

中期経営計画 23-25

昭和産業グループでは、長期ビジョン“SHOWA Next Stage for 2025”の最終ステージとして、2023年度から2025年度を計画期間とする中期経営計画を策定しました。

基本コンセプト

2025年度に創立90周年を迎える昭和産業は、安全・安心な「食」を安定的に供給するという社会的使命を果たすとともに、当社グループの「ありたい姿」の実現に向けて成長し続けます。

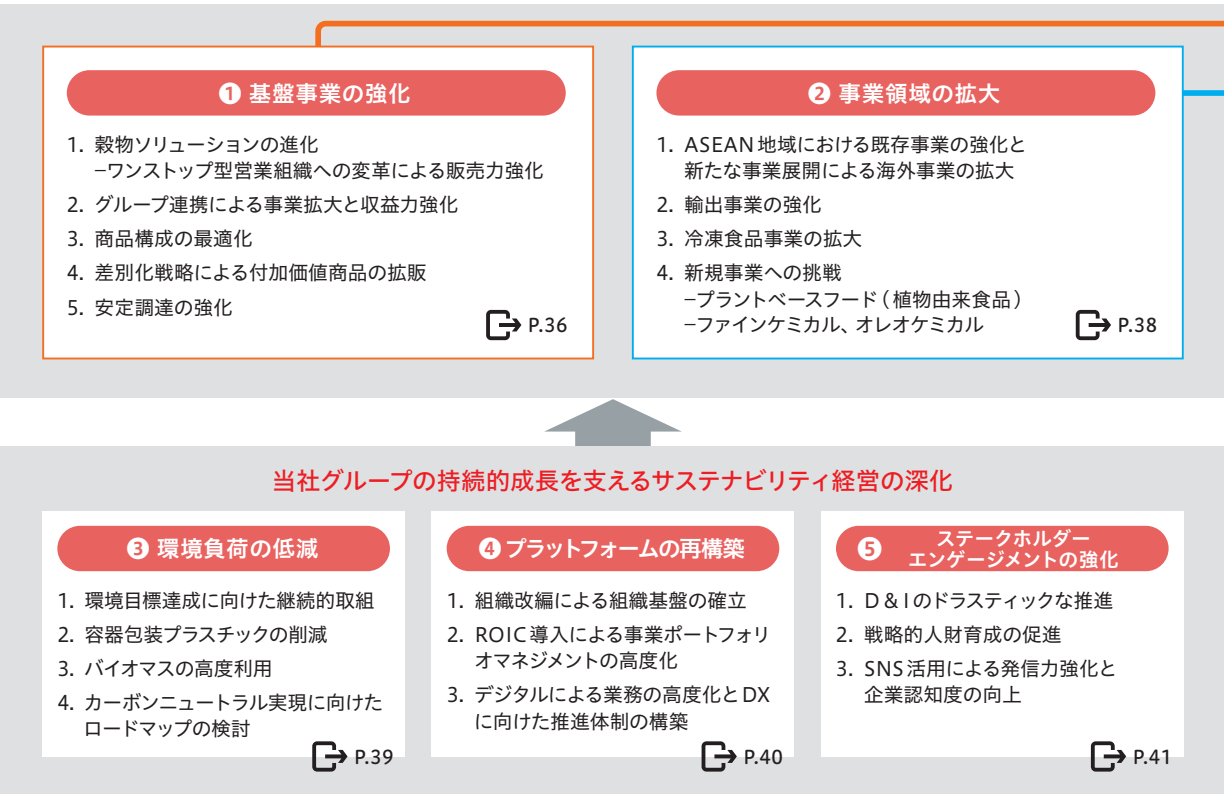
“SHIN-KA”を宣言し、穀物のプロ集団として穀物ソリューションを「進化」させ、素材の「真価」を追求しながら人々の健康に貢献し、環境負荷の低減に向けた取り組みなどを通じてサステナビリティ経営の「深化」にコミットしてまいります。

SHOWAの“SHIN-KA”宣言 ～90年、そしてその先へ～



5つの基本戦略

「基盤事業の強化」および「事業領域の拡大」の2つの事業戦略を推進するとともに、サステナビリティ経営力強化の観点から事業戦略を支える「環境負荷の低減」、「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」についても注力します。この5つの基本戦略はマテリアリティとも連携しています。📄 詳しくはP.26



財務KPIと重点施策による定量効果

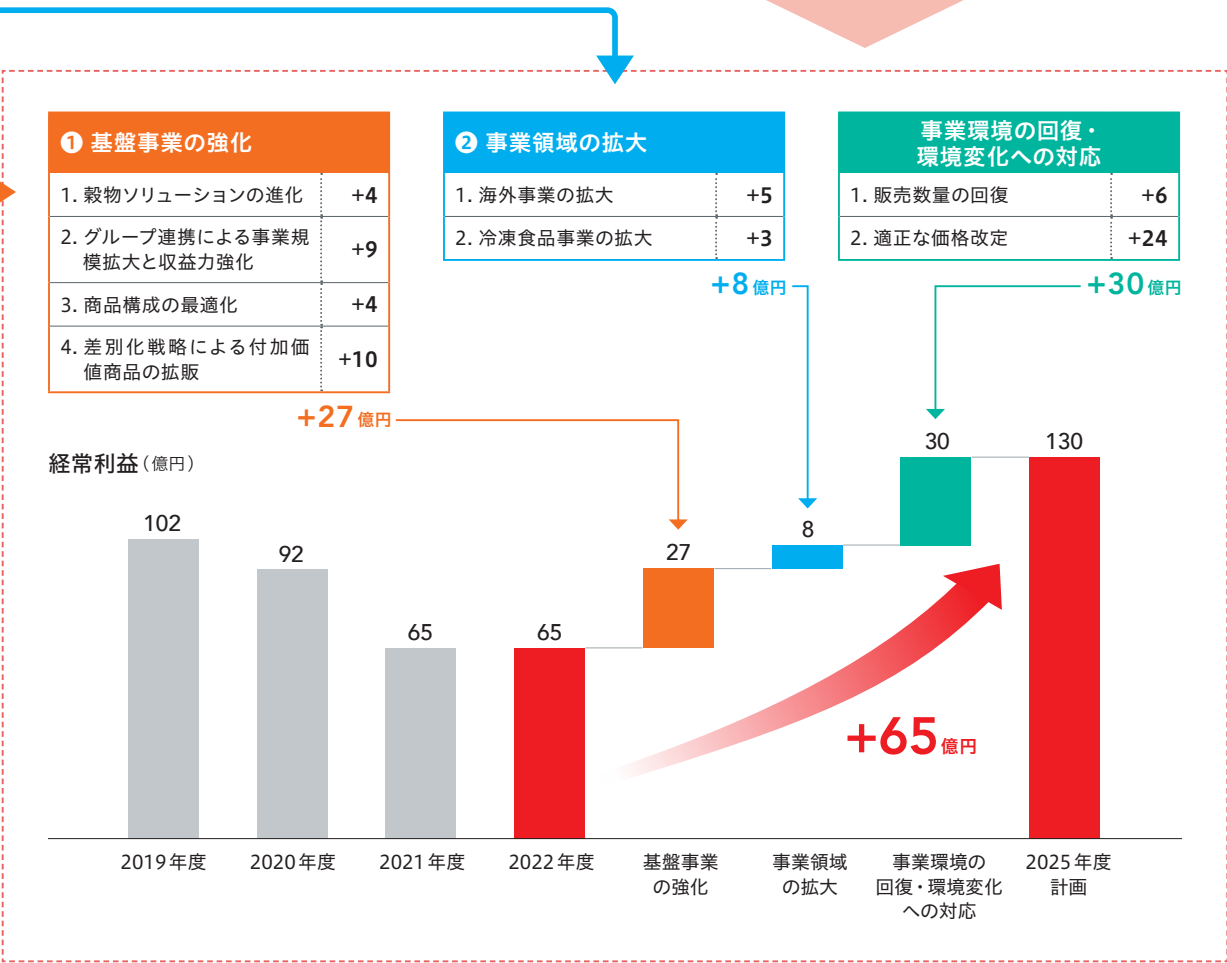
「中期経営計画23-25」では、新たな経営指標としてROICを導入し、事業の評価、経営資源の配分ルールを整備することにより事業ポートフォリオマネジメントの高度化を図ります。また、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）等、ROICを構成するKPIに注力することで、企業価値の向上につなげます。

また、各施策の確実な遂行により、65億円の利益創出を目指します。

	2021年度実績	2022年度実績	2025年度計画	2022年度比
経常利益（億円）	65	65	130	200%
ROE（%）	3.9	7.1※1	7.0以上	ー
ROIC※2（%）	2.6	1.8	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC（日）	78	91	75	16日短縮
NET D/Eレシオ	0.4	0.5	0.6以下	ー

※1 2022年度は、ショーサン上尾ビルの売却により約52億円の固定資産売却益（特別利益）が発生

※2 ROICの定義
ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本（有利子負債（Net）+ 自己資本）
税引後営業利益は、法人税等を営業利益の30%として計算



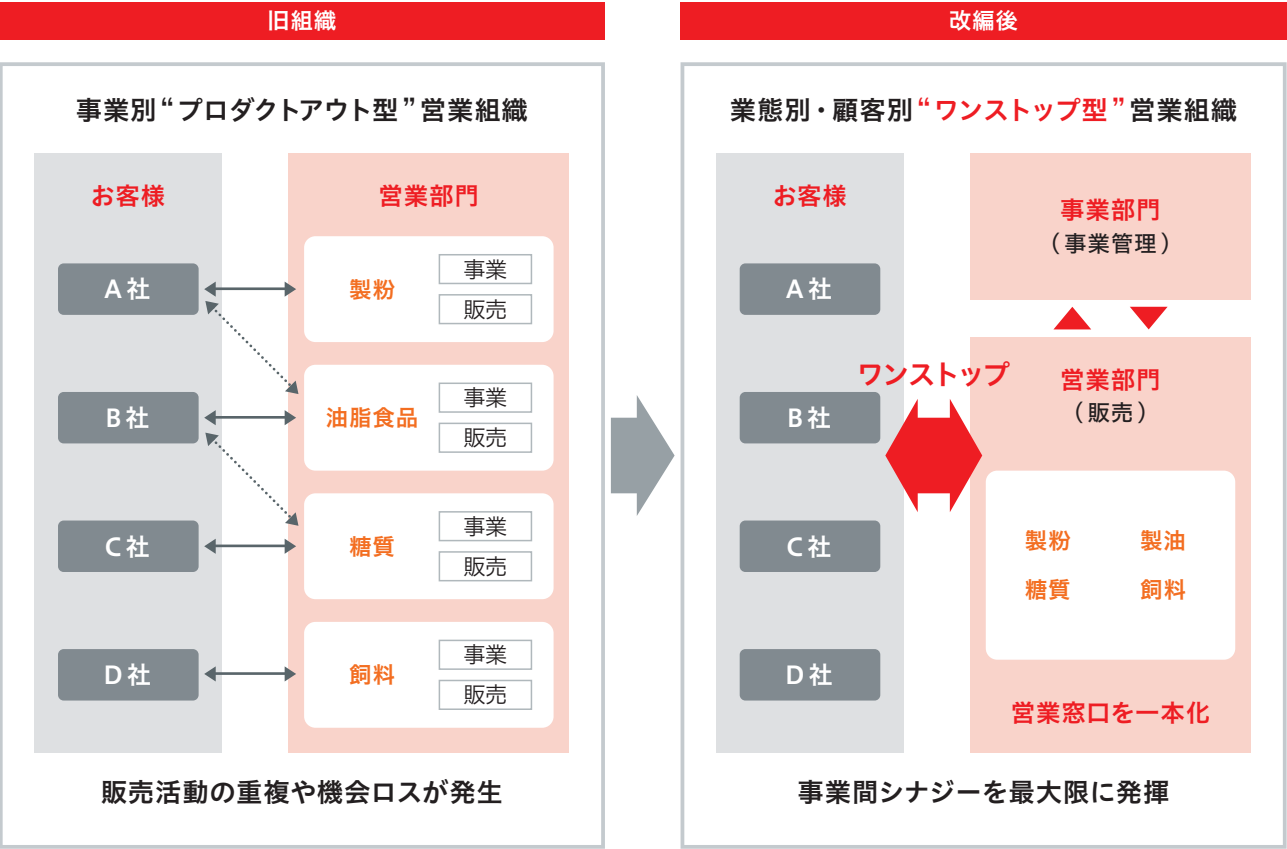
基本戦略① | 基盤事業の強化

「基盤事業の強化」では、5つの重点施策に取り組みます。

基本戦略①の施策

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

● 営業組織改編のイメージ



事業部門を営業部門から独立させ、事業を軸としたグループ一体経営を推進し、事業ポートフォリオマネジメントを強化します。

詳しくは P.42

1. 穀物ソリューションの進化-「ワンストップ型」営業組織への変革による販売力強化

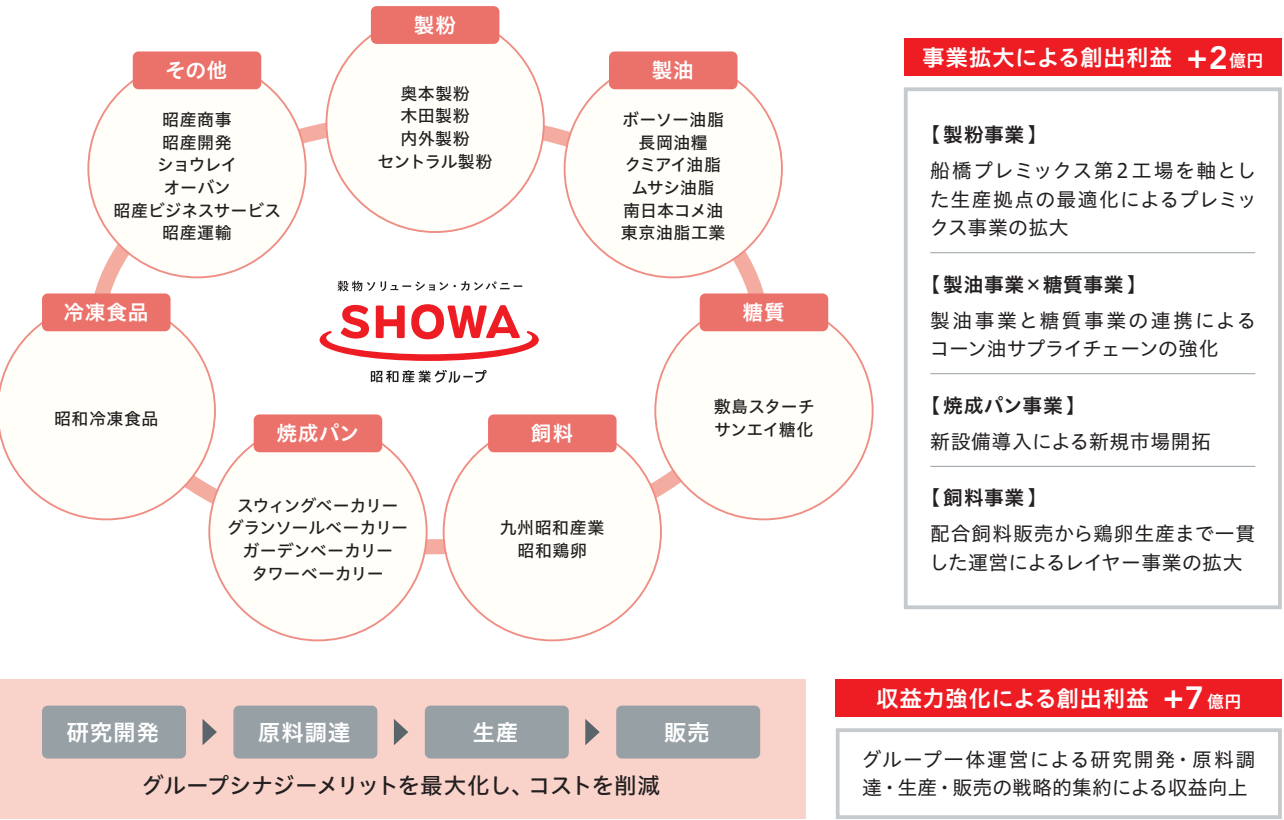
穀物ソリューションカンパニーをさらに進化させるため、創業以来初となる抜本的な営業組織改編を実施します。

これまでの事業別の「プロダクトアウト型」の組織体制では、販売活動の重複や機会ロスが生じることもありましたが、今後はお客様のニーズにワンストップで対応する、販売機能に特化した組織に進化させ、業態別に営業窓口を一本化します。これにより、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生かして、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します。

2. グループ連携による事業拡大と収益力強化

事業毎にグループ会社を一体運営することで、グループシナジーマリットを最大化し、研究開発・原料調達・生産・販売の戦略的集約により収益向上を図ります。

● 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

当社グループの扱う商品は、コモディティ商品の比率が大きいため、原価の上昇に対して適正な価格改定に時間を要するという課題があります。中期経営計画23-25では、当社独自の商品の販売を強化し商品構成を最適化することにより、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します。

4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販

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、販売を強化することにより、事業環境の変化に影響されにくい収益構造へ転換します。

5. 安定調達の強化

当社グループの社会的使命である、安定した食糧供給を継続すべく、原料穀物とその加工に欠かせないエネルギーの安定調達、コスト管理をさらに強化します。

安定調達施策

原料穀物：調達地域の多元化により調達リスクの低減を図ります。

エネルギー：新設した「テクニカル企画推進部」が、グループ会社を含めた全体統括組織としてエネルギーの調達方針策定やコスト管理を行います。

基本戦略② | 事業領域の拡大

国内の人口が減少する中で当社グループが成長を続けるためには、「基盤事業の強化」に加えて、新たな収益基盤を確立するための「事業領域の拡大」に向けた取り組みが必須となります。

基本戦略②の施策

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

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

国内市場の需要が縮減していく中で、海外の成長を取り込むことや、収益変動のリスク分散の観点からも、積極的に海外事業の強化を進めていきます。

既に進出している中国・台湾・ベトナムにおける事業の強化に加え、「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つを基本方針とし、M&Aや現地パートナーとの資本業務提携を進め、食品総合事業を地域横断で展開することにより「SHOWAビジネスモデルの海外展開」を目指します。

2. 輸出事業の強化

輸出業務を海外営業部に一元化し、輸出先および商品数の拡大により販売数量の増加と収益向上を目指します。現在の主な輸出先であるASEAN地域でのさらなる需要の取り込みと、北米・欧州での拡販を進めていきます。

3. 冷凍食品事業の拡大

昭和冷凍食品の主力商品である“たこ焼き”、“プチケーキ”、“ワンタン”などの小麦粉加工品を軸とした既存事業の強化に加え、海外を含めたM&Aや資本業務提携などにより、プレミックス加工品やプラントベースフードなど、当社グループのシナジーを発揮できる新たな領域へ進出します。

4. 新規事業への挑戦

国内外で需要が拡大しているプラントベースフード事業については、既存の粒状大豆たん白をベースにした加工食品の開発に加え、新たなプラントベースフード素材の事業化に取り組みます。また、健康食品分野・化粧品分野を中心としたファインケミカル事業の強化や、食用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の推進に取り組みます。

● 事業領域拡大に挑む分野

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）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

米、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

● 海外事業拡大施策のイメージ



基本戦略③ | 環境負荷の低減

地球環境の悪化は、当社グループの主原料である穀物調達における大きなリスクであり、環境負荷低減に向けた取り組みは当社グループのマテリアリティの一つです。「昭和産業グループ環境目標」の確実な達成に向け、「中期経営計画23-25」の最終年度となる2025年度の目標値を設定しました。

さらに、環境への取り組みを加速させるため、4つ目の環境目標として新たにプラスチック使用量の削減目標を設定しました。

詳しくはP.58

環境目標	中期経営計画目標	昭和産業グループ環境目標
CO ₂ 排出量削減	2025年目標 ▲30%以上 2013年度対比	2030年目標 ▲46%以上
	2025年目標 ▲30%以上 2018年度対比	2025年目標 ▲30%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
	2025年目標 ▲9%以上 2019年度対比	2030年目標 ▲12%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
	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

事業戦略を着実に遂行し、当社グループの持続的成長を支えるため、「プラットフォームの再構築」に注力します。

基本戦略④の施策

- 1. 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
- 2. 人的資本経営の推進
- 3. デジタル戦略の推進
- 4. RD&E 戦略の推進

● 事業ポートフォリオマネジメント高度化のイメージ

