

平成 24 年 度

牛乳販売店優良事例集

<第 25 集>

社団法人全国牛乳流通改善協会
後 援 農 林 水 産 省
社団法人日本酪農乳業協会

ご あ い さ つ

平成24年度の全改協の普及啓発事業の事例集発行事業・第25回牛乳販売店優良事例発表会は、さる2月6日、東京都千代田区のスクワール麹町に於いて開催しました。昨年は、東日本大震災で被災した方々に配慮して止むを得ず中止しましたので、2年振りの開催となりました。

発表会の開催に至るまで応募書類の作成、優良事例店の選出及び審査を行っていただきました都道府県牛乳流通改善協会、乳業メーカー及び販売店団体の皆様のご尽力・ご協力に対し、心からお礼申し上げます。

このたび、発表会の成果を「平成24年度 牛乳販売店優良事例集〈第25集〉」として刊行いたします。全改協はこの事業を、優良事例店の経営努力や経営技術を公開して、全国の牛乳販売店に活用してもらい、牛乳の普及拡大の一助にさせていただきたいという想いで始めました。その精神は四半世紀を経た現在でも継続しています。このような具体的なノウハウを公開する事業を行っている業界は我が国でも稀であると言われていきます。これは全改協の加盟店が日常の活動の中でいかに努力しているかを示すものであり、業界の結束をあらわすものとして、あらためて誇りに思う次第です。

なお、この事例集をまとめるにあたり、審査委員並びに訪問調査にあられた経営専門家各位のご協力に対し、心から感謝申し上げます。

全国の全改協加盟店の皆様におかれましては、一人でも多くの方が本書を活用されて、お店の繁栄と牛乳の普及拡大に役立てられる事を期待しております。

平成 25年 3 月

社団法人 全国牛乳流通改善協会会長
牛乳販売店優良事例発表会審査委員長

橋 本 正 敏



優良事例発表会表彰者



優良事例発表会風景



最優秀賞（農林水産大臣賞）受賞の
有限会社 大道武牛乳店



主催者挨拶の全改協
橋本正敏会長



来賓挨拶の農林水産省
中村輝実 牛乳乳製品課課長補佐



来賓挨拶の雪印メグミルク株式会社
西尾啓治 執行役員営業統括部長



審査講評をする
佐藤 卓氏（経営専門家委員）

目 次

1. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 審査の経過	1
2. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 表彰店.....	2
3. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 第一次審査委員	3
4. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 中央審査委員	4
5. 第25回牛乳販売店優良事例発表会の講評	5
6. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 発表店の事例.....	13

1. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 審査の経過

(1) 都道府県審査

今年度は、ブロック審査を廃止し都道府県単位で代表店を選出し、中央に応募する方法に変更した。

都道府県牛乳流通改善協会（以下「流改協」という。）の加盟店の中から優秀な販売技術や手法を用いている販売店、東日本大震災以降消費者の関心が高まっている「安心・安全」に取り組んでいる販売店や地域社会に貢献している販売店の参加を促進した。

その結果、20流改協から優良事例店の応募があった。

(2) 第一次審査会

応募があった優良事例店の業績、特性、基本要件、販売技術、販売努力等を第一次審査会にて審査し、中央発表候補店を選出した。

中央発表候補店を経営専門家が訪問し、各項目の詳細を調査し報告書を作成した。

- ① 第一次審査会の開催 平成24年11月9日（於 全改協会議室）
- ② 経営専門家の訪問調査 平成24年11月中旬～12月上旬

(3) 第二次審査会

経営専門家の訪問調査結果を元に第二次審査会を開き、あらためて審査採点をおこない、中央発表店9店を決定した。第二次審査委員は、第一次審査委員と同じメンバー。

- ① 第二次審査会の開催 平成24年12月14日（於 全改協会議室）

(4) 中央審査委員会

中央審査委員会は、発表会時に審査委員会を開き、第二次審査会での採点と優良事例店の発表内容とを併せて審査し、最優秀店（1店）、優秀店（2店）、優良店（6店）を決定し、表彰した。

- ① 中央審査委員会の開催 平成25年2月6日（於 スクワール麴町）
- ② 審査委員会

第一次審査委員及び中央審査委員は「3. 牛乳販売店優良事例発表会 第一次審査委員」「4. 牛乳販売店優良事例発表会 中央審査委員」に記載。

- ③ 審査結果は、「2. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 表彰者」のとおり。
受賞者には賞状を授与し記念品を贈呈した。

2. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 表彰店

最優秀賞 神奈川県
農 林 水 産 大 臣 賞 有限会社 大道武牛乳店 武 輝 明

優 秀 賞 愛知県
農 林 水 産 省 生 産 局 長 賞 フーズスブリッジ株式会社 鈴 木 剛 英

優秀賞 宮崎県
社団法人日本酪農乳業協会会長賞 株式会社 甲斐ミルクセンター延岡 甲 斐 哲 郎

優良賞 宮城県
社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞 有限会社 ファミリーネット 阿 部 邦 雄

優良賞 茨城県
社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞 宅配センター デスモ日立店 小 野 裕 二

優良賞 栃木県
社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞 森永黒磯西ミルクセンター 山 口 護

優良賞 京都府
社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞 有限会社 衣 笠 牧 場 福 富 泰 三

優良賞 岡山県
社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞 森永牛乳茶屋町販売店 犬 飼 良 夫

優良賞 佐賀県
社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞 鶴 田 乳 業 商 会 鶴 田 功

3. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 第一次審査委員

佐藤 卓	中小企業診断士（関東）
小畑 秀之	中小企業診断士（近畿）
窪田 靖雄	中小企業診断士（九州）
橋本 正敏	社団法人全国牛乳流通改善協会会長
村田 武司	社団法人全国牛乳流通改善協会副会長
北川 忠男	社団法人全国牛乳流通改善協会副会長
中西 圀彦	社団法人全国牛乳流通改善協会専務理事

4. 第25回牛乳販売店優良事例発表会 中央審査委員（8名）

氏 名	所 属	役 職
中 村 輝 実	農林水産省生産局畜産部牛乳乳製品課	課 長 補 佐
前 田 浩 史	社団法人 日本酪農乳業協会	専 務 理 事
高 橋 束	全国牛乳商業組合連合会	会 長
佐 藤 卓		中 小 企 業 診 断 士
橋 本 正 敏	社団法人全国牛乳流通改善協会	会 長
村 田 武 司	同	副 会 長
北 川 忠 男	同	副 会 長
中 西 罔 彦	同	専 務 理 事

地域社会の安心・安全そして健康を守り信頼を得る牛乳販売店 ～第25回牛乳販売店優良事例発表会の講評～

優良事例発表会審査委員 佐藤 卓
(経営専門家委員)

1. 全体講評

受賞者の皆様おめでとうございます。東日本大震災から2年が経過しましたが、被災地の復興には更に多くの時間がかかりそうです。改めて、お見舞い申し上げます。自ら被災しながら、地域の皆さまに牛乳配達を続けて下さった牛乳販売店の皆さまには敬意と感謝をこめて御礼をさせていただきます。有り難うございます。

本事業も1年間お休みをいただき、より多くの牛乳販売店に参加してもらうよう改善を進めて参りました。その結果、全国から20店の応募をいただきました。全ての都道府県から応募いただけなかったことは残念ですが、参加いただいたお店はいずれも都道府県を代表する元気なお店であり、いろいろな挑戦をなさっていることが確認できました。特に今年は地域の社会活動に参加することが牛乳販売店の重要な活動であることを認識させられました。

本年度は審査方法等を大幅に変更しておりますので、その要点を説明したうえで、全体の特徴と受賞各販売店のポイントをまとめることに致します。

(1) 審査方法の変更点について

応募方法・審査手順・評価方法・表彰方法等ほぼ全ての審査方法を見直し、改善を行いました。主なる改善点を説明致します。

① 都道府県毎に応募店舗を選出

これまでは都道府県牛乳流通改善協会を選出された販売店を、更にブロック毎に審査して受賞店を絞り込んできました。しかし、牛乳販売店の経営環境は都道府県毎に異なっており、都道府県の代表は全て優良事例であるとの判断からブロック単位での審査をやめ、都道府県単位で応募店を選出しました。

② 応募条件の緩和

売上高や粗利益等で応募条件を設定しています。しかし、停滞する日本経済の中において、現状を維持することも難しい状況を反映させ、計数的な応募条件を大幅に緩和しました。

③ 中央審査会で直接審査

都道府県牛乳流通改善協会から選出された全てのお店を中央審査会で直接審査を行い

ました。書面による一次審査、専門家による現地調査、現地調査報告に基づく二次審査、そして最終の審査が発表会となりました。

④ 発表会の説得力を更に重視

これからの牛乳販売店にはお客様との会話が重視されます。応募いただいた販売店の生の声を聴かせていただくことは、審査内容を確認する上でも重要であると判断しております。従来にも増して発表会での発表内容を重視しました。

(2) 今年度の受賞店の注目すべき経営技術

本年度は9店舗が受賞店舗に選ばれました。2年ぶりの発表会でしたが、受賞店舗の発表技術は以前にも増して向上しているのには驚かされました。印象付けが上手い自己PR、分かりやすいパネルを使った説明、物語性を持たせた店舗の歴史等々、7分という短い時間を有効に利用する発表ばかりでした。都道府県毎に経営環境は違いますが、本年度特に注目すべき経営技術として次の3つを取り上げようと思います。

- ◇お客様へのそこまでやるか感動サービス
- ◇地域社会との積極的交流
- ◇危機管理の強化

① お客様へのこれでもか感動サービス

生協等の個人宅配、スーパーやCVSの宅配サービス、インターネット通販、産地の産直便等、様々な業種が宅配に活路を求めています。「宅配」が牛乳販売店の強みであるとは言えなくなってしまいました。本年度の受賞店舗は従来よりも一歩踏み込んだ宅配サービスを行っています。お客様に会って話をするために朝配から昼配に切り替えたお店もあります。サンプルを持って店主自ら全てのお客様に会いに行くお店もありました。元気な声と笑顔でお客様に「幸せ」をお届けしているお店も有ります。究極はお客様が困っていることを何でもお手伝いするサービスです。名付けて「そこまでやるか感動サービス」です。特に1人暮らしの年配者は日々の生活で不便を感じていることがたくさん有ります。牛乳を配達したついでにお手伝いすれば、お客様は感動して下さいます。一生のお付き合いになるのではないのでしょうか。お客様が心から喜んで下さるサービスを提供することこそ、まちの牛乳販売店だけにしかできない販売促進であることが実証できたようです。

② 地域社会との積極的交流

新規開拓には経費が掛かりすぎることが問題点として指摘されています。その解決方

法として再評価されているのが、地域社会との積極的交流です。牛乳販売店は配達が中心ですから、お客様や商店街そして地域社会との交流が少なくなってしまう。新規開拓に行っても知らない店は敬遠されてしまいます。保育園・幼稚園・小学校・中学校の運動会やイベントに協賛し、参加していれば子供達を通じて、親の世代に牛乳販売店の存在を知らせることができます。地域の運動会やお祭りに協賛すれば、多くの地域住民に牛乳販売店を知ってもらうことができるでしょう。自治会や公民館の役員、更には民生委員等を経験すると、地域住民から高い信頼を得ることになります。この様な立場を商売に使ってはいませんが、新規開拓営業で回っても、親近感を持って受け入れてくれる地域住民が確実に増えてくるようです。地域の信頼を得ることが営業の第一歩であることが確認できました。

③ 危機管理の強化

本年度は東日本大震災の被災地からも受賞店舗がでております。突然の災害で牛乳販売店の要となる冷蔵設備が使えなくなっていました。パソコンが壊れ大切なお客様の宅配データが壊れてしまうという被害もでています。日本全国で突然の災害が発生する危険が潜んでいます。被災した販売店が経験したことを、全国の販売店が学び、災害に備えると共に、災害発生時に地域住民の生活を支えることができるように準備したいと思います。災害等が発生した時に冷蔵庫をどのように確保するか考えておきましょう。物流が回復すると宅配が再開されますが、そのとき必要なのがお客様の宅配データです。紙の場合も電子データの場合も、定期的にバックアップを行い、災害を受けにくい所で保存することが必要です。

2. 入賞店舗の講評

【宮城県代表 有限会社 ファミリーネット 阿部 邦雄 石巻市】

平成23年3月11日激しい地震の後に襲ってきた津波によって、前年10月に新築した本社社屋が流されてしまいました。避難所生活の中で代表者が真っ先に考えたことは冷蔵庫の確保です。被災した地元の皆さんに一日でも早く牛乳を届けたいとの思いからです。被害が少なかった塩釜支店近くの青果問屋さんの冷蔵庫を借り、流されなかった自宅を事務所に改装しての再スタートとなりました。

兄弟で船舶関連の会社を経営していた代表者が、平成14年に独立して牛乳販売店を始めました。後発であったため、新興住宅地である海岸部を中心に顧客を開拓し、成長してきました。しかし、津波はその海岸部を襲ってしまったのです。お客さまの多くが自宅を失いました。亡くなった方や行方不明となってしまったお客様も多かったようです。このような状況の中で、当店スタッフの笑顔と挨拶がお客様を元気づけたのです。お客様の元氣

な姿を見つければ、笑顔で「よかったね！」と声をかけて、喜び合ったそうです。一期一会を大切にし、次の言葉をスタッフ全員が実践しています。

『私達の仕事はお客様に健康をお届けすること。一期一会、契約にならずともあなたの誠実さと元気さの残り香を置いてきて下さい。』

一期一会を大切に作る誠実さが、お仲間や関係業者の方々からの支援にも繋がりました。震災後も営業を続けることができたのは、支店を譲って下さった販売店の支援があったからです。また、お客様のデータはシステム開発会社でバックアップを取っておいてくれました。危機に直面したときに本当に支えてくれえるのは、お客様であり、お店の関係者の皆さまです。常に一期一会を大切に作る経営が必要なことを教えられました。有り難うございます。受賞おめでとうございます。

【茨城県代表 宅配センター デスモ日立店 小野 裕二 日立市】

新潟県出身の先代が、戦後焼け野が原となった日立市を応援するために移り住んだことから、当店の歴史が始まりました。知人からの要請を受けて様々な生活物資を調達しましたが、そのときに築いたのが行政および日立製作所との信頼関係です。戦後の復興には健康が大切との想いで牛乳の扱いを始め、保育園・幼稚園・老人介護施設・身障者施設等の公共施設や日立製作所との取引も確保できました。高度成長の終焉で取扱量はピーク時より減っていますが、行政および日立製作所からの信頼は現在も強く続いています。

高齢者支援施策を行政が実行するときには優先して声が掛かってくるようです。高齢者の安否を確認する「老人福祉牛乳」は制度が無くなった後も当店は自主的にフォローしています。最近では「日立市徘徊SOSネットワーク」にも登録され、徘徊老人の捜索に協力しています。

当店も東日本大震災の被害を受けました。日立市が高台にあるため津波による直接の被害は少なかったようです。しかし、地震によって地下配管に亀裂が入り、冷蔵庫と冷凍庫が使えなくなってしまいました。隣接する食品問屋さんの冷蔵庫と冷凍庫を借りることができたのも日頃からのお付き合いのおかげでしょう。その後、震災等に備え、当店では予備の冷蔵庫を導入しています。

当店の経営方針の一つに『常に新しい情報をつかむ』があります。若い人達の意見を積極的に取り入れて実践します。震災までも教訓としました。新しいことに挑戦する姿勢と地域からの信頼が牛乳販売店には不可欠であることが確認できました。受賞おめでとうございます。

【栃木県代表 森永黒磯西ミルクセンター 山口 護 那須塩原市】

農村地域にぽつんと立っているお店です。周囲は田んぼや畑です。週3が1コース、週2が2コースという小規模なお店です。昭和61年の開業以来、高齢者中心に地元から信頼

を集めて確実な営業を行っているのです。その秘訣が次の3つにあるのではないかと思います。

- ①全てのお客様と経営者自身が会って話をすること
- ②白物牛乳にこだわりを持つこと
- ③公民館長・和太鼓指導等で地域住民の信頼を得ていること

当店は朝配だけですから、日頃お客様と会うチャンスはほとんどありません。そこで、集金は全て経営者自ら行います。口座引落のお客様には、会える時間に訪問します。サンプルを持って行けば会話が弾みます。経営者がこだわるのは白物牛乳です。しかも、小ビンです。年配者が飲み切るちょうど良いサイズだからです。紹介するサンプルには必ずこの牛乳を入れてあります。細く長く続く秘訣らしいです。そして、なかなか真似ができないのが公職です。40歳代で自治会長を経験し、現在は公民館長を務めています。報酬のない公職ですが、地元住民からは何でも相談できる頼りになる存在となっています。この立場を営業に使うことはありませんが、営業に役立っていることは確かです。子供達には和太鼓の指導を行い、各地の盆踊り等に招かれて演奏しています。公職を務め地域社会の信頼を集める一方で、お客様全員に経営者自ら会いに行くという地道な活動が牛乳販売店の神髄かもしれません。受賞おめでとうございます。

【神奈川県代表 有限会社 大道武牛乳店 武 輝明 横浜市】

「ピカ髭（ひげ）！！」良かったですね。当店の実質経営者である保之さんの自己紹介です。ドラッグストアで2年勤務した後、当店に入り既に20年のキャリアを積んでいます。横浜に本店を構えていますが、横須賀と保土ヶ谷に支店を開設しています。

当店は5年前に大きく変身しました。新規開拓中心の経営を落本防止と客単価向上の経営に切り替えました。このために取り入れたのが「昼配」です。お客様に会って話をすると、その効果は大きかったようです。次の5つをあげています。

- ①お客様とのコミュニケーションが図れる
- ②スタッフを教育しやすいためサービス品質の向上が図れる
- ③高齢者の安否確認サービスができる
- ④牛乳以外の商品販売ができる
- ⑤配達要員の確保に困らない

お客様と直接話ができますから、牛乳以外の商品もきちんと説明ができます。当店では地元の米屋さんと提携して、お米も届けています。地域の商店とお客様をつなぎ合わせるという地域の商業振興にも貢献していることとなります。食品スーパーや量販店等の商業施設や温泉施設に企画提案を行い、骨密度測定を行う等、自店のPRも兼ねて地元事業者との交流も積極的に行っています。至る所に登場するのが「ピカ髭（ひげ）」です。オリジナル情報誌「えがお通信」にも登場し、お客様を楽しませているようです。お客様と地

域社会に溶け込むこととそれを強く印象づける「ピカ髭（ひげ）」の重要性を教えてくださいました。農林水産大臣賞おめでとうございます。

【愛知県代表 フーズブリッジ株式会社 鈴木 剛英 岡崎市】

パネルを使った発表は分かりやすかったですね。発表の技術が年を重ねる毎に高度になっていくことを感じております。当店は平成13年に宅配事業に参入し、10年の間に5つの店舗で平均日均本数が7千本を超える企業に成長しました。この原動力となったのが地元金融機関勤務を経験した現在の代表者です。配達や営業はスタッフに任せ、全社的な経営やデータ管理など、社長の仕事に専念したのです。いわゆる「P（計画）－D（実行）－C（評価）－A（行動）」サイクルを牛乳販売店に取り入れ実践してきました。

営業活動においては自前でテレアポと拡張員を導入し、ミーティングやロールプレイングで販売スキルを向上させてきました。営業の進捗はグラフで確認できるように工夫されています。東日本大震災直後に情報が錯綜して社内が混乱したことから、本支店を専用回線で結び、スタッフ全員が情報を共有できるシステムを構築しました。

この一方で、個人宅だけでなく地元の商店や事業所への開拓営業を行い、地域との交流を深めていきました。地元農家とも提携して、玉子やハムなどを当店のお客様に紹介し、販売しています。お客様の名簿から高齢者の1人暮らしと思われるお宅を拾い出し、声かけを行ったり、安否の確認を行ったりする高齢者支援の活動も行っています。社内では管理や人材教育を徹底して行っていますが、お客様や地域社会に対しては人間的な触れ合いを大切にしていることが分かります。牛乳販売店を企業化させるためには、管理と人間性の両面をバランス良く保つことが必要であることが確認できました。農林水産省生産局長賞おめでとうございます。

【京都府代表 有限会社 衣笠牧場 福富 泰三 京都市】

京都は金閣寺の近くで、親子で営業している牛乳販売店です。当店のキーワードは次の二つです。

身の丈に合った商売

感動を与える店

京都市内は宅配牛乳では競合の激しい地域です。そこで、拡販に力を注ぐよりも、既存のお客様へのサービスを充実させ一軒当たりの取引金額を大きくすることを目指しています。スポット商品の販売も積極的に行っていますが、商品を紹介しただけではお客様に買っていただくことはできません。買っていただく前にやるべきこと、それがお客様の信頼を得ることでした。当社が実行しているのがお客様に感動をあたえることです。しかし、いろいろなサービスに慣れているお客様は中途半端なサービスでは喜んでもらえません。足の不自由なお客様には牛乳を玄関先まで届けます。引越の手伝いもしてしまいます。配達

のついでに外灯を直してあげることもやっけてしまいます。お客様が困っていることがあれば何でもやっけてあげることで、お客様に「そこまでやっけてくれるんか！」という感動を与えることができました。

取扱商品や販売方法にもお客様を感動させる工夫があります。地元産の牛乳や鶏卵や栃もち等を積極的に取り入れてお客様に紹介します。新製品発売時にはその効果が確認できるまでの期間として2週間、2割引で商品を提供しています。その結果、当店が薦める商品はほとんど買っただけのまですになりました。損得だけお客様とつきあっけてはいけなことを教えられました。受賞おめでとうございます。

【岡山県代表 森永牛乳茶屋町販売店 犬飼 良夫 倉敷市】

昭和45年に閉店する店を引取り約200軒のお客様からスタートしたお店です。創業40周年で宅配先1000軒を達成できたことおめでとうございます。普通は更に拡販を進め事業の拡大をめざしますが、当店は違いました。1000本に近づいた時に車輜や配達員の確保等の営業活動に不効率が発生していることに気が付きました。次のステップに進む前に、お客様サービスの充実と地域社会との繋がり強化に取り組みました。

9割が朝配であるため、配達時にお客様に会うことはほとんどありません。このため、時間は掛かりますが訪問と袋での集金を行います。これによって最低でも月1回お客様に会って話をすることができます。当店ではスポット商品も積極的に販売していますが、商品はお客様に直接手渡しします。不在の場合は会えるまで何度も訪問します。スポット商品の受注率が10%と高い秘訣はここにありそうです。

商工会の役員も務めており、地域や学校の行事には積極的に参加しています。健康増進のイベントでは骨密度測定等も行います。イベント等からの受注も確実に増えています。

無理をせず、手間が掛かっけてもお客様に会って話をし、地域社会から信頼を得ることが牛乳販売店を続ける条件であることを改めて勉強しました。受賞おめでとうございます。

【佐賀県代表 鶴田乳業商会 鶴田 功 吉野ヶ里町】

創業は昭和30年、経営の実権は3代目に移ろうとしています。当店が拡販を続けている秘訣は、地元吉野ヶ里町の発展に尽力してきた2代目の功績と思われます。地元の商工業者から押されて商工会活動に参加したことが、その人徳の高さを示しています。お祭りやグランドゴルフ、ラジオ体操等に積極的に参加し、行事からの受注量も増えています。地域行事の中で興味深いのが「軽トラック市」です。吉野ヶ里公園の駐車場で毎月第1日曜日に開催されています。お付き合いのつもりで参加したらしいですが、歩き疲れた買い物客が寄っけてくれるようになり、夏は冷たい飲料、冬は暖かい飲料が売れるようになりました。人気商品も育ち、宅配顧客の開拓にも貢献しています。親子連れとも仲良くなっけてるようです。

宅配でもお客様とのお付き合いを大切にしています。朝配100%で配達時はお客様に会えないので、手集金で全てのお客様とお話しをします。お客様から悩み事や相談事まで頼まれるようにもなりました。保育園や老人ホーム等への納めも積極的に行っています。宅配同様会話を大切にするので、施設の従業員さんから営業に関する情報をいただくことも有ります。厨房のパートさんから営業に直結する情報を得たことも有りました。2代目が築いた地域社会からの信頼に3代目の人懐こさが加わり、当店のファンがこれからも増えそうです。牛乳販売店も日常業務から離れて、いろいろな地域活動に参加し、仲間を増やすことが必要ですね。受賞おめでとうございます。

【宮崎県代表 株式会社甲斐ミルクセンター延岡 甲斐 哲郎 延岡市】

発表会でのどん底からの復活劇は印象的でした。大手牛乳メーカーの営業マンであった代表者が昭和53年に卸の販売店として独立開業しました。順調に拡販を続けてきた矢先にそのメーカーの食中毒事件が発生しました。納品先をほとんど失い、会社も閉鎖することになりました。宅配に方向転換し拡販を進め、60歳で迎えた同窓会で刺激を受け、積極営業に転じました。そして、平成24年4月に再び法人化を果たすことができました。特に拡販に貢献したのは「お試し1週間」の販促です。1週間で商品の効果を確認していただき、納得して契約していただくことでした。成約率は何と50%に達しました。営業活動を側面支援したのが地域イベントへの積極参加です。イベント会場でサンプル商品の試飲や骨密度測定を行った結果、新規契約も数多く獲得できました。

次への発展のために挑戦しているのが高齢者への対応です。当店の営業エリアでも急速に高齢者が増えています。これら高齢者の生活支援を行うことで信頼を獲得しています。また、高齢者への拡販効果も現れています。現在取り組んでいる主要な高齢者支援サービスとして次の3つを挙げておきましょう。

- ①夕食用弁当配食による安否確認サービス
- ②病院の順番取り代行サービス
- ③敬老の日に老人ホームや介護施設へのサンプル提供

世の中は変化しています。お客様も変わります。その時代に合わせた事業転換を一步早く実行することがこれからの牛乳販売店には必要となりそうです。日本酪農乳業協会会長賞おめでとうございます。

2年ぶりに開催した牛乳販売店優良事例発表会事業ですが、日本の社会は大きく変化していました。牛乳販売店の中には従来の枠を超えて、新たな挑戦を始めようとするお店が出てきました。高齢化が更に進み、牛乳販売店への期待は更に高まっています。皆さまの更なる可能性を信じて来年度に向けてスタートしたいと思います。

受賞なされた9店舗の皆さま、あらためておめでとうございます！！

第25回 牛乳販売店優良事例発表会入賞店の事例

1. 有限会社 大道武牛乳店 武 輝 明 …………… 15
—— 昼配への特化により客単価アップを実現 ——
2. フーズスブリッジ株式会社 鈴木 剛 英 …………… 20
—— 信用金庫で培った管理力を活かした販売店経営 ——
3. 株式会社 甲斐ミルクセンター延岡 甲 斐 哲 郎 …………… 26
—— ほとばしる情熱、限りなき拡販意欲 ——
4. 有限会社 ファミリーネット 阿 部 邦 雄 …………… 33
—— 支援に支えられいち早く復帰、地域に元気を宅配 ——
5. 宅配センター デスモ日立店 小 野 裕 二 …………… 42
—— 震災を教訓にして目覚めた危機管理経営 ——
6. 森永黒磯西ミルクセンター 山 口 護 …………… 48
—— 公民館館長としてお客様からも地域社会からも頼られる存在 ——
7. 有限会社 衣 笠 牧 場 福 富 泰 三 …………… 54
—— お客様への感動サービスで客単価アップを実現 ——
8. 森永牛乳茶屋町販売店 犬 飼 良 夫 …………… 58
—— 地道な地域貢献で地元民に愛されて業績向上 ——
9. 鶴 田 乳 業 商 会 鶴 田 功 …………… 64
—— 地域貢献活動に尽力し拡販伸長 ——

最優秀賞（農林水産大臣賞）

「昼配への特化により客単価アップを実現」

神奈川県代表

有限会社 大道武牛乳店 代表者 **武 輝 明**

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

(1) 販売店の歴史

- ・昭和40年、現代表である武輝明氏が武牛乳店（現在は輝明氏の弟が経営）の支店としてスタートさせた。その後平成4年に法人化し、現在の有限会社大道武牛乳店となった。
- ・かつては拡売に力を入れており、4～5年前のピーク時には本店2,800軒、横須賀店1,500軒の顧客を有していた。ただ、新規客は増えるが脱落がそれ以上に多い状態になり、それ以降軒数が大幅に減少した。そこで新規客重視の方針を変え、既存客の継続率を重視する方針に大きく転換した。
- ・保土ヶ谷店は平成23年3月に引き継いだ。引き継ぎ初日に震災があり、初日から商品が入らないなどの苦労があった。ただ100%昼配対応であり、コミュニケーションできる体制を敷いていたため、大きな問題にならずに乗り切ることができた。



（写真は発表者、実質経営者）
ご子息の保之氏

(2) 実質経営者の経歴

- ・実質経営者に関しては、72歳の輝明氏に代わり、そのご子息である保之氏が担っている。保之氏はドラッグストアで2年間勤務した後同社に入社し、同社での勤務は既に20年以上になる。

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗概要

- ・店舗は、横浜市金沢区の本店と、横須賀、保土ヶ谷の各支店の計3店舗である。本店は朝配14、昼配11の合計25コース、横須賀と保土ヶ谷はすべて昼配であり、横須賀12コース、保土ヶ谷7コースである。
- ・車両は、ライトバン5台と持込車29台で対応している。
- ・従業員は、経営者含む4名の家族従業員と、7名の専従従業員、パート37名の計48名体制である。両支店にはプレイングマネージャーを設置し、スタッフ管理等にも力を入れている。

(2) 立地環境

- ・商圏エリアは横浜市の南～中部、鎌倉、横須賀市全域である。商圏エリア内の人口は減

少傾向にあるが、年齢構成が高い地域も多く、今後の宅配ニーズの高まりは期待できる。

- ・本店は横浜市金沢区に位置する。店舗は幹線道路沿いにあり、店舗付近は古くからの住宅街が広がっている。高速道路のインターチェンジに近く、車での広域的なアクセスは大変良い。
- ・横須賀支店は横須賀市内の中心部に、また保土ヶ谷支店は横浜市保土ヶ谷区に位置する。いずれも本店との交通アクセスは良く、本店でカバーしきれない横須賀全域と横浜市の中西部をカバーできる立地である。

3、経営方針

- ・「健康と快適な生活を応援する」

お客様に身近に感じて頂ける『牛乳屋さん』、商品の斡旋だけではなく地域に根差した『牛乳屋さん』、お客様から声を頂き情報の共有が出来る『牛乳屋さん』、頼れる『牛乳屋さん』、『牛乳屋さん』 = 大道武牛乳店。

4、活動内容

(1) 昼配中心の戦略

上述したとおり、4～5年前に経営方針を転換し、新規客開拓を重視した戦略から、脱落の防止、及び客単価の向上を狙った戦略にシフトした。その理由としては、新規開拓のほうがかかるといえるうえ、数多く新規を獲得しても、それ以上に脱落が多ければ客数自体減少してしまう、ということに直面したことがきっかけである。

一方、昼配によるビジネス拡大の可能性に目をつけ、約10年前から昼配へのシフトを図ってきた。横須賀支店と保土ヶ谷支店は開店当初から100%昼配でスタートしている。また、本店は徐々に昼配へのシフトを進め、現状では約40%が昼配になっている。なお、顧客の要望等によりすべて昼配にシフトすることは困難であるため、現状では店舗をのれん分けし、朝配はすべてのれん分けした店舗にシフトする方向で検討している。昼配による効果としては、①お客様とのコミュニケーションが図れる、②スタッフを教育しやすいためサービス品質の向上が図れる、③高齢者の安否確認サービスができる、④牛乳以外の商品販売ができる、⑤配達要員の確保に困らない、等が挙げられる。

(2) 牛乳以外の斡旋品の販売

現在、牛乳以外の斡旋品の売上が全体の約4分の1を占めている。毎日の斡旋品のチラシを楽しみにしている固定客や、斡旋品を購入するために牛乳を購入している顧客もあり、固定客づくりにおいて極めて重要な役割を担っている。「何本契約すれば斡旋品を案内してくれるのか？」という問い合わせがあるなど、牛乳販売においてもプラスの効果につながっている。

斡旋品の紹介については、毎回配達時に約4枚のチラシを配付しており、月間では1軒

あたり約30枚のチラシ配付を行っている。取扱商品については、オイシックスのような既定のものから独自で開拓した商品まで多数取り揃えている。商品は、同業者間での紹介のほか、自ら展示会に出向いて商品を探したり、また口コミ等で企業側から売り込みに来たりするケースも多いようである。これらの商品を自社内で目利きし、売りたい商品に関してはオリジナルのチラシを作るなどして積極的に販売している。商品管理については、2名の専属スタッフを配置し、仕入から在庫管理、ピッキング等、斡旋品に関するすべての作業を任せている。

(3) 昼配によるコミュニケーションの充実

当社では、昼配を中心にするることにより、顧客とのコミュニケーションの充実を図っている。特に、高齢者のお客様に対しては話し相手であり、なお且つ安否確認の役割も担っている。こうしたコミュニケーションにより、お客様との良好な関係をつくり、脱落の防止につなげている。

また、斡旋品に関しては、単にチラシを配付するだけではなく、配達員が口頭で紹介することにより注文量が増加する。こうした方法により、客単価の向上にもつなげている。

(4) 米やパック牛乳の宅配

現在、パック牛乳や豆乳、野菜ジュース等、食品スーパーに並んでいるメーカー商品を食品スーパー並みの価格で宅配している。そのきっかけは、カルシウム飲料を購入してもらっているお客様が、わざわざスーパーで牛乳を購入されている姿を見かけたことであった。「牛乳販売店から牛乳を買ってもらえないのはおかしい」との思いから、パック牛乳等の販売の可能性を検討し、パック牛乳等についても取り扱うことになった。

また、地元の米屋とも提携し、米の宅配事業も行っている。これらの商品は、あくまでもお客様に満足してもらうための手段と位置づけ、薄利で販売している。一方、通常の宅配牛乳に関しては利益商品と位置づけ、その分価格を下げずに販売を行っている。

(5) アンケートやオリジナル新聞によるコミュニケーション

契約後1か月、3か月、半年、1年のタイミングでアンケートをとり、お客様の声を吸い上げている。アンケートではチラシ配付に対する要望等を聞き、チラシが不必要なお客様にはチラシを配付しないなどの対策も講じている。

また、毎月オリジナル新聞「えがお通信」を発行し、全お客様に配付している。記事には「お客様投稿コーナー」やお客様の川柳・俳句を掲載するコーナー等を設け、お客様との双方向のコミュニケーションのツールとして活用している。また、福祉大学と連携した料理レシピの掲載等も行うなど、単なる自社からの一方通行の情報発信ツールではなく、周りを巻き込んだ参加型の情報交換ツールとしてうまく活用している。

(6) 骨強度測定による見込み客の開拓

近隣のスーパーや量販店、ドラッグストア、温浴施設等に企画提案を行い、毎月2～3会場で骨強度測定を行っている。また、地域の産業まつりや老人会のイベント等でも同様

に実施している。測定者は1回あたり30人～100人ほど集まり、うちお試しにつながるのが約20%、測定者の約4～5%が契約につながっている。こうした取り組みは地域貢献にもつながっており、各施設から喜ばれている。

なお、食品スーパーでの骨強度測定は利害関係が発生するために断られるケースが多いが、測定日に合わせて「カルシウムフェア」をスーパーに実施してもらい、そのチラシを当社の宅配先にも配付する等の提案により、相乗効果を図りながらイベントを実施することができている。

(7) 拡売の取り組みについて

拡売の取り組みとしては、外部のTELアポ部隊を活用し、TELアポによる休眠客の掘り起こしを中心に行っている。

また、拡売要員を4人配置しているが、個人宅への訪問営業にはあまり力を入れておらず、特に上記のような食品スーパーや量販店等へのイベント企画に営業の重点を置いている。その他スポーツクラブや幼稚園等に対するイベント提案や、大学の食育サークルとのコラボ等、個人宅へ直接営業を行うよりも、法人や施設等を介した拡売に力を入れている。

(8) スタッフの育成・情報共有

スタッフの育成に関しては、配達がない水曜日（配達日は月・木コースと火・金コースのみ）を活用し、商品説明会等を行っている。また、日報により競合情報やクレーム、事故や工事の情報等の共有も行っている。各店にマネージャーを配置し、スタッフの管理や育成に注力している。

なお、そもそも朝配の仕事をしている人は、昼には他の仕事をしている等、出てこられない人が多く、教育やコミュニケーションが不十分になりがちだが、当社では昼配中心であるため、こうした教育に時間を割ける点がメリットとなっている。

上記の取り組みにより、次のような業績アップを実現している。

	平成 22 年	平成 23 年	成長率
売上高	19,100 万円	21,500 万円	112.6%
粗利益	7,715 万円	9,150 万円	118.6%
粗利益率	40.4%	42.6%	
日均本数	3,080 本	3,350 本	108.8%

5、経営専門家の意見

- ・「牛乳を配達するだけでは未来はない」と考え、かなり早くから昼配に取り組んできた。また、牛乳以外の商品を多数取り揃えたうえ、牛乳配達をついでに他の商品も配達するという方向で、客単価向上、お客様の囲い込みに取り組んできた。

決して車通りが少ないエリアの中で昼配に特化されることは、一見非効率であると感じる。しかし、昼配のメリットを活かして顧客とのコミュニケーションを図り、客

単価や粗利益率の向上を実現している。

- ・従来のような個人宅への営業ではなく、スーパーや量販店、ドラッグストア、大学、幼稚園等、周りの施設をうまく巻き込みながら地域に根付いた活動を行い、そこから拡売につなげている。様々な取り組みに関して、戦略的に考えて動かれている印象である。

優秀賞（農林水産省生産局長賞）

「信用金庫で培った管理力を活かした販売店経営」

愛知県代表

フーズスブリッジ株式会社 代表者 **鈴木 剛 英**

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

(1) 販売店の歴史

- ・ 当社は、昭和53年、愛知県豊橋市で「豊橋北部販売店」として開業した。開業当初は卸売事業のみであり、宅配事業は行っていない。現在も当販売店は、卸業務全般を行っている。
- ・ 平成13年に額田郡額田町（現岡崎市額田町）に「額田ミルクセンター」を立ち上げ、宅配事業に参入した。その後、平成17年に宅配二号店として岡崎店を出店した。また平成22年には下山店、美山店をそれぞれ譲り受け、いずれもサブ店として運営している。
- ・ 平成22年3月にフーズスブリッジ株式会社を設立。また、平成23年からは豊橋店でも宅配事業をスタートし、現在の本店1、支店2、サブ店2の5店舗体制になった。
- ・ 当社の特長であるテレアポは、平成17年に外部委託でスタートした。その後平成20年に自社にコールセンターを設置し、当初は電話2台、スタッフ2名の体制からスタートした。その後徐々に拡大し、現在は電話ブース6か所、スタッフ15名の体制にまで成長している。

(2) 代表者の経歴

- ・ 現代表である鈴木剛英氏は、大学卒業後に地元の蒲郡信用金庫に就職、法人営業に携わられた。しかし、営業で数多くの経営者と接する中、経営に対する想いが強くなり、約5年で同信用金庫を退職。特に「海外で仕事がしたい」との想いが強く、カナダで約1年半にわたり飲食店勤務を経験した。
- ・ 平成14年、前年に0から立ち上げた額田ミルクセンターが、3カ月で400軒の顧客を獲得するなど大変好調であったため、急遽日本へ呼び戻され、1月22日付で同店の店主に就任した。しかし、その翌日に発生した雪食事件により、店主就任翌日からクレームやキャンセルが相次ぎ、一気に顧客数が半分（約200軒）に減るなど波乱万丈のスタートとなった。
- ・ その後は「やれることは何でもやる！」という姿勢で立て直しを図り、現在は計5店舗、顧客数約4,600軒にまで成長した。鈴木氏自身は配達や営業は行わず、全社的なマネジメントや日々のデータ管理等、経営者の仕事に特化し、現場に任せて運営できる仕



組みを構築している。

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗概要

① デイリーメグ額田店

平成13年2月開店。顧客数約1,800軒。

冷蔵庫2.5坪、冷凍庫1.0坪。社有車3台、持込車2台。

電話受付業務、顧客データ管理業務、各店の注文業務等を担っている。

② デイリーメグ岡崎店

平成17年4月開店。顧客数約1,600軒。

冷蔵庫4.0坪、冷凍庫1.5坪。社有車2台、持込車5台。

テレアポコールセンターを設置しており、15名のアポインターが勤務している。

③ デイリーメグ豊橋店

平成23年4月開店。顧客数約750軒。

冷蔵庫2.0坪（卸共同）、冷凍庫1.0坪。社有車3台、持込車2台。

④ デイリーメグ美合店、下山店（サブ店）

平成22年3月譲受。顧客数約450軒。

(2) 従業者数

	経営者	家族従業員	専従従業員	パート アルバイト	合計
男性	1人	2人	1人	5人	9人
女性	0人	1人	2人	60人	63人
合計	1人	3人	3人	65人	72人

(3) 立地環境

現在の商圈は、岡崎市、豊田市、蒲郡市、豊川市、豊橋市、幸田町といった三河エリアの主要部である。豊田市が16万世帯42万人、岡崎市・豊橋市が14万世帯37万人など、人口・世帯数ともに比較的多く、量販店やコンビニも数多く存在しているエリアである。エリア内には他メーカーの大型店が複数あり、競合が激しい状況にある。

3、経営方針

(1) 経営方針

経営方針は、2008年に現代表の剛英氏によって作成された。内容としては、「販売店の地位向上」、「利益の追求」、「地域密着」の3つの要素を以下のように表現している。

①品質にこだわった健康に役立つ商品をお届けし、存在感のある牛乳販売店を目指しま

す。

②社員、従業員が生活基盤をなせる又会社の存在価値を増す為の売上、収益にこだわります。

③常に感謝の気持ちを忘れず、地域に愛される会社を目指します。

(2) 事業方針

経営方針以外にも「事業方針」、「目指す姿」、「2012年12月の目指す姿」をそれぞれ作成し、目標の明確化、従業員への目標共有に努めている。それぞれの内容は以下のとおりである。

①事業方針

デイリーメグの存在をもっともっと知ってもらい、お客様との関係を強化する為のあらゆる施策を打ち、地域一番店を目指す！

②目指す姿

地元で「牛乳屋」といえば「デイリーメグ」と言われるような地域密着で、地域の方に愛される会社となり、地域No. 1（信頼度・シェア）を目指す。更には、企業として成功させることで「牛乳屋」のイメージを一新したい！

宅配顧客10,000軒超。落本率3%以下。店舗数5店舗以内。営業エリア三河地区全域。

③2012年12月の目指す姿（宅配部門）

規模5,000軒、平均単価3,800円。昼配達は今車冷蔵車へ。顧客満足度を高め解約率を3%以下にする。働きがいのある職場を追求し、従業員のやる気を高める。

4、活動内容

(1) テレアポコールセンターによる拡張

平成20年9月から岡崎店にコールセンターを設置し、テレアポを行っている。平成17年9月から外部委託によってテレアポをスタートしていたが、他店の見学等からヒントを得、自社で設置した方が得策と判断し、開設した。

コールセンター内には電話ブースを6か所設置し、15名のスタッフを交替で配置している。ブースはそれぞれ仕切りで区切り、各人が集中し、競争心を持って仕事ができる環境作りに配慮している。

また、スタッフのスキルアップに重点的に取り組んでおり、月に1回、定例のミーティングとロールプレイングを実施している。普段のテレアポ時の会話内容はすべて録音し、ミーティング時にはその録音内容を聞きながら、問題点の検証やロールプレイングを行っている。こうした取り組みの効果により、効率的な拡張に成功している。

テレアポの確率としては、一人当たり1日約200軒にコールし、うち約50軒に連絡がつき、そのうち約10軒がサンプルの受け取りを快諾している。また、サンプルを受け取った

人の12%が成約しており、一人当たり1日1軒強、全体（6人）では1日7～8軒の成約につながっている。つまり、月間1,300～1,400軒にサンプルを配布し、うち約150軒の新規客獲得につながっている。

(2) 営業活動による拡張

拡売担当者を4名（社員1名、バイト3名）配置し、上記テレアポとは別に訪問営業を行っている。4名の担当者は定期的にミーティングやロールプレイングを行い、情報の共有やスキルアップにも取り組んでいる。担当者には、社員一人20軒、バイト一人10軒の月間目標を与え、進捗状況はグラフを作って逐一把握できるようにしている。

また、うち1名は当社に約8年間勤務している78歳の高齢者である。高齢者であるがゆえに同世代の層と話が合うなど、若い社員とは違う顧客層獲得に長けている。こうした人材も有効に活用しながら拡売に注力しており、こうした取り組みによって、継続的に月間50～70軒の拡張に成功している。

(3) 店舗等個人宅以外の開拓

方針として掲げている「地域密着型」を更に進めていくため、地域内に関しては、個人宅にこだわらず、店舗等の他業態の開拓も積極的に進めていく方向である。例えば、地域内にあるケーキ店や飲食店等の個人店舗や、スーパー銭湯等の民間施設、また岡崎市育成センター等の公共的な施設についても、個人宅同様、積極的に営業を行い開拓している。こうした取り組みにより、地域内の店舗や法人も含め、より地域に根付いた「地域から愛される販売店」を目指して活動している。

(4) チラシによるスポット販売

LL飲料のケース販売やデザート商品の箱詰め、数種の牛乳を詰め合わせた「湯上りセット」、その他産直品等をチラシによってスポット販売している。1セット500円で販売した湯上りセットに関しては、合計で600セット、総額30万円の販売につながるなど大変好調であった。

また、地産地消を目的に地元業者とタイアップし、地元産のたまごやハム、みそ等のチラシ販売も行っている。

(5) お客様感謝クーポン券の活用

新規顧客には6カ月分の無料チケットを配布し、毎月2本ずつのお試し商品を提供している。また、既存顧客にはミルクカレンダーの裏面を使い、シールを剥がして使用できる年間クーポン券を独自で作成し、活用している。こうした取り組みにより、宅配顧客の落本率は3%以下を維持している。

(6) お客様フォロー体制

顧客が休止しやすいタイミングである契約後1か月と6カ月に事務員がTELをかけ、お客様の不満や要望等を聞いている。もしクレーム等があった場合には、各店長がすぐに対応するよう徹底的に指導している。

また、9時から17時までの営業時間中には事務員を常駐し、お客様からのTELに対して常に3コール以内で対応できる体制を敷いている。こうした顧客目線での対応も落本率の低下に寄与している。

(7) セキュリティ等社内管理体制の徹底

事務所の入り口や冷蔵庫内に防犯カメラを設置し、常時録画を行っている。また、宅配用の車両にはドライブレコーダーを設置し、ドライバーの管理を行っている。その他アルコールチェッカーによる検知や商品温度測定器による商品内温度の管理等、管理体制を徹底し、安全・防犯対策に努めている。

(8) テレアポ・配達員・事務員の情報共有化

事務員から各店長や配達員に情報を適宜メール送信したり、事務所内の掲示板を活用したりするなど、情報共有化に努めている。東日本大震災時には、商品の休止や代替商品への変更、ルートの変更等の情報が錯綜し、現場がかなり混乱した。その経験を活かし、お客様に迷惑がかからないよう、テレアポ、配達員、事務員の情報共有化に力を入れている。なお、本支店間をVPNでつなぎ、共通サーバーを活用することにより、通信費を削減しながら情報を速やかに共有できる仕組みも構築している。

また、バーベキューや忘年会等の社内イベントを行うなど、社員同士のコミュニケーション強化にも努めている。

(9) メグミルク宅配認証制度のSランクを3年連続で取得

品質管理や整理整頓、マナーや商品知識等のスタッフ教育、レスポンスの速さ等、複数の細かな基準によって評価される雪印メグミルクの宅配店認証制度で、最高級の「Sステーション」の認定を3年連続で受けている。こうした一つひとつの取り組みの結果が、落本の減少と業績の向上につながっている。

(10) 独居老人の見守り事業

顧客の中から一人暮らしの老人を抽出し、配達時に配達員が声をかける「声掛け運動」を実施している。対応マニュアルを作成し、冷蔵庫前に掲示することにより、配達員に対応方法等の徹底を行っている。なお、こうした取り組みにより、実際に倒れていた男性を救助し、地元の警察から感謝状をもらっているスタッフもいる。

上記の取り組みにより、次のような業績アップを実現している。

	平成 22 年	平成 23 年	成長率
売上高	23,188 万円	29,524 万円	127.3%
粗利益	8,520 万円	10,850 万円	127.3%
粗利益率	36.7%	36.7%	
日均本数	5,767 本	7,053 本	122.3%

5、経営専門家の意見

- ・鈴木氏は、かつて信用金庫で培った経営者の視点や管理力を活かし、販売店経営に取り組みられている。例えば、様々なデータを数字で正確に把握されていたり、ルールをマニュアル化したりするなど、当時の管理力が大いに活かされているものと感じられる。また、販売店としてではなく、企業として経営を行っており、自らは管理に特化されている点も、様々な経営者と接してきた過去の経験が活かされているものと感じる。
- ・メグネットの研修で学んだ理念や中長期目標等について、現在もそれらを活かしながら経営されている。また、他店の取り組みについて熱心に勉強され、それらを実際に多数現場に取り入れられている。こうした積極的な姿勢・取り組みが当社の拡大に大きく貢献している。
- ・他店が頻繁に見学に来られるため、説明用の会社案内を作成されている。当資料には組織図や沿革から経営方針、店舗紹介、中期目標等、詳細に記載されており、大変わかりやすく作成されている。こうした資料も含め、取り組まれている内容は多様であり、他店にとっては大いに参考になる販売店であるといえる。

以上

優秀賞（社団法人日本酪農乳業協会会長賞）

「ほとばしる情熱、限りなき拡販意欲」

宮崎県代表

株式会社 甲斐ミルクセンター延岡 代表者 甲 斐 哲 郎

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

(1) 販売店の歴史

昭和53年に、雪印乳業の東京本社で営業マンとして働いていた哲郎氏が、雪印乳業を退職して帰郷、延岡市に(有)甲斐ミルクセンターを設立、営業を開始したのが始まりである。開業以来35年経過している。



(写真は発表者、奥様の喜美枝様)

(2) 代表者の経歴

代表者の哲郎氏は28歳で独立後、35年経過した現在は63歳である。そして、後継者も次男浩二氏（36歳）と決めており、本来は事業承継してもいい年齢であるが、そういう楽をさせて貰えない事情がある。

それは約10年前に遡るが、販売店事業が安定してきて、これから更に業容拡大を模索していた時期に、雪印乳業の食中毒事件が発生したため、長い間「雪印ブランド」をひいきにしてくれていた得意先をほぼ全て失うことになった。

それまで従事していた事業は卸売業で、宅配はゼロだったため痛手は大きく、会社を閉鎖せざるを得ないまでに追い込まれた。

(有)甲斐ミルクセンターを閉鎖後は、夫婦二人で細々と宅配を始め、少しずつではあるが業績を向上させることができた。しかし経済的には、借金が多く辛い時期を過ごすことになった。

その後、60歳になった時に、学校の同窓会があり、そこで同級生と再会、色々な人生経験を見聞きすることになったが、サラリーマンとして働いていた友人は、丁度、定年退職の時期で、仕事をリタイアすると同時に、それなりの退職金を得て生活に困らない裕福さで、その態度が羨ましく思えた。

そこから代表者の闘志に火がつき、「このままでは終われない、ここから退職金に匹敵するだけの蓄えを作る」ことを目標として拡販に挑むこととなった。

そして、還暦から3年、雪印の食中毒事件から約10年を経て、やっとその努力の成果が、最近の業績に反映されてきた。これを機に、更なる業容拡大を目指し努力することを目的に、昨年4月に株式会社へ法人化した。

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗は本店のみ

(2) 営業用車両

軽トラック 3台 ワゴン車 4台

(3) 従業員状況

	経営者	家族従業員	専従従業員	パート・アルバイト	計
男性	1人	1人	0人	5人	7人
女性		1人		4人	5人
合計	1人	2人	0人	9人	12人

(4) 後継者

後継者は、次男浩二氏（36歳）と決めており、3年前に（株）甲斐ミルクセンターに入社、哲郎氏の指導のもとで経営感覚習得に励んでいる。哲郎氏は、70歳迄は現役としてバリバリ働くことを目標としており、その間は哲郎氏ご夫妻共々に業容拡大にまい進することになる。

(5) 立地環境

宮崎県の最北端に位置する延岡市は、高速道路が開通していない。そして、空の便である空港は宮崎、大分、熊本にも同程度の遠い距離にあり、本当に不便な状況である。唯一、利用できる交通機関はJRしかない状態で、市民一般から「陸の孤島」と呼ばれており、遠隔地への移動には少なからず困難を伴う市である。また、延岡市は、地形上北部は大分県との県境、そして西部は高千穂町と両方とも急峻な山間部、また東部は太平洋に面しており三方塞がりの状態である。

（株）甲斐ミルクセンターは、延岡市の中心部よりやや西方の比較的繁華な場所に店を構えているが、当店周辺は、ずっと変わらない拡販営業によって、これ以上は伸ばせないという限界迄近づいていると思われる。

そのような状況から、これ以上拡販するためには、必然的に南部に向かうしかなく、隣町である日向市への拡販を鋭意実行しているところである。隣町の日向市の住民からは「延岡の牛乳店がどうして日向市まで売り込みに来るのか」と驚いていたというエピソードもある。

商圏内の競合は、店舗の立地が延岡市の中心部に近いところにあるため量販店や、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、ディスカウントストア、同業者など競争となる業種・業態は多数で、非常に厳しい状況下にある。

3、経営方針

○お客様（高齢者）の立場にたった経営

当店のお客様の平均年齢は68歳になっており、その上、今後、数年間は団塊の世代が65歳に達し、大量のリタイアが続く見通しで、世の中は更なる高齢化社会に向かっている現状である。こういう時期に当店が牛乳販売店として、何を必要とされ、何をもちて貢献できるのかを考え、そこから、お客様（高齢者）の立場にたった経営を考えていくことを主にしていきたい。

4、販売技術（経営技術）の内容

(1) 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

①営業マン3名で拡販実施

営業マン3人で拡販を実施しており、月平均約60軒の顧客獲得につながっている。約60軒という成約件数だけをみると非常に順調のようにみえるが、成約率は20軒に1～2軒程度と非常に厳しい状況である。こういう面にも長引く不況による収入減が影響しているものと思われるが、事態打開には地道な拡販努力しかなく、これから先も息の長い努力を続けていくことにしている。

営業マンの業務内容はサンプル配布から商談、空きビン回収までであり、報酬は歩合給とし、自己完結型にしている。

②お試し1週間で成約率50%

見込み客に、まず3本の無償サンプルを提供し、その後、空きビンを回収する時に顧客と面談、交渉する。その中で、顧客になる可能性を感じたら、お試し品として1日1本の1週間分7本を更に提供、合計10本をお試ししてもらっている。この10本という大量のサンプル提供のお試し効果は絶大で、成約率は約50%という高い実績となっている。

③チラシ作戦

普段の拡販戦術は、新聞折り込み広告を利用している。前述のとおり、延岡市での拡販は限界に近づいていると認識しており、これ以上に拡販するためには地理的条件からみても、隣町日向市への進出しかありえない。そのためには、ポスティングなどの細目な販売促進では非効率なため、新聞折り込みチラシを利用し広範囲への宣伝を実施している。

総配布枚数は5万枚に達し、経費も身の丈以上に大きくなるが、結果として、それ以上の費用対効果を出せばいい訳で、応分の効果が上がることを信じて継続実施しているところである。

尚、チラシの内容については、メーカーのものをベースとして、その中から、地域にマッチした内容の独自のパターンに作り直して、配布している。

④紹介客を大切に

新規取引につながるような、見込客の紹介者には謝礼を厚くして、今後の追加紹介につながるような配慮をしている。クチコミの特性として、信頼している第三者が紹介者である場合、受け手の信頼性は高く拒否反応も少ないため、契約に結び付く確率が高いので、見込み客を紹介して戴いたお客様は、特に大切にしたいと考えて紹介者対策を実施している。

その結果、当然ではあるが、紹介者からの評判もいいので、それが当店に対するストアロイヤリティとなり、更に今後の紹介につながってくれるように、きめ細かな対応を心がけている。

⑤地域のイベントに積極的に参加

延岡市主催の地域おこしイベント、「生き生き健康推進大会」や延岡市の市街地にある、今山大師での3日間の「大師祭り」にも出店し、サンプル商品の試飲や商品の説明等を実施することで、大きな販売効果を得ることができた。併せて、高齢者向けの骨密度測定会を実施し、骨と牛乳の結び付きをアピールすることにより、合計約100軒の新規顧客を獲得することができた。

⑥高齢者対策

当店の宅配牛乳の顧客の平均年齢を計算してみたところ、68歳にも達しており、近年の世の中の高齢化社会よりも、一段と進行した高年齢層となっていた。高齢者の日常生活は今でも困難であるが、今後は更に厳しくなっていくことが予想されるため、当社は一介の牛乳屋ではあるが、世の中の役に立つことができれば、小さな社会貢献になると考えて、高齢者の生活支援をすることとした。

・高齢者の安否確認

高齢者の安否確認サービスとして、夕飯用の弁当宅配の取組みを進めている。弁当を手渡しするときに高齢者への声掛けを行い、異常がある場合は、後見人への連絡と救助対応をする仕組みを作り上げている。

まだ始めたばかりで配達数は5軒だけだが、これから先、地道な努力を続けていくことにより、将来は50軒程度迄に広げていきたいと考えており、そこまで広げることができれば、小さな社会貢献と高齢者対策ビジネスがマッチングできると予想している。

・病院の順番とりサービス

牛乳配達時に病院での受診順番受付をすることにより、体の不自由な高齢者へのサービス活動になっており非常に喜ばれている。病院での待ち時間が長ければ、インフルエンザやO157などの感染につながるため、感染予防効果と待ち時間節約の両面で、高齢者に非常に喜ばれている。このサービスが、クチコミで広がっており、結果的に新規客獲得と落本防止に、効果が出てきているものと思われる。

- ・敬老の日にサンプル配布

毎年、敬老の日に市内の老人ホームや介護施設に、牛乳を含む乳製品を「敬老の日のお祝い」として、全部で200本ほど提供しており、施設の管理者や老人本人から非常に喜ばれている。

その後、1週間～10日して訪問の上、宅配への勧誘を行うことにより、宅配に結びつく等それなりの効果をあげている。

- ・介護タクシーも検討中

まだ構想段階ではあるが、介護タクシーの営業も検討している。営業開始には、許認可制度の確認、運転手の採用、タクシーに使用する車両の購入、運営するための運転資金など、クリアしなければならない問題点は多いが、他に先駆けて実施することにより、高齢者に喜ばれ、そしてそれが、牛乳拡販の助けになるようにと事業化を検討している。

⑦宅配客への取扱商品拡大による利便性提供

- ・クリクラミネラルウォーターの宅配

水の宅配は、12リッターの水容器入りのため、高齢者や女性には困難を伴うので、当社の従業員がサーバーへのセッティングまで実施することになっている。他社では配達するだけと聞いているが、高齢者や女性では大変な重労働になるので、セッティング実施は大変喜ばれている。配達する従業員にはキツイ仕事になるが、経営方針にあるとおり「お客様（高齢者）の立場にたった経営」を今後とも続けていくことが大事であると認識してもらっている。

- ・お米の配達

地元の人達に人気の高い「五ヶ瀬米」（3Kgに小分けされているもの）を宅配サービスしている。

- ・季節商品としての栗の販売

延岡の隣町高千穂町でとれる栗を小分けして販売している。

- ・五ヶ瀬村産のお茶の宅配

農林水産大臣賞を受賞したことのある五ヶ瀬村産の「釜炒り茶」を安価で提供している。

- ・食パンの配達

給食用パンを製造販売している地元業者と提携して、宅配用のパンを配達販売している。

このような取組みが、買物弱者や高齢者対策として好評を博していると同時に、落本防止にも効果が上がっているものと推測する。

⑧落本防止対策

落本防止対策は前述の高齢者対策と宅配客への取扱商品拡大による利便性提供により

大きな効果が表れているが、他にも次のような対策を実施している。

・ 拡張員の有効活用

拡張員が、契約したお客様へのサポートとして、初回の集金前に宅配についての感想を聞き、その話し合いの中で、他の宅配商品の紹介や宅配本数の変更等の相談に応じることなどにより、落本防止に努めている。

⑨ コミュニケーション対策としての手集金

集金は訪問60%、袋35%、引落5%となっている。

配達が早朝100%のため、普段は顧客との顔合わせや、話をするなどとの接触は殆どできていない状態である。顧客の要望や相談事などに対応するために、せめて一ヶ月に1回はコミュニケーションをとることが必要と考えて、敢えて手集金することとしている。平均年齢68歳という高齢者の一部顧客は普段、なかなか話し相手に恵まれないため、集金時には色んな悩み事や相談を受けることになる。このような相談事を親身に聞くことにより、親しい関係が形成されて宅配本数の維持や新規顧客獲得にもつなげることができている。

5. 安全衛生

顧客との唯一の接点である受け箱については、常に観察しており汚れがあれば清掃している。その中で、特に汚れのひどいものは新品と取り換えている。また、牛乳の取り忘れについては、新しいものと取り換えることにしている。

6. 従業員教育

従業員教育については、営業マン3名について、メーカーの教育資料に基づき新製品情報などで周知徹底している。

以上の様な取組みにより、次の様な業績アップを実現している。

	平成 22 年	平成 23 年	成長率
売上高	3,905 万円	4,894 万円	125.3%
粗利額	1,600 万円	2,333 万円	145.8%
粗利率	41.0%	47.7%	
日均本数	1,028 本	1,334 本	129.8%

7. 経営専門家の意見

(株)甲斐ミルクセンター延岡の、平成24年度営業データは素晴らしいものである。世の中一般が、底の見えない不況であるこの時期に、売上高前年比25.3%アップ、粗利益額45.8%プラス、また、粗利益率も6.7ポイント向上と驚異的とも言える数字である。増加した原因が、他社のシェアを引き継いだとか合併したとかではなく、純粹の拡販で計上された数値である。これだけの伸び率が達成できたことは、甲斐社長以下、全員の不断の努力が実を結んだものと推測できる。

タイトルにも記述したが、甲斐社長の「ほとぼしる情熱、限りなき拡販意欲」が全員に浸透しているからだと思われる。

何がそうさせているかについては、次のようなことが考えられる。

1. 社長が雪印の社員だったという「雪印ロイヤリティ」が高く、過去の食中毒事件による大打撃で借金生活に陥ったにも関わらず、そこからの脱却と復活を目指していた。
2. 今でも三男が雪印社員であるという雪印一家であること
3. 還暦を機に更に闘志が湧いてきたこと

4年前の還暦時に集まった同窓会で、大会社の退職者が退職金という大金を手にして、これからの生活が仕事に情熱を示さない燃え尽き症候群になっているのを見て、このままでは終われないという対抗心が噴出し更に発奮、一層拡販への情熱に火がついた。

雪印の事件から再出発し、約10年かけてコツコツと積み上げてきた数字が、前記載のものである。

甲斐社長の考えるこれからの(株)甲斐ミルクセンター延岡の生きる道は、ひとえに高齢者対策にかかっているという。平均年齢68歳という顧客は、これから毎年歳を重ねて行く訳で、益々高齢者対策が必要になるということである。

そのために、既に将来に向けた事業計画を推進している。

夕飯弁当の宅配に合わせた「声掛け運動」、乳製品以外の食品配達による「利便性提供」、病院の順番取りというボランティアとも思える「高齢者サービス」、敬老の日の「無償サンプル提供」など着々と対策を実施中であり、それに併せた商売との相乗効果も見逃せない。

また、まだ構想段階ではあるが、介護タクシーも検討中である。その積極性には感服するが、タクシーに関しては、事故による保証問題など大きな課題もあるので、慎重の上にも慎重を期して欲しいものである。

色んな障害を乗り越えて、順調に伸びてきた経営データは、ほぼ限界に近づいている可能性が高いので、このあたりでもう一度、将来のあるべき姿を検討する時期に差し掛かっているのではないかと思う。営業体制の再構築、従業員教育のやり方などにも気を配って欲しいものである。

優良賞（社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞）

「支援に支えられいち早く復帰、地域に元気を宅配」

宮城県代表

有限会社 ファミリーネット 代表者 **阿部 邦雄**

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

兄弟で船舶用の食品や漁具を扱う会社を経営していた。代表者も役員で有り、宅配ピザ店（2店舗）も担当していた。平成14年に牛乳販売店を開設する話が持ちかけられ独立し、宅配ピザの2店舗も新会社が引き継いだ。

後発であるため、内陸部は既存の販売店がシェアを固めており入り込むことが難しかった。そこで、新興住宅地である海岸側を

中心に拡販を行った。未開拓のエリアであったため、業績は順調に伸び、平成22年4月に塩釜支店を開設した。企業的牛乳販売店を目指し、平成22年10月には新社屋を完成させた。

しかし、平成23年3月11日、新社屋に津波が襲いかかり跡形も無く消失してしまった。お客様さまの多くが被害を受けてしまった。塩釜支店は被害が少なかったため、避難所での生活を過ごしながらか牛乳宅配を再開できた。本店に冷蔵庫を設置するまでは石巻の青果問屋さんの冷蔵庫を借りていた。幸い流されずに残っていた自宅の1階を改装して、現在は営業を続けている。宅配ピザ事業は東日本大震災を契機に手放し、現在は牛乳販売店のみの営業となっている。無念にも1人犠牲者がでたが、その他のスタッフは難を免れ、お店に戻ってきてくれた。

お客様の多くが海岸部の住民であったため、営業を始めても業績を回復させることは難しかった。お見舞いに来てくれた山形の販売店が支店を当店に譲ってくれることとなり、平成23年10月に山形店を開設した。



（写真は発表者、奥様の美香子様）

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗概要

①店舗・施設

◇石巻本店：平成14年7月開設（平成23年3月東日本大震災で消失）

◇塩釜支店：平成22年4月開設

◇山形支店：平成23年10月開設

◇自販機：3台

②従業員

◇経営者2名、専従従業員11名、パート17名

③経営状況

項目	平成22年度	平成23年度
売上高	7,447万円	9,190万円
粗利益額	3,825万円	4,723万円
粗利益率	51.4%	51.4%
平均日均本数	2,567本	3,451本

④配達状況

配達 時間帯	コース数					集金方法					
	毎日	週3	週2	週1	その他	訪問	振込	引落	袋	その他	合計
早朝											100%
午前			25	2		96.5		3.5			100%
午後											100%
夜間											100%
その他											100%
全体			25	2		96.5		3.5			100%

(2) 立地環境

①石巻本店（塩釜店も含め宮城県5市5町が商圈）

- ・石巻市西側の住宅地に本拠地を置く。
- ・石巻市は宮城県第2位の人口を有する漁業と工業の都市。
- ・東側に漁業の町女川町、北に農業が盛んな登米市、西に東松島市・塩竈市・多賀城市そして、仙台市へと続く。
- ・東日本大震災の被害が非常に大きく、被災者は仮設住宅での生活を強いられている。災害復興に向けて徐々に進みつつあるが、一部地区は緑地帯等となる計画が打ち出されており、これまでのお客様は帰ることができない。今後は内陸部への推進強化を図る予定である。

②塩釜支店

- ・沿岸部地域では、石巻同様に甚大な被害を被っており、帰る場所が無く厳しい状況下にある。

③山形支店（市内の南側に位置し、2市2町が商圈）

- ・山形駅より南へ4kmの昼夜交通量が多い国道13号線沿いに立地する。
- ・上山・白鷹・山辺・中山も商圈としているが、他マークとの競合が激しい地域である。

図表3 集金メモ

いつもお世話になり、ありがとうございます。
 本日お伺いしたところ、ご不在でしたので
 次回 月 日に集金宜しくお願いします。
 金額は 円になります。
 何かありましたら、ご連絡頂ければ幸いです。

ミルクステーション 石巻 0225-94-2633
 塩釜 022-385-7102
 山形南 023-673-9285

配達員

③訪問集金によってお客様と積極交流

お客様と会って話をする事が目的であるため、訪問集金を積極的に進めている。新規契約時の案内に「口座振替サービス」も説明はしているが、現状では97%のお客様に訪問集金を行っている。配達と同時に集金も行うことになるので、配達が遅れることが多い。このため、新規契約時のお知らせに、集金時は配達が遅れることを明記している。

(2) お客様とお店の心の距離を無くす手作り新聞「みるくファミリー通信」

①平成21から毎月手書きで発行

平成21年暮れに創刊号(図表4)を発行して以来、毎月発行することを原則としている。東日本大震災の直前3月5日号の後は7月1日号(図表5)となったが、その後は

図表4 創刊号

みるくファミリー通信 元氣牛牛乳屋さん 石巻ミルクステーション 創刊号 H21.1

〈ごあいさつ〉
 お客様のみなさまには大変良く
 していただきありがとうございます。
 分けてより温めてきたミルク新聞も
 発行することになりました。
 ご笑談いただけるのが嬉しいです。

店主 (ほんわはな) 塩釜

阿部邦雄
 48.29年生まれ いて座
 血液型(O)オー!!
 やや...?かなりメタボ

産卵の川も上る
 鮭のバター素

最近作ってる新商品
 中高年に力強い味方
 アスタキサンチン107-126円
 脂肪を減らし血圧や血糖値を下げる 期待の星
 すごい

バランスのとれた
 食事 + 運動
 アスタキサンチン107-
 健康習慣を
 始めてみませんか?

※お知らせ※
 当店の営業時間 午前8:00~午後6:00
 土・日休み
 人手不足?の為、すぐお電話にできることが
 できる時もあります。もう一度おかけ直し
 頂けるとありがたいです。(0225-94-2633)
 おわび...月末から月初めにかけて集金が始まる
 ため、配達時間に遅れががります
 一生けんめい頑張りますので
 よろしくお願ひします

お礼♡
 お客様に頂いた
 (じゃがいも、肉、わか
 スイカ) → デザート
 ヒール → 店長お物
 モロヘイヤ → 生野菜
 その他いろいろ!
 しっかり
 ごちそうに
 1()のりま
 ありがとうございます
 by 葉香子

図表5 復活版

みるくファミリー 復活版 元氣牛牛乳屋さん ミルクステーション 石巻・塩釜 (H23.7.1)

〈東日本大震災 お見舞い申し上げます〉

お久しぶりです? 当店も被災しました。新築した事務所も倉庫も
 みんなど流出。自宅も全壊。人生のまじか? 夫婦で避難所です。
 嬉しいこともいっぱいありました。少ない食糧をみんなで分け合ったり、
 トイレの本をアルからリレーして汲んだり。寒いだろうとご自分の
 カーデガンを下されたお母さん。凍えた傷花の後にあなたがいおむすびと
 洋服を分けて下さったみゆさん。そして一理も無いご私達を呼んでくれた
 避難所スタッフのみゆさん。今もがれきやハコ処理をしてくれている
 ボランティアの方々。全国からあなたがい支援を頂いています
 ありがとうございます!!
 お陰様で元気に復活です!!
 只今、戦田のアパートで。昔のようにみんながワイワイ賑やかにお仕事
 しています。社長(邦)の大奮闘で倉庫設置も完了。1月1日会社社が復活
 毎日再会できないお客様にもいつか必ずお会いできると信じて
 元気な牛乳屋さん頑張ります!! とうとうこれからもよろしくお願ひ
 します。

新エリアで奮闘中!!

おなごまの笑顔が、私達の“チカラの源”!!
 これからもみゆさん
 “元気”と“健康”をお届けします!!
 今こそ手を取り合ひ!!
 心をひとつに!!

登米、大郷のみなさま
 はじめまして

被災地のみなさま
 ご親業で忙しい時
 お祈りなさい

避難中ののみなさま
 お身体に気をつけて、
 お祈りをお待ちします!!

絆

営業時間
 午前8:00~午後6:00
 日曜休み

石巻店 TEL 0225-94-2633
 FAX 022-385-7103
 塩釜店 TEL 022-385-7102
 FAX 022-385-7103

毎月発行している。A4版縦1枚に手書きでまとめ上げ、簡易印刷した新聞をお客様に配布している。文字だけでなく、手書きのイラストや漫画を挿入していることに好感が持たれている。新聞は「美香子さん」が担当している。

②商品紹介・配達状況・地域情報・休日情報等を提供

店のPR的な記事はほとんどなく、スタッフの紹介や地域の情報、そして当店が行っている地域活動等が記述されている。お客様と会話するときのネタとしても効果的に利用されている。

(3) お客様の満足度を高める「まるとくチケット」

①毎月1本宅配商品を進呈（手渡し）

お客様が毎月楽しみしているのが「まるとくチケット」である。図表6で示すように、毎月使える宅配商品のチケットが6ヶ月分付いている。集金や配達の際に手渡し、お客様に利用を促している。

図表6 まるとくチケット



②週7本以上のお客様が対象

全てのお客様に渡すのでは無く、1週間7本以上の契約をして下さったお客様に限定している。1週間7本の成約に効果を発揮するとともに、宅配商品のPRにもなっている。

(4) お客様からの連絡を即時にスタッフに伝える携帯電話連絡網

お客様から電話等で連絡があったときは担当スタッフに即時伝える工夫を次のように行っている。

①お客様の電話を宅配管理ソフトで即時確認

お客様から電話が掛かってきたときは本店スタッフが宅配管理ソフトでお客様台帳を確認し、お客様との取引状況を掴んで対応を行う。

②同一メーカーに統一した社内連絡用携帯電話

お客様からの連絡を担当スタッフに伝えるが、緊急時でも混乱が起きないように、同一電話会社のケータイに統一し、スタッフ全員が所持している。電話代の節約にも繋がっている。

(5) 本支店を広域LANでつないで宅配管理と防犯管理を一元化

塩釜支店を開設した当初は専任の事務員を置いていたが、震災後は事務費の節約とお客様への即時対応を実現するために、本社での一括対応に変更した。

①データバックアップシステムの構築

震災でその重要性を認識したのが、お客様の取引データバックアップである。津波

は当店の宅配管理システムをも流し去ってしまった。幸いにも直前にシステムの更新を行っておりソフト業者がバックアップを持っていたことによって、当店の営業は円滑に再開できた。全ての事業所のデータを本店で管理し、即時バックアップも行っている。そして、そのデータは常に安全な場所で保存している。(震災の教訓による)

②全事業所をネットワークで結びデータを本店一元管理

塩釜も山形も本店からは遠く、事務の管理にも目が届かない。宅配管理ソフトのネットワーク機能を使い、支店には端末としてのパソコンを置き、配達スタッフが簡単な在庫入力を行うだけとし、データ処理は本店で一括行っている。

③電子地図を活用しお客様のビジュアル化

お客様の住所を電子地図に落としこむことも実施している。お客様を区分別に色分けし、一目でお客様を見分けることができる。新規・再拡販計画の策定や配送コース設定には威力を発揮している。

④全営業所に24時間防犯システムを導入し本店で集中管理

3つの事業所全てが夜間は無人となってしまう。しかし、冷蔵庫には商品が積み残されているので、管理と防犯を兼ねて24時間防犯システムを導入した。限定したスタッフがそれぞれICチップキーを持ち、入退室時には防犯システムにキーをかざす。入退室データはオンラインで処理センターに送られ、本店のパソコンで防犯の状況を確認することが出来る。

⑤シュレッダー紙片を溶解し情報漏洩に細心注意

お客様情報や営業情報を紙に印刷して会議等で使用するが、使用後はシュレッダーで処分している。それだけでは心配なので更に紙片の溶解を業者に依頼している。

(6) 温度管理と賞味期限の徹底管理

商品をひとつひとつ大切に取扱い、ムダを出さないことを徹底するため、安全衛生には四段階のチェックを実施している。

①配送車輛は自社車輛

配送車輛は全て自社で調達した冷蔵車または保冷車を使用している。ドアを開けた時に牛乳の温度が上がることを防止するために、蓄冷シートを併用している。

②冷蔵庫の定期的温度管理実施

冷蔵庫内の温度に関しても、毎日定時で測定し、記録管理を行っている。

③お客様の受箱を綺麗に保つお掃除用品と予備の受箱

保冷受け箱は全てのお客様宅に設置し、通年で蓄冷材を使用している。配送車にはお掃除用品(洗浄用アルコールとタオル)と予備の受箱を積んでおり、清掃と交換は徹底して行っている。

④配達時に賞味期限を再確認

お客様宅への配達時には賞味期限の最終確認を行うことを義務づけている。さらに、

お客様が取り忘れることを防止するために図表6の「取り忘れ警告メモ」を受箱に挟んでいる。

(7) 地元採用にこだわり徹底研修

①地元に愛着を持つ地元採用

地元のお客様から信頼され、お客様との会話が弾むためには地元で生

活しているスタッフが必要と考えている。また、お客様から「まちの販売店」として認めていただくためにも「まち」を知っているスタッフであることが必須である。そこで、当店では社員を採用する第一条件を「地元」としている。

②ユニフォームを統一し一体感

スタッフがお客様を訪問したときや、「まち」で活動している時に当店のスタッフであることが一目で分かるように、ユニフォームを統一し、名札も付けている。名刺も携帯している。これによって、スタッフの中にも一体感が養われている。

③朝礼と終礼の徹底

女性パートも含め朝礼は毎日励行している。当日の注意事項も含め、スタッフ全員が情報を共有する。

終礼は社員のみとなるが毎日実施している。当日の出来事を報告し合い、情報を共有するとともに、更なる改善と効率を上げるための協議を行っている。

④合宿による合同研修

本支店のスタッフ全員を対象とする教育は合宿で行っている。持ち回りでロールプレイング等を実施するが、フリーで情報交換ができる懇親会も重視している。

⑤支店毎に行う定期的小テスト

商品知識を身に付けるために実施しているのが「小テスト」である。店舗別に実施しているが、スタッフが持ち回りで問題を作成するのが特徴である。問題を作成することによって、商品知識が更に向上している。

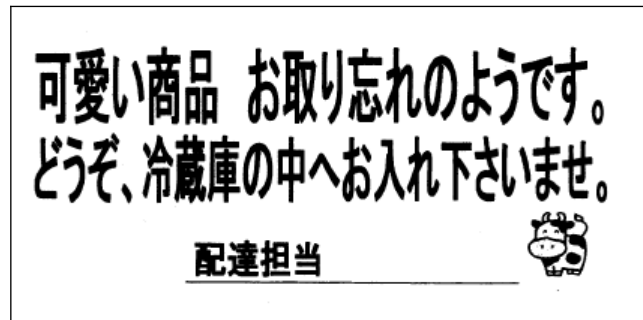
⑥スタッフを宅配次世代リーダー研修会に派遣

一人息子は既に独立して別の道を歩んでいるので、スタッフの中で次期経営者を育てようとしている。メーカー主催の次世代リーダー研修会等にも派遣し勉強させている。支店の管理を任せることや課長として責任を持たせることも教育の一環と位置づけている。

(8) 社会福祉協議会に積極協力し仮設住宅への差し入れ

①社協主催の福祉祭等に積極参加

牛乳販売店を始めたときから石巻市社会福祉協会が主催する福祉祭等に積極参加してきた。骨密度の測定や宅配商品の試飲等を行い、市民から大変喜ばれていた。震災によっ



て福祉祭等が中断されているが、再開したら再び参加する予定である。

②震災仮設住宅へ差し入れ

震災直後は老人福祉施設や地域のボランティア活動グループに商品や飲料を無償提供した。現在はお客様からご紹介いただいた仮設住宅の皆さまに、可能な限り商品の差し入れを行っている。

(9) 東日本大震災を乗り越えて始まった牛乳販売店の新たな挑戦

当店のスタッフは全員被災した経験を持ち、瓦礫の中から生活再生のために牛乳販売店を続けてきた。「何よりも大切なものは命と健康」であり、牛乳販売店はその「命と健康」を届けることが使命であることを共有することができた。東日本大震災から学んだことは次の4つに集約できる。

①総合栄養食品としての牛乳を再評価

昔から身近に存在した牛乳が避難民に落ち着きと安心をもたらした。温かい牛乳を飲んで人間らしさを取り戻すことができた。

②パート女性の大切さを実感

瓦礫のまちからのスタートはスタッフの安否確認から始まった。生かされた命に感謝と奪われた命への祈りが混在するまちで再出発ができたのは、パート女性が踏ん張って支えてくれたからである。

③販売店を支えるメーカーとの強い連携

多くの入院患者を抱えていた病院にも当店は配達を行っていた。震災後も安定供給する為には一店舗では限界があった。このとき支えてくれたのがメーカーであった。メーカーとの強い連携が必要なことを実感している。

④日頃から必要な危機管理

緊急対応マニュアルの必要性を実感し、先ずは得意先との緊急連絡網を整備した。有事における緊急車両の指定や配送車輛の手配等についてもマニュアルを作成中である。

5、経営専門家の意見

(1) 販売店の特徴

後発であったため、都市周辺部を開拓し、企業的牛乳販売店をめざして成長してきた。平成22年10月には本社社屋を建設するまでになったが、平成23年3月石巻を襲った津波で新社屋が消失してしまった。しかし、諦めること無く、避難所生活を行いながら営業再開の準備を着々と進めていった経営者の信念には感服する。

当店は企業的牛乳販売店をめざしているが、それは管理面においてである。社内の雰囲気は家族的であり、お客様に対しても人間としての触れ合いを大切にし、笑顔と話題を振りまいている。スタッフの笑顔と元気が、お客様を元気に、そして健康にしている。当店最大の特徴は「笑顔と元気」であろう。

(2) 販売店の評価

本社社屋が流され、スタッフ全員が被災しながらも、地域の客様に牛乳を届けることを最優先に様々な手を尽くし、地域住民から強い信頼を得ることができた。仲間の牛乳販売店からも、支店を譲り受けるほどの信頼を得ており、経営者の人徳がうかがわれる。地域住民そして仲間に支えられ、期待に応えて短期間に復活した経営技術は高く評価できる。

優良賞（社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞）

「震災を教訓にして目覚めた危機管理経営」

茨城県代表

宅配センター デスモ日立店 代表者 **小野 裕二**



1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

村上市出身の先代は関西で仕事を行っていたが、知人から空襲で焼け野が原となった茨城県日立市の復興を手伝って欲しいとの依頼があり、日立市に移住した。郷里の村上市等から生活資材や食料品を日立市に運び、地元の信頼を得ることとなり、日立市や日立製作所との取引も始まった。先代は復興の為には健康が第一と考え、牛乳を取扱い昭和25年に牛乳販売店を開業した。日本の高度成長期には日立製作所の売店にも納品していたが、CVSに替わってしまった。工場内にも最高で20台自販機を設置していたが、現在では4台にまで減少している。しかし、日立市からは大きな信頼を得ており、幼稚園・保育園・老人介護施設・身障者養護施設等への納品は継続している。

現経営者はメーカーが主催する「アカデミー」の1期生であり、修了した20年前に先代から店を継いでいる。近代的な店舗に改装し、店舗名称も「デスモ」に変更した。

現在でも勉強熱心であり、全国の販売店と交流し、情報収集を行っている。

平成23年3月の東日本大震災では当店も被害を受けている。日立市が高台にあるため、津波の被害を直接受けることは無かったが、地震の影響で冷蔵庫の地下配管に亀裂が入ってしまった。冷凍庫も使用できなかったが、隣接する食品問屋の冷蔵・冷凍設備には被害が無かったため、2週間借用して牛乳配達を継続することができた。

日立市は福島県に近いので、放射能被害を心配する「良いお客様」は安全な場所に転居してしまった。市内に残っているのは日立製作所関係者であるサラリーマンが多く、財布の紐は固くなっている。

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗概要

①店舗・施設

◇本店のみの営業

店舗名称の「デスモ」は次の表現の略称である。

Delivery Service Milk Ono

◇保冷車：4台、持込車：3台

◇自販機：9台、ショーケース：7台

②従業員

◇経営者1名、家族従業員1名、専従従業員2名、パート7名

③経営状況

項目	平成22年度	平成23年度
売上高	4,520万円	4,760万円
粗利益額	1,631万円	1,678万円
粗利益率	36.1%	35.3%
平均日均本数	1,683本	1,759本

④配達状況

配達 時間帯	コース数					集金方法					合計
	毎日	週3	週2	週1	その他	訪問	振込	引落	袋	その他	
早朝			15	2		30		30	10	30	100%
午前			1								100%
午後											100%
夜間											100%
その他											100%
全体			16	2		30		30	10	30	100%

(2) 立地環境

- ・日立市の中心部にあるが、平野部が少なく、坂が多く、縦に細長い地形のため、配達に時間が掛かる。
- ・幹線道路が2線（海側国道245号線、山側国道6号線）しかなく、中心部は慢性的渋滞状態となっている。日中の移動には多くの時間が必要となる。
- ・スーパー・コンビニが乱立している。
- ・牛乳販売店は、同メーカー8店、他メーカーも10店ある。

3、経営方針

- ・信頼をミルクパイプでつなぐ店（キャッチフレーズ）
- ・細く長く（本数は少なくても、長くとっていただく）→無理な拡張はしない
- ・常に新しい情報をつかむ
- ・宅配屋をめざす（牛乳を中心に宅配商品を拡大）

4、活動内容

(1) 震災の教訓から予備の冷蔵庫設置

東日本大震災では冷蔵庫の配管に亀裂が入り、冷蔵庫が使えなくなりました。幸いにも、隣接する食品問屋の冷蔵庫を借用することができたので、復旧するまでの2週間を凌ぐことができました。牛乳販売店にとって冷蔵庫は最も大切な設備であることを再認識し、店舗内に予備の冷蔵庫を設置した。店舗内は狭くなったが、緊急時の対応を優先することとした。予備の冷蔵庫は稼働しておらず、文字通り予備として設置されている。

(2) 配送効率を高めるオリジナル車両テント

配送には保冷車と軽トラックを使用しているが、軽トラックには当店が特注で設置したテントが据え付けられている。

- ・ 荷台は保冷シートで上部を覆い保冷を保つ
- ・ 保冷車のようにドアの開閉が不要なく配達員にも好評（配達効率が向上）
- ・ 雨や雪の日でも商品に直接雨があたらない

図表1 便利なテント



(3) 専従スタッフはミルクアドバイザー

専従従業員である2名のスタッフにはミルクアドバイザーとしての教育を行い次のような活動を行っている。10年以上前から実施しており、既存顧客の落本防止にも役立っている。

- ・ 拡張時には初めにお客様の「健康上の悩み」を聞くことを励行
- ・ 既存のお客様の訪問時にも健康上の悩みや質問に対応
- ・ ビン牛乳が美味しい理由も必ず説明
- ・ 土日も含めて1週間に6日は営業を実施

(4) 「昔、懐しのあの銭湯で飲んだビン牛乳」等をセット販売

ビン牛乳をお客様にPRするために当店が始めた企画である。図表2は1回目のチラシである。懐かしいコーヒー牛乳やフルーツ牛乳など、5本セット500円で販売する。平成20年から年に1回のペースで実施している。好評であったため、メーカーが相乗りして作成したのが図表3であり「ノスタルジックセット」に発展した。

セット販売はビン牛乳の他にも行っている。主な企画を紹介する。

- ・ 「健康応援セール」としてプリンやゼリーの12個セット400円
- ・ 「デザート3P」としてゼリー3Pセット105円

いずれも、市販価格より割安となっており、既存のお客様には好評である。

③発見された場合は日立警察署から「搜索解除」のファックスが届く。これも店内に貼り出すとともに全スタッフに連絡する。

(7) 自前のテレアポで新規開拓（現在は外注）

8年前に自前でテレアポを始めた。新商品の拡販と休眠客の掘り起こしが目的であった。午前と午後それぞれ1人ずつ女性を配置して実施していた。ある程度の成果を上げたが、商圏に限られており効率が悪くなってきたので、2年後には外注に切り替えた。現在は休眠客掘り起こしを中心に実施している。11月から3月の冬期はお休みするお客様が多くなる。その復活には貢献しており、落本率は年間2%に収まっている。

(8) 若い牛乳販売店主と積極交流

経営者が心がけていることは常に新しい情報を収集することである。日本全国の同業者から商売の情報を入手し、日立に会わせてアレンジし、実行することを繰り返してきた。

- ・地元同業者の会合においても積極的に若い人と交流
- ・メーカー主催の「アカデミー」OB会（年1回）にも必ず参加し、勉強した仲間との全国的な情報交換を実施
- ・仕入先との会合にも積極参加

(9) 「宅配屋」としてのチラシ戦略

牛乳宅配のノウハウを「宅配屋」に発展させるべく挑戦を行っている。年1回のセット販売もその一環ではあるが、牛乳以外にも業者と組んで次のような宅配商品の販売を行っている。

①「おいしい健康だより直行便」

カタログを配付し、お客様から注文書を受け取り、発注するとメーカーからお客様に商品が直送される。

②豆腐のサンプルサービス

豆腐はお客様に浸透している商品となっている。半丁が2つ繋がったパック商品である。お客様に半丁をサンプルとして提供し、毎月安定した受注を確保している。

③契約いただいたお客様に「宅配のしおり」配付

新規契約のお客様には配達内容をお知らせする「宅配のしおり」を配付するが、その中でも「当店は、乳製品以外にも農産物や皆さまの健康のお役に立てる商品もご案内しております。」の文章が記述されており、宅配屋への布石が打たれている。

5、経営専門家の意見

(1) 販売店の特徴

日立市の戦後復興に大きく貢献したことが今でも地域からの信頼に繋がっている。

現経営者も若いときからメーカー主催の勉強会に参加し、日本国内だけではなくアメリカ等海外の牛乳配達についても勉強し、実証を行ってきた。

当店の歴史が今でも生きているのが行政との連携であろう。既に日立市からの補助が無くなっている「老人福祉牛乳」を独自に継続し、「徘徊SOSネットワーク」に参加したりするなど、行政の一端を担う活動を今でも行っている。このような社会活動が保育園・幼稚園・福祉施設等への納品に繋がっていると判断する。

日立市という細長く平野部が少ない立地では、支店等で営業を拡大したいところだが、当店は限られた商圈の中でお客様の家庭により深く入り込む営業スタイルを取ってきた。牛乳宅配を基本に「宅配屋」として成長することを期待したい。

(2) 販売店の評価

日立製作所の城下町にあって、日立市と日立製作所に強いパイプを持つ当店は、高度成長期には大きな商いを行っていた。しかし、雪印事件やバブル崩壊に円高、そこに東日本大震災と放射能問題が加わり、業況の拡大は難しい状況ある。ミルクアドバイザーとしての営業とお客さまフォローは、戦後の復興と同様に、震災復興から市民が健康を求める気持と上手く合致したようだ。この1年で確実にお客さまを増やしていることがそれを物語っている。経営者は危機意識に目覚めて予備の冷蔵庫を設置するなど、危機管理体制を強化しようとしている。「老人福祉牛乳」を継続させ、「徘徊SOSネットワーク」に参加するなど、どんなことが起きても市民に牛乳を届ける準備を行っている販売技術は高く評価できる。

優良賞（社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞）

「公民館館長としてお客様からも地域社会からも頼られる存在」

栃木県代表

森永黒磯西ミルクセンター 代表者 山口 護

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

近隣にグリコ乳業の工場があり供給体制が整っていたので、昭和61年に有限会社山口商店を設立し、グリコ乳業の販売店としてスタートした。しかし、工場閉鎖に伴って牛乳の供給が得られなくなり、森永乳業の販売店として再スタートした。森永黒磯西ミルクセンターは森永乳業の販売店としての名称である。



代表者は昭和30年生まれの57歳であるが、43歳で自治会長を務めるなど、地域住民の人望を集めている。現在は公民館長を務めており、地域の住民から様々な相談を受ける立場になっている。さらに、和太鼓のリーダーも8期務めており、黒磯や那須等で演奏も行っている。

代表者夫人も当店には不可欠の存在である。会計事務所で法人申告を担当し、黒磯商工会で帳簿付け等の指導を行った経験を持っている。有限会社山口商店の会計業務だけでなく、法人税等の申告書作成も夫人が行っている。

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗概要

①店舗・施設

- ◇本店のみの営業
- ◇主な卸先：工場の食堂、病院の売店
- ◇法人名称：有限会社 山口商店
- ◇自販機：1台、ショーケース：4台

②従業員

- ◇経営者1名、家族従業員1名、パート2名

③経営状況

項目	平成 22 年度	平成 23 年度
売上高	1,747 万円	1,834 万円
粗利益額	820 万円	862 万円
粗利益率	46.9%	47.0%
平均日均本数	430 本	449 本

④配達の様況

配達 時間帯	コース数					集金方法					
	毎日	週 3	週 2	週 1	その他	訪問	振込	引落	袋	その他	合計
早朝		1	2			80	20				100%
午前											100%
午後											100%
夜間											100%
その他											100%
全体		1	2			80	20				100%

(2) 立地環境

- ・市内中心より西へ1.5kmほど離れたのどかな山林・田園地帯であり、付近には別荘も点在する。
- ・高齢者の比率が高く、宅配の需要は大きい
- ・市内には地元大型スーパーをはじめ、関東や東北を本部とする量販店が進出している。
- ・アウトレットモールも近くで営業している。

3、経営方針

独自手法により、高望みしない地味な経営を実行し、お客様にはきちんとした接客を行うことをめざす。

4、活動内容

(1)125ml小型ビン牛乳を積極販売

牛乳販売店として白物牛乳を積極的に販売することを使命と考え、実行している。

①グリコ時代から少量牛乳を取扱

グリコ時代は100mlの4本セットで子供向け牛乳を取り扱っていた。高齢者にとって100mlは飲みやすいため好評であった。森永に移ってからは125mlの小型ビン牛乳を扱っている。

②サンプルとして必ず紹介

経営者が自ら開拓も行っているが、お客様に試飲していただくサンプルは種類の異なる4本に限定し、本当に体験していただく為のサンプリングとしている。その中に必ず125mlの小型ビン牛乳を入れている。

③自作の勧誘チラシ

経営者はパソコンの扱いには比較的通じている。開拓時は図表1のパンフをお客様に渡している。イラスト等を入れて分かりやすい表現となっているが、チラシは全て経営者が自作している。商品紹介の最終行に二重丸で小型ビン牛乳を紹介している。

図表1 紹介ちらし

商品名	初込み価格	
	容量	お届け価格
カルダス	180ml	130
ラクトフェリンF _e	180ml	130
いきいき元気のもよーグルト	120ml	110
おなかに配達ヨーグルト	120g	120
森永(エース)ミルク	180ml	110
もろみ黒糖	125ml	126
らくらくボールド(グルコサミンとコラーゲン)	125ml	136
Q10美人(コエンザイムQ10とコラーゲン)	125ml	136
毎朝爽快	125ml	130
賢糖緑茶	195ml	110
売野良(1本で1日の緑黄色野菜)	125ml	120
森永牛乳(成分無調整)	180ml	110
コーヒー牛乳	180ml	110
絹ごし豆腐(長期保存可能)	290g	140
新商品 プレミアミルク	125ml	126

コース	月・水・金		
	月	水	金
基本コース(1日1本)	2本	2本	3本
ちょっぴりへららこコース	2本	2本	2本
週5本コース	2本		3本
週4本コース	2本		2本
週3本コース	3本		

④取り忘れ防止にうさぎカード

早朝配達であり、週2配送が中心であるため、取り忘れが発生することが心配である。そこで、お客様が一目で気が付くように図表2の「お届けしましたカード」を受け箱に挟んでいる。山口の「山」の中にうさぎのイラストを白抜きし、黄色の台紙で目立つように工夫している。

図表2 お届けカード



(2) 二ヶ月に1回以上店主がお客様を訪ねる

配達は早朝のみとしているので、お客様と顔を合わせる機会がほとんどない。そこで、経営者みずからお客様を訪問し、話を聞くようにしている。

①配達は早朝パート女性に任せる

週2(月・金)には2コースを設定し、女性パートに任せている。

②週3コースを店主が担当

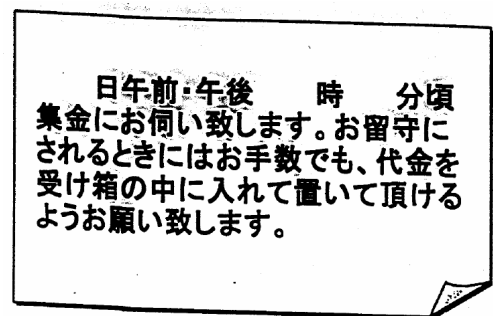
週3(火・木・土)の早朝コースは経営者が1人で担当している。

③集金も兼ねて店主が全てのお客様を訪問

経営者が最も重視しているのがお客様を自ら訪問することである。配達とは別に日中

お客様を訪問するのである。集金を兼ねる場合は図表3のメモを事前にお客様に配っておいてから訪問する。4本のサンプルも持参する。お客様と話すことによって、お客様からの信頼が更に強まっている。また、新規のお客様を紹介していただくことも多い。少なくとも二ヶ月に1回は全てのお客様と会うことにしている。

図表3 集金お知らせメモ



(3) お客様を楽しませるポイント販促

宅配管理ソフトを利用して、お買上金額に応じたポイントを進呈している。領収書にポイントが自動的に印字されるだけではお客様を楽しませることはできないと考え、次のような工夫を凝らしている。

①領収書にうさぎマークの印を押してポイントを大きく表示

領収書に印字されるポイントでは文字が小さくてお客様に分かりにくい。

図表4が示すように、領収書の空きスペースにうさぎマークの印を押し、その中に大きな数字の印でその月にお客様が獲得したポイントを明記している。

図表4 領収書のポイント表示



②キャンペーン商品への交換を提案

訪問集金が8割であるため、ほとんどのお客様に直接ポイントの使い方を説明することができる。1ポイント10円で商品交換ができるので、集金時に紹介するキャンペーン商品でポイントを回収することが多い。キャンペーン商品は宅配牛乳だけでなく、毎回楽しい商品を企画している。

③領収書に一言コメントを挿入

ポイントの他にも感謝の気持ちを込めて、領収書に一言コメントを挿入している。

④手書きメッセージも加える

プリンターや印の文字だけでは味気ないので、手書きのメッセージカードも添えるようにしている。

(4) 警察と一緒に「防犯パトロール」

マーク団体と県警とが協力して「防犯パトロール」を実施しているが、当店の経営者が中心となり、実現した事業である。

①県警と覚書締結

犯罪などに関する情報を共有し、事件の摘発や抑止を行うことを県警と栃木県のマーク団体が覚書を締結した。図表5が示すように地元新聞に記事として取り上げられた。

②車輻に「防犯パトロール中」のステッカー

車輻にはマグネットで作った「防犯パトロール中」のステッカーを貼り、地域住民に防犯を呼びかけている。業務中に事件や事故を目撃した場合の情報提供や、高齢者の見守りが主な活動である。

③「牛乳屋さんの社会貢献活動」PRポスターのモデル

栃木県警との共同企画でPRポスターを作成したが、高齢者の見守りを示す写真には当店の経営者がモデルで登場している。

(5) 公民館館長や和太鼓のリーダーとして地域活動に貢献

43歳で自治会長を務めたことから分かるように、地域住民から地域のリーダーとして慕われ、牛乳販売店の地位向上に大きく貢献している。現在は次のような役職を引き受けている。

①地元公民館館長

本来は公民館で行う事業の企画管理運営の責任者であるが、地域住民は館長に生活に関することを何でも相談してくる。実質的に住民の要望を行政に伝える窓口となっており、地域の生活環境改善に貢献することとなった。

②郷土芸能である和太鼓のリーダー

郷土芸能である和太鼓のリーダーを8期務めている。子供達に太鼓や笛を教えながら、黒磯や那須で自ら演奏も行っている。

③カラオケ指導

「のど」にも自信があり、地域住民へのカラオケ指導も行っている。

図表5 覚書締結の記事



5、経営専門家の意見

(1) 販売店の特徴

小規模な販売店ではあるが、地域住民が安心して生活ができるように牛乳宅配を生かした販売活動を行っている。特に地域住民の多くが高齢者であることから、お客様全員に経営者が直接会って話をすることが当店の最大の特徴である。高齢世帯の為にできることを様々な形で実行している。高齢者でも飲みきることができる小型ビンの牛乳、配達とは別に行う手集金、栃木県警本部と締結した防犯パトロール、そして地域住民の声を直接聞き行政とのパイプ役となる公民館館長等、直接収益に結びつく活動では無いが、お客様との

パイプは確実に太くなっている。ポイントサービスも高齢者のささやかな楽しみとなっている。そして、親分肌の性格で地域の牛乳販売店をまとめ上げ、地域貢献を組織として実施している。

(2) 販売店の評価

拡販することよりも、経営者が直接接することができる地元商圈に限定し、お客様の生活と健康を深く支援する活動を行っている。特に公民館館長という役職を無報酬で引き受けており、そこには様々な情報が集まってくるが商売とは一切切り離すという信念を貫いている。ボランティアとして和太鼓のリーダーやカラオケ指導も行うなど、高齢者だけでなく地域住民全体との交流を深め、牛乳販売店の社会的地位向上に大きく貢献していることは高く評価できる。

優良賞（社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞）

「お客様への感動サービスで客単価アップを実現」

京都府代表

有限会社 衣 笠 牧 場 代表者 福 富 泰 三

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

(1) 販売店の歴史

- ・パン屋を経営していた実家の勧めもあり、現代表者である福富泰三氏が16歳のときにサブ店として立ち上げたのが当販売店のスタートである。泰三氏は、その後48年間にわたって当販売店の経営に携わっており、現在もまだ現役で活動されている。
- ・平成8年に法人化し、現在の有限会社衣笠牧場となった。その際に作成された「衣笠牧場」のロゴは、泰三氏の知人であり、著名な書道家である上坂祥元氏によるものである。
- ・平成15年11月、ABCテレビ朝日の「ゆう」にて当社の取り組みが放映された。「ピンチをチャンスに！牛乳屋さんの逆襲」というテーマで、親子で奮闘しながら新たなビジネスに挑戦している様子が取り上げられた。

(2) 発表者の経歴

- ・代表者福富泰三氏の長男である福富良亮氏は、現在31歳である。大学卒業後すぐに当社に入社し、現在で10年目を迎えている。子供の頃から販売店の手伝いをしており、学生時代もアルバイトとして配達の手伝いにも携わってきた。
- ・経営面に関しては少しずつ泰三氏から引き継いでおり、実態としては実質経営者といえる状況である。牛乳商業組合の理事等も務めており、次期経営者として積極的に活動されている。



2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗概要

- ・店舗は京都市北区衣笠の本店のみである。従業員は、泰三氏夫婦と息子の良亮氏の家族従業員3名で運営している。
- ・車両は、軽トラック2台、ライトバン1台、バイク2台を所有している。
- ・コースはいずれも週3で、早朝5、午前1の合計6コース存在する。

(2) 立地環境

- ・商圈は、京都市北区、上京区、右京区、左京区である。昔ながらの京町屋の家が立ち並び閑静な住宅街が中心である。

- ・本店は金閣寺から徒歩3分の閑静な住宅街にある。龍安寺や妙心寺をはじめ、歴史的な神社仏閣が多数存在する場所にある。また、近隣には立命館大学があり、学生マンションも多数存在する。金閣寺に近いことから、紅葉等の観光シーズンには渋滞が発生する。
- ・近隣には大型量販店はないが、中規模のスーパーが存在する。また、学生が多いことからコンビニも多数ある。また、牛乳販売店も近隣に4店舗ある。
- ・地域内は高齢者が多く、当社のお客様に関しても7割以上が65歳以上の世帯である。

3、経営方針

経営方針については、良亮氏が3年前に同友会で勉強され、以下のとおり作成した。実際にも、経営方針にあるとおり、「身の丈に合った商売」をし、「感動を与える店」を目指して取り組まれている。

お客様に健康と幸福をお届けするミルクマンとして、食の安全と安心、そして感動を与える店を目指しています。身の丈に合った商売をして、地域と社会に貢献できる企業を目指しています。

4、活動内容

(1) 感動を与えるサービスの提供

足の不自由なお客様には玄関まで商品を届けたり、引越の荷物運びを手伝ったり、お客様宅の壊れた外灯を直したり等、お客様サービスを惜しみなく実施している。こうした取り組みにより「そこまでやってくれるか!」という、感動される販売店を目指しており、実際にお客様からもそのような評価を得ることができている。

こうした取り組みがお客様に評価され、取引額が月間1万円を超えるお客様も数多く存在する。これらのお客様は、こちらから勧めた商品はすべて購入してもらえらるほどの信頼関係が構築できている。

(2) 客単価アップの取り組み

新規客を増やすことが難しい状況の中、客数の増加よりも客単価アップに重点を置いた取り組みを行っている。具体的には、週1~2回、オイシックスや東北のメーカー等のチラシを配付し、牛乳以外の商品を販売している。また、平成10年に京都の牛乳販売店後継者たちで立ち上げた協同組合ライフサポートのネットワークを活かし、健康食品等の宅配も行っている。

チラシは、1回あたり600軒に配付し、うち平均22軒のお客様から注文を得ることができている。また、集金時の会話の中で商品に関する話を直接聞き、追加注文等を受けるようコミュニケーションも図っている。

(3) 地元商品の販売

森永の商品以外にも、美山牛乳や氷上牛乳等、地元の牛乳を取り扱っている。また、牛

乳以外でも、南丹市美山町の平飼い卵や栃もち、京都北山杉の商品等のチラシ販売を行うなど、地元製品の取り扱いに注力されている。なお、栃もちに関しては、年末恒例の取扱商品としてお客様から好評を得ており、毎年5～6万円の注文が入るほど定番化している。

(4) お試し実感キャンペーンの実施

新商品発売時には、約2カ月間にわたって2割引で販売を行っている。例えばグルコサミンやコラーゲン等機能性のある商品については、数回では効果が見えないため、数本程度のサンプルでは効果を実感してもらうまでには至らない。そこで2か月間の継続割引を行い、効果を実感してもらえらるまで試してもらうことで、納得して購入してもらうことを狙いとしている。なお、こうした取り組みの成果により、お試しキャンペーンとしてヨーグルトを購入した人の8割が継続契約するなど、効果が表れている。

(5) 地域の交通安全協会の会長

代表者である泰三氏は、地域の交通安全協会会長を務め、毎日通学する児童の交通整理を行っている。地域の子どもたちからは「交通整理のおじちゃん」として親しまれている。こうした取り組みも含め、地域に根付いた活動を通じ、地域から愛される販売店として認められている。

(6) 新規の取り組み

サンプル配付・回収型の拡売は、営業効率が悪く、少人数体制で実施していくことは困難であるため、現状では一切行っていない。ただ、衣笠牧場の名前を少しでも地域内に広めることを目的とし、定期的なポスティングは行っている。

同社の方向性としては、新規先獲得に力を入れるのではなく、既存客へのサービスを充実させることにより、身の丈に合った数のお客様とより深い関係をつくっていくことを目指している。

(7) 事例共有勉強会への参加

年2回、京都市北区の牛乳販売店（北支部）で懇親会を開催し、他店の取り組み事例等の共有を行っている。北支部は、比較的年齢の若い人たちで構成されており、現在は14店が加入している。こうした若い人たち同士の交流により、お互い刺激を受けながら切磋琢磨できる環境にある。

上記の取り組みにより、次のような業績アップを実現している。

	平成 22 年	平成 23 年	成長率
売上高	4,100 万円	4,200 万円	102.4%
粗利益	1,840 万円	1,860 万円	101.1%
粗利益率	44.9%	44.3%	
日均本数	620 本	675 本	108.9%

5、経営専門家の意見

- ・当社では、既存顧客へのサービスに重点を置いた取り組みを地道に行っている。これが地域内での信頼につながり、固定客づくりや客単価アップにもつながっている。平均月間客単価が5,000円を超え、中には1万円を超えるお客様も多く存在している点は、当社の「感動される店」がお客様に受け入れられているからであるといえる。
- ・厳しい経営環境の中、長男は後継者としてやっていくことを決意され、大学卒業後すぐに入社された。親子3人の決して大きくない経営規模であるが、まさに「身の丈に合った商売」を実践され、業績を上げている点は感服する。
- ・高齢化や人口減少が進む地域において、既存客相手の商売だけではいずれ難しい環境に陥る。中長期的には、既存客だけの取り組みではなく、新規客獲得の取り組みについても検討していく必要がある。

優良賞（社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞）

「地道な地域貢献で地元民に愛されて業績向上」

岡山県代表

森永牛乳茶屋町販売店 代表者 **犬飼良夫**

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

(1) 販売店の歴史

昭和45年に、店舗を閉鎖するという他店の宅配店主から、テリトリーごと譲渡を受けて営業をスタートさせた。店舗を譲渡された時点では約200軒の顧客数だったが、それから42年経過した現在では、約1,000軒にまで宅配軒数を拡大することができた。

(2) 代表者の経歴

代表者は良夫氏（65歳）で譲渡を受けた当時は22歳の若さだった。初めての業務で不安がいっぱいだったが、与えられたチャンスを逃したくないとの一念から、挑戦しようという決意をしたのである。

約200軒からスタートした宅配は順調に拡販が進み、500軒まで到達するのは想定よりも早かったが、それからの拡大はなかなか進まず、500軒～600軒くらいまでの期間が長かった。そのような停滞していた事態を打開できたのは営業力強化で、拡販を依頼した営業マンの大活躍で、平成23年2月20日に創業40周年を迎えた時期では、約1,000軒という大台超えを達成することができた。契約後約2年でここまで成績を引き上げた営業マンには、非常に感謝しているという。

(3) 発表者の経歴

発表者は2代目後継者の大西理恵さん(38歳)である。現在、理恵さんは結婚14年目で2児の母、ご主人はサラリーマンであり、家庭生活と販売店のお手伝いと多忙な日々を送っている。そのため、発表のために東京まで出かけて、仕事を休まなければならないことに頭が痛いという。

理恵さんが本格的に販売店を手伝い始めたのは8年前で、販売店の仕事が忙しくなり人手が欲しくなったのと、将来の後継者候補として販売店業務への手伝いの依頼があったからである。当時、保育園に勤務していた理恵さんは、保育園勤務を続けるか販売店を手伝うか随分悩んだが、最終的には、両親の打診に応じて販売店を手伝うことにした。



(写真は発表者、長女の)
大西理恵様

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗は本店のみ

(2) 営業用車両

軽トラック 3台 ライトバン 2台

(3) 従業員状況

	経営者	家族従業員	パート・アルバイト	計
男性	1人		4人	5人
女性		1人	2人	3人
合計	1人	1人	6人	8人

(4) 後継者

娘さんの大西理恵さん（当年38歳）を2代目後継者に決めており、既に8年前から販売店の仕事を手伝いながら、後継者としての実務を経験しつつ、将来に備えている段階である。特に経理事務やIT関係に力を発揮している。

(5) 立地環境

岡山県倉敷市の茶屋町に住宅兼店舗がある。店舗周辺は静かな住宅地で、岡山市や倉敷市のベッドタウンと位置づけられており、人口の増加が著しい地域である。交通の便は比較的良好で、JRの茶屋町駅、早鳥駅の両方に近く、また、自動車での移動になると、国道2号線が近く、高速道路の早鳥インターチェンジにも、そう遠くないという恵まれた場所である。

競合面では、商圈内に量販店のマルナカが4店舗ある。また、コンビニエンスストアも多数立地している。牛乳販売店の競合は、明治4店、白バラ2店、オハヨー1店、メグミルク2店、クリモト1店、森永2店と多彩、多数である。

3、経営方針

○地域密着型を重視した経営

現状は、商圈内の競争が激しいので、他の地区へも拡販を仕掛けている。

キャンペーン商品や斡旋品は、必ず手渡しすることにしており、そのようにして、お客様と直接会う機会を持ち、交流を深めるように努めている。

4、販売技術（経営技術）の内容

(1) 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

①外部営業マンに拡販を委託

拡販目的に外部営業マン1人に業務委託している。元大手乳業の業務に関わりをもっていた人で拡販には長けており、月に60～70軒という非常に高い成約数を上げている。委託していた期間は約2年だったが、拡販件数の増加が急だったため、販売店自体の対

応が追い付かず、1,000軒に近づいた時点で委託を取りやめることにした。理由は、増える顧客はどうしても遠方が多くなるので、増加顧客に対応するための、車両の確保やパートタイマーの採用など、営業活動が非効率になってきたためである。顧客の数が増え続けることにより、顧客サービスに手が回らなくなると、逆に迷惑をかけることになることを懸念したことも一因である。

②地域のイベントに積極的に参加

地域のイベント、行事、掃除などに積極的に参加することにより、行事そのものに必要な飲料を確実に受注できるようになった。

例としては次のようなものがある。

- ・球技大会等の手伝いと飲料の納品
- ・子供会行事（秋祭りや廃品回収等）への参加と飲み物の納品
- ・スポーツ少年団へのリサイクル品提供（段ボール等の寄付）
- ・地区のふれあい運動会の準備手伝いなど（運動会の役員をしている）
- ・バザーへの参加、納品
- ・大人のソフトボール大会等への参加と納品

このように、地域活動に積極的に参加、協力することにより、販売数量が伸びたため売上、利益ともに向上している。

③スポット商品の積極的販売

定期宅配以外のスポット商品を積極的に販売している。品種は健康食品、デザート、飲料、豆腐など多岐に亘っている。

新規販売には、まず、事前にチラシを配付し、それに基づいて注文を受けた商品については、お客様に必ず直接手渡しすることにしてている。なかなか会えないお客様でも、会えるまで何度でも足を運ぶことにしている。

会って直接お客様に話をし、納得して購入して貰うことで、商品に関するトラブルは皆無とっていいほどである。その結果、平均の受注率は全顧客の約10%と高率で、業界平均と比較しても非常に高い数字となっている。また、全売上高に占める割合も年々増加している。

④地域への奉仕活動

つくば商工会の役員を務めていることもあり、地域のイベントなどには積極的に参加するようにしている。

例としては次のようなものがある。

- ・愛育委員の行事への参加
 - 11月の健康展にサンプルとチラシを提供した
 - 骨密度測定や血圧、体脂肪なども測定した
- ・商工会行事である地元のまつりへの参加と飲み物納品

眠亀まつり、CHA夏茶鬼まつり、早鳥のゴザまつり等

- ・地域のお宮の清掃奉仕への参加と飲み物納品
- ・環境衛生奉仕活動への参加と飲み物納品

※1 「愛育委員」とは

地域住民への健康増進を促す活動

※2 「眠亀まつり」とは

イ草を使った花むしろを創始した「磯崎眠亀」に因んだ祭り

⑤近隣学区の保育園、小・中学校への行事参加

学校関係に牛乳や関連商品を納入している

- ・運動会バザーへの飲料、氷の納品
- ・清掃活動への参加と飲み物納品
- ・学校関係の会議での飲み物納品
- ・保育園での運動会やまつりへの飲み物納品
- ・保育園での給食の牛乳納品

⑥地域の老人会への活動奉仕

今後、高齢社会になるので、高齢者や関連施設への納品は大切にしている

- ・公園などの清掃活動への飲み物寄付や納品
- ・老人会議・総会などへの飲み物納品
- ・グランドゴルフ会等への飲み物寄付
- ・ケアハウスにも乳製品を納入している

(2) チラシ作戦

チラシ作成は理恵さんの担当であるが、普段は多忙なため作成したくてもできない状況である。ただし、4月から6月にかけての森永牛乳のキャンペーン時にはパソコンを使って独自のチラシを作成・配付している。

○キャンペーンについて

毎年実施されている拡販キャンペーンで、当社がH24年10月27日に全国で第2位に入賞し表彰を受けた。内容は、宅配製品コースXランク ベーシックコースという森永牛乳内のイベントである。

(3) 手集金することでコミュニケーションをとっている

集金は訪問40%、袋60%となっている。早朝配達率が90%に達しているため、お客様と顔を合わせて話ができるのは稀である。そこで、最低でも月に1回はお客様に会ってコミュニケーションをとることを目的として、敢えて、訪問と袋での集金としている。効率面からは、振り込みや銀行引き落としなどが有利であるが、長い目で顧客との良好な関係を維持することを考えると、今の方法がいいと判断している。

(4) 休眠対策

休眠を希望するお客様は、寒い冬の時期、特に2月～4月の休眠が多いので、その期間内に父娘2人で訪問の上サンプル2～3本を手渡し、5月頃からの再開をお願いしている。結果は比較的順調で約50%の確率で、再開にこぎつけることができている。

(5) 落本対策

約2年間、拡販を担当して成果を上げた外部営業マンと契約し、1年に3カ月間だけ拡販と落本防止のための営業活動をしてもらうことにしている。優秀な営業マンだけにこの面でも確実に成果を残している。

(6) 安全対策

受け箱については、汚れは丁寧に拭きあげることが第一だが、少し汚れが気になるものは取り換えすることになっている。また、牛乳の取り忘れについては、安全面を重視して必ず取り換えることにしている。

以上の様な取組みにより、次の様な業績アップを実現している。

	平成 22 年	平成 23 年	成長率
売上高	2,720 万円	3,096 万円	113.8%
粗利額	1,200 万円	1,466 万円	122.2%
粗利率	44.1%	47.3%	
日均本数	640 本	690 本	107.8%

5、経営専門家の意見

当店は、代表者の良夫氏（64歳）が、廃業を予定していた宅配店の営業を引き継いで開業したものである。当時は弱冠22歳という若さで、非常に重い決断であった。譲渡された時には約200軒だった顧客数を増やすために、地道な努力を重ね約500軒までは順調に拡販できた。しかしそれから先が長く、なかなか顧客数が伸びないという苦労をしてきたが、ある時、ある営業マンと出会ったことが、販売店の業績を飛躍的に伸ばすきっかけとなった。

月に60～70軒という非常に高い成約数は、一人の営業マンが達成した数字としては驚異的である。そして、約2年間で限界点に近い顧客数となり、不本意ながら拡販を断らざるを得ないという状況になった。このまま顧客数が増えると、組織の拡大が必要であるが、そこまではできない事情があった。それは良夫氏が高齢の域に達しつつあること、後継者が娘さんであること、そしてその娘さんはご主人がサラリーマンであり、2児の母でもあるという主婦業も兼ねていることで、これ以上の負担は困難であるという結論である。

地域貢献に徹してきた42年間の実績は、地域への奉仕活動、近隣学区への行事参加、地域の老人会への活動奉仕など多岐にわたっている。その地道な地域貢献活動が確固とした地盤

を築いているのである。

良夫氏の顧客を愛する心持は、地域住民の心に確かに受け入れられているものと判断する。娘さんの理恵さんも優しい心根の人なので、これからもその伝統を引き継いで顧客満足に徹していくものと確信している。

今後とも地元住民との長い交流を続けていくために、要望しておきたいことがある。第一は、コミュニケーション対策としての広報紙や通信チラシ等の発信事務である。経営者の考え方や従業員紹介、地域住民との交流を考えたイベント情報などの提供、季節の話題等を盛り込んだA4版程度のチラシでいいので、毎月、もしくは2カ月に1回程度発信することを考えてほしい。ここでの重要事項は、必ず手書きにすること。キレイでなくてもいいので、真心のこもった内容であれば十分に顧客に通じるからである。この取組みが落本防止に効果があると思われるので。

第二は、従業員教育にも取り組む必要がある。いつまでもこのお店で働きたいと思わせる触れ合いが大事だと考える。顧客満足の根本には従業員満足が欠かせないのである。

これからも地域住民に愛される販売店であり続けて欲しいものである。

優良賞（社団法人全国牛乳流通改善協会会長賞）

「地域貢献活動に尽力し拡販伸長」

佐賀県代表

鶴田乳業商会 代表者 鶴田 功

1、販売店の歴史及び代表者（発表者）の経歴

(1) 販売店の歴史

昭和30年代に代表者功氏（61歳）の父親が現在地で創業、紆余曲折を経ながら結果的には、順調に業績を伸ばすことができた。その家業の牛乳販売店を事業承継するために、功氏は名古屋の食品会社に就職した。そして、3年間は掛けて飲食料品における衛生面の重大さや、経営の基礎の大切さについて勉強、



(写真は発表者、ご子息の勘治氏)

あらましを習得することができた。その後、父親の強い要請により帰郷、店を手伝いながら地元への浸透を心がけ、昭和45年に2代目代表者となり鶴田商会の経営を開始した。何度か危機もあったが、その都度知恵をしぼりながら、なんとか切り抜け業績を拡大することができて、現在に至っている。

地元浸透の成果として、社業以外に、周りから推されて商工会活動にも関わることになり、本業以外に地元の発展にも尽力することになったので、多忙な日々を送っている。後継者に決めている勘治氏の成長により、鶴田商会の経営の指揮を勘治氏に任せることで、商工会活動にも尽力できる環境になっている。

(2) 発表者の経歴

発表者は3代目後継者の勘治氏（32歳）で、8年前から事業承継目的で鶴田商会に入社し、ご両親の指導のもとで経営者としての基礎を学んできた。その結果、現在は、勘治氏が経営の指揮をとり、ご両親がその指示に従って行動している。

また、勘治氏も功氏同様に商工会で活躍しており、青年部幹部として地域振興活動に情熱を注いでいる。

2、店舗概要と立地環境

(1) 店舗は本店のみ

(2) 営業用車両

冷蔵車 3台 冷凍車 1台 ワゴン車 2台

(3) 後継者

ご子息の勘治氏（当年32歳）が3代目経営者として、既に、鶴田商会の経営の指揮を執

っている。

(4) 従業員状況

	経営者	家族従業員	専従従業員	パート・アルバイト	計
男性	1人	1人	1人	1人	4人
女性		2人		3人	5人
合計	1人	3人	1人	4人	9人

(5) 立地環境

佐賀県神埼郡吉野ヶ里町の吉野ヶ里遺跡公園から、徒歩で10分くらいのところ、吉野ヶ里公園駅通り内に位置している。店舗前通りは比較的静かな車の流れである。近隣にはスーパーマーケットやドラッグストア、コンビニエンスストアが点在している。その上最近、ディスカウントストアが進出してきたことで、乳製品でも価格競争が一段と厳しくなってきている。

3、経営方針

- ①お客様・地域・社員とのコミュニケーションを大切にする。
- ②お客様の声を大切にする。
- ③互いに満足できる仕事をする。

4、販売技術（経営技術）の内容

(1) 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

①商工会活動に積極的に協力し地域活性化に貢献

毎月第一日曜日に吉野ヶ里公園内の駐車場で開催される「軽トラック市」に、第1回目から出店し、商工会活動に積極的に参加協力している。当初は商工会に対する義理という意味合いもあったが、最近では営業面でもそれなりの効果が表れてきている。例えば、お客さんが買い物のために長時間滞在していると、のどが渇くので、夏は冷やしたもの、冬は暖かい飲み物が欲しくなるため、びん牛乳やコーヒー牛乳、プレミアムリッチヨーグルト等が人気商品となって売れている。また、牛乳以外の健康食品や「おばあちゃんの小豆」「あとひき黒ごまおこし」などのこだわり商品も堅実に売上がとれる状況になっている。

併せて、当初は期待していなかった効果も表れてきている。それは、出店することにより、目的が他の店での買い物であっても、偶然に顔の合った顧客と、商品や軽トラック市などの話題などで、親しくコミュニケーションがとれるようになったことがあげられ、宅配にも好影響をもたらしている。

また、ここでの出会いが縁で新しく顧客になってくれる人もあり、新規顧客の獲得に

もつながっている。また「軽トラック市」で紹介した商品が近くのスーパーマーケットで良く売れるようになったことも一つの大きな効果である。

②新規取引先の開拓

昨年、地元団体とのつながりが強くて、宅配も多かった有力企業が色々な事情から廃業するという情報が入った。この機を逃がさないように急ぎよ、社員2名を営業担当とし、その企業の営業テリトリーに重点的に攻勢をかけたところ、新規取引につなげることができた。

拡販できた得意先は次のようなところである。

- ・ 保育園
- ・ 幼稚園
- ・ 老人ホーム
- ・ 病院
- ・ 刑務所

新規取引先約15ヶ所、宅配約60軒が開拓できた。

③サンプル配付、後日回収時に商談することで拡販できた

鶴田商会は卸売が主のため利益率が低く、その向上が長年の課題である。その利益率向上対策として、粗利益率の高い宅配牛乳の拡販を積極的に推進することになっている。新規客開拓のために、事前にサンプルを提供し、後日ビン回収時に経営者自らが訪問、商談することにより新規客獲得に効果が表れてきている。

サンプル配付はパートに依頼し1軒当たり2～3本で実施している。成約率は15～20軒に1軒と受注確率は低いが、それでも少しずつではあっても確実に拡販につながってきている。

店主による営業は、今後ともお客様になってくれる見込みがあるかどうかの判断が自らできることと、お客様側からは、普段なかなか顔を合わせることができない店主とのコミュニケーションがとれること。そして、その店主の熱意に対する期待と安心感があると考えられ、店主自らが拡販に従事することにより、確実に売上が向上するようになった。

拡販対策として、今後ともこの方法を継続していくことにしている。

④地域のイベントに積極的に参加

地域のイベントや行事、清掃活動などに積極的に参加することにより、行事のときに配布する飲み物を確実に受注できるようになった。

活動例としては次のようなものがある。

- ・ 地域のお祭り
- ・ グランドゴルフ大会
- ・ 夏休みのラジオ体操会

- ・春の歩こう会
- ・年4回実施されるバレーボール大会
- ・地域の清掃活動

販売数量が伸びることにより売上拡大、利益率向上に貢献している。

⑤コミュニケーション重視の手集金

集金は訪問80%、袋20%と効率的とは言えない力仕事になっているが、毎日の配達が高朝100%なので、お客様と顔を合わせることも稀な状況にある。そのために、集金時に顔を合わせることで、最低でも月1回は顧客とコミュニケーションがとれることを考えて、敢えて手集金を実施している。

当店の配達先は高齢者世帯が多く、普段は他の人となかなか話をする機会が見つからないという顧客側の状況もあり、集金時に色々な悩み事や相談事を頼まれるなど、予想外に長時間になることもあるが、そのことでお客様がストレス解消することができればいいと思い、丁寧にお付き合いすることになっている。このように親しくコミュニケーションをとることにより、落本防止に効果があるものと思われる。

⑥手づくりチラシ作戦

商品のチラシは勘治氏の奥さんが手づくりで作成・配付している。ヨーグルトなどの新製品情報が主であるが、懇切丁寧に説明されており、メーカーから届くチラシと違ってキレイさでは劣るが真心がこもっており、顧客の顔を思い浮かべながら丹念に作成している。当店のお客様は高齢者が多いので、字体を大きく、読みやすく、親しみやすい内容を心がけている。

作成に当たっては次のことに注意している。

- ・季節性、話題性を考えること
- ・年配のお客様でも読みやすいように大きな文字で作成する
- ・グラフ、表などで結果・効果が解りやすいようにする
- ・実際のお客様からの声も掲載する

このチラシの効果により「ドクター Piroヨーグルト」や「ガセリ菌+グルタミンヨーグルト」などの宅配が増えてきている。

(2) 安全対策

①商品の内部温度を測る温度計の導入

幼稚園、保育園などでは安全対策として、商品の内部温度をチェックすることが義務付けられているので、毎日必ず実施できるように温度計を担当者に持たせて随時チェックしている。

②受け箱の清掃、取り換え

顧客との唯一の接点である受け箱の管理には気を遣っている。グリコの場合、受け箱は取り換え式で管理しやすい構造になっている。受け箱が汚れた場合、取り外して持

ち帰りよく洗浄して持ち込んでいる。汚れがひどくなったら取り換えることにしているが、常に清潔にしているため取り換えることは殆どない状況にある。

③取り忘れ対策

特に、安全対策には神経質なほどに気を遣っており、仮に、翌日に取り忘れを発見した場合、新しいものと取り換えるようにしている。消費期限は十分であっても夏場などは高温のため傷みやすくなるので、特に徹底するようにしている。

顧客は高齢者が多いので、少しの傷み具合でも体調不良を起こす危険があり、食中毒などには十分な注意が必要である。そのようなことが起こらないように管理し、顧客の安全を守る義務を感じて対策を徹底している。

(3) 従業員教育

従業員教育に関しては、毎日の業務に追われて徹底することができていないが、年2回ほど全従業員を集めて安全教育と新商品情報の確認などを実施している。また、経営者については、社外研修会への参加や後継者育成教育への派遣など、経営者としての心構えについて習得に努めている。

今後は、定期的にミーティングを開き、環境問題や安全面の強化などについて教育を実施していくことにしている。

以上の様な取組みにより、次の様な業績アップを実現している。

	平成 22 年	平成 23 年	成長率
売上高	13,115 万円	13,579 万円	103.5%
粗利額	2,218 万円	2,684 万円	121.0%
粗利率	16.9%	19.8%	
日均本数	2,624 本	2,680 本	102.1%

5、経営専門家の意見

鶴田商会は現経営者の功氏の父親が創業して以来、半世紀を超えて継続営業している老舗である。商品はグリコ牛乳を取り扱っている。マージン率の低い卸売主体であり、粗利益率の向上が長年の課題である。

2010年4月に地元の団体に強みを発揮していた「鳥栖市酪」の廃業情報が入ると、他に先駆けて拡販に動いたことが功を奏し、新規取引先約15ヶ所、宅配約60軒の拡販に繋がるという大ヒットとなった。

その後も引き続き拡販に努力しており、数は少ないが確実に拡販につながっている。

その手法は、まずパートさんにサンプル配付を依頼し、そのあと7～10日後に経営者が訪問の上、商談し新規取引につなげるという、非常に効率のいい方法である。

また、意外と効果が上がっているのが「軽トラック市」への出店である。野菜や果物、魚介類などと違い、特別安売りもできないし、ここでしか買えないという代物でもない牛乳や関連商品が、数は少なくとも売れている。現物の売れ行きのほか、顧客とコミュニケーションがとれることや新規開拓につながっているのも、意外な効果である。この「軽トラック市」は2005年に岩手県雫石町で始まって以来全国に広まり、ここ佐賀県でも今回が34回目ということで確実に地元根付きつつある。

出店者が120店舗というのにも驚かされた。このように、「軽トラック市」の効果が少しずつ表れてきているので、今後とも積極的に出店することが大事だと思う。

経営者親子は商工会活動にも、積極的に参加し地域振興活動に尽力している。

この活動については、一種の異業種交流会という見方もできるので、この機会を活用して新しい拡販方法なども見つけ出して欲しい。

こういう地道な努力を重ねることによって、宅配牛乳の拡販、さらには課題である粗利益率の改善にも効果が上がるので、コツコツと努力を続けて行ってほしいものである。

要望点として次のことを提案したい。

- ・これから宅配が増えてくると従業員も増えてくるので、その時の対策としても今のうちに、業務マニュアルや教育体制の整備等をしておくことが必要だろう。
- ・拡販対策として「骨密度測定会」は大きな効果があると言われているので、機会を見つけて実施することを考えてほしい。
- ・コミュニケーション対策として、今の手づくりチラシを発展させて「鶴田商会だより」のような通信を始めると効果があると思う。やりかたは今のよう到手づくりの方がいいし、経営者や従業員の紹介、季節の話題等バラエティに富んだものとする。商品の説明に固執しないこと、気楽に読めるものにすることが大事である。
- ・健康食品など牛乳や乳製品以外のものの扱い量が少ないようなので、安定経営のためにももう少し扱い量を増やすことも考えてほしい。

全体的には、粗利益率改善のために現状、家族4人で宅配牛乳の拡販に精を出していることで売り上げ、粗利益ともに改善してきているので、この機を逃さずにさらに拡張できるよう努めてほしいものである。

「牛乳販売店優良事例集（第25集）」は、都道府県審査委員会に報告された優良事例店についての優良事例調査書、販売技術調査書及び審査関係資料並びに審査委員会において審査を担当された別掲経営専門家委員が作成した調査報告書によるものである。

なお、文中の「経営専門家の評価と意見」は訪問調査をした経営専門家審査委員による評価と意見である。

禁 無 断 転 載

牛乳販売店優良事例集

< 第25集 >

発行日 / 平成 25年 3 月

発行者 / 社団法人全国牛乳流通改善協会

〒101-0061 東京都千代田区三崎町3-2-15