

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

統合報告書 2024



 Paralym Art®
障がい者アートを応援しています

昭和産業株式会社

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主にこの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、昭和産業グループです。



『農産報国』

「食を通じて人々の暮らしを豊かにしたい」
創業者の志とDNAを受け継ぎ、100年企業へ

創業者
伊藤英夫

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



目次

グループ経営理念	3
価値創造への思い	5
事業概要	7
価値創造のあゆみ	9
特集 穀物ソリューション・カンパニーの進化	11
社長メッセージ	19
価値創造ストーリー	
価値創造プロセス	25
経営資本	27
マテリアリティとKPI	29
安全・安心・安定供給の確保	31
経営戦略	
長期ビジョン実現へのロードマップ	33
中期経営計画 23-25	35
事業・営業戦略	37
事業・営業部門統轄メッセージ	37
事業別戦略	38
RD&E戦略	41
テクニカル部門統轄メッセージ	41
RD&E戦略	42
無形資産の活用に向けて	44
財務戦略・デジタル化推進	45
コーポレート部門統轄メッセージ	45
財務戦略	47
デジタル化推進	48
サステナビリティ	
サステナビリティ	49
TCFD提言への対応	51
環境負荷の低減	55
人的資本経営	57
ステークホルダーエンゲージメント	61
ガバナンス	
会長メッセージ	63
役員一覧	65
社外取締役メッセージ	67
コーポレート・ガバナンス	69
リスクマネジメント	75
コンプライアンス	77
データ集	
会社概要	79
財務・非財務ハイライト(11カ年)	81
株式情報	83
表紙イラストについて	84

編集方針

「統合報告書2024」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、より多くの方にご覧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/corporate/ir/>

報告対象範囲

昭和産業グループ(2024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

2023年度(2023年4月1日～2024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



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。

「食を通じて人々の暮らしを豊かにしたい」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

📄 マテリアリティについて詳しくはP.29



マテリアリティと連動する「中期経営計画 23-25」

2025
年度

長期ビジョン

『SHOWA Next Stage for 2025』

📄 詳しくはP.33

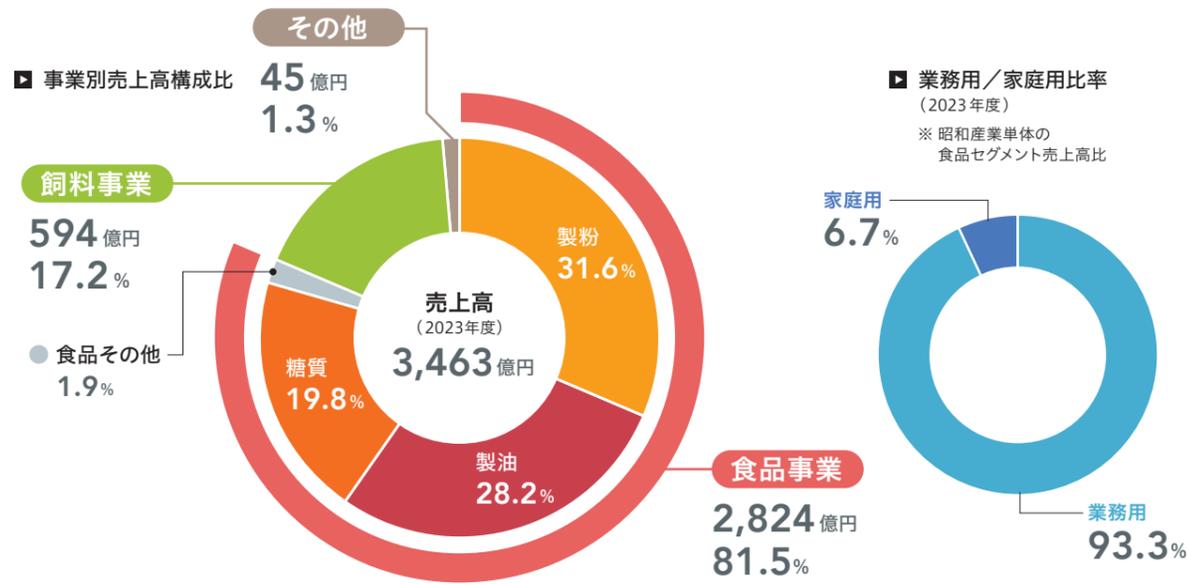
2035
年度

新たな長期ビジョン 策定中

昭和産業は、2036年2月18日に創立100周年という大きな節目を迎えます。
当社グループが、将来にわたって引き継ぐべき「存在意義」、「使命」、「価値」、「未来像」等を徹底的に議論し、変化する時代の中で当社グループの持続的な成長、企業価値向上を実現するための“羅針盤”となる長期ビジョンを策定します。

未来

事業概要



糖質カテゴリ

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】
(2024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

食品事業

製粉カテゴリ

小麦を原料に、パンやケーキ、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・販売しています。また、焼成パンビジネスでは、小麦粉やプレミックス等の原料供給から、冷凍パン生地および菓子類の製造とその冷凍パン生地の焼成までの一貫体制を有しています。



- 小麦粉
- プレミックス
- パスタ
- 焼成パン

- 【主なグループ会社】
(2024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
 - ・昭和産業インターナショナルベトナム
 - ・國成麵粉股份有限公司

製油カテゴリ

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、また、飼料原料などになる大豆ミール・菜種ミール、食肉加工・水産加工食品に使用される大豆たん白を製造・販売しています。さらに、自社の小麦粉・植物油を使用したたこ焼きなど冷凍食品の製造・販売も行っています。



- 植物油
- 大豆たん白
- 冷凍食品

- 【主なグループ会社】
(2024年6月末現在)
- ・ポーソー油脂株式会社
 - ・長岡油糧株式会社
 - ・クマイ油脂株式会社
 - ・ムサン油脂株式会社
 - ・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

飼料事業

ふすまや大豆ミール、グルテンフィードといったグループ内の製粉工場、製油工場、糖質工場から発生する副産物を原料に養鶏用、養豚用、養牛用、養魚用の配合飼料の製造・販売を行っています。また、レイヤー（採卵鶏）ビジネスでは、配合飼料販売から鶏卵生産まで一貫した運営を行っています。

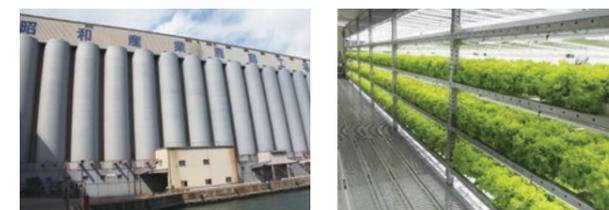


- 配合飼料
- 鶏卵

- 【主なグループ会社】
(2024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】 (2024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豊かな食生活に貢献する、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	<p>農産加工分野で一貫体制を構築し、農業の発展に貢献</p> <p>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。</p>	<p>食品コンビナートの建設による、多品種安定供給の実現</p> <p>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。</p>	<p>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</p> <p>「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。</p>	<p>“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</p> <p>「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や、2021年頃からの物価高の影響により人々のライフスタイルや価値観も変化しました。より簡便・時短な商品に加え、他社にはない付加価値の高い商品開発が求められています。</p>
商品のあゆみ	 <p>1956年 『結晶ぶどう糖』発売</p>  <p>1957年 『昭和のホットケーキの素』発売</p>  <p>1961年 『昭和即席天ぷら粉』国内発売</p>  <p>1969年 大豆たん白食品 『昭和フレッシュ』発売</p>  <p>1983年 高級天ぷら粉 『天ぷら粉黄金』発売</p>  <p>1984年 炊飯用はい芽油カプセル 『お釜にポン』発売</p>	 <p>1992年 『お肉をやわらかくするから揚げ粉』発売</p>  <p>1994年 特定保健用食品 『オリゴタイム』発売</p>  <p>2000年 高オレイン酸 ひまわり油 『オレインリッチ』発売</p>  <p>2005年 『ケーキのようなホットケーキミックス』発売</p>  <p>2011年 『レンジでチンするから揚げ粉』発売</p>  <p>2014年 『おいしく焼ける魔法のお好み焼粉』発売</p>  <p>2020年 『健康こめ油』発売</p>  <p>2021年 『まんまるおおきなホットケーキのもと』発売</p>  <p>2022年 『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』発売</p>		

各年代での主な当社グループトピックス



創業者 伊藤 英夫

1936年 創立

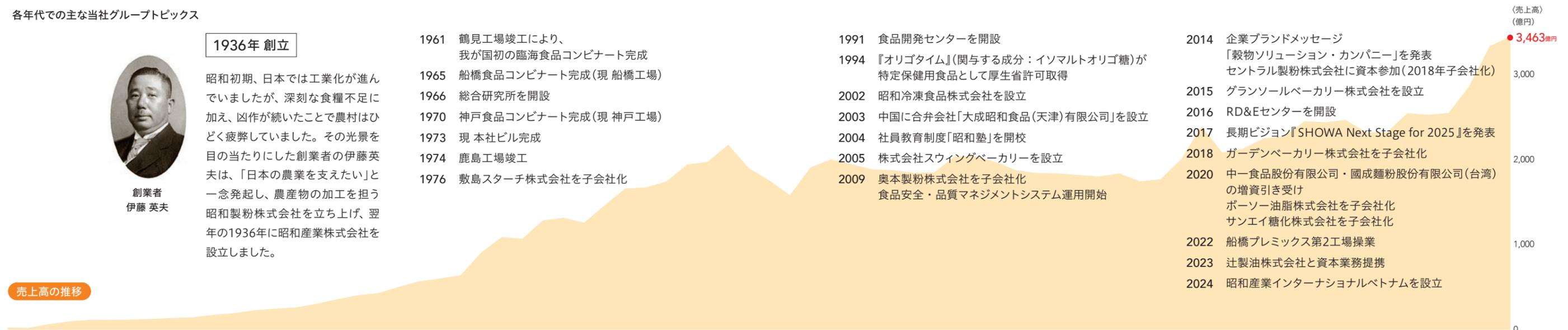
昭和初期、日本では工業化が進んでいましたが、深刻な食糧不足に加え、凶作が続いたことで農村はひどく疲弊していました。その光景を目の当たりにした創業者の伊藤英夫は、「日本の農業を支えたい」と一念発起し、農産物の加工を担う昭和製粉株式会社を立ち上げ、翌年の1936年に昭和産業株式会社を設立しました。

- 1961 鶴見工場竣工により、我が国初の臨海食品コンビナート完成
- 1965 船橋食品コンビナート完成(現 船橋工場)
- 1966 総合研究所を開設
- 1970 神戸食品コンビナート完成(現 神戸工場)
- 1973 現 本社ビル完成
- 1974 鹿島工場竣工
- 1976 敷島スターチ株式会社を子会社化

- 1991 食品開発センターを開設
- 1994 『オリゴタイム』(関与する成分：イソマルトオリゴ糖)が特定保健用食品として厚生省許可取得
- 2002 昭和冷凍食品株式会社を設立
- 2003 中国に合弁会社「大成昭和食品(天津)有限公司」を設立
- 2004 社員教育制度「昭和塾」を開校
- 2005 株式会社スウィングベーカリーを設立
- 2009 奥本製粉株式会社を子会社化 食品安全・品質マネジメントシステム運用開始

- 2014 企業ブランドメッセージ「穀物ソリューション・カンパニー」を発表 セントラル製粉株式会社に資本参加(2018年子会社化)
- 2015 グランソールベーカリー株式会社を設立
- 2016 RD&Eセンターを開設
- 2017 長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』を発表
- 2018 ガーデンベーカリー株式会社を子会社化
- 2020 中一食品股份有限公司・國成麵粉股份有限公司(台湾)の増資引き受け ポーソー油脂株式会社を子会社化 サンエイ糖化株式会社を子会社化
- 2022 船橋プレミックス第2工場操業
- 2023 辻製油株式会社と資本業務提携
- 2024 昭和産業インターナショナルベトナムを設立

売上高の推移



特集 穀物ソリューション・カンパニーの進化

「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、穀物を通じて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

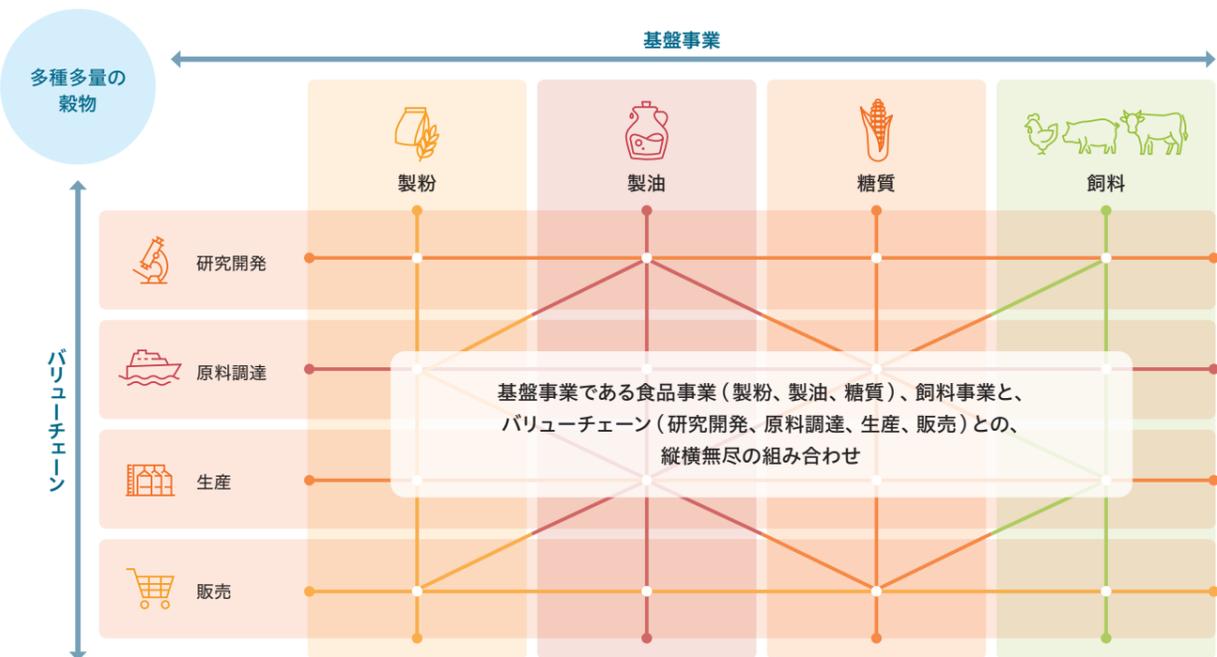
達、生産、販売のバリューチェーンにおける連携により、特定分野に特化しては実現できない、幅広いナレッジ、ノウハウによる課題解決を実現し、進化させています。

詳しくはP.25

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

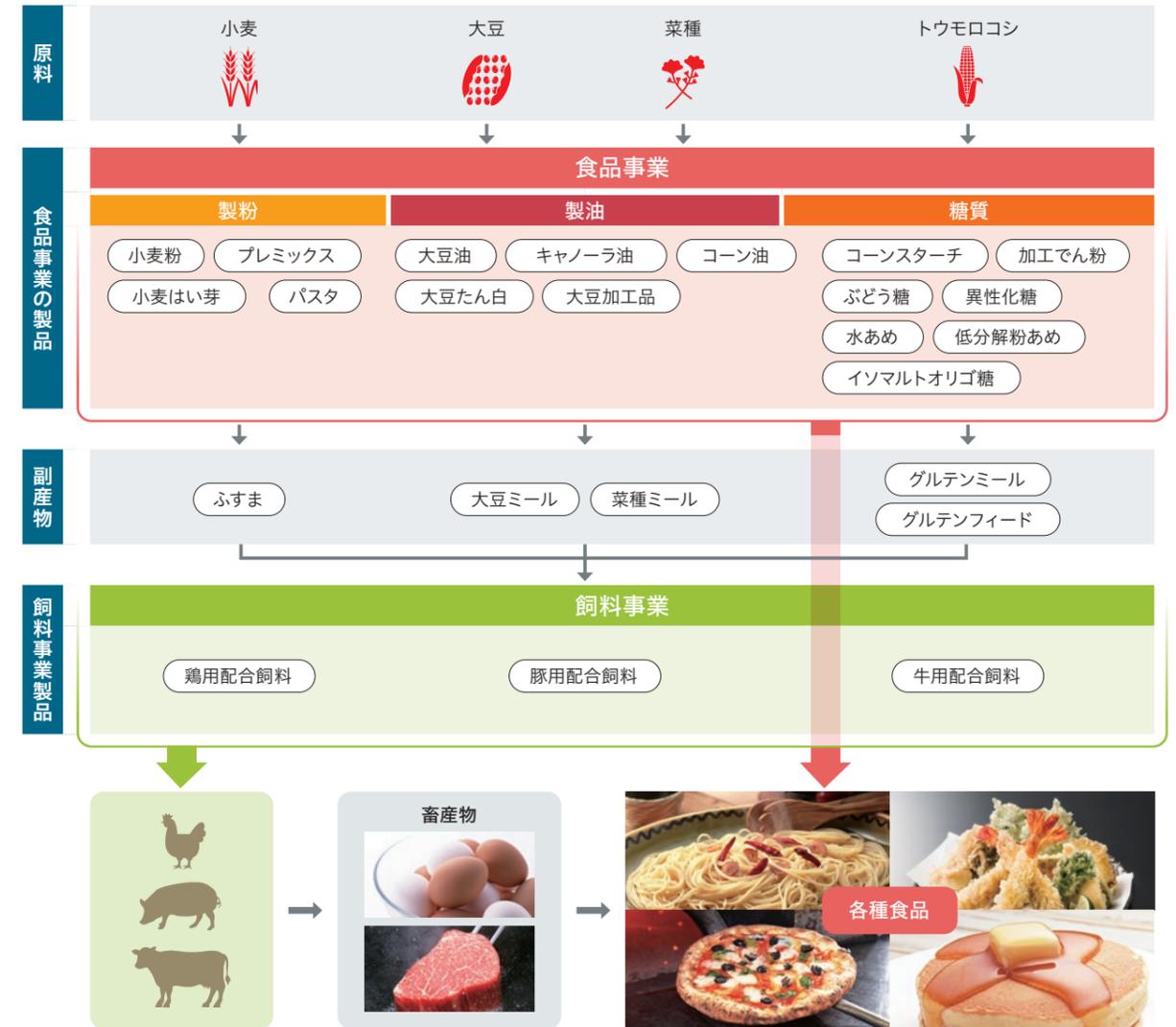
品素材、技術、ノウハウを組み合わせることで新たな商品を生み出し、お客様が求める新たな価値を提供してきました。様々なお客様のおかげで培ったマーケティング力、多数の技術領域の開発スキルがシナジーとなって、「穀物ソリューション・カンパニー」として無二の存在となっているのです。



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%

食品事業（製粉、製油、糖質）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、主に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。（※昭和産業 単体）

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。



トピックス 大阪・関西万博の会場整備参加 サプライヤーとして協賛

昭和産業は、「2025年日本国際博覧会（以下大阪・関西万博）」の会場内施設であるギャラリー westの屋根資材として穀物の一次加工で発生する副産物（菜種ミール、コーングルテンミール）と、バイオマスを配合したごみ袋「大地のMino-Re:」を提供することで、大阪・関西万博の会場整備参加として協賛します。

当社グループは、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、持続可能な資源活用に取り組むことで、大切な資源を未来へつないでまいります。



ギャラリーイメージ(2024年5月30日現在)

事例① 微糖ラテ向け「粉あめ+油脂」の提案 組織改編の効果を新規開発に適用



ワンストップで営業するためには、昭和産業グループの全分野に精通する必要があります。組織改編により全ての分野で連携が可能になったことで、研究開発でもこれまでに行ってない、新しい組み合わせでの開発が可能になり、組織が活性化しています。

背景

- 飲料メーカーに対して、これまでは旧糖質部[※]が糖化製品を提案
→ 組織改編により、当社グループが持つあらゆる素材を提案できる体制に変革
- 無糖・微糖ラテは牛乳の配合に制限があり、ミルクの風味が足りない、コクが足りない、コーヒーとミルクのバランスが悪い、などの課題がある
→ 糖化製品+油脂製品の組み合わせ提案を検討開始

※糖質部：糖化製品等を販売していた組織改編前の部署名

取り組みと成果

- 複数の粉あめ・油脂を組み合わせたサンプル品を開発し、30社以上に提案
- 一定の評価を受けるものの、お客様との会話を通じて「飲料+油脂」に関する知見不足が明らかになる
- お客様の疑問に答えるべく、これまで行ってこなかった高難度の分析調査に着手
⇒ 組織改編が新しい研究開発領域に挑戦するきっかけになる
⇒ ワンストップ型営業への変革により、開発センター内でもグループ間交流が活性化



昭和産業
イングリディエント営業部
第二グループ課長

土屋 優子

組織改編が新しい価値提案のきっかけに

私が所属しているグループは旧糖質部が担当していた飲料メーカーのお客様が多いのですが、組織改編前は糖化製品だけで提案し続けることに限界を感じていました。ですから、組織改編により当社グループが持つあらゆる素材を提案できる営業体制となったことで、改めてお客様にとっての新しい価値を提案したいと思ったのがこの取り組みのきっかけです。

近年、飲料メーカーは無糖・微糖ラテを多く販売していますが、無糖・微糖ラテを作るためには牛乳の配合量に制限があるため、ミルク風味の不足や、コーヒーとミルクのバランスに課題があると感じていました。そこで、その課題を解決するための提案ができないか開発センターに相談したところ、「油脂でコクを補えるのではないか？」との回答があり、さっそく糖化製品と油脂製品を組み合わせた商品開発に着手することとしました。



昭和産業
開発センター糖質グループ

守谷 悠月

迅速な連携で新分野の研究を切り拓く

組織改編直後の2023年4月からさっそく検討を開始しました。主原料である小麦粉や油脂と違い、糖化製品は副原料となりますので、お客様から相談が来るのを待っていても声はかかりません。よって、「集中サンプル」を四半期ごとに実施し、私たちから提案することでお客様の課題抽出につながっているのですが、その提案サンプルとして「微糖ラテ向け粉あめ+油脂」を開発しました。

複数の粉あめ・油脂を組み合わせたサンプル品の完成後、30社以上の飲料メーカーを訪ねて提案しました。コクやボディ感については一定のご評価をいただけた一方で、油脂に関する多くの質問が寄せられたのですが、当社はこれまで旧油脂部の営業担当者が飲料メーカーを訪ねることはありませんでしたので、初めてお受けする質問ばかりでした。



昭和産業
開発センター油脂・たん白
グループ

金子 弥生

新しい分野で不足点を実感、顧客に価値ある提案を

乳化安定性や保存性に関する質問などをお受けしましたが、当社は長年培ってきたフライ油に関する知見はあるものの、「飲料+油脂」の組み合わせに関する知見は不足していたため、お客様の疑問にお答えするために分析調査を行いました。しかし、水に油を入れる分析はこれまで行っておらず、また飲料に使用する油はごく少量のため、分析方法自体がとても難易度の高いものでした。

これまで私たちの研究グループは飲料メーカーと接点を持つことが無かったのですが、組織改編を機に新たな取り組みが生まれ、それによって自分たちに不足しているものに気が付くことができました。現在はあと一歩届いていないという状況で、分析調査は続いているが、今取り組んでいる課題をクリアできれば、きっとお客様にとって価値のある提案ができると感じています。引き続き、高みを目指して新しい研究に挑戦していきたいです。

土屋 「微糖ラテ向け粉あめ+油脂」の提案は現在も進行中ですが、これまで粉あめだけで提案していた時よりも良い反応をいただけています。また、この提案を機に、お客様から別の案件でも油脂に関するお問い合わせをいただくようになり、組織改編の効果を実感しています。今後も糖質だけでなく油脂に関する会話も継続していきたいです。

守谷 組織改編によって営業体制が変わっただけでなく、開発センター内でもグループ間の交流が確実に増えていきます。私自身、これまでは糖化製品だけで課題を解決しようと考えていましたが、今は「どんな素材でも触ってみよう」という気持ちで日々研究開発に取り組んでいます。これからは「穀物ソリューション・カンパニー」として、当社グループならではの素材を組み合わせた提案を行ってまいります。



特集

事例② パスタ専門チェーンへのパスタ提案

店舗オペレーションの課題解決にもつなげる製品開発
2年半をかけた納得の品質で採用へ



外食チェーンでは単純な「おいしさ」だけでなく「店舗オペレーションの効率化」と「省人化」が求められています。組織改編の先行事例であるソリューション営業部では、お客様の課題解決と品質向上を両立する製品開発に取り組み、成果を上げています。

背景

- 組織改編に先立ち、2021年4月に外食を注力チャネルとするソリューション営業部を設立
 - 大手外食チェーンへの提案を通じてパスタに関する知見が深まる
- ⇒ パスタ専門チェーンの課題を見出し、営業・開発・生産部門一体で提案を開始

取り組みと成果

- 食感と茹で時間の兼ね合いに苦勞し、試行錯誤しながら製品開発を実施
 - 生産部門と連携しながら製造条件を調整し、試作を繰り返して提案を続ける
- ⇒ 2年半かけて満足のいく品質に到達し、「おいしさ」が評価されて採用



昭和産業
ソリューション営業部課長

杉浦 しのぶ

外食チェーンに対して
オペレーションまで入り込んだ提案で貢献

2023年4月の組織改編に先立って、2021年4月に立ち上げたソリューション営業部では、外食を注力チャネルとして、様々なお客様に提案活動を行ってまいりました。その中で、大手外食チェーン様に対して、品質改良だけでなく、店舗オペレーションも想定した提案を行ったことで、パスタ製品を採用いただいた事例がありました。

その取り組みで得た知見を生かし、パスタ専門チェーンを展開するお客様に対しても、何かご提案できないかと考えました。そして、小麦に由来する、パスタの品質面や店舗オペレーション（茹で時間）面での課題を見出し、営業・開発・生産部門が一体となってお客様の課題解決に向けた提案を開始しました。

▶ 外食企業が今求めていること



昭和産業
開発センター麺・パスタグループ

上野山 遼

試行錯誤を重ね、針穴を通すような提案に高評価

外食企業とのコミュニケーションが増えたことで初めて分かったことは、外食では「おいしさ」と「店舗オペレーション」の両立が求められていることです。おいしいパスタが出来ても、茹で時間が長ければ店舗オペレーションに負荷をかけてしまうため、麺の品質調整においては、食感と茹で時間の兼ね合いに大変苦勞しました。まず、麺が短時間で茹で上がるように製造条件を設定しましたが、弾力が弱く軟らかい食感となりました。次に、製造条件を調整して弾力を付与しましたが、今度は短時間で茹で上がらないという課題が発生しました。弾力的な食感と茹で時間は相反する課題であり、何度も試行錯誤を重ねました。普段の品質調整では踏み込まない条件についても調整を行い、製造現場の理解と協力を得ながら改良に取り組みました。

そして、挑戦し続けること2年半、ようやく満足のいく品質にたどり着くことができました。茹で時間を維持したまま、満足いく弾力的な食感に改良することができ、特に「おいしさ」が評価されて採用に至りました。お客様から「針穴を通すような提案でした」との言葉をいただいた時は、大変嬉しく、充実感を得ることができました。

▶ パスタで求められる「おいしさ」と「店舗オペレーションの効率化」の両立



杉浦 外食企業の商品開発部門にはシェフ出身の方も多いのですが、その方々はミニキッチンで開発したメニューを店舗オペレーションに落とし込むことに全力で取り組んでいます。そのような開発者の想いに寄り添った提案を行うことが最も大切な事だと感じています。

今回はパスタの取り組みでしたが、1つの商材にとどまるのではなく、当社グループの持つ様々な製品の提案を通して、これからも「お客様の課題解決」と「おいしさの追求」に貢献していきたいです。

事例③ グループシナジーを発揮した事例

米穀卸売事業とこめ油製造事業の融合による米ビジネスの基盤強化

昭和産業グループの多種多様な取り扱い品種と幅広い顧客基盤をビジネスに生かすには、グループシナジーをいかに発揮するかが重要です。ムサン油脂を含むポーソー油脂グループが昭和産業グループに加わったことにより、米穀卸売事業とこめ油製造事業がどう発展したか、当事者たちの言葉からご紹介します。

背景

- 米消費量減退や気候変動による稲作の高温障害など、厳しさを増す事業環境
 - ポーソー油脂グループの課題：こめ油の原料となる米ぬかの安定調達
 - 昭産商事の課題：玄米販売先である精米会社との関係性強化
- 2020年9月 ポーソー油脂グループが昭和産業グループに加わる
 - 米穀卸売事業とこめ油製造事業の融合による米ビジネスの基盤強化

取り組みと成果

- 昭産商事-ポーソー油脂グループ間で連携し、米ぬか調達スキームを構築
 - 精米会社にとっての原料(玄米)安定調達に寄与しながら、ポーソー油脂グループの原料(米ぬか)安定調達を実現
- ⇒ Win-Winな関係構築による取引の拡大



ムサン油脂株式会社
原料部部長

宇野 修一

昭和産業グループに加わったことが米ぬか安定調達のきっかけに

ポーソー油脂グループの主力製品であるこめ油は、精米過程で発生する米ぬかを原料としていますが、米消費量の減退が進んでいることもあり、将来にわたって米ぬかを安定的に調達することが大きな課題となっていました。

そのような状況の中、2020年9月にポーソー油脂グループが昭和産業グループに加わることとなり、米穀卸売事業を手掛ける昭産商事と同じグループになりました。一緒に何かできるのではないかと思います、さっそく相談してみることにしました。



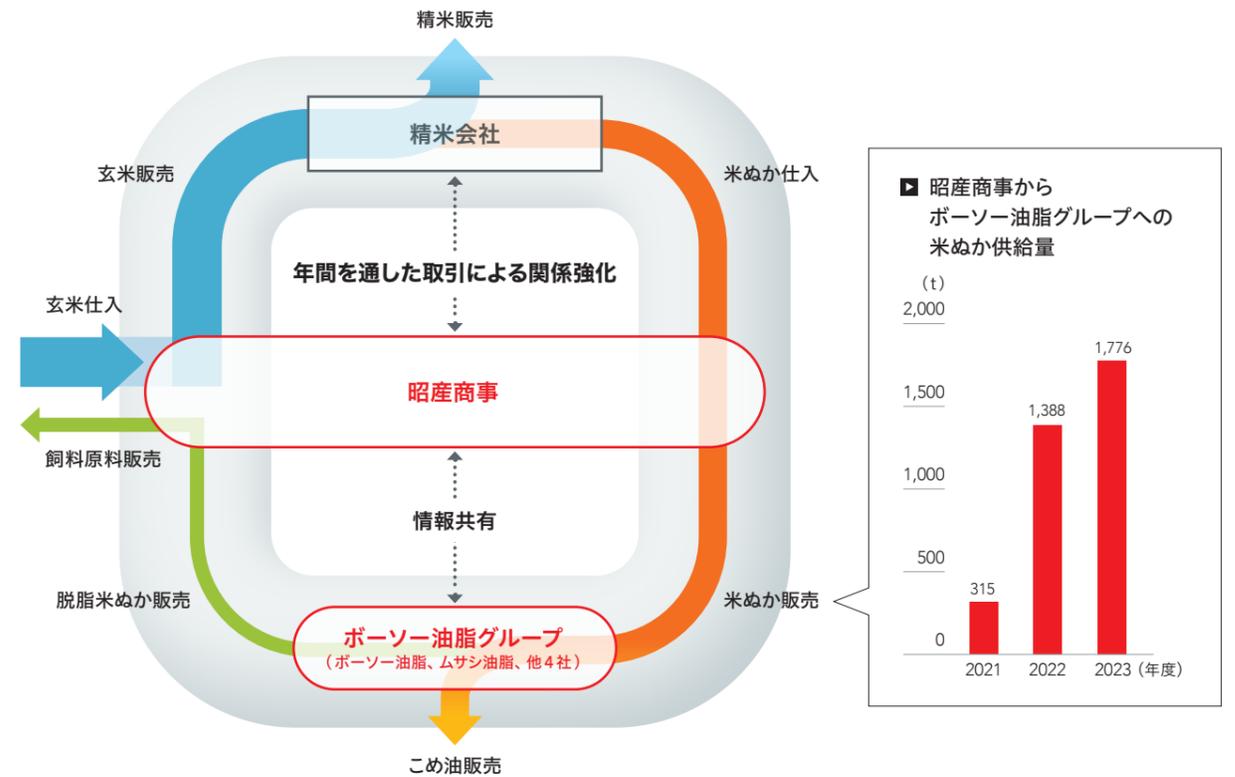
昭産商事株式会社
農産部部長

富田 和良

米ぬか調達を通じて顧客接点の最適化へ

昭産商事では米穀卸売事業として玄米・精米・飼料用米を取り扱っていますが、米消費量の減退に加え、気候変動による稲作の高温障害などの厳しい事業環境の中、玄米の販売先である精米会社との関係性をより強固なものにしたいと考えていました。玄米販売における商談期間は夏から冬にかけての半年間となるため、これまでは顧客との接点に空白期間が生じていました。ポーソー油脂グループと連携して米ぬかの調達面でも接点を持つことができれば、年間を通してコミュニケーションが図れると考えました。

昭産商事とポーソー油脂グループとの関係図



シナジーの発揮により、お取引先の「安定調達」にも寄与

宇野 2021年1月に初めて顔合わせを行い、以降毎月ミーティングを実施して業界や取引先に関する情報共有を行いながら、米ぬか調達量の拡大に向けた取り組みを進めました。米の市場が縮小していく中、新たに米ぬかの調達先を増やしていくことは非常に難しいのですが、調達先にとっての原料である玄米を昭和産業グループとして供給できるという強み=付加価値を提供することで、当社の原料である米ぬかの調達量拡大につなげることができました。グループシナジーの発揮によって、私たちの「安定調達」だけでなく、お取引先にとっての「安定調達」にも寄与することができ、まさにWin-Winな関係を築くことができたのです。

グループ会社間の連携で、顧客に新たな価値を提供

富田 米ぬかの調達量は2021年に取り組みを開始して以降、年々増加しており、2024年度もさらに増加する見通しです。ポーソー油脂グループとの連携により、玄米供給・米ぬか調達の両面から市場動向を把握できるため、さらに顧客の立場に寄り添った提案ができるようになったと感じています。

また、ポーソー油脂グループでこめ油を製造する際に発生する脱脂米ぬかは、飼料原料として、昭産商事の飼料穀物部が販売を伸ばしており、取引の幅も広がっています。今後も昭和産業グループ全体でシナジーを発揮し、穀物に由来する様々な価値を提供していきたいです。



未来に向けて、 唯一無二の企業へ進化

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

塚越英行

2023年度の振り返り

直近の事業環境

2023年度(2024年3月期)の業績は、営業利益131億円、経常利益165億円と、いずれも当社グループの過去最高を更新しました。

2021年度から2022年度にかけてはコロナ禍やウクライナ情勢の影響、原料穀物相場の高騰に加え、為替相場の円安基調、エネルギーコストの上昇など、外部環境の悪化により非常に厳しい状況が続きました。

2023年度は依然として高いコスト環境ではあるものの、原価上昇のスピードが落ち着き、これまで進めてきた価格改定が追い付いてきました。そのような意味では、その前の2年間と比べると安定した年だったと言えます。

また、既存のグループ会社に加え、2020年度にグループ会社化したボーソー油脂とサンエイ糖化により、当社グループの稼ぐ力が向上したことも大きく貢献しました。連単倍率は1.2程度から1.5を超えるまでになってきており、2023年度は今まで打ってきた手が結果として表れ、大変嬉しく思っています。

ただし、引き続き国際情勢は不安定であり、為替相場も同様に不安定な状況です。当社グループは輸入穀物を主原料としており為替相場によってコストが大きく左右されるため、見通しは引き続き不透明な状況であると捉えています。

営業組織改編の考え方

2023年4月に創業以来87年ぶりとなる営業組織改編を行いました。「プロダクトアウト型」の縦割り組織から、業態別・顧客別の「ワンストップ型」組織に変革しています。

日本国内は残念ながら人口減少と高齢化によりマーケットが縮小していくため、当然ながら販売数量は減少していきます。当社は製粉も製油も業界3番手であり、将来的に縮小していくマーケットの中でこのまま戦っていくのは厳しいと見据えていました。

改めて当社グループの武器、強みは何かと考えると、やはり多種多量の穀物を扱っていることだと言えます。小麦、大豆、菜種、トウモロコシ、他にもありますが、これらを総合すると食品メーカーとしての穀物の取扱量は日本一である点が最大の強みです。各プロダクトにお客様がいますか

ら、その分お客様の数も相当に多い。これまではプロダクトごとに製品を販売していたので、1+1+1・・・といった足し算の世界でした。今回の組織改編では、最大の武器を生かすために、お客様に合わせて当社グループの製品全てを担当者ひとりで売る体制に変更しています。これは製粉、製油、糖質という単一の業態ではなく、「多種多量の穀物・製品」×「数多くのお客様」の組み合わせで、お客様の課題を解決するソリューション型の営業スタイルというビジネスモデルに進化させたこととなります。

事業セグメント区分の変更

営業組織改編に伴って、これまで製粉、油脂食品、糖質に区分していた事業セグメントを「食品事業」に統合しました。これは、製粉・製油・糖質を全てまとめた「食品事業」でソリューションを提供していくというビジネスモデルを表しています。以前から「事業間シナジー」と表現し、素材の組み合わせによる提案営業は行っていましたが、より「シナジー」を発揮させるための組織改編に合わせたセグメント変更となります。現在は食品事業と飼料事業を分けていますが、飼料も一体となった「穀物ソリューション」ですので、最終的には一つにまとめることも視野に入れています。

株主・投資家の皆様からは、製粉会社や製油会社など同業の専門メーカーと事業別で比較したいというご意見もあるので、そうしたご意見にどう対応していくかは課題認識として持っています。しかしながら、1つのカテゴリ毎に他社と比較され「3位」であるという位置づけのままでは、当社グループの最大の特長が生きないと考え、唯一無二の会社になるために組織改編を行ったという認識ですので、事業別といった従来の枠組みで比較することは逆にミスリードにつながるおそれがあることはご理解いただきたいと考えています。

旧セグメント	新セグメント	
製粉事業	食品事業	
油脂食品事業		製粉カテゴリ
糖質事業		製油カテゴリ
飼料事業	糖質カテゴリ	
その他	飼料事業	
	その他	



なお、「中期経営計画23-25」でも「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」を掲げ、社内には各事業単位でROICを算出し、資本効率性を意識して事業を管理していくことを始めています。ただ、それは先ほど

も述べた業態別・顧客別の組織が販売した結果によるアウトプットとしての事業なので、その前提のうえでいかに資本効率よく運営していくか、という目線の事業ポートフォリオ管理になってくるとしています。

「中期経営計画23-25」の進捗状況

中期経営計画の状況の詳細はP.33

営業組織改編の効果

「中期経営計画23-25」達成のための最大のポイントは営業組織改編が成功するかどうかです。まだ1年しか経過しておりませんので定量的な成果は明確に示しにくいのですが、販売先での取り扱いカテゴリやアイテムの増加など、試算ではおよそ3億円の効果が出ています。

先行事例として2021年4月に「ソリューション営業部」という外食産業向けに特化した組織を立ち上げ、その成果も踏まえて今回の抜本的な営業組織改編に踏み切りました。ソリューション営業部では、まずは当社グループで扱っている製品を徹底的にインプットした上で、外食産業のお客様の製品だけでなく、どんなオペレーションで、どのように作っているのか、調理の仕方まで入り込んだ上でお客様の課題を発見し、そこに当社グループの製品を組み合わせで解決するというソリューション型営業を進めました。これによってお客様から高い評価をいただくことができます。

立ち上げから2年目の売上高は発足当初の2倍となりました。金額的には大きくはないですが、前年比200%というのは驚くべき数字であり、さらに3年目である2023年度

も1.5倍に増えました。利益の面でも、売上高1.5倍に対して利益は2倍となりました。これは単なる素材の価値以上の対価をお客様からいただけているということで、お客様に我々の提案の付加価値を認めていただいている結果と解釈しています。

このようなソリューション提案が新たな営業組織の目指すべき方向性です。もちろん様々なお客様がいますので全ての営業活動に当てはまるわけではありませんが、ポテンシャルは非常に高いと感じています。

基盤事業の強化

基本戦略①の「基盤事業の強化」は順調に進んでいます。「中期経営計画23-25」の大きなテーマの一つとして、**外部環境の変化に左右されにくい収益構造に変えていく**ことを掲げています。特に製油カテゴリと糖質カテゴリは、過去には赤字の年もあるほど不安定であり、製粉カテゴリに比べて不安定な両カテゴリの収益をどうやって安定させるかが、当社グループの大きな課題でした。辻製油との資本業務提携(2023年5月)によるコーン油サプライチェーンの強化はその解決策の一つです。

コーン油はコーンスターチの製造過程から発生するコーンジャームという胚芽の部分が原料になります。当社の糖質工場からもコーンジャームは発生していましたが、搾油をする設備を持ち合わせていなかったため、外部に搾油を委託していました。

2020年にグループ会社化したポーソー油脂はコーンジャームの搾油設備があり、糖質工場から出るコーンジャームを自社グループのポーソー油脂で搾油をして販売するというサプライチェーンが確立できました。

しかしながら、ポーソー油脂のコーンジャーム搾油能力だけでは十分でなかったため、業界最大手のコーンジャーム搾油能力を持つ辻製油との資本業務提携を行うに至りました。この業務提携によって、ポラテリリティが大きい大豆油や菜種油ではなく、特殊な立ち位置を持つコーン油でのプレゼンスを高めることができ、製油カテゴリの収益安定化につながることを期待しています。同時に、我々が最大シェアを持つことによって、コーン油の価値を再定義し、より付加価値のある油にすることも可能になり、ひいては糖質カテゴリの収益安定化にもつながります。この資本業務提携の実施は、「中期経営計画23-25」の中での大きな実績だと考えています。

事業領域の拡大

基本戦略②「事業領域の拡大」については課題を感じています。特に冷凍食品を中心とした事業領域の拡大については、課題を数多く抱えており、現在、冷凍食品や大豆由来の素材においては海外での展開も含めて検討しています。

海外事業については、ベトナムにおいて2024年4月にプレミックスの製造販売会社を新設し、2025年度に工場

が稼働します。ASEAN向け事業の拠点とするなど、色々な海外展開が動きはじめるところです。ただし、「中期経営計画23-25」の目標に対してはやや遅れていると認識していますので、今期と来期の2年間でどこまで進められるかが大きなポイントになると捉えています。

一方、輸出についてはポテンシャルを生かしつつあると考えています。輸出業務を海外営業部で一元管理することで、より戦略的な取り組みを進めることが可能となり、輸出先および商品数の拡大により販売数量は2桁増と確実に増えています。また、神戸工場にて小麦粉製品のハラール認証を取得しましたので、今後はイスラム圏への輸出にも注力していきます。

財務KPI

2023年度実績が経常利益、ROE、ROICで目標を上回っているため、目標の上方修正などの見直しを質問されることもあります。2023年度の実績数値は前述の通り、追い風的な要素も含んでいること、また、今後はいわゆる「物流2024年問題」で物流費の上昇が見込まれること、人的資本経営の中で人件費を上げていく考えもあることなどから、2024年度以降はコストが大幅に増えると想定しています。外部環境の悪化が見込まれますが、中計で掲げている施策を着実に実行することで当初の計画を達成してまいります。

CCCについては、ユーザンス金利[※]上昇への対策として支払サイトの短縮を実施したことにより高止まりしていません。ただその影響を除くと2023年度のCCCは77.3日であり順調に圧縮を進めています。

※ユーザンス金利：貿易における融資にかかる支払い猶予期間の金利

	2022年度実績	2023年度実績	2025年度計画	2022年度比
経常利益 (億円)	65	165	130	200%
ROE (%)	7.1 ^{※1}	10.2	7.0以上	—
ROIC ^{※2} (%)	1.8	5.3	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC (日)	91	87.3	75	16日短縮
NET D/Eレシオ	0.5	0.35	0.6以下	—

※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

財務戦略の詳細はP.47

サステナビリティ経営の深化

環境負荷の低減

CO₂排出量の削減については、2021年に鹿島工場で石炭ボイラを都市ガスに転換したことを皮切りに、各工場で太陽光発電設備の導入を進めてきました。しかし、当社はCO₂排出量を2030年度までに2013年度比46%以上削減するという目標を掲げており（中期経営計画期間では2025年度に30%以上）、これを実現するには都市ガスの削減量だけでは足りません。そこで鹿島工場のメインのボイラをバイオマス燃料に変更する計画を進めており、2026年度からの稼働見込みで年間約3万7千トンのCO₂排出量削減を計画しています。その他にも、再生可能エネルギーを活用した電力の使用を鹿島の潮来ミックス分工場や船橋工場、RD&Eセンターの研究施設に取り入れています。

食品ロス削減や水使用量の削減、プラスチック使用量の削減についてもKPIを掲げて取り組んでいます。

昭和産業グループは大地の恵みである穀物を原料とし、それらを製品に加工して皆様にお届けする会社です。大地の恵みの源である環境に配慮していくことは重要な経営課題であり、これからも継続してまいります。

環境負荷の低減の詳細はP.55

人的資本経営

企業は「人」で成り立っており、人的資本経営は最重要課題のひとつです。「中期経営計画23-25」を成功させるための最大のポイントである「組織改編」も実行するのは「人」ですから、いかに活躍できる場、成長できる場を提供できるかは、経営において最も大切であると認識しています。

2023年度からタレントマネジメントシステムを本格導入しました。従業員の一人ひとりのスキルやキャリアを共有できるようになり、事業ごとに最適な人材配置や採用を考えられるようになりました。

成長の機会という意味では、リスキングの研修制度や、将来の幹部候補に重要なポストで経験を積んでもらうなど、「個」の力をレベルアップできる取り組みを進めています。

採用機会や活躍の場を提供するという点では、新卒採用、キャリア採用、共に良い点を生かし組織の活性化を図っています。また、シニアの方にもご活躍いただけるよ

う、再雇用制度や報酬制度を改定しています。

これらの施策を通して人財一人ひとりに活躍していただくことで、企業の持続的成長と従業員のウェルビーイング向上を図ってまいります。 人的資本経営の詳細はP.57

ガバナンス

今期より、社外取締役（監査等委員を除く）を2名から3名に増員し、うち女性の社外取締役は2名となりました。性別だけが多様性ではありませんが、2021年に三上取締役が就任する前の男性のみで構成されていた取締役会と比較すると、新しい視点での議論にもつながり、様々な切り口での発言も増えました。

役員の報酬体系も、より目標の達成や企業価値の向上とリンクさせようという考え方のもと、基本固定報酬と変動固定報酬、株式報酬の比率をこれまでの7対3から6対4に改定しました。さらに、変動型固定報酬に係る指標も、これまでは財務的な目標に対してのみ報酬がリンクする形でしたが、非財務目標としてのCO₂排出量の削減と、女性管理職の比率も予定報酬の計算根拠に組み入れるよう変更しています。 コーポレートガバナンスの詳細はP.69

安定調達の実現

国際情勢の不安定化により、調達や供給への影響を懸念する声をよく耳にします。日本はウクライナから小麦を購入していませんが、需給も含め様々な影響を受けて原料穀物相場が上昇することで、調達コストに悪影響を及ぼすことはあります。また、日本の人口減少に伴う世界のマーケットでの購買力低下の問題もあります。これは一企業だけではなく官民一体となって取り組むべき課題です。

当社は食品サプライチェーンの川上メーカーとして、使命感を持って安定調達に取り組んでいます。その取り組みの一つが穀物サイロです。当社グループでは約68万トンを受容できる穀物サイロを自社保有しており、このサイロを備蓄に有効活用していきます。もう一つは、日本の食品メーカーの中で最も多く穀物を取り扱っている購買スキルを生かして、多様な産地からの調達など、様々な調達ノウハウでも貢献していきます。 安定調達の関連記事はP.32

創立100周年に向けて

現在「ありたい姿」として設定している長期ビジョンは2025年度がターゲットであり、期限はもう間近に迫っています。これから先の、次の長期ビジョンの策定に向け、2036年2月18日の創立100周年を視野に入れたプロジェクトが発足しています。未来のことですので、若手を中心に様々な部署の従業員が携わり、改めて経営理念や行動指針の再検討なども行っています。

プロジェクトからの発信と併せて、経営者には経営者としての責任があり、会社がどこへ向かって進んで行くのかを示していく義務があると考えています。その一つが営業組織改編でもあります。今、従業員に伝えているのは、「better」（比較級）な存在ではなく、「different」（唯一

無二）な存在を目指していこう”、“ユーザーインの視点を持つ”ということです。ソリューション営業部がやっていることは、「マーケットイン」ではなく、ユーザー、つまりお客様の中の課題解決であり、「ユーザーイン」です。それを通じて世の中になく生まれて、新しい市場を創造できるビジネスモデルにつながると考えています。また同時に、縮小する国内市場に対しての海外展開も必要です。ゴールイメージは国内で目指している「穀物ソリューション・カンパニー」のビジネスを海外でも展開していくことです。

100周年プロジェクトの提言と経営陣の意見を合わせて、全ての従業員が納得できる目標を決め、進んでいきたいと考えています。

社長就任1年目を振り返って

社長に就任したこの1年を通じて、あらためて社長の仕事は守備範囲が非常に広いことを実感しています。社長に就任する前は自分の仕事を通して会社を俯瞰していましたが、社長は全てが自分の仕事です。これまでとは仕事のやり方が全く異なります。その中で、組織改編も含め、まだまだやれることがたくさんあると感じており、会社としてのポテンシャルは非常に高いと実感しています。今後も、やることを明確にし、人をきちんと育てる。そうすれば、まだまだ

昭和産業グループは伸びる会社であると手応えを感じています。全ての一丁目一番地は「人」であるとの考えのもと、昭和産業グループのリーダーとして、人への投資を進めるとともに昭和産業グループならではのビジネスモデルを確立させてまいります。

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。



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生かすことで、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。



経営資本



製造資本

■ 当社グループ独自の一貫生産

- 製粉カテゴリ、製油カテゴリ、糖質カテゴリの製造工程から発生する副産物（ふすま、大豆ミール、菜種ミール、グルテンフィードなど）を、飼料事業の配合飼料原料として有効活用しています。
- 当社グループ独自のコーン油サプライチェーンとして、トウモロコシの調達から、コーンジャーム（胚芽）の生産、コーン油の抽出・精製まで、グループ内で一貫生産しています。

■ 自社穀物サイロの保有

- 日本でも有数の規模を誇る穀物サイロを保有し、他社用穀物も保管しています。3工場合計の収容能力約36.5万トンは競技術50mプール約216杯分に相当します。（昭和産業単体）
- 鹿島工場と神戸工場では、パナマックス級大型穀物船が接岸できる専用バースを保有しています。

■ 船橋プレミックス第2工場の稼働

- 2022年6月に稼働した船橋プレミックス第2工場は、小袋製品の生産に特化した工場で、最新の自動化設備やIoT活用により、高い生産性と省人化、生産リードタイムの短縮を実現しました。小袋製品の生産能力は、主に人の手によって作業していた前設備に比べ約2倍となる年間約28,000トンとなっています。

■ 安全・安心への取り組み

- 当社グループでは、「安全・安心3原則」の考え方を基本とし、原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行っています。



知的資本

■ 穀物のプロ集団として提供できる強み

- 当社グループの持つ多岐にわたる食品素材、技術、ノウハウを組み合わせた商品開発力でお客様の視点に基づいた価値を提供します。
- 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培ったマーケティング力でお客様の真のニーズを発掘します。

■ 無形資産の最大活用

- 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まり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ます。
- 当社グループならびに顧客の商品・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、特許などの知的財産情報を当社グループの営業活動に活用しています。

■ 新規事業への挑戦

- 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ていきます。
- 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ます。



人的資本

■ 穀物に精通する人材

- 創業以来、小麦・大豆・菜種・トウモロコシといった多量多様な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」を形成しています。

■ 従業員が安心してイキイキ活躍できる職場へ

- 「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」のもと、多様な人材が安心して働き、互いに影響し合うことで、個々の能力を発揮しやすい環境を提供し、従業員のウェルビーイング向上と個人・チームとして高い成果を追求できる組織風土を醸成します。
- 多様性を「活かす」組織に変革するため、人材戦略部内にD&I（ダイバーシティ & インクルージョン）の専任組織「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。

■ 変化の中で価値を創造できる人材の育成

- 穀物ソリューション・カンパニーとして「顧客の課題の真因を捉えその解決に最適なソリューションを提供する力」と「不確実な将来と向き合い未来志向で新たな価値を創造する力」をさらに高めていくため、「課題解決力の深化」と「イノベーションの促進」を当社の人材育成におけるコンセプトとして設定し、事業の担い手となる次世代リーダーを育成します。
- 研修制度の中心は階層別研修で、「自律型人材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施策と相互に連動しており、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。



社会・関係資本

■ ステークホルダーエンゲージメント

- 当社グループでは、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。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。
- 企業経営において、株主にとどまらず、お客様、取引先、投資家、地域社会、従業員をはじめとする多様なステークホルダーとの関係構築の指針として、2024年1月にマルチステークホルダー方針を策定しました。

■ サプライチェーンマネジメントの強化

- 当社グループは、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、2024年1月に「パートナーシップ構築宣言」を登録しました。
- BCP対策の強化のため、運転手不足への対応、グループ穀物サイロ会社との連携、災害対策、感染症対策などを進めています。

■ 大阪・関西万博の会場整備参加 サブライヤーとして協賛

- 大阪・関西万博の会場内施設であるギャラリー westの屋根資材として穀物の一次加工で発生する副産物が活用されます。また、当社の取り扱う穀物（小麦、トウモロコシ）由来の非食品用途バイオマスを配合したゴミ袋「大地のMino-Re:」を提供します。会場外の駐車場や交通ターミナルなどで使用される予定です。



自然資本

■ 食品リサイクル率99.9%の取り組み

- 当社は製粉、製油、糖質の製造工程から発生する副産物を、主に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。

■ 環境負荷の低減

- 当社グループは、環境目標としてCO₂排出量を2025年度までに2013年度比で30%以上、2030年度までに46%以上削減する目標を掲げています。
- 主力工場である鹿島工場にバイオマス発電ボイラを新たに導入します。設備投資金額は、約35億円、2025年度中の完成、2026年度の運転開始を予定しています。
- 潮来ミックス分工場と船橋工場、RD&Eセンターにおいて、太陽光発電で賄っている以外の使用電力について、2024年4月より全てCO₂フリー電力に切り替えました。
- 2024年4月よりインターナルカーボンプライシング制度^{*}を導入しました。まずは昭和産業単体にて導入し、効果を確認しながら順次グループ会社に拡大させます。

^{*}インターナルカーボンプライシング制度とは、投資計画等に対して社内で独自に設定した炭素価格での評価を盛り込んだ判断を行うことで、脱炭素施策を推進する制度です。



財務資本

■ 総資産

- 2023年3月末の2,477億円から、2024年3月末は2,622億円と144億円増加しました。

■ 資金配分計画の見直し（2023～2025年度）

- 3年間累計のキャッシュインを690億円から800億円に修正しています。そのうち、営業キャッシュ・フローの創出額は、560億円から700億円に修正しました。
- 3年間累計のキャッシュアウト800億円の内訳として、成長投資に330億円（M&A投資枠、生産効率化、新規事業）、維持・更新投資に290億円を見込んでいます。

■ アセットライトの取り組み

- 経営資源を有効活用し資金効率の改善を図るため、2024年4月に本八幅ビルを売却しました。
- 政策保有株式は、保有基準に基づいて縮減していく方針であり、2023年度は、取締役会における保有意義の検証の結果、一部の株式を売却しました。

■ SDGs債の活用

- 2023年度にサステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークに基づく「サステナビリティ・リンク・ローン」の融資契約を締結しました。

■ 自己株式の取得、消却

- 将来の株式の希薄化懸念を払拭するため、2024年5月に34億円の自己株式の取得、消却を実施しました。

マテリアリティとKPI

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。

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 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 ○ 原料調達に不安定化、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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、品質を生かした輸出事業の強化 	② 事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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、人財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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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への獲得 ● 地域住民との交流不足による信頼低下	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 配送ルートの最適化（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 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

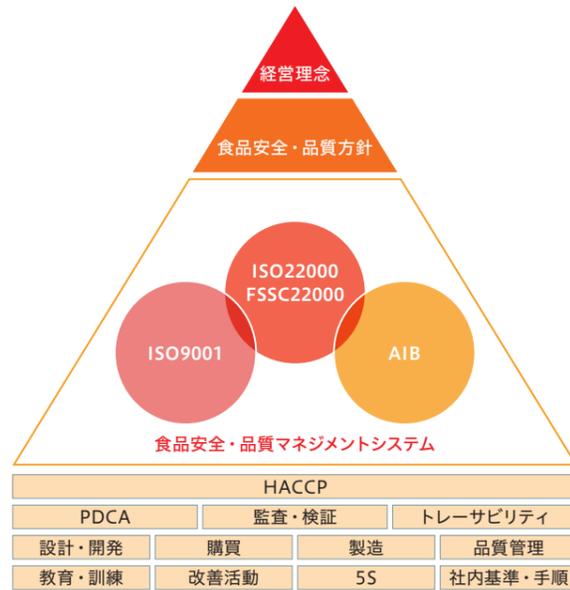
■ 食品安全・品質マネジメントシステムの強化

昭和産業グループは、「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、食品安全品質活動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全体に対して、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、対面形式のほか、Web、動画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可能な機会を設ける工夫を行っています。以上の取り組み等から食品安全・品質文化の醸成を図っています。

さらに、海外事業拡大に向けて海外法規制調査体制の構築、海外グループ会社への技術支援、新規事業拡大に向けてアグリ事業やプラントベースフード、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 (食品防御) 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



※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 (食品防御) 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

■ 安定供給 (設備保全・投資)

設備仕様や労働環境を整備し、安全・安心な製品の安定供給に努めています。

また、数万点以上ある機器を管理する設備台帳や保全カレンダーを整備し予防保全に努めるとともに、設備状態の常時監視による予知保全や故障情報を生産設備設計に活

用するなど、故障させない仕組みづくりを進めています。

さらに、今後懸念される労働力不足に対し、産業用ロボット等を使用した省人化設備投資や、DXツールによる省力化にも取り組んでいます。

安全の確保	生産設備の安定稼働	労働力不足への対応
<ul style="list-style-type: none"> ● 食品安全の確保 ▶ 法令や当社FSQMSに適した設備設計 ▶ 工事実施時のマニュアル化 (異物混入リスクへの対応) ● 労働安全の確保 ▶ 安全教育と職場環境の整備 ▶ 資格・技能の取得 ▶ 外部講習への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備故障の予防 ▶ 設備台帳と保全カレンダーによるメンテナンス方式の管理 ▶ 老朽設備の更新指針の策定 ● 設備故障の未然防止 ▶ 設備状態の常時監視による予知保全 ● 故障再発防止 ▶ 故障情報ツールの開発 ▶ 故障情報の設備設計への活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 省人化 ▶ 包装工程のロボット化 ▶ 検査業務の自動化 ● 省力化 ▶ 製造記録・日報の電子化 ▶ RPAによる事務系作業の自動化 ● 人材育成 ▶ 保全技能教育の実施 ▶ 資格・技能の取得

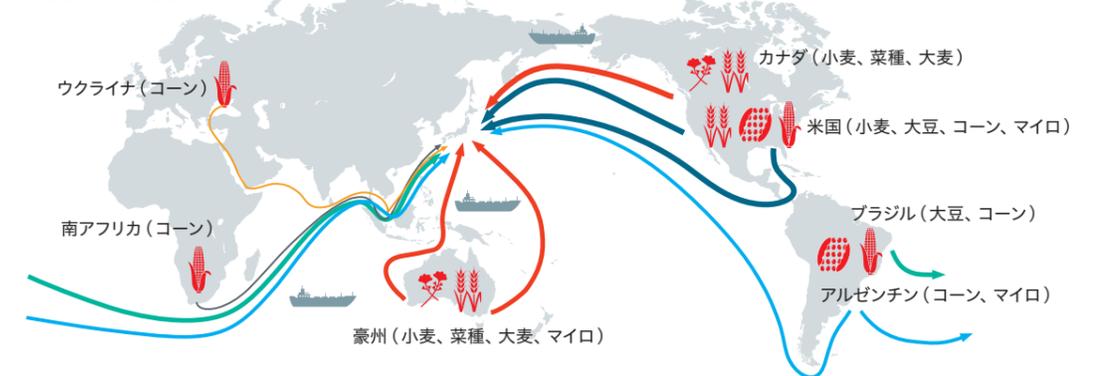
■ 安定調達の取り組み

持続可能で安全な原料の調達を行うために、「昭和産業グループ調達方針」のもと、サプライチェーンマネジメントの強化 (環境・人権への配慮、調達リスクの分散など) を推進しています。地政学リスク・気候変動リスクが顕在化する中、安定的な調達を行うための取り組みとして、調達

地域の多産地化を推進しています。

また、不測の事態への備えとして、当社グループが保有する穀物サイロを活用した備蓄を行っています。食糧小麦については2.3カ月分、飼料穀物は災害発生などの緊急時の復旧期間を想定した3週間分を備蓄在庫として保有しています。

■ 原料調達地域と輸送経路



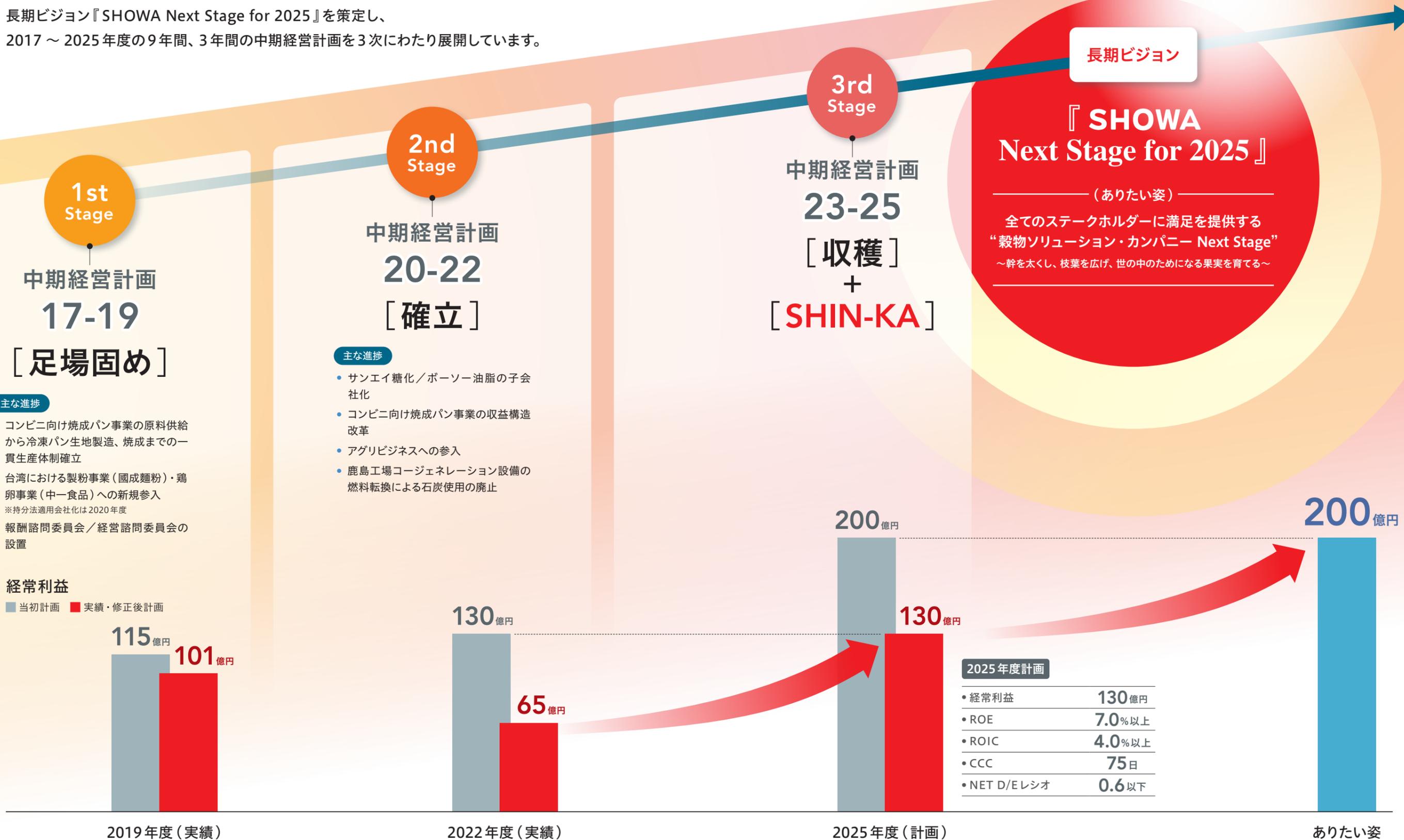
グレインプロキュアメント部
製粉・製油原料グループ
齋藤 貴文

パナマ運河の通峡規制による供給遅れを、他産地の大豆調達でカバー

昨冬にパナマ運河の水位低下によって穀物船が通峡できなくなり、大豆原料供給が逼迫する事態となりました。当社は商社を通して原料を輸入しているのですが、急速米国西海岸出しの大豆を調達し、原料供給を継続させました。日頃より有事の際に備えて様々な産地の品質を確認し、商社ともコミュニケーションを図っていたため実現した調達でした。今後も原料の安定調達を通じ、人々の健康で豊かな食生活に貢献していきたいと考えています。

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。



中期経営計画 23-25

長期ビジョン
3rd Stage

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。

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.29](#)

主な進捗

① 基盤事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> 創業以来初となる抜本的な営業組織改編を実施 辻製油株式会社との資本業務提携を実施 神戸工場内の製粉立体自動倉庫を更新・新設（2026年2月完成、稼働開始予定） 糖質カテゴリーのグループ3社による事業構造改革の推進
② 事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 輸出業務を海外営業部に集約し、輸出事業の基盤強化と拡大を推進 プラントベースフード事業推進の一環として、株式会社フードテックワンに参画
③ 環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島工場にバイオマス発電ボイラを導入（2025年度中完成、2026年度運転開始予定） 鹿島工場潮来ミックス分工場、船橋工場（併設するRD&Eセンターを含む）で使用する電力を実質100%再生可能エネルギーに切り替え インターナルカーボンプライシング制度を導入
④ プラットフォームの再構築	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産（本八幡ビル）の譲渡による資本効率の改善 保有基準に基づく政策保有株式の適切な縮減
⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> 「マルチステークホルダー方針」の策定・公表 物流の適正化・生産性向上に向けた「自主行動計画」を策定・公表

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、さらなる利益創出を目指します。

	2022年度実績	2023年度実績	2025年度計画	2022年度比
経常利益 (億円)	65	165	130	200%
ROE (%)	7.1 ^{※1}	10.2	7.0以上	—
ROIC ^{※2} (%)	1.8	5.3	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC (日)	91	87.3	75	16日短縮
NET D/Eレシオ	0.5	0.35	0.6以下	—

※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

非財務KPI

環境目標

[詳しくはP.55](#)

	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年度目標 ▲30%以上 2013年度対比	2030年度目標 ▲46%以上
食品ロス削減	2025年度目標 ▲30%以上 2018年度対比	2025年度目標 ▲30%以上
水使用量削減 (原単位)	2025年度目標 ▲9%以上 2019年度対比	2030年度目標 ▲12%以上
プラスチック使用量削減 (原単位)	2025年度目標 ▲7%以上 2013年度対比	2030年度目標 ▲25%以上

デジタル戦略

[詳しくはP.48](#)

	中期経営計画目標
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推進人材育成	将来のDX推進人材： 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

人的資本経営

[詳しくはP.57](#)

	中期経営計画目標
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	リスク投資額： 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： 中計23-25期間中に目標値公表

※D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

RD&E戦略

[詳しくはP.41](#)

	中期経営計画目標
事業領域の拡大	冷凍食品事業、新規事業分野における研究開発の強化 海外生産拠点の技術力向上
IT・AI技術の活用	スマートファクトリーの推進
生産改善活動によるコスト削減	コスト削減額： 10億円以上/3年累計

事業・営業戦略

事業・営業部門統轄メッセージ



取締役常務執行役員
事業・営業部門統轄

山口 龍也

統轄範囲：事業・営業部門（昭和産業グループの事業・営業戦略および営業活動全般）を統轄する

変化の時代に昭和産業グループが果たすべき役割

「中期経営計画23-25」の初年度であった2023年度は、変化の激しい環境下において、多種多量の穀物を取り扱う当社グループは、変化の「速度」と「幅」への対応に追われました。コストプッシュ型のインフレが進む中、消費者の購買意欲やマーケットサイズは硬直していますので、これからはいかに需要を喚起できるかが課題です。

環境の変化に伴い、お客様の課題や要望も変化しており、当社グループは安全・安心な商品を安定的に供給する責務を果たしつつも、変化に応じた価値を提供することが求められています。現在のコスト上昇局面においては、品質を保ちつつ価格を抑えた商品や、長期間品質劣化しにくい商品など、テクニカル部門と連携し、お客様の課題解決につながる商品を提供していきます。

昨年実施したワンストップ型営業組織への改編は、このような変化の時代にマッチしたものとなり、大きな手応えを感じています。従来の組織体制では、お客様の課題・要望の変化に迅速に対応できなかったと思います。しかし、まだ社内体制や営業担当者の習熟度に不十分なところもあります。

専門性の深掘りと提案領域の拡大を両立させることは大変なことではありますが、担当者は前向きに頑張ってくれています。我々経営陣はその頑張りにはしっかりと応えなければなりません。人財の適正配置やスキル向上につながるローテーション、デジタル技術活用による教育コンテンツの充実など、従業員が活躍し、仕事を通じて喜びを感じてもらえるように、最大限バックアップしていきます。

事業領域の拡大と事業ポートフォリオ・マネジメント

海外事業の拡大に向けて、2024年4月に「昭和産業インターナショナルベトナム（SSIV）」を設立し、2025年度のプレミックス工場稼働に向けて準備を進めています。成長著しいベトナムは魅力的なマーケットです。今後はSSIVをハブ拠点とし、そこから周辺国に展開していく考えです。

新規事業への挑戦としては、プラントベースフードやファインケミカル・オレオケミカルの事業化に向けて取り組みを進めており、少しずつですが成果が出始めています。基盤事業でしっかりと収益を確保し、そこで生み出した資本を新規事業に積極的に投入することで、新しい市場を創造できればと思っています。

事業間シナジーは当社グループの最大の強みであり、競合会社が踏み込めない領域だと捉えています。例えば、コーン油は他社でも取り扱っていますが、製油・糖質事業間のシナジー効果も生み出せるのは当社グループだけです。食品の製造工程から発生する小麦ふすまや大豆・菜種ミールなどの副産物を原料とする飼料事業や、複数の穀物を取り扱うサイロ事業は、まさに事業間シナジーの代表例です。

当社グループにおける事業ポートフォリオ・マネジメントは、「縦」の深掘りと「横」のつながりを強化し、自分たちの強みを最大限に発揮させるための管理手法だと考えています。

私たちを取り巻く事業環境は今後も大きく変化し続けるでしょうが、これからも柔軟に対応しながら進化し、飛躍していきます。

事業別戦略

食品事業



外部環境

国内市場は、人口動態（高齢化や家族構成等）の変化や健康志向の拡大、持続可能性への関心がより高まっていくことが想定されます。またコロナ禍以降、国内の「食」に関わるニーズや消費スタイルは、より細分化・多様化が進み、そのスピードも加速しています。一方、気候変動や地政学リスクの顕在化、世界需要拡大等により原料調達には不安定さを増すとともに、2024年問題の物流コスト増

への対応など、お客様に商品を届けるコストも今後増加が見込まれます。

海外市場は、世界的な人口増加や新興国の中間所得層の拡大などにより、消費者の購買力と需要の増加が見込まれます。

多様化するニーズへの対応と、安定的な商品の供給を同時に行うことが、今後ますます求められていきます。

製粉カテゴリ

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岐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）

2023年度の振り返り

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の発揮に向けて取り組み、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。

また、製粉グループ5社7工場の連携を強化し、生産性向上や原価低減、環境負荷低減などの取り組みをグループ内に横展開したほか、生産拠点の最適化によるコスト低減などにも継続して取り組みました。プレミックスについても、グループ会社も含めた東西拠点の最適化を進め、さらに委託品を含めた小袋製品の船橋プレミックス第2工場への移管に取り組んできました。

2024年度の戦略

麦価改定およびその他副原料、物流コスト、エネルギーコスト、包装資材の上昇を踏まえ、小麦粉やプレミックス、パスタの価格改定を実施しています。業態別「ワンストップ営業」体制の強みを生かし、より高いレベルでシナジー効果を発揮させ、新規顧客や市場の開拓を加速していきます。引き続き、製粉グループ5社7工場の連携によるさらなる生産性の向上を図ります。プレミックスでは、高効率な船橋プレミックス第2工場へ生産を集約し、グループ会社とも連携して稼働の向上および拠点の最適化を進め、顧客のニーズに応じた生産・販売を推進します。焼成パンでは、グループ一体となった事業構造改革を継続して進め、生産性向上、フードロス削減に取り組み、収益確保を図ります。

神戸工場 製粉立体自動倉庫の更新

2024年問題やモーダルシフト、輸送拠点の集約などを行い、CO₂排出量を削減していく「グリーン物流」への対応が求められています。これらの課題に対応すべく、新しい立体自動倉庫では製造から保管、ピッキング、出荷までをコンピューターにより一元管理を行い、現在は人手を要している作業を自動化・省人化し、積み込み時間・待機時間の短縮を図り、物流機能の改善・効率化を図ります。当社は「ホワイト物流」推進運動に賛同し、自主行動宣言では「荷主側の施設面の改善」として倉庫のレイアウト変更等を掲げています。設備投資金額は35億円、2026年2月の完成・稼働開始を予定しています。

製油カテゴリ

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
- 東西の自社工場を中心に、グループ企業・協工場を活用した効率的な生産体制
- 大豆たん白を原料大豆から一貫生産
- 副産物（大豆ミールなど）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

2023年度の振り返り

歴史的な高値をつけた2022年度から比べ油脂原料相場は軟調に推移し、また外食需要や観光需要の復調により、国内市場も緩やかでありながら回復基調にあります。

しかしながら円安進行等、依然不安定なコスト環境下において、コストに見合った適正価格形成に注力するとともに、価格に見合った価値を提供する課題解決型営業を強化しました。特に組織改編初年度に当たる2023年度は、これまで以上に幅広いチャネルのお客様への油脂提案が実現し、販売数量は業務用・家庭用共に前年を上回りました。

2024年度の戦略

安全・安心な商品を安定してお客様に供給するために、

適正価格での販売に努めるとともに、さらにお客様に深く寄り添い、お客様の要望や課題を解決する商品提案を実施します。

例えば揚げたての食感を長持ちさせるフライ油や低温によるお米の老化を抑える炊飯油等、お客様の最終商品の品位を上げる提案。油汚れの掃除がしやすいフライ油や時短調理を可能にする冷凍食品等、お客様の作業環境を改善する提案。そして油脂の劣化を抑えて長持ちするフライ油によるトータルコスト削減提案など。また、国内で原料処理している主要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する強みを生かし、幅広い油種提案でもお客様の売上向上に貢献します。

糖質カテゴリ

強み

- 業界トップレベルの事業規模
- グループを合わせた3生産拠点による供給体制と鹿島エリアに東日本最大の生産拠点を保有
- 結晶ぶどう糖市場で約70%のシェア（当社調べ）
- プレミックス、製油など他カテゴリとの親和性

2023年度の振り返り

2023年4月からの組織改編に伴う業態別「ワンストップ型」提案により、コロナ禍前の販売量へ回復を図ることができ、また粉末水あめなど機能性商材においても販売量増につながっています。

また昭和産業、サンエイ糖化、敷島スターチとグループ会社も合わせた安定供給体制やローコストオペレーションに取り組み、糖質カテゴリサプライチェーンの強化を推進しました。

2024年度の戦略

サステナビリティに対する意識が高まる中、当社グルー

プ内でもCO₂排出量や水使用量において占める割合が高い糖質カテゴリでは、優先的に環境負荷軽減に取り組み、持続可能な社会に向けた課題の解決とそれを通じた企業価値向上を目指していきます。

2023年度の辻製油株式会社との資本業務提携により開始したコーン油サプライチェーンの取り組みを継続し、さらなる拡大強化を図っていきます。

また多様化するニーズに応えるべく、粉末水あめや結晶ぶどう糖など機能性商材の開発・提案・販売を進めています。

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

2023年度の振り返りと2024年度以降の戦略

2023年度は、飼料原料価格やエネルギーコストの高止まり、鳥インフルエンザ感染により養鶏用飼料の需要が減少するなど厳しい事業環境になりました。このような中、適正価格での販売、お客様ごとの要望・課題に対する提案型営業の推進や高付加価値商品の拡販に取り組んできました。

2024年度も売上原価に見合った適正価格での販売を継続するとともに、鳥インフルエンザからの回復が進む養鶏用飼料の数量回復、提案型営業の推進、高付加価値商品の拡販により基盤事業の強化を進めていきます。また、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により信頼関係を深化させていきます。

台湾での鶏卵洗卵選別工場の新設

台湾で鶏卵を製造販売する中一食品は、2023年度に2カ所の鶏卵洗卵選別工場を新たに稼働させました。この工場では、日本と同等品質となるような管理を行い、安全・安心な鶏卵商品の供給により台湾での洗卵マーケットの拡大を目指しています。

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

2023年度の振り返りと2024年度の戦略

倉庫業では、2023年度は貨物獲得競争が激化する中、商社や主要顧客との取り組みを強化し荷役量の増加に努めました。2024年度は、世界情勢の大きな変化により穀物調達上のリスクが高まる中、輸入商社とのパートナーシップの深化やBCP体制の強化を通して安定供給に努めるとともに、原料購買部門がサイロ運営を担う独自のビジネスモデルをさらに推進していきます。

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

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」を目指してきました。2023年度は従来取り扱っているレタス類に加え、高付加価値のサンチュを新たに販売しました。また、一般財団法人日本GAP協会のJGAP認証を取得しました。2024年度はさらなる事業拡大に向け、新たな高付加価値野菜の販売に取り組んでいきます。

RD&E 戦略

テクニカル部門統轄メッセージ



取締役常務執行役員
テクニカル部門統轄

大野 正史

統轄範囲：テクニカル部門（研究開発、生産・技術、品質保証、ロジスティクス）を統轄する

「SHIN-KA」におけるテクニカル部門の役割

働き手不足や物流 2024 年問題、気候変動など我々を取り巻く環境は大きく変化しています。昭和産業グループは、多種多量の穀物を取り扱う強みを生かし、安全・安心で高品質な製品を安定的に提供するという重要な使命を果たしています。また、多様化するニーズに迅速に対応し、独自の技術とシナジーを生かした商品開発を通じ、お客様の視点に立った価値を提供していきます。テクニカル部門は RD & E 戦略や環境目標の非財務 KPI を掲げ、事業戦略との融合を図り、基盤事業の強化と事業領域の拡大を目指します。この実現のため、お客様とのコミュニケーションを通じてニーズを把握し、事業やグループ会社の枠を超えたコラボレーションと、現場に踏み込んだアプリケーション力によってお客様の課題を解決し、当社グループだからこそできるイノベーションの創出を推進していきます。これまでに培った技術力と開発力は、海外でも競争力を持つと考えており、さらなる進化を遂げるため、海外で活躍する技術者の育成にも注力していきます。

「穀物」「健康」「サステナブル」の課題に注力

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）の向上を追求しながら、環境負荷の低減、お客様のニーズに基づいた付加価値商品の研究開発及び生産体制の構築、生産活動の改善によるコスト削減、スマートファクトリー化などを推進しています。

「穀物」の観点では、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、素材の高付加価値化と製品の差別化を進めています。例えば、従来のパスタと比べ弾力性が高く、色調が鮮やかなパスタ『VIA LATTEA』の開発や、糖類の提案先であるお客様の課題に対して新しい解決策として油脂の提案を行い、高い評価をいただいています。

「健康」の観点では、当社製品中に含まれる機能性成分に着目しています。大豆胚芽に含まれるイソフラボン、強力小麦粉に含まれるアラビノキシラン、粒状大豆たん白の『まめたん』に含まれるβ-コングリシニンとイソフラボンについて、3つの機能性表示食品を上市しました。これ以外にも穀物に含まれる微量成分の機能性探索を行い、当社グループの素材の価値向上を目指していきます。

「サステナブル」の観点では、包材のインクや家庭用商品の化粧箱の接着剤にバイオマスを利用することや、工場の生産工程から発生する副産物を土壌改良材として利用するなど、アップサイクルの研究成果を実用化しています。また、2025 年に開催される大阪・関西万博では、バイオマスを配合したごみ袋『大地のMino-Re:』や、会場内施設のギャラリーの屋根資材として生産工程から発生する副産物を提供します。

当社グループは、これまで述べてきた課題解決の過程で得られた無形資産や知的財産を国内外で保護・活用し、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

RD&E 戦略

RD&E 戦略とは、Research（研究）と Development（開発）と Engineering（生産技術）を一体とした昭和産業グループならではの技術戦略です。RD&E 戦略と事業戦略を融合することで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、お客様の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」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」の融合が重要となります。

「中期経営計画 23-25」では RD&E 戦略として下記を掲げ、当社グループだからこそできる価値を創出していきます。

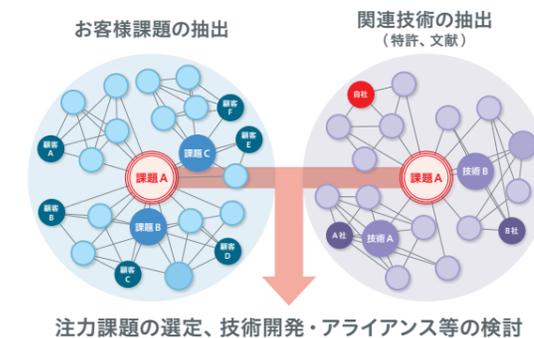
■「中期経営計画 23-25」における RD&E 戦略

穀物ソリューションの進化 <ul style="list-style-type: none"> 顧客・営業との連携強化、独自技術の深掘りによる商品開発の強化 デジタル技術を活用した開発業務の効率化による顧客ニーズへの対応力向上 	差別化戦略の推進 <ul style="list-style-type: none"> 事業戦略と連携した付加価値商品の開発強化 プレミックス技術×加工でん粉技術×加工油脂技術による当社独自の付加価値プレミックスの開発
事業領域の拡大 <ul style="list-style-type: none"> プラントベースフード事業の推進 ファインケミカル事業、オレオケミカル事業の推進 アグリ事業の強化 新規素材、高機能素材の研究開発強化 	基本戦略を確実に実行するための生産技術の確立 <ul style="list-style-type: none"> 事業領域拡大のための生産技術確立 デジタル技術を活用したスマートファクトリーの推進 省エネ生産プロセスの導入と、環境に配慮した包装設計の推進 生産改善活動によるコスト削減（3年間累計▲10億円）

■ 穀物ソリューションの進化

お客様のニーズを深掘りするための可視化

お客様から伺った情報は貴重な財産です。当社では、お客様課題の情報と特許や文献の情報を組み合わせ、AI を利用したテキストマイニングにより、お客様のニーズを可視化しています。これにより新たな視点での分析が可能になりました。今後は使いやすさを高め、当社グループならではの提案に生かしていきます。



■ 差別化戦略の推進

技術の掛け合わせによるプレミックスの開発

当社グループは、プレミックス技術、加工でん粉技術、加工油脂技術の掛け合わせにより、付加価値の高いプレミックスの開発を実現しています。用いる加工油脂に新たな機能を付加することや配合ノウハウを生かすことで、製造コストを抑えながら、お客様の多様なニーズに合わせた食感や風味の食品ができるプレミックスを開発しています。今後も、当社グループの技術を掛け合わせることでお客様にソリューションの提供を行っていきます。

新たな機能を有する小麦粉の開発

小麦粉の持つ可能性を追求する製造方法の研究と、お客様のニーズに応じた改良によって、菓子用小麦粉を開発

しました。ふんわりしっとりとして崩壊感のある食感に上げることができる菓子用小麦粉『C blanc +』や、国産小麦を使用した口溶けのよい菓子用小麦粉『月下美人』を上市しました。

技術の掛け合わせによる飲料の開発

「健康」をキーワードにお客様のニーズを深掘りし、「加齢に伴い低下する骨密度を維持する」「食事のカルシウム・鉄の吸収を促進する」「おなかの調子を整える」の3つの機能を有するサンエイ糖化の製品であるマルトビオン酸カルシウムを使った、家庭用向けの『骨ケアドリンク』を開発しました。骨への関心が高くなる40代以上の女性をメインターゲットとした、機能性表示食品の清涼飲料水です。

事業領域の拡大

プラントベースフードの事業化に向けて

当社グループは、食の多様性、サステナブル、健康志向の高まりで注目されるプラントベースフードにおいて、新ブランド「SOIA SOIYA(ソイヤソイヤ)」を立ち上げました。



“思いのまま”ができる食材

新発売の大豆たん白商品は、肉代替に限らない無限の可能性を有する食材で、独自技術により帯状に成型しました。ブロック、スティック、麺状など自在にカットしてご使用いただけます。煮る・焼く・揚げる・茹でるなどどんな調理方法とも相性がよく、幅広い料理に展開できます。料理専門家や外食オーナー様とタイアップした開発を進め、「SOIA SOIYA」プロジェクトを広く展開していきます。



アグリ事業への挑戦

当社は、2020年からアグリビジネスへの挑戦を開始し、人工光型植物工場野菜を生産、販売しています。2023年にはJGAP(Japan Good Agricultural Practice)認証を取得し、SDGsに配慮した運営を行っています。レタス類の生産性を高める環境制御技術と、栽培技術を融合・深化させることで高品質なハーブ類の生産も開始しています。

ファインケミカルとオレオケミカルにおける取り組み

当社グループは、ファインケミカル分野において、外部の研究機関や企業とのオープンイノベーションによって研究開発を進め、オレオケミカル分野においては、脂肪酸を誘導体化し、バイオ燃料や植物性潤滑油剤とする研究を進めています。また、環境省の定める脱炭素先行地域に選定された千葉県匝瑳市の脱炭素化推進プロジェクトに参画し、地域のゼロカーボンに向け取り組んでいきます。

基本戦略を確実に実行するための生産技術の確立

スマートファクトリーのためのデジタル技術の活用

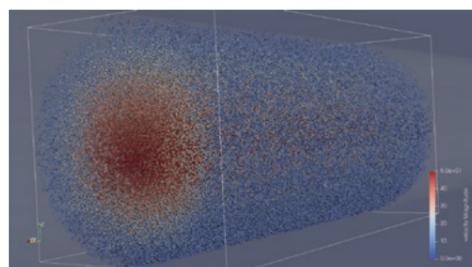
当社グループは、持続的生産活動のため、4安(安全、安心、安定、安価)の推進を基本とし、スマートファクトリー化を進めています。製造現場では、IoTやセンシング技術を導入し、工程データの収集・解析・活用による安定操業や故障予知に取り組んでいます。また、RPA(Robotic Process Automation)を活用して定型業務の自動化を実現し、業務効率化を推進しています。これらにより、生産活動の安全性と品質向上、コスト削減、環境への貢献を実現しています。今後もスマートファクトリー化を進め、生産活動の最適化と効率化を追求していきます。

デジタル技術活用の進化

当社は、AI・IT技術を活用する取り組みの一環として、国立大学法人東京大学大学院工学系研究科と当社を含めた民間企業6社と共同で、社会連携講座「次世代粉体プロ

セスシステムのためのデジタルツイン基盤技術講座」を開設しました。

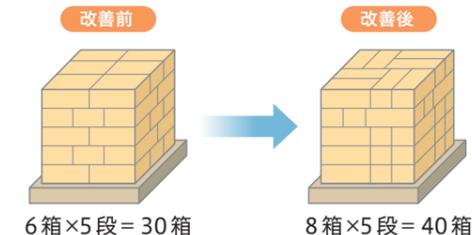
本活動を通じ、粉体シミュレーションの最新技術を取り入れることで当社グループの生産技術研究を推進し、製造設備の効率化や製造における省エネルギーを目指します。



粉体シミュレーション解析事例の画像

デザイン・フォー・ロジスティクスの展開による環境対応

物流パレットに合わせた製品サイズ的设计と積み付けを行うことで、物流パレットへの積載効率を改善し、物流効率の向上を図っています。これにより保管時の無駄な空間が削減できるほか、トラックへの積載率向上によって、CO₂排出量の削減や物流2024年問題の解決に貢献していきます。



無形資産の活用に向けて

当社グループは、「穀物の専門性」を駆使し、ユーザーが求める「おいしい答え」＝「穀物ソリューション」を提供しています。「おいしい答え」のもととなる知見やノウハウといった知的財産は、研究開発だけでなく、原料調達、生産、販売のバリューチェーンの各所に存在しています。各所にある強みの源泉となる知的財産を見出すとともに、事業展開がしやすくなるよう保護をします。また、経営戦略、事

業戦略、販売戦略、研究開発戦略など各戦略に貢献するため、当社グループ内で知的財産に関する情報を発信し、活用を推進していきます。

当社の知的財産権の登録件数 (2024年7月末現在)

	国内	海外
特許	224件	12件
商標	567件	75件

戦略	研究開発戦略 販売戦略	事業戦略	経営戦略
各戦略に向けての 知財活用例	<ul style="list-style-type: none"> 知財の見える化 守りのための知財権取得 	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開に向けたブランド保護のための商標権取得 	<ul style="list-style-type: none"> 事業領域拡大のための情報収集・分析・提案
IPランドスケープの実施			

知財活用例 ブランドを保護、活用する取り組み

「中期経営計画23-25」の基本戦略(事業領域の拡大)に沿った商標登録出願を行うことで海外市場における当社ブランドを保護し、海外での事業展開に貢献しています。

特に輸出における主力商品である「天ぷら粉」に関する商標権等を国内外で取得するとともに、模倣品への対応と対策を行っています。これにより、海外での事業展開を支え、「天ぷら粉のパイオニア」として60年以上にわたり培ってきたブランドを海外市場にも広め、価値を高めています。

代表的な商標権登録例



「天ぷら粉」のブランド保護 (2024年7月末現在)

商標	登録国および出願中の国・地域数
SHOWA 昭和産業	48か国・地域
天ぷら粉	45か国・地域



財務戦略・デジタル化推進

コーポレート部門統轄メッセージ



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
細井 義泰

統轄範囲：コーポレート部門（経営企画、財務、人財、総務、デジタル、サステナビリティ）を統轄する

コーポレート部門の役割

財務戦略やデジタル化の推進が重要であることは当然ですが、サステナビリティやステークホルダーエンゲージメントなど、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。

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。

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、「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。

中期経営計画における財務戦略

2023年度と比較してキャッシュ・フローは良化しており、リファイナンスを考えていた社債償還も、発行時の計画通り自己資金で賄い、老朽設備更新計画も早める余地ができつつあると考えています。

基本的には今後も金利動向に注視し、社債や商業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います。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。

長期資金調達を検討する上では、当社グループの社会的責任を果たし、社会の持続的な発展に貢献する取り組みを推進するためのSDGs債も積極的に検討していきます。2023年度はサステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定するとともに、本フレームワークに基づく「サステナビリティ・リンク・ローン」の融資契約を金融機関と締結しました。

今後、社会的な人口の減少により国内需要の伸びが期待できないなか、当社グループとして必要な投資を選び、資金を使っていくことが重要であると考えています。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、その将来性とプロセスも含めてしっかりと議論していきます。

政策保有株式は、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、売却などの縮減を行います。2023年度は、取締役会における保有意義の検証の結果、一部の株式を売却しました。

また、経営資源を有効活用し資金効率の改善を図るため、2024年4月に千葉県市川市に所有していた本八幡ビルの譲渡を実施しました。

財務戦略の詳細は P.47

サステナビリティ・リンク・ローン

サステナビリティ・リンク・ローンにおいて、以下のKPIとSPTを設定しています。

KPI	SPT	SDGs
昭和産業グループのCO ₂ 排出量 (Scope1・2)	昭和産業グループのCO ₂ 排出量 (Scope1・2) を2026年度までに2020年度比28.1%以上削減*	  

*2026年度目標は、長期ビジョンの2030年度目標に基づいて算出しています。

サステナビリティ・リンク・ローンは、借り手の経営戦略に規定されているサステナビリティ目標と整合した「キー・パフォーマンス・インディケーター (KPI)」と「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPT)」を設定し、貸付条件とSPTに対する借り手のパフォーマンスとを連動させ、SPT達成への動機づけを与えることで、環境的・社会的に持続可能な経済活動および経済成長を促進し、支援することを旨とするものです。

利益配分としての株主還元

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。

今期は、機動的な株主還元と資本効率の向上を図るため、990,000株の自己株式取得および消却を実施しました。今後も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、様々な資本政策を組み合わせ検討していきます。

プラットフォームの再構築

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ています。

「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」については、ROICを導入し、資本効率性の向上に取り組んでいます。成長投資は、その妥当性、採算性などを総合的に審査していますが、単一事業ではできない投資ができることは当社の強みであると認識しています。

「人的資本経営の推進」について、まず第一には従業員の健康であるため、健康経営を推進します。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。また、ハラスメント相談窓口の設置等により、ハラスメント防止策を講じています。風通しの良い職場づくりを行い、従業員のウェルビーイング向上につなげていきます。

人的資本経営の詳細は P.57

「デジタル戦略の推進」については、今後労働力の減少が見込まれるなか、この取り組みは非常に重要であると考えています。特に生成AIの活用は必須であり、導入に向けた準備を進めています。今後はAI技術の活用によりスマートファクトリーの推進も併せて行っていきたいと考えます。また、DX推進人財の育成も重要であると認識しています。

デジタル戦略の詳細は P.48

ステークホルダーエンゲージメントの強化

従業員、お客様・お取引先、株主・投資家、地球環境・地域社会・NGO/NPOの皆様へ適切な情報開示を行うことで、自らの透明性を高め、信頼を獲得し、社会にとってなくてはならない企業になることを目指しています。

特に女性活躍、環境、人権への取り組みが重要であると考えています。女性活躍については2025年度に管理職比率10%以上をKPIに掲げており、その達成のための施策を講じています。環境に関しては、TCFD提言への対応のほか、CO₂排出量削減等のグループ環境目標の達成に向けて、それぞれの部会で進捗管理を行っています。人権に関しては取引先の協力をいただきながらアンケートや面談を実施し、サプライチェーン上の人権リスクへの対応を行っているところです。

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、個人株主や国内外の機関投資家との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。

ステークホルダーエンゲージメントの詳細は P.61

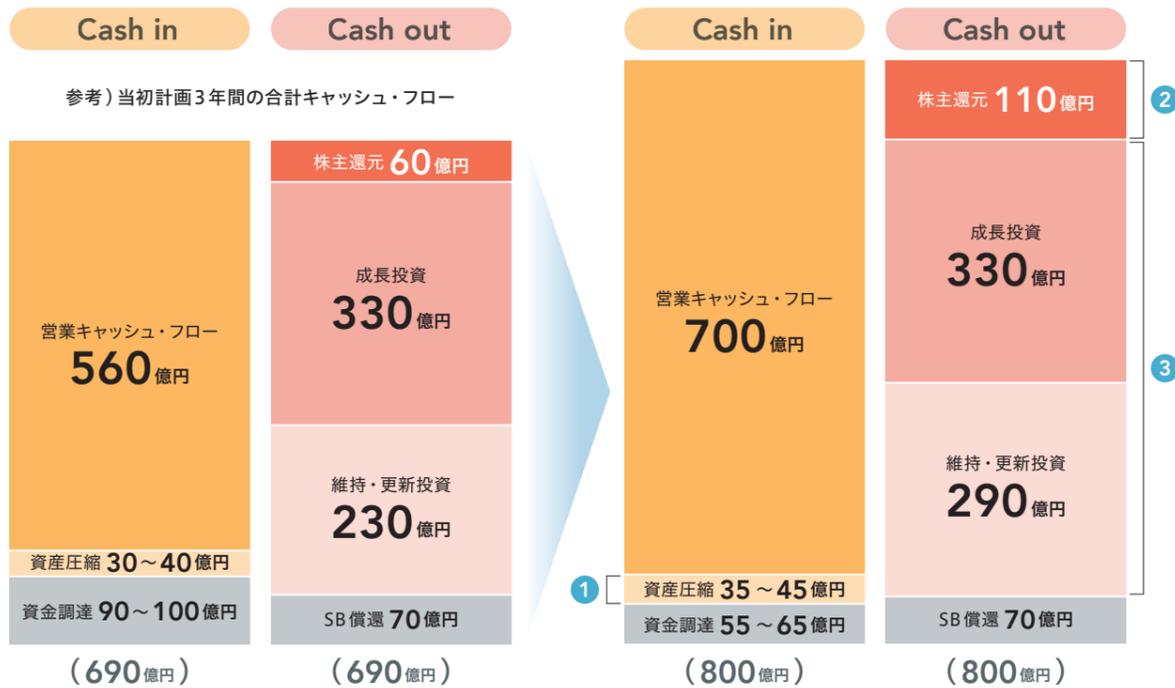
財務戦略

事業投資の計画

基盤事業の持続的成長を行うための投資としては、一般的な老朽更新のための設備投資に加え、自然災害等有事の際の安定供給を目的としたBCP対策のための投資、効率的な業務管理を行うためのスマートファクトリー向けの投資を行ってまいります。スマートファクトリー向けの投資については、2026年2月の完成・稼働開始を予定している神戸工場の製粉立体倉庫の更新・新設に際し、物流機能

の改善・効率化を図ってまいります。成長戦略としての投資は、M&Aや海外展開も含めた事業領域の拡大も検討してまいります。また、環境に配慮したサステナビリティに関連する投資も行っています。2025年度中の完成、2026年度の運転開始を予定している鹿島工場のバイオマス発電ボイラの導入により、CO₂排出量を年間約3.7万t削減する見込みです。

資金配分計画 [3年間累計] (2023年度～2025年度)



主な進捗状況



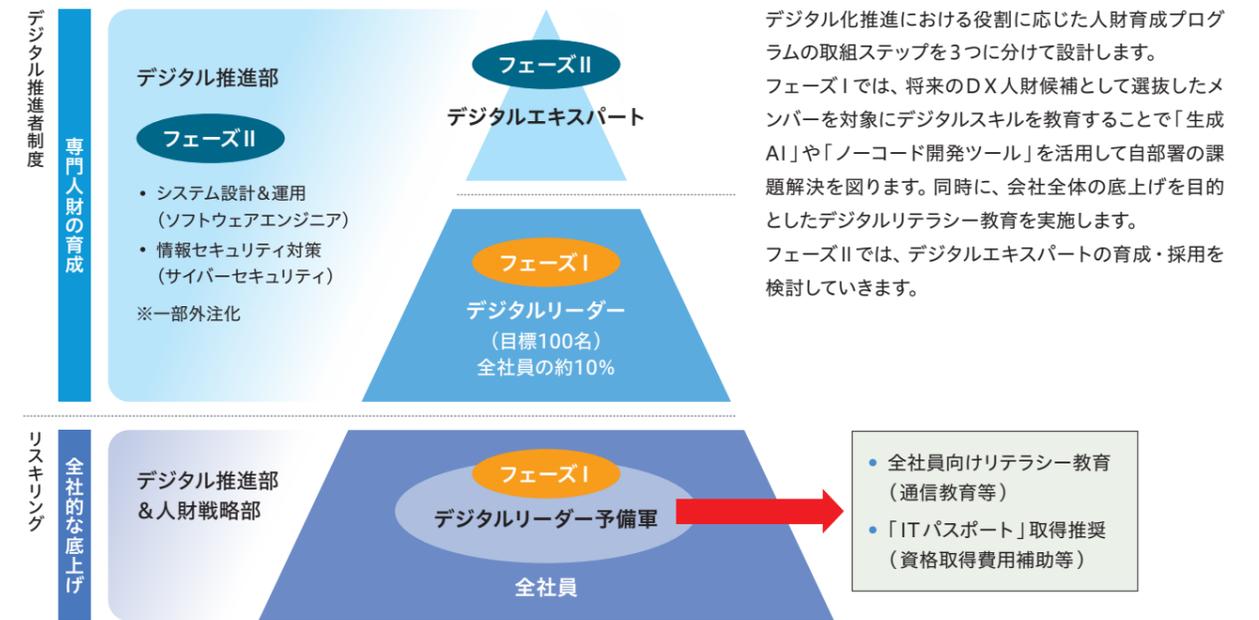
デジタル化推進

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まいります。

KPIと目標

KPI	中計目標
デジタル化推進	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

デジタル人財育成





デジタル推進部
デジタル管理室 室長
長野 蘭美

SHOWA版 ChatGPTの試験運用を開始

デジタル化推進を加速させるには、各現場の課題をデジタル活用して解決できる人財が不可欠です。各現場に眠っているITに強い人財や自部署の業務改善をデジタル技術で解決できる人財に参画いただきながら、デジタルスキル向上のための施策に挑戦しています。

DX人財育成の一環として、SHOWA版 ChatGPTの試験運用を開始しました。各部門からメンバーを選出し、ChatGPTセミナー研修を受講させ、ワークショップでは日頃の業務を想定したプロンプト講習を通じて効果を測定しています。

今後もデジタル技術を活用し、業務プロセスの変革が全社員に根付いていくよう取り組んでまいります。

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。

社会の公器としてこの責任を果たしていくために、サステナブルな社会の実現と当社グループの持続的な企業価値向上の両立を目指し、ESG経営を推進してまいります。

当社グループは、こうしたサステナビリティの取り組みとともに、全てのステークホルダーの皆様とのエンゲージメント深化を通して社会との共生を目指していきます。

サステナビリティの実現に向けたマテリアリティの取り組み

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、特定したマテリアリティと関連したリスクと機会を踏

まえ、「中期経営計画23-25」での各事業での取り組みにブレークダウンしています。詳しくはP.29

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

これら各事業での取り組みを通じて、「ステークホルダーとの共創価値（健康で豊かな食生活の実現/持続可能な地球環境の実現/多様な価値ある持続可能なサプライ

チェーンの構築/中長期的な企業価値の向上）」を目指します。

「中期経営計画23-25」マテリアリティ特定までの推移

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。

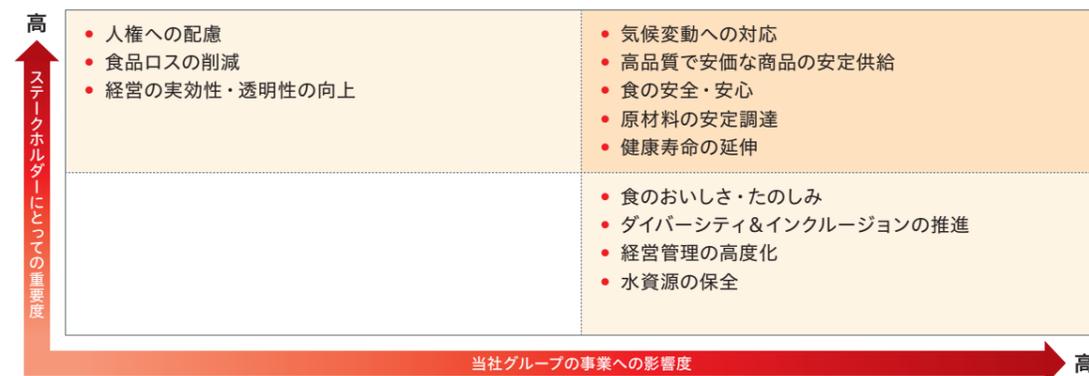
「中期経営計画20-22」では、7つの重要課題については各事業にブレークダウンして推進しました。

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。

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。

マッピング



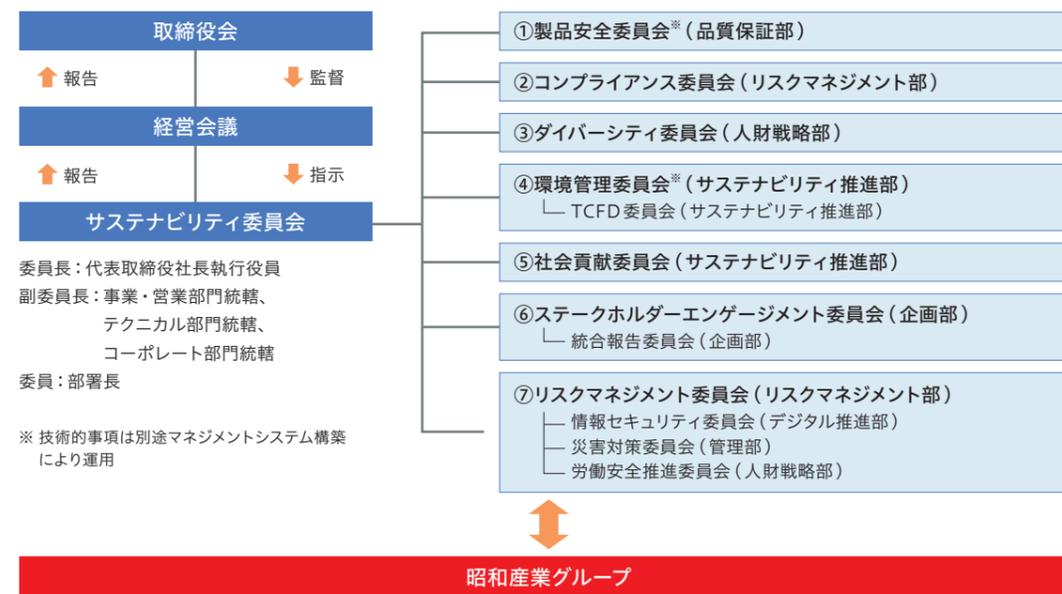
サステナビリティ推進体制

代表取締役社長執行役員が委員長を務め、各部門統轄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。

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



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、代表取締役社長執行役員が委員長を務め全役員が委員またはオブザーバー、全部署長が委員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委員会を設置しています。TCFD委員会は、TCFD提言に基づくシナリオ分析を実施するとともに、関連する委員会やグループ会社各社と緊密に連携し、毎期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環境管理委員会に報告し承認を得ています。環境管理委員会はTCFD委員会の活動状況のモニタリングとともにグループ環境目標の進捗管理を実施しており、その結果はサステナビリティ委員会および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。取締役会は当社グループの環境課題への対応および実行した施策についての監督を行っています。

2. 戦略

当社グループはIPCC（気候変動に関する政府間パネル）で示されている気候変動のシナリオを参照し、その中から3つのシナリオ（1.5℃、2℃、4℃）について財務的影響および事業戦略への影響を評価するとともに、気候関連リスクおよび機会に対する当社グループの戦略のレジリエンスの確認と追加施策の必要性の検討を目的として、シナリオ分析を実施しています。

2023年度は、2022年度に引き続き「糖質事業」※1「製油事業」※2の分析・評価を継続するとともに、「製粉事業」※3の分析・評価を行い、グループ全体での気候変動に対する対応力向上を図りました。

当社の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）

前年度までに実施した糖質事業および製油事業の分析・評価で培った手順や手法を、当年度に実施した製粉事業の分析・評価に活用し複数の事業間やグループ会社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。

シナリオ分析の前提は、以下の通りです。

シナリオ分析のステップ

- 1 気候変動が当社グループにもたらす「リスク」と「機会」を特定し、事業に与えるインパクト（事業インパクト）をナラティブに表現。
- 2 事業インパクトの大きさを軸に、「研究開発」「原料調達」「輸送・保管」「生産」「販売・マーケティング」「配送」のサプライチェーンの6項目それぞれに「リスク」と「機会」の重要度を優先順位付け。
- 3 シナリオを定義し、ステップ②で抽出した重要度の高い「リスク」と「機会」を踏まえ、PEST分析や5forces分析等によりシナリオごとの当社グループの世界観を整理。
- 4 社内外のデータを活用し、ステップ③の世界観も踏まえつつ事業インパクトを定量化し、気候変動が及ぼす影響を可視化。
- 5 当社グループの「リスク」と「機会」に関する対応状況を整理し、中期経営計画等の事業戦略に反映すべく検討を継続中。

シナリオ①	2100年までの世界の平均気温が1.5℃/2℃程度の上昇に抑えられる将来予測 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奨される
シナリオ②	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：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

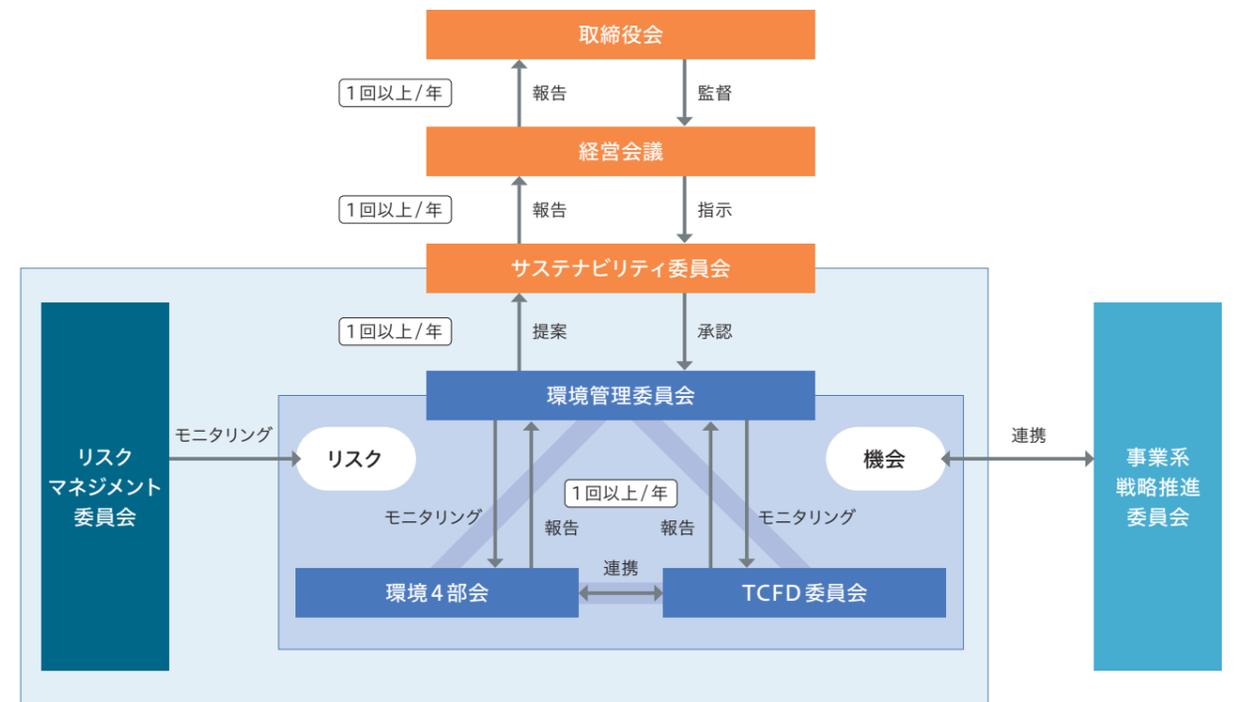
対象事業：当社グループの製粉事業、製油事業、糖質事業 対象年：2030年および2050年までの期間

3. リスク管理

TCFD委員会が特定した気候変動に関連する当社グループ全体の重要なリスクの評価および対応計画については、「1. ガバナンス」に記載のとおり、取締役会に報告され監督を受けています。「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委員会が特定されたリスクの影響額と発生頻度の2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。

ガバナンス体制および管理体制



4. 指標と目標

CO₂排出量削減については、2021年10月22日に決定した我が国の温室効果ガス削減目標である46%削減（地球温暖化対策推進本部）に合わせて、当社グループのCO₂排出量削減目標を2030年度に2013年比46%削減に設定しています。

また、食品メーカーである当社グループとしましては、環境目標としてCO₂排出量削減だけでなく、独自に「食品ロス発生量削減」「水使用量削減（原単位）」「容器包装材プラスチック使用量削減（原単位）」を目標設定しています。環境目標達成のためのさらなる施策の検討と取り組みを引き続き進めていきます。

※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、糖化製品、コーンスターチ、乳酸菌等の製品・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食用油、大豆たん白、大豆加工品、脱脂米ぬか等の製品・サービスを取り扱う事業範囲を指します。
 ※3 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、ふすま等の製品・サービスを取り扱う事業範囲を指します。

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			製粉事業	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 ()内は2024年3月までに実施した主な取り組み ・ リスクの最小化に向けた推進策
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°C / 2°C		4°C				
							2030年		2050年	2030年	2050年		
									製粉, 製油, 糖質	製粉, 製油, 糖質	製粉, 製油, 糖質	製粉, 製油, 糖質	
移行リスク	政策および法規制	炭素税・炭素価格	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 規制強化により、当社グループの製造工程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。 製造工程において、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	C, B, A	C, A, A	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ・再生可能エネルギー購入・燃料転換等によるCO₂排出量削減 (2021年鹿島工場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) カーボンニュートラル実現に向けて、バイオマス燃料の利用拡大、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について情報収集や活用検討 (「中期経営計画23-25」期間中にロードマップ策定予定) 自社設備による低炭素エネルギー調達比率の増加 (2009年導入の鹿島工場バイオマスボイラの継続使用) 低コストな低炭素エネルギーの調達 インターナショナルカーボンプライシング (ICP) を2024年度より昭和産業単体に導入、CO₂排出量削減に資する投資や施策への活用
		脱炭素を促進する新規制	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の少ない包装材料の切り替えコストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 売上原価増加 (直接費の増加) 	C, C, C	C, C, C	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 代替素材の利用検討 容器の軽量化 (食用油向けボトル形状変更等)
	市場	低炭素需要への対応	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 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小麦、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高減少 (販売数量減少) 売上原価増加 (直接費の増加) 	A, C, C	A, C, B	-	B, C, C	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな商品の開発 (調理工程におけるエネルギー消費の少ない商品の開発) 先物原料相場のプライシングと為替予約によるヘッジ
		投資家からの評価	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 信用格付悪化に伴う資金調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に沿った対応とその情報開示を推進
物理的リスク	急性的	異常気象の激甚化	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 風水害の頻発により穀物生産地や工場操業、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が減少、品質悪化し、製造・調達コストが増加する。 	<ul style="list-style-type: none"> 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) による製造効率の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 売上原価増加 (経費の増加) 売上原価増加 (直接費の増加) 	-	共通: C	-	共通: C	<ul style="list-style-type: none"> 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	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な気候変動により小麦、大豆・菜種、トウモロコシの収量減少や品質の悪化で製造・調達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。 	<ul style="list-style-type: none"> 穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 売上原価増加 (直接費の増加) 	A, A, C	A, A, C	A, A, C	A, A, C	<ul style="list-style-type: none"> 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	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 売上原価増加 (直接費の増加) 	-, -, C	-, -, C	-, -, C	-, -, 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			製粉事業	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 ()内は2024年3月までに実施した主な取り組み ・ 機会の最大化に向けた推進策
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°C / 2°C		4°C				
							2030年		2050年	2030年	2050年		
									製粉, 製油, 糖質	製粉, 製油, 糖質	製粉, 製油, 糖質	製粉, 製油, 糖質	
機会	市場	消費者嗜好の変化	-	●	-	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高増加 (販売数量増加) 	-, C, -	-, C, -	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 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	-	●	-	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷を抑えた植物油製品の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高増加 (販売数量増加) 	-, C, -	-, C, -	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 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 新規事業としてファインケミカル事業 (こめ、大豆、ひまわり由来の機能性素材開発による健康食品分野や化粧品分野の事業) の取り組み
			-	●	-	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> バイオ燃料素材の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高増加 (販売数量増加) 	-, C, -	-, C, -	-, C, -	-, C, -	<ul style="list-style-type: none"> 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 バイオマスの高度活用の取り組みや、新規事業として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事業) の取り組み

重要なリスクに対する対応策に関連してませんが、「中期経営計画23-25」の5つの基本戦略の③「環境負荷の低減」を目的として2023年度にサステナビリティ・リンク・ファインネス・フレームワーク策定およびサステナビリティ・リンクローンの契約締結を行っています。
糖質事業においては、平均気温上昇に伴う「止渴・熱中症防止」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・提案の推進を想定しており、製粉事業においても、顧客ニーズに対応した環境に配慮した商品開発・提案の推進を想定しております。

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 排出量の削減	2013年度	▲30%以上	2030年度目標 ▲46%以上
食品ロスの削減	2018年度	▲30%以上	2025年度目標 ▲30%以上
水使用量の削減 （原単位）	2019年度	▲9%以上	2030年度目標 ▲12%以上
プラスチック使用量の削減* （原単位）	2013年度	▲7%以上	2030年度目標 ▲25%以上

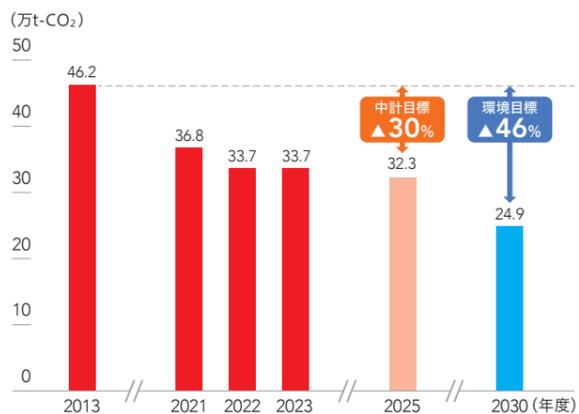
※化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック

CO₂排出量の削減

昭和産業グループでは中期経営計画23-25の2025年度までに「30%以上削減」、そして2030年度までに「46%以上削減」（いずれも2013年度比）という目標を掲げ、その進捗を当社およびCO₂排出量の多いグループ会社で構成した「CO₂排出量削減部会」で管理しています。

その中で、下表に記載された項目をはじめ、新技術や各社の環境課題に対する成功事例を共有して省エネ活動を進め、2023年度は、操業量が増加した中で、2022年度と同程度の2013年度比27.0%の削減となりました。今後は、2024年度から導入したインターナルカーボンプライシング制度を活用して省エネの設備投資を進めるとともに、ボイラ燃料として木質チップなど再生可能エネルギーの利用を進めます。また、カーボンニュートラルの実現には、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などの次世代熱エネルギー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）



※実績値集計における電気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排出量の算定の集計対象範囲はグループ会社数の増減により変動があります。2023年度の集計対象範囲は27社（昭和産業および連結子会社）です。

年度	事業所	主な取り組み	CO ₂ 削減量（/年）
2021	【鹿島工場】	• コージェネ設備の燃料転換（石炭→都市ガス）	約63,000t
2022	【鹿島工場】	• 油脂製造工程の副産物等をバイオマス燃料（脂肪酸・ダーク油）として活用	約5,800t
	【潮来ミックス分工場】	• PPAモデル*による太陽光発電設備設置	約150t
2023	【船橋工場】	• PPAモデルによる太陽光発電設備設置	約200t（見込）
2024	【潮来ミックス分工場】	• 再生可能エネルギー電力の導入	約7,600t（見込）
	【船橋工場】 【RD&Eセンター】		
2025～2026	【鹿島工場】	• バイオマス発電ボイラ設備導入（2025年度中の完成、2026年度の運転開始）	約37,000t（見込）

※ PPAモデル（Power Purchase Agreement：電力販売契約）：発電事業者が費用負担して設置した太陽光発電設備による電気を、需要家が一定期間購入するビジネスモデル

食品ロスの削減

当社グループでは2025年度までに「30%以上削減（2018年度比）」という目標を掲げ、その進捗を当社および食品ロス発生量の多いグループ会社で構成した「食品ロス削減部会」で管理しています。

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によるCO₂排出や焼却後の灰の埋め立て等、環境負荷の増大につながります。

2023年度は、工程改善による原材料使用の適正化、需給精度の向上、賞味期限の延長等の取り組みを行い、2018年度比33.6%の削減となりました。

この状態を2025年度まで維持・向上できるような食品ロス削減活動を継続し、今後も資源の有効活用と環境負荷の低減に取り組んでいきます。

水使用量の削減

当社グループでは2025年度までに水使用原単位（使用量を生産量で除した値）を「9%以上削減」、そして2030年度までに「12%以上削減」（いずれも2019年度比）という目標を掲げ、その進捗を当社および水使用量の多いグループ会社で構成した「水使用量削減部会」で管理しています。

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、その脅威は年々強まっ

ており、事業活動における「水リスク」の軽減に努める必要があります。

2023年度は、製造工程における使用水や洗浄水を削減するための工程改善等の取り組みを行い、2019年度比8.3%の削減となりました。

限りある水資源を有効利用するため、今後も水使用量の削減に取り組んでいきます。

プラスチック使用量の削減

当社グループでは2025年度までに化石燃料由来で一度だけ使われて廃棄される「ワンウェイプラスチック」の使用量原単位を「7%以上削減」、そして2030年度までに「25%以上削減」（いずれも2013年度比）という目標を掲げ、その進捗を当社およびワンウェイプラスチック使用量の多いグループ会社で構成した「プラスチック使用量削減部会」で管理しています。

その中で、環境負荷の小さい包装材質や新規の包装技術

等を検討してきました。

2023年度は、家庭用ホットケーキミックス包装資材の見直しを行い、プラスチックの一部をバイオマス素材に置き換える等の取り組みを行い、2013年度比3.5%の削減となりました。

製品の小容量化のニーズにより製品当たりの包装資材重量が増加する中で、今後もプラスチック使用量の削減に取り組んでいきます。

「物流の2024年問題」への対応

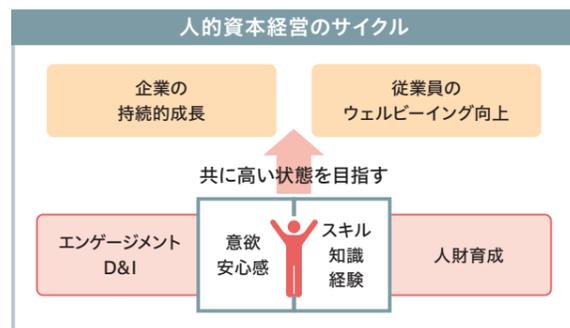
「物流の2024年問題」への対応を加速させることを目的として、2023年6月に経済産業省、農林水産省、国土交通省の連名により公表された「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」を踏まえ、2024年3月に当社としての「物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画」を策定しました。

この自主行動計画に基づき「物流業務の効率化・合理化」として、荷待ち・荷役作業等にかかる時間を把握し、短縮していきます。「運送契約の適正化」では、荷役作業の実態把握を行い、付帯作業については作業の排除を大前提にしつつ、作業にかかる対価を適切に支払うことを進めます。

また、長距離トラック輸送については、ストックポイントの見直しやモーダルシフトの推進によってトラックドライバーの労働時間短縮を図り、安定配送・安定供給を実現するとともにCO₂排出量削減の両立に努めていきます。

人的資本経営

昭和産業グループでは、2025年度のありたい姿（長期ビジョン）「SHOWA Next Stage for 2025」を実現するため、「中期経営計画23-25」の5つの基本戦略のうちの1つである「基本戦略④ プラットフォームの再構築」の一環として、人的資本経営の推進に取り組んでいます。当社グループでは、“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。



KPIと目標

取組テーマ	中期経営計画目標
1. D&Iのドラスティブな推進	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

従業員が安心してイキイキ活躍できる職場へ

2018年に策定した「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」のもと、「中期経営計画23-25」の「基本戦略⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化」の重点項目として、「D&Iのドラスティブな推進」を位置付けています。多様な人財が安心し

て働き、互いに影響し合うことで、個々の能力を発揮しやすい環境を提供し、従業員のウェルビーイング向上と個人・チームとして高い成果を追求できる組織風土を醸成します。

1. D&Iのドラスティブな推進

障がい者の活躍推進

当社では、2019年1月にダイバーシティ経営推進の専任組織である「INC推進室」（現「D&I推進室」）を人事部内（現 人財戦略部内）に設置し、その活動の第一弾として障がい者雇用のさらなる推進に取り組んできました。障がいのある従業員が働きがいをもち、日々そして未永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年度は新たな職域開発として、社内従業員向けに当社グループの冷凍生地を使用したパンの焼成販売を行い、大変好評でした。

2024年3月末の障がい者雇用率は2.9%と昨年度に引き続き法定雇用率の達成を実現しました。



パン焼成販売の様子



郵便物仕分けの様子

D&I推進室員の声



人財戦略部
D&I推進室
INC推進チーム
高橋 和也

パソコンを使用した業務ではWEB会議の予約管理や経理伝票の入力処理を、庶務的な仕事としては郵便物の仕分け、発送、配達も担当しています。各部署から業務を受託し、難しい作業もありますが、作業が完了した後に担当の方から感謝していただけたときは、きちんと会社に貢献できていると実感でき、やりがいをしています。



人財戦略部
D&I推進室
INC推進チーム
チームリーダー
一石 英輔

部署内には障がいのある方が7名勤務しており、各自の特性や得意分野を生かした業務に従事してもらっています。最近は他部署から受託する業務の難易度が上がっていますが、それに伴い個人のスキルも上昇しています。皆が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう配慮しながら、より安定した体制を構築していきます。

女性の活躍推進

当社では、「女性従業員の経営参画の多様化実現」を目標に、施策の検討やイベントの実施など、様々な取り組みを行っています。

2023年度は会社が指名した女性管理職及び管理職候補者を、実務から離れて視野を広げる機会として女性従業員向け講座に派遣しました。

「中期経営計画目標」に定める女性管理職比率は2022年4月7.7%、2023年4月8.9%、2024年4月9.6%と推移しています。

	2022年4月	2023年4月	2024年4月
女性管理職人数	22名	26名	29名
女性管理職比率	7.7%	8.9%	9.6%

2. 従業員エンゲージメントの向上

エンゲージメントサーベイの実施と改善活動

当社では、毎年のエンゲージメントサーベイの結果を基に、各職場にて改善活動に取り組んでいます。心理的安全性の高い職場づくり、それらを促すマネジメント層のマネジメントスキルの習得を通じ、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。

改善活動の一例として、鹿島工場では従業員同士が互いに感謝を伝え合う「サンクスギフト」の導入や、人財戦略部と協同で管理職同士のグループワークや職場を訪問し合うことで改善事例の共有を行うなど、エンゲージメント向上に向けた取り組みを行っています。

現在、各職場の集団分析結果について解析を行い、部門ごとにエンゲージメントスコアに影響を与える指標の抽出を行っています。今後はそれら指標を含めて経年で確認を行い、エンゲージメントスコアの目標値を中計23-25期間中に公表する予定です。



管理職同士のグループワークの様子

多様な従業員が働きやすい環境へ

「性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律」に基づき、2023年度は就業規則等各種規程において多様な性的指向や性自認をもち得る従業員へ配慮した変更を行い、昭和産業グループ従業員に周知徹底を図りました。

多様な働き方の推進

一人ひとりの従業員が働く意欲と能力を引き出せるように、従来の在宅勤務規程を見直し、「SHOWAテレワーク制度」を制定しました。WLBや生産性の向上とともに、仕事と育児・介護・療養の両立を支援する制度としています。

また、2022年に改定した再雇用制度においては、60歳超の従業員に対して、短時間・短日数勤務、副業・兼業を認めており、約1割の従業員が利用しています。

帰属意識向上の取り組み

従業員の当社への帰属意識については、従業員が会社や組織に愛着をもってイキイキ働けるよう、また従業員の離職防止の観点からも重要なテーマとして取り組みを行っています。

①「SHOWAマイスター（天ぶら）」の取り組み

天ぶら粉を世に初めて送り出したメーカーとして、天ぶらに関する社内認定制度「SHOWAマイスター（天ぶら）」を導入、運用しています。制度を2023年度からリニューアルし帰属意識の向上をテーマに取り組んでいます。

2023年度は3工場の食堂にて当社の天ぶら粉を使用した天ぶらメニューを同日に提供する「天ぶらの日」イベントを開催。工場ごとに工夫を凝らした天ぶらメニューが従業員に大変好評の人気企画となっています。



「天ぶらの日」の天ぶらメニュー

②天ぶらフォトコンテストの開催

2023年12月～2024年1月には昭和産業グループ従業員による「天ぶらフォトコンテスト」を開催しました。従業員やその家族が腕を振った天ぶらを写真に撮って投稿したり、お勧めの天ぶらを食べられる店を紹介し合うなど132件の応募がありました。

3. 労働安全衛生・健康経営の推進

昭和産業健康宣言と推進体制

「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。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・健康保険組合や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。

健康経営の推進

①健康増進の取り組み

朝食の大切さに気付き、食習慣への関心をより一層高めるため、昭和産業グループ従業員を対象とした「SHOWA健康朝食フォトコンテスト」を開催し145名の従業員が参加しました。



SHOWA賞受賞作品

また、スマートフォンを使用する「スマ歩ウォーク」を開催し、グループ従業員244名で目標歩数の達成度合いを競い合いました。

②ストレスチェックの活用

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

を把握するとともにセルフケア、ラインケア、産業医等による面談を必要に応じて行うことでストレス予防対策に役立てています。また、ストレスチェックの各項目を分析し、職場環境の改善などメンタルヘルスクエアにつながる施策を行っています。

③ハラスメントの撲滅

ハラスメント撲滅に向けた取り組みとして、2023年度は無記名式のアンケートからハラスメントの有無を把握し、内部通報ホットライン、社内相談窓口の周知など発生時に相談しやすい体制の整備を行っています。また、防止のための昭和産業グループ従業員に向けた教育研修を行いました。

上記の取り組みが評価され3年連続で健康経営優良法人に認定されました。



安全衛生の取り組み

業務災害の防止に向けて、ヒヤリハット分析や危険予知訓練、安全巡視、5S活動など、日常的に様々な取り組みを行っています。2023年度より安全衛生水準のさらなる向上を目指して労働安全推進委員会（委員長：コーポレート部門統轄）を設置しました。2023年度は委員長が現場を訪問し、現場の管理職と意見交換を実施し、安全衛生に関する意識向上を図りました。

変化の中で価値を創造できる人財の育成

事業環境の急激な変化に対応し、当社の強みで競争を勝ち抜くためには、「顧客の課題の真因をとらえその解決に最適なソリューションを提供する力」と「不確実な将来と向き合い未来志向で新たな価値を創造する力」が必要

不可欠です。この二つの力をさらに高めていくため、「課題解決力の深化」と「イノベーションの促進」を当社の人財育成におけるコンセプトとして設定し、事業の担い手となる次世代リーダーを計画的に育成していきます。

1. 戦略的配置・育成

人財マネジメントの高度化

①タレントマネジメントシステムの導入と要員計画の策定

2023年度よりタレントマネジメントシステムを本格導入し、従業員の人財情報を権限に応じて共有・活用できる環

境を構築しました。現在、事業戦略に基づく要員計画を策定しており、タレントマネジメントシステムを活用し採用配置～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。

②上司・部下間の対話を重視した人財開発

当社では、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ています。四半期ごとに実施する上司との面談を通じて、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。

また、自身のキャリア（ありたい姿、やりたい仕事）を考える機会として、「わたしのキャリア」（経験してきた仕事と自身の強み・弱みを棚卸しするキャリアシート）の作成と上司との「キャリアデザイン面談」を実施しています。

③手挙げ異動制度「SHOWAキャリ・チャレ制度」の導入

従業員のキャリア開発の幅を広げるため、2023年度より若手～中堅社員を対象とした手挙げ異動制度「SHOWAキャリ・チャレ制度」を運用しています。

イノベーションの促進

①人事制度の刷新

2021年に刷新した人事制度では、当社グループの事業領域を広げる活動や企業価値の源泉を開拓する活動など、「中長期視点の課題設定と新たな強みの創出」を牽引

2. 教育・研修の取り組み

研修制度により人財の成長をサポート

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。

- 昭和塾 2023年度テーマ
- 中期経営計画23-25の理解を深めよう
 - 従業員のウェルビーイング向上のために（LGBTQ、育児休業制度、ハラスメント防止について）
 - 食の安全・安心のために 等

教育体系図はWebサイトをご覧ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/social/employee/human-capital/>

①キャリアデザイン研修の実施によるリスキル促進

自身のキャリアを考え持続的に活躍できる状態を目指し、40歳代および50歳代従業員を対象としたキャリアデザイ

する人財の輩出と活躍を後押しするための職位「P等級（Planning、Pioneer）」を設けています。P等級は新規事業を立ち上げ、イノベーションを起こしたいという意欲のある従業員が選出される職位で、2022年4月から3名が選出され、「中期経営計画23-25」の「基本戦略②事業領域の拡大」を目指した新しい試みに挑戦しています。

②「新規事業コンテスト」の開催

未来志向で新たな強みを創出し得る人財育成・文化醸成を目的に、「新規事業創出コンテストSHOWA3.0」を2022年度より開催しています。昭和産業グループ従業員を応募対象とし、2023年度では36件の応募がありました。



コンテスト合格者の表彰式

ン研修を実施しました。研修後にはキャリアコンサルタントとのキャリアコンサルティングを希望者に実施するとともに、通信教育等による自主的な学習を促し、従業員へのリスキル投資を強化しています。



② Cargill - SHOWA ミーティングの開催

2023年度はCargill社との「Cargill - SHOWA ミーティング」を5年ぶりに開催しました。ミーティングは、『当社のサプライチェーンの源流を見聞きし、当社事業への理解を深めること』、『Cargill社との直接交流を通じて視野を広げ、将来のキャリア展開の一助とすること』を目的として北米にて開催し、若手中堅社員を中心に15名が参加しました。

「中期経営計画目標」に定めるリスキル投資額は2023年度では1.4倍（2021年度比）と推移しています。

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。

■ ステークホルダーエンゲージメントの強化施策



■ ステークホルダーとの対話

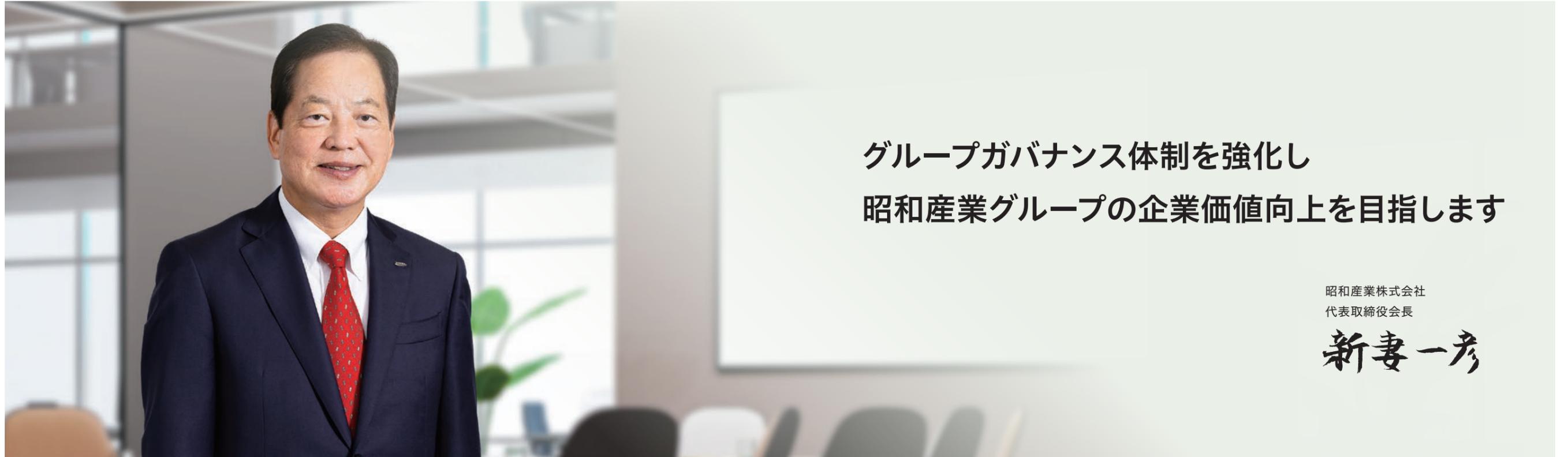
全てのステークホルダーに、当社グループが目指す方向性をより深くご理解いただくことを目的として、IR活動を推進しています。対話の中でいただいた様々なご意見やご要望は、当社グループの企業活動に反映していくとともに、穀物を通じてお客様の課題を解決する「穀物ソリューション・カンパニー」としての価値の創出につなげていきます。

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施策の成果・影響
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● 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） ● 人権尊重 ● ワーク・ライフ・バランスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 施策は左ページの通り ● 「マルチステークホルダー方針」制定 ▶ https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/showasangyo/stakeholder/ ● 昭和産業健康宣言 ● 女性管理職比率9.6%（2024年4月1日現在） ● 「えるぼし（2つ星）」2021年取得
お客様・お取引先	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心で高品質な製品の安定的な供給 ● 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 ● 協働による品質向上 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 施策は左ページの通り ● 「マルチステークホルダー方針／パートナーシップ構築宣言」制定 ▶ https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/showasangyo/stakeholder/
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 施策・実績は左ページおよび下表の通り
地球環境・地域社会・NGO/NPO	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● CO₂排出量削減、廃棄物削減 ● 再生可能エネルギーの利用 ● 工場・拠点周辺地域への貢献・交流 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 施策は左ページの通り ● 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

■ IRに関する活動状況（2023年度）

「フェア・ディスクロージャー・ルール」に則り、速やかな開示を行うことを基本姿勢とし、正確かつ迅速、積極的に情報を提供することで、ステークホルダーの皆様のご要望にお応えしていきます。

活動	実績	内容
アナリスト向け決算説明会	2回	機関投資家やアナリスト向けに、5月（4Q）、11月（2Q）に決算や取り組み内容などをご説明。
アナリスト向け工場見学会	1回	当社主力の鹿島工場（サイロや岸壁、製造工程等）をご案内。
アナリスト向け個別IR	29回	機関投資家や証券アナリスト向けに、都度、事業内容や決算、取り組み内容などをご説明。
個人投資家向け会社説明会	1回	個人投資家向けに、事業内容やビジネスモデル、株主還元などをご説明。
大株主向け個別決算説明	5回	個別に5月（4Q）に決算や取り組み内容などをご説明。



グループガバナンス体制を強化し 昭和産業グループの企業価値向上を目指します

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下、「穀物ソリューション・カンパニー」を標榜し、大地の恵みである穀物を余すことなく生かし、人々に安全・安心な「食」を安定的にお届けしています。当社グループは、食品メーカーとして日本一の穀物取扱量を誇る当社グループならではの強みを生かし、多種多量の穀物から加工された食品素材とその加工技術を組み合わせた食のトータルコーディネーターとして、お客様に「おいしい答え」をご提案することができ企業グループに発展・成長を続けています。

当社グループは、新型コロナ禍以降芽生えた新たな生活様式、価値観の変化をチャンスと捉え、これからも持続的な成長と企業価値向上を目指してまいります。社会に役立つ会社、社会にとって必要だと共感、評価いただける企業集団として、さらなるグループガバナンス体制の整備、強化を推進してまいります。

グループ全体のガバナンス体制の強化

当社は創立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」を掲げ、基盤事業の強化、事業領域の拡大などに積極的に取り組んでいます。現在ではグループ企業も37社まで増加し、多様な事業を展開する企業集団に成長しました。今後、中長期的な収益性、生産性向上とさらなる持続的成長を実現するためには、グループガバナンスの進化が求められており、新たな方針とプロセスの導入を行いました。2023年4月に当社は、創業以来初となる抜本的な営業部門の組織改編の実施に合わせ、事業を核としたグループ全体の事業ポートフォリオマネジメントを高度化、強化する仕組みであるROICを導入し、グループ全体のシナジー発揮や一体的な経営管理、収益確保を目指しています。この事業ポートフォリオマネジメントを継続的に実現するため、当社事業担当役員に予算、実績等の管理を権限委譲することで、グループ会社の業績をモニタリング、評価するシステムを導入しました。また、グループ経営、ガバナンスを俯瞰的にサポートするため、グループ人事・ガバナ

スを担当する専任役員も配置し、グループ企業の抱える諸課題等の解決に努めています。引き続き、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確保に取り組んでまいります。

昭和産業グループ行動規範

当社グループは事業環境の変化に対応し、持続的な成長を図るため、リスク管理体制の強化は勿論のこと、法令遵守を徹底するため、「昭和産業グループ行動規範」を定めています。この行動規範のベースとなる行動指針「SHOWA魂(だましひ)」の周知徹底を図ることにより、コンプライアンス、企業倫理の徹底、ブランド力、付加価値の向上、環境負荷低減等に努めます。さらに、内部統制システムが全従業員に徹底されるよう、専任組織によるコンプライアンス、経営方針等に関する教育を継続的に行い、マーケットから信頼される企業集団として、全てのステークホルダーの皆様に対する責任を果たしてまいります。

当社グループは、企業集団形成の経緯、成り立ちは様々であり、グループに加わる以前は各企業が有していた理

念、企業風土、会計システムなども異なっていました。また、企業の規模も大小さまざまであり、ガバナンスやエンゲージメントに対する成熟度にも格差がありました。しかしながら、事業ポートフォリオマネジメント体制の導入や、環境、社会、ガバナンス(ESG)視点での事業戦略等に、一体となって取り組むことによりビジネスチャンスを拡大し、持続的な価値創造、成長とともに社会貢献を果たしていく所存です。また、今後は中国、台湾に加えベトナムでのプレミックス事業の本格的な展開等、さらに成長著しいアジアを中心とした海外市場への進出も視野に入り、グローバルな経営管理やガバナンス体制の整備も急務であると認識しています。

当社グループは、今後も「穀物ソリューション・カンパニー」として、皆様の信頼、ご期待にお応えするため、さらなるグループガバナンスの進化を目指し、しっかり目線を合わせ「90年、そしてその先へ」グループ全従業員一丸となって前進してまいります。

皆様の引き続き変わらぬご支援を心からお願い申し上げます。

役員一覧 (2024年7月1日)

取締役



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)

代表取締役会長
新妻 一彦
 所有株式数：68,332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)

代表取締役社長執行役員
塚越 英行
 所有株式数：15,625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)

取締役(常勤監査等委員)
大柳 奨
 所有株式数：22,301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)
 2024年 3月 片倉工業株式会社 社外監査役(現任)

社外取締役(監査等委員)
手島 俊裕
 所有株式数：300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)
 2024年 4月 事業・営業部門統轄(現任)

取締役常務執行役員
山口 龍也
 所有株式数：28,523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)

取締役常務執行役員
大野 正史
 所有株式数：8,866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
 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(現 ちばぎんカード株式会社) 取締役社長
 2021年 6月 ちばぎんディーシーカード株式会社(現 ちばぎんカード株式会社) 取締役社長
 2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
 2024年 6月 ちばぎんリース株式会社 取締役会長(現任)

社外取締役(監査等委員)
菅生 讓二
 所有株式数：100株

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

鈴木 孝明

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・広域営業部・ソリューション営業部・海外営業部担当

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

国領 順二

株式会社スウィングペーカリー・グランソールペーカリー株式会社・ガーデンペーカリー株式会社・タワーペーカリー株式会社 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

奥本製粉株式会社 代表取締役社長

永井 俊彦

鹿島工場長
鹿島サイロ株式会社 代表取締役社長

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



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)

取締役常務執行役員
細井 義泰
 所有株式数：5,461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
 同社代表取締役副社長兼執行役員 商品開発本部担当
 2020年 1月 当社社外取締役(現任)
 2021年 6月 アース製薬株式会社 社外取締役(現任)
 2022年 3月 株式会社クラレ 社外取締役(現任)

社外取締役
三上 直子
 所有株式数：1,100株



経歴
 1983年 4月 農林水産省入省
 2010年 4月 水産庁漁政部長
 2014年 7月 同省生産局農産部長
 2015年 10月 同省政策統括官
 2019年 7月 特命全権大使/パラオ共和国駐節
 2023年 2月 農林中央金庫 エグゼクティブ・アドバイザー(現任)
 2024年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役
柄澤 彰
 所有株式数：0株



経歴
 1987年 10月 サンワ・等松青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
 早川善雄税理士事務所入所
 1990年 10月 公認会計士登録
 1991年 9月 公認会計士登録
 1992年 4月 税理士登録
 2002 10月 税理士法人早川・平会計 パートナー(現任)
 2011年 5月 イオンモール株式会社社外監査役
 2014年 5月 同社社外取締役
 2016年 3月 井関農機株式会社社外監査役(現任)
 2016年 6月 スズデン株式会社社外取締役監査等委員(現任)
 2020年 6月 株式会社スシローグローバルホールディングス(現 株式会社FOOD&LIFE COMPANIES) 社外取締役監査等委員(現任)
 2024年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役
平 真美
 所有株式数：0株

社外取締役メッセージ

昭和産業グループの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。



さまざまな施策が成果を生み 収益性を高めていくことを期待しています

社外取締役
三上 直子

一つの企業グループで複数の穀物を取り扱うという国内では他に類を見ない「穀物のプロ集団」として、昭和産業グループは自らの強みを強く自覚し、穀物由来のパラエティー豊かな食品素材と加工技術を掛け合わせ迅速にお客様へ「穀物ソリューション」として提供するというシナジーを発揮していると実感しています。

長期ビジョンの最終ステージである「中期経営計画23-25」についてはロジカルで具体的な施策が着々と実行されるとともに、その妥当性評価がきちんとなされています。

2023年4月より基盤事業強化のために抜本的な営業組織改編を行いお客様ごとに最適なソリューションを提供する「ワンストップ型」営業組織へ変革しましたが、提

案力が強化された成果が今後さらに具体的に成果として経営数値に現れてくるものと期待しています。また、これまでTOBによる買収、M&Aの実施で各事業が拡大しましたが、各事業が持つ機能が戦略的に集約されたことにより収益性が高まり経営数値に貢献したことを評価しています。

今後は海外展開に加え付加価値の高い新規事業開発を加速し、収益性をさらに高めていくことに期待しています。

サステナビリティにおける積極的な取り組みも取締役会に報告され、建設的な意見交換が行われています。今後さらなるガバナンスの強化とともに企業価値の向上に資してまいります。



内外の行政経験を活かして 昭和産業の企業価値向上に貢献します

社外取締役
柄澤 彰

この度、2024年6月の株主総会において、昭和産業の社外取締役に就任いたしました。私は、1983年から2018年までの35年間、農林水産省において、様々な分野にわたる食料・農林水産政策の企画立案に携わってまいりました。特に最後の数年間は、米、麦、砂糖など主要穀物に関する政策責任者でしたので、そのような立場から製粉業界をはじめとする関連業界を見てまいりました。その中で昭和産業は、他社と異なり製粉事業など特定の事業のみに特化せず、製油や飼料など他の食料部門でも広く事業を展開するという独自の戦略を持たれているイメージを持っていました。食に対するニーズがかつてないほど多様化している今こそ、昭和産業がその複数の



事業分野のシナジー効果を発揮できるメリットを最大限に活かせる時だと大きな期待を持っています。

私自身は、農林水産省退官後には、3年半ほど在パラオ共和国特命全権大使も務め、広く内外の行政経験を積んでまいりました。企業経営に直接携わったことはありませんが、行政を進めていく上では、常に消費者や国民の目線に立った的確な政策判断が求められると同時に、法令の規範に厳格に従うコンプライアンスや、国会やメディアなどに対する詳細な説明責任も求められます。このような私の行政経験を最大限活かし、社外取締役として昭和産業の企業価値向上に貢献してまいります。

多くの社外役員経験を活かして 昭和産業グループのガバナンスに貢献します

社外取締役
平 真美

私は2024年6月の株主総会において社外取締役に就任いたしました。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昨年「中期経営計画23-25」を策定され、2023年度はその第一期目として増収、増益を達成、その中でも特に創業以来初となる抜本的な営業組織再編を行うなど、将来のありたい姿に向けて着実に前進していると実感しております。

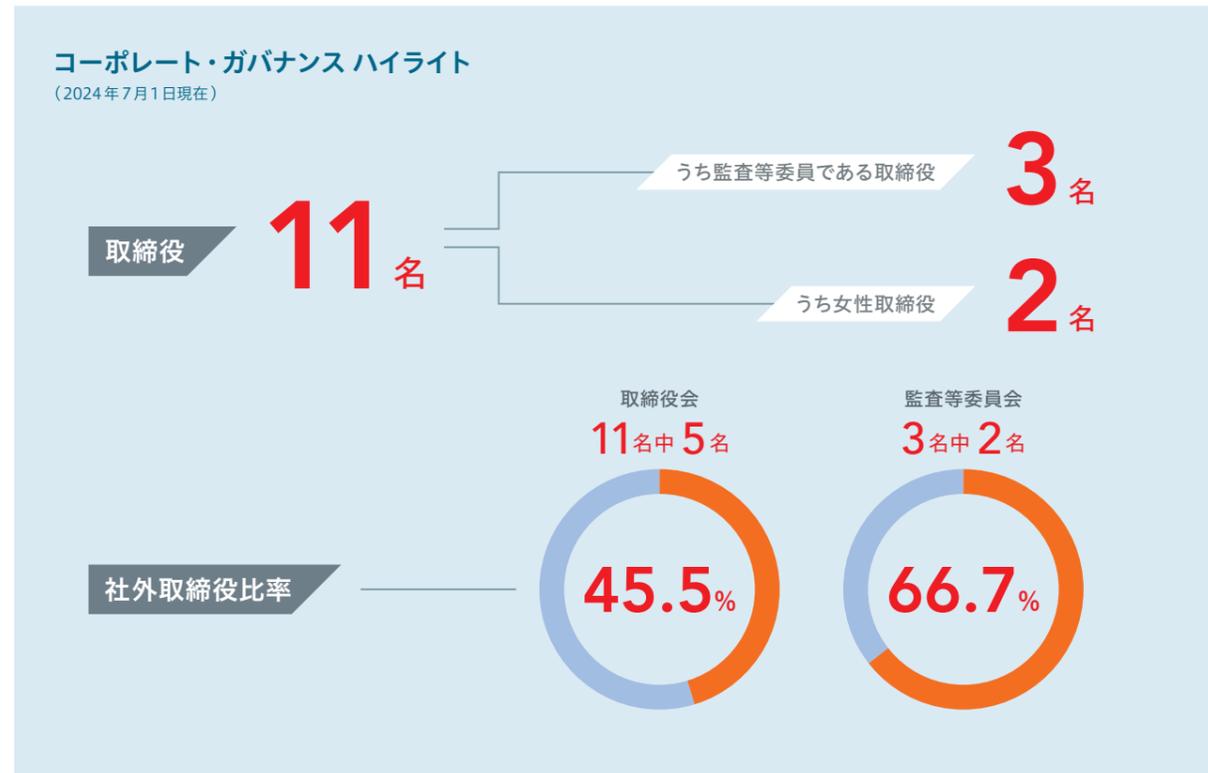
一方、昨今の株式市場からは資本コストや株価を意識した経営の実現とともに、ステークホルダーエンゲージメントの向上、ESGやサステナビリティ経営の推進など、様々なガバナンス向上に対する要求がなされております。

昭和産業グループは、これら市場からの要請を中期経営計画の5つの基本戦略のうちの持続的成長を支える戦略③、④、⑤と位置づけ、さらなる企業価値向上へつなげるべく「深化」させるとし、大変期待しているところです。

私は公認会計士として数々の企業の財務戦略に携わり、また社外役員としてコーポレートガバナンス改革の黎明期より各社のガバナンス体制の再構築と同時に、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ経営に関わってまいりました。このような経験を活かし、財務・ファイナンス分野にとどまらず全般的なガバナンスに対してのモニタリングやアドバイスを通して、昭和産業グループのさらなる企業価値向上に貢献してまいりたいと思います。



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

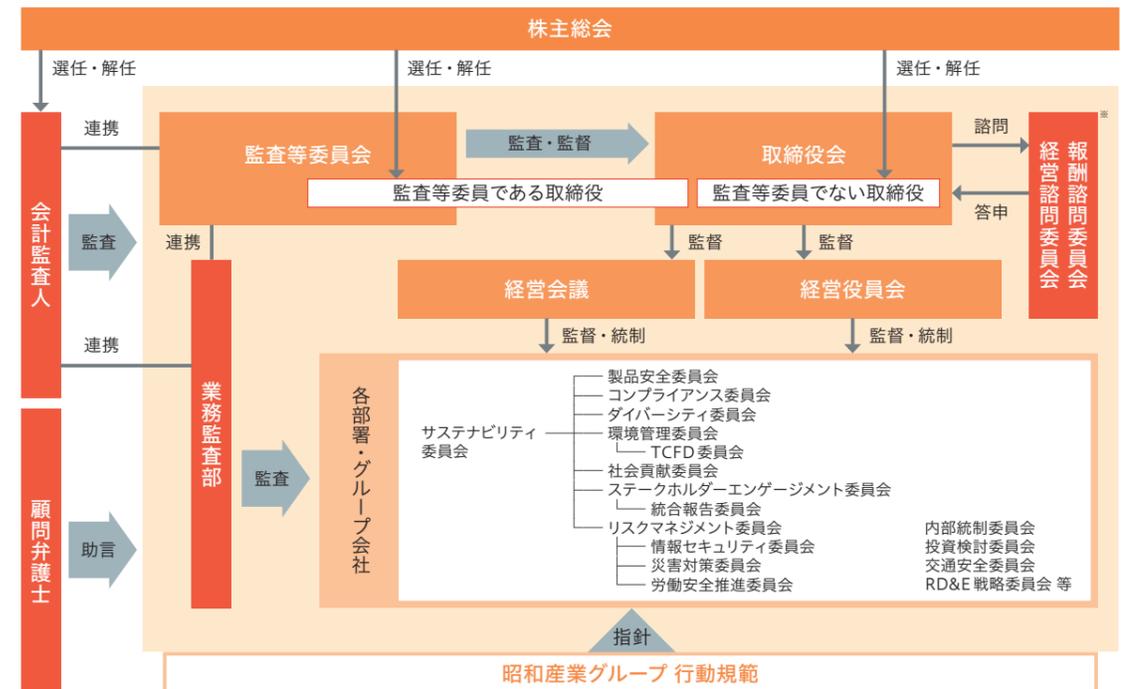
を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。

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/ir/management/cg/policy/>

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 任意機関

● 取締役会

当社は、社外取締役5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三次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。

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 デジタル	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	デジタル
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 山口 龍也	取締役常務執行役員 事業・営業部門統轄		●	●						
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		●					●	●	●
女性 三上 直子	社外取締役	社外取締役 独立役員	●			●	●			
男性 柄澤 彰	社外取締役	社外取締役 独立役員		●	●				●	
女性 平 真美	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

2023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。

付議事項	件数	内容
決議事項	48件	資本業務提携、新規設備の導入、新規資産の取得、保有資産の売却、保有株式の売却、役員報酬制度改定、義援金の支出 等
報告事項	22件	TCFDに関する情報開示について、人的資本経営の取り組み、海外事業の概況、研究開発の概況、知的財産に関する状況、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 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・ガイドラインにおいて、「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。2023年度は、2024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、中期経営計画の進捗状況の報告を定期的に行い、成長戦略に関する議論を深める必要がある等の課題も提起されました。引き続き、定期的の実効性評価を行い、取締役会の実効性向上に努めていきます。

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(2023年度)		選任理由
	取締役会	監査等委員会	
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。
柄澤 彰 (2024年6月25日就任)	-	-	農林水産省政策統括官、特命全権大使等を歴任し、農林水産業および食品産業全般の政策分野における専門的な知見を生かし、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。
平 真美 (2024年6月25日就任)	-	-	公認会計士・税理士として、財務および会計に関する専門知識とコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を生かし、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	13/13	10/10	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	13/13	10/10	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

●報酬等決定の基本方針

当社は、取締役の報酬等について、2024年3月1日付で「役員報酬ポリシー」を改定・公表し、2024年度から適用しています。「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、2023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6:変動型固定報酬および株式報酬4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、コーポレート部門統轄を委員長とする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。

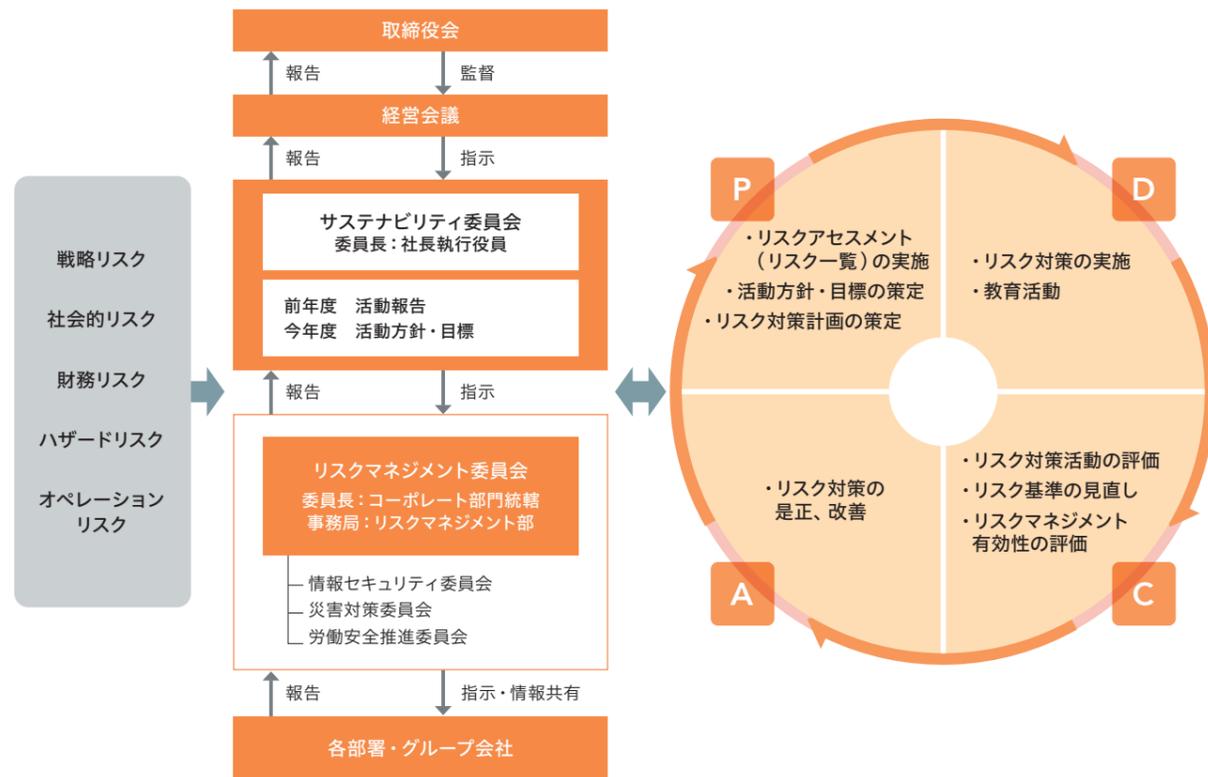
特に、重要度の高いリスクについては、各部門統轄からリスクマネジメント委員会にて対応方針を報告し、委員会において対応状況をモニタリングして改善・指導を行うことで、リスク低減に向けた継続的なリスクマネジメント活動を展開しています。

事業継続計画（BCP）

当社では、事業に大きな影響を及ぼす様な大規模自然災害やパンデミックといった有事の際にも、人命の安全確保を最優先とした上で、事業を継続あるいは早期復旧させることを目的に、BCP（事業継続計画）を策定しています。

また、BCPを有効に機能させ、実効性を高めるため、平時の取り組みとして定期的に各種マニュアル類の整備・改編、訓練などを実施しています。

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
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）

リスク項目	関連する主なリスク
7. 企業買収及び合併事業	・のれん等の減損リスク
8. 人財確保	・労働力人口減少、雇用情勢の変動等に伴う深刻な人財不足の懸念
9. 少子高齢化・人口減少	・基盤事業における国内市場の縮小に伴う成長の機会の喪失の懸念
10. コンプライアンス	・法令による処罰や社会的制裁を受ける可能性 ・ステークホルダーの信頼を損なう懸念
11. 知的財産	・権利化不十分による競争優位性の喪失 ・権利侵害による当社ブランドの信頼が失墜する懸念
12. 物流に関するリスク	・ドライバー不足による物流停滞の懸念 ・物流費等の上昇による経営成績及び財政状況への影響

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/corporate/sustainability/governance/risk/management/>

企業価値の維持・向上につながる リスクマネジメントへ

社外取締役（監査等委員）
手島 俊裕



「東日本大震災をはじめとする大規模自然災害」「3年に及ぶコロナ禍」「ウクライナ戦争の長期化など地政学リスク」。それらに伴う工場設備や従業員安全へのリスク、消費者の生活様式変化のリスク、原料穀物相場や為替変動リスクなど、当社はこの10数年に限っても「顕在化した様々なリスク」に適切かつ迅速に対応してきました。この事実が当社のリスクマネジメント推進体制の有効性を端的に示しています。

当社では、経営のリーダーシップのもと従業員全員が目標を共有してリスクマネジメントに取り組んでおり、「リスクの特定」「分析」「評価」「対処」というPDCAが効果的に回っていると評価しています。

一方、時代の変化に伴い、近年は情報セキュリティリスク、人権リスク、気候変動リスクなど、対処すべきリスクも多様化、高度化しています。当社では、こうした新しいリスクや重要性の変化を分析、評価し、モニタリングと改善対応を行っています。より一層迅速に対応していくことが求められます。

なお、リスクマネジメントでは、主として回避すべきまたは影響を低減すべきリスクを扱っていますが、戦略リスクや財務リスクの中には「意図して取るべきリスク」もあると思います。リスク回避と低減によりしっかりと企業価値の維持を図りつつ、適切なリスクテイクによってさらなる企業価値向上につなげていくことを期待しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

昭和産業グループは、「昭和産業グループ行動規範」をベースに、単に法令を遵守するだけでなく、社会からの要請を意識し、人として何が正しいかを追求して行動することで、コンプライアンスを徹底し、あらゆるステークホルダーから信頼される会社であり続けることを目指しています。そこで、経営トップがコンプライアンス徹底を経営の最重要課題と位置付け、率先して推進するとともに、従業員一人ひとりがコンプライアンスの実践者として、健全な企業活動を実現していきます。

コンプライアンス基本方針

- ① 公正な市場取引
- ② 適切な情報管理・知的財産権の保護
- ③ 政治・行政との適切な関係
- ④ 反社会的勢力との関係遮断

「コンプライアンス基本方針」の詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/governance/compliance/>

体制

当社グループは、コンプライアンス体制の構築、維持、強化の中心的存在として、コンプライアンス委員会（委員長：コーポレート部門統轄）を設置し、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の抽出とその対策の審議・協議を行っています。

具体的には、事業活動上遵守すべき法令の悉皆調査と情報発信、内部通報制度の運用状況の報告、対応を強化するポイントの整理を通じて、全社的なコンプライアンス活動、従業員への啓発活動等の指針を定め、企業倫理・法令遵守の体制構築・強化を推進しています。

推進活動

2023年度は、当社グループ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、グループの全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。

このアンケートの結果を踏まえ、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。2023年度はイントラネットでの「コンプライアンス便り」の配信をグループ全体に拡大しました。こちらは隔月配信することで、コンプライアンス全体の定期的な情報共有と意識向上を図っています。

また、教育プログラムの強化の取り組みとして、「コンプ

ライアンス マニュアル」「コンプライアンス ハンドブック」をグループ全役員・従業員に配布し、適宜見直しや研修を実施しています。2023年度は、外部講師による独占禁止法の全国的な研修会を実施しました。

さらに、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。

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。

内部通報制度

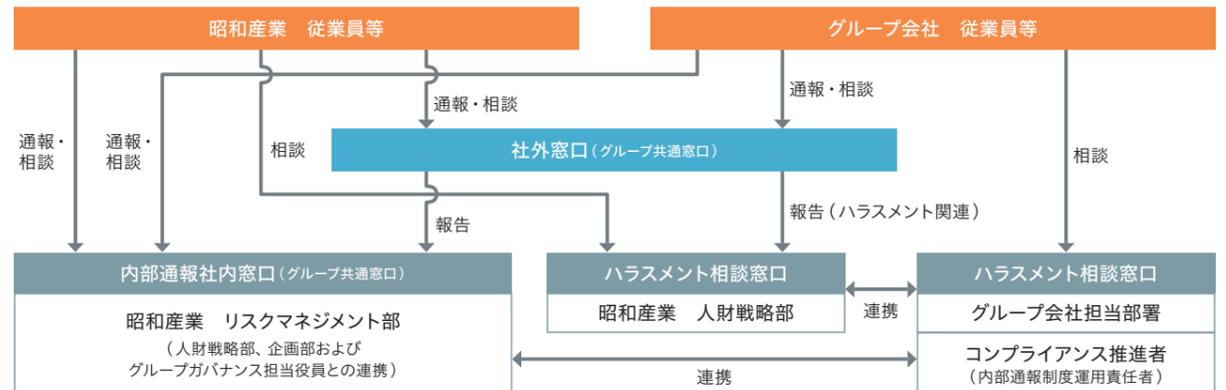
当社グループでは、内部通報制度を定め、通報者の保護や通報事案に対応しています。この通報内容から、不正行為の早期発見や、より安心して働ける職場への改善に向けた課題を抽出し、その環境整備に取り組んでいます。

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するなど、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）



グループ全体の コンプライアンス向上に貢献します

社外取締役（監査等委員）

菅生 譲二

昭和産業グループでは、経営理念「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」を具現化するため、企業活動を通じて、あらゆるステークホルダーから信頼を得るための行動のあり方である「行動規範」を定めています。この「行動規範」により、従業員の行動指針を明確化するとともに、具体的な手引書である「コンプライアンスマニュアル」の制定など、一層の浸透を図っています。近年、不正会計や情報漏洩、ハラスメントなど、企業の法令違反による信用の失墜が、事業の存続に大きな影響を与える事例が、世間を騒がせています。こうした問題の背景にあるのが、コンプライアンスへの理解不足です。従業員一人ひとりが、コンプライアンスを全ての業務の基本に

置き、「それぞれの業務、職場において求められるコンプライアンスとは何なのか」という意識を常に持ちながら、日々の行動を重ねていくことが重要だと考えます。こうした中、昭和産業グループでは、コンプライアンス委員会を始めとする各種委員会の開催や、違反行為を早期に発見し、是正するための「内部通報制度」の利用促進、全従業員を対象としたアンケートの実施など、コンプライアンスに係る体制面での充実・強化に積極的に取り組んでいます。私も、引き続き独立・公正な立場から、グループ全体のコンプライアンスの向上など、コーポレートガバナンスの高度化に貢献してまいります。

会社概要

(2024年3月31日現在)

- 会社名 昭和产业株式会社 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
- 創立 1936年(昭和11年)2月18日
- 資本金 14,293百万円
- 従業員数 単体:1,270名 連結:2,858名

主なグループ会社

(2024年6月30日現在)

● 連結子会社 ▼ 非連結子会社 ■ 持分法適用会社

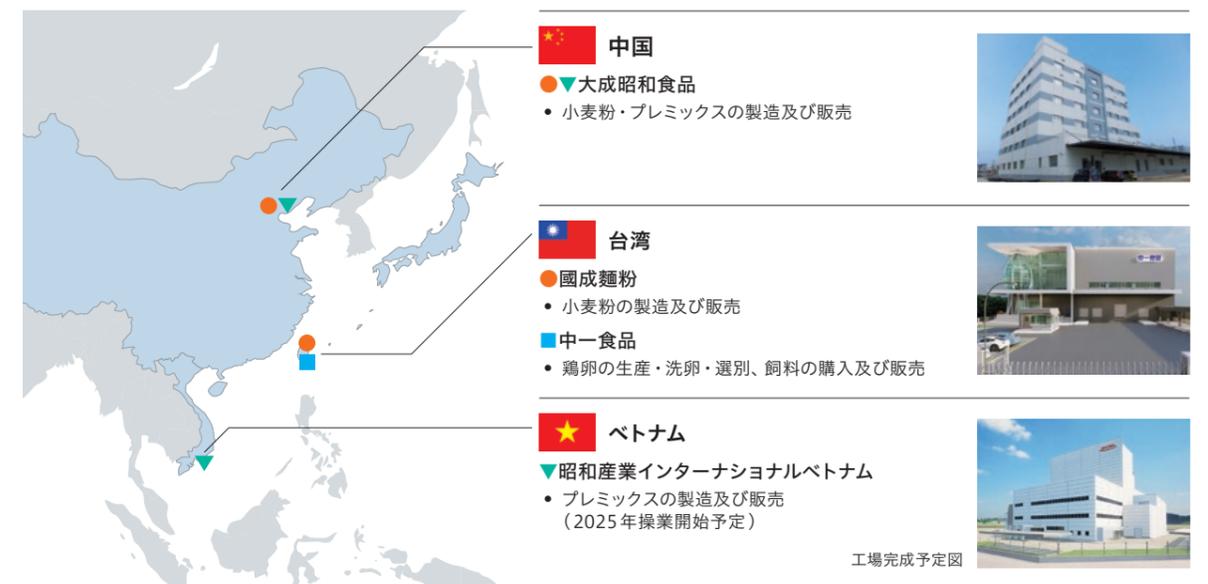
会社名	業務内容
● 昭産商事株式会社	食料品及び飼料の卸売、保険代理業ほか
● 奥本製粉株式会社	小麦粉・プレミックス・パスタなどの製造及び販売
● ポーソー油脂株式会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 敷島スターチ株式会社	でん粉・加工でん粉・糖化製品の製造及び販売
● サンエイ糖化株式会社	糖化製品・乳酸菌・ピフィズ菌の製造及び販売
● 九州昭和产业株式会社	配合飼料の製造及び販売、畜産物の販売
● 木田製粉株式会社	小麦粉・プレミックスの製造及び販売
● 株式会社内外製粉	小麦粉の製造及び販売
● セントラル製粉株式会社	小麦粉の製造販売
● 株式会社スウィングベーカリー	パンの製造及び販売
● グランソールベーカリー株式会社	冷凍パン生地の製造及び販売
● ガーデンベーカリー株式会社	パンの製造及び販売
● タワーベーカリー株式会社	パン・冷凍パン生地の製造及び販売
● 長岡油糧株式会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● クミアイ油脂株式会社	石鹼、脂肪酸の製造及び販売
● ムサシ油脂株式会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 南日本コメ油株式会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 東京油脂工業株式会社	油脂、脱脂粕の製造及び販売
● 昭和冷凍食品株式会社	冷凍食品の製造及び販売
● 昭和鶏卵株式会社	鶏卵の洗卵・選別、飼料の購入及び販売
● 昭産開発株式会社	商業ビルなど不動産の賃貸業
● 株式会社ショウレイ	冷凍・冷蔵倉庫業
● 株式会社オーバン	和菓子材料及び機械の卸売
● 昭和产业インターナショナルベトナム (Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.)	プレミックスの製造及び販売
● 株式会社昭産ビジネスサービス	昭和产业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	自動車運送業及び荷役業
● スターベーカリー株式会社	不動産賃貸業
▼ 岡田運送株式会社	貨物自動車運送業
▼ 昭和产业ベトナム社 (Showa Sangyo Vietnam Co., Ltd.)	食品工場向け技術コンサルティング業
▼ 有限会社キミシマファーム	鶏の育成による鶏卵の生産
■ 名古屋埠頭サイロ株式会社	穀物サイロ業
■ 國成麵粉股份有限公司 (Kouchan Mill Co., Ltd.)	小麦粉の製造及び販売
■ 辻製油株式会社	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)	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	穀物サイロ業
■ 鹿島サイロ株式会社	穀物サイロ業
■ 新日本化学工業株式会社	食品用酵素の製造販売

日本国内事業所・生産3拠点



海外事業

● 小麦粉 ▼ プレミックス ■ 飼料・鶏卵



財務・非財務ハイライト(11カ年)

		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	2023年度
経営成績												
売上高	(百万円)	246,418	245,111	247,823	233,206	233,166	255,905	254,017	255,997	287,635	335,053	346,358
営業利益	(百万円)	8,550	7,142	7,951	8,786	6,556	8,443	8,808	7,594	5,564	4,184	13,146
売上高営業利益率	(%)	3.5	2.9	3.2	3.8	2.8	3.3	3.5	3.0	1.9	1.2	3.8
経常利益	(百万円)	9,638	8,108	8,977	9,514	7,737	9,786	10,160	9,213	6,576	6,525	16,558
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,458	5,287	5,941	6,167	4,893	7,254	6,764	10,115	4,006	7,776	12,358
財務状況												
総資産	(百万円)	154,544	160,778	157,941	164,959	170,544	174,711	173,451	213,309	231,306	247,770	262,238
純資産	(百万円)	61,716	69,180	71,600	75,368	81,049	86,211	88,721	103,080	109,089	116,362	133,253
自己資本比率	(%)	38.2	41.3	43.6	44.4	45.8	47.4	49.2	46.7	45.7	45.6	49.4
総資産経常利益率	(%)	6.3	5.1	5.6	5.9	4.6	5.7	5.8	4.8	3.0	2.7	6.5
有利子負債	(百万円)	39,634	36,413	33,502	32,922	34,343	30,925	29,940	45,421	52,927	61,394	53,998
D/Eレシオ	(倍)	0.67	0.55	0.49	0.45	0.44	0.37	0.35	0.46	0.50	0.54	0.42
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	11.2	8.4	8.8	8.7	6.5	9.0	8.0	10.9	3.9	7.1	10.2
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)	10,296	13,800	13,036	19,098	9,582	18,590	15,634	13,769	1,334	-2,930	23,751
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-9,432	-9,122	-8,428	-9,923	-11,773	-8,208	-7,599	-26,376	-11,729	-6,155	-12,401
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	1,493	4,677	4,607	9,174	-2,191	10,382	8,034	-12,606	-10,395	-9,086	11,350
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-2,309	-4,733	-4,443	-4,753	-404	-7,525	-4,686	13,800	8,405	6,136	-9,435
1株当たりの指標												
1株当たり当期純利益	(円)	39.80	33.09	37.18	194.26 ^{※1}	154.97	229.65	216.45	319.67	120.61	232.59	369.44
1株当たり純資産	(円)	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	3,875.58
1株当たり配当額	(円)	9.00	9.00	10.00	10.00	30.00 ^{※2}	60.00	65.00	65.00	60.00	65.00	80.00
配当性向	(%)	22.6	27.2	26.9	25.7	32.3	26.1	30.0	20.3	49.7	27.9	21.7
その他												
設備投資額	(百万円)	8,716	7,430	8,570	12,595	7,654	7,847	9,697	12,434	9,877	9,449	14,402
減価償却費	(百万円)	7,460	7,397	7,304	7,582	7,930	8,556	8,146	8,816	9,990	9,906	10,214
研究開発費	(百万円)	1,943	2,011	1,970	2,222	2,119	2,222	2,212	2,489	2,643	2,734	2,715
非財務指標												
二酸化炭素排出量 ^{※3}	(万t)	34.1	34.0	33.7	32.9	32.5	34.0	33.5	40.9	36.8	33.7	33.7
エネルギー使用量(原油換算) ^{※3}	(千KL)	132	133	136	136	137	148	147	184	182	178	177
水使用量 ^{※3}	(千t)	5,861	5,734	5,841	5,749	6,144	6,342	6,247	14,990	14,779	13,980	13,255
連結従業員数	(名)	2,037	2,057	2,042	2,103	2,139	2,376	2,421	2,899	2,870	2,863	2,858

※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。

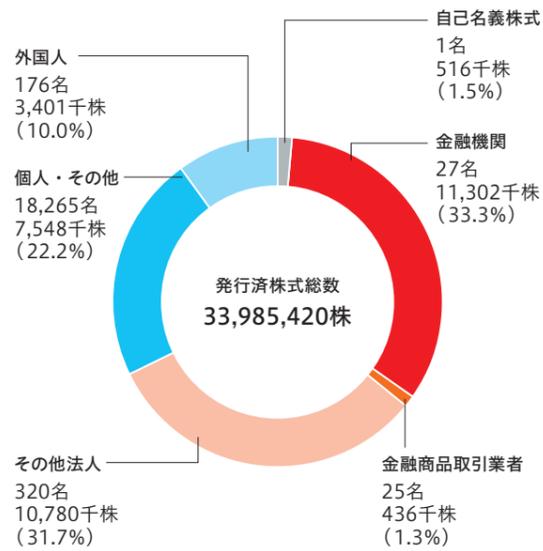
※2 2017年の1株当たり配当金の30円は、当該株式併合前の中間配当額5円と株式併合後の期末配当額25円です。

※3 集計対象範囲はグループ会社数の増減により変動があります。2023年度の集計対象範囲は27社(昭和産業および連結子会社)です。

株式情報 (2024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516,538株を含む)
- 単元株式数 : 100株
- 株主数 : 18,814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)	2,345	7.0
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	1,153	3.4
農林中央金庫	1,103	3.3
カーギルジャパン合同会社	940	2.8
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口	900	2.7

(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います。

株価

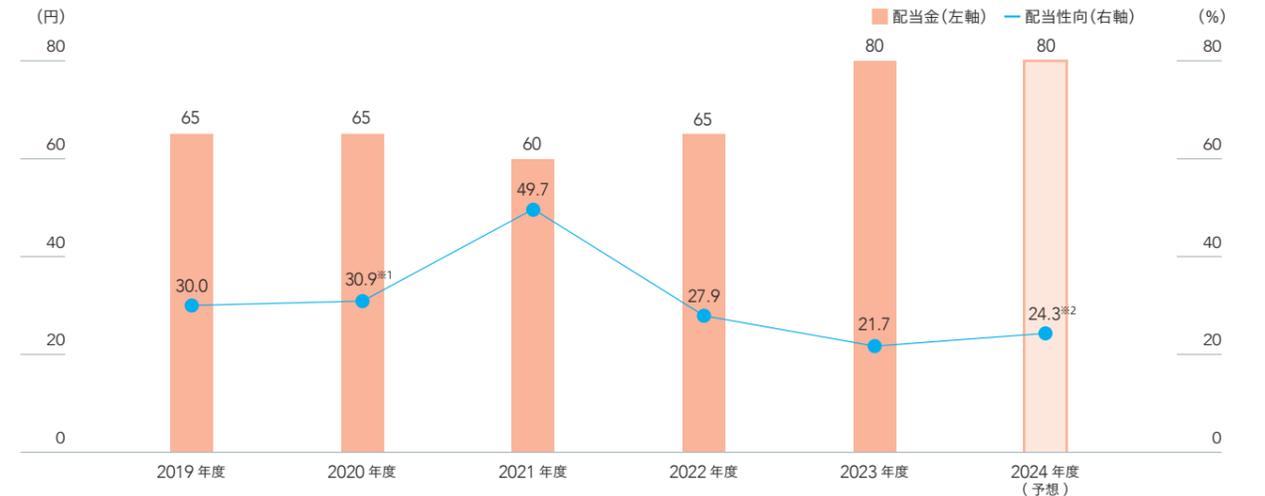
株価・出来高の推移



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
最高株価 (円)	3,265	3,645	3,140	2,673	3,605
最低株価 (円)	2,853	3,000	2,590	2,359	2,515
自己資本利益率 (ROE) (%)	8.0	10.9	3.9	7.1	10.2
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.17	1.01	0.83	0.75	0.90

株主還元(配当)

1株当たりの配当金・配当性向の推移



※1 2020年度の配当性向は、負ののれん発生益による影響を除いて算出しています。負ののれん発生益による影響を含めた配当性向は20.3%。
 ※2 2024年度の配当性向は、2024年5月に実施した自己株式消却による影響を除いて算出しています。

表紙イラストについて

昭和産業は“障がい者がアートで夢を叶える世界を作る”を目的に活動する「パラリンアート」を応援しています。
 本報告書の表紙イラストはパラリンアートに依頼しました。



アーティストプロフィール

「作家名」 KOTO
 「作品名」 穀物からはじまる、おいしいをお届け！
 「作品に対する想い」
 いろんな穀物とその穀物からできるおいしい食べ物をたくさん描きました。穀物と食品のつながり、おいそうな感じが伝わると嬉しいです。「楽しんで描く」をモットーに制作しています。

実績

- ◎パラリンアート世界大会2018 準グランプリ
 - ◎株式会社アイアイインターナショナル寄贈 炎鵬関化粧まわしデザイン
 - ◎渋谷スクランブルスクエア内東急百貨店テナント地下2階壁画・照明デザイン
 - くにおみ漫画ワールドカップ 記紀万葉集部門 優秀賞
 - ◎FOOD&TIME ISETAN YOKOHAMA ART AWARD 2020『横浜アラモード』
 - ◎FOOD & TIME ISETAN OFUNA 空間アート
 - クアトロガッツコロボ小さいふ『COLORFULL 恐竜』
 - ◎DAISO 商品化
 - ◎New Balance9BOX Tシャツデザイン
 - ◎渋谷 東急フードショー内壁画
 - ◎パラリンアート×Qoo10×メイベリン ニューヨーク コラボボックスデザイン
- ◎パラリンアート関連の実績
 ○自身の活動での実績

