トップ77人のメッセージ　メーカー・卸売業編

（※敬称略，社名アイウエオ順，小売業・卸売業別）

■メーカー編

アサヒビール株式会社　代表取締役社長　塩澤 賢一 …… 8
アサヒ飲料株式会社　代表取締役社長　岸上 克彦 …… 10
アサヒグループ食品株式会社　代表取締役社長　尚山 勝男 …… 12
味の素株式会社　代表取締役取締役社長最高経営責任者　西井 孝明 …… 14
味の素ＡＧＦ株式会社　代表取締役社長　品田 英明 …… 16
伊藤ハム米久ホールディングス株式会社　代表取締役社長　宮下　功 …… 18
エースコック株式会社　代表取締役社長　村岡　寛 …… 20
SSKセールス株式会社　代表取締役社長　宮崎 晋一 …… 22
エバラ食品工業株式会社　代表取締役社長　宮崎　遵 …… 24
株式会社大森屋　代表取締役社長　稲野 達郎 …… 26
オタフクソース株式会社　代表取締役社長　佐々木 直義 …… 28
カゴメ株式会社　代表取締役社長　寺田 直行 …… 30
カルビー株式会社　代表取締役社長兼CEO　伊藤 秀二 …… 32
キーコーヒー株式会社　代表取締役社長　柴田　裕 …… 34
菊水酒造株式会社　代表取締役社長　髙澤 大介 …… 36
菊正宗酒造株式会社　代表取締役社長　嘉納 治郎右衛門　38
キッコーマン株式会社　代表取締役社長CEO　堀切 功章 …… 40
キユーピー株式会社　代表取締役社長執行役員　長南　収 …… 42
アヲハタ株式会社　代表取締役社長　山本 範雄 …… 44
株式会社極洋　代表取締役社長　井上　誠 …… 46
キリンビール株式会社　代表取締役社長　布施 孝之 …… 48
メルシャン株式会社　代表取締役社長　長林 道生 …… 50
キリンビバレッジ株式会社　代表取締役社長　堀口 英樹 …… 52
サッポロビール株式会社　代表取締役社長　髙島 英也 …… 54
ポッカサッポロフード＆ビバレッジ株式会社　代表取締役社長　岩田 義浩 …… 56
神州一味噌株式会社　代表取締役社長　塩谷 泰文 …… 58
サントリービール株式会社　代表取締役社長　山田 賢治 …… 60
サントリースピリッツ株式会社　代表取締役社長　仙波　匠 …… 62
株式会社Ｊ－オイルミルズ　代表取締役社長執行役員　八馬 史尚 …… 64

正田醤油株式会社　代表取締役社長　正田　隆…… 66
昭和産業株式会社　代表取締役社長　新妻 一彦 …… 68
株式会社白子　代表取締役社長　原田 勝裕 …… 70
ダイドーグループホールディングス株式会社　代表取締役社長　髙松 富也 …… 72
たいまつ食品株式会社　代表取締役社長　樋口 元剛 …… 74
テーブルマーク株式会社　代表取締役社長　香川 雅司 …… 76
株式会社永谷園　代表取締役社長　五十嵐　仁…… 78
株式会社ニチレイ　代表取締役社長　大櫛 顕也 …… 80
日清オイリオグループ株式会社　代表取締役社長　久野 貴久 …… 82
日清食品株式会社　代表取締役社長　安藤 徳隆 …… 84
明星食品株式会社　代表取締役社長　三浦 善功 …… 86
株式会社日清製粉グループ本社　取締役社長　見目 信樹 …… 88
日清フーズ株式会社　取締役社長　小池 祐司 …… 90
日東ベスト株式会社　代表取締役社長　大沼 一彦 …… 92
日本コカ･コーラ株式会社　代表取締役社長　ホルヘ･ガルドゥニョ … 94
日本水産株式会社 代表取締役社長執行役員 最高経営責任者(CEO)　的埜 明世 …… 96
日本製粉株式会社　代表取締役社長　近藤 雅之 …… 98
日本ハム冷凍食品株式会社　代表取締役社長　鶴田 道太 ……100
株式会社にんべん　代表取締役社長　髙津 克幸 ……102
ハウス食品グループ本社株式会社　代表取締役社長　浦上 博史 ……104
白鶴酒造株式会社　代表取締役社長　嘉納 健二 ……106
はごろもフーズ株式会社　代表取締役社長　池田 憲一 ……108
ヒガシマル醤油株式会社　代表取締役社長　竹内 宏平 ……110
ヒゲタ醤油株式会社　代表取締役社長　加瀬 泰美 ……112
株式会社不二家　代表取締役社長　河村 宣行 ……114
ブルドックソース株式会社　代表取締役　社長執行役員　石垣 幸俊 ……116
株式会社宝幸　代表取締役社長　森元 辰己 ……118
株式会社ホウスイ　代表取締役社長　中島　廣……120
ホッピービバレッジ株式会社　代表取締役社長　石渡 美奈 ……122
マルコメ株式会社　代表取締役社長　青木 時男 ……124
マルハニチロ株式会社　代表取締役社長　伊藤　滋……126
丸美屋食品工業株式会社　代表取締役社長　阿部 豊太郎 ……128
三井農林株式会社　代表取締役社長　堺　弘行……130

株式会社Mizkan　代表取締役社長兼CEO　吉永 智征 ……132
三菱商事ライフサイエンス株式会社　代表取締役社長　藤木　洋……134
株式会社 明治　代表取締役社長　松田 克也 ……136
株式会社明治屋　代表取締役社長　松沢 幸一 ……138
森永乳業株式会社　代表取締役社長　宮原 道夫 ……140
ヤマキ株式会社　代表取締役社長　城戸 善浩 ……142
ヤマサ醤油株式会社　代表取締役社長　石橋 直幸 ……144
株式会社ヤヨイサンフーズ　代表取締役社長　黒本　聡……146
雪印メグミルク株式会社　代表取締役社長　西尾 啓治 ……148
理研ビタミン株式会社　代表取締役社長　山木 一彦 ……150

■卸売業編

加藤産業株式会社　代表取締役社長　加藤 和弥 ……152
国分グループ本社株式会社 代表取締役社長執行役員 経営統括本部長 兼 COO　國分　晃……154
日本酒類販売株式会社　代表取締役社長　田中 正昭 ……156
三井食品株式会社　代表取締役社長　萩原 伸一 ……158
三菱食品株式会社　代表取締役社長　森山　透……160

「食のマーケティングカンパニー」として

国分グループ本社株式会社
代表取締役社長執行役員 経営統括本部長 兼 COO

國分　晃

KOKUBU　AKIRA

新たな価値創造に向け，国分グループは「食のマーケティングカンパニー」として，顧客満足度No. 1企業を目指している。国内では各エリアの国分グループ各社の連携で「地域密着 全国卸」としての機能を発揮し，海外でも卸売業，物流事業の展開を図っている。

価値を創造し，的確に伝える

「平成」の卸売業は，メーカーから商品を仕入れて売場に運ぶという従来型の事業モデルから脱却し，物流提案・売場提案・商品開発など，お取引先のニーズにきめ細やかに対応する“サービス，ソリューション型”へと転換し，ライバルとの提案合戦で，お互いに機能と存在価値を高めてきました。時代は「令和」に入りましたが，今後は本当の意味での価値創造の時代になっていくと考えています。

国分グループは，第10次長計で「“モノ売り”から“コト売り”へ」を唱えています。デジタルシフトの時代だからこそ，逆に「生の購買体験の場」である実店舗が今まで以上に支持され，競争優位の源泉になりうることもあるでしょう。丁寧にソムリエが対面で販売する当社のワインの直販店「EXIVIN」は，まさに体験型店舗です。単なる販売拠点ではなく，食を実際に体験し，認知する場，五感でブランドを体感・身体を使って商品を体験できるショップが急成長しつつあります。キッチンサポートやグローサラントも食の体験と見れば，コト売りのひとつです。こうした実体験を通じた食の楽しさや魅力，そして価値の創造を，側面からサポート，あるいは自ら実行することが，国分グループの使命です。

一方，酒類は，担税物資，致酔飲料という2つの重要な側面があるため，財務省や厚労省，またWHOの指針を理解して，一定のルール下で販売されるべき商品です。販売量を追求する低価格商品の投入による売場での価格訴求戦を見直すとともに，アルコール飲料のもつ負のイメージを取り除き，「食を豊かに，楽しくする商品」「日本の食文化としての酒」という面をしっかりと伝えていく活動が重要です。そして，その実現には，製・配・販の連携が不可欠です。売場でも，様々な飲み方提案や料理とのマリアージュ，国やエリア，また造りによる味の違い・多様性などをきちんと伝え，正しいお酒の楽しみ方を伝えていくことが，消費者利益につながると思っています。酒類も「量ではなく質」にシフトし，「価格ではなく企画」重視になっていくことが望まれます。酔うことではなく，食文化としてのお酒，その魅力と価値をきちんと伝えていくことが重要です。

顧客満足度No.1企業実現に向けて

国分グループは今，ビジョンに掲げた「食のマーケティングカンパニーとして顧客満足度No.1企業」の実現を目指して各施策に取組んでいます。「社員一人ひとりが働き方と意識を変え，グルー

プ全体で顧客満足度を高める活動を継続する『総マーケティング人材化』も，仕上げの段階となっています。2020年の長計ビジョン＝売上高２兆円，経常利益180億円の達成に向け，「量の拡大の中に質の充実を優先」をさらに徹底させていきます。また，顧客満足度調査を積み重ねることで得た多くのご評価，ご意見を，貴重な財産として余すところなく生かすとともに，グループ各社が企業の壁を超えて密に情報共有を行うことで，継続的に改善活動に取り組んでいるところです。

そして，今年の注力テーマを，①卸基盤再構築の総仕上げとして「シンプルな業務プロジェクト」の推進を加速する，②消費税増税への対応，③“物売り”から“コト売り”の強化，④戦略５業態の強化，⑤海外事業の「基幹事業化」推進の５つとしました。

うち，2016年にスタートした卸基盤再構築は，その総仕上げとして「シンプルな業務プロジェクト」を徹底的に推進し，「人材適正配置計画」を実践しています。全ての部門において定型業務を集約，標準化，効率化することにより，営業を中心にマーケティング力を高めています。新たな価値を創造する業務，顧客満足度を高める業務に人員リソースを投下することを最大の目的とし，戦略５業態，重点お取引先様，各社のマーケティング部門，企画推進部門へ100名のパワーシフトを行っています。

戦略５業態の強化

次に戦略５業態の強化に的を絞ってご紹介します。最重要顧客のひとつと位置付けた「メーカー」に対しては，国分グループ本社のMD統括部を中心に，グループの「商品，サービス，物流」といった機能を進化，高度化させ，従来の取り組みに加え，カテゴリーの壁を超えた提案など，新たな価値創造の提供を行うことで，メーカーの事業拡大のパートナーとして役割を果たしていきます。「健康・介護」については，ヘルスケア統括部と各エリアカンパニーが連携し，提案を強化しています。メーカーとのロカボ対応の低糖質麺やギリシャヨーグルトといった健康関連商品の開発だけでなく，売り場全体を活性化させる企画への落とし込み，さらに，管理栄養士と連携した健康イベントの実施，健康レシピの開発や，JACDSと連系した様々な新提案も進めています。

「ネット／通販」では，カタログギフト事業，アソートギフト等を小売業支援のパッケージメニューとして展開するほか，購入型クラウドファンド「食と酒の未来勘所」，世界文化社との協業による新規体験型コンテンツ「食と酒の未来セミナー」など，新たな取り組みにも挑戦しています。

外食・中食でも新提案

「外食」では，低温フレッシュとFS事業とそれぞれに担当役員を配置，また，グループ戦略推進室の設立で，グループ企業との協業が進んでいます。食品取引のある外食得意先への酒類販売の強化や，軽減税率で拡大が見込まれるテイクアウト業態に免許取得のお手伝いなど，酒類の提案も進めています。また，昨年５月に川口センターで稼働した，介護施設運営事業者，および在宅介護ルートを対象とした高齢者向け施設への一括物流受託機能は当社の強みとなっています。

「中食」については，国分フードクリエイト，ナックス，グループ企業の連携強化による全国横串での戦略展開を進めています。多くの中食現場で抱える課題として「店舗の人手不足」と「商品の高質化」に特化したソリューションを開発，顧客に頼られるコンサルティング卸を目指しています。物流拠点での流通加工と連動した発注簡略化システムを提供。店舗で加工・調理する弁当や惣菜などの，食材の複雑な発注作業の軽減と納品後の作業効率の引き上げを支援する一方で，高付加価値商品開発や，低温物流機能活用によるアウトパック商品拡売も進め，小売業ニーズに対応したソリューション提案が評価されています。

国分グループは，社是の「信用」を大切にし，「継続する心・革新する力 ―私たちは食を通じてこころ豊かなくらしをお届けします―」との企業理念を通じて，皆さまのお役に立てる多くの価値提案を行っていく方針です。

国分グループ本社㈱

東京都中央区日本橋 1-1-1
https://www.kokubu.co.jp/

事業内容
酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業及び流通加工，配送業務，貿易業，不動産賃貸借業ほか

資本金	決算期
3,500 百万円 （18 年 12 月末現在）	12 月期

代表者
代表取締役会長 兼 CEO　國分勘兵衛
代表取締役社長執行役員 経営統括本部長 兼 COO　國分　晃
（19 年 7 月末現在）

従業員
5,257 名（連結：18 年 12 月末現在）

業　績（単位：百万円，増減率：%）

	2018 年 12 月		2017 年 12 月		2016 年 12 月	
売上高	1,885,767	0.3	1,879,718	3.4	1,817,876	11.0
営業利益	8,692	5.5	8,238	39.7	5,898	▲21.3
経常利益	10,553	9.7	9,619	21.6	7,909	▲10.2
純利益	5,849	5.0	5,571	61.3	3,453	▲35.2

令和元年を迎えて ～未来への架け橋～

縮小する食品市場の中で

同社では，高齢化による世帯消費減少に加え，食料消費金額が少ない層への世代交代などの影響で「食品市場は大きく変化する」とみている。

食料消費金額は 2035 年には 17 年比で 6％減。生鮮食品は，17 年比で約 16%減と予測しているが，その内訳を見てみると，生鮮野菜・精肉の減少は 10%台前半，魚介・果物は 30%を超える激減となるとの予測（流通経済研究所予測）。また，「所有しない」「シェアする」といった“お金を使わなくてもすむ”状況は，生活者全体に拡大するとみる中，「言葉としての“少子高齢化”が，実際に数字となって経営に重大な影響を及ぼすようになる。今から抜本的な対策が必要だ」としている。

ネットの普及と「買い場」の変化

買い場のネットシフトが進む中，食品の EC 化率は 2.4% と伸長率も他のカテゴリーに比べ低い。食に関しては，今後の潜在需要の掘り起こしにより比率は高まるだろう。一方，「食品は，五感で感じるものであり，Web では伝えきれない情報が重要な要素にもなっている。日本人の季節感・鮮度重視・食の多様性など，文化そのものに加え，安全・安心志向もあり，リアル店舗で購入する流れも続くのではないか。生活者は，買い場を使い分けていくと予想しており，まだまだリアル店舗が担う役割は大きく，卸の販促企画，売場提案力は重要になる」という。

リアル店舗への支援とともに，ネット卸を活用したドロップシッピング機能やギフトアソート機能など，ネットとリアル両面で強化。「従来と同様の考え方でビジネスを行っていては，価格競争にしか成り得ない」として，暮らしや価値観の変容に合わせた商品やサービスを十分に供給することで，新時代の消費は拡大する余地があり，どう掘り起こすか，卸売業の力量が問われている。

注目のトピックス

競争と協業

マーケット縮小，人手不足と食品流通の経営環境はさらに厳しさを増している。食のライフラインを担う流通として，さらなるローコストな体制の構築は必須。卸・メーカー間の共配や日食協の入荷受付・予約システム稼働，JII が業界標準マスターとして品質情報を取り込む等，協業によるコスト削減, 効率化の取り組みは始まったばかり。

販売データや気象データ等を共有し，AI で需要を予測，食品ロス，販売ロスを削減する研究など様々な取り組みが行われている。いずれも製・配・販の連携が必須で，これまでのように単一企業で完結するシステムから流通全体が１つの仕組みで運用される共通のプラットフォームの考え方が必要だ。企業間の情報開示や個人情報の問題などハードルはあるが，流通の各段階で発生しているデータとそれに影響を与える気象や催事を始めとしたさまざまな情報が一つに繋がることで，流通業務が大きく変わる可能性を秘めている。

実現までには，まだまだ時間を要すると思っていたことが，わずか数年先に実現することが見え始めてきた。AI，IoT，電子タグ，スマート家電，自動運転技術，ブロックチェーンなど，IT の進化がこれからの流通を大きく変えるだろう。

国が提唱するソサエティ 5.0 に乗り遅れないよう，４月に経営企画部にデジタルソリューション課を設置。多品種少量多頻度配送，かつ低単価商品が多い食品流通においては, まだまだ効率化, 省力化が可能な業務が沢山あるはずだ。企業単体での研究はもとより，製と販を繋ぐ中間流通としてサプライチェーン・コンソリデート機能を発揮する場面は，ますます増えてくるだろう。

SDGs の取り組み

①環境保護

温暖化による異常気象は単に台風・豪雨被害といった災害だけでなく，食ビジネスに様々な影響を及ぼす。温暖化で収穫量が減少したり，従来の品質が確保できないリスクが高まっている。

持続可能な成長目標としての SDG ｓへの取り組みがますます重要となろう。「これ以上の温暖化を食い止めるため，自然冷媒の利用，配送の効率化によるトラック削減，森林保護，また，プラスチック廃棄物削減など，流通業界で出来ることはたくさんあるはず」として，製・配・販での共同配送の取り組みや 2016 年以降，新たに構築する大型の３温度帯センターは，可能な限り自然冷媒を使用しているという。９月稼働の最大級となる３温度帯総合センターである関西総合センターも CO2 冷媒を採用している。

環境に配慮した CO2 冷媒を採用した関西統合センターが９月に稼働

②食品ロス削減

食に携わる企業として，年間 600 万 t を超えると言われる食品ロス削減の取り組みは必須の課題となるなか，「流通全体で協力すれば一気に減らすことも可能なはずだ」としている。

納品時の 1/3 ルールの見直しは大手 GMS からスタート，意識の高いリージョナルチェーンも 1/2 に変更してきている。こうしたが流れが流通全体に広まってくることで，生活者も意識を変えていかなければならない。「このような取り組みは，個別企業だけでなく，業界団体や官民連携した活動が重要。企業活動，団体による啓蒙に加え，学校教育等，様々なアプローチにより，SDGs の趣旨を正しく理解し，浸透させていくことが大事だ」としている。時間はかかるかもしれないが，活動を続けていくことが大切。同社では今年４月にサステナビリティ推進課を設置し，積極的に取り組んでいる。