

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
中計推進本部長
細井 義泰

統轄範囲：コーポレート部門（経営企画、財務、人財、総務、デジタル、サステナビリティ）を統轄する

コーポレート部門の役割

財務戦略やデジタル化の推進が重要であることは当然ですが、サステナビリティやステークホルダーエンゲージメントなど、非財務分野への取り組み強化の必要性を強く感じています。

コーポレート部門の使命としては「時代に遅れない（専門分野を常に最新情報にアップデートすること）」「正確性（作業を確実に正しく実行すること）」「効率性（より短時間・少人数で達成すること）」だと認識しています。

年々、コーポレート部門への要求が高まっていますが、コーポレート部門が必要以上に肥大化しては企業競争力が削がれます。既存業務の生産性を高めていく一方で、ステークホルダーから新たに求められる業務に適切に人財や資金を振り向け、「中期経営計画23-25」での基本コンセプト「SHIN-KA」を着実に実行していきます。

中期経営計画における財務戦略

2023年度と比較してキャッシュ・フローは良化しており、リファイナンスを考えていた社債償還も、発行時の計画通り自己資金で賄い、老朽設備更新計画も早める余地ができつつあると考えています。

基本的には今後も金利動向に注視し、社債や商業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な条件で資金調達を行います。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ます。

長期資金調達を検討する上では、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SDGs債も積極的に検討していきます。2023年度はサステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定するとともに、本フレームワークに基づく「サステナビリティ・リンク・ローン」の融資契約を金融機関と締結しました。

今後、社会的な人口の減少により国内需要の伸びが期待できないなか、当社グループとして必要な投資を選び、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議論していきます。

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います。2023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。

また、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月に千葉県市川市に所有していた本八幡ビルの譲渡を実施しました。

財務戦略の詳細は P.47

サステナビリティ・リンク・ローン

サステナビリティ・リンク・ローンにおいて、以下のKPIとSPTを設定しています。

KPI	SPT	SDGs
昭和産業グループのCO ₂ 排出量 (Scope1・2)	昭和産業グループのCO ₂ 排出量 (Scope1・2) を2026年度までに2020年度比28.1%以上削減*	  

*2026年度目標は、長期ビジョンの2030年度目標に基づいて算出しています。

サステナビリティ・リンク・ローンは、借り手の経営戦略に規定されているサステナビリティ目標と整合した「キー・パフォーマンス・インディケーター (KPI)」と「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPT)」を設定し、貸付条件とSPTに対する借り手のパフォーマンスとを連動させ、SPT達成への動機づけを与えることで、環境的・社会的に持続可能な経済活動および経済成長を促進し、支援することを旨とするものです。

利益配分としての株主還元

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せんが、中長期的な企業価値の向上のために、成長投資や内部留保とのバランスを鑑みて配当を決定していくべきであると考えています。配当性向については30%程度を一つの目安にしています。

今期は、機動的な株主還元と資本効率の向上を図るため、990,000株の自己株式取得および消却を実施しました。今後も社会から求められている企業価値向上に向けた取り組みを推進するため、様々な資本政策を組み合わせ検討していきます。

プラットフォームの再構築

当社グループの持続的成長を支えるため、プラットフォームの再構築に注力しています。

「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」については、ROICを導入し、資本効率性の向上に取り組んでいます。成長投資は、その妥当性、採算性などを総合的に審査していますが、単一事業ではできない投資ができることは当社の強みであると認識しています。

「人的資本経営の推進」について、まず第一には従業員の健康であるため、健康経営を推進します。エンゲージメントサーベイの結果を基に各セクションにて行動計画を策定・実行しています。また、ハラスメント相談窓口の設置等により、ハラスメント防止策を講じています。風通しの良い職場づくりを行い、従業員のウェルビーイング向上につなげていきます。

人的資本経営の詳細は P.57

「デジタル戦略の推進」については、今後労働力の減少が見込まれるなか、この取り組みは非常に重要であると考えています。特に生成AIの活用は必須であり、導入に向けた準備を進めています。今後はAI技術の活用によりスマートファクトリーの推進も併せて行っていきたいと考えます。また、DX推進人財の育成も重要であると認識しています。

デジタル戦略の詳細は P.48

ステークホルダーエンゲージメントの強化

従業員、お客様・お取引先、株主・投資家、地球環境・地域社会・NGO/NPOの皆様へ適切な情報開示を行うことで、自らの透明性を高め、信頼を獲得し、社会にとってなくてはならない企業になることを目指しています。

特に女性活躍、環境、人権への取り組みが重要であると考えています。女性活躍については2025年度に管理職比率10%以上をKPIに掲げており、その達成のための施策を講じています。環境に関しては、TCFD提言への対応のほか、CO₂排出量削減等のグループ環境目標の達成に向けて、それぞれの部会で進捗管理を行っています。人権に関しては取引先の協力をいただきながらアンケートや面談を実施し、サプライチェーン上の人権リスクへの対応を行っているところです。

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、個人株主や国内外の機関投資家との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さらに推進します。

ステークホルダーエンゲージメントの詳細は P.61

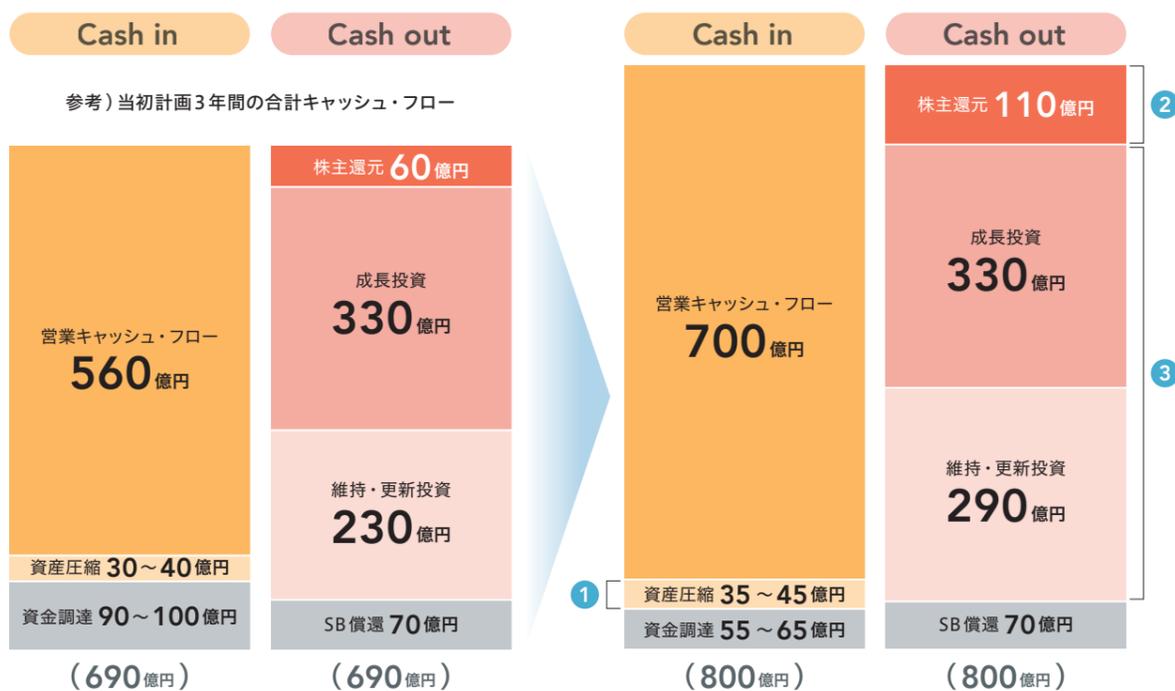
財務戦略

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としては、一般的な老朽更新のための設備投資に加え、自然災害等有事の際の安定供給を目的としたBCP対策のための投資、効率的な業務管理を行うためのスマートファクトリー向けの投資を行ってまいります。スマートファクトリー向けの投資については、2026年2月の完成・稼働開始を予定している神戸工場の製粉立体倉庫の更新・新設に際し、物流機能

の改善・効率化を図ってまいります。成長戦略としての投資は、M&Aや海外展開も含めた事業領域の拡大も検討してまいります。また、環境に配慮したサステナビリティに関連する投資も行っています。2025年度中の完成、2026年度の運転開始を予定している鹿島工場のバイオマス発電ボイラの導入により、CO₂排出量を年間約3.7万t削減する見込みです。

資金配分計画 [3年間累計] (2023年度～2025年度)



主な進捗状況



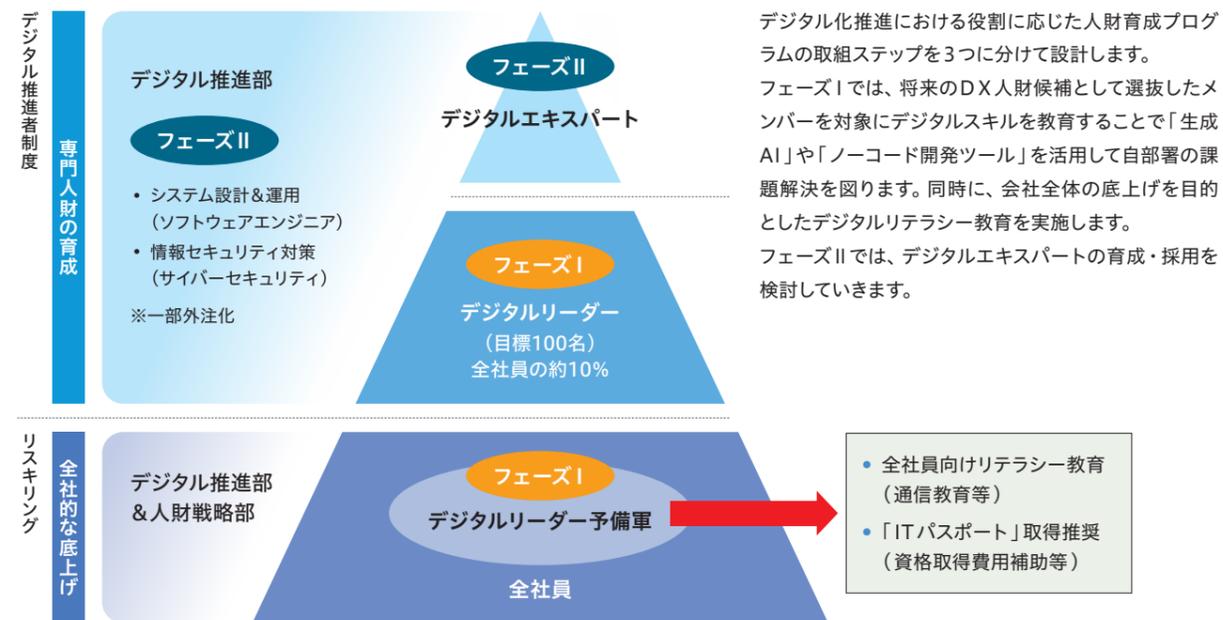
デジタル化推進

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まいります。

KPIと目標

KPI	中計目標
デジタル化推進	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
デジタル管理室 室長
長野 蘭美

SHOWA版 ChatGPTの試験運用を開始

デジタル化推進を加速させるには、各現場の課題をデジタル活用して解決できる人財が不可欠です。各現場に眠っているITに強い人財や自部署の業務改善をデジタル技術で解決できる人財に参画いただきながら、デジタルスキル向上のための施策に挑戦しています。DX人財育成の一環として、SHOWA版 ChatGPTの試験運用を開始しました。各部門からメンバーを選出し、ChatGPTセミナー研修を受講させ、ワークショップでは日頃の業務を想定したプロンプト講習を通じて効果を測定しています。今後もデジタル技術を活用し、業務プロセスの変革が全社員に根付いていくよう取り組んでまいります。