



# 2024年3月期決算説明会

昭和産業株式会社  
代表取締役社長執行役員  
塚越 英行

2024年5月21日

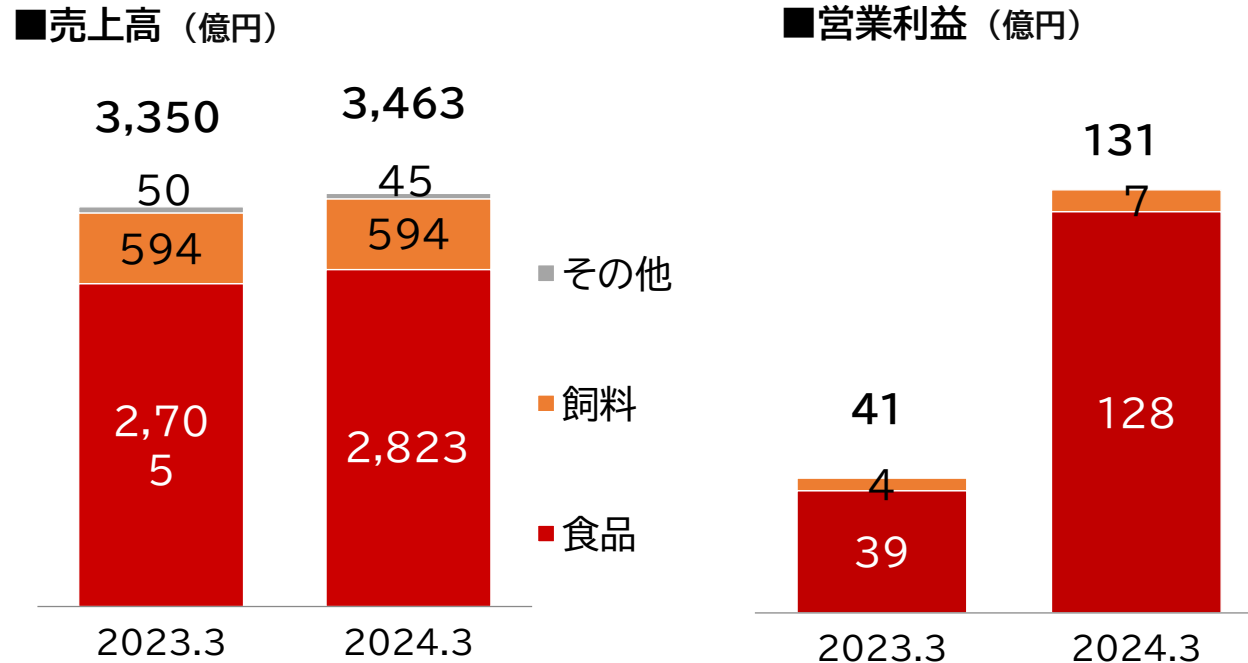
- 1** 2024年3月期 業績概要
- 2 2025年3月期 業績予想
- 3 「中期経営計画23-25」進捗状況

# 2024年3月期 実績

(億円)	2023年3月期	2024年3月期	増減 (前期比)	増減率 (前期比)
売上高	3,350	3,463	113	3.4%
営業利益	41	131	89	214.2%
経常利益	65	165	100	153.8%
当期純利益	77	123	45	58.9%

## 決算のポイント

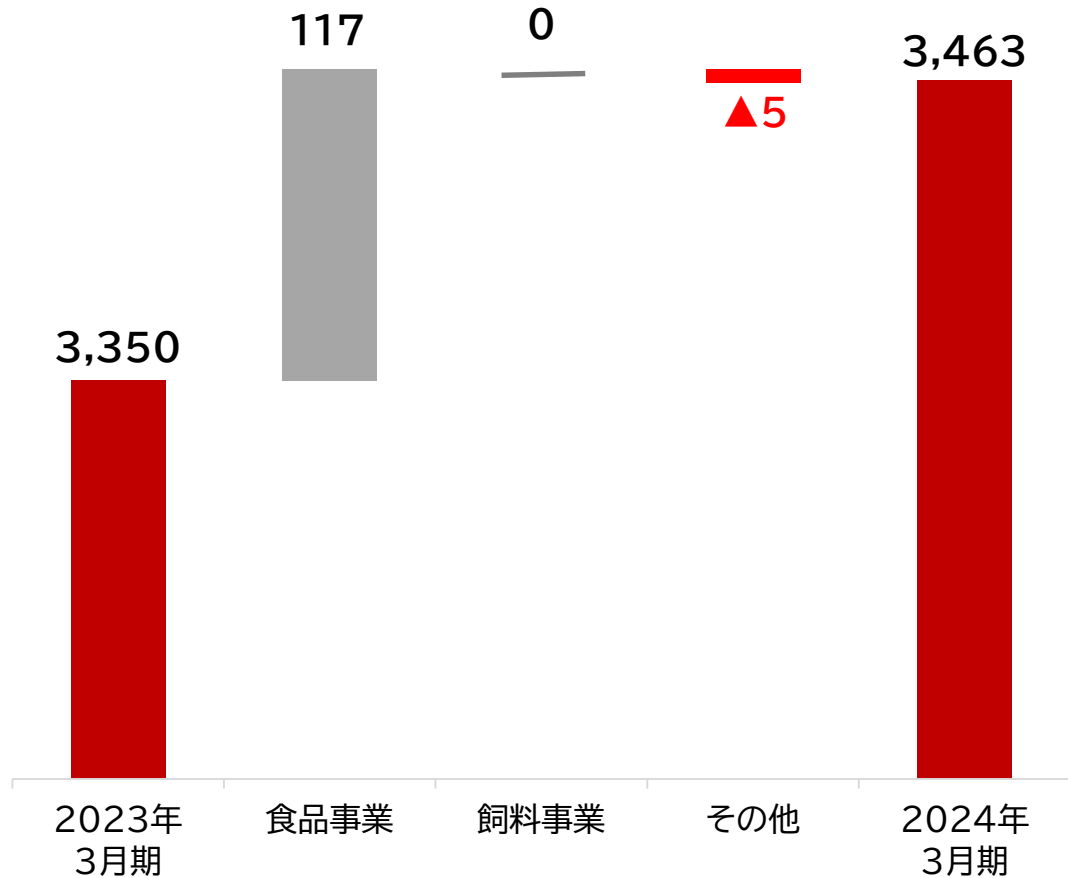
- (+) 新型コロナウイルス感染症の5類移行後、インバウンド需要の回復
- (+) 業態別・顧客別営業体制を生かした販路の拡大やすべてのカテゴリの販売チャネルに対する提案の強化、適正価格での販売に注力
- (+) 食品セグメントは、販売単価上昇に加え、販売数量も増加となり増収
- (-) 飼料セグメントにおいて、鳥インフルエンザの感染拡大や猛暑により、配合飼料および鶏卵の販売数量減少



# 2024年3月期 売上高の増減要因

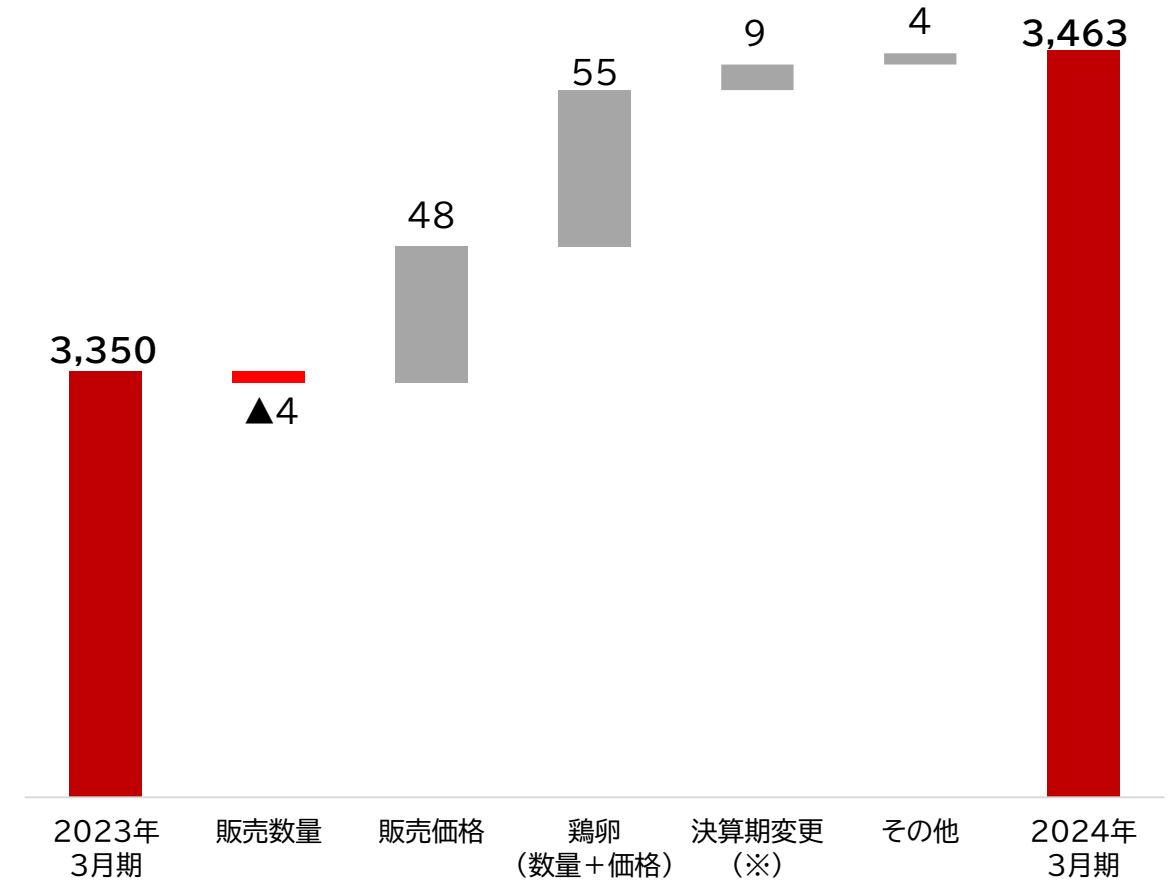
## セグメント別

(億円)



## 要因別

(億円)

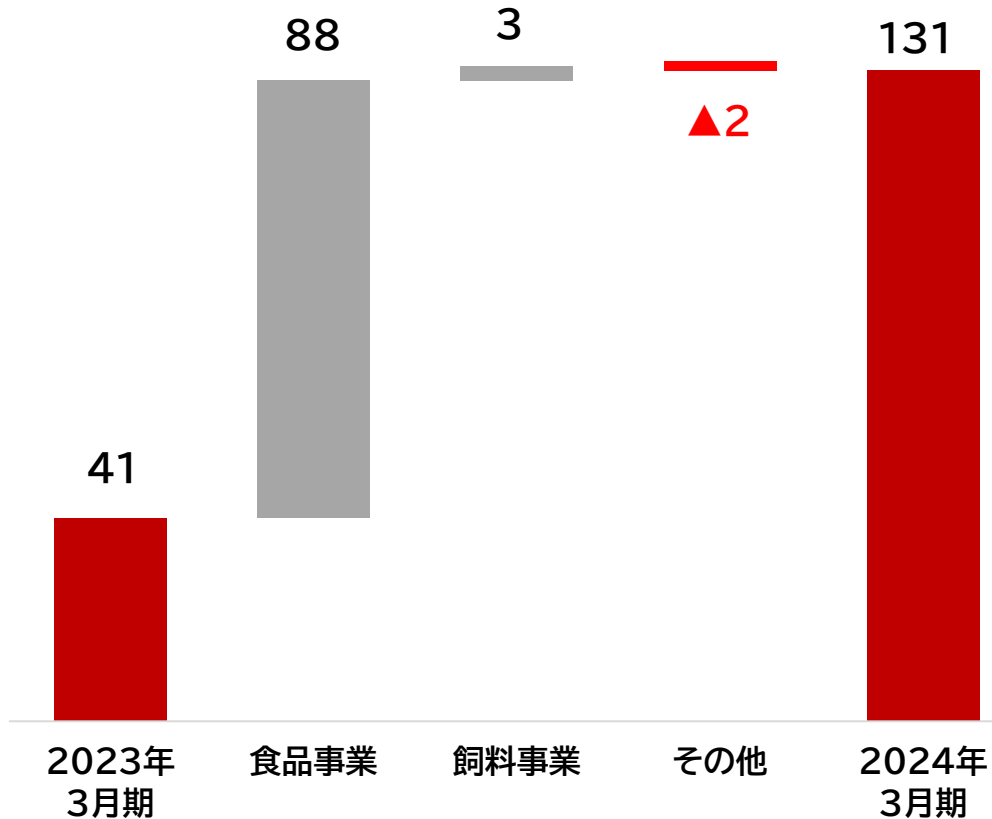


※決算期変更…セントラル製粉(株):決算月を12月→3月に変更(15か月決算)

# 2024年3月期 営業利益の増減要因

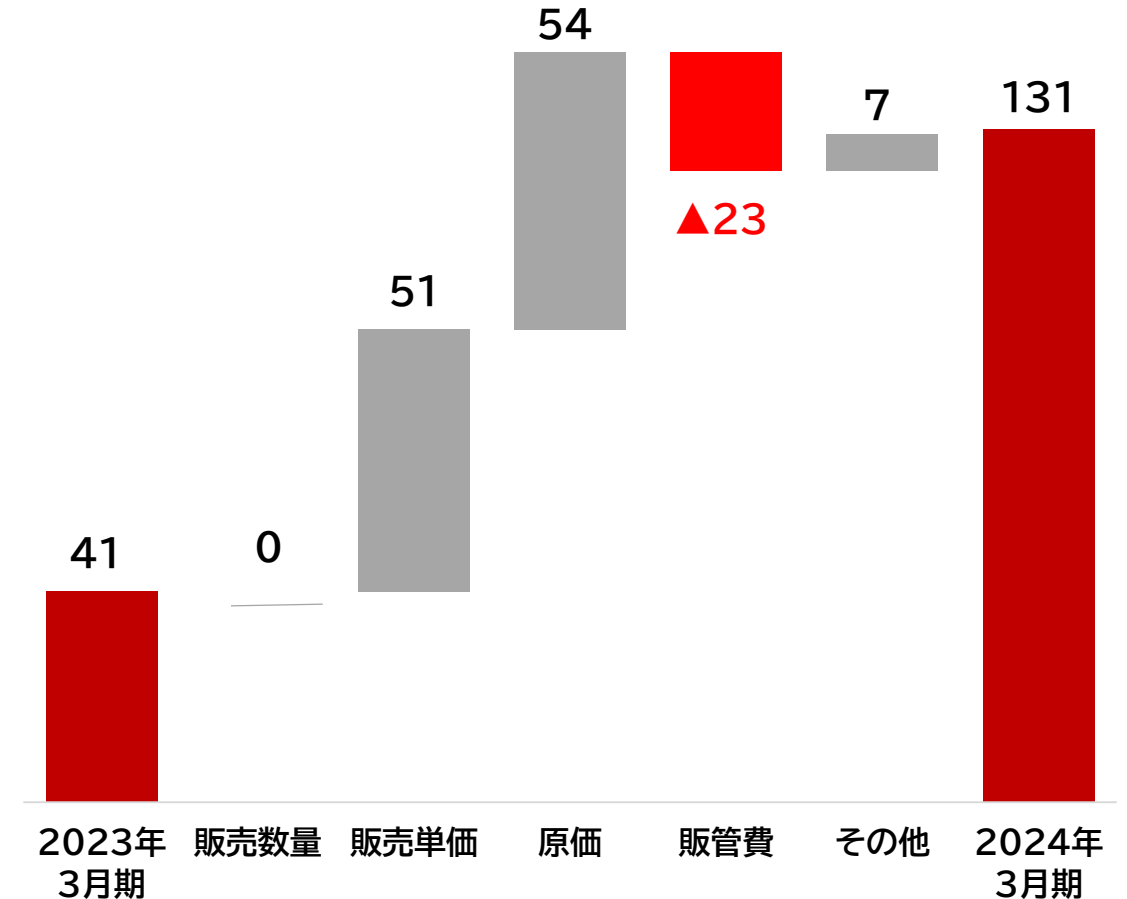
## セグメント別

(億円)



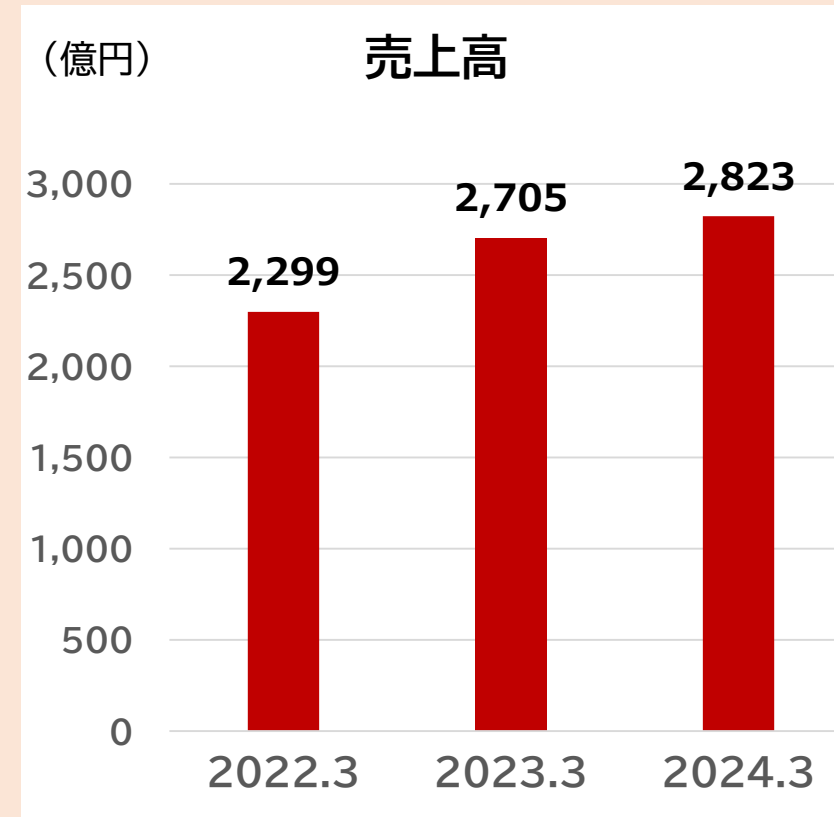
## 要因別

(億円)



# セグメント別:食品事業

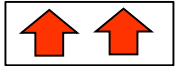
(億円)	2023.3	2024.3	増減
売上高	2,705	2,823	117
営業利益	39	128	88



- ▶ 業態別・顧客別営業体制を生かした提案強化による販路拡大
- ▶ 当社グループ全体での生産拠点最適化による生産性向上・原価低減
- ▶ 原価に見合った適正価格での販売の推進

## 製粉カテゴリ

増収増益



- ▶ グループ会社を含めた製粉5社7工場(当社含む)の連携強化
- ▶ 生産拠点の最適化に伴う船橋プレミックス第2工場の稼働向上

## 製油カテゴリ

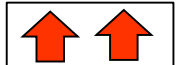
減収増益



- ▶ こめ油・コーン油の競争力向上と販売拡大  
 → 辻製油との資本業務提携実施、ボーソー油脂を含めた生産効率化
- ▶ 高付加価値製品(機能性油脂、大豆たん白)の販売拡大

## 糖質カテゴリ

増収増益



- ▶ 機能性商品(粉あめ・結晶ぶどう糖・オリゴ糖酸)の拡販  
 → BtoBマーケティングの強化・深化による機能性商品拡販
- ▶ グループ3社(昭和産業/敷島スターチ/サンエイ糖化)一体となった生産拠点の最適化や、商品カテゴリーの選択と集中を含む事業構造改革の推進

# 2024年3月期 売上高(食品事業カテゴリ別)

(単位:億円)

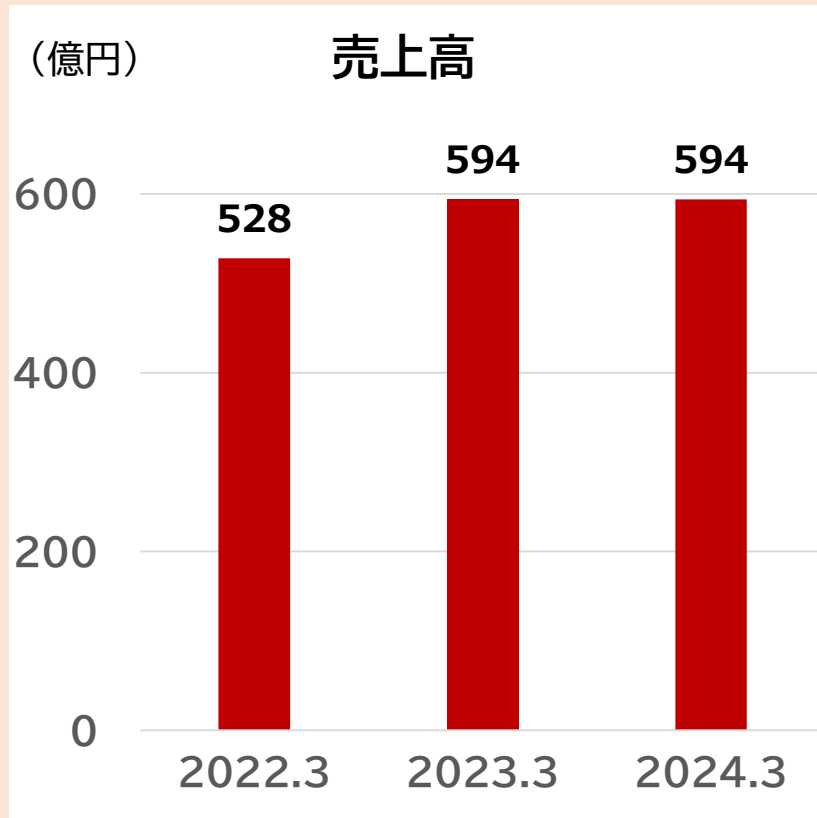
	報告セグメント			その他 (注1)	合計
	食品事業	飼料事業	計		
製粉カテゴリ	1,095	—	1,095	—	1,095
製油カテゴリ	978	—	978	—	978
糖質カテゴリ	685	—	685	—	685
その他食品カテゴリ(注2)	63	—	63	—	63
顧客との契約から生じる収益	2,823	594	3,417	27	3,445
その他の収益	—	—	—	18	18
外部顧客への売上高	2,823	594	3,417	45	3,463

(注1) 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、倉庫業、不動産業、植物工場、保険代理業、自動車等リース業、運輸業等を含んでおります。

(注2) 「その他食品カテゴリ」は食品事業の内、製粉カテゴリ、製油カテゴリ、糖質カテゴリに属さない食品等の販売となります。

# セグメント別: 飼料事業

(億円)	2023.3	2024.3	増減
売上高	594	594	0
営業利益	4	7	3



## 配合飼料

- ▶ 原価に見合った適正価格での販売を推進
- ▶ お客様(農場)の抱える様々な課題に対する解決策の提案による拡販
- ▶ 高付加価値製品の「人工乳」や「オリゴ糖配合飼料」の拡販

## 鶏卵・その他

- ▶ 昭和産業・昭和鶏卵の一气通貫したレイヤー事業の発展による、利益規模拡大と安定化  
 → グループ全体でのシナジーを生かしたブランド卵の開発、販売
- ▶ 未利用原料の飼料化技術の追求による、新価値の創出  
 → 自社・グループ工場発生廃棄物の有価物化

### 未利用原料への取り組み

#### 社会的課題(ESG)

従来廃棄されている資材を活用することにより、循環型・サステナブルな社会の実現へ寄与する取り組み

<ESG観点での貢献>



#### 価値創造(企業利益)

無価物(処理費用発生物)を有価物へ変換することでの経済的利益、他事業顧客と取り組むことでの顧客価値向上

<経済価値での貢献>



# 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】

	2024年3月期				2025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	72,530	76,750	76,750	68,240	68,460
大豆 ¢/Bu ※2	1,501	1,440	1,333	1,295	1,235
菜種 C\$/MT ※3	793	745	748	657	625
トウモロコシ ¢/Bu ※4	653	592	479	463	490
海上運賃 us\$/t ※5	53.0	48.9	59.8	62.7	63.0
為替 円/us\$ ※6	133.39	140.04	147.35	146.87	146.00
LNG 円/kg ※7	103.2	75.8	89.1	98.8	93.2

※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-ジャパンのパナマックス船(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

## ■参考(累計)

(単位:億円)	2024.3(1Q)	2024.3(2Q)	2024.3(3Q)	2024.3(4Q)	2025.3予想
売上高	897	1,755	2,655	3,463	3,460
営業利益	33	73	113	131	120

# 基盤事業の強化「ソリューション型」営業への変革

持続的な企業の発展に向けてのプラットフォームの整備・再構築

2020-2021

2022

2023



- ソリューション営業部の創設
- 営業支援機能の分化・統合
- KGI・KPIマネジメントの強化
- 請求書等のデジタル化
- ナレッジマネジメントの強化
- 営業スキルアップ教育

## ■全社での組織再編

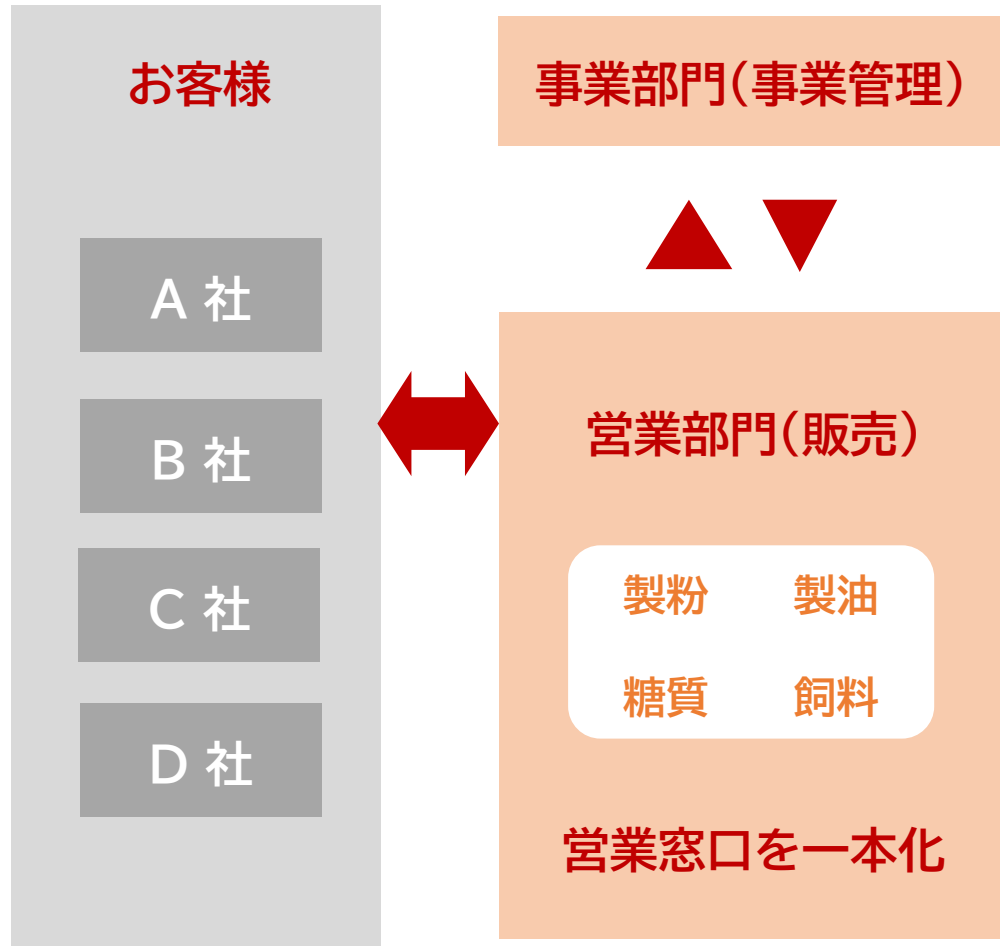
ビジネスモデルの転換

「better」ではなく  
「different」な存在へ

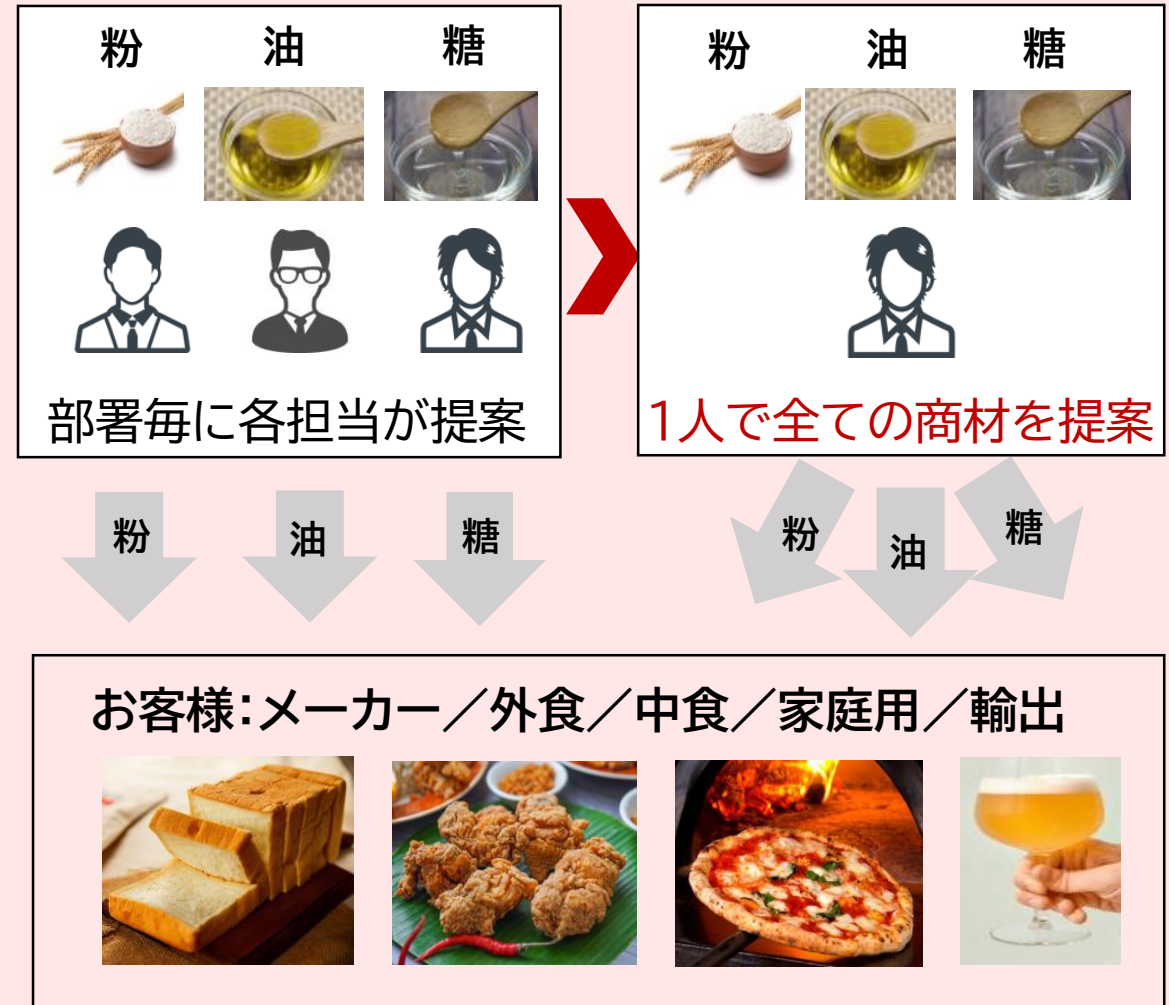
# 組織改編効果 「ソリューション型」営業への変革

## 新組織

【業態別・顧客別“ソリューション型”営業組織】



## 事業間シナジーをさらに発揮しやすい営業組織へ



## ボラティリティからの脱却へ

圧倒的な差別化品質  
商品の拡大

社会的課題解決商品  
の創出

## 課題解決力の向上

知識

課題を導く  
仮説検証力の向上  
(あるべき原料・工程・製法とは)

行動

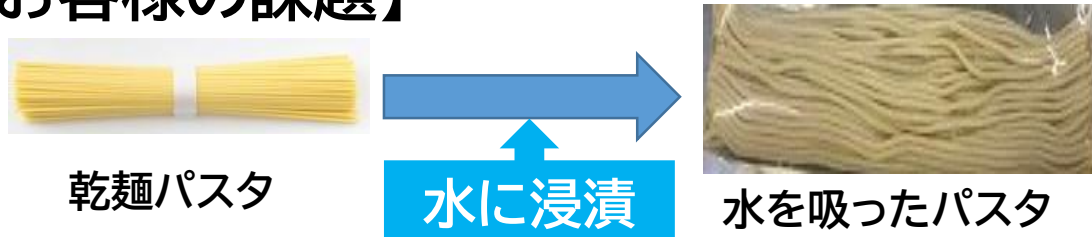
顧客が抱える  
社会的課題解決への貢献  
(人手不足・フードロスなど)

人財教育 : 現場経験及び社内教育を通じた成長

# 「ソリューション型」営業 事例紹介①

## 1. 外食向け生パスタソリューション

### 【お客様の課題】



パスタを水に浸漬することで…  
通常7～8分かかる乾麺パスタの茹で時間を大幅に短縮。しかし…



作業性を重視する半面、品質が犠牲に

→生パスタのご提案

## 提案幅の広がり

### ■消費者目線で店頭品質分析 改善案の考察

- ✓ 弾力のある食感
- ✓ 風味の向上
- ✓ 1分台の茹で時間

▶ 生パスタ

最適配合の小麦粉



製造



茹で時間1分台で作れる生パスタ完成

## 「ソリューション型」営業 事例紹介②

### 2. 外食向けパスタ(乾麺)ソリューション

#### 【お客様の要望】

提供時間※1を短縮し、アルデンテ食感  
でおいしいパスタを提供したい。

※1 通常8分程度茹でる乾麺パスタ製品

#### 改良案考察



冷凍麺ではアルデンテの再現が難しい。  
乾麺パスタの「原料」と「工程」を見直して、  
オペレーション短縮を実現できないか？

→「**原料**」と「**パスタ製造工程**」の見直し

#### ご提案内容

■美味しさの要素である  
【原料・製造工程】を深掘り

##### 原料



短時間で茹りやすい原料を選定  
(特許出願中:特開2023-151390)



##### パスタ製造工程

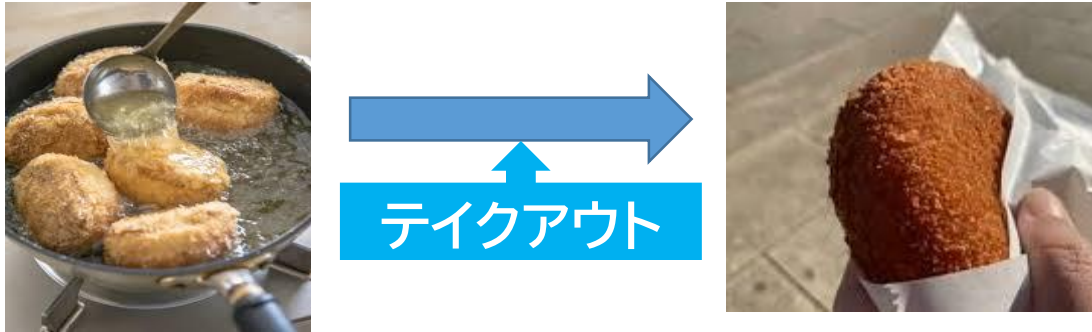


パスタの加工条件を調整

# 「ソリューション型」営業 事例紹介③

## 3. ベーカリー等のフライオイル

### 【お客様の要望】



カレーパンのサクサク感を維持したい  
テイクアウト時、商品陳列時の油染みを防ぎたい

経時による劣化が品質低減の原因に

→経時変化の低減と品質の両立を実現

## ご提案内容

### ■消費者目線で品質分析

#### 改善案の考察

- ✓ サクみの維持
- ✓ 油染みの低減
- ✓ 適度なしっとり感

▶ 半流動性  
油脂



# 「ソリューション型」営業 事例紹介④

## 4. カフェ飲料向け油脂

### 【課題】

無糖・微糖ラテを作るには、  
牛乳の配合量に制限がある



→デキストリン(粉あめ)と油脂のご提案

デキストリン(粉あめ)



+

各種油脂



### 提案幅の広がり

- ・ラテのミルクの風味が足りない
- ・コーヒーとミルクのバランスが悪い



- デキストリン(粉あめ)  
→コク(ミルク風味の付与)

- 油脂  
→ボディ感(乳脂肪分の付与)

ミルク感の増強、風味のバランスを実現



- 1 2024年3月期 業績概要
- 2 2025年3月期 業績予想**
- 3 「中期経営計画23-25」進捗状況

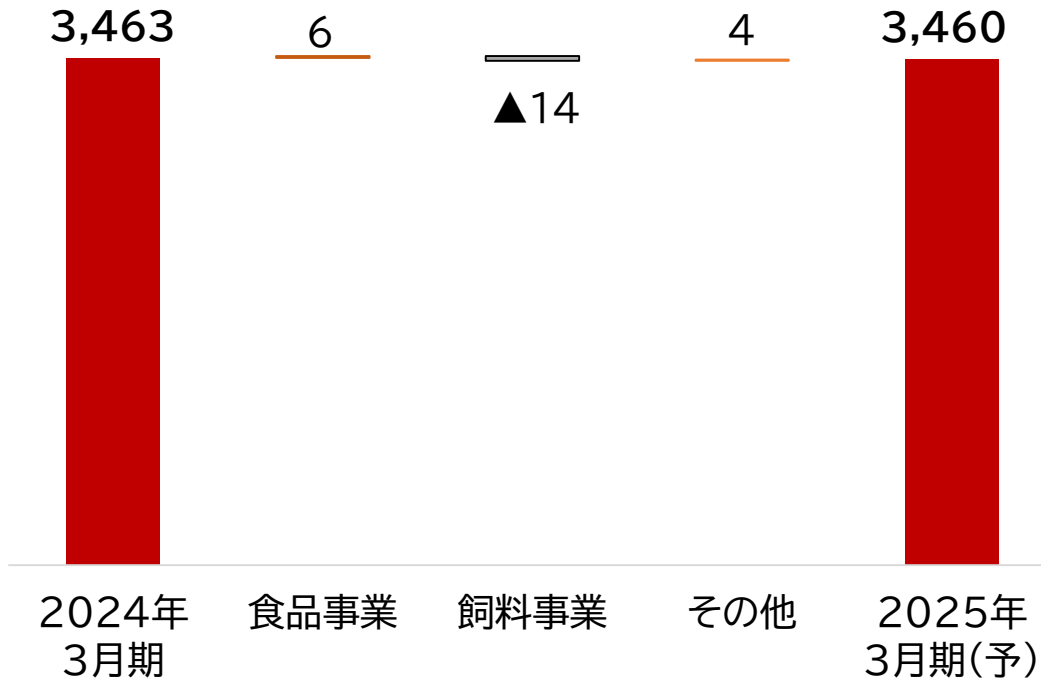
# 2025年3月期 業績予想

(億円)	2024年3月期	2025年3月期 予想	増減 (前期比)	増減率 (前期比)
売上高	3,463	3,460	▲3	▲0.1%
食品	2,823	2,830	6	
飼料	594	580	▲14	
その他	45	50	4	
営業利益	131	120	▲11	▲8.7%
食品	128	115	▲13	
飼料	7	8	1	
その他	13	13	0	
全社費用他	▲17	▲17	—	
経常利益	165	130	▲35	▲21.5%
当期純利益	123	110	▲13	▲11.0%

# 2025年3月期 業績予想(セグメント別)

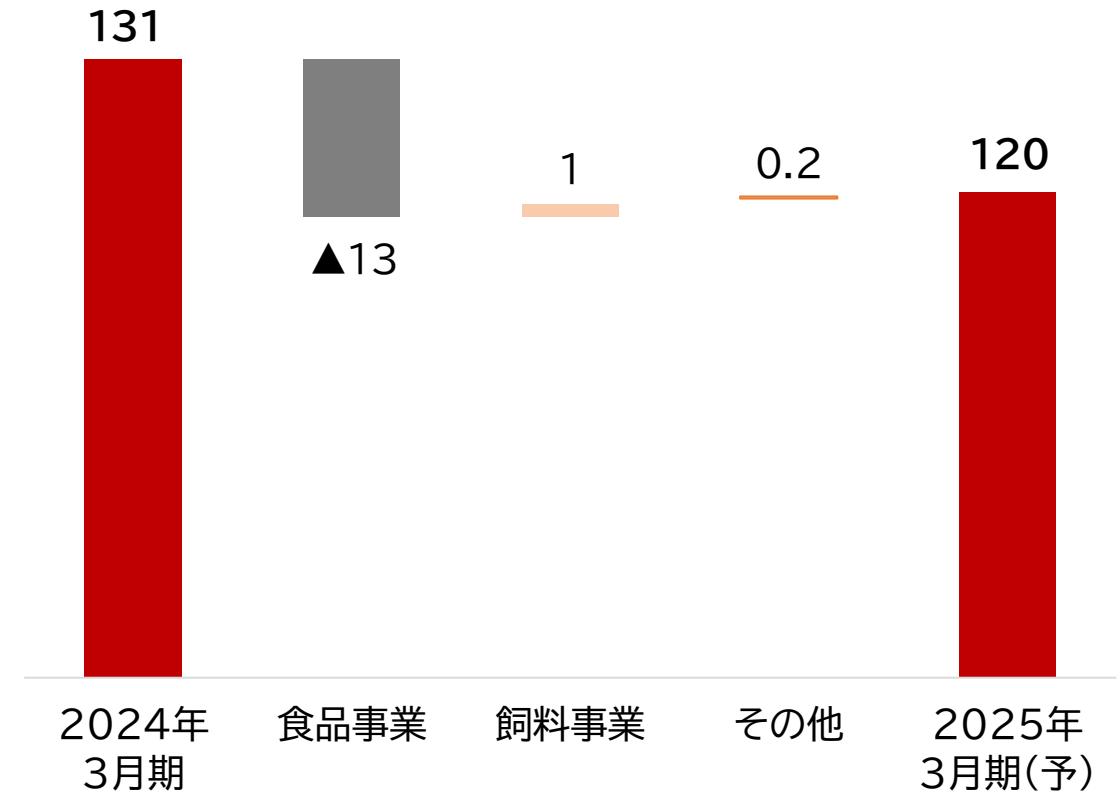
## 売上高増減

(億円)



## 営業利益増減

(億円)



# 2025年3月期 重点施策

- ▶ 業態別・顧客別営業体制を生かした提案型営業の深化
- ▶ 当社グループ全体での生産拠点最適化による生産性向上・原価低減の継続と検証
- ▶ 高付加価値製品の拡販および原価に見合った適正価格での販売継続

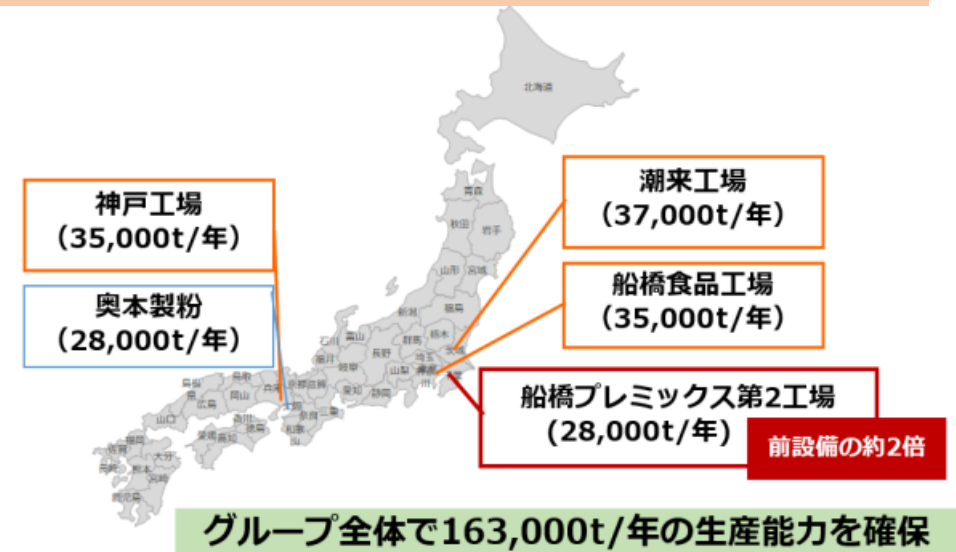
## 食品事業

### ■製粉カテゴリ

- ▶ 船橋プレミックス第2工場への集約とグループ会社との連携継続  
 ⇒ 稼働の向上および生産拠点の最適化
- ▶ 焼成パン グループ4社一体となった事業構造改革の継続  
 ⇒ 原価管理の徹底による生産性向上、フードロス削減

### ■製油カテゴリ

- ▶ 製油事業基盤の底上げと油種ポートフォリオ管理  
 ⇒ ボーソー油脂、辻製油との連携強化によるコーン油・こめ油の競争力向上と販売拡大
- ▶ 高付加価値製品(機能性油脂、大豆たん白)の販売拡大  
 ⇒ 販売チャネル毎の課題に応じた商品開発／ソリューション提案の推進



## ■糖質カテゴリ

- ▶ 差別化戦略推進
  - ⇒ 特徴ある製品群(低分解水あめ、粉あめ等)の拡販
  - ⇒ 健康訴求のマーケティングと顧客開拓
- ▶ グループ3社間(昭和産業/敷島スターチ/サンエイ糖化)の工場連動化・合理化
  - ⇒ グループ間相互供給体制の活用、生産拠点の最適化
  - ⇒ 商品カテゴリの選択と集中を含む事業構造改革の推進継続



## 飼料事業

- ▶ 損益安定化施策の推進
  - ⇒ 高付加価値製品の「人工乳」や「オリゴ糖配合飼料」の拡販
  - ⇒ 農場の抱える様々な課題に対する解決策提案による拡販
- ▶ 昭和産業・昭和鶏卵の一气通貫したレイヤー事業戦略の発展による利益規模の拡大
  - ⇒ 付加価値卵(ブランド卵)の開発、販売、温泉卵の拡販
- ▶ 未利用原料の飼料化技術の追求による、新価値の創出



- 1 2024年3月期 業績概要
- 2 2025年3月期 業績予想
- 3 「中期経営計画23-25」進捗状況**

# 「中期経営計画23-25」5つの基本戦略

## ① 基盤事業の強化

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

## ② 事業領域の拡大

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

当社グループの持続可能を支えるサステナビリティ経営の深化

③ 環境負荷の低減

④ プラットフォームの再構築

⑤ ステークホルダー  
エンゲージメントの強化

# 重点施策による定量効果

## 【2024年3月期実績(経常利益ベース)】

### ■23-25中計目標(対2022年度実績比) +27億円

基本戦略① 基盤事業の強化 +39億円	
1. 穀物ソリューションの進化	+3億円
2. グループ連携による事業規模拡大と収益力強化	+17億円
3. 商品構成の最適化	+6億円
4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販	+13億円

### ■23-25中計目標(対2022年度実績比) + 8億円

基本戦略② 事業領域の拡大 +1億円	
1. 海外事業の拡大	+1億円
2. 冷凍食品事業の拡大	0

### ■23-25中計目標(対2022年度実績比) +30億円

事業環境の回復・環境変化への対応 +49億円	
1. 販売数量の回復	+5億円
2. 適正な価格改定	+44億円



## 【2025年3月期以降の施策】

### 基本戦略① 基盤事業の強化

- ▶ 業態別・顧客別営業体制を生かし、様々なカテゴリの商品をお客様のニーズに合わせてワンストップで提供することで穀物ソリューションのさらなる進化を目指す
- ▶ 上昇するコストに対して、グループ一体となり事業構造を改革することでさらなるコスト圧縮を進める

### 基本戦略② 事業領域の拡大

- ▶ Showa Sangyo International Vietnamの垂直立ち上げに向けた体制の整備
- ▶ 輸出事業の拡大
- ▶ 海外新規事業への挑戦

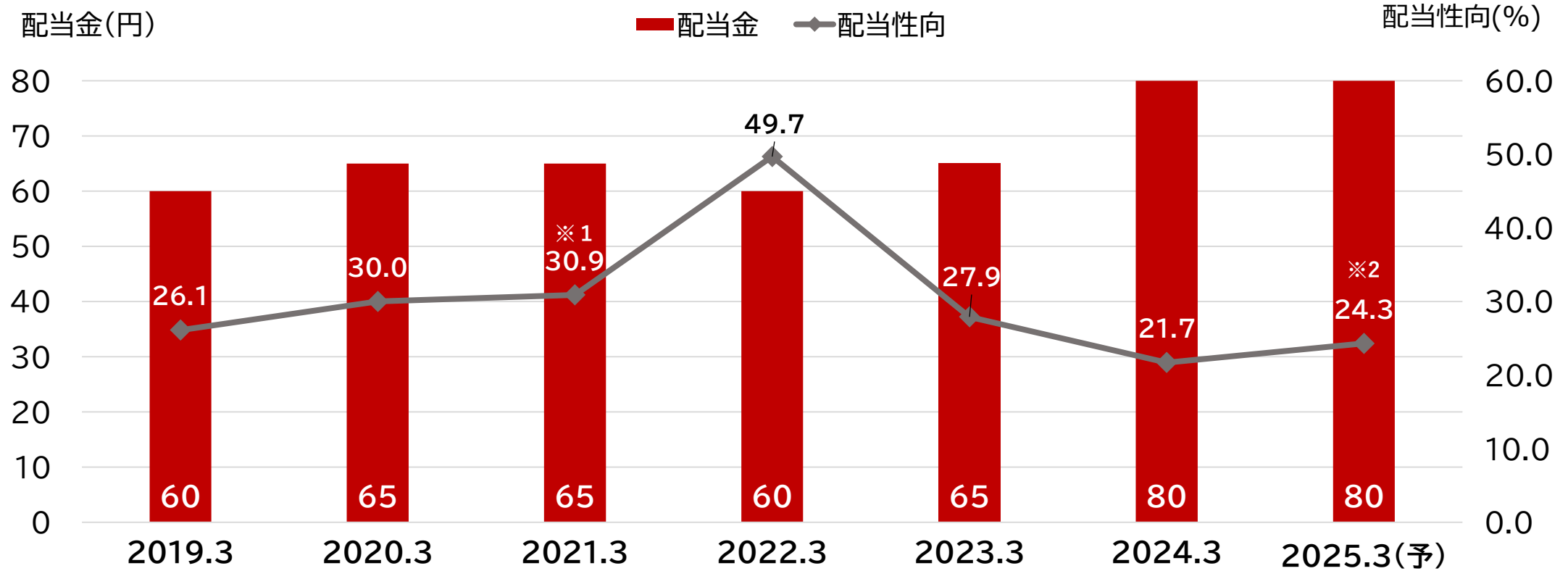
### 事業環境の回復・環境変化への対応

- ▶ コロナ禍や物価の高騰により減少した、食用油やプレミックス類の販売数量の回復



# 株主還元（配当）

## 1株あたりの配当金・配当性向の推移



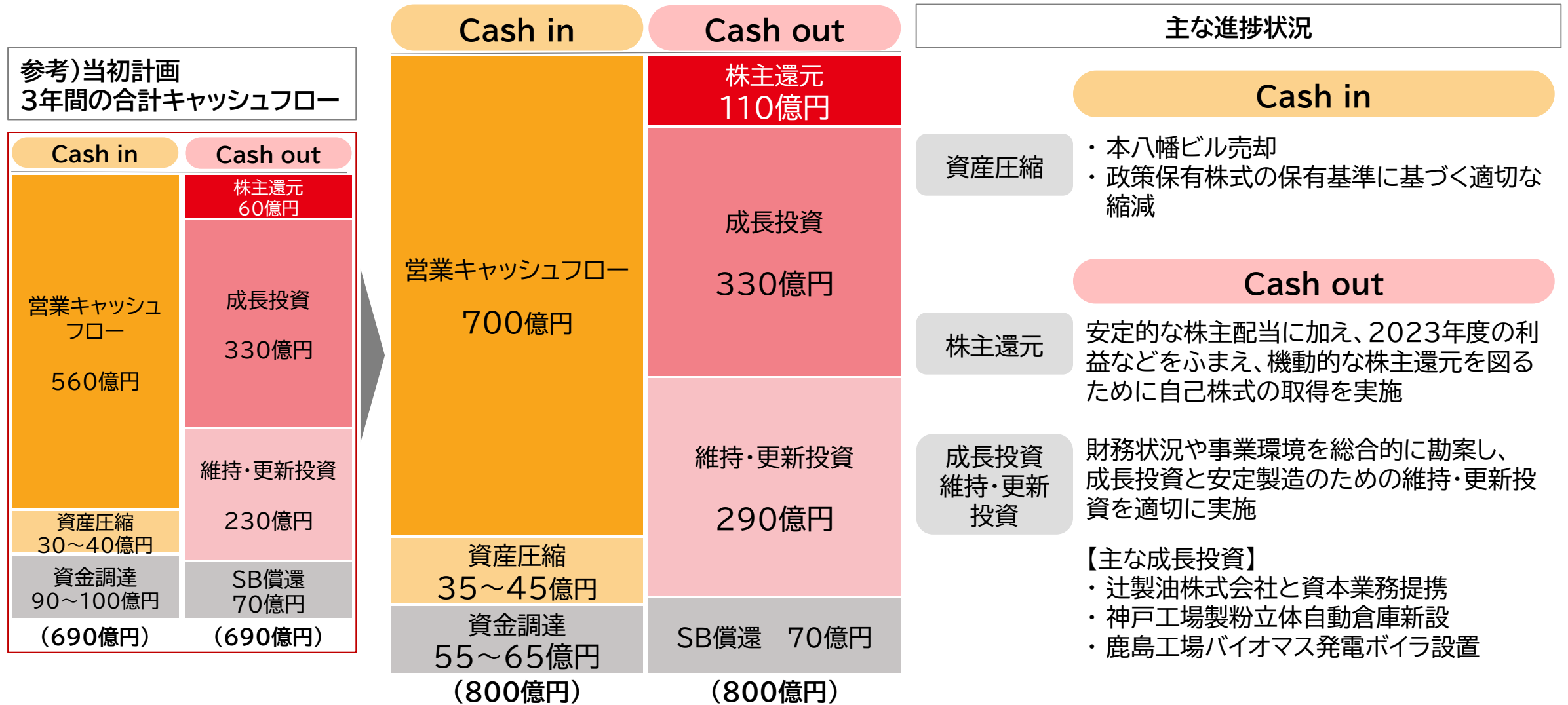
**配当性向30%を目安に長期的に  
 安定的な配当を継続してまいります**

※1:2021年3月期の配当性向は、負ののれん発生益による影響を除く。  
 負ののれん発生益による影響を含めた配当性向は20.3%

※2:自己株消却前の配当性向

# 資金配分計画 [3年間累計](2024年3月期～2026年3月期)

2024年3月期の実績および2025年3月期の見通し、ならびに資本政策をふまえて資金配分計画を見直し



# 参考資料

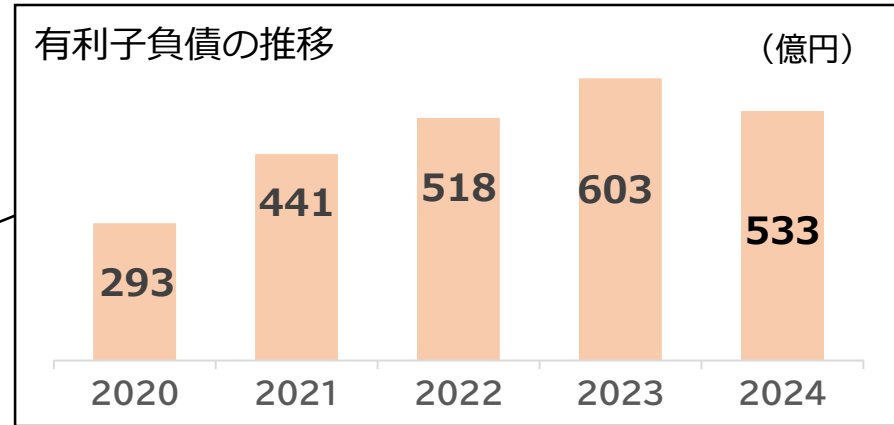
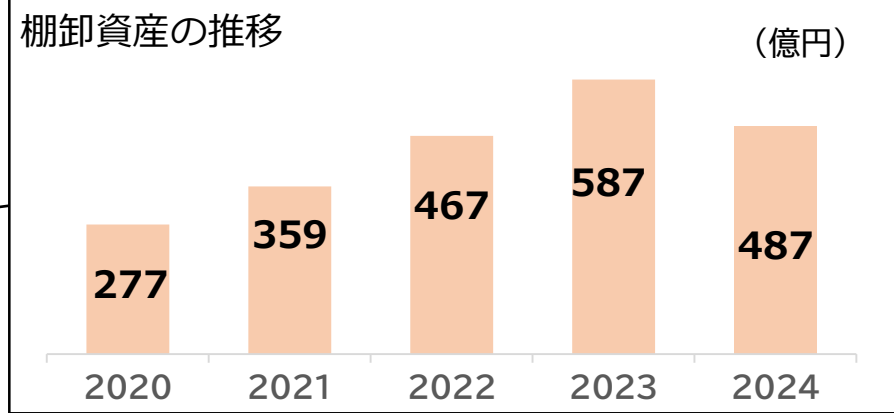
# 連結貸借対照表の概要

連結貸借対照表

(億円)

	2023年3月期	2024年3月期	増減
流動資産	1,234	1,227	▲ 7
現預金	62	81	19
売上債権	553	614	61
棚卸資産	587	487	▲ 100
その他	32	44	11
固定資産/繰延資産	1,242	1,394	151
有形・無形資産	874	905	30
投資その他	367	488	120
資産計	2,477	2,622	144

	2023年3月期	2024年3月期	増減
負債	1,314	1,289	▲ 24
仕入債務	324	263	▲ 60
有利子負債	603	533	▲ 69
引当金	18	24	5
その他	367	468	101
純資産	1,163	1,332	168
株主資本	1,037	1,139	101
包括利益他	92	156	64
非支配株主持分	33	36	2
負債・純資産計	2,477	2,622	144

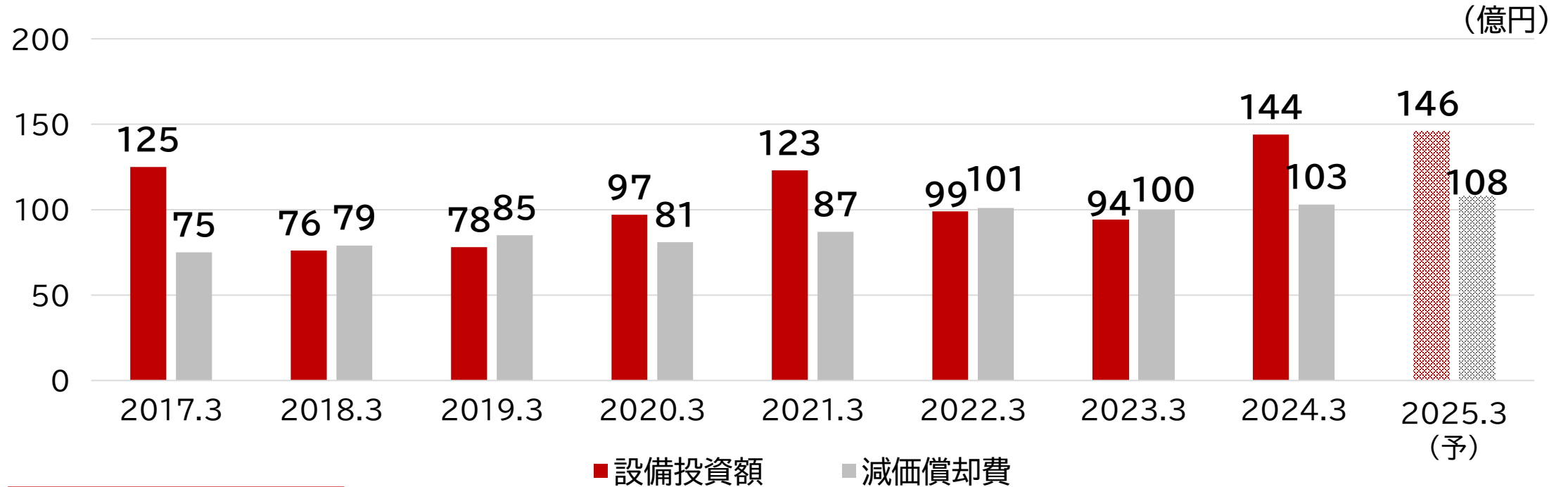


# キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

	2023年3月期	2024年3月期	増減
税金等調整前利益	109	166	57
減価償却費<非資金項目>	99	102	3
減損損失<非資金項目>	4	-	△ 4
運転資金増減(売上債権、棚卸資産、仕入債務)	△ 189	△ 22	166
法人税等の支払・還付	△ 11	△ 35	△ 24
その他	△ 41	26	67
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 29</b>	<b>237</b>	<b>266</b>
有形固定資産の取得	△ 98	△ 108	△ 9
有形固定資産の売却	61	2	△ 59
投資有価証券の取得	△ 12	△ 0	12
投資有価証券の売却	-	8	8
その他	△ 11	△ 26	△ 14
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 61</b>	<b>△ 124</b>	<b>△ 62</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>	<b>△ 90</b>	<b>113</b>	<b>204</b>
短期借入金、CP、長期借入金	85	△ 69	△ 154
配当金支払	△ 20	△ 21	△ 1
その他	△ 3	△ 2	0
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>61</b>	<b>△ 94</b>	<b>△ 155</b>
現金及び現金同等物の期末残高	62	81	19

# 設備投資額・減価償却費の推移(進捗と今期予想)

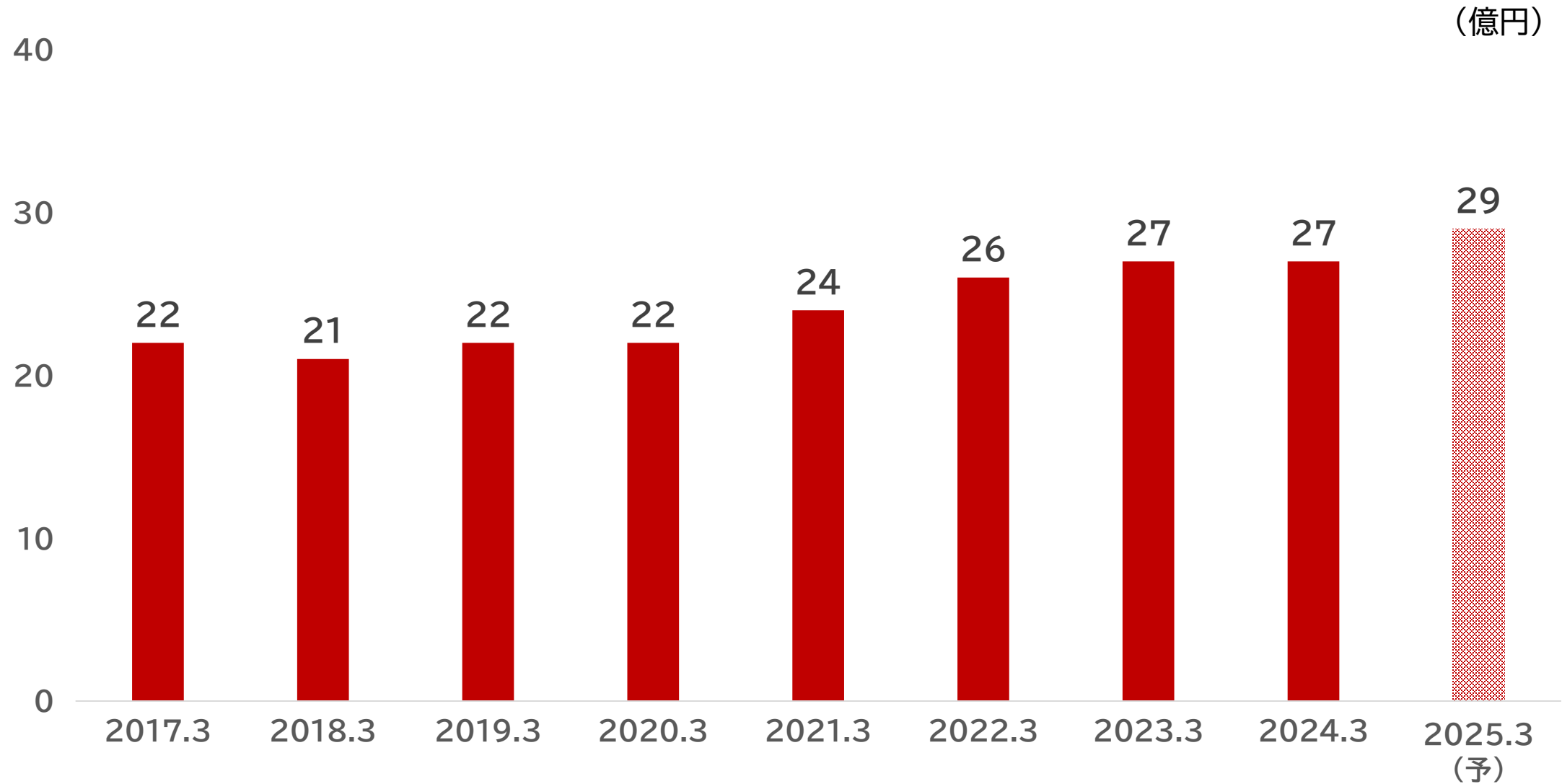


## 主な設備投資の内容

<2025年3月期>

- ▶ 製粉立体自動倉庫更新工事 …… 物流機能の改善、効率化 →2026年2月稼働予定
- ▶ バイオマス発電ボイラ新設 …… 約3.7万トン/年のCO2排出削減見込み →2026年度の稼働予定
- ▶ 油脂精製設備更新 …… 更新は完了し、既設設備の撤去工事を実施
- ▶ サンエイ糖化(株)設備更新 …… 老朽化に伴い、改善含む設備更新工事を実施

# 研究開発費の推移(進捗と今期予想)



# 「中期経営計画23-25」財務KPI

新たな経営管理指標として①ROIC、②CCCを導入し、財務KPIとして進捗を管理

<b>① ROIC</b>	事業の評価、経営資源の配分ルールを整備し、事業ポートフォリオマネジメントを高度化
<b>② CCC</b>	改善項目を定めて月次で管理し、キャッシュフロー経営を推進

		2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	中期経営計画23-25 計画目標
経常利益	(億円)	65	165	130
ROE	(%)	7.1※1	10.2	7.0以上
ROIC※2	(%)	1.8	5.3	4.0以上
CCC	(日)	91	87.3	75
NET D/Eレシオ		0.48	0.35	0.6以下

※1:2023年3月期は、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	中計目標	昭和産業グループ 環境目標
CO2排出量削減	▲30%以上 (2013年度対比)	2030年度 ▲46%以上
食品ロスの削減	▲30%以上 (2018年度対比)	2025年度 ▲30%以上
水使用量削減 (原単位)	▲9%以上 (2019年度対比)	2030年度 ▲12%以上
プラスチック 使用量削減(原単位)	▲7%以上 (2013年度対比)	2030年度 ▲25%以上

人的資本経営	中計目標
D&Iの推進	・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

デジタル戦略	中計目標
デジタル化推進	・デジタル化推進費:3年間で45億円 (うち成長投資:12億円)
【主要施策①】 多角的分析DB・ ダッシュボード導入	・顧客情報の有効活用による <b>営業変革</b> (顧客分析→顧客提案の充実化) ・コスト削減:▲6千万円/年
【主要施策②】 DX推進人財育成	・将来のDX推進人財: <b>100名育成</b> ・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

RD&E戦略	中計目標
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

# 四半期別 売上高・営業利益推移

(単位:百万円)

		1Q			2Q			3Q			4Q		
		2023.3	2024.3	増減額	2023.3	2024.3	増減額	2023.3	2024.3	増減額	2023.3	2024.3	増減額
売上高	食品	65,695	73,665	7,969	65,935	69,864	3,928	72,539	73,545	1,005	66,382	65,252	▲1,130
	飼料	13,781	14,967	1,185	15,447	14,726	▲721	15,962	15,318	▲644	14,235	14,450	215
	その他	1,210	1,166	▲44	1,339	1,192	▲147	1,233	1,108	▲124	1,289	1,100	▲189
	合計	80,688	89,799	9,111	82,722	85,783	3,060	89,735	89,972	237	81,907	80,803	▲1,104
営業利益	食品	1,973	3,353	1,380	242	3,967	3,724	2,088	3,889	1,800	▲329	1,639	1,968
	飼料	▲104	▲7	97	259	126	▲133	186	197	10	60	396	336
	その他	307	302	▲4	392	357	▲34	384	352	▲32	313	307	▲5
	全社費用他	▲360	▲336	24	▲392	▲412	▲19	▲415	▲471	▲56	▲422	▲516	▲94
	合計	1,815	3,313	1,497	502	4,039	3,537	2,244	3,966	1,722	▲377	1,827	2,205

## 【参考】IRに関する活動状況(2023年度)

全てのステークホルダーの皆様へ、グループが目指す方向性を正しく理解していただくことを目的として、IR活動を推進しています。

「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まいります。

活動	実績	内容
アナリスト向け決算説明会	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに、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件	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。



穀物ソリューション・カンパニー

**SHOWA**

昭和産業グループ

#### 見直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直し、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・事象及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中期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。