

事業・営業戦略

事業・営業部門統轄メッセージ

取締役常務執行役員
事業・営業部門統轄

山口 龍也

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）を統轄する

変化の時代に昭和産業グループが果たすべき役割

「中期経営計画23-25」の初年度であった2023年度は、変化の激しい環境下にあり、多種多量な穀物を取り扱う当社グループは、変化の「速度」と「幅」への対応に追われました。コストプッシュ型のインフレが進む中、消費者の購買意欲やマーケットサイズは硬直していますので、これからはいかに需要を喚起できるかが課題です。

環境の変化に伴い、お客様の課題や要望も変化しており、当社グループは安全・安心な商品を安定的に供給する責務を果たしつつも、変化に応じた価値を提供することが求められています。現在のコスト上昇局面においては、品質を保ちつつ価格を抑えた商品や、長期間品質劣化しにくい商品など、テクニカル部門と連携し、お客様の課題解決につながる商品を提供していきます。

昨年実施したワンストップ型営業組織への改編は、このような変化の時代にマッチしたものとなり、大きな手応えを感じています。従来の組織体制では、お客様の課題・要望の変化に迅速に対応できなかったと思います。しかし、まだ社内体制や営業担当者の習熟度に不十分なところもあります。

専門性の深掘りと提案領域の拡大を両立させることは大変なことではありますが、担当者は前向きに頑張ってくれています。我々経営陣はその頑張りにしっかりと応えなければなりません。人財の適正配置やスキル向上につながるローテーション、デジタル技術活用による教育コンテンツの充実など、従業員が活躍し、仕事を通じて喜びを感じてもらえるように、最大限バックアップしていきます。

事業領域の拡大と事業ポートフォリオ・マネジメント

海外事業の拡大に向けて、2024年4月に「昭和産業インターナショナルベトナム（SSIV）」を設立し、2025年度のプレミックス工場稼働に向けて準備を進めています。成長著しいベトナムは魅力的なマーケットです。今後はSSIVをハブ拠点とし、そこから周辺国に展開していく考えです。

新規事業への挑戦としては、プラントベースフードやファインケミカル・オレオケミカルの事業化に向けて取り組みを進めており、少しずつですが成果が出始めています。基盤事業でしっかりと収益を確保し、そこで生み出した資本を新規事業に積極的に投入することで、新しい市場を創造できればと思っています。

事業間シナジーは当社グループの最大の強みであり、競合会社が踏み込めない領域だと捉えています。例えば、コーン油は他社でも取り扱っていますが、製油・糖質事業間のシナジー効果も生み出せるのは当社グループだけです。食品の製造工程から発生する小麦ふすまや大豆・菜種ミールなどの副産物を原料とする飼料事業や、複数の穀物を取り扱うサイロ事業は、まさに事業間シナジーの代表例です。

当社グループにおける事業ポートフォリオ・マネジメントは、「縦」の深掘りと「横」のつながりを強化し、自分たちの強みを最大限に発揮させるための管理手法だと考えています。

私たちを取り巻く事業環境は今後も大きく変化し続けるでしょうが、これからも柔軟に対応しながら進化し、飛躍していきます。

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是不安定さを増すとともに、2024年問題の物流コスト増

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、今後もますます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岐かつ豊富な販売チャネル
- 高い技術力による海外事業展開（東アジア・東南アジア）

2023年度の振り返り

2023年4月からの組織改編に伴う業態別「ワンストップ型」提案による、より高いレベルでのシナジー効果の発揮に向けて取り組み、価格改定や新規取引先獲得などにより増収増益となりました。

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グループ内に横展開したほか、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を進め、さらに委託品を含めた小袋製品の船橋プレミックス第2工場への移管に取り組んできました。

2024年度の戦略

麦価改定およびその他副原料、物流コスト、エネルギーコスト、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加速していきます。引き続き、製粉グループ5社7工場の連携によるさらなる生産性の向上を図ります。プレミックスでは、高効率な船橋プレミックス第2工場へ生産を集約し、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・販売を推進します。焼成パンでは、グループ一体となった事業構造改革を継続して進め、生産性向上、フードロス削減に取り組み、収益確保を図ります。

神戸工場 製粉立体自動倉庫の更新

2024年問題やモーダルシフト、輸送拠点の集約などを行い、CO₂排出量を削減していく「グリーン物流」への対応が求められています。これらの課題に対応すべく、新しい立体自動倉庫では製造から保管、ピッキング、出荷までをコンピューターにより一元管理を行い、現在は人手を要している作業を自動化・省人化し、積み込み時間・待機時間の短縮を図り、物流機能の改善・効率化を図ります。当社は「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います。設備投資金額は35億円、2026年2月の完成・稼働開始を予定しています。



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（大豆ミールなど）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

2023年度の振り返り

歴史的な高値をつけた2022年度から比べ油脂原料相場は軟調に推移し、また外食需要や観光需要の復調により、国内市場も緩やかでありながら回復基調にあります。

しかしながら円安進行等、依然不安定なコスト環境下において、コストに見合った適正価格形成に注力するとともに、価格に見合った価値を提供する課題解決型営業を強化しました。特に組織改編初年度に当たる2023年度は、これまで以上に幅広いチャネルのお客様への油脂提案が実現し、販売数量は業務用・家庭用共に前年を上回りました。

2024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、さらにお客様に深く寄り添い、お客様の要望や課題を解決する商品提案を実施します。

例えば揚げたての食感を長持ちさせるフライ油や低温によるお米の老化を抑える炊飯油等、お客様の最終商品の品位を上げる提案。油汚れの掃除がしやすいフライ油や時短調理を可能にする冷凍食品等、お客様の作業環境を改善する提案。そして油脂の劣化を抑えて長持ちするフライ油によるトータルコスト削減提案など。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

2023年度の振り返り

2023年4月からの組織改編に伴う業態別「ワンストップ型」提案により、コロナ禍前の販売量へ回復を図ることができ、また粉末水あめなど機能性商材においても販売量増につながっています。

また昭和産業、サンエイ糖化、敷島スターチとグループ会社も合わせた安定供給体制やローコストオペレーションに取り組み、糖質カテゴリサプライチェーンの強化を推進しました。

2024年度の戦略

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、優先的に環境負荷軽減に取り組み、持続可能な社会に向けた課題の解決とそれを通じた企業価値向上を目指していきます。

2023年度の辻製油株式会社との資本業務提携により開始したコーン油サプライチェーンの取り組みを継続し、さらなる拡大強化を図っていきます。

また多様化するニーズに応えるべく、粉末水あめや結晶ぶどう糖など機能性商材の開発・提案・販売を進めています。

飼料事業



飼料事業の強み

- 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

2023年度の振り返りと2024年度以降の戦略

2023年度は、飼料原料価格やエネルギーコストの高止まり、鳥インフルエンザ感染により養鶏用飼料の需要が減少する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んできました。

2024年度も売上原価に見合った適正価格での販売を継続するとともに、鳥インフルエンザからの回復が進む養鶏用飼料の数量回復、提案型営業の推進、高付加価値商品の拡販により基盤事業の強化を進めていきます。また、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。

台湾での鶏卵洗卵選別工場の新設

台湾で鶏卵を製造販売する中一食品は、2023年度に2カ所の鶏卵洗卵選別工場を新たに稼働させました。この工場では、日本と同等品質となるような管理を行い、安全・安心な鶏卵商品の供給により台湾での洗卵マーケットの拡大を目指しています。

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を展開

2023年度の振り返りと2024年度の戦略

倉庫業では、2023年度は貨物獲得競争が激化する中、商社や主要顧客との取り組みを強化し荷役量の増加に努めました。2024年度は、世界情勢の大きな変化により穀物調達上のリスクが高まる中、輸入商社とのパートナーシップの深化やBCP体制の強化を通して安定供給に努めるとともに、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さらに推進していきます。

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
- 一般財団法人日本GAP協会のJGAP認証取得

植物工場では、国内農業の課題に対し、気象環境に左右されずに高品質な野菜を計画的・安定的に生産する「持続可能なアグリビジネスの構築」を目指してきました。2023年度は従来取り扱っているレタス類に加え、高付加価値のサンチュを新たに販売しました。また、一般財団法人日本GAP協会のJGAP認証を取得しました。2024年度はさらなる事業拡大に向け、新たな高付加価値野菜の販売に取り組んでいきます。