

# 製粉業の財務分析

財務診断研究会

2024年3月13日

中小企業診断士 秋山 誠一郎



# 自己紹介



## 経歴

1990年4月 兼松株式会社入社

人事、営業（食肉・小麦・大麦・米の輸入）、経営企画、食品安全管理を経験

2024年1月 兼松食品株式会社に転籍

現在は品質保証業務に従事

## 主な活動

2022年5月 東京中小企業診断士協会城南支部に入会

2022年11月 中小企業診断士登録

協会支部：城南プログラムサポーター、チューター制度事務局

研究会活動、SDGs支援専門家養成コース

シュー・ツリー・コンサルティング：セミナー講師

プロジェクト：気仙沼バル（店舗診断）

## 趣味

テニス、スポーツ観戦（西武ライオンズファン）、街歩き（銀座一丁目界限など）

# 目次



1. 製粉業界の概要 (15分)
2. 分析対象企業の紹介 (15分)
3. 個人ワーク (20分)
4. グループワーク (10分)
5. 発表 (10分)
6. まとめ (5分)



# 日本標準産業分類

大分類	中分類	小分類	細分類	項目名
E				製造業
	09			食料品製造業
		096		精穀・製粉業
			0961	精米・精麦業 主として米穀の搗精（とうせい）や大麦、裸麦の精穀を行う事業所
			0962	<b>小麦粉製造業</b> <b>主として小麦粉を製造する事業所</b>
			0969	その他の精穀・製粉業 主として穀粉（小麦粉を除く）を製造する事業所 主な製品は、米粉、大豆粉、そば粉、とうもろこし粉、その他の穀粉など





# 日本の小麦消費

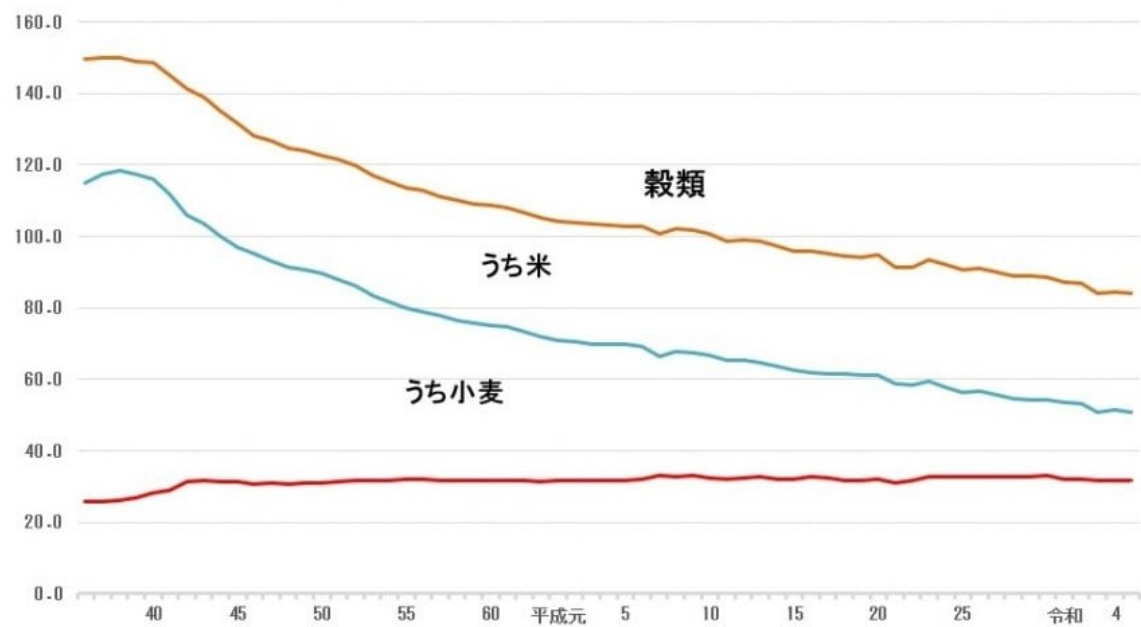
日本で消費される食糧用小麦は年間約580万トン。近年はコロナ等の影響もあり減少傾向。1人当たりの消費量は、年間約31～33kgで安定的に推移。

食糧用小麦の総需要量の推移

(単位：万トン)

年度	総需要量	対前年度比
平成28	583	100%
平成29	582	100%
平成30	573	98%
令和元	570	99%
令和2	554	97%
令和3	554	100%
令和4見込み	558	101%
令和5見通し	562	101%

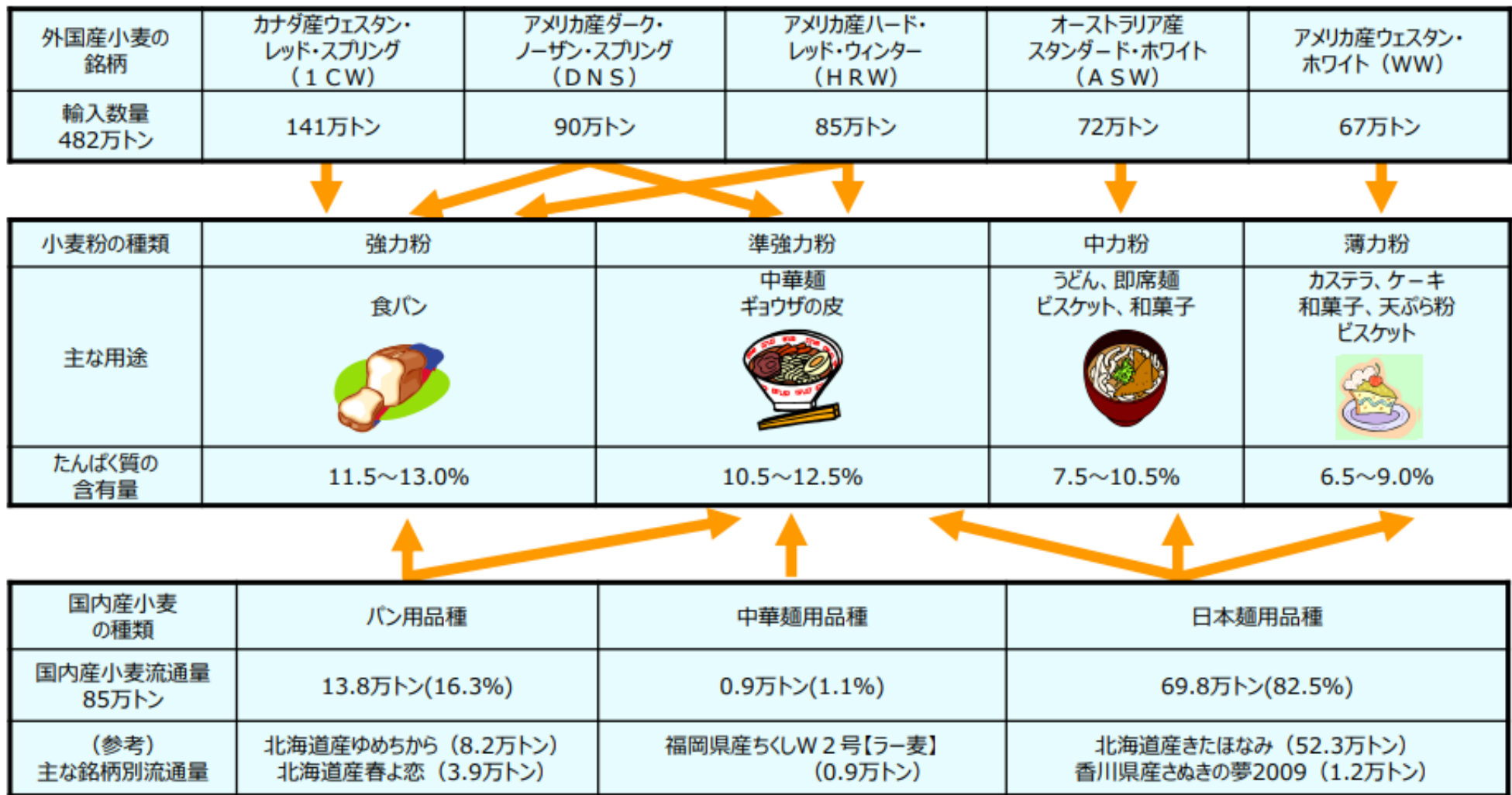
穀類の国民1人1年当たり供給純食料の推移



出所：農林水産省ホームページ「麦の需給に関する見通し」、製粉振興会ホームページ「小麦について」



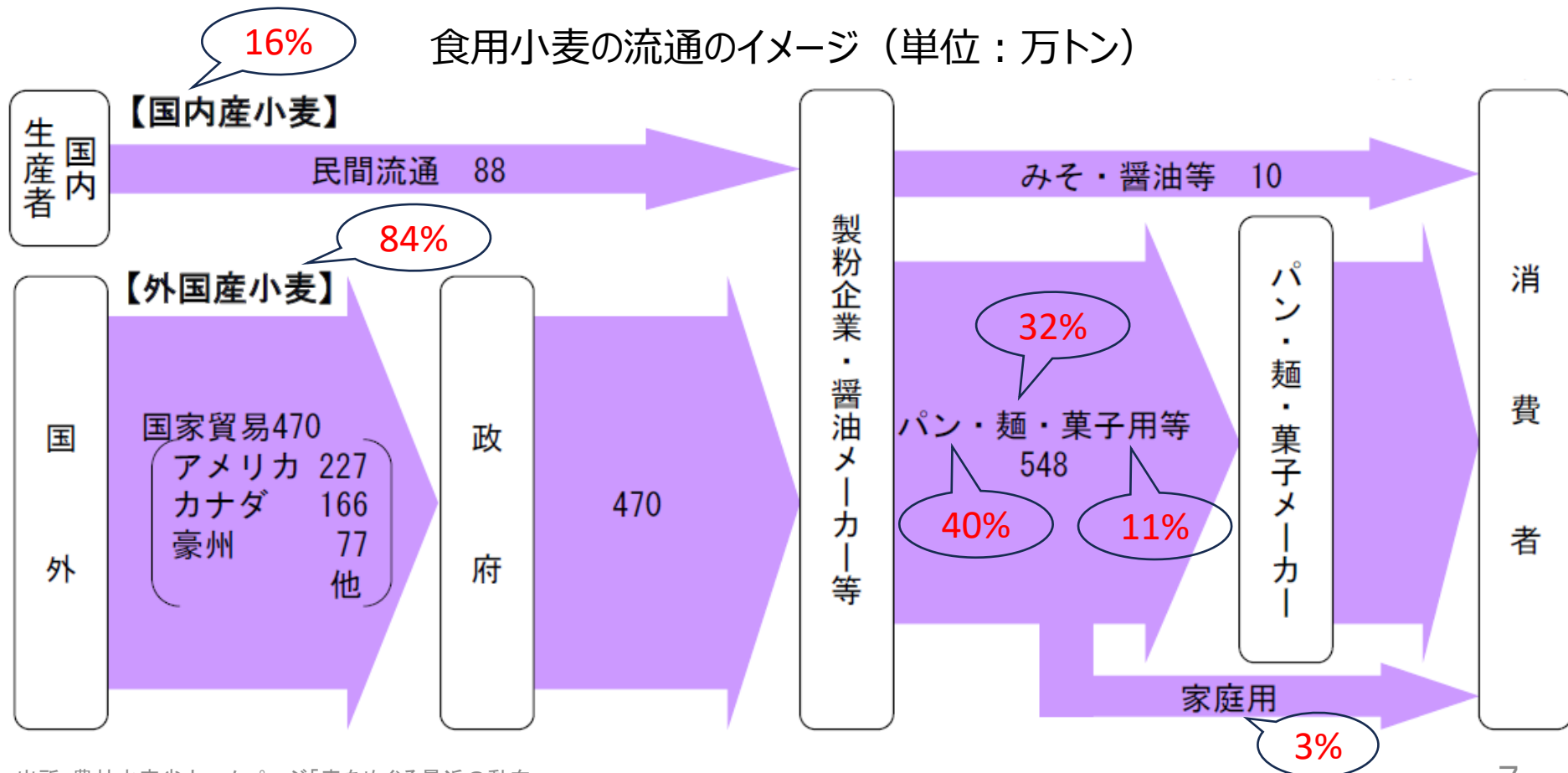
# 小麦の種類・用途





# 日本の小麦粉流通

小麦粉のほとんどが最終商品としてではなく、パン・麺など小麦粉加工品の原料として使用される。製粉企業が製粉して小麦粉にし、その小麦粉を原料として二次加工メーカーがパン・麺・菓子等を製造する。



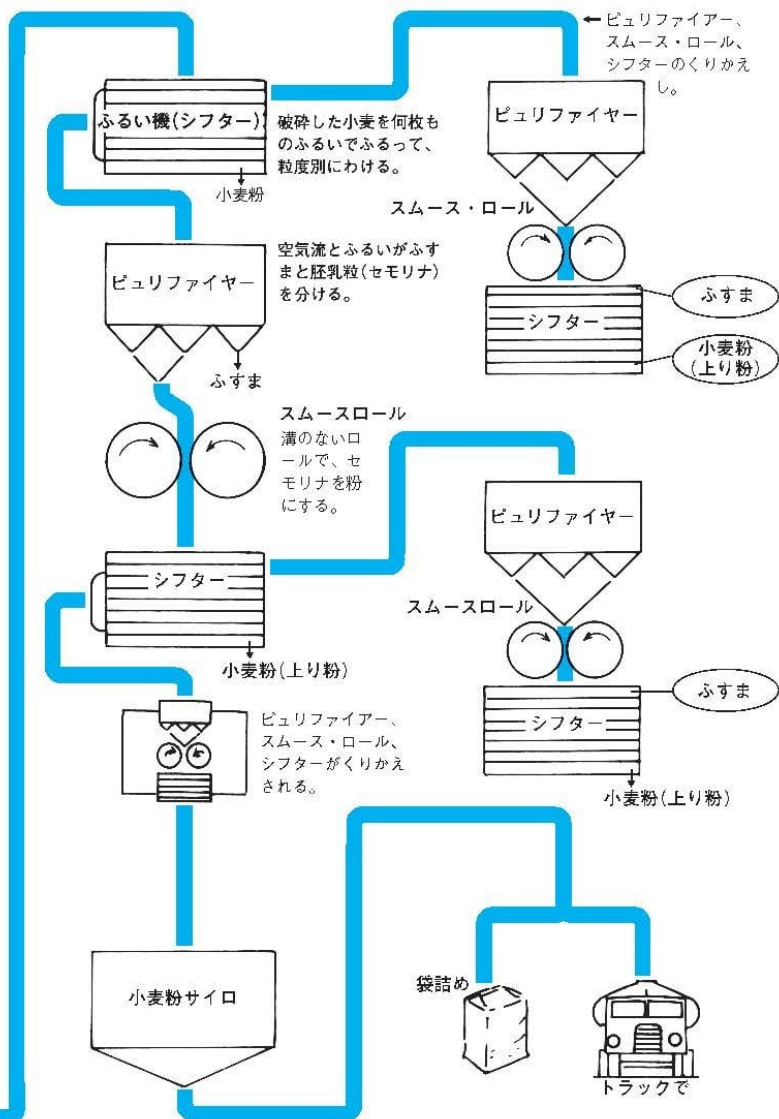
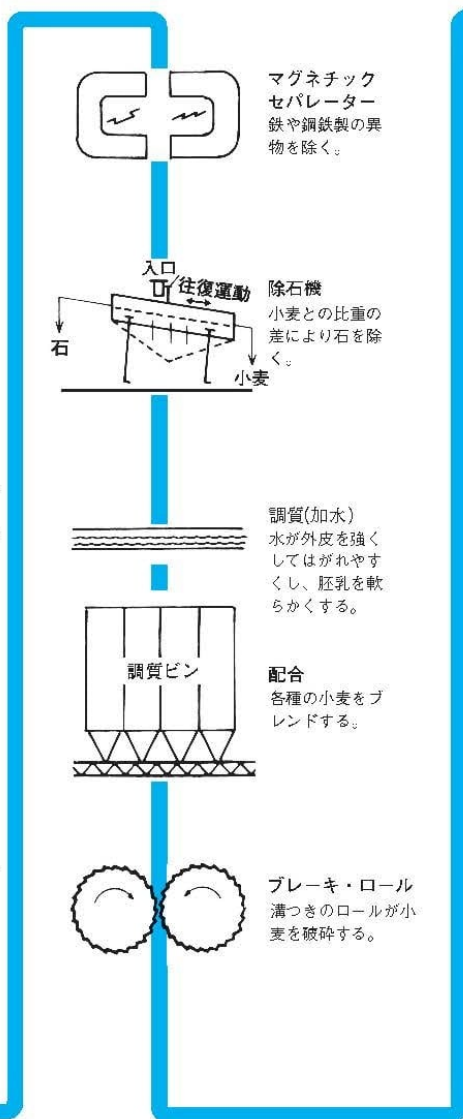
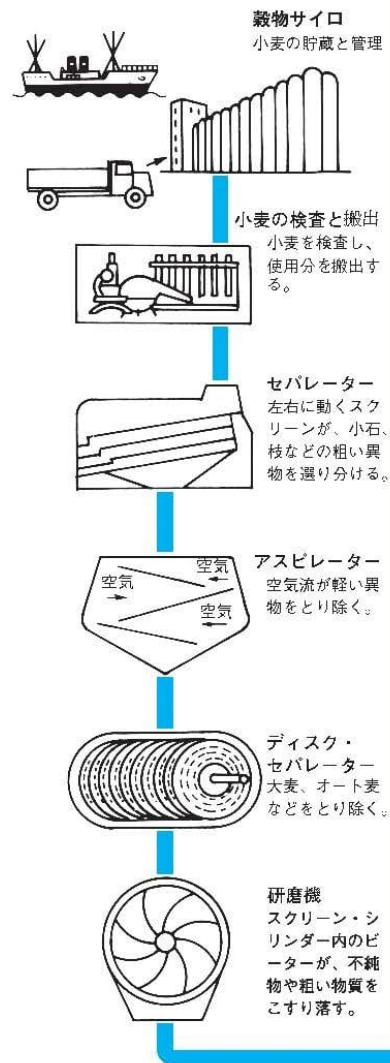
出所：農林水産省ホームページ「麦をめぐる最近の動向」





# 小麦粉ができるまで

ここから出発……





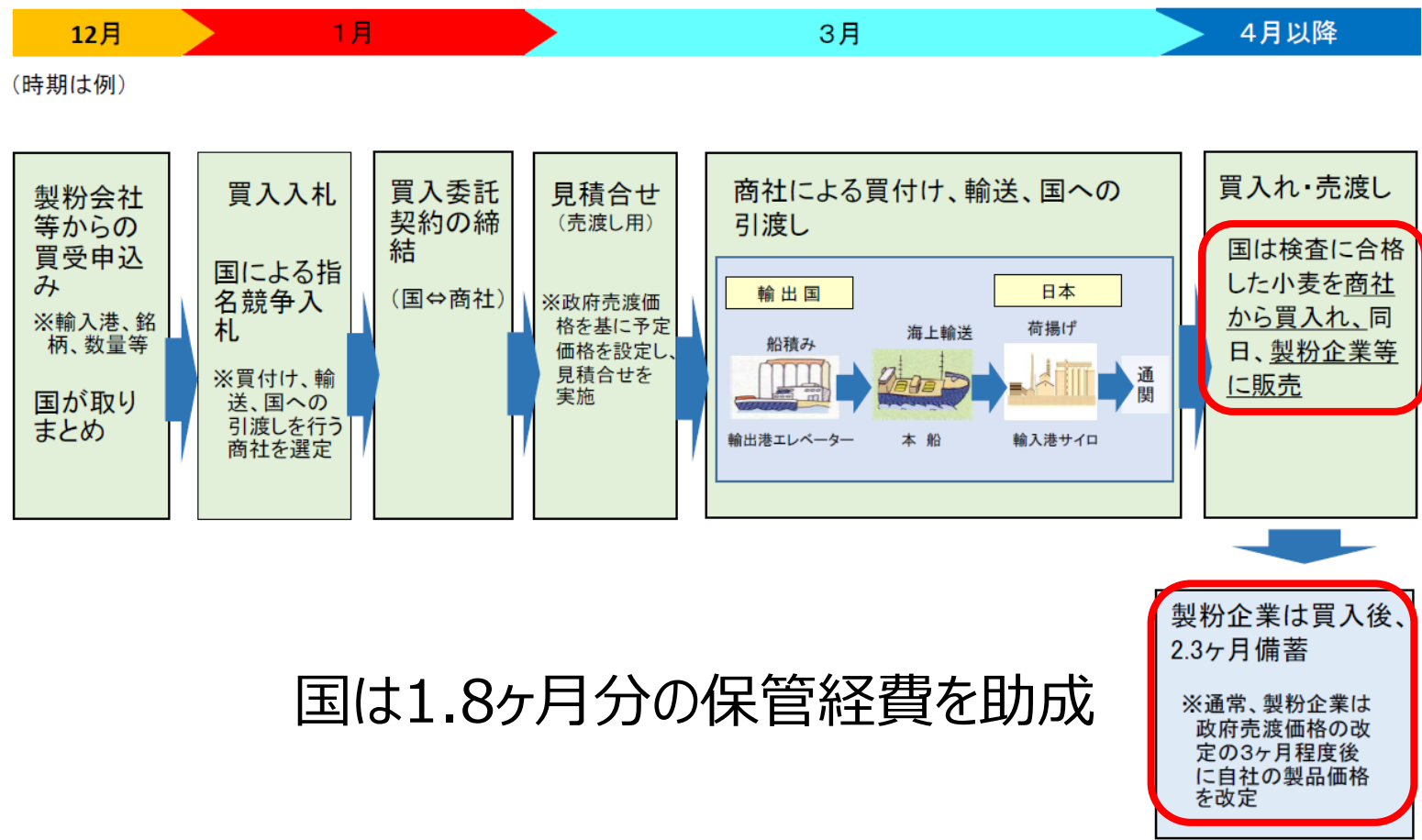
# 小麦輸入制度の推移

- 1942年 食糧管理法制定  
米麦の生産・流通・消費を政府が管理
- 1947年 ガリオア資金の計上により輸入食糧の補給が始まる
- 1949年 農林省の外局として食糧庁設置
- 1952年 麦類は最低・最高価格の範囲内に安定させる  
間接統制（**標準売渡価格制**）へ移行
- ▼
- 1995年 ウルグアイラウンド農業合意  
食糧法制定、国家貿易のもと輸入小麦の関税化
- 2007年 標準売渡価格制を廃止し、**相場変動制・SBS**  
（売買同時契約）方式を導入
- 2010年 **即時販売方式**の導入



# 即時販売方式

製粉会社等からの買受申し込みを国が取りまとめて買入入札を実施。落札した商社が買付けと輸送を行い、国に引き渡すと同時に実需者に売り渡す方式。





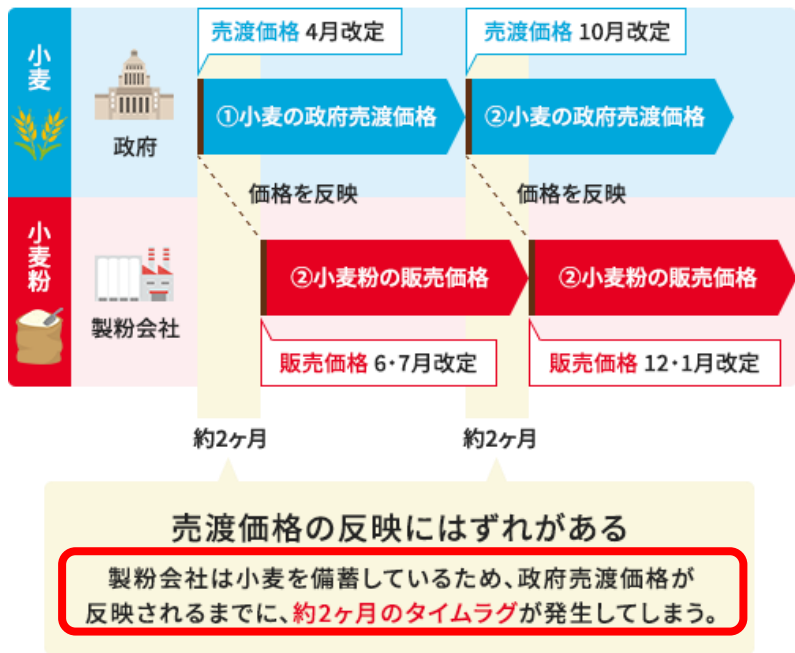


# 小麦と小麦粉の価格改定

プレスリリース

令和5年9月12日  
農林水産省

## 小麦と小麦粉の価格改定のイメージ



## 輸入小麦の政府売渡価格の改定について

農林水産省は、「主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律（平成6年法律第113号）第42条第2項」に基づき売り渡す輸入小麦の令和5年10月期の政府売渡価格を決定しました。

### 1. 政府売渡価格の改定内容

輸入小麦の直近6か月間（令和5年3月第2週から9月第1週まで）の平均買付価格は、米国の主要小麦産地での天候が小麦の生育に好条件であったこと、中国等の輸送需要の減少等により、海上運賃が下落したこと等により、前期に比べ下落しました。この結果、**令和5年10月期（令和5年10月以降）**の輸入小麦の政府売渡価格は、直近6か月間の平均買付価格を基に算定すると、**5銘柄加重平均（税込価格）**で68,240円／トン、11.1%の引下げとなります。

(単位：円／トン)

政府売渡価格	5年4月期	5年10月期	対前期比
5銘柄加重平均（税込み）	76,750	68,240	▲11.1%

## ニッポンと昭和産業、業務用小麦粉を3年ぶりに値下げ

サービス・食品 [+ フォローする](#)  
2023年10月13日 15:00 [会員限定記事]



保存



**ニッポンと昭和産業**は13日、業務用小麦粉を値下げすると発表した。いずれも2024年1月10日納品分から、パンなどに使われる「強力系」は税抜きで25キログラムあたり225円、国内産小麦100%は335円値下げする。うどんや菓子などに使われる「中力系・薄力系」はニッポンは305円、昭和産業は310円値下げする。

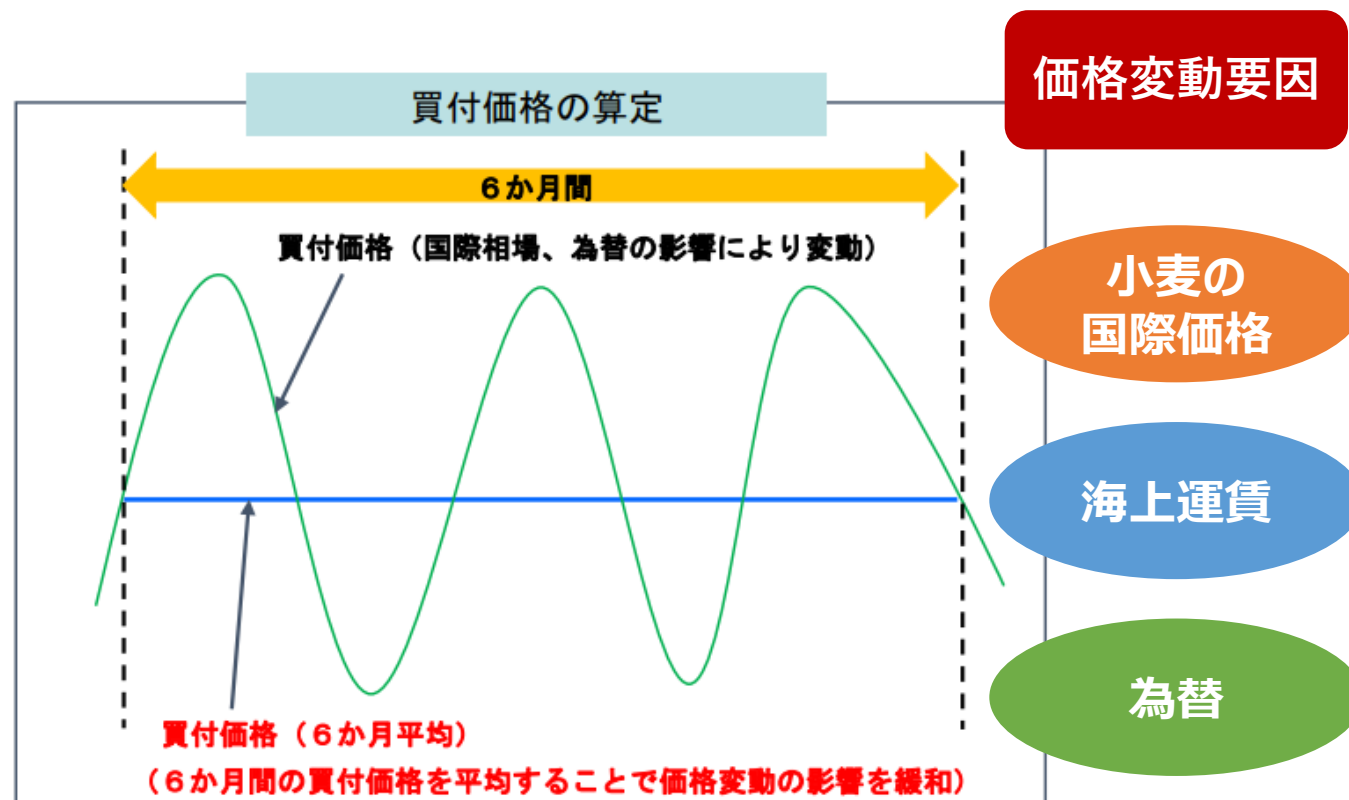
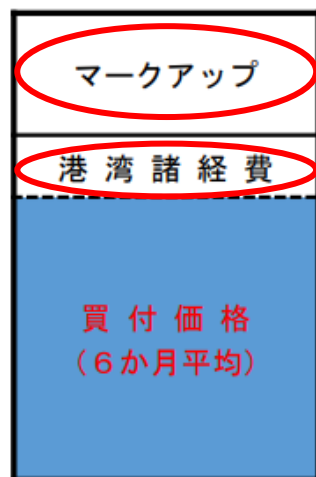
政府が製粉会社などに売り渡す輸入小麦の価格を10月から3年ぶりに引き下げたことを受けた。...



# 相場変動制

- 輸入小麦の政府売渡価格は、買付価格にマークアップ（政府管理経費及び国内産小麦の生産振興対策に充当）と港湾諸経費を上乗せし、年2回（4月期、10月期）改定。
- 6か月間の買付価格の平均により算定することで、国際相場の変動等の影響を緩和した上で売渡価格に反映。

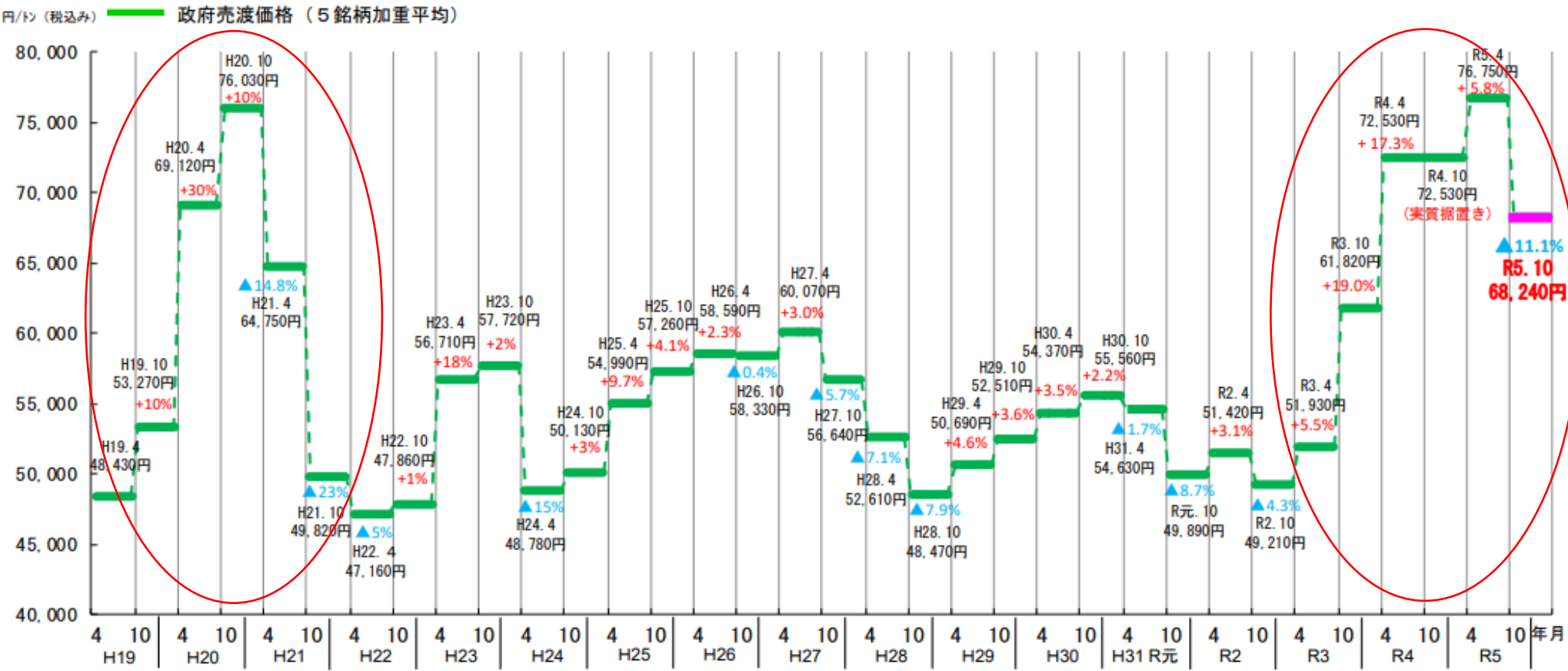
## 政府売渡価格の構成





# 政府売渡価格の推移

今回の価格変動は、2007年～2008年の世界的干ばつや原油価格上昇による食料価格高騰以来。



注：平成25年10月期以前は、消費税5%込みの価格であり、平成26年4月期以降は、消費税8%込みの価格である。

出所：農水省ホームページ「輸入小麦の政府売渡価格について」





# 製粉企業数・工場数の推移

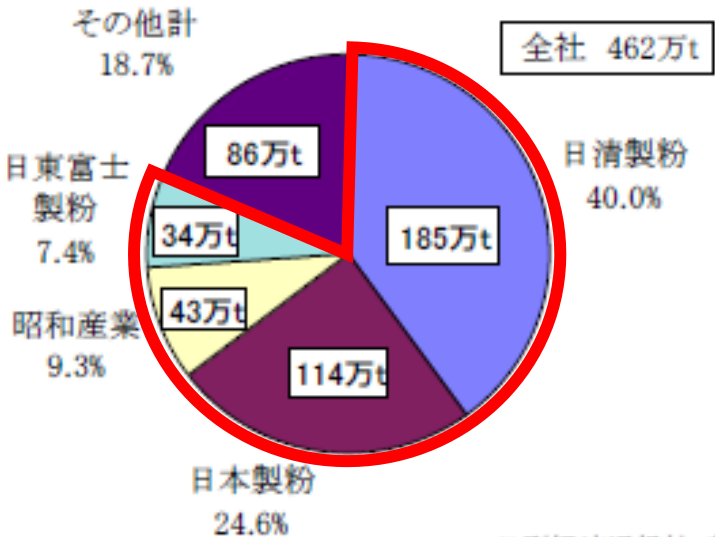
製粉大手4社の販売シェアは約80%。1998年以降、内陸部に位置する中小企業の統合や廃業等で企業数・工場数ともに減少した。

図表⑫ 製粉企業の動向

		全体	大手製粉	中小製粉
製粉企業数	1998年	129	4	125
	2021年	64	4	60
製粉工場数	1998年	162		
	2021年	86		
小麦粉生産量 (千トン)	1998年	4,873	3,351	1,521
	2021年	4,646	3,685	962
従業員数 (人)	1998年	4,136	1,515	2,621
	2021年	2,823	1,130	1,693
従業員一人当たりの 生産量 (トン)	1998年	1,178	2,212	580
	2021年	1,646	3,261	568
一工場当たりの 生産量 (千トン)	1998年	30.1	111.7	11.5
	2021年	53.4	167.5	14.8
稼働率 (%)	1998年	64.7	82.1	45.3
	2021年	71.8	86.5	43.9

農林水産省「麦の需給に関する見通し」より

図表⑬ 製粉会社販売シェア (2021年度)



\* 日刊経済通信社データ  
酒類食品統計月報より

表1 製粉企業・工場の推移

年度	1951	1998	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
企業数	3,094	129	90	88	83	81	77	74	72	66	64
工場数	3,094	162	114	109	104	102	98	95	93	87	86

出所: 日清製粉グループ本社「製粉業界の現状」、株式会社ニッポン「製粉業界の現状」



# 事例企業の概要

	(株)日清製粉グループ 本社	(株)ニッポン	昭和産業株式会社
事業内容	製粉事業、食品事業、 中食・惣菜事業、その他 (飼料製造、倉庫など)	製粉事業、食品事業、 その他 (ペットフード、 ドーナツショップなど)	製粉事業、油脂食品 事業、糖質事業、飼料 事業、その他
本社所在地	東京都千代田区神田錦町	東京都千代田区麹町	東京都千代田区内神田
創立 設立	1900年10月	1896年12月	1936年2月
資本金	17,117百万円	12,240百万円	14,293百万円
売上高	798,681百万円	365,525百万円	335,053百万円
経常利益	33,051百万円	14,816百万円	6,525百万円
従業員数	9,420名	3,848名	2,863名
連結子会社 持分法適用 会社	68社 9社	42社 14社	26社 6社



# (株)日清製粉グループ本社①

## ＜沿革＞

- 1900年 群馬県館林町に館林製粉(株)創立
- 1908年 日清製粉(株)を合併、社名を日清製粉(株)に改名
- 1949年 東京証券取引所に株式上場
- 1989年 カナダの製粉会社を買収、日本企業として戦後初の海外製粉事業を展開
- 2001年 創業100周年を機に分社化
- 2012年 米国の製粉会社を買収
- 2018年 長期ビジョン「NNI " Compass for the Future 」策定
- 2019年 豪州の製粉会社を買収、オセアニア最大の製粉会社へ
- 2023年 熊本製粉株式会社の株式を取得し子会社化

### 国内小麦販売シェア (重量ベース)

No.1

※日経経済通信調べ(2022年度)



### 当社の業務用小麦粉国内販売シェアの推移 (重量ベース)



### イースト国内生産量シェア

No.1

※当社調べ(2023年3月時点)



### 家庭用製品国内販売シェア

No.1 カテゴリー多数

※インテージSRI+データ調べ



#### 小麦粉

65.6%



#### から揚げ粉

59.5%



#### パスタ

46.0%



#### 冷凍パスタ

37.2%



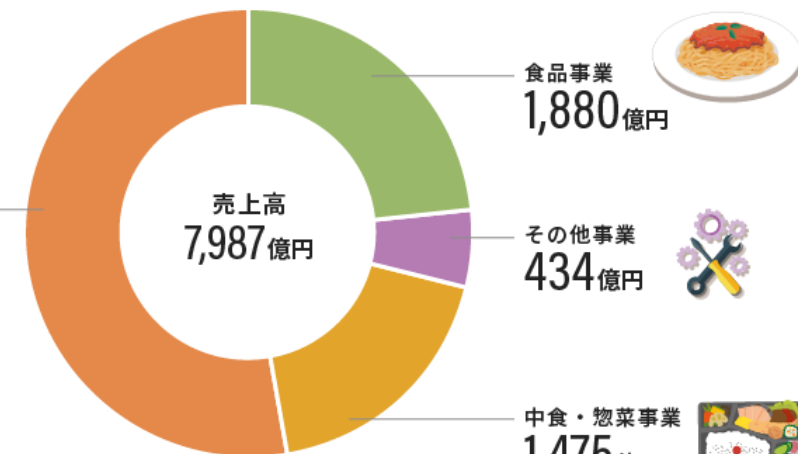
※パーセンテージは、各市場の金額シェア。シェアNo.1のデータ期間は、小麦粉市場、パスタ(スパゲティ)市場、冷凍パスタ市場(冷凍調理市場のスパゲティ&ソース、ショートパスタ類)2022年4月～2023年3月、から揚げ粉市場2020年4月～2023年3月

### 製粉事業

4,198億円

国内1,815億円

海外2,383億円

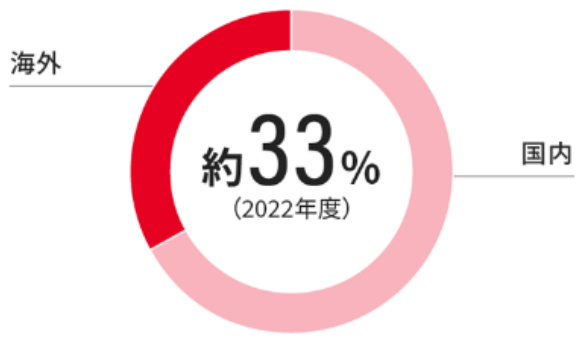




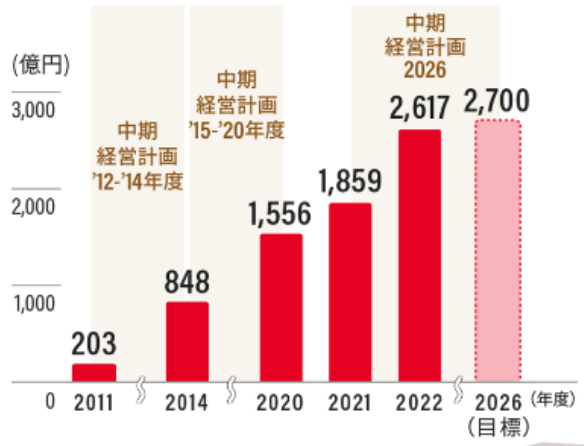
# (株)日清製粉グループ本社②

## 海外は製粉事業を中心に拡大

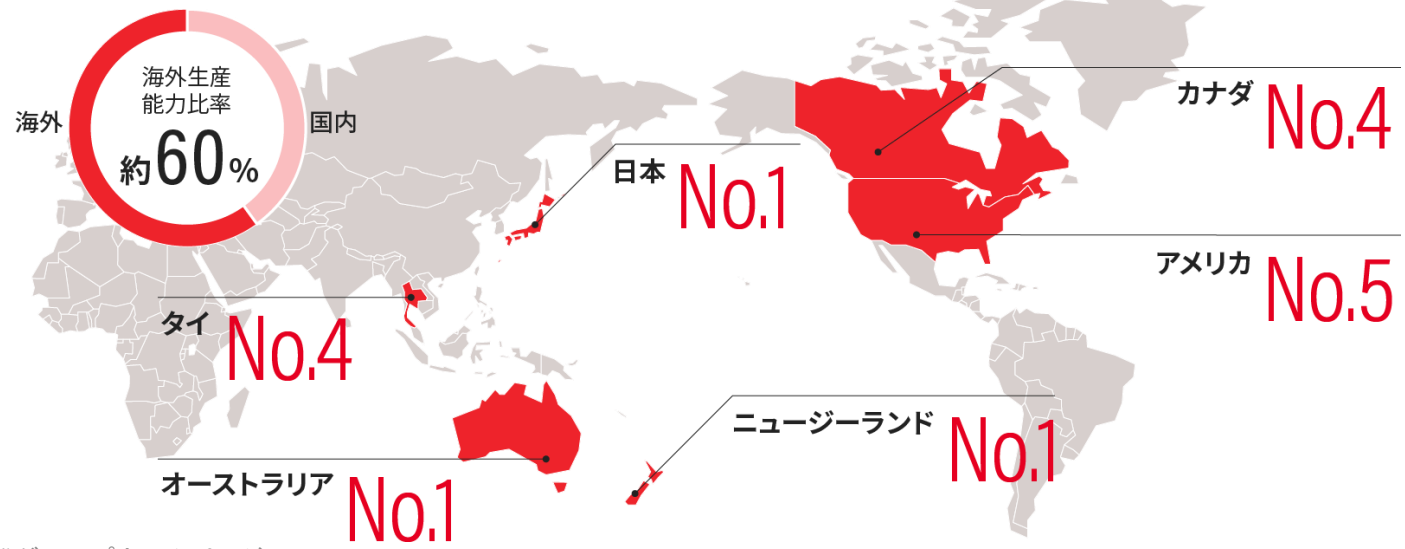
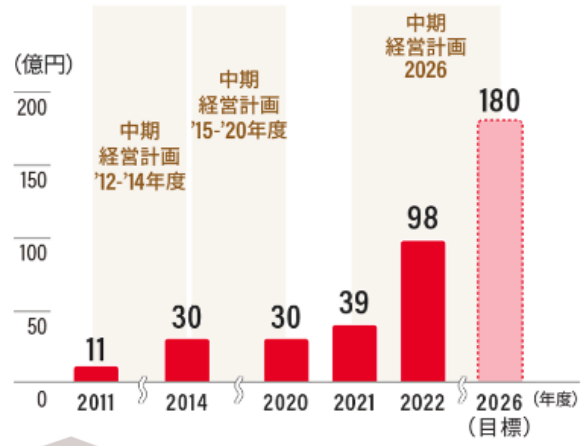
海外売上高構成比



海外売上高の推移



海外営業利益の推移







# (株)日清製粉グループ本社③

## 長期ビジョン「NNI ” Compass for the Future ”

### ▶ 企業価値の極大化に繋がる事業ポートフォリオの強化

#### ①コア事業

小麦粉関連素材事業 (※)  
家庭用食品事業

(※) 小麦粉関連素材事業は、当社固有の経営資源である小麦粉を始めとした幅広い食品素材事業のシナジー効果を重視した新たなビジネスモデル

#### ②成長ドライブ事業

中食・惣菜事業  
国内外の酵母・バイオ事業

海外事業  
-製粉  
-加工食品

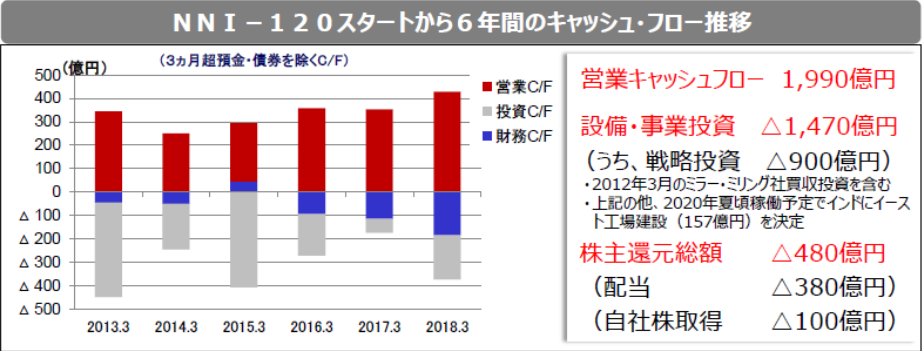
#### ③グループの強みを活かすことで発展が期待できる事業

健康食品・医薬品原薬  
ペットフード、エンジニアリング  
メッシュクロスの各事業

#### ④収益性、成長性が見込めない事業は、速やかに再編

### 投資戦略の考え方

- ▶ 持続的な利益成長を達成するための**グループの資産の充実**を第一義とする
- ▶ **設備投資、M & A、人材育成、技術開発**等の各領域に計画的、継続的に資金を配分
- ▶ 一層の利益成長に向け、**戦略的な投資を今後さらに積極的に加速**させる



### バランスシート (資本構成) の考え方

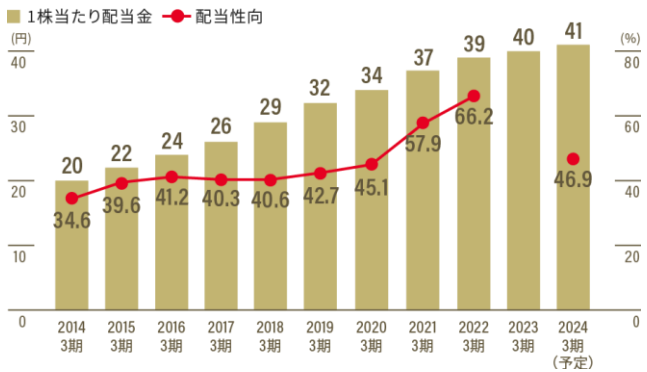
- ▶ **戦略的な投資拡大と主要食糧の安定供給という社会的責任**を十分に勘案し、**資本効率の向上と財務の安定性**のバランスを取りながら、資本構成を適切にコントロールしていく
- ▶ 業務提携や共同事業の強化、長期的・安定的な取引関係の構築等の視点に立ち、**事業競争力と資本効率の向上**を睨みながら、**政策保有株式の見直し**を積極的に進め、計画的に縮減していく

### 利益還元の考え方

- ▶ 「創業以来の価値観」を共有して下さる株主の皆様へ**長期的スタンスで安定的に利益還元を強化**。具体的には、**連続増配を継続し中長期的な配当性向は40%以上**を基準とし、**自己株式取得はキャッシュフローや戦略的な投資資金需要を勘案したうえで、機動的に実施**していきたいと考えている

### 資本効率の考え方

- ▶ 利益成長と資本政策の両面から**EPSの成長**を第一義とし、当社グループの「社会的使命」と「事業モデル」を勘案したあらゆるステークホルダーに向けた収益性指標として、**資本コストを安定的に上回るROEの確保、向上**に努めていく





# (株)日清製粉グループ本社④

## 「中期経営計画2026」の事業競争力強化戦略

『（競争上意義のある区分で）**一定の事業領域においてトップであるか、トップになりうる事業**』を基準として選択と集中を推進し、**事業競争力を強化していく**

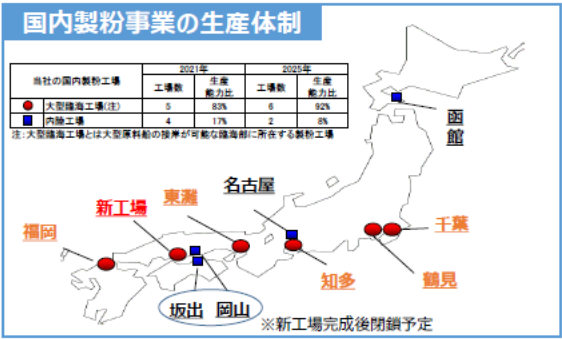
### 国内製粉事業

当社グループにおいて**最も競争力が強い事業**であり、その競争力を更に高める

重点テーマ	取組み内容と期待する効果
生産体制の整備とコストダウン	■ 国際競争に対応できるローコスト生産体制に向けた整備 ① '25年度に <b>新工場が竣工、2工場閉鎖</b> 。大型臨海工場比率が上昇（83%→92%） ② 生産工場にデジタル技術を導入し、自動化技術を確立させ、 <b>更なる省人化を実現</b>
M&A	■ 熊本製粉の買収および買収後のPMI実施とシナジー効果の創出 ➤ 九州地区のコスト競争力強化、熊本製粉が製造する異種穀粉市場への進出等

**新工場の概要**

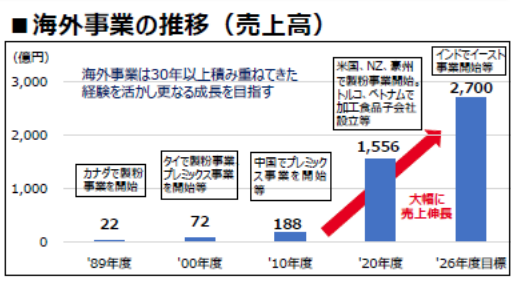
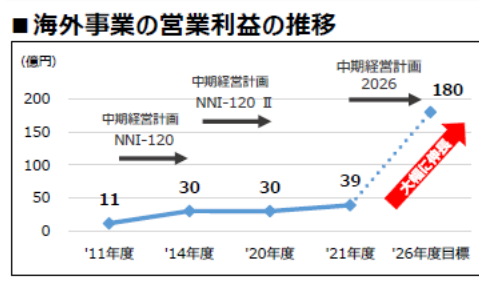
- ◆ 総工費：約140億円
- ◆ 生産能力：550<sup>+</sup>ト/日（原料ベース）
- ◆ 着工：2023年5月頃
- ◆ 稼働予定：2025年5月頃
- ◆ 最新の**自動化、デジタル技術**を導入し、**太陽光発電設備を設置した環境配慮型のスマート工場**
- ◆ 大型穀物船が接岸できる小麦サイロと直結しており、原料輸送に関し**ローコストオペレーションを実現**。また**BCP対策も強化**



### 海外事業

中期経営計画における利益成長のドライバー。中期経営計画最終年度である**‘26年度には海外事業の営業利益構成比38%を目指す**（‘21年度は13%）。新規投資については、国内における当社グループの強みを活かせることを確認した上で進める

- 重点テーマ
- 1. 海外製粉事業 ➤ 豪州製粉事業の業績改善  
➤ 米国製粉事業等の高収益の維持、強化に向けた取組み
  - 2. 海外加工食品事業 ➤ 次なる投資の検討（プレミックス、パスタ、パスタソース、冷凍食品）  
➤ 日本向け加工食品の海外生産拠点を活用した現地販売の推進
  - 3. インドイスト事業 ➤ 事業の順調な立ち上げ、およびフル稼働による利益成長の実現





# (株)日清製粉グループ本社⑤

## 中期経営計画5年間のキャッシュ・フロー計画

EPS成長を継続するために、営業キャッシュ・フローに加え、資産売却や必要に応じ有利子負債等も活用し、積極的な成長投資を促進し、最適なキャッシュアロケーションを行う

### ■ 5年間累計のキャッシュ・フロー計画

#### ■ 営業キャッシュ・フロー

2,500億円程度

■ 資産売却  
有利子負債活用 等

#### ■ 成長投資、および 維持更新投資

2,200億円以上  
(内 成長投資  
1,100億円以上)

#### ■ 株主還元

### ■ キャッシュアロケーションの考え方

- 営業キャッシュ・フローの創出力強化、資産売却等により投資原資を確保
- 持続的成長、EPS成長を実現するために成長投資に積極的に活用
- 成長投資には環境投資、デジタル投資、新規事業開発・M&A投資、研究開発投資、人材育成を含めており、これらの成長投資により事業競争力強化を実現
- 投資資金が不足した場合は、負債での調達を基本とし、投資資金が余剰となった場合は、将来の資金需要を勘案したうえで、更なる株主還元を検討

成長投資の内数として環境投資枠150億円、デジタル投資枠150億円を設定



# (株)ニッポン①

## <沿革>

- 1896年 東京深川扇橋に設立、我が国最初の欧米式機械製粉設備を採用
- 1920年 東洋製粉(株)を合併
- 1949年 東京、大阪証券取引所に株式上場
- 1958年 松屋製粉(株)設立（そば粉製造）
- 1971年 ミスタードーナツ向けプレミックスの製造開始
- 1996年 Nippon Flour Mills(Thailand) Ltd.設立
- 2000年 米国Pasta Montana, LLCを買収
- 2013年 (株)ナガノトマトの株式を取得（トマト加工食品事業）
- 2021年 社名を(株)ニッポンに変更

### ■その他事業

**431** 億円



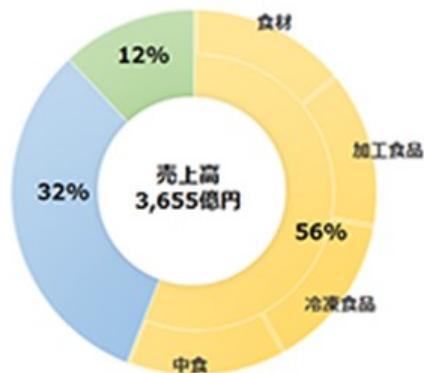
### ■食品事業

**2,047** 億円

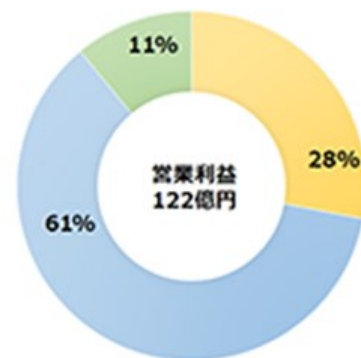
### ■製粉事業

**1,176** 億円

■業務用小麦粉



■製粉事業 ■食品事業 ■その他事業



出所:ニッポンホームページ





# (株)ニッポン②

## 製粉事業と食品事業の概要

<p><b>事業内容</b></p> <p>業務用小麦粉、飼料用ふすま、そば粉等の製造販売</p> 	<p><b>販売先</b></p> <p>パン・麺・菓子メーカー 外食産業、インストアベーカリー等</p> <p>※小麦粉販売シェア 24.4% (2022年度)</p> 
<p><b>製造拠点</b></p> <p>全国 8 工場 横浜、千葉、名古屋、大阪、神戸甲南、福岡、福岡那の津、小樽工場</p> <p>※千葉工場(左)と神戸甲南工場(右)はパナマックス級本船が接岸可能</p>  	<p><b>トピックス</b></p> <p>関西・中京エリアにおける工場再編の推進</p> <p>⇒知多新工場建設推進 神戸甲南工場設備増強 大阪工場・名古屋工場閉鎖予定</p>

**製粉事業**  
1,176億円  
(2022年度売上実績)  
構成比：約32%

<p><b>食品素材事業</b></p> <p>プレミックスを中心とした業務用素材</p> <p>大手ドーナツチェーンへ納入</p> 	<p><b>加工食品事業</b></p> <p>パスタを中心とした家庭用食品群</p> <p>原料・製法にこだわったREGALOシリーズ 定番のオーマイパスタシリーズ</p>  
<p><b>冷凍食品事業</b></p> <p>得意分野に特化した商品群</p> <p>人気の冷凍パスタ・お弁当シリーズ</p>  <p>トレー入り食事セット</p> 	<p><b>中食事業</b></p> <p>コンビニ向けお弁当・調理麺・惣菜の製造</p>  <p>グループの多様な食材(商品)を中食市場やスーパーマーケット(バックヤード)へ販売</p>

**食品事業**  
2,047億円  
(2022年度売上実績)  
構成比：約56%



# (株)ニッポン③

## 海外事業は北米・ASEANが中心



### 中期的な取り組み課題

- ◆ 既進出地域（北米・ASEAN）とその周辺エリアにおける事業の拡大
- ◆ インオーガニック成長戦略の推進
- ◆ 海外売上高比率を6%台まで拡大



主な戦略	当期の施策	中期的な施策
海外経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル人材の育成強化</li> <li>・海外リスク管理/現地リスクチェックの実施</li> <li>・現地スタッフのエンゲージメント向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル人材育成の取組み継続</li> <li>・海外リスク管理の強化</li> <li>・現地スタッフのエンゲージメント向上施策継続</li> </ul>
既進出地域の周辺エリア事業展開、インオーガニック成長戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国ユタ製粉社への出資・運営支援</li> <li>・クロスボーダーM&amp;Aの機会追求</li> <li>・既進出地域から近隣諸国への販売拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲル・パシフィックのグローバル展開の加速</li> <li>・ユタ製粉社の活用による北米事業拡大</li> <li>・既進出地域での事業エリア拡大</li> <li>・ハラル市場の開拓</li> </ul>
生産能力増強・効率化、及び環境対応への設備投資実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシア工場の稼働</li> <li>・タイにおける製造効率化のための設備投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パスタモンタナのショート品製造ライン更新</li> <li>・太陽光発電設備の導入拡大によるCO2排出削減</li> </ul>



# (株)ニッポン④

## 長期ビジョン達成の戦略

既存事業の基盤強化や生産能力増強により持続的な利益成長と安定的なキャッシュ創出を図り、**成長分野に経営資源を投下**していく  
また、**グローバルな事業拡大・新たな事業創出**を行い、価値創造型事業の展開により、さらなる成長を実現させていく



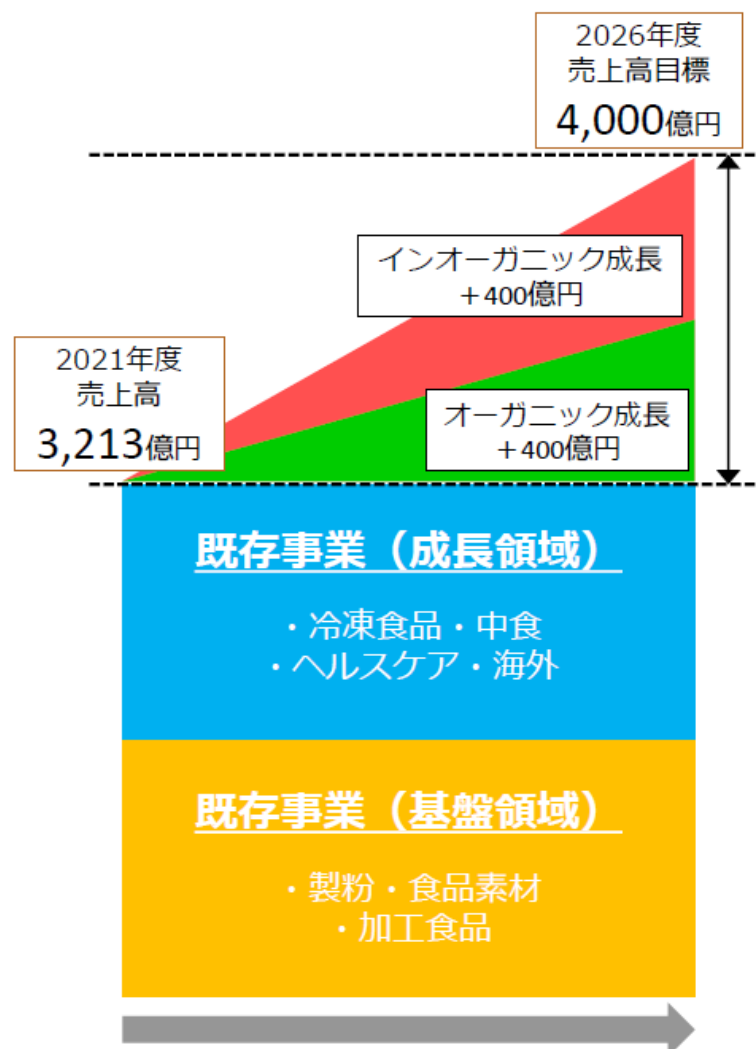
## 事業成長の方向性





# (株)ニッポン⑤

## 2022-2026中期目標



### 中期目標（2026年度目標）

売上高	4,000億円(2021年度比+800億円)
営業利益	150億円
ROE	6%以上
ROIC	4%以上

### 戦略の基本方針

- ・基盤領域の収益力強化
- ・成長領域及び新規領域への戦略投資
- ・M&Aや事業提携の機会追求
- ・DX推進等による経営基盤強化
- ・サステナビリティ経営の推進

### 2022-2026 中期目標の見直し

- ・既存事業の収益力強化が進み、2023年度業績予想は、2026年度目標として設定した売上高・営業利益を上回る見込み。
- ・中期目標設定時の各課題について達成状況を整理した上で、長期ビジョンを念頭に置いた新たな数値目標を設定する予定。



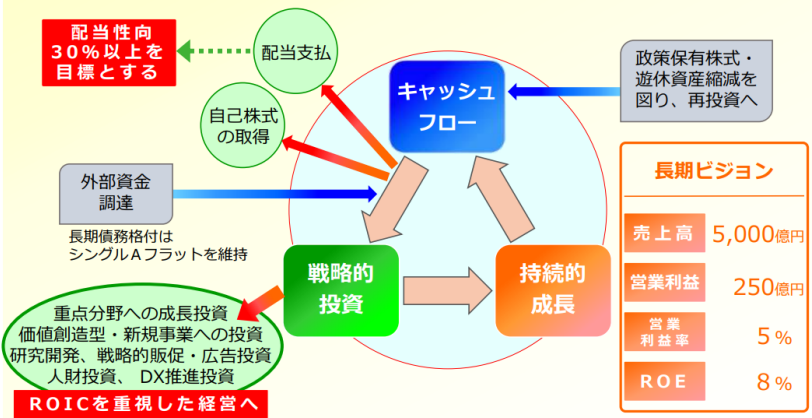
# (株)ニッポン⑥



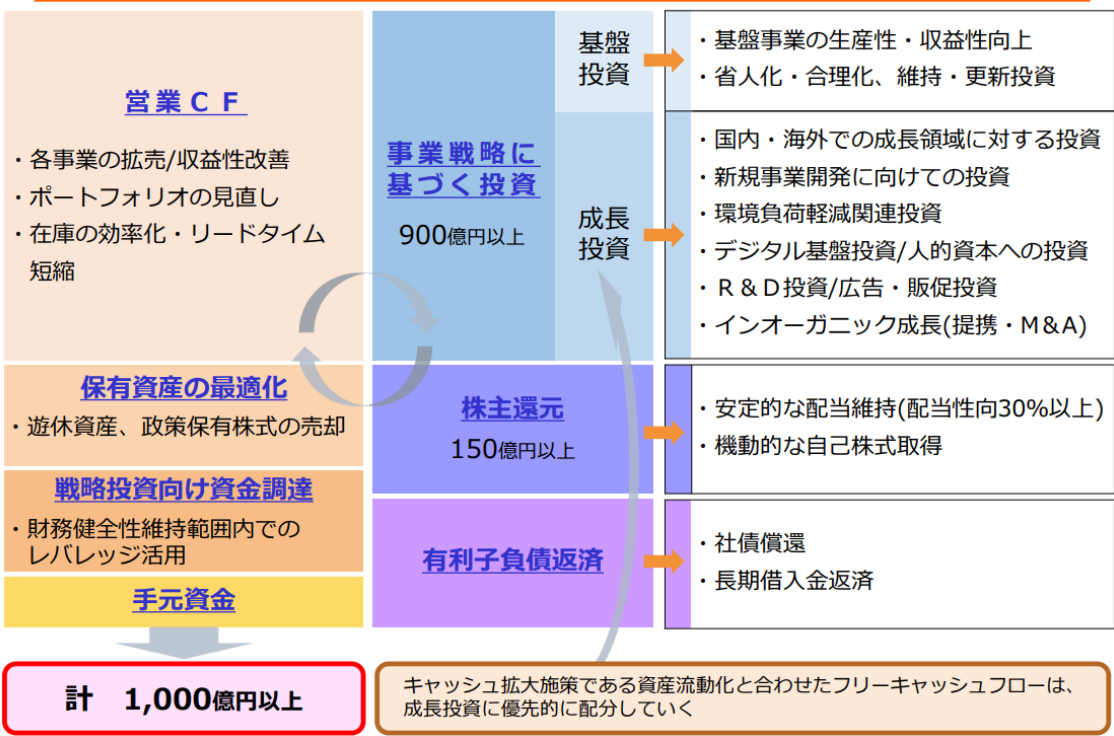
## 財務の考え方と経営指標

### 基本方針

- ◆持続的成長による収益力の拡大から創出されたキャッシュを最適に配分する
- ◆バランスシートの効率化推進により資本効率の向上および財務体質の強化を図る
- ◆安定的な配当を継続するとともに機動的な自己株式の取得も実施



## キャッシュ・アロケーション【2022-2026年度】



## 企業価値の向上に向けて ~ PBR向上施策

持続的成長と企業価値向上を実現するため、収益性・財務・サステナビリティの各課題に取り組み、PBRの向上を図るとともに、資本コストを上回るROEを確保する

重要 施策	ROEの向上 2026年度までの目標 6%以上			PBRの向上 成長性の向上 リスクの低減
	売上高当期純利益率 の向上	総資産回転率 の向上	財務レバレッジ の向上	
取組 内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業ポートフォリオマネジメント強化</li> <li>■収益力の高いプロダクトの開発・拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■政策保有株式を連結純資産の20%未満に縮減</li> <li>■遊休資産の売却</li> <li>■ROEやROICなど資本効率を重視した業績管理の実施</li> <li>■M&amp;Aや事業提携を視野に入れたインオーガニック分野での成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■財務健全性維持範囲内でのレバレッジ活用</li> <li>■成長投資に必要な資金は臨機応変に財務レバレッジを活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■気候変動への対応</li> <li>■環境マネジメント体制の構築</li> <li>■人的資本経営の推進</li> <li>■リスクマネジメントの強化</li> <li>■SR・IR活動の質向上</li> </ul>

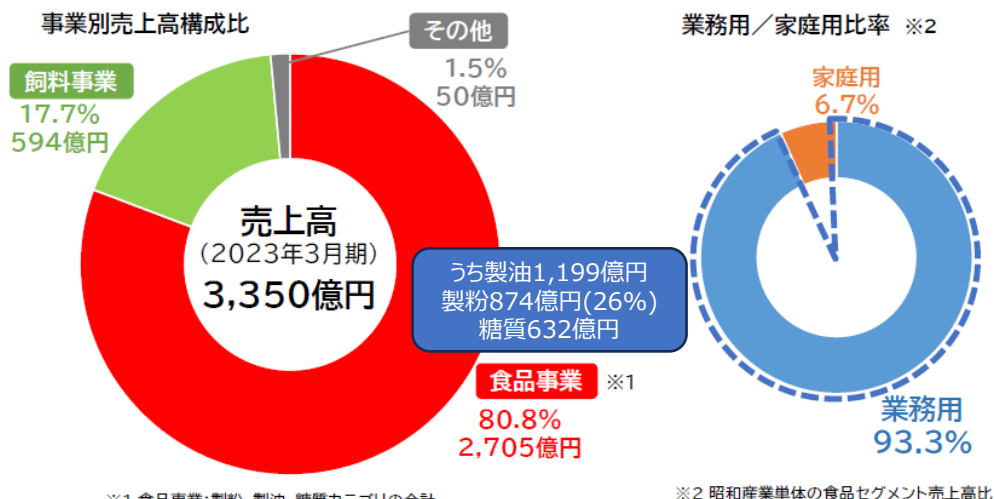
PBR 1倍 以上を目指していく



# 昭和産業(株)①

## ＜沿革＞

- 1936年 宮城県多賀城村に昭和産業(株)創立（肥料・小麦粉・植物油脂等の製造販売）
- 1949年 東京証券取引所に株式上場
- 1953年 グループの販売網形成を目的に昭産商事(株)設立
- 1976年 敷島スターチ(株)へ資本参加（澱粉・ぶどう糖の製造販売）
- 1985年 九州昭和産業(株)を設立（配合飼料製造販売）
- 2005年 (株)スウィングベーカリー設立（パンの製造販売）
- 2020年 ボーソー油脂(株)及び同社子会社へ資本参加（植物油の製造販売）
- 2020年 サンエイ糖化(株)へ資本参加（糖化品・乳酸菌の製造販売）



## ●昭和産業グループにおける「穀物」とは？

- ▶小麦、大豆、菜種、トウモロコシの4種類を扱っています。
- ▶食品メーカーとして穀物の取扱量は日本一(当社調べ)

## ●穀物ソリューション・カンパニーとは？

- ▶弊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、さら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客様にお届けしています。
- ▶「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。



# 昭和産業(株)②

What's 昭和産業?



## 国内事業所・生産3拠点

## 主なグループ会社



出所:昭和産業ホームページ





# 昭和産業(株)③

業務用

小麦粉

パスタ

プレミックス  
(小麦粉にでん粉や糖類、油脂などを予め混合したもの)

販売先

用途

食品メーカー

製パンメーカー

製麺メーカー

製菓メーカー

等

製パン会社やコンビニのパン

即席麺やチルド麺

ケーキや菓子

家庭用

天ぷら粉

ホットケーキミックス

パスタ 等

販売先

スーパー  
ドラッグストア 等

配合飼料  
(とうもろこし+ふすま 等)

鶏卵

販売先

養鶏場、養豚場、養魚場等

販売先

スーパー、ドラッグストア 等

倉庫業 輸入穀物原料の取扱いなど

・鹿島・神戸・船橋の各臨海工場に自社穀物サイロを所有  
⇒バナマックス級貨物船を接岸できる  
バースを完備

・穀物サイロ収容能力  
(昭和産業単体) 36.5万トン

・保管料・荷役料収入

業務用

食用油

脱脂大豆・大豆たん白

販売先

用途

食品メーカー

マヨネーズメーカー

中食

スーパーマーケット

コンビニ

外食産業

ファミリーレストラン

居酒屋 等

マヨネーズ、ドレッシング

スーパーなどの惣菜調理

レストランメニューの調理

家庭用

食用油

脱脂大豆・大豆たん白

販売先

スーパー  
ドラッグストア 等

業務用

糖化製品

ぶどう糖

異性化糖

水あめ

オリゴ糖

販売先

用途

食品メーカー

菓子、パンメーカー

飲料、ビールメーカー

調味料メーカー

医薬品メーカー 等

食品

菓子、冷菓、パン

飲料、清涼飲料

発泡酒、調味料 等

医薬品

注射薬、輸液、人工透析剤

業務用

でん粉製品

コーンスターチ

加工でん粉

販売先

用途

ビールメーカー

製紙、段ボール等の加工業者 等

ビール

練り製品(食品)

製紙、段ボール

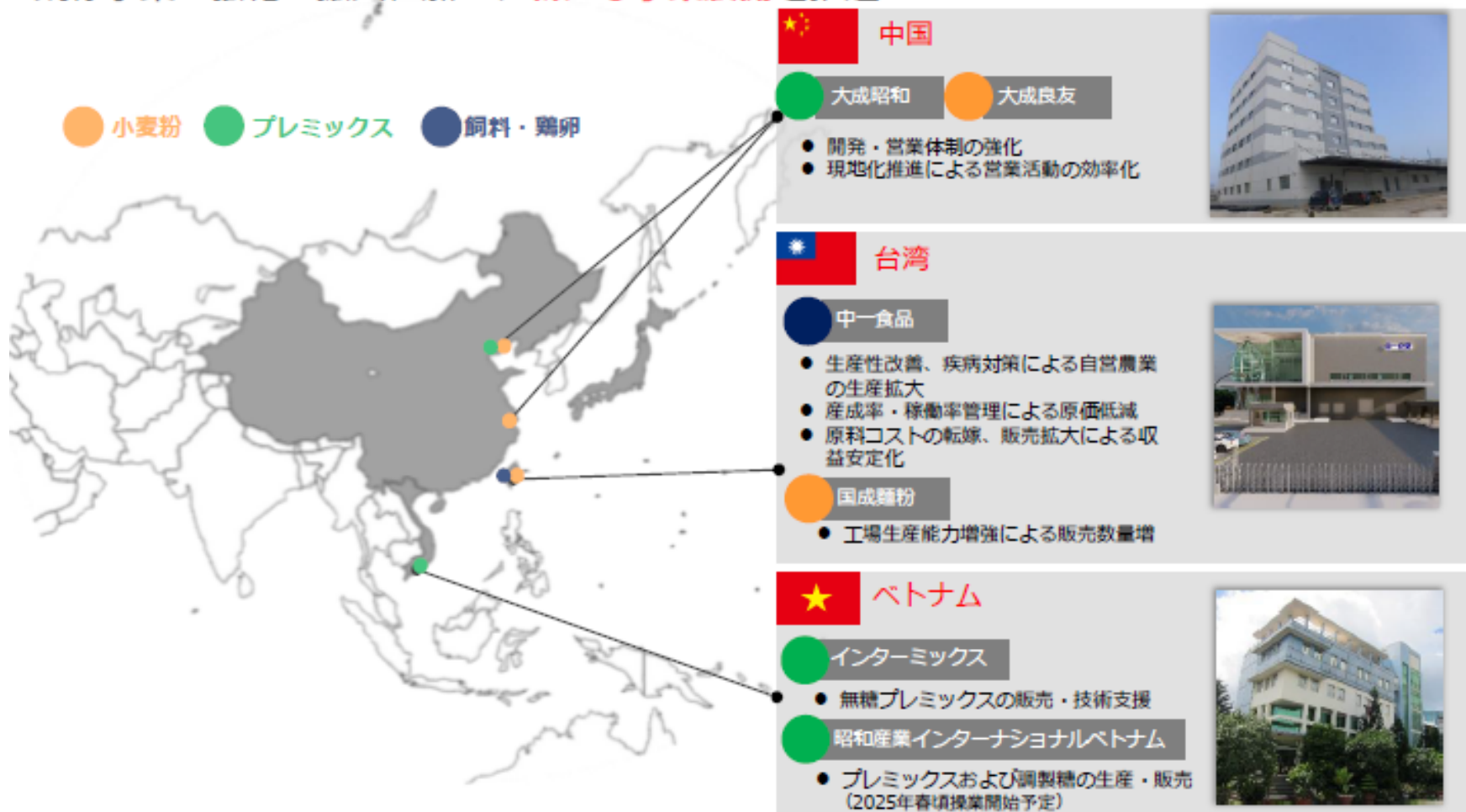




# 昭和産業(株)④

## 海外事業は中国・台湾・ベトナムが中心

既存事業の強化・拡大に加え、**新たな事業展開**を推進



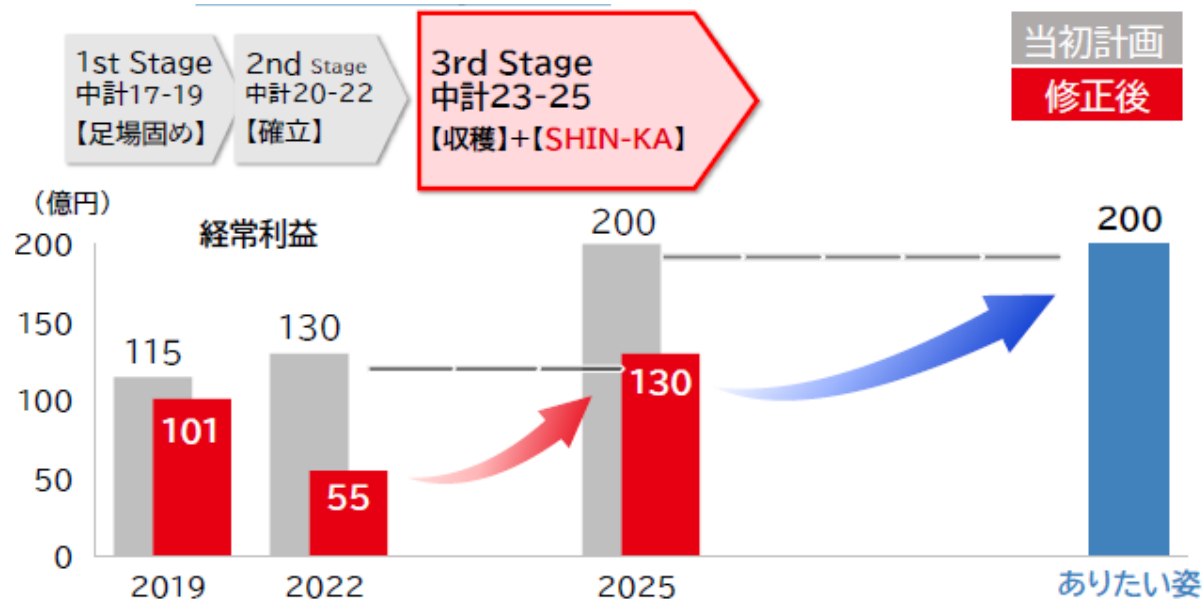


# 昭和産業(株)⑤

## 長期ビジョン“SHOWA Next Stage for 2025”の再定義

### ■「中期経営計画20-22」の総括

中期経営計画20-22は、新型コロナウイルス感染症による影響や、原料穀物相場の急騰、ウクライナ情勢に起因したエネルギーコストおよび輸送コストの上昇、さらに急激な円安進行の影響を受け大変厳しい事業環境となりました。数値目標については、原価の上昇が価格改定を上回り、売上高は目標を達成したものの経常利益およびROEは大幅に目標を下回る結果となりました。一方で、M&Aや出資、設備投資等、次の成長に向けた投資は着実に実行してまいりました。また、社会的課題解決への貢献のための施策や、当社グループの持続的成長に資するプラットフォームの再構築やステークホルダーエンゲージメントの強化に向けた取り組みについては着実に実施してまいりました。





# 昭和産業(株)⑥

## 「中期経営計画23-25」5つの基本戦略

### ① 基盤事業の強化

- 1. 穀物ソリューションの進化  
→ワンストップ型営業組織への変革による販売力強化
- 2. グループ連携による事業拡大と収益力強化
- 3. 商品構成の最適化
- 4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販
- 5. 安定調達の強化

### ② 事業領域の拡大

- 1. 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
- 2. 輸出事業の強化
- 3. 冷凍食品事業の拡大
- 4. 新規事業への挑戦  
→プラントベースフード（植物由来食品）  
→ファインケミカル、オレオケミカル

### ③ 環境負荷の低減

- 1. 環境目標達成に向けた継続的取組
- 2. 容器包装プラスチックの削減
- 3. バイオマスの高度利用
- 4. カーボンニュートラル実現に向けたロードマップの検討

### ④ プラットフォームの再構築

- 1. 組織改編による組織基盤の確立
- 2. 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
- 3. デジタルによる業務の高度化とDXに向けた推進体制の構築

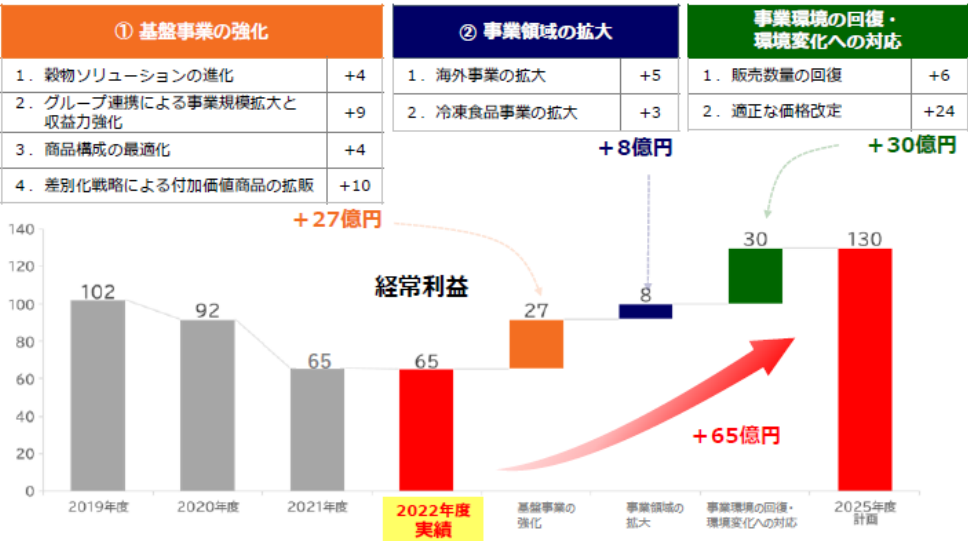
### ⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化

- 1. D&Iのドラステックな推進
- 2. 戦略的人財育成の促進
- 3. SNS活用による発信力強化と企業認知度の向上

当社グループの持続的成長を支えるサステナビリティ経営の深化

## 重点施策による定量効果

各施策の確実な遂行により、**65億円**の利益創出を目指す





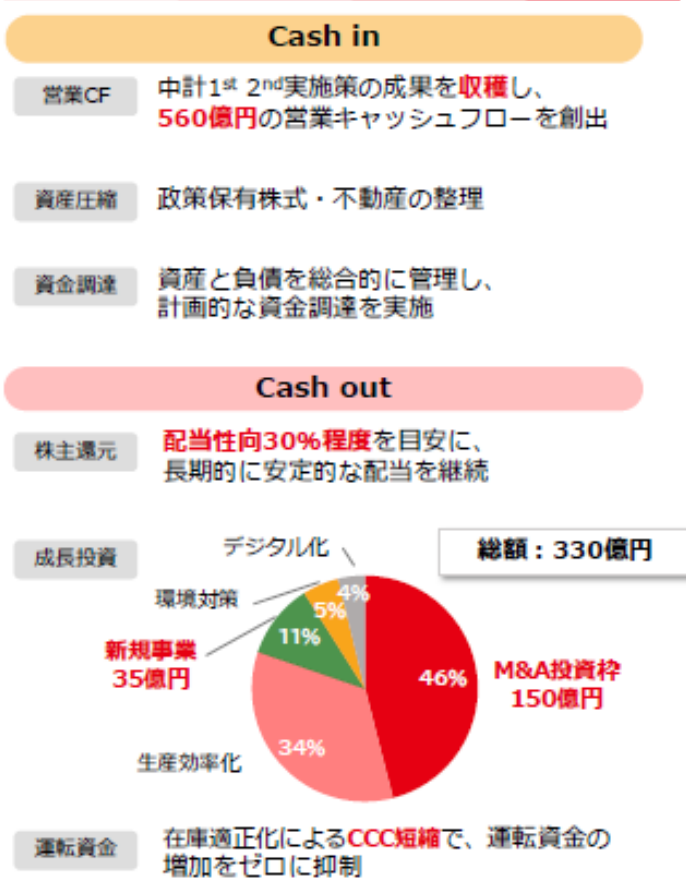
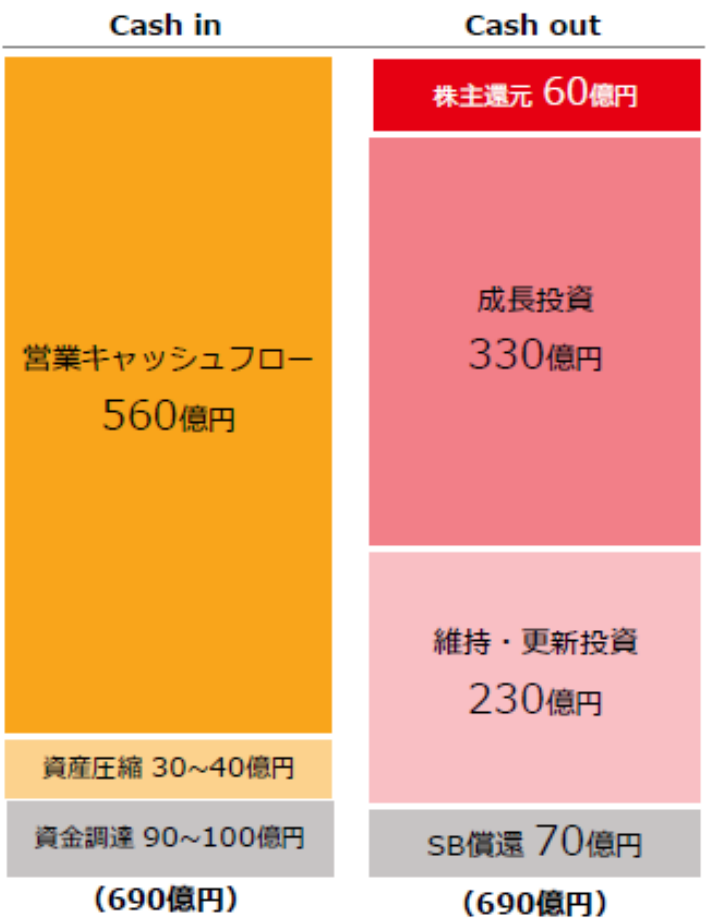
# 昭和産業(株)⑦

## 資金配分計画 [2023年4月～2026年3月累計]

参考) 2020年4月～2023年3月実績  
3年間の合計キャッシュフロー



(単位：億円)







# 個人ワーク

財務諸表などから読み取れる事例企業の特徴や強み、課題の分析

企業名	着目した経営指標	特徴、強み、経営課題など
その他気付いたこと、疑問点など		