

卸売業新春トップインタビュー

国分グループ本社 国分 晃社長



海外の情勢は、ウクライナ
 侵攻、パレスチナ問題、米中
 対立などにより、物流やエネ
 ルギー供給の面で予断を許さ
 ない状況が継続している。夏
 の猛暑では、国連のグテーレ
 ス事務総長は「地球沸騰化」
 と発言。GX推進法も成立し
 たが、このスピードで間に合

23年を振り返って

コロナ5類移行後はインバ
 ウンドの回復もあって業務用
 市場が好調に推移している。
 一方、人手不足は深刻で、料
 飲店では需要があっても来店
 客をさばききれない現状だ。
 また、食品の価格改定が進
 み、その傾向は今年も続くだ
 ろう。

第11次長期経営計画の3年目となった2023年は、コロナも5類に移行し業務用
 が回復基調に。だが、引き続き各種コスト増に加え、人手不足や世界情勢の不安定化
 など解決の見えない課題も山積している。そのようななか、国分グループは基本方針
 に則り、サステナビリティの活動や、共創圏パートナーとの取り組みなどを加速。24
 年は売上高・収益とも計画を上回ると見られる。(聞き手 松丸浩一・まとも小倉泉)

うのか不安が残る。企業経営
 に与えるコストもますます増
 加するだろう。

当社は、20年に策定した「S
 DGsステートメント」に則
 り、取り組みを進めている。
 政府は24年の通常国会で「食
 の憲法」と呼ばれる食料・農
 業・農村基本法の改正を目指
 しており、より力を入れたい。

「食の安全保障」はさらに大き
 なキーワードになるはずだ。
 サプライチェーンのサステナビリティ

強化で、平時から輸出できる
 ほどの生産力を持たないと、
 食料自給率は上がらない。日
 本は輸入に比重を置き過ぎな
 ので、有事の際にどうなるか
 真剣に考える必要がある。
 これまで市場が安さばかり
 を求めた結果、農家や流通に
 大きな負担がかかってきた。
 生産者を守るためにはきちん
 と価格転嫁されるべきで、食
 の安全保障の観点からも食品
 の価格適正化は取り組むべき
 課題だ。世界情勢が不安定な
 なか、国民の理解を得ながら、
 食品価格は長期的に上がって

キーワードは「食の安全保障」

いくだろう。

また深刻化する人手不足。
 エssenシャルワーカーは外
 国人に頼らなければならぬ
 状況であり、2024年問題
 も本質は同じこと。これまで
 ドライバーに過酷な労働環境
 を強いており、時間外労働規
 制で労働環境を一般並みにし
 ただけだ。政府は賃上げを呼
 びかけており、マイナスイ

も正常化に向かうと期待した
 い。

——第11次長期経営計画の
 進捗は

23年で長計開始より3年が
 経過した。4つの価値創造目
 標の推進はもちろん、冠方針
 である「食の価値創造の実践
 と循環」に向けて、営業現場
 のノウハウである暗黙知を形
 式知化し実践知に変え、横展
 開するサイクルの循環を通し
 組織として競争力を高めてい
 る。AIの活用、ナレッジレ
 ポート、N a i g i o n a i
 (ナジヨナル)大賞、CSアン

ケートなどもうまく機能して
 いる。特に8年目となるCS
 調査においてお得意先の顧客
 満足度1位選択率50%を初め
 て達成することができた。

共創圏パートナーとの価値
 創造活動の加速では、第3・
 第4階層で取り組み件数が上
 期で累計160件となり、前
 年比で28件増加した。中でも、
 D A T A F L U C T と開発し
 たAI需要予測システムは、
 約200の倉庫に実装し、作
 業の効率化と在庫削減に大き
 な力を発揮している。

ゼロカラの「超高速凍結機」
 のお得意先への提案を進め、

を展開している。

コト売りでは、生鮮3品と
 物業の加工機能を備えた新砂
 センターを稼働。物流セン
 ターでのコト売りとして、小
 売業のバックヤード業務を支
 援している。また、共創圏パ
 ートナーである中小卸に対する
 システム開発を有償で提供し
 ており、次のコト売りの柱に
 していきたい。

「従業員の仕事における幸
 福度」の向上では、国分スタ
 ンスと個人のパーパスが重な
 る部分が多い人ほど仕事にお
 ける幸福度が高いことから、
 パーパスワークショップを開
 催。2000名以上が

参加し、国分スタンス
 に対する理解・共感が
 進んでいる。また、新たに作
 成した社内向け動画「あなた
 がつなぐ」を今年から社内
 公開する。仕事の全体像を理
 解したうえで、自らの仕事が
 日本の食を支えていることを
 実感してもらおうのが狙いだ。

——冷凍・チルド部門につ
 いて
 低温事業は常温と低温の融
 合を目指した体制が定着し、
 カテゴリーの区分けが無く
 なってきている。全ての業態
 で、生鮮を含めた売り場全体
 を提案する力が求められてい
 る。総合卸として、全てのカ

テゴリーで全業態に対応して
 いきたい。

——今懸念していることは
 厚労省が策定を進めている
 「飲酒ガイドライン」だ。よ
 うやく酒類業界がコロナ禍か
 ら立ち直りつつあるなか、ガ
 イドラインの捉えられ方
 によっては、酒類業界のみなら
 ず、日本の産業界に大きな影
 響を及ぼす。関係各所と十分
 な話し合いのうえ、慎重に対
 応していくテーマだ。

——今期の目標は

「顧客満足度No.1」の目標
 数値は達成したが、これに満
 足することなく、さらなる高
 みを目指し、「お客様に何を
 提案してゆくか」を模索して
 いく。重点戦略は、「食の価
 値創造の実践と循環」。お客
 様の期待を超えるべく、暗黙
 知を可視化・共有し、社員の
 マーケティングマインドの向
 上に繋げる。そして、「共創
 圏パートナーとの価値創造活
 動」を加速させ、第3・第4
 階層の戦略的パートナーシッ
 プを拡大し、食の価値創造に
 向けた機能強化を図る。「地
 域共創ビジネスモデルの確
 立」についても、グループ間
 の交流や活動共有を通じ、日
 本社会の要請に応える「地域
 共創ビジネスモデル」を確立
 する。