



2026年3月期 決算説明会

昭和産業株式会社

証券コード 2004

2026.5.20

Agenda

01 2026年3月期 業績概要

02 中期経営計画26-29

03 2027年3月期 業績予想

参考資料

01 2026年3月期 業績概要

2026年3月期 業績ハイライト

売上高

3,354億円

増収 9億円
増減率 0.3%

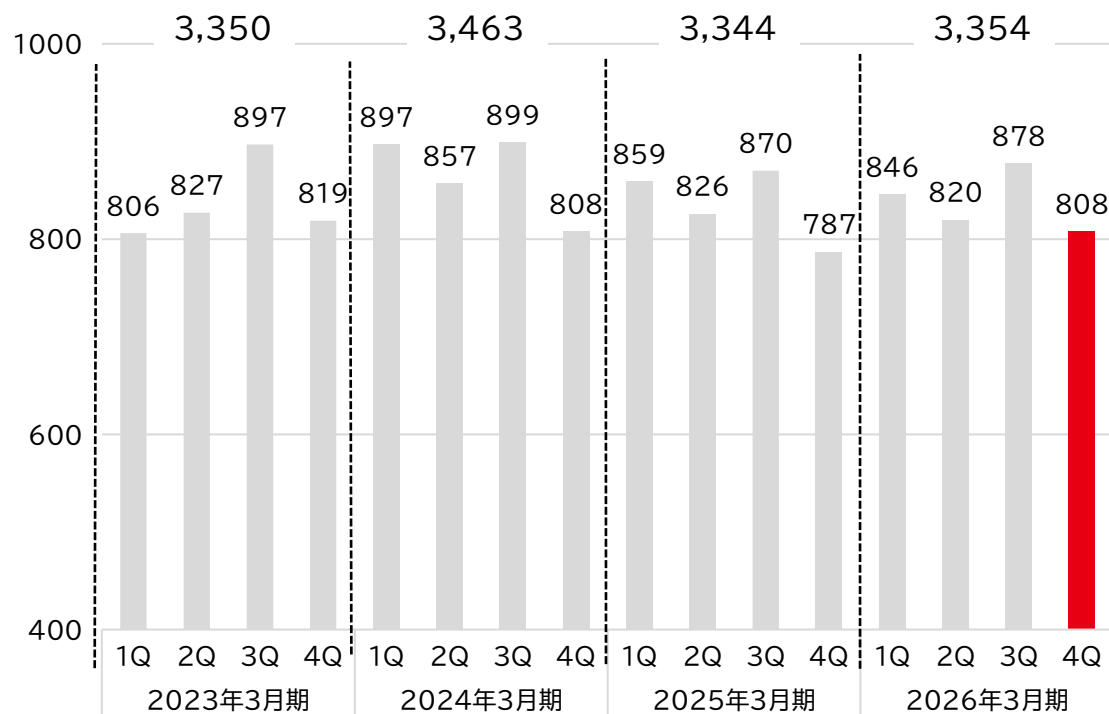
営業利益

119億円

増益 8億円
増減率 7.3%

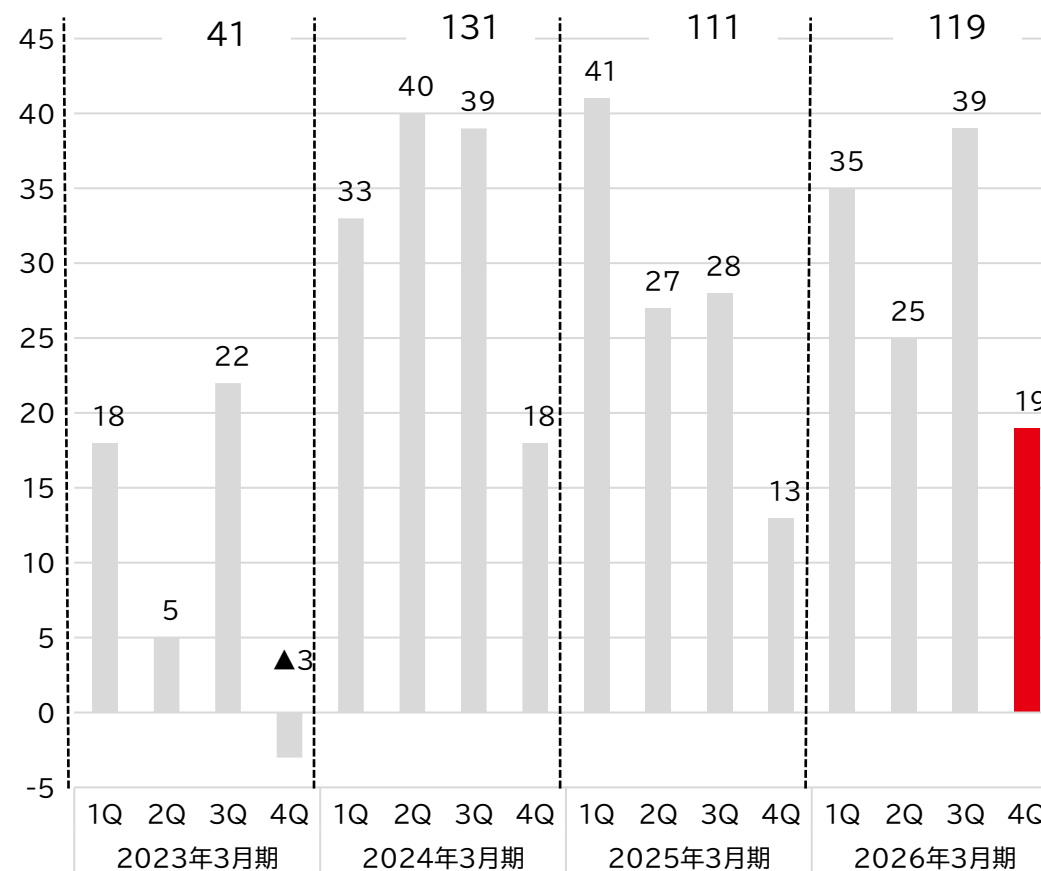
- 食品事業は前期並みだったが飼料事業は増収

(単位:億円)



- 鶏卵の販売価格の堅調な推移

(単位:億円)

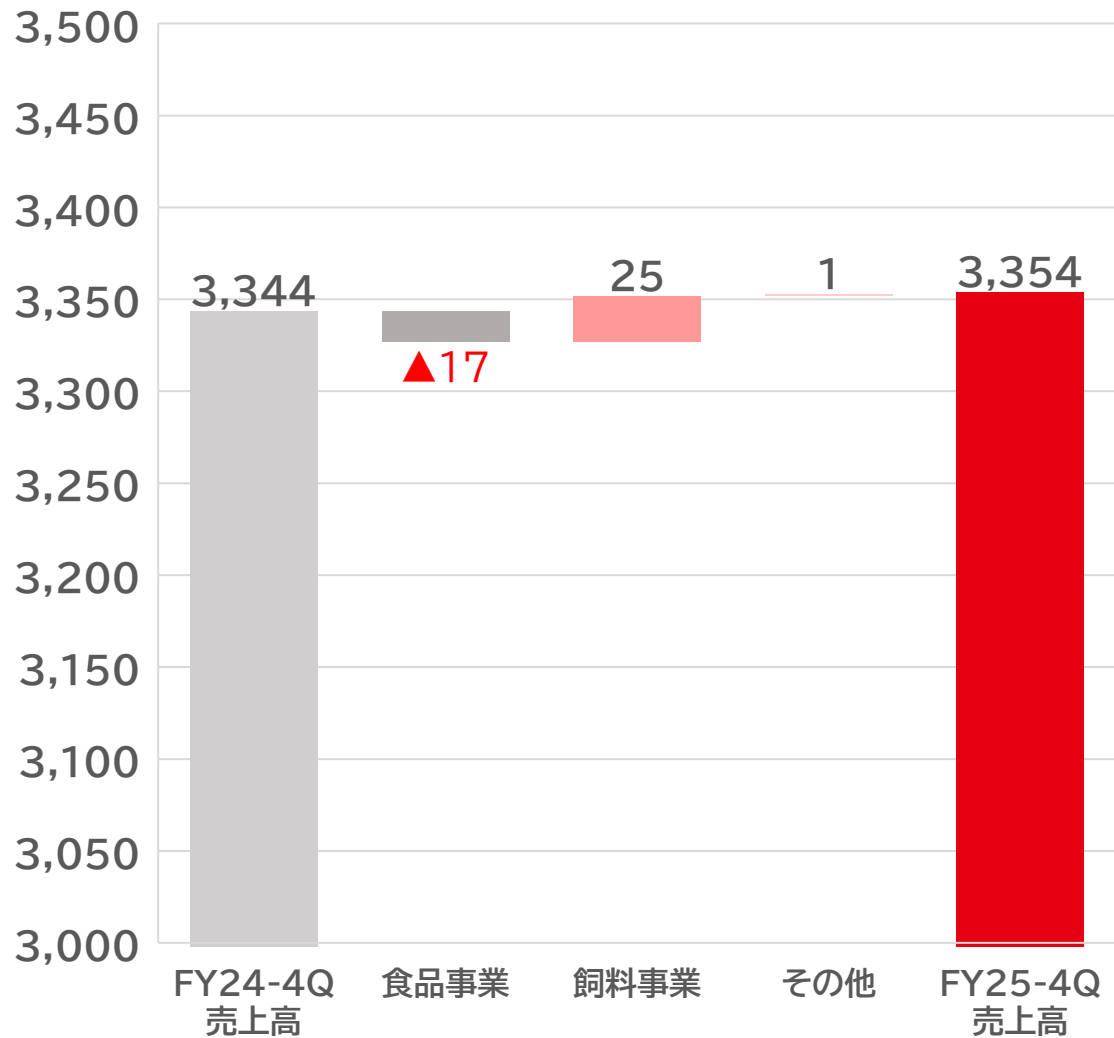


2026年3月期 業績ハイライト

売上高

3,354億円

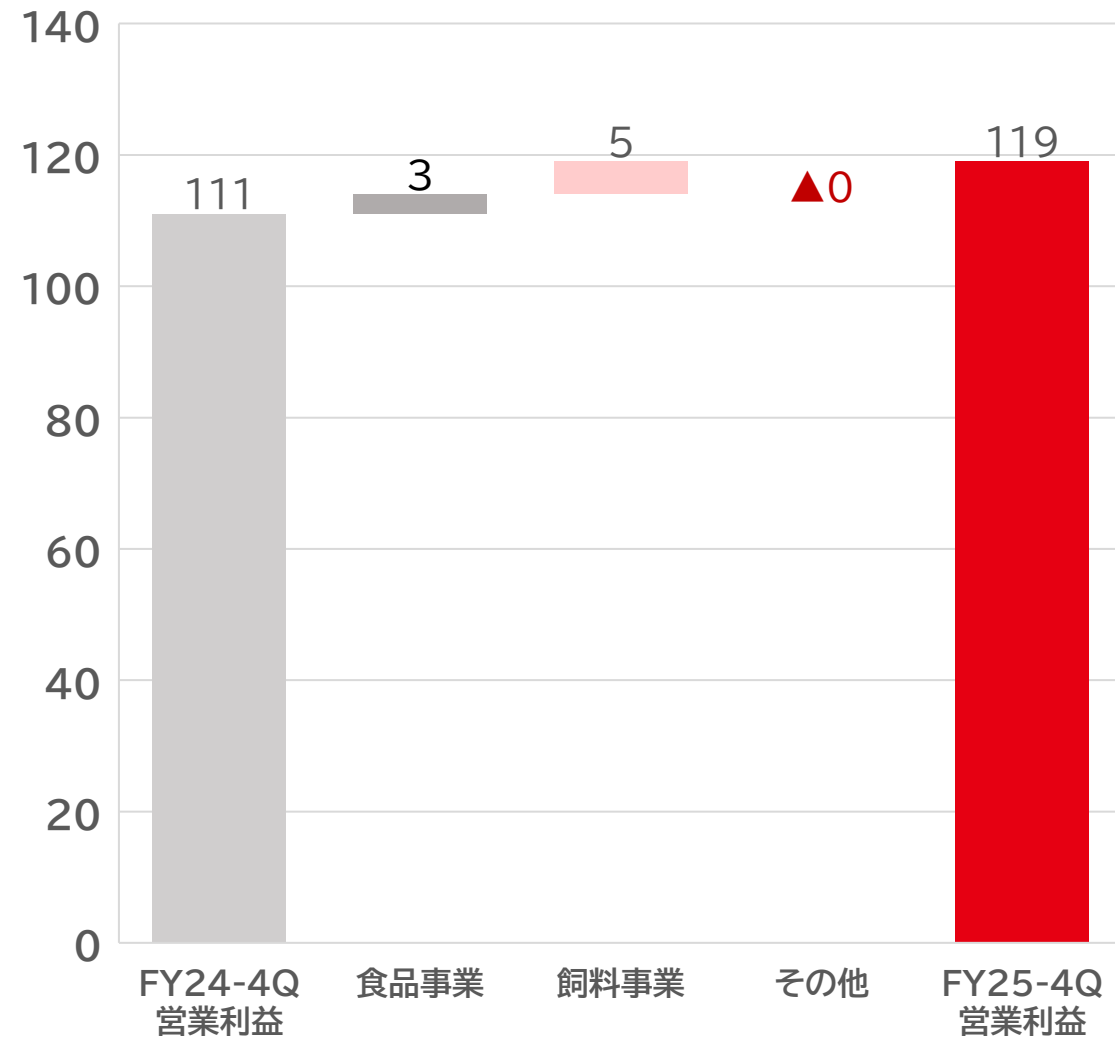
(単位:億円)



営業利益

119億円

(単位:億円)

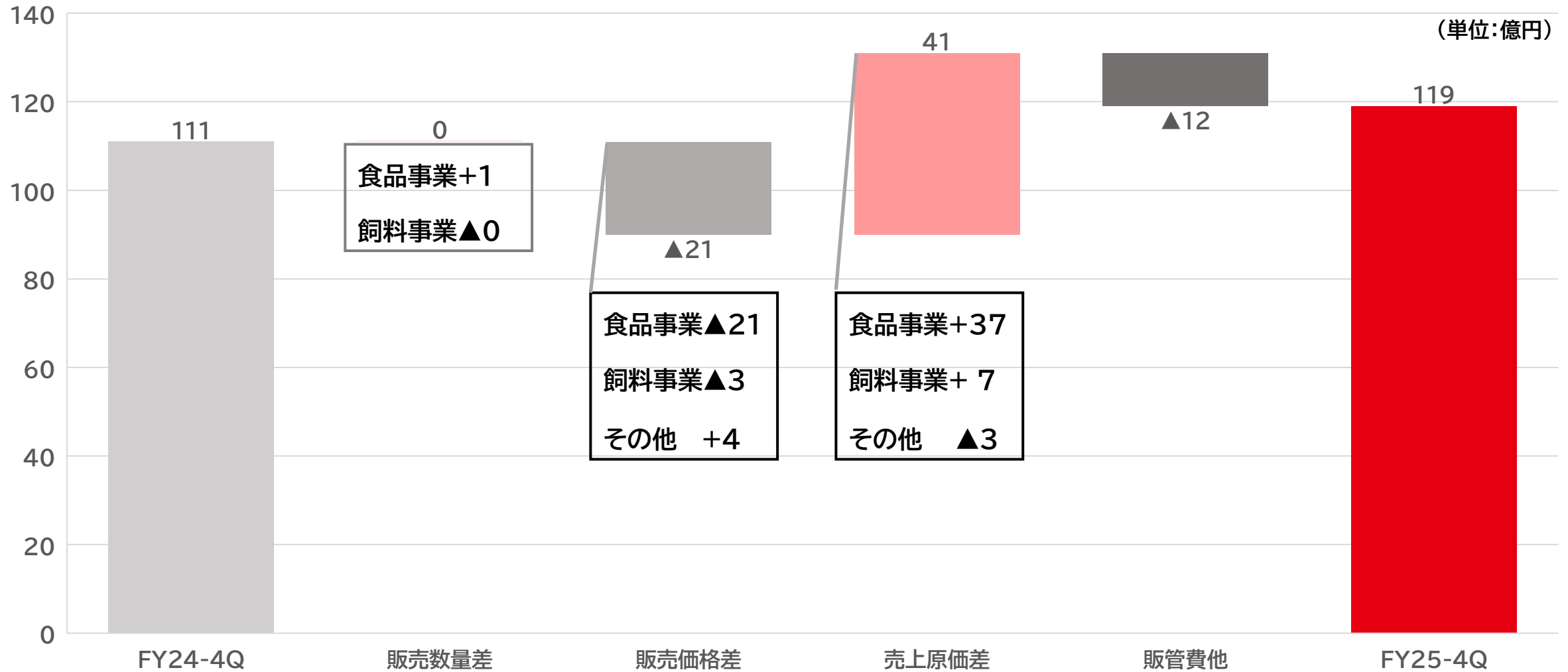


2026年3月期 営業利益の増減要因

営業利益

2026年3月期 119億円

前年差 8億円



2026年3月期

セグメント別売上高・営業利益

食品事業 売上高

FY25-4Q 2,718億円

前年同期差 ▲17億円

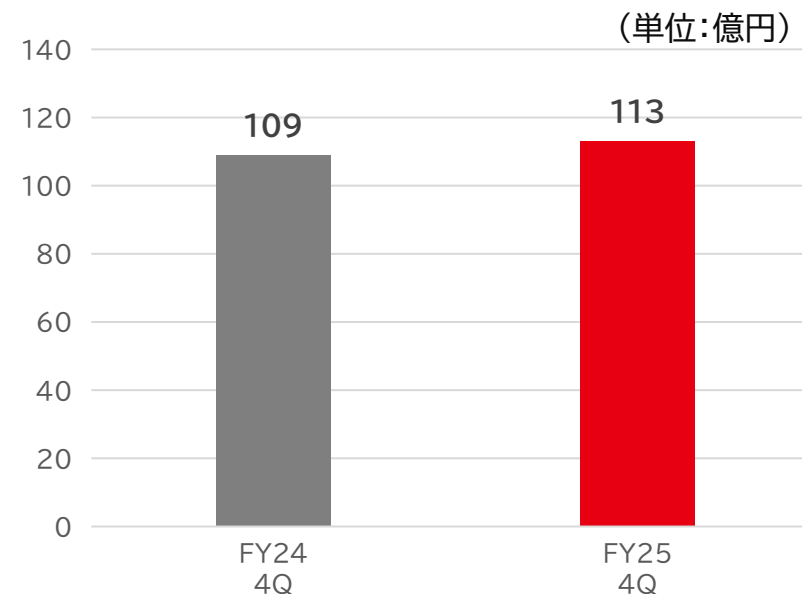
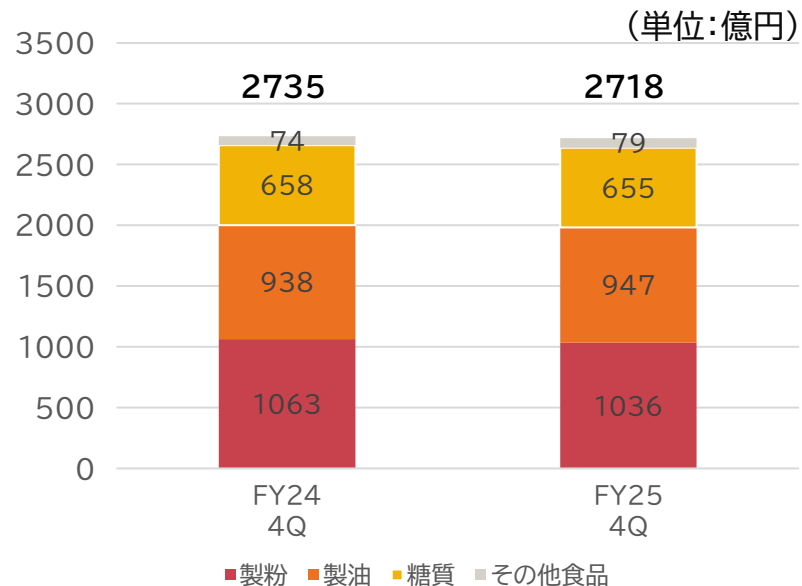
増減率 ▲0.6%

食品事業 営業利益

FY25-4Q 113億円

前年同期差 3億円

増減率 3.2%



- 原料穀物相場の影響により販売価格が前期を下回ったことなどが影響し、減収
- 製油は適正価格での販売と付加価値製品が寄与

売上高	FY24 4Q	FY25 4Q	前年同期差	増減率
製粉	1,063	1,036	▲27	▲2.6%
製油	938	947	8	0.9%
糖質	658	655	▲2	▲0.4%
その他食品	74	79	5	6.7%
食品事業合計	2,735	2,718	▲17	▲0.6%

- 販管費増加分に対して適正価格での販売に取り組んだことで増益

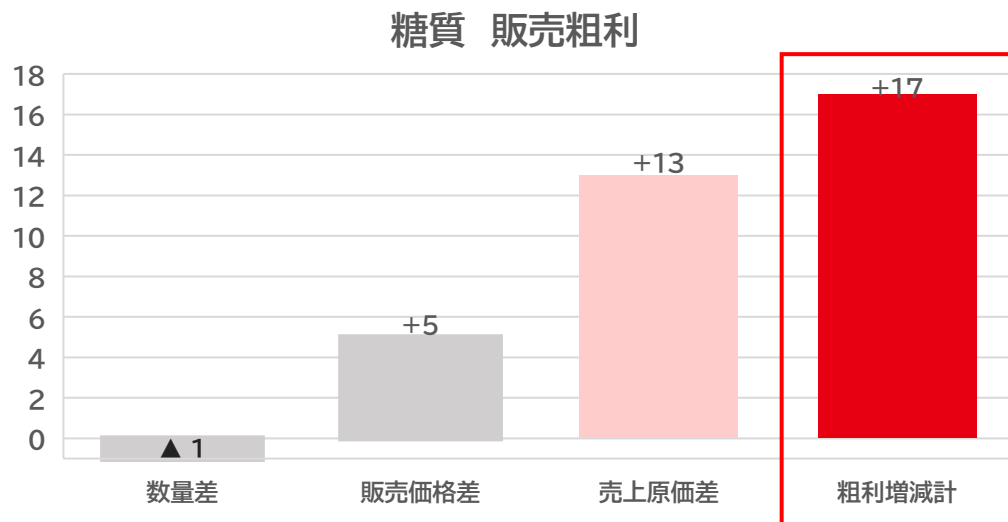
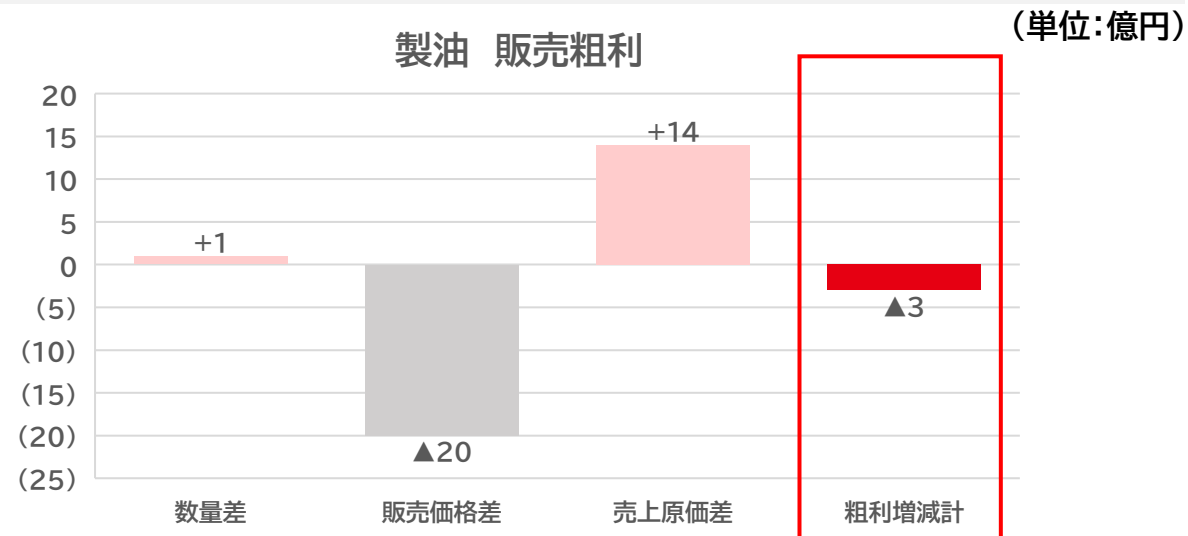
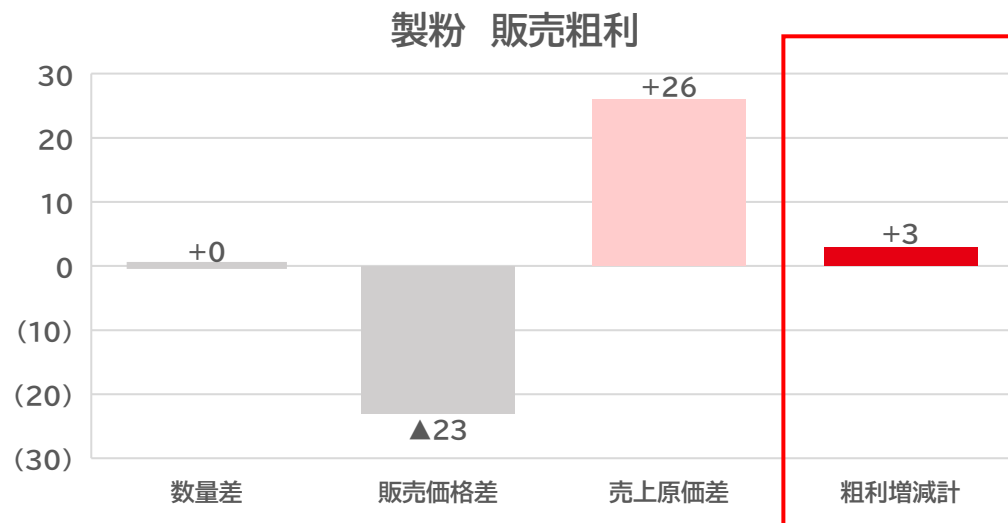
営業利益	FY24 4Q	FY25 4Q	前年同期差	増減率
食品事業	109	113	3	3.2%

2026年3月期 営業利益の増減要因(食品事業カテゴリ別)

食品事業営業利益

2026年3月期 113 億円

前期差 3億円



販売粗利差(3カテゴリ+その他食品) +16億円

販管費差等 ▲13億円

食品事業営業利益差 3億円

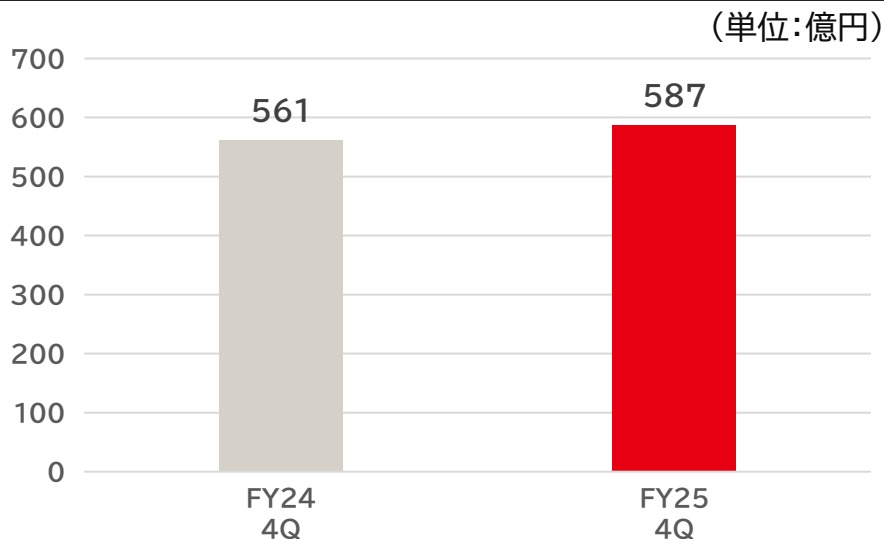
2026年3月期 セグメント別売上高・営業利益

飼料事業 売上高

FY25-4Q **587億円**

前年差 **25億円**

増減率 **4.6%**



- 配合飼料および鶏卵の販売数量は前年同期を若干下回ったものの、鶏卵相場が堅調に推移したことで、増収

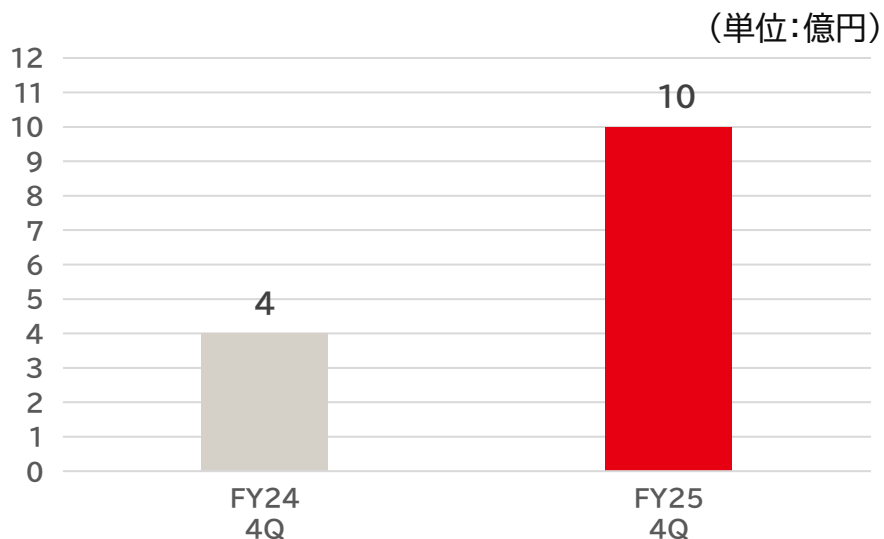
売上高	FY24 4Q	FY25 4Q	前年差	増減率
飼料事業	561	587	25	4.6%

飼料事業 営業利益

FY25-4Q **10億円**

前年差 **5億円**

増減率 **107.2%**



- 販売数量は前年同期を下回ったものの、鶏卵相場の堅調な推移により増益

営業利益	FY24 4Q	FY25 4Q	前年差	増減率
飼料事業	4	10	5	107.2%

連結貸借対照表

(単位:億円)

項目	2025年3月末	2026年3月末	増減
資産合計	2,555	2,749	194
流動資産	1,127	1,150	23
固定資産	1,427	1,599	171
負債合計	1,168	1,223	54
有利子負債 (リース債務含む)	505	510	4
その他負債	662	713	50
純資産合計	1,386	1,526	139

<主な要因>

●資産の部

- (+)投資有価証券の増加
- (+)有形固定資産の増加

●負債の部

- (+)繰延税金負債の増加
- (+)設備関係債務の増加

●純資産の部

- (+)当期純利益の計上
- (+)その他有価証券差額金の増加
- (-)配当金の支払い

原価に与えるコスト要素

■コスト環境【原料・為替・エネルギー】

- 原料穀物相場は、中東情勢の動向、米国のバイオ燃料政策などによる影響が大きいいため、今後も注視が必要
- 世界的に潤沢な供給が重しとなる中、イラン情勢悪化での原油高など、地政学リスクの高まりとオイル高が穀物相場を牽引

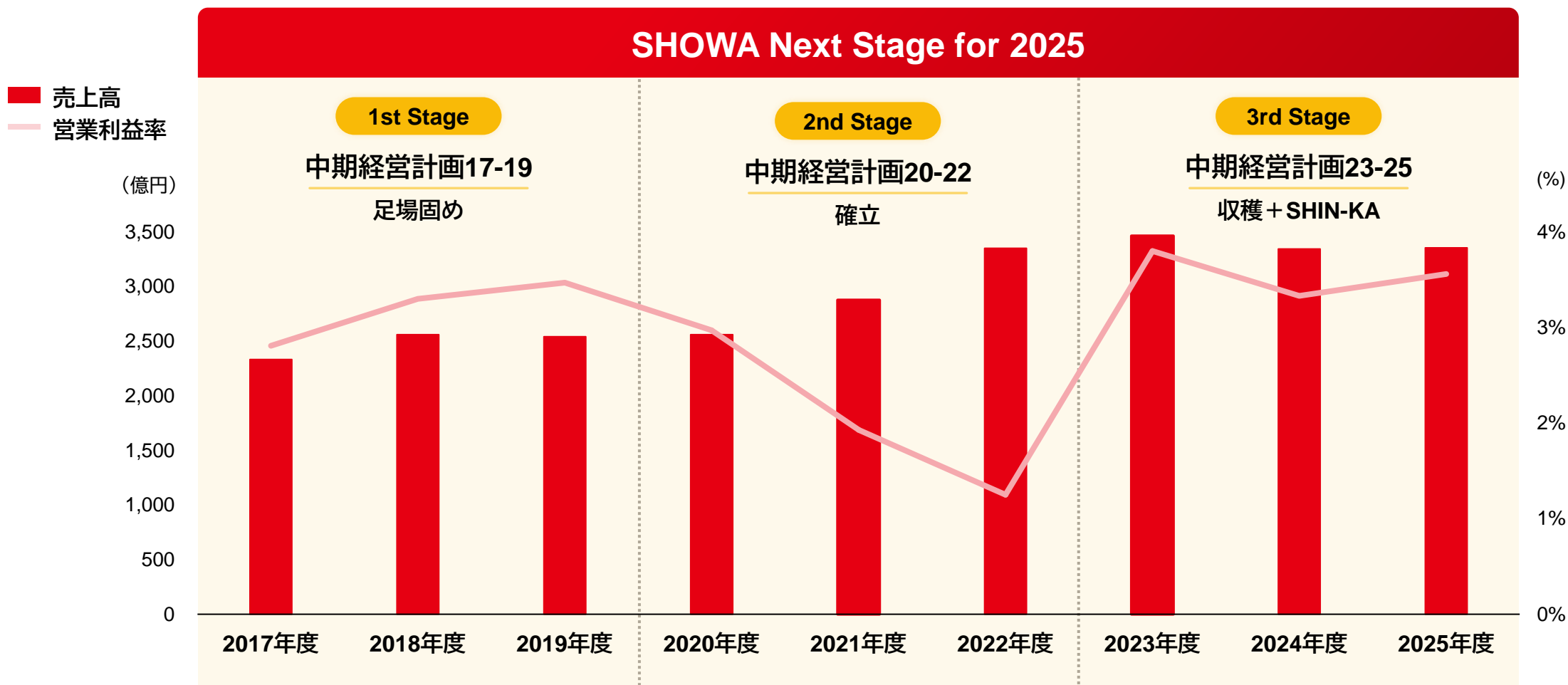
	2026年3月期				2027年3月期 前提
	4-6月実績	7-9月実績	10-12月実績	1-3月実績	
小麦 円/t ※1	66,610	63,570	63,570	61,010	61,840
大豆 ¢/Bu ※2	1,024	1,036	1,020	1,083	1,062
菜種 C\$/MT ※3	634	703	632	625	682
トウモロコシ ¢/Bu ※4	471	428	406	434	450
海上運賃 us\$/t ※5	45.8	51.6	57.3	52.4	50.0
為替 円/us\$ ※6	148.40	145.38	149.07	155.99	157.00
LNG 円/kg ※7	91.5	85.7	82.9	85.9	80.2

※1:該当期間3か月前の5銘柄平均価格 ※2:該当期間の2か月前のシカゴ相場平均 ※3:該当期間の2か月前のICE相場平均
 ※4:該当期間の2か月前のシカゴ相場平均 ※5:米国ガルフ-日本のパナマックス船(トウモロコシベース) ※6:該当期間の2か月前のTTM平均
 ※7:該当期間の2か月前の「財務省貿易統計」月間の実績速報値より、本国の輸入品価額・数量から平均単価を算出

02 中期経営計画26-29

“SHOWA Next Stage for 2025”の振り返り

- 基本戦略「基盤事業の強化」と積極的な成長投資により、過去10年間着実に売上規模を拡大
- 2020年度以降は原料穀物相場の急騰等、厳しい事業環境に直面したが、外部環境に左右されにくい収益構造改革に取り組み、売上、収益ともに高い水準を維持



“SHOWA Next Stage for 2025”の振り返り

	主な達成実績	次期中長期戦略の要点
基盤事業の強化	収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ボーソー油脂／サンエイ糖化の子会社化による収益の拡大 ・糖質のグループ一体運営により、業界での強固なポジションを形成することで、物量と品質の両面において業界トップクラスに成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商品への更なる注力 ● グループ会社の統合連携の強化と生産体制の再構築による収益力の強化
	組織力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・営業組織再編による提案力強化による新規取引先の獲得 ・原料穀物調達地域の多産地化推進による安定調達の実現 	
事業領域の拡大	国内 <ul style="list-style-type: none"> ・ファイトケミカルプロダクツ社との資本業務提携によるオレオケミカル事業、ファインケミカル事業の拡大 ・東葛食品の完全子会社化による冷凍食品事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● オレオケミカル・ファインケミカル分野の更なる拡大 ● ニュートリション分野への参入 ● M&Aやアライアンスによる事業領域拡大の加速
	海外 <ul style="list-style-type: none"> ・國成麵粉／中一食品の持分法適用会社化による、台湾における製粉事業および鶏卵事業への新規参入 ・ASEAN向けのプレミックスの製造拠点として、ベトナムにShowa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.を設立 	
サステナビリティ経営の強化	ガバナンス体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・報酬諮問委員会／経営諮問委員会の設置 ・監査等委員会設置会社への移行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の機能強化 ● ROIC経営管理体制の本格導入による資本効率性の向上
	環境への配慮 <ul style="list-style-type: none"> ・2025年度CO₂排出量削減目標(2013年度比30%削減)、食ロス削減目標(2018年度比30%削減)、水使用量削減目標(2019年度比9%削減)達成見込 ・千葉県匝瑳市における脱炭素化推進PJに参画 	
	事業基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> ・D&Iの推進 	

2035年度 ありたい姿(新長期ビジョン)

… Food Solution …

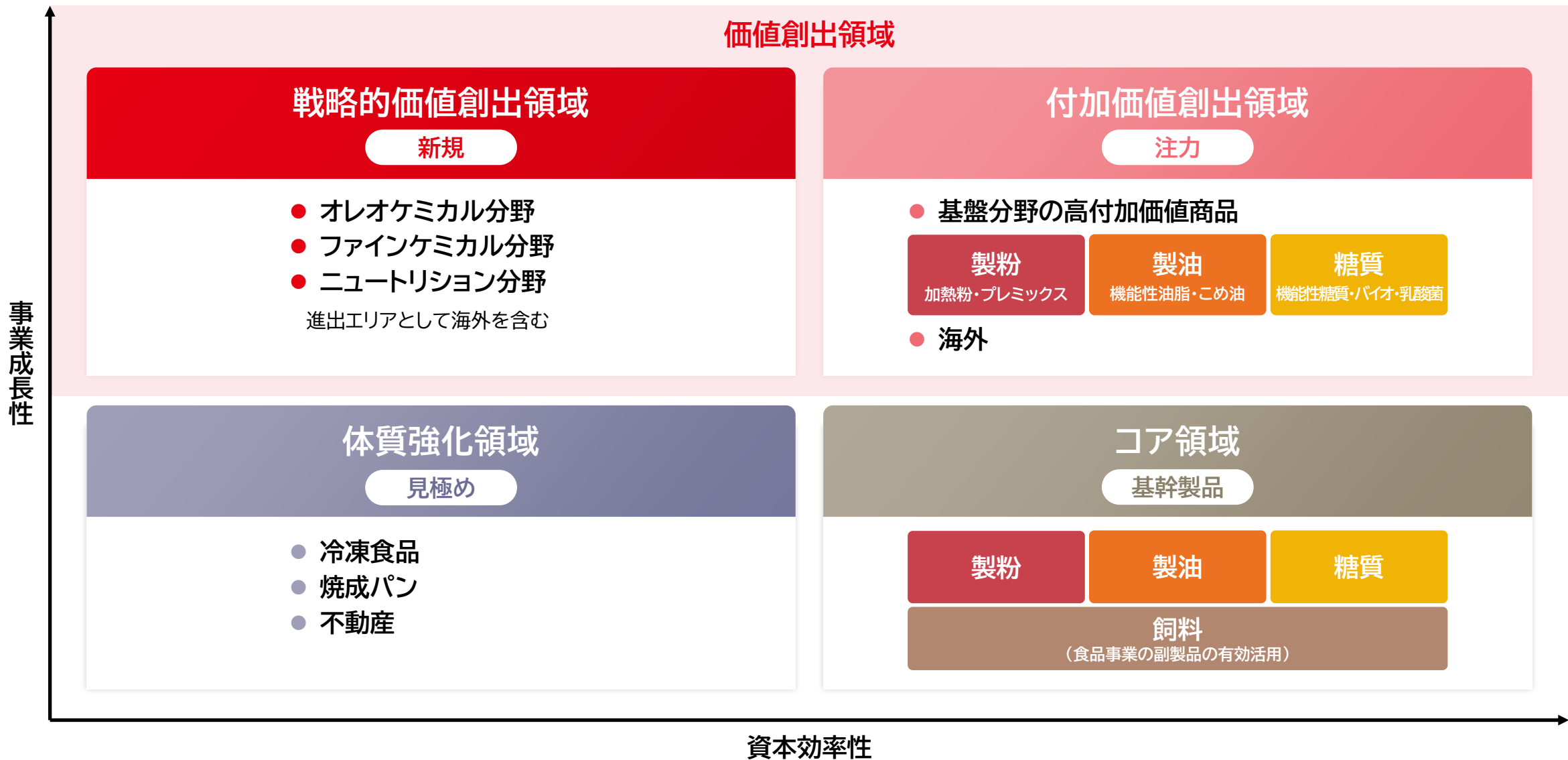
食領域における可能性のひろがり
人々の食生活を想像し、穀物の可能性を深耕する



… Life Solution …

人々の生活環境の向上に係る可能性のひろがり
穀物の価値を巡らせ持続可能な社会へ貢献する

事業ポートフォリオマネジメント



中期経営計画26-29の位置付け

収益体質の強化

- グループ会社の統合連携の強化
- 生産体制の再構築に向けた投資の実施
- 注力分野(Food Solution)での価値創出の取り組み強化
- 新規分野(Life Solution)への取り組み拡大
- コア領域の安定的な収益構造の確立

Step 1

中計26-29

Step 2

事業領域拡大と
ポートフォリオ
の変革

Step 3

Food Solution
/ Life Solution
での収益の最大化SHOWA VISION 2035
穀物の
あらゆる可能性を
ひろげていく

現在

中期経営計画26-29 定量目標

定量KPI	2025年度 実績	2026年度 計画	2029年度 目標	差異 (2025年度比)
ROE	7.5%	6.3%	8.0%	0.5%
ROIC ^{※1}	5.1%	4.6%	6.0%	0.9%
営業利益	119億円	120億円	140億円	20億円
営業利益率	3.6%	3.4%	4.0%	0.4%

配当方針

配当性向40%または、DOE3.0%のいずれか高い方を基準とする^{※2}

※1 ROIC経営管理体制の本格導入に当たり改めて、当社でのROICの考え方を精査した結果、計算方法の見直しを実施
 $ROIC = \text{税引後事業利益} \div \text{投下資本(期首期末平均)}$ 、 $\text{事業利益} = \text{経常利益} - \text{金融収支}$ 、 $\text{投下資本} = \text{有利子負債} + \text{自己資本}$

※2 事業ポートフォリオ再構築や資産売却等の一時的な特殊要因を除く

中期経営計画達成に向けた全体方針

全体方針 収益体質の強化 基盤分野における収益力強化の取り組み×事業横断での事業基盤強化の取り組み

達成のための戦略

		施策の方向性				
		① 高付加価値商品へのシフト・コスト低減				
		基盤分野				新規・海外
		製粉	製油	糖質	飼料	
② 事業横断での事業基盤強化	コーポレート	●	●	●	●	
	研究開発	●	●	●	●	
	調達	●	●	●	●	斜線
		生産強化	生産強化	生産強化	生産強化	
	物流	●	●	●	●	斜線
	販売	●	●	●	●	斜線
	DX	●	●	●	●	

資金配分
③ 投資アロケーション

価値創出投資
170億円～

基盤投資
400億円～

株主還元
210億円～

「付加価値創出領域」における具体的取り組み

海外事業の加速：ベトナム拠点の稼働とグローバル展開の推進
Showa Sangyo International Vietnamを起点に、ASEAN市場の成長を取り込む

開業披露式典の実施

- 2026年4月22日：開業式典・メディアセッションを開催
- 在ベトナム日本国総領事、主要メディア、インフルエンサーなど約150名が来場
- 昭和産業社長ほか出席、日越の強い連携をアピール

ベトナム初製造品の投入

- 「SHOWA TEMPURA Batter Mix」を正式発表
- 現地ニーズ(鮮やかな黄色み、ザクザク食感)を追求した日本品質のプレミックス
- シェフによるデモンストレーションを実施



中計目標達成における位置付け

- 「付加価値創出領域」の重要施策(海外)
- 人口増加と外食産業の拡大が続くベトナムを、ASEAN展開の重要拠点と定義
- ベトナムを起点としたグローバル供給体制と現地開発力の融合を推進

【今後の予定】

- ・現地の開発力と日本で培った技術・品質管理ノウハウを融合し、競争力のある海外供給体制を構築することで、付加価値の高い製品を提供
- ・日本品質のプレミックス需要を取り込み、ブランド認知を一気に拡大

「戦略的価値創出領域」における具体的取り組み

ファイトケミカルプロダクツ社 実証設備により、
未利用油資源のアップサイクル技術の社会実装に向けた検証を開始

技術的特長と優位性

- 東北大学発の反応分離技術を活用し、植物油副産物から機能性素材とバイオ燃料を同時製造
- 低環境負荷、高効率な独自のアップサイクルプロセス
- 自動化・最適化により量産化技術の確立を目指す

提携の経緯と進展

- 2024年10月:東北大学発スタートアップ企業のファイトケミカルプロダクツ社と資本業務提携
- 2026年3月:実証設備が落成(宮城県仙台市)



中計目標達成における位置付け

- 「戦略的価値創出領域」の重要施策(オレオケミカル・ファインケミカル分野)
- サーキュラーエコノミーへの貢献を通じた、サステナビリティ経営の具現化
- 新長期ビジョン達成に向けた新たな収益柱の育成

【今後の予定】

実証設備での検証を通じて、量産化技術の確立と早期の収益化を目指す

高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

基盤分野戦略サマリ

収益性の向上

高付加価値商品※の2029年度売上高 116%(2025年度比)

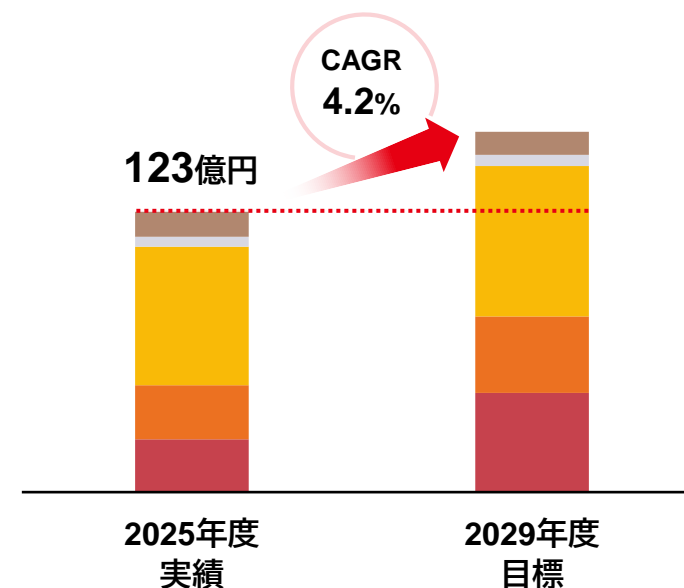
※社内で一定の基準値を定め算出

営業利益 (利益率)	2025年度 実績	中計26-29 平均目標	方針
食品事業	113億円 (4.2%)	127億円 (4.5%)	付加価値創出領域の拡大とコア領域の効率化による収益力強化
飼料事業	10億円 (1.7%)	8億円 (1.0%)	飼料事業の利益水準維持と、食品事業の収益最大化へ貢献



営業利益

食品事業: ■ 製粉※1 ■ 製油 ■ 糖質
 ■ 食品事業(上記以外のもの)※2
 飼料事業: ■



※1 製粉、ミックス、パスタを含む
 ※2 焼成パン、冷凍食品等を含む

高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

中計目標達成に向けた主な取り組み

製粉

- 高付加価値商品の拡販等、商品ポートフォリオの最適化 **付加価値創出領域**
- グループ会社機能の最適化による収益性の向上 **コア領域**

製油

- 機能性油脂、こめ油等の高付加価値商品の拡販 **付加価値創出領域**
- サプライチェーンマネジメントの強化によるコスト低減 **コア領域**

糖質

- 機能性糖質や結晶ぶどう糖等の注力商品の更なる強化 **付加価値創出領域**
- 次世代収益源の創出 **付加価値創出領域**
- 持続的成長基盤の確立 **コア領域**

飼料

- 鶏卵を中心とした畜産分野を含めた収益拡大 **コア領域**
- 食品事業の収益最大化への貢献 **コア領域**



「高付加価値商品へのシフト」における具体的取り組み

ボーソー油脂 船橋工場への設備投資により
将来にわたる安定・安全なこめ油生産体制を構築し、製油の利益安定化を推進

投資計画の概要

- 投資総額: 約53億円
- 内容: こめ油精製設備の更新、充填倉庫の新設
- 着工: 2026年2月 / 完成: 2030年3月(予定)

設備刷新のポイント

- 精製処理量の増加と製品品質のさらなる向上を実現
- 充填工程の生産エリアおよび製品倉庫の拡張
- 工場内レイアウト変更による安全確保と労働環境改善



中計目標達成における位置付け

- 製油の付加価値創出領域における高付加価値商品へのシフト
- 戦略収益柱の強化: こめ油事業のさらなる拡大と収益性向上
- ボラティリティ低減: 原料相場影響を受けにくいこめ油比率を高め、利益を安定化
- ESG / コスト低減: 省エネルギー化設備導入によるコスト構造の改善

【今後の予定】

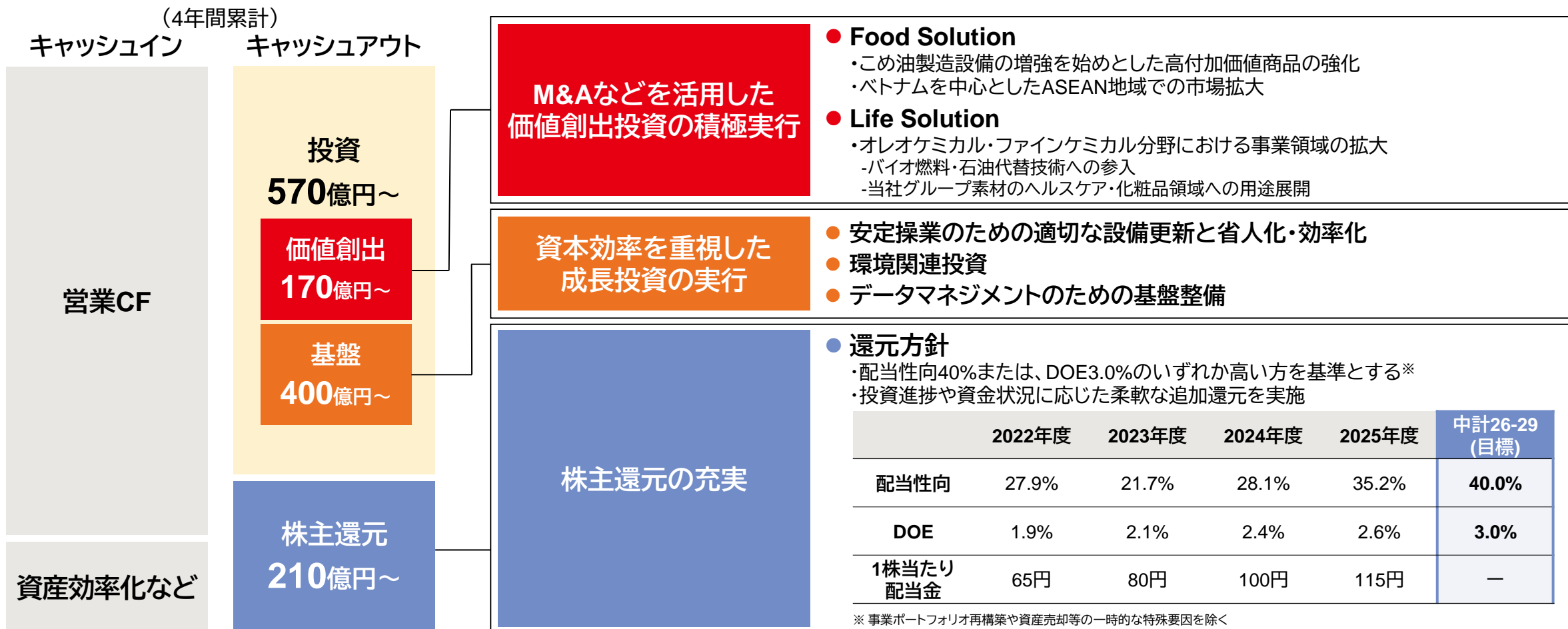
2020年のグループ参画以降、収益に大きく貢献するボーソー油脂の生産基盤を盤石にし、こめ油事業を拡大させる

事業横断での事業基盤の強化 | 部門別の取り組み

	取り組み	目指す成果
コーポレート	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営管理体制の本格導入 ● グループ経営管理基盤の整備 	企業価値向上
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 素材研究とアプリケーション開発の進化 	高付加価値商品強化
調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化に強いフレキシブルな原料調達体制の構築 	調達コスト低減・安定調達確保
物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流拠点の再配置とグループ一体管理 	物流最適化
販売	<ul style="list-style-type: none"> ● 業態別・顧客別営業組織によるソリューション提案型営業の深化 	顧客ロイヤルティ最大化
DX	<ul style="list-style-type: none"> ● データマネジメントと生成AI活用 	業務の効率化・高度化

投資アロケーション

- ROE 8%の達成を目指し、基礎収益力の強化と政策保有株式等の売却を戦略的に推進
- 成長投資と株主還元のバランスを重視し、持続的な企業価値向上を実現



持続的成長に向けた重要課題

マテリアリティ	取り組みテーマ	主なリスク	主な機会
穀物由来素材の可能性の追求	<ul style="list-style-type: none"> 穀物の価値の深耕 新規用途追求 未利用資源の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 事業化遅滞による競争力低下 既存事業の稼働率低下 	<ul style="list-style-type: none"> 代替ニーズ対応等による市場拡大 副産物・未利用資源活用による新市場の獲得 外部連携による技術力とリソースの強化 知財戦略による競争優位性の確立
食生活への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 多様なニーズを満たす食品の提供 よりよい栄養へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> 国内需要縮小と競争激化による減益 節約志向による嗜好品買い控え 	<ul style="list-style-type: none"> 特定ニーズ対応による競争力向上（健康食品・介護食・アレルギー・ハラール等） ワンストップ型ソリューション提案の拡大 海外市場における製品普及の加速 販売チャネルの多様化による需要獲得
社会から信頼される安定的な商品提供	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な安定生産 安全・安心で良質な商品提供 安定調達・サステナ調達 環境・人に優しい物流 	<ul style="list-style-type: none"> 製品事故による健康被害の発生 世界的な穀物需給のひっ迫 サプライチェーンの環境・人権対応不足 物流網の機能不全 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリー化による生産性革新 戦略的調達による競争力の向上 食品安全の高度化による優位性確立 持続可能な安定供給体制の構築
未来に繋ぐ地球環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応 水資源の保全 生物多様性対応 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による原料生産の不安定化 水不足・水質悪化による操業停止 生物多様性対応の不足による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの評価向上 J-クレジット創出による新市場の獲得 バイオマスの再エネ原料への用途拡大
人財と組織力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 組織文化の醸成 働きがいの向上 人財マネジメント D&Iの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人財獲得・定着の難化 エンゲージメント低下 D&I推進不足によるイノベーションの停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 成長機会拡充と適財適所による従業員ポテンシャルの最大化 変化に柔軟に対応できる組織文化の醸成
誠実な経営	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオマネジメント リスクマネジメント 企業倫理・コンプライアンス 人権の尊重 ステークホルダーとの対話の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス不全による経営不健全化 システム障害等による事業停止 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的なポートフォリオマネジメントによる企業競争力の向上 積極的なIR/SR活動によるブランドイメージ向上

神戸工場 製粉立体自動倉庫による「持続可能な物流体制」の構築

自動化・省人化により物流機能を抜本改善し、「ホワイト物流」と「グリーン物流」を同時実現

物流機能の改善と効率化

- **投資額 35億円**:延床面積3,900㎡、収容力190千袋の新倉庫を建設
- **DX一元管理**:製造から保管、ピッキング、出荷までをコンピューターで制御し、作業を自動化・省人化

ホワイト物流(社会的責任)

- **2024年問題への対応**:ドライバーの拘束時間を削減し、労働環境の改善に直接寄与
- **自主行動宣言の具現化**:荷主側としての施設面改善を完遂し、持続可能な輸送体制を構築



中計26-29との連動

- **マテリアリティ「社会から信頼される安定した商品供給」**に向けた取り組み
- **安定供給体制の盤石化**:DX活用により、不透明な社会情勢下でも強靱な供給力を維持

グリーン物流(環境負荷低減)

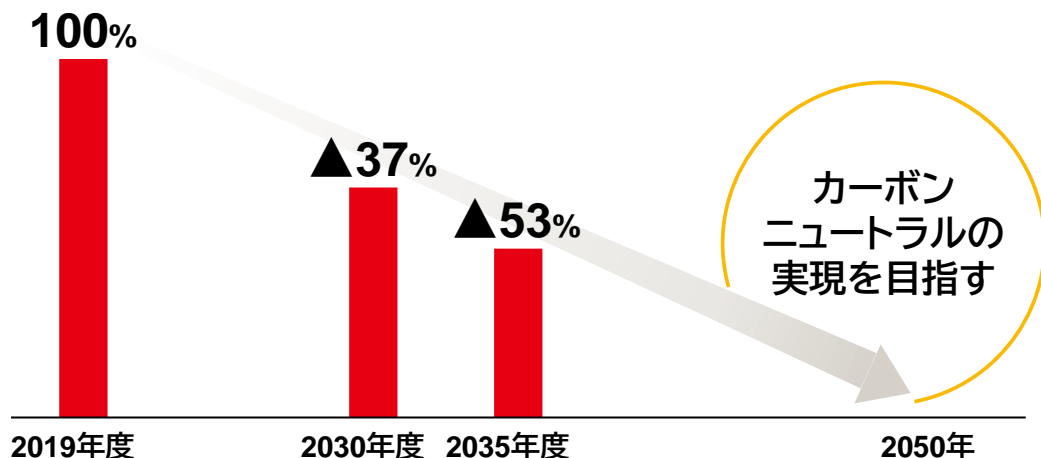
- **CO2排出量削減**:配送拠点集約や積込・待機時間の短縮を通じ、車両からの排出量を抑制

脱炭素・環境負荷低減に向けた新グループ環境目標

脱炭素を経営の重要課題と捉え、2050年目標の達成に加え、食品ロス・水使用量削減を含む多角的な環境負荷低減を同時並行で推進する

項目	基準年	目標年度	目標値
GHG排出量の削減(Scope1,2)	2019年度	2030年度	▲37%以上
		2035年度	▲53%以上
		2050年	カーボンニュートラルを目指す
食品ロスの削減	2018年度	2030年度	▲30%以上継続
水使用量の削減	2019年度	2030年度	▲12%以上(原単位)
プラスチック※1使用量の削減	2013年度	2030年度	油ハンディボトル※2:▲12%以上(原単位)
		2030年度	プレミックス:環境対応銘柄※3数 70%以上

GHG排出量削減目標(Scope1,2)



省エネ・創エネ

- ・ コージェネレーション設備利用継続
- ・ 省エネ設備・機器の導入および工程改善・効率化
- ・ オンサイト・オフサイト太陽光発電の導入
- ・ メタン発酵発電および工程廃棄物・副産物の燃料化

燃料転換・再エネ利用

- ・ コージェネレーション設備の燃料転換
- ・ 熱(蒸気)製造設備の電化
- ・ バイオマス燃料およびCO₂フリー電力の利用拡大
- ・ 蓄電池の導入、蓄電所の活用による再エネ利用の安定化

オフセット・次世代エネ利用

- ・ 非化石電力証書・クリーンガス証書の購入
- ・ J-クレジットの活用および排出量取引制度への対応
- ・ 次世代エネルギー(e-メタン・水素・アンモニア)の利用

※1 化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック ※2 ハンディボトル1000g、1500g ※3 プラ使用量削減率10%以上の銘柄 2013年度プラ使用量比

鹿島工場 バイオマス発電ボイラー稼働によるリスク耐性と経済性の向上

再生可能エネルギーへの転換により、環境負荷低減とエネルギー価格変動リスクへの耐性を同時実現
～化石燃料への依存度を低減し、不透明な外部環境下でも安定的な収益を創出できる体制へ～

エネルギーセキュリティの強化

- 燃料の多様化: 木質チップ等の再生可能エネルギーを活用
- 価格変動リスクの低減: 原油・LNGの市場価格高騰や供給不安に左右されない安定した生産体制を構築
- 稼働開始: 2026年4月。主力工場の基盤を強化

投資回収の経済合理性

- 設備投資額: 約40億円
- 投資回収の柔軟性: 化石燃料価格が高騰する局面では、代替効果により投資回収年が短縮されるポテンシャルを保有



環境目標達成における位置付け

- 2030年度目標(2019年度比37%削減)達成に向けた具体的施策
- CO2削減量: 約3.7万t/年
- グループ全体のGHG排出量(Scope 1、2)の約8%に相当する削減規模

【今後の予定】

環境負荷低減という社会的責任の遂行と、燃料価格高騰時のコスト優位性確保という、中長期的な企業価値向上に貢献

人的資本戦略

3つの戦略で「組織」と「個々」の力を引き出し、人財ビジョン、そして「ありたい姿」の実現を目指す

人的資本戦略の3つの柱

人財ビジョン

支え合い、自ら考え、
挑戦する人財

「思いやり×挑戦」文化
の醸成

- 従業員エンゲージメントの向上
- 多様な価値観・働き方の受容
- 新たな取り組みを推奨する風土

キャリアオーナーシップ
の実現

- 主体的な学び・成長支援
- 手挙げ・公募制度の拡充
- 海外・新規事業への挑戦機会

グループ人財マネジメント
の高度化

- データに基づく適財適所の配置
- グループ間人財交流の活性化
- サクセッションプランの実行

ポテンシャルの
最大発揮

チャレンジ精神
イノベーション

経営戦略の実現

KPI

「SHOWAいきいき指標」
2029年度 70%以上

エンゲージメント・サーベイ
「働きがい」「対処思考」「職場の安全性」
のポジティブ回答平均値

中計目標達成を支える「組織の一体感」の醸成

90周年イベントを起点に組織の一体感と挑戦する風土を醸成し、戦略完遂に向けた組織基盤を強化

創立90周年イベント

- 社員・家族約1,000名が参画。「思いやり×挑戦」文化の醸成の具現化。
- **未来展**:社員が発想した未来を体感できる展示。自由に発想してよい空気をつくることが目的
- **バルーンリリース**等:経営幹部との交流の機会を設け、新経営理念を共有し、組織のベクトルを統一

挑戦を後押しする風土

- **心理的安全性の確保**:経営層との直接対話により、失敗を恐れず自ら考え、果敢に挑戦できる文化の定着
- **自律型人財の躍動**:挑戦を後押しする風土こそが、不透明な環境下での変革を牽引する

未来展



バルーンリリース



中計目標達成における位置付け

- **戦略完遂の原動力**:強固な組織力と挑戦する文化が、中計26-29で掲げる各施策の実行スピードを最大化
- **持続的競争優位**:模倣困難な「組織の結束力」を利益成長と企業価値向上の源泉として定義

【今後の予定】

- **双方向コミュニケーション**:社長ブログや工場訪問を通じた直接対話の定常化
- **風土定着のモニタリング**:エンゲージメント調査などを通じた文化醸成の定量的評価と改善

03 2027年3月期 業績予想

2027年3月期 業績予想

- 売上高は、3,500億円と前年から増加の見込み
- 営業利益は、120億円とほぼ前年並み
- 鹿島工場バイオマス発電ボイラーや神戸工場立体倉庫などの減価償却費、AI関連などの投資の費用が増加

(単位:億円)		2026年3月期	2027年3月期 (予想)	増減 (前期比)	増減率 (前期比)
売上高	食品	2,718	2808	90	+3.3%
	飼料	587	641	53	+9.1%
	その他	48	50	2	+4.1%
	計	3,354	3,500	145	+4.3%
営業利益	食品	113	121	8	+7.1%
	飼料	10	7	▲3	▲27.3%
	その他	13	9	▲4	▲30.0%
	全社費用他	▲17	▲17	0	+0.0%
	計	119	120	1	+0.5%
経常利益		144	140	▲4	▲3.2%
当期純利益		106	95	▲11	▲10.5%

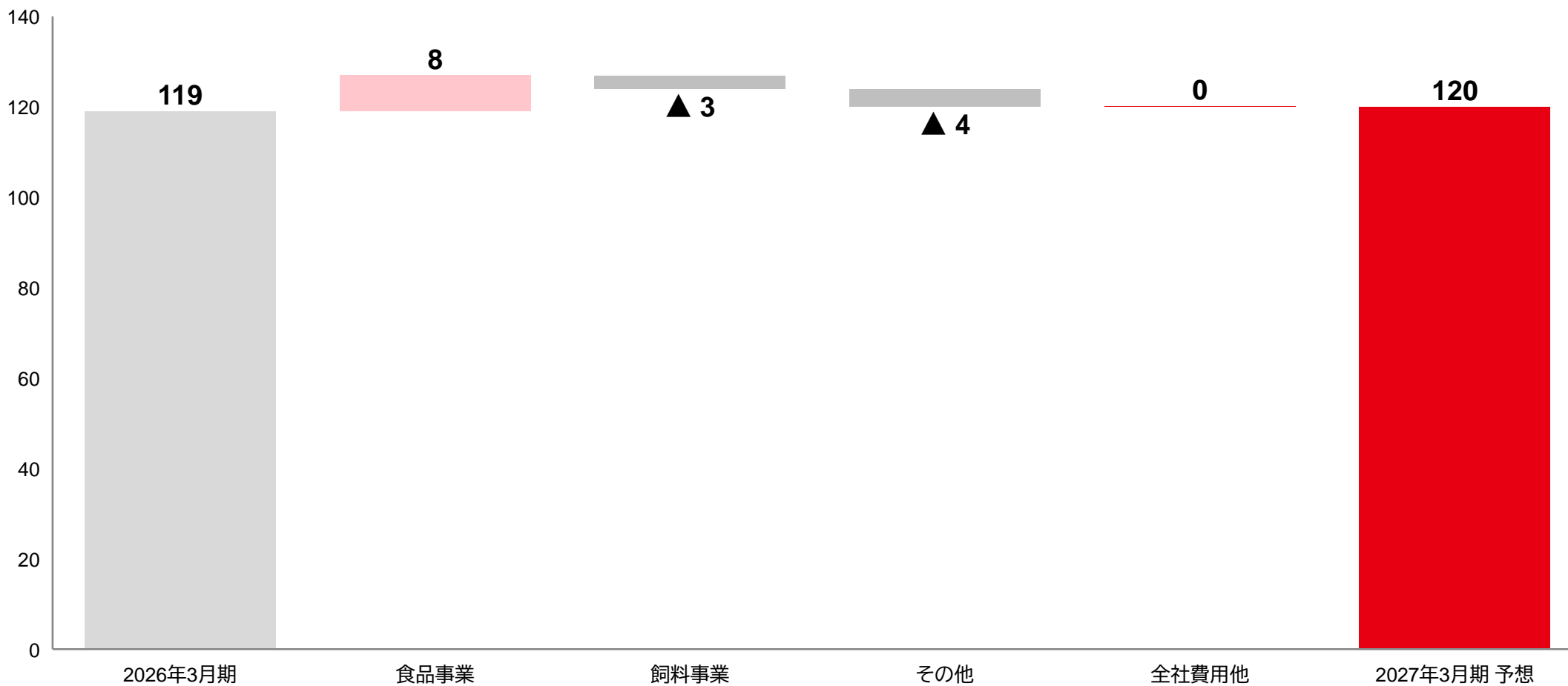
2027年3月期 業績予想(営業利益)

営業利益

2027年3月期予想 120 億円

前年差 1 億円

(単位:億円)





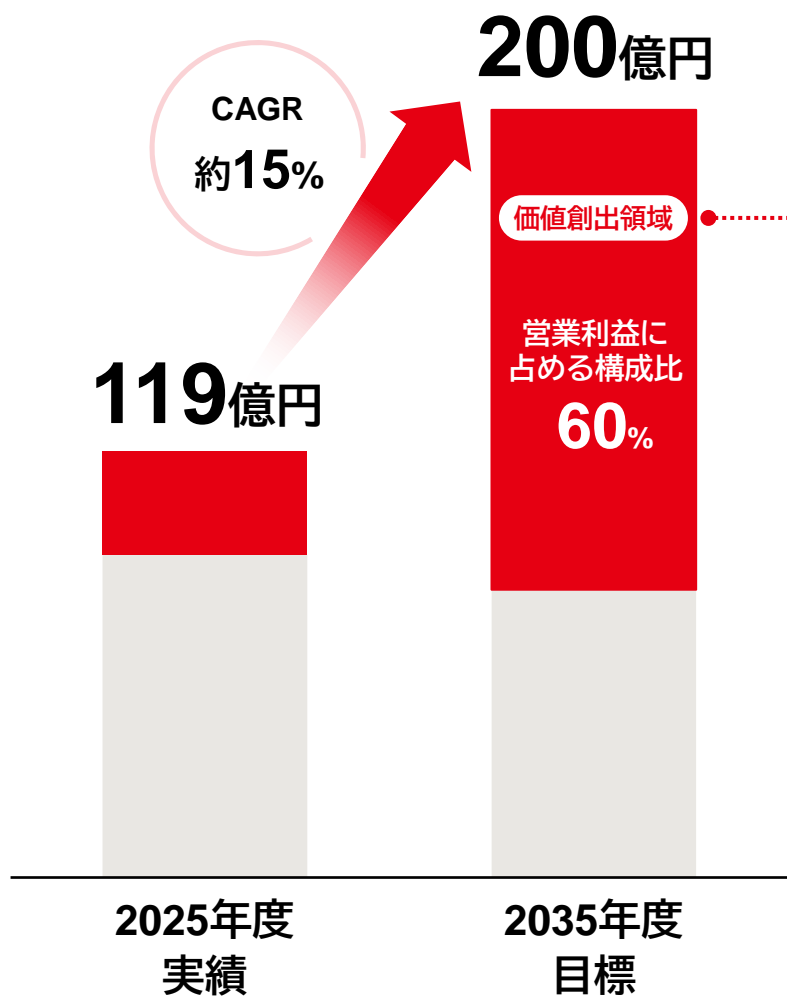
見通しに関する注意事項

- 本資料は、現時点で入手可能な情報や、合理的と判断した一定の前提に基づいて策定した数値であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることから、その達成や将来の業績を保証するものではありません。
- また実際の業績等も本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料のみに依拠して投資判断を下すことはお控え下さい。
- なお、将来における情報・事象およびそれらに起因する結果にかかわらず、昭和産業グループは当経営計画を見直すとは限らず、またその義務を負うものではありません。

參考資料

長期ビジョン 定量目標

■ 営業利益



定量KPI	2025年度実績	2035年度目標
ROE	7.5%	9.0%以上
ROIC※1	5.1%	8.0%以上
営業利益	119億円	200億円以上

※1 ROIC経営管理体制の本格導入に当たり改めて、当社でのROICの考え方を精査した結果、計算方法の見直しを実施
 $ROIC = \text{税引後事業利益} \div \text{投下資本(期首期末平均)}$ 、 $\text{事業利益} = \text{経常利益} - \text{金融収支}$ 、 $\text{投下資本} = \text{有利子負債} + \text{自己資本}$

価値創出領域

- Food Solution**
 - 基盤分野の高付加価値商品の拡販
 - ベトナムでの展開をロールモデルに、グローバルでの事業領域拡大
 - ニュートリション分野
基盤分野の知見を活かした「健康分野」での川下展開
- Life Solution**
 - オレオケミカル・ファインケミカル分野
バイオ燃料等の次世代エネルギー、石油由来製品の代替技術への参入
製造工程で発生する副産物を活用した機能性素材の拡販

長期ビジョン実現に向けた投資アロケーション

(10年間累計)

投資
2,040億円～

価値創出
820億円～

基盤
1,220億円～

株主還元
560億円～

M&Aなどを活用した価値創出投資の積極実行

Food Solution	高付加価値	<ul style="list-style-type: none"> 基盤分野における差別化素材・高機能素材の販売拡大
	グローバル成長	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムでの展開をロールモデルに、グローバルでの事業領域拡大
	ニュートリション	<ul style="list-style-type: none"> 基盤分野の知見を活かした「健康分野」での川下展開
Life Solution	オレオケミカル	<ul style="list-style-type: none"> バイオ燃料等の次世代エネルギー、石油由来製品の代替技術への参入
	ファインケミカル	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程で発生する副産物を活用した機能性素材の拡販

基盤分野の持続的成長を支える資本効率を重視した成長投資の実行

事業構造の再編	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の統合連携の強化による収益安定化 更新投資と連動した生産拠点の最適化
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> 業務変革に向けたDX関連投資
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラル実現に向けた環境投資

株主還元の強化

還元方針	<ul style="list-style-type: none"> 配当性向40%以上を目標とした利益還元 投資進捗や資金状況に応じて追加での株主還元を実施
-------------	---

四半期別 売上高・営業利益推移

(単位:百万円)		1Q			2Q			3Q			4Q		
		FY24	FY25	増減額	FY24	FY25	増減額	FY24	FY25	増減額	FY24	FY25	増減額
売上高	食品	71,315	69,413	▲1,901	67,377	66,441	▲936	71,229	71,333	104	63,610	64,639	1,028
	飼料	13,444	13,953	508	14,068	14,375	307	14,670	15,332	662	13,979	15,079	1,100
	その他	1,169	1,280	110	1,206	1,236	29	1,187	1,154	▲32	1,165	1,172	6
	合計	85,929	84,647	▲1,282	82,653	82,054	▲598	87,086	87,820	733	78,755	80,891	2,136
営業利益	食品	3,971	3,374	▲596	2,592	2,360	▲231	3,068	3,814	746	1,343	1,773	430
	飼料	112	136	23	204	234	30	14	284	270	153	349	196
	その他	385	379	▲6	351	362	10	344	317	▲27	345	329	▲15
	全社費用 他	▲350	▲355	▲5	▲400	▲437	▲37	▲549	▲464	85	▲461	▲517	▲56
	合計	4,118	3,534	▲584	2,748	2,520	▲228	2,877	3,951	1,074	1,381	1,935	554

四半期別 売上高推移(食品事業 カテゴリ別)

(単位:百万円)

		1Q			2Q			3Q			4Q		
		FY24	FY25	増減額	FY24	FY25	増減額	FY24	FY25	増減額	FY24	FY25	増減額
売上高	製粉	27,325	26,943	▲382	26,322	25,403	▲918	27,823	27,081	▲741	24,895	24,170	▲724
	製油	25,024	23,473	▲1,550	22,601	22,770	169	24,349	25,470	1,120	21,900	23,013	1,112
	糖質	17,343	17,228	▲115	16,908	16,774	▲133	16,380	15,954	▲425	15,179	15,562	382
	その他	1,621	1,768	147	1,545	1,492	▲53	2,675	2,827	151	1,634	1,892	258
	合計	71,315	69,413	▲1,901	67,377	66,441	▲936	71,229	71,333	104	63,610	64,639	1,028



見通しに関する注意事項

- 本資料は、現時点で入手可能な情報や、合理的と判断した一定の前提に基づいて策定した数値であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることから、その達成や将来の業績を保証するものではありません。
- また実際の業績等も本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料のみに依拠して投資判断を下すことはお控え下さい。
- なお、将来における情報・事象およびそれらに起因する結果にかかわらず、昭和産業グループは当経営計画を見直すとは限らず、またその義務を負うものではありません。