

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 5

第4章 酒類卸のPB商品や棚の 企画・販売を成功に導く

——千葉県酒類販売株式会社 高橋 寛さん



志摩 晃司

東京都中小企業診断士協会城南支部

千葉県酒類販売株式会社は、千葉県を中心に酒類卸販売を手がける中小企業である。1953年の創業以来、「豊かさの創造」という経営理念のもと、地の利を生かし千葉県や近隣エリア産の地酒やアルコール飲料、食品など地域密着の商品提案を積極的に行ってきた。

同社の中央支社広域流通部で、副部長として活躍している高橋寛さんにお話を伺った。



千葉県酒類販売株式会社の高橋寛さん

1. 診断士資格の取得まで

(1) 会社との出会いと新人時代

高橋さんは大学を卒業後、千葉県酒類販売株式会社の「地域社会の繁栄に貢献する」という経営理念に引かれ、1998年に入社。当時、新人は倉庫や配送業務を行う中で商品知識を習得し、顧客との関係構築の術を身につけてから営業職に就くことが多く、高橋さんも入

社後1年半は業務課に所属し、トラックやフォークリフトに乗りながら汗を流した。その後、営業職となり地域の酒販店を担当した。

(2) 支店営業での葛藤

酒販店の経営環境は当時から厳しく、コンビニやスーパー、ドラッグストアなど、多くの業種が酒の販売に新規参入していた。近くに大型店が出店しお客さんが激減、後継者もいなくて事業が継続できなくなったという理由から、廃業を余儀なくされる顧客を目の当たりにしてきた。

高橋さんは、売れると思った商品や企画を適正な価格とタイミングで提案、店内のプライスカードやPOP、飲食店向けの差し込みメニューを作成して販促活動の支援をするなど、顧客とともに売上拡大を目指してきたが、ときには限界を感じることもあった。

そんなやり切れない思いから、顧客に対して卸売業としてかかわるにとどまらず、経営全般の相談に乗れるような存在になりたいと漠然と思うようになっていた。

(3) 中小企業診断士を目指したきっかけ

30歳のときに会社が奨励していた販売士1級を取得。これまで付き合いのなかった社外の人たちとの付き合いが増えるようになる。

社外の販売士の人たちの中には、中小企業診断士としても活躍している人が多くいた。ビジネスに関し、自分にない深い考え方を持

っている人たちとの付き合いで大いに刺激を受け、高橋さん自身も中小企業診断士になりたいと思うようになった。

2. 経験を買われ、本社営業部に異動

(1) 本社営業部での仕事

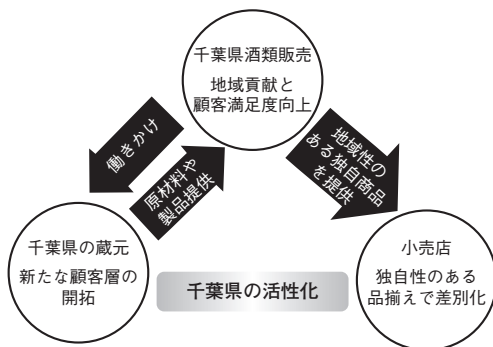
中小企業診断士を目指し始めた頃、高橋さんは支店営業部から本社営業部に異動となった。本社営業部では主に以下のような3つの仕事を行っている。

- ① 全社窓口としてメーカーとの商談を行い、各支店が売りやすいようルールの整備
- ② 自社で主催する商品展示会の企画・運営
- ③ PB商品の企画、開発と販売促進

いずれも全社の売上を左右する重要な仕事だ。特にPB商品は、メーカーという立場になり商品が会社の顔ともなるため、プレッシャーが大きい。同社では以前から梨、レモン、柚子、キウイ、さつまいも、落花生など、千葉県の特産品を使ったワインや焼酎などのPB商品を販売していた。

本社営業部が県内の農協やJAを訪ね、売り物にならなくなった梨などの特産品を仕入れ、メーカーとともにワインやスパークリングワインを作るのだ。

卸売は、小売店とメーカーの間に入るだけでなく、生産者、メーカー、さらにはユーザーまでをつなぐコーディネーター役として活躍できる魅力的な仕事だと高橋さんは熱く語る。



卸がコーディネーターとなり地域社会に貢献

(2) 奮闘しながらPB商品を企画販売

高橋さんが一から企画、販売まで担当した商品がある。

千葉県の日本酒造りは、300年の歴史を持ち、伝統に支えられた技術が生み出す酒質は個性豊かで、現在も40以上の蔵元が全国に誇れる酒造りに邁進している。

しかし、日本酒市場では、ヘビーユーザーの高年齢層の消費はこれ以上増加が見込めないため、各蔵元では若年層の取り込みが課題となっていた。また、千葉県を訪れる観光客のお土産需要をつかむことも課題であった。

そこで高橋さんは、蔵元8社と純米酒や純米吟醸酒の300mlシリーズの共同開発を企画する。蔵元には商品コンセプトを伝え、パッケージは若年層にも観光客にも手に取ってもらえるようスタイリッシュなデザインにした。容量は清酒を飲むきっかけとなるようにあえて少なめにし、瓶型を同じ規格にそろえた。この300mlシリーズは、各蔵元が課題としていた若年層とお土産需要の取り込みを実現するPB商品となったのである。

発売後は、自らタウン誌と交渉し、販売促進も精力的に行った。紙面掲載や、一般ユーザーを展示会に招くための無料券を紙面に挟み配布するなど地道な活動を続けた結果、大きな反響を呼び、県内の多くのコンビニ、スーパー、道の駅などで扱ってもらえることになった。

「蔵元の手助けになりたい」という一心で開発から販売まで突き進んだことで、多くの小売店に取り扱ってもらえることができた。会社も他社にはない商品を提供でき、卸売業の課題である高付加価値化を実現した。さらに千葉県の蔵元に光が当たり、地域活性化にもつながった。

展開のアイデアには、中小企業診断士の勉強が大いに役立っている。現状の課題を分析し、定量的・定性的に目標を定め、マーケティング戦略によって実現していく過程が必要になる。まさに中小企業診断士になるために学んだ知識が生きた瞬間だった。

3. 大手スーパーのお酒コーナーが戦場

(1) 責任が重い中央支社へ

高橋さんはその後、現在の中央支社に配属となる。中央支社は大手スーパーなどを顧客とする部署で、これまでの酒販店に対する御用聞き的な営業活動とは違ったアプローチになる。担当する企業に張り付き、その企業と対等な立場で、顧客と一緒に売り場を作り、売上向上の支援を行っていく。売上規模は担当する顧客1社で1つの支店と同規模となるため、結果次第では会社の業績に大きな影響を与えるポジションである。

(2) 企画提案がすべての始まり

スーパーは定番商品の売上維持は当然だが、それだけでは頭打ちになる。そのため、限定商品やスポット商品といったユーザーの興味を集める企画と棚割が求められる。

秋であれば「ひやおろし」や「秋あがり」といった旬の商品がある。それを独自のネットワークを活用して調達し、複数の蔵の商品を1つの棚で販売する提案を行う。提案が採用されるには、商品の組み合わせや店頭POPも含め、スーパー側に納得性があり、「よし、やってみよう」と思ってもらう必要がある。

提案には、中小企業診断士ならではの専門知識と論理的思考、文章力が不可欠となっていると高橋さんは言う。スーパーを訪れるユーザーは年齢も性別も違うが、企画を行う際は、誰に向けての企画なのかということが最も重要だ。それを曖昧にしたまま提案すると、各所がぶれた展開になる。

高橋さんは、持ち前のアグレッシブさで提案を繰り返し、今では、新店や改装の際にはPOSデータを開示してもらい、先方の売れ筋、死に筋商品を見極めたうえで棚割を作成し、商品を陳列するまでの仕事を任されている。メーカーではなく卸が棚割を握ることで、小売と平等な立場で商品の陳列が可能となる。

まさに卸ならではの立ち位置を構築している。高橋さん担当の売り場の売上は右肩上がり伸びているという。

(3) 風通しの良い組織文化のために

現在、大手スーパーを担当しながら、中央支社広域流通部の副部長としてマネジメントも行っている高橋さん。部下とは普段から積極的にコミュニケーションを取り、問題発生時に相談しやすい関係づくりを心がけている。それは役員と若手社員とのコミュニケーションの促進にもなっている。

高橋さんが採用された1990年代以降、不況により採用を控えていた時期があった。そのため、中堅世代は少なく、30歳代半ばまでの若手社員が多い。役員は50歳代以上になるため、20歳の年齢差ができていた。そこを40歳代の高橋さんがうまく取り持つことで、風通しの良い雰囲気が実現できているのだという。

また、他部署も含めたオール千葉県酒類販売として顧客の要望に答えていくことを常に意識している。同社は営業と業務の2つに大別されるが、営業はとにかく顧客中心でどうやって売上を作っていくかを最優先に考える。一方、業務では日常業務の効率を重視する。そこで食い違いが生じることがある。

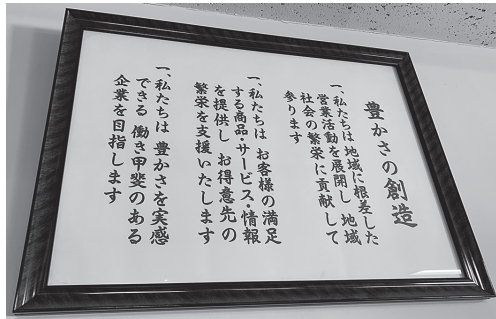
「私は業務からスタートして、支店の営業を経験し、本社と支社に来た人間なので両方の気持ちがわかるのです」。そんな高橋さんが、年齢面でも組織面でも、縦横のハブとなる役割を担っている。

(4) 組織力を支える経営理念

「この会社はとにかく人が良い。そこはどこの会社にも負けないと思っています」と高橋さんは語るが、その源泉は経営理念の浸透だろう。「地域に根差した営業活動を展開し、地域社会の繁栄に貢献して参ります」と掲げられているとおり、地域貢献に主眼を置いた活動に力点を置いている。採用サイトに掲載された若手の声を見ると、「生まれ育った千葉に貢献していきたい」「お酒の力で千葉県

民を笑顔にしたい」といった内容が目立つ。

地域貢献をキーワードに新卒採用を積極的に進めることで自然と共感が生まれ、貢献意欲が醸成される。そのため定着率も高く、結果的に優秀な社員に育つという。今でも支社では、週1回は経営理念を唱和している。経営理念の浸透こそが同社の強みの1つである。



千葉県酒類販売株式会社の経営理念

(5) 感染症対策とBCPの重要性

今般の新型コロナウイルス感染症の影響で、飲食店を顧客とする酒販店では非常に厳しい状況が続いている。一方、高橋さんが担当する大手小売店では、家飲み需要の拡大により発注手配、出荷手配に追われている。この傾向はしばらく続くと予想されるため、高橋さんは動向を見ながら柔軟な配置転換を図っていきたくと考えている。社内の感染症対策は、対面が基本となる卸売営業で一部テレワークを導入、さらに時差出勤などの対策を図っている。

脅威は感染症だけではない。昨年、千葉を襲った「房総豪雨」のように、数十年に一度といわれるような災害が身近で頻発している。そのことから高橋さんは、サプライチェーンの重要性を強く意識するようになった。感染症や災害時、事業を継続するためにはBCPの構築が必要である。さらに、サプライチェーン全体の中で情報共有を図り、先立って対策を講じなければならない。これは流通業としての課題でもある。今後はBCP対策の理解を深め、業界に貢献していきたくと考えている。

4. 今後の目標

高橋さんに今後について伺った。

「今後は会社のますますの発展のため、若手社員の育成と定着に力を入れていきたくと考えています。近年、ありがたいことに優秀な若手が増えてきています。彼らを一人前に育て上げること。そして10年後、20年後も働きたいと思ってもらえるような会社にしていきたくと思います。また、事業面では以前から考えていた卸売業としてのかかわりを越えた支援を具体化していきたくと思います。たとえば、『事業支援部』や『リテールサポート部』のような部署を新設し、顧客の事業発展を支援していく組織体制を構築していきたくします」

診断士資格を取得し、よりいっそう視野が広がったという高橋さんの挑戦は続く。

高橋 寛

(たかはし ひろし)

大学卒業後、千葉県酒類販売(株)に入社。支店での新規顧客開拓、本社でのPB商品開発や展示会の企画を経て、現在は中央支社広域流通部副部長として大手スーパーを担当しながら部署内マネジメントに携わる。1級販売士。2020年中小企業診断士登録。



志摩 晃司

(しま こうじ)

1981年生まれ。長野県上田市出身。大学卒業後、Web広告代理店、コンテンツプロバイダにて営業を担当。その後テレビ局に出向し、アイドルの動画配信などインターネット×エンターテインメントプロジェクトを担当。2013年独立。新規事業のサポートやセールスプロモーションを行っている。2020年中小企業診断士登録。

