

## 食品卸会社が挑む生活者視点のコミュニケーション

### ——女性データアナリストの事例から——

アイمام 嶋谷 光洋

要旨:日本の人口推移より 2007 年まで人口が増え続けていた時代における経営のキーワードは「規模」「効率」「品質」などであった。いま日本は人口減少の時代となり「新しい価値を創造」し、顧客から「信頼を得る」経営が求められる。商品の差別化が難しく、男性社会という特徴をもつ食品卸業界において、女性の活躍によって社外・社内とのコミュニケーションをはかり、顧客企業から大きな支持を得ている会社の事例を紹介しながらコミュニケーションが生み出す価値創造について考察する。

### 1. 食品卸業界が抱える3つの課題とその対応

はじめに食品卸業界が抱える課題として以下の3つが特徴としてあげられる。

- ① 食品卸業界が男性社会であるのに対して、食品購入者の多くが女性である
- ② 輸入緩和などの影響から売上が頭打ちになる
- ③ 人口減少、高齢化、健康志向が進むことによる需要の減少

業界だけにとどまらず、②と③は日本全体の課題とも言える。

食品卸を専門に事業展開する会社A社において、女性データアナリストのチームが「生活者」「顧客企業」「社内」の三方にコミュニケーションを行うことで、「価格以外の価値」を見出すことに成功し、男性営業マンとも社内コミュニケーションを図りながら顧客企業先との信頼関係を構築している。

### 2. 「女性データアナリストのチーム」はなぜ生まれたのか？

A社の女性データアナリストチーム発足の背景について説明する。第一の要因に消費支出に対する「食料品支出指数」の変化が挙げられる。総務省「家計調査」によると「消費支出(総合)」の割合は、調査スタート時の昭和 56 年以降若干減少傾向にあるものの、それ程減少率は高くはないのに対し、「食料品支出金額」は平成 5 年以降減少傾向に歯止めが利かない状態となっている。生活費の節約を考えた時、まず矛先になるのは「食料品」「外食費」だというアンケート結果もある。その中で、A社は生活者に支持される商品を提供することが求められていた。

第二の要因は「人口減少」である。2010 年の国勢調査において 1 億 2,806 万人であった日本の総人口は、出生数の減少・死亡数の増加により長期的な減少過程に入っていると言われている。日本の少子・高齢化は避けられず、今後も食料消費量の絶対数が減る、という部分を捉えた上で商品供給、商品提案が不可欠となっている。

第三の要因は「女性のライフスタイルの変化」である。総務省「労働力調査(基本集計)」によると結婚や出産・子育てを機に 20～30 歳代を中心に、女性の労働力人口比率が低下すると言われていたが、この低下率が近年改善傾向にあり、結婚・出産後も働き続けるという選択をする女性の増加が窺える。子育てをしながら仕事を抱えている為、スーパーで食材の買い物をするのはおろか、家庭での手作り料理等は減り、惣菜・外食中心の食生活となることが懸念されるだろう。

以上の時代の変化による要因から食品卸A社に、女性データアナリストという女性だけで構成されるチームが生まれることになった。食品卸業界の多くは男性社会であり、顧客企業側の仕入権限を持つバイヤーの多くもまた男性である。しかし、顧客企業であるスーパーの買い物客の多くは女性である。時代の変化を汲み生活者・顧客企業と各方面においてコミュニケーションを取りながら、従来の価格・数量の取り決めが中心の営業に新たな視点、すなわち女性目線での価値を提供していくことが、より生活者のニーズに沿い顧客企業の売上に貢献し、卸としての企業発展に繋がる三方良しの取組みが実現した。

### 3. 「女性データアナリストチーム」取組み事例

A社で実際に行われた生活者・顧客企業とのコミュニケーションによる取組み事例を考察する。

#### 事例:生活者とのコミュニケーションからソリューションを構築

顧客企業B社は、POS データを公開しており、取引企業からそのデータを踏まえた上での販促・商品提案を受け入れている。食品卸会社側でも担当男性営業マンと女性データアナリストがタッグを組み提案している。

～夏～

I. 5～8月、夏場の焼肉需要期のPOSデータ検証<気付き>

…競合他社のPOSデータと比較により、顧客企業B社の焼肉が売り負けしている事実に注目

II. 夏場、焼肉が食されるシーン=BBQの現場で生活者アンケート調査<課題抽出>

…「年代」・「お肉の購入店舗とその理由」・「実際に購入したお肉の種類」等を聞き取り顧客企業B社が利用されていない現状を確認

III. 焼肉のPOSデータ分析、チラシ分析、市場調査分析～競合他社比較～<課題解決へ>

…お肉を商品別まで掘り下げ、いつ(曜日…)・どこで(販売店舗/展開場所…)・何が(商品)・いくらで、購入されているのか確認し、BBQ用としての“焼肉”“手間が掛からない味付け”“複数人数で食べられる大量商材”という生活者から求められている焼肉が顧客企業B社では、欠落しているという実態を洗い出した

IV. 焼肉関連商品のPOSデータ分析<課題解決へ>

…焼肉のタレや炭・カット野菜等の焼肉関連商品の販売動向から、焼肉が、なぜ(屋外 or 屋内等)・どのように(野菜、タレと一緒に等)購入されているのか事実を検証し、焼肉の販促方法について検討

V. 既存商品分析<課題解決へ>

…競合他社の該当商品を全て購入し、同条件で食べ比べを行い味・食感・見た目・売価の各項目で社内アンケートを実施

## VI.商品提案・年間販促提案

…全ての検証・分析結果を踏まえ商品提案アイテムを選定。『商品提案』・『売場提案』・『販促提案』を明確にして提案に結び付けている。

以上の事例のように、徹底したデータ検証から顧客企業 B 社における現状を把握し、B社にとって、あるいはB社の買い物客にとって何が必要か徹底的に分析していく。同時に必須となるのが、買い物客の声の確認である。実際に売場に立ち、買い物客としての立場で商品を見てみる。すると、様々な気付き・課題が生まれその解決策として商品提案・売場提案・販促提案が導き出されるのだ。また、提案のヒントは現場にあるとよく言われるが、その現場とは売場だけでは留まらない。実際に商品が食される場にこそ、真のニーズが隠されている。

## 4. 社内のコミュニケーション改革へ

女性データアナリストの取組みを、男性営業マン中心の社内営業部と共有し、顧客企業へ付加価値の高い提案を実現している事例を紹介する。

### 事例:地方スーパーマーケットとの関係性を「取引き」から「取組みへ」

女性データアナリストを含むエリア内の顧客企業担当セールスが集まり、その年の政策をアクションプランとして組み立てた。

～アクションプランとその成果の過程(事例)～

#### I.顧客企業に対するアクションプランの設定

…担当者が、一人ずつ顧客企業に対して実施したいことを付せん書きし整理。顧客企業の現状についてどこまで把握しているかを確認。その結果、顧客企業についてあまり把握できておらず、仕入権限のあるバイヤーの考えの理解も不足しているため目標の着地点が不明瞭であることが判明した。

#### II.明確な取組み内容の設定

…P(計画):顧客企業への販売数量を上げる為にどうするかを考え「信頼関係を作る為に会う回数を増やす」「顧客視点での提案により、他社との差別化」を行なうという計画を立案。

…D(実施・行動)・C(検証):計画を実施したことで、直近の実績作りに成功。次のステップとして、競合他社調査・商流の把握といった「得意先情報の収集」の強化へ。

…A(再行動):方向性が定まり、顧客企業への定番納品という着地点が明確になり、行動も明確になり成果につながりだした。

一見よく聞くPDCAサイクルであるが、今回は人を尊重した大きな違いを付け加えた。それは「感情」をプラスしたことである。人は感情を持っているため、同じ計画でも、ある営業マンは非常に「やる気」と「やれる気」を感じ、周囲も期待し、応援している。その反対の場合もある。よく出来る先輩が自分の体験を元にした計画を後輩営業マンに提示した計画は立派なのに、先輩と実力の差がある後輩にはまったく実行できる気がしない。やる気も低いまま実行するため、成功する確率は低い。

同じ計画であっても当の本人がどんな感情を抱いているかということが非常に大きな意味を持つのである。

そこでこのプロジェクトでは P(計画)を立案した時点で感情をメンバー全員が発言できる機会を設けた。「この計画が出来上がったいまどんな気持ち?」「やる気はどう?」「やれる気がする?」など人材開発で用いる質問によるモチベーション向上手法をルールに入れてミーティングを実施した。時には「なんかしっくりきていません」「やれる気がしないんです」といった言葉が返ってくることもある。これでは実行に移してもうまくいく確率は低い。そのような場合は計画を討議し直すのである。D(行動)も C(検証)も A(対応)も同じように「感情」、すなわち、気持ちを聞くシーンを設定する。非常に悪い結果になったこともあるが、その時の質問も同じように行う。「いまどんな気持ち?」と聞くと、「結果は受注できませんでしたが、内容は今までになく新しい提案が出来たので手ごたえを感じています。このやり方を継続すれば近いうちに必ず受注できると確信しています」。結果が悪いのにこのような感情がこもった言葉がかえってきた。プロジェクトメンバー全員の感情を聞くと、営業マンの気持ちに触発されて、「一緒にがんばった甲斐があった。次回につながるように応援したい」、と受注できなかったにも関わらずエネルギーの高いミーティングとなった。

この「感情」をプラスしたコミュニケーション改革によって得た最大の成果は、「仲間と働く喜び。」である。この横串プロジェクトは、ひとつの企業顧客について、違う営業所の営業マン3名とデータアナリスト1名の計4名と一緒に考えるプロジェクトチームを編成した。自分が担当する顧客企業のことを共有し、顧客のために何ができるか企画を練るというミッションであった。担当外の顧客企業について一緒に考えることで視野が広がり、これまで思いつかなかったアイデアが次々と生まれた。例えば、地域高齢者の生活実態に即した購入しやすい価格設定や競合しないように商品別キャンペーン時期の調整をするなどダイナミックな変革が可能となった。納品実績が昨年対比6倍になったチームもあり、彼ら自身も驚くほどの成果となったのである。

横断プロジェクトは4名1組で合計9チーム。成果の出方は様々だが、発表内容に共通する点を考察してみた。情報を持ったデータアナリストと他の経験を持った営業マンがコミュニケーションすることで情報量が圧倒的に増え、経験知を言語知に変え、知恵を出すことで問題解決力がついと分析できる。この施策が継続できる要となったのはチームでの成功体験だ。個人の成功体験はすぐに忘れ去られるが、チームで達成した成功体験は継承される。チームで感情体験を共有したのである。助け合う仲間がいることが励みとなり、発想や行動も大胆にした。成功することでさらに喜びの輪が広がり、継続され、取引先からの信頼をも獲得し、結果として業績も向上したといえよう。

## 5. まとめ

食品卸業界は、外的要因からも逆風はあるが、生活者・顧客企業とのコミュニケーションを重視することで、改善すべき課題が生まれる。課題解決の方法は1つに限らず、アプローチの方法は多種多様だ。ただ、そのきっかけはコミュニケーションの中にあり、1人では成し得ない。様々な気付きを得るため女性の視点を入れる重要性は事例からも明らかである。仮説の中から最適な方法を検証し、行動し続けることで、生活者・顧客企業から選ばれる企業として、その価値をさらに高めていくことが出来るのではなかろうか。