



穀物の可能性、最大限に。

目次

グループ経営理念	1
会長メッセージ	4
社長メッセージ	6
事業概要	12
価値創造ストーリー	
価値創造への思い	14
価値創造のあゆみ	16
価値創造事例	18
価値創造プロセス	20
経営資本	22
「穀物ソリューション・カンパニー」の強み	24
マテリアリティ	26
安全・安心・安定供給の確保	28
デジタル化推進	29
経営戦略	
長期ビジョン実現へのロードマップ	30
長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』の振り返り	32
中期経営計画 23-25	34
営業戦略（事業・営業部門統轄メッセージ）	42
財務戦略（コーポレート部門統轄メッセージ）	44
RD&E 戦略（テクニカル部門統轄メッセージ）	46
事業別戦略	48
製粉事業	48
製油事業	49
糖質事業	50
飼料事業	51
その他	51
サステナビリティ	
サステナビリティ	52
TCFD 提言への対応	54
環境負荷の低減	58
人的資本経営	60
ステークホルダーエンゲージメント	62
ガバナンス	
社外取締役メッセージ	64
役員一覧	66
コーポレート・ガバナンス	68
リスクマネジメント	74
コンプライアンス	75
データ集	
会社概要	76
財務・非財務ハイライト（11カ年）	78
株式情報	80

編集方針

「統合報告書2023」では、昭和産業グループの経営理念である「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ことを基本に、目指す姿や価値創造に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えすることで、より良いコミュニケーションを創出し、さらなる価値創造につなげることを目的としています。制作にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF) (現 IFRS 財団)「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にしました。また、より多くの方々に知っていただくために本報告書の内容は、過去のレポートとともに当社ウェブサイトにも掲載しています。

<https://www.showa-sangyo.co.jp/ir/>

報告対象範囲

昭和産業グループ（2023年3月31日時点）。具体的な活動内容については、主に昭和産業単体について報告しています。

報告対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）の活動を中心に、事業概況や長期ビジョンにおける「中期経営計画23-25」など、一部に最新の情報を含め報告しています。

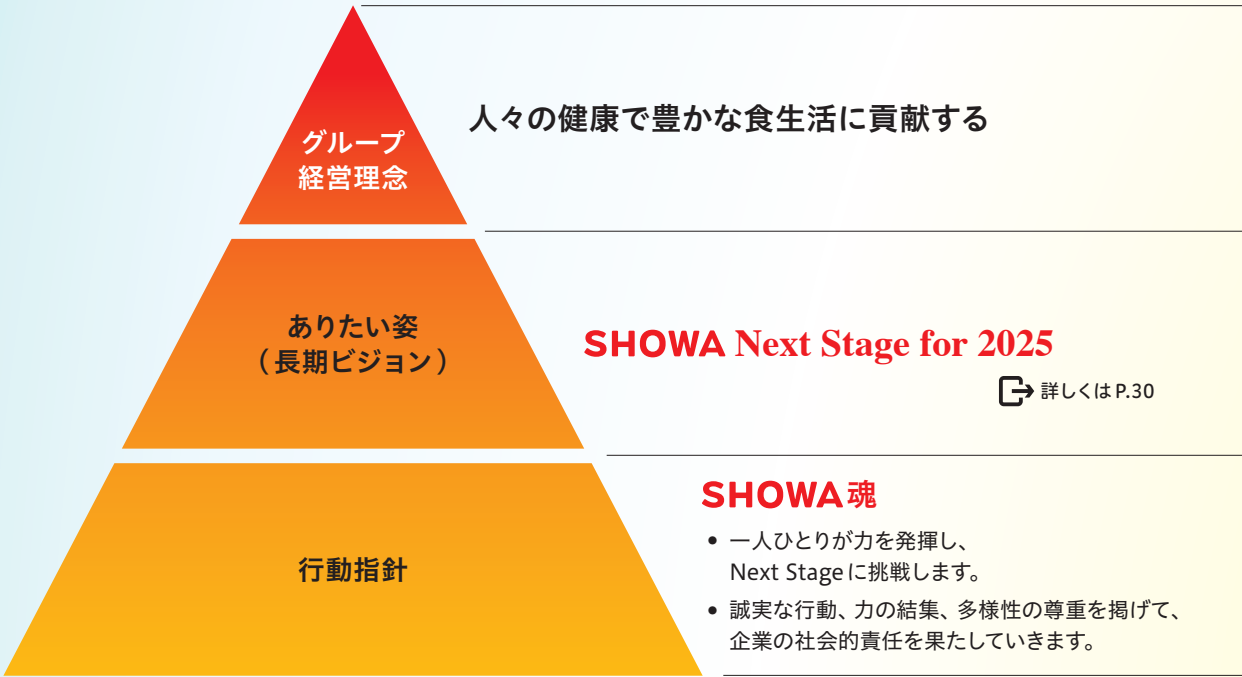
統合報告書の位置づけ



グループ経営理念

人々の健康で豊かな食生活に貢献する

グループ経営計画体系



私たちは、
穀物ソリューション・カンパニーです。



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

昭和産業グループにおける「穀物」とは？

小麦、大豆、菜種、トウモロコシ。

昭和産業グループではこの4種類の穀物を扱っています。

食品メーカーとして穀物の取扱量は日本一です（当社調べ）。

「穀物ソリューション・カンパニー」とは？

当社グループは、多種多量の穀物から小麦粉、天ぷら粉等のプレミックス、植物油、大豆たん白、糖化製品、さらには畜産用の配合飼料まで、余すことなくおいしさをつくる材料にしてお届けしています。

お客様や社会のニーズに対して「課題の解決策」をご提案しています。

お客様の声に耳を傾けて、

「おいしい答え」＝「穀物ソリューション」をお届けするのが私たちの使命です。

穀物の調達から商品の生産・研究開発・販売など、あらゆる過程でシナジーを生かし、「穀物」から「ソリューション」を導き出す会社。
それが私たち、「穀物ソリューション・カンパニー」です。

「穀物のプロ集団」として 自らの強みを さらに磨いていきます

小麦、大豆、菜種、トウモロコシ。昭和産業は1936年の創立以来、大地の恵みである様々な穀物を小麦粉、プレミックス、植物油、糖化製品などに加工し、多くのお客様にお届けしてきました。創立以来87年、これらの穀物を徹底的に研究し続け、その素材一粒の持つ力や可能性を知り尽くした「穀物のプロ集団」、それが私たち昭和産業グループです。

一つの企業グループで複数の穀物を取り扱うこの特長は、数ある日本の食品メーカーのなかでも他に類を見ません。当社グループの持つ多岐にわたる食品素材を組み合わせることにより、お客様の抱える「食」に関する課題やニーズを解決する「穀物ソリューション・カンパニー」として、その取り引き範囲は食品業界にとどまらず、幅広い業界のお客様へと広がっています。

穀物の取り扱いを生業として、穀物とともに生きていく。一粒たりとも無駄にしないという強い思いは、食品リサイクル率99.9%にもつながっています。「穀物の専門性」という当社グループの強みとともに、これからも食卓を支え続ける「縁の下の力持ち」として、安全・安心な食品を安定的に供給するという社会的使命を果たしてまいります。

昭和産業株式会社
代表取締役会長

新妻 一彦





昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

塚越英行

継承と変革、90周年に向けて

昭和産業が創立90周年を迎える2025年度に向けた長期ビジョンの策定時、私は経営企画部長として長期ビジョン及び中期経営計画策定に携わっていました。このたび、2025年度に到達する最終の中期経営計画がスタートするタイミングで社長に就任したことに宿命と責任を感じています。

昭和産業グループは、創業者の「農産報国[※]」という思いを実現すべくこれまで歩んできました。そして現在は、多種多量の穀物を取り扱う独自のビジネスモデルを生かす「穀物ソリューション・カンパニー」として、人々の健康で豊かな食生活に貢献しています。長期ビジョンでは、さらにその先を目指して「穀物ソリューション・カンパニー Next Stage」を掲げています。

これまで新妻前社長（現会長）とともに築いてきた基盤を引き継いでいくこと、そしてさらに成長できるよう先頭に立ち変革に取り組むこと、この2つが私のミッションであると考えています。

コロナ禍をはじめ大きく変化する社会環境の中で、当社グループの課題が浮き彫りとなりました。その課題とは、ボラティリティの高いコモディティ商品を多く扱っており、事業環境の変化による影響を大きく受けってしまう収益体質であるということです。今後、人口減少・高齢化により国内マーケットは縮小していくことが予想されており、その中でも長く存続できる企業として進化していくことが必要です。

こうした課題に対してさまざまな施策を検討してきた結果、2023年4月に、創業以来初めてとなる抜本的な組織改編を実施しました。これは、穀物ソリューション・カンパ

ニーである当社グループの強みを最大化するための取り組みです。

当社グループの特長は、一つの企業グループで製粉や製油、糖質など複数の事業を持っていることであり、日本国内においてはこのような食品メーカーは他にありません。個々の事業ではトップではないものの、さまざまな穀物を合わせた取り扱いボリュームでは日本で最大規模となります。従来は、その規模を生かした調達や研究開発など、入口側でスケールメリットを生かした競争体制を整えてきました。一方、出口である販売は縦割りのプロダクトアウト型になっていました。しかしそれでは各事業内での販売戦略、競争戦略にとどまってしまう。これをお客様ごとの販売組織に変えることで、個々のお客様に対して当社グループの複数事業の組み合わせの中から何を提供できるかが考えられるようになります。

また元々、製粉事業や製油事業、糖質事業など、それぞれの事業にお客様があり、全体としての取引顧客数は食品メーカーで日本最大規模だといえます。多くのお客様に、幅広いソリューションを提供できるというのは当社グループの大きな強みです。

こうした優位性、他社が真似できない強みをいかに進化させていくかが今回の組織改編の主旨です。

一方で、この組織改編を成功させるには、従業員の知識などの能力を高めていく必要があります。それには全従業員が同じ価値観を持ち、意欲的に取り組むことが重要であり、現在私が最も力を入れているのは、全ての従業員をこの成長の方向に導いていくことなのです。

[※] 農産報国：「食を通じて日本を豊かにしたい。そのためには農業の繁栄が必要だ」という、創業者伊藤英夫が創業時に旗印として掲げた想いを表した言葉



前年度・前中計実績および事業環境を振り返る

➡ 中期経営計画の振り返りの詳細はP.32

「中期経営計画20-22」期間は、新型コロナウイルス感染症の拡大やウクライナ情勢、原料穀物相場やエネルギーコストの急騰、急激な円安ドル高進行による輸入コストの上昇など、大変厳しい事業環境でした。売上高は目標を達成したものの、経常利益およびROEは大幅に目標を下回る結果となりました。一方で、M&Aや出資、設備投資等、次の成長に向けた投資については着実に実施できたと考えています。

例えば、ボーソー油脂の「こめ油」や辻製油の「コーン油」など、汎用油以外の油種が増えたことによって、環境変化に対応する準備ができました。糖質事業では、サンエイ糖化が加わったことによって医薬用のぶどう糖では約8割の国内シェアを持つという特徴的な商品が加わり、業界トップレベルの規模となりました。これらにより、基盤事業の強化や事業領域の拡大につながる施策を打つことができました。グループ力もこの3年間で非常に強化しています。グループ会社の健闘の顕著な例としては、関東で数千件のコンビニエンスストアにパンを納入するコンビニエンスストア向けパン事業があります。コロナ禍による景気の落ち込みやエネルギー価格高騰の中、生産性を高める現場レベルの改善活動によって、大きく利益に貢献しました。

また、当社船橋工場内にあるプレミックス第2工場も昨年6月に稼働しました。当社のプレミックス事業の強化に加えて、省人化による人手不足対策・効率化、また、お客様目線では小袋化・少量化に対応ができるという強みにも期待しています。

グループ新環境目標の設定や鹿島工場コージェネレーション設備の石炭から都市ガスへの転換など、生産工程でのCO₂削減のための設備投資も行いました。人的資本についても、障がい者雇用の法定雇用率達成や「女性管理職2倍以上」という目標の達成など、ダイバーシティ&インクルージョンを含む社会的課題解決への貢献の取り組みも着実に実施しました。

● 2022年度実績

実績	中期経営計画20-22目標
① 売上高：3,350億円	2,800億円
② 営業利益：41億円	未設定
③ 経常利益：65億円	130億円
④ ROE：7.1%	9.0%以上
⑤ 配当性向：27.9%	30%程度

● 2023年度の業績見通し

① 売上高	3,600億円
② 営業利益	75億円
③ 経常利益	86億円

2023年度からは、新型コロナウイルス感染症の5類への移行もあり、国内の景気の持ち直しが期待されます。一方で、ウクライナ情勢の長期化などによる原料穀物相場やエネルギー価格の高止まり、為替相場の円安基調は依然として続いており、当社グループのビジネスを取り巻く環境は引き続き厳しい状況にあります。基盤事業の強化や事業領域の拡大に努めつつ、環境変化に左右されにくい収益構造への変革に取り組んでまいります。

「中期経営計画23-25」における課題認識と施策のポイント

➡ 中期経営計画の詳細はP.34

「中期経営計画23-25」では、新たな財務指標とともに5つの基本戦略を設定しました。その中でも特に2つの戦略「①基盤事業の強化」と「②事業領域の拡大」を推進するとともに、サステナビリティ経営力強化の観点から事業戦略を支える3つの戦略にも注力します。①②の戦略を通じて、「独自性のある商品群の販売強化による商品構成最適化」や「当社グループ独自の素材と技術による付加価値商品の開発・販売強化」を実現していくことで、事業環境に左右されにくい収益体質へと進化させていきます。

今回の中期経営計画の目玉といえるのが、先に述べた、創業以来初の組織改編です。抜本的な営業組織改編により、「ワンストップ型」営業組織へ変革し、販売力を強化します。業態別・顧客別に営業窓口を一本化することで、当社の強みである多様な事業ポートフォリオを最大限に生かして、お客様に最適なソリューションを提供するマーケット志向の体制となりました。

大きな改革ではありますが、検討自体は5年以上前から進めており、外食業態向けのソリューション営業部という形ですでに2年ほど前から取り組みを開始し、実績も従来比約2倍と成果が出ています。お客様からは新たな提案に対して好評をいただいております。今後に向けた手ごたえを感じています。

● 「中期経営計画23-25」財務指標と目標

指標	2025年度目標	2022年度比
① 経常利益	130億円	200%
② ROE	7.0%以上	－
③ ROIC※	4.0%以上	2.2ポイント増加
④ CCC	75日	16日短縮
⑤ NET D/Eレシオ	0.6以下	－

※ ROICの定義
ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本（有利子負債（Net）＋自己資本）
税引後営業利益は、法人税等を営業利益の30%として計算

「中期経営計画23-25」5つの基本戦略

- ① 基盤事業の強化
- ② 事業領域の拡大
- ③ 環境負荷の低減
- ④ プラットフォームの再構築
- ⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化

販売に携わる事業・営業部門以外も再編し、テクニカル部門、コーポレート部門を設置しました（次ページ図参照）。研究開発を含むテクニカル部門では、当社グループが持つ穀物の可能性を研究する中で、事業・営業部門がお客様の要望をお聞きし、それに応えていくことで高付加価値化につなげる提案を行います。我々の販売形態は主にBtoBですが、お客様を通じてBtoBtoCになって初めて価値につながる。営業と開発が密着していることが重要だと考えています。

コーポレート部門においては、グループ全体に専門性を発揮できるよう機能別に再編を行いました。グループ全体のコーポレート部門へと進化しながら、事業ポートフォリオ管理をこれまでより緻密にコントロールしていきます。

既存事業の強化と新たな事業展開を両立する取り組みとして重要なのが、海外事業の拡大です。

すでに中国・台湾・ベトナムに進出していますが、2025年にはベトナムで海外初の独資となるプレミックス工場を稼働させます。

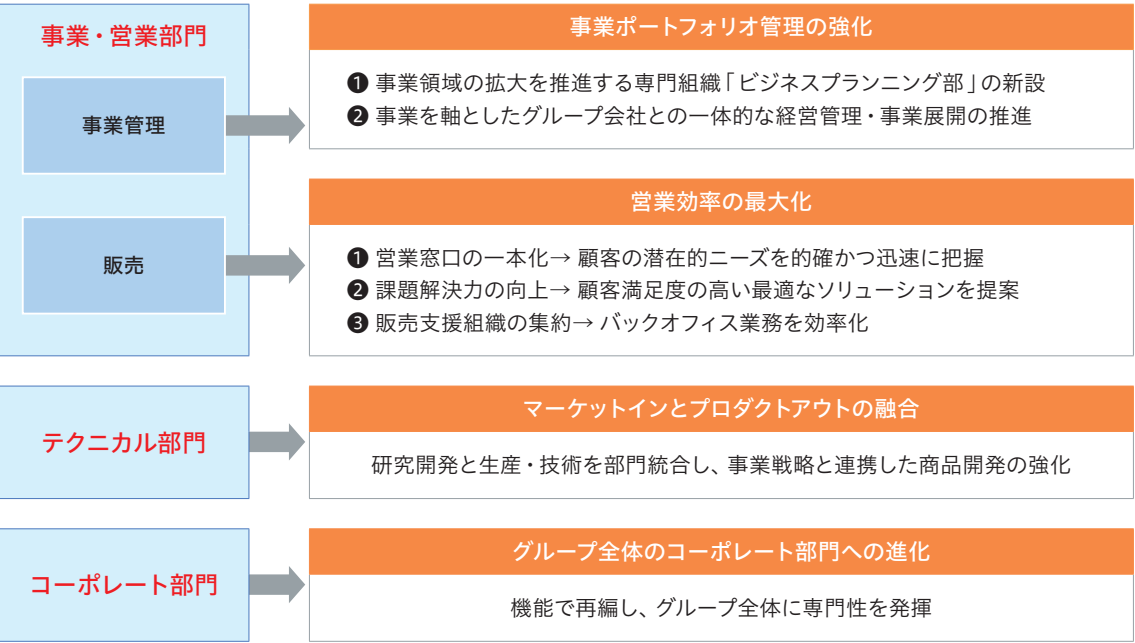
加えて、「事業領域の対象拡大」「バリューチェーン拡大による高付加価値化」の2つを基本方針に外国企業のM&Aや現地パートナーとの資本業務提携を進め、食品総合事業を地域横断で展開することにより「SHOWAのビジネスモデルの海外展開」を進めます。

また、各部に散らばっていた輸出業務を海外営業部に一元化することで総合的に輸出戦略を管理し、輸出先および製品数の拡大により販売数量の増加と収益向上を目指します。

独自性や付加価値のある商品の拡大については、より加工度を高めた商品を開発していきます。具体的には、昭和冷凍食品の主力商品であるたこ焼、ワンタン、プチケーキなど小麦粉加工品を軸とした冷凍食品事業の強化。さらにはプレミックス加工品やプラントベースフードなど、当社グループのシナジーを発揮できる新たな領域へ進出していきます。健康食品分野・化粧品分野を中心としたファインケミカル事業や、副産物を活用したオレオケミカル事業の推進にも取り組んでまいります。

● 営業組織改編と連動した体制整備

研究開発、生産・技術、管理部門の各組織も抜本的に見直し、中計23-25の推進体制を整備



■ 人的資本経営に向けて

🔗 人的資本経営について詳細はP.60

「中期経営計画20-22」では、「女性管理職2倍以上」という目標を設定し、これを達成しました。

女性活躍推進タスクフォースの施策により、女性従業員の意識変革を促すための管理職によるパネルディスカッションを開催したり、女性執行役員・女性社外取締役による講演会を開催するなど活発な活動を展開し、目標達成につなげました。「中期経営計画23-25」では、「女性管理職比率：2025年度10%以上」という目標を掲げており、こちらも実現に向け取り組んでまいります。

また、制度面では、2021年度に約20年ぶりに人事制度を刷新しました。特に、企業活動を続けていく中で、従業員の活躍が最も大事なことであるという考え方から、イノベティブな人財が活躍できる制度を導入しました。これは自ら手を挙げて新規事業のアイデアを提案し、審査により認められれば、専属で3年間そのアイデアの実現に

向けて取り組むことができるというものです。現在、3名3テーマを認定し、専門イノベティブ人財として将来の事業化に向けて取り組んでいます。

全般的なリスクリングも強化します。「中期経営計画23-25」では、「リスク投資額2025年度2倍以上（2021年度比）」と設定しており、事業戦略に基づいた人員配置と連動しながら、個々のキャリア構築・リスクリングに取り組んでまいります。

■ マテリアリティと連携した施策展開

🔗 マテリアリティについて詳細はP.26

🔗 環境への取り組みについて詳細はP.58

新中計と並行してマテリアリティの改定も実施しました。私は営業出身で事業寄りに目が行きがちなのですが、改めて整理したのを見ると、企業が社会から求められていることは非常に多岐にわたっていると実感します。

今回再整理したマテリアリティは、ステークホルダーの皆様からの期待や世の中の変化に合わせて、当社グループとして現状を見直したものです。ここで示す課題に対しては、「中期経営計画23-25」と連携して施策を展開していく構成となっています。

中でも環境への取り組みについてですが、当社グループは穀物を原料としてそれを加工し、製品にする事業形態です。穀物を生み出す土壌や肥料、水など、環境を守っていくことは、当社グループの事業の持続可能性にもつながっていると認識しています。環境目標は2030年度目標を設定していましたが、「中期経営計画23-25」に合わせて2025年度までの目標も新たに設定しました。さらに、容器包装材としてのプラスチック使用量についても、新たに削減目標を設定しました。これらの目標達成に向けて、着実に施策を重ねていく予定です。将来的にはカーボンニュートラルも視野に入れ、今後のロードマップづくりに取り組んでまいります。

当社グループは社会の公器として責任を果たしていくとともに、従業員のために持続的な企業価値向上の両立を目指してまいります。私自身も新たな昭和産業のリーダーとして経営に邁進してまいりますので、今後ともステークホルダーの皆様には、当社グループへの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。

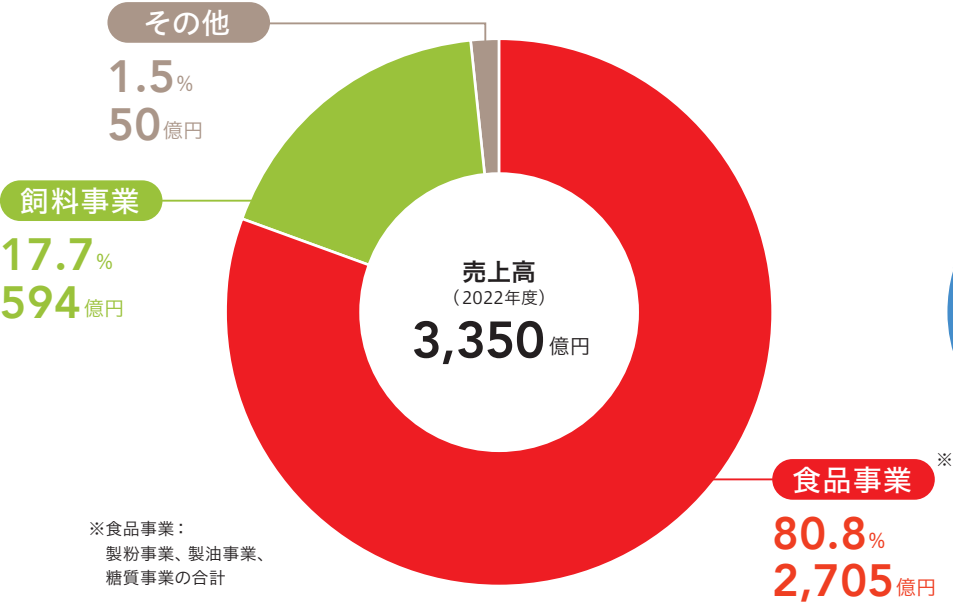
代表取締役社長執行役員

塚越 英行



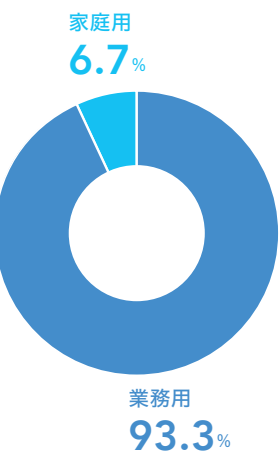
事業概要

事業別売上高構成比



業務用／家庭用比率 (2022年度)

※ 昭和産業単体の食品セグメント売上高比



製粉事業

小麦粉は食品の中で最も用途が広く、私たちの食生活に欠かすことのできない重要な食品素材です。業務用ではパン、ケーキ、麺類などの用途に合わせた各種小麦粉やユーザーのニーズに対応したプレミックス類・パスタを製造・販売し、家庭用でもプレミックス類やパスタを提供しています。



- 小麦粉
- プレミックス
- パスタ
- 焼成パン
- ふすま

【主なグループ会社】 (2023年6月末現在)

- ・奥本製粉株式会社
- ・木田製粉株式会社
- ・株式会社内外製粉
- ・セントラル製粉株式会社
- ・株式会社スウィングベーカリー
- ・グランソールベーカリー株式会社
- ・ガーデンベーカリー株式会社
- ・タワーベーカリー株式会社
- ・Showa Sangyo Vietnam Co., Ltd.
- ・國成麵粉股份有限公司

製油事業

大豆、菜種、トウモロコシ、米ぬかなどを原料に、天ぷらやフライ、ドーナツなど、様々な用途に合わせて開発した各種植物油を製造・販売しています。また、飼料原料などになる脱脂大豆、食肉加工・水産加工食品に使用される大豆たん白を提供しています。



- 食用油
- 大豆たん白
- 冷凍食品

【主なグループ会社】 (2023年6月末現在)

- ・ボーソー油脂株式会社
- ・長岡油糧株式会社
- ・クミアイ油脂株式会社
- ・ムサシ油脂株式会社
- ・南日本コメ油株式会社
- ・東京油脂工業株式会社
- ・昭和冷凍食品株式会社
- ・辻製油株式会社

糖質事業

トウモロコシを原料としたコーンスターチをはじめ、ぶどう糖や異性化糖、水あめ、イソマルトオリゴ糖などの糖化製品および加工でん粉製品の製造・販売を行っています。これらの製品は、ビールや清涼飲料、菓子、パンなどの食品分野から工業分野まで幅広い用途に使用されています。



- 糖化製品
- コーンスターチ
- 加工でん粉

【主なグループ会社】 (2023年6月末現在)

- ・敷島スターチ株式会社
- ・サンエイ糖化株式会社
- ・新日本化学工業株式会社

飼料事業

養鶏用、養豚用、乳牛・肉牛用、養魚用配合飼料およびぎのこ菌床栽培用栄養体の製造・販売を行っています。グループ会社の工場が臨海部に位置しているため、原料を直接岸壁から取り込むことが可能なほか、ふすまや脱脂大豆といった副原料を自社の製粉工場や製油工場から受け入れられるため、原料調達面で非常に有効です。高品質な飼料の生産・開発、生産物の流通、経営指導など畜産ビジネスをトータルに応援します。



- 配合飼料
- 鶏卵

【主なグループ会社】 (2023年6月末現在)

- ・九州昭和産業株式会社
- ・昭和鶏卵株式会社
- ・中一食品股份有限公司

その他

輸入穀物の保管・荷役を行う倉庫業、所有不動産の賃貸などを行う不動産業のほか、保険代理業、自動車などのリース業、運輸業、アグリビジネス等を行っています。



鹿島工場サイロ

植物工場

【主なグループ会社】 (2023年6月末現在)

- ・昭産商事株式会社
- ・昭産開発株式会社
- ・株式会社ショウレイ
- ・株式会社オーバン
- ・株式会社昭産ビジネスサービス
- ・昭産運輸株式会社
- ・スターベーカリー株式会社
- ・名古屋埠頭サイロ株式会社
- ・志布志サイロ株式会社
- ・鹿島サイロ株式会社

価値創造への思い

豊かな「食」を提供することにより、心身共に「健康」をお届けすることを、創業以来、変わらず追求し続けてきました。
大地の恵みである穀物を余すことなく生かし、安全・安心な「食」を、人々に提供しています。

過去

『農産報国』

昭和初期の日本は、慢性的な食糧不足と、それに追い打ちをかけるような凶作が続き、極めて厳しい状況にありました。
「食を通じて日本を豊かにしたい。そのためには農業の繁栄が必要だ」という創業者の強い思いが、昭和産業グループの原点です。

現在

事業活動を通じた
マテリアリティへの取り組み

〈2023年度からの新しいマテリアリティ〉

1. 食を通じた事業活動での貢献

- ① 安全・安心で高品質な食の提供
- ② 消費者の健康と多様化するニーズへの貢献

2. 穀物を生み出す大地とその環境の維持

- ③ 地球環境への配慮

3. ステークホルダーとのエンゲージメント推進

- ④ 人財活用
- ⑤ 地域社会との共生
- ⑥ サプライチェーンと連携した活動
- ⑦ ステークホルダーとの信頼関係構築

🔗 マテリアリティ改定について詳しくは P.53



マテリアリティと連動する「中期経営計画 23-25」

〈ステークホルダーへの価値提供〉

お客様

- 安全・安心で高品質な製品の提供
- 品質管理の向上とトレーサビリティの確保

地球環境

- CO₂排出量削減
- 廃棄物削減
- 再生可能エネルギーの利用

従業員

- 人権・多様性の尊重
- 人財育成
- ワーク・ライフ・バランスの推進

地域社会

- 工場・拠点周辺地域への貢献・交流
- 食育への貢献

お取引先
(仕入れ・委託先)

- 協働による品質向上
- 労働安全の確保・労働環境の整備

株主・投資家

- 継続的・安定的な利益還元
- 企業価値の向上

NGO / NPO

- 寄付による支援
- 協力・協働を通じた活動支援・協賛

行政

- 公的課題解決に向けての諸政策への協力
- 災害時のための備蓄

未来
2025

長期ビジョン

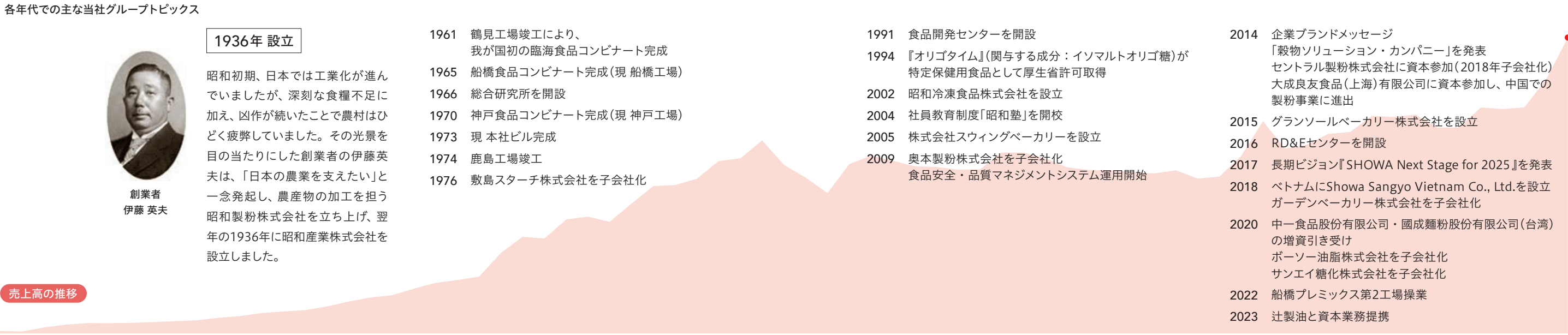
全てのステークホルダーに
満足を提供する
“穀物ソリューション・カンパニー
Next Stage”

🔗 長期ビジョンについて詳しくは P.30

価値創造のあゆみ

昭和産業グループは、創業以来「食」を通じて様々な社会的課題の解決に貢献しながら、事業を拡大してきました。創業当時から時代に合わせて変化し、これからも穀物をプラットフォームとする幅広い事業を通じて人々の健康と未来に貢献する、持続的成長力のある企業を目指します。

年代	創業期（1936年～）	1960年～1980年代	1990年～2000年代	2010年～
時代背景	深刻な食糧不足	需要拡大と食生活の多様化	「食」ニーズの高度化	ライフスタイル・価値観の変化
昭和産業グループが創出した価値	農産加工分野で一貫体制を構築し、農業の発展に貢献 農業における土づくりから製品加工、販売までの一貫体制を目指して小麦粉や食用油、水あめ、肥料などの製造販売を開始。日本の農業発展を支えるとともに戦後食糧難の解消にも貢献しました。	食品コンビニートの建設による、多品種安定供給の実現 高度経済成長期に入り食生活が多様化するなか、海外からの穀物の輸入量増大を予測し、全ての工場を臨海部に集約しました。生産設備やサイロを拡充し、多品種大量生産のコスト課題を解決しながら、業務用商品のみならず、様々な家庭用商品を発売するなど新たな需要への対応を実現しました。	幅広い分野で商品開発を強化し、時代にマッチした商品を提供 「食」ニーズの高度化が進み、求められる原材料の性質や製品の種類も幅広くなったなか、様々な穀物における商品開発の強化、加工技術の進化、そしてレシピの提案などにも力を入れました。機能性とおいしさを兼ね備えた商品や健康志向にマッチする商品など、お客様に喜ばれる商品を続々と開発しました。	“穀物ソリューション・カンパニー”として独自の付加価値を創出 「食」に関する消費スタイルは、さらに高度かつ多様なものとなり、消費者の健康志向など時代のニーズに合わせた商品開発が求められています。また、2020年から広がり始めた新型コロナウイルス感染症により人々の生活様式は一変しました。外食を避け巣ごもり需要が増加し、自宅での調理やテイクアウトが増えたことから、簡便な食品や時間がたってもおいしい食品の商品開発が求められています。
商品のあゆみ	 1956年 『結晶ぶどう糖』発売  1957年 『昭和のホットケーキの素』発売  1961年 『昭和即席天ぷら粉』国内発売  1969年 大豆たん白食品 『昭和フレッシュ』発売  1983年 高級天ぷら粉 『天ぷら粉黄金』発売  1984年 炊飯用はい芽油カプセル 『お釜にポン』発売  1992年 『お肉をやわらかくするから揚げ粉』発売  1994年 特定保健用食品 『オリゴタイム』発売  2000年 高オレイン酸 ひまわり油 『オレインリッチ』発売  2005年 『ケーキのようなホットケーキミックス』発売  2011年 『レンジでチンするから揚げ粉』発売  2020年 『健康こめ油』発売  2021年 『もう包まない！混ぜ餃子の素』発売  2021年 『まんまるおおきなホットケーキのもと』発売  2022年 『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』発売			

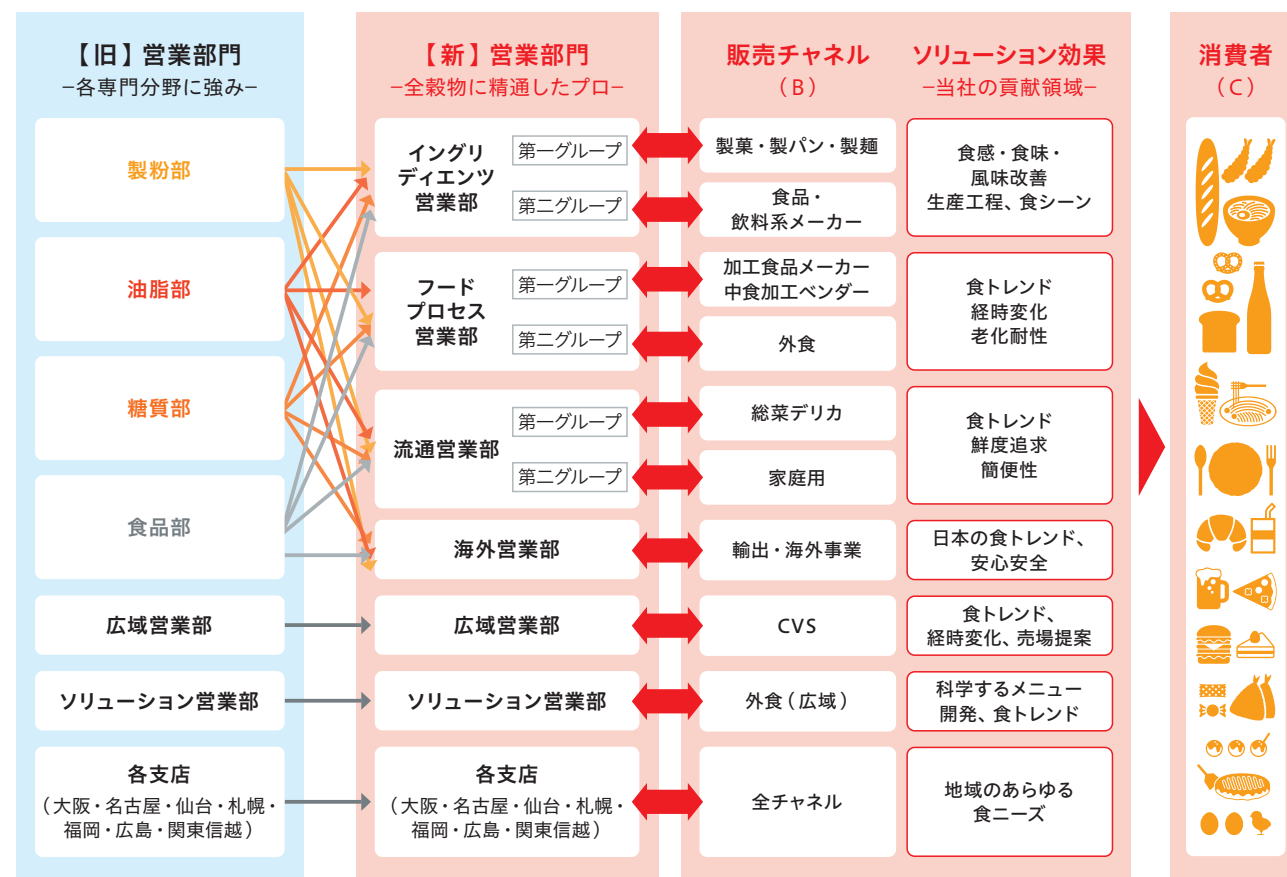


価値創造事例

創業以来初めてといえる抜本的な組織改編は、単なる営業組織の組み換えではなく、より根本的なビジネスモデルの転換を企図したものです。2023年4月の全社組織改編にあたっては、ソリューション営業部による先行試験運用や、組織改編を支える複数のプラットフォームの整備・再構築、営業組織と対応するマーケティング組織の集約など、様々な取り組みを積み重ねてきました。これらの経験をもとに、これからの展開を進めていきます。

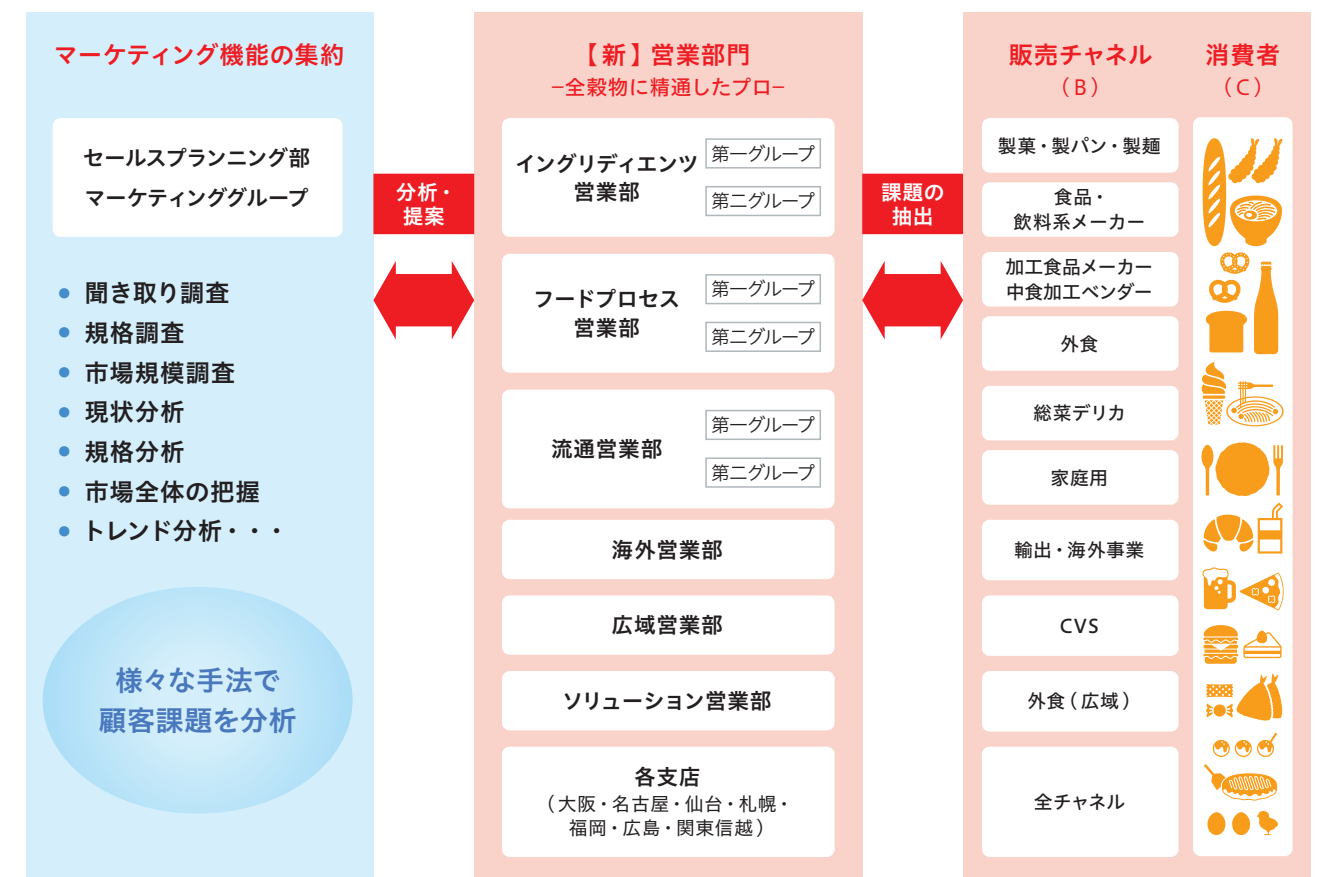
① 営業組織改編（食品事業）

各販売チャネルの担当部署が、穀物のプロとしてお客様のニーズにきめ細やかに対応し（BtoB）、消費者が求める「おいしい答え」＝「穀物ソリューション」をワンストップで提案します（BtoBtoC）。



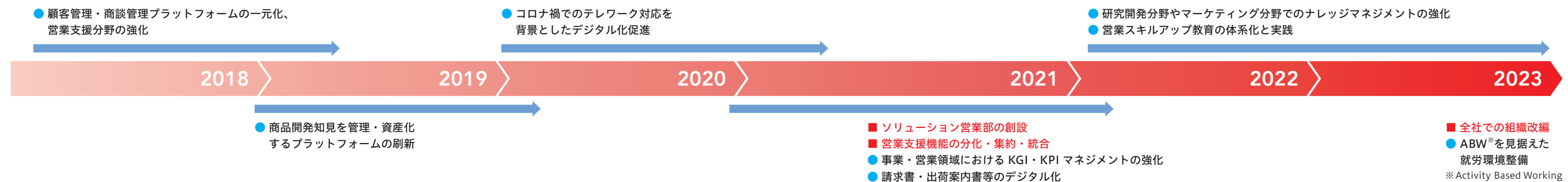
② マーケティング組織の集約とアップグレード

これまで複数部署に点在していたマーケティング機能を集約・統合しました。チャネル対応型の組織とすることで、顧客満足度が高い最適なソリューションを提案します。



③ 組織改編を支えるプラットフォーム整備・再構築の歩み

- 組織改編
- プラットフォーム整備・再構築



価値創造プロセス

昭和産業グループの強みである「穀物の専門性」をあらゆる角度から活かすことで、ユーザーが求める「おいしい答え」＝「穀物ソリューション」を提供します。



※1 対象：昭和産業グループ会社 (連結子会社 + 生産系非連結子会社)
 ※2 対象：昭和産業単体
 ※3 対象：昭和産業および食品ロス発生量が100t/年以上のグループ会社 (昭和産業、スウィングベーカリー、グランソールベーカリー、ガーデンベーカリー、タワーベーカリー、昭和冷凍食品の6社)

経営資本

	昭和産業グループの特長	進化に向けた取り組み
 人的資本	『SHOWA魂（だましい）』を継承する人財 - 穀物に精通する人財 - 多種多様なお客様との組み合わせのなかで生まれる新たな価値創出と信頼関係	- D＆Iのドラスティックな推進 - 女性管理職比率：2025年度10%以上 - 戦略的人的資本投資の促進 - リスキル投資額：2025年度2倍以上（2021年度比） - 従業員エンゲージメントの向上 - エンゲージメントスコア：「中期経営計画23-25」期間中に目標値公表
 知的資本	- 様々なお客様との対話から築いたマーケティング力 - 多種の食品素材、技術、ノウハウを組み合わせた研究開発力 - 異なる分野の研究開発者、技術者が協働することによる技術の融合 - 長年のお客様との協創のなかで蓄積された、多種多様な素材・商品を生かすアプリケーション設計スキル - お客様へのタイムリーな価値提供	- プラントベースフードの開発強化、およびファインケミカルやオレオケミカル、アグリビジネスへの挑戦 - オープンイノベーションの強化 - IT・AI技術を活用した研究開発 - 知的財産活用による事業の自由度確保と市場競争力の強化
 製造資本	- 各製造拠点（鹿島、神戸、船橋、グループ会社）に自社穀物サイロを保有し、主要拠点には専用バースを整備 - 食品メーカーでトップクラスの荷揚げ能力 2,750t/h^{※1} - 食品メーカーでトップクラスの穀物保管能力 36.5万t^{※1} - 製粉（電力主体）と製油・糖質（蒸気主体）を併せ持つ事業所ならではのエネルギー高効率活用 - 当社グループ独自の一貫生産 - 製粉・製油・糖質の副産物→飼料事業への活用 - 糖質事業ジャーム→製油事業でのジャーム搾油・精製、コーン油販売 - 事業所間シナジー	- スマートファクトリー化による生産性向上 - 効率的な多品種少量生産への対応 - 設備効率の追求
 社会・関係資本	- 多様かつ多数のお取引先 - サプライヤー FSQMS 監査 - 研究開発と連携した、お客様の課題解決を迅速に実現する営業体制 - 複数穀物の合積みによる調達船の大型化などによる効率的な原料調達 - 多種多様な商品の合積みによる効率的な配送システム - 当社独自の食品安全・品質マネジメントシステム（FSQMS）運用と FSSC22000、ISO22000 認証による安全・安心の確保	- サプライチェーンマネジメントの強化 - BCP対策の強化 - 運転手不足への対応、グループ穀物サイロ会社^{※2}との連携、災害対策、感染症対策など
 自然資本	- CO₂排出量の削減（コージェネレーション設備の燃料を石炭から都市ガスに変更） - 食品リサイクル率99.9%^{※1} - ユーティリティ設備の更新（バイオマスボイラの増強など）	- 環境に配慮したライフサイクルアセスメント（LCA）設計技術の強化、副産物の活用促進 - IT活用、需給予測精度向上による在庫圧縮と食品ロスの削減 - CO₂排出量・食品ロス・水使用量・プラスチック使用量の削減対策のための環境管理体制の強化
 財務資本	- 総資産額 2,477億円 - 成長投資 320億円（「中期経営計画20-22」実績） - 設備投資 174億円（「中期経営計画20-22」実績）	- 資産圧縮（政策保有株式・不動産の整理） - 株主還元（配当性向30%程度を目安に長期的に安定的な配当を継続） - 運転資金 - 在庫適正化によるCCC^{※3}短縮で運転資金の増加を抑制

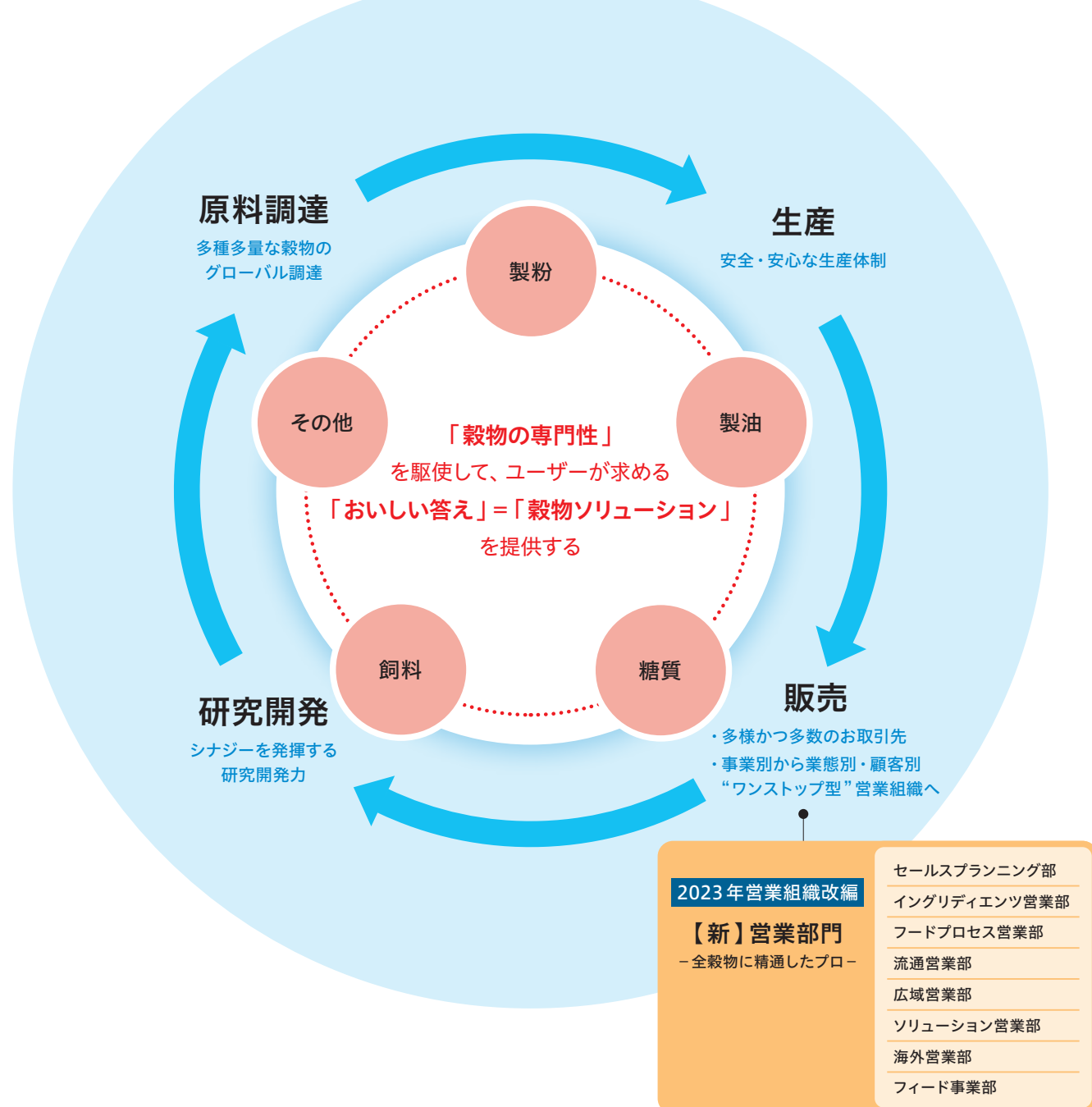
※1 昭和産業単体 ※2 名古屋埠頭サイロ、鹿島サイロ、志布志サイロ ※3 キャッシュ・コンバージョン・サイクル

「穀物ソリューション・カンパニー」の強み

多様かつ多数のお客様の課題解決に向け、昭和産業グループの持つ食品素材を複合的に活用することで、迅速にお客様のニーズにお応えした商品・サービス、すなわち「穀物ソリューション」を提供できることが、専門メーカーにはない当社グループならではの強みです。「穀物ソリューション・カンパニー」としての特長を存分に発揮し、グループ各社が取り扱う食品素材、他分野の加工技術を掛け合わせ、「おいしい答え」をお客様にお届けしています。

昭和産業グループのビジネスモデル

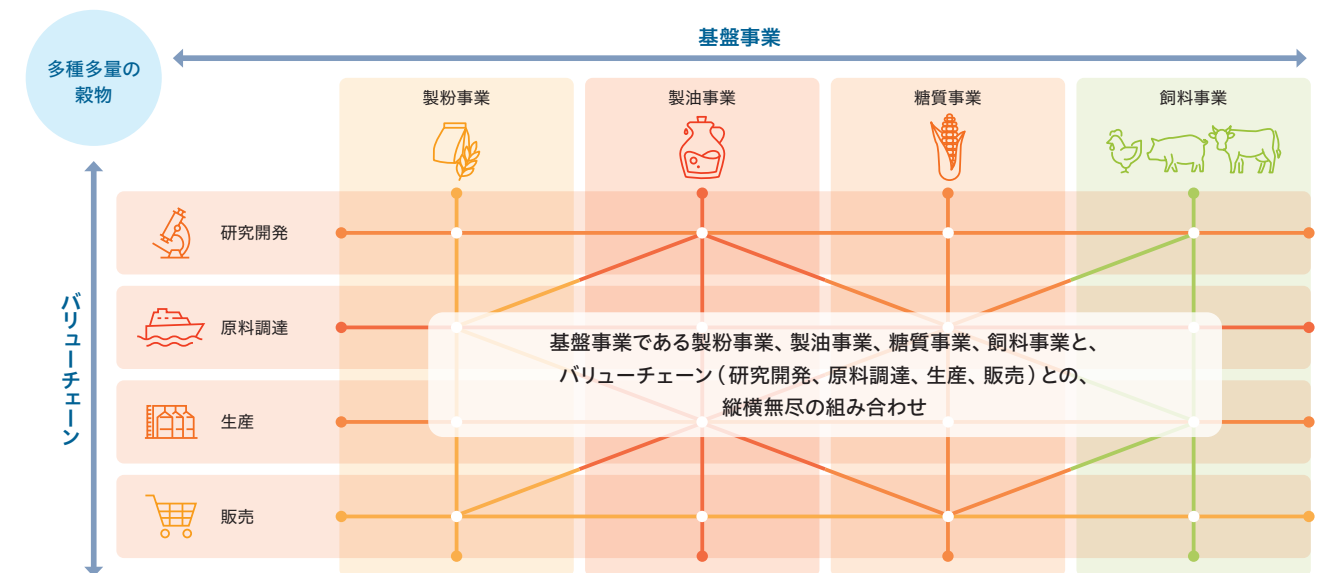
様々な穀物を取り扱う当社グループだからこそ、我々が持つ「穀物の専門性」を駆使して新たな価値創造に向けたシナジーを生み出すことができます。研究開発、原料調達、生産、販売のバリューチェーンにおける連携により、特定分野に特化しては実現できない、幅広いナレッジ、ノウハウによる課題解決を実現し、進化させています。



穀物ソリューションを実現できる理由

当社グループは、多種多量の穀物をプラットフォームとして、幅広い領域に事業を展開してきました。多様かつ多数のお客様との親密なコミュニケーションのなかから、様々な分野のニーズを吸い上げ蓄積し組み合わせることで、それぞれのお客様のインサイト、真のニーズを発掘します。そして、当社グループの事業領域をまたぐ多種の食

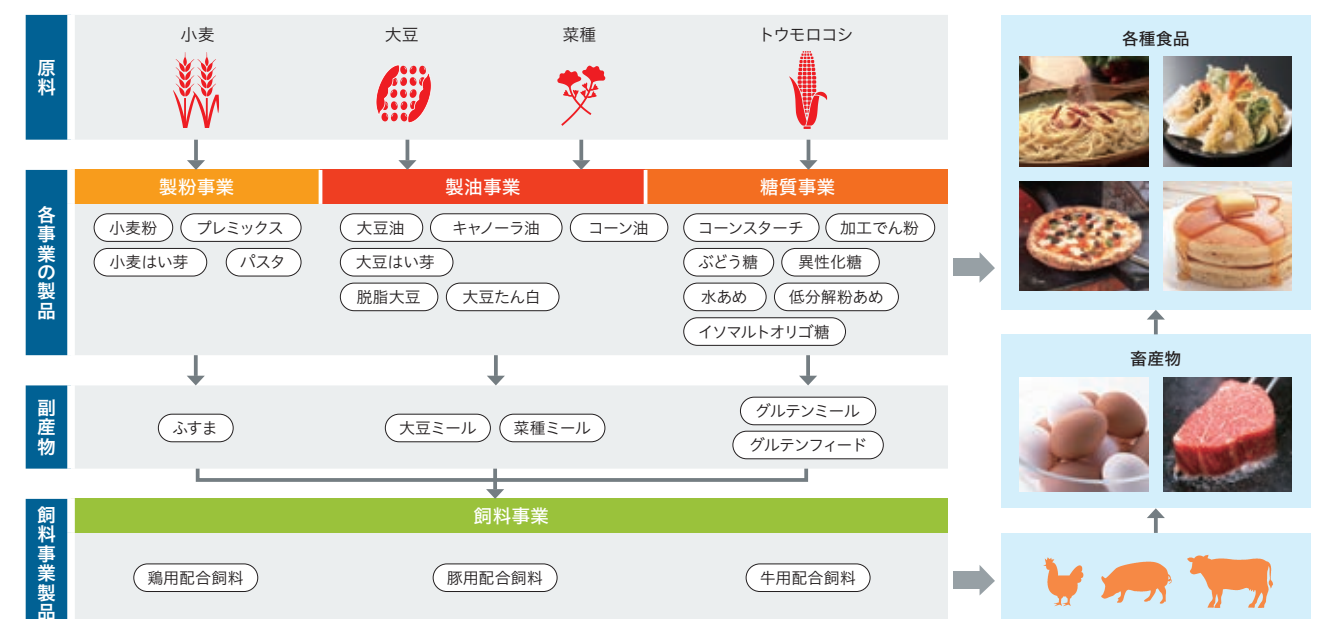
品素材、技術、ノウハウを組み合わせることで新たな商品を生み出し、お客様が求める新たな価値を提供してきました。様々なお客様のおかげで培ったマーケティング力、多数の技術領域の開発スキルがシナジーとなって、「穀物ソリューション・カンパニー」としての無二の存在となっているのです。



穀物ソリューション・カンパニーならではの食品リサイクル率99.9%

製粉事業、製油事業、糖質事業の製造工程から発生する副産物（ふすま、大豆ミール、グルテンフィードなど）は、配合飼料原料として有効活用し、99.9%の食品リサイクル率を実現しています。

大地の恵みである穀物を余すことなく最大限に活用するビジネスモデルで、配合飼料原料以外の活用も含め、環境負荷の少ない持続可能な社会づくりに向けて様々な取り組みを行っています。



マテリアリティ

昭和産業グループでは、サステナビリティの実現に向けた取り組みを推進するため、3つのマテリアリティテーマと7つのマテリアリティを特定しました（詳しくはP.53）。

マテリアリティ	重点テーマ	関連する機会とリスクの例 ○ 機会 ● リスク	中期経営計画 23-25 における主な取り組み	関連する中期経営計画 基本戦略	中期経営計画 23-25 における関連 KPI	貢献を目指す SDGs
1. 食を通じた事業活動での貢献						
① 安全・安心で高品質な食の提供	顧客基盤の拡充 安全・安心・安定供給の確保 (詳しくは P.28) 安定操業の維持	○ 多様かつ多数のお客様とのコミュニケーション ○ 原料調達の安定化、製品の安定供給による顧客からの信頼獲得 ● 製品事故によるお客様からの信頼低下	- ワンストップ型営業組織への変革による販売力強化 - グループ連携による事業規模拡大と収益力強化 - 商品構成の最適化と販売価格の適正化 - 原料穀物の調達地域の多産地化 - エネルギー調達のグループ一元管理 - 食品安全・品質マネジメントシステムの運用	① 基盤事業の強化 ⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化	- 基盤事業の強化による経常利益拡大：+ 27 億円 - 生産改善によるコスト削減：10 億円以上 / 3 年累計	  
② 消費者の健康と多様化するニーズへの貢献	健康維持への貢献 多様化するニーズへの貢献	○ 健康、時短・簡便等の顧客ニーズの多様化 ○ 環境配慮商品の上市による市場競争力の強化 ○ 新素材の活用による新規市場の創出 ● 基盤事業における国内市場の縮小に伴う成長機会の喪失	- 差別化戦略による付加価値商品の拡販 - プレミックス製品や大豆たん白製品を原料とした新規冷凍食品カテゴリーへの進出 - プラントベースフード、ファインケミカル、オレオケミカル等の新規事業への挑戦 - ASEAN 地域における既存事業の強化と新たな事業展開による海外事業の拡大 - ブランド、品質を活かした輸出事業の強化	② 事業領域の拡大	海外事業、冷凍食品事業での経常利益拡大：+ 8 億円	  
2. 穀物を生み出す大地とその環境の維持						
③ 地球環境への配慮	気候変動への対応 生物多様性への配慮	○ 省エネ活動や食品ロス削減によるコスト削減 ● 気候変動による穀物原料の調達不全 ● 環境問題への対応遅れによる信頼低下	- 環境目標（水使用量・食品ロス・CO₂排出量・プラスチック使用量の削減）達成に向けた継続的取り組み - バイオマスの高度利用 - モーダルシフトの推進 - カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定	③ 環境負荷の低減	- CO₂ 排出量削減：▲ 30% 以上 - 食品ロス削減：▲ 30% 以上 - 水使用量削減：▲ 9% 以上 - プラスチック使用量削減：▲ 7% 以上	   
3. ステークホルダーとのエンゲージメント推進						
④ 人財活用	健康経営 ダイバーシティ 人財育成	○ 働きがいの向上による生産性向上 ○ 離職率の低下、人材獲得機会の優位性確保 ● 対応遅れによる人財確保の困難化、離職率上昇	- 多様性を「活かす」組織への変革 - 戦略的投資の促進および人財マネジメントの高度化 - 高エンゲージメント組織への変革 - 健全な労使関係の継続	④ プラットフォームの再構築 ⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化	- 女性管理職比率：10% 以上 - リスキル投資額：2 倍以上（2021 年度比）	 
⑤ 地域社会との共生	CSR 活動（食の支援など）	○ 当社グループファンの獲得 ● 地域住民との交流不足による信頼低下	- サステナビリティ基本方針の実行 「穀育」の取り組み促進 - NPO と連携した「食の提供」 - 事業所周辺での地域貢献・交流の継続	⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化		  
⑥ サプライチェーンと連携した活動	持続可能な原料・原材料調達 物流体制の最適化	○ サプライチェーン全体での取り組みによるコスト削減 ● サプライチェーンにおける社会的課題への対応遅れによる物流不全 ● 原料・原材料調達不能による顧客からの信頼低下	- 配送ルート最適化（共同配送含む） - サプライチェーンマネジメントの実施 - 取引先への調査実施（人権、自然環境、労働環境など）	⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化		 
⑦ ステークホルダーとの信頼関係構築	経営の高度化 デジタル化推進（詳しくは P.29） IR 活動の強化 リスクマネジメント・コンプライアンスへの取り組み	○ 経営管理の高度化を通じた生産性向上、コスト削減 ● 法令違反による社会的信頼の低下 ● 情報開示不足による投資家からの評価の低下 ● デジタル投資を怠ることによる機会損失、予期せぬ損失の発生	- ROIC 導入による事業ポートフォリオマネジメントの高度化 - CCC 管理の浸透と改善 - 組織改編による組織基盤の確立 - 国内外のイニシアチブへの賛同 - 個人株主、国内外の機関投資家への IR 強化、IR 資料の英文開示、経営トップの対話機会の提供 - SNS 等の活用による積極的な情報開示 - DX 推進人財育成	④ プラットフォームの再構築 ⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化	- ROIC：4.0% 以上 - CCC：75 日 - 将来の DX 推進人財：100 名育成 - デジタル化によるコスト削減：▲ 1.3 億円 / 年	

安全・安心・安定供給の確保

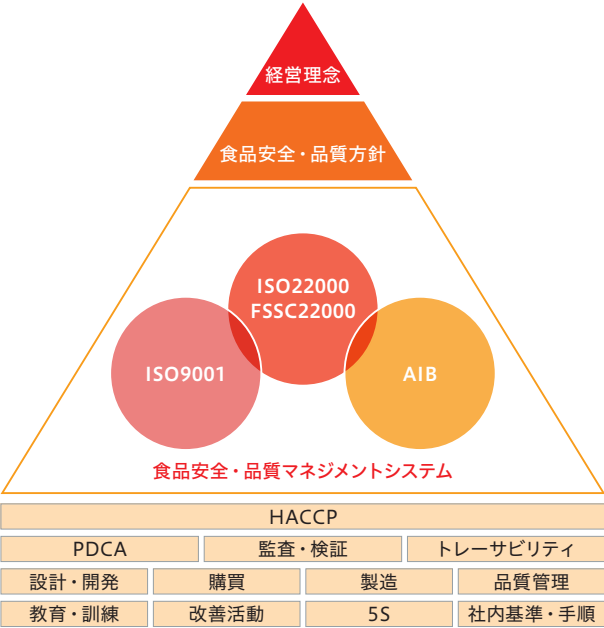
食品安全・品質マネジメントシステムの強化

当社グループは、「安全・安心3原則」を定め、これを確実に実行していくために、独自の「食品安全・品質マネジメントシステム (FSQMS)」を運用しています。このシステムは「HACCP^{※1}」を柱として「ISO22000^{※2}」「FSSC22000^{※3}」「ISO9001^{※4}」「AIBフードセーフティシステム^{※5}」の仕組みを全て取り入れ、効率的な運用ができるよう当社グループ独自に再構築したものです。このFSQMSの考え方は、グループ会社にも適用しており、内部監査や講習会、精度管理、品質管理技術研修会などを通じて、グループ会社全体、さらにグループ会社の運送会社までを含むサプライチェーンの底上げも行いながら、考え方の浸透や力量の維持・向上を図っています。

また、講習会や研修会は、リモートやWEB、録画視聴形式なども取り入れながら、時間、場所や人数にとらわれることなく受講が可能な機会を設ける工夫を行っています。

さらに、海外事業拡大に向けての海外法規制調査体制の構築、新規事業拡大に向けてのアグリ事業や冷凍食品、化粧品素材の品質保証体制の強化を行っています。

※1 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : 原料の入荷から製造・出荷までの全ての工程において、重要管理点を特定して、そのポイントを継続的に監視し、人に危害を与える製品の出荷を未然に防ぐシステム
※2 ISO22000 : 安全な食品の生産、流通、販売を目的とした食品安全マネジメントシステムの国際規格
※3 FSSC22000 (Food Safety System Certification 22000) : ISO22000をベースに、食品の安全を担保するために遵守すべき事項を明確化した食品安全システムの国際規格



※4 ISO9001 : 品質マネジメントシステムの国際規格
※5 AIB (American Institute of Baking) フードセーフティシステム : 安全な食品を製造するためのガイドラインであるGMP (適正製造規範) を重視した「AIB 食品安全統合基準」に則り、外部監査員が工場の現場検査を行う仕組み。フードディフェンス (食品防衛) の考え方も取り入れた、以下の5項目の観点から監査が行われる。 ●作業方法と従業員規範 ●食品安全のためのメンテナンス ●清掃活動 ●総合的有害生物管理 ●前提条件と食品安全プログラムの妥当性

安全・安心3原則

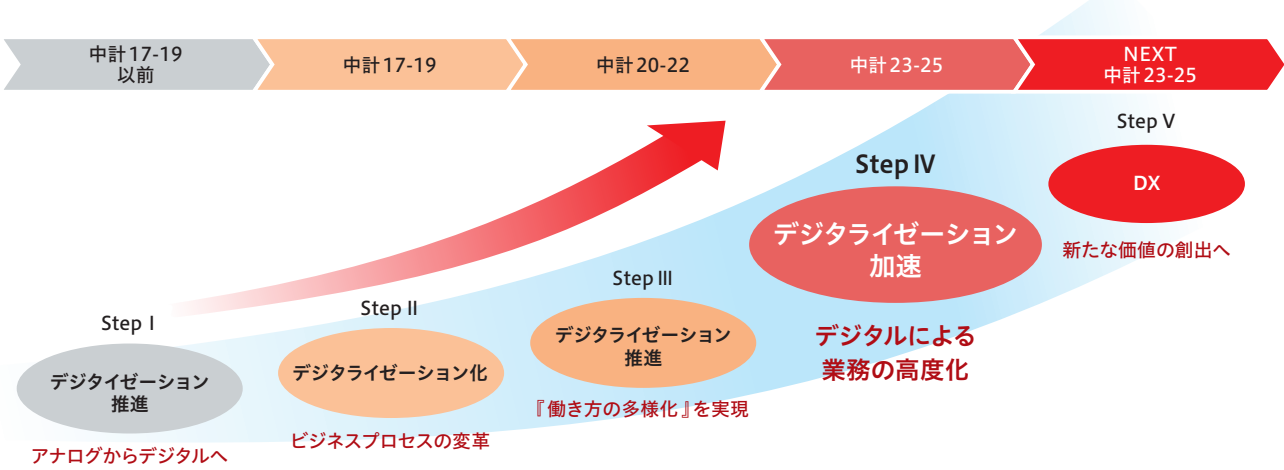
当社グループは「安全・安心3原則」の考え方を基本とし、原材料の調達段階から出荷までの工程での各種基準の見直しや、製造環境のレベル向上を目指した活動をしています。

●安全・安心3原則

原則① 原材料の調達段階 問題のあるものを持ち込まない	原則② 工場の製造段階 問題のある製品を作らない	原則③ 出荷の段階 問題のある製品を持ち出さない
・ サプライヤー管理 主原料の現地調査 副原料の工場調査 包装資材の工場調査 ・ 品質保証書の精査 ・ 受入原料の品質検査 ・ フードディフェンス設備の導入 ・ 従業員の健康管理 食中毒・感染症への対応	・ 新製品開発のリスクアセスメント ・ トレーサビリティシステムの強化 ・ FSQMS検証活動 自社工場への監査活動 グループ会社への巡視活動 ・ 品質管理者への教育 分析技術 (精度管理) 官能評価 (味覚嗅覚試験) グループ会社への研修	・ 自社倉庫の監査 ・ 流通保管倉庫の調査・指導 ・ 積込時、納品時の異物混入防止 ・ ローリー車の施錠・封印 ・ 運転手などの作業者への教育 ・ 海外生産拠点の衛生・品質向上活動

デジタル化推進

昭和産業グループは、「DXを活用した新たな価値の創出」を実現するために、「中期経営計画23-25」において、デジタル技術を活用した業務の効率化・高度化と、DXを推進する人財の育成を推進していきます。

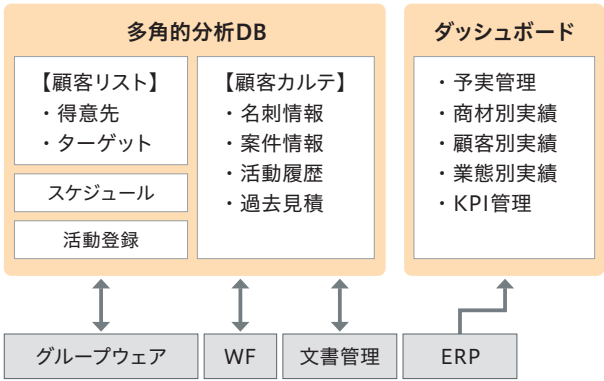


KPIと目標

KPI	中計目標
デジタル化推進	・ デジタル化推進費 : 3年間で45億円 (うち成長投資 : 12億円)
主要施策① 多角的分析DB・ダッシュボード導入	・ 顧客情報の有効活用による営業変革 (顧客分析→顧客提案の充実化) ・ コスト削減 : ▲6千万円 / 年
主要施策② DX推進人財育成	・ 将来のDX推進人財 : 100名育成 ・ ノーコード開発ツールの展開によるコスト削減 : ▲7千万円 / 年

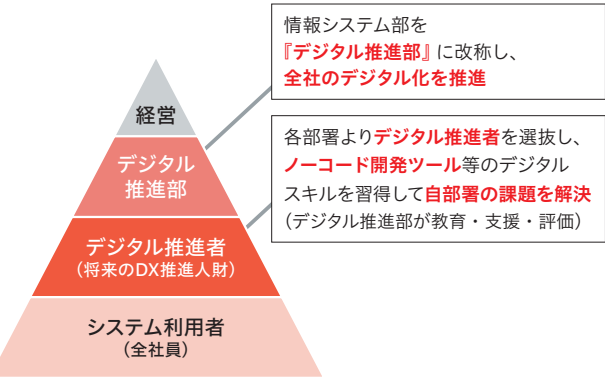
多角的分析DB・ダッシュボード導入

ワンストップ型営業組織への変革をデジタルで支援するために、顧客情報を一元管理するデータベースを構築します。それに合わせて、各種情報を有効活用するためのダッシュボードを導入します。



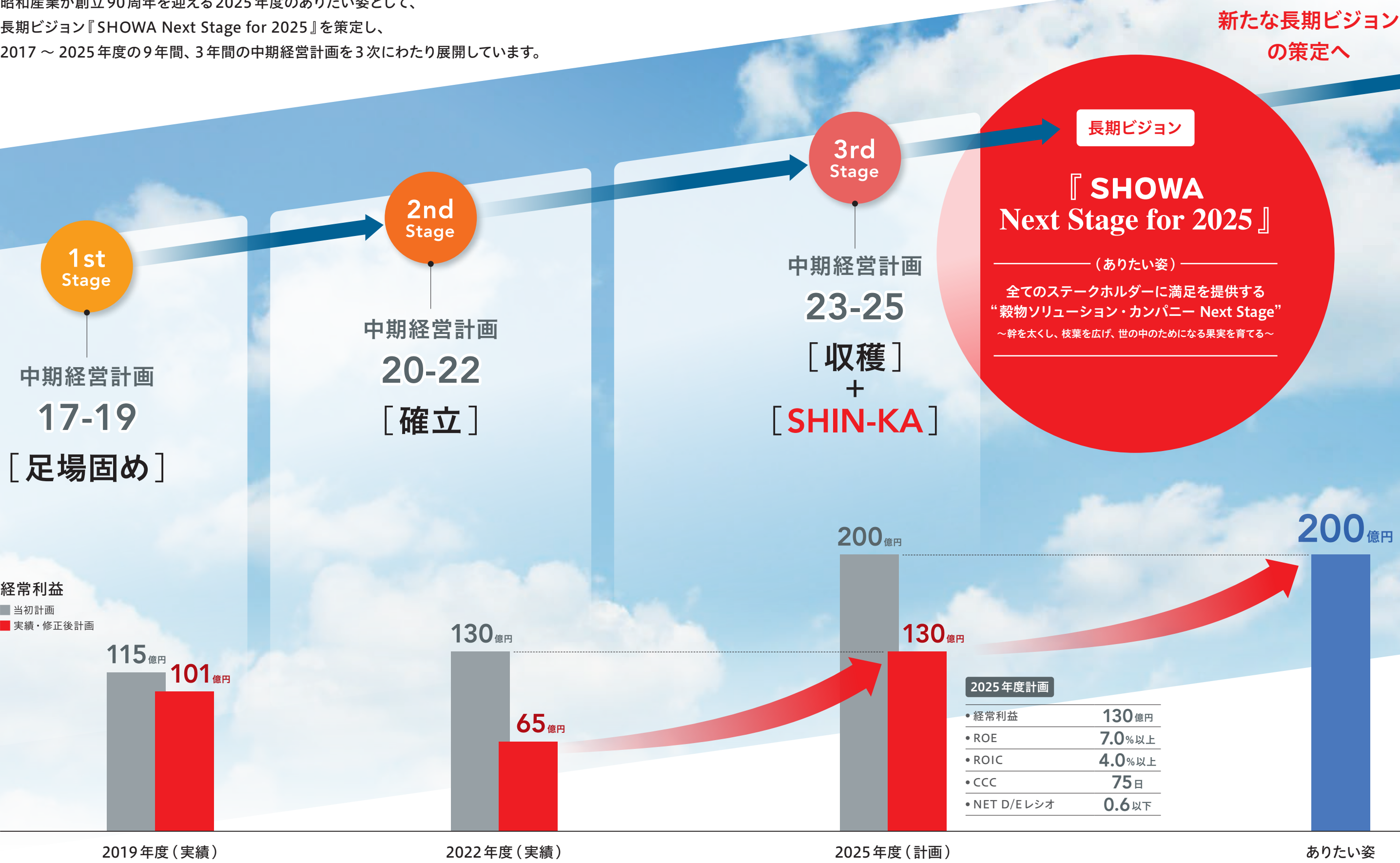
DX推進人財育成

デジタル推進における役割に応じた人財育成プログラムを設計します。
将来のDX人財候補として選抜したメンバーには、ノーコード開発ツール等の実践的なデジタルスキルを教育することで、自部署の課題をデジタルで解決していきます。



長期ビジョン実現へのロードマップ

昭和産業が創立 90 周年を迎える 2025 年度のありたい姿として、
長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』を策定し、
2017 ～ 2025 年度の 9 年間、3 年間の中期経営計画を 3 次にわたり展開しています。



長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』の振り返り

長期ビジョンにおける中期経営計画「1st Stage」「2nd Stage」の基本戦略と成果を振り返ります。

長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』

長期ビジョン
1st Stage

中期経営計画
17-19

基本方針

中期経営計画
1st Stage

「ありたい姿（長期ビジョン）の実現に向けた足場固め」
～ 安定的収益基盤の確立とさらなる成長への準備 ～

主要 KPI

	目標	実績	評価
売上高	2,600 億円	2,540 億円	○
経常利益	115 億円	101 億円	△
ROE	9.0%以上	8.0%	△
自己資本比率	50.0%以上	49.2%	○

長期ビジョン
2nd Stage

中期経営計画
20-22

基本方針

中期経営計画
2nd Stage

「確立」
『SHOWA New Value Creation』
～ SHOWA だからできる新たな価値とは～

主要 KPI

	目標	実績	評価
売上高	2,800 億円	3,350 億円	○
経常利益	130 億円	65 億円	×
ROE	9.0%以上	7.1%	△
配当性向	30%程度	27.9%	○

基本戦略と
成果

経常利益は過去最高益を更新したものの、物流費や人件費、エネルギーコスト等の上昇の影響により、目標値に対して未達。

基本戦略	評価	主な成果	課題
①基盤事業の強化	◎	- コンビニエンスストア向けベーカリー事業の生産一貫体制確立 - 生産能力増強（大豆たん白／粉末水あめ）	- 事業間シナジーの深掘 - 高付加価値商品の開発強化
②事業領域の拡大	△	- 台湾：製粉・鶏卵事業への新規参入 - 昭和産業ベトナムの設立	- 海外参入エリアでの事業拡大 - 次なる成長事業の育成
③社会的課題解決への貢献	○	- ガスコージェネレーションシステム導入によるCO₂排出量削減 - バイオマスを使用したごみ袋開発	- 持続可能な社会への貢献 - 企業価値に貢献する非財務戦略の強化
④プラットフォームの再構築	○	- 事業戦略推進体制の構築 - 報酬／経営諮問委員会の設置	- 事業ポートフォリオ管理体制推進 - グループマネジメントの強化
⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化	○	- コーポレートサイトでの情報発信強化 - 個人投資家向けIRの強化	- ステークホルダーとの対話強化 - 対外発信力の強化

基本戦略と
成果

新型コロナウイルス感染症や原料穀物相場の急騰、輸入コストおよびエネルギーコストの高騰等、厳しい事業環境に直面。適正な価格改定に注力し、売上高は計画を上回るものの、経常利益およびROEは未達。

基本戦略	評価	主な成果	課題
①基盤事業の強化	○	- サンエイ糖化子会社化 - 内外製粉との販売統合 - 焼成パン事業の収益構造改革 - 船橋プレミックス第2工場稼働	- ワンストップ型営業組織への変革 - 付加価値商品の開発・販売強化
②事業領域の拡大	△	- ポーソー油脂子会社化 - 台湾：製粉・鶏卵事業の持分法適用会社化 - アグリビジネスへの参入 - プラントベースフードの開発・販売強化	- 海外事業の拡大と輸出強化 - 冷凍食品事業の拡大 - 新規事業への挑戦
③社会的課題解決への貢献	○	- 障がい者雇用：法定雇用率達成 - 鹿島工場コージェネレーション設備の石炭廃止 - TCFD 提言賛同表明、公表（糖質事業） 「女性管理職2倍以上」達成 - グループ新環境目標設定	- 環境目標達成に向けた継続的取組 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進
④プラットフォームの再構築	○	- 新人事制度導入 - ソリューション営業部の新設による顧客課題解決型営業の強化 「ゼロトラスト」セキュリティシステム導入	- 事業ポートフォリオマネジメントの高度化 - 無形資産の活用
⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化	○	- 統合報告書の発行 - プライム市場への上場 - SNS 公式アカウント開設による外部発信力の強化	積極的な情報発信と対話の強化

中期経営計画 23-25

昭和産業グループでは、長期ビジョン“SHOWA Next Stage for 2025”の最終ステージとして、2023年度から2025年度を計画期間とする中期経営計画を策定しました。

基本コンセプト

2025年度に創立90周年を迎える昭和産業は、安全・安心な「食」を安定的に供給するという社会的使命を果たすとともに、当社グループの「ありたい姿」の実現に向けて成長し続けます。

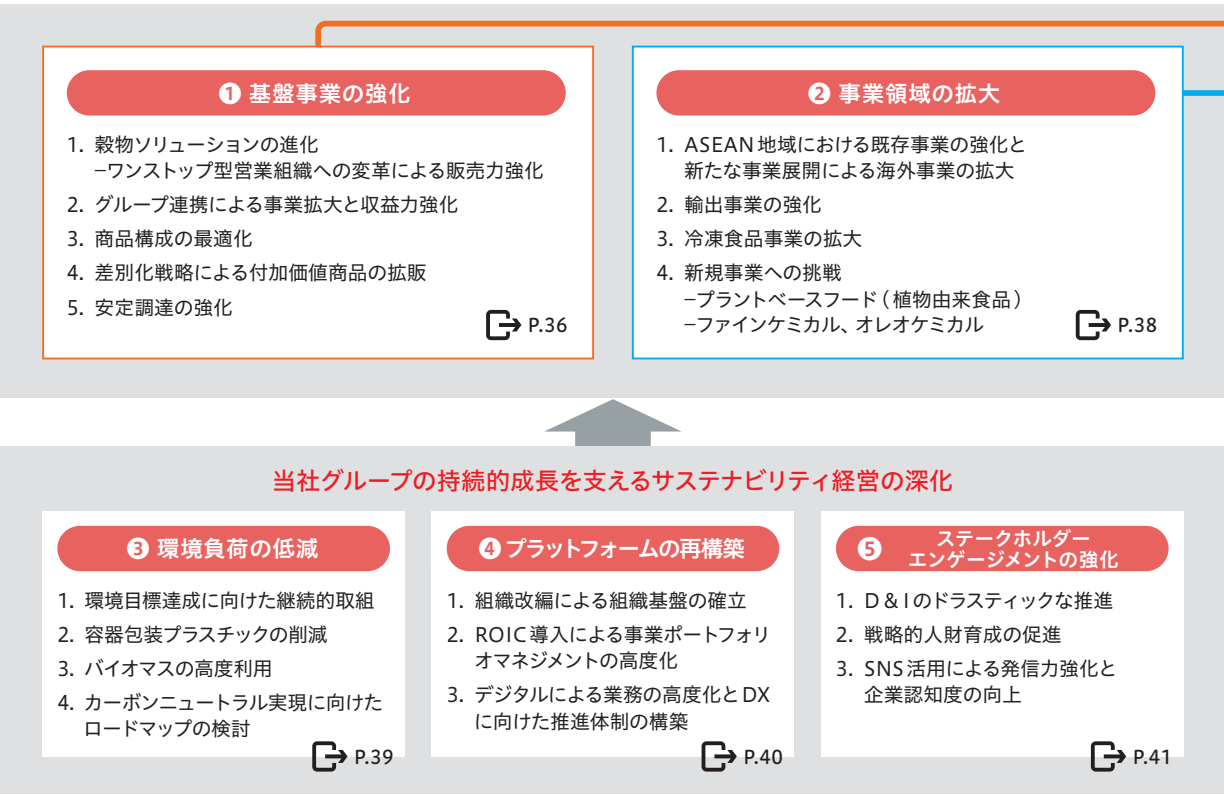
“SHIN-KA”を宣言し、穀物のプロ集団として穀物ソリューションを「進化」させ、素材の「真価」を追求しながら人々の健康に貢献し、環境負荷の低減に向けた取り組みなどを通じてサステナビリティ経営の「深化」にコミットしてまいります。

SHOWAの“SHIN-KA”宣言 ～90年、そしてその先へ～



5つの基本戦略

「基盤事業の強化」および「事業領域の拡大」の2つの事業戦略を推進するとともに、サステナビリティ経営力強化の観点から事業戦略を支える「環境負荷の低減」、「プラットフォームの再構築」、「ステークホルダーエンゲージメントの強化」についても注力します。この5つの基本戦略はマテリアリティとも連携しています。🔗 詳しくはP.26



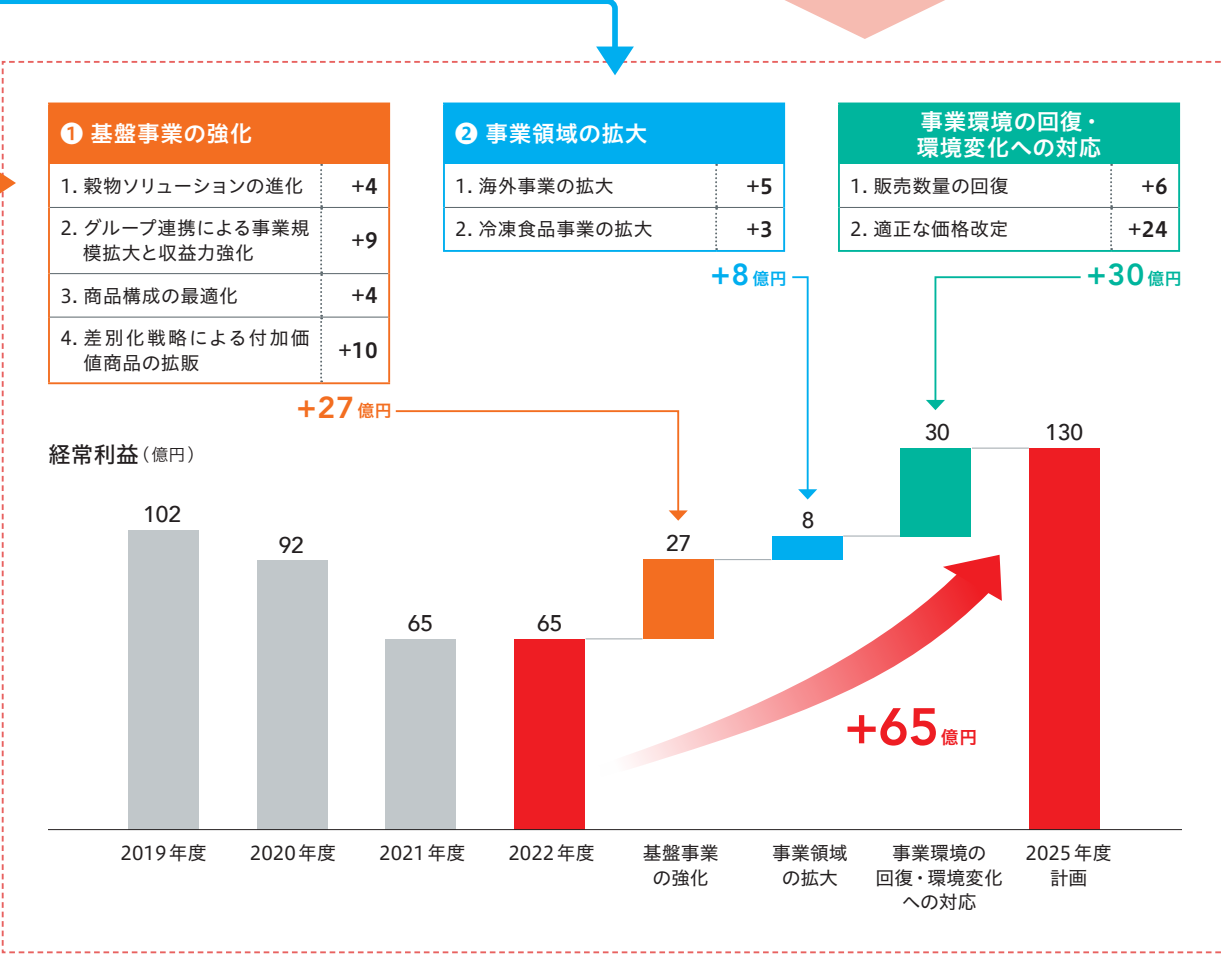
財務KPIと重点施策による定量効果

「中期経営計画23-25」では、新たな経営指標としてROICを導入し、事業の評価、経営資源の配分ルールを整備することにより事業ポートフォリオマネジメントの高度化を図ります。また、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）等、ROICを構成するKPIに注力することで、企業価値の向上につなげます。

また、各施策の確実な遂行により、65億円の利益創出を目指します。

	2021年度実績	2022年度実績	2025年度計画	2022年度比
経常利益（億円）	65	65	130	200%
ROE（%）	3.9	7.1※1	7.0以上	ー
ROIC※2（%）	2.6	1.8	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC（日）	78	91	75	16日短縮
NET D/Eレシオ	0.4	0.5	0.6以下	ー

※1 2022年度は、ショーサン上尾ビルの売却により約52億円の固定資産売却益（特別利益）が発生
※2 ROICの定義
ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本（有利子負債（Net）+ 自己資本）
税引後営業利益は、法人税等を営業利益の30%として計算



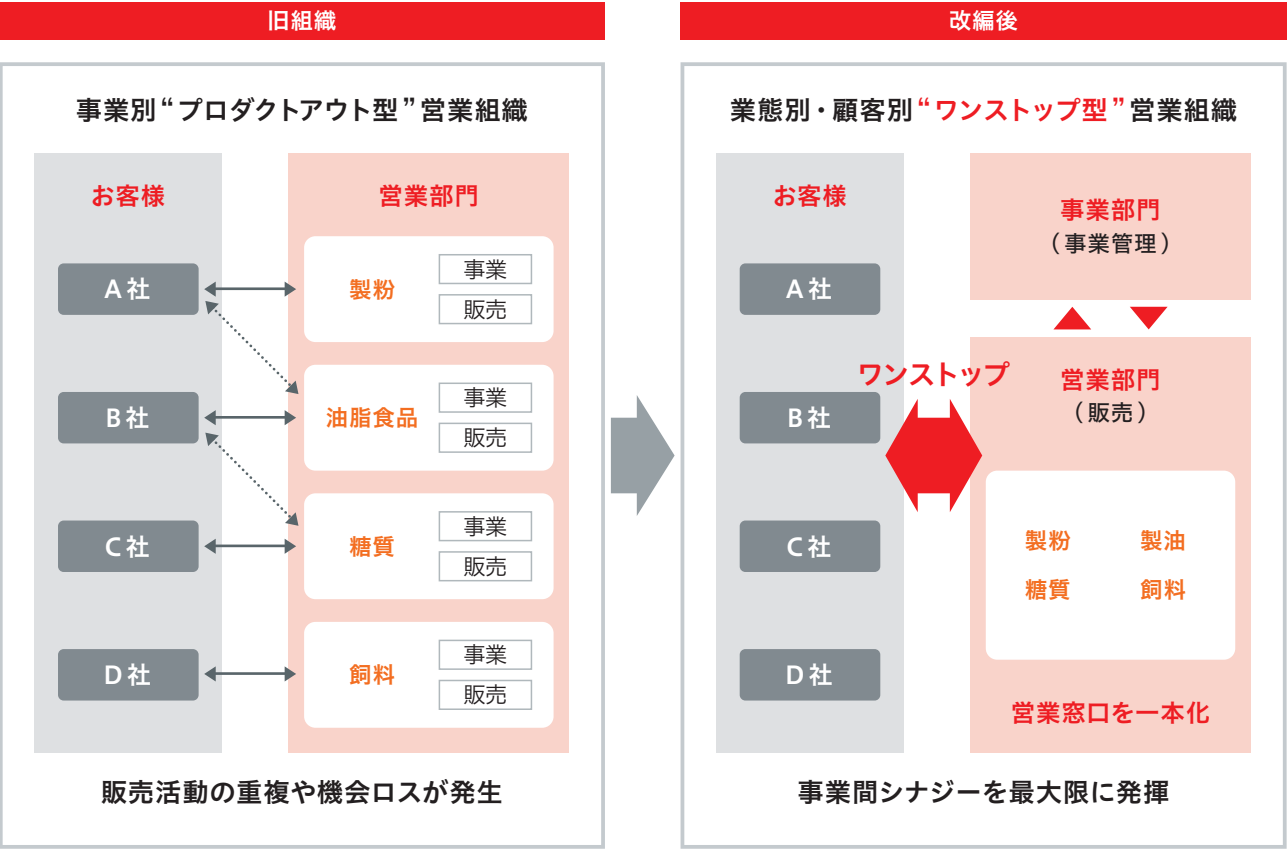
基本戦略① | 基盤事業の強化

「基盤事業の強化」では、5つの重点施策に取り組みます。

基本戦略①の施策

- 1. 穀物ソリューションの進化
-「ワンストップ型」営業組織への変革による販売力強化
- 2. グループ連携による事業拡大と収益力強化
- 3. 商品構成の最適化
- 4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販
- 5. 安定調達の強化

● 営業組織改編のイメージ



事業部門を営業部門から独立させ、事業を軸としたグループ一体経営を推進し、事業ポートフォリオマネジメントを強化します。

詳しくは P.42

1. 穀物ソリューションの進化-「ワンストップ型」営業組織への変革による販売力強化

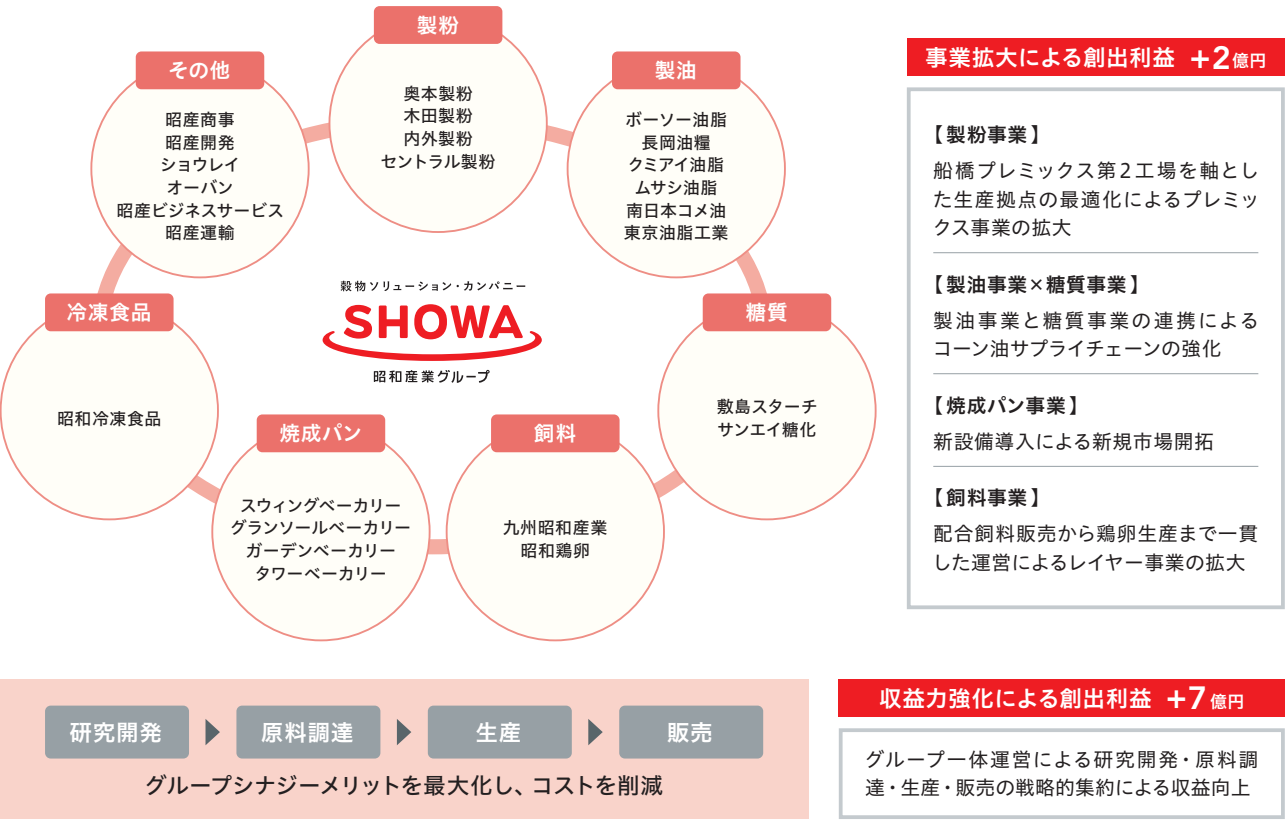
穀物ソリューションカンパニーをさらに進化させるため、創業以来初となる抜本的な営業組織改編を実施します。

これまでの事業別の「プロダクトアウト型」の組織体制では、販売活動の重複や機会ロスが生じることもありましたが、今後はお客様のニーズにワンストップで対応する、販売機能に特化した組織に進化させ、業態別に営業窓口を一本化します。これにより、当社の強みである多様な事業ポートフォリオを最大限に生かして、お客様に最適なソリューションを提供するマーケットイン志向の体制に進化します。

2. グループ連携による事業拡大と収益力強化

事業毎にグループ会社を一体運営することで、グループシナジーマリットを最大化し、研究開発・原料調達・生産・販売の戦略的集約により収益向上を図ります。

● グループ連携による事業拡大と収益力強化



3. 商品構成の最適化

当社グループの扱う商品は、コモディティ商品の比率が大きいため、原価の上昇に対して適正な価格改定に時間を要するという課題があります。中期経営計画23-25では、当社独自の商品の販売を強化し商品構成を最適化することにより、事業環境の変化による影響を受けにくい収益体制に転換します。

4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販

当社グループ独自の素材と技術による付加価値商品の開発、販売を強化することにより、事業環境の変化に影響されにくい収益構造へ転換します。

5. 安定調達の強化

当社グループの社会的使命である、安定した食糧供給を継続すべく、原料穀物とその加工に欠かせないエネルギーの安定調達、コスト管理をさらに強化します。

安定調達施策

原料穀物：調達地域の多元化により調達リスクの低減を図ります。

エネルギー：新設した「テクニカル企画推進部」が、グループ会社を含めた全体統括組織としてエネルギーの調達方針策定やコスト管理を行います。

基本戦略② | 事業領域の拡大

国内の人口が減少する中で当社グループが成長を続けるためには、「基盤事業の強化」に加えて、新たな収益基盤を確立するための「事業領域の拡大」に向けた取り組みが必須となります。

基本戦略②の施策

- 1. ASEAN地域における既存事業の強化と新たな事業展開による海外事業の拡大
- 2. 輸出事業の強化
- 3. 冷凍食品事業の拡大
- 4. 新規事業への挑戦
 - プラントベースフード（植物由来食品）
 - ファインケミカル、オレオケミカル

1. ASEAN地域における既存事業の強化と新たな事業展開による海外事業の拡大

国内市場の需要が縮減していく中で、海外の成長を取り込むことや、収益変動のリスク分散の観点からも、積極的に海外事業の強化を進めていきます。

既に進出している中国・台湾・ベトナムにおける事業の強化に加え、「①事業領域の対象拡大」「②バリューチェーン拡大による高付加価値化」の2つを基本方針とし、M&Aや現地パートナーとの資本業務提携を進め、食品総合事業を地域横断で展開することにより「SHOWAビジネスモデルの海外展開」を目指します。

2. 輸出事業の強化

輸出業務を海外営業部に一元化し、輸出先および商品数の拡大により販売数量の増加と収益向上を目指します。現在の主な輸出先であるASEAN地域でのさらなる需要の取り込みと、北米・欧州での拡販を進めていきます。

3. 冷凍食品事業の拡大

昭和冷凍食品の主力商品である“たこ焼き”、“プチケーキ”、“ワンタン”などの小麦粉加工品を軸とした既存事業の強化に加え、海外を含めたM&Aや資本業務提携などにより、プレミックス加工品やプラントベースフードなど、当社グループのシナジーを発揮できる新たな領域へ進出します。

4. 新規事業への挑戦

国内外で需要が拡大しているプラントベースフード事業については、既存の粒状大豆たん白をベースにした加工食品の開発に加え、新たなプラントベースフード素材の事業化に取り組みます。また、健康食品分野・化粧品分野を中心としたファインケミカル事業の強化や、食用油の製造過程で発生する副産物を活用したオレオケミカル事業の推進に取り組みます。

事業領域拡大に挑む分野

① プラントベースフード事業

環境意識や健康志向の高まりから近年注目されているプラントベースフード（PBF）について、新たな素材や用途の開発により、国内外で拡大する需要を的確に捕捉



② ファインケミカル事業

米、大豆、ひまわり由来の機能性素材開発により、健康食品分野、化粧品分野を強化

③ オレオケミカル事業

こめ油、ひまわり油の製造過程で発生する副産物を活用したオレオケミカル事業を推進

海外事業拡大施策のイメージ



基本戦略③ | 環境負荷の低減

地球環境の悪化は、当社グループの主原料である穀物調達における大きなリスクであり、環境負荷低減に向けた取り組みは当社グループのマテリアリティの一つです。「昭和産業グループ環境目標」の確実な達成に向け、「中期経営計画23-25」の最終年度となる2025年度の目標値を設定しました。

さらに、環境への取り組みを加速させるため、4つ目の環境目標として新たにプラスチック使用量の削減目標を設定しました。

詳しくはP.58

環境目標	中期経営計画目標	昭和産業グループ環境目標
CO ₂ 排出量削減	2025年目標 ▲30%以上 (2013年度対比)	2030年目標 ▲46%以上
	2025年目標 ▲30%以上 (2018年度対比)	2025年目標 ▲30%以上
食品ロス削減	2025年目標 ▲9%以上 (2019年度対比)	2030年目標 ▲12%以上
	2025年目標 ▲7%以上 (2013年度対比)	2030年目標 ▲25%以上

※化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック

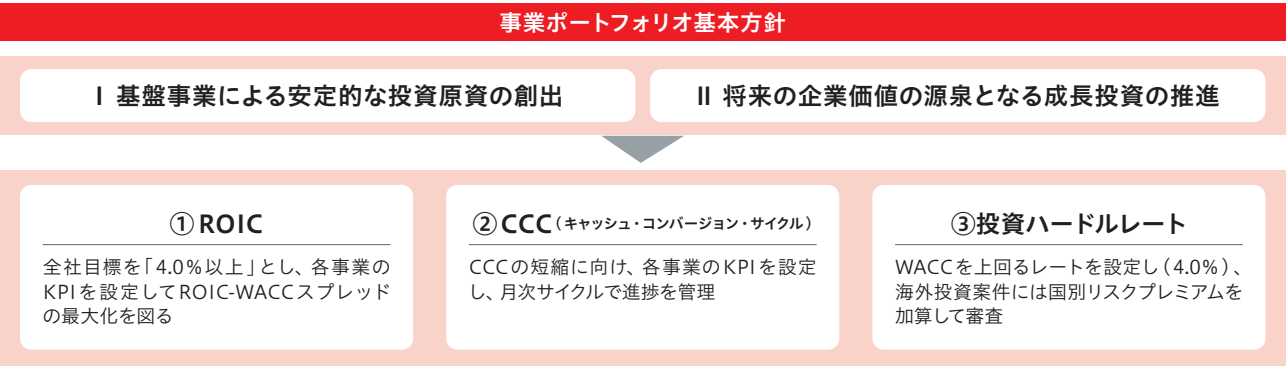
基本戦略④ | プラットフォームの再構築

事業戦略を着実に遂行し、当社グループの持続的成長を支えるため、「プラットフォームの再構築」に注力します。

基本戦略④の施策

- 1. ROIC 導入による事業ポートフォリオマネジメントの高度化
- 2. 人的資本経営の推進
- 3. デジタル戦略の推進
- 4. RD&E 戦略の推進

● 事業ポートフォリオマネジメント高度化のイメージ



営業戦略（事業・営業部門統轄メッセージ）



■ 厳しい事業環境の中でバリューを磨いた3年間

「中期経営計画20-22」の3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大、ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化、原料穀物価格やエネルギー価格の高騰、急激な円安進行と、大変厳しい事業環境となりました。

特に環境変化の影響を受けやすいコモディティ商品群については、適正価格での販売に苦戦しましたが、一方で、環境変化に伴うマーケットの変化をくまなくキャッチし、価格に見合った価値提案に注力することで、お客様の期待に応えられたことは収穫でした。

収益体質に関する課題を教訓として得ながら、当社の強みである「複合系シナジーソリューション」というバリュー（価値観）を一人ひとりが意識し、さらに磨き上げるための、足腰を鍛えた3年間といえます。

■ 組織改編の助走となるマインドセット変革

昭和産業グループは、小麦、大豆、菜種、トウモロコシなどの穀物を軸として幅広い原料素材を扱うユニークなメーカーであり、これらの組み合わせで新たな価値提案を行うことができる点に強みがあります。

そこで、事業・営業部門は、お客様の課題解決を図るプロデューサーというコンセプトの下、マーケットインの発想に基づいて、事業ドメインに捉われない新しい価値提案に注力する必要があります。

2021年4月に新設したソリューション営業部は、そのよう

なコンセプトをソフト面だけでなくハード面でも手当てした組織となります。主に外食産業様向けの販売・提案を担当していますが、メニュー開発やオペレーションの効率化にまで踏み込んだソリューションを提供しています。

同年10月には、営業部門の機能改革を実施するため、各営業部に点在していたバックオフィス業務を集約・統合しました。これまで事業ごとに異なっていたルールや運営を標準化させていくことで、ムリ・ムダや属人化をなくし、例えば請求書送付など画一化が進んだ業務のデジタル化を行い、効率的な業務ができるように進めました。

これらの結果、組織内の刺激が生まれ、現場発想の提案や業務改善がこれまで以上に各所で起きるようになり、組織が一層活発化していききました。

このようなマインドセットの変革こそが、必要としていた組織改編の最後のピースでした。新たな考え方を定着させ、変革の内容を習慣化へと昇華させて、ケイパビリティ（組織能力）として発揮するべく、2023年4月、営業組織を事業別のプロダクトアウト型から業態別・顧客別のワンストップ型へと改編することとしたのです。

■ 創業以来初となる抜本的な組織改編

この組織改編の狙いは、当社グループの強みである多様な事業ポートフォリオを最大限に活かして、お客様ごとに、様々なアセットを組み合わせで最適なソリューションを提供するマーケットイン志向の組織体制に進化することにあります。

そこで、営業組織は業態別・顧客別の組織へと再構成

▶「中期経営計画23-25」における5つの基本戦略より

① 基盤事業の強化	② 事業領域の拡大	④ プラットフォームの再構築
1. 穀物ソリューションの進化 ーワンストップ型営業組織への変革による販売力強化 2. グループ連携による事業拡大と収益力強化 3. 商品構成の最適化 4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販 5. 安定調達強化	1. ASEAN地域における既存事業の強化と新たな事業展開による海外事業の拡大 2. 輸出事業の強化 3. 冷凍食品事業の拡大 4. 新規事業への挑戦 ープラントベースフード（植物由来食品） ーファインケミカル、オレオケミカル	1. 組織改編による組織基盤の確立 2. ROIC導入による事業ポートフォリオマネジメントの高度化 3. デジタルによる業務の高度化とDXに向けた推進体制の構築

しました。その上で、営業職には、これまで扱っていないカテゴリの商品の知見を習得させるため、組織改編前より教育研修を実施しており、今後も研修プログラムを拡充させて、全カテゴリの習熟度向上を図ります。

また、営業活動に関わる組織、例えば、マーケティング組織も各事業から集約して、全チャネル対応型とした上で、お客様の業態の先にいる消費者の視点（BtoBtoC）を意識した提案を支える組織へと進化させました。

このように、粉・油・糖という食品素材に加えて鶏卵を中心とした飼料事業を含めて提案するとともに、食感や風味の改良、生産工程の改善、新たな食トレンドの創出など、食にかかわるあらゆる課題の解決にお役立ちできる「穀物ソリューション・カンパニー」として、他社に負けない独自のビジネスモデルの確立を目指します。

■ 事業ポートフォリオの高度化と事業横断シナジー

「中期経営計画23-25」では、ROICの導入など、事業ポートフォリオマネジメントを高度化させていただきますが、事業毎にグループ会社を一体運営することで、グループシナジーマリットを最大化し、研究開発・原料調達・生産・販売の戦略的集約により収益向上を図っていきます。

また、事業ポートフォリオの最適化とともに価値創造を最大化する事業横断シナジーの創出も重要と考えています。例えば、2020年にボーソー油脂およびサンエイ糖化をグループに迎え入れた際、製油・糖質の事業横断シナジーによるコーン油のサプライチェーンを強化してきました。2023年5月の辻製油との資本業務提携によって、さらなる競争力強化と事業規模の拡大が可能になり、コーン油ビジネスのイニシアチブを取ることを目指していきます。

■ 冷凍食品事業の拡大・海外事業の強化

国内の人口動態や、コロナ禍の影響により、“時短・簡便・即食”の流れは一過性のものではないと考えられ、今後も冷凍食品の需要は堅調に推移すると認識しています。

そこで、当社グループの昭和冷凍食品では、主力商品である小麦粉加工品を軸とした既存事業の生産能力を増やすとともに、M&Aや資本業務提携なども視野に入れ、プレミックス加工品やプラントベースフードなど、グループシナジーを発揮できる新たな領域へと進出していきます。

海外事業というテーマについては、既に進出している中国・台湾・ベトナムにおける事業の強化に加え、事業領域の対象拡大、バリューチェーン拡大による高付加価値化の2つを基本方針とし、当社の強みが生かせる事業を地域横断で展開することを目指します。また、組織改編により、海外事業を取り扱う組織に、各事業の製品輸出も集約することで連携性を高め、天ぷらなどの日本食メニューの提案も積極的に行い、売上を拡大させていきます。

■ 事業・営業領域のデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略の推進

コロナ禍を契機としてデジタル施策への取り組みが加速する中、これまで事業・営業領域では、顧客情報やマーケティング知見の資産化などを進めてきました。

また、直近では、事業・営業部門の本社オフィスをフリーアドレス化するとともに、ペーパーレスをさらに促進することで、業務改革を伴うDXを推進しています。

今後も、従来の考え方に捉われない業務改革を実現するためのノーコードツールの活用や、事業（タテ）と営業（ヨコ）のマトリクス分析を可能にするデータプラットフォームの整備など、様々なアプローチでDXにチャレンジしていきたいと考えています。

財務戦略（コーポレート部門統轄メッセージ）



■ コーポレート部門について

2023年4月よりコーポレート部門担当に就任しました。コーポレート部門の使命としては「時代に遅れない（専門分野を常に最新情報にアップデートすること）」「正確性（作業を確実に正しく実行すること）」「効率性（より短時間・少人数で達成すること）」だと認識しています。

また、ガバナンスの機能強化、社員が十分に能力を発揮できる職場環境の整備、グループ全体でのコーポレート機能の強化に対しても取り組みを進めて、「中期経営計画23-25」での基本コンセプト「SHIN-KA」を着実に実行していきます。

■ 2023年3月期の決算状況

2023年3月期は、前年度後半より急激に高騰した原料穀物やドル円相場の影響等により、業績見通しの判断が難しい年でした。また同時に、製造コストの上昇が棚卸資産や売掛金の増加となって営業キャッシュフローが悪化し、保有資産を売却したもののフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。それに伴い有利子負債も増加したことで、D/EレシオやCCC※も悪化するなど財務面でも厳しい一年となりました。

※ CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

■ 中期経営計画における財務戦略について（今後の資金調達の見通し）

2022年度からの原料穀物相場の高止まりやエネルギーコストの上昇、円安進行等による短期運転資金の増加をコマーシャル・ペーパー発行で対応したことで短期資金の比率が相対的に高まっています。

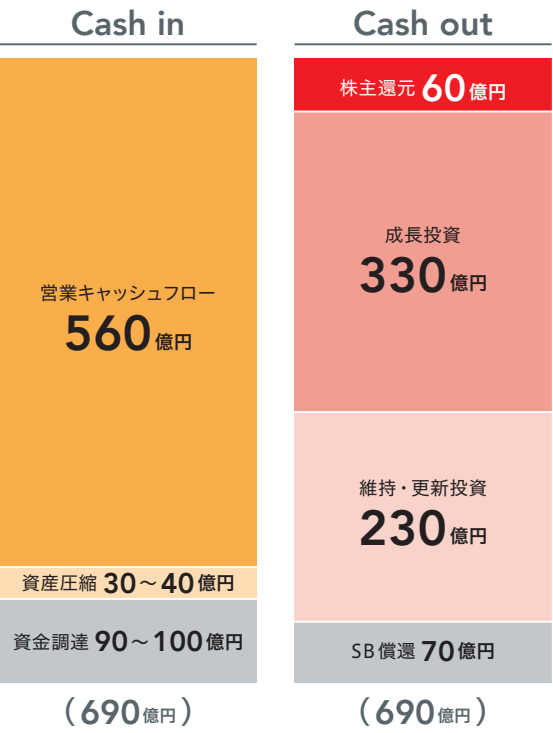
また、2026年3月の70億円の社債償還では、当初は自己資金での返済の計画としていましたが、現時点ではリファイナンスも併せて計画しています。

今後も金利動向に注視し、社債やコマーシャル・ペーパーなどの直接金融も適切に組み合わせつつ、当社グループにとって最も有利な条件で資金調達を行っていきます。同時に長期資金と短期資金を適切なバランスに保つことを意識しています。

■ 事業投資の計画について

事業投資の中心は、やはり当社グループの主製品群である食品セグメントの製粉、製油、糖質の各設備への投資となります。ただし、当社グループの主製品の消費量は国内人口の減少により長期的には減少トレンドになると想定しており、M&Aや海外展開も含めた事業領域拡大にも資金を割り振ることが重要です。

▶ 資金配分計画〔3年累計〕（2023年度～2025年度）



投資案件については、設定したハードルレートの基準を満たしているか、そのプロセスも含めてしっかり議論していきます。

大局的には、世界で食自体のニーズが極端に減退することではなく、今後も安定が見込める業界だと思われますし、当社グループの主製品を安定的に供給でき、適正な業務を継続的に創出できるよう、堅実に投資を実施していきます。

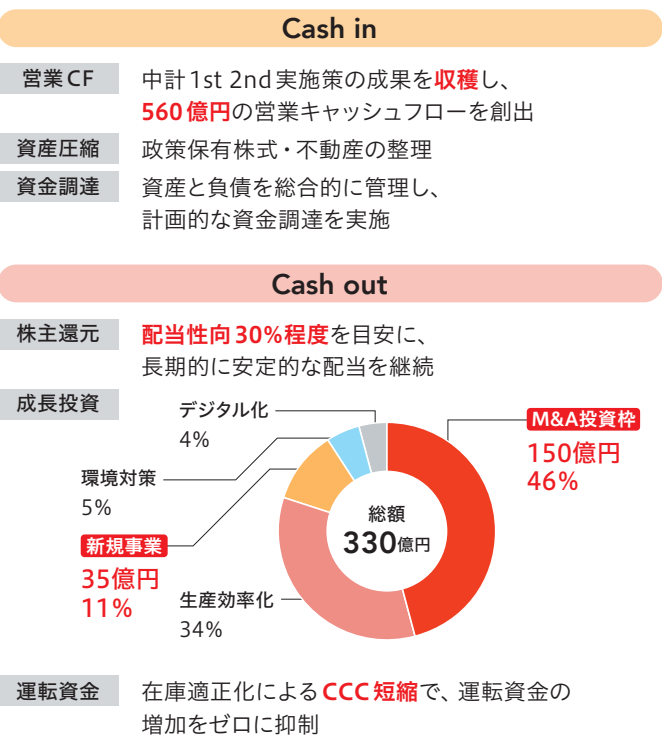
■ 利益配分としての株主還元について

長期的に安定した配当の継続を目指しつつ、経営基盤の安定を図っていきますが、中長期的な企業価値の向上のために、成長投資や内部留保とのバランスを鑑みて配当を決定していくべきであると考えています。配当性向については30%程度を一つの目安にしています。

社会から求められている企業価値向上に向けた取り組みを推進するためにも、様々な資本政策を組み合わせ検討していきます。

■ 政策保有株式の保有方針について

基本的には、コーポレートガバナンス・コードに基づき



縮減していく方針です。個別の銘柄に関し、主管部署において保有意義や保有の合理性、資本コストを加味した見直しを年1回実施し、取締役会に報告しています。保有に妥当性が認められないと判断した銘柄は、アセットライトの観点からも売却などの縮減を行います。

サステナビリティなど、非財務分野への取り組み強化の必要性を強く感じています。また、新型コロナウイルス感染症拡大の経験を経て、食品メーカーとして食品素材を安定的に供給するためにBCM（事業継続マネジメント）の重要性を再認識しました。事前に用意している防災等のマニュアルでは想定内のことには対処できるものの、想定外や想定以上の出来事に柔軟に対処できる人財を育成していくことも必要であると考えています。

年々、コーポレート部門への要求が高まっていますが、コーポレート部門が必要以上に肥大化しては企業競争力が削がれます。既存業務の生産性を高めていく一方で、ステークホルダーから新たに求められる業務に適切に人財や資金を振り向けていきます。

RD&E 戦略（テクニカル部門統轄メッセージ）



■ テクニカル部門について

昭和産業グループは、安全・安心で高品質な商品の提供はもとより、多様なニーズに迅速にお応えすることを起点に、独自の技術とシナジーを生かした商品開発でお客様の視点に基づいた価値を提供します。「中期経営計画23-25」において、テクニカル部門は組織改編で企画機能を強化し、各取り組みにおいて事業戦略との融合を図り、RD&E戦略、環境目標の非財務KPIを掲げ、基盤事業の強化と事業領域の拡大を目指します。これらの実現には、お客様とのコミュニケーションや対話を通じてとらえたお客様ニーズや、研究開発者が洞察する潜在ニーズを起点とした「マーケットイン」の観点と、技術の深化によって高付加価値化する「プロダクトアウト」の観点の融合で、当社グループだからこそできるイノベーションを創出していくことが重要です。そして、当社グループの“SHIN-KA”に向け、穀物の力を最大限に引き出し、新たな機能性を見出すことで人々の健康に貢献し、穀物を余すことなく使いこなすことでサステナブルな社会に貢献していきます。

■ 穀物のプロ集団として基盤事業の強化

当社グループは、ものづくりの根幹である工場の4安（安全、安心、安定、安価）の向上を図りながら、CO₂排出量削減など環境負荷の低減、顧客ニーズに基づいた高付加価値商品の生産体制の構築、生産改善によるコスト削減、デジタル技術を活用したスマートファクトリー化を

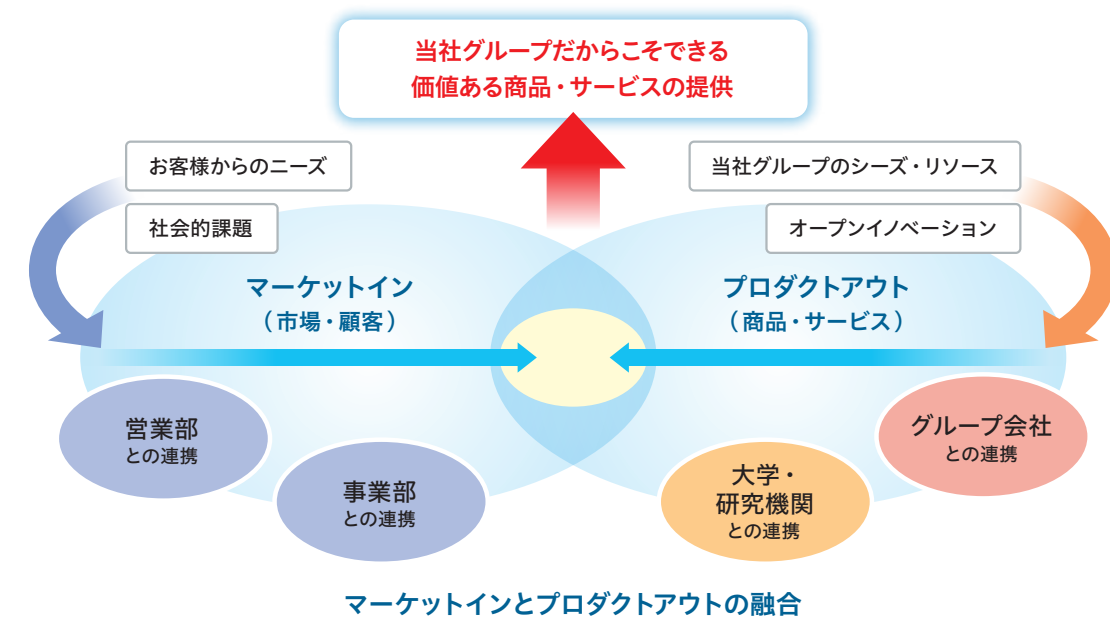
進めていきます。新たな価値創造に向けては、複数の穀物や素材を取り扱う強みと、シナジーによる「穀物ソリューション」を提供できる強みを生かし、差別化戦略を進めていきます。また、業態別・顧客別“ワンストップ型”に組織改編した事業・営業部門との連携を強化することで、お客様のニーズを理解し、迅速な価値提供につなげています。

例えば、風味や食感を向上させ、おいしさや健康機能を追求した国内産小麦の小麦粉や全粒粉、小麦粉へ少量添加するだけで機能を発揮するようなプレミックス、揚げ物の油染みが少なく食感がよくなる機能性フライ油、プレミックス用の加工でん粉などの研究開発を進めています。さらに、当社グループの素材を、食品以外の用途として展開するための機能性研究も進めています。環境負荷の低減の観点では、少ない油で揚げることのできる『もう揚げない!! 焼き天ぶらの素』の商品開発、包材のプラスチックを削減するための設計開発、包材のインクや油脂製品のキャップへのバイオマス利用、工場の製造工程から発生する副産物を土壌改良剤へ利用するアップサイクルの研究を進めています。

■ 事業領域の拡大に向けた挑戦

海外事業の拡大においてはベトナム、中国、台湾での事業強化に向け、小麦粉、プレミックス、鶏卵等の商品開発、生産、品質保証に関して、グループ会社への技術支援も行っています。輸出事業の強化では、各国のニーズや文化・法律に合わせた商品開発の強化、生産

▶ RD&E戦略のイメージ



および品質保証体制を確立していきます。冷凍食品事業は、当社グループのプレミックスや大豆たん白の製品を原料とし、シナジーが発揮できる商品開発に挑戦していきます。

新規事業への挑戦では、2021年度に改定した人事制度において、新たな価値を創出する役割を担う等級を導入し、新規事業を検討・推進しています。アグリ事業では、植物工場の設備改良、栽培技術の向上により生産量や生産可能な野菜の種類が増え、今後は高付加価値野菜の開発に挑戦します。プラントベースフード事業では、肉代替としてだけでなく、環境に配慮したたん白や健康素材としての顧客ニーズをとらえ、素材開発および用途開発を進めていきます。そして、ボーソー油脂とサンエイ糖化が当社グループに加わり、辻製油と資本業務提携を行うことにより、当社グループの扱う穀物・素材が増えることで、それらに含まれる機能性成分の幅も広がりました。健康機能を持つ素材の研究開発をはじめ、米ぬか由来の副産物の利用価値を見極め、食品分野にとどまらず、化粧品素材やバイオ燃料など化成品の分野にも事業領域を拡大し、オレオケミカル・ファインケミカルの分野に挑戦していきます。

新規事業を推進するに当たり、外部の研究機関や大学、民間企業との短期・中長期のオープンイノベーションに組み、研究開発の強化、効率化を目指します。

■ 無形資産の最大活用に向けて

研究開発部門と生産・技術部門が統合され、テクニカル部門となることで一体化が強化され、今後は事業・営業部門との連携を強化することで、RD&E戦略を確実に推進していきます。デジタル化が加速する中、工場では生産データの活用により高歩留で安定的な生産を目指し、ノウハウなどの技術や情報は電子化することで共有を促進しています。また、デジタル技術の活用により、食品の構造や粉体の流動性の見える化、プレミックスの配合設計を可能にすることで、研究開発の効率化を推進していきます。デジタル化を進める一方、やはり重要なのは人財と考えます。人財ポートフォリオで人的資本に見える化し、事業戦略に基づいた適切な人財配置を進めるとともに、当社独自の教育制度やOJT教育、社外のセミナーの活用を充実させます。また、同じような取り組みを行う社員が情報を共有できる場を設け、当社グループ内のコミュニケーションの強化を図っています。

また、当社グループならびにお客様の商品・サービスを適正かつ確実に守るため、特許出願や海外での模倣品対策を進め、特許等の知的財産情報を当社グループの営業活動へ活用していきます。今後は、基盤事業となる部分でビジネス展開がしやすくなるよう“守りの知財戦略”を強化するとともに、新規事業への挑戦に向けて、事業戦略に沿った“攻めの知財戦略”を立案し、実行していきます。

事業別戦略

製粉事業

製粉事業の強み

- 他事業とのシナジーが効いた技術知見を駆使した開発提案力
- グループ企業含め7カ所の生産拠点（製粉、プレミックス、パスタ）を生かした生産体制
- 他事業およびグループ企業の持つ多様かつ豊富な販売チャネル
- 高い技術力による海外事業展開（東アジア・東南アジア）

外部環境（課題と機会）

国内は人口減少による市場縮小、労働力減が進む中、原材料等の高騰を背景とした需要の減少、物流コスト増への対応が課題となっています。一方でコロナ禍により失われた消費は特に外食等で回復傾向を見せ、省人化、廃棄ロス削減等に対応した社会課題解決型の需要は堅調に推移しています。健康志向等の商品群では差別化・バリエーション全体を巻き込んだ取り組みも進んでいます。

海外市場は人口の増加、一人当たりGDPの伸びが著しいアジア諸国を中心にマーケットの拡大が見込まれます。

2022年度の振り返り

麦価改定に伴う小麦粉・プレミックスの価格改定や新規取引先獲得などにより増収増益となりました。マーケット分析力を生かし、大手外食チェーンや大手製パンメーカーなどのお客様のニーズにお応えする提案を行うことにより、新規取引先の獲得につなげています。

また、グループ5社7工場の一体運用体制による生産集約や工程の改善に加え、船橋プレミックス第2工場稼働による小袋商品対応の強化、焼成パン事業の収益構造改革も継続的に実施しています。

2023年度以降の戦略

麦価改定、エネルギーコスト、物流コストの変動を踏まえ、小麦粉やプレミックスの販売価格の適正化に取り組んでいきます。新商品開発や新規顧客・市場の開拓、さらなる生産効率化、船橋プレミックス第2工場の強みを生かした業務用の小袋化・小ロット対応強化、2023年4月からの組織改編に伴う業態別「ワンストップ型」提案を通じたより高いレベルでのシナジー効果の発揮などにより、販売量増と収益性向上に取り組めます。

家庭用商品では、2022年12月に販売を開始したトルコ産輸入結束スパゲッティの拡売を進め、天ぷら粉等の輸出専用商品を中心とした輸出の強化を図ります。

焼成パンでは、グループ一体運営による継続的な収益改善のため、生産性向上および労務費・間接費削減に取り組めます。



船橋プレミックス第2工場

Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.（仮称）設立

ベトナムに日本やASEAN向けのプレミックスおよび調製糖事業の生産拠点としてShowa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.（仮称）を設立し、日本での天ぷら粉やホットケーキミックスなどの知見を生かして事業領域の拡大を図ります。ASEANにおける事業領域拡大の基点とし、グローバルなニーズへの対応を図るとともに、バリューチェーン強化による当社グループ事業の高付加価値化を目指します。新会社における操業開始は2025年となる予定です。

製油事業

製油事業の強み

- 大豆・菜種・トウモロコシ・米ぬかなど多様な油種原料の搾油生産
- 幅広い販売チャネルや最終商品に最適な油脂製品の提案
- 大豆たん白を原料大豆から一貫生産
- 東西の自社工場を中心に、グループ企業・協力工場を活用した効率的な生産体制
- 副産物（ミール）の最大消費地である鹿島に工場立地、一部大手ユーザーにはコンベア直結供給も

外部環境（課題と機会）

コロナ禍以降、外食・中食・内食の垣根は崩れ、市場の食ニーズはより多様化・細分化し、変化のスピードも増しています。

当社グループでは、テイクアウト商品に適した油脂製品の提案、おいしさを引き立たせる油種の紹介、簡便性に優れた冷凍食品や、家庭で手軽に楽しめる即食大豆ミート食品の販売など、お客様の求めるニーズ・抱える課題に対する解決手段となる商品の開発・提案・販売を進めます。

2022年度の振り返り

コロナ禍の影響はやや回復傾向が見られる一方、歴史的な高値で推移した原料穀物相場、為替相場の円安進行、エネルギーコスト高騰、物価上昇に伴う需要の冷え込み等、極めて厳しい事業環境が継続しました。

こうした環境下、販売価格の適正化に最優先で取り組みつつ、お客様の課題を解決する付加価値油脂や、健康志向に合致したこめ油などのプレミアム油脂、大豆たん白商品など、価格に見合った価値提案も並行して取り組みました。

2023年度以降の戦略

コロナ禍の影響は薄れたものの、原料・資源・エネルギー高や、急激な為替変動の懸念、物価高に伴う消費減退など、不透明な事業環境が継続することが想定されます。そうした環境下ではありますが、引き続きお客様に価値ある提案をしていきます。

当社グループでは、日本国内で原料処理される主要4油種（大豆・菜種・トウモロコシ・米）全てをグループ内で搾油しています。「穀物のプロ集団」であると同時に「搾油のプロ集団」として、幅広い油種提案でお客様の売上に貢献します。

また、使用目的や最終商品に適した効果や、劣化を抑制する長持ち効果等の機能を付与した機能性油脂のご提案、調理時間短縮や省人化につながる冷凍食品のご提案により、お客様の抱える課題解決に取り組んでいきます。

プラントベースフードのラインアップ拡充

近年の健康志向や環境問題への関心の高まりから、「プラントベースフード」「大豆ミート」の認知度は飛躍的に向上しました。一方、関心がありながらも、まだ食べたことがない、調理法が分からないという声が多く、未だ多いことも事実です。そこで、大豆ミートを昔から取り扱う当社の知見を生かして、手軽に美味しく大豆ミートを楽しめる家庭用大豆ミート商品‘SOYKITCHEN’シリーズのラインアップを拡充しました。パスタソース『たっぷり大豆ミートのクリームソース』、水戻し不要の大豆ミート素材『そのまま使える！まめたん』です。世界的な「たんぱく質不足」危機が叫ばれる中、環境への負荷が少ない食の選択肢を増やすことで、社会課題の解決にも取り組んでいきます。



糖質事業

糖質事業の強み

- 業界トップレベルの事業規模
- 結晶ぶどう糖市場で約70%のシェア（当社調べ）
- グループを合わせた3製造拠点による安定供給体制
- プレミックス事業、製油事業など他事業との親和性

外部環境（課題と機会）

環境負荷軽減への重要性が増す中、当社グループのなかでもCO₂排出量や水使用量において占める割合が高い糖質事業は、優先的に環境負荷軽減に向けた取り組みを進めています。

また国内の高齢化に伴う予防医療や健康市場、流動食市場など、粉末水あめや結晶ぶどう糖、乳酸菌など当社グループ独自の商品群の提案を推進していきます。

2022年度の振り返り

コロナ禍により冷え込んだ需要に回復傾向が見られるものの、前年度から引き続き原料やエネルギーコストが上昇しました。販売価格の適正化に最優先で取り組むとともに、営業・研究・開発が一体となったB to Bマーケティングの強化や、グループ内他事業と連携したシナジーのさらなる追求、ESGやBCP対応へのニーズの高まりに訴求した提案など、価値提案型営業を推進してきました。

2023年度以降の戦略

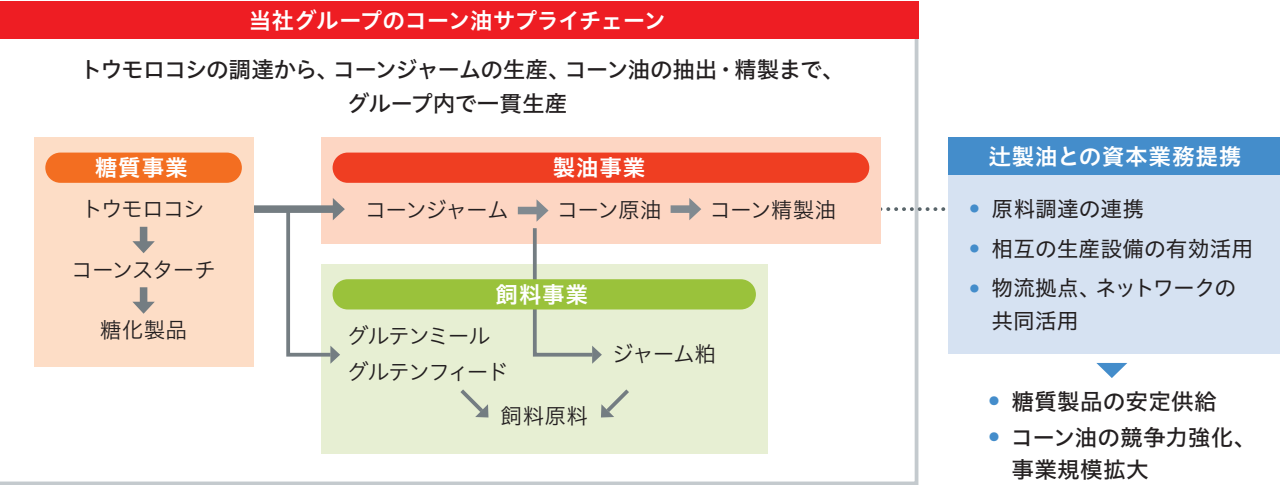
2023年4月からの組織改編に伴う業態別「ワンストップ型」提案による、より高いレベルでのシナジー効果により、コロナ禍前の販売量への回復を図っていきます。

3年目となる昭和産業鹿島工場、サンエイ糖化、敷島スターチを合わせたグループ3製造拠点体制を生かし、さらなる安定供給体制やローコストオペレーションを強化するとともに、新たな需要創出における差別化戦略を加速させることで、糖質事業の競争力向上を図っていきます。

また、辻製油株式会社との資本業務提携は、業界トップレベルの規模を誇る糖質事業において、さらなる供給安定化、効率化が図られるものであり、製油事業との連携により当社グループ独自の安定供給体制の確立を目指していきます。

● グループ連携による事業拡大と収益力強化

事業間の連携により、コーン油サプライチェーンを強化



飼料事業

飼料事業の強み

- 日本有数の飼料需要地である鹿島エリア、志布志エリアにグループ生産拠点を保有
- 他事業から発生する副産物による安定的な飼料原料の供給体制
- グループ会社を含めたサイロ事業との連携

2022年度の振り返りと2023年度以降の戦略

2022年度は、穀物価格の高騰および円安の影響により、飼料原料価格はこれまでで最も高い水準の一年となりました。このような環境下、販売価格の適正化を最優先としながらも、お客様ごとの要望・課題に寄り添う提案型営業の推進および高付加価値飼料の拡販に取り組んできました。

2023年度以降は、エネルギーコストや人件費上昇による飼料製造コスト上昇の影響が本格化します。引き続き、適切なコスト転嫁を行いながらも、畜産物の分析や付加価値化のサポートなど、お客様に寄り添った営業活動を進めます。また、回復期にあたる鳥インフルエンザの影響・状況を把握の上、飼料販売、鶏卵販売に取り組めます。

未利用原料活用の推進

従来廃棄物として処理されている発生物を新たな飼料原料として活用する「未利用原料の活用」に取り組んでいます。これまで「ポテトプロテイン」や「ほや殻」といった原料の飼料化実績があり、循環型社会への貢献というESG面と同時に、経済的なメリットの実現という「CSV経営」の観点での取り組みとして、グループ会社とも連携し推進していきます。

その他

倉庫業の強み

- グループ会社を合わせた穀物収容能力は国内トップクラス
- 食品メーカーとして穀物取扱量は日本一（当社調べ）
- パナマックス船など大型船接岸可能なバースを整備し、ローコストオペレーションでの穀物原料搬入が可能
- 鹿島や志布志など後背地に大きな飼料需要を持つ地域に事業を展開

植物工場の強み

- 食品メーカーとして長年培った生産管理・品質管理等の技術
- 他事業の持つ多様かつ豊富な販売チャネル
- 一般財団法人日本GAP協会のJGAP認証取得

2022年度の振り返りと2023年度以降の戦略

倉庫業では、2022年度はコロナ禍の影響が継続し、世界情勢も急激に変化したなか、グループ穀物サイロ会社と連携し、効率的な荷役に努めました。

2023年度も情勢は不透明ですが、引き続き輸入商社とのパートナーシップを強化し、原料穀物の安定調達に努めます。

植物工場では、国内農業の課題に対し、気象環境に左右されずに高品質な野菜を計画的・安定的に生産する「持続可能なアグリビジネスの構築」を目指します。安定操業や生産性の向上、高付加価値な野菜開発に努めてきました。引き続き、さらなる事業拡大を目指し、研究開発・技術・販売の連携を強化します。

サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

昭和産業グループは、グループ経営理念「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」を実現するために、多種多量の穀物を扱う「穀物ソリューション・カンパニー」として、食の源である穀物を生み出す大地とその環境を守り、穀物を余すことなく最大限に有効活用していくことが社会的使命であり、責任であると考えています。

サステナビリティ推進体制

社長執行役員が委員長を務め、各部門統轄役員全員が副委員長となっている「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会の傘下に、当社グループが重要と考える6つの社会的課題（①安全・安心で高品質な製品の提供、②公正な企業活動、③人権尊重、④環境への配慮、⑤社会への貢献、⑥ステークホルダーとの対話・情報開示）に加えて、注力している⑦リスクマネ

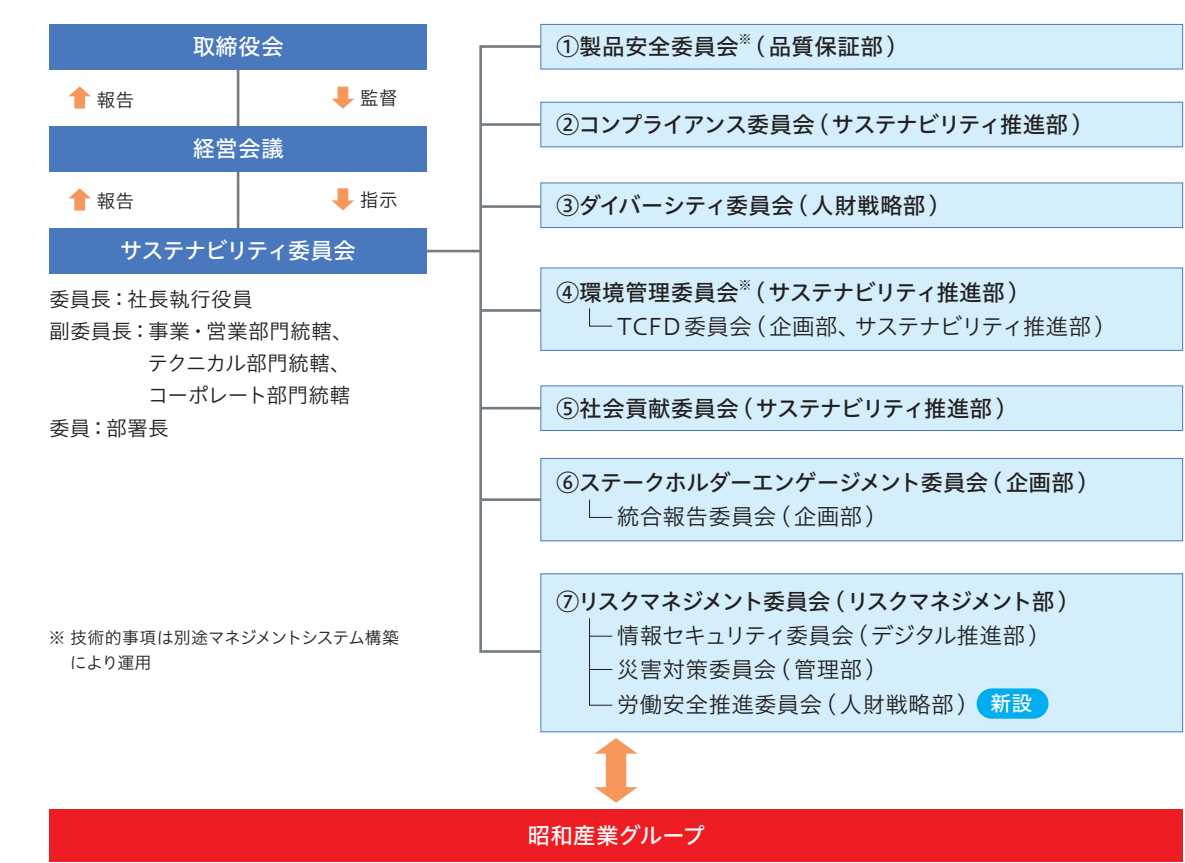
ジメントに関わる委員会を設置しています。なお、⑦リスクマネジメント委員会には新たな専門部会としての労働安全推進委員会を置き、労働者の安全確保および快適な職場環境形成の促進を図ります。

また、サステナビリティ委員会での決議事項は、経営会議、取締役会へ報告され、取締役会の監督を受けます。

ジメントに関わる委員会を設置しています。なお、⑦リスクマネジメント委員会には新たな専門部会としての労働安全推進委員会を置き、労働者の安全確保および快適な職場環境形成の促進を図ります。

また、サステナビリティ委員会での決議事項は、経営会議、取締役会へ報告され、取締役会の監督を受けます。

サステナビリティ推進体制図



マテリアリティ特定プロセス

1. 社会的課題の抽出

当社グループでは、SDGs、ISO26000、UNGC、SASBなどのグローバルガイドラインなどを参照した上で、「社会にとっての重要度」と「事業にとっての重要度」との関係を整理してきました。

2. ESG重要課題の特定（2018年度まで）

「社会にとっての重要度」と「事業にとっての重要度」の2つの視点から様々な社会的課題を評価しました。その結果、社会の関心が大きく当社グループ事業との関連性が高い社会的課題について、CSR委員会（現在のサステナビリティ委員会）での議論を経て、ESG重要課題を特定しました。

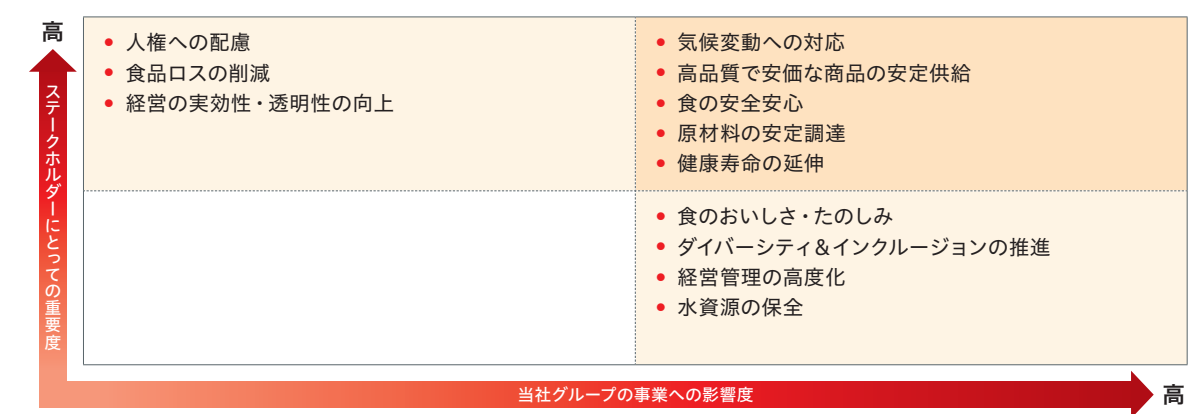
3. 重要課題の対応方針の検討（2019年度）

ESG重要課題に関し、包括的な解決を進めるべく、課題間の関係性を整理し、3つの重点項目（「環境への配慮」「穀物ソリューションの進化」「従業員の活躍推進」）と7つの重要課題（「持続可能な生産活動」「持続可能な資源活用」「多様な価値への対応」「安全・安心・安定供給」「ダイバーシティ」「健康経営」「企業市民活動」）としました。「中期経営計画20-22」では、7つの重要課題については各事業にブレークダウンして推進しました。

4. 重要課題の更新（2023年度）

社会情勢やステークホルダーとの対話からいただいたご意見やご期待を踏まえ、見直しました。様々な社会的課題について、「ステークホルダーにとっての重要度」を縦軸、「当社グループの事業への影響度」を横軸として評価（マッピング）しました。

マッピング



サステナビリティの実現に向けた取り組みを推進するために、このマッピングによる評価結果とその関係性を考慮し、3つのマテリアリティテーマと7つのマテリアリティを特定しました。

現在の「中期経営計画23-25」では、このマテリアリティと関連したリスクと機会を踏まえ、各事業の事業戦略とサステナビリティの実現に向けた取り組みにブレークダウンして推進しています（P.26）。

マテリアリティテーマ	マテリアリティ
1. 食を通じた事業活動での貢献	① 安全・安心で高品質な食の提供 ② 消費者の健康と多様化するニーズへの貢献
2. 穀物を生み出す大地とその環境の維持	③ 地球環境への配慮
3. ステークホルダーとのエンゲージメント推進	④ 人財活用 ⑤ 地域社会との共生 ⑥ サプライチェーンと連携した活動 ⑦ ステークホルダーとの信頼関係構築

TCFD 提言への対応

昨今、気候変動が社会、企業活動に与える影響は非常に大きくなっています。昭和産業グループは「穀物ソリューション・カンパニー」として、大地の恵みである穀物を多種多量に扱っており、特に気候変動は社会が直面し、対応が急務である重要な課題の一つとして認識しています。当社グループは、TCFD 提言に沿って「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4項目の情報開示を進め、ステークホルダーの皆様と積極的な対話を図っていきます。

1. ガバナンス

重要な気候関連の「リスク」および「機会」を特定し、適切にマネジメントするために、社長執行役員が委員長を務め、各部門統轄役員全員が副委員長となっているサステナビリティ委員会傘下の環境管理委員会に、専門委員会として TCFD 委員会を設置しております。TCFD 委員会は、TCFD 提言に基づくシナリオ分析により「リスク」と「機会」を特定し、毎年それらの対応に関する計画を策定し、遂行状況についてはサステナビリティ委員会および環境管理委員会を通じて経営会議の承認を経て、取締役会に年1回以上報告しています。

2. 戦略

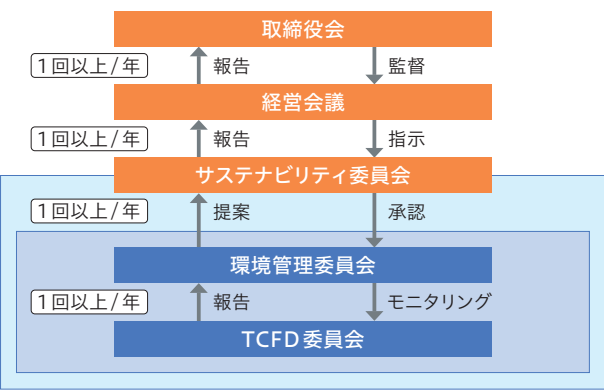
2022年度は前年度に続き、当社グループ内で最も環境負荷が大きい「糖質事業」の分析・評価を継続し、次に環境負荷が大きい「製油事業^{※1}」についての分析・評価を行いました。これにより、当該2事業で当社グループ全体のCO₂排出量（Scope1・2）の約82%、水使用量の約95%（対応開始時に算出した2019年度の数値）について分析・評価を行ったこととなります。

シナリオ分析にあたっては、TCFD 委員会と各事業に関わる各部門やグループ会社が一体となり議論を行いました（管理体制の詳細は【3. リスク管理】を参照）。2021年度に実施した糖質事業の分析・評価で培った手順や手法を、2022年度に実施した製油事業の分析・評価に活用し複数の事業間で情報を共有することで、本取り組みを当社グループのレジリエンスの強化にもつなげています。

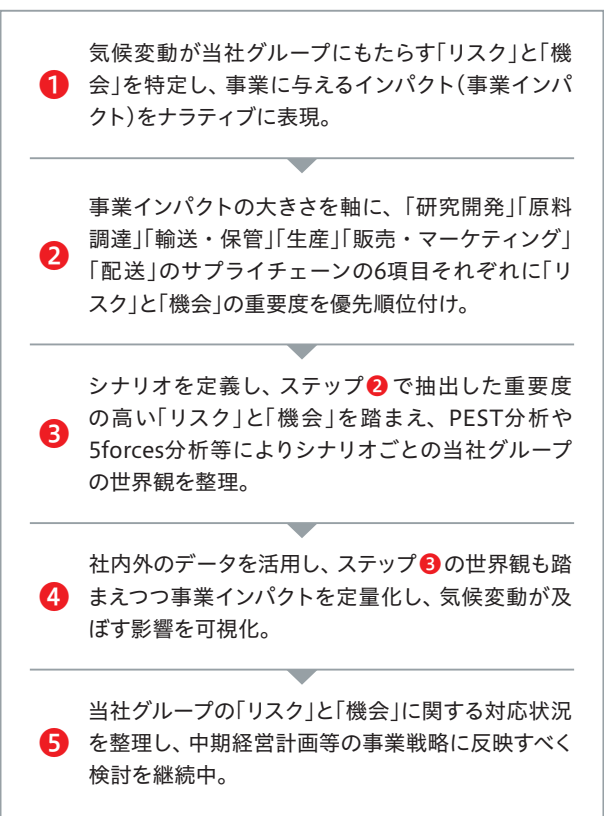
また、当社グループとしての環境目標達成に向けた取り組みを行う「CO₂排出量削減部会」や「水使用量削減部会」の他に、糖質および製油の事業戦略の企画・推進を担う「事業系戦略推進委員会」とも連携しています。

今後は糖質、製油事業以外の「製粉事業^{※2}」へと分析対象事業を拡大し、グループ全体での気候変動に対する対応力向上を図り、情報開示を継続する予定です。

TCFD ガバナンス体制



シナリオ分析のステップ



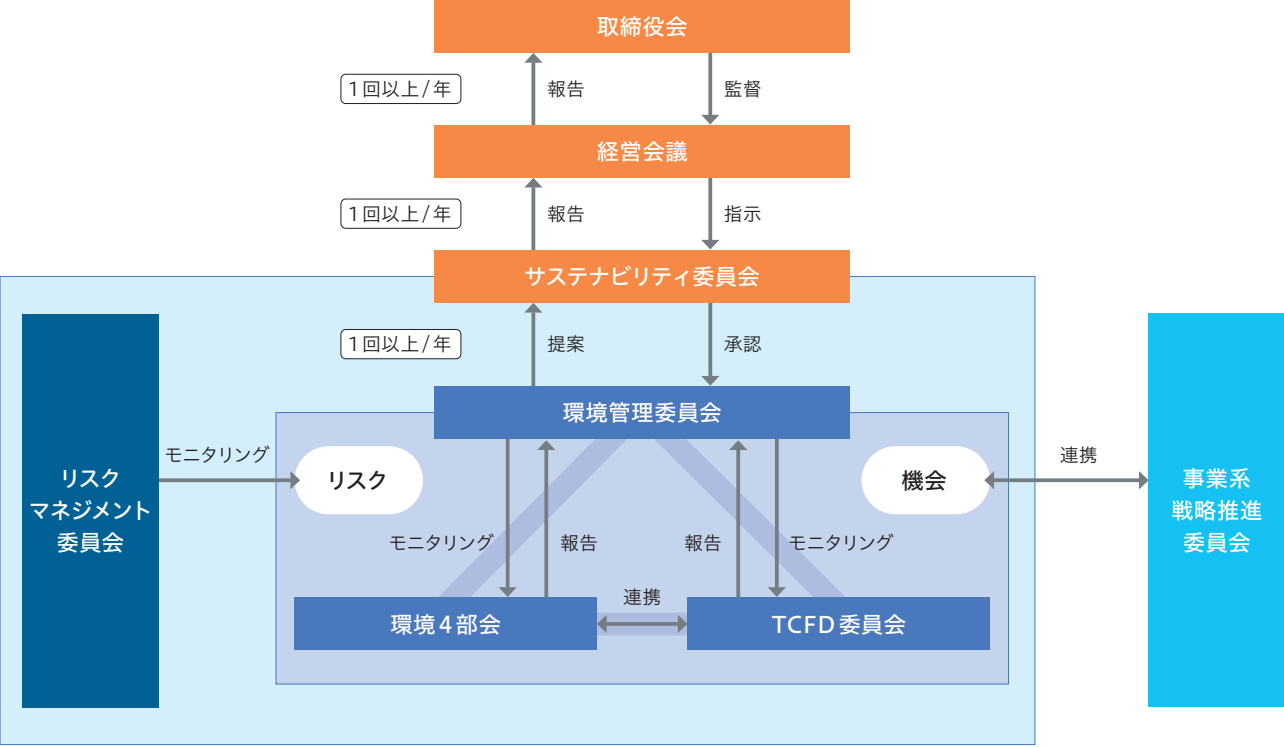
3. リスク管理

【1. ガバナンス】で記載した体制に加え、TCFD 委員会は環境管理委員会内の環境4部会^{※3}および事業系戦略推進委員会と連携し、重要な「リスク」および「機会」の特定を行います。

また、サステナビリティ委員会傘下のリスクマネジメン

ト委員会は全社のリスク管理を行う委員会であり、TCFD 委員会で特定されたリスクの影響額と発生頻度の二軸からリスクをモニタリングし、リスク低減のためのPDCAサイクルと当社グループ全体の目標進捗を確認しています。

TCFD 管理体制



4. 指標と目標

当社グループでは、「昭和産業グループ環境目標」としてCO₂排出量、食品ロス、水使用量の削減目標を設定しており、2023年4月には新たにプラスチック使用量の削減目

標を追加しました。

引き続き、環境配慮を当社グループの大きな使命と認識し、各種活動を推進します。

※1 当社グループの報告セグメントである「食品事業」のうち、業務用および家庭用の食用油、大豆たん白、脱脂大豆、菜種粕、脱脂米ぬかなどの製品・サービスを取り扱う事業範囲を指します。

※2 当社グループの報告セグメントである「食品事業」のうち、業務用および家庭用の小麦粉、プレミックス、パスタ、ペーカリー類などの製品・サービスを取り扱う事業範囲を指します。

※3 従来の「CO₂排出量削減部会」「食品ロス削減部会」「水使用量削減部会」に加えて、2023年度より「プラスチック使用量削減部会」を設置しました。

シナリオ分析の前提

シナリオ	2100年までの世界の平均気温上昇が 1.5℃ / 2℃程度 の上昇に抑えられる将来予測	2100年までの世界の平均気温が 4℃以上 上昇する将来予測
世界観	世界規模でのカーボンニュートラルの達成に向けて低炭素化が強く推進されている	気候変動対策への取り組みは現行の政策や規制以上の進展がなく、温室効果ガス排出量が増加している
対象事業	当社グループの製油事業、糖質事業	当社グループの製油事業、糖質事業
影響度評価の手法	想定される「リスク」および「機会」について、事象が発生した際の財務的影響の大きさからその影響度を評価	想定される「リスク」および「機会」について、事象が発生した際の財務的影響の大きさからその影響度を評価
対象年	2030年および2050年までの期間	2030年および2050年までの期間

シナリオ分析：リスクの財務的影響

財務的影響評価　A：財務的影響が20億円以上と想定されるもの、B：財務的影響が10億円以上20億円未満と想定されるもの、C：財務的影響が10億円未満と想定されるもの

リスク			製油事業	糖質事業	社会の変化と当社グループが認識する重要なリスク		財務影響箇所	財務的影響				重要なリスクに対する対応策
分類1	分類2	項目				重要なリスクのうち、特に影響が大きいリスクの内容		1.5℃／2℃		4℃		
								2030年	2050年	2030年	2050年	
移行リスク	政策および法規制	炭素税・炭素価格	●	●	- 規制強化により、当社グループの生産活動やサプライチェーン全体のCO₂排出に対し炭素税が課され、コストが増加する。 - 生産工程において、再生可能エネルギーへの転換やCO₂削減が求められ、追加の設備投資によりコストが増加する。	- 生産活動に対して炭素税が課される - 低炭素製造を実現するための設備投資額の増加	売上原価増加（間接費の増加） 設備投資 売上原価増加（経費の増加）	製油：B 糖質：A 製油：C 糖質：C	製油：A 糖質：A 製油：C 糖質：B	— — —	— — —	- 省エネ・再生可能エネルギー購入等によるCO₂排出量削減 - 自社設備による低炭素エネルギー調達比率の増加 - 低コストな低炭素エネルギーの調達
		脱炭素を促進する新規制	●	●	石油由来プラスチックへの規制強化により、代替品への移行が発生しコストが増加する。	環境負荷の少ない包装材料の切り替えコストの増加	売上原価増加（直接費の増加）	製油：C 糖質：C	製油：C 糖質：C	—	—	代替素材の利用検討
	市場	低炭素需要への対応	●	●	- 環境意識の高まりによる顧客行動の変化 - 環境意識の高まりにより大豆・菜種、トウモロコシ由来のバイオ燃料需要が増加し、原料調達コストが増加する。	- サステナブルな商品の市場シェア増加による当社製品のシェア低下 - バイオ燃料需要の増加による原料調達コストの増加	売上高減少（販売数量減少） 売上原価増加（直接費の増加）	製油：B 糖質：B 製油：A 糖質：A	製油：A 糖質：A 製油：A 糖質：A	製油：— 糖質：— 製油：A 糖質：A	製油：C 糖質：C 製油：A 糖質：A	- サステナブルな商品の開発 - 先物原料相場のプライシングと為替予約によるヘッジ
		評判	投資家からの評価	●	●	気候変動への対応や情報開示の遅れにより、企業価値が低下し、資金調達コストが増加する。	信用格付悪化に伴う資金調達コストの増加	営業外費用の増加（資金調達コスト増加）	共通：C	共通：C	共通：C	共通：C
物理的リスク	急性的	異常気象の激甚化	●	●	風水害の頻発により工場操業や穀物生産地、サプライチェーンに悪影響を与え、操業の停止や穀物生産地における収量減少、品質悪化につながり、製造・調達コストが増加する。	- 風水害の頻発による工場操業の困難化 - 穀物生産地への悪影響（品質悪化）による生産効率の低下	売上原価（経費の増加） 売上原価増加（直接費の増加）	— 製油：— 糖質：C	共通：C 製油：— 糖質：C	— 製油：— 糖質：C	共通：C 製油：— 糖質：B	- 風水害発生時に操業の継続を可能にするための設備投資 - 製造効率向上（原料処理・製造時間の短縮）のための製造技術開発
	慢性的	平均気温上昇	●	●	- 世界的な気候変動により大豆・菜種、トウモロコシの収量減少や品質の悪化で調達・製造コストが増加する可能性がある。 - 海上での暴風雨の発生頻度が増加することにより、穀物輸入ルートの変更を余儀なくされ調達コストが増加する。	穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加	売上原価増加（直接費の増加）	製油：A 糖質：B	製油：A 糖質：A	製油：A 糖質：A	製油：A 糖質：A	- サプライヤーからの穀物生産地情報の入手と一元管理 - 原料調達先の分散化の検討
			水不足	●	●	慢性的な水不足により穀物生産地が悪影響を受けた結果、原料調達コストの増加により収益が低下する。	穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加	売上原価増加（直接費の増加）	製油：— 糖質：C	製油：— 糖質：C	製油：— 糖質：C	製油：— 糖質：C

シナリオ分析：機会の財務的影響

財務的影響評価　A：財務的影響が20億円以上と想定されるもの、B：財務的影響が10億円以上20億円未満と想定されるもの、C：財務的影響が10億円未満と想定されるもの

機会			製油事業	糖質事業	社会の変化と当社グループが認識する重要な機会		財務影響箇所	財務的影響				重要な機会に対する対応策
分類 1	分類 2	項目				重要な機会のうち、特に影響が大きい機会の内容		1.5℃／ 2℃		4℃		
								2030 年	2050 年	2030 年	2050 年	
機会	市場	消費者嗜好の変化	●	—	● 消費者の持続可能性に配慮した購買行動の高まりにより、プラントベースフードの市場が拡大し、植物性たん白等の需要が増加する。	● プラントベースフード市場における植物性たん白等の需要増加	売上高増加（販売数量増加）	製油：C	製油：C	—	—	● プラントベースフード市場への拡販と安定供給
		取引先要望の変化	●	—	● 植物油の多目的用途での需要が高まり、環境負荷を抑えて製造した植物油製品への需要が増加する。	● 環境負荷を抑えた植物油製品の需要増加	売上高増加（販売数量増加）	製油：C	製油：C	—	—	● 製品ライフサイクル全体での環境負荷を抑えて製造した植物油製品の販売
			●	—	● 低炭素エネルギーとしてバイオ燃料素材の需要が増加する。	● バイオ燃料素材の需要増加	売上高増加（販売数量増加）	製油：C	製油：C	製油：C	製油：C	● 製造工程副産物のバイオ燃料への有効利用の推進および販売

糖質事業においては、平均気温上昇に伴う「止渴・熱中症予防」に対応した商品ニーズの高まりを受けた商品開発・提案の推進や、免疫関連市場の拡大を受けた商品開発・提案の推進等を想定しています。

当社グループでは、気候変動に伴う機会についても経営計画や事業戦略に反映すべく検討を継続しています。お客様の環境戦略を把握し、環境負荷に対する要求基準を満たすべく製造および製品ライフサイクル全体での環境負荷削減の取り組みを継続し、お客様と一体となった持続可能なサプライチェーンの強化を進めていきます。

環境負荷の低減

KPIと目標

	基準年	中期経営計画目標（2025年度）	昭和産業グループ環境目標
CO ₂ 排出量削減	2013年度対比	▲30%以上	2030年目標 ▲46%以上
食品ロス削減	2018年度対比	▲30%以上	2025年目標 ▲30%以上
水使用量削減 （原単位）	2019年度対比	▲9%以上	2030年目標 ▲12%以上
NEW プラスチック使用量削減 ^{※1} （原単位）	2013年度対比	▲7%以上	2030年目標 ▲25%以上

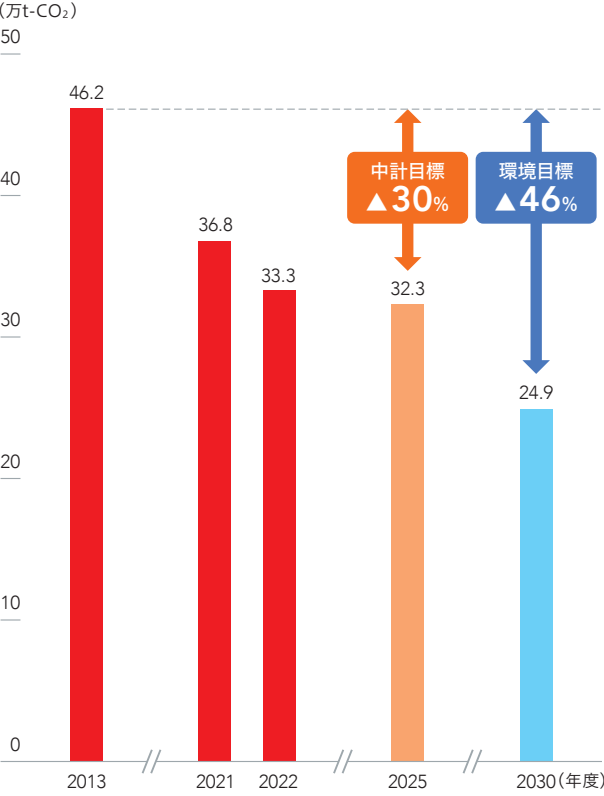
※1 化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック

CO₂排出量の削減

昭和産業グループではCO₂削減に向けて、政府目標に合わせた「2030年までに2013年度比で46%以上削減」を掲げ、CO₂削減の取り組みを継続しています。2021年9月に鹿島工場のコージェネ設備の燃料を石炭から都市ガスへ変更したことにより、年間で約6万3千tのCO₂削減を達成しています。また、油脂製造工程で発生する副産物や廃棄物からバイオマス燃料（脂肪酸、ダーク油）を取り出して、これらを自社で利用する取り組みにより、2022年度は約2千4百tのCO₂を削減し、2013年度比27%の削減となりました。カーボンニュートラル電力、太陽光発電の導入を行っており、さらにバイオマス燃料の利用を図っていきます。

加えて、カーボンニュートラルの実現に向けては、長期的な省エネルギー活動の推進と、バイオマス燃料の利用拡大を検討していきます。さらに、電力や蒸気の燃料である都市ガスを非化石燃料に転換することが鍵となるため、水素や燃料アンモニア、次世代熱エネルギー産業の実用化動向を注視していきます。

CO₂排出量の推移（昭和産業グループ）



※ CO₂排出量の算定においては、電力事業者からの購入電力の排出係数については、毎年直近の調整後排出係数を使用しています。

※ CO₂排出量の算定は、昭和産業+連結子会社26社の合計27社を対象としています（集計範囲はグループ会社の増減により変動があります）。

食品ロスの削減

食品ロスの発生は、処理にコストがかかることと、可燃ごみとして燃やすことでCO₂排出や焼却後の灰の埋め立て等による環境負荷が考えられます。

本来食べられるのに捨てられてしまう食品を減らす取り組みを当社グループでは継続して行っており、「中期経営計画23-25」においても当社および食品ロス発生量が100t/年以上のグループ会社5社を対象として「2025年度に食品ロス発生量を2018年度比で30%以上削減す

水使用量の削減

地球温暖化の進行、また世界人口が増加する中、「水リスク」は常に上位に位置づけられており、その脅威は年々強まっています。当社グループの事業活動に水資源は必要不可欠であることから、取水による環境への影響を抑制するために、2021年度に設置した「水使用量削減部会」を中心に、水の使用量の削減に取り組んでいます。

海水を除いた水使用量を生産量で除した水使用量原単位について、「中期経営計画23-25」の目標では、当社グ

プラスチック使用量の削減

当社グループでは、プラスチック使用量の削減のため、これまでに既存製品のプラスチック目付量の見直しや包装材質の選定、ならびに使用構成の変更を行ってきました。

そして、2023年度に新たに「プラスチック削減部会」を発足させ、多量排出事業者である当社およびグループのタワーペカリーを対象としてプラスチック削減量の数値目標を定めました。具体的には、一度だけ使われて廃棄され

る」という目標を掲げ「食品ロス削減部会」にて管理をしています。

2022年度は、工程改善による原材料使用の適正化、需給予測精度の向上、賞味期限の延長への取り組み等を行い、2018年度比22.1%の削減となりました。

引き続き、削減活動を推進し、資源の有効活用、環境負荷低減への責務を果たしていきます。

ループで2025年度までに2019年度比で9%以上削減、そして、2030年度には12%以上削減するという目標を設定しています。

既存の工程の見直しや効果的な施策の導入を通じて、2022年度は2019年度比6.5%の削減となりました。

今後も、当社グループでは、限りある水資源を有効利用するため、水使用量の削減に継続的に取り組んでいきます。

る「ワンウェイプラスチック」の使用量を生産量で除した原単位（プラスチック使用量原単位）を、2013年度を基準年とし、2025年度までに7%以上削減、さらに2030年度には25%以上削減するというものです。

当社グループでは、容器・包装資材の見直しを継続して、プラスチックの使用量の削減に努め、環境負荷の低減に取り組んでいきます。

「第24回 物流環境大賞」特別賞を受賞！！

当社では従来、工場間の長距離輸送については大型トラックによる陸上輸送を主体に行っていましたが、当社鹿島工場（茨城県）から神戸工場（兵庫県）までの路線において、環境負荷の低減と物流の2024年問題への対応を目的として、フェリーを活用した海上輸送と、スイッチングによる陸上中継輸送を導入しました。

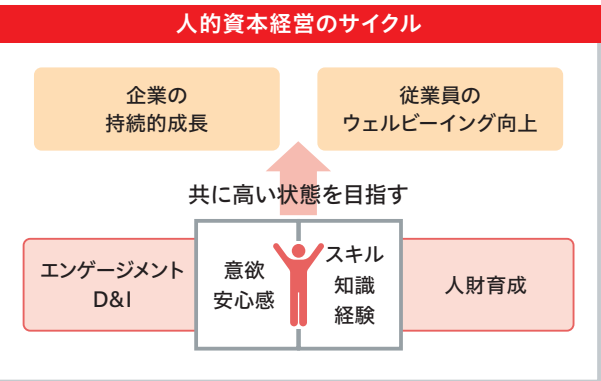
いずれも、通常的大型トラックからトレーラーへとさらなる大型化を実現しており、懸念されるドライバー不足にも対応したものです。

この「CO₂排出量の削減と法令を遵守した持続可能な運行を実現」という取り組みが評価され、一般社団法人日本物流団体連合会主催の「第24回 物流環境大賞」表彰式にて特別賞を受賞しました。

今後も環境問題に配慮し、持続可能な運行の実現と拡大に継続して取り組んでいきます。

人的資本経営

昭和産業グループでは、人財を企業の持続的成長を支える最も重要な経営資本と位置付け、人財への戦略的な投資を積極的かつ継続的に行うことで、「企業の持続的成長」と「従業員のウェルビーイング向上」を実現します。



1. D&Iのドラスティックな推進

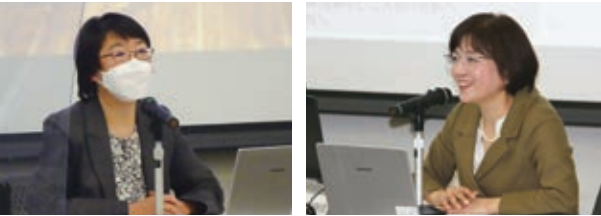
「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」で掲げる3つの基本的な考え方である「INCポリシー」を従業員一人ひとりの行動基準としています。

さらに多様性を「活かす」組織に変革するため、人財戦略部内にD&Iの専担組織「D&I推進室」を設置し、D&I推進に係る施策を統合的に検討し実施しています。

「昭和産業健康宣言」に定める「従業員ファースト」の理念をさらに高度化させ、セルフケアの促進と職場環境の改善を行います。

女性活躍推進

「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」に基づき、従業員一人ひとりが制約にとらわれず能力を最大限に発揮できる職場環境の整備、および企業文化の醸成に努めてまいりました。中でも「女性活躍推進」を重点領域とし、部門横断型の「女性活躍推進タスクフォース」を組織し取り組みを進めています。2022年度は、意思決定層の多様化を実現し新たな価値創造へつなげるため、「SHOWA ダイバーシティフォーラム 2022」を開催しました。女性役員・管理職による講演、パネルディスカッションを計3回実施し、性別に関係なくキャリアイメージの形成およびモチベーション・チャレンジ意欲の向上、新しい価値観・気付きの場となりました。



KPIと目標

取組テーマ	中期経営計画目標
1. D&Iのドラスティックな推進	女性管理職比率： 2025年度 10% 以上
2. 戦略的人的資本投資の促進	リスキル投資額： 2025年度 2倍以上 （2021年度比）
3. 従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア： 中計 23-25 期間中に目標値公表

障がい者雇用の推進

障がいのある従業員が働きがいを持って、日々そして長く当社グループで活躍できるよう、一人ひとりに適した職場への配属や職域開発を行っています。2023年度3月末時点で、法定雇用者数を6名分上回る31名の障がい者が活躍しており、昨年度に引き続き法定雇用率の達成（2.7%）を実現しました。

INCポリシー

「Inclusion」

従業員一人ひとりの多種多様な価値観や考え方を受け入れ、その違いを活かし、イノベーションを生み出していきます。

「Normalization」

従業員一人ひとりの個性を尊重し、特別ではなく、全てが当たり前のこととし平等に輝ける職場を実現します。

「Cooperation」

従業員一人ひとりが互いに対等な立場で企業理念を共有し、同じ目標に向かい、共に力を合わせて積極的に成長します。

健康経営

● 昭和産業健康経営宣言

「従業員の健康は会社の礎である」という思いのもと、当社では2017年4月に「昭和産業健康宣言」を発表し、「従業員の健康ファーストの企業風土醸成（セルフケアの促進）」と「働き方改革の推進（職場環境の改善）」に取り組んでいます。これらの取り組みが評価され、2022年に引き続き2023年も「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。



● 健康経営推進体制

毎年、経営会議において健康増進施策の年度方針を定めており、人財戦略部が主体となって産業医・健康保険組合・各事業所と連携を取りながら、全社一体で従業員の健康増進に取り組んでいます。

2. 戦略的人的資本投資の促進

事業戦略に基づいた要員計画に沿って、個々のキャリア構築を尊重しながら、採用配置～教育研修～評価のサイクルを適切に回し、人財マネジメントの高度化を図ります。

人事制度

当社では2021年に人事制度を刷新しました。新たに導入した人事制度では、①当社グループの強みである「課題解決力の深化」と、②未来志向で新たな価値を創造する「イノベーションの促進」の2つのコンセプトを軸として、等級・評価・報酬の各制度や教育・研修プログラムを通じ、効果的な人財育成と経営目標達成に向けた行動の促進を図っています。

人事制度においては評価制度を部下の能力開発のためのマネジメントツールと位置付け、期首に経営戦略や部門目標に沿った個人目標を設定し、四半期ごとに実施する上司との評価面談を通じて、従業員一人ひとりの目標達成に向けた行動を促進し、成長を支援します。

3. 従業員エンゲージメントの向上

2022年度に実施したエンゲージメントサーベイの結果を基に、各セクションにて行動計画を策定・実行しています。心理的安全性の高い人間関係に基づく職場づくり、それらを促すマネジメント層のマネジメントスキル習得を通じ、従業員一人ひとりのウェルビーイングを高め、会社に対する貢献意欲の向上を図ります。

● 健康診断受診率100%達成と健康診断受診後のフォロー強化

2020年度以降毎年、従業員の健康診断受診率100%を達成しています。また、健康診断後のフォロー体制についても産業医の判定のもと、2次検査の受診勧奨、産業医面談等を実施し、フィジカルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見、指導を行っています。

● ストレスチェック結果の活用

毎年実施するストレスチェックから高ストレス者の割合を把握しセルフケア、ラインケア、産業医等による面談の活用を通じてストレス予防施策に役立てています。より効果的なメンタルヘルスクエアのためにストレスチェックの各種項目を分析し全社施策に役立てていきます。

研修制度

当社の研修制度の中心は階層別研修で、「自律型人財の成長をサポートし、次世代リーダーを育成すること」を目的に行っています。各研修は、人事制度や他のキャリア開発諸施策と相互に連動しており、自身および部下のキャリア開発を行う上での道標の役割を果たしています。また、階層別研修とは別に、経営方針の理解や当社の従業員として必要な知識の習得を目的に、グループ会社を含めた全従業員教育として「昭和塾」を毎年開催しています。

これらに加え、従業員の自律的・主体的な学び・学び直しの機会を提供し、「中期経営計画23-25」では、2025年度リスキル投資額を2021年度比2倍以上という指標を定め取り組みを進めています。

ステークホルダーエンゲージメント

昭和産業グループでは、各ステークホルダーに向けた情報開示と、様々な場面における対話を進めています。

経営の透明性を高めることでステークホルダーからの信頼を得るとともに、当社グループのユニークなビジネスモデルに対する皆様のご理解を一層深めていただくことを目指し、対話の機会の増加や適時・適切な情報開示をこれまで以上に進め、パートナーシップをさらに推進します。

中期経営計画 23-25「ステークホルダーエンゲージメントの強化」

適切な情報開示をタイムリーに行い、ステークホルダーの皆様との対話を推進することで信頼向上に努めます。さらに、双方向のコミュニケーションを促進し、ステークホルダーや社会からの期待や懸念を把握し、社会的責任を果たすための取り組みを進めていきます。



ステークホルダーとの対話

全てのステークホルダーに、当社グループが目指す方向性をより深く理解いただくことを目的として、IR活動を推進しています。対話の中でいただいた様々なご意見やご要望は、当社グループの企業活動に反映していくとともに、穀物を通じてお客様の課題を解決する「穀物ソリューション・カンパニー」としての価値の創出につなげていきます。

主なステークホルダー	ステークホルダーからの関心・期待	エンゲージメント向上に向けた施策	成果・影響
従業員	● 人事制度の適切な運営 ● エンゲージメント・働きがいの向上 ● 働きやすい職場 ● 人財育成、教育 ● D＆I（ダイバーシティ&インクルージョン）	● 従業員への投資 ● 健康経営の推進 ● 内部通報制度 ● ハラスメント相談窓口 ● 生産技術改善発表会、RD＆E発表会 ● ボランティア休暇・休職制度 ● INCポリシーの制定	● 昭和産業健康宣言 ● 女性管理職比率7.9% ● 「えるぼし（2つ星）」2021年取得
お客様・お取引先	● 安全・安心な商品の安定的な供給 ● 多様な穀物を取り扱う強みを生かした提案 ● 公正な事業慣行、商取引	● 消費者志向自主宣言に基づく情報提供・意見交換 ● 原料調達方針の発信 ● 食品安全・品質マネジメントシステム ● 安全・安心3原則	● 安全で高品質な商品の提供 ● お客様相談センターによる対話 ● お客様の声を生かした商品開発 ● 「健康」「環境」「時短簡便」ニーズに貢献する商品開発
株主・投資家	● 適切な情報開示 ● 透明性の高い経営 ● 継続的、安定的な利益還元 ● 個人株主、国内外機関投資家へのIR強化 ● トップとの対話機会の提供	● 統合報告書の発行 ● 株主への情報提供充実 ● 株主総会 ● 決算説明会、スモールミーティング ● 個人投資家向け会社説明会	● アナリスト向け決算説明会：2回 ● アナリスト向け個別IR：17件 ● 個人投資家向け会社説明会：0回 ● 大株主向け個別決算説明：5回 ● ウェブサイトへの説明会動画公開
地球環境・地域社会・NGO/NPO	● 国内外のイニシアチブへの賛同 ● NPOと連携した「食の提供」 ● 誠実な対話と活動	● 「穀育」の取り組み促進 ● WFPやフードバンクを通じた支援 ● 地域交流の推進 ● ワンコイン募金	● 工場見学の活性化（コロナ禍回復後） ● 各事業所における地域社会との継続的対話

社外取締役メッセージ

代表取締役の異動を含む昭和産業グループの大変革期にあたり、グループガバナンスに重要な外部の視点をもたらす社外取締役よりメッセージをいただきました。

ガバナンスの一翼を担い企業価値向上に向けて 建設的な役割を果たします

社外取締役

柳谷 孝



さまざまなグローバルリスクが複合的に連鎖して増幅し、より大きな危機をもたらす現在の状況は「Polycrisis（複合危機）」と呼ばれ、2023年1月の世界経済フォーラム年次総会、通称ダボス会議において最も重要なキーワードとなりました。ポリクライシス時代においては、変化することのリスクの大きさから現状を変えられない企業や、多くの課題を抱えながら解決を先送りする企業に、持続的発展は望めません。「変えるもの、変えないもの」を見極め、企業価値の向上を目指す必要があります。

さて2023年度昭和産業グループは、穀物ソリューションカンパニーとしての発展を目指し、「中期経営計画23-25

『SHOWAの“SHIN-KA”宣言』」を公表しました。なかでも、営業組織を事業別から顧客別の「ワンストップ型」に改組し、顧客ニーズに適切に対応できるソリューション型営業へ進化するという創業以来の組織改編は、次の成長ステージに向けた果敢なチャレンジです。

現経営陣は過去にとらわれず成長スピードを加速させるという意識を共有しており、その姿勢はM&A等の実績にも現れています。私もガバナンスの一翼を担う取締役として、企業価値向上に向けて建設的な役割を果たしてまいります。

長期ビジョン達成に向けた思い切った施策を 高く評価します

社外取締役

三上 直子



昭和産業は長期ビジョンを達成すべく、着実にチャレンジを重ね続けていると感じています。TOBによる買収、M&Aや海外展開で大きな取り組みを行っており、その成果が現れつつあることを私は実感しています。

ここ数年は気候および世界情勢の変動による円安などが替の影響と原料の高騰に苦しみましたが、本年においては固定資産の売却益もあり増益を達成したことに加え、今後においては価格改定および高付加価値品の拡販などでこれまでの取り組みの成果が目に見えて現れてくるものと思われま。

2023年4月には新しい「中期経営計画23-25」が発表

されましたが、経営計画策定においては着実かつ達成可能な数字の積み上げとその達成のためのロジックの妥当性評価が各プロセスにおいて確実にされていることを確認しました。さらにはその達成のために2023年4月には創業以来初となる抜本的な営業組織の改編を実施するという思い切った施策もなされていることを高く評価しています。

一方、ESG経営においてはTCFD提言への着実な対応がなされていること、穀物ソリューションの進化のための高付加価値商品開発の取り組みに加え、女性活躍推進を経営の重要課題の一つと位置づけダイバーシティフォーラムを開催し、私も独立した立場から参加させていただきました。

リスクコントロール等に貢献するとともに 中期経営計画の実現を後押しします

新

社外取締役（監査等委員）

手島 俊裕



昭和産業は1936年の創立以来、私たち消費者に安全・安心な食品を安定的に供給し続けるために不断の努力を続けてきた企業です。昨今のウクライナ情勢やコロナ禍を例にとるまでもなく、創業からこれまで、多くの環境変化や困難があったことが容易に想像できます。その都度、経営の正しい舵取りによって「穀物ソリューション・カンパニー」として成長してきました。

社会価値を創造し続ける昭和産業において、社外取締役としての役割は、突き詰めれば「会社の『健全』かつ持続的な成長への貢献」だと考えています。企業のガバナンスには機関設計として普遍の部分と、会社の置かれた環

境や現状、戦略等によってカスタマイズされる部分とがあると思います。社外取締役として監督機能を果たすことはもちろんですが、昭和産業独自の文化や経営戦略、対処すべき課題等について執行と十分に会話し、全てのステークホルダーに評価されるガバナンスの構築に役割を果たしたいと思います。

私は前職のSOMPOグループで執行と監督の両方を経験しました。その経験から、ガバナンスの要諦は執行の透明性、説明責任と、社外取締役による適切な監督と助言だと考えています。前職の経験を生かし、リスクコントロール等に貢献するとともに中期経営計画の実現を後押ししてまいります。

適切な助言・監督を行うことで グループの持続的な企業価値向上に貢献します

新

社外取締役（監査等委員）

菅生 譲二



2023年6月の株主総会において、昭和産業株式会社の社外取締役に就任いたしました。外から見た当社の印象は、約90年の長きに渡って、まさに「食」とともに歩んできた、非常に堅実な企業であるという印象を受けます。昨今のウクライナ情勢の緊迫化や世界的な異常気象による原料穀物価格の上昇など、外部環境が不透明な状況にある中、常に「食」の安定的供給を目指す昭和産業グループの果たす役割は、今後ともさらに大きくなると確信しています。

私は金融機関時代、法人営業をはじめ、取引先企業への与信判断を行う審査業務、海外を含めた有価証券運用など、幅広い分野で金融業務を経験してまいりました。こ

うした経験を生かし、昭和産業グループの業績向上はもとより、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの強化など、幅広く業務にあたっております。その中で、私の役割は社外取締役監査等委員として、独立かつ公正な立場から、昭和産業グループの持続的成長、中長期的な企業価値向上を目指し、そのためにさまざまな観点から、適切な助言・監督を行うことが最大の役割と考えています。

「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」というグループ経営理念のもと、これまでの経験を生かし、「穀物ソリューション・カンパニー」昭和産業グループの価値向上に貢献してまいります。

役員一覧

（2023年6月23日現在）

取締役



代表取締役会長

新妻 一彦

所有株式数：60,576株

経歴
1981年 4月 当社入社
2001年 6月 当社広域営業本部長
2006年 11月 当社製粉部長
2009年 6月 当社執行役員
2012年 6月 当社常務取締役
2014年 6月 当社専務取締役
2016年 4月 当社代表取締役社長
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役会長（現任）



取締役専務執行役員

国領 順二

所有株式数：20,994株

経歴
1984年 4月 当社入社
2011年 5月 当社広域営業部長
2014年 6月 当社執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 4月 当社取締役専務執行役員（現任）
2023年 4月 事業・営業部門統轄（現任）



取締役常務執行役員

大野 正史

所有株式数：5,805株

経歴
1987年 4月 当社入社
2016年 4月 当社船橋工場長
2019年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役常務執行役員（現任）
2023年 4月 テクニカル部門統轄（現任）



社外取締役

柳谷 孝

所有株式数：3,200株

経歴
2001年 10月 野村證券株式会社常務取締役
2002年 4月 同社代表取締役専務取締役
2003年 6月 同社代表執行役専務執行役
2006年 4月 同社代表執行役執行役員副社長
2008年 4月 同社執行役員副会長
2008年 10月 同社執行役員副会長
2012年 4月 同社常任顧問
2012年 8月 同社顧問
2013年 6月 株式会社アルファシステムズ社外取締役
2014年 6月 株式会社ハーツユナイテッドグループ（現 株式会社デジタルハーツホールディングス）社外取締役（現任）
2015年 6月 当社社外取締役（現任）
2016年 5月 学校法人明治大学 理事長（現任）



代表取締役社長執行役員

塚越 英行

所有株式数：9,398株

経歴
1992年 2月 当社入社
2013年 6月 当社福岡支店長
2015年 4月 当社経営企画部長
2018年 4月 当社執行役員
2021年 4月 当社常務執行役員
2021年 6月 当社取締役常務執行役員
2023年 4月 当社代表取締役社長執行役員（現任）



取締役常務執行役員

山口 龍也

所有株式数：24,662株

経歴
1984年 4月 当社入社
2007年 4月 当社札幌支店長
2009年 6月 当社食品部長
2014年 6月 当社執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員（現任）
2023年 4月 イングリディエンツ営業部・フードプロセス営業部・流通営業部・支店担当（現任）



取締役常務執行役員

細井 義泰

所有株式数：2,800株

経歴
1985年 4月 当社入社
2011年 5月 当社事業開発部長
2016年 4月 当社情報システム部長
2018年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2023年 4月 コーポレート部門統轄（現任）
2023年 6月 当社取締役常務執行役員（現任）



社外取締役

三上 直子

所有株式数：700株

経歴
1983年 4月 味の素株式会社入社
2007年 4月 武蔵野大学 客員教授
2010年 1月 株式会社シーボン入社
2011年 6月 同社執行役員 生産部担当
2012年 6月 同社取締役 生産部担当
2017年 4月 同社管理本部担当
2017年 6月 同社常務取締役兼執行役員
2019年 6月 同社代表取締役副社長兼執行役員
2020年 1月 同社代表取締役副社長兼執行役員商品開発本部担当
2021年 6月 ヤーマン株式会社シニアアドバイザー（現任）
2021年 6月 当社社外取締役（現任）
2022年 3月 アース製薬株式会社社外取締役（現任）



取締役（常勤監査等委員）

大柳 奨

所有株式数：21,501株

経歴
1983年 4月 株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
2008年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行（現 株式会社みずほ銀行）証券部長
2010年 4月 同行クレジットエンジニアリング部長
2012年 4月 当社総務部長
2013年 6月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2023年 4月 当社取締役
2023年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）



社外取締役（監査等委員）

菅生 譲二

所有株式数：0株

経歴
1984年 4月 株式会社千葉銀行入行
2002年 6月 同行幕張新都心支店長
2006年 2月 同行市川支店市川法人営業部長
2011年 6月 同行市場営業部長
2013年 6月 同行審査部長
2014年 6月 同行執行役員審査部長
2016年 6月 同行取締役常務執行役員
2018年 6月 株式会社ちばぎん総合研究所取締役副社長
2021年 6月 ちばぎんジェーシーピーカード株式会社 取締役社長（現任）
2021年 6月 ちばぎんディーシーカード株式会社 取締役社長（現任）
2023年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

執行役員

専務執行役員

高橋 秀和

テクニカル企画推進部・ロジスティクス部・鹿島工場・神戸工場・船橋工場担当

常務執行役員

猪野 浩

グループ人事担当、グループガバナンス担当

駒井 孝哉

大阪支店長



社外取締役（監査等委員）

手島 俊裕

所有株式数：0株

経歴
1983年 4月 山一證券株式会社入社
1987年 4月 スミス・バーニー証券会社入社
1992年 9月 安田火災海上保険株式会社入社
2007年 7月 安田企業投資株式会社総合企画部長
2008年 6月 同社代表取締役専務
2017年 4月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社（現 損害保険ジャパン株式会社）執行役員法務部長
SOMPOホールディングス株式会社執行役員法務部長
2018年 4月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社（現 損害保険ジャパン株式会社）取締役常務執行役員
2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社取締役
2023年 6月 みずほ信託銀行株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2023年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

執行役員

檜前 慶一

昭産商事株式会社 代表取締役社長

太田 隆行

サンエイ糖化株式会社 代表取締役社長

金子 俊之

ポーソー油脂株式会社 代表取締役社長

小河原 賢二

奥本製粉株式会社 代表取締役社長

荒川 謹亮

九州昭和産業株式会社 代表取締役社長

仙波 美智代

船橋工場長

鈴木 孝明

イングリディエンツ営業部長

永井 俊彦

鹿島工場長

鈴木 正文

技術センター所長

阿部 健太郎

フィード事業部長

小山 征信

フード事業部長

高橋 秀典

企画部長

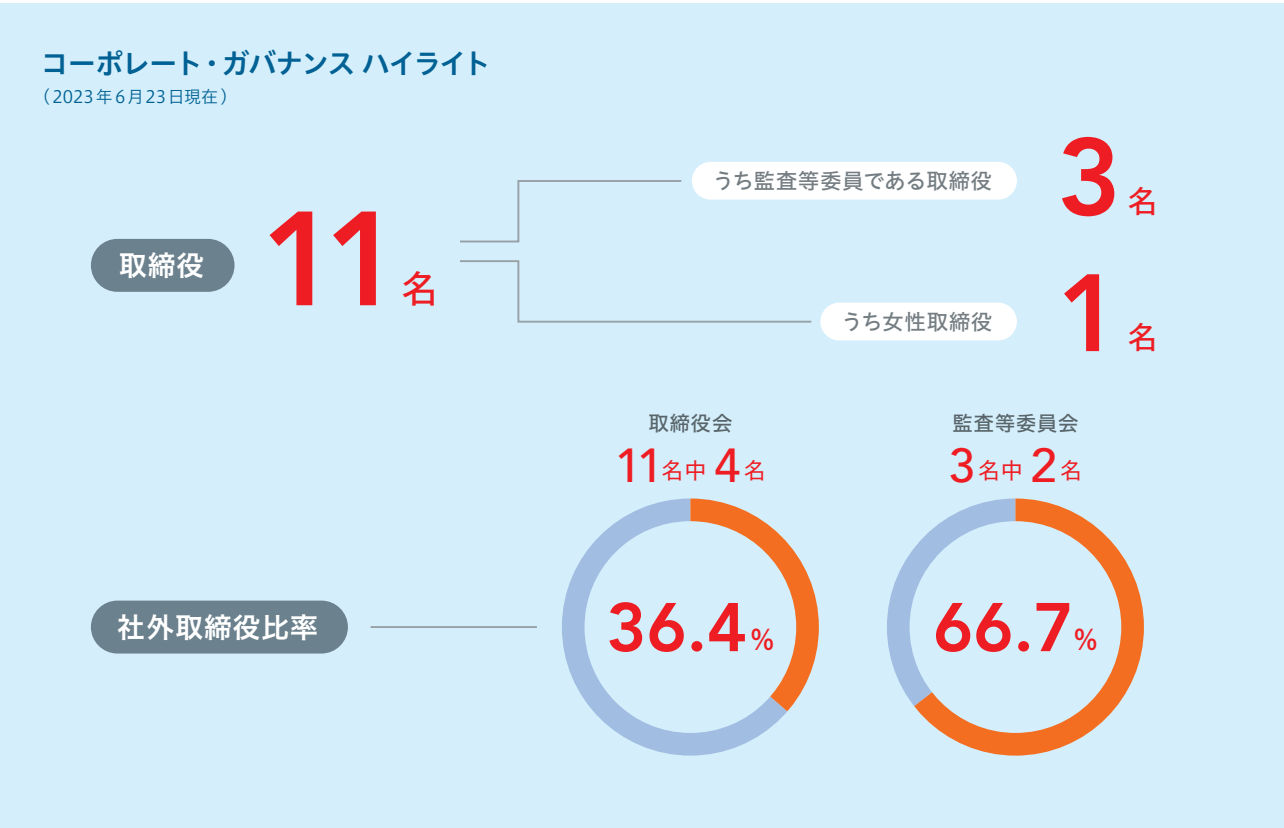
河津 大輔

開発センター所長

竹内 英史

海外営業部長

コーポレート・ガバナンス



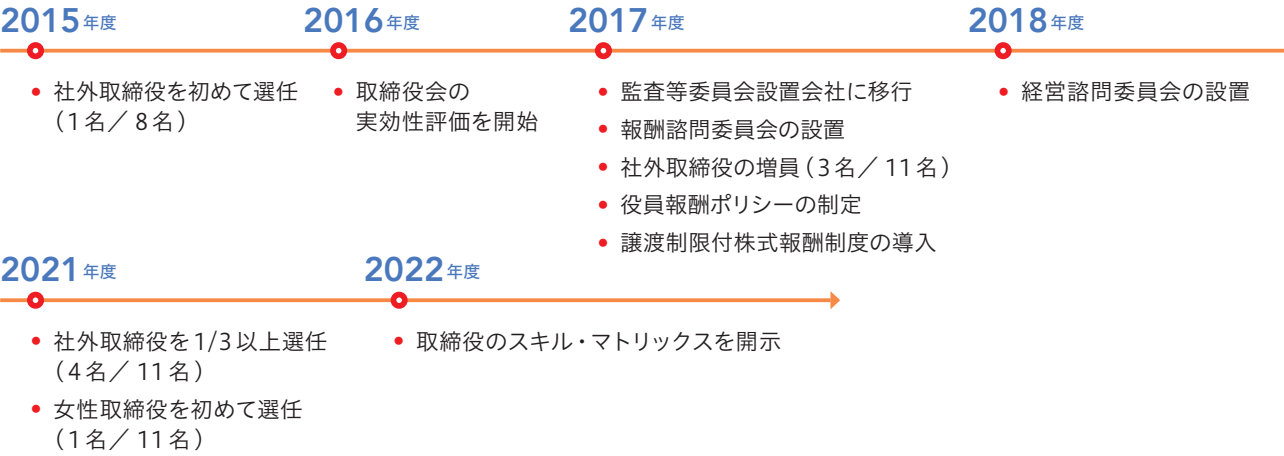
基本的な考え方

昭和産業グループは「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ことを経営理念とし、株主をはじめ、お客様、従業員など全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現

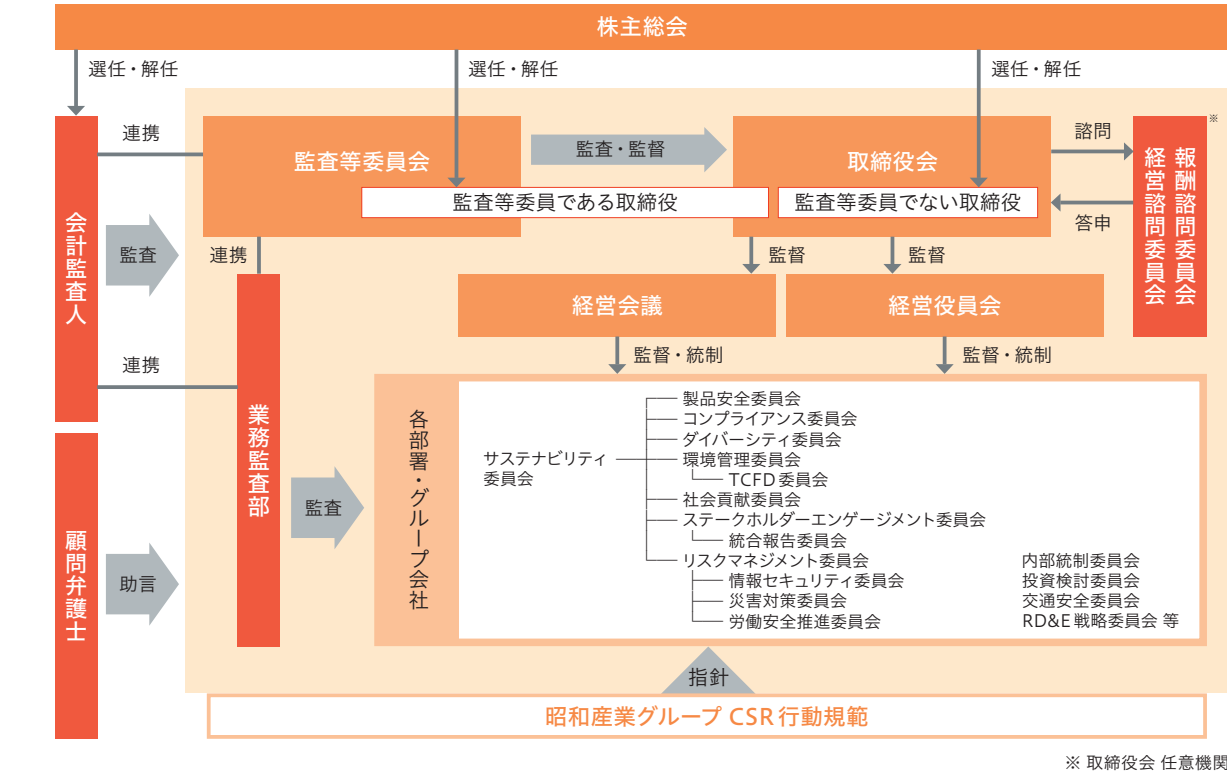
を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。

詳細は「コーポレートガバナンス・ガイドライン」「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/governance/>

ガバナンスに対する取り組みのあゆみ



コーポレート・ガバナンス体制図



●取締役会

当社は、社外取締役4名を含む合計11名で取締役会を組織しています。取締役会は、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督します。

●監査等委員会

当社は、社外取締役2名および社内取締役1名の合計3名で監査等委員会を組織しています。監査等委員会は、会計監査人および当社の業務監査部と連携して、取締役会の職務執行を監督します。

●経営役員会

取締役会の下部機関として、取締役および執行役員の業務執行などに係る事項を報告し、経営意思の統一を図ることを目的に、経営役員会を設置しています。取締役（社外取締役を含む）および執行役員で構成されており、毎月1回開催しています。

●経営会議

取締役会の下部機関として、業務執行に関する重要事項を協議し、経営意思の統一を図ることを目的に、経営会議を設置しています。部門統轄もしくは部門担当を委嘱された取締役および常務執行役員以上の執行役員ならびに監査等委員である取締役（社外取締役を除く）で構成されています。

●経営諮問委員会

社外取締役のみで構成され、取締役会の任意の諮問機関として、取締役および執行役員の成果評価や選解任などに関するプロセスの妥当性、客観性、適時性、透明性を確保しています。また、次世代経営人材の育成などの経営課題にも対応しています。

●報酬諮問委員会

社外取締役のみで構成され、取締役会の任意の諮問機関として、取締役などの報酬案などに対して答申します。同委員会からの答申を経た上で、取締役会で役員報酬を決定しており、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保しています。なお、役員報酬は公表している「役員報酬ポリシー」および「取締役の報酬等の内容決定に関する方針」に基づき決定しています。

●各委員会について

当社グループの経営に関与する各種長期的なテーマを取り扱う組織として、部門横断的に様々な委員会を設置しています。各委員会は取締役を委員長として、担当する各事案についての意思決定や経営への提言を通して、それぞれの課題解決に取り組んでいます。

取締役スキル・マトリックス

当社グループは、「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」というグループ経営理念のもと、「穀物ソリューション・カンパニー」として、2025年度を最終年度とする長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」を策定し、3年間の中期経営計画を3回にわたって展開しています。この目標の実現を通して、全てのステークホルダーの負託に応えるべく、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。

当社の取締役は、この取り組みを進めていく上で必要な知見・経験等を有し、その専門性の発揮が期待できると考

えており、スキル・マトリックスは、以下の通りとなります。

なお、当社グループがCSV戦略の観点から事業を通して社会的課題の解決を実現するとともに、企業価値の向上を図るESG経営を推進するスキルについては、全ての取締役が有しています。また、全ての監査等委員である取締役は、監査に係るスキルを有しており、全ての独立社外取締役は、企業経営の経験を有しています。

ただし、以下のスキル・マトリックスは、当社の取締役が有する全ての知見・経験等を表すものではありません。

スキル・マトリックスの各項目について

スキル項目	期待する知見・経験
企業経営	社内取締役については、当社のグループ会社を含めて経営者として取締役を務めている、もしくは務めた経験がある、または、その知見を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。一方、社外取締役については、他社において経営者として取締役を務めた知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
事業戦略	当社が、「穀物ソリューション・カンパニー」として、国内の「食」を支える原料穀物を海外から調達して事業を行い社会貢献を果たしていく上で、海外の原料穀物事情に精通していることや、国の機関および関連団体との密接な連携に係る知見・経験に加え、当社が経営戦略を実行するために食品業界における市場動向を把握しつつ、様々なステークホルダーとの関係構築に係る知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
海外ビジネス	海外企業との間で、業務提携等の契約締結に向けて、会社を代表して交渉した知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
研究開発 生産技術・ロジスティクス 財務・ファイナンス ガバナンス・リスクマネジメント IT・情報	当社グループが経営戦略を実行し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していく上で、当該分野に精通しているだけでなく、適切に管理、監督ができる知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。

氏名	当社における地位・担当	属性	期待する知見・経験							
			企業経営	事業戦略	海外ビジネス	研究開発	生産技術・ロジスティクス	財務・ファイナンス	ガバナンス・リスクマネジメント	IT・情報
男性 新妻 一彦	代表取締役会長		●	●	●				●	
男性 塚越 英行	代表取締役社長執行役員		●	●					●	●
男性 国領 順二	取締役専務執行役員 事業・営業部門統轄		●	●	●					
男性 山口 龍也	取締役常務執行役員 イングリディエンツ営業部・フードプロセス営業部・流通営業部・支店担当		●	●						
男性 大野 正史	取締役常務執行役員 テクニカル部門統轄		●			●	●			
男性 細井 義泰	取締役常務執行役員 コーポレート部門統轄、中計推進本部長		●					●	●	●
男性 柳谷 孝	社外取締役	社外取締役 独立役員	●		●			●		
女性 三上 直子	社外取締役	社外取締役 独立役員	●			●	●			
男性 大柳 奨	取締役（常勤監査等委員）		●					●	●	●
男性 手島 俊裕	社外取締役（監査等委員）	社外取締役 独立役員	●					●	●	
男性 菅生 譲二	社外取締役（監査等委員）	社外取締役 独立役員	●					●	●	

※ 特に専門性の発揮を期待するスキルを挙げています。

取締役会の主な取り組み

2022年度における取締役会の主な検討事項は以下のとおりです。

決議事項	報告事項
中期経営計画の策定、組織改編、海外子会社の設立、業務提携、新規設備の導入、保有資産の売却、取引先に対する融資、支援金の支出 等	リスクマネジメント委員会の活動概況、情報セキュリティ対策の概況、海外事業の概況、女性活躍推進の取り組み、研究開発の概況、知的財産に関する状況 等

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインのなかで、「取締役会は、毎年、各取締役の自己評価をベースに、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行う」旨を定めています。2022年度については、2023年5月に全取締役11名がアンケート形式による調査票に回答したうえで、その結果を取締役会で分析・評価しました。

取締役会の運営全般に関しては、開催頻度や審議時間

は適正であり、意思決定や監督機能の有効性を確保するために、独立社外役員を含め十分な員数を確保できていると考えています。その一方、取締役会の構成には改善の余地がある、との課題も提起されました。

引き続き、定期的に実効性評価を行い、取締役会の実効性確保に努めていきます。

社外取締役の選任理由

氏名	取締役会および監査等委員会への出席状況（2022年度）		選任理由
	取締役会	監査等委員会	
柳谷 孝	16/16	－	企業経営の経験と資本市場についての豊富な知見を生かし、取締役会の意思決定機能や監査機能の強化を期待しているため。
三上 直子	16/16	－	企業経営の経験と豊富な知見を生かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の強化を期待しているため。
手島 俊裕 （2023年6月23日就任）	－	－	損害保険会社における長年の経験とリスク管理についての豊富な知見を生かし、当社のリスクマネジメントのさらなる強化を期待しているため。
菅生 譲二 （2023年6月23日就任）	－	－	金融機関における長年の経験と豊富な知見を生かし、当社の財務政策等の強化を期待しているため。

社外取締役のフォロー体制

社外取締役に対しての補佐は、取締役会事務局が窓口となっています。取締役会の資料はペーパーレス化を進めているため、社外取締役にもパソコンを貸与し早期に閲覧できる体制にしているほか、M&A等の重要な付議事項に関しては、担当部署等から詳細な事前説明を行い、判断する上で必要な情報提供に努めています。

また、当社の工場、研究開発施設およびグループ会社を実際に見てもらい、同時に現地の責任者やスタッフ等とのディスカッションを交え、会社の実態を知ってもらえるよう努めています。

役員の報酬について

●報酬等決定の基本方針

当社は、取締役の報酬等について、2017年4月1日付で、「役員報酬ポリシー」を制定・公表しています。「役員報酬ポリシー」は、当社グループの持続的な成長および中

長期の企業価値向上に資する健全なインセンティブとして機能させることを目的として、以下の基本方針を定めています。

- (1) 当社グループの持続的な成長と中長期の企業価値向上に資するものであること
- (2) 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高めることに資するものであること
- (3) 短期業績に加え中長期業績との連動にも配慮したものであること
- (4) 優秀な人材を確保・維持できる報酬水準であること
- (5) 様々なステークホルダーの価値創造に配慮していること
- (6) 透明性、客観性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

●決定プロセス

取締役の報酬等については、決定プロセスおよび結果の透明性と客観性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関である報酬諮問委員会の審議を経た上で、取締役会の決議により、最終的な決定を代表取締役社長執行役

員に一任しています。報酬諮問委員会は、取締役の報酬制度や各取締役の具体的な報酬の額を決定する過程において随時開催しており、2022年度は延べ3回開催しました。

●報酬等体系

取締役の報酬等の体系は、金銭報酬と株式報酬によって構成されています。

金銭報酬は、職務内容など役位に応じて定められる基本固定報酬と、前年度の会社業績および個人業績を勘案して定められる短期インセンティブとしての金銭報酬（以下、変動型固定報酬）で構成されています。これらの報酬の比率は、原則として、基本固定報酬7：変動型固定報酬および株式報酬3としています。なお、当社株主との価値の共有を図るために、変動型固定報酬および株式報酬のうち、過半を株式報酬としています。変動型固定報酬につ

いては、中長期業績を達成するためのマイルストーンとしての単年度業績に対する取締役のコミットメントとしての性質を勘案し、会社業績および個人業績などの貢献度に基づき決定しています。

また、株式報酬については、中長期のインセンティブとして、当社グループの中長期的な企業価値向上および当社株主との利害の共有を目的とし、各々の取締役が担う役割・責任などを総合的に勘案の上、役位などに応じて決定しています。

●報酬等体系イメージ図



リスクマネジメント

基本的な考え方

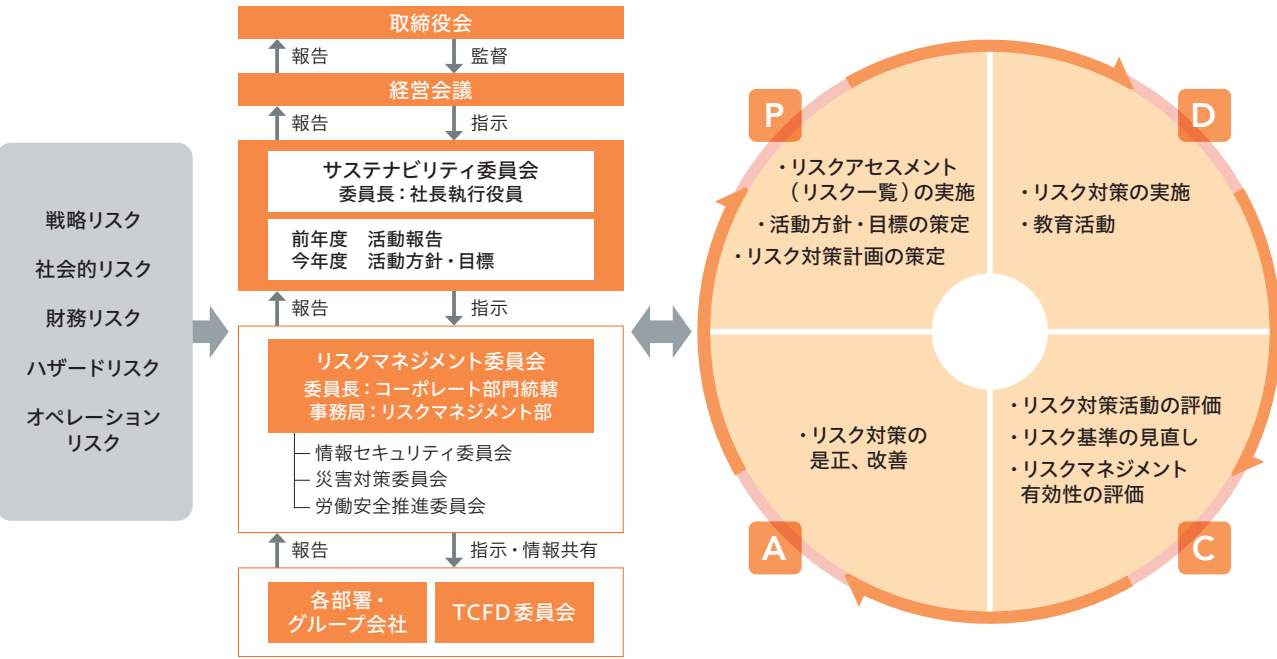
昭和産業グループでは、「リスクマネジメント基本方針」に基づきリスクマネジメント委員会を設置し、企業経営に対する重大なリスクへの適切かつ迅速な対応の強化に取り組んでいます。

リスクマネジメント推進体制

当社グループでは、リスクマネジメント委員会にて年1回、経営目標の達成を阻害する可能性のあるリスクを洗い出し、それらについて「経営への影響度」と「発生可能性」のマトリックスで構成されるリスク基準により評価を行い、リスクの重要度を決定するリスクアセスメントを行っています。

特に、重要度の高いリスクについては、各部門統轄からリスクマネジメント委員会にて対応方針を報告し、委員会において対応状況をモニタリングして改善・指導を行うことで、リスク低減に向けた継続的なリスクマネジメント活動を展開しています。

● リスクマネジメント推進体制図



重大リスクの特定

経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクは以下の通りです。

リスク項目	関連する主なリスク
1. 原料穀物調達（穀物相場・為替の変動等）	・穀物相場や為替相場の急激な変動 ・持続可能な原料穀物の調達
2. 製品安全	・製品の安全・安心への懸念 ・製品不良による製品回収のコストアップ ・信用低下に伴う顧客離れ
3. 災害・事故・感染症	・従業員の出勤不能 ・サプライチェーンの断絶 ・工場操業停止

リスク項目	関連する主なリスク
4. 情報セキュリティ	・サイバー攻撃でのシステム停止 ・情報漏洩による損害賠償
5. 気候変動	・低炭素社会への移行リスク ・異常気象の激甚化や平均気温上昇等の物理的リスク
6. 人権	・競争力および企業価値の低下（従業員の生産性低下、優秀な人財の流出、企業イメージ、信頼の毀損等）
7. 企業買収及び合併事業	・のれん等の減損リスク

各リスクに対する主な取り組みはWebサイトをご覧ください。 <https://www.showa-sangyo.co.jp/csr/governance/risk-management.html>

コンプライアンス

基本的な考え方

昭和産業グループは、企業市民としての自覚を持ち、従業員一人ひとりがコンプライアンスの実践者となり、より堅牢な組織としていくために、コンプライアンス委員会を中心に活動を推進しています。

体制

コンプライアンス委員会（委員長：コーポレート部門統轄）を核として、当社グループのコンプライアンス方針の明確化と周知、社会情勢によって変化する課題抽出とその対策の決定・実行を行っています。

法令遵守に加え、社会通念や倫理観も規範としており、従業員の職務に応じ、教育を充実させています。

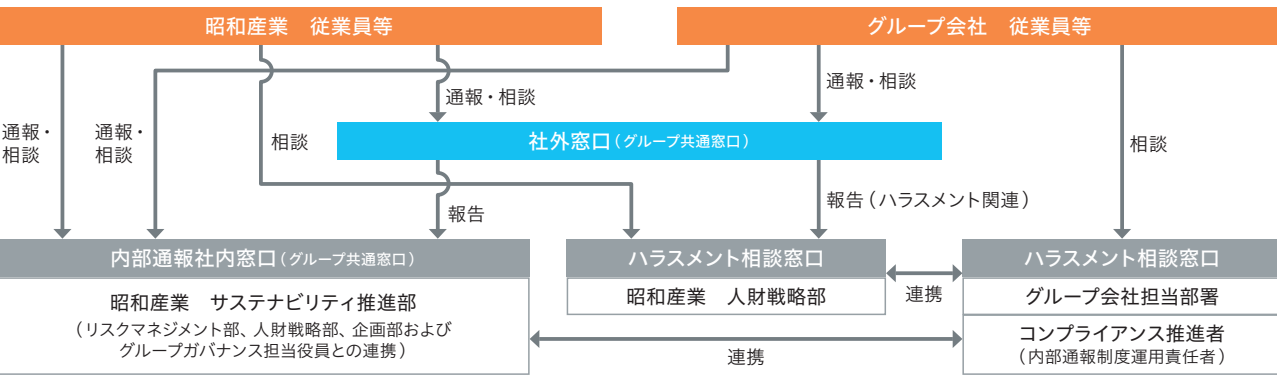
内部通報制度

当社グループでは、内部通報制度を定め、通報者の保護や通報事案に対応しています。この通報内容から、不正行為の早期発見や、より安心して働ける職場への改善に向けた課題を抽出し、その環境整備に取り組んでいます。

この制度について改正公益通報者保護法の趣旨を踏まえた見直しを実施し、2022年4月1日から「昭和産業グループ内部通報制度規程」を改定施行しました。規程の改定に併せて、法令違反全般に関する通報の社外窓口を新設、匿名での通報も可能となるなど、従業員にとっての利便性にも配慮しています。

ハラスメントに関する相談については、「昭和産業グループ ハラスメント防止規程」により、ハラスメント相談窓口を設置し運用しています。

● 昭和産業グループ内部通報制度の受付および処理体制（概略）



反社会的勢力との関係遮断

当社グループは、反社会的勢力および反社会的勢力と関係のある団体や企業などとは、一切の関係を持ちません。

そのための具体的な施策として、取引先リスクチェックの一次スクリーニングを自動化するなど、関係遮断を徹底するための対応体制を整備しています。

推進活動

2022年度は、従業員のコンプライアンス意識や各職場におけるコンプライアンス課題の把握を目的として、従業員を対象とした「コンプライアンス意識と実態に関するアンケート」を実施しました。

このアンケート結果を踏まえ、コンプライアンス強化に向けた教育・啓発活動を積極的に展開しています。まず、コンプライアンス意識啓発ツールとして、イラストと標語を組み合わせた「コンプライアンスカレンダー」を各職場に配布しました。そして、身近で重要なテーマについて認識を深めるツールとして、イントラネットで4コマ漫画形式の「コンプライアンス便り」の配信を開始しました。こちらは毎月継続的に配信しています。

また、近年の法改正を踏まえ、内部通報制度や個人情報保護法に関する法令遵守のための周知を図っています。内部通報制度については、通報制度の考え方や体制などを新入社員研修やイントラネットで積極的に伝え、運用強化に努めています。

今後もコンプライアンス教育への理解促進と意識の浸透を図るとともに、管理体制の強化を図っていきます。

会社概要

(2023 年 3 月 31 日現在)

- 会社名 昭和産業株式会社 Showa Sangyo Co., Ltd.
- 本社所在地 東京都千代田区内神田2丁目2番1号
- 代表者 代表取締役社長執行役員 塚越 英行
- 設立 1936年(昭和11年)2月18日
- 資本金 14,293百万円
- 従業員数 単体:1,276名 連結:2,863名

主なグループ会社

(2023 年 6 月 30 日現在)

会社名		業務内容
● 昭産商事株式会社	● 連結子会社	食料品及び飼料の卸売、保険代理業ほか
● 奥本製粉株式会社	● 連結子会社	小麦粉・プレミックス・パスタなどの製造及び販売
● ボーソー油脂株式会社	● 連結子会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 敷島スターチ株式会社	● 連結子会社	でん粉・加工でん粉・糖化製品の製造及び販売
● サンエイ糖化株式会社	● 連結子会社	糖化製品・乳酸菌・ビフィズス菌の製造及び販売
● 九州昭和産業株式会社	● 連結子会社	配合飼料の製造及び販売、畜産物の販売
● 木田製粉株式会社	● 連結子会社	小麦粉・プレミックスの製造及び販売
● 株式会社内外製粉	● 非連結子会社	小麦粉の製造及び販売
● セントラル製粉株式会社	● 非連結子会社	小麦粉の製造販売
● 株式会社スウィングベーカリー	● 持分法適用会社	パンの製造及び販売
● グランソールベーカリー株式会社	● 持分法適用会社	冷凍パン生地等の製造及び販売
● ガーデンベーカリー株式会社	● 持分法適用会社	パンの製造及び販売
● タワーベーカリー株式会社	● 持分法適用会社	パン・冷凍パン生地等の製造及び販売
● 長岡油糧株式会社	● 持分法適用会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● クミアイ油脂株式会社	● 持分法適用会社	石鹼、脂肪酸の製造及び販売
● ムサシ油脂株式会社	● 持分法適用会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 南日本コメ油株式会社	● 持分法適用会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 東京油脂工業株式会社	● 持分法適用会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 昭和冷凍食品株式会社	● 持分法適用会社	冷凍食品の製造及び販売
● 昭和鶏卵株式会社	● 持分法適用会社	鶏卵の洗卵・選別、飼料の購入及び販売
● 昭産開発株式会社	● 持分法適用会社	商業ビルなど不動産の賃貸業
● 株式会社ショウレイ	● 持分法適用会社	冷凍・冷蔵倉庫業
● 株式会社オーバン	● 持分法適用会社	和菓子材料及び機械の卸売
● 株式会社昭産ビジネスサービス	● 持分法適用会社	昭和産業グループ各社に対する経営コンサルティング業ほか
● 昭産運輸株式会社	● 持分法適用会社	自動車運送業及び荷役業
● スターベーカリー株式会社	● 持分法適用会社	不動産賃貸業
▼ 岡田運送株式会社	● 持分法適用会社	貨物自動車運送業
▼ 昭和産業ベトナム社 (Showa Sangyo Vietnam Co., Ltd.)	● 持分法適用会社	食品工場向け技術コンサルティング業
■ 名古屋埠頭サイロ株式会社	● 持分法適用会社	穀物サイロ業
■ 國成麵粉股份有限公司 (Kouchan Mill Co., Ltd.)	● 持分法適用会社	小麦粉の製造及び販売
■ 辻製油株式会社	● 持分法適用会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
■ 中一食品股份有限公司 (Z.Y. Food Company Limited)	● 持分法適用会社	鶏卵の生産・洗卵・選別、飼料の購入及び販売
■ 志布志サイロ株式会社	● 持分法適用会社	穀物サイロ業
■ 鹿島サイロ株式会社	● 持分法適用会社	穀物サイロ業
■ 新日本化学工業株式会社	● 持分法適用会社	食品用酵素の製造販売

日本国内事業所・生産3拠点



神戸工場
神戸港の東にあり、パナマックス級の大型穀物船に対応したバースを有する西日本の製造・物流拠点

所在地：兵庫県神戸市
敷地面積：約73,000m²
生産品目：小麦粉、プレミックス、植物油



鹿島工場
パナマックス級の大型貨物船が接岸できるバースを備え、物流面でも大消費地の東京から約80kmの好立地にある主力工場

所在地：茨城県神栖市他（鹿島臨海工業地帯）
敷地面積：約390,000m²（潮来ミックス分工場他を含む）
生産品目：小麦粉、植物油、コーンスターチ・糖化製品、大豆加工品、プレミックス

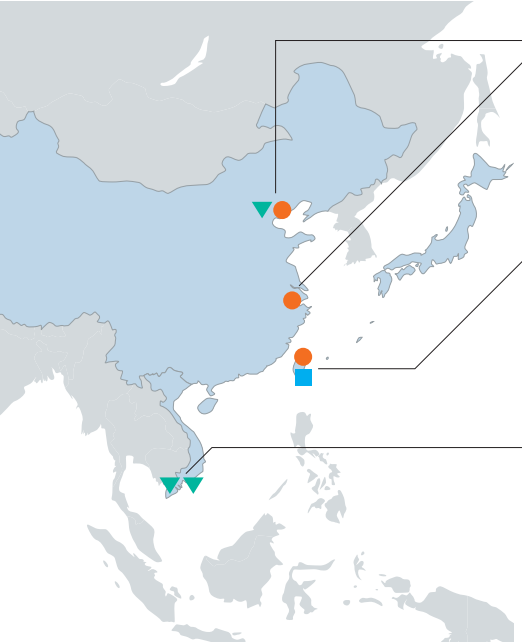


船橋工場
製粉工場を中心に小麦粉の二次加工を担う、首都圏の製造・物流拠点。敷地内にはRD&Eセンターを併設

所在地：千葉県船橋市
敷地面積：約77,000m²（RD&Eセンターを含む）
生産品目：小麦粉、プレミックス、パスタ

海外事業

● 小麦粉 ▼ プレミックス ■ 飼料・鶏卵



中国
▼大成昭和食品
・プレミックスの製造及び販売
●大成良友食品
・小麦粉の製造及び販売



台湾
●國成麵粉
・小麦粉の製造及び販売
■中一食品
・鶏卵の生産・洗卵・選別、飼料の購入及び販売



ベトナム
▼インターミックス
・プレミックスの製造及び販売
▼昭和産業インターナショナルベトナム
・プレミックス、調製糖の製造及び販売（2025年操業開始予定）



財務・非財務ハイライト（11 カ年）

		2012 年度	2013 年度	2014 年度		2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
経営成績													
売上高	（百万円）	228,150	246,418	245,111		247,823	233,206	233,166	255,905	254,017	255,997	287,635	335,053
営業利益	（百万円）	8,015	8,550	7,142		7,951	8,786	6,556	8,443	8,808	7,594	5,564	4,184
売上高営業利益率	（％）	3.5	3.5	2.9		3.2	3.8	2.8	3.3	3.5	3.0	1.9	1.2
経常利益	（百万円）	8,707	9,638	8,108		8,977	9,514	7,737	9,786	10,160	9,213	6,576	6,525
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	4,680	6,458	5,287		5,941	6,167	4,893	7,254	6,764	10,115	4,006	7,776

財務状況													
総資産	（百万円）	152,926	154,544	160,778		157,941	164,959	170,544	174,711	173,451	213,309	231,306	247,770
純資産	（百万円）	58,620	61,716	69,180		71,600	75,368	81,049	86,211	88,721	103,080	109,089	116,362
自己資本比率	（％）	36.5	38.2	41.3		43.6	44.4	45.8	47.4	49.2	46.7	45.7	45.6
総資産経常利益率	（％）	5.8	6.3	5.1		5.6	5.9	4.6	5.7	5.8	4.8	3.0	2.7
有利子負債	（百万円）	39,470	39,634	36,413		33,502	32,922	34,343	30,925	29,940	45,421	52,927	61,394
D/Eレシオ	（倍）	0.71	0.67	0.55		0.49	0.45	0.44	0.37	0.35	0.46	0.50	0.54
自己資本当期純利益率（ROE）	（％）	8.8	11.2	8.4		8.8	8.7	6.5	9.0	8.0	10.9	3.9	7.1

キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	9,877	10,926	13,800		13,036	19,098	9,582	18,590	15,634	13,769	1,334	-2,930
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	-6,546	-9,432	-9,122		-8,428	-9,923	-11,773	-8,208	-7,599	-26,376	-11,729	-6,155
フリー・キャッシュ・フロー	（百万円）	3,331	1,493	4,677		4,607	9,174	-2,191	10,382	8,034	-12,606	-10,395	-9,086
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	-3,380	-2,309	-4,733		-4,443	-4,753	-404	-7,525	-4,686	13,800	8,405	6,136

1 株当たりの指標													
1 株当たり当期純利益	（円）	28.45	39.80	33.09		37.18	194.26 ^{※1}	154.97	229.65	216.45	319.67	120.61	232.59
1 株当たり純資産	（円）	341.78	369.75	415.45		430.83	2,318.46 ^{※1}	2,476.29	2,622.82	2,738.26	3,079.85	3,161.88	3,378.49
1 株当たり配当額	（円）	8.00	9.00	9.00		10.00	10.00	30.00 ^{※2}	60.00	65.00	65.00	60.00	65.00
配当性向	（％）	28.1	22.6	27.2		26.9	25.7	32.3	26.1	30.0	20.3	49.7	27.9

その他													
設備投資額	（百万円）	7,466	8,716	7,430		8,570	12,595	7,654	7,847	9,697	12,434	9,877	9,449
減価償却費	（百万円）	7,296	7,460	7,397		7,304	7,582	7,930	8,556	8,146	8,816	9,990	9,906
研究開発費	（百万円）	1,877	1,943	2,011		1,970	2,222	2,119	2,222	2,212	2,489	2,643	2,734

非財務指標													
二酸化炭素排出量 ^{※3}	（万t）	31.5	34.1	34.0		33.7	32.9	32.5	34.0	33.5	40.9	36.8	33.3
エネルギー使用量（原油換算） ^{※3}	（千KL）	128	132	133		136	136	137	148	147	184	182	178
水使用量 ^{※3}	（千t）	5,618	5,861	5,734		5,841	5,749	6,144	6,342	6,247	14,990	14,779	13,980
連結従業員数	（名）	2,004	2,037	2,057		2,042	2,103	2,139	2,376	2,421	2,899	2,870	2,863

※1 昭和産業は、2017 年10月1日付で普通株式5 株につき1 株の割合で株式併合を実施しています。
これに伴い、1 株当たり当期純利益および1 株当たり純資産は、当該株式併合が2016 年度の期初に行われたとして算出しています。

※2 2017 年の1 株当たり配当金の30 円は、当該株式併合前の中間配当額5 円と株式併合後の期末配当額25 円です。

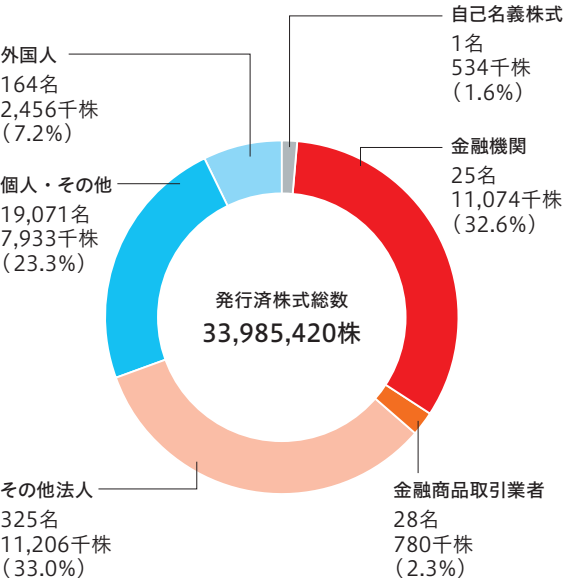
※3 集計範囲はグループの増減により変動があります。2022 年度の集計範囲は連結子会社26 社です。

株式情報

(2023年3月31日時点)

証券コード	2004	発行可能株式総数	131,000,000株
上場証券取引所	東証プライム	発行済株式総数	33,985,420株(自己株式534,486株を含む)
単元株式数	100株	株主数	19,614名

所有者別株式分布状況



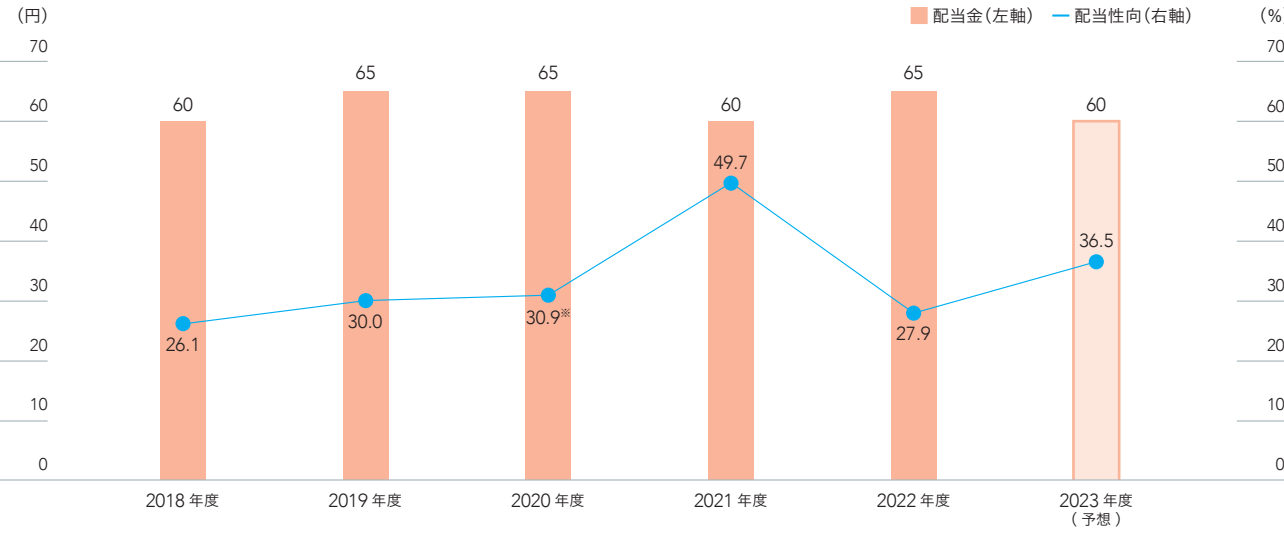
大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤忠商事株式会社	2,540	7.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,189	6.5
株式会社千葉銀行	1,542	4.6
三井物産株式会社	1,540	4.6
ユアサ・フナシヨク株式会社	1,233	3.7
損害保険ジャパン株式会社	1,197	3.6
昭和産業取引先持株会	1,131	3.4
農林中央金庫	1,103	3.3
双日株式会社	1,000	3.0
カーギルジャパン合同会社	940	2.8

(注) 持株比率につきましては、自己株式を控除して算出しております。

株主還元(配当)

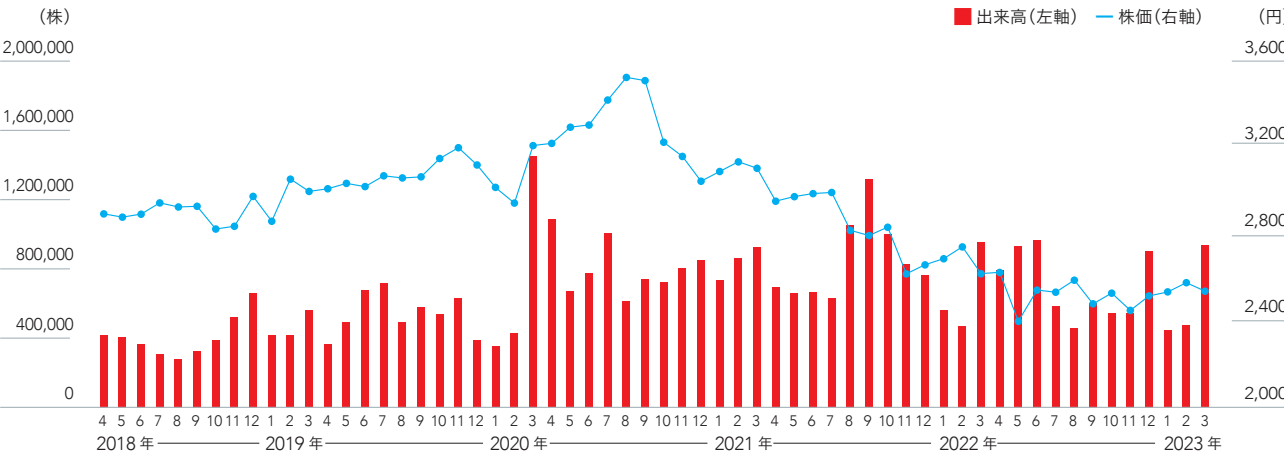
1株当たりの配当金・配当性向の推移



※ 2020年度の配当性向は、負ののれん発生益による影響を除く。負ののれん発生益による影響を含めた配当性向は20.3%。

株価

株価・出来高の推移



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
最高株価	(円) 3,095	3,265	3,645	3,140	2,673
最低株価	(円) 2,701	2,853	3,000	2,590	2,359
自己資本利益率 (ROE)	(%) 9.0	8.0	10.9	3.9	7.1
株価純資産倍率 (PBR)	(倍) 1.14	1.17	1.01	0.83	0.74

「昭和産業グループ統合報告書2023」発行にあたって

「昭和産業グループ統合報告書」は、投資家の皆様をはじめとした様々なステークホルダーの皆様との対話を促進するためのコミュニケーションツールとして制作しています。

毎年、ご覧いただいたステークホルダーの皆様からお寄せいただく様々なご指摘やご意見は、可能な限り次年度の統合報告書に反映するよう心掛けています。

今年度からは新しい中期経営計画がスタートし、長期ビジョンの最終年度である2025年度の「ありたい姿」の実現に向けた3カ年が動き始めました。

中期経営計画のページにおいては、マテリアリティの再定義や5つの基本戦略、財務KPI・非財務KPIなどを通し

て、ユニークなビジネスモデルを持つ当社グループの強みを生かした今後の方向性についてご理解いただけるものと考えます。

今後も報告書内容の一層の充実により、当社グループの成長に不可欠な、積極的な情報開示に取り組むとともに、透明性・公平性のある対話に努めてまいりますので、引き続き忌憚のないご意見をお聞かせいただきますようお願いいたします。

昭和産業株式会社
執行役員企画部長
高橋 秀典



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

昭和産業株式会社

〈お問い合わせ先〉

企画部コーポレート・コミュニケーション室

〒101-8521 東京都千代田区内神田2丁目2番1号

TEL : 03-3257-2042

FAX : 03-3257-2097

URL : <https://www.showa-sangyo.co.jp>

発行年月 2023年10月



本報告書は、FSC® 認証紙および植物性インクを使用し、有害な廃液の発生が少ない水なし印刷を採用しています。