

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32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

今年は暖冬の影響が残る中、日本全国から7店舗に集まっていた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。昨年10月から消費税が10%となり、軽減税率が適用される牛乳宅配においても、その影響が出始めております。更に大きな問題点となっているのが、配達スタッフを確保することが難しくなっている現実でしょう。人口減少と地方から若者が都会に流出している状況は、更に加速しています。昨年にも増して厳しい状況ではありますが、本日ご発表いただきましたお店は前年実績を上回る業績を達成しており、元気に牛乳乳製品を地域のご家庭にお届けしています。その「元気の源」はどこにあるのでしょうか。本日発表していただいた内容から、注目すべき「元気の源」を6つとりあげてみました。

★いろいろな場所でのイベント営業

★正社員による週1回配送へのチャレンジ

★デスク配と買物代行が出張販売に進化

★お客様アンケートとクーポン券で既存顧客の落本防止

★スタッフ全員で掃除や食事をして事業所内の一体感を醸成

★SNSを活用してお客様とのコミュニケーション

(1) いろいろな場所でのイベント営業

最近2年間で新規顧客開拓の手段として普及しているのが骨強度測定と試飲を合わせたイベント営業です。当初は毎月1回程度郵便局で開催していました。今年の事例では大きく進化していることが確認できました。

① 農業関連のイベント会場での試飲会

秋田県のサンシーアイではマックスバリュー、Aコープ、薬王堂等、量販店での開催が過半数ですが、郵便局や道の駅等の半公共的な集客施設でも開催しています。新たな試みとして、農業者が集まる種苗交換会や農機器展示会、ガス業者が主催するガス展示会にも参加してイベント営業を行っています。山口乳販では更に商店街やスポーツ施設でも開催していることが報告されました。日常的に買物客や利用者が多く集まる施設であれば、場所代を支払っても、採算がとれていることが分かります。主な産業が農業である地域では、農業者は大切なお客様です。これらの農業を背負う農業者が集まるイベント会場での骨強度&試飲会で成約したお客様とは長いお付き合いが始まるかもしれません。

② 開催頻度アップ

月1回程度の開催を基準に週1回行えば高頻度と、これまでは考えてきました。しかし、山口乳販では年間80～100回、多いときは200回開催しています。サンシーアイでは、支店毎に毎月10～15回、年間にとすると120～180回開催していることが報告されました。居住地が分散している地方では、戸別訪問による拡販効率は低くなります。それをカバーするためにイベント営業の開催頻度が高まっていることが分かります。

③ 男性向けに血管硬化度測定

骨強度測定に興味を示すのは女性であり、男性への商品紹介が必ずしも十分には行われていませんでした。そこにひと工夫を行ったのがサンシーアイです。血管年齢測定器を骨強度測定器と並べておいてみたところ、男性客が興味を示したのが血管年齢測定器です。骨には自信があっても、自分の健康年齢がどの程度かを知りたい気持ちがあることが分かります。このように、イベント営業に少し工夫を加えれば、男性の新規顧客開拓に繋がります。

(2) 正社員による週1回配送へのチャレンジ

この2年間、多くの牛乳販売店が抱えているのが「人材確保が難しい」という課題です。この課題にサンシーアイと県南森永宅配センターが挑戦しました。

① 配達人材を正社員で確保

アルバイトやパートの募集をしても応募者が僅かであったり、時給の提示が高額であったり、特に配達人材の確保は全国的にも難しい状況です。そこで、思い切って正社員での募集に切り換えたのがサンシーアイです。経済的及び社会的に安定した「正社員」を募集したところ、良い人材が確保できたのです。サンシーアイではこのために労働条件や規定類を整備しています。人材を確保するためにはコスト負担が増えることを覚悟する必要があります。

② 人材募集に不可欠なのが自社のホームページ

県南森永宅配センターが人材確保で学んだことはホームページが必須であることです。企業に応募しようとしている人々は、ホームページを閲覧してその企業の特徴等を確認していることを、職安等で教えられました。自社紹介だけの内容ですが、早速自社のホームページを作成し、求人サイトで募集しました。それ以降に確保した新しい人材は、全て求人サイトからの応募であることが報告されています。

③ 週1回の配送で生産性向上

正社員の採用に成功したサンシーアイですが、従来と同じ週2の配達ではとても採算に合いません。そこで挑戦しているのが週1配達への変更です。牛乳乳製品の賞味期間は10日を越えるようになりました。週1の配達でも賞味期間の面では問題ありません。生協の個人宅配では既に牛乳でも週1の配送に切り換えています。お客様に事情を説明して、了解を得られたお客様は週1配達に切り換えています。新規のお客様には初めから週1配達であることを了解してもらいます。

(3) デスク配と買物代行が出張販売に進化

牛乳宅配の1つですが、会社や役場等の職場に牛乳乳製品を届ける「デスク配」に取り組んでいる販売店は多いことでしょう。また、高齢世帯のお客様が買物に出掛けることができずに困っている時に、お客様が必要としているものをお店で買ってお届けする「買物代行」を行っている販売店も増えています。サンシーアイではこの2つを融合させ、更に進化させました。

① 二次商品の品揃えが拡大

宅配では様々な二次商品をお届けして、お客様の便利性を高めています。一般的な商品ばかりでなく、お弁当や鶏卵等を定番にしている販売店も増えています。今年は新聞配達を本業としているアウンズ・ヤナギハラが、牛乳宅配の新しいスタイルを示してくれました。新聞を定期購読しているお客様に、昼間は牛乳をお届けするのです。牛乳乳製品の宅配の立場からみると、二次商品が新聞ということになります。牛乳販売店は新聞も含めて、書籍や雑誌等の定期刊行物を二次商品として届けることができることが分かりました。

② 集金スタッフが買物代行まで行う多機能化

買物代行を積極的に行っているのは桜田販売所です。高齢世帯に集金時に行くときには意識的にお客様とお話しをします。雑談の中から体調や健康状態などを聞き取ることができます。また、住まいにある重い物やかさばる物の移動を手伝うことも行います。買物に困っている時は買物代行まで行っています。集金スタッフはできることは何でも行う多能工であることを示してくれました。

③ 職場や高齢者家庭に出張販売（行商営業）

デスク配や宅配ではお客様から注文をいただいている商品をお届けするのが原則です。しかし、お客様はいろいろな商品を見れば買いたくなってしまいます。注文された商品はもちろんお届けしますが、パンやデザート等を積み込んで会社や役場等の事業所、買物に行くことが難しい高齢世帯等を定期的に訪問します。出張販売と呼ばれている販売方法ですが、昭和の中頃まで活躍していた行商の現代版ではないでしょうか。

(4) お客様アンケートとクーポン券で既存顧客の落本防止

既存のお客様に継続してお取り引きしていただく為に、販売店の皆さんは今年もいろいろな工夫を行っています。オリジナル情報誌はかなり普及してきましたので、その他の工夫を拾い上げてみます。

① 新規顧客には毎月3ヶ月間の試飲クーポン券

県南森永宅配センターで新規契約のお客様には1ヶ月毎の利用で3ヶ月間利用できる「おすすめ商品の無料交換券（お楽しみサービスチケット）」を進呈しています。1ヶ月毎に1回チケットを切り取って受け箱に入れていただき、試飲の商品をお届けします。

② 長期継続顧客には特別無料交換券

サンシーアイでは宅配を継続しているお客様全員にオリジナル宝くじやお年玉抽選券を進呈し続けて継続する楽しさを伝えています。この他にも、長期契約のお客様には限定ミニクーポン券を差し上げています。毎年4回、独自に作成した「長期ご愛飲のお客様限定クーポン券」として、ヨーグルトやLL豆腐の無料引き換え券を配付しています。

‘あかま’では該店のお客様に限ったゴルフ大会を毎月一回開催して、長年のご愛顧に感謝を表しています。店主の趣味が活かされた活動です。

③ お客様の声を吸い上げる定期的アンケート調査

サービスや商品の配布ばかりではなく、毎日の配達をお客様がどのように感じているかを定期的に確認することも重要な業務です。サンシーアイでは毎年1回「お客様アンケート」を実施してお客様の不安・不満の解消に努めている。回答者にプレゼント差上げることも忘れていません。

(5) スタッフ全員で掃除や食事をして事業所内の一体感を醸成

人事に関しては「一体感」が今年のキーワードになっています。採用難が続いていますから、スタッフが気持ち良く働く環境を整えることが重要になっていることが分かります。

① 「同じ釜のメシを喰う」一体感

その代表格が‘あかま’です。「同じ釜の飯を喰う」発想で家族のような強固な連帯感を作りあげました。その秘訣は、店主の奥様手づくりの昼食会です。しかも、料理に使われる野菜類は店主夫妻がガーデニングで育てているのです。従業員に好評で経営者と親しく話し合いができる貴重な場となっています。

② 一緒に掃除をする一体感

意外な効果を発揮しているのがサンシーアイの週1回「10分間清掃」です。時間は10分に限定し、社長も一緒に毎週1回集中して掃除を行います。一気に掃除を行うので掃除に飽きることもなく、普段掃除しない場所を特定して掃除できます。従業員の衛生面での意識が向上し、従業員同志の連帯感が高まりました。

③ オンラインネットワークによる本支店の一体感

離れた本支店の一体感をオンラインネットワークで実現しているのがサンシーアイです。システムベンダーが提供している仮想専用回線（VPN）を使って、社内WAN（広域ネットワーク）を構築しています。本社のサーバーでは、ファイルの一元管理・システムのメンテナンス等を行います。本支店それぞれにはライブカメラも設置されており、テレビ電話やテレビ会議もできます。スタッフ全員が顔を合わせるチャンスはほとんどないことから「コミュニケーションシート」と呼ばれる日報がサーバーに保管されており全社で共有しており、社内のコミュニケーションに利用されています。

(6) SNSを活用してお客様とのコミュニケーション

最近では高齢者も含めて「スマホ」の保有率が高まっています。スタッフ間での活用は
かなり進んできましたが、今年はお店とお客さまとを繋ぐコミュニケーションのツールと
して利用していることが報告されています。

① フェイスブックで店主とお店の今をPR

ことしの事例ではありませんが、店主の日常をフェイスブックに掲載して、店主を身近
に感じてもらう努力を行っている経営者が多くなってきました。今年の実例はLINEで
す。

② Line@で配達に関する双方向コミュニケーション

山口乳版ではLINEアカウントを会社で取得し、LINE@を使ってお客様とのコミ
ュニケーションを行っています。当サービス開始後、半年間で200軒超（全1,300軒中）
の登録者があり、現在も毎日5～10件程度、登録者からのメッセージが届いています。
何よりも便利なことは、お客様は急な本数の変更やお休み、質問などを簡単に送ることが
できることです。店舗側にとっては負担になることもありますが、お客様には利便性を実
感いただき、登録者の解約は極端に低い状況です。

③ 手書きメモは重要なコミュニケーション

今年の報告も含めて、販売店はフェイスブックやLine等のSNSだけに頼っている訳で
はありません。情報誌や配達メモ等も大切なお客様とのコミュニケーションとして使って
います。

2. 今後の牛乳販売店の方向性

今年度は東京でオリンピックとパラリンピックが開催されます。多くの外国人が来日しますから、関東を中心に景気が上向くことが期待されています。しかし、牛乳販売店にとっては更なる試練の年となりそうです。その1つが人材不足と人件費の高騰です。人口が減少している上に、オリンピックとパラリンピック関連の事業所に若い人材が集まってしまう。配達員不足は更に深まることになるでしょう。次は安全衛生管理の水準アップです。選手への食事提供に細心の注意が図られることとなります。既に当会でも取り組んでいることですが、HACCPが業務用取引の条件になるでしょう。そして最後がキャッシュレスへの対応です。政府は2025年の大阪万博までにキャッシュレス比率を45%にまで上るとの目標を掲げています。昨年10月の消費税率アップに伴って、今年6月まで、キャッシュレスでの買物に5%ポイント還元を行う制度を導入しています。その成果は確実に上がっています。これら3つの社会要因に今年度の発表成果を加えて、この1年の方向性を次の6つにまとめました。

◎イベント営業の更なる進化

◎正社員の採用と活用

◎SNSを日常業務に活用

◎HACCPへの積極的取り組み

◎キャッシュレス決済への対応と活用

◎異業種と連携する効率経営

(1) イベント営業の更なる進化

開拓営業を保管する新たな新規顧客獲得手段として、「イベント営業」は多くの牛乳販売店で実施されています。お客様の安心感を高め、より効率的な契約につなげる為に、次の3点が必要となりそうです。

① 専用部隊を作って毎日どこかでイベント営業

訪問営業に代わってイベント営業を強化している販売店が実践しているのが「毎日どこかで」です。訪問営業ではお客様が在宅している時間帯でしか訪問する事ができません。しかも、必ず対応してくれるとは限りません。地域のお客様が昼間に出掛ける施設等でイベントを開催すれば、より多くの地域住民に牛乳・乳製品の重要性をお知らせすることができます。郵便局・ショッピングセンター・スーパー・家電量販店等、地域住民が集まる施設で毎日、骨強度測定を中心とするイベントを開催する体制を整えましょう。片手間ではなく専用部隊を設置することが効率アップに繋がるようです。

② 定期的で開催してお客様の健康データ管理

施設毎に定期的で開催することが重要であることも分かってきました。契約していただいているお客様にもイベント会場に来ていただきます。骨強度等の健康データをお客

様毎に蓄積しておく、変化をお客様に知らせることができます。既存のお客様の長期継続に貢献すると共に、新規のお客様との契約にも繋がるようです。

③ 異業種と連携して健康セミナーを同時開催

特定の業種といっても日本全国どこでも存在するのが農業です。牛乳販売店にとっても農家はいいお客様です。農業関連業者と提携すれば、JAが行う農業者向けのイベントに牛乳販売店が参加することができます。そこで健康セミナーと骨強度測定会を開催すれば、より効率的な契約を期待することができます。農機具メーカーや農機器販売店と連携すれば、農機器展示会でのイベント営業が可能となります。

(2) 正社員の採用と活用

人手不足、特に配達員が足りないことは牛乳販売店共通の悩み事となっています。最低賃金の押し上げは今後も続き、労働人口の減少は更に加速しますから、アルバイト・パートの採用は当分の間難しくなるでしょう。その一方で、正社員採用への応募者は増えています。今年度の報告にもありましたが、正社員の採用と活用に取り組んでみましょう。

① 正社員採用の為に労働条件を整備

配達業務はアルバイトとパートさんを中心に行ってきました。アルバイト・パートでは人材が集まらないならば、思い切って正社員を募集する覚悟を決めなくてはなりません。このために必要なのが就業規則や給与規定、そして福利厚生整備です。労働基準法には最低限の労働条件が示されています。加えて雇用者としてどのような優遇条件を加えることができるかを考えてみてください。

② コミュニケーション手段の確保

正社員には配達だけではなく、就業時間中にいろいろな仕事を任せることとなります。イベント営業や集金等、社外での活動も多くなります。全員が一度に集まるチャンスはそれほど多くはありません。しかし、正社員である以上、「報・連・相」や情報交換をいつでもできる手段が必要です。今はスマホという便利な道具があります。SNSを活用すれば、安価で素早い情報共有が可能になります。まずは使ってみましょう。

③ 正社員による配達を実現させる週1体制整備

正社員の時給は、アルバイトやパートの時給を大きく上回ります。現在主流となっている週2、週3の配達では、利益を出すことができなくなってしまいます。昨年度から実施例が出てきた週1配達に切り換えることが1つの回答になりそうです。少なくとも配達スタッフは半分になりますから、正社員が担当しても十分利益を出すことができます。1回で1週間分を配達しますから、配達方法等にも工夫が必要です。今年は、試験的に週1配達を行い、問題点と解決方法を検討して下さい。

(3) SNSを日常業務に活用

前項でもSNSの活用に触れましたが、インターネットを利用するSNS（ソーシャルネットワークシステム）はスマホの普及と共に大きく進化しています。代表的なフェイスブック（FB）は画像や映像と文字を使って、参加しているメンバー全員に一度にメッセージを送ることができます。最近利用者が多くなっているのがLINEです。文字が中心ですが、限られたメンバーと情報交換ができます。

① お客様とお友達になり双方向コミュニケーション

伝言メモの代わりにお客様とLINEでメッセージを交換する販売店がこれから増えるでしょう。80才代のお客様でもお孫さんとスマホでLINEをするような世の中です。スマホを持っているお客様にはお店または担当者のLINEに繋がってもらいましょう。「明日は配達日」「本日配達完了しました」「明日は郵便局で骨強度測定会です」等のメッセージを担当者とお客様が対一の感覚で送ることができます。お客様も本数の変更や追加注文等にLINEを使うことができます。

② スタッフグループで日常の情報共有

意外に便利なのが、LINEやFBの‘グループ’です。例えば配達スタッフのグループを作っておけば、配達スタッフが配達中に気が付いたことを書き込んで、全員と瞬時に情報を共有することができます。スタッフ全員が顔を合わせる事が中々できないのが牛乳販売店の特徴であり課題です。SNSのスタッフグループは完全ではありませんがこの課題を解決する道具の一つとして利用できます。

③ 幹部社員グループでリアルタイム経営会議

各部門の責任、支店展開している販売店では支店長等が経営幹部に当たります。今後の企業経営を支えるメンバーとして、経営者と経営に関するミーティングを行います。しかし、時間帯が異なったり、地理的に離れていたり、全員が集まるチャンスは限られています。幹部社員グループを作っておけば、いつでも経営会議を行うことができるでしょう。

（４）HACCPへの積極的取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大から安全衛生に関する社会の関心は急速に高まっています。東京五輪・パラ五輪が開催される2020年はHACCPへの取り組みが一層急務となりそうです。「規制が厳しくなるから対応する」という甘い考えでは、お客様は納得してくれないでしょう。積極的に取り組み、取組状況をお客様がいつでも確認できる体制を作り上げ、牛乳販売店の存在を社会にPRしましょう。

① 手引き書に従ってできることからスタート

厚生労働省はHACCPへの対応を2つに分けて、牛乳販売店には簡易型に取り組むよう指導が入っています。全改協が作成した「手引書」がその雛形です。そのまま使ってください、まずは「手引書」に従って、記録を残すことから始めましょう。

② 安全衛生基準の段階的アップ

チルド配送を業務としている牛乳販売店にとって安全衛生問題は重要な課題です。特に飲食店や喫茶店、保育園や幼稚園、企業や病院等の売店等に納めている場合は、HACCPへの対応が、取引条件になる可能性もあります。「手引書」への取り組みを出发点として、毎年安全衛生基準を少しずつ上げる努力が必要となります。安全衛生への取組状況を、宅配のお客様にも業務用の納品先にも、定期的にお知らせして信頼を勝ち取りましょう。

③ SDGsの位置づけ確認

「SDGs」？と、ウチに関係ないと、多くの販売店が考えているのではないのでしょうか。これは国連が継続的に発展できる社会であるための目標を示したものです。大企業はSDGsに取り組んでいることで企業としての評価を上げようとしています。中小企業にもこれから必要となる、という表現がなされていますが、皆様ご安心下さい。牛乳販売店は既に数多くのSDGsを達成しているのです。空瓶の回収は環境問題、高齢者世帯の見守りや宅配そのものが社会的弱者の救済になっています。防犯パトロールや地域行事への参加は地域社会貢献でしょう。全改協としても牛乳販売店の現状を取り組み状況として整理したいと考えております。「SDGsなんてウチら当たり前にやっているよ」と自信を持って、毎日の活動を続けて下さい。

(5) キャッシュレス決済への対応と活用

消費税率アップの経済支援策としてポイント還元が2020年6月まで行われています。その後もマイナバーカードとキャッシュレス決済を連動させる還元策が実施されることになっています。消費者は現金の代わりにキャッシュレス決済を利用することが多くなるでしょう。キャッシュレス決済には手数料が必要となるので、一般の小売店では嬉しくない決済ですが、牛乳販売店は自動引落やコンビニ集金等で手数料支払いへの覚悟はできています。代金回収手段にキャッシュレスを追加することと、集金効率を上げる為のキャッシュレス化にも挑戦してみましょう。

① 袋集金をキャッシュレス決済に変更

やめたくてもやめられないのが袋集金でしょう。多少の危険はありますが、集金効率は良いですね。手数料もかかりませんし。まだ一部ですが、袋集金をQRコード決済に置き換える試みが行われています。請求書にお店のQRコードを入れて置き、お客様がご自分のスマホでQRコード支払を行います。袋がQRコードに代わってしまったのです。決済会社から送られてくる支払通知で照合すればお客様からの入金を確認することができます。また、訪問集金でも現金の代わりにQRコード支払をお願いする試みも行われています。

② クレジットカード決済登録の開設

牛乳販売店は銀行自動引落を増やすことを努めてきました。しかし、自動引落ではキャッシュレス決済還元の恩恵をお客様が受ける事はできません。代金決済方法の1つに

クレジットカード決済を加えることでこれを解決することができます。決済手数料や入金
金のタイミング等を比較検討して、決済会社を選んで下さい。

③ 5%ポイント還元対象事業者として登録

消費税増税に伴うポイント還元の6月終了までまだ数ヶ月残っています。キャッシュレス
決済に対応できていない店は早急に対象事業者として登録を行いましょ。QRコー
ド決済であれば当面手数料無料を打ち出している会社が複数あります。利用して下さる
お客様は少ないかもしれませんが、お客様への話題提供としてはいいネタになるのでは
ないでしょうか。

(6) 異業種と連携する効率経営

牛乳販売店は深夜の入庫や早朝の配達を行ってきたため、商店街とは離れたところに
店を構えてきました。また、営業の時間帯が異なるので、商店街等の会合には参加でき
ず、地域商業者等との交流が余りできませんでした。しかし、イベント営業や販売促進
で異業種との連携を模索し、成果を出している事例が増えています。

① 農業関連団体の展示会等に参加

郵便局でのイベント営業はかなり普及しています。量販店やショッピングセンターで
のイベント開催も広がっています。地域には地域を支える地域産業があります。そこ
には多くの住民が関係しています。地域産業の関連団体が主催する産業祭や展示会等に牛
乳販売店が参加することができれば、新たな顧客づくりに繋がります。特に農業は多く
の地域で主要産業になっていますから、積極的に連携を試みましょう。

② 新聞配達業者等が開催するセミナー等に参加

インターネットとスマホが普及している現在、新聞の購読者は減少を続けています。
新聞配達業者は健康や文化をテーマにセミナー等を開催して、地域住民との繋がりを更
に強めようとしています。牛乳宅配を行う業者も増えています。牛乳販売店が新聞配達
業者と連携することも可能ではないでしょうか。健康や文化のセミナー会場で、骨強度
測定等を行ったり、牛乳・乳製品に関するセミナー講師を行ったりすることも可能で
しょう。

③ 地元商業者と連携してクーポン券発行

落本防止のために、既存のお客様に試飲券や無料交換券を進呈するお店が多くなっ
ています。自店で取り扱っている商品等には限りがあります。お客様を飽きさせないた
めには、目新しい提案を続けなくてはなりません。そこで役に立つのが、地元の商店街
です。物販店もあれば飲食店やマッサージ等のサービス業もあります。地元の商店や事
業所から優待券やクーポン券を出してもらえば、宅配のお客様の楽しみは拡大しま
す。クーポン券や優待券を出してくれたお店や事業所にとっても、お客様の増加に繋が
ります。お客様と地域商店街を繋ぐ役割を牛乳販売店は果たすことができるのです。

受賞なされた7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！！」