

卸売業新春トップインタビュー

加藤産業

加藤和弥 社長



今年、内野手が飛んでくるボールを予測してジャンプして待っているのではなく、どこからどのようなボールが来ても飛びつけるよう足腰を鍛

——今年の取り組み

2021年がどんな年になるかは全くわからない。1カ月先さえどんな状況になっているかわからない。そのなかで、必要な取り組み、変えないといけないこと、軸になるところを強化していくことが大きなテーマになる。

直近さえ状況がどう動くかわからないなかで、卸売業として取り組むことは、消費者の変化や、それに連動した売場の変化をしつかりと見据えること。そしてそれに対して対応していくことだ。

変化にスピードをもって対応しながらのように商品供給を行い、さらに提案できるのか。その基礎体力づくりとして、感度、行動力などを磨いていくことになる。例えば、野球でいうと、内野手が飛んでくる

えておく。オンラインを使いこなしながら、教育をしつかりと行っていくためのカリキュラムも徐々に構築されつつある。

昨年は、これまで積み上げてきたものをもう1段階積み上げたら、さらにもう1段階の成果が出るかといえ、必ずしもそうでないものがあった。これまで取り組んできた提案型営業は今後も必要だが、購買行動が変わってくると手応えが違う。かすりもしないようなことが起こっている。

それでも消費者はおいしいものを食べたいし、楽しいことが少ないなかでも家庭の食卓は豊かなものになりたいという気持ちは持っている。そのための情報であったり、商品に関する情報は必ず求めている部分があると思う。ウオンツに対してのリーチの仕方が、これまでと違ってこなければならぬ。それはな

軸を強化し、変化にも柔軟に対応

が最適なのか。デジタルも含め、どのような形でリーチができ、購買行動に結びつくかを、ゼロからもう一度考えていくことが必要だ。現在行っていることで成

果が出るのであれば続けるが、足りないだろう。ノーマルの状態で何年も何十年もかけて積み上げてきたことが、新しい状態の半年や1年で解が出てくるとは思っていない。解を探すための仕組みや仕事の手法を先ずは作り上げることだ。

——前9月期は主力の常温が増収増益、低温と酒類のカテゴリが苦戦。低温・酒類の巻き返しは？
低温は物流の混乱が大きな要因。加えて若干のコロナ禍のマイナスもある。物

流混乱をすべて解消して今期をスタートしている状況ではない。半分は解消、残り半分を今年進める。酒類はグループの主な2社で家庭用・業務用の比率がそれぞれ違う。業務用の低下は当面響くだろう。家庭用を強化した上で、業務用が回復してきたら、家庭用がプラスで乗るといいうぐら

いの覚悟で取り組んでいくしかない。とはいえ、家庭用で強い得意先も持っている。グループ間の情報連携、取り組みに一昨年度から本格的に注力してお

り、得意先に対しての合同提案も前向きに動くようになってきた。これらひとつひとつでプラスを出していきたい。

——PB商品の動き
商品によるが、パスタ製品は巣ごもりが始まった昨年3～5月にかけて、輸入が少し遅れたことも一因だが、在庫が底をつくぐらいなほど販売が好調だった。7月以降は落ち着いたので年間で見ると、特別大きな伸びではない。ジャム関係はあまり影響を受けなかつ

た。全体で見ると、他のカテゴリと比べても、スーパーの販売伸長に伴い若干は伸びているが、PB部門全体では、全体トータルよりは少し上回っているという程度。

ジャムでは4月20日の「ジャムの日」にあわせて、「グリーンウッド」で人気動画メディア「テイストメイト」とのコラボ動画を配信した。リアルでの企画を交えて大きな取り組みを予定していたが、リアルが行えず、動画配信だけとなつ

た。数字で見るとそれなりの反響はあったが、時間があるから見ているというだけではないか。「カンピー」はインスタグラムで発信。デジタルでの販促は、ノウハウがないので試しつつ行っている。

——コロナ禍が与えた影響
業務の流れが変わった。当たり前だったことを当たり前と思わず見直すことができた。これまでは在宅勤務を行っていたいなかったが、ペーパーレスなどいつでも実行できる

ようにし、そのなかでの発見も見られた。また、過渡期ではあるが組織が流動化している。社長をトップに、ピラミッド式に組織があるなかで、縦のラインだけではなく、新たに様々なラインが構築された。営業で言えば、多くの支社支店にまたがる得意先があり、その担当者同士がバーチャルなチームを作り、会議が即座に行える。これまでも実行できたことではあるが、リアルで集まる必要性がなく、オンラインで気軽に集まることのできる。形式的な組織とは別の組織が作り

やすくなった。そうすると、縦の指示命令系統の強さだけではなく、1人1人がそれぞれ行うべき仕事のなかで、必要な人たちとつながりながら仕事をこなしていく自律的な組織が生まれる。そのスタート台に立つたかなということが大きな変化だった。

変わらない点では、我々が大事にしないといけない役割は「繋ぎ」だと思っている。得意先と仕入先を繋ぐ。リアルの繋ぎが弱くなっても、なんと少しでも繋ぎなければならぬ。その意思や必要性ということには変わらない。

工夫が必要にはなってきたが、リアルの良さが改めてたくさん見えた。すべてがオンラインでカバーできるかというところではない。先ほどのバーチャルなチームのように、オンラインで実行できることもたくさんある。柔軟な選択肢が増えたなかで、業務が行えるようになった。現場がどれだけ変わっていくかはわからないが、マネジメントは変わりつつあるし、変わらなければならぬ。

(聞き手 赤松裕海)