

# 卸売業新春トップインタビュー

## 加藤産業

## 加藤和弥 社長



一年間を通して見通すことは、もはや不可能な時代だと思っている。一年前に現在の状況を想像できた人はいるだろうか。例えば米の価格が上がることを一年前に想像できたか。世界情勢にしても今までにない変化をしていく可能性があり、見通しを立てることは難しい。

今年に関しては、大阪・関西万博が開催されることや、賃上げが続くことは確実だろう。一方で為替の動きや、S

【大阪】加藤産業は今期方針に、①「つなぎ」の強化 ②営業機能の高度化 ③ロジスティクスの機能強化 ④海外展開の促進 ⑤サステナビリティ経営——を掲げる。

卸の「つなぎ」の役割を重視しており、得意先との新しい取り組みを創出し売り場のソリューションパートナーになること、仕入先との新しい事業領域における取り組みの推進、メーカーサポート機能の充実を進めていくことで、それぞれとの取り組み関係を深化させる。

営業機能ではデジタル対応の促進やデータ活用能力を向上。ロジスティクスは機械化・ロボット化の展開や、物流ネットワークを活用した機能再配置により機能を強化。海外展開はマレーシアNo.1ディストリビューターの地位確立と、ベトナム、シンガポール、中国の各国を強化していくことで、海外売上高1000億円を目指す。

（聞き手 赤松裕海）

### —2025年の展望

一年間を通して見通すことは、もはや不可能な時代だと思っている。一年前に現在の状況を想像できた人はいるだろうか。例えば米の価格が上がることを一年前に想像できたか。世界情勢にしても今までにない変化をしていく可能性があり、見通しを立てることは難しい。

Mの合従連衡の動きなどは予測ができない。

見通しとして何かを想定している、逆の時には対応が遅れてしまう。我々は常に川を泳いで上っているようなもので、流れよ

# 先が見通せない時代、柔軟に対応

泳ぐのが遅ければ流されていく。泳ぎに力強さは出てきたと思っている。

——値上げ環境が続くが直近では価格訴求の動きもあり、どう対応していくか

価格に関しては卸が単独で出せる提案はそれほど多くはない。メーカー戦略に連動する。

価格と価値とのバランスを強引に変えることは、今後は難しいだろう。コストが上がっているにも関わらず、価格だけを下げることが無理筋だ。

めにも、価値と価格のバランスを合理的に合わせるべく、取り組みが必要だ。

——消費者ニーズの細分化への対応

SMはじめ小売店頭にも消費者の行動をカテゴライズしてパーソナリティを作るような取り組みが出てきている。売り場はマスを追いかけないと効率的ではない。ある程度のマスを追いかけるが、一つに絞らずいくつかのマスを追うことになるが、店舗ごとに何を重点にするのかが異なる。

ならば、デジタルチャネルに結びつけて対応することになる。

物流の2024年問題と同じく、制度変更が始まる区切りであって、突然始まる話ではなく、この年に急増するといふものでもない。もちろん、高齢者の増加や少子化による影響は様々なところにあるが、急に何か変わるのではなく、間違いなく進行していく問題であり、手を打っていかねばならない。

——海外展開について

一定の規模感ができてきたなかで、今は売り上げの拡大を追求するよりも、収益性の向上に重点を置く。24年9月期決算は、収益が少し厳しかったが、要因は国ごとに違うため、海外を一括りにして戦略を立てることに効果はない。課題それぞれに合わせた形で必要なものを強化していく。

ただ、共通事項としてあるのは、我々はディストリビューターなので、サプライヤーとともに、サプライヤーからお届けするマーケティングが重要だ。サプライヤーからどう信頼を得ていくか。各国のサプライヤーと情報交換しながら面を叩いていくことが戦略になる。コロナ禍を経て、Webを使ってつながることが簡単にできるようになった。併せてこの2年はリアルで自由に行き来できるようにもなったので、様々な手段を使いながら情報交換し、前に進めていく。

——菓子事業再編後の動き

一昨年に加藤菓子ホールディングスを置いて菓子事業を再編した。直接的な影響はそれほど大きくないが、菓子をやっているというアナウンス効果はあった。社内でもしっかりと腰を据えて取り組む雰囲気が出ていた。展示会に出展いただける企業も増えているので、一歩前進したと感

近年のコスト上昇は一過性ではないので、何らかの形で負担していく仕組みにしないと事業継続ができない。既存の同じ商品と同じ仕組みで価格訴求することは難しく、コストを転嫁しないという選択肢はない。

価格訴求をせずに全てを高付加価値化すると言うものではない。コスト上昇の全てを価格に転嫁して付加価値を上げていくのか、または、値上げにならないための努力をしていくことにも知恵の絞りどころがある。いずれにせよ、商品にとっても、消費者のた

様々なニーズに対応していく一方、かつてアパレルではユニクロのように共通標準化して量売をすることでニーズを変えていった例もある。ニーズに対応するMD、そのなかで中心となるものをローコストで抑えるMDの、両方がある

細分化への対応ということに焦点を絞ると、スピードとデジタルの力を借りることが必要だ。季節感も含め、来店するお客様の变化するニーズにだけ早く対応してMDを変えていくことに限界がある

——後期高齢者が大幅増加する2025年問題

24年はいろいろなことがあったなかでも、当社では菓子事業の再編や、グリーンウッドファクトリーの新工場稼働など、少しギアチェンジした一年だった。これまでの延長線上で同じことをしているだけでは、この先は厳しい。24年のギアチェンジを25年以降につなげていくために、二の矢、三の矢となる新たな取り組みを続けていく。