

成功事例：純米大吟醸「^{だっさい}獺祭」

商品と市場の発想を転換し、日本を代表する酒メーカーに

JDA REPORT

#006 2015年5月

HEADLINE

- I 純米大吟醸「獺祭」とは
- II 地元の弱者から日本を代表する企業に
- III 商品と市場の発想を転換
- IV 卸との関係を捨て直接代理店取引を
- V 代理店に何を伝えていくのか
- VI 広告費は使わず商品に回す
- VII 海外進出を含めた今後の展開
- VIII まとめ

I 純米大吟醸「獺祭」(だっさい)とは

普段日本酒を飲まなくても、獺祭(だっさい)という言葉を知っている人は多いと思います。幻の酒、高級酒、世界進出に成功している酒、などがみなさんのイメージではないでしょうか。

製造しているのは旭酒造株式会社。山口県の中津市に本社と製造工場がある社員・パートを併せて100名程の会社です。国内では約750の代理店(酒屋や飲食店)が獺祭を扱い、海外には20ヶ国に進出中。元は1770年から酒造りを続けてきた酒蔵で、旭酒造となって3代目の桜井社長が指揮を取ります。

獺祭は、安倍晋三首相がオバマ米大統領やプーチン露大統領にプレゼントしたことで知られます。現在の世界中での日本酒ブームも獺祭がリードしてきました。日本を代表する酒、日本を代表する酒メーカーとなっている一方、国内では人気が出すぎて手に入らないことや、1本3万円以上する商品もあることから、幻の酒というイメージが強い。

原料には最高級品の山田錦を酒米として使用し、50%以下に磨いて(精米)作る。50%以下のものは純米大吟醸という分類になり、旭酒造ではそれ以外の酒は基本的には造らない。磨けば磨くほど雑味がなくなり美味しい日本酒ができるという。旭酒造では更にその先を行き23%まで磨いた「獺祭 純米大吟醸 磨き二割三分」など磨いた比率によって商品を数種類出している。



左)磨き二割三分 右)磨き三割九分 精米比率を製品名に入れている



旭酒造の旧社屋(上)と現在建築中の本蔵(下)

精米、洗米、蒸米、製麹、仕込、発酵、上槽、瓶詰。獺造りの一連の工程はできるだけ機械化しているというものの、実際の工場を見るとその大半が人の手で行われていました。機械ではどうしても誤差が出てしまうため、人が行う作業が多くなります。

獺祭はどのようにしてここまで有名になったのか。どんな代理店の仕組みを作っているのか。広告宣伝や世界進出はどうしているのか。これらの疑問への答えは、多くの方が知りたがっていることでしょう。

今回、取締役副社長の桜井一宏様にインタビューにご協力いただくことができました。日本代理店協会としても旭酒造様の成功の秘密を探り伝えて行くことで、多くの日本企業の励みとなり、多くの成功企業を生み出すきっかけとなれば幸いです。

旭酒造株式会社

山口県岩国市周東町獺越2167-4

TEL:0827-86-0120 FAX:0827-86-0071

設立:昭和23年1月

公式サイト: <http://www.asahishuzo.ne.jp/>

II 地元の弱者から日本を代表する企業に

旭酒造がある山口県岩国市には元々多くの酒蔵があり、旭酒造はその中でも負け組み。周辺の地域では人口が急減していて売上は最盛期の1/3に。このままではいつ潰れてもおかしくないという状況の中、先代の急逝を受け桜井社長が就任しました。

地元で出来ることは少なく、10本買ってくれたら1本サービスするなど、値引きやサービスでの勝負。弱っている状態では値引き合戦にも勝てず、また岩国の中心地に行っても山口県を代表するような銘柄を持つ酒造がいてとても勝ち目がありません。

それではいつそのことと、東京に出向きますが、地元でも勝てない弱小の酒造に誰も見向きもしません。現在の旭酒造の成功の原点は、このように大変厳しい境遇からのスタートとなりました。出稼ぎで来ている杜氏（とうじ）を入れて3名。バイト1名と瓶詰めパート3名。小さな子供も2人いて本当に苦しい状況だったことが想像できます。

地元でも売れず東京でも売れずという状況で行き場なくなった桜井社長は、事業の取捨選択を決意します。それは、他の酒蔵と同じことをしていても勝てない。小さな酒蔵だからこそできること。それが、精米50%以下で造る純米大吟醸です。純米大吟醸は生産効率も悪く当時製造方法も確立されていなかったもので、リスクが高い英断だったと思われます。

結果としてこの英断が功を奏し、旭酒造が作る純米大吟醸の味を評価した商社（酒卸し）が旭酒造を成功へと導きます。生産数量も限られていることから、1年に10本だけ購入できるという酒屋だけの頒布会のような加盟制度ができました。この会の名前が獺祭会。獺祭のネーミングの元です。

ところが、数を制限して希少価値を高めたいという商社と、純米大吟醸の製造量を増やして売上を伸ばしたいという旭酒造との間に見えない壁ができて

きます。後に卸との関係を白紙に戻し、酒屋さんとの直接取引を始めました。一部の酒屋からは義理や人情を欠いた行為だと苦言を呈されたそうですが、会社の状況としては背に腹は変えられないほど厳しかったのかも知れません。

酒屋との直接取引を開始したことから、酒屋（代理店）とメーカーとの良好な関係が生まれてきます。お互いの関係はお客様に美味しいお酒を届けるパートナー。上でも下でもない対等な関係。貴重なお酒を分けてやるという高慢さはありません。

おいしいから売れる。更においしいお酒を造るために研究開発を重ね、設備投資も行い、製造量を増やす。すると、ファンも増えてきてもっと売れるようになる。獺祭の成功は実はこの積み重ねなのです。

今巷で流行っているような商品数に限定性を持たせて人気を出させる小手先のマーケティングは一切行っていません。地道に代理店と話をしながら、おいしいお酒を求め続け、利益を投資に回して生産能力を上げてきました。大量生産できない純米大吟醸なので、人気の方が生産能力をいつの間にか追い越してしまい、今のような品薄の状況になってしまったというのが真相です。

また、世界への挑戦は桜井社長が行こう！という決断をしたことがスタートだそうです。海外で開催される展示会へ出展し、現地のバイヤーと話を進めていく。オーソドックスなやり方ですが、今やアメリカや香港を中心に20ヶ国以上になり、フランスのパリに直営店を出す準備も進んでいるほどです。

約30年前に桜井社長が先代から引き継いで、今まで決して平坦な道ではありませんでした。その詳細は書籍「逆境経営」「獺祭」でも紹介されていますので、是非お読みいただければ幸いです。

次章からは、旭酒造さんの成功の秘密について、代理店やフランチャイズ拡大に役立つという目線で解説していきたいと思います。

Ⅲ 商品と市場の発想を転換

瀬祭と旭酒造の成功には、まず商品と市場についての考え方の転換がありました。商品は純米大吟醸に絞ったことにより製造ノウハウが蓄積され他社には真似ができない味と品質で業界を席卷しています。市場についても恐らく他の酒メーカーが考えてもいないような着想で挑んでいます。

商品を純米大吟醸に絞ったのは、他の酒蔵と同じことをしていても勝てない。小さな酒蔵だからこそできることをしなければ生き残っていけない。そういう状況が背中を押したのでしょう。

儲けることを考えれば、より大量生産がしやすい純米酒や吟醸酒、普通酒、さらに利益率が高い焼酎やビールなども選択ができました。でも、桜井社長は最も生産効率が悪く、当時、製造方法が確立されていない純米大吟醸酒を選択したのです。

少し日本酒の造り方について説明をしておきます。桜井社長が新しい発想でチャレンジする前は、酒蔵は杜氏（とうじ）と呼ばれる職人を外部から雇って日本酒を造っていました。杜氏は農家の方がみんなで出稼ぎに出てくるという慣わしで、夏は農家、冬は杜氏として酒蔵に住み込み日本酒を仕込むという具合です。

酒蔵と杜氏の関係は施設所有者と職人の関係で、酒蔵が杜氏のやり方に口出しすることはあり得ません。ところが、卸と手を切って、酒屋さんと強力なタッグを組んだ桜井社長はとにかく美味しいお酒を造らなければいけないと、純米大吟醸の造り方を方々に調べに行き杜氏に情報を与えるなどして口出しをし始めました。ここに業界の常識を打ち破ってでも美味しいお酒を造りたいという商品にかける想いが垣間見られます。

後に、杜氏が去ることになり、桜井社長自らが酒造りを学んで社員やアルバイトに教えていくという

現在のスタイルに行きつきます。杜氏に頼めば冬場に一度しか造れない日本酒でしたが、通年働く社員を雇用して造っていくので1年を通して製造できるようになりました。

これも業界としては異例。特に生産効率が悪く、わずかな量しか造れなかった純米大吟醸の生産量が格段に増えることになります。造り方も杜氏の感と経験によるものでなく、数字で管理し始めます。例えば酒米に水分を含ませる行程があるのですが、お米の品質は収穫した日によっても多少違うので水の吸収率も微妙に変わります。現在でも行っていますが、毎朝一旦水を含ませてパーセンテージを量り、秒単位でその日の作業時間を決定する細かさです。

おいしいお酒を造りたいという想いの象徴は火入れです。これは瓶に入れた後に熱湯をシャワーのようにかけて殺菌処理をする行程。旭酒造では火入れは機械で全自動化していますが、香りと味を極力損なわないギリギリの温度で殺菌し、すぐに熱を冷ます処理をして、ラベルが貼られ、そのまま箱積みされトラックで全国、全世界に運ばれていきます。他社では味をそこまで重視していないためか、一度火入れしたお酒を倉庫に長期保存し出荷する段になってもう一度火入れしているメーカーもあるそうです。

醗酵用のタンクも大型にすれば生産効率が上がるのに、味にこだわって小型のタンクを使っています。これでは作業工数が増えるだけでなく、場所を取るというデメリットがあります。こうした一つ一つを



酒を醗酵させているタンクが所狭しと並べられている工場内部

見ると商品づくりへの相当な覚悟を感じます。どの業界のメーカーさんも同じだと思いますが、時には利益を優先してしまうのではないのでしょうか。

商品は一度作ってしまったら仕様変更ができないという業種も多いと思います。でも、桜井社長ののように、儲けたお金は商品開発か設備投資につぎ込むという商品づくりの執念がここまでの成功を生んだということも忘れないでいただきたいと思います。

市場の転換についても分析してみたいと思います。桜井副社長のお話によれば、旭酒造が目指しているのは、幻の酒ではなく「おいしいものが好きという方がおいしいと思うものを求めて辿りつくお酒」だそうです。

市場で言えば、日本酒が好きな玄人、マニア向けのお酒ではなく、一般のお客様。量を沢山飲むのではなく、食事の前におつまみと一緒にお酒を楽しんで、気分が良くなって、でも酔っ払うほどではない健康的な飲み方をして欲しい。そういう想いを持っています。

前述したように製造数を絞って希少性を出して高く売るといふ小手先のマーケティングではなく、沢山造って沢山売りたいという商売人としての想いがあります。そして沢山売するためのターゲット、狙ってきた市場は「おいしいものを求める一般の方」だったのです。これが「日本酒好き」ではない点が特記すべき点だと考えます。

日本酒業界が小さくまとまっている時に、ウチは狙っている市場が違えばばかりに大きな市場を狙って事業を拡大してきました。みなさんの会社ではどのように市場を設定していますでしょうか。旭酒造さんのようにお酒を飲んでもらっている情景が出てくるようなお客様像、市場の設定をすると、商品が今のままのレベルでいいのかどうかも必然的に分かり、商品改良や市場の再設定、そしてセールス方法の改善などにもつながって、相乗的にレベルアップしていけると思われます。

IV 卸との関係を捨て直接代理店取引を

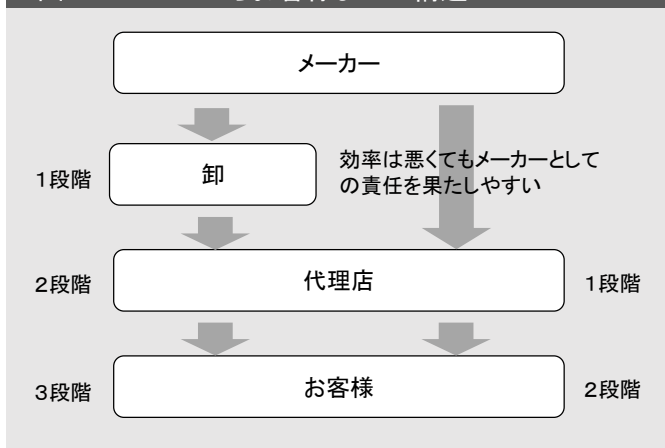
業界の慣習や効率を考えればお酒を流通させるには卸を通すのが常識。今はインターネットもあり流通は多様化していますが、旭酒造は20年以上も前に卸との関係を終わらせて代理店（酒屋や飲食店）との直接取引を行っています。ここから何を学ぶことができるのでしょうか。

瀬祭会を作って、数量限定で販売していた当時の問題点は、酒屋からの情報が得られないということ。造ったお酒の評価はどうで、どのようなお酒を飲みたいと思っているのか。お客様は酒屋さんの先にいるのですから、卸が入れば3段階先にお客様がいるということになります。（図1）

そして卸が持つバランス感覚も問題です。バイヤーや代理店と言葉を置き換えても同じですが、卸は他社の商品も同時に扱っているのが当然自社商品ばかりをえこひいきはしてくれません。あっちの会社の商品もこっちの会社の商品も満遍なく売る。どこかで本能的にバランスを取ってしまうのです。

これを代理店と直接話をするので、ウチは瀬祭の磨き二割三分だけ取り扱いたいというところもあれば、全商品取り揃えておきたいというところもある。代理店が欲しいという商品をきちんとしたタイミングで入れてあげることができる。それが信頼関係を生みその先のお客様の満足につながるのです。

図1 メーカーからお客様までの構造



現在の取引関係や、自社が置かれている業界の慣習を考えてみて、お客様のためになっていないという仕組みや構造はありませんか。もし、そのことに気づいて、お客様の満足のために関係を構築しなおすことができれば、旭酒造さんのように業界をリードできる存在になれるかも知れません。

V 代理店に何を伝えていくのか

旭酒造の成功には代理店の存在が不可欠でした。では、その代理店とどのような関係を作っているのでしょうか。そもそもどういう基準で代理店を選んでいるのかも気になります。この関係性と基準についての2つの点はすべての業種に通じるヒントが詰まっています。

一般論として、代理店との関係というのは非常に特殊だと考えることができます。雇用関係がない相手に自社の商品を売ってもらうという関係。代理店の先にエンドユーザー（お客様）がいるので、代理店だけが満足してもお客様が満足するような関係ができなければ売上につながりません。そいで代理店は辞めていってしまいます。

前述したように、旭酒造では代理店を対等な関係、パートナーだということを前面に打ち出しています。上でもない、下でもない、ということが重要で、売ってくださいと下手に出るのでも、売らせてあげていると上から目線でも捉えていません。隣に座って同じ方向を向いている。そういう関係です。

今は製造が間に合っていなかったり、メディアが幻の酒というイメージで見せたりで、「旭酒造は儲かって偉そうになった」と代理店さんから言われることもあるそうですが、欲しいと欲してくださるタイミングで商品を届けられなかったり、パワーバランスが崩れてしまっていることは不本意だそうです。

旭酒造の考えはシンプルで「やっていただく限りは、うちのお酒を扱うことによってスタッフ1人雇

えるくらい儲からないと意味がない」というものです。小さい酒屋さんであればそれくらいでしょうし、大きな酒屋さんや、メニューとして提供して下さっているレストランなどの飲食店では、それぞれの儲けてもらいたいレベルは違うかも知れません。でもこの最小単位で「1人雇えるくらい」というのは双方にとって分かりやすい指針だと思います。

お客様のためにもなって、代理店さんのためにもなる。そのためにはおいしいお酒を造ることはもちろん、代理店さんが欲しい情報を伝えていくことも大切です。情報の種類は様々ですが、商品知識、販売知識、会社の情報、業界の動向、お客様の変化、などメーカーの立場で知りうる情報です。

旭酒造では年に2回、山口県の本社に全国の代理店さんに集まっていただいて勉強会を行っています。約750の代理店さんがすべて集まることができませんが毎回多くの代理店さんが来てくださるそうです。

社員には専属で全国の代理店さんを見て回っている方が1名いて、今週は福岡、来週は大阪、というように代理店さんを回っています。750の代理店すべてを回ることにはできないので鍵となる地域を決めて主要な代理店さんを訪問し、周辺の代理店さんはシャワー効果で業績が上がることを期待しています。

具体的にどのような話をしに行っているのかを伺ったところ、和食店にしか瀬祭を出していない酒屋さんに「どこどこにワインバーがあるのでこういうところにも売っていきましょう」という話をして来るとのことでした。パートナーとして同じ目線で考え、次にどのような動きをすれば今の量（売上）を増やしていけるかということをお話されているのだそうです。

次に代理店を選定する基準について伺いました。現在は製造状況もあり、代理店の欠員が出たら補充するという程度で代理店は増やしていないそうです。今後生産数量が増えればまた代理店も増やしていくと思いますが、まずはこれまで一緒に成長してきた

代理店さんとその先のお客様に、欲しい商品をきちんとしたタイミングでお届けできることを第一優先とされています。

代理店の選定基準としては、品質管理体制と、現状の商売の状況、取引先、取扱い商品（飲食店なら料理の内容や値段）、そして、獺祭を柱として販売をしてもらえるかどうかという内容です。

品質管理は、おいしいお酒をお客様に提供するために当然必要な項目です。製造の過程であれだけ手をかけているのに、販売の現場で雑に扱われては、お客様に獺祭の繊細な味や芳醇な香りをお届けすることはできません。

商売の状況や取引先、取扱い商品などの確認は、獺祭を販売して喜んでいただけるお客様がいるのかどうか、どれくらい販売することができそうかどうかを計るための内容です。

一番重要なのは、獺祭を柱として扱ってくれるかどうかという点です。一般的に代理店は非常に多くの商品を取り扱います。卸を外したという箇所でも説明しましたが、バランスを取ろうとするために自社商品を期待するほど売って来てくれないものです。

メーカー（代理店本部）は、この代理店の取扱い商品内での順位（占有率と表現する企業もあります）を上げていくことこそが重要です。旭酒造では後から順位を上げていくのではなく、取引を開始する時点で柱にするつもりがあるのかどうか、そしてそれは現実的に可能かどうかを判断しているのです。

代理店に何を伝えていくべきなのか。そして代理店の審査基準はどうしていくのか。獺祭の例を具体的にご紹介させていただきました。卸を通さずに選び抜いた代理店（酒屋や飲食店）に直接届ける。中間コストを省いて、手間隙かけた獺祭を安くお客様に提供し、お客様が支払われた代金以上の価値を感じて満足していただく。お手本のようなビジネスを無名の時代から何十年も続けて来られたのです。



獺祭のイベントでスピーチされている桜井取締役副社長

VI 広告費は使わず商品に回す

獺祭が現在のように有名になっているのは、これまで見てきたように味がおいしいとか品質にこだわっているからとか代理店との協力体制がすごいといったことだけでは説明が付きません。疑問に思っていた広告宣伝の手法についてもお伺いしました。

旭酒造には驚くべきことに広報がありません。これは新聞社などのメディアに直接売り込みに行くこともなく、WEBや雑誌などの媒体にも出稿する（広告を出す）こともないということを意味します。ではなぜあちこちのメディアで取り上げられたり、いろいろな賞を獲得しているのでしょうか。

桜井副社長から一つの例をご紹介いただきました。獺祭が映画エヴァンゲリオンに登場しているという話です。登場人物（女性）が大好きなお酒、獺祭が部屋中に何本も並べられているシーンが登場します。

実は監督の庵野英明氏が獺祭が好きで、実写版キューティー・ハニーにも既に登場させていたそうです。監督から使って良いかと打診があり、エヴァンゲリオンにいたっては新作の映画にまた使って良いかと聞かれてから3年くらいしてスクリーンに登場して桜井副社長も大変ビックリされたそうです。

大手衣料チェーンのユニクロでは、パリ店のオー



ユニクロのパリ店オープンイベントでの鏡割り風景

プンの鏡割りから始まり、バンコク、ニューヨークと世界中のオープニングイベントに瀬祭が使われています。これも広告宣伝の類ではなく、ユニクロの柳井会長が同郷の山口出身ということもありご縁で実現したものとのことです。

テレビの世界でもカンブリア宮殿に桜井社長が出演されたり、ほこ×たてという対決番組で利き酒名人としても登場されています。その他、ラジオ番組で有名人との対談やトークショーなどにも呼ばれるなど、文字通り引っ張りだこの状況です。

なぜこのようになっているかという、お声がかかって面白そうなものなら積極的にチャレンジしているそうです。そのいくつかがメディアに登場していることにつながっているそうです。しかしやはり原点には、おいしいと言ってくれるお客様のことを考えて、実直に純米大吟醸を造り続けてきたからこそその副産物、ご褒美なんだと思います。

一方で、CMなどを含めて広告の営業は基本的にはすべて断っているそうです。旭酒造の考え方としては、広告費にお金をかけるなら全部商品に回すとのこと。つまり、これまで30年以上行ってきたように商品開発や設備投資にはお金をかけるけれど、それ以外には使わないというポリシーなのです。

業界で初めて実験室にあるような高額な遠心分離機を導入して商品開発している姿を見ると、広告費を出すことの意味を再認識するべきだと痛感します。

VII 海外進出を含めた今後の展開

海外進出は現在20ヶ国。アメリカはニューヨークを中心にロサンゼルスやサンフランシスコ、サンディエゴ、ハワイに。その他、タイ、台湾、香港、マカオ、オーストラリア、フランス、などなど。フランス・パリに直営店を出す計画も進んでいます。

国内とは違い商社・バイヤーを使わずを得ないが、自ら足を運んで瀬祭が正しく伝わっているか、おいしく提供できるかどうかに目を光らせます。各地ではローカライズ（現地対応による商品変更など）は行わず、日本の和食屋で出てくる瀬祭も、ニューヨークのレストランで出てくる瀬祭も、同じであることがお客様の満足になると考えています。

現在は国内外で商品をすぐに届けられない状況が続いていますが、まもなく完成する新本蔵が100%稼働するようになれば生産能力は今の量の3倍になります。日本酒の生産量は1石（ごく）という単位で表し、これは一升瓶で50万本（90万リットル）に相当します。旭酒造は現在1万6,000石の生産能力を持ち4万7,000石を目指しているところです。

しかしながら、アパレルやその他の業界のように、生産ラインを増設すればすぐに生産量が増えるというものでもありません。純米大吟醸は繊細な味を作るのが難しく、機械で行っている部分は少なく、人が毎日目で確認しながら造っていきます。

現実問題として今の量の3倍を自信を持って出荷できるようになるには4~5年かかるかも知れないとのこと。純米大吟醸は味を保ちながら量を増やすということは難しい。楽しんで儲けるということを選択しなかったからこそその悩みがあるようです。

国内に目を転じれば、約750の代理店に商品を欲しいタイミングで届けられていないという課題の解決が急がれます。印象的なのは「幻のお酒になって欲しくない」という言葉です。有名になったのはいい

けれど、数が少ないから貴重がられるのではなく、おいしいから飲みたいと一人でも多くのお客様に言われたい。そのためには、生産能力の向上だけではなく、おいしいお酒を追及し続けること、代理店さんとの協力関係を強化することも必要です。

残念ながら新規で代理店を増やすことは積極的にできず、お断りしている状況ですが、海外の展示会への出展や、国内の新しいお客様の開拓、市場の開拓は進めていきたいと考えています。例えば、今、ワインしかおいてないお店に、獺祭を置いてもらうことはできるのではないかと考えます。日本料理の老舗でワインが出されている、その逆のパターンを作っていけるはずだからです。

安倍晋三首相も外交で獺祭を使うなど、獺祭は今、日本の星としての期待が高い。安い酒を大量に造って利益を求めるのではなく、日本の良さ、日本らしさを世界に広めていく。桜井社長や社員・パートのみなさんの想いが詰まった獺祭が今、世界中で高く評価されているのです。

獺祭をライバルとすることは難しいでしょうが、良き先輩として良き仲間として、他の飲料、他の食品、他の製品、他のサービス会社さんと一緒になって世界で評価される日もそう遠くないでしょう。みなさんも獺祭をお飲みになって、海外の方との商談では獺祭の造り方、考え方をお話になられてはいかがでしょうか。日本のクオリティを伝えるには最高のセールスツールになるかも知れません。

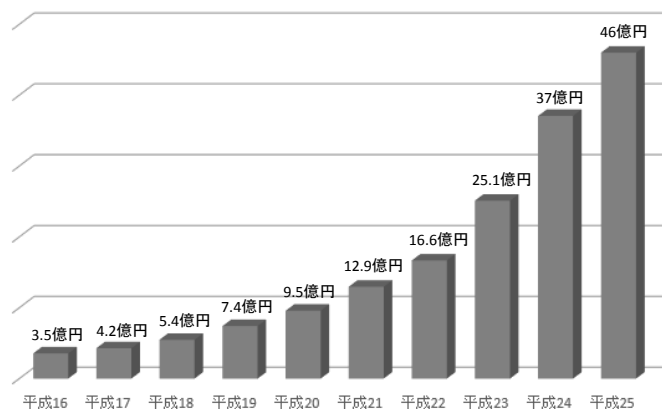


図2 旭酒造売上の推移 10年の間で急成長を遂げてきたことが分かる

VIII まとめ

何かの機会に旭酒造の代理店選定基準が高そうだという事を知り、獺祭の成功の秘密がそこに隠されているのではないかと考えました。ところが実際にインタビューさせていただくと、テクニク的な話ではなく、すべてがおいしいお酒をお客様に届けたいという想いにつながっていることを知りました。

商品、市場の選定、代理店の仕組み、教育方法、広告宣伝、海外進出。いずれの話も参考になる部分は多く、すぐにでも取り入れたいという考えもあったのではないのでしょうか。インタビューを終えた瞬間の私の感想は、この感動、この興奮を文書にしてみなさんに伝えられるだろうかという不安でした。レポートでは足りずもっと旭酒造様のことを知りたいということでしたら書籍をお読みいただくか、今後の活動にご注目いただきたいと思います。

逆境からの発想や、業界初めての挑戦など、あとから見れば華やかですが、実際にはかなり勇気のいる決断ばかりだったのだと思います。しかしこの決断こそが次のステップへと旭酒造を導き、今のような経営者なら誰もがうらやむような輝きを放っているのです。図2をご覧いただければ分かるようにこれまで30年以上戦ってきた結果がこの10年で花開き、そしてどこまでも伸びていく勢いです。

本レポートは海外ご出張などで大変お忙しくされている桜井副社長にご協力いただき作成することができました。この場をお借りして感謝申し上げます。

著者-----

佐藤康人 (さとうやすひと)

7年間で500社以上の代理店募集を支援。実践的なアドバイスで大手企業からベンチャー企業までの代理店本部の立ち上げから募集、教育までをサポート。

株式会社プライスレス 代表取締役

一般社団法人日本代理店協会 理事長