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
統合報告書2022

昭和産業株式会社

創業から
変わらない強み
「穀物の専門性」

「穀物のプロ集団」として
自らの強みに
さらに磨きをかけていきます

小麦、大豆、菜種、トウモロコシ。昭和産業は 1936 年の創業当初から、大地の恵みである様々な穀物を小麦粉、プレミックス、植物油、糖化製品、配合飼料などに加工し、多くのお客様にお届けしてきました。創業以来 86 年、これらの穀物を徹底的に研究し続け、その素材一粒の持つ力や可能性を知り尽くした「穀物のプロ集団」、それが私たち昭和産業グループです。

一つの企業グループで、複数の穀物を取り扱うこの特長は、数ある日本の食品メーカーのなかでも他に類を見ません。当社グループの持つ多岐にわたる食品素材の無限の組み合わせにより、お客様の「食」に関する課題やニーズを解決する「穀物ソリューション・カンパニー」として、その取引範囲は食品業界にとどまらず、幅広い業界のお客様へと広がっています。

穀物の取り扱いを生業として、穀物と共に生きていく。一粒たりとも無駄にしないという強い思いは、食品リサイクル率 99.9%にもつながっています。これからも食卓を支え続ける「縁の下の力持ち」として、安全・安心な食品を安定的に供給するという社会的使命を果たしていきます。

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

新妻一秀

プロフィール＆プレゼンス （2022年3月31日現在）

穀物取扱量 No.1
※当社調べ

昭和産業グループは、食品メーカーとして穀物の取扱量日本一。

多種多量の穀物から小麦粉、天ぷら粉等のプレミックス、食用油、大豆たん白、ぶどう糖等の各種糖質、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届けしています。

独自のビジネスモデルで、「食」に携わる様々な企業の皆様へ、課題の解決策をご提案しています。

世界初の「天ぷら粉」発売

「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。それまで小麦粉を使って揚げるのが当たり前だった天ぷらを、家庭料理として広く普及させるのに天ぷら粉は重要な役割を果たしました。そして、“天ぷら粉の昭和”といわれるまで成長し、これまで多くの方にご愛用いただいています。

売上高
2,876億円

経常利益
65億円

穀物サイロ
収容能力 国内No.1
※当社調べ

家庭用ホットケーキミックス
結晶ぶどう糖（食用・医療用）
国内シェアNo.1
※当社調べ

従業員数
2,870名

年間公開特許公報数
43件

保有特許数
210件
※いずれも国内

CO_2排出量削減率
14.0%（2013年度比）
※2030年度目標：46%以上削減

食品リサイクル率
99.9%
※昭和産業単体

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未来に貢献する、持続的成長力のある企業を目指します。

創業期（1936年～）

深刻な食糧不足
～「日本の農業を支えたい」
という思いで創業

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。

1960年～1980年代

需要拡大と食生活の多様化
～日本初の食品コンビナートを建設し、
多角化を推進

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なか、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。

1990年～2000年代

「食」ニーズの高度化
～おいしさや機能を高める商品開発を強化

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なか、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。機能性とおい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。

2010年～

ライフスタイル・価値観の変化
～「食」に関する消費スタイルの多様化と
新型コロナの広がりによる生活スタイルの変化

“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、さら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年から広がり始めた新型コロナウイルス感染症により人々の生活様式は一変しました。外食を避け巣ごもり需要が増加し、自宅での調理やテイクアウトが増えたことから、簡便な食品や時間がたってもおいしい食品の商品開発が求められています。

東日本大震災の影響により、夏場のエアコン温度を低くできない時に、火を使わない電子レンジ調理により暑さ対策にも貢献。また、調理の手軽さから、家事の負担も軽減。幅広い層から好評を得ました。

コロナ禍により、家庭でのホットケーキ人気が急上昇。フライパンで簡単に調理でき、親子で楽しむ様子がSNSで多く見られるなど、巣ごもり需要を機会ととらえた好事例となりました。

食用油の価格が高騰するなか、通常と比べ少量の油で“揚げずに”調理が可能。余った食材を活用でき、大さじ3杯程度の油で調理できることから、食品ロスや廃油削減にも貢献します。

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

2020年
『健康こめ油』発売

2021年
『もう包まない！混ぜ餃子の素』発売

2021年
『まんまるおおきなホットケーキのもと』発売

2022年
『もう揚げない!!焼き天ぷらの素』発売

創業者
伊藤 英夫

1936年 設立

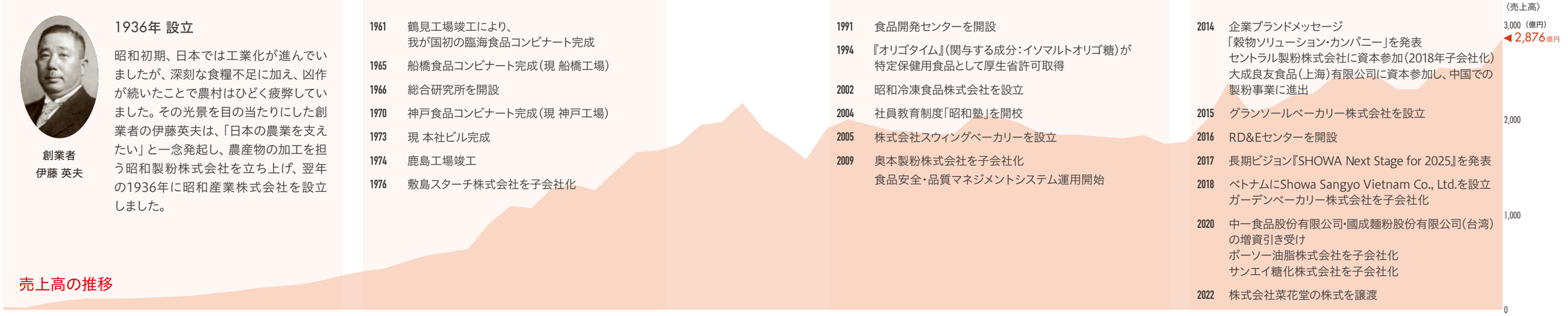
昭和初期、日本では工業化が進んでいましたが、深刻な食糧不足に加え、凶作が続いたことで農村はひどく疲弊していました。その光景を目の当たりにした創業者の伊藤英夫は、「日本の農業を支えたい」と一念発起し、農産物の加工を担う昭和製粉株式会社を立ち上げ、翌年の1936年に昭和産業株式会社を設立しました。

1961 鶴見工場竣工により、
我が国初の臨海食品コンビナート完成
1965 船橋食品コンビナート完成（現 船橋工場）
1966 総合研究所を開設
1970 神戸食品コンビナート完成（現 神戸工場）
1973 現 本社ビル完成
1974 鹿島工場竣工
1976 敷島スターチ株式会社を子会社化

1991 食品開発センターを開設
1994 『オリゴタイム』（関与する成分：イソマルトオリゴ糖）が
特定保健用食品として厚生省許可取得
2002 昭和冷凍食品株式会社を設立
2004 社員教育制度「昭和塾」を開校
2005 株式会社スウィングベーカリーを設立
2009 奥本製粉株式会社を子会社化
食品安全・品質マネジメントシステム運用開始

2014 企業ブランドメッセージ
「穀物ソリューション・カンパニー」を発表
セントラル製粉株式会社に資本参加（2018年子会社化）
大成良友食品（上海）有限公司に資本参加し、中国での
製粉事業に進出
2015 グランソールベーカリー株式会社を設立
2016 RD&Eセンターを開設
2017 長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』を発表
2018 ベトナムにShowa Sangyo Vietnam Co., Ltd.を設立
ガーデンベーカリー株式会社を子会社化
2020 中一食品股份有限公司・國成麵粉股份有限公司（台湾）
の増資引き受け
ボーソー油脂株式会社を子会社化
サンエイ糖化株式会社を子会社化
2022 株式会社菜花堂の株式を譲渡

売上高の推移



目次・編集方針

統合報告書2022の構成

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”**

豊かな「食」を提供することにより、心身共に「健康」をお届けすることが、創業以来、変わらず追求し続けてきたことです。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。

『農産報国』

昭和初期の日本は、慢性的な食糧不足と、それに追い打ちをかけるような凶作が続き、極めて厳しい状況にありました。
「食を通じて日本を豊かにしたい。そのためには農業の繁栄が必要だ」という創業者の強い思いが、昭和産業グループの原点です。

“穀物ソリューション・カンパニー”

多種多様な穀物を取り扱い、穀物の専門性を誇る食品メーカーとしての、昭和産業グループの姿。

複合系シナジーソリューション

昭和産業グループとして、多様かつ多数有効活用し、穀物の組み合わせによりお客様に提供することです。

詳しくはP.16-23

「『食』を通じて日本を豊かにしたい」という思いは今へ、そしてこれからも。

長期ビジョン

全てのステークホルダーに満足を提供する“穀物ソリューション・カンパニー Next Stage”

詳しくはP.26-29

のお取引先に対して、多種多量な穀物を余すことなくり、私たち独自の「おいしい答え＝ソリューション」を

『SHOWA魂（だましい）』

イノベーションの源泉となり、変革と挑戦を促す行動指針です。

- 一人ひとりが力を発揮し、Next Stageに挑戦します。
- 誠実な行動、力の結集、多様性の尊重を掲げて、企業の社会的責任を果たしていきます。

編集方針

「統合報告書2022」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、さらなる価値創造につな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」、GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」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/ir/

報告対象範囲

昭和産業グループ（2022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

2021年度（2021年４月１日～2022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20-22」など、一部に最新の情報を含め報告しています。

統合報告書の位置付け

財務情報		非財務情報
有価証券報告書	統合報告書	サステナビリティデータブック
WEB IR情報		WEB サステナビリティ情報

目次

イントロダクション
1　創業から変わらない強み「穀物の専門性」
2　プロフィール＆プレゼンス
4　価値創造のあゆみ
6　目次・編集方針

価値創造ストーリー
8　社長メッセージ
14　価値創造プロセス
16　「複合系シナジーソリューション」
18　「複合系シナジーソリューション」を加速させる仕組み
20　「複合系シナジーソリューション」を実現するバリューチェーン
22　「複合系シナジーソリューション」による価値創造事例
24　研究開発部門 部門統轄役員メッセージ

戦略解説
26　長期ビジョン実現へのロードマップ
28　長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』の振り返り
30　「中期経営計画20-22」進捗と成果
34　営業部門 部門統轄役員メッセージ
36　事業概要
38　事業別戦略
42　管理部門 部門統轄役員メッセージ

持続可能な企業成長を支える基盤
44　サステナビリティ
48　ESGに関する取り組み
50　生産・技術部門 部門統轄役員メッセージ
51　環境への配慮
54　穀物ソリューションの進化
58　従業員の活躍推進
62　役員一覧
64　コーポレート・ガバナンス
70　リスクマネジメント
72　コンプライアンス
73　社外取締役メッセージ

企業情報
74　10カ年の財務・非財務ハイライト
76　会社概要
77　株式情報

社長メッセージ

進化し続ける“穀物ソリューション・カンパニー”

私たち昭和産業グループは、新たな挑戦と創造の精神でサステナブルな企業であり続けます。

コロナ禍の長期化、原材料や原油価格の上昇といった外部環境の変化に直面し、私たち昭和産業グループは、まさに変革の時を迎えています。現在は、創業90周年にあたる2025年度のありたい姿を定めた長期ビジョンのもと、2017年からの９年間を３年ごとに３つのStageに分けて展開しています。現在は2nd Stageの「中期経営計画20-22」、そして3rd Stageの「中期経営計画23-25」の策定を通して、これからの当社グループの持続的な成長に向けたビジネスモデルの転換、外部環境の変化に左右されない収益構造改革に取り組んでいます。

私たちの存在意義であるグループ経営理念「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」のもと、創業時からの思いを今に引き継ぐ『SHOWA魂（だましい）』を強みに、全てのステークホルダーの皆様に満足を提供する「穀物ソリューション・カンパニー」として、さらなる進化を遂げるNext Stageを目指します。

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員
新妻一彦

外部環境の変化を機会ととらえ、私たちも変化していく

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」に基づき、長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』を策定しています。これは、創業90周年を迎える2025年度のありたい姿（全てのステークホルダーに満足を提供する“穀物ソリューション・カンパニー Next Stage”）を示したもので、３カ年の中期経営計画を３次にわたって展開しています。今年度は、2nd Stageの「中期経営計画20-22」の最終年度を迎えています。

1st Stageの「中期経営計画17-19」はありたい姿の実現に向けた「足場固め」を基本方針とし、収益基盤の強化を図ってきました。2019年度は過去最高の連結経常利益101億円を達成し、巡航速度に乗ることができたと感じています。

2nd Stageの「中期経営計画20-22」は「確立」のステージと位置付け、『SHOWA New Value Creation』を基本コンセプトに、基盤事業の盤石化と成長事業の育成に努めています。コロナ禍の長期化で外食・中食需要を一部失ったものの、内食需要が増えたことで、2020年度の連結経常利益は92億円を確保できました。

ところが、2021年４月から今年にかけて事業環境が激変しました。コロナ禍に加え、ウクライナ情勢、原料価格の上昇、円安・ドル高による調達コスト増、原油高による物流コスト増など、経営に大きな影響を与える出来事が続いています。

こうした状況のなか、当社グループは油脂製品の価格改定やグループ各社の収益改善に注力したことにより、2021年度は65億円の連結経常利益を確保することができました。苦しい環境下ではありますが、2nd Stage最終年度となる2022年度の収益力回復を確実なものとし、2023年４月にスタートする新中期経営計画（以下、新中計）、長期ビジョンに向けた3rd Stageとなる「中期経営計画23-25」の「収穫」につなげていく考えです。

そのために、私たちは常に新たな試みに挑戦しています。例えば、従来の営業は対面での価格交渉や商品提案が基本でしたが、コロナ禍で新たに始めたオンライン商談は新しい営業スタイルとして定着しました。ありがたいことに、特に若手ほど前向きに取り組んでくれています。

収益構造改革にも積極的に取り組んでいます。昨年、コンビニエンスストア向けベーカリー事業はコロナ禍で店舗当たりの売上が減少しましたが、徹底した工場の生産管理により労働生産性を向上させ、収益を大幅に改善しました。

また、グループ会社のボーソー油脂、サンエイ糖化の収益も堅調です。ボーソー油脂はM&Aから３期目に入り黒字が定着化してきたことに加え、副産物である脂肪酸が化粧品や航空燃料の原料に有効活用できることも見出せています。これについては、ボイラー燃料として活用することでCO_2排出量削減効果が期待できる環境面も踏まえ、トータルで管理していきます。

サンエイ糖化は医療用ぶどう糖の生産シェアではすでに国内トップクラスのメーカーですが、バイオ分野の乳酸菌培養事業にも強みを持っており、健康志向に対応する新たなビジネスチャンスの獲得も期待できます。

≫ 営業部門 部門統轄役員メッセージについてはP.34-35へ

社長メッセージ

自社での研究開発にも力を入れており、大豆由来のプラントベースフード事業は順調に伸びています。大豆たん白を加工する技術開発力を高め、質の良い加工食品を提供することで、競合との差別化を図ります。一例として、2022年３月に大豆たん白を使ったボロネーゼソースの販売を開始しました。今後、この商品ラインアップを増やしていき、プラントベースフードの付加価値を高めていきます。

≫ 研究開発部門 部門統轄役員メッセージについてはP.24-25へ

新中期経営計画では組織・事業共に変革を実行し、新たな成長に挑む

最近は、昭和産業グループとして、グループシナジーを発揮できるようになってきました。これはM&A後に、営業、物流、生産管理、購買、管理部門など全社でPMI※プロジェクトに取り組んできた成果です。M&Aでもう一つ重要な点は企業カルチャーの融合です。私自身、ボーソー油脂やサンエイ糖化に何度も出向き、M&Aの目的、目指す方向性、PMIプロジェクトの推進について従業員に直接説明してきました。原料や資材の共同購入、物流の共同配送もできるようになり、軌道に乗ってきました。

新中計が始まる2023年４月からは、新たな経営指標としてROIC（投下資本利益率）を導入し、事業ポートフォリオ管理を高度化していきます。企業価値の最大化には資本効率の高い事業に優先的に経営資源を投入していくことが重要であり、その判断指標となるのがROICです。当社グループは製粉、油脂食品、糖質、飼料と幅広い事業を有しており、事業間シナジーのさらなる発揮とROICによる事業ポートフォリオ管理の両輪で我々が持つポテンシャルを示してまいります。

また、当社グループのサステナブルな成長を見据えた組織改革の一環として、営業組織を従来のプロダクトアウト型から、マーケットイン型へと変革させていきます。これはどの業種にも言えることですが、プロダクトアウト型が主流だった時代と違って、現在は需要が伸び悩むなか、マーケットが必要とする価値をいかに迅速に提案できるかが問われています。これがリスクをチャンスに変え、会社を成長させるカギとなるのです。

マーケットイン型の組織の一例として、2021年４月に、外食に特化したソリューション営業部を立ち上げました。「コロナ禍で最も影響を受けた外食はリベンジ消費も必ず起きる」との予測に基づくものです。外食のマーケットに寄り添い、お客様の課題を解決しながらメニューを提案していく、このソリューション営業部が機能し始めたことも成果の一つです。新中計においてはこの派生型となるマーケット対応型、チャネル対応型へと組織を大きく改編していきます。

※ PMI（Post Merger Integration）：M&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセス

CSV戦略に基づくESG経営で、サステナブルな成長を目指す

昭和産業グループは2021年11月、「昭和産業グループ サステナビリティ基本方針」を策定しました。この基本方針では、「穀物ソリューション・カンパニー」として、当社グループの持続的成長とサステナブルな社会の実現の両立を目指し、CSV戦略の観点からESGに軸足を置いた経営を推進することを明確にしました。

事業を通じた社会的課題の解決に向けた取り組みとして、食品ロスの削減や容器・包装の見直し、プラスチックの使用量低減、植物由来原料を使用したバイオマスごみ袋の商品化など、環境負荷低減に向けた取り組みを推進しています。今後もこのように、事業を通じて当社グループならではの価値を社会に提供し、社会的課題の解決、SDGsの達成などに貢献したいと考えています。

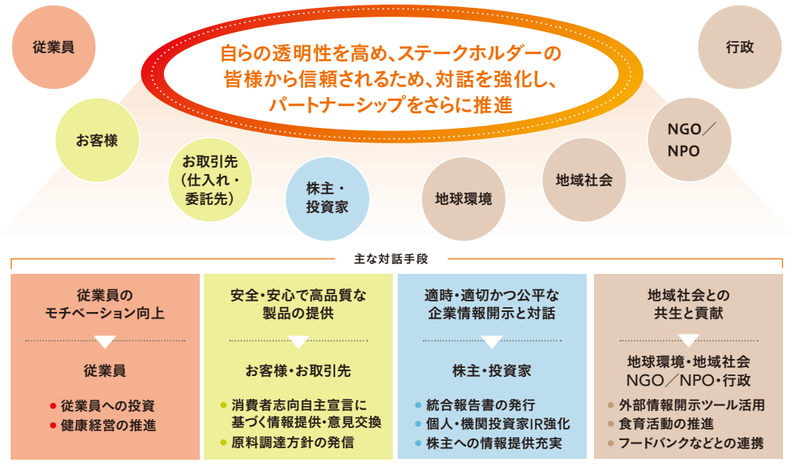
これまでも、当社グループは、事業活動を通じて持続可能な社会を実現するために、継続して環境への取り組みを続けてきましたが、2021年12月に、TCFD※提言への賛同を表明し、TCFDコンソーシアムにも参画しました。今後は、全事業のリスクと機会を洗い出し、当社グループがサステナブルな成長をするための環境対策を明確にして、施策の実行に取り組んでいきます。環境目標として、2021年に政府が掲げた地球温暖化対策計画に則り「温室効果ガス排出量削減」等を掲げてきましたが、2022年３月、当社グループとしての新たな環境目標「CO_2排出量を2030年度に2013年度比で46%以上削減」「食品ロスを2025年度に2018年度比で30%以上削減」「水使用量原単位を2030年度に2019年度比で12%以上削減」を設定し、公表しました。今後は、これらの目標達成に向けて取り組みを推進していきます。

※ TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：気候関連財務情報開示タスクフォース

≫ 生産・技術部門 部門統轄役員メッセージについてはP.50へ

以上のように、当社グループがCSV戦略に基づくESG経営を推進していることについて、様々なステークホルダーの皆様に正しくお伝えしたいと考えています。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ていきます。

≫ IRに関する活動状況についてはP.69へ



社長メッセージ

今年６月には船橋工場内に、「船橋プレミックス第２工場」を稼働させました。包材や段ボールサイズの見直しを行い、パレットの積み付けサイズも小さくしました。従来は大きなパレットから小さな配送用パレットに積み替えが必要でしたが、現在は小さなパレットに一度で積めるようになり、物流業者の負担となっていた出荷の待ち時間を短縮しました。他にも、鹿島工場では糖質工場のローリー車の出荷までの動線を変えたことで、出荷の効率性が高まり、CO_2の排出削減にも貢献しています。こうしたホワイト物流の取り組みは今後も強化していきます。

穀物取扱量日本一を支える『SHOWA魂』をさらに強くする

昭和産業グループの存在意義は、冒頭で紹介したグループ経営理念の「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」に尽きます。

そして、強みは、創業者の『農産報国』に込めた熱い思いと、創業以来持ち続けている「挑戦と創造の精神」です。歴史を振り返ると、オイルショック、阪神・淡路大震災、東日本大震災など、当社グループも経営の危機になりうる経験を何度もしてきました。その時々で一致団結して、あきらめずに乗り越えてきたからこそ今があると考えています。これが私たちのDNAであり、これからも守り続けたい、大事にしていきたい姿勢です。

コロナ禍で最も厳しい環境に置かれたのは生産現場です。営業部門や管理部門がテレワークをするなか、工場の生産現場はテレワークができません。それでも、コロナ対策を徹底し、全従業員が操業計画に則って確実に仕事をしてくれました。これが長期ビジョンや中期経営計画を支える行動指針「一人ひとりの力を最大限に発揮する」という『SHOWA魂』であり、当社グループの原動力です。

私たちは食品メーカーとして穀物取扱量日本一の「穀物ソリューション・カンパニー」です。これをブランドメッセージとして打ち出したことで、従業員一人ひとりが「昭和産業は穀物を生業にして、穀物で生きている会社である。だから穀物を大切にするとともに、安定的に調達しなければならない」と強く意識しています。

当社グループはサプライチェーンの上流から下流をつなぐ位置付けの会社でした。B to Bで安定供給の役割を果たすことで、日々の豊かな食生活に貢献してきました。それを進化させ、「穀物ソリューション・カンパニー」としてB to B to Cまで進めよう、下流に広げようという意識や行動が生まれています。「この穀物一粒から何ができるか。何を組み合わせればお客様に新たな価値が生まれるか」と従業員一人ひとりが考えるようになりました。当社のビジネスモデル「複合系シナジーソリューション」が全社に浸透し、自然体で体現できるようになったのです。

企業は人。　人的資本投資を実行し、昭和産業グループのビジネスモデルを世界へ展開する

企業は人です。企業の成長戦略に人材の多様性、また、一人ひとりの成長は欠かせません。従業員のスキルアップを図り、有効活用しながら、今後は今まで以上に人的資本投資に注力していきます。

当社では2021年４月に人事制度を20年ぶりに改定し、「P等級」という職位を設けました。これは事業を立ち上げイノベーションを起こしたいという従業員を社内公募し、ビジネスモデルの将来性や市場性を踏まえて選出するもので、今年４月から３名が活動を始めています。いずれも技術職ですが、応募部門は不問としています。今後、新たな事業を始める際には、「価値創造と業務革新に果敢に取り組み、長期的な成長戦略に貢献する」というP等級に求められる能力が生きてくるはずです。

人材の多様性については、当社グループは2018年に「ダイバーシティ経営宣言」を出しており、従来から当社グループ独自のINCポリシー※に基づくダイバーシティ＆インクルージョンを実践しています。特に、女性活躍推進に関しては、これまで以上に積極的に推進していくべきと考えています。意識改革・制度改革を同時に進め、女性活躍推進法に則って、新入社員の女性比率を43%から50%以上に引き上げていきます。また、シニアの活躍推進についても、人事部が中心となって新たな枠組みを考えています。新中計では具体的な方向性を打ち出していきます。

最後に、コロナ禍で世の中の価値観は大きく変わりました。そして、事業環境が激変したことで、当社グループもビジネスモデルの変革が迫られています。原価に占める原料費の比率が高い業界なので、環境変化の影響を受けづらい収益構造への転換が急がれます。そこで新中計では、ROICによる事業ポートフォリオの管理やDXを進めていきます。

≫ 管理部門 部門統轄役員メッセージについてはP.42-43へ

当社グループは多くの穀物を大量に海外から輸入しています。この穀物を余すことなく使うことで、現状のリサイクル率は99.9%を維持しています。お客様に付加価値のある商品を提供し、豊かな食生活に貢献していきたい、それが「穀物ソリューション・カンパニー」としての使命です。

当社グループはこれまで日本の「食」を預かる会社として、原料の調達から商品の供給までを安定的に行ってきました。日本に少子高齢化社会が到来しマーケットが縮小するなかで、新中計以降はこれを世界の「食」へと広げていきます。現在は中国、台湾、ベトナムでジョイントベンチャーを設立して事業を展開していますが、これをもう一歩進めて、これまで培ってきた穀物についての知見を活用し、当社グループのビジネスモデルを海外でも展開していきます。

マーケットの知恵も活用し、またステークホルダーの皆様にもご協力を賜りながら、長期ビジョンに掲げる“穀物ソリューション・カンパニー Next Stage”に向かって邁進してまいります。さらなる進化を遂げる昭和産業グループにご期待ください。

※ INCポリシー：ダイバーシティ＆インクルージョンを推進するための行動指針であり、３つの考え方の頭文字を取った当社グループ独自の造語。詳しくはP.58。

価値創造プロセス

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”

事業を取り巻く環境

INPUT

人的資本
- グループ従業員数 2,870名
- 『SHOWA魂（だましい）』を継承する人材
- 穀物に精通する人材

知的資本
- 様々なお客様との対話から築いたマーケティング力
- 多種の食品素材、技術、ノウハウを組み合わせた研究開発力
- 研究開発費 26億円

製造資本
- 穀物サイロ保管能力 36.5万t※
- 昭和産業グループ独自の一貫生産
- シェア拡大に伴う生産能力増強
- 環境関連投資

社会・関係資本
- 多様かつ多数のお取引先
- サプライヤーFSQMS監査

自然資本
- 穀物使用量 2,239千t
- 総エネルギー投入量（原油換算）193ML
- 水資源使用量 14,782千t

財務資本
- 総資産額 2,313億円
- 成長投資 320億円（「中期経営計画20-22」実績＋見込）
- 設備投資 200億円（「中期経営計画20-22」実績＋見込）

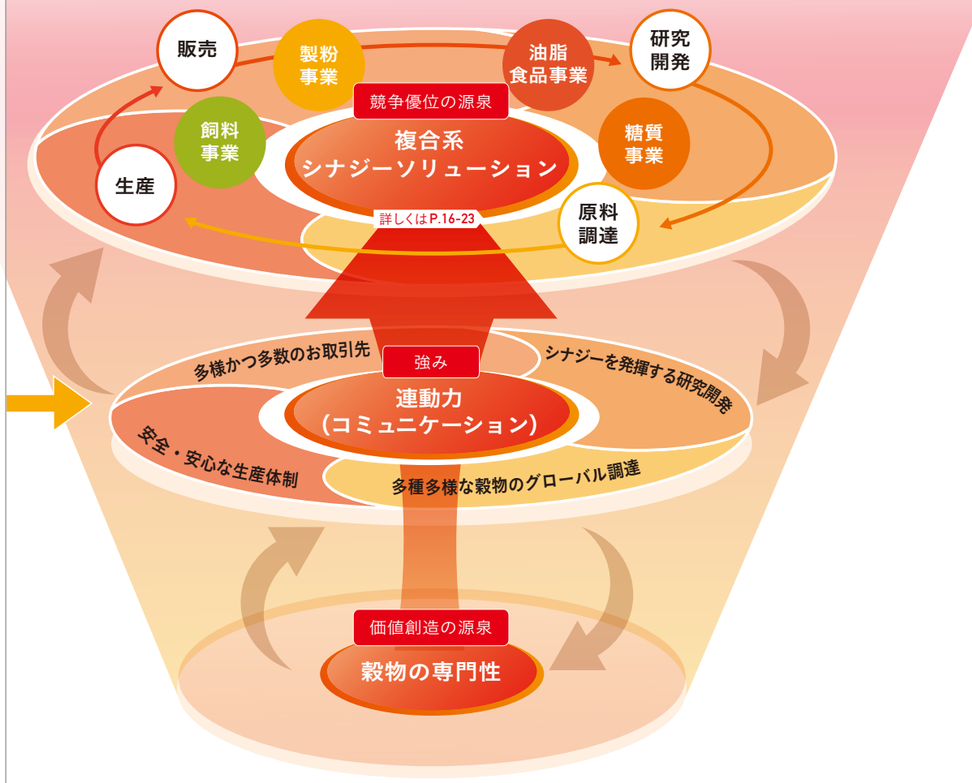
※ 昭和産業単体

長期ビジョン　全てのステークホルダーに満足を提供する　“穀物ソリューション・カンパニー Next Stage”

重要課題　3つの重点項目と7つの重要課題

- **1.環境への配慮**
  - ①持続可能な生産活動
  - ②持続可能な資源活用
  - 詳しくはP.51-53
- **2.穀物ソリューションの進化**
  - ③多様な価値への対応
  - ④安全・安心・安定供給
  - 詳しくはP.54-57
- **3.従業員の活躍推進**
  - ⑤ダイバーシティ
  - ⑥健康経営
  - ⑦企業市民活動
  - 詳しくはP.58-61

ビジネスモデル



持続可能な企業成長を支える基盤

- ステークホルダーエンゲージメント 詳しくはP.33
- コーポレート・ガバナンス 詳しくはP.64-69
- リスクマネジメント 詳しくはP.70-71
- コンプライアンス 詳しくはP.72

OUTPUT

多種多様な穀物素材（一次加工品）

高付加価値な加工食品

穀物加工の副産物を使用した飼料

OUTCOME

従業員
- 人権・多様性の尊重
- 人材育成
- ワーク・ライフ・バランスの推進

お客様
- 安全・安心で高品質な製品の提供
- 品質管理の向上とトレーサビリティの確保

お取引先（仕入れ・委託先）
- 協働による品質向上
- 労働安全の確保・労働環境の整備

株主・投資家
- 継続的・安定的な利益還元
- 企業価値の向上

地球環境
- CO_2排出量削減
- 廃棄物削減
- 再生可能エネルギーの利用

地域社会
- 工場・拠点周辺地域への貢献・交流
- 食育への貢献

NGO／NPO
- 寄付による支援
- 協力・協働を通じた活動支援・協賛

行政
- 税金の納付
- 公的課題解決に向けての諸政策への協力
- 災害時のための備蓄

IMPACT

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
- 中長期的な企業価値の向上
- 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

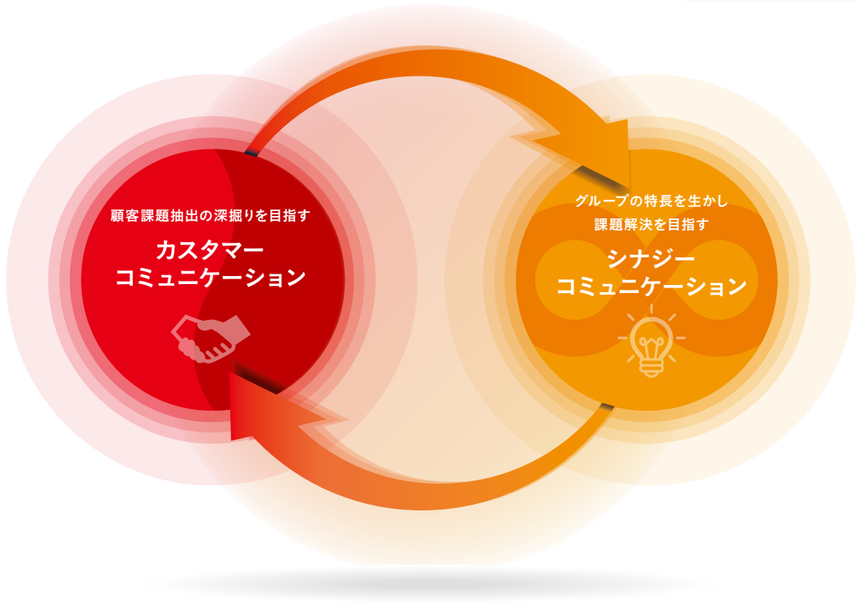
「複合系シナジーソリューション」

「複合系シナジーソリューション」とは

多様かつ多数のお客様の課題解決に向け、各部門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「おいしい答え＝ソリューション」を提供できることが、専用メーカーにはない昭和産業グループならではの強み「複合系シナジーソリューション」です。

これからも当社グループならではの食品素材、他分野の加工技術を掛け合わせ、「おいしい答え＝ソリューション」をお客様にお届けします。

「複合系シナジーソリューション」の位置付け



ニーズの把握と顧客満足度の向上

研究開発や販売など、様々な場面・方法でお客様と密にコミュニケーションする機会を大切にしています。お客様から頂く声を誠実に受け取りながら、その奥にある潜在的なニーズを引き出します。

領域や分野を越えた価値の創出

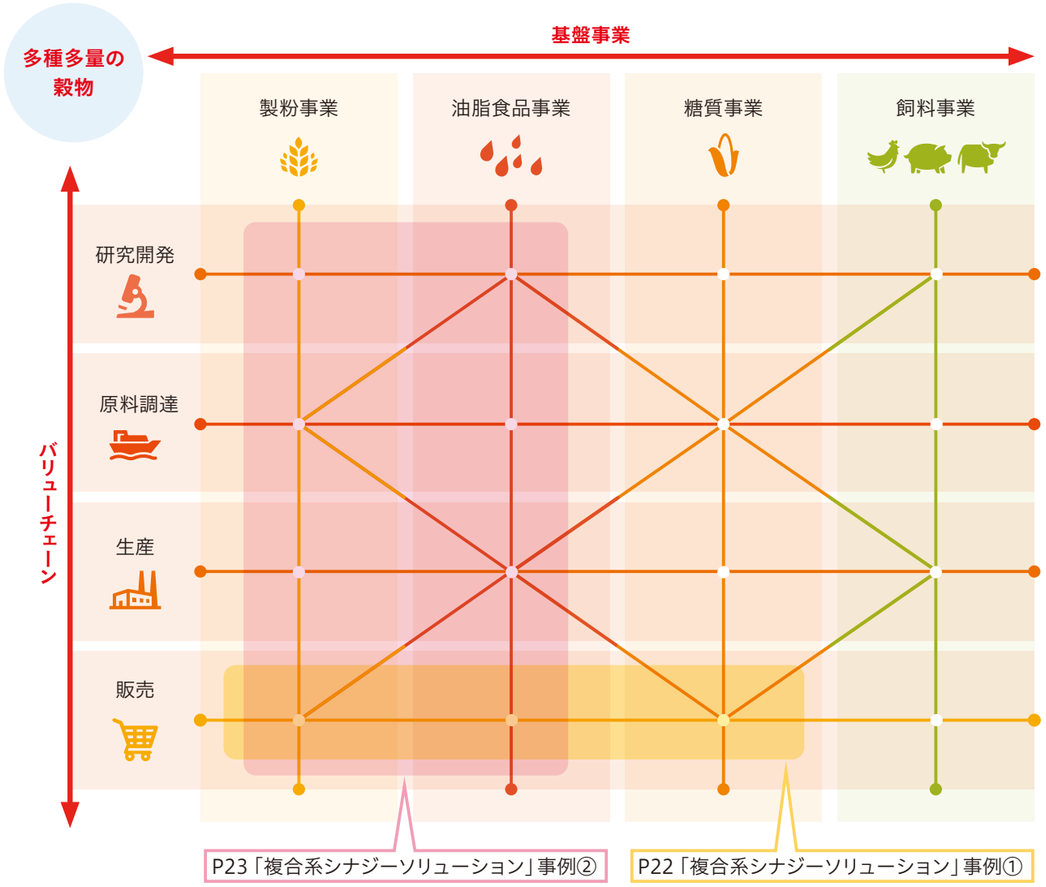
お客様のニーズを満たすために、会社や事業の領域、研究・開発・技術などの分野を越えて連携することで、自在にシナジーを発揮しています。

「カスタマーコミュニケーション」とは

当社グループは、製粉、油脂食品、糖質、飼料など多様な事業を行っており、幅広いお客様とのつながり・コミュニケーションが可能なことが強みです。幅広いお客様との親密なコミュニケーションの機会を大切にし、お客様の潜在的なニーズを引き出します。そして、お客様の課題を深掘りし、ご満足いただけるスピーディーな提案を目指します。

「シナジーコミュニケーション」とは

当社グループは、バリューチェーンを構成する研究開発×原料調達×生産×販売のシナジー（縦軸）と、基盤事業を構成する製粉事業×油脂食品事業×糖質事業×飼料事業のシナジー（横軸）を高め、各機能を融合することで多角的なシナジーを生み出しています。それにより、お客様に当社グループならではのソリューションを提供します。



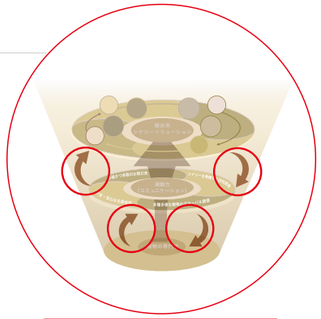
「複合系シナジーソリューション」を実現できる理由

当社グループは、多種多量な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なかから、様々な分野のニーズを汲み取り蓄積し再構成することで、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築い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、「複合系シナジーソリューション」の提供につながっているのです。

「複合系シナジーソリューション」を加速させる仕組み

「複合系シナジーソリューション」を実現する根幹

「複合系シナジーソリューション」の活性化と加速には、多様かつ多数のお客様との親密なコミュニケーションと、多種の事業領域をまたぐ従業員同士の活発なコミュニケーションが欠かせません。コミュニケーションを通して生まれる昭和産業グループならではの「複合系シナジーソリューション」で、お客様へ、そして社会へ迅速に価値を提供します。



「複合系シナジーソリューション」を加速させる仕組みの位置付け

1 価値創出の起点となるRD&E

RD&Eは、研究（Research）、開発（Development）、生産技術（Engineering）を合体させた造語です。R&Dが世間では一般的ですが、生産技術（Engineering）を組み入れることで当社グループならではのイノベーションを活性化させています。

研究→開発→生産技術という受け渡し型の業務形態における無駄をなくし、小麦粉、油脂などの事業ごとの壁を取り払ってシームレスにつなぐことで、新技術や新商品を創出し、迅速にお客様へ当社グループの価値を届けます。複数の事業がある当社グループの特長を生かす戦略策定に力点を置き、競争力の源泉として「複合系シナジーソリューション」を常に意識しています。

これからより進化していくために、RD&Eの組織力や企画立案機能を強化した組織に進化していきます。

コミュニケーションの活性化

かつて別の場所で活動していた基盤技術研究所（Research）、商品開発研究所（Development）、生産技術部（Engineering）が、コミュニケーションの活性化をコンセプトとしたRD&Eセンターで活動することにより、自然と相互コミュニケーションが起きるようになり、イノベーションにつながっています。

また、コロナ禍においては、作業面では影響を受けたものの、これまでに培ったコミュニケーション力はオンラインで発揮されました。オンラインの活用によりディスカッションの場への出席者はむしろ増加し、お客様とのコミュニケーションも移動時間がないことを武器に国内外含め、強化につながりました。

「基盤事業の持続的成長」と「新たな分野への挑戦」を実現する3つのRD＆Eセンター設計コンセプト

1	2	3
効率の良い動線と、安全性を重視	ニーズの把握と顧客満足度の向上	領域や分野を越えた価値の創出
Simple & Safe	カスタマー コミュニケーション	シナジー コミュニケーション

人材育成とマネジメントの仕組み

RD&E活動を推進するために16年前に開始した、研究開発者が3年間生産部門を経験する「プロフェッショナル制度」が継続され、現在も5名が工場の改善に取り組み、43名の卒業生が生産部門や研究開発部門で活躍しています。こうした活動により、現場に即した研究開発、および研究開発の成果を迅速かつ効率的に実現する工場の改革が弛みなく続けられています。

また、RD&E部門の知的財産を含む戦略策定や共通するマネジメント課題、連携すべき技術課題の抽出やプロジェクトの推進について議論する仕組みとして「RD&E戦略委員会」が活動しています。

2 グループのシナジーを生かしお客様のニーズに応える、ソリューション営業部

小麦粉、プレミックス、油脂、たん白、糖化製品など幅広い当社グループの業務用の商品・サービスを一括で扱うのが、ソリューション営業部です。ワンストップ営業によって、「複合系シナジーソリューション」の価値を最大限にお客様に反映します。マーケティングチームと共に行う市場分析とお客様との親密なコミュニケーションにより、真のお客様の課題を発掘し、研究開発者と共にその課題をソリューションする提案を行っています。取り扱う全ての商品の研究・開発と生産技術が1カ所にそろったRD&E体制があるからこそ力を発揮する、当社ならではの組織です。

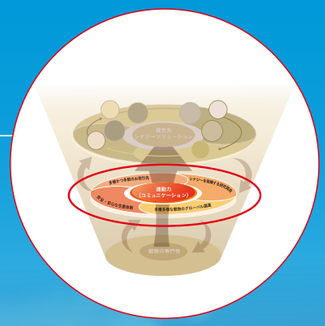
「複合系シナジーソリューション」だからこそ実現できる99.9％の食品リサイクル率

各事業（製粉、油脂食品、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、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きます。

「複合系シナジーソリューション」を実現する　バリューチェーン

様々な穀物を取り扱う昭和産業グループだからこそ、「複合系シナジーソリューション」として、新たな価値創出に向けて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動力により、特定分野に特化していては実現できない、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。



バリューチェーンの位置付け

研究開発
（研究開発・生産技術）

連動力（「複合系シナジーソリューション」を推進する強み）……

研究開発、生産技術のスペシャリストが、協働して原料から商品とそのアプリケーションまで一貫した研究開発を行い、安全・安心、健康、おいしさ、簡単便利（時短・簡便）、環境など多様なお客様のニーズにもタイムリーに対応した商品・サービスを創出しています。

特徴

- 異なる分野の研究開発者、技術者が協働することによる技術の融合
- 長年のお客様との協創のなかで蓄積された、多種多様な素材・商品を生かすアプリケーション設計スキル
- タイムリーなお客様への価値提供

進化に向けた取り組み

- プラントベースフードの開発強化、およびアグリビジネスへの挑戦
- オープンイノベーションの強化
- 環境に配慮したライフサイクルアセスメント（LCA）設計技術の強化、副産物の活用促進
- ICT、AIを活用した研究開発やスマートファクトリー化の促進
- 知的財産活用による事業の自由度確保と市場競争力の強化

原料調達
（原料調達・輸送・保管）

連動力（「複合系シナジーソリューション」を推進する強み）……

グループ全体のスケールメリットを生かし、多種多量な穀物のグローバルな調達を安定的かつ効率的に実施することで、持続可能な仕組みを構築しています。また、日本有数の穀物サイロを保有し、食糧の安定供給に貢献しています。

特徴

- 複数穀物の合積みによる調達船の大型化などによる効率的な原料調達
- 工場（鹿島、神戸、船橋、グループ会社）に専用バースと穀物サイロを保有
- 食品メーカーでトップクラスの穀物保管能力（36.5万t：昭和産業単体）
- 食品メーカーでトップクラスの荷揚げ能力（2,750t/h：昭和産業単体）

進化に向けた取り組み

- サプライチェーンマネジメントの強化（環境や人権に配慮した安定的な調達活動、調達リスクの分散）
- グループ穀物サイロ会社（名古屋埠頭サイロ、鹿島サイロ、志布志サイロ）との連携によるBCP（事業継続計画）対策の強化

生産
（生産・供給）

連動力（「複合系シナジーソリューション」を推進する強み）……

商品の安全・安心、品質、コスト、納期、配送をグループ全体で最適化した生産体制を確立しています。また、環境に配慮した新たな生産の仕組みを積極的に導入しています。

特徴

- 当社独自の食品安全・品質マネジメントシステム（FSQMS）運用とFSSC22000、ISO22000認証による安全・安心の確保
- 製粉（電力主体）と油脂・糖質（熱源主体）を併せ持つ事業所ならではのエネルギー高効率活用

進化に向けた取り組み

- スマートファクトリー化による生産性向上、また効率的な多品種少量生産への対応
- BCP対策の強化（設備効率の追求など）
- CO_2排出量、食品ロス、水使用量の削減対策のための環境管理体制の強化

販売
（マーケティング・販売・需給管理・配送）

連動力（「複合系シナジーソリューション」を推進する強み）……

お客様の課題を発掘し、深掘りするカスタマーコミュニケーションにより、最適な商品と解決策を研究開発と密接に連携してお客様に提供しています。また、多種多様な商品の需給管理や配送を、販売と生産が連動した一体的管理により、的確かつ効率的に実現しています。

特徴

- 研究開発と連携した、お客様の課題解決を迅速に実現する営業体制
- 多種多様なお客様との組み合わせのなかで生まれる新たな価値創出と信頼関係
- 多種多様な商品の合積みによる効率的な配送システム

進化に向けた取り組み

- ワンストップ営業の推進
- より全体最適を実現する事業ポートフォリオマネジメントの強化
- ICT活用、需給精度向上による在庫圧縮と食品ロスの削減
- BCP対策の強化（運転手不足への対応、感染症対策など）

「複合系シナジーソリューション」による価値創造事例

事例❶　ファミリーレストランチェーンへのパスタ納入と店舗改善提案の実現

ソリューション営業部長
渡辺 裕明

昭和産業グループの持つ素材の全リソースを駆使して、「お客様のお困り事に寄り添い、店頭品質をよりおいしくする」ことを目的としてソリューション営業を徹底しています。

大手外食チェーン店との取り組みには、十分な調査や課題を導き出す仮説検証など労力はかかりますが、「レストランに来てくださるお客様に喜んでいただきたい」という熱い思いを持って、業態開発、品質改良から店舗オペレーションまで、幅広く改善を実現した事例をご紹介します。

パスタを注力メニューとしている、あるファミリーレストランチェーンでは、ソースの品質が高く、トマト、ホワイト、和風など多彩なメニュー展開である一方、麺はうまみ・風味が弱く、全体のバランスに課題を感じました。そこで、「ソースに負けない麺のうまみを出すことで単品ごとの品質を向上させる」という提案のもと、麦の挽き方や製法を一から見直し、うまみの強いパスタを開発、数値分析の結果も想定した通りの高いうまみ成分が確認できました。さらに、ゆで時間短縮につなげる製法に見直すなど、オペレーション改善にも寄与したことで、全店での採用が決定しました。

私たちは、店頭商品を確認し「もっとおいしくするには？」を考え、「最終商品からおいしさにアプローチする提案」を徹底しています。常にお客様に寄り添い、課題解決の手段として、当社グループの原料や製品はどうあるべきかを深掘りしています。

また、おいしさへのアプローチに加え、様々な課題解決の提案も行っています。あるレストランでは、人気のビュッフェコーナーでセルフサービスによるワッフルを提供していますが、店舗確認を実施したところ、ワッフル焼成機周りにバッター液がこぼれている上、お客様がバッター液を掬って注ぐ際に液切れが悪く時間がかかっていることに気付きました。そこで私たちは、おいしさに加えて、焼成機周りの飛散防止につながる提案が必要と考え、当社の粉・油・糖に関する知見を掛け合わせることで、液切れの良いバッター液を開発。さらに、ディッシャー※の使用により簡単に注入できるオペレーション提案も行い、今では、ワッフルを作るお客様が列に並ぶこともなくなり、焼成機周りもきれいになったと高い評価を頂いています。

当社グループのように、これだけ特徴のあるユニークな複合企業はないと思っています。また、複合的に穀物を扱うプラットフォームを、外食・中食などの消費者に近いところでのソリューションに活用できる機会は無限にあると思います。「昭和産業グループだからできる」差別化戦略を多くのシーンで展開し、お客様の課題解決に挑戦していきます。

※ディッシャー：アイスクリームやポテトサラダなどの食品を一定量盛りつけるための用具

事例❷　部門間・事業間連携による、カレーパンのおいしさに着目した油脂の開発

左から油脂部草野、次長・奥田、菅谷、
基盤技術研究所チームリーダー・武藤

近年、惣菜パンの需要が伸びていることから、リテールベーカリー※でもカレーパンを注力商品とする店舗が増えてきています。昭和産業グループは、常にお客様に寄り添い、お客様のニーズに合う「おいしさのご提案」を行うことを心掛けており、当社グループの持つ幅広い事業視点で営業・製造・研究開発部門が連携し、お客様に最善の製品を提供しています。今回、カレーパンのおいしさに着目した油脂の開発に向け、部門間・事業間で連携しながら、課題解決から製品化に向けて取り組んだ事例をご紹介します。

※ リテールベーカリー：店舗内にパンを作るための厨房があり、製造・販売を行っているパン屋のこと

惣菜パンの人気から、リテールベーカリーにおいてもカレーパンに注力する店舗が増えてきているため、カレーパンのおいしさに着目した油脂の開発を開始しました。初めて当社グループの油脂を提案する場合、まずはお客様が現在使用されている油脂や、抱えている課題などの情報を得る必要があります。当社グループは、すでに小麦粉やプレミックスを販売している製粉事業で様々なリテールベーカリーのお客様とつながりがあるため、そのつながりからお客様の課題をいち早く事業の垣根を越えて社内で共有することができました。

具体的には、お客様が課題に感じていること（①固形油脂のハンドリングの悪さ、②カレーパンの油っぽさと、油脂による油染み（包装袋への油脂付着による見栄えの悪さ）、③パン粉製品のおいしさを引き立てる油脂の配合）を製粉事業の営業担当が聞き取り、これらの課題解決に向けてマーケティング担当が他社製品の情報を収集し、研究開発部門がその情報を含めて様々な比較試験を重ねてきました。

その結果、低温でも流動性があり、油染みの少なさを特徴とする『Sベーカリーオイル』を開発し、お客様に提案することができました。また、本技術は特許（第6868722号）を取得し、市場での競争力を強化しています。商品の開発には、研究開発部門だけではなく、生産技術・製造部門や営業部門との連携、協力が必須となります。当社グループは、日々お客様に寄り添い、お客様のニーズに合う「おいしさの提案」を迅速に行えるよう、部門の垣根を越えて連携しています。

研究開発部門と営業部門の連携、事業を越えた連携が、これまで取り組めていなかったリテールベーカリーやスーパーマーケットのインストアベーカリーなどのお客様への積極的な提案活動につながり、新たな市場の創出を可能にします。今後も、他部門との連携やグループ会社間での情報交換、技術の融合を活発に行うことで、多角的な「複合系シナジーソリューション」の提供を可能にし、お客様のニーズに合うおいしさの提案を行っていきます。

営業と開発でのミーティングの様子

研究開発部門 部門統轄役員メッセージ

**部門の垣根を越えた連携により、
お客様ニーズと市場ニーズに応える
サステナブルな高付加価値商品を創出します。**

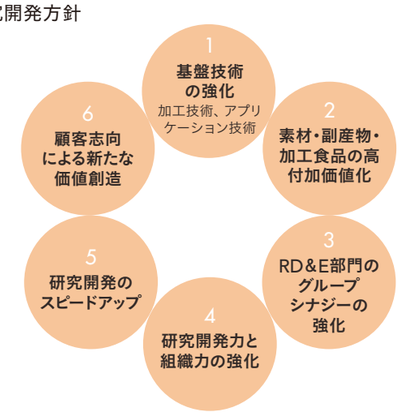
取締役常務執行役員
研究開発部門統轄
大野 正史

研究開発の起点はお客様視点に基づいた価値づくり

昭和産業グループの研究開発の一番の特長は、お客様視点にあります。「ものづくり」一辺倒ではない、お客様の視点に基づいた新しい「価値づくり（ことづくり）」の成果を迅速に提供していくことが当社グループならではの研究開発であり、そこが起点であると考えています。

現在、研究開発方針として、①基盤技術の強化（加工技術、アプリケーション技術）、②素材・副産物・加工食品の高付加価値化、③RD&E部門のグループシナジーの強化、④研究開発力と組織力の強化、⑤研究開発のスピードアップ、⑥顧客志向による新たな価値創造の6つを掲げ、それぞれの取り組みを推進しています。今後はRD&E部門の組織を改革することで企画機能を強化し、各取り組みにおいて事業戦略とRD&E戦略を融合し、基盤事業の盤石化を図りつつ、事業領域の拡大を目指します。そして、お客様とのコミュニケーションや対話を通じてとらえたお客様ニーズや、研究開発者が洞察する潜在ニーズを起点とした「マーケットインの観点」と、取り扱う穀物一粒に含まれる素材を余すことなく生かす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観点」の融合で、イノベーションを創出していきます。

研究開発方針



部門横断のコミュニケーションが迅速な研究開発を促進

現在、当社グループは新たな価値創造に向けて、複数の穀物・素材を取り扱う強みと、「複合系シナジーソリューション」を提供できる強みを生かし、お客様の様々な課題を解決するための研究開発に取り組んでいます。研究開発部門では、お客様ニーズと潜在ニーズに日々向き合っている営業担当やマーケット部門、そして、製造部門や生産技術部門などが部門の垣根を越えて積極的に連携することで、迅速な研究開発につなげています。具体的に挙げると、お客様企業における省人化や食品ロス削減に向け、店頭のパン、菓子、麺などにおける出来たての鮮度を持続させる素材や方法の提供、お客様企業が簡便かつ安定的に製造可能な商品の開発を小麦粉、油脂、糖質などから多面的に進めているところです。さらに、昨今の原材料価格の高騰に対しては、製造コストの削減検討に加えて、商品の品質や機能向上にも努め、商品の風味を良くする技術や素材も開発しています。

当社グループの長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』における研究開発部門の取り組みとしては、前年度同等の研究開発投資を継続し、DXを活用したスマートファクトリーの推進や研究開発の効率化、産学連携によるオープンイノベーションの推進を行っています。同時に、当社グループならびにお客様の商品・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も進めています。今後は、“守り”の知的財産活用だけでなく、新たな事業領域での挑戦に向けて、事業戦略に沿った“攻め”の知的財産活用を目指していきます。

穀物の専門家の知見と技術力で生み出す高付加価値商品

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けたESG経営に取り組み、健康でサステナブルな高付加価値商品の創出に向けた挑戦を続けています。これまで培ってきた基盤技術と、グループ会社を含めた素材や機能の研究開発により、素材の新たな可能性を追求するとともに、質の高い加工食品の開発にも取り組んでいます。

その代表例として、健康にも環境にも優しい大豆を主体とするプラントベースフードは、原料となる脱脂大豆と大豆ミートの加工技術を当社グループで有しており、国内製造の強みも生かせる分野です。この技術力と穀物の専門家としての知見を生かし、プラントベースフードのラインアップを増やし、当社グループだからできる新たな価値を提供していきます。

近年は、当社グループにボーソー油脂やサンエイ糖化が加わることで取り扱う穀物や素材が増え、米糠、大豆はい芽、トウモロコシはい芽、小麦ふすまなどが持つ健康機能性成分の幅も広がりました。これを基に、今後は、ヘルスケア（食品、化粧品）分野の研究開発にも力を注いでいきます。

加えて、持続可能な社会の実現を見据え、バイオマス複合化プラスチックを使用したごみ袋を商品化しました。製造工程で発生する副産物は、飼料や燃料、肥料としての活用や、バイオマス複合化プラスチック市場への可能性が期待されています。

当社グループはこれからも、お客様ニーズと市場ニーズを見極めた研究開発に尽力してまいります。

商品のご紹介

❶ 高付加価値糖質商品『AmyloSoln』

従来の粉あめの機能にはなかった、結晶化しやすく、水や油のような液状のものに粘度を付与したり、食品を様々な形に固めたり、硬い食感を付与することができる粉末水あめ『AmyloSoln（アミロソルン）』を開発しました。『AmyloSoln』はなめらかな口溶けと保形性を両立するクリームやフィリング、サクサクのパイや天ぷらなどを実現する素材として、お客様に提案しています。また、独自技術の保護・活用のため、戦略的に特許網を構築しています。

チョコレートフィリング

❷『たっぷり大豆ミートのボロネーゼソース』

肉感のある食感と野菜の酸味とうまみにこだわったおいしさはもちろん、簡便性と健康に配慮した家庭用商品として、当社グループ製品の大豆ミートや機能性水あめを使用した『たっぷり大豆ミートのボロネーゼソース』を発売しました。大豆ミートは、高たん白・コレステロール0のヘルシーな代替肉として注目されている素材ですが、使ったことがなく購入をためらっている方にもおすすめです。

長期ビジョン実現へのロードマップ

昭和産業が創業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』（2017～2025年度の９年間）を策定しました。
事業環境の変化に対応し、さらなる成長を実現するため、過去の経験から積み上げた数値目標ではなく、バックキャストの視点でありたい姿から逆算して生み出す価値として財務目標（売上高4,000億円、経常利益200億円）を設定し、３年間の中期経営計画を３次にわたり展開しています。

1st Stage
中期経営計画
17-19
［足場固め］

2nd Stage
中期経営計画
20-22
［確立］

3rd Stage
中期経営計画
23-25
［収穫］

長期ビジョン(ありたい姿)
『SHOWA Next Stage for 2025』

全てのステークホルダーに満足を提供する
“穀物ソリューション・カンパニー Next Stage ”

方針

昭和産業グループならではの複合系シナジーソリューションを進化させるとともに、ESG視点での取り組みも強化し、企業価値の向上に努めていきます。

売上高 **4,000**億円　経常利益**200**億円

1st Stage

中期経営計画17-19

ありたい姿の実現に向けた「足場固め」

1st Stage「中期経営計画17-19」では、企業としての体幹を鍛えるため、主に基盤事業およびガバナンスの強化に取り組み、ありたい姿の実現に向けた「足場固め」を行いました。

2nd Stage

中期経営計画20-22

基本コンセプト
『SHOWA New Value Creation』
～ SHOWAだからできる新たな価値とは～

2022年度目標

売上高 **2,800**億円
経常利益 **130**億円
ROE **9.0**％以上

基本方針	基本戦略
基盤事業の盤石化と成長事業の育成	①基盤事業の強化
	②事業領域の拡大
	③社会的課題解決への貢献
	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

長期ビジョンの実現に向けて

1 〉 課題解決型組織に向けたマーケットイン視点の強化

2 〉 多様な穀物の知見・ノウハウを生かした商品の高付加価値化

3 〉 バリューチェーン全体でのESG経営の推進

大地の恵みである穀物原料を余すことなく有効活用し、お客様に価値を提供していきます

長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』の振り返り

長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』

長期ビジョン 1st Stage 中期経営計画 17-19

基本方針

中期経営計画 1st Stage

「ありたい姿（長期ビジョン）の実現に向けた足場固め」
~安定的収益基盤の確立とさらなる成長への準備~

主要KPI

- 売上高 2,600億円 実績：2,540億円
- 経常利益 115億円 実績：101億円
- ROE 9.0%以上 実績：8.0%
- 自己資本比率 50.0%以上 実績：49.2%

基本戦略と成果

経常利益は過去最高益を更新したものの、物流費や人件費、エネルギーコスト等の上昇の影響により、目標値に対して未達。

基本戦略	評価	主な成果
①基盤事業の強化	◎	• コンビニエンスストア向けベーカリー事業の生産一貫体制確立 • 生産能力増強(大豆たん白／粉末水あめ)
②事業領域の拡大	△	• 台湾:製粉・鶏卵事業への新規参入 • 昭和産業ベトナムの設立
③社会的課題解決への貢献	○	• ガスコージェネレーションシステム導入によるCO_2排出削減
④プラットフォームの再構築	○	• 事業戦略推進体制の構築 • 報酬／経営諮問委員会の設置
⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化	○	• コーポレートサイトでの情報発信強化 • 個人投資家向けIRの強化

課題と次期中期経営計画への対応

- 事業間シナジーの深掘り／高付加価値商品の開発強化
- 海外参入エリアでの事業拡大／次なる成長事業の育成
- 持続可能な社会への貢献／企業価値に貢献する非財務戦略の強化
- 事業ポートフォリオ管理体制の推進／グループマネジメントの強化
- ステークホルダーとの対話強化／対外発信力の強化

長期ビジョン 2nd Stage 中期経営計画 20-22

基本方針

中期経営計画 2nd Stage

「確立」
『SHOWA New Value Creation』
～SHOWAだからできる新たな価値とは～

主要KPI

- 売上高 2,800億円 業績予想 3,380億円
- 経常利益 130億円 業績予想 82億円
- ROE 9.0%以上 実績：3.9%（2021年度）

基本戦略と成果

ボーソー油脂、サンエイ糖化の子会社化をはじめ積極的に成長投資を行うものの、激しく変化する事業環境への対応が遅れている。

基本戦略	評価	2021年度までの主な成果
①基盤事業の強化	○	• サンエイ糖化の子会社化 • 内外製粉との販売統合
②事業領域の拡大	△	• ボーソー油脂の子会社化 • プラントベースフードの開発・販売強化
③社会的課題解決への貢献	○	• 鹿島工場石炭コージェネレーション設備の燃料転換工事完了 • TCFD提言への賛同表明、TCFDコンソーシアムへの参画
④プラットフォームの再構築	○	• 「ソリューション営業部」の創設 • 新人事制度の導入
⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化	○	• プライム市場への上場 • 「健康経営優良法人2022」認定

課題と次期中期経営計画への対応

- 事業環境の変化に左右されにくい体質への転換
- 事業ポートフォリオマネジメントの強化
- 無形資産の活用によるイノベーション創出
- 海外事業の強化

「中期経営計画20-22」進捗と成果

基本コンセプト

『SHOWA New Value Creation』
～SHOWAだからできる新たな価値とは～

顧客・社会課題視点による解決提案力の向上

グループ総合力のさらなる深化

イノベーション創出に向けた経営基盤の確立

多様化する食シーンを彩る

事業間シナジーの追求とオープンイノベーションの推進により、
新たな価値を創造し、多様な食シーンに貢献する

「中期経営計画20-22」は“SHOWAだからできる新たな価値”を追求することで、
基盤事業を盤石化するとともに、新たな成長事業を育成する「確立」のステージとなります。
昭和産業グループの強みである事業間シナジーの追求と、様々な分野でのオープンイノベーションの推進が必要となります。
商品そのものだけではなく、調達・生産・販売活動など、様々な分野でのオープンイノベーションを推進することで、
新たな価値を創出することが当社グループの存続には不可欠です。
新たな分野（冷凍食品事業の強化や植物由来食品の開発強化、アグリビジネスへの挑戦）や
新たなエリア（ASEANや台湾、中国）で当社グループの強みを最大限に発揮していきます。

基本戦略

基本方針

確立

基盤事業の盤石化と成長事業の育成

基本戦略

①基盤事業の強化

②事業領域の拡大

③社会的課題解決への貢献

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

「中期経営計画20-22」においては、「新しい機軸によるニーズの高まり」や「最新技術を利用した飛躍的な生産性向上」「消費スタイルの変化に伴う新たな領域・地域での市場拡大」を新たな事業機会と認識し、５つの基本戦略を推進しています。

長期ビジョンの1st Stageである「中期経営計画17-19」では、企業としての体幹を鍛えるため「基盤事業の強化」に重心を置きました。

2nd Stageとなる「中期経営計画20-22」では、これまでの「基盤事業の強化」に注力しつつも、「事業領域の拡大」「社会的課題解決への貢献」へと重心を大きく移し、それらを支える「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」も、1st Stageより優先度を高め、各種戦略を推進しています。

基本戦略① 基盤事業の強化

小麦、大豆、菜種、トウモロコシといった穀物を起点として展開する製粉事業、油脂食品事業、糖質事業、飼料事業をコア事業として位置付け、「グループ会社間の連携強化によるサプライチェーン改革」「シェア拡大に向けた生産能力増強・ソリューション提案強化」「高付加価値商品の開発」の３つの戦略を推進していきます。

1

グループ会社間の連携強化によるサプライチェーン改革

- 調達：原材料の共同購買によるコスト削減
- 製販：全体最適に向けた製販連携
- 物流：持続可能な物流体制強化

2

シェア拡大に向けた生産能力増強・ソリューション提案強化

- 生産能力増強と最新技術導入（IoT など）による生産性向上
- 顧客課題抽出の深掘りと解決提案の迅速化

3

高付加価値商品の開発

- マーケットイン、プロダクトアウト融合による昭和産業グループならではの差別化商品、機能性商品の開発
- オープンイノベーションの活用

進捗状況

1 「船橋プレミックス第２工場」の操業開始

プレミックス事業を発展・進化させるための基幹工場として、船橋工場内に新設した「船橋プレミックス第2工場」が、2022年６月から操業を開始しました。今後、小袋製品の需要が高まるとの考えから、新工場は「安全・安心の追求」「生産効率への挑戦」の２つをコンセプトに、各種商品を効率的に生産するための体制を整えています。最新の自動化設備やIoT活用により、高い生産性と省人化、生産リードタイムの短縮を推進し、生産能力は、既存設備の約２倍となる年間約28,000tとなります。また、食品安全については、今まで以上に配慮した設計となっています。隣接するRD&Eセンター（2016年開設）と連携し、研究・開発・生産技術一体となり、お客様によりご満足いただける製品の提供を目指します。

2 サンエイ糖化との取り組み強化

2020年12月に子会社化したサンエイ糖化とは、両社協働による「シナジー発揮プロジェクト」を推進しています。原料調達におけるスケールメリットの発揮や研究開発の融合、物流の効率化などに加え、生産技術分野では、敷島スターチを加えた糖質３工場における補完体制の構築によるBCP対策の強化やコスト削減等、各分野においてシナジーを発揮しています。

3 焼成パン事業の収益構造改革

主にグループ４社で取り組んでいる、コンビニエンスストア向けの「焼成パン事業」については、抜本的な原価管理や工程管理の見直しによる収益構造改革を推進するとともに、商品開発や売り場づくりの提案による販売強化を進めることで、収益改善に取り組んでいます。さらに、2022年４月からグループ４社の社長を１名体制とし、一体運営体制のもと、本取り組みをより一層加速させます。

基本戦略②　事業領域の拡大

様々な環境変化に対応していくためには、「基盤事業の強化」だけでなく「事業領域の拡大」が必須の取り組みとなります。基盤事業と親和性のある分野へ事業領域を拡大させることで、成長戦略を実現していきます。

また、川上から川下まで、M&Aや資本業務提携などによるグループの拡大も、一つの手段として積極的に取り組んでいきます。

消費スタイルの変化に伴う国内外の新たな領域・地域での市場拡大

国内市場		海外市場	
冷凍食品事業の強化	●グループ冷凍食品会社の連携による体質強化と領域の拡大	ASEAN	●プレミックス事業の拡大 ●新たな新興国への進出
植物由来食品の開発強化	●大豆を軸とした植物たん白食品の開発 ●機能性食品素材（健康・美）の開発	台湾	●製粉事業・鶏卵事業の事業拡大 ●新規事業領域への参入
アグリビジネスへの挑戦	●植物工場の建設・運営 ●バイオマス利用技術の研究強化	中国	●生産・販売体制の見直しによる収益向上

進捗状況

1　ボーソー油脂との連携

2020年７月にボーソー油脂を子会社化したことにより、当社グループに「こめ油」という新たな油種が加わりました。「こめ油」の市場は、健康志向の高まりや、他油種の値上がりによる置き換えなどにより規模を拡大しています。子会社化以降、両社の持つ経営資源や知見を相互に活用することでシナジーを追求した結果、当社グループの2021年度の「こめ油」の販売数量は、2019年度比113%となりました。

ボーソー油脂の2021年度の営業利益は、前年度比10倍の増益となる４億円を達成し、当社グループにおける業績に大いに貢献しています。

2　植物由来食品の開発・強化

昨今、健康志向の高まりや環境に配慮した食品として植物由来の「プラントベースフード」が注目されています。コロナ禍での加工食品や冷凍食品の需要増加を的確に捕捉し、当社の大豆たん白も好調に推移しています。

2022年３月に、当社の大豆ミートと、サンエイ糖化の機能性水あめを使用したパスタソース、『たっぷり大豆ミートのボロネーゼソース』を発売しました。

また、新たな健康訴求商品として、イソフラボンやオリゴ糖を豊富に含み、大豆はい芽そのものの風味と形状を生かした『大豆Hi!芽』を発売し、用途開発を進めています。

引き続き「プラントベースフード」の開発・販売を強化していきます。

3　海外事業の再強化

アジアでの事業展開を加速させるため、2020年に、台湾における「製粉事業」および「飼料事業（鶏卵）」に参入しました。現在、「製粉事業」においては生産能力増強を進めています。また、「飼料事業（鶏卵）」においては洗卵選別工場を２カ所に建設中です。新工場では日本品質の卵を生産・供給可能な最新設備を導入し、2022年度末の完成を予定しています。

ベトナムにおいては、インターミックス社および昭和産業ベトナム社で事業展開しており、グループ独自の高度な技術やノウハウを生かしたプレミックスを製造・販売しています。ベトナムは成長著しい魅力的な市場であるため、引き続き既存事業を含め新たな事業展開の検討を進めていきます。

基本戦略③　社会的課題解決への貢献

様々な事業活動を通じ、ブランド力の向上、付加価値の増大などの経済的価値と、持続可能な社会・環境の両立を実現する、CSV視点での活動を推進していきます。

7つの重要課題	主な方針・戦略	
1.環境への配慮 ① 持続可能な生産活動 ② 持続可能な資源活用	CO_2排出量の削減	●グループ全体2030年度目標 **46%以上削減**（2013年度比）
	食品ロスの削減	●昭和産業および対象のグループ会社 2025年度目標 **30%以上削減**（2018年度比） 対象のグループ会社：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）
	水使用量原単位の削減	●昭和産業および対象のグループ会社 2030年度目標 **12%以上削減**（2019年度比） 対象のグループ会社：水質汚濁防止法、下水道法による特定施設を有する事業者 原単位分母：生産量
	資源循環の強化	●容器包装のプラスチック使用量削減
2.穀物ソリューションの進化 ③ 多様な価値への対応 ④ 安全・安心・安定供給	健康・環境／時短・簡便ニーズへの貢献	●基盤事業の強化戦略／事業領域の拡大戦略 ●食品安全・品質マネジメントシステムの強化
3.従業員の活躍推進 ⑤ ダイバーシティ ⑥ 健康経営 ⑦ 企業市民活動	多様性の向上	●昭和産業単体2022年度目標 女性管理職 **２倍以上**（対2016年度～2018年度平均） ●障がい者雇用の促進
	従業員の健康増進	●健康増進意識の啓発・行動支援

進捗状況

1　CO_2排出量削減、食品ロス削減、水使用量原単位削減への取り組み

2021年の政府による「温室効果ガス2013年度比46%削減」の決定、ならびに昨今の環境課題に対する取り組みを強化すべく、これまでの目標を見直し、あらためて環境目標を設定しました。

CO_2排出量削減への取り組みとして、鹿島工場コージェネレーション設備の燃料を石炭から都市ガスにシフトする燃料転換工事を実施し、2021年９月から運転を開始しました。燃料を石炭から都市ガスに変更したことにより、年間６万３千tCO_2排出量を削減します。

2　ダイバーシティの推進

当社では、2017年に部署横断型の「女性活躍推進タスクフォース」を組織して、３つの宣言に基づき施策やイベントの実施など、様々な取り組みを行っています。女性従業員向けの研修や管理職向けのマネジメント研修などによる意識変革および多様な働き方の実現を進めた結果、2022年９月末時点で、女性管理職は22名となり、中期経営計画20-22の目標を達成しました。

▶ 詳しくはP.58-59

基本戦略④　プラットフォームの再構築

人事制度、ICT、マネジメント、組織という４つのコーポレートプラットフォーム戦略を有機的に結び付け、イノベーション創出に向けた経営基盤の確立を目指します。

進捗状況

ソリューション営業部による外食向け提案の強化

外食産業にフォーカスした部門横断型の営業組織として2021年４月に新設した「ソリューション営業部」では、マーケットインによる提案型営業を強化し、当社グループの有する全てのカテゴリーの製品をワンストップで提案しています。ソリューション営業部の立ち上げにより、2021年度の同部が扱う外食向け売上高は2020年度比約1.8倍を達成しました。

基本戦略⑤　ステークホルダーエンゲージメントの強化

当社では、ステークホルダーエンゲージメント委員会（年１回）を開催し、エンゲージメント向上のための方針決定や具体的な施策の実施を行っています。

進捗状況

「健康経営優良法人2022」認定

当社は、2022年３月に、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2022（大規模法人部門）」に認定されました。今後も、従業員の健康の維持・向上に取り組み、持続的な成長を実現することで、社会に貢献します。

営業部門 部門統轄役員メッセージ

次のステージを目指し、
複合系シナジーソリューションを進化させ、
SHOWAならではの価値を創造していきます。

取締役専務執行役員
営業部門統轄
国領 順二

厳しい環境変化に対応し、“穀物ソリューション・カンパニー”として取り組む

昭和産業グループが「中期経営計画20-22」を推進してきたこの2年間は、コロナ禍に加え、原料穀物価格の高騰、エネルギー価格の高止まり、円安、ウクライナ情勢など、過去に経験したことのない外部環境の大きな変化に直面し、これらを乗り越えるためにグループ一丸となって取り組みを進めました。この厳しい状況に対応するため、各事業で適正価格での販売に努めてきましたが、特に油脂製品は過去に類を見ないペースで価格を改定せざるを得ない状況となりました。当社グループは、価格改定に際して、何よりもお客様の立場で価格に見合った価値ある提案を行うことを第一義に掲げ、劣化抑制油『大豆deNEO』、健康志向の『吸油の少ない天ぷら粉』、簡便で調理工程を削減する『打ち粉のいらない天ぷら粉』など、お客様のコストダウンにつながる商品を提案してきましたが、この姿勢をこれからも続けていきます。

穀物に関しては世界的な供給不安も取り沙汰されるなか、当社グループは「穀物ソリューション・カンパニー」としての使命感を持って安定調達に取り組んでいきます。

組織・事業の抜本的な改革が私たちを鍛え、強くする

現在、当社グループは、販売・生産体制の強化に向けた各種取り組みを進めています。販売体制については、2021年にソリューション営業部を発足しました。この部署では、当社グループの製品をワンストップでお客様に提案していくことにより、販売シナジーを実現し、レシピ提案や現場オペレーションにまで踏み込んだソリューションを提供しています。例えば、品質を落とさずにゆで時間を短縮するパスタの開発など、外食業界のオペレーションの効率化やメニュー開発にも貢献するソリューションを提案しています。

このように、お客様の困り事を解決することで着実に成果を出しながら、コロナ禍の反動で生じる消費意欲の高まりにアンテナを張って、マーケットイン・顧客対応型の取り組みや考え方をさらに拡大・強化していきます。

生産体制については、基盤事業の一つであるプレミックス事業のさらなる発展・進化に向け、船橋工場の敷地内に、年間28,000tの生産能力を有する船橋プレミックス第2工場を建設しました。最新の自動化設備やIoT活用によるローコストオペレーションを実現する本工場は、幅広い容量の製品を生産でき、内食（家庭用）だけでなく、中食・外食業態のお客様の業務用ニーズへの対応が可能です。また、当社の研究・開発・生産技術部門であるRD&Eセンターに隣接することにより、技術的なご要望に迅速に対応できる点も強みの一つで、本工場を含むグループ5工場で年間163,000tの生産能力を東西でバランス良く分散保有することにより、事業継続の盤石化も図っています。

現在の厳しい状況を生き残るためには、漸次的な改善ではなく、組織や事業の抜本的な改革が必要です。例えば、バリューチェーンやビジネスモデルを見直し、聖域をつくらず、ベストな在り方を模索していきます。販売・生産体制だけでなく、マーケティング戦略のさらなる強化も図っていきます。そして、マーケット対応型、チャネル対応型、顧客対応型の体制強化は当社グループの重要なテーマと認識し、引き続き改革に取り組んでいきます。こうした改革こそが、当社グループを鍛えて強くし、次のステップへと前進させてくれると信じています。

船橋プレミックス第2工場

M&Aで基盤事業を厚くし、事業シナジーで総合力を発揮

「中期経営計画20-22」初年度の2020年度には、ボーソー油脂およびサンエイ糖化がグループに加わりました。その結果、油脂食品事業では国産プレミアムオイルのこめ油が油種レパートリーの一つとなり、糖質事業では結晶ぶどう糖が国内トップシェアとなりました。さらに、この2つの事業を横断する取り組みを進め、コーン油のグループ内一貫生産の確立というシナジーを創出することができました。コーン油は、糖質事業の副産物として発生するコーンジャーム（はい芽）を原料として圧搾・抽出・精製する油脂であり、このグループ内一貫生産を確立できた理由は、ボーソー油脂の加入で搾油能力を得つつ、さらに、サンエイ糖化の加入で原料シェアを拡大したためです。今後は、コーン油の販売体制も整備・強化していきます。

これこそが多種多量の穀物を取り扱い、多種多様な製品群を有する「穀物ソリューション・カンパニー」の当社グループだからできる価値創出の新たな形です。今後も、基盤事業におけるM&A戦略を遂行し、当社グループの事業に厚みを持たせながら、それぞれが強みを発揮して会社の総合力とする「複合系シナジーソリューション」の進化を図っていきます。

海外事業の本格化、営業DX化、新たなチャレンジが価値創造の源泉に

台湾における飼料事業（鶏卵）のジョイントベンチャー中一食品は、量販店向けのパック卵をはじめとして、ファストフードチェーン向け業務用卵、コンビニエンスストア向けの茶葉卵の原料卵などの販売を行っています。現在、新しい洗卵選別工場を2カ所で建設中です。新工場では、日本品質の卵を生産・供給可能となるように最新設備を導入し、2022年度中の完成を目指しています。今後は、直営生産農場の拡大および液卵・水煮卵の生産拡充、関連する分野への事業領域拡大を計画しています。

また、台湾には製粉事業も進出しており、現在は、工場設備の能力の向上や日本品質をベンチマークとした改善活動を中心に進めています。中国やベトナムにも長年培ってきたビジネスモデルを展開し、海外事業の成長を加速していきます。

一方、先行きが見通しづらいVUCA※時代においては、変化に合わせた事業戦略が必要です。そこで、事業セグメント内における知の深化にとどまらず、事業を横断しての知の探索に活路を求め、ひいては未来の事業を描いていく力を育んでいく必要があります。そして、そこでは、現状を進化させる未知への新たなチャレンジが不可欠です。

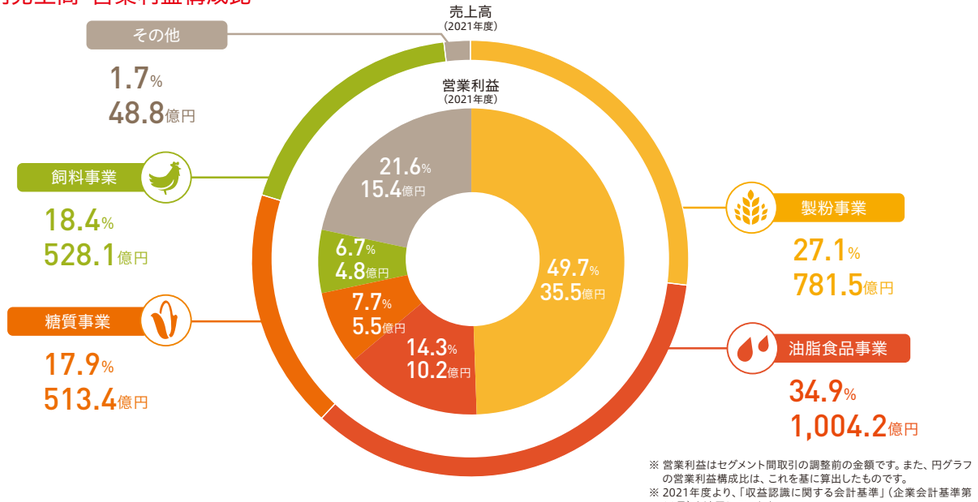
昨今のDXの潮流のなかでは、営業部門の果たす役割も進化していくことが求められます。当社グループが多数のお客様を有しているからこそ、市場や顧客基盤の解析等を通じて、お客様が必要とする提案に結び付けていくことが必要と考えています。

このように、「中期経営計画20-22」の基本コンセプト『SHOWA New Value Creation ～ SHOWAだからできる新たな価値とは～』を着実に実現していきます。

※ VUCA：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）、これら4つの頭文字をつなげた造語。現在の社会や経済情勢が予測困難な状況に直面しているという時代認識を表しています。

事業概要

事業別売上高・営業利益構成比



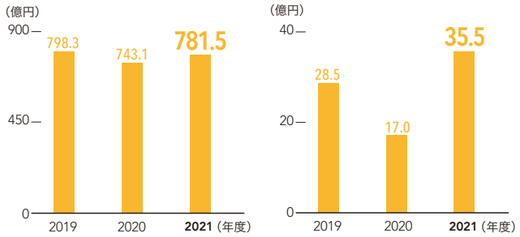
※ 営業利益はセグメント間取引の調整前の金額です。また、円グラフの営業利益構成比は、これを基に算出したものです。
※ 2021年度より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)を適用しています。

事業別売上高・営業利益推移

製粉事業

食卓から外食、コンビニエンスストアまで幅広く

小麦粉は食品のなかで最も用途が広く、日々の生活に欠かすことのできない重要な食品素材です。パン、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業務用プレミックス類を製造・販売しています。

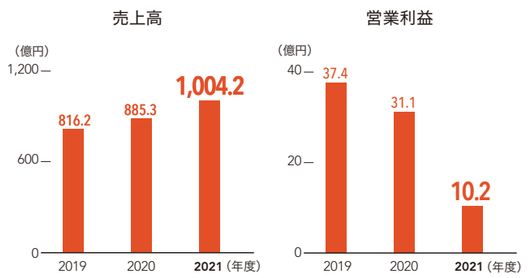


※ 2020年度より、従来「製粉事業」に区分していた冷凍食品業を「油脂食品事業」に区分する変更を行っています。なお、2019年度のセグメント情報は、変更後の区分方法に基づき作成しています。

油脂食品事業

家庭用ホットケーキミックス国内シェアNo.1 ※ 当社調べ

業務用・家庭用の食用油、プレミックス、パスタを製造・販売しています。さらに、業務用として、飼料原料などになる脱脂大豆、食肉加工・水産加工食品に使用される大豆たん白など、また、家庭用として、健康食品、ギフトセットなども製造・販売しています。

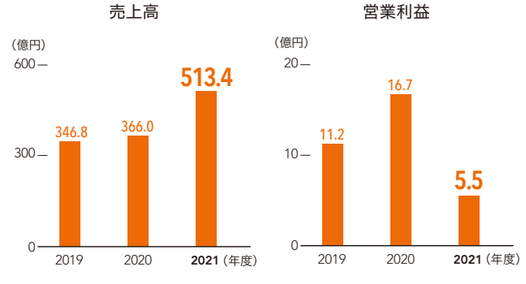


※ 2020年度より、従来「製粉事業」に区分していた冷凍食品業を「油脂食品事業」に区分する変更を行っています。なお、2019年度のセグメント情報は、変更後の区分方法に基づき作成しています。

糖質事業

結晶ぶどう糖国内シェア約70% ※ 当社調べ

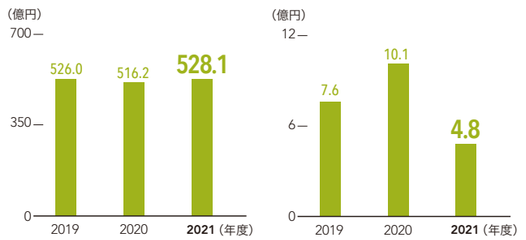
トウモロコシを原料としたコーンスターチをはじめ、ぶどう糖や異性化糖、水あめ、低分解粉あめ、イソマルトオリゴ糖などの糖化製品および加工でん粉製品を製造・販売しています。これらの製品は、ビールや清涼飲料、菓子、パンなどの食品分野から医療、工業分野まで幅広い用途に使用されています。



飼料事業

食品リサイクル率99.9%を実現する根幹事業

各種配合飼料ならびに畜産用オリゴ糖を製造・販売しています。自社サイロや製粉、油脂食品、糖質事業の副製品を有効活用しています。高品質な飼料の生産・開発、生産物の流通、経営指導など、畜産ビジネスをトータルに支援しています。

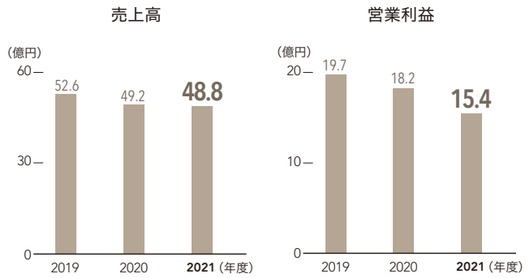


その他

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、運輸業を行っています。また、新たにアグリビジネスへの参入を進めており、2021年3月より植物工場の操業を開始しています。

鹿島工場サイロ

植物工場



※ 2020年度より、従来の「倉庫事業」と「不動産事業」を「その他」に区分する変更を行っています。

事業別戦略

製粉事業

特長と社会的課題・ニーズ

食卓から外食、コンビニエンスストアまで幅広く

小麦粉販売数量シェア
第３位
※当社調べ

安全・安心な製品を安定的に供給することはもちろんのこと、労働人口の減少や労働環境の改善に向けた省人化や簡便化に対応した製品や、消費現場の活性化につながるような健康志向の製品、国内産原料を活用した製品などの開発、販売をしていきます。また、食料自給率の向上や食品ロス削減にも取り組んでいきます。

2021年度の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大で市場拡大したテイクアウトやデリバリー、健康志向など様々なニーズに対応した結果、業務用プレミックスの出荷が好調に推移しました。2021年４月に新設した「ソリューション営業部」との連携や、2021年10月に販売統合した内外製粉との取り組みにも継続して注力しています。また、コンビニエンスストア向けベーカリー事業の収益構造改革により利益面で大きな改善を実現しています。

2022年度の戦略

今年度はグループ力の強化による生産性向上を推進していきます。製粉事業は鹿島・神戸・船橋の３工場のほか、グループ４社[※1]、計７工場の生産拠点を有しており、グループ会社それぞれの「特徴」と「強み」を生かしながら、製品開発および販売の連携、生産品目の集約、物流の効率化を進めていきます。また、前年度大きな成果を上げたコンビニエンスストア向けベーカリー事業の収益構造改革については、グループ４社[※2]との連携をさらに深めていくことで継続して収益改善を進めていきます。小麦粉の輸出については、主要出荷先国である香港や台湾のほか、中国やシンガポールなどへの販売も強化していきます。持分法適用会社の台湾・國成麺粉については、当社グループの技術力を生かし、生産能力および生産性の向上や製品品質の向上を図っていきます。

※1 奥本製粉、木田製粉、内外製粉、セントラル製粉
※2 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

TOPICS　コンビニエンスストア向けベーカリー事業の収益構造改革

コンビニエンスストア向けベーカリー事業は、グループ４社[※2]で取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症の影響により、コンビニエンスストア向けの日配品は厳しい状況が続いていますが、2021年度は抜本的な原価管理や工程管理の見直し、新機軸の商品開発などの「収益構造改革」を強力に推し進めたことにより、グループ４社[※2]の収益改善額は前年度比で約９億円増の大幅な改善となりました。さらに、2022年４月からは、グループ４社[※2]の社長を１名体制とし、一体運営のもと、意思決定の迅速化とベクトルの統一化を進めていきます。

油脂食品事業

特長と社会的課題・ニーズ

「衣」「油」両面のアプローチから最適な解決策を提供する「天ぷら粉」

「粉」「糖質」の知見を生かして開発した「家庭用ホットケーキミックス」（国内シェアNo.１）
※当社調べ

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、変化、多様化した食ニーズに対応した販売活動を進めていきます。テイクアウト強化を進める外食市場には経時変化耐性に優れた商品の提案、家庭での食事機会増加により需要の高まる内食・中食市場には、より「こだわり」や「健康」「簡便性」を訴求した商品の提案、特に上昇・高止まりが続く内食市場に対しては、さらなる需要喚起を目的に、SNSなどを活用して一般消費者へのアプローチを強化していきます。また、ECチャネルにも注力していきます。

2021年度の振り返り

長期化する新型コロナウイルス感染症の影響や、歴史的高値で推移する穀物原料相場、為替相場の円安進行、エネルギーコストの高騰なども重なり、極めて厳しい事業環境となりました。こうした環境下、販売価格の適正化に最優先で取り組みましたが、原価上昇の速度に追いつくことができず、前年度比で増収減益となりました。しかしながら、お客様の課題を解決する付加価値油脂や機能性プレミックス、健康志向に合致したこめ油や大豆たん白商品などの拡販効果により、収益回復も進んできています。

2022年度の戦略

油脂製品、小麦粉製品の原価は引き続き大きく上昇しています。原価に見合った適正価格にて販売すべく、お客様の理解を求めていきます。

一方、上昇する価格に見合った価値をお客様に感じていただくために、お客様のニーズを深掘りし、新たな価値を創造する「価値提案型営業」を進めていきます。業務用では、油染み抑制により時間がたっても商品価値が下がらないフライ油脂や調理簡便化に効果がある打ち粉不要天ぷら粉などの提案強化、家庭用では内食需要高止まりを維持すべく、プレミアムオイル（オリーブ油、オレインリッチ、健康こめ油）、パスタ、プレミックスに注力した拡販施策を展開していきます。

TOPICS　プラントベースフードの開発・販売強化

健康志向の高まりや将来的な「たん白質クライシス」への懸念から、「大豆」の注目度が非常に高まってきています。当社の大豆たん白も市場の伸長に合わせて大きく販売を増やしており、その用途も従来の代替肉だけでなく、シリアルなど製菓用途への利用など、広がりをみせています。

また、日本カレーパン協会主催のカレーパングランプリに、当社大豆たん白商品『まめたん』と、同じく当社品でカレーパン協会認定オイル『Sベーカリーオイル』を使用した創作揚げカレーパンで競われる「SHOWA賞」を新設。多数のベーカリーショップ様に参加いただき、大豆たん白の認知度向上と粉・油・具材とトータルでお客様の悩みを解決できる当社グループの魅力を発信することができました。

さらに、家庭用では‘SOYKITCHEN’（ソイキッチン）シリーズとして大豆たん白を活用した商品の拡充を進めており、2022年３月に『たっぷり大豆ミートのボロネーゼソース』を発売しました。業務用でも大豆由来の新素材として大豆はい芽の風味と形状を生かした新商品『大豆Hi!芽』を発売しました。今後もさらなる新商品開発を行っていきます。

糖質事業

特長と社会的課題・ニーズ

業界トップレベルの事業規模と
全国3拠点の生産体制をベースとした
安定供給とコスト競争力

結晶ぶどう糖市場で
約70%のシェアを確立
※当社調べ

糖質事業は当社グループのなかでもCO_2排出量や水使用量において占める割合が最も大きいことから、優先的に事業戦略における環境負荷軽減の取り組みを加速します。

ニーズの高まる健康市場や流動食市場などに対しては、粉あめや乳酸菌などをはじめとする当社グループ独自の商品群の提案を推進していきます。また、グループ3製造拠点体制を生かし、BCP対応のニーズにもお応えしていきます。

2021年度の振り返り

他事業とも連携した提案型営業の強化による低分解水あめや粉あめなどの独自商品群の拡販や、子会社化したサンエイ糖化とのシナジー発揮などに取り組んだことにより販売数量は前年度を上回りましたが、コロナ禍の長期化により飲料やビール、菓子、その他外食向けなどの需要停滞が継続したことに加え、穀物原料・エネルギーコストが急激に上昇するなど非常に厳しい市場環境が続いたことから、前年度比で増収減益となりました。

2022年度の戦略

原料やエネルギーなど製造コストの上昇が続く環境下において、適正価格での販売を実現すべく、お客様のご理解を求めていくとともに、営業・研究・開発が一体となったB to Bマーケティングの強化や、グループ内他事業と連携したシナジーのさらなる追求、ESGやBCP対応へのニーズの高まりに訴求した提案などにより、当社グループ独自の価値提案型営業を推進していきます。

また、サンエイ糖化とのグループシナジーの強化と新たな需要創出による差別化戦略を推進するとともに、昭和産業鹿島工場、敷島スターチを合わせたグループ3製造拠点が連携し、さらなる安定供給体制やローコストオペレーションを強化をすることで、糖質事業の競争力向上を図っていきます。

TOPICS　シナジー発揮プロジェクトの推進

2020年12月にサンエイ糖化を子会社化し、両社協働のプロジェクトを中心としてグループシナジーの発揮に向け取り組みを推進しています。

原料・資材購買における スケールメリットの発揮	・共同調達推進によるコストダウン ・トウモロコシの産地多様化によるBCP対策　など
研究開発の融合	・サンエイ糖化の持つ独自商品を活用した新商品開発や用途開発を推進し、2022年3月には同社の「オリゴ糖酸」を使用した家庭用パスタソースを発売
グループ3拠点体制を生かした 生産技術・物流のシナジー発揮	・東西の生産・物流拠点の効率化によるBCP対策やコストダウン、ホワイト物流の実現　など

飼料事業

特長と社会的課題・ニーズ

各事業から多岐に発生する
飼料原料を背景にした配合飼料販売と
鶏卵を絡めたレイヤー事業

飼料事業の特徴の一つである資源循環を促進します。例えば、国内食品副産物の有効活用の拡大や水田の維持といった社会的課題解決に貢献する飼料米を活用し、特色のある配合飼料の販売を進めていきます。

2021年度の振り返り

配合飼料の販売は、動物疾病の影響は受けたものの新型コロナウイルス感染症による影響は大きくなかったと言えます。しかしながら、原料価格上昇の影響は大きく、販売価格の改定と農家を中心とした生産基盤を守ることの両立が求められるなかで、一部カテゴリにおいては厳しい業績となりました。

2022年度の戦略

穀物相場高騰と円安の影響を受けている状況下で、まずは適正価格での販売に努めるとともに顧客の課題に対する解決を図っていきます。海外からの原料調達が厳しいなかで国内を中心とした新規飼料原料の発掘にも努め、例えば食品廃棄物の飼料への活用など環境に配慮した取り組みも進めていきます。

TOPICS　産学連携企画とサステナブルな取り組み

昭和鶏卵の鶏卵商品『たまごのある暮らし』のパッケージに、東京家政大学の学生の方が考案したレシピを掲載する産学連携企画を行っています。この取り組みは教育プログラムとして勉強会や試食会、意見交換を行い、未来の食を担う学生の方へ食品開発の手法や、卵の魅力やおいしさをあらためて知ってもらい、それを発信していただくことを意識しています。

また、グループ会社内の食品副産物の飼料循環を推進し、廃棄粉や植物工場の規格外レタスの飼料化を実施しました。

さらに、国産原料の利活用拡大も推進し、カロリーベース自給率100%を達成した鶏卵『和のしずく』の加工食品への利用も新たに実施しています。

その他

特長と社会的課題・ニーズ

倉庫業　グループ会社を合わせた収容能力では日本**トップクラス**、食品メーカーのなかでの穀物取扱量は**日本一**　※当社調べ

植物工場　長年培ってきた食品メーカーとしての**生産管理・品質管理等の技術**

倉庫業では、最終製品の安全・安心・品質の安定を図るために、穀物原料の入出庫オペレーションの最適化および適正在庫管理を実施します。

植物工場は、国内農業の課題に対し、気象環境に左右されずに高品質な野菜を計画的・安定的に生産する「持続可能なアグリビジネスの構築」を目指します。

2021年度の振り返りと2022年度の戦略

倉庫業については、2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により荷動きが停滞するなか、グループ穀物サイロ会社と連携し、効率的な荷役に努めました。2022年度は、世界情勢が急激に変化するなか、輸入商社とのパートナーシップを強化し、穀物原料の安定調達に努めていきます。

また、植物工場については、2021年3月に操業を開始し、安定的な操業・生産および高付加価値な野菜開発に努めました。2022年度はさらなる拡大を目指し、引き続き野菜の開発および大株化による生産性の向上を進めていきます。

管理部門 部門統轄役員メッセージ

厳しい事業環境の今だからこそ、
財務リスクを的確に認識し
戦略的な投資の継続により、
持続的な企業価値の向上を図ります。

取締役常務執行役員
管理部門統轄
大柳 奨

財務リスクへの的確な対応とグループ一体体制の整備に注力

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、環境に配慮したサステナブル経営で持続的な企業価値の最大化を図りながら、2025年度の創立90周年とその先を見据えて事業を展開しています。近年は、穀物原料相場の歴史的な高値推移、為替相場の急激な円安・ドル高の進行、エネルギーコストの上昇などがあり、事業環境は極めて厳しいものとなっています。足元では、2020年度に着手したキャッシュ・フロー経営に加え、管理部門のグループコーポレート部門化を目指した体制の整備を進めています。

こうした厳しい状況下では、的確な財務リスクの認識と対応が求められます。2021年度は各種相場の急激な高騰による原価上昇などを主因として、前年度比で営業キャッシュ・フローが減少しました。これは、原料などの支払いが先行した影響が大きく、相場の上昇が一服し、注力している価格改定がキャッチアップしていけば正常化するものと考えています。

資金調達面では、不測の事態に備え、2021年３月に23年ぶりに発行した普通社債の一部で手元現金を厚めにしています。現在は、足元金利水準が相対的に優位なコマーシャル・ペーパーを適宜活用することなどでコストを抑制しつつ、調達手法の多様化を図っています。

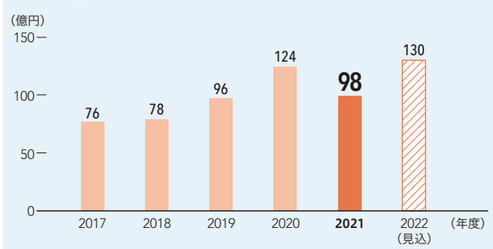
さらに、2020年にグループ会社となったボーソー油脂とサンエイ糖化にキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）を導入し、グループ一体での資金効率の向上に努めています。引き続き、資金調達の基本方針「必要な時に、必要な金額を、期限の利益に留意しつつ、より低コストで、安定的に調達すること」に基づく運営を行っていきます。

2022年３月末時点で、連結子会社数は26社に増えました。PMIをサポートする管理部門の業務負荷も増加していますが、業務の効率化や多能化により、当社グループの一体管理を推進できる体制づくりや人員配置などに取り組んでいます。

将来を見据えた戦略投資により企業価値の最大化につなげる

「中期経営計画20-22」の営業キャッシュ・フローは、コロナ禍や各種相場の高騰などもあり、現時点では200億円程度を見込んでいます。将来を見据えた戦略投資は引き続き資本コストをベースにしたハードルレートを基準に、キャッシュ・フロー創出力による費用対効果を見極めて実施するとともに、投資後の効果についてもフォローアップしています。

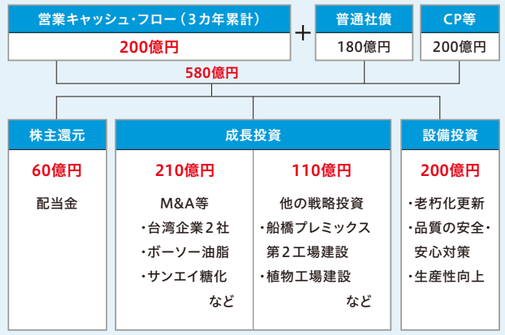
設備投資額推移



営業キャッシュ・フローの減少分については、コマーシャル・ペーパーなど相対的に低コストの負債を活用しながら、D／Eレシオなどの指標を意識しつつ、有利子負債コントロールを徹底しています。

現在は、2023年４月から始まる新中期経営計画を策定しており、キャッシュ・フロー創出力の強化と事業ポートフォリオマネジメントの最適化、またKPIとしてはROEに加え事業ポートフォリオマネジメント高度化の観点からROICの活用を議論しています。ROICを構成するKPIを有効に活用することで、企業価値の増大につなげていきます。

「中期経営計画20-22」期間キャッシュ・フロー（実績+見込）



サステナブル経営とグループITの統合でさらなる進化を

サステナブル経営の一環として、2021年12月にTCFD提言に賛同を表明し、「TCFDコンソーシアム」に参画しました。2022年６月には、有価証券報告書でTCFD提言に基づく開示を行いました。当社グループの持続的な企業価値の増大と社会の持続性の両面から、ステークホルダーとの対話についても積極化していきます。

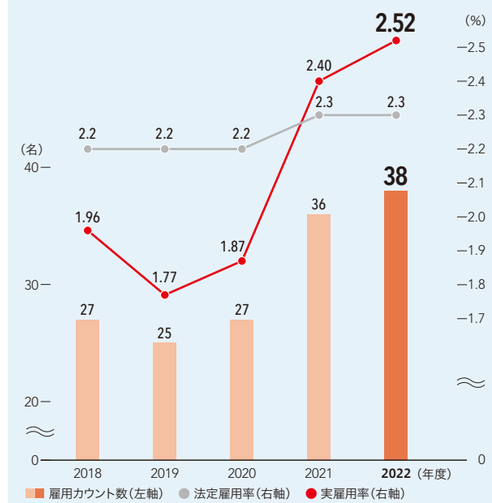
サステナブルな組織づくりに関しては、「中期経営計画20-22」の非財務目標の一つ「女性管理職２倍以上」を目標より１年前倒しで達成しました。「障がい者雇用の推進」も法定雇用率（2.3%）を上回る2.5%を実現しています。当社グループは2018年の「ダイバーシティ経営宣言」に加えて、「INCポリシー」を公表し、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進と従業員エンゲージメントの向上を図っています。

新型コロナウイルス感染症拡大への対応を契機にテレワークが定着し、ワーク・ライフ・バランスの推進に寄与しました。在宅勤務のパフォーマンスは定点観測しており、2021年度は前年度比20ポイントアップの46%の従業員から「在宅勤務による業務効率が向上した」との評価を得ています。

近年は、サイバー攻撃の手口も高度化・巧妙化しており、サイバーセキュリティリスクへの備えが喫緊の経営課題となっています。2020年には従来の「境界防御」の考え方を転換させ、「ゼロトラスト」の考え方に基づくセキュリティ対策システムを導入しました。AIを活用したNGAV※1やEDR※2などのセキュリティ対策により、マルウェアの早期発見による被害の極小化対策を講じています。また、“最後の砦”となる従業員一人ひとりのセキュリティリスクに対する意識を醸成するために、繰り返し注意喚起やセキュリティ訓練を行っています。グループ会社のITインフラ統合も段階的に実施しており、グループ一体としての基盤強化を図ることで持続的な企業価値向上にも取り組んでいます。

※1 NGAV（Next Generation Anti-Virus）：悪意のあるマルウェアなどへの感染を防ぐソフトウェア。AI技術の採用により、未知のマルウェアなどに対しても不正な動きを検知します（事前型）。
※2 EDR（Endpoint Detection and Response）：利用するパソコンの端末やサーバーにおける不審な挙動を検知し、マルウェアの侵入・感染時に迅速な対応を支援します（事後型）。

障がい者雇用推移



※昭和産業単体
※各年度６月１日現在

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成長の両立を目指し、ESG経営を推進してまいります。

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。

1 サステナビリティ重点課題

当社グループは、以下に示す3つのサステナビリティ重点課題に積極的に取り組んでいきます。

❶ 穀物を生み出す大地とその環境の維持

1 脱炭素社会の実現　2 水資源の有効活用
3 食品ロスの削減

❷ 食を通じた社会的課題解決への貢献

健康・時短・簡便・おいしさなどの多様なニーズに対応する製品開発

❸ ステークホルダーとのエンゲージメント推進

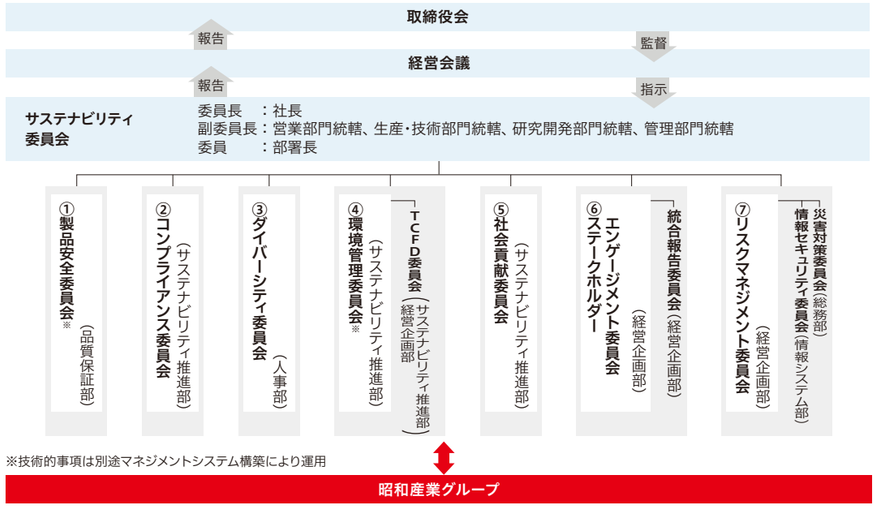
企業の根幹をなす従業員の活躍に向けたダイバーシティと健康経営の推進

CSV戦略に基づくESG経営の推進

2 サステナビリティ推進体制

社長を委員長とし、全ての部署長を委員とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会の傘下に、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関わる委員会を設置しています。なお、⑦リスクマネジメント委員会には専門部会としての災害対策委員会と情報セキュリティ委員会を置き、頻発する自然災害への対策や増加するサイバー攻撃への対応を進めています。

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。

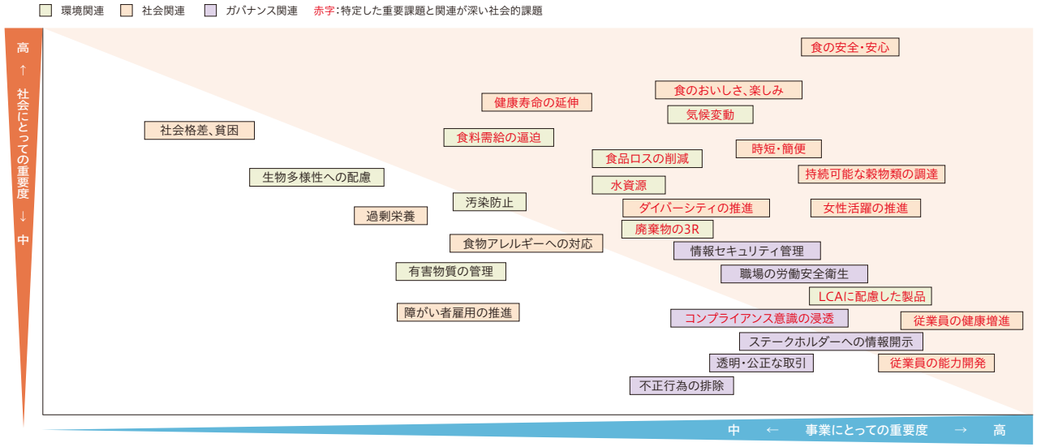


ESG重要課題

ESG経営の取り組みをより進めるために、2018年度のCSR委員会（現在のサステナビリティ委員会）において、ESG重要課題を特定しました。2019年度には、このESG重要課題に関して包括的な解決を進めるべく、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つの重要課題を整理しました。そして、現在の「中期経営計画20-22」では、この重点項目と重要課題に沿った取り組みを推進しています。

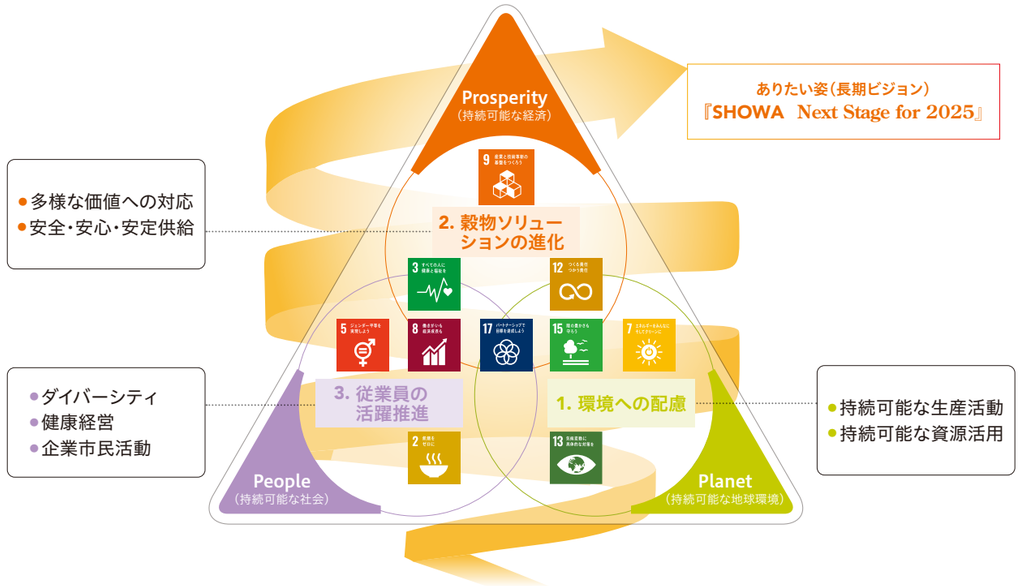
重要課題や対応方針は、ステークホルダーとの対話などからいただいたご意見を踏まえて見直していきます。今後はKGI／KPIを設定し、取締役会などで実績評価を行ってPDCAを回していきます。

ESG重要課題（2018年度特定）



取り組むべき重要課題

下図は、「中期経営計画20-22」で取り組みを進めている3つの重点項目と7つの重要課題について、SDGs（持続可能な開発目標）との関連性を示したものです。企業活動の基盤である環境と社会への取り組みを進めることが企業の持続的成長、すなわち長期ビジョンの実現につながると考えています。



TCFD提言への対応について

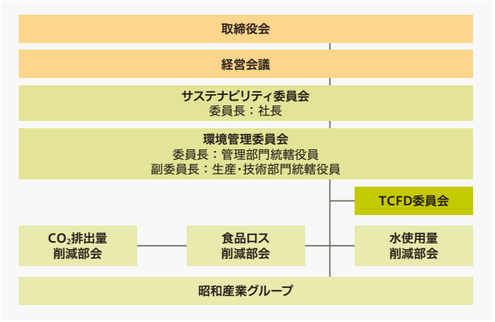
昨今、気候変動が社会、企業活動に与える影響は非常に大きくなっています。昭和産業グループは「穀物ソリューション・カンパニー」として、大地の恵みである穀物を多種多量に取り扱っており、特に気候変動は社会が直面し、対応が急務である重要な課題の一つとして認識しています。

当社グループは、TCFD提言に沿った「リスク」と「機会」を分析しその対応策を開示することで、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。

ガバナンス

社長を委員長、各部門統轄役員全員を副委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、環境問題を含む6つの社会的課題解決を目指して取り組んでいます。

TCFD委員会はサステナビリティ委員会傘下の環境管理委員会に設置された専門委員会として、TCFD提言に基づくシナリオ分析により「リスク」と「機会」を特定し、それらに対する対応状況を、毎年、サステナビリティ委員会および環境管理委員会を通じて経営会議、取締役会へ報告し、取締役会の監督を受けています。



戦略

初回となる2021年度は、当社グループのCO_2排出量の約60%、水使用量の約90%を占め、環境負荷の最も大きい「糖質事業」を対象とし、TCFDが提言する気候変動の「リスク」と「機会」の選定、財務インパクトの定性・定量評価、「リスク」と「機会」に対する当社グループの取り組み方針を策定しました。

シナリオ分析にあたっては、糖質事業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。

また、当社グループとしての環境目標達成に向けた取り組みを行う「CO_2排出量削減部会」や「水使用量削減部会」に加えて糖質事業戦略の企画・推進を担う「糖質事業戦略推進委員会」とも連携し、実態に即した分析を行いました。

今後、糖質事業以外の「製油事業」※、「製粉事業」へと分析対象事業を拡大し、グループ全体での気候変動に対する対応力向上を図るとともに、積極的な情報開示を行っていく予定です。

※当社の報告セグメントである「油脂食品事業」のうち、業務用および家庭用の食用油、大豆蛋白、脱脂大豆、菜種粕、米粕などの製品・サービスを取り扱う事業範囲を指します。

シナリオ分析のステップ

1. 気候変動が当社グループにもたらす「リスク」と「機会」を特定し、事業に与えるインパクト（事業インパクト）をナラティブに表現。
2. 事業インパクトの大きさを軸に、「研究開発」「原料調達」「輸送・保管」「生産」「販売・マーケティング」「配送」のサプライチェーンの6項目それぞれに「リスク」と「機会」の重要度を優先順位付け。
3. シナリオを定義し、ステップ❷で抽出した重要度の高い「リスク」と「機会」を踏まえ、PEST分析や5 forces分析等によりシナリオごとの世界観を整理。
4. 社内外のデータを活用し、世界観も踏まえつつ事業インパクトを定量化し、気候変動が及ぼす影響を可視化。
5. 当社グループの「リスク」と「機会」に関する対応状況を整理し、中期経営計画等の事業戦略に反映すべく検討を継続中。

リスク管理

TCFD委員会が特定したリスクについては、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を中心に、全社のリスクマネジメントの枠組みのもと管理する体制を構築しています。

▸ 詳しくはP.70-71 リスクマネジメント

指標と目標

当社グループでは、2022年3月に「昭和産業グループ環境目標」を改定し、CO_2排出量、食品ロス、水使用量削減のグループとしての目標を見直しました。

引き続き、環境配慮を当社グループの大きな使命と認識し、各種活動を推進します。

▸ 詳しくはP.51-53 環境への配慮

シナリオ分析結果

シナリオ分析の前提

シナリオ	脱炭素社会の実現に向けた気候変動政策の導入などにより、2100年までの世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃未満に抑えるシナリオ 世界的に気候変動対策が十分に進展せず、2100年までの世界の平均気温が産業革命以前に比べて4℃上昇するシナリオ
対象事業	当社グループの糖質事業
影響度評価の手法	想定されるリスクおよび機会について、事象が発生した際の財務的影響の大きさからその影響度を評価
対象年	2030年および2050年までの期間

1. 当社グループの認識する「リスク」

（2022年9月30日現在）

リスク			社会の変化と当社グループが認識する重要なリスク	重要なリスクのうち、特に影響が大きいリスクの内容	糖質事業における財務的影響				重要なリスクに対する対応策
					2℃未満		4℃		
分類1	分類2	項目			2030年	2050年	2030年	2050年	
移行リスク	政策と法規制	炭素税・炭素価格	・規制強化により、当社グループの生産活動やサプライチェーン全体のCO_2排出に対し炭素税が課されコストが増加する。 ・生産工程において、再生可能エネルギーへの転換やCO_2削減が求められ、追加の設備投資によりコストが増加する。	・生産活動に対して炭素税が課される ・低炭素製造を実現するための設備投資額の増加	A C	A C	- -	- -	・省エネ・再生可能エネルギー購入等によるCO_2排出量削減 ・自社設備による低炭素エネルギー調達比率の増加 ・低コストな低炭素エネルギーの調達
	市場	低炭素需要への対応	・環境意識の高まりによりトウモロコシ由来のバイオ燃料需要が増加し、原料調達コストが増加する。 ・環境負荷の少ない糖化製品のニーズが社会的に高まり、当社グループがそうしたニーズに応えることができない場合、消費者の不買運動や新規参入企業にシェアを奪われることにより収益が減少する。	・消費者の不買運動による収益の減少	C	A	C	A	・低炭素製造された商品の品ぞろえの充実
	評判	投資家からの評価	・気候変動への対応や情報開示の遅れにより、企業価値が低下し、資金調達コストが増加する。	・信用格付悪化に伴う資金調達コストの増加	C	C	-	-	・TCFD提言に沿った対応とその情報開示を推進する
物理的リスク	急性的	異常気象の激甚化	・風水害の頻発により穀物生産地や工場の操業、サプライチェーンに悪影響を与え、操業の停止や穀物生産地への悪影響により収益が減少したり製造・調達コストが増加する。	・風水害の頻発による工場操業の停止 ・穀物生産地への悪影響による製造効率（歩留り）の低下	- B	C B	- B	C A	・風水害発生時に操業の継続を可能にするための設備投資 ・製造効率向上のための製造技術開発 ・原料処理および製造時間短縮のための製造技術開発
	慢性的	平均気温上昇	・世界的な気候変動によりトウモロコシの収量減少や品質の悪化で調達・製造コストが増加する可能性がある。 ・海上での暴風雨の発生頻度が増加することにより、穀物輸入ルートの変更を余儀なくされ調達コストが増加する。	・穀物生産地への悪影響による原料調達コストの増加	B	B	B	A	・操業に使用する水使用量の削減 ・トウモロコシの新規調達先の確保
		水不足	・深刻な水不足により穀物生産地や当社グループの工場が悪影響を受け、原料調達コストの増加や工場の操業停止により収益が減少する。	・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	-	-	

財務的影響評価
A：財務的影響が20億円以上と想定されるもの　B：財務的影響が10億円以上20億円未満と想定されるもの　C：財務的影響が10億円未満と想定されるもの

2. 当社グループの認識する「機会」

当社グループでは、気候変動に伴う機会についても経営計画や事業戦略に反映すべく検討を継続しています。特に、糖質事業における機会としては、「止渇・熱中症予防」に対応した商品ニーズの高まりを受けた商品開発・提案の推進や、感染症リスクの高まりによる免疫関連市場の拡大を受けた商品開発・提案の推進等を想定しています。引き続き、当社グループにおける事業機会の可能性を模索するとともに、気候変動に伴う変化を経営戦略に反映すべく検討を進めていきます。

ESGに関する取り組み

3つの重点項目	7つの重要課題／関連する SDGs	主な方針・戦略	取り組みテーマ ○：機会 ●：リスク	2022 年度 全社達成目標 下線部は数値目標（KPI）	「中期経営計画 20-22」における主な取り組み
E 1. 環境への配慮（G の要素を含む）	① 持続可能な生産活動	CO_2 排出量の削減（気候変動対策）	○ 省エネ活動によるコスト削減 ● 気候変動への対応遅れによる企業価値低下 ● 主原料である穀物の調達不能による企業の存続脅威 ● 脱炭素への取り組み遅れ、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ● 燃料転換による高単価原料の購入／設備投資による生産コスト上昇	・2030 年度に CO_2 排出量を 46％以上削減（基準年：2013 年度）	• 省エネ推進（生産プロセスの見直しによる原単位削減など） • 再生可能エネルギー比率向上（バイオマスボイラー更新） • TCFD に対応した情報開示（シナリオ分析） • スコープ3の情報精度向上と削減に向けた取り組み検討 • CO_2 排出量が少ない原料への燃料転換　• CO_2 削減に対応するコスト上昇を抑制する新規技術の開発
		食品ロスの削減	○ 返品・製品廃棄の削減によるコスト削減 ○ 食品ロス削減に向けた家庭での取り組み提案による商品販売機会の増加 ● 食品ロス削減への対応遅れによる企業価値低下 ● 食品ロス削減を優先した不採算ロットによる生産コスト上昇	・2025 年度に食品ロス発生量を 30％以上削減（基準年：2018 年度）	• 在庫の適正化 • 食材を無駄にしない調理法などの消費者への提案
		資源循環の強化	○ 資源循環への取り組みによるコスト削減 ● 資源循環への取り組み不足による企業価値低下	・2030 年度に水使用量原単位を 12％以上削減（基準年：2019 年度） ・容器包装のプラスチック使用量削減	• 省水推進（生産時の原単位削減） • 容器包装に使用するプラスチック原料削減（Reduce） • 環境に配慮した容器包装素材への切り替え・開発（生分解性プラスチック・バイオマスプラスチックの導入）
	② 持続可能な資源活用	持続可能な原料調達の推進	○ サプライチェーン全体での取り組みによる信頼関係の強化 ○ 気候変動による品質変化に適応する技術開発による競争力の向上 ● 気候変動による原料調達不能　● 水資源の枯渇による原料調達不能 ● 水資源の枯渇や水質悪化による生産停止 ● サプライチェーンでの社会的課題への対応遅れによる原料調達不能 ● 水資源への対応遅れによる企業価値低下 ● 生物多様性に配慮していないことによる企業価値低下	・仮想水などのリスクの明確化と対応策の推進 ・持続可能な原料調達方針の公表と運用	• 重要原材料の特定とリスクの明確化 • 調達先の分散および調達方法の検討 • 主原料調達先の人権・環境・社会的課題への対応状況確認 • 原材料サプライヤー監査を活用した人権・環境・社会的課題への対応状況確認 • 穀物原料の品質変化に対応した安定製造技術の開発 • 飼料用米を生産する水田での鶏糞堆肥使用による生物の生育場所保全
		穀物など資源の高度・有効活用の推進	○ バイオマスを活用した素材の開発 ○ 新たな機能の開発／活用による社会・環境課題への対応 ● 国内農業の衰退への対応遅れによる企業価値低下	・副産物などの新たな機能開発 ・副産物などの有効活用	• 新たな機能を付与した未利用原料の活用 • バイオマス（当社グループの飼料原料・工業用原料など）を活用したプラスチック素材の開発とその活用 • 飼料原料の自給率向上に寄与する飼料用米の活用拡大 • 国内農業の新たな展開に貢献するアグリビジネスへの取り組み推進
S 2. 穀物ソリューションの進化（G の要素を含む）	③ 多様な価値への対応	「健康」「環境」「時短簡便」ニーズに貢献する製品開発	○ ブランドに対する信頼獲得　○「食」に対する新たなニーズの高まり ○「食」シーンの多様化の加速 ○ 消費スタイル変化による新たな課題解決提案機会の増加 ○「食」を知る・作る・食べる楽しさを伝えることによる企業価値向上 ●「食」に対する新たなニーズ・多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ●「食」に関する楽しさの提供機会減少による家庭用商品の市場拡大および企業価値向上機会の損失 ●「健康」「環境」「時短簡便」に関する分野への対応遅れによる企業価値低下	・関連する事業・製品開発・販売（提案）の強化 ⇒伸ばすべき注力分野（成長戦略） ・SHOWA の魅力を伝える食育活動の基盤を構築	• オープンイノベーションの活用による研究／開発の推進 •「健康」を意識した商品の開発設計や冷凍食品事業の拡大 •「食」に対する新たなニーズに対応した「時短簡便」商品の開発 •「食」に対する新たなニーズに対応した冷凍食品事業の拡大 •「食」シーンの多様化に対応したメニュー提案　• 消費スタイル変化に対応した販路の拡大 • 大豆を軸とした植物由来商品の開発　• 機能性食品素材（健康・美）の開発 • ハラール・ビーガン市場へ対応した商品の提供　• ASEAN 市場での事業拡大 • 台湾市場での製粉事業／飼料事業（鶏卵）への新規参入　• お取引先様と連携した食育活動 • 食育活動（穀育）を通じた「食」に関する楽しさの発信
	④ 安全・安心・安定供給	食品安全・品質マネジメントシステムの強化	○ ステークホルダーへの適正な情報開示による信頼向上 ○ 資本コスト低減による企業価値向上 ● 製品事故によるお客様からの信頼低下 ● 製造（部分）停止による商品供給不能または供給量不安定による信頼低下 ● 法的規制（食品安全など）の変更・新設への対応遅れによる取引不能および企業価値低下 ● サプライチェーンのグローバル展開に伴う法令への適応不足による事業展開の遅れ	・事前の食品安全・品質リスクアセスメントが適切に運用、実行されている ・BCP 対策が計画され実行されている	• 食品安全・品質マネジメントシステム（FSQMS）のグループ全体でのレベル向上 • 主原料の現地調査、原材料および包装資材メーカー調査・倉庫監査などを通じた、サプライチェーン全体での食品安全・品質レベル・BCP 対策の強化 • 消費者志向宣言の推進 • 製品やウェブサイトなどを通じたステークホルダーへの情報開示 • お客様からの声の商品・サービスへの反映の推進 • BCP 対策の構築とその継続的改善
S 3. 従業員の活躍推進（G の要素を含む）	⑤ ダイバーシティ	多様性の向上	○ 働きやすい環境整備による従業員の定着 ○ 社会環境変化に対する感度を高めた企業経営 ○ 従業員自らの強みを最大化する企業経営 ○ 人材獲得機会の優位性確保　○ シニア人材の積極的活用による競争力確保 ● 人材確保の困難化　● 多様性への対応遅れによる企業価値低下 ● 従業員意識の低さから生じる差別などによる訴訟リスク	・制約の有無にかかわらず全ての従業員が働きやすい職場環境のさらなる充実促進 ・女性管理職 2倍以上※（基準：2016 年度～ 2018 年度平均） ・障がい者雇用の推進 ※ 昭和産業単体	• 研修および各種情報発信による意識啓発 • 多様な働き方を推進する制度の整備 • 女性人材の育成 • INC ポリシーの浸透とその推進 • 障がい者の職場開拓 • 外部人材の積極的活用
		従業員の能力開発	○ 従業員の成長による当社グループの継続的成長 ○ 働きがい向上による生産性向上　○ 社会環境変化に対応する順応性の向上 ● 従業員の離職率増加 ● 競合企業に対する競争力の低下	・従業員満足度の向上 ・生産性向上	• 人事制度改革（戦略的な人材育成） • 従業員教育制度の継続的改善
	⑥ 健康経営	健康増進意識の啓発・行動支援	○ 健康に対する意識向上 ○ プレゼンティーズム（疾病就業）の改善による生産性向上 ● 病気での欠務者による生産性の低下 ● 健康保険財政悪化によるコスト増加　● 労災へ結び付くことによる生産性の低下	・健康診断の有所見率削減に向けた健康指導	• 労働安全衛生マネジメントの強化 • 昭和産業健康宣言の浸透とその推進
	⑦ 企業市民活動	地域交流の推進	○ 新たな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	・地域での昭和産業の認知度向上に向けた取り組み強化（特に支店・工場・（グループ会社）） ・工場見学の活性化	• NPO などと連携したフードバンク支援 • 各事業所の地域社会との継続的対話 • 穀育の活動方針と連動した工場見学の実施
		コンプライアンス意識の浸透	○ コンプライアンス意識の醸成による企業価値向上 ● 法令違反による社会的信頼の損失	・各部署での意識向上、遵守事項の浸透	• グループ従業員全体への CSR 行動規範の浸透　• 各種法令に関する教育機会の提供による継続的な対応 • 内部通報制度の整備

生産・技術部門 部門統轄役員メッセージ

CO_2排出量、食品ロス、水使用量の削減。
事業を通じた環境負荷低減は、
私たちの重要な役割であり、責任です。

専務執行役員
生産・技術部門統轄
髙橋 秀和

「環境目標」を達成し、社会に影響のある環境負荷低減に貢献する

昭和産業グループにとって、社会に影響を及ぼす様々な環境負荷低減への取り組みは、重要な役割であり、責任であると認識しています。その環境問題のなかでも、社会と当社グループ事業に大きな影響を及ぼすのが気候変動です。台風や豪雨といった災害や渇水など、極端な気象状況の変化は世界各地で見られ、穀物の収量減、原材料価格の高騰や供給問題も現出しており、穀物原料をどのように調達し、供給していくかは長期的な課題となっています。その取り組みにおいては、2021年にTCFD提言に賛同を表明し、現在、社会と当社グループのサステナブルな成長に向けて環境対応施策を推進しています。また、生物多様性に影響を及ぼし、地球規模の課題となっている海洋プラスチックごみ問題についても、包材や容器にプラスチックを使用する事業者としての責任を全うするため、脱プラスチックに向けて使用量削減を進めています。

これらの環境負荷低減を促進すべく、2022年3月に「昭和産業グループ 環境目標」を策定しました。3つの作業部会を中心にCO_2排出量、食品ロス、水使用量の削減に取り組んでいます。CO_2排出量削減については、省エネにより総エネルギー量を減らしながら、再生可能エネルギーの導入を進めています。食品ロス削減については、製造切り替えによるロスや不良品の低減、不良在庫の削減など、製造現場で地道に取り組んでいます。水使用量削減については、当社グループで最も使用量の多い糖質事業を中心に、蒸気ドレンの有効活用などの省水に努めています。

各事業の工場間にとどまらず、グループ間で事例展開ができることも当社グループの強みです。事業間シナジーを発揮しながら、環境目標を達成し、環境負荷低減に貢献していきます。

2050年カーボンニュートラル実現を目指すための具体的取り組み

CO_2排出量削減については、「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けて、長期的な省エネルギー活動を推進し、積極的に経営資源を投入していきます。現在は、ボイラーの燃料の石炭から都市ガスへの転換や、製油工場における副産物を燃焼させる新たなボイラーの建設を進めています。将来的には、新たな燃料として、アンモニアや合成メタン、水素などの可能性を検討しています。近年は、製造におけるCO_2排出量削減だけでなく、サプライチェーン全体のCO_2排出量削減が求められています。当社グループも製造拠点の適正化を図り、国内ではホワイト物流の推進、海外調達ではより近い地域や港からの輸入によりCO_2排出量を削減していきます。

また、多くの穀物を海外から調達する当社グループは、「穀物成長過程に必要な水を仮想水として輸入している」と考え、大切な水で育った穀物を余すことなく使う、食品ロス削減の重要性も認識しています。

生物多様性の観点も重視しており、穀物が育つ畑は森林伐採などの負の影響を与えていないか、バイオマス燃料の原料となる廃材チップは適切な材料なのかなど、食料用や飼料用としてだけではなく、燃料用としての原料も意識しています。この意識をより高めながら、再生可能エネルギーの使用量を増やしていきます。

今後も、当社グループは事業を通じて社会や地球環境の課題解決に貢献し、当社グループの価値向上につながる経営に取り組んでまいります。

環境への配慮

重点項目

昭和産業グループは、世界中から多種多量の穀物を調達し、多くのエネルギーや水などを使用して、人々の食生活に欠かせない「食」を提供しています。限りある資源を有効活用しサステナブルな生産活動を行うことが当社グループの重要課題であり、そのために地球環境の保全は極めて重要で、積極的に進めなければなりません。環境への配慮は当社グループにとっての大きな使命ととらえ、推進していきます。

重要課題と主な取り組み

重要課題	主な取り組み	関連するSDGs
TCFD提言への対応	TCFD提言に基づいた開示	
1.持続可能な生産活動	①CO_2排出量の削減 ②食品ロスの削減 ③水使用量削減をはじめとする資源循環の強化 ・水の使用量原単位削減 ・容器包装のプラスチック使用量削減	
2.持続可能な資源活用	①持続可能な原料調達の推進 ②穀物など資源の高度・有効活用の推進	

環境マネジメント推進体制

当社グループは「サステナビリティ委員会」の傘下組織である「環境管理委員会」において、環境に関する重要な方針を審議・決定しています。この環境マネジメント推進体制のもと、「環境基本方針」に基づき、目標や施策などの決定や環境関連データの管理を行うとともに、環境マネジメントシステムが適切に管理されているかを確認しています。また、昨年、環境管理委員会に「CO_2排出量削減部会」「食品ロス削減部会」「水使用量削減部会」の3つの作業部会と「TCFD委員会」を設置し、グループ会社も含めた持続可能な生産活動をさらに推進する体制をつくりました。気候変動への対応をはじめとする当社グループの環境課題について議論し、戦略を策定して進めています。

1 持続可能な生産活動

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。当社グループは、「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取り扱っており、気候変動については対応が急務である最も重要な課題の一つと認識しています。

2021年12月には、TCFD提言に賛同を表明し、「CO_2排出量削減部会」「食品ロス削減部会」「水使用量削減部会」の3つの作業部会で当社グループの環境目標※達成に向けて取り組んでいます。

※ 当社グループの環境目標

①CO_2排出量削減
2030年度にCO_2排出量を2013年度比46%以上削減
対象：昭和産業グループ会社（連結子会社＋生産系非連結子会社）

②食品ロス削減
2025年度に食品ロス発生量を2018年度比30%以上削減
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）

③水使用量削減
2030年度に水使用量原単位※を2019年度比12%以上削減
対象：昭和産業グループ会社（水質汚濁防止法、下水道法による特定施設を有する事業者）
※原単位分母：生産量

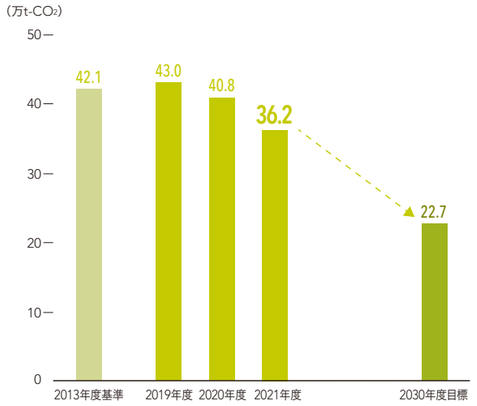
1 CO_2排出量の削減

気候変動により、水害や干ばつなどのリスクが高まり、全世界の穀物の安定供給に支障を来す可能性があります。そのため、当社グループではCO_2排出総量の削減の取り組みを継続しています。2021年９月に鹿島工場のコージェネレーション設備の燃料を石炭から都市ガスに変更し、これにより同じ熱量で比較した場合、石炭燃料に比べて約45%のCO_2排出量が削減でき、年間６万３千tのCO_2排出量を削減します。

2021年度のCO_2排出総量は、前年度に比べて約４万６千t削減し、36万２千tでした。バイオマスボイラーの増強などのユーティリティ設備更新や、継続して行っている生産工程での省エネ活動の実施などにより、CO_2排出総量の削減に向けた生産活動に取り組んでいます。

「CO_2排出量削減部会」では、2021年に政府が掲げた「2030年度において温室効果ガスを2013年度比で46%削減、さらに50%の高みに向けて挑戦を続ける」という目標に合わせて、当社グループの目標も「2030年度にCO_2排出量を2013年度比46%以上削減」と改訂し、気候変動に関するリスクと機会を分析し、再生可能エネルギーの利用拡大検討など、具体的な施策を行いCO_2排出量削減に取り組んでいます。

CO_2排出量の推移（昭和産業グループ）



※ CO_2排出量の算定において、電力事業者からの購入電力の排出係数については、各年度直近の電気事業者の調整後排出係数を使用しています。（2021年度統合報告書での算出は、各年度の電気事業者の基礎排出係数を使用しています。）
※ CO_2排出量の算定は、昭和産業＋連結子会社＋非連結子会社（生産系のみ）の合計28社を対象としています。
※ 集計範囲はグループ会社の増減により変動があります。2021年度の集計範囲は連結子会社26社と、生産工場を持つ非連結子会社（1社）です。

2 食品ロスの削減

「中期経営計画20-22」において、食品ロス（製品廃棄）を当社単体で2022年度に2016年度から2018年度の３年間の平均を基準として５%以上削減するという目標で活動をしています。2020年度は５%以上、2021年度は28%以上の削減という結果であり、その目標は達成しました。当社グループでは、加工食品やベーカリー事業などの食品ロスの発生が課題であり、「中期経営計画20-22」の最終年度である今年度は、新たに「当社および食品ロスが100t/年以上発生するグループ会社（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）を対象に、2025年度に食品ロスを2018年度比で30%以上削減する」という目標を設定し、「食品ロス削減部会」で具体的な取り組みを始めています。

3 水使用量削減をはじめとする資源循環の強化

水使用量の削減

人口増加や地球温暖化などの影響により、農業用水や飲料水の不足、局地的豪雨の増加など、事業に大きな影響を与える要因として「水リスク」の重要度が高まっています。当社グループでは、昨年、CO_2排出量の削減、食品ロスの削減と同様に「水使用量削減部会」を設置し、水使用量削減のための調査・検討を進めてきました。そして、今年度「2030年度に水使用量原単位をグループ全体で2019年度比12%以上削減する」という具体的な目標を設定し、取り組みを始めました。

容器包装のプラスチック使用量削減

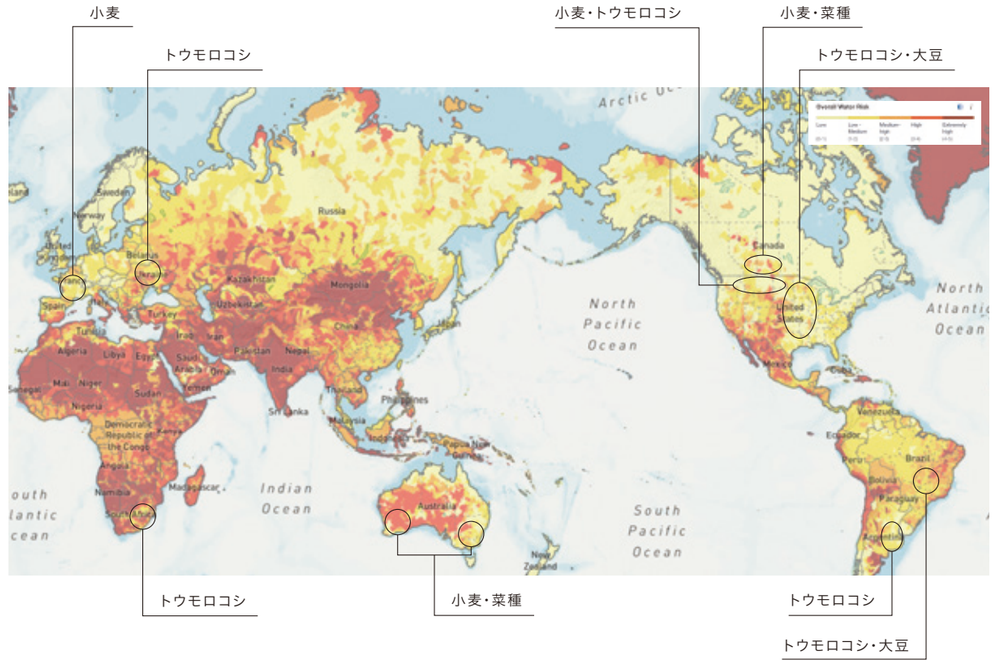
循環型の社会の実現のため、プラスチックなどの容器包装資材の3R（Reduce、Reuse、Recycle）に取り組んでいます。油脂ペットボトルの軽量化やプラスチックフィルムの薄肉化を進め、順次対象銘柄を広げています。今後も引き続き容器包装資材の見直しを行い、容器包装資材としてのプラスチック使用量の削減に取り組んでいきます。

2 持続可能な資源活用

1 持続可能な原料調達の推進

安全な原料の調達・利用のために、「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）を推進します。多種多量の穀物を取り扱う当社グループは、大地の恵みである穀物類の恩恵の上に成り立っており、水資源の不足は主原料である穀物調達における大きなリスクとなります。そこで、穀物原料の生産拠点における水ストレスを中心に水リスクを評価し、持続的・安定的な穀物原料の調達・利用に向け、定期的な確認を実施していきます。安定的な調達に向けた取り組みとしては、生産地での異常気象や輸出国の物流障害に備えて、トウモロコシなどについて調達地域の多産地化を図っています。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。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頂きながら、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参ります。



出所：WRI（世界資源研究所）「Aqueduct Water Risk Atlas」を加工して作成

2 穀物など資源の高度・有効活用の推進

ごみ袋の原料の一部に当社バイオマスを20%使用した「バイオマスごみ袋」の研究開発を進め、今年６月に『大地のMino-Re:』という商品名で製品化しました。その他、油脂製造工程で発生するソーダ油滓（副産物）を酸分解したダーク油を燃料とするボイラーの導入、増設を行いました。このようなグループ全体での副産物の利用推進の取り組みをはじめ、穀物を育む大地とその環境を守るため、引き続き環境負荷低減に向けた取り組みを推進していきます。

穀物ソリューションの進化

重点項目

少子高齢化の進行、健康志向の高まり、女性の社会進出、外国人労働者の増加など、社会を取り巻く環境は年々変化し、「食」に対するニーズも多様化しています。昭和産業グループは、多種多量の穀物を取り扱う「穀物ソリューション・カンパニー」として、安全・安心を最も重要な課題の一つと認識するとともに、お客様の様々なニーズにお応えする製品づくりに取り組んでいます。

重要課題と主な取り組み

重要課題	主な取り組み	関連するSDGs
1.多様な価値への対応	①取り扱い穀物を軸とした「健康」「環境」「時短簡便」ニーズに貢献する製品開発 ②お客様の多様なニーズに合わせたプレミックスの提供 ③カスタマーコミュニケーションによる課題解決型の営業体制への変革 ④グループシナジーの発揮 ⑤食育活動（穀育）を通じた「食」に関する楽しさの発信	
2.安全・安心・安定供給	①食品安全・品質マネジメントシステムの強化 ②安全・安心３原則 ③サプライチェーンにおける品質保証活動	

1 多様な価値への対応

① 取り扱い穀物を軸とした「健康」「環境」「時短簡便」ニーズに貢献する製品開発

大豆ミートを身近に、健康をサポート。レンジで50秒チンするだけの簡単調理『たっぷり大豆ミートのボロネーゼソース』発売

健康志向の高まりや環境に配慮した食品として注目されている、大豆由来の「プラントベースフード」の開発・販売の強化を図っています。手軽かつ環境にも配慮した、電子レンジで調理できる『たっぷり大豆ミートのボロネーゼソース』を発売しました。本製品は、たん白質が摂れるだけでなくコレステロール0、低脂質であり、肉感のある食感とトマトの爽やかな酸味と香味野菜のうまみが味わえるパスタソースとして、味にもこだわりました。

イソフラボンやオリゴ糖を豊富に含む新素材『大豆Hi!芽』発売

大豆はい芽そのものの「風味」と「形状」を生かし、イソフラボンやオリゴ糖を豊富に含む新素材『大豆Hi!芽』を開発しました。『大豆Hi!芽』は、ご飯やパン、菓子、冷凍食品など様々な用途で使用できる素材として、多くのお客様へのご提案を行っています。引き続き、植物由来食品の開発を図っていきます。

大豆Hi!芽

大学生に向けインターンシップ実施

商品開発研究所と基盤技術研究所メンバーが講師となり、『大豆Hi!芽』を題材とし、素材のターゲット設定や、ターゲットに向けた『大豆Hi!芽』入りレシピの作成を行いました。「将来自分が社会に出て働く姿を想像できるようになった」「食品の仕事では消費者の目線に立つことが大切だと学んだ」などの感想があり、食品企業の業務について理解を深めていただきました。

バイオマスを使用したごみ袋『大地のMino-Re：』発売

『大地のMino-Re：』は、原料の一部に非食品用途のバイオマスを使用することにより、石油由来プラスチックの使用量を削減し、CO_2排出を抑えた設計となっています。これまでに千葉県船橋市役所や、当社がオフィシャルパートナーを務める鹿島アントラーズのホームスタジアムなどで実証実験を行い、ごみ袋に適したバイオマスの配合検討など課題解決を重ね、製品化に至りました。『大地のMino-Re：』という商品名には、大地で育った穀物から得られるバイオマスが、ごみ袋として活用されるとの思いを込めています。当社グループは引き続き、穀物を育む大地とその環境を守るため、環境負荷低減に向けた取り組みを推進していきます。

『大地のMino-Re：』商品特長

1.原料の一部に非食品用途のバイオマスを使用
→石油由来プラスチックの使用量を約20%削減
→焼却時のCO_2排出量を約20%削減
当社グループの取り扱う穀物（小麦、トウモロコシ）由来の非食品用途バイオマスを配合しています。

2.ライフサイクルにおけるCO_2排出量を約10%削減※
製品のライフサイクル全体（原料調達、製造、流通、使用、廃棄など一連の過程）でCO_2排出量が削減できることを確認しています。
※再生ポリエチレンを一部使用。石油由来ポリエチレン100%品との比較

3.ラフな質感で手になじみやすく、袋を開けやすい
植物素材由来の細かな凹凸があり、バイオマスを感じられる仕上がりです。

② お客様の多様なニーズに合わせたプレミックスの提供

船橋工場の敷地内に船橋プレミックス第２工場を建設、2022年６月に操業開始しました。新工場では、最新の自動化設備やIoTによる高い生産性と、生産リードタイムの短縮・小袋製品などの多品種小ロット生産を実現させます。隣接するRD&Eセンターと連携し、研究・開発・生産技術一体となり、お客様にご満足いただける製品の提供を目指していきます。また、見学エリア（見学通路・調理スペース）を設置し、工場見学や食育活動などを通じた地域社会との共存にも取り組んでいきます。

見学エリア（船橋プレミックス第２工場）

③ カスタマーコミュニケーションによる課題解決型の営業体制への変革

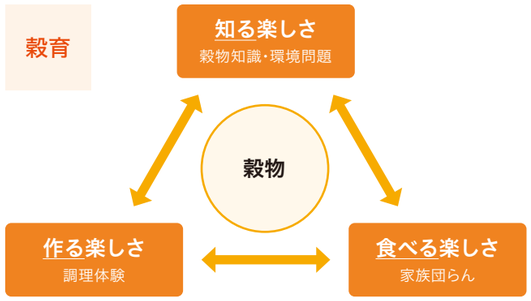
顧客課題解決型の提案を行う営業組織として、営業部門にソリューション営業部を創設し、幅広い素材と技術を生かした研究開発と密接に連携する営業体制により、お客様のビジネスに貢献する様々な取り組みを展開しています。課題解決型の営業活動を強化し、当社グループならではの複合系シナジーソリューションを進化させていきます。

④ グループシナジーの発揮

サンエイ糖化とのグループシナジーの早期発揮に向けて、両社一体となり、販売チャネルや原料調達力、技術力、研究開発力などの融合による、新たな価値の創造に取り組んでいます。また、ボーソー油脂株の子会社化により、当社グループに新たに「こめ油」という油種が加わり、競争力強化を図っています。経営資源や知見を相互に活用し、事業のシナジーを最大化させていきます。

5 食育活動（穀育）を通じた「食」に関する楽しさの発信

当社グループは、食育の活動方針を「様々な穀物を通じて『知る楽しさ』『作る楽しさ』『食べる楽しさ』を伝えることで、豊かな食生活を提供する」とし、スローガンを「穀育（穀物を通して人を良く育てる）」として活動しています。



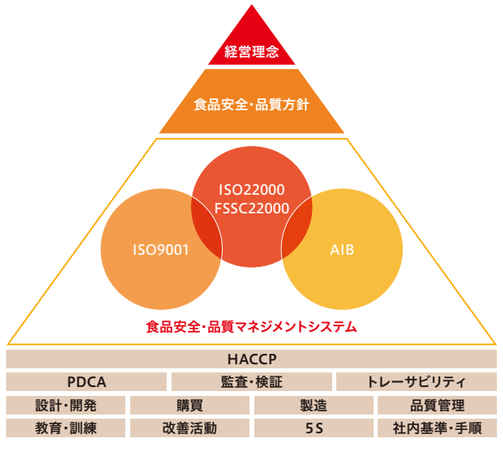
「食品ロス削減を考える天ぷら講習会」に協賛

当社は、一般社団法人栄養改善普及会が主催する「元気のでる朝食運動」に2008年度から協賛を開始し、2020年度からは家庭食の普及・食品ロス削減をテーマとする「食品ロス削減を考える天ぷら講習会」に協賛しています。天ぷらはいろいろな食材を揚げることができ、冷蔵庫内の余った食材を活用するのに便利な料理です。この講習会を通じて、天ぷらがおいしく環境にも優しい料理であることを知っていただく機会にしていきたいと考えています。

2 安全・安心・安定供給

1 食品安全・品質マネジメントシステムの強化

当社グループは、「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」の仕組みを全て取り入れ、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。このFSQMSの考え方は、グループ会社にも適用しており、内部監査や講習会、精度管理のような品質管理技術研修会などを通じて、グループ会社全体、さらにグループ会社の運送会社までを含むサプライチェーンの底上げも行いながら、考え方の浸透や力量の維持・向上を図っています。また、講習会や研修会は、リモートやWEB、録画視聴形式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。



※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（食品防御）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

2 安全・安心３原則

当社グループは「安全・安心３原則」の考え方を基本とし、原材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しています。

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 ・運転手などの作業者への教育 ・海外生産拠点の衛生・品質向上活動

3 サプライチェーンにおける品質保証活動

当社グループでは、独自の「食品安全・品質マネジメントシステム（FSQMS）」の運用により、研究・開発からお客様にお届けするまでの各段階において、品質保証活動に取り組んでいます。

	主な取り組み
研究・開発	・原材料の選定・商品設計・開発の各段階でハザード分析を行い、設計・開発に起因するクレームや製造不良の防止と品質向上を図っています。 ・生産工程の設計（工業化）に際しては、あらかじめ危害リスクを想定して、それらを排除した機器・設備・運用方法を選定し、トラブルを防止しています。
原料調達	・原材料の調達については、現地訪問および生産者とのコミュニケーションを通じて産地における生産管理状況に関して必要な情報を入手しています。また、品目ごとに年間計画に基づく定期的な検査を実施することで、安定した品質の原材料を確保しています。 ・加工された原材料（副原料）については、製造工場の現場調査を通して、当社グループの安全の考え方を理解いただいた上で改善に取り組んでいただいています。容器包装資材も同様の方針で確認しています。これらを継続的に行い、さらなる安全・安心および品質の向上に努めていきます。
生産	・現場重視の監査活動として、「食品安全・品質マネジメントシステム（FSQMS）」による自社工場およびグループ会社の内部監査を行っています。工程管理や記録、設計通り安全で高品質の製品が安定して製造されているかをチェックします。問題点が見つかった場合は、原因を突き止め、仕組みを改善します。 ・フードディフェンス（食品防御）への取り組みとして、グループ会社を含め、工場建屋入口の最少化や個人認証システムの導入を進めています。また、工場内部には、画像データを記録・保管できるカメラシステムを導入しています。
出荷・物流	・当社グループの製品のうち、有姿品※1についてはお客様への直送のほか、流通卸会社の倉庫での保管後に出荷され、バラ品※2はローリー車などにより納入されます。出荷・物流での取り組みとして、自社および流通卸会社の倉庫、運送会社に対し、定期的に食品安全・品質面での管理状況を調査・指導することにより、サプライチェーン全体での品質保証の協力体制向上に努めています。 ※１有姿品：袋やボトルなどに詰めた製品 ※２バラ品：有姿品以外のもの。ローリー車やコンテナなど大容量で供給
お客様	・お客様相談センターでは、お客様に寄り添った応対を心掛けるとともに、お客様の声を製品に反映できるよう、関係部署と連携した活動を行っています。また、消費生活アドバイザー、電話応対技能検定などの資格取得も行っています。このような活動を通じて、顧客満足度の向上を目指しています。

従業員の活躍推進

重点項目

昭和産業グループでは、創業以来の熱い思いを『SHOWA魂（だましい）』という行動指針に整理し、全ての従業員が新しいことに挑戦する強い思いを持っています。この従業員一人ひとりの強みを最大限に発揮し、安心して働くことのできる職場づくりを進めています。

重要課題と主な取り組み

重要課題	主な取り組み	関連するSDGs
1.ダイバーシティ	①多様性の向上 • INCポリシーの制定　• 女性活躍の推進 • 障がい者雇用の推進　• シニア活躍の推進 ②従業員の能力開発 • 人事制度　• 人材開発　• 研修制度	
2.健康経営	①昭和産業健康宣言 ②健康経営推進体制 ③健康診断受診率100%達成と健康診断受診後のフォロー強化 ④セルフケアの促進と疾病の重症化予防・早期発見への取り組み	
3.企業市民活動	①地域交流の推進 ②ワンコイン募金 ③ボランティア休暇・休職制度	

1 ダイバーシティ

① 多様性の向上

INCポリシーの制定

当社グループでは、従業員一人ひとりが健康で生き生きと働けるよう、「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」「昭和産業健康宣言」を当社グループ全体の経営方針として社内外へ発表し、様々な取り組みを行っています。「昭和産業グループダイバーシティ経営宣言」では3つの基本的な考え方である「INCポリシー」を掲げ、従業員一人ひとりの行動基準としています。

Inclusion	従業員一人ひとりの多種多様な価値観や考え方を受け入れその違いを活かし、イノベーションを生み出していきます。
Normalization	従業員一人ひとりの個性を尊重し、特別ではなく、全てが当たり前のこととし平等に輝ける職場を実現します。
Co-operation	従業員一人ひとりが互いに対等な立場で企業理念を共有し、同じ目標に向かい、共に力を合わせて積極的に成長します。

この「INCポリシー」の実践を通じてダイバーシティ推進の基盤を整備し、性別や障がい、両立支援などの個別課題に取り組むことで、個々人が持つ強みの発揮と成長を支援して、当社グループの持続的成長につなげています。2021年度は、当社グループ全体におけるダイバーシティのさらなる推進を目指し、「昭和産業グループダイバーシティ情報交換会」を実務者レベルでオンライン開催し、知見の共有や意見交換を行いました。

女性活躍の推進

当社では、女性活躍推進を経営の重要課題の一つと位置付け、「一人ひとりが能力を最大限に発揮し、貢献することのできる職場環境の構築」と「女性従業員の経営参画の多様化実現」を目標に、部署横断型の「女性活躍推進タスクフォース」を組織して、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。2021年度はタスクフォースの提案に基づき女性従業員を対象とした「女性活躍推進アンケート」を5年ぶりに実施して、女性従業員の意識の変化やニーズを把握しました。また、その結果を踏まえた経営者ヒアリングを行い、女性活躍のさらなる推進に向けた課題整理と解決施策の立案を行いました。

意思決定の多様化を担う女性管理職の人数は2021年度に19名、2022年度（9月末時点）では22名と、「中期経営計画20-22」で掲げた「女性管理職2倍以上」という目標を達成しました。さらに2021年2月には、女性活躍推進に積極的に取り組む企業として、厚生労働大臣認定の「えるぼし（2つ星）」を当社として初めて取得しました。

女性管理職

2022年度目標
女性管理職2倍以上

2016～2018年度 平均 10名 ▶ 2021年度 実績 19名 ▶ 2022年9月末 実績 22名

従業員の声①

2022年4月に約1年半の育休から復帰し、現在は週に1～2回の在宅勤務と育児短時間勤務制度を利用しつつ、女性活躍推進タスクフォースのリーダーとして企画・運営を行っています。女性が安心して、より高みを目指すことのできる環境の整備や意識の醸成、仕組みづくりなどを目標に、日々試行錯誤を繰り返しています。

経営企画部 経営企画課
安田 衣里

障がい者雇用の推進

当社では、2019年1月にダイバーシティ経営推進の専担組織である「INC推進室」を人事部内に設置し、その活動の第1弾として障がい者雇用のさらなる推進に取り組んでいます。障がいのある従業員が働きがいを持って、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。2022年度（9月末時点）で、法定雇用者数を3名分上回る28名の障がい者が活躍しており、昨年度に引き続き法定雇用率の達成（2.5%）を実現しました。

一人ひとりが活躍できる職場を目指して

従業員の声②

パソコンを使用した業務ではWEB会議の予約管理や経理伝票の入力処理を、庶務的な仕事としては郵便の仕分け、発送、配達も担当しています。各部署から業務を受託し、難しい作業もありますが、作業が完了した後に担当の方から感謝していただけたときは、きちんと会社に貢献できていると実感でき、やりがいを感じています。

人事部 INC推進室
高橋 奈々

従業員の声③

部署内には障がいのある方が8名勤務しており、各自の特性や得意分野を生かした業務に従事してもらっています。最近は他部署から受託する業務の難易度が上がっていますが、それに伴い個人のスキルも上昇しています。皆が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう配慮しながら、より安定した体制を構築していきます。

人事部 INC推進室
チームリーダー
一石 英輔

シニア活躍の推進

当社では、長年にわたる昭和産業人生を通じて蓄積したスキル・経験を持つ従業員を貴重な戦力と位置付けており、定年退職後に原則65歳まで再雇用することのできる「再雇用制度」を運用しています。本制度ではシニアの方々の働きがいを高めるとともに、職場における活力の維持向上を目的としており、2022年度（9月末時点）では79名のシニアが各職場で活躍しています。

2 従業員の能力開発

100年後も変わらず昭和産業グループとして「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ためには、持続的な成長が欠かせません。当社グループでは、“人材”をその持続的成長実現のための最も重要な経営資本と位置付け、戦略的な投資を継続的に進めていきます。

人事制度

当社では2021年４月に人事制度を刷新しました。

新たに導入した人事制度では、①当社グループの強みである「課題解決力の深化」と、②未来志向で新たな価値を創造する「イノベーションの促進」の２つのコンセプトを軸として、等級・評価・報酬の各制度や教育・研修プログラムを通じ、効果的な人材育成と経営目標達成に向けた行動の促進を図っています。

「イノベーションの促進」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」を牽引する人材の輩出と活躍を後押しするため、「Ｐ等級」という職位を新たに設けています。

Ｐ等級は、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で、2022年４月から３名がＰ等級として「中期経営計画20-22」に掲げる「事業領域の拡大」を目指した新しい試みに挑戦しています。

人材開発

期首に経営方針や部門目標に沿った個人目標を設定し、四半期ごとに実施する上司との評価面談を通じて、従業員一人ひとりの目標達成に向けた行動を促進し、成長を支援します。また、「自己申告制度」は、経験してきた仕事、自身の強み・弱みについて、従業員一人ひとりが自己申告書を作成し、その内容について上司と面談を行い、様々な角度から自身のキャリア（ありたい姿、やりたい仕事）を振り返る機会としています。

研修制度

当社の研修制度の中心は階層別研修です。階層別研修は「自律型人材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。

2022年度教育体系図

	目的	階層別研修 研修	階層別研修 内容	指名研修	指定通信教育	自己啓発
管理職	マネジメント力			ビジネススクール（経営） ビジネススクール（次世代リーダー）		各種通信教育
		新任マネージャー研修			【新任管理職】労務管理	
選抜期	革新力	プレマネージャー研修	組織マネジメント	人事評価研修	【新任チームリーダー】業務革新	
		新任リーダー研修	課題解決とイノベーション思考	ビジネススクール（単科コース）	初級管理者の役割	
習熟期	価値創造力	プレリーダー研修	リーダーシップ、論理思考	OJTリーダー研修		
	課題発見力	中堅社員研修	PDCAの回し方、問題発見／解決			
開発期	ビジネス基本スキル	３年目研修	３年間の軌跡、プレゼン		【１～３年目】 ①書く力 ②考える力 ③問題発見／解決	
		２年目研修	自己分析、生産性向上			
		新入社員フォロー研修	鹿島工場実習ほか			
		新入社員研修	基本スキル、マナー、会社の基礎知識			

2 健康経営

1 昭和産業健康宣言

「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。2022年３月には、これまでの当社の健康経営に対する取り組みが評価され、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2022（大規模法人部門）」に認定されました。

2022 健康経営優良法人 Health and productivity

2 健康経営推進体制

毎年６月、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、人事部が主体となって産業医・健康保険組合・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。

3 健康診断受診率100%達成と健康診断受診後のフォロー強化

2020年度・2021年度と、従業員の健康診断受診率100%を達成しています。また、健康診断後のフォロー体制についても、産業医の判定のもと、二次検査の受診勧奨、産業医面談などを実施し、フィジカルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見、指導を行っています。

4 セルフケアの促進と疾病の重症化予防・早期発見への取り組み

2021年度は従業員のセルフケア促進を目的として、当社独自の健康コラム「SHOWAで見直し！食習慣！（食習慣改善情報の提供と自社製品の紹介）」の定期的な発信を行いました。また、疾病の重症化予防・早期発見への取り組みとして郵送がん検診の実施や、人間ドック・インフルエンザ予防接種の補助金増額による受診促進を行いました。

3 企業市民活動

1 地域交流の推進

全国各地の事業所、グループ会社において、食育活動、地域イベントや清掃活動への参加・協賛を通して、地域コミュニティーとの連携強化に取り組んでいます。また、昨今では在宅勤務の促進なども背景に、ご家族と一緒に「作る楽しみ」があらためて見直されています。楽しい調理をサポートするため、栄養面への配慮のみならず見やすく分かりやすいレシピや料理のコツをパッケージに表記し、作り方の動画を公開するなど、調理へのハードルを下げる取り組みを続けています。

2 ワンコイン募金

企業は地域社会と共に生きる社会の一員であるという考えのもと、国内外で発生する大規模災害などの被災地を支援するため、当社グループの従業員が一口500円から寄付できるワンコイン募金制度を設置しています。災害規模に応じ、会社からの寄付を合わせたマッチング寄付も行っており、2022年６月には、ウクライナにおいて甚大なる影響を受けた方々やその周辺諸国に避難された方々への支援を目的として、国連WFP協会を通じて1,000万円を寄付しました。

3 ボランティア休暇・休職制度

当社では「ボランティア休暇・休職制度」を整備し、従業員の社会貢献活動への参加を支援・奨励しています。ボランティア休暇は、年５日間まで有給で取得することができます。また、ボランティア休職は１カ月以上、２年以内の期間で取得することができます（無給）。なお、2021年度は１名の従業員がボランティア休暇を１日間取得しました。

役員一覧

（2022年6月24日現在）

取締役

代表取締役社長執行役員
新妻　一彦
所有株式数　51,503株

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（現任）

取締役専務執行役員
国領　順二
所有株式数　16,515株

経歴
1984年 4月　当社入社
2011年 5月　当社広域営業部長
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
2021年 4月　当社取締役専務執行役員（現任）
2021年 4月　営業部門統轄、営業企画部・海外事業部・ソリューション営業部・飼料畜産部・穀物原料部担当（現任）

取締役（常勤監査等委員）
齋藤　規生
所有株式数　9,400株

経歴
1981年 4月　当社入社
2008年 6月　当社経営企画部長
2011年 6月　当社執行役員
2014年 6月　奥本製粉株式会社代表取締役社長
2019年 4月　当社顧問役
2019年 6月　当社取締役（監査等委員）（現任）

社外取締役（監査等委員）
吉田　幸宏
所有株式数　1,000株

経歴
1981年 4月　株式会社千葉銀行入行
2001年 6月　同行九十九里支店長
2003年 6月　同行勝浦支店長
2005年10月　同行新八千代支店長
2008年 6月　同行八街支店長
2011年 6月　同行浦安支店長
2012年 6月　同行人材育成部長
2013年 6月　同行執行役員人材育成部長
2014年 6月　同行執行役員船橋支店長
2015年 6月　同行常務執行役員船橋支店長
2016年 6月　ちばぎんコンピューターサービス株式会社 取締役社長
2019年 6月　同社 取締役会長（現任）
2019年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

取締役常務執行役員
大柳　奨
所有株式数　17,215株

経歴
1983年 4月　株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
2008年 4月　株式会社みずほコーポレート銀行（現 株式会社みずほ銀行）証券部長
2010年 4月　同行クレジットエンジニアリング部長
2012年 4月　当社総務部長
2013年 6月　当社執行役員
2016年 4月　当社常務執行役員
2018年 4月　管理部門統轄（現任）
2018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
山口　龍也
所有株式数　20,357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）
2021年 4月　ミックス・パスタ事業統括室・油脂部・食品部・支店担当（現任）

社外取締役（監査等委員）
花田　秀則
所有株式数　200株

経歴
1981年 4月　日本火災海上保険株式会社入社
2005年 4月　日本興亜損害保険株式会社経理部長
2013年 4月　日本興亜損害保険株式会社 理事経理部長
NKSJホールディングス株式会社 理事経理部長
2016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）執行役員経理部長
損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社執行役員経理部長
2018年 6月　SOMPOホールディングス株式会社 常勤監査役
2019年 6月　同社取締役
2021年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

取締役常務執行役員
塚越　英行
所有株式数　6,593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 4月　広域営業部・製粉部・糖質部担当（現任）
2021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
大野　正史
所有株式数　2,400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
2022年 4月　研究開発部門統轄、品質保証部担当（現任）
2022年 6月　当社取締役常務執行役員（現任）

社外取締役
柳谷　孝
所有株式数　2,700株

経歴
2001年10月　野村證券株式会社常務取締役
2002年 4月　同社代表取締役専務取締役
2003年 6月　同社代表執行役専務執行役
2006年 4月　同社代表執行役執行役副社長
2008年 4月　同社執行役副会長
2008年10月　同社執行役員副会長
2012年 4月　同社常任顧問
2012年 8月　同社顧問
2013年 6月　株式会社アルファシステムズ社外取締役（現任）
2014年 6月　株式会社ハーツユナイテッドグループ（現 株式会社デジタルハーツホールディングス）社外取締役（現任）
2015年 6月　当社社外取締役（現任）
2016年 5月　学校法人明治大学理事長（現任）

社外取締役
三上　直子
所有株式数　200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　ヤーマン株式会社 シニアアドバイザー（現任）
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）

執行役員

専務執行役員

髙橋　秀和	生産・技術部門統轄、ロジスティクス部担当、生産技術部長

常務執行役員

猪野　浩	グループ経営推進部長
細井　義泰	財務部長
駒井　孝哉	大阪支店長

執行役員

檜前　慶一	昭産商事株式会社 代表取締役社長
太田　隆行	サンエイ糖化株式会社 代表取締役社長
金子　俊之	ボーソー油脂株式会社 代表取締役社長
杉山　毅	九州昭和産業株式会社 代表取締役社長
小河原　賢二	奥本製粉株式会社 代表取締役社長
荒川　謹亮	飼料畜産部長
松嶋　伸	情報システム部長
仙波　美智代	船橋工場長
鈴木　孝明	製粉部長
永井　俊彦	鹿島工場長
鈴木　正文	基盤技術研究所長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス ハイライト（2022年6月24日現在）

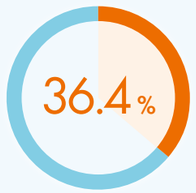
取締役 11名

うち監査等委員である取締役 3名

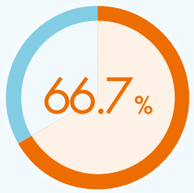
うち女性取締役 1名

社外取締役比率

取締役会 11名中4名



監査等委員会 3名中2名



基本的な考え方

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。

▸ 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/governance/

ガバナンスに対する取り組み

2015年度
- 社外取締役を初めて選任（1名／8名）

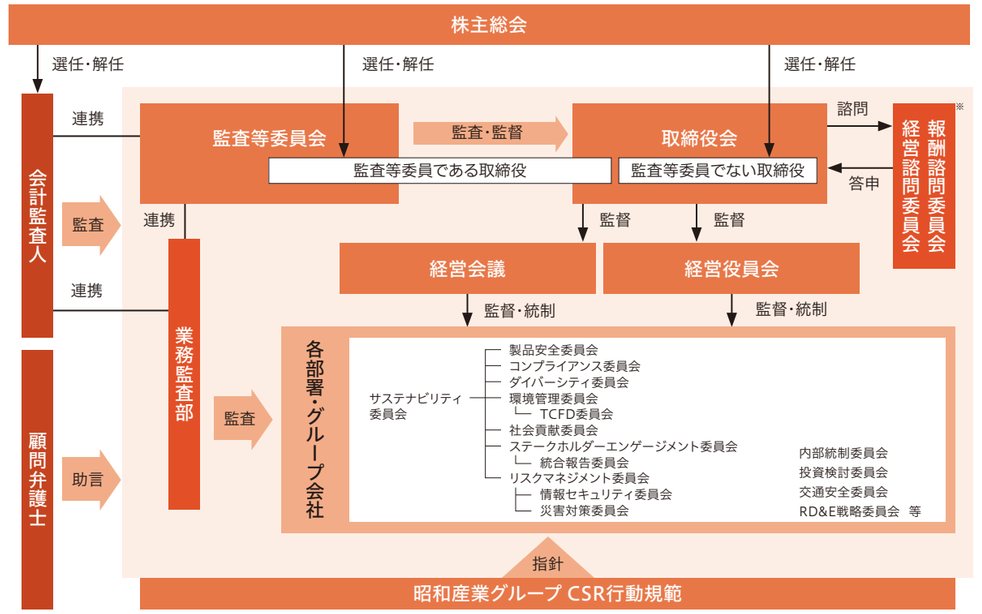
2016年度
- 取締役会の実効性評価を開始

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）

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４名を含む合計11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、次世代経営人材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。

取締役スキル・マトリックス

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もと、“穀物ソリューション・カンパニー”として、2025年度を最終年度とする長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」を策定し、現在、3年間の中期経営計画を3次にわたって展開しています。この目標の実現を通して、全てのステークホルダーの負託に応えるべく、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。

当社の取締役は、この取り組みを進めていく上で必要な知見・経験等を有し、その専門性の発揮が期待できると考えており、スキル・マトリックスは、以下の通りとなります。

なお、当社グループがCSV戦略の観点から事業を通して社会的課題の解決を実現するとともに、企業価値の向上を図るESG経営を推進するスキルについては、全ての取締役が有しています。また、全ての監査等委員である取締役は、監査に係るスキルを有しており、全ての独立社外取締役は、企業経営の経験を有しています。

ただし、以下のスキル・マトリックスは、当社の取締役が有する全ての知見・経験等を表すものではありません。

スキル・マトリックスの各項目について

スキル項目	期待する知見・経験
企業経営	社内取締役については、当社のグループ会社を含めて経営者として取締役を務めている、もしくは務めた経験がある、または、その知見を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。一方、社外取締役については、他社において経営者として取締役を務めた知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
事業戦略	当社が、“穀物ソリューション・カンパニー”として、国内の「食」を支える穀物原料を海外から調達して事業を行い社会貢献を果たしていく上で、海外の穀物原料事情に精通していることや、国の機関および関連団体との密接な連携に係る知見・経験に加え、当社が経営戦略を実行するために食品業界における市場動向を把握しつつ、様々なステークホルダーとの関係構築に係る知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
海外ビジネス	海外企業との間で、業務提携等の契約締結に向けて、会社を代表して交渉した知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
研究開発	当社グループが経営戦略を実行し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していく上で、当該分野に精通しているだけでなく、適切に管理、監督ができる知見・経験を有しており、当社の取締役として、その専門性を発揮することを期待している。
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	
IT・情報	

氏名	当社における地位・担当	属性	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	IT・情報
新妻 一彦	代表取締役社長執行役員		●		●	●				●	
国領 順二	取締役専務執行役員 営業部門統轄、営業企画部・海外事業部・ソリューション営業部・飼料畜産部・穀物原料部担当		●		●	●					
大柳 奨	取締役常務執行役員 管理部門統轄		●						●	●	●
山口 龍也	取締役常務執行役員 ミックス・パスタ事業統括室・油脂部・食品部・支店担当		●		●						
塚越 英行	取締役常務執行役員 広域営業部・製粉部・糖質部担当		●		●						
大野 正史	取締役常務執行役員 研究開発部門統轄、品質保証部担当		●				●	●			
柳谷 孝	社外取締役	社外取締役 独立役員	●			●			●		
三上 直子	社外取締役	社外取締役 独立役員	●				●	●			
齋藤 規生	取締役(常勤監査等委員)		●		●					●	
吉田 幸宏	社外取締役(監査等委員)	社外取締役 独立役員	●						●		●
花田 秀則	社外取締役(監査等委員)	社外取締役 独立役員	●						●	●	

※特に専門性の発揮を期待するスキルを挙げています。

取締役会の主な取り組み

2021年度の主な取り組み

取締役会のモニタリング機能を高めるため、経営成績等の財務情報に加えて、リスクマネジメント、サステナビリティ等の非財務情報に関する報告の充実を図りました。

2021年度の主な議題

- 情報セキュリティ対策
- 製品安全の取り組み
- ウクライナ情勢に伴う影響
- 「サステナビリティ基本方針」制定
- 「事業ポートフォリオ基本方針」制定
- TCFD提言に賛同を表明する件
- 海外事業に関する概況
- 研究開発（知的財産を含む）に関する概況

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインのなかで、「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。2021年度については、2022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、独立社外取締役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、資料の情報網羅性や議案の事前説明には改善の余地がある、との課題も提起されました。

2021年8月から、社外取締役に対して提案部署による議案の事前説明を実施していますが、その実施方法について一層の充実を図ることとしました。引き続き、定期的に実効性評価を行い、取締役会の実効性確保に努めていきます。

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（2021年度）		選任理由
	取締役会	監査等委員会	
柳谷 孝	16／16	—	企業経営の経験と資本市場についての豊富な知見を生かし、取締役会の意思決定機能や監査機能の強化を期待しているため。
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。
吉田 幸宏	16／16	14／14	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。
花田 秀則	16／16	14／14	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さらなる強化を期待しているため。

役員の報酬について

報酬等決定の基本方針

当社は、取締役の報酬等について、2017年4月1日付で、「役員報酬ポリシー」を制定・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随時開催しており、2021年度は延べ4回開催しました。

報酬等体系

取締役の報酬等の体系は、金銭報酬と株式報酬によって構成されています。

金銭報酬は、職務内容など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）で構成されています。これらの報酬の比率は、原則として、基本固定報酬7：変動型固定報酬および株式報酬3としています。なお、当社株主との価値の共有を図るために、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業績などの貢献度に基づき決定しています。

また、株式報酬については、中長期の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利害の共有を目的とし、各々の取締役が担う役割・責任などを総合的に勘案の上、役位などに応じて決定しています。

報酬等体系イメージ図

IRに関する活動状況（2021年度）

全てのステークホルダーの皆様に、グループが目指す方向性を正しく理解していただくことを目的として、IR活動を推進しています。

「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（本決算）、11月（中間決算）に決算や取り組み内容などを説明
アナリスト向け工場見学会	—	（新型コロナウイルス感染症拡大により工場見学は全て中止）
アナリスト向け個別IR	19件	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説明
個人投資家向け会社説明会	1回	個人投資家向けに、事業内容やビジネスモデル、株主還元などを説明 （新型コロナウイルス感染症拡大により開催数減少）
大株主向け個別決算説明	9回	大株主に対し個別に、5月（本決算）、11月（中間決算）に決算や取り組み内容などを説明 （新型コロナウイルス感染症拡大により開催数減少）

リスクマネジメント

基本的な考え方

昭和産業グループでは、「リスクマネジメント基本方針」に基づきリスクマネジメント委員会を設置し、企業経営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取り組んでいます。

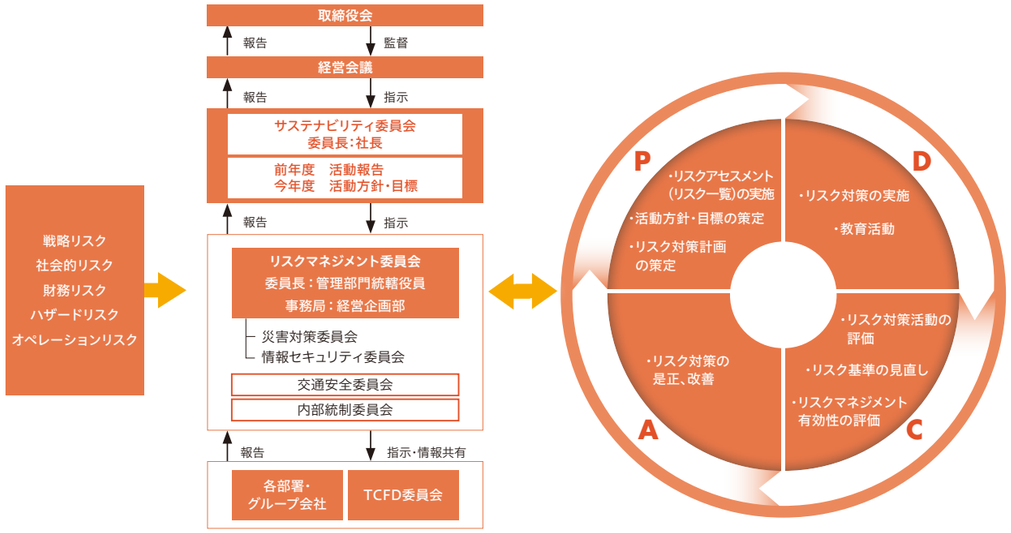
リスクマネジメント体制

リスクマネジメント委員会

当社グループでは、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悉皆的に洗い出し、それらについて「経営への影響度」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。

リスクマネジメント推進体制



交通安全委員会の運営

営業、研究開発、生産・技術の各部門統轄役員を含むメンバーで構成する交通安全委員会（委員長：管理部門統轄役員）を設置しています。委員会では、実効性のある交通安全体制の構築および交通安全活動の推進を図るとともに、道路交通法の遵守や車両管理についても教育・指導を行っています。また、安全運転に対する意識向上を目的として、営業担当者を対象にセーフティドライバーコンテストを開催しています。

新型コロナウイルス感染症リスクへの対応

新型コロナウイルス感染症の拡大はなかなか収束せず、依然として脅威が続いています。当社グループでは、お取引先、お客様および当社グループの従業員とその家族の安全と健康を最優先に、食品メーカーとしての供給責任を果たすため、様々な感染防止策を実施しています。特に、リモートワークや在宅勤務等の働き方は、すでに社内で定着しており、オンラインでの営業活動や採用活動、各種研修等も当たり前の光景となっています。今後も食品メーカーとしての供給責任を果たすため、社長を本部長とする感染症対策本部を中心に組織対応を継続して実施します。

TCFD提言への対応

2021年９月、サステナビリティ委員会傘下の環境管理委員会にTCFD委員会を設立し、気候変動に関するリスクと機会を分析しています。分析の結果認識したリスクについては、リスクマネジメント委員会でモニタリングを行い、サステナビリティ委員会を通じて経営会議・取締役会に報告しています。

▸ 詳しくはP.46-47 TCFD提言への対応について

重大リスクへの対応

経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクと主な取り組みは以下の通りです。

リスク項目	関連する主なリスク	主な取り組み
1.穀物原料調達	・穀物相場や為替相場の急激な変動	・為替相場の変動リスクを軽減するため、先物為替予約取引を含むデリバティブ金融商品を一部利用 ・原料価格に見合った適正な製品価格への転嫁、コスト削減施策の実施
	・持続可能な穀物原料の調達	・調達供給地域の多産地化 ・穀物サイロへの備蓄在庫の保有
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	・当社グループ独自の「食品安全・品質マネジメントシステム（FSQMS）」を運用し、予防的な対策と継続的な改善を実施 ・製品回収の仕組み・手順の構築
	・信用低下に伴う顧客離れ	・製品の回収対応等を社告やウェブサイトなどで開示する体制を整備
3.大規模災害（自然災害）	・従業員の出勤不能	・災害発生時の情報ルートや連絡手段の整備 ・BCP体制の改善、見直し
	・工場操業停止	・生産拠点の工場設置地域において、安全管理体制の確立や設備補強などの災害対策を実施 ・システムダウンした場合にも備え、予備機に切り替えて事業を継続できる体制の構築
4.情報セキュリティ	・サイバー攻撃でのシステム停止	・「ゼロトラスト」の考えに基づいたセキュリティシステムの導入 ・基幹システムのデータバックアップ方法の見直し等、継続的なセキュリティ対策の強化・見直しの実施
	・情報漏洩による損害賠償	・「IT推進者」を各部署に配置し、教育など、人的対応力強化に注力
5.資産運用	・年金資産の積立不足から引き起こされる財務リスク	・企業年金制度の一部をDB（確定給付型年金）からDC（確定拠出型年金）へ移行
	・株価市場の低迷による保有有価証券の減損リスク	・個別の政策保有株式の保有の適否についての検証
6.パンデミック	・従業員の出勤停止	・操業を維持するための体制整備 ・感染拡大防止と従業員の健康管理を徹底するなど対策を実施（出勤前の検温確認、不要不急の国内外出張の自粛） ・密集化防止のための施策を実施（在宅勤務、WEB会議の活用など）
7.企業買収および合弁事業	・のれん等の減損リスク	・外部専門家を活用した検証・審査の実施

コンプライアンス

基本的な考え方

昭和産業グループは、企業市民としての自覚を持ち、従業員一人ひとりがコンプライアンスの実践者となり、より堅牢な組織としていくために、コンプライアンス委員会を中心に活動を推進しています。

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会の役割

コンプライアンス委員会（委員長：管理部門統轄役員）を核として、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抽出とその対策の決定・実行を行っています。

法令遵守に加え、社会通念や倫理観も規範としており、従業員の経験年数や職務に応じ、教育を充実させています。

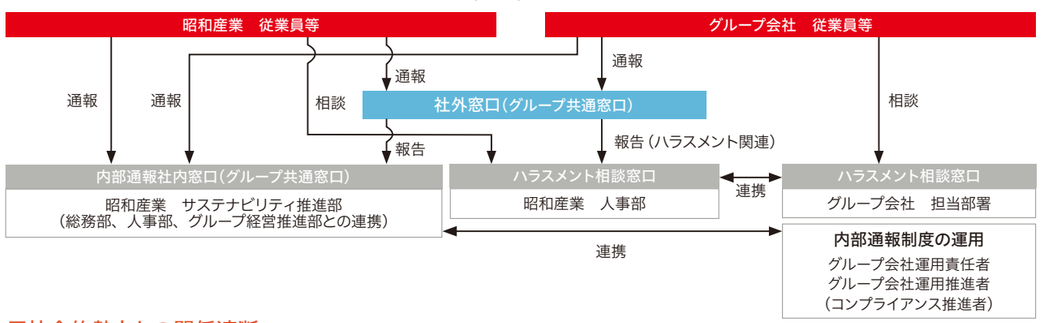
内部通報制度

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、従業員等にとって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。なお、2021年度に法令違反行為にあたる通報はありませんでした。

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４月１日から「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。2021年度までは独占禁止法関連専門の社外窓口を設置していましたが、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しました。匿名での通報も可能であり、従業員にとっての利便性にも配慮しています。

また、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）



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。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス教育

2019年度のコンプライアンス委員会にて掲げた「教育プログラムの強化」の取り組みを進めています。2021年度には全従業員に配付している「コンプライアンス マニュアル」を改訂しました。このマニュアルは独占禁止法と下請法に特化した内容となっており、独占禁止法違反行為を未然に防止するルールの整備などを見直しました。

また、これに追加する形で「コンプライアンス ハンドブック」を発行しました。このハンドブックは、一般法令のみならず社会規範まで対象範囲を広げ、企業活動に関連する法令を整理した内容としました。「昭和産業グループCSR行動規範」に沿った構成とし、この内容の理解を深めるために身近な事例とともに掲載しました。この発行に併せて、コンプライアンスの意味やその重要性を再認識することを目的とした研修を、当社グループ全従業員を対象に実施しました。今後もコンプライアンスに関する理解促進と意識の浸透を図っていきます。

社外取締役メッセージ

財務基盤の一層の強化を図るべく
その後押しに尽力していきます。

社外取締役（監査等委員）
花田 秀則

昭和産業グループの「食」への誠実さと人的資本の有効活用が企業価値を高める

2021年６月の株主総会で社外取締役に就任して１年がたちました。現職に就いて実感しているのは、昭和産業は「食」への姿勢が誠実な会社であり、働く従業員も真面目な方が多いということです。

「穀物ソリューション・カンパニー」を標榜する昭和産業グループは、国内の穀物取扱量トップを誇ります。日本の「食」を支える、今後は世界の「食」を支える存在になるという意味で、重要なポジションにいる会社です。一方で、企業価値を一層高めるべく、事業を通じた社会貢献や当社の存在意義、強みを世の中にもっとアピールしていく必要があると考えます。

そのためには、無形資産のバリューアップが不可欠です。これは昭和産業グループの存在意義や世の中に提供する価値とも関係しますが、今、私が特に関心があるのは、ESG経営における人材（人的資本）と女性活躍の２つです。これらについては、エンゲージメントサーベイの活用が効果的です。エンゲージメントサーベイを実施し、従業員の意識、関係性、組織の状態や問題点を可視化し、人的資本をどう活用していくか、どのような教育を行うかを検討していきます。

また、食品を取り扱う会社だからこそ、女性の感性や能力をどう生かしていくか、性別にかかわらず働きやすい多様性のある職場にしていくかを考えることが重要です。これは、昭和産業グループが以前から力を入れているダイバーシティ経営にも欠かせない観点です。

「食」を支える事業を持続することを基本に、こうした社内外の取り組みの成果を世の中にきちんと説明していくことが、企業価値のさらなる向上につながると考えています。

財務基盤の強化とガバナンスの充実には「選択と集中」の強力な推進が必要

現職に就く前の私は、SOMPOホールディングス株式会社の経理部門に所属し、その後、監査役と取締役監査委員を務めていました。これまでの経験を生かし、昭和産業グループでも財務基盤の強化に貢献していく所存です。

私はガバナンスを、羅針盤のようなものだと考えています。そして、社外取締役の役割とは、企業が正しい方向に進んでいるかを常にチェックしていくものだととらえています。これまで、社外取締役として、昭和産業グループのガバナンスに対し不安を感じたことはありません。それは、経営陣が誠実であり、意思決定に際し、徹底して議論する姿勢があるからです。

現在は、コロナ禍や原材料価格の高騰など外部環境の影響を受け、昭和産業グループも厳しい状況に置かれています。そこで、未来へと向かうサステナブル経営を実践するには、財務基盤の強化が急務です。これは、視点を変えれば、ピンチの今こそ財務体質を改善するチャンスとも言えます。経営陣と共に「選択と集中」を強力に推し進めることで、財務基盤の強化に取り組んでいきます。

また、近年は、M&Aの推進によってグループ拡大が進むなか、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。ここでも重要なのが、企業経営の根幹にある「選択と集中」です。国内では冷凍事業や鶏卵事業などを含めてどう取り組むか、どの事業を優先するのか。海外においては、世界のマーケットでグローバル経営を展開していく上で、発展著しいアジア各国の需要をどう取り込むのか。これが昭和産業グループの今後の成長に向けた課題と認識しています。

経営の役割・責任は意思決定であり、監査等委員の役割・責任はリスクコントロールです。監査等委員として社外取締役という独立した立場から監査等を行い、監督するとともに、昭和産業グループの企業価値を高める「選択と集中」に資する適切な対応をとり、後押ししていきます。

10カ年の財務・非財務ハイライト

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経営成績											
売上高	（百万円）	228,150	246,418	245,111	247,823	233,206	233,166	255,905	254,017	255,997	287,635
営業利益	（百万円）	8,015	8,550	7,142	7,951	8,786	6,556	8,443	8,808	7,594	5,564
売上高営業利益率	（%）	3.5	3.5	2.9	3.2	3.8	2.8	3.3	3.5	3.0	1.9
経常利益	（百万円）	8,707	9,638	8,108	8,977	9,514	7,737	9,786	10,160	9,213	6,576
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	4,680	6,458	5,287	5,941	6,167	4,893	7,254	6,764	10,115	4,006
財務状況											
総資産	（百万円）	152,926	154,544	160,778	157,941	164,959	170,544	174,711	173,451	213,309	231,306
純資産	（百万円）	58,620	61,716	69,180	71,600	75,368	81,049	86,211	88,721	103,080	109,089
自己資本比率	（%）	36.5	38.2	41.3	43.6	44.4	45.8	47.4	49.2	46.7	45.7
総資産経常利益率	（%）	5.8	6.3	5.1	5.6	5.9	4.6	5.7	5.8	4.8	3.0
有利子負債	（百万円）	39,470	39,634	36,413	33,502	32,922	34,343	30,925	29,940	45,421	52,927
D／Eレシオ	（倍）	0.71	0.67	0.55	0.49	0.45	0.44	0.37	0.35	0.46	0.50
自己資本当期純利益率（ROE）	（%）	8.8	11.2	8.4	8.8	8.7	6.5	9.0	8.0	10.9	3.9
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）	9,877	10,926	13,800	13,036	19,098	9,582	18,590	15,634	13,769	1,334
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△6,546	△9,432	△9,122	△8,428	△9,923	△11,773	△8,208	△7,599	△26,376	△11,729
フリー・キャッシュ・フロー	（百万円）	3,331	1,493	4,677	4,607	9,174	△2,191	10,382	8,034	△12,606	△10,395
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△3,380	△2,309	△4,733	△4,443	△4,753	△404	△7,525	△4,686	13,800	8,405
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益	（円）	28.45	39.80	33.09	37.18	194.26※1	154.97	229.65	216.45	319.67	120.61
1株当たり純資産	（円）	341.78	369.75	415.45	430.83	2,318.46※1	2,476.29	2,622.82	2,738.26	3,079.85	3,161.88
1株当たり配当額	（円）	8.00	9.00	9.00	10.00	10.00	30.00※2	60.00	65.00	65.00	60.00
配当性向	（%）	28.1	22.6	27.2	26.9	25.7	32.3	26.1	30.0	20.3	49.7
その他											
設備投資額	（百万円）	7,466	8,716	7,430	8,570	12,595	7,654	7,847	9,697	12,434	9,877
減価償却費	（百万円）	7,296	7,460	7,397	7,304	7,582	7,930	8,556	8,146	8,816	9,990
研究開発費	（百万円）	1,877	1,943	2,011	1,970	2,222	2,119	2,222	2,212	2,489	2,643
非財務指標											
二酸化炭素排出量※3	（万t）	32.1	31.4	34.0	33.5	32.8	32.5	34.3	33.3	40.9	36.2
エネルギー使用量（原油換算）※3	（千kL）	125	129	132	134	134	136	146	144	193	193
水使用量※3	（千t）	5,618	5,866	5,734	5,841	5,749	6,144	6,345	6,250	15,134	14,782
連結従業員数	（名）	2,004	2,037	2,057	2,042	2,103	2,139	2,376	2,421	2,899	2,870

※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年度の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 集計範囲はグループ会社の増減により変動があります。2021年度のグループ会社集計範囲は連結子会社26社と、生産工場を持つ非連結子会社1社です。

会社概要 （2022年３月31日現在）

会社名	昭和産業株式会社 Showa Sangyo Co., Ltd.
本社所在地	東京都千代田区内神田２丁目２番１号
代表者	代表取締役社長執行役員　新妻 一彦
設立	1936年（昭和11年）２月18日
資本金	14,293百万円
従業員数	単体：1,269名　連結：2,870名
事業所	大阪支店／名古屋支店／仙台支店／札幌支店／福岡支店／広島支店／関東信越支店／千葉出張所／鹿島工場／神戸工場／船橋工場／基盤技術研究所／商品開発研究所

主なグループ会社

販売
- 昭産商事株式会社

食品生産
- 敷島スターチ株式会社
- 奥本製粉株式会社
- 木田製粉株式会社
- 株式会社内外製粉
- 昭和冷凍食品株式会社
- 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
- セントラル製粉株式会社
- 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
- ボーソー油脂株式会社
- 長岡油糧株式会社
- 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
- サンエイ糖化株式会社
- 株式会社ファミリーフーズ
- 新日本化学工業株式会社
- 國成麵粉股份有限公司

外食
- 株式会社オーバン

飼料生産
- 九州昭和産業株式会社

鶏卵販売
- 昭和鶏卵株式会社
- 中一食品股份有限公司

倉庫
- 株式会社ショウレイ
- 鹿島サイロ株式会社
- 志布志サイロ株式会社
- 名古屋埠頭サイロ株式会社

不動産賃貸業
- 昭産開発株式会社
- スターベーカリー株式会社

その他
- 株式会社昭産ビジネスサービス
- 昭産運輸株式会社
- クミアイ油脂株式会社
- 岡田運送株式会社
- Showa Sangyo Vietnam Co., Ltd.

● 連結子会社
● 非連結子会社
● 持分法適用会社

国内生産３拠点

●鹿島工場

所在地：茨城県神栖市（鹿島臨海工業地帯）
敷地面積：約390,000m²（第２工場・潮来分工場を含む）
生産品目：小麦粉、植物油、コーンスターチ・糖化製品、大豆加工品、プレミックス

パナマックス級の大型穀物船が接岸できるバースを備え、物流面でも大消費地の東京から約80kmの好立地にある主力工場

●神戸工場

所在地：兵庫県神戸市
敷地面積：約73,000m²
生産品目：小麦粉、プレミックス、植物油

神戸港の東にあり、パナマックス級の大型穀物船に対応したバースを有する西日本の製造・物流拠点

●船橋工場

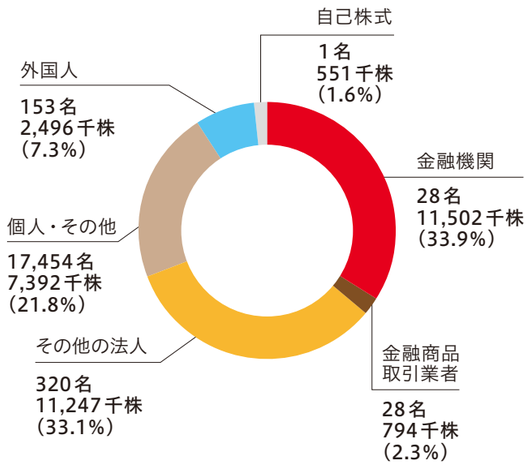
所在地：千葉県船橋市
敷地面積：約77,000m²（RD&Eセンターを含む）
生産品目：小麦粉、プレミックス、パスタ

製粉工場を中心に小麦粉の二次加工を担う、首都圏の製造・物流拠点。敷地内にはRD&Eセンターを併設

株式情報 （2022年３月31日現在）

証券コード	2004
上場証券取引所	東京
単元株式数	100株
発行可能株式総数	131,000,000株
発行済株式数	33,433,620株 （自己株式551,800株を除く）
株主数	17,984名 （前期末比3,167名増）

所有者別株式分布状況

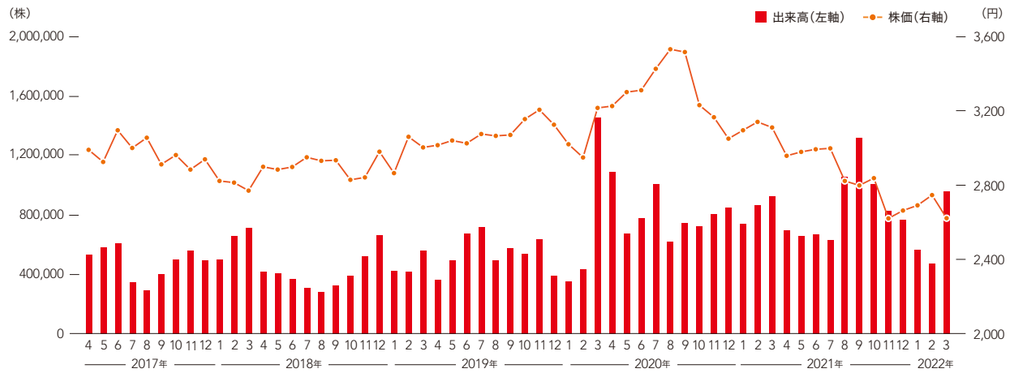


大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
伊藤忠商事株式会社	2,540	7.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,485	7.4
株式会社千葉銀行	1,542	4.6
三井物産株式会社	1,540	4.6
ユアサ・フナショク株式会社	1,233	3.7
損害保険ジャパン株式会社	1,197	3.6
農林中央金庫	1,103	3.3
昭和産業取引先持株会	1,071	3.2
双日株式会社	1,000	3.0
カーギルジャパン合同会社	940	2.8

※ 持株比率については、自己株式を控除して算出しています。

株価・出来高の推移



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
最高株価（円）	2,980※ （627）	3,095	3,265	3,645	3,140
最低株価（円）	2,692※ （563）	2,701	2,853	3,000	2,590
株主総利回り（%）	97.5	107.4	116.8	115.5	99.3

※ 当社は、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。
2017年度の株価については、株式併合後の最高・最低株価を記載し、株式併合前の最高・最低株価は（ ）にて記載しています。

穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

発行年月	2022年10月
発行者	昭和産業株式会社
	〒101-8521　東京都千代田区内神田２丁目２番１号
お問い合わせ先	経営企画部コーポレート・コミュニケーション室
	TEL：03-3257-2042　FAX：03-3257-2097
ウェブサイト	https://www.showa-sangyo.co.jp

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。