

# 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  
**国領 順二**

## ■ 厳しい事業環境の中でバリューを磨いた3年間

「中期経営計画20-22」の3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大、ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化、原料穀物価格やエネルギー価格の高騰、急激な円安進行と、大変厳しい事業環境となりました。

特に環境変化の影響を受けやすいコモディティ商品群については、適正価格での販売に苦戦しましたが、一方で、環境変化に伴うマーケットの変化をくまなくキャッチし、価格に見合った価値提案に注力することで、お客様の期待に応えられたことは収穫でした。

収益体質に関する課題を教訓として得ながら、当社の強みである「複合系シナジーソリューション」というバリュー（価値観）を一人ひとりが意識し、さらに磨き上げるための、足腰を鍛えた3年間といえます。

## ■ 組織改編の助走となるマインドセット変革

昭和産業グループは、小麦、大豆、菜種、トウモロコシなどの穀物を軸として幅広い原料素材を扱うユニークなメーカーであり、これらの組み合わせで新たな価値提案を行うことができる点に強みがあります。

そこで、事業・営業部門は、お客様の課題解決を図るプロデューサーというコンセプトの下、マーケットインの発想に基づいて、事業ドメインに捉われない新しい価値提案に注力する必要があります。

2021年4月に新設したソリューション営業部は、そのよう

なコンセプトをソフト面だけでなくハード面でも手当てした組織となります。主に外食産業様向けの販売・提案を担当していますが、メニュー開発やオペレーションの効率化にまで踏み込んだソリューションを提供しています。

同年10月には、営業部門の機能改革を実施するため、各営業部に点在していたバックオフィス業務を集約・統合しました。これまで事業ごとに異なっていたルールや運営を標準化させていくことで、ムリ・ムダや属人化をなくし、例えば請求書送付など画一化が進んだ業務のデジタル化を行い、効率的な業務ができるよう進めました。

これらの結果、組織内の刺激が生まれ、現場発想の提案や業務改善がこれまで以上に各所で起きるようになり、組織が一層活発化していきました。

このようなマインドセットの変革こそが、必要としていた組織改編の最後のピースでした。新たな考え方を定着させ、変革の内容を習慣化へと昇華させて、ケイパビリティ（組織能力）として発揮するべく、2023年4月、営業組織を事業別のプロダクトアウト型から業態別・顧客別のワンストップ型へと改編することとしたのです。

## ■ 創業以来初となる抜本的な組織改編

この組織改編の狙いは、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に活かして、お客様ごとに、様々なアセットを組み合わせで最適なソリューションを提供するマーケットイン志向の組織体制に進化することにあります。

そこで、営業組織は業態別・顧客別の組織へと再構成

### ▶ 「中期経営計画23-25」における5つの基本戦略より

<b>① 基盤事業の強化</b>	<b>② 事業領域の拡大</b>	<b>④ プラットフォームの再構築</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 穀物ソリューションの進化 -ワンストップ型営業組織への変革による販売力強化</li> <li>2. グループ連携による事業拡大と収益力強化</li> <li>3. 商品構成の最適化</li> <li>4. 差別化戦略による付加価値商品の拡販</li> <li>5. 安定調達強化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASEAN地域における既存事業の強化と新たな事業展開による海外事業の拡大</li> <li>2. 輸出事業の強化</li> <li>3. 冷凍食品事業の拡大</li> <li>4. 新規事業への挑戦 -プラントベースフード（植物由来食品） -ファインケミカル、オレオケミカル</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織改編による組織基盤の確立</li> <li>2. ROIC導入による事業ポートフォリオマネジメントの高度化</li> <li>3. デジタルによる業務の高度化とDXに向けた推進体制の構築</li> </ol>

しました。その上で、営業職には、これまで扱っていないカテゴリの商品の知見を習得させるため、組織改編前より教育研修を実施しており、今後も研修プログラムを拡充させて、全カテゴリの習熟度向上を図ります。

また、営業活動に関わる組織、例えば、マーケティング組織も各事業から集約して、全チャネル対応型とした上で、お客様の業態の先にいる消費者の視点（BtoBtoC）を意識した提案を支える組織へと進化させました。

このように、粉・油・糖という食品素材に加えて鶏卵を中心とした飼料事業を含めて提案するとともに、食感や風味の改良、生産工程の改善、新たな食トレンドの創出など、食にかかわるあらゆる課題の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、他社に負けない独自のビジネスモデルの確立を目指します。

## ■ 事業ポートフォリオの高度化と事業横断シナジー

「中期経営計画23-25」では、ROICの導入など、事業ポートフォリオマネジメントを高度化させていきますが、事業毎にグループ会社を一体運営することで、グループシナジーマリットを最大化し、研究開発・原料調達・生産・販売の戦略的集約により収益向上を図っていきます。

また、事業ポートフォリオの最適化とともに価値創造を最大化する事業横断シナジーの創出も重要と考えています。例えば、2020年にポーソー油脂およびサンエイ糖化をグループに迎え入れた際、製油・糖質の事業横断シナジーによるコーン油のサプライチェーンを強化してきました。2023年5月の辻製油との資本業務提携によって、さらなる競争力強化と事業規模の拡大が可能になり、コーン油ビジネスのイニシアチブを取ることを目指していきます。

## ■ 冷凍食品事業の拡大・海外事業の強化

国内の人口動態や、コロナ禍の影響により、“時短・簡便・即食”の流れは一過性のものではないと考えられ、今後も冷凍食品の需要は堅調に推移すると認識しています。

そこで、当社グループの昭和冷凍食品では、主力商品である小麦粉加工品を軸とした既存事業の生産能力を増やすとともに、M&Aや資本業務提携なども視野に入れ、プレミックス加工品やプラントベースフードなど、グループシナジーを発揮できる新たな領域へと進出していきます。

海外事業というテーマについては、既に進出している中国・台湾・ベトナムにおける事業の強化に加え、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つを基本方針とし、当社の強みが生かせる事業を地域横断で展開することを目指します。また、組織改編により、海外事業を取り扱う組織に、各事業の製品輸出も集約することで連携性を高め、天ぷらなどの日本食メニューの提案も積極的に行い、売上を拡大させていきます。

## ■ 事業・営業領域のデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略の推進

コロナ禍を契機としてデジタル施策への取り組みが加速する中、これまで事業・営業領域では、顧客情報やマーケティング知見の資産化などを進めてきました。

また、直近では、事業・営業部門の本社オフィスをフリーアドレス化するとともに、ペーパーレスをさらに促進することで、業務改革を伴うDXを推進しています。

今後も、従来の考え方に捉われない業務改革を実現するためのノーコードツールの活用や、事業（タテ）と営業（ヨコ）のマトリクス分析を可能にするデータプラットフォームの整備など、様々なアプローチでDXにチャレンジしていきたいと考えています。