

## 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。お客様のニーズに応えるとともに、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。

## 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

2022

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	2024年度 ※中計最終年度	中計期間 21年度差
売上高	21,203億円	24,203億円	+3,000億円
経常利益	239億円	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

# 3つの経営基本方針と 各領域での重点施策

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されている施策をご紹介します。

## 成長・競争優位の確立

- 既存領域の拡大（インスタシェア拡大、ロジスティクス事業の強化）
- 新規事業の収益化（情報卸事業、ECビジネスの取組推進）
- 差別化・競争優位の確立  
（商品開発機能強化、カテゴリ戦略の実行、デジタルマーケティング戦略の実行、プラットフォームの構築）
- 事業モデルの改革  
シームレス化（内食、中食、外食）に対応した新たなビジネスモデルの構築、生鮮事業の成長戦略の実行、宅配、給食、介護ビジネスの拡大

## 収益構造改革

- DXの推進（データ利活用による業務プロセス改善、データ基盤整備、データ活用人材の育成、DX認定取得）
- 最適物流の構築  
（効率的な拠点整備、省人化・省力化マテハン推進、CVSロジ事業と卸物流の相互活用により全体最適化）
- 経営効率化・コスト削減（収支管理強化、経費コントロールの徹底）
- 収益基盤の強化（新物流システムの構築および物流関連設備投資）

## 経営基盤改革

- 人材・風土改革（最強の人員基盤づくり）
- 経営管理の高度化  
（ガバナンス強化、現場主義の経営管理強化、リスク管理体制の整備、コンプライアンス意識とノウハウの向上）
- SDGsの取組推進（フードロス対策、CO<sub>2</sub>削減、食の安全・安心対策、社会貢献）
- 広報・IR活動の強化（企業価値向上に貢献する広報活動の推進）



## 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、新たな商品の開発や、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 製品をお届け

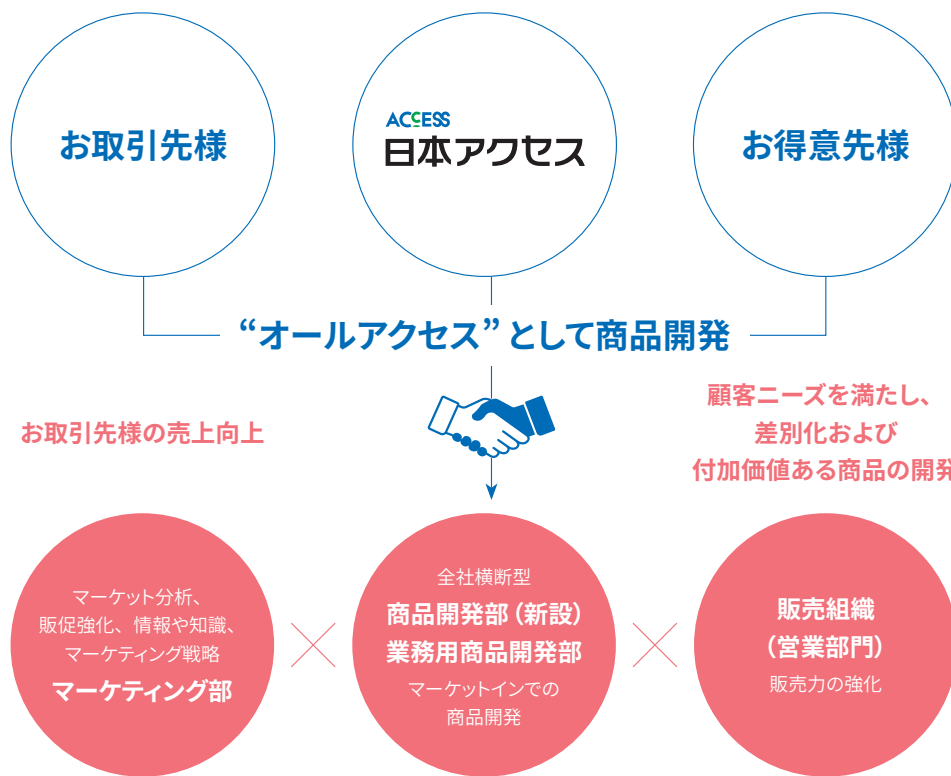
近年、小売業を営むお客様の多くは、原料高騰を受けて値上げを迫られる逆風の中にあります。また価格競争も激化する中で、競合との差別化を図るため、商品開発はますます重要になってきています。

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、2022年4月に新設した商品開発部、組織改定を行った業務用商品開発部が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商品・留型商品の開発を推進しています。

また、商品開発部と同じく新設となる業務用管掌では、

### 中計3カ年目標 売上高200億円



生鮮・デリカ・外食・原料の事業拡大に向けて、シームレス化に対応できる商品開発力の強化を目指します。

当社の開発商品での売上高は2021年度87億円でしたが、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製品の開発、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

フローズン・チルドカテゴリーに特化したブランド



#### みわび

乾物・乾麺を軸に、にっぽんの食文化においておいしさと新たな発見を提供



#### からだスマイルプロジェクト

働く女性に必要な栄養素を「手軽に美味しく」摂れる商品を展開



#### ストックキッチン

手軽に「手作りする楽しさ」を提供するミールキット



#### MAL de MEAT

身体にも地球にもやさしい、100%植物性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」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。重点カテゴリー合計で、本中計期間3カ年で+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年度は体制も強化し、幅広いメーカー様との協業による商品開発を推し進め、半生菓子も含めすでに70以上の先行・専売品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って取引拡大を推進させていきます。当社の全国の販売網やグループ内の菓子機能を活用し、菓子流通戦略を実行していきます。



#### 酒類

チルド物流網を活用し、加熱しない生の日本酒「キリリ生の酒」を専売品として展開。ここ数年で規模・導入店共に順調に拡大しており、今後はクラフトビールやRTDなどにも同様の取り組みを広げていく計画です。当社が強みとしているチルド・フローズン商材との食酒連携などMD機能強化による市場の活性化にも貢献していきます。また、ウイズコロナの新しい未来を見据えて海外輸出やECといった新規販路の開拓にも注力し取り組みを推進していきます。



#### 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、ドライと日雑の共同配送による物流最適化・コスト削減や、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。



# 事業領域の拡大へ 日本アクセスにしかできない 新しい挑戦を



### 服部 真也

代表取締役副社長  
副社長執行役員  
社長補佐  
兼 次世代ビジネス管掌  
兼 商品統括・マーケティング管掌

## キーワードは“マーケットイン”の発想

当社はこれまで、チルド・フローズン領域を強みとして国内市場向けのビジネスを展開しながら成長してきました。2022年度からは、売上高・収益において食品卸業界の首位の座を獲得しています。業界を牽引していく立場として今後さらなる成長を続けていく上で、日本の人口減少問題は避けずには通れません。2060年には現在の3分の2程度に減少し、その約40%が高齢者になると予想されています。これはすなわち、今年入社した社員が定年を迎える頃には、食品市場の30%以上が消滅するという。厳しさが増す事業環境の

中で成長を続けていくためには、食品総合卸企業としての機能を強化していくことは必須だと考えています。キーワードとなるのは、顧客ニーズを把握した上で、その需要に応じていく「マーケットイン」の発想です。今のニーズだけでなく、消費者の購買行動を予測しながら、変化に対応できるビジネスモデルを構築していくことが求められています。

## 日本アクセスだからこそできるビジネスモデル

領域拡大を進める中で重視しているのは、「今までとは違う、他社にはできない、日本アクセスならではの新しいビジネスモデル」を展開していくことです。新たな領域への挑戦で可能性を切り拓いていく必要がありますが、そこに当社独自のノウハウやネットワークなどの強みを生かすことで、他社との差別化を図ることができる。その中の柱となる施策が、本章で紹介した「商品開発力の強化」と「フルライン卸」です。商品開発力の強化については、「商品開発部」を新設することで、マーケティング部と営業部門と連携した付加価値のあるオリジナル製品を供給する体制を整えました。また、得意領域であるチルド・フローズン事業のさらなる強化を図りつつ、菓子・酒類・ノンフードなどの重点カテゴリー、さらには店舗で扱うノンフードも進出する「フルライン卸」にも取り組んでいます。

いずれも、当社が培ってきたことを生かしつつ、新たな領域を切り開いていくチャレンジ。それによって、他社にはない、

革新的なビジネスモデルの確立を目指していきます。

## 失敗を恐れることなく、さらなる挑戦へ

私自身は、2019年より次世代ビジネス推進担当として、当社では十分でなかった新しい取り組みを推進してきました。2022年からは、商品統括・マーケティング管掌も拝命し、さらなる使命感を持って機能強化に対する取り組みを進めています。その中で特に必要性を感じているのが、社員一人ひとりの意識改革。従来の枠内にとどまっていたら、変革は起こせません。減点方式ではなく加点方式による人事評価制度を導入することで、失敗を恐れず挑戦するマインドを育てていきます。最前線でお客様と向き合い、業務を遂行している社員はかけがえのない財産であり、社員の皆さんが培ってきた知見こそが当社の強みの源泉。一方で、現場で自分の仕事に向き合っているだけでは、会社としての強みや弱みが見えてこない部分もあります。私の役割は、当社が武器としているポイントや事業成長のために必要な課題を整理して、社員が目指す方向性を明示していくこと。それによって、社員が一丸となって当社の強みを伸ばしながら、課題を克服していくことができるはずです。機能強化による売上拡大を目指し、順調に成果が出てきていますが、まだまだ道半ば。今後はさらにスピード感を持って取り組みを進めることで、日本アクセスにしかできない挑戦を加速させていきたいと考えています。



## 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<sup>\*</sup>」、

それが情報卸サービス「RETAILSTUDIO<sup>®</sup>」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、インターネット経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<sup>®</sup>」を提供開始

2022年5月27日には、デジタルチラシサービス「チラシNEXT<sup>®</sup>」をリリース。これは単独サービスとしてだけでなく、「RETAILSTUDIO<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」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。





## 次世代ビジネス

### 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。

急速に拡大するこの領域に対し、日本アクセスでは2019

#### EC向け販売（倉出機能の拡充）イメージ

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 「ドロップシップ」事業確立へ

2021年にはEC販売を行う小売業者様に向けたドロップシップ<sup>※1</sup>事業にも着手しました。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。自社センターの倉出し機能を活用し、商品をバラ<sup>※2</sup>やアソート<sup>※3</sup>で出荷・発送できる体制を構築しました。こうした当社ならではの高度なドロップシップ機能と、長年にわたり培ってきたBtoBの品揃えを下地とする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。2022年の注力事項は、フローズンの倉出し機能を活用した冷凍宅配事業の強化。首都圏以外のセンターでもFS（実行可能性調査）を進めていきます。

EC事業の売上高は年々拡大し、2021年度は35億円となりましたが、本中計期間で200億円の売上拡大を目指していきます。

※1 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。

※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。

# 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 共同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、導入社数は堅調に推移しています。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、画一的に商品を届けていくのではなく、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

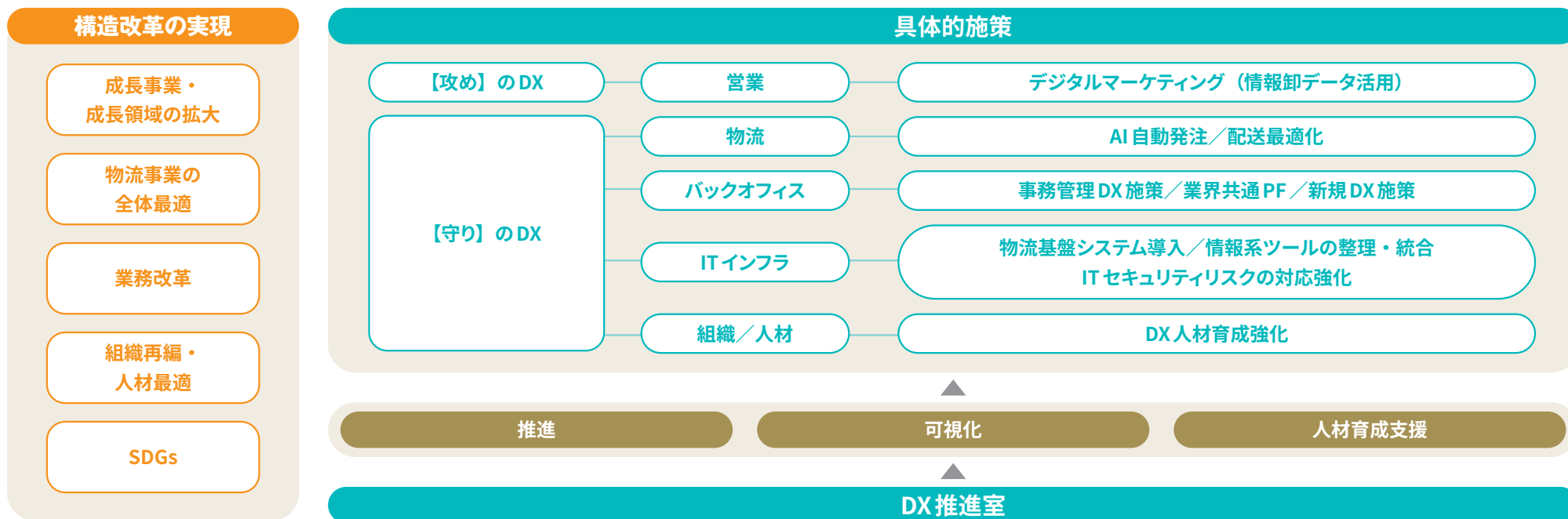
“目利き”（取り組みベンダーの提案およびシステムの全社最適化、全社データ基盤整備の取り組み）、全社横断DX案件の推進、DX人材育成企画・推進、社内外への情報発信）に取り組んでいきます。

### 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

常務執行役員  
総合企画・ICT 管掌補佐 兼  
ICT 統括 兼 DX 推進室長

### “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ているものの、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

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。

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動き出している今こそ、  
そのあり方を改めて見直し、  
成長に向けた地盤を固めておかなければなりません。  
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。

### 関東の第一号センターが始動、そして全国へ

これらを踏まえて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のが、当社のフローズンマザー物流センターの第一号、関東フローズンマザー物流センター。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。第8次中期経営計画中には全国6エリアへの展開を予定しており、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。

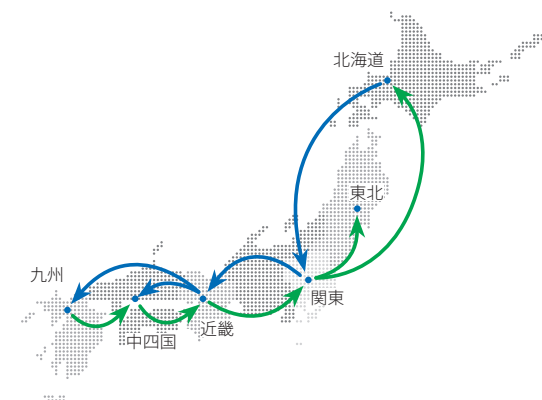
3カ年で20拠点の集約を計画していますが、増床によって狭隘化を改善し、効率的な拠点政策を推進します。また、営業部門横断型の拠点整備を推進。卸拠点およびTPL 拠点の配送費・作業費削減、省人化・省力化マテハンの推進、CVS ロジ事業と卸物流の相互活用による全体最適化など、コスト削減を実現します。こうしたハード面での整備と並行して、ソフト面での整備にも注力。当社の基幹システム、Captainの再構築に取り組みます。

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、ID-POSやトレンド分析、商品開発に関するアイデア交換を通じ、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  
ロジスティクス管掌補佐  
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ゼ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2021年度は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。5月には第一号となる石川県の拠点整備に着手。卸物流とCVS、ドラッグストア用のセンターを一カ所に集約し、配送車両の相互活用も可能な拠点作りを進めています。

### 新たな挑戦を支える計画的な投資

本章ではこの他に、フローゼ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<sup>\*</sup>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、こちらもすでに稼働中の関東フローゼンマザー物流センターを皮切りに推進中です。また後者に関してはチルド専用サイト「チルプラ」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消費期限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、フローゼ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。