

牛乳乳製品消費拡大特別事業



平成 21 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市場創造マニュアル〉

～新たな発想で地域の健康に貢献しよう!!～

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21年度牛乳販売店調査概要	1
牛乳販売店の新たな顧客とは	2
I 現在のお客様の中にもある新たな需要	4
I-1 宅配家庭の特徴を知る（自店のポジショニング）	6
I-2 お取引先全体の特徴を知る（家庭・業務用・自販機等）	8
I-3 お客様の要望・意見・満足度の読み取り方	10
I-4 お客様教育により生み出す新たな需要	12
I-5 新たな需要のキッカケの作り方	14
II 自店を取り巻く外部環境を知ろう	16
II-1 自店の立地と商圈の特徴を把握	18
II-2 地域特性を行かした新たな需要	20
II-3 本当の競争相手は誰だ（生協・産直・ネット販売等）	22
II-4 電子地図の活用法	24
II-5 潜在購買力を算定	26
III 新たな需要を掘む為に必要は設備投資	28
III-1 安全衛生確保のために必要な設備	30
III-2 効率的な物流を確保するために必要な設備	32
III-3 人材を育成するために必要な投資	34
III-4 投資と資金調達	36
III-5 返済計画の立て方	38
IV 需要開拓と利益計画	40
IV-1 儲けに繋がる販売促進と開拓活動	42
IV-2 拡張計画を利益計画に落とし込む	44
IV-3 売上の見積もり方法	46
IV-4 経費の見積もり方法	48
IV-5 商品毎に異なる利益への貢献	50

V	日均1000本へのサクセスストーリー	52
V-1	7km商圏でお客様の顔が見える経営	54
V-2	若き後継者が自らを売り物にしてファンづくり	56
V-3	地域とのコミュニケーションで知名度アップ	58
V-4	職域販売で新たな可能性に挑戦	60
V-5	地元商店等と連携した生活支援サービス	62

平成21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につなげる。

2. 調査の背景

2年連続した値上げは牛乳販売店の業績に大きな影響を与えており、高齢の販売店の中には廃業までも検討しているところが出てきている。

しかし、値上げしたとはいえ、相対的に牛乳の価値を評価すれば、価格パフォーマンスが極めて高い食品であることに変わりはない。従来のお客様だけでなく、健康の必要性を実感し始める50才代や妊産婦の皆様、商業ビルの職域販売、イトイン付のパン屋さんや菓子屋さん等、これから開拓すべき市場が新たに生まれている。

本年度は、新たな市場や需要の開拓に挑戦している先進事例を13店舗訪問調査し、牛乳販売店が獲得すべき新たな需要を明確にし、獲得・維持させるための効果的な販売促進活動をマニュアルとしてまとめた。

3. 調査テーマ

「牛乳販売店のための市場創造マニュアル」
(～新たな発想で地域の健康に貢献しよう!!～)

4. 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)

5. 調査担当者

経営専門家(中小企業診断士)
青 沼 泰 彦 氏
石 川 明 湖 氏
佐 藤 卓 氏

6. 調査実施期間

平成21年8月～11月

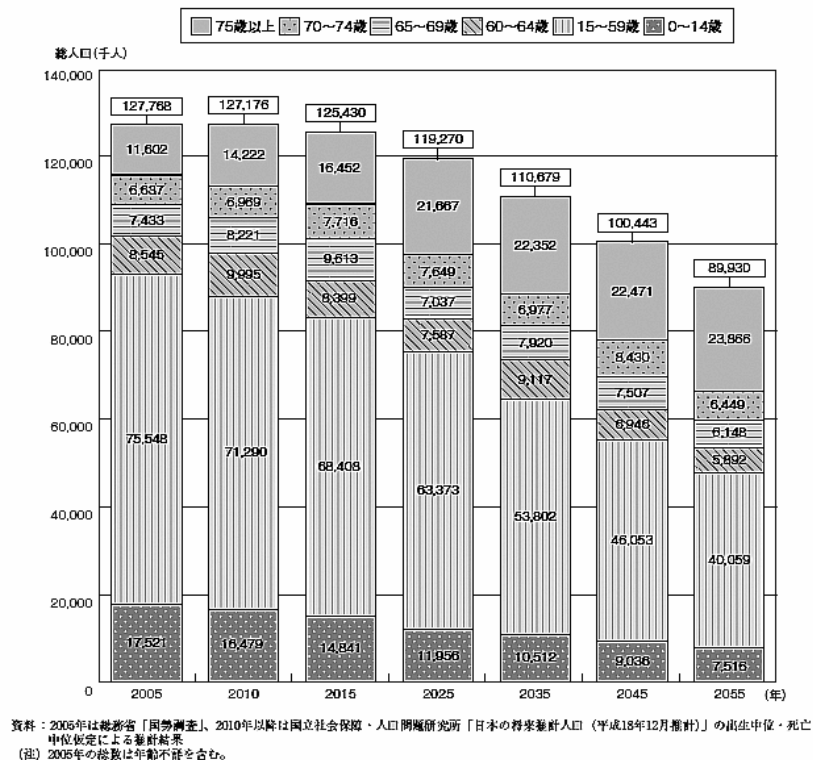
7. 調査対象販売店

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。

牛乳販売店の新たな顧客とは

この数年来、牛乳販売店の業績は低下傾向にあります。昨年度に当会が行った調査結果においても、多くの販売店で売上と粗利益が減少していることが示されました。宅配牛乳のお客様は年配者が多いため、常に新規開拓を行わなければ売上は減少してしまいます。新規参入も加わり、競争が激化した結果、宅配市場は飽和状態に近くなったとも言われています。開拓コストの上昇がそれを裏付けています。このような環境の中でも、優良事例となる牛乳販売店は新規のお客様を増やし続けているのです。若い経営者が新たな視点で、これまで宅配牛乳の対象とは考えていなかった市場を開拓し始めました。牛乳販売店の新たな市場は何処にあるのかを探ってみましょう。

1. 食品産業全てがターゲットとする中高年市場



上の図は2005年から2055年までの、日本の人口変化を示しています。何と、2005年から減少をはじめ、2055年には約9千万人にまで落ち込んでしまいます。衣・食・住に関連する産業は人口によって業績が大きく左右されますから、再編成が始まりました。

しかし、興味深いのは楕円で囲った年齢層です。60歳以上の人口は2010年には約4千万人に達し、その後も減少することなく、2055年でも4千万人を超えていることが予測されています。高齢者をターゲットとしてきた牛乳販売店にとっては、ありがたい世の中になるのです。しかし、世間はそれほど甘くありません。量販店や通信販売そして農業生産者に至るまで、食品産業全体が中高年市場をターゲットに方向転換を進めようとしています。宅配を事業に取り入れる企業は増えつつあります。取扱商品の中には牛乳が含まれることは確実です。資本力のある企業が新たな競合相手として現れることとなりますので、牛乳販売店としては、すぐにも将来のお客様確保に動き出す必要があります。

2. 牛乳販売店の可能性を引き出す新たな市場

下の表に牛乳販売店のお客様をまとめてみました。卸・自販機・小売のそれぞれに主な既存市場と、牛乳販売店のノウハウを活かすことができそうな未開拓市場を整理したものです。

牛乳販売店の市場

	卸	自販機	小売	
			契約販売	スポット販売
既存市場	食料品小売店 菓子製造小売店 飲食店 食品スーパー 給食 学校・病院等の売店	学校 工場 病院 銭湯 S C等の集客施設 集合住宅 公共施設 スポーツ施設	高齢者世帯 デスク配	イベント販売
未開拓市場	ファストフード店 インスタペーカーリー	高齢者施設 オートロックマンション	妊産婦 中年夫婦 個人事業者 店舗	店売り 移動販売 通信販売 職場等への出張販売

「卸」は利幅が薄くて魅力的ではありません。しかし、宅配コース上にあれば新たな手間は掛かりませんので、開拓する価値はあるでしょう。新しく店を出した喫茶店・インスタペーカーリー・ファストフード・弁当屋等を卸先として検討してみましょう。

「自販機」もいいロケ先があれば無人で売上を作ってくれます。既に多くの施設に入っているとは思いますが、これからも増加することが見込まれる高齢者対象の住宅や施設には営業をかけたいですね。宅配営業が難しいオートロックマンションには自販機で入り込むことも可能ではないでしょうか。

「小売」は配達集金を行う契約販売と、その場で現金と引き替えするスポット販売に分けることができます。契約販売が牛乳販売店を支えているのですが、いまは高齢者世帯が中心です。将来の競合に備えるためには、妊産婦・中高年夫婦のようなこれから長く付き合いたいお客様と宅配コース上で営業している個人事業者・店舗に目を向けることも必要でしょう。

牛乳販売店は小売店でもありますから、配達だけでなく現金商売を拡大することも検討すべきでしょう。まずは店売りです。折角店を構えているのですから、人出が多くなる週末等は店売りを強化したいですね。高齢者が多くなった団地での移動販売も可能です。商圈内に事務所が多くは入っているビルがあれば効率的な出張販売ができるでしょう。近い将来は既存のお客様に対して、ホームページを使ってスポット販売ができるようになるかもしれません。

牛乳の宅配が牛乳販売店の中心であることに変わりはありません。しかし、牛乳の販路を複数確保し、状況に合わせて重点を変化させる経営が、これからは求められることになるでしょう。

I 現在のお客様の中にもある新たな需要

長引く不景気の中、2年連続した値上げは牛乳販売店の業績に大きな影響を与えており、店主が高齢の販売店では廃業までも検討しているお店が増えてきているようです。

このような厳しい環境で、新規のお客様を開拓することはとても難しいものです。そこで、現在のお客様の要望をしっかりと捉え、新たな需要を把握し、対応していくことが重要と考えます。

あなたのお店のお客様はどんな方が多いですか？

高齢者の方ですか？それとも若い世代の方？一般家庭より職域ですか？

ここでは、自店の現在のお客様の状況や要望をしっかりと把握し、新たな需要への対応について以下の5つのポイントから考えていきます。

I-1 宅配家庭の特徴を知る（自店のポジショニング）

宅配をしている家庭にも色々あります。独居の高齢者もいれば、若い夫婦と子供、2世帯という家庭もあります。

あなたは、自店のお客様の特徴をしっかりと把握していますか？自店のポジションはどこにあるのか捉えていますか？

I-2 お取引先全体の特徴を知る（家庭・業務用・自販機）

一般家庭、業務用、自販機とそれぞれのお店によって、得意分野は異なります。ここでは、それぞれの状況について数値をもとに説明を行います。

I-3 お客様の要望・意見・満足度の読み取り方

お客様の要望や意見を品揃えや対応に取り入れること、お客様が現在の自店に満足しているかどうかについて知ることは、地域密着の牛乳販売店にとって、大きな課題であり、成長への道しるべになります。

ここでは、お客様の思いをいかに読み取るか、その方法について考えていきます。

I-4 お客様教育により生み出す新たな需要

現在のお客様の中には、商品の特徴をあまり詳しく知らずに契約されている方もいらっしゃいます。そこで、お客様に商品の特徴や健康情報などをお知らせ（教育）し、新たな需要につなげるための方法について考えていきます。

I-5 新たな需要のキッカケのつくり方

単なる営業活動だけでは、新しい需要を模索し、開拓することは難しいものです。

ここでは、取扱商品以外でのお客様とのコミュニケーションを図ったり、また、業界全体で取り組んでいきたい新たな需要を掘り起こすキッカケ作りについて考えていきます。

消費者教育で新需要を開拓

～京都府牛乳商業組合～

当組合では、年に2回の割合で、お客様を牧場、乳業メーカーへ案内し、お客様に生・処を知ってもらうための見学会を行っています。毎回、大変人気があり、約1000名の応募があり、80名の方が参加できます。

また、21年度事業として、妊産婦の方に向けたセミナーを開催しました。妊産婦100名を招待し、一流シェフが妊産婦のために京都産の牛乳と京都産の食材を使ったスペシャルコラボランチを創作し、食べてもらい優雅で心温まる「聞いて・味わって」健康に良い“牛乳”を紹介するイベントとなりました。

このように当組合では積極的に消費者教育に取り組んでいます。新たな需要の開拓につなげています。

商品以外でのコミュニケーション手法

～奈良県：S販売店～

S販売店では、開業時から毎月1回の割合でミニコミ誌を約9000部発行しています。

ミニコミ誌の内容は従業員が交代で挨拶文を載せ、お客様からいただいた生の声を手書きのまま掲載しています。

また、当店のミニコミ誌の最大の特徴は、乳製品以外でお客様から預かったリサイクル商品（自転車、五月人形、七五三の着物や帯、冷蔵庫、靴、医療用ベッドなど）の情報も入れており、お客様とのコミュニケーションにも役立っています。

アンケートも毎回掲載し、毎月約100名の方からのご意見があり、お客様の要望や満足度などを把握するツールとなっています。

I-1 宅配家庭の特徴を知る (自店のポジショニング)

【要点】

お客様の管理はどのように行っていますか？お客様台帳を作っていたり、宅配管理システムを活用しているお店がほとんどだと思います。

しかしながら、宅配管理システムを本当に活用できていますか？請求書や領収書発行などの業務だけに止まっていませんか？

ここでは、せっかく蓄えたお客様データを、お客様の特徴を知るために、分類して活用していくことに目を向けていきます。その上で、自店が置かれているポジショニングについて、把握し、自店の将来像とのギャップを埋めていくための方策について考えていく流れについて説明を行います。

【実施方法】

1. お客様データを分類する

宅配管理システムには、お客様のデータが盛りだくさん入っています。しかしながら、そのデータを活用しているお店は残念ながら少ないものです。

自店のお客様の構成を感覚では分かっているとしても数値的に把握しているお店は少ないものです。

お客様を分類するキーワードとしては、次のようなものがあります。

・年齢 ・家族構成 ・購入商品 ・一般家庭か職域か など

これらのキーワードを活用して、分類してみてください。

まずは、自店のお客様を知ることが今後の道しるべとなってきます。

2. ポジショニング図の中での自店の現在の位置と今後目指す位置とをプロットする

お客様データを分類した後、自店に合致した軸を使い、ポジショニング図を作成し、自店の位置をプロットしてみてください。(現在の位置は赤色を使用)

その後、今後自店が目指す位置をプロット(青色を使用)し、線で結びます。

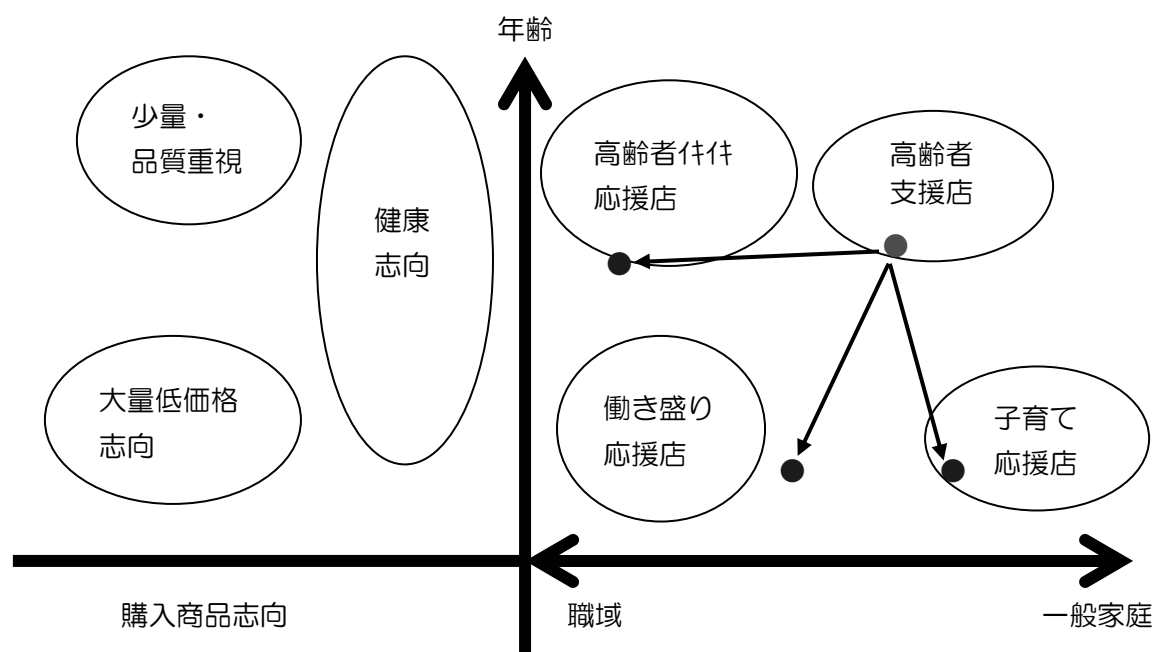
3. 現在の位置と今後目指す位置とのギャップを埋めるための方策を考える

現在の位置と今後目指す位置とのギャップを埋めるためには、まず、最初に新しい市場について、情報収集を行うことが必要です。そのためには、自店の商圏の人口や世帯数の推移、年齢別人口などを調査し、また、同業他社の宅配状況をつかむことが重要となってきます。

まずは、自店を知り、外部環境(商圏内外の環境、他の牛乳販売店の状況など)を把握し、今後の方策について検討をしていきます。

【図及び帳票等】

ポジショニング(例)



上記のように、ポジショニング図の例を示しました。

説明を付け加えると、左側は、購入商品の志向と年齢を軸にしてあります。健康志向はどの世代においても根強く、全年齢層にかかっています。高齢者ほど、少量で品質重視の商品を購入し、年齢層が若いほど、大量消費となり、低価格志向も強いといった形になっています。

右側は、職域、一般家庭と年齢を軸に示してあります。

職域で年齢が若い世代は、働き盛りのお父さんたちの健康維持のため、若いOLなどの美容のための応援店として位置づけられます。また、職域で高齢者は、高齢化社会の中で、デイサービスなどの介護施設、高齢者サークルなどをターゲットとする高齢者同伴応援店。一般家庭の若い世代は、子育て真っ最中及びこれからの妊産婦などをターゲットとする子育て応援店、一般家庭の高齢者は独居高齢者を含み地域密着の牛乳販売店として、牛乳の宅配だけでなく、生活支援までも配慮した高齢者支援店として位置づけてあります。

あなたのお店はどの位置にありますか？

そして、あなたのお店の目指すべき方向はどこですか？

【実施上の留意点】

- ① 宅配管理システムの有効活用をすることが重要です。せっかく蓄えてあるお客様情報も使わないのでは、何のためにもなりません。まずは、お客様情報をしっかりと整理することがこの方法を有効にする秘策とも言えるでしょう。
- ② ポジショニング図の例は一例であるため、自店のお客様の分類の時に使用したキーワードをもとに独自で作成し、プロットする必要があります。
- ③ このポジショニングは1回行ったからといって満足してはいけません。経営を取り巻く環境は日々変化しています。少なくとも年に1回、新年度の開始時には必ず行うようにしたいものです。

I-2 お取引先全体の特徴を知る (家庭・業務・自販機)

【要点】

あなたのお店は、どの分野を得意としていますか？

一般家庭ですか？それとも業務用（卸）中心ですか？または、自販機ですか？

取引先の特徴を知することは、経営にとってとても重要なことです。

ここでは、それぞれの取引先の特徴について数値を交えながら、説明を行っていきます。

【実施方法】

1. 一般家庭の状況

平成21年の家計調査年報（総務省統計局）によると、一般家庭（世帯人員249人）の年間の牛乳などの購入金額は次のとおりです。

品 目	牛乳	乳製品	ヨーグルト
金額（円）	13,738	11,844	6,812

3年前の平成18年の調査と比べると、牛乳（92.4%）、乳製品（105.4%）、ヨーグルト（99.3%）という結果になっています。

このように全体的に見れば、ほぼ横ばいという数字になっています。

これは年間購入金額のため、月に換算すると牛乳で約1,100円、乳製品が約1,000円、ヨーグルトが約570円と合計で2,670円になります。

このことより、各家庭で、牛乳・乳製品の購入金額は約3,000円ということが分かります。

2. 業務用（卸）の状況

業務用としては、スーパーへ卸したり、各種施設へ納入したり、学校給食や幼稚園への納入が主な取引先になると思います。

大手量販店やスーパーなどは、牛乳の特売は、集客の目玉となることから、紙パック1ℓ 140円台～150円台で販売する時もあります。このように大手量販店やスーパーでは、価格競争が非常に激しくなっています。

成長盛りの子供たちにカルシウムを効果的にとってもらうために学校給食による牛乳は非常に大切なものですが、地域によっては、米飯の給食には合わないなどの理由により、学校給食から牛乳を外す学校も出てきています。また、子供の減少により、学校牛乳の絶対数が減少してきています。

このように業務用においても非常に厳しい状況が分かります。

3. 自販機の状況

(社)日本自動販売機工業会の調査によると、平成21年の自動販売機普及台数は、牛乳で168,400台（前年比95.8%）、販売額154,177百万円（93%）となっており、減少傾向が見られます。

飲料全体では、特に販売額が前年比89.4%と大きく減少しています。

【図及び帳票等】

1. 都市規模別年間購買金額

単位：円

都市階級 地 方	世帯人員 (人)	牛乳	乳製品	ヨーグルト
全国	2.49	13,738	11,844	6,812
人口5万以上の市	2.43	13,581	11,940	6,845
大都市	2.21	13,036	12,039	6,807
中都市	2.49	13,703	12,216	7,031
小都市A	2.64	14,117	11,441	6,641
小都市B・町村	2.80	14,646	11,283	6,620

平成21年 家計調査年報（総務省統計局）より抜粋

2. 平成20年末自販機普及台数及び年間自販金額

機 種	中身商品例	普及台数		年間自販金額（千円）	
		2008年末	前年比 (%)	2008年	前年比 (%)
飲料自販機	清涼飲料	2,230,000	98.7	2,149,720,000	88.8
	牛乳	168,400	95.8	154,177,500	93
	コーヒー・ココア (カップ式)	143,000	92.9	137,137,000	91
	酒・ビール	46,800	95.5	81,900,000	95.5
飲料小計		2,588,200	98.1	2,522,934,500	89.4

(社)日本自動販売機工業会 資料より

【実施上の留意点】

- ① 前述したデータは毎年行われている調査結果なので、毎年、最新のデータを入手し、検討を行うことが必要です。
- ② 家計調査年報については、都市規模別や各都道府県別など、詳細に分かれていますので、自店の所在する都道府県のデータを参考にしてください。
- ③ これらの市場動向は、新聞やインターネットなどで公表されています。以下のホームページなどを参考にしてください。
 - 総務省統計局「家計調査年報」 <http://www.stat.go.jp/data/kakei/>
 - （社）日本自動販売機工業会 http://www.jvma.or.jp/information/2_O1.html

I-3 お客様の要望・意見・満足度の読み取り方

【要点】

牛乳販売店は地域のお客様に支えられています。

お客様に信頼され、慕われ、喜ばれる牛乳販売店になるためには、お客様の要望や意見をどのように聞き、活かしていくか、そして、お客様の満足度をどのように読み取っていくかが大きな課題です。

ここでは、実際にお客様の要望を聞くための方法について説明を行っていきます。

【実施方法】

1. 直接対話でお客様の声を聞く

お客様の本音を一番良く聞くことができる手段は、直接対話です。朝配などが多いとなかなかお客様と直接、顔をあわせることがない販売店も多くあると思いますが、できるだけ時間を作って、お客様を訪問し、お客様の要望やご意見に耳を傾ける機会を増やしましょう。

商品の内容はもちろんのこと、店主は、日々の従業員の対応についてもご意見を聞くチャンスです。是非、積極的に足を運ぶようにしましょう。

2. アンケートを使ってお客様の声を聞く

ミニコミ誌など、自店の情報誌にアンケート欄を作って、日ごろのお客様の意見を聞くようにします。

アンケートは、○をつけてもらう方式でもよいし、自由意見を書いてもらうようにしても良いと思います。

お客様から回答のあったアンケートについては、全ての従業員が閲覧できるようにし、意識の向上につなげていきたいものです。

3. ホームページやメールを使ってお客様の声を聞く

自店のホームページを持っているお店については、ホームページ上でも、顧客が意見を伝えられるような仕組みにしておくことが必要です。

面と向かってはなかなか言いにくいこと、お客様の要望とアンケートのタイミングが合わない時などに有効です。

ホームページ上でご意見をいただいた場合は、粗品を進呈などといった特典をつけると、アンケート回答率が向上します。

4. お客様感謝のイベントを行いお客様の声を聞く

上記3項目については、現在のお客様からの要望や意見などをお伺いする手段ですが、この項目については、現在のお客様に加え、今後、お客様となっただけの可能性のある消費者からも声を聞くことができるものです。

現在のお客様以外から「宅配牛乳を何故とっていないのか」という理由を聞くことにより、現在の問題点が見つかり、改善策へとつなげていくことができます。是非、お客様以外からの声を聞く機会を作る努力をしていきたいものです。

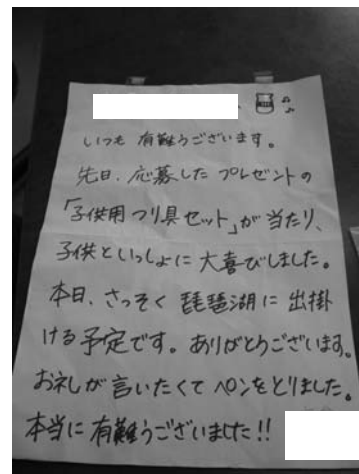
【図及び帳票等】

1. アンケート例

☆ お便りコーナー ☆
いつもたくさんのお便りありがとうございます。みなさまからのご意見、ご希望、ご感想などお待ちしております。

～ ご意見やご感想をお聞かせください ～ 先日はファンヒーターカードをお届けいただき本当にありがとうございます 永く大切に使用させていただきます	～ ご意見やご感想をお聞かせください ～ 配達いつもありがとうございます。 今回は孫の大好物なプリンが来ていたため、ポイントを使わせていただきます。孫も大喜びです。 どうぞ、次の来訪が楽しみです。
～ ご意見やご感想をお聞かせください ～ 何時も新鮮な牛乳を届けてありがとうございます。孫も満開になって暖い気候になりました。かわいそれども配達の間隔はまだまだ寒いが残っていると思います。お体に気をつけて下さい。吉沢大志様、来店時の研修本当にありがとうございました。埼玉へお帰りにあてもみえとご活躍は是非に。	～ ご意見やご感想をお聞かせください ～ シマカサダリ 楽しく拝見しています お便りの紹介あり。社員の笑顔ありで「いいにも栄養」がわかります。 リサイクルコーナーにもお品をいただいたと 思っていますので、その節はよろしくお願いします。

2. お客様からの声



【実施上の留意点】

- ① ミニコミ誌へお客様の声を掲載する場合は、個人情報の保護に十分気をつける必要があります。
- ② お客様の声は良いことも悪いことも全てオープンにし、従業員の誰もがいつでも見ることができる状態にしておく必要があります。そして、お客様から褒められた内容については、店主は従業員が頑張ったことを認め、全従業員へも実名で報告し、従業員同士の意識向上につなげていく必要があります。
- ③ ホームページでのアンケートを行う場合は、できるだけ多くの人にホームページを見てもらう必要があります。そのため、情報誌や請求書、領収書などにホームページアドレスを載せたり、QRコードを載せるなど、お客様がアクセスしやすい状況を整えることが重要です。

I-4 お客様教育により生み出す 新たな需要

【要点】

現在のお客様の中には、商品を十分熟知し、購入されている方も見えますが、一方で、商品の特徴をあまり詳しく知らずに契約されていたり、または、長くご契約いただいていると新商品なども次々と出てくるため、良く理解せずに注文されている方もいらっしゃいます。

そこで、お客様に自店の商品の特徴や健康情報などをお知らせし、新たな需要につなげていくことも必要です。

ここでは、お客様を教育することにより生み出す新たな需要について考えていきます。

【実施方法】

1. 情報誌で商品情報や料理提案などを行う

自店独自の情報誌を発行しているお店は多いと思いますが、その中で、新商品情報などを載せます。

メーカーからの受け売りの文章ではなく、自店オリジナルの商品説明ができると良いと思います。特に普段から配達している馴染みのある従業員の言葉で書かれていると、お客様は興味を持ち、安心感と情報の信頼性もアップします。

また、簡単に作れる料理レシピなどを載せ、牛乳の飲料以外での活用方法の提案をし、本数のアップにつなげていきたいものです。

2. 生産地に出向き、牛乳ができ、お客様に届くまでを見学してもらう

牛乳は牛の乳ということは分かっているものの、牛乳ができてから、自分たちの口には入るまでにはどのような流れになっているのかを知っているお客様は少ないものです。

牧場で乳搾りを体験し、メーカーの工場見学で絞ったての生乳が殺菌され、牛乳瓶や牛乳パックに入れられていく様子を知ることは牛乳における安心感、信頼性もアップします。

そして、それを企画してくれた販売店には感謝さえされると思います。

生・処・販が協力し、見学会を行うことにより、業界全体のレベルアップ、牛乳の消費向上にも役立ちます。

3. 講習会を行う

牛乳の良さを知ってもらうために、お客様を対象とした講習会を行います。講習会の内容は、牛乳の良さを知るための管理栄養士などによる講演、牛乳を使った料理やお菓子などの実際の調理、骨密度の測定など、聞くだけでなく、参加者が参考になり、楽しめる内容としていくことが必要です。

高齢者向けの講習会、小中学生向けの食育講習会など色々なお客様に向けた内容があると思いますので、検討を行っていくことが重要です。

【図及び帳票等】

1. 簡単なレシピ

大根の牛乳漬け



材料（作りやすい分量）

大根 1kg

A 砂糖 200g

牛乳 酢 各60cc

塩 40g

1. 大根を10～15cmの四つ割りにしたものを、Aを混ぜたものに漬け、軽く重しをする。
2. 1日たったら、水が上がるので上下かえす。
3. 3日位から1週間が食べごろです。

2. 見学会の様子



【実施上の留意点】

- ① 産地見学や講習会などは1店舗だけではなかなかコスト的、人的にも取り組みにくい
ため、各都道府県の流改協などを中心として、業界として取り組んでいくことも検討し
ていく必要があります。

I-5 新たな需要のキッカケのつくり方

【要点】

長引く不景気、相次ぐ値上げの中、単なる営業活動だけでは、新しい需要を開拓することは難しいものです。

いかにして新たな需要を見つけるのか、まずはキッカケづくりから考えてみたいと思います。

ここでは、取扱商品以外で、お客様とのコミュニケーションを図ったり、業界全体で取り組んでいきたい新たな需要を掘り起こすキッカケとなるイベントについて考えていきます。

【実施方法】

1. 多くの消費者に牛乳の良さを知ってもらうイベント

現在、お客様の方、お客様でない方の双方を対象にしたイベントを行います。

例えば、妊産婦を対象とした講習会と牛乳を使った料理でのお食事会を行います。牛乳に含まれているカルシウムがお母さんと赤ちゃんにとってどれだけ有効なのかを理解してもらい、家庭でもできる牛乳料理を提案し、食べてもらうことにより、牛乳の需要拡大につなげることを目的としています。

また、高齢者のスポーツとしてグランドゴルフが各地で行われていますが、その大会などで、試飲会や骨密度の測定などを行い、高齢者への牛乳拡大へつなげるなど、多くの消費者に牛乳の良さを理解してもらい、牛乳の購買に結び付けていくことが重要です。

2. イベントは単発で終わらない

前述のようなイベントは、単発で終わらないような仕組みが必要です。大がかりなイベントほどコストがかかるため1回限りで終了しがちです。

単なる打ち上げ花火的なイベントではなく、次から次へと関連性のある形で継続していくことが重要です。

次ページの図2にあるように、牛乳拡大キャンペーンのプレゼントとして、牛乳を使って作るスープをつけたりするなど、牛乳を飲料としてではなく、料理提案として牛乳の拡大につなげています。

3. 商品以外でのお客様とのコミュニケーションツール

取扱商品以外でお客様とのコミュニケーションを図っていくことも考えていくことが必要です。

牛乳販売店は地域密着が成功の鍵です。その観点から、地域のお客様の要望を聞きだし、リサイクル品の紹介・仲介やお客様の不用品を集めて、バザーを行ったりすることも検討してみてください。

また、地域ならではの耳より情報もあります。地元の人から見る地元の良さを知らせるために、地元のレジャースポットの紹介をしたりして、お客様とのコミュニケーションの手段として活用することも重要です。

【図及び帳票等】

1. 商品以外でのお客様とのコミュニケーション



リサイクルコーナー
先月ご紹介しました品物の当落者は次の方となりました。

ふとんの綿 3991円
中尾様(お電話) 1772
餅つきの日 969円
丸山様(お電話) 1772
リクシーアップベッド 1812円
山下様(お電話) 1772
電話台 7245円
南浦様(お電話) 1772
事務所用回転椅子 20355円
稲森様(お電話) 1772

① 土鍋(直径22cm、高さ8cm) 2200円
② 天ぷら鍋 1700円
③ ネルツレビスおねまき 1700円
④ 高級ネルおねまき 1700円
⑤ キャリーケース 1700円
⑥ 天体望遠鏡(箱付、口径55mm) 1700円
⑦ ベッドカバー(ダブル用) 1700円

a-so-bu
遊 春のおでかけおすすめスポット

～お客様の声特集～

琵琶湖西岸 ～ 湖南編

- 成田牧場がオススメ。小さい子供でも動物とふれあえる。(草津市 S様)
- ロクハ公園。子供用の遊具が増え、ゆったりと散歩したり、家族で出かけるのにおすすめ。(草津市 A様)
- 叶匠寿庵 寿長生(すない)の郷(さと)。春には梅が咲き、実は和菓子に使用するため沢山の梅の木があります。(大津市 M様)
- 主人と土山のダイヤモンド滋賀でグランドゴルフをして、やっぽんぽんの湯に入浴。桜の咲くころはいいかな～と。(竜王町 D様)

2. イベントは単発で終わらない



牛乳を加えて作るスープ
セットをプレゼントし、次
の商品販売へ結び付けて
いる。

【実施上の留意点】

- ① 自店の商品以外のものをお客様とやり取りする場合には、責任の所在など十分に留意して行う必要があります。
- ② 単発のイベントでなく、継続できる内容で取り組み、牛乳の需要拡大につなげていくことを考えて企画することが大切です。

Ⅱ 自店を取り巻く外部環境を知ろう

外部環境には、経済情勢、人口や世帯数の動向、同業の競合状況、異業種との競合状況など非常に多くの項目があります。これらの自店を取り巻く外部環境を知ることは、なかなか簡単にできることではありません。アンテナを広く張って環境の変化を察知することが必要です。

ここでは、自店の商圈の特徴を知ることや潜在購買力の算出など自店を取り巻く外部環境の把握の仕方や外部環境の考え方について説明を行います。

Ⅱ－１ 自店の立地と商圈の特徴を把握

あなたのお店のある場所はどんな地域ですか？

創業時とどのように変化していますか？

まずは、自店の立地について正確に把握することが必要です。

Ⅱ－２ 地域特性を活かした新たな需要

Ⅱ－１であなたのお店の立地、商圈を把握しました。あなたの地域はどのような特性がありましたか？

地域の特性により、お客様の要望は異なります。それを新たな需要として捉えてみましょう。

Ⅱ－３ 本当の競争相手は誰だ（生協・産直・ネット販売等）

あなたのお店の競争相手は誰ですか？

大手量販店ですか？それとも生協？産直？ネット販売ですか？

牛乳販売店の本当の競合について考えていきます。

Ⅱ－４ 電子地図の活用法

あなたのお店では、電子地図を活用していますか？宅配ルート管理のみの活用ですか？

せっかくの電子地図ですから、ルート管理に加えて、営業支援での活用も取り組んでいきましょう。

Ⅱ－５ 潜在購買力を算定

お店の潜在購買力を知っていますか？

潜在購買力は簡単に言えば、特定地域で最大限に販売することができる可能性をいいます。これを知ることにより、実現可能な自店の数値目標を立てることができます。

商圈世帯数より開拓可能世帯の算出

～新潟県：D販売店～

当店では、次のように開拓可能世帯の算出及び開拓余力の算出を行い、開拓の目標を立てています。

- ① 宅配牛乳開拓可能世帯数＝商圈世帯数×3割
- ② ①で出た世帯を日均1本とする。
- ③ 競合店の調査 日均本数（世帯シェア）の算出
- ④ 開拓余力＝②－③
- ⑤ ④で出た数字が世帯数の1割の余裕があれば参入。

また、商圈世帯数の15%を自店の顧客としたら、無理な開拓を避けるようにしています。その理由としては、15%以上になると、解約率も高くなり、営業が競合他社の受け箱を狙うというケースが増えてきたためです。

新規開拓における電子地図の活用

～京都府：A販売店～

A販売店では、平成14年より現在の電子地図システムを活用しています。

宅配のルート管理はもちろんのこと、当店では、この電子地図システムを新規開拓のツールとして活用しています。

地域の設定、既存顧客や休眠顧客、場合によっては不良取引履歴のある家の表示、商圈シェアの算出など当店における営業活動を一般的にサポートしています。

このシステムは、(社)全国牛乳流通改善協会の事業で平成11年～13年に検討され、牛乳販売店専用に作成されたものです

Ⅱ－１ 自店の立地と商圈の特徴を把握

【要点】

あなたのお店は、どのような場所に立地していますか？住宅街ですか？それともオフィス街ですか？交通の便はどうか？このように自分のお店の立地について客観的に見る必要があります。

新しく道路ができていたり、住宅が増えていたりなど、多くのお店は、開業当時とは、お店を取り巻く環境が変化していると思います。

ここでは、自店の立地や商圈の特徴の把握の仕方について説明を行います。

【実施方法】

1. 自店の立地環境、商圈を調べる

地図上に自店の位置をプロットします。自店を中心として、半径500m、1km、3km、5kmというように、円を描きます。

量販店や同業他店などの競合店をプロットします。

商圈シェアを色分けし、地域ごとにメッシュをかけます。そうすることにより、一目で商圈の中でもシェア率の高い地域、低い地域が分かり、今後の開拓へもつながります。

2. 自店の商圈の人口・世帯数の推移を調べる

自店の商圈の人口・世帯数の推移を調べます。

また、人口については、年齢別のデータもありますので、年齢別にも調べてみると、高齢化が進んでいる地域なのか、若い世代が多い地域なのかも数値的に捉えることができます。

そして、昼間人口や夜間人口を調べることで、営業開拓のアプローチ時間などの焦点を当てることが可能となります。

人口・世帯数等については、該当する商圈の市町村の役所で調べることができます。市町村によっては、ホームページ上で公開している場合もありますので、比較的容易に調べることができます。

3. 従業員からの情報をノートに書く

配達員や集金などお客様と直接に接している従業員の情報は信頼性も高く、非常に重要な内容が含まれています。そこで、お客様とのやり取りの中から得られた情報は1冊のノートに書いてもらい、誰もが見る状態にし、情報の共有化を図ってほしいものです。

4. 経済動向を知ろう

自店の立地している環境については、上記1、2で把握することができました。しかし、これだけでは、経済動向まではなかなか捉えることができません。

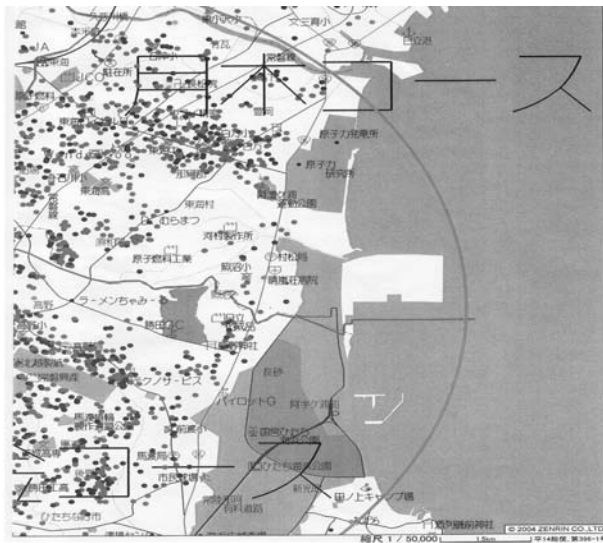
しかしながら、こう不況が長引いていると、全体的な購買力も減少してきているのは否めません。

したがって、総務省統計局が発表している「家計調査年報」などを活用し、自店の取扱商品の年間購入額などを知ることも大きな要素となります。

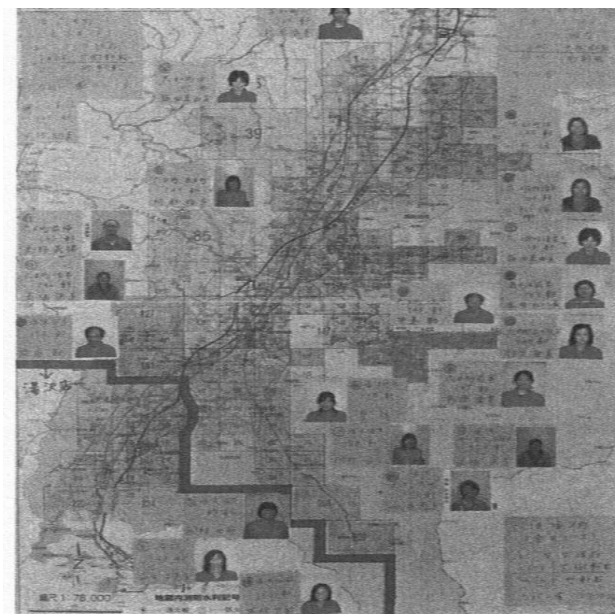
● 総務省統計局「家計調査年報」 <http://www.stat.go.jp/data/kakei/>

【図及び帳票等】

1. 地図上に半円と宅配先をプロット



2. 商圈地域をメッシュ単位に担当別に色づけ



【実施上の留意点】

- ① 自店を取り巻く環境は日々変化します。変化した都度に、地図内にプロットする、データを書き換えるなどして常に新しいデータにして活用していくことが重要です。
- ② 従業員の誰も見える場所に地図を掲示しておき、従業員全体で商圈の把握を行っていくことが重要です。
- ③ 外部データの活用はもちろんのこと、従業員からの生の情報も重要です。従業員の声を記録に残す仕組みづくりをしていくことが重要です。

Ⅱ－２ 地域特性を活かした新たな需要

【要点】

Ⅱ－１であなたのお店の立地、商圈を把握しました。

あなたのお店の地域はどのような地域でしたか？競合は激しいですか？高齢化は進んでいますか？まだまだ新規開拓が可能な地域でしたか？住宅よりもオフィスが多い地域でしたか？

それぞれの地域の特性により、お客様の要望は異なります。それを新たな需要として捉えてみましょう。

ここでは、地域特性を活かした取組みについて考えていきます。

【実施方法】

1. 高齢化が進んでいる地域の場合

最近では、どの地域に行っても高齢化が進んでいるという声を聞きます。特に高齢者の独居も増えてきています。そこで、高齢化が進んでいる地域での新たな需要について考えていきます。

茨城県のひたちなか市では、平成6年より「愛の定期便」と称して、70歳以上の一人暮らしのお年寄りに1日1本又は、2日で1本の割合で、牛乳販売店に商品を配達してもらい、独居老人の安否確認に役立てています。

牛乳販売店は、2日に1回程度の訪問をすることにより、前回の牛乳の取り忘れがあるかないかが確認できます。ですから、万が一、家の中で倒れていても牛乳のとり忘れにより気がつくことができます。その利点を行政側が利用したものです。このひたちなか市のように行政が主体で取り組んでいる地域はまだまだ少ないですが、各個店において、独自にお客様に緊急連絡先を聞いておき、緊急の場合は連絡するというシステムを構築しているお店も出てきています。

また、三重県のある販売店では、高齢化が進み、日々の買い物も十分にできないことから買い物代行を行ったり、電球や住宅用火災報知機の取り付けなど地域の何でも屋として活動しています。

このように高齢化が進むことにより、新たに出てきた需要に対し、柔軟に対応を行うことが必要です。

2. 外国人の多く住む地域の場合

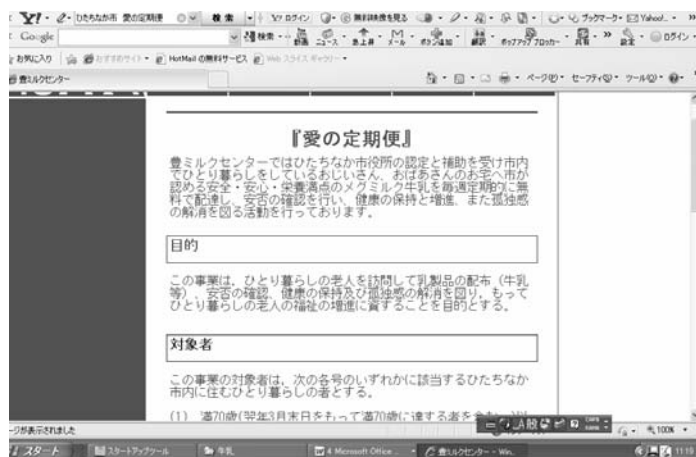
これまで、牛乳販売店は、積極的には、外国人を相手に宅配を行うことを行ってきませんでした。その理由としては、1ヶ月まとめの支払いになり、未払いが心配なこと。日本の宅配と言う習慣に外国人が順応できるかという不安などからです。

最近は多くの外国人が住む地域も増えてきています。そこで、これまでアプローチしなかった外国人家庭へも開拓をしていく必要があります。

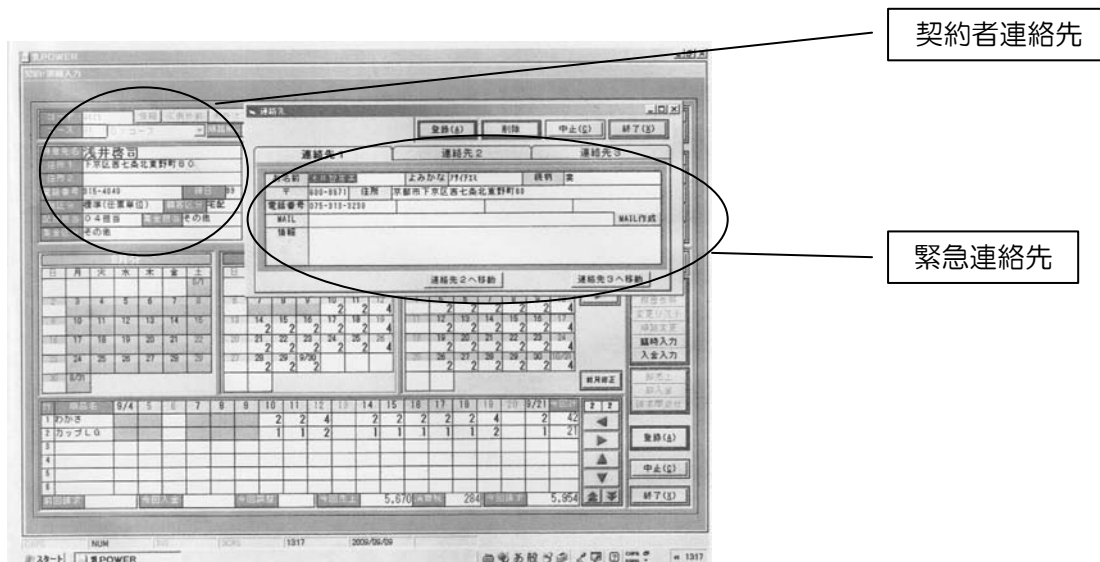
母国に家族を残し、日本で働いたお金を仕送りしている人たちもいれば、エリート社員として日本で働いている方もみえます。しかしながら、健康という面では日本人以上に気にかけている方が多いのも事実です。「健康」という切り口と、従業員との対話の中から生まれてくる「日本での安心な暮らし」という面からのアプローチにより、新規開拓に結び付けていくことは可能であり、大きな市場になると考えられます。

【図及び帳票等】

1. ひたちなか市愛の定期便



2. 緊急連絡先の入ったパソコンシステム



【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 外国人のお客様に対しては、契約書などをきっちりと結ぶことが重要です。生活習慣の違いや言葉が通じないなどといった理由からのトラブルは多いものです。トラブルになる前に対処する方策を考えておくことが必要です。

Ⅱ－３ 本当の競争相手は誰だ (生協・産直・ネット販売)

【要点】

あなたのお店の競争相手は誰ですか？単に同業他社だけでしょうか？

消費者の立場に立ってみましょう。牛乳はどこで買いますか？それから、宅配はどこで頼みますか？

そうすることによって、あなたのお店の競争相手が見えてくるはずです。

ここでは、牛乳販売店が競争相手として捉えていく必要のある業種について説明を行います。

【実施方法】

1. 生協など食品の宅配業者

大分県、宮崎県等の4都道府県以外では、生協宅配サービスを受けることができます。

宅配の基本は牛乳販売店と同じで、毎週1回決まった曜日のいつもの時間に商品が届き、お客様の不在時は、所定の場所に品温管理の行き届いた保冷ボックスで届けてくれます。また、食品だけではなく本、CDなど多彩な商品を取り扱っています。インターネットでの注文もでき、便利であるため、若い人たちの利用が多いのが特徴です。

また、夕食材料等の宅配業者も同じようなシステムをとっているところが多く、取扱商品等からも考えると、牛乳販売店にとって、生協などの食品の宅配業者は大きな競争相手であることが分かります。

2. 新聞店などの宅配業

新聞店は毎日、決まった時間に一般家庭へ新聞を届けることを業としています。前述したような新聞の取り忘れがあった場合などは、緊急連絡先へ連絡するなど地域のお客様の生活支援を行っているお店も出てきています。

また、クロネコヤマト、佐川急便などに代表される宅配業者はお客様からの依頼を受けた品物をお届け先にいかに早く、正確にお届けするかを目的としています。

しかし、最近では、家電の修理サービスを行ったり、トイレットペーパーなどの日用品の通信販売を行ったり、他店の商品を集めてホームページで商品の取次ぎを行ったりと、単なる宅配業にとどまらず、生活応援業としての役割を果たすようになっています。

3. 産直業者

グルメブームの到来から消費者の産直に対する要望が強くなってきています。インターネット上でも産直をうたい文句にしているページはアクセスも多く、人気のサイトとなっています。特に果物、野菜、鮮魚などは産直というこだわりが非常に大きく影響されています。

4. ネット販売

ネットで気軽に注文し、配達してもらえるとといった利点からネット販売を利用されるお客様も若い世代を中心に増加してきています。

牛乳販売店においてもホームページを持って商品紹介や販売をしているお店はあるものの、なかなか販売には結びついていないという声を聞きます。やはり、ネット販売はここでしか手に入らないという商品でこそ、ヒットします。ですから、オリジナル性の高い商品であれば、1本5,000円の牛乳が飛ぶように売れたという事例もあります。

【図及び帳票等】

1. 食品宅配業のホームページ



2. 大手宅配便の日用品の通信販売



【実施上の留意点】

- ① 競争相手は、同業他社、量販店と考えていた店主が多いと思います。しかし、食品の宅配業や大手宅配便業者は今や牛乳販売店と同じシステムを使い、生活応援業者としての役割を果たしているところもあります。これらの内容をしっかりと捉え、競争相手として何がやっていけるのかについて検討を行っていくことが重要です。
- ② 「牛乳販売店は、宅配業の中でのナンバーワンを目指す」という切り口での取り組みを業界全体で行っていくことが重要である。

Ⅱ－４ 電子地図の活用法

【要点】

あなたのお店では電子地図を使っていますか？それともこれまでどおりの住宅地図を使っていますか？

電子地図の利点は、変更が自由自在であるということではないでしょうか？そのため、ルート管理などに活用しているお店が多いのでは？と思います。

ここでは、ルート管理に加え、営業支援という面からも電子地図を活用していく方法について説明を行っていきます。

【実施方法】

1. ルート管理での活用法

ルート管理で電子地図を使うことの最大のメリットは、何度でも書き換えられ、何度もルートのシュミレーションができることです。

新規客を取り入れたり、突然の変更があったときのルートなど日々ルートマップを書き換えることができます。これは、紙ベースの住宅地図ではできません。

いかに、効率的に配達できるかについて、検討を重ねていくことが重要です。

2. 営業支援としての活用

電子地図は使っているものの、営業支援というところまでは活用していない店舗が多いと思います。

宅配管理システムと電子地図とリンクができるシステムは、まだ比較的高額なため、営業支援にまでは手が出せないというのが現状だと思います。

しかし、宅配管理システムと電子地図のリンクにより、以下のような内容の営業支援が可能です。

- ① 営業地域の設定
- ② 既存顧客や休眠顧客、場合によっては不良取引履歴のある家の表示
- ③ 商圈シェア表示 など。

そのほか、C T Iシステムの導入により、電話とシステムをつなげることによって、電話がかかってきた際に、すぐにお客様情報と所在地が確認できるようなくみが構築でき、お客様へのすばやい対応にもつながります。

3. 電子地図の紹介

電子地図は、地域によりいくつかの会社がありますが、全国的に有名なのは、ゼンリンのものなので、ここでは、ゼンリンの電子住宅地図の紹介ページを載せています。

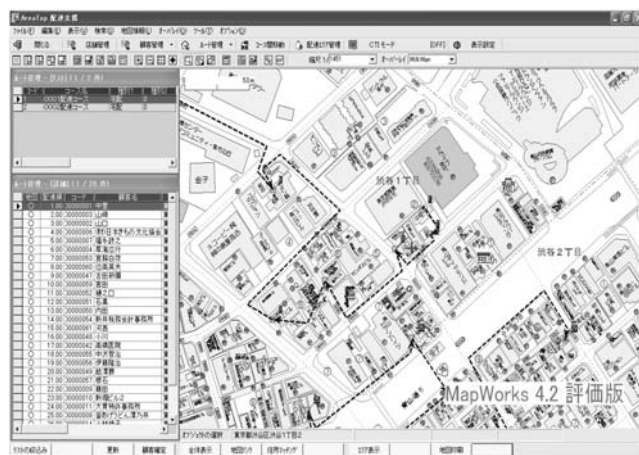
●ゼンリン <http://www.zenrin.co.jp/product/use/business.html#d>

【図及び帳票等】

1. 宅配システムと電子地図をリンクしたシステム



2. 電子地図でのルート管理



3. 商圈シェア



【実施上の留意点】

- ① 電子地図と宅配管理システムとがリンクするシステムは比較的高価なため、当初は電子地図単独での活用で行っていくことも検討していきたい。
- ② 住宅地図も新しい住宅ができたり、住んでいる人が変わったりするので、定期的なメンテナンスを行っていくことが重要です。

Ⅱ－５ 潜在購買力を算定

【要点】

あなたのお店では、潜在購買力を算定したことがありますか？

そもそも潜在購買力とは何でしょう。

潜在購買力とはその地域の人口、世帯数、事業所数、駅乗降客数、交通量のことを指します。つまり、実際に数値には現れていませんが、人口や世帯数などが多いと購買行動が起こる可能性が高いということです。

それでは、さっそく自店の潜在購買力を算定してみましょう。

【算定方法】

算定方法については、具体例を用いながら説明します。

モデルは名古屋市北区にある牛乳販売店で、宅配範囲は北区、西区、東区です。

1. 自店の商圏内の世帯数の算出

名古屋市の統計から北区、西区、東区の世帯数を調査します。

北区（74,714世帯） 西区（65,220世帯） 東区（37,429世帯）

・当店のターゲット地域の世帯数 177,363世帯

2. 家計調査年報より該当商品の名古屋市での購入金額を算出

牛乳 12,218円 乳製品 11,285円 ヨーグルト 7,129円

合計で30,632円

3. 潜在購買力を算出

潜在購買力 = 1世帯あたり統計指標×ターゲット地域の世帯数
= 30,632円 × 177,363世帯
= 5,432,983,416円 となります。

これは、3つの区の全ての世帯の人が、年間に30,632円の購入をしたと仮定したものであり、現実的には難しいため、以下のようにして検討します。

4. 開拓可能な世帯数の割合と本数

開拓可能世帯数＝ターゲット地域の世帯数×30％

53,209世帯 = 177,363世帯 × 30％

1世帯日均1本とすると、53,209本まで宅配可能となります。

5. 競合店の宅配状況を調査

競合店を調査 日均 40,000本

6. 開拓余力の算出

53,209－40,000 = 13,209本

となり、13,209本の開拓余力（可能潜在購買力）があると試算できます。

※ あくまでもこの数値は例示であり、実際には自店の地域の数値を使って算出してください。

【図及び帳票等】

以下に自店の数字を入れて、計算してみましょう。

1. 潜在購買力を求める公式

潜在購買力 = 1世帯あたり統計指標×ターゲット地域の世帯数

	=		×	
----------------------	---	----------------------	---	----------------------

2. 開拓可能世帯数を求める

開拓可能世帯数 = ターゲット地域の世帯数 × 30%
(地域によってこの数値は異なる)

	=		×	30%
----------------------	---	----------------------	---	-----

3. 開拓余力を求める

開拓余力 = (宅配可能世帯数 × 1本) - 競合店の状況(日均本数)

	=	(		×	1本)	-	
----------------------	---	---	----------------------	---	-----	---	----------------------

【実施上の留意点】

- ① 上記の宅配可能世帯数を求める際の30%（3割）はあくまで目安であり、実際には、自店を取り巻く環境を考慮した数値で計算してください。

② 潜在購買力が大きいからと言って、無理な開拓は禁物です。徐々に自店のシェアを上げていくように段階を追った計画を作成することが重要です。

Ⅲ 新たな需要を掴む為に必要な設備投資

牛乳販売店を経営して行くためには、さまざまな設備が必要になります。

新たに販売店を開業する場合は、社屋や冷蔵庫・冷凍庫・配達車両・情報機器などの設備を準備するため、まとまった金額の投資が必要です。

また開業後も、宅配件数の増加や業務内容の変更に対応して、新たな設備を追加することもありますし、長年営業を続ければ、痛んだ設備の修繕や定期的な更新も必要になってきます。

この章では、牛乳販売店経営に必要な安全衛生・物流・情報機器などの諸設備について、また人材育成に必要なについて、どのような投資が必要なのかを紹介します。

開業に当たっては、事務所や倉庫・駐車場などに使う土地・建物を準備しなければなりません。自宅を店舗と併用する場合なら、建て増しや改修、看板の設置などを行うこととなります。

牛乳販売店は食品を扱う業種であるため、まず何よりも安全衛生の確保が必要です。冷蔵庫は必須であり、取扱商品によっては冷凍庫を設置する場合も多いでしょう。

そして、お客様のもとに商品を効率的に配達するための物流設備も重要になります。車両（保冷車や軽ライトバン・ワゴン車など）、保冷シート、宅配ボックスなどの設備や備品を、宅配件数に応じて準備することになります。

さらに、顧客管理や伝票発行などの業務の効率化のために、また販売データを活用した戦略的な経営のためには、パソコンや携帯電話、ネットワークの構築などの情報機器への投資も必要となります。

以上のように、牛乳販売店経営には様々な設備投資が関係してきますが、これらの投資を効率的に、かつ無理なく進めていくためには、しっかりした設備投資計画や資金調達計画が求められます。

必要な設備が整っていないために、安全衛生管理ができなかったり、お客様に十分なサービスが提供できなかったり、あるいは過剰な設備投資で返済に窮するようなことがないように、業務内容に合った適正規模の投資を行うことがきわめて重要になります。

- Ⅲ－１ 安全衛生確保のために必要な設備
- Ⅲ－２ 効率的な物流を確保するために必要な設備
- Ⅲ－３ 人材を育成するために必要な投資
- Ⅲ－４ 投資と資金調達
- Ⅲ－５ 返済計画の立て方

計画的な投資で新規開業

～山形県 T販売店～

T社は長年新聞販売店を営んでいましたが、新規事業として牛乳宅配を開始することとなりました。

事前に綿密な商圈調査を行い、町丁別の人口・世帯数や宅配利用率を計算し、目標宅配件数を設定し、冷蔵庫や倉庫、配達車両について、必要十分な設備投資を実施しました。

また、開業に当たってはメーカーやコンサルタントのアドバイスを受け、必要な知識・ノウハウの習得に努めました。

後継者育成への投資

～青森県 I販売店～

I販売店では、後継者が経営全般の知識を身につけるために、中小企業大学校の「経営管理者養成コース」を受講しました。

8月から12月まで、毎月5日間（計30日間）の長期にわたる研修でしたが、営業・財務・経営戦略など、経営者として必要な知識を体系的に学ぶことができ、また多くの経営者・後継者との人脈もできるという、大きな成果につながっています。

Ⅲ－１ 安全衛生確保のために必要な設備

【要点】

- ・ 牛乳販売店にとって、安全衛生の確保は最も重要な義務といえます。
- ・ 食品を扱う事業者として、商品の鮮度管理を基本に、お客様の手元に届くまで十分な管理が求められます。
- ・ 冷蔵庫や冷凍庫は、宅配件数に応じた適正規模の設備を導入することが基本です。
- ・ 宅配ボックスは、現在ではほぼ 100%の設置になっています。夏場や気温の高いときには、保冷剤も必須といってよいでしょう。

【実施方法】

1. 冷蔵・冷凍設備の導入について

- ・ 冷蔵庫は宅配件数の合わせた大きさのものを導入します。将来の宅配件数の増加や、作業のしやすさを考えて必要な大きさを決定します。
- ・ 冷凍庫は、アイスクリームや冷凍食品を扱う場合に必要になります。また保冷剤に使う場合もあります。
- ・ 冷蔵庫・冷凍庫は新品でなくとも、程度の良い中古の機器を導入することで、金額を抑えることができます。
- ・ 導入の際は何かに見積もりを取り、価格だけでなくサービス内容も比較検討してから決定します。
- ・ 設備本体の価格だけでなく、電気など付帯工事や設置費用が掛かりますので、これら費用をもれなく確認します。

2. 宅配ボックスなどその他の設備と備品について

- ・ お客様の安心感を高めるためにも、宅配ボックスの果たす役割は重要です。現在では宅配ボックスの設置はほぼ 100%に達しており、必須と言えます。
- ・ 宅配件数の増加に対応して宅配ボックスも増加するので、必要な資金を予算化しておきます。宅配ボックスからの商品の取り忘れを防止するために、「本日は配達日」等と記入したカードを使っている販売店があります。ハガキ大のカードをラミネートして作成すると良いでしょう。
- ・ 気温の高い地域や夏場の温度管理のために、宅配ボックス用の保冷剤も必要です。また保冷剤用冷凍庫や洗浄設備も考えなければなりません。保冷剤の洗浄については、専用機器でなくとも、芋類を洗浄するための機器や、車用の高圧洗浄ノズル等で工夫している販売店もあります。
- ・ 配達時の温度管理のために、保冷シートと氷を併用している販売店があります。この販売店では、製氷機を導入して自店で氷を作っています。
- ・ 他にも、制服や、パソコンとソフト一式、看板、諸届け費用などが必要になります（次ページ参照）。

【図及び帳票等】

宅配店を開始するのに必要な設備（例：宅配件数300件の場合）

設備等		単価	金額	備考
冷蔵庫	0.5坪	100万円	100万円	月々リース対応有り
冷凍庫		60～70万円	60～70万円	メーカー補助を受け れば、50万円程度
受け箱	300個	650円	約20万円	
保冷剤	600個	50～100円	3万～6万円	
看板		5万円から		
電気工事		10万円以上		三相200V
電話・FAX		5万円から		
保健所届		管轄保健所により異なる		
パソコン	1台	10万円から		
宅配ソフト	一式	リース契約で月4万円程度		
制服等	1人分	5千円～2万円程度		
配達車輛	1台	120万円	120万円	月々リース対応有り
予備費		50～100万円	50～100万円	

【実施上の留意点】

- ① 上記の価格はあくまでも一例です。機器の種類やメーカーによって、金額は異なります。
- ② 設備によっては、新品でなくとも中古のもので間に合うこともありますが、機器の耐用年数や程度を十分に確認する必要があります。
- ③ 設備の規模は、3～5年先の宅配件数の伸びを見込んでおくといいでしょう。ただし過大な投資にならないように注意しましょう。

Ⅲ－２ 効率的な物流を確保するために 必要な設備

【要点】

- ・ 牛乳販売店の重要な機能として、お客様のところまで商品を届けるという「宅配機能」があります。
- ・ 広範囲に渡るお客様に間違いなく商品を届けるためには、効率的な宅配コースの設定とともに、倉庫や車両などに関する設備投資が必要になってきます。
- ・ 商品の入荷・保管・出荷のためには、作業のしやすい倉庫が重要です。作業の流れを考えて、人の動きと商品の動きに合わせたレイアウトにすることも重要です。
- ・ 配達には、自動車（保冷車、軽トラック・ワゴン、ライトバンなど）、バイク、自転車などを、宅配コースに合わせて使い分けることとなります。
- ・ 一部の販売店では、エコ・カーの導入など、環境問題に配慮した対応も見られます。

【実施方法】

1. 倉庫などの物流設備

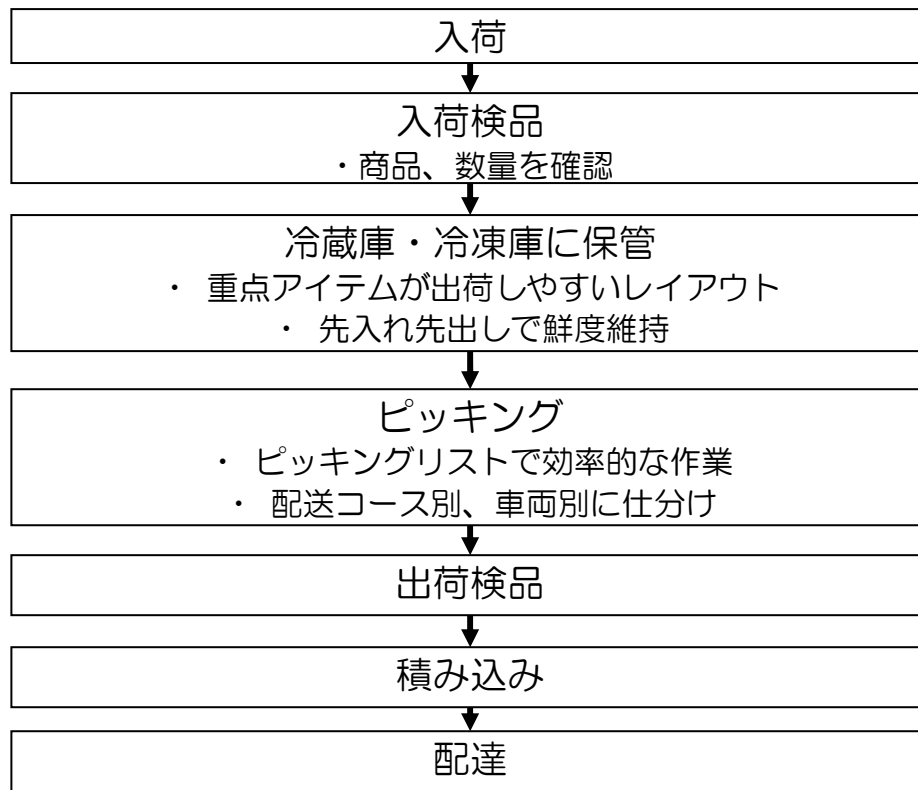
- ・ 取扱商品の量に応じた広さの倉庫を準備するのが基本です。
- ・ 検品や商品の移動・ピッキングなどの作業のしやすい倉庫のレイアウトを考えて、商品の保管場所と通路を設計してもらいます。
- ・ トラックからの荷卸や積み込みがしやすいように、駐車場との位置関係にも配慮します。
- ・ 防犯や、個人情報の保護のためのセキュリティについても考える必要があります。Web カメラを使えば、インターネットを経由して離れた場所から監視することもできます。

2. 配達車両について

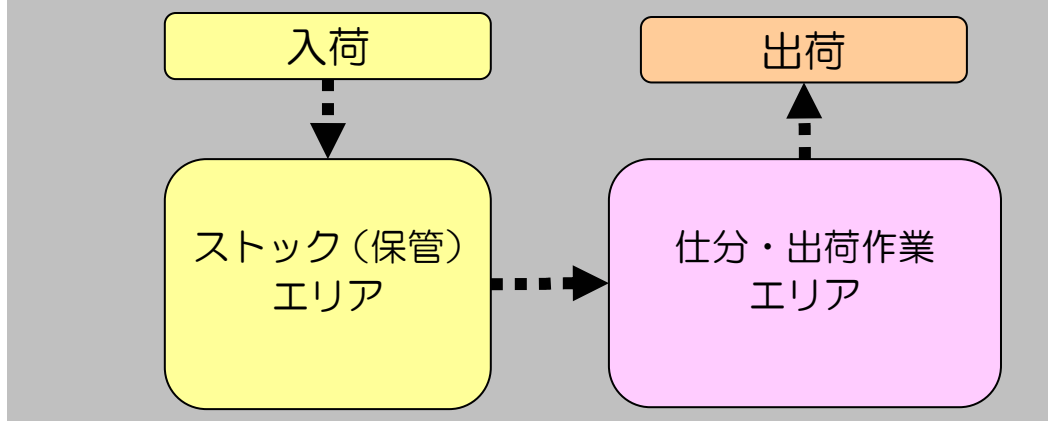
- ・ 宅配には、保冷車、軽トラック・ライトバン等が使われています。これらの車両の中でも、商品の温度管理を徹底するためには、保冷機能を備えた車両がベストです。
- ・ 保冷設備がついていない車両の場合は、保冷シートや保冷剤の利用が必要です。
- ・ 従業員の持込車両を利用している販売店も多く見られますが、温度管理と衛生管理を徹底する必要があります。販売店名を表示したマグネットシートを車両に貼り付け、配達車両であることを明示する販売店も増えています。
- ・ 車両には販売店名や牛乳をイメージさせるイラスト等を表示することで、広告宣伝の効果も発揮できます。
- ・ ハイブリッド車などのエコ・カーを導入する動きも始まっています。

【図及び帳票等】

物流作業の流れ



倉庫レイアウトのイメージ（U字型の作業動線）



【実施上の留意点】

- ① お客様の都合による「お休み」や「商品変更」にも確実に対応できるように、出荷指示書やピッキングリスト、変更メモなどを使って、間違いのない配達ができるシステムを構築します。
- ② 冷蔵庫や倉庫からのピッキングの際に、台車やカゴ車を使って配達コース別に商品をまとめておくと、積み込み作業が楽になります。
- ③ 入荷から出荷まで商品の流れが、スムーズな動線を描くようにレイアウトします。

Ⅲ－３ 人材を育成するために必要な投資

【要点】

- ・ 最近ではメーカーによる商品の違いが少なくなっており、接客などのサービスのレベルや、経営管理能力の差が、販売店の業績を左右するようになって来ています。
- ・ お客様を対象とした満足度調査でも、「販売店が信頼できる」「配達員が親切、感じがよい」など、人に関する項目が満足度に最も大きな影響を与えています。
- ・ このように業績を左右する最大の要因である「人材」を育成することは、すべての販売店にとっての課題であり、計画的に育成を図るとともに、教育訓練などに必要な投資をすることが求められています。

【実施方法】

1. 人材育成の計画を立てる

- ・ 経験年数や担当業務によって必要な知識や技術は異なるので、一人ひとりに合わせた、教育訓練の計画を立てることが重要です。
- ・ 営業、配達、事務など、それぞれの業務を遂行するために必要な知識・技術について、一覧表の形で整理しておくとい良いでしょう。
- ・ 実施時期については、業務の都合と調整してスケジュールを決めます。

2. 教育・訓練に関する情報を集める

- ・ メーカー実施の研修会や、公的支援機関や民間企業が実施している各種研修会・セミナーについて、情報を収集します。知り合いの販売店と情報交換を行うことも有益です。
- ・ 数多い研修会やセミナーのなかから選択する場合には、その内容や実施時期、料金などについて調べたうえで決定します。

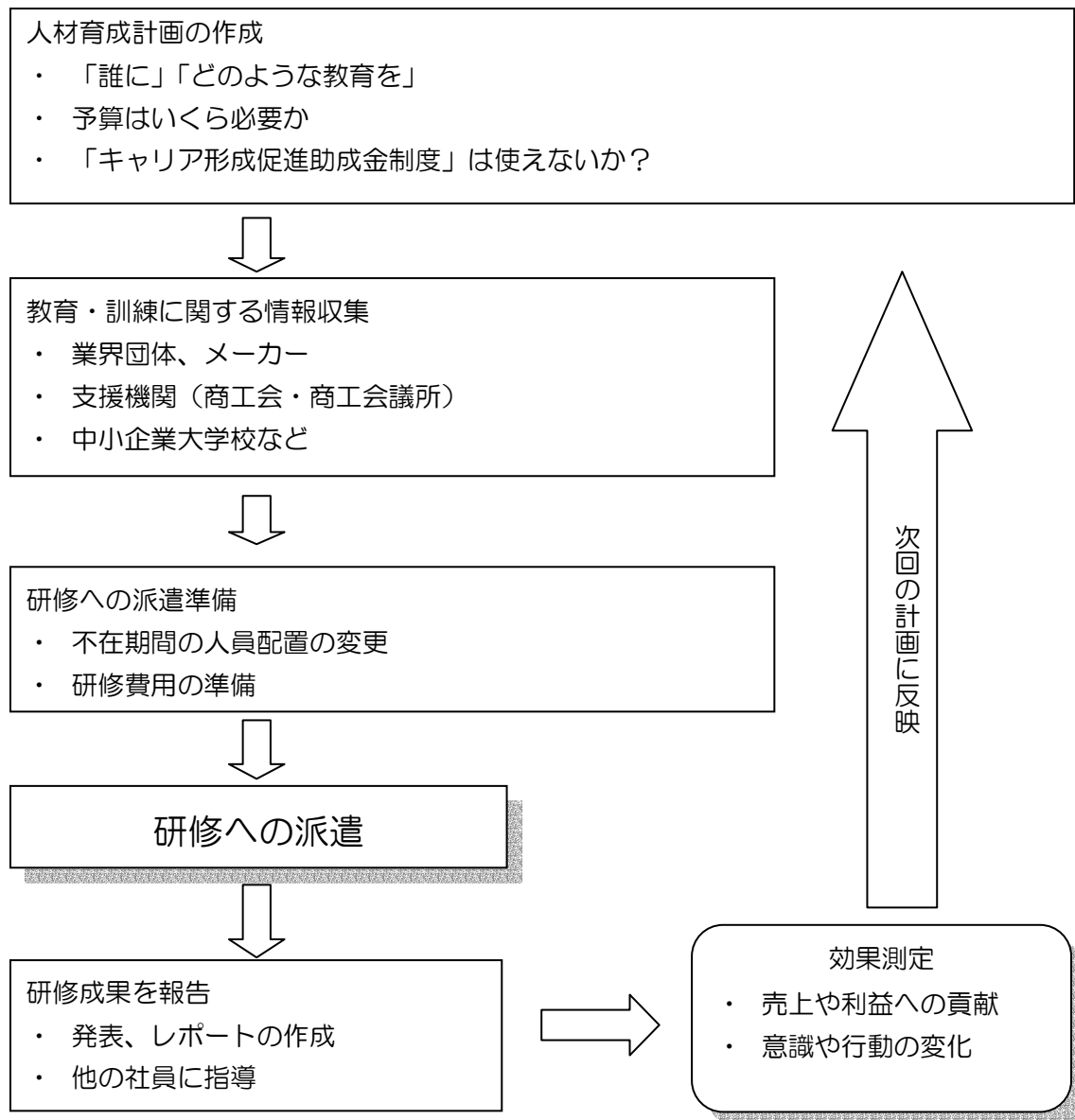
3. 必要な予算を確保する

- ・ 受講する研修会やセミナーなどが決まったら、受講料や交通費など、必要な予算を確保します。
- ・ 遠隔地で実施される研修に派遣する場合や、何日間も仕事を離れる研修の場合は、受講するひとが留守の間の人員を手配する必要も出てきます。
- ・ 雇用保険の適用事業の事業主で年間職業能力開発計画を作成するなど一定の条件を満たせば、「キャリア形成促進助成金制度」などの助成を受けることもできます（参考：<http://www.ehdo.go.jp/gyomu/f-3-b.html>）。

4. 効果を測定する

- ・ 研修などは受けっぱなしにならないように、効果測定を行うことが重要です。
- ・ 研修を受けた後、次のような視点で効果を調べて見ます。
 - ① どのような知識・技術を身につけたのか
 - ② 本人の意識や行動がどのように変わったか
 - ③ 部下や同僚にどのような影響を与えたか

【図及び帳票等】



【実施上の留意点】

- ① どのような研修を受けさせたら良いのかわからない場合は、研修の主催者に内容を問い合わせたり、事前に情報を収集したりすることが大切です。同業者でその研修を受けた人がいれば、感想を聞いて見るのも良いでしょう。
- ② 人材育成への投資は、本人の知識・技術の向上だけにとどまることなく、部下や同僚にも波及効果を及ぼすようにすることが大切です。研修受講後に、社内で発表会を行ったり、レポートを提出させたりして研修の成果を社内に伝えることで、学んだ知識が販売店全体の財産になります。

Ⅲ－４ 投資と資金調達

【要点】

- ・ 販売店を取り巻く経営環境が厳しさを増す時代、まとまった資金を要する設備投資については、細心の注意と慎重な判断が求められています。
- ・ 設備の多くは長年に渡って利用するものですから、そのための資金は自己資金と長期借入金でまかなう事が基本です。
- ・ 借入れに当たっては、長期・低利の公的資金や、一般の金融機関からの借入れなど、いくつかの資金を比較検討し、最も有利で無理のない調達を行うと良いでしょう。

【実施方法】

1. 投資内容と投資額の検討

- ・ 自店の経営方針や経営戦略を踏まえて、設備投資の内容を検討します。
- ・ 投資に当たっては、「何のための投資か」、「どれだけの効果が見込めるか」といった視点から判断することが重要です。不要・不急の投資や、効果がはっきりしない投資は避けたほうが賢明です。
- ・ 売上・利益の増加や経費の削減など、投資による効果を試算します。売上・利益を見積もるにあたっては、十分な根拠のある方法で算出した金額であることが重要です。
- ・ 各設備について関係業者に見積もりを取り、投資額を算定します。1社だけでなく、できれば3社以上から見積もりを取ると良いでしょう。
- ・ 設備や機器の選定にあたっては、ランニングコスト、定期的な点検・更新などに要する費用も考慮して総合的に判断します。

2. 資金調達の検討

- ・ 資金調達方法は、直接金融（株式や社債の発行）と間接金融（借入れ）に大別されますが、一般的には、自己資金と金融機関からの借入れで調達するケースが多いでしょう。
- ・ 普段取引のある金融機関に相談するとともに、より有利な資金がないかどうか、情報を収集します。
- ・ 省エネなど特定の設備の導入に当たっては、一定の条件を満たせば低利融資や助成金が使える場合もあるので、国・県・市町村の助成に関する情報を調べてみると良いでしょう。
- ・ 新規事業への進出や、新たな販売方法の導入などの場合には、都道府県に「経営革新計画」を申請して認定を受ければ、長期・低利の融資を受けることができる場合があります。

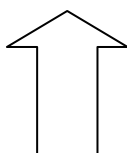
（参考：中小企業庁経営革新支援

： <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html>）

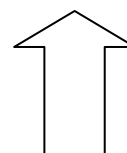
【図及び帳票等】

資金の調達・運用表（例）

資金運用（使途）：万円		資金調達（源泉）：万円	
冷蔵庫	100	自己資金	150
冷凍庫	60	金融機関借入	150
配達車輛	120	その他	100
受箱・保冷剤	20		
その他	100		
合計	400		400



- ・ 投資する設備などについて、見積書を元に、具体的な金額を記入します。
- ・ 設置や導入に関わる費用なども忘れずに計上します。



- ・ 設備投資に必要な金額を、どこから調達するのか、内訳を記入します。
- ・ 金融機関からの借入については、事前に相談してある程度のめどをつけておきます。

【実施上の留意点】

- ① 設備によっては、メーカーからの補助を受けられる場合があるので、相談しながら計画すると良いでしょう。
- ② 金融機関からの借入については、自店の返済能力を超えるような過大な金額にならないように十分に注意します。

Ⅲ－５ 返済計画の立て方

【要点】

- ・ 返済計画を立てる場合は、売上・利益・資金繰り計画と連動した計画にすることが基本となります。
- ・ 過大投資から資金繰りを圧迫することにならないように、綿密な返済計画を作成することが重要です。
- ・ 返済計画の作成に当たっては、金融機関の担当者や税理士などからもアドバイスを受けて、現実性の高い計画としなければなりません

【実施方法】

1. 売上・利益・諸経費などの見積もり

- ・ 設備投資の実施による、売上や利益の増加について見積もります。過度の期待をすることなく、十分な根拠のある見積もりとすることが必要です。
- ・ 例えば宅配車両の導入であれば、「何件配達件数が増やせるか」、「配達にかかる時間を何時間削減できるか」といった具体的な成果をイメージして、数字をはじき出すことが大切です。
- ・ 将来の売上・利益については不確定要素が常に付きまといます。期待した売上・利益が達成できない場合も想定して、やや辛目の数値にしたほうが望ましいといえます。
- ・ 逆に諸経費（燃料代や人件費、広告宣伝費、雑費など）については、予想以上に増加するリスクを考慮して、やや多めに見積もっておいたほうが安全でしょう。
- ・ 妥当な投資額については、利益額・率や現在の借入・返済状況に左右されますが、くれぐれも過大投資にならないように注意してください。自分で判断するのが難しい場合は、税理士や経営コンサルタントなどの専門家に相談すると良いでしょう。

2. 返済計画（資金計画）表の作成

- ・ 次ページのような返済計画表、資金計画表を作成します。
- ・ 計画表は返済が終了するまでの期間分を作成することが必要です。例えば、10年返済の計画であれば、10年分の計画表を作成します。
- ・ 借入金の利息は営業外支出として計上しますが、元本は残った利益から返済することとなります。金融機関から提示された資料に基づき、計画表に入れ込みます。
- ・ 返済の原資（元手）は、税引後利益と減価償却費で充当するのが基本的な考え方です。

【図及び帳票等】

返済計画表（例）単位：万円

金融機関	借入金 NO.	借入額	期間	金利	月返 済額		20/1	20/2	(3～11月 省略)	20/12	年間 返済額
A銀行	1	300	H20/1 － H24/12	3.00%	5	返済元金	5	5	・ ・ ・	5	60
						残高	295	290	・ ・ ・	240	
						利息	0.7	0.7	・ ・ ・	0.6	8
	2	100	H20/1 － H22/12	2.80%	3	返済元金	3	3	・ ・ ・	3	36
						残高	97	94	・ ・ ・	64	
						利息	0.2	0.2	・ ・ ・	0.1	2
小計		元金					8	8	・ ・ ・	8	96
		利息					1	1	・ ・ ・	1	10
合計							9	9	・ ・ ・	9	106

資金計画表（例）単位：万円

科目		20/1		20/2		20/3		20/4		(以下省略)
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	
前月繰越(A)		20		11		2		13		・・・
現金収入	現金売上	280		280		320		350		・・・
	売掛金回収	10		10		10		10		・・・
	雑収入	0		0		0		0		・・・
	合計(B)	290		290		330		360		・・・
現金支出	現金仕入	140		140		160		175		・・・
	買掛金支払	0		0		0		0		・・・
	諸経費	150		150		150		150		・・・
	支払利息割引料	1		1		1		1		・・・
	その他	0		0		0		0		・・・
合計(C)		291		291		311		326		・・・
差引過不足(D)=(A)+(B)-(C)		19		10		21		47		・・・
財務収入	新規借入金	0		0		0		0		・・・
	その他	0		0		0		0		・・・
	合計(E)	0		0		0		0		・・・
財務支出	借入金返済	8		8		8		8		・・・
	その他	0		0		0		0		・・・
	合計(F)	8		8		8		8		・・・
翌月繰越(G)=(D)+(E)-(F)		11		2		13		39		・・・

【実施上の留意点】

- ① これらの表作成は、金融機関や税理士等に協力してもらうと良いでしょう。
- ② 「勘定合って銭足らず」とならないように、収入は控えめに、支出は余裕を見て計画することが大切です。

Ⅳ 需要開拓と利益計画

牛乳販売店経営にとって、顧客の開拓が重要なことはいうまでもありません

宅配利用世帯の割合が1割台で伸び悩んでいるなか、新規顧客の開拓や、休止客の掘り起こしなど、様々な開拓活動が実施されていると思います。

これらの開拓活動は、宅配世帯の増加という形で、売上や利益に直結してきます。

お客様の開拓に当たっては、開拓専門員によるセールスや、配達時・集金時の活動、販売促進のためのキャンペーンの実施、お客様からの紹介など、様々な手法があります。

以前から行われている基本的な開拓手法は、チラシとサンプルを持参してお客様を訪問し、詳しい商品説明を実施し、サンプルの試飲を進めるというものです。しかし近年は、留守がちな家庭が多く何度も訪問する必要があるったり、お客様の過剰な防犯意識によりなかなか玄関を開けてもらえなかったりという問題があり、新規顧客を1軒開拓するために必要なコストは1万円以上になっています。また、無理な開拓では契約が長続きせず、新規開拓にかけたコストの回収もおぼつかないのが現状です。

開拓活動は、無理なく、効率的に、しかも高い成約率に繋がるように実施したいものです。

そして、開拓活動は売上・利益に直結する活動ですから、販売店の利益計画と連動して実施することが重要です。年間・月間の利益計画を策定することにより、計画を実現するために必要な開拓件数が決まってきます。

この売上目標や開拓目標の設定に当たっては、「勘と経験」だけに頼るのではなく、根拠のある数字にすることが大切です。例えば、人口・世帯数や宅配利用世帯の割合などの基礎データに基づいて、達成可能な売上金額と開拓件数を設定します。経費については、開拓活動やその他業務に必要となる諸経費をもれなく積算する必要があります。

開拓を進める上でもう一つ重要なことは、商品毎に異なる「利益」を意識して進めるということです。売上構成が高い商品でも利益率も高いとは限りません。商品別の売上構成比と粗利益率の数字に基づいて、どの商品が本当に利益に貢献しているのかを分析しながら、開拓活動を進めることが重要です。

お客様のニーズを踏まえながら、より利益を確保できる商品の組み合わせを意識して商品をお勧めすれば、売上の増加以上に利益の増加が達成できます。

- Ⅳ－１ 儲けに繋がる販売促進と開拓活動
- Ⅳ－２ 拡張計画を利益計画に落とし込む
- Ⅳ－３ 売上の見積方法
- Ⅳ－４ 経費の見積方法
- Ⅳ－５ 商品毎に異なる利益への貢献

徹底した販売管理でシェアを拡大

～山梨県 K販売店～

K販売店は関東甲信越に十数店舗を展開しており、各支店の販売計画・販売実績の管理は、戦略上きわめて重要なものとして力を入れて取り組んでいます。

各支店別、さらにはコース別の管理のために、何種類かの帳票を作成し、前年対比、脱落率、客単価、粗利益率、原価率、商品別販売分析などのきめ細かい管理を行っています。データはネットワークを使って本社で集中管理され、各支店の経営実態が正確に把握されています。

人件費の効率的な管理

～秋田県 S販売店～

S販売店では、パート・アルバイトなど宅配員の給与や報償の管理をパソコンの表計算ソフトを活用して実施しています。何枚かの表をリンクさせて計算式を設定してあり、各個人の実績表に、配達件数や販売促進企画の実績、新規開拓の実績などを入力すると、商品別の配達料や諸手当、源泉税額などが自動的に集計されます。この仕組みによって、手間を掛けずに個人別の支払金額が計算され、給与明細書も印刷されるため、効率的な人件費の管理ができています。

Ⅳ－１ 儲けに繋がる販売促進と開拓活動

【要点】

- ・ 販売促進活動や開拓活動は売上・利益を確保するための基本活動です。
- ・ 販売促進と開拓活動の方法には、広域のお客様を対象に新聞広告やチラシを使う方法と、ダイレクトメールや戸別訪問など、特定のお客様を対象に絞った方法があり、これらの方法を上手に使い分ける必要があります。
- ・ 活動の成果については、何件の開拓ができたか、どれだけ売上が増加したかということが重要ですが、掛かった経費を差し引いて利益がいくら残ったかというという評価が不可欠です。

【実施方法】

1. 販売促進活動

- ・ 販売促進活動には、チラシや新聞広告などのメディアを使って幅広いお客様を対象にしたものと、ダイレクトメールなど個々のお客様を狙ったものがあります。
- ・ 折り込みチラシやポスティング、新聞・コミュニティ新聞への広告などは、配布枚数に比べて成約率は低いものの、今まで接触のなかった新たなお客様につながる場合があります。一方でダイレクトメールなどは、一人一人のお客様に合わせてきめ細かい提案ができ、つながりを深めることができます。
- ・ それぞれの活動を進めるに当たっては、まず年間の販売促進計画を立てておきます。季節や年中行事などに合わせて、力を入れる大きな販促・キャンペーンを年間2～5回程度設定し、メリハリのある提案をすると良いでしょう。

2. 開拓活動

- ・ チラシ配布と商品説明・試飲を通じて、お客様に商品の良さと宅配の利便性を知ってもらうことが開拓活動の基本です。
- ・ 特定商取引法の改正により、訪問営業に対する規制がより厳しくなっています。訪問前に、チラシ配布や新聞広告などを使って販売店の名前を覚えてもらうことにより、お客様の心理を和らげることが可能です。
- ・ 開拓活動に掛かる経費には、サンプルやチラシなどの直接的な経費の他に、大きな経費として開拓員（パート・アルバイト含む）の人件費があります。効率的な開拓のためには、訪問するお客様の選択や、訪問日・時間の設定についてよく検討し、費用対効果を意識しながら進めることが重要です。
- ・ 開拓活動を外部の業者にアウトソーシングする方法もあります。一般的には高い成約率を示すようですが解約率も高くなっており、費用に見合った効果につながっているのか、十分な検証が必要です。自店のスタッフで行う開拓活動と、うまく組み合わせて利用すると良いでしょう。

【図及び帳票等】

販売促進活動と媒体の使い分け

	方法	目的・内容	費用
	メールマガジン	自店の認知度向上	安い
	新聞広告	宅配システムの紹介	やや高い
	コミュニティ新聞	宅配商品の紹介	やや高い
	折込チラシ	新商品の紹介	折込枚数による
	チラシポスティング		配布枚数による
	ダイレクトメール	お得意様へのキャンペーン	送付枚数による
	個別訪問	詳しい商品説明 試飲・宅配勧誘	訪問件数による

年間の販促カレンダー（例）

月	行事	販促活動
1	新年	年始あいさつ
2	節分	牛乳以外の商品のチラシ配布
3	桃の節句、卒業式	休止客の再訪問（冬季間の休止客対象）
4	進学・就職	アパート・マンションの転入者を重点開拓
5	ゴールデンウィーク	行楽セット等のチラシ配布
6		コミュニティ新聞に広告
7	中元	ギフト商品のチラシ配布
8	夏休み	学童向けキャンペーン
9		新聞広告
10	運動会・文化祭	地域行事に協賛
11		お得意様キャンペーン
12	歳暮・クリスマス	ギフト商品のチラシ配布、カレンダー等の配布

【実施上の留意点】

- ① 特定商取引法の改正については、ホームページをご覧ください。
参考：「特定商取引法の概要」（<http://www.no-trouble.jp/#1200000>）
- ② コミュニティ新聞などは、取材してもらって「記事広告」という形で掲載してもらうことも可能です。

Ⅳ－２ 拡張計画を利益計画に落とし込む

【要点】

- ・ 拡張計画は、売上・利益計画と連動して策定します。
- ・ 訪問件数や新規開拓件数の計画を立てるに当たっては、それがいくらの売上・利益につながるかを意識しながら進めるという意識を持ちたいものです。
- ・ パソコンの表計算ソフトを活用すれば、拡張計画と利益計画が連動した計画表を作成することができ、実績の管理も容易になります。

【実施方法】

1. 拡張計画表の作成

- ・ 年間の拡張目標を立て、それに基づいて月次の拡張計画表を作成します。
- ・ 拡張計画表は、月別・コース別・担当者別のきめ細かい計画とし、計画と実績を対比して管理できるような様式にします。週別・日別の計画表まで落とし込む場合もあります。

2. 利益計画表の作成

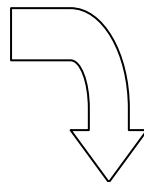
- ・ 売上・原価・粗利・経費・利益の項目を管理するための、利益計画表を作成します。
- ・ 勘定科目は損益計算書と同じ科目で良いでしょう。ただし、変動費と固定費をより厳密に計画・管理するためには、支払運賃・荷造費・車両燃料費などの科目を売上原価に計上する方法もあります（後述の変動損益計算書様式）。
- ・ 年間の利益計画表に基づき、月間の計画表を作成します。売上の計画値については、単純に年間の数値を12で割るのではなく、季節ごと・月ごとの売上変動を加味して割り振りします。

3. 拡張計画表と利益計画表の連動

- ・ 拡張計画表と利益計画表の数値が連動するように、表計算ソフトに各表を作りこみます。
- ・ 拡張計画の数値を変更すると、自動的に利益計画表の売上数値も変わるようにしておくと、何度も入力しなおす手間が省け、間違いも少なくなります。
- ・ 作成した表は、経営者や幹部だけでなく、支店責任者、マネージャー、営業担当者なども閲覧できるようにしておくと良いでしょう。
- ・ 何台かパソコンがある場合は、ネットワーク上で共有できるようにしておくと、ひとつの表を多くの人が活用できます。その場合は、不正なコピーや持ち出しができないように、セキュリティの設定を行う必要があります。

【図及び帳票等】

拡張計画（例）		
新規開拓軒数	200	軒/年
売上金額	1,000	万円
訪問件数	3,000	軒/年
	250	軒/月
	10	軒/日



拡張経費の積算表（例）						
人件費		時給（円）	時間	稼動日	人数	合計
	パート開拓員	800	4	20	2	1,536,000
	小計(A)					1,536,000
外注費		成約報酬(円)	成約件数			
	成功報酬型	6,000	100			600,000
	小計(B)					600,000
広告宣伝費		単価（円）	枚数	回数/年		
	ポスティング	20	1,000	12		240,000
	チラシ	30	1,000	4		120,000
	ダイレクトメール	100	100	6		60,000
	新聞広告	40,000	1	2		80,000
	小計(C)					500,000
商品サンプル		単価（円）	本数			
	〇〇牛乳	50	1,000			50,000
	小計(D)					50,000
雑費		単価（円）	軒数			
	成約御礼等	200	150			30,000
	小計(E)					30,000
合計						2,716,000
成約1件当たり費用						13,580

利益計画		金額（円）	摘要
売上高	既存客	35,000,000	
	新規客	10,000,000	
	小計	45,000,000	
売上原価	通常商品	22,500,000	
	サンプル	50,000	=小計(D)
	小計	22,550,000	
売上総利益（粗利益）		22,450,000	
販売費・一般管理費	給与	5,000,000	
	雑給（開拓）	1,536,000	=小計(A)
	雑給（配達）	5,000,000	
	外注費（開拓）	600,000	=小計(B)
	広告宣伝費（開拓）	500,000	=小計(C)
	雑費（開拓）	30,000	=小計(E)
	その他販売管理費	（以下省略）	・・・
	・・・	・・・	・・・
	小計	・・・	・・・
営業利益		・・・	・・・

Ⅳ－３ 売上の見積もり方法

【要点】

- ・ 利益計画を作成するなかで、売上金額の見積もりは最も重要なポイントです。
- ・ しかし売上の見積もりは、景気の動向や消費者心理などの不確定要素が多く、勘や経験だけでは正しい数字を求めるのが難しいものです。
- ・ 売上の見積もりに当たっては、景気動向、牛乳の消費動向、商圈内の潜在需要額や競合動向を踏まえて、なるべく精度の高い数値をはじき出すことが求められます。

【実施方法】

1. 商圈設定と需要額の推計

- ・ 自店の商圈範囲を設定します。現在のお客様の分布を基本として、人員体制や車両台数などを踏まえて、無理のない範囲とします。
- ・ 商圈内の人口・世帯数を調べます。市町村の統計資料を窓口やインターネットで閲覧し、町丁別のデータを集めると良いでしょう。
- ・ 「家計調査」から、1世帯あたりの牛乳の消費金額を調べます。家計調査はインターネットで公開されており、大きな図書館に行けば冊子もあります。調査結果は都道府県別になっているので、自店の地域のデータを調べます。
- ・ 商圈内の宅配利用世帯の割合を調べます。何力所かの地区を選んで、宅配の受け箱が設置してある世帯数を調べて、商圈全体の利用率を推定します。
- ・ 1世帯あたりの消費金額に商圈内の世帯数を掛けた数値が、商圈内の潜在需要額となります。この数値にさらに宅配利用世帯の割合を掛けたものが、商圈内の宅配需要額と推定されます（計算例は次ページ参照）。

2. 競合動向の把握

- ・ 商圈内の競合店の数や、上記の受箱調査の結果から競合状況を推定します。
- ・ 自店の商圈内におけるシェアを推計します（計算例は次ページ参照）。
- ・ 目標とするシェアを設定します。

3. 売上金額の見積もり

- ・ 自店の売上実績と推移、商圈内宅配需要額、シェアの目標値などの数値から総合的に判断して、売上金額を見積もります。
- ・ 景気動向や牛乳の消費動向、商品構成の変化、地域特有の経済事情などの要素も加味します。
- ・ 商圈内の宅配利用世帯の割合が20%程度になっている地域もあります。このような地域では、これ以上の宅配世帯増加は難しいので、客単価の増大や商圈範囲を拡大することが重要な課題となります。

【図及び帳票等】

潜在需要額とシェアの推定

1世帯当たり支出金額	家計調査で1世帯当たりの牛乳への支出金額を調べる。 例) 15,000円/年(〇〇県〇市)
〇〇県〇市の1世帯あたり人員	家計調査の調査地点のデータ 例) 2.5人(人口300,164人・世帯数121,960世帯)
当市町村の1世帯あたり人員	自店のある市町村のデータ 例) 3.0人
世帯人員調整率	「当市町村の1世帯あたり人員÷家計調査の1世帯あたり人員」で世帯人員の差を調整する。 例) $3.0 \div 2.5 = 1.2$
調整後の1世帯当たり支出金額	家計調査の金額に世帯人員調整率を掛け、当市の支出金額を推計する。 例) $15,000(\text{円}) \times 1.2 = 18,000(\text{円})/\text{年}$
商圈内世帯数	当店の商圈内世帯数を調べる。 例) 20,000世帯
商圈内の潜在需要額	調整後の1世帯当たり支出金額に商圈内世帯数を掛け、潜在需要額を推計する。 例) $18,000(\text{円}) \times 20,000(\text{世帯}) = 3\text{億}6,000\text{万円}$
宅配利用率	「受箱設置世帯数÷全世帯数」で、商圈内の宅配利用率を推定する。 例) $1,500(\text{世帯}) \div 10,000(\text{世帯}) = 0.15(15\%)$
商圈内の宅配需要額	「潜在需要額×宅配利用率」で、宅配需要額を推定する。 例) $3\text{億}6,000\text{万円} \times 0.15 = 5,400\text{万円}$
自店の宅配シェア	「自店の宅配牛乳等売上高÷宅配需要額」で、自店の市場シェアを推定する。 例) $2,000(\text{万円}) \div 5,400(\text{万円}) = 0.37(37\%)$

市場シェアの見方(クープマン目標値)

73.9%	独占的市場シェア	完全な独占シェア
41.7%	相対的安定シェア	市場における強者となり、安定した地位を確保
26.1%	市場影響シェア	激戦の競争状況から一歩抜け出した状態
19.3%	並列的競争シェア	複数企業が拮抗している競争状態の時に多いシェア
10.9%	市場的認知シェア	競合他社からも存在を認められる水準
6.8%	市場的存在シェア	市場において、存在が許される水準

	宅配シェア	宅配牛乳等売上高
当期実績	37%	2,000万円
次期目標	42%	2,268万円

【実施上の留意点】

- ① 最終的な売上金額の見積り・目標設定に当たっては、上記の潜在需要額や市場シェアによる算定だけでなく、景況や消費動向、地域特有の事情、自店の経営方針などを加味して、総合的、戦略的に判断することが大切です。

Ⅳ－４ 経費の見積もり方法

【要点】

- ・ 水道光熱費や人件費などの「販売費・一般管理費」（諸経費）については、科目ごとに具体的に積み上げて見積もります。
- ・ 損益計算書では固定的な経費と分類されているものでも、運賃、荷造費、外注費などは、売上金額の変動によって変わってきます。これらの経費を正確に見込んだ利益計画を立てるためには、変動損益計算書の形式で算定します。
- ・ 売上の増減に柔軟に対応し、必要な利益を確保するためには、固定費を変動費化するという視点が重要です。

【実施方法】

1. 勘定科目毎に経費を見積もる

- ・ 損益計算書の販売費・一般管理費の各科目について、金額を積算します。
- ・ 水道光熱費・通信費・地代家賃等は、毎月の実績金額を元に、次期の利用状況を勘案して算定します。燃料費など経済情勢によって変動が予想される科目については、若干余裕を見ておきます。
- ・ 人件費は、常時雇用従業員と、パート・アルバイトに分けて考えます。常時雇用従業員については、基本給をベースに算定し、パート・アルバイトについては、時給×勤務時間×日数で見積もります。
- ・ チラシやダイレクトメールなどの広告宣伝費については、前年度実績を参考にしながらも、どれだけの売上・利益増加に繋がったのか、その効果を十分に検討した上で計上します。
- ・ 消耗品や雑費については、前期実績を参考に多少の余裕を見ておきます。

2. 変動損益計算について

- ・ 支払手数料や、運賃、荷造費、外注費などの経費は、実際の売上金額の増減によって変動してきます。これらの経費は一般の損益計算書では固定的な経費に計上されていますが、より厳密な利益計画の作成のためには、変動費として売上原価に計上します。このような形式は、変動損益計算書と呼ばれています（次ページ参照）。
- ・ 変動損益計算書を使えば、変動費と固定費が実態に近い形で区分されます。損益分岐点の分析も、より正確に行うことができます。

3. 固定費の見直しについて

- ・ 売上の増減や季節的な変動に柔軟に対応するためには、固定的な経費を変動的な経費にできないか検討します。
- ・ 売上増加に伴う建物や機械設備の拡張が必要になった場合、新たな設備投資か、リースで対応するか、あるいは短期間のレンタルの利用か、もっとも有利な方法は何かを試算すると良いでしょう。

【図及び帳票等】

変動損益計算書（例）単位：万円

項目・科目		今期実績	次期計画	備考（積算根拠）
売上高		3,300	3,500	宅配件数40件の増加
変動費	売上原価	1,500	1,600	商品仕入代金
	その他販売費	50	50	運賃、荷造費など
	小計	1,550	1,650	
限界利益		1,750	1,850	
固定費	役員報酬	300	300	
	給与	700	750	社員2名＋アルバイト
	法定福利費	100	105	
	厚生費	10	10	
	地代家賃	60	60	賃借倉庫の家賃 @5万円×12ヶ月
	旅費交通費	20	20	
	水道光熱費	30	30	
	車両費	100	100	
	減価償却費	20	18	冷蔵庫・冷凍庫等の償却費
	広告宣伝費	30	30	コミュニティ新聞広告、手作りチラシ
	諸会費	10	10	
	リース料	50	50	パソコン・販売管理システム等
	修繕費	20	20	
	消耗品費	10	10	事務用消耗品等
	支払手数料	10	10	
	租税公課	20	20	固定資産税、自動車税等
	接待交際費	10	10	
	保険料	10	10	
	通信費	20	20	
	新聞図書費	10	10	
	雑費	10	10	
	支払利息	12	11	
	小計	1,562	1,614	
経常利益		188	236	
※ 損益分岐点売上高		2,945	3,054	

※ 損益分岐点売上高＝固定費÷限界利益率
 限界利益率＝限界利益÷売上高 で計算

Ⅳ－５ 商品毎に異なる利益への貢献

【要点】

- 自店で扱っている商品は、それぞれ売上構成比や粗利益率が異なります。
- 売上・利益の管理に当たっては、全体としての売上金額・利益率の把握だけではなく、商品（部門）ごとの利益への貢献度を分析することが大切です。
- 利益貢献度分析の手法を使って、商品ごとの利益率や貢献度を知り、より利益を増やせる組み合わせを考えます。

【実施方法】

1. 利益貢献度分析表の作成

- 商品別もしくは商品部門別の、売上金額、粗利益率、在庫金額のデータを調べます。
- 利益貢献度分析表を作成します。パソコンの表計算ソフトで様式を作っておけば、数値を入れ替えるだけですぐに結果が出ます。それぞれの数値の計算方法は次の通りです。
 - ① 売上構成比・・・全売上に対する各部門の売上高の割合です
 - ② 粗利益率・・・各部門の粗利益率です
 - ③ 商品回転率・・・売上金額 ÷ 在庫金額 で計算します
 - ④ 交叉比率・・・粗利益率 × 商品回転率 で計算します
 - ⑤ 貢献比率・・・交差比率 × 売上構成 で計算します
 - ⑥ 貢献度・・・各部門の貢献比率 ÷ 貢献比率の合計 で計算します
 - ⑦ 順位・・・貢献度の高い順で番号をつけます
- 利益貢献度の分析は、できれば毎月実施すると良いでしょう。

2. 分析結果の検討

- 利益貢献度分析表について、次のような点をチェックします。
 - ① 特に粗利益率の低い商品（部門）がないか
 - ② 商品回転率が低く、不良在庫が疑われる商品（部門）がないか
 - ③ 売上構成比と貢献度に大きな差がある商品（部門）がないか
 - ④ 特定の商品（部門）の貢献度が極端に高く、依存していることはないか
- 問題のある商品（部門）について、原因を究明し、改善策を検討します。
 - ① 粗利益率の低いもの → 必要以上に廉売していないか
 - ② 商品回転率が低いもの → 仕入数量が多すぎないか、あるいは倉庫内で不良在庫になっていないか
 - ③ 売上構成比が高い割に貢献度が低いもの → 粗利益率と商品回転率に問題がないか
 - ④ 特定の商品への依存 → 第二の売れ筋商品を育てられないか

【図及び帳票等】

利益貢献度分析表（例）

部門	売上高 (万円)	売上 構成比	粗利益額 (万円)	粗利益率	在庫 金額 (万円)	商品 回転率	交差 比率	貢献 比率	貢献度	順位
牛乳	1,500	50.0%	350	23.3%	10	150	3,500	1,750	41.1%	2
乳飲料	1,000	33.3%	550	55.0%	7.5	133	7,333	2,444	57.5%	1
加工食品	200	6.7%	50	25.0%	20	10	250	17	0.4%	5
ギフト	200	6.7%	70	35.0%	20	10	350	23	0.5%	3
その他	100	3.3%	30	30.0%	5	20	600	20	0.5%	4
合計	3,000	100.0%	1,050	35.0%	70	43	1,500	4,254	100.0%	

計算式

- ※ 売上高・・・各商品（部門）の売上実績金額
 - ※ 売上構成比・・・売上合計に対する各部門の売上高の割合
 - ※ 粗利益額・・・各商品（部門）の粗利益実績金額（粗利益率から逆算しても良い）
 - ※ 在庫金額・・・各商品（部門）の在庫金額
 - ※ 商品回転率・・・売上高 ÷ 在庫金額
 - ※ 交差比率・・・粗利益率（％表示）× 商品回転率
 - ※ 貢献比率・・・交差比率 × 売上構成比（小数点表示）
 - ※ 貢献度・・・各部門の貢献比率 ÷ 貢献比率の合計
 - ※ 順位・・・貢献度の高い順
- この分析例では、「牛乳」が売上構成比 50%を占めているが、貢献度では 41%となっており、売上構成比で 33%と劣っている「乳飲料」のほうが、貢献度では 57%と高くなっています。
 - 粗利益率の差が貢献度の差となって現れている例です。

【実施上の留意点】

- ① 利益貢献度分析は販売動向によって常に変化するので、できれば月単位で分析し、結果に応じた対応をすばやく実施します。粗利益率の高い商品の重点的な拡売や、在庫の多い商品のバンドルセール（セット販売）など、様々な対策が考えられます。
- ② 特に回転の悪い商品（部門）がある場合は、不良在庫になっていないか、冷蔵庫や倉庫内の点検を行うことが必要です。
- ③ 棚卸しは年 1 回だけでなく、できれば四半期ごとに実施したいものです。販売店によっては、毎月実施しているところもあります。

V 日均1000本へのサクセスストーリー

日本では人口が減少を始めており、政府の予測では2055年には9千万人にまで減少することを示しています。しかし、高齢化が進むとともに健康への関心は一層高まっています。人口は確かに減少していますが、60歳以上だけをみると増え続けているのが現状です。日本国内にはこれから先も牛乳販売店のお客様になっていただける方が確実に存在するのです。諦めることなく日均1000本の店づくりに挑戦してみましょう。

日均1000本は一朝一夕に達成できるものではありません。本省では牛乳販売店を始めてから日均1000本に至るまでの道筋をまとめることに致します。主な流れを図V-1のようにまとめてみました。

図V-1 日均1000本へのサクセスフロー

【ステップⅠ】牛乳販売店スタート

牛乳販売店と一口に言っても、規模や立地等、店が置かれている状況は大きく異なっています。今の経営者がどのような立場で牛乳販売店を始めたかによっても、将来は大きく変わってくるようです。牛乳販売店を始めることになった切っ掛けは次の5つに分類できそうです。

- ◇親からの引き継ぎ
- ◇閉業店を引き継ぎ
- ◇アルバイト等から独立
- ◇異業種からの新規創業
- ◇会社の新規事業

① 親からの引き継ぎ

ある程度基盤ができあがっているので、経営面での苦労は少ないようです。しかし、新規のお客様を開拓する余地が少なくなっています。

② 閉業店を引き継ぎ

僅かですがお客様を引き継ぐことができますから、引き継いだ次の日からでも営業を行うことができます。市場もありますので伸びる可能性は大きいでしょう。しかし、管理のノウハウがありませんので店の運営が安定するまでは時間がかかります。

③ アルバイト等から独立

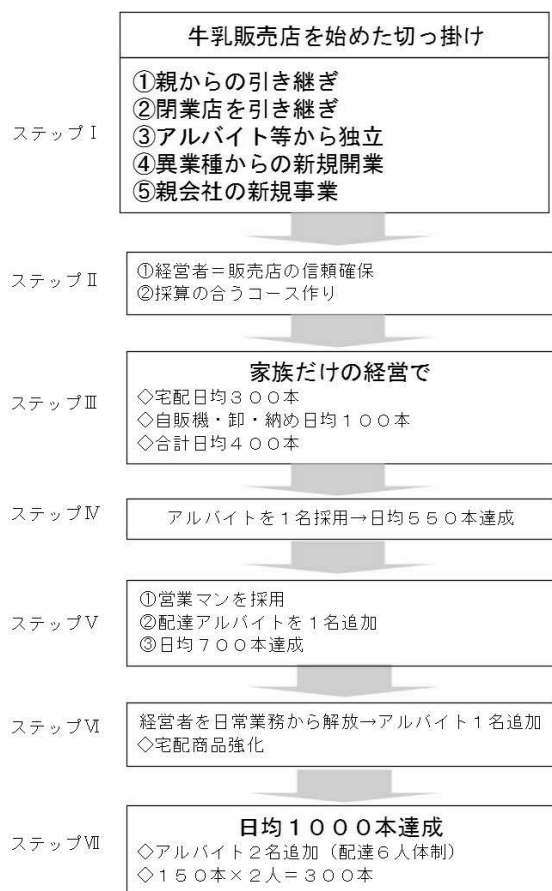
これまでの店とは全く異なる商圈での開業となります。ゼロからの出発となりますので営業活動が主体となります。しかし、牛乳販売店のノウハウは身につけているので管理面では心配がありません。

④ 異業種からの新規創業

近年多くなっているのが牛乳販売店への転業です。事業経営者が牛乳販売店を研究しての開業ですから、牛乳宅配のメリットを活かした経営を行う店が多いようです。

⑤ 会社の新規事業

中小企業が多角化の為に新規事業として牛乳販売店を始めるケースも増えています。閉業店を引き継いで始めるケースが多いようですが、管理ノウハウと人材を投入し事業化を初めから狙ってきます。



【ステップⅡ】地域の信頼獲得

後継者として店を継いでも、新規開業しても店主本人が地域住民から信用されているわけではありません。様々な地域住民や事業所にお店と店主本人を知って頂くことがⅡ番目のステップとなります。お祭りや小学校の運動会等、地域の行事に参加して信用を獲得した販売店が多いようです。

【ステップⅢ】家族だけで日均400本達成

日均400本までは家族二人または三人で実現できそうです。宅配で300本、自販機や納め等で100本というところでしょう。これ以上増やそうと思えば家族以外の配達員を採用しなければならないでしょう。

【ステップⅣ】家族以外のアルバイト採用

家族以外のスタッフを使うのは牛乳販売店にとって大きな決断となります。他人が入ることによって事業としての運営が必要になってくるからです。労働条件が厳しい業種でもありますから直ぐ採用してもすぐ辞めてしまうスタッフも少なくありません。一人を定着させることで事業経営の第一歩が始まります。日均550本まで可能になるでしょう。

【ステップⅤ】営業専任者の採用

店主が中心となり、配達の空いている時間を利用して営業を行う販売店が多いようです。これでは営業がどうしても片手間になってしまうので、自然減を補いきれなくなってしまいます。営業専任者を採用し、配達スタッフを更に一名追加することによって、牛乳販売店のパワーは急速に高まることとなります。この段階で日均700本が可能となるでしょう。

【ステップⅥ】経営者が配達から離れる

このまま営業を続け配達スタッフを増やして行けば日均1000本まで届きそうですが、そう簡単にはいきません。店主が1日の多くを配達に費やしては、お客さまにも店のスタッフにも目が届かなくなります。その結果として落本率が高まってしまいます。店主は店全体の動きを眺めながら、営業専任者や配達スタッフに指示を与えなければなりません。また、社会活動や商店街活動にも積極的に参加して牛乳販売店の存在をPRしなければなりません。営業も行い、お客様から連絡があったらすぐに飛んでいかなければなりません。経営者として動けるように日常の配達から離れなければならないのです。このためには配達スタッフを一名追加することが必要でしょう。配達スタッフが増えても日均本数が増えるわけではありませんから、牛乳以外の宅配商品を積極的に提案販売することもこの段階の大きな課題となります。

【ステップⅦ】日均1000本達成

店主が店全体を見渡すことができるようになれば更に二人の配達スタッフを追懐することができるようでしょう。営業専任者と店主が営業を行うことによって、日均1000本が達成できることになります。

日均1000本までの流れをまとめてみましたが、それぞれのステップ毎に地域の事情は家庭の事情があり販売店の活動は単純にはいきません。本章では五つの事例を紹介して日均1000本へのポイントを探ろうと思います。

V-1 7km商圏でお客様の顔が見える経営

【店 名】豊ミルクセンター

【所 在 地】茨城県ひたちなか市

【実質経営者】菅野 孝晴

【日 均 本 数】1500本

【立 地】大手電機メーカーの工場と農村が同居している地域

【日均1000本への挑戦】

1. 販売店の経緯

- ① 昭和19年初代一次（かづじ）氏が新聞配達として創業
- ② 2代目が家業を手伝うかたわらで牛乳販売店でもアルバイト
- ③ 近隣の牛乳販売店が閉店することになり引き継ぎ
- ④ 高度成長に支えられて昭和50年代は順調に拡大
- ⑤ 平成12年の雪印事件で6割まで売上が減少
- ⑥ 平成18年2月に2代目がくも膜下出血で倒れ孝晴氏が3代目に就任

2. 週2配達で再出発

旧勝田市には7万世帯ほどが生活していますが、集落は分散しています。そこで、配達効率を良くするために、半径7kmを商圏に設定しました。その結果、お客様から連絡があっても全て30分以内に伺うことができる体制ができあがりました。現在は地域別に配達する曜日を決めて営業を行っています。

3. 商圏を7kmと定め目の届く配達

従来から旧勝田市を商圏として営業してきましたが、お客様の分布を確認した結果、ほぼ半径7kmに入っていることが確認できました。そこで、地区割りをを行い、配送コースを設定しなおしました。ホームページ上にも配達エリアを地図で示し、エリアによって配達の曜日が決まっていることをお客様に知らせています。デジタル住宅地図でもエリア分析を行い、代配体制を整えています。

4. 新規開拓はテレアポ

商圏内での営業効率と配送効率を上げるため、自社独自のテレアポを行っています。テレアポ用にはIP電話を4台設置しています。

5. 良かったこと&悪かったこと

それまでは同一地域内で配達日が異なるお客様が混在していたため、配達効率がわるくなおかつ誤配も発生していました。週2回配送の地域割りを行ってから配送効率が向上しました。しかし、週2回の配送を行うと1回の配送で3本または4本をお届けすることになります。請求書はお届け本数であるため、月末に4本届ければ、月数よりも3本多い請求となります。このからくりをお客様に理解して頂くのに苦労しています。

【図及び帳票等】

1. 配達エリアを地図で示す販売店のホームページ



2. デジタル住宅地図を利用する商圈分析とコース設定



【日均1000本へのポイント】

- ① 配達曜日をお客様が選択するのが一般的ですが、それでは配送効率が低下してしまいます。ホームページやチラシで地区別に配達曜日を明確に示しておく必要があるでしょう。
- ② これまで週3回配送を行っていたお客様には十分な説明を行い、協力を求めなくてはなりません。お客様によっては900mlの大型瓶を提案することも必要になるでしょう。

V-2 若き後継者が自らを売り物にして ファンづくり

【店 名】森山牛乳販売店

【所 在 地】新潟県新発田市

【実質経営者】森山 業太

【日 均 本 数】1100本

【立 地】新潟市に隣接し城下町として栄えたがいまでは米作中心の農業地域

【日均1000本への挑戦】

1. 販売店の経緯

- ① 昭和20年に祖父が現地で牛乳の製造販売を開始
- ② 近隣の牛乳販売店が集まって販売会社を設立（当店舗はその営業所となる）
- ③ 祖父の後を継いだ先代が営業所長として運営
- ④ スーパーの台頭とともに配達本数は減少
- ⑤ 3代目が販売会社から営業所の権利を買い取り独立創業

2. モニター営業でサンプル経費を節約

当店では営業専門員を2名採用し、通常のサンプリング営業を行ってきました。サンプル経費の負担が大きいので、節約する方法としてモニター営業を取り入れることにしました。代表者が自ら作成した「モニター募集」チラシを持参し、飛び込み営業を行います。興味を示したお客様には5種類の製品から一品を選んでいただき、毎日1本一週間無料提供します。

3. 毎週洗車して洗車チェックリストで確認

配達車両はお店の顔であるとともに職場です。常に車を綺麗にしておくことがチルド食品を配達する店舗には不可欠と考えて導入しました。車両別に担当者を決め、洗車責任を明確にしています。

- ① 毎週洗車することを義務づけており、洗車時には車外だけでなく車内も掃除するよう指示しています。
- ② 車両別担当者を縦軸に取り、横軸には月別週番号を付し、一年間の記録を付けることができます。洗車を行ったら、チェックリストに「○」印を付けます。

4. 店長からお客様へのメッセージを隔月提供する「モリッチ」

読み切りA4版で分かりやすく編集し、隔月で発刊しています。代表者が自らワープロで原稿を作成し、カラー印刷して全戸配布します。店長日記・なんでも掲示板・ど〜んと川柳・店長イチオシの4部構成です。

5. 良かったこと&悪かったこと

「モリッチ」を発刊していることで店主とお客様の距離が非常に近くなりました。発行に際して、地元の印刷業者に協力を求めシンボルイラストやオリジナルTシャツまで作ることができました。これによって牛乳販売店と地元商工業者との距離も近くなっています。その一方で配送の週2配達によるお客様サービスの低下が心配されています。

【図及び帳票等】

1. 毎週おこなう洗車と洗車チェックリスト

週別洗車チェックリスト。

※毎週は洗車を必ず行って下さい！ 車外・車内共に清掃しましょう。

担当者	車番・車種	4月				5月				6月				7月				8月				9月			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
小島 久武	42-12 軽トラ																								
小島 恵美子	47-51 軽トラ																								
森・肇太	37-90 軽バン																								
細野 麻美	81-85 軽バン																								
小嶋(サ)・長濱	93-69 軽バン																								

※各自行った月に○印を記入して下さい！

担当者	車番・車種	10月				11月				12月				1月				2月				3月			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
小島 久武	42-12 軽トラ																								
小島 恵美子	47-51 軽トラ																								
森・肇太	37-90 軽バン																								
細野 麻美	81-85 軽バン																								
小嶋(サ)・長濱	93-69 軽バン																								

洗車場所はJA加治スタンドにて行って水道を借りてください。

2. 店長からお客様へのメッセージを隔月提供

森山牛乳販売店情報ひろば

モリッチ！ 9月号

いつもお世話になってます若店長の森山です。

ついに作っちゃいました『モリッチTシャツ』8月に出来て早速従業員一同着用しております。明るい黄色で大変目立つ色ですが、お客様にも 森山牛乳店だて分かる様にあって目立つ色にしました。皆が着てみると大変似合っているのですが、ただ一人私が一番似合いませんでした。(写真はなで肩背中の若店長です。)

店長日記

片桐久夫さんご夫妻は、とても指先が器用で、すばらしい感性をお持ちです。おじいちゃん竹炭を使った彫り物・おばあちゃん松ぼっくりや貝殻を使った飾り物などたくさんあって私自身配達にお邪魔するのが楽しみです。昔風情の母屋も、『久たん工房』として落語会など行ない、多数の方々足を運んで頂いているそうです。

だんでも掲示板

どろんと川柳 秋の陣

・我老いし ヨグルト美味し 調子よし (西浦 奥村ミエさん作)

・惚け封じ 川柳染し 九十歳 (西浦 奥村ミエさん作)

・膝さしみ なりありがたみ グル子さん (貝塚 治り人作)

・風呂上り つまんで量る 腹の肉 (若店長作)

店長のイチオシ

今回は当店売上No.1商品『グルコサミンパワー』です。関節痛の痛みが改善された！便通が良くなった！など大変多くのお客様に喜びの声を頂戴しております。飲みやすいヨーグルト風味になっており、10月中旬には、気になるカロリーをさらに抑えた『すっきりタイプ』が新発売されます。ぜひお試しください！

税込126円 『N-アセチルグルコサミンはメグミルクだけです。』

【日均1000本へのポイント】

- ① モニター営業ではサンプル数を減らすことはできますが、成約の可否はセールスの技量次第となります。商品知識と接客の教育が不可欠になるでしょう。
- ② 週2配送によってエリア拡大と更なる増本の可能性が見えてきました。配達効率は良くなりますが、週2配送には取り忘れや空瓶が家庭内に貯まってしまうという問題点もあらたに発生します。お客様の声を積極的に聞く努力が必要でしょう。

V-3 地域とのコミュニケーションで 知名度アップ

【店 名】有限会社 大樹販売

【所 在 地】新潟県南魚沼市

【実質経営者】菊池 克典

【日 均 本 数】4000本

【立 地】温泉街と農村部の両方に店舗を構えているが競合が激しい

【日均1000本への挑戦】

1. 販売店の経緯

- ① 代表者は食品スーパーで営業を担当
- ② 塩沢にある夫人の実家にきてさまざまな職を経験
- ③ 湯沢の牛乳販売店を引き継ぐ話が舞い込み牛乳販売店がスタート（宅配100本）
- ④ 3ヶ月を経過した時点で自ら動かなければ維持できないことを理解
- ⑤ 女性を販売ターゲット積極的な開拓を開始
- ⑥ 保育園や宿泊施設等への納品も獲得
- ⑦ 平成9年に長女が参加し翌年は二女が加わり戦力が大幅に強化
- ⑧ 平成17年6月には六日町に営業所を開設。
- ⑨ 平成21年3月に首都圏に近い沼田に出店

2. 祭等への協賛

農業地帯という閉鎖的な地域では、代表者はよそものでしかありません。そこで、地元を受け入れてもらう為に地域活動に積極的に参加することから始めました。当店の知名度を高めたのが地元各地のお祭りへの協賛です。缶ジュース等を1ケース程度ですが、営業圏内で開催される全ての祭りに提供してきました。保育園や旅館等との取引ができたのはその成果とも言えるようです。

3. 全車両を冷蔵車にして安全衛生をPR

牛乳販売店はチルド配送業者でもあります。地域の皆様に当店の安全衛生に対する意気込みを理解していただくことも兼ねて、配送車両全てに冷蔵車を使用しています。配達スタッフへの意識付けにも役立っています。

4. 冬のイルミネーションと地元FMへの出演

寒くて暗い冬にも当店を目立たせるように、11月の下旬頃から店全体を覆うイルミネーションを灯しています。夜の見学者も多く、周辺の事業所でも話題になっています。また、地元FM放送の番組にも協賛しており、スタッフが出演することもあります。

5. 良かったこと&悪かったこと

知名度が上がったため、営業のために家庭を訪問すると、話を聞いていただけるだけの信用を得ています。また、周辺の事業所もブログ等で当店のイルミネーションを紹介してくれるもの大きな成果です。しかし、拡大には限度があります。無駄な競合を避けて拡大を続けるためには新たな市場を開拓することが必要となりました。

【図及び帳票等】

1. 人目を引くイルミネーション



2. 車利用者の目を引く道路標示



【日均1000本へのポイント】

- ① 特定商取引に関する法律が宅配牛乳も対象となることになりました。チャイムを鳴らして訪問目的を告げただけで拒否されてしまえば営業チャンスが大幅に減少します。話を聞いていただくためにはドアを開けてもらわなければなりません。このときに役立つのが地元からの良い信頼です。日頃から知名度を高め、信頼を得る活動を行っていることがここで生きてくるのです。
- ② スタッフ全員の帰属意識を高めることも拡販に繋がります。冷蔵車を使用したり店をイルミネーションで飾ったりするとスタッフも自慢したくなります。営業以外のスタッフが知り合いに宅配牛乳を自信を持って紹介する雰囲気をつくりあげましょう

V-4 職域販売で新たな可能性に挑戦

【店 名】成和フード(株)宅配の健康屋

【所 在 地】石川県金沢市

【実質経営者】安達 寿江

【日 均 本 数】1800本

【立 地】金沢市西部の住宅街にあり郊外型商業施設が集積

【日均1000本への挑戦】

1. 販売店の経緯

- ① 七尾市の親会社が金沢市内で牛乳と飲料を販売する卸会社として設立
- ② 平成16年に宅配部門である「宅配の健康屋」を新設
- ③ 平成18年宅配部門強化のために長女迎え入れ店長任命
- ④ 新店長のもとで卸から宅配への脱皮

2. ロールプレイングで営業トークの研鑽

お客さまから言葉づかいについて苦情がきたり、営業の途中で断られたりすることが時々発生します。毎日朝礼後に5分間ミーティングを行っていますが、このような問題が発生したときはスタッフがお客さまと営業に別れてロールプレイングを実施します。挨拶の何処が悪かったのか、言葉づかいの何処が悪かったのか、お客さまから断れる前にどのような対応をすべきだったか、等をスタッフ全員で話し合います。

3. サンプルを活用した「プラスもう一本」の提案

新製品が発売されるとサンプルを全顧客に配布します。単に受け箱に投入するのではなく、できる限りお客様と面談を行い、商品説明を分かりやすく行っています。そして一週間以内にフォローに伺うことにしています。この成果も毎日の5分間ミーティングで検討されるためお客様への提案力が一層高まることになります。

4. 「そうだ、会社へ行こう！」

個人住宅への営業だけでは競合が激しくなるばかりで、コストがかかりすぎます。そこで新たな店長の会社勤務経験から「そうだ、会社に行こう！」のアイデアが生まれました。

- ① 訪問する会社は取引先や知人縁故のオフィス
- ② 職域宅配の営業を始める前に先進企業で同行セールス研修
- ③ 男性社員には健康づくりとメタボ対策をキーワードにした提案
- ④ 女性社員には美容・若さ・ダイエットをキーワードにした提案

5. 良かったこと&悪かったこと

当店は卸中心の販売店としてスタートしたため、宅配部門を設けても業績を伸ばすことはできませんでした。宅配の経験者ではありませんが長女を迎えることによって宅配牛乳の可能性を再認識することができました。男女のファッショナブルな制服はスタッフ全員の働く意欲と喜びをかき立てています。

【図及び帳票等】

1. 整理が行き届いた事務所とオシャレな男女の制服



2. 事務所の一角に儲けられた談話コーナー



【日均1000本へのポイント】

- ① 卸中心の販売店が急に宅配を強化しようとしても簡単に転換できるわけではありません。先行投資にはなりますが、宅配の専任者を置き、人材教育を行うことが必要です。テキストでの教育ではなく、現実に遭遇したことを課題として対応策を検討することは生きた教育になります。
- ② 販売店の廻りを見渡すと、事業所やお店、そして福祉施設等、人々が集まってくる場所を多く発見することができます。宅配というと家庭宅配ばかりが注目されますが、日中人が集まる場所もビン牛乳の重要な販売先となります。宅配コースの中にうまく組み込めば、1カ所で多くの本数を拡販することが可能です。

V-5 地元商店等と連携した生活支援サービス

【店 名】（有）クーリエ宅配センター

【所 在 地】鳥取県境港市

【実質経営者】手島 武司

【日 均 本 数】2800本

【立 地】山陰の水産物水揚げ港であり韓国との貿易港であり妖怪の町として有名

【日均1000本への挑戦】

1. 販売店の経緯

- ① 創業から65年が経過しており現在の経営者で3代目
- ② 初代は牛を飼い牛乳を作って近所に販売
- ③ 設備に関する規制が厳しくなり大手メーカーの販売店に転身
- ④ 平成19年に有限会社クーリエ宅配サービスに名称変更し再出発
- ⑤ 牛乳販売の他に仕出しの仲介も行ないお客さまサービス強化

2. 無理な競争を避けるサテライト経営

本店がある境港市は日本海近海漁の水揚げ港として盛ってきましたが、現在は1万5千世帯を割っており、米子市に得意先を求めてきました。その米子市も競合が激しく開拓ロスが大きくなってきました。そこで、競合が少ない島根県に開拓の矛先を向けることになりました。松江と奥出雲に出店していますが、管理業務は本店が一括処理しています。お客さまからの電話もすべて本店が受けています。宅配管理ソフトと電話を連動したシステム（CTI）を使用しているため、電話がかかってきたらお客さまの情報を画面で確認することができます。

3. 経営者自らをPRしてお客様の信頼獲得

牛乳販売店は日本の社会において存在感が薄れています。代表者は牛乳販売店の存在を世に知らしめ、プライドのある業種に高めることを目指しています。その一つが写真入り名刺です。また当店で発行している情報誌には経営者自ら出演し、自らの言葉で語りかけています。情報誌の名前を「わたごと」とした理由がここにあります。

4. お客さまの家庭に仲間が提供する自慢の商品をお届け

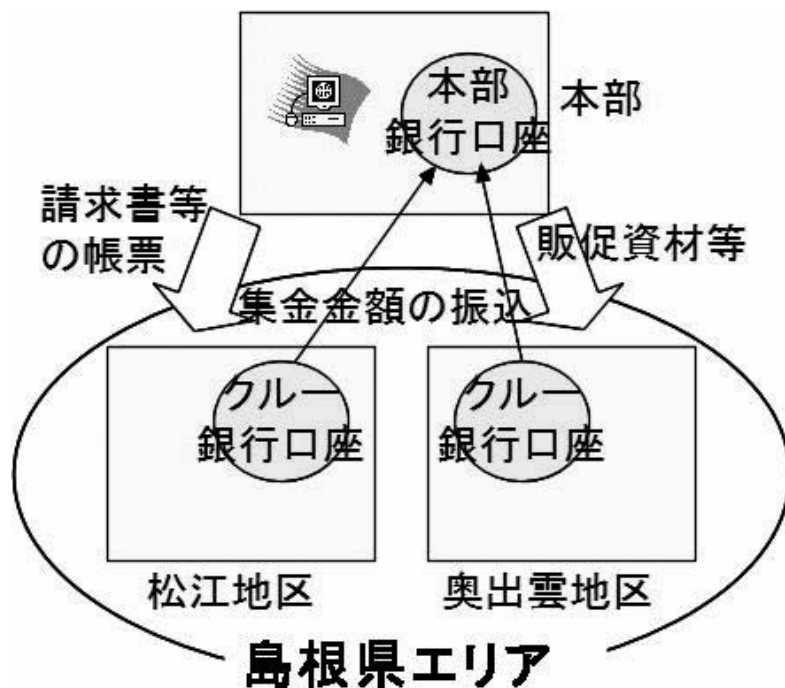
牛乳や乳飲料だけではお客様と長く付き合うための商品が不足します。獲得したお客様に長くお取引いただけるように、代表者が厳選する商品を提供することにしました。代表者には幸いなことにいろいろな知り合いがいます。パン屋さんは弟さんです。水産業者とも懇意にしています。知り合いの仕出し屋さんのショールームも兼ねています。これもお客様の興味を引くための一工夫です。

5. 良かったこと&悪かったこと

地元で営業しているいろいろな業種の仲間を得ることができ、それを宅配のお客さまに提供できることは当店の強みとなっています。良い商品を経営者自ら紹介することも、経営者自身のPRとして効果的でした。人口密度が低い地域ですから、3カ所の営業拠点を効率良く結ぶ物流を常に研究しなければなりません。

【図及び帳票等】

1. サテライトオフィスの仕組み



2. 仲間や弟の商品やお客さまにも積極的にPR



【日均1000本へのポイント】

- ① 地域内である程度名前が知られるようになれば、毎日の行動を自ら正す必要があります。その基本は挨拶です。経営者みずから、いち早く。笑顔で、大きな声で挨拶することを励行しましょう。
- ② より多く経営者ファンを増やすことが販売促進の目的と考えていいでしょう。情報誌では経営者が主人公となり、店の考え方や経営者が自ら選んだ商品を紹介すると、お客さまの信頼を得やすくなります。

禁 無 断 転 載

平成 21 年 度
牛乳販売店調査・検討・拡張マニュアル

発行日／平成22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