



2024年3月期第2四半期決算説明会

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員
塚越 英行

2023年11月17日

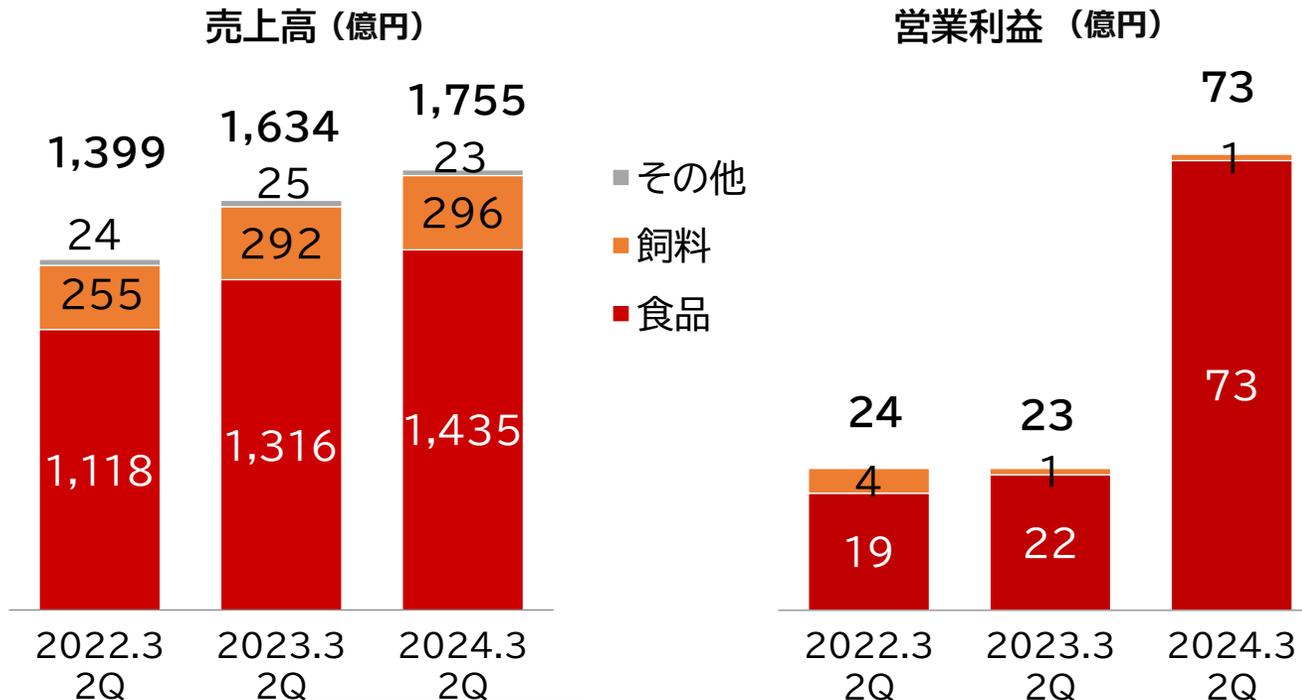
- 1** 2024年3月期 第2四半期業績概要
- 2 2024年3月期 業績予想
- 3 「中期経営計画23-25」進捗状況

2024年3月期 第2四半期実績

(億円)	2023年3月期 第2四半期	2024年3月期 第2四半期	増減 (前期比)	増減率 (前期比)
売上高	1,634	1,755	121	7.4%
営業利益	23	73	50	217.2%
経常利益	33	85	52	158.4%
四半期純利益	19	57	37	194.2%

決算のポイント

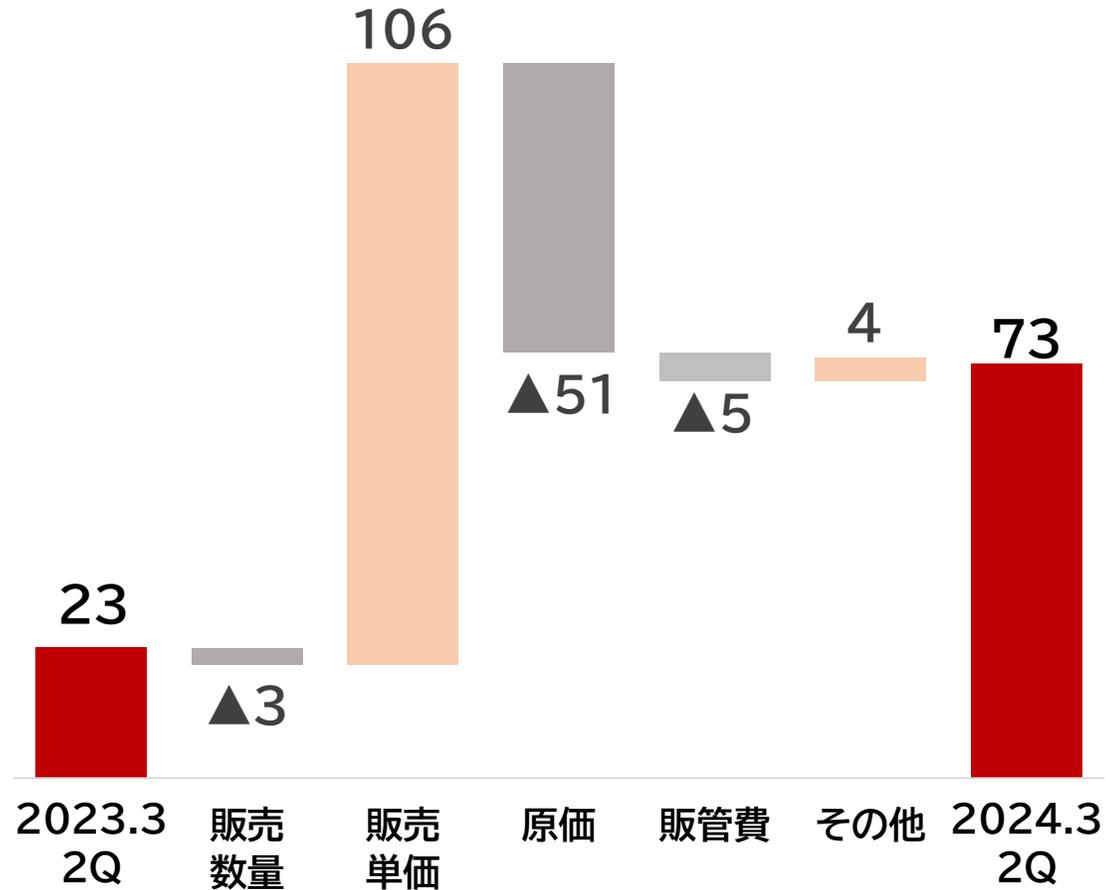
- (+)新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、行動制限の緩和、インバウンド需要の回復
- (+)ターゲット業態別の提案型営業を行ったことや、適正価格での販売に注力したことにより増収増益
- (-)製造コスト等の上昇に伴い、適正価格での販売を優先したことにより、販売数量減少
- (-)飼料セグメントにおいて、鳥インフルエンザの感染拡大や猛暑により、配合飼料および鶏卵の販売数量減少



2024年3月期第2四半期 営業利益の増減要因

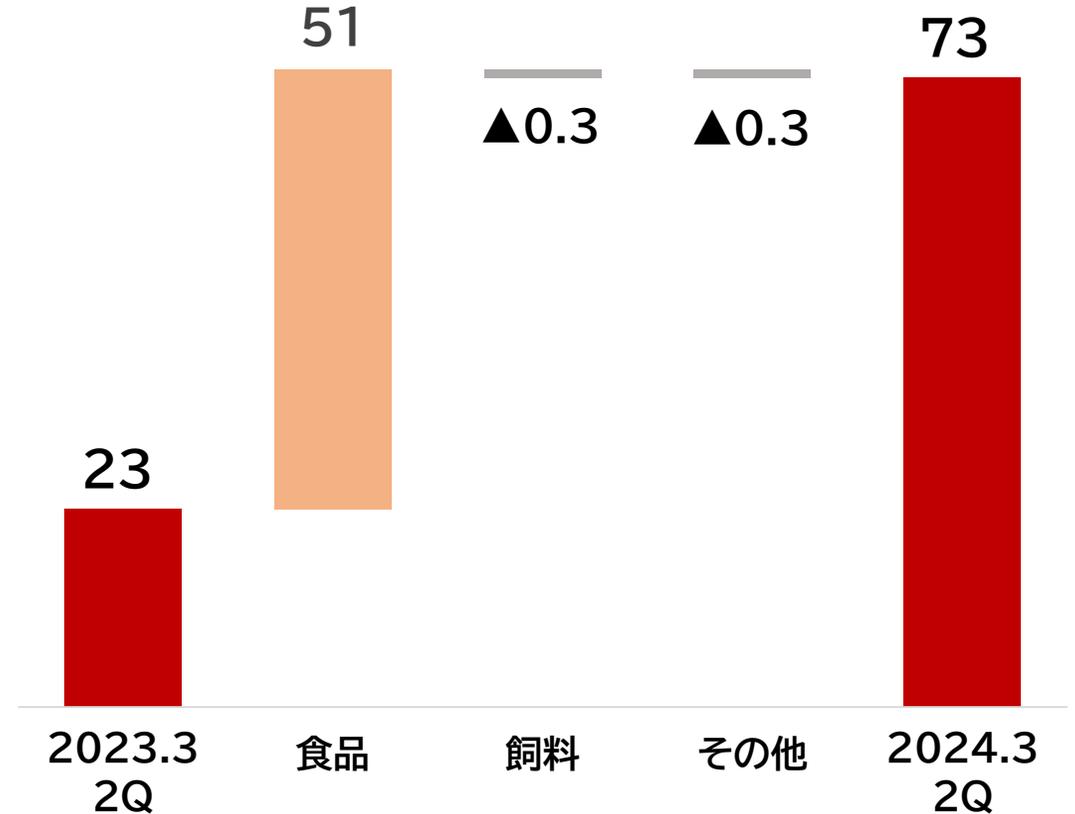
要因別

(億円)



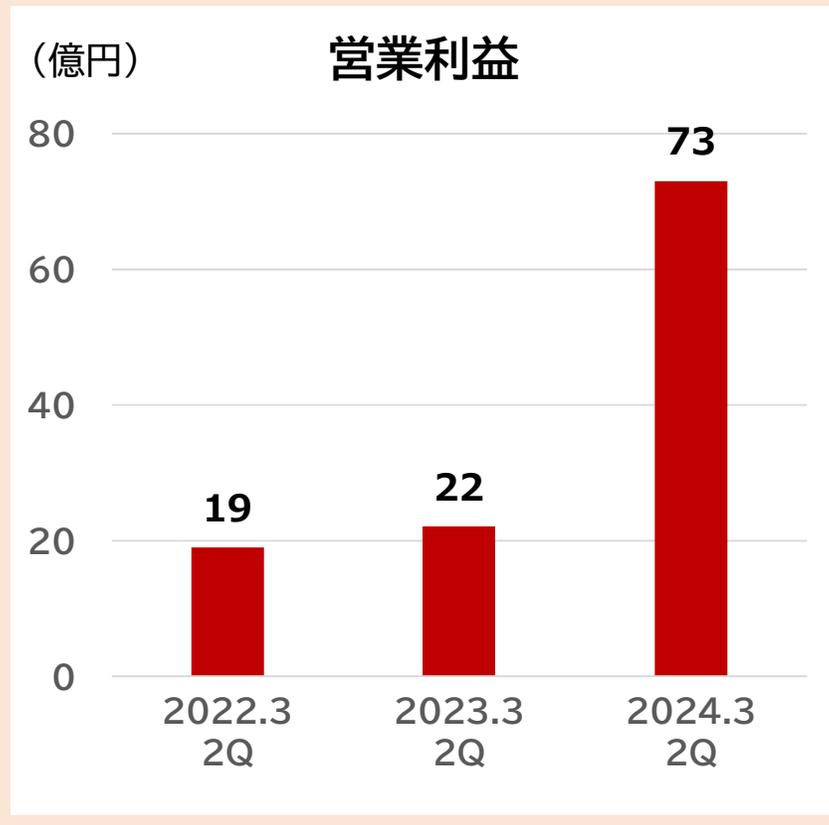
セグメント別

(億円)



セグメント別:食品事業

(億円)	2023.3 2Q	2024.3 2Q	増減
売上高	1,316	1,435	118
営業利益	22	73	51



製粉

増収増益



- ▶ 業態別営業体制を活かした提案強化による販路拡大
- ▶ グループ会社を含めた製粉5社7工場(当社含む)の連携強化
→ 生産性向上・原価低減などの取り組みのグループ展開と生産拠点最適化
- ▶ 焼成パン グループ4社一体となった事業構造改革の継続
→ アイテム数集約や原価管理の徹底による生産性向上、フードロス削減
- ▶ 船橋プレミックス第2工場、グループ会社連携によるプレミックス生産の強化
- ▶ 業務用小麦粉新製品の上市・拡販
→ 国内産小麦100%使用『andJ』拡販、菓子用粉『C blanc+』上市

製油

増収増益



- ▶ 販売価格の適正化と、油種ポートフォリオ強化による収益安定化
- ▶ 辻製油との資本業務提携実施
- ▶ 他事業チャネルを活かした機能性油脂等の提案強化
- ▶ 大豆ミート新製品『そのまま使える!まめたん』発売

糖質

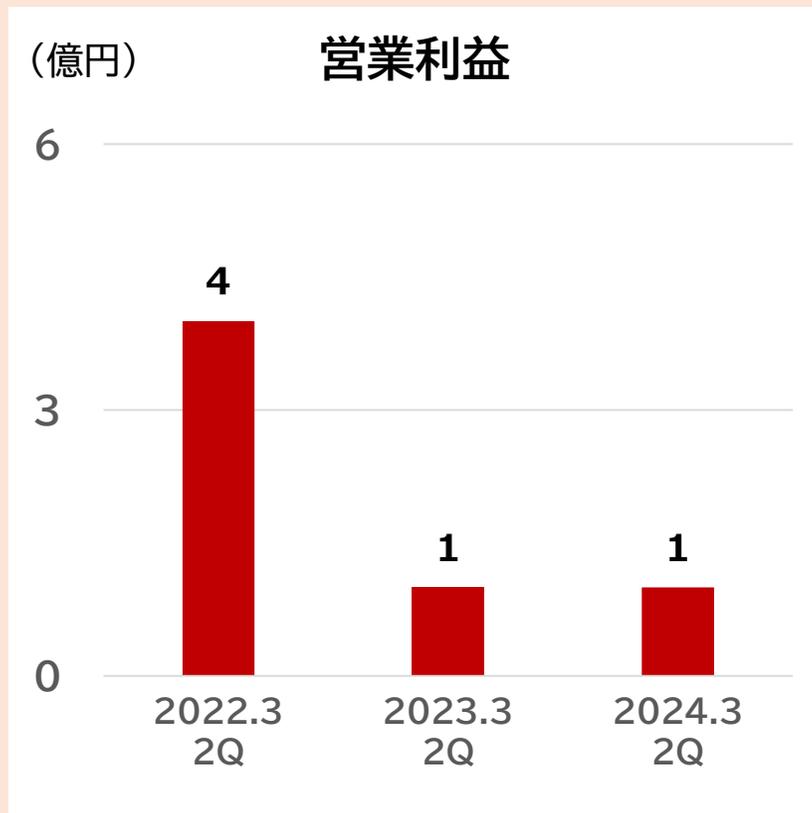
増収増益



- ▶ お客様への適切な情報発信を通じた、適正な価格改定の実施
- ▶ グループ3社(昭和産業/敷島スターチ/サンエイ糖化)一体となった生産拠点の最適化や、商品カテゴリーの選択と集中を含む事業構造改革の推進
- ▶ 差別化製品の拡販推進
→ 「粉あめ」「結晶ぶどう糖」や、サンエイ糖化独自の「オリゴ糖酸」等

セグメント別: 飼料事業

(億円)	2023.3 2Q	2024.3 2Q	増減
売上高	292	296	4
営業利益	1	1	▲0



配合飼料

- ▶ エネルギーコスト高騰等により原価が上昇する中、原価に見合った適正価格(価格転嫁)での販売を推進
- ▶ 鳥インフルエンザ感染拡大や猛暑等の影響による販売数量の減少
- ▶ 農場(お客様)の抱える様々な課題に対する解決策の提案による拡販
- ▶ 高付加価値製品の「人工乳」や「オリゴ糖配合飼料」の拡販

鶏卵・その他

- ▶ 昭和産業・昭和鶏卵の一气通貫したレイヤー事業戦略の発展による、利益規模の拡大と安定化の追求
- ▶ 当社グループ全体のシナジーを活かしたブランド卵の開発・販売
- ▶ 未利用原料の飼料化技術の追求による、新価値の創出

未利用原料への取り組み

社会的課題(ESG)

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

< ESG観点での貢献 >



価値創造(企業利益)

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

< 経済価値での貢献 >

- 1 2024年3月期 第2四半期業績概要
- 2 2024年3月期 業績予想**
- 3 「中期経営計画23-25」進捗状況

2024年3月期 業績予想の前提

■コスト環境【原料・為替・エネルギー】

	2023年3月期				2024年3月期		
	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-3月 前提
小麦 円/t※1	61,820	72,530	72,530	72,530	72,530	76,750	72,290
大豆 ¢/Bu※2	1,653	1,641	1,474	1,475	1,501	1,440	1,361
菜種 C\$/MT※3	1,108	1,022	842	856	793	745	804
トウモロコシ ¢/Bu※4	730	738	665	663	653	592	500
海上運賃 us\$/t※5	74.5	77.5	62	54.6	53	48.9	55
為替 ※6	120.02	133.27	141.63	136.04	133.39	140.04	144.00
LNG 円/kg※7	94.0	110.6	152.7	132.5	103.2	75.8	104.8

※1:該当期間3か月前の5銘柄平均価格

※2:該当期間の2か月前のシカゴ相場平均

※3:該当期間の2か月前のICE相場平均

※4:該当期間の2か月前のシカゴ相場平均

※5:米国ガルフ-ジャパンのパナマックス船(トウモロコシベース)

※6:該当期間の2か月前のTTM平均

※7:該当期間の2か月前の「財務省貿易統計」月間の実績速報値 より、本国の輸入品価額・数量から平均単価を算出

2024年3月期 業績予想

適正価格での販売を優先した結果、以下の通り業績予想を修正
(2023年11月10日発表)

(億円)	業績予想			対 当初予想		対 前年実績	
	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (当初予想) ※5月11日発表	2024年3月期 (修正予想) ※11月10日発表	増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	3,350	3,600	3,400	▲200	▲5.6%	49	1.5%
営業利益	41	75	100	25	33.3%	58	139.0%
経常利益	65	86	120	34	39.5%	54	83.9%
当期純利益	77	55	90	35	63.6%	12	15.7%

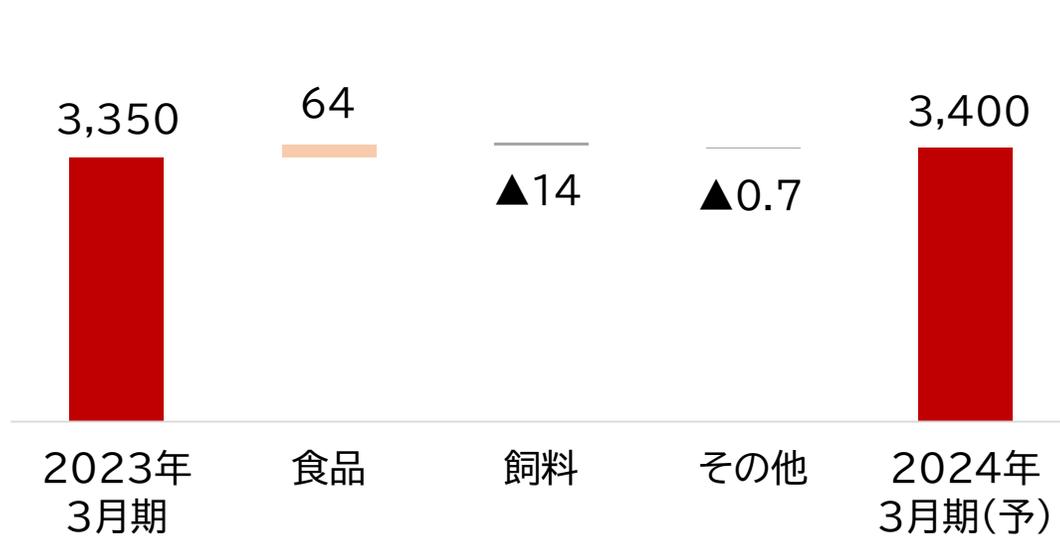
2024年3月期 業績予想

(億円)	2023年3月期	2024年3月期 予想	増減 (前期比)	増減率 (前期比)
売上高	3,350	3,400	49	1.5%
食品	2,705	2,770	64	
飼料	594	580	▲14	
その他	50	50	▲0.7	
営業利益	41	100	58	139.0%
食品	39	99	59	
飼料	4	5	1	
その他	13	10	▲3	
全社費用他	▲15	▲14	1	
経常利益	65	120	54	83.9%
当期純利益	77	90	12	15.7%

2024年3月期 業績予想(セグメント別)

売上高増減

(億円)

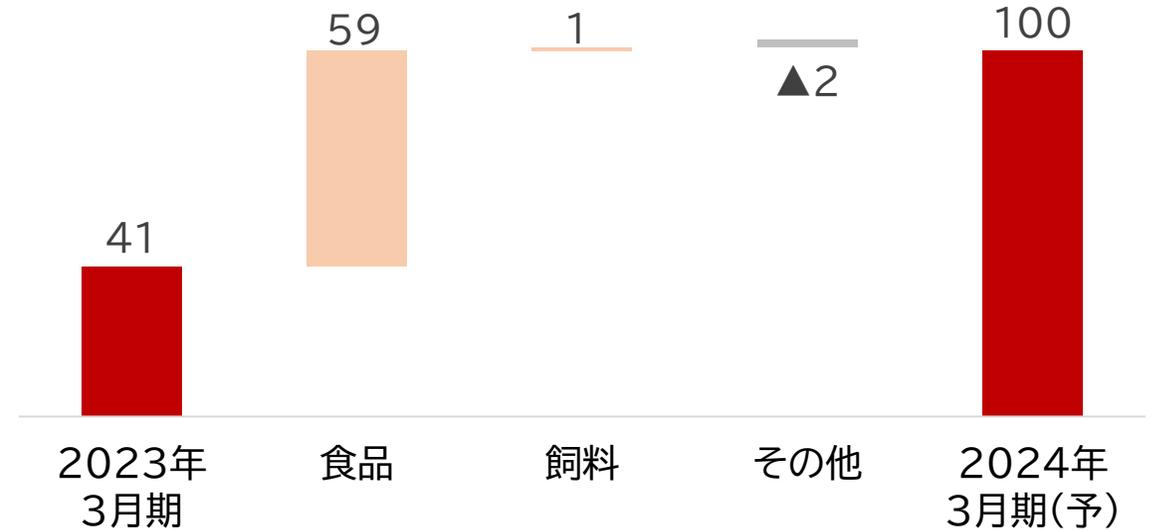


【食品・飼料】

- (+) 組織改編による効率的営業体制の構築
- (+) 適正価格での販売を優先
- (+) 新製品開発、新規市場参入への注力
- (+) 機能性製品の販売強化

営業利益増減

(億円)



【食品・飼料】

- (+) 組織改編による効率的営業体制の構築
- (+) 適正価格での販売を優先
- (+) 新製品開発、新規市場参入への注力
- (+) 機能性製品の販売強化

【その他】

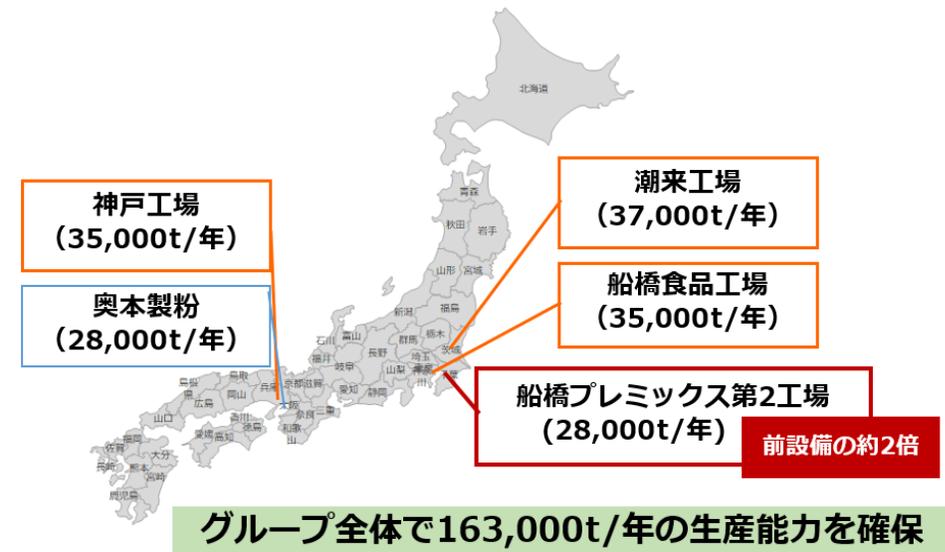
- (-) 貨物取扱量の減少により減益

下期重点施策(セグメント別)

市場全般は未だコロナ禍以前の販売数量まで回復しておらず、また円安傾向は継続しており依然として先行き不透明な状況。
 収益確保に向け各カテゴリ別の戦略を着実に推進していく。

食品事業:製粉

- ▶ 業態別営業体制を活かした新規顧客・市場の開拓
- ▶ グループ製粉5社7工場(当社含む)の更なる連携強化
 ⇒ 原料調達～生産拠点の最適化～生産性向上
- ▶ 船橋プレミックス第2工場、グループ会社との連携によるプレミックス生産の強化
- ▶ 焼成パン ⇒ 事業構造改革の継続と、売り場需要の変化に対応した商品開発のブラッシュアップ



食品事業:製油

- ▶ 資本業務提携した辻製油との協業取り組み推進
- ▶ こめ油・コーン油の競争力向上と販売拡大 ⇒ ボーソー油脂、辻製油との連携強化
- ▶ 機能性油脂の開発・拡販 ⇒ 他事業チャネルも活かした提案営業の推進
- ▶ 大豆加工食品、大豆たん白新素材の開発・販売
- ▶ 冷凍食品の拡販に向けた販売体制強化

下期重点施策(セグメント別)

食品事業:糖質

- ▶ ターゲットユーザー向けの拡販、顧客ポートフォリオの見直しによる収益安定化
- ▶ 原料調達チャネルの更なる多様化の推進
- ▶ グループ3社一体となった生産拠点最適化・事業構造改革の強化
- ▶ グループでの強みである製品の差別化戦略の更なる推進
 (「粉あめ」「結晶ぶどう糖」「オリゴ糖酸」等)
 ⇒ B to Bマーケティング機能を活かした提案型営業強化



飼料事業

- ▶ 原価に見合った適正価格(価格転嫁)での販売
- ▶ 鶏用配合飼料の販売数量回復の取り組み
- ▶ 農場の抱える様々な課題に対する解決策提案による拡販
- ▶ 昭和産業・昭和鶏卵の一气通貫したレイヤー事業戦略の発展による利益規模の拡大と安定化の追求
- ▶ 高付加価値製品の「人工乳」や「オリゴ糖配合飼料」の拡販
- ▶ 未利用原料の飼料化技術の追求による、新価値の創出

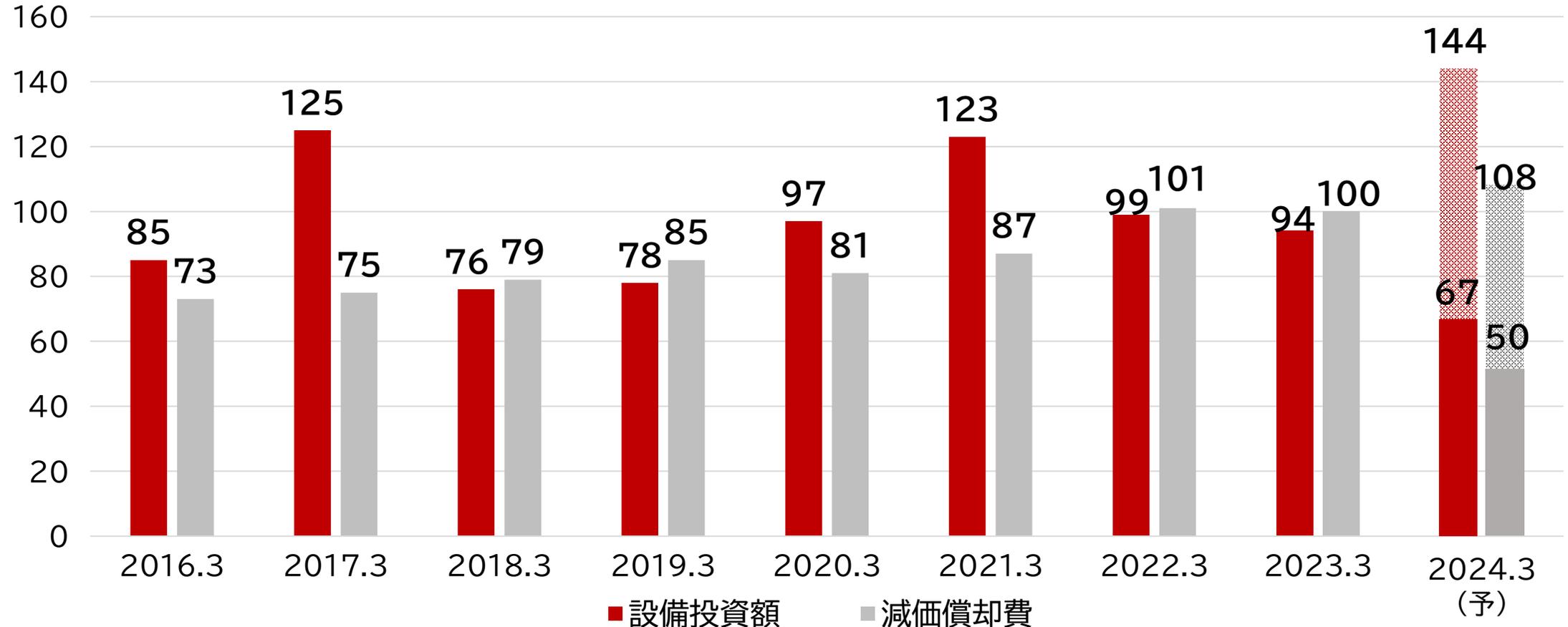
レイヤー事業戦略の取り組み



設備投資額・減価償却費の推移(進捗と今期予想)

<連結ベース>

(億円)



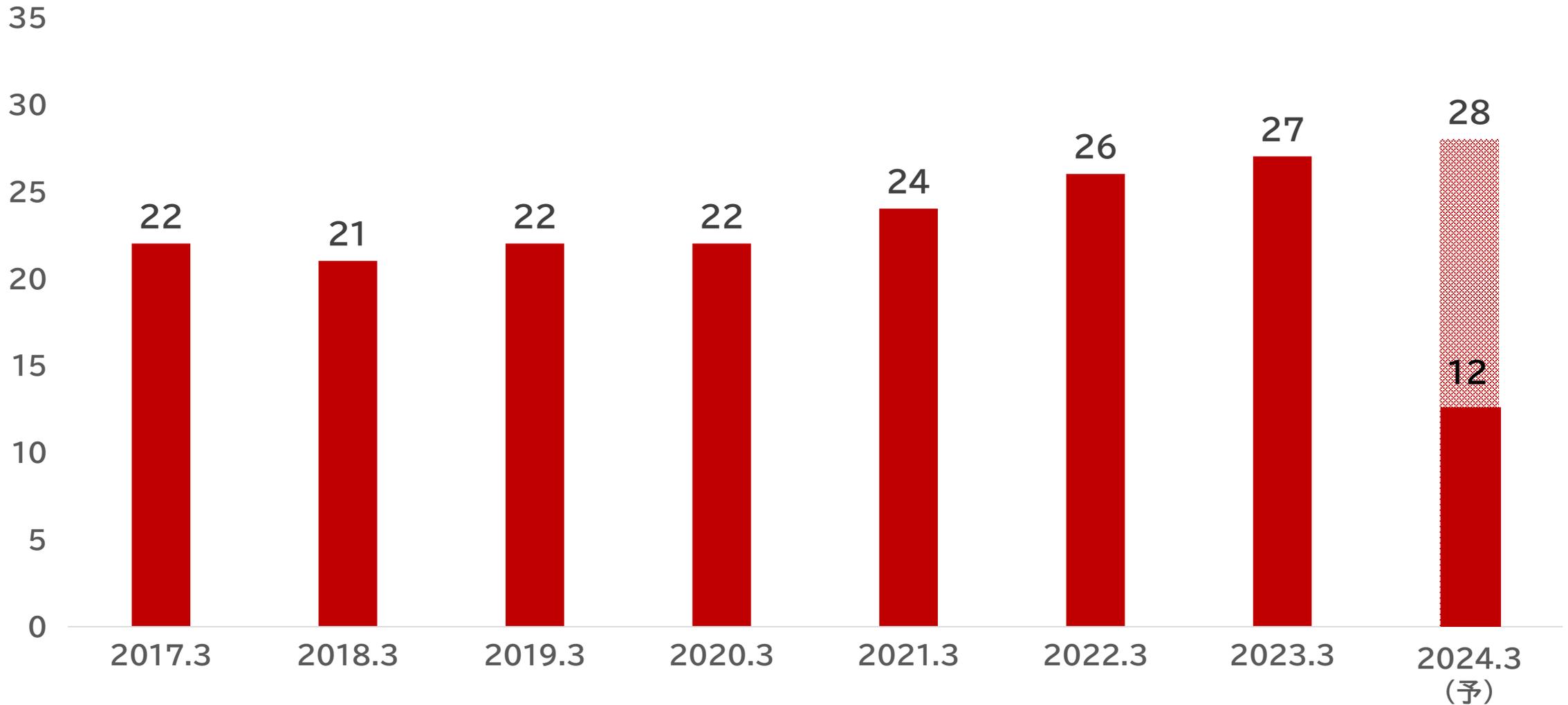
【主な設備投資】

グランソールベーカリー新設備増設、鹿島工場設備更新、本社基幹システム更新、サンエイ糖化(株)設備更新 等

研究開発費の推移

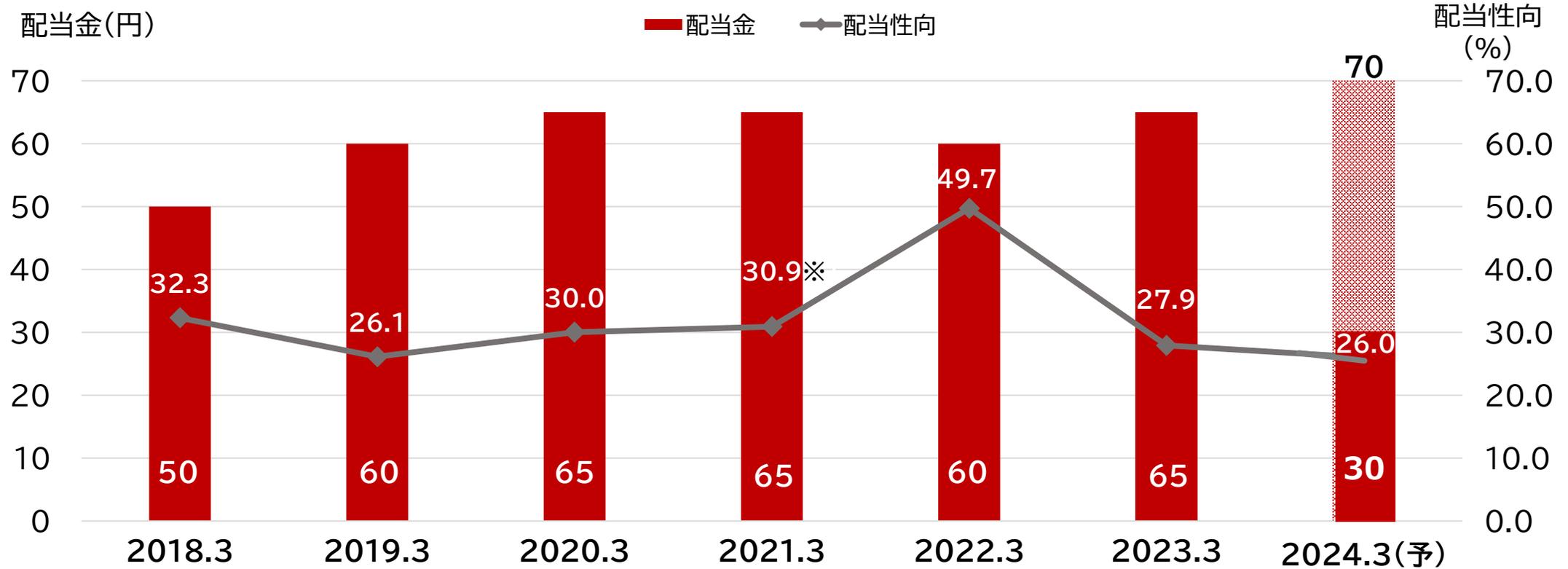
<連結ベース>

(億円)



株主還元（配当）

1株あたりの配当金・配当性向の推移



配当性向 **30%程度**

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

- 1 2024年3月期 第2四半期業績概要
- 2 2024年3月期 業績予想
- 3 「中期経営計画23-25」進捗状況**

「中期経営計画23-25」5つの基本戦略

① 基盤事業の強化

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

② 事業領域の拡大

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

③ 環境負荷の低減

1. 環境目標達成に向けた継続的取組
2. 容器包装プラスチックの削減
3. バイオマスの高度利用
4. カーボンニュートラル実現に向けた
 ロードマップの検討

④ プラットフォームの再構築

1. 組織改編による組織基盤の確立
2. ROIC導入による事業ポート
 フォリオマネジメントの高度化
3. デジタルによる業務の高度化と
 DXに向けた推進体制の構築

⑤ ステークホルダー エンゲージメントの強化

1. D&Iのドラスティックな推進
2. 戦略的人財育成の促進
3. SNS活用による発信力強化と
 企業認知度の向上

当社グループの持続的成長を支えるサステナビリティ経営の深化

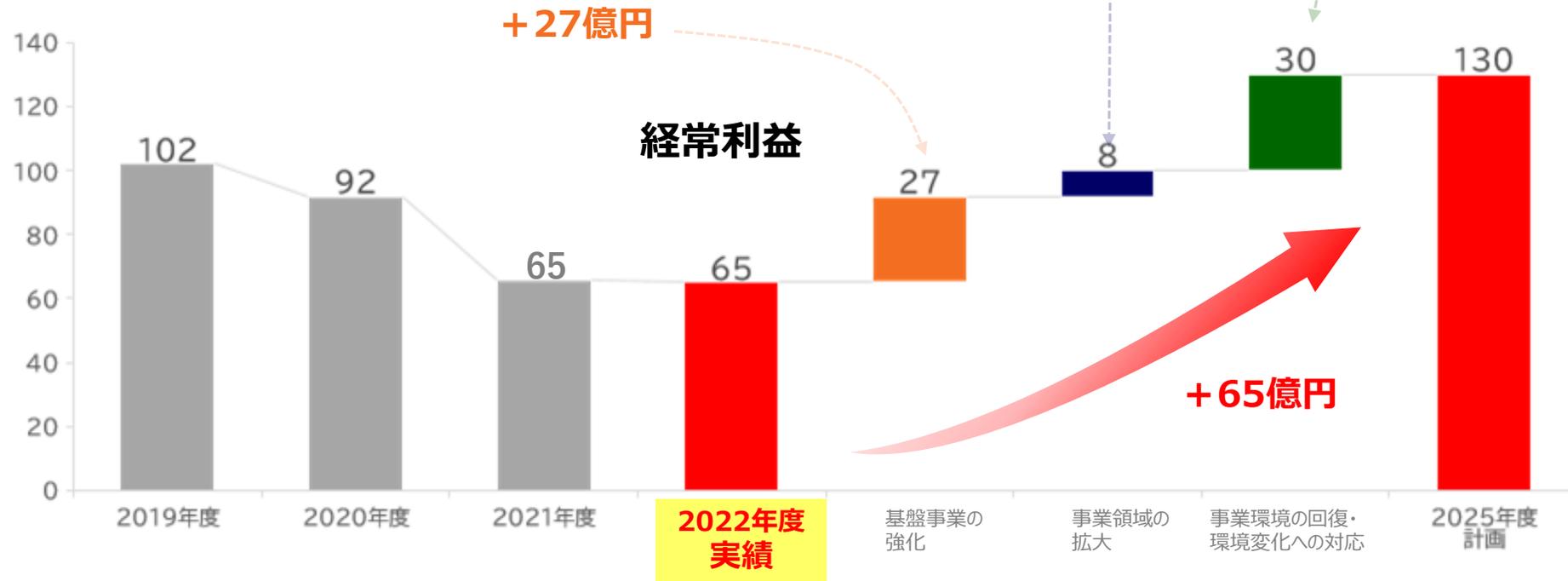
「中期経営計画23-25」重点施策による定量効果

各施策の確実な遂行により、**65億円**の利益創出を目指す

基本戦略① 基盤事業の強化	
1. 穀物ソリューションの進化	+4
2. グループ連携による事業規模拡大と収益力強化	+9
3. 商品構成の最適化	+4
4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販	+10

基本戦略② 事業領域の拡大	
1. 海外事業の拡大	+5
2. 冷凍食品事業の拡大	+3

事業環境の回復・環境変化への対応	
1. 販売数量の回復	+6
2. 適正な価格改定	+24



「中期経営計画23-25」重点施策による定量効果

基本戦略① 基盤事業の強化

1. 穀物ソリューションの進化	+4
2. グループ連携による事業規模拡大と収益力強化	+9
3. 商品構成の最適化	+4
4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販	+10

+27億円

基本戦略② 事業領域の拡大

1. 海外事業の拡大	+5
2. 冷凍食品事業の拡大	+3

+8億円

事業環境の回復・ 環境変化への対応

1. 販売数量の回復	+6
2. 適正な価格改定	+24

+30億円

【課題認識】 事業環境の変化による影響を大きく受けてしまう収益体質である

⇒ 「①基盤事業の強化」と「②事業領域の拡大」を推進

基本戦略① 基盤事業の強化

1. ソリューションの進化 —組織改編の効果—

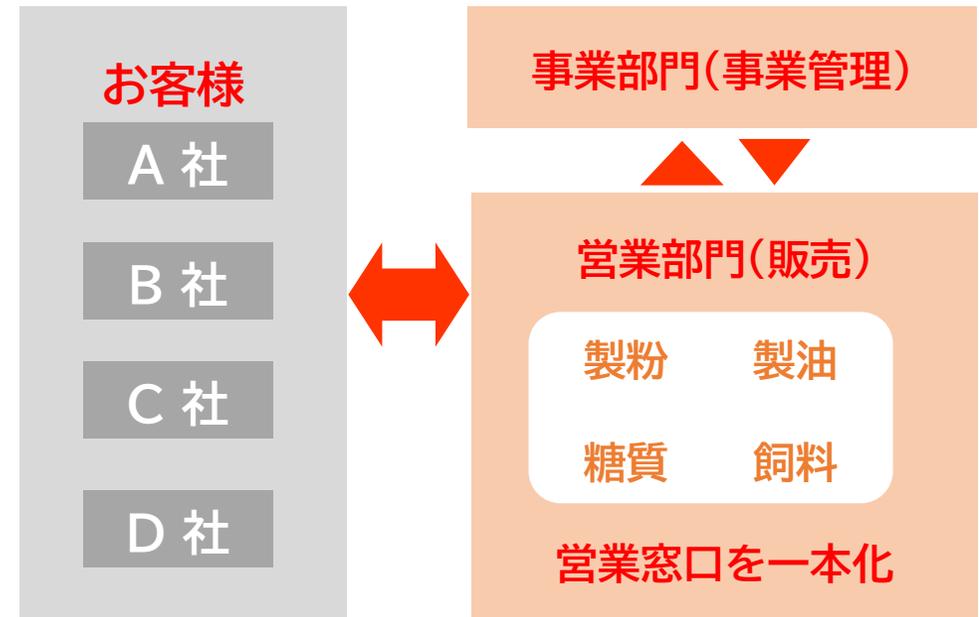
”ワンストップ型”ソリューション提案の推進

- ▶顧客ニーズに対応したプレミックス製品の生産・販売強化
- ▶製粉事業チャネルへの機能性油脂提案強化
- ▶外食業態へのパスタ拡販 等

【船橋プレミックス第2工場】



【業態別・顧客別“ワンストップ型”営業組織】



基本戦略① 基盤事業の強化

2. グループ連携による事業拡大と収益力強化

【焼成パン】

- ▶グループ4社一体となった事業構造改革の継続
⇒ 生産性向上とフードロス削減
- ▶売り場需要の変化に対応した商品開発のブラッシュアップ

【製粉】

- ▶グループ製粉5社7工場の連携強化
⇒ 生産性向上・原価低減取り組みのグループ展開

【製油】

- ▶資本業務提携した辻製油との協業強化
- ▶ボーソー油脂とのシナジー創出取り組み継続・強化

【糖質】

- ▶サンエイ糖化とのシナジー創出取り組みを含む、グループ3社連携した構造改革



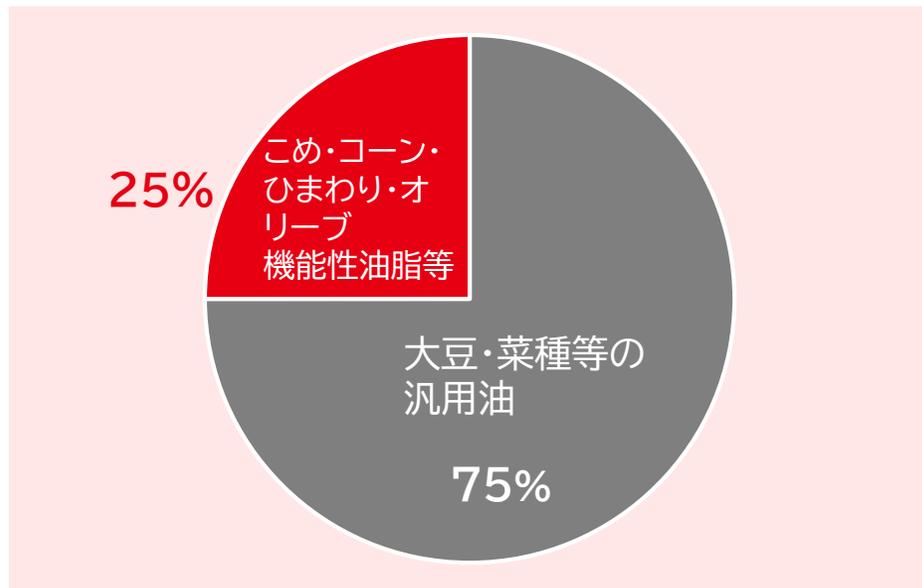
基本戦略① 基盤事業の強化

3. 商品構成の最適化

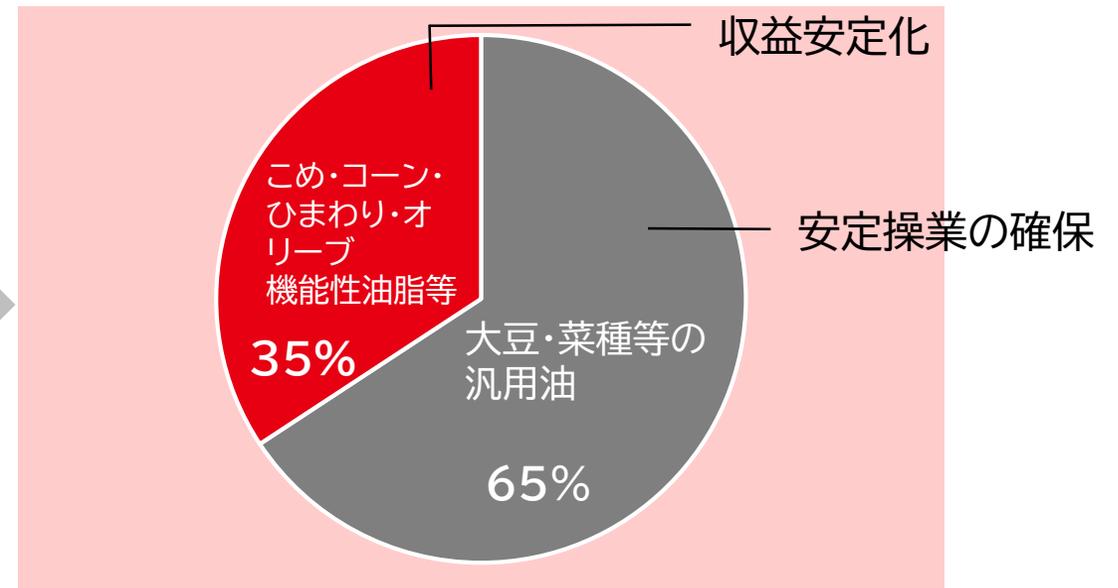
油種ポートフォリオの最適化

- ▶ ボーソー油脂・辻製油との連携によるこめ油・コーン油の強化
 ⇒ 油種の多様化により、事業環境の変化による影響を受けにくい収益体制の構築

【 各油種の損益に占める割合 】



2019年度(コロナ禍以前)



2025年度計画

4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販

製粉

- 顧客ニーズに対応した小袋プレミックス製品の生産・販売強化
- ⇒ “船橋プレミックス第2工場”での効率的生産



製油

- 機能性フライ油の開発、拡販
- 加工油脂の開発強化
- 大豆たん白の拡販



糖質

- 当社グループ独自の機能性粉あめやオリゴ糖酸の拡販
- 結晶ぶどう糖の収益性向上
- 乳酸菌事業の強化



資金配分計画 [3年間累計](2023年4月～2026年3月)

Cash in

営業キャッシュフロー

560億円

資産圧縮 30～40億円

資金調達 90～100億円

(690億円)

Cash out

株主還元 60億円

成長投資

330億円

維持・更新投資

230億円

SB償還 70億円

(690億円)

Cash in

営業CF

中計1st 2nd実施策の成果を**収穫**し、**560億円**の営業キャッシュフローを創出

資産圧縮

政策保有株式・不動産の整理

資金調達

資産と負債を総合的に管理し、計画的な資金調達を実施

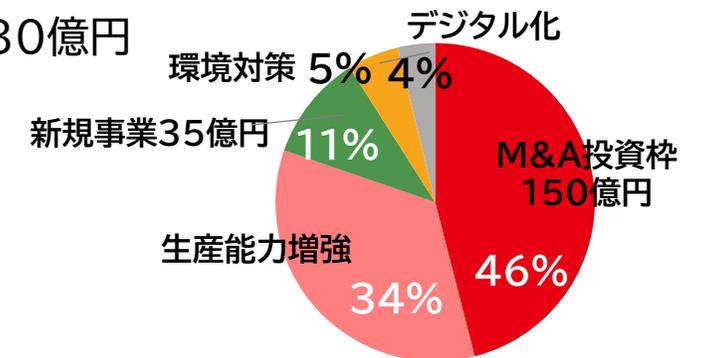
Cash out

株主還元

配当性向30%程度を目安に、長期的に安定的な配当を継続

成長投資

総額:330億円



運転資金

在庫適正化による**CCC短縮**で、運転資金の増加をゼロに抑制

神戸工場 製粉立体自動倉庫の更新(2026年2月完成予定)

基本戦略①「基盤事業の強化」～物流機能の改善、効率化～

「2024年問題」「ホワイト物流」への対応

- ▶製造から保管、ピッキング、出荷までをコンピューターによる一元管理
- ▶人手を要している作業を自動化・省人化し、積込み時間・待機時間短縮を図る
- ▶持続可能な物流の実現に向け、環境負荷低減、物流最適化を推進

【新倉庫の概要】

所在地	昭和産業株式会社 神戸工場内 (神戸市東灘区御影浜町5番地)
延床面積	3,900㎡(倉庫、出荷場等)
投資総額	35億円
保管品目	小麦粉製品(パレット積み紙袋品)
立体自動倉庫 収容力	190千袋(4,750トン)
稼働	2026年2月

【完成予想図】



鹿島工場 バイオマス発電ボイラの導入(2026年度の稼働予定)

基本戦略③ 「環境負荷の低減」 ～ CO₂排出量削減～

【環境目標】 2025年度 30%以上削減、2030年度 46%以上削減

- ▶木質チップなどの再生エネルギーを活用したバイオマス発電ボイラの導入
 - ⇒ 年間約3.7万トンのCO₂排出量を削減
 - ⇒ 昭和産業グループ全体のCO₂削減率は37%以上となる見込み（2013年度比）

【バイオマス発電ボイラの概要】

所在地	昭和産業株式会社 鹿島工場内 (茨城県神栖市東深芝6番地)
設備タイプ	木質チップ焚き バイオマス発電ボイラ 能力: 蒸気30トン/h、発電1,500Kw
CO ₂ 削減量	約3.7万トン/年
設備投資金額	約35億円
稼働予定	2026年度

【(2009年)鹿島工場に導入したバイオマスボイラ】



参考資料

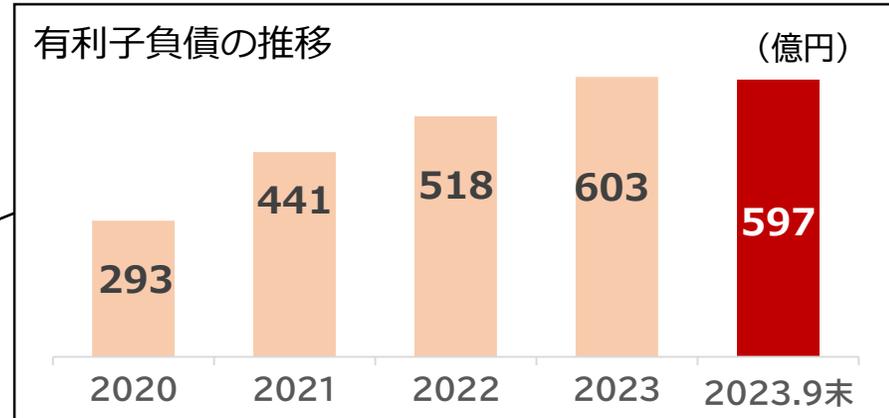
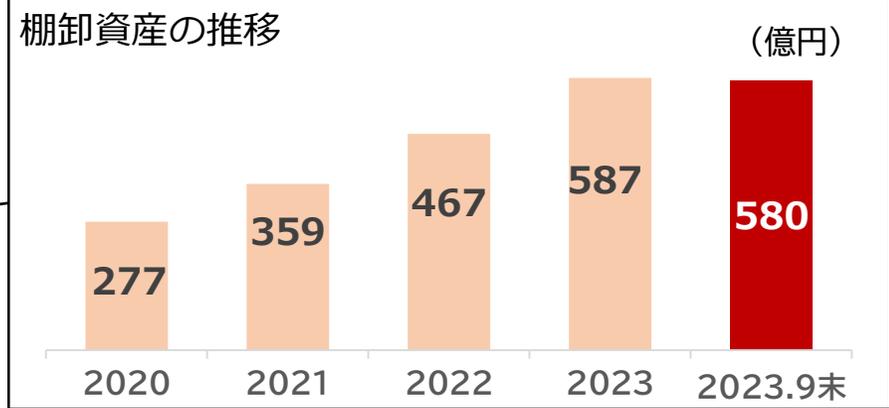
連結貸借対照表の概要

連結貸借対照表

(億円)

	2023年3月	2023年9月	増減
流動資産	1,234	1,311	76
現預金	62	80	18
売上債権	553	608	55
棚卸資産	587	580	▲6
その他	32	41	9
固定資産/繰延資産	1,242	1,313	70
有形・無形資産	874	886	11
投資その他	367	427	59
資産計	2,477	2,624	147

	2023年3月	2023年9月	増減
負債	1,314	1,381	67
仕入債務	324	353	29
有利子負債	603	597	▲6
引当金	18	19	0
その他	367	412	44
純資産	1,163	1,242	79
株主資本	1,037	1,083	46
包括利益他	92	124	32
非支配株主持分	33	34	1
負債・純資産計	2,477	2,624	147



キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

	2023年3月期 2Q	2024年3月期 2Q	増減
税金等調整前利益	27	82	55
減価償却費<非資金項目>	48	48	0
減損損失<非資金項目>	3	-	△ 3
運転資金増減(売上債権、棚卸資産、仕入債務)	△ 142	△ 19	122
法人税等の支払・還付	△ 3	△ 21	△ 17
その他	△ 1	14	16
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 67	105	172
有形固定資産の取得	△ 57	△ 49	8
投資有価証券の取得	△ 12	△ 0	11
その他	△ 6	△ 17	△ 11
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 76	△ 67	9
フリー・キャッシュ・フロー	△ 144	38	182
短期借入金、CP、長期借入金	147	△ 6	△ 154
配当金支払	△ 10	△ 11	△ 1
その他	△ 1	△ 1	△ 0
財務活動によるキャッシュ・フロー	135	△ 19	△ 155
現金及び現金同等物の期末残高	83	80	△ 2

「中期経営計画23-25」財務KPI

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

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

		2023年3月期 実績	2024年3月期 通期見込 ^{※3}	2025年度 計画
経常利益	(億円)	65	120	130
ROE	(%)	7.1 ^{※1}	7.4	7.0以上
ROIC ^{※2}	(%)	1.8	4.1	4.0以上
CCC	(日)	91	84	75
NET D/ELレシオ		0.48	0.43	0.6以下

※1:2023年3月期は、ショーサン上尾ビルの売却により約52億円の固定資産売却益(特別利益)が発生

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

※3:経常利益、ROE、ROICは通期着地見込みによる試算、CCC・NET D/ELレシオは四半期時点

非財務KPI

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

人的資本経営	中計目標
D&Iの推進	・女性管理職比率: 2025年度 10%以上
戦略的 人的資本投資の促進	・リスク投資額: 2025年度 2倍以上(2021年度比)
従業員 エンゲージメントの向上	・エンゲージメントスコア: 中計23-25期間中に目標値公表

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

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

四半期別 売上高・営業利益推移

(単位:百万円)		1Q			2Q		
		2023.3	2024.3	増減額	2023.3	2024.3	増減額
売上高	食品	65,695	73,665	7,969	65,935	69,864	3,928
	飼料	13,781	14,967	1,185	15,447	14,726	▲721
	その他	1,210	1,166	▲44	1,339	1,192	▲147
	合計	80,688	89,799	9,111	82,722	85,783	3,060
営業利益	食品	1,973	3,353	1,380	242	3,967	3,724
	飼料	▲104	▲7	97	259	126	▲133
	その他	307	302	▲4	392	357	▲34
	全社費用他	▲360	▲336	24	▲392	▲412	▲19
	合計	1,815	3,313	1,497	502	4,039	3,537



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

見通しに関する注意事項

本資料は、現時点で入手可能な情報や、合理的と判断した一定の前提に基づいて策定した数値であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることからその達成や将来の業績を保証するものではありません。

また実際の業績等も本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料のみに依拠して投資判断を下すことはお控え下さい。

なお、将来における情報・事象及びそれらに起因する結果にかかわらず、昭和産業グループは当中期経営計画を見直すとは限らず、またその義務を負うものではありません。