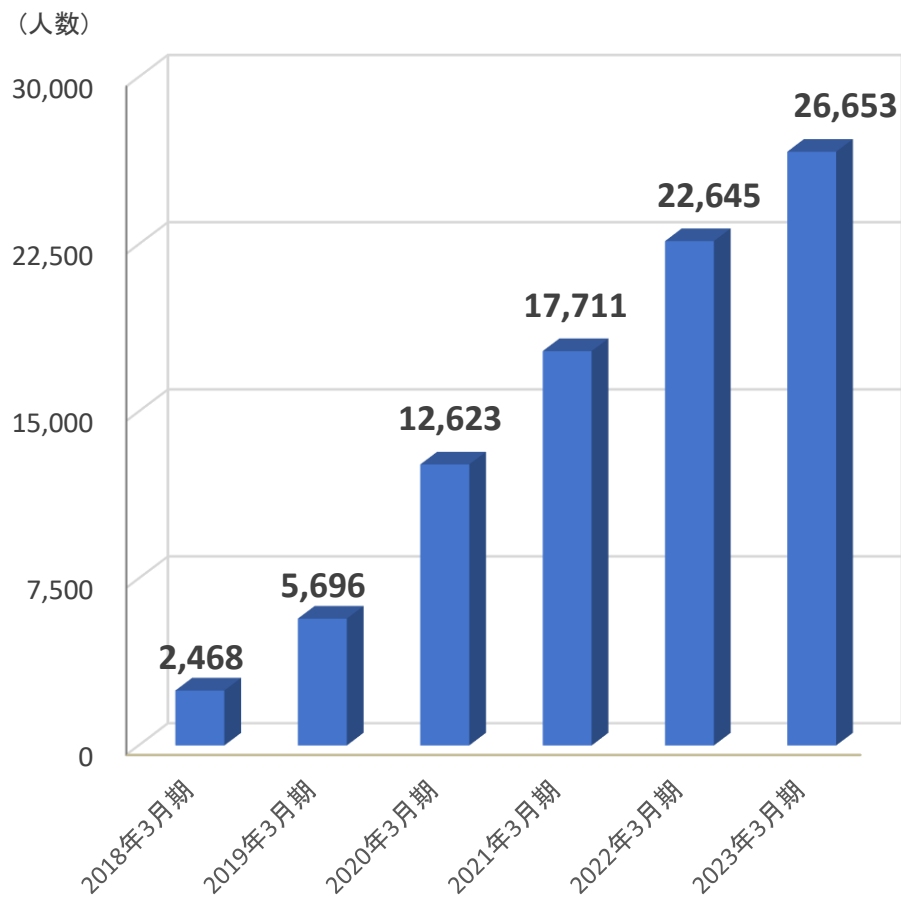


# グループ横断でマーケティングチームを運用。効率的にノウハウを蓄積

## 明日香野SNSフォロワー人数



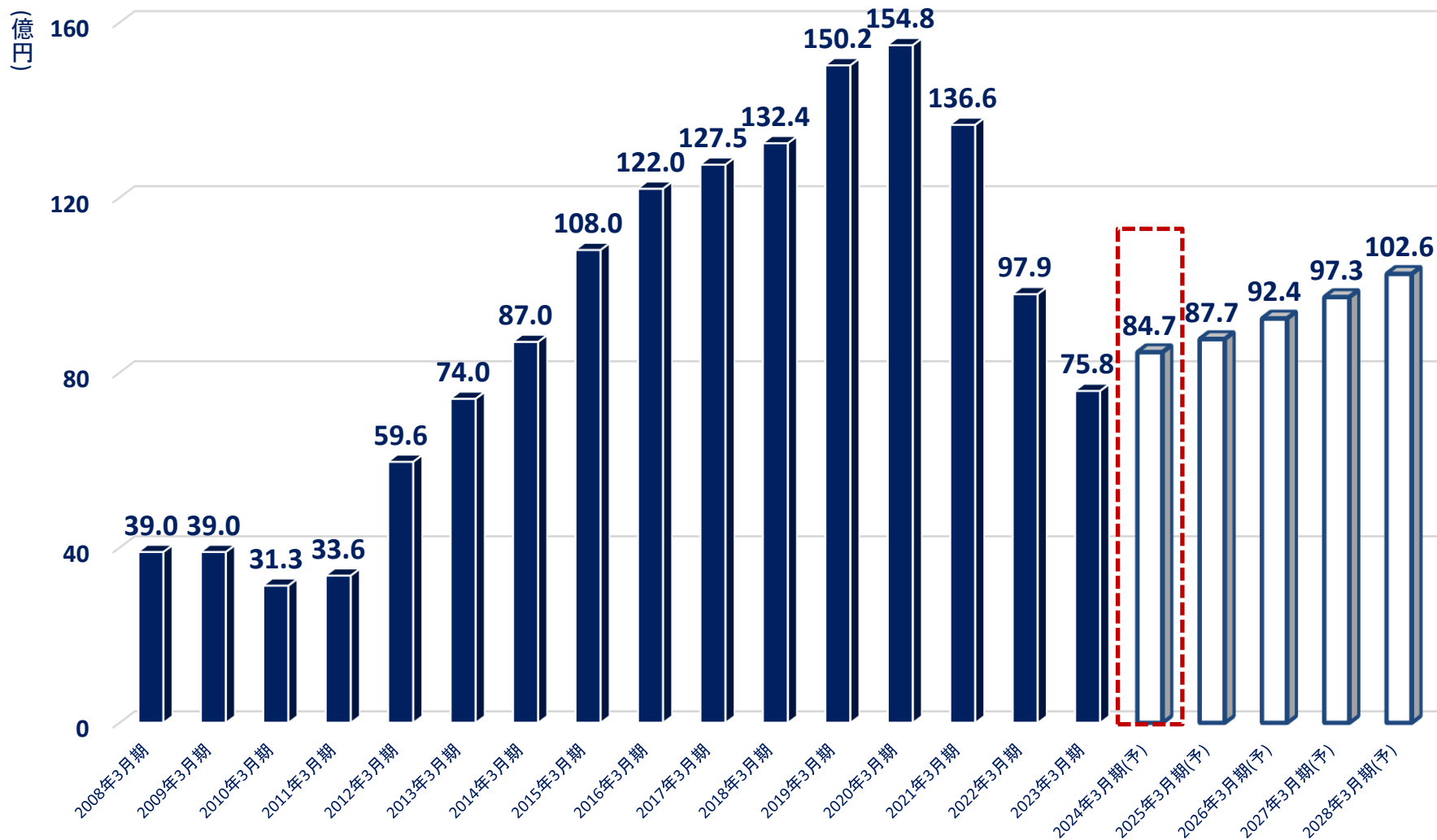
## ルーセントSNSフォロワー人数





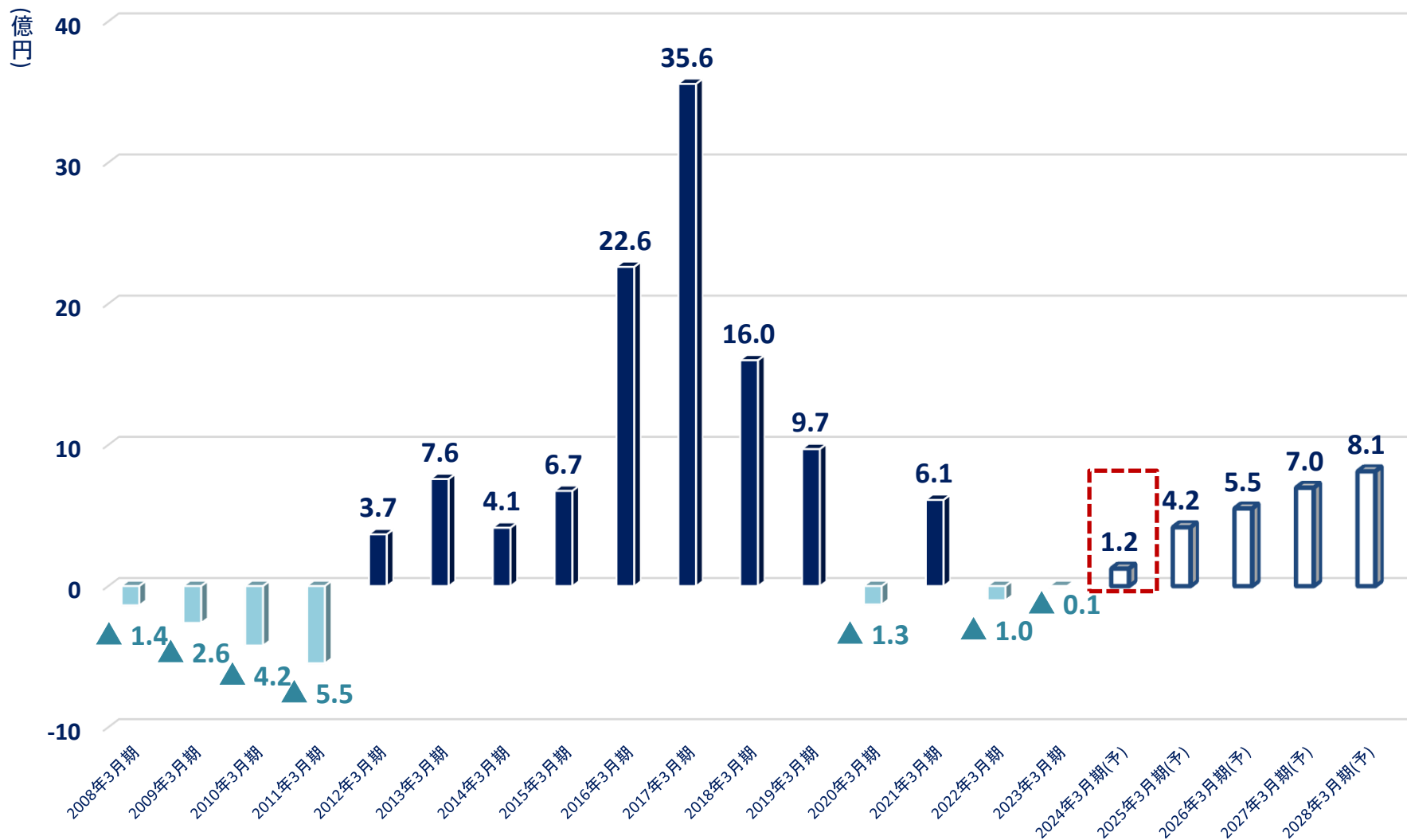
# 目標

# 連結売上高 100億を回復目指す



※2024年3月期の上半期で目標55.7%達成。

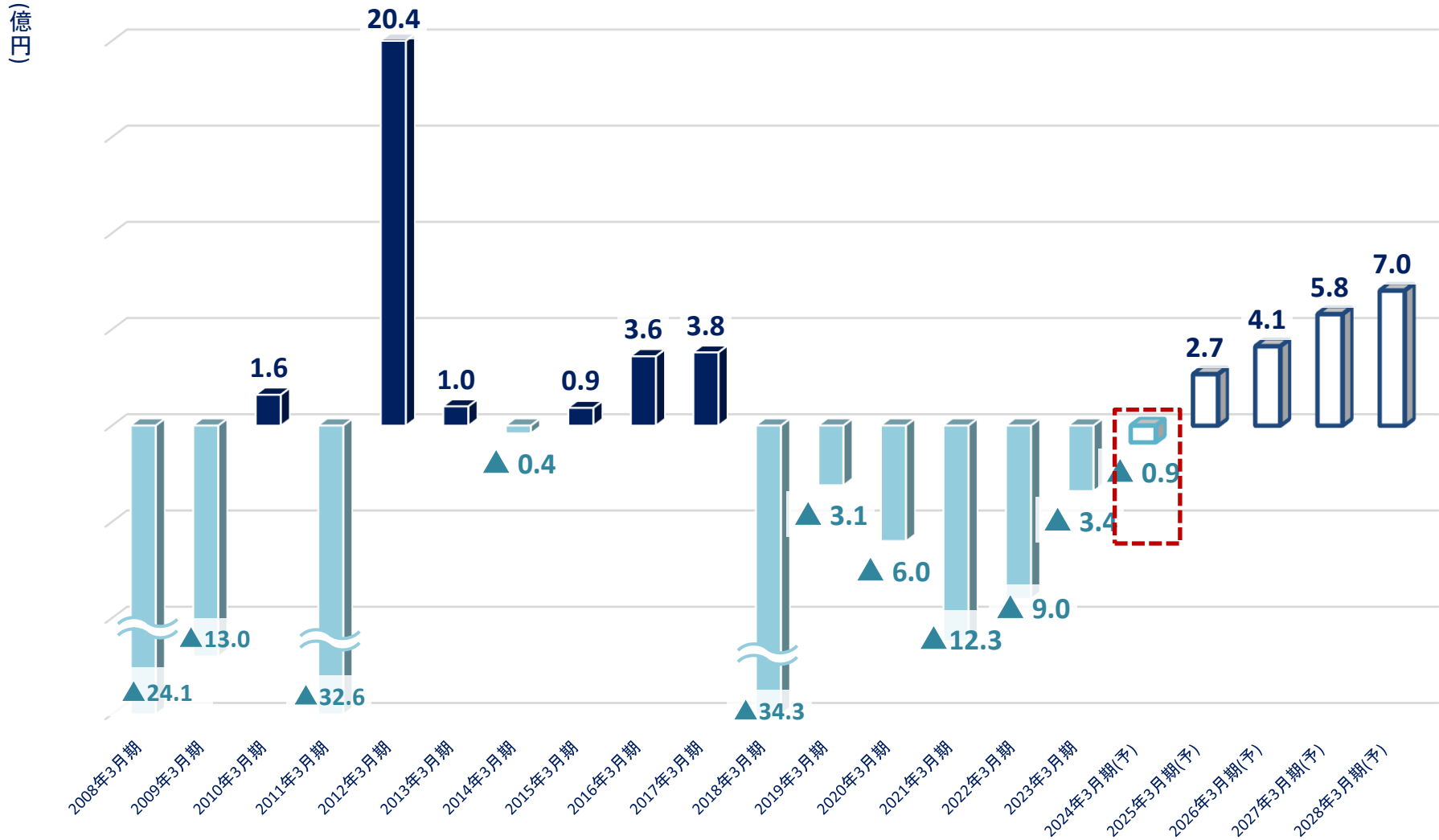
# 連結営業利益 8.1億を目指す



※2024年3月期の上半期で目標97.1%達成。

※Digital Finance事業連結外、国内4事業連結

# 連結純利益 7.0億を目指す



※2024年3月期の上半期の連結純利益は△1.4億円となっている。

# 各事業 5 力年計画

# 食品事業



**「ちょっと食べる」喜びを  
毎日世界へ**

# 収益性と競争力が高まった5年間 (2018～2023)

2012年以来の大方針である大手スーパー集中・もち集中をさらに強化してきた

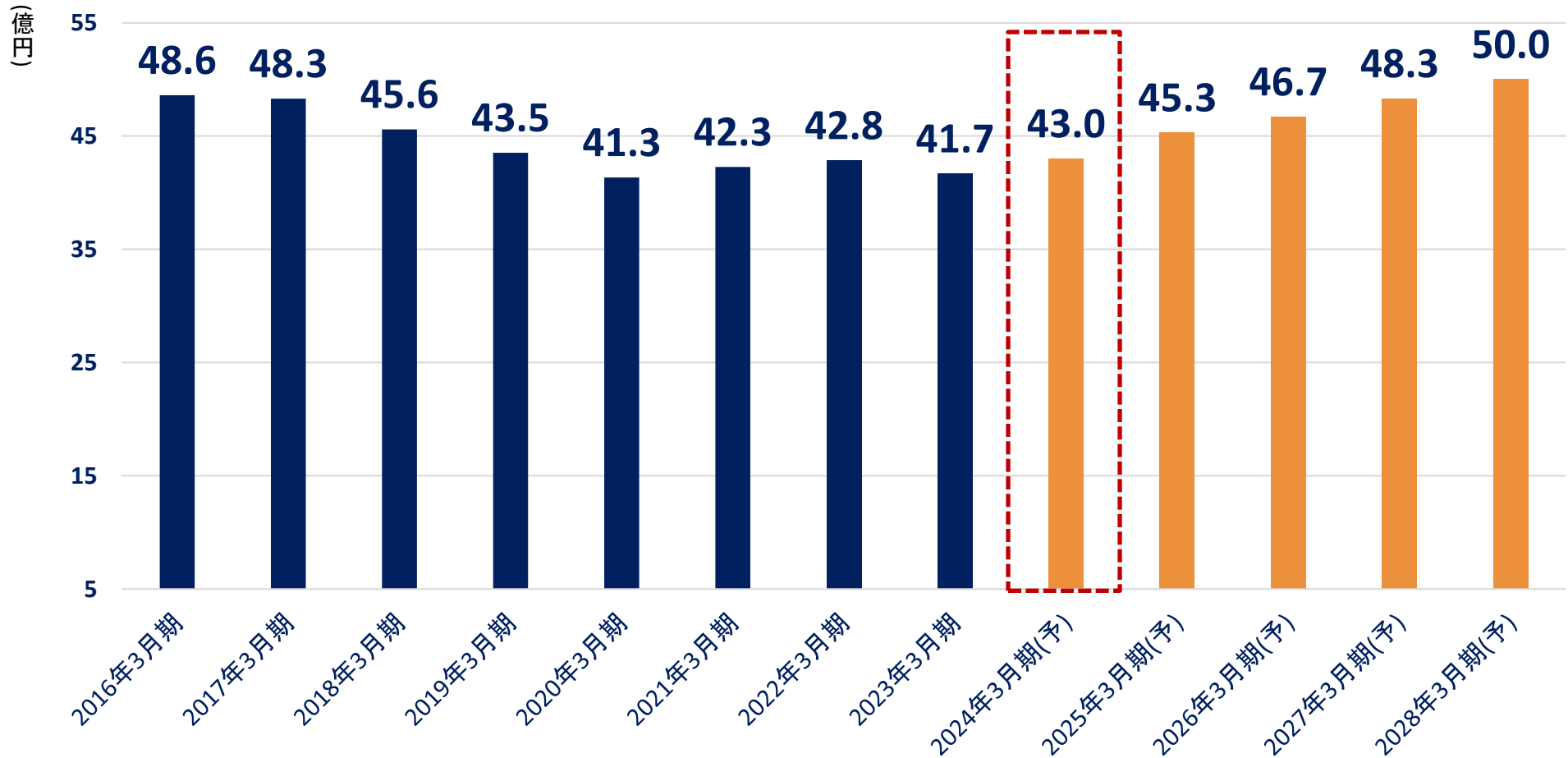
- 商品構成や製造体制の改革で利益を拡大
- 知名度・リクルート力を向上させ競争優位を増強
- 「コシ自慢」あんこ餅・「元祖透明」わらび餅・  
「よもぎの香り」もち団子などの「こだわり」堅持



**「もちのプロ」  
開発力・製造力強化、  
ブランディングを確立する**

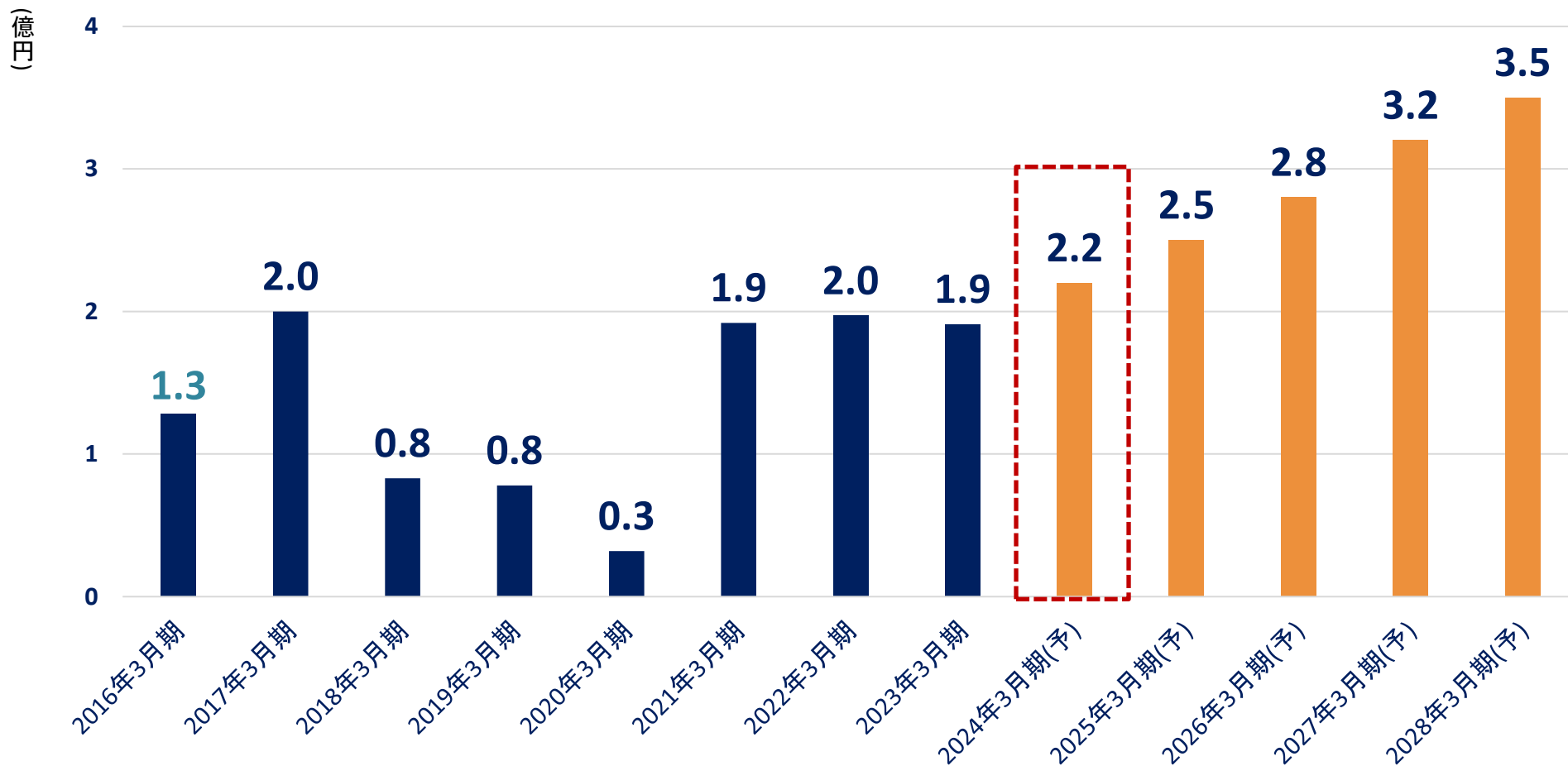
1. スーパー日配集中で安定的基盤
2. 「もち生地」集中。「もちのプロ」研究開発力強化
3. 「元祖透明わらび餅」を基礎に「もちのプロ」としてのブランディング継続
4. 特徴的雇用をグループ横断で推進
5. 各種コミュニティを応援して消費者と直接対話

# 売上目標(食品事業)



※2024年3月期の上半期で目標57.7%達成。

# 営業利益目標(食品事業)



※2024年3月期の上半期で目標86.4%達成。

# スポーツ事業



**スポーツコミュニティを通して  
日本中の人々の元気を応援します**

# 現状認識：過去5年間に事業改革進む

## コロナ禍の悪影響大きい

## 製造体制の見直し

コロナ禍での操業停止などを経て、製造体制を見直し。固定費の低減により、製造コスト削減を実現 ⇒ 固定費を15%削減

## 営業体制の見直し

コロナ禍で従来中心であった訪問方営業が停止したことをきっかけに、すでに開始していたSNS・リモート商談等での情報発信ならびに営業活動、本部中心のインサイドセールス強化。今後も営業コスト削減を実現 ⇒ 固定費を27%削減

## ソフトテニススクール拡大、ランニング事業開始

## コロナ禍にあってもリアルなスポーツ体験をアスリート社員が提供する活動を継続。売上貢献とマーケティング活動を同時に実施。

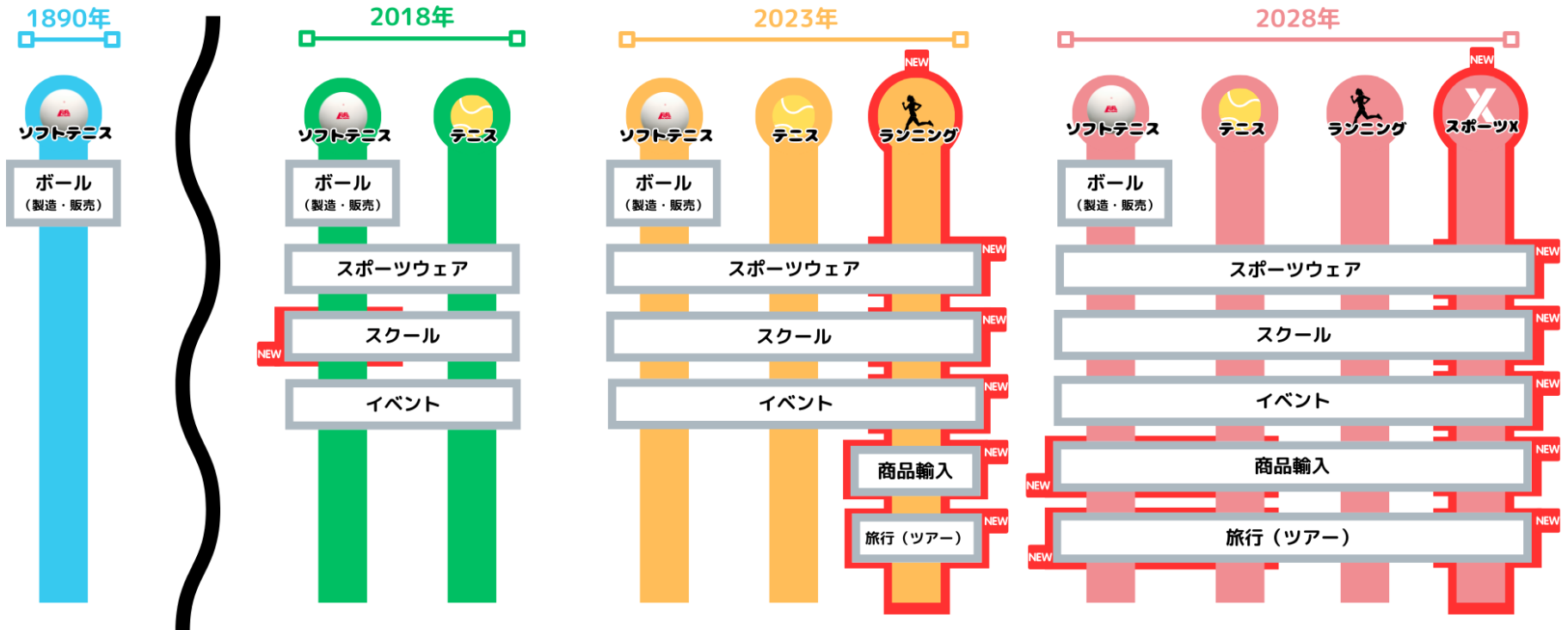
# 顧客のスポーツライフの トータルプロデューサーになる

※ 現在のスポーツ領域はソフトテニス・テニス・ランニング



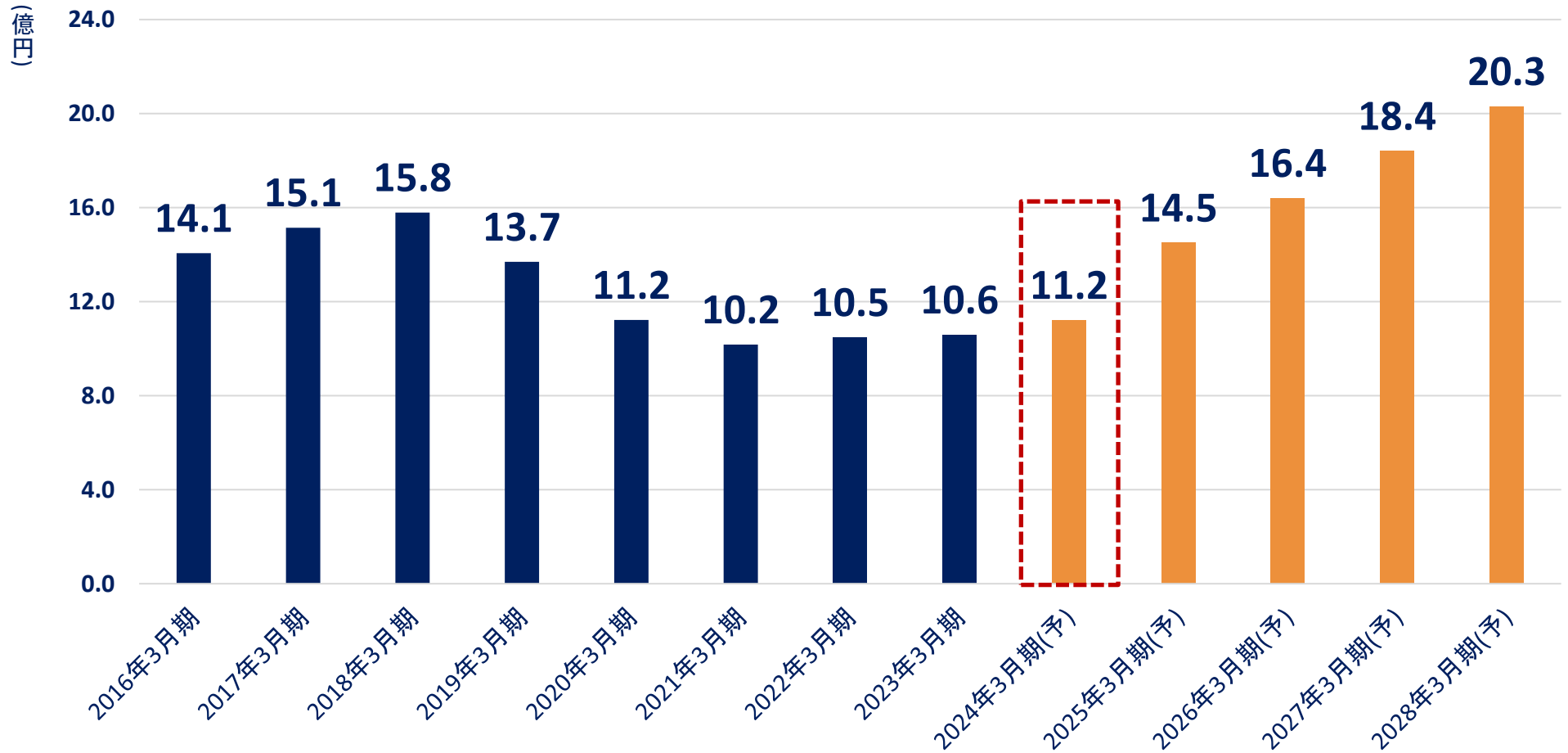
# 各スポーツで蓄積したノウハウの横展開を推進

## ル=セント 130年の歴史



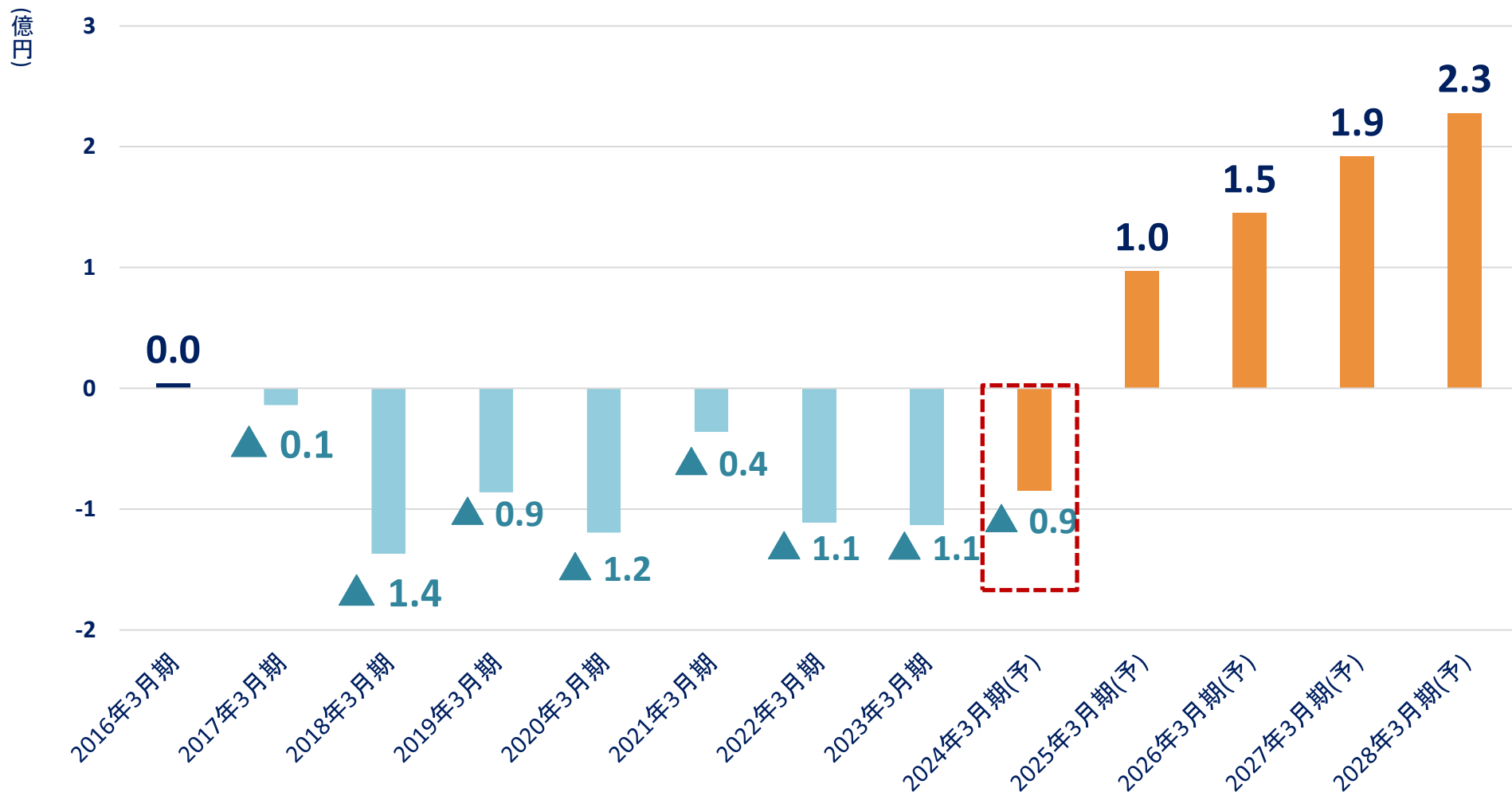
1. マルチスポーツ化の推進
2. アスリートコア戦略の推進
3. グループ横断マーケティングチーム活用
4. 各スポーツで蓄積したノウハウの横展開を推進

# 売上目標(スポーツ事業)



※2024年3月期の上半期で目標51.8%達成。

# 営業利益目標(スポーツ事業)



※2024年3月期の上半期の営業利益は△0.5億円となっている。

# ゴム事業

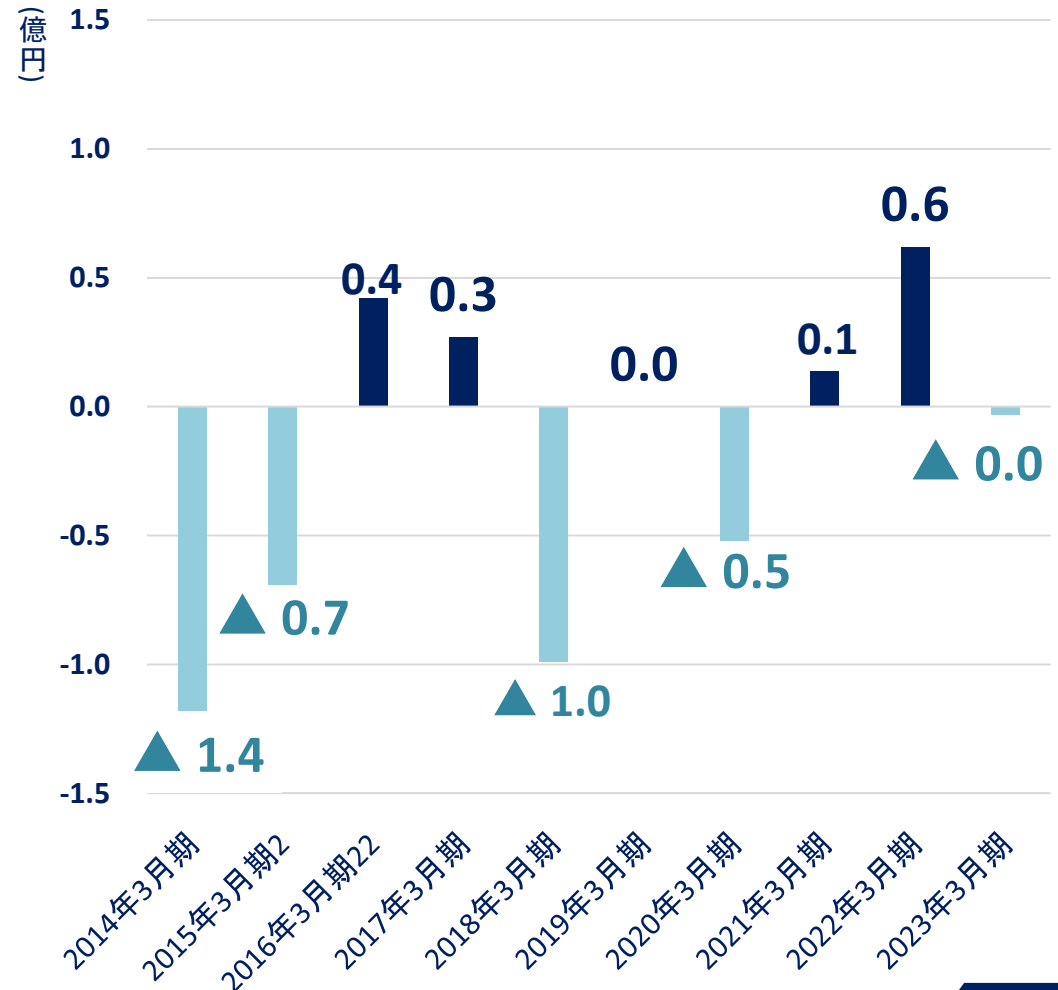


# 顧客の『大切』を守る 社会の守護者

# ゴム事業 5年間の総括

- 35年間の営業不振から会社分割、商品の絞り込みなどを経て利益化
- 特に独自性の高いゴムライニングにおいて全日本での寡占化・東日本での独占化が進み、売上・利益とも今後も増加が見込まれる
- その他の商品においてはアジア全体に構築したゴム兄弟会社がOEM製造管理、日本が品質管理等を行う体制を構築済み

営業利益 (2014~2023)



**ゴムライニング：自社製造に集中・拡大**

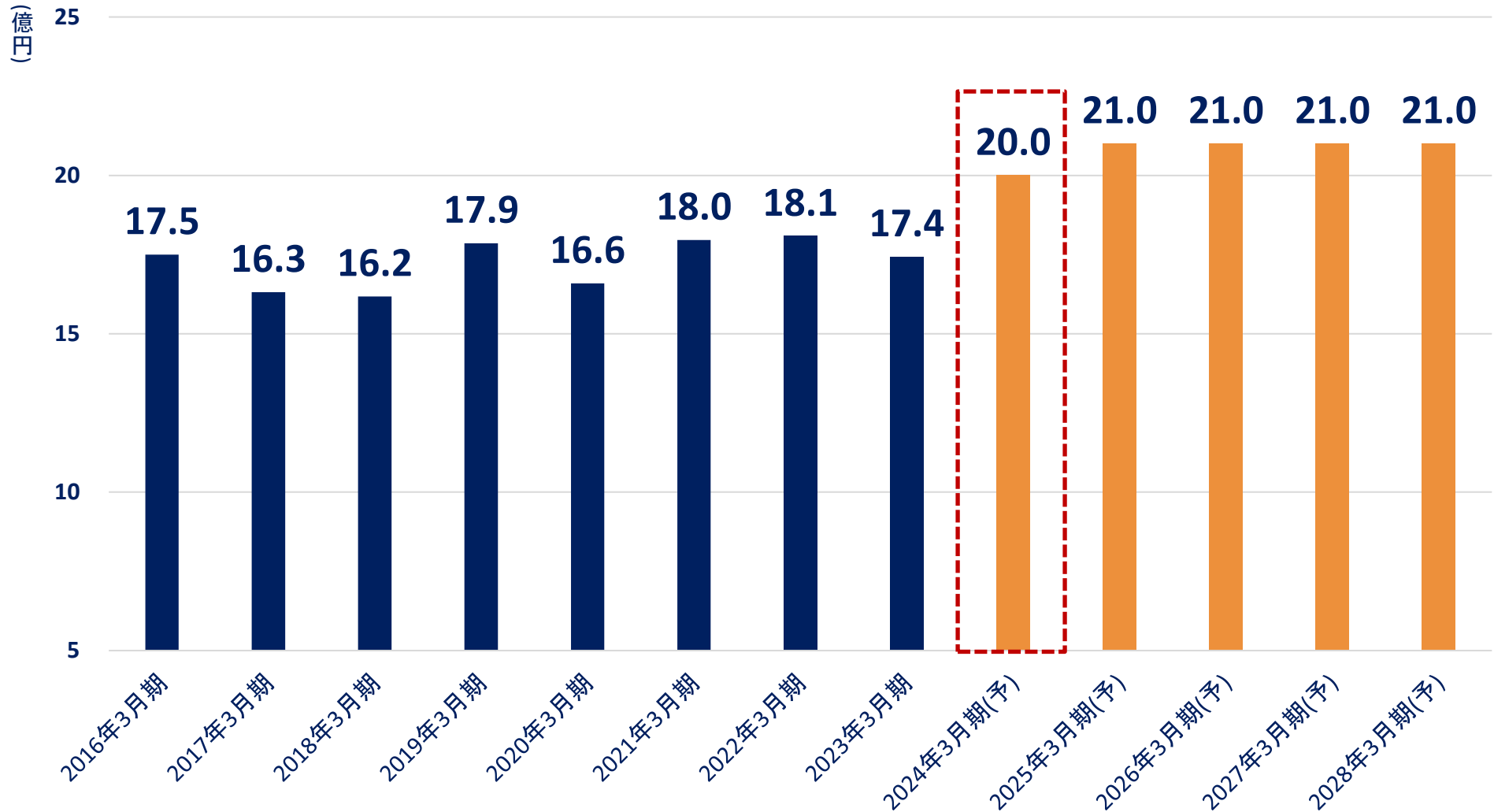
**プレス成型品：OEMに集中・拡大**

**製造技術のノウハウを継承し、OEM管理能力を高め長期にわたり顧客へ安心・安全を提供する。**



1. ゴムライニング事業に人員と資源を傾斜配分
2. プレス成型品国内外のOEM拡大
3. 精練練り工程のOEMとゴムシート販売

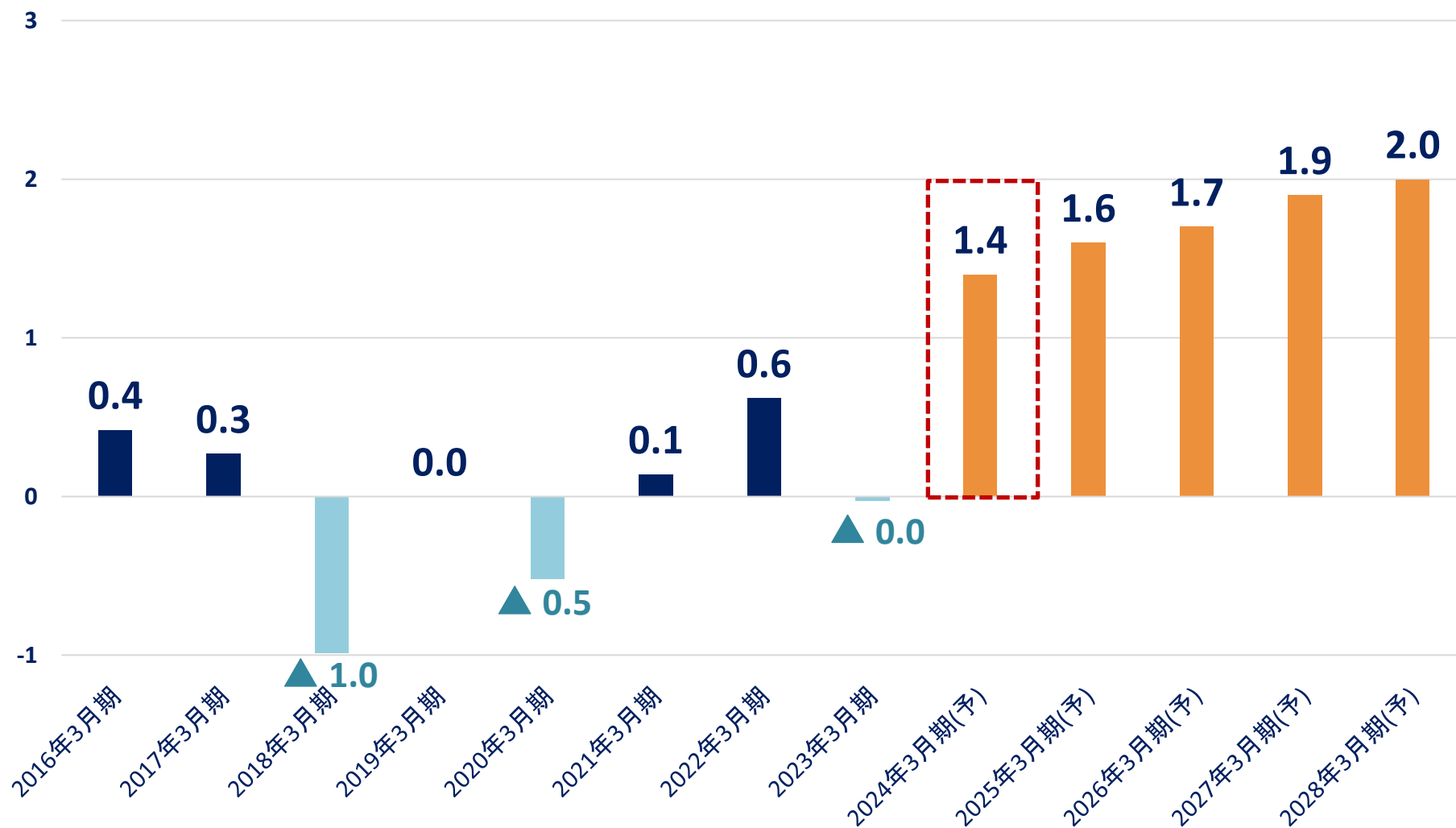
# 売上目標(ゴム事業)



※2024年3月期の上半期で目標46.5%達成。

# 営業利益目標(ゴム事業)

(億円)



※2024年3月期の上半期で目標71.4%達成。

# コンテンツ事業



書名:ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダム パーフェクトガイド  
©Nintendo  
©2023 KADOKAWA Game Linkage Inc.



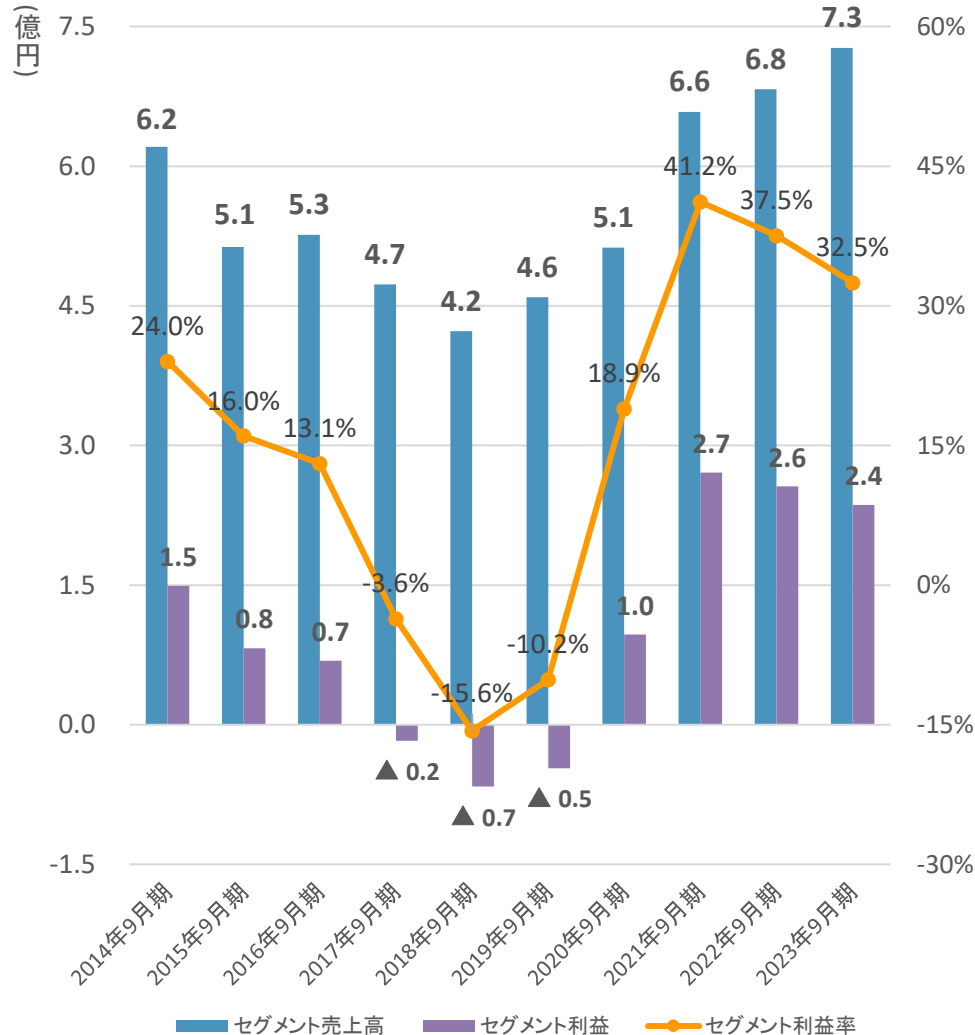
ドラゴンボールスーパーカードゲーム フュージョンワールド  
「ゲームシステム開発・カード能力デザイン」  
©バードスタジオ/集英社・東映アニメーション



# 世界の時間を「ワグドキ」で 埋め尽くす

# 国内を中心とするコンテンツ事業の高利益化

## セグメント売上 & セグメント利益 (2014～2023)



要因:

- 1) 扱いコンテンツが好調に推移
- 2) 事業内でのコストコントロール方法が確立

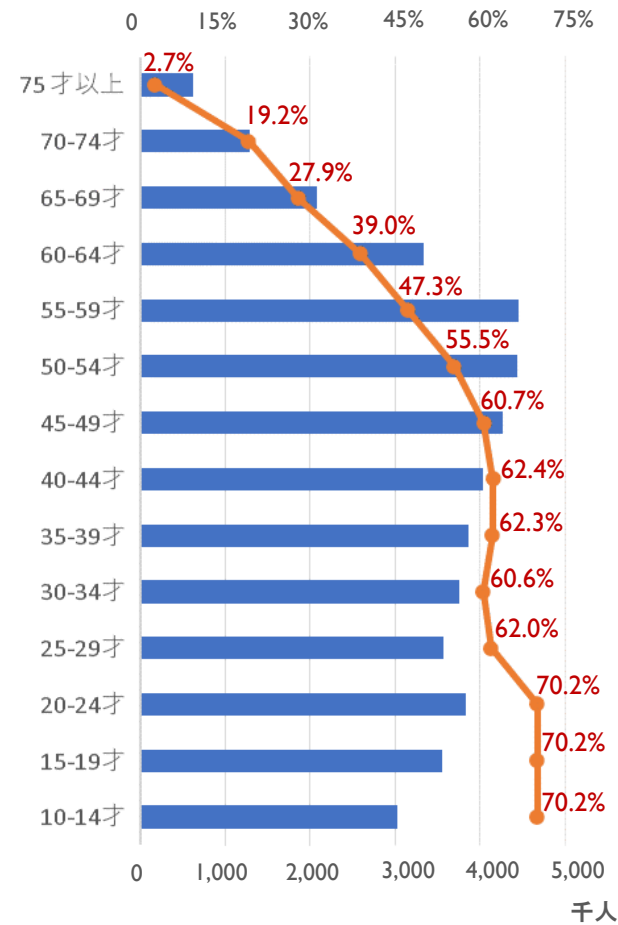
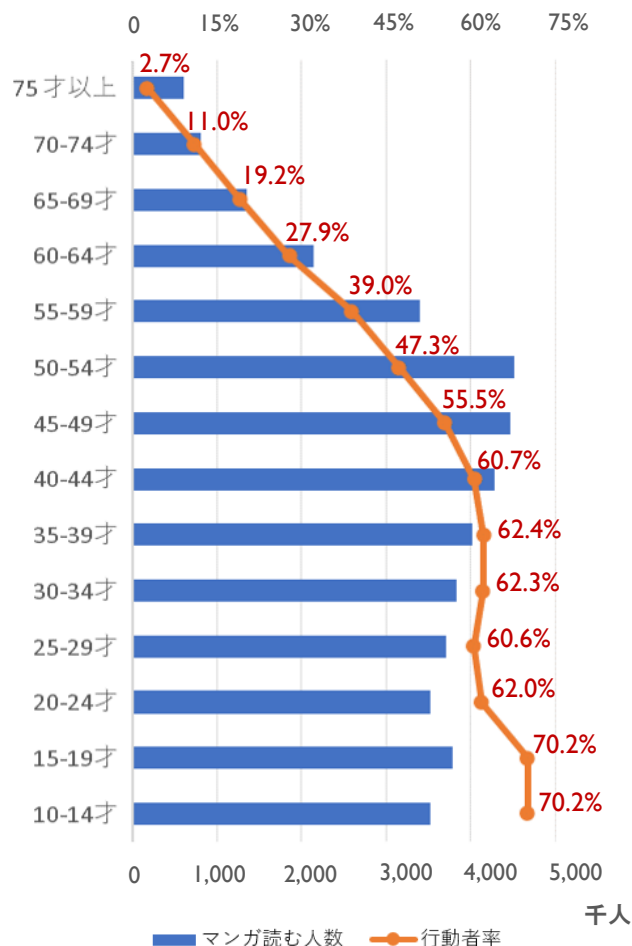
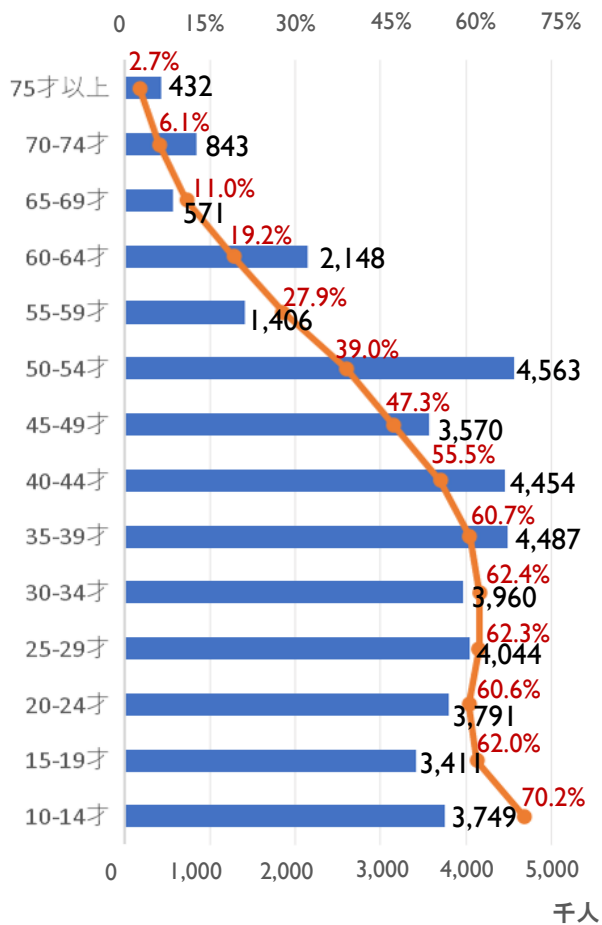
**コンテンツユーザー人口ボーナス期  
日本・東南アジア市場で、  
国際コンテンツプロデューサーとして  
漫画世代の時間を埋め尽くす  
企業グループ**

# 2035年日本国内市場は5000万人市場 へ拡大する

2021年マンガ読者数:  
41,430千人(総務省統計)

2026年マンガ読者数:  
43,986千人(予測)

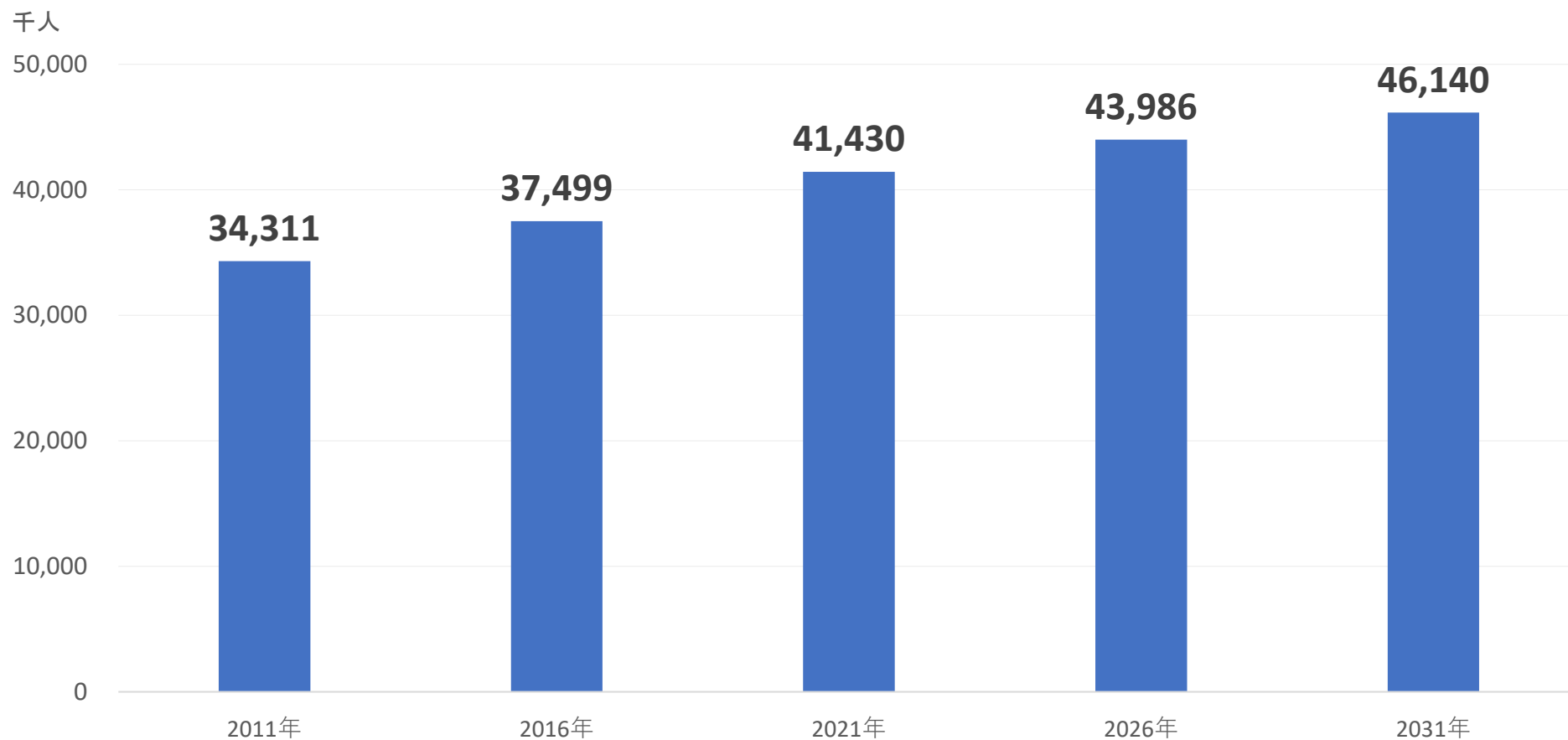
なお増える 2031年マンガ読者数:  
マンガ読者人口 46,140千人(予測)





# 人口ボーナス期にある日本の コンテンツユーザー市場

## 総マンガ読者数推移予想 (2011～2031)



出典:「e-Stat社会生活基本調査/令和3年社会生活基本調査/調査票Aに基づく結果 生活行動に関する結果 主要統計表」、「PopulationPyramid.net」世界人口1950～2100 日本人口」を元に当社作成

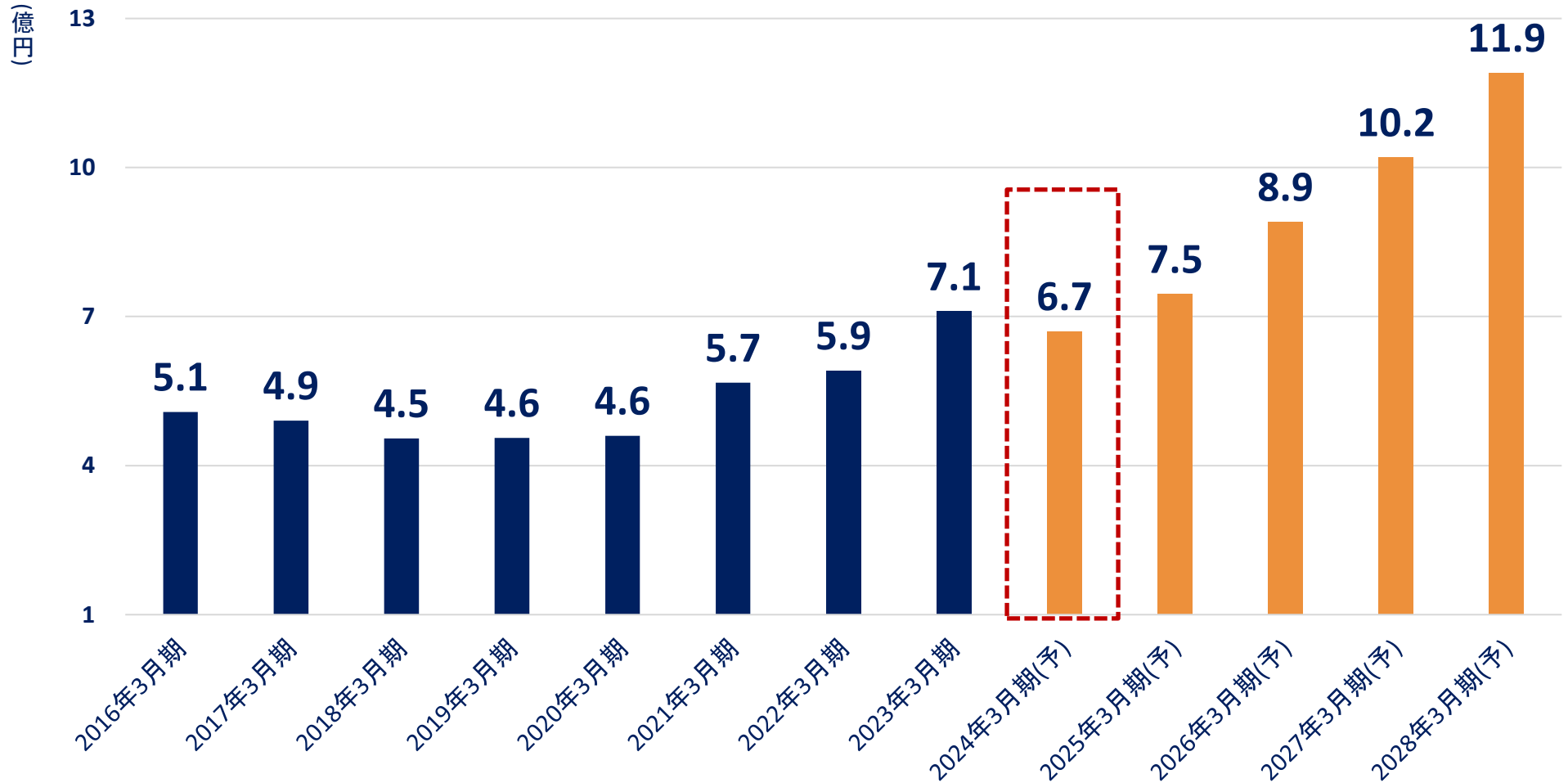
\* 2021年総務省統計に基づく年代別行動率(漫画購読層の比率)を固定として世代推移とともに総読者数を試算

\* 未来予測において、広範に及ぶ75歳以上年齢層については世代が推移しより行動率が高い層が流入しても、保守的に行動率を2.7%に固定するものとして推計した。

\* 調査データのない9歳以下の行動率は過去データの推計においても0として推計するものとした。

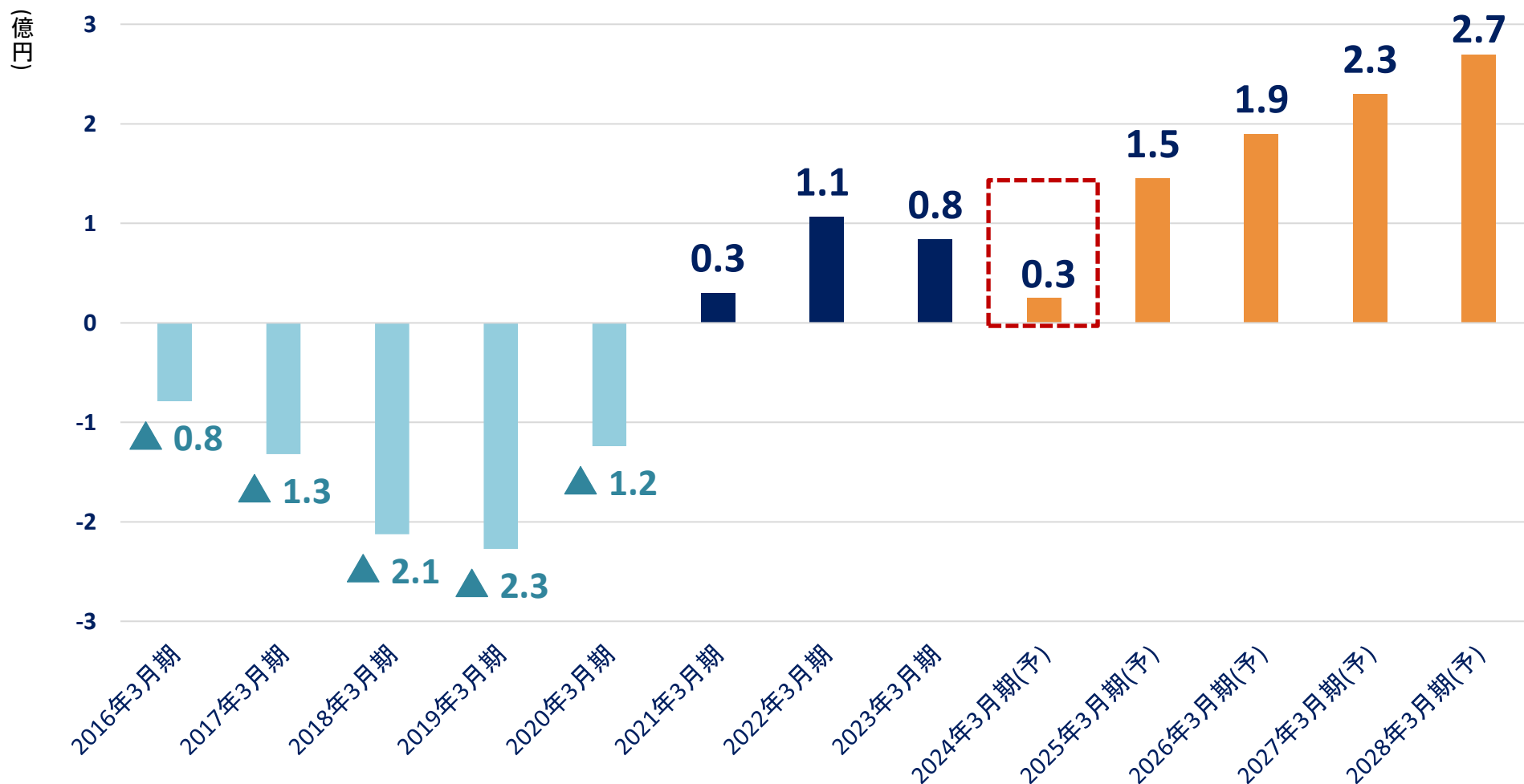
1. 日本国内従来事業拡大戦略
2. 日本国内 コンテンツ・プロデュース戦略
3. 東南アジア コンテンツ・プロデュース戦略
4. 更なる新規事業展開(インバウンド旅行事業等)
5. SNS/マーケティング能力の育成

# 売上目標(コンテンツ事業)



※2024年3月期の上半期で目標52.2%達成。

# 営業利益目標(コンテンツ事業)



※2024年3月期の上半期の営業利益は△0.3億円となっている。

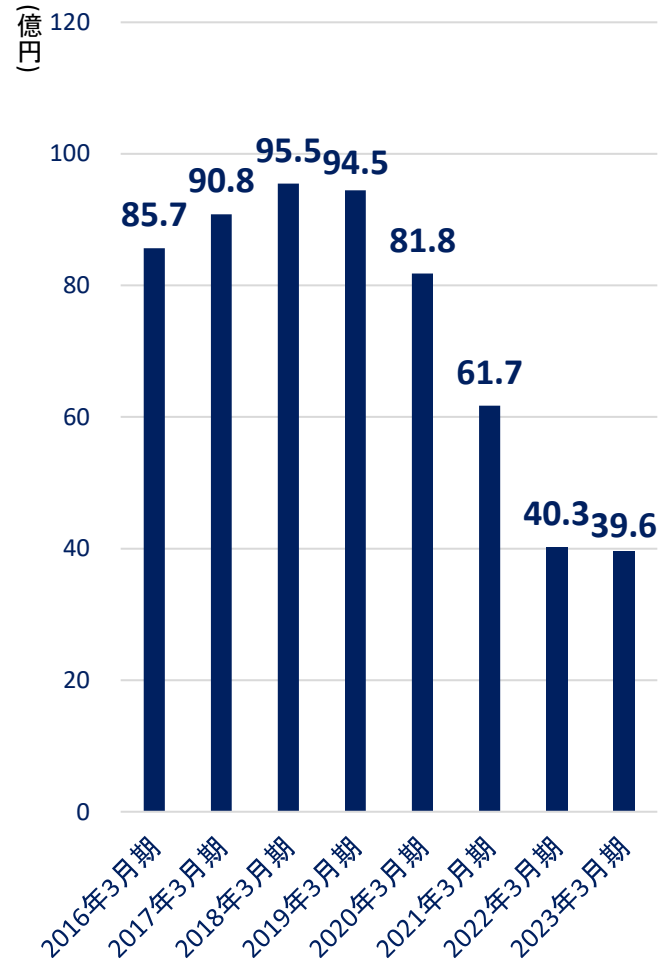
# 持分法適用事業 Digital Finance



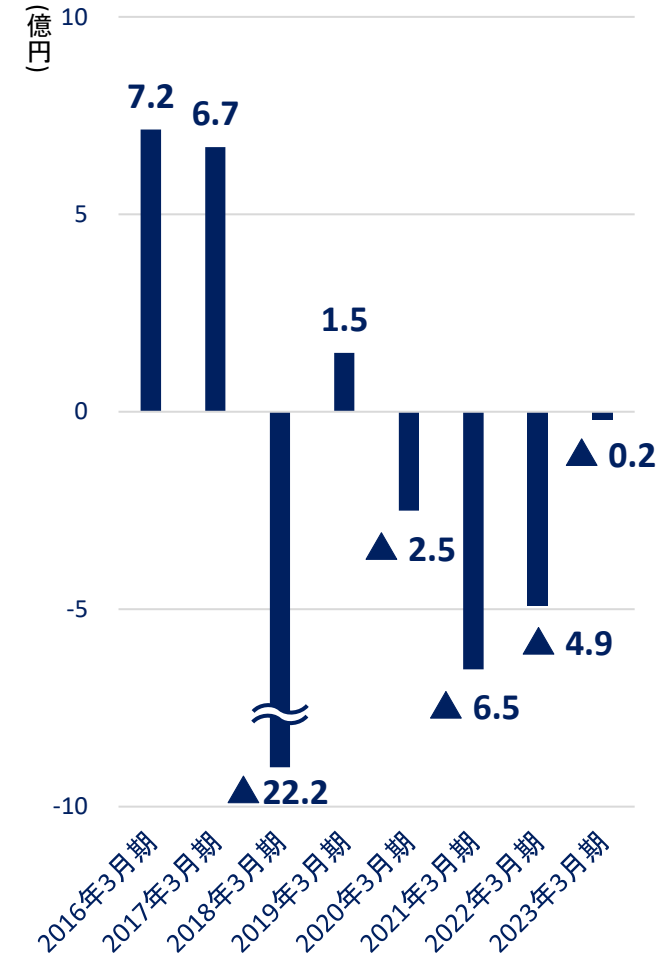
# Digital Finance事業 5年間の総括

- コロナ禍対応・ミャンマーの政情不安・ラオスの通貨安・裁判費用の高止まりなどへの対応から売上高・営業利益が大幅に減少
- 上記の状況に応じて、Digital Finance事業各社への投融資に対して減損を行ったことが純利益を圧迫(2020年・2021年・2022年・2023年)
- のれん等の減損処理は2023年までで完了し、今後の償却負担はない状態

## 売上高

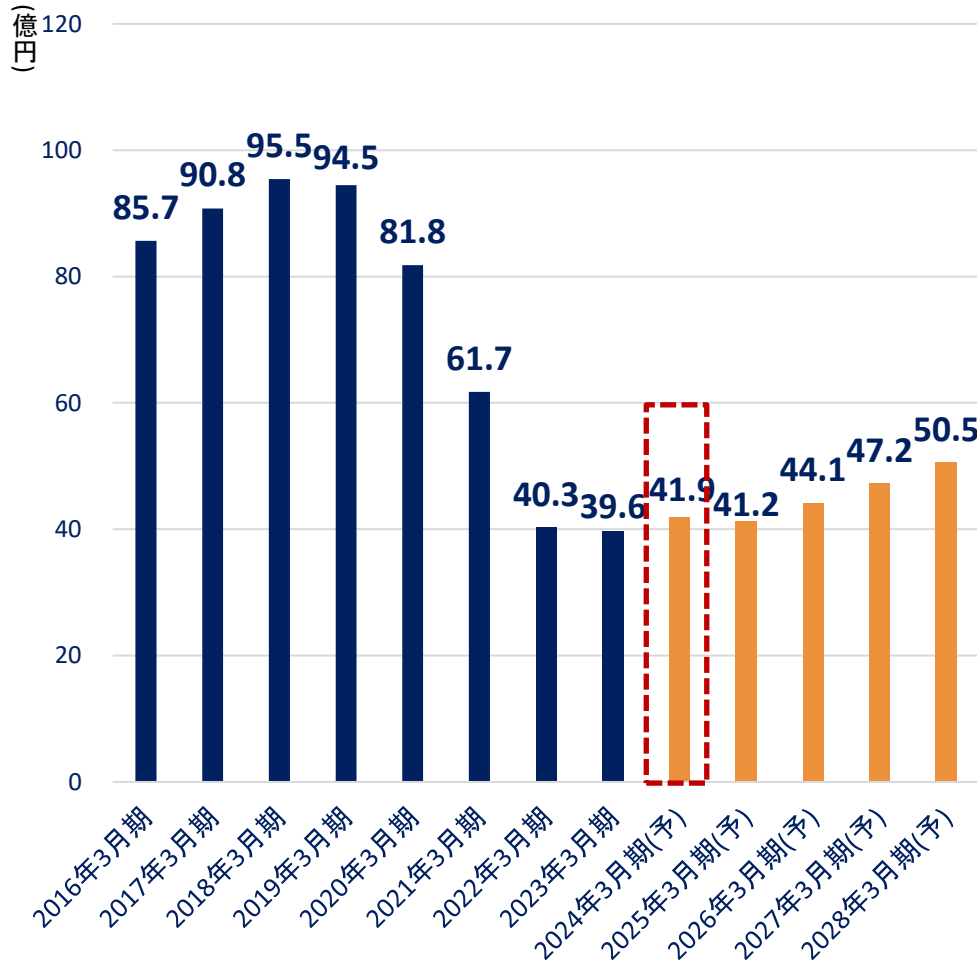


## 投資損益

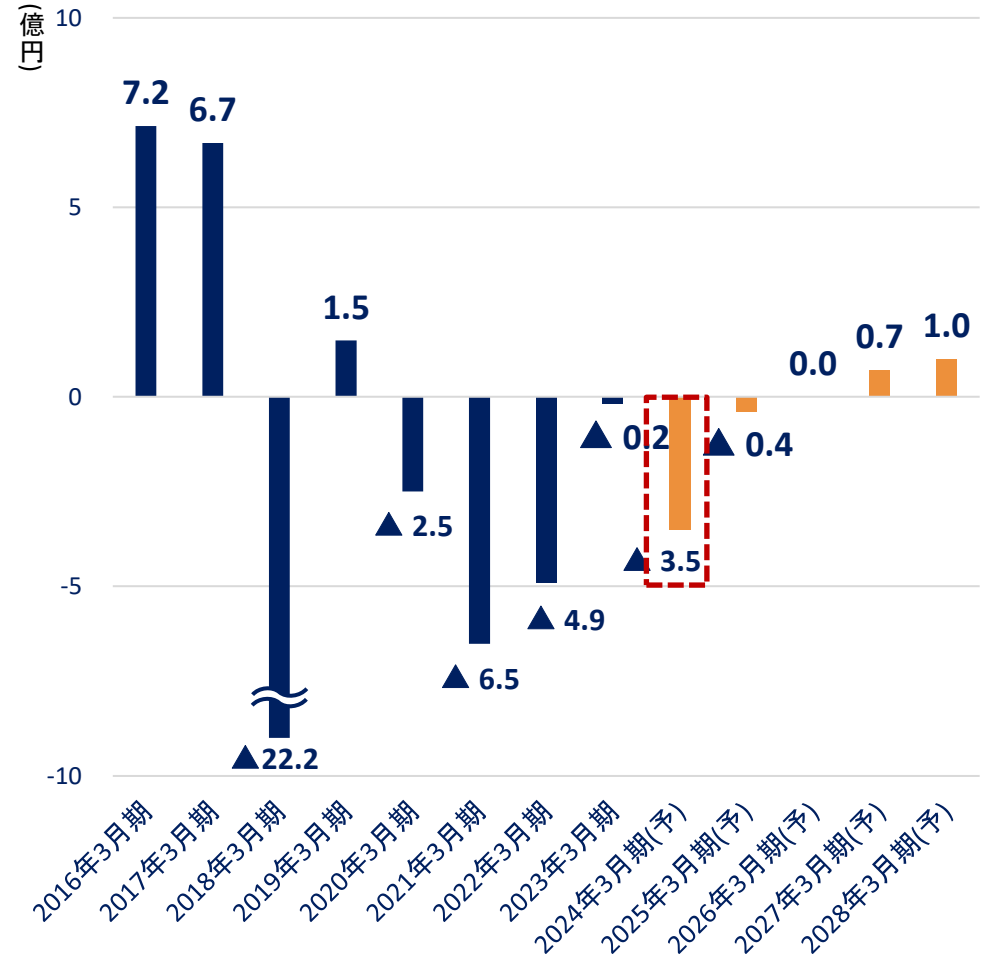


# Digital Finance事業 今後5年間の目標

## 売上高



## 投資損益



※2024年3月期の上半期で売上目標51.3%達成、投資損失は△3.1億円(その内、のれん減損とのれん償却が2.7億円)となっている。  
Digital Finance事業が連結事業であった2021年9月末までの会計期間は、連結子会社の純利益から期末株式持分を元に「投資損益相当額」を算出して記載。



# 持分法適用事業 Resort

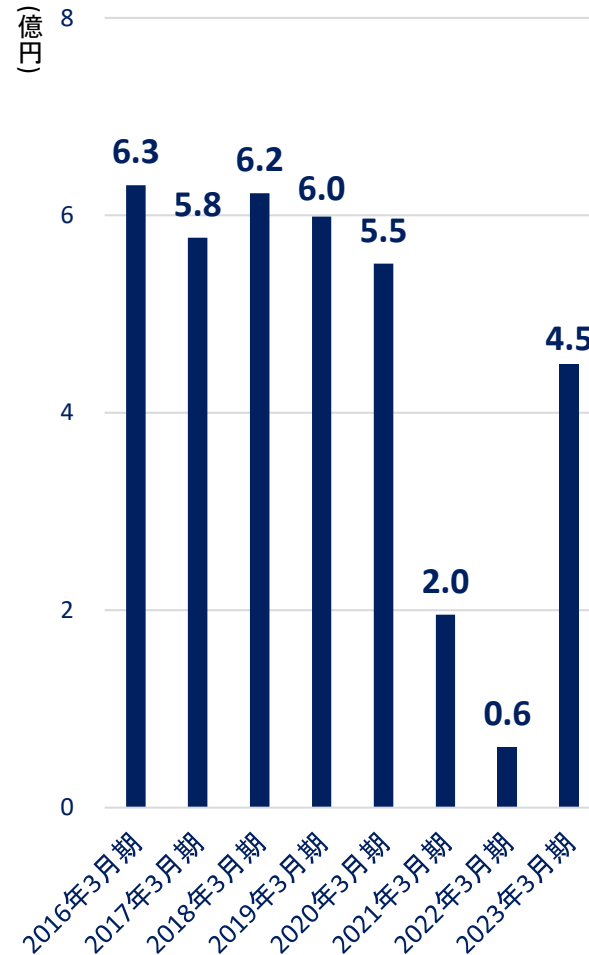




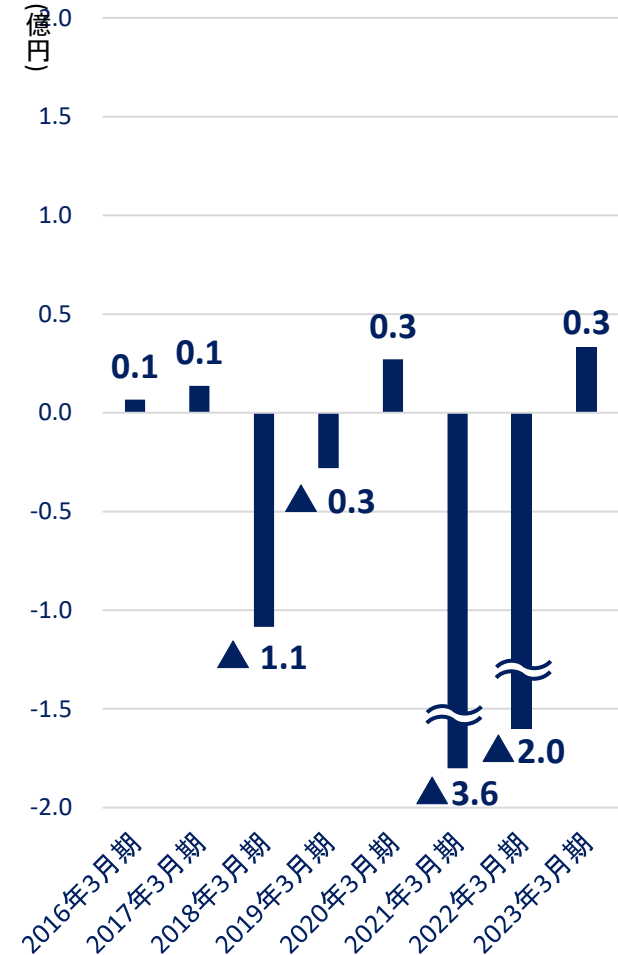
# Resort 事業 5 年間の総括

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4月から11月まではほぼ営業がなされてなかった。その期間中もリゾートの維持経費負担が重く損失を計上したことに加えて、2020年および2021年には会計上減損処理を行ったことから大幅な損失となった
- 2021年12月に営業を再開した後は、国内外旅行者が増加し、客足が急回復、収益拡大が見込まれている

## 売上高

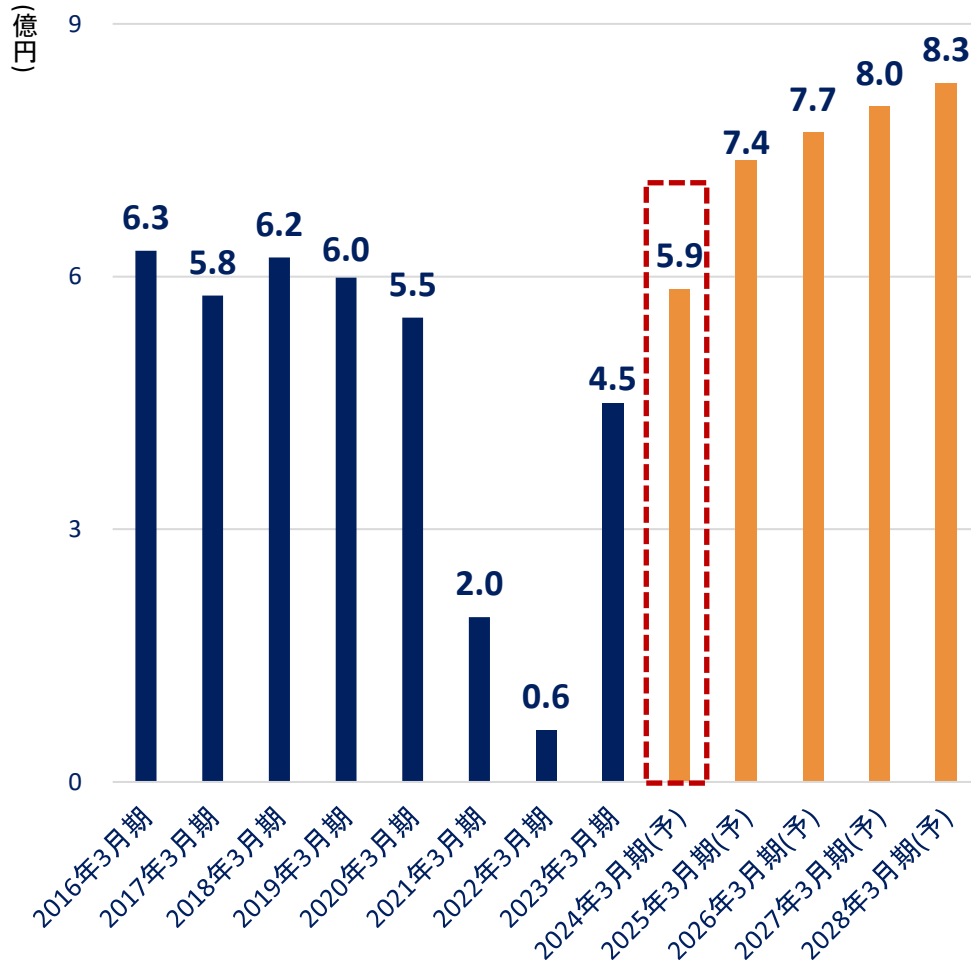


## 投資損益

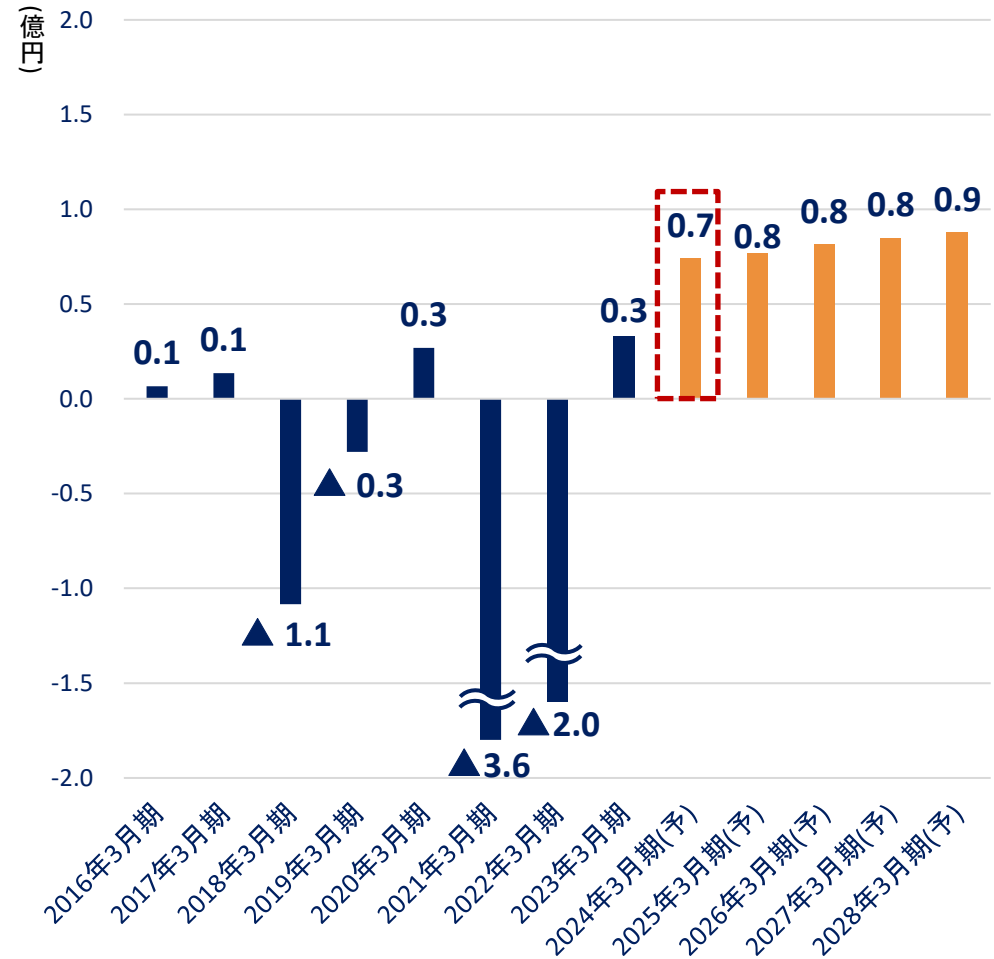


# Resort 事業 今後 5 年間の目標

## 売上高



## 投資損益



※2024年3月期の上半期で売上目標69.5%達成、投資損益目標57.1%達成。

Thank you