新長期ビジョンおよび中期経営計画26-29

昭和産業株式会社

証券コード　2004

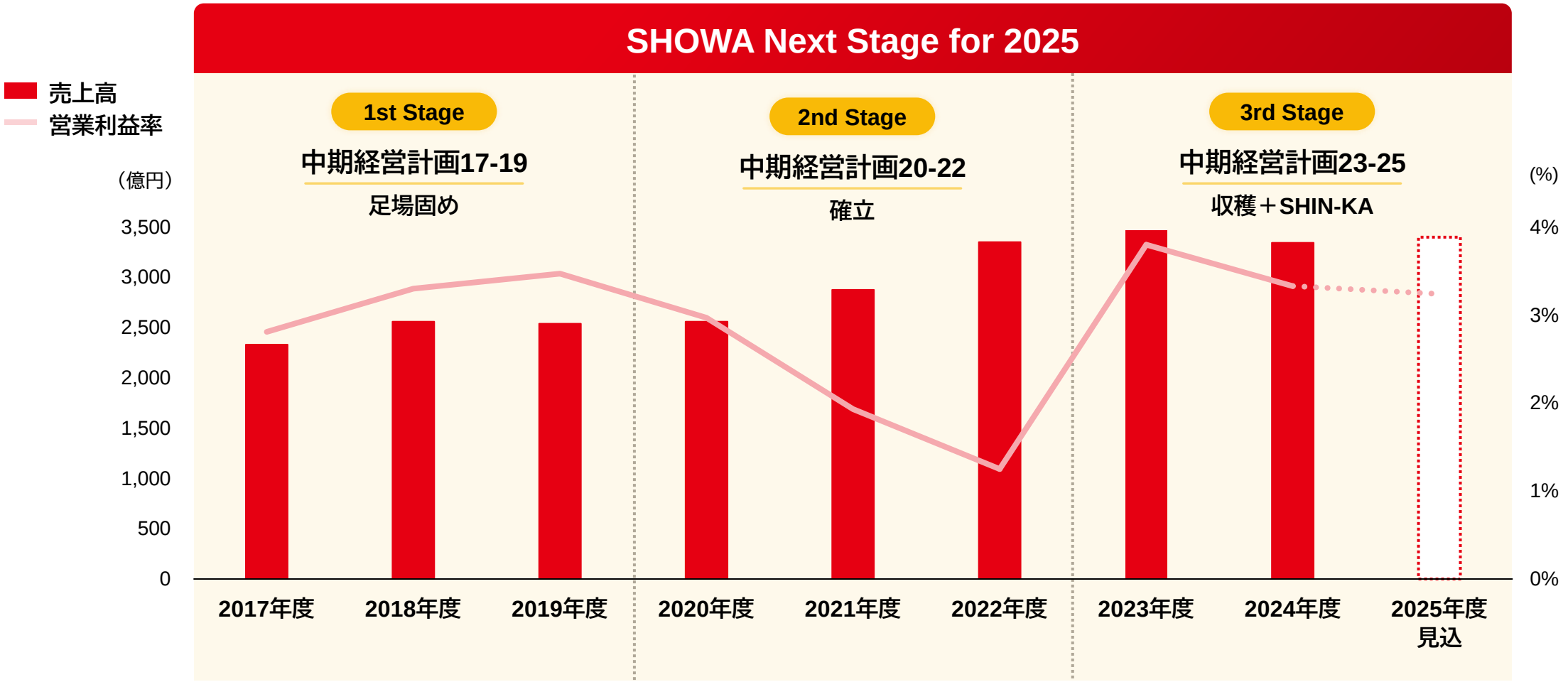
2026.2.20

01　長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」

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

“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



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

“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	• ボーソー油脂／サンエイ糖化の子会社化による収益の拡大 • 糖質のグループ一体運営により、業界での強固なポジションを形成することで、物量と品質の両面において業界トップクラスに成長	● 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	• 営業組織再編による提案力強化による新規取引先の獲得 • 原料穀物調達地域の多産地化推進による安定調達の実現	
事業領域の拡大	国内	• ファイトケミカルプロダクツ社との資本業務提携によるオレオケミカル事業、ファインケミカル事業の拡大 • 東葛食品の完全子会社化による冷凍食品事業の拡大	● 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	• 國成麺粉／中一食品の持分法適用会社化による、台湾における製粉事業および鶏卵事業への新規参入 • ASEAN向けのプレミックスの製造拠点として、ベトナムにShowa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.を設立	
サステナビリティ経営の強化	ガバナンス体制の強化	• 報酬諮問委員会／経営諮問委員会の設置 • 監査等委員会設置会社への移行	● 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	• 2025年度CO_2排出量削減目標（2013年度比30%削減）、食ロス削減目標（2018年度比30%削減）、水使用量削減目標（2019年度比9%削減）達成見込 • 千葉県匝瑳市における脱炭素化推進PJに参画	
	事業基盤強化	• D&Iの推進	

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

昭和産業グループ　新経営理念

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。

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。

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

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。

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

昭和産業グループ　理念体系の再構築｜行動指針



本質。

必要なこと、必要でないこと。
最善を見極め、
新しい価値を生み出す。
高い視座から、未来を思い描く。

共助。

挑戦する仲間を支え、耳を傾ける。
できない理由より、
できる方法を一緒に考え、
仲間とともに力を出し合う。

打破。

一歩を踏み出す。
とことん向き合う。
前例を越え、過去を越え、ときには、
会社の枠組みをも越える。

研鑽。

成功も失敗も必ず振り返る。
次の挑戦へ、
自分が発揮できる
価値を磨き続ける。

基本となる姿勢



誠実。

関係するあらゆる人々に敬意をもって向き合う。
自身の行動が大切な人に恥じないかを
いつも心に問いかける。

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

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

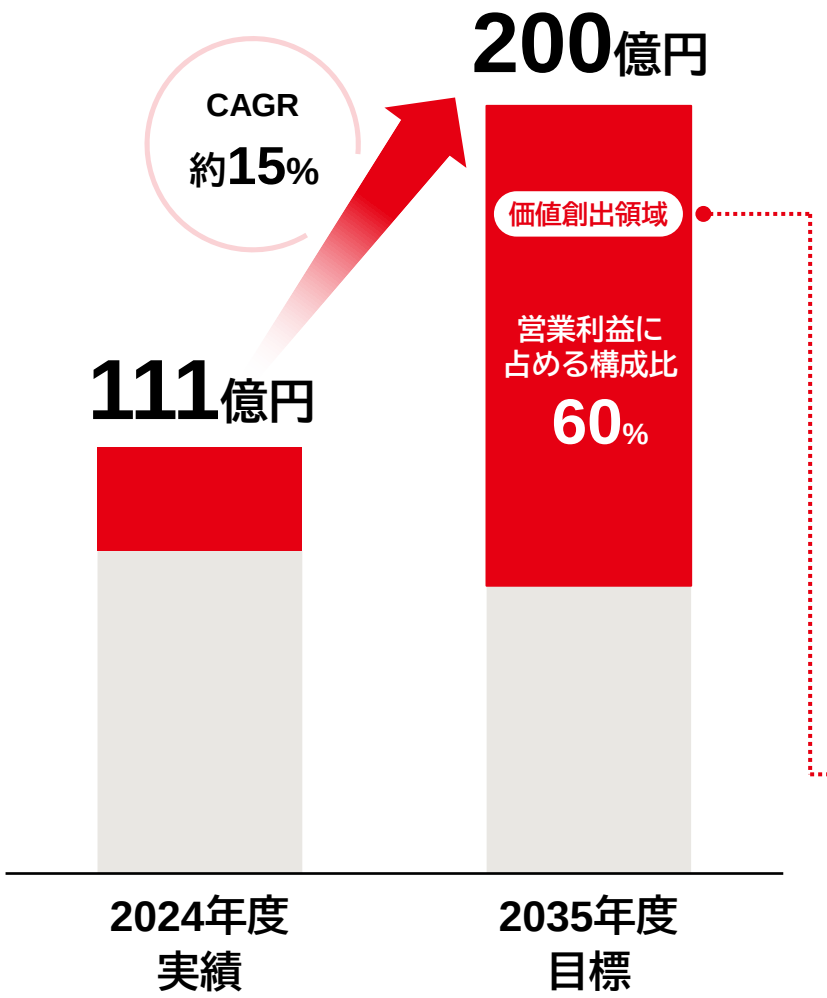
人々の生活環境の向上に係る可能性のひろがり

穀物の価値を巡らせ持続可能な社会へ貢献する

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

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

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

外部環境認識

重要な外部動向	主要なリスク・機会		事業に対する影響
気候変動 環境規制の強化 資源制約の顕在化 日本の国際的競争力の低下 世界人口拡大 日本国内における少子高齢化 健康志向の拡大 消費者ニーズの多様化 循環型経済の進展	リスク	• 原料穀物価格の上昇による原材料費の高騰 • 世界人口の拡大による穀物需給のひっ迫 • 気候変動による原料生産の不安定化 • 調達網における環境・人権トレーサビリティの厳格化 • 少子高齢化による国内需要の減退 • 円安による原材料費・燃料費の高騰 • 輸入自由化による競争の激化	● 国内基盤分野での事業規模の拡大はより厳しさが増す ● 収益性の維持拡大には社内のコスト構造の見直しを含む取り組みが必要となる
	機会	• 健康食品ニーズの拡大 • 介護食ニーズの拡大 • ニーズの多様化による課題解決型提案機会の増加 • 穀物の新規ニーズ拡大（エネルギー代替、畜肉代替等） • 穀物副産物、未利用資源のアップサイクルニーズの拡大 • 海外市場における日系製品の普及拡大 • 新興国における加工食品・嗜好品需要の拡大	● 基盤分野は、高付加価値商品や海外市場に事業機会がある ● 穀物に係る食・非食それぞれの新たな価値創出に事業機会がある

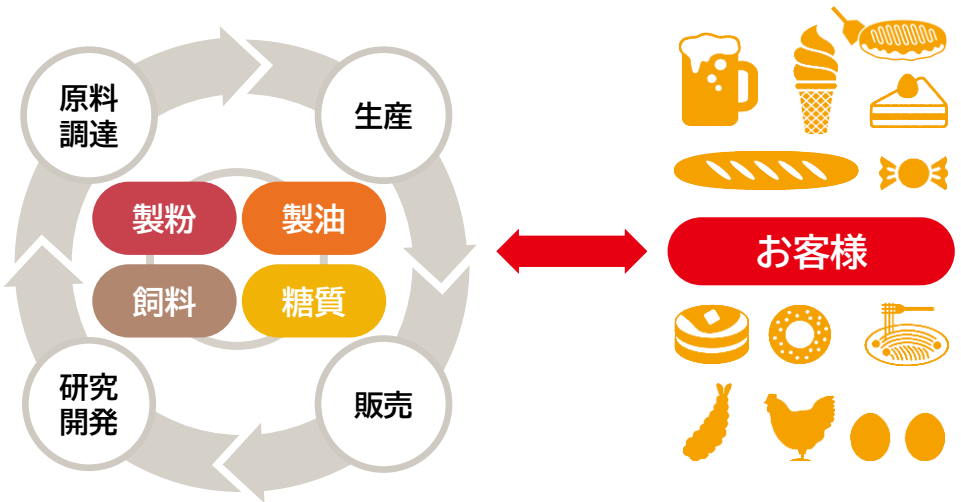
Copyright©2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

当社グループの強み・独自性

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」

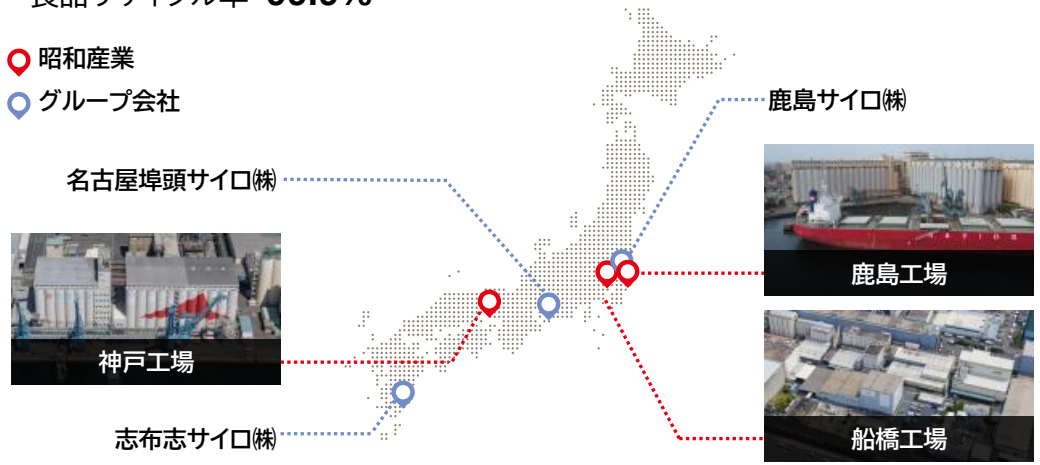
顧客起点の課題解決力

- **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**"1.6倍"**※1に伸長



食糧インフラを支えるビジネスモデル

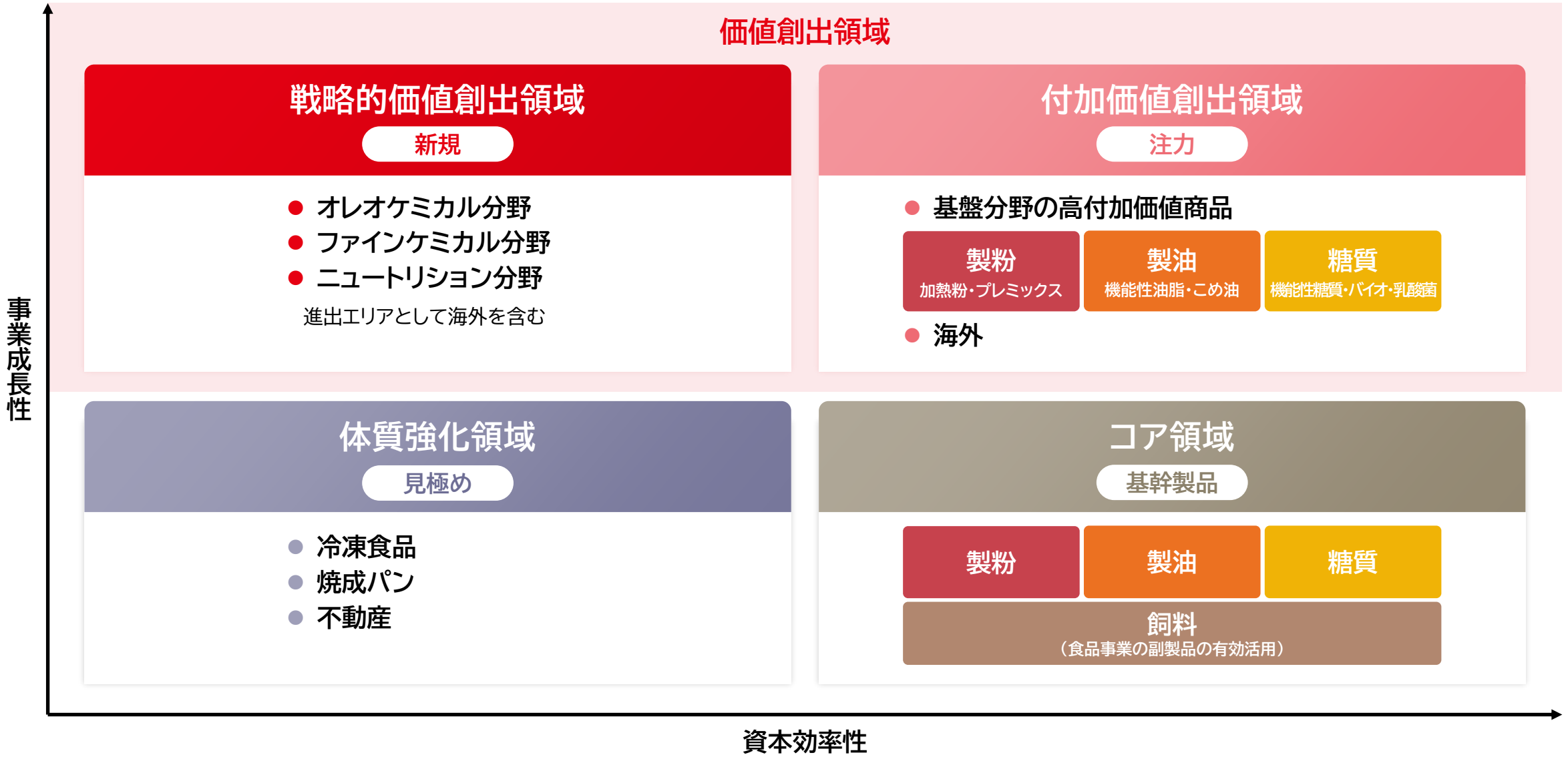
- **食品メーカーとして国内"No.1"※2の収容能力を誇る穀物サイロとパナマックス級大型船が接岸可能な専用バース**
  商社との多面的取り組みを基盤とした穀物調達力と国内屈指の備蓄力により、不透明な情勢下でも安定供給を実現
- **「食品メーカー基準」の品質管理**
  AIB基準に準拠した厳格な衛生管理のもと、サイロから工場まで一貫した高品質・低負荷な生産体制を構築
- **穀物を余すところなく最大限に活用**
  事業領域を超えた副製品（ふすま、大豆ミール、グルテンフィード等）の活用により、食品リサイクル率**"99.9%"**※3



※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.

事業ポートフォリオマネジメント



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

長期ビジョン実現に向けた投資アロケーション

（10年間累計）

投資
2,040億円～

価値創出
820億円～

基盤
1,220億円～

株主還元
560億円～

M&Aなどを活用した価値創出投資の積極実行

Food Solution	高付加価値	• 基盤分野における差別化素材・高機能素材の販売拡大
	グローバル成長	• 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	• 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	• バイオ燃料等の次世代エネルギー、石油由来製品の代替技術への参入
	ファインケミカル	• 製造工程で発生する副産物を活用した機能性素材の拡販

基盤分野の持続的成長を支える資本効率を重視した成長投資の実行

事業構造の再編	• グループ会社の統合連携の強化による収益安定化 • 更新投資と連動した生産拠点の最適化
業務効率化	• 業務変革に向けたDX関連投資
サステナビリティ	• 2050年カーボンニュートラル実現に向けた環境投資

株主還元の強化

還元方針	• 配当性向40%以上を目標とした利益還元 • 投資進捗や資金状況に応じて追加での株主還元を実施

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

02　中期経営計画26-29

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

Agenda

01 中期経営計画26-29の位置付け P. 16

02 中期経営計画26-29の定量目標 P. 17

03 中期経営計画26-29の戦略

中期経営計画達成に向けた全体方針 P. 18

基盤分野の戦略 P. 19 ~

事業横断での事業基盤の強化 P. 24 ~

04 CSV戦略 P. 31 ~

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

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

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

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.

中期経営計画達成に向けた全体方針

全体方針

収益体質の強化

基盤分野における収益力強化の取り組み×事業横断での事業基盤強化の取り組み

達成のための戦略

施策の方向性

- 企業価値向上に向けた取り組み
- コスト低減に向けた取り組み
- 高付加価値商品の拡販の取り組み
- 業務の効率化と高度化の取り組み

❶ 高付加価値商品へのシフト・コスト低減

❷ 事業横断での事業基盤強化

	基盤分野				新規・海外
	製粉	製油	糖質	飼料	
コーポレート	●	●	●	●	
研究開発	●	●	●	●	
調達	●	●	●	●	
	生産強化	生産強化	生産強化	生産強化	
物流	●	●	●	●	
販売	●	●	●	●	
DX	●	●	●	●	

資金配分

❸ 投資アロケーション

価値創出投資
170億円～

基盤投資
400億円～

株主還元
210億円～

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

❶ 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



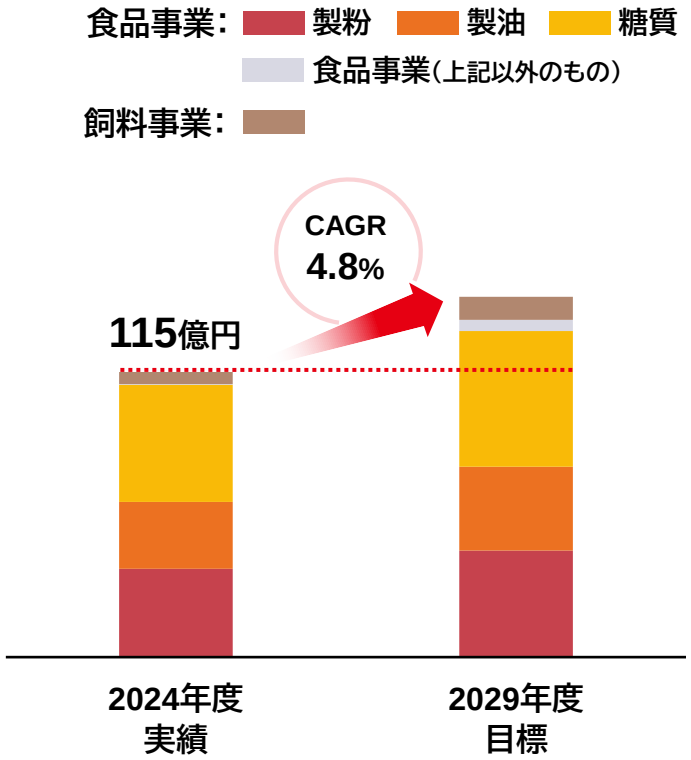
収益性の向上

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



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

❶ 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

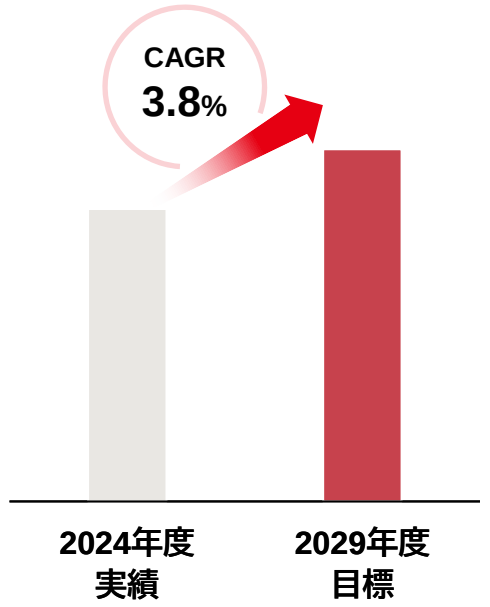
- 独自技術の活用により高付加価値化した小麦粉（加熱粉、全粒粉等）やパスタの拡販
- プレミックスの配合技術や加工技術の高度化による差別化商品の開発とトップシェアカテゴリの育成
- 輸出の拡大

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



利益水準



※ 利益水準は製粉グループ会社の個別単純合算

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

❶ 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種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

1. 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

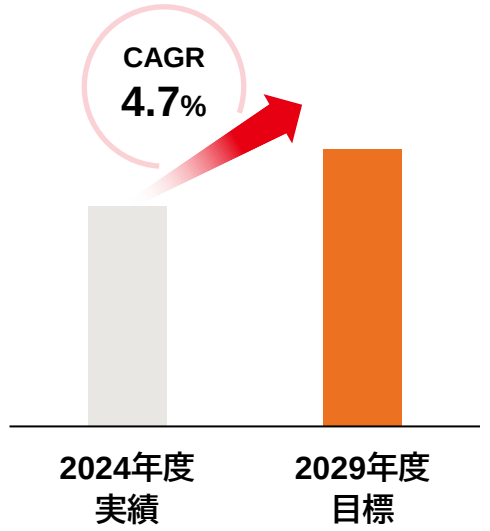
- 機能性油脂の拡販、付加価値向上
- こめ油の原料調達、生産体制強化によるシェア拡大
- 糖質と連携したコーン油のSCM強化による付加価値向上

2. 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

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

❶ 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

1. 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

2. 次世代収益源の創出 付加価値創出領域

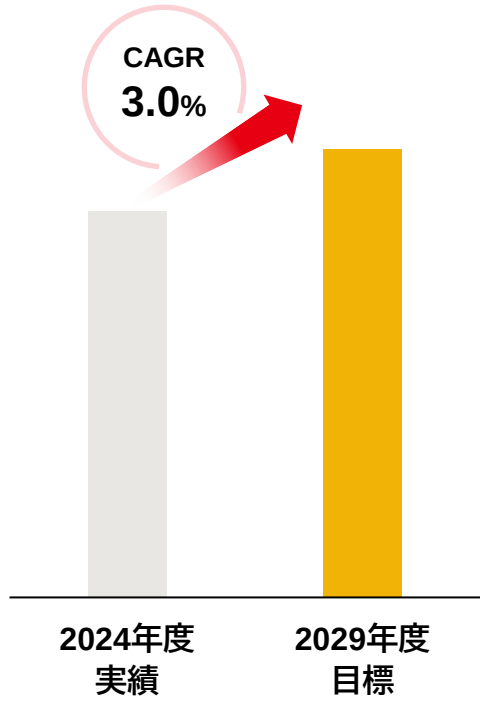
- サンエイ糖化を核としたバイオ・乳酸菌分野の拡大
- 機能性水あめをはじめとした新商品の早期上市による次世代収益源の確立

3. 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
- 専門人財の育成



利益水準



※ 利益水準は糖質グループ会社の個別単純合算

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

❶ 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

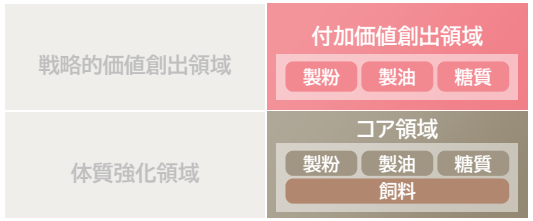
中計目標達成に向けた主な取り組み

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

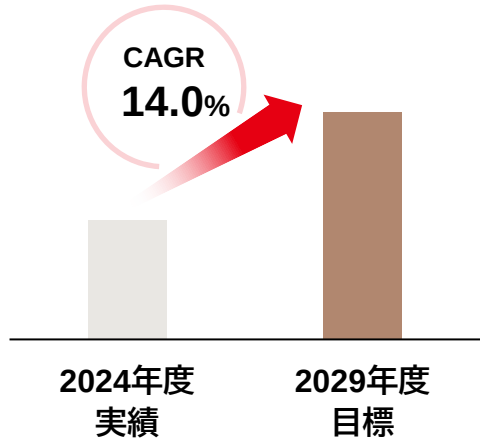
- 自社飼料原料を使用した配合飼料生産から、鶏卵の生産、販売までの一元管理促進による鶏卵事業の拡大
- 市場ニーズにあった付加価値畜産物の開発

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

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

❷ 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	● 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	● 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	● 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	● 物流拠点の再配置とグループ一体管理	物流最適化
販売	● 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	● データマネジメントと生成AI活用	業務の効率化・高度化

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

❷ 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

ROE

ROIC

売上高経常利益率（ROS）

キャッシュインの最大化

- **収益モデルの高度化：**高付加価値化・製品ポートフォリオ改善
- **販路・戦略の拡大：**海外売上比率向上・M&A・DX販売戦略

キャッシュアウトの管理

- **グループ一体での次世代生産体制の構築：**生産・物流効率化・スマートファクトリー化
- **コスト削減：**エネルギー削減
- **リソースの最適化：**人的資本ROI管理

投下資本回転率

運転資本回転率の向上

- **SCMの最適化：**グループ購買推進・生産計画最適化・棚卸資産圧縮

資産の最適化

- **資産保有構造の見直し：**保有不動産の見直し・政策保有株式の縮減
- **設備・投資効率の追求：**稼働率向上・投資効果モニタリング

財務レバレッジ

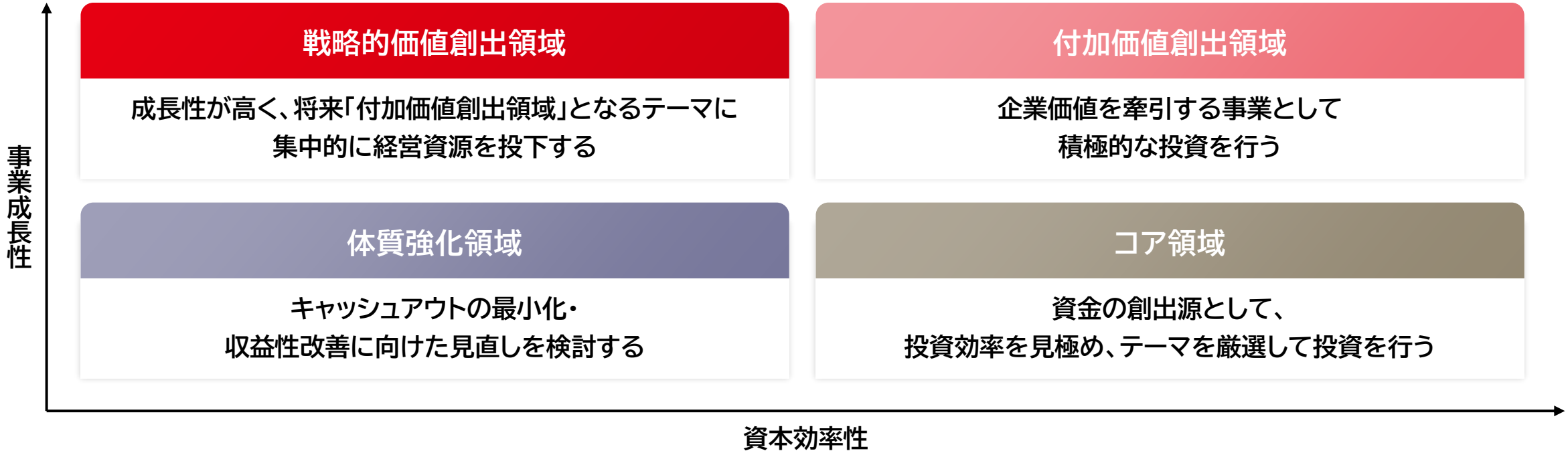
資本構成の最適化

- 適切な配当政策の実行
- 有利子負債の活用・見直し、調達手段の多様化
- D/Eレシオの最適化
- 資本コスト管理

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

❷ 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.

❷ 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

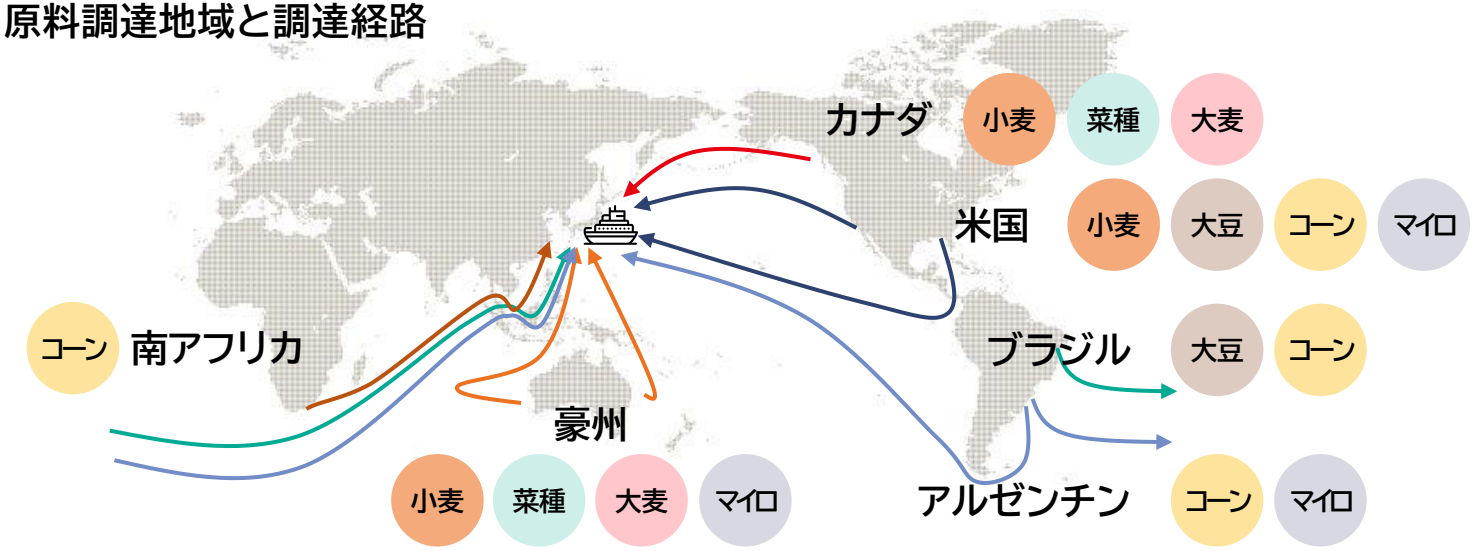
内部環境

- 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靭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.

❷ 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等の先進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

		2026年度 構築フェーズ	2027年度 導入フェーズ	2028年度 運用フェース	2029年度 ありたい姿へ
デジタル推進	データマネジメント	データ基盤の強化・拡大		現場浸透	拡大・革新 グループ本格展開
	生成AI	全社展開		活用進化	
体制	組織	全社横断DXプロジェクト設置		DX専門組織発足	
	人財育成	デジタル推進リーダー・エキスパートの育成			
IT基盤の整備		基盤整備・将来構想	インフラ構築・最適化		

- 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

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

❷ 事業横断での事業基盤の強化｜販売戦略

外部環境

- 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

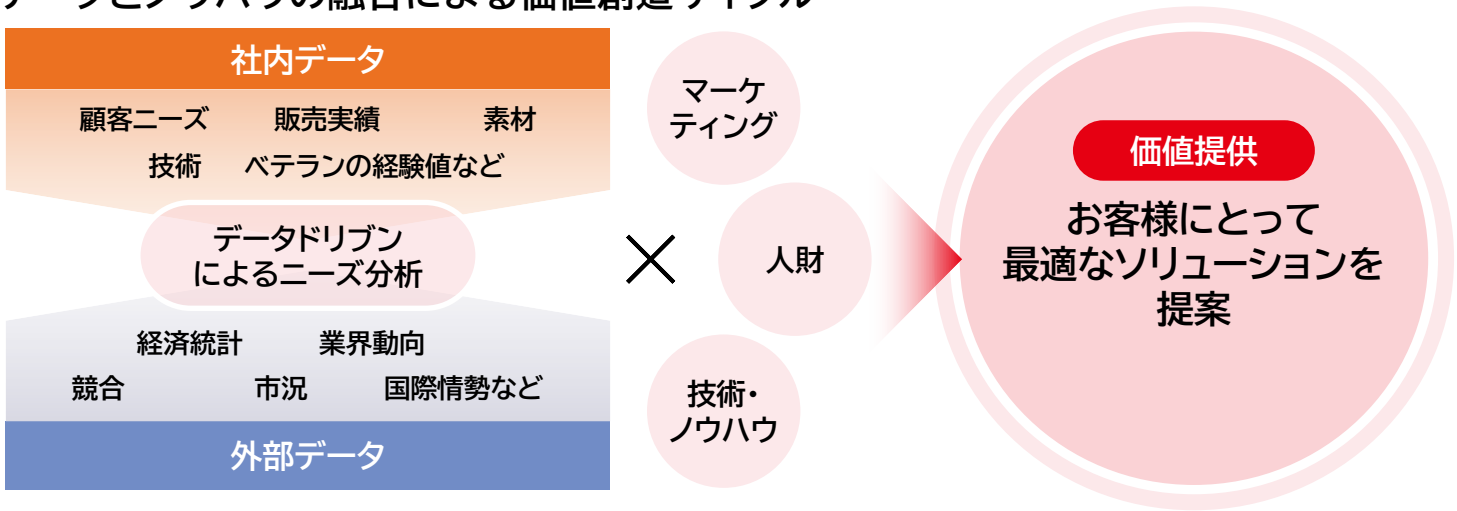
内部環境

- 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ルティを最大化し、「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



- データドリブンによるニーズ分析と高精度な課題解決
- 営業支援型マーケティング機能のさらなる強化
- ユーザーイン・ワンストップ型営業人財育成
- 素材と技術の融合による課題解決と「おいしさ」の両立
- 国内成功モデルのソリューション提案型営業を海外へ展開

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

❸ 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

（4年間累計）

キャッシュイン	キャッシュアウト
営業CF	投資 570億円～ 価値創出 170億円～ 基盤 400億円～
資産効率化など	株主還元 210億円～

M&Aなどを活用した価値創出投資の積極実行

- **Food Solution**
  - ・こめ油製造設備の増強を始めとした高付加価値商品の強化
  - ・ベトナムを中心としたASEAN地域での市場拡大
- **Life Solution**
  - ・オレオケミカル・ファインケミカル分野における事業領域の拡大
    - -バイオ燃料・石油代替技術への参入
    - -当社グループ素材のヘルスケア・化粧品領域への用途展開

資本効率を重視した成長投資の実行

- 安定操業のための適切な設備更新と省人化・効率化
- 環境関連投資
- データマネジメントのための基盤整備

株主還元の充実

- **還元方針**
  - ・配当性向40%または、DOE3.0%のいずれか高い方を基準とする※
  - ・投資進捗や資金状況に応じた柔軟な追加還元を実施

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(見込)	中計26-29(目標)
配当性向	27.9%	21.7%	28.1%	34.2%	**40.0%**
DOE	1.9%	2.1%	2.4%	2.2%	**3.0%**
1株当たり配当金	65円	80円	100円	100円	―

※ 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.

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	• 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 • 既存事業の稼働率低下	• 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
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・ハラール等） • ワンストップ型ソリューション提案の拡大 • 海外市場における製品普及の加速 • 販売チャネルの多様化による需要獲得
社会から信頼される安定的な商品提供	• 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
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
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	• 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

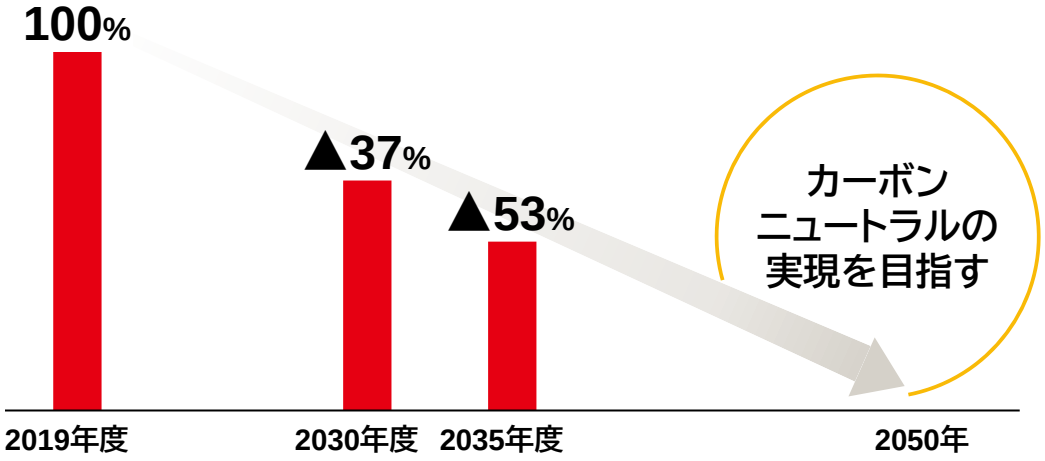
Copyrightⓒ2026 SHOWA SANGYO Co., Ltd All Rights Reserved.

脱炭素・環境負荷低減に向けた新グループ環境目標

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

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

GHG排出量削減目標（Scope1,2）



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

燃料転換・再エネ利用
- コージェネレーション設備の燃料転換
- 熱（蒸気）製造設備の電化
- バイオマス燃料およびCO_2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.

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

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

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

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

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

従業員

- **D&Iと健康経営の推進**
  「ダイバーシティ経営宣言」・「健康宣言」の実践、対話・交流機会の創出
- **戦略的人財育成の促進**
  人財ビジョンの具現化、キャリアデザイン面談の運用
- **エンゲージメントの向上**
  サーベイの実施、グループ経営理念・行動指針の浸透
- **建設的な労使関係の構築**
  未来志向の労使対話の促進

顧客・取引先

- **営業体制の強化と課題解決**
  ワンストップ型営業組織によるシナジー追求
- **消費者志向と品質の追求**
  安全・良質な商品提供、顧客の声の製品化
- **サステナビリティ調達の実現**
  サプライチェーンの人権・環境調査、SCMの徹底
- **情報発信の高度化**
  SNS等を活用した積極的な広報活動

株主・投資家

- **安定的・継続的な利益還元**
  長期視点での安定配当
- **多角的なIR活動の展開**
  説明会開催、英文開示、アナリスト・機関投資家向け工場見学会
- **ステークホルダー対話の深化**
  面談・アンケートを実施し、投資家の声を経営へ定期報告・反映
- **個人投資家層への認知・理解促進**
  SNSや説明会拡充により、分かりやすい戦略発信とファン拡大を推進

社会・環境

- **脱炭素・循環型社会への貢献**
  GHG排出量削減、水資源の有効活用、食品ロス削減
- **地域社会との共生・交流**
  拠点周辺での貢献活動、食育（穀育）の推進
- **外部パートナーとの協働による社会支援**
  WFP・フードバンク等を通じた食の支援

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

「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

名刺・
統合報告書
など

穀物ソリューション・カンパニー
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



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

03 トピックス

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

創立90周年記念商品　堂本剛さんプロデュースのホットケーキミックス

『俺が好きなう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

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

ベトナム新プレミックス工場　完成

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）

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

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。