



# 新春トップインタビュー

## 昭和産業

### 新妻一彦社長

—21年を振り返って

「中期経営計画20・22」の最終年度に入る昭和産業。穀物を基盤に、複数の素材を持つ同社ならではのノウハウと発想でさまざまなニーズへの価値創造をサポートしている。原料穀物相場の高騰など、経営環境が厳しさを増すなか、「新たな価値創造」をキーワードにグループ一丸となり計画の達成に取り組んでいる現在、未来の姿を新妻一彦社長に聞いた。(聞き手 川田岳郎)

2021年は、新型コロナウイルスの影響により、「緊急事態宣言」や「まん延防止等重点措置」が長期にわたり発出されるなど、経済・社会活動は極めて厳しい状況が続いた。一方、国内でのワクチン接種が進んだこともあり、経済・社会活動は回復への動きが期待されるものの、新たな変異株が出現するなど、依然として先行きは不透明感の強い状況が続いている。これらは私たちの食生活のありかたにもダイレクトに影響を及ぼしていると考えている。加えて、原料穀物相場は、世界的に旺盛な需要による需給のひっ迫や、気候変動による作柄の悪化などにより、歴史的にも極めて高い水準で推移してい

る。為替相場や原油価格についても不安定な状況が続いており、経営環境は大変厳しい。

— 昨年の製粉事業について

コロナ禍で、特に、外食産業は時短営業や休業を余儀なくされるなど、食品需要は大きく減少し、代わりの中食・内食需要が高まっ

業務用は、外出制限や飲食店に対する営業自粛要請、イベントの無観客開催などの影響を受け、外食産業を中心に大きなダメージを受けた。20年の状況からは幾分回復したものの、引き続き大変厳しい1年となった。原料穀物、特に、大豆・菜種については、食用需要

# 「新たな価値創造」をキーワードに計画達成を目指す

た。人々が外食支出を減少させた結果、家庭内での高級食材の需要増やテイクアウトやデリバリーなどの新しい市場も拡大した。

当社グループとしては、即席めん、パンや冷凍食品向けの小麦粉は好調だったが、依然としてCVS向けは苦戦している。プレミックス製品は、健康志向、プチ贅沢などの内食の多様化への提案営業に注力した結果、販売増となった。

— 油脂食品事業については

に加えてバイオ燃料としての需要も加わり、過去に例をみない歴史的な高値となった。このため、油脂製品については1年で合計4度にわたる価格改定を実施した。長引くコロナ禍により市場環境は非常に厳しい状況ではあったが、価格改定に対するご理解をいただくために、都度、お客様への丁寧な説明に努めている。

一方、家庭用は、依然として内食需要が堅調に推移。20年の巣ごもり需要に

よる大幅な販売数量増加の反動減はあったが、特に、パスタ・プレミックスの需要は底堅く、販売数量はコロナ前を上回った。

— 今期の進捗および取り組みについて

製粉事業では、生産性向上の一環として、21年10月よりグループ会社の内外製粉と販売統合した。これにより、一層効率的な製造販売体制の構築を進めている。CVS向け「パン事業」については、抜本的な「収益構造改革」を強力に推進し、業績の改善に大きく

家庭用は、コロナ禍で「新たに生まれた価値」また見直された価値がどう継続、進化していくかを捉えることが重要だった。21年3月に発売した包まずひき肉と野菜を混ぜるだけで簡単に作ることができる新感覚餃子、「もう包まない!混ぜ餃子の素」は簡便ニーズにこたえつつ、家族の団らんで見直された価値に、そして「おうち時間」に利用が増えたSNSへの投稿のしやすさという新しい価値にリーチできた結果、「まんなまのおおきなホットケーキのもと」とともに、計画を上回る販売を記録した。

— 22年の抱負を

「中期経営計画20・22」がスタートした20年は、コロナの影響により外食やお土産品、イベント、インバウンド向けなど、対面サービス分野での需要が激減し、計画との間に大きなギャップが生じた。そして21年は、長期化するコロナの影響に加え、原料穀物相場、為替相場、原油価格などの高騰によりさらに厳しい1年となった。その結果、「中計経営計画20・22」の目標は約2年強のバイインDの状態となっている。

— 来年度の重点方針や計画、方向性について

22年は長期ビジョンの2nd Stage「中期経営計画20・22」の最終年度となる。5つの基本戦略「基本盤事業の強化」「事業領域の拡大」「社会的課題解決への貢献」「プラットフォームの再構築」「ステークホルダーエンゲージメントの強化」について、それぞれ施策を推進し、中期経営計画の達成に努めていく。

当社は、21年4月1日に外食産業にフォーカスした部門横断型の新しい組織の「ソリューション営業部」を立ち上げた。この、より専門性を高めたマーケティング組織を活用し、当社グループの得意とする複合系シナジールイニシアティブをさらに進化させていく。22年はこうしたリベンジ消費が期待できる外食産業を中心に業務用製品全般の巻き返しと、価格改定による適正価格での販売を強力に推し進め、バイインD分を取り戻すべく、昭和産業グループ一丸となって取り組んでいく。

寄与している。油脂食品事業では、今期は原料穀物相場の高騰により急激に悪化する搾油環境下で、まずはコストに見合った適正価格での販売を最優先事項として営業活動を進めてきた。業務用油脂の販売量は、20年9月にポーソー油脂グループを子会社化したこと等により前年を上回ったが、損益は急激に上昇する原料穀物相場に価格改定が追いつかず、20年と比べ大きく減少する厳しい状況となっている。