

卸売業新春トップインタビュー

三井食品 柴田幸介社長



コロナ明けでインバウンドが回復するなど業務用市場が本来の力強さを見せ始めた一方、原材料高、人手不足などコストアップが続く中で、重要なライフランを担う食品流通の最前線に立つ大手卸。4月1日付で三井系流通5社の経営統合による新会社「三井物産流通グループ」発足を控える三井食品が、難局を迎える食品流通の課題をどう捉え、どのように取り組んでいくのか、これからの展望を柴田幸介社長に語っていただいた。

〈2023年の総括〉

国内景気が向上し、一方で海外に目を転じるとロシア・ウクライナの紛争は長期化し、加えてイスラエル・パレスチナの紛争が勃発、非常に不透明な世界情勢となっており、国内外の金利差を背景とした急激な円安が進みました。それら要因や欧米各国がインフレに向かうなか、日本が世界に取り残された結果として、原料やエネルギーの買い負けによるコスト上昇が発生し、食品業界では年間を通して価格改定の動きが継続した一年でした。当社も商品値上げに

〈2024年の市場展望と抱負〉

伴う交渉活動や社内でのマスタリ変更などの作業負荷が断続的に発生し、落ち着かない状況が続きました。多くの物品で値上げが進んできましたが、海外のように物価と賃金が上がればよいものの、日本場合は世界からの外圧による物価上昇のため、賃金の上昇が追い付いていません。政府も賃上げを急いでいますが、その効果が出るには時間がかかり、緩やかなインフレ軌道に向かう過渡期にあると思います。

新会社「三井物産流通グループ」発足へ

食品業界も物価高の影響を受けていますが、一昨年から値上げが広く浸透してきました。単価上昇で販売点数は減少傾向にあるが売り上げは増加し、メーカー・流通の上期決算は好調でした。コロナが5類に移行し、日常生活が戻ってきたことも大きく、インバウンドの回復も消費を押し上げています。その一方で、人手不足や人材の流動化

が進み、労働力の確保・安定化が深刻化しています。景気は向上してきた一方でその影響を強く感じた年でもありません。昨年からの景気の上昇基調を背景に決して悪い年にはならないように思います。政府の賃上げの動きを含め、企業が内部留保を取り崩してでも社員に還元する傾向も強まるなか、緩やかなインフレ傾向が定着する年になると思いませんし、それに対する期待感もあります。グローバルに見ても、日本の商品・サービスは価格が安くありません。そのことがインバウンドの活況につながっている側面はありますが、日本の競争力は低下を招いています。長らく続いたデフレから脱却し、物価や賃金をグローバル水準に

合わせていく必要がありま。ただ、物価上昇と消費抑制が進むなかで企業が賃上げもしなければならぬとなれば、取引における価格圧力が強まってくる懸念もありま。再び値段を下げてデフレ競争へ逆戻りすることは決して好ましくなく、需要喚起へ向けた価値創造へ努力することが一段と重要な年になるのではないのでしょうか。

物流の「2024年問題」もいよいよ本番を迎えます。この問題でまず影響を受けるのはメーカーの長距離輸送であり、リードタイムの延長や便数削減などが一層進むでしょう。一方で卸は小売業が求める最適配送に答えなければならず、在庫管理精度の向上はじめ製配販のギャップを埋める機能を強化しなければなりません。それに向けたDX投資など、企業は物流問題を乗り切るための知恵と努力が不可欠な年になります。

「物流力の強化」「業務生産性向上」「差別化機能強化」という3つの経営テーマを推進することは変わりません。「物流力の強化」では、昨年8月に当社最大規模となる延床4・4万坪の首都圏東物流センター（流山）が稼働しました。同時期に、大手ネットスーパーの物流センター（新横浜）の受託運営もスタートしています。首都圏東物流センターは順次、周辺の汎用センターを集約する計画で、来春にはフル稼働に持っていく予定です。流山はBtoB、新横浜はBtoCと機能は異なりますが、どちらも最新鋭のマテハン設備を導入し、省人化・効率化を実現しています。ドライバーの荷待ち・荷役時間の削減という観点では、首都圏の大型物流センター整備や東北支店の移転、入荷受付予約システムの導入などのインフラ投資を進めてきました。

「業務生産性の向上」には、物流面、社内業務、組織面などあらゆる現場に潜んでいるムリ・ムダ・ムラを洗い出し、無駄や重複がない適切な運用に向けて着手をしています。例えば、配送時の積載率や車両台数のKPIを設定し、取引先・仕入先との連携・協調も加えて、輸送効率における生産性向上を目指す取り組みを進めています。

は、首都圏の大型物流センター整備や東北支店の移転、入荷受付予約システムの導入などのインフラ投資を進めてきました。

「業務生産性の向上」には、物流面、社内業務、組織面などあらゆる現場に潜んでいるムリ・ムダ・ムラを洗い出し、無駄や重複がない適切な運用に向けて着手をしています。例えば、配送時の積載率や車両台数のKPIを設定し、取引先・仕入先との連携・協調も加えて、輸送効率における生産性向上を目指す取り組みを進めています。

「差別化機能強化」の取り組みとしては、地域や健康を切り口にした「にっぽん元気マーケット」を新ブランドとして立ち上げました。さらにはアグリビジネスを本格的に進める体制ができ、産直野菜の供給や果物の輸入の拡大を実現しました。ほかにもDX関連、マーケティング機能などを深化すべく組織的な体制が整い、他にはできないこと、他には真似できないことの実現に向けて進めています。今後も差別化に資する人材や機能を強化する方針です。

〈三井物産流通グループ発足に向けて〉
当社にとって今年最重要のテーマは、4月1日付の三井物産流通グループ株式会社発足を無事にスタートさせることです。PMI（合併後の統合プロセス）の推進には相応な労力もかかりますが、グループの様々な機能、人材、仕事を取り込んで、わたしたちがおこなえることは大きく拡大すると思っています。それぞれの会社を持つ考え方や哲学・思想が融合することで自分達だけでは発想することが出来なかったことを考えられるようになる、ということも大きなシナジーであり期待感を感じています。