

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

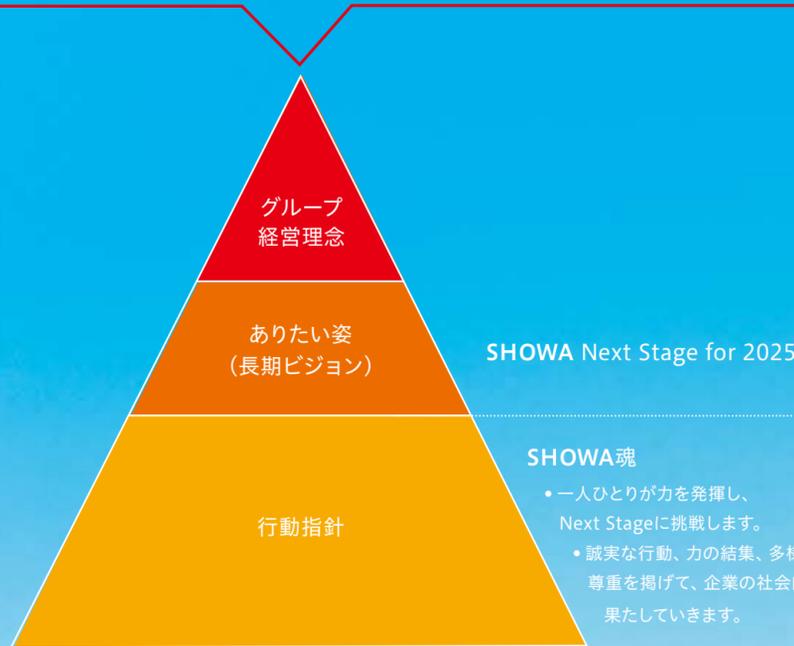
2020



昭和産業株式会社



“人々の健康で豊かな食生活に貢献する”



昭和産業グループの価値創造

- 1 価値創造のあゆみ
- 3 社長メッセージ
- 8 価値創造プロセス
- 10 価値創造の源泉

- ・事業を取り巻く環境
- ・経営指標
- ・基本戦略
- ・財務方針

- ・役員一覧
- ・リスクマネジメント
- ・コンプライアンス
- ・社外取締役メッセージ

昭和産業グループの成長戦略

- 16 長期ビジョンおよび中期経営計画
- 18 「中期経営計画20-22」の方向性

- 26 事業概要
- 32 価値創造の基盤
- 40 企業活動の基盤

編集方針

昭和産業グループにとって初となる「統合報告書」を発行いたします。本報告書は、当社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。

報告対象範囲

昭和産業グループ(2020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

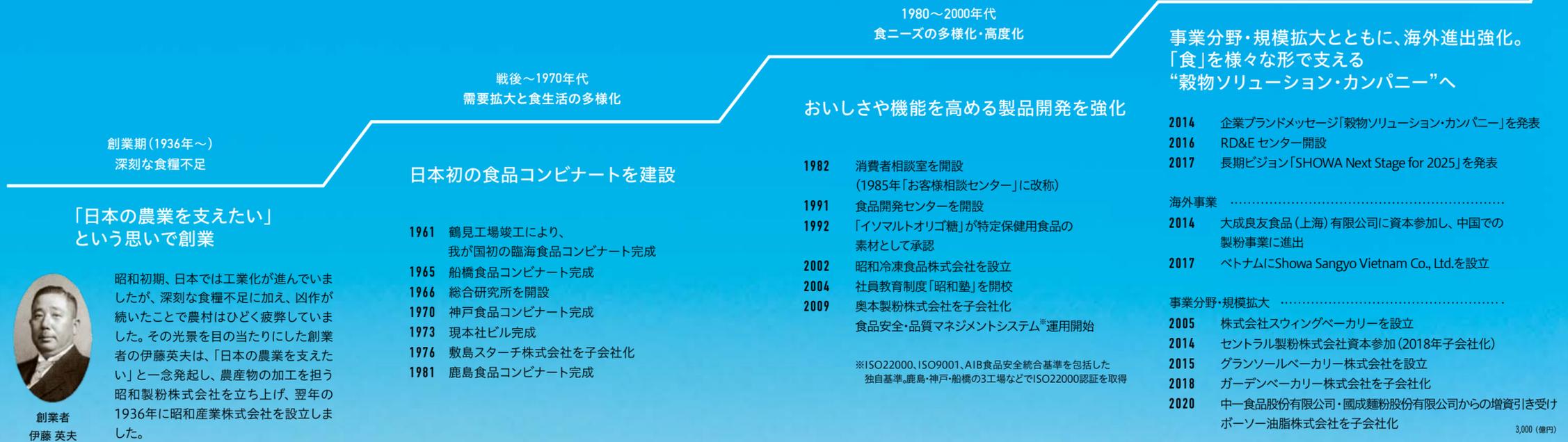
2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)の活動を中心に、事業概況や新たな長期ビジョンなど、一部に最新の情報を含め報告しています。

<https://www.showa-sangyo.co.jp/ir/>

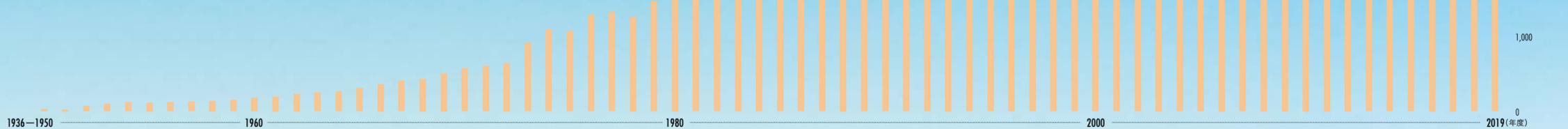
昭和産業グループの価値創造

価値創造のあゆみ

「食」を通じて人々の暮らしを豊かにしたい――。
創業者の志を受け継ぎ、社会に貢献し続けるために挑戦を重ねてきました。



売上高の推移



戦後～1970年代

食品コンビニートを構築し、昭和産業独自の一貫生産体制へ

1954年に到来したいわゆる「神武景気」で、消費者には経済的な余裕が生まれ、国民の食生活は多様化。昭和産業は海外からの穀物[※]輸入増加という先行きを展望し、内陸主体であった工場の立地をいち早く臨海部に集約し、生産設備やサイロを拡充しました。また、多品種生産のコスト課題に対応するため、原料から製粉・製油・飼料工場をつなぐユニークな食品コンビニートを建設しました。



船橋工場(1965年当時)

※穀物は油糧種子である菜種を含みます。

1980年代～現在

“日本の食”を様々な形で支える「穀物ソリューション・カンパニー」へ

「食」に対する消費者ニーズの多様化がさらに進み、必要となる原材料の性質や製品の種類も幅広くなりました。昭和産業グループでは、小麦粉、油脂、糖化製品などの製品群を活用したお客様ニーズに対応した製品提案に加えて、当社グループならではのマーケットリサーチ力および商品開発力で、お客様の課題解決に貢献する「穀物ソリューション・カンパニー」としての付加価値を提供しています。



RD&Eセンター(2016年)

社長メッセージ

今回の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を申し上げますとともに、罹患された方々、影響を受けられた皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止にご尽力されている医療関係をはじめとした多くの皆様に心より感謝申し上げます。

当社グループの多様な事業活動を通じて社会的な課題の解決に貢献していく「CSV」の考え方に基き、現在掲げている長期ビジョンへのあゆみをさらに進めることで皆様の支援に全力で努めていくことをここに約束いたします。

代表取締役社長執行役員

新妻 一彦



“穀物ソリューション・カンパニーNext Stage”

長期ビジョンは「確立」のステージへ。

“社会からの共感”と“成長”を同じベクトルに位置付け、持続的な成長を目指していきます。

Q1 昭和産業グループは社会にとってどのような役割を担っているのか

A1 すべ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」として、豊かな食生活をお届けし続けること

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」を通じて日本を豊かにしたい”という熱い思いを抱き、「農産報国」を旗印に立ち上げた会社です。

それから84年間、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「食」に対する3つの「不」（不満、不足、不安）の解決を目指して、ビジネスの可能性を追求し続けてきました。そして、現在では、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モデルを確立しています。

大地の恵みである小麦、大豆、菜種、トウモロコシなどの穀物を小麦粉、プレミックス、植物油、糖化製品、配合飼料などに加工し、皆様の食卓にお届けする「穀物ソリューション・カンパニー」としての確固たるポジションを生かして「食」の基幹産業の中核にあり続けていく決意は、創業以来、一貫して変わることはありません。これまで培ってきた経験、ノウハウや強みを踏まえながら、堅実かつ多角的な経営スタイルを貫く当社グループならではの安定感がある

Q2 長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」で描いたありたい姿、その背景とは

A2 様々な変化をとらえ、「食」をテーマに新たな価値をお届けする企業として持続的成長を実現していくこと

変化の激しい時代にあって、当社グループの事業を取り巻く環境はこの長期ビジョンを打ち出してから3年間で

と自負しています。会社の規模や派手さは他の大手専門メーカーと比べるとやや見劣りするかもしれませんが、創業時の思いに立脚した事業活動により、当社グループ独自のビジネスモデルである「複合系シナジーソリューション」（P.10～13ご参照）を確立していることは、当社グループの大きな強みであると考えています。

また、変化の激しい時代だからこそ、あらためて「共感」というキーワードに注目したいと思います。SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）が発達した現代社会においては、消費者の皆様が商品を選択していただくときに、商品そのものの価値だけでなく、その商品を開発した背景や思想、事業の社会的意義、多くの人々が良いと薦めるからといった、商品を生み出す会社そのものの存在に対する「共感」が重視されています。これに対し、どのように価値を提供し続けていけるかという感度を高く持ち続けることが必要です。その結果として、消費者の皆様からの「共感」を得ることができるのではないのでしょうか。これから先も当社グループは社会から必要とされる企業としての存在意義を発揮していくために、そのためのアンテナを高くしておくことは、今後の成長に不可欠であると考えています。

大きく変化し、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、社会構造自体が変化したことによる新たな価値観も

生まれています。気候変動や世界人口の増加と、日本における少子高齢化社会の進行や、労働人口減少などの市場環境の変化に加え、ICT（情報通信技術）などの情報技術の飛躍的な進歩により、食生活や消費行動、つまり「食」シーンのさらなる多様化が予想されます。このような経営環境の変化に対し、新しい機軸により積極的に「食」のニーズへの高まりをとらえにいくことで、長期ビジョンで掲げたありたい姿（P.16ご参照）の実現を加速させたいと考えています。加えて、目指すESG経営を確立し、社会に役立つ会社として、「この会社はいいね」「社会にとって必要だ」と認識していただける会社として、持続的な成長も合わせて実現したいと考えています。これこそがまさに、すべてのステークホルダーに満足を提供する当社グループが目指す“穀物ソリューション・カンパニー Next Stage”におけるありたい姿にほかなりません。

2025年度を最終年度とする長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」は、2020年4月から「確立」を目指す2nd Stageに入りましたが、例えば、各国市場では、モノ消費からコト消費への移行、嗜好の多様化、健康志向といったトレンドがより顕在化しています。国内はもちろん、海外において、特にアジア新興国などでは中間所得層のお客様が増加傾向にありますが、これらの変化は、多様化する「食」シーンを彩る多角的な事業を展開している当社グループにとって事業創出の機会であり、新たな領域やエリアを開拓するなど、ビジネス拡大への感度をより一層高めていきたいと考えています。また、消費スタイルの変化によるお客様の課題にお応えし続けることを通して、社会的課題と顧客課題の両軸から新しい価値を創出する力や、「食」シーンを彩る新たな提案力の強化を図っていきます。そして、長期ビジョンの1st Stageで実現した収益基盤の安定化については、さらなる盤石化を実現するため、次の成長を牽引する事業への戦略投資を行うなど、2nd Stage「SHOWA New Value Creation」を基本コンセプトとして、新たな価値創出についてグループ全体のベクトルを合わせて取り組んでいきます。

長期ビジョンの2nd Stageの戦略（P.16～25ご参照）については、その実現可能性に確かな手応えを感じています。当社グループは、多量の穀物を海外から調達し、最終製品まで自社の設備を活用し、一貫した生産体制を構築するこ

とで、他の専門メーカーとは異なる総合食品メーカーとして、世界でも類を見ない極めてユニークなビジネスモデルを確立しています。「多様かつ多数のお取引先」「新たな価値を提供するマーケティング力・提案力」「穀物プラットフォーム」という3つの強みをコアコンピタンスとして、様々な分野でのオープンイノベーションを視野に、これまで培ってきたユニークなビジネスモデルの範囲を最大化していくことで、成長スピードを加速できると考えています。

また、長期ビジョンは、当社グループのありたい姿の実現にドライブをかける羅針盤機能、変革機能、夢機能としての役割を持たせているため、2025年度のゴールとして、連結売上高4,000億円、連結経常利益200億円を目指す、という極めてチャレンジングな目標を設定しています。そして、グループ総合力のさらなる深化やイノベーションの創出を目指すとともに、従業員一人ひとりの意識変革にも取り組んでいきます。



Q3 「中期経営計画20-22」の重点テーマと取り組みについて

A3 「足場固め」から「確立」のステージを目指し、基本戦略の重心を変化

長期ビジョンの1st stageである「中期経営計画17-19」では「足場固め」をテーマに、「基盤事業の強化」と「事業領域の拡大」に取り組み、収益基盤の安定化を実現するなど、ほぼ予定通りの成果を出すことができました。2020年度からスタートした2nd Stage「中期経営計画20-22」(P.16～25ご参照)では、「確立」をテーマに、基本戦略の重心を大きく変化させています。基盤事業の強化については引き続き注力していきますが、目まぐるしく凄まじいスピードで変化する経営環境や時代の流れをとらえ、柔軟かつ迅速に新しいチャレンジに取り組む企業グループとして社会からの「共感」を得るためには、変化させるべきポイントを明確に打ち出していかなければなりません。

「中期経営計画20-22」の重点テーマとして、マーケットイン、プロダクトアウトの融合による当社グループならではの付加価値の高い商品の提供や、ASEAN・台湾など海外事業の拡大にさらに取り組むことで、着実な伸長を目指していきます。基本戦略については、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、IoTなど最新技術を活用した生産能力増強とソリューション提案の強化、および高付加価値商品の開発などにより、基盤事業の強化に引き

続き取り組みます。一方、コモディティ化によって他社との差別化が難しくなった事業分野については、選択と集中の観点から、事業ポートフォリオの入れ替えを積極的に行っていきます。

また、当社グループの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による成長戦略を実行していきます。2020年度は、米油事業に強みを持つボーソー油脂株式会社を連結子会社化することなどで、既存事業とのシナジー効果による製品開発力と市場競争力の強化を図っていきます。事業領域の拡大施策としては、アジアを中心とする新興国での市場開拓や販売拡大への施策を推進していきます。

さらに、今後の成長が見込める新たな事業領域として、アグリビジネスに挑戦します。2020年12月には、食品メーカーとして培った技術を生かして、人工光型の植物工場の実験プラントを鹿島第2工場内に建設し、3rd Stageでの本格生産に向けた実証実験を進めていきます。このほか、事業活動を通じたESG経営の推進や、人事制度・ICTといったコーポレートプラットフォームの再構築など、経営基盤の強化について優先度を上げて取り組んでいきます。

財務面については、1st Stageにおいて堅実にキャッシュ・フロー創出に取り組んできたことで、財務基盤は大幅に改善し、企業としての体幹力が強化されました。2nd Stageにおいては、定量目標として「売上高2,800億円、経常利益130億円、ROE9.0%以上」を掲げ、今後注力する事業分野を中心に、将来の企業価値の源泉となる生産能力増強やM&Aなど、積極的かつ継続的に投資を実施していきます。

「食」という人々の生活に欠かすことのできない事業を担う当社グループにとって、今回の新型コロナウイルス感染症の流行が事業に及ぼす影響として、リスクマネジメントの重要性について再確認しました。従業員一人ひとりの健康と安全を確保しながら事業を継続させ、「食」の安定供給という社会的責務を果たすために、将来に向け、予測されるリスクが企業活動に与える影響を最小限に抑えられるよう、対応し続けていくことが重要だと考えています。



Q4 経済的価値と社会的価値の両立を実現するESG経営とは

A4 社会的課題を解決する3つの重点項目の実行とガバナンスの推進で、企業価値の向上を実現

当社グループは、行動指針「SHOWA魂(だましい)」のもと、様々な事業活動を通じたブランド力の向上や付加価値の向上などの経済的価値と、持続可能な社会と環境の両立を実現させるCSV[※]視点で、社会的価値の創出とその貢献について積極的に推進しなければならないと考えています。食品(穀物)を生み出す大地とその環境を守り、それを最大限有効活用して無駄にしないこと、そして原料調達から消費までのバリューチェーンのなかで新たな価値を提供していくことを基本に、社会的課題を解決する取り組みを通して企業価値をさらに高めていく考えです。

当社グループのESG経営の考え方は、SDGs(持続可能な開発目標)などの長期視点で解決すべき社会的課題と、中期経営計画3カ年という時間軸で取り組む課題を、長期ビジョンにおける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」として整理しています。

ダイバーシティ経営の推進については、従業員一人ひとりの活躍を認め合う組織風土のもとで新しい働き方を志向

し、性別・年齢・経験などの属性に関係ない、多様性向上への取り組みに注力していきます。

人材育成の観点では、社内講師による全従業員を対象とした教育システム「昭和塾」や、技術部門の人材交流を目的とした「プロフェッショナル制度」など、当社グループ独自の人材育成制度により、新たな価値を創出できる“人材力”の向上に努めていきます。

ガバナンスについては、事業ポートフォリオ管理体制の強化、リスクマネジメントの強化、新規グループ会社との迅速なPMI推進などにより、グループ全体の統括体制の強化を図っていきます。

また、コロナ禍における在宅勤務(テレワーク)をきっかけとして、働き方や生活様式に対する意識の変化が生まれています。企業文化や労働への意識に変革を生むチャンスとしてとらえ、「当社グループはどうあるべきか」についてあらためて検討する必要性を感じています。

※ 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

Q5 昭和産業グループが大切にしていることは

A5 すべてのステークホルダーから“共感”していただける会社として持続的に成長していくこと

「食」の基盤となる製品を提供する当社グループにとって、“安全・安心な製品を安定的に提供する”こと、および「医食同源」を肝に銘じつつ、持続的に健康で豊かな「食」を実現していくことは、これから先も揺らぐことのない私たちの最大の使命であり、社会的責務ととらえています。この使命を果たしていくためには、全従業員が同じ方向を向いて夢を共有することが重要だと考えます。「中期経営計画20-22」基本コンセプトのサブタイトル「SHOWAだからできる新たな価値とは」には、従業員一人ひとりが自分の役割を認識しながら、新しい価値について考え抜いて行動してもらいたいという意識改革の思いを込めています。また、お客様からの期待に対しては、「様々なソリューションを提案します」「シナジーの進化をお約束します」「どうぞお任せください」という思いでお応えしていけるよう、「創造(Creation)」

をキーワードに、「SHOWA New Value Creation」を共通のゴールとして、グループ全体で意識改革に取り組みます。

本報告書において、当社グループの夢の実現への道筋と成果について、財務・非財務情報ともに、中長期視点での価値創造プロセスを皆様にはっきりとお伝えしていきます。経営の透明性をさらに高めていくことによるステークホルダーの皆様からの信頼醸成と、積極的な対話によるパートナーシップの構築、推進にも注力していきます。

当社グループは、「先を見据え、挑戦と創造の精神で事を成す」という創業以来の不屈のDNAのもと、これからも人々の健康で豊かな食生活に貢献し続ける会社として、すべてのステークホルダーの皆様からの期待を超える挑戦と成長を積み重ねながら、鋭意邁進していきます。

価値創造プロセス

グループ経営理念
行動指針

人々の健康で豊かな食生活に貢献する
SHOWA魂

ありたい姿(長期ビジョン)
SHOWA Next Stage for
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”
社会的価値と経済的価値を両立することで、健康で豊かな食および
2025
シヨン・カンパニー Next Stage”
食文化の発展に貢献する存在であり続ける

価値創造の仕組み



変革の方向性

- 1 > 冷凍食品事業の強化 (事業領域の拡大)
- 2 > 海外事業の拡大 (事業エリアの拡大)
- 3 > オープンイノベーションによる商品開発力の強化

「中期経営計画20-22」SHOWA New Value Creation

～SHOWAだからできる新たな価値とは～

ESG経営

- 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

ESG経営を支える基盤

- リスクマネジメント
- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンス
- 労働安全衛生
- ステークホルダーエンゲージメント

アウトプット
(2022年度目標)

財務

- 売上高 2,800億円
- 経常利益 130億円
- ROE 9.0%以上
- 営業キャッシュ・フロー 520億円(3カ年累計)
- 配当性向 30%程度

非財務

環境

- CO₂排出量 26%以上削減 (達成年度: 2030年度、対2013年度比)
- 食品リサイクル率99.9%維持
- 食品ロス削減 製品廃棄量 5%削減*
- 資源循環の強化

社会

- 女性管理職比率 2倍以上* (対2016~2018年度平均)
- 障がい者雇用の促進
- 新規事業に対する品質保証体制の構築
- 原料調達方針の発信

ガバナンス

- ESG経営の推進
- 事業ポートフォリオ管理体制の強化

アウトカム

従業員

モチベーション向上

お客様・お取引先

安全・安心で
高品質な製品の提供

株主・投資家

適時・適切かつ
公平な企業情報
開示と対話

地球環境・地域社会・NGO/NPO・行政

地域社会との
共生と貢献

※昭和産業単体

※昭和産業単体

価値創造の源泉

複合系シナジーソリューション

～お客様と共に新たな価値を創造するために～

当社グループは、食品メーカーとして穀物取扱量日本^{※1}であるスケールメリットを生かし、小麦、大豆、菜種、トウモロコシなど多種多量の穀物を起点に幅広い事業を展開しています。その活動のなかに、製粉、油脂、糖質、飼料それぞれの事業分野における、技術ノウハウや提案力といった多様なスキルと経験を持った従業員らの力の結集により、当社グループならではの価値を創造する無限の可能性があると考えています。この、多種多量の穀物と多様な従業員のシナジー効果を生かし、日々お客様の声に「おいしい答え=ソリューション」をお届けするのが私たちの使命です。

そのソリューションを生み出すキーワードが、顧客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、多種多量の穀物を扱うグループの特長を生かし課題解決を目指す「シナジーコミュニケーション」です。この2つが融合することで、お客様への単なる商品提案活動ではなく、お客様にとっての新たな価値を共に創造することが実現できると考えています。これこそが、当社グループが目指す「複合系シナジーソリューション」です。

この「複合系シナジーソリューション」の深化に向け、「シナジーコミュニケーション」については、研究、商品開発、生産技術の機能をより柔軟かつ効果的に発揮すべく、2016年にRD&Eセンター^{※2}を開設しました。3つの領域（研究・開発・生産技術）と4つの分野（製粉・油脂・糖質・飼料）のスペシャリストが集結し課題解決を加速します。「カスタマーコミュニケーション」については、ますます複雑化する多様で多数のお客様情報に対応し、迅速・有機的な情報共有を可能にするICT導入を進めています。

今後も、急速に変化する市場に対応し、顧客課題抽出の深掘りと解決提案の迅速化に向けた変革を進め、「複合系シナジーソリューション」によるお客様との価値創造を加速・進化させていきます。

※1 昭和産業単体
 ※2 Research (研究)、Development (開発)、Engineering (技術)の頭文字



代表取締役専務執行役員
 中村 圭介

昭和産業グループが目指す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」によって創造されます。この2つのコミュニケーションを通じて、お客様が本当に求める新たな価値を提案しています。



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、何を本当に求めているのかという、潜在的なニーズを引き出しています。

領域や分野を超えた価値の創造

お客様のニーズを満たすために、事業領域、研究・開発・技術などの部門を超えて連携することで、自在にシナジーを発揮しています。

複合系シナジーソリューションを提供できる理由

私たちは、小麦・大豆・菜種・トウモロコシなどの穀物をプラットフォームとして、幅広い事業領域へ展開してきました。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。様々な分野のニーズに応えること、そして、多種の食品素材を組み合わせることで製品を生み出すことを通して、お客様に新たな価値を提供してきました。この歴史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。

3つの強みをコアコンピタンスにして

多様かつ多数のお取引先	穀物プラットフォーム
新たな価値を提供するマーケティング力・提案力	

価値創造の中心 RD&Eセンター

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。試作などを通じてお客様と効果的に交流できる場を設置し、2019年からはWEB会議も活用しています。そこで生まれる課題や気づきを、研究・開発・技術の各領域の様々な分野のスペシャリストが協働して解決するなど、複合系シナジーソリューションの技術的な礎として、また営業部門との連携の力を結集する場となっています。



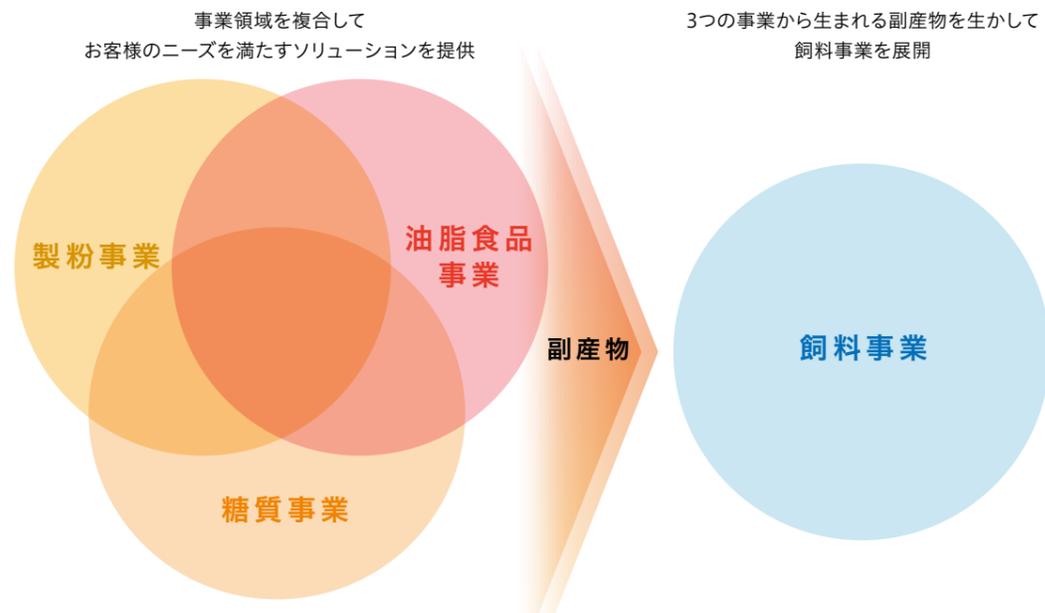
複合系シナジーソリューションの推進

「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」を融合し、お客様にとっての新たな価値を共に創造する活動を実現すること。それが昭和産業グループの目指す「複合系シナジーソリューション」です。そして、実際にお客様と共に活動するのが製粉事業、油脂食品事業、糖質事業、飼料事業の各事業です。

お客様が求める価値を実現するために、食品素材を複合的に提案

当社グループは小麦、大豆、菜種、トウモロコシといった穀物を原料に、小麦粉、プレミックス、パスタ、食用油、大豆たん白、コーンスターチ、水あめ、異性化糖、ぶどう糖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、独自に培った応用技術ととも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あると考えています。

食品素材のシナジーイメージ



● さらにおいしい天ぷら・から揚げのために

油脂食品事業では、業務用製品として食用油だけでなく、「天ぷら粉」や「から揚げ粉」も製造、販売しています。これにより、1つの事業でありながら、揚げ物に必要な「油」と「衣」の最適な組み合わせまでご提案、ご提供することが可能です。

● 加工食品全般の品質向上

1つの事業のみならず、複数の事業による連携提案も数多くあります。例えば、ケーキや麺など、一見すると当社グループからは小麦粉のみをご提供していると思われる製品にも、「油脂」や「糖質」を活用した品質改善を実現させています。また、冷凍食品メーカーには、冷凍状態から再調理した際においてもあるべき品質を実現するため、「小麦粉」「プレミックス」「油脂」「大豆たん白」「糖質」などを幅広くご採用いただいています。この点が「小麦粉」「油脂」「糖質」などの食品素材だけでなく、お客様の最終製品、つまり「お客様の求める価値」をご提案、ご提供できる当社グループの強みであると考えています。

● 副産物を生かした飼料事業

製粉、油脂食品、糖質の3事業から生まれる副産物（ふすま、大豆ミール、グルテンフィードなど）は、飼料事業における配合飼料原料としても活用しています。また、事業間連携による取り組みとして、お取引先の食品メーカーや外食産業で発生する食品残渣などを飼料原料として再利用したり、糖質事業の食品素材を利用して、整腸作用のある混合飼料や配合飼料を製造・販売するなど、当社グループならではの配合飼料の提供を実現しています。

ノウハウを駆使し、潜在的なニーズを満たす新たな製品や仕組みを創出

当社グループは、これまで培ってきたノウハウを駆使し、新たな製品や仕組みを創出することで、お客様の求める価値を創造してきました。それは、事業領域はもとより、研究・開発・生産などの部門を超えた、あらゆる連携によって実現しています。

● 事業の垣根を越えて、当社グループのあらゆる製品を提供

パン類や麺類、お弁当の揚げ物、さらにはシュークリームなどのデザートまで、コンビニエンスストアに並ぶ食品には、当社グループ各事業で取り扱う製品を幅広くご使用いただいています。

例えば、うどんや冷やし中華には、「小麦粉」と「糖質（加工でん粉）」などの最適な組み合わせにより、“滑らかでもっちり”した麺を実現させています。

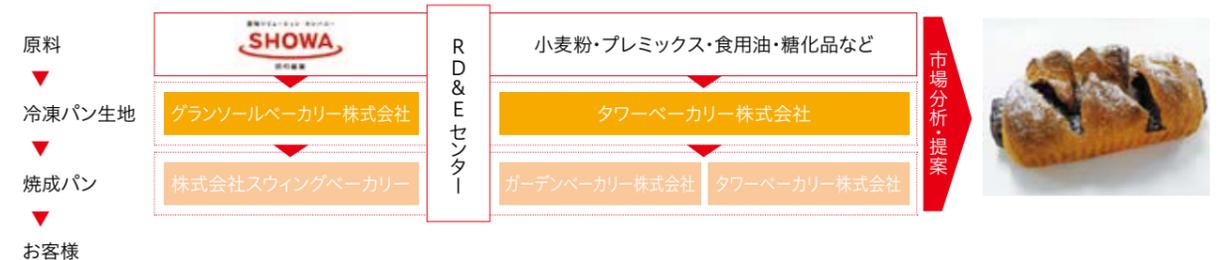
多岐にわたるコンビニエンスストアからのご要望に対し、当社グループのあらゆる製品を駆使してご提案することによって価値を創造し続けていることは、まさに当社グループの「複合系シナジーソリューション」のなせる業です。また、高い品質目標を目指した取り組みにより、当社グループのソリューションも年々進化を続けています。

● 原料から製品まで、サプライチェーンの一貫体制を構築

コンビニエンスストア向けパンにおいて、小麦粉やプレミックスなどの原料供給から冷凍パン生地の製造、そして最終製品であるパンの生産までの一貫体制を構築しています。

最適な原料を選定し、パン生地の冷凍から焼成までを見据えた最適な配合と工程でパンを製造し、お客様にお届けするというノウハウを発揮しています。

具体的には、グランソールベーカリー株式会社の製造ラインを使用してオリジナルの生地開発を行い、焼成時におけるパンのしっとり感と風味向上を実現させています。このオリジナルの生地は、様々なパンに広く導入されています。効果的なグループ間連携を実現し、新たな価値創造の最大化を目指しています。



● ステークホルダーの中心となって連携を促進

配合飼料を養鶏業者に販売する一方で、その養鶏業者から鶏卵を引き取り、量販店などに販売するという、配合飼料の販売から鶏卵の販売までを結び付けた仕組みを構築しています。当社グループが飼料事業のみならず、油脂食品事業を有することで、家庭用食品の販売チャネルであるスーパーマーケットやドラッグストアなどを販売先として開拓することが可能です。

また、当社グループが中心となり、養鶏業者から鶏糞を肥料として稲作農家に提供し、生産された米を飼料用米として稲作農家から購入するという「耕畜連携」を推進しており、稲作農家の顔が見える安全・安心な原料としての意義とともに、食糧自給率の向上にも寄与しています。

養鶏業者・稲作農家・消費者というステークホルダーの皆様方を当社グループがつなげ、この鶏卵の仕組みを複合系シナジーソリューションとして実現しています。



バリューチェーンにおける強み



研究開発 (研究開発・生産技術)

健康、おいしさ、簡単便利(時短・簡便)など多様なお客様の価値に対応した製品・サービスを穀物の力を最大限に引き出しながら生み出しています。



原料調達 (原料調達・輸送・保管)

多種多様な原料となる穀物を安定的・効率的に調達しています。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。



生産

昭和産業グループ全体で、製品の安全・安心、品質、コスト、納期、配送を考慮した、最適な生産を実現しています。



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(ニーズ)を発掘し、最適な製品と、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行い、的確かつ効率的にお客様にお届けしています。



インプット

- 研究開発人材
- 技術の蓄積とRD&Eセンター(基盤技術・商品開発・生産技術)

- 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 2,750t/h[※]
- サプライヤーとの信頼関係

※昭和産業単体

- 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 など)
- 従業員との信頼関係

- 多種多様なお客様
- 顧客課題解決型営業体制
- 3工場=物流拠点
- お客様(消費者)との信頼関係

強み

- 多様な分野の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)
- 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の育成

- 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)に専用バースと穀物サイロを保有
- 多種多様な穀物を取り扱うことによる効率的な原料調達(複数穀物の合積みによる調達本船の大型化など)

- 食品コンビナート化による当社グループ独自の効率的な一貫生産
- 鹿島工場の立地(鹿島臨海工業地域というサプライチェーンが集中する地域に立地)
- 製粉(電力主体)と油脂・糖質(熱源主体)を併せ持つ工場ならではのエネルギー高効率活用
- 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)運用による安全・安心

- お客様および研究開発と密接に連携し、課題解決提案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造(複合系シナジーソリューション)
- 多種多様な製品の合積み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

- 植物由来食品の開発およびアグリビジネスへの挑戦の成功に向けた活動推進、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

- 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

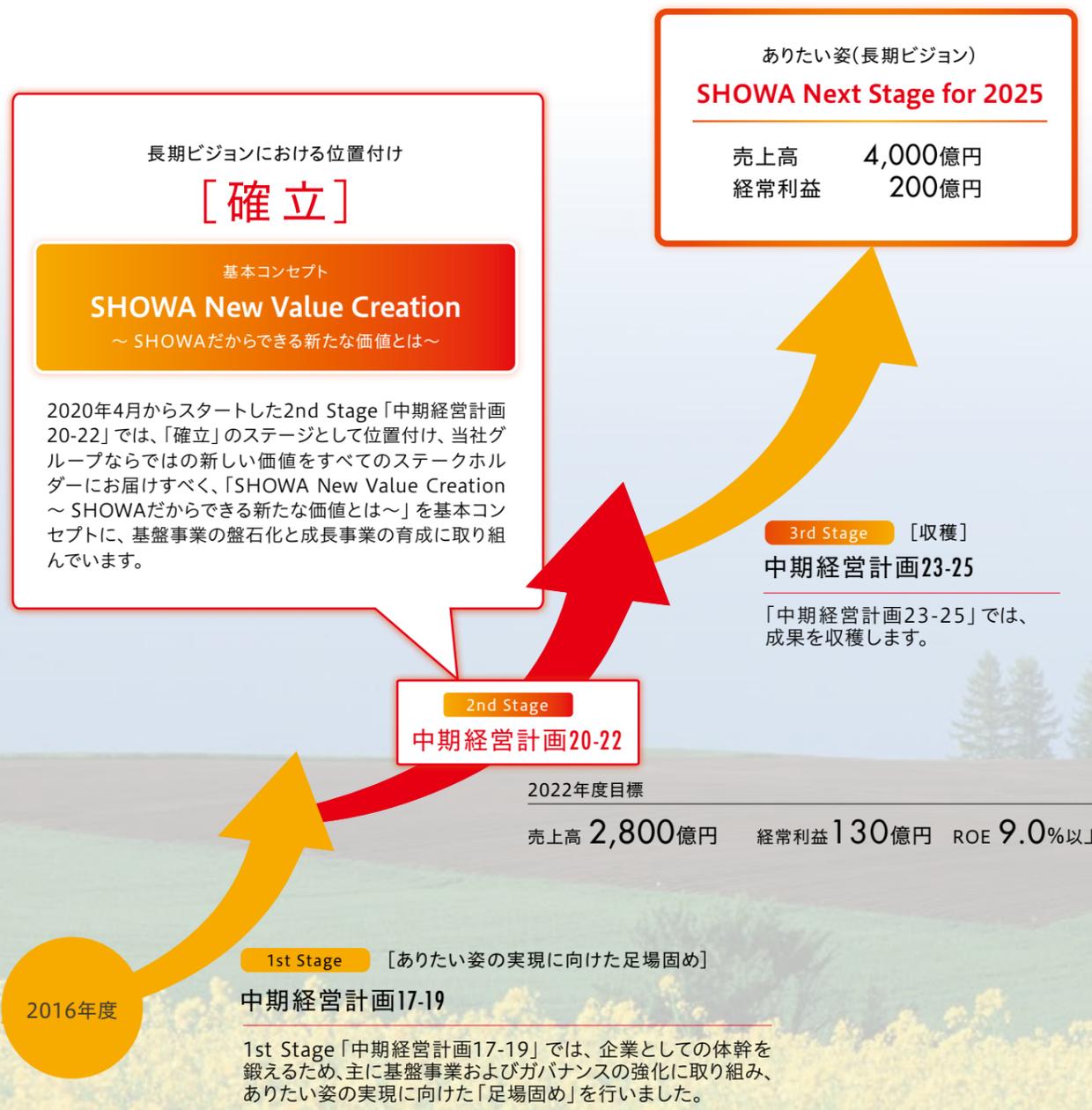
- ICTを活用した生産性向上(より効率的な多品種少量生産、生産リードタイム短縮など)
- BCP対策の強化(設備効率の追求など)

- より全体最適を実現する事業戦略立案に必要な事業ポートフォリオマネジメントの強化
- ICT活用による、需給精度向上など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)

長期ビジョンおよび中期経営計画

昭和産業が創立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」すべ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”（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、ありたい姿から逆算して生み出す価値を財務目標（売上高4,000億円、経常利益200億円）として設定しており、バックキャストの視点で3年間の中期経営計画を策定し、3次にわたり展開しています。



「中期経営計画17-19」の振り返り

定量面

「中期経営計画17-19」の最終年度である2019年度の連結売上高は2,540億円、経常利益は101億円となりました。物流費やエネルギーコスト、人件費などが想定以上に増加した結果、残念ながら目標未達となりましたが、「提案型営業」や「生産効率向上」「価格改定」など、基本的な取り組みの精度が上がったことにより、経常利益は過去最高益を更新するとともに、初の100億円台を実現しました。

	中期経営計画17-19 目標値	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	達成率 (2019年度 対目標値)
売上高	2,600	2,331	2,559	2,540	97.7%
経常利益	115	77	97	101	88.3%
ROE	9.0%	6.5%	9.0%	8.0%	—
自己資本比率	50.0%	45.8%	47.4%	49.2%	—

定性面

「中期経営計画17-19」の基本方針は「ありたい姿の実現に向けた足場固め」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」に重心を置きました。具体的には、コンビニエンスストア（CVS）向けパンの生産一貫体制を確立し、需要が旺盛な大豆たん白や機能性製品の粉末水あめの生産能力の増強を行いました。

基本戦略	主な成果	課題
基本戦略① 基盤事業の強化	[収益の安定化] ・CVS向けパンビジネス ・鹿島工場の生産能力増強	・事業間シナジーの深掘り ・高付加価値品の開発強化
基本戦略② 事業領域の拡大	[アジアへの事業展開] ・台湾での新規事業参入 ・昭和産業ベトナムの設立	・海外参入エリアでの事業拡大 ・次なる成長事業の育成
基本戦略③ 社会的課題解決への貢献	[ESG経営の推進] ・ガスコージェネシシステムの導入 ・バイオマスごみ袋の開発	・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
基本戦略④ プラットフォームの再構築	[攻めと守りのプラットフォームの強化] ・事業戦略推進体制の構築 ・報酬/経営諮問委員会の設置	・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
基本戦略⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化	[コミュニケーション手段の充実] ・コーポレートサイト（WEB）のリニューアル ・IR活動の強化	・ステークホルダーとの対話強化 ・対外発信力の強化

TOPICS 台湾において「製粉事業」および「飼料事業（鶏卵）」に参入

台湾に本社がある大成集団と連携し、そのグループ会社で、製粉事業を展開している國成麵粉股份有限公司および飼料・鶏卵事業を展開している中一食品股份有限公司がそれぞれ実施する第三者割当増資を受けました。これにより、新たに台湾において製粉事業および飼料事業（鶏卵）に参入しました。（2019年11月8日取締役会決議、2020年5月20日増資）

國成麵粉股份有限公司では、小麦粉の生産性向上や品質改善に関する技術提供を行い、販売強化につなげます。中一食品股份有限公司では、鶏卵製造における衛生面・品質管理面での向上を図り、販売強化につなげます。

増資後の当社の出資比率は、國成麵粉股份有限公司が40%、中一食品股份有限公司が35%となり、当社グループの海外事業では初めての持分法適用会社となります。

「中期経営計画20-22」の方向性

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なく、調達・生産・販売活動など、様々な分野で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。

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。



少子高齢化の加速
ニーズの多様化
デジタル技術の進展



アジア新興国
中間所得層の増加
持続可能な社会への要請
物流クライシスの深刻化



コモディティ品は価格競争激化
モノ消費からコト消費へ
ベジタリアン/
ビーガン市場の拡大

機会

新しい機軸による
ニーズの高まり

最新技術を利用した
飛躍的な
生産性向上

消費・ライフスタイル
の変化に伴う
新たな領域・地域での
市場拡大

経営指標

長期ビジョン2nd Stage「中期経営計画20-22」の最終年度の目標値は、「売上高2,800億円」「経常利益130億円」「ROEは9.0%以上」を設定しています。

売上高目標については、2021年4月から適用される「収益認識に関する会計基準」の変更によって、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通しであり、その影響額を踏まえて設定しています。

(単位: 億円)

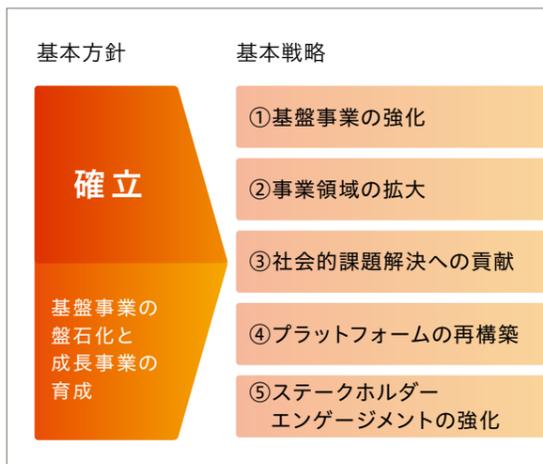
	2019年度 実績	2022年度 目標	増減額	伸長率
売上高	2,540	2,800	260	110.2%
経常利益	101	130	29	128.7%
ROE	8.0%	9.0%以上	—	—

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、基本戦略の重心が大きく変わります。

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。

今回の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」へ大きく移り、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」についても、1st Stageより優先度を高めています。

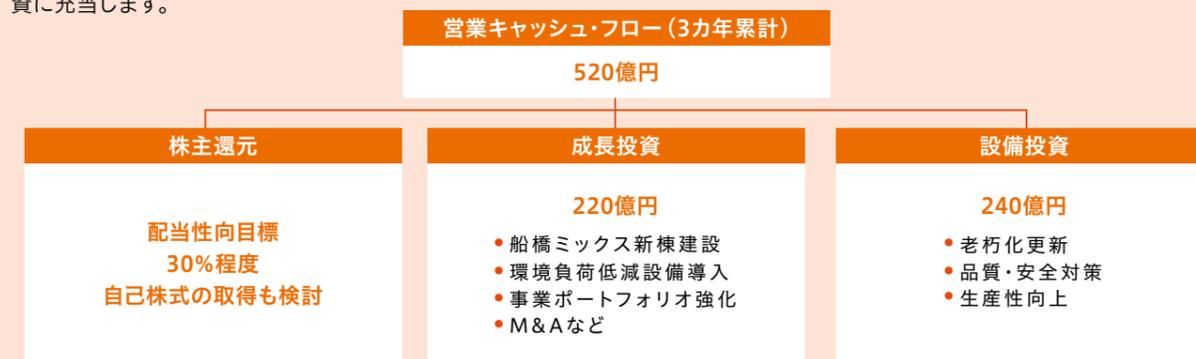


財務方針

当社グループは、経済環境や金利動向を考慮しながら、「金利優位性の高い資金を必要な金額だけ、安定的に調達すること」を基本方針とし、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の資金需要として、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。

「中期経営計画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、株主還元、成長投資、設備投資に充当します。



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

TOPICS

鹿島工場における設備投資(約60億円)

当社主力工場である鹿島工場の製油、糖質、荷役設備において、機能性製品などの生産能力増強、およびBCP(事業継続計画)対策を目的とした設備投資を実施しています。

設備投資の内容

製油工場	抽出工程の更新 生産効率向上 2021年3月竣工予定
糖質工場	粉末水あめ生産工程の更新・増設 機能性商品の生産能力向上 2019年11月竣工 生産能力1.3倍
荷役設備	ニューマチックアンローダー*の更新 荷役効率の改善 2020年5月据付完了 電力削減22%



ニューマチックアンローダー

* 穀物をばら積み貨物船より吸い上げて荷揚げする荷役機械

新プレミックス工場建設(56億円)

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船橋パッケージセンターを更新し、新プレミックス工場を建設します。

新プレミックス工場は、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、食品安全についても、これ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安定的な提供を目指します。

スケジュール

- 2020年8月 着工
- 2022年6月 操業開始予定

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)



新プレミックス工場 完成予想図

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

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

グループ会社間の連携を強化し、生産ラインや商品構成の見直しを進め、販売体制についても再構築を図っていきます。その上で、グループシナジーを生かせるカテゴリーについては、M&Aなども視野に入れながら、冷凍食品事業の拡充を推進していく考えです。

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

大豆を軸とした大豆たん白食品の開発をさらに進め、単なる素材メーカーから、大豆たん白をメニューにした加工食品メーカーへの転換を図ることで、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。

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

鹿島第二工場内に植物工場の実験プラントを建設し、3rd Stageでの本格生産に向けた実証実験を繰り返しながら、アグリビジネスの育成を進めます。

また、循環型社会に対する意識が高まっているなか、将来の企業価値向上に向けた取り組みとして、ESG経営の観点からのバイオマス利用技術の研究を推進します。

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

ベトナムにおいて、昭和産業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。今後は、ベトナムで培った知見を生かし、さらなる展開と新たな新興国への進出を目指します。

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

製粉事業、鶏卵事業を台湾大成集団と合併でスタートさせます。当社グループの技術力と台湾大成集団の販売力・マネジメント力を掛け合わせることでシナジーを発揮し、さらなる事業の拡大を図ります。

加えて、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、台湾における事業基盤の強化を図ります。

中国

- 生産／販売体制の見直しによる収益向上

小麦粉やふすまなどの製粉関連では収益の安定化、天ぷら粉やから揚げ粉などのプレミックス関連では生産・販売アイテムの拡充と販売エリアの拡大を図り、中国国内でのさらなる成長を目指します。

TOPICS

ポーソー油脂株式会社の完全子会社化

当社グループは、大豆、菜種、ひまわり、オリーブを原料とした多種多様な食用油を取り扱っていますが、米という油種を加えることで、事業領域の拡大を図り、製油業界での競争力をさらに高めます。また、ポーソー油脂株式会社を完全子会社化することにより、一貫した経営戦略のもとに必要な施策を迅速に遂行できる体制を整備し、相互の経営資源およびノウハウを最大限に活用していくことで、企業価値を向上させていきます。



▶ ポーソー油脂株式会社の会社概要

「米油」の製造・販売を主力事業とし、「米油」を製造する過程で発生する副産物を「脱脂糠」「脂肪酸」「ワックス」「石けん」「化粧品」などの製品に加工し、販売しています。

▶ 想定しているシナジー効果

製造体制の統合による生産効率の向上	両社の商材と販路を活用したクロスセル	物流・購買コストの削減	研究開発の知見の相互補完による開発の加速
① 製造ライン効率化による製造コストの圧縮 ② 両社内での副産物の有効活用	① 米油事業の商材を当社グループの複数事業にて展開 ② 売上高拡大および収益性の強化 ③ 家庭用食品の販売強化 ④ 営業体制整備によるコスト削減・ブランド力の向上	① 物流プロセス統合を介した共同配送・保管の実施 ② 搾油原料、容器包材資材、工場副資材の共同調達の実施	① 新製品の開発などの両社の知見共有 ② 事業競争力に寄与する研究開発体制の実現

アグリビジネスへの参入

農業人口の変化により、今後、5年から10年先の野菜供給は大きな影響を受けることが予想されます。そこで、鹿島第二工場の既設の建屋のなかに多段式の人工光型植物工場を建設し、リーフレタスを中心とした葉菜類の生産・販売を行います。

当社グループが長年培ってきた、食品メーカーとしての生産管理・品質管理などの技術を生かし、顧客満足度の高い、独自の運用方法を確立していきます。実証実験を繰り返しながら、生産・販売する品目のさらなる拡大を目指す計画です。

▶ アグリビジネスの概要

事業内容	人工光型植物工場における野菜の生産・販売
生産能力	リーフレタスなどの葉菜類(6千株/日)
面積	約1,900㎡
操業開始	2020年12月予定

▶ 4定を担保する体制

農業生産に対する「定時」「定量」「定品質」「定価格」の4定を担保する体制を確立するため、多段式の人工光型植物工場施設を建設します。



植物工場設備内部



試験栽培設備

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、付加価値の向上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。

昭和産業グループのESG経営の取り組みにおいて、SDGsなど中長期的視点で解決すべき社会的課題として、今後の事業戦略で優先的に取り組むべき7つの重要課題「持続可能な生産活動」「持続可能な資源活用」「多様な価値への対応」「安全・安心・安定供給」「ダイバーシティ」「健康経営」「企業市民活動」を特定しました。



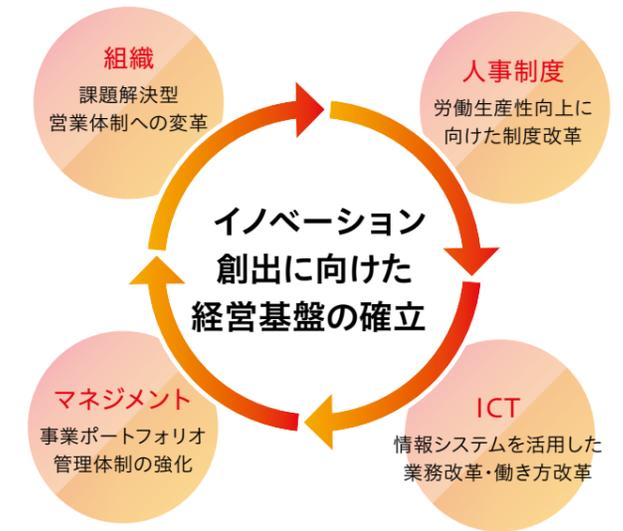
7つの重要課題	主な方針・戦略
<p>環境への配慮</p> <p>1. 持続可能な生産活動 2. 持続可能な資源活動</p>	<p>CO₂排出量の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体 2030年度目標 排出量 26% 削減への挑戦 (対2013年度) <p>食品ロスの削減</p> <ul style="list-style-type: none"> 昭和産業単体 2022年度目標 5%以上削減 (対2016年度～2018年度平均) <p>資源循環の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 容器包装のプラスチック使用量削減 水の使用量原単位削減
<p>穀物ソリューションの進化</p> <p>3. 多様な価値への対応 4. 安全・安心・安定供給</p>	<p>健康・環境／時短・簡便ニーズへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>従業員の活躍推進</p> <p>5. ダイバーシティ 6. 健康経営 7. 企業市民活動</p>	<p>多様性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>従業員の健康増進</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康増進意識の啓発・行動支援

基本戦略④

プラットフォームの再構築

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。

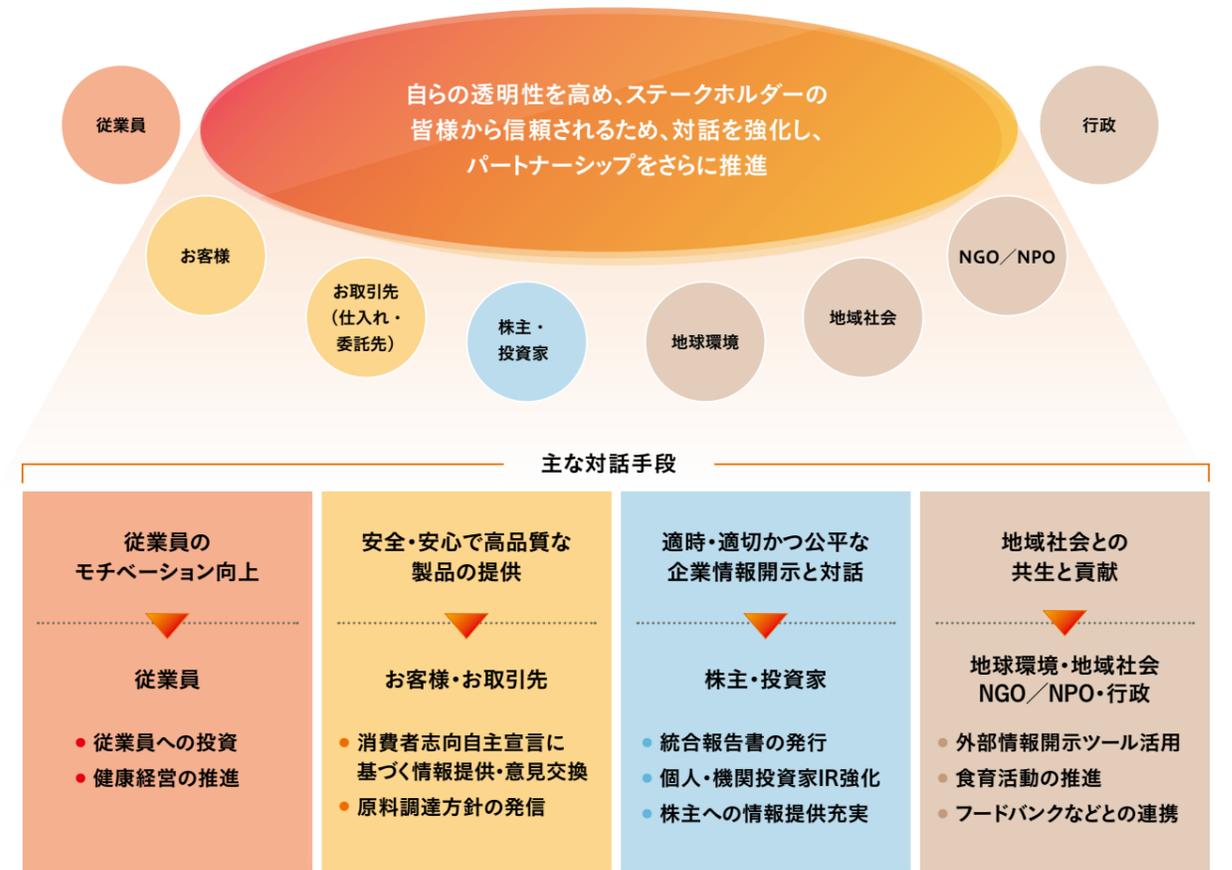
お客様への課題解決の提案をより一層充実させるべく、営業体制の抜本的な改革の検討を行うとともに、労働生産性の向上、働きがいを実現するため、新たな人事制度の導入を計画しています。また、新たな企業価値創出のサポートに向けて、ICTの活用による省人化や業務プロセスの効率化を推進するほか、事業の効率性・採算性を明確にとらえ、経営判断に活用していくため、事業別のポートフォリオ管理体制を導入します。



基本戦略⑤

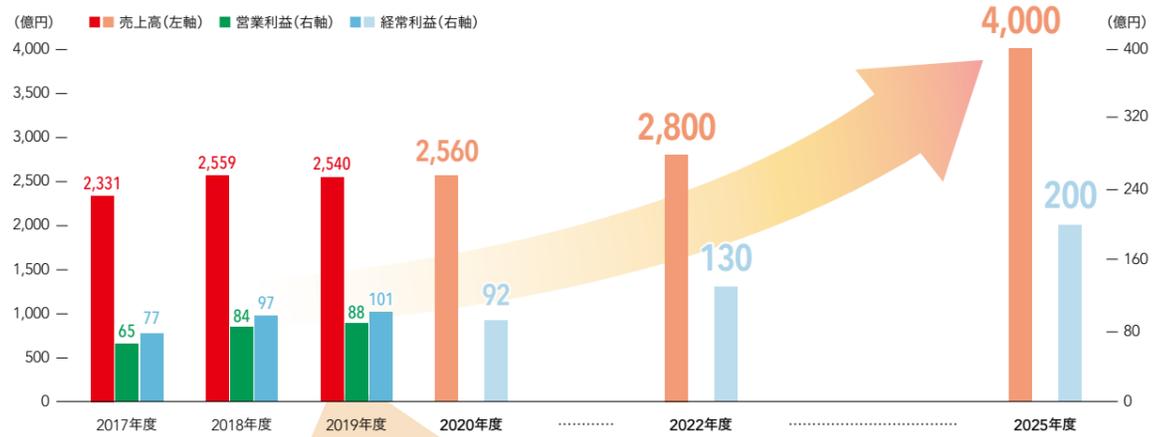
ステークホルダーエンゲージメントの強化

経営の透明性を高めることで、ステークホルダーからの信頼を得ながら、対話を強化し、パートナーシップをさらに推進していきます。



事業概要

売上高・営業利益・経常利益の推移



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

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

2nd Stage

中期経営計画20-22
確立

3rd Stage

中期経営計画23-25
収穫

セグメント別売上高・営業利益構成比

売上高
(2019年度)

倉庫・不動産・その他事業

2.1%
52.6億円

飼料事業

20.7%
526.0億円

営業利益
(2019年度)

製粉事業

32.7%
831.9億円

糖質事業

13.7%
346.8億円

18.9%
19.7億円

27.6%
28.9億円

7.3%
7.6億円

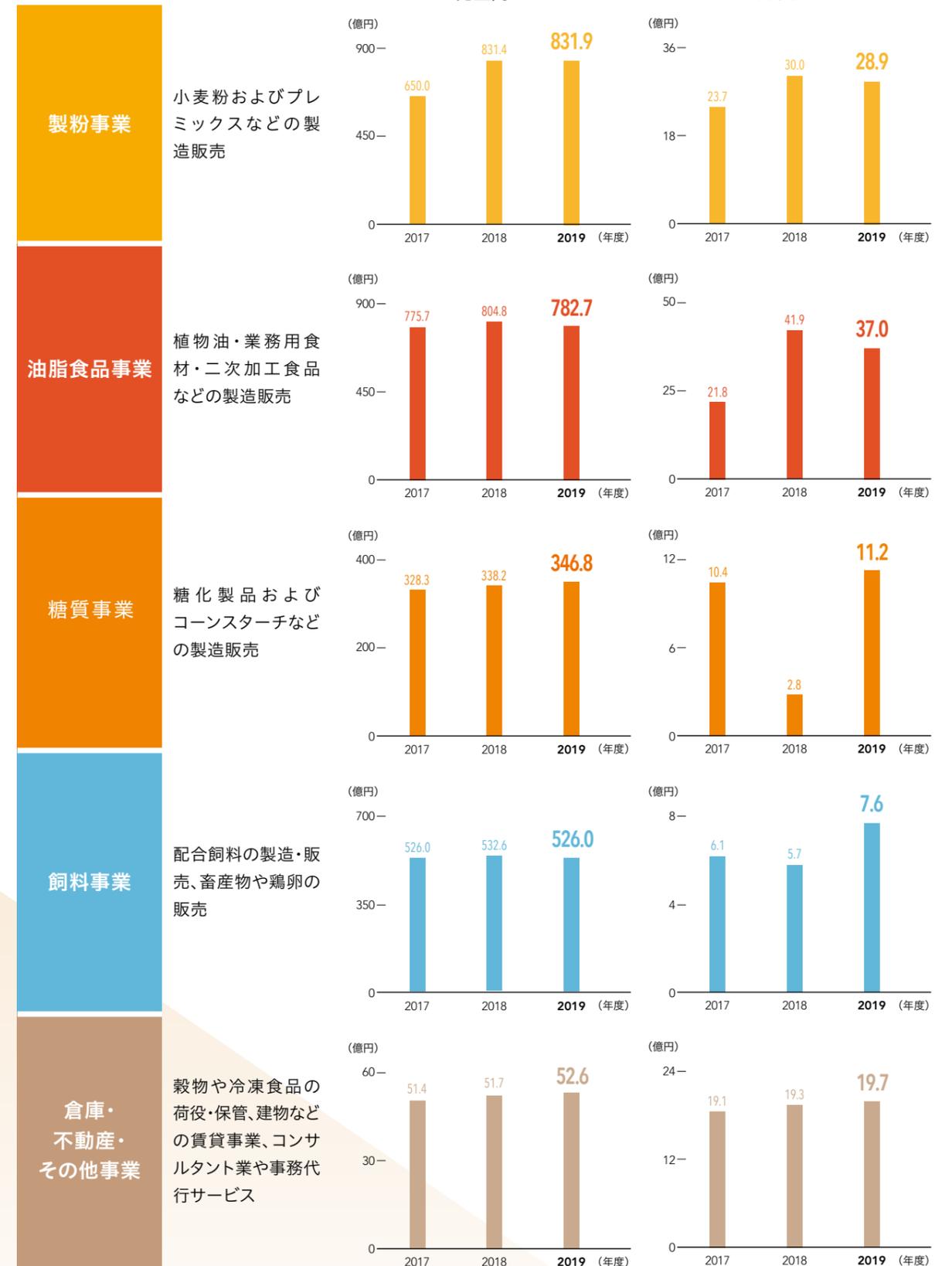
10.8%
11.2億円

35.4%
37.0億円

油脂食品事業

30.8%
782.7億円

セグメント別売上高・営業利益推移



※ 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。

製粉事業

小麦粉は食品のなかで最も用途が広く、私たち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。

事業内容

小麦粉

小麦粉は、パン、ケーキ、うどん、そば、中華麺、饅頭など、多くの食品にとって欠かすことのできない食材です。用途に合わせて、それぞれの食品に最も適した品質の小麦粉を提供するため、バラエティ豊かな小麦粉を製造しています。これにより、和・洋・中のジャンルを問わず、お客様の細かなニーズにもしっかりと応えられます。昭和産業グループは、多岐にわたる食料事業で培ったノウハウを最大限に生かし、より高品質・高機能かつ信頼のおける小麦粉製品の研究開発に積極的に取り組んでいます。



プレミックス

プレミックスは、プリベアードミックスの略で、小麦粉にでん粉、糖類、食塩、油脂、香料などを用途に応じて配合したものです。水分などを加えて調理するだけで、常に一定の品質を備えたパンやドーナツなど、目的の食品が出来上がる便利な製品です。簡単・確実・スピーディーに、高品質な製品を作ることができるなど、様々なメリットがあります。バラエティ豊かな当社グループのプレミックス製品には、それぞれの食品に最も適した原料選びから理想的な配合まで、高度な技術とノウハウが注ぎ込まれています。



2021年3月期に向けて

新型コロナウィルス感染症の影響

外食、産業給食、学校給食、レジャー施設、土産品などで消費される製品群の販売は、大幅に減少する見通しです。一方、主に家庭で消費される即席麺、パン、冷凍食品の原料として使用される製品群の販売は、順調に推移しています。

施策

当社グループの強みであるマーケット分析力を生かし、お客様それぞれにマッチした「価値提案型営業」をさらに強化していきます。より高い付加価値を訴求できるチャンネルには一層注力していきます。そして、グループ間シナジーの発揮による新たな需要創出を通じ、お客様との連携を図ります。また、販売増に合わせた設備増強も適宜行い、最適な原料調達、生産体制の確立により、グループの総合力を発揮していきます。

油脂食品事業

業務用・家庭用の小麦粉、天ぷら粉や、から揚げ粉などのプレミックス、食用油、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。

事業内容

食用油

大豆、菜種を原材料とする各種植物油を取り揃えています。業務用では、様々な料理に適した専用油、機能性を追求した油の販売や、環境に配慮したバグインボックスやピロータイプの製品、お客様のもとに小型貯油タンクを設置し定期的に油脂を配送するミニタンクシステムなど、お客様の作業性向上にも寄与しています。



脱脂大豆

原料大豆から油分を取り出したものを脱脂大豆と呼びます。飼料用途だけでなく、分別管理した大豆から得られる脱脂大豆は豆腐原料にも使われており、幅広く各方面から高い評価を得ています。

小麦粉・プレミックス・パスタ

家庭用製品では様々な用途に対応する薄力・中力・強力各種小麦粉に加え、各種調味料を配合した天ぷら粉、から揚げ粉などのプレミックスや、確かな品質で高い評価を頂いているパスタを取り揃えています。家庭用における各種定番製品をはじめ、健康志向を反映した製品開発にも力を入れています。



大豆たん白

植物性たん白は小麦や大豆から濃縮または分離したたん白を主原料とする食品素材で、当社では粒状および粉末状の大豆たん白を取り扱っています。食肉加工製品や水産加工製品に加えることで、吸水性・保水性・保型性・焼き縮み防止、肉粒感の付与といった様々な性質を付加することができます。



2021年3月期に向けて

新型コロナウィルス感染症の影響

食用油やプレミックスについては、主に外食チャネルの需要が減少する一方、内食向け家庭用商品の出荷は伸長しています。大豆たん白に関しては、コロナ禍においても引き続き需要が拡大しており、販売強化に努めています。

施策

「SHOWAマイスター（天ぷら）」制度の導入のもと、天ぷら粉発売60周年にあたる2020年度は、天ぷら文化の活性化とブランドの醸成を行っています。新型コロナウィルス感染症と東京オリンピック・パラリンピック延期の影響により、「天ぷら」を海外にアピールするチャンスは少し先になりましたが、様々なイベントを通じ、和食文化としての天ぷらの認知度向上に取り組んでいきます。伸長する大豆たん白市場に対しては、設備増強を行いました。スナック・畜肉ユーザー向けに食感と吸水性に特長を持たせた顆粒状の新製品を開発し、上市を予定しています。機能性油脂については、油染みの少ない製菓・製パンフライ油の上市を予定しています。家庭用食品に関しては、2020年2月から継続して内食向け需要が増加しています。プレミアムオイル（オリーブオイル・オレインリッチ）、ホットケーキミックス、お好み焼粉、パスタなどについては、継続的な提案を通じた販促に注力していきます。

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。

事業内容

コーンスターチ／加工でん粉製品

トウモロコシのでん粉を乾燥して得られるコーンスターチは汎用性が高く、ビールや菓子などの食品分野から、製紙・段ボールなどの工業分野まで幅広く利用されています。また、コーンスターチやタピオカでん粉などを様々な方法で加工し、その性質を改良することで新たな特性を付与した加工でん粉は、冷凍食品やレトルト食品など、各種加工食品の品質改良に利用されています。



糖化製品

コーンスターチを酵素などで分解することによって得られるぶどう糖、異性化糖、水あめ、イソマルトオリゴ糖は、甘みや風味の改良・物性改善などを目的として、清涼飲料や酒類、和・洋菓子、パン、調味料、乳製品、流動食など様々な食品で利用されています。また、イソマルトオリゴ糖は優れた生理機能と加工適性を生かして、健康食品や各種加工食品に利用されています。その他、糖化製品を主原料としたドーナツシュガー製品も取り揃えています。

2021年3月期に向けて

新型コロナ
ウイルス感染症
の影響

家飲み需要の増加を背景に、新ジャンルの酒類向け原料が伸長しているほか、宅配用段ボールなどの工業用原料の需要も増えています。また、市況に左右されない機能性製品の拡販も進めています。

施策

2020年4月に発足した市場開発チームを中心として、商品開発研究所と連携したB to Bマーケティングやアプリケーション提案を強化。飲料・酒類市場への取り扱いシェアを基盤に、他事業とシナジーを発揮できる菓子・ベーカリー市場に注力しています。

また、粉末水あめは経腸栄養剤や介護食など高齢化による医療介護向けの食品材料として、今後も需要増加が見込まれ、粉末製品、調味料、菓子、乳製品など様々な用途で堅調な需要があります。市場の拡大を見据え、鹿島工場の設備を増強して生産能力を従来比1.3倍へと拡大するとともに、昭和産業グループ独自の技術開発を生かし、営業活動をさらに強化していきます。

生産・物流面においては、有事における業績への影響を最小限にとどめるべく、グループ会社を活用した東西2工場供給体制の構築により、BCP対策を強化していきます。

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。

事業内容

機能性飼料

イソマルトオリゴ糖混合飼料は、腸内の善玉菌であるビフィズス菌などを活性化させ、サルモネラ菌などの悪玉菌の抑制効果を持ち、消化吸収の改善や感染抵抗力を強化する作用のある機能性飼料です。



養鶏用・養豚用・養牛用・養魚用飼料

当社グループでは、最新の飼料栄養成分、原料組み合わせに基づいて配合飼料を製造しており、養鶏用（採卵鶏、ブロイラー）、養豚用、養牛用、養魚用など高品質の各種配合飼料や、きのこ菌床栽培用栄養体の販売を通して、お客様をサポートしています。



2021年3月期に向けて

新型コロナ
ウイルス感染症
の影響

畜産物に関して家庭用の需要が伸びている半面、外食用の需要が大きく落ち込んでいます。特に、外食比率が圧倒的に高い和牛については需要が減少していますが、鶏卵や豚肉は家庭用の比率が高いため、需要が堅調であり、トータルとしての配合飼料の販売数量について当面大きな影響はないと考えています。

当社のグループ会社で鶏卵販売を行っている、昭和鶏卵株式会社の出荷数量については順調に推移しています。

施策

当社グループは製粉・油脂食品・糖質事業により発生した副製品を飼料原料として販売するだけでなく、自社の配合飼料の原料として安定的かつ効率的に調達できるという特長を持っています。この優位性を生かし、販売の拡大と収益の確保を図っていきます。また、飼料技術と食品技術を組み合わせた総合力を生かして、高付加価値な畜産物の開発・提供に取り組んでいきます。

主力の採卵鶏用飼料については、昭和鶏卵株式会社とも連携の上、販売を伸ばしていきます。豚用、牛用および肉用鶏用の飼料については、お客様ニーズに合った提案型営業により拡販を行います。また、高付加価値商品の人工乳やオリゴ糖飼料からお客様へのアプローチを行うことにより、新規獲得を進めています。販売価格については、原材料コストに見合った価格での販売に努め、収益を確保していきます。

倉庫・不動産・その他事業

倉庫・サイロ

鹿島、神戸、船橋の3工場を合わせて合計36.5万tを収容できる大型サイロを備えており、鹿島、神戸の両工場にはパナマックス級大型穀物船が接岸できるバースも完備しています。穀物船から吸揚げされた穀物はサイロに保管され、品質を最善に管理し、自社工場と穀物使用メーカーに供給しています。



鹿島工場サイロ

不動産・その他

当社グループが保有する不動産の有効活用として、大型商業施設の運営、飲食店・事務所、物流倉庫、事業用土地の賃貸などを行っています。

昭和産業グループのCSR

事業を通じた持続可能な社会への貢献



取締役常務執行役員
大柳 奨

変化の激しいこの時代において企業が生き残るためには、社会構造の変化や多様化する価値観の変化に対応することにより、社会に対して新たな価値を生み出し続ける必要があります。

昭和産業グループはまさにこうした観点から、事業活動やその成果を積極的に社会に対して発信することを通して、より多くの方々に当社グループの存在する意義をご理解いただくとともに、「この会社はいいね」と「共感」していただくことが持続的な成長には欠かせないと考えています。

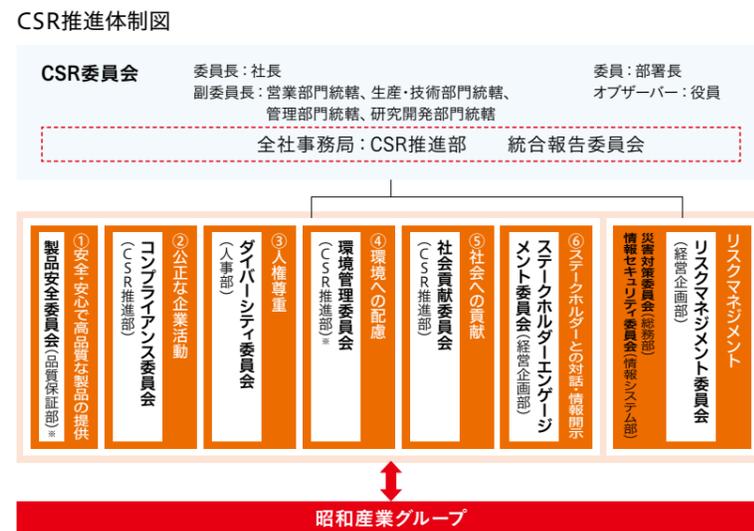
当社グループはこうした日々の事業活動を通して、「経済的価値」と「社会的価値」の両立を目指しており、安全・安心な「食」を安定的に供給していくことを社会的な責務として認識し、持続可能な社会の実現に注力しています。

2020年4月からスタートさせた「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、各重点項目についてさらに掘り下げた7つの重要課題（マテリアリティ）を特定しました。

重要課題を確実に遂行することにより、利益のある持続的な企業価値の創造につなげ、すべてのステークホルダーのために社会の持続に貢献し続けていきます。「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していきます。

CSR推進体制

当社では、社長を委員長とし、すべ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、情報セキュリティなどの個別課題に取り組む専門委員会を置いてマネジメントを行っています。

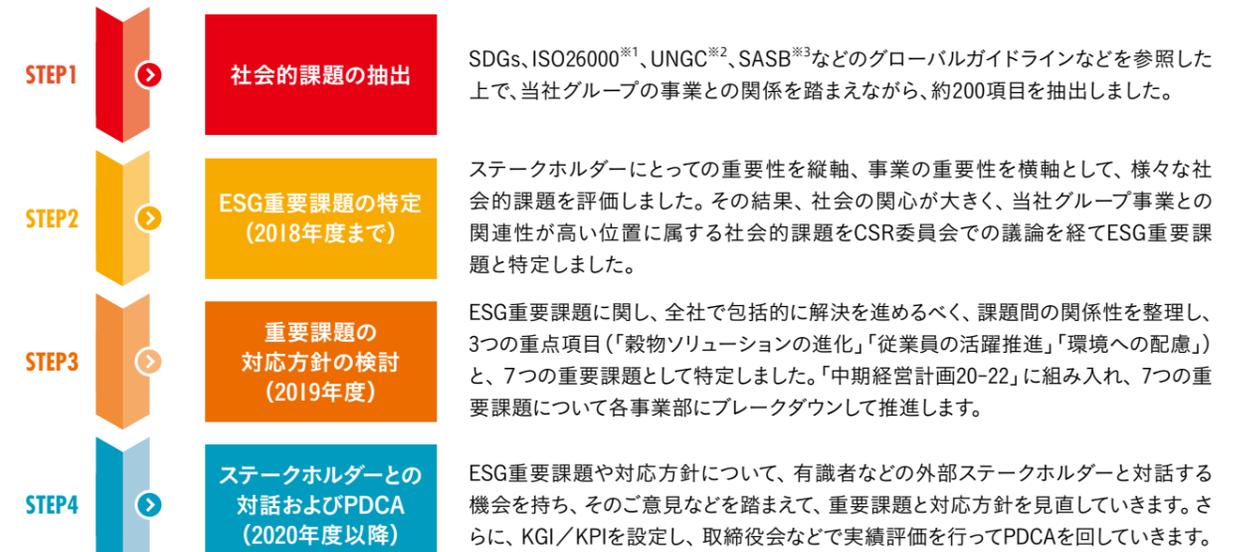


※技術的事項は別途マネジメントシステム構築により運用

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、社会にとっての価値を継続的に創造していきます。

特定プロセス



※1 ISO26000:すべ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、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。



環境への配慮

昭和産業グループは、世界中から多種多量の穀物を輸入し、多くのエネルギーと水を使用して、人々の生活に欠かせない「食」を提供しています。そのため、地球環境の保全とともに、「食」の安定供給は、当社グループにとって大きな使命であると考え、推進していきます。

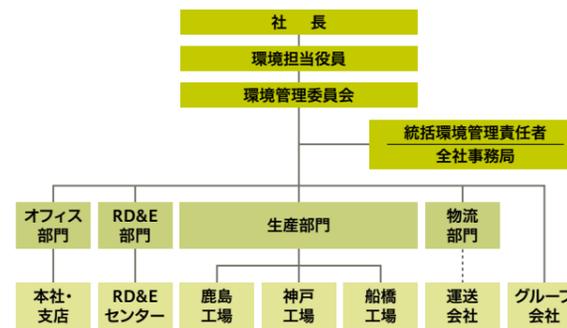
重要課題と主な取り組み

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	1. 気候変動対策：CO ₂ 排出量の削減 2. 食品ロスの削減 3. 資源循環（3R）の強化 <ul style="list-style-type: none"> 容器包装に用いるプラスチックの削減 省水 	   
② 持続可能な資源活用	1. 持続可能な原料調達の推進 2. 国内農業の持続的発展への貢献 3. バイオマスの高度利用化	 

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。

昭和産業グループ環境管理体制図



※ グループ会社は、連結子会社（19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

2020年度を最終年度とする中長期目標について、2019年度の実績としては下表の通り目標を達成しました。生産部門は、2020年度の目標に向けて継続して取り組んでいます。

さらに、2030年度に向けた新中長期環境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ました。今後も、省水などの数値目標の策定を進めていきます。

（評価○：順調に進捗）

テーマ	中長期目標	2019年度目標 (基準進捗)	2019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	-13.5%	-18.6%	○
	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	-18.0%	-18.5%	○
資源循環	廃棄物の再資源化率95%以上を維持	95%	97.4%	○
	食品廃棄物の再生利用率95%以上を維持	95%	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ペーカリーの5社（2009年時点での省エネルギー法定期報告対象の企業）を算出対象としています。（環境管理対象全22社のCO₂排出量に対し、算出対象5社で約91%をカバーしています。2020年3月末時点）

※2 CO₂排出量原単位の算出には、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2019年度実績は、グループ全体が-11.8%、昭和産業生産部門が-10.7%です。

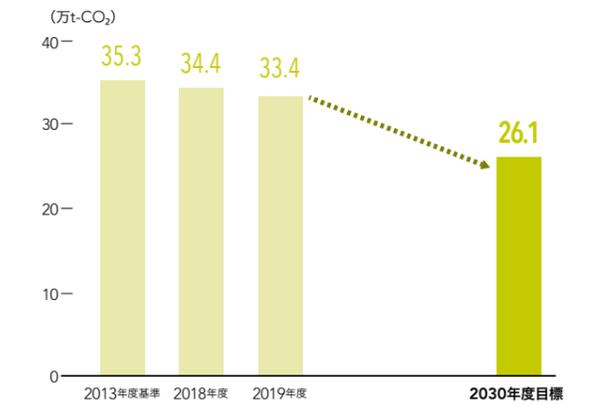
① 持続可能な生産活動

▶ 気候変動への取り組み（CO₂排出量の削減）

2019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10,000t削減しました。

新中長期目標の「2030年度までに26%以上削減への挑戦」の施策として、(1) 鹿島工場においては、燃料原料の石炭から都市ガスへの変更、バイオマスボイラーの増強更新などのユーティリティ改善、(2) 当社グループ全体としては、生産工程などでの省エネ活動の推進によるエネルギー消費原単位を前年度比1%の削減を行うことで、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、2014～2018年度にグループ会社となった4社（セントラル製粉株式会社、ガーデンペーカリー株式会社、タワーペーカリー株式会社、スターペーカリー株式会社）の2013年度排出量を含みます。

▶ 食品ロスの削減（製品廃棄の削減）

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。2019年度は目標に対して+8%と、目標は未達という結果でした。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きます。

▶ 容器包装のプラスチック使用量削減

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、容器包装プラスチックの削減を継続して推進しています。2019年度の容器包装プラスチック削減の具体的な事例としては、一部の業務用スパゲッティ製品（4kg入り）やマカロニ製品（3kg入り、4kg入り）の包装フィルムの厚みについて、約12%の削減を実現しました。

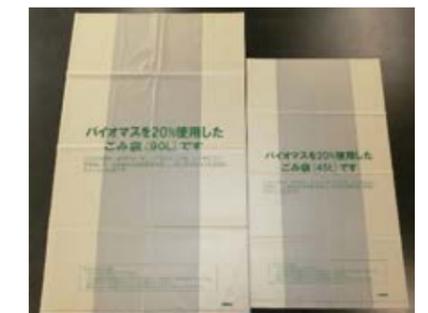


容器フィルムの厚みを約12%削減

② 持続可能な資源活用

▶ バイオマスを使用した「ごみ袋」

ごみ袋の原料の一部に当社バイオマスを20%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、CO₂排出を抑えた設計としています。ごみ袋の使い勝手を検証するために、千葉県船橋市役所本庁舎で実証実験に取り組んでいます。また、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）においても、同様の取り組みを進めています。



バイオマスごみ袋

穀物ソリューションの進化

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、「食」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	<ol style="list-style-type: none"> オープンイノベーションによる開発力の強化 <ul style="list-style-type: none"> グループ総合力を生かす冷凍食品事業の強化 大豆などの植物たん白を軸とした植物由来食品の開発 機能性食品素材の開発 課題解決型営業体制への変革 海外市場への展開拡大 お客様・サプライヤーへの情報発信と対話の強化 <ul style="list-style-type: none"> SHOWAの魅力を伝える食育活動 	   
② 安全・安心・安定供給	<ol style="list-style-type: none"> 食品安全・品質マネジメントシステムの強化 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 <ul style="list-style-type: none"> 調達、製造、販売、物流 シェア拡大に向けた生産能力増強 <ul style="list-style-type: none"> 設備増強と最新技術導入 (IoTなど) による生産性向上 	

① 多様な価値への対応

▶ 家庭用新商品「まめたん」の開発

近年の健康志向の高まりに対応して、大豆由来の植物性たん白質(大豆ミート)は“畑の肉”といわれるほど、たん白質をはじめとした様々な栄養がバランスよく含まれている食品です。家庭用新商品「まめたん」は、たん白質や食物繊維が豊富に含まれており、水で戻して手軽にひき肉の代わりに使える商品で、健康への配慮、「食」に対する多様なニーズなどに対応した調理食材として提案していきます。



家庭用商品「まめたん」

▶ ハラル対応

鹿島工場および敷島スターチ株式会社のコーンスターチ製造部門は宗教法人日本ムスリム協会によるハラル認証を取得しています。

鹿島工場のコーンスターチおよび糖化製品、敷島スターチ株式会社のコーンスターチおよび糖化製品で、ハラル認証の継続・新規取得に取り組んでいます。今後、その他の糖化製品での取得に向けて準備中です。



ハラル認証書

② 安全・安心・安定供給

▶ 食品安全・品質マネジメント (FSQMS) 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}」の仕組みをすべて取り入れ、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。

- ※1 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : 原料の入荷から製造・出荷までのすべての工程において、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

▶ 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
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・運転手などの作業員への教育 ・海外生産拠点の衛生・品質向上活動

▶ 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。

従業員の活躍推進

昭和産業グループでは、「SHOWA魂(だましい)」という行動指針を大切に、個々人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 • 多様な働き方を可能にする制度改革 2. 従業員の能力開発	2 気候変動に 3 公平な労働と経済成長
② 健康経営	1. 労働安全衛生マネジメントの強化 2. 健康増進意識の啓発・行動支援	5 働き方改革を 8 働きがい 健康と福祉
③ 企業市民活動	1. コンプライアンス意識の浸透 2. 当社グループのファンを創出する地域交流の推進 3. NPOなどの外部ステークホルダーとの連携	5 働き方改革を 8 働きがい 健康と福祉

従業員の能力開発

当社の人事制度においては、「自律型人材の育成」を主眼に、「複線型人事制度」に基づく従業員自身のキャリア選択を可能にするとともに、様々な研修・教育プログラムを設けることで、従業員の質的向上に努めています。

人材開発	研修制度
「目標管理制度」により、期首に経営方針や部門目標に沿った個人目標を設定し、上司のアドバイスのもと、それぞれの従業員が目標の達成に向けた取り組みを進めています。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（やりたい姿、やりたい仕事）を振り返る機会としています。	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、全従業員教育として「昭和塾」を毎年開催しています。

なお、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の構築を目的に、当社グループの強みである「課題解決力」のさらなる深化、新たな価値創出の源泉である「イノベーション活動の促進」をコンセプトに、2021年度導入を目指して人事制度の全面改定に着手しています。

教育体系

目的	次世代リーダーの育成				キャリアメイクのサポート	
	階層別研修		指名研修	指定通信教育	年代別研修	自己啓発
	研修	内容				
管理職	マネジメントカ		ビジネススクール(経営)			
			ビジネススクール(マネジメント)	【新任管理職】 労務管理	50歳 人生設計と 仕事設計	
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	【新任リーダー】 業務革新		
		新任リーダー研修	問題解決とイノベーション思考	初級管理者の役割	40歳 キャリアの棚卸し と仕事設計	各種 通信教育
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	ビジネス スクール (単科コース)		
	課題発見力	中堅社員研修	PDCAの回し方、 問題発見/解決	OJTリーダー 研修	30歳 モチベーション 管理と仕事設計	
開発期	ビジネス 基本スキル	3年目研修 2年目研修 新入社員研修②	3年間の軌跡、プレゼン 自己分析、生産性向上			
		新入社員研修①	鹿島工場実習 基本スキル、マナー、 会社の基礎知識	【1-3年目】 【新任】1 ①書く力 ②考える力 ③問題発見/解決		

① ダイバーシティ

INCポリシー

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、すべ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8月には、ダイバーシティのさらなる推進、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」を全従業員に対してEラーニング形式で実施しました。

女性活躍推進

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。

障がい者雇用

当社では、2019年1月にダイバーシティ経営推進の専任組織である「INC推進室」を人事部内に設置し、その活動の第一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。障がいを持つ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おり、2020年9月1日現在で22名が活躍しています。



一人ひとりが活躍できる職場を目指して

② 健康経営

従業員の健康増進

“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。

2019年度は職場環境改善の一環として、「ハラスメント」に関する理解をさらに深める目的で、全従業員へ教育の場である「昭和塾」で研修を行うと同時に、管理職に対しては“ハラスメント撲滅とコミュニケーションの活性化”を目的に、集合研修を実施しました。



管理職向け集合研修の様子

③ 企業市民活動

ボランティア休暇・休職制度

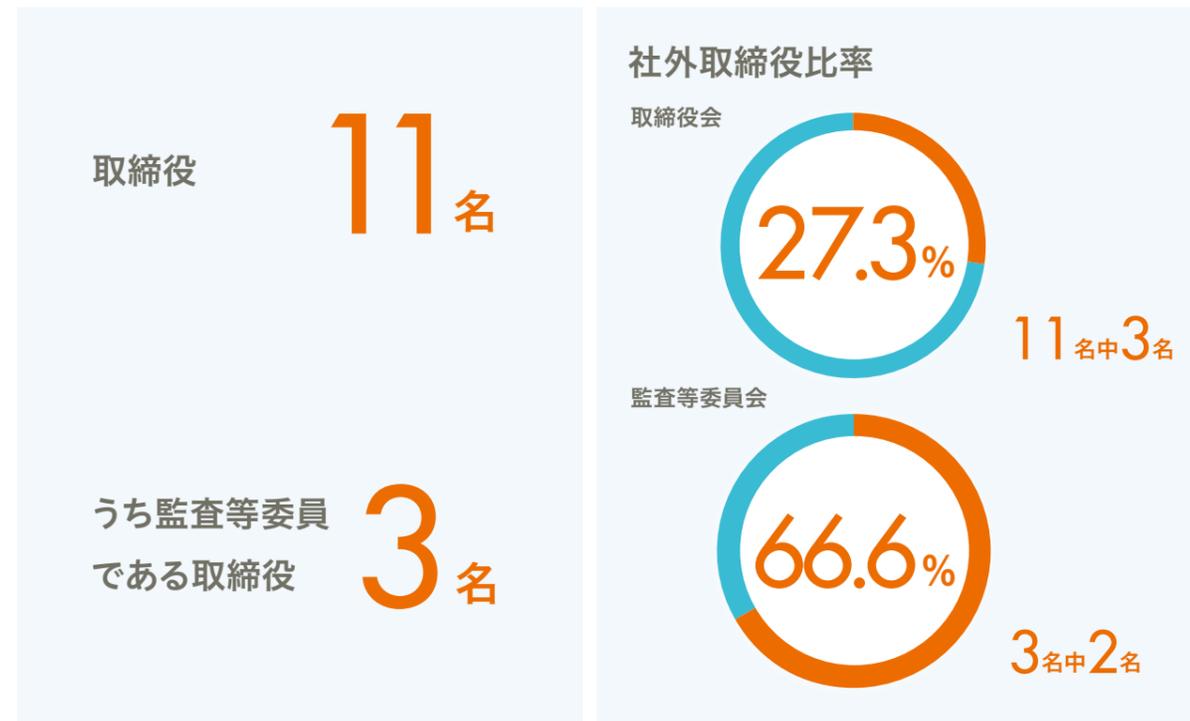
当社では「ボランティア休暇・休職制度」を整備し、従業員の社会貢献活動への参加を支援・奨励しています。ボランティア休暇制度は、年5日間まで取得することができます（有給）。また、ボランティア休職制度は1カ月以上、2年以内の期間で取得することができます（無給）。

2019年度は、延べ8名の従業員がボランティア休暇を取得しました。

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



基本的な考え方

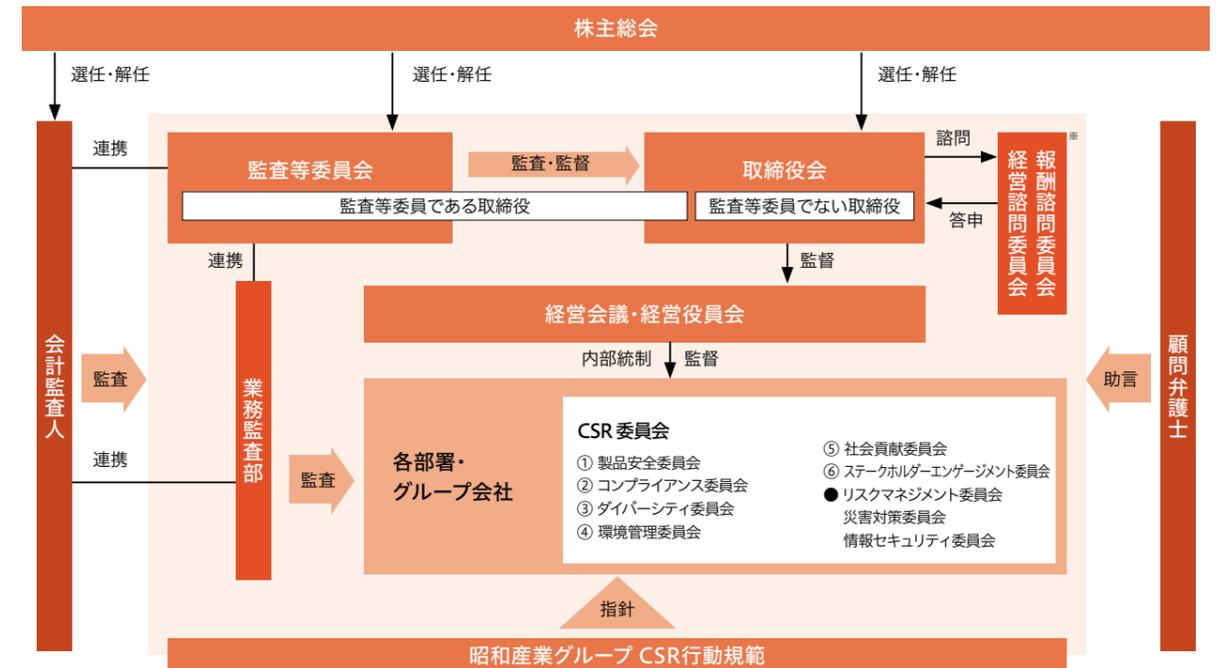
昭和産業グループは「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ことを経営理念とし、株主をはじめ、お客様、社会などすべてのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。

▶ 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



取締役会

当社は、社外取締役3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。

経営会議

経営意思および方針の決定などに関する重要事項を協議し、経営の意思統一を図ることを目的に、経営会議を設置しています。業務執行取締役7名および常勤の監査等委員である取締役1名で構成されており、経営に関する重要な案件について十分な検討を行っています。

経営役員会

月次の決算概況、子会社の決算に関する事項、取締役会および経営会議に関する事項等を報告することを目的に経営役員会を設置しています。取締役11名（うち社外取締役3名）および執行役員13名で構成されており、毎月1回開催しています。

経営諮問委員会

※ 取締役会 任意機関

3名の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きます。

報酬諮問委員会

※ 取締役会 任意機関

3名の社外取締役のみで構成され、取締役会から諮問された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することで、報酬決定プロセスの客観性・透明性の向上を図っています。なお、役員報酬は「役員報酬ポリシー」に基づき決定します。

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(2019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。
三輪 隆司	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。
吉田 幸宏	13/13*	11/11	金融機関における長年の経験と豊富な知見を生かし、当社の財務政策の強化を期待しているため。

※ 2019年6月就任以降の状況

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に資するものであること
- (2) 株主との利害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って、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、2019年度は延べ7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」として構成されています。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(2019年度)

すべ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しっかりと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、速やかな情報提供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答えていきます。

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、11月(本決算、中間時)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	1回	機関投資家や証券アナリスト向けに、10月に鹿島工場の見学会を開催
アナリスト向け個別IR	21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	4回	個人投資家向けに、4、7、10、翌1月に事業内容やビジネスモデル、株主還元などを説明
大株主向け個別決算説明	18回	大株主に対し個別に、5、11月(本決算、中間時)に決算や取り組み内容などを説明

役員一覧

取締役



代表取締役社長執行役員
新妻 一彦
所有株式数 38,199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)



代表取締役専務執行役員
中村 圭介
所有株式数 27,301株

経歴
1979年 4月 当社入社
2001年 7月 当社鹿島事業所製粉工場長
2002年 6月 当社技術本部製粉テクニカルマネージャー
2005年 6月 当社生産センター所長
2006年11月 当社船橋工場長
2009年 6月 当社執行役員
2012年 6月 当社常務取締役
2016年 4月 当社取締役専務執行役員
2016年 4月 生産・技術部門統轄(現任)
2017年 4月 当社代表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 7,900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)
三輪 隆司
所有株式数 1,200株

経歴
1990年 8月 日本火災海上保険株式会社入社
2014年 4月 日本興亜損害保険株式会社常務執行役員北海道本部長株式会社損害保険ジャパン常務執行役員北海道本部長
2014年 9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)常務執行役員北海道本部長
2016年 4月 損保ジャパン日本興亜キャリアスタッフ株式会社(現 SOMPOキャリアスタッフ株式会社)代表取締役社長
2016年 6月 当社社外監査役
2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2018年 6月 SOMPOクレジット株式会社代表取締役社長(現任)



取締役専務執行役員
太田 隆行
所有株式数 33,499株

経歴
1981年 4月 当社入社
2006年11月 当社仙台支店長
2010年 6月 当社経営企画部長
2011年 6月 当社執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員
2018年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
2018年 4月 営業部門統轄、営業企画部・飼料畜産部・支店担当(現任)



取締役常務執行役員
金子 俊之
所有株式数 11,246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(現任)



社外取締役(監査等委員)
吉田 幸宏
所有株式数 200株

経歴
1981年 4月 株式会社千葉銀行入行
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 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
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)



取締役常務執行役員
大柳 奨
所有株式数 10,225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 13,432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 4月 油脂部・食品部・原料部担当(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
国領 順二
所有株式数 9,732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 4月 海外事業部・広域営業部・製粉部・糖質部担当(現任)
2018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 1,900株

経歴
1975年 4月 野村證券株式会社入社
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員
2006年 4月 同社代表執行役執行役員副社長
2008年 4月 同社執行役員副会長
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 株式会社ハーツユニテッドグループ(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(現任)

執行役員

常務執行役員

猪野 浩 グループ経営推進部長
高橋 秀和 鹿島工場長

執行役員

檜前 慶一 昭産商事株式会社 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 油脂部長
細井 義泰 財務部長
駒井 孝哉 製粉部長
塚越 英行 糖質部長
大野 正史 生産技術部長
松嶋 伸 総務部長
仙波 美智代 基盤技術研究所長
鈴木 孝明 大阪支店長

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。

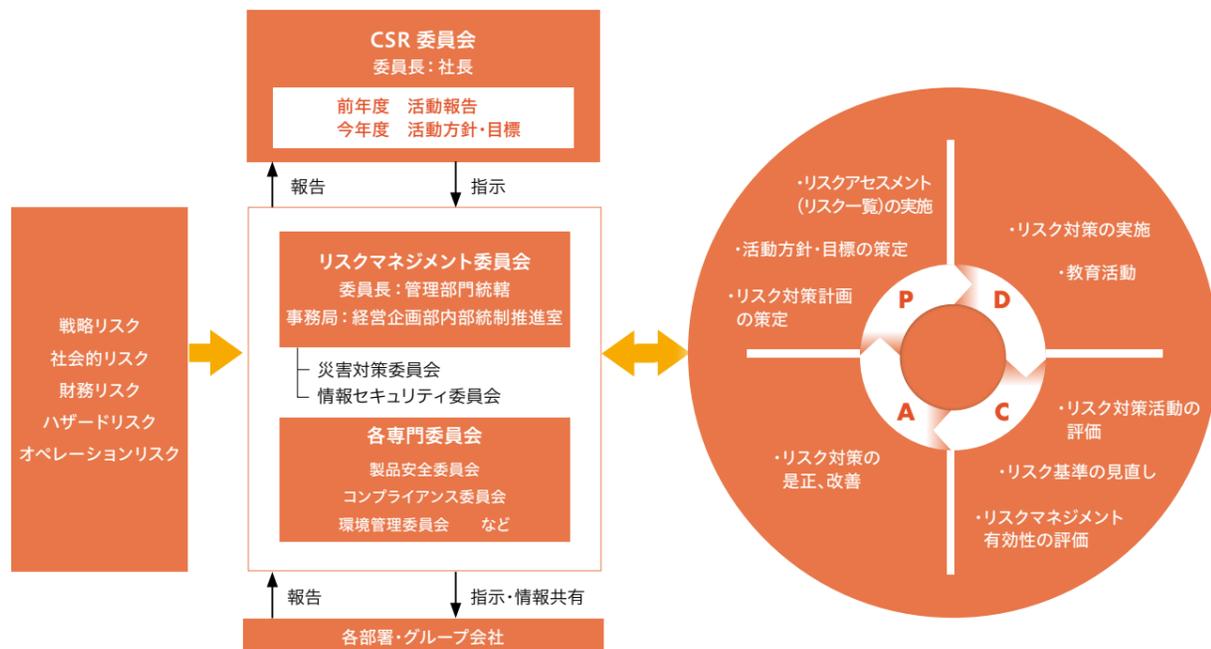
リスクマネジメント体制

▶ 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洗い出し、それらについて「経営への影響度」と「発生可能性」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。

重要度の高いリスクについては、リスクマネジメント委員会にて対応状況をモニタリングし、改善・指導を行うことで対策実行を支援するとともに、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の考え方



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の感染拡大が社会や経済に深刻な影響を及ぼしているなか、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して事業継続に努めることを基本方針とし、様々な防止策を実施しています。特に、政府の「緊急事態宣言」発令時は、生産ラインにおける感染防止対策を徹底する一方で、本社スタッフを原則在宅勤務とし、リモートワークを推進したほか、インフラ環境を整備して対面での営業活動や社内外の会議、新入社員研修、採用活動をオンラインに切り替えるなど、事業への影響を最小限に抑える取り組みを継続して行っています。



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

リスク項目	関連する主なリスク	主な取り組み
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リスク	・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
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で対応について開示する体制を整備
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
	・工場操業停止による製品供給体制の停滞	・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
情報管理	・サイバー攻撃でのシステム停止による製品供給の遅れ	・セキュリティ対策の検討・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、人的対応力強化にも注力
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
世界規模での感染症拡大(パンデミック)	・従業員の出勤停止による生産調整など、製品供給体制の停滞	・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検討・決定を行っています。

法令遵守に加え、社会通念・倫理観の醸成も重視し、従業員の入社歴や職務に応じ、教育を充実させています。

▶ 内部通報体制

「昭和産業グループ 内部通報規程」のもと、通報者の保護や内部通報体制（右図）を定めています。なお、2019年度は通報はありませんでした。

今後、改正公益通報者保護法の趣旨を踏まえ、従業員への内部通報制度の意義・重要性の周知とともに、透明性確保のための新たな外部窓口の設置など、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。

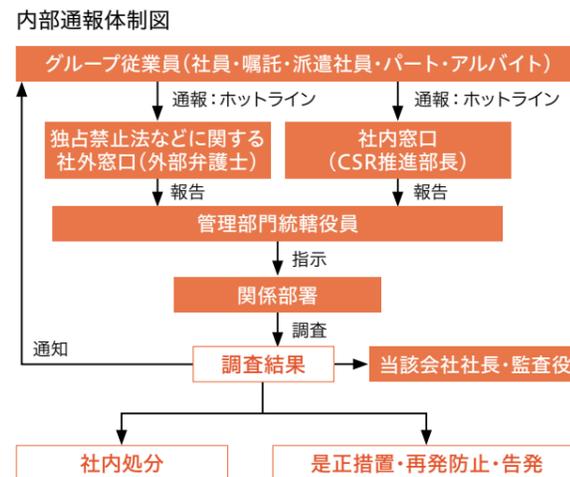
コンプライアンス推進活動

▶ 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、若年層および管理職層に向けた教育を強化しています。特に、管理職を対象とした外部講師による「ハラスメント研修」や、Eラーニングによる全従業員向け「ダイバーシティ・ハラスメント研修」を実施し、理解促進とコンプライアンス意識の浸透を図っています。

▶ 交通安全委員会の運営

営業、研究開発、生産・技術、管理部門の各役員が参加する交通安全委員会を設置しています。委員会では、交通安全に関する施策の検討や実施状況の確認を行っています。



▶ 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関係のある団体や企業とはいかなる取引も行わず、利益供与は一切行いません。



ハラスメント研修の様子

社外取締役メッセージ

長期ビジョンの実現に向けて 強い覚悟を持って、役割を果たしていく

社外取締役
学校法人明治大学 理事長

柳谷 孝



社外取締役に就く前の私は、野村證券株式会社の取締役および執行役員として主に投資銀行部門を統括し、15年にわたって同社の経営に携わってきました。2016年からは明治大学の理事長として、少子化や国際化を踏まえた大学の経営改革に取り組んでいます。証券会社の経営で培ったガバナンス・M&Aなどに関する知見と、大学のリカレント教育プログラムを通じた企業の人材育成という、2つの方向から意見を述べることで、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。

変わらず脈々と受け継がれるべき「誠実さ」

現在の昭和産業は、食品メーカーのなかで穀物の取扱量がトップであり、穀物ソリューション・カンパニーとして「食」の安全・安心、および安定供給を実現しています。そのベースになっているものはおそらく、創業時に掲げた「農産報国」の精神と、「食」やお客様に対する「誠実さ」でしょう。昭和産業には、この2つの要素が80年以上にわたって清冽な地下水のように受け継がれていると、日頃から実感しています。なお、ガバナンスの語源は「船の舵を取る」ことであり、舵の取り方、つまりガバナンス・コードの各項目に自社をどのようにすり合わせるかに、企業の特徴が表れます。昭和産業においてはまさに「誠実さ」だと考えますが、これは経営において最も大切なことであり、創業の精神と共に不断の努力をもって将来へ引き継ぐべきものです。

非連続での成長に向け「変化する覚悟」を持つ

現在のコロナ禍を踏まえると、長期ビジョンの最終年度にあたる2025年度の数値目標（売上高4,000億円／経常利益200億円）を達成するためには、過去の延長線上から脱して非連続での成長を実現する必要があります。幸いにして現経営陣は、過去にとらわれず成長スピードを加速させようという意識を全員で共有しており、かつ実行に移しています。その典型例は、本年度に実施した、昭和産業の歴史上初めてとなるTOBIによる買収案件です。今後は会社双方の人材やブランドといった無形資産をバリューアップしながら、事業シナジーを最大化することが重要なテーマとなります。そのためには、昭和産業グループに加わった会社の潜在的な課題を把握すべく、経営陣には「見えないものを見る努力」「聞こえないことを聞く努力」が求められます。

非連続での成長を実現するもう一つの方向性は、グローバル化、つまり海外エリアでの事業拡大です。その成否を左右するのは、やはり人材の採用と育成策でしょう。すでに、取締役・執行役員の経営マネジメント力向上を目的とした研修が2019年にスタートしています。社外取締役としては、M&Aと海外展開に関する経営計画の妥当性および実効性の有無をしっかりと確認していく必要があると認識しています。

産業界は、今後1～2年で、コロナ禍を生かす経営ができる企業とそうではない企業の差がより明確になるでしょう。そして、昭和産業は、「コロナ禍を経営に生かす」という強い意志と覚悟を持つ必要があります。私もガバナンスの一翼を担う取締役として、同様の覚悟を持って建設的な役割を果たしていきます。

10カ年の財務・非財務ハイライト

		2010年度	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
経営成績											
売上高	(百万円)	213,709	225,976	228,150	246,418	245,111	247,823	233,206	233,166	255,905	254,017
営業利益	(百万円)	5,221	6,964	8,015	8,550	7,142	7,951	8,786	6,556	8,443	8,808
売上高営業利益率	(%)	2.4	3.1	3.5	3.5	2.9	3.2	3.8	2.8	3.3	3.5
経常利益	(百万円)	5,755	7,843	8,707	9,638	8,108	8,977	9,514	7,737	9,786	10,160
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	415	4,067	4,680	6,458	5,287	5,941	6,167	4,893	7,254	6,764
財務状況											
総資産	(百万円)	140,645	146,697	152,926	154,544	160,778	157,941	164,959	170,544	174,711	173,451
純資産	(百万円)	50,277	53,832	58,620	61,716	69,180	71,600	75,368	81,049	86,211	88,721
自己資本比率	(%)	33.9	34.8	36.5	38.2	41.3	43.6	44.4	45.8	47.4	49.2
総資産経常利益率	(%)	4.1	5.5	5.8	6.3	5.1	5.6	5.9	4.6	5.7	5.8
有利子負債	(百万円)	44,043	41,121	39,470	39,634	36,413	33,502	32,922	34,343	30,925	29,940
D/E レシオ	(倍)	0.92	0.81	0.71	0.67	0.55	0.49	0.45	0.44	0.37	0.35
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	0.8	8.2	8.8	11.2	8.4	8.8	8.7	6.5	9.0	8.0
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)	8,509	11,319	9,877	10,926	13,800	13,036	19,098	9,582	18,590	15,634
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,291	△7,491	△6,546	△9,432	△9,122	△8,428	△9,923	△11,773	△8,208	△7,599
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	3,218	3,828	3,331	1,493	4,677	4,607	9,174	△2,191	10,382	8,034
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,572	△4,175	△3,380	△2,309	△4,733	△4,443	△4,753	△404	△7,525	△4,686
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益	(円)	2.47	24.69	28.45	39.80	33.09	37.18	194.26 ^{※1}	154.97	229.65	216.45
1株当たり純資産	(円)	289.73	310.06	341.78	369.75	415.45	430.83	2,318.46 ^{※1}	2,476.29	2,622.82	2,738.26
1株当たり配当額	(円)	7.00	7.00	8.00	9.00	9.00	10.00	10.00	30.00 ^{※2}	60.00	65.00
配当性向	(%)	283.4	28.4	28.1	22.6	27.2	26.9	25.7	32.3	26.1	30.0
その他											
設備投資額	(百万円)	6,813	6,278	7,466	8,716	7,430	8,570	12,595	7,654	7,847	9,697
減価償却費	(百万円)	7,478	7,616	7,296	7,460	7,397	7,304	7,582	7,930	8,556	8,146
研究開発費	(百万円)	1,797	1,743	1,877	1,943	2,011	1,970	2,222	2,119	2,222	2,212
非財務指標											
二酸化炭素排出量 ^{※3}	(万t)	29.5	30.4	32.2	33.5	34.4	33.9	33.0	32.6	34.4	33.4
エネルギー使用量 (原油換算) ^{※3}	(千kL)	122	125	125	129	132	134	134	136	146	144
水使用量 ^{※3}	(千t)	5,165	5,036	5,618	5,866	5,734	5,841	5,749	6,144	6,345	6,250
連結従業員数	(名)	1,997	1,993	2,004	2,037	2,057	2,042	2,103	2,139	2,376	2,421

※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(19社)、生産工場を持つ非連結子会社(2社)です。

財務レビュー

経営成績

2019年度の我が国経済は、個人消費の持ち直しや設備投資が増加基調を示すなど、景気は緩やかな回復基調で推移しました。その一方で、米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題などの影響、また相次ぐ自然災害の発生や人手不足を背景とした人件費・物流費の上昇などが景気回復の足かせとなっていたなか、年度末の新型コロナウイルス感染症の拡大が追い打ちをかけ、先行きの不透明感は一層高まりました。

当年度の経営成績は、連結売上高が2,540億円と前年度に比べ18億円(0.7%)の減収となりました。営業利益は88億円と前年度に比べ3億円(4.3%)の増益、経常利益は101億円と前年度に比べ3億円(3.8%)の増益、親会社株主に帰属する当期純利益は67億円と前年度に比べ4億円(6.8%)の減益となりました。

財政状態

2019年度末の総資産は、1,734億円と前年度末に比べ12億円減少しています。主な増加要因は、現金及び預金が33億円増加したこと。一方、主な減少要因は、売上債権が27億円減少したこと、投資有価証券が11億円減少したこと。負債は、847億円と前年度末に比べ37億円減少しています。主な増加要因は、設備関係債務が4億円増加したこと。一方、主な減少要因は、仕入債務が16億円減少したこと、有利子負債が9億円減少したこと。

純資産は、887億円と前年度末に比べ25億円増加しています。主な増加要因は、親会社株主に帰属する当期純利益67億円の計上による増加です。一方、主な減少要因は、配当金の支払による20億円の減少です。これらの結果、自己資本比率は47.4%から49.2%となりました。

キャッシュ・フロー

2019年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益93億円、減価償却費81億円および売上債権の減少などによる資金の増加がありましたが、法人税等30億円の支払などがあった結果、合計では156億円の収入となり、前年度に比べ29億円(15.9%)収入が減少しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産の取得で80億円の資金を使用した結果、合計では75億円の支出となり、前年度に比べ6億円(7.4%)支出が減少しました。

財務活動によるキャッシュ・フローについては、これらで得たフリー・キャッシュ・フロー 80億円を原資として、配当金20億円の支払や自己株式の取得による15億円の支払などを行った結果、46億円の支出となり、前年度に比べ28億円(37.7%)支出が減少しました。

以上の結果、当年度末の現金及び現金同等物の残高は98億円となり、前年度末に比べ33億円(51.2%)の増加となりました。

投資

研究開発

基盤事業の持続的成長に貢献するため、新製品開発や新たな分野への挑戦につながる創造的な新技術の開発に注力しています。また、生産技術力の向上、「食」の安全・安心を確保する技術の確立に取り組んでいます。

千葉県船橋市にあるRD&Eセンターを主な研究開発拠点として、業務に取り組んでいます。また、研究開発力、事業化推進力などの強化に努めるため、大学や公的研究機関との連携のほか、他業種との交流を行っています。

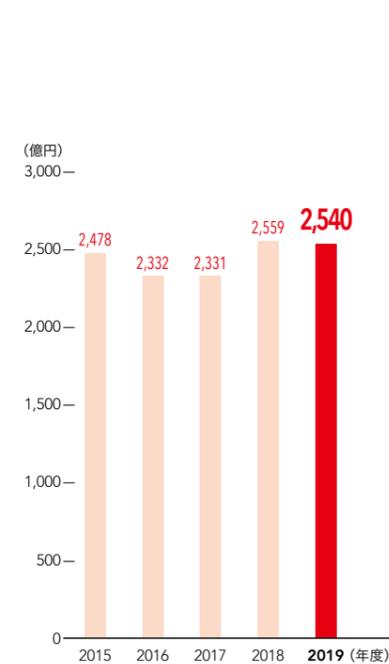
2019年度の研究開発費は22億円となりました。

設備

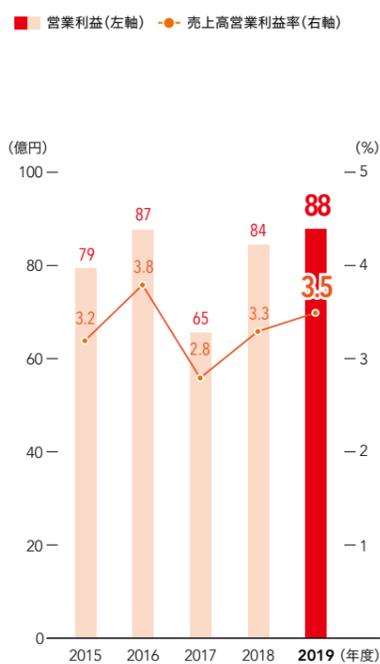
生産設備の合理化、生産体制の効率化、製品の安全性の強化や需要増加への対応および研究開発の促進のため、投資内容を厳選し投資を行っています。

2019年度の設備投資額は96億円となりました。

売上高



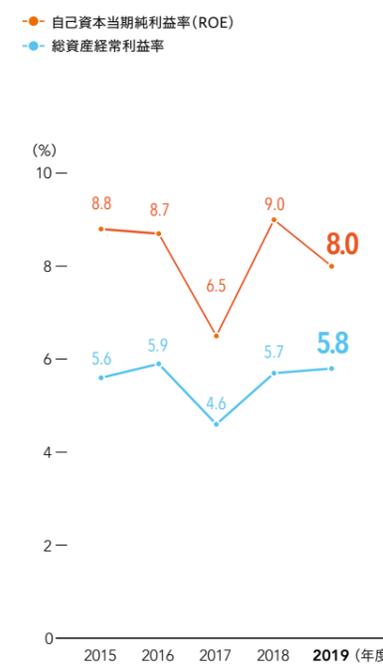
営業利益/売上高営業利益率



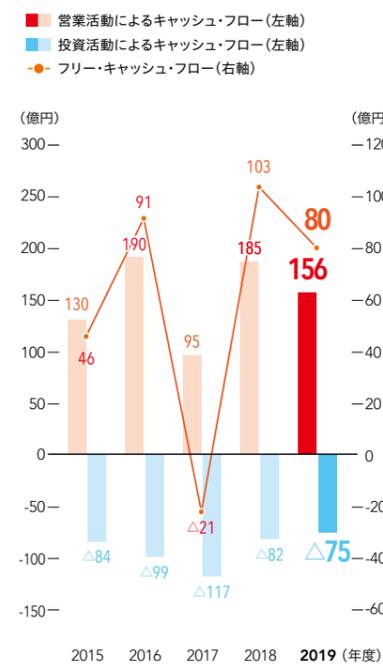
総資産/純資産/自己資本比率



自己資本当期純利益率(ROE)/総資産経常利益率



キャッシュ・フロー



1株当たり配当金/配当性向



※ 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。

会社概要／株式情報

(2020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
創業	1936年(昭和11年)2月18日
資本金	12,778百万円
従業員数	単体:1,202名 連結:2,421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

主な販売グループ会社 ● 昭産商事株式会社 ● 九州昭和産業株式会社

食品生産 ● 奥本製粉株式会社 ● 木田製粉株式会社 ● 株式会社内外製粉 ● セントラル製粉株式会社 ● 敷島スターチ株式会社 ● 昭和冷凍食品株式会社 ● 株式会社スウィングベーカーリー ● グランソールベーカーリー株式会社 ● 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 ● 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

鶏卵販売 ● 昭和鶏卵株式会社

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 ● スターベーカーリー株式会社

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 ● 岡田運送株式会社 ● Showa Sangyo Vietnam Co., Ltd.

外食 ● 株式会社オーバン

● 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403,600m²(第2工場・潮来分工場を含む)
生産品目:小麦、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

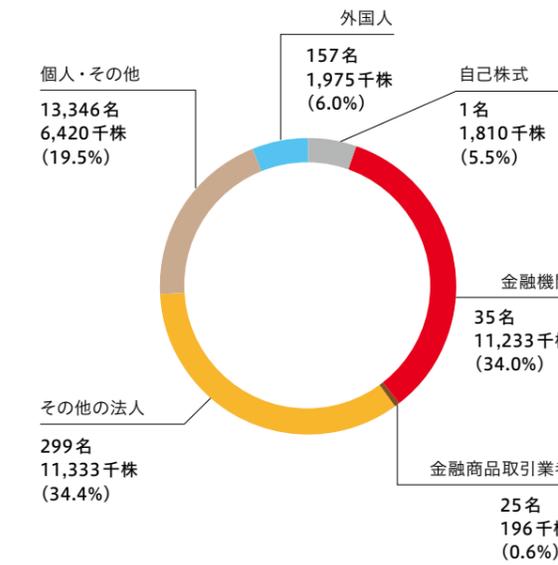
所在地:千葉県船橋市
敷地面積:約77,000m²(RD&Eセンターを含む)
生産品目:小麦粉、プレミックス、パスタ

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	32,969,979株 (自己株式1,810,258株を除く)
単元株式数	100株	株主数	13,863名

所有者別株式分布状況

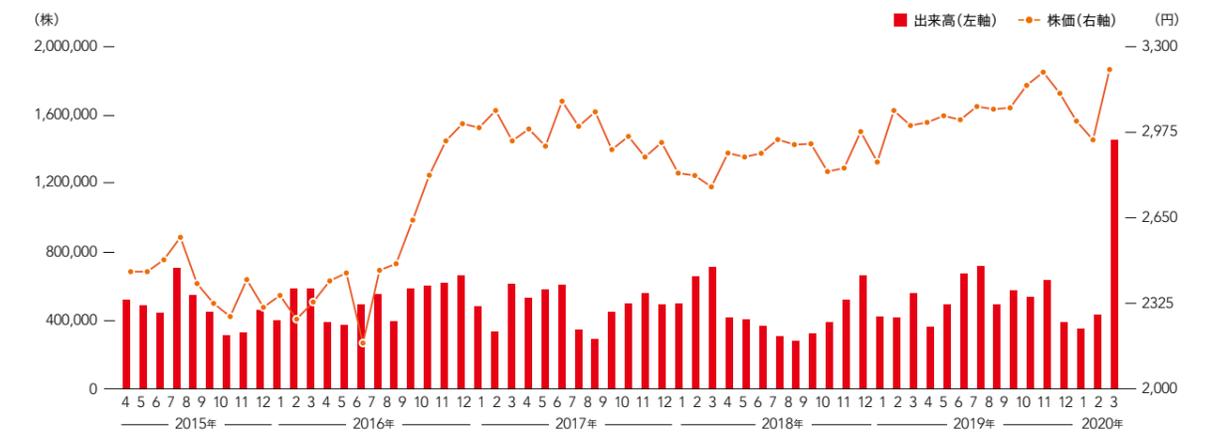


大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
伊藤忠商事株式会社	2,540	8.2
株式会社千葉銀行	1,542	4.9
三井物産株式会社	1,540	4.9
ユアサ・フナシヨク株式会社	1,233	4.0
損害保険ジャパン株式会社	1,197	3.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,140	3.7
農林中央金庫	1,103	3.5
双日株式会社	1,000	3.2
昭和産業取引先持株会	995	3.2
株式会社カーギルジャパン	940	3.0

・当社は、自己株式1,810千株を保有していますが、上記の大株主から除いています。
・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



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
最高株価(円)	527	639	2,980 [※] (627)	3,095	3,265
最低株価(円)	414	416	2,692 [※] (563)	2,701	2,853
株主総利回り(%)	103.0	131.6	126.2	138.9	150.9

※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 2020年11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 CSR推進部
TEL : 03-3257-3022 FAX : 03-3257-3026
ウェブサイト <https://www.showa-sangyo.co.jp>

