

## 小麦粉卸売業の改革を目指す 株式会社トクラ大阪のチャレンジ

消費の低迷が続く中、消費者の食品安全への関心が強まり、製菓・製パンなどの小麦粉関連市場も一層厳しい環境にあります。製菓・製パン業を支える小麦粉卸としてお客様のご要望に応えるべく業務の改革を進め、お客様とのさらなるリレーションシップの強化を目指す株式会社トクラ大阪。本年5月に東大阪市に本社を移転した同社を訪ね、業務の改革を推進している杉江専務に取組の経緯と今後の展開についてお伺いしました。



株式会社トクラ大阪  
専務取締役 杉江 正治氏

### トクラ大阪のスタート

大阪の老舗問屋から製菓・製パンの卸売事業を引き継ぎ、戸倉商事のグループ企業として2014年春に設立されたトクラ大阪は、本年5月に東大阪市に本社・物流機能を移転し、新たなスタートを切りました。従来より大阪の有名シェフを始めとしたお客様から厚い信頼を得ていましたが、様々なご要望や新規のお話を多くいただいても、それに応えるための投資がなかなか出来ない状況でした。

そもそも大阪地区は、関西圏の他地区に比べて人口密度が大きく、また関西圏の中央に位置してアクセスが良く、市場としての魅力があり、まだまだ成長の余地があると考えられました。ところがこれまでの場所ではスペースに限りがあり、トラックも倉庫も増やせない状況でした。物量を増やして事業を拡大しつつ、保管する商品の安全性を高めるために、移転が必要となりました。

移転の一番の目的は倉庫でした。トクラ大阪では倉庫をお客様のサテライト施設であると考えています。原材料メーカーの商品がお客様に納品される前に我々の倉庫に一時保管されている、それならば原材料メーカーの倉庫並みの衛生管理に基づいた倉庫であるべきとの思想です。そのための長期的・戦略的な投資として、戸倉商事で導入済の陽圧システムにより排気の仕組みと強力な給気装置を組み合わせることで倉庫内の気圧を常に高く保ち、外部から虫やホコリが入り込みにくくしました。また、常温倉庫を含め抗菌パネルを使用した低温庫(12℃)・冷蔵庫(5℃)・冷凍庫(-18℃)の計4温度帯で適正に商品を保管し、お客様の期待や従業員の頑張りに応えるための体制を構築しました。



新倉庫と配送車

### 問屋としての付加価値「人財」を活かす ～「配送営業」が最大の強み～

全ての商品は時間とともにコモディティ化していきます。特に卸問屋はメーカーから仕入れた商品を主に扱っているもので、似たような商品を扱う同業卸との差別化は非常に困難です。従って「販売の質＝人財レベル」を向上させることが他社との差別化になり、永続的に繁栄する唯一の方法であると考えています。

「人財レベル」は具体的に「ビジネススキル」と「人間性」に分けられます。このうち「ビジネススキル」における同社の最大の強みは、配送担当者が営業活動も兼務して行なう配送営業です。多くの卸問屋は業務効率を優先して配達を外注することが多くなっていますが、トクラ大阪では社員自らが配送営業のスタイルを継続することを望みました。お客様と顔を合わせて会話して、お客様のために何ができるのか、何をすることが問題解決に繋がるのかを考えて行動しているからです。現在7名の配送営業員が製パンに関するあらゆる商品と情報をお届けしています。問屋業と運送業の違いは何か？トクラ大阪の存在価値は何か？これらを自問自答した時にやるべきことが見え始めたことと杉江専務は述べます。自分の仕事がお客様のお店で成果として出てきて感じられる喜びもあり、営業員のモチベーションに繋がっています。



陽圧システムを導入した倉庫

トクラ大阪新社屋

### 問屋としての付加価値「人財」を育てる ～「人間形成」の継続～

一方で「人間性」を高めるべく、トクラ大阪では、利他の精神・思いやり・プロ意識・職責に見合った知識と教養等を重視しています。そのために外部機関による道德教育を導入して、毎日の朝礼で関連する書籍の内容を発表し合い、お互いの学びに触れる時間を設けています。これを地道に続けることがお客様へのホスピタリティーにつながっていきます。物事を判断するときに損得は当然大事な尺ではありますが、それだけでは大事な所で判断を誤る恐れがあります。良いか悪いか、あるいは優しいかどうか、という尺度も大事だと考えています。

### 問屋業務を改革する① ～E-コマースの活用～

問屋では一般的に毎日電話やFAXで多くのご注文をいただき、それを受けて膨大な量の伝票を発行します。しかし将来的な人材確保やさらなる顧客満足を考えて、事務業務の改革が必要であると感じました。トクラ大阪としてのお客様へのサービス増大は、接点増加とクイックレスポンスではないか？そのサービスレベルを維持しつつ業務効率を上げるためにはどうしたらよいか？この方法論の1つとして帰結したのが、戸倉商事が16年前に始めたE-コマースの技術と仕組みです。

#### 【E-コマース導入のための前日受注】

従来は、当日の朝いただいた注文に対して、伝票を発行し、当日積み込み、当日配送の形が常でした。これではお取引が増えるたびに出発が遅くなり、納品するだけで精一杯で営業する時間を十分に確保することができません。1分でも5分でもお時間をいただいお客様とお話をしたい。そのためには、これまで13時以降に出発していた配送営業員が11時までに出発することができないか？これを実現するためには、伝票を早く発行する必要があり、朝ではなく前日に入力する、更には前日に宵積みをする前日注文が必須になります。

#### 【FAX受注からWEB受注へ】

しかし、前日注文を夕方いただいたとしても、FAXだと受信してから打ち込む作業が必要になります。お客様の件数や売上金額が増えると当然事務作業も増えますが、事務員を増やさずに受注業務を効率化するためにはどうすればよいのか？そこで、独自のWEB受注システムを作りました。お客様にインターネットを通じてご注文頂くことでデータの入力時間が省ける上、従来の手入力では欠かせなかった入力の二重チェックも必要ありません。何百行のデータが瞬時に処理できるようになったのです。

戸倉商事では4年前からこのシステムを開始していましたが、ここ1～2年でスマートフォンの普及とともにWEB受注が急激に増えました。これによって、事務員1人を営業職に転換することができ、女性営業の第一号が誕生することになりました。E-コマース



導入の成果が、人件費の削減・人材の活用という目に見える形で実現しています。

一方で、スマホによるWEB発注のメリットはお客様にもありました。例えばスマホを手に持ったまま冷蔵庫をチェックして「ハム少ないな、発注しよう」とその場で入力・発注ができます。また、店を出てから発注忘れに気づいても、従来は自宅にFAXがない場合は発注できませんでしたが、スマホならどこからでも発注することができます。あるお客様はレストランにパンを卸していますが、レストランから受注した時にその場でトクラ大阪に必要な商品を発注することができ、発注忘れで慌てることがなくなったと大変喜んでいただいています。また、お客様ごとに発注台帳をメンテナンスしているので、膨大な登録商品の中から探す手間もなく、また前回発注した商品の履歴も確認できるため、重複を防ぐことにも役立っています。

現 在 トクラ大阪では、前日注文が95%以上、WEB発注が18%以上となっており、WEB発注については今後も増えていく見込みです。

### 問屋業務を改革する② ～多面的機能の研修会場の併設～

またお客様へのサービス増大のための接点増加をすべく、トクラ大阪では新社屋への移転に伴い、60名程を収容できる研修会場を併設しました。ここでは戸倉商事の機械事業部のショールームとして、お客様が機械を買う前に自分の作りたい生地やパンに合うかをテストすることができます。またお客様の社内研修の場としてもご利用いただいたり、さらには問屋だからこそできる機能として、色々な原材料を組み合わせたパン・菓子の提案を行い、お客様のお役に立ちたいと考えています。

のように研修会場・ショールーム・テストキッチンという多面的な機能を持たせ、これらを有機的に活用していただき、原材料と機械を組み合わせお客様のご要望にお応えする「ソリューションマーケティング」、お客様・原材料メーカー・トクラ大阪の3者が関係を深めたり新たに結びつく「リレーションシップマーケティング」、そこから何か新しいモノを生み出す「イノベーション」の3つの成果を期待しています。この会場のこけら落としとして7月5日・6日に開催された「トクラ大阪研修会場完成記念・第1回製パン技術特別講習会」を次ページにて報告致します。



研修会場