

卸売業新春トップインタビュー

加藤産業

加藤和弥社長



〈2023年を振り返って〉

3月にマスク着用が個人判断、5月にコロナ5類移行となったことで、大きく世の中が変わった。想定されていたことではあるが、以前に戻った部分と、変わってしまった部分が鮮明になってきた。

最も大きな変化として、価格上昇が挙げられる。グローバルのレベルから見るとマイルドな上がりかたではあるが、これまで価格そのもので勝負していたところから、価格に含まれている価値をどう伝えていくかに重点が変化している。

この価値観を置くポイントがまだ変わりがきていないなかで、価格上昇が

続くことに対して、どこまで物量を下げずにお得意先様、そしてその先の生活者に価値を理解してもらおうかという、工夫や仕掛けをいろいろ試行錯誤した1年だったと感じている。

結果的には、前期（23年9月期）は、価格改定が金額ベースでトップラインを引き上げ、物量が伴わなかったことでコストが落ち着いているという状況が数字に表れた決算だった。

試行錯誤した施策が受け入れられたのかどうか、今後の成長につながるのかという手応えまでには至らず、まだ手探りの状態だ。

〈物流の効率化、関東に新設予定のセンターについて〉

関東センターは、5000坪超の規模を計画しており、業界で増えている超大型センターほどではないが、当社としては比較的大規模なセンターを考えている。既存拠点の2〜3カ所を統合する形になるだろう。センターにどんな機能を持たせるか、マテハン、ロボットの導入により機械化する部分など、内

価値を伝える試行錯誤を積み重ねていく

容についてはこれから検討していく。

汎用型センターは、これまで必要なものを賃借に頼ってきたが、設備投資するには賃借では不安定なことから自社センターを作る。関東エリアについては、賃借比率が高く、家賃も上がっている。マーケットが安定成長していることから、優先的に進めていく。

全国については、約80カ所ある拠点を大きく減らす再編は今のところ考えていない。超大型センターを作って集約すると、お客様のいろいろな変化に対応

するには制約が出てしまうと考える。流動するお客様の変化に対応していくのが我々のスタイル。自社比率を少し高めて整理し、併せて設備投資していくイメージだ。

〈少子高齢化による市場縮小のなかでの展望〉

今後20年先、30年先は、物量を追いかけることが難しくなることは間違いない。付加価値に重点を置くことに注力するが、食に伴う付帯価値は、まだまだたくさんあると思う。デリバリーサービスがこれほど広がっているのは、買物に出たくない、手軽に食べたいといった、

様々なニーズに合致したからだろう。家庭内調理を外部化するということでは、総菜という形で広がっている。

「食べる」ということについて、調理や廃棄まで含めて、生活者が負担に感じている部分はまだまだあるだろう。それらに対して、プラスαのサービスを発掘していく余地はある。1つのサービスをビジネスに乗せていくことを続けていくしかない。

〈競合環境が厳しさを増す小売場の見通し〉
価格ということに関しては、

安売りや安く売る仕組みをつくることは区別して考えるべきだ。価格が競争要因となるのはどの時代にも同じではあるが、安く売る仕組みを持たずに安売りをしていたならば、これからかなり厳しくなるだろう。低価格を打ち出すにしても、仕組みができていけば今後強みにはなる。

一方で、安いだけで満足できるのかどうか。おいしさや楽しさといった、プラスαの価値は必要だと思っている。プラスαを必要としない需要と、価値が必要な需要とで2極化しており、使い分けられていくだろう。

関東と関西では、マーケットの大きさが違っても、物理的距離が近いことから、それほど住み分けが明確ではなかったが、他エリアからの参入が進むなかでは、各小売企業が、差別化を意識して取り組まれていくことになるだろうとみている。

〈地域商材の発掘。春秋4回の展示会でも注目企画になっている〉
全国の支店所属の社員が自分で発掘してきた商品を、他の支

店に紹介して販売するという仕組みづくりに取り組んでいる。商談の仕組みや、商品紹介の仕組みができ、ルーティンに乗るようになってきた。期待からするとまだまだで、継続して取り組んでいく。

〈24年に注力すること〉

価格が以前から変わっているなかでの新しい売り方、価値の届け方を試行錯誤していくことがキーとなる。提案の新機軸を打ち出していくことが大事だ。今年はずっと価格上昇があるわけではないが、下げられる余地もない。価値と価格のバランスを探っていくという意味では昨年と同じような1年になるだろう。価値を

伝えることの成功事例を積み重ねていく年になると思っ

ている。変化に対する成功事例は、まだみんなが模索している途中だ。答えを決めて動くのではなく、現場でお客様と話し合いをしながら試行錯誤し、そのスピードを上げていく。検証しながら成功事例を抽出し、全社ベースで情報共有しながら横展開する。スピードを上げて進めていくことが、今年重要なポイントになる。

（聞き手 赤松裕海）