

# 中期経営計画 23-25

長期ビジョン  
**3rd Stage**

昭和産業グループでは、長期ビジョン“SHOWA Next Stage for 2025”の最終ステージとして、2023年度から2025年度を計画期間とする中期経営計画を策定しました。



## 基本コンセプト

2025年度に創立90周年を迎える昭和産業は、安全・安心な「食」を安定的に供給するという社会的使命を果たすとともに、当社グループの「ありたい姿」の実現に向けて成長し続けます。

“SHIN-KA”を宣言し、穀物のプロ集団として穀物ソリューションを「進化」させ、素材の「真価」を追求しながら人々の健康に貢献し、環境負荷の低減に向けた取り組みなどを通じてサステナビリティ経営の「深化」にコミットしてまいります。

## 5つの基本戦略

「基盤事業の強化」および「事業領域の拡大」の2つの事業戦略を推進するとともに、サステナビリティ経営力強化の観点から事業戦略を支える「環境負荷の低減」、「プラットフォームの再構築」、「ステークホルダーエンゲージメントの強化」についても注力します。この5つの基本戦略はマテリアリティとも連携しています。 [詳しくはP.29](#)

### 主な進捗

① 基盤事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業以来初となる抜本的な営業組織改編を実施</li> <li>辻製油株式会社との資本業務提携を実施</li> <li>神戸工場内の製粉立体自動倉庫を更新・新設（2026年2月完成、稼働開始予定）</li> <li>糖質カテゴリーのグループ3社による事業構造改革の推進</li> </ul>
② 事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出業務を海外営業部に集約し、輸出事業の基盤強化と拡大を推進</li> <li>プラントベースフード事業推進の一環として、株式会社フードテックワンに参画</li> </ul>
③ 環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島工場にバイオマス発電ボイラを導入（2025年度中完成、2026年度運転開始予定）</li> <li>鹿島工場潮来ミックス分工場、船橋工場（併設するRD&amp;Eセンターを含む）で使用する電力を実質100%再生可能エネルギーに切り替え</li> <li>インターナルカーボンプライシング制度を導入</li> </ul>
④ プラットフォームの再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定資産（本八幡ビル）の譲渡による資本効率の改善</li> <li>保有基準に基づく政策保有株式の適切な縮減</li> </ul>
⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「マルチステークホルダー方針」の策定・公表</li> <li>物流の適正化・生産性向上に向けた「自主行動計画」を策定・公表</li> </ul>

## 財務KPIと重点施策による定量効果

「中期経営計画23-25」では、新たな経営指標としてROICを導入し、事業の評価、経営資源の配分ルールを整備することにより事業ポートフォリオマネジメントの高度化を図ります。また、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）等、ROICを構成するKPIに注力することで、企業価値の向上につなげます。

また、各施策の確実な遂行により、さらなる利益創出を目指します。

		2022年度実績	2023年度実績	2025年度計画	2022年度比
経常利益	(億円)	65	165	130	200%
ROE	(%)	7.1 <sup>※1</sup>	10.2	7.0以上	—
ROIC <sup>※2</sup>	(%)	1.8	5.3	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC	(日)	91	87.3	75	16日短縮
NET D/Eレシオ		0.5	0.35	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 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

## 非財務KPI

### 環境目標

[詳しくはP.55](#)

	中期経営計画目標	昭和産業グループ環境目標
CO <sub>2</sub> 排出量削減	2025年度目標 ▲30%以上 2013年度対比	2030年度目標 ▲46%以上
食品ロス削減	2025年度目標 ▲30%以上 2018年度対比	2025年度目標 ▲30%以上
水使用量削減 (原単位)	2025年度目標 ▲9%以上 2019年度対比	2030年度目標 ▲12%以上
プラスチック 使用量削減 (原単位)	2025年度目標 ▲7%以上 2013年度対比	2030年度目標 ▲25%以上

### デジタル戦略

[詳しくはP.48](#)

	中期経営計画目標
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推進人材育成	将来のDX推進人材：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

### 人的資本経営

[詳しくはP.57](#)

	中期経営計画目標
D&I <sup>※</sup> のドラスティックな推進	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	リスク投資額： 2025年度2倍以上(2021年度比)
従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア： 中計23-25期間中に目標値公表

※D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

### RD&E戦略

[詳しくはP.41](#)

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