

## 卸売業新春トップインタビュー

トモシアホールディングス  
荒木 章社長

われわれ卸売業も同様だ。コロナ禍をきっかけに商習慣を見直したり、組織改定や人員配置などをフレキシブルに対応した会社は成果が出ている。当社も歩みを止めなかった。特に昨年はこれまでの延長線上ではいけない、これからという方向

——2023年振り返り  
コロナ禍の収束を印象づけた年となった。人流が回復し、消費が上向き兆しが見られた半面、物価上昇に伴う節約志向が強まるなど、まだら模様の一年だった。その中でスポーツなど明るい話題も多く、近年国際競争力で負けが続いていた日本も勇気をもらった。

コロナ禍でマーケットの空白期間があったが、その間休眠していたところは、コロナが収束した現在、大きく遅れを取っているように見える。一方で空白期間にも、もがき、苦しみ、そして改革に努めた企業では、その成果を大きく出している。

われわれ卸売業も同様だ。コロナ禍をきっかけに商習慣を見直したり、組織改定や人員配置などをフレキシブルに対応した会社は成果が出ている。当社も歩みを止めなかった。特に昨年はこれまでの延長線上ではいけない、これからという方向

で進んでいくべきか、そのためには何をすべきか——など大いに議論できた年だった。

——中期経営計画「TGV2027」

その議論などを経て、昨年の創立10周年で策定したのが中期経営計画「TGV(トモシアグループビジョン)2027」だ。この発表も大きなターニングポイントとなった。

骨子は、規模拡大と差別化、コスト削減を推進するため、①エリア×カテゴリ×チャネル戦略 ②地域深耕施策 ③共創戦略 ④社組織・デザイン

社組織・デザイン

## 「ワン・トモシア」へ全社一丸で

タル改革を基本方針に、最終27年度定量計画の売上高1兆円(22年度比224.5億円増収)、経常利益110億円(43億円増益)、ROE10.0%以上(22年度7.2%)、自己資本比率30%以上(22年度21.3%)を目指す——ものだ。

業・物流・会計も含め、組織や人事はトモシアホールディングスとして一本化の方向だが、事業会社の個性や自主性を大いに尊重する「連邦経営」を推進しながら、ホールディングスとして、そのシナジーをより高めていきたい。

——今後の取り組みについて

第一に「人材育成」。これを前面に出していきたいと考えている。商品やシステム、機能などは時代に合わせて変えていける。弊社ならではの差別化となるの

は、商品や機能ではなく、人財の豊富さではないか。もっとも重要な経営資源であり、人材教育が大きなテーマである。

第二は「仕事のやり方を変えていくこと」。人海戦術からデジタル化へと変革させていくこと。これをどれだけ変えていけるかが勝負所でもある。

機械化できる仕事には、デジタル化・IT化を推進していきたい。

第三は「労働生産性の向上」。売上高経常利益率が

今年度上期(4~9月)時点で1%を超え、通期でも1%超えは達成できる見通しだ。ただ、同業卸を見て1.5%や2%が標準化してきている時代で、当社の改善スピードは、むしろ遅いのではないかと懸念を抱いている。そのため「TGV2027」では当初は最終の27年度に売上高経常利益率1.1%を目標としていたが、これを前倒しし、26年度で達成させたい。

売上高経常利益率は、労働生産性を図る重要な指標であり、これを向上させていくことはステークホルダーに向け、企業として果たしていくべき責任と認識している。

その上で当社は地域に育て、育まれた企業として、たとえ1社のメーカー、1軒の飲食店であろうと、当社から取り引きを解消することは、これまでもなかつたし、これからもすることはない。取り引きの集中と選択を行い、効率化していくことも卸売業のひとつの戦略ではあるが、地域のステークホルダーに育てられ、地域と一緒に成長していくことが、当社のミッションであり、ポリシーでもある。

地域に根付き密着してきた企業として、現在の人手不足は都会よりも、より深刻である。定年の延長や退職者の再雇用など高齢者従業員の仕事方も改めて検討していく。そして女性も含め、皆に活躍してもらわないと乗り切れない時代でもある。

——2024年の計画や課題は?

本年はM&Aや新規事業の立ち上げを計画している。人手不足、職人不足、技術不足が深刻で、企業成長のボトルネックと懸念されるなかで、設備投資計画の前倒しも含め、本年中にいくつか着手したい。

中計で掲げている前出の「エリア×カテゴリ×チャネル戦略」「地域深耕施策」「共創戦略」「トモシア・旭食品・カナカン・九大堀内」の4社組織・デジタル改革」のそれぞれの施策を粛々と実行していく。

商品では、3事業会社

ともに展開している「酒類」の強化策を進めていきたい。お酒が持つ楽しさや効用、コミュニケーションツールとしての有用性なども伝えていければ幸いだ。

その上で、地域密着商品の代表でもある「地酒」の育成強化を図る。例えば、北陸三県卸酒販組合が音頭をとり、北陸三県共通ラベルの「地酒」を、北陸新幹線の敦賀までの延伸開業となる3月に合わせ発売することが決まっている。これは画期的なことであり、「地酒」の観光資源化とともに、需要活性化にもつながると見る。

——総合卸売業の2024年のキーワードは?

「共同」「共有」「協調」の3つとしたい。

システム関連や、「物流削減や環境問題、商習慣・慣習の改革に関しては、卸売業1社だけで解決できる問題ではない。重要なのは同業・業界が一緒に取り組んでいくことだ。サプライチェーン全体でコスト削減を図らないと、最終的に消費者にお願いすることにながかりかねない。

(聞き手 松丸浩二)