

平成 20 年 度

牛乳販売店調査・検討・拡張マニュアル

〈牛乳販売店のための人材活用マニュアル〉

～ひとりのバイトが牛乳販売店を変える!!～

社団法人 全国牛乳流通改善協会
後 援 農 林 水 産 省
(独) 農畜産業振興機構
(社) 日本酪農乳業協会

目 次

平成20年度牛乳販売店調査概要	1
牛乳販売店の状況	2
I 店主の心がまえ	4
I-1 心をつなぎ合わせるあいさつ	6
I-2 大切な経営者としての考え方	8
I-3 地元の信頼を得る地道な地域活動	10
I-4 家族の中でも役割分担	12
I-5 小さなことでも記録に残す	14
II 家族以外のひとりの大切さ	16
II-1 生まれる心と身体の余裕	18
II-2 経営者のファンづくり	20
II-3 いざというときの代替要因	22
II-4 生業から事業への脱皮	24
II-5 経営者として将来を考えよう	26
III 従業員を採用するための準備	28
III-1 採用の際に重視すべきこと	30
III-2 採用条件の整備	32
III-3 整備しておくべき福利厚生	34
III-4 従業員の適正配置	36
III-5 効率が良い勤務シフトづくり	38
IV 採用後の従業員への教育	40
IV-1 牛乳宅配の基本教育	42
IV-2 店内での情報交換	44
IV-3 お客様をファンにさせる秘訣	46
IV-4 経営に関する基本教育	48
IV-5 外部教育機関の活用	50

V	次の世代に事業を引き継ぐ	52
V-1	配達から集金までを任せる	54
V-2	後継者に独立採算を経験させる	56
V-3	家族以外にも後継者を育成	58
V-4	個人事業から法人化	60
V-5	第三者への事業譲渡	62
	牛乳・乳製品拡販のための牛乳販売店経営実態調査 集計結果	64

平成20年度牛乳販売店調査概要

1. 調査の目的

変化する消費者ニーズに的確かつ迅速に対応できる牛乳販売店になるために、経営専門家による優良事例販売店の事例調査・検討及び実態調査を通じて牛乳宅配拡張マニュアルを作成し、拡張方策の普及を図り、もって飲用牛乳の消費拡大を図る。

2. 調査課題

「牛乳販売店のための人材活用マニュアル」
(～ひとりのバイトが牛乳販売店を変える!!～)

3. 調査方法

(1) 優良事例店の調査・検討（優良事例集より）
(2) 実態調査（全販売店対象）

4. 調査担当者

経営専門家（中小企業診断士）
青 沼 泰 彦
石 川 明 湖
佐 藤 卓

5. 調査実施期間

平成20年9月～10月

6. 調査対象販売店

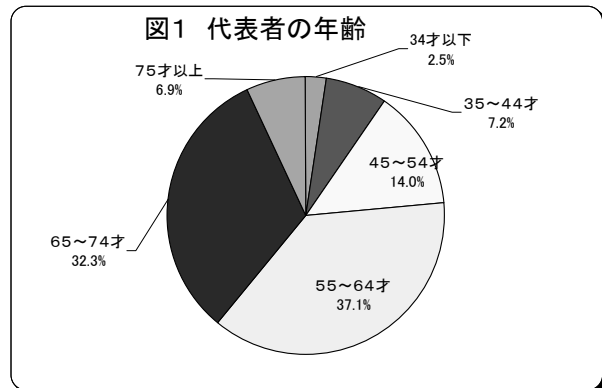
販売店の選定は、過去優良事例店で推薦された販売店の中から、全改協が選定した。

牛乳販売店の状況

本年度のテーマは「牛乳販売店の人材活用」ですが、牛乳販売店拡張マニュアルを作成するにあたり、後継者や従業員の状況等をアンケート調査で確認しました。人材活用を検討するために必要と思われる集計結果をはじめに確認しておきましょう。

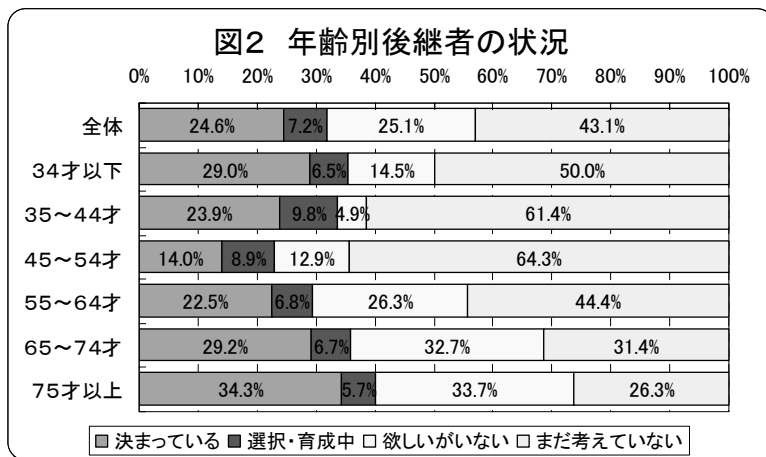
1. 4割が高齢者

図1では代表者の年齢をまとめてみました。55～64歳が最も多く4割弱を占めていますが、いわゆる65歳以上の高齢者も同様に4割を占めています。牛乳販売店経営者の高齢化はかなり進んでいることが確認できるでしょう。



2. 3割の高齢の販売店で後継者が不在

図2には経営者の年齢別に後継者の状況



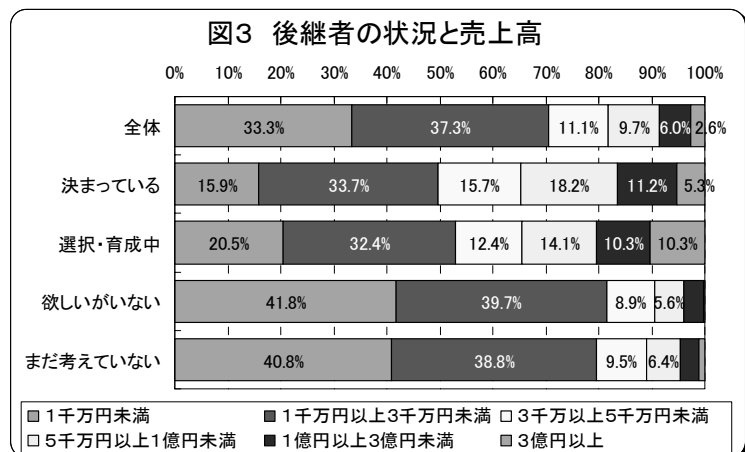
がまとめられています。全体では後継者がいないとの回答は2割5分程度ですが、経営者の年齢が65歳を過ぎると3割を超えてしまいます。

後継者を意識し始めるのが55歳頃。年齢が上がるに従って後継者が決まっている販売店は多くなりますが、75歳を過ぎて後継者を確保できている販売店は全体の1／3程度

に留まることも分かりました。

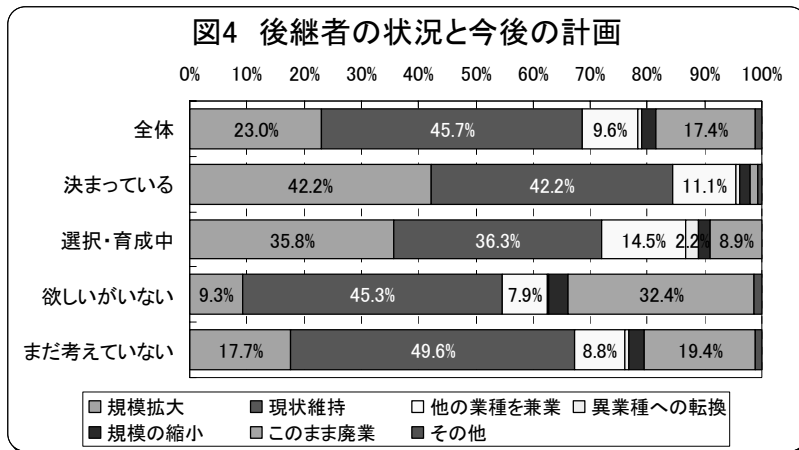
3. 後継者が決まっていると大きくなる売上規模

図3では後継者の状況と売上高の関係が示されています。後継者が決まっている販売店と育成中の販売店では、売上規模が明らかに異なっています。後継者は自分の為に拡販しますし、経営者の経営意欲も高く保たれているのでしょう。後継者がいる販売店では年商3千万円以上が多くなっているようです。



4. 後継者がいないと現状維持か廃業

図4は牛乳販売店がこれからの経営をどのように考えているかを示しています。後継者が決

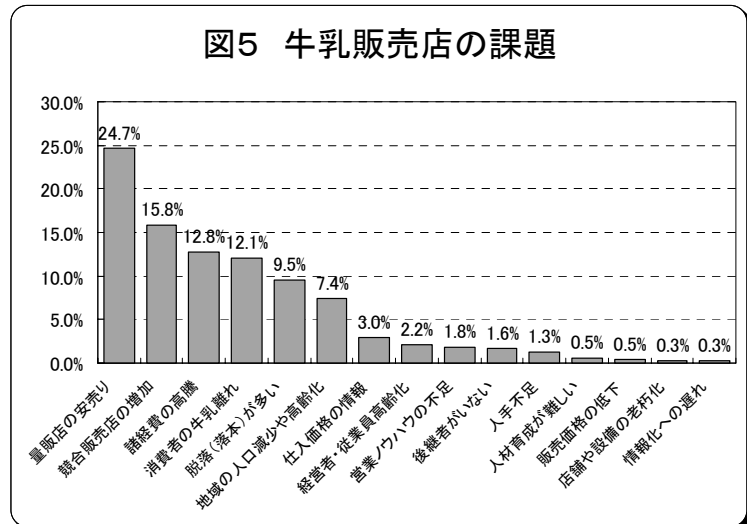


まっている販売店では規模拡大が4割を超えています。後継者がいない店舗では1割にも達していません。後継者がいない販売店では3割が廃業を考えているとの結果が示されています。

後継者がいないと牛乳販売店の経営意欲が大きく低下することが確認できます。

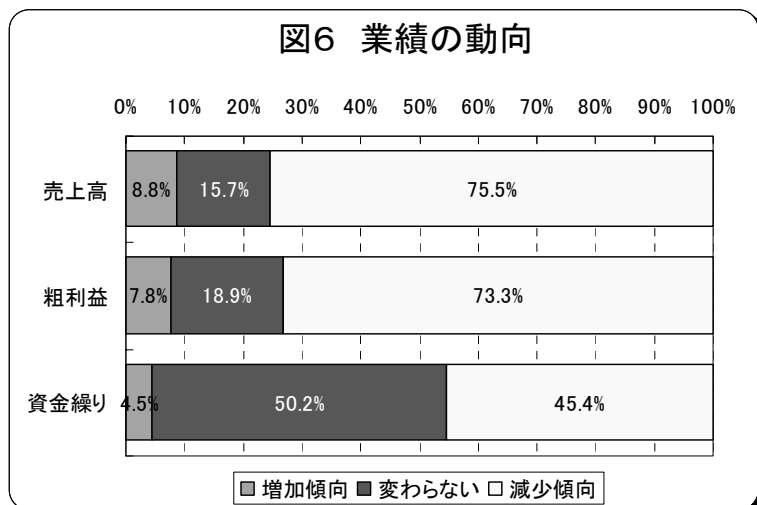
5. 牛乳販売店最大の課題は量販店の安売り

図5では牛乳販売店が抱えている課題の中で、最も重要と考えているものを集計した結果です。最重要課題は量販店の安売りであることが分かります。同じ商品が量販店で販売されていると、価格ではとてもかかないません。2番目の課題は競合店の増加です。多店舗展開を行う販売店が増えたり、異業種からの参入があったり、競合は激しくなっているようです。



6. 業績は下降傾向

図6では業績動向をまとめてみました。売上高も粗利益も減少傾向にある店舗が7割を超えています。資金繰りも約半数の店舗で悪化しています。しかし、業績が増加している販売店は1割に満たないですが存在はしています。ここでも二極化傾向を確認することができます。



I 店主の心がまえ

あなたは、店主になって何年経ちますか？もう、20年以上と言われるベテラン店主から、去年なったばかりという新米店主まで、色々な方がみえると思います。

また、あなたは創業者ですか？それとも2代目？3代目？ですか？

ここでは、店主の心がまえについて説明を行っていきます。

中小企業の経営は経営者の力量次第とも言われます。経営者の力、心がまえ次第で、経営は良くもなり、悪くもなるのです。

今回行ったアンケート結果では、経営の問題点として、次のようなものが多くあげられていました。

1位「量販店の安売り」24.7%、2位「競合販売店の増加」15.8%、3位「諸経費の高騰」12.8%、4位「消費者の牛乳離れ」12.1%の順になっています。どの問題点も自店を取り巻く外部環境に対するものでした。

自店の内部的な問題点をあげたお店は、ほとんどなく、「経営者・従業員の高齢化」が2.2%、「営業ノウハウの不足」が1.8%、「後継者がいない」が1.6%となっています。

経営上の問題点を外部環境の変化を原因にすることは容易ですが、外部環境は、自店だけが抱えている問題点ではないはずです。内部環境の問題点に目を向けること、これが、経営者の心がまえの中で最も重要なことではないでしょうか？

以下の5項目については、牛乳販売店の店主として、最低限、取り組んで行きたい事項です。

それぞれの項目について、ご自身はどのように対応されているでしょうか。チェックしてみてください。

I-1 心をつなぎ合わせるあいさつ

あいさつは基本です。

あいさつで、お客様や従業員と心をつなぎ合わせていますか？

I-2 大切な経営者としての考え方

経営者の考え方次第で、お店の経営は大きく左右されます。

従業員が積極的になれる考えを持っていますか？

I-3 地元の信頼を得る地道な地域活動

地域密着の牛乳販売店だからこそできる地域活動があります。

I-4 家族の中でも役割分担

役割分担をすることで、責任を持って仕事をするできるようになります。

I-5 小さなことでも記録に残す

何でも忘れない、そんな万能は頭を持った人はいません。記録に残すことにより、問題や課題を見つけやすくなります。

赤いお掃除軍団が行う地域活動

～香川県：A販売店～

A販売店では、お客様に密着した牛乳宅配サービスを実現するためには、お客様が期待する以上のサービスを提供することが重要と考え、事業所周辺の清掃を行っています。

毎週火曜日を近隣清掃の日と定め、全員おそろいの赤のジャケットを着込んで掃除を行います。地域の皆さんからは、親しみを込めて「赤の軍団」と呼ばれています。

このような地域密着の清掃活動を通して、地域とのコミュニケーションも図れ、地域の活性化へと繋がってきているようです。

牛乳の受け箱にもあいさつ

～岐阜県：M販売店～

岐阜県の閑静な住宅地に位置しているM販売店は、朝配を中心としている販売店です。

朝配の時間帯には、お客様と顔を合わすことはほとんどありません。しかし、契約していただいている感謝の気持ちを伝えるために、牛乳を受け箱に入れるときに、「ありがとうございます」と声に出して入れるようにしています。

また、M販売店では、冷蔵庫に入るとき、事務所に入るときなどにも「〇〇（名前）、冷蔵庫に入ります」と言った声かけをしています。

このような活動から、社内のコミュニケーションの強化にも役立ち、明るい職場にもつながっています。

I-1 心をつなぎ合わせるあいさつ

【要点】

「あいさつ」や「返事」は全ての基本です。

思い出してみてください。赤ちゃんが生まれ、親が初めて教える言葉は何だったのでしょうか？

赤ちゃんの名前を呼んで、「はい」という返事の仕方を教えた方も多いのではないのでしょうか？その後は「ありがとう」「こんにちは」など、あいさつを続いて教えたと思います。

このようにあいさつや返事は人間が初めて覚える言葉であり、死ぬまで、使う言葉です。

あいさつができないようでは、お客様に喜ばれることはできません。また、従業員が気持ちよく働ける職場であるはずがありません。ということは、経営そのものが上手くいかないのです。

ここでは、あいさつについて、説明を行います。お客様と従業員と心をつなぎ合わせるあいさつを始めてみましょう。

【実施方法】

1. あいさつはするものではなく、習慣です

あなたは、家族にあいさつをしていますか？仕事ではしているけれど、家族には今さら恥ずかしくて言えないよという方も少なくないと思います。

街で知人に会った時に子供連れのお母さんが小さな子供に「こんにちは」と言いなさいと促しても、子供たちは「こんにちは」と言えません。これは、どの方でも一度は出会った事がある場面だと思います。

これは、子供が「こんにちは」と言えないのではなく、その家族にとって、あいさつが習慣でないのです。いつも言っていないのに、ましてや知らない人に対して言えるはずがありません。

まさにあいさつは習慣なのです。経営者からよい習慣づけを行ってください。

2. 役に立つ会話集とロールプレイ

言葉は気持ちを表します。「はい」という素直な心「おかげさまで」という謙虚な心「すみません」という反省の心「私がします」という奉仕の心「有難う」という感謝の心を5つのところとといいます。

あなたは普段、この5つの言葉（気持ち）を使っていますか？

あなたのお店の電話対応はどのようなですか？店名も名乗らず、不機嫌な声で対応していませんか？まずは、「ハイ！〇〇牛乳店の△△でございます」のように、自店の名前を明確に述べることをマニュアルに載せ、従業員全員で毎日復唱してください。

また、従業員はすべてお店の代表ですから、全員が気持ちの良い対応ができるように、営業会話集と集金会話集を作ると良いでしょう。日常的に口から出てくるためには訓練が必要です。それがロールプレイです。お客様と営業スタッフを演じ、お互いに良い所、悪い所をコメントし合いながら完成度を高めることが大切です。

お客様の立場に立ち、会話することで、お客様との心を通じ合わせた対応ができるようになるのです。

【図及び帳票等】

接客の7大用語	
〇〇販売店	
一.	こんにちは（おはようございます）
二.	ありがとうございます
三.	申し訳ありません
四.	はい、かしこまりました
五.	少々お待ち下さい
六.	大変、お待たせいたしました
七.	恐れ入ります

営業スタッフの持つべき意識

1. お客様訪問時

- A. 挨拶は「おはようございます」45度です。
- B. 対話は、きちんとはっきり話す。
- C. 商品の効果をきっちり説明する。
- D. お客様に好印象を与える。
 - a. 本人自身の清潔さに心掛ける。
 - b. お客様を安心させる態度（笑顔）で話す。
 - c. お客様を安心させる言葉を使う。（（姓・氏名））明朗に伝える。
- E. 押し売りでなく、ヘルシーアドバイザーということを忘れない。
- F. 断られたお客様にも次にも訪問出来るように快く引き下がる。

【実施上の留意点】

あいさつは習慣なので、実施上の留意点というほどのものはないのですが、経営者が自ら率先して行うことに大きな意味があると思います。

経営者がコミュニケーションをとる姿勢を積極的に見せることで、従業員が明るくなり、店が活気づきます。

この項目については、実行あるのみです。

コストはかかりません。時間もかかりません。準備の必要もありません。今すぐ、この時点から始められることです。迷う必要はありません。

さあ、従業員に「おはよう、ご苦労さん」と声をかけてみてください。お店が、従業員が、家族が変わるはずです。

I-2 大切な経営者としての考え方

【要点】

中小企業は経営者の力量以上には成長しないと言われるように、経営者の考え方、目標は経営に大きく左右されます。

先日行った牛乳販売店のアンケートによると、お店の今後の計画について、次のように考えているお店の実態が分かりました。

1位「現状維持」44.4%、2位「規模の拡大」22.3%、3位「このまま廃業」17.4%の順になっています。

経営者として、今後の経営をどのように考え、それをいかにして従業員に伝えていくかは大きな課題です。

ここでは、今後の計画の違いによる経営者の考え方について説明を行っていきます。

【実施方法】

1. 今後の計画は「現状維持」と考える経営者

現状維持、具体的にはとても伝えにくい表現です。「今のままでいい」、「これ以上、売上が下がらなければいい」、「売上や利益を上げることは考えていない」など、経営者によっても表現に違いがあると思います。

ただ、今の時代、現状を維持することはとても難しいことです。したがって、何らかの努力をしていかなければ、維持することすらできません。

ただ単に「現状維持」という考えを持つのではなく、現状を維持するための具体的な方策まで考え、従業員に伝えていくべきです。

2. 今後は「規模の拡大」と考える経営者

とても明るい、前向きな考えです。

経営者が若い、または、後継者が決まり、意気揚々と経営に取り組んでおられるお店の方であると思います。

前述のように現状維持でも難しい今日において、規模の拡大を図るためには、きちんとした計画を作成し、会社全体で取り組んでいくことが重要です。

計画は短期計画、中長期計画を立て、一歩ずつ着実に進んでいくことが必要です。

また、経営理念をしっかりと持ち、経営者だけではなく、従業員全員が「規模の拡大」について理解し、取り組んでいかなければ達成することは難しいでしょう。

3. 今後は「このまま廃業」と考える経営者

年齢的・体力的な問題からでしょうか？売上・利益の減少からでしょうか？それとも後継者がいないからでしょうか？どのような理由で「このまま廃業」と考えておられるとしても牛乳業界からしたらとても寂しい考えです。

何ともしない理由もありますが、経営者がこのような考えでは、従業員のやる気も出てくるはずがありません。従業員のやる気がなければ、拡販にもつながりません。お店は暗くなり、お客さんも離れていってしまうばかりです。

このような考えの店主は今一度、考えてください。売上・利益を上げるための対策は十分過ぎるほどとりましたか？後継者は実子だけと決めつけていませんか？

牛乳販売店は地域密着のお店だからこそ、地域のお客様の健康管理に必要なのです。お客様のためにも、自店のノウハウを受け継いでもらえる仕組みを考えていくことが重要です。

【図及び帳票等】

		規模拡大	現状維持	他の業種 を兼業	異業種へ の転換	規模の縮 小	このまま 廃業	その他
全体	2,501 100.0	570 22.8	1,140 45.6	235 9.4	21 0.8	63 2.5	445 17.8	27 1.1
34才以下	61 100.0	27 44.3	19 31.1	5 8.2	1 1.6	0 0.0	7 11.5	2 3.3
35～44才	179 100.0	81 45.3	65 36.3	18 10.1	5 2.8	5 2.8	5 2.8	0 0.0
45～54才	347 100.0	115 33.1	151 43.5	46 13.3	2 0.6	5 1.4	23 6.6	5 1.4
55～64才	930 100.0	214 23.0	452 48.6	95 10.2	11 1.2	27 2.9	125 13.4	6 0.6
65～74才	811 100.0	120 14.8	371 45.7	58 7.2	2 0.2	23 2.8	228 28.1	9 1.1
75才以上	173 100.0	13 7.5	82 47.4	13 7.5	0 0.0	3 1.7	57 32.9	5 2.9

縦の軸が「経営者の年齢」、横の軸が「今後の計画」です。

この表を見ると、若い経営者ほど今後の展開に積極性が見られ、高齢になるほど「このまま廃業」といった消極的な計画となっています。

【実施上の留意点】

① 経営者が暗い気持ちになるのは厳禁

経営が厳しくても、後継者がいなくても経営者が暗い気持ちになり、元気のない様子では、商売は成り立ちません。

特に、牛乳販売店の場合、お客様の健康づくりのお手伝いをするを業としています。その立役者が元気のない様子では、お客様も不安になります。従業員も不安になります。

したがって、どのような状況においても、経営者は明るく、元気でいなければなりません。

② 後継者は実子とは限らない

上の表からも、経営者が高齢になればなるほど、消極的な考え方を持っていることが分かります。これは、後継者が不在という理由からでしょうか？

現代は、昔のように、子供が親の商売の後を継ぐという時代ではありません。

実子以外で後継者を探してみてもいいでしょうか？店主の思いを継ぐ優秀な従業員もいるはずです。

後継者には、事業を渡すだけで、あなたの全財産を渡すわけではありません。このことを良く理解し、地域のお客様のためにも実子以外の後継者を探してみてください。

I-3 地元の信頼を得る地道な地域活動

【要点】

牛乳販売店は地域のお客様に支えられています。地域密着が牛乳販売店にとっては大きな武器となっているはずです。

地域密着だからこそできるサービスや活動もたくさんあります。

ここでは、地元のお客様に信頼され、慕われ、喜ばれる地域活動について説明を行っていきます。

【実施方法】

1. 地域のお掃除活動

毎月または毎週日にちを決めて、お店の周りや近くの公園などの清掃活動を行ってみましょう。

また、地方では、毎月1回程度、自治会などが行う、地元の神社などの清掃日があります。

そこへ従業員全員で、積極的に参加してもよいでしょう。

そこで、出会う人の中にはお客様もいるであろうし、また、将来のお客様もいると思います。言葉だけでなく、地域密着を実践していることをお客様に知らせるチャンスでもあります。

2. 防犯活動

配達車両に「走るSOS」や「防犯活動中」などといったステッカーは貼ってありますか？

残念ながら、今日の日本は犯罪がない日がないというほどに治安が悪化しています。

地域をくまなく走っている配達車両は地域の人々にとっても、とても頼りになるものです。

配達中の車両にある「防犯活動中」のステッカーは心強い見方になります。是非、ステッカーを貼っていただき、地域の防犯活動に積極的に参加してください。

3. お客様の安否情報の提供

あなたのお店のお客様は高齢者の方が多いですか？その中で一人暮らしの方はみえますか？

この質問をすると、多くのお店の方が、「うちは、一人暮らしの高齢者が多いんだよね」と答えられます。

人間、高齢になると明日のこと（健康状態）がわかりません。したがって、牛乳が受け箱に残っていたと思ったら、部屋の中で倒れていたというお客様もいらっしゃるのです。

そこで、1日～2日おきに訪問する牛乳販売店は、お客様の安否の確認をすることができます。

前の配達日の牛乳が残っていたら、おかしいと思って、お客様に連絡をとるようにしてください。そして、できれば、希望されるお客様には、事前にお客様の緊急連絡先を聞いておき、緊急連絡先であるご子息などへ連絡するような仕組みづくりをしておく、大事に至らないこともあります。

地域密着で、配達している牛乳販売店ならではの強みになると思います。

【図及び帳票等】

1. 防犯ステッカー



2. 緊急連絡先の様式

緊急連絡先
1. 氏名
2. 住所
3. 電話番号
4. 緊急連絡先
<氏名>
<続柄>
<住所>
<電話番号>
<携帯電話>
※ この情報につきましては、お客様の緊急の場合にのみ使用させていただきます。
愛知県名古屋市〇〇区△△
石川牛乳販売店
052-〇〇〇-〇〇〇〇

【実施上の留意点】

- ① 緊急先など個人情報を聞く場合には、取扱いに十分注意し、緊急時のみに使用することを従業員にも徹底することが必要です。
- ② 清掃活動などは、積極的に行う必要がありますが、従業員が「イヤイヤ」な態度で行っている場合は、かえってお客様からの評判を落とすことになります。したがって、清掃活動を行う意義をきちんと説明した上で、気持ちよく活動することが重要です。

I - 4 家族の中でも役割分担

【要点】

あなたのお店には、雇用している従業員がいますか？それともご家族だけで経営されていますか？

永年、家族だけで経営してきた牛乳販売店では、従業員を雇入れるようになって、店主のことを「おとうさん」、「おかあさん」と呼んでいるお店が少なくありません。

おとうさん、おかあさんも親しみがあってよい響きです。しかし、お客さまの安全を預かる牛乳販売店としては家庭と仕事を分ける必要があります。

ここでは、家族経営のお店の中での明確な役割分担をし、生業から企業へ繋げていく要素について説明を行います。

【実施方法】

1. 家族でも役職で呼び合う

会社経営のお店では、普通となっている役職名での呼び名ですが、個人経営では、役職がないため、「おとうさん」「おかあさん」などと呼び合いがちです。

個人経営においても、社長、専務といった役職を決め、名刺などに入れたり、夫婦でも「社長」「専務」と呼び合えば気持ちが引き締まってくるものです。

また、お客様への信頼にもつながります。

2. 役割分担表を作成し貼り出す

夫婦においても、2人以上が集まって仕事を行う場合、互いの役割を決めて責任を分担することによって大きな力を発揮することができます。それが「組織」なのです。

誰がどんな仕事を分担しているかをスタッフ全員が知っていることにより、お客さまの問い合わせに対して、直ぐに担当者に繋ぐことができるようになります。また、作業のムダもなくなります。

事務所の一番分かりやすく、見やすい場所に従業員の役割分担表を張り出してください。

3. 責任は全て経営者が負う

役割を分担し、業務を実行すると「結果」が必ず発生します。結果は良い時もあれば、悪い時もあります。

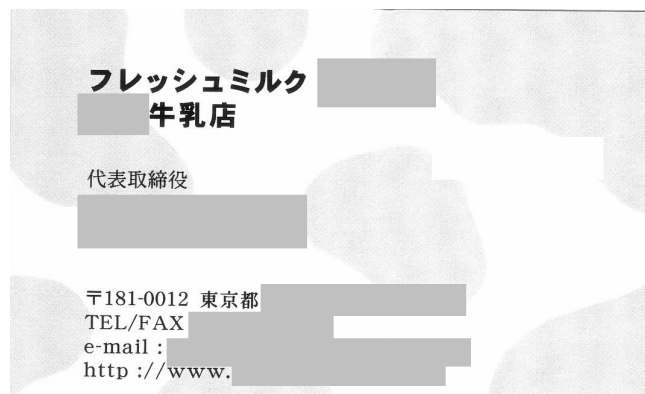
役割分担をしたからといって、その業務の責任全てが担当者にあるものではないのが組織というものです。

結果が悪かった時に、経営者が行うことは、担当者を叱りつけることではありません。営業であれば、新規開拓が予定通りにできなかった場合、その原因を経営者なりに分析し、どのように行ったら受注できるのかを担当者と一緒に検討しなければなりません。そして、経営者としてできることを補佐してあげることが必要です。

どんな結果となっても最終的な責任は経営者が請け負うことをスタッフに伝え、自信を持って仕事をしてもらえる環境づくりが必要です。

【図及び帳票等】

(1) 個人経営で、役職の入った名刺



(2) 役割分担表

牛乳販売店役割分担表

	個人宅配		集団		自販機		卸		事務	
	配達	営業	配達	営業	配達	営業	配達	営業	労務	管理
代表者										
専務										
○山○男										
△川△一										
○井△子										

該当するところに○印をつける

【実施上の留意点】

① 組織であることの意識強化

株式会社や有限会社などの会社組織では、自然と「社長」「専務」「部長」の役職名で呼び合うことができます。しかし、個人経営のお店ではどうしても家族関係が優先されてしまうため、「おとうさん」という表現になってしまいがちです。

従業員やパートを採用して、組織の力を発揮する場合は他人に家族を意識させないような、店の運営を心がける必要があります。

② ほう・れん・そうが会社を育てる

従業員に業務を一部でも任せたら、全てが経営者の思い通りにはなりません。しかし、任せたからといって放任するということではありません。そこで必要となるのが「報告」「連絡」「相談」です。従業員とは常にコミュニケーションをとり、従業員が経営者に意見や相談がしやすい環境を作ることが必要です。

I-5 小さなことでも記録に残す

【要点】

あなたは、記憶力が良い方ですか？

いくら記憶力の良い人でも、一度に多くのことを記憶しておくことは、コンピュータでなければ難しいことだと思います。

また、店主や従業員にとっては、記録に残すほどでもない小さな出来事かもしれませんが、お客様にとってはとても大きな出来事であるかもしれません。

また、多店舗展開しているお店においては、経営者は毎日、各お店についての情報を収集することは難しいこともあります。そのためには、記録ノートなどがあるとその時の状況が理解しやすくなります。

ここでは、トラブルを未然に防ぐためにも小さな内容のことでも記録に残し、従業員全員の認識として捕らえていく方法について説明を行います。

【実施方法】

1. 毎日の報・連・相はノートを活用

大切なことは、起きた時点で記録に残すことが重要です。後で、後でと伸ばしていると、1週間も前のことは、記憶が薄れて、正確な思いが伝わりません。特にお客様の要望等については、早急に対応しなければならないものも多くあります。

また、従業員のシフトによっては、なかなか顔を会わせない従業員もあります。

したがって、従業員は、毎日、気が付いた事項を気が付いた時点でノートに書き込んでいきます。経営者はそのノートを毎日確認し、必ずその内容についてコメント（返事）を書くようにします。

経営者がコメントを書くことにより、従業員との「報告・相談・連絡」の場となります。

メモ用紙でなく、ノートを使うメリットは、前のページを繰り返し見ることができ、記入内容を確認できることです。

2. 提案事項も記録に残して

従業員はお客様に一番近い場所にいます。したがって、とても良いアイデアを持っていることが多いものです。

従業員の提案も経営にとっては、とても大きな力となります。会議などでの提案も良いのですが、口頭で説明するものと、紙面で示されているのでは、紙面で示されている方がわかりやすく、また、提案を受け入れやすくなるものです。

また、紙面で提案されることにより、いくつかの案を組み合わせることも容易になります。

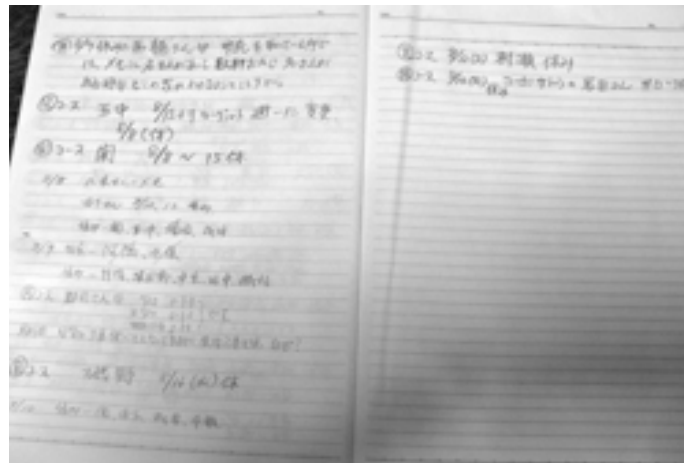
3. 記録内容の分析

従業員が書いたノートの内容について、多かったものや特に気になる内容については、別途分析をし、問題の発見や課題の解決に役立てていくことが大切です。

ノートに書かれた内容の多くは、お客様の声であり、お客様の要望です。これを分類し、今後の販売促進に役立てるなど、単なる記録だけでなく、経営情報として、役立てて行きたいものです。

【図及び帳票等】

(1) スタッフとの情報交換を行っているノート



(2) お客様の情報だけでなく、従業員の意見も記録に残す

提案メモ			
平成 年 月 日			
氏 名 _____			
私は次のことに対して、提案します。			
<table border="1"><tr><td>提案内容</td></tr><tr><td>提案理由</td></tr></table>		提案内容	提案理由
提案内容			
提案理由			

【実施上の留意点】

① 従業員からの意見は否定しない

従業員がせっかく生の意見を書いても、経営者がその内容について、否定したら、従業員はノートを書かなくなります。

したがって、書かれた内容は否定せず、理解できない内容については、コメントで返すことが条件です。

② 誰にでも見える状態が望ましい

個人情報を守るという姿勢のもと、ノートの内容は従業員の誰もが知ることができる状態にしておき、情報の共有化を図っていくことが大切です。

従業員はどのお客様でも対応ができるようにしておくことが望ましい状態です。

Ⅱ 家族以外のひとりの大切さ

夫婦二人で牛乳販売店を始め、子供が大きくなったら手伝ってもらい、動けなくなったら代表者の地盤を子供に継がせる。そんな牛乳販売店が多いのではないのでしょうか。無理をせず、現在のお客様をしっかりと固めていけば安定した収入を得ることができます。家族だけでやっている日均300本～500本のお店はあまり経費も掛からず、個人経営としては丁度良い規模の店でしょう。

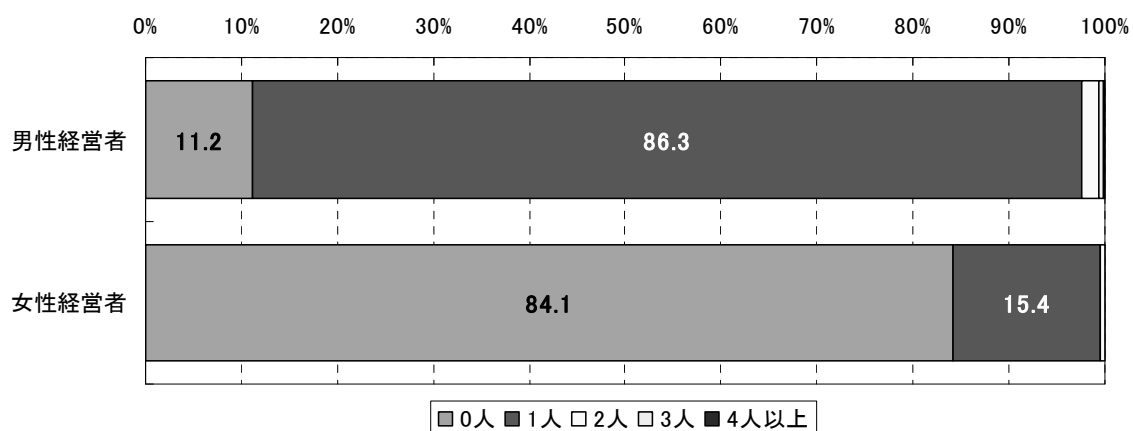
しかし、これからは状況が変わってきそうなのです。宅配牛乳を取って下さっている年配のお客様は後10年ほどの間減少を続けるでしょう。これから年配者になろうとしているお客様はいわゆる団塊の世代以降の生まれになります。大量生産・大量消費で育ってきた世代のお客様にしていかなければなりません。牛乳を量販店で購入してきた世代に、宅配牛乳をPRし、販売しなくてはなりません。配達が中心の商いでは売上が減少することは明らかなのです。代表者は時間の多くを地域住民との心の交流に割かなければなりません。その前に問題となるのは代表者自信が高齢化していることでしょう。後継者が決まっていない販売店では、病気や怪我で代表者が動けなくなったらその日から商売ができなくなってしまいます。牛乳販売店の子供達にも人生の夢があり、職業を選択する権利もあります。代表者は子供達をあてにすることなく、後継者を作っていかなければならないのではないのでしょうか。その第一歩が家族以外のスタッフを1人採用する事なのです。

牛乳販売店では従業員がどのような状況なのかを、本年度の実態調査から確認して起きましょう。まずは経営者の状況です。経営者とは会社であれば代表者と役員を意味します。8割5分の販売店で、男性経営者が1人で経営していることがわかります。夫婦も含めて2人以上で経営を行っている販売店はほとんどない状況です。従業員の人数では従業員・パート・アルバイトのいずれにおいても、女性家族従業員を除きほぼ7割の販売店でゼロとの回答です。従業員が1人との回答では女性家族従業員が最も多く4割を占めています。夫婦二人だけの販売店が半数程度存在することが確認できるでしょう。男性家族従業員が1人との回答も2割5分ほどあります。ご子息が店を手伝っている比率と考えると良いでしょう。後継者になるかどうかは別としてご子息が店に入っている販売店は全体の1/4程度と判断できます。パートやアルバイトに関してはゼロ回答が7割ほどありますが、その一方で5人以上雇っている販売店も1割程度あります。家族だけの牛乳販売店が圧倒的に多いわけですが、パートやアルバイトを数多く使って拡販している販売店も存在し、業界に2極化の傾向が現れていることが確認できます。

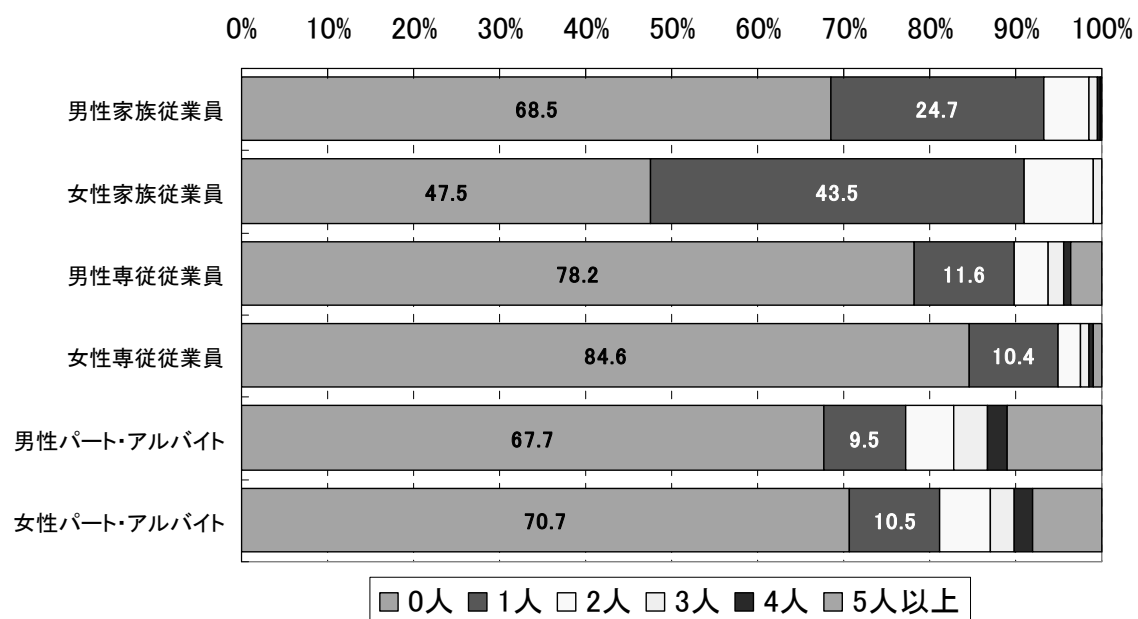
代表者自身がみまわれる不慮の事故に備えるとともに、これからの新たなお客様を牛乳販売店が確保するためにも経営者として活動できる時間を作り出さなければなりません。家族以外の1人を採用する大切さはここにあるのではないのでしょうか。本章では次の5つのテーマについて説明致します。

- Ⅱ－1 生まれる心と身体の余裕
- Ⅱ－2 経営者のファンづくり
- Ⅱ－3 いざというときの代替要因
- Ⅱ－4 生業から事業への脱皮
- Ⅱ－5 経営者として将来を考えよう

経営者の人数



従業員の人数



Ⅱ－１ 生まれる心と身体の余裕

【要点】

- ☐ パート・アルバイトを1名採用する決意
- ☐ 知り合いに声を掛けて紹介を依頼
- ☐ 気が合うことが第一条件
- ☐ やってもらうことと報酬の明確化
- ☐ 経営者が大きな声でご挨拶

【実施方法】

代表者が1人で、又は配偶者と2人で事業を行っている牛乳販売店が、多く存在することがアンケート調査でも確認できました。このような販売店では、配達・集金・開拓・業界のお付き合い等、全て代表者が1人でこなさなければなりません。若いうちは体力と気力で処理できますが、年を取ってくると心身ともに余裕が無くなってしまいます。配達と集金だけで精一杯となっている販売店も多いのではないのでしょうか。パートやアルバイトを1名でも利用できれば、牛乳販売店を長く続けることができるでしょう。

1. パート・アルバイトを1名採用する決意

自ら配達を行うことを生き甲斐としている牛乳販売店の経営者が結構多いのではないのでしょうか。決して悪いことではありませんが、病気になったり事故に遭遇したりしたらどうしますか。お客様から苦情が来たらすぐに対応できますか。不慮の事態が何時発生するかは分かりません。代表者はいつでも対応できる状態にいてはなりません。正社員でなくても良いですから、1人を採用する決意をまずは行って下さい。

2. 知り合いに声を掛けて紹介を依頼

はじめの1人を公募することもできますが、その準備等の手間を考えると億劫になってしまいます。また初めてだと、人間を評価することにも慣れていません。知人に声を掛けておき、紹介して貰うのが確実であり、外れのない人探しでしょう。

3. 気が合うことが第一条件

最初の1人がそこそこの人材であれば採用しなければならない気分になります。しかし、一歩踏みとどまって下さい。できれば2人以上に合いましょう。比較することで初めて人材の善し悪しが分かってくるのです。しかし、どんなに優れた人材でも経営者と心が通わなければ職場は上手く機能しません。採用を最終的に決める判断は「気が合う」ことでしょう。

4. やってもらうことと報酬の明確化

気の合う人材を採用できたといって喜び、何でも手伝って貰おうなどとはしないで下さい。いくら能力があってもその人材は雇われているに過ぎません。手伝って貰いたい仕事と報酬を明確に示し、了解を得なくてはなりません。

5. 経営者が大きな声でご挨拶

たった1人の人材ですが、気持ちよく働いて貰うためには経営者からその気にならなくてははいけません。家族だけであれば省略されてしまう朝の挨拶が大変重要なのです。従業員から先に挨拶するのが当たり前ではありません。顔を合わせたら経営者のほうから、大きな声で挨拶致しましょう。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

① 期待のかけ過ぎは失敗のもと

「いい人が来てくれた」といって何でもかんでも頼まないで下さい。パートやアルバイトという責任がない身分なのです。約束した時間内にできそうな作業だけを依頼し、それ以上にできたときは大いに誉めてあげましょう。

② 任せた仕事は最後までやってもらう

どんなに良い人材でもキャリアのある経営者以上には仕事ができるはずがありません。自分でやればもっと早く上手くできるのにとおもっても、最後までやらせて下さい。アドバイスは仕事が全て終わってから行いましょう。

③ 良いところを誉める

経営者は自分を基準に物事を考えてしまいます。その結果、悪いことばかりが目立ってしまうものです。そこで怒ってしまったら人材は育たなくなってしまいます。これでは1人の他人でさえ採用・定着させることはできません。まずは良いところを見つけて誉めて下さい。

④ 間違いには厳しく手本を示す

やっと採用した人材だからと行って、大切にしすぎるとやはり育ちません。良いところを誉めると同時に、間違いは厳しく指摘しなくてはなりません。間違いを指摘できない経営者は見透かされてしまうのです。叱るだけでもいけません。その場で正しい仕事の仕方を教えないといけないのです。

Ⅱ－２経営者のファンづくり

【要点】

- ☐ お客さまから親しまれる経営者
- ☐ ご近所の評判が良い経営者
- ☐ 商店街等地域活動に熱心な経営者
- ☐ 同業者から慕われる経営者
- ☐ 家族から頼りにされる経営者

【実施方法】

たった1人の人材でも、求める人材はなかなか来てくれません。顔が広い知り合いにお願いしたからといって、すぐ人材が現れるわけでもありません。人間は職場を選ぶ権利があることを忘れてはいけません。地元住民から「こんな店で働きたい」と思われるような店づくりを日頃から心がける必要があるのです。

1. お客さまから親しまれる経営者

商売ですからお客様を大切にすることが第一でしょう。牛乳販売店の経営者には話すのが苦手な方も多いようです。このためどうしてもお客様を避けるようになってしまいます。一年に一回でも良いですから、お客様を全員訪問してみましょう。経営者が多くを語る必要はありません。お客様からご意見を伺うだけで、お客様が経営者に親しみをもってくれるものです。

2. ご近所の評判が良い経営者

牛乳販売店の朝は早いです。納品の車輛は夜中のうちに届きます。配達車輛の音も決して静かではありません。ご近所さんの協力が無ければ、牛乳販売店は営業を続けることができなくなってしまいます。毎日のご挨拶は必ず経営者から行いましょう。一年に一回ぐらいはお礼の品を持って、経営者自らご挨拶に行くことも必要でしょう。

3. 商店街等地域活動に熱心な経営者

牛乳販売店はいわゆる商店街の営業時間とは異なっていることが多いようです。また、業務の都合上、商店街から外れたところに店をかまえている販売店も多く見受けられます。地元商店街に牛乳販売店の存在が知られていないことが多くあるのです。これでは人材を紹介して貰うことは難しいでしょう。時々商店街の会合等に顔を出して、牛乳販売店を地元売り込んでおきましょう。

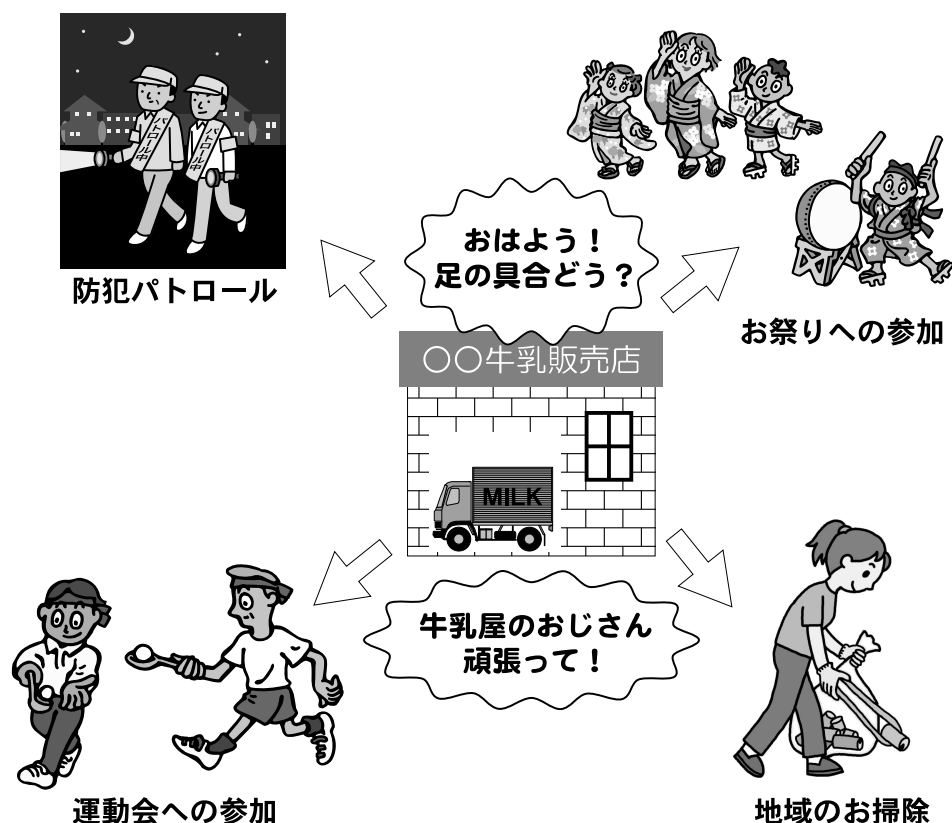
4. 同業者から慕われる経営者

商圈内にある同業者は競合相手ではありますが、いざというときに助けてくれる存在でもあります。受け箱の取り合いは互いに感情を害する事になりますので避けたいですね。また、他店の悪口ばかり言っていると、敵を増やすことになってしまいます。自分には厳しく、他店には寛容な姿勢が必要でしょう。

5. 家族から頼りにされる経営者

人材を採用する上で最も重要なのは家族の協力です。経営者の悪口を平気で言うような家庭には誰も近づこうとはしません。家族の協力は当たり前で終わらせてしまいますが、経営者は常に感謝の気持ちを忘れてはなりません。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

① お付き合いはほどほどに

誰にでもいい顔をしようとするれば、いつもにこにこし、いろいろな誘いに応じなければなりません。どんな誘いにも応じていけば単なるいい人で終わってしまいます。牛乳販売店の経営者は自ら配達・集金・営業を行っていますから、それを犠牲にすることがあってはなりません。日々の業務に支障が出ない範囲でのお付き合いにとどめて下さい。夜のお付き合いでははじめから時間を決めておいても良いでしょう。

② 反対ははっきり表明

付き合いは大切ですが、意に反することにまで賛成のふりをする必要はありません。誰の利益にもならないことや、地域社会にとってマイナスになる事柄に対しては明確に反対を唱えるべきでしょう。

③ 裏でこそこそ動かない

表面はにこにこしていても、誰も見ていないところでフラストレーションを爆発させていると、いずれ表に出てきてしまいます。また、裏で根回しばかりしているとそのうちに警戒されてしまいます。裏表のない生活をおくりましょう。

④ おべんちゃらは逆効果

年上や社会的地位の高い人々と接するときはお世辞の一つも出てきてしまいます。第三者がいるときはある程度持ち上げることは必要ですが、一対一の時にはお世辞は控える必要があります。社会的地位の高い人々とは本音の付き合いを心がけましょう。

Ⅱ－３いざというときの代替要因

【要点】

- ☐ お客様の名簿づくり
- ☐ 地図に配達コースを書き込み
- ☐ 制服・制帽・名札の励行
- ☐ お客様にスタッフ紹介
- ☐ ローテーションを組んで休日確保

【実施方法】

家族以外の1人を採用できたとしても、使いこなすためにはそれなりの準備が必要です。特に期待したいのは家族の誰かが病気や事故等で急に配達ができなくなった時の代わりです。経営者が業界や商工会・商工会議所等の仕事で出かけるときにも配達の代行が必要となります。間違いなくパートやアルバイトに任せることができる仕組みを作っておかなければなりません。

1. お客様の名簿づくり

代役に配達を任せる為にはお客様の名簿を常に最新に保つ必要があります。お客様の住所と氏名、そして契約商品と集金方法を記入し、コース別に整理しておけば、時間はかかりますが、間違いなく配達を行うことができます。受け箱の位置や番犬の状態など配達の際にあると役立つ情報を書き添えておくと、配達効率をあげることができます。

2. 地図に配達コースを書き込み

コース別にお客様の名簿が整理されていれば、パートやアルバイトにも代役を頼むことができます。しかし、早朝配達は件数が多く設定されているので、時間の余裕はあまりありません。そのときに役立つのが住宅地図です。配達コース別に地図を切り貼りし、そのコースのお客様に印を付け、配達順番を記入します。配達順にお客様を線で結べば、コース全体が一目で分かります。地図まで準備できていれば、急な代行にも円滑に対応することができます。

3. 制服・制帽・名札の励行

家族で経営してきた販売店はお客様と顔見知りになっています。急な代行とは言っても、見たこともない配達員さんが牛乳を持ってくると不安になるでしょう。そんな不安を解消するのが制服・制帽と名札です。スタッフ全員が同じ格好をしていれば、いつもの販売店であることがすぐ分かります。胸に名札を付けていれば名前まで分かり、安心感が一層高まるでしょう。

4. お客様にスタッフ紹介

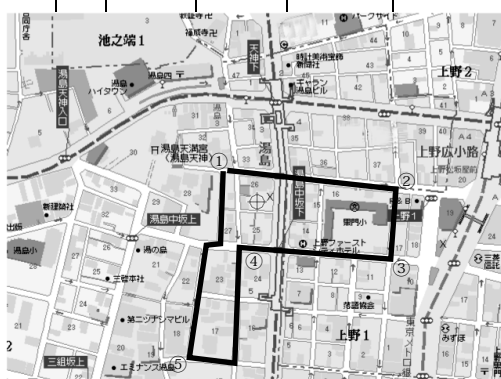
スタッフの誰が配達に行ってもお客様に安心していただく為には、日頃からスタッフを知っていただくことが必要です。契約時にパート・アルバイトも含め、スタッフを顔写真入りで紹介しておきましょう。毎月発行する情報誌やチラシの裏を使ってスタッフ紹介することも可能です。

5. ローテーションを組んで休日確保

経営者といえども生身の人間です。心身を休める時間が必要です。家族以外の1人がいれば、家族の誰かが毎週1日休みを取ることができるでしょう。牛乳販売店を末永く経営する為には、最低1人の人材を確保したいと思います。

【図及び帳票等】

お客様名簿

[illegible]

【実施上の留意点】

- ① お客様の名簿は大切に

個人情報に関してお客様が敏感になっています。この名簿はお客様からお預かりしている大切な個人情報です。その牛乳販売店以外に漏れてしまっては店の信用がなくなってしまう。お客様の名簿はコピーを取らないこと原則としましょう。会議等でコピーが必要な場合は、会議終了後に全て回収しましょう。

- ② 制服はいつも綺麗に

スタッフ全員で制服を着用することは良いことですが、汚れたままの制服はかえって悪い印象をお客様に与えます。1人につき最低2着を用意し、販売店で責任持って洗濯を行いましょう。夏はTシャツでも十分ですよ。

- ### ③ 簡単なチラシは経営者自身が作る

お客様にスタッフを紹介する為には、印刷物がが必要です。このように簡単なものまで印刷屋さんに出していたら、経費が嵩んでしまいます。パソコンを使用すれば写真入りのチラシや名刺まで気軽に作成できます。多少の勉強は必要ですが、必ず役に立ちますのでご活用下さい。

- #### ④ 住宅地図も電子化

パソコンに興味のある方には電子化された住宅地図が便利でしょう。パソコンでお客様の住所を入力すれば、地図上で住所を確認することができます。パソコンで配達コースを線で結べば、画面上で配達コースの確認までできてしまいます。

Ⅱ－４生業から事業への脱皮

【要点】

- ☐ お客様とのコミュニケーションが経営者の役割
- ☐ 拡張戦略を考えて実施するのが経営者の役割
- ☐ 温度管理の徹底は経営者の責任
- ☐ 後継者を育てることはお客様に対する義務
- ☐ 従業員を採用することは社会貢献

【実施方法】

家族以外の人材を採用し活用すれば、これまで配達に追われていた代表者は経営者としての時間を作ることができるようになります。経営者としての活動ができるようになることが生業を事業に転換する第一歩なのです。

1. お客様とのコミュニケーションが経営者の役割

代表者が自ら配達を行っていると、集金以外にお客様と会話するチャンスが無くなってしまいます。手集金では効率が良くないので袋集金を行いますが、これでは一層お客様との接点が少なくなってしまいます。お客様の心を販売店につなぎ止めることは経営者の重要な役割です。1人の人材を入れることによってできた時間をお客様とのコミュニケーションに活用しましょう。

2. 拡張戦略を考えて実施するのが経営者の役割

宅配のお客様はいくら落本対策を行っても、毎年一定量は減少するものです。減少分を上回る新規取引先を獲得することも経営者の大切な役割です。経営者が配達に追われていては、新規開拓の策を練ることすらできません。1人の人材を確保できれば、牛乳販売店の将来も開けてくることになります。開拓すべきお客様と開拓方法を明確にし、経営者自ら開拓に力を入れることが可能となります。

3. 温度管理の徹底は経営者の責任

牛乳販売店と一般商店との基本的違いは商品の温度管理にあります。お客様が牛乳を手取るまで、10℃以下を維持しなければなりません。温度管理も経営者の役割です。強力で広い冷蔵庫を建て、蓄冷材を完全に凍らせる冷凍庫をつくり、お客様が手取るまでの温度変化を確認しておかなければなりません。このためには大きな設備投資が必要になります。経営者は調査を行い、投資を決定しなければなりません。

4. 後継者を育てることはお客様に対する義務

牛乳販売店の経営者も高齢者が多くなってきました。お子様がいても全てが牛乳販売店を引き継ぐわけではありません。かといって牛乳販売店を廃業するとお客様に迷惑がかかります。家族以外の人材を後継者として育てることも経営者の役割なのです。パート・アルバイトで入った人間でも、適正があれば正社員として採用し、後継者として育てることは可能です。

5. 従業員を採用することは社会貢献

日本全体が不況の嵐に見舞われています。その中であって牛乳販売店は、売上は減少していますが、他の業種と比べると安定した業績を残しています。家族以外の人材を採用できる業態でもあります。1人からスタートしますが、開拓が進めば更に人材が必要になります。地味ではありますが雇用面で社会貢献ができることになります。

【図及び帳票等】

自分の時間をつくって、自店の将来を考えてみよう！！

<当社の10年後の姿>	
◇ 経営者	◇ 地域社会
◇ 雇用している従業員	◇ 市政
◇ 店舗・機械・設備	◇ 県政
◇ 財務状況	◇ 業界
◇ 製品・サービス・加工技術	◇ その他
◇ 顧客の状況	
自社の状況変化	地域・業界・社会の状況変化
①売上高・……………【	円】
②営業利益・……………【	円】
③従業員数・……………【	人】
④付加価値額・……………【	円】
⑤一人当たりの付加価値額・…【	円】

【実施上の留意点】

① これから30年お付き合いしていただくお客様の開拓

今開拓しなければならないのは、これから30年間お付き合いいただくお客様ではないでしょうか。50才代から60才代の生活者と言うことになります。サンプリングだけでは納得してくれません。メーカーと一緒に、どのようにアプローチすべきかをじっくり研究しなければなりません。このために自由に使える時間を確保する必要があります。

② チルド配送を活かす事業展開

牛乳販売店はチルド配送の専門業者でもあります。午後の時間帯は配送機能に余裕が出ます。車輛や人材が空いている時間を有効に使うのも経営者の手腕の一つです。弁当や豆腐もチルド配送の商品です。チルド食品の製造業者と提携してチルド配送を請け負うことも可能でしょう。

③ 後継者がいなければ若手同業者と提携

後継者問題は多くの牛乳販売店が抱えています。家族が継がなければ廃業となる販売店がこれから増えていくことでしょう。家族以外に1人を採用できなかった場合は他の方法で販売店を残すことを考えなくてはなりません。その一つが若手同業者との提携です。名義等はそのままにし、代表者もそのまま営業を続けます。しかし、開拓や経営は若手に任せるのです。

④ いろいろな話題を日頃から入手

牛乳販売店の代表者はお客様との交流を自ら行わなくてはなりません。しかし、話題が無ければ話は続きません。意識して時間を作り、新聞等に目を通す努力を行いましょう。インターネットを利用すれば更に効率よく情報を集めることができます。

Ⅱ－５ 経営者として将来を考えよう

【要点】

- ☐ 人生の目標設定
- ☐ 地元地域社会の変化を予測
- ☐ 競合状況の変化を予測
- ☐ 牛乳販売店を活かす商い探し
- ☐ 商売を続けるために次のネタ探し

【実施方法】

牛乳販売店はご夫婦二人だけでも十分経営できる商売ですが、家族以外の人材を1人迎え入れることによって、様々な方向への発展が可能となります。どこに可能性を求めるかは経営者の人生観によってかわります。

1. 人生の目標設定

毎日の配達に追われているだけでは牛乳販売店の可能性を見つけることはできません。商売を離れて代表者自身の人生設計を行ってみましょう。若い店主であれば結婚・子供誕生・教育・本社ビル建設・世界一周等の夢があることでしょう。これを夢で終わらせないためには、人生の節目に合わせて自ら稼ぎ出したい収入を数字で表現してみましょう。会社として蓄えるべき資金と経営者として得たい報酬がある程度みえてきます。その金額を稼ぐために必要な売り上げ目標を設定するのです。

2. 地元地域社会の変化を予測

世の中は変化します。牛乳販売店が直接影響を受けるのは、販売店が存在する地元社会です。現在はそれほど人口が多くななくても、工場の跡地にマンションができれば一挙に住民が増えてしまいます。市長や町長が代われば高齢者への対応に変化が出るかもしれません。10年先を見据えて牛乳販売店を決定する必要があるそうです。

3. 競合状況の変化を予測

牛乳販売店ではマーク間の競合が最も一般的なとらえ方でしょう。そして、既存の牛乳販売店の商圈を互いに尊重するという暗黙の了解が成り立ってきました。長引く不況のために、異業種からの参入は覚悟しなければなりません。業界の不文律が通用しない本当の競争が発生することも十分考えられます。同マーク内での大型店と小規模店の競合も更に広がるでしょう。経営者として新たな競合の発生を予測する必要があるのです。

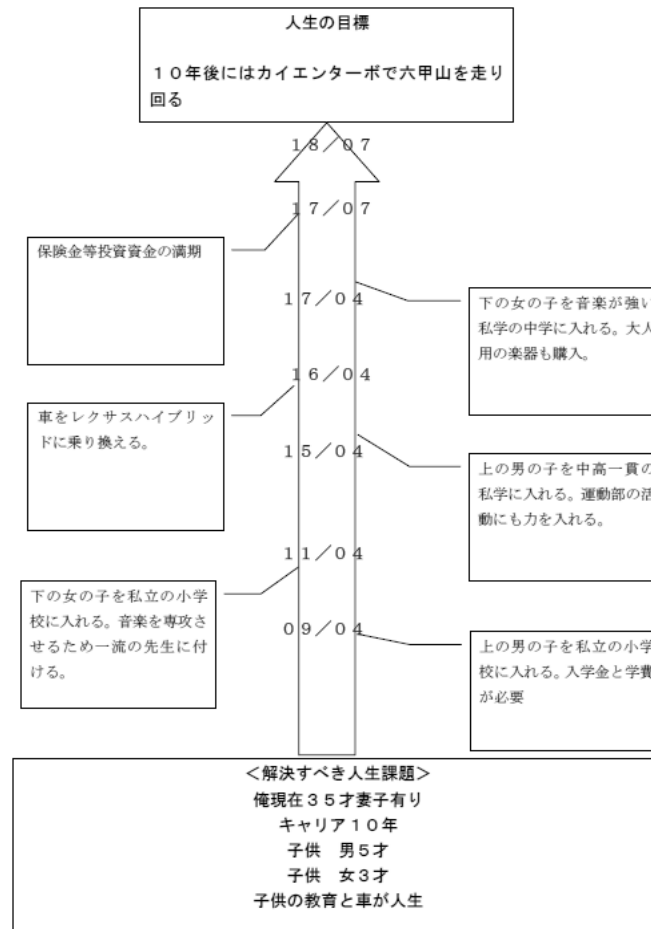
4. 牛乳販売店を活かす商い探し

量販店のディスカウントによって、牛乳だけでは十分は利益を確保できなくなりつつあります。乳業メーカーは牛乳販売店のチルド配送を活用できる新製品を次々と出します。しかし、全てが日本全国で同様に売れる保証はありません。メーカーが提供する商品も踏まえて、牛乳販売店ができる付加価値サービスを探し出さなければなりません。高齢者世帯に向けた生活支援サービス（補修・改修等）はその一つの機能でしょう。

5. 商売を続けるために次のネタ探し

牛乳製品だけでは事業継続が難しくなる地域が出てくることも予想される。牛乳の次に挑戦する事業を検討するのも経営者の役割なのです。本格的に宅配ビジネスに挑戦する販売店も出てくるでしょう。自らスーパー銭湯を建設し、自販機販売をさらに充実させる方向もあるでしょう。農家との提携が可能かもしれません。1人採用することによって生み出される時間は、販売店の将来にとって大切な時間なのです。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① 人生の節目で必要となる資金を検討
人生の目標を文章で書くだけで抽象的になってしまいます。スーパーカーが5千万円するのであればその金額を必要資金として記述しましょう。牛乳販売店ですから更に200mlの本数に換算すれば必要とされる事業規模が見えてきます。
- ② 都市計画等で地元社会の方向を確認
地元社会の動向は新聞紙上でもほとんど説明されません。しかし、市町村では長期計画や中心市街地基本計画等を作成しています。インターネットに公開している市町村も多いですからご確認下さい。
- ③ 牛乳業界の外から眺めて業界の変化を確認
牛乳業界の中で業界を眺めているだけでは世の中の趨勢を掴むことはできません。評論家になって牛乳業界を外から眺めてみて下さい。他の業種から見ると、大変魅力的な業界なのです。その価値を再認識するためにも、立場を変えて見ていただく事を薦めます。
- ④ お客様に提供できる付加価値サービス
牛乳乳製品の取扱だけでは価格競争で負けてしまいます。価格競争に巻き込まれる事がない付加価値サービスを探してみましょう。地元の専門業種と提携すれば様々な付加価値を生み出すことができるでしょう。
- ⑤ 牛乳にプラスできる事業とは
牛乳販売店だけではいずれ頭打ちとなります。後10年後に花咲く事業に投資することでも検討して下さい。

Ⅲ 従業員を採用するための準備

あなたのお店の従業員さんは、明るく元気に働いていますか？また、あなたのお店は、やる気に溢れ、いつも笑顔が絶えない職場ですか？

お客様の多くは、「〇〇さんが好きだから、牛乳をとっているのよ」とか、「△△さんのおすすめなら、もう1本増やしてみようかしら」などと従業員さんを信頼し、ファンになり、お客さんになってくれています。従業員はお店の宝物ですね。

今回行ったアンケート調査の結果によると、全国の牛乳販売店では、経営者1名、家族従業員1名、専従従業員1名、パート・アルバイト2.5人での経営が平均という結果が出ています。したがって、たいていのお店においては、何らかの形で従業員を雇用しているということがわかります。

あなたのお店は、従業員が頑張っている仕事ができる環境が整っていますか？採用の際の条件は整備されていますか？また、福利厚生制度、就業規則、社会保険等の整備はきちんとされていますか？

この章では、次の5つの項目について、従業員を採用するための各種準備や整備について、説明をします。

Ⅲ－１ 採用の際に重視すべきこと

牛乳販売店には、お客様の健康維持のお手伝いをするという使命があります。適した人を採用していますか？

Ⅲ－２ 採用条件の整備

従業員を採用するためには、整備しておく必要がある就業規則や労働保険や社会保険等があります。

Ⅲ－３ 整備しておくべき福利厚生

従業員に楽しく、喜んで働いてもらうためには、リフレッシュのための福利厚生についても整えておく必要があります。

Ⅲ－４ 従業員の適正配置

人それぞれ個性があります。適性もあります。従業員の適性を考慮した配置で、仕事はスムーズに進めることができます。

Ⅲ－５ 効率が良い勤務シフトづくり

家庭や個人的事情によって、働ける時間が、朝だけ時間のある従業員、昼間の時間だけ働ける従業員など色々な方がいます。勤務シフトは効率的に作られていますか？

採用する従業員さんが、牛乳販売店という仕事を理解し、お客様に、一緒に働く仲間たちに気持ちのいい対応ができ、また、従業員さんが能力を十分に発揮でき、働きやすい環境づくりは、経営者にとって、とても重要な内容です。

また、パートやアルバイトにおいても法的に遵守しなければならない制度もあります。従業員とのトラブル回避のためにも、これを機会に整備しておかれることをおすすめします。

従業員は経営理念を理解した者のみ採用

～愛知県：R販売店～

当販売店では、採用面接の時に、経営理念を話し、理念を理解した者しか採用しないことにしています。

当店の経営理念が理解できない人においては、無理な営業を行ったりするなど、かえって経営に悪影響を及ぼすことがあります。

当店では、このように採用時点で人材を見極める整備ができているために、採用した従業員の勤続年数は長く、そして、何よりもお客様から信頼されている従業員が多いことも強みになっています。

ホームページやブログを使って求人

～京都府：A販売店～

当店ではこれまで、求人誌を活用し、求人活動を行ってきたが、なかなか良い人材が集まらず、効果があまりありませんでした。また、面接の約束をしていたのにもかかわらず、面接に来なかったりなど、求人にとっても苦勞していました。

しかし、最近になり、求人誌だけでなく、ホームページやブログの中で求人を行ったことにより、良い人材が集まるようになりました。

求人誌はスペースが限られており、仕事の内容など詳しいことが掲載できませんでしたが、ホームページのアドレスを載せることにより、面接に来る前にホームページで仕事の内容や給与などの処遇について調べてきてくれるようになったことから、良い人材が集まるようになったし、また、問い合わせも多くなりました。

Ⅲ－１ 採用の際に重視すべきこと

【要点】

牛乳販売店は、牛乳を宅配するだけではありません。お客様の健康維持のお手伝いをする仕事です。

これを理解していないと、牛乳販売店で仕事は勤まりません。

採用してから「しまった。こんな人ではなかったと思ったのに…」ということにならないように、自店にあった人材を採用するための要素をあらかじめ、整えておく必要があります。

ここでは、採用の際に重視すべきことについて、説明を行っていきます。

【実施方法】

1. 経営理念や行動指針などを作成する

新規に採用する従業員の方には、自分のお店（会社）の進むべき方向をお知らせし、理解してもらう必要があります。したがって、自店が目指すべき方向性を示した経営理念や経営方針、行動指針などの整備をする必要があります。

「牛乳を通じて地域のお客様の健康維持のお手伝いをします」とか、「地域の健康づくりが当社の使命です」といったような経営理念をまず作成することが必要です。

2. 採用時には経営理念を理解できるかどうかを中心に面接する

前述の経営理念が理解できるかどうかについて、面接を行います。面接の際には、経営理念等を提示し、経営理念が理解でき、お店の方針に添えるかなどを見きわめます。

3. 前職や得意なことについて聞いておく

ここへ来る前に、どんな仕事をしていたのか、また、得意とすることは何かについても聞いておくといいでしょう。

前職でコンピュータ関係の仕事をしていたという人であれば、宅配管理システムの操作や情報誌の作成、ホームページの作成などもお手のものです。

4. とにかく明るく元気な人を採用しましょう

お客様に健康を提供する牛乳販売店ですから、明るく元気なことは必須条件です。

また、突然のお休みなどされると、配達に支障が生じ、お客様にも迷惑をかけることになるので、健康な人を採用するようにしましょう。

5. インターネットなどで、採用情報を掲載します

牛乳販売店のいくつかの店舗から、求人誌だけでなく、インターネットのホームページやブログなどで求人を行うと優秀な人材が集まってくるという声を聞きます。

求人誌に掲載できる情報は限られていますが、ホームページやブログでは、お店の詳細や仕事の詳細を載せることができます。それを見てから面接にくる人材は、面接の前にあらかじめ牛乳販売店の様子を理解しており、良い人材が集まるというのです。

できることなら、ホームページやブログを利用して、有効な求人活動を行っていくことをおすすめします。

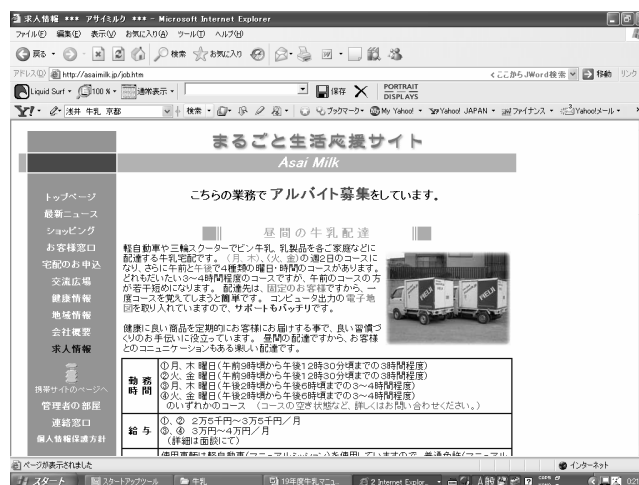
【図及び帳票等】

(1) 面接時の質問例及び重視する内容

- ・なぜ、当社を選んだのか
- ・前職は何をやっていたのか
- ・得意なことは何か
- ・経営理念を見せて、理念がどのようなことであるか理解できるか
- ・働きたい時間、期間
- ・家族構成
- ・健康状態はどうか
- ・明るいか
- ・あいさつやルールは守れるか
- ・協調性はあるか

など。

(2) インターネットの求人情報



【実施上の留意点】

- ① 自店に合った人材かどうかを見きわめる必要があります。そして、経営者の理念を理解できる人であるかが重要です。
- ② お客様とのトラブルになる可能性があるので、最低限、基本的なこと、例えば「あいさつ」や「ルールを守る」等ができる人を採用しましょう。
- ③ 最初から万能な人材はいません。自店で育てるつもりで、採用し、教育していきましょう。
- ④ 親族等の後継者がいないお店においては、後継者候補となる人材かどうかを見きわめ、後継者教育を実施していきましょう。

Ⅲ－２ 採用条件の整備

【要点】

従業員を採用するためには、当店でどのような内容の仕事をし、何時間、及びいつ働き、どのような基準で、いくら給料を払うなど、整備しておかなければいけない条件がいくつかあります。

労働基準法では、常時10人以上の労働者を使用している事業場では、就業規則を作成し、労働者の過半数を代表するものの意見を添えて、所轄労働基準監督署に届け出る必要があるとしています。（労働基準法第89条）

また、労働保険や社会保険等も従業員を採用する上で整備しておく必要があります。

ここでは、採用条件の整備について説明を行っていきます。

【実施方法】

1. 労働契約と就業規則

（１）書面での明示しなければならない事項

- ① 労働契約の期間
- ② 就業の場所、従事する仕事の内容
- ③ 始業・終業の時刻、所定労働時間を越える労働の有無、休憩時間、休日、休暇
- ④ 賃金の決定、計算、支払いの方法、賃金の締め切り・支払いの時期に関する事項
- ⑤ 退職に関する事項

（２）定めがあれば明示する必要のある事項

- ① 昇給に関する事項
- ② 退職手当が適用される労働者の範囲、退職手当の計算・支払い方法等
- ③ 臨時に支払われる賃金、賞与等に関する事項
- ④ 労働者に負担させる食費、作業用品その他に関する事項
- ⑤ 安全衛生に関する事項
- ⑥ 災害補償、業務外の疾病扶助に関する事項
- ⑦ 休職に関する事項

2. 労働保険

労働災害補償保険（以下労災保険）と雇用保険を総称したもので、原則として1人でも労働者を使用する事業者は加入しなければなりません。

労災保険は、業務上または通勤災害によって、労働者が怪我をしたり、病気になったり、死亡した場合などの保険給付があり、傷病にかかった、または、死亡した労働者の遺族の生活の安定を図ることを目的としています。

雇用保険は労働者が失業したときには「失業等給付」を行い、失業した労働者の生活の安定や再就職の促進を図ることを目的としています。

3. 社会保険

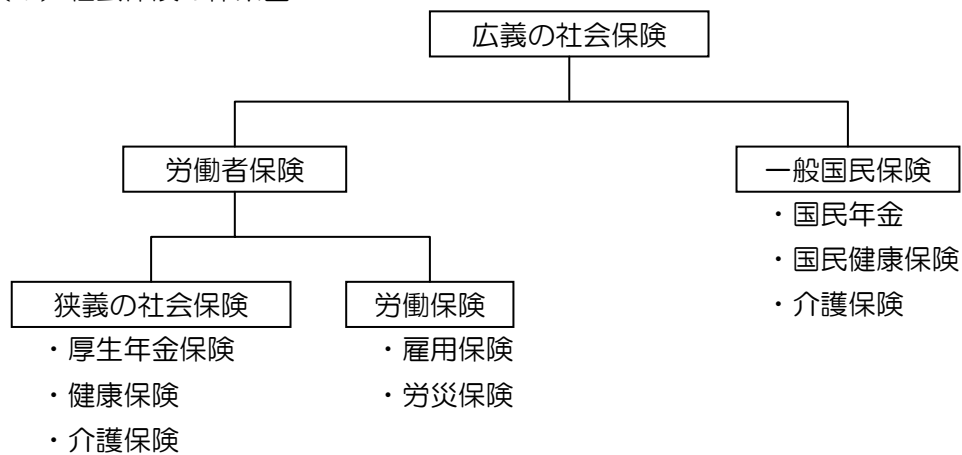
健康保険と厚生年金保険等を総称したものです。

健康保険は会社など適用事業所の社長や社員、社員の家族が、仕事や通勤災害とは関係のない病気や怪我をした場合に必要な給付を行う制度です。

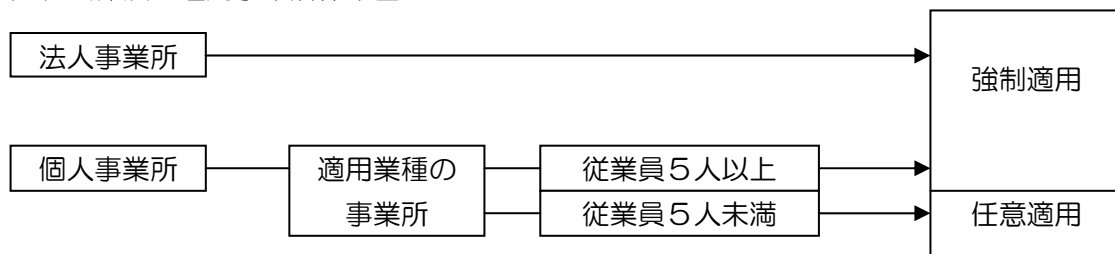
公的年金には、被保険者の老後の生活保障を目的とした「老齢年金」、病気や怪我などをして障害が残ってしまった場合に支給される「障害年金」、被保険者が死亡したときに支給される「遺族年金」があり、それらの給付を行うことにより、被保険者と家族の生活の安定を保証することを目的としています。

【図及び帳票等】

(1) 社会保険の体系図



(2) 社会保険の適用事業所体系図



【実施上の留意点】

- ① 事業主や家族従業員が労災保険に加入するには、特別加入制度があります。特別加入できる事業主は労働保険事務組合に労働保険事務処理を委託することができる者に限られます。
- ② 社会保険において、法人の代表者、役員は被保険者となりますが、個人事業主は被保険者とはならないので、国民健康保険・国民年金となります。
- ③ 最低賃金は産業別、地域別に定められていますので、調べて賃金を決める必要があります。
- ④ パートタイム労働者でも以下の要件を満たす場合には、雇用保険の被保険者になるので、加入しなければいけません。
 <雇用保険の適用要件>
 - ・ 1週間の所定労働時間が20時間以上であること
 - ・ 1年以上引き続き雇用されることが見込まれること

※ 参考となるHP

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>

Ⅲ－３ 整備しておくべき福利厚生

【要点】

従業員に気持ちよく、楽しく、健康に働いてもらうためには、福利厚生制度についても検討していく必要があります。

従業員が楽しく働ける職場には、人が集まります。人が集まれば、活気がでます。活気がある店にはお客様も集まるものです。

ここでは、従業員が明るく、元気で働ける職場を目指すために、各種福利厚生の内容について説明を行っていきます。

【実施方法】

福利厚生には、次のようなものがあります。

1. 社員割引

自店の取扱商品を格安で購入できる制度です。従業員やその家族の健康管理のためにも格安価格で提供してみてもいいかもしれません。

2. 慰安旅行（社員旅行）

仕事を休む訳にはいけないので、従業員全員での社員旅行は難しいと思いますが、年に1度くらいは日帰り旅行などの慰安を行うことも検討してください。

単なる遊びではなく、勉強もかねた企画をすると良いでしょう。食品工場を見学し、衛生管理、品質管理などについて学んだり、接客サービスで評判の高いレストランなどに足を運んで接客サービスの勉強をするのも良いでしょう。

旅行とはまでは無理というお店では、食事会などでコミュニケーションをとるのも有効です。

3. 健康診断

従業員の健康は会社の健康です。

特に牛乳販売店は、配達員、営業員など人がいなければ運営できない業種です。従業員の健康管理は会社の経営管理の大きな要素となります。

従業員が健康であるためには、定期的に健康診断を行う必要があります。

4. 資格研修の補助

従業員の自発的な資格取得に要する費用の補助を行います。

例えば、お客様とのコミュニケーションを図る上で、有効な資格である「カウンセラー」やお客様の栄養相談を行うのに有効は「栄養士」、販売に関する幅広い知識を得ることのできる「販売士」など、自店の経営に役立つ資格への補助を行います。

5. 勤続表彰や誕生祝い

永年勤続の従業員には表彰等を行い、日ごろの仕事をねぎらう機会を作ってはいかがでしょうか？

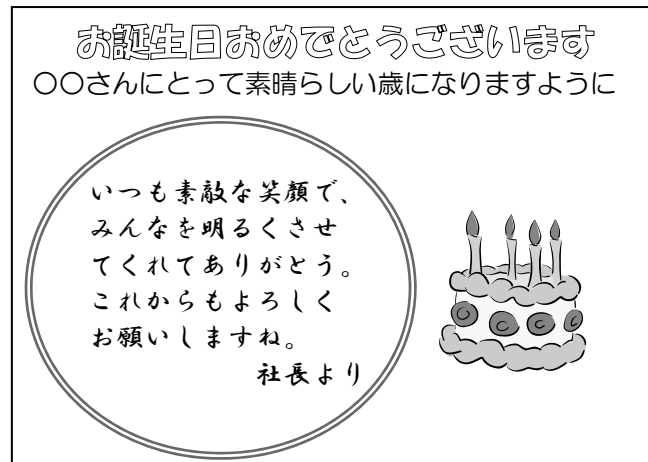
3年勤務、5年勤務など段階を決めて、表彰する制度を作りましょう。

また、大人になってから誕生日のお祝いをしてもらうのは誰しもうれしいものです。誕生日は全ての従業員に平等にありますので、勤務期間が短い人でも対象となり、やる気につながります。

毎年、プレゼントの内容を変えて、今年はどんなプレゼントかな？と楽しみに1年を過ごすことも従業員にとっては、楽しい要素のひとつです。

【図及び帳票等】

お誕生日カードの例



【実施上の留意点】

① 福利厚生は従業員に楽しく、気持ちよく働いてもらうための制度ですから、無理強いや強制はしてはいけません。

② 健康診断について

健康診断は、労働安全衛生法により、事業者に義務づけられています。

牛乳販売店の場合は、「雇入時健康診断」と「定期健康診断」が該当します。

1) 雇入時健康診断

事業者は常時雇用する労働者を雇入れるときは医師による健康診断を行わなければなりません。

診断項目は、①既往歴、業務歴の調査、②自覚症状及び他覚症状の有無の検査、③身長、体重、視力及び聴力の検査、④胸部エックス線検査、⑤血圧の測定、⑥貧血検査、⑦肝機能検査、⑧血中脂質検査、⑨血糖検査、⑩尿検査、⑪心電図検査 です。

2) 定期健康診断

事業者は、常時使用する労働者を対象として、1年以内毎に1回、定期的に、医師による健康診断を行わなければなりません。

診断項目は上記の雇入時健康診断と同様ですが、④の胸部エックス線検査に喀痰検査が加わります。

Ⅲ－４ 従業員の適正配置

【要点】

人は誰しも、得意なこと、不得意なことがあります。

従業員それぞれの適正を考慮した配置は、仕事をスムーズに進めることができます。そればかりか、1人の人が、1.5人分も2人分も働けるほどの力を発揮してくれるものです。

ここでは、従業員の適正配置により、経営のレベルアップを図る方法について説明します。

【実施方法】

1. 面接の際に、前職や得意分野を聞き出す

前項の面接の際に重視することでも記述しましたが、面接の際には、「前職は何をやっていたのか」、「得意なことは何か」などを聞きます。

人には隠れた才能があるものです。趣味でパソコンを使うのが上手という人もいます。また、PTA活動などに積極的で顔の広い人もいます。それぞれの個性を活かした配置について考える材料として、面接の時に必ず聞くようにします。

2. 適性検査などを受けさせる

面接した内容が間違っていないかなど確認する方法として、適正検査を受けることも検討してみてもいかがでしょうか？

適性検査には、代表的なものに「労働省職業適性検査」があります。これには、進路指導用、一般求職者用、事業所用と3種類あります。牛乳販売店が活用する事業所用は、会社内での配置を考慮して考えられている検査です。

また、クレペリンテストも適性を見極めるために良く使われるテストです。

クレペリンテストとは、作業検査法と呼ばれる心理テストの一種です。その作業結果をもとに情緒の安定性や、仕事にかかる時の態度、適応力などを判断する検査です。

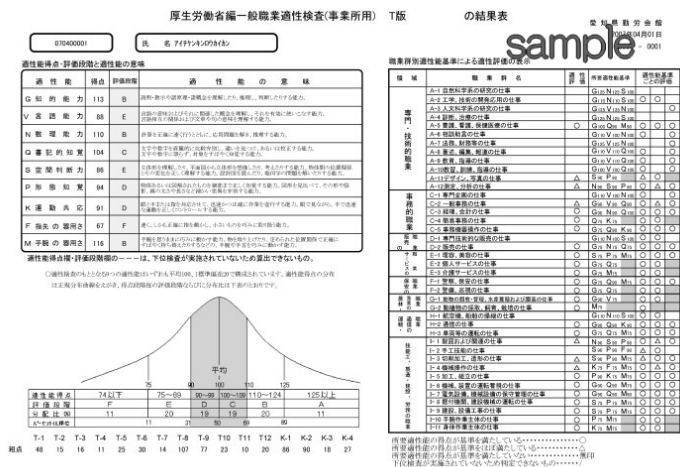
3. 適正配置を考える

前述の面接や適性検査などの結果より、その従業員に合った仕事内容を決めます。

- ・人と接する（接客業）に向いている人、また、主婦という立場でお客様と同じ目線で話ができる人には、是非、営業をしていただきましょう。
- ・引っ込み思案で、なかなかお客様とフレンドリーにコミュニケーションがとれない、しかし、コンピュータや会計業務は得意という人には、是非、事務方の作業をしてもらいましょう。
- ・絵の才能がある人には、是非、当店のオリジナルイラストを作ってもらいましょう。

このように適正配置をすることにより、従業員の持つ能力を十分に発揮でき、お店にとってなくてはならない人財となることでしょう。

(1) 労働省職業適性検査 事業所用



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
6	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
7	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
8	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
9	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
10	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
11	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
12	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
13	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
14	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
15	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
16	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
17	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
18	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
19	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
20	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
21	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
22	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
23	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
24	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
25	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
26	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
27	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
28	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
29	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
30	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
31	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
32	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
33																										

スーパークレベリン検査回答用紙

- ① 各種適性検査はそれぞれに有料の検査ですので、金額等も確認の上、活用するようにしてください。
- ② 後継者及び後継者候補の従業員については、適性もありますが、今後、経営者となる人ですから、全ての業務を経験させることも重要です。
- ③ 配置は常に固定ではなく、適性や従業員同士の相性なども考慮に入れ、必要な時には配置換えを行うなどして、柔軟に対応していくことも必要です。

Ⅲ－５ 効率が良い勤務シフトづくり

【要点】

自社の経営理念を理解し、明るく元気な人を採用しました。そして、その人の適性を考慮し、能力を十分に発揮できる仕事（業務）に就いてもらいました。

しかし、従業員の中には、扶養家族の範囲で働きたいとか、子供が学校に行っている間だけ働きたい、家族が出かける前の2～3時間だけ働きたい、などそれぞれ個人や家庭の事情でフルタイムでは働けない人もいます。

牛乳販売店で働くパートの人の多くは、このような事情の人たちが多いと思います。

ここでは、こういった方々がいかに効率的に働いてもらうかについて、説明を行います。

【実施方法】

1. 従業員の働いている時間を一覧表にまとめる

従業員によって、勤務時間が異なる牛乳販売店においては、勤務シフトのどこに問題点や課題があるかを見つけることは非常に難しいことです。

したがって、まず、全ての従業員が働いている時間を曜日ごとに一覧表にまとめます。

まとめ方については、次ページの勤務表の例のように時間軸で、どんな業務を行っているかわかるようにまとめます。

2. 無駄な時間がないかをチェックします

一覧表にまとめると、無駄な時間がないかが一目でわかります。

無駄な時間があった場合、また、誰も働いていない時間があった場合は、シフトを動かしながら、シュミレーションを行います。

3. コースの無駄をチェックする

勤務時間の無駄だけでなく、コースそのものの無駄はないかチェックを行います。無駄になっている時間は、従業員の動きだけが原因ではなく、コースそのものに原因があることも少なくありません。

コースの無駄についてもチェックを行うことが重要です。

4. 勤務時間の変更及び業務内容の変更について検討を行います

無駄な時間があった場合、従業員の勤務時間の変更について検討を行います。従業員の事情も考慮しながら、会社側の都合の良い時間に勤務してもらえないか相談します。

また、業務内容についても、従業員の適性も十分考慮したうえで、配達だけでなく、営業もやってもらう事などについて、検討を行います。

5. 新しい勤務シフト表を作成する

上記のような問題点を解決し、新たな勤務シフト表を作成します。

新しい勤務シフト表についても曜日別に働いている従業員別に時間軸で一覧表にします。

こうすることにより、見やすく、分かりやすい勤務表となり、効率の良いシフトにつながります。

【図及び帳票等】

勤務表の例

月曜日

名前	コース	開始	終了	3時	4時	5時	6時	7時	8時	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時
社長																				
山田	A	3:00	6:00																	
鈴木	B	5:00	7:00																	
石川	C	8:00	15:00																	
田中	D	9:00	15:00																	

配達

営業

管理

【実施上の留意点】

- ① 表計算ソフトを活用すると簡単に作成できます
 ホームページ上では、表計算ソフトを使って作成された勤務表の無料テンプレート等もたくさん掲載されています。
 このようなテンプレートを使って、自社なりのアレンジを加えてみてはいかがでしょうか。
- ② 単に効率化だけを狙うのではなく、経営的に効果のある勤務シフトを考えることが重要です。
 効率化だけを狙うと、従業員の適性に反した勤務になることもあります。あくまでも、お客様に信頼されてこそ経営が成り立つのが牛乳販売店ですから、お客様に迷惑をかけないようなシフトが大切です。

Ⅳ 採用後の従業員への教育

お客様を新規に開拓し、その後も長く宅配を継続してもらうためには、日々お客様と接するなかで、お客様の立場に立って考え、行動することが大切です。

お客様に満足してもらい、長くお付き合いしてもらうためには、「人」の問題がカギとなります。

お客様へのアンケート調査でも、お客様満足度と関連性が深い項目として、「販売店が信頼できる」、「配達員が親切、感じがよい」、「問い合わせなどへの店の対応がよい」ということが重要なポイントとしてあげられています。

つまり、経営者から従業員、パート・アルバイトにいたるまで、お客様に関わるすべての人の言動が、お客様の満足にとって非常に重要であるということです。

配達・集金・営業などのお付き合いのなかで、不快な経験をさせたり、電話での対応が悪かったりすると、お客様の解約につながる原因となります。

「お客様は人につく」という言葉もあります。お客様の意識としては、「〇〇販売店の〇〇さんから牛乳を取っている」と感じるのです。

経営の3要素である「人・物・金」のなかでも、他の販売店と差をつけるためには、「人」がきわめて重要であるといえるでしょう。

このように、販売店経営の鍵を握るといってもよい「人」の問題ですが、意識を高め、能力を向上させることは簡単ではありません。

まず経営者自身が、教育訓練や能力開発の重要性を再認識し、重要課題と位置づけて実施していくことが不可欠です。

次に、教育訓練の具体的な計画を立て、従業員の業務内容や経験に応じたプログラムを実施してください。

採用後の基本的な教育から開始し、能力や経験に応じて少しずつステップアップした教育研修を行いましょう。また日常業務やミーティングなどの場で、ベテラン社員からアドバイスしてもらうことも重要です。

教育訓練の方法としては、販売店の内部で行うだけでなく、メーカーの協力を得たり、外部の教育機関を活用したりする方法もあります。これらをうまく組み合わせて実施してみましよう。

- Ⅳ－１ 牛乳宅配の基本教育
- Ⅳ－２ 店内での情報交換
- Ⅳ－３ お客様をファンにさせる秘訣
- Ⅳ－４ 経営に関する基本教育
- Ⅳ－５ 外部教育機関の活用

勉強会で情報交換と能力向上

～宮城県H販売店～

この販売店では、健康や食品に関する情報の収集とお客様への提供に力を入れています。

商品知識の確認のための2～3ヶ月に1回の割合でメーカー営業所に担当者を集めて、新商品に関する知識の習得や情報交換を行っています。

また、インターネットから健康に関する情報を収集して、従業員に勉強させ、見やすい形に加工して顧客へも提供しています。

従業員の教育については、まず採用したらメーカーの営業所で牛乳宅配の基本的な教育を受けさせています。

その後は、ベテラン社員といっしょに業務を担当させ、実務能力の向上を図っています。

このように、自店での教育とメーカーでの教育をうまく組み合わせ、バランスのとれた人材育成に努めています。



Ⅳ－１ 牛乳宅配の基本教育

【要点】

- 宅配の業務を日々遂行していくためには、営業・配達・商品管理などについて、いくつかの基本的な知識やノウハウが必要になります。
- これらの知識とノウハウを身につけるための教育訓練や研修は、計画を立てて体系的に実施することが大切です。
- 従業員を採用したら、基本的な事項から始め、少しずつステップアップする形で教育を実施します。
- 教育訓練の方法は、自店で行う場合と、メーカーや外部研修機関など自店以外で行う方法があります。また、現場で業務を行いながら学ぶ方法（ＯＪＴ）と、現場を離れて座学形式で学ぶ方法（Ｏｆｆ－ＪＴ）があります。

【実施方法】

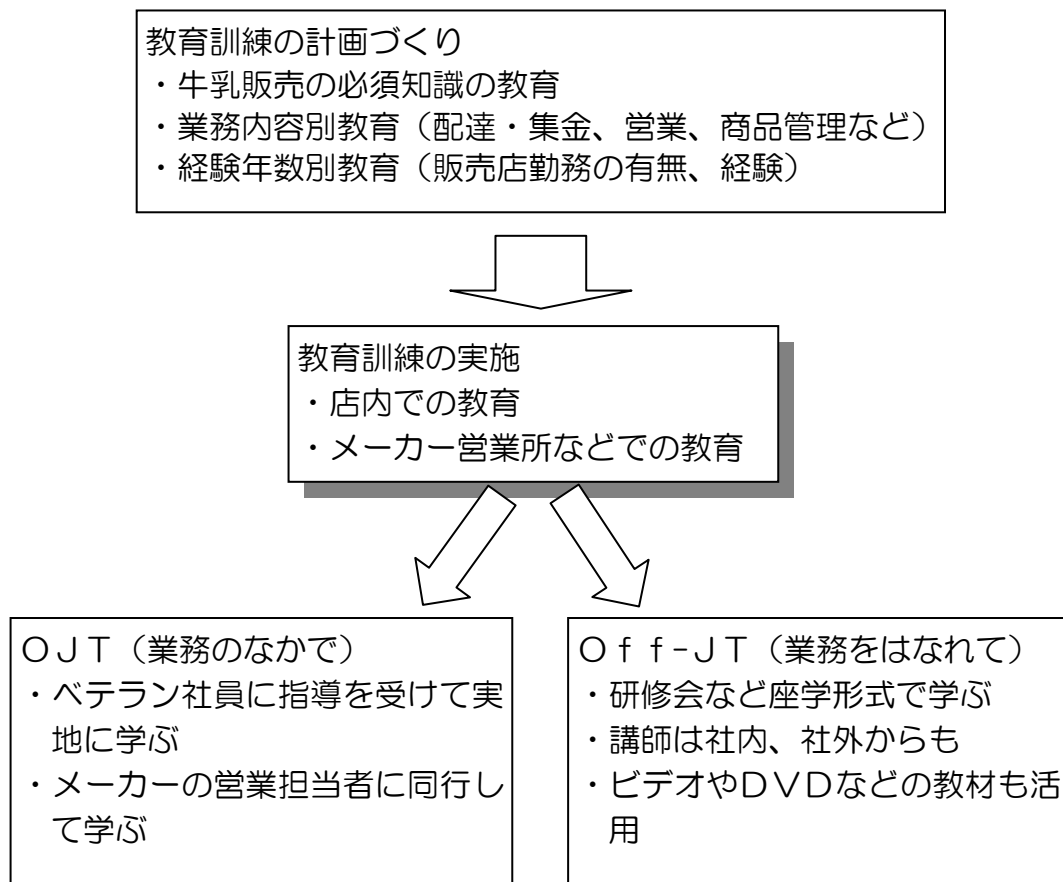
１．教育訓練の計画を作る

- 営業・配達・商品管理といった業務内容ごとの、教育訓練の計画を作成します。それぞれの業務内容を詳細に棚卸し、実際にどのような知識や技術、ノウハウが必要かを調べます。
- お客様志向の考え方や、接客・電話対応など、業務内容に関わらず必要な知識もあります。
- 牛乳業界の動向や宅配のシステムなど、業界人として知っておかなければならない知識や、お客様の関心の深い食と健康に関する知識についても、教育訓練の計画に盛り込む必要があります。
- 必要な業務知識やノウハウの棚卸が済んだら、これらを基礎的なものから応用的なものへと段階分けします。

２．教育訓練の実施

- 社員の経験年数や経歴に応じて、教育訓練を実施します。新規採用の社員には、基礎的な内容からスタートします。
- お客様志向の考え方はすべての基本となりますから、自店の経営理念と合わせて、十分に理解させることが大切です。
- 具体的な知識、技術、ノウハウについては、自店での教育だけでなく、メーカーの営業所などで研修を受けることも可能です。
- 教育訓練の方法には、現場でベテラン社員から実地に学ぶ方法（ＯＪＴ：On the Job Training）と、現場を離れてテキストや視聴覚教材を使って学ぶ方法（Ｏｆｆ－ＪＴ：Off the Job Training）があります。内容に応じてこれらの手法を使い分けるようにします。現場偏重や知識偏重にならないように、バランスの良い教育の実施に努めます。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① 現場重視で「体で覚える」ということも大切ですが、きちんとした計画に基づいて、必要な知識や技術を体系的に学ぶということが重要です。このように体系的・計画的な教育訓練を行うことは、日常の業務を見直して改善するきっかけにもつながります。
- ② 日頃からメーカーの担当者とも密接な情報交換を行って、メーカー営業所で実施している教育や、新商品の知識、ノウハウについても情報を仕入れておき、積極的に活用させてもらうとよいでしょう。
- ③ 教育訓練の実施状況とその成果について、従業員別の「教育訓練カルテ」を作って管理しておくことも効果的です。

Ⅳ－２ 店内での情報交換

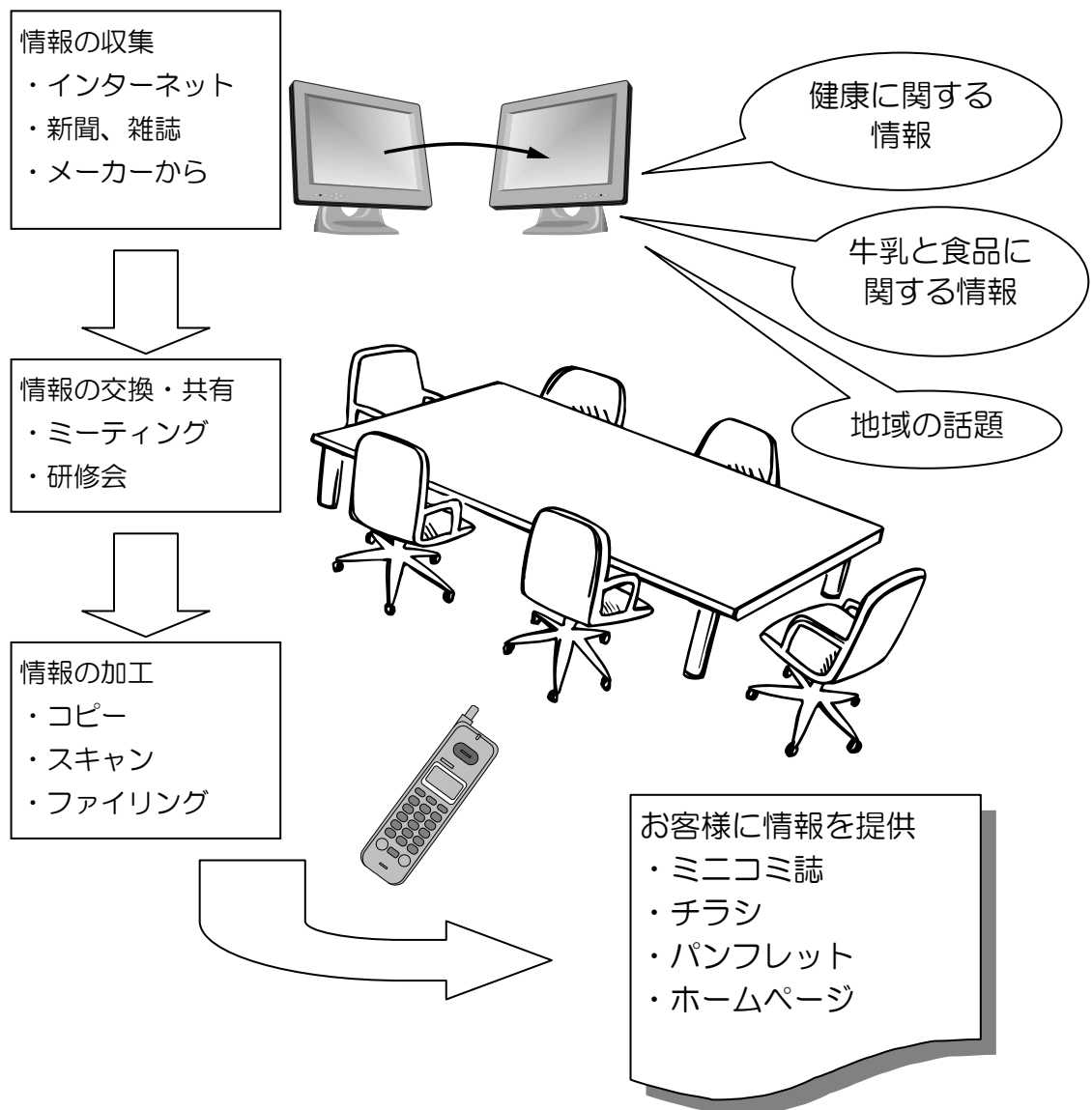
【要点】

- 現代は「情報化」の時代です。地域の情報、お客様の情報、新製品の情報、食品と健康に関する情報、競合店の動向など、牛乳販売店経営に大きな影響を及ぼす情報が多々あります。
- 従業員全員がこのような情報に対して常にアンテナをはっておき、鮮度の良い情報を仕入れるような心構えが重要です。
- 仕入れた情報は個人の頭の中に入れておくだけではなく、他の従業員にも積極的に教えて、みんなで共有することが大切です。朝晩のミーティングのとき、あるいは週次・月次の会議のときなど、みんなで情報を出し合うことです。

【実施方法】

1. 情報の重要性を理解させる。
 - 必要な情報をどれだけ持っているかが、経営に大きな影響を及ぼす時代であることを、社員全員に理解させましょう。販売店の存在する地域の動きや、お客様が何に関心を持っているのか、食品や健康に関して今何が話題になっているのか、最近どのような商品が発売されたか、他メーカーでは何がヒットしているかといった情報は、すべて販売店の経営を左右する重要な情報です。社員全員が常にこれらの情報を探るという意識を持って仕事に励むことが大切です。
2. 情報を収集し整理する。
 - 業務のなかで見聞きした情報や、新聞・テレビ・ラジオ・雑誌・インターネットなどから、情報を収集します。
 - 収集した情報は、コピーしたりスクラップしたり、スキャナーで取り込んだりデジタルカメラで撮影して電子情報にするなど、自分が使いやすい方法で整理しておきます。なるべく手間がかからず長続きする方法で管理することがポイントです。
3. 情報を公開し、共有する。
 - おのおのが収集した情報については、社員が顔を合わせる機会にお互い交換し合います。日々のミーティングや定期的な会議の席で発表する時間を設けると良いでしょう。
 - お客様からの要望やクレームなど、緊急に対応が必要な情報については、すぐに対応するように心がけます。
 - これらの情報は販売店の貴重な資産として、整理・保管しておきます。
 - お客様にとっても有用な情報は、自店のミニコミ誌に加工して掲載するなど、販売促進活動やコミュニケーションに活用していきます。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① 収集した情報は、正確で鮮度の良いことが求められます。特にインターネットなどから収集した情報については、その真偽を十分に確かめることが必要です。お客様に対して、誤った情報を伝えることのないように、十分に配慮しましょう。
- ② 情報を提供してくれた従業員に対しては、その努力を評価してあげることが大切です。情報提供の件数が多い従業員や、重要な情報の提供者に対しては、社内で表彰することも考えられます。このようにすると情報のもつ重要性に対する認識がさらに高まることが期待できます。

Ⅳ－３ お客様をファンにさせる秘訣

【要点】

- 宅配を長く続けてもらえるかどうかは、そのお客様が牛乳宅配にどれだけ満足しているかにかかっています。
- お客様の満足度に大きな影響を与えるのは、販売店の人の問題です。営業、配達・集金など、直接お客様に接する従業員だけでなく、電話口に出る従業員の対応も、お客様が販売店を評価する重要なポイントとなります。
- お客様の満足度を高め、自店のファンになってもらうために、すべての従業員がお客様重視の姿勢を持ち、お客様の立場に立った仕事の進め方をすることが大切です。

【実施方法】

1. 販売店に対する満足度

- 当協会が実施した「牛乳販売店消費者ニーズ把握実態調査事業調査結果報告」によれば、総合満足度と関連性が深い評価項目として以下のものがあげられています。
 - ①販売店が信頼できる
 - ②配達員が親切、感じがよい
 - ③問い合わせなどへの店の対応がよい
- このように、人に対する信頼感や対応が、お客様の満足にとって非常に重要であることがわかります。

2. お客様への接し方

- 配達時にお客様が在宅なら一声かけるといった日常の行動が、お客様からの評価を決めます。
- 言葉使い、あいさつの仕方、身だしなみには十分に注意し、感じのよい接客を心がけてください。積極的に名前を名乗り、ひとりひとりが販売店の看板であるという意識を持って行動してください。
- マニュアル通りの対応だけではなく、お客様によっては世間話をしてあげることも大切なサービスになります。

3. 情報提供とコミュニケーション

- 食品と健康に関する情報や地域の話題など、お客様の関心の高い話題について、積極的な情報の提供に努めてください。このような情報提供とコミュニケーションが、新たな商品の契約につながったり、お客様の紹介につながったりします。
- 販売店の従業員としてきちんとした対応をすることはもちろんですが、一人の人間としてお客様に接し、親しくつき合うことも大切です。お客様が困ったことがあれば、可能な範囲で相談に乗ってあげましょう。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① お客様一人ひとりの性格や都合に合わせて、個別に対応することが大切です。話好きなお客様、交流が好きなお客様だけではないことに注意してください。自宅にいるときは、静かに邪魔されずに過ごしたいと思っているお客様もいます。
- ② 「〇〇販売店の〇〇さんから牛乳をとっている」と言われるように、心を込めてお客様に接することが基本です。ネームプレートを必ず付け、お客様を訪問した際には必ず名前を名乗るように心がけましょう。

Ⅳ－４ 経営に関する基本教育

【要点】

- 牛乳販売店経営には、様々な分野の幅広い知識が必要となります。
- 経営者や後継者、経営幹部はもちろん、一般従業員であっても、販売店の一員として「経営」ということを意識して日々の業務に望むことが求められます。
- 販売店として存続していくためにも、経営理念の大切さ、お客様重視の姿勢、財務に関する知識などについて、理解を深めることが大切です。

【実施方法】

1. 経営とはどういうことかを知ってもらう

- 出発点となるのは、お客様志向の考え方です。お客様あつての販売店であることを再確認させます。お客様を大切に作る姿勢がすべての基本であることを、十分に理解してもらいます。
- 牛乳販売店の「経営の仕組み」について、従業員に理解してもらいます。お客様から戴いた代金が、どのように使われ、最終的に給与や利益となっているのか、わかりやすく図示して説明すると良いでしょう。
- 自店の経営理念や経営方針についても、なぜそのような理念・方針を掲げているのかを説明し、理解してもらいます。

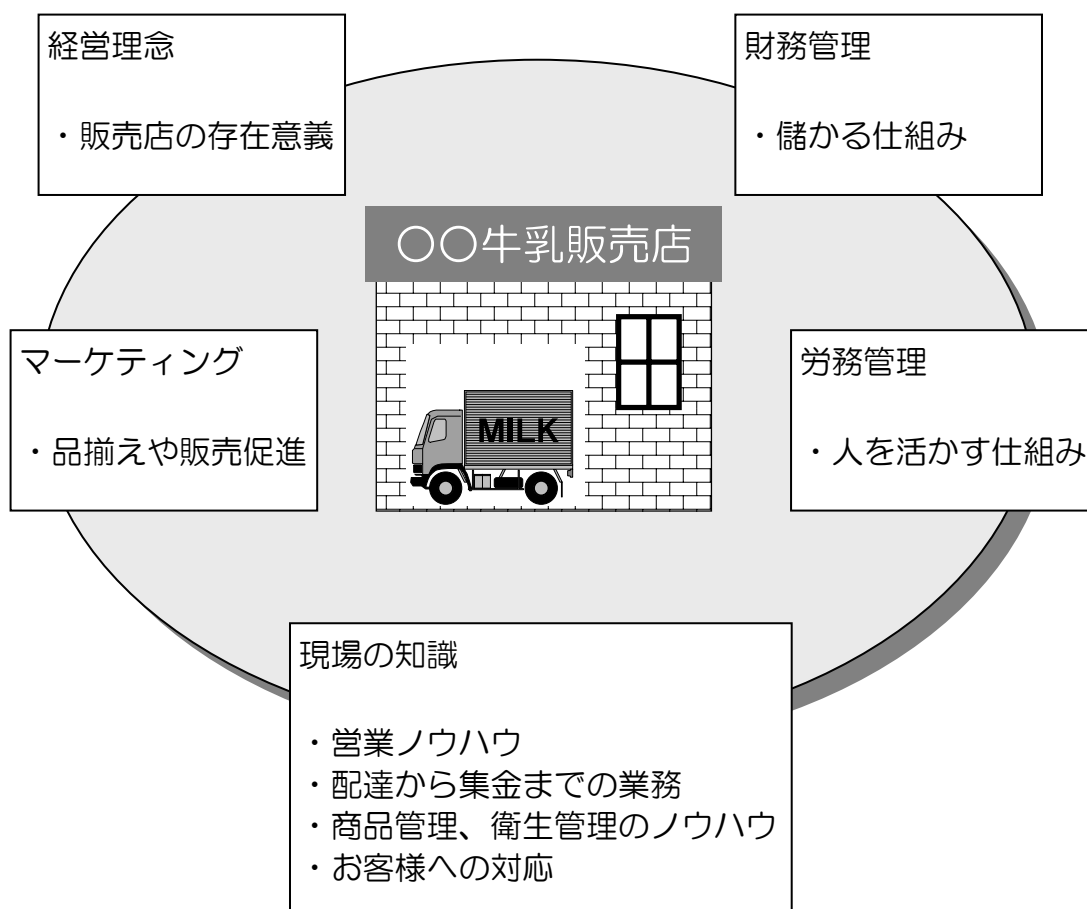
2. 儲かるための仕組みを理解させる

- 様々な経営知識のなかでも、特に財務に関する知識は重要です。経営とは、売上だけではなく、経費を差し引いた後の利益によって左右されるものであることを理解してもらうことがポイントです。
- このような財務会計の基礎を知っていると、日常業務においても、コストや利益を重視した判断や行動が出来るようになります。
- 損益計算書の仕組みや、損益分岐点の考え方は、比較的理解しやすいものです。必要な利益を確保するためには、「何本売れなければならないのか」、「宅配件数は何軒必要なのか」、といった視点から、損益構造を理解してもらうとよいでしょう。

3. 職務に応じた知識の習得

- 業務内容によって必要な知識は異なります。総務の担当者であれば労務管理や法律の知識が、また商品管理の担当者であれば在庫管理や衛生管理の知識が必要となります。
- 経営者や後継者、経営幹部にとっては、自店の方向性を定めるための総合的な知識や、競合店に負けないための戦略的な思考が必要になります。
- 現場の知識だけでなく、このような中長期的な視点に立った判断が出来るように、総合的な知識の充実に努める必要があります。

牛乳販売店経営の基礎知識



【実施上の留意点】

- ① 経営とは販売店や経営者だけが儲かることなく、従業員全員の生活にも密接に関連することを理解してもらいましょう。
- ② 財務会計の知識を身につけるためには、研修会に参加したり、入門書を購入したりして勉強する必要もあります。損益計算書の構造が理解できたら、貸借対照表の勉強に進むという順序で学ぶとわかりやすいでしょう。
- ③ 経営者や後継者としての総合的で高度な知識を身につけるためには、様々な研修機関が行っている経営幹部要請の研修などに参加するのも効果的です。

Ⅳ－５ 外部教育機関の活用

【要点】

- 教育訓練は、自店の内部で出来るものと、外部の教育機関を活用した方が効果的なものがあります。
- 現場の作業に関する教育訓練は自店で実施できますが、経営全般に関する研修などは、外部の専門機関が実施する研修を受講した方が効率的です。
- メーカーや業界団体が実施している研修会や、様々な支援機関が実施している研修会、民間企業が開催している研修会など、多くの研修のなかから、自店にあったものを選んで、受講を考えてみましょう。

【実施方法】

1. 教育訓練の内容を決める

- どのような教育訓練を誰に受けさせるのかを決めます。業務内容や経験年数、能力やキャリアに応じて対象となる従業員を決めます。
- 外部教育機関を利用する場合には費用がかかるので、年間の教育訓練計画を作り、研修費を予算化しておきます。

2. 外部教育機関の情報収集

- 牛乳業界関係、公的な支援機関、民間企業が実施している様々な教育訓練プログラムや研修会の情報を収集します。多くの情報がインターネットで公開されています。
- 市町村の発行している機関紙・月報や、新聞折り込みの地域情報紙などにも随時研修会の案内が掲載されています。

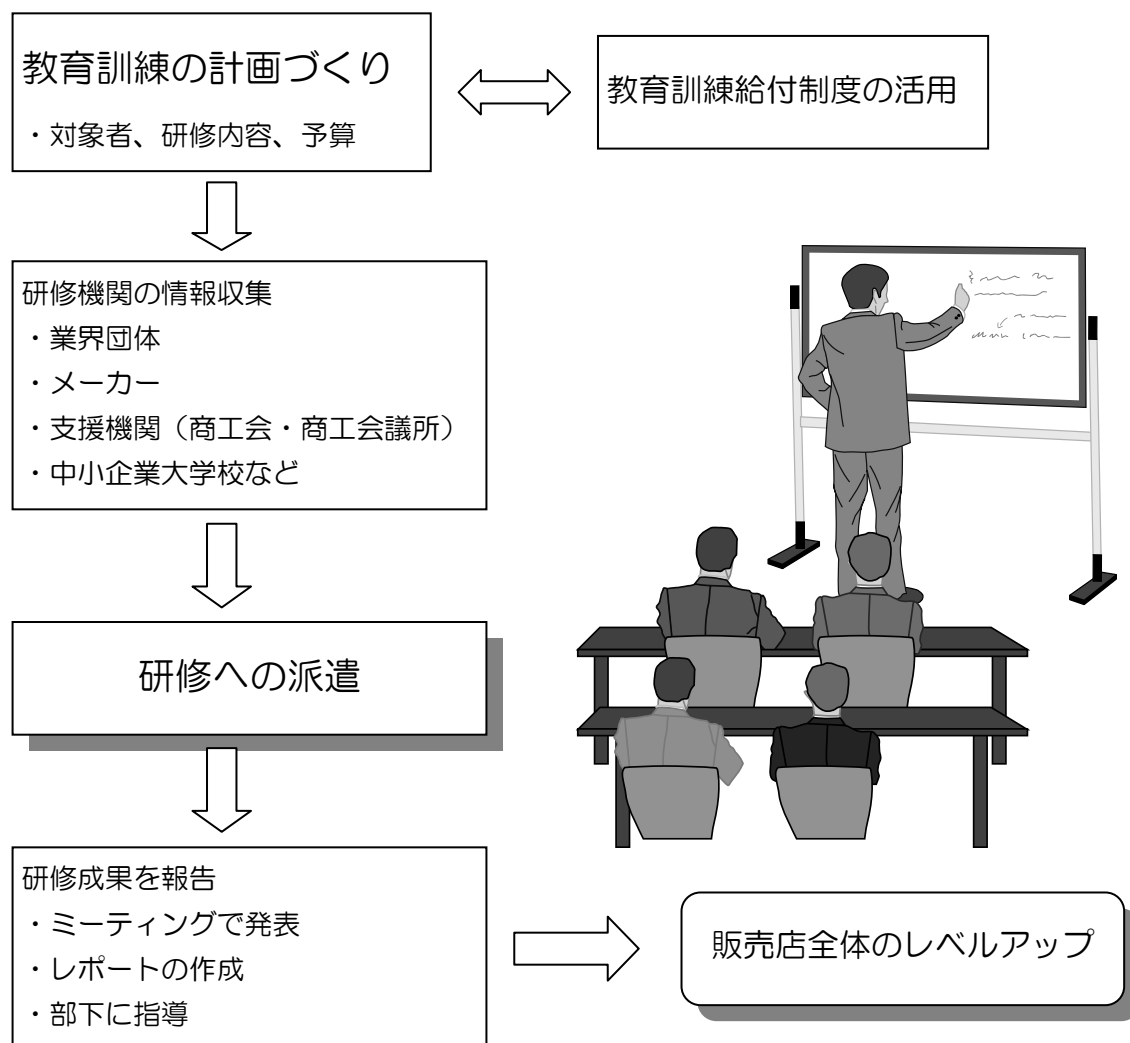
3. 主な外部研修について

- (社)全国牛乳流通改善協会では、後継者育成研修会を全国各地で実施しています。
- (独)中小企業基盤整備機構では、全国9ヶ所の中小企業大学校を会場に、新任管理者から経営幹部、経営者、後継者を対象とした様々な研修を実施しています。
(中小企業基盤整備機構人材支援ホームページ <http://www.smrj.go.jp/jinzai/index.html>)
- 各地の商工会や商工会議所等では、随時様々な研修会やセミナーを開催しています。チラシやホームページで情報が提供されていますので、定期的に閲覧するとよいでしょう。

4. 研修成果の共有

- 外部研修を受けたら、その成果を個人に留めておくのではなく、販売店の他のメンバーにも伝えることが大切です。
- どのような研修を受けて何を学んだのかを皆と共有することで、従業員全員のレベルアップが期待できます。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① 従業員を外部研修に派遣する場合には、不在の期間の業務について他の従業員で分担することが必要となります。派遣した従業員が研修に専念できるように、全社でバックアップすることが大切です。
- ② 能力開発の取組みを支援するために、教育訓練給付制度があります。これは、厚生労働大臣が指定した教育訓練を受けて修了した場合、その受講のために受講者本人が教育訓練施設に対して支払った教育訓練経費の一部をハローワークより支給するものです。要件など詳しいことは、厚生労働省のホームページ、「教育訓練給付の支給申請手続について（<http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/anteikyoku/kyouiku/index.htm>）」をご覧ください。

V 次の世代に事業を引き継ぐ

団塊の世代の大量退職が話題となっていますが、販売店においても「世代交代」の時期は必ずやってきます。

年齢や健康上の理由で引退せざるを得ないという状況になってあわてないように、経営者が元気なうちに、事業の後継について準備しておきたいものです。牛乳販売店に限らず、中小企業の廃業理由として、経営不振とならなくて多いのが「後継者がいない」という理由です。

したがって、後継者の育成については、販売店を継続していくための重要な課題として、真剣に取り組んでいくことが求められます。

経営者にとっては、自分の子息や家族を後継者にしたいと思う人が多いでしょう。

実際、自家処理から始まった歴史の長い販売店のなかには、3代、4代続いているところもあります。

このように長い間販売店経営を継続していくためには、計画的に後継者を育て、経営者にふさわしい人格や能力を身につけさせることが必要です。子供の頃から仕事を手伝わせたり、学校卒業後は牛乳業界で修行させたりと、早い時期から後継者としての準備を進めることも大切です。

販売店の業務に就くようになったら、営業・配達から集金までの業務全般を経験させるとともに、経営に必要な様々な知識を身につけさせることが必要です。

販売店によっては、家族以外が後継する場合も出てくるでしょう。その場合は、従業員のなかから後継者にふさわしい資質を持った人材を見だし、計画的に育成していくこととなります。

また、販売店経営を安定させるひとつの方法として、個人事業から法人化するという方法が考えられます。株式会社のような組織は、会社が人間のように独立した「人格」を持つもので、社会的な信用が高まったり、従業員の福利厚生が向上したり、税制面で有利になったりと、様々なメリットがあり、経営の継続性においても有利です。

なお、様々な事情により、販売店経営の一部もしくは全部を他に譲り渡すということもあります。その場合は法律や税務の専門的な知識が求められますので、専門家のアドバイスを得ながら、スムーズな譲渡ができるようにしたいものです。

- V－1 配達から集金までを任せる
- V－2 後継者には独立採算を経験させる
- V－3 家族以外にも後継者を育成
- V－4 個人事業から法人化
- V－5 第三者への事業譲渡

3人の子息に店を持たせる

～宮城県 K販売店～

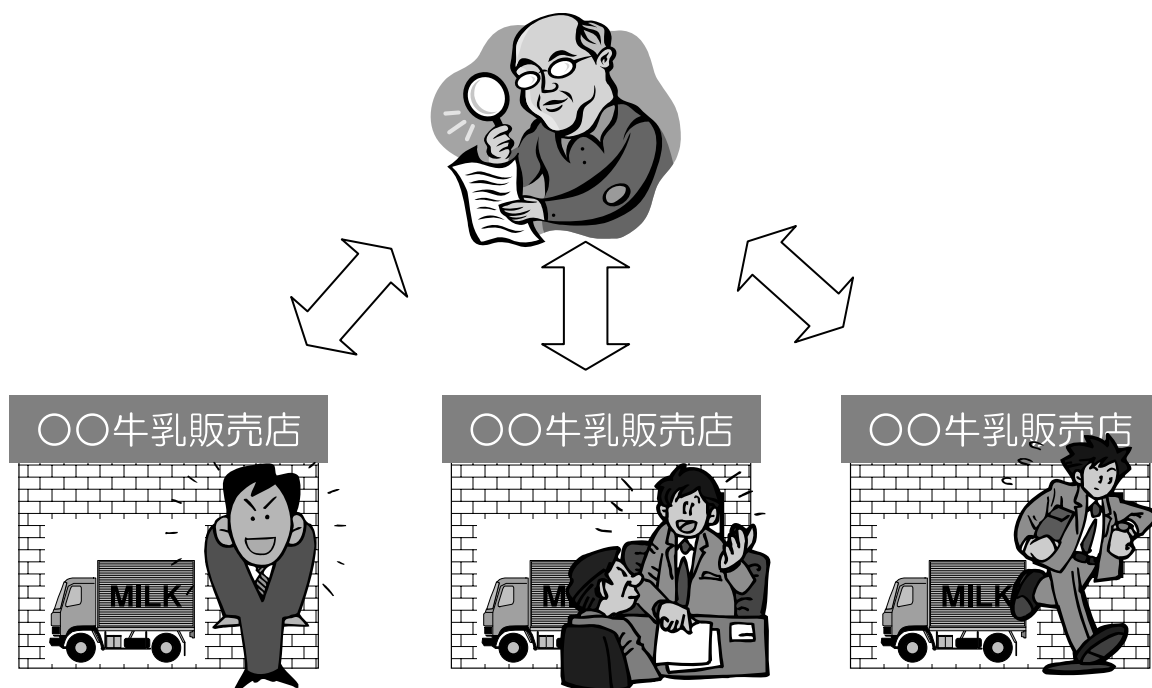
この販売店は自家処理から始まり100年以上の歴史を持つ、地域を代表する販売店です。

経営者はまだ第一線でがんばっていますが、早い時期から計画的に後継者の育成に取り組んできました。

3人の子息がおり、「それぞれに1店ずつ支店を持たせる」という目標を持って拡売にも努めてきました。

現在では目標通りに、3人の子息にそれぞれの支店運営を任せています。

経営者世代、後継者世代がそれぞれ自分に近い年代のお客様をつかみ、地域で信頼されています。



V-1 配達から集金までを任せる

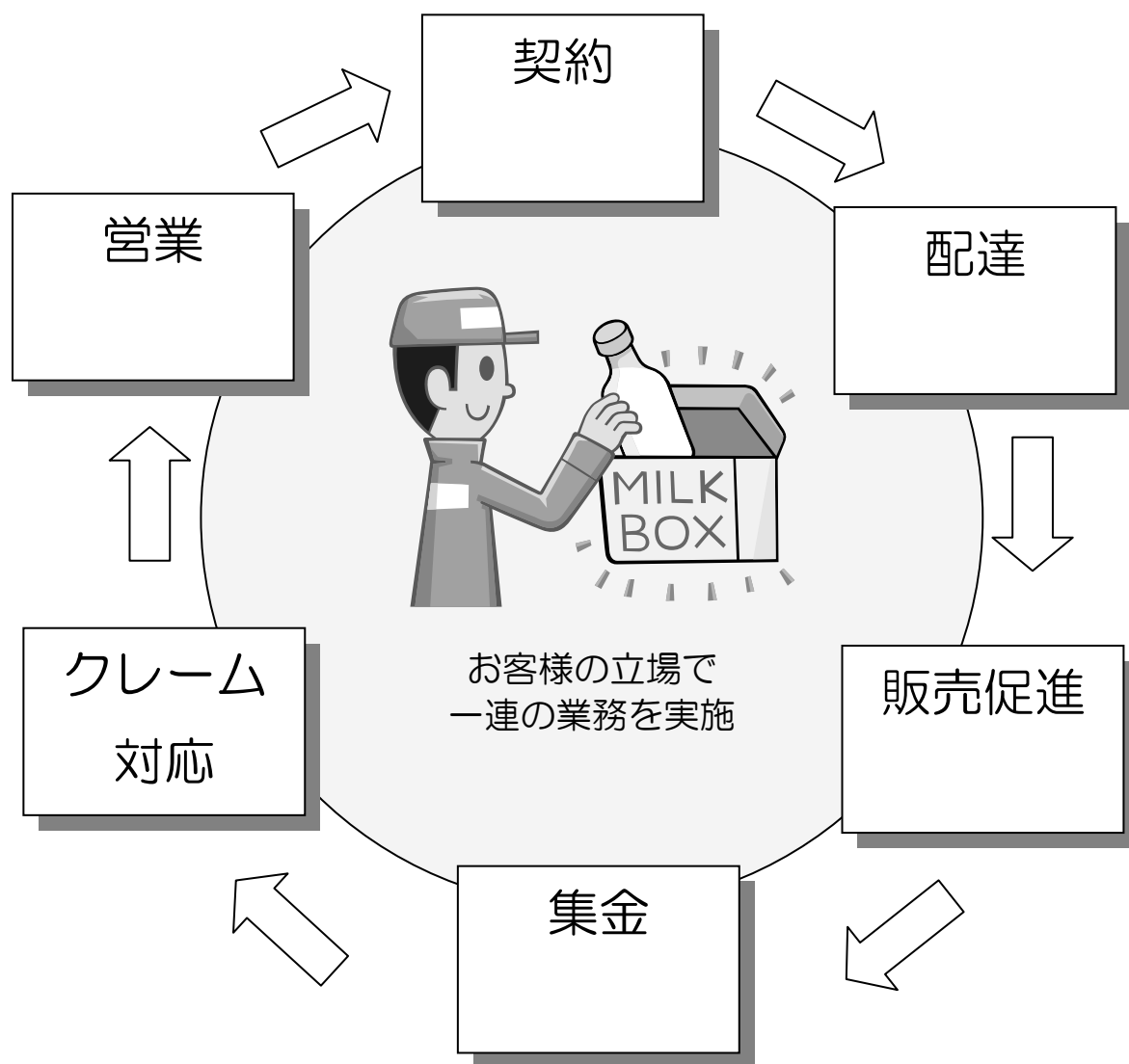
【要点】

- 販売店経営を引き継ぐだけの知識・ノウハウを身につけるためには、業務全般を一通り経験させることが必要です。
- 後継者の候補には、営業、配達、集金といった日常業務や、クレーム処理などお客様への対応など、販売店経営の現場を一通り担当させ、具体的な業務について学ばせることです。
- ひとりのお客様に対して、営業、配達、集金までの一連の業務を担当することによって、お客様に合わせた業務の重要性について、身をもって知るきっかけにもなります。

【実施方法】

1. 業務の流れを整理する
 - 自店の業務の一連の流れを整理します。簡単なフローチャートを作成するとよいでしょう。
 - 各業務について、業務マニュアルを作成していない場合には、この機会に作成してみるとよいでしょう。
2. 業務割り当ての見直し
 - 営業や配達など、特定の業務しか経験していない場合には、一連の業務を担当するように、仕事の割り当てを見直します。
 - 割り当ての見直しにより、勤務体制の変更が必要になる場合もあります。
3. 業務の実施
 - 営業⇒配達⇒集金という、一貫した業務サイクルを担当してもらいます。
 - 業務全般を担当させることにより、各業務の具体的なやり方を実地に学んでもらいます。
 - これら定型的な業務以外にも、チラシ配布などの販売促進活動や、顧客からの問い合わせやクレームの処理など、随時発生する業務についても担当してもらいます。
 - 業務を実施するなかで気づいたことがあれば報告させ、業務の改善に役立てるようにします。
4. 顧客志向を理解させる
 - 顧客の要望やクレームなどがあつた場合は、一人で抱え込むことがないように、必ず報告させ、対処法についてアドバイスを与えます。
 - 顧客の声は最も貴重な情報であり、経営の改善につながるヒントであるということを理解させてください。

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① いずれの業務も、顧客のために行っているという意識を持って担当させることが大切です。
- ② 一連の業務を行うなかで、配達の時間や集金の方法など、顧客の立場に立った仕事の進め方が重要であることを理解させます。
- ③ 人によって得意な業務と不得意な業務があると思いますが、得意な業務を伸ばし、不得意な業務を克服できるように、随時アドバイスを行うようにしてください。

V-2 後継者に独立採算を経験させる

【要点】

- 後継者として販売店経営を担っていくためには、利益をあげる経営とはどういうことかを身をもって知る必要があります。
- 支店を展開している場合は、各支店を独立採算として管理させることで、経営に対する感覚が磨かれます。支店がない場合には、宅配部門や卸部門といった特定の部門を独立採算で管理することも考えられます。
- 独立採算の導入によって、営業だけでなく、財務管理や労務管理についても経験することができ、生きた経営を学ぶことができます。

【実施方法】

1. 独立採算の導入

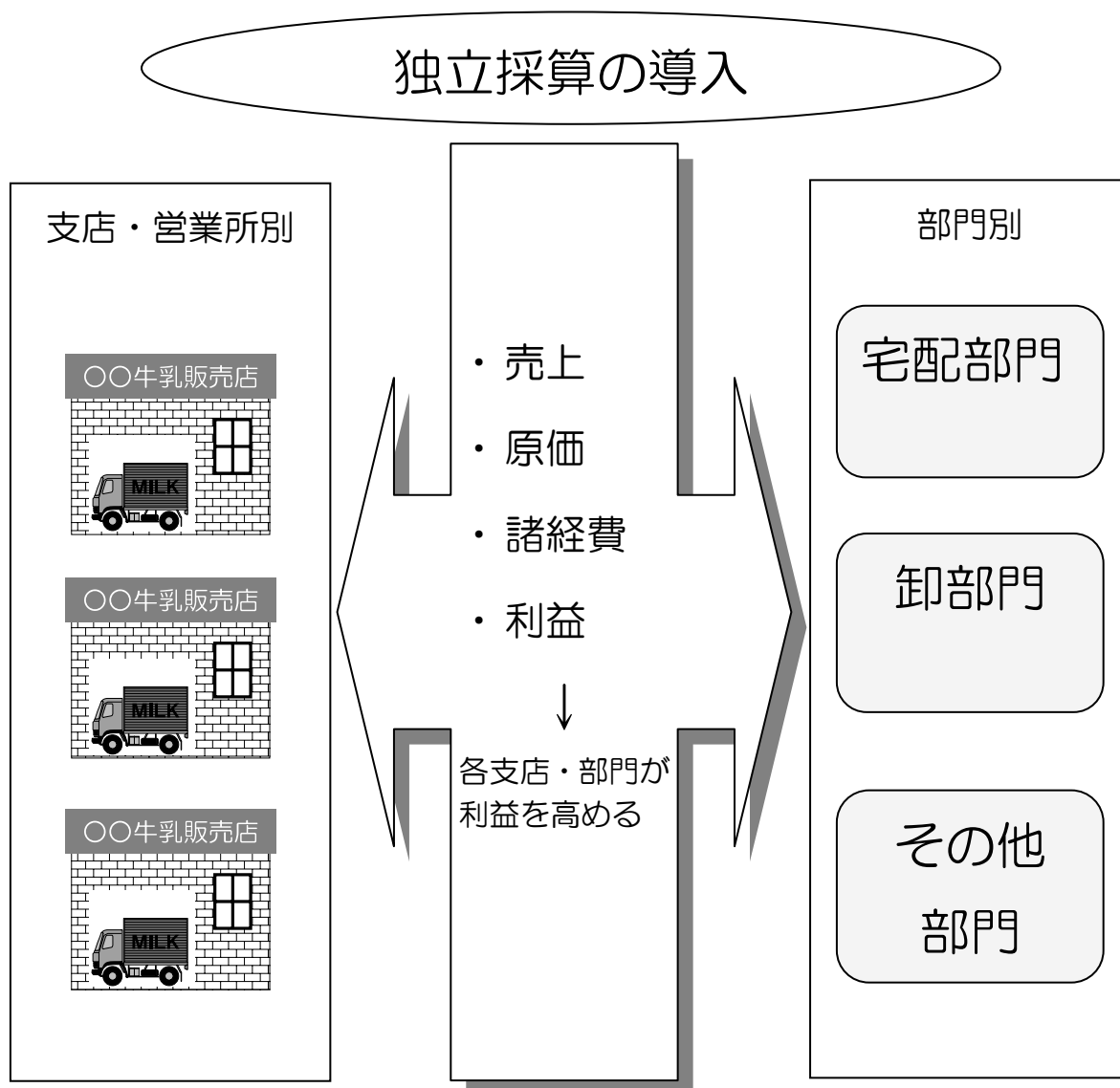
- 販売店の各支店や各部門をひとつの独立した経営組織と見なし、その部門ごとに、売上・経費・利益を管理する方法を、独立採算制といいます。
- 全社的な損益の管理を行っている場合は、支店ごと、あるいは部門ごとの管理方式に切り換えます。
- パソコンで財務管理を行っている場合は、財務管理ソフトの部門管理機能を活用すれば、比較的容易に部門管理を導入できます。売上・諸経費などをいずれかの部門に配賦して入力することで、部門ごとの損益が計算されます。

2. 責任を持たせる

- 後継者に担当させる支店や部門が決まったら、その管理全般について責任を持たせるようにします。
- 販売店のなかにいくつかの独立した会社ができるのと同じことですから、その経営者として全責任を持つことになります。
- 経営者としての裁量を与えられるようになりますが、損益計画の策定、売上の拡大やコスト削減、日常業務の管理など、経営全般について様々な意思決定が求められます。
- 販売店全体ではできないような新しい販売方法を導入したり、その部門の業務に最適な就業形態を実施したりするなど、新しい形の経営にチャレンジさせることも意欲を高めるのに効果的です。

3. 経営者からのアドバイス

- 独立採算制を導入したからといって、各部門を放任してはいけません。
- 独立採算の部門については、販売店の経営者が常に注意深く見守り、四半期ごとあるいは月ごとに業績をチェックします。
- 問題がある場合は、すみやかにアドバイスを実施してください。



【実施上の留意点】

- ① 売上金額は部門別に管理しやすいと思いますが、経費についても正しく計上することが必要です。また、様々な部門に関わる共通経費については、各部門に按分して計上します。部門別の売上構成比によって按分する方法や、粗利益額の構成比によって按分する方法があります。
- ② 経営者としては、独立採算の各部門に、ある程度権限を委譲することとなりますが、常に経営状況を把握しておき、販売店全体の経営にプラスになるようにコントロールすることが必要です。

V-3 家族以外にも後継者を育成

【要点】

- 経営者としては、自分の子息に販売店を後継させたいという人が多いでしょう。しかし様々な理由から、子息や家族に後を継いでもらえない場合もでてきます。
- また、従業員の意識を高めるため、家族以外からも積極的に後継者候補を募っているところもあります。
- 後継者の育成にあたっては、従業員や経営幹部のなかから経営者としての資質のある人材を見抜いて、中長期的な視点で能力開発を行うことが必要です。

【実施方法】

1. 後継者候補の選定

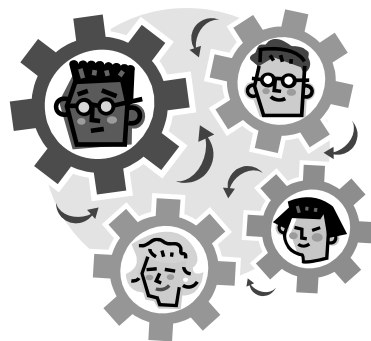
- 従業員のなかから、後継者になる資質を持った人材を選びます。
- 候補者の選定にあたっては、業績や実務能力の高さだけでなく、次のような視点から評価します。
 - ① 牛乳販売店の経営に対して熱意を持っているか。
 - ② 販売店の経営理念を十分に理解し、理念に沿った業務を遂行しているか。
 - ③ 販売店経営に必要な総合的な知識やノウハウを有しているか。
 - ④ 他の従業員や取引先から信頼される人間性を有しているか。
 - ⑤ 業界や地域社会に対して貢献する姿勢があるか。
 - ⑥ 健康面や家庭面で懸念材料がないか。

2. 後継者として育成

- 後継者に必要な教育訓練を定期的に受けさせます。
- 前述した外部研修機関を有効に活用しながら、将来の経営者として必要な知識や技術、コミュニケーション能力などを身につけさせます。
- 短期の研修で総合的な能力を身につけることは難しいので、計画的に研修を組み合わせてたり、後継者向けに構成されている研修コースを受講させたりすることが必要です。多くの研修機関でこのような研修コースが準備されており、前述した中小企業大学校では、「経営管理者養成コース」が開講されています。
- 牛乳業界の会合や、経営者や後継者が集う研修会や会合に参加させて、他社の経営者や後継者との交流を図ることも効果的です。様々な刺激を受けたり、人脈づくりにつながったりする効果があります。

後継者候補の選定

- ・ 後継者選定の考え方、選定基準を公表する
- ・ 業務や人柄の評価
- ・ 本人の希望を調査



後継者として育成

- ・ 販売店業務を熟知させる
- ・ 教育訓練の実施
- ・ 能力向上や育成状況の把握

- ・ 経営の仕組みと経営者の役割
- ・ 経営戦略の考え方
- ・ 財務会計の基本的知識
- ・ マーケティングの基本
- ・ 販売・営業戦略
- ・ 組織の活性化と人事労務管理
- ・ リーダーシップとコミュニケーション

後継の準備

- ・ 支店や部門の責任者に

事業の後継

- ・ 経営権の譲渡



【実施上の留意点】

- ① 家族以外から後継者を発掘するという店の方針を明らかにしておく、従業員の意識や意欲も違ってきます。
- ② 後継者候補の選定にあたっては、皆が納得できるような選定基準を示し、不公平感を感じさせないようにすることが大切です。
- ③ 後継者候補には、支店を任せたり、部門の責任者に任命したりして、実績と経験を積ませ、後継者としての取り組み姿勢や能力を評価してください。

V-4 個人事業から法人化

【要点】

- 販売店の規模が大きくなるにつれて、個人商店から会社組織に移行することが考えられます。
- 法人化することによって、社会的な信用が高まることや、節税の効果が期待できるなど、いくつかのメリットが考えられます。また社会保険への加入など、従業員の福利厚生の上も期待できます。
- 自店の経営規模や売上状況、納税状況などを総合的に判断して、法人化についての決定を下します。

【実施方法】

1. 経営状況の分析

- 自店の売上や利益の動向、給与や福利厚生費などの人件費、利益と納税金額、従業員数の推移などを分析します。
- 個人事業の場合は、所得が増えるにしたがって税率が高くなるという「累進性」があります。過去何期分かの決算書を見直して、どれくらい支払っているか確認してください。

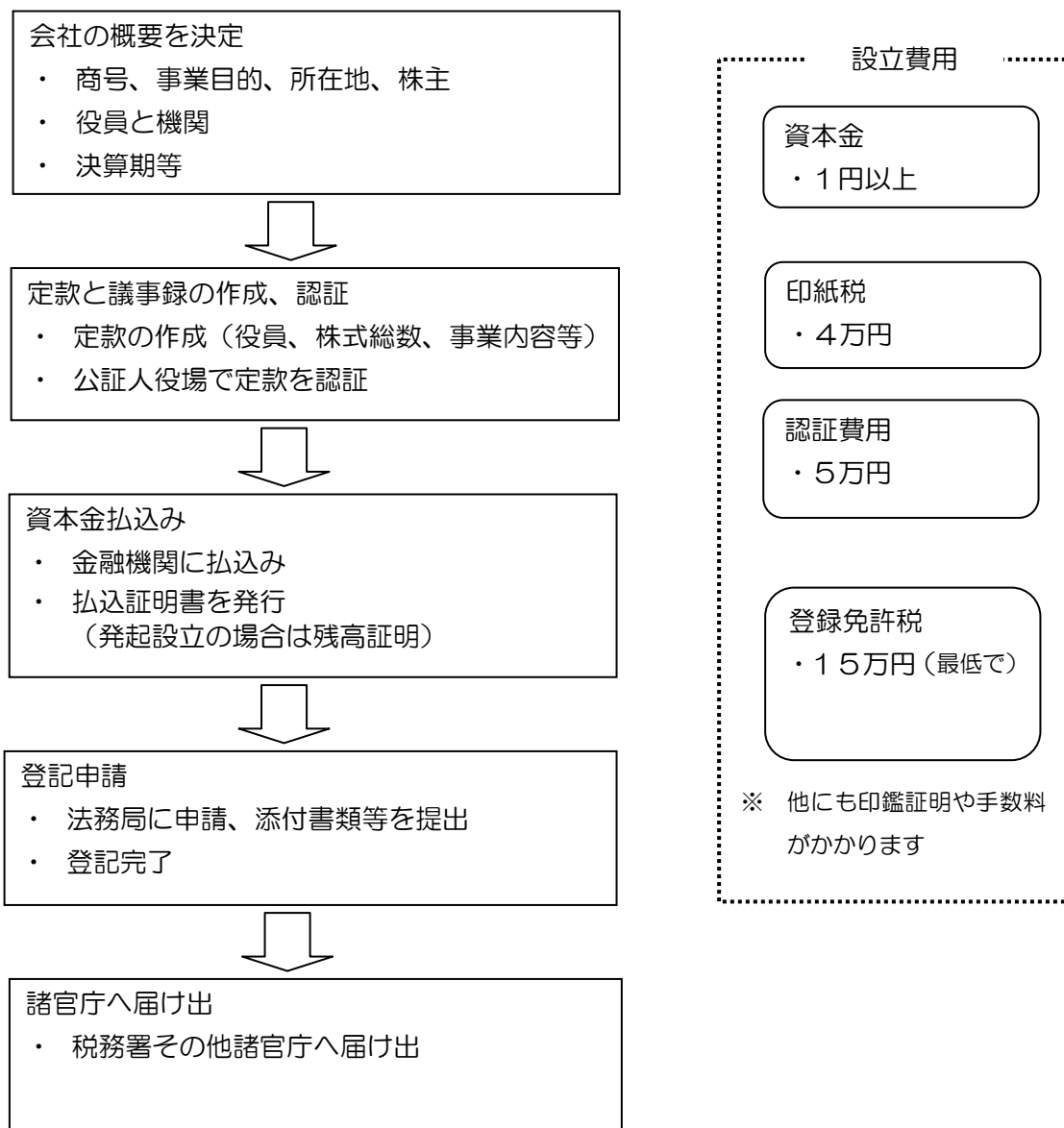
2. 法人化のメリットを試算（シミュレーション）

- 個人事業の場合と、法人化した場合について、諸経費や納税額がどう変わるのかを試算してみます。
- 法人化すると、所得税と住民税が変わってきます。国税庁のホームページなどで所得税の税率が公表されています。これらの税率表で、自店の所得金額に応じた納税金額を確認してください。
- 法人化すると社会保険（厚生年金と健康保険）に強制加入となります。負担する社会保険料についても、事前に確認する必要があります。
- 以上のような試算について、自分で行うのが難しければ、地元の商工会・商工会議所や、税理士などに相談してみるとよいでしょう。専門的な見地からアドバイスがもらえます。なお商工会・商工会議所の窓口での相談であれば相談料はかかりません。

3. 法人化の実施

- 法人化のメリットが大きいと判断すれば、法人設立に向けた準備を行います。
- 具体的な手続きについては、次ページの流れになります。
- 法人化したら、取引先やお客様にも通知します。

会社設立のステップ（株式会社の場合）



【実施上の留意点】

- ① 新会社法では、少ない資本金でも法人化できるようになりました。極端な場合には1 円の資本金でも会社が作れますが、事業規模に応じた資本金が望ましいことに注意してください。第三者に対する信頼性の面からも妥当な資本金を出資する必要があるといえます。
- ② 法人化には、様々なメリットとともに、デメリットもあります。法人化の決定にあたっては、税金面でのメリットだけに目を奪われないように、総合的に判断することが重要です。

V-5 第三者への事業譲渡

【要点】

- 様々な事情により、経営を他に譲り渡さざるを得ない場合もあります。
- 事業譲渡とは、会社の営業の全部又は一部を他の会社に譲渡することをいいます。全部を譲り渡す場合、あるいは一部を譲り渡す場合のいずれにしろ、営業資産や営業権などを他者に売却するものです。
- 事業譲渡により、経営者は代わっても販売店は継続することになります。地域にとって必要な牛乳販売店を残すための、ひとつの手段と考えることができます。

【実施方法】

1. 様々な譲渡理由

事業を譲渡する主な理由は次のようなものです。

- 経営者が高齢になって仕事が続けられない、あるいは後継者がいないため、販売店の経営すべてを他者に譲り渡す場合。経営者は変わりますが、販売店は継続することとなります。
- 事業が不振なため、経営再建のために譲渡する。従業員の雇用を確保し、債務を少しでも減らすことが主な目的です。
- 事業の一部だけ、例えば支店や営業所、特定の事業部門を譲渡する場合です。これは、得意な分野に集中するために行われるものです。

2. 譲り受ける側の理由

逆に事業を譲り受ける側には、次のような理由があります。

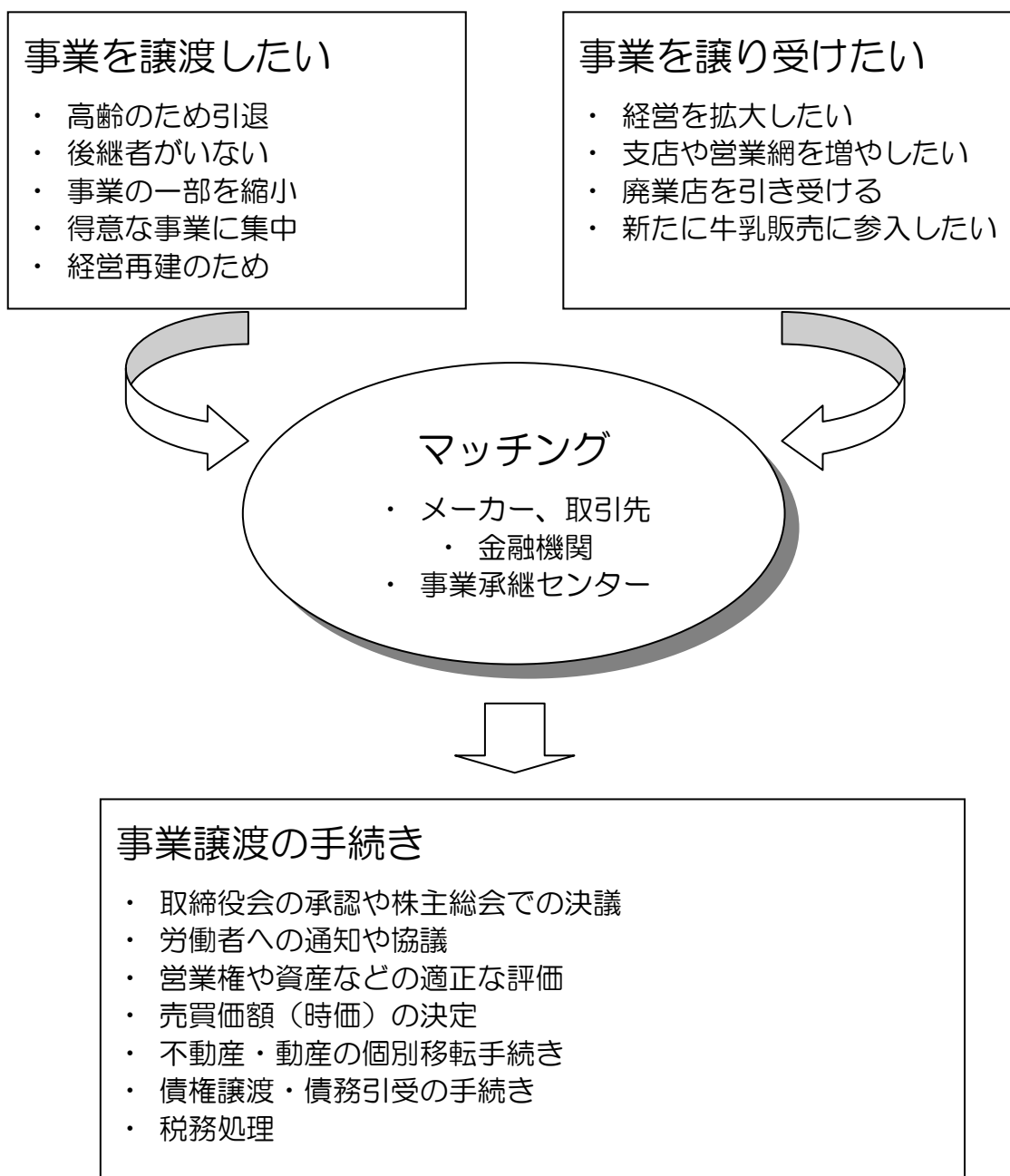
- 経営規模を拡大するため。新たに支店を開設するよりも、その地域で実績のある販売店の経営を引き継いだ方が有利であるという判断から、譲渡を受ける場合などです。
- メーカーなどからの紹介で、廃業する販売店の譲渡を受ける。メーカーの枠を超えて、知人や友人の販売店を引き受ける場合も見られます。
- 自社にない新たな事業に進出するため。牛乳販売店以外の業種を営んでいるものが、あらたに牛乳販売を手がけるために、廃業する販売店の譲渡を受けるような場合です。

3. 譲渡先の相手を探す

- メーカーや取引先、金融機関などの紹介によって、譲渡する相手を探します。
- 平成20年5月に全国102カ所の「事業承継支援センター」が設置されました。同センターでは、後継者不在による廃業に伴う雇用・技術の喪失等を防止するため、「窓口相談対応」、「ニーズ調査」、「セミナー開催」、「事業承継マッチング支援」を行っています。譲渡先が見つからない場合は相談してみるとよいでしょう。

(<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/037031.html>)

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① 「事業」譲渡とは、改正前商法では「営業」譲渡とされていたものです。会社法の制定に伴って「事業」譲渡に変わりましたが、実質的な変更はありません。
- ② 許認可などは自動的に移転するわけではないので、名義変更などの手続きも必要になります。
- ③ 実際の譲渡手続きについては、法律的にも税務的にも専門的な知識が必要になります。弁護士や税理士へ相談するとよいでしょう。

牛乳・乳製品拡販のための牛乳販売店 経営実態調査 集計結果

1. 調査方法

各都道府県流改協の協力を得て、全牛乳販売店を対象とした調査を行った。

2. 回収状況

配布数 10,438枚

回収数 2,635枚

回収率 25.2%

3. 調査用紙

牛乳・乳製品拡販のための牛乳販売店経営実態調査票

【注意】回答は別紙(返信用葉書)に記入してください

問1. 経営状況について、当てはまるところを○で囲んでください。

売上高	①増加傾向	②変わらない	③減少傾向
粗利益	①増加傾向	②変わらない	③減少傾向
販売価格	①値上げした	②変わらない	③値下げした
資金繰り	①好転した	②変わらない	③悪化した

問2. 後継者の状況について、当てはまるところを○で囲んでください。

後継者の有無	①決まっている	②選択・育成中	③欲しいがいない	④まだ考えてない
決まっている場合の人材	①ご子息	②親戚	③従業員	④その他
選択・育成中の人材	①ご子息	②親戚	③従業員	④その他

問3. 問題点について、特に重大なものを五つ選び、下の欄に番号を記入してください。

①競合販売店の増加	②量販店の安売り	③諸経費の高騰	④仕入価格の上昇	⑤販売価格の低下
⑥消費者の牛乳離れ	⑦脱落(落本)が多い	⑧地域の人口減少や高齢化	⑨経営者・従業員高齢化	⑩後継者がいない
⑪人手不足	⑫人材育成が難しい	⑬営業ノウハウの不足	⑭店舗や設備の老朽化	⑮情報化への対応の遅れ

記入欄	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
その他の問題点(自由記入):					

問4. お店の概要についてお答えください

本店所在県名	県
代表者の年齢	①34才以下 ②35-44才 ③45-54才 ④55-64才 ⑤65-74才 ⑥75才以上
経営組織	①個人 ②株式会社 ③有限会社 ④その他()
店舗数	①本店のみ ②支店あり(店) ③サブ店あり(店)
取扱マーク数	①1マークのみ ②2マーク ③3マーク以上(マーク)
主たるマークの売上割合	% (全体売上に占める主たるマークの売上割合を記入してください)

問5. 従業者数について、男女別に記入してください。

	経営者	家族従業員	専従従業員	パート・アルバイト
男性	人	人	人	人
女性	人	人	人	人

問6. 売上状況について、当てはまるところを○で囲み、売上構成と日均にはおおよその数値を記入してください。

年間売上高	①1千万円未満	②1千万円以上3千万円未満	③3千万円以上5千万円未満	④5千万円以上1億円未満	⑤1億円以上3億円未満	⑥3億円以上
売上構成	①宅配 %	②卸 %	③自販機 %	④その他 %		
日均本数	①宅配 本	②卸 本	③自販機 本	④その他 本		

問7. 今後の計画について、当てはまるところを○で囲んでください。

①牛乳販売店として規模拡大	②現状を維持	③他の業種を兼業	④異業種への転換
⑤事業規模の縮小	⑥このまま廃業	⑦その他()	

ご協力有り難うございます。本アンケートは牛乳販売店の更なる発展のために使用いたします。

4. 集計結果（単純集計）

問1 経営状況について

（1）売上高

	実数	構成比	不明除
増加傾向	228	8.7	8.8
変わらない	408	15.5	15.7
減少傾向	1,964	74.5	75.5
不明	35	1.3	
合計	2,635	100.0	2,600

（2）粗利益

	実数	構成比	不明除
増加傾向	202	7.7	7.8
変わらない	492	18.7	18.9
減少傾向	1,903	72.2	73.3
不明	38	1.4	
合計	2,635	100.0	2,597

（3）販売価格

	実数	構成比	不明除
値上げした	2,132	80.9	82.9
変わらない	367	13.9	14.3
値下げした	74	2.8	2.9
不明	62	2.4	
合計	2,635	100.0	2,573

（4）資金繰り

	実数	構成比	不明除
好転した	113	4.3	4.5
変わらない	1,273	48.3	50.2
悪化した	1,152	43.7	45.4
不明	97	3.7	
合計	2,635	100.0	2,538

問2 後継者の状況について

（1）後継者の有無

	実数	構成比	不明除
決まっている	642	24.4	24.9
選択・育成中	188	7.1	7.3
欲しいがいない	649	24.6	25.2
まだ考えていない	1,101	41.8	42.7
不明	55	2.1	
合計	2,635	100.0	2,580

（2）決まっている場合の人材

	実数	構成比	不明除
ご子息	585	91.1	92.6
親戚	16	2.5	2.5
従業員	18	2.8	2.8
その他	13	2.0	2.1
不明	10	1.6	
合計	642	100.0	632

（3）選択・育成中の人材

	実数	構成比	不明除
ご子息	102	54.3	55.4
親戚	14	7.4	7.6
従業員	50	26.6	27.2
その他	18	9.6	9.8
不明	4	2.1	
合計	188	100.0	184

問3 問題点について特に重要なもの

(1) 第1位

	実数	構成比	不明除
競合販売店の増加	417	15.8	16.8
量販店の安売り	651	24.7	26.3
諸経費の高騰	337	12.8	13.6
仕入価格の情報	79	3.0	3.2
販売価格の低下	12	0.5	0.5
消費者の牛乳離れ	319	12.1	12.9
脱落（落本）が多い	250	9.5	10.1
地域の人口減少や高齢化	196	7.4	7.9
経営者・従業員高齢化	57	2.2	2.3
後継者がいない	43	1.6	1.7
人手不足	35	1.3	1.4
人材育成が難しい	13	0.5	0.5
営業ノウハウの不足	48	1.8	1.9
店舗や設備の老朽化	9	0.3	0.4
情報化への遅れ	9	0.3	0.4
不明	160	6.1	
合計	2,635	100.0	2,475

(2) 第2位

	実数	構成比	不明除
競合販売店の増加	192	7.3	7.8
量販店の安売り	394	15.0	16.1
諸経費の高騰	508	19.3	20.7
仕入価格の情報	216	8.2	8.8
販売価格の低下	32	1.2	1.3
消費者の牛乳離れ	392	14.9	16.0
脱落（落本）が多い	288	10.9	11.7
地域の人口減少や高齢化	203	7.7	8.3
経営者・従業員高齢化	58	2.2	2.4
後継者がいない	46	1.7	1.9
人手不足	29	1.1	1.2
人材育成が難しい	37	1.4	1.5
営業ノウハウの不足	36	1.4	1.5
店舗や設備の老朽化	14	0.5	0.6
情報化への遅れ	7	0.3	0.3
不明	183	6.9	
合計	2,635	100.0	2,452

(3) 第3位

	実数	構成比	不明除
競合販売店の増加	178	6.8	7.3
量販店の安売り	218	8.3	9.0
諸経費の高騰	446	16.9	18.4
仕入価格の情報	258	9.8	10.6
販売価格の低下	48	1.8	2.0
消費者の牛乳離れ	365	13.9	15.0
脱落（落本）が多い	292	11.1	12.0
地域の人口減少や高齢化	278	10.6	11.5
経営者・従業員高齢化	91	3.5	3.8
後継者がいない	66	2.5	2.7
人手不足	39	1.5	1.6
人材育成が難しい	39	1.5	1.6
営業ノウハウの不足	55	2.1	2.3
店舗や設備の老朽化	31	1.2	1.3
情報化への遅れ	22	0.8	0.9
不明	209	7.9	
合計	2,635	100.0	2,426

(4) 第4位

	実数	構成比	不明除
競合販売店の増加	172	6.5	7.4
量販店の安売り	177	6.7	7.6
諸経費の高騰	300	11.4	12.9
仕入価格の情報	244	9.3	10.5
販売価格の低下	55	2.1	2.4
消費者の牛乳離れ	302	11.5	13.0
脱落（落本）が多い	271	10.3	11.7
地域の人口減少や高齢化	238	9.0	10.2
経営者・従業員高齢化	147	5.6	6.3
後継者がいない	101	3.8	4.3
人手不足	58	2.2	2.5
人材育成が難しい	67	2.5	2.9
営業ノウハウの不足	91	3.5	3.9
店舗や設備の老朽化	62	2.4	2.7
情報化への遅れ	39	1.5	1.7
不明	311	11.8	
合計	2,635	100.0	2,324

(5) 第5位

	実数	構成比	不明除
競合販売店の増加	145	5.5	6.6
量販店の安売り	149	5.7	6.8
諸経費の高騰	193	7.3	8.8
仕入価格の情報	182	6.9	8.3
販売価格の低下	74	2.8	3.4
消費者の牛乳離れ	214	8.1	9.8
脱落（落本）が多い	146	5.5	6.7
地域の人口減少や高齢化	236	9.0	10.8
経営者・従業員高齢化	155	5.9	7.1
後継者がいない	172	6.5	7.9
人手不足	40	1.5	1.8
人材育成が難しい	109	4.1	5.0
営業ノウハウの不足	157	6.0	7.2
店舗や設備の老朽化	129	4.9	5.9
情報化への遅れ	90	3.4	4.1
不明	444	16.9	
合計	2,635	100.0	2,191

問4 お店の概要
 (1) 代表者の年齢

	実数	構成比	不明除
34才以下	63	2.4	2.5
35～44才	185	7.0	7.2
45～54才	358	13.6	14.0
55～64才	947	35.9	37.1
65～74才	824	31.3	32.3
75才以上	177	6.7	6.9
不明	81	3.1	
合計	2,635	100.0	2,554

(2) 経営組織

	実数	構成比	不明除
個人	1,596	60.6	70.5
株式会社	207	7.9	9.1
有限会社	417	15.8	18.4
その他	43	1.6	1.9
不明	372	14.1	
合計	2,635	100.0	2,263

(3) 店舗数(MA)

	実数	構成比	不明除
本店のみ	2,255	85.6	88.4
支店あり	220	8.3	8.6
サブ店あり	94	3.6	3.7
不明	83	3.1	
合計	2,635	100.0	2,552

(3) - 2

支店あり MAX 16店 AV 2.8店

	実数	構成比	不明除
1店	88	43.3	52.7
2～3店	61	30.0	36.5
4～5店	9	4.4	5.4
6～7店	4	2.0	2.4
8～9店	2	1.0	1.2
10店以上	3	1.5	1.8
不明	36	17.7	
合計	203	100.0	167

(3) - 3

サブ店あり MAX 30店 AV 3.5店

	実数	構成比	不明除
1店	23	29.9	37.7
2～3店	25	32.5	41.0
4～5店	5	6.5	8.2
6～7店	4	5.2	6.6
8～9店	1	1.3	1.6
10店以上	3	3.9	4.9
不明	16	20.8	
合計	77	100.0	61

(4) 取扱マーク数

	実数	構成比	不明除
1マークのみ	1,322	50.2	58.3
2マーク	500	19.0	22.0
3マーク以上	447	17.0	19.7
不明	366	13.9	
合計	2,635	100.0	2,269

(4) - 2

3マーク以上

MAX 16マーク

AV 2.8マーク

	実数	構成比	不明除
3マーク	58	13.0	31.0
4マーク	49	11.0	26.2
5マーク	29	6.5	15.5
6マーク	20	4.5	10.7
7マーク	8	1.8	4.3
8マーク	8	1.8	4.3
9マーク	1	0.2	0.5
10マーク以上	14	3.1	7.5
不明	260	58.2	
合計	447	100.0	187

(5) 主たるマークの売上割合

AV 83.5%

	実数	構成比	不明除
0~9%	15	0.6	0.8
10~19%	7	0.3	0.4
20~29%	16	0.6	0.9
30~39%	32	1.2	1.7
40~49%	38	1.4	2.0
50~59%	102	3.9	5.5
60~69%	171	6.5	9.1
70~79%	162	6.1	8.7
80~89%	196	7.4	10.5
90~99%	390	14.8	20.8
100%	742	28.2	39.7
不明	764	29.0	
合計	2,635	100.0	1,871

問5 従業員について

(1) 経営者 男性 AV 0.92人

	実数	構成比	不明除
0人	289	11.0	11.2
1人	2,225	84.4	86.3
2人	48	1.8	1.9
3人	13	0.5	0.5
4人以上	3	0.1	0.1
不明	57	2.2	
合計	2,635	100.0	2,578

(2) 経営者 女性 AV 0.16人

	実数	構成比	不明除
0人	2,165	82.2	84.1
1人	395	15.0	15.4
2人	12	0.5	0.5
3人以上	1	0.0	0.0
不明	62	2.4	
合計	2,635	100.0	2,573

(3) 家族従業員 男性 AV 0.41人

	実数	構成比	不明除
0人	1,763	66.9	68.5
1人	635	24.1	24.7
2人	137	5.2	5.3
3人	26	1.0	1.0
4人	7	0.3	0.3
5人	4	0.2	0.2
6人	0	0.0	0.0
7人	0	0.0	0.0
8人以上	1	0.0	0.0
不明	62	2.4	
合計	2,635	100.0	2,573

(4) 家族従業員 女性 AV 0.63人

	実数	構成比	不明除
0人	1,219	46.3	47.5
1人	1,116	42.4	43.5
2人	206	7.8	8.0
3人	24	0.9	0.9
4人以上	2	0.1	0.1
不明	68	2.6	
合計	2,635	100.0	2,567

(5) 専従従業員 男性 AV 0.71人 MAX50人

	実数	構成比	不明除
0人	2,013	76.4	78.2
1人	299	11.3	11.6
2人	99	3.8	3.8
3人	48	1.8	1.9
4人	22	0.8	0.9
5人	13	0.5	0.5
6人	16	0.6	0.6
7人	13	0.5	0.5
8人	5	0.2	0.2
9人	3	0.1	0.1
10人以上	42	1.6	1.6
不明	62	2.4	
合計	2,635	100.0	2,573

(6) 専従従業員 女性 AV 0.29 MAX 18			
	実数	構成比	不明除
0人	2,179	82.7	84.6
1人	267	10.1	10.4
2人	68	2.6	2.6
3人	25	0.9	1.0
4人	13	0.5	0.5
5人	6	0.2	0.2
6人	4	0.2	0.2
7人	0	0.0	0.0
8人	1	0.0	0.0
9人	0	0.0	0.0
10人以上	13	0.5	0.5
不明	59	2.2	
合計	2,635	100.0	2,576

(7) パート・アルバイト 男性 AV 1.93人 MAX 220人			
	実数	構成比	不明除
0人	1,737	65.9	67.7
1人	244	9.3	9.5
2人	144	5.5	5.6
3人	98	3.7	3.8
4人	61	2.3	2.4
5人	58	2.2	2.3
6人	31	1.2	1.2
7人	19	0.7	0.7
8人	25	0.9	1.0
9人	13	0.5	0.5
10人以上	135	5.1	5.3
不明	70	2.7	
合計	2,635	100.0	2,565

(8) パート・アルバイト 女性 AV 1.54人 MAX 120人			
	実数	構成比	不明除
0人	1,814	68.8	70.7
1人	269	10.2	10.5
2人	148	5.6	5.8
3人	75	2.8	2.9
4人	51	1.9	2.0
5人	32	1.2	1.2
6人	20	0.8	0.8
7人	29	1.1	1.1
8人	26	1.0	1.0
9人	3	0.1	0.1
10人以上	98	3.7	3.8
不明	70	2.7	
合計	2,635	100.0	2,565

問6 売上状況について

(1) 年間売上高

	実数	構成比	不明除
1千万円未満	843	32.0	33.3
1千万円以上3千万円未満	953	36.2	37.6
3千万円以上5千万円未満	282	10.7	11.1
5千万円以上1億円未満	243	9.2	9.6
1億円以上3億円未満	148	5.6	5.8
3億円以上	65	2.5	2.6
不明	101	3.8	
合計	2,635	100.0	2,534

(2) 売上構成

(2) - 1 宅配

AV 73.2%

	実数	構成比	不明除
0~9%	87	3.3	3.6
10~19%	64	2.4	2.6
20~29%	81	3.1	3.3
30~39%	101	3.8	4.2
40~49%	111	4.2	4.6
50~59%	162	6.1	6.7
60~69%	167	6.3	6.9
70~79%	219	8.3	9.0
80~89%	334	12.7	13.8
90~99%	491	18.6	20.3
100%	605	23.0	25.0
不明	213	8.1	
合計	2,635	100.0	2,422

(2) - 2 卸

AV 17.6%

	実数	構成比	不明除
0~9%	1,166	44.3	49.0
10~19%	375	14.2	15.8
20~29%	234	8.9	9.8
30~39%	185	7.0	7.8
40~49%	105	4.0	4.4
50~59%	97	3.7	4.1
60~69%	68	2.6	2.9
70~79%	48	1.8	2.0
80~89%	45	1.7	1.9
90~99%	39	1.5	1.6
100%	18	0.7	0.8
不明	255	9.7	
合計	2,635	100.0	2,380

(2) - 3 自販機

AV 6.6%

	実数	構成比	不明除
0~9%	1,686	64.0	71.2
10~19%	368	14.0	15.5
20~29%	152	5.8	6.4
30~39%	74	2.8	3.1
40~49%	28	1.1	1.2
50~59%	29	1.1	1.2
60~69%	14	0.5	0.6
70~79%	10	0.4	0.4
80~89%	4	0.2	0.2
90~99%	2	0.1	0.1
100%	2	0.1	0.1
不明	266	10.1	
合計	2,635	100.0	2,369

(2) -4 その他 AV 2.7%

	実数	構成比	不明除
0～9%	2,091	79.4	88.4
10～19%	154	5.8	6.5
20～29%	51	1.9	2.2
30～39%	27	1.0	1.1
40～49%	15	0.6	0.6
50～59%	15	0.6	0.6
60～69%	7	0.3	0.3
70～79%	2	0.1	0.1
80～89%	2	0.1	0.1
90～99%	1	0.0	0.0
100%	0	0.0	0.0
不明	270	10.2	
合計	2,635	100.0	2,365

(3) 日均本数

(3) -1 宅配 AV 663.6本 MAX 100,000本

	実数	構成比	不明除
0～499本	1,422	54.0	68.7
500～999本	368	14.0	17.8
1000～1499本	119	4.5	5.8
1500～1999本	46	1.7	2.2
2000～2499本	33	1.3	1.6
2500～2999本	13	0.5	0.6
3000～3499本	18	0.7	0.9
3500～3999本	5	0.2	0.2
4000～4499本	10	0.4	0.5
4500～4999本	2	0.1	0.1
5000本以上	33	1.3	1.6
不明	566	21.5	
合計	2,635	100.0	2,069

(3) -2 卸 AV 211本 MAX 34,000本

	実数	構成比	不明除
0～499本	1,630	61.9	94.0
500～999本	61	2.3	3.5
1000～1499本	15	0.6	0.9
1500～1999本	4	0.2	0.2
2000～2499本	8	0.3	0.5
2500～2999本	1	0.0	0.1
3000～3499本	4	0.2	0.2
3500～3999本	0	0.0	0.0
4000～4499本	1	0.0	0.1
4500～4999本	0	0.0	0.0
5000本以上	10	0.4	0.6
不明	901	34.2	
合計	2,635	100.0	1,734

(3) -3 自販機 AV 100.7本 MAX 30,000本

	実数	構成比	不明除
0～499本	1,874	71.1	96.9
500～999本	29	1.1	1.5
1000～1499本	10	0.4	0.5
1500～1999本	3	0.1	0.2
2000～2499本	5	0.2	0.3
2500～2999本	0	0.0	0.0
3000～3499本	3	0.1	0.2
3500～3999本	1	0.0	0.1
4000～4499本	0	0.0	0.0
4500～4999本	0	0.0	0.0
5000本以上	8	0.3	0.4
不明	702	26.6	
合計	2,635	100.0	1,933

(3) - 4 その他 AV 15.3本 MAX 4,500本

	実数	構成比	不明除
0～499本	2,115	80.3	99.4
500～999本	5	0.2	0.2
1000～1499本	4	0.2	0.2
1500～1999本	1	0.0	0.0
2000～2499本	0	0.0	0.0
2500～2999本	1	0.0	0.0
3000～3499本	0	0.0	0.0
3500～3999本	0	0.0	0.0
4000～4499本	0	0.0	0.0
4500本以上	1	0.0	0.0
不明	508	19.3	
合計	2,635	100.0	2,127

問7 今後の計画

	実数	構成比	不明除
牛乳販売店として規模拡大	588	22.3	22.9
現状を維持	1,169	44.4	45.5
他の業種を兼業	242	9.2	9.4
異業種への転換	22	0.8	0.9
事業規模の縮小	65	2.5	2.5
このまま廃業	458	17.4	17.8
その他	27	1.0	1.1
不明	64	2.4	
合計	2,635	100.0	2,571

禁 無 断 転 載

平成 20 年 度
牛乳販売店調査・検討・拡張マニュアル

発行日／平成21年 3 月

発 行／社団法人 全国牛乳流通改善協会

〒113-0034 東京都文京区湯島 3 - 1 - 4

電話 (03) 3836-4431