



2023年2月24日

各位

会社名 昭和産業株式会社
代表者 代表取締役社長執行役員 新妻 一彦
(コード番号2004 東証プライム)
問合せ先 総務部長 高橋 秀典
(TEL: 03-3257-2182)

「中期経営計画 23-25」の策定および 組織改編に関するお知らせ

当社は、2023年2月24日開催の取締役会において、2023年4月に開始する新たな3ヵ年計画「中期経営計画 23-25」の策定を決議いたしましたので、お知らせいたします。
また、「中期経営計画 23-25」を確実に推進し、計画を達成することで、当社グループの持続的な成長を実現するため、2023年4月1日付で当社の組織改編を実施いたします。

記

1. 「中期経営計画 23-25」の策定について

当社グループは、「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」というグループ経営理念のもとに、事業をさらに発展させるため、2017年に、創立90周年を迎える2025年度のグループの「ありたい姿」として、長期ビジョン“**SHOWA Next Stage for 2025**”を掲げ、その実現に向けてバックキャストによる3年間の中期経営計画を、3次にわたり展開してきております。

一方で、2020年以降、新型コロナウイルス感染症の影響や、原料穀物相場の急騰、ウクライナ情勢に起因したエネルギーコストの上昇、加えて、50年ぶりの円安基調等、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。継続が見込まれる厳しい事業環境やニューノーマルへの変化に適切に対応し、引き続き安全・安心な「食」を安定的に提供するという社会的使命をしっかりと果たしながら、当社グループの「ありたい姿」の実現に向けて成長し続けるために、新たに「中期経営計画 23-25」を策定いたしました。

「中期経営計画 23-25」の概要

1. 期間

2023年度～2025年度

2. 基本コンセプト

『SHOWAの“SHIN-KA”宣言～90年、そしてその先へ～』

- 穀物ソリューションの「進化」を実現します。
- 素材の「真価」を追求し、人々の健康に貢献します。
- サステナビリティ経営の「深化」に挑戦します。

3. 数値目標

	2022年度 着地見込	2025年度 計画	2022年度 着地見込比
経常利益 (億円)	55	130	236%
ROE (%)	3.0	7.0以上	4ポイント増加
ROIC (%)	1.6	4.0以上	2.4ポイント増加
CCC (※) (日)	82	75	7日短縮
NET D/E レシオ (%)	0.5	0.6以下	

※CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

4. 基本戦略

(1) 基盤事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ワンストップ型営業組織への変革による販売力強化 ・グループ連携による事業拡大と収益力強化 ・商品構成の最適化や差別化戦略による収益力強化 ・原料、資材の安定調達強化
(2) 事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業、冷凍食品事業の拡大 ・新規事業への挑戦
(3) 環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ環境目標達成に向けた継続的取組 ・容器包装プラスチックの削減 ・カーボンニュートラル実現に向けたロードマップの検討
(4) プラットフォームの再構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ROIC導入による事業ポートフォリオマネジメントの高度化 ・人的資本経営の推進 ・デジタル戦略の推進 ・RD&E戦略の推進
(5) ステークホルダーエンゲージメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員エンゲージメントの向上 ・株主戦略に基づくIRの推進 ・SNS活用による発信力強化と企業認知度の向上

5. 主な非財務目標

	項目	2025年度目標
グループ 環境目標	CO2排出量の削減 (※1)	▲30%以上 (2013年度比)
	食品ロスの削減 (※2)	▲30%以上 (2018年度比)
	水使用量の削減 (原単位) (※3)	▲9%以上 (2019年度比)
	プラスチック使用量の削減 (原単位) (※4)	▲7%以上 (2013年度比)
人的資本 経営	女性管理職比率	10%以上
	リスク投資額	2倍以上 (2021年度比)

(※1) 対象：昭和産業グループ会社（連結子会社＋生産系非連結子会社）

(※2) 対象：昭和産業および食品ロス発生量が100t/年以上のグループ会社（昭和産業、スウィングベーカリー、グランソールベーカリー、ガーデンベーカリー、タワーベーカリー、昭和冷凍食品の6社）

(※3) 対象：昭和産業グループ会社（水質汚濁防止法、下水道法による特定施設を有する事業者）

(※4) 化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック

2. 組織改編について

「中期経営計画 23-25」に掲げる各基本戦略を着実に推進し、計画を達成するため、当社は、創業以来初となる抜本的な営業組織の改編を実施いたします。

また、同時に営業組織の改編を全社一丸となり強力にサポートしていくために、研究開発部門および生産・技術部門は「テクニカル部門」に、管理部門は「コーポレート部門」に、それぞれ改編いたします。

1. 背景と狙い

従来、当社の営業組織は「プロダクトアウト型」で事業管理および販売活動を行ってまいりましたが、食を取り巻く事業環境は大きく変化し、お客様のニーズも多様化・高度化が進んでいます。

そのため、2023年度から、業態別・顧客別の「ワンストップ型」の営業組織に変革し、当社グループの強みである多様な事業ポートフォリオを最大限に活かして、お客様のニーズに合致する最適なソリューションを迅速に提供する「マーケットイン型」の営業体制に改編いたします。

2. 改編のポイント

①業態別営業組織への変革

業態別に担当部署を設置し、営業窓口を一本化いたします。

お客様の潜在的ニーズまでの確かつ迅速に把握するとともに、当社グループが取り扱うすべての商品をワンストップで提供できる体制に移行することで、営業効率とおお客様の満足度の最大化を実現いたします。

②事業ポートフォリオマネジメントの高度化

事業を軸としたグループ会社との一体的な経営を推進いたします。

事業領域の拡大を推進するとともに、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、当社グループの強みである事業間シナジーを最大化いたします。

③営業組織改編と連動した体制整備

営業組織の改編に併せて、全社的に組織体制を変革いたします。

研究開発部門と生産・技術部門は「テクニカル部門」に統合し、事業戦略と連携した商品開発体制を強化いたします。管理部門は「コーポレート部門」に改編し、グループ全体のコーポレート部門として機能の専門化を推進いたします。

3. 組織図

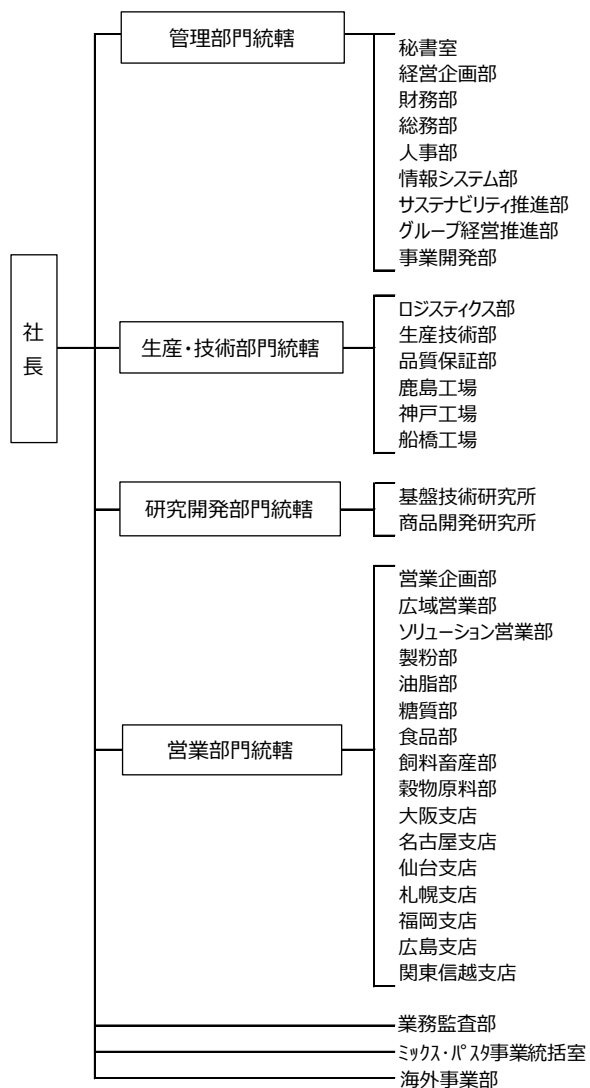
別紙の通り

以 上

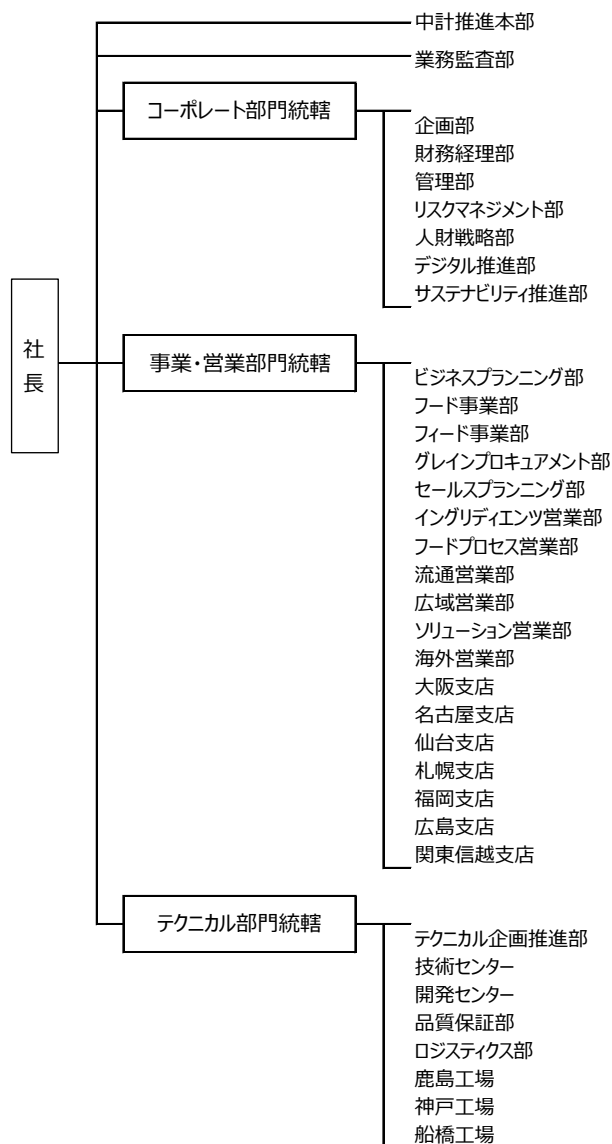
※詳しくは、添付の「中期経営計画 23-25」公表資料をご参照ください。

別紙

【現在（～2023年3月31日）】



【改編後（2023年4月1日～）】



中期経営計画23-25

昭和産業株式会社

2023年2月24日



Agenda

1 中期経営計画20-22 振り返り P.3 ~

2 中期経営計画23-25 P.9 ~

- 基本戦略 1. 基盤事業の強化 P.18 ~
- 基本戦略 2. 事業領域の拡大 P.27 ~
- 基本戦略 3. 環境負荷の低減 P.33 ~
- 基本戦略 4. プラットフォームの再構築 P.35 ~
- 基本戦略 5. ステークホルダーエンゲージメントの強化 P.40 ~

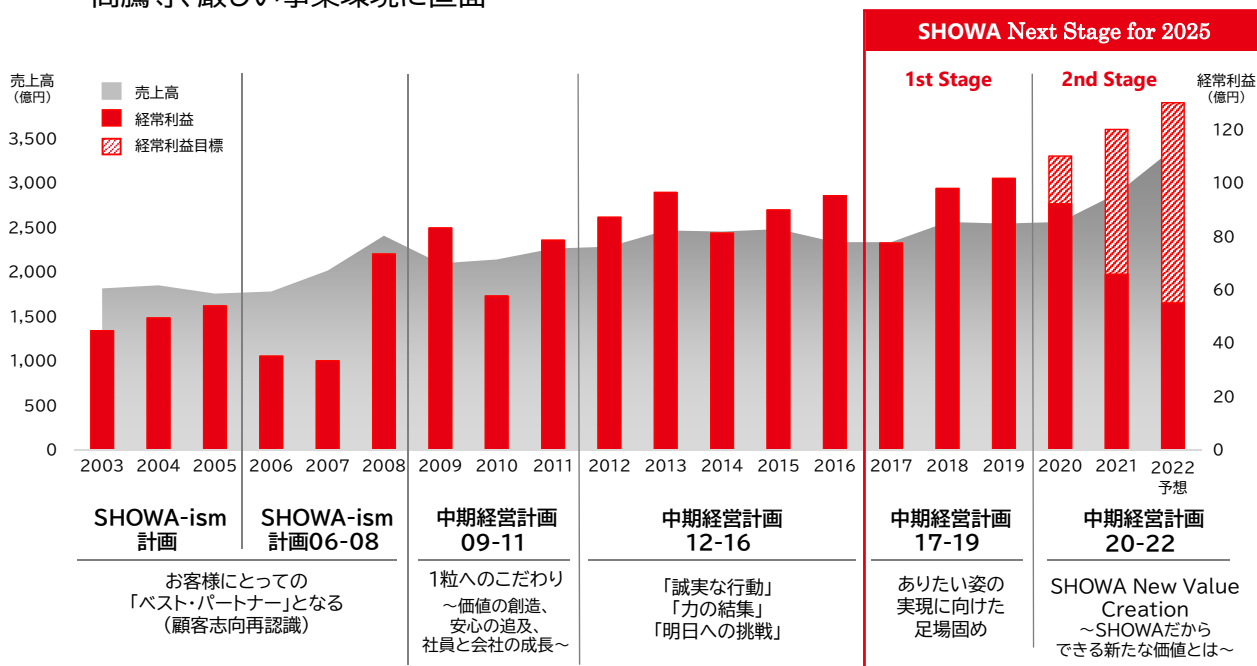
3 APPENDIX P.43 ~

中期経営計画20-22 振り返り



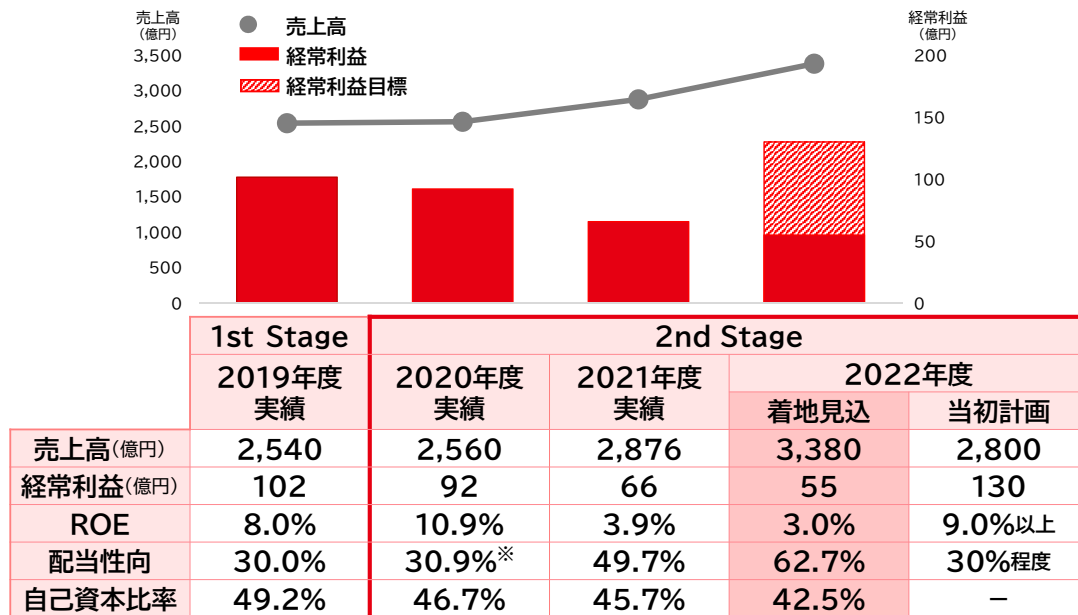
20年間の振り返り

- 基盤事業の強化と積極的な成長投資により、過去20年間着実に業績を拡大
- 2019年度に過去最高益である経常利益102億円を達成したが、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症や原料穀物相場の急騰、輸入コスト及びエネルギーコストの高騰等、厳しい事業環境に直面



定量目標

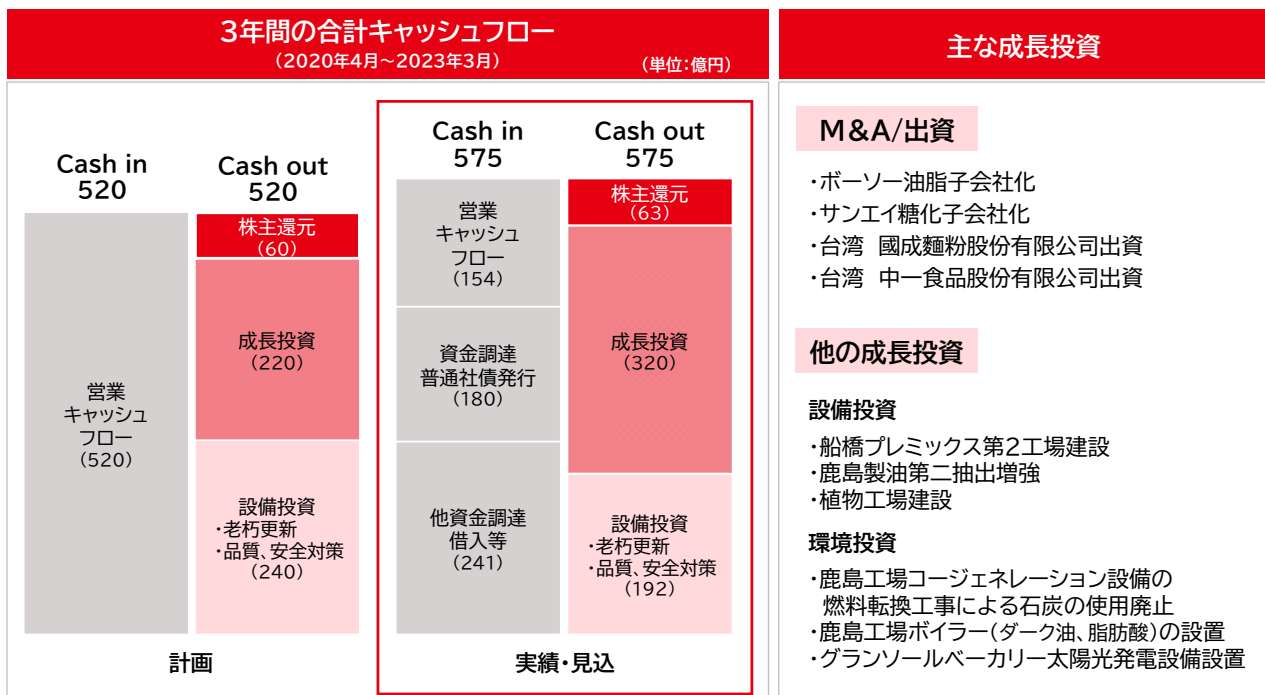
- 原料穀物相場の急騰や為替相場の円安ドル高進行による輸入コストの上昇、エネルギーコストの高騰等が重なり、大幅に原価が上昇
- 適正な価格改定に注力し、売上高は計画を上回るものの、経常利益及びROEは未達となる見込み



※2020年度の配当性向は、負ののれん発生益による影響を除く
負ののれん発生益による影響を含めた配当性向は20.3%

資金配分

- 収益悪化と原材料価格急騰による運転資金増加により、営業キャッシュフローは目標に対して減少
- CP発行や社債発行等、財務状況を踏まえた適切な資金調達により、戦略的な成長投資を実施



基本戦略

基本戦略	施策	評価	課題	対応
基盤事業の強化	2020・サンエイ糖化子会社化 2021・内外製粉との販売統合 ・焼成パン事業の収益構造改革 2022・船橋プレミックス第2工場稼働	○	・ワンストップ型営業組織への変革 ・付加価値商品の開発・販売強化	P19-21 P24-25
事業領域の拡大	2020・ポーソー油脂子会社化 ・台湾・製粉・鶏卵事業の持分法適用会社化 ・アグリビジネスへの参入 2021・プラントベースフードの開発・販売強化	△	・海外・輸出／冷凍食品事業の拡大 ・新規事業への挑戦	P28-31 P32
社会的課題解決への貢献	2020・障がい者雇用：法定雇用率達成 2021・鹿島工場コージェネ設備の石炭廃止 ・TCFD提言賛同表明、公表（糖質事業） ・「女性管理職2倍以上」達成 ・グループ新環境目標設定	○	・環境目標達成に向けた継続的取組 ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進	P34 P37,41
プラットフォームの再構築	2021・新人事制度導入 ・ソリューション営業部の新設による顧客課題解決型営業の強化 ・「ゼロトラスト」セキュリティシステム導入	○	・事業ポートフォリオマネジメントの高度化 ・無形資産の活用	P36 P37-39
ステークホルダーエンゲージメントの強化	2020・統合報告書の発行（以降毎年） 2022・プライム市場への上場 ・SNS公式アカウント開設による外部発信力の強化	○	・積極的な情報発信と対話の強化	P41

事業を取り巻く環境 – 外部環境の変化と当社グループの事業機会 –

世界的な潮流	国内の消費・競争環境
<ul style="list-style-type: none"> ・原料穀物相場の高騰 ・エネルギー価格の上昇 ・地政学リスクの顕在化 ・環境問題の深刻化（気候・水・食品ロス） ・SDGs / 循環型社会への取り組み加速 ・デジタル技術の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少/高齢化の加速 ・環境保全/サステナビリティ意識の高まり ・健康志向/安全・安心志向の高まり ・食の嗜好/食事スタイルの多様化 ・他業種からの食品事業参入の増加 ・自動化/省力化による業務効率の向上

地球環境/社会構造の変化に加え、新型コロナにより生活スタイルや消費行動が一変
今後も外部環境の変動は激しく、変動を見据えた“SHIN-KA”が必要

創業90周年を迎える2025年度、さらにはその先の未来に向けて、当社グループが“食のインフラ”を支える『穀物ソリューション・カンパニー』として持続的に成長するために、強みである「穀物の専門性」を追求し、環境変化に対応した「高機能商品の開発」や「事業領域の拡大」、「環境負荷の低減」等に取り組む

中期経営計画23-25

Copyright©2023 Showa Sangyo Co., Ltd All Rights Reserved. 9



基本コンセプト

SHOWAの“SHIN-KA”宣言 ～ 90年、そしてその先へ ～

穀物

穀物ソリューションの
「進化」を実現します

健康

素材の「真価」を追求し、
人々の健康に貢献します

サステナブル

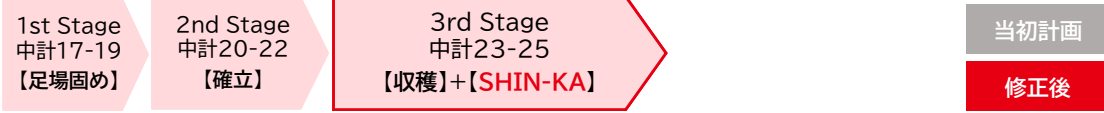
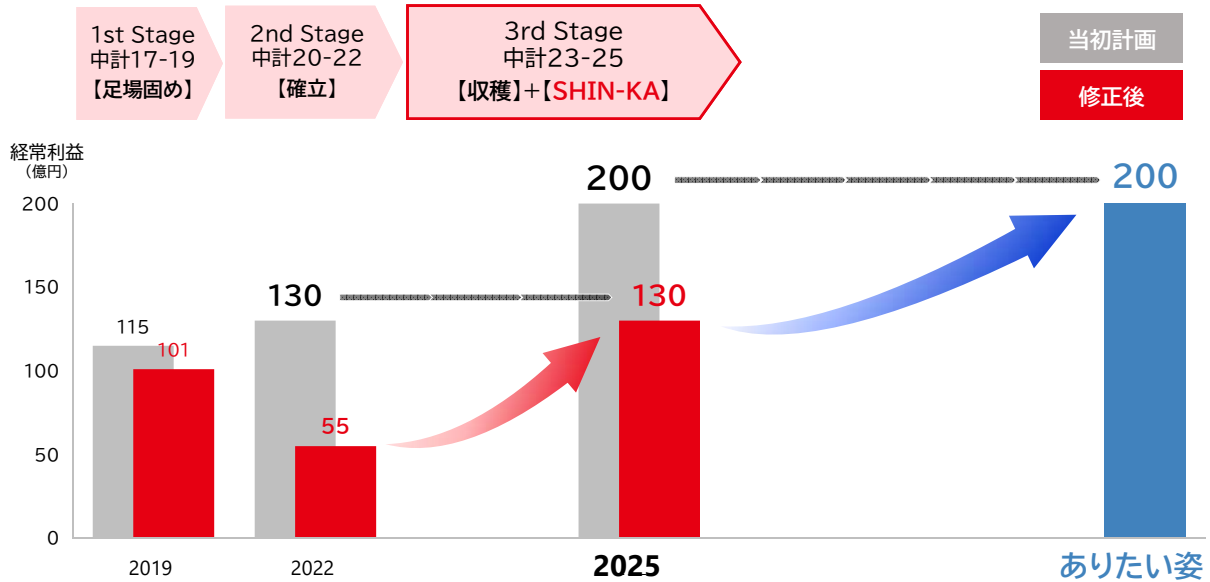
サステナビリティ経営の
「深化」に挑戦します

Copyright©2023 Showa Sangyo Co., Ltd All Rights Reserved. 10



長期ビジョン”SHOWA Next Stage for 2025”の再定義

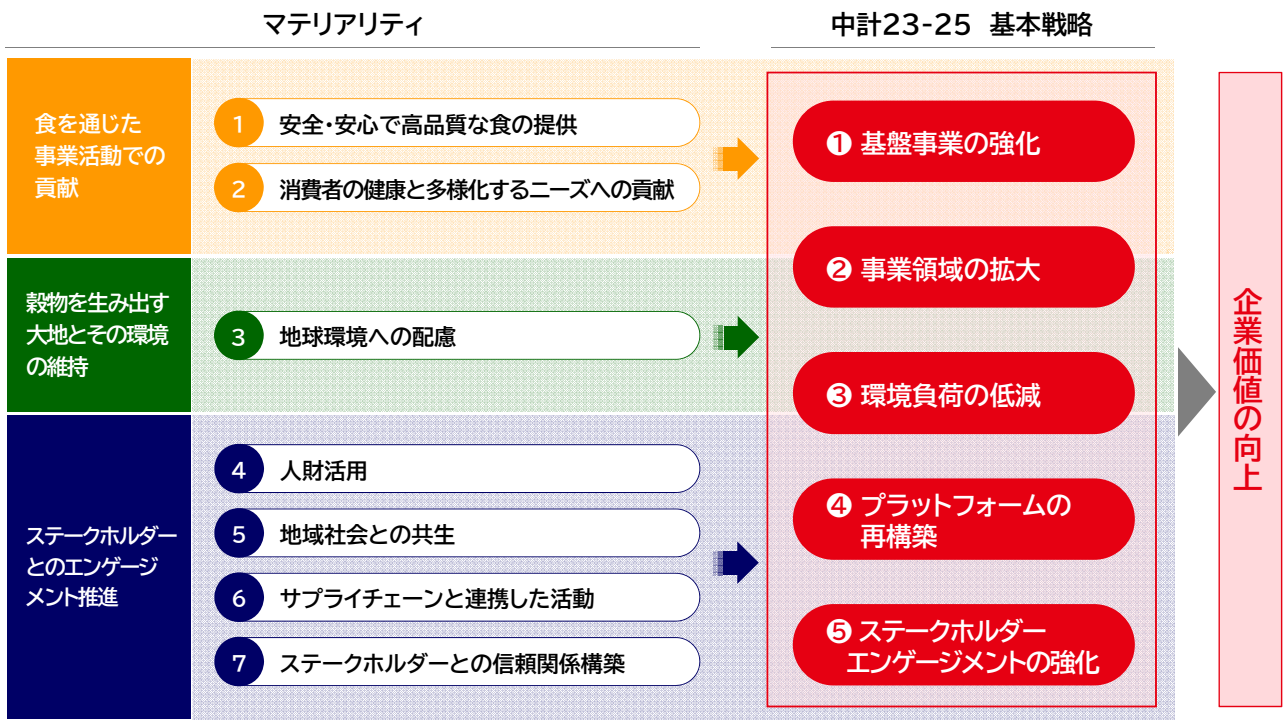
- 長期ビジョンの最終年度である2025年度の経常利益目標は、新型コロナウイルス感染症や原料穀物相場の高止まり等の事業環境悪化を受け、3年遅れで130億円に再設定
- 長期ビジョンの「ありたい姿」であった**“経常利益200億円”**は、**当社グループが目指す姿として今後も掲げ**、中計23-25期間に実現に向けた新長期ビジョンを策定



マテリアリティ(重要課題)

サステナビリティ
経営の深化

- 本中計の策定にあたりマテリアリティ(重要課題)を再定義
- 5つの基本戦略に落とし込み、持続的な企業価値向上を目指す





5つの基本戦略

穀物ソリューションの進化

素材の真価

サステナビリティ経営の深化

① 基盤事業の強化

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

② 事業領域の拡大

1. ASEAN地域における既存事業の強化と新たな事業展開による海外事業の拡大
2. 輸出事業の強化
3. 冷凍食品事業の拡大
4. 新規事業への挑戦
ープラントベースフード(植物由来食品)
ーファインケミカル、オレオケミカル

③ 環境負荷の低減

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

④ プラットフォームの再構築

1. 組織改編による組織基盤の確立
2. ROIC導入による事業ポートフォリオマネジメントの高度化
3. デジタルによる業務の高度化とDXに向けた推進体制の構築

⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化

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

当社グループの持続的成長を支えるサステナビリティ経営の深化



財務KPI

新たな経営管理指標として①ROIC、②CCCを導入し、財務KPIとして進捗を管理

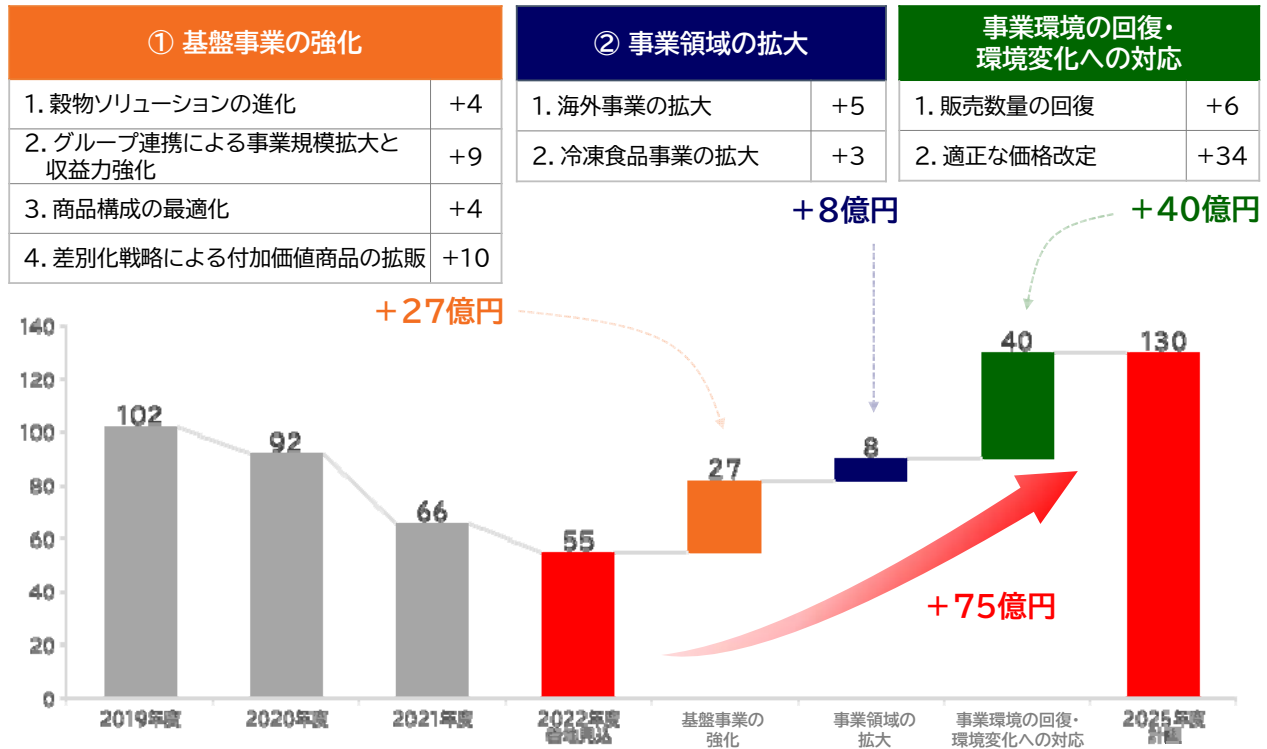
① ROIC	事業の評価、経営資源の配分ルールを整備し、事業ポートフォリオマネジメントを高度化
② CCC	改善項目を定めて月次で管理し、キャッシュフロー経営を推進

	2021年度 実績	2022年度 着地見込	2025年度 計画	差異 (2022年度比)
経常利益 (億円)	66	55	130	236%
ROE (%)	3.9	3.0	7.0以上	4ポイント増加
ROIC (%)	2.8	1.6	4.0以上	2.4ポイント増加
CCC (日)	78	82	75	7日短縮
NET D/Eレシオ (%)	0.4	0.5	0.6以下	

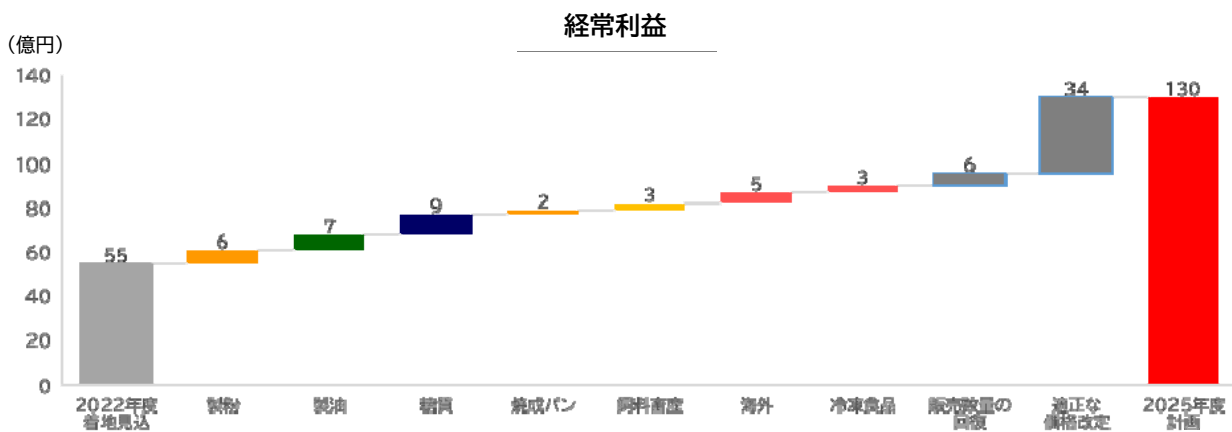


重点施策による定量効果

各施策の確実な遂行により、**75億円**の利益創出を目指す



定量目標の事業別内訳と重点施策



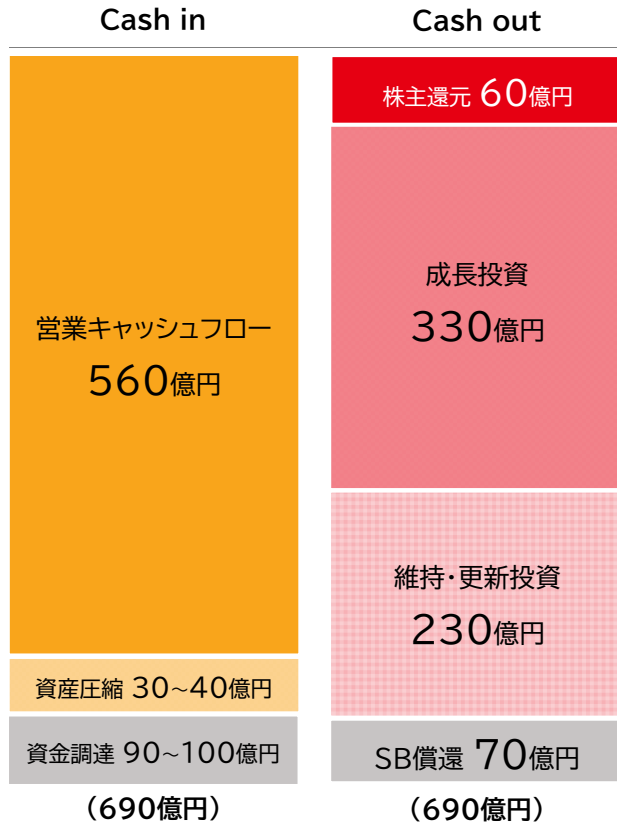
製粉事業
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規付加価値小麦粉の開発、販売の強化 ■ グループ会社間の連携による生産拠点の戦略的集約と販売連携の強化

製油事業
<ul style="list-style-type: none"> ■ こめ油、コーン油拡販による油種ポートフォリオの最適化 ■ 機能性油脂、大豆たん白等の付加価値商品の販売強化

糖質事業
<ul style="list-style-type: none"> ■ サンエイ糖化との更なるシナジーメリット発揮 ■ 粉あめ、結晶ぶどう糖、オリゴ糖酸等の当社グループ独自の付加価値商品の販売強化



資金配分計画 [3年間累計]

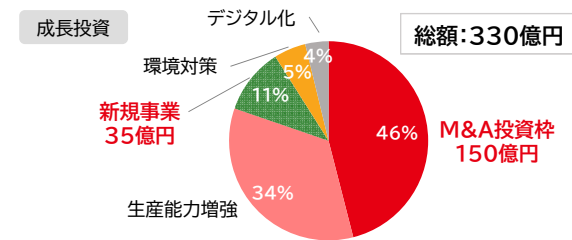


Cash in

- 営業CF 中計1st 2nd実施策の成果を**収穫**し、**560億円**の営業キャッシュフローを創出
- 資産圧縮 政策保有株式・不動産の整理
- 資金調達 資産と負債を総合的に管理し、計画的な資金調達を実施

Cash out

- 株主還元 **配当性向30%程度**を目安に、長期的に安定的な配当を継続



- 運転資金 在庫適正化による**CCC短縮**で、運転資金の増加をゼロに抑制

基本戦略 1. 基盤事業の強化

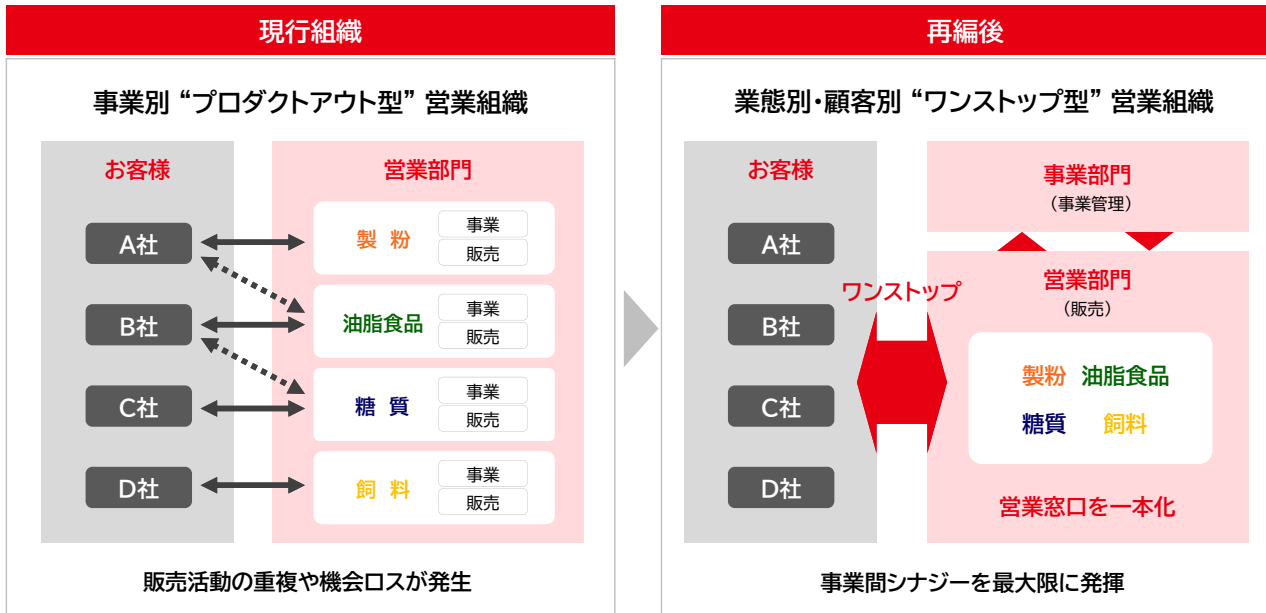


穀物ソリューションの進化 - 創業以来の抜本的営業組織改編 -

穀物
ソリューション
の進化

当社グループの強みである事業シナジーを極限まで追求した営業体制へと変革

営業組織を事業別の“プロダクトアウト型”から業態別・顧客別の“ワンストップ型”に変革することにより、当社の強みである多様な事業ポートフォリオを最大限に活かして、お客様に最適なソリューションを提供するマーケットイン志向の体制に進化



穀物ソリューションの進化 - 営業組織改編の効果 -

穀物
ソリューション
の進化

- 各販売チャネルの担当部署が、穀物のプロとしてお客様のニーズにきめ細やかに対応し(B to B)、生活者が求める「おいしい答え=ソリューション」をワンストップで提案 (B to B to C)
- 「既存顧客への販売拡大」と「顧客基盤のさらなる拡大」の実現により、**経常利益+4億円を創出**

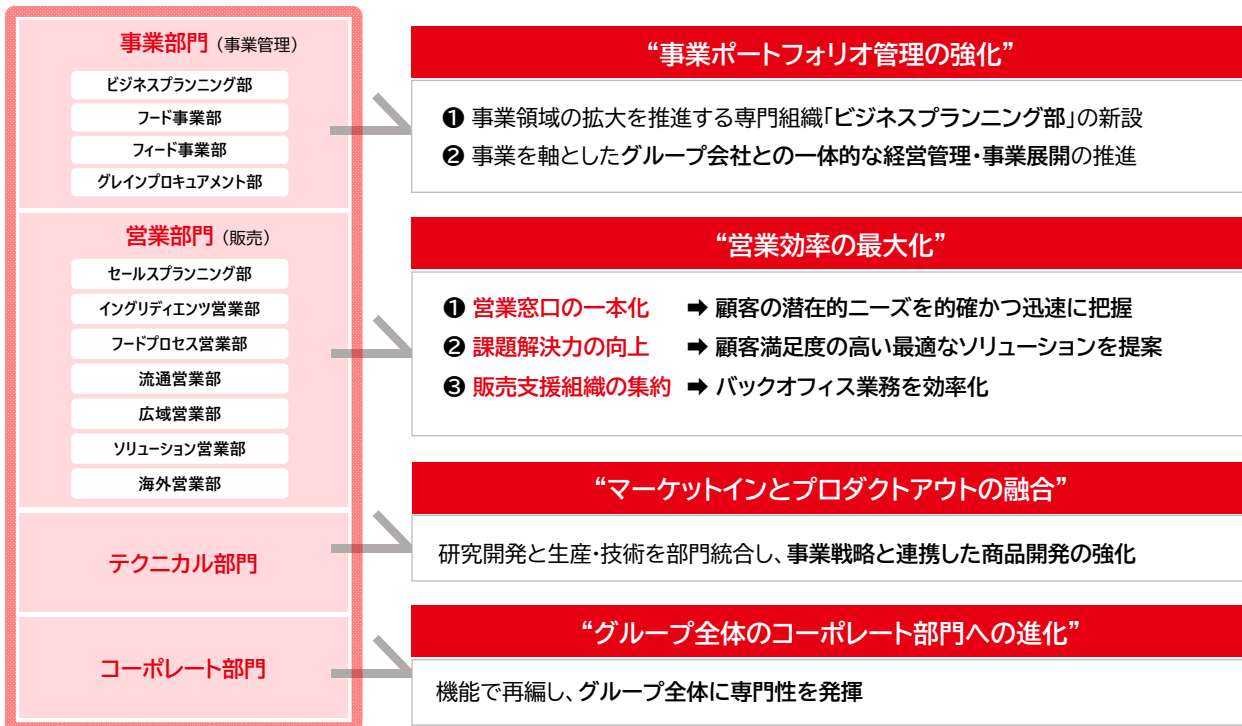




穀物ソリューションの進化 - 営業組織改編と連動した体制整備 -

穀物
ソリューション
の進化

研究開発、生産・技術、管理部門の各組織も抜本的に見直し、中計23-25の推進体制を整備



グループ連携による事業拡大と収益力強化

グループ連携の強化による事業拡大と収益力強化により、**経常利益+9億円**を創出



事業拡大による創出利益 +2億円

- 【製粉事業】 +1億円**
船橋プレミックス第2工場を軸とした生産拠点の最適化によるプレミックス事業の拡大
- 【製油事業×糖質事業】 +0.5億円**
製油事業と糖質事業の連携によるコーン油サプライチェーンの強化 (→次頁詳細)
- 【焼成パン事業】**
新設備導入による新規市場開拓
- 【飼料畜産事業】 +0.5億円**
配合飼料販売から鶏卵生産まで一貫した運営によるレイヤー事業の拡大

収益力強化による創出利益 +7億円

グループ一体運営による研究開発・原料調達・生産・販売の戦略的集約による収益向上

研究開発 ▶ 原料調達 ▶ 生産 ▶ 販売

グループシナジーメリットを最大化し、コストを削減

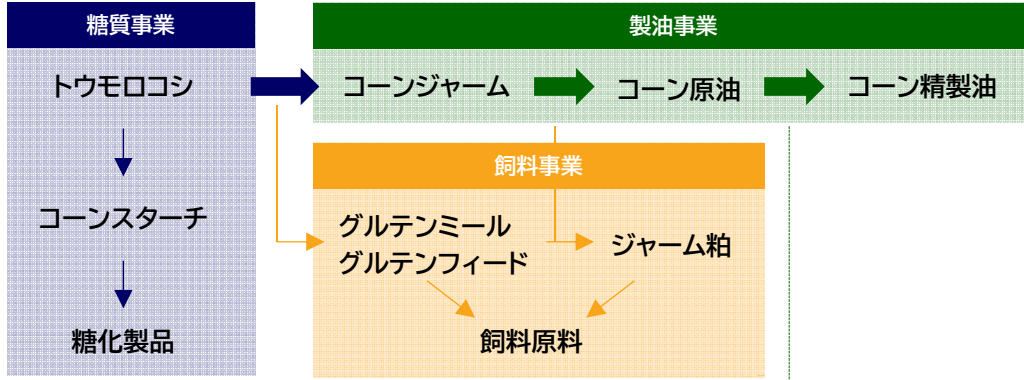


グループ連携による事業拡大と収益力強化

事業間の連携により、コーン油サプライチェーンを強化

当社グループのコーン油サプライチェーン

トウモロコシの調達から、コーンジャムの生産、コーン油の抽出・精製まで、グループ内で一貫生産



辻製油との業務提携

糖質製品の安定供給

- ・原料調達の連携
- ・相互の生産設備の有効活用
- ・物流拠点、ネットワークの共同活用

コーン油の競争力強化
事業規模拡大



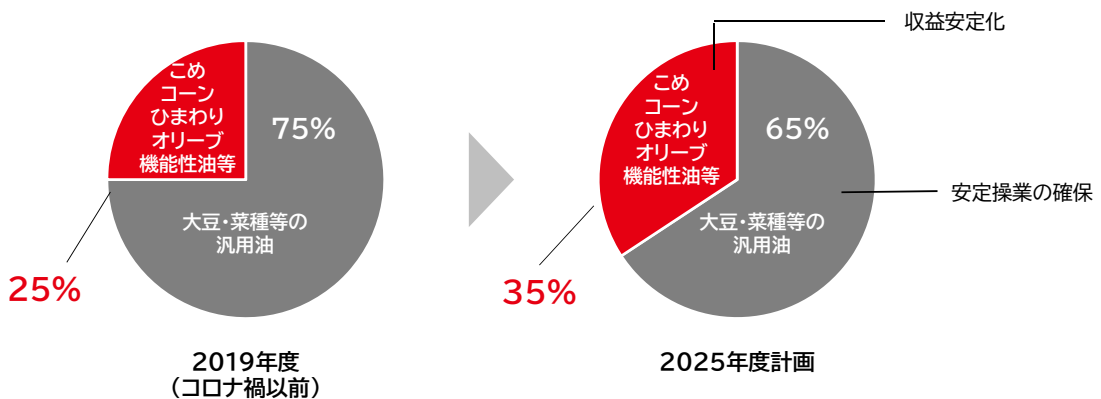
商品構成の最適化

独自性のある商品群の販売強化と商品構成の最適化により、事業環境の変化による影響を受けにくい収益体制に転換。**経常利益+4億円**を創出

製油事業

- ボーソー油脂との連携によるこめ油、コーン油の生産・販売体制強化
- 辻製油との業務提携によるコーン油事業の競争力強化と事業規模拡大

油種ポートフォリオの最適化



各油種の損益に占める割合



差別化戦略


穀物
ソリューション
の進化

素材の真価

- 食品の風味や食感を改良し、“おいしさを向上する機能”や、“健康機能”を持つ商品、“市場シェア約70%”を有する結晶ぶどう糖”など、当社グループ独自の素材と技術による付加価値商品の開発・販売を強化
- 糖質事業で**経常利益+7億円**、その他の事業で**+3億円**を創出

製粉事業

- 顧客ニーズに対応した小袋プレミックス製品の生産・販売強化
(“船橋プレミックス第2工場”での効率的生産)
- 新規小麦粉の開発、拡販
(加熱粉、全粒粉、国産新品種小麦)




製油事業

- 機能性フライ油の開発、拡販
- 加工油脂の開発強化
- 大豆たん白の拡販




糖質事業

- 機能性粉あめ、オリゴ糖酸の拡販
- 結晶ぶどう糖の販売強化
- プレミックス用加工でん粉の開発強化
- 乳酸菌事業の強化



飼料畜産事業

- 人工乳、イソマルトオリゴ糖混合飼料の拡販
- 付加価値鶏卵製品の開発、拡販



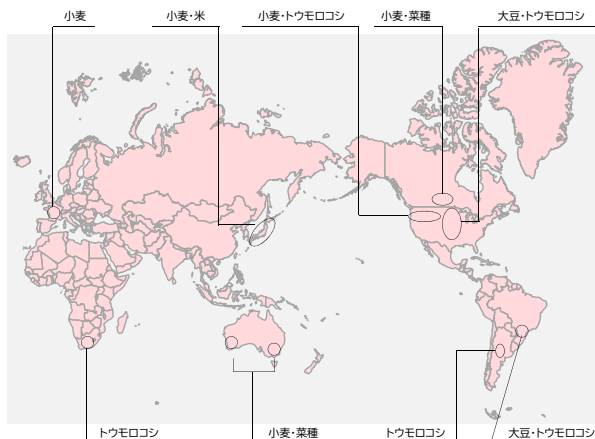

安定調達強化

サステナビリティ
経営の深化

① 原料穀物

原料穀物の安定確保による安定した食糧供給への貢献

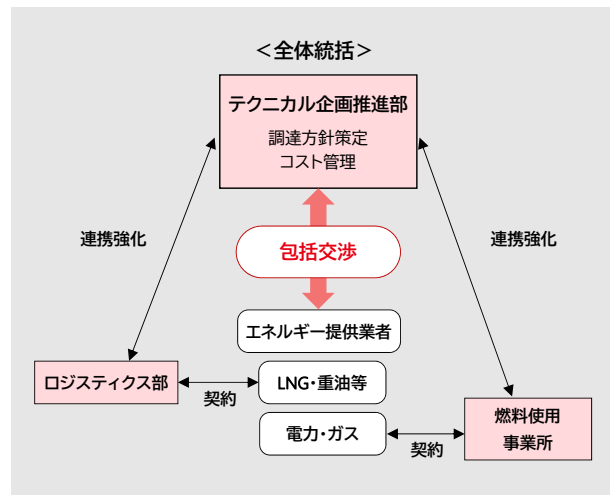
- 原料穀物の調達において大きなリスクとなる、水リスクや異常気象、物流障害等を適切に評価し、**調達地域の多元化**を推進することにより、安定調達を確保
- 国内有数の収容能力を誇る穀物サイロにより適切な備蓄量を確保



② エネルギー

エネルギー調達のグループ一元管理によるエネルギーの安定調達・コスト管理体制の確立

- テクニカル部門に、「**テクニカル企画推進部**」を新設し、グループ会社を含めた全体統括組織として調達方針の策定やコスト管理を行う



基本戦略 2. 事業領域の拡大

海外事業の拡大 - 既存事業 -

既存展開国においては、利益の最大化と事業の安定化を軸に推進

● 小麦粉 ● プレミックス ● 飼料・鶏卵

中国

- 大成昭和
- 大成良友
- 開発・営業体制の強化
- 現地化推進による営業活動の効率化

台湾

- 中一食品
- 生産性改善、疾病対策による自営農業の生産拡大
- 産成率・稼働率管理による原価低減
- 原料コストの転嫁、販売拡大による収益安定化

国成麵粉

- 工場生産能力増強による販売数量増

ベトナム

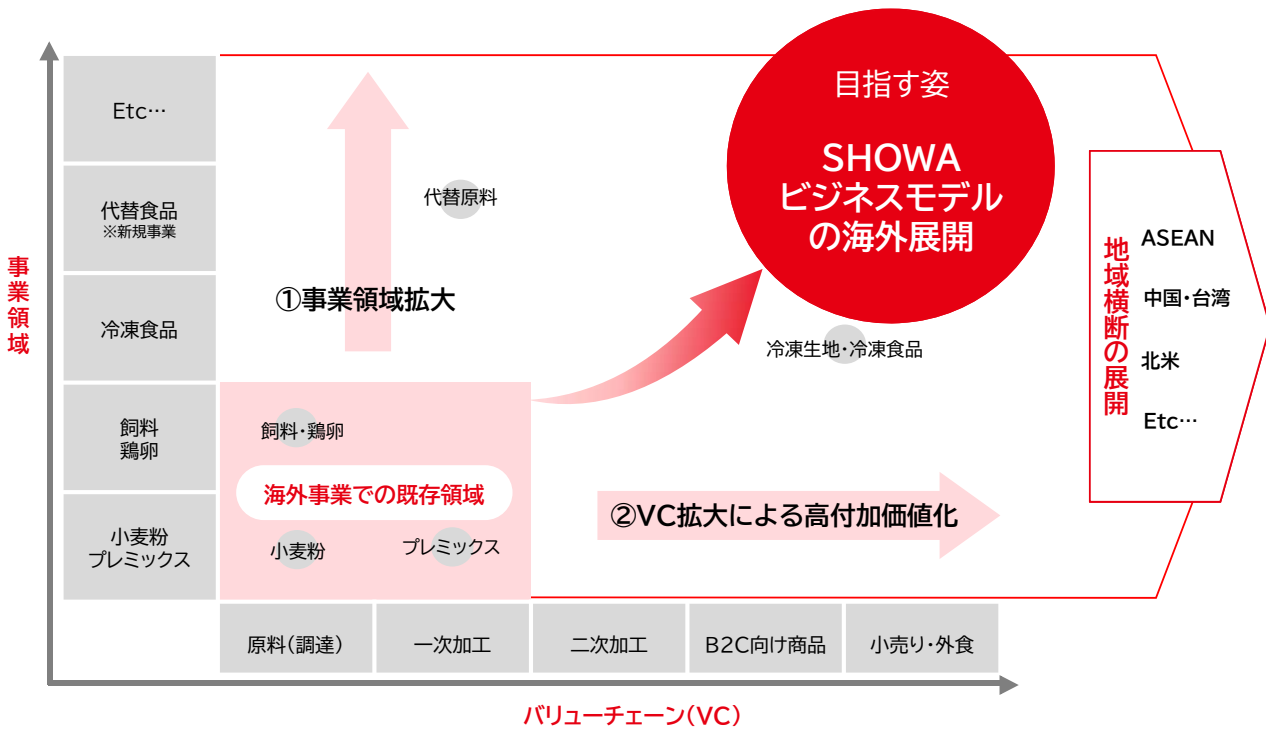
- インターミックス
- 無糖プレミックスの販売・技術支援

既存事業の強化・拡大に加え新たな事業展開を推進



海外事業の拡大 -新規事業-

①事業領域の対象拡大、②バリューチェーン拡大による高付加価値化の2つを基本方針に食品総合事業を地域横断で展開し、2025年度に**経常利益+約5億円**の創出を目指す



輸出事業の強化

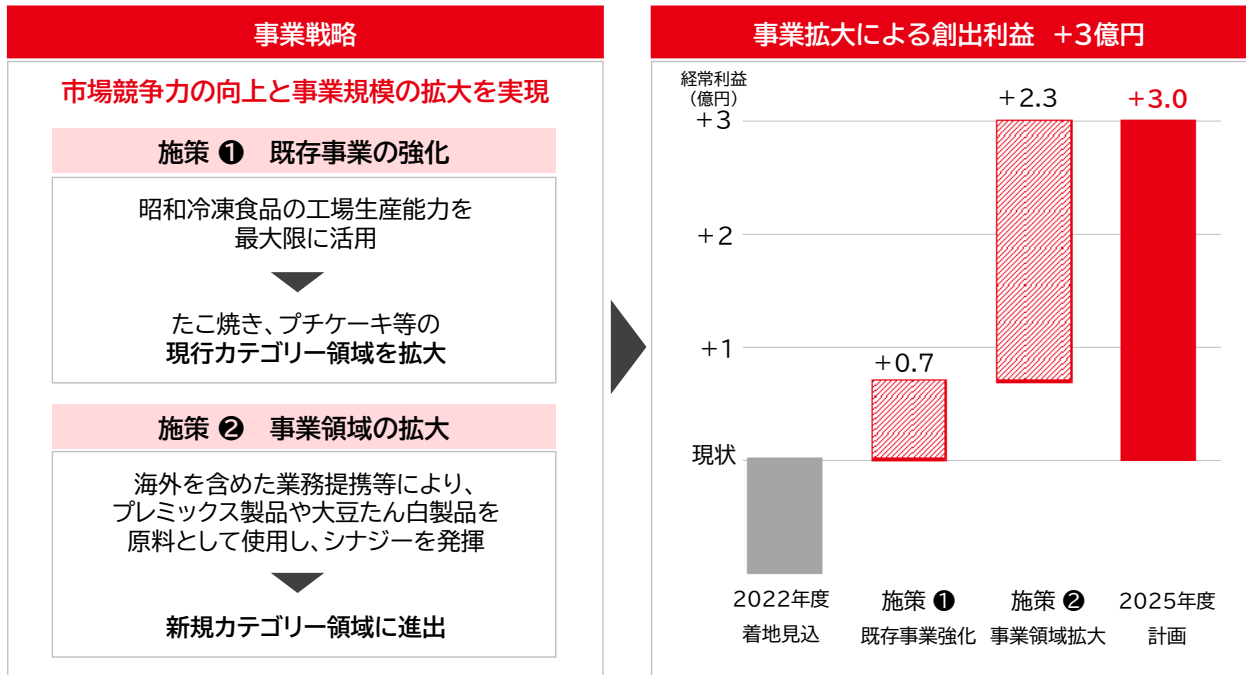
天ぷら粉を中心とした当社製品のブランド力、品質を活かし、2025年度に輸出事業で**販売数量120%**、**利益ベース150%**の伸長を目指す。

現状		輸出先、製品数の拡大により数量増と利益向上を目指す	
目標	2025年度目標として販売数量と利益目標を設定	販売数量 120% 2022年度見込み対比	利益 150% 2022年度見込み対比、粗利益ベース
輸出先	ASEAN地域に加え、北米、欧州、中東などがあるが、香港、台湾、中国が大半を占める	北米及び欧州での拡販 <ul style="list-style-type: none"> 日系商社との関係強化、現地ニーズの掘り起こし 現地外食ユーザー向け専用製品の開発・提案 	ASEAN地域での拡販 <ul style="list-style-type: none"> 中国、シンガポール、インドネシア、マレーシアなどでの現地ユーザーへの直接提案 加糖プレミックス等の複合提案
製品	小麦粉、及び天ぷら粉を中心としたプレミックス	<ul style="list-style-type: none"> プレミックス製品の拡販、特に天ぷら粉以外の加糖プレミックスなどの提案 BtoC、外食ユーザー向けの製品拡充、専用製品の開発・提案 糖質や油脂関連製品などの差別化カテゴリー・新市場への進出検討 	
戦略・組織	日系商社経由が中心 複数事業に業務が分散	<ul style="list-style-type: none"> 現地ディストリビューターや外食ユーザーへの直接提案によるニーズの深堀 海外展開している日系企業との発展的取り組みの模索 輸出業務を一元化し、グループ会社の商流シナジーや提案アイテムの連携による効果的な製品提案の実現 	



冷凍食品事業の拡大

- 国内の人口動態や、コロナ禍の影響を受けた食の売り場や食卓の変化から、“時短・簡便・即食”の流れが戻ることはなく、冷凍食品の需要は堅調に推移すると認識
- 当社が保有する多様な販路を通じて以下の施策を実行し、**経常利益+3億円**を創出



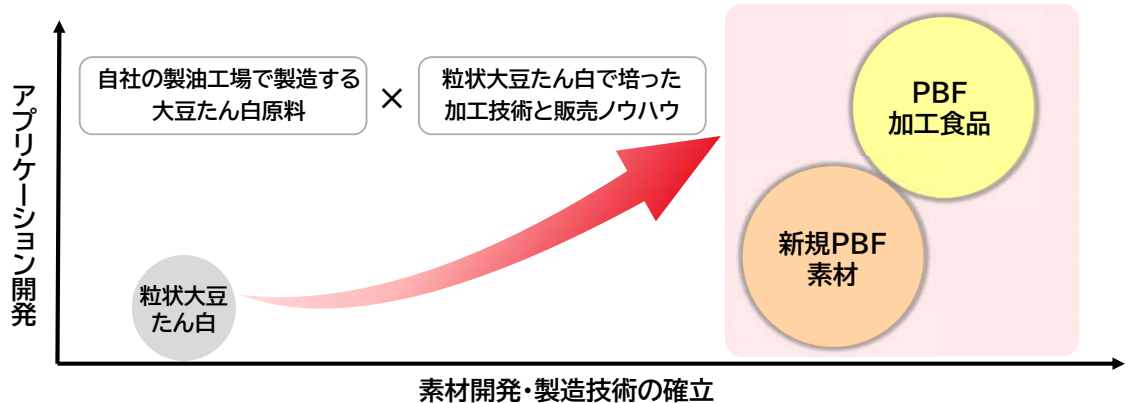
新規事業への挑戦

素材の真価

新たな付加価値商品の研究・開発を強化し、将来の収益基盤となる新規事業を推進

① プラントベースフード事業

環境意識や健康志向の高まりから近年注目されている、プラントベースフード(PBF:植物由来食品)について、新たな素材や用途の開発により、国内外で拡大する需要を的確に捕捉



② ファインケミカル事業

こめ、大豆、ひまわり由来の機能性素材開発により、健康食品分野、化粧品分野を強化

③ オレオケミカル事業

こめ油、ひまわり油の製造過程で発生する副産物を活用したオレオケミカル事業を推進

基本戦略 3. 環境負荷の低減



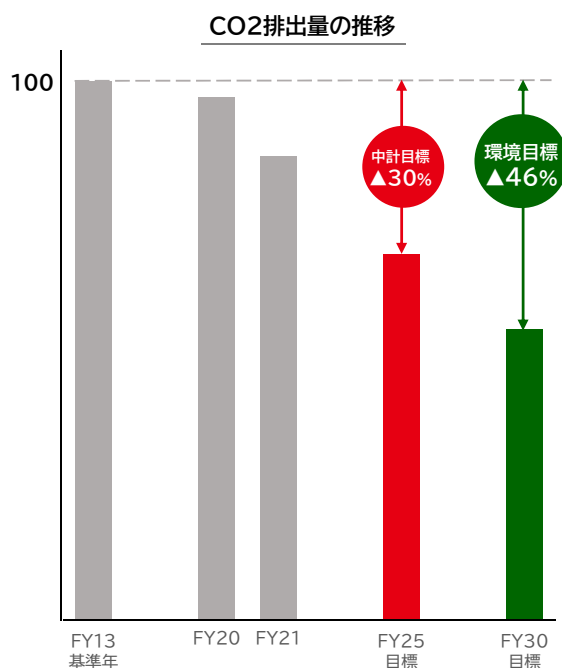
環境負荷の低減

サステナビリティ
経営の深化

- 「昭和産業グループ環境目標」の確実な達成に向け、本中計の目標値を設定
- 環境への取り組みをさらに加速させるため、プラスチック使用量の削減目標を新たに設定
- 中計23-25期間中に**カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ**を策定

	中計目標	昭和産業グループ 環境目標
CO2排出量 削減	2025年目標 ▲30%以上 2013年度対比	2030年目標 ▲46%以上
食品ロス削減	2025年目標 ▲30%以上 2018年度対比	2025年目標 ▲30%以上
水使用量削減 (原単位)	2025年目標 ▲9%以上 2019年度対比	2030年目標 ▲12%以上
NEW プラスチック 使用量削減* (原単位)	2025年目標 ▲7%以上 2013年度対比	2030年目標 ▲25%以上

*化石燃料由来容器包装材に使用するワンウェイプラスチック



基本戦略 4. プラットフォームの再構築

事業ポートフォリオ戦略

サステナビリティ
経営の深化

事業ポートフォリオ基本方針

I 基盤事業による安定的な投資原資の創出

II 将来の企業価値の源泉となる成長投資の推進

① ROIC

全社目標を「4.0%以上」とし、各事業のKPIを設定してROIC-WACCスプレッドの最大化を図る

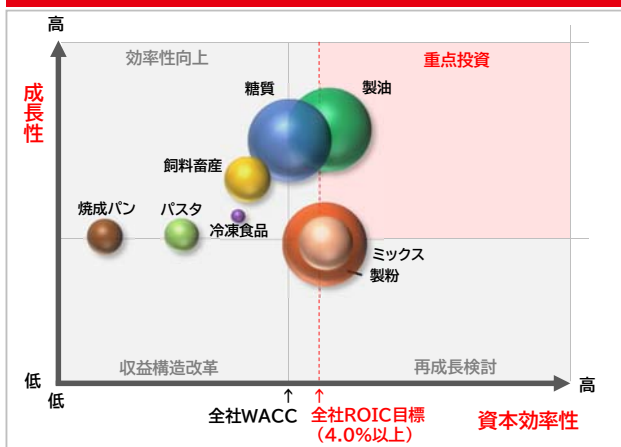
② CCC

CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮に向け、各事業のKPIを設定し、月次サイクルで進捗を管理

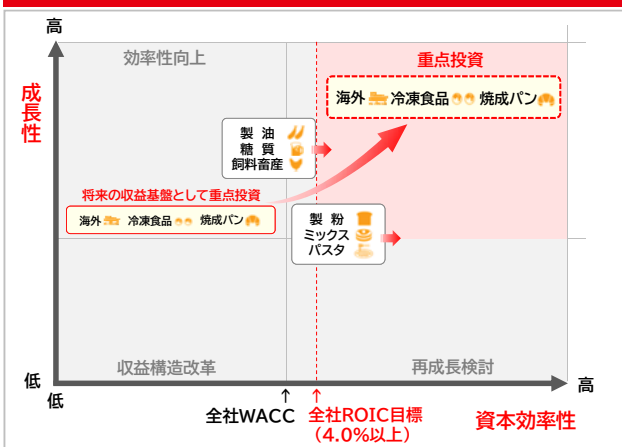
③ 投資ハードルレート

WACCを上回るレートを設定し(4.0%)、海外投資案件には国別リスクプレミアムを加算して審査

事業ポートフォリオの現状



事業ポートフォリオの方向性



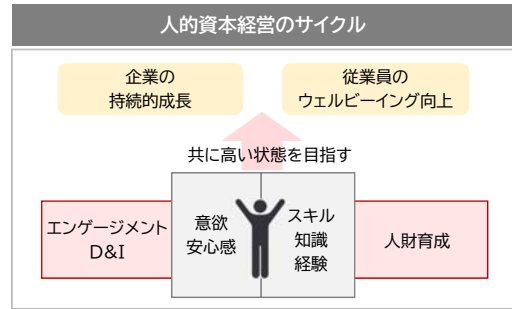
【定義】・資本効率性(X軸)：直近3事業年度のROIC平均値
・成長性(Y軸)：直近3事業年度の売上高増加率平均値
・バブルサイズ：直近年度の投下資本

・ROIC(投下資本利益率)：税引後営業利益(NOPAT)÷投下資本(直近2年度平均残高)
・投下資本：有利子負債(Debt)＋自己資本(Equity)



昭和産業グループにおける“人的資本”

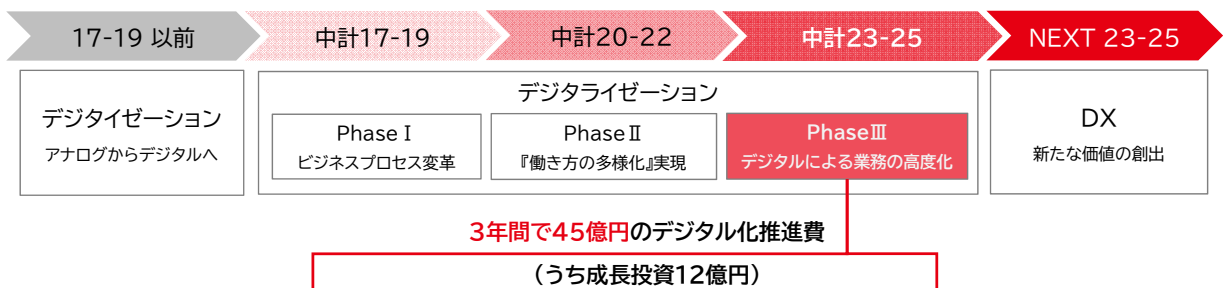
- **人財**は持続的成長を支える**最も重要な経営資本**
- その最も重要な経営資本の価値向上を図るため、**戦略的な投資を継続的**に行う
- 人財を最大限に活性化することで、**企業の持続的成長**および従業員の**ウェルビーイング向上**に繋げる



		KPI
① D&Iの ドラステックな推進	【多様性を「活かす」組織への変革】 ■ 「ダイバーシティ経営宣言」に基づいた施策を遂行するD&Iの専門組織を設置 ■ 健康経営を推進し、単なる多様性確保に留まらず、高い個人成果・組織成果を追求できる組織風土を醸成	女性管理職比率： 2025年度 10%以上
② 戦略的 人的資本投資の促進	【戦略的投資の促進および人財マネジメントの高度化】 ■ 事業戦略に基づいた要員計画に沿って、個々のキャリア構築を尊重しながら、採用配置～教育研修～評価のサイクルを適切に回し、人財マネジメントの高度化を図る	リスキル投資額： 2025年度 2倍以上 (2021年度比)
③ 従業員 エンゲージメントの向上	【高エンゲージメント組織への変革】 ■ 従業員エンゲージメントを人的資本経営の総合的な指標と捉え、スコア向上を図る ■ 高エンゲージメント組織への変革により、人的資本の持続的な価値向上に繋げる	エンゲージメントスコア： 中計23-25期間中に目標値公表



デジタル化の加速とDXに向けた推進体制の構築 (「デジタイゼーション」→「デジタルイゼーション」→「DX」のステップ展開)



主要施策① 多角的分析DB・ダッシュボード導入	主要施策② DX推進人財育成
<p>多角的分析DB</p> <ul style="list-style-type: none"> 【顧客リスト】 ・得意先 ・ターゲット 【顧客カルテ】 ・名刺情報 ・案件情報 ・活動履歴 ・過去見積 活動登録 <p>ダッシュボード</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予実管理 ・商材別実績 ・顧客別実績 ・業感別実績 ・KPI管理 <p>グループウェア WF 文書管理 ERP</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ワンストップ型営業への変革をデジタルで支援 ・業務高度化によるコスト削減：▲6千万円/年 	<p>経営</p> <p>デジタル推進部</p> <p>デジタル推進者 (将来のDX推進人財)</p> <p>システム利用者 (全社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報システム部を『デジタル推進部』に改称し、全社のデジタル化を推進 各部署よりデジタル推進者を選抜し、ノーコード開発ツール等のデジタルスキルを習得して自部署の課題を解決 (デジタル推進部が教育・支援・評価) <ul style="list-style-type: none"> ・将来のDX推進人財：100名育成 ・業務高度化によるコスト削減：▲7千万円/年



テクニカル部門の組織改編により、RD&E戦略を確実に推進

“マーケットインとプロダクトアウトの融合”

【研究開発部門】と【生産・技術部門】を統合し、事業戦略と連携した商品開発体制を強化

テクニカル 企画推進部	・テクニカル部門の戦略策定、知財戦略の策定・推進により、企画機能を強化 ・『ビジネスプランニング部』との連携により、事業ポートフォリオの最適化と事業領域の拡大を推進
技術センター	・基礎研究から生産技術までを一貫して担当する組織へと改編し、研究開発体制を強化
開発センター	・『ソリューション開発推進グループ』の新設により、顧客・営業との連携を強化

穀物ソリューションの進化	差別化戦略の推進	事業領域の拡大
<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客・営業との連携強化、独自技術の深堀による商品開発の強化 ■ デジタル技術を活用した開発業務の効率化による顧客ニーズへの対応力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業戦略と連携した付加価値商品の開発強化 ■ プレミックス技術×加工でん粉技術×加工油脂技術による当社独自の高付加価値プレミックスの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プラントベースフード事業の推進 ■ ファインケミカル事業、オレオケミカル事業の推進 ■ アグリ事業の強化 ■ 新規素材、高機能素材の研究開発強化

基本戦略を確実に実行するための生産技術の確立

- 事業領域拡大のための生産技術確立
- 省エネ生産プロセスの導入、環境に配慮した包装設計の推進
- デジタル技術を活用したスマートファクトリーの推進
- 生産改善活動によるコスト削減(3年間累計▲10億円)

基本戦略 5.

ステークホルダーエンゲージメントの強化



ステークホルダーエンゲージメントの強化

サステナビリティ
経営の深化

- 適切な情報開示を行うことによって、自らの透明性を高め、信頼を獲得する
- 双方向のコミュニケーションを促進し、ステークホルダーの期待や要請に応える

従業員

- ・D&Iのドラスティックな推進
 - 「ダイバーシティ経営宣言」「健康宣言」の実践
 - 各種アンケートの実施、フォーラム・交流会等の開催
- ・戦略的人財育成の促進
 - 新人事制度の運用(上司と部下の四半期面談の実施等)
 - 自己申告制度の運用(1回/年)
- ・従業員エンゲージメントの向上
 - エンゲージメントサーベイの実施(1回/年)
 - インナーブランディングの強化
- ・健全な労使関係の継続
 - 定期的な対話機会の提供



お客様・お取引先

- ・事業シナジーを追求した営業体制への進化
 - 業態別・顧客別ワンストップ型営業組織への変革
- ・「消費者志向自主宣言」の実践
 - 安全で高品質な製品・商品の提供
 - お客様相談センターによる対話、お客様の声を活かした商品開発
- ・サステナビリティ調達の実現
 - 取引先に対してアンケートや面談実施(人権、自然環境、労働環境等)
 - サプライチェーンマネジメントの実施
- ・情報発信力の強化
 - SNSによる積極的な発信
 - コーポレートサイトのリニューアル



株主・投資家

- ・継続的、安定的な利益還元
 - 長期的に安定した配当の継続
- ・個人株主、国内外の機関投資家へのIR強化
 - 株主戦略に基づくIR推進
 - 株主アンケートの実施、株主通信の制作
 - IR説明会(決算説明会、個人投資家向け説明会等)の開催
 - 決算報告書等の英文開示の充実
 - 統合報告書の品質向上
- ・トップとの対話機会の提供



地球環境・地域社会・NGO/NPO

- ・「サステナビリティ基本方針」の実行
 - 1) 脱炭素社会の実現、2) 水資源の有効活用
 - 3) 食品ロスの削減
- ・国内外のイニシアチブへの賛同
 - TCFD提言に沿った情報開示
- ・事業所周辺での地域貢献・交流の継続
- ・「教育」の取り組み促進
- ・NPOと連携した「食の提供」
 - WFPやフードバンクを通じた支援



非財務KPI

サステナビリティ
経営の深化

環境目標	中計目標	昭和産業グループ 環境目標	人的資本経営	中計目標
CO2排出量削減	▲30%以上 (2013年度対比)	2030年度 ▲46%以上	D&Iの ドラスティックな推進	・女性管理職比率: 2025年度 10%以上
食品ロスの削減	▲30%以上 (2018年度対比)	2025年度 ▲30%以上	戦略的 人的資本投資の促進	・リスク投資額: 2025年度 2倍以上(2021年度比)
水使用量削減 (原単位)	▲9%以上 (2019年度対比)	2030年度 ▲12%以上	従業員 エンゲージメントの向上	・エンゲージメントスコア: 中計23-25期間中に目標値公表
プラスチック 使用量削減(原単位)	▲7%以上 (2013年度対比)	▲25%以上		
デジタル戦略	中計目標		RD&E戦略	中計目標
デジタル化推進	・デジタル化推進費:3年間で45億円 (うち成長投資:12億円)		事業領域の拡大	・冷凍食品事業、新規事業分野における 研究開発の強化 ・海外生産拠点の技術力向上
【主要施策①】 多角的分析DB・ ダッシュボード導入	・顧客情報の有効活用による営業変革 (顧客分析→顧客提案の充実化) ・コスト削減:▲6千万円/年		IT・AI技術の活用	・スマートファクトリーの推進
【主要施策②】 DX推進人財育成	・将来のDX推進人財:100名育成 ・ノーコード開発ツールの展開による コスト削減:▲7千万円/年		生産改善活動 によるコスト削減	・コスト削減額: 10億円以上/3年累計

APPENDIX



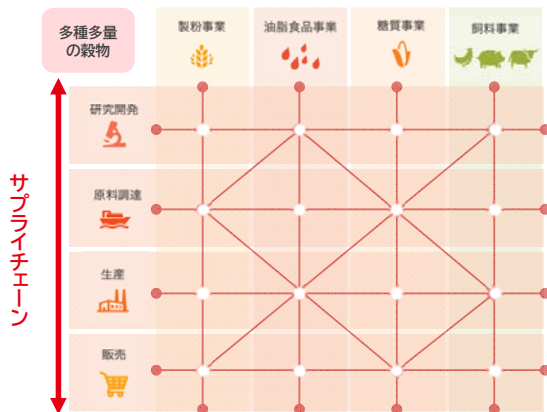
当社グループの強み –価値創造の源泉–

穀物
ソリューション
の進化

当社グループの強みの源泉は「穀物の専門性」。複数の穀物を取り扱い、食品素材が持つ無限の可能性を知り尽くした穀物のプロ集団「穀物ソリューション・カンパニー」として、お客様の「食」に関するあらゆる課題やニーズを解決。

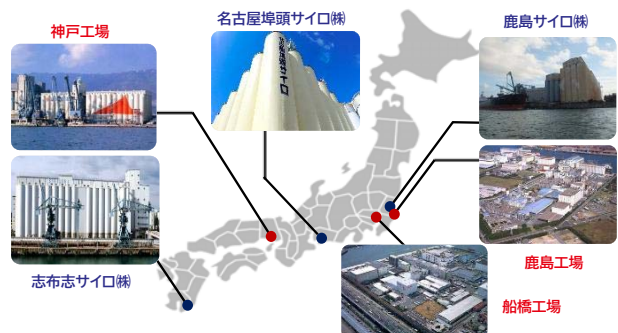
SHOWA独自の”複合系シナジーソリューション”

サプライチェーンの川上から川下まで事業間シナジーを発揮
食品素材・技術・ノウハウの掛け合わせから新しい価値を創造



“食のインフラ”を支える独自のビジネスモデル

商社と提携した“安定的な穀物調達力&食糧供給力”



穀物取扱量 (国内)
“食品メーカーとして No.1”※
※当社調べ

穀物サイロ収容能力 (国内)
“食品メーカーとして No.1”※
※当社調べ

おいさと健康を幅広く提供する“穀物のプロ集団”

価値の創出と持続可能性を支える“業界随一の技術力”

「天ぷら粉」発売
“世界初”

食品リサイクル率
“99.9%”※
※昭和産業単体

幅広く食生活に貢献する“多様な製品ラインナップ”

家庭用ホットケーキミックス
“国内シェア No.1”※
※当社調べ

結晶ぶどう糖 (食用・医療用)
“国内シェア No.1”※
※当社調べ



マテリアリティ(重要課題)一覧

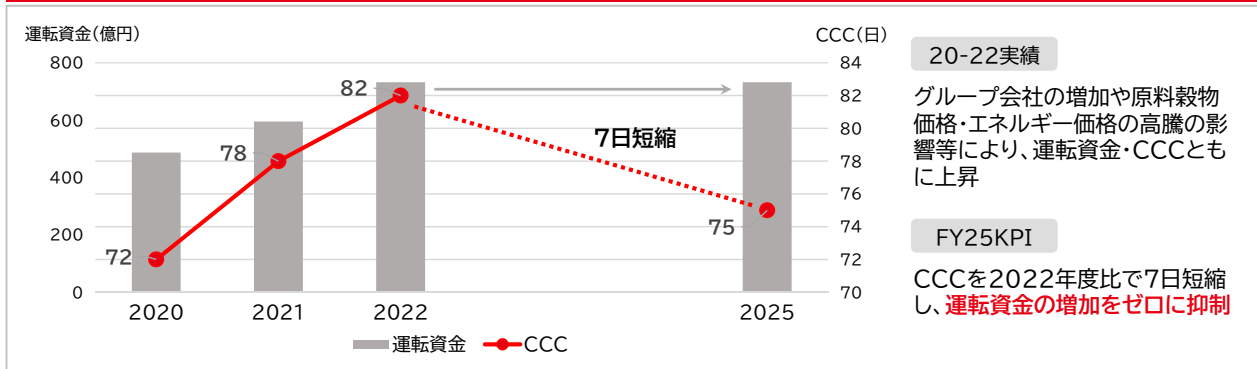
サステナビリティ
経営の深化

マテリアリティ	重点テーマ	関連するリスクと機会の例 ○機会 ●リスク	関連する基本戦略
食を通じた事業活動での貢献			
① 安全・安心で高品質な食の提供	顧客基盤の拡充 安全・安心・安定供給の確保 安定操業の維持	○多様かつ多数のお客様とのコミュニケーション ○原料調達安定化、製品の安定供給による顧客からの信頼獲得 ●製品事故によるお客様からの信頼低下	① 基盤事業の強化 ⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化
② 消費者の健康と多様化するニーズへの貢献	健康維持への貢献 多様化するニーズへの貢献	○健康、時短・簡便等の顧客ニーズの多様化 ○環境配慮商品の上市による市場競争力の強化 ○新素材の活用による新規市場の創出 ●基盤事業における国内市場の縮小に伴う成長機会の喪失	② 事業領域の拡大
穀物を生み出す大地とその環境の維持			
③ 地球環境への配慮	気候変動への対応 生物多様性への配慮	○省エネ活動や食品ロス削減によるコスト削減 ●気候変動による穀物原料の調達不全 ●環境問題への対応遅れによる信頼低下	③ 環境負荷の低減
ステークホルダーとのエンゲージメント推進			
④ 人材活用	健康経営 ダイバーシティ 人材育成	○働きがいの向上による生産性向上 ○離職率の低下、人材獲得機会の優位性確保 ●対応遅れによる人材確保の困難化、離職率増加	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
⑤ 地域社会との共生	CSR活動(食の支援など)	○当社グループファンへの獲得 ●地域住民との交流不足による信頼低下	⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化
⑥ サプライチェーンと連携した活動	持続可能な原料・原材料調達 物流体制の最適化	○サプライチェーン全体での取り組みによるコスト削減 ●サプライチェーンにおける社会課題への対応遅れによる物流不全 ●原料・原材料調達不能による顧客からの信頼低下	⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化
⑦ ステークホルダーとの信頼関係構築	経営の高度化 デジタル化推進 IR活動の強化 リスクマネジメント・コンプライアンスへの取り組み	○経営管理の高度化を通じた生産性向上、コスト削減 ●法令違反による社会的信頼の低下 ●IT/デジタル投資を怠ることによる機会損失、予期せぬ損失の発生 ●情報開示不足による投資家からの評価の低下	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



CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善

運転資金・CCC実績と2025年度KPI



CCC改善ターゲットの設定

3つの構成要素のうち、「**棚卸資産回転日数**」を改善ターゲットとして設定し、各事業にて在庫削減アクションプランを策定



月次CCC管理の導入

・月次サイクルでCCC実績を集計して社内へ開示し、**CCC管理の浸透**を図る

・各アクションプランの進捗管理も月次サイクルで行い、(従来の在庫数量・重量や在庫率管理に加えて)在庫削減によるCCCや運転資金への影響度も開示することで、**キャッシュフロー経営の落とし込み**を図る



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業グループ

見通しに関する注意事項

本資料は、現時点で入手可能な情報や、合理的と判断した一定の前提に基づいて策定した数値であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることから、その達成や将来の業績を保証するものではありません。

また実際の業績等も本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料のみに依拠して投資判断を下すことはお控え下さい。

なお、将来における情報・事象及びそれらに起因する結果にかかわらず、昭和産業グループは当中期経営計画を見直すとは限らず、またその義務を負うものではありません。