

事業・営業戦略

事業・営業部門統轄メッセージ



取締役専務執行役員
事業・営業部門統轄

鈴木 孝明

統轄範囲：事業・営業部門（昭和産業グループの
事業・営業戦略および営業活動全般）

組織改編の効果を引き出すために必要な取り組み

「中期経営計画23-25」の2年目である2024年度も、変化の激しい環境下での事業運営が続きました。依然として先行きは不透明ですが、これまでと明らかに異なるのは、長年続いたデフレ経済から脱却し、本格的なインフレ局面に移行したことです。賃金や物流費をはじめとする各種コストが上昇基調にある一方、国内では人口減少が進み、物量拡大による成長は見込みにくくなっています。このような環境下において、当社グループにとっては、コスト上昇分を適切に販売価格へ転嫁し、お客様にご理解いただくことが極めて重要な課題です。

一昨年に実施しました営業組織の改編は、販売価格の上昇に見合うだけの顧客価値を提供するための施策でもあります。理想とする姿に達するまでは時間がかかります。これまでは一つの専門分野を習得すればよかったのですが、新組織では粉・油・糖の3分野全ての習得が求められるからです。営業担当者一人ひとりがマーケターであるべきで、顧客や市場動向、そして当社グループが取り扱う幅広い商材を知ることで、初めてソリューション型の営業ができるのです。お客様の要望をそのまま開発部門に伝えるのではなく、お客様の立場になって、課題の本質を私たち自身が捉えて、解決策を私たちから提案することがソリューション型営業です。目指すところは高いですが、従業員の皆さんの努力により成果が現れ始めています。

組織改編の効果を最大限に引き出すためには、営業担当者のスキルアップに加え、組織体制の柔軟な見直しも不可欠です。改編から2年が経過し、お客様に寄り添うユーザーイン視点での営業スタイルは着実に広がっていますが、NB製品の開

発においては推進体制がやや曖昧になっている面も否めませんでした。そこで、NB開発の専任チームを新設し、責任の所在を明確にするとともに、リソースを投入して機能強化を進めています。現体制を完成形とせず、今後もPDCAを着実に回し、最適な組織へと進化させてまいります。

事業領域の拡大の成果および当社初の試みで新規事業を開拓

今中計の基本戦略「事業領域の拡大」では、特に輸出事業で成果が出ています。海外営業部に機能を集約したことで組織的な取り組みが進み、利益目標を2年で達成しました。これまで中国・香港向けが中心でしたが、世界の経済情勢を踏まえると、今後は対象国を更に拡大していくことが重要です。神戸工場で取得したハラール認証を活かして、今後はマレーシア、インドネシア、シンガポールなどへの展開も図ってまいります。ベトナムで建設中のSSIVが本格稼働すれば、現地で製造したプレミックス製品を、東南アジアやヨーロッパに輸出していきたいです。

また、オレオケミカル・ファインケミカル事業において、2024年10月に東北大学発のスタートアップ企業であるファイトケミカルプロダクツ社と資本業務提携を行い、取り組みのスピードを上げています。産学連携によるオープンイノベーションで新規事業を開拓するという発想は、これまでの当社グループにはなかったものです。初の試みであり未知数な部分もありますが、大いに期待しています。

事業別戦略

食品事業



外部環境

国内市場は、人口動態（高齢化や家族構成等）の変化や健康志向の拡大、持続可能性への関心がより高まっていくことが想定されます。またコロナ禍以降、国内の「食」に関わるニーズや消費スタイルは、より細分化、多様化が進み、そのスピードも加速しています。一方、気候変動や地政学リスクの顕在化、世界需要拡大等により原料調達は不安定さを増すとともに、物流コスト増や雇用・所得環境改善による

人件費増への対応など、お客様に商品を届けるコストも今後増加が見込まれます。

海外市場は、世界的な人口増加や新興国の中間所得層の拡大などにより、消費者の購買力と需要の増加が見込まれます。

多様化するニーズへの対応と、安定的な商品の供給を同時に行うことが今後益々求められていきます。

製粉カテゴリ

強み

- 他事業とのシナジーが効いた技術知見を駆使した開発提案力
- グループ企業含め7カ所の生産拠点（製粉、プレミックス、パスタ）を生かした生産体制
- 他事業およびグループ企業の持つ多様かつ豊富な販売チャネル
- 当社の高い技術力による海外事業展開（東アジア・東南アジア）

2024年度の振り返り

小麦粉の販売数量は海外向けが伸長し、パスタの販売数量は外食市場中心に好調であったことや一部米の代替需要も寄与し、前年を上回りました。また、製粉グループ5社7工場の連携を強化し、生産性向上や原価低減、環境負荷低減などの取り組みを進め、生産拠点の最適化によるコスト低減などにも継続して取り組みました。プレミックスについても、グループ会社も含めた東西拠点の最適化に取り組むとともに、委託品を含めた小袋製品の船橋プレミックス第2工場への移管を進めました。

2025年度の戦略

麦価改定およびその他副原料、人件費、物流コスト、包装資材の上昇を踏まえ、小麦粉やプレミックス、パスタの価格改定を実施しています。業態別「ワンストップ営業」体制の強みを生かし、より高いレベルでシナジー効果を発揮させ、新規顧客や市場の開拓を進めていきます。引き続き、製粉グループ5社7工場の連携による更なる生産性の向上を図ります。プレミックスやパスタでは、グループ会社とも連携して稼働の向上および拠点の最適化を進め、顧客のニーズに応じた生産・販売を推進いたします。焼成パンでは、グループ一体となり、商品開発の強化に努め、生産性向上、廃棄ロス削減に取り組み、収益確保を図ります。

『もう揚げない!!』シリーズ、食品ヒット大賞 優秀ヒット賞受賞と新商品展開で更なる飛躍へ!

2022年9月に発売した『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』は、「揚げずに焼くだけ」という新しい調理スタイルが高く評価され、2025年4月時点で累計販売数280万個を突破するなど、多くのお客様からご支持をいただいています。2025年2月には「第43回 食品ヒット大賞」(日本食糧新聞社主催)で優秀ヒット賞を受賞し、その革新性が評価されました。また、2025年3月にはシリーズ新商品として『もう揚げない!! 焼きからあげの素』を発売し、あわせて、『もう揚げない!! 焼き天ぷらの素』のパッケージもリニューアルを実施し、更なるブランド認知向上を図っています。





製油カテゴリ

強み

- 大豆・菜種・トウモロコシ・米ぬかなど多様な油種原料の搾油生産
- 東西の自社工場を中心に、グループ企業・協力工場を活用した効率的な生産体制
- 大豆たん白を原料大豆から一貫生産
- 副産物（大豆ミール等）の最大消費地である鹿島に工場立地、一部大手ユーザーにはコンベア直結供給も

2024年度の振り返り

インバウンド需要に加え、国内人流の回復による外食、観光需要の持ち直しから、業務用油脂の販売量は増加、家庭用も前年を上回りました。しかしながら不安定な原料・為替相場に加え、物流費や人件費を中心とした諸経費の上昇を受け、コスト環境が悪化する中、油脂製品の価格改定を発表、コストに見合った適正価格形成に取り組みました。また、価格に見合った価値を提供する課題解決型営業を強化推進した結果、油脂に様々な機能を付与した機能性油脂の販売が伸びました。

プラントベースフードの新たな可能性を発信

50年以上大豆たん白を製品開発してきた当社が、新たな植物性食材のブランドとして「SOIA SOIYA」を展開、穀物を原料に「こんな食材あったら良いな」という願いを叶える、自由で楽しい食材を提供します。従来の代替肉用途だけでなく、料理専門家や外食オーナーと連携することにより、多様な調理法に対応可能な新たな植物性食材を提案。健康志向かつ創造力を刺激する食体験を提供し、多くのお客様に対し幅広いメニュー展開を支援することで、新しい植物性食材のスタンダードを発信していきます。

糖質カテゴリ

強み

- 業界トップレベルの事業規模
- グループを合わせた3生産拠点による供給体制と鹿島エリアに東日本最大の生産拠点を保有
- 結晶ぶどう糖市場で約70%のシェア（当社調べ）
- プレミックス、製油など他カテゴリとの親和性

2024年度の振り返り

物流2024年問題など様々な課題に対して、当社は関東地区（茨城県神栖市）に主力工場を有し、中京地区にはグループ2会社（数島スターチ（三重県鈴鹿市）、サンエイ糖化（愛知県知多市））と3生産拠点で製品を製造しており、主要な消費地への物流面では比較的に有利な立地条件となっています。また業態別「ワンストップ型」提案営業もお客様から評価をいただき、粉末水あめなど機能商材においても販売増に繋がっています。

2025年度の戦略

安全・安心な商品を安定してお客様に供給するために、適正価格での販売に努めるとともに、更にお客様の要望や課題を解決する商品提案を実施します。

揚げたての食感を維持するフライ油や油脂の劣化を抑制する長持ちフライ油、お米の老化を抑える炊飯油や時短調理を可能にする冷凍食品等、様々な切り口で、お客様の抱える課題を解決し、お客様の商品の品位を向上させる提案力を強化します。また、国内で原料処理している主要4油種（大豆・菜種・トウモロコシ・米）全てをグループ内で搾油する強みを生かし、幅広い油種提案でもお客様の売上向上に貢献していきます。

2025年度の戦略

引き続きサステナビリティに対する意識が高まる中、当社グループ内でもCO₂排出量や水使用量において占める割合が高い糖質カテゴリでは、率先して環境負荷軽減に取り組み持続可能な社会に向けた課題解決とそれを通じた企業価値向上を目指していきます。

更に豊かで健康な生活に貢献しうる粉末水あめなどの特徴のある製品群の拡販のみならず、コーン油の原料となるコーン胚芽の安定供給に努め、製油など他カテゴリとのシナジー効果を発揮していきます。

飼料事業



強み

- 日本有数の飼料需要地である、鹿島エリア、志布志エリアにグループ生産拠点を保有
- 他事業から発生する副産物による安定的な飼料原料の供給体制
- グループ会社を含めたサイロ事業との連携

2024年度の振り返り

2024年度は、販売数量は前年を上回ったものの、為替レートにおける円安進行や鶏卵相場の軟化など厳しい事業環境になりました。このような中、適正価格での販売、お客様ごとの要望・課題に対する提案型営業の推進や高付加価値商品の拡販に取り組みました。

2025年度の戦略

2025年度も穀物相場、為替レートなどコスト環境の目まぐるしい変化が見込まれますが、コストに見合った適正な価格での販売、高付加価値商品の拡販による基盤事業の強化を進めています。また、引き続き顧客価値向上を実現するため、畜産物の分析や付加価値化のサポートなど、お客様に寄り添った営業活動により信頼関係を深化させていきます。

採卵鶏分野における事業基盤の拡充

これまで契約預託農場として鶏卵生産を依頼していたキシマファームの株式を取得し、グループ会社化しました（昭和鶏卵による100%子会社化）。当農場は茨城県小美玉市にあり、約14万羽の採卵鶏を飼養している養鶏場となります。今後は昭和産業、昭和鶏卵連動のもと、従来以上に付加価値鶏卵の開発・販売や、農場成績の改善などに取り組んでいきます。

その他

倉庫業の強み

- グループ会社を合わせた穀物収容能力は国内トップクラス
- 食品メーカーとして穀物取扱量は日本一（当社調べ）
- パナマックス船など大型船接岸可能なバースを整備し、ローコストオペレーションでの穀物原料搬入が可能
- 鹿島や志布志など後背地に大きな飼料需要を持つ地域に事業展開

植物工場の強み

- 食品メーカーとして長年培った生産管理・品質管理等の技術
- 他事業の持つ多様かつ豊富な販売チャネル
- 一般社団法人日本GAP協会のJGAP認証取得

2024年度の振り返りと2025年度の戦略

倉庫業では、2024年度は鳥インフルエンザ感染拡大による影響があったものの、商社や主要顧客との取り組みを強化したことにより、貨物取扱量は前年を上回りました。2025年度は、世界情勢の変化により穀物調達上の不透明感が増す中、輸入商社とのパートナーシップの深化やBCP体制の強化を通し安定供給に努めていくとともに、原料購買部門がサイロ運営を担う独自のビジネスモデルを更に推進して

いきます。

植物工場では、「持続可能なアグリビジネス」の構築を掲げ、2024年度は気象条件に左右されない高品質な野菜の計画的、安定的な生産を行ってきました。2025年度は研究開発・技術・販売が三位一体となり、安定操業、生産性の向上、新たな高付加価値野菜の導入、販売に努めていきます。