

# 「中期経営計画20-22」の基本戦略

## ① 基盤事業の強化

小麦、大豆、菜種、トウモロコシといった穀物を起点として展開する製粉事業、油脂食品事業、糖質事業をコア事業として位置付け、「グループ会社間の連携強化によるサプライチェーン改革」「シェア拡大に向けた生産能力増強・ソリューション提案強化」「高付加価値商品の開発」の3つの戦略を推進していきます。

1

### グループ会社間の連携強化によるサプライチェーン改革

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

2

### シェア拡大に向けた生産能力増強・ソリューション提案強化

- 生産能力増強と最新技術導入（IoT など）による生産性向上
- 顧客課題抽出の深掘りと解決提案の迅速化

3

### 高付加価値商品の開発

- マーケットイン、プロダクトアウト融合による昭和産業グループならではの差別化商品、機能性商品の開発
- オープンイノベーションの活用

## 進捗状況

### 1. サンエイ糖化株式会社の子会社化

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

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

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

※ 当社調べ

### 2. 船橋「プレミックス第2工場」新設（2022年6月操業予定）

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

新工場は、労働力不足への対応や競争力確保を目的に、

最新の自動化設備やIoTによる高い生産性と生産リードタイムの短縮、多品種小ロット生産を実現します。また、食品安全については、今まで以上に配慮した設計となっており、お客様によりご満足いただける製品の提供を目指します。

#### 新工場の概要

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

## ② 事業領域の拡大

様々な環境変化に対応していくためには、「基盤事業の強化」だけでなく「事業領域の拡大」が必須の取り組みとなります。基盤事業と親和性のある分野へ事業領域を拡大させることで、成長戦略を実現していきます。

また、川上から川下まで、M&Aや資本業務提携などによるグループの拡大も、一つの手段として積極的に取り組んでいきます。

### 消費スタイルの変化に伴う国内外の新たな領域・地域での市場拡大

#### 国内市場

##### 冷凍食品事業の強化

- グループ冷凍食品会社の連携による体質強化と領域の拡大

##### 植物由来食品の開発強化

- 大豆を軸とした植物たん白食品の開発
- 機能性食品素材(健康・美)の開発

##### アグリビジネスへの挑戦

- 植物工場実験プラントの建設・運営
- バイオマス利用技術の研究強化

#### 海外市場



- プレミックス事業の拡大
- 新たな新興国への進出

#### 台湾



- 製粉事業・鶏卵事業の事業拡大
- 新規事業領域への参入

#### 中国



- 生産・販売体制の見直しによる収益向上

## 進捗状況

### 1. ボーソー油脂株式会社の子会社化

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

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

### 2. 植物由来食品の開発・販売強化

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

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

### 3. アグリビジネスへの挑戦

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

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

### 4. 海外事業の再強化

東南アジアでの海外展開を加速させるため、2020年、台湾において「製粉事業」および「飼料事業(鶏卵)」に新たに参入しました。現在は、洗卵選別工場を2カ所に建設中です。新工場では日本品質の卵を生産・供給可能な最新設備を導入し、2022年秋頃の完成を予定しています。今後は、これらの事業と関連する分野に事業領域を拡大することで、事業基盤の強化を目指します。

また、ベトナムにおいては、インターミックス社および昭和産業ベトナム社で事業展開しており、グループ独自の高度な技術やノウハウを生かしたプレミックスを製造・販売しています。2018年に設立したインターミックスメコン社については、投資妥当性が見出せず合弁を解消したものの、ベトナムは成長著しい魅力的な市場であり、引き続き既存事業を含め新たな事業展開の検討を進めていきます。

### ③ 社会的課題解決への貢献

様々な事業活動を通じ、ブランド力の向上、付加価値の増大などの経済的価値と、持続可能な社会・環境の両立を実現する、CSV視点での活動を推進していきます。

7つの重要課題	主な方針・戦略
<b>1.環境への配慮</b> ① 持続可能な生産活動 ② 持続可能な資源活用	<b>CO<sub>2</sub>排出量の削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体 2030年度目標                排出量 <b>26%</b> 削減への挑戦 (2013年度比)                ※ 2021年度以降は、政府の新たなCO<sub>2</sub>排出量削減目標 (2013年度比46%減)への対応を進めています。</li> </ul> <hr/> <b>食品ロスの削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>昭和産業単体 2022年度目標  <b>5%以上削減</b> (対2016年度～2018年度平均)</li> </ul> <hr/> <b>資源循環の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>容器包装のプラスチック使用量削減</li> <li>水の使用量原単位削減</li> </ul>
<b>2.穀物ソリューションの進化</b> ③ 多様な価値への対応 ④ 安全・安心・安定供給	<b>健康・環境／時短・簡便 ニーズへの貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>基盤事業の強化戦略／事業領域の拡大戦略</li> <li>食品安全・品質マネジメントシステムの強化</li> </ul>
<b>3.従業員の活躍推進</b> ⑤ ダイバーシティ ⑥ 健康経営 ⑦ 企業市民活動	<b>多様性の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>昭和産業単体2022年度目標                女性管理職 <b>2倍以上</b> (対2016年度～2018年度平均)</li> <li>障がい者雇用の推進</li> </ul> <hr/> <b>従業員の健康増進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康増進意識の啓発・行動支援</li> </ul>

### 進捗状況

#### 1.CO<sub>2</sub>排出削減、排水量原単位削減、食品ロスへの取り組み

2021年9月に、鹿島工場コージェネレーション設備の燃料を「石炭」から「都市ガス」に転換、石炭の使用を廃止し、CO<sub>2</sub>排出量を削減しました。一方で、2020年度にポーソー油脂株式会社、サンエイ糖化株式会社が当社グループとなり、CO<sub>2</sub>排出量の総量は2019年度の33万4千tから41万4千tと増加していますが、これまでの経験を生かしてグループ全体でのCO<sub>2</sub>排出総量を削減していきます。加工食品事業での食品ロス削減、当社グループ全体での水使用量削減が課題であり、2021年、「環境管理委員会」に①「CO<sub>2</sub>

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

#### 2.障がい者雇用の推進

当社では、2019年1月にダイバーシティ経営推進の専任組織である「INC推進室」を人事部内に設置し、その活動の第1弾として障がい者雇用のさらなる推進に取り組んでいます。このINC推進室および各工場において業務創出・

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

## ④プラットフォームの再構築

人事制度、ICT、マネジメント、組織という4つのコーポレートプラットフォーム戦略を有機的に結び付け、イノベーション創出に向けた経営基盤の確立を目指します。

### 進捗状況

#### 1.新人事制度導入

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

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

#### 2.原料部門の統合・強化

2021年4月、原料部を穀物原料部に改編し、小麦、大豆、菜種、トウモロコシなどの多岐にわたる穀物原料の調達機能を強化しました。

原料需給を一元管理することで調達および荷役の効率化を図り、原料購買部門が穀物サイロ運営を担う独自のビジネスモ

デルを強化していきます。また、「昭和産業グループ調達方針」のもと、サプライチェーンマネジメントの強化（環境・人権への配慮、安定的な調達活動、調達リスクの分散など）を推進し、さらには、多岐にわたる穀物原料の知識と全社的視野を持ったスペシャリストを育成します。

#### 3.ソリューション営業部の新設

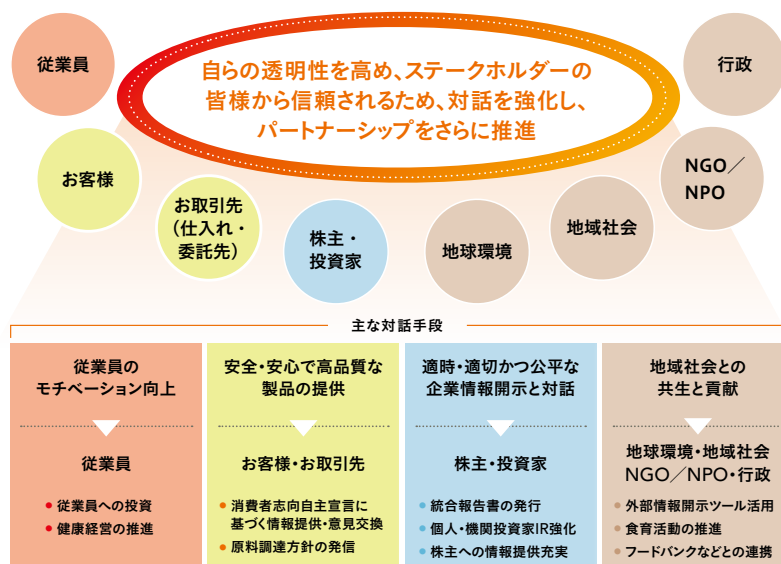
2021年4月、事業横断的販売体制に対応する「顧客別販売機能」の営業部としてソリューション営業部を新設しました。

有望市場や新規顧客に対して当社グループの原材料、製

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

## ⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化

当社では、ステークホルダーエンゲージメント委員会（年1回）を開催し、エンゲージメント向上のための方針決定や具体的な施策の実施を行っています。当社グループのユニークなビジネスモデルを、様々なステークホルダーの皆様に正しくお伝えし、当社グループに対する理解を一層深めていただく活動を推進しています。



### 進捗状況

#### 「従業員エンゲージメント調査、インナーブランディング意識調査」の実施

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

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

※ IRに関する活動状況についてはP.55をご参照ください。