

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

塚越英行

継承と変革、90周年に向けて

昭和産業が創立90周年を迎える2025年度に向けた長期ビジョンの策定時、私は経営企画部長として長期ビジョン及び中期経営計画策定に携わっていました。このたび、2025年度に到達する最終の中期経営計画がスタートするタイミングで社長に就任したことに宿命と責任を感じています。

昭和産業グループは、創業者の「農産報国[※]」という思いを実現すべくこれまで歩んできました。そして現在は、多種多量の穀物を取り扱う独自のビジネスモデルを生かす「穀物ソリューション・カンパニー」として、人々の健康で豊かな食生活に貢献しています。長期ビジョンでは、さらにその先を目指して「穀物ソリューション・カンパニー Next Stage」を掲げています。

これまで新妻前社長（現会長）とともに築いてきた基盤を引き継いでいくこと、そしてさらに成長できるよう先頭に立ち変革に取り組むこと、この2つが私のミッションであると考えています。

コロナ禍をはじめ大きく変化する社会環境の中で、当社グループの課題が浮き彫りとなりました。その課題とは、ボラティリティの高いコモディティ商品を多く扱っており、事業環境の変化による影響を大きく受けってしまう収益体質であるということです。今後、人口減少・高齢化により国内マーケットは縮小していくことが予想されており、その中でも長く存続できる企業として進化していくことが必要です。

こうした課題に対してさまざまな施策を検討してきた結果、2023年4月に、創業以来初めてとなる抜本的な組織改編を実施しました。これは、穀物ソリューション・カンパ

ニーである当社グループの強みを最大化するための取り組みです。

当社グループの特長は、一つの企業グループで製粉や製油、糖質など複数の事業を持っていることであり、日本国内においてはこのような食品メーカーは他にありません。個々の事業ではトップではないものの、さまざまな穀物を合わせた取り扱いボリュームでは日本で最大規模となります。従来は、その規模を生かした調達や研究開発など、入口側でスケールメリットを生かした競争体制を整えてきました。一方、出口である販売は縦割りのプロダクトアウト型になっていました。しかしそれでは各事業内での販売戦略、競争戦略にとどまってしまう。これをお客様ごとの販売組織に変えることで、個々のお客様に対して当社グループの複数事業の組み合わせの中から何を提供できるかが考えられるようになります。

また元々、製粉事業や製油事業、糖質事業など、それぞれの事業にお客様があり、全体としての取引顧客数は食品メーカーで日本最大規模だといえます。多くのお客様に、幅広いソリューションを提供できるというのは当社グループの大きな強みです。

こうした優位性、他社が真似できない強みをいかに進化させていくかが今回の組織改編の主旨です。

一方で、この組織改編を成功させるには、従業員の知識などの能力を高めていく必要があります。それには全従業員が同じ価値観を持ち、意欲的に取り組むことが重要であり、現在私が最も力を入れているのは、全ての従業員をこの成長の方向に導いていくことなのです。

[※] 農産報国：「食を通じて日本を豊かにしたい。そのためには農業の繁栄が必要だ」という、創業者伊藤英夫が創業時に旗印として掲げた想いを表した言葉



前年度・前中計実績および事業環境を振り返る

➡ 中期経営計画の振り返りの詳細はP.32

「中期経営計画20-22」期間は、新型コロナウイルス感染症の拡大やウクライナ情勢、原料穀物相場やエネルギーコストの急騰、急激な円安ドル高進行による輸入コストの上昇など、大変厳しい事業環境でした。売上高は目標を達成したものの、経常利益およびROEは大幅に目標を下回る結果となりました。一方で、M&Aや出資、設備投資等、次の成長に向けた投資については着実に実施できたと考えています。

例えば、ボーソー油脂の「こめ油」や辻製油の「コーン油」など、汎用油以外の油種が増えたことによって、環境変化に対応する準備ができました。糖質事業では、サンエイ糖化が加わったことによって医薬用のぶどう糖では約8割の国内シェアを持つという特徴的な商品が加わり、業界トップレベルの規模となりました。これらにより、基盤事業の強化や事業領域の拡大につながる施策を打つことができました。グループ力もこの3年間で非常に強化しています。グループ会社の健闘の顕著な例としては、関東で数千件のコンビニエンスストアにパンを納入するコンビニエンスストア向けパン事業があります。コロナ禍による景気の落ち込みやエネルギー価格高騰の中、生産性を高める現場レベルの改善活動によって、大きく利益に貢献しました。

また、当社船橋工場内にあるプレミックス第2工場も昨年6月に稼働しました。当社のプレミックス事業の強化に加えて、省人化による人手不足対策・効率化、また、お客様目線では小袋化・少量化に対応ができるという強みにも期待しています。

グループ新環境目標の設定や鹿島工場コージェネレーション設備の石炭から都市ガスへの転換など、生産工程でのCO₂削減のための設備投資も行いました。人的資本についても、障がい者雇用の法定雇用率達成や「女性管理職2倍以上」という目標の達成など、ダイバーシティ&インクルージョンを含む社会的課題解決への貢献の取り組みも着実に実施しました。

● 2022年度実績

実績	中期経営計画20-22目標
① 売上高：3,350億円	2,800億円
② 営業利益：41億円	未設定
③ 経常利益：65億円	130億円
④ ROE：7.1%	9.0%以上
⑤ 配当性向：27.9%	30%程度

● 2023年度の業績見通し

① 売上高	3,600億円
② 営業利益	75億円
③ 経常利益	86億円

2023年度からは、新型コロナウイルス感染症の5類への移行もあり、国内の景気の持ち直しが期待されます。一方で、ウクライナ情勢の長期化などによる原料穀物相場やエネルギー価格の高止まり、為替相場の円安基調は依然として続いており、当社グループのビジネスを取り巻く環境は引き続き厳しい状況にあります。基盤事業の強化や事業領域の拡大に努めつつ、環境変化に左右されにくい収益構造への変革に取り組んでまいります。

「中期経営計画23-25」における課題認識と施策のポイント

➡ 中期経営計画の詳細はP.34

「中期経営計画23-25」では、新たな財務指標とともに5つの基本戦略を設定しました。その中でも特に2つの戦略「①基盤事業の強化」と「②事業領域の拡大」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3つの戦略にも注力します。①②の戦略を通じて、「独自性のある商品群の販売強化による商品構成最適化」や「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・販売強化」を実現していくことで、事業環境に左右されにくい収益体質へと進化させていきます。

今回の中期経営計画の目玉といえるのが、先に述べた、創業以来初の組織改編です。抜本的な営業組織改編により、「ワンストップ型」営業組織へ変革し、販売力を強化します。業態別・顧客別に営業窓口を一本化することで、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志向の体制となりました。

大きな改革ではありますが、検討自体は5年以上前から進めており、外食業態向けのソリューション営業部という形ですでに2年ほど前から取り組みを開始し、実績も従来比約2倍と成果が出ています。お客様からは新たな提案に対して好評をいただいております。今後に向けた手ごたえを感じています。

● 「中期経営計画23-25」財務指標と目標

指標	2025年度目標	2022年度比
① 経常利益	130億円	200%
② ROE	7.0%以上	－
③ ROIC※	4.0%以上	2.2ポイント増加
④ CCC	75日	16日短縮
⑤ NET D/Eレシオ	0.6以下	－

※ 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

「中期経営計画23-25」5つの基本戦略

- ① 基盤事業の強化
- ② 事業領域の拡大
- ③ 環境負荷の低減
- 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

販売に携わる事業・営業部門以外も再編し、テクニカル部門、コーポレート部門を設置しました（次ページ図参照）。研究開発を含むテクニカル部門では、当社グループが持つ穀物の可能性を研究する中で、事業・営業部門がお客様の要望をお聞きし、それに応えていくことで高付加価値化につなげる提案を行います。我々の販売形態は主にBtoBですが、お客様を通じてBtoBtoCになって初めて価値につながる。営業と開発が密着していることが重要だと考えています。

コーポレート部門においては、グループ全体に専門性を発揮できるよう機能別に再編を行いました。グループ全体のコーポレート部門へと進化しながら、事業ポートフォリオ管理をこれまでより緻密にコントロールしていきます。

既存事業の強化と新たな事業展開を両立する取り組みとして重要なのが、海外事業の拡大です。

すでに中国・台湾・ベトナムに進出していますが、2025年にはベトナムで海外初の独資となるプレミックス工場を稼働させます。

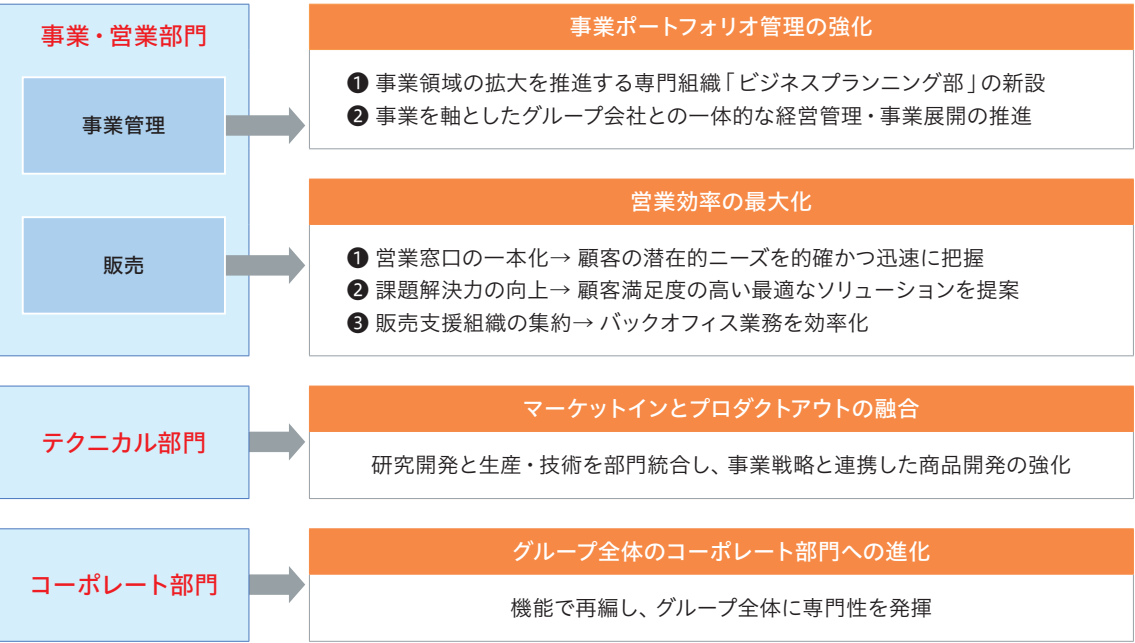
加えて、「事業領域の対象拡大」「バリューチェーン拡大による高付加価値化」の2つを基本方針に外国企業のM&Aや現地パートナーとの資本業務提携を進め、食品総合事業を地域横断で展開することにより「SHOWAのビジネスモデルの海外展開」を進めます。

また、各部に散らばっていた輸出業務を海外営業部に一元化することで総合的に輸出戦略を管理し、輸出先および製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。

独自性や付加価値のある商品の拡大については、より加工度を高めた商品を開発していきます。具体的には、昭和冷凍食品の主力商品であるたこ焼、ワンタン、プチケーキなど小麦粉加工品を軸とした冷凍食品事業の強化。さらには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ていきます。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や、副産物を活用したオレオケミカル事業の推進にも取り組んでまいります。

● 営業組織改編と連動した体制整備

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



■ 人的資本経営に向けて

🔗 人的資本経営について詳細はP.60

「中期経営計画20-22」では、「女性管理職2倍以上」という目標を設定し、これを達成しました。

女性活躍推進タスクフォースの施策により、女性従業員の意識変革を促すための管理職によるパネルディスカッションを開催したり、女性執行役員・女性社外取締役による講演会を開催するなど活発な活動を展開し、目標達成につなげました。「中期経営計画23-25」では、「女性管理職比率：2025年度10%以上」という目標を掲げており、こちらも実現に向け取り組んでまいります。

また、制度面では、2021年度に約20年ぶりに人事制度を刷新しました。特に、企業活動を続けていく中で、従業員の活躍が最も大事なことであるという考え方から、イノベティブな人財が活躍できる制度を導入しました。これは自ら手を挙げて新規事業のアイデアを提案し、審査により認められれば、専属で3年間そのアイデアの実現に

向けて取り組むことができるというものです。現在、3名3テーマを認定し、専門イノベティブ人財として将来の事業化に向けて取り組んでいます。

全般的なリスクリングも強化します。「中期経営計画23-25」では、「リスク投資額2025年度2倍以上（2021年度比）」と設定しており、事業戦略に基づいた人員配置と連動しながら、個々のキャリア構築・リスクリングに取り組んでまいります。

■ マテリアリティと連携した施策展開

🔗 マテリアリティについて詳細はP.26

🔗 環境への取り組みについて詳細はP.58

新中計と並行してマテリアリティの改定も実施しました。私は営業出身で事業寄りに目が行きがちなのですが、改めて整理したのを見ると、企業が社会から求められていることは非常に多岐にわたっていると実感します。

今回再整理したマテリアリティは、ステークホルダーの皆様からの期待や世の中の変化に合わせて、当社グループとして現状を見直したものです。ここで示す課題に対しては、「中期経営計画23-25」と連携して施策を展開していく構成となっています。

中でも環境への取り組みについてですが、当社グループは穀物を原料としてそれを加工し、製品にする事業形態です。穀物を生み出す土壌や肥料、水など、環境を守っていくことは、当社グループの事業の持続可能性にもつながっていると認識しています。環境目標は2030年度目標を設定していましたが、「中期経営計画23-25」に合わせて2025年度までの目標も新たに設定しました。さらに、容器包装材としてのプラスチック使用量についても、新たに削減目標を設定しました。これらの目標達成に向けて、着実に施策を重ねていく予定です。将来的にはカーボンニュートラルも視野に入れ、今後のロードマップづくりに取り組んでまいります。

当社グループは社会の公器として責任を果たしていくとともに、従業員のために持続的な企業価値向上の両立を目指してまいります。私自身も新たな昭和産業のリーダーとして経営に邁進してまいりますので、今後ともステークホルダーの皆様には、当社グループへの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員
塚越 英行

