卸売業新春トップインタビュー

国分グループ本社

國分 晃社長

第12次長計がスタートする年

2025年は第11次長期経営計画の最終年として、掲げていた基本方針の目標についてそれぞれ達成。5期連続の増収増益も果たした。それまでの第10次長計から取り組んできたことが、10年をかけて実を結んだ。次の12次長計の策定も同時に行い、26年から新たな施策に着手する体制が整った。

（聞き手 松丸浩一、まとめ 小倉泉弥）

――25年を振り返って

第11次長期経営計画の最終年として、「11次長計を仕上げる。もう一度ゼロベース、これからを考える」を冠方針に掲げ、長計の完遂と12次長計の橋渡しを同時に推進した。インフレ、円安、人手不足、米不足、気候・地政学リスクなどの課題が山積する環境のもと、盤石な収益基盤の構築を進めた。

累計2557万人が来場して大変な盛況となった大阪・関西万博では、8月に「だし屋国分 万博店」を出展し、オリジナル食品「だし麺」を通じて、日本の食文化の一つである出汁の魅力を世界に発信することができた。当社が社会に提供できる価値の幅広さ、共創の力を改めてアピールできた。

10次長計で「食のマーケティングカンパニー」を掲げ、11次にかけて10年間、総マーケティング人材を目指し、社員一人ひとりがスキルを高め、この間の売上高は2兆円、経常利益率は1%を超えることができている。

だが、地球温暖化、DXの活用、生成AIによる仕事の変化などがあり、これからの成長戦略は従来の延長線上では描けない。だからこそ、「もう一度ゼロベース、これからを考える」を据え、12次長計の策定に当たった。その内容は、食のライフラインを担う企業の責務として、持続可能な成長戦略を盛り込んだものとなった。

――取り組んだ基本方針は

基本方針①「11次長計の完遂」では、4つの価値創造目標「顧客満足度引き上げ」「共創圏の確立」「コト売り比率引き上げ」「仕事における幸福度向上」について、年初に積み残しを洗い出し、いずれも達成できた。

基本方針②「食の価値創造の実践と循環」では、暗黙知の形式知化を進めて、社内ナレッジとして成功事例を共有することで、実践知として商談、販促企画など現場での活用事例が増えている。目指してきた総マーケティング人材の底上げが進んだ。

基本方針③「共創圏パートナーとの価値創造活動の加速」では、第四階層の取り組み件数が24年末の215件から228件に。販路の開拓、共同物流、新商品開発など、多様な事例を積み上げた。

国分グループと戦略を共有して活動する第三階層では、11次長計以前から提携する共創圏パートナーは7社、11次以降は13社。スタートアップとの連携では、出資・協業を通じて、新領域を開拓した。

基本方針④「地域共創ビジネスモデルの確立」では、グループ企業の地域共創部が積極的に取り組み、継続的に地域へ価値提供できる案件が通年で積み上がった。自治体プロボーザル案件が評価され、提案先から理解度が高まり、新たな案件が舞い込む、地域共創・正のスパイラルが構築されている。

基本方針⑤「値上げへの対応 卸マージンの確保 コスト管理」は、材料・物流・人件費の上昇を前提とした価格改定と取引条件の適正化を継続している。単なる値上げではなく、MDの最適化、SKUの精査、代替提案などを組み合わせて、お得意先に丁寧にご説明し、ご理解を頂いている。

なお、物流は共同配送、マザーセンターの活用など、様々な打ち手で効率化を進めた。AI需要予測による在庫精度向上で在庫金額を圧縮し、発注業務の効率化を推進した。

――DXの取り組みは

11次長計のテーマの一つである「人とデジタルの役割を見極め、DXの積極活用を推進」に基づき、AI需要予測の対象拠点への導入を完了。デジタル化を進めるエバンジェリストの育成と活躍で業務の効率化が進んだ。現場メンバーがDXを学び、業務変革を主導することで、現場目線で業務にメスを入れながら、デジタルの活用を進めた。すでに160名以上のエバンジェリストがグループ内で活躍している。

生成AI「KAIWA」の普段使いを通して、デジタルリテラシーを高め、変化に対応できる戦略的DXで業務の効率化を進めた。目標の18万時間／100名の人員シフトに対し、25年12月末で19万4000時間・108名の人員シフトを達成した。

――新会社の国分フレッシュ・フードトランスについて

12次長計に先立ち、低温フレッシュ・デリカ事業では、2050年の経営環境の変化を見据え、「低温事業マスタープラン20 30」を策定。その推進のため昨年5月1日に、国分フードクリエイトが国分フレッシュリンクを統合し、国分フレッシュ・フードトランスに社名を変更した。低温事業と生鮮事業を融合させ、生産者との繋がりをより一層強化することで、食の安全保障と継続的な成長を意識しながら、日本の食のサプライチェーンを支える企業を目指す。

――日本酒の需要振興は

「酒ハイ」は飲食店にオンメニューするなど浸透が進んでいる。新しい飲み方として定着してきた。

11月には「高付加価値な酒蔵体験」のトライアルツアーを田村酒造場で実施し、海外の富裕層が参加した。質の高い「その土地の文化や歴史に触れる体験型旅行」が求められている。

――国連のハイレベル会合で成果文書にアルコールの「ノーセーフレベル」が記載されなかったことについて

当面は、厚労省が発表した飲酒ガイドラインの指標をしっかりと意識しながら、業界で一致団結して、適正飲酒を推し進めることで対応していく。