

構造改革2024

～新たなサービス・価値の創造～



2022年4月、日本アクセスグループは第8次中期経営計画を発表しました。2024年までを「変革を具現化する3カ年」と位置付け、企業理念を念頭に成長に向けた投資を行っていきます。盤石な事業基盤の構築と新たなサービス・価値を創造することで、競争優位を確立。お客様のニーズに対応するとともに、本業を通じた社会的課題の解決による持続的な成長を実現します。2年目となる今年も外部環境の変化に対応し、変革と挑戦を続けていきます。

第8次中期経営計画 経営基本方針

2022年～2024年

3カ年かけ 構造改革を実現

- 消費構造、動向の変化に対応する新たな価値提供
- 新たなビジネスモデルの確立と収益化

成長・競争
優位の確立

2023

2024

経営基盤
改革

- 新たな価値提供と事業変革を支える人材・風土改革と意識改革
- 社会貢献による企業価値向上

収益構造
改革

- 市場、事業環境の変化に対応した高効率な経営基盤(持続可能な収益基盤の構築)
- デジタル技術を活用したビジネスモデル改革(DX推進)

連結定量計画

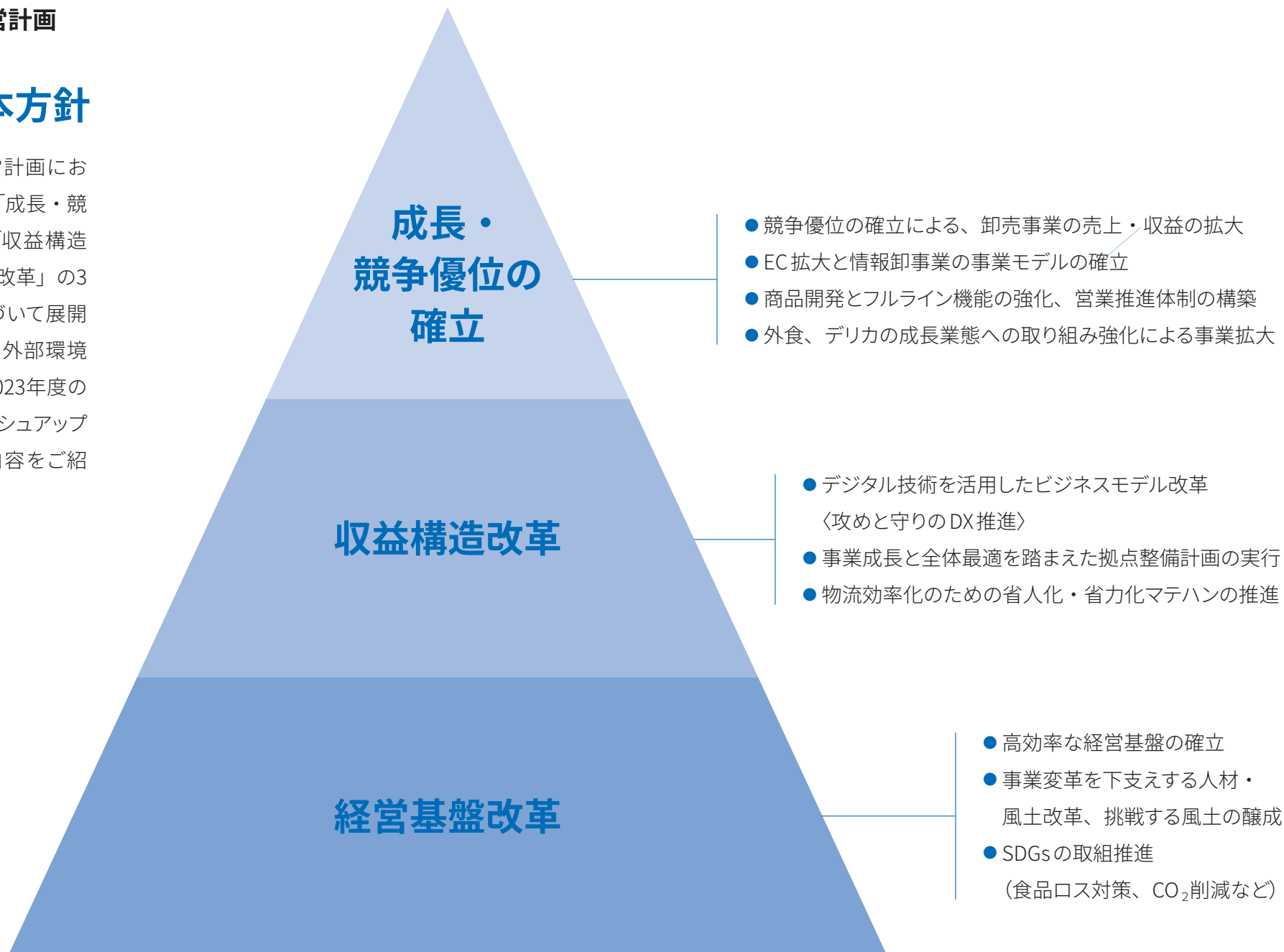
これらの取り組みを通じ、第8次中計期間の最終年度2024年の目標として、売上高2兆4,203億円、経常利益278億円を目指します。

	2021年度	2022年度	2024年度 ※中計最終年度	中計期間 21年度差
売上高	21,203億円	21,976億円	24,203億円	+3,000億円
経常利益	239億円	261億円	278億円	+39億円
3カ年投資 (計画)	物流関連投資、システム関連投資 一般・事業投資 (M&A)			500億円

第8次中期経営計画

3つの基本方針

第8次中期経営計画における基本方針は「成長・競争優位の確立」「収益構造改革」「経営基盤改革」の3つ。各方針に基づいて展開する取り組みも、外部環境の変化を踏まえ2023年度の経営方針をブラッシュアップしました。その内容をご紹介します。



第8次中期経営計画

～2023年度 経営方針～

4つの柱と重点施策

前項の2023年度経営方針を「卸売事業・ロジスティクス戦略」「重点テーマ」「中核事業」「新規事業」の4つの柱に整理して具体的なアクションに落とし込み、「変革と挑戦」の実現を目指していきます。

1 卸売事業・ ロジスティクス 事業	『既存事業・領域の拡大』 <ul style="list-style-type: none">● 新たなサービスと価値の創造。消費者のニーズの多様化と課題の解決による、卸売・ロジスティクス事業のトップライン拡大と収益力強化● 卸売・物流機能を磨き上げ、当社独自のビジネスモデルを確立
2 重点テーマ	『フルライン化に向けた強化分野』 <ul style="list-style-type: none">● 新たなビジネスモデルを作り上げるべく、卸機能強化、マーケットインの発想のもと、オリジナル商品の開発の強化
3 中核事業	『外部環境の変化に対応したビジネスモデル』 <ul style="list-style-type: none">● コロナ禍を経験し、消費者の生活習慣や食生活が大きく変化。市場の動向に注視し、スピード感をもって、新規顧客やマーケットを開拓
4 新規事業	『消費者の購買行動の変化に合わせたビジネス展開』 <ul style="list-style-type: none">● 消費者接点という、当社の豊富な優良資産と“食品卸モデルの変革と新たな価値創造”

変革と挑戦

第8次中期経営計画

組織改編

本中期経営計画では、「マーケットの変化に対応するための組織改編を実施しています。」

2022年度 業務用管掌を新設

中計1年目の2022年度は、内食・中食・外食のシームレス化への対応として「業務用管掌」を新設しました。成果としては、①新規得意先開拓と提案営業の強化による商権拡大 ②商品開発の強化 ③セントラルキッチン向け原料販売の強化があり、外食・デリカメーカー向けの売上高は前年から8.9%拡大することができました。

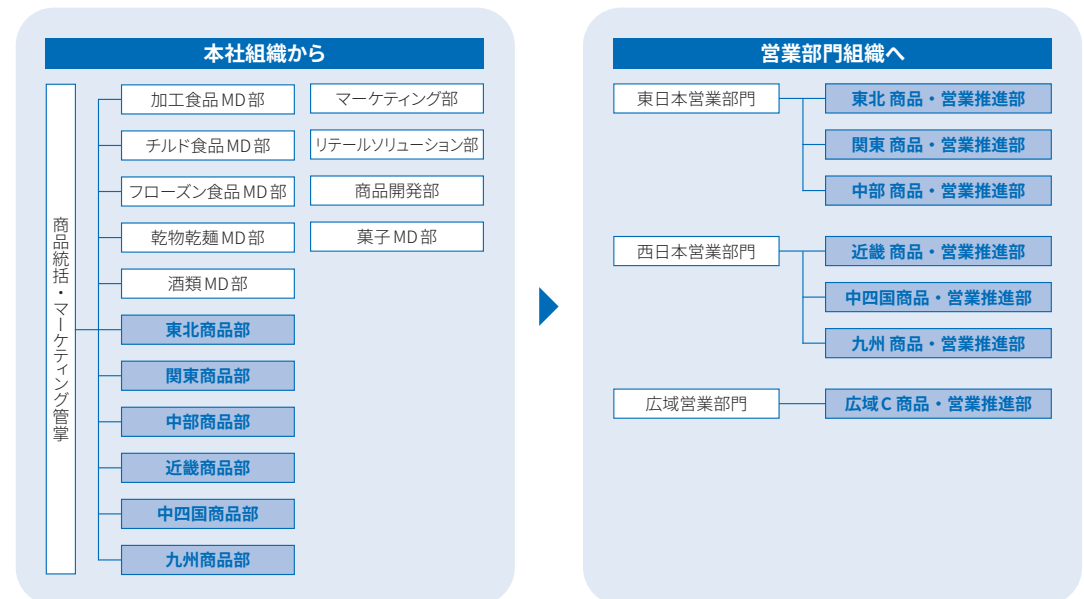


2023年度 商品開発部を改組

2023年度は市販用・業務用・生鮮の商品開発組織を統合し、マーケットインによる開発機能の強化とブランド価値向上を目指していきます。

2023年度 営業部門組織下に、エリア商品・営業推進部を設置

さらに、商品統括・マーケティング管掌下にあったエリア商品部を、営業部門組織下に移し、エリア商品・営業推進部として設置。これまでの商品軸からの提案力に加え、卸にとって重要な営業力・提案力・商品調達力の強化を行い、カテゴリー戦略の推進、営業マンの育成強化につなげ、お取引先様の売上拡大に貢献していきます。





Challenge.1

食品卸としての 機能強化

商品開発強化 フルライン卸

ここからは、中期経営計画「構造改革2024」の実現に向けて進む日本アクセスの4つの挑戦を取り上げます。

最初にスポットを当てるのは、「食品卸としての機能強化」。

事業環境に大きな変化が訪れようとしている今こそ、新たな製品の開発や、これからの強みとなる事業領域の開拓に力を入れるべき時だといえます。

「商品開発強化」と「フルライン卸」の2つを通じて進む、食品卸としての機能強化の取り組みをご紹介します。

商品開発強化

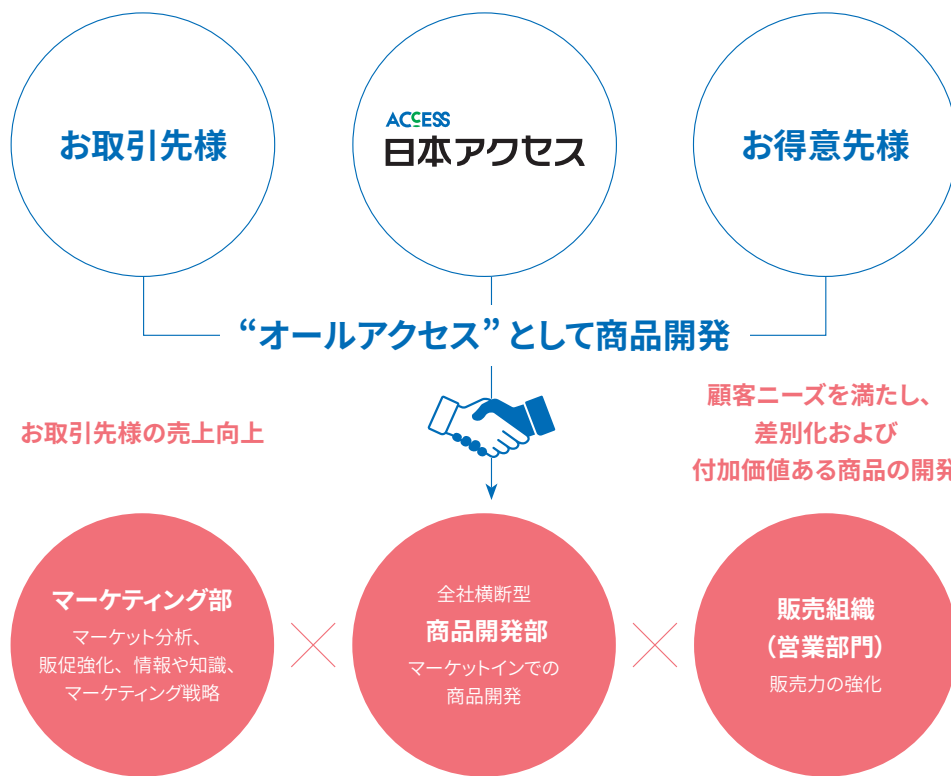
ニーズに応え、 付加価値ある 商品をお届け

近年、小売業を営むお客様の多くは、原料価格高騰を受けて値上げを迫られる逆風の中にあります。また価格競争も激化する中で、競合との差別化を図るため、商品開発はますます重要になってきています。

当社ではそれを支えるべく、開発機能を強化しています。マーケティング部に加え、2023年4月より開発機能および人材強化を目的として、商品開発部と業務用商品開発部を組織統合しました。各営業部門と連携し、「オールアクセス」の体制を構築。市場に寄り添うマーケットインの発想のもと、お客様のニーズを捉えた付加価値のあるオリジナル製品の開発にさらに注力していきます。

また、業務用管掌では、生鮮・デリカ・外食・原料の事

中計3カ年目標 売上高200億円



業拡大に向けて、シームレス化に対応できる商品開発力の強化を目指していきます。

当社の開発製品での売上高は2022年度約100億円でしたが、中計3カ年で200億円規模への売上拡大を目指していきます。

プライベートブランドもさらに充実

多様なプライベートブランドを展開することで、さまざまなスタイルの食卓を彩る商品の開発、提供を実現しています。ラインアップを充実させ、時代の変化とともに多様化を続ける「食」のあり方に寄り添い続けていきます。

Delcy

おいしい毎日をつなぐ

フローズン・チルドカテゴリーを中心としたブランド



みわび

ニッポンのおいしいをここから

にっぽんの食文化においさと新たな発見を提供するブランド



からだスマイルプロジェクト

健やかに楽しく、手軽に美味しく

からだところを笑顔にするブランド



ストックキッチン

いつでも、手作り日和

いつもそばに手軽な美味しさと安心を豊かな食生活を提供するブランド



MAL de MEAT

身体にも地球にもやさしい、100%植物素材のプラントベースフード



謎唐

日本唐揚協会の監修による、プラントベースの唐揚げ



重点カテゴリーを強化し、「真のフルライン卸」の実現を

日本アクセスでは、以前から強みとしているチルド・フローズンの強化を図りつつ、菓子や酒類、ノンフードといった重点カテゴリーを拡大し、「フルライン卸」化の取り組みを進めてきました。本中期経営計画3カ年は、その総仕上げの期間。本中計期間3カ年で重点カテゴリー合計+800億円の売上拡大を目指します。

菓子

2018年に菓子MD部を立ち上げ、フルライン卸の一翼を担うべく菓子領域への注力を加速してきました。目指すは、当社の食に関するさまざまな情報やノウハウなど強みを活かした「日本アクセスの菓子」の確立です。2021年度より体制も強化し、幅広いメーカー様との協業による商品開発を推し進め、すでに90以上の一般菓子・半生菓子をリリースしています。今後もラインアップを充実させつつ、当社独自の提案力による取引拡大、および全国の販売網やグループ内の菓子機能を活用した菓子流通戦略を推進していきます。



酒類

物価高騰で生活費が抑制される中、お酒に質を求める志向が強まり、価格に左右されない高付加価値商品が求められています。そのため新しい価値の創造としてターゲットを明確にした差別化商品の開発やチルド物流を活用した「チル酒」ブランドを立ち上げ、新たな市場の開拓を目指します。そして当社の強みとしている全温度帯の食と酒の連動などMD強化による市場の活性化に貢献していきます。



ノンフード

食品以外の品目——具体的には①小売業者が店舗で販売する「日用雑貨」、②店舗やバックヤードで使用する容器類やカトラリーといった「消耗品・包装資材」、③従業員の身につけるユニフォームや、店舗ののぼりといった「耐久消費財」の3分野について、取り扱い拡大を図っています。食品卸のロジスティクス機能をフル活用し、ドライと日用雑貨品の共同配送による物流最適化・コスト削減やクロスMDの提案、機能包材・環境対応製品の販売による差別化戦略を実行していきます。



機能強化の歩みを止めず、 食品業界全体を 活性化していく



淵之上 明生

執行役員
商品統括・マーケティング管掌

培ってきた強みを生かしながら、さらなる挑戦を

当社は食品卸としてこれまで30年にわたり事業を展開し、多くのメーカー様やお客様から多大なご支援をいただけてまいりました。2021年度および2022年度の食品卸売上No.1という業績は、その結果に他なりません。

一方で、さまざまな社会的変化——特に、確実に進行する日本の少子高齢化および人口減少という大きな課題を前にして、従来通りのビジネスモデルを提供しているだけでは立ちゆかなくなるのは目に見えています。必要なのは、これまで培ってきた強みを生かしながら、新たな領域へと歩みを

進めていく挑戦。本章でご紹介している「食品卸としての機能強化」は、まさにそのための取り組みだといえます。

「断トツの食品総合卸企業」を目指すために

私は2023年4月より商品統括・マーケティング管掌担当役員を務めていますが、それ以前から商品開発に携わってきました。コロナ禍を経て「食」に対する意識の多様化が進んだいま、これまで以上に消費者目線に立った「マーケットイン」の発想で商品を送り出していくことの重要性を強く感じています。綿密な市場調査から次のニーズをつかんで戦略を立て、お客様にご提案を行い、メーカー様に働きかけて新しい価値を生み出していく——直近では冷凍ケーキなどで成功を収めたこのようなアプローチを、今後も意欲的に展開していきたいと考えます。組織体制を見直し、商品開発部隊がマーケティング部・販売組織と密に連携できるようになった「全社横断型の商品開発」体制のもと、さらなる価値提供を目指していきます。

一方のフルライン卸戦略では、強みであるフローズン・チルドの強化に加え、菓子や酒類・ノンフードを「重点カテゴリー」に定め、継続的に強化を図っています。お取引先様の困りごとを、文字通りあらゆる領域でカバーできる存在になること。商品開発との両輪でそれを進めていくことこそが、当社が本中計で掲げる「断トツの食品総合卸企業」という目標につながると考えています。

お取引先様にご参加いただき、楽しんでいただくこと

インフレに伴う仕入れ価格やエネルギーコストの上昇は当社のビジネスにも少なからず影響を及ぼしていますが、メーカー様各社にとっても大きな課題となっています。前述の商品開発や日々の卸売事業を通じた協業に留まらず、商品の魅力やそこに込められた思いを発信していくサポートをしていくことも当社の役割だと考えています。東西で開催するフードコンベンションや各エリアでの展示商談会を主催して新たなビジネスのきっかけを提供しているほか、「フローズンアワード」「新商品グランプリ」などの販促企画、リアルイベント「乾麺グランプリ」「チン!するレストラン」など、さまざまな企画を実施。商品の紹介動画に各メーカー様の社員の方々が出演してくださるイベントもあり、幸いなことに「緊張したけど楽しかった」という声を多くいただいています。

お取引先様にご参加いただける場をつくり、そして楽しんでいただくこと。これができることもまた、全国各地で多くの企業と絆を深めてきた当社の強みの一つだと考えています。苦しい時代だからこそ、ものづくりの現場の熱気を売り場に届け、多くのお客様にお買い上げいただくことを目指していきたい。食品業界全体を活性化させ、これまで以上にメーカー様とお客様との双方に貢献できる食品卸企業になるためにも、機能強化の歩みを止めてはならない。その推進役を担う商品統括・マーケティング管掌の担当役員として、これまで以上に積極的に取り組んでいきます。



Challenge.2

次世代卸の姿

情報卸 次世代ビジネス

「これまで」の卸から、「これから」の卸へ。
最新のデジタル技術や築き上げてきたさまざまな強みを活用しながら、
なおも新たな付加価値を生み出すべく進化していきたいと
日本アクセスは考えます。
文字通り「次世代」の卸となるために必要なアプローチ——
「情報卸」と「次世代ビジネス」の確立に向けた取り組みを
ご紹介します。

小売業界の構造的課題をテクノロジーで解決

情報卸とは、小売業界が抱える複数の構造的課題を「情報（データ）の流通」によって解決する取り組みです。小売業界には、①小売企業様の基幹システムが重く、顧客向けサービスが簡単に作れない ②自社でエンジニア採用が難しい ③利益率が低く「大きな投資」が難しい ④全業界向けの

ITサービスでは対応しきれない特異性 ⑤部門間の仕組みがサイロ化しており、全社横断で課題解決に当たりにくい ⑥製造・配送・販売の業態間でも情報が分断されていて膨大な無駄が発生する—といった課題がありました。ゆえに、これらを解決できれば、業界へのインパクトは大きい。そして、その多くはテクノロジーによって解決できる課題でした。

そこで当社グループ企業のD&Sソリューションズ株式会社では、2020年より小売業界に特化したITエンジニアリングサービスの提供をスタート。初期投資不要の「小売専用のSaaS^{*}」、

それが情報卸サービス「RETAILSTUDIO[®]」です。さらに、LINEミニアプリやポイントバック式ダイナミックプライシング、販売動向チェックアプリ（POSMIL）など各サービスを次々に開発、提供し、小売企業様が自社でエンジニアを雇用したり、開発を行わずとも、データ連携だけですぐに導入可能な仕組みを構築しました。

* SaaS：「Software as a Service」の略。ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネットに經由してユーザーが利用できるサービスのこと。

デジタルチラシ「チラシNEXT[®]」の導入拡大

2022年5月27日にリリースした、デジタルチラシサービス「チラシNEXT[®]」。これは単独サービスとしてだけでなく、「RETAILSTUDIO[®]」のサービスの1つとして提供しています。

コロナ禍以降、試食やお声掛けが難しくなり、リアルの場における商品説明の機会が減っています。来店者と小売企業様・メーカー企業様とのコミュニケーションが難しくなる中で、「チラシNEXT[®]」ではチラシをオンライン化するだけでなく、同時に商品を選ぶために必要な情報も提供。来店者が商品の価格だけでなく、価値を感じて購入できるようになります。メーカー企業様からの広告費用を収益の柱としているため、小売企業様は無償で導入可能です。メーカー企業様は「チラシNEXT[®]」に記事コンテンツなどを掲載し、生活者と商品の新たな出会いの場として活用することができます。

「RETAILSTUDIO[®]」によるサービス提供イメージ

小売企業様が自ら開発することなく、データを連携するだけでさまざまなサービスやアプリをご利用いただけます。



ECビジネス拡大に向けて

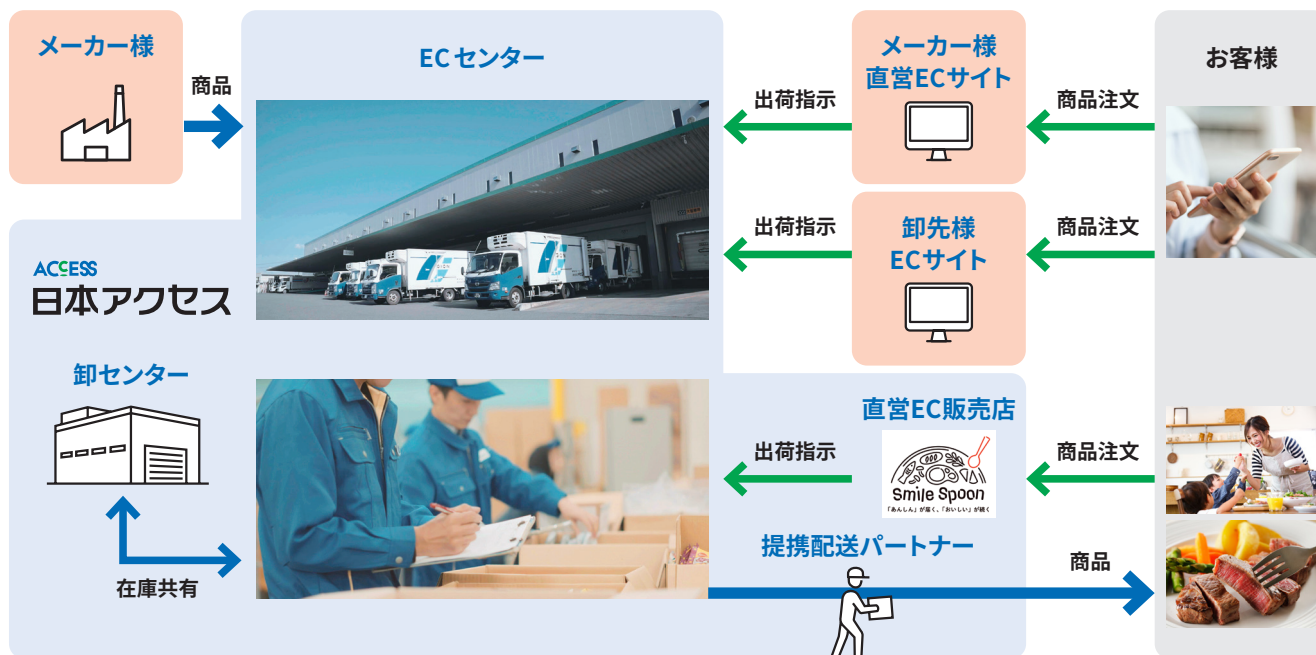
一般に「ネットショップ」や「eコマース」と呼ばれるEC (Economic Commerce: 電子商取引) ビジネス。2021年度の食品業界においてECが占める割合は3.7%でしたが、前年対比で+14.1%と大きく伸長しています。^{※1}

急速に拡大するこの領域に対し、お得意先様、メーカー

様のさまざまな需要に応じるべく、ECビジネスにおける個人向け出荷機能を構築しました。2019年に「Smile Spoon」の屋号で、大手ネットモールにパイロット店舗を出店しノウハウを蓄積しながら、物流のみならず、商品開発や実店舗販売のマーケティングに活用。2022年には本格的に卸先様向けドロップシップ対応をスタートさせています。次世代の新たな流通に対応できる機能卸を目指していきます。

食品ECビジネス受託サービス (Smile Access)

メーカー様ECサイトの運営代行、アソート品の梱包、要冷を中心としたお得意先様サイトのドロップシップ(直送)まで、在庫一元管理とすることで効率よく管理。さらにさまざまな配送パートナーとの協業で独自の配送網構築を目指します。



当社ならではの「商物一体」事業確立へ

EC専用センターとして、ドライ・チルドは土浦EC物流センター、フローズンは東京西低温物流センターと三温度帯の出荷拠点を確立。卸センターの倉出し機能を活用し、商品をバラ^{※2}やアソート^{※3}で柔軟な出荷・発送ができる体制を構築しました。こうした当社ならではのドロップシップ^{※4}機能と、長年にわたり培ってきたBtoBの商品を下地とするBtoBtoCの供給体制を活用し、EC事業者としての優位性を確保していきます。2023年の注力事業はドロップシップを主軸としたサービスを「Smile Access」と称し、EC食品流通にかかわる需要に対して、全方位でのご支援ができる体制を目指していきます。

EC事業の売上高は年々拡大し、2022年度は40億円となりましたが、本中計期間で200億円の売上拡大を目指していきます。

※1 「電子商取引に関する市場調査」 経済産業省より。
 ※2 バラ：商品を箱単位でなく、1個単位で扱うこと。
 ※3 アソート：さまざまな種類の商品をまとめて扱うこと。
 ※4 ドロップシップ：日本語で「産地直送」。小売業者が商品を保有せず、商品の製造元から発送を行う事業形態のこと。

リテールDXにおける 「変革のリーダー」を目指して



岩崎 隼弥

D&Sソリューションズ株式会社
代表取締役社長 CEO

運ぶのは「商品」だけじゃない

中間流通の担い手である日本アクセスグループにとって、あらゆる商品をスムーズかつ安心安全に運ぶことが、これまでに求められてきた食品卸像でした。しかし、昨今の国内人口の減少による食品流通業界の競争激化の中で、日本アクセスグループが変わらず存在感を発揮し続けるためには、次世代の食品卸のあり方を体現していく姿勢が欠かせません。

では、この先の日本アクセスグループに求められる姿とは一体どのようなものでしょうか。私は、生活者一人ひとりのニーズに沿った形式・価格・タイミングで、商品をお届けする力だと思っています。そのためには、お客様が何を求めている

のかという情報が「製・配・販」*の間を円滑に流れる、最適な「情報流」をつくることが不可欠です。商品のみならず「情報」も一緒に運んでいく。それが次世代卸の使命であり、本章でも取り上げた「情報卸」です。さらに、生活者に寄り添うアプローチとしてはECビジネスも拡大しており、そのための仕組みであるECドロップシップ機能も着実に整備されています。

いただいた情報を、さらに有益な情報として還元する

そうした「情報流」を整備することで小売業界のDX化を支援しているのが、私が代表を務めるD&Sソリューションズ(株)です。私たちの強みは、小売業に特化したエンジニアリング会社であること。小売業に寄り添ってきた日本アクセスグループならではの視点や経験を生かして、業界の構造的課題や変革が難しい商習慣にアプローチしています。

例えば、コロナ禍によってリアルな接客の機会は確実に縮小しました。お客様が商品と出会う機会が減っている中で、いかに魅力を伝えていくのか。それは小売企業のみならず、メーカーにとっても重要な視点です。お客様が小売のアプリやWeb上で閲覧できる「チラシNEXT®」では、商品開発者の商品に対する愛なども掲載することで、価格だけでなく価値を見出して商品を購入いただくことができます。また、システムによる購買データからターゲット層を絞って商品の販促をかけることも可能。実際に閲覧した人がその商品を購入

したかどうかまでデータとして残るため、お客様のニーズをよりの確に捉える仕組みとして評価いただいています。

1人ひとりに寄り添った商品を届けるために

2020年のサービス開始から、導入社数はすでに20社を超えています。小売業界のDXを推進するサポーターとして尽力していますが、世の中が変化するスピードや社会全体の動きと比較するといまだ限定的であり、大きな発展の余地があると感じています。システムを導入してゴールではなく、効果検証でその後の変化も捉えて発信していくなど、DXの有益性を業界に広く浸透させていく。そうした取り組みの根幹にあるのは、「私たちが変革のリーダーにならなければならない」という信念です。小売業界でDXに取り組みたいすべての方々が、必ず私たちに行き着くような存在感を発揮していきたい。その際、日本アクセスグループが積み上げてきたネットワークは強固な土台となります。その強みは情報卸に限らず、ECにノウハウが生きているほか、流通網をドロップシップに生かせるなど、グループシナジーを駆使することで、業界全体を変えていくサービスを展開できると考えています。

DXというと効率化に目がいきがちですが、画一的に商品をお届けしていくのではなく、各地域に根付く小売企業の特徴を大切にしながら、生活者一人ひとりに寄り添ったサービスを提供する。そのための改革を担う存在となれるよう、次世代卸の姿を実現していきたいと考えています。



Challenge.3

デジタル イノベーション

DXの推進

もはやバズワードとなりつつあるDX
(デジタルトランスフォーメーション)。
最新鋭のデジタル技術を活用して
業務そのもののあり方を変えてしまう挑戦に、
日本アクセスもまた取り組んでいます。
ここでは当社が掲げる「攻め」と「守り」のDX、
およびその推進に向けた体制の整備についてご紹介していきます。

DXの推進

「攻め」と 「守り」の両輪で 取り組みを加速

当社はICT分野において、継続してデータとデジタル技術を活用した生産性の向上、組織、プロセスの変革を行ってきました。第8次中期経営計画の経営重点施策の一つに「DX推進」を掲げ、収益基盤を支えるIT基盤整備に投資を行っています。

現在、5つの領域においてデータとデジタル技術を活用した改革を推進中。「攻め」のDXと「守り」のDXに取り組み、3カ年で30億円の効果創出を目指します。

「攻め」のDX

新たな付加価値の提供

① 営業

データ活用による付加価値の提供と新規事業創出

社内外データの収集、分析によりお客様への施策提案やマーケティング支援などの付加価値を提供、および従来の枠にとらわれない新規事業創出を目指します。

② 物流

食品サプライチェーンの可視化、プロセス最適化・省力化

食品サプライチェーンを取り巻く人手不足やSDGs上の課題へ対応するため、BIツールなどを用いた情報の可視化、AIやデータ分析を通じてプロセスの最適化・省力化を推進します。

③ バックオフィス

デジタル技術活用とBPRによる業務省力化、生産性向上

ITツール、AI、RPAなどのデジタル技術活用と業務プロセス再構築を行い業務の省力化、生産性向上を図ります。

④ ITインフラ整備

デジタルによる構造改革を支える成長投資の実行

「経営を支える成長投資」としてシステム関連をはじめ他案件も含め3カ年500億円の投資を予定。IT基盤整備を行うことで経営環境変化への対応、DXの加速・恒常化を図ります。

⑤ 組織／人材

“デジタル”により“トランスフォーメーション”を起こせる人材の育成

DX推進の加速・恒常化のため、データから課題発見・改善アクションを起こせる「データ活用人材」と、さらに改革PJを推進できる「DXプロジェクトリーダー人材」の育成を実施します。

「守り」のDX

ムリ・ムダ・ムラの解消

DXの推進

推進を加速し、恒常化を図る体制を構築

本領域を専門に扱う部署として、当社は2022年4月、「DX推進室」を新設しました。DX推進室のミッションは、DX推進の加速と恒常化。全社DX施策の取りまとめ（進捗・課題・定量の取りまとめや個別案件の推進サポート）やシステムの

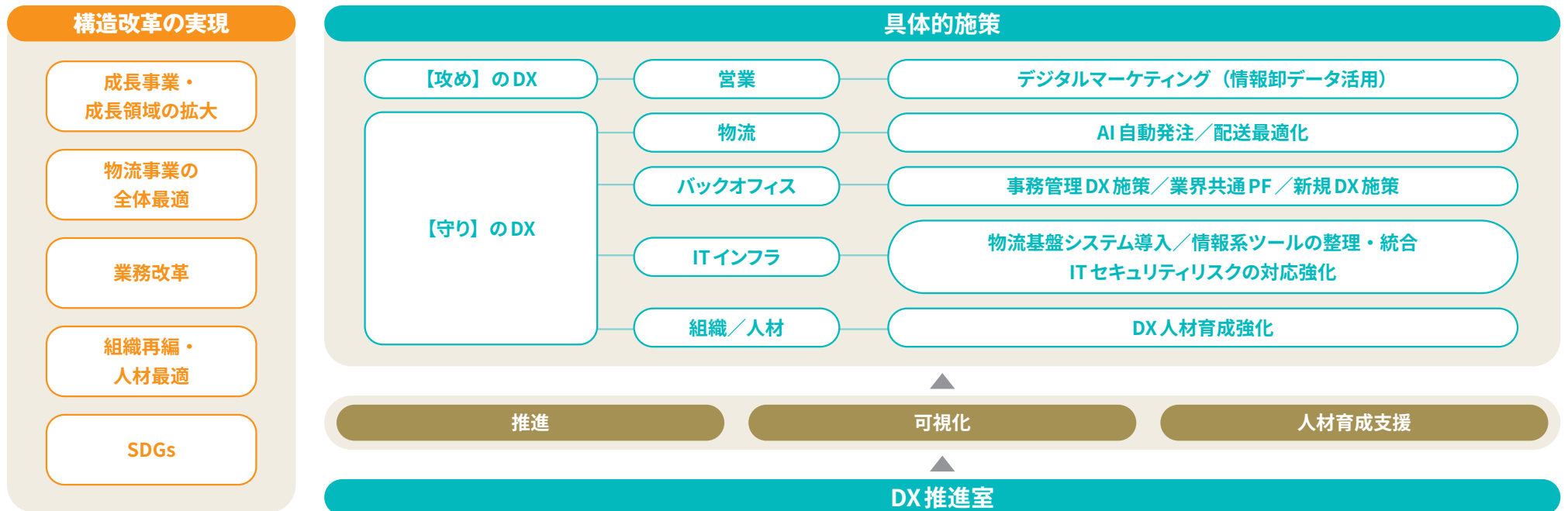
“目利き”（取り組みベンダーの提案およびシステムの全社最適化、全社データ基盤整備の取り組み）、全社横断DX案件の推進、DX人材育成企画・推進、社内外への情報発信）に取り組んでいきます。

経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定

当社は、2022年10月1日、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。本制度は、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。



日本アクセスのDX戦略



カギとなるのは意識の変革 DXが叶えるさらなる可能性



奥川 洋介

取締役 常務執行役員
総合企画・ICT 管掌補佐
兼 ICT 統括

“エッセンシャルワーカー”としての役割を全うするために

当社はコロナ禍においても食の供給責任を担うエッセンシャルワーカーとして役割を全うすることができたものの、現状を鑑みると当社を取り巻く事業環境は決して楽観視できる状況ではありません。国内外の情勢に端を発するエネルギー価格の高騰という問題一つとっても、全国に冷蔵・冷凍機能を持つセンターを置き、主に自動車輸送を用いて物流ネットワークをつないでいる当社にとって、大きな逆風となることは避けられません。また、少子高齢化に伴う人口減少は、事業そのものに与える影響もさることながら人材確保のハードルを大きく上げることでしょう。

そうした中でも、決して止められない、止めてはならない「食のインフラ」を担う立場として、私たちは社会の中で役割を果たし続けていかななくてはなりません。そのためには、従来の仕事のあり方や事業そのものを見直し、変革していくことが必要不可欠であり、デジタル技術を利用したDX（デジタルトランスフォーメーション）を進めていくことが重要であると考えています。

デジタル技術はあくまでも「ツール」

2022年4月、当社はDX推進の旗振り役となる「DX推進室」を発足しました。もちろん、これまでもグループ内でさまざまな部門がDXに関する取り組みを進めており、DX推進室は、それらの取り組みを一つに集約しながら、全社横断的に展開していく役割を担っています。

本章にも記述があるように、大きく分けて「攻めのDX」と「守りのDX」の二軸で変革に取り組んでいますが、前者はデータを元にした施策提案やマーケティング支援による付加価値提供などの機能強化をはじめ従来の枠にとらわれない新規事業創出を目指すもの、後者はデジタル技術を用いて業務プロセスを見直し省力化、生産性向上を図るものという位置付けでさまざまな取り組みを進めていますが、いずれにしても大切なのはより大きな付加価値を生み出し、当社がこれからも成長を続けていくための変革につなげること。デジタル技術はあくまでも変革を起こすための手段です。DXを推進していく立場だからこそ、「デジタル化」そのものが目的化す

ることのないよう常に意識しています。

社員の“自分ごと化”で目指す未来の実現へ

現在、さまざまなツールを選定し現場への導入を進めていますが、それと並行して力を入れているのが従業員の意識改革です。DXは「会社に与えられるもの」と捉えるのではなく、自らが主体となって積極的に取り組み、変革を起こしていくマインドの醸成を図っています。そのための具体的な取り組みが、DX関連動画コンテンツの作成と投稿。背景となる考え方をレクチャーした上で、具体的な活用事例を紹介することで、社員が「自分の職場に応用するには」と考えるヒントを提供しています。また、データ分析や活用のできるDX人材育成のため、体験型の研修を実施していきます。

こうしたDXに関わる戦略やさまざまな取り組みが認められ、2022年10月には経済産業省により「DX認定事業者」に認定されました。社員のDXに対する意識がさらに向上し、他社様からも多くの関心を持っていただけるきっかけとなればと考えています。

このコーポレートレポートでは、当社の従業員が自ら生み出し、育ててきた企業理念とその実践、そして今目指すべき中期経営計画の実現に向けたさまざまな取り組みが紹介されています。デジタルイノベーションはそれら全ての下支えとなる存在。より良い企業に進化していくためデジタル技術を上手に使いトランスフォーメーションを起こしていけるようさらなる推進と浸透を図っていきます。



Challenge.4

インフラ投資

フローズンマザー物流センター
物流拠点整備計画
チルドプラットフォーム構想

全国に拠点を置き、当社のビジネスを支える物流網。

未来を見据えた各種の挑戦が進む中、

そのあり方を常に検証し、さらなる成長に向けた地盤を
より強固なものにしておかななくてはなりません。

適切な投資を行い、飛躍につなげるための取り組みそのものもまた、
私たちのチャレンジです。

フローズン業界の 課題解決に向けて

フローズン業界が抱えるドライバー不足や高齢化、長時間待機問題といった課題を解決し、大幅な効率化を図るべく当社が取り組んでいるのが「フローズンマザー物流センター」の取り組みです。

解決の鍵は「パレチゼーション」。品物をパレット（荷台）に乗せ、そのまま荷役・輸送・保管といった物流業務を行うことで、物流の合理化・効率化につながる手法として一般的ですが、フローズン業界では他の温度帯と比べて遅れていました。メーカーサイドではサイズの異なるパレットが混在していたり、作業効率よりも積載効率を重視するなどの理由から途中での積み替えを行わざるを得ず、そのたびに手積み・手降ろし作業が発生。また、一部の古い卸センターではドック開口部が狭く、フォークリフトによるパレットハンドリングができないといった問題もありました。

関東に続き近畿エリアへ展開、そして全国へ

これらを踏まえパレチゼーションを進める拠点として2022年1月17日に稼働を開始した関東フローズンマザー物流センターに続き、2023年3月27日には大阪市此花区に近畿フローズンマザー物流センターを稼働。関東同様にパレットごとに商品をデータと紐づけ、バーコードにより一括検品・一括計上を行える「SCMラベル」などの仕組みも導入し、業界を

あげた改善を推し進めています。今期は東北エリアへ展開予定で、第8次中期経営計画中に全国6エリアへの展開を目標に計画進行中。これらをプラットフォームとしたフローズン業界全体での一貫パレチゼーションを実現させていく計画です。



当社マザーセンター経由で、工場から当社物流センターまで積み替え作業を行うことなく流通が可能。パレット納品の荷下ろし時間は平均30分程度で、作業生産性は3倍以上に改善された（関東フローズンマザー物流センター実績）



ハードとソフトの両面で 物流拠点を整備

当社の事業規模の拡大ならびにビジネスの多様化に伴って、全体最適の物流拠点政策を企画・立案し、効率的な拠点構築を推進するべく、2022年4月に「物流拠点整備推進室」を設置しました。

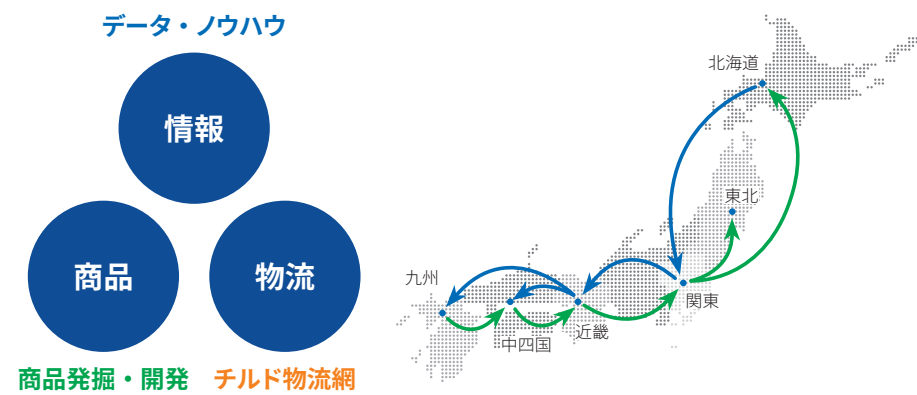
3カ年で20拠点の整備を計画していますが、増床^{きょうあい}によって狭隘化を改善し、効率的な拠点政策を推進します。また、営業部門横断型の拠点整備を推進。卸拠点およびTPL 拠点の配送費・作業費削減、省人化・省力化マテハンの推進、CVS ロジ事業と卸物流の相互活用による全体最適化など、コスト削減を実現します。こうしたハード面での整備と並行して、ソフト面での整備にも注力。当社の基幹システム、Captainの再構築に取り組みます。

これらの取り組みへの投資は、3カ年で360億円。効率的な拠点構築を推進し、当社の収益基盤をさらに盤石なものにしていきます。

商流 チルドプラットフォームサイト



物流 全国チルド幹線便



チルドプラットフォームで圧倒的な地位確立を

チルドプラットフォーム構想とは、既存のマーケティングデータや営業ノウハウなどの情報を集約した商流軸と、全国のチルド拠点をつなぐチルド幹線便機能からなる物流軸を統合し、チルド事業を拡大していく構想です。

商流軸ではチルド専用サイト「チルプラ」を活用し、メーカー様の商品情報、市場POS比較やトレンド分析に基づく販促情報提供を通じ、営業同士またスタッフとのコミュニケーションを活性化することでチルドカテゴリーの売上拡大を図ります。また物流軸では、既存チルド幹線物流を進化させた川上物

流の構築や、物流インフラの整備・強化を推進。フローズンも含めた「フロチル」ビジネスの推進および、ロボットやAIを活用した拠点の作業の効率化と品質向上を推し進めていきます。

本取り組みを通じた今中計期間の目標は売上高8,000億円。チルドプラットフォームの確立により、それぞれの機能を連携した圧倒的な地位を確立し、構想検討開始時の2019年度比で1,000億円の増収を目指していきます。

さらなる飛躍を目指すため、 強みの低温領域を盤石に



山本 泰之

執行役員
ロジスティクス掌管補佐
兼 物流拠点整備推進室長

「食のライフライン」の担い手として

近所の店に行けば、いつでもどこでもバラエティ豊かな食料品を購入できる——そんな「食のライフライン」の重要性は、近年の多発する自然災害やコロナ禍を経て、多くの方が実感するところとなりました。当社の使命は、それを支えること。各地の物流センターとそれらをつなぐ配送網を駆使し、津々浦々にお住まいの皆さんに全国の美味をお届けしてきました。

取り扱う三温度帯の中でも特にフローゾンやチルド領域を得意分野として成長を続け、おかげさまで2022年度も業界トップの座を獲得。さらなる成長に向けてドライ領域の拡大を図っていますが、一方で競合各社が低温領域に力を入れ始めて

いることも事実です。ここで揺るぎない優位性を獲得するためには、俯瞰的な視点から物流インフラの整備を行い、飛躍のための地盤をしっかりと固めておかななくてはなりません。

そのために2022年に新設されたのが、私が室長を務める物流拠点整備推進室です。これまで拠点の設置は東日本・西日本・広域の各部門がそれぞれに計画を立案していましたが、そこに横串を通し、全社最適のインフラ投資を進めていく体制を整えました。第1号となる北陸エリアの拠点整備では石川県に卸物流とCVS、ドラッグストア用のセンターを集約し、配送車両も相互活用の拠点を構築、今年3月に全稼働しています。

新たな挑戦を支える計画的な投資

本章ではこの他に、フローゾンマザー物流センターとチルドプラットフォーム構想についてもご紹介しました。前者についてはメーカー様各社が直面している2024年問題*対策として当社が共同配送を行い、物流の効率化を図る取り組みであり、すでに稼働中の関東フローゾンマザー物流センターに続き3月に近畿フローゾンマザー物流センターが稼働、今年度は東北エリアでの稼働を計画しています。また後者に関してはチルド専用サイト「チルドプラ」を活用した情報収集や当社が培ってきた営業ノウハウを駆使した商流軸のアプローチと、全国に張り巡らせた「チルド幹線便」を活用し、三温度帯の中で最も品質保持期間が短い商品群をスピーディに送り届ける物流軸のアプローチ

による「チルドプラットフォーム」の確立を目指す構想。いずれも食品卸トップとしてのスケールメリットを生かした新たな挑戦であり、そのためにも計画的な投資は必須といえるでしょう。

一丸となって、ダントツの地位確立を

目下の課題としては、世界的なインフレにより建築費や設備費が高騰していることが挙げられます。建築用資材のみならず、フローゾンやチルドの物流センターに欠かせない断熱材や労務費も上がっており、今後も上昇することが予想されています。過剰なコストを抑えつつ、当社の描く成長戦略に必要な物流機能向上を果たしていくために、私たちの責任は大きい。前述の全社最適による合理的な拠点設置を推し進めるとともに、そこで設置する新センターについても新設だけに固執せず、賃借や既存拠点の改修なども含めた柔軟な姿勢が求められます。

いずれの施策においても大切なのは、社員一人ひとりが広い視野を持ち、会社としての成長のために何ができるかを考えること。自部門だけに留まらない「オールアクセス」としての意識を高めていくことが、これまで以上に重要になってきています。一丸となって、当社の強みである低温物流の世界で他の追随を許さないダントツの存在になること。「食」を通じてこれからもお客様に感動を与え、永続的に広く社会に貢献していくこと。そして、それらを通じて企業価値を高めていくことを目指して、取り組みを加速していきたいと考えています。