



2020年2月6日

各位

会社名 昭和産業株式会社
代表者 代表取締役社長 新妻 一彦
(コード番号2004 東証第1部)
問合せ先 執行役員総務部長 松嶋 伸
(TEL: 03-3257-2182)

新中期経営計画策定のお知らせ ～「中期経営計画 20-22」～

当社は、2020年4月開始の新たな3ヵ年計画「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次にわた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。

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

3

中期経営計画17-19の振り返り(定量面)

	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%	—

単位: 億円

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

4

中期経営計画17-19の振り返り(定性面)

[基本方針] あり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

5

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

6

事業を取り巻く環境

事業へ影響を与える主な環境変化		機会
マクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓新しい機軸によるニーズの高まり
ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓最新技術を利用した飛躍的な生産性向上
市場環境	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓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

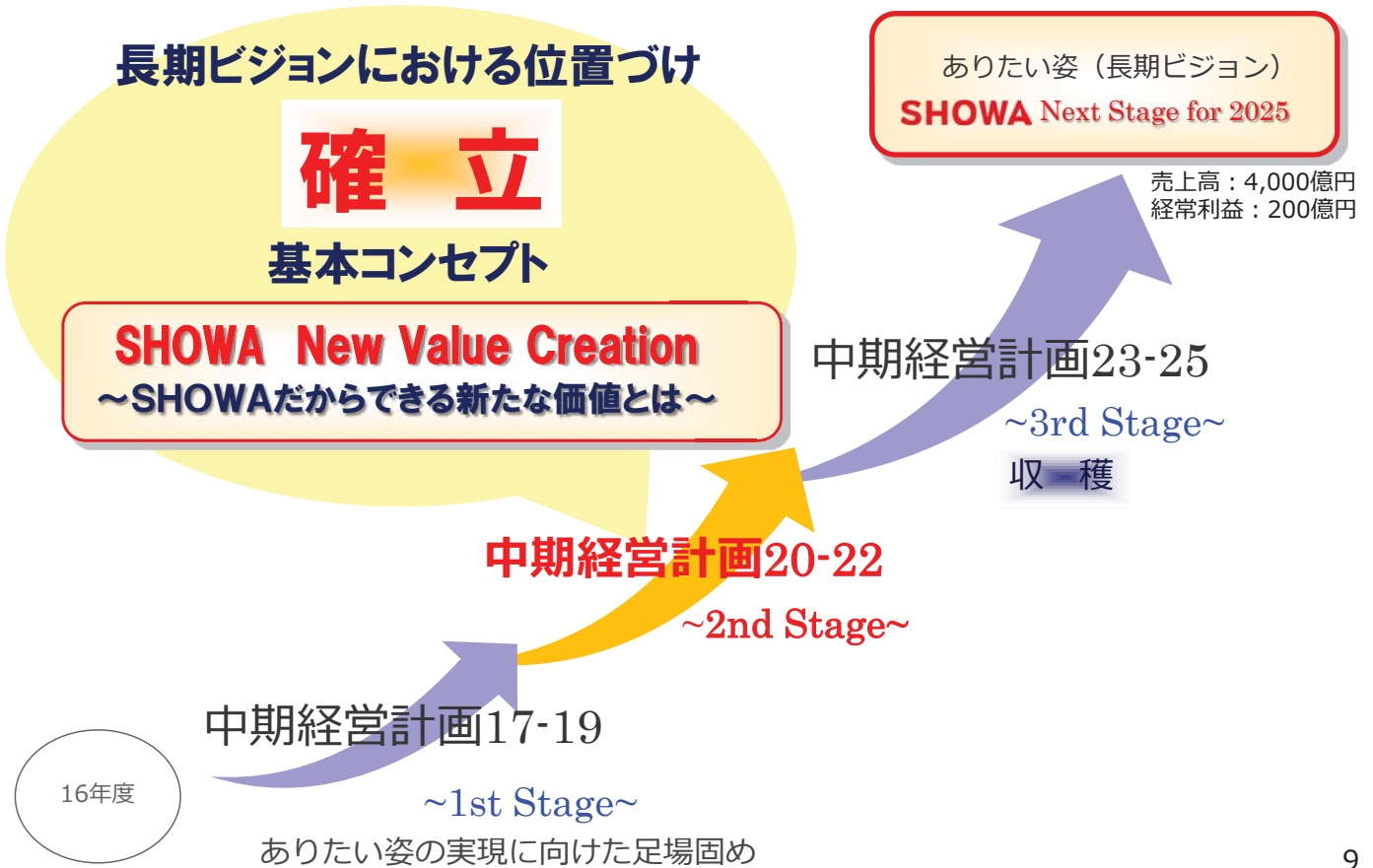
7

経営理念と長期ビジョン



8

長期ビジョンにおける位置づけ



9

基本コンセプト



10

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	—	—

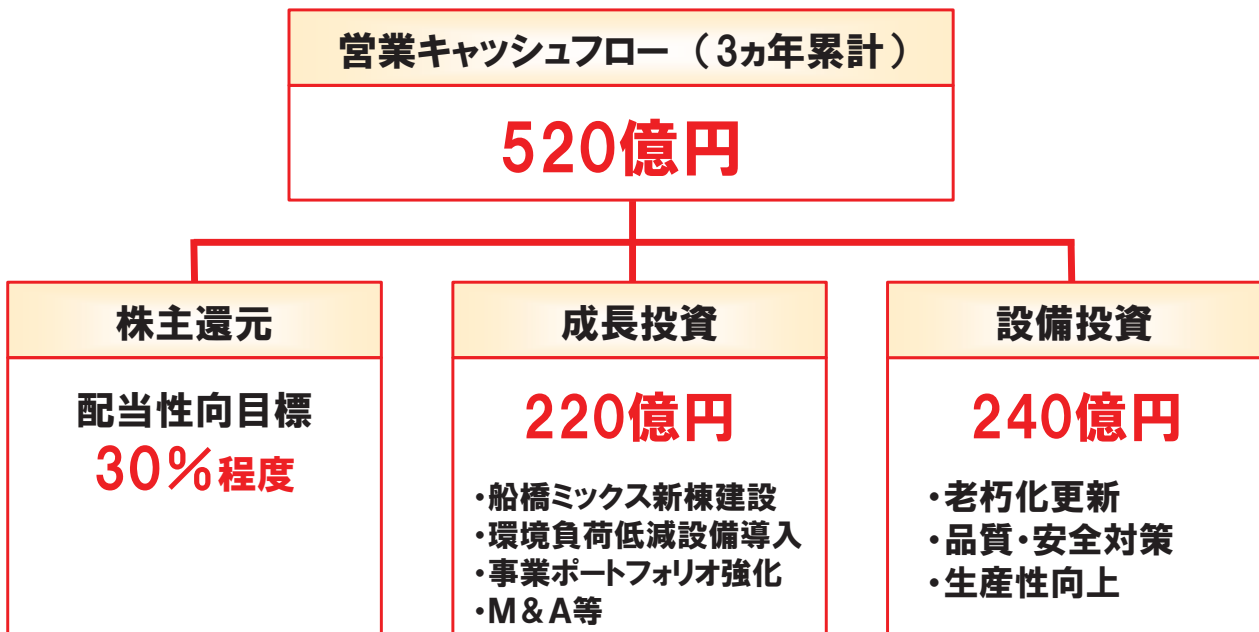
目標値の売上高については会計基準変更による影響(売上減少額)を含む

11

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



12

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

13

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

14

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

15

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

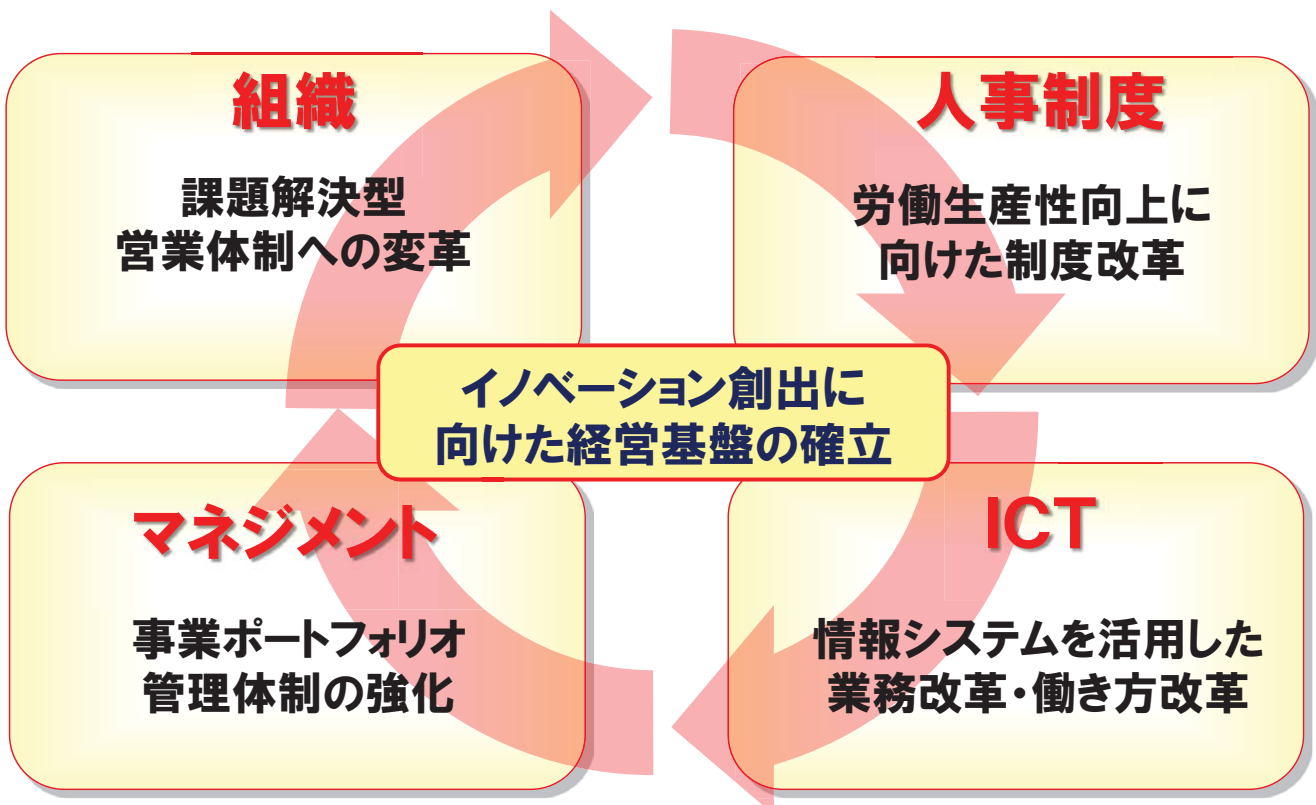
16

基本戦略③ 社会的課題解決への貢献



17

基本戦略④ プラットフォームの再構築



18

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

従業員へ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	お客様・お取引先	株主・投資家	地球環境・地域社会 NGO/NPO・行政
<ul style="list-style-type: none"> 従業員への投資 健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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



穀物ソリューション・カンパニー

SHOWA

昭和産業

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。