

どこと取引しようが、 何を売ろうが任せる

株式会社 三王商会

全国の中小菓子メーカーの商品を発掘する『三王商会』の営業は、仕入れから販売、新規顧客の開拓まで任されている。それを可能にしているのがITを活用した組織づくりだ。

株式会社三王商会

本社/東京都文京区湯島 3-32-14
代表/谷野功幸
設立/1962年(創業1939年)
売上/73億円(2007年1月期)
従業員数/84人(うちパート49人)
業務内容/菓子・食品・飲料卸売・輸出入、P Bの開発など
<http://www.sanou.co.jp/>

仕入れから新規顧客の開拓まで、すべてを任せる

ノートパソコンに商品名を入力すると、自動的に売上履歴や利益率が算出される。

菓子・食品・飲料の卸売業、『三王商会』の営業社員がもつノートパソコンには、独自の販売管理システムが組み込まれている。場所を選ぶことなく手元の1台で、注文書の作成から商品の注文まで、営業の各プロセスをひとりで行えるのだ。

「営業社員には、日々の仕入れから新規顧客の開拓まで、すべてを任せています。ただ、これだけの仕事をこなすためには、

自己の行動管理と損益分岐点の把握が欠かせません。それがIT化で可能になりました」

そう話すのは、社長の谷野功幸氏。昨年11月、実父である先代の後を継いだ3代目社長であり、就任前から同社のIT化を推進した人物である。

取り扱いにはPBを含め、約3万点。大手菓子メーカーの商品の扱いは少なく、中小菓子メーカー約700社の商品を全国約1800件の取引先に供給する、一次問屋である。

取引先は、商品サイクルの早いコンビニや大手スーパーを避け、全国の菓子問屋を中心に、ディスカウントストア、レスト

ランチェーン、漫画喫茶などへと展開してきた。最近では、諸外国へ菓子の輸出も進め、営業活動の幅を拡げている。全国に眠っている“スパイスが効いた菓子”を発掘し、それをどこにどれだけ売るか、営業担当者は任されているのだ。

「基本として、利益が少ない仕事を取ってきても仕方ありません。社員一人ひとりがそれを自覚して、それぞれが活動しています」

かといって、任せることに不安がないわけではない。同社は全国に営業所を持つため、全員が顔を合わせる事が少ない。そこで月1回は、社員を集めて

報告や連絡を徹底する。結果が出ない社員には、営業部長や同僚に現在の営業ルートの見直しなどをアドバイスさせる。その後、谷野氏がアドバイスを受けた社員本人に確認している。

社員が与えられたシステムをうまく使うことで、自己管理が可能になった。システム導入前と比較すると、社内のミスも格段に減った。

営業一人当たりが担当する顧客は、50から100件。取引先ごとに異なる、数百におよぶ商品の販売単価を正確に把握するのは難しく、以前は伝票への記入ミスもあった。事務担当者の作業も徹底的にマニュアル化し、担当者が異動・退職した場合への対応も迅速化した。結果、メーカーへの発注が2日、早くなったという。

システム化によって社員の機動力を向上させたことは、取扱商品の増加にもつながった。同社だけが取り扱うユニークな商品も多く、それを求める顧客も多い。取り扱いのない菓子以外の商品も顧客から要望があれば、営業マンが判断して仕入れを決める。

「利益率をはじき出し、採算に合うとの判断ができれば、扱い

業者から調達して納品する。場合によっては、菓子の製造機器や砂糖などの原料も調達します。営業社員のアイデアを活かすため、担当する業種や仕入先にも制約は設けていません」

社長自身がこなせる 仕事量を把握する

新規顧客の開拓も営業の裁量の範囲内。任せられればおのずと力が入るものだ。

営業からあがってきた見込み客はまず社内調査にかけ、担当営業へのヒヤリングを行った上で、最終的に会社が判断する。

「新規のメーカーさんの開拓よりも、新規の販売先について慎重に判断します。お金は払うことよりも回収することのほうが難しいですから。営業担当者が見込み客を判断する目も、重要になってくるのです」

年に一度、同社が開催する菓子見本市。取引のある全国の菓子メーカーが、会場に訪れた小売業関係者などに新作お菓子を発表する。今年の出展数は約150社。1日で約7億円の取引が交わされる



同社では営業担当者の個人の力量だけに頼らず、組織で営業活動を支援する。たとえば、メーカーからの格安商品情報の伝達だ。本部の社員がその情報を選別し、営業に電子メールで伝える。営業は取引先からの注文を受け次第、結果を本部に戻す。迅速な行動が利益を生む秘訣だ。このような積み重ねが在庫を抱えたくないメーカーの信頼を生んできた。

卸売業界の実態は厳しく、谷野氏が同社へ入社した10年前から、「卸不要論」が語られていた。

当時の売上は約29億円。売上拡大のため小売業にも進出した当時、谷野氏は店長として5年間、朝6時から深夜12時まで休みなく働いていた。

最盛期は自社経営の小売店が10店舗にまで増え、全店舗の従業員約100人分の出退勤まで



営業の権限委譲が進んだのは、組織的営業とITの貢献が大きい

谷野功幸社長
「社長自らが動けば思った通りのものができますが、それ以上のものは生まれません」

＜三王商会・谷野社長の権限委譲とは＞

- 個人の資質に頼りがちだった営業スキルを、組織で共有・支援。販売先、仕入先の裁量権を大幅に広げ、自由に営業活動を行えるようにして貢献をうながす。
- 何もかもこなしていた店長時代に、このままでは生き残れないとの危機感から、権限委譲を押し進める。

も谷野氏自身がチェックしていたという。さらに、社内のシステムも谷野氏が中心になって開発していた。日々の仕事は苦にならなかった。しかしその後、固定費の見直しを進め、採算が合わない判断した小売業からは、撤退する。

このことへの反省が、権限委譲を進めるキッカケになった。「私自身、日に日にそれまでの仕事量がこなせなくなりました。自ら動けば自分の思った通りのものはできますが、それ以上のものは生まれません。数年後を考えると、ここで早めに布

石を打っておかなければ会社が生き残れないといった危機感があったのです」

そこで谷野氏は本格的に社内のIT化推進に動いたのだ。先代もコンピュータ化に理解のある人だったが、ほとんどの社員はコンピュータを触ったことなどない状況。新しいシステムになじめない営業社員は、一人、二人と社を離れていった。

先代と20年来の付き合いのあったシステム開発会社との関係を断ち切り、ゼロからのシステム構築に取り組んだ。

「長い付き合いに、お互いが甘えてしまっていた。開発に対する意欲を上げるためには、必要な選択でした」

自分ですべて責任をもつ。責任の明確化のための選択でもあったのだろう。そして新たに先のシステムが完成されたのだ。

同社は過去10年間、増収を続け、売上は10年前の約2.5倍に。目下の目標は売上100億円企業になることだという。

社員一人ひとりがやるべき仕事の価値を把握し、行動するクセが習慣化した三王商会。社員に任せることが、次のステップにつながった。 ■