

SHOWA



昭和産業グループ
統合報告書
2026

穀物の あらゆる可能性を ひろげていく

昭和産業は創立90周年を迎えました。
新たな羅針盤のもと、組織文化を変革し、
100周年、その先も選ばれ続ける
昭和産業グループを目指します。
“穀物”と“人”の無限の可能性を追求し、
未来につづく幸せをつくらせていきます。



編集方針

「統合報告書2026」では、昭和産業グループの経営理念である「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」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、更なる価値創造に繋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、より多くの方に知っていただくために本報告書の内容は、過去のレポートとともに当社ウェブサイトにも掲載しています。

報告対象範囲

昭和産業グループ(2026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

2025年度(2025年4月1日～2026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26-29」など、一部に最新の情報を含め報告しています。

統合報告書の位置付け

財務情報



有価証券
報告書



ウェブサイト
IR情報



統合報告書

非財務情報



サステナビリティ
データブック



ウェブサイト
サステナ
ビリティ情報



経営理念

ひと粒の可能性から、 価値をひろげ、 日々の幸せを共に作る。

大地の恵みである穀物の、一粒ひと粒の可能性を信じて。
多様な一人ひとりの、力を合わせて。
新たな価値を生み出し、つなげ、ひろげていく。
私たちは、人・生活・社会に共によりそい、
地域、日本そして世界の、未来につづく幸せをつくっていきます。

理念体系



行動指針



昭和産業グループ経営理念

当社グループは、これまで「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」をグループ経営理念として掲げていましたが、当社グループを取り巻く環境の変化に対応し、持続的成長および企業価値向上を図るべく、グループ経営理念を改定、また理念体系全体も再構築しました。従業員一人ひとりがグループ経営理念を胸に刻み、行動指針を実践することによって、長期ビジョンを実現し、更なる「ひと粒の可能性」につなげていきます。

目次

昭和産業グループの全体像

事業と収益構造	3
価値創造のあゆみ	4
当社グループの強み・独自性	5
価値創造ストーリー	6

トップメッセージ

社長メッセージ	7
---------	---

長期ビジョン SHOWA VISION 2035

2035年度 ありたい姿	12
定量目標	13
事業ポートフォリオマネジメント	14

中期経営計画26-29

新中期経営計画の位置付け・定量目標	15
計画達成に向けた全体方針	16
高付加価値商品へのシフト・コスト低減	17
事業横断での事業基盤の強化	19

財務戦略とROIC経営

投資アロケーション	22
ROIC経営の全体像	23
ROICを基にした事業戦略	24

部門統轄メッセージ

事業・営業部門統轄	25
テクニカル部門統轄	26
コーポレート部門統轄	27

唯一無二の価値に磨きをかける

経営資本	28
人的資本	29
製造資本・知的資本	35
社会・関係資本	39
穀物ソリューションビジネスの強み	40

価値創造の基盤を強化する

コーポレート・ガバナンス	43
リスクマネジメント	49
コンプライアンス	51
社外取締役座談会	53
サステナビリティ推進	57
安全・安心・安定供給の確保	61
環境課題への対応	64
ステークホルダーエンゲージメント	69

更なる企業理解のために

事業別情報	71
役員一覧	73
主要財務・非財務データ推移(11カ年)	75
株式情報	76
生産拠点(グループ会社含む)	77
会社概要	78

事業と収益構造

食品事業



小麦粉
プレミックス
パスタ



製粉

多様なニーズに応える
小麦粉製品

パン、麺、菓子など用途に応じた多様な小麦粉製品を製造・販売しています。長年培ってきた高度な製粉技術と品質管理を基盤に、プレミックスやパスタなど関連製品も展開。更に製油・糖質などの知見も生かした開発提案力により、食品メーカーや外食産業の多様なニーズに応え、国内外の食の価値創造に貢献しています。



糖化製品
コーンスターチ
加工でん粉



糖質

食品と産業を支える
糖質素材

トウモロコシを原料に、コーンスターチをはじめ、ぶどう糖、異性化糖、水あめ、低分解粉あめ、イソマルトオリゴ糖などの糖質素材や加工でん粉製品を製造・販売しています。これらの素材は、ビールや清涼飲料、菓子、パンなどの食品分野を中心に、工業用途や医療関連用途など幅広い分野で活用されています。長年培った技術と供給力を強みに、多様な産業のニーズに応えています。



植物油
大豆たん白



製油

原料の可能性をひろげる
油脂・大豆関連素材

大豆、菜種、トウモロコシ、米など多様な原料から植物油を製造し、フライ用油やドレッシングなど幅広い用途に提供しています。大豆関連素材については、原料処理から大豆たん白まで一貫して手がけるとともに、副製品も有効活用。効率的な生産体制のもと、食品メーカーや外食産業などへ製品を提供する油脂・大豆関連素材を展開しています。



焼成パン
冷凍食品
健康食品



その他食品

基盤分野をベースに
食品の価値をひろげる

コンビニエンスストア向けのパンや冷凍パン生地、冷凍食品、健康食品など、幅広い食品分野の製品を展開しています。日々の暮らしに寄り添いながら、多様なシーンに応じた製品を提供し、生活の質の向上に貢献しています。

飼料事業



配合飼料
畜産物



飼料

顧客のニーズに
合わせた配合飼料

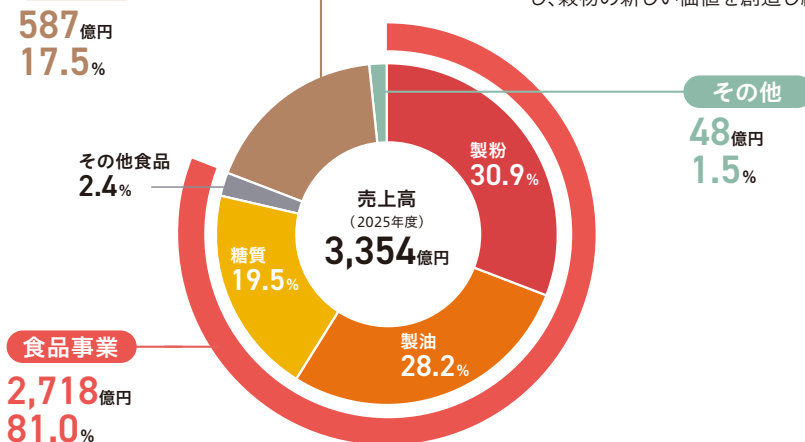
養鶏用・養豚用・乳牛用・肉牛用・養魚用などの各種配合飼料を販売するとともに、畜産用オリゴ糖やきこ菌床栽培用栄養体の製造・販売を行っています。製粉・製油・糖質で生まれる副製品を有効活用し、資源循環型の飼料生産を実現。更に鶏卵事業を展開し、飼料設計から鶏卵生産まで、畜産ビジネスを総合的に支えています。

▶事業別売上高構成比

飼料事業

587億円
17.5%

食品事業
2,718億円
81.0%



その他

倉庫

物流を支える
倉庫事業



穀物や食品原料を適切に保管・管理する物流拠点として倉庫事業を展開しています。長年培った保管ノウハウと管理体制により、原料や製品の安定供給を実現し、多様な産業を支える物流基盤としての役割を担っています。

新規

新たな価値を
創出する領域



既存事業で培った技術や知見を生かし、新たな価値創出に向けた新規事業にも取り組んでいます。製造過程で生まれる副産物を活用したバイオ燃料やオレオケミカル・ファインケミカルなどの機能性素材の開発など、持続可能な社会の実現を目指し、穀物の新しい価値を創造し続けます。

価値創造のあゆみ

昭和産業グループは、創立以来「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。創立当時から時代に合わせて変化し、これからも食の安定供給で顧客と日常を支え、穀物のあらゆる可能性をひろげていく、持続的成長力のある企業を目指します。

年代	創業期(1936年～)	1960年～1980年代	1990年～2000年代	2010年～							
時代背景	深刻な食糧不足	需要拡大と食生活の多様化	「食」ニーズの高度化	ライフスタイル・価値観の変化							
昭和産業グループが創出した価値	農産加工分野で一貫体制を構築し、農業の発展に貢献 農業における土づくりから製品加工、販売までの一貫体制を目指して小麦粉や食用油、水あめ、肥料などの製造販売を開始。日本の農業発展を支えるとともに戦後食糧難の解消にも貢献しました。	食品コンビナートの建設による、多品種安定供給の実現 高度経済成長期に入り食生活が多様化する中、穀物の輸入量が増大することを見据え、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、業務用商品や様々な家庭用商品を発売しました。	幅広い分野で商品開発を強化し、時代にマッチした商品を提供 「食」ニーズの高度化が進み、求められる原材料の性質や製品の種類も幅広くなった中、様々な穀物における商品開発の強化、加工技術の進化、レシピ提案などに力を入れ、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を続々と開発しました。	“穀物ソリューション・カンパニー”として独自の付加価値を創出 人々のライフスタイルや価値観が変化し、「食」に関する消費スタイルは更に高度かつ多様なものとなり、消費者の健康志向や、より簡便で時短に貢献するなど、時代のニーズに合わせた商品、他社にはない高い付加価値を持った商品の開発に注力しています。							
商品のあゆみ	 1957年 『昭和のホットケーキの素』 発売	 1961年 『昭和即席天ぷら粉』 国内発売	 1984年 炊飯用はい芽油カプセル 『お釜にポン』発売	 1984年 業務用 『黄金天ぷら粉』 発売	 1985年 業務用 『イソマルトオリゴ糖』発売	 1991年 業務用 混合飼料 『イソマルトオリゴPS』発売	 2000年 高オレイン酸ひまわり油 『オレインリッチ』発売	 2007年 業務用 ハースブレッド用小麦粉『F』発売	 2014年 『おいしく焼ける魔法のお好み焼粉』 発売	 2022年 『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』 発売	 2026年 『俺が好きなうすくてちーちやいやつ。ホットケーキミックス』発売

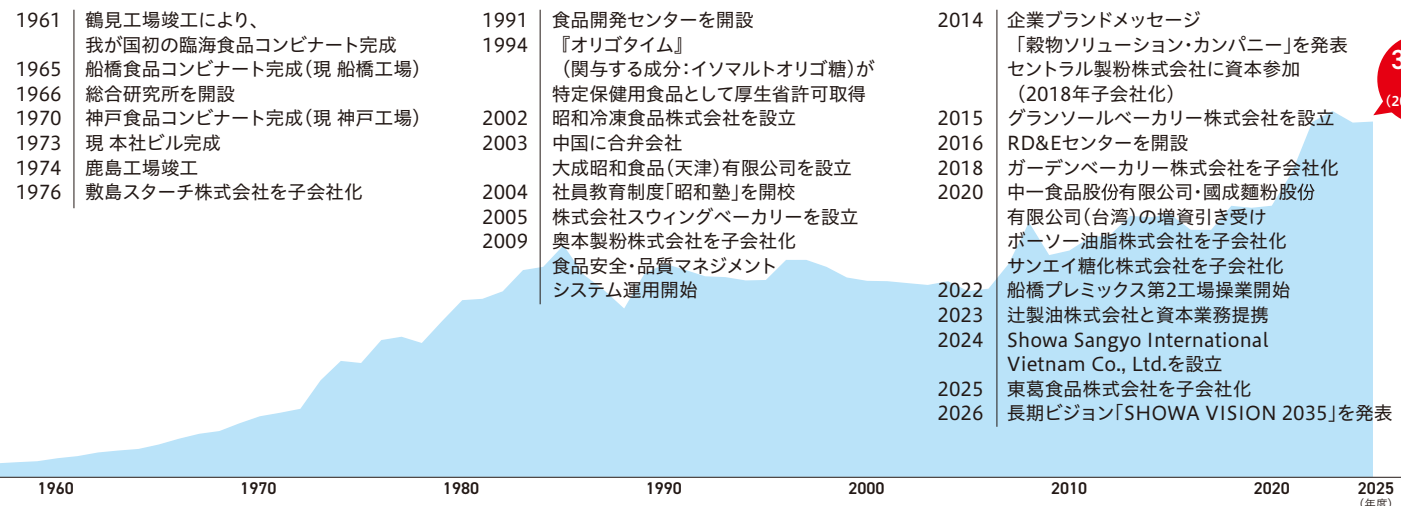
1936年創立



創業者
伊藤 英夫

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創立しました。

▶売上高の推移



昭和産業グループの強み・独自性

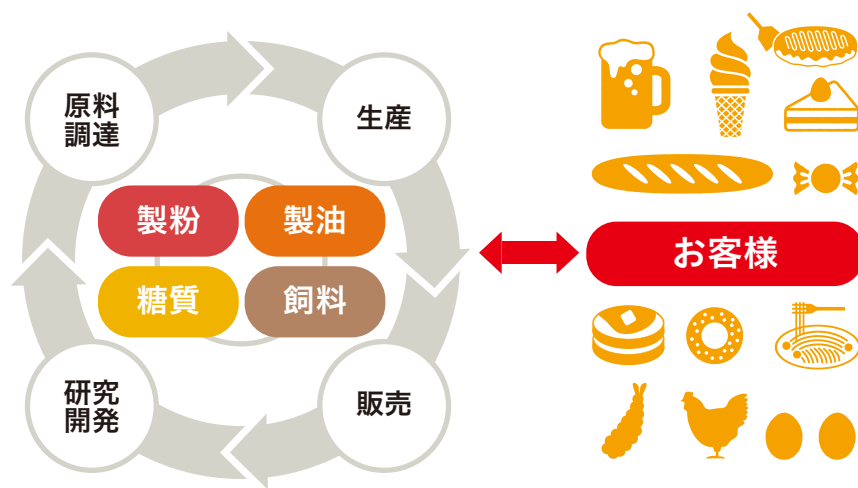
当社グループは、専業メーカーにはない「多様な穀物の専門性」でお客様のあらゆる課題を解決する、唯一無二の「穀物ソリューション・カンパニー」です。

顧客起点の課題解決力

基盤分野の連携強化による専門性をバリューチェーンの各工程で活用
価値創造に向けたシナジーを生み出すことで、幅広いナレッジ、ノウハウによる課題解決を実現します。

顧客対話の深化によるニーズ発掘力・提案力

業態別・顧客別営業組織への移行により、複数穀物を扱う強みを活かしたワンストップ型ソリューション提案力を最大化。
新規取引件数は組織改編前に比べて1.6倍^{※1}に伸長しました。



※1 既存取引先への新たな取引含む（月平均）

※2 当社調べ

※3 AIB（American Institute of Baking）：フードセーフティシステムAIB国際検査統合基準に則った現場重視の監査

※4 昭和産業単体（過去5年間平均値）

食糧インフラを支えるビジネスモデル

食品メーカーとして国内トップクラス^{※2}の収容能力を誇る穀物サイロとパナマックス級大型穀物船が接岸可能な専用バース

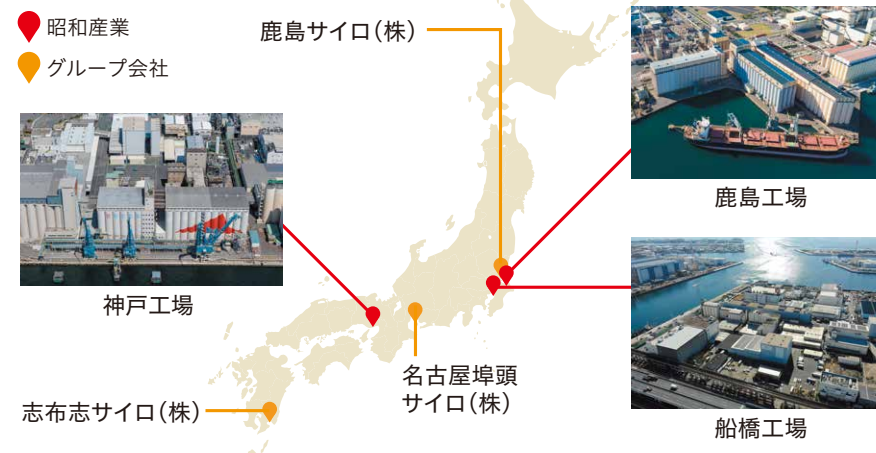
商社との多面的取り組みを基盤とした穀物調達力と国内屈指の収容能力により、安定供給を実現しています。

「食品メーカー基準」の品質管理

AIB^{※3}基準に準拠した厳格な衛生管理のもと、サイロから工場まで一貫した高品質な生産体制を構築しています。

穀物を余すところなく最大限に活用

事業領域を超えた副製品（ふすま、大豆ミール、グルテンフィードなど）の活用により、食品リサイクル率99.9%^{※4}を実現しています。



価値創造ストーリー

昭和産業グループは、唯一無二の「穀物ソリューション・カンパニー」として、多種多量の穀物を総合的に扱う独自のビジネスモデルのもと、創立100周年を迎える2035年度のありたい姿「穀物のあらゆる可能性をひろげていく」の実現に向けて、成長戦略を推進しています。



社長メッセージ



唯一無二の ビジネスモデルを生かし、 穀物のあらゆる可能性をひろげていく

収益の安定化に向けて 邁進した3年間

今から10年前、昭和産業グループでは長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」（前長期ビジョン）をスタートさせました。創立90周年を迎える2025年度のありたい姿を見据えた前長期ビジョンを掲げてからの9年間は、穀物相場の急騰やコロナ禍など、厳しい事業環境の変化に晒されましたが、この間、私たちは着実に事業領域を拡大し、収益基盤を強化してまいりました。私が社長に就任した2023年は、「中期経営計画23-25」（前中計）をスタートさせたタイミングと重なります。その前の「中期経営計画20-22」期間は、穀物相場が急騰し、特に収益面では厳しい時期を迎えていました。2019年度において101億円に達した経常利益は2022年度において65億円まで縮小、営業利益は41億円となっていました。

当社グループは以前から、業績面でのボラティリティの高さに悩まされて続けてきました。コモディティ商品を多く扱っているがゆえに、事業環境の変化が業績面に大きく影響する収益体質であることが、いつの時代にあっても大き

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

塚越英行

社長メッセージ



な課題となっていました。私自身、経営企画部（現 企画部）に所属していたこともあり、会社として収益体質面が弱いことには、常に頭を悩ませてきました。もちろんこうした悩みは、穀物を取り扱う全ての企業にあてはまるのですが、製粉、製油、糖質、飼料という複数の穀物ビジネスを展開する独自のビジネスモデルを持つ当社グループであれば、その特徴を生かして業績に係るボラティリティの課題を何とか解決できないかと、常に思いを巡らせていました。そして2021年、私たちは一つの試みを始めました。事業横断的な販売体制を構築するべく、営業部門に顧客別販売機能を担う「ソリューション営業部」を新設したのです。お客様ごとの販売戦略を考える営業スタイルに変えることで、個々のお客様に対して、事業横断的なソリューションの提供を行えるのではないかと考えました。ソリューション営業部を通じて、まず外食産業のお客様向けのソリューションの提供を開始しました。この取り組みは功を奏しました。外食産業のお客様の現場では人手不足が慢性化しており、オペレーションや調理時間の確保に苦慮していました。ソリューション営業部のスタッフは、こうした方々に寄り添い、穀物素材の組み合わせを提案することで時間短縮の課題を見事に解決したのです。私たちはコモディティ商品の販売に軸足を置いたビジネスに加え、より付加価値の高い穀物ソリューションビジネスの道への第一歩を踏み出すことができました。

社長就任とともにスタートさせた前中計では、前述のソリューション営業部での成功体験を横展開し、営業部門全体でソリューションビジネスを行うべく、営業組織を改編しました。創業以来初めてとなる大きな組織改編であったこともあり、周囲には反対の声も多くありましたが、様々

な困難を乗り越えながら歯を食いしばって取り組んできたのがこの3年間でした。全ての従業員の頑張りにより、年間の新規取引件数は3年前と比べて1.6倍に増加しました。当社グループに、安定的な収益を生む事業が芽吹き、確実に育ち始めたことを実感しています。期間中に掲げてきた130億円という経常利益目標を3年連続でクリアできたことも、大変誇らしく思っています。一方で、前中計の重要なテーマの1つに掲げた海外事業と加工食品の川下分野への展開については、手は打っているものの数字として結果が伴うところまでには達しませんでした。もちろん、グループ全体で一定の成果があがっていることで、営業担当者の意識が変わってきたという実感はあります。ソリューション営業の成果は、今後の事業展開にも好影響をもたらすことになるかと確信しています。

**新経営理念の策定と新長期ビジョン、
新中期経営計画のスタート**

創立90周年という節目に、私たちは新たなグループ経営理念と長期ビジョンを打ち出しました。新経営理念に掲げた「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」という言葉、新長期ビジョンに含めた「穀物のあらゆる可能性」という言葉には、穀物ソリューションに対する私たちの強い思いが込められています。新グループ経営理念や新長期ビジョンの策定に向けて、私たちは若手・中堅をメンバーにしたプロジェクトチームを発足させました。これからの当社グループを担う若い人たちの声を反映させたいと考えたからです。プロジェクトチームのメンバーの方々には、現状の課題は何なのか、この会社をど

社長メッセージ

うしたいのかなど、真剣に議論を重ねていただき、社内アンケートもまとめてもらいました。アンケート結果を見て気になったのは、当社グループが直面する課題の一つに「健全な危機感の弱さ」があるのではないかという指摘です。従業員はみな、自社のことを気に入っていて、そこで働くことも好きで特に不満もないという方が多かったのですが、むしろそれが問題で、外側の世界はもっと大変なことになっているとか、そのことに対する不安感を発信してくれる人が少ないのではないかという指摘でした。前中計の最終年度に119億円の営業利益を達成できたこともあり、これでいいんじゃないかという安堵感がありながらも、次世代に引き継ぐべき課題が見えず、チャレンジもしないことへの危機感が、そこにはありました。

全ての従業員が幸せに働くためにも、会社というものは未来へと存続させなければならないというのが私の持論です。10年後の私たちの姿を思い描いた時、目標を実現するためには、当然、現状維持だけでは届きません。「中期経営計画26-29」（新中計）には、そうした思いを落とし込みました。当社グループの基盤事業は国内中心の展開で、残念ながらこれからは人口減少によって市場が縮小していくことが懸念されます。こうした環境のもとで私たちは、コア領域の事業では高付加価値商品の比率を高めつつ、海外展開や新規事業の開拓を進めていくというのが基本的な考え方です。こうした考え方自体は以前から持っていましたが、これに対する具体的な打ち手が明確には見えていませんでした。その点、前中計期間の3年間を通じてイノベーション人財の育成に努め、ともに議論を重ねた結果、海外展開や新規事業についても、次第に将来像が見え始めてきたというのが足元の状況です。10年後の創立100周年のタ

イミングではこれらが成果をあげ、収穫できるようにするべく、バックキャストで描いた計画が今回の新中計です。

新たなビジネスへのチャレンジ

穀物由来の原料から、バイオ燃料など新たな化学製品を生み出そうとしているのが、オレオケミカル分野での当社グループの取り組みです。これについては、東北大学発のスタートアップ企業であるファイトケミカルプロダクツ株式会社と資本業務提携し、開発を進めています。具体的には、東北大学が有する新技術を使うことで、こめ油の製造によって生じる副産物から、生産効率が高くエネルギー負荷の少ない素材を生み出そうとしています。穀物を余すところなく活用することが当社グループの大きな使命であり、現在、昭和産業単体では99.9%※という高い食品リサイクル率を維持していますが、私たちはこの現状に満足はしていません。これまでは「再利用」が中心でしたが、今後はバイオ燃料や潤滑油といった食品以外の分野へ、より高度な付加価値を持たせて循環させる「アップサイクル」に挑戦していきます。これこそが、穀物を余すところなく活用する当社グループの存在意義であり、独自のビジネスモデル構築にも寄与すると考えており、私たちが参画する価値があるということです。バイオ燃料は、新規事業の中では時間軸として早く事業化が見込める分野と認識しており、2026年5月には、東北大学、ファイトケミカルプロダクツおよび当社グループ会社であるボーソー油脂と共同で、こめ油由来のバイオディーゼル燃料の実証を、山形空港において日本航空の空港内作業車両で開始しています。

※過去5年間（2021年度～2025年度）の平均値

また、スケールアップしたプラントを2026年2月に東北大学の中に完成させており、当社グループの工場から出る副産物を利用したプロジェクトを進めています。



ファイトケミカルプロダクツの実証設備



ボーソー油脂の副産物由来燃料を使用する山形空港内のJAL作業車両

社長メッセージ

海外展開では、以前から中国、台湾、ベトナムにおいて私たちの技術的な知見を活用した合併事業を展開してきましたが、2026年1月、ベトナムにプレミックスの新工場が竣工し、自社だけの新たな取り組みをスタートさせました。ベトナムでは、エビ、魚などの水産品や鶏肉の冷凍食品加工メーカーが数多く立地しているため、川下のパートナー企業と協業を進め、事業化のスピードアップとスケールアップを図ります。

私たちは、商品開発および販売において様々な素材を組み合わせ、お客様の課題解決に貢献する提案型営業を展開しており、こうした課題解決を付加価値として展開できることが極めて大きな強みとなっています。研究開発においても同様に、製粉、製油、糖質などの製品分野を結びつけた取り組みを進めています。製粉だけに取り組んでいる研究者にはできない発想が生まれ、これが起点となって販売でも多様な組み合わせが可能になります。また、鹿島工場を中心に、原料調達に適した臨海地域に工場が立地しており、国内トップクラスの収容能力を持つ穀物サイロや、パナマックス級の大型穀物船が接岸できる専用バースも備わってい

ます。特に基幹工場である鹿島工場は、小麦粉、植物油、糖化製品の製造を1カ所に集積したコンビナート形式の工場であり、近隣に立地している配合飼料メーカーに副産物を供給できるなど、非常に大きな強みを発揮できています。

国内市場における事業展開では、機能性の素材も含めた高付加価値商品は、その土台にある汎用品が一定の量でしっかり売れなければ成り立ちません。縮小していく国内市場で、いかにグループ最適で事業を展開するか、いかに生産性を上げていくか、そしてローコストで安定的に作るかを土台として、その上で価値のある素材を増やしていかなければなりません。今回の新中計や新長期ビジョンも、こうした考え方に基づいたものとなっています。

サステナブルで強靱な サプライチェーンの構築を目指す

「穀物のあらゆる可能性をひろげていく」ことを長期ビジョンに掲げ、食品素材メーカーとして食のインフラを支えているという意味では、事業活動そのものがサステナ

ブルな社会の実現に貢献していると認識しています。既に述べたような、オレオケミカル分野でのアップサイクルな取り組みもまた、そのことを示しているといえます。また私たちは、巨大な設備を擁するがゆえに、CO₂の排出量も含めた環境負荷の低減に取り組むことは、多くの穀物を取り扱う会社としての重要な使命であると認識しています。新長期ビジョンの中でも環境目標を更新しており、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指しています。2026年4月に稼働した鹿島工場のバイオマス発電ボイラーは、環境負荷低減はもちろんのこと、国際情勢が大きく変化し原油を含めたエネルギーコストが高騰している状況では、バイオマス燃料に切り替えたことによるコストメリットも大きくなっています。

穀物の安定供給については、一つの産地からの調達だけでは供給リスクが生じます。例えば大豆や菜種、トウモロコシについては、多くの産地からの調達を実行しています。私たちは、食品メーカーとしては国内トップクラスの穀物取扱量を有していますので、安定調達体制の構築こそが、私たちが担うべき社会的責任であると捉えています。

近年の世界的な気候変動は穀物の収穫に大きな影響を及ぼしています。以前、オーストラリアがエルニーニョの影響で小麦の大不作となったことがありましたが、世界的に穀物が不作になれば相場が高騰し、調達コストが増大します。そうなれば世界で穀物の争奪戦が起こることも考えられます。市場で買い負けることなく安定調達を図るために、私たちはたとえ高値であっても相場価格で買い付けることとなるでしょう。そのような事態に陥っても私たちは、安定供給を実現させることが使命であると考えています。



ベトナム プレミックス新工場の竣工式

社長メッセージ

ガバナンスの強化、 ポテンシャルの発揮に力を尽くす

ガバナンスの強化は重要であり、守りと攻めの両面で進めています。守りのガバナンスという点ではコンプライアンスの強化に取り組んでいます。また、刷新した行動指針を社内に浸透させることが重要だと考えています。グループガバナンスの強化にも取り組んでいます。ベトナムに新しい会社を設立しましたが、海外子会社のガバナンスは従来にも増して細かく対応していくこととなります。

攻めのガバナンスでは、ROICを指標とする資本効率を意識した経営という方針を明確に打ち出しています。

ROICは事業別に把握できるようにし、事業別のROICがWACCに対してどう位置付けられるかという指標として活用していく考えです。ただ、ROIC自体が事業の評価として絶対とは考えておらず、他の事業とのシナジーなども加味し、総合的に判断する必要があると考えています。事業別ROICを上げるために何が必要なのかを分析し、事業戦略に落とし込むための社内の管理指標として使っていくところに価値を見出しています。取締役会議長としての観点では、取締役会の実効性を高めるためにも、社外取締役の方々から貴重な意見をいただくことを重視しています。事業

に関する議論を深めていただくためには、事前説明の重要性を感じており、取締役勉強会や研修会も活用しながら、テーマを絞り込んで議論を深めることが重要です。

新たに策定した長期ビジョンは、中期経営計画の定量的な目標も含め、かなりチャレンジングな目標であると考えています。これまでの延長線上で同じことをやっていては、目標達成は到底かないません。中期経営計画の中で人的資本戦略を掲げていますが、「支え合い、自ら考え、挑戦する人財」をビジョンとして明記しています。人的資本経営にしっかりと取り組み、グループのポテンシャルを最大限に発揮していく考えです。ステークホルダーの皆様には、今後とも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、心よりお願い申し上げます。



トップメッセージQ&A

Q1 営業部門の組織改編について、現状ではどのような課題に直面しているか

A1 これまでの営業スキルと、事業横断の営業スキルの融合が課題

現状は、これまで事業部門ごとに蓄積してきた専門的な営業知識やスキルを持つ人財と、事業横断的なソリューションを生み出すスキルを持つ人財の双方が存在します。今後は人財間のコミュニケーションをより活性化させることで、双方のスキルをあわせ持つ人財を増やしていくことが課題となります。

Q2 鹿島工場を中心とする鹿島エリアは、当社グループにとってどのような位置付けか

A2 今後のビジネスモデルの転換を支える上で、最も重要な拠点の1つ

穀物における国際バルク戦略港湾の一つである鹿島港は、地盤が強く首都圏からも近く、周辺には配合飼料メーカーが集積しています。その鹿島エリアに、約39万㎡の敷地を持ち、製粉、製油、糖質など主要事業の生産設備、専用バースを有する鹿島工場、エリア全体で35万トンを備蓄できる巨大サイロを保有しており、当社グループにとって原料調達のほか、大豆ミールなどの食品事業の副製品を含めた販売・物流面においても高い競争優位性があります。

Q3 当社グループは、ベトナムなどの海外展開をどのように成功に導こうとしているのか

A3 東アジア・ASEAN地域での海外展開には長い歴史があり、過去の事業で得た知見やノウハウを生かすことができる

当社グループは現在、日本とASEAN市場において、プレミックス事業の拡大に取り組んでいます。かつては商社を経由した輸出が中心でしたが、近年では中国や台湾での合弁会社設立など、現地展開を進めてきました。2026年3月には、ベトナムのホーチミン市で新工場を稼働させ、新たな展開が始まっています。今後は現地での開発力と日本で培ってきた技術・品質管理ノウハウを融合し、競争力のある海外供給体制の構築を目指します。

長期ビジョン SHOWA VISION 2035

2035年度 ありたい姿

創立100周年を迎える2035年度に向けて、昭和産業グループのありたい姿を「穀物のあらゆる可能性をひろげていく」と定義しました。グループのオリジンである「穀物」の可能性を追求し、食領域（Food Solution）の深化と、人々の生活環境や持続可能な社会に貢献する「Life Solution」への領域拡大の両輪で、新たな価値を創造していきます。

… 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

長期ビジョン SHOWA VISION 2035

定量目標

「価値創出領域」への積極投資により、 高収益な事業構造へ転換

当社グループは、長期ビジョンにおける定量目標として、「ROE9.0%以上」「ROIC8.0%以上」「営業利益200億円以上」と設定しました。この目標達成に向け、収益構造の抜本的な転換を図ります。その鍵を握るのが、高い成長性と収益性を兼ね備えた「価値創出領域」（詳細はP14）です。新規分野を中心とした「戦略的価値創出領域」と、基盤分野の高付加価値商品を中心とする「付加価値創出領域」を「価値創出領域」と定義し、2035年度には、同領域の営業

利益に占める構成比を60%まで引き上げ、グループ全体の持続的な企業価値向上を強力に牽引していきます。

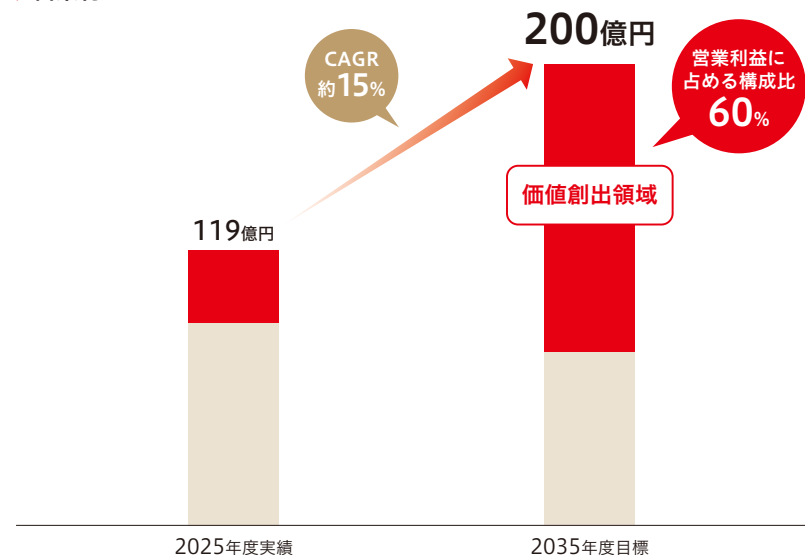
「Food Solution」では、穀物への専門性を更に深耕し、基盤分野における高付加価値商品の拡販を加速させます。国内市場においては、収益力の更なる強化に向けて、多様化する顧客ニーズに応える新たな素材や商品の研究・開発を強化します。海外市場では、ベトナムでの事業展開をロールモデルとし、グローバルでの取り組みを積極的に進めていきます。更に、「ニュートリション分野」においては、基盤分野で培った知見を最大限に生かし、健康・未病領域への川下展開を強化することで、人々の健やかな暮ら

しに資する新たな価値を提供します。

一方、「Life Solution」は、穀物の可能性を非食領域へひろげる新たな成長エンジンです。オレオケミカル分野においては、バイオ燃料などの次世代エネルギーや石油由来製品の代替技術への参入を推進します。あわせて、ファインケミカル分野においては、基盤分野の製造工程で発生する副産物を有効活用した機能性素材の拡販にも注力していきます。

こうした事業構造の変革を通じ、営業利益200億円以上の創出に加え、資本効率の重要指標であるROE 9.0%以上、ROIC 8.0%以上の着実な達成を目指します。

▶ 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=税引後事業利益÷投下資本（期首期末平均）、事業利益：経常利益－金融収支、投下資本：有利子負債＋自己資本

長期ビジョン SHOWA VISION 2035

事業ポートフォリオマネジメント

4つの領域に分類し、 グループ全体の投資対効果を最大化

当社グループは、持続的な企業価値向上に向け、経営リソースを最適な領域へ重点配分する「事業ポートフォリオマネジメント」を経営の中核に据えています。資本コストを意識した経営が強く求められる中、個々の分野を「事業成長性」と「資本効率性」の2軸で客観的に評価・分類し、将来の成長エンジンと安定的な収益基盤を明確に区分することで、グループ全体の投資対効果を最大化することが目的です。

具体的には、各分野を4つの領域に分類し、それぞれの役割に応じた戦略を展開しています。基盤分野である製粉、製油、糖質、飼料では、基幹製品を担う「コア領域」において徹底した効率化による安定収益の確保に努め、そこで創出したキャッシュを、高付加価値商品や海外展開を担う「付加価値創出領域」へ重点的に再投資します。同領域では収益力の強化に向けた新素材・新商品の創出に注力していきます。

また、オレオケミカル、ファインケミカル、ニュートリションなどの新規分野を「戦略的価値創出領域」と位置付け、将来の収益の柱へと育成すべく積極的に投資を実行します。

一方、冷凍食品、焼成パン、不動産などの「体質強化領域」については、様々な施策を通じてROIC指標の向上に取り組みつ、今後の方向性を厳格に検討していきます。

こうした規律ある管理により、資本効率を重視した持続的な成長を実現する事業構造への変革を加速させていきます。



前長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』の成果

基盤事業の強化

- 収益基盤拡大：ボーソー油脂、サンエイ糖化の完全子会社化によるグループシナジー創出
- 競争優位確立：糖質カテゴリのグループ一体運営により、業界トップクラスのシェアを実現

事業領域の拡大

- 国内：ファイトケミカルプロダクツとの資本業務提携によるオレオケミカル・ファインケミカル分野への参入と、「Life Solution」への領域拡大に向けた土台構築
- 海外：国成麵粉／中一食品の持分法適用会社化による台湾での製粉・鶏卵事業への新規参入、プレミックスの製造拠点となる Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd. の設立

中期経営計画26-29

新中期経営計画の位置付け・定量目標

当社グループは、2035年度のありたい姿「SHOWA VISION 2035」の実現に向け、バックキャストによる3段階のロードマップを策定しました。2026年度にスタートした「中期経営計画26-29」を、収益体質の抜本的強化を図る重要なファーストステップと位置付け、変革を加速させていきます。

SHOWA VISION 2035

**穀物の
あらゆる可能性を
ひろげていく**

現在

Step 1

中期経営計画26-29
収益体質の強化

2025年度実績

ROE	7.5%
ROIC	5.1%
営業利益	119億円
営業利益率	3.6%

2029年度定量目標

ROE	8.0%
ROIC	6.0%
営業利益	140億円
営業利益率	4.0%

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

2035年度定量目標

ROE	9.0%以上
ROIC	8.0%以上
営業利益	200億円以上

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

中期経営計画26-29

計画達成に向けた全体方針

「収益体質の強化」に向けた
戦略を展開

当社グループを取り巻く外部環境は、現在、極めて厳しい局面を迎えています。世界的な人口拡大に伴う穀物需給のひっ迫や、穀物価格の上昇に伴う原材料費の高騰に加え、国内の少子高齢化による市場縮小など、当社グループの国内基盤分野（製粉、製油、糖質、飼料）における単純な事業規模の拡大は、今後より一層困難になることが予想されます。こうした環境下で収益性を維持・拡大するためには、既存の延長線上ではない、社内のコスト構造の見直しを含む抜本的な構造改革が不可欠です。

この認識のもと、「中期経営計画26-29」では「収益体質の強化」を全体方針に掲げ、リスクを好機へと変える戦略を展開します。具体的には、基盤分野において国内市場の成熟を直視し、独自の技術力を生かした高付加価値商品へのシフトと、徹底した効率化によるコスト低減の両輪で収益力の向上を追求します。あわせて、成長戦略の実現に向け、ベトナムをロールモデルとした海外展開の加速や、新規分野への挑戦をこれまで以上に拡大していきます。

また、これらの戦略を支えるため、DXの推進や物流の最適化、ROIC経営による資本効率の追求、調達戦略や販売戦略の推進といった「事業横断での基盤強化」を強力に推進します。

達成のための戦略



中期経営計画26-29

高付加価値商品へのシフト・コスト低減

国内基盤分野の事業環境と、
当社グループの状況

現在、当社グループの核となる国内基盤分野は、構造的な転換を迫られる厳しい局面を迎えています。食品事業・飼料事業の両セグメントに共通する課題として、国内の人口減少と少子高齢化に伴う総需要の減退、消費者の節約志向の強まりがあります。これに加え、気候変動や地政学リスクを背景とした原料穀物価格の高騰、エネルギー・物流コストの上昇といった外部要因が、収益を圧迫する要因となっています。国内市場の成熟化を直視すれば、従来の「物量を追求し、コスト競争力でシェアを確保する」というビジネスモデルだけでは、持続的な企業価値向上を果たすことは困難です。

当社グループの現状においても、解決すべき課題が明確化しています。食品事業においては、製粉・製油・糖質の各分野で一定の事業規模を確保してきましたが、製粉での分散運営による非効率や、製油での原料相場変動（ボラティリティ）への耐性不足、更に糖質における設備の老朽化など、各分野特有の課題が顕在化しています。飼料事業においても、鶏卵相場や家畜疾病といった外部要因に収益が左右されやすい不安定な構造を抱えています。

戦略的な「高付加価値化」と規律ある
「効率化」を両輪として推進

この状況を打破するため、「中期経営計画26-29」では、従来の「物量主導」から「収益性重視」への抜本的なシフトを

断行します。具体的には、コモディティ領域での過度な価格競争から脱却し、独自の技術力や多様な素材の組み合わせによる「高付加価値商品へのシフト」を加速させます。健康志向や環境負荷低減といった市場の変化を「機会」として捉え、顧客課題を解決する「穀物ソリューション」を提供することで、適正なマージンを確保する高収益モデルを構築します。

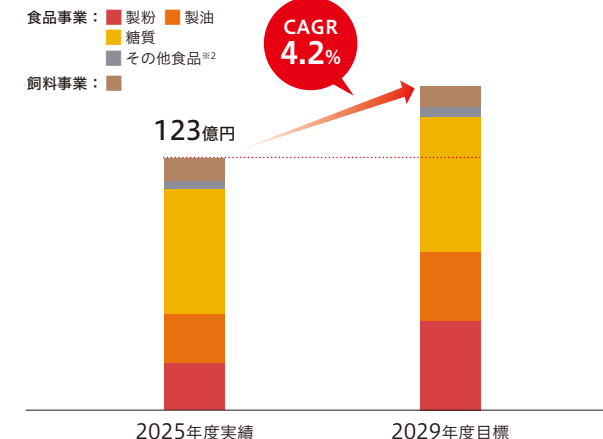
一方で、収益性の基盤となるのは「徹底したコスト低減」です。グループ一体運営による生産拠点の最適化や製造体制の再編、更には未利用資源を活用するアップサイクルの徹底など、グループ全体の資産と知見を再配分し、効率を極限まで追求します。戦略的な「高付加価値化」と規律ある「効率化」の両輪を回すことで、外部環境のボラティリティに左右されない強靱な収益体質を築き上げ、2035年度のありたい姿に向けた持続的な成長を実現していきます。

▶ 基盤分野(製粉、製油、糖質、飼料)の戦略サマリ

収益性の向上 **高付加価値商品^{※1}の2029年度売上高116%** (2025年度比)
※1 社内にて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



※2 焼成パン、冷凍食品などを含む

中期経営計画26-29

高付加価値商品へのシフト・コスト低減



食品事業▶製粉カテゴリ

製粉では、差別化製品の比率を高め、またコア領域も含めたグループ会社機能の最適化により、価格競争に依存しない収益構造を構築します。収益力向上に向け、独自技術を生かした「加熱粉」や「全粒粉」などの特殊小麦粉、および高品質なパスタ製品の拡販を強化します。プレミックス分野では配合技術を高度化させ、トップシェアの商品群を育成します。一方で、グループ一体運営による規模のメリットを最大化し、収益力を高めます。グループ7工場の運用最適化とサプライチェーンマネジメント（SCM）の強化により、コスト競争力を抜本的に高めます。



食品事業▶糖質カテゴリ

糖質では、業界トップレベルのシェアを生かして、更に収益力を高めていきます。業界における関東最大級の製造拠点としての鹿島工場の地位を確立するために適切な設備投資を実行し、製造基盤を強化します。戦略商品として、機能性糖質や当社グループが圧倒的なシェアを誇る結晶ぶどう糖を深耕するとともに、サンエイ糖化を核としたバイオ・乳酸菌分野の拡大により収益力を高めます。また、機能性水あめなどの新商品を早期投入することにより、次世代の収益源を確立します。



食品事業▶製油カテゴリ

製油では、原料コスト変動の影響を受けやすい高ボラティリティ構造からの脱却を目指します。注力施策として、ニーズに対応した機能性油脂や、ボラティリティも低く機能性成分を多く含有する「こめ油」などの高付加価値商品の販売構成比を引き上げます。また、糖質と連携したコーン油のSCM強化により付加価値を最大化します。コア領域の製品については、自社工場の稼働率と需給動向を連動させた「最適生産コントロール」を徹底し、ボラティリティの抑制と製造コストの低減を両立させていきます。



飼料事業

飼料事業では、垂直統合の深化によりボラティリティ耐性を高めつつ、食品事業の安定操業を支え収益最大化に寄与します。配合飼料の生産から鶏卵の販売までを「一元管理」する体制を促進します。また、高付加価値飼料を活用したブランド卵や温泉卵といった相場変動の影響を抑えた高付加価値商品の拡販に注力します。また、食品事業の各工程で発生する副製品を飼料原料として最大限活用し、グループ一体での「アップサイクル」を推進することで、製造コストの最適化を図ります。



中期経営計画26-29

事業横断での事業基盤の強化

調達戦略

当社グループは、持続可能で安全な原料調達を継続するため、「昭和産業グループ調達方針」に基づき、サプライチェーンマネジメントの強化を推進しています。地政学リスクや気候変動による物流網への影響が顕在化する中で、安定的な供給責任を果たすべく、調達地域の多産地化を推進しています。

具体的な課題として、地政学的緊張によるホルムズ海峡の封鎖リスクが挙げられます。この回避ルートとして原油タンカーがパナマ運河に集中したことで、穀物を運ぶバルク船の滞船が深刻化しました。こうした混雑を避けるため、喜望峰航路を選択する船も出ており、航海日数の長期化や物流コストの上昇が避けられない状況となっています。

このようなリスクに対し、特定の産地や航路に依存しない多産地化戦略を徹底し、供給の維持に努めています。米国西海岸積みのコーン・大豆の購入割合を増やすなど、柔軟なソースの切り替えにより物流遅延の影響を最小限に抑えています。

また、不測の事態への備えとして当社グループの穀物サイロを活用し、食糧小麦は約2.3カ月分、飼料穀物は災害などの緊急時を想定した3週間分の備蓄を確保しています。

既存のスキームにとらわれず、商社などのパートナーと緊密に連携し、いかなる環境変化においても原料の安定調達に努めていく方針です。

昭和産業グループ調達方針

昭和産業グループは、全ての取引において仕入先様をビジネスパートナーと認識し、法令・社会規範を遵守した公正かつ社会的責任ある調達活動を行います。

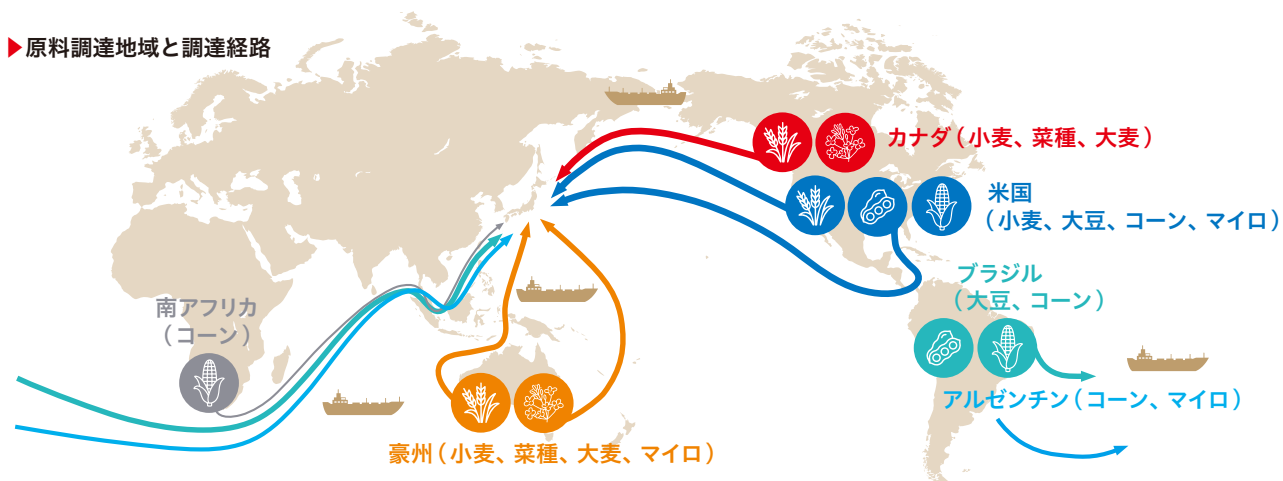
1. 安全・安心・高品質：品質管理とトレーサビリティを確保し、安心な調達を行います。
2. 公正な企業活動：法令遵守と誠実な取引を徹底し、反社会的勢力とは一切の関係を遮断します。
3. 人権の尊重：国際基準を尊重し、児童労働や強制労働、あらゆる差別や偏見を排除します。
4. 環境への配慮：材質や工程を考慮し、環境負荷の低減に努めます。
5. 社会への貢献：穀物を大切に扱い、安定調達を通じて安全な製品を提供します。
6. 対話の推進：パートナーとの対話を調達活動に反映させます。

サプライチェーン全体でこれらの項目に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

こうした物理的な物流・調達リスクへの対応に加え、サプライチェーン全体の持続可能性を高めるため、取引先様との協働を強化しています。後述（P39）のCSRセルフ・アセス

メント調査を通じて、人権・環境などの社会課題への取り組み状況を共有・把握することで、予期せぬリスクを未然に防ぎ、より強固で安定した調達基盤を構築していきます。

▶原料調達地域と調達経路



中期経営計画26-29

事業横断での事業基盤の強化

販売戦略

食品メーカーとして国内トップクラスの収容能力を誇る穀物サイロや原料調達力を背景に、多様な穀物の専門性を生かした唯一無二の穀物ソリューション・カンパニーとして、お客様のあらゆる課題解決に取り組んでいます。

販売戦略のポイントは、多種多量の穀物を取り扱う調達の強みを生かしつつワンストップ型のソリューション営業を行うことにより、顧客ロイヤルティを最大化することにあります。お客様をはじめ関係者を有機的に繋げながら進める「課題解決」と、飽くなき「おいしさの追求」が営業の要です。データドリブンによるニーズ分析を基盤にしつつ、データとノウハウを融合し続けています。また、これらを、国内はもとより東南アジアをはじめとする経済成長が期待できる地域へと展開・応用することにより、持続的な成長基盤を築いています。

今後更に期待される取り組みとしては、グループ会社の商材も含めた提案や新規事業領域の拡大です。従来、昭和産業単体では取り扱いのなかった高付加価値商品の提案を通じ、食領域のみならず、人々の生活環境の向上へと可能性をひろげていきます。

当社は2023年に営業組織を改編したことにより、例えば、従来は小麦粉やプレミックスの取引しかなかった製パンメーカーに対し、市場で求められる食感の情報や繁盛店の情報を提供するとともに、それを具現化する機能性糖質や油脂を提案しています。そして、ユーザーの最終製品において「しっとり感を高める」「くちどけ感を

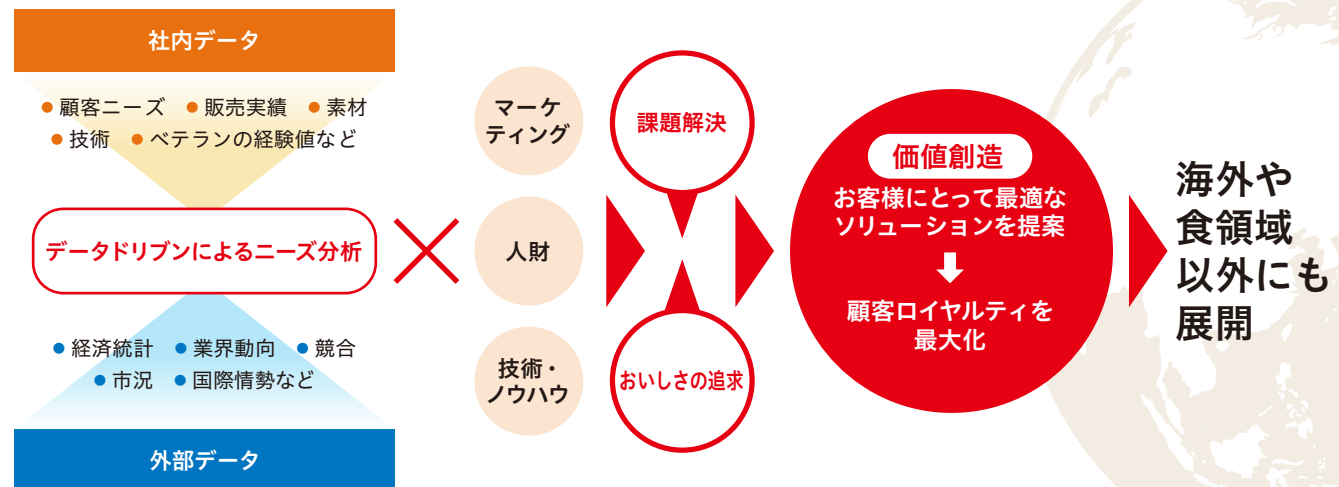
高める」といった新たな付加価値を提供しています。このように、従来のプロダクトアウト型の提案では拾えなかった分野や新たなアイテムのニーズを捉え、価値を創出する案件が増えています。

一方、提案商材の幅が増えたことに伴い、商品カテゴリごとの専門性の維持・向上が課題となります。若い従業員に対しては、専門性の高い従業員が営業活動に同行したり、開発センターや工場での研修を通じて、専門性の維持・向上に努めています。



営業研修会の様子

▶ 価値創造プロセス



中期経営計画26-29

事業横断での事業基盤の強化

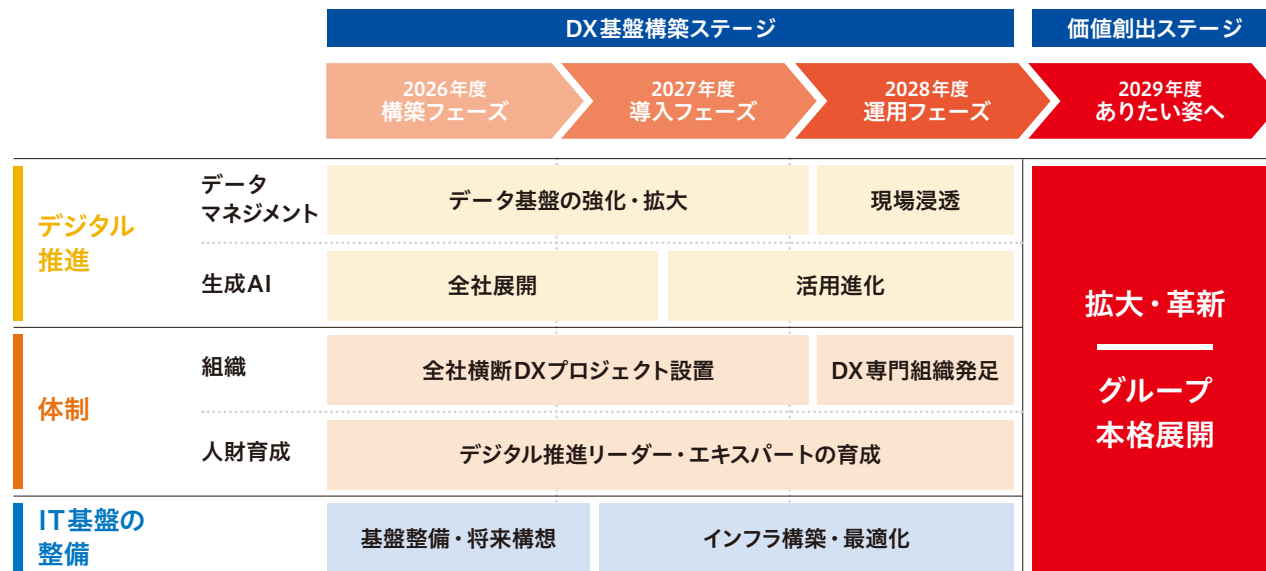
DX戦略

国内労働人口の減少や顧客ニーズの多様化は加速しており、人的資本の最大化と生産性向上は喫緊の課題です。特にベテラン社員の「暗黙知」をデジタル化し、次世代へ継承することは、持続的成長の鍵を握っています。このような環境下で、ITは単なる業務支援ツールから「競争力の源泉」へと役割が変わっており、特に生成AIの台頭は企業の生産性やイノベーションの速さに決定的な差を生む要因となっています。当社グループは、動的な事業環境の変化に柔軟に対応するため、デジタル技術を駆使した価値創

出と競争力強化を推進します。

「データと生成AIによる差別化」を戦略の中核に据え、既存業務の効率化を図るだけでなく、蓄積したデータをビジネスモデルやサービスの提供に繋げ、新たな価値創出を目指します。中期経営計画の3力年を「DX基盤構築ステージ」と位置付け、5つの基本戦略に基づきグループ全体での本格展開に向けた土台作りを行い、4年目以降にはグループシナジーを最大化させる「価値創出ステージ」へ移行します。

ロードマップ



5つの基本戦略

1. データ共有基盤の整備と活用

社内のデータを統合・管理し、迅速な意思決定と高度な分析を可能にします。

2. 生成AIの利活用推進

経営層から現場まで幅広くAIを浸透させ、業務特化型AIによる「コア業務への集中」と「知の探索」の効率化・高度化を図ります。

3. 全社的なDX推進体制の確立

各事業部門とデジタル部門が密接に連携し、経営直結の迅速な意思決定を行います。

4. DX推進人財の育成・確保

デジタル技術を活用してビジネスプロセスの変革を推進することのできる「デジタルエキスパート」を育成し、リソースを確保します。

5. 柔軟なシステム基盤の構築

市場変化に即応できる拡張性と情報セキュリティを確立します。これらの戦略的投資を通じてデジタル変革を加速させ、社会課題の解決と企業価値の更なる向上を追求していきます。

- データドリブン経営への転換
- データ基盤の強化と管理体制の高度化
- 独自AIモデルによる業務プロセスの革新
- 全社横断組織によるDX推進の加速
- 変革を牽引するデジタル人財の育成
- 事業戦略と連携したITインフラの最適化

財務戦略とROIC経営

投資アロケーション

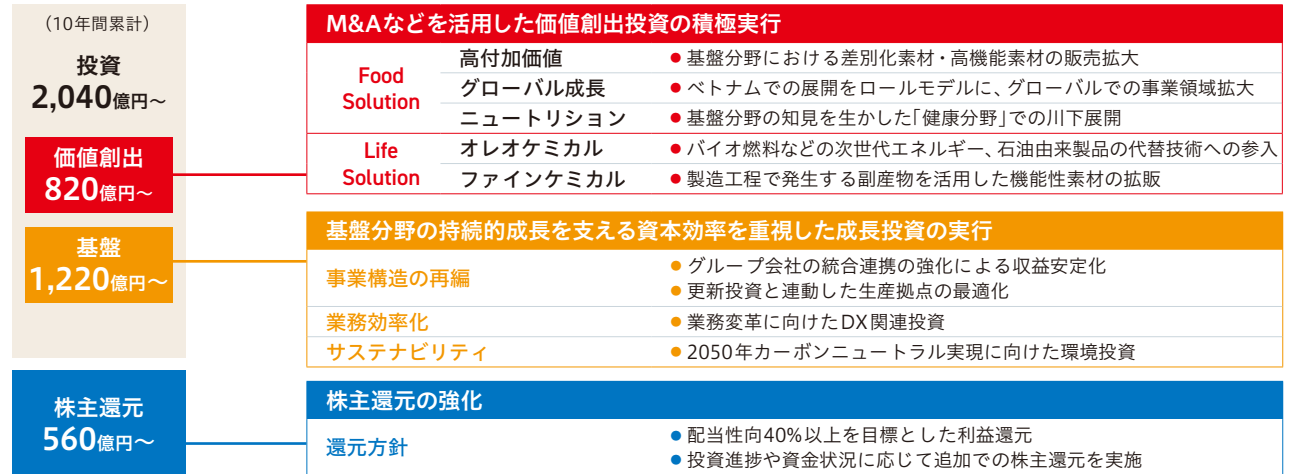
中期経営計画26-29期間における投資アロケーションは、持続的な成長と企業価値向上を実現するための重要な戦略です。ROE（自己資本利益率）8%の達成を目指し、基礎収益力の強化と政策保有株式の売却を中心に、投資と株主還元のバランスを戦略的に調整しています。

中期経営計画26-29期間において創出が予想される営業キャッシュ・フローを活用し、価値創出投資と基盤投資に分けて効果的に配分します。価値創出投資には約170億円を充て、こめ油製造設備の増強など既存分野における高付加価値商品の強化や新規事業に重点的に投資していきます。一方、基盤投資は約400億円を想定しており、既存設備の更新、省エネルギー化、環境対策、デジタル基盤の整備に注力し、安定した事業基盤の維持と効率化を推進します。これにより長期的な競争力を確保しつつ、コスト削減にも繋げていきます。

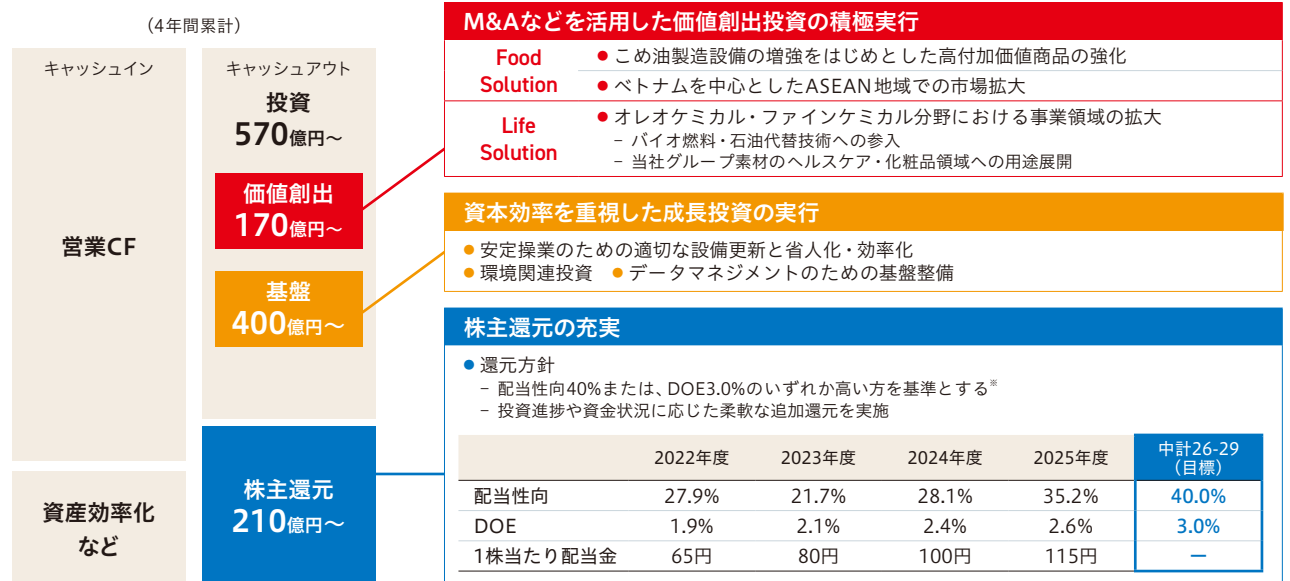
また、政策保有株式の売却を積極的に進め、資産効率の向上と株主還元の強化を目指します。中期経営計画期間中の配当方針としては、配当性向は40%、またはDOE（配当総額÷自己資本）3.0%のいずれか高い方を基準とし、株主に対して安定的かつ積極的な還元を目指しています。

全体として、成長分野への戦略的投資と基盤分野における収益力の強化を両輪とし、バランスよく資本を配分することで、中期的な企業価値の最大化を図る計画です。これにより変動の激しい市場環境でも持続的な成長と競争力維持を目指すとともに、株主・ステークホルダーへの価値提供を強化していきます。

▶長期ビジョン実現に向けた投資アロケーション



▶中期経営計画26-29期間中の投資アロケーション



※ 事業ポートフォリオ再構築や資産売却などの一時的な特殊要因を除く

財務戦略とROIC経営

ROIC経営の全体像

当社グループでは、ROIC（投下資本利益率）経営の導入を進めており、グループ全体の損益および資本効率の向上を図っています。最終的な目標は、最適な資源配分を通じて企業価値の最大化を図り、PBR（株価純資産倍率）1.0倍以上の達成を目指しています。そのために、ROICを「売上高経常利益率（ROS）」と「投下資本回転率」の二つの要素により分解し、改善の重点分野として位置付けています。

ROSでは、「キャッシュイン（収益モデルの高度化）」と「キャッシュアウト（コスト管理とリソース最適化）」の両面から戦略的に取り組んでいます。キャッシュインの最大化では、高付加価値化や製品ポートフォリオの改善を図り、

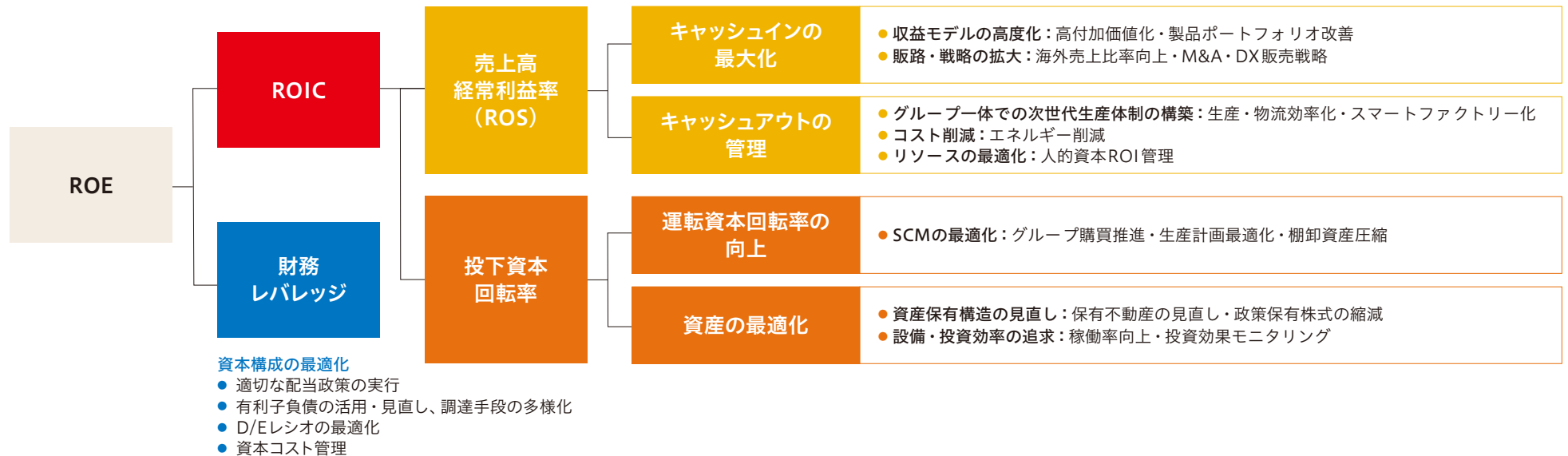
販売数量の拡大や海外市場の強化、M&Aによる事業拡大なども活用し、収益基盤の強化を推進しています。キャッシュアウトの管理では、グループ体での次世代生産体制の構築に取り組み、生産や物流の効率化、スマートファクトリー化、コスト削減施策やエネルギー利用効率の改善などを推進しています。また、人的資本ROI（投資収益率）管理も含めて、リソースを最適化し、無駄なコストを削減する努力を継続しています。

一方、運転資本回転率の向上にも注力し、サプライチェーンマネジメント（SCM）の最適化を通じた調達や生産計画の合理化、在庫圧縮に取り組んでいます。資産の最適化では、

資産保有構造の見直しや保有不動産の合理化、政策保有株式の縮減などを進めつつ、設備・投資の効率化や投資効果のモニタリングを行い、資本効率の最大化を図っています。

これらの施策を、資本構成の見直し、適切な配当政策の実行、有利子負債の有効活用や調達手段の多様化、更にD/Eレシオの最適化や資本コスト管理といった財務レバレッジの活用と組み合わせて実施していきます。

今年度より新たな経営管理システムの構築を進めており、数字を可視化してモニタリングを行うことで長期視点での分析も進め、ROICツリーを活用したROIC経営の高度化を推進していきます。



財務戦略とROIC経営

ROICを基にした事業戦略

当社グループでは、ROICを事業戦略の中核に据え、企業全体の資本効率を最大化するための考え方を明確にしています。

中期経営計画26-29策定時点においては、全社のWACCを4%と設定し、資本コストを超える収益の実現を経営の前提としています。これにより、資本コスト以上の価値を生み出し、企業価値の持続的な向上を目指しています。個々の事業にはそれぞれWACCを設定し、リスクや収益率を数値で明確化した上で評価し、資本配分の最適化を図っています。この事業別WACCの活用により、リスク・リターンを踏まえた合理的な事業ポートフォリオマネジメントを実現し、高収益な事業への集中投資を促進しています。投資判断においては、全社WACCを上回るハードルレートを設定しており、より厳しい基準によって投資案件の収益性を評価します。更に案件固有のリスクを勘案し、カンントリーリスクプレミアムなども加味して判断することで、資本コストを確実に上回る投資を確保しています。なお、WACCおよびハードルレートは毎期見直しを実施しており、足元の市場金利上昇および資本市場の期待を反映した数値での投資管理を徹底しています。

事業戦略は成長性と資本効率性の視点に基づき、「戦略的価値創出領域」「付加価値創出領域」「体質強化領域」「コア領域」の4つに分類しています。

「戦略的価値創出領域」は、将来的に付加価値の創出が見込まれ、成長性が高いテーマを対象にしています。経営資源を集中的に投入し、新規事業開発や成長投資を推

進することで、将来を支える柱づくりを狙います。

「付加価値創出領域」は、現在既に企業価値を牽引する基盤分野の高付加価値商品を指し、これらには積極的に経営資源を投下し、更なる成長と収益強化を図ります。

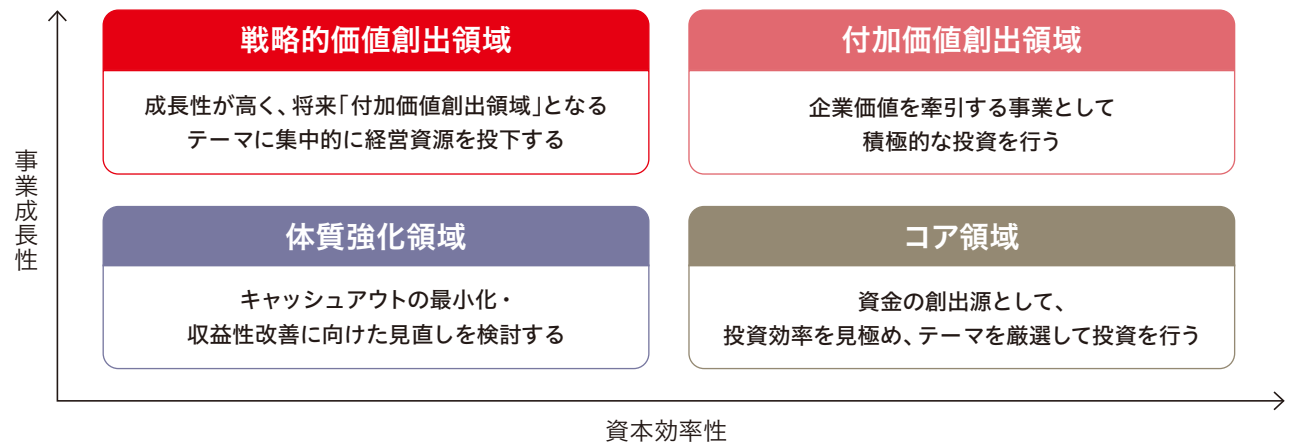
「体質強化領域」は、利益の質やキャッシュアウトの最小化に重点を置き、事業効率向上やコスト管理を推進します。様々な施策を通じてROIC指標向上に取り組みつつ、今後の方向性を検討していきます。

「コア領域」は、安定したキャッシュ・フローをもたらす資金創出源として位置付け、投資効率を厳しく見極めながら投資を継続し、資金創出源としての役割を果たしていきます。

これら4つの領域をベースに事業ポートフォリオを戦略的に最適化し、資本の効率的配分を実践しています。

この結果、ROICとWACCのスプレッドを最大化させ、企業全体の資本効率経営を推進します。成長投資の妥当性は数値で管理し、投資案件の精査や投資効果の可視化を徹底することで、収益力強化に貢献していきます。

当社グループのROIC経営は、単なる数値目標の追求にとどまらず、事業基盤の強化と資本効率の最大化を包括的に推進する経営スタイルとして確立していきます。ROSの向上と投下資本回転率の改善を成長の両輪として推進し、「キャッシュイン最大化」「キャッシュアウト管理」「運転資本回転率の向上」「資産の最適化」という多面的な改革を進めていきます。今後もROIC経営の枠組みを通じて、変動する経済環境の中でも持続的に成長可能な体制の構築を目指し、将来的な企業価値の更なる向上を追求していきます。



部門統轄メッセージ ≫ 事業・営業部門統轄



ソリューション営業の推進、 高付加価値商品の創出、 海外展開に注力します。

取締役専務執行役員
事業・営業部門統轄
鈴木 孝明

ソリューション営業の推進により 新たな取り組みが増加

事業・営業部門のミッションは、社会の持続可能な発展に貢献する商品やサービスを通じ、当社グループ全体の成長基盤を強化することにあります。そして長期ビジョンの定量目標として、2035年度にROIC 8%以上、営業利益200億円以上の達成を掲げています。2023年の組織改編によりカテゴリごとの体制から、1人の営業担当者が複数のカテゴリを担い、お客様にワンストップで提案できる体制と致しました。更に、2025年には、主に油脂を中心に販売していたフードプロセス営業部を、主に大手外食チェーンを担当していたソリューション営業部に統合する形で、新たに「ソリューション営業部」として発足させました。

このような体制のもと、お客様に対するソリューション営業を推進したことにより、徐々に成約が増加しています。例えば、旧来の製粉部であれば、製パンメーカーに対しては小麦粉やプレミックスを提案しておりましたが、油脂や糖化製品についても提案できるようになったことで、課題解決に貢献できる機会が広がりました。また、加工食品メーカーに対しては、冷凍フライ製品

であれば衣や揚げ油などのほかに糖化製品を提案することなどを通じて、同様に取引が拡大しています。

一方、事業部門であるフード事業部では、各分野の総合力強化に向けて、グループ会社や業界団体と連携した取り組みを推進しています。加えて、各分野の市場・業界動向について密に情報収集しています。事業部門における会議には営業部門も参加し、最新の情報が共有されています。また、ナショナルブランド製品の開発については、2025年よりフード事業部の企画開発グループを中心に推進する体制を構築し、開発力の強化を図っています。

社会やお客様のニーズを捉えた商品とソリューションの提供を通じて、事業基盤を強化していきます。

付加価値の高い製品の創出、 海外展開に注力

国内市場は人口減少に伴い縮小傾向にある中、簡便さや健康・ヘルスケアといったニーズに応える付加価値の高い製品の創出に向けて、スピード感を持って取り組んでいます。グループ内においては、例えば糖質カテゴリについては、当社にはない品目を

扱うサンエイ糖化と連携し販売を強化しています。コーンスターチについては、敷島スターチと当社の鹿島工場で生産の最適化を図るなど、効率性を高めています。

また、輸出や海外展開の強化も図っています。当社は小麦粉製品のハラール認証を取得しており、旧来の国々以外にも販売活動を拡大しています。そしてベトナムでは、2026年3月よりプレミックス工場の稼働を開始しました。新工場をASEAN市場への供給における中核拠点として位置付け、プレミックス事業の拡大、グローバルチェーンの強化を目指します。

挑戦する組織風土を育み、 成長を加速する

私の座右の銘は「禍福は糾える縄の如し」です。災禍と幸福はねじり合わせた縄のように表裏一体であり、一時の災いや幸せに振り回されても仕方がありません。私も、実務者として大手コンビニエンスストアのお客様を担当していた時は、コンペで他社に負けることもありましたが、その原因を考え次は勝つということを目指して頑張りました。上手くいく時もあればいかない時もあります。一喜一憂するのではなく、大事なのは上手くいかなかった時はその原因をしっかりと考えて次に臨むことです。従業員には失敗を恐れずに、積極的に挑戦してほしいと伝えています。

成長と収益性を両立し、 長期ビジョンの実現へ

株式市場における評価として、現在、当社のPBRは1倍を下回って推移していますが、中期経営計画26-29における各施策を着実に実行するとともに、ROIC経営に注力することで成長と収益性向上を両立し、その目標を達成することにより改善を図っていきます。

今回改定したグループ経営理念「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」のもと、長期ビジョンの実現に向けて、食の分野にとどまらず様々な分野での可能性を求め、グループ一体となって挑戦していきます。

部門統轄メッセージ ≫ テクニカル部門統轄



価値創出領域、将来の 成長に向けた新分野の研究開発、 生産・物流の効率化に注力します。

取締役常務執行役員
テクニカル部門統轄

仙波 美智代

価値創出領域における研究開発、 生産性改善への取り組みを推進

テクニカル部門では、価値創出領域における研究開発や、製造現場における生産性改善の取り組みに一層注力し、収益体質の強化に繋げています。部門全体でROIC経営の浸透を図り、RD&E戦略の推進に加え、ステークホルダーの皆様にご理解いただけるような情報発信にも努めていきます。

付加価値の創出に向けて 素材の価値を追求

前中期経営計画では、将来の成長につながる種の創出ができました。一例として、2024年より業務提携をしているファイトケミカルプロダクツ株式会社(東北大学発スタートアップ)と、「オレオケミカル分野」「ファインケミカル分野」の研究開発および事業化を推進しています。製油工程の副産物から機能性素材の生成、こめ油由来のバイオディーゼル燃料の実証をスタートさせ、今後、派生する様々な素材開発も進めていきます。

また、コア領域でも穀物素材の価値を高める研究に注力しており、2025年度は学会で9件の成果を発表し、コーン油に関する研究や、糖質製品「AmyloSoln(アミロソルン)」に関する研究など、複数の学会より表彰を受けました。

中期経営計画26-29においては、穀物の価値を様々な切り口で追求する研究テーマを複数設定しています。当社グループならではのシナジー効果を発揮し、社会環境の変化に伴い多様化する消費者ニーズも踏まえ、素材の価値を拡大してお客様のベネフィットに繋げる研究開発を推進します。各取り組みにおいては、グループ会社との技術的なコミュニケーションを深めて連携を強化し、また、大学や他機関との共同研究・協業などオープンイノベーションにも注力していきます。

生産性向上に向けて、 スマートファクトリー化への取り組みを強化

コア領域での生産性向上に向けては、これまでの設備の自動化推進に加えて、センシング技術やAI技術を活用したスマートファクトリー化への取り組みを進めています。2025年度には製造工程

データを自動で収集・解析する基盤技術の開発に注力し、製造工程の見える化から最適な制御条件に反映させ自動運転を実現する活動を強化しています。製粉工場、プレミックス工場でモデル事例を蓄積しており、他の工場へも展開を図っていきます。

2026年4月には、データイノベーション推進グループを新設しました。テクニカル部門全体でデジタル・AI技術を活用した生産性向上、品質向上、イノベーション推進への取り組みを強化していきます。

物流の効率化に向けて、物流システム・ 設備の強化、外部との連携を推進

物流効率化に向けた取り組みを進めています。2025年度には、全工場に車両受付管理システムの導入や、神戸工場の立体自動倉庫の新設などを進め、荷待ち時間の短縮に取り組んでいます。他社との共同配送の取り組みも進めており、ネスレ日本株式会社様と、双方の商品を往路と復路で組み合わせてトラックの積載効率を高める「ラウンド輸送」を開始しました。今後もグループでの工場・倉庫・物流拠点の最適化や、製品の企画・設計段階から包装や物流効率を考えるデザイン・フォー・ロジスティクスについても、検討を進めていきます。

穀物の可能性をひろげていくために

テクニカル部門は研究開発から調達・生産・品質保証・物流までのバリューチェーンを広く担っています。関係する部署・人も多いことから、自部署の周囲も見渡して全体最適を意識して取り組むことが重要です。その施策の一つとして、部門横断的に課題を議論する場を定期的に設定しており、中長期的な様々な課題について関連に議論を深めていきます。そして、穀物の可能性を広げていくためには、これまでの常識を打破し、新しい切り口で発見するような力が必要になります。深く考えて本質を見極め、時には勇気を持って挑戦する人財育成を重視し、多様な経験を積んで研鑽を重ねる機会を多く作っていきたいと考えています。

部門統轄メッセージ ≫ コーポレート部門統轄



事業領域ごとに事業成長性と 資本効率性を管理、従業員の挑戦を バックアップしていきます。

取締役常務執行役員
コーポレート部門統轄

白井 潔

企業価値の向上、 株式市場における評価向上を目指す

私は当社に入社以来、本社、支店、工場、グループ会社において、財務・経理のほか労務関係の業務に従事し、2026年4月、コーポレート部門統轄に就任しました。当社の企業価値の向上、株式市場における評価向上に向けた施策を立案し、実行していくことが、私の大きな役割であると認識しています。

「付加価値創出領域」 「戦略的価値創出領域」へ積極的に投資

前中期経営計画においては、目標としていた経常利益130億円を前倒しで達成し、2025年度も前期より6.4%増の145億円と高い水準を達成することができました。順調な販売に加え、糖質カテゴリー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できたことや、グループ全体での生産の最適化が進んだことが業績に寄与しました。

当社はROIC経営を推進していますが、前中期経営計画におい

てはグループ全体の資本効率の向上を図り、現場の業務の中でも資本効率への意識を持って取り組んできました。その上で、今回の中期経営計画26-29においては、事業成長性と資本効率性の2軸で4つの事業領域を定め、事業領域ごとに収益管理、投資判断を行っていきます。より高い収益性が見込めるこめ油、機能性油脂、機能性糖質、乳酸菌などの「付加価値創出領域」、高い成長性が期待できるオレオケミカル分野などの「戦略的価値創出領域」において、積極的に投資を行っていく計画です。

株主還元については、これまで配当性向30%程度を一つの目安としていましたが、中期経営計画26-29においては、配当性向40%またはDOE3.0%のいずれかの高い方を基準として、投資の進捗や資金状況も勘案して株主還元の水準を決定していきます。また、2025年度においては、当社株式の流動性向上、個人株主の獲得・拡大に向けて、発行済株式の約1割にあたる約370万株の売出しを実施しました。

政策保有株式については、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。保有不動産についても、経営資源の有効活用による資本効率の改善を図るべく、引き続き資産の見直しを行っていきます。

業務の効率化、新たな価値創出に向けて DX戦略を推進

中期経営計画26-29においては、データと生成AIで差別化を図り、業務の効率化と新たな価値創出に繋げていくことを目指します。生成AIの活用に向けては、2024年度から社内プロジェクトを立ち上げて取り組みを推進しています。2025年度にはAI専任者を社内公募し、手を挙げた従業員がデジタル推進部のAI担当となり、様々な業務課題を生成AIの活用により改善するなどの成果をあげることができました。2026年5月には、役員向けのAI活用研修を実施しました。今後、全社での活用を加速させていきたいと考えています。

従業員の挑戦をバックアップ

当社には誠実な人が多く、お互いの個性を尊重して信頼する風土があります。今後は、そのような強みを大切にしながら、挑戦する文化を醸成していきたいと考えています。具体的には、幅広い学びの機会の提供、手挙げ・公募制度の拡充などを通じて、従業員をバックアップしていきます。

従業員エンゲージメントの向上に向けては、エンゲージメントサーベイを実施し、「SHOWAいきいき指標」をKPIとして、「働きがい」「対処思考」「職場の安全性」に関するポジティブ回答平均値を、2025年度の66.8%から、2029年度に70%以上とすることを目指します。塚越社長は、従業員に向けて「企業は働いている人が幸せになるためにある」と常々言っており、社内イントラを通じて継続的にメッセージを発信しています。2025年度より、社長自身が3工場を訪問し、従業員との対話が増えることで、メッセージが届きやすくなったと感じています。

株主・投資家の皆様へ

株主・投資家の皆様からいただいたご意見は社内フィードバックし、取締役会での議論を経て、経営戦略や事業運営に反映するプロセスを整備していきます。また、より多くの投資家の皆様から応援していただけるように、高い関心が寄せられている新領域に関する戦略や将来像をより具体的にお伝えできるように取り組んでいきます。

経営資本

	特徴・強み	マテリアリティとの関わり	資本の充実策
	人的資本 ●多様な穀物に精通した専門人財 ●連結従業員数：2,927人（2026年3月現在）	●人財と組織力の強化	●人財ビジョンの実現 ●専門人財の育成 ●顧客起点の課題解決力強化
	製造資本 ●当社グループ独自の一貫生産 ●他事業から発生する副産物の配合飼料への有効活用、エネルギー利用の効率化 ●国内有数の穀物収容能力 ●製造拠点数：32拠点（国内28、海外4）	●社会から信頼される安定的な商品提供	●グループ一体運用の確立による製造拠点の最適化 ●スマートファクトリーの推進 ●サプライチェーンマネジメントの強化 ●設備投資による生産体制の強化、コストダウン
	知的資本 ●多様な穀物の取扱いにより蓄積された研究開発・技術力 ●特許・実用新案：262件（国内252、海外10） ●商標：722件（国内624、海外98） ●多様かつ多数のお客様との対話により磨き上げたマーケティング力 ●研究開発費 27億円	●穀物由来素材の可能性の追求 ●食生活への貢献	●素材研究とアプリケーション開発の進化 ●新規用途追求
	社会・関係資本 ●多様かつ多数の顧客基盤 ●多種多量な穀物を取り扱う事業を展開することにより、多様かつ豊富な販売チャネルを保有	●誠実な経営	●ソリューション提案型営業の深化
	自然資本 ●食品リサイクル率99.9%（昭和産業 単体 5年平均） ●再生可能エネルギーを活用した生産設備 ●穀物使用量：2,244千t ●総エネルギー投入量：177千KL ●水資源使用量：12,579千t	●未来に繋ぐ地球環境の実現	●未利用資源の活用によるアップサイクル ●脱炭素、環境負荷低減（GHG排出量、食品ロス、水使用量、プラスチック使用量の削減）
	財務資本 ●営業CF：180億円（2026年3月現在） ●格付：A-（JCR）	●誠実な経営	●資産の最適化 ●事業ポートフォリオマネジメントの強化 ●ROIC経営管理体制の本格導入

人的資本

人財戦略部長 メッセージ

人財戦略部長
小林 絵美子

● 人的資本戦略の策定にあたって

経営戦略の実現に向けて、会社が人財をどのように生かし、人財にどうあってほしいのかを示す「人的資本戦略」は、経営戦略を力強く推進するためのエンジンです。

当社グループの人的資本戦略は、前中期経営計画からの人財に対する考え方を継承しつつ、変化する環境に即してよりドライブをかけるべき要素を盛り込んで策定しました。新長期ビジョン、新中期経営計画では、新たな領域への積極的な事業拡大を掲げており、当社グループとして新規領域を突破できる人財、チャレンジやイノベーションを実現できる人財の必要性を強く感じています。当社グループ内にもそうしたポテンシャルを持つ従業員は多くいますので、従業員のポテンシャルを引き出し、発揮できる場を作ることが重要だと考えています。

人財ビジョン「支え合い、自ら考え、挑戦する人財」を人事施策のベースに据えることで、行動指針「誠実。」「本質。」「共助。」「打破。」「研鑽。」を体現する人財の育成・輩出、そして従業員と会社が持続的に成長し続ける組織を目指します。

人財ビジョン

支え合い、
自ら考え、
挑戦する人財

人的資本戦略の3つの柱

「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

- データに基づく適材適所の配置
- 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

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

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

● 経営戦略との連動

当社グループは、新たな長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」のもと、中期経営計画26-29(以下、新中計)を掲げており、その実現に向けて取り組んでいます。当社グループの経営戦略実現にあたっては、人財こそが最も重要な経営資本であると認識しており、人財への戦略的な投資を積極的かつ継続的にを行い、人財ビジョンである「支え合い、自ら考え、挑戦する人財」を体現する人財が活躍する環境づくりを推進します。

● 3つの柱について

当社グループの人的資本戦略は、前述の人財ビジョンとそれを実現するための3つの柱からなっています。

1つ目の柱は「思いやり×挑戦」文化の醸成です。コンプライアンス意識の高まりや価値観の多様化が進む中、従業員

一人ひとりが安心して働ける職場環境の整備が重要となっています。また、海外や新規事業などの価値創出領域への挑戦を進めていく中では、多様な人財がそれぞれの強みを発揮し挑戦していくことが企業成長の原動力となります。心理的安全性を基盤に、互いに尊重し支え合う「思いやり」と、新たな価値創出に向けて「挑戦」する風土の醸成を進め、誰もが安心して挑戦し活躍できる組織づくりを推進します。

2つ目の柱はキャリアオーナーシップの実現です。労働市場の流動化が進み、キャリアは自ら主体的に築くものという意識が高まる中、従業員一人ひとりの挑戦意欲とポテンシャルを最大発揮できる環境づくりが重要です。特に、海外展開や新規事業の拡大においては、自ら成長機会を求め挑戦する人財こそが、事業成長を牽引する原動力となると考えます。従業員自らがキャリアを切り拓き、多様な挑戦を通じて成長・活躍できる環境整備を推進します。

人的資本

人的資本戦略の3つの柱



3つ目の柱はグループ人財マネジメントの高度化です。国内労働人口の減少が見込まれる中、事業の成長を牽引する人財を確保・育成することは経営の重要課題となっています。加えて、当社グループの拡大に伴い、各社が有する多様な人財や知見をグループ全体で最大限に活用し、シナジーを創出していくことが求められています。グループ横断での人財交流や育成を強化し、グループ全体の持続的な成長に繋げていきます。こうした課題感のもと、3つの柱の実現に取り組むための重点テーマと施策が上図になります。

●KPIの設定

KPIには毎年実施しているエンゲージメントサーベイ(以下、ES)の結果を中心に設定しています。「SHOWAいきいき指標」は従業員が働きやすい環境であるかを示し、エンゲージメントスコアは従業員のモチベーション・働きがいが高い状態であるかを示した指標です。

働きやすさと働きがい、いずれも高いことが、従業員の生産性が最大化され、同時に活躍できる環境であると考えています。2025年度実績の「SHOWAいきいき指標」は

66.8%、エンゲージメントスコアは50.9であり、目標達成に向けて取り組みを推進します。

●人的資本戦略の実現に向けて

新経営理念である「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」には、従業員一人ひとりの可能性と価値をひろげていく、という意味も込められています。経営戦略の実現に向けて全従業員の可能性と価値をひろげるために、人的資本戦略の実現を推進します。

人的資本

従業員エンゲージメント

2029年度KPI

- グループ経営理念共感度(①) **85.0%以上** [単体]
(2025年度実績: 78.4%)
- 自己都合離職率(②) **2.3%以下** [単体]
(2025年度実績: 2.1%)

【定義①】ESにおける「企業理念・ビジョンへの共感」のポジティブ回答平均値
【定義②】正社員のうちの自己都合退職者割合

●従業員が働きがいを感じられる組織へ

当社グループは、「人財と組織力の強化」をマテリアリティ（重要課題）の一つと位置付け、その取り組みテーマとして「働きがいの向上」を掲げています。このテーマの実現に向け、2022年度よりESを継続して実施し、組織に愛着を持ち日々の業務に誇りと情熱を持って取り組んでいるか、各組織や属性ごとのエンゲージメントスコアの把握と分析を行っています。この結果を施策の立案・実行に活用することで、従業員一人ひとりが「働きがい」を感じ、最大のパフォーマンスを発揮できる組織文化の醸成を目指しています。

●ESの実施と改善活動

当社は、毎年のESの結果を基に、エンゲージメントスコアとの関連性が高い質問項目を部門ごとに特定しています。見い出した重要因子は、各職場での改善活動における参考情報として活用しています。改善活動の一例として、生産現場では全課長職以上が集まり、人財戦略部と協同でスコアの



生産現場のグループワークの様子

共有とグループワークを実施しています。これにより、お互いの改善成功事例を共有したり、理念の共有を深めたりするなど、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。また、2025年度からグループ会社への展開も開始しており、初年度はグループ会社5社、720人が新たにESの対象に加われました。グループ会社においても人財戦略部担当者が訪問し、各社の課題や改善のポイントを共有・議論する取り組みを展開しています。今後は全グループ会社を対象にESが実施できるよう、順次展開を進めていきます。

●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、ESにおける「従業員エンゲージメント」の偏差値で把握しています。調査を開始した2022年度の全社のスコアは46.8と、調査会社の母集団平均値を下回ったこともあり、従業員が会社や組織に愛着を持って働くための取り組みを強化してきました。これは、従業員のエンゲージメント向上だけでなく、人財の定着と離職防止の観点からも重要な要素と捉え、2026年5月に創立90周年の記念イベントを実施しました。

●創立90周年記念イベント

創立90周年を祝うとともに日々の業務への感謝を伝え合い、100周年に向けて未来をひらく起点にすることを目的に創立90周年イベントを開催しました。当日は東京湾のクルージングという非日常の空間で従業員とその家族約1,000人が参加し食事を楽しみ、交流を深めました。

当日は、初めに船着き場の飲食スペースにて潮風を感じながら懇談を行い「未来展FUTURE EXPO（体験型展示）」などを楽しみました。当社のこれまでの歴史と、その先にひろがる近未来から100年以上先の世界をアートで描き、

フラッグや映像を用いた没入型の展示は当社の“これまで”と“これから”を体感できる演出として多くの来場者の目を引きました。



バルーンリリースの様子

その後は船内での交流イベントに加えて昼はバルーンリリースを行いました。創立90周年の節目に感謝するとともに、これからの明るい未来への願いを込めて、生分解性素材のバルーン約400個を高く飛ばしました。

ナイトクルージングでは東京湾上空にてドローンショーを行いました。1,000機のドローンはグループ経営理念「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」を表現して「SHOWAロゴ」や「90周年ロゴ」を映し出し、東京湾の夜を彩りました。参加者からは「一生の思い出になった」「昭和産業に誇りを持てた」など、帰属意識の向上に繋がる意見が多く寄せられました。

D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）

2029年度KPI ダイバーシティ実感度

70.0%以上 [単体]
(2025年度実績: 65.2%)

【定義】ESにおける「ダイバーシティへの対応」のポジティブ回答平均値

●多様な従業員が安心していきいき活躍できる 職場環境の醸成

当社グループは、「人財と組織力の強化」の取り組みテーマとして「D&Iの推進」を掲げています。多様な人財が、そ

人的資本

それぞれの能力を最大限に発揮できることは、イノベーション創出の源泉であり、企業競争力の強化に不可欠です。この推進のため、専担組織である「D&I推進室」を人財戦略部内に設置し、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ています。これにより、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の醸成を目指しています。

●女性の活躍推進

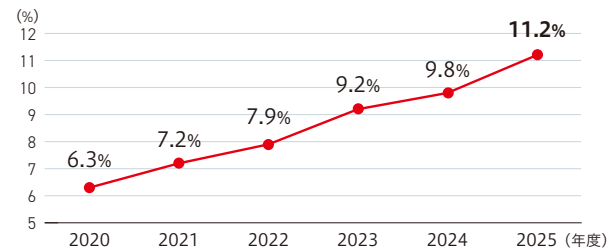
当社では、女性従業員が能力を最大限に発揮し、経営参画の機会を拡大できるよう、女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、各種施策を実行しています。これまでの行動計画では女性管理職比率を目標としてきましたが、新たな行動計画では、より本質的な課題である「女性従業員のキャリア意識」の向上を目標に設定しています。

●キャリア意識向上施策

2023年度より会社が指名した女性管理職および管理職候補者を、実務から離れて視野をひろげる機会として女性従業員向け講座に継続して派遣しています。また、キャリア意識の向上施策として人財戦略部が選定した従業員へのキャリアに関するインタビュー「キャリ・トーク」を行い、その内容を全社に公開しました。

このような継続的な取り組みの結果、2025年度の女性管理職比率は11.2%と年々着実に上昇しています。

▶女性管理職比率の推移



●障がい者の活躍推進

当社では、障がい者雇用の推進組織としてD&I推進室内にINC推進チームを設置し、障がいのある従業員が働きがいを持って、長期にわたり活躍できる環境づくりを進めています。一人ひとりに適した職場への配属や職域開発に積極的に取り組んでおり、2025年度は各部署から切り出した業務を新規で21件、年間580時間分受託しました。また、社内従業員向けに当社グループ会社の冷凍生地を使用した焼き立てパンの社内販売会を2カ月に1回の頻度で実施しました。INC推進チームメンバーがメニュー考案から試作を重ねた焼き立てパンは従業員に大変好評でした。2026年4月現在の障がい者雇用率は2.5%であり、法定雇用率を維持できるよう、引き続き取り組みを強化していきます。

●多様な従業員が働きやすい環境整備

「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、就業規則などの各種規程を改定し、多様な性的指向や性自認を持つ従業員へ配慮した環境整備を行っています。

2025年度はLGBTQを含めたダイバーシティ推進に関する意識調査を実施しました。この調査結果を分析し、今後のD&I施策に活用することで、より包摂的な職場環境の実現を目指します。



VOICE
担当者の
声

INC推進チーム
植本さん

私の担当している名刺作成業務では、注文書をもとに名刺発注システムを使って社員用名刺の原稿作成から発注、納品までを行っています。

異動の時期などは注文数が多く大変ですが、作業をやり終えた後は達成感があります。また、焼き立てパンの社内販売会では沢山の「ありがとう」を従業員の方から直接伝えていただけるので、とてもやりがいを感じています。

健康・安全

2029年度KPI

- 健康イベント参加者数(1)
 - プレゼンティーズム(2)
- 2倍以上** 連結 (2025年度実績: 1.8倍)
- 65%以上** 単体 (2025年度実績: 64.5%)

【定義1】各種健康施策への参加延べ人数(2023年度比)
【定義2】WHO-HPQに基づく相対的プレゼンティーズム

●働きやすい職場の実現

当社グループは、「人財と組織力の強化」の取り組みテーマとして「働きがいの向上」を掲げています。この「働きがい」は、心身の健康と安全が確保されてこそ実現されるものです。

「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

人的資本

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。

●健康増進の取り組み

2025年度は、生活習慣病予防と改善に向け、「運動」「睡眠」「食」「飲酒」「喫煙」の5つの視点から従業員へアプローチしました。

「**運動**」：スマートフォンアプリを使用した歩数目標の達成度合いを競い合う「スマ歩ウォーク」を開催し、当社グループ従業員568人が参加しました。また、関連イベントとして「塚越社長と一緒に歩こう！」イベントを鹿島工場で開催しました。楽しく運動し、セルフケア促進に繋がる取り組みとしています。

「**睡眠**」「**食**」：睡眠時間とプレゼンティーズムに相関がみられたため、当社本社事業所にて食事や腸内環境と良好な睡眠の関係についてセミナーを実施しました。今後も継続して実施していきます。

「**飲酒**」：適正な飲酒に関するセミナーを船橋工場およびグループ会社のサンエイ糖化で実施し、延べ93人の参加者が適正なアルコールとの付き合い方を学びました。

「**喫煙**」：喫煙対策とし

て当社従業員の希望者を対象にオンライン卒煙プログラムを提供中です。また本社事業所において月1回の就業時間内禁煙日を設定しています。



「塚越社長と一緒に歩こう！」イベントの様子

●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更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役員）を設置しました。2025年度は委員長が現場を訪問し、現場の管理職との意見交換を実施し、安全衛生に関する意識向上を図りました。

これらの継続的な取り組みが評価され、当社は5年連続で健康経営優良法人に認定されています。



適財適所

2029年度KPI 手挙げ制度申請者数

3倍以上 【単体】
(2025年度実績：0.8倍)

【定義】各種キャリア開発制度への応募者数(2023年度比)

●ポテンシャルの最大発揮

当社グループは、経営戦略の実現に向け、人財の能力・経験・志向を踏まえた「適財適所の推進」を重要なテーマと位置付けています。

タレントマネジメントを活用した人財情報の可視化やキャリア面談を通じて、従業員一人ひとりがポテンシャルを最大発揮できる配置を進め、また、手挙げ制度や人事ローテーションを通じて、自律的なキャリア形成と組織ニーズの両立を図っています。

さらに、持続的な企業価値向上に向け、重要ポストに対するサクセッションプランを整備し、次世代リーダー

の計画的な育成・登用を推進していきます。

今後も人財ポートフォリオを踏まえた戦略的な人財配置を進めることで、価値創出領域や新規分野への人財シフトと企業価値向上に繋がります。

●タレントマネジメントの活用

当社は2023年度よりタレントマネジメントシステムを導入しています。従業員のスキル、経験、志向などの人財情報をシステム上で一元管理し、戦略的な人財配置に活用しています。今後は、当社グループ全体でのタレントマネジメント活用も視野に入れ、人財情報の活用・可視化を進めることで、グループ横断での適財適所の実現を図っていきます。

●「SHOWAキャリア・チャレ制度」の運用

従業員のキャリア開発の幅をひろげるため、2023年度より若手から中堅社員を対象とした手挙げ制度「SHOWAキャリア・チャレ制度」を運用しています。本制度を通じて、従業員自らがキャリア形成を主体的に考え、新たな業務や領域へ挑戦できる機会を提供しています。今後は、対象者の拡充も検討しており、従業員一人ひとりが能力やポテンシャルを最大限に発揮できる配置を進めていきます。

●SHOWA新任地サポート制度の導入

当社グループは、海外および国内に事業所を展開していることから、多様な働き方やライフスタイルに配慮しながら、従業員が安心して新たな勤務地へ挑戦できる環境整備を進めています。

以前より、地域限定職や転勤配慮措置制度を運用してきましたが、転勤を取り巻く環境変化を踏まえ、2025年度に「社宅制度」を見直し、「SHOWA新任地サポート制度」として刷新しました。本制度では、借上社宅制度の充

人的資本

実に加え、単身赴任時の別居手当・帰省旅費の拡充、赴任料の増額、自家用車通勤補助制度の新設などを進め、従業員の心理的・経済的負担軽減を図っています。今後も、従業員が新たな勤務地で安心して能力を発揮できる環境を提供し、多様な働き方を支援するとともに、グループ全体での適財適所の推進に繋がっていきます。

主体的な学び支援

2029年度KPI 従業員一人当たり教育費

50千円以上 連結
(2025年度実績:42千円)

【定義】教育研修費÷従業員数(臨時含まず)

●自らが学び続けられる環境の整備

当社グループは、従業員一人ひとりの主体的な学びと成長が、中長期的な企業価値向上の源泉であると考えています。この考えに基づき、従業員自らが必要な知識・スキルを選択し学び続けられる環境整備を推進しています。具体的には、従来の教育研修体系を見直し、選択型研修や自己啓発支援制度の充実などを通じて、従業員の主体的な学びを後押しします。学びを個人の成長に繋げるだけでなく、DXや新規事業など、事業戦略上の成長領域への挑戦に接続させることで、事業戦略を支える人財基盤の強化を図ります。

●通信教育の充実

当社グループは、自己啓発支援の一環として通信教育制度を運営しています。会社が設定した200の多様なコースから従業員が年2回、自主的に選択して申し込むことが可能で、設定した条件を満たした場合に受講料を全額補助しています。2025年度からは新たに幅広い分野の学習が

可能なeラーニングコンテンツを導入し、いつでも、自由に、自らのキャリアや業務に必要な知識を学べる環境を整えました。通信教育のコンテンツを拡充し、従業員の自律的な成長と組織全体のスキル底上げを図っています。また、海外駐在者に対しては、海外勤務者向けのeラーニングコンテンツを導入し、海外で活躍するためのマインドセットからスキル向上、実践適用力向上までの幅広いコンテンツの中から、個人で取り組める環境を整備しました。

●キャリアデザイン研修の実施

当社は、従業員一人ひとりが自身のキャリア形成について主体的に考え、長期的に活躍できる状態を目指し、ライフステージに応じたキャリアデザイン研修を段階的に導入しています。40代および50代従業員を対象としたキャリアデザイン研修では、研修後に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、通信教育などを通じた自主的な学習を促進し、従業員へのリスキル投資を強化しています。また、2026年度からは30歳でのキャリア研修も導入を検討しており、若手従業員に対しても早期からキャリア形成への意識醸成と主体的な学びの促進を図っていきます。



キャリアデザイン研修の様子

グループ人財活用

2029年度KPI グループ内人財交流割合

6.0%以上 連結

【定義】グループ内出向経験者数÷グループ会社従業員数(臨時含まず)

●グループ内人財交流の促進

当社グループは、経営戦略の実現に向け、グループ間相互の人財交流による知識、経験、技術の共有化を促進することが、人財の成長と事業間の連携強化に不可欠であると考えています。

一部グループ会社間での相互出向なども既に開始しており、今後は制度標準化を通じて、グループ横断での人財活用を段階的に強化していく計画です。

●昭和産業グループ入社式

2026年4月に、2回目となる「昭和産業グループ入社式」を開催しました。当社グループの理念やビジョンを共有し一体感を醸成すること、そして当社グループ全体の結束力を高めることを目的に、総勢91人の当社およびグループ会社の新入社員が一堂に集まりました。式典後には、グループ合同での新入社員研修を実施し、同じグループの一員としてお互いを“知る”ことから始め、当社グループの事業や方針への理解を深めるプログラムを通じて、「グループ一丸となって進む」ことの大切さを学びました。研修の最後には、参加者全員による交流会も行い、会社の垣根を越えた親交を深める貴重な機会となりました。



グループ入社式の様子

製造資本・知的資本

RD&E戦略

RD&E戦略は、研究(R)・開発(D)・生産技術(E)を一体とした独自の知的資本を創造するプロセスです。ここで生み出した知見を製造資本へと転換し、独自の競争力を構築します。経営および各戦略と連動させることで、市場ニーズを捉えた価値創出から製品化、そしてお客様への提供まで、停滞させることなくシームレスに実現します。あわせて、組織横断的な「知財コミュニケーション」により知財戦略を推進するとともに、DXやAIによる生産の高度化を図り、安全・安心な商品を安定的に供給する体制を強化します。

コア領域の強化

製造資本と知的資本を効率的に活用し、当社グループの根幹を支えるコア領域の強化を行います。長年培った専門技術とAIなどの最新技術の融合により、生産活動や研究開発の高度化を図り、揺るぎない収益基盤の構築へ繋がります。

●生産活動の高度化

当社グループは「4安（安全・安心・安定・安価）」の向上を主軸に、ICTやセンシング技術を活用したスマートファクトリーを推進しています。予知保全やAIによる生産の最適化を通じ、安定操業と環境負荷軽減、省人化を実現します。

生産活動の高度化を支えるのが、当社の強みである研究開発と生産技術が一体となったRD&E戦略です。スマートファクトリーを加速させる一方で、技術を使いこなす人材育成にも注力しています。研究開発者が生産現場で「技能の技術化」を実践する独自の育成プログラム（「プロフェッショ

ナル育成プログラム」）を通じ、現場の暗黙知を形式知化し、技術目線での改善活動を牽引できる人材を育成しています。最先端技術と高度な専門人材の融合により、高品質な製品の安定供給と持続的な競争力を維持・強化していきます。

●研究開発の高度化

複数の穀物を扱う強みを生かしたワンストップ型のソリューション営業を推進するため、研究と生産技術を担う技術センターと、お客様のニーズに応える開発センターの連携を高め、各々の専門性をバリューチェーンの各段階で生かしていきます。更に、技術力を強化すべく、テクニカルプランニング部が研究開発の企画や知財の管理活用を担っています。

研究と開発の融合事例としては、分析技術と官能評価を組み合わせることで、お客様の課題解決に向けた商品開発や提案を行っています。研究開発の企画事例としては、各種統計情報や学術論文などの社外データと、研究データや営業情報などの社内データを組み合わせることで、社会情勢やお客様ニーズの変化を捉えた課題設定を行っています。これらの取り組みには膨大な情報の処理が必要であり、機械学習や生成AIなどを活用し、効率化や迅速な意思決定を推進しています。また、競争優位性を確立するため、戦略的に知財の可視化や活用を進めています。

TOPICS 伝統を重んじながらお客様のニーズに合わせたリニューアルの実施

60年以上にわたりご愛顧いただいた「黄金天ぷら粉」「金天ぷら粉」「銀天ぷら粉」を刷新しました。作業性は変えず、食感を現代の嗜好に合わせ軽いサクミへと改良しました。長年培った品質をニーズに沿って進化させています。



VOICE
開発者の
声

開発センター
中川さん

伝統のある商品の刷新にあたり、現行品の良さと顧客ニーズの調和に注力しました。ご期待に応えるべく営業と開発の担当者が議論を重ね、原料の小麦粉にこだわり抜き、軽い食感を追求しました。またリニューアルに際し関係部署一丸となり、物流面での積載効率向上など社会課題の解決にも、併せて挑戦しました。

製造資本・知的資本

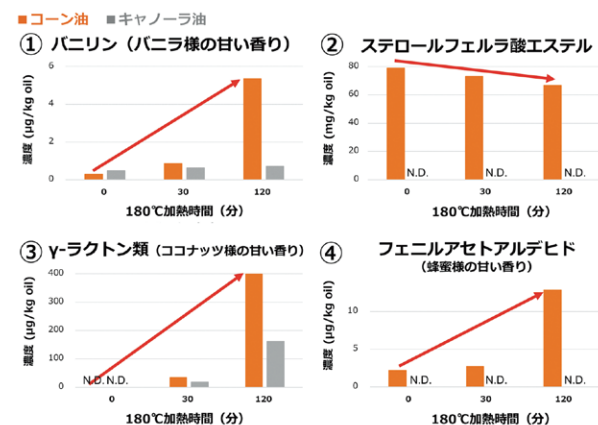
付加価値創出領域の拡大

当社グループの独自素材の価値やアップサイクルを追求した研究により、付加価値を創出します。

素材の価値を追求した研究を進めたことが、複数の学会で評価されました。また、素材研究を生かした商品化や産学連携を活用した普及活動も積極的に行っています。

●コーン油の特徴的な成分の特定

コーン油はトウモロコシ胚芽由来の植物油で、ほのかな甘い香りと香ばしい風味が特長といわれています。当社と福島大学の共同研究により、コーン油に含まれる特徴的な香気成分を特定しました。この研究が評価され、日本油化学会関東支部第13回若手研究者奨励賞の評価をいただきました。



●「AmyloSoln (アミロソルン)」の特徴を追求

短い直鎖状の糖鎖が特長である、糖化製品「AmyloSoln」

の機能性を追求しています。結晶化能や他成分の包接機能を持つことが確認されており、食品分野に加えて化粧品分野への展開を見据えて研究を進めています。

「AmyloSoln」の独自の機能が評価され、日本応用糖質学会「技術開発賞」、関東地方発明表彰「発明奨励賞」を受賞し、2024年度日本農芸化学会で受賞した「トピックス賞」と合わせて、計3件を受賞しました。



●アップサイクルの追求

米ぬかは、こめ油の搾油のほかに、きのこの栄養源として広く活用されています。米の消費量減少による米ぬか不足を見据え、搾油後の脱脂米ぬかと油脂精製過程の副産物を組み合わせることで、複数種のきのこの栄養源に活用できることを見い出しました。本研究が評価され、2024年度に続き2025年度も日本きのこ学会においてポスター発表の優秀賞を連続受賞しました。きのこ栽培での米ぬかの代替手法を開発し、資源の有効活用により、こめ油・きのこ両業界への原料の安定供給と持続可能な食料循環を構築する研究開発を進めています。

●グループ連携による研究開発力の強化

サンエイ糖化 イノベーションセンター開設

サンエイ糖化は、愛知県の「21世紀高度先端産業立地補助金」の採択を活用し、新たな研究開発棟「イノベーションセンター」を開設しました。本助成金は、サンエイ糖化

の独自糖質である「マルトビオン酸」の機能性・用途開発研究の計画が評価され採択されました。糖質と発酵をキーワードにして、お客様とのコミュニケーションを加速させ、独創的な研究スタイルを追求していきます。

当社では、マルトビオン酸の科学的エビデンスを活用し、新たなチャネルでの販売に取り組んでいます。価値ある研究成果を商品としてお客様へ直接お届けする取り組みをしています。



戦略的価値創出領域への挑戦

当社グループが成長・発展していくために、新規分野への研究を進めています。穀物の価値を余すところなく活用する、様々な研究活動を実施しています。

●オレオケミカル分野とファインケミカル分野の推進

東北大学が開発した反応分離技術を活用した、植物油脂の精製過程で生じる副産物から、より高付加価値の機能性素材とバイオ燃料を同時に製造する実証設備を完成させました。本設備により、反応分離技術のスケールアップに加え、自動化およびプロセスの最適化に取り組みます。



製造資本・知的資本

知的財産の活用

●主な取り組み状況

知的財産は、当社の競争優位性を支える不可欠な経営資源です。経営戦略／事業戦略／販売戦略、各ステージの戦略と密接に連携しながら、知財戦略の立案・実行を推進しています。これらの戦略遂行の要となるのが、組織横断的な「知財コミュニケーション」です。戦略に関わる技術の権利化内容を可視化したツールを活用し、関係部署で共有しています。各戦略に関わる知財の現在地と将来像について認識の統一を図ることで、競争優位性の源泉となる知財戦略を実行し、当社グループの成長へ繋げていきます。

▶当社の知的財産権の登録件数

(2026年7月末現在)

	国内	海外
特許・実用新案	252件	10件
商標	624件	98件

▶各戦略と連動した知財活動の状況

戦略	経営戦略	事業戦略	販売戦略
知財活動例	- 戦略的価値創出領域における事業領域拡大のための情報収集・分析・提案 - 知財紛争に備えたノウハウ技術の保護	- 戦略素材の権利化計画の可視化と事業と連動した継続の見直し - 商標権を用いた海外模倣品対応	- 販売維持のための特許出願 - 保有特許の価値の数値評価と営業提案への活用検討
知財コミュニケーションの実施			

経営戦略と連携した知財活動例

ノウハウ技術の保護

安定経営を支えるコア領域の持続的成長のため、生産活動におけるノウハウ技術については、特許出願による公知化を戦略的に避け、機密情報として保護しています。近年、タイムスタンプ制度に基づいて、ノウハウ技術のオリジナル性を証明する手法を社内で確立しました。ノウハウ技術の確実な保護のもと、知財紛争リスクに備えています。

事業戦略と連携した知財活動例

戦略素材の明確化と特許網の可視化および戦略的権利化

短い直鎖状の糖化製品である「AmyloSoln（アミロソルン）」、プラントベースフード用素材、加工処理小麦粉、機能性油脂などの独自技術製品を「戦略素材」と位置付け、事業戦略に直結した特許網を計画的に構築しています。この特許網の技術内容や権利化状況を可視化したものを「コミュニケーションツール」として活用し、事業部門と技術保護の現状を共有しています。現在および将来のターゲットとなる国・地域や事業領域において、事業展開と連動した効果的な権利取得を推進しています。

▶大豆たん白新ブランド商品『SOIA SOIYA』シリーズ出願状況

高含水大豆たん白関連			脂肪様素材
原料	加工・形状	調理	原料
1件(国内) ●配合	1件(海外) ●加工法	3件(国内) ●食感改良 ●解凍方法 ●調理方法	1件(海外) ●配合
	1件(国内) ●麺		

海外模倣品対応

海外事業の拡大に伴い、海外でのブランド価値の保護にも戦略的に取り組んでいます。中国のEC市場で多発する天ぷら粉の模倣品に対し、当社商標権に基づき現地公安局と連携し、刑事摘発を実行しました。また、業務用小麦粉の模倣品についても、商標権を根拠に、ECサイトの運営会社へ販売リンクの削除を要請し、受理されました。今後も商標権の戦略的な取得を継続し、海外市場で横行する模倣品に対して断固たる姿勢で対応していきます。



販売戦略と連携した知財活動例

保有特許の価値評価手法の探索と活用

保有特許の他社牽制力を数値評価する手法を構築しました。厳しい競争環境における独占力の強い自社特許の可視化と、開発業務への活用可能性について、調査を進めています。

製造資本・知的資本

スマートファクトリーの推進

●製造工程の「最適化」に向けた製造系DX

持続可能な生産活動のため4安（安全・安心・安定・安価）の向上を主軸としたスマートファクトリー化を進めています。最新のICTやセンシング技術を活用することで工場を「見える化」し、収集データをAI技術なども用いて解析することで、製造工程の「最適化」条件の解明に取り組み、その成果の現場への実装を開始しています。



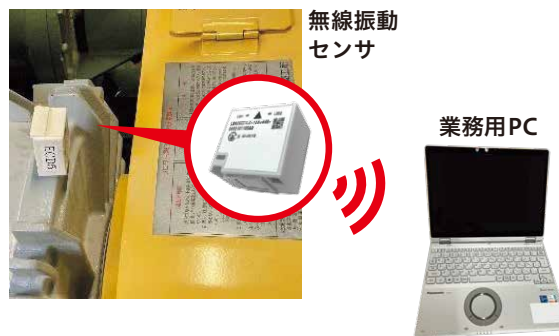
高品質＋人手不足や環境などの社会課題の解決へ

●振動センサによる予知保全の取り組み

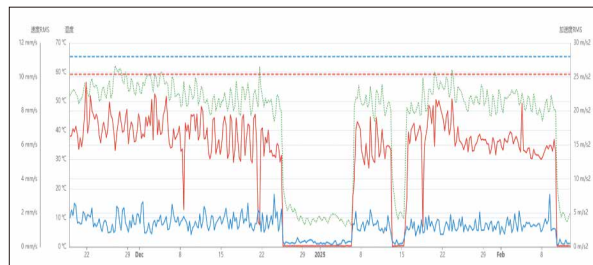
当社では、全製造設備の重要度評価を行い、計画的な点検整備を実施しています。保全方式のうち、製造設備の運転状態の変化を早期に捉え、整備を行うことを予知保全といい、設備運転時の振動値などを測定することで状態を診断し、適切に整備を行っています。

更なる効率化と信頼性の向上に向けて、連続的に振動値

▶ 図1 ファンなどの高速回転機器での測定(閾値判断)

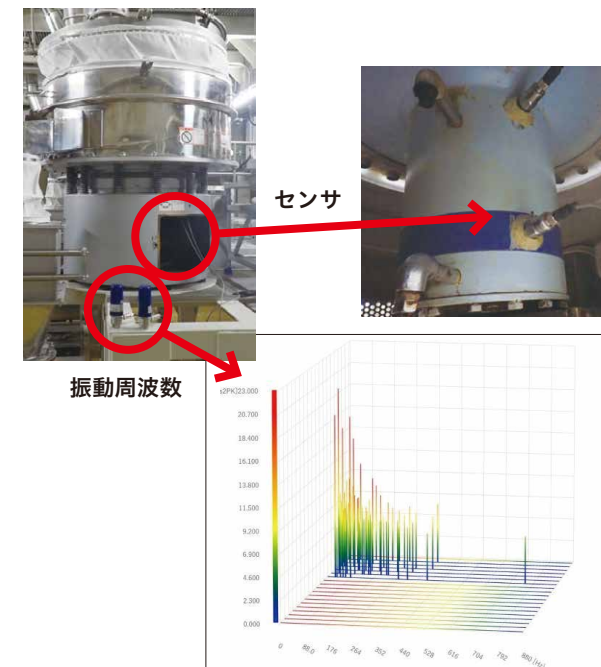


—振動値(加速度) —振動値(速度) —表面温度



などを測定できるセンサの設置に取り組んでいます。無線通信により、振動状態の傾向をリアルタイムで確認することで、よりの確な整備計画の立案が可能になります(図1)。また、篩(ふるい)設備など常時振動が発生している機器については、振動周波数の分析により故障を診断することにも取り組んでいます(図2)。

▶ 図2 常時振動が発生する機器での測定(自動的に故障分析)



社会・関係資本

地域に根ざした食育活動「穀育」

当社は、穀物を通して健やかな成長を支えることを「穀育（こくいく）」と定義し、これを活動のコンセプトとして、地域社会の持続可能な発展に寄与する食育活動を推進しています。本活動を通じ、次世代の食への関心と環境意識を育むとともに、ステークホルダーとの信頼構築による持続的な価値創造を目指しています。

その一環として、船橋市との共催による「船橋工場 おやこ見学会」を2023年度より継続実施しています。見学会では、船橋プレミックス第2工場にてホットケーキミックスなどの製造工程を案内し、徹底した品質管理体制を紹介しています。あわせて、製造工程における食品ロス削減など当社のSDGsへの取り組みを解説し、行政が推進する環境配慮への意識向上も図っています。

更に、当社商品を使用した調理実習では、子どもたちが自ら調理を行う体験を通じて、食の楽しさと大切さを実感していただく機会としています。今後も自治体との協力体制のもと、地域に根ざした次世代教育や交流を継続し、心身ともに健やかな社会の実現に取り組んでいきます。



強固なサプライチェーン

●昭和産業グループ調達方針

昭和産業グループは、全ての購買取引・調達活動において、仕入先様および取引先様（サプライヤー）を不可欠なビジネスパートナーと位置付け、法令および社会的規範を遵守し、調達活動を推進します。

●サプライヤーの皆様へのお願い

当社グループの調達方針をサプライヤーの皆様と共有し、相互理解を深めることで、人権・環境・労働などの課題解決に向けた実践をお願いしています。

●サプライヤーとの協働

当社グループだけではなくサプライチェーン全体での取り組みが不可欠であると認識し、サプライヤーの皆様のご協力をいただきながら、公正な企業活動を基本とし、社会的責任ある調達活動を行っていきます。

●方針の周知と浸透

当社では、「昭和産業グループ調達方針」「サプライヤーの皆様へのお願い」についてサプライヤーへ周知し、ご理解いただくことで、浸透を図っており、累計110社中91%から確認書を受領（直接の取引先様が対象）しています。

●CSRセルフ・アセスメント調査の実施

2022年度より当社の取引先様^{*}を対象に、CSRセルフ・アセスメント調査を実施しています。

^{*} サプライヤーの品質保証会社や製造会社、製造委託会社（食品のみ）。

2026年3月末時点では、累計299社（回収率96%）に調査を実施しています。本調査では、サプライチェーン上の社会課題や環境課題などの解決に取引先様と協働して取り組むべく、人権・労働、安全衛生、環境などの質問項目を設け、取り組み状況の把握に努めています。

●サステナビリティ調達の実現に向けた今後の取り組み

当社グループの取り組みの更なる浸透を図るべく、調達方針およびサプライヤーの皆様へのお願いの改定を予定しています。CSRセルフ・アセスメント調査結果のフィードバックなどを通じて、課題の共有や取り組みの重要性の周知などを行っていきます。今後も継続して取引先様との対話に努め、対応が必要な課題がある場合には、ともにその是正に取り組んでいきます。

穀物ソリューションビジネスの強み

「穀物ソリューション・カンパニー」の強み

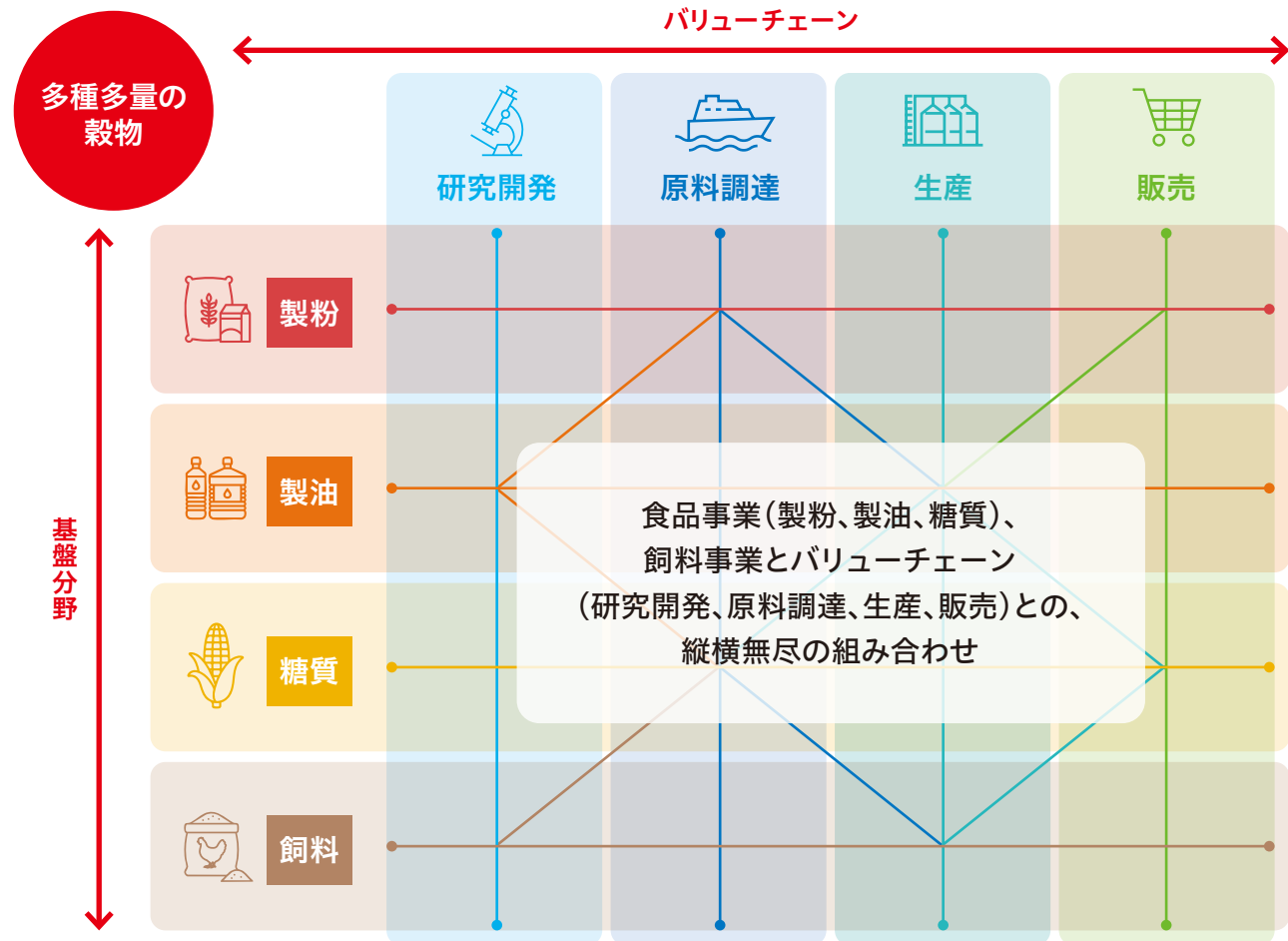
お客様の課題解決に向け、多種多量の穀物を取り扱う昭和産業グループの持つ食品素材を複合的に活用することで、お客様のニーズにお応えした商品・サービス、すなわち「穀物ソリューション」を提供できることが、専門メーカーにはない当社グループならではの強みです。「穀物ソリューション・カンパニー」としての特長を存分に発揮し、グループ各社が取り扱う食品素材、他分野の加工技術を掛け合わせ、お客様にお届けしています。

●昭和産業グループのビジネスモデル

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

●穀物ソリューションを実現できる理由

当社グループは、多種多量の穀物をプラットフォームとして、幅広い領域に事業を展開してきました。多様かつ多数のお客様との親密なコミュニケーションの中から、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、当社グループの幅広い事業領域から生み出される食品素材、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。様々なお客様との取引を通じて培ったマーケティング力、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」として唯一無二の存在となっているのです。



穀物ソリューションビジネスの強み

●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%

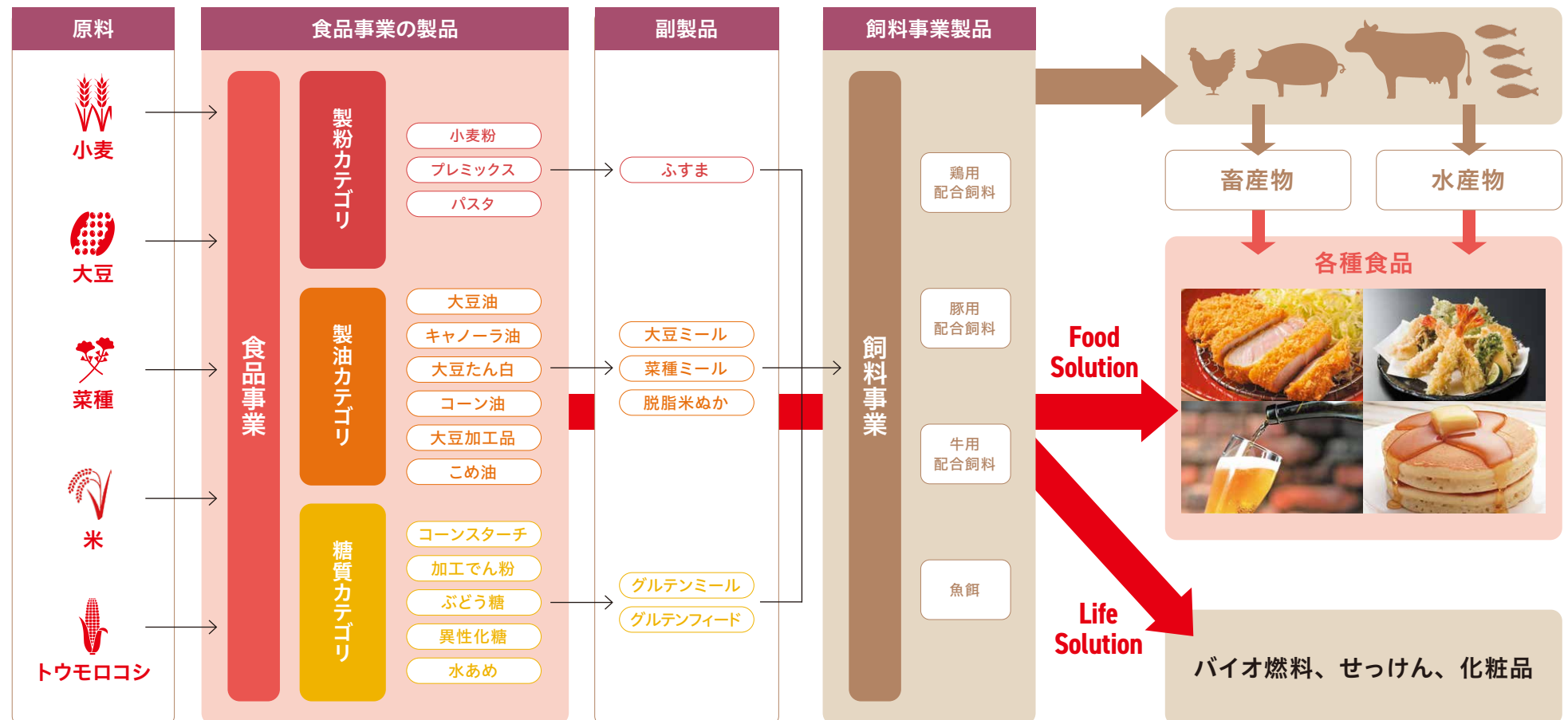
食品事業（製粉、製油、糖質）の製造工程から発生する副製品（ふすま、大豆ミール、グルテンフィードなど）は、主に配合飼料原料として有効活用し、「米ぬか」から製造さ

れるこめ油の製造工程から発生する副製品は、せっけんや化粧品の原料として使われます。こうした取り組みにより、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。

※過去5年間(2021年度～2025年度)の平均値/ 昭和産業 単体



想定対話集

Q1 人的資本戦略の3つの柱を特定する過程でどのような議論がありましたか？

A1 経営理念・行動指針を踏まえ、これからの昭和産業グループが目指す人財のあり方について議論しました。

まず、日本の人口動態や当社グループの年齢構成の推移に加え、海外、新規事業、DXなど、当社グループが今後注力すべき領域として認識していたテーマを確認しました。また、グループ各社へのヒアリングや日常的な相談を通じて把握した人財面の課題を整理し、過去・現在・未来の観点から、人財に関する課題と目指す方向性を検討しました。

その中で、従業員の幸せを大切にすることを基本に、多様な従業員がそれぞれの強みや能力を発揮しながら、高いエンゲージメントをもって業務に取り組める状態を目指すべき姿としました。そのためには、経営理念・行動指針を体現し、自ら学び、挑戦できる環境を整えるとともに、従業員の成長・活躍を支え、グループ全体で人財の力を生かす仕組みを会社として整えることが重要だと認識しました。

こうした議論の結果をできるだけシンプルな言葉で表現し、人的資本戦略の3つの柱に整理しました。

Q2 サステナビリティ活動は企業価値の向上にどう結びつきますか？

A2 当社グループは、サステナビリティを「社会の持続可能性」と「自社の収益成長」を繋ぐ経営戦略そのものと捉えています。具体的には以下の3点から企業価値向上を実現します。

第一に、「事業基盤の強靱化」によるリスク低減です。穀物を主原料とする当社にとって、原料の安定調達是最優先課題です。産地の多角化や物流網の再構築、サプライヤーガイドライン運用によるリスク管理を進めることは、事業継続の確実性を高め、中長期的な事業リスクの低減を通じて資本コストの低減に寄与すると考えます。

第二に、「穀物ソリューション」を通じた収益機会の創出です。穀物を余すことなく活用する独自のビジネスモデルを軸に、植物性食材のブランド「SOIA SOIYA」など、社会課題解決を付加価値に変えるCSVを推進しています。これは新たな市場獲得と利益率向上を牽引します。

第三に、「非財務資産」の強化です。知的財産や人的資本への戦略的投資を通じ、多様な専門性が融合する組織文化を醸成します。この「目に見えない資産」こそが、変化する市場で新たな価値を生み続ける源泉となります。

サステナビリティ活動を、将来の利益を生む確固たる土台と位置付け、ステークホルダーの皆様とともに持続的な成長を実現していきます。

Q3 2025年12月に実施した株式売出しの目的を教えてください。

A3 株式市場においては、コーポレートガバナンス・コードにも政策保有株式の縮減についての記載がある通り、政策保有株式への対応が一段と注目される状況にあります。当社は、政策保有株式について能動的に対応することで、市場に対して適切なメッセージを発信し、株主の皆様との良好な関係を構築することを目指してきました。その一環として、当社株式を保有する金融機関株主と主体的に協議を重ねた結果、当該株主から売却の合意が得られたため、今回初めて、本件売出しを実施することを決定しました。

本件売出しの目的は、当社株式の流動性向上を図るとともに、当社のファンとなり得る個人株主の獲得・拡大を進め、市場への適切なメッセージの発信を行うことによる企業価値の一層の向上と持続的な成長の実現です。売出し実施後は、出来高・個人株主数ともに増えており、今回の売出し実施における目的は一定水準で達成されたものと考えています。

Q4 今後のIR活動の強化策をどのように考えていますか？

A4 持続的な企業価値向上と適正な市場評価の獲得に向け、ステークホルダーとの対話を深化させるIR活動の重要性は今後更に高まってくるものと考えており、下記の3点を軸に取り組みを進めていきます。

第一に、「情報開示の質的・量的拡充」を図ります。これまでの中間期・通期決算に加え、2026年度より新たに第1四半期および第3四半期においても決算説明会を実施しています。四半期ごとの経営成績や事業環境の変化をタイムリーに発信することで、経営の透明性を高め、投資家の皆様の予見可能性を向上させていきます。

第二に、「対話機会の創出」です。機関投資家との個別面談を積極的に実施するほか、「日経・東証IRフェア」などのイベントにも出展し、幅広い層の投資家との直接対話の機会を増やしています。当社独自のビジネスモデルや成長戦略を直接伝えることで、市場におけるプレゼンスを高め、投資家層の拡大を図っています。

第三に、「資本効率への意識とフィードバックの強化」です。PBR1倍超の達成に向け、ROE向上に資する施策について丁寧な対話を重ねるとともに、対話の中から得られた意見については経営層へタイムリーにフィードバックする体制を整備し、企業価値の最大化に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会運営方針

●取締役会の役割

当社の取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、経営の大きな方向性を示すとともに、実効性の高い監督を行う役割を担っています。

具体的には、中長期的な経営計画や基本戦略を策定し、それらに基づく重要な業務執行の意思決定を行っています。執行役員制度を導入することで、迅速かつ効率的な業務執行体制を確立する一方、取締役会が独立した客観的な立場から、その遂行を監督する体制を構築しています。

加えて、内部統制やリスクマネジメント体制の整備、適正な情報開示の監督を通じて、株主に対する受託者責任を果たすとともに、ステークホルダーからの信頼向上に努めています。

●取締役会の構成

当社は監査等委員会設置会社を採用しており、取締役会が重要事項の意思決定と業務執行の監督を担っています。現在は11名で構成され、そのうち全取締役の3分の1以上に当たる5名を独立社外取締役とすることで、経営陣から独立した客観的な視点を取り入れ、実効性の高い監督体制を構築しています。

取締役会の構成においては、知識・経験・能力のバランスを重視しています。事業分野に精通した社内取締役に加え、他社での経営経験者や、銀行・損害保険会社出身で財務・会計・リスクマネジメントに高い知見を持つ社外取締役をバランスよく配置しています。また、ジェンダーや国際性の面でも多様性を確保するため、女性取締役や海外業

務に知見のある人財を選任しており、各役員に期待する専門性はスキル・マトリックスとして開示しています。

●取締役会の運営

運営面では、資料の事前配付や事前説明の実施により、自由闊達な審議の活性化を図っています。

透明性の確保に向けては、独立社外取締役の視点を積極的に経営に取り入れています。更に、社外取締役のみで構成される任意の諮問機関として「経営諮問委員会」や「報酬諮問委員会」を設置することで、役員の指名および報酬決定プロセスの客観性と透明性を高めています。

実効性の評価プロセスについては、毎年、各取締役の自己評価をもとに取締役会全体の実効性分析・評価を実施しています。このサイクルを通じて透明性の向上と機能強化を図り、中長期的な企業価値向上に資するガバナンス体制の構築に努めています。

取締役会の実効性評価

当社は、企業価値向上のために、取締役会の実効性向上に向けた継続的な取り組みが重要であると考えており、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいても、「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。2025年度は、2026年3月から4月にかけて、全取締役12名がアンケート形式による調査票に回答した上で、その結果を取締役会で分析・評価しました。アンケート項目は、①取締役会の役割・機能、②取締役会の規模・構成、③取締役会の運営、④内部統制等の整備、⑤社外取締役の

活用、⑥株主・投資家との関係、⑦総括の7項目です。なお、本年は、プロセスや内容の客観性・透明性向上を目的として外部機関を活用しました。

評価結果の概要は以下の通りです。

当社の取締役会の強み・特徴として、議事運営や事前の情報提供が適切であり、オープンな議論が行われていること、社外取締役の多様なバックグラウンドに基づき積極的に助言・監督が行われていること、内部統制・リスク管理体制が適切に整備されていることを確認しました。また、2024年度の実効性評価において課題として提起された、社外取締役に対する情報提供は、資料の事前配付や事前説明を丁寧に行ったほか、工場やグループ会社への現地視察を定期的に実施したことにより、一定程度改善しました。これらを踏まえ、当社の取締役会の実効性は概ね確保されていると考えています。

その一方、今後に向けた改善事項は、成長戦略に関連する議論の深化、経営トップの後継者計画への取締役会の関与に関する議論の深化、株主・投資家との対話とフィードバックを踏まえた対応であると認識しています。

引き続き、定期的に実効性評価を行い、取締役会の実効性向上に努めていきます。



コーポレート・ガバナンス

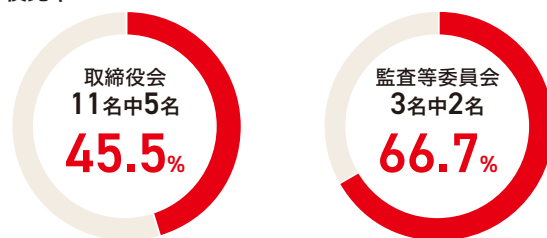
昭和産業グループは「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」を経営理念とし、株主をはじめ、お客様、従業員など全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業 コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス ハイライト (2026年6月25日現在)

▶取締役 **11名**

- うち監査等委員である取締役 **3名**
- うち女性取締役 **3名**

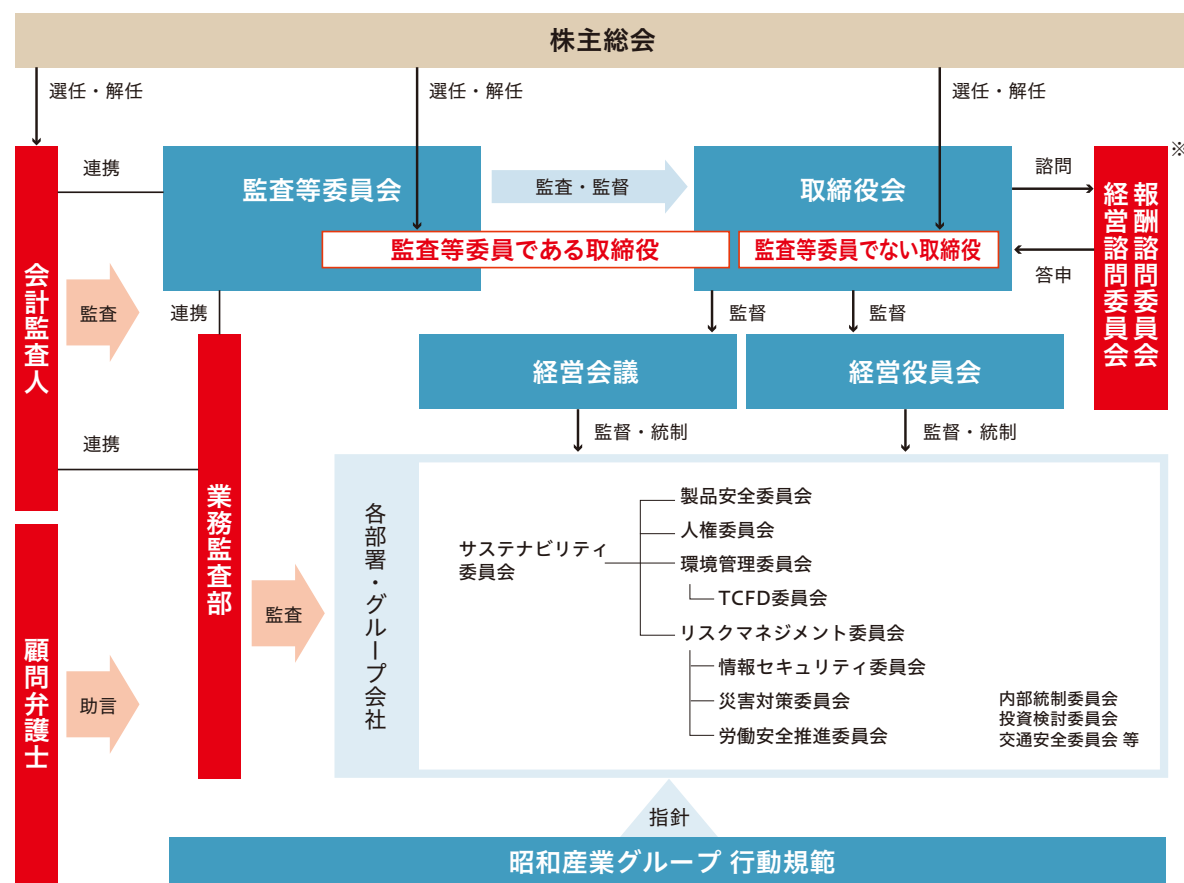
▶社外取締役比率



▶ガバナンスに対する取り組みのあゆみ

- 2015年度**
 - 社外取締役を初めて選任(1名/8名)
- 2016年度**
 - 取締役会の実効性評価を開始
- 2017年度**
 - 監査等委員会設置会社に移行
 - 報酬諮問委員会の設置
 - 社外取締役の増員(3名/11名)
 - 役員報酬ポリシーの制定
 - 譲渡制限付株式報酬制度の導入
- 2018年度**
 - 経営諮問委員会の設置
- 2021年度**
 - 社外取締役を1/3以上選任(4名/11名)
 - 女性取締役を初めて選任(1名/11名)
- 2022年度**
 - 取締役のスキル・マトリックスを開示
- 2024年度**
 - 社外取締役の増員(5名/11名)
 - 女性取締役の増員(2名/11名)
- 2026年度**
 - 女性取締役の増員(3名/11名)
 - 業績連動型株式報酬制度の導入

▶コーポレート・ガバナンス体制図



※ 取締役会 任意機関

▶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/>

コーポレート・ガバナンス

●取締役会

取締役会は業務執行に関する重要事項の審議決定、および取締役の職務執行を監督しています。取締役11名（うち社外取締役5名）で構成され、代表取締役社長執行役員を議長としており、原則として毎月1回、定例取締役会を開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

●監査等委員会

取締役会の監督機能の強化および意思決定の迅速化を図ることを目的に監査等委員会を設置しています。監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、議長を常勤の監査等委員とし、原則として毎月1回、定時で開催しています。なお、必要に応じて臨時でも開催しています。

●経営役員会

月次の決算概況、子会社の決算に関する事項、取締役会および経営会議に関する事項等を報告することを目的に経営役員会を設置しています。取締役11名（うち社外取締役5名）および執行役員15名で構成されており、議長を代表取締役社長執行役員とし、原則として毎月1回、定時で開催しています。

●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

経営諮問委員会は取締役等の成果評価や任免等に関するプロセスの妥当性や客観性を確保するために設置し、取締役等の成果評価や任免等のほか、報酬関係以外の経営課題全般について審議し、取締役会に答申しています。社外取締役5名で構成されており、議長を監査等委員である取締役以外の社外取締役とし、取締役会の要請に応じて開催しています。

●報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は取締役等の報酬に係る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に設置し、取締役等の報酬等と「取締役の報酬等の内容決定に関する方針」の改廃について審議し、取締役会に答申しています。社外取締役5名で構成されており、議長を監査等委員である取締役以外の社外取締役とし、取締役会の要請に応じて開催しています。

●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。

経営諮問委員会の活動状況

当事業年度における経営諮問委員会は4回開催し、取締役の任免等に係るプロセスの妥当性・客観性に関して審議し、取締役会に答申しています。

地位*		氏名		出席回数(出席率)
議長	社外取締役	三上	直子	4回中4回(100%)
委員	社外取締役	柄澤	彰	4回中4回(100%)
委員	社外取締役	平	真美	4回中4回(100%)
委員	社外取締役 (監査等委員)	手島	俊裕	4回中4回(100%)
委員	社外取締役 (監査等委員)	菅生	譲二	4回中4回(100%)

※ 2026年3月31日時点で記載しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の出席状況

地位※1	氏名	出席回数(出席率)※2
代表取締役会長	新妻 一彦	16回中16回(100%)
代表取締役社長執行役員	塚越 英行	16回中16回(100%)
取締役専務執行役員	鈴木 孝明	13回中13回(100%)※3
取締役常務執行役員	山口 龍也	16回中16回(100%)
取締役常務執行役員	大野 正史	16回中16回(100%)
取締役常務執行役員	細井 義泰	16回中16回(100%)
社外取締役	三上 直子	16回中16回(100%)
社外取締役	柄澤 彰	16回中16回(100%)
社外取締役	平 真美	16回中15回(94%)
取締役(常勤監査等委員)	大柳 奨	16回中16回(100%)
社外取締役(監査等委員)	手島 俊裕	16回中15回(94%)
社外取締役(監査等委員)	菅生 譲二	16回中16回(100%)

※1 2026年3月31日時点で記載しています。
※2 上記の取締役会の回数には、書面決議による取締役会の回数を含めていません。
※3 鈴木孝明氏の取締役就任以降開催された取締役会は13回となっています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
三上 直子	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	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	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	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更なる強化を期待しているため。
菅生 譲二	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。M & Aなどの重要な付議事項に関しては、担当部署など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視察し、現地の責任者やスタッフなどとのディスカッションを交え、当社グループに対する理解を深めています。

また、サクセッションプランの一環として、次期取締役候補である執行役員との面談を実施しています。

コーポレート・ガバナンス

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	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。	
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		

スキル・マトリックス（2026年6月25日現在）

氏名		地位	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
新妻 一彦	取締役会長		●	●	●				●
塚越 英行	代表取締役社長執行役員		●	●					●
鈴木 孝明	取締役専務執行役員		●	●	●				
仙波 美智代	取締役常務執行役員		●			●	●		
白井 潔	取締役常務執行役員		●					●	●
三上 直子	社外取締役		●			●	●		
柄澤 彰	社外取締役			●	●				●
平 真美	社外取締役		●					●	●
大柳 奨	取締役(常勤監査等委員)		●					●	●
手島 俊裕	社外取締役(監査等委員)		●					●	●
菅生 譲二	社外取締役(監査等委員)		●					●	●

(注) 特に専門性の発揮を期待するスキルをあげています。

当事業年度における取締役会の具体的な検討内容

付議事項	件数	内容
決議事項	43件	経営理念の改定、中長期経営戦略の策定、配当方針の変更、株式売出し、M&A、資金の貸付、借入に対する保証、設備更新工事、競業取引・利益相反取引 等
報告事項	23件	サステナビリティ委員会の活動、リスクマネジメント委員会の活動、内部通報制度の運用状況、TCFDに関する情報開示、業務監査部の活動、人的資本経営、研究開発、知的財産、製品安全、情報セキュリティ、取締役会の実効性評価 等

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

1. 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、「取締役」といいます。）の報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

- (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) 優秀な人財を確保・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

2. 取締役の報酬の額または算定方法の決定に関する方針

当社は、2026年5月14日開催の取締役会決議に基づき、現行の「取締役の報酬等の内容決定に関する方針」（以下、「報酬方針」といいます。）を定めています。

(1) 報酬体系および構成比率

取締役の報酬は、職務内容等役位に応じて定められる「基本報酬」、前年度の会社業績と個人業績を勘案して定められる「短期インセンティブ報酬」および中長期インセンティブとしての「株式報酬」で構成しています。「基本報酬」「短期

インセンティブ報酬」および「株式報酬」の構成比率は、取締役会長、代表取締役社長執行役員は概ね「56:22:22」、その他の取締役は概ね「62:19:19」としています。なお、取締役のうち社外取締役は、基本報酬のみとしています。

(2) 報酬の算定方法等

① 基本報酬

- 役位、職務内容および責任に基づいて定めています。

② 短期インセンティブ報酬

- 役位別の基準額に、前年度の会社業績評価および個人業績評価に基づき、業績連動幅50～150%の範囲で金額を決定しています。なお、取締役会長および代表取締役社長執行役員は、会社業績評価のみを用いて決定しています。
- 会社業績評価に用いる指標は、連結営業利益の単年度目標、中期経営計画目標のうち連結営業利益およびROE、ならびにグループ環境目標としています。

③ 株式報酬

- 役位別に定められた固定部分80%と業績連動部分20%により構成しており、業績連動部分は連結営業利益およびグループ環境目標の達成度に応じ、業績連動幅50～150%の範囲で決定しています。
- 給付する株式数は、役位別に定められたポイント（固定部分）と業績評価に基づき算定したポイント（業績連動部分）の合計ポイントに相当する数としています。
- 当社と取締役との間で締結した譲渡制限契約に基づき、

取締役を退任するまでの間、譲渡等による処分を制限しています。なお、給付する株式数の一部は、当社株式を時価で換算した金額相当の金銭の給付としています。

(3) 取締役の個人別の報酬の内容決定の手続について

- ① 取締役の個人別の報酬の内容は、その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。
- ② ただし、取締役の個人別の報酬に係る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は、取締役の個人別の報酬の決定に際して、「報酬方針」との整合性、妥当性等の観点から審議を行い、取締役会にその意見を提出しています。代表取締役社長執行役員は、報酬諮問委員会の意見を踏まえて、取締役の個人別の報酬の内容を最終的に決定しています。
- ③ 報酬諮問委員会は、社外取締役のみで構成され、その員数は3名以上としています。

リスクマネジメント

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、企業経営など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継続的に取り組んでいます。

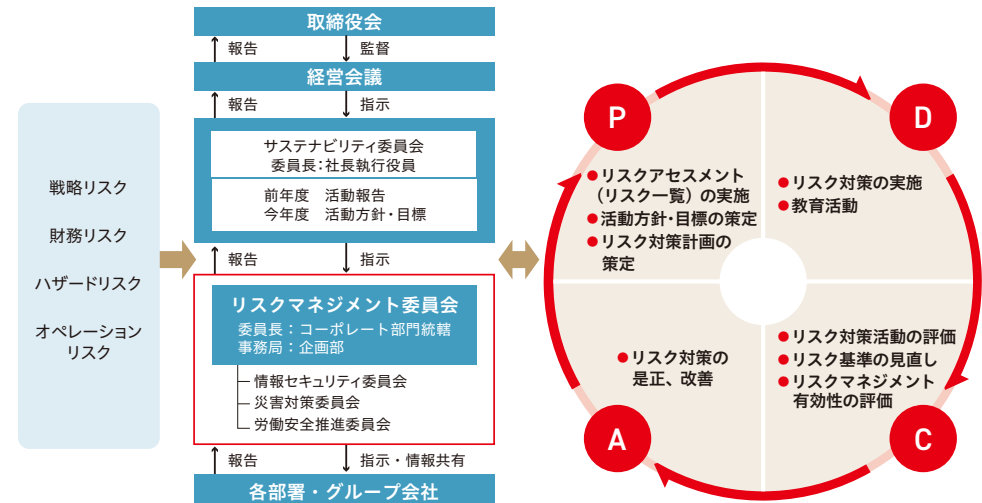
リスクマネジメント基本方針

昭和産業グループは、企業活動のあらゆる場面におけるリスクを継続的に分析し、社会、環境及び企業経営に対して大きな影響を及ぼすリスクに適切かつ迅速に対処することで、社会から信頼の得られる企業グループとして、持続的に発展していくことを目指します。

- リスクを定期的に分析し、対応施策を適切に実施します。
- 重大なリスクに対しては、対応組織を定め、その予防施策を計画的に実施します。
- 危機発生の際は、対応組織を編成し、人命救助、環境保護を最優先に行います。



リスクマネジメント推進体制図



リスクマネジメント推進体制

「リスクマネジメント基本方針」に基づいた取り組みの着実な実行に向け、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を設置しています。本委員会にて年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。

各リスク項目は、戦略リスク／財務リスク／ハザードリスク／オペレーションリスクの4つに分類して管理しています。

リスクの分類と定義

戦略リスク（経営戦略の不確実性）

事業選択、M&A、投資判断や社会環境変化への対応の遅れによる競争優位性の低下

財務リスク（財務基盤への影響）

資金調達・運用、為替、金利変動などによる財務状況悪化と経済損失

ハザードリスク（外的危機による損害）

自然災害、火災、事故、健康被害などの偶発的事象による物的人的影響と事業継続への影響

オペレーションリスク（業務遂行の障害）

業務プロセス、人財、システム、情報セキュリティ、コンプライアンスなどに起因する日常業務の混乱

リスクマネジメント

重大リスクの特定

リスク分類	リスク項目	関連する主なリスク	主な取り組み
戦略リスク	1. 原料穀物調達 (穀物相場・為替の変動等)	- 穀物相場・為替相場の急激な変動 - 地政学・異常気象等による原料穀物供給の断絶	- コスト削減の徹底と適正な販売価格への転嫁 - 為替予約等の活用による変動影響の平準化 - 調達地域の多産地化、穀物サイロを活用した備蓄確保
	2. 少子高齢化・人口減少	- 国内需要の減退による基盤分野における収益の低下 - 国内市場への過度な依存による成長機会の喪失	- ワンストップ型ソリューション提案による付加価値提供 - 非食品分野を含む新規事業の創出 - ASEANを中心とした海外拠点の強化と輸出拡大
	3. 企業買収及び合併事業	- 投資効果およびシナジー創出の未達 - のれん等無形資産の減損リスク	- 独自ガイドラインに基づく厳格な審査とデュー・デリジェンスの徹底 - 事業価値の定期モニタリング、PMI強化
	4. 海外での事業運営	- 地政学およびマクロ環境の変動 - 現地のガバナンスおよびコンプライアンスの不備	- 政府・商社・外部専門家を通じた多角的な情報収集 - 現地内部統制の強化と本部による監督徹底
ハザードリスク	5. 災害・事故・感染症	- 大規模災害や事故による製品供給の停止 - 感染症の世界的流行による操業制限	- 設備の耐震補強、BCP策定と定期訓練の実施 - 危機管理規程に基づく即応体制整備、データセンターの複数拠点化
オペレーションリスク	6. 製品安全	- 重大な製品事故および社会的信用の失墜 - 製品不良による製品回収に伴うコストの発生	- 独自の「食品安全・品質マネジメントシステム (FSQMS)」運用と予防策の徹底 - 有事の訓練実施と、透明性の高い迅速な情報開示
	7. 気候変動	- 異常気象の激化や平均気温上昇等の物理的リスク - 低炭素社会への移行に伴う法規制強化やコストの増加	- TCFD提言に基づくシナリオ分析と適応力強化 「昭和産業グループ環境目標」に基づくGHG、食品ロス、水使用量、プラスチック使用量削減等の環境負荷低減
	8. 物流	- 物流の停滞による供給能力の低下 - 物流コストの上昇による収益の圧迫	「ホワイト物流」推進、他社との共同輸送の実施 - 車両受付システム導入や自動倉庫等のインフラ整備
	9. 情報セキュリティ	- サイバー攻撃によるシステム停止および供給停滞 - 情報漏洩による損害賠償および社会的信用の失墜	- ゼロトラスト環境の構築、IT-BCPの策定と訓練 - 情報セキュリティ委員会によるセキュリティ対策の継続改善
	10. 人権	自社およびサプライチェーンにおける人権侵害発生による社会的信用の失墜や優秀な人財の流出	「昭和産業グループ人権方針」の策定、社外ステークホルダー救済窓口運用 - 人権リスクアセスメントの結果に基づく人権デュー・デリジェンスの本格運用とモニタリング
	11. コンプライアンス	- 法令違反等による社会的信用の失墜 - 不正行為の検知・是正の遅延による事態の深刻化	- コンプライアンス基本方針に基づく教育、啓蒙活動の実施 - 内部通報制度及び、「サプライヤー・ホットライン」の運用
	12. 人財確保	- 労働人口減少に伴う人財不足による事業継続困難化 - 従業員の活力低下による生産性減退	- 従業員のウェルビーイング向上や成長のための環境整備 - エンゲージメントスコア改善、「昭和産業健康宣言」に基づく健康経営の推進
	13. 知的財産	- 独自技術の流出および競争優位性の喪失 - 第三者の知的財産権の侵害に伴う損害賠償・信用失墜	- 研究成果の適切な権利化、情報管理の徹底 - 他社権利調査の徹底、知財を尊重する組織教育

※財務リスクに該当する重大リスクとして特定されるものではありません

人権尊重

当社グループにとって、人権諸課題への対応および従業員の人権保護と関連法規制の遵守は、極めて重要な経営課題であると認識しています。

当社グループでは、人権尊重の取り組みを実効的なものとするため、2025年度に「人権委員会」を設置しました。当委員会の主導により、従来の指針を刷新した「昭和産業グループ人権方針」を策定し、経営トップの強いコミットメントのもと、グループ全体およびサプライチェーンにおける人権尊重の姿勢を明確にしています。また、実効性のある救済メカニズムの構築に向け、2026年4月1日には社外ステークホルダーからの通報・相談を受け付ける専用窓口を開設し、運用を開始しました。

今後は、2023年度に特定した優先リスク（労働災害、長時間労働、ハラスメント）に基づき、人権委員会を中心とした「人権デュー・デリジェンス」の本格運用を開始する予定です。これにより、組織横断的なリスク管理体制を強化し、人権リスクの低減と負の影響の解消に努めていきます。

▶ 人権リスクアセスメント結果

発生可能性			深刻度
高	中	低	
		- 労働災害 - 長時間労働 - ハラスメント	
労働組合の結成および活動制限	- 賃金未払い - 採用活動時の差別 - 昇進昇格時の差別 - 広告などにおける差別的表現	外国人技能実習生の労務など	
贈賄行為	- 消費者の個人情報漏洩 - 独占禁止法に抵触する取引	- 人権侵害（調達） - 消費者の健康被害 - 化学物質の健康被害 - 事故火災発生時の地域への影響	

コンプライアンス

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/>

推進体制

「サステナビリティ委員会」の傘下であり、当社グループが重要と考える6つの社会的課題（詳細はP57参照）のうち、特に「公正な企業活動」に関する取り組みの中心的役割を担う組織として、2025年度より法務・コンプライアンス部コンプライアンス室を新設しました。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などを通じて、全社的なコンプライアンス活動、従業員への啓発活動などの指針を定め、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・コンプライアンス教育

2024年度に実施した「コンプライアンス意識調査に関するアンケート」の結果を踏まえ、2025年度も引き続き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。イントラネットにてグループ全体に配信している「コンプライアンスタイムズ」「コンプライアンス室だより」の内容充実に加え、前年に引き続き社内全部署において「コンプライアンス・ワークショップ」を開催しました。

また、教育プログラム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・従業員に配付し、適宜見直しや研修を実施しています。2025年度は、「中小受託取引適正化法（取適法）」の施行に伴う内容理解や、毎年実施している「独占禁止法」に関する研修の受講対象をグループ会社まで広げ、講義形式にて展開しました。更に、インサイダー取引規制に関するオンライン研修も実施、グループ全体での法令遵守に向けた周知徹底を図っています。

2025年度の「コンプライアンス・ワークショップ」では、社内全部署を対象に、職場で起こり得る不正事例を題材としたグループディスカッションを実施しました。各部署の職場会議を活用し、全従業員が同じテーマで研修に取り組んだことで、従業員の意識レベルの統一を実現しています。

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。



コンプライアンス

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

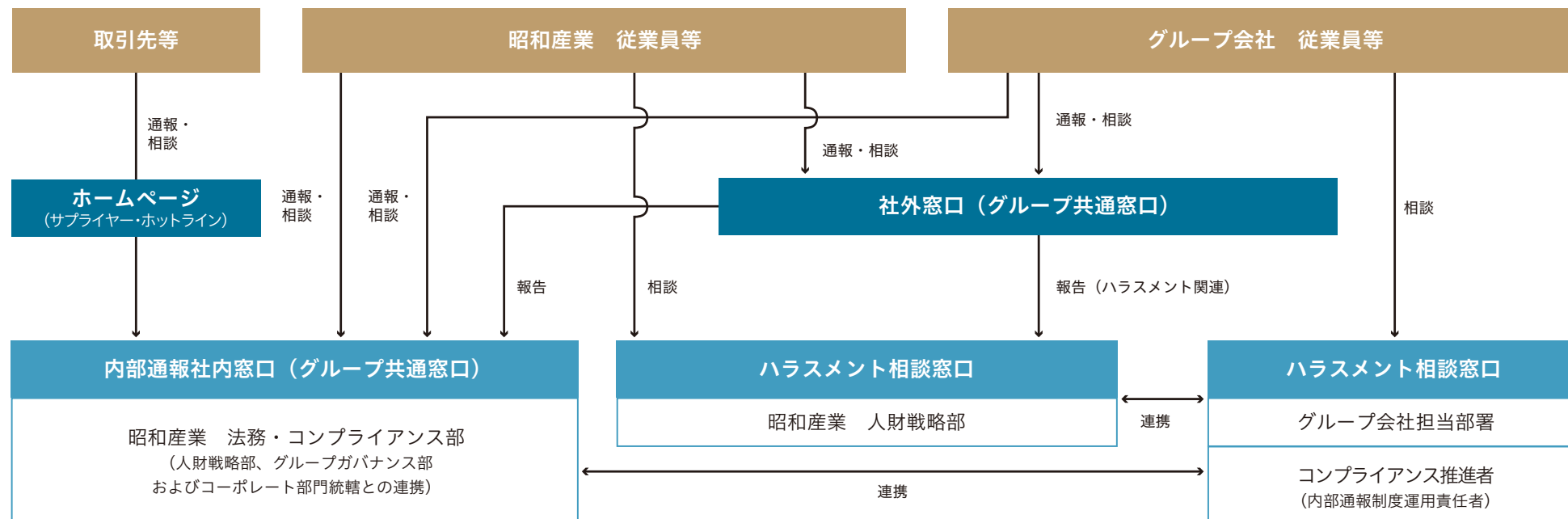
当社グループでは、内部通報制度を定め、通報者の保護や通報事案に対応しています。この通報内容から、不正行為の早期発見や、より安心して働ける職場への改善に向けた課題を抽出し、その環境整備に取り組んでいます。

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、「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。規程の改定に合わせて、法令違反全般に関する通報の社外窓口を設置、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。また、2026年4月からは、取引先様からの通報が可能な「サプライヤー・ホットライン」を当社ホームページに新設し、受付を開始しました。なお、2025年度に寄せられた通報件数はグループ全体で48件でした。

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）



社外取締役座談会



菅生 譲二

社外取締役

平 真美

社外取締役

三上 直子

社外取締役

柄澤 彰

社外取締役

手島 俊裕

社外取締役

「穀物のあらゆる可能性をひろげていく」自社の事業に、もっと自覚と誇りを持つべき

企業風土とガバナンス

優れた風土と堅実な事業運営が強み。
今後は更なるチャレンジが求められる

▶三上 安全・安心な食品を届けるという大命題もあり、昭和産業は非常に真面目な社風を持っています。品質や生産体制に加えて、どの工場でも5S（「整理」「整頓」「清潔」「清

掃」「しつけ」）がしっかり根付き、統制がとれています。また、穀物という素材を扱うことに強いプライドを持っており、特に天ぷら粉などのプレミックス製品には他を寄せ付けないほどの極めて高い技術が使われています。こうした技術力の高さに誇りを持ち、働きがいを感じている従業員も多く、良い風土を持つ企業であると感じています。

▶柄澤 私は農林水産省出身で、かつては行政の立場から、

この業界を見てきました。小麦や米の政策責任者として各企業の経営トップとも会う機会が多く、業界の状況については自分なりに把握できているつもりです。製粉、製油、糖質を扱う産業は、いずれも大規模な設備が必要な装置産業で、多くの会社は製粉のみ、製油のみを専業で扱うことが多いのが特徴です。一方で当社は、製粉、製油、糖質、飼料を1社で総合的に扱い、事業を展開しており、極めてユニークな企業だと以前から感心していました。それぞれの事業は原料穀物相場の動き方も異なり、また売り先も異なる状況がありますが、それぞれが補うことで収益の安定化にも繋がっていることが他社にない大きな強みです。組織としては、基本的にはボトムアップで運営する部分が多く、それに対して経営トップが的確に判断を下す形で、民主的に運営されている会社だと思います。

▶平 当社はガバナンスの強化に対し、とても真面目に取り組んできたと評価しています。取締役会には柔軟性が感じられ、私たち社外取締役の指摘も積極的に取り入れてくれるなど、社外取締役にとってはやりがいのある組織運営がなされています。今後においても、様々なチャレンジが可能な会社であると感じています。例えば、社外役員を含めた役員研修会では、M&Aに直面した際取るべき行動を議論するような場があり、他社にはない企画力のある試みに感心しました。ただ、「今のまま続けていってもなんとかなる」という空気感も多少感じられる点は残念で、トップがもっと高い目標を示すことで全社を引っ張っていくような環境を積極的に作っていくことも必要です。当社はこれまで高い目標を掲げたことがなかったのですが、新たな長期ビジョンや中期経営計画では高い目標を掲げており、この点は高く評価しています。

社外取締役座談会

▶**手島** 当社は90年という歴史を有し、食品という生活に必要な不可欠なものを作っています。こうした社会的責任の大きさもあり、何をやるにしても100%の力を出そうとする風土があると感じています。資本市場からの要請や気候変動などにも極めて真摯に取り組んでいます。私は長い間、金融機関の立場から様々な企業と向き合ってきましたが、当社のように、全てに全力投球で向き合おうとする企業にはなかなか出会えませんでした。今回の長期ビジョン策定に際しても若い人たちの意見を取り入れており、とても感心しました。策定過程では「健全な危機感」というキーワードが出てきたことは印象的で、盤石な事業基盤を持つ、最も危機感を持ちにくい企業の従業員がこのような言葉を使い始めたことは高く評価すべきです。従業員の皆さんが更に奮起すれば、この会社は変わっていくのではないかと感じています。

▶**菅生** 監査等委員としての3年間の経験を踏まえて言え



ば、当社はガバナンス面と組織運営面のバランスが良く取れています。グループ会社の取締役会に付議された議案なども経営役員会などで適宜報告され、取締役会はもとより監査等委員会にもしっかりと報告がなされています。私自身は金融機関に長く身を置き、これまで財務諸表を通じて多くの会社を見てきましたが、当社のような食品メーカーの経営の実務はとても新鮮に映りました。柄澤さんも触れましたが、製粉だけでなく、製油、糖質、飼料といった事業を全て展開しているのが当社の強みであることは事実です。いくつかの工場も見学しましたが、いずれの工場でも、従業員の皆さんの誠実な働きぶりに好印象を持ちました。現場主義が貫かれており、塚越社長が工場や子会社を定期的に訪問されているのは非常に良いことだと思います。新たな中期経営計画がスタートしましたが、ガバナンスの実効性を更に高めていくことが重要課題であり、それについては私自身の知見、経験を生かしてしっかりサポートしていく考えです。

取締役会の実効性 運営は適切。 もっと骨太で集中した議論を

▶**菅生** 当社の取締役会はバランス良く適切な運営がなされていると思います。一方で、今後の成長戦略など中長期的な目線をどうするか、議論をより深化させることは今後の課題です。報告事項などはかなり選別され、合理化が進みはじめていますが、定例的な報告にかかる時間はできるだけ圧縮し、もっと中長期の戦略など本質的な議論に時間を割く必要があると思います。



▶**手島** 取締役会の運営自体は、日々の情報共有と事前の十分な説明会、会議を終えた後の課題の消化など、取締役会およびその前の段階についてもしっかりと対応できています。ただ、菅生さんの指摘にも繋がりますが、一つの議案に1時間以上かけて議論すべき議案が付議されること自体が、まだまだ多くないと思います。海外展開、成長戦略、資本政策など、骨太で集中した議論が必要となるような議案をもっと上げてきてほしいと思います。

▶**平** その点は私も感じます。中期経営計画や長期ビジョンのような、深い議論が必要なアジェンダに関しては、取締役会とは別の場を設けて率直な意見交換をすることも必要で、社内取締役との意見交換の場が増えることを期待します。

▶**柄澤** 社外取締役については十分な機能を発揮していると思います。各社外取締役のバックグラウンドがそれぞれ異なり、バランスよく構成されている点も評価できます。社外取締役として知っておきたいポイントの一つは、その議

社外取締役座談会



案に関し、社内ではこれまでどのような議論があったのかといった経過の説明であり、現状の取締役会では少し足りていないと感じます。例えば、海外、国内、あるいは食品以外の新分野において、どこで思い切ってM&Aなどの投資をするのかといった事案は当社にとって極めて重要な意思決定です。大きな投資、重要な意思決定に関しては、その背景となるような中長期の展望を含め、社内での議論の経緯をもう少し丁寧に説明してほしいところです。

▶三上 取締役会に付議される議案に関して、経営に対するモニタリングの視点で見れば、単月の成績よりも5年、10年先の経営に強い関心があります。足元での中東情勢の影響を見極めることももちろん重要ですが、獲得した資金のうち、どの程度を将来のための成長投資に振り向けるのか、どの程度のM&A案件であれば財務の健全性を保ちながら話が進められると考えているのかなど、財務戦略も踏まえ、今後の成長戦略に関する社内での議論の状況を詳しく説明

していただいたうえで、それについての取締役会での議論をもっと深めるべきです。

次世代経営人財の育成

従来と異なる視点で他の分野に目を向け、
総合性を発揮できる人財が必要

▶菅生 人財は、企業にとって一番重要な経営資源です。業界あるいは世界情勢が大きく変化する中で、柔軟に対応できる人財をいかに育てていくか、しっかりカリキュラムを作成して育成にあたらなければなりません。更に、これからの時代はDXやAIに強い人財が必要であるほか、当社の今後の成長を見据えれば、新規事業や海外事業などにも幅広く適応できる、発想力に富んだ人財が必要になると思います。

▶三上 確かに当社は、今後の成長を見据えて、この数年でポテンシャルのある人財が多く登用されるようになったと感じています。海外の投資家からは日本企業、日本市場には大きなポテンシャルがあると評価されています。高評価の背景の一つには、日本企業が持つ人財の厚みがあると思います。当社においても今後の人財育成、人的資本への投資を含めた人財戦略に、今まさに磨きをかけていますが、これについても社内での議論がまだ私たち社外取締役まで届いていません。当社の優れた商品は、まさに当社の人智が詰まっています。こうした商品を生み出せる人財は当社の宝であり、将来に向けた人財のリテンションや技術の継承は、取締役会でも取り上げるべき重要な議案であるはずです。

▶柄澤 当社には製粉、製油、糖質、飼料などの事業分野があり、人財戦略に関しても、基本的には各事業分野ごとに存在していると思われます。しかし当社にとって最も重要な

ことは、その各事業分野間のシナジー効果を最大限に発揮することです。それゆえ、今後の成長に向けて当社が為すべきことは、多様な事業ポートフォリオを活用して、同業他社が真似できないような事業領域を見つけ出すことです。その意味では、各事業の中で人財が埋もれてしまわないよう、従来と異なる視点で他の分野に目を向ける、あるいはどうしたら総合性を発揮できるかを常に考え、答えを出せる人財を育てることが必要です。

▶平 DX人財やグローバル人財、新分野の研究開発を担う専門人財は必要で、中途採用などで新たに迎え入れることが必要です。こうした人たちはまた、当社に新しい風を吹き込んでくれるはずで。一方で、経営人財の育成には特殊な要素も必要です。「昭和産業はこんなに面白い」ということを経営陣自らが社内に対して積極的に発信し、次世代の経営トップになりたいと奮起する人財を引き上げるような努力も必要です。例えば製粉、製油、糖質といったような事業



社外取締役座談会



軸と、DX、グローバル、研究開発といった機能軸の2軸で捉え、俯瞰で対応できるような経営人財の育成も重要です。

▶**手島** 経営者のサクセッションプランの仕組みについては、トップと人事担当役員がしっかりと議論しなければなりません。もちろん経営諮問委員会などの役割は重要ですが、基本的には役員のプールと、役員一歩手前のプール、そして少し若いミドル層もプールする中で、順々に各分野で幹部候補生から役員候補生、社長に上がっていくための仕組みがあり、機能させていくのが一般的なやり方だと思います。社外取締役の立場からは、DXとAIの進化、導入によって今後どの分野の仕事がなくなっていくのか、どの仕事が増えていくのかが分かりにくいのが現状で、この点でも議論が必要です。経営人財という視点で、将来的にAI、DX化が進んだ際に当社の適正な人財はどの分野に何人ずつ必要なのかといった絵を描き、人事部門自体もマンパワーを発揮できるような組織へと進化させる必要もあります。

昭和産業の未来 穀物のあらゆる可能性を追求する

▶**三上** 当社はこの10年で大きく成長しました。売上規模も10年前とは大きく異なるほか、利益率も徐々に改善しつつあります。このことは、M&Aを含めた過去の成長投資が成功していることを示しています。現時点ではまだ社外取締役の耳に届いていませんが、中期経営計画に沿った今後の成長戦略の落とし込みについては現在社内で立案中です。社内での議論がまとまった段階では、製粉、製油、糖質といった食品事業、また飼料事業が今後どのような成長の道筋を辿るのか、中長期の経営課題をどう捉えているのかなど、社外取締役として注視していきます。各事業の連携を通じて、当社がコングロマリット・プレミアムを発揮することに大きな期待を寄せています。

日本の食文化は、世界が認めています。当社は間違いなく、日本の食文化の発展を担う企業の一つであり、ホットケーキミックスや天ぷら粉など、どの世代からも愛される様々な商品を食卓に提供する存在でもあります。その点は是非、従業員の皆さんに自覚と誇りを持ってほしいと思います。

▶**柄澤** 過去には官僚として様々な分野の食料政策や農業政策に携わってきましたが、当然ながら行政が直接食料を生産することはなく、農家や食品製造業、更には外食産業などの活躍が鍵を握っています。行政が担うような法律などの仕組みづくりより、食料を実際に供給し、消費者に提供する人や企業の重要性をもっと的確に消費者や投資家の皆様に伝えていく必要があります。特に、当社は穀物という食の骨格となる事業を展開しています。例えば小麦が不足する

だけでも、日本人の毎日の食生活は大混乱に陥ります。食品製造業としての当社の社会的な価値、貢献度をもっと積極的に訴えていく必要があると強く思っています。

▶**平** 当社のビジネスモデルは、穀物一粒を余すことなく様々な商品を製造し、食を通じて皆が豊かになるというサステナブルな側面を持っています。皆さんが指摘するとおり、当社グループ全員がもっと自信を持って、うちの会社は素晴らしいことに取り組んでいるのだと、社会に力強く発信してもらいたいと思います。

▶**手島** 当社は真面目で伝統的な企業です。従業員は仲が良く、企業風土も素晴らしいと感じます。ただ、保守的になりがちな側面があります。健全なリスクを取って挑戦する人たちが増えてくれば成長可能性も高まり、会社全体もより大きく変わっていくはずですが。そのために、1,000億円の純資産を持つ当社がどれだけのリスクを取ることができるのかを検証してみることも必要です。M&Aや成長投資に関して、適切なリスクと適切な成長を目指していくことが、株主様にとっても、従業員にとっても、更には経営陣にとっても一番幸せな道だと思います。

▶**菅生** グループの新経営理念には、「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」ことが謳われています。「穀物のあらゆる可能性をひろげていく」という長期ビジョンのもと、今後、コア事業の基盤を固めるのはもちろん、新たな事業領域の開拓や海外戦略の展開など、リスクを見ながら適切な展開を図っていくことが極めて重要です。M&Aやアライアンスの強化に取り組み、その機能を最適化して利益の安定化を実現することが重要で、私たちもそのために力を惜みず、支援していきたいと思っています。

サステナビリティ推進

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「ひと粒の可能性から、価値をひろげ、日々の幸せを共につくる。」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、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。

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。



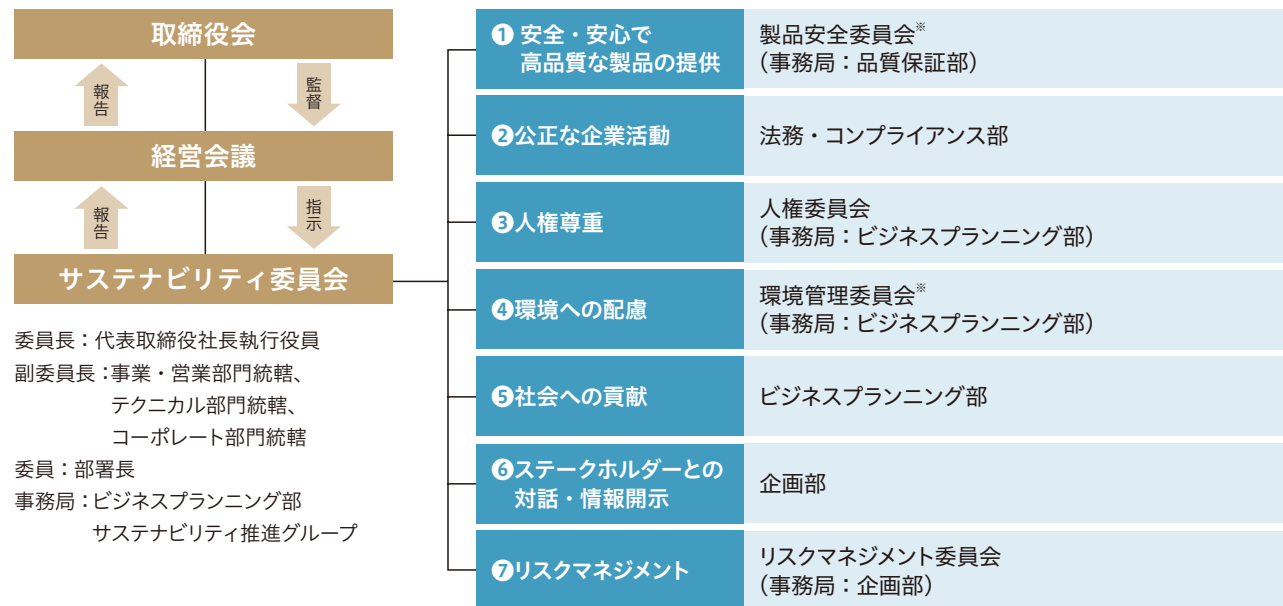
サステナビリティ推進体制

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または部署を設置しています。

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



※ 技術的事項は別途
マネジメントシステム構築により運用

昭和産業グループ

サステナビリティ推進

サステナビリティ委員会 活動報告

構成メンバー

- **委員長**：代表取締役社長執行役員
- **副委員長**：事業・営業部門統轄、テクニカル部門統轄、コーポレート部門統轄
- **委員**：企画部長、グループガバナンス部長、財務経理部長、管理部長、法務・コンプライアンス部長、人財戦略部長、デジタル推進部長、業務監査部長、ビジネスプランニング部長、フード事業部長、フィード事業部長、グレインプロキアメント部長、セールスプランニング部長、イングリディエンツ営業部長、ソリューション営業部長、流通営業部長、広域営業部長、海外営業部長、関西支店長、中部支店長、東北支店長、北海道支店長、九州支店長、中国支店長、テクニカルプランニング部長、プロダクションプランニング部長、技術センター所長、開発センター所長、品質保証部長、鹿島工場長、神戸工場長、船橋工場長
- **事務局**：ビジネスプランニング部サステナビリティ推進グループ

これまでの活動

当社グループは、穀物ソリューション・カンパニーとしての社会的使命を果たすべく、ESG経営の基盤整備を進めてきました。推進基盤となるサステナビリティ委員

会の傘下には、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または部署を設置し、各課題に取り組んでいます。具体的には、2021年度の委員会設立以降、ESG経営の指針となる「サステナビリティ基本方針」の策定をはじめ、TCFD提言に基づく気候変動リスクの財務インパクト開示、2030年度および2050年に向けたグループ環境目標の設定など、対外的なコミットメントを順次表明してきました。また、人権方針の改定や「パートナーシップ構築宣言」への参画を通じ、サプライチェーン全体を俯瞰した責任ある事業体制の構築にも着手しています。これら一連の取り組みにより、これまで各部署に点在していた活動を「サステナビリティ」という共通言語で統合してきました。現在は、単なる社会要請への対応に留まらず、経営戦略の中核として機能させるための整備を進めています。

2025年度の活動報告

2025年度においては、構築した体制の「実効性を高める運用」に注力しました。具体的には、取引先様からの通報を受け付ける「サプライヤー・ホットライン」の設置を決定し推進しました。これは、人権方針やパートナーシップ構築宣言の実効性を担保するための救済措置であり、2026年4月から運用を開始しています。

また、社会情勢やリスクの変化を迅速に経営へ反映させるため、マテリアリティ（重要課題）を再定義するとともに、その内容を年度ごとに精査し、適宜見直しを行う運用を新たに開始しました。これにより、常に最新の社会課題をビジネスプロセスに組み込むPDCAサイクルが確立されています。社会貢献面では、船橋市との共催による「おやこ見学会」を実施し、独自のスローガンである「教育」の普及を図りました。また、将来的なサステナビリティ開示基準の厳格化や情報の信頼性担保に向けた社内体制の整備に着手するなど、開示の質的向上に向けた具体的なアクションを継続しています。

事務局メッセージ

サステナビリティは特定の部門が完結させるものではなく、製造から営業、管理に至るまで、全ての業務に内包されるべき課題です。ここにおいてサステナビリティ推進グループの役割は、各部署の活動を支える「実務的な伴走者」であると定義しています。2025年度は、当社内で「さすてなぶる通信」を発行するなど情報共有や研修を通じ、従業員一人ひとりが自身の業務と社会課題の接点を言語化できるようサポートしてきました。

今後は、これらの取り組みをグループへも展開し、グループ一体となったデータ管理の精度向上と、現場への更なる浸透を図ります。

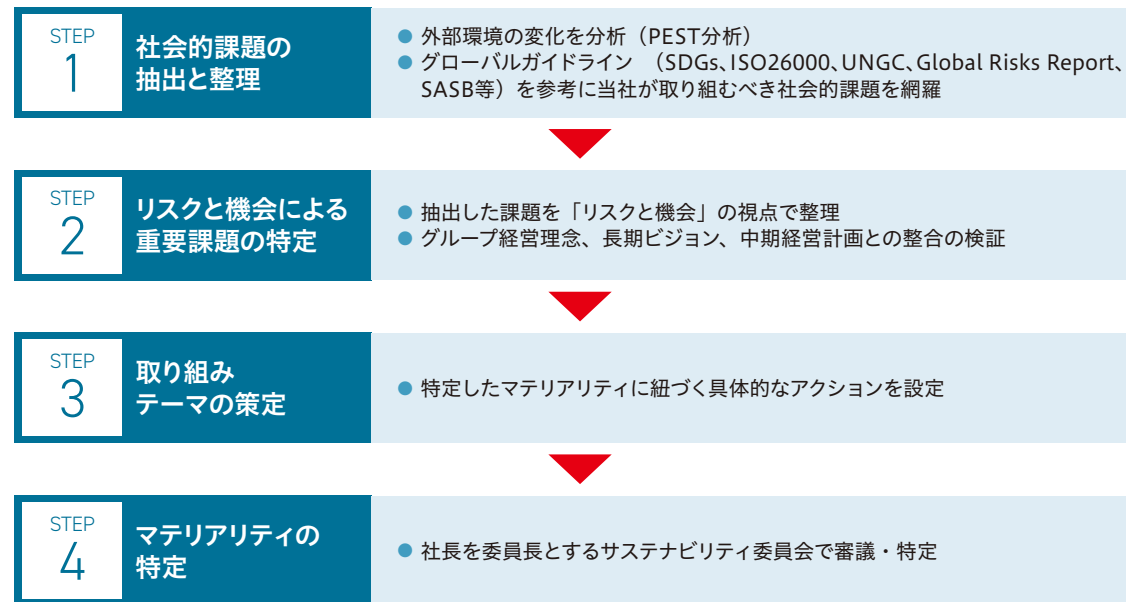


サステナビリティ推進

マテリアリティの特定

マテリアリティ特定にあたっては、まずPEST分析を用いて「政治・経済・社会・技術」の4視点から中長期的な環境変化を網羅的に分析しました（下図）。これに加え、SASB基準などの国際的なフレームワークを参照して社会課題を抽出し、これらを自社の事業活動に照らし、成長を促進する「機会」と、回避・低減すべき「リスク」の両面から整理しました。

特定にあたっては、機会の最大化とリスクの最小化が重なる領域を「重点取り組みテーマ」として設定し、各部署や個人の目標やKPIに落とし込むことで実効性を担保しています。更に、社会情勢を迅速に反映させるため、サステナビリティ委員会において年次で見直しの要否を判断し、定期的なモニタリングに基づく最適な見直しを継続するPDCAサイクルを運用し、常に経営戦略と連動したマテリアリティの最適化を図っています。



P：政治的要因	- 国際貿易交渉・貿易自由化の進展 - 地政学リスク・カントリーリスク	- 保護主義・自国主義 - 日本の国際競争力の低下	- 個別事業に関する法改正（農業政策・関税・調整金等） - GHG排出規制・炭素税導入
E：経済的要因	- 国内市場の縮小 - 円安の進行	- 原料穀物価格の変動 - エネルギー価格の上昇	物流費の上昇
S：社会的要因	- 国内人口の減少（労働力不足、市場縮小） - 世界人口の増加 - 先進国、中国、韓国、台湾の少子高齢化 - DE&Iの推進・多様な働き方の浸透への要請 - 人権尊重、長時間労働の廃止の要請	- 環境問題・気候変動への取り組みの要請 - 生物多様性への配慮の要請（アニマルウェルフェア） - 物流問題の顕在化 - 物価変動による行動変容 - 健康志向の高まり	- 価値観の多様化 - 業界再編の動き - 資本効率、資産効率重視の経営への要請 - サステナビリティ経営・CSV経営への要請
T：技術的要因	- AI台頭によるデジタルトランスフォーメーション - スマートファクトリー	新技術の台頭	

サステナビリティ推進

マテリアリティ

社会課題を成長の機会と捉え、中長期的な価値創造へ

複雑化する社会情勢において、当社が持続的に成長し続けるための指針として6つのマテリアリティを定めています。特定した「リスク」を確実にコントロールし、「機会」を確かな事業成果へと繋げるべく、サステナビリティと経営戦略を高度に同期させ、全社を挙げて取り組みを推進します。

マテリアリティ	取り組みテーマ	主なリスク	主な機会	主な取り組み
穀物由来素材の 可能性の追求	● 穀物の価値の深耕 ● 新規用途追求 ● 未利用資源の活用	● 事業化遅滞による競争力低下 ● 基盤分野における工場稼働率低下	● 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	● 次世代素材に向けた萌芽の研究・新規テーマ探索 代替穀物・新たな油糧原料の調査および研究 代替たんばく・アップサイクル技術の追求 ニュートリション領域等の新規事業に関する調査 ● 副産物の高付加価値化（糖質） ● 未利用資源の活用による飼料事業の推進
食生活への 貢献	● 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	● 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	● 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	● 健康・機能性素材および成分の活用 ● 多様な食のニーズ（アレルギー・健康維持）に応える商品展開 ● 高付加価値商品の開発と新規市場への拡売 ● 植物性たん白を活用した養魚用飼料の展開 ● グローバル市場における事業基盤の強化 国内事業ノウハウを活用した海外展開 ジャパンブランド製品の海外外食市場向け供給
社会から 信頼される 安定的な 商品提供	● 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	● 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	● 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	● 次世代生産・物流体制の構築 ● 機動的かつレジリエントな調達戦略の実行 ● サステナビリティ調達とグループ連携の深化
未来に繋ぐ 地球環境の実現	● 気候変動対応 ● 水資源の保全 ● 生物多様性対応	● 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	● 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	● 環境配慮型原料・製品への転換の検討 ● 脱炭素社会に向けた次世代エネルギー事業の追求 ● 「グループ環境目標」（GHG、食ロス、水、プラ）に基づく負荷低減活動 ● 自然資本に関する依存・影響の把握とリスク評価
人財と組織力の 強化	● 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	● 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	● 成長機会拡充と適材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	● 「思いやり×挑戦」を基盤とした組織文化の醸成 ● キャリアオーナーシップを支援する人財開発の推進 ● グループ人財マネジメントの高度化とDX人材の育成 ● 多様な個性が活きるD&I推進・環境整備
誠実な経営	● 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	● 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	● 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	● 持続的な企業価値向上を支えるガバナンス強化と人権DDの推進 ● データドリブン経営と生成AI活用によるDX推進 ● 経営基盤の標準化と価値創出に向けた最適な資本配分 ● 社外ステークホルダーとの対話強化と知的財産・ブランド戦略の推進

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

昭和産業では、「安全・安心3原則」の考え方を基本とし、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。当システムはFSSC22000認証など国際的な複数の基準・規格を統合し、効率的に運用できるよう再構築したものです。グループ会社では、商品特性や工場の環境に応じて国際的な食品安全・品質マネジメントシステムを取り入れ、組織全体での安全・品質向上を図っています。

▶安全・安心3原則

原則①原材料の調達段階 問題のあるものを 『持ち込まない』	原則②工場の製造段階 問題のある製品を 『作らない』	原則③出荷の段階 問題のある製品を 『持ち出さない』
● サプライヤー管理 主原料の現地調査 副原料の工場調査 包装資材の工場調査 ● 原材料品質保証書の精査 ● 受入原料の異物除去 ● フードディフェンス 設備の導入・管理 ● 従業員の健康管理 食中毒・感染症への対応	● 新商品開発の 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 担当者、監査員の勉強会 ● 海外生産拠点の衛生・ 品質向上活動 ● 製造工程・条件の管理 品質不良品の発生防止	● 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） グループ会社全体での研修 ● 自社倉庫の監査 ● 流通保管倉庫の調査・指導 ● 積込時、納品時の 異物混入防止 ● ローリー車の施錠・封印 ● 運転手などの 作業者への教育 ● 製品回収などの 緊急時の体制構築

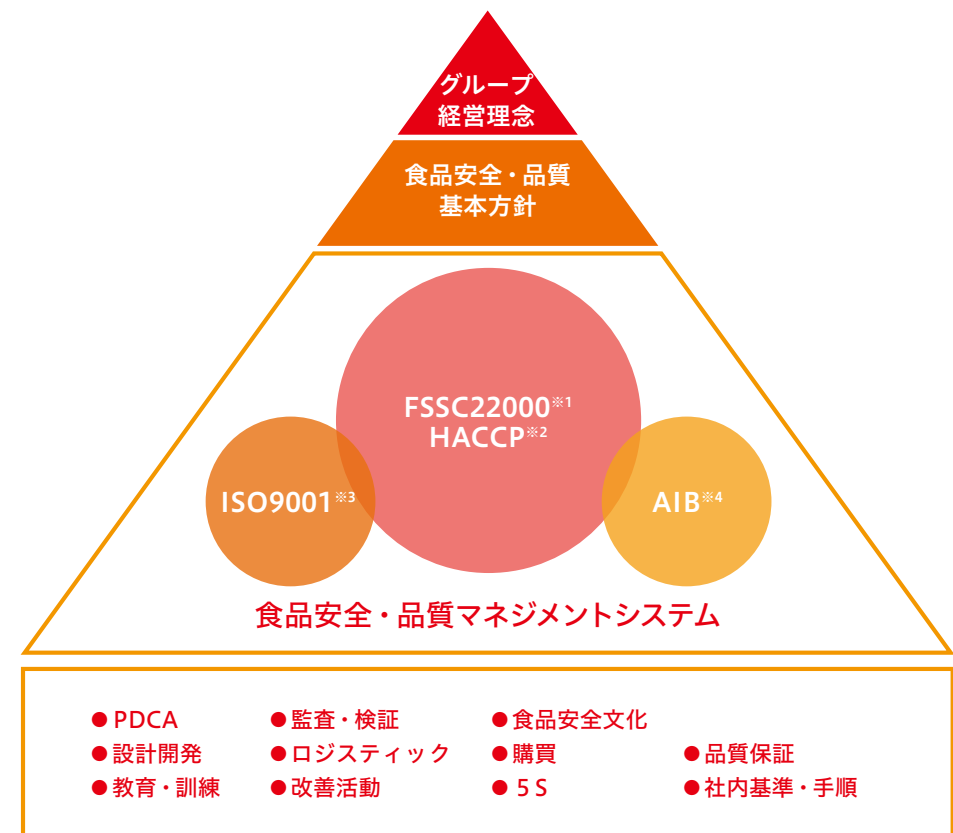
食品安全・品質の強化に向けた取り組み

食品安全関連文書については、実態に合わせ適宜改善・更新し、周知しています。

また、食品事故の再発防止のため、過去事例と再発防止策を共有し、グループ全体の食品安全・品質文化の醸成を図っています。

新規事業・海外展開に伴う品質保証体制の構築、新規グループ会社への技術支援なども強化しています。

分析部門の一部では、試験所認定と呼ばれるISO17025を取得しています。



※1 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、GFSI承認規格である食品安全システムの国際規格

※2 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

※3 ISO9001: 品質マネジメントシステムの国際規格

※4 AIB(American Institute of Baking): フードセーフティシステムAIB国際検査統合基準に則った現場重視の監査

安全・安心・安定供給の確保

持続可能な安定生産

安全・安心・安定・安価な製品を供給することは、食品メーカーとしての義務であり、特に安全で安心な製品を安定的に供給することが重要となります。そのためには、食品安全や労働安全を実現した生産設備を安定的に稼働させることが必要であり、以下の取り組みを行っています。

安全の確保

最も重要なことは食品の安全性を守り、消費者に安心して食していただくことです。そして、従業員のため、その先には安定生産のため、労働安全も大変重要です。食品安全・品質マネジメントシステムでは、食品衛生法などの法令遵守はもちろんのこと、常に食品安全および労働安全を確保した設備を導入し、運用できるよう設備仕様を定めています。また、安全確保をより確実にするための人的対策として、外部講習も含めた安全教育にも力を入れています。

生産設備の安定稼働

工場内には数万点以上の機器があり、長期間故障を起

こさず稼働させることが、製品の安定供給に繋がります。個々の機器を管理している設備台帳や、機器それぞれに合ったメンテナンス方法を保全カレンダーにて管理し、定期的な整備による予防保全と機器状態を診断しての予知保全により運用しています。また、故障情報を生産設備の設計へ活用し、故障させない仕組みづくりにも積極的に取り組んでいます。

労働力不足への対応

近年、労働人口の減少が懸念されており、労働力不足が進むと工場の安定稼働が脅かされるリスクがあります。当社では、定型的作業に対し、産業用ロボットを使用し、省人化や、IoT、DXツールによる省力化にも取り組

んでおり、将来を見据えた安定稼働を目指しています。また、これらに対応できる人財の拡充と力量強化のため、保全技能教育や資格取得などによる育成、設備設計支援ツールの導入検討も行っています。



産業用ロボットによるボトル整列・ケーシング



モバイル端末による遠隔操作監視・電子帳票

安全の確保	生産設備の安定稼働	労働力不足への対応
● 食品安全の確保 ▶ 法令や当社FSQMSI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 ▶ 設備製作の標準化	● 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	● 省人化 ▶ 充填・包装工程のロボット化 ▶ 検査業務の機械化 ● 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 ▶ 製造工程の遠隔監視化 ● 人財育成 ▶ 保全技能教育の実施 ▶ 資格・技能の取得

安全・安心・安定供給の確保

環境・人に優しい物流

「物流2024年問題」を契機に「物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画」の策定や「物流効率化法」対応などの物流改善活動を推進しています。トラック運転手の労働負担軽減だけでなく、環境負担軽減にも繋がる改善に向けた取り組みを模索し、持続可能な物流体制の構築を図ります。物流活動を「競争領域」ではなく「協調領域」として捉え、従来の商習慣を打破し、食品業界内や異業種との連携も深め、個社では対応困難な改善活動にも取り組んでいきます。

積載効率の向上

小麦粉とコーヒーを組み合わせた 異業種連携「ラウンド輸送」

往路に当社鹿島工場（茨城県神栖市）から静岡の営業倉庫に小麦粉などの食品原料製品を輸送し、復路でネスレ日本(株)島田工場様から千葉の倉庫にコーヒーなどの飲料製品を輸送するものです。復路の空荷解消により「積載効率の向上」を図るほか、当該ルートにおける両社のトラック使用台数が約50%削減され、CO₂排出量削減に繋がります。本取り組みは、第1回「日本物流大賞」で「奨励賞」を受賞しました。

荷待ち・荷役時間の短縮

神戸工場 製粉立体自動倉庫の更新

2026年2月から本格稼働した製粉立体自動倉庫では、製造から保管、出荷までコンピューターによる一元管理を行い、待機時間・積み込み時間を短縮し、物流機能の効率化を図っています。

当社の自主行動計画で「発荷主事業者側の施設の改善」を掲げており、その



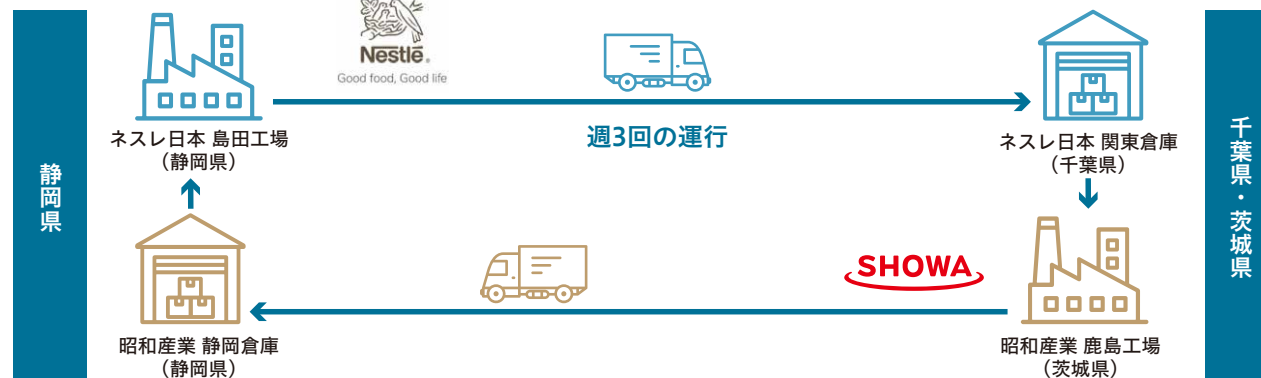
施策の一つとなります。また、倉庫屋上には太陽光発電設備が設置され、環境負担軽減にも寄与しています。

業界固有課題から社会課題への対応

油脂物流未来推進会議 (YBM会議) 発足

食用油脂業界における物流問題の解決を進め、物流持続性を向上させることを目的に、(株)J-オイルミルズ・日清オイリオグループ(株)・(一社)日本植物油協会と連携し、2025年7月「油脂物流未来推進会議（通称：YBM 会議）」を発足しました。

運転手の拘束時間や附帯作業削減に向けて改善事例の共有化や法令遵守を推進する基準づくりの検討のほか、植物油ローリー特有の問題を業界団体を通じて所轄官庁と継続協議し、業界固有課題から企業・業種の壁を越えた食品業界全体の社会課題として、物流機能の改善を推進します。



昭和産業とネスレ日本の「ラウンド輸送」のイメージ



環境課題への対応

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、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します。GHG排出量の削減（Scope1,2）においては、2050年にカーボンニュートラルを目指して、取り組みを進めていきます。

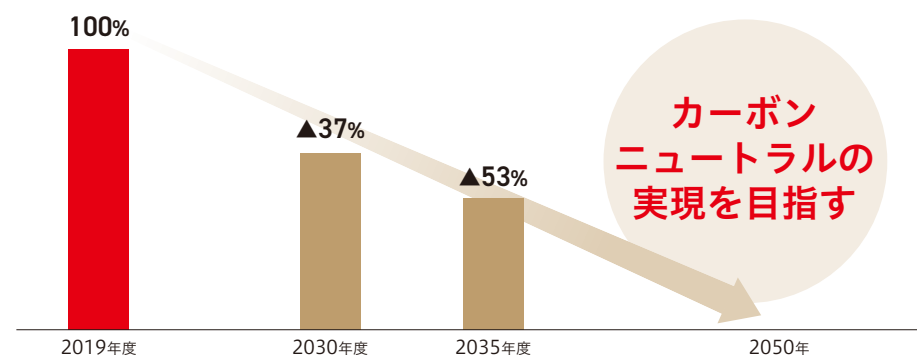
項目	基準年	目標年度	目標値
GHG排出量の削減 (Scope1,2)	2019年度	2030年度	▲37%以上
		2035年度	▲53%以上
		2050年	カーボンニュートラルを目指す
食品ロスの削減	2018年度	2030年度	▲30%以上継続
水使用量の削減	2019年度	2030年度	▲12%以上（原単位）
プラスチック ^{※1} 使用量の削減	2013年度	2030年度	油ハンディボトル ^{※2} :▲12%以上（原単位）
	—	2030年度	プレミックス:環境対応銘柄 ^{※3} 数70%以上



鹿島工場 バイオマス発電ボイラー

2026年4月稼働開始したバイオマス発電ボイラーは、木質チップなどの再生可能エネルギーを活用した設備であり、既存設備における都市ガス使用量を削減し、CO₂排出量の低減に寄与するものです。

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

環境課題への対応

環境負荷の低減

環境への取り組み

昭和産業グループは、世界中から多様な穀物を調達し、エネルギーや水を用いて、生命の根幹を支える「食」を供給しています。持続可能な資源調達と生産活動の両立は、私たちが向き合うべき重要課題です。自然の恵みを享受し、価値を創造する企業として、地球環境の保全に尽くすことは極めて大きな責任であると自覚しています。環境への取り組みを単なる義務に留めず、豊かな未来を次世代へ繋ぐための「使命」と捉え、グループ一丸となって推進していきます。

推進体制

当社グループでは、代表取締役社長執行役員が委員長を務めるサステナビリティ委員会の傘下に環境管理委員会を設置し、当社グループの環境に関する課題を議論し、方針を審議・決定しています。その傘下には、4つの作業部会（CO₂排出量削減部会、食品ロス削減部会、水使用量削減部会、プラスチック使用量削減部会）とTCFD委員会を設置し、個別の環境課題解決を推進する体制としています。

4つの作業部会はそれぞれ年2回以上開催し、環境目標達成への取り組みを推進しています。

2025年度までの目標

「昭和産業グループ環境目標」の確実な達成に向け、「中期経営計画23-25」の最終年度にあたる2025年度の目標を以下のとおり掲げてきました。

なお、2026年度からは「中期経営計画26-29」の始動に合わせ、新たなグループ環境目標を設定し、継続的な環境負荷低減に努めます。

詳細は、P64を参照

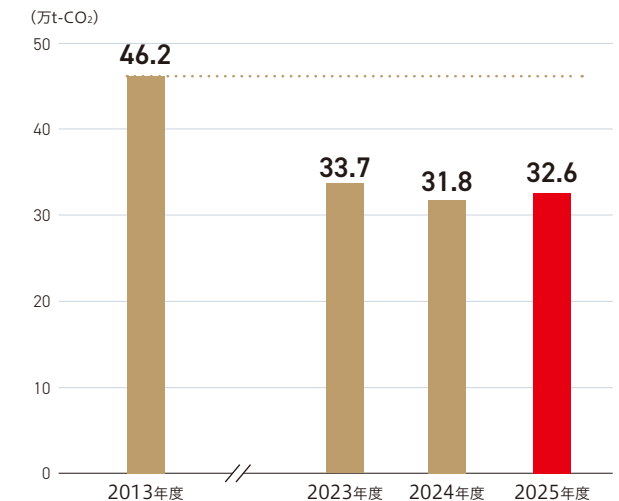
	基準年	中期経営計画目標 (2025年度)
CO ₂ 排出量の削減	2013年度	▲30%以上
食品ロスの削減	2018年度	▲30%以上
水使用量の削減 (原単位)	2019年度	▲9%以上
プラスチック使用量の 削減(原単位)	2013年度	▲7%以上

CO₂排出量の削減

CO₂排出量の削減の取り組みは、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、新技術や各社の環境課題に対する成功事例を共有し、省エネをはじめ、燃転や再エネ利用促進等の削減活動を進めています。その結果、2025年度は29.4%の削減（2013年度比）となりました。

当社では2024年にインターナルカーボンプライシング制度を導入し、CO₂削減に寄与する設備投資を積極的に進めています。2026年4月には新たにバイオマス発電ボイラーの稼働を開始しました。今後は2050年のカーボンニュートラル（Scope 1,2）実現に向け、取り組みを進めていきます。

▶CO₂排出量の推移（昭和産業グループ）



環境課題への対応

食品ロスの削減

食品ロス削減の取り組みは、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。

食品ロスの削減を、単なるコスト管理でなく「資源循環の最適化」と位置付け、資源を無駄なく有効活用することで、持続可能な社会の実現と事業効率の向上を目指しています。

2025年度は、需給予測精度向上、銘柄統廃合、賞味期限延長、製造ロス改善活動の推進により、2018年度比36.9%の削減となりました。今後も食品ロス削減活動を継続し、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。なお、廃棄物削減およびフードロス対策の一環としてフードバンクへ食品寄贈をしており、2025年度は22トン寄贈しました。

水使用量（原単位）の削減

水使用量削減の取り組みは、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。「水リスク」への対応は、事業の存続および地域社会との共生において不可欠です。当社グループは、水を重要な自然資本と位置付け、その有効利用を推進しています。2025年度は、工程改善や洗浄水の削減により、2019年度比6.9%の削減となりました。目標達成に向け、引き続き製造工程の最適化を通じた水リスクの低減に注力していきます。

プラスチック使用量（原単位）の削減

プラスチック使用量削減の取り組みは、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。

現在は「小袋化・小容量化」という市場ニーズの影響で、製品当たりの包装資材重量が増加しやすい傾向にあります。この課題に対し、強度を維持した包装資材の「薄肉化」や、家庭用プレミックス製品のバイオマスフィルム導入などを推進し、2025年度は2013年度比で3.5%の削減を達成しました。今後も更なる低減に向け注力していきます。

TOPICS

プラスチック使用量削減の取り組み

包装資材の設計見直しにより、プラスチック使用量（重量比）を従来品より削減しています。

SHOWAふんわり
ホットケーキミックス



外装の
プラスチック
14%削減
※従来品の外装
と比較(重量比)

天ぷら粉黄金



プラスチック
22%削減
※従来品と比較
(重量比)

※従来品：「SHOWAホットケーキミックス」

北米森林ファンドへの出資による 自然資本保全と供給基盤の強化

当社は、米国北西部の森林カーボンクレジット創出型ファンド「EFM Sojitz Forest Fund」へ出資しています。当社の扱う穀物の重要拠点である北米において、水源涵養や気候安定化を担う森林保全に参画することは、調達基盤の持続可能性を高める実効的な施策です。自社拠点での排出量削減に加え、自然資本の価値創出を通じた多層的な環境戦略を推進することで、2050年のカーボンニュートラル実現と食の安定供給という社会的責任を果たしていきます。



EFM社が管理する
オレゴン州の森林
(写真：EFM社提供)



環境課題への対応

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。

ガバナンス

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、全部署長が委員であ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、遂行状況について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行い、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。取締役会で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。

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。

シナリオ分析：リスク/機会の財務的影響

リスク/機会		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	財務的影響											
				1.5℃/2℃						4℃					
				短期 (2026~2030年)			長期 (2036~2050年)			短期 (2026~2030年)			長期 (2036~2050年)		
分類 1	分類 2			食品事業	飼料		食品事業	飼料		食品事業	飼料		食品事業	飼料	
				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	● 製造工程に対して炭素税の課税 ● 低炭素製造を実現するための設備投資額の増加	C	B	A	C	C	A	A	C	—	—	—	—
		脱炭素を促進する新規制	● 環境負荷の少ない包装資材の切り替えコストの増加	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	市場	低炭素需要への対応	● 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	A	A	A	C	A	A	A	C	C	C	C	C
		投資家からの評価	● 信用格付悪化に伴う資金調達コストの増加	C	A	A	B	C	A	A	B	C	B	B	C
物理的 リスク	急性的	異常気象の激甚化	● 風水害の頻発によ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	—	—	—	—	共通：C	共通：C	—	—	—	共通：C	共通：C	—
	慢性的	平均気温上昇	● 気温上昇により家畜の飼料摂取量が低下し、自社農場、預託農場における、農場成績が悪化することで、収益が減少 ● 穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加	B	C	C	—	A	C	B	—	B	C	C	—
		水不足	● 穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加 ● 深刻な水不足により工場停止となり、収益の減少	—	—	—	C	—	—	C	—	—	—	—	C
			● 穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加	A	A	A	C	A	A	A	C	A	A	A	C
機会	市場	消費者嗜好の変化	● 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	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
		取引先要望の変化	● 環境負荷を抑えた植物油製品の需要増加	—	C	—	—	—	C	—	—	—	C	—	—
			● バイオ燃料素材の需要増加	—	C	—	—	—	C	—	—	—	C	—	—
			● 畜産飼料事業の環境負荷低減の観点から温室効果ガスの排出量を低減させる飼料のニーズに対応した飼料の販売量の増加	—	—	—	C	—	—	C	—	—	—	—	C



▶ 詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/environment/friendly/climate/>

環境課題への対応

今までの取り組みで当社グループ全体のCO₂排出量（Scope1,2）、水使用量ともに95%以上（2019年度にて算出）についての分析・評価を行ったこととなります。

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、「ガバナンス」(P67)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。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。

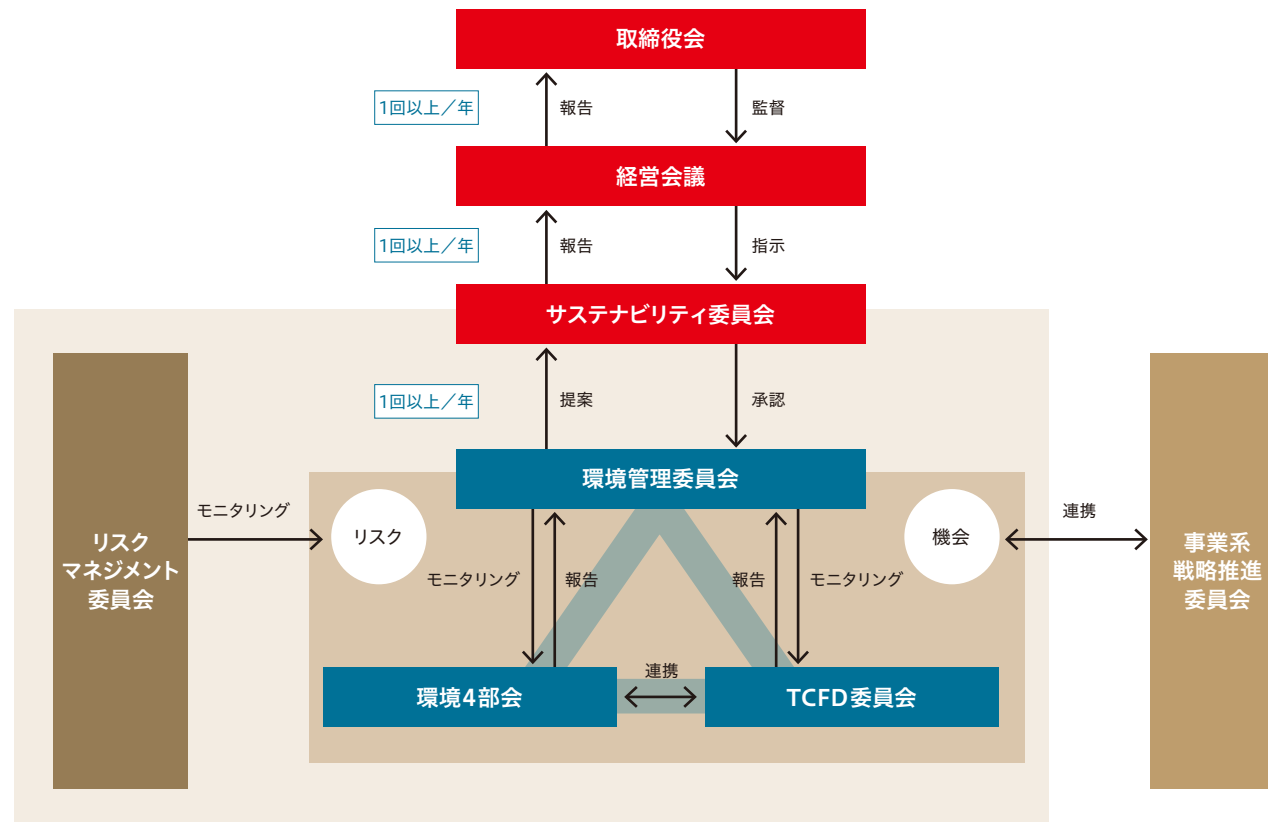
また、サステナビリティ委員会傘下のリスクマネジメント委員会は、全社のリスク管理を行う委員会であり、TCFD委員会で特定されたリスクの影響額と発生頻度の2軸からリスクをモニタリングし、リスク低減のためのPDCAサイクルと当社グループ全体の目標進捗を確認しています。

指標と目標

当社グループは、我が国の2030年における温室効果ガス削減目標が2013年を基準として46%削減であることに合わせて、当社グループのCO₂排出量削減目標を2030年度に2013年比46%削減と設定していました。

また、食品メーカーである当社グループとしては、環境目標として「CO₂排出量の削減」だけでなく、独自に「食品ロスの削減」「水使用量の削減」「プラスチック使用量の削減」を目標設定しています。環境目標達成のため

►TCFD管理体制



の更なる施策の検討と取り組みを引き続き進めていきます。

2026年度からは、新環境目標として2050年のカーボンニュートラルを目指すとともに「GHG排出量の削減

(Scope1,2)」「食品ロスの削減」「水使用量の削減」「プラスチック使用量の削減」を設定しています。

P64 参照

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、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、当社グループのビジネスモデル、事業戦略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、適時・適切な情報開示や対話機会の増加をこれまで以上に進め、企業価値の向上に努めていきます。



ステークホルダーエンゲージメント

IRコミュニケーション

アナリスト、機関投資家との対話

投資家との建設的な対話を実現するため、経営陣・コーポレート部門・事業部門が連携し、IR活動を実施しています。

2025年度は証券アナリスト、機関投資家を対象に、年間32回(説明会を含む)のミーティングを実施しました。年間2回の決算説明会(2026年度より年4回に増加)に加え、2月には新長期ビジョン・中期経営計画の説明会を実施しました。また、個別のIR面談を積極的に実施し、投資家との接点を増やすとともに双方向の対話を深め、内容については取締役会に適宜報告を行うことで、企業価値の向上施策に繋げています。

今後も適時・適切な情報開示に努め、資本市場における当社グループへの理解促進を図っていきます。中期経営計画や決算説明会の内容につきましては、当社ホームページに公開しています。



アナリスト・機関投資家向け決算説明会

個人投資家との対話

2025年度は、9月に「日経・東証IRフェア」に出展しました。ブースにご来場された個人投資家に対し、当社グループの事業内容やビジネスモデル、株主還元方針等についてご説明したほか、代表取締役社長執行役員による講演も行いました。

また、オンライン形式による証券会社主催の個人投資家向け説明会を2回実施しました。説明会の内容につきましては、当社ホームページに公開しています。



日経・東証IRフェアの社長講演

▶IRに関する活動状況(2025年度)

活動	実績	内容
アナリスト、機関投資家向け決算説明会	2回	決算概況、原料穀物相場、中期経営計画の進捗状況など
アナリスト、機関投資家向け個別IR	32回	事業内容・ビジネスモデル、決算内容、業績動向、市場動向、中期経営計画の取り組みなど
アナリスト、機関投資家向け説明会	1回	新長期ビジョン、中期経営計画について
個人投資家向け説明会	3回	「日経・東証IRフェア」出展 オンライン説明会

▶決算説明会資料
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/ir/library/analyst/>

▶個人投資家向け説明会
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/ir/individual/presentation/>

▶株主通信
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/ir/library/notes/>

株主とのコミュニケーション

株主総会報告

全ての株主の皆様が適切に議決権を行使するための環境整備として、議決権電子行使プラットフォームの利用による利便性の確保や、有価証券報告書を株主総会開催日前に開示することで、議決権行使に資する情報を提供できるよう努めています。株主総会へのご出席が難しい株主の皆様に対しては、議案に対する事前質問の受付も行っています。

また、年に2回、株主の皆様とのコミュニケーションツールとして株主通信を発行しています。



事業別情報

食品事業

● 成長ストーリー

食品事業においては、国内市場の成熟化と海外市場の成長を背景に、安定的な国内基盤と海外の成長力を両輪とした持続的な企業価値向上を目指します。国内では生産効率化と高付加価値商品へ注力し、海外では東南アジアなどを中心に事業展開を図ることで収益性を向上させていきます。

具体的には、製粉カテゴリでは商品ポートフォリオおよびグループ会社機能の最適化に注力することで収益性を強化する一方、海外では小麦粉・プレミックスの輸出拡大を足掛かりに、ベトナムを中心とした事業展開に注力します。製油カテゴリでは大豆菜種搾油において、サプライチェーンの強化や調達・生産・販売の最適化を図ることで安定収益を確保します。更に、機能性油脂やこめ油といった付加価値商品を強化し、相場変動に左右されない収益体制を構築していきます。

また、糖質カテゴリでは、高付加価値素材である機能性糖質や結晶ぶどう糖の開発を進めるほか、サンエイ糖化を核にバイオ・乳酸菌分野の拡大も図っていきます。一方で、基盤確立に向け、主力拠点である鹿島工場への適切な設備投資を行います。

各カテゴリにおける施策を実行していくことで当社が掲げる長期ビジョン達成を目指します。

● 2025年度の成果・課題、2026年度の展望

製粉カテゴリ

2025年度は、木田製粉の販売機能を統合しました。これにより昭和産業グループとしての効率的な製造拠点整備を進め、また、顧客対応力や物流効率等を向上させていきます。

2026年度は、国内ではグループ連携を更に進め、効率化によるコスト低減とシナジー創出を加速させます。また、高付加価値商品の開発・拡販で収益性を強化する一方、海外では輸出粉の拡販とベトナム事業の推進に注力します。国内の安定収益と海外の成長力を融合させ、強固な収益基盤の構築と持続的な企業価値の向上を目指します。



製油カテゴリ

2025年度は、原料相場や各種コストが上昇する中、適正な販売価格形成に努めるとともに、価格に見合った価値を提供するソリューション営業の推進に取り組みました。

2026年度もコスト上昇が常態化する環境下において、適正価格形成を早期に完遂させるとともに、商品を利用するお客様の要望や課題を解決する高機能な商品開発、おいしさにこだわり最終商品をアップグレードさせる商品提案を進め、お客様にとってのベストパートナーを目指していきます。



糖質カテゴリ

2025年度は、グループ会社の敷島スターチ、サンエイ糖化との連携を図り、グループ一体となった課題解決や生産効率化を進めました。2026年10月には酒税法が改正となる中、コモディティ商品の国内需給バランスは変化し、また環境対応の要請も更に強まると想定しています。このような環境下において、2026年度も継続して環境負荷低減に取り組み、持続可能な社会に向けた課題解決とそれを通じた企業価値向上を目指していきます。



事業別情報

飼料事業

●成長ストーリー

基盤となる配合飼料の販売に留まらず、飼料から畜産製品までを一貫して扱うことで飼料畜産業全体に根ざした総合的成長を目指します。食品事業やグループ企業と連携した原料開発・販売に加え、付加価値の高い鶏卵製品の開発・販売まで事業領域を拡大し、幅広い価値提供を進めていきます。

●2025年度の成果・課題、2026年度の展望

2025年度は、鳥インフルエンザを主とする動物疾病の影響により飼料・鶏卵の販売数量が前年を下回りましたが、適正価格での販売や提案型営業の推進、新規鶏卵製品の拡販に取り組みました。

2026年度は、地政学リスクの高まりや為替変動など外部環境の変化が想定されるものの、市場ニーズに即した飼料・畜産物製品の開発、お客様に寄り添った提案活動を通じて顧客価値の向上を図っていきます。



その他

●2025年度の成果・課題、2026年度の展望

2025年度は鳥インフルエンザ感染拡大による飼料販売量減少の影響等もあり、貨物取扱量は前年同期を下回りましたが、適正価格への荷役料金の改定に努めました。

2026年度は、世界情勢の変化により穀物調達上の不透明感が増す中、引き続き安定供給に努めていくとともに、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更に推進していきます。

また、新規事業では早期の事業化に向けた取り組みを進めていきます。



役員一覧

(2026年7月1日)



取締役会長

新妻 一彦

▶所有株式数：83,055株

経歴

1981年 4月 当社入社
2001年 6月 当社広域営業本部長
2006年11月 当社製粉部長
2009年 6月 当社執行役員
2012年 6月 当社常務取締役
2014年 6月 当社専務取締役
2016年 4月 当社代表取締役社長
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役会長
2026年 4月 当社取締役会長(現任)



代表取締役社長執行役員

塚越 英行

▶所有株式数：31,860株

経歴

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



取締役専務執行役員

鈴木 孝明

▶所有株式数：10,843株

経歴

1990年 4月 当社入社
2014年 6月 当社広域営業部長
2020年 4月 当社執行役員
2024年 4月 当社常務執行役員
2025年 4月 当社専務執行役員
事業・営業部門統轄(現任)
2025年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)



取締役常務執行役員

仙波 美智代

▶所有株式数：13,499株

経歴

1988年 4月 当社入社
2016年 4月 当社品質保証部長
2018年 4月 当社CSR推進部長
2020年 4月 当社執行役員
2026年 4月 当社常務執行役員
テクニカル部門統轄(現任)
2026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

白井 潔

▶所有株式数：100株

経歴

1992年 4月 当社入社
2020年 4月 当社業務監査部長
2023年 4月 当社財務経理部長
2025年 4月 当社執行役員
2026年 4月 当社常務執行役員
コーポレート部門統轄(現任)
2026年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)



社外取締役

三上 直子

▶所有株式数：1,900株

経歴

1983年 4月 味の素株式会社入社
2007年 4月 武蔵野大学客員教授
2010年 1月 株式会社シーボン入社
2011年 6月 同社執行役員生産部担当
2012年 6月 同社取締役生産部担当
2017年 4月 同社管理本部担当
2017年 6月 同社常務取締役兼執行役員
2019年 6月 同社代表取締役副社長兼執行役員
2020年 1月 同社代表取締役副社長兼執行役員商品開発本部担当
2021年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 3月 アース製薬株式会社社外取締役(現任)
2024年 3月 株式会社クラレ社外取締役(現任)
2025年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役(現任)

役員一覧



社外取締役

柄澤 彰

▶所有株式数:500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
2024年 6 月 当社社外取締役(現任)
2025年 6 月 株式会社Genki Global Dining Concepts社外取締役(現任)



社外取締役

平 真美

▶所有株式数:600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
1990年10月 早川善雄税理士事務所入所
1991年 9 月 公認会計士登録
1992年 4 月 税理士登録
2002年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
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)



取締役(常勤監査等委員)

大柳 奨

▶所有株式数:22,601株

経歴

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



社外取締役(監査等委員)

手島 俊裕

▶所有株式数:1,500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
SOMPOホールディングス株式会社取締役
2021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)

菅生 譲二

▶所有株式数:500株

経歴

1984年 4 月 株式会社千葉銀行入行
2002年 6 月 同行幕張新都心支店長
2006年 2 月 同行市川支店市川法人営業部長
2011年 6 月 同行市場営業部長
2013年 6 月 同行審査部長
2014年 6 月 同行執行役員審査部長
2016年 6 月 同行取締役常務執行役員
2018年 6 月 株式会社ちばぎん総合研究所取締役副社長
2021年 6 月 ちばぎんジェーシービーカード株式会社
および、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)

主要財務・非財務データ推移(11カ年)

経営成績		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	2024年度	2025年度
売上高	(百万円)	247,823	233,206	233,166	255,905	254,017	255,997	287,635	335,053	346,358	334,425	335,413
営業利益	(百万円)	7,951	8,786	6,556	8,443	8,808	7,594	5,564	4,184	13,146	11,126	11,941
売上高営業利益率	(%)	3.2	3.8	2.8	3.3	3.5	3.0	1.9	1.2	3.8	3.3	3.6
経常利益	(百万円)	8,977	9,514	7,737	9,786	10,160	9,213	6,576	6,525	16,558	13,591	14,458
親会社に帰属する当期純利益	(百万円)	5,941	6,167	4,893	7,254	6,764	10,115	4,006	7,776	12,358	11,599	10,611
財務状況												
総資産	(百万円)	157,941	164,959	170,544	174,711	173,451	213,309	231,306	247,770	262,238	255,504	274,973
純資産	(百万円)	71,600	75,368	81,049	86,211	88,721	103,080	109,089	116,362	133,253	138,619	152,611
自己資本比率	(%)	43.6	44.4	45.8	47.4	49.2	46.7	45.7	45.6	49.4	52.8	54.3
総資産経常利益率	(%)	5.6	5.9	4.6	5.7	5.8	4.8	3.0	2.7	6.5	5.3	5.5
有利子負債	(百万円)	33,502	32,922	34,343	30,925	29,940	45,421	52,927	61,394	53,998	50,586	51,033
D/Eレシオ	(倍)	0.49	0.45	0.44	0.37	0.35	0.46	0.50	0.54	0.42	0.37	0.34
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.8	8.7	6.5	9.0	8.0	10.9	3.9	7.1	10.2	8.8	7.5
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)	13,036	19,098	9,582	18,590	15,634	13,769	1,334	-2,930	23,751	20,274	18,009
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-8,428	-9,923	-11,773	-8,208	-7,599	-26,376	-11,729	-6,155	-12,401	-11,385	-12,542
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	4,607	9,174	-2,191	10,382	8,034	-12,606	-10,395	-9,086	11,350	8,888	5,467
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-4,443	-4,753	-404	-7,525	-4,686	13,800	8,405	6,136	-9,435	-10,057	-3,974
1株当たりの指標												
1株当たり当期純利益	(円)	37.18	194.26 ^{※1}	154.97	229.65	216.45	319.67	120.61	232.59	369.44	356.01	326.60
1株当たり純資産	(円)	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	4,156.73	4,594.00
1株当たり配当額	(円)	10.00	10.00	30.00 ^{※2}	60.00	65.00	65.00	60.00	65.00	80.00	100.00	115.00
配当性向	(%)	26.9	25.7	32.3	26.1	30.0	20.3	49.7	27.9	21.7	28.1	35.2
その他												
設備投資額	(百万円)	8,570	12,595	7,654	7,847	9,697	12,434	9,877	9,449	14,402	11,479	14,953
減価償却費	(百万円)	7,304	7,582	7,930	8,556	8,146	8,816	9,990	9,906	10,214	10,417	10,344
研究開発費	(百万円)	1,970	2,222	2,119	2,222	2,212	2,489	2,643	2,734	2,715	2,819	2,791
非財務指標												
二酸化炭素排出量 ^{※3}	(万t)	33.7	32.9	32.5	34.0	33.5	40.9	36.8	33.7	33.7	31.8	32.6
エネルギー使用量(原油換算) ^{※3}	(千KL)	136	136	137	148	147	184	182	178	177	175	177
水使用量 ^{※3}	(千t)	5,841	5,749	6,144	6,342	6,247	14,990	14,779	13,980	13,259	12,450	12,579
連結従業員数	(名)	2,042	2,103	2,139	2,376	2,421	2,899	2,870	2,863	2,858	2,861	2,927

※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年度の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。2025年度の集計対象範囲は28社(昭和産業および連結子会社)です。

株式情報

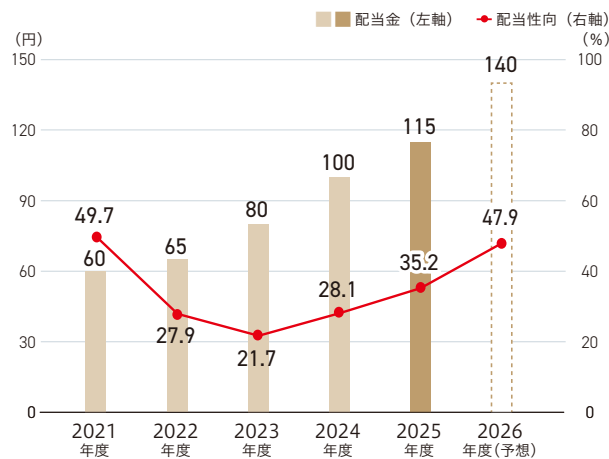
(2026年3月31日時点)

●株式の状況

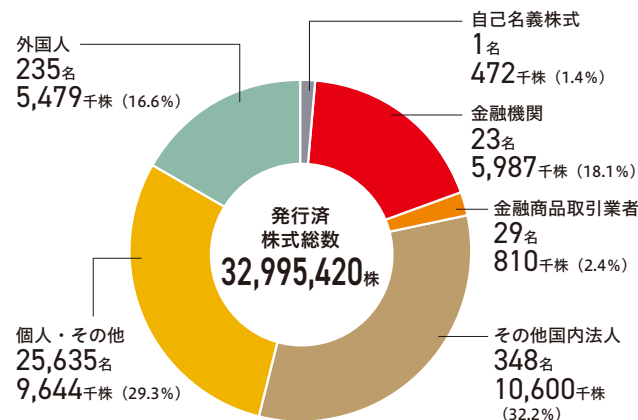
証券コード	2004
上場証券取引所	東証プライム
単元株式数	100株
発行可能株式総数	131,000,000株
発行済株式総数	32,995,420株 (自己株式472,607株を含む)
株主数	26,271名

●株主還元(配当)

1株当たりの配当金・配当性向の推移



●所有者別株式分布状況



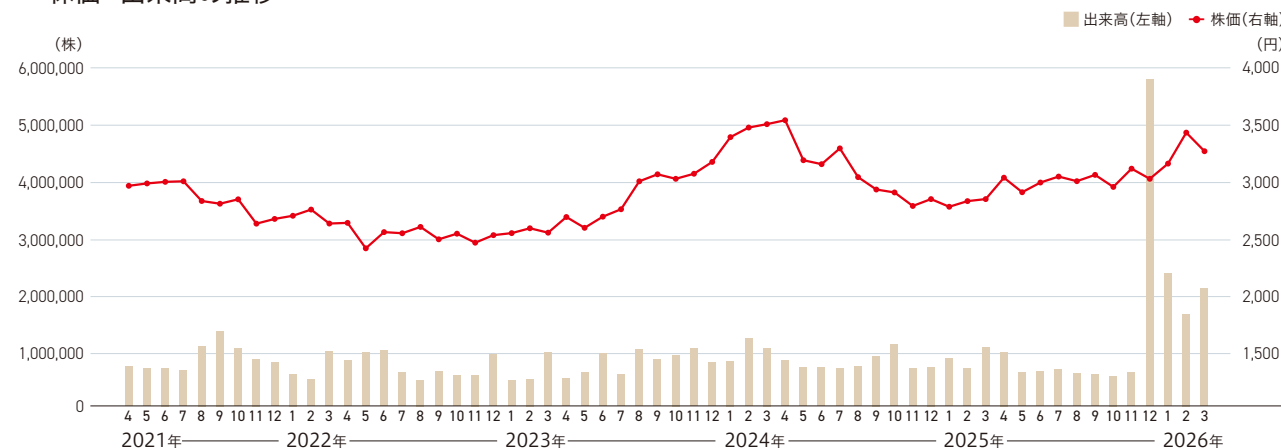
●大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤忠商事株式会社	2,290	7.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,070	6.4
三井物産株式会社	1,540	4.7
昭和産業取引先持株会	1,248	3.8
ユアサ・フナシヨク株式会社	1,233	3.8
カーギルジャパン合同会社	940	2.9
昭和産業グループ従業員持株会	825	2.5
株式会社千葉銀行	772	2.4
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	750	2.3
丸紅株式会社	590	1.8

(注) 持株比率につきましては、自己株式を控除して算出しています。

●株価

株価・出来高の推移

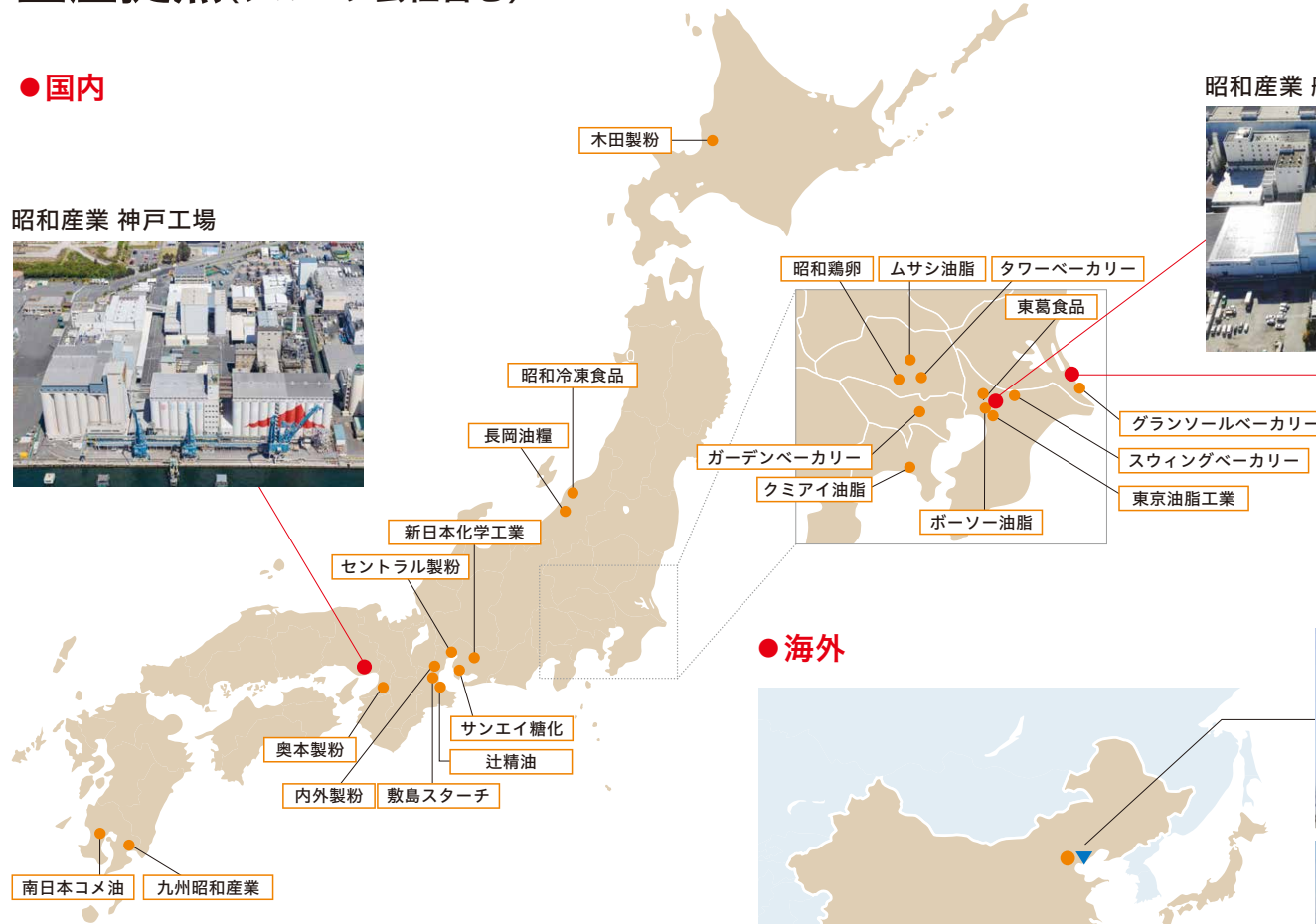


	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
最高株価	(円) 3,140	2,673	3,605	3,615	3,455
最低株価	(円) 2,590	2,359	2,515	2,658	2,570
自己資本利益率(ROE) (%)	3.9	7.1	10.2	8.8	7.5
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.83	0.75	0.90	0.68	0.71

生産拠点(グループ会社含む)

●国内

昭和産業 神戸工場



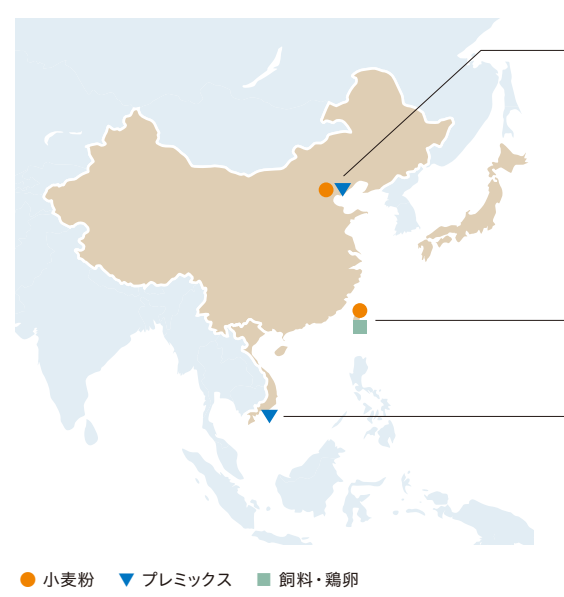
昭和産業 船橋工場



昭和産業 鹿島工場



●海外



中国

●▲大成昭和食品
小麦粉・プレミックスの製造および販売



台湾

●国成麵粉
小麦粉の製造および販売

■中一食品
鶏卵の生産・洗卵・選別、飼料の購入および販売



ベトナム

▲Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.
プレミックスの製造および販売 (2026年3月稼働開始)

● 小麦粉 ▼ プレミックス ■ 飼料・鶏卵

会社概要

(2026年3月31日時点)

● 会社概要

会社名	昭和产业株式会社 Showa Sangyo Co., Ltd.
代表者	代表取締役社長執行役員 塚越 英行
本社所在地	東京都千代田区内神田2丁目2番1号
国内事業所	関西支店、中部支店、東北支店、北海道支店、九州支店、中国支店、鹿島工場、神戸工場、船橋工場、RD&Eセンター
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：1,295名 連結：2,927名

表紙イラストについて

昭和产业は“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》 工房はんど アキ
- 《作品名》 輝くこの世界の中で
- 《作品に対する想い》

豊かに実った穀物のエネルギーの波打つような金色の大地から、あらゆる豊かさや恵みが湧きだし、生まれでる世界の中で、子どもたちが「さあ、これから何をしようか?」と、無限の可能性に心をときめかせながら、想像を巡らせ、豊かな大地に育まれながら、未来を創造していく、という場面を表現したいと思い描きました。

《略歴》

1980年生まれ
学生時代まで兵庫県で過ごし、現在は大阪府在住。
工房はन्दの所属アーティストとして活動し、雑貨や企業提案用のデザインに携わる。作品については、特に色鉛筆画を得意とし、ファンタジーな夢のある作品を手掛ける。パラリンアートのアーティストとして登録してから、複製絵画、カレンダー、企業における報告書等の表紙デザインなどの採用実績がある。



● 主なグループ会社

● 連結子会社 ▲ 非連結子会社 ■ 持分法適用会社

会社名	事業内容
● 昭産商事株式会社	食料品および飼料の卸売、保険代理業ほか
● 奥本製粉株式会社	小麦粉・プレミックス・パスタなどの製造および販売
● ポーソー油脂株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
● 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
● サンエイ糖化株式会社	糖化製品・乳酸菌・ビフィズス菌の製造および販売
● 九州昭和产业株式会社	配合飼料の製造および販売、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および販売
● 株式会社内外製粉	小麦粉の製造
● セントラル製粉株式会社	小麦粉の製造および販売
● 株式会社スウィングベーカリー	パンの製造および販売
● グランソールベーカリー株式会社	パン・冷凍パン生地などの製造および販売
● ガーデンベーカリー株式会社	パンの製造および販売
● タワーベーカリー株式会社	パン・冷凍パン生地などの製造および販売
● 長岡油糧株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
● クミアイ油脂株式会社	石鹸、脂肪酸の製造および販売
● ムサシ油脂株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
● 南日本コメ油株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
● 東京油脂工業株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
● 昭和冷凍食品株式会社	冷凍食品の製造および販売
● 東葛食品株式会社	中華点心(饅頭)の製造および販売
● 昭和鶏卵株式会社	鶏卵の洗卵・選別、飼料の購入および販売
● 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	和菓子材料および機械の卸売
● Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.	プレミックスの製造および販売
● 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	自動車運送業および荷役業
● 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
▲ 持留製油株式会社	油脂の製造および販売
▲ 有限会社キミシマファーム	鶏の飼養による鶏卵の生産
▲ 株式会社奥隅商店	食料品および飼料ほかの卸売
▲ 兵庫飼料株式会社	飼料・肥料の卸売
▲ 株式会社トリスル	食料品の卸売
▲ Showa Sangyo Vietnam Co., Ltd.	食品工場向け技術コンサルティング業
■ 名古屋埠頭サイロ株式会社	穀物サイロ業
■ 國成麵粉股份有限公司(Kouchan Mill Co., Ltd.)	小麦粉の製造および販売
■ 辻製油株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
■ 中一食品股份有限公司(Z.Y. Food Company Limited)	鶏卵の生産・洗卵・選別、飼料の購入および販売
■ 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	食品用酵素の製造および販売



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

昭和産業株式会社

〈お問い合わせ先〉

企画部コーポレート・コミュニケーション室

〒101-8521 東京都千代田区内神田2丁目2番1号

TEL: 03-3257-2042

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

発行年月 2026年10月