

卸売業新春トップインタビュー

加藤産業

加藤和弥 社長



も変わり、株式市場の好転もあり、年初が遠い昔のようだ。常に話していることだが、一過性の変化を捉えて商機とすることも大事だ

ミッドの変化がビジネス環境に一番大きなインパクトをもたらす。少子高齢化による市場のシリンクや人手不足の問題、これらに伴う賃金の上昇や、インフレも起きている。この背景のなか、小売業の競争がエリアを跨いで激化している。競争激化や再編の流れは以前から続いているものだが、昨年はますます顕著になった。今後、変化が継続していくなかで、大きな転換点になる年だったのではないかと

なつたのではないだろうか。——直近の取り組みについて。若手営業社員の教育は変化対応の一環か。長期的な市場の変化に対応して、組織の形や取り組みの形を変えることは難しくないが、そこに魂を入れていくことが大事だと思う。会社全体で、変化に対して取り組んでいく姿勢や考え方に変わっていくかなければならない。まだやり切れてない部分もあるが、昨年は階段の一段目を上ったという感触を得ている。

基礎固めをしつかりすることは重要だが、同時に、応用力を高めるためにはロジックを知っておくことが必要になる。自分で考える力をつけていくことが大事だ。当社の強みは現場だと思っている。「動く」ということでは強みがあると自負している。この「動く」を、言われたからやるのではなく、現場ごといろいろな問題意識を持ち、自ら動いていくことが大事だ。そのためには考え方を理解して

フォロワーしていくのが本社の役割。会社発信の業務改革だけではなく、今年はさらに現場発信の取り組みを進めていきたい。——ロジスティクス機能強化について。物流はこれまで、各支社の独立採算においてセンターを管理してきた。利点もあったが、複数企業での共同配送が増えてきたことから、社内での物流の共同化・合理化を図るための再編を行う。支社を跨いで物流や機能

が、再配置の全体像からすると準備段階で、機械化もまだそれほど大胆には進めていない。湘南センターはこれから取り組みのスタートとなる。今後、既存のいくつかのセンターを統合しながら再配置を検討していく。マンパワーの問題もあるもので、年1カ所か2カ所のペースで、約5年をかけて、順次拠点整備していければと思う。——物流改革は他社との連携も必要。フィジカルインターネット構想もある。他の卸と連携して共同配送するには、どこに共同配送のチャンスがあるのかを探っていくかなければならない。データを元に、共同配送にしたら大きな成果が出る組み合わせを、今までは人が考えて判断していたが、もう少し高度化していくのがフィジカルインターネットを構築する取り組みだ。合理化の余地、宝の山が出てくるかもしれないというものを探していきたい。お互いのデータを持ち寄り、共同配送の機会を探り当てるような仕組みづくりを進めていく。

り
——2025年の振り返り
目まぐるしい変化があった一年だった。4月に開幕した大阪・関西万博は、報道がほとんどなくスタートしたが最終的には大きく盛り上がりつつ閉幕した。万博開幕直前にはトランプ関税が発動し、懸念が多くあったが初期よりは影響が小さい形に収まりつつある。この間に日本の政権

が、それ以上に継続的に起こっている変化に対応していくことが重要だ。中長期的には、人口ピラ

に、業界全体がいよいよ本腰を入れて変わっていくかなければならない。25年はこのチャレンジを始めた年に

いらないと対応ができないので、ロジックを理解することも含めた基礎固めが必要だ。本社が考える以上のことに各現場が直面している。それぞれの取り組みが積み上がって全体が形作られていくのが当社らしさだと思う。

例えばデジタルの取り組みでは、会社全体で整備していくことも必要だが、生成AIなどは現場で営業先に合わせた使い方がたくさんあるだろう。現場でできないことを

を共有することを増やしていくことが目指す方向性のひとつだ。また、近年こだわり商品で差別化する小売企業が増えており、当社で取り扱うアイテム数も増えている。相反して、食品ロス削減の課題やサステナビリティの課題があり、両立させていくことが将来的にも重要になってくる。この辺りのことを俯瞰しながら、センターの再配置を進めている。関東に新設した湘南セン

【大阪】加藤産業は、卸の「つなぎ」の役割を重視。全国にある11支社25支店・営業所を中心に、地域に密着した提案営業で得意先・仕入れ先との取り組みを深化させている。強みである現場の力をより発揮していくため、「営業機能の高度化」を重要方針のひとつに掲げ、営業社員の教育、全国ネットワークの活用を進める。また、ロジスティクスの機能強化にも注力する。全国各地に物流センター約80拠点を保有しており、市場の変化に対応したセンターの再配置も行いながら、生産性の向上や機能の強化、共同配送の推進に取り組んでいく。加藤和弥代表取締役社長執行役員に、昨年の振り返りと今年の展望について聞いた。

（聞き手 赤松裕海）

転換期、全社を挙げて変化対応の取り組み姿勢へ