

新春トップインタビュー

昭和産業

塚越英行社長



2025年度に創立90周年を迎える昭和産業。「中期経営計画23-25」の最終年度となり、長期ビジョン達成に向けた総仕上げの年となる。ソリューション型営業組織への改編効果により新規取引件数は改編前に比べ約200%となるなど、穀物ソリューション・カンパニーとしてのポテンシャルの高さを存分に発揮している同社の現在とこれからの塚越英行社長に聞いた。

(聞き手 川田岳郎)

—2024年を振り返って

2024年度は、長期ビジョン「SHOWANEXT Stage for 2025」の最終ステージである「中期経営計画23-25」の2年目を迎え、その達成に向けた5つの基本戦略「①基盤事業の強化」「②事業領域の拡大」「③環境負荷の低減」「④プラットフォームの再構築」「⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化」の各施策を強力に推進してきた。特に、23年4月に実施した創業以来初となる抜本的な営業組織改編は「中期経営計画23-25」達成

の最大のポイント。24年度は組織改編2年目ということも、非常に重要な1年でもあった。この営業組織改編では、これまでの「プロダクトアウト型」の縦割り組織から、業態別・顧客別の「ワンストップ型」組織に変革させ、「製粉」「製油」「糖質」とプロダクト

で推移しており、業界としては好調に推移している。当社では、小麦粉については即席麺、パン(ホールセル)、外食向けの製品群は好調だったが、依然としてコンビニ向けの製品が苦戦した。プレミックスについては、人手不足の課題や健康志向などを軸

努力したが、売上高は前年を下回った。しかし、インバウンド需要の回復により、外食産業・観光産業を中心に需要が回復したことも後押しし、販売数量は前年を上回った。オリブオイルは、継続する世界的な不作により24年は大幅な価格改定を実施した。そのような中、健康志向の高い消費者がオリブオイルから他の健康油を求める傾向があり、こめ油やオレインリッチ(ひまわり油)の販売は好調に推移しており、オリブオイルをほかの食用油とプレ

う当社グループの最大の強みである「多様な事業ポートフォリオ」を最大限に生かすための差別化戦略として、従来の「プロダクトアウト型」縦割り組織を、業態別・顧客別の「ワンストップ型」組織体制に変革してから、まもなく2年が経過する。組織改編前と比較して、新規取引件数は約200%の増加、付加価値商品の販売量は国産小麦粉が131%、半流動性油脂が152%に増加するなど、改編効果が数値として表れはじめており、試算ではおよそ3

ソリューション型の営業スタイルで強みを発揮

ごとに製品を販売していた営業スタイルから、お客様に合わせて全ての製品を担当者ひとりで販売する体制に変更し、当社グループの強みが最大限発揮できるソリューション型の営業スタイルに進化させている。従業員の努力の結果が徐々に見え始め、当社グループのポテンシャルの高さを実感した年でもあった。

とした提案活動に注力したが、販売数量は前年を下回った。一方で、パスタについては、外食向けを中心として好調に推移しており、販売数量は前年を上回った。

「中期経営計画23-25」の進捗は、24年度は、特に「①事業基盤の強化」の「穀物ソリューションの進化」と「②事業領域の拡大」の「新規事業への挑戦」に大きな進捗があった。「穀物ソリューションの進化」では、「ワンストップ型営業組織改編の効果」である。多種多量の穀物を取り扱

億円の利益効果が出ている。24年度は組織改編2年目となるが、今後も成長が期待できる外食市場や中食市場などをターゲットに、ソリューション型の営業スタイルを展開していくことで、まだまだ伸ばすことができると感じている。「新規事業への挑戦」では、新たな付加価値商品の研究・開発を強化し、将来の収益基盤となる新規事業(プラントベースフード事業、オレオケミカル・ファインケミカル事業、海外事業)に取り組んでいる。当社グループの既存事業は、ポラティリティが高い

商品の割合が大きく、事業環境に左右されやすいという課題があり、その課題を解決し、強固な収益構造を確立するための、将来に向けた取り組みであると考えている。

「2025年の抱負を」
25年度は「中期経営計画23-25」の最終年度であり、長期ビジョン達成に向けた総仕上げとなる。持続的成長の基盤を作るため、あらゆる面で「SHINKA」させていく時期ととらえている。基本コンセプトである「SHINKA宣言」を必ず実現するという強い気持ちをもって従業員と一緒に各施策に取り組んでいく。従業員に伝えているのは「better」な存在ではなく、「different」な存在を目指していく、「ユーザーの視点を持つ」ということ。「マーケットイン」ではなく、お客様のなかの課題解決をしていく「ユーザーイン」。それを通じて、世の中にないものが生まれて、新しい市場を創造できるビジネスモデルにつながるかと考えている。そして、当社だからこそできる新たな「価値」を提供する取り組みを続けていく。

「製油カテゴリー」は原料相場は一時期より軟化したものの、大豆・菜種ともに高値圏内で推移、為替相場は円安進行、加えて原料以外(物流費や人件費等)のコストも大きく上昇しており、24年後半から採算環境が悪化している。そのため、10月出荷分から油脂製品の価格改定を実施し、適正価格での販売に

「製粉カテゴリー」は小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%

「小麦粉の生産量については、全国的には1~9月実績で前年比101.5%、販売数量では前年比101.6%