

## 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



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 小倉泉弥)

## 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。

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

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「SDGs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

## いくだろう。

また深刻化する人手不足。エッセン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ただけだ。政府は賃上げを呼びかけており、マイナスイ金利

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て、AIの活用、ナレッジレポート、Naigionai(ナジヨナル)大賞、CSアン

## キーワードは「食の安全保障」

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、DATAFLUCT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、冷凍解凍技術を活用した新しいビジネスモデルの提案を推進。食と暮らしのメディア「m acar onii」マカロニを運営するトラストリッジとはデジタルマーケティング分野で取り組んでいる。S O U L A とは、ヘルスケアアプリ「SOULAPIE(ソウラパイ)」により、ヘルスケア分野で新たな事業展開を図っている。EC店舗「ROJ I日本橋ONLINE STORE」では、バーチャル空間に田村酒造場をもとにした蔵元探訪ができるサービ

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、自らの仕事で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。

低温事業は常温と低温の融合を目指した体制が定着し、カテゴリの区分けが無くなってきた。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。