

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 2021

昭和産業株式会社

創業の思い

『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。当時、複数の肥料会社や製油会社などを経営していた伊藤英夫は、一大農産加工会社をつくる構想を抱き、昭和産業を設立しました。その根底にあったのは、「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。」という強い思いです。「先を見据え、挑戦と創造の精神で事を成す」という不屈の精神で昭和産業の基盤をつくり、当時の日本の食糧難の改善に大きく貢献しました。

「『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。

グループ経営理念

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”

グループ
経営理念

ありたい姿
(長期ビジョン)

行動指針

SHOWA Next Stage for 2025

SHOWA魂 (だましひ)

- 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」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、ステークホルダーの皆様に「食」を中心とした様々な場面における当社グループの活動について、幅広く、分かりやすくお伝えすることに努めました。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(2021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

2020年度(2020年4月1日～2021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。

目次

昭和産業グループ概要

- 1 創業の思い
- 2 グループ経営理念
- 4 価値創造のあゆみ

価値創造ストーリー

- 6 社長メッセージ
- 14 長期ビジョン実現へのロードマップ
- 16 価値創造プロセス
- 18 「複合系シナジーソリューション」
- 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 研究開発戦略

戦略解説

- 24 「中期経営計画20-22」の全体像
- 26 財務戦略
- 28 「中期経営計画20-22」の基本戦略
- 32 事業戦略
- 34 事業概要
- 36 事業別戦略

価値創造の基盤

- 40 昭和産業グループのサステナビリティ
- 42 ESGに関する取り組み
- 44 環境戦略
- 46 環境への配慮
- 48 穀物ソリューションの進化
- 50 従業員の活躍推進
- 52 企業活動の基盤
- 56 役員一覧
- 58 リスクマネジメント
- 60 コンプライアンス
- 61 社外取締役メッセージ

企業情報

- 62 10カ年の財務・非財務ハイライト
- 64 会社概要／株式情報

統合報告書の位置付け

財務情報

有価証券報告書

WEB IR情報



非財務情報

サステナビリティ
データブック

WEB CSR情報



統合報告書

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。

昭和産業グループの今 (2021年3月31日現在)

売上高	営業利益	営業キャッシュ・フロー	時価総額
2,559億円	75億円	137億円	1,023億円
CO ₂ 排出量削減率	食品リサイクル率	グループ会社数	従業員数
9.1%(2013年度比)	99.9%	45社	2,899名



社長メッセージ

代表取締役社長執行役員

新妻一彦



**アフターコロナ時代の新しい価値観の変化をとらえ
「複合系シナジーソリューション」の強みを生かして
イノベーションを加速します。**

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げます。また、罹患された方々、感染拡大により生活に影響を受けられた皆様に、心よりお見舞い申し上げるとともに、エッセンシャルワーカーとして社会を支えてくださっている全ての皆様に、心より感謝の意を表します。

昭和産業グループは、アフターコロナの社会を見据えつつ、引き続きグループ経営理念である「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」の実現に向けて、従業員一同、全力で取り組んでまいります。

❖ コロナ禍で激変する社会において、 昭和産業グループに求められる新しい価値を提案

今回のコロナ禍によって、日本の若い方々が環境や健康、人権、そして社会システムなどの関心を深めたことは注目すべき変化と感じています。商品を選択する際には、商品そのものの価値だけでなく、その商品の開発の背景やコンセプト、そして事業の社会的意義といった「商品を作る企業に共感できるかどうか」が重視されるようになってきました。

このような環境変化のなか、大地の恵みを受けてESG経営を推進している当社グループには、原料の穀物を余すことなく最大限に有効活用するだけでなく、さらにお客様には価値をご提供していくことが求められています。例えば、小麦を単に小麦粉という商品を提供するだけではなく、その使い方や販売方法、そしてそれらの流通手段などを含めた事業活動全体で、新しい価値を社会に提供することこそが、当社グループに求められている価値の創造と考えます。

当社は、1936年、当時の食糧不足や凶作で疲弊した農

村を目の当たりにした、創業者の伊藤英夫が「日本の農業を支えたい、食を通じて人々の暮らしを豊かにしたい」という熱い思いを抱き、『農産報国』を旗印に立ち上げました。私たちは創業者の志を受け継ぎ、「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、穀物加工をベースに、常に「食」に対する3つの「不」（不満、不足、不安）の解決を目指して、創業以来85年にわたって時代に合わせたビジネスを追求し続けてきました。その結果、「穀物ソリューション・カンパニー」という独自のビジネスモデルを構築するに至りました。

そして、現在、次のステージに向けて、長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』のもと、消費者の皆様商品自体の価値だけではなく、開発の背景やコンセプト、当社グループの社会的意義に共感いただけるよう、アンテナの感度を高めて様々な取り組みを進めています。

“穀物ソリューション・カンパニー”としての強みを生かし、 新しいビジネスチャンスに挑戦

現在、食品メーカーとして日本一の穀物取扱量を誇る強みを生かし、穀物をプラットフォームとする非常にユニークなビジネスを進めています。当社グループには、大地の恵みである小麦、大豆、菜種、トウモロコシなどの多種多様な穀物を小麦粉、プレミックス、植物油脂、糖化製品、配合飼料などに加工することで培ってきた経験やノウハウ、技術力があります。そして、それらを活用して様々なビジネスを広げることができる、「複合系シナジーソリューション」の力を持った“穀物ソリューション・カンパニー”であると自負しています。この多種多様な穀物のプラットフォームと多彩な従業員のシナジーを生かし、お客様のニーズにお応えできる力を高めていきたいと考えています。

当社グループの主力事業である製粉、油脂、糖質、飼料などには、それぞれ幅広い取引先様がいらっしゃいます。総合食品メーカーのなかでは、お取引先様の数が事業規模と比較して非常に多いと思います。これは、大きな強みだと考えています。この強みを生かして、それぞれの部門が有する取引先様という資産を抱え込むのではなく、他部門やグループ会社間での情報交換を活発に行い、多角的な事業間シナジーを生み出すことを常に意識しています。

製粉、油脂、糖質といった個々のビジネスで考えると、現在の企業間競争が厳しいなかでは、上位2社しか生き残れないという分析もありますが、当社グループの強みである、「複合系シナジーソリューション」で新たな価値を創造することによって、今後も成長を続けることができると確信しています。

アフターコロナを見据えると、購買行動を一時的に控えていた消費者の需要が回復し、大きなペントアップデマンド

(繰越需要) となって一気に噴き出すことが予測されています。この需要が向かう先は観光・旅行、外食産業などといわれていますが、当社グループでは、「複合系シナジーソリューション」の強みを最大限に発揮できる場として、外食にフォーカスし、経営資源を投入する予定です。

一口に外食といっても、テイクアウトやインスタ、デリバリーなどがあり、それぞれのシチュエーションで求められる品質は大きく異なります。例えば、天ぷらは、出来たと、持ち帰って数時間後、さらにレンジアップでは、おいしく食べていただける天ぷら粉や揚げ油に求められる品質はそれぞれ全く違います。当社グループは、小麦粉や加工でん粉、油脂など多くの素材を扱っているからこそ、これらを組み合わせることで、お客様の多様なニーズにワンストップでスピーディに対応することができるのです。

また、お客様のニーズを深掘りすることで、新たなビジネスチャンスとなるB to B to Cの形が出来上がりつつあります。一例を挙げると、小売業が扱うミールキット商品において、お取引先様が提供する野菜や肉とお好み焼粉をセットにして販売するといった新たなビジネスが誕生しました。これは、コロナ禍での家庭内調理を意識し、時短・簡便、家族での食事というニーズに対応するために着想・開発されたものです。さらに、「団らん」「楽しい」「新しい」をキーワードに開発した「もう包まない! 混ぜ餃子の素」は、小売りの現場で新しい発案・展開をさせていただきました。

このように、コロナ禍をきっかけに従来は想像もしなかったような新たな取り組みを生み出すことができたのは、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」の成果だと自負しています。



「基盤事業の強化」と新しい「事業領域への拡大」を図り、 持続的な成長を確かなものに

当社グループは創業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』を掲げ、「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”」の実現に向け、2017年度から三次にわたる中期経営計画を展開しています。

1st Stageの「中期経営計画17-19」では「ありたい姿の実現に向けた足場固め」を終え、現在は2nd Stageとなる「中期経営計画20-22」を推進中です。この2nd Stageは、基本コンセプト「SHOWA New Value Creation」のもと、「確立」のステージとして、「基盤事業の強化」と「事業領域の拡大」に取り組んでいます。計画初年度の2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大という想定外のリスクが出現し、計画とは大きなギャップが生じました。当社グループは家庭用商品もありますが、外食やイベント、お土産などの業務用製品の比率が高く、これら市場の需要消失がギャップの主たる要因となっています。

その一方で2020年度は、成長戦略の一環として新たにボーソー油脂株式会社とサンエイ糖化株式会社を子会社化し、グループ全体にとってエポックメイキングな一年になったと考えています。現在、一刻も早くより大きなシナ

ジーの創出を目指してPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）のプロジェクトを進行させています。ここでは両社とのシナジーの取り組みについて少し詳しくお話しします。

ボーソー油脂は、これまで当社グループにはなかった油種のこめ油を取り扱っています。こめ油は国内原料を使用して大規模に作ることができる油であり、将来的な自給率の向上、また健康志向の側面からも注目が集まっています。加えて、こめ油を搾った後の脱脂ぬかは配合飼料としても活用でき、当社グループの飼料原料として新たな商機につながれると考えています。

次に、サンエイ糖化は、結晶ぶどう糖のトップ企業であり、医薬用として使用されている日本薬局方ぶどう糖では圧倒的なシェアを誇っています。このたびの子会社化により、結晶ぶどう糖における当社グループの国内生産量シェアは約70%に達し国内トップとなりました。また同社は、乳酸菌や水あめ的一种であるオリゴ糖酸など、少子高齢化や健康志向に沿う素材も取り扱っています。当社グループの強みである多くの分野で、多数のお客様を持つアドバンテージを生かし、販売面でもグループシナジーを発揮していきます。

社長メッセージ

ボーソー油脂とサンエイ糖化の両社がグループに加わったことにより、各事業がバリエーションを持てるようになったのは大きなプラスととらえています。同時に、原料・資材、開発、販売、物流といった様々な観点で両社との協働が進み、グループ全体の価値向上に寄与すると期待しています。

事業戦略はP.32-33へ

事業面ではこのほかにも、健康に配慮した食品である大豆たん白が、環境への負荷が低い点も含めて非常に注目されてきています。従来は、加工食品メーカーなどへの素材

提供が大部分を占めていましたが、今後は自社加工を進めるなど、お客様に簡単に召し上がっていただけるような商品開発を進めていきたいと思います。

そして、これらの「基盤事業の強化」や新しい「事業領域の拡大」のための資金として、3月には23年ぶりに普通社債を発行しました。外部環境は厳しいですが、引き続き、安全・安心な食に必要な成長投資はしっかりと継続し、その成果を一層確実なものにしていきたいと思います。

財務戦略はP.26-27へ

グループ全体でシナジーをさらに強化し、より確かなソリューションへ

社会は非連続的に変化しています。そのようななかで私たちが従来通りの考え方を持ち続けていたのでは、長期ビジョンの実現や、新たな価値創造を確実にしていくことはできません。今後、グループ全体のシナジーを、より一層強固なものにしていくために重要なものの一つがDX（デジタルトランスフォーメーション）です。当社グループとしてはまだスタート段階ですが、DXを推進していくため、まず組織

の意識改革を重視しています。単に現状の業務をデジタル化するだけでなく、新しいビジネスモデルの開発や事業ポートフォリオの改革をいかに実現するか、このような発想を持った人材の育成や組織構築が不可欠だと思っています。また、デジタル技術に精通する人材も拡充していかなければなりません。今後は従業員の意識改革や人材育成に、しっかり取り組んでまいります。

加えて、オープンイノベーションを活用した、スピード感を持った価値創造も進めていきたいと考えています。当社グループは、食品メーカーとして生産設備に大きく投資をし、時間をかけて回収してきたため、どうしても自前主義に陥りやすい傾向にあります。しかし、これまでのように右肩上がりの成長が望めない社会環境下においては、自前主義で全てをやることは難しいでしょう。新たな付加価値を生み出していくためには、外部の知恵や力を借りて、スピード感を持ってイノベーションを進めなくてはなりません。そ

のために、新しい分野や領域でのオープンイノベーションを実現すべく、すでいくつかの取り組みを開始しています。

さらに、年間200万t以上にもなる穀物調達におけるスケールメリットを追求するため、2021年4月に穀物原料部を新設しました。これは当社グループ全体で原料や資材の調達を管理していくことや、物流面で外部とのコラボレーションによって、いち早く有益な情報を入手したり、シナジー効果を発揮していくことを意図しています。

イノベーションの源泉である『SHOWA魂』を最大限に引き出す

当社グループは、ナショナルブランドの商品を市場に提供してきた一方で、B to Bのソリューション営業として、お客様と一緒に、プライベートブランド商品の開発にも多く取り組んできました。プライベートブランド商品の開発現場では、当社グループの高い技術開発力が商品価値の向上に貢献していると自負していますが、消費者の皆様には直接当社グループの価値をお伝えすることはできません。そこで、今後の課題はB to Cにおけるナショナルブランド商品の価値向上です。その実現のために、2021年度初めて連結売上高の1%を研究開発費に振り向けました。

RD&Eセンターでは、Research（研究）、Development（開発）、Engineering（技術）の各スペシャリストが、部門や分野を超えて連携し、様々なテーマに取り組んでいます。基礎研究では、長い時間軸で将来の種を蒔き、育てる取り組みを行う一方で、商品開発では、目前のお客様のニーズにお応えすべく、アプリケーションの開発に取り組んでいます。

このように、事業として5年、10年と長い期間を要するものと、短期間で成果を出せるものがありますが、成果主義的な制度では、どうしても短期間での成果に目が向きがちでした。そこでこの4月に当社では、人事制度を20年ぶりに改めました。長期にわたる基礎研究においても、その期間の進捗をきちんと管理できる評価システムを導入しました。人事制度が変わることで、従来とは違った観点での

技術力の向上に結び付くことを期待しています。

研究開発戦略はP.22-23へ

そして、イノベーションの最大の源泉はなんといっても『SHOWA魂（だましひ）』です。

1936年創業当時の日本は貧しい国でしたが、その当時から私たちは日本の食を大切に、「食」で人々の暮らしを豊かにすることを企業理念として、それを現在まで脈々と受け継いできました。85年の長い歴史のなかでは何度か大きな危機もありましたが、当社グループはそのたびに「挑戦と創造の精神」で乗り越えてきました。

私は日頃から「失敗しても構わない、失敗は次の成功の糧だ」と、新入社員も含めて全従業員に伝えています。当社グループは失敗を許すDNAを持っています。成功も失敗の体験も含めて全て会社の成長につながりますから、従業員には当社グループの事業の根幹である「食」に関わるものについては、さらに挑戦してもらいたいと思います。

また、当社グループの社風はアットホームです。従業員が一つの目標にまとまった時の力は非常に強く、過去には1995年の阪神・淡路大震災、2011年の東日本大震災、そして今、コロナ禍のなか、その都度当社グループは全従業員が一丸となって乗り越えてきています。いったん危機があれば結集できる力、それが『SHOWA魂』であり、変革・挑戦のための最も大きな原動力だと思います。

劇的に変化する時代の“機会とリスク”を見据え、 「経済的価値」と「社会的価値」を両立させる

冒頭にもお話しした通り、コロナ禍によって、日本においても世界においても変化のスピードはさらに速くなり、お客様の価値観も劇的に変わり続けています。このようななかで当社グループは、“機会とリスク”を踏まえた「経済的価値」と「社会的価値」の両立を目指し、「中期経営計画20-22」において、ESG経営の推進のために「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」の3つを重点項目に位置付けるとともに、各重点項目をさらに掘り下げた7つの重要課題（マテリアリティ）を特定しています。「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を通じて、人々の健康で豊かな食と食文化の持続的発展に貢献することを目指しています。持続可能な食料システムの構築を意図した、農林水産省の「みどりの食料システム戦略」とも連動させながら、持続可能な穀物原料の調達に加えて、人権、環境・CO₂、そして仮想水などの各課題に取り組んでまいります。今後、これらの課題に対応することにより、将来にわたって安定的に原料を調達していけるシステムを構築

していく必要があると考えています。

特に、CO₂排出量の削減については、「中期経営計画20-22」において、2030年度に2013年度比で26%削減を目標に掲げ、その実現に向けて、2021年9月には鹿島工場においてコージェネレーション設備の燃料を石炭から都市ガスへ転換しました。今後は、新たな政府目標であるCO₂排出量の2013年比46%削減に向けて、さらに注力してまいります。そのために、専門委員会である「環境管理委員会」の体制を見直し、傘下に「CO₂排出量削減」「食品ロス削減」「水使用量削減」の3つの部会を設置しました。この部会を中心に、昨年会社化した2社を含めグループ全体での実績を早急に精査し、より効果の高い取り組みを検討、推進していきます。さらに、「気候変動に係るリスクと機会」については、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を視野に、当社グループのビジネスに与える影響に関するシナリオ分析を行いながら対応していくことを考えています。

「食品ロスの削減」は、賞味期限問題なども含めて、CSV※の観点からも重要な戦略の一つです。賞味期限を延長させ



ることができれば、当然ながら環境にも優しく、食品ロスも減らせるという社会的な利点はもちろん、経済的な利点にもつながります。また、「水使用量の削減」は、仮想水の観点からも水を無駄にしないという社会的な利点と経済的な利点の両立に取り組んでまいります。

私は「CSR」はマイナスのインパクトをいかに減らすかを考えることであり、一方「CSV」は環境などへの負荷を低減させながら同時に経済性を上げることだと認識しています。大地の恵みである穀物を有効活用しながら経済価値を上げ、無駄を出さないことに取り組んでいかなくてははいけない

と考えています。

現在の取り組みは、どちらかというと「守りのCSR」ともいえる、マイナスインパクトの排除が先行しているかもしれませんが、そこからいかにして経済的価値を創出できるのかを考える「攻めのCSV」につなげていきたいと考えています。

環境戦略はP.44へ

※ CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造): 企業が本業を通じ、企業の利益と社会的課題の解決を両立させることによって社会貢献を目指すこと。

昭和産業グループが目指すESG経営

ESG経営の推進 3つの重点項目と3つの「P」



「食」の安定供給という社会的責任を果たしていく

2020年は成長の踊り場とも言える厳しい一年でした。当社グループは、コロナ禍の厳しい状況下にあっても「食」を大切にしつつ、「食」の安定供給という最も重要な社会的責任を誠実にかつ十分に、果たすことができたと自負しています。

一方、足下の原料穀物は、中国の堅調な需要や北米の熱波による減産懸念、バイオ燃料用途への需要増などから穀物原料相場は上昇を続けており、かつてないほど厳しい

経営環境が見込まれますが、当社グループは、日本において安定的な「食」の供給や、「食」を通じた世界中の人々の幸福と満足の実現、そして持続可能な社会の実現に向けて引き続き取り組んでまいります。

株主をはじめとした全てのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援をいただきますよう何卒よろしくお願い申し上げます。

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三次にわたり展開しています。

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

3rd Stage

中期経営計画
23-25

3rd Stage 中期経営計画23-25

[収穫]

「中期経営計画23-25」では、成果を収穫します。

長期ビジョン実現への変革の方向性

- 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

2nd Stage 「中期経営計画20-22」

長期ビジョンにおける位置付け

[確立]

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

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。

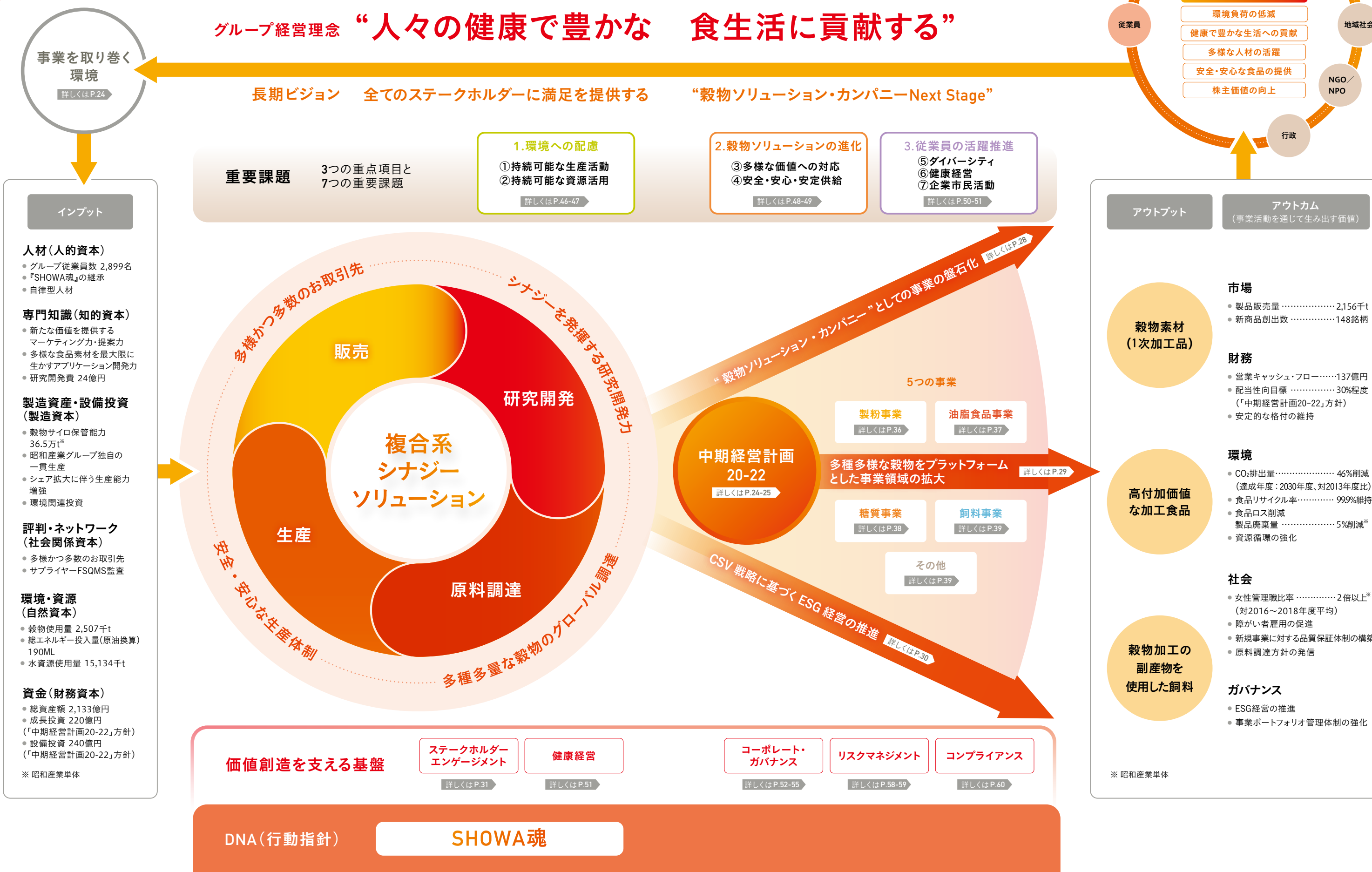
2nd Stage

中期経営計画
20-22

1st Stage

中期経営計画
17-19

価値創造プロセス

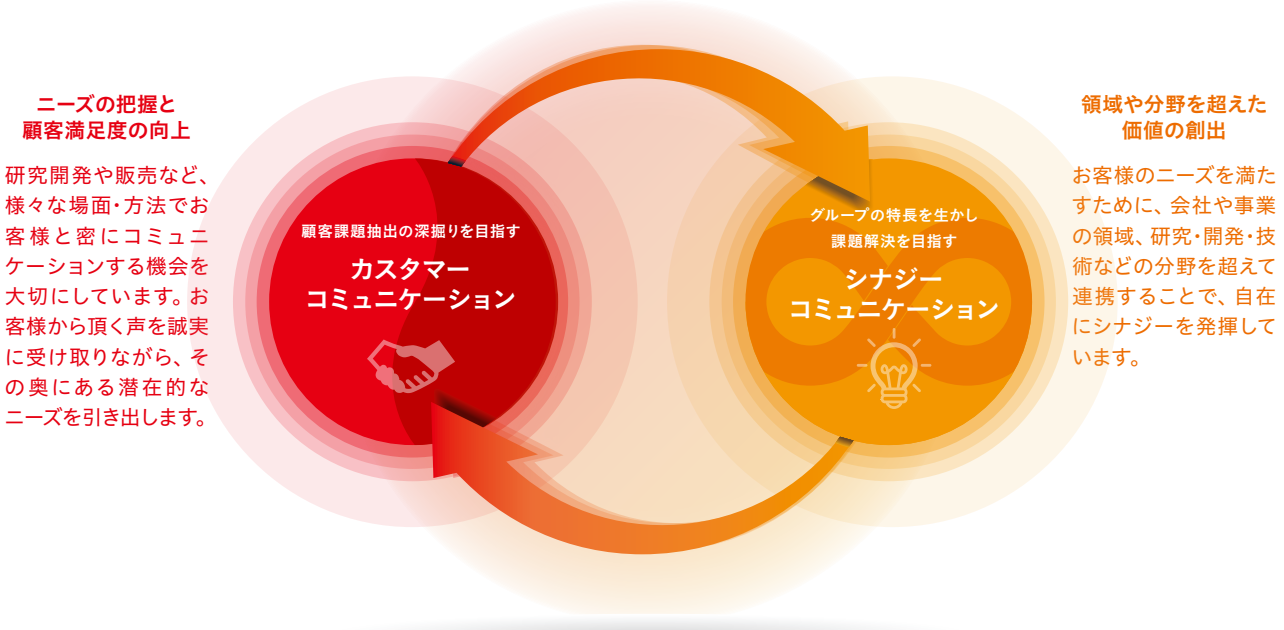


「複合系シナジーソリューション」

「複合系シナジーソリューション」とは

お客様との親密なコミュニケーションを通じて課題抽出の深掘りを目指す「カスタマーコミュニケーション」と、多種多様な穀物や幅広い食品素材を扱い、事業領域や技術分野を超えた力の集結により課題解決を目指す「シナジーコミュニケーション」の融合により、「複合系シナジーソリューション」は創造されます。

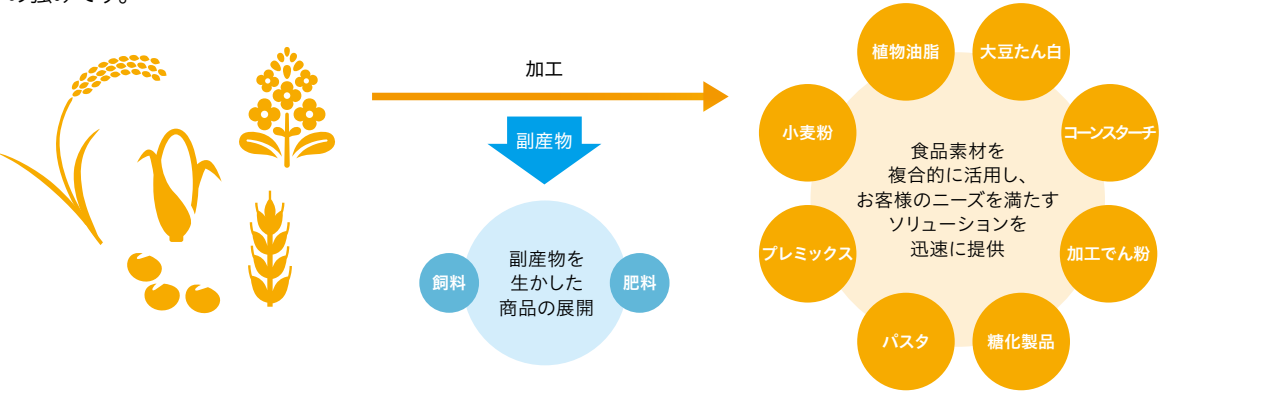
私たちの使命は2つのコミュニケーションを通じて、昭和産業グループならではの食品素材や加工技術を掛け合わせ、「おいしい答え＝ソリューション」をお客様にお届けすることです。



「複合系シナジーソリューション」は、お客様への迅速かつ複合的な提案を実現し、潜在的な顧客ニーズの解決へ

当社グループは、小麦、大豆、菜種、トウモロコシ、米といった穀物を原料に、小麦粉、プレミックス、パスタ、植物油、大豆たん白、コーンスターチ、加工でん粉、糖化製品などの幅広い食品素材を製造しています。それらの食品素材を複合的に、かつ独自に培った応用技術とともに、迅速にお客様にご提供できることが専門メーカーにはない当社グループの強みです。

2020年は、新たなグループ会社として、ボーソー油脂株式会社とサンエイ糖化株式会社が加わり、当社グループが製造する食品素材はさらに多種となりました。これら素材や副産物、グループ間シナジーを生かして環境や健康に貢献していきます。「複合系シナジーソリューション」は深化し続けています。

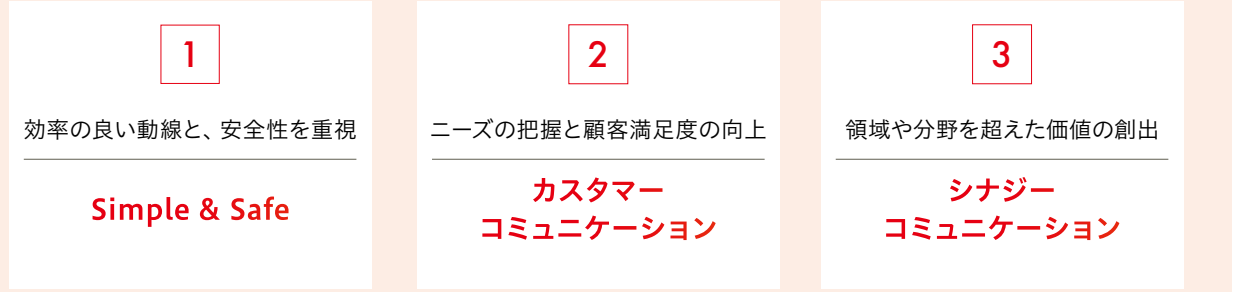


「複合系シナジーソリューション」を実現できる理由

私たちは、多種多様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。そのなかで培ったものは、多様かつ多数のお取引先との信頼関係です。個々のお客様との親密なコミュニケーションのなかで築いたマーケティング力、開発スキルをもとに、マーケットインの発想による提案・販売の迅速化を可能としました。そして、様々な

分野のニーズに応え、事業領域を超えた多種の食品素材、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、お客様に新たな価値を提供してきました。これまでの歴史や、経験が、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。

価値創出の基点、RD&Eセンター



2016年に開設したRD&Eセンターのコンセプトは、「カスタマーコミュニケーション」と「シナジーコミュニケーション」のさらなる活性化と融合です。お客様との親密なコミュニケーションを通じて潜在的ニーズを引き出し、そこで生まれる課題や気づきを、研究、開発、生産技術の各領域の様々なスペシャリストが一つの空間のなかで協働することにより迅速に解決するなど、価値を創出する場となっています。

1階は各種研修やセミナーの開催、試作品の検討会など、様々な形式でお客様とのコミュニケーションを可能とする「コミュニケーションエリア」、2階は広々とした空間を確保したオープンスタイルの「調理試験エリア」、3階はフリーアドレスを取り入れた「オフィスエリア」、4階は分析目的別に分かれた機能的なスペースの「理化学・生化学実験エリア」と、目的と機能でエリアを分けています。いずれのフロアも安全性と効率を兼ね備えた設計としたことで、領域や分野を超えた交流を促進しています。これにより、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」により創出される技術に厚みを与えています。今後もこの拠点を中心に、続々と新たな技術や商品を生み出していきます。



「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いて、特定分野に特化しては実現できない、幅広いナレッジ・ノウハウによる課題解決を実現しています。



研究開発 (研究開発・生産技術)

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まで一貫した研究開発を行っています。それにより、健康、おいしさ、簡便便利(時短・簡便)、環境など多様なお客様のニーズにも迅速に対応した商品・サービスを生み出しています。また、5年10年先を見据えた基礎研究にも取り組んでいます。

- 研究開発人材
- プロフェッショナル制度による研究開発部門と生産部門を結ぶ人材
- 技術の蓄積と共有
- RD&Eセンターにおける技術の融合
- カスタマーコミュニケーションに基づく、高いマーケティング力

強み

- 多様な分野の研究開発者、技術者が協働することによるシナジー
- 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・製品を生かすアプリケーション設計スキル(レシピ開発スキル)
- 迅速なお客様への価値提供

進化に向けた取り組み

- 大豆を軸とした植物由来食品の開発、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
- ICT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市場展開

原料調達 (原料調達・輸送・保管)

グループ全体のスケールメリットを生かしながら、多種多量の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。

- 食品メーカーでトップクラスの穀物サイロ保管能力36.5万t[※]
- 食品メーカーでトップクラスの荷揚げ能力2,750 t/h[※]
- サプライヤーとの信頼関係

※ 昭和産業単体

強み

- 食品メーカーとして穀物取扱量日本一[※]
- 工場(鹿島、神戸、船橋)に専用バスと穀物サイロを保有
- 多種多量の穀物を取り扱うことによる効率的な原料調達(複数穀物の積み合わせによる調達本船の大型化など)

※ 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・人権への配慮、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(名古屋埠頭サイロ株式会社、鹿島サイロ株式会社、志布志サイロ株式会社)との連携によるBCP(事業継続計画)対策の強化

生産

製品の安全・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に取り組んでいます。また、環境へ配慮した新たな生産の仕組みも積極的に導入しています。

- 当社生産工場(鹿島、神戸、船橋)
- グループ会社生産工場(敷島スターチ株式会社、奥本製粉株式会社、ポーソー油脂株式会社、サンエイ糖化株式会社など)

強み

- 食品コンビナートによる効率的な一貫生産
- 鹿島工場の立地(鹿島臨海工場地域という飼料などのサプライチェーンが集中する地域に立地)
- 製粉(電力主体に使用)と油脂・糖質(熱源主体に使用)を併せ持つ事業所ならではのエネルギー高効率活用
- 食品安全・品質マネジメントシステム(FSQMS)運用による安全・安心

進化に向けた取り組み

- ICTを活用した生産性向上(より効率的な多品種少量生産、生産リードタイム短縮など)
- BCP対策の強化(設備効率の追求など)
- CO₂排出量、食品ロス削減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)

多種多様な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、よりよい解決策をお客様にご提案しています。また、多種多様な製品の需給管理、配送を販売と生産が連動した一体的管理により、的確かつ効率的にお客様にお届けしています。

- 多種多様なお取引先
- お客様との信頼関係
- お客様課題解決型の営業人材
- 当社生産工場(鹿島・神戸・船橋)が生産拠点であると同時に物流拠点

強み

- 研究開発と密接に連携し、お客様の課題解決を実現する営業体制
- 穀物プラットフォームと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
- 多種多様な商品の積み合わせによる効率的な配送シナジーソリューション
- 様々な共同配送の実現

進化に向けた取り組み

- 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)

研究開発戦略



**「複合系シナジーソリューション」を
発揮する要となる研究開発をより一層
レベルアップします。**

取締役専務執行役員
研究開発部門統轄
金子 俊之

研究開発が生産と営業をつなぎ、お客様やマーケットにSHOWAだからできる価値を提供する

昭和産業は、複数種類の穀物原料から様々な食品素材、加工食品および飼料原料を一貫製造する食品コンビナートを、鹿島臨海工業地帯、神戸市、船橋市に保有しています。当社の食品素材および飼料原料は、国内ではほとんどの食品会社と配合飼料会社にお使いいただいています。さらに、お客様のお求めに応じて複数の食品素材を組み合わせた提案も行っています。自社で扱う複数の素材を組み合わせ、お客様の使い方までを提案できる、この一連の流れを「複合系シナジーソリューション」として提供できるのが、当社の最大の強みと自負しています。

当社の研究開発は、お客様の窓口である営業と、製品となる食品素材を生産する工場をつなぐ役割も担います。今から15年前に始まった研究開発者が工場を3年間経験する「プロフェッショナル制度」が現在も続いており、多くの研

究開発者が自社工場の実態を知るとともに、工場の改善・改革にも取り組んでいます。こうした活動の蓄積により、工場の実態に即した研究開発、研究開発の成果を実現する工場の改善・改革が弛まなく続けられています。さらに、10年前には、Research（研究）とDevelopment（開発）とEngineering（生産技術）を一体とする当社の技術戦略を検討する「RD&E戦略委員会」を設置しました。当社グループの強みは、組織横断で価値観が共有され、縦割り意識がなく、高い専門性と幅広い視点を併せ持つ多能化した人材により様々なお客様やマーケットのご要望にお応えできることです。こうした強みを生かした視野の広い取り組みが、「複合系シナジーソリューション」の源泉となっています。

5年前に開設したRD&Eセンターは、そのシンボル施設として研究、開発、生産技術の各部署が共同で使用しています。

資源を集中させ、グループ一丸で食卓に楽しさやワクワクをお届けする

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、「食」に対するご要望がより多様になりました。工場での生産効率に留意しながらも、家庭内調理や外食を問わず、様々なシチュエーションに応じた品質を守り、お客様の期待に応える商品を提供しなくてはなりません。例えば、スーパーの総菜売場ではオープンな販売から容器入り販売が主流となり、揚げ物のサクサク感が失われるという課題に対して、食感

を維持する揚げ物用ミックスや油脂を提供しています。

家族で作って食べるというシチュエーションに向けては、今までにも増して楽しさやワクワクをお届けすべく、絵本で見たようなホットケーキを誰でも作ることができる「まんまのおおきなホットケーキ」や、「高級生食パン」を作ることができる家庭用プレミックスを発売し、お客様から「これが家でできるんだ」という喜びのお言葉をいただいています。ま

た、包むはずの餃子を包まないで作る「もう包まない!混ぜ餃子の素」は、見た目はお好み焼やチヂミのようですが、食べると確かに餃子と思っていただける不思議な商品で、楽しさや驚きを提供できていると思います。

こうした商品の開発には、食品素材についての地道な研究の積み重ねと、幅広くお付き合いさせていただいている多数のお客様や原材料メーカー様との交流が礎になっています。研究開発者が、幅広いコミュニケーションをとりながら、様々な食品素材を使いこなすことで、SHOWAだから

できる商品提案に結び付いていると考えています。まさしく、「複合系シナジーソリューション」の強みを生かした好事例だと思います。

研究開発に資源を集中した結果、2020年度の研究開発費は、初めて連結売上高の1%を上回りました。さらに、新たに子会社化したボーソー油脂株式会社やサンエイ糖化株式会社も含めたグループ会社との連携により、一丸となってグループ間シナジーの発揮を目指します。

専門性と多能性を備えた人材を育成して、お客様やマーケットに必要とされる研究開発を推進する

当社グループは、歴史的にプロダクトアウトが強いのですが、マーケットインの模索も続けています。お客様のご要望にお応えする商品の開発を行う一方で、当社グループならではのナショナルブランド商品の価値向上も目指し、相乗的成果につなげたいと考えます。そのためには、研究開発者のアンテナの感度を高め、多様な実現力を磨く必要があります。広い意味でのマーケティングも、研究開発の役割の一つと考えますので、原料から生産、さらにはお客様対応まで、広範な事象に柔軟に対応できる人材を育てることも、戦い方の大きな方向性になります。また、フードテックやDX（デジタルトランスフォーメーション）といった大き

な将来性を持つ領域に対しては、RD&E戦略委員会のホットな課題として取り組んでいます。加えて、未来に向けた研究開発の知見の蓄積と成果のアウトプットを加速させるべく、大学や研究機関、あるいは民間企業との短期・中長期のオープンイノベーションにも、より一層積極的に取り組んでいます。

さらなる変革に向けたこれらの取り組みを通じ、農産物の加工を通して日本を豊かにしようとした創業者の思いを脈々と受け継ぐ「穀物ソリューション・カンパニー」を発展させ、SHOWAだからできる価値の提供に磨きをかけていく所存です。

研究開発事例

1 時短・簡便商品～「もう包まない!混ぜ餃子の素」～

新型コロナウイルス感染拡大の影響から、家で食事をする頻度が増加し、調理の負担もアップするなか、より「簡単」「便利」で、さらに「新しさ」のある内食メニューを追求。穀物のプロならではの画期的な商品として“新感覚餃子”が作れる「もう包まない!混ぜ餃子の素」を開発しました。本品を水で溶いて、ひき肉、キャベツ、ニラなど、いつもの餃子の具を混ぜて焼くだけ。米粉を含む穀粉の絶妙な配合により、皮で包まないのに外側はパリッとした食感に仕上がります。



2 健康訴求商品

高まる健康ニーズに対して、「香味五穀マルチミックス ～国産ブレンド～」や「大豆Hi!芽」を開発し、商品化しました。「香味五穀マルチミックス ～国産ブレンド～」は、おいしさを追求し、5種の国産原料を使用した汎用性の高い業務用プレミックスで、多種多様な穀物を知り尽くす昭和産業ならではの商品です。「大豆Hi!芽」は、大豆胚芽そのものの風味と形状を生かした新素材です。大豆胚芽には、イソフラボンやオリゴ糖などの成分が豊富に含まれます。ご飯、パン、お菓子、総菜、冷凍食品など、様々な用途提案を行っています。



「中期経営計画20-22」の全体像

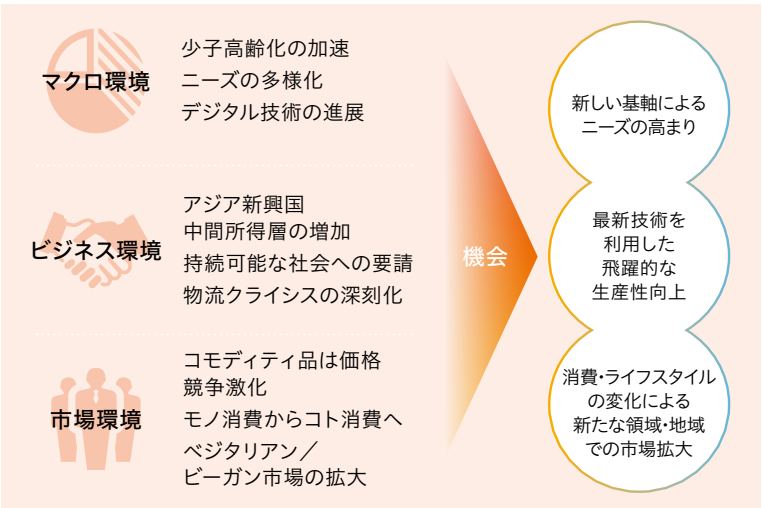
基本コンセプト



事業を取り巻く環境

「マクロ環境」「ビジネス環境」「市場環境」の3つの視点で、当社グループを取り巻く環境について分析しています。

「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よる新たな領域・地域での市場拡大」を、「中期経営計画20-22」における新たな事業機会と認識し、各基本戦略を推進していきます。

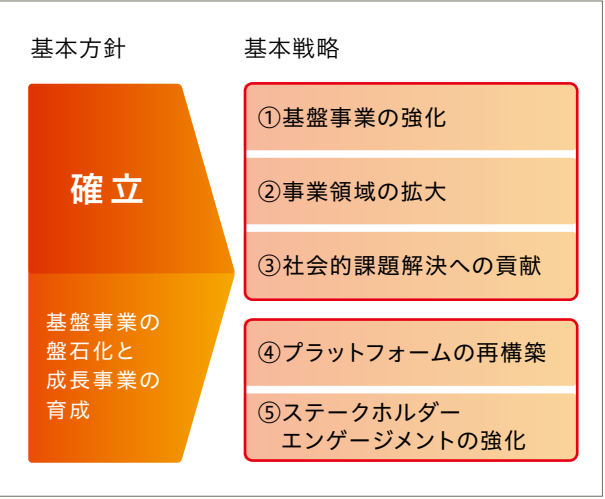


基本戦略

長期ビジョンで掲げる5つの基本戦略は、「中期経営計画20-22」においても変更ありませんが、基本戦略の重心を大きくシフトさせます。

長期ビジョンの1st Stage「中期経営計画17-19」は、「足場固め」のステージであり、企業としての体幹を鍛えるため「基盤事業の強化」に大きく重心を置きました。

2nd Stage「中期経営計画20-22」の基本戦略の重心は、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より優先度を高めています。



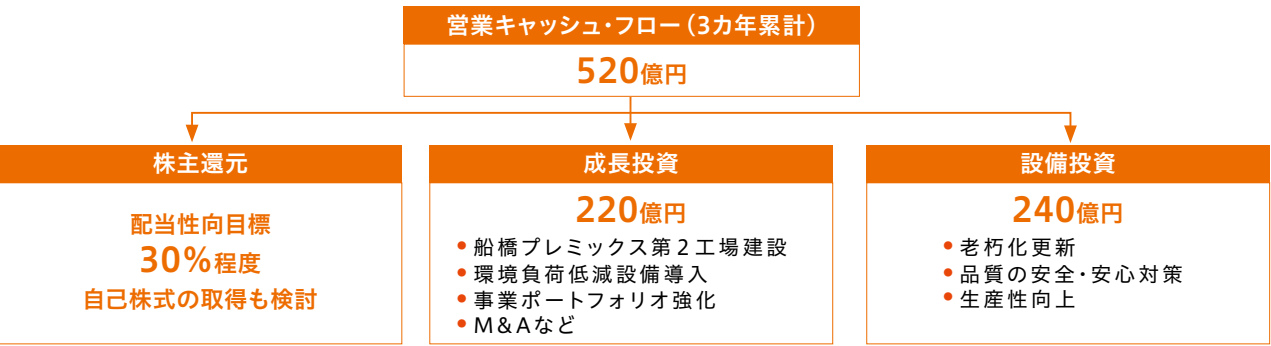
財務方針

当社グループの財務の基本方針は、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です。事業運営上、必要な資金の確保および経済環境の急激な変化に耐えうる流動性の維持に努めています。

長期ビジョン実現のために、将来の企業価値の源泉とな

る投資については、財務健全性の維持と資本効率性の向上を考慮しながら、積極的かつ継続的に実施します。

「中計経営計画20-22」の3カ年累計での営業キャッシュ・フローは520億円を想定しており、①株主還元、②成長投資、③設備投資に充当します。



指標

長期ビジョンの2nd Stage「中期経営計画20-22」の最終年度の数値は、「売上高2,800億円」「経常利益130億円」「ROE9.0%以上」を設定しています。

なお、売上高目標については、2021年4月より適用された「収益認識に関する会計基準」によって、子会社である昭産商事株式会社などで売上高が減少する見込みであり、その影響額を踏まえて設定しています。

(単位：億円)			
	2020年度実績	2022年度目標	増減額
売上高	2,559	2,800	241
経常利益	92	130	38
ROE	10.9%	9.0%以上	—

財務戦略



**「基盤事業の盤石化」と「成長事業の育成」に向け
キャッシュ・フロー創出力を重視、
事業ポートフォリオマネジメントを
強化・推進していきます。**

取締役常務執行役員
管理部門統轄
大柳 奨

投資に対するリターンを明確にし、限りある経営資源「人・モノ・金・情報」の最適配分を実現

昭和産業グループは今、長期ビジョン『SHOWA Next Stage for 2025』を掲げ、「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”」という長期ビジョンの実現を目指し、2nd Stageである「中期経営計画20-22」を推進しています。なかでも「基盤事業の盤石化」と「成長事業の育成」に重点的に取り組んでいます。この目標を達成するために、管理部門としては、他部門を万全にサポートできる

体制を整備・推進することを目指しています。特に、財務としては、事業ポートフォリオマネジメントを進めるためにキャッシュ・フローを重視する経営にシフトしています。投資に対するリターンを明確にするために、資本コストに準じたハードルレートと、投資後のリターンをフォローする仕組みを導入しました。この取り組みを通じて、「人・モノ・金・情報」という限りある経営資源の最適配分を実現することが、私のミッションと認識しています。

将来を見据えた戦略投資を着実に実行

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に始まり、収束しないまま終わりました。コロナ禍でインバウンドや外食などの需要が消失したことにより、B to Bを主要事業としている当社グループにとっては非常に厳しい一年となりました。

しかし、この困難な状況にあっても、将来を見据えた戦略投資は着実に実行に移すことができ、極めて有意義な一年になったと考えています。2020年5月には台湾大成集団のグループ会社である國成麵粉股份有限公司（製粉事業）および中一食品股份有限公司（飼料事業（鶏卵））を持分法適用会社とし、9月にはこめ油を主要事業とするボーソー油脂株式会社を子会社化、そして12月には結晶ぶどう糖における国内市場トップのサンエイ糖化株式会社を子会社化するなど、当社85年の歴史のなかでも最大規模となる戦略投資を行いました。これらの資金調達に際し、手段の多様化のために23年ぶりに普通社債を

発行しました。その発行総額の180億円は当社にとって一回の調達額としては過去最大であり、また年限も5年・7年・10年と多様化しました。当社グループの事業へのご理解を深めていただくために、丁寧なデットIRを繰り返したことなどにより、発行予定金額の約3倍もの応募額が集まったことに加え、対JGBスプレッドで当初想定していた水準よりもかなり低利で資金調達を行うことができました。

また、上場会社であったボーソー油脂に加えて、サンエイ糖化といった2つのPMIを同時並行で進めることができたことは大きな自信につながりました。複数のM&A案件を同時に進行させながら確実にマネジメントできたのは、組織としての体幹力やスキルが身についた証と考えています。収益を上げる力とキャッシュ・フローを創出する力に加えて、財務の安定性は10年前と比べても、格段に改善・強化してきていると考えています。

CCCによりキャッシュ・フローの意識を醸成し、創出力を強化

当社グループの財務戦略は、冒頭に申し上げた通り事業ポートフォリオマネジメントの観点から、「人・モノ・金・情報」という限りある経営資源の最適配分を行うことです。そのためには「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」が基本だと考えています。2020年度は、将来に向けた戦略投資のための普通社債発行を主な要因として、外部負債が積み上がりました。直近10年間の収益力の強化を踏まえると、財務体質は相当改善・強化されていますが、外部格付の引き上げという「攻めの財務」の観点からは、残高の圧縮を進めることが必要と考えています。そのためにはまず、キャッシュ・フロー創出力をさらに強化することにより、外部負債の早期削減に注力してまいります。

キャッシュ・フロー創出力の強化のため、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）による意識醸成とともに、投資に対する管理の厳格化を推進します。外部負債の削減については、グループ体のキャッシュ・マネジメントシ

ステムの拡充をより進めていきたいと考えます。一方、投資の管理を厳格化するために、経営会議の事前審査機関である「投資検討委員会」の機能を強化し、キャッシュ・フロー創出力を一つの評価基準として、企業価値の持続的な成長につなげていきます。投資の費用対効果は資本コストをベースにしたハードルレートを導入することで、投資に伴い創出されるキャッシュ・フローの見える化を進め、企業価値の持続的な向上につなげていくと同時に、事業ポートフォリオマネジメントの最適化にも取り組んでまいります。グループ会社も含めた投資の全体最適を実現していく考えです。

従来KPIとしては、ROEや自己資本比率などを考えてきましたが、コロナ禍を契機にあらためてキャッシュ・フローの重要性に着目しています。企業価値の源泉であるキャッシュ・フローを基軸に、当社グループの全員が長期ビジョン実現という同じ目標に向かってベクトルを一つにして邁進してまいります。

約束と品質を愚直に守ることで信用を真摯に積み重ねてきた85年。全てのステークホルダーとのエンゲージメントをさらに深化

SDGsが目標年度としている2030年は、社会の大きな変革の節目になると考えています。当社グループも社会の変革に的確に対応し、企業価値を持続的に高めていきたいと考えています。当社グループは穀物をコアとする非常にユニークなビジネスモデルを展開していますので、全てのステークホルダーの皆様により深くご理解いただけるように取り組みたいと考えています。

当社グループは「複合系シナジーソリューション」として、製粉・油脂食品・糖質・飼料の各事業を川上から川下まで一貫通貫で行っており、事業規模に比してお取引先様の数が非常に多いことが特色の一つとなっています。取引関係とは、信頼や信用が全てであり、多くのお取引先様に長くお付き合いいただいていることは、創業以来85年にわたって愚直に約束と品質を守ること信用を真摯に積み重ねてきた結果であり、当社グループの大きな財産と考えています。

当社グループは、「食」を通して社会に貢献するという熱い思いである『SHOWA魂（だまし）』を胸に、常に愚直であり続けることにより、社会のなかで成長してきており、今後も成長していきます。ステークホルダーの皆様に深くご理解いただき、「応援していただける企業になること」が重要と考えています。応援していただけるとは、一つは売上にご協力いただくことであり、もう一つは株主として経営を応援していただくことだと考えています。社会に不可欠な「食」を安定的に供給する当社グループの事業活動を、しっかりとご評価いただくことこそが、当社グループの企業価値の持続的な成長につながっていくものと確信しています。

昨年、当社グループとして初めて統合報告書を発行したのもその一環であり、今後もあらゆるステークホルダーの皆様とのエンゲージメントをさらに深めて、皆様のご期待に応えてまいります。

「中期経営計画20-22」の基本戦略

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. サンエイ糖化株式会社の子会社化

2020年12月、サンエイ糖化株式会社の発行済株式の全てを取得し、完全子会社としました。

同社は「ぶどう糖」「デキストリン」「乳酸菌・ビフィズス菌」を主力事業としており、特に輸液など医薬用にも使用される結晶ぶどう糖では国内トップのシェア※を誇るなど、高い技術力に裏付けられた競争力を有しています。

2021年1月からは、同社とのシナジーを追求するプロジェクトを進行させており、販売チャネルや原料調達力、技術力、研究開発力などを融合し、様々な分野でのオープンイノベーション推進による新たな価値の創出を実現していきます。

※ 当社調べ

2. 船橋「プレミックス第2工場」新設（2022年6月操業予定）

プレミックス生産の強化に向け、船橋工場内においてプレミックス小袋製品の主力工場である新プレミックス工場を建設中です。

新工場は、労働力不足への対応や競争力確保を目的に、

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、多品種小ロット生産を実現します。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おり、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。

新工場の概要

事業内容	プレミックスの製造・包装
建築面積	鉄骨5階建 延床面積約11,000㎡
生産能力	年間約28,000t（既存比約1.8倍）

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

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

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

アグリビジネスへの挑戦

- 植物工場実験プラントの建設・運営
- バイオマス利用技術の研究強化

海外市場

ASEAN

- プレミックス事業の拡大
- 新たな新興国への進出

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

中国

- 生産・販売体制の見直しによる収益向上

進捗状況

1. ボーソー油脂株式会社の子会社化

2020年9月に、「こめ油」の製造・販売を主力事業とするボーソー油脂株式会社を完全子会社化しました。商材と販路を活用したクロスセルおよび物流・販売コスト削減を進め

た結果、2020年度は4期ぶりに黒字転換を果たしました。引き続き経営資源や知見の相互活用によるシナジーを追求することで、油脂食品事業の強化を図っていきます。

2. 植物由来食品の開発・販売強化

大豆たん白は健康志向の高まりから注目されています。2020年度は、消費者ニーズに合わせ、従来品と比較してより弾力性のある新商品を上市しました。また、2021年4月には、子会社の昭和冷凍食品株式会社が、大豆たん白を使

用した業務用冷凍パンを新たに発売しました。引き続き開発に注力し、競争優位性のあるバリューチェーンの構築を目指します。

3. アグリビジネスへの挑戦

2021年3月より、鹿島第2工場内に建設した完全人工光型の植物工場実験プラントの操業を開始しました。現在は、主に、コンビニエンスストア食品向けの販売に注力しています。

今後は長期ビジョンの3rd Stageでの本格生産に向け、実証実験を繰り返しながら、アグリビジネスの拡大を進めます。

4. 海外事業の再強化

東南アジアでの海外展開を加速させるため、2020年、台湾において「製粉事業」および「飼料事業（鶏卵）」に新たに参入しました。現在は、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年秋頃の完成を予定しています。今後は、これらの事業と関連する分野に事業領域を拡大することで、事業基盤の強化を目指します。

また、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。2018年に設立したインターミックスメコン社については、投資妥当性が見出せず合弁を解消したものの、ベトナムは成長著しい魅力的な市場であり、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。

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 排出量 26% 削減への挑戦（2013年度比） ※ 2021年度以降は、政府の新たなCO ₂ 排出量削減目標（2013年度比46%減）への対応を進めています。
	食品ロスの削減	● 昭和産業単体 2022年度目標 5%以上削減 （対2016年度～2018年度平均）
	資源循環の強化	● 容器包装のプラスチック使用量削減 ● 水の使用量原単位削減
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） ● 障がい者雇用の推進
	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.CO₂排出削減、排水量原単位削減、食品ロスへの取り組み

2021年9月に、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」に転換、石炭の使用を廃止し、CO₂排出量を削減しました。一方で、2020年度にポーソー油脂株式会社、サンエイ糖化株式会社が当社グループとなり、CO₂排出量の総量は2019年度の33万4千tから41万4千tと増加していますが、これまでの経験を生かしてグループ全体でのCO₂排出総量を削減していきます。加工食品事業での食品ロス削減、当社グループ全体での水使用量削減が課題であり、2021年、「環境管理委員会」に①「CO₂

排出量削減部会」、②「食品ロス削減部会」、③「水使用量削減部会」の3つの部会を新たに設置しました。CO₂排出量に関しては、2013年度比26%削減という目標はほぼ達成可能となりました。2021年に政府が掲げた、2030年度までに2013年度比46%削減という新たな目標を踏まえ、食品ロスや水使用量の削減については実態調査を進めて削減目標を設定し、グループの総力を挙げて目標の実現に注力して取り組みを進めています。

2.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。このINC推進室および各工場において業務創出・

労働環境整備を進めた結果、2021年7月1日現在の雇用障がい者数は27名と前年と比べて7名増加、当社としては12年ぶりに法定雇用率を達成（法定雇用人数を3名超過）しました。

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

1.新人事制度導入

2021年4月、長期ビジョンの実現およびその先の持続的成長を担う人的基盤を確立するため、人事制度を刷新しました。「課題解決力の深化（強みの磨き上げ）」と「イノベーションの促進（新たな強みの創出）」をコンセプトとして、人

材起点での事業成長を目指します。「役割と貢献に報いる報酬体系」や「四半期ごとの絶対評価&フィードバック」などにより、事業を担う人材の効果的な育成と経営目標達成に向けた行動の促進を図ります。

2.原料部門の統合・強化

2021年4月、原料部を穀物原料部に改編し、小麦、大豆、菜種、トウモロコシなどの多岐にわたる穀物原料の調達機能を強化しました。
原料需給を一元管理することで調達および荷役の効率化を図り、原料購買部門が穀物サイロ運営を担う独自のビジネスモ

デルを強化していきます。また、「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、安定的な調達活動、調達リスクの分散など）を推進し、さらには、多岐にわたる穀物原料の知識と全社的視野を持ったスペシャリストを育成します。

3.ソリューション営業部の新設

2021年4月、事業横断的販売体制に対応する「顧客別販売機能」の営業部としてソリューション営業部を新設しました。有望市場や新規顧客に対して当社グループの原材料、製

品・商品を使用したメニューや関連市場情報などを用いて顧客課題解決型の価値創出をワンストップで行っていきます。

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。当社グループのユニークなビジネスモデルを、様々なステークホルダーの皆様に正しくお伝えし、当社グループに対する理解を一層深めていただく活動を推進しています。

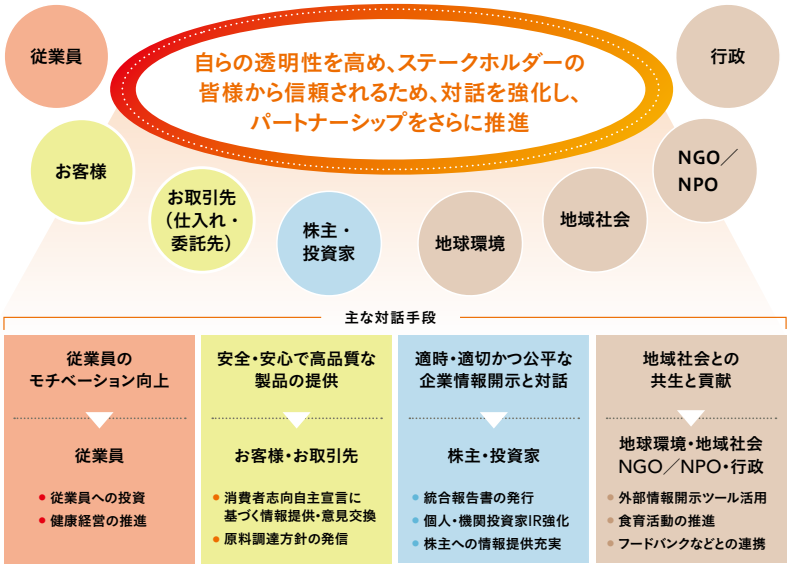
進捗状況

「従業員エンゲージメント調査、インナーブランディング意識調査」の実施

2021年3月に、従業員のエンゲージメント調査ならびにインナーブランディング意識調査を実施しました。調査結果の分析を進め、そこから見えてきた課題の解決に向けた施

策の検討を進めており、引き続きステークホルダーエンゲージメントの向上を進めていきます。

※ IRに関する活動状況についてはP.55をご参照ください。



事業戦略



**顧客課題の解決に向けて
お客様軸とマーケット軸を持って
SHOWAだからできる
新たな価値を提案していきます。**

取締役専務執行役員
営業部門統轄
国領 順二

アフターコロナ時代は新たなビジネスチャンス。 新しい価値提案によって企業価値向上に貢献する

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、国内事業ではホットケーキなどのプレミックスや家庭用小麦粉など小売店で販売する商品が好調な一方で、B to B、なかでも外食業界やお土産向けなどの業務用製品が伸び悩みました。今後、ワクチン接種が普及することにより、徐々に需要が回復することを見込んでいますが、アフターコロナ時代を見据え、お客様と共に新たな取り組みを行っていくことにビジネスチャンスがあると考えています。

他方、中国、ベトナム、台湾といった国・地域における海外事業については、中国はいち早く経済が回復して国内市場向け製品が順調に推移し、ベトナムも人口増大によりマーケットが拡大するなど、当社グループのプレミックスも

伸長しました。また、台湾では、製粉事業の國成麵粉股份有限公司と飼料事業（鶏卵）の中一食品股份有限公司を持分法適用会社としました。海外市場はこれからも拡大すると予想しており、当社グループでは発展段階と位置付けて注力しています。

このような状況のなか、「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～』に沿い、お取引先様とのフロントラインである営業は「新たな価値の提案」が最大の役割と認識し、この役割を確実に果たすことにより、当社グループ全体の企業価値向上に結び付けていきます。

基盤事業の強化を進めながら、新しい事業領域を縦にも横にも広げていく

従来は事業ごとに縦割りで営業活動することも少なくありませんでしたが、昨今、事業間の連携に取り組み、「複合系シナジーソリューション」が新しい価値提案に結び付いてきています。当社グループは、小麦、大豆、菜種、トウモロコシなど幅広い原料素材を扱うユニークなメーカーであり、

取り扱っている原料を組み合わせることで無限に製品を作ることができるため、お取引先様からは期待の声を頂いています。

例えば、製粉事業が取引している麺メーカー様に糖質事業が持つ加工でん粉を紹介しておいしさや機能性を追求した提案を行い採用いただいたり、ピザ料理店様には油脂食

品事業のプレミアムオイルを紹介して新たにお取引いただいたりすることがあります。先方の製品開発の方が小麦粉や油脂の素材メーカー各社に個別で尋ねられ、組み合わせ方も自分たちで考えなくてはならないところを、当社グループであれば、ご要望を一つにまとめて商品として提案することができます。こうした提案機会を多く作ることができるのは、他社にはない非常に大きな強みです。このように「複合系シナジーソリューション」は着実に成果として表れてきています。

「中期経営計画20-22」の進捗については、まず基本戦略の1つ目である「基盤事業の強化」では、それぞれの事業の盤石化を目指して、設備投資も含め能力を增強し、生産効率も向上させています。大型穀物船を直接工場に接岸させることができるスケールメリットは、当社グループならではであり、この原料調達力にマーケットインによる商品提案力を掛け合わせるソリューションこそが強みとなっています。また、販売面での盤石化も目指しています。当社グループのお取引先様は非常に幅が広く、数も多く、加工食品メーカー

お客様軸とマーケット軸を持って、「複合系シナジーソリューション」をさらに進化させる

先ほどお話した中期経営計画の基本コンセプトのうち『～SHOWAだからできる新たな価値とは～』の“とは”という言葉には、お客様が抱えている様々な課題の解決に向け、従業員一人ひとりが本質を見極めて取り組んでいく、という思いを込めています。解決提案は、プロダクト目線ではなく、マーケットインの視点で考えなくてはできないでしょう。営業部門は単にプロダクトを売るのではなく、お客様軸やマーケット軸を持って解決を図るプロデューサーであり、コーディネーターでもあると考えています。飼料事業のあるお客様の課題の解決には、製粉事業をはじめとする食品部門をご紹介します、あるいはお客様同士を結び付けるという役割を担うこともあると思います。そのためには、新たな価値を発想してチャレンジすることが必要です。また、関連部門をチームとして結び付けながら、製品に対する専門的な知識を正確に提示できるような人材を育成しなくてはなりません。デジタルとリアルのコミュニケーションを駆使し、人と人とのつながりや、各販売担当者が持っている情報を共有して、価値提案へと導く新しい営業部門の在り方を模索していきたいと思っています。

様、酒類・飲料メーカー様のほか、畜産農家の方もいらっしゃいます。加えて、家庭の消費者の皆様も当社グループのお客様です。これら全てのお客様に向けて認知度を高め、製品の幅広さをご理解いただき、より多くご使用いただけるよう、さらなるシナジーを生み出すことを目指しています。日本市場は少子高齢化による人口減少を要因とする縮小が予測されますが、そうしたなかでもシェアを拡大させていきます。

基本戦略の2つ目である「事業領域の拡大」に関しては、ポーソー油脂株式会社とサンエイ糖化株式会社の子会社化によって、価値提案をより強固に進めたいと考えています。ポーソー油脂との連携によって、当社グループが持っていなかったこめ油という油種が新たに加わりました。サンエイ糖化は医薬用ぶどう糖に大きなシェアを持っています。また、事業のバリエーションが増えたことにより、研究開発部門と連携した新たな組み合わせの提案も可能となります。このように、当社グループ相互の事業のシナジーにより、今後さらに価値提案の幅を広げていきたいと思っています。

組織形態においても、取り扱い素材を軸とした組織から、お客様軸・マーケット軸の組織へと転換し始めています。かねてより、コンビニエンスストア様に対象を特化した「広域営業部」を設置し、成果を上げていましたが、2021年度は、「ソリューション営業部」を新設し、まず外食産業様に向けた総合的な提案を開始しています。加えて、こうした事業間やお取引先様とのコミュニケーションによって生まれる情報がさらに違った角度からの新しい価値提案に結び付き、「複合系シナジーソリューション」の提案活動がより一層活発化していくと期待しています。

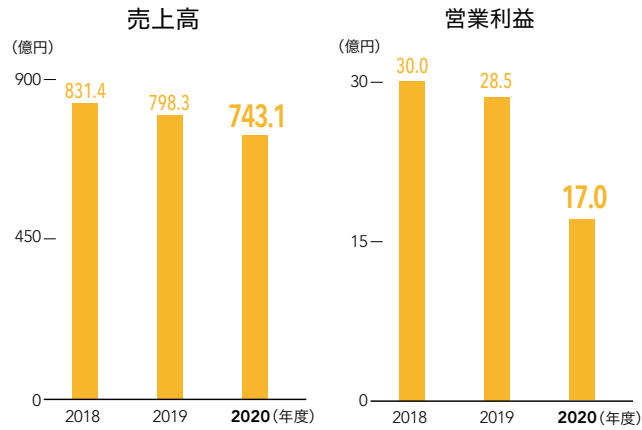
当社グループは、コロナ禍という世界的な危機のなかにあっても製品を絶やすことなく供給し、消費者の皆様安心して召し上がっていただける食品を提供しています。危機に際して力を結集し、変革・挑戦を恐れずに進む意志、それが『SHOWA魂（だまし）』だと思っています。当社グループは「食」を通じて社会の役に立つことができるという自負を持ち、これからも健康で豊かな食生活の貢献に向け邁進してまいります。

事業概要

事業別売上高・営業利益推移

製粉事業

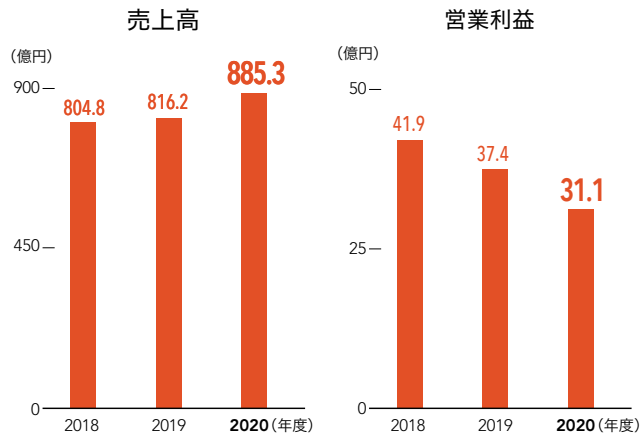
小麦粉は食品のなかで最も用途が広く、日々の生活に欠かすことのできない重要な食品素材です。パン、ケーキ、麺類などの用途に合わせた各種小麦粉や、ユーザーのニーズに対応した業務用プレミックス類を製造・販売しています。



※ 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、前連結会計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

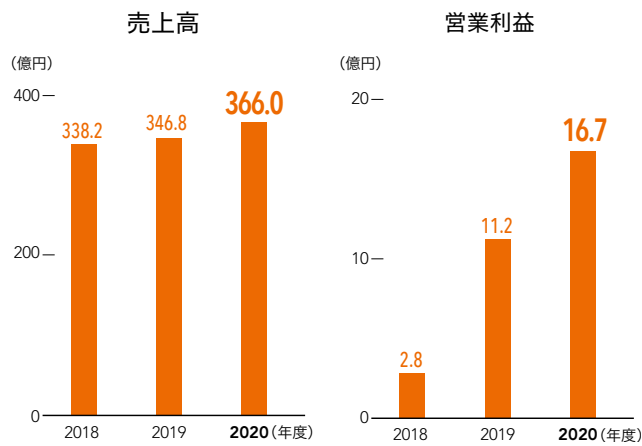
業務用・家庭用の食用油、プレミックス、パスタを製造・販売しています。さらに、業務用として、飼料原料などになる脱脂大豆、食肉加工・水産加工食品に使用される大豆たん白など、また、家庭用として、健康食品、ギフトセットなども製造・販売しています。



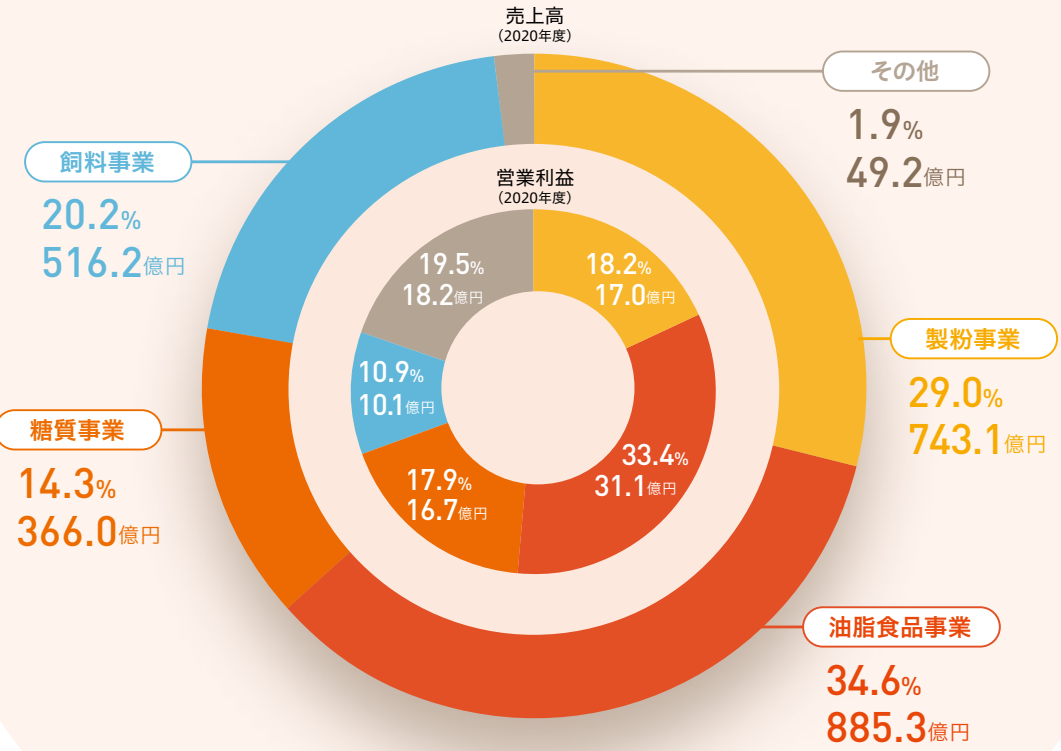
※ 2020年度より、従来「製粉事業」に区分していた冷凍食品業を「油脂食品事業」に区分する変更を行っています。なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の区分方法に基づき作成しています。

糖質事業

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。



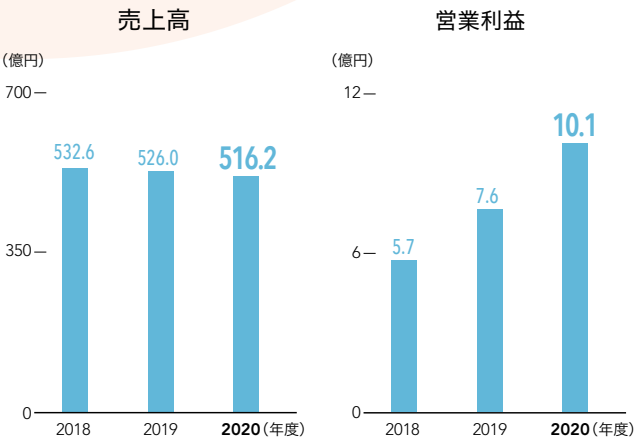
事業別売上高・営業利益構成比



※ 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。

飼料事業

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

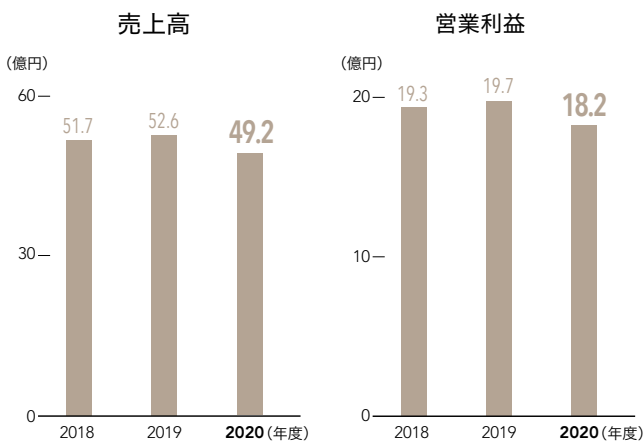
輸入穀物の保管・荷役を行う倉庫業、所有不動産の賃貸などを行う不動産業のほか、保険代理業、自動車などリース業、運輸業を行っています。また、新たにアグリビジネスへの参入を進めており、2021年3月より植物工場実験プラントの操業を開始しています。



鹿島工場サイロ



植物工場実験プラント



※ 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

強み・特長

グループ会社を含む7工場体制により、全国のお客様に対して小麦粉を供給しています。さらに、油脂製品、糖質製品など、当社グループの扱う様々な商材を、小麦粉製品と組み合わせて提案することで、お客様の「食」に関する課題解決に貢献しています。

2020年度の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、家庭用商品の需要が増えた一方で、外食、土産などの業務用需要が減少しました。また、在宅勤務の広がりにより、ビジネス街のコンビニエンスストアの販売も減少し、パンや麺などに使用される小麦粉、プレミックスの販売量が減少しました。

このような状況のなかで新たに創出された、テイクアウトやデリバリーといった需要に対し、健康、おいしさ、省人化に貢献する製品開発や提案を行ってきました。これらの活動により、徐々に販売量回復の兆しが見えてきています。

2021年度の戦略

今期は製粉グループ各社との連携を強化し、生産性を高める取り組みを行っていきます。その一環として、2021年10月より、株式会社内外製粉と販売統合を実施し、製造面・販売面・物流面でより一層効率的な体制を構築していきます。ウィズコロナ・アフターコロナ時代の市場が変化するなか、当社グループの強みであるマーケット分析力を軸に、小麦粉だけでなく、油脂、植物たん白、糖化品、でん粉などの

周辺商材を組み合わせた総合力を生かした提案により、お客様の商品に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。また、2021年4月に事業横断型組織として創設された「ソリューション営業部」との連携により、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きます。

油脂食品事業

強み・特長

食用油に加えて、様々な商材を扱うことで培ったノウハウを生かして、「複合系シナジーソリューション」を体現しています。例えば、天ぷらは「衣」「油」の両面から最適な組み合わせにアプローチできる強みがあり、天ぷら粉を含む業務用無糖プレミックスは高い国内シェアを誇っています。「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は、国内シェアNo.1[※]を獲得しています。

※ 当社調べ

2020年度の振り返り

長期化する新型コロナウイルス感染拡大の影響から、外食を中心とする業務用需要が減退する一方、巣ごもり需要と内食機会増加に後押しされた家庭用需要は伸長しました。また、ボーソー油脂株式会社がグループ入りしたことにより、油脂商品のラインアップに新たに「こめ油」が加わり、提

案の幅がさらに広がりました。その結果、業務用油脂類の販売量は前年を上回りましたが、業務用食材は前年を下回りました。家庭用商品については油脂、プレミックス、パスタ共に前年販売量を上回ることができました。

2021年度の戦略

世界的な穀物原料の高騰を背景に、油脂製品、小麦粉製品の原価は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ます。また、コロナ禍によって変化した市場ニーズに合わせた販売を強化していきます。業務用ではテイクアウト用途に適した油染みを抑制できるフライ油などの拡販、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

リーブオイル、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。さらに、2020年10月に発売60周年を迎えた天ぷら粉については、あらためて「天ぷら」のおいしさを伝えるため、外食・中食・内食のあらゆる食シーンで連動した販促を展開していきます。

TOPICS

株式会社内外製粉との販売統合

2021年10月1日付でグループ会社である株式会社内外製粉の販売部門を当社に統合し、製造受託工場とすることで、一体運用を推進します。製造・販売・物流面における効率化を図り、さらなるシェア拡大に取り組んでいきます。

営業面	●統合された販売戦略に基づく効率的な営業活動 ●内外製粉の販売チャネルの活用 ●販促活動や顧客交渉などの重複の回避	物流面	●相互の製造銘柄に準じた配送先の効率化 ●中京エリアのグループ会社を含めた効率的な物流体制の構築
製造面	●コストセンターとして製造効率を追求 ●類似銘柄の統合や小ロット挽砕の集約 ●セントラル製粉株式会社と連携した中京エリアの製造拠点としての活用		

TOPICS

新商品開発に注力

消費者の健康意識の高まりや、将来的な食肉供給不安などを背景に、植物性原料を利用したプラントベースフードや代替肉の市場が急成長しています。当社的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いますが、さらに販路を広げるべく、2020年度に家庭用の大豆たん白商品「まめたん」を上市しました。今後は、さらに付加価値を高めた大豆たん白商品の上市や、大豆の有用成分を生かした商品開発を進めていきます。



また、新たにラインアップに加わったこめ油と粉製品や糖質製品をコラボさせた販売活動の実施や、「蒟蒻効果」シリーズ（パスタ）、「健康こめ油」など、健康を求める消費者ニーズをとらえた家庭用商品の開発にも引き続き注力していきます。



糖質事業



強み・特長

業界トップレベルの事業規模に加えて全国3拠点の生産体制により、安定供給とコスト競争力を実現しています。特に、結晶ぶどう糖市場では国内生産量約70%のシェア※を確立するとともに、医薬向けにおいても高い技術力とノウハウを保有しています。これらを強みとして、他事業とのシナジー発揮によるソリューション提案を実施しています。

※ 当社調べ

2020年度の振り返り

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛や飲食店への休業・時短要請などの影響により、ビールや飲料、菓子、段ボールなどの需要が縮小し、糖化品・コーンスターチ・加工でん粉の各カテゴリーにおいて厳しい市場環境が続きまし

たが、他事業とのシナジーを生か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に加え、サンエイ糖化株式会社を子会社化したことにより対前年で増収増益となりました。

2021年度の戦略

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により、独自の価値提案型営業を推進していきます。

また、2020年度に子会社化したサンエイ糖化とのグループシナジーの早期実現と新たな需要創出を目指し、両社間で立ち上げたプロジェクトを中心として差別化戦略を推進

TOPICS

サンエイ糖化株式会社を完全子会社化

「中期経営計画20-22」で掲げる「基盤事業の強化」の施策の一環として、糖化品業界において独自の地位を築いてきたサンエイ糖化を2020年12月24日付で完全子会社化しました。

これにより、糖質事業は、大型船が接岸可能な臨海工場東西2拠点を含む全国3拠点の生産体制となった上、結晶ぶどう糖（医薬向けを含む）などの業界トップシェア※の商品群や、乳酸菌などの新たな製

品群もラインアップに加わり、BCP対応を含む安定供給体制構築と差別化戦略を追求できる体制が整いました。

グループシナジーの早期実現に向け両社間でプロジェクトを立ち上げ、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、新たな価値の創出に取り組んでいます。

※ 当社調べ

飼料事業



強み・特長

製粉・油脂食品・糖質の各事業で発生する飼料原料を有効活用できる配合飼料の販売事業を行っています。また、グループ会社の昭和鶏卵株式会社を含めた、一気通貫でのレイヤー事業を強みとしています。

2020年度の振り返り

配合飼料の販売については、新型コロナウイルス感染拡大の影響はほとんど受けませんでした。畜産物については家庭用の需要が伸びた一方、外食などの業務用の需要が減

退しました。配合飼料の販売事業は相場上昇のなか、適正価格での販売に努めた結果、順調に推移しました。

2021年度の戦略

配合飼料の販売については農場（顧客）の課題に対する解決案の提示と畜産物を絡めることにより、拡販に努めています。また、相場が乱高下している状況下において、適正価格での販売に努め、収益を確保していきます。高付加価値商品の人工乳やオリゴ糖飼料は、ターゲット

顧客リストに基づきアプローチを行うことにより、新規獲得を進めていきます。新規飼料原料の発掘にも努め、例えば、食品廃棄物の飼料活用など環境にも配慮した取り組みも進めていきます。

TOPICS

産学連携の取り組み

グループ会社である昭和鶏卵株式会社のパック卵商品「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、約4カ月間の教育プログラムとして、昭和産業グループ主催の勉強会や試食

会、意見交換などを通して、学生がレシピのブラッシュアップを図るものです。未来の「食」を担う学生に、本企画を通じ、卵の魅力やおいしさをあらためて知ってもらい、それを世の中に発信していただくことを意識しています。

その他



強み・特長

倉庫業では、当社の鹿島、神戸、船橋の3工場で合計36.5万tの穀物を貯蔵できる大型サイロを備えており、多種多様な穀物の保管・品質管理と安定供給を行っています。

2021年度の戦略

倉庫業については、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響による荷動きの停滞に対して、グループ穀物サイロ会社との連携により対応しました。2021年度は原料調達一元化により、購買部門がサイロ運営を担う独自のビジネスモデルを強化し、食品メーカーとして穀物取扱量日本一※の

優位性をさらに生かしていきます。

また、2021年3月より新たに加わった植物工場実験プラントについては、長期ビジョン3rd Stageでの本格生産に向け、アグリビジネスの拡大を推進していきます。

※ 当社調べ

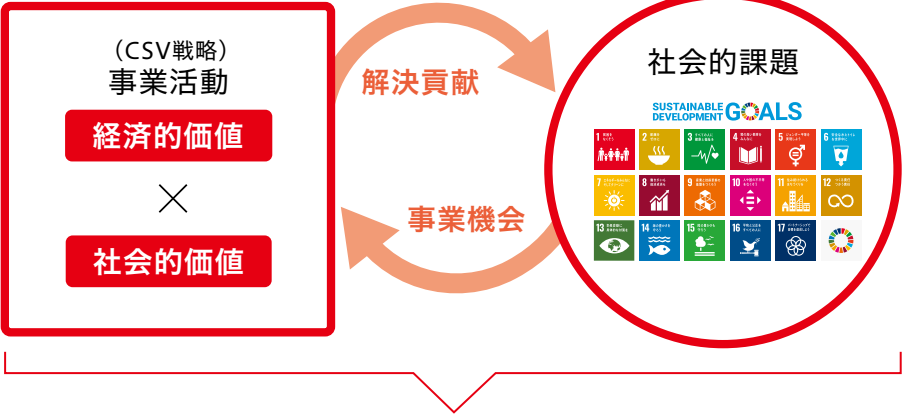
昭和産業グループのサステナビリティ

サステナビリティの考え方

当社グループは「穀物ソリューション・カンパニー」として、事業を通じた社会的課題の解決により、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的な成長の両立を目指す、CSV戦略に基づくESG経営を推進しています。

「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を中心に、社会に価値を提供していくことが当社グループのサステナビリティであり、社会的責任と考えています。

ESG経営の推進

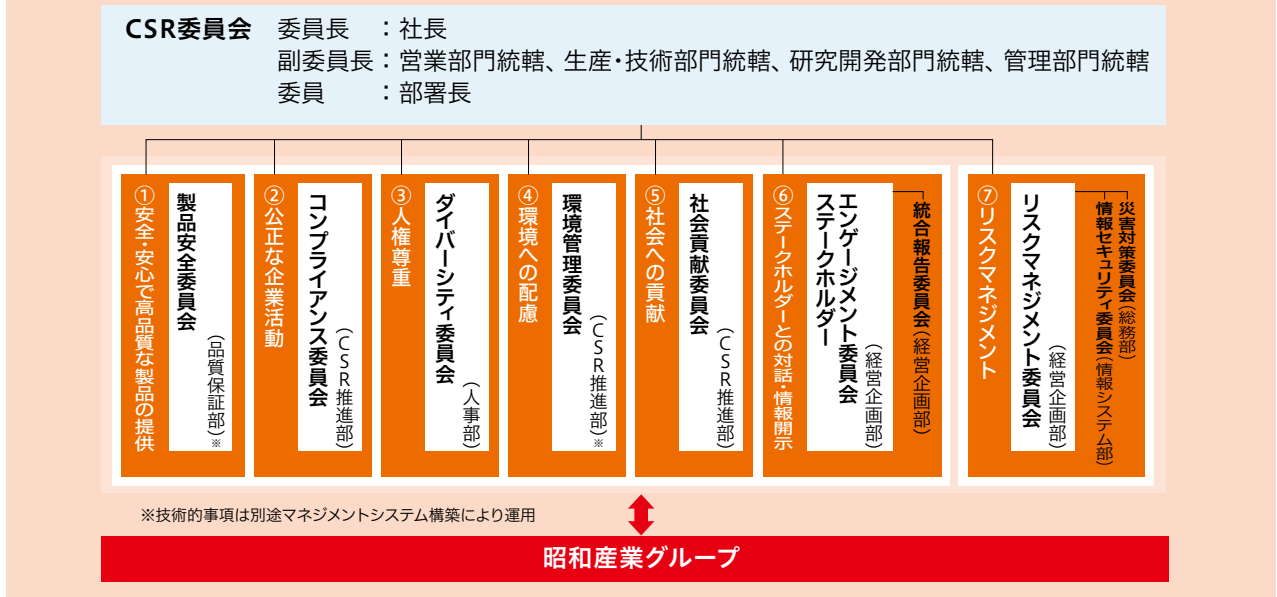


持続可能な社会の実現に貢献する

CSR推進体制

当社では、社長を委員長とし、全ての部署長を委員とする「CSR委員会」を設置しています。CSR委員会の傘下に、当社が重要と考える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、⑦リスクマネジメントに注力しています。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、リスクマネジメントの徹底を行っています。

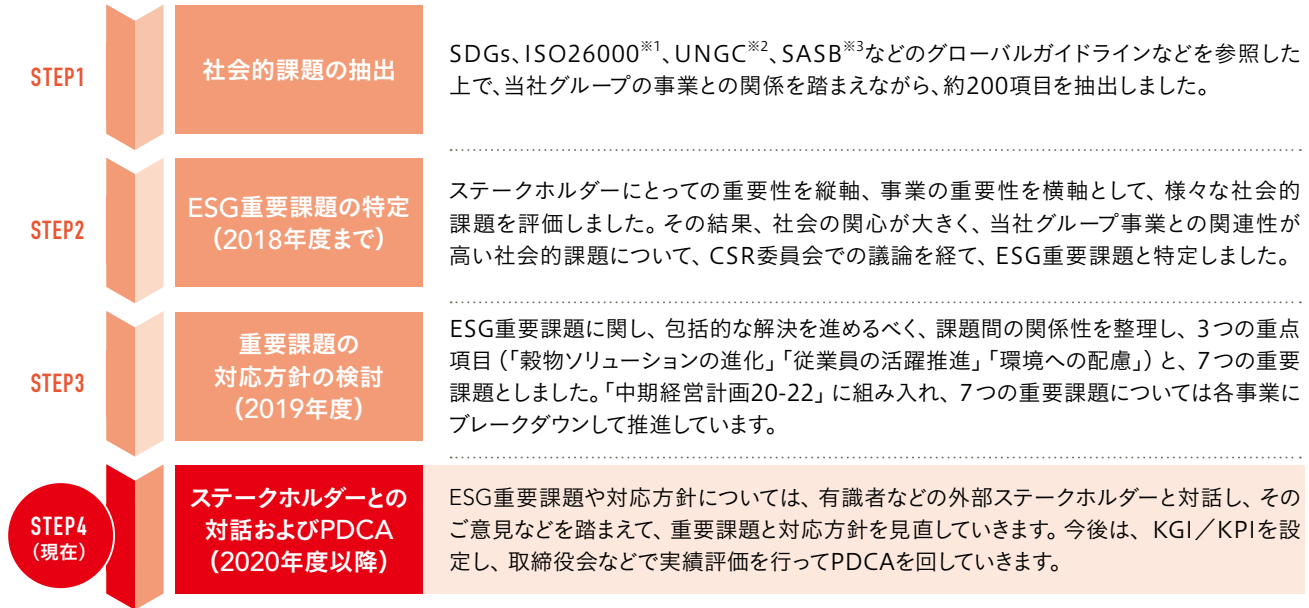
CSR推進体制図



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委員会において、ESG重要課題を特定しました。「穀物ソリューション・カンパニー」として、事業を通じて、社会的課題の解決に継続的に注力するCSV戦略を推進していきます。

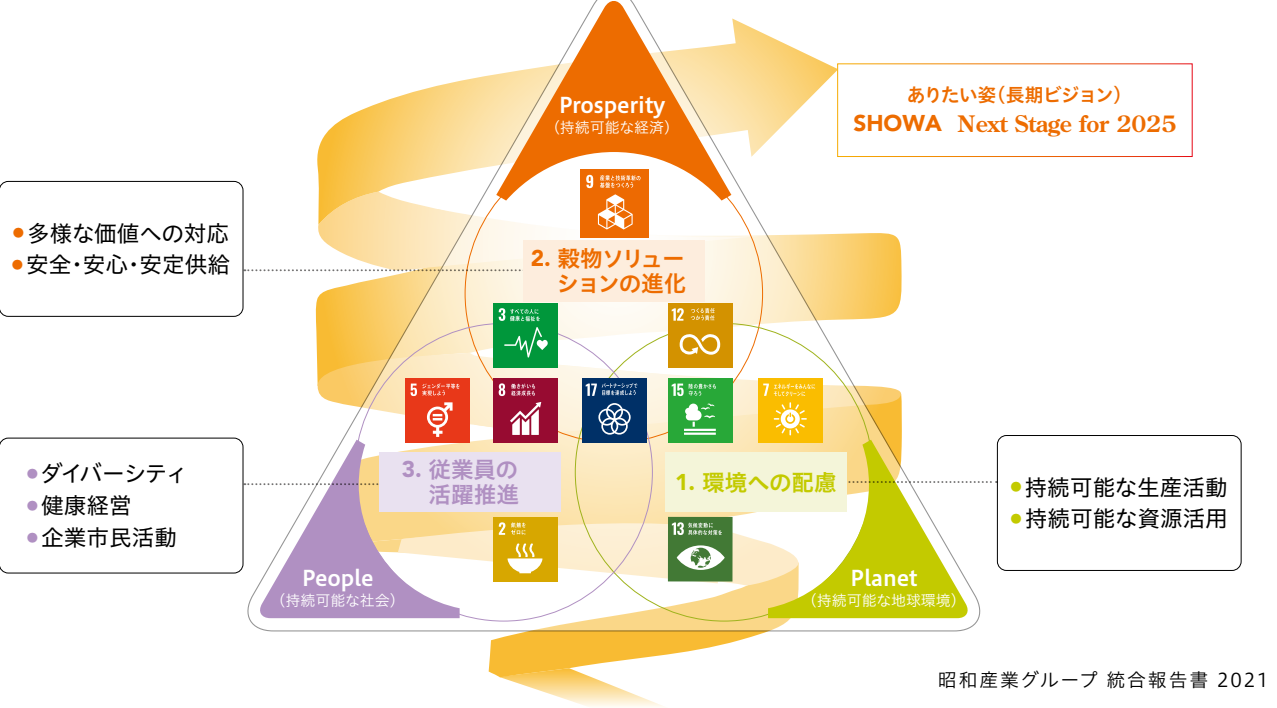
特定プロセス



※1 ISO26000:全ての組織を対象とする社会的責任(SR)に関する世界初の国際規格
※2 UNGC (United Nations Global Compact):国連グローバル・コンパクト
※3 SASB (Sustainability Accounting Standards Board):サステナビリティ会計基準審議会

取り組むべき重要課題

下図は、上記STEP3で整理した、3つの重点項目と7つの重要課題について、社会的課題(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。



ESGに関する取り組み

3つの重点項目	7つの重要課題／主に貢献する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 年到達目標に向け取り組み強化 ⇒ 2030 年までに CO ₂ 排出量 <u>46%削減</u> * (対 2013 年度) ※ 昭和産業グループ	・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 ● 食料原料の枯渇 ● 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	・食品ロス（製品）5%以上*削減 (対 2016 年度～2018 年度平均) ※ 昭和産業単体	・在庫の適正化 ・賞味期限延長（年月表示） ・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	・容器包装のプラスチック使用量削減 ・水の使用量原単位削減	・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替・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） ・省水推進（生産時の原単位削減）
	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應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 ● 法的規制（輸入・関税など）の変更・新設によるコスト上昇 ● 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
		・穀物等資源の高度・有効活用の推進	○ バイオマスを活用した素材の開発 ○ 新たな機能を開発／活用による社会・環境課題への対応 ● 食料原料の枯渇 ● 国内農業の衰退への対応遅れによる企業価値低下	・副産物等の新たな機能開発 ・副産物等の有効活用	・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	○ 企業価値の向上 ○ 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 ● 消費スタイル変化への対応遅れによる国内外の市場拡大機会の損失 ● 「食」に関する楽しさの提供機会減少により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 ● 油脂・炭水化物に対するネガティブイメージによる事業への影響	・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とその展開（消費者へのメニュー提案） ・「食」に対する新たなニーズに対応した「時短簡便」商品の開発とその展開 ・「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 ・ハラル・ビーガン市場へ対応した商品の提供 ・ASEAN 市場でのプレミックス事業拡大 ・台湾市場での製粉事業／飼料事業（鶏卵）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 ○ 資本コスト低下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應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	・自社および新たにグループへ合流した会社・海外企業含めた、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監査・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 ・ICTを活用した FSQMS 精度の向上 ・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 ・グループ全体での 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 ○ 従業員の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* (対 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 ○ IoT を活用した生産性向上 ● 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 ・IoT を活用した業務改革
	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 ● 病気で欠勤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 ● 労災へ結びつ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

環境戦略



昭和産業グループ一体となり、
地球環境負荷のさらなる低減に向けての
取り組みを続けます。

専務執行役員
生産・技術部門統轄
高橋 秀和

環境管理委員会を中心に、CO₂排出量の削減などの取り組みを加速する

日本のみならず世界的にも、毎年のように大きな自然災害が起きています。将来的には世界でも気候変動がさらに悪化し、その結果、水害地域が増え農産物の収穫に大きな影響が及び、食糧への大きなマイナスインパクトとなるシナリオを想定しなくてはなりません。特に、食品メーカーはCO₂排出量の削減が課題となっており、当社グループもカーボンニュートラルに向けての取り組みを進めています。私は生産・技術部門を統轄すると同時にロジスティクス部も担当していますので、原料の購買（調達）から製造、そして物流も含めて、当社グループ全体での環境負荷低減に向けた大きな役割を担っていると認識しています。

グループ会社一体となつての「複合系シナジーソリューション」を環境負荷低減活動と収益向上にも生かす

まず、「CO₂排出量削減」に関しては2013年度比で26%削減というこれまでの目標はほぼ達成可能となり、現在はさらに、2030年度までの政府目標である46%削減への検討を進めています。従来の対応に加え、原料穀物の加工で発生する副産物の一部をバイオマス燃料として使用するなど、再生可能エネルギーを増やしていくことに大きく舵を切っていきたいと考えています。また、新たに子会社化したボーソー油脂株式会社とサンエイ糖化株式会社も含めて、連携によるシナジーを発揮するために、削減目標達成に向けて相互に活動状況も共有しています。特に、ボーソー油脂が生産するこめ油の生産工程では副産物として脂肪酸が多く発生するため、今後燃料としての活用も視野に入れています。加えて、グループ企業として配送効率の一層の向

気候変動による事業への影響の低減に向けた取り組みや、事業活動を行っていることをステークホルダーの皆様 に正しくご理解いただけるよう情報提供をするためにも、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を視野に入れて、様々な検討を進めています。そのために、今年度から「環境管理委員会」の体制を見直し、各作業部会を設置して、役割や目標、具体的な活動を明らかにして取り組んでいます。部会では、グループ一体でCO₂排出量、食品ロス、水使用量に焦点を絞った削減に取り組んでまいります。

上に取り組む、例えば、ボーソー油脂の商品も一括配送するなどグループ全体でのCO₂排出量の削減につなげていきます。

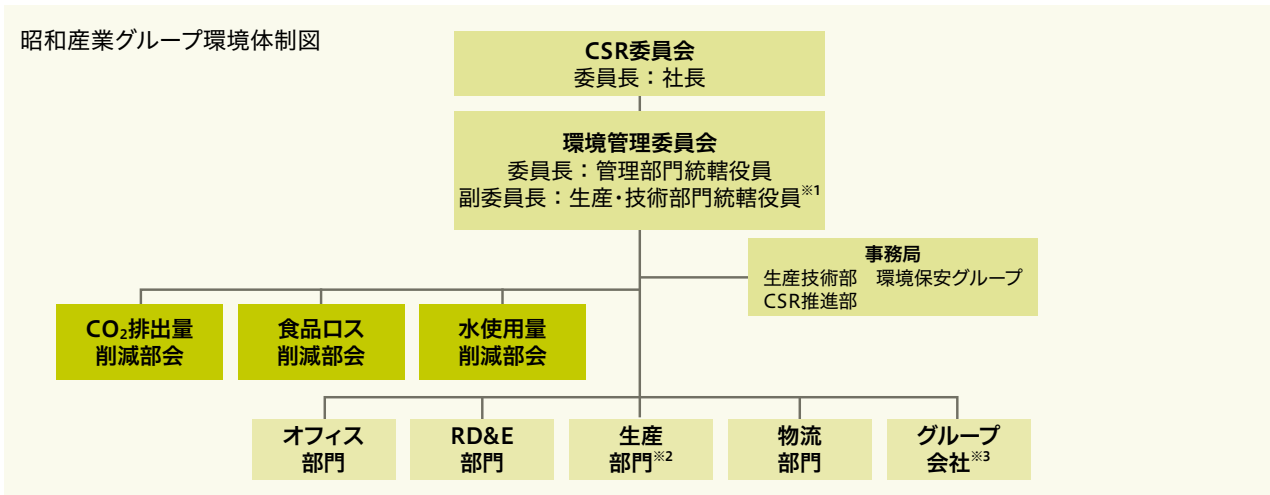
「食品ロス削減」に関しては、当社生産工場での廃棄ロスはほとんどありませんが、ベーカリー系グループ会社には業界に応じた目標の設定が必要になっています。「水使用量の削減」に関しては、水の複数回使用や各工程で洗浄に使用する温水量を減らすことで、蒸気使用量の削減や省水への取り組みを実施しています。そして、これらの活動を収益の向上にも結び付けることを目指しています。

今後も、引き続き社会や地球環境への貢献とともに、当社グループの経済的価値の向上にもつなげる経営を目指し取り組みを進めてまいります。

環境マネジメント推進体制

当社グループは、「CSR委員会」の傘下組織である「環境管理委員会」において、環境対策に関する重要な課題に対する方針を審議・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運用されているかを確認しています。また、2021年度より「環境管理委員会」に、持続可能な生産活動に

ついてより迅速かつ効果的に意志決定を行う3つの作業部会を設置し、課題解決をさらに推進する体制を構築しました。環境管理委員会では、気候変動への対応をはじめとする当社グループに関する環境課題を議論し、戦略を策定する場として、事務局に生産技術部環境保安グループを加えてPDCAサイクルが確実に回る体制へと機能強化します。



※1 生産・技術部門統轄役員は、ISO14001の全社経営者の役割を担っています。
※2 ISO14001によるマネジメントシステム構築により運用（認証取得）
※3 グループ会社とは、連結子会社（26社）、生産工場を持つ非連結子会社（2社）を管理対象としています。

中長期目標と達成状況

2010年、中長期環境目標を掲げ、その最終年度である2020年度の実績としては下表の通りとなりました。当社生産部門におけるCO₂排出量原単位は、新型コロナウイルス感染症拡大による操業量の減少などにより、エネルギー効率が悪化し、目標に達しませんでした。

2030年度に向けた新たな目標の策定を開始しており、CO₂排出量削減目標については、2013年度のCO₂排出総量

を基準として、「昭和産業グループ全体で2030年度までに26%以上削減への挑戦」とすることを決定して取り組みを始めていましたが、2021年、政府が2030年度までに温室効果ガスを2013年度比46%まで削減するという新たな目標を掲げており、当社グループとしてさらなる施策を検討して取り組みます。

評価○：目標達成 評価一：目標未達成			
テーマ	中長期目標	2020年度実績	評価
気候変動対策	昭和産業グループ※1は、CO ₂ 排出量原単位※2を2020年度に2009年度比15%削減する	△16.9%	○
	昭和産業生産部門は、CO ₂ 排出量原単位を2020年度に2009年度比20%削減する	△16.2%	一
資源循環	廃棄物の再資源化率95%以上を維持	98.1%	○
	食品廃棄物の再生利用率95%以上を維持	99.9%	○

※1 昭和産業単体を含む、主要生産系子会社である、敷島スターチ株式会社、奥本製粉株式会社、九州昭和産業株式会社、株式会社スウィングベーカリーの5社（2009年時点での省エネルギー法定報告対象の企業）を算出対象としています（環境管理対象全28社のCO₂排出量に対し、算出対象5社で約68%をカバーしています。2021年3月31日時点）。
※2 CO₂排出量原単位算出には、2009年度の電力排出係数を使用しています。各年度の排出係数使用での2020年度実績は、グループ全体が△13.2%、昭和産業生産部門が△12.0%です。

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、人々の生活に欠かせない「食」を提供しています。持続可能な資源の調達による持続可能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、私たちには大きな責任があります。環境配慮を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
1.持続可能な生産活動	①CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み ②食品ロスの削減 ③水使用量削減をはじめとする資源活用の強化	   
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	

1.持続可能な生産活動

①CO₂排出量削減に向けた取り組み

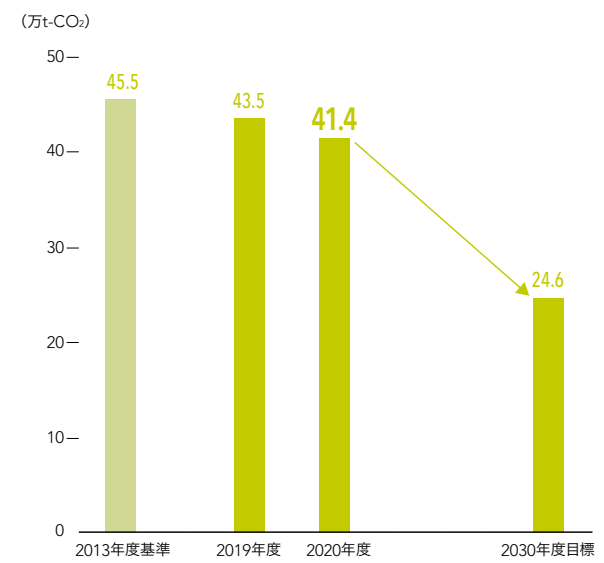
気候変動により、水害や干ばつなどのリスクがあり、全世界の穀物の安定供給に支障を来す可能性があります。そのためCO₂排出総量の削減の取り組みを継続し、2020年度のCO₂排出総量は、生産工程の省エネ活動などにより、前年度に比べて約2万1千t削減しました。一方、2020年は、新たにボーソー油脂株式会社やサンエイ糖化株式会社など7社が当社グループとなったことにより、当社グループ全体のCO₂排出総量は、41万4千tと増加することとなりました。

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する工事や、バイオマスボイラーの増強更新をはじめとするユーティリティ設備などの改善、また、これまでの生産工程の省エネ活動のノウハウを新たなグループ会社に応用することで、CO₂排出総量の削減に向けた生産活動に取り組んでいます。

2021年、政府が掲げた新中長期目標の「2030年度までに温室効果ガス排出量を2013年度比で46%削減」という新たな目標に向けて、TCFDへの賛同を見据え、環境管理委員会傘下にCO₂排出量削減部会を設置して推進します。エネルギー消費原単位を前年度比1%の削減という生産工程などでの省エネ活動の推進や、気候変動に関するリスクと機会の分析に着手して、再生エネルギーの利用拡大の検討や、当社グループとしての目標である2013年度比46%の削減

減に向け、具体的で、実効性・実現性のある施策を行いCO₂排出量削減に取り組んでいます。

CO₂排出量の推移(昭和産業グループ)



※ CO₂排出量の算出には、各年度直近の電気事業者別の基礎排出係数を使用しています。
※ 2013年度基準排出量には、2014～2020年度にグループ会社となった11社(セントラル製粉株式会社、ガーデンベーカーリー株式会社、タワーベーカーリー株式会社、スターベーカーリー株式会社、ボーソー油脂株式会社、長岡油糧株式会社、クミアイ油脂株式会社、ムサシ油脂株式会社、南日本コム油株式会社、東京油脂工業株式会社、サンエイ糖化株式会社)の2013年度排出量を含みます。

②食品ロスの削減

当社では、食品ロス(製品廃棄)の発生について、2016～2018年度の3年間の平均値を基準として、2022年度には食品ロスを5%以上削減することを目標に活動を始めました。2020年度は目標に対して5%の削減という結果でした。引き続き食品ロス削減に向けて、需給管理や在庫管理についての取り組みを進めています。

環境管理委員会傘下に、食品ロス削減部会を設置して、原料供給から加工、食品製造という一貫した体制を有する当社グループ全体での食品ロス削減に取り組みます。当社単体で

③水使用量削減をはじめとする資源活用の強化

環境管理委員会傘下に水使用量削減部会を設置して、当社グループでの水使用状況(現状)を調査し、当社グループ全体で取り組む具体的な目標を設定して省水に取り組みます。

循環型社会を実現するために、プラスチックなどの容器包装資材の3R(Reduce、Reuse、Recycle)は大切なキーワードであり、なかでも包装のプラスチック使用量をReduceするため、包装技術の向上による樹脂使用量の最適化への取り組みを行い、適正な削減を継続して推進しています。これまで食用油のボトルの軽量化や、業務用パスタ製品のフィルム構成の変更による薄肉化への取り組みなど、容器包装に使用するプラスチック削減を進めてきました。食用油1,000gのボトルでは約11%軽量化し、一部の業務用パスタ製品(3kg

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、当社の原料調達方針をサプライヤーに理解していただき、一体となって管理、実施していただくという協働により、課題解決に取り組んでいます。

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「バイオマスゴミ袋」の製品化を進めています。開発品は、石油由来プラスチックの使用量を削減し、CO₂排出量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本庁舎や、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(茨城県立カシマサッカースタジアム)などで、実際に試用するなどの実証実験を行い、製品化に向けて抽出された課題を解決すべく、研究を進めています。

油脂製造工程で発生するソーダ油滓(副産物)を酸分解し

の食品ロス削減目標(2022年度までに5%以上削減)の達成に向けた取り組みに加え、グループ内の加工食品およびベーカリー事業において、加工工程を含めた食品ロス削減が課題となっています。食品ロスの発生状況を調査し、削減目標をあらためて設定し、生産から流通までの食品ロスの発生量削減の取り組みを進めています。

また、賞味期限の見直しによる食品ロス発生削減につながる製品の供給、商品提案に向け、研究開発を行います。

入り、4kg入り)の包装フィルムの厚みについて、約12%の削減を実現しており、順次対象銘柄を拡げています。今後も継続して包装資材の見直しを行い、容器包装としてのプラスチック使用量削減に取り組んでいきます。



また、サプライヤーには公平、公正な取引を行い、サプライヤーの選定には品質や価格などのほか、法令を遵守してCSRの推進を実践していきます。

たダーク油を燃料とするボイラーを鹿島工場に導入し、運用を開始しました。また、当社グループとなったボーソー油脂株式会社においても、すでにソーダ油滓のダーク油化を実施していることから、燃焼ボイラーの増設を検討するなど、グループ全体での副産物の利用推進の取り組みを進めています。



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「健康」「環境」「時短簡便」ニーズに貢献する商品開発 ②オープンイノベーションの活用による研究／開発力の推進 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海外市場への展開の拡大	   
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新規事業「植物工場」に対する品質保証体制の構築	

1.多様な価値への対応

①「健康」「環境」「時短簡便」ニーズに貢献する商品開発

これまで発売している商品の品質・作り方・パッケージなどの改良、市場の売れ筋を一早くキャッチした商品開発に加え、消費者が困っていること、できたらうれしいことなど隠れた心理を考えることで、これまでにない、お客様が本当に欲しかった商品の設計・開発を目指しています。その一例が、簡単に、餃子のおいしさが味わえる、『もう包まない！混ぜ餃子の素』という新しい食べ方の商品です。



新商品アイデア出しの様子

②オープンイノベーションの活用による研究／開発力の推進

当社では、技術マッチングや産官学の外部機関との共同研究・連携など、オープンイノベーションの仕組みを活用した取り組みを強化しています。この取り組みを通じて、評価技術の研究と関連付けた素材開発や、潜在ニーズを深掘りした製品開発、人工光型植物工場のような新たな分野への挑戦などを進めています。



人工光による野菜栽培

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

社会の環境変化や「食」の多様化が進むなか、スピードのある対応が重要なカギとなっています。カスタマーコミュニケーションによってお客様の潜在的ニーズを引き出し、当社グループならではの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、迅速な顧客課題解決型の提案を行い、企業価値を向上させていきます。

④海外市場への展開の拡大

当社は、「中期経営計画20-22」の基本戦略の一つである事業領域の拡大の一環として、アジアでの事業拡大、基盤の強化を進めています。2020年にスタートした台湾大成集団との製粉事業や鶏卵事業は、生産性の向上や品質改善など

に対する技術支援のほか、衛生面や品質管理面の向上をフォローする体制を整えており、より質の高い商品の提供を目指しています。

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、グループ会社全体に考え方の浸透や力量の維持・向上を図っています。

※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

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	・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	・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
・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	・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	

③新規事業「植物工場」に対する品質保証体制の構築

「安全・安心3原則」に基づき、植物工場での原料受入、栽培から出荷・物流までの品質保証体制を構築しました。また、

植物工場独自の「安全衛生管理に関する規程」「従業員教育に関する規程」などの各種規程を整備しました。

従業員の活動推進

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 ・ 障がい者雇用の促進 ②従業員の能力開発 ・ 人材開発 ・ 研修制度	 
2.健康経営	○健康増進意識の啓発・行動支援	 
3.企業市民活動	○地域交流の推進	

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、2018年10月に「昭和産業グループ ダイバーシティ経営宣言」を社内外へ発表しました。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。

2020年度は、ダイバーシティのさらなる推進と、これまで以上に風通しの良い職場づくりを目指し、「アンコンシャス・バイアス研修」(2020年8月)を全従業員に対してeラーニング形式で、「ダイバーシティマネジメント研修」(2020年12月)を管理職・リーダー層に対してウェブセミナー形式で、それぞれ実施しました。

▶ 女性の活躍推進

当社では女性活躍推進を経営の重点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」を目標とし、部署横断型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。

▶ 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。2021年7月1日現在で27名の障がい者が活躍しており、当社としては12年ぶりに法定雇用率を達成(法定雇用者数を3名超過)しました。



一人ひとりが活躍できる職場を目指して

②従業員の能力開発

2021年4月から導入した新人事制度では、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

▶ 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

▶ 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

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ります。

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(やりたい姿、やりたい仕事)を振り返る機会としています。

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、全従業員教育として「昭和塾」を毎年開催しています。

2021年度教育体系図

	目的	次世代リーダーの育成		キャリアメイクのサポート	
		研修	階層別研修	指名研修	指定通信教育
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)	
選抜期	革新力	新任マネージャー研修			【新任管理職】労務管理
		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
習熟期	価値創造力	新任リーダー研修	課題解決とイノベーション思考	ドラゴンスクール (専任コース)	初級管理者の役割
		プレリーダー研修	リーダーシップ、論理思考		
開発期	課題発見力	中堅社員研修	PDCAの回し方、問題発見/解決		
		3年目研修	3年間の軌跡、プレゼン		
		2年目研修	自己分析、生産性向上		
開発期	ビジネス基本スキル	新入社員フォロー研修	鹿島工場実習他		【1〜3年目】 ①書く力 ②考える力 ③問題発見/解決
		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

○健康増進意識の啓発・行動支援

“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。

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・各事業所と連携をとりながら、全社一体で従業員の健康増進に取り組んでいます。

2020年度から、健康保険組合と協働で従業員の健康診断結果を利用した生活習慣の状況や生活習慣病リスクの状況把握を開始しており、今後は疾病の重症化予防に向けた効率的なアプローチや、セルフケアに対する啓発活動を積極的に行っていきます。

3.企業市民活動

○地域交流の推進

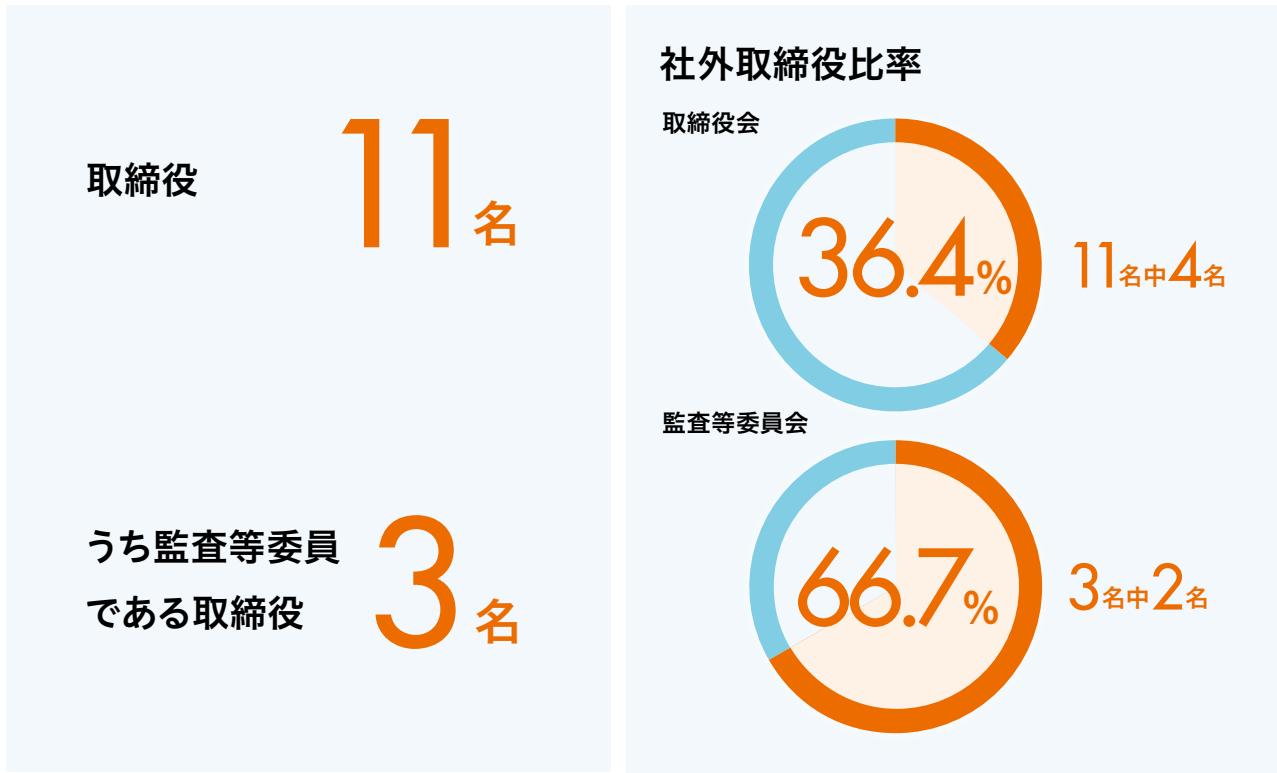
当社では「ボランティア休暇・休職制度」を整備し、従業員の社会貢献活動への参加を支援・奨励しています。ボランティア休暇制度は、年5日間まで取得することができます

(有給)。また、ボランティア休職制度は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)。

企業活動の基盤

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（2021年6月25日現在）

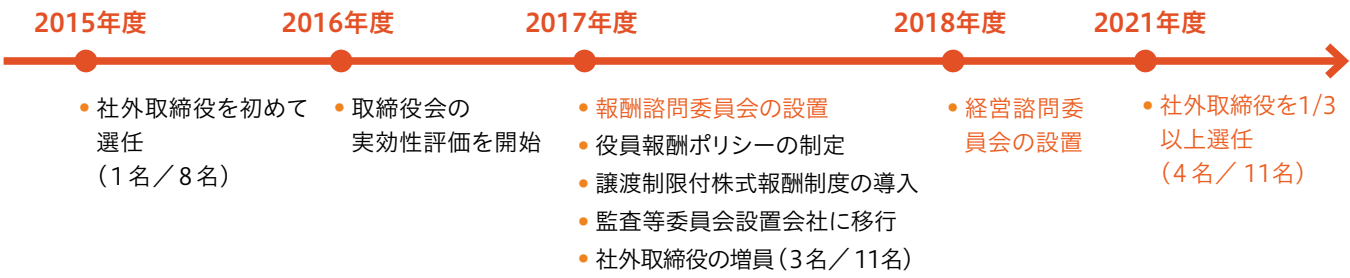


基本的な考え方

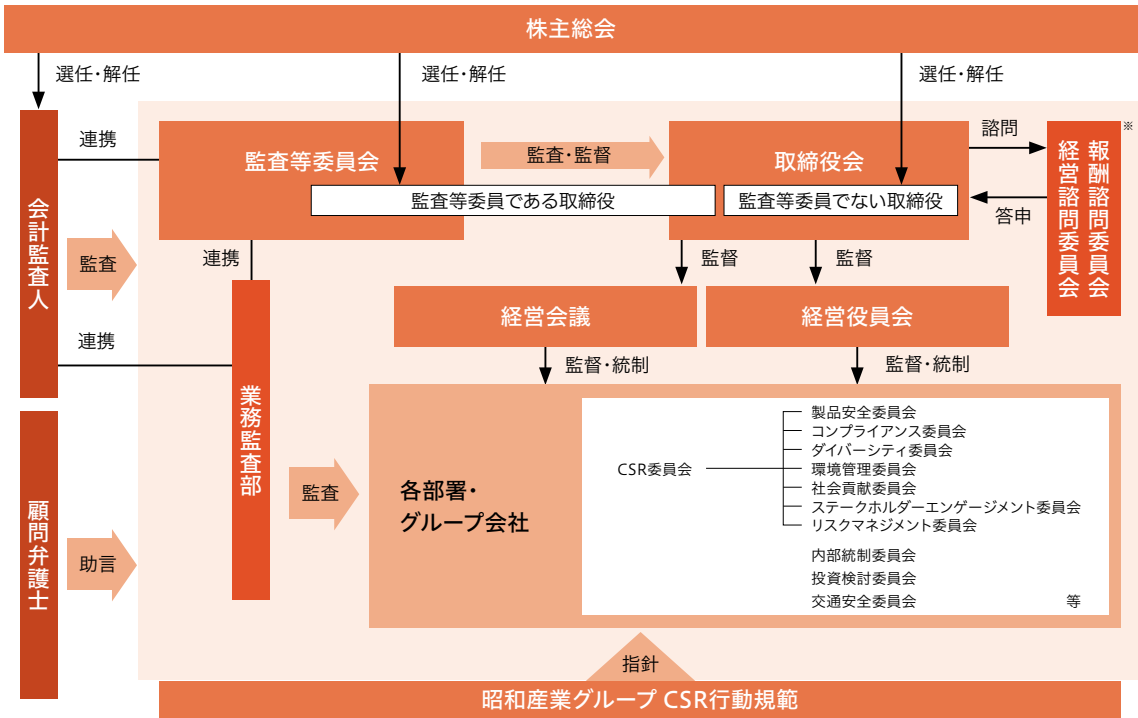
昭和産業グループは「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ことを経営理念とし、株主をはじめ、お客様、従業員など全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。

▶ 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」をご覧ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/governance/>

ガバナンスに対する取り組み



コーポレート・ガバナンス体制図



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

※ 取締役会 任意機関
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任免などに関するプロセスの妥当性、客観性・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

※ 取締役会 任意機関
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」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。

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(2020年度)		選任理由
	取締役会	監査等委員会	
柳谷 孝	16／16	—	会社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 2021年6月25日就任	—	—	会社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 2021年6月25日就任	—	—	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、2020年度は延べ5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」）と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(2020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。

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。

「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

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	23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	2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）

監査等委員からのコメント

「健全経営」の継承に貢献していきます

私は、株式会社千葉銀行の在籍中に様々な会社経営者と関わってまいりましたが、会社経営の結果は全て決算に表れるものと考えます。これまで培った経験と知見を生かし、当社の「財務基盤の強化」に貢献できればと思っています。

私が社外取締役（監査等委員）に就任して2年が経ちました。当初は、全国に工場や多くのグループ会社を有する企業であるため、経営方針などの浸透が難しいのではないかと懸念していましたが、良い意味で予想を覆されました。誠実で謙虚な人が多く、非常に風通しの良い企業文化がつくられていると感じています。そんな良い文化を持っているからこそ、環境の変化に応じた経営ができ、健全経営が続いているのだと思います。

2020年度は、従来と比べ規模が大きく、かつ付加価値の高いM&Aを2件行いました。これは、これまでの健全経営による安定した財務基盤が背景にあってこそ



できたことです。経営陣はPMIの重要性を認識して対応していることもあり、予想以上に早くシナジーが発揮できていることに驚いています。あらためて昭和産業の底力を見た思いです。この2社はグループ戦略上、重要な役割を担っています。グループガバナンスのなかで適切な運営管理を行う必要があり、適宜状況を把握していきます。

今後も、海外企業との合併、アグリビジネスへの参入、さらには環境対応など、持続的成長に必要な投資が予想されます。「リスクコントロールはできているか」という視点で、独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を行うよう尽力してまいります。

役員一覧

(2021年6月25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 45,095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

金子 俊之

所有株式数 14,144株

経歴

1984年 4月 当社入社
2006年11月 当社神戸工場長
2010年10月 当社総合研究所長
2011年 1月 当社食品開発センター所長
2013年 4月 当社商品開発センター所長
2014年 6月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2017年 4月 研究開発部門統轄、品質保証部担当(現任)
2017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)



取締役(監査等委員)

齋藤 規生

所有株式数 8,600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 600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 ちばぎんコンピューターサービス株式会社 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)



取締役専務執行役員

国領 順二

所有株式数 12,664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)



取締役常務執行役員

大柳 奨

所有株式数 13,523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)



社外取締役(監査等委員)

花田 秀則

所有株式数 0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

山口 龍也

所有株式数 16,664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)
ミックス・パスタ事業統括室・油脂部・食品部・支店担当(現任)



取締役常務執行役員

塚越 英行

所有株式数 4,200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)

執行役員

専務執行役員

高橋 秀和

生産・技術部門統轄、ロジスティクス部担当

常務執行役員

猪野 浩

グループ経営推進部長

執行役員

檜前 慶一

太田 隆行

杉山 毅

小河原 賢二

荒川 謹亮

細井 義泰

駒井 孝哉

大野 正史

松嶋 伸

仙波 美智代

鈴木 孝明

永井 俊彦

昭産商事株式会社 代表取締役社長

サンエイ糖化株式会社 代表取締役社長

九州昭和産業株式会社 代表取締役社長

奥本製粉株式会社 代表取締役社長

飼料畜産部長

財務部長

製粉部長

生産技術部長

情報システム部長

基盤技術研究所長

大阪支店長

鹿島工場長

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。

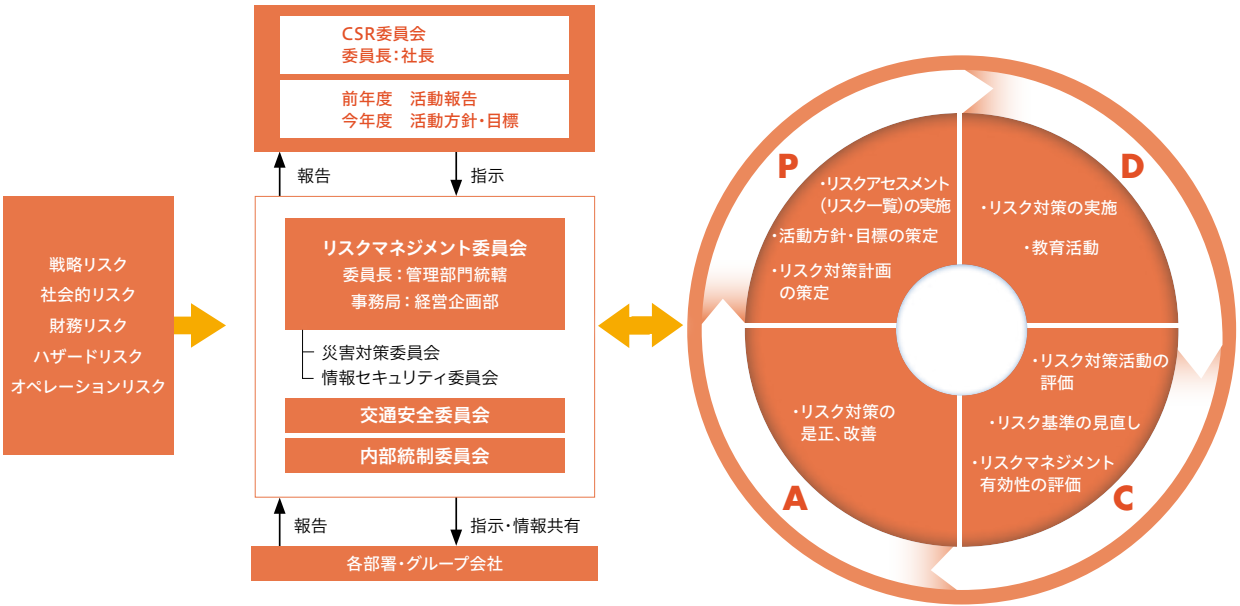
リスクマネジメント体制

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が委員である交通安全委員会（委員長：管理部門統轄）を設置しています。委員会では、交通事故ゼロを目標とし、未然に防止することを目的に、交通安全に関する施策の検討や実施、

そして状況の確認を行っています。

毎年、営業担当者を対象にしたセーフティドライバーコンテストを開催して、安全運転に対する意識を醸成しています。

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べく、様々な防止策を実施しています。

リモートワークやWEB会議はすでに社内に定着し、営業

活動や採用活動、各種研修などもオンラインでの実施を大幅に増やすなど、「働き方」に対する従業員の意識にも変化が生まれています。

従業員の新型コロナウイルスワクチン接種時の取り扱いについても、①就業時間中にワクチン接種する場合は、接種に係る時間を勤務扱いとし就業免除すると同時に、②接

種翌日以降で副反応による体調不良などで就業が困難な場合は特別休暇（有給）を1日付与するなど、感染症リスクへの組織対応を継続して行っています。

また、社長を本部長とする感染症対策本部を設置して、

グループを含めた全従業員等のPCR受検等の状況を日々で管理しています。



応接室（テーブルの中央にアクリル板を設置）

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の一部利用 ・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「製品安全・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	・製品の回収および社告やウェブサイトなどに対応について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.情報管理	・サイバー攻撃でのシステム停止	・セキュリティ対策の強化・見直しを継続的に実施
	・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.世界規模での感染症拡大（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)

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。

▶ 内部通報体制

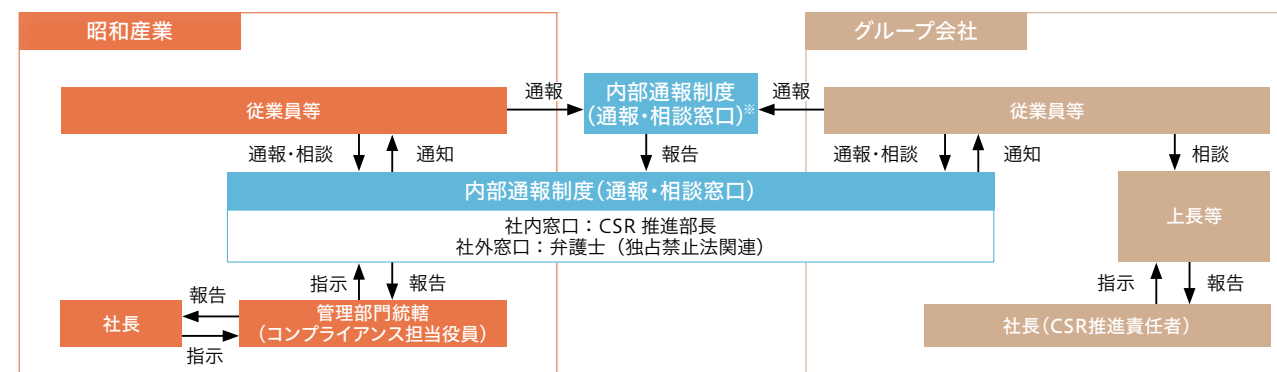
当社グループは、昭和産業グループ内部通報の受付体制を下図の通り定め、通報者の保護や通報事案に対応しています。なお、2020年度に法令違反行為に当たる通報はありませんでした。

このコンプライアンスへの取り組みをより有効なものとするため、改正公益通報者保護法の趣旨を踏まえ「昭和産業グ

ループ内部通報規程」を見直し、新たな社外窓口の設置を進めています。今後も、従業員への内部通報制度の意義・重要性の周知とともに、より安心して通報ができる体制の整備を進めていきます。

なお、昭和産業では、「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 内部通報受付体制図



※ 今後設置予定

▶ 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、いかなる取引も行っており

ませんし、利益供与は一切行っておりません。

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おいて「教育プログラムの強化」を掲げ、取り組みを進めています。2021年度は具体的には、全従業員に配付している「コンプライアンスマニュアル」の全面改訂に取り組みしました。また、「昭和産業グ

ループ CSR行動規範」に沿って関連する法令を整理し、その理解を深めるために「ハンドブック」の作成を進めています。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まいります。

社外取締役メッセージ

適切な監視・監督に基づき、 ステークホルダーとの価値共有を目指す

社外取締役
三上 直子



2021年6月の株主総会をもって、昭和産業の社外取締役に就任しました。昭和産業グループの印象は「日々の暮らしに欠かせない、身近な食品を取り扱う安全・安心の総合食品メーカー」であり、真面目で誠実、質実剛健ながら人間的な温かさを感じています。これが昭和産業の強みになっていると思います。

私はこれまで、長く化粧品原料の開発研究や技術営業に携わりました。武蔵野大学では10年ほど薬学部で客員教授を、同時に株式会社シーボンで化粧品製造工場の工場長を務めました。目標達成に向けた有言実行の大切さを学んだこと、研究開発者としての立場、そして製造業の取締役として企業経営に携わった経験を生かし、昭和産業グループの企業価値向上に貢献したいと考えています。

男女の均等な活躍に向けて

日本では、極めて優秀で、しかも活躍の機会にも恵まれた女性達が取締役として活躍しています。私自身も、上司や同僚、部下、家族など周囲に恵まれました。活躍の機会が男女で均等に近づけば、これまで評価される機会に恵まれなかった優秀な女性たちがより活躍できる場面が増え、管理職さらには経営の中核で能力を発揮できるようになると思います。また、女性側にとっては、出産・育児・介護などライフイベントでの制約がまだまだ多いのが実状です。そのようななかで、周囲に助けてもらえるような職場や家庭での「周囲を巻き込む力」の発揮に向けた努力や行動も期待されます。当社としても、女性の活躍に向けた環境整備と行動支援の両輪でサポートしていくことが必要だと考えています。

価値観の変化を経営に生かし、 具体的な行動を起こす

社外取締役に求められる最大の役割は「独立性と客観性、そして忌憚なく発言、助言できること」と認識しています。客観的な立場から経営の業務執行に対する適切な監視・監督を行き届かせ、ステークホルダーの皆様との価値共有に努めなければなりません。そのためには、経営陣とのコミュニケーションを図り、信頼関係を保ちながらも、独立した立場から発言することが大事だと考えています。

現在昭和産業グループは、長期ビジョンを達成すべく、着実にチャレンジを重ね続けていると感じます。TOBIによる買収、M&Aや海外展開でも大きな取り組みを行っており、その成果は今後実現してくるでしょう。今後、従来と比べ大きな判断を伴う案件においても、経営計画や投資対効果の妥当性、実効性についてしっかり確認していきます。本年実施のコーポレートガバナンス・コード改訂に対しては、昭和産業は迅速に、しかも改訂の趣旨に誠実に対応しており、高く評価しています。

コロナ禍での価値観の変化を経営に生かす意思に加え、それに伴う具体的な行動を起こしていくことが求められています。その一翼を担う取締役として、経営陣の監督機能を果たしていきます。また、ダイバーシティ経営の観点からは、これまでとは異なる考えや意見も尊重し、昭和産業グループの新たな価値創造に貢献していきます。

10カ年の財務・非財務ハイライト

		2011年度	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
経営成績											
売上高	(百万円)	225,976	228,150	246,418	245,111	247,823	233,206	233,166	255,905	254,017	255,997
営業利益	(百万円)	6,964	8,015	8,550	7,142	7,951	8,786	6,556	8,443	8,808	7,594
売上高営業利益率	(%)	3.1	3.5	3.5	2.9	3.2	3.8	2.8	3.3	3.5	3.0
経常利益	(百万円)	7,843	8,707	9,638	8,108	8,977	9,514	7,737	9,786	10,160	9,213
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,067	4,680	6,458	5,287	5,941	6,167	4,893	7,254	6,764	10,115
財務状況											
総資産	(百万円)	146,697	152,926	154,544	160,778	157,941	164,959	170,544	174,711	173,451	213,309
純資産	(百万円)	53,832	58,620	61,716	69,180	71,600	75,368	81,049	86,211	88,721	103,080
自己資本比率	(%)	34.8	36.5	38.2	41.3	43.6	44.4	45.8	47.4	49.2	46.7
総資産経常利益率	(%)	5.5	5.8	6.3	5.1	5.6	5.9	4.6	5.7	5.8	4.8
有利子負債	(百万円)	41,121	39,470	39,634	36,413	33,502	32,922	34,343	30,925	29,940	45,421
D／Eレシオ	(倍)	0.81	0.71	0.67	0.55	0.49	0.45	0.44	0.37	0.35	0.46
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	8.2	8.8	11.2	8.4	8.8	8.7	6.5	9.0	8.0	10.9
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)	11,319	9,877	10,926	13,800	13,036	19,098	9,582	18,590	15,634	13,769
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△7,491	△6,546	△9,432	△9,122	△8,428	△9,923	△11,773	△8,208	△7,599	△26,376
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	3,828	3,331	1,493	4,677	4,607	9,174	△2,191	10,382	8,034	△12,606
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,175	△3,380	△2,309	△4,733	△4,443	△4,753	△404	△7,525	△4,686	13,800
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益	(円)	24.69	28.45	39.80	33.09	37.18	194.26 ^{※1}	154.97	229.65	216.45	319.67
1株当たり純資産	(円)	310.06	341.78	369.75	415.45	430.83	2,318.46 ^{※1}	2,476.29	2,622.82	2,738.26	3,079.85
1株当たり配当額	(円)	7.00	8.00	9.00	9.00	10.00	10.00	30.00 ^{※2}	60.00	65.00	65.00
配当性向	(%)	28.4	28.1	22.6	27.2	26.9	25.7	32.3	26.1	30.0	20.3
その他											
設備投資額	(百万円)	6,278	7,466	8,716	7,430	8,570	12,595	7,654	7,847	9,697	12,434
減価償却費	(百万円)	7,616	7,296	7,460	7,397	7,304	7,582	7,930	8,556	8,146	8,816
研究開発費	(百万円)	1,743	1,877	1,943	2,011	1,970	2,222	2,119	2,222	2,212	2,489
非財務指標											
二酸化炭素排出量 ^{※3}	(万t)	30.4	32.2	33.5	34.4	33.9	33.0	32.6	34.4	33.4	41.4
エネルギー使用量 (原油換算) ^{※3}	(千kL)	125	125	129	132	134	134	136	146	144	190
水使用量 ^{※3}	(千t)	5,036	5,618	5,866	5,734	5,841	5,749	6,144	6,345	6,250	15,134
連結従業員数	(名)	1,993	2,004	2,037	2,057	2,042	2,103	2,139	2,376	2,421	2,899

※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、連結子会社 (26社)、生産工場を持つ非連結子会社 (2社) です。

会社概要／株式情報

(2021年3月31日現在)

会社概要

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(2021年9月30日現在)
従業員数	単体:1,244名 連結:2,899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／鹿島工場 潮来ミックス分工場／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 飼料生産 ● 九州昭和産業株式会社

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 ● 株式会社菜花堂 ● 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

● 連結子会社 ● 非連結子会社 ● 持分法適用会社 外食 ● 株式会社オーバン

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389,900m²(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

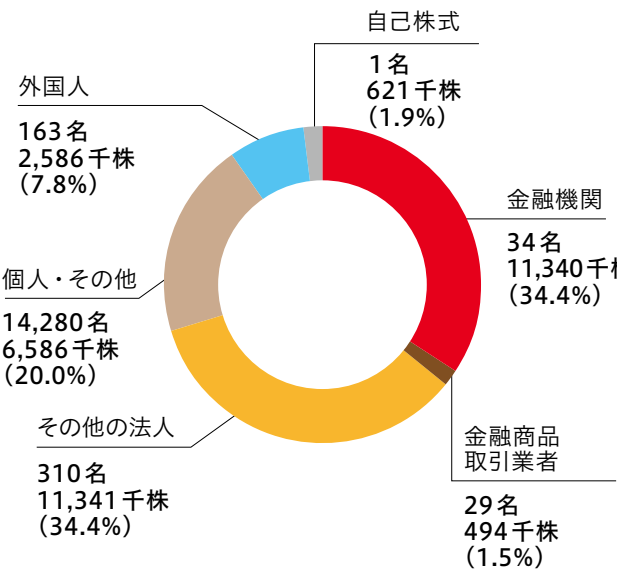


船橋工場 所在地:千葉県船橋市 敷地面積:約77,000m²(RD&Eセンターを含む) 生産品目:小麦粉、プレミックス、パスタ 製粉工場を中心に小麦粉の二次加工を担う、首都圏の製造・物流拠点。敷地内にはRD&Eセンターを併設

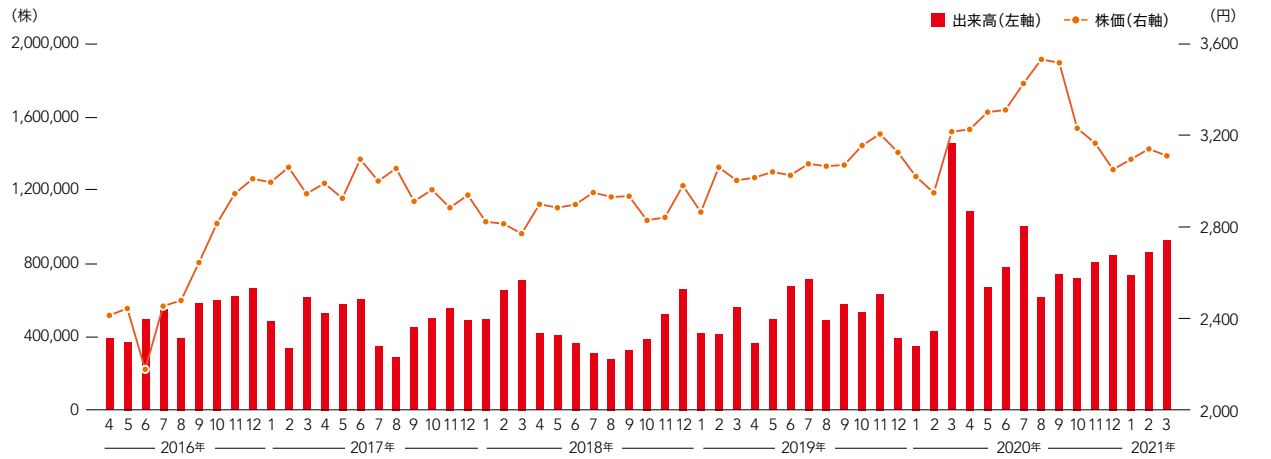
株式情報

証券コード	2004	発行可能株式総数	131,000,000株
上場証券取引所	東京	発行済株式数	32,348,895株 (自己株式621,084株を除く)
単元株式数	100株	株主数	14,817名 (前期末比954名増)

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
最高株価(円)	639	2,980 [※] (627)	3,095	3,265	3,645
最低株価(円)	416	2,692 [※] (563)	2,701	2,853	3,000
株主総利回り(%)	128.3	123.0	135.5	147.4	145.7

※ 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。



昭和産業グループ

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。