

チャレンジしても無理はしない、 絶妙のバランス感覚で攻め、守る

ノーベル製菓株式会社社長 藤澤 肇氏

堅実なものづくりとユニークなテレビCMで知られ、おもにキャンディ分野で成長を続けるノーベル製菓。商品企画の経験が長く、その立場から営業を見てきて、「開発も営業もまずやってみることが大切。やってみれば必ず答えが出る」が持論の三代目経営者、藤澤肇社長に、営業戦略と今後の事業展開を聞く。

◎取材・構成

販売開発研究所
代表取締役社長

名倉康裕



なぐら やすひろ

現場中心の斬新なアイデアによるユニークなコンサルティングを行なっている。『緊急！ 販売戦略会議』『主任、係長、ブロのルール』など著書多数。
<http://www.imdc.co.jp/>

——藤澤社長は、開発畑ご出身とうかがいました。

そうですね。ただ営業経験が全然ないわけではありません。大学を出て入社した繊維メーカーでは、ごくノーマルなルートセールスを四、五年担当しました。それなりの苦労はありましたが、抜群の成績を残したとか、営業の醍醐味を感じるまでには至らなかつたですね。

ニーズは市場に聞く

八三年に父の経営する当社に入ってから、商品開発を長く担当しましたが、開発がよいものをつくりさえすれば、営業に大きな負担をかけずにすむといった発想になりがちでした。極端に言えば、営業力に頼らなくても、お客様のほうから、「売ってください」といわれるぐらい魅力的な商品をつくりたい。当時は真剣にそう思っていました。それは、メーカーとしての理想の姿であっても、現実

にはそうはならないということも徐々にわかってきました。

結局、開発部門に長くいてわかったことは、お菓子のような嗜好品の場合、菓のように熱を下げたいとか、痛みを抑えたいといった顕在化したニーズはないということ。メーカーである我々が具体的な商品にしてお客様に提示し、「どうですか」と聞いてみて、売れ行きがよければニーズがあったということになります。会社の中であだこうだと議論ばかりしていてもニーズはつかめず、商品化してお客様に聞いてみるしか方法はありません。ですので、大きな問題点がないかぎり、「まずやってみる」のが基本のスタンスになっています。

——新商品の開発ペースはどれくらいですか。

年間に三〇品目以上は出しています。そのなかで、そこそこの反応があるのは一品か二品。ヒット商品と呼べるのは、数年に一品あればいいほうでしょうね。

新商品が完成すると、営業がお得意先である問屋や量販店に持ち込みますが、慢性的に商品の供給過剰状態が続いているので、すぐには飛びついてはもらえません。

——藤澤社長が開発担当だったときにヒットしたのは、どいつだった商品ですか。

二〇年以上前の話ですが、私手がけ



ふじさわ はじめ
1954年、大阪市生まれ。大学卒業後、グンゼ(株)へ入社し、6年間勤務。83年、ノーベル製菓へ入社、主として商品開発を担当する。86年に常務取締役、88年に専務取締役を歴任して、99年代表取締役社長に就任、現在に至る。

て最初にヒットしたのは、「スーパーモン」という商品でした。一九八〇年代の後半は激辛ブームで、唐辛子のキャンディを発売した同業他社もありました。それに乗って、辛だけの商品を出すのは抵抗があり、同様に刺激の強い商品でも、眠気が覚めるぐらい酸っぱいキャンディを開発したところ、発売当初から大きな反響がありました。レモン味のパウダーをまぶす、当時としては画期的な製法だったこともあり、つくるのに手間がかかったため、注文に生産が追いつかず、に苦労するといった経験もしました。

時代の移り変わりとともに様々なブームがやってきます。そうしたブームにも乗っていかねば、売上が伸びずことはできませんが、安直にブームを追いかければ、類似品の山の中に埋没してしまいます。ブームが去ってしまうと、返品や不良在庫を抱えてしまう結果になりかねません。したがって、何であれ当社流

にアレンジして、他社とは一味違う商品の開発に取り組むことが重要だと思っています。

——当然、営業から開発にいろんな要望も出てきますね。

そうですね。でもその大半は、すでに顕在化しているニーズ、つまり、「こんな商品が売れているので、当社でもやってみては」という情報です。すぐにモノづくりはできませんが、後発商品ですし、その程度の認識で取り組んだ商品は、営業が量販店、小売店に持ち込んだり、芳しい評価は得られません。ですから、売れ筋商品の傾向をとらえるための参考にしたたり、プラスアルファの要素が加えられるようであれば商品化に踏み切れることをセオリーにしています。

——天童よしみや瀬川瑛子を起用したTV CMが大ウケして、売上が大きく伸びたそうですが、営業にとっても頼もしいサポートになっているのでしょうか。

営業マンがかなり動きやすくなったのは確かです。CMを始めたのはいまから十数年前で、バブル経済が弾けて、媒体費が安くなってきたので、先代社長が「一度やってみようか」と発案し、天童さん出演をお願いしたのが最初です。東京、名古屋、大阪で流したのですが、インパクトがあったのでしょうね。「VC-3000のど飴」の売上は、放映前と比べて約二倍になりました。今後もCMは続けていく方針ですが、何でもかんでもCMで売ろうというのではなく、ある程度までニーズが見えてきた商品に絞って、売れ行きの後押しと、商品の寿命を長くするというスタンスです。

現在、喫煙率の低下に伴ってキャンディの需要が増え、メーカー各社は力を注ぐようになっていきます。地元大阪では「大阪のおばちゃん」を入れている」といわず「アメちゃん」を入れている」といわれるほどすっかり身近な嗜好品になったことも影響していると思います。

ただ、以前は、女性客が多いスーパーには女性向けの商品を、男性客の比率が高いコンビニには、男性向けの商品と、といったセグメントをしていましたが、それは我々の大いなる錯覚であると気づき、最近はその区分をしていますが、マーケティングも重要ですが、あまりこだわらすぎると、どんどん視野が狭くな

◎COMPANY DATA

代表者：藤澤 肇
創 業：1929年10月
設 立：1947年5月
業 種：キャンディを主とした菓子の製
造、販売。
従業員数：160名
年 商：125億円
所在地：大阪市生野区
事業所：工場2、営業所6
URL：http://www.noble.co.jp/

◎同社の歩み

- 1929年 藤澤長治氏が大長製菓所を創業、キャンディ・ドロップの製造を開始
- 1947年 大長食品(株)を設立
- 1952年 ノーベルジュース糖、ノーベル賞飴を発売
- 1959年 ノーベル製菓(株)に社名変更
- 1981年 最新鋭ソフトキャンディ製造ライン完成
- 1988年 最新鋭自動ハードキャンディ製造ライン完成
- 2005年 最新鋭グミキャンディ製造ライン完成
- 2010年 三重県に美旗新工場および物流センター竣工



◆ 今後の展望をお聞かせください。

競争の少ないお菓子の新ジャンルが見つつかれば別ですが、当面はキャンディとグミ、間もなく新発売に踏み切る「錠剤タイプの錠菓」を加えた三本柱で事業展開をはかっていく考えです。新たな市場をつくりながら、既存の商品も大切にしてバランスよく展開していきたいですね。

り、落とし穴にはまり込んでしまいかねないと考えています。

——営業面では、どのようにリーダーシップを発揮されているのでしょうか。

現在は顧問に就任してはいますが、二年前まで営業部長を務めていた、私のいわば右腕に極力、任せるようにして、口出しをしないよう心がけていました。どちらかといえばスパルタ式で、陣頭指揮を取り、檄を飛ばして部下の心に火をつけることのできる人材です。いまは、彼の下にいた人間がよく似た手法で部下を引っ張っています。

数字は無理につくらない

——嗜好品を扱うことの難しさもあると思われませんが、営業担当者に期待されているポイント

イントをお聞かせください。

自社商品を小売店の店頭と並べて、お客様に手に取ってもらう機会をどこまでつくることができるのか。これが当社の営業スタッフの一番の仕事で、これ以上踏み込んだセールス活動というのは、販促の企画提案ぐらいしかありません。

しかし、そうした構造に甘んじることなく、たとえいまは店頭と並んでいなくても、常に「このお得意先でなら、どういった商品が売れるのか」を考え、タイミングを見計らってアプローチし、お得意先に喜んでいただく。普段からこういう地道な努力を積み重ねられる営業マンに育ってほしいと期待をかけています。

——営業スタッフに求める心がけとして、よくお話しされるのはどういったことでしょうか。

数字を追いかけすぎるな、という話をよくします。その場しのぎの売上を追うことに腐心しているような営業マンは、当社が必要とする人材ではありません。一般的に、月末や決算が近づいてくると、無理やり数字をつくらうとする営業マンが出てきます。「絶対にやってはいけない」と注意しています。

決算前、目標に手が届きそうにない担当者が出たときです。彼は頼みやすいお得意先を訪ねて、通常よりも条件を甘くして商品を引き取ってもらう。数字的に辻褄を合わせたとしても、納入した商品はお得意先の倉庫に残ります。後で返品になったり、デッドストックになったり、自分の首を絞めることになる。これを強く戒めています。