

## 卸売業新春トップインタビュー

## 伊藤忠食品 岡本 均 社長

## '26 年は創業 140 周年節目の年

〈2025 年の振り返り〉

業界再編、景気動向、価格改定・値上げなど想定外の出来事も含め、様々な意味で厳しい経営環境にあった年となった。

その中でも上期決算（26 年 4～9 月、売上高 103・8%、営業利益 117・9%）は順行速度で想定を上回る結果を残すことができた。ただし、期初から想定していた諸々の影響は下期に出てくると考えており、今年度の本番はこれからだとの認識を持っている。

〈アサヒグループホールディングスのシステム障害について〉

同社とは歴史的な関係もあり、われわれにとっては非常



に重要な取引先のうちのつだ。今回のシステム障害が発生した際にも、「できる限りのことは協力しよう」と社内向けにメッセージを発信した。

11 月末の同社会見後にも、それまでの自社社員の対応への感謝とともに、同社商品の復活・拡充に向け、ここからもうひと頑張りしようと再びメッセージを送った。

今回のような事態に際しても、われわれはエッセンシャルワーカーとして、消費者の豊かな食生活の実現に

向けて安定供給の責任を担っており、真価が問われると思っている。

〈今後の卸売業の価値とは〉

食品業界における製・配・販の「配」を担っている事業者として、いかなる理由でも流通に滞りが起きた時には全力で対応し、全うしなければいけない。

特に食品業界ではこれまで製・配・販の機能分化がクリアになっていたが、業界再編や PB の拡大など、垂直統合的な動きが進んでいる。

これまでは商品を届けるま

## 着実に 1 歩でも 1 ミリでも前へ

だが卸の役割で、それをいかに合理化するかを競ってきたが、現在は「配」の機能をきつちりと果たしながらも、卸機能強化に向けてデジタルサイネージを活用した買い上げ点数の向上策や消費者のワイズスペンディング（賢い支出）に資する提案を行っている。

そして「配」の機能はラストとして残るが、それだけですべての責務が果たせるわけではない。卸は「製」と「販」の間をつなぐ存在とし

て、持っている情報や知見を活用して、いかに消費者に対して価値を提案するかを考えなければならない。

〈中期経営計画「Transform 2025」創造と循環〉の進捗〉

これまでのビジネスモデルの成功体験がある中で、新たな方針や施策を意識しながら普段の仕事に取り組む姿勢が定着してきた。

デジタルサイネージのビジネス一つとっても、営業は目の前の商品の価値をどうやって消費者に理解してもらうか

という観点で話しているの

で、商談は従来よりも深みが増しており、その点で小売業の方からも評価いただいている（※今第 2 四半期時点です。デジタルサイネージは広告放映可能台数約 1 万 9000 店舗に規模拡大。SM 約 1 万 4000 台、ドラッグストア約 5000 台）。

〈物流について〉

個別最適の協業は着実に増えている。2024 年問題は 24 年にガラッと変わるような話ではなく、今後も徐々に進行していく課題。

合理化への取り組みはこれ

から先もさらにレベルを上げていかなければいけない。

メーカーや同業卸と、どのような協調が取れるのか、解は一つではなく、志が一つであればできるところから順次広げていく。

現中計で取り組んできた物流面において、物流効率は一

定の改善を示している。

その一方で、ここきて物量が落ち、稼働率が下がってきている。次年度は食品の値上げがほぼほぼ落ち着くと予想されるなか、物流費の上昇のインパクトが大きくなるた

め、より一層協業も含めて進めていかないと、物流費の上昇がサプライチェーン全体の足を引っ張っていく可能性がある。

〈商品開発関連〉

当社の商品開発は、惣菜も含めて数字としては伸びてきている。開発の人材も育ってきており、携わる人材も増えてきた。

また「凍眠市場」関連の商品はおかげさまで評判が良い。凍眠フルーツは産地開拓、ラインアップ拡充を図っていく。そして一定程度のボリュームに成長したので、今

後さらに拡充するためにレベルアップしたいと考えて

いる。

〈2026 年のキーワード〉

一番インパクトがあるのは業界再編。これによって商売は大きく変わる。いかにわれわれが劣後しないでいられるか、あるいは商売につなげられるか。その点で 26 年は節目と言える。

エリアを越えた動きもあるなかで業界がガラッと変わる可能性もある。そこで勝ち抜ける、もしくは生き残れるかどうかは経営にとって極めて重要である。今までは小売業の各チェーンも独立していた

ため販売先が多岐にわたっていたが、一定程度の塊で集約されていったときに卸の再編も可能性としてはあり得るだろう。

〈今後の方向性〉

税引き後利益は社長就任時の 33 億円から 82 億円まで成長できた。新たな機能も備わり、同業にひけを取らない社員への処遇改善も実施した。

スローガンだけ掲げるのは好きではないので、すぐに 100 億円と宣言することはしないが今年度（26 年度）の創業 140 周年は節目でもあり、これまで積み上げてきた成長の気運は絶対に崩したくない。また不安も多いが、着実に一歩でも 1 ミリでも前に進む文化をこの会社根付かせたい。

次期中計（26 年度から）では、現在実践しているその先をどう見せるかが重要になるが、画期的に変えることはしない。社員に響くような言葉で、みんなが共通で共有できるようにしたいと考えている。

会社のビジョンを社員全員が共有しながら、人に対して貢献している手応えがある、自分の仕事に誇りとやりがいを感じるような伊藤忠食品にしていきたい。

（松丸浩二）