

## 社外取締役メッセージ

代表取締役の異動を含む昭和産業グループの大変革期にあたり、グループガバナンスに重要な外部の視点をもたらす社外取締役よりメッセージをいただきました。

### ガバナンスの一翼を担い企業価値向上に向けて建設的な役割を果たします

社外取締役  
柳谷 孝



さまざまなグローバルリスクが複合的に連鎖して増幅し、より大きな危機をもたらす現在の状況は「Polycrisis（複合危機）」と呼ばれ、2023年1月の世界経済フォーラム年次総会、通称ダボス会議において最も重要なキーワードとなりました。ポリクライシス時代においては、変化することのリスクの大きさから現状を変えられない企業や、多くの課題を抱えながら解決を先送りする企業に、持続的発展は望めません。「変えるもの、変えないもの」を見極め、企業価値の向上を目指す必要があります。

さて2023年度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の発展を目指し、「中期経営計画23-25

『SHOWAの“SHIN-KA”宣言』を公表しました。なかでも、営業組織を事業別から顧客別の「ワンストップ型」に改組し、顧客ニーズに適切に対応できるソリューション型営業へ進化するという創業以来の組織改編は、次の成長ステージに向けた果敢なチャレンジです。

現経営陣は過去にとらわれず成長スピードを加速させるという意識を共有しており、その姿勢はM&A等の実績にも現れています。私もガバナンスの一翼を担う取締役として、企業価値向上に向けて建設的な役割を果たしてまいります。

### 長期ビジョン達成に向けた思い切った施策を高く評価します

社外取締役  
三上 直子



昭和産業は長期ビジョンを達成すべく、着実にチャレンジを重ね続けていると感じています。TOBによる買収、M&Aや海外展開で大きな取り組みを行っており、その成果が現れつつあることを私は実感しています。

ここ数年は気候および世界情勢の変動による円安などが替の影響と原料の高騰に苦しみましたが、本年においては固定資産の売却益もあり増益を達成したことに加え、今後においては価格改定および高付加価値品の拡販などでこれまでの取り組みの成果が目に見えて現れてくるものと思われま。

2023年4月には新しい「中期経営計画23-25」が発表

されましたが、経営計画策定においては着実かつ達成可能な数字の積み上げとその達成のためのロジックの妥当性評価が各プロセスにおいて確実にされていることを確認しました。さらにはその達成のために2023年4月には創業以来初となる抜本的な営業組織の改編を実施するという思い切った施策もなされていることを高く評価しています。

一方、ESG経営においてはTCFD提言への着実な対応がなされていること、穀物ソリューションの進化のための高付加価値商品開発の取り組みに加え、女性活躍推進を経営の重要課題の一つと位置づけダイバーシティフォーラムを開催し、私も独立した立場から参加させていただきました。

### リスクコントロール等に貢献するとともに中期経営計画の実現を後押しします

新 社外取締役（監査等委員）  
手島 俊裕



昭和産業は1936年の創立以来、私たち消費者に安全・安心な食品を安定的に供給し続けるために不断の努力を続けてきた企業です。昨今のウクライナ情勢やコロナ禍を例にとるまでもなく、創業からこれまで、多くの環境変化や困難があったことが容易に想像できます。その都度、経営の正しい舵取りによって「穀物ソリューション・カンパニー」として成長してきました。

社会価値を創造し続ける昭和産業において、社外取締役としての役割は、突き詰めれば「会社の『健全』かつ持続的な成長への貢献」だと考えています。企業のガバナンスには機関設計として普遍の部分と、会社の置かれた環

境や現状、戦略等によってカスタマイズされる部分があると思います。社外取締役として監督機能を果たすことはもちろんですが、昭和産業独自の文化や経営戦略、対処すべき課題等について執行と十分に会話し、全てのステークホルダーに評価されるガバナンスの構築に役割を果たしたいと思います。

私は前職のSOMPOグループで執行と監督の両方を経験しました。その経験から、ガバナンスの要諦は執行の透明性、説明責任と、社外取締役による適切な監督と助言だと考えています。前職の経験を生かし、リスクコントロール等に貢献するとともに中期経営計画の実現を後押ししてまいります。

### 適切な助言・監督を行うことでグループの持続的な企業価値向上に貢献します

新 社外取締役（監査等委員）  
菅生 譲二



2023年6月の株主総会において、昭和産業株式会社の社外取締役に就任いたしました。外から見た当社の印象は、約90年の長きに渡って、まさに「食」とともに歩んできた、非常に堅実な企業であるという印象を受けます。昨今のウクライナ情勢の緊迫化や世界的な異常気象による原料穀物価格の上昇など、外部環境が不透明な状況にある中、常に「食」の安定的供給を目指す昭和産業グループの果たす役割は、今後ともさらに大きくなると確信しています。

私は金融機関時代、法人営業をはじめ、取引先企業への与信判断を行う審査業務、海外を含めた有価証券運用など、幅広い分野で金融業務を経験してまいりました。こ

うした経験を生かし、昭和産業グループの業績向上はもとより、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの強化など、幅広く業務にあたってまいります。その中で、私の役割は社外取締役監査等委員として、独立かつ公正な立場から、昭和産業グループの持続的成長、中長期的な企業価値向上を目指し、そのためにさまざまな観点から、適切な助言・監督を行うことが最大の役割と考えています。

「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もと、これまでの経験を生かし、「穀物ソリューション・カンパニー」昭和産業グループの価値向上に貢献してまいります。