



新長期ビジョンおよび中期経営計画26-29 説明会

昭和産業株式会社 証券コード 2004

2026.2.27

ただいまご紹介いただきました社長の塚越でございます。本日はご多用の中、当社グループの新長期ビジョンおよび中期経営計画26-29の説明会にご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

Agenda

- 01 長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」
- 02 中期経営計画26-29
- 03 トピックス

アジェンダ

こちらが本日のアジェンダになります。最初に長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」、次に中期経営計画26-29を説明させていただき、最後にトピックスをご紹介します。

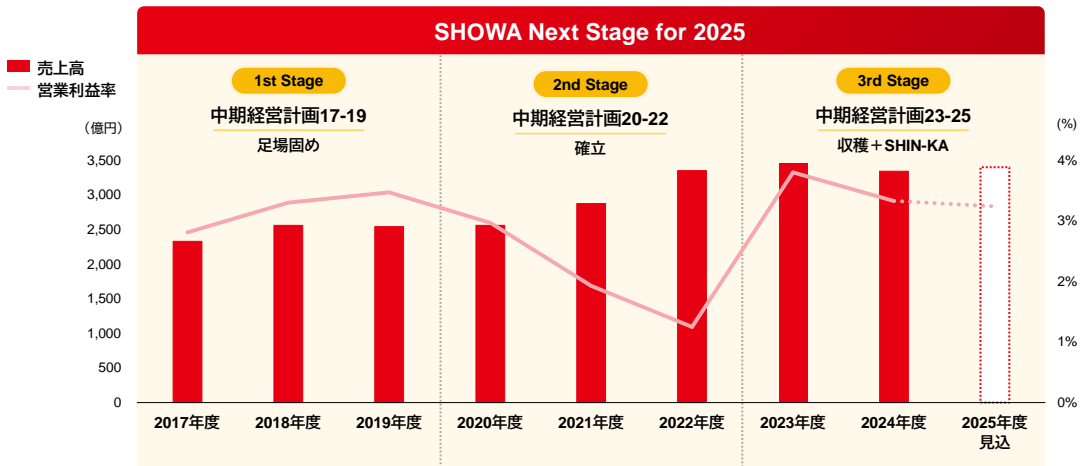
01 長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」

長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」

最初に長期ビジョンですが、その前に「SHOWA Next Stage for 2025」の振り返りから入らせていただきたいと思います。

“SHOWA Next Stage for 2025”の振り返り

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



“Showa Next Stage for 2025”の振り返り

こちらのスライドは売上高と営業利益率を示しております。基盤事業の強化と積極的な投資によりまして、ご覧のとおり9年間の売上規模が拡大傾向となっております。

営業利益につきましても穀物相場の高騰など外部影響などもありましたが、現中計期間では高い水準で安定した収益を確保できております。外部環境に左右されにくい収益構造改革が着実に進んでいると考えております。

“SHOWA Next Stage for 2025”の振り返り

	主な達成実績	次期中長期戦略の要点
基盤事業の強化	収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値商品への更なる注力 グループ会社の統合連携の強化と生産体制の再構築による収益力の強化
	組織力の強化	
事業領域の拡大	国内	<ul style="list-style-type: none"> オレオケミカル・ファインケミカル分野の更なる拡大 ニュートリション分野への参入 M&Aやアライアンスによる事業領域拡大の加速
	海外	
サステナビリティ経営の強化	ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の機能強化 ROIC経営管理体制の本格導入による資本効率性の向上
	環境への配慮	
	事業基盤強化	

Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

4

“Showa Next Stage for 2025”の振り返り

主な内容ですが、基盤事業の強化ではボーソー油脂やサンエイ糖化の子会社化によりまして、収益拡大を実施することができました。事業領域の拡大へはファイトケミカルプロダクツ社との資本業務提携によりまして、オレオケミカル、ファインケミカル分野への参入を開始しております。

ファイトケミカルプロダクツ社の開発工場も稼働しておりまして、量産化に向けた技術の確立を今進めているところであります。海外ではベトナムに初の独自での昭和産業インターナショナルベトナムを設立いたしました。

本年1月20日に新工場の竣工式を実施いたしました。アセアン市場全体への安定供給体制の確立、そして海外における事業拡大の拠点としてグローバル展開を目指してまいります。次の中計への引き継ぐ課題としましては、基盤事業のさらなる収益力の強化と、新たな収益の柱となる事業の育成に向けたM&Aなどの成長投資の実行と考えております。

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。

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。

昭和産業グループ 新経営理念

こちらが新しい経営理念になります。「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おりましたが、創立90周年の節目に「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」に改定いたしました。各部門から集まってもらいました若手・中堅社員によるプロジェクトを中心に、当社グループの存在意義を見つめ直し、食を通じて人々の暮らしを豊かにしたいという創業者の志や、穀物ソリューション・カンパニーとしてのDNAを引き継ぎ、次の100周年、さらにその先に向けた新たな一歩を踏み出すという決意が込められております。

昭和産業グループ 理念体系の再構築 | 全体像



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っていきます。

昭和産業グループ 理念体系の再構築 | 全体像

当社グループのオリジンである穀物、そして人の無限の可能性を追求することで、既存の領域にとどまらない唯一無二のビジネスモデルを展開し、人・生活・社会に共に寄り添い、日本、そして世界の未来に続く幸せを作ってまいりたいと考えております。

経営理念改定に伴いまして、理念体系も再構築いたしました。従業員一人一人がグループ経営理念を胸に刻み、行動指針を実践していくことによって長期ビジョンを実現し、さらなる一粒の可能性につなげていきたいと思っております。地球環境も含めた社会全体に寄り添い、100周年、その先もステークホルダーの皆様から選ばれ続ける昭和産業グループを目指してまいります。



昭和産業グループ 理念体系の再構築 | 行動指針

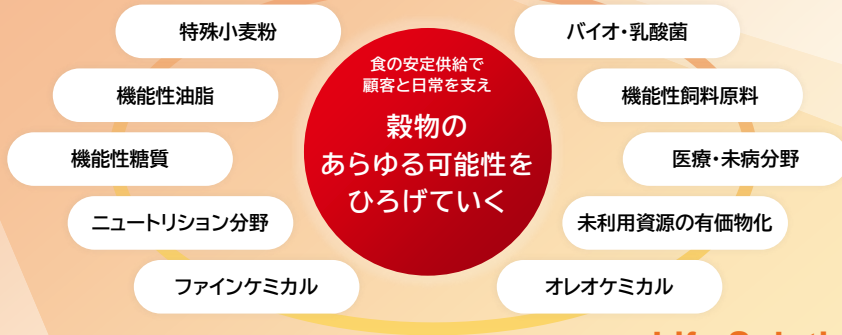
行動指針になります。当社グループがこれまで大事にしてきた行動と、未来に向けて強化しなければいけない行動を端的に5つの行動指針として表現しております。

「誠実」をベースといたしまして、何事も本質を追求し理解し、「共助」で仲間とともに力を出し合い、一步踏み出して「打破」する。そして成功も失敗も振り返り、次の挑戦に向けて「研鑽」することを掲げております。このサイクルを回すことにより、未来に向けて個人・組織ともに成長するという決意を込めました。

2035年度 ありたい姿

… 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

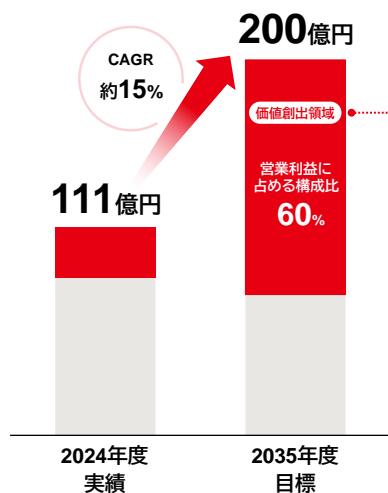
2035年度 ありたい姿

こちらありたい姿になりますが、創立100周年を迎える2035年度に向けた当社グループのありたい姿を「穀物のあらゆる可能性を広げていく」と設定しました。

当社グループのオリジンである穀物を起点に、食領域における可能性の広がり
はもとより、食以外の領域、食を超えての人々のウェルビーイング領域での人々の生活環境への向上や、持続可能な社会への貢献に資するライフソリューション分野での可能性の広がりも追求してまいります。

長期ビジョン 定量目標

■ 営業利益



定量KPI	2024年度実績	2035年度目標
ROE	8.8% ^{※1} (6.8%)	9.0%以上
ROIC ^{※2}	5.0%	8.0%以上
営業利益	111億円	200億円以上

※1 2024年度は、本八幡ビルの売却により約26億円の固定資産売却益(特別利益)が発生。下段の括弧内は売却益を除いた実績値

※2 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

価値創出領域

Food Solution

- 基盤分野の高付加価値商品の拡販
- ベトナムでの展開をロールモデルに、グローバルでの事業領域拡大
- ニュートリション分野
基盤分野の知見を活かした「健康分野」での川下展開

Life Solution

- オレオケミカル・ファインケミカル分野
バイオ燃料等の次世代エネルギー、石油由来製品の代替技術への参入
製造工程で発生する副産物を活用した機能性素材の拡販

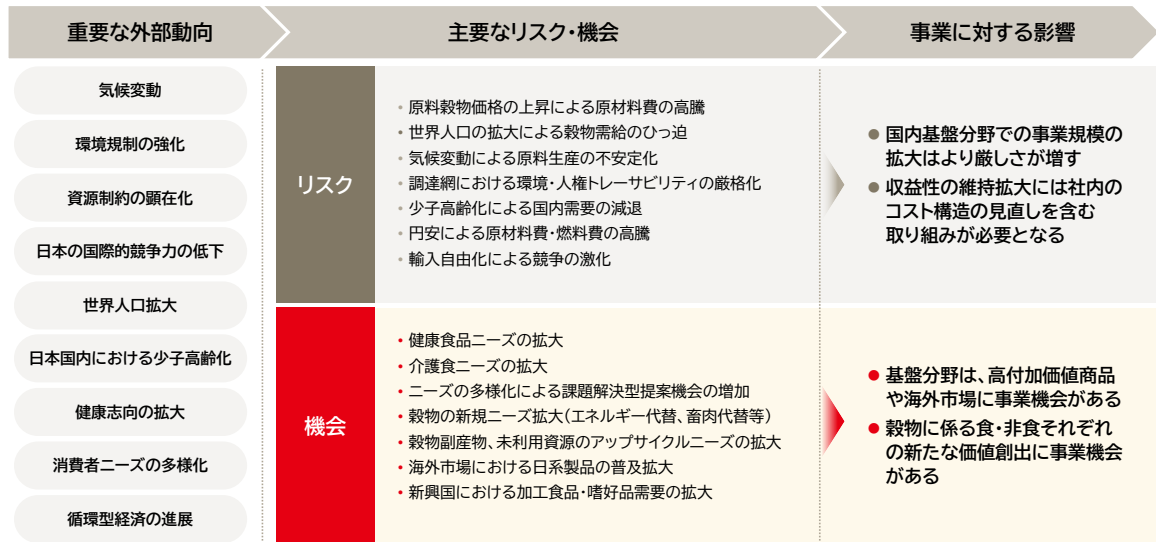
長期ビジョン 定量目標

定量目標ですが、長期ビジョンにおける定量目標は、ROE 9%以上、ROIC 8%以上、営業利益200億円以上と設定いたしました。基盤分野の高付加価値商品や新規・海外を「価値創出領域」と区分いたしました。2035年度までに営業利益に占める構成比を60%を目指してまいります。

「価値創出領域」は、フードソリューションとしては基盤分野での高付加価値商品の拡販に注力するほか、ベトナムでの展開をロールモデルにし、海外での取り組みも積極的に進めてまいります。

また基盤分野の知見を生かし、ニュートリション分野など健康分野への展開の可能性を探ってまいります。ライフソリューションにおいては、オレオケミカル、ファインケミカル分野としてバイオ燃料などの次世代エネルギーや石油代替技術へ参入し、製造工程で発生する副産物を活用した機能性素材の販売拡大も図ってまいります。

外部環境認識



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

外部環境認識

外部環境認識ですが、当社を取り巻く重要な外部動向を、左側の記載の項目をもとに整理をいたしました。世界の人口拡大による穀物需給の逼迫、穀物価格上昇による原材料費の高騰、そして国内での少子高齢化による需要の減退などを主要なリスクとして捉えております。これらのリスクによる影響としましては、当社グループの国内基盤分野での事業規模拡大はより厳しさを増し、収益性の維持拡大にはコスト構造の見直しが必須になると考えております。

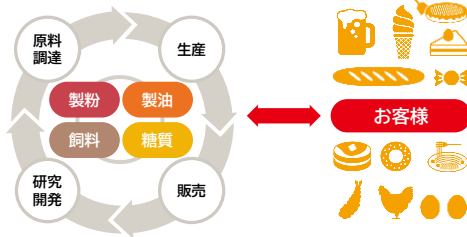
これに対し、国内外における顧客ニーズの多様化への当社が得意とする課題解決型提案の機会の増加、健康食品・介護食ニーズの拡大、海外市場における日系製品の普及や拡大、新興国では加工食品や嗜好品の需要の拡大など、これも主要な機会と認識しております。そして基盤分野における付加価値商品や海外市場への事業拡大、穀物に関わる食の領域を超えた新たな価値創造も、事業機会があると認識しております。

当社グループの強み・独自性

専門メーカーにはない「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」

顧客起点の課題解決力

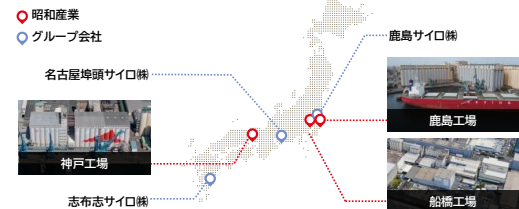
- 基盤分野の連携強化による専門性をバリューチェーンの各工程で活用
価値創造に向けたシナジーを生み出すことで、幅広いナレッジ、ノウハウによる課題解決を実現
- 顧客対話の深化によるニーズ発掘力・提案力
業態別・顧客別営業組織への移行により、複数穀物を扱う強みを活かしたワンストップ型ソリューション提案力を最大化。その結果、新規取引件数は組織改編前比^{※1}「1.6倍」に伸長



※1 既存取引先への新たな取引含む(月平均) ※2 当社調べ ※3 昭和産業単体(過去5年間平均値)
Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

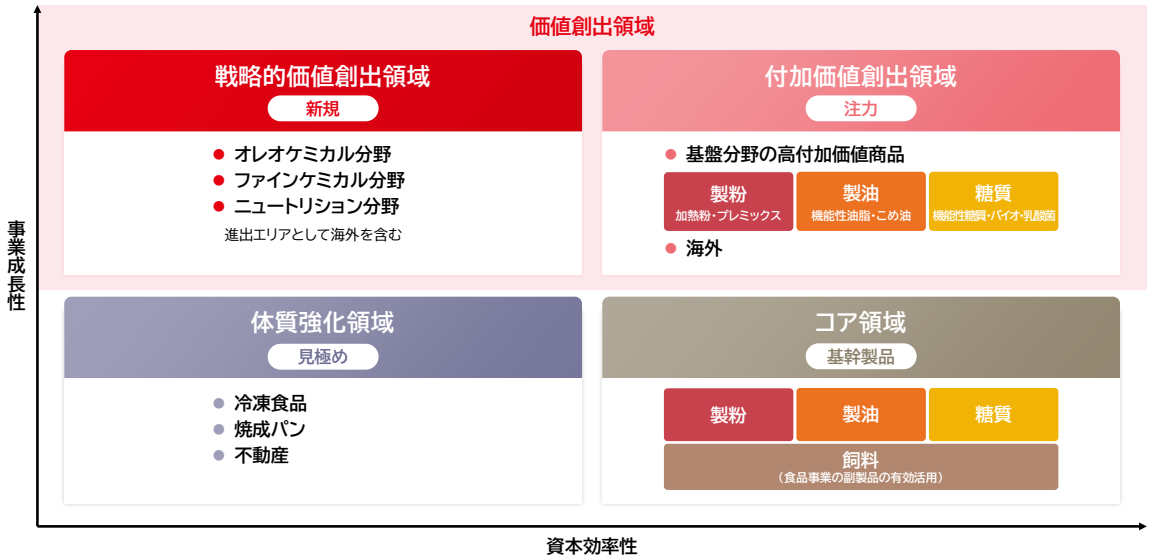
食糧インフラを支えるビジネスモデル

- 食品メーカーとして国内^{※1}「No.1」^{※2}の収容能力を誇る穀物サイロとパナマックス級大型船が接岸可能な専用パース
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備蓄力により、不透明な情勢下でも安定供給を実現
- 「食品メーカー基準」の品質管理
AIB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・低負荷な生産体制を構築
- 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、グルテンフィード等)の活用により、食品リサイクル率^{※3}「99.9%」



当社グループの強み・独自性

当社グループの強み・独自性ですが、当社グループは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ビジネスモデルを有していると考えております。2023年度に発足した業態別・顧客別営業組織の活動の進化で、様々なお客様とのコミュニケーションの中から吸い上げ蓄積した真のニーズと、創業以来90年間にわたり蓄積した事業領域をまたぐ幅広い食品素材・技術・ノウハウの組み合わせによりまして、お客様起点での高い課題解決力が強みです。また、商社との多面的な取り組みを基盤とした安定的な穀物調達力、それと臨海地域の自社主力工場内に食品メーカー基準の品質管理が可能なサイロを保有することで、我が国の食料インフラを支えるビジネスモデルを構築していることが当社グループの独自性であり、創業時から引き継ぐ存在意義だと思っております。



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

事業ポートフォリオマネジメント

こちらは事業ポートフォリオマネジメントですが、縦軸が事業成長性になります。横軸は資本効率性を示しております。4象限で事業ポートフォリオマネジメントを整理いたしました。製粉、製油、糖質、飼料を基盤分野と位置づけまして、基幹製品を取り扱う領域を「コア領域」、高付加価値商品や海外展開への取り組みについては「付加価値創出領域」といたしました。

コア領域は効率化を進め、安定した収益の確保に努めてまいります。

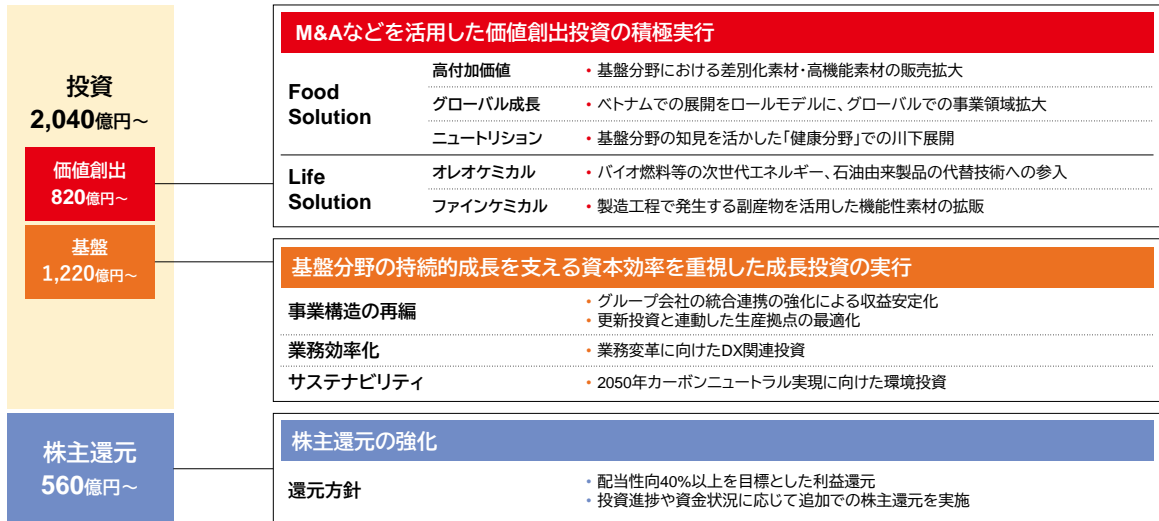
付加価値創出領域においては、研究開発を中心としたリソースを積極的に投入し、収益力の強化に向けた新たな素材や商品の研究開発に注力してまいります。

「戦略的価値創出領域」といたしまして、ニュートリション、オレオケミカル、ファインケミカル分野などに積極的に投資してまいります。

冷凍食品、焼成パン、不動産は「体質強化領域」といたしまして、さまざまな施策を通じROIC指標の向上に取り組みつつ、今後の方向性を検討してまいります。

長期ビジョン実現に向けた投資アロケーション

(10年間累計)



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

13

長期ビジョン実現に向けた投資アロケーション

投資アロケーションですが、M&Aなどを活用した「価値創出投資」として、10年間で820億円以上を実施してまいります。基盤分野における高付加価値商品のさらなる強化に加えまして、オレオケミカルなど食の領域を超えた穀物の新たな価値を創出することにより、将来の収益の柱となる事業を育成してまいりたいと思っております。海外については、ベトナムでの展開をロールモデルに、グローバルでの事業領域拡大を推進してまいります。

「基盤投資」は基盤分野の持続的成長に資するように、資本効率を重視した成長投資を実施してまいります。株主還元につきましては、配当性向40%以上を目標に、株主の皆様への利益還元を強化、さらに成長投資の進捗やその時の資金繰りの状況によって、追加での株主還元も検討してまいりたいと思っております。

02 中期経営計画26-29

中期経営計画26-29

次に、中期経営計画26-29のご説明をさせていただきます。

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

現在

Step 1
中計26-29

Step 2
事業領域拡大と
ポートフォリオ
の変革

Step 3
Food Solution
/Life Solution
での収益の最大化

SHOWA VISION 2035
穀物の
あらゆる可能性を
ひろげていく

中期経営計画26-29の位置づけ

まず位置づけですが、次期中期経営計画は、2026年から2029年の4年間を考えております。長期ビジョンのありたい姿に向けた「収益体質強化の期間」と位置づけまして、注力分野であるフードソリューションでの価値創出に取り組んでまいります。

新規分野でのライフソリューションへの取り組みの拡大、グループ会社との連携強化、生産体制の再構築を通じまして、長期的に安定的な収益構造を確立してまいりたいと考えております。

中期経営計画26-29 定量目標

定量KPI	2024年度 実績	2025年度 見込	2029年度 目標	差異 (2025年度比)
ROE	8.8% ^{※1} (6.8%)	6.8%	8.0%	1.2%
ROIC ^{※2}	5.0%	4.7%	6.0%	1.3%
営業利益	111億円	110億円	140億円	30億円
営業利益率	3.3%	3.2%	4.0%	0.8%

配当方針

配当性向40%または、DOE3.0%のいずれか高い方を基準とする^{※3}

※1 2024年度は、本八幡ビルの売却により約26億円の固定資産売却益(特別利益)が発生。下段の括弧内は売却益を除いた実績値

※2 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

※3 事業ポートフォリオ再構築や資産売却等の一時的な特殊要因を除く

Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

16

中期経営計画26-29 定量目標

定量目標ですが、次期中期経営における定量目標は、ROE 8%、ROIC 6%、営業利益140億円、営業利益率4%を考えております。

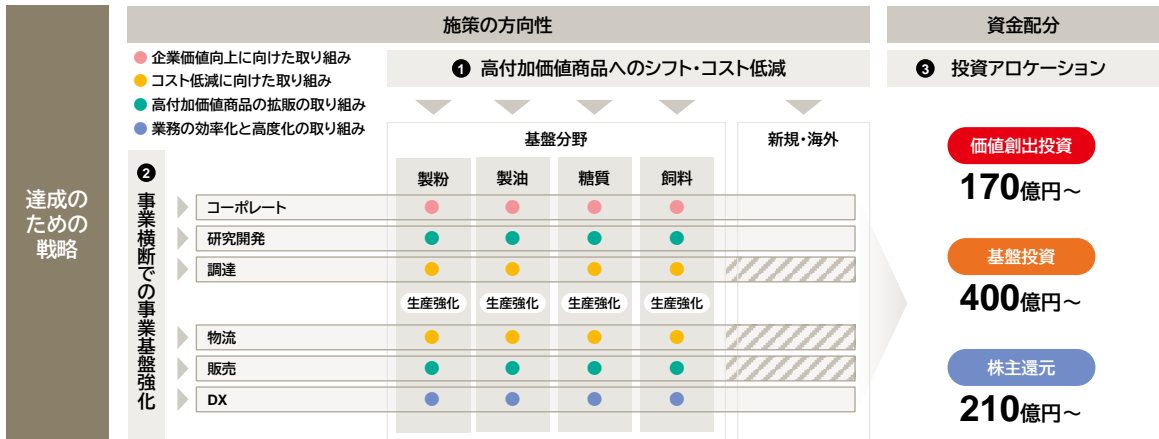
市場から求められる最低ラインであるROE 8%は必達目標と捉えております。配当方針は、配当性向40%またはDOE 3.0%のいずれか高い方を基準とし、株主還元の充実を図ってまいりたいと思います。

中期経営計画達成に向けた全体方針

全体方針

収益体質の強化

基盤分野における収益力強化の取り組み×事業横断での事業基盤強化の取り組み



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

中期経営計画達成に向けた全体方針

こちらが中期達成に向けた全体方針ですが、収益体質の強化に向けて、基盤分野における収益力の強化と、事業横断での事業基盤の強化の取り組みを実行してまいります。

基盤分野である製粉、製油、糖質、飼料においては、高付加価値商品へのシフトとコスト低減の取り組み、これによりまして収益力のさらなる強化を図ってまいります。

また、事業横断での調達戦略やDX戦略、販売戦略などの推進で、事業基盤のさらなる強化に取り組んでまいります。さらに、新規・海外における成長戦略の具現化と早期の収益化を目指すために、部門横断した推進体制を整え取り組みを進めてまいります。

① 高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

基盤分野戦略サマリ

収益性の向上

高付加価値商品※の2029年度売上高 120%(2024年度比)

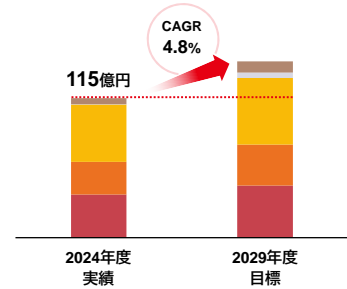
※社内で一定の基準値を定め算出

営業利益 (利益率)	2024年度 実績	中計26-29 平均目標	差額 (2024年度比)
食品事業	110億円 (4.0%)	127億円 (4.5%)	17億円 (0.5%)
飼料事業	5億円 (0.9%)	8億円 (1.0%)	3億円 (0.1%)



営業利益

食品事業：製粉 製油 糖質
食品事業(上記以外のもの)
飼料事業：



高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策(基盤分野戦略サマリ)

高付加価値商品へのシフト、コスト低減の施策ですが、高付加価値商品の2029年度の売上高を2024年度比で120%まで拡大してまいります。基盤分野である製粉、製油、糖質、飼料は、高付加価値商品への注力と効率化によるコスト低減で収益力の強化を図ってまいります。

食品事業、飼料事業の合計で、2026年度から29年度までの4年間の営業利益平均額として、2024年度実績対比で20億円の増益を目指してまいりますと考えております。

① 高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

製粉

事業環境

- 国内は、人口減少と高齢化による1人あたり消費量の減少により需要が衰退
- 大手4社の寡占化や工場再編、業務提携が進む

当社グループの状況

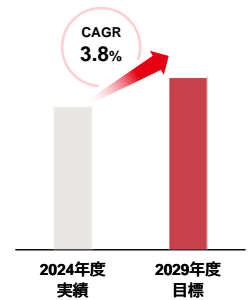
- グループとして一定規模を有する一方、グループ会社単位の分散運用により、規模の効果を収益性向上に十分転換できていない
- 製油・糖質との組み合わせによる多様な取引先へのソリューション提案が可能

中計目標達成に向けた主な取り組み

- 1. 商品ポートフォリオの最適化** 付加価値創出領域
 - 独自技術の活用により高付加価値化した小麦粉(加熱粉、全粒粉等)やパスタの拡販
 - プレミックスの配合技術や加工技術の高度化による差別化商品の開発とトップシェアカテゴリの育成
 - 輸出の拡大
- 2. グループ会社機能の最適化による収益性の向上** コア領域
 - 製粉7工場一体運用の確立と、製造拠点の最適化
 - 奥本製粉、セントラル製粉との協業の深化
 - 内外製粉、木田製粉とのサプライチェーンマネジメント(SCM)の強化

戦略的価値創出領域	付加価値創出領域
	製粉 製油 糖質
体質強化領域	コア領域
	製粉 製油 糖質 飼料

利益水準



※ 利益水準は製粉グループ会社の個別単純合算

高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策(製粉)

具体的な事業ごとの施策ですが、まず製粉におきましては、国内の事業環境は人口減少と高齢化により需要が減退し、大手4社の寡占化が進むと認識しております。

当社グループの強みは、製油、糖質との組み合わせによる多様な取引先へのソリューション提案であります。

中計目標の達成に向けた主な取り組みとしましては、まずは付加価値創出領域におきましては、独自技術の活用による付加価値化した小麦粉、差別化可能なプレミックス商品の開発、トップシェアカテゴリの育成、こういったことを進めることによりまして商品ポートフォリオの最適化を図ってまいります。

コア領域では、グループ会社を含め7つある製粉工場の一体運営の確立と、製造拠点の最適化による更なる効率化を進めてまいります。各種取り組みの結果として、利益水準でCAGR 3.8%の成長を目指してまいります。

① 高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

製油

事業環境

- 国内は、人口減少と高齢化による1人あたり消費量の減少に加え、消費者の節約志向より需要が加速度的に衰退
- 大豆や菜種の搾油工程は差別化が難しく収益性が低い一方で、機能性油脂に対しては需要がある

当社グループ状況

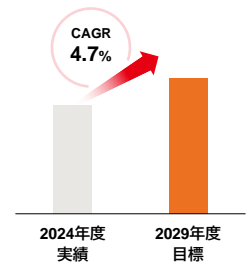
- 原料調達コストやミールバリューの変動による高いボラティリティ
- こめ油やコーン油等多様な油脂を持つことによる最適な油種ポートフォリオの構築

中計目標達成に向けた主な取り組み

- 機能性油脂、こめ油等の高付加価値商品の拡販** 付加価値創出領域
 - 機能性油脂の拡販、付加価値向上
 - こめ油の原料調達、生産体制強化によるシェア拡大
 - 糖質と連携したコーン油のSCM強化による付加価値向上
- サプライチェーンマネジメントの強化によるコスト低減** コア領域
 - 大豆・菜種油における、自社工場の稼働率と油脂およびミール販売の需給動向を踏まえた最適な生産コントロール



利益水準



※ 利益水準は製油グループ会社の個別単純合算

高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策(製油)

続きまして製油ですが、国内の事業環境は製粉と同様に人口減少と高齢化による需要の減退が進むと認識しております。また大豆や菜種の搾油工程は差別化が難しく収益性が低い一方で、機能性油脂に対しては需要があると考えております。

当社グループの強みは、こめ油やコーン油などの多様な油脂を持つことによる最適な油種ポートフォリオの構築ができることです。

中計目標達成に向けた主な取り組みとしましては、付加価値創出領域では機能性油脂、こめ油などの高付加価値商品の拡販に注力してまいります。

こめ油については原料調達・生産体制強化によりましてシェアの拡大を目指してまいります。糖質と連携したコーン油のサプライチェーンマネジメント(SCM)の強化によりまして、コーン油の付加価値向上も進めてまいります。

コア領域では、サプライチェーンマネジメントの強化によるコストの低減に注力。各種取り組みの結果としまして、利益水準をCAGR 4.7%の成長を目指してまいります。

① 高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

糖質

事業環境

- 輸入品の増加や酒税法改正の影響によるコモディティ商品の国内における需給バランスの変化
- 製造工程における環境負荷が大きい糖質業界に対する環境対応の要請

当社グループ状況

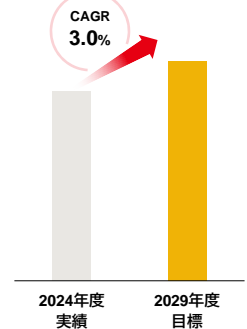
- 設備の老朽化と工場立地の分散による生産性の低下
- 業界トップレベルの事業規模を有し、鹿島地区に東日本における最大規模の生産拠点を有している

中計目標達成に向けた主な取り組み

- 機能性糖質や結晶ぶどう糖等の注力商品の更なる強化** 付加価値創出領域
 - 機能性糖質の新規市場開拓による収益拡大
 - 生産体制強化による収益基盤の強化
- 次世代収益源の創出** 付加価値創出領域
 - サンエイ糖化を核としたバイオ・乳酸菌分野の拡大
 - 機能性水あめをはじめとした新商品の早期上市による次世代収益源の確立
- 持続的成長基盤の確立** コア領域
 - 鹿島工場の関東最大の糖質製造拠点としての地位確立に向けた適切な設備投資
 - 専門人材の育成



利益水準



※ 利益水準は糖質グループ会社の個別単純合算

高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策(糖質)

続いて糖質ですが、国内の事業環境は輸入品の増加、あるいは酒税法の改正の影響などによりまして、コモディティ商品の需給バランスが変化すると想定をしております。

また、製造工程における環境負荷が大きい糖質業界に対する環境対応の要請がより強まるということも想定しております。当社グループの強みは業界トップレベルの事業規模を有してありまして、特に鹿島地区に東日本における最大規模の生産拠点を保有しております。

中計達成に向けた主な取り組みは、付加価値創出領域では機能性糖質やバイオ・乳酸菌分野などの高付加価値商品への注力によるさらなる収益力の強化を目指してまいります。

コア領域では、業界トップの地位の確立を目指し、主力工場である鹿島工場への適切な設備投資を実行してまいります。各種取り組みの結果、利益水準でCAGR 3.0%の成長を目指してまいります。

① 高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策

飼料

事業環境

- 東南アジアでの畜産物の消費拡大に伴う家畜飼料向けの飼料原料需要の増加
- 畜産物に求められるニーズの多様化
- 付加価値卵のニーズの増加

当社グループ状況

- 鶏卵相場や家畜疾病発生の影響による高いボラティリティ
- 穀物の調達および、飼料原料となる副製品の自社生産から配合飼料の販売、畜産物の生産管理までを一気通貫で展開

中計目標達成に向けた主な取り組み

1. 鶏卵を中心とした畜産分野を含めた収益拡大 コア領域

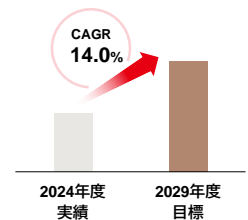
- 自社飼料原料を使用した配合飼料生産から、鶏卵の生産、販売までの一元管理促進による鶏卵事業の拡大
- 市場ニーズにあった付加価値畜産物の開発

2. 食品事業の収益最大化への貢献 コア領域

- 食品製造工程で発生する未利用資源の飼料や肥料分野での活用によるアップサイクル
- 副製品(ふすま、大豆ミール、グルテンフィード等)の飼料原料としての活用による食品事業の操業安定化への貢献



利益水準



※ 利益水準は飼料グループ会社の個別単純合算

高付加価値商品へのシフト・コスト低減の施策(飼料)

最後に、飼料事業ですが、国内における畜産物に求められるニーズの多様化や、付加価値卵に対するニーズの拡大を想定しております。

当社グループの強みは、配合飼料の製造から畜産物の生産管理までを一気通貫で展開しているところだと思えます。

中計達成に向けた主な取り組みは、コア領域におきまして、鶏卵を中心とした畜産分野を含めた収益拡大に取り組んでまいります。また、食品事業との連携によりまして、未利用資源の飼料・肥料分野での活用によるアップサイクルなど、当社グループの収益拡大に貢献してまいりたいと思えます。

各種取り組みの結果として、利益水準でCAGR 14.0%の成長を目指してまいります。

② 事業横断での事業基盤の強化 | 部門別の取り組み

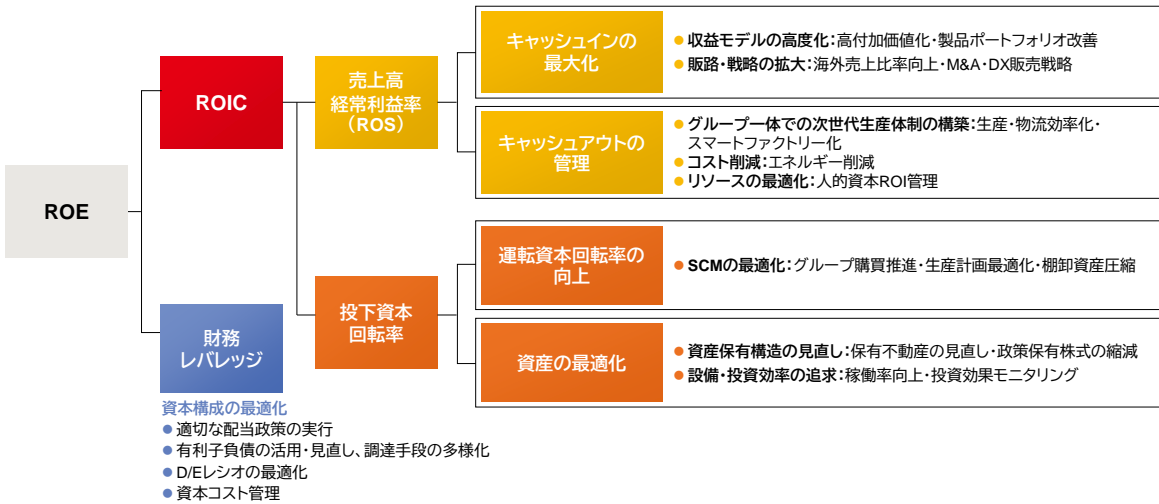
	取り組み	目指す成果
コーポレート	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営管理体制の本格導入 ● グループ経営管理基盤の整備 	企業価値向上
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 素材研究とアプリケーション開発の進化 	高付加価値商品強化
調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化に強いフレキシブルな原料調達体制の構築 	調達コスト低減・安定調達確保
物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流拠点の再配置とグループ一体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

事業横断での事業基盤の強化 | 部門別の取り組み

事業横断での基盤事業の強化、部門別の取り組みについてですが、これらは各部門でこれらの取り組みを推進してまいりますけれども、主要なものにつきまして次のスライド以降で具体的にご説明させていただきたいと思っております。

② 事業横断での事業基盤の強化 | ROIC経営

ROIC経営によりグループ全体の損益・資本効率を向上し、最適な資源配分を通じて企業価値最大化とPBR1倍以上を目指す



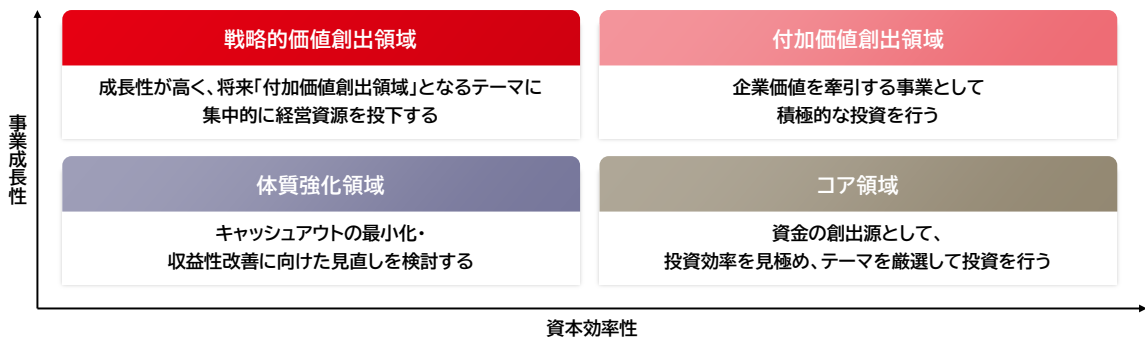
ROIC経営

まずROIC経営ですが、ROIC経営の導入促進によりまして企業価値の最大化を図り、PBR 1倍以上を目指してまいります。

来期から新しい経営ツールを導入しまして、数字を可視化しモニタリングすることで、長期視点での分析を行ってまいります。事業部においてはROICツリーを活用し、さらなるROIC浸透を図り向上に取り組んでまいります。

② 事業横断での事業基盤の強化 | ROICを基にした事業戦略の考え方

- **全社WACC(4.0%)とのスプレッド最大化**
ROICと全社WACCのスプレッドを徹底管理し、資本効率経営を推進する
- **事業別WACCによるポートフォリオ最適化**
事業別のWACC管理によりリスク・リターンを明確化／戦略的投資と再編を通じ、ポートフォリオを最適化する
- **個々の投資については、ハードルレートを超過する収益性を確保**
ハードルレートは5.0%を基本とし、案件に応じてカントリーリスクプレミアム等を加算する



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

25

ROICを基にした事業戦略の考え方

ROICを基にした事業戦略の考え方ですが、全社でのWACCを4%と認識しております。資本コストを念頭に置いた経営を実践してまいります。

さらに事業別にWACCを設定することでROICスプレッドの最大化に取り組みに、事業ポートフォリオマネジメントの最適化を実現してまいります。

成長投資は積極的に行い、投資の妥当性は数字での管理を徹底してまいります。ハードルレートについては個々の投資判断に活用し、資本コストを上回る収益性を確保してまいります。

② 事業横断での事業基盤の強化 | 調達戦略

外部環境

- 北半球から南半球へ穀物主産地移動による南米や豪州等他産地の輸出競争力増強
- 異常気象の頻発に伴う原料穀物価格の変動リスク拡大
- 地政学リスク増大による調達先多様化とBCP対応

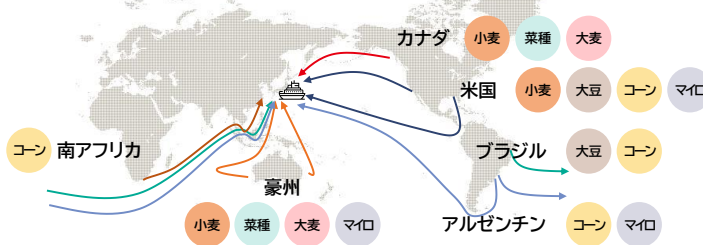
内部環境

- 複数商社との強固なパートナーシップによる物流網の構築
- 複数事業のシナジーを活かした穀物調達における競争優位
- 資本効率を最大化する原料在庫の最適化

安定調達強化の取り組み

原料の多産地化により地政学・気象リスクを低減し、社会情勢に左右されない柔軟で強靱な供給体制を確立する

■ 原料調達地域と調達経路



- 原料調達地域の多産地化によるリスク分散
- 柔軟な原料供給を可能にする調達体制の確立
- 米や小麦をはじめとする国内産穀物の活用
- 環境や人権に配慮した持続可能な原料調達

Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

調達戦略

次に調達戦略ですが、異常気象の頻発や地政学リスクの増大によりまして、自然環境や社会情勢に左右されにくい柔軟で強靱な供給体制の確立がより重要と なってまいります。

原料調達地域の多産地化によるリスクの分散や、複数商社との強固なパートナーシップによる物流網の構築を推進してまいります。

② 事業横断での事業基盤の強化 | DX戦略

外部環境

- 国内労働人口減少に伴う技術継承と生産性向上の課題顕在化
- 生成AI等の先端技術普及によるデータ利活用の競争激化
- 急激な事業環境変化に即応する柔軟なシステム基盤の必要性

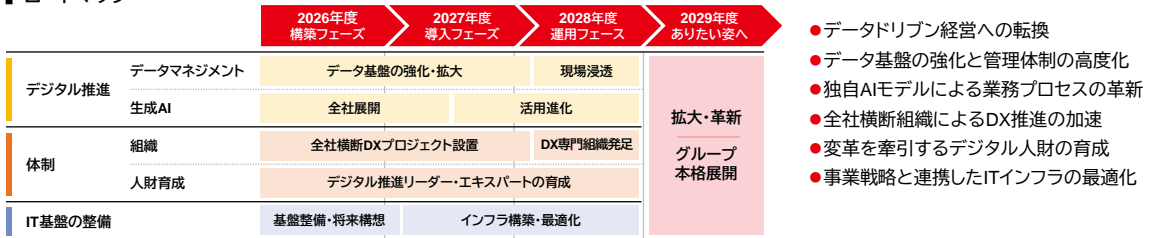
内部環境

- 創立以来90年で蓄積した多様な素材の知見と顧客データの活用
- スマートファクトリー化推進による生産自動化と需要予測によるSCM効率化
- AI活用による開発・提案精度の向上と営業力の進化

データ・デジタル技術を活用した業務変革の取り組み

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つなげる

■ ロードマップ



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

DX戦略

続いてDX戦略ですが、国内労働人口減少に伴う技術継承、生産性の向上が喫緊の課題と認識をしております。

生成AIなど先端技術普及によりデータの活用が競争力に直結すると考えられております。創立以来90年で蓄積したデータの活用基盤を強化し、独自AIモデルによる業務プロセスの革新と新たな価値の創出につなげてまいりたいと思います。

② 事業横断での事業基盤の強化 | 販売戦略

外部環境	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> ● 国内人口減少に伴う食糧需要減退とニーズ多様化 ● 国内食関連業界の人手不足の深刻化 ● 経済発展が著しい東南アジアでの食文化の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 組織集約によるマーケットイン型提案の深化 ● 多様な素材と技術・知見を活かした高度な課題解決力

販売強化の取り組み

ワンストップ型ソリューション提案で顧客ロイヤリティを最大化し、「信頼され選ばれる」昭和産業ブランドの確立を推進する

■ データとノウハウの融合による価値創造サイクル



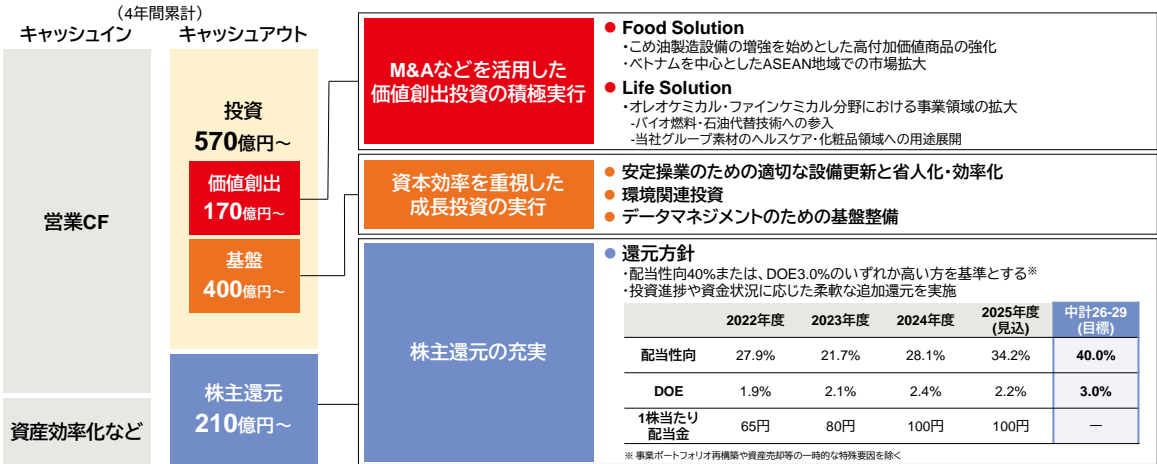
Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

販売戦略

販売戦略につきましては、国内人口減少に伴う食料需要減退とニーズの多様化が進むという想定の中で、データとノウハウの融合による価値創造サイクルを回し、お客さまにとっての最適なソリューションを提案することで、ソリューション提案で顧客ロイヤリティを最大化し、信頼され選ばれる昭和産業ブランドの確立を目指してまいります。

③ 投資アロケーション

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



Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

投資アロケーション

投資アロケーションですが、中計26-29は新規事業などへの成長投資の実行に向けた収益体質の強化期間と位置づけておりますので、ROE 8%達成を目標とした中で、基礎収益力の強化と政策保有株式などの売却を戦略的に推進してまいります。

成長投資と株主還元のバランスを重視し、持続的な企業価値向上を実現してまいりますと思います。価値創出領域の拡大については、バイオ燃料技術への参入や、こめ油の製造設備の増強、ベトナムを中心としたアセアン地域での市場拡大に取り組んでまいります。

今後の配当水準は、配当性向40%またはDOE 3.0%のいずれか高い方を基準に、投資の進捗や資金状況を勘案して実施してまいりますと思います。

持続的成長に向けた重要課題

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

持続的成長に向けた重要課題

持続的成長に向けた重要課題ですが、中計26-29の策定に際しまして、新たに当社グループの持続的成長に向けた重要課題を整理しております。

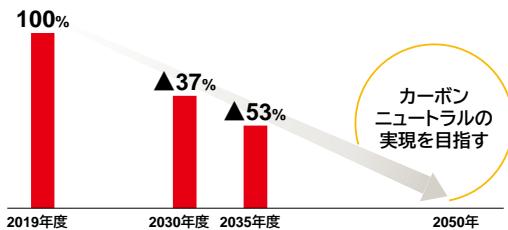
資料に示しております6つのマテリアリティ、「穀物由来素材の可能性の追求」「食生活への貢献」「社会から信頼される安定的な商品提供」「未来につなぐ地球環境の実現」「人材と組織力の強化」「誠実な経営」に取り組み、当社グループの持続的な成長につなげてまいりたいと思います。

脱炭素・環境負荷低減に向けた新グループ環境目標

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

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

GHG排出量削減目標 (Scope1,2)



- 省エネ・創エネ**
 - ・コージェネレーション設備利用継続
 - ・省エネ設備・機器の導入および工程改善・効率化
 - ・オンサイト・オフサイト太陽光発電の導入
 - ・メタン発酵発電および工程廃棄物・副産物の燃料化
- 燃料転換・再エネ利用**
 - ・コージェネレーション設備の燃料転換
 - ・熱(蒸気)製造設備の電化
 - ・バイオマス燃料およびCO₂フリー電力の利用拡大
 - ・蓄電池の導入、蓄電所の活用による再エネ利用の安定化
- オフセット・次世代エネ利用**
 - ・非化石電力証書・クリーンガス証書の購入
 - ・J-クレジットの活用および排出量取引制度への対応
 - ・次世代エネルギー(e-メタン・水素・アンモニア)の利用

※1 化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック ※2 ハンディボトル1000g、1500g ※3 プラ使用量削減率10%以上の銘柄 2013年度プラ使用量比
Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

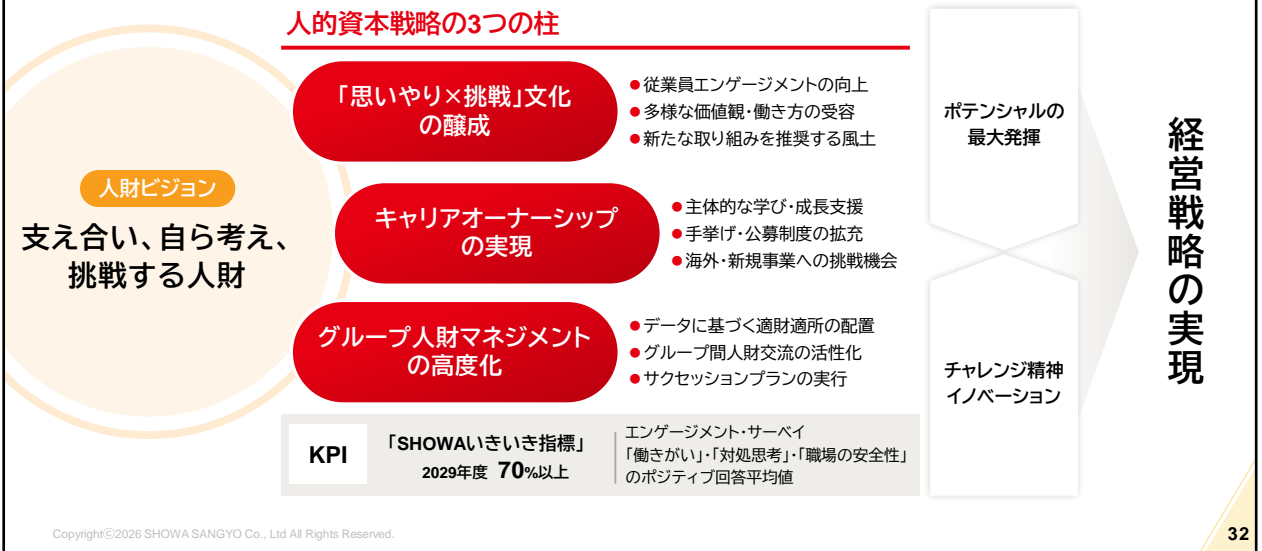
脱炭素・環境負荷低減に向けた新グループ環境目標

脱炭素・環境負荷低減に向けた新グループ環境目標ですが、今回、昭和産業グループの新環境目標を設定しております。

脱炭素を経営の重要課題と捉え、2050年カーボンニュートラルの達成を目指してまいります。それに加えて、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進行してまいります。

人的資本戦略

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



人的資本戦略

人的資本戦略ですが、「支え合い、自ら考え、挑戦する人」を人財ビジョンとして掲げました。「思いやり×挑戦」の文化の醸成、キャリアオーナーシップの実現、グループ人材マネジメントの高度化という人的資本経営戦略の三つの柱によりまして、組織と個人の力を引き出し、経営戦略の実現を目指してまいります。

ステークホルダーエンゲージメントの強化

透明性の高い情報開示と双方向の対話を通じて、信頼の獲得とステークホルダーの期待に応える経営を実現する



ステークホルダーエンゲージメントの強化

ステークホルダーエンゲージメントの強化ですが、透明性の高い情報開示と双方向の対話を通じまして、信頼の獲得とステークホルダーの期待に応える経営を実現してまいりたいと思います。

対話の中でいただいたさまざまなご意見・ご要望は、当社グループの企業活動に反映し、持続的な成長、価値創造につなげてまいりたいと思います。

「穀物ソリューション・カンパニー」今後のブランド展開

企業ブランドロゴ

グループ一体運営の推進および
視認性の向上を目的にバリエーション整理

パッケージ・
TVCMなど

SHOWA

穀物ソリューション・カンパニー

名刺・
統合報告書
など

SHOWA

昭和産業グループ

ビジネス・ダイアグラム

昭和産業グループで取り扱う穀物を表現するため
「米」の要素を追加



追加アイテム



「穀物ソリューション・カンパニー」今後のブランド展開

ブランド展開ですが、当社グループの企業ブランドロゴの運用を変更してしますのでご案内させていただきます。

企業ブランドロゴにつきましては、新長期ビジョンの発表を機に、グループ一体経営の推進、そして視認性の向上を目的に、左側にあります二つの種類に変更しました。

また右側のこれまでのビジネス・ダイアグラムは、小麦、大豆、菜種、とうもろこしの4種類の穀物を中心に、その加工品のメニューをデザインしてましたが、新長期ビジョンの発表を機に、当社グループで扱う穀物として「米」の要素も追加いたしました。

03 トピックス

トピックス

最後、トピックスになります。

『俺が好きなのすーくてちーちゃいやつ。ホットケーキミックス』



発売日
2026年3月1日(日)

プロモーション計画
テレビCM、SNSキャンペーン、
試食会開催 他

直径8センチ、3分で焼ける、唯一無二の
「尖った」ホットケーキミックスが誕生！



うす焼きホットケーキマニア
堂本剛さん

堂本剛プロデュース ホットケーキミックス

当社創立90周年記念商品のご紹介です。ホットケーキマニアとして知られております堂本剛さんプロデュースのホットケーキミックスを、3月1日に発売いたします。

商品名は「俺が好きなのすーくてちーちゃいやつ。ホットケーキミックス」です。発売前からX(旧Twitter)においても大変話題になっておりまして、販促プロモーションも積極的に行っていきたいと考えております。

昭和産業インターナショナルベトナム(100%連結子会社)

- ASEAN市場への安定供給体制の確立
- 海外拠点の拡充による事業基盤の強化
- グローバルバリューチェーンの高度化



工場外観



竣工式(1月20日)

ベトナム新プレミックス工場 完成

また、先ほども少しお話しさせていただきましたが、ベトナム新工場について説明いたします。2024年4月に100パーセントの出資の連結子会社、昭和産業インターナショナルベトナムを設立いたしました。

今年の1月にプレミックス工場が完成しております。1月20日に竣工式を実施し、3月の稼働開始予定で今準備を進めております。当社グループがこれまで日本で培ってきた製造技術、品質管理体制を導入してまいります。

新工場の稼働を通じて、アセアン市場への安定供給体制の確立、海外拠点の拡充による事業基盤の強化、グローバルバリューチェーンの高度化を目指してまいります。



見通しに関する注意事項

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

以上が私からのご説明となります。ご清聴ありがとうございました。