



本社にて執務中の高木社長

株式会社丸高商会は、1964年(昭和39年)7月に創業、1968年(昭和43年)3月に法人成りしたお菓子の卸売に特化した会社(問屋)です。当時は地場の多くの小売店に菓子製品を納入していましたが、その後のスーパーマーケットの流れや、コンビニエンスストアの勃興に合わせて販路を広げ、業容を拡大させてきました。今回は高木社長に、過去の大きな変遷と今後の展望についてお話を伺いました。

社長プロフィール

高木邦光(たかぎ くにみつ)。1966年(昭和41年)茨城県石岡市生まれ。茨城県立土浦一高、独協大学を卒業後、大手菓子メーカー勤務を経て、1991年(平成3年)当社へ入社。経理や営業、物流等業務全般に携わった後、2000年(平成12年)に先代の実父から後継指名を受けて代表取締役社長に就任し、現在に至る。

経営者インタビュー【株式会社丸高商会】

地方にある多数のお菓子メーカーの灯を消さず、地方の有力菓子卸と連携して第三極を目指す



本社と物流センター

枝村 本日は、地方の菓子卸売でありながら売上が約100億円、グループ年商では160億円超で、益々業容拡大が期待できる高木社長にお話を伺いたいと思います。まず初めに、会社の成り立ちと沿革をお聞かせ下さい。

高木 私の父が1964年(昭和39年)、前回の東京オリンピック開催の年に、父の母方の親戚と一緒に菓子の卸売業にて創業したのが始まりです。その後法人成りし、父親は専務取締役で実質の共同代表として陣頭指揮を執っていました。

枝村 何故、お父様は社長にならなかったのですか。

高木 父は創業当初から、会社の中心人物として率先して働いていましたが、父の母方は地元の資産家だったので、父から見たら2つ年の離れた従兄(いとこ)を社長に据えた方が、対外的な信用力や金融機関の受けが良く、事業運営上もスムーズになるのではといった意図もあって、ナンバー2として活動したようです。

枝村 そうでしたか、お父様は正に商売人ですね。事業は順調に推移してきたのですか。

高木 はい、昭和40年代、50年代は物流倉庫の増床を繰り返して増収が続き、冷菓事業や外食事業にも事業領域を広げていきました。その二つは、その後事業を閉鎖しましたが。

枝村 本業が好調な会社さんは、本業の利益の範囲内で関連多角化に着手することも多いですからね。

高木 当時、父が若い頃からお世話になっていた食品スーパー様が、茨城県内全域にチェーン展開していて、その食品スーパー様のお菓子売り場を一手に引き受けていたので、その食品スーパー様の成長と共に当社も売上が急伸びました。

バブル崩壊の影響が少なかった1990年代

枝村 高木社長が丸高商会に入社されたのは、いつだったのですか。入社前の経歴等も含めてお教え下さい。

高木 大学卒業は1988年(昭和63年)で、新卒で最初は森永製菓さんに就職しました。元々、小さい時から父親の後を継ぐつもりでいましたので、大手菓子メーカーさんで修業をしてからと考えました。丸高商会に入社したのは1991年(平成3年)です。

枝村 そうすると、大手菓子メーカーさんには約3年勤務されたのですか。

高木 はい、ちょうど3年勤務しました。大学卒業後、会社の寮に入り、勤務地は東京都港区芝浦にある広域営業部で、大手スーパーマーケットさんや菓子卸売問屋さんで営業をかけていましたが、ちょうどバブルの真っ只

中だったので面白いように売れましたが、色々と考えさせられました。

枝村 何かあったのですか。

高木 基本的には楽しかった3年間でした。怖い先輩もいて厳しい指導もありましたが、怖いだけでなく親身に相談にのってくれたりしたので、職場には全く不満は無かったのですが、数社の大手菓子卸売業者（問屋）さん以外の大半の菓子卸売業者さんは、旧態依然とした経営のやり方でリベート管理もいい加減。こういった問屋さんはやっていけるのかなあ、と思っていました。

枝村 そういった旧態依然とした菓子卸売業者さんは、その後どうなりましたか。

高木 おかしいなと思った卸売業者さんは、ものの見事にほぼ全てが潰れてしまい、中には社名は残るも大手の傘下に入って、創業家一族の痕跡は全く無い状況になっています。

枝村 では、いい加減な経営はマズイと思って、1991年に丸高商会さんへ入社されたのですか。

高木 はい、戒めを胸に秘め入社しましたが、その当時私の祖母が金庫番で経理を仕切っており、またプロパーで入社して経理経験の長い女性社員の方が売掛金・買掛金の管理をしていて、コンピュータの無い時代にも拘わらず、面倒なりべと処理も1円たりともしっかり捕捉していたので、安心したので覚えています。

枝村 それは良かったですね。では入社してから、どんな業務をされたのですか。

高木 私が入社する前々年（1989年・平成元年）に、父が代表取締役役に就任したので、入社してからまずは経理、その後に営業、物流全般と、代表取締役の父にその時々で一番大変な部署へ廻されていました。今思えば、一通り業務を経験したことで、現在でも業務上何か不具合が生じて、どこに問題の真因があるか直ぐにわかって即座に対処できるようになっているので、父には大いに感謝しています。

枝村 入社した1991年（平成3年）は、前年の旧大蔵省による（不動産融資）総量規制の通達で、不動産売買に大きな規制がかかり、都心部の不動産価格が大暴落したことにより、株式市場や実業界にも飛び火して、所謂「バブルの崩壊」が始まった頃ですが、御社はどうだったのですか。

高木 我が社はあまり影響を受けず、逆に増収が続きま



本社内を設置するお菓子の模擬売り場

した。実は、前述の通り父が以前よりお世話になっていた地場大手食品スーパー様が、コンビニチェーンも手掛けることになって、そのコンビニチェーンのお菓子部門も一手に引き受けるようになったからです。コンビニチェーンの店舗数増大に伴い当社も業容拡大して、一時期は福島県と埼玉県に物流センターを作ったほどでした。

社長就任時の売上トップ 20 社が現在は 1 社も無い状況に

枝村 社長に就任されたのは、いつでしたか。

高木 入社して9年経った2000年（平成12年）の34歳の時です。

枝村 バブル崩壊の影響も受けずにきた中での社長交代、良いタイミングでしたね。

高木 とんでもない。私が社長就任後に、大きな落とし穴が待ち構えていたのです。

枝村 何かあったのですか。

高木 実は、前述の通り先代の父がお世話になっていた地場の食品スーパー様が、日本最大手のスーパーマーケットグループさんの傘下に入ってしまったのです。加えて、その食品スーパー様が運営していたコンビニチェーン会社様も、別のコンビニチェーンさんを買収されたのです。そのため、当社がお菓子部門を一手に引き受けていましたが、当社の取引先様は被買収側なので、納入していた当社は他社コンビニグループさんに傘下入り後、取引がほとんど無くなってしまったのです。

枝村 そうでしたか。買収する側だったら良かったのですけど、被買収側の取引先である御社には、大きな影響が出てしまったのですか。

高木 当時は、プロ野球球団まで保有していた最上位規模のスーパーマーケットチェーンさんが実質経営破綻に陥り、またいくつかの大手百貨店さんも倒産し始めた中、地域の零細小売業者さんは壊滅し、地方で善戦していた地場のスーパーさん各社も大手スーパーマーケットチェーンさんへの傘下入りが続いて、当社でも現在の取引額上位20社の中に、私が社長に就任した2000年当時の上位20社は1社も無い状況です。加えて言うならば、2000年の売上トップ20社の内、社名が残っているのは1社のみです。その1社も大手スーパーマーケットチェーンさんの傘下に入り、創業家一族は放逐されてしまいました。

枝村 驚きです。凄い変遷があったのですか。どうやって乗り越えてきたのでしょうか。

高木 私が社長に就任する前は、年商100億円に近づいていました。ところが私が社長就任直後に前述の食品スーパー様やコンビニチェーン会社様の影響により、売上が半減近くに落ち込んでしまいました。そのため、過剰となった物流センターを閉鎖して本社の物流センターに集約しました。本社の物流センターは、極限まで「ムリ・ムダ・ムラ」を省いた効率管理を、システムと連動させながら構築していきました。お陰様で、当社の物流センターは物流効率化の著名な専門家が来ても『徹底し

た効率化が進んでいて、指摘・指導する所がありません」と尻尾を巻いて帰ってしまうくらいになりました。効率化だけでなく、この20年間は新規営業を徹底して行ってきました。ありがたいことに、会長（前社長・実父）が育てた当時一番脂がのっていた中堅営業社員（現：常務取締役）と若手の有望株（現：取締役営業本部長）が奮闘してくれて、新規の営業活動を継続してきた結果、勢いのある食品スーパー様を数多く獲得できて、売上が100億円に届くレベルまで戻してきました（2021年5月期・売上：98.9億円）。粗利率は業界平均比を常に上振れで推移し、営業利益も毎年コンスタントに1億円以上を確保できるようになりました。現在の営業部門は、ライバルである大手食品卸業者さん（お菓子だけでなく、食品全般を扱っている）と局地戦（食品スーパー様店舗内のお菓子売り場での戦い）では、負け知らずのレベルにまで達してきました。



本社物流センター内の作業風景

今後の展開並びに直面する課題

枝村 現在は地方の菓子卸売業者でありながら、年商が約100億円で更なる成長が期待できると思いますが、今後の展開等はどのように考えていらっしゃるのでしょうか。

高木 いえいえ、年商100億円レベルでは、大手の資本力がある上場の大手食品卸売業者さんに本気で狙い撃ちされたら、一撃でやられてしまう危機感を抱いております。

枝村 それはどういうことですか。

高木 業界トップの食品卸業者さんは年商2兆円を超えています。もちろん、食品全体の卸での2兆円超で、その内の菓子卸売部門の売上は数千億円程度ですが、業界の寡占化が進んできて、菓子卸業で今後もフリーハンドで運営するには、年商が最低でも1,000億円はないと厳しいのではとみています。

枝村 スーパーマーケットの寡占化と同じ流れということですね。

高木 そういことです。そのため、当社では地方で真面目に取り組んでいる

全国の菓子卸売業者さんに声を掛けて、共同仕入れから始まり、システムを統合し、最終的にはホールディングスの形態でやっていこうということで、2017年（平成29年）12月に「株式会社グローバル・ユナイテッド・ホールディングス（以下、『GU』と記載します）」を設立しました。GUが丸高商会の100%株主となりました。その際に、以前と同じ共同仕入れのグループに加入していて、経営者と志が一緒の秋田県本社の株式会社サクラバさんと経営統合し、サクラバさんもGUが100%株式保有となりました。今後、更に仲間を増やして日本全国供給可能で、大手食品卸売業者さんとは違う菓子専門卸の第三極を目指していきたいと考えております。

枝村 サクラバさんと社名を一緒にしないのですか。

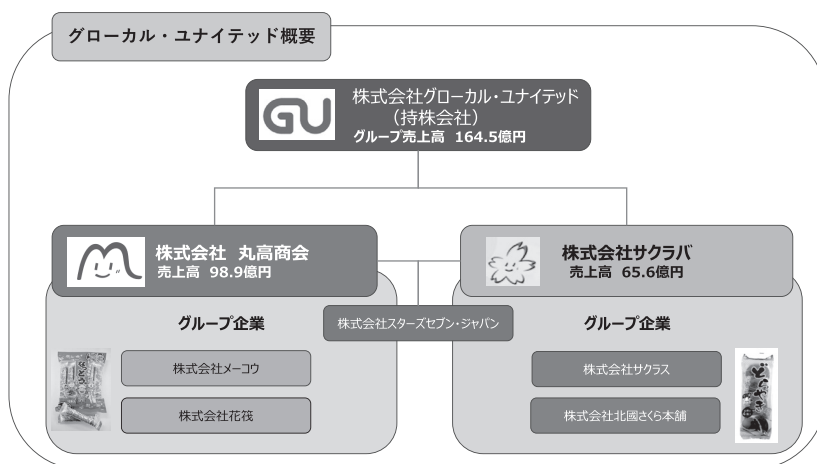
高木 地方には、未だ優れた菓子卸売業者さんが残っています。GUの傘下で各社が共同仕入れ、同一システム化、資金調達の一元化はしますが、社名は統一せずそのまま、また経営の自治権も一定のルールは設けますが従来そのままとして、基本的に自由裁量で運営していく方針を取っています。そのため、サクラバさんとの関係も良好で、彼らには地元秋田県を含む北東北と北海道を委任させています。

枝村 GUさんが地方の菓子卸売業者の強者連合に繋がれば良いですね。

高木 はい、強者連合にしていきたいのですが、それにはもう一つ理由があるのです。

枝村 それは、どういったことですか。

高木 日本にはテレビのCMでお馴染みの大手菓子メーカーさんのお菓子以外に、実は地方には数えきれないくらいの中小・零細菓子メーカーさんが存在するので、駄菓子メーカーさんから地方では売れているお煎餅のメーカーさんなど沢山ありますが、年商1兆円を超えるような大手食品卸の会社さんは、細々とした中小菓子メーカーさんの商品は管理が面倒で扱わないのです。費用対効果が一番なのでしょうね。単価が高く、粗利が高く、ブランド力のある大手菓子メーカーさんの売れる商品だけしか扱わない方向に進んでいる傾向です。確かに、中には時代に乗り遅れて売れなくなったお菓子や宣伝下手なお菓子メーカーさんもありますが、我々は取引



グループ企業相関図

をいただいている食品スーパー様で、こういったお菓子がいくらくらいなら売れるかをデータベースと肌感覚の両方で把握しています。時代遅れのお菓子でも、若干のヒントを提供して改良したお菓子が、食品スーパー様でヒット商品に繋がった経験が多数あります。グラム数を減らして、価格を値ごろ感にただけで爆売れに繋がった例もあります。確かに、多品種少量で効率が悪いと感じる面もありますが、まだまだ地方に眠った素晴らしいお菓子を発掘して、それらの中小菓子メーカーさんの成長を支える役割も担っていると思っています。実際、取引をいただいている食品スーパー様のお菓子売り場の担当者さんからは、『大手の食品卸さんから提供される品揃えだけでは、他社との差別化が図れず同質化してしまうので、丸高商会さん（サクラバさん）の存在は凄く助かるよ。もっともっと、地方の面白いお菓子を紹介して提案を頼みますよ』と言っていておられます。

枝村 丸高商会さんとGUさんの展開は、大手食品卸売業者さんとの明確な差別化があるだけでなく、地方の中小・零細菓子メーカーさんの経営を支援するという素晴らしい側面もありますね。

高木 当社が納入する食品スーパー様等のお菓子売り場の主要なお客様は、子供たちです。子供たちに安全・安心、かつ心が躍るようなお菓子を数多く提供することで、将来日本を支えてくれる子供たちの笑顔一杯作っていきたく思います。

枝村 お話を聞いて、心が温かくなってきました。御社は正に「応援される会社」ですね。

高木 応援される会社なんて、恐れ入ります。まあ、立派な考えを持って愚直に取り組んでいますが、現場サイドでは、激しい営業抗争をしているのが実情です。現実問題として、既存の菓子メーカーさんや商品だけでは、販売店さんやエンドユーザーの子供たち、消費者の方々に受け入れられないケースも出てきているので、現在は当社が商品を企画して菓子メーカーさんに作ってもらい、当社が全量買い取りして当社のPB商品として売り出しているケースも出てきました。



菓子メーカーと協力して開発した自社商品

枝村 茨城県内の高速道路のサービスエリアなどに置かれている、地域のお土産である納豆スナックや和菓子の柚餅子（ゆべし）などですね。納豆スナックは国民的駄菓子として有名な「うまい棒」を製造している会社さん

に作ってもらっているのですね。

高木 その通りです。よく見えていますね。現在は、大手コンビニチェーンさんが自社ブランド、同一デザインでお菓子の100円コーナーを作っているのをよく見かけますが、当社も内々に食品スーパー様から依頼を受けて、原料から吟味して菓子メーカーさんと協力しながら作って納入したりもしています。

枝村 そうしますと、ただお菓子を卸として納入するだけでなく、消費者のニーズを吸い上げて商品化していくメーカー機能も備えているのですね。

高木 はい、GU全体で年商1,000億円規模に持っていけば、PB商品の原料等の仕入れコストも下がりますし、何よりもお客様に喜んで頂けることで、第三極として日本になくはない菓子卸売業者プラスα（メーカー機能）として、認められる存在になることと信じて取組んでいこうと思います。

枝村 頑張ってください。応援しています。

高木 そのためにも、人財の強化に最注力していきたいと思っています。ハード（物流センター）とソフト（システム化・営業のマニュアル化）は一定水準までできていますので、あとはハート（やる気にみなぎる燃える集団作り）を充実させて、社員一人ひとりの可能性を信じて、全社一丸となって日々取組んで参ります。

枝村 本日は未だコロナ禍ではありますが、貴重なお時間をいただきまして誠にありがとうございました。日本の将来を担う子供たちのために、また全国に多数ある中小菓子メーカーさんのためにも、御社のご発展を心より祈念致しております。



本社内お菓子展示場にて（左が高木社長）

■企業概要

企業名……………株式会社丸高商会
 本社所在地…茨城県石岡市柏原1-9
 資本金……………3,000万円
 創業……………1964年（昭和39年）
 事業内容…………菓子卸売業
 年商……………98.9億円（2021年5月期）
 従業員数………85名（パート等含む）
 URL ……………http://marutaka-710379.com

■インタビュー及び原稿執筆

枝村圭一郎……千葉商科大学経済研究所客員研究員
 中小企業診断士
 （株）共栄キャピタルマネジメント 代表取締役社長