

第5節 営業力の強化

1. プロダクトアウト(生産者中心主義)からマーケットイン(市場中心主義)へ

(1) 競争力の源泉は「製品」と「販売」の2つ

ここ10年、酒全体の出荷数量は伸び悩み、特に直近3年間においては低下傾向が顕著になっている。中でも清酒の落ち込み幅は大きく、毎年5～6%の減少が続き歯止めがかからない。「国酒」として圧倒的優位にあった30年前に比べると、出荷数量は半分にまで落ち込んでいる。

図表1-1-2「昭和37年度以降の酒類の課税数量の推移(国産・輸入の合計)」(4ページ参照)によると、酒類の総消費量が頭打ちの中でビールや焼酎、リキュール酒の伸びが大きい。清酒市場は製造免許制度のもとで新規参入がほとんどなかった市場であり、他業界のように新規参入業者の脅威はなかった業界である。これより、清酒は同業種ではなく別の種類のアルコール飲料に市場を奪われてきたことが分かる。つまり、清酒製造業界は競争力において劣った(持たなかった)ということである。

製造業における競争力の源泉は大きく2つある。製品(生産)そのものの競争力と、販売における競争力である。そして製品生産と販売を貫く考え方として、「プロダクトアウト(生産者中心主義)」と「マーケットイン(市場中心主義)」がある。2つは市場における主語が全く異なり、通用する環境も異なる。

プロダクトアウトとは、「造ったものをいかに売るか」であり、主役はメーカーである。マーケットインとは、「売れるものをいかに造るか」であり、主役は消費者である。清酒製造業はこのどちらにおり、なぜ競争力を失ったのかを考えなければならない。

(2) 顧客を見ることで競争力を獲得する

清酒製造業の競争力が不十分な理由の一端は、免許制度により同業者との競争を意識しなくても一定の市場枠を確保できたこと及び租税特別措置法による酒税の軽減措置等により経営が成り立ってきたことに安住し、市場そのものを見てこなかった生産・販売姿勢にあるとも言えよう。

市場での販売競争が少ない環境ではプロダクトアウト発想での生産・販売に破綻は少ない。しかし、厳しい競争環境の中ではマーケットイン発想の生産・販売でなければ市場に存在できなくなる。清酒製造業界には、「造る」だけで後は流通に任せるという姿勢がいまだに残っている。これは「いかに売るか」の視点すら欠いたプロダクトアウト以前の水準ということになる。

アルコール飲料全体の市場は縮小している。縮小する市場を他の種類の酒類と取り合うというのが清酒製造業を取り巻く環境である。市場つまり顧客を獲得するには、競合相手よりも優位性を持つ競争力が必要となる。競争力とは顧客に支持される力であり、どうしたら支持されるかの答えは顧客の中にある。「造れば売れた」時代の主役

は醸造元であったが、今は、消費者重視のマーケットインの視点で生産と販売を見直さなければならない。

マーケットインはまた「新しい価値創造をいかにし、いかに届けるか」だとも言われる。歴史と伝統は時に古さの弊害を生むが、同時に新しい価値の創造の源でもある。伝統を生かしながらの新しい価値提案は、日本の酒である清酒製造業にこそ求められていると言えよう。

この節では、次の事例をもとに、マーケットインの実現を「営業力」の観点からまとめ、提案をする。

異業種での営業経験を駆使し、新しい清酒需要拡大に挑戦する事例

M社は県内でも屈指の個性的と言われている老舗の清酒メーカーである。「個性的」と称されるのは、現社長の果敢な営業戦略による。現社長は前職での営業経験を、地方の小さな蔵元のマーケティングに活用し、衰退しかけた家業に毎年二桁増の売上をもたらしている。

社長の経営戦略の根本は「消費者志向」である。異業種という外部から清酒製造業のあり方を見たとき、業界は消費者への対応面で未着手の部分が多いと考えた社長は次のような戦略を立案し、実行した。

①営業の基本は地域密着と消費者との直接の接触、②目標は若い消費者ニーズの取り込み、③商品は地域の特徴ある地酒とし、飲用シーンに合わせ小容量化やラベルを工夫、④意欲ある小売店と業務店（飲食店）を対象とした取引先の直接開拓、⑤異業種などと連携した販売促進、⑥業績拡大のため人脈とネットワーク作り。

社長は、『『他人の飯』を味わうことは価値あること』と語る。異業種での消費者志向の営業経験が地方の蔵元の成長を支えている。今、清酒メーカーに必要なのは、伝統や業界への内向きの意識ではなく、まさにこのような「消費者の目で酒造りを捉えなおす挑戦」であるといえよう。

2. 選択し集中する

（1）事例にみる営業力強化につながった方策

調査対象企業において実際に行われている営業力強化のための主な方策の要点を以下に列挙する。随所に掲載している事例で、より詳しい内容を参照していただきたい。選択し集中する戦略をとっている企業の事例内容は次のとおりである。

- ・卸に頼らずエンドユーザーを直視し、売り込みを自社で展開する（43 ページ・J社）
- ・地元異業種企業とタイアップした商品づくりと販売（45 ページ・M社）
- ・経営戦略の根本に「消費者志向」を据える（48 ページ・M社）
- ・県内販路は問屋経由で「面」で押さえ、県外市場は特約店など酒販店のグループ化

を進めて、自ら販路を開拓（52 ページ・O社）

- ・業務用部門と家庭用部門に営業部門を分け、顧客ターゲットを定めて売ることに注力する（57 ページ・G社）
- ・小売業者をパートナーとして位置付け、リテールサポート（小売店や飲食店の支援活動）で関係を強化（60 ページ・I社）
- ・純米酒の啓発と普及を目的に蔵元交流会を設立し活動（60 ページ・I社）
- ・営業をアウトソーシングし、首都圏の市場開拓を行う（62 ページ・F社）
- ・年1回、情報紙を小売店、飲食店にダイレクトメールで送付し、関係を強化（69 ページ・G社）
- ・卸と連携した共同商品開発により、競争力のある差別化商品を提供（80 ページ・B社）
- ・卸売りルートを持たず、地方の清酒に理解ある若手の小売店を選び、直接取引を基本とする営業（81 ページ・F社）
- ・長期的にブランド力の向上を目指す戦略ブランドを開発し、商品知識、サービス力、品質管理力を有する販売店に限定して取引（82 ページ・A社）
- ・海外販路を他の蔵元と連携し開拓に直接乗り出す（89 ページ・W協同組合）

（2）業績の良い企業の共通要素

業績の良い中小醸造元のマーケティング活動を整理すると、次のような共通要素が見られる。

- ①営業力重視
- ②特徴ある製品を絞り込む
- ③販売先を吟味し絞り込む
- ④製造・販売の新業態・新手法を実践する
- ⑤同業主、異業種、地域などと連携する
- ⑥経営者の世代交代を機に経営革新をする

「営業力重視」では、経営者自らが販売の現場に動くなど、陣頭指揮ぶりが目立つ。一般的に中小の醸造元では十分な営業人員を擁することは難しい。このため、経営者を中心とする少数が「これ」と絞り込んだ営業先を回り、その傍ら営業の人材育成に積極的に投資する企業が多い。

製品は個性と付加価値のあるラインに絞り込まれ、販路も一定基準を設定し、特定販路に力を集中投下している企業が多い。観光蔵への業態転換や飲食店の兼業、異業種との連携など、旧来の醸造元の枠を超えた柔軟な経営姿勢も目立つ。総じて特定市場に狙いを定めた「ニッチャー（大手が力を入れない隙間分野へ活動を行う）」の戦略に近い。

(3) ニッチャーの基本戦略を参考にする

ニッチャーとは、スキマともいえる特定の小市場で独自のポジションを獲得する存在のことで、その基本戦略は、利益と限られた市場での名声狙いである。主として中小規模企業の事業戦略とされてきたが、今では大手企業もニッチ(スキマ)市場進出を戦略としている場合もある。

清酒製造業が参考にしたいニッチャーの基本的考え方には次のようなものがある。

①競争の基本方針は集中化する

例：地元でシェアナンバーワン、純米酒でのブランド確立、小売店や飲食店の組織化など

②需要への対応は、製品と顧客層をともに特定化(細分化)する

例：酒専門店、地域中堅スーパー、ヘビーユーザー、若い女性、飲食店顧客、観光客、蔵元交流会などによる特定顧客の囲い込みなど

③製品は限定ラインとする

例：特定名称酒、純米酒、地酒イメージを強化した酒、プライベート・ブランド酒など

④価格は中～高価格帯とする

例：量販店にも値引き・リベートなしの納品など

⑤取引先は限定化、特殊化する

例：県内は卸経由、県外は特約店、地元限定、飲食店、業務店、観光蔵での直売、インターネット直販など

3. 営業力の強化は市場を見ることから

(1) 醸造元(製造業)に必要なマーケティング視点

製造業におけるマーケティングの4つの要素は、①製品、②価格、③取引先、④プロモーション(販売方法)である。この4要素を組み合わせ、ヒトやモノ、カネといった経営資源を集中配置することで、競争差別力を高め、優位性を伸ばしていくのが経営でありマーケティングだといえる。製造業はともすれば①の製品(造り)に意識が集中しがちだが、消費者を起点とするマーケットインの志向には、製品(造り)そのものも消費者ニーズに基づいて決め、マーケティングに関する戦略を立てることが重要である。

(2) 競争力のある営業戦略を立てる

製品の優劣だけの競争では、優位な差別化が困難な時代になっている。業界全体として生産技術が向上し、製品の均質化が進んでいる。一方で、顧客の欲求は多様化しており、製品に付随するサービスや情報の価値の方が競争差別化要素にもなる。

ここにおいて、「誰に」、「何を」、「どのように」営業するかは営業戦略が一層重要に

なる。顧客の欲求に応えるために、限られた営業戦力をどのように集中させるかが競争力を決めるからである。

具体的には、以下をポイントとして戦略策定を進めることが望ましい。

①顧客が望む顕在化されたニーズ、潜在するニーズは何か

現在見えているニーズの把握だけでなく、見えてないニーズも探ることである。

②自社が想定する対象とする顧客は誰か

対象とする顧客（標的顧客）によって対応方法は異なる。したがって、顧客設定が営業戦略立案のスタート台となる（顧客の識別基準は、「図表 2-5-1 市場の一般的識別例」参照）。

図表 2-5-1 市場の一般的識別例（顧客の識別基準）

分類	識別基準	内容例
顧客の特徴	地理的範囲	大都市型、地方都市型、郊外型、農山村型 北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州、東南アジア、北米、ヨーロッパ等
	組織のタイプ	消費者、製造業、流通業(卸、小売)、料飲店
	企業規模	大企業、中堅企業、小企業、零細企業
	性別	女性、男性、ユニセックス
	年齢層	子供、若年、中年、高年
	所得層	低所得層、中所得大衆層、高所得層
	職業	自営業(商工業、農漁業)、サラリーマン層、学生
商品の消費動向による特徴	嗜好種類	清酒ユーザー、焼酎ユーザー、洋酒ユーザー、ワインユーザー、ビールユーザー
	消費量	ヘビーユーザー、ライトユーザー
	要求する利便	低カロリー、ボリューム感、イメージ
	価格弾力性	高感度、低感度
	用途	家庭用、業務用、趣味用
	ブランドロイヤルティ	高、中、低

表の見方は次のとおりである。

市場を顧客層と考えることが前提となる。そこで、市場を大きく分類すると、「顧客の特徴」と「商品の消費動向による特徴」に分類することができる。

「顧客の特徴」は、顧客そのものの持つ特徴分類であり、大都市・地方都市等の地理的分類、男性・女性等の性別分類等がある。

一方、「商品の消費動向による特徴」は、商品の購入や使用特徴別の分類であり、

清酒を好むか・焼酎を好むかの嗜好種類別分類、多く飲むか（ヘビーユーザー）・少ない消費量であるか（ライトユーザー）の消費量分類等がある。

商品開発や販売促進策を考える場合、「どの市場を対象にするか」をベースに検討することが望ましい。つまり、「大都市・消費者・男性・高所得者で、清酒ユーザー・ヘビーユーザー・価格弾力性が低感度（価格にこだわらない層）で・低ブランドロイヤルティ（一つのブランドに拘らないタイプ）の消費者層（市場）を対象にする」等を前提に、その市場に合う商品の開発や販売促進策を検討するのである。

③他社と差別化でき、優位性を持つ製品・サービスとは何か

厳しい競争条件下において、生き残り、成長していくためには、他社にない魅力的な製品・サービスを持つことが重要である。これを、どのように開発し、市場に出していくかを考える。

④収益率の高い付加価値営業とは何か

自社製品の固有の品質・味覚・機能、ブランド、プロモーション、取引先、物流、顧客サービスなどから、付加価値の高いものを選び出し、それを強調・強化する。

⑤営業の範囲をどこまで広げるか

- ・取引先選択、地理的範囲、商圈拡大（例えばインターネット等の活用）
- ・基本はニッチ市場の深堀

⑥営業の成長領域としてどこを目指すか

- ・現市場浸透か：現在の商品をもって、より緻密な販売促進を実施し売上を高める
- ・新市場開拓か：現在の商品をもって、新たな市場を開拓し売上を高める
- ・新製品開発か：現在の市場に対し、新たな商品を開発し売上を高める
- ・新業種進出・業態多角化か：新たな商品をもって、新たな市場に進出し売上を高める。なお、この場合は、シナジー（相乗効果）を得る関連多角化が、リスクが少ない（例：観光酒蔵の経営、酒うどんや酒饅頭の製造販売、飲食店経営など）。

特約店制度や意欲ある業務店訪問で直接販路開拓に当たる蔵元の事例

地方に所在する〇社は、県内販路は問屋経由で幅広く販路を確保する「面」で押さえる方針であるが、県外市場は自ら販路開拓を行っている。地酒専門店に対する全国の特約店の体制作りと個性的な業務店開拓とともに、海外販路も他の蔵元と連携し開拓に直接乗り出している。

中小蔵元の製品は、小売店や飲食店にとって差別化商品になり、魅力ある商品である。しかし、蔵元側としては、知名度が低いため販路開拓が難しい。卸業者を介さず直接開拓する場合、コスト節約の上で開拓する対象は無差別ではなく、自社製品を理解する意欲的な顧客群に絞ることがまず重要になる。

当社では取引先選別のポイントを、①「酒を大事にする」自社の方針に賛同してもらえるか、②酒に関する商品知識を十分持っているか、③売り方を工夫しているか、④業務店の場合は品揃えと管理、自社の清酒とマッチする料理か、などとしている。

顧客開拓のポイントは、①県内は卸経由でスーパーなど新業態を開拓するが、値引きはしない、②販売意欲に欠ける一般小売店にはアプローチしない、③特約店などの制度により酒販店のグループ化を進める、④他の蔵元と連携して販路開拓を進める、⑤地域イベントやデパートでの物産展などのイベントを積極的に活用する、などである。

卸に頼らず顧客を直視する営業事例

※43ページ参照

(3) 組織の営業力を高める

「マーケティング力調査」によると、営業力強化と売上や利益率の向上は密接に関連することが示されている。具体的には次のような結果となっている。

図表 2-5-2 平成 15 年度年間売上高別「営業活動」の積極性 単位：%

前期年間売上高	全体	5千万 未満	5千万 ～ 1億円	1億 ～ 3億円	3億 ～ 5億円	5億 ～ 10億円	10億 円以 上	無回答
(回答者数) 者	157	26	29	54	25	6	15	2
社内に営業担当者があり、積極的に活動している	36.3	0.0	24.1	29.6	52.0	83.3	100.0	50.0
社内に営業担当者はいるが、他業務との兼任	21.7	15.4	20.7	29.6	32.0	0.0	0.0	0.0
営業活動は主に経営者や役員が担当	19.1	30.8	24.1	24.1	4.0	0.0	0.0	50.0
営業は必要ないと考えている	0.6	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0
営業は必要との認識はあるが、人的余裕がない	8.3	23.1	10.3	5.6	4.0	0.0	0.0	0.0
積極的に営業はしていない	12.1	30.8	17.2	9.3	0.0	16.7	0.0	0.0

出典：「マーケティング力調査」

① 営業力の認識度・実行度と売上は関係する

- ・売上規模に関係なく、営業力の重要性を認識している
- ・しかし、取組度は売上規模の大小に比例して差が開き、売上規模が小さいほど取

組度が低い

- ・営業力を強化するほど売上高が上がっている
- ・「社内に営業専門の担当がおり、積極的に活動している」は 36.3%
- ・売上高が多い企業、また売上高が伸びている企業ほど営業活動に積極的である
- ・売上規模と営業専門の担当者がいる割合は比例している

②営業体制は不十分—背景には流通任せの意識が存在

- ・99%の企業が「営業は必要」としているが、実際の営業体制は「営業は他業務との兼任」もしくは「主に経営者」の比率が合わせて 40%に上る
- ・「積極的に営業していない」は全体で 12.1%、売上高 5 千万円未満の企業では 30.8%である
- ・一方で、営業に当てる「人的余裕が無い」との回答は 8.3%にとどまっている

営業のスタートは、①顧客を知る、②商品を知る、③競合を知る（同業、新規参入、代替製品を含む）にある。これは同時にマーケットイン発想（市場中心主義発想）のスタートでもある。

営業専任者がいない企業の場合、現行の体制で営業に関する人的資源は十分であると考えているならば、問題といえよう。小規模企業の「営業は必要」だが、「積極的に営業をしていない」という回答は、営業とは「店舗訪問による製品の売りこみ」であると考えていることが推測され、プロダクトアウト発想（生産者中心主義発想）から脱却していない状況にあるのではなかろうか。

このような状況は、営業の人的な不足というよりも、卸問屋や小売業に営業を任せてきたことからくる営業手法の未確立に要因がありそうである。清酒製造業者として行う営業の役割が何かを認識し、プロダクトアウト発想からの脱却を課題とする企業が多いことを示している。

③積極的な営業活動と利益率は比例する

- ・営業活動に対する積極性と税引前利益率は比例する
- ・「営業専門の担当がいる」など営業体制ができている企業ほど税引前利益率はプラス（黒字）に、「積極的に営業していない」、「人的余裕が無い」と答える企業ほど税引前利益率がマイナス（赤字）の比率が高まる

項目別に見ると、「営業専門の担当がいる」という回答において、黒字企業は 49.1%、赤字企業は 25.0%と大きな差が表れた。専任者がいても赤字という 25.0%の企業においては、営業のやり方自体に課題がありそうである。

「積極的に営業をしていない」や「人的余裕が無い」と回答している企業の中で、黒字企業をあわせて 7.3%にすぎず、営業に対する積極性の違いが利益率に影響していることが分かる。

(4) 営業活動の対象を明確にする

「マーケティング力調査」によると、営業力強化と売上や利益率の向上は相互に強く関係していることが示された。また、売上規模が小さいほど市場に対する意識が弱くなっており、対象顧客は誰かという営業における戦略の基本の欠落が懸念される。具体的には次のような結果が示されている。

①現状の「営業活動」の対象はやや保守的

- ・「対象顧客を意識していない」の項目では、売上高5億円以上が0%に対し、5億円未満では10%前後である
- ・売上規模が小さくなるほど「消費者を対象とした営業活動」が低下し、また「特に顧客を意識した営業活動は行っていない」が上昇する
- ・営業活動の対象では、「既存の得意先」が67.5%、「県内の得意先（36.9%）」「組織小売業取引の卸対象（30.6%）」が中心である
- ・「小売新業態の取引先開拓（23.6%）」「通販や直営店など、消費者を対象とした営業活動（16.6%）」といった、従来の枠を超える営業活動は比較的少ない
- ・売上規模が大きい企業ほど、小売新業態の取引先開拓を行い、また多様な取引先への営業を行っている

総じて企業の営業力の格差は、営業体制に裏付けられた多様な取引先への働きかけに比例していた。製造業といえども生産視点のみではなく、不断の取引先開拓や消費者視点を持った営業が大事であることが分かる。

既存の得意先以外への営業を広く検討し、自社の市場がどこにあるのか、どこをターゲットにしているのか、「選択し、集中する」ことが重要である。

図表 2-5-3 売上高と対象顧客との関係（複数回答）

単位：%

前期年間売上高	全体	5千万 未満	5千万 ～ 1億円	1億 ～ 3億円	3億 ～ 5億円	5億 ～ 10億円	10億 円以 上	無回答
（回答者数）者	157	26	29	54	25	6	15	2
販売力のある新業態	23.6	0.0	17.2	18.5	32.0	50.0	73.3	0.0
既存の得意先	67.5	57.7	79.3	64.8	52.0	100.0	80.0	100.0
組織小売業に強い卸	30.6	3.8	24.1	31.5	36.0	66.7	66.7	0.0
県内の得意先が中心	36.9	19.2	27.6	46.3	36.0	50.0	53.3	0.0
県外の得意先	21.7	7.7	3.4	22.2	32.0	33.3	60.0	0.0
料飲店営業を強化	17.8	11.6	6.9	11.1	20.0	33.3	66.7	0.0
通販や直営店による消費者	16.6	7.7	13.8	14.8	20.0	50.0	26.7	0.0
顧客は特に意識していない	9.6	15.4	10.3	7.4	16.0	0.0	0.0	0.0

出典：「マーケティング力調査」

②「蔵元営業」の枠を広げる営業活動が売上高を伸ばす

売上規模が大きい企業ほど、新業態小売業への営業を行い、また量販系への営業を行っている。一方、売上規模が小さくなるほど「一般酒販店」などの従来型取引先に営業が集中する傾向がある。

- ・「県外の得意先を対象」「料飲店を重点」の2項目において、売上高が増加した企業の方が減少した企業よりも取組が高い
- ・売上高が1億円以上になると営業対象を拡大し、幅広い取組が見られる
- ・売上高を増加させている企業の37.9%、減少している企業の63.6%が一般酒販店を営業対象としている
- ・地酒等の専門店を対象にした営業は、売上高増加企業が62.1%で、売上への増加効果が見て取れる

「マーケティング力調査」によると、売上高を減少させている企業の6割以上が一般酒販店を営業対象にしているなど、一般酒販店に対する営業の効果が低くなっている。また県内の得意先を対象にした営業効果の低下もうかがえる。従来からの取引先である地場卸売業や小売業の衰退が主たる原因の一つである。この状況から抜け出すために、業務用酒販店や地酒等の専門店などに的を絞った直接営業に動くことも対策の一つであり、売上を伸ばす企業の事例も多い。これは、当調査研究事業の調査対象企業においても全く同様の結果である。

従来から慣れている営業活動の枠を超えて、まず市場を広く捉えること、次いで自社にとってプラスとなる対象の業態を絞り込むことが売上高拡大の策といえよう。

例えば地酒に特化した専門型酒販店なども、店自体が一般消費者に対する販売活動をしっかり行っているため、結果的に製造業の売上高を伸ばすことになっている。

従来の営業活動の枠を超えるという点では、様々な連携による販売場面作りも重要な営業活動である。同業種のみならず異業種や地域社会の動きと連携し、営業活動範囲を広げ成功した事例もある。

県内販売と県外販売の営業ルートを明確に区分して成果を生み出す事例

C社は蔵元が合同して誕生した蔵元である。販路開拓に関しては、当初よりかなり明確な戦略性を持っており、成果を生み出してきている。その方向性と現状は次のようになる。

県内販売は、もともとの蔵元の知名度や関係性もあり、県内の一般酒販店、業務用酒販店、百貨店、スーパー等へは関連会社の販売会社を通しての直接営業・取引を原則としている。一般酒販店の衰退の影響が大きく、今後、スーパーなどの新業態への浸透をどのように進めるかが課題となっている。

県外販売は、全国各地の蔵元、販売店で組織する会の加盟酒販店を通して販売している。清酒販売に熱心な酒販店が多くを占めることから、これまで県外での当社製品の地位確立に大きく貢献してきた。しかし、今後の県外販路の拡大においては組織販売という方式が制約要因にもなってくる可能性もある。

高級酒に特化し、組織小売業をターゲットに売上伸長している事例

G社は、地酒ブーム前に高級酒に特化した。当時からブランドイメージが重要との認識のもと、安酒とのイメージの強いパック酒は手掛けなかった。

清酒需要の低迷の中、現在でもG社の売上高は伸長している。その要因は営業力である。小売店への直売が多いG社は、業務用部門と家庭用部門に営業部門を分けたのが功を奏した。造ることだけに注力する蔵元が多い中、対象とする顧客を定めて売ることによって成功した。

業務用部門は、業務用酒販店や料飲店が顧客である。売上割合は6割を占めるが、最近では売上が低下傾向である。また、販促費がかさむという欠点を持つ。

一方、家庭用部門は、組織小売業が顧客である。全国展開している総合スーパー、コンビニエンスストア、地場食品スーパー等である。G社の清酒は特定名称酒のみであり、価格競争にならないことから、高粗利益率を確保できている。また、販売場も増加傾向であり、取引規模も大きく、将来性も期待できる。こうした組織小売業に対する販路開拓は、現在も積極的に行っており、新規開拓の専任担当者を東京支社に常駐させている。また、取引先小売店のプライベート・ブランド商品開発も手掛けており、その数は1,000種類にも及んでいる。

今後は、取引先ごとの商品開発が重要になるとの認識を持っており、売れ筋商品の開発を至上命題として、商品部内に企画室を設置した。組織小売業の主要な顧客である女性を意識して、パッケージ、ボトル、アルコール度数、飲み方等を研究し、女性スタッフにより企画していく意向である。

新規販売先として地元スーパー、コンビニエンス・ストアに狙いを定める事例

K社の位置する地域でも一般酒販店及び地場卸の衰退が急速に進行しており、販売先の大半が地場卸であることから売上高も低落傾向が強まっている。こうした状況を打開するため、これまでの卸依存の体質から脱却する新たな取組を進めている。

小規模な蔵元ということもあり、これまで専従の営業担当社員はいなかったが、新たに営業担当社員を採用して、直接営業を強化している（組織的には販売は別会社の形を取っている）。

地域での酒類シェアを伸ばしている地元スーパーに、生酒の量り売りシステムの導入を提案し、当社商品の採用を訴求している。

同じく、地域で販売を伸ばしているコンビニエンス・ストアで、当社商品が導入されるために、まずは特定の加盟店に自社商品の採用を働きかけた。これが実現したのをきっかけに、地域の他の加盟店に対しても働きかけている。

地域限定商品、期間限定商品、プライベート・ブランド開発に力を入れている事例

K社は地域との関係性を極めて重視している。理由の一つは、地域において当社以外の蔵元はなく、地元でのさまざまな清酒需要に応える責任があるという点である。また、通常商品の製造販売だけでは地元には大きな市場性はないことから、地域との関係の中から新たな事業機会を生み出そうとの意図がある。具体的な対応として、次のような商品製造を行っている。

- ①地域限定品：当地域の町村が取り組む“町おこし”のテーマに対応して、その地域の酒販店でのみ販売が可能な商品の製造を行っている。
- ②期間限定品：当社としての季節限定商品のほかに、地元小売酒販組合との提携により中元・歳暮時や新酒製造時に地元小売酒販組合加盟店のみで販売可能な期間限定商品がある。また、地元酒米が豊作の時にのみ製造するといったユニークな期間限定商品もある。
- ③その他：地域の企業、団体、イベント、更には個人からの注文に応じてオリジナルラベルを作成し、小ロットでも対応するきめ細かなプライベート・ブランドへの対応も行っている。なお、そのラベルもすべて自社で作成している。

販売先を30店に限定して関係強化に取り組む事例

H社は、製造石高600石規模のメーカーである。そのため、顧客の求めに応じて自由に製造量を拡大できるわけではない。現在、主に首都圏の他、大阪、名古屋、福岡の都市圏の30店の小売店及び約30店の地元店と取引している。小売業免許の自由化の方向性がはっきりした平成10年当時、危機感から首都圏での営業を開始した。

そこでわかったことは、よい小売店には、よいお客が通っていること、また、よい小売店の仲間がいることである。

当時は、取引先を増やさねばと焦りもあったが、やみくもにいろいろなところで売り込むよりは、信頼関係のできた取引先と深く付き合うことのほうが有効であることがわかってきた。

関係強化を図る秘訣は、互いに理解しあうことであり、対等な立場をいかに築くかが重要である。そのためには会って話をする必要があると考えている。

よい酒を造ることにこだわりをもつH社の酒は、そのことを理解してくれる取引先から消費者へ、また、他の小売店へと紹介されたことにより、今では製造限度を超える注文が来る販売網を構築することができている。

住民有志を巻き込んで、地酒で地域おこしを行っている事例

P社は、米どころに本社を構える年商約9,000万円の酒造メーカーである。

村当局からの働きかけをきっかけに、地元に着した地酒を造って地域おこしを図ることを計画した。その一つが、地元産のコシヒカリで造った住民有志によるオリジナルの酒である。地元の住民グループは、地元のおいしい米をPRし、高齢化が進む地区の活性化を図るため、地元産のコシヒカリで日本酒の生産することをP社に持ち込んだ。会員は、地元の有志30名程度で、遊休農地を利用してコシヒカリを栽培するところから取り組んでおり、地元のテレビ局が取材に来たこともある。

このオリジナルの酒の取扱いは、地元の酒屋1店に限定し、予約制で販売している。アルコール度数20度前後と高めだが、女性に好評で、県外からの問い合わせも多く、今年より生産量を増やした。

中小清酒製造業が生き残る道は、いきなり大市場に打って出るのではなく、まず地元密着で成功を収めることが重要であることを物語っている。

4. 製造業がすぐできるリテールサポート(小売業支援活動)

好業績企業の多くは、消費者に直接近づいていく姿勢が見られる。取引先戦略においても、販売の末端である小売業や飲食店に直接営業を行う事例が目立つ。このような販売戦略をとる場合、メーカーに求められる能力としてリテールサポート(販売先への支援)がある。本調査企業の多くがこのノウハウ獲得に努め、販売先の支援に自ら乗り出している。

リテールサポートは、小売店や飲食店に販売促進の提案や情報提供などを行うものである。製造業者が小売店、飲食店と一緒にあって自社商品を消費者にアピールすることができ、より効果的な営業活動が可能となる。さらにこのような連携により、お

互いの信頼関係を構築することができ、結果的として売上高の増加につなげることができる。従来、リテールサポートは卸売業の仕事と認識され、メーカーの関心は弱かった。しかし、一般消費財の市場ではメーカーが直接店頭支援を行うことは常識になっている。酒類業界では、ビールメーカーなどに同様の動きが見られる。

小売店・飲食店への品質管理指導や商品知識教育、販促ツール提供などは、卸に任せるだけでなく、メーカー自らが実施することで大きな効果に結びつくものである。

「マーケティング力調査」によると、売上高の増減別に営業活動の課題を捉えた場合、「リテールサポート」を課題としてあげている企業のうち、売上高が増加している企業が34.5%で、減少している企業の16.5%に比べて高い数値となった。

メーカーとして小売店や飲食店に提供できるリテールサポートの例は次のとおり。

- ・品揃えの提案：新製品情報、売れ筋情報、関連する食品情報など
- ・売場作りの提案： Gondola の配置などの売場レイアウトの改善、提案
- ・プロモーションの支援：販売促進の計画提案、消費者向け販促ツールの提供、試飲会の実施、小売店等の得意先等を対象とした消費者の蔵元見学会開催など

「こだわりの食」を交えた小売支援を実施し、利益アップした事例

I社は、全取引先の9割近くが小売業者である。卸業者は、以前から取引のある数社のみで、消費者への直売も考えておらず、小売業者をパートナーとして位置付けている。積極的に新たな取引先を開拓するのではなく、品質維持のために商品管理と、値崩れしない販売体制をとれる販売業者を選び、関係を強化することに重きを置いた営業活動を行っている。

取引先小売店の中でも、食材も扱うよろず屋的な酒販店の支援に力を入れている。「酒にこだわりのある消費者は、食品にもこだわる」との考えから、小売業者には自ら発掘した商材をFAXにより紹介したり、小売業者が行う試飲会に積極的に顔を出して消費者に直接宣伝したりと、経営者自ら小売業者の支援を継続して行っている。

こうした活動の中で築かれた小売業者との良好な関係は、価格を商談の材料にされることもなく、正常な形での取引関係が構築できている。

同業種、販売業者との連携強化により、純米酒の普及を図っている事例

I社は、製造量1,000石強のすべてを純米酒で造っている清酒メーカーである。高い知名度と固定ファンを持っているが、当社の商品には、純米（大）吟醸の爛、割水、精米歩合が低い酒等、その飲み方や特徴について、まだまだ周知が必要なものも多い。

ただ、周知も必要ながら、経営資源にも限界があることから、取引のある販売業者との関係を密接にするためのサポート活動を行っている。具体的には、自社製品に加え、

自らが地方で発掘してきた商品を定期的にFAXによって情報提供（取引先300社）したり、販売業者主催の試飲会・イベントに参加・協賛したりする等である。

また、純米酒全体を見た場合、製造業者における純米酒造りの技術の普及、小売業者における商品知識の浸透について十分とは言えない状況にあると考えている。

そこで、一層の純米酒の啓発と普及を目的に蔵元の交流会を発足し、主導的役割を果たしながら活動している。同交流会は現在、蔵元、酒販店とも多数の会員からなる組織に拡大し、同業種、販売業者との連携の強化に役立っている。

5. アウトソーシング

アウトソーシング(外部資源活用して業務を遂行すること)は、ヒト、モノ、カネ、情報等の経営資源の不足を補い、効率的に市場への対応を行うで有効な手段である。

地方醸造元が他県、特に大都市圏で営業活動を行う場合など、自社手持ちの経営資源で賄えない業務もある。このような場合は、アウトソーシングによることも有効な手段である。アウトソーシングの活用については、依頼先の選定や、費用対効果の検討と結果評価など、活用上の留意点を押さえておくことが必要である。

なお、アウトソーシング先に依頼する活動内容によっては、酒税法に抵触する場合もあるので、依頼先が酒類販売業免許の有無を確認することも重要である。

①アウトソーシングの採用・相手先の選定時の検討事項

- ・コストは自社内で行うより安いのか
- ・依頼業務に関わる情報は把握できるか
- ・アウトソーシング先の経営理念・基盤は信用できるか
- ・アウトソーシング先(経営者、社員、組織面)の専門知識の水準は高いか
- ・アウトソーシング先と自社の販売戦略や考え方と一致するか

②アウトソーシングが有利な商品の特性

- ・短期的に対応する製品または定番的・安定的商品
- ・付加価値が低く、コストが安い商品

上記2種類の商品は一般的に収益率が低い。したがって、地方蔵元が経費をかけて、自社社員による営業活動は費用対効果の点で非効率な場合が多い。

- ・発注から納品までの期間が長い商品
- ・納品日が常に一定日の商品

上記2種類の商品は在庫管理が容易である。したがって、製造元が在庫管理をしなくても、在庫切れ等の心配が少ないため、アウトソーシングによっても取引先に迷惑を掛けることが少ない。

営業のアウトソーシングを活用し、首都圏の市場開拓を行っている事例

F社は地元での消費が低下していることから、近年は首都圏の取引先開拓に力を入れている。しかし、本社が首都圏から離れており、営業の人数にも余裕がないことから、なかなか首都圏の市場情報や取引先情報が入手できないという問題があった。

そこで首都圏でのマーケティングの一部を外部委託しており、その結果入手できる情報がF社にとって非常に有効なものとなっている。もし、自社の社員で実行しようとすれば、時間的にも金額的にも大きなロスになっていたに違いない。

地方のメーカーにとって市場の大きい首都圏は魅力的である。しかし、地元で通用する売り方が首都圏で通用するとは限らない。首都圏に対応したマーケティングをする必要があり、これが分からずに販売の機会を失っている場合もある。自社の負担を少なくし、リスクを軽減させるためにも、F社にとって営業活動のアウトソーシングは有効であった。