

新春トップインタビュー

昭和産業

塚越英行社長



創業以来初となる抜本的な営業組織改編を実施した昭和産業。創立90周年を迎える2025年度に向け「中期経営計画23-25」をスタートさせ、「プロダクトアウト型」だった組織を「マーケットイン型」に改編し、最大の強みである穀物ソリューションの最大化に取り組み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)

――2026年を振り返って

新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、行動制限が緩和され、インバウンド需要も回復基調となり、経済活動および社会活動の正常化が進んだ。当社は創立90周年を迎える2025年度のありたい姿(長期ビジョン)「SHOWA Next Stage for 2025」の実現に向けた3rd Stage「中期経営計画23-25」を4月にスタート。そのスタートと同時に創業以来初となる抜本的な営業組織改編を実施した。これまで「プロダクトアウト型」だった組織を業態別・顧客別の「ワンストップ型」に変革し、お客様のニーズに合致する最適なソリューションを迅速に提案する「マーケットイン型」の体制に改編することで、当社の最大の強みである穀物ソリューションを最大化していく。そして、「穀物ソリューション・カンパニー」として多種多量の穀物を扱う総合力・技術力を活用した製品開発を進めていく。

創業以来初となる営業組織改編実施

――昨年の製粉事業については

小麦粉の生産量については、全国的には4〜9月実績で前年比100・4%、販売数量では前年比99・7%で推移しており、業界としてはほぼ前年並みとなっている。当社では、小麦粉については即席麺、パン(ホールセル)、冷凍食品向けの製品群は好調だったが、依然としてCVS向けの製品が苦戦した。プレミックスについては、健康志向、プチ贅沢などの内食の多

――家庭用は

小麦粉とプレミックス製品について、副原料、エネルギーコスト等の上昇により2回の価格改定を実施した。これによりスーパーをはじめ小売業の店頭売価が上昇した。この影響により、消費者の購買行動に「節約志向」や「買い控え」などが起こり、売上高は前年を上回ったものの、販売数量は前年を下回った。数量は前年を上回った。

――製油事業は

21年から続いている価格改定により、需要減退、節約志向の高まりから食用油の需要が業界全体で低迷している。当社では組織改編により積極的な課題解決型営業を推進してきたが、業務用ではほぼ前年並み、家庭用では前年割れの結果となり、販売数量は全体で前年を若干下回った。長らく上昇を続けてきた穀物相場については、依然として高値圏ではあるものの、昨年後半からは大幅な変動はなく落ち着いてきている。オリーブオイルは2年連続の不作により、23年は2回、大幅な価格改定を実施している。今後コストに見合った適正な価格での販売を推進していく。

――2024年の抱負を

今期より当社創立90周年を迎える2025年度のありたい姿(長期ビジョン)「SHOWA Next Stage for 2025」の実現に向けた3rd Stage「中期経営計画23-25」がスタートした。基本コンセプト「SHOWAのSHINKA宣言」90年、そしてその先へ「を掲げ、穀物ソリューションを「進化」させ、素材の「真価」を追求しながら人々の健康に貢献し、環境負荷の低減に向けた取り組みなどを通じて、サステナビリティ経営を「深化」させることを目指す。「マーケットイン型」への組織改編により、お客様のニーズにワンストップで対応する、販売機能に特化した組織に進化させていく。そして、穀物に精通したプロ集団として、お客様の困りごとの解決から食トレンドの提案まで「穀物ソリューション・カンパニー」である当社グループだからこそできる幅広い食への貢献を拡大していく。「SHINKA宣言」を必ず実現するという強い気持ちを持って従業員と一緒に90周年を、さらには100周年を迎えらるよう各施策に取り組みんでいく。

――「中期経営計画23-25」の進捗は

主な取り組みの進捗について、「穀物ソリューションの進化」では、4月からの組織改編により業態別・顧客別にワンストップ型営業ができる体制を整備し、ソリューション提案を推進してきた。新体制スタートから半年が経過し、従来、製粉事業が得意としていたチャネルへの機能性油脂の提案が強化されたり、外食業態へのパスタ拡販が進むなど、具体的な事例も出てきた。「グループ連携による事業規模拡大と収益力強化」では、「焼成パン事業」で、徹底した事業構造改革を進めており、大きく収益性を高めている。アイテム数の集約や

原価管理の徹底による生産性向上により、コストダウンを実現するとともに、フードロス削減にもつなげ、よりサステナブルな事業構造へ体質強化が進んでいる。商品構成の最適化」では、20年のポーソー油脂の子会社化や、23年5月に辻製油と資本業務提携を実施したことで、油種ポートフォリオの最適化として、両社と連携したこめ油・コーン油の強化を加速していく。油種の多様化により提案のバラエティが充実するだけでなく、事業環境の変化に影響されにくい収益構造の確立につなげていく。