

地域コミュニティ形成の中核となる牛乳販売店づくり

～第31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

今年には日本全国で活躍している5店舗に集まっておいただき発表会を行いました。受賞なさった皆さま本当におめでとうございます。そして、ご発表ありがとうございました。数字の上では好景気が長期に渡って続いているとの報道がされておりますが、牛乳宅配業では景気の良さを体感するどころか、前年の業績を維持することだけでも難しいお店が増えています。ネット販売等でも牛乳が取り扱われており、業界を超えて競合が激しくなっています。このような厳しい状況の中でも、元気に牛乳宅配を続けることができる秘訣はどこにあるのでしょうか。発表していただいた内容から、その極意は次の6つにまとめることができそうです。

- ★健康イベントをいろいろな施設で開催
- ★既存客のフォローを多面的に実施
- ★スタッフ全員が笑顔な職場づくり
- ★お店の知名度を向上させて地域からの信頼を獲得
- ★牛乳宅配のメリットを高める二次商品の提案
- ★人手不足に対応させる効率的宅配システムの開発

(1) 健康イベントをいろいろな施設で開催

訪問販売への規制が強化されていますから、開拓営業は難しさを増しています。今年の発表で重視されていたのが「イベント開催」です。会場では対象者を絞り込んで、健康維持を提案することが今年の新たな視点です。

①女性向けには骨密度測定と試飲会

イベントといえば「骨密度測定」が中心となっています。牛乳宅配のお客様には女性が多いことがこの背景となっているようです。年を取って骨がもろくなるのは女性が多いようです。骨を丈夫に保つための提案は女性を意識した内容にすると良いでしょう。

②男性向けには体脂肪率測定と試飲会

骨密度測定には男性の参加者が少ないことがわかり、男性向けイベントとして始めたのが「体脂肪率測定」でした。お腹の脂肪が気になるのは男性の特性かもしれません。イベント会場に来ている男性は骨密度よりも体脂肪率に集まってくるそうです。イベント会場で、男性と女性両方ともに集まって欲しいときは「骨密度測定」と「体脂肪率測定」の両方を行うと、成約率が高まるようです。

③高齢者施設では健康セミナーと測定と試飲会

イベント会場として高齢者施設を利用した事例も報告されています。集まってくる人数は郵便局と比べると多くはありません。しかし、時間的には余裕があるので健康や牛乳に関するセミナーを行うことが可能です。その後で「骨密度測定」や「体脂肪率測定」を行えば、関心度がより高まり、試飲の効果も高まります。

④開催場所もいろいろ変えて繰り返し

昨年まではイベント会場は郵便局が定番でした。今年はいろいろな場所での開催事例が報告されています。温浴施設・道の駅・量販店・ホームセンター等、地域住民が買物等で集まってくる施設であれば場所を限定しないイベントが増えてきました。しかも、イベントの専任者を採用して、毎日どこかでイベントを開催しているお店も出てきました。同じ場所で繰り返し開催することの重要性も紹介されました。「健康成果」の確認です。骨密度と体脂肪率の測定を体験して宅配のお客様になった方に再びイベント会場に来ていただき、飲み続けた効果を確認してもらいます。効果が明確に現れていたら一緒に喜びましょう。

(2) 既存客のフォローを多面的に実施

新規のお客様開拓を行いながら、既存のお客様の「満足度」を高める販促活動を行っている事例も複数紹介されました。どれか1つが良いというものではなく、複数を組み合わせるとお客様を飽きさせることが無くなります。

①敢えて効率が悪い訪問集金にこだわる

配達効率が良いのは早朝配達です。しかし、配達時にお客様に合うことはほとんどありません。早朝配達の弱点を補うために「訪問集金」を大切にしているお店からの報告もありました。毎月1回お客様とお話しすると、お客様の変化が分かり、商品を紹介しやすくなります。訪問集金は単なる集金ではなく御用聞きでもあるのです。

②定期的に電話でお話し

普及率が高い電話を利用するお客様フォローも効果的であることが今年紹介されました。毎週定時にお客様と電話でお話しをします。前回お届けした商品の感想を伺ったり、お客様と健康談義を行ったり、次回にお届けする商品の御用聞きを行うこともできます。定期的に電話で話しますから安否確認コールの役割も果たします。

③サプライズな商品等を特別日にプレゼント

日頃のお礼の気持ちをお客様に伝えることも重要な販売促進です。ポイントサービスを行っている販売店は多いですが、これだけでは割引サービスになってしまいます。お客様に感動を提供するプレゼントとしてバレンタインデーやお客様の誕生日が効果的であることが報告されています。誰もができる訳ではありませんが、店主自ら手づくりした農産物のプレゼントはお客様を喜ばせています。

④高齢者世帯への生活支援サービス

この数年来、販売店の皆さまが重視しているのは高齢のお客様が生活を続けることができるように、生活のお手伝いをすることです。雪国では除雪が喜ばれています。お客様への声掛けも、互いに安否を確認する事に繋がっています。大上段に構えずに、できることをお手伝いする姿勢が大切です。

(3) スタッフ全員が笑顔な職場づくり

職場の雰囲気そのまますべてのお客様に伝わってしまいます。職場に笑顔があふれていれば、お客様と顔を合わせても笑顔で挨拶することができます。今年の発表ではスタッフの笑顔を大切にしている事例の報告が複数ありました。

定期的にミーティングを行っている販売店が多くなってはいますが、それだけではスタッフは笑顔になれません。終了後に食事会やスポーツ大会等のイベントを開催すると雰囲気が盛り上がります。給料日には女性スタッフにスイーツをプレゼントする販売店も出てきました。プレゼントだけだともらって当たり前になりがちです。仕事をスタッフにある程度任せているお店からは「責任感が強まった」との報告も受けています。仲良くなるだけでなく、仕事に生きがいを感じる職場づくりが必要なのでしょう。

(4) お店の知名度を向上させて地域からの信頼を獲得

日陰の存在ではお客様もスタッフも集まってこない世の中になりました。牛乳販売店の存在を地域住民に知ってもらうことから、地域との信頼関係構築が始まります。「あの牛乳販売店なら取引しても安心だ!」と思わせる活動が必要なのです。

①小中学校の職場体験

全改協の恒例事業になってはいますが、意外な効果が生まれていることが報告されています。アルバイトを募集したら職場体験を経験した生徒の親が応募してきた、と言うものです。職場体験は将来のスタッフづくりに貢献していることが分かります。

②お祭りや運動会等の地域イベントに積極参加

一緒に神輿を担いだり、走ったり、飲食を共にしたりすれば、自然に地域との交流が深まります。郵便局等で健康イベント等を開催すれば、お客様は安心して試飲してくださいます。飛び込みの営業に行っても受け入れてもらい易くなるのです。

③地域パトロール活動への参加

防犯パトロールや交通安全パトロールへの参加です。参加するときには重要なのは販売店がユニフォームを着用することのようです。地域貢献していることが、語らずとも、ユニフォームでお客様に伝わります。

④児童や幼児のファンを増やす牛乳セミナー開催

宅配牛乳のお客様は女性の高齢者が多いですが、何もしなければお客様が増えることはありません。小学校低学年と保育園・幼稚園の幼児は牛乳販売店の将来の大切なお客様なのです。小学校や保育園・幼稚園での牛乳や健康に関するセミナーは、子供達だけ

でなく、その親からの信頼を得ることに繋がります。

(5) 牛乳宅配のメリットを高める二次商品の提案

牛乳宅配は他の宅配業と異なり、お客様からの注文がなくても、定期的に商品を届けにお客様を定期的に訪問することが特徴です。また、二次商品を一緒に配達できることによって宅配の経済的効率が高まります。ことしは、二次商品販売を強化しようとしているお店が増えていました。「できる限り多くの商品をお届けする」やり方と「オリジナル商品をお届けする」やり方に分かれそうです。

前者は消費者としては便利ですが、お店では大きな在庫を抱えることになってしまいます。その解決方法の1つがコンビニとの連携でした。近隣にあるコンビニと手を組めば、そこで扱っている商品をお届けすることが可能になります。

後者はこだわり商品・オリジナル商品の開発が重要テーマです。差別化商品です。しかし、買い取りが原則となるため、単価を下げるためにはロット買いが必要です。1店舗では負担が多過ぎますので、数店舗が共同で事業を行うことが条件となりそうです。

(6) 人手不足に対応させる効率的宅配システムの開発

少子高齢化の流れは牛乳販売店にも届いており、「配達スタッフが集まらない」事態が発生しています。宅配技術やお届け先や商品を覚える必要がない宅配システムづくりを構築している販売店も出てきました。配達情報は全てコンピュータに記録させ、品揃えや配達情報は全てコンピュータの指示に従って行うやり方です。配達する商品をあらかじめ受け箱にセットしておけば、配達員は車の中でピッキングする作業がなくなります。車に積んだナビの指示に従って配達すれば良いので、コースを覚える必要がありません。配達の周期を1週間（週1）とすれば、配達スタッフの員数を削減する事ができます。一度に全てのシステムを取り込むことはできませんが、できることから効率的宅配に挑戦しなければならない時代は到来しそうです。

2. 今後の牛乳販売店の方向性

今年10月に消費税率が8%から10%にアップするという大きな動きが控えています。牛乳は軽減税率の対象ですから8%に据え置かれますが、消費者の収入が増えるわけではありませんので、そのしわ寄せが牛乳に向かうことは十分考えられます。新規顧客の獲得はもちろん必要ですが、それ以上に既存のお客様の心を掴んでおくことが重要になるでしょう。牛乳販売店の諸経費は大きくなりますから、配達コストを下げる努力も必要となります。そして、立地にもよりますが、地域のお客様がお店に来て下さるような工夫をすれば店舗が有効に使えるでしょう。来年の発表会では「こんなことやったら上手くいったよ！」の事例報告があることを期待したいと思います。この1年の方向性を次のようにまとめてみました。

- ◎消費税率アップに対する牛乳宅配の対応を誤解が無いようにお客様に説明
- ◎既存のお客様の心を掴む触れ合いサービス
- ◎牛乳宅配効率アップへの挑戦
- ◎牛乳と一緒にお届けする魅力的二次商品開発
- ◎来店客を増やす店舗の有効活用

(1) 消費税率アップに対する牛乳宅配の対応を誤解が無いようにお客様に説明

いよいよ今年の10月1日から消費税率アップと軽減税率が始まります。皆さま準備は整いましたか。宅配ソフトを使っていらっしゃる販売店は、ソフトの開発元に「軽減税率対応」かどうかを、必ず確認して下さい。入れ換えたり初めて導入したりする販売店には補助金がありますから、ソフトの開発元等に確認して下さい。

お客様に対しても、牛乳販売店がお届けする商品には二次商品を含めると2種類の税率が発生することを説明しなければなりません。大きな変化は「領収書」です。使用する宅配ソフトによって表示方法が異なりますが、サンプルを付けて領収書の見方を説明するチラシをつくっていただきたいと思います。そして、牛乳製品に関しては、税率はこれまでと同じ8%であり、安心して継続していただけることを伝えて下さい。

(2) 既存のお客様の心を掴む触れ合いサービス

牛乳販売店の営業の中心が新規開拓であることは確かですが、既存のお客様へのフォローが疎かになりがちです。どれだけ多くの新規顧客を開拓しても、1年も経たずにやめられてしまっただけでは商売になりません。既存のお客様が、牛乳宅配を利用していることを「誇り」に思い、「自慢」してくれるような触れ合いサービスを強化したいと思います。「訪問集金」と「定期的声掛けコール」のどちらかは実行すべきではないでしょうか。訪問集金は高齢世帯には特に喜ばれています。高齢世帯数は増加しますから、訪問集金効果は暫く続くと思います。

「定期声掛けコール」は携帯電話の保有率が高いこれからの高齢者へのフォローとして有効でしょう。毎週同じ曜日の同じ時間帯に同じ担当者が電話することが重要であり、お客様の心を掴むことになります。体調の変化や生活環境の変化を1週間単位で確認する事ができるのです。地域の社会福祉協議会等と連携しておけば、不測の事態が起きた時は関係者に連絡することができます。電話で何気なく世間話ができることで、お客様は安心感を持つことができるようです。

(3) 牛乳宅配効率アップへの挑戦

牛乳宅配のコストは、消費税アップと人件費アップによって、上昇することが予想されています。店主と家族だけの販売店であっても、無理な配達を続ければ身体を壊して

しまいます。今日来たバイトの方でも直ぐに間違いのない配達ができるシステムを構築するのが理想ですが、できることから挑戦してみましょう。

①週1配達の可能性検討

従来当たり前であった毎日配達が週3日となり、近年は週2日配達が主流になりつつあります。これだけでも配送効率は格段に良くなっています。しかし、生協を始め食品宅配のサイクルは一般的に1週間です。いわゆる週1日配送が主流となっているのです。牛乳の取扱も同様です。牛乳の賞味期限が延びていることもその要因の1つでしょう。一度に配達する本数が多くなるというデメリットはありますが、賞味期限で判断すれば週1日配達の可能性は十分あるのではないのでしょうか。ご理解いただけるお客様からでも週1配送を試みる価値はありそうです。

②ナビシステム等ICTの導入検討

全改協ではかつて地図メーカーのゼンリンと共同で宅配ソフトと連動する配達ナビシステムを開発したことがあります。そのころはナビの精度が悪く、地図価格も高かったことから販売店の皆さまに利用していただくことはできませんでした。しかし、今年の発表にありましたように、配達ナビシステムの精度は実用レベルまで上がり、端末として市販のタブレットPC等が使えるようになったことが分かりました。牛乳販売店が利用できる時代が到来したのです。配達コースを覚える必要がなければ、元気な高齢者に配達をお願いすることもできるでしょう。コスト削減と地域雇用拡大をめざして効率化の検討を更に進めたいと思います。

(4) 牛乳と一緒にお届けする魅力的二次商品開発

牛乳宅配は契約さえできれば、定期的にお客様に牛乳・乳製品を届けることができる安定的な商売となります。しかし、毎日1本では1ヶ月に約3千円の売上高に留まってしまいます。残念なことではありますが、牛乳の流通は競争が激しく、宅配牛乳の本数は毎年減少しています。牛乳・乳製品だけでは経営がなり立たない事態にも発展しかねない状況を迎えようとしています。牛乳の定期配達があるからこそ持って行くことができる商品が「二次商品」です。改めて、二次商品のあり方を検討することも今後の方向性に加えたいと思います。日本全国には美味しくても全国の流通に乗せることができない食品が数多くあります。牛乳販売店のお客様の中にも、お菓子屋さんや農家や飲食店があります。牛乳販売店のチルド物流機能を活用すればこれらの冷蔵商品を全国に流通させることも可能です。既に一部の販売店グループが行っていますが、牛乳販売店が地元のこだわり商品を発掘して、グループを組んでいる販売店が力を合わせて宅配のお客様にこれらの商品を販売する仕組みも有効ではないのでしょうか。

(5) 来店客を増やす店舗の有効活用

本年の発表の中で気になっている事例が牛乳販売店店舗でのソフトクリーム販売です。牛乳販売店の多くの店舗は配達の基地として作られています。配達員が出掛けてしまえば店舗はガランとしてしまいます。店舗として有効活用されているとは言えないでしょう。車社会ですから、車を停車できるスペースがあれば物販の店舗として活用することは可能です。宅配用の牛乳乳製品だけではスーパー等の売場に対抗できません。牛乳販売店ですから、事例のような「ソフトクリーム」の販売には違和感はありません。品揃えを強化してもよさそうです。牛乳乳製品のお客様に農家があれば、お店の一角を産直売場にすることも可能です。店売りは週末のみとし、全国の仲間から商品を集めて物産販売を行う事も可能です。宅配で取り扱っている二次商品を店舗で販売することもできるでしょう。買物や外出の途中に「今日はどんなおいしい物があるのかな？」と楽しみに寄っていただける店舗づくりをしてみませんか。

受賞なされた5店舗の皆さま、ご発表ありがとうございました。

ご受賞「おめでとうございます！！」