

社長メッセージ

唯一無二の穀物ソリューション・カンパニーとして 企業価値を追求しつづけます。

社長就任3年目を迎えて

穀物ソリューション・カンパニーの 強みを生かした経営

2023年の就任から私が第一に取り組んできたのは、昭和産業グループが取り扱う多種多量の穀物の総合力を強みにして、顧客対応のソリューションを発揮する機動的な組織へと進化させることです。当社は小麦・大豆・菜種・トウモロコシなどの穀物を取り扱っており、穀物の取扱量は食品メーカーでは日本一を誇ります。国内において、これほど幅広く穀物で事業を展開する食品メーカーは他に存在せず、国内で唯一無二のビジネスモデルといえます。

これまでは製粉、製油、糖質とカテゴリごとに事業が分かれたプロダクトアウト型の営業組織でしたが、これらを「食品事業」として一体化させ、業態別・顧客別のワンストップ型で提案を行う営業組織へと改編を進めました。

私たちが製品をお届けするメーカーや外食産業、ご家庭のお客様は、素材を単体ではなく組み合わせて利用します。ここに当社グループだからこそ追求できる大きなビジネスチャンスがあります。この1年間で、営業が当社グループ製品の総合窓口となり、ワンストップで提案できる組織体制への移行が更に進みました。また、かねてから進めてきたオペレーションやメニュー開発まで含めた提案を行うソリューション営業も定着し、充実しています。

当社のもう一つの強みは、多種多量の穀物を組み合わせて付加価値の高い製品を生み出す商品開発力・技術力を長年にわたって培ってきたことです。その先駆けとなったのが1960年にロサンゼルスで誕生した「SHOWA TEMPURA BATTER MIX」です。アメリカで暮らす日系人の方をターゲットに独自配合の天ぷら粉を考案し、翌年には日本でも販売したところ、「昭天和ぷら粉」として大ヒッ

ト製品となりました。そこから当社のプレミックス技術は更に進化し、食品加工メーカーや外食産業、スーパーなど小売業のお客様に向けても、安定した味と品質、オペレーションの効率化に繋がるプレミックス製品を数多く提供しています。現在では、アジア地域でも高く評価され、販路を拡大するまでになっています。

当社グループの持つ強みを最大化し、唯一無二の穀物ソリューション・カンパニーとして企業価値を創造すること——これこそが私が果たすべき役割だと考えています。

従業員一人ひとりの能力を引き出す組織風土

私は当社グループの従業員全員が、「いい会社だ」と胸を張って誇りや親しみを持てる会社になりたいと常々考えています。そのためには従業員一人ひとりが当社グループの理念やビジョンに共感し、仕事にやりがいを持って取り組める環境をつくることが重要であり、双方向のコミュニケーションを活性化させる取り組みを進めています。

2025年4月からは従業員との交流を深める社内報を活用した社長ブログや従業員とともに歩くウォーキングイベント、グループ会社訪問などをスタートしました。この場で語られることは、必ずしも会社や仕事の話である必要はないですね。むしろ個の立場から、お互いの価値観や人生観を語り合う。そこで多少なりとも相互理解や共感が生まれれば、会社の方針や私からの発信がより身近な言葉として耳に入り、自分に向けられた言葉だと感じてもらえるのではないかと思います。

また、今年度は鹿島・神戸・船橋の生産拠点の視察を各3回、全9日間の日程で実施することを計画しています。各工場の生産体制を把握するとともに、現場の実務にも参加

昭和産業株式会社
代表取締役社長執行役員

塚越英行



する予定です。より健康かつ安全に働ける職場環境の創出に繋げ、それぞれの持ち場を守る従業員とも交流を図り、人を大切にする風通しのよい組織風土を創り上げていきたいと考えています。

みんなが「いい会社だ」と誇りを持つことができれば、従業員のポテンシャルが更に引き出され、当社グループの競争力強化に繋がります。「人」は会社の活力です。従業員には生き生きと働いてほしい。そのためにできることを今後も進めていきたいと考えています。



鹿島工場ウォーキングイベント参加

2024年度の振り返り

事業環境: 外的要因が成長路線に影響した1年

「中期経営計画23-25」の2年目となった2024年度は、売上高3,344億円、営業利益111億円、経常利益135億円と、過去最高益に到達した前年度と比較すると減収減益となりました。

「中期経営計画23-25」は、ウクライナ情勢等による原料穀物相場の高騰をはじめ、為替円安基調、エネルギー・物流コスト上昇など厳しい外部環境で収益減に悩んでいた最中に策定したアグレッシブなプランです。どん底からのV字回復を図るべく、思い切った構造改革や価格改定に臨んだことが2023年度の好業績に繋がりました。

2024年度もその路線を維持し、販売数量を伸ばしました。しかし、原料穀物相場下落のあおりを受けて販売価格が前年度を下回ったため、売上高がやや減少しました。加えて、大幅に上昇した物流コストや人件費など販管費が増加し、利益率は減少しました。2025年度は外的要因による影響を吸収しつつ、「中期経営計画23-25」の各施策を継続していきます。

基盤事業の強化: グループ連携で生産力強化を実現

今中計では、「外部環境に左右されにくい収益構造をつくる」構造改革を課題に掲げてきました。とりわけ製油カテゴリと糖質カテゴリは、製粉カテゴリに比べて市場での価格変動率が高く、収益をどう安定させるかが当社グループの課題でした。その解決策の一つとして、グループ会社との連携

強化による生産効率化を進めています。

当社の糖質工場は、コーンスターチ製造過程で発生するコーンジャームを搾油する施設がなく外部委託していましたが、その施設を有するボーソー油脂をグループ会社化したことで、コーンジャームを自社グループで搾油しコーン油を製造して販売するサプライチェーンが確立しました。続いて、業界最大手のコーンジャーム搾油能力を持つ辻製油との資本提携により、更なるサプライチェーン強化が進みました。夏季は糖化製品の需要が伸び、冬季は需要が落ちることから、製油業界ではコーン油の安定生産は難しいとされてきましたが、グループのネットワークでコーンジャーム供給元も確保したことから、グループでの安定生産体制が確立できました。

近年、健康志向と持続可能性への関心の高まりから、コーン油の市場は年々伸びています。コーン油の製造強化により、糖質・製油の両カテゴリの収益安定化に繋げて、我々グループのシェア拡大を進めていきたいと思います。

財務状況: 資本効率の強化で目標達成

2024年度実績は、前年度に引き続き、経常利益、ROE、ROICいずれも中計の目標を達成することができました。これはグループ最適の視点から、各事業の強化に取り組み、各グループ会社の稼ぐ力が貢献したことが大きく寄与しています。

今中計では、事業ポートフォリオマネジメントの高度化とキャッシュ・フロー経営を強化するために、ROICとCCCの財務指標を取り入れました。ROICにより事業別の収益性や資本効率の「見える化」が進みましたが、次期中計ではROICをベース



にドラスティックな事業ポートフォリオマネジメントに取り組み、資本コストを意識した経営を更に進めていきます。

CCCはユーザンス金利が上昇した対策として、支払いサイトの短縮を実施したことで高止まりしています。銘柄統廃合などによる在庫圧縮の目標を設定していますが、各営業部での銘柄整理は道半ばです。営業組織改編により、稼ぐ力を高める「攻め」は強化されましたが、資金繰りの改善などの「守り」の姿勢も同様に強化していく、攻守兼備の財務体制強化を更に進めていきたいと考えています。

事業領域の拡大: 新たな領域への挑戦

今中計で掲げた5つの基本戦略の中でも、2024年度は「事業領域の拡大」が顕著に進みました。既存事業から派生した新たな領域への挑戦であり、今後の成長が大きく期待できるものです。

一つ目は、東北大学発のスタートアップ企業ファイトケミカルプロダクツ株式会社との業務提携で進める「オレオケミカル・ファインケミカル事業」です。当社グループのこめ油製造過程で発生する副産物から、機能性食品・化粧品、バイオ燃料、植物性潤滑油剤などの製造・販売を行うものです。

ファインケミカル事業においては、すでに製品のパイロット製造に入っており、量産化に向けて取り組んでいます。

二つ目は「海外輸出事業」です。各事業部に分散していた輸出業務を海外営業部に一元化させたことで、輸出戦略の強化や海外顧客との接点拡大が順調に進んでいます。アジア地域では当社グループの業務用パン用小麦粉の品質への評価が高く、特に香港、台湾、中国に向けた輸出が好調です。海外営業部を軸に、製粉・製油・糖質を組み合わせた全体最適の提案が増えたことで、2025年度は2022年度比で140%以上の伸長が見込まれ、今後も成長が期待できる領域です。

三つ目は「プラントベースフード事業」です。当社は1969年に大豆たん白を製品化して以来、時代に合わせた商品開発を進めてきました。健康志向や時短調理のニーズの高まりを受けて、2024年に植物性食材ブランド「SOIA SOIYA」を立ち上げ、シリーズ商品を各種販売しています。味の良さも進化しており、かつての代替肉というポジションから、新タイプの大豆製品の地位を築きつつあります。更に美味しく、楽しくお召し上がりいただける商品を目指し、品質改良やメニュー提案を進めていきます。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度中計目標	差異（2022年度比）
経常利益（億円）	65	165	135	130	200%
ROE（%）	7.1 ^{※1}	10.2	8.8 ^{※2}	7.0以上	—
ROIC ^{※3} （%）	1.8	5.3	4.4	4.0以上	2.2ポイント増加
CCC（日）	91	87.3	85.5	75	16日短縮
NET D/Eレシオ	0.48	0.35	0.31	0.6以下	

※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 2024年度は、本八幡ビルの売却により約26億円の固定資産売却益（特別利益）が発生

※3 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」の進捗とこれから

営業組織改編： ソリューション提案型の組織へ進化

「中期経営計画23-25」の始動に合わせてスタートした営業組織改編は、創業以来初めて、昭和産業を「唯一無二の会社とする」という強い信念で実行したものです。国内の人口減少が進み、食品市場が縮小していく中、カテゴリ別で業界3位という位置づけでは、当社グループの強みが十分に発揮できません。そこで、製粉・製油・糖質をすべてまとめ独自にソリューションを提案していくビジネスモデルを明確に打ち出しました。

この営業組織改編により、当社グループの強みである多様な事業ポートフォリオを最大限生かし、お客様ごとに最適なソリューションを提供するユーザーイン発想の組織体制へと進化を果たしました。その成果が特に顕著に表れたのが、外食産業のお客様に向けた提案です。製品だけでなく店舗のオペレーションにまで入り込んで課題を発見し、そこに当社グループの製品を組み合わせるソリューション型営業が大きく功を奏し、年々売上高を伸ばしています。また、大手加工食品メーカーに対しても、製粉・製油・糖質などカテゴリの垣根を超えた営業活動の成功事例が多数挙がっています。

今回の組織改編により、営業担当者一人ひとりが、当社グループが持つあらゆる商品、メニュー、情報を駆使して、お客様の潜在的なニーズにワンストップで対応できる体制が確立しました。食品素材を提供するだけの存在に終わらず、食感や風味の改良、生産工程の改善、新たな食のトレンドの創出など、食に関わる課題解決にお役立ちできる「穀物ソリューション・カンパニー」として企業価値を発揮すべく、当社独自のビジネスモデル確立を進めています。

2025年度は、組織改編第2弾として各拠点機能の見直しを行い、本社への機能集約を進めています。これにより各拠点の人手不足の解消に繋げるとともに、本社と各拠点の繋がりを強化します。2025年度は組織改編や事業領域拡大の効果が、より目に見える形となる1年としたいと考えています。

グループシナジー： グループ会社の「稼ぐ力」が貢献

各グループ会社の成長や取り組みも、グループ全体の成長に大きく寄与しています。サンエイ糖化は、営業利益・経常利

益・当期純利益いずれも過去最高益を達成し、今年度は独自技術の「SHIN-KA」とマーケットイン志向の取り組みを両立させる開発施設を新設します。グループ内で唯一の生産拠点であるバイオ事業や、結晶・粉末化をはじめとするサンエイ糖化の独自技術を「SHIN-KA」させ、更なるグループシナジーを生み出しています。



サンエイ糖化訪問

サステナビリティ経営： 事業と直結した取り組み

当社グループは多種多量の穀物を扱う「穀物ソリューション・カンパニー」として、自社利益を追求するだけでなく、持続可能な地球環境に貢献し、豊かな食を提供するバリューチェーンを維持させる社会的責任を担っています。これは当社グループの存在意義の一つでもあります。サステナビリティの取り組みを事業そのものに直結させることで、食品の安定供給と持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

大地からもたらされた穀物を一粒たりとも無駄にしないという思いは創業当時から強く、小麦粉や植物油などを製造する際に発生する副産物を配合飼料の原料として活用するなど、穀物を資源循環させるビジネスモデルを確立してきました。

事業活動で発生するCO₂や廃棄物の削減・アップサイクルにも力を入れており、糖化製品の製造過程で発生する廃珪藻土を農業用の土壌改良材、堆肥化促進・脱臭材に転用して販売を行っています。

また、当社主力工場である鹿島工場に、木質チップなどを燃料にしたバイオマス発電ボイラを新たに導入し、2026年度の稼働開始を目指しています。これに伴い、既存の都市ガスを燃料としたコージェネレーション設備の置き換えが進み、CO₂排出量を年間約3.7万トン削減、グループ全体で累計37%以上(2013年度比)の削減を達成する見込みです。

2026年2月稼働開始予定の「神戸工場立体倉庫」では、製造から保管、ピッキング、出荷までコンピューターで一元管理し、物流の効率化を図ります。当社は国土交通省が進

創立100周年に向けて

ユーザーインの視点で、 唯一無二の存在を目指す

私が従業員に常に伝えているのは、「ユーザーインの視点を持ちながら、different(唯一無二)な存在を目指していこう」という挑戦姿勢です。私たちが追求すべきは、お客様の中にある課題を見つけ、解決へと導くことです。それを実現するには、マーケットインの視点にとどまらず、個々の顧客の潜在的ニーズにまで入り込んだユーザーインの発想が不可欠です。そこから、これまでにない新たな商品が生まれ、新しい市場を創造できるのです。

そして、その展開を海外にまで広げていきたいと考えています。

2024年にベトナムに独資によるプレミックス子会社「Showa Sangyo International Vietnam Co., Ltd.(SSIV)」を創立し、2025年度内の操業開始を目指して準備を進めています。将来的にはSSIVを起点にASEAN地域への事業領域拡大やベトナムでのバリューチェーン強化を図り、海外事業の更なる拡大を図っていきます。



SSIV 新工場地鎮祭

食の新たなソリューションで、 社会に価値をもたらす企業へ

2025年度は当社が創立90周年を迎える節目であり、その節目に合わせて「SHOWA Next Stage for 2025」の

める『「ホワイト物流」推進運動』に賛同し、自主行動宣言では「荷主側の施設面の改善」として倉庫のレイアウト変更等を掲げており、その施策の一環となります。

長期ビジョンを掲げ、「穀物ソリューション・カンパニーNext Stage」の達成を目指してきました。現在、次の長期ビジョンの策定と並行して、2036年に迎える創立100周年に向けたプロジェクトが社内で行進しています。未来を担う若手・中堅層を中心に様々な部門の従業員が参加し、これからの当社グループのあるべき姿を打ち出していきます。

当社グループは、人的資本や積み上げてきた技術力、商品開発力など、更なる成長へのポテンシャルは十分に備えています。我々経営陣に求められるのは、当社グループ各企業の強みをかけ合わせて、どれだけポテンシャルを引き出していけるかであり、それは、今後100周年に向けて、今まで以上にグループ一体経営を進めることで着実に実現していきます。

私は、企業の存在意義の一つにそこで働く全従業員の幸福の実現があると考えています。そして、従業員が幸福である会社は、株主や取引先、社会などあらゆるステークホルダーに対し、より良い価値をもたらすことができると信じています。

当社グループの最大の資本である従業員一人ひとりの可能性や能力を最大限に引き出し、当社グループならではの唯一無二のビジネスモデルを追求してまいります。そして、常に未来志向の考えで新たな領域への挑戦をしつづけることで、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。今後とも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、心よりお願い申し上げます。



創立100周年に向けたプロジェクトメンバーの一部と意見交換実施