

新中期経営計画策定のお知らせ

～「中期経営計画 20-22」～

昭和産業株式会社(本社:東京都千代田区、代表取締役社長 新妻一彦)は、2020 年 4 月開始の新たな 3 カ年計画「中期経営計画 20-22」を策定いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

記

「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、当社グループをさらに発展させるため、創立 90 周年にあたる 2025 年のありたい姿・目標となる長期ビジョン「**SHOWA** Next Stage for 2025」を策定し、その実現に向けては、3 年間の中期経営計画を 3 次になり展開しております。

1st Stage である「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」を基本方針として、収益基盤の強化を行ってまいりました。長期ビジョンの中間地点となる 2nd Stage「中期経営計画 20-22」は「確立」のステージとして位置づけ、グループ全体のベクトルを合わすべく、基本コンセプト「**SHOWA** New Value Creation」を掲げ、基盤事業の盤石化と成長事業の育成を行ってまいります。

2nd Stage「中期経営計画 20-22」の概要

(1) 期間

2020 年度～2022 年度

(2) 長期ビジョンにおける位置づけと基本方針

- 位置づけ: ありたい姿(長期ビジョン)の実現に向けた「確立」ステージ
- 基本方針: 基盤事業の盤石化と成長事業の育成

(3) 経営目標

連結売上高	2,800 億円
連結経常利益	130 億円
ROE	9.0%以上
配当性向	30%程度

(4) 基本戦略

① 基盤事業の強化

- 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
- 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

② 事業領域の拡大

- 消費スタイル変化に伴う国内外の新たな領域・地域での市場拡大

③ 社会的課題解決への貢献

- 事業活動を通して ESG 経営を推進することで、新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献(CSV 戦略の更なる展開)

④ プラットフォームの再構築

- イノベーション創出に向けた経営基盤の確立
- 事業ポートフォリオ管理体制の強化

⑤ ステークホルダーエンゲージメントの強化

- 自らの透明性を高め、ステークホルダーの皆様から信頼されるため、対話を強化し、パートナーシップを更に推進

以 上

※詳しくは別紙資料をご参照ください。

＜本件に関する報道関係の方のお問い合わせ先＞

昭和産業株式会社 経営企画部 コーポレート・コミュニケーション室 担当：赤松
TEL：03-3257-2042

穀物ソリューション・カンパニー



昭和産業

昭和産業グループ 中期経営計画20-22

昭和産業株式会社

東証一部 証券コード:2004

2020年2月6日



目次

I. 現中期経営計画について

- 中期経営計画17-19の振り返り(定量・定性面)

II. 次期中期経営計画について

- 事業を取り巻く環境
- 理念と長期ビジョン
- 中期経営計画20-22について
 - ・ 長期ビジョンにおける位置づけ
 - ・ 基本コンセプト
 - ・ 経営指標
 - ・ 株主還元と投資
 - ・ 5つの基本戦略
 - 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

目次

I. 現中期経営計画について

- 中期経営計画17-19の振り返り(定量・定性面)

II. 次期中期経営計画について

- 事業を取り巻く環境
- 理念と長期ビジョン
- 中期経営計画20-22について
 - ・ 長期ビジョンにおける位置づけ
 - ・ 基本コンセプト
 - ・ 経営指標
 - ・ 株主還元と投資
 - ・ 5つの基本戦略
 - ①基盤事業の強化 ②事業領域の拡大 ③社会的課題解決への貢献
 - ④プラットフォームの再構築 ⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化

中期経営計画17-19の振り返り(定量面)

単位:億円

	中計17-19 目標値	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 見込み	達成率 (2019年度 対目標値)
売上高	2,600	2,332	2,559	2,610	100.4%
経常利益	115	77	97	100	87.0%
ROE	9.0%	6.5%	9.0%	9.0%	—
自己 資本比率	50.0%	45.8%	47.4%	50.0%	—

経常利益は過去最高益が予測されるものの、物流費や人件費、エネルギーコスト等の上昇の影響により、経常利益は目標値に対して未達の見込み

中期経営計画17-19の振り返り(定性面)

[基本方針] ありがたい姿の実現にむけた足場固め

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向けパン事業の生産一貫体制確立 ・生産能力増強(大豆たん白/粉末水あめ)	・事業間シナジーの深堀 ・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:製粉/飼料事業(鶏卵)の新規参入 ・ベトナム: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] ・ガスコージェネシステム導入による CO ₂ 排出削減 ・バイオマスを使用したごみ袋開発	・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)での情報発信の強化 ・個人投資家向けIR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

目次

I. 現中期経営計画について

- 中期経営計画17-19の振り返り(定量・定性面)

II. 次期中期経営計画について

- 事業を取り巻く環境
- 理念と長期ビジョン
- 中期経営計画20-22について
 - ・ 長期ビジョンにおける位置づけ
 - ・ 基本コンセプト
 - ・ 経営指標
 - ・ 株主還元と投資
 - ・ 5つの基本戦略
 - 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

事業を取り巻く環境

事業へ影響を与える主な環境変化

マクロ環境

- ・労働人口減少/高年齢化加速
- ・健康志向/嗜好の多様化
- ・デジタル技術(AI, IoT等)の進展

ビジネス環境

- ・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

市場環境

- ・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

経営理念と長期ビジョン

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

ありたい姿
(長期ビジョン)

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”

行動指針

SHOWA魂

- ・ 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

長期ビジョンにおける位置づけ

長期ビジョンにおける位置づけ

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～

ありたい姿（長期ビジョン）

SHOWA Next Stage for 2025

売上高：4,000億円
経常利益：200億円

中期経営計画23-25

～3rd Stage～

収 穫

中期経営計画20-22

～2nd Stage～

中期経営計画17-19

～1st Stage～

ありたい姿の実現に向けた足場固め

16年度

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
の更なる深化

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

経営指標

単位:億円

	2019年度 見込み	2022年度 目標値	増減額	伸長率
売上高	2,610	2,800	190	107.3%
経常利益 (利益率)	100 (3.8%)	130 (4.6%)	30 (+0.8)	130.0%
ROE	9.0%	9.0%以上	—	—

目標値の売上高については会計基準変更による影響(売上減少額)を含む

株主還元と投資

＜株主還元方針＞

- ① 配当性向30％程度を目標に、長期的に安定的な配当を継続
- ② 自己株式の取得については、経営環境や財務状況を踏まえ、機動的に実施を検討
- ③ 将来の企業価値の源泉となる投資は積極的且つ継続的に実施

営業キャッシュフロー（3ヵ年累計）

520億円

株主還元

配当性向目標
30％程度

成長投資

220億円

- ・船橋ミックス新棟建設
- ・環境負荷低減設備導入
- ・事業ポートフォリオ強化
- ・M&A等

設備投資

240億円

- ・老朽化更新
- ・品質・安全対策
- ・生産性向上

中期経営計画20-22 基本戦略

中期経営計画 20-22

〔期間〕 2020年度～2022年度(3年間)

基本方針

“確 立”

基盤事業の盤石化と
成長事業の育成

基本戦略

- ①基盤事業の強化
- ②事業領域の拡大
- ③社会的課題解決への貢献
- ④プラットフォームの再構築
- ⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化

基本戦略①基盤事業の強化



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

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

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等)による生産性向上
- ・顧客課題抽出の深堀と解決提案の迅速化

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当社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

基本戦略②事業領域の拡大

消費スタイル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

基本戦略③社会的課題解決への貢献

事業活動を通してESG経営を推進することで、新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献する（CSV戦略の更なる展開）

事業活動

経済的価値×社会的価値

事業機会

解決貢献

社会的課題



ESG経営の推進

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

持続可能な社会の実現に貢献する

基本戦略③社会的課題解決への貢献

重点項目・重要課題

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

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

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

主な方針・戦略

[CO₂排出量の削減] (対2013年)

- ・グループ全体 2030年度目標 排出量**26%**削減への挑戦

[食品ロスの削減] (対2016年～2018年平均)

- ・昭和産業単体 2022年度目標 **5%以上**削減

[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

[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

[多様性の向上]

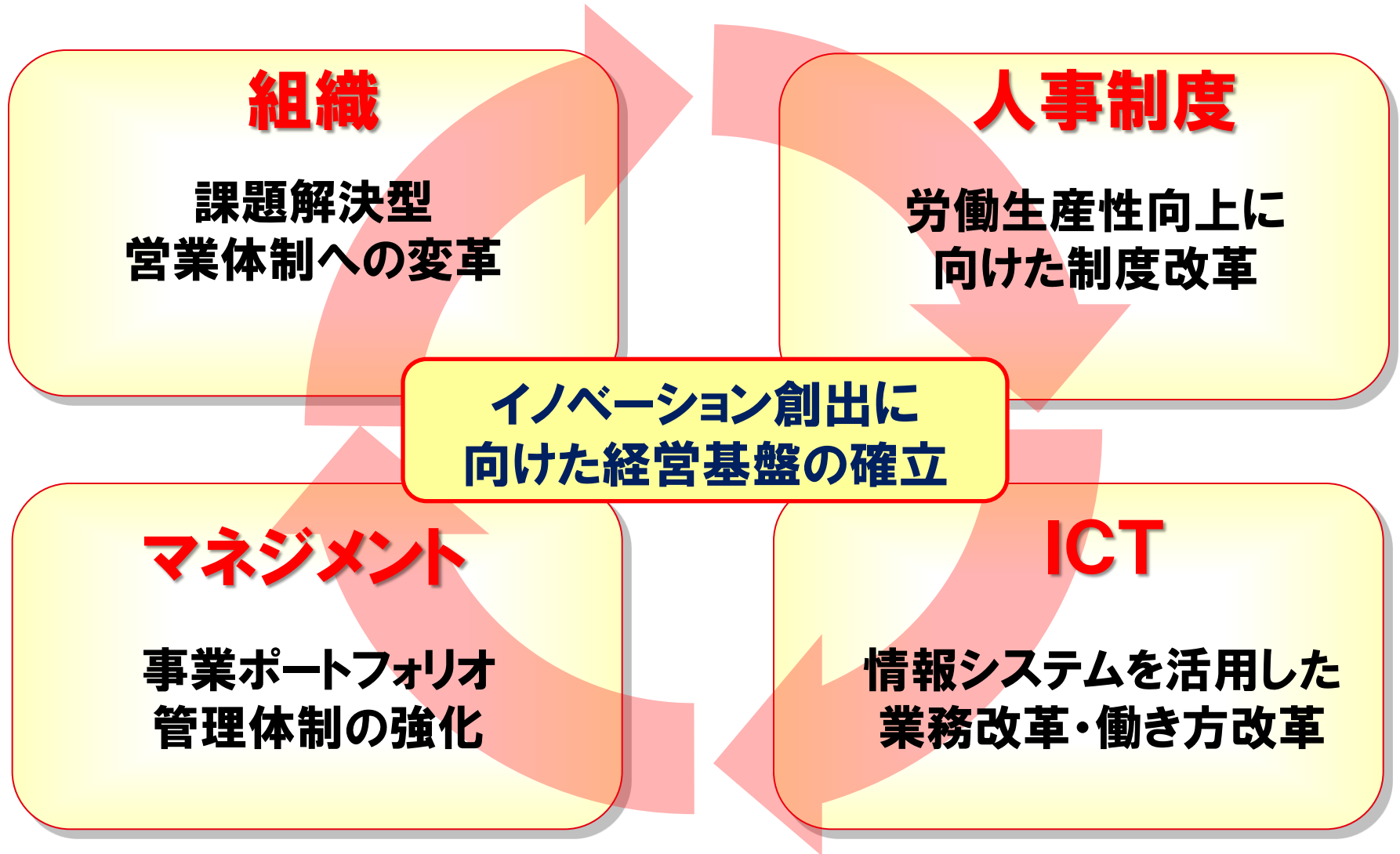
- ・昭和産業単体 2022年度目標 女性管理職**2倍以上** (対2016年～2018年平均)

- ・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

基本戦略④プラットフォームの再構築



基本戦略⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化



主な対話手段

従業員のモチベーション向上	安全・安心で高品質な製品の提供	適時・適切かつ公平な企業情報開示と対話	地域社会との共生と貢献
社員 ・従業員への投資 ・健康経営の推進	お客様・お取引先 ・消費者志向自主宣言に基づく情報提供・意見交換 ・原料調達方針の発信	株主・投資家 ・統合報告書の発行 ・個人、機関投資家IR強化 ・株主への情報提供充実	地球環境・地域社会 NGO/NPO・行政 ・外部情報開示ツール活用 ・食育活動の推進 ・フードバンク等との連携



記載内容に関する注意事項

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。