隔日刊
食品新聞
発行所 食品新聞社
http://www.shokuhin.net/
大阪市北区南森町2ー3ー30
郵便番号 530－0054
電話 06（6361）4972㈹
東京都中央区入船1ー9ー8
郵便番号 104－0042
電話 03（3552）3756・4031
名古屋市中区丸の内2－10－11
リブラ丸の内6 305号
郵便番号 460－0002
電話 052（221）5391㈹
（支）広島・福岡
© 食品新聞社 2019
THE JAPAN FOOD NEWS
購読料 半年33,346円

まさに激変の30年

國分勘兵衛 平成を語る《1》

求められた〝環境対応力〟

バブルの絶頂・崩壊とともに始まった平成が今月末で1万1千70日間の歴史に終止符を打つ。この間、日本の社会・経済環境は大きく変化し、長いデフレと規制緩和のうねりの中で食のサプライチェーンも様変わりした。消費税の導入やダイエーの全盛期を全く知らない世代も間もなく中堅社員の年齢を迎える。彼らを育んだ平成とは、食品業界にとってどんな時代だったのか。次の時代にどんな課題と教訓を残したのか。平成を通して食品業界を牽引した国分グループ本社会長・國分勘兵衛氏に30余年の歩みを振り返ってもらう。（10回連載／聞き手＝東京本社編成局・横田弘毅）

マーケットは成熟・飽和 厳しい過当競争の時代

――新元号が決まり、改元までいよいよ秒読みです。食品業界、国分グループ、そして國分会長ご本人にとって、平成とはどんな時代だったのでしょうか。

天皇陛下も仰っていたように、まずは30年にわたり戦争のない平和な時代であったことが何よりです。その一方で国内外ともに社会・経済の変化が非常に激しく、科学技術も飛躍的に進歩しました。各地に爪痕を残した自然災害をはじめ、特筆すべき出来事も多かったと思います。また、少子化・高齢化に伴う総人口の減少というかつてない社会構造変化が始まった時代でもありました。マーケットの成熟・飽和を背景に、食品業界では過当競争と流通の再編成が進みました。業界全体としてはなかなか厳しい時代だったのではないでしょうか。

そうした中でもわが社の業績は比較的順調に推移し、お陰様で組織・企業体を充実させながら新しい時代を迎えることができそうです。難しい局面も多々ありましたが、いい時代を過ごさせたかなと思います。社長を26年間務め、もうすぐ傘寿を迎えることにもなりますし。

――平成を通じて最も印象に残っていることは。

創業300周年（平成24年〈2012〉）を無事に迎えられたことと、次の世代に経営を託したこと（平成29年〈2017〉にグループ本社社長只中でした。その頃は既に小売酒販免許や大型店の出店に関する規制緩和が始まっており、小売構造の激変が予想されていました。不安はありませんでしたか。

特になかったですね。良き社員とブレーンに恵まれていましたし、時代とともに流通が変化するのは当たり前のことですから。私たち卸にとって大切なのは、環境変化にいかに機敏に対応していくかです。

國分 勘兵衛（こくぶ・かんべえ）国分グループ本社代表取締役会長兼CEO。昭和14年4月27日生まれ、79歳。同37年慶応大学商学部卒、味の素入社。同42年国分商店入社。同52年国分代表取締役副社長。平成3年同社代表取締役社長（同15年より会長兼務）。同4年12代國分勘兵衛襲名。同28年のグループ再編に伴い、国分グループ本社代表取締役会長兼社長CEO。同29年より現職。前・日本加工食品卸協会会長。

小売変化見据え社内改革 30年で売上高約3倍に

――そのことも少し関連してくるのですが、平成時代は御社にとって創業以来最大の発展期と考えて差し支えありませんね。

そうですね。この30年で売上高は約3倍（平成元年度6千588億円〉平成30年度1兆8千858億円）、経常利益は約4倍（同26億円〉同106億円）に広がりました。

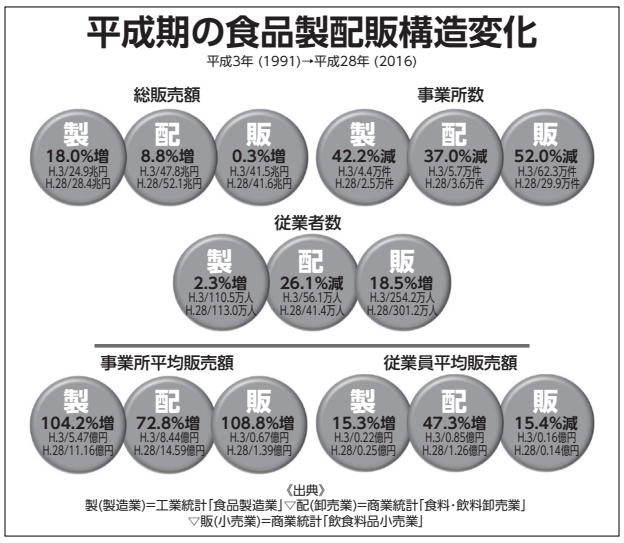
――長い経済停滞期にそうして躍進できたのは、なぜだったのでしょうか。

まず、得意先・仕入先をはじめとするステークホルダーに恵まれたこと。社員に恵まれたこと。それからもう一つ、会社が一致団結できる形になったのが大きいと思います。仰るように平成は流通の激変期です。規制緩和によってスーパーやコンビニが酒を扱うようになり、食品の購買チャネルも組織小売業にシフトしました。私たち卸とても、従来のように酒と食品の組織が分かれた状態にしておくわけにはいかない。商売自体も二次卸への大卸取引から小売業への直販取引にどんどん移っていくわけです。

昭和50年代の東京支社の組織は（業態ごとの売上げ規模の順に）第一営業部で食品・酒類の大卸、第二営業部で一般・業務用酒販店、第三営業部で量販店・百貨店を担当していましたが、それぞれ平成の途上で逆転しました。総売上げに占めるショナルネットワークの構築を進めていったわけです。物流や管理の現場で営業のスペシャリストのノウハウが生かされるケースもありました。

――平成初期の段階で古い一次卸の構造を残していたことを踏まえる発表した昨年10月1日現在の生産年齢人口は、約7千500万人で前年より51万人減少した。同省が推計する25年の生産年齢人口は約7千200万人なのに、6年間でさらに300万人、神戸市と川崎市を合わせた人間がいなくなる▼今の日本では「持続可能な」の人手の確保は大きな問題であり続ける。でもその後、仕事をロボットに奪われたら、いったい何をすればいいのだろう。「持続可能な人間性」という問題に直面するのだろうか。

元年の約55％に対し、直近の平成30年度は10％弱です。直販関係が相当大きくなりました。こうしたお取引先構成の変化などを踏まえ、営業、管理、MD、さらには組織・人事のあり方を逐次見直すことで、フルライン・フルチャネル・フルファンクションの事業体制とナ



ショナルネットワークの構築を進めていったわけです。物流や管理の現場で営業のスペシャリストのノウハウが生かされるケースもありました。

――平成初期の段階で古い一次卸の構造を残していたことを踏まえる発表した昨年10月1日現在の生産年齢人口は、約7千500万人で前年より51万人減少した。同省が推計する25年の生産年齢人口は約7千200万人なのに、6年間でさらに300万人、神戸市と川崎市を合わせた人間がいなくなる▼今の日本では「持続可能な」の人手の確保は大きな問題であり続ける。でもその後、仕事をロボットに奪われたら、いったい何をすればいいのだろう。「持続可能な人間性」という問題に直面するのだろうか。

第5次長期経営計画（平成3～平成7年度）以降のグループ店政策が奏功した部分もあります。当時、既にチェーンストアの広域展開が相当程度進んでいましたが、わが社の拠点網と資金力だけではそうした有力企業の調達ニーズに全面的に対応できなかった。一方、全国各地にも得意先小売業の大型化・広域化への対応にお困りの二次卸が多数ありました。そうした二次卸と機能を分担しながら小売業の変化に向き合っていこうということで、徐々にグループを形成していきました。それが現在の7つのエリアカンパニー（国分北海道・国分東北・国分関信越・国分首都圏・国分中部・国分西日本・国分九州）のルーツです。

――二次卸との協業は昭和40年代に既に始まっていましたが、平成以降は資本関係を伴う強固なグループに進化しました。

当初からM&Aを志向していたわけではありません。機能分担から始まって徐々に資本を入れさせていただくなど、進め方はケースバイケースでした。それが段々と連結化の方向に向かい、全国で均一な機能能を提供できる一つのグループにまとまっていったということです。（次号に続く）

狭商圏宅配強化へ

ライフコーポレーション セイノーグループと提携

「ネットスーパーの3月の月間売上高は2億5千万円くらいで、前年比で30％伸びている。このペースでいけば年間30億円くらいの数字になる。新店を1店舗オープンするよりも大きい数字になってきている」（岩崎高治社長兼COO）。

時短ニーズや高齢化に伴う来店宅配ニーズの増加を踏まえ、ライフコーポレーションは11日、ネットスーパー、来店宅配サービスでの安定した配送網の構築に向け、セイノーホールディングスと、同社のグループ会社で食材宅配を中心とした狭商圏宅配サービスの企画運営を行うペクトルワンと業務提携契約を締結した。

同社は、18年度からスタートした第六次中期経営計画でネットスーパー事業を柱の一つと位置付けているが、セイノーグループとの協業体制を強化することで、ネットスーパーの発展加速につなげる狙いだ。

同社のネットスーパー事業は好調に推移しているものの、「儲かるビジネスモデルにする、もっと売上高を伸ばしていくには、いくつかハードルがある」（同）とし、「一つは人手不足の中、店舗でのピッキング、パッキングを効率よくする体制を構築すること。二つ目は配送の部分。店舗で人の手配できているが、配車の手配ができずに受注できなかったり、逆に車はあるが、人手が揃わないとか、なかなか連携がうまくいかないことがあった」（同）と課題を挙げる。

今回のセイノーグループとの業務提携は、「ネットスーパーの配送と、来店宅配の配送を二元的にすることで、配送効率も上がり、配車の手配もしっかりできる。さらに、ネットスーパーとはいえ、配送した際のお客さまとのコミュニケーションは非常に重要だが、ここ数年、6割くらいの配送をセイノーさんにお願いしていた。ドライバーの教育という点も含め、セイノーさんとしっかりやっていくことでレベルが上がっていくだろうと考えている」（同）という狙いだ。

EC市場の拡大により個配荷物が増加する一方、配達員不足が深刻化する中、ネットスーパーや来店宅配サービスは安定的提供が課題となっているだけに、今回のライフコーポレーションの取り組みは、同様の課題を掲げる競合他社にとっても注目されそうだ。

本麒麟 3月は過去最高販売達成

好調受け4月約2割増産

キリンビールが販売するビール類新ジャンル「本麒麟」の3月の販売数量が126万箱（大瓶換算）と、昨年3月の新発売月（117万箱）を上回り過去最高となった。4月も前年比約2割の増産を予定する。

「本麒麟」はビールに近い味わいが評価され昨年のヒット商品となり、1巡した今年3月の販売動向が注目されていた。

今年1月には中味とパッケージを刷新。40～50代の主飲層を中心に支持が拡大している。4月の増産は好調な販売に加えて大型連休による消費拡大を見込んでのことだ。

昨年、国際的なビアコンペティションであるインターナショナル・ビアカップのフリースタイルライトラガーカテゴリーで金賞を受賞。新ジャンル初の快挙を達成した。

受賞を記念して23日～6月28日に「本麒麟 金賞受賞記念 うまさ体感グラス絶対もらえるキャンペーン」を実施する。

逆光線

持続可能な社会、持続可能な開発目標などの言葉をよく聞く。今のままの状況を続けていけばさまざまなことに不具合が生じ、明るい将来展望が描けなくなると警鐘を鳴らしている▼どこか漠然としているため、二酸化炭素を思い浮かべ電気をこまめに消すか程度だったが、「持続可能な加工食品物流検討会」が昨春発足したと聞いたときは驚いた。食品製配販有力7社が立ち上げたもので、食品物流も相当危機的な状況になっている▼先頃、総務省が

北海道産のてんさい糖から生まれたオリゴ糖
ヨーグル糖
片手で簡単
ヨーグルトに
ヨーグル糖
オリゴ糖（ケストース）含有シロップ
製造元 加藤美蜂園本舗

きょうの業界天気図
ふりかけ・お茶漬け
くもり
環境好転は期待薄。利益圧迫するコストアップに悩む。

きょうの主な内容
4～7 ふりかけ・お茶漬け特集
8 つけもの版

味ひとすじ 永谷園
おいしい玉子料理がすぐできます！

株式会社 永谷園ホールディングス
詳しくは 永谷園 検索