



私たちは、
穀物ソリューション・カンパニーです。



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

昭和産業グループにおける「穀物」とは？

小麦、大豆、菜種、トウモロコシ。

昭和産業グループでは主にこの4種類の穀物を扱っています。

食品メーカーとして穀物の取扱量は日本一です(当社調べ)。

「穀物ソリューション・カンパニー」とは？

当社グループは、多種多量の穀物から小麦粉、天ぷら粉等のプレミックス、植物油、大豆たん白、糖化製品、更には畜産用の配合飼料まで、余すことなくおいしさをつくる材料にしてお届けしています。

お客様や社会のニーズに対して「課題の解決策」をご提案しています。

お客様の声に耳を傾けて、

「おいしい答え」＝「穀物ソリューション」をお届けするのが私たちの使命です。

穀物の調達から商品の生産・研究開発・販売など、あらゆる過程でシナジーを生かし、「穀物」から「ソリューション」を導き出す会社。
それが私たち、昭和産業グループです。

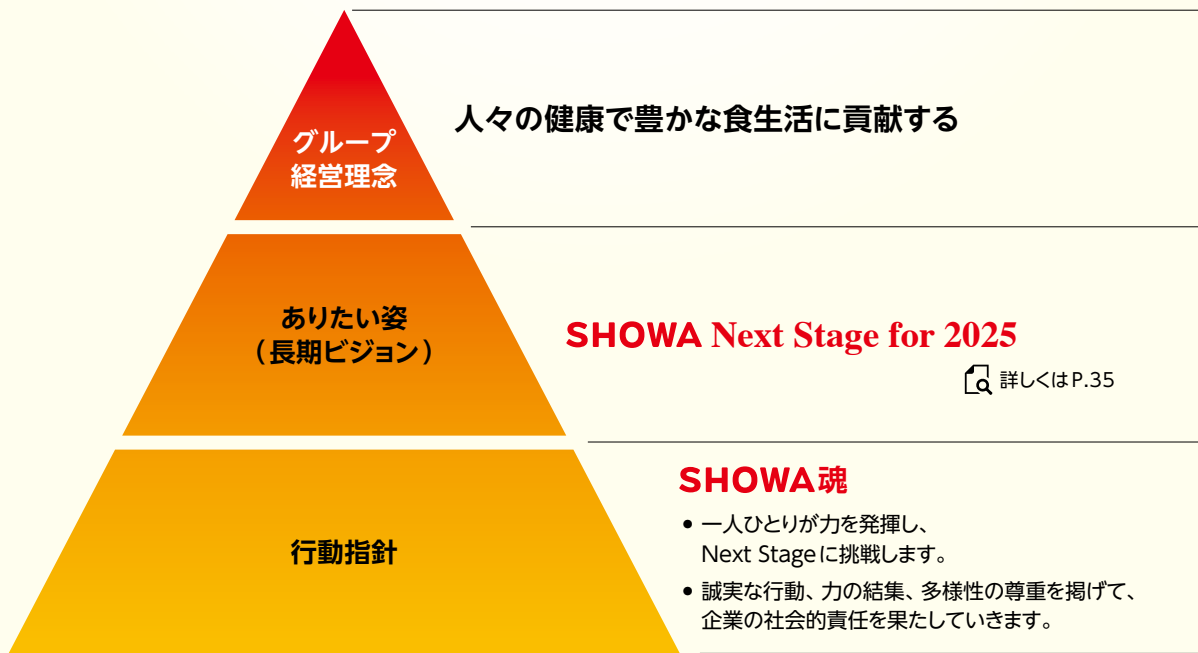


創業者
伊藤英夫

グループ経営理念

人々の健康で豊かな食生活に貢献する

グループ経営計画体系



目次

At a Glance	5
社長メッセージ	7
価値創造への思い	13
価値創造のあゆみ	15
事業概要	17
穀物ソリューション・カンパニーの進化	19
特集	
事例① オレオケミカル・ファインケミカル分野の強化・推進	21
事例② グループ連携による輸出事業の拡大	23
価値創造ストーリー	
価値創造プロセス	25
経営資本	27
マテリアリティとKPI	29
経営戦略	
安全・安心・安定供給の確保	31
長期ビジョン実現へのロードマップ	35
中期経営計画 23-25	37
事業・営業戦略	39
事業・営業部門統轄メッセージ	39
事業別戦略	40
RD&E戦略	43
テクニカル部門統轄メッセージ	43
RD&E戦略	44
無形資産の活用に向けて	46
財務戦略・デジタル化推進	47
コーポレート部門統轄メッセージ	47
財務戦略	48
デジタル化推進	49
スマートファクトリーの推進	50
サステナビリティ	
サステナビリティ	51
TCFD提言への対応	53
環境負荷の低減	55
人的資本経営	57
ステークホルダーエンゲージメント	61
ガバナンス	
会長メッセージ	64
コーポレート・ガバナンス	65
役員一覧	69
リスクマネジメント	71
コンプライアンス	73
データ集	
会社概要	75
財務・非財務ハイライト(11カ年)	77
株式情報	79
表紙イラストについて	80

編集方針

「統合報告書2025」では、昭和産業グループの経営理念である「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」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。

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

報告対象範囲

昭和産業グループ(2025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

2024年度(2024年4月1日～2025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23-25」など、一部に最新の情報を含め報告しています。

統合報告書の位置づけ



At a Glance (2024年度 実績)

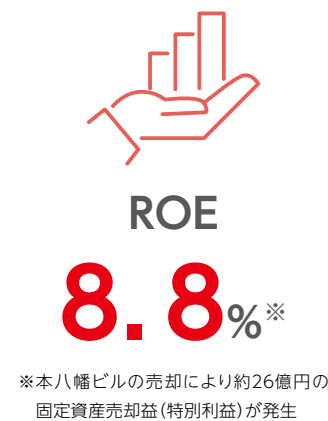
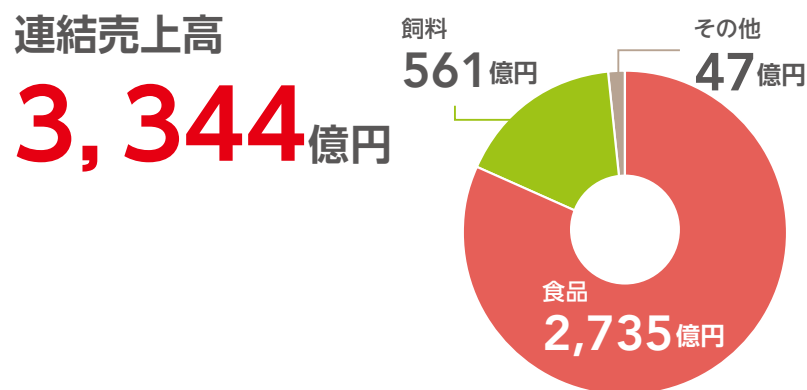
昭和産業グループは、
食品メーカーとして
穀物取扱量日本一です。



「昭和天ぷら粉」は、
1960年に世界で初めて
発売された天ぷら粉です。



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、
99.9%の食品リサイクル率
を実現しています。



創立
89年
(1936年創立)



生産拠点
28拠点
(国内23 海外5)



CO₂排出量削減率
31.1%
(2013年度比)



従業員数
2,861名



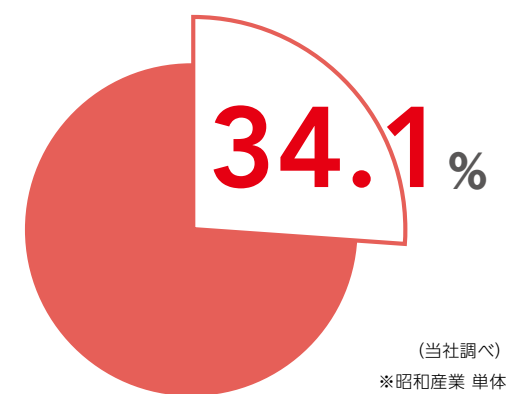
女性管理職比率
10.8%
(33名)
※昭和産業 単体



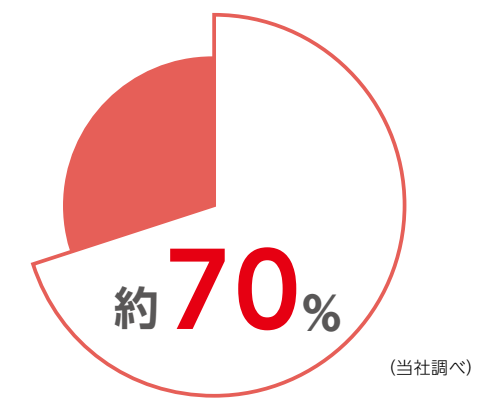
育児休業取得率

女性 **100**% 男性 **72.7**%
※昭和産業 単体

家庭用ホットケーキミックス
国内シェアNo. 1



結晶ぶどう糖(食用・医療用)
国内シェアNo. 1



社長メッセージ

唯一無二の穀物ソリューション・カンパニーとして 企業価値を追求しつづけます。

社長就任3年目を迎えて

穀物ソリューション・カンパニーの 強みを生かした経営

2023年の就任から私が第一に取り組んできたのは、昭和産業グループが取り扱う多種多量の穀物の総合力を強みにして、顧客対応のソリューションを発揮する機動的な組織へと進化させることです。当社は小麦・大豆・菜種・トウモロコシなどの穀物を取り扱っており、穀物の取扱量は食品メーカーでは日本一を誇ります。国内において、これほど幅広く穀物で事業を展開する食品メーカーは他に存在せず、国内で唯一無二のビジネスモデルといえます。

これまでは製粉、製油、糖質とカテゴリごとに事業が分かれたプロダクトアウト型の営業組織でしたが、これらを「食品事業」として一体化させ、業態別・顧客別のワンストップ型で提案を行う営業組織へと改編を進めました。

私たちが製品をお届けするメーカーや外食産業、ご家庭のお客様は、素材を単体ではなく組み合わせて利用します。ここに当社グループだからこそ追求できる大きなビジネスチャンスがあります。この1年間で、営業が当社グループ製品の総合窓口となり、ワンストップで提案できる組織体制への移行が更に進みました。また、かねてから進めてきたオペレーションやメニュー開発まで含めた提案を行うソリューション営業も定着し、充実しています。

当社のもう一つの強みは、多種多量の穀物を組み合わせて付加価値の高い製品を生み出す商品開発力・技術力を長年にわたって培ってきたことです。その先駆けとなったのが1960年にロサンゼルスで誕生した「SHOWA TEMPURA BATTER MIX」です。アメリカで暮らす日系人の方をターゲットに独自配合の天ぷら粉を考案し、翌年には日本でも販売したところ、「昭天和ぷら粉」として大ヒッ

ト製品となりました。そこから当社のプレミックス技術は更に進化し、食品加工メーカーや外食産業、スーパーなど小売業のお客様に向けても、安定した味と品質、オペレーションの効率化に繋がるプレミックス製品を数多く提供しています。現在では、アジア地域でも高く評価され、販路を拡大するまでになっています。

当社グループの持つ強みを最大化し、唯一無二の穀物ソリューション・カンパニーとして企業価値を創造すること——これこそが私が果たすべき役割だと考えています。

従業員一人ひとりの能力を引き出す組織風土

私は当社グループの従業員全員が、「いい会社だ」と胸を張って誇りや親しみを持てる会社になりたいと常々考えています。そのためには従業員一人ひとりが当社グループの理念やビジョンに共感し、仕事にやりがいを持って取り組める環境をつくることが重要であり、双方向のコミュニケーションを活性化させる取り組みを進めています。

2025年4月からは従業員との交流を深める社内報を活用した社長ブログや従業員とともに歩くウォーキングイベント、グループ会社訪問などをスタートしました。この場で語られることは、必ずしも会社や仕事の話である必要はないですね。むしろ個の立場から、お互いの価値観や人生観を語り合う。そこで多少なりとも相互理解や共感が生まれれば、会社の方針や私からの発信がより身近な言葉として耳に入り、自分に向けられた言葉だと感じてもらえるのではないかと思います。

また、今年度は鹿島・神戸・船橋の生産拠点の視察を各3回、全9日間の日程で実施することを計画しています。各工場の生産体制を把握するとともに、現場の実務にも参加

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

塚越英行



する予定です。より健康かつ安全に働ける職場環境の創出に繋げ、それぞれの持ち場を守る従業員とも交流を図り、人を大切にする風通しのよい組織風土を創り上げていきたいと考えています。

みんなが「いい会社だ」と誇りを持つことができれば、従業員のポテンシャルが更に引き出され、当社グループの競争力強化に繋がります。「人」は会社の活力です。従業員には生き生きと働いてほしい。そのためにできることを今後も進めていきたいと考えています。



鹿島工場ウォーキングイベント参加

2024年度の振り返り

事業環境: 外的要因が成長路線に影響した1年

「中期経営計画23-25」の2年目となった2024年度は、売上高3,344億円、営業利益111億円、経常利益135億円と、過去最高益に到達した前年度と比較すると減収減益となりました。

「中期経営計画23-25」は、ウクライナ情勢等による原料穀物相場の高騰をはじめ、為替円安基調、エネルギー・物流コスト上昇など厳しい外部環境で収益減に悩んでいた最中に策定したアグレッシブなプランです。どん底からのV字回復を図るべく、思い切った構造改革や価格改定に臨んだことが2023年度の好業績に繋がりました。

2024年度もその路線を維持し、販売数量を伸ばしました。しかし、原料穀物相場下落のあおりを受けて販売価格が前年度を下回ったため、売上高がやや減少しました。加えて、大幅に上昇した物流コストや人件費など販管費が増加し、利益率は減少しました。2025年度は外的要因による影響を吸収しつつ、「中期経営計画23-25」の各施策を継続していきます。

基盤事業の強化: グループ連携で生産力強化を実現

今中計では、「外部環境に左右されにくい収益構造をつくる」構造改革を課題に掲げてきました。とりわけ製油カテゴリと糖質カテゴリは、製粉カテゴリに比べて市場での価格変動率が高く、収益をどう安定させるかが当社グループの課題でした。その解決策の一つとして、グループ会社との連携

強化による生産効率化を進めています。

当社の糖質工場は、コーンスターチ製造過程で発生するコーンジャームを搾油する施設がなく外部委託していましたが、その施設を有するボーソー油脂をグループ会社化したことで、コーンジャームを自社グループで搾油しコーン油を製造して販売するサプライチェーンが確立しました。続いて、業界最大手のコーンジャーム搾油能力を持つ辻製油との資本提携により、更なるサプライチェーン強化が進みました。夏季は糖化製品の需要が伸び、冬季は需要が落ちることから、製油業界ではコーン油の安定生産は難しいとされてきましたが、グループのネットワークでコーンジャーム供給元も確保したことから、グループでの安定生産体制が確立できました。

近年、健康志向と持続可能性への関心の高まりから、コーン油の市場は年々伸びています。コーン油の製造強化により、糖質・製油の両カテゴリの収益安定化に繋げて、我々グループのシェア拡大を進めていきたいと思います。

財務状況: 資本効率の強化で目標達成

2024年度実績は、前年度に引き続き、経常利益、ROE、ROICいずれも中計の目標を達成することができました。これはグループ最適の視点から、各事業の強化に取り組み、各グループ会社の稼ぐ力が貢献したことが大きく寄与しています。

今中計では、事業ポートフォリオマネジメントの高度化とキャッシュ・フロー経営を強化するために、ROICとCCCの財務指標を取り入れました。ROICにより事業別の収益性や資本効率の「見える化」が進みましたが、次期中計ではROICをベース



にドラスティックな事業ポートフォリオマネジメントに取り組み、資本コストを意識した経営を更に進めていきます。

CCCはユーザンス金利が上昇した対策として、支払いサイトの短縮を実施したことで高止まりしています。銘柄統廃合などによる在庫圧縮の目標を設定していますが、各営業部での銘柄整理は道半ばです。営業組織改編により、稼ぐ力を高める「攻め」は強化されましたが、資金繰りの改善などの「守り」の姿勢も同様に強化していく、攻守兼備の財務体制強化を更に進めていきたいと考えています。

事業領域の拡大: 新たな領域への挑戦

今中計で掲げた5つの基本戦略の中でも、2024年度は「事業領域の拡大」が顕著に進みました。既存事業から派生した新たな領域への挑戦であり、今後の成長が大きく期待できるものです。

一つ目は、東北大学発のスタートアップ企業ファイトケミカルプロダクツ株式会社との業務提携で進める「オレオケミカル・ファインケミカル事業」です。当社グループのこめ油製造過程で発生する副産物から、機能性食品・化粧品、バイオ燃料、植物性潤滑油剤などの製造・販売を行うものです。

ファインケミカル事業においては、すでに製品のパイロット製造に入っており、量産化に向けて取り組んでいます。

二つ目は「海外輸出事業」です。各事業部に分散していた輸出業務を海外営業部に一元化させたことで、輸出戦略の強化や海外顧客との接点拡大が順調に進んでいます。アジア地域では当社グループの業務用パン用小麦粉の品質への評価が高く、特に香港、台湾、中国に向けた輸出が好調です。海外営業部を軸に、製粉・製油・糖質を組み合わせた全体最適の提案が増えたことで、2025年度は2022年度比で140%以上の伸長が見込まれ、今後も成長が期待できる領域です。

三つ目は「プラントベースフード事業」です。当社は1969年に大豆たん白を製品化して以来、時代に合わせた商品開発を進めてきました。健康志向や時短調理のニーズの高まりを受けて、2024年に植物性食材ブランド「SOIA SOIYA」を立ち上げ、シリーズ商品を各種販売しています。味の良さも進化しており、かつての代替肉というポジションから、新タイプの大豆製品の地位を築きつつあります。更に美味しく、楽しくお召し上がりいただける商品を目指し、品質改良やメニュー提案を進めていきます。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度中計目標	差異（2022年度比）
経常利益（億円）	65	165	135	130	200%
ROE（%）	7.1 ^{※1}	10.2	8.8 ^{※2}	7.0以上	—
ROIC ^{※3} （%）	1.8	5.3	4.4	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC（日）	91	87.3	85.5	75	16日短縮
NET D/Eレシオ	0.48	0.35	0.31	0.6以下	

※1 2022年度は、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 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

※3 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

「中期経営計画 23-25」の進捗とこれから

営業組織改編： ソリューション提案型の組織へ進化

「中期経営計画23-25」の始動に合わせてスタートした営業組織改編は、創業以来初めて、昭和産業を「唯一無二の会社とする」という強い信念で実行したものです。国内の人口減少が進み、食品市場が縮小していく中、カテゴリ別で業界3位という位置づけでは、当社グループの強みが十分に発揮できません。そこで、製粉・製油・糖質をすべてまとめ独自にソリューションを提案していくビジネスモデルを明確に打ち出しました。

この営業組織改編により、当社グループの強みである多様な事業ポートフォリオを最大限生かし、お客様ごとに最適なソリューションを提供するユーザーイン発想の組織体制へと進化を果たしました。その成果が特に顕著に表れたのが、外食産業のお客様に向けた提案です。製品だけでなく店舗のオペレーションにまで入り込んで課題を発見し、そこに当社グループの製品を組み合わせるソリューション型営業が大きく功を奏し、年々売上高を伸ばしています。また、大手加工食品メーカーに対しても、製粉・製油・糖質などカテゴリの垣根を超えた営業活動の成功事例が多数挙がっています。

今回の組織改編により、営業担当者一人ひとりが、当社グループが持つあらゆる商品、メニュー、情報を駆使して、お客様の潜在的なニーズにワンストップで対応できる体制が確立しました。食品素材を提供するだけの存在に終わらず、食感や風味の改良、生産工程の改善、新たな食のトレンドの創出など、食に関わる課題解決にお役立ちできる「穀物ソリューション・カンパニー」として企業価値を発揮すべく、当社独自のビジネスモデル確立を進めています。

2025年度は、組織改編第2弾として各拠点機能の見直しを行い、本社への機能集約を進めています。これにより各拠点の人手不足の解消に繋げるとともに、本社と各拠点の繋がりを強化します。2025年度は組織改編や事業領域拡大の効果が、より目に見える形となる1年としたいと考えています。

グループシナジー： グループ会社の「稼ぐ力」が貢献

各グループ会社の成長や取り組みも、グループ全体の成長に大きく寄与しています。サンエイ糖化は、営業利益・経常利

益・当期純利益いずれも過去最高益を達成し、今年度は独自技術の「SHIN-KA」とマーケットイン志向の取り組みを両立させる開発施設を新設します。グループ内で唯一の生産拠点であるバイオ事業や、結晶・粉末化をはじめとするサンエイ糖化の独自技術を「SHIN-KA」させ、更なるグループシナジーを生み出しています。



サンエイ糖化訪問

サステナビリティ経営： 事業と直結した取り組み

当社グループは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、自社利益を追求するだけでなく、持続可能な地球環境に貢献し、豊かな食を提供するバリューチェーンを維持させる社会的責任を担っています。これは当社グループの存在意義の一つでもあります。サステナビリティの取り組みを事業そのものに直結させることで、食品の安定供給と持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

大地からもたらされた穀物を一粒たりとも無駄にしないという思いは創業当時から強く、小麦粉や植物油などを製造する際に発生する副産物を配合飼料の原料として活用するなど、穀物を資源循環させるビジネスモデルを確立してきました。

事業活動で発生するCO₂や廃棄物の削減・アップサイクルにも力を入れており、糖化製品の製造過程で発生する廃珪藻土を農業用の土壌改良材、堆肥化促進・脱臭材に転用して販売を行っています。

また、当社主力工場である鹿島工場に、木質チップなどを燃料にしたバイオマス発電ボイラを新たに導入し、2026年度の稼働開始を目指しています。これに伴い、既存の都市ガスを燃料としたコージェネレーション設備の置き換えが進み、CO₂排出量を年間約3.7万トン削減、グループ全体で累計37%以上(2013年度比)の削減を達成する見込みです。

2026年2月稼働開始予定の「神戸工場立体倉庫」では、製造から保管、ピッキング、出荷までコンピューターで一元管理し、物流の効率化を図ります。当社は国土交通省が進

創立100周年に向けて

ユーザーインの視点で、 唯一無二の存在を目指す

私が従業員に常に伝えているのは、「ユーザーインの視点を持ちながら、different(唯一無二)な存在を目指していこう」という挑戦姿勢です。私たちが追求すべきは、お客様の中にある課題を見つけ、解決へと導くことです。それを実現するには、マーケットインの視点にとどまらず、個々の顧客の潜在的ニーズにまで入り込んだユーザーインの発想が不可欠です。そこから、これまでにない新たな商品が生まれ、新しい市場を創造できるのです。

そして、その展開を海外にまで広げていきたいと考えています。

2024年にベトナムに独資によるプレミックス子会社「Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.(SSIV)」を創立し、2025年度内の操業開始を目指して準備を進めています。将来的にはSSIVを起点にASEAN地域への事業領域拡大やベトナムでのバリューチェーン強化を図り、海外事業の更なる拡大を図っていきます。



SSIV 新工場地鎮祭

食の新たなソリューションで、 社会に価値をもたらす企業へ

2025年度は当社が創立90周年を迎える節目であり、その節目に合わせて「SHOWA Next Stage for 2025」の

める『『ホワイト物流』推進運動』に賛同し、自主行動宣言では「荷主側の施設面の改善」として倉庫のレイアウト変更等を掲げており、その施策の一環となります。

長期ビジョンを掲げ、「穀物ソリューション・カンパニーNext Stage”の達成を目指してきました。現在、次の長期ビジョンの策定と並行して、2036年に迎える創立100周年に向けたプロジェクトが社内で行進しています。未来を担う若手・中堅層を中心に様々な部門の従業員が参加し、これからの当社グループのあるべき姿を打ち出していきます。

当社グループは、人的資本や積み上げてきた技術力、商品開発力など、更なる成長へのポテンシャルは十分に備えています。我々経営陣に求められるのは、当社グループ各企業の強みをかけ合わせて、どれだけポテンシャルを引き出していけるかであり、それは、今後100周年に向けて、今まで以上にグループ一体経営を進めることで着実に実現していきます。

私は、企業の存在意義の一つにそこで働く全従業員の幸福の実現があると考えています。そして、従業員が幸福である会社は、株主や取引先、社会などあらゆるステークホルダーに対し、より良い価値をもたらすことができると信じています。

当社グループの最大の資本である従業員一人ひとりの可能性や能力を最大限に引き出し、当社グループならではの唯一無二のビジネスモデルを追求してまいります。そして、常に未来志向の考えで新たな領域への挑戦をしつづけることで、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。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。



創立100周年に向けたプロジェクトメンバーの一部と意見交換実施

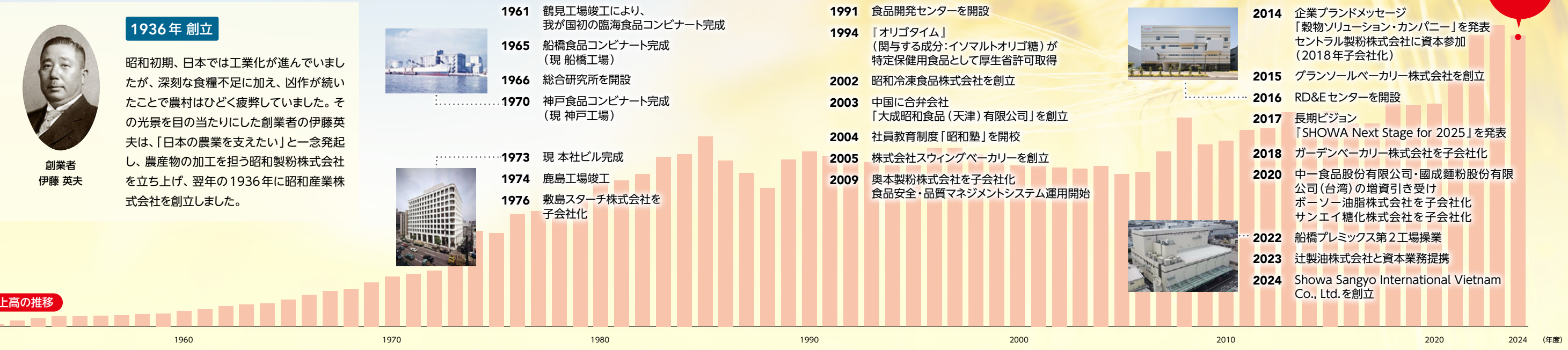
価値創造への思い

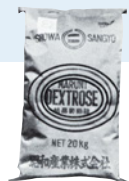
豊かな「食」を提供することにより、心身共に「健康」をお届けすることを、創業以来、変わらず追求し続けてきました。
大地の恵みである穀物を余すことなく生かし、安全・安心な「食」を、人々に提供しています。



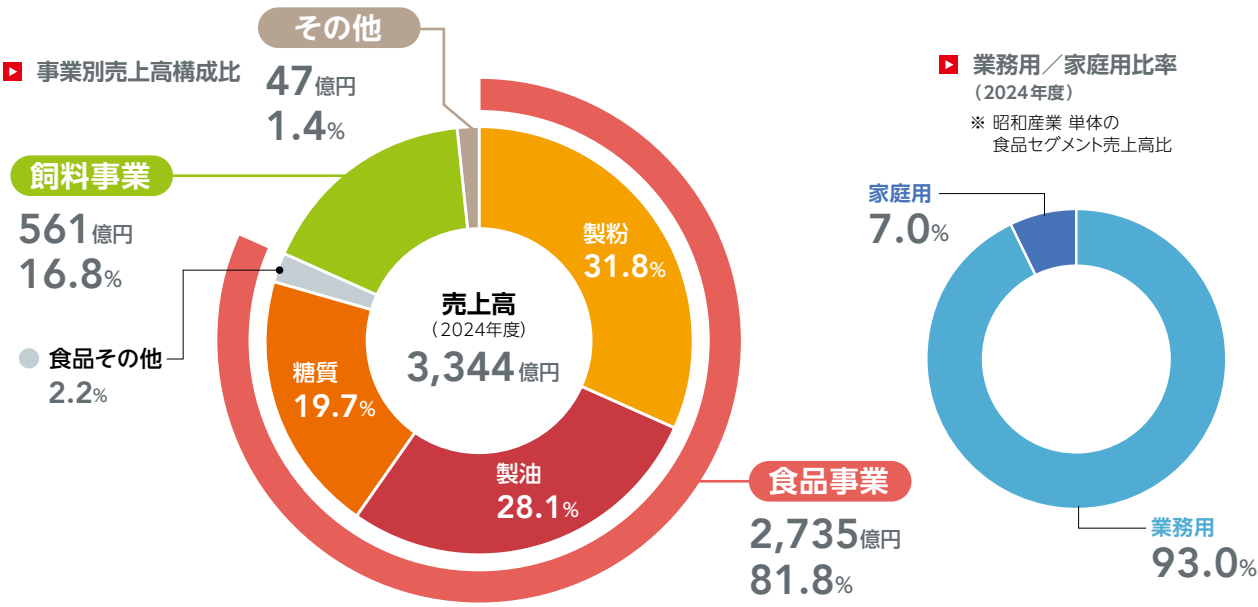
価値創造のあゆみ

昭和産業グループは、創業以来「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。創業
当時から時代に合わせて変化し、これからも穀物をプラットフォームとする幅広い事業を通じて人々の健康と豊かな食生
活に貢献する、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、海 外からの穀物の輸入量増大を予測し、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ながら、 業務用商品のみならず、様々な家庭用商品を発売 するなど新たな需要への対応を実現しました。	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、そしてレシピの提案などにも力を入 れました。機能性とお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、お客様に喜ばれる商品を続々と開発し 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 「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、消費者の健康志向など時代のニーズに合わせた商品開 発が求められています。また、2020年から広がりはじめた新 型コロナウイルス感染症や、2021年頃からの物価高の影響 により人々のライフスタイルや価値観も変化しました。より簡 便・時短な商品に加え、他社にはない付加価値の高い商品 開発が求められています。
商品のあゆみ	 1956年 「結晶ぶどう糖」発売  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  1969年 大豆たん白食品 「昭和フレッシュ」発売  1983年 高級天ぷら粉 「天ぷら粉黄金」発売  1984年 炊飯用はい芽油カプセル 「お釜にポン」発売  1992年 「お肉をやわらかく するから揚げ粉」 発売  1994年 特定保健用食品 「オリゴタイム」 発売  2000年 高オレイン酸 ひまわり油 「オレインリッチ」 発売  2005年 「ケーキのような ホットケーキミックス」発売  2011年 「レンジでチンする から揚げ粉」発売  2014年 「おいしく焼ける 魔法のお好み焼粉」 発売  2020年 「健康こめ油」 発売  2022年 「もう揚げない!! 焼き天ぷらの素」 発売  2024年 「トースターで簡単 ふんわり パンミックス」 発売			

事業概要



食品事業

製粉カテゴリ

小麦を原料に、パンやケーキ、麺類などの用途に合わせた各種小麦粉やユーザーのニーズに対応したプレミックス類・パスタを製造・販売しています。また、焼成パンビジネスでは、小麦粉やプレミックス等の原料供給から、冷凍パン生地および菓子類の製造とその冷凍パン生地の焼成までの一貫体制を有しています。



- 小麦粉
- プレミックス
- パスタ
- 焼成パン

【主なグループ会社】
(2025年6月末現在)

- ・奥本製粉株式会社
- ・木田製粉株式会社
- ・株式会社内外製粉
- ・セントラル製粉株式会社
- ・株式会社スウィングベーカリー
- ・グランソールベーカリー株式会社
- ・ガーデンベーカリー株式会社
- ・タワーベーカリー株式会社
- ・Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.
- ・國成麵粉股份有限公司

製油カテゴリ

大豆、菜種、トウモロコシ、米ぬかなどを原料に、天ぷらやフライ、ドーナツなど、様々な用途に合わせて開発した各種植物油、また、飼料原料などになる大豆ミール・菜種ミール、食肉加工・水産加工食品に使用される大豆たん白を製造・販売しています。更に、自社の小麦粉・植物油を使用したたこ焼きなど冷凍食品の製造・販売も行っています。



- 植物油
- 大豆たん白
- 冷凍食品

【主なグループ会社】
(2025年6月末現在)

- ・ボーソー油脂株式会社
- ・長岡油糧株式会社
- ・クミアイ油脂株式会社
- ・ムサシ油脂株式会社
- ・南日本コメ油株式会社
- ・東京油脂工業株式会社
- ・昭和冷凍食品株式会社
- ・辻製油株式会社

糖質カテゴリ

トウモロコシを原料としたコーンスターチをはじめ、ぶどう糖や異性化糖、水あめ、イソマルトオリゴ糖などの糖化製品および加工でん粉製品の製造・販売を行っています。これらの製品は、ビールや清涼飲料、菓子、パンなどの食品分野から工業分野まで幅広い用途に使用されています。



- 糖化製品
- コーンスターチ
- 加工でん粉

【主なグループ会社】
(2025年6月末現在)

- ・敷島スターチ株式会社
- ・サンエイ糖化株式会社
- ・新日本化学工業株式会社

飼料事業

ふすまや大豆ミール、グルテンフィードといったグループ内の製粉工場、製油工場、糖質工場から発生する副産物を原料に養鶏用、養豚用、養牛用、養魚用の配合飼料の製造・販売を行っています。また、レイヤー（採卵鶏）ビジネスでは、配合飼料販売から鶏卵生産まで一貫した運営を行っています。



- 配合飼料
- 鶏卵

【主なグループ会社】
(2025年6月末現在)

- ・九州昭和産業株式会社
- ・昭和鶏卵株式会社
- ・中一食品股份有限公司

その他

輸入穀物の保管・荷役を行う倉庫業、所有不動産の賃貸などを行う不動産業のほか、保険代理業、自動車などのリース業、運輸業、アグリビジネス等を行っています。



鹿島工場サイロ



植物工場

【主なグループ会社】
(2025年6月末現在)

- ・昭産商事株式会社
- ・昭産開発株式会社
- ・株式会社ショウレイ
- ・株式会社オーバン
- ・株式会社昭産ビジネスサービス
- ・昭産運輸株式会社
- ・スターベーカリー株式会社
- ・名古屋埠頭サイロ株式会社
- ・志布志サイロ株式会社
- ・鹿島サイロ株式会社

穀物ソリューション・カンパニーの進化

「穀物ソリューション・カンパニー」の強み

多様かつ多数のお客様の課題解決に向け、穀物を通じて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、迅速に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、専業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、「おいしい答え」を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

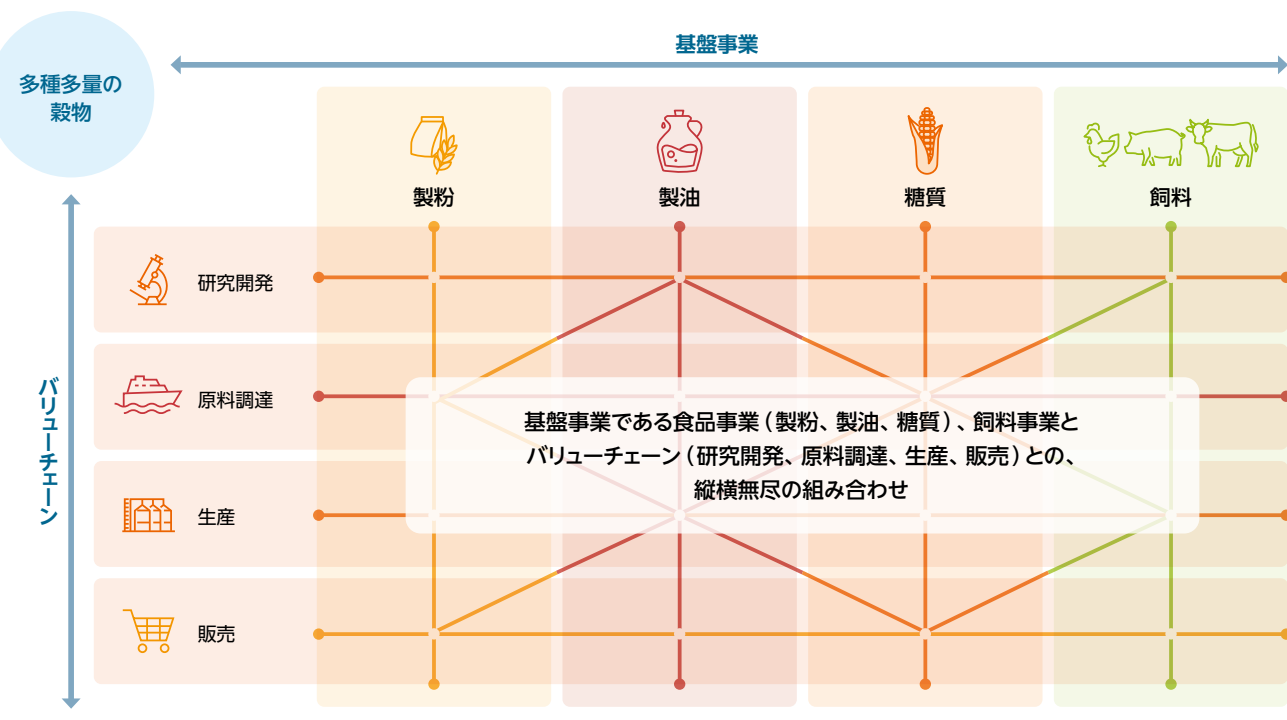
様々な穀物を取り扱う当社グループだからこそ、我々が持つ「穀物の専門性」を駆使して新たな価値創造に向けたシナジーを生み出すことができます。研究開発、原料調達、

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、当社グループの事業領域をまたぐ多種の食品素材、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。様々なお客様のおかげで培ったマーケティング力、多数の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」として無二の存在となっているのです。



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産物（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、99.9%※の食品リサイクル率を実現しています。

※過去5年間（2020年～2024年度）の平均値／昭和産業 単体

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。



事例①

オレオケミカル・ファインケミカル分野の強化・推進

昭和産業グループが成長・発展していくために新規分野への挑戦は不可欠です。少しずつ成果が出ている、オレオケミカル・ファインケミカル分野の新市場の創造による様々な取り組みについてご紹介します。

～昭和産業グループのオレオケミカル・ファインケミカル事業～
植物油製造過程で発生する副産物を、石油由来原料の代替品（オレオケミカル）や高純度かつ高付加価値の素材（ファインケミカル）にアップサイクルする取り組み

背景	取り組みと成果
■ 課題解決力の深化、イノベーションの促進を図るため、2021年4月に人事制度を刷新し、新規事業を立ち上げイノベーションを起こしたいという意欲のある従業員を社内公募により選出する職位を新設 ■ 2020年7月にボーソー油脂グループが当社グループ入り → 新規分野である「米ぬか由来オレオケミカル事業」の検討開始	■ オレオケミカル・ファインケミカル分野の事業化推進に挑戦 → ファイトケミカルプロダクツ社への出資により、新たな技術を獲得 → ボーソー油脂の副産物（ライスワックス）が配合された接着剤を自社製品の包材に活用 → こめセラミドの商品化（食品・化粧品）

■ 取り組みの経緯

オレオケミカル・ファインケミカル事業化検討 プロジェクトリーダー 園部 晋也



私は過去に現在の機能素材グループという部署に在籍していた際に、未利用資源のアップサイクルに取り組んでおり、その中でバイオマスゴミ袋の研究開発に従事した経験があります。その際には当社に技術的知見がない中で当社の持つ様々な繋がりを活用しながらオープンイノベーションで他社と連携し、実証試験や協業相手探し、販売先探しなど四苦八苦しながら進めていきました。

2021年に新規事業を創出する職位が新設された際に、その取り組みテーマの一つとして「米ぬか由来のオレオケミカル事業の検討」があり、自分の経験が生かせると思い応募しました。実際に2022年4月に任命され、プロジェクトリーダーとして本テーマに取り組んでいます。

ボーソー油脂 営業本部営業第1部 主任 渡邊 優



ボーソー油脂ではもともと脂肪酸・ワックスなど、食品以外用途の副産物販売チャンネルを持っており、私は営業担当として活動していました。

2022年4月に園部さんが昭和産業でオレオケミカル・ファインケミカルの事業化検討をスタートさせた同じタイミングで、ボーソー油脂でも同様のプロジェクトを発足させることとなり、営業担当者として私も参加することになりました。

ビジネスプランニング部 部長 水本 康崇



昭和産業では、新規事業創出のテーマとして3つの案件が立ち上がりましたが、オレオケミカル・ファインケミカルのテーマについては、2023年4月に新設されたビジネスプランニング部が主管を担うことになりました。私が以前所属していた油糧研究グループ時代に中期経営計画に掲げ検討していたテーマでもあったため、私のこれまでの経験も事業化推進に貢献できると考えました。

取り組みの中で生じた課題や手応え、成果

園部 ▶ 取り組み始めた当初は何が課題かも分からない中でボーソー油脂に出向することになり、まずはボーソー油脂の様々な人に話を伺い、知見を得ることに努めました。ボーソー油脂には原材料はありましたが、商品化する抽出・精製・分離技術や生産ラインがありませんでした。その時、プロジェクトメンバーが展示会をきっかけにファイトケミカルプロダクツ社の存在を知り、同社にアポイントを取ったところ、米ぬか由来の原料を取り扱っていることが分かり、関係性を構築していくようになりました。

研究部門としては協業したい会社に出資することはハードルが高く選択肢になりにくい中、ビジネスプランニング部が主管部署となったことで、昭和産業の経営陣との距離が近くなり、ファイトケミカルプロダクツ社と資本業務提携を実施することに繋がりました。

渡邊 ▶ ボーソー油脂だけで販売していた頃は人的リソースが足りておらず、担当者はいるものの事業の舵を取るポジションが不在でした。なにか新しいことをやりたいときにハードルが高く悩んでいたところ、組織横断的プロジェクトが発足しました。課題討論会の場で皆と活発な議論をしたり、経営に報告することができるようになり、組織としての流れができてきたと思

います。一つの案件を進めるスピードが格段に速くなり、昭和産業グループとして昭和産業と協業できるメリットは大きいことだと感じました。

プロジェクトの活動の中で、化粧品の展示会にボーソー油脂のこめセラミドとファイトケミカルプロダクツ社の製品を初展示したり、米ぬか由来の副産物（ライスワックス）が配合された接着剤を自社製品の包材に活用することができました。

水本 ▶ 油糧研究グループに所属していた際に本テーマを検討していた頃は、当社グループの経営資源が足りずに他社との差別化、優位性に課題があり、実現に至りませんでした。しかしながら今は米を扱うボーソー油脂がグループに加わったこと、高い技術力を持つファイトケミカルプロダクツ社と資本業務提携を実施したことで、ようやく全てのパーツが揃い手ごたえを感じています。



今後の課題や目標など

園部 ▶ ファインケミカルは現在米ぬか由来の副産物で取り組んでいるようなアップサイクルの方向性で進めていきます。昭和産業グループには大豆や菜種もありますので、まだまだ展開できていると感じています。その中で、これからは昭和産業グループだからこそできる「健康」に貢献していきたいと考えています。

オレオケミカルは石油代替として必ず原料系のニーズがあると考えています。いつでも提案できる技術は持ち続けていきたいです。燃料に関しては当社グループ内で利用（生産・輸送）する他、地方自治体との連携など環境課題として取り組んでいきます。

渡邊 ▶ 3年間のプロジェクト活動でようやく商品化に至ったと

ころであり、拡販についてはこれからになります。油や脂肪酸はポリウムで動かすユーザーが多いですが、今後は新しい商材を機能面や有効性を謳って販売していきたいと考えています。これからも市場から情報を吸い上げ、商品開発を進めていきます。

水本 ▶ オレオケミカル・ファインケミカル分野での取り組みを一つのモデルケースとして社内に周知し、従業員が積極的に自身のアイデアを発信できる風土を作りたいです。優れたアイデアがあれば適切に評価して経営に繋げる、そのような役割をビジネスプランニング部が担えたら嬉しいです。

TOPICS | ファイトケミカルプロダクツ株式会社について

ファイトケミカルプロダクツ社は、東北大学発のスタートアップ企業であり、イオン交換樹脂を用いて高純度の有効成分を高効率かつ複数同時に生成できる反応分離技術を活用し、こめ油の製造過程で発生する副産物からスーパービタミンE、パラフィン、植物ステロール等の機能性素材を製造するプロトタイプのプロントを稼働させ、製造販売を行っている会社です。

昨年同社と資本業務提携を実施し、当社グループから発生する副産物に同社が持つ反応分離技術を掛け合わせ、穀物の新たな可能性を研究していくとともに、開発のスピードアップ、販売の強化など多角的な協力関係を構築し、事業拡大を目指します。



事例②

グループ連携による
輸出事業の拡大

海外事業の拡大は、昭和産業グループの事業領域拡大のための重要なテーマの一つです。

輸出事業推進に向けた営業体制強化による効果およびグループ会社間の連携強化による取り組みと成果についてご紹介します。



背景

- 従来は各営業部がそれぞれ自部署の取扱商品を輸出版売
- 輸出事業においてはグループ会社間連携も希薄であった
- 組織改編により海外営業部に集約し、「ワンストップ型」営業体制へ
- 合わせてグループ間の連携も強化（グループ合同ミーティング開催、等）

取り組みと成果

- 昭和産業の販路に木田製粉商品を提案、販促も昭和・木田合同で実施
- 昭産商事も輸出業務を集約し、昭和・昭産合同で両社が扱う商品を販売
- 昭和産業：2022年度比で売上約120%（中計23-25目標達成）
- 昭産商事：新規取引10件増加、売上約250%に大幅伸長

■ 輸出業務を集約し「ワンストップ型」営業体制へ



海外営業部次長 兼 輸出推進グループリーダー

今井 耕二

以前の営業体制では、業務用小麦粉は製粉部、業務用天ぷら粉は油脂部、家庭用天ぷら粉は食品部がそれぞれ輸出を担当しており、部署間で顧客に関する情報共有は行っていたものの、販売の連携に関しては課題がありました。

そうした中で、一昨年の組織改編に伴い、営業体制が一社ごとに一人の担当者が対応する「ワンストップ型」へと切り替わり、輸出に関連する業務も輸出推進グループに集約されることとなりました。これにより、顧客との接点強化の効果も生まれており、顧客数・販売数量の増加に繋がっています。



海外営業部 輸出推進グループ

戸田 早紀

ワンストップ型に変わり、取り扱う商品の幅が広がったことで、お取引先との会話の内容も自然と広がるようになりました。私は以前、食品部で家庭用天ぷら粉をアジア圏に輸出版売していたのですが、組織改編後にあるお客様と商談した際、現地の日本食レストランでは天ぷら粉が多く使われていることを教えていただきました。そこで、小容量の家庭用天ぷら粉だけではなく、大容量の業務用天ぷら粉もご提案したところ、新規採用いただくことができました。新たな営業体制のもとでは、私自身のスキルアップにも繋がり、結果として提案の質・幅ともに向上し、顧客に喜ばれるケースが増えていると感じています。今後も、当社の幅広い製品についてより深く理解して、今以上に提案力を上げていきたいと考えています。



輸出用天ぷら粉

製粉グループ会社合同ミーティングの開催

今井 ▶ 昭和産業グループ各社が持つ商品や販路、販促物をグループ全体で共有すれば、更に事業の広がりが生まれ、グループ全体の価値向上に繋がると考えました。そこで、組織改編から1年が経過した2024年5月に、製粉グループ会社4社（昭和産業・奥本製粉・木田製粉・セントラル製粉）による合同ミーティングを開催しました。

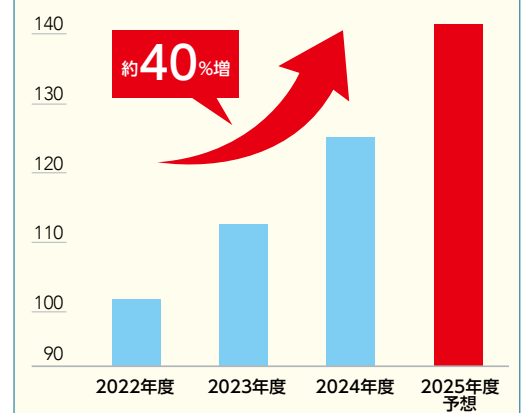


木田製粉株式会社 営業部次長

平間 亮

当社には海外に特化した部署がないため、輸出版売は各営業部員が個別に対応していました。昭和産業をはじめグループ会社との輸出に関する連携はほとんどなく、パートナーの輸出商社と取り組みを進めていました。そのような中で合同ミーティングが開催され、各社の輸出状況を共有するとともに、連携できそうな部分や重複している部分を確認できました。また、言語対応や品質保証に関する課題も共有し、活発なディスカッションを行うことができました。

この合同ミーティングを機に連携が生まれ、昭和産業の販路を活用して当社の北海道産小麦粉を採用いただくことができました。その後も合同で販促提案を行い、現地での講習会開催や、日本にお招きして昭和産業RD&Eセンターでの講習会、更に鹿島・船橋工場の見学会も開催しました。

昭和産業 輸出売上金額
(2022年度を100として指数化)

■ 昭和産業一昭産商事連携による提案内容の拡充



昭産商事株式会社 食品営業部担当課長

尾野 敬介

当社でも、昭和産業の組織改編にあわせて輸出業務の整理を行い、これまで各営業拠点に分散していた業務を、私の所属する食品営業部に一本化しました。一つの組織でまとまって取り組めるようになったことで、成功事例の共有や横展開がしやすくなりました。

また、昭和産業・昭産商事ともに輸出担当部署が集約されたことで、2社間の連携も取りやすくなり、合同で販売を行うようになりました。

戸田 ▶ 以前は昭和産業の商品が決まらないと手詰まりになることもありましたが、当社品がご採用いただけない場合でも昭産商事が扱う商品を提案することで、お客様との接点を繋げることができるようになりました。

尾野 ▶ 現在は、昭和産業の小麦粉や植物油をメーカー様に原料として販売し、更にそのメーカー様の商品を仕入れて輸出する、新たなスキームに力を入れています。これによって、二重の販売効果が得られています。

多種多様な商品ラインナップを全世界へ

今井 ▶ こうした取り組みの結果、昭和産業の2024年度の輸出売上は2022年度比約120%と大きく伸ばすことができました。昭産商事も新規取引が10件増加し、輸出売上は2022年度比約250%に拡大しています。昭和産業グループとしてのブランド力が確実に高まっていると実感しています。この成果は、営業部門だけの力では決して達成できるもの

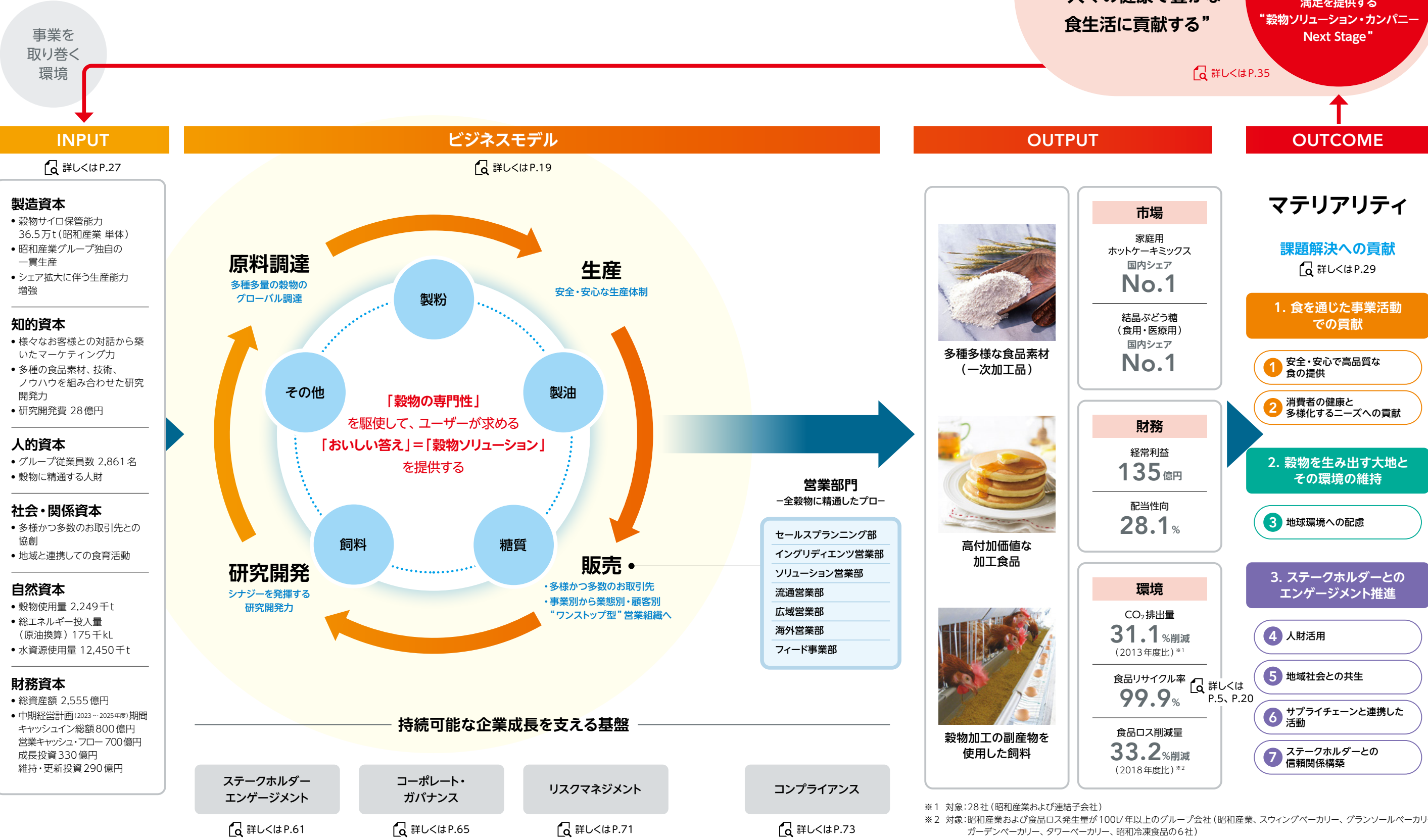
ではありません。品質保証・知財・開発・製造・物流など、多くの関係部署の支援があってこそ実現できたものです。

私たちの最大の強みは、多種多様な商品ラインナップにありますので、まだまだ可能性は広がっています。今後もグループの力を結集し、世界中にその魅力を発信していきたいです。



価値創造プロセス

昭和産業グループの強みである「穀物の専門性」をあらゆる角度から生かすことで、ユーザーが求める「おいしい答え」＝「穀物ソリューション」を提供します。



※1 対象：28社（昭和産業および連結子会社）
※2 対象：昭和産業および食品ロス発生量が100t/年以上のグループ会社（昭和産業、スウィングベーカリー、グランソールベーカリー、ガーデンベーカリー、タワーベーカリー、昭和冷凍食品の6社）

経営資本



製造資本

■ 当社グループ独自の一貫生産

- 製粉カテゴリ、製油カテゴリ、糖質カテゴリの製造工程から発生する副産物（ふすま、大豆ミール、菜種ミール、グルテンフィードなど）を、飼料事業の配合飼料原料として有効活用しています。
- 当社グループ独自のコーン油サプライチェーンとして、製油カテゴリと糖質カテゴリが連携し、トウモロコシの調達から、コーンスターチ（澱粉）およびコーンジャム（胚芽）の生産、コーン胚芽油の抽出・精製まで、グループ内で一貫生産しています。

■ 自社穀物サイロの保有

- 日本でも有数の規模を誇る穀物サイロを保有し、他社用穀物も保管しています。3工場合計の収容能力約36.5万トン（競技用50mプール約216杯分に相当します。（昭和産業 単体））
- 当社工場は、いずれも原料調達に有利な臨海地域に立地し、鹿島工場と神戸工場では、パナマックス級大型穀物船が接岸できる専用バースを保有しています。

■ 安全・安心への取り組み

- 当社グループでは、「安全・安心3原則」の考え方を基本とし、原料の調達段階から出荷までの工程での各種基準の見直しや製造環境のレベル向上を目指した活動を行っています。



知的資本

■ 穀物のプロ集団として提供できる強み

- 当社グループの持つ多岐にわたる食品素材、技術、ノウハウを組み合わせた商品開発力でお客様の視点に基づいた価値を提供します。
- 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培ったマーケティング力でお客様の真のニーズを発掘します。

■ 無形資産の最大活用

- 工場では生産データの活用により高歩留まりで安定的な生産を目指し、ノウハウなどの技術や情報は電子化することで共有を促進しています。また、デジタル技術の活用により、食品の構造や粉体の流動性が見える化など、研究開発の効率化を推進しています。
- 当社グループならびに顧客の商品・サービスを適正かつ確実に守るため、特許出願や海外での模倣品対策を進め、特許などの知的財産情報を当社グループの営業活動に活用しています。
- プラントベースフード事業では、肉代替に限らない無限の可能性を有する大豆たん白商品の新ブランド「SOIA SOIYA」を展開しています。1969年に大豆たん白食品を発売して以来、50年以上にわたる商品開発で得た知見と技術力を結集したこれまでにない大豆たん白商品です。



人的資本

■ 穀物に精通する人材

- 創業以来、小麦・大豆・菜種・トウモロコシといった多種多量の穀物を徹底的に研究し続け、その素材一粒一粒の持つ力や可能性を知り尽くした「穀物のプロ集団」を形成しています。

■ 従業員が安心してイキイキ活躍できる職場へ

- 「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」のもと、多様な人材が安心して働き、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、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を醸成します。
- 経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に、2022年から4年連続で認定されています。2017年に「昭和産業健康宣言」を策定し、職場環境の改善、セルフケアの推進に取り組んでいます。

■ 変化の中で価値を創造できる人材の育成

- 穀物ソリューション・カンパニーとして「顧客の課題の真因を捉えその解決に最適なソリューションを提供する力」と「不確実な将来と向き合い未来志向で新たな価値を創造する力」を更に高めていくため、「課題解決力の深化」と「イノベーションの促進」を当社の人材育成におけるコンセプトとして設定し、事業の担い手となる次世代リーダーを育成します。



社会・関係資本

■ ステークホルダーエンゲージメント

- 当社グループでは、各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。全てのステークホルダーに、当社グループが目指す方向性をより深く理解いただくことを目的として、IR活動を推進しています。
- 企業経営において、株主にとどまらず、多様なステークホルダーとの関係構築の指針として、2024年1月に「マルチステークホルダー方針」を策定しました。
- 2023年より、船橋市役所と協働し、船橋市に居住する親子を対象に、工場見学やホットケーキの調理実習を通して楽しくSDGsを学ぶ体験型親育イベント「船橋工場おやこ見学会」を開催しています。

※親育とは、昭和産業の食育活動のスローガン「穀物を通じて人を良く育てる」を略した言葉です。

■ サプライチェーンマネジメントの強化

- 当社グループは、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、2024年1月に「パートナーシップ構築宣言」を登録しました。
- BCP対策の強化のため、運転手不足への対応、グループ穀物サイロ会社との連携、災害対策、感染症対策などを進めています。



自然資本

■ 食品リサイクル率99.9%の取り組み

- 当社は製粉、製油、糖質の製造工程から発生する副産物を、主に配合飼料原料として有効活用し、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。

■ 環境負荷の低減

- 当社グループは、環境目標としてCO₂排出量を2025年度までに2013年度比で30%以上、2030年度までに46%以上削減する目標を掲げています。様々な取り組みの結果、2024年度のCO₂排出量は2013年度比で31.1%の削減となりました。
- 主力工場である鹿島工場にバイオマス発電ボイラを新たに導入します。設備投資金額は、約37億円、2025年度中の完成、2026年度の運転開始を予定しています。
- 2024年4月よりインターナルカーボンプライシング制度*を導入しました。まずは昭和産業 単体にて運用開始しており、効果を確認しながら順次グループ会社への拡大も検討しています。

※インターナルカーボンプライシング制度とは、投資計画等に対して社内で独自に設定した炭素価格での評価を盛り込んだ判断を行うことで、脱炭素施策を推進する制度です。



財務資本

■ 総資産

- 2024年3月末の2,622億円から、2025年3月末は2,555億円と67億円減少しました。

■ 資金配分計画(2023~2025年度)

- 3年間累計のキャッシュイン800億円のうち、営業キャッシュ・フローの創出額は、700億円を見込んでいます。
- 3年間累計のキャッシュアウト800億円の内訳として、成長投資に330億円、維持・更新投資に290億円を見込んでいます。

■ アセットライトの取り組み

- 経営資源を有効活用し資金効率の改善を図るため、2024年4月に本八幡ビルを売却しました。
- 政策保有株式は、保有基準に基づいて縮減していく方針であり、2024年度は、取締役会における保有意義の検証の結果、一部の株式を売却しました。

■ 株主還元の実践

- 将来の株式の希薄化懸念を払拭するため、2024年5月に34億円の自己株式の取得、消却を実施しました。
- 配当性向30%程度を目安に安定的な配当を継続するという当社の方針、業績や財務状況を勘案し、2024年度の年間配当は1株あたり100円と前年度から20円増配しました。

マテリアリティとKPI

昭和産業グループでは、サステナビリティの実現に向けた取り組みを推進するため、3つのマテリアリティテーマと7つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ	重点テーマ	関連する機会とリスクの例 ○ 機会 ● リスク	中期経営計画 23-25 における主な取り組み	関連する中期経営計画 基本戦略	中期経営計画 23-25 における関連KPI	貢献を目指す SDGs
1. 食を通じた事業活動での貢献						
① 安全・安心で高品質な食の提供	顧客基盤の拡充 安全・安心・安定供給の確保 安定操業の維持	○ 多様かつ多数のお客様とのコミュニケーション ○ 原料調達の安定化、製品の安定供給による顧客からの信頼獲得 ● 製品事故によるお客様からの信頼低下	● ワンストップ型営業組織への変革による販売力強化 ● グループ連携による事業規模拡大と収益力強化 ● 商品構成の最適化と販売価格の適正化 ● 原料穀物の調達地域の多産地化 ● エネルギー調達のグループ一元管理 ● 食品安全・品質マネジメントシステムの運用	① 基盤事業の強化 ⑤ ステークホルダー エンゲージメントの 強化	● 基盤事業の強化による経常利益拡大：+27億円 ● 生産改善によるコスト削減：10億円以上/3年累計	  
② 消費者の健康と 多様化するニーズへの貢献	健康維持への貢献 多様化するニーズへの貢献	○ 健康、時短・簡便等の顧客ニーズの多様化 ○ 環境配慮商品の上市による市場競争力の強化 ○ 新素材の活用による新規市場の創出 ● 基盤事業における国内市場の縮小に伴う成長機会の喪失	● 差別化戦略による付加価値商品の拡販 ● プレミックス製品や大豆たん白製品を原料とした新規冷凍食品カテゴリーへの進出 ● プラントベースフード、ファインケミカル、オレオケミカル等の新規事業への挑戦 ● 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 ● ブランド、品質を生かした輸出事業の強化	② 事業領域の拡大	● 海外事業、冷凍食品事業での経常利益拡大：+8億円	  
2. 穀物を生み出す大地とその環境の維持						
③ 地球環境への配慮	気候変動への対応 生物多様性への配慮	○ 省エネ活動や食品ロス削減によるコスト削減 ● 気候変動による穀物原料の調達不全 ● 環境問題への対応遅れによる信頼低下	● 環境目標（水使用量・食品ロス・CO ₂ 排出量・プラスチック使用量の削減）達成に向けた継続的取り組み ● バイオマスの高度利用 ● モーダルシフトの推進 ● カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定	③ 環境負荷の低減	● CO ₂ 排出量削減：▲30%以上 ● 食品ロス削減：▲30%以上 ● 水使用量削減：▲9%以上 ● プラスチック使用量削減：▲7%以上	   
3. ステークホルダーとのエンゲージメント推進						
④ 人財活用	健康経営 ダイバーシティ 人財育成	○ 働きがいの向上による生産性向上 ○ 離職率の低下、人財獲得機会の優位性確保 ● 対応遅れによる人財確保の困難化、離職率上昇	● 多様性を「活かす」組織への変革 ● 戦略的投資の促進および人財マネジメントの高度化 ● 高エンゲージメント組織への変革 ● 健全な労使関係の継続	④ プラットフォームの再構築 ⑤ ステークホルダー エンゲージメントの 強化	● 女性管理職比率：10%以上 ● リスキル投資額：2倍以上（2021年度比）	 
⑤ 地域社会との共生	CSR 活動（食の支援など）	○ 当社グループファンの獲得 ● 地域住民との交流不足による信頼低下	● サステナビリティ基本方針の実行 ● 「穀育」の取り組み促進 ● NPOと連携した「食の提供」 ● 事業所周辺での地域貢献・交流の継続	⑤ ステークホルダー エンゲージメントの 強化		  
⑥ サプライチェーンと連携した活動	持続可能な原料・原材料調達 物流体制の最適化	○ サプライチェーン全体での取り組みによるコスト削減 ● サプライチェーンにおける社会的課題への対応遅れによる物流不全 ● 原料・原材料調達不能による顧客からの信頼低下	● 配送ルートの最適化（共同配送含む） ● サプライチェーンマネジメントの実施 ● 取引先への調査実施（人権、自然環境、労働環境など）	⑤ ステークホルダー エンゲージメントの 強化		 
⑦ ステークホルダーとの 信頼関係構築	経営の高度化 デジタル化推進 IR 活動の強化 リスクマネジメント・ コンプライアンスへの取り組み	○ 経営管理の高度化を通じた生産性向上、コスト削減 ● 法令違反による社会的信頼の低下 ● 情報開示不足による投資家からの評価の低下 ● デジタル投資を怠ることによる機会損失、予期せぬ損失の発生	● 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 ● CCC 管理の浸透と改善 ● 組織改編による組織基盤の確立 ● 国内外のイニシアチブへの賛同 ● 個人株主、国内外の機関投資家への IR 強化、IR 資料の英文開示、経営トップの対話機会の提供 ● SNS 等の活用による積極的な情報開示 ● DX 推進人財育成	④ プラットフォームの再構築 ⑤ ステークホルダー エンゲージメントの 強化	● ROIC：4.0%以上 ● CCC：75日 ● 将来のDX推進人財：100名育成 ● デジタル化によるコスト削減：▲1.3億円/年	



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

昭和産業グループは、「安全・安心3原則」を定め、これを確実に実行していくために、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。このシステムは「HACCP※1」を柱として「ISO22000※2」「FSSC22000※3」「ISO9001※4」「AIBフードセーフティシステム※5」の仕組みを取り入れ、効率的な運用ができるよう当社グループ独自に再構築したものです。

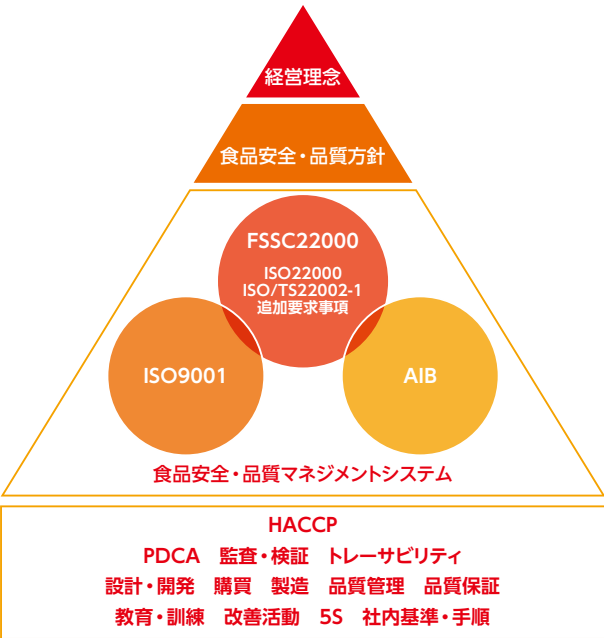
■ 安全・安心3原則

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 ● 品質保証書の精査 ● 受入原料の品質検査 ● フードディフェンス設備の導入 ● 従業員の健康管理 食中毒・感染症への対応	● 新製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 ● 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) グループ会社への研修	● 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 ● 運転手などの作業員への教育 ● 海外生産拠点の衛生・品質向上活動

このFSQMSの考え方は、運送会社までを含むグループ会社全体に対して、内部監査や講習会、食品安全品質活動研修会などを通じて、浸透を図っています。また、分析精度管理により、力量の維持・向上に努めています。

講習会や研修会は、対面形式のほか、Web、動画なども取り入れながら、時間、場所や人数にとらわれることなく受講が可能な機会を設ける工夫を行っています。以上の取り組み等から食品安全・品質文化の醸成を図っています。

更に、海外事業拡大に向けての海外法規制調査体制の構築、海外グループ会社への技術支援、新規事業拡大に向けてアグリ事業やプラントベースフード、化粧品素材の品質保証体制の強化を行っています。



※1 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
※2 ISO22000: 安全な食品の生産、流通、販売を目的とした食品安全マネジメントシステムの国際規格
※3 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食品安全システムの国際規格

※4 ISO9001: 品質マネジメントシステムの国際規格
※5 AIB (American Institute of Baking) フードセーフティシステム: 安全な食品を製造するためのガイドラインであるGMP (適正製造規範) を重視した「AIB食品安全統合基準」に則り、外部監査員が工場の現場検査を行う仕組み。フードディフェンス (食品防衛) の考え方も取り入れた、以下の5項目の観点から監査が行われる。 ● 作業方法と従業員規範 ● 食品安全のためのメンテナンス ● 清掃活動 ● 総合的有害生物管理 ● 前提条件と食品安全プログラムの妥当性

■ 安全・安心・安定供給 (設備保全・投資)

昭和産業グループは、食品メーカーとして安全で安心な製品を安定的に供給することが重要な責務であると考えています。その責務を果たすためには、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なければなりません。そのため、以下に記載する取り組みを行っています。

安全の確保

重要なことは食品の安全性を守り、消費者に安心して食べていただくことです。食品衛生法等の法令を遵守することはもちろんですが、食品安全品質マネジメントシステムにて設備仕様を定め、常に食品安全を確保した設備導入を実現します。同時に、労働安全も重要となります。人的対策として外部講習も含めた安全教育を実施し、設備的対策として作業員の安全を確保できる設備製作の標準化を行っています。

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。当社では、機器1点1点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作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、労働力不足により工場の安定稼働が脅かされています。当社では、繰り返し作業に対し、産業用ロボットを使用した省人化設備への投資や、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。また設備系人財についても同様のため保全技能教育や資格取得等による育成にも力を入れています。



鹿島製油充填工場
産業用ロボットによる空ボトル整列と箱詰め



船橋プレミックス工場
タブレット端末を利用したの遠隔監視と電子帳票入力

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FSQMS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 ● 人材育成 ▶ 保全技能教育の実施 ▶ 資格・技能の取得



物流2024年問題対応

「物流2024年問題」への対応を加速することを目的として、2023年6月に経済産業省、農林水産省、国土交通省の連名により公表された「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取り組みに関するガイドライン」を踏まえ、2024年3月に当社としての「物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画」を策定しました。

2025年4月には「流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律及び貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律」（改正貨物自動車運送事業法）が一部施行され、全ての荷主に物流効率化への努力義務が課されたことを踏まえ、取り組むべき3つの「判断基準」に基づき物流効率化に努めていきます。

積載効率の向上等

食品メーカーと協業した帰り便活用事例

株式会社明治が利用していたオートフロアコンテナの空車となった帰り便を活用し、当社の船橋工場～兵庫県内倉庫までトラック輸送から貨車輸送へモーダルシフトしました。トラックドライバーの長距離輸送削減だけでなく、CO₂排出量も削減し環境負荷低減に寄与する取り組みとなっています。

デザイン・フォー・ロジスティクスの推進

パレットサイズに合わせた製品設計の見直しにより積載率を向上させ、保管・輸送の効率化を図ります。

荷待ち時間の短縮

車両受付管理システムの導入

2025年3月までに全工場へ導入し、荷待ち時間・荷役作業等にかかる時間の把握を開始しています。長時間荷待ちが見られる倉庫については、作業員の適正配置もしくは他倉庫へ貨物を分散し、荷待ち時間の削減を行います。荷役作業等については、パレットによる積み降ろしを推奨しています。

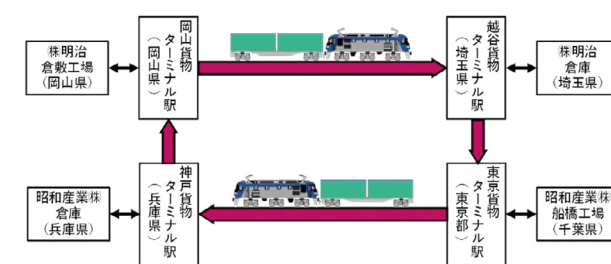
荷役等時間の短縮

神戸工場 製粉立体自動倉庫の更新

立体自動倉庫では製造から保管、ピッキング、出荷までをコンピューターにより一元管理を行い、自動化・省人化し、積み込み時間・待機時間短縮を図り、物流機能の改善、効率化を図ります。

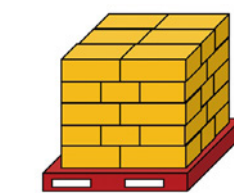
当社の自主行動計画で「発荷主事業者側の施設の改善」を掲げており、その施策の一つとなります。

明治と昭和産業の共同運用の概略図



改善事例

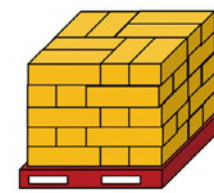
改善前



6箱×5段=30箱(360kg)

積載率
20%UP

改善後



8箱×5段=40箱(432kg)

また、一部工場では入場時間の指定(予約管理)を行い、荷待ち時間の短縮に繋がっています。資材等の受入では、納入指定時間を緩和し、トラック運転手の都合の良い時間帯で納品作業を行っています。



完成予想図

安定調達の取り組み

持続可能で安全な原料の調達を行うために、「昭和産業グループ調達方針」のもと、サプライチェーンマネジメントの強化(環境・人権への配慮、調達リスクの分散など)を推進しています。また地政学リスク・気候変動リスクが顕在化する中、安定的な調達を行うための取り組みとして、調達地域の多産地化を推進しています。

また、不測の事態への備えとして、当社グループが保有する穀物サイロを活用した備蓄を行っています。食糧小麦については2.3カ月分、飼料穀物は災害発生などの緊急時の復旧期間を想定した3週間分を備蓄在庫として保有しています。

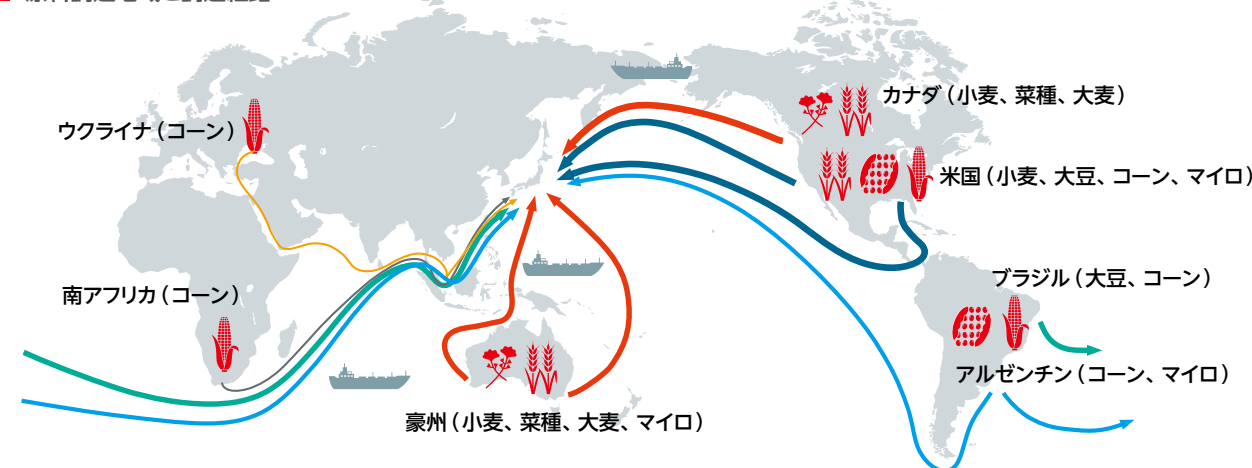


昭和産業グループ調達方針

昭和産業グループは、全ての購買取引、調達活動において、仕入先様及び取引先様をビジネスパートナーとして認識し、法令、その他社会的規範を遵守します。

そのためには、昭和産業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、仕入先様及び取引先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。

原料調達地域と調達経路



グレインプロキュアメント部
飼料・糖質原料グループ

松岡 達矢

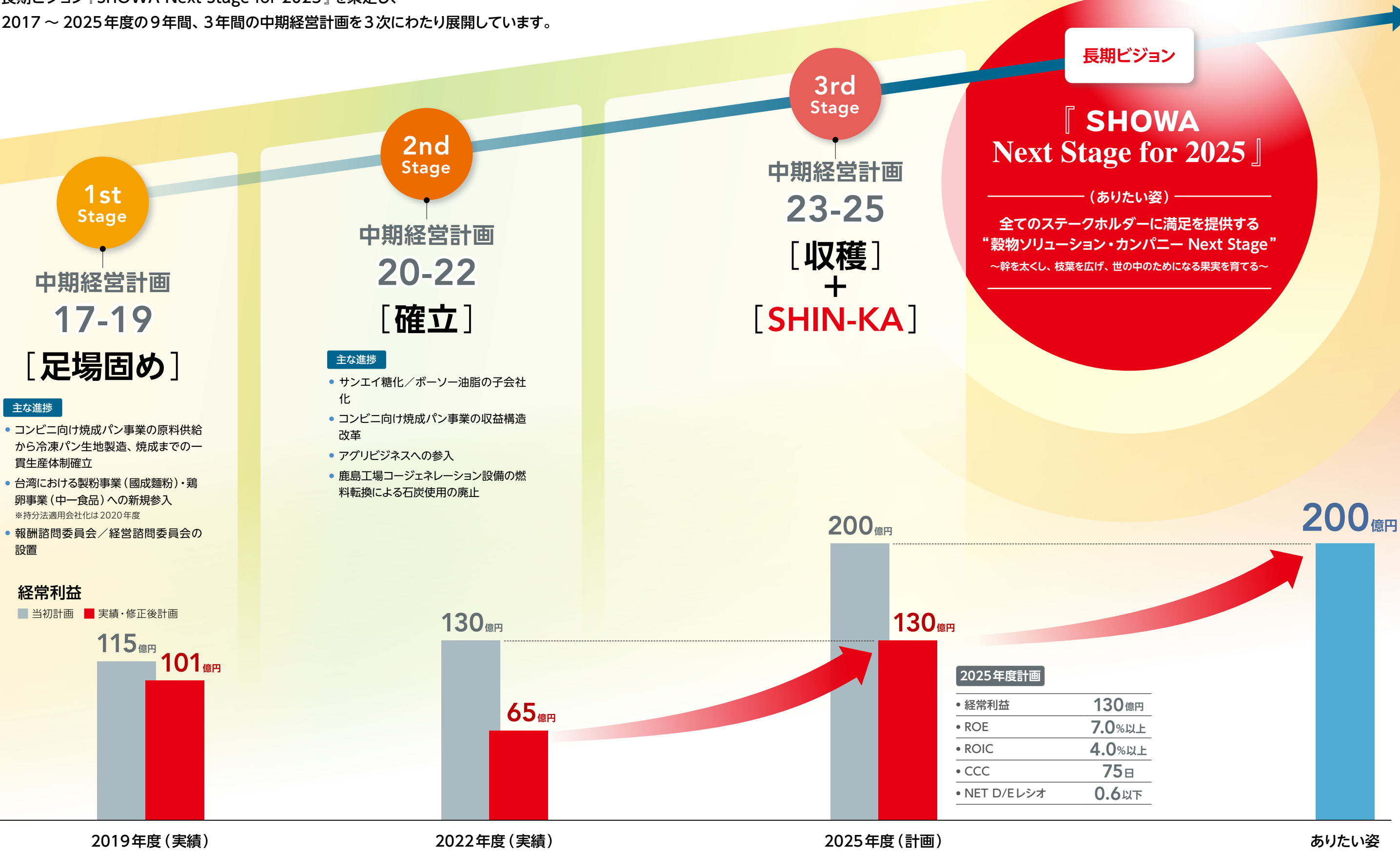
パナマ運河の通峡規制を踏まえ、他産地コーン調達を推進

2023年末よりパナマ運河の水位低下によって穀物船が通峡できず、米国ガルフ～日本の航海日数が長期化する事態が続いていました。2024年夏頃より改善されパナマ運河を通峡することが可能になりましたが、この状況を今後も発生し得る気候変動リスクと捉え、主に米国西海岸出しコーンの購入割合を増やすなど購入産地の分散化を更に進めました。

既存のスキームにとらわれない、環境変化に対応した原料調達が求められており、商社様ともコミュニケーションを図りながら、原料の安定供給に努めていきたいと考えています。

長期ビジョン実現へのロードマップ

昭和産業が創立90周年を迎える2025年度のありたい姿として、
長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』を策定し、
2017～2025年度の9年間、3年間の中期経営計画を3次にわたり展開しています。



中期経営計画 23-25



事業・営業戦略

事業・営業部門統轄メッセージ



取締役専務執行役員
事業・営業部門統轄

鈴木 孝明

統轄範囲：事業・営業部門（昭和産業グループの
事業・営業戦略および営業活動全般）

組織改編の効果を引き出すために必要な取り組み

「中期経営計画23-25」の2年目である2024年度も、変化の激しい環境下での事業運営が続きました。依然として先行きは不透明ですが、これまでと明らかに異なるのは、長年続いたデフレ経済から脱却し、本格的なインフレ局面に移行したことです。賃金や物流費をはじめとする各種コストが上昇基調にある一方、国内では人口減少が進み、物量拡大による成長は見込みにくくなっています。このような環境下において、当社グループにとっては、コスト上昇分を適切に販売価格へ転嫁し、お客様にご理解いただくことが極めて重要な課題です。

一昨年に実施しました営業組織の改編は、販売価格の上昇に見合うだけの顧客価値を提供するための施策でもあります。理想とする姿に達するまでは時間がかかります。これまでは一つの専門分野を習得すればよかったのですが、新組織では粉・油・糖の3分野全ての習得が求められるからです。営業担当者一人ひとりがマーケターであるべきで、顧客や市場動向、そして当社グループが取り扱う幅広い商材を知ることで、初めてソリューション型の営業ができるのです。お客様の要望をそのまま開発部門に伝えるのではなく、お客様の立場になって、課題の本質を私たち自身が捉えて、解決策を私たちから提案することがソリューション型営業です。目指すところは高いですが、従業員の皆さんの努力により成果が現れ始めています。

組織改編の効果を最大限に引き出すためには、営業担当者のスキルアップに加え、組織体制の柔軟な見直しも不可欠です。改編から2年が経過し、お客様に寄り添うユーザー視点での営業スタイルは着実に広がっていますが、NB製品の開

発においては推進体制がやや曖昧になっている面も否めませんでした。そこで、NB開発の専任チームを新設し、責任の所在を明確にするとともに、リソースを投入して機能強化を進めています。現体制を完成形とせず、今後もPDCAを着実に回し、最適な組織へと進化させてまいります。

事業領域の拡大の成果および当社初の試みで新規事業を開拓

今中計の基本戦略「事業領域の拡大」では、特に輸出事業で成果が出ています。海外営業部に機能を集約したことで組織的な取り組みが進み、利益目標を2年で達成しました。これまで中国・香港向けが中心でしたが、世界の経済情勢を踏まえると、今後は対象国を更に拡大していくことが重要です。神戸工場で取得したハラール認証を活かして、今後はマレーシア、インドネシア、シンガポールなどへの展開も図ってまいります。ベトナムで建設中のSSIVが本格稼働すれば、現地で製造したプレミックス製品を、東南アジアやヨーロッパに輸出していきたいです。

また、オレオケミカル・ファインケミカル事業において、2024年10月に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社と資本業務提携を行い、取り組みのスピードを上げています。産学連携によるオープンイノベーションで新規事業を開拓するという発想は、これまでの当社グループにはなかったものです。初の試みであり未知数な部分もありますが、大いに期待しています。

事業別戦略

食品事業



外部環境

国内市場は、人口動態（高齢化や家族構成等）の変化や健康志向の拡大、持続可能性への関心がより高まっていくことが想定されます。またコロナ禍以降、国内の「食」に関わるニーズや消費スタイルは、より細分化、多様化が進み、そのスピードも加速しています。一方、気候変動や地政学リスクの顕在化、世界需要拡大等により原料調達は不安定さを増すとともに、物流コスト増や雇用・所得環境改善による

人件費増への対応など、お客様に商品を届けるコストも今後増加が見込まれます。

海外市場は、世界的な人口増加や新興国の中間所得層の拡大などにより、消費者の購買力と需要の増加が見込まれます。

多様化するニーズへの対応と、安定的な商品の供給を同時に行うことが今後益々求められていきます。

製粉カテゴリ

強み

- 他事業とのシナジーが効いた技術知見を駆使した開発提案力
- グループ企業含め7カ所の生産拠点（製粉、プレミックス、パスタ）を生かした生産体制
- 他事業およびグループ企業の持つ多様かつ豊富な販売チャネル
- 当社の高い技術力による海外事業展開（東アジア・東南アジア）

2024年度の振り返り

小麦粉の販売数量は海外向けが伸長し、パスタの販売数量は外食市場中心に好調であったことや一部米の代替需要も寄与し、前年を上回りました。また、製粉グループ5社7工場の連携を強化し、生産性向上や原価低減、環境負荷低減などの取り組みを進め、生産拠点の最適化によるコスト低減などにも継続して取り組みました。プレミックスについても、グループ会社も含めた東西拠点の最適化に取り組むとともに、委託品を含めた小袋製品の船橋プレミックス第2工場への移管を進めました。

2025年度の戦略

麦価改定およびその他副原料、人件費、物流コスト、包装資材の上昇を踏まえ、小麦粉やプレミックス、パスタの価格改定を実施しています。業態別「ワンストップ営業」体制の強みを生かし、より高いレベルでシナジー効果を発揮させ、新規顧客や市場の開拓を進めていきます。引き続き、製粉グループ5社7工場の連携による更なる生産性の向上を図ります。プレミックスやパスタでは、グループ会社とも連携して稼働の向上および拠点の最適化を進め、顧客のニーズに応じた生産・販売を推進いたします。焼成パンでは、グループ一体となり、商品開発の強化に努め、生産性向上、廃棄ロス削減に取り組み、収益確保を図ります。

『もう揚げない!!』シリーズ、食品ヒット大賞 優秀ヒット賞受賞と新商品展開で更なる飛躍へ!

2022年9月に発売した『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』は、「揚げずに焼くだけ」という新しい調理スタイルが高く評価され、2025年4月時点で累計販売数280万個を突破するなど、多くのお客様からご支持をいただいています。2025年2月には「第43回 食品ヒット大賞」（日本食糧新聞社主催）で優秀ヒット賞を受賞し、その革新性が評価されました。また、2025年3月にはシリーズ新商品として『もう揚げない!! 焼きからあげの素』を発売し、あわせて、『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』のパッケージもリニューアルを実施し、更なるブランド認知向上を図っています。





製油カテゴリ

強み

- 大豆・菜種・トウモロコシ・米ぬかなど多様な油種原料の搾油生産
- 東西の自社工場を中心に、グループ企業・協力工場を活用した効率的な生産体制
- 大豆たん白を原料大豆から一貫生産
- 副産物（大豆ミール等）の最大消費地である鹿島に工場立地、一部大手ユーザーにはコンベア直結供給も

2024年度の振り返り

インバウンド需要に加え、国内人流の回復による外食、観光需要の持ち直しから、業務用油脂の販売量は増加、家庭用も前年を上回りました。しかしながら不安定な原料・為替相場に加え、物流費や人件費を中心とした諸経費の上昇を受け、コスト環境が悪化する中、油脂製品の価格改定を発表、コストに見合った適正価格形成に取り組みました。また、価格に見合った価値を提供する課題解決型営業を強化推進した結果、油脂に様々な機能を付与した機能性油脂の販売が伸びました。

プラントベースフードの新たな可能性を発信

50年以上大豆たん白を製品開発してきた当社が、新たな植物性食材のブランドとして「SOIA SOIYA」を展開、穀物を原料に「こんな食材あったら良いな」という願いを叶える、自由で楽しい食材を提供します。従来の代替肉用途だけでなく、料理専門家や外食オーナーと連携することにより、多様な調理法に対応可能な新たな植物性食材を提案。健康志向かつ創造力を刺激する食体験を提供し、多くのお客様に対し幅広いメニュー展開を支援することで、新しい植物性食材のスタンダードを発信していきます。

糖質カテゴリ

強み

- 業界トップレベルの事業規模
- グループを合わせた3生産拠点による供給体制と鹿島エリアに東日本最大の生産拠点を保有
- 結晶ぶどう糖市場で約70%のシェア（当社調べ）
- プレミックス、製油など他カテゴリとの親和性

2024年度の振り返り

物流2024年問題など様々な課題に対して、当社は関東地区（茨城県神栖市）に主力工場を有し、中京地区にはグループ2会社（数島スターチ（三重県鈴鹿市）、サンエイ糖化（愛知県知多市））と3生産拠点で製品を製造しており、主要な消費地への物流面では比較的不利な立地条件となっています。また業態別「ワンストップ型」提案営業もお客様から評価をいただき、粉末水あめなど機能商材においても販売増に繋がっています。

2025年度の戦略

安全・安心な商品を安定してお客様に供給するために、適正価格での販売に努めるとともに、更にお客様の要望や課題を解決する商品提案を実施します。

揚げたての食感を維持するフライ油や油脂の劣化を抑制する長持ちフライ油、お米の老化を抑える炊飯油や時短調理を可能にする冷凍食品等、様々な切り口で、お客様の抱える課題を解決し、お客様の商品の品位を向上させる提案力を強化します。また、国内で原料処理している主要4油種（大豆・菜種・トウモロコシ・米）全てをグループ内で搾油する強みを生かし、幅広い油種提案でもお客様の売上向上に貢献していきます。

2025年度の戦略

引き続きサステナビリティに対する意識が高まる中、当社グループ内でもCO₂排出量や水使用量において占める割合が高い糖質カテゴリでは、率先して環境負荷軽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。

更に豊かで健康な生活に貢献しうる粉末水あめなどの特徴のある製品群の拡販のみならず、コーン油の原料となるコーン胚芽の安定供給に努め、製油など他カテゴリとのシナジー効果を発揮していきます。

飼料事業



強み

- 日本有数の飼料需要地である、鹿島エリア、志布志エリアにグループ生産拠点を保有
- 他事業から発生する副産物による安定的な飼料原料の供給体制
- グループ会社を含めたサイロ事業との連携

2024年度の振り返り

2024年度は、販売数量は前年を上回ったものの、為替レートにおける円安進行や鶏卵相場の軟化など厳しい事業環境になりました。このような中、適正価格での販売、お客様ごとの要望・課題に対する提案型営業の推進や高付加価値商品の拡販に取り組みました。

2025年度の戦略

2025年度も穀物相場、為替レートなどコスト環境の目まぐるしい変化が見込まれますが、コストに見合った適正な価格での販売、高付加価値商品の拡販による基盤事業の強化を進めています。また、引き続き顧客価値向上を実現するため、畜産物の分析や付加価値化のサポートなど、お客様に寄り添った営業活動により信頼関係を深化させていきます。

採卵鶏分野における事業基盤の拡充

これまで契約預託農場として鶏卵生産を依頼していたキシマファームの株式を取得し、グループ会社化しました（昭和鶏卵による100%子会社化）。当農場は茨城県小美玉市にあり、約14万羽の採卵鶏を飼養している養鶏場となります。今後は昭和産業、昭和鶏卵連動のもと、従来以上に付加価値鶏卵の開発・販売や、農場成績の改善などに取り組んでいきます。

その他

倉庫業の強み

- グループ会社を合わせた穀物収容能力は国内トップクラス
- 食品メーカーとして穀物取扱量は日本一（当社調べ）
- パナマックス船など大型船接岸可能なバースを整備し、ローコストオペレーションでの穀物原料搬入が可能
- 鹿島や志布志など後背地に大きな飼料需要を持つ地域に事業展開

植物工場の強み

- 食品メーカーとして長年培った生産管理・品質管理等の技術
- 他事業の持つ多様かつ豊富な販売チャネル
- 一般社団法人日本GAP協会のJGAP認証取得

2024年度の振り返りと2025年度の戦略

倉庫業では、2024年度は鳥インフルエンザ感染拡大による影響があったものの、商社や主要顧客との取り組みを強化したことにより、貨物取扱量は前年を上回りました。2025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、輸入商社とのパートナーシップの深化やBCP体制の強化を通じ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。

植物工場では、「持続可能なアグリビジネス」の構築を掲げ、2024年度は気象条件に左右されない高品質な野菜の計画的、安定的な生産を行ってきました。2025年度は研究開発・技術・販売が三位一体となり、安定操業、生産性の向上、新たな高付加価値野菜の導入、販売に努めていきます。

RD&E 戦略

テクニカル部門統轄メッセージ



取締役常務執行役員
テクニカル部門統轄

大野 正史

統轄範囲: テクニカル部門 (研究開発、生産・技術、品質保証、ロジスティクス)

技術革新と価値創出で挑む VUCA 時代

予測困難なVUCA時代において、私たちテクニカル部門は、多種多量の穀物を取り扱う独自の事業ポートフォリオを強みに、穀物の多様な可能性を最大限に活かし、ユーザーインとプロダクトアウトを融合した視点からのイノベーションによる付加価値商品、新規事業の創出に取り組んでいます。組織面では、調達から物流、環境戦略まで一貫して担う組織への改編や、品質保証のガバナンス強化により基盤強化を行いました。更に、企画機能を強化し、生産系DXの推進、事業戦略との連携強化、新規事業の創出を実現します。

テクノロジー×人財で支える成長基盤

企業価値の持続的な向上には、デジタル技術の活用と人財力の強化が不可欠です。AIやIoTによる生産系DX、生成AIや機械学習を活用した研究開発やユーザー分析の高度化、物流DXの推進などを進めています。進捗している分野もありますが、次世代を見据えた変革を一層加速させる必要があると考えています。業務効率化を生成AIやRPA、ノーコードツールの活用、生産系DXを通じて推進し、働きやすく働きがいのある職場環境と生産性向上の両立を目指します。

新規事業による未来価値の創出

新規事業の創出に向け、オープンイノベーションを活用しながら、挑戦しています。オレオケミカル分野で、アップサイクルによるバイオ燃料の開発を進め、ファインケミカル分野では、こめ油由来のスーパービタミンEなど、機能性素材の量産化技術の確立を進めています。更に、プラントベースフード分野では、大

豆たん白の持つ可能性を最大限に引き出す研究と商品化を推進し、アグリ分野では気候変動に左右されず高品質な植物を生産する技術革新を行っています。人々の健康や美容、環境などの社会課題の解決に向けた研究テーマを注力分野として、リソースを集中していきます。

社会課題を解決するサステナビリティ経営

環境対応を最重要課題と位置づけ、2026年にはバイオマス発電ボイラの稼働によるCO₂削減を目指しています。更に、糖質工場から排出される廃珪藻土を飼料事業でアップサイクルし、土壌改良材や堆肥の発酵補助材として活用するなど、独自の事業ポートフォリオを活かした課題解決型の環境ソリューションを展開しています。物流面では、2024年問題への対応として神戸工場の製粉立体自動倉庫の更新による自動化・省力化に始まり、工場の荷捌きバースの再整備による荷待ち時間短縮、配送の効率化への対応を進めています。

海外戦略—「日本食文化」を世界へ

日本国内で培ってきた技術力や開発力を、海外のグループ会社へ積極的に展開しています。現地顧客向けの講習会や輸出専用商品の開発を通じて、天ぷら粉・和食素材に加え、パン用小麦粉など多様な商品群をグローバルに展開し始めています。今後、海外現地での顧客ニーズを把握した商品開発、生産、品質保証体制の強化も不可欠であり、組織体制の強化も進めています。

これからも当社グループは、技術力と総合力を結集し、社会課題の解決と企業価値の更なる向上に挑み続けてまいります。

RD&E 戦略

RD&E戦略とは、Research (研究) とDevelopment (開発) とEngineering (生産技術) を一体とした昭和産業グループならではの技術戦略です。RD&E戦略と事業戦略が連携することで基盤事業の強化と事業領域の拡大を目指します。これらの実現には、お客様ニーズや研究開発者が洞察する潜在ニーズを起点とした「マーケットイン」と、技術の深化によって高付加価値化する「プロダクトアウト」の融合が重要となります。

「中期経営計画 23-25」ではRD&E戦略として「穀物ソリューションの進化」「差別化戦略の推進」「事業領域の拡大」「基本戦略を確実に実行するための生産技術の確立」を掲げ、当社グループだからこそできる価値を創出していきます。

穀物ソリューションの進化

顧客・営業との連携強化、 独自技術の深掘りによる商品開発の強化

ワンストップ型の営業組織への改編により、ユーザーインの視点による研究開発を進めています。例えば、揚げ物の具材の柔らかさが欲しいという要望を解決するため、フライ用油や小麦粉製品の提案だけではなく、小麦粉へ練り込む油の新規開発をするなど、事業を超えた提案を広げています。個々のお客様の潜在ニーズに入り込むことで、これまでのアイデアを凌駕するソリューション提案を強化しています。

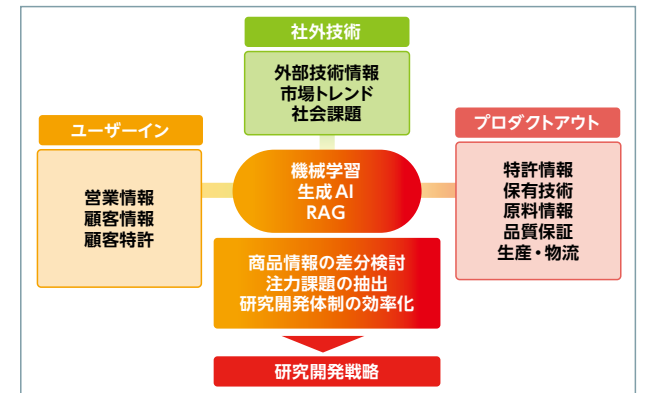
デジタル技術を活用した開発業務の効率化

研究開発分野で生成AIの活用やRAG (Retrieval-Augmented Generation) 構築に取り組んでいます。営業日報という膨大なビッグデータから顧客の潜在ニーズの抽出や、膨大な原料情報の違いの抽出、学術論文などの外部技術情報をクロス分析して自社研究の効率化

に活用しています。そこに、特許や文献の技術情報、更には社内の蓄積技術を組み合わせ、注力課題の抽出や研究開発体制を効率化する取り組みを始めています。

また、人の五感や経験に頼っていた配合設計や生産設計を、機器分析と機械学習を組み合わせることで迅速判断を行い、開発速度を速める方法も検討しています。

生成AI、RAG構築概念図



差別化戦略の推進

事業戦略と連携した付加価値商品の開発強化

穀物: 小麦の特徴を最大限に引き出すため、当社独自の加工技術を研究しています。国産小麦の使用ニーズが高まっている中、国産小麦粉に適切な加工処理を行うことで、口だけに特徴をもつ小麦粉を作り出すことができました。加工技術の更なる研究により、小麦の新しい魅力を探索します。

グループシナジーを生かして「こめ油」と「コーン油」の機能を生かした油の開発も進めました。こめ油を主体とした炊飯油「こめコートS」や、コーン油を活用し油汚れがしにくい「フライオイルCK-UP」を上市しました。

また、独自技術により、短直鎖糖質「アミロソルン」の結晶化能や他成分と複合体を形成する作用を有する特徴を見い出

し、化粧品分野等での展開を進めています。「アミロソルン」の研究開発は日本応用糖質学会のポスター賞の受賞や、日本農芸化学会関東支部2024年度例会にてトピックス賞受賞者として講演させていただきました。

健康: 当社製品に含まれる健康機能に着目して、機能性表示食品として『まめたん』『大豆胚芽』『国産麦 強力小麦粉』『骨ケアドリンク ヨーグルト風味』の4商品を上市しました。穀物に含まれる微量の機能性物質に着目し、普段の食事から健康に繋がるご提案を続けていきます。



日本農芸化学会関東支部2024年度例会「トピックス賞」



サステナブル:糖質工場の副産物である廃珪藻土に畜産堆肥の製造工程での臭気低減や発酵促進効果があることを見出し、飼料事業の販売網を活用して利用が広がっています。また、油脂の精製過程で生じる副産物がきのこの栄養体に活用できることを見出し、2024年度には日本きのこ学会のポスター発表の優秀賞を受賞しました。飼料事業をもつ、当社独自のソリューション型研究開発により未活用資源の価値を見出す、サステナブルな研究を強化しています。

更に、穀物の新たな可能性を探し、バイオマスプラスチックの検討を継続しています。これまで製品化したバイオマスを配合したゴミ袋「大地のMino-Re:」に加え、小麦粉、油脂、糖質

事業領域の拡大

オレオケミカル分野と ファインケミカル分野における取り組み

穀物を最大限に生かすため、東北大学発のスタートアップ企業 ファイトケミカルプロダクツ社との資本業務提携を行いました。オープンイノベーションによる新規事業領域の研究・開発を進めると同時に、販売の強化など多角的な協力関係を構築します。

詳しくはP.21-22

プラントベースフードの事業化に向けて

当社グループは、食の多様性、サステナブル、健康志向の高まりで注目されるプラントベースフードにおいて、新ブランド「SOIA



SOIYA」を2024年に立ち上げました。独自技術で帯状に成形したHMSP(High Moisture Solution Protein)を主要ラインナップとし、煮る・焼く・揚げる・茹でるなど、幅広い料理に展開できます。料理専門家や外食オーナー様とタイアップした開発を進め、「SOIA SOIYA」プロジェクトを広く展開していきます。新たに、2025年に『HMSP チャーシュー風 醤油味』を発売し、加工食品のラインナップを増やしています。

アグリ事業への挑戦

当社は、2020年からアグリビジネスへの挑戦を開始し、人工光型植物工場野菜を生産、販売しています。2023年にはJGAP(Japan Good Agricultural Practice)認証を取得

の製造工程で発生する副産物がバイオマスコンクリートへ加工が可能なことをオープンイノベーションにより見出しました。2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)ではギャラリー West の屋根資材に用いるバイオマスコンクリート用の原料や、「大地のMino-Re:」を協賛しました。



濃過助剤による堆肥化

し、SDGsに配慮した運営により、気候変動に左右されず新鮮な野菜の安定供給を行っています。レタス類の生産性を高める環境制御技術と栽培技術を深化させ、新たにハーブ類の生産販売を開始しました。今後も、オープンイノベーションを活用した生産技術と高付加価値な植物生産の研究を行います。

海外事業の拡大

製粉:國成麵粉股份有限公司(台湾:桃園市)と大成昭和食品(天津)有限公司(中国:天津市)に対し、積極的に技術供与を行い、日本国内の製粉技術の展開を図っています。当社の製粉技術を活用した提案を海外で進めることで、海外の生産工場の安定生産に繋がっています。

飼料畜産:中一食品有限公司(台湾:台南市)で、台湾で初となる生食も可能な卵「上品語」を上市しました。日本国内の安全・安心な鶏卵を供給するシステムを海外で展開することで、安全・安心のニーズが高まる海外市場での鶏卵販売の発展を目指していきます。



輸出推進:輸出向け製品の包装技術の改善に注力しました。製品の長距離輸送が可能な耐久性の向上や、現地の規制に適合した包装資材の開発を進めています。これにより、製品の品質保持を強化し、国際市場での競争力を高めることを目指しています。

基本戦略を確実に実行するための生産技術の確立

デジタル技術を活用したスマートファクトリーの推進

当社グループは、4安(安全・安心・安定・安価)の向上を主軸とした、IoTやセンシング技術を活用したスマートファクトリー

化を進めています。スマートファクトリー化により予知保全や生産効率の最適化を目指し、「安定操業」「環境負荷軽減」「高品質な製品の製造」「省人化」「技能伝承」などを実現します。

詳しくはP.50

無形資産の活用に向けて

当社グループは、「穀物の専門性」を駆使し、研究開発、原料調達、生産、販売のバリューチェーンの連携によって穀物ソリューションを提供しています。テクニカル部門は、経営戦略／事業戦略／販売戦略、各ステージの戦略と常に伴走し、優位な戦略遂行を支えるための知的財産を保護して、穀物ソリューションの提供に貢献しています。また、幅広い事業領域を生かして、当社ならではのサステナブルな技術の提供も開始しています。

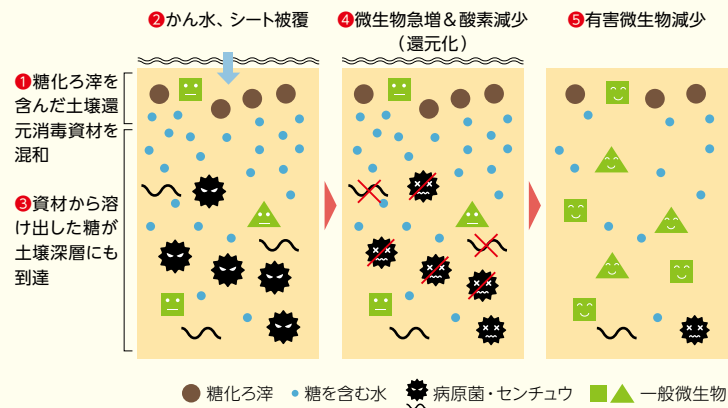
戦略	販売戦略	事業戦略	経営戦略
各戦略と連携した知財活用例	- 知財の見える化 - 守りのための知財権取得	海外展開に向けたブランド保護のための商標権取得	事業領域拡大のための情報収集・分析・提案
IP ランドスケープの実施			

当社の知的財産権の登録件数 (2025年7月末現在)

	国内	海外
特許	250件	13件
商標	588件	82件

知財活用事例① 特許の活用

糖質工場の副産物である廃珪藻土に土壤還元消毒効果がある事を見出し、特許を取得しました(特許第7471122号【土壤改良材およびその製造方法】)。化学薬品を使わず環境に配慮した作物生産が可能で、生物多様性の保全も期待されます。加えて、従来の有機物を活用した土壤還元消毒方法より土壌の深くまで消毒効果が得られることも確認されました。アグリビジネス企業から多くの関心をお寄せいただいている技術です。今後も、当社の独自技術を生かした知見の保護と活用に努め、ステークホルダーとの共生を目指していきます。



知財活用事例② 商標権を活用したブランド保護

当社は、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。事業を展開する各国での商標権確保を推進し、重要商標に対する第三者の冒認出願への対応も実施しています。

近年、中国をはじめとする海外のEC市場で増加する模倣品に対しては、断固たる姿勢で商標権を行使し、行政摘発を含む法的措置を実施していきます。今後も定期的な市場監視範囲の拡大等、模倣品対応の体制を強化し、お客様への品質保証と当社ブランドの信頼性維持に努めていきます。

財務戦略・デジタル化推進

コーポレート部門統轄メッセージ



取締役常務執行役員
コーポレート部門統轄

細井 義泰

統轄範囲：コーポレート部門（経営企画、
広報・IR、財務、人事、総務）

当社の決算状況

2024年度は、物流費・人件費の上昇やドル円相場の急変動等により業績の見通しが難しい年度でしたが、前期に引き続き利益は中期経営計画23-25策定時の計画水準を超えました。

キャッシュ・フローも安定して創出することができており、それに伴い有利子負債も減少したことで財務健全性も高まっています。

リファイナンスを考えていた2025年度の社債の償還も、発行時の計画通り自己資金で賄うことも選択肢にある状況です。

企業価値向上に向けた施策

株価はマーケットからの当社の評価であり、当社の企業価値を向上させていくために、株価向上やPBR1倍割れの解消を意識した施策に取り組んでいきます。TOPIX構成銘柄の見直し等の東証改革にも対応すべく、投資家の方々の期待に応えることができる成長戦略を検討していきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、ROICによる事業ポートフォリオの高度化を図ります。事業ポートフォリオ戦略においては、資本コスト(WACC)を用いた現状分析を継続的に行っております。

また、既存事業の維持拡大だけでなく、将来の収益基盤となる海外事業、新規事業等へも重点的に投資し、必要に応じて財務レバレッジを効かせ、資産や資本を効率的に活用した投資を実践していく必要があると考えます。成長戦略のための資金が必要な際は、調達方針に沿って適切に実施します。

株主還元

長期的に安定した配当の継続を目指しつつ、経営基盤の安定を図っていきます。

配当性向については30%程度を一つの目安にしていますが、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進するために、成長投資や内部留保とのバランスも勘案しつつ、適切な株主還元指標や還元の水準につき議論していきます。

アセットライト経営

政策保有株式は、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。

個別の銘柄に関し、主管部署において保有意義や保有の合理性、資本コストを加味した見直しを年1回実施し、取締役会に報告しています。保有に妥当性が認められないと判断した銘柄は売却などの縮減を行っており、2024年度につきましても、取締役会における保有意義の検証の結果、一部の株式を売却しました。今後の取り組みとして、目標とすべき政策保有株式の純資産比率や縮減スケジュールにつき具体的に検討していきます。

不動産につきましても2024年4月には千葉縣市川市に所有していた本八幡ビルの譲渡を実施するなど見直しを進めており、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。

財務戦略

資金調達方針

資金調達が必要となった際は、不安定な状況が続く金利動向や金融市場を注視し、社債やコマーシャル・ペーパーなどの直接金融も適切に組み合わせつつ、当社グループにとって最も有利かつ安定的な条件で実施します。同時に長期資金と短期資金を適切なバランスに保つことを意識していきます。

長期資金調達実施時は、当社グループの社会的責任を果たし、社会の持続的な発展に貢献する取り組みを推進するための施策として、締結済みの「サステナビリティ・リンク・ローン」を含めたSDGs債やSDGsローンも積極的に活用したいと考えています。

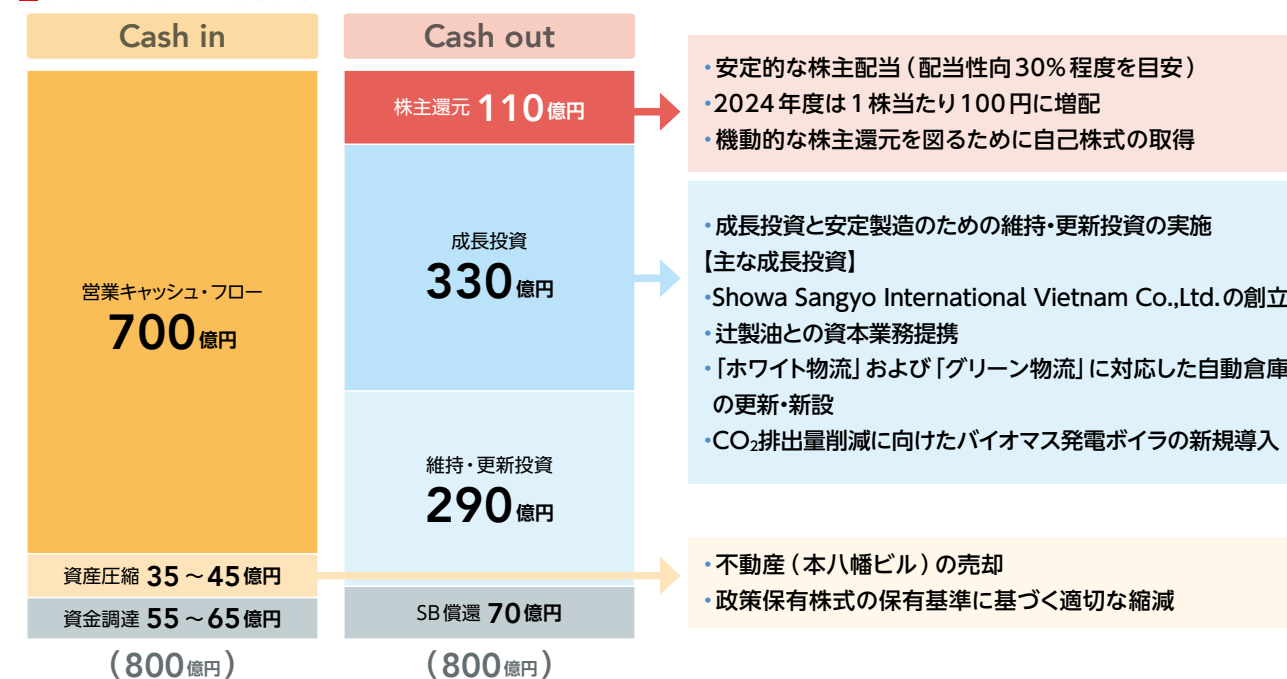
事業投資の計画

基盤事業の持続的成長を行うための投資だけでなく、M&Aや海外展開も含めた事業領域の拡大のための成長投資も引き続き積極的に検討していきます。

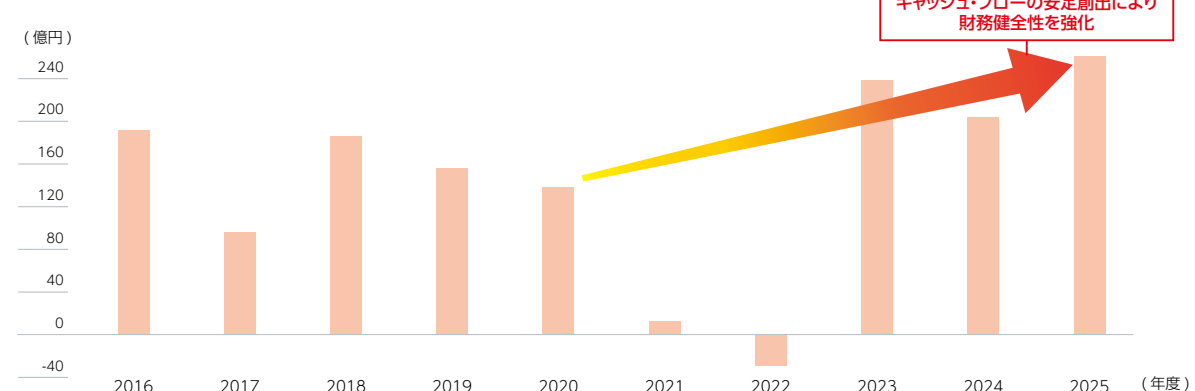
今後、人口の減少により国内需要の伸びが期待できない中、当社グループとして必要な投資に資金を使っていくことが重要であると考えています。投資案件については、設定したハードルレートの基準を満たしているか、その将来性とプロセスも含めてしっかりと精査していきます。

次期中期経営計画や長期ビジョンの策定に向け、当社にとって最適な投資について議論していきます。

資金配分計画〔3年間累計〕（2023年度～2025年度）



営業キャッシュ・フローの推移（2016年度～2025年度）



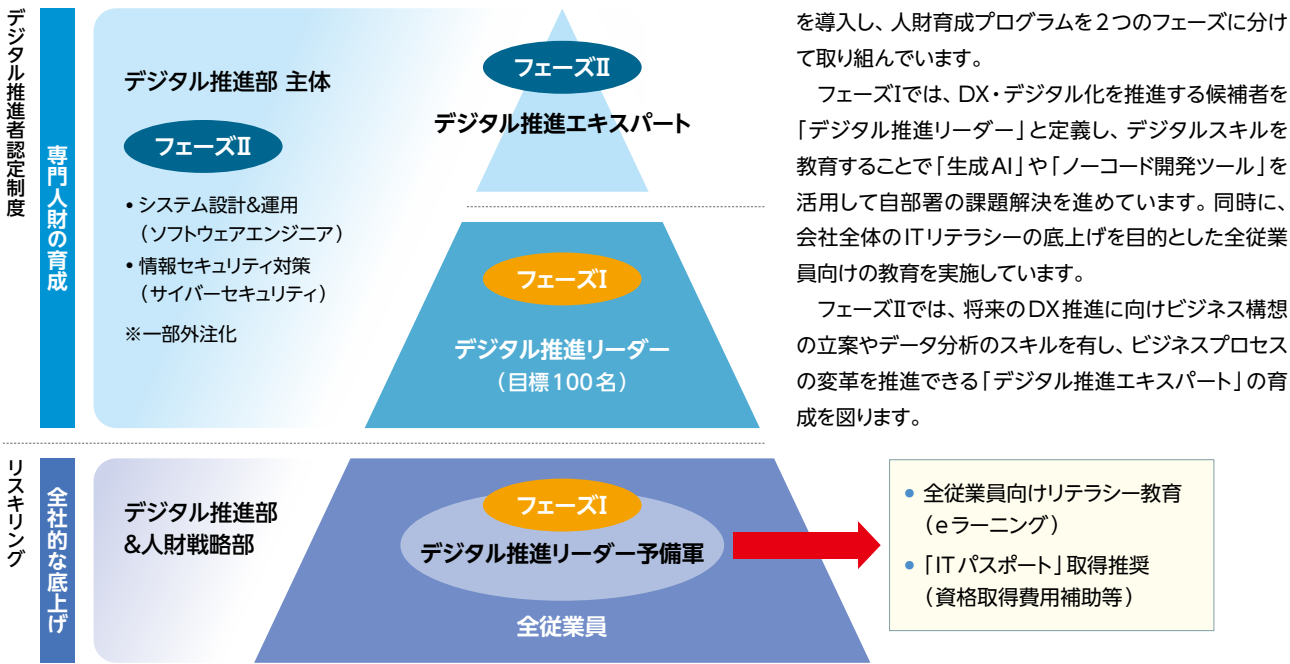
Ⅰ デジタル化推進

昭和産業グループは、「DXを活用した新たな価値の創出」を実現するために、「中期経営計画 23-25」において、デジタル技術を活用した業務の効率化・高度化と、DXを推進する人財の育成を推進していきます。

KPI と目標

KPI	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

デジタル人財育成





デジタル推進部
プロジェクトリーダー
中條 雄一

生成AIプロジェクトをスタート

経営戦略としてデジタル化推進を加速するため、生成AIの活用に注力しています。2025年2月に生成AI専任者として任命され、生成AIの全社展開を目指すプロジェクトをスタートしました。

当社では約2年前から一部のメンバーを対象に生成AIの試験運用を進めており、ここで得られた知見を基に今後のプロジェクト活動を推進します。業務の生産性向上、新たな価値創造に向けて、当社の未来を拓く重要なドライバーとしてデジタル変革を牽引していきます。

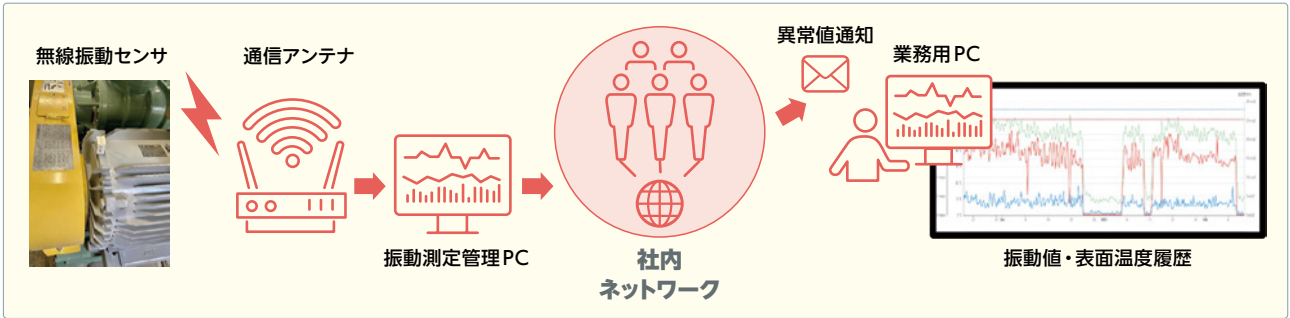
Ⅰ スマートファクトリーの推進

当社では、生産性の向上や環境への貢献を目指し、デジタル技術の活用を進めています。IoTやセンシング技術を導入し、工程データの収集・解析を行うことで、予知保全や製造工程の最適化の実現に取り組んでいます。

予知保全の取り組み

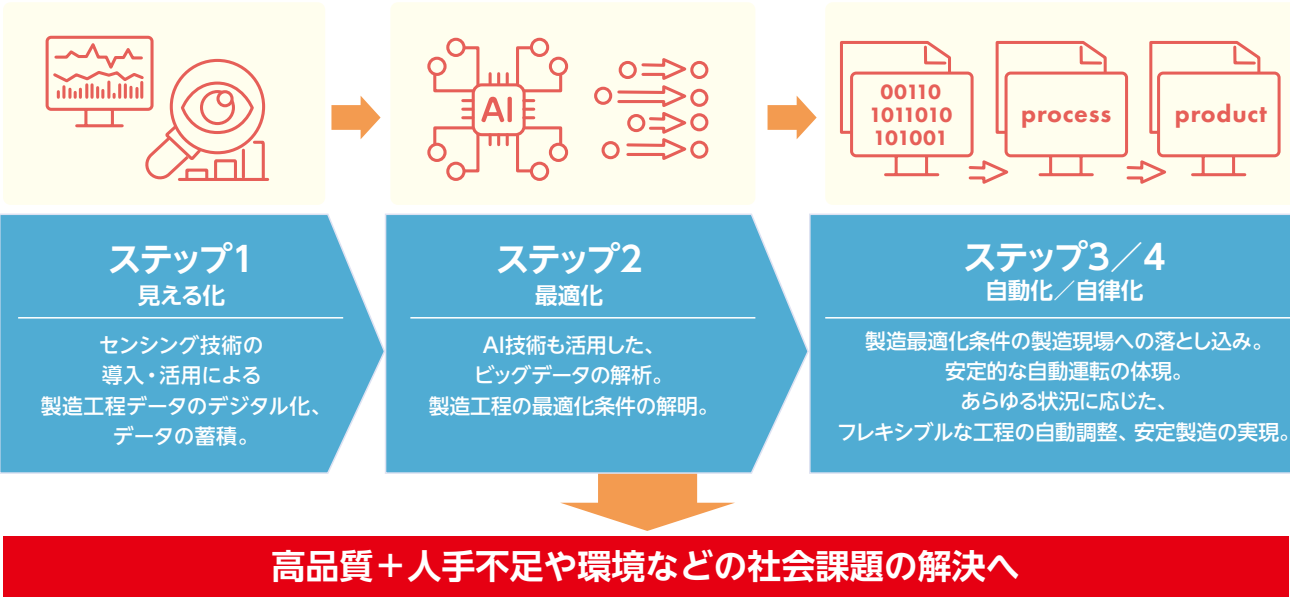
製造工場の全設備について台帳を作成し、重要度評価から保全方式を決定し、保全カレンダーにて計画的に点検や整備を実施しています。保全方式のうち、回転機械等の運転状態により整備を行うことを予知保全といい、保全担当者は設備運転時の振動値等を測定することで状態を診断し、必要に応じて整備します。ただし、設備点数が多く作業負荷が高くなることから、1年で数回程度の測定にとどまり、設

備状態の傾向を捉えることが難しい状況でした。そこで、連続的に振動値等を測定できるセンサの設置を試みています。いつでも業務用パソコンにて設備状態を確認でき、状態の傾向を見られることから適切なタイミングでの整備計画に貢献できると考えます。また、無線でデータを送信できるため配線等のコストを抑えられることもメリットとなります。



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。日進月歩のICTやセンシング技術を活用することで工場全体を「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を見い出す検討に取り組んでいます。



サステナビリティ

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「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」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、食の源である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。

社会の公器として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経営を推進していきます。

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。

サステナビリティの実現に向けたマテリアリティの取り組み

サステナビリティの実現に向けた取り組みを推進するため、特定したマテリアリティと関連したリスクと機会を踏まえ、

「中期経営計画23-25」での各事業での取り組みにブレークダウンしています。

 詳しくはP.29

マテリアリティテーマ	マテリアリティ
1. 食を通じた事業活動での貢献	① 安全・安心で高品質な食の提供 ② 消費者の健康と多様化するニーズへの貢献
2. 穀物を生み出す大地とその環境の維持	③ 地球環境への配慮
3. ステークホルダーとのエンゲージメント推進	④ 人財活用 ⑤ 地域社会との共生 ⑥ サプライチェーンと連携した活動 ⑦ ステークホルダーとの信頼関係構築

これら各事業での取り組みを通じて、「ステークホルダーとの共創価値（健康で豊かな食生活の実現／持続可能な地球環境の実現／多様性ある持続可能なサプライチェーンの構築／中長期的な企業価値の向上）」を目指します。

「中期経営計画 23-25」マテリアリティ特定までの推移

1. 社会的課題の抽出

当社グループでは、SDGs、ISO26000、UNGC、SASBなどのグローバルガイドラインなどを参照した上で、「社会にとっての重要度」と「事業にとっての重要度」との関係を整理してきました。

2. ESG重要課題の特定（2018年度まで）

「社会にとっての重要度」と「事業にとっての重要度」の2つの視点から様々な社会的課題を評価しました。その結果、社会の関心が大きく当社グループ事業との関連性が高い社会的課題について、CSR委員会（現在のサステナビリティ委員会）での議論を経て、ESG重要課題を特定しました。

3. 重要課題の対応方針の検討（2019年度）

ESG重要課題に関し、包括的な解決を進めるべく、課題間の関係性を整理し、3つの重点項目（「環境への配慮」「穀物ソリューションの進化」「従業員の活躍推進」）と7つの重要課題（「持続可能な生産活動」「持続可能な資源活用」「多様な価値への対応」「安全・安心・安定供給」「ダイバーシティ」「健康経営」「企業市民活動」）としました。

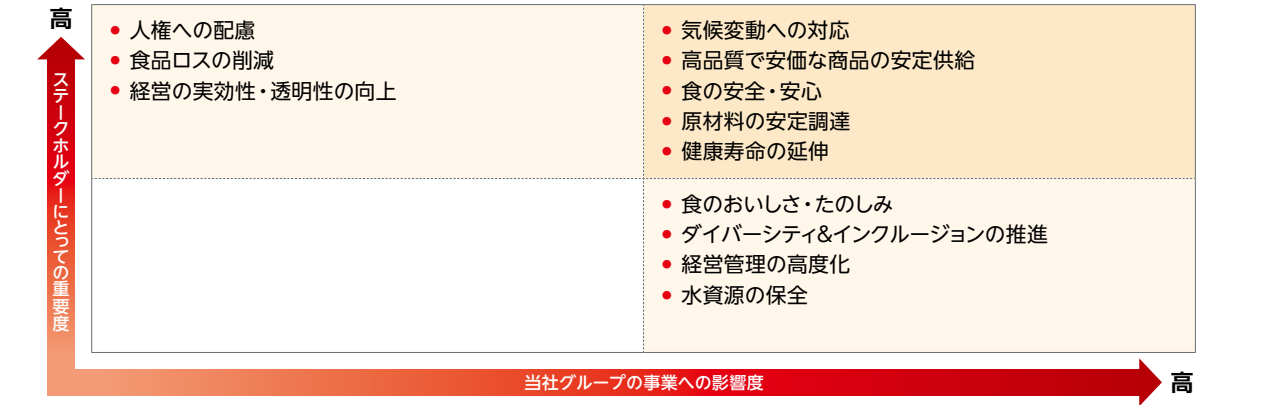
「中期経営計画20-22」では、7つの重要課題については各事業にブレークダウンして推進しました。

4. 重要課題の更新（2023年度）

社会情勢やステークホルダーとの対話からいただいたご意見やご期待を踏まえ、見直しました。様々な社会的課題について、「ステークホルダーにとっての重要度」を縦軸、「当社グループの事業への影響度」を横軸として評価（マッピング）しました。

サステナビリティの実現に向けた取り組みを推進するために、このマッピングによる評価結果とその関係性を考慮し、3つのマテリアリティテーマと7つのマテリアリティを特定しました。

マッピング

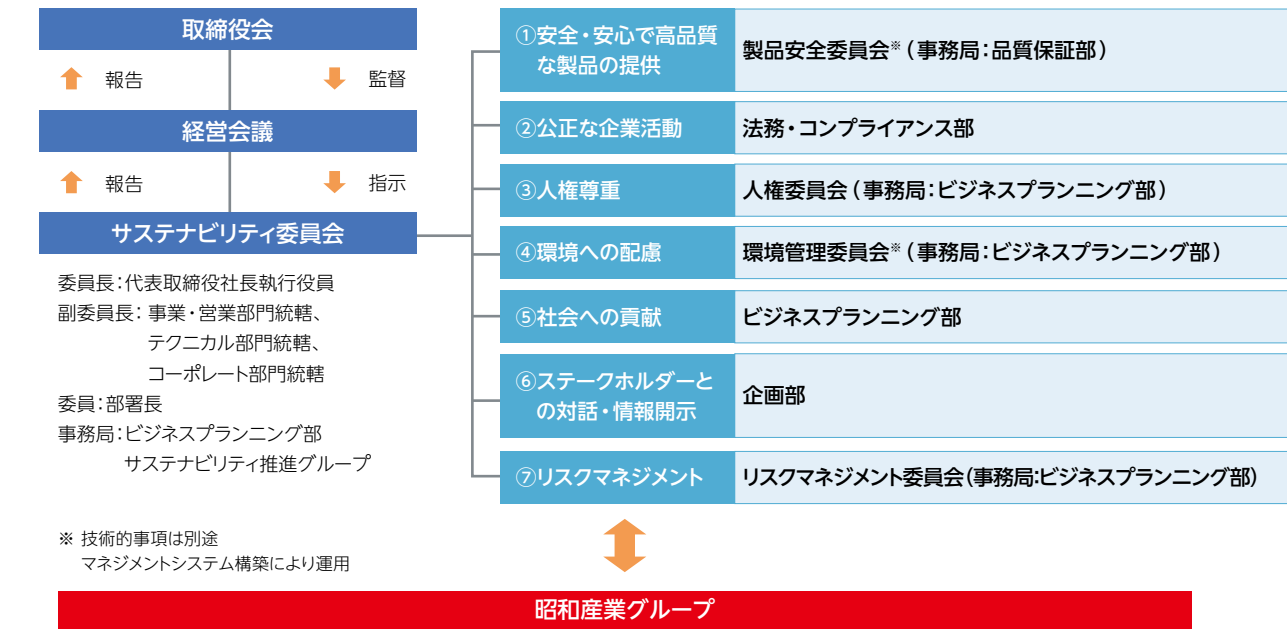


サステナビリティ推進体制

代表取締役社長執行役員が委員長を、各部門統轄全員が副委員長を務める「サステナビリティ委員会」の傘下で、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専門委員会または部署として取り組んでいます。

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



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。

1. ガバナンス

重要な気候関連の「リスク」および「機会」を特定し、適切にマネジメントするために、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、全部署長が委員となってい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、TCFD提言に基づくシナリオ分析を実施するとともに、関連する委員会やグループ会社各社と緊密に連携し、毎期それらの対応に関する計画を策定し、遂

2. 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。

2022年度は2021年度に続き「糖質カテゴリ※1」の分析・評価を継続するとともに、次に環境負荷が大きい「製油カテゴリ※2」についての分析・評価を行いました。

2023年度は「製油カテゴリ」「糖質カテゴリ」の分析・評価を継続するとともに、「製粉カテゴリ※3」の分析・評価を行い、グループ全体での気候変動に対する対応力向上を図

3. 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、「1. ガバナンス」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。「1. ガバナンス」で記載した体制に加え、TCFD委員会は環境管理委員会内の環境4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)および事業系戦略推進委員

行状況については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実施しており、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。

りました。

これにより、当該3カテゴリ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。

当社のシナリオ分析にあたっては、TCFD委員会と各カテゴリに関わる各部門やグループ会社が一体となり議論を行いました。

前年度までに実施した糖質カテゴリおよび製油カテゴリの分析・評価で培った手順や手法を、当年度に実施した製粉カテゴリの分析・評価に活用し複数のカテゴリ間やグループ会社間で情報を共有することで、本取り組みを当社グループのレジリエンスの強化にも繋げています。

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。

 リスク管理の詳細はP.55

シナリオ分析:リスク/機会の財務的影響

リスク/機会				財務的影響			
				1.5℃／2℃		4℃	
分類1	分類2	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	2030年(中期)	2050年(長期)	2030年(中期)	2050年(長期)
				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 及び 法規制	炭素税・ 炭素価格	●製造工程に対して炭素税が課される	C,B,A	C,B,A	－	－
			●低炭素製造を実現するための設備投資額の増加	C,C,C	C,C,B	－	－
		脱炭素を促進 する新規制	●環境負荷の少ない包装材料の切り替えコストの増加	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	A,A,A	A,A,A	－	B,B,B
			●バイオ燃料需要の増加による原料調達コストの増加	C,A,A	C,A,A	C,B,C	C,A,B
	評判	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	共通：C	共通：C	共通：C	共通：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	－	共通：C	－	共通：C
			●穀物生産地への悪影響(品質悪化)による製造効率の低下	A,－,C	A,－,B	A,－,C	A,－,A
	慢性的	平均気温 上昇	●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	A,A,A	A,A,A	A,A,A
		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	－,－,C	－,－,C	－,－,C	－,－,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,－	－	－
		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,－	－	－
			●バイオ燃料素材の需要増加	－,C,－	－,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/>

4. 指標と目標

CO₂排出量削減については、2021年10月22日に閣議決定された我が国の温室効果ガス削減目標に合わせて、当社グループのCO₂排出量削減目標を2030年度に46%削減(2013年度比)と設定しています。

また、食品メーカーである当社グループとしましては、環

境目標としてCO₂排出量削減だけでなく、独自に「食品ロス発生量削減」「水使用量削減(原単位)」「容器包装材プラスチック使用量削減(原単位)」について目標設定しています。環境目標達成のため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。

 KPIと目標値の詳細はP.29

※1 当社グループの報告セグメントである「食品事業」のうち、糖化製品、コーンスターチ、乳酸菌等の製品・サービスを取り扱う事業範囲を指し、前年度の(気候変動への対応・TCFD提言への取り組み)における「糖質事業」と同一の事業範囲となります。

※2 当社グループの報告セグメントである「食品事業」のうち、業務用および家庭用の食用油、大豆たん白、大豆加工品、菜種ミール、脱脂米ぬか等の製品・サービスを取り扱う事業範囲を指し、前年度の(気候変動への対応・TCFD提言への取り組み)における「製油事業」と同一の事業範囲となります。

※3 当社グループの報告セグメントである「食品事業」のうち、業務用および家庭用の小麦粉、プレミックス、パスタ、ベーカリー類、ふすま等の製品・サービスを取り扱う事業範囲を指し、前年度の(気候変動への対応・TCFD提言への取り組み)における「製粉事業」と同一の事業範囲となります。

環境負荷の低減

KPI と目標

	基準年	中期経営計画目標（2025年度）	昭和産業グループ環境目標
CO ₂ 排出量の削減	2013年度	▲30%以上	2030年度目標 ▲46%以上
食品ロスの削減	2018年度	▲30%以上	2025年度目標 ▲30%以上
水使用量の削減 （原単位）	2019年度	▲9%以上	2030年度目標 ▲12%以上
プラスチック使用量の削減* （原単位）	2013年度	▲7%以上	2030年度目標 ▲25%以上

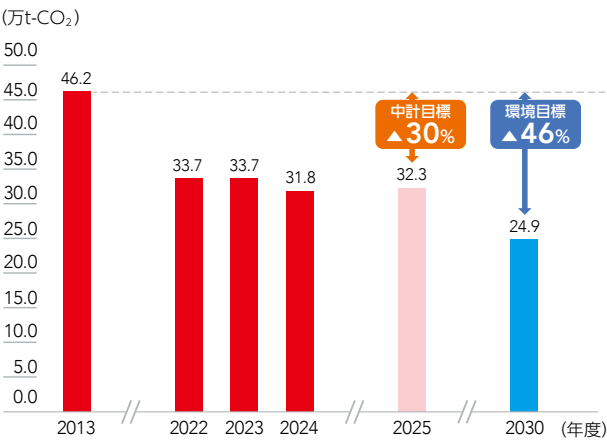
※化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック

CO₂ 排出量の削減

昭和産業グループでは中期経営計画 23-25 の 2025 年度までに「30%以上削減」、そして 2030 年度までに「46%以上削減」（いずれも 2013 年度比）という目標を掲げ、その進捗を当社および 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て省エネ活動を進めてきたことに加え、下表に示すような取り組みを行い、2024 年度は、2013 年度比 31.1% の削減となりました。2024 年度から昭和産業に導入したインターナルカーボンプライシング制度を活用して省エネの設備投資を進めるとともに、ボイラ燃料として木質チップなどの再生可能エネルギーの利用を拡大していきます。また、カーボンニュートラルの実現には、電力や蒸気の燃料である都市ガスを非化石燃料に転換することが鍵となるため、水素や e-メタンなどの次世代熱エネルギーの実用化動向を注視し、速やかに対応できる体制を構築していきます。

▶ CO₂ 排出量の推移（昭和産業グループ）



※実績値集計における電気事業者からの購入電力の排出係数については、毎年直近の調整後排出係数を使用しています。
※CO₂ 排出量の算定の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。2024 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。

年度	事業所	主な取り組み	CO ₂ 削減量（ / 年）
2021	【鹿島工場】	・コージェネ設備の燃料転換（石炭→都市ガス）	約 63,000t
2022	【鹿島工場】 【潮来ミックス分工場】	・油脂製造工程の副産物等をバイオマス燃料（脂肪酸・ダーク油）として活用 ・PPAモデル*による太陽光発電設備設置	約 5,800t 約 150t
2023	【船橋工場】	・PPAモデルによる太陽光発電設備設置	約 200t
2024	【潮来ミックス分工場】 【船橋工場】 【RD&E センター】	・再生可能エネルギー電力の導入	約 7,600t
2025 ～ 2026	【鹿島工場】	・バイオマス発電ボイラ設備導入（2025 年度中の完成、2026 年度の運転開始）	約 37,000t （見込）

※ PPA モデル（Power Purchase Agreement：電力販売契約）：発電事業者が費用負担して設置した太陽光発電設備による電気を、需要家が一定期間購入するビジネスモデル

食品ロスの削減

当社グループでは 2025 年度までに「30%以上削減（2018 年度比）」という目標を掲げ、その進捗を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。

食品ロスの発生は、処理にコストがかかることと、可燃ごみとして燃やすことによる CO₂ 排出や焼却後の灰の埋め立

て等、環境負荷の増大に繋がります。

2024 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 33.2% の削減となりました。

この状態を維持すべく食品ロス削減活動を継続し、今後も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。

水使用量の削減

当社グループでは 2025 年度までに水使用原単位（使用量を生産量で除した値）を「9%以上削減」、そして 2030 年度までに「12%以上削減」（いずれも 2019 年度比）という目標を掲げ、その進捗を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。

地球温暖化の進行、また世界人口が増加する中、「水リスク」は常に上位に位置づけられ、その脅威は年々強まってお

り、事業活動における「水リスク」の軽減に努める必要があります。

2024 年度は、製造工程における使用水や洗浄水を削減するための工程改善等の取り組みを行い、2019 年度比 10.3% の削減となりました。

限りある水資源を有効利用するため、今後も水使用量の削減に取り組んでいきます。

プラスチック使用量の削減

当社グループでは 2025 年度までに化石燃料由来で一度だけ使われて廃棄される「ワンウェイプラスチック」の使用量原単位を「7%以上削減」、そして 2030 年度までに「25%以上削減」（いずれも 2013 年度比）という目標を掲げ、その進捗を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。

その中で、環境負荷の小さい包装材質や新規の包装技術

等を検討してきました。

製品当たりの包装資材重量が増加する小袋化、小容量化のニーズがある中で、2024 年度は家庭用プレミックス製品のフィルムのバイオマス原料使用や、包装資材の厚さを必要な強度は維持しながら薄くする「薄肉化」等の取り組みを行い、2013 年度比 2.4% の削減となりました。

今後もプラスチック使用量の削減に取り組んでいきます。

天ぷら粉の包装資材にバイオマス素材を使用

当社グループでは、石油資源由来で一度だけ使われて廃棄されるワンウェイプラスチックの使用量削減の取り組みとして、包装資材の見直しを検討してきました。

その一環として、2024 年度は家庭用商品「昭和天ぷら粉（700g）」のプラスチックフィルムの 10% をバイオマス素材に置き換えました。パッケージには一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品として「バイオマスマーク」も表示しています。

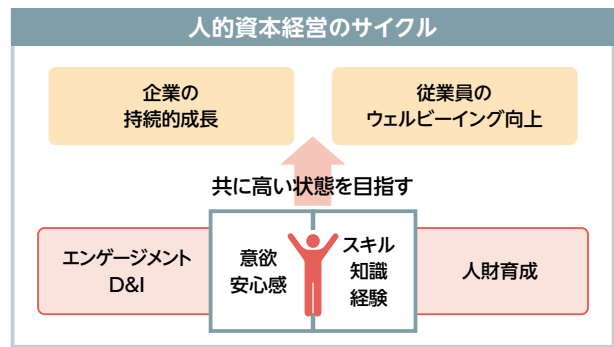
導入にあたっては、従来の石油資源由来の素材からバイオマス素材への一部変更により、特にシール部分の接着度合いが異なったため、実際の包装ラインにて繰り返しテストを行い、新たに包装条件を設定しました。

今後も他の商品への導入を検討し、引き続き石油資源の節約による環境負荷低減の取り組みに努めていきます。



人的資本経営

昭和産業グループでは、2025年度のありたい姿（長期ビジョン）「SHOWA Next Stage for 2025」を実現するため、「中期経営計画 23-25」の5つの基本戦略のうちの一つである「プラットフォームの再構築」の一環として、人的資本経営の推進に取り組んでいます。当社グループでは、“人財”を企業の持続的成長を支える最も重要な経営資本と位置付け、“人財”への戦略的な投資を積極的かつ継続的に行うことで、「企業の持続的成長」と「従業員のウェルビーイング向上」を実現します。



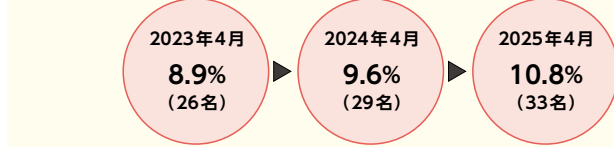
従業員が安心してイキイキ活躍できる職場へ

「中期経営計画 23-25」の基本戦略「ステークホルダーエンゲージメントの強化」の重点項目として、「D&Iのドラスティブな推進」を位置付け、ダイバーシティ経営推進の専任組織である「D&I推進室」を人財戦略部内に設置しています。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、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を醸成します。

D&Iのドラスティブな推進

KPIの進捗状況

女性管理職比率



主な取り組み状況

女性の活躍推進

当社では、「女性従業員の経営参画の多様化実現」を目標に、施策の検討やイベントの実施など、様々な取り組みを行っています。

2024年度は、2023年度から継続して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広げる機会として女性従業員向け講座に派遣しました。また、全女性マネージャーへのヒアリングを人財戦略部が実施し、キャリアに関する意見交換を行いました。

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

KPIと目標

取り組みテーマ	中期経営計画目標
D&Iのドラスティブな推進	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	リスキル投資額： 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

持って、日々そして末永く当社グループで活躍できるよう、一人ひとりに適した職場への配属や職域開発を行っています。

2024年度は、各部署から切り出した業務を新規で18件、年間580時間分受託しました。また、2023年度に続き、創立記念日に合わせて社内従業員向けに当社グループの冷凍生地を使用したパンを焼成販売しました。INC推進チームメンバーでのメニュー考案、試作を重ねた焼き立てパンは従業員に大変好評でした。

2025年3月末の障がい者雇用率は2.6%と2023年度に引き続き法定雇用率の達成を実現しました。



人財戦略部D&I推進室
INC推進チーム
植本 さくら

D&I推進室員の声

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従業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て大変ですが、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多くの従業員の皆さんがパンを買ってくれますので、とてもやりがいを感じています。

多様な従業員が働きやすい環境へ

「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、就業規則等各種規程において多様な性的指向や性自認を持ち得る従業員へ配慮した改定を行っています。

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の目標値について

2026年2月に予定している次期中期経営計画発表に合わせて公表予定です。

主な取り組み状況

エンゲージメントサーベイの実施と活用

当社では、毎年のエンゲージメントサーベイの結果を基に、各職場にて改善活動に取り組んでいます。心理的安全性の高い職場づくり、それらを促すマネジメント層のマネジメントスキルの習得を通じ、従業員一人ひとりのウェルビーイングを高め、会社に対する貢献意欲の向上を図ります。また、エンゲージメントスコアに強い影響を与える質問項目の分析を進めており、それら重要因子は今後公表予定の独自指標に活用するとともに各職場での改善活動の際の参考にしています。

部門ごとの重要因子の一例

	コーポレート部門	事業・営業部門	テクニカル部門
エンゲージメントスコアに関わる重要因子	・働きがい ・上司の誠実な態度	・働きがい ・会社との適合感	・働きがい ・相談行動 ・仕事満足度

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、エンゲージメントサーベイにおいて「エンプロイーエンゲージメント」として偏差値で把握しています。調査を開始した2022年度の全社スコアは調査会社母集団平均値を下回っていたため、従業員が会社や組織に愛着をもってイキイキと働けるように、また、従業員の離職防止の観点からも重要な要素として取り組みを強化しています。

① 褒賞制度の見直し

2024年度は、『褒める文化』をより根付かせる取り組みとして、従来から運用していた褒賞制度を改善しました。各職場の優



中央褒賞発表会での集合写真

2024年度は、外部有識者を交えたLGBTQ理解促進の勉強会「にじいろセミナー」をオンラインで実施し、相談窓口担当者が心構えを学びました。また、勉強会の内容は当社グループ内に動画配信し、広く周知しました。

れた取り組みを共有・展開し、個人と組織がより高みを目指していける仕組みとするため、選定フローの見直し、審査基準の明確化、褒賞金額の大幅な見直しを行いました。

また、従来は一部の事業所のみの実施であった事業所褒賞を部署褒賞として改定し、人事評価とは別目線の『褒めるツール』として活用できるようにしました。2024年度では従業員の1割超に当たる179名が部署褒賞を受賞しました。

② 昭和産業グループ入社式の開催

2025年4月に、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名の当社およびグループ会社各社の新入社員を一堂に集めた「昭和産業グループ入社式」を初めて開催しました。式典後には、グループ合同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”ことから始まり、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。最後には、参加者全員による交流会も行い、会社の垣根を超えた親交を深める貴重な機会となりました。

③ SHOWAマイスター(天ぶら)の取り組み

天ぶら粉を世に初めて送り出したメーカーとして、天ぶらに関する社内認定制度「SHOWAマイスター(天ぶら)」を導入、運用しています。2023度から制度をリニューアルし帰属意識の向上をテーマに取り組んでいます。

2024年10月から2025年1月の期間で当社グループ従業員による天ぶらへの愛をアピールし合う「天ぶら愛コンテスト」を開催しました。従業員やその家族が腕を振るった天ぶらの写真や、お勧めの天ぶらを食べられる店舗の紹介だけでなく、天ぶらに関するエピソードや川柳の投稿など131件の応募がありました。

上記を含めた様々な取り組みの結果、2024年度の「エンプロイーエンゲージメント」は2022年度と比較して1.4ポイント上昇しており、同時に自己都合による退職者数も減少しています。



健康経営の推進

「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。

2024年度は、生活習慣改善対策として「運動」・「睡眠」・「食」・「飲酒」・「喫煙」の5つについて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て、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452名が



塚越社長と一緒に歩こう!イベントの様子

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!」イベントを当社本社と神戸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なりました。

「睡眠」・「食」：従業員調査により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当社本社・鹿島工場・神戸工場で実施し、延べ112名の参加者が適切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の提供を実施中です。



適正飲酒セミナーの様子

上記の取り組みが評価され4年連続で健康経営優良法人に認定されました。



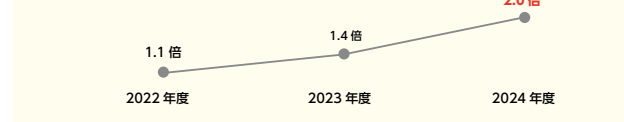
変化の中で価値を創造できる人財の育成

事業環境の急激な変化に対応し、当社グループの強みで競争を勝ち抜くためには、「顧客の課題の真因を捉えその解決に最適なソリューションを提供する力」と「不確実な未来と向き合い未来志向で新たな価値を創造する力」が必要不可欠です。この二つの力を更に高めていくため、「課題解決力の深化」と「イノベーションの促進」を当社の人財育成におけるコンセプトとして設定し、事業の担い手となる次世代リーダーを計画的に育成していきます。

戦略的人的資本投資の促進

KPIの進捗状況

リスク投資額(2021年度比)



主な取り組み状況

教育・研修の取り組み

当社の研修制度の中心は階層別研修で、「自律型人財の成長をサポートし、次世代リーダーを育成すること」を目的に行っています。各研修は、人事制度や他のキャリア開発諸施策と相互に連動しており、自身および部下のキャリア開発を行う上での道標の役割を果たしています。また、階層別研修とは別に、経営方針の理解や当社グループの従業員として必要な知識の習得を目

的に、グループ会社を含めた全従業員教育として「昭和塾」を毎年開催しています。

昭和塾 2024年度テーマ
・コンプライアンスの学習と点検

※教育体系図はwebサイトをご覧ください。

<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/social/employee/human-capital/>

① 通信教育の充実

当社ではキャリア開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、自主的に選定して申し込み、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ります。

② キャリアデザイン研修の実施によるリスク促進

当社では自身のキャリアを考え持続的に活躍できる状態を目指し、40歳代および50歳代従業員を対象としたキャリアデザイン研修を実施しています。研修後には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、通信教育等による自主的な学習を促し、従業員へのリスク投資を強化しています。

③ DX人財育成のための投資促進

「DXを活用した新たな価値の創出」を実現するため、DXを推進する人財の育成を推進しており、当社従業員向けデジタルリテラシー教育や選抜メンバーへのデジタルスキル教育を実施しています。



デジタルスキル教育の様子

詳細はP.49

④ 海外マネジメント研修の導入

「中期経営計画23-25」の基本戦略「事業領域の拡大」に資する海外人財強化のため、当社では新たに海外勤務者向けのeラーニングコンテンツを導入しました。海外で活躍するためのマインドセットからスキル向上、実戦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えました。

人財マネジメントの高度化の取り組み

当社では2023年度よりタレントマネジメントシステムを導入し、従業員の人財情報を権限に応じて共有・活用できる環境を構築しました。タレントマネジメントシステムを活用し採用配置～教育研修～評価のサイクルを適切に回し、人財マネジメントの高度化を図ります。

① タレントマネジメントシステムの活用

2024年度は、タレントマネジメントシステムでの人事評価フローの導入、従業員の資格情報やスキル保有情報の登録を行い、人財情報の一元管理を進めています。

② キャリア採用の強化

要員計画に基づき、必要人員確保のためキャリア採用を強化しています。2024年度は、従来の人材紹介による採用にプラスして、退職者と再び働く機会を創出することを目

的にアルムナイ登録サイトの運用を開始しました。サイトでは、企業ニュースの閲覧や求人応募、スカウトの受け取り、コーディネーターへの相談などを可能とし、即戦力人財の獲得に繋がります。

③ 新任地サポート制度の導入

当社は、海外および日本国内に事業所を展開していることから、従業員の転勤への対応として、地域限定職や総合職における転勤配慮措置制度を導入してきました。

2024年度は、転勤を取り巻く環境の更なる変化を踏まえ、従来運用してきた「社宅制度」を見直し、「新任地サポート制度」として刷新しました。具体的には借上社宅の家賃補助金額の増額や上限家賃の撤廃などを新たに行いました。本制度により、新たな勤務地で勤務する従業員の心理的・経済的な負担を軽減し、多様な働き方を支援すると共に、適所適財の実現を推進します。

イノベーションの促進の取り組み

① 人事制度との連動

人事制度では、当社グループの事業領域を広げる活動や企業価値の源泉を開拓する活動など、「中長期視点の課題設定と新たな強みの創出」を牽引する人財の輩出と活躍を後押しするための職位「P等級」を設けています。P等級はイノベーションを起こしたいという意欲のある従業員が選出される職位で、2024年度には1名を新たに選任し、2025年3月末時点で4名がP等級に選出されています。各P等級は「中期経営計画23-25」の基本戦略「事業領域の拡大」や「プラットフォームの再構築」を目指した新しい試みに挑戦しています。

② 新規事業創出コンテストの開催

未来志向で新たな強みを創出し得る人財育成・文化醸成を目的に、「新規事業創出コンテストSHOWA3.0」を2022年度より毎年開催しています。

2024年度は、他社で同様のコンテストを経て新たなビジネスを立ち上げた方を講師に招き講演会を実施しました。結果として、2024年度では過去最多の37件の応募があり、現在、事業化に向けた課題の抽出等を行い、計画書の作成を進めています。



コンテスト表彰者と塚越社長

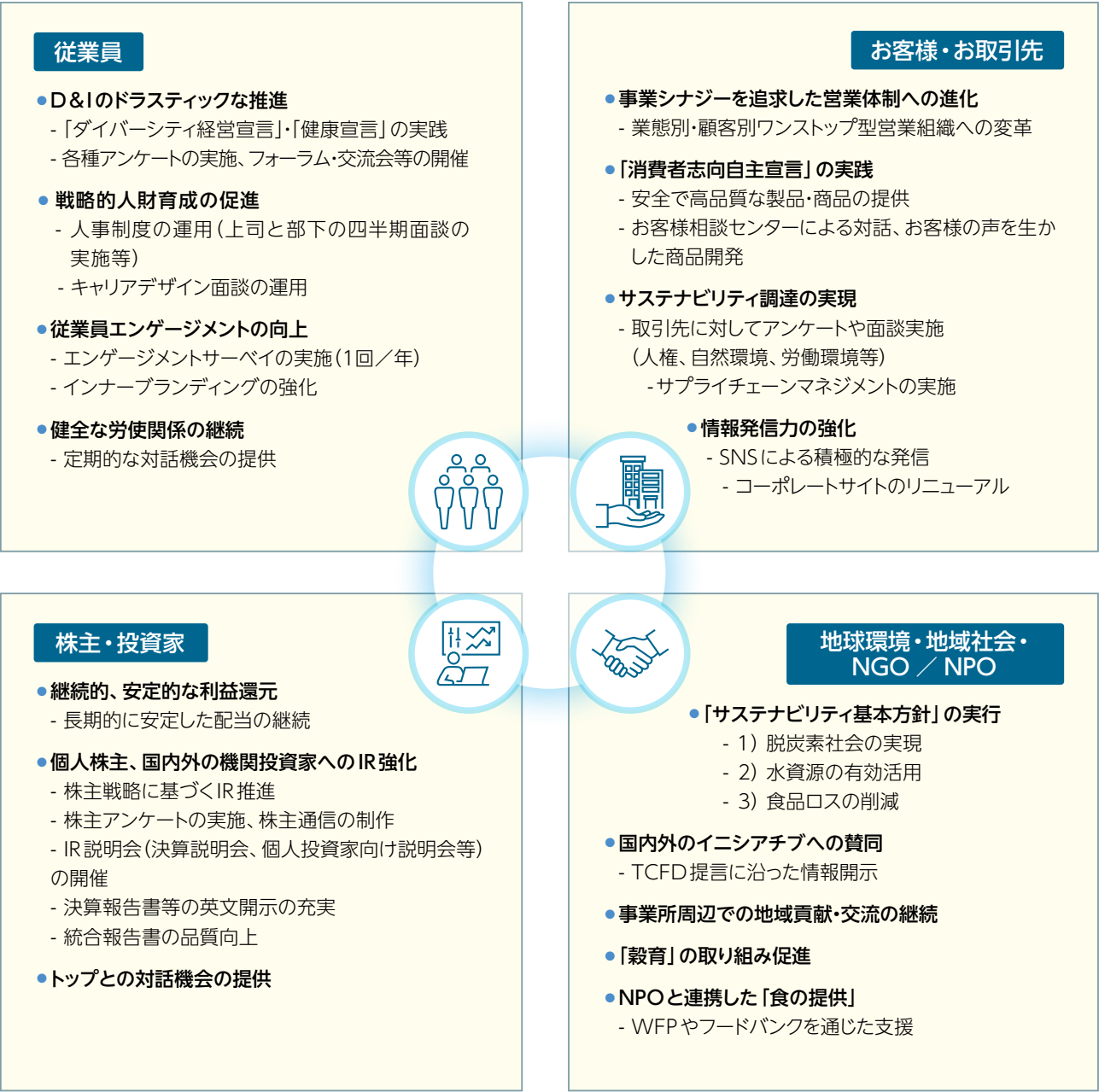
ステークホルダーエンゲージメント

昭和産業グループでは、各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、当社グループのユニークなビジネスモデル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、対話の機会の増加や適時・適切な情報開示をこれまで以上に進め、パートナーシップを更に推進します。

中期経営計画 23-25「ステークホルダーエンゲージメントの強化」

適切な情報開示をタイムリーに行い、ステークホルダーの皆様との対話を推進することで信頼向上に努めます。更に、双方向のコミュニケーションを促進し、ステークホルダーや社会からの期待や懸念を把握し、社会的責任を果たすための取り組みを進めていきます。

ステークホルダーエンゲージメントの強化施策



ステークホルダーとの対話

全てのステークホルダーに、当社グループが目指す方向性をより深くご理解いただくことを目的として、IR活動を推進しています。対話の中でいただいた様々なご意見やご要望は、当社グループの企業活動に反映していくとともに、穀物を通じてお客様の課題を解決する「穀物ソリューション・カンパニー」としての価値の創出に繋げていきます。

主なステークホルダー	ステークホルダーからの関心・期待とエンゲージメント向上施策の成果・影響
従業員	・人権尊重 ・人事制度の適切な運営 ・エンゲージメント・働きがいの向上 ・働きやすい職場 ・ワーク・ライフ・バランスの推進 ・D&I（ダイバーシティ&インクルージョン） ・人財育成、教育 ▶ 施策は左ページの通り ・「マルチステークホルダー方針」 🌐 https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/showasangyo/stakeholder/ ・昭和産業健康宣言 ・女性管理職比率10.8%（2025年4月1日現在） ・「えるぼし（2つ星）」2021年取得
お客様・お取引先	・安全・安心で高品質な製品の安定的な供給 ・公正な事業慣行、商標取引 ・多様な穀物を取り扱う強みを生かした提案 ・協働による品質向上 ▶ 施策は左ページの通り ・「マルチステークホルダー方針／パートナーシップ構築宣言」 🌐 https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/showasangyo/stakeholder/
株主・投資家	・適切な情報開示 ・透明性の高い経営 ・個人株主、国内外機関投資家へのIR強化 ・企業価値の向上 ・トップとの対話機会の提供 ・継続的、安定的な利益還元 ▶ 施策・実績は左ページおよび下表の通り
地球環境・地域社会・NGO／NPO	・国内外のイニシアチブへの賛同 ・NPOと連携した「食の提供」 ・再生可能エネルギーの利用 ・CO₂排出量削減、廃棄物削減 ・工場・拠点周辺地域への貢献・交流 ・誠実な対話と活動 ▶ 施策は左ページの通り ・工場見学の活性化 ・各事業所における地域社会との継続的対話

IRに関する活動状況（2024年度）

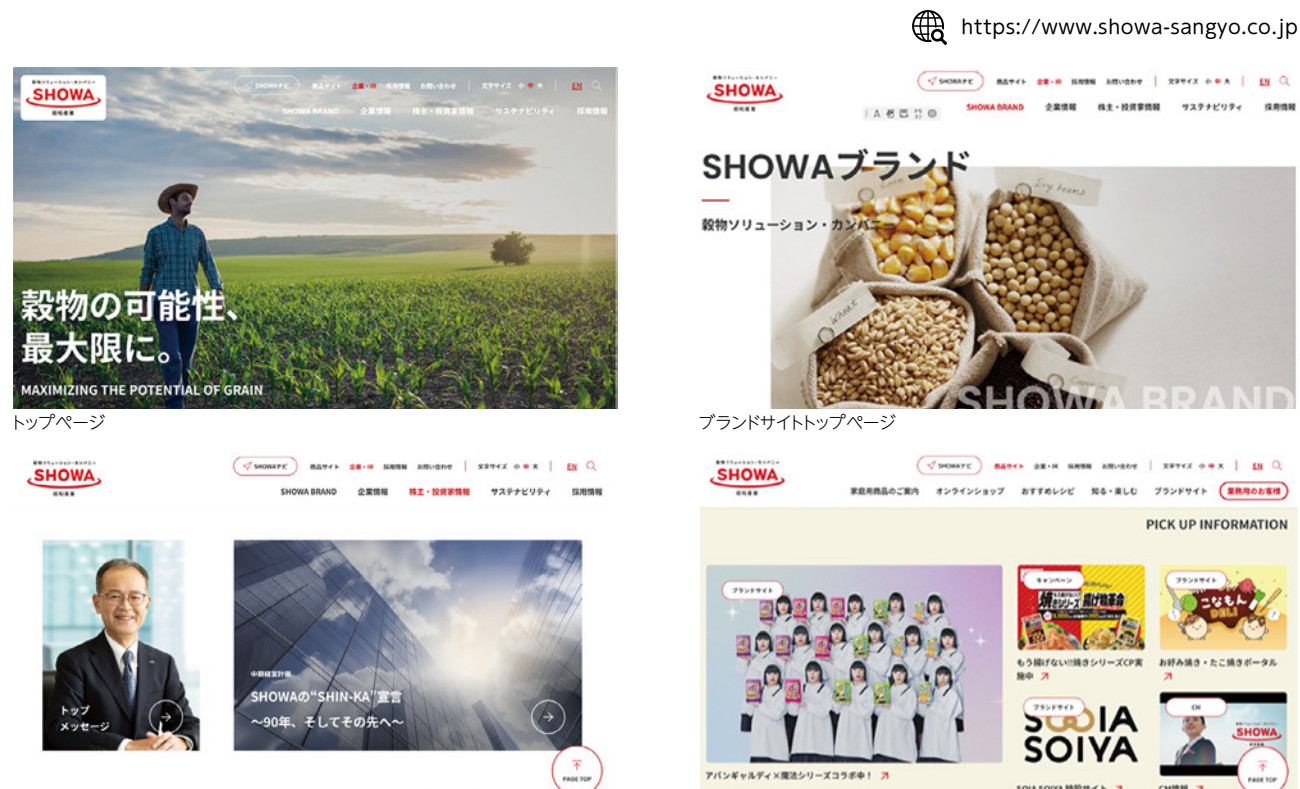
「フェア・ディスクロージャー・ルール」に則り、速やかな開示を行うことを基本姿勢とし、正確かつ迅速、積極的に情報を提供することで、ステークホルダーの皆様の「ご要望」にお応えしていきます。

活動	実績	内容
アナリスト向け決算説明会	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに、5月（4Q）、11月（2Q）に決算、取り組み内容などをご説明。
アナリスト向け工場見学会	1回	当社主力の鹿島工場（サイロや岸壁、製造工程等）をご案内。
アナリスト・機関投資家向け個別IR	41回	機関投資家や証券アナリスト向けに、都度、事業内容や決算、取り組み内容などをご説明。
機関投資家向けスモールミーティング	1回	機関投資家向けに、事業内容や中期計画内容・進捗などをご説明。
個人投資家向け会社説明会	2回	個人投資家向けに、事業内容やビジネスモデル、株主還元などをご説明。
大株主向け個別決算説明	6回	個別に5月（4Q）、11月（2Q）に決算や取り組み内容などをご説明。

情報発信力の強化

各種ステークホルダーの皆様に向け、企業情報やIR情報、サステナビリティ情報を集約して分かりやすくお示することにより、昭和産業の認知度向上と理解の促進を図ることを目的として、2024年6月に当社のホームページをリニューアルしました。

特にコーポレートサイトでは、IR ページの階層を見直し、アナリスト・投資家の皆様にとっての見やすさを追求したページ構成とした上で、迅速かつ積極的な情報開示を進めています。また、EC サイトの充実による利便性の向上や、環境への取り組み事例の紹介など、より深く当社の特長をご理解いただくための一助としています。

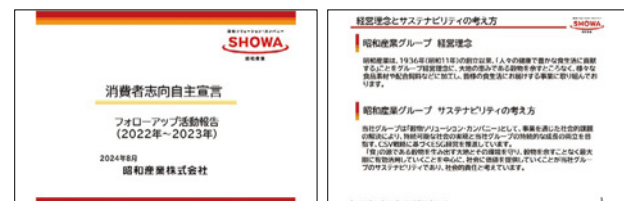


株主・投資家情報トップページ

消費者志向自主宣言

当社では消費者志向自主宣言を行い、持続可能で望ましい社会の構築に向けて消費者志向経営を推進しています。お客様の信頼と満足を獲得することで、社会価値の向上を目指します。

「フォローアップ活動報告」では、サステナビリティ推進に向けた取り組みや、お客様・社会の要望を踏まえた商品の改善・開発事例を紹介しています。



会長メッセージ



当社グループは「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」というグループ経営理念の下、「穀物ソリューション・カンパニー」を標榜し、大地の恵みである穀物を余すことなく生かし、人々に安全・安心な「食」を安定的にお届けしております。当社グループは、食品メーカーとして日本一の穀物取扱量を誇る当社グループならではの強みを生かし、多種多量の穀物から加工された食品素材とその加工技術を組み合わせ、食のトータルコーディネーターとして、お客様との対話を通じて真のニーズを発掘し、新たな価値を提供することができる企業グループに発展・成長を続けております。

社会に役立つ会社、社会にとって必要だと共感、評価いただける唯一無二の企業集団として、更なるグループガバナンス体制の整備、強化を推進してまいります。

グループ全体のガバナンス体制の強化

2025年度は、「中期経営計画23-25」の最終年度であり、持続的成長の基盤を作るため、基盤事業の強化、事業領域の拡大などに積極的に取り組み、現在ではグループ企業も41社まで増加し、多様な事業を展開する企業集団に成長しました。今後、中長期的な収益性、生産性向上と更なる持続的成長を実現するためには、グループガバナンスの進化が必要です。2023年4月に実施した営業部門の組織改編に合わせ、事業を核としたグループ全体の事業ポートフォリオ・マネジメントを高度化、強化する仕組みであるROICを導入し、グループ全体のシナジー発揮や一体的な経営管理、収益確保を目指しております。この事業ポートフォリオ・マネジメントを継続的に

実現するため、当事業担当役員に予算、実績等の管理を権限委譲することで、グループ会社の業績をモニタリング、評価するシステムを導入しております。また、本年4月1日にはコーポレート部門の企画部グループガバナンス室を独立させて「グループガバナンス部」を設置しており、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確保に取り組んでまいります。

昭和産業グループ行動規範

当社グループは事業環境の変化に対応し、持続的な成長を図るため、リスク管理体制の強化は勿論のこと、法令遵守を徹底するため、「昭和産業グループ行動規範」を定めています。この行動規範のベースとなる行動指針「SHOWA魂（だましい）」の周知徹底を図ることにより、コンプライアンス、企業倫理の徹底、ブランド力、付加価値の向上、環境負荷低減等に努めてまいります。また、改めてコンプライアンスの徹底を経営の最重要課題と位置付け、当社グループを『あらゆる不正行為を生まない、不正を絶対に許さない』企業グループにするために全力で取り組んでまいります。

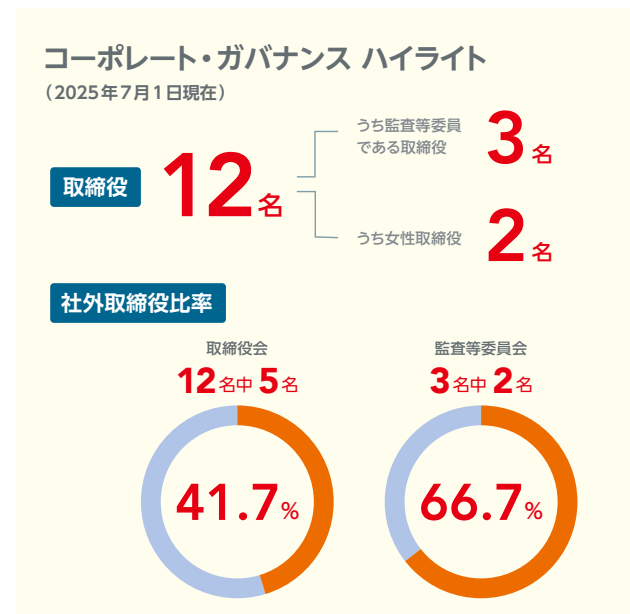
当社グループは、今後も「穀物ソリューション・カンパニー」として、皆様の信頼、ご期待にお答えるため、更なるグループガバナンスの進化を目指し、しっかり目線を合わせ「90年、そしてその先へ」グループ全従業員一丸となって前進してまいります。

皆様の引き続き変わらぬご支援を心からお願い申し上げます。



コーポレート・ガバナンス

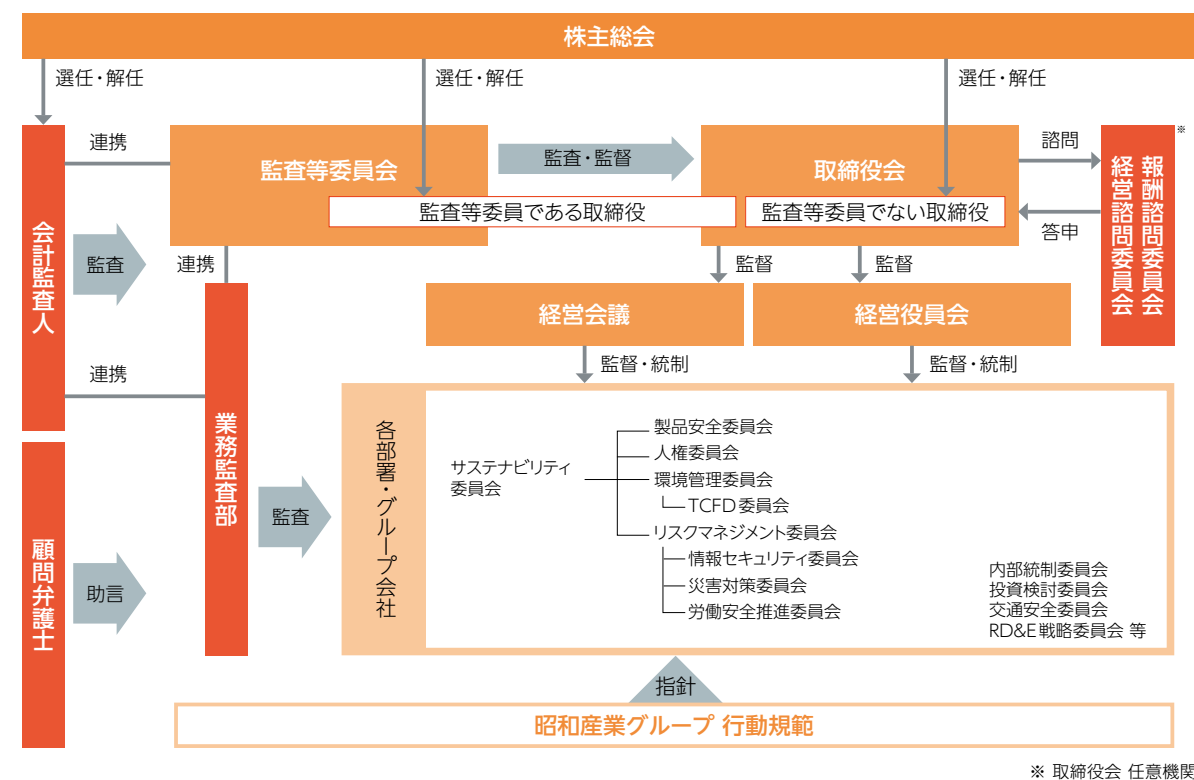
昭和産業グループは「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ことを経営理念とし、株主をはじめ、お客様、従業員など全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業 コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。



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)

コーポレート・ガバナンス体制図



※ 取締役会 任意機関

取締役会

当社は、社外取締役5名を含む合計12名で取締役会を組織しています。取締役会は、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督します。

監査等委員会

当社は、社外取締役2名および社内取締役1名の合計3名で監査等委員会を組織しています。監査等委員会は、会計監査人および当社の業務監査部と連携して、取締役会の職務執行を監督します。

経営役員会

取締役会の下部機関として、取締役および執行役員の業務執行などに係る事項を報告し、経営意思の統一を図ることを目的に、経営役員会を設置しています。取締役(社外取締役を含む)および執行役員で構成されており、毎月1回開催しています。

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

社外取締役のみで構成され、取締役会の任意の諮問機関として、取締役および執行役員の成果評価や選解任などに関するプロセスの妥当性、客観性、適時性、透明性を確保しています。また、次世代経営人財の育成などの経営課題にも対応しています。

報酬諮問委員会

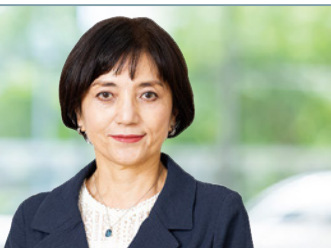
社外取締役のみで構成され、取締役会の任意の諮問機関として、取締役などの報酬案などに対して答申します。同委員会からの答申を経た上で、取締役会で役員報酬を決定しており、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保しています。なお、役員報酬は公表している「役員報酬ポリシー」および「取締役の報酬等の内容決定に関する方針」に基づき決定しています。

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。

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/>

さまざまな施策が成果を生み 収益性を高めていくことを期待しています

社外取締役 **三上 直子**

直近5年間はコロナ禍、地政学的リスクに伴う原料穀物相場の高騰、大幅な円安、エネルギーコストの上昇、更には物流の2024年問題など外部環境の悪化により非常に厳しい状況が続きました。このような中で昭和産業グループはTOBによる買収、M&Aの実施により各事業の拡大を行いつつも機能の集約を行い、収益性を高める施策を実施してきました。一方、継続的なコストダウンに加えワンストップ型営業組織への変革の実行など、地道で弛まぬ努力を続けた結果が財務KPIの向上に徐々に繋がっています。

取締役会ではグループ経営における実効的なガバナ

ンスを意識した議論が活発に行われています。更に昨年より社外取締役が増え、より多様で見識の高い外部意見を取り入れるようになったことで、議論が深化しています。

当社グループは長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」の最終ステージを迎え、成果の収穫期を迎えていますが、新たな長期ビジョン策定に向け議論をより深めていきたいと思っています。

私は製造業での開発および生産、品質保証の経験を踏まえ、経営陣による安全・安心への取り組みもしっかり監視・監督していきたいと思っています。

取締役会の主な取り組み

2024年度における取締役会の主な検討事項は以下のとおりです。

付議事項	件数	内容
決議事項	40件	M&A、組織改編、自己株式取得および消却、出資、増資、資金の貸付、取締役会規程改定 等
報告事項	37件	TCFDに関する情報開示、人的資本経営、人権、海外事業、研究開発、知的財産、製品安全、情報セキュリティ対策、リスクマネジメント委員会の活動、コンプライアンス向上施策、中期経営計画の進捗状況、サクセッションプランと役員研修 等

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、「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。2024年度は、2025年5月に全取締役11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。

取締役会の運営全般に関しては、開催頻度や審議時間は適正であり、意思決定や監督機能の有効性を確保するために、独立社外役員を含め十分な員数を確保できていると考えています。その一方、社外取締役に對する情報提供についての課題も提起されました。引き続き、定期的の実効性評価を行い、取締役会の実効性向上に努めていきます。

社外取締役の選任理由

氏名	取締役会および監査等委員会への出席状況（2024年度）		選任理由
	取締役会	監査等委員会	
三上 直子	16/16	－	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 (2024年6月25日就任)	13/13	－	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 (2024年6月25日就任)	13/13	－	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	16/16	13/13	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	16/16	13/13	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

社外取締役に對しての補佐は、取締役会事務局が窓口となっています。M&A等の重要な付議事項に関しては、担当部署等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るほか、当社の工場、研究開発施設およびグループ会社を実際に見てもらい、同時に現地の責任

者やスタッフ等とのディスカッションを交え、会社の実態を知ってもらえるよう努めています。

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。

役員の報酬

報酬等決定の基本方針

当社は、取締役の報酬等について、2024年3月1日付で「役員報酬ポリシー」を改定・公表しています。「役員報酬ポリシー」は、当社グループの持続的な成長および中長期

の企業価値向上に資する健全なインセンティブとして機能させることを目的として、以下の基本方針を定めています。

- (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) 優秀な人材を確保・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

決定プロセス

取締役の報酬等については、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の審議を経た上で、取締役会の決議により、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。報酬諮問委員会は、取締役の報酬制度や各取締役の具体的な報酬の額を決定する過程において開催しており、2024年度は1回開催しました。

報酬体系

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬体系は、金銭報酬および株式報酬により構成されます。金銭報酬は、職務内容等役位に応じて定められる基本固定報酬と前年度の会社業績および個人業績を勘案して定められる短期インセンティブとしての金銭報酬（以下、「変動型固定報酬」という。）から構成しており、いずれも毎月一

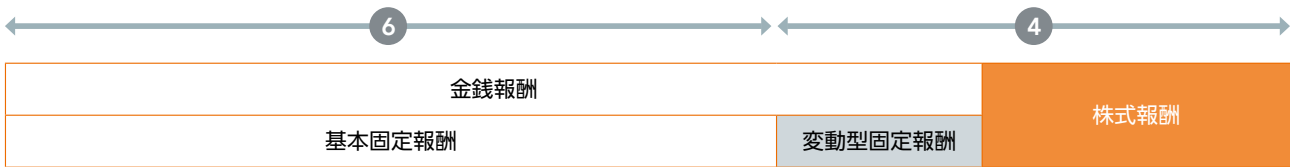
定の金額を支給しています。これらの報酬の比率は、原則として、基本固定報酬6：変動型固定報酬および株式報酬4としています。なお、当社株主との価値共有を図るために、変動型固定報酬および株式報酬のうち、過半を株式報酬としています。

変動型固定報酬については、中長期業績を達成するためのマイルストーンとしての単年度業績に対する取締役のコミットメントとしての性質を勘案し、会社業績および個人の業績等の貢献度に基づき決定しています。なお、個人の業績等の評価は、各々の取締役が担う役割・責任に応じたものとしています。

株式報酬については、中長期インセンティブとして当社グループの中長期的な企業価値向上および当社株主との価値共有を目的とし、各々の取締役が担う役割・責任等を総合的に勘案の上、役位等に応じて決定しています。

社外取締役に對しては、基本固定報酬のみとしています。

報酬体系イメージ図



役員一覧

(2025年7月1日)

取締役



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(現任)

代表取締役会長
新妻 一彦
所有株式数：75,494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
2020年 4月 当社大阪支店長
2022年 4月 当社製粉部長
2023年 4月 当社イングリディエント営業部長
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)

取締役専務執行役員
鈴木 孝明
所有株式数：6,550株



経歴

1987年 4月 当社入社
2016年 4月 当社船橋工場長
2019年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2017年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)
2023年 4月 テクニカル部門統轄(現任)

取締役常務執行役員
大野 正史
所有株式数：12,901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)

社外取締役
三上 直子
所有株式数：1,500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)

代表取締役社長執行役員
塚越 英行
所有株式数：23,634株



経歴

1984年 4月 当社入社
2007年 4月 当社札幌支店長
2009年 6月 当社食品部長
2014年 6月 当社執行役員
2018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(現任)
2024年 4月 事業・営業部門統轄
2025年 4月 ビジネスプランニング部・フード事業
部・フィード事業部・グレインプロキュ
アメント部・セールスプランニング部・
流通営業部担当

取締役常務執行役員
山口 龍也
所有株式数：33,358株



経歴

1985年 4月 当社入社
2011年 5月 当社事業開発部長
2016年 4月 当社情報システム部長
2018年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2023年 4月 コーポレート部門統轄(現任)
2023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
細井 義泰
所有株式数：9,696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 (現任)
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
柄澤 彰
所有株式数：100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)

社外取締役
平 真美
所有株式数：0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
2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社 取締役
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)
手島 俊裕
所有株式数：900株

取締役スキル・マトリックス

氏 名	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	デジタル
新妻 一彦	●	●	●				●	
塚越 英行	●	●					●	
鈴木 孝明	●	●	●					
山口 龍也	●	●						
大野 正史	●			●	●			
細井 義泰	●					●	●	●
三上 直子	●			●	●			
柄澤 彰		●	●				●	
平 真美	●					●	●	
大柳 奨	●					●	●	●
手島 俊裕	●					●	●	
菅生 譲二	●					●	●	

※ 特に専門性の発揮を期待するスキルを挙げています。



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。

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、

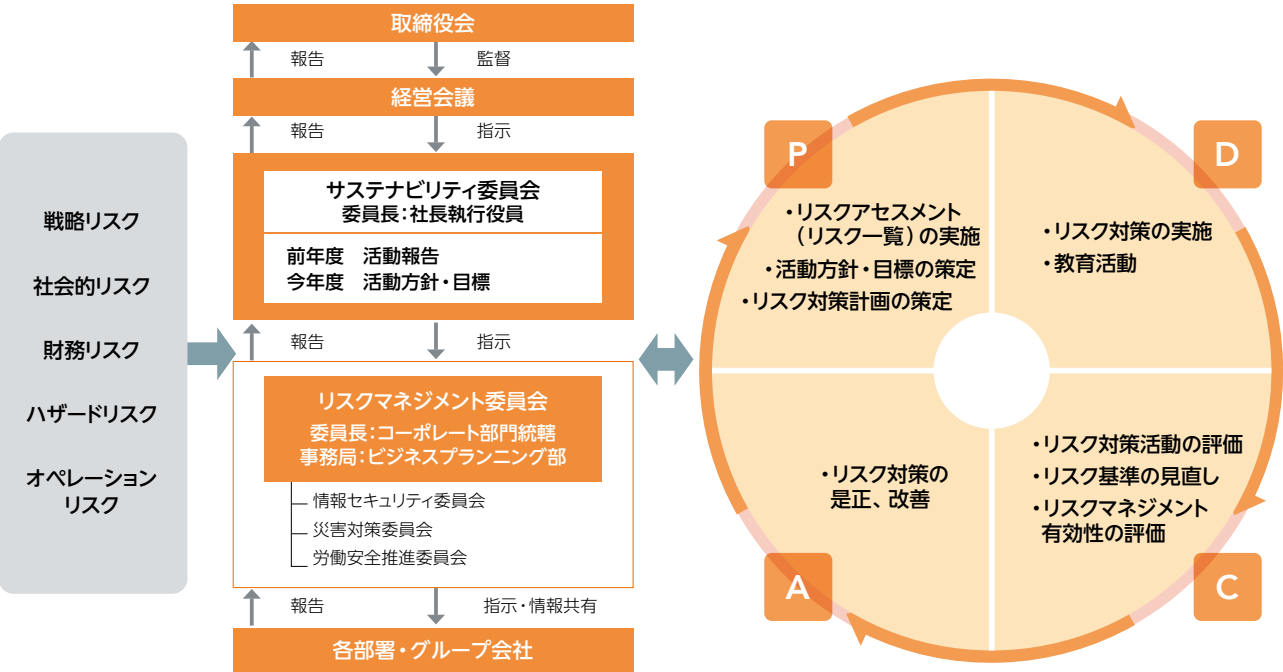
リスクの重要度を決定するリスクアセスメントを行っています。特に、重要度の高いリスクについては、各部門統轄からリスクマネジメント委員会にて対応方針を報告し、委員会において対応状況をモニタリングして改善・指導を行うことで、リスク低減に向けた継続的なリスクマネジメント活動を展開しています。

事業継続計画（BCP）

当社では、事業に大きな影響を及ぼす様な大規模自然災害やパンデミックといった有事の際にも、人命の安全確保を最優先とした上で、事業を継続あるいは早期復旧させることを目的に、BCPを策定しています。

また、BCPを有効に機能させ、実効性を高めるため、平時の取り組みとして定期的に各種マニュアル類の整備・改編、訓練などを実施しています。

■ リスクマネジメント推進体制図



重大リスクの特定

経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクは以下の通りです。

リスク項目	関連する主なリスク	リスク項目	関連する主なリスク
1. 原料穀物調達（穀物相場・為替の変動等）	・穀物相場や為替相場の急激な変動 ・持続可能な原料穀物の調達	8. 情報セキュリティ	・サイバー攻撃でのシステム停止 ・情報漏洩による損害賠償
2. 製品安全	・製品の安全・安心への懸念 ・製品不良による製品回収のコストアップ ・信用低下に伴う顧客離れ	9. 人権	・競争力および企業価値の低下（従業員の生産性低下、優秀な人材の流出、企業イメージ、信頼の毀損等）
3. 災害・事故・感染症	・従業員の出勤不能 ・サプライチェーンの断絶 ・工場操業停止	10. コンプライアンス	・法令による処罰や社会的制裁を受ける可能性 ・ステークホルダーの信頼を損なう懸念
4. 気候変動	・低炭素社会への移行リスク ・異常気象の激甚化や平均気温上昇等の物理的リスク	11. 人材確保	・労働力人口減少、雇用情勢の変動等に伴う深刻な人材不足の懸念
5. 少子高齢化・人口減少	・基盤事業における国内市場の縮小に伴う成長の機会の喪失の懸念	12. 知的財産	・権利化不十分による競争優位性の喪失 ・権利侵害による当社ブランドの信頼が失墜する懸念
6. 企業買収および合併事業	・のれん等の減損リスク		
7. 物流に関するリスク	・ドライバー不足による物流停滞の懸念 ・物流費等の上昇による経営成績および財政状況への影響		

各リスクに対する主な取り組みはWebサイトをご覧ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/governance/risk/management/>

人権尊重

当社グループにとって、不当な職場待遇、強制労働、ハラスメント等の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非常に重要な課題と認識しています。あらゆる差別や偏見を排除し、従業員一人ひとりの個性・人格・能力を尊重し合う多様性に配慮した職場づくりが実現できない場合には、当社グループおよびブランドのイメージが失墜するとともに、従業員の生産性の低下、優秀な人材の獲得が困難になるなど、当社グループの競争力が低下する可能性があります。

当社グループでは「人権に関する取り組み基本方針」を制定し、この人権尊重の方針を土台として、互いを尊重し従業員一人ひとりが自らの強みを最大限発揮できる職場づくりに取り組んでいます。また、2020年に「昭和産業グループ調達方針」を制定し、人権尊重の考えをサプライヤーの皆様と共有しています。2023年度は人権リスクアセスメントを全グループ会社に行い、人権侵害のリスクを深刻度と発生可能性の観点から評価した結果、「長時間労働」「労働災害」「ハラスメント」の3つが優先的に対処すべき人権リスクとして見い出されました。アセスメント結果を基に、2025年度からは人権委員会を設置し、組織横断的に人権への取り組みを行っていきます。

■ 人権リスクアセスメント結果

発生可能性			深刻度
・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	・労働災害 ・長時間労働 ・ハラスメント ・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 ・独占取引法に抵触する取引	・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/>

体制

当社グループは、コンプライアンス体制の構築、維持、強化の中心的存在として、コンプライアンス委員会(委員長：コーポレート部門統轄)にて、当社グループのコンプライアンス方針の明確化と周知、社会情勢によって変化する課題の抽出とその対策の審議・協議を行いました。

2025年度からは法務・コンプライアンス部コンプライ

推進活動

2024年度は当社従業員の「コンプライアンス意識調査に関するアンケート」を実施、この結果を踏まえて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。従来からイントラネットにてグループ全体に配信している「コンプライアンス便り」「コンプライアンスメールマガジン」の配信に加えて社内全部署で「コンプライアンス・ワークショップ」を開催、グループ会社社長に対しては外部講師による講演を実施いたしました。

また、教育プログラムの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・従業員に配布し、適宜見直しや研修を実施しています。

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

アンス室を新設し、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等の指針を定め、企業倫理・法令遵守の体制構築・強化を推進しています。

更に、近年の法改正を踏まえ、内部通報制度や個人情報保護法に関する法令遵守のための周知を図っています。内部通報制度については、通報制度の考え方や体制などを新入社員研修やイントラネットで積極的に伝え、運用強化に努めています。

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。



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

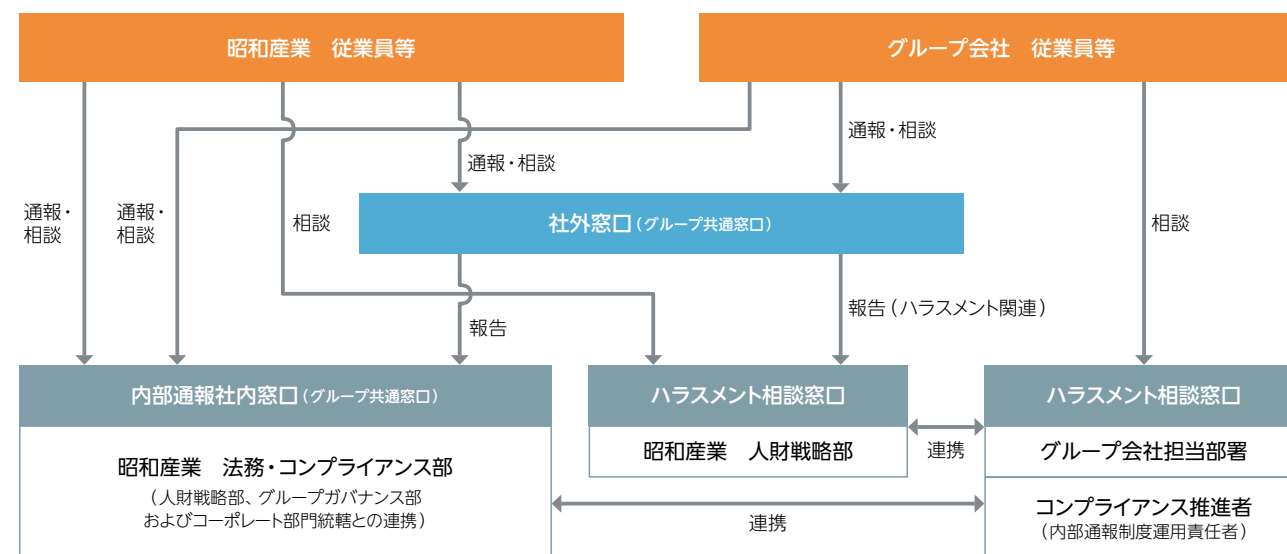
当社グループでは、内部通報制度を定め、通報者の保護や通報事案に対応しています。この通報内容から、不正行為の早期発見や、より安心して働ける職場への改善に向けた課題を抽出し、その環境整備に取り組んでいます。

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、2022年から「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。規程の改定に併せて、

法令違反全般に関する通報の社外窓口を新設、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。

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）



不正行為に対する再発防止に向けた取り組み

2024年12月に公表の通り、当社元従業員による虚偽の発注・着服等の不正行為が判明し、損害賠償を求める民事訴訟を東京地方裁判所へ提起いたしました。

当社グループでは本不正行為の発生を厳粛に受け止め、社外取締役を委員長とし、外部の弁護士を起用した社内調査委員会を設置して、事実の解明、原因の分析および再発防止策の策定に取り組むとともに、同委員会の提言を受け、代表取締役社長執行役員を委員長とするコンプライアンス向上プロジェクトを設置いたしました。

同プロジェクトでは、不正を行わせないための仕組み整備等、各種施策を検討・実施し、改めて「あらゆる不正行為を生まない、不正を絶対に許さない」企業グループを目指して、当社グループ一丸となって再発防止に取り組んでまいりました。

2024年11月には当社グループの全従業員を対象にeラーニングでコンプライアンス教育を行い、2025年2月には当社の全ての部署において従業員参加型の「コンプライアンス・ワークショップ」を開催し、コンプライアンス遵守について一人ひとりが考える機会づくりを行いました。また、業務プロセスの見直しや規程の制定等、不正を行わせないための仕組み整備も並行して進めてまいりました。

同プロジェクトは上記のとおり一定の役割を果たしたことから2025年3月末に解散し、同年4月より法務・コンプライアンス部にて、引き続きコンプライアンス推進に係る施策の検討・実施、モニタリングを進めています。

会社概要

(2025年3月31日現在)

- 会社名

昭和産業株式会社 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、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:1,303名 連結:2,861名

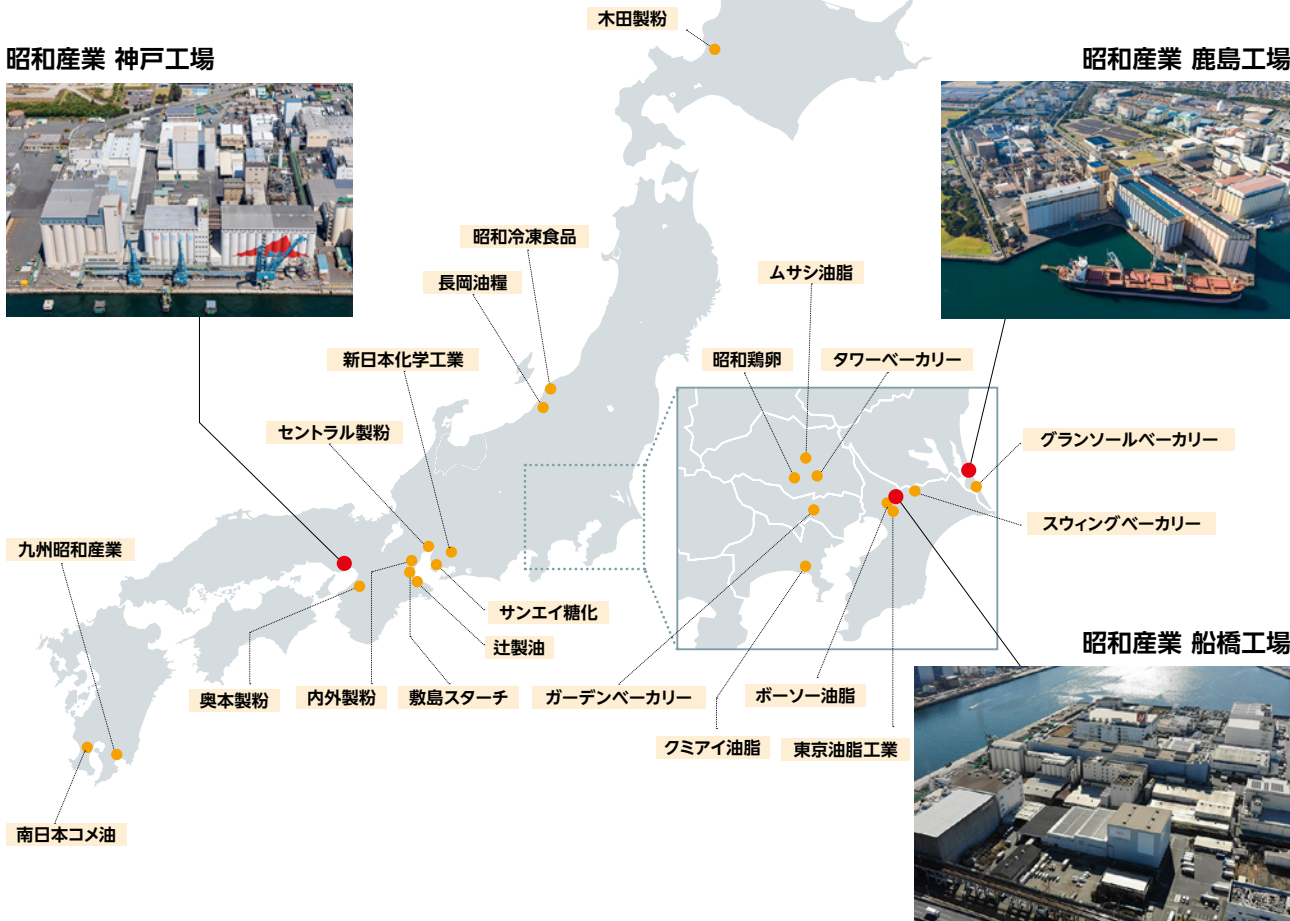
主なグループ会社

(2025年6月30日現在)

● 連結子会社 ▼ 非連結子会社 ■ 持分法適用会社

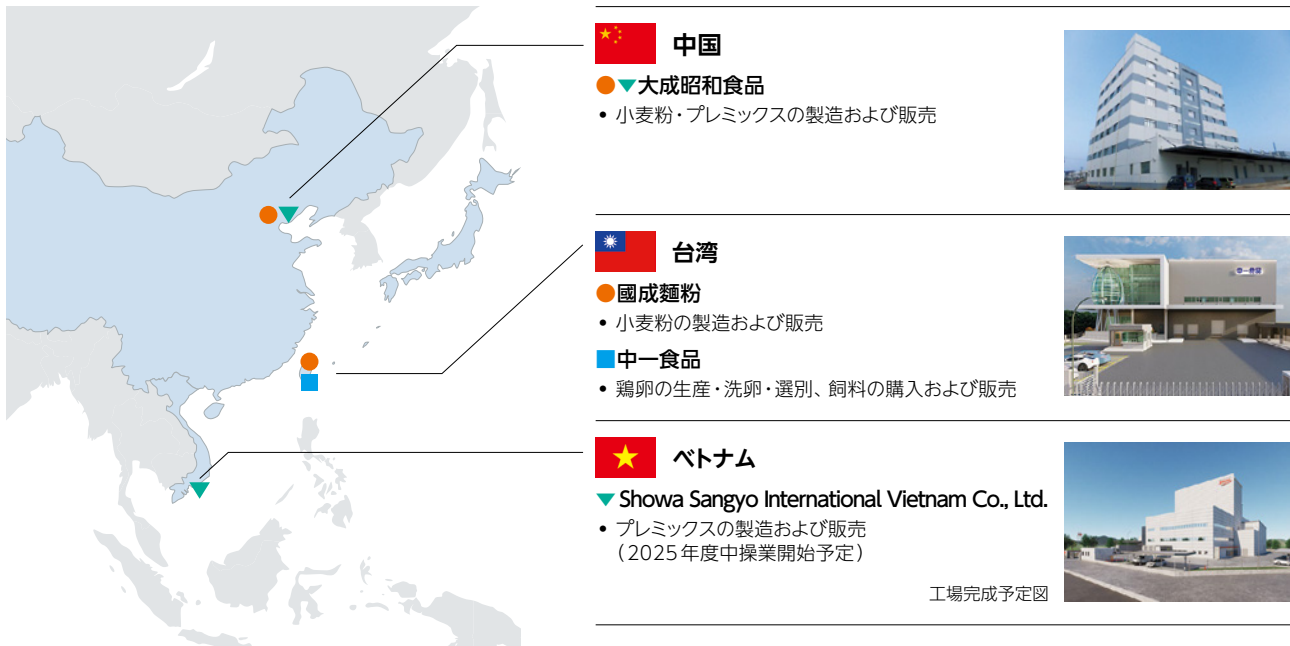
会社名	業務内容
● 昭産商事株式会社	食料品および飼料の卸売、保険代理業ほか
● 奥本製粉株式会社	小麦粉・プレミックス・パスタなどの製造および販売
● ボーソー油脂株式会社	油脂、脱脂粕の製造および販売
● 敷島スターチ株式会社	でん粉・加工でん粉・糖化製品の製造
● サンエイ糖化株式会社	糖化製品・乳酸菌・ビフィズス菌の製造および販売
● 九州昭和産業株式会社	配合飼料の製造および販売、畜産物の販売
● 木田製粉株式会社	小麦粉・プレミックスの製造および販売
● 株式会社内外製粉	小麦粉の製造
● セントラル製粉株式会社	小麦粉の製造および販売
● 株式会社スウィングベーカリー	パンの製造および販売
● グランソールベーカリー株式会社	冷凍パン生地 of 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 of 製造および販売
● 長岡油糧株式会社	油脂、脱脂粕 of 製造および販売
● クミアイ油脂株式会社	石鹸、脂肪酸 of 製造および販売
● ムサン油脂株式会社	油脂、脱脂粕 of 製造および販売
● 南日本コメ油株式会社	油脂、脱脂粕 of 製造および販売
● 東京油脂工業株式会社	油脂、脱脂粕 of 製造および販売
● 昭和冷凍食品株式会社	冷凍食品 of 製造および販売
● 昭和鶏卵株式会社	鶏卵 of 洗卵・選別、飼料 of 購入および販売
● 昭産開発株式会社	商業ビルなど不動産 of 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 of 卸売
● Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.	プレミックス of 製造および販売
● 株式会社昭産ビジネスサービス	昭和産業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 of 製造および販売
▼ 有限会社キシマファーム	鶏 of 飼養による鶏卵 of 生産
▼ 株式会社奥隅商店	食料品および飼料他 of 卸売
▼ 兵庫飼料株式会社	飼料・肥料 of 卸売
▼ 株式会社トリスル	食料品 of 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 of 製造および販売
■ 辻製油株式会社	油脂、脱脂粕 of 製造および販売
■ 中一食品股份有限公司 (Z.Y. Food Company Limited)	鶏卵 of 生産・洗卵・選別、飼料 of 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 of 製造および販売

国内生産拠点（グループ会社含む）



海外事業

● 小麦粉 ▼ プレミックス ■ 飼料・鶏卵



財務・非財務ハイライト（11カ年）

		2014年度	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
経営成績													
売上高	(百万円)	245,111	247,823	233,206		233,166	255,905	254,017	255,997	287,635	335,053	346,358	334,425
営業利益	(百万円)	7,142	7,951	8,786		6,556	8,443	8,808	7,594	5,564	4,184	13,146	11,126
売上高営業利益率	(%)	2.9	3.2	3.8		2.8	3.3	3.5	3.0	1.9	1.2	3.8	3.3
経常利益	(百万円)	8,108	8,977	9,514		7,737	9,786	10,160	9,213	6,576	6,525	16,558	13,591
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,287	5,941	6,167		4,893	7,254	6,764	10,115	4,006	7,776	12,358	11,599

財務状況													
総資産	(百万円)	160,778	157,941	164,959		170,544	174,711	173,451	213,309	231,306	247,770	262,238	255,504
純資産	(百万円)	69,180	71,600	75,368		81,049	86,211	88,721	103,080	109,089	116,362	133,253	138,619
自己資本比率	(%)	41.3	43.6	44.4		45.8	47.4	49.2	46.7	45.7	45.6	49.4	52.8
総資産経常利益率	(%)	5.1	5.6	5.9		4.6	5.7	5.8	4.8	3.0	2.7	6.5	5.3
有利子負債	(百万円)	36,413	33,502	32,922		34,343	30,925	29,940	45,421	52,927	61,394	53,998	50,586
D/Eレシオ	(倍)	0.55	0.49	0.45		0.44	0.37	0.35	0.46	0.50	0.54	0.42	0.37
自己資本当期純利益率（ROE）	(%)	8.4	8.8	8.7		6.5	9.0	8.0	10.9	3.9	7.1	10.2	8.8

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)	13,800	13,036	19,098		9,582	18,590	15,634	13,769	1,334	-2,930	23,751	20,274
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-9,122	-8,428	-9,923		-11,773	-8,208	-7,599	-26,376	-11,729	-6,155	-12,401	-11,385
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	4,677	4,607	9,174		-2,191	10,382	8,034	-12,606	-10,395	-9,086	11,350	8,888
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-4,733	-4,443	-4,753		-404	-7,525	-4,686	13,800	8,405	6,136	-9,435	-10,057

1株当たりの指標													
1株当たり当期純利益	(円)	33.09	37.18	194.26 ^{※1}		154.97	229.65	216.45	319.67	120.61	232.59	369.44	356.01
1株当たり純資産	(円)	415.45	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
1株当たり配当額	(円)	9.00	10.00	10.00		30.00 ^{※2}	60.00	65.00	65.00	60.00	65.00	80.00	100.00
配当性向	(%)	27.2	26.9	25.7		32.3	26.1	30.0	20.3	49.7	27.9	21.7	28.1

その他													
設備投資額	(百万円)	7,430	8,570	12,595		7,654	7,847	9,697	12,434	9,877	9,449	14,402	11,479
減価償却費	(百万円)	7,397	7,304	7,582		7,930	8,556	8,146	8,816	9,990	9,906	10,214	10,417
研究開発費	(百万円)	2,011	1,970	2,222		2,119	2,222	2,212	2,489	2,643	2,734	2,715	2,819

非財務指標													
二酸化炭素排出量 ^{※3}	(万t)	34.0	33.7	32.9		32.5	34.0	33.5	40.9	36.8	33.7	33.7	31.8
エネルギー使用量（原油換算） ^{※3}	(千KL)	133	136	136		137	148	147	184	182	178	177	175
水使用量 ^{※3}	(千t)	5,734	5,841	5,749		6,144	6,342	6,247	14,990	14,779	13,980	13,259	12,450
連結従業員数	(名)	2,057	2,042	2,103		2,139	2,376	2,421	2,899	2,870	2,863	2,858	2,861

※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。

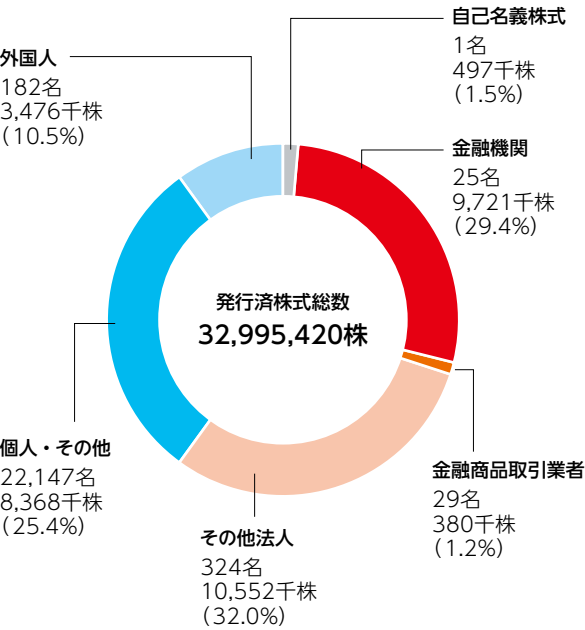
※3 集計対象範囲はグループ会社数の増減により変動があります。2023年度の集計対象範囲は27社（昭和産業および連結子会社）です。

株式情報

(2025年3月31日時点)

証券コード	2004	発行可能株式総数	131,000,000株
上場証券取引所	東証プライム	発行済株式総数	32,995,420株(自己株式497,121株を含む)
単元株式数	100株	株主数	22,708名

所有者別株式分布状況



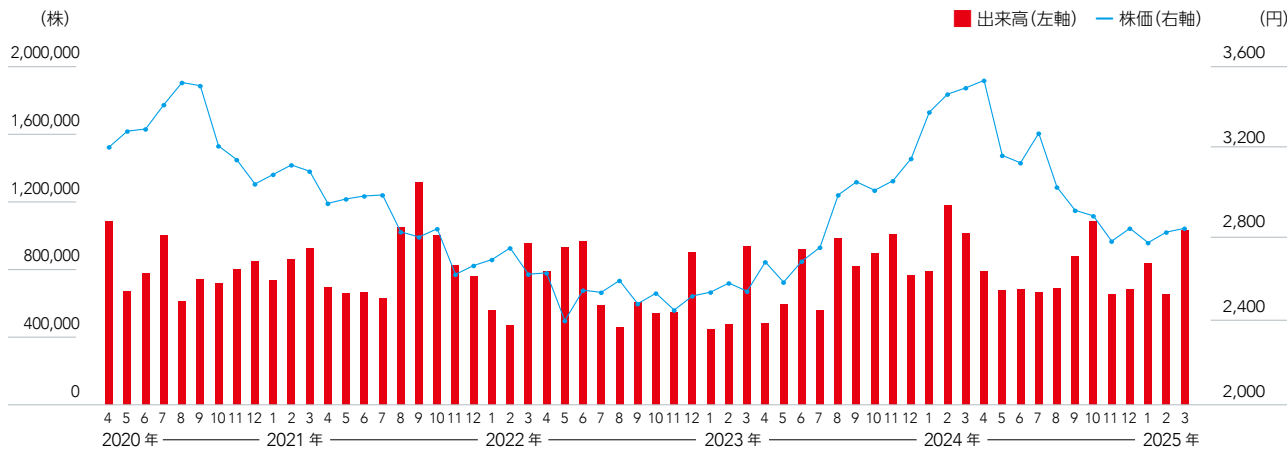
大株主

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)	2,036	6.3
株式会社千葉銀行	1,542	4.7
三井物産株式会社	1,540	4.7
ユアサ・フナショク株式会社	1,233	3.8
昭和産業取引先持株会	1,179	3.6
農林中央金庫	1,103	3.4
カーギルジャパン合同会社	940	2.9
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口	900	2.8
昭和産業グループ従業員持株会	795	2.4

(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

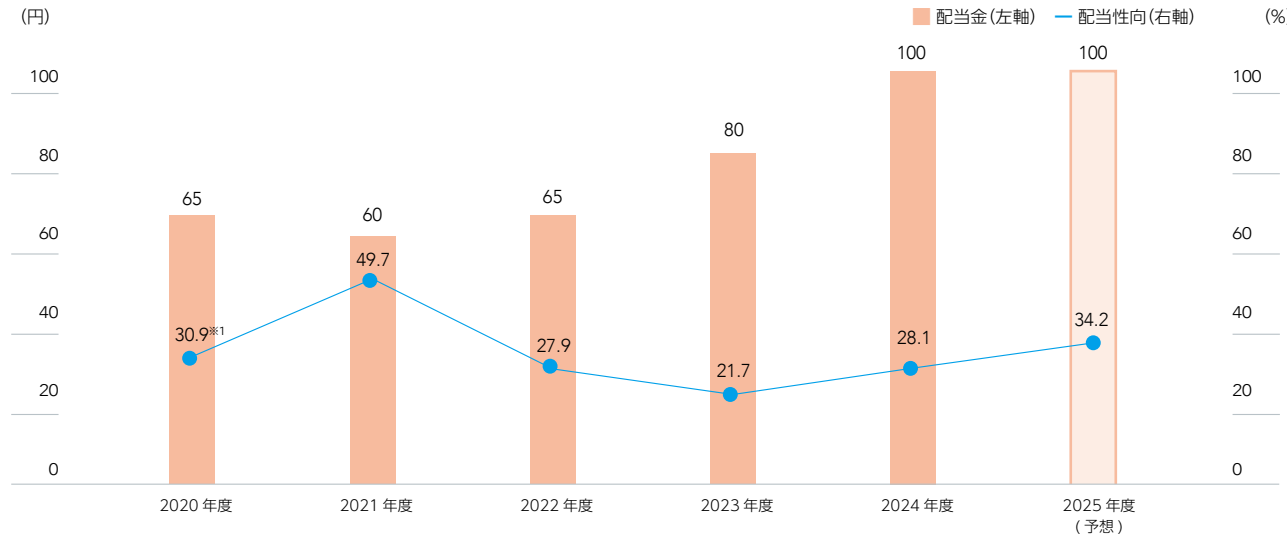
株価・出来高の推移



	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
最高株価	(円) 3,645	3,140	2,673	3,605	3,615
最低株価	(円) 3,000	2,590	2,359	2,515	2,658
自己資本利益率(ROE)	(%) 10.9	3.9	7.1	10.2	8.8
株価純資産倍率(PBR)	(倍) 1.01	0.83	0.75	0.90	0.68

株主還元(配当)

1株当たりの配当金・配当性向の推移



※ 2020年度の配当性向は、負ののれん発生益による影響を除いて算出しています。負ののれん発生益による影響を含めた配当性向は20.3%。

表紙イラストについて

昭和産業は“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》 RIE
《作品名》 穀物のパーティ
《作品に対する想い》
私はこの絵を描かせていただいて、ごちそうは何でできてそれを供給できているのは当たり前じゃないことをよく考えることができました。絵自体はあたたかみがあって美味しそうに見えるようにしました。

略歴

小学校の時から絵を描くことが好き。高校では美術・デザインコースを専攻。
2022年6月～ありがとうファーム 入社。
就労継続支援B型事業所「つづき」で働き始める。
持ち前の観察力で馬の力強さや、美しさ、生き生きとした姿を表現することを得意としている。使う画材はキャンバスからデジタルアートまで幅広い。



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 2025年10月



本報告書は、FSC® 認証紙および植物性インクを使用し、有害な廃液の発生が少ない水なし印刷を採用しています。