

「地域になくってはならない存在」を目指して

～第 34 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 小畑 秀之

(経営専門家委員)

1. 全体講評

今年日本全国で活躍している6店舗に集まっ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。

世間では新型コロナウイルスがやや落ち着き、明るい兆しが少しずつ見え始めています。しかし、牛乳販売店を取り巻く環境は決して明るいものではありません。飼料費や燃料費等の高騰による乳価改定により、牛乳関連商品の価格は着実に高騰し続けています。また一方で、わが国最大の問題である人口減少、少子高齢化も深刻化しつつあり、地方における過疎化、労働者不足も着実に進行しています。

このような厳しい状況下において、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。今回発表いただいた優良事例店の内容を踏まえ、販売店が対応すべき事項を次の5つにまとめました。

- ★地域の“健康”“安全”を支える役割
- ★お客様とのコミュニケーションの工夫
- ★地域との連携
- ★効率化の追求
- ★働き手不足の解消

(1) 地域の“健康”“安全”を支える役割

高齢化に伴い、“健康”や“安全”に対するニーズは着実に高まっています。一方、人口減少・高齢化に伴う消費の減少やネット販売の拡大など、宅配牛乳に対するニーズ自体は、高まっているとは言い難い状況です。こうした状況を踏まえ、「牛乳を販売する」という役割ではなく、地域のお客様の「健康や安全をサポートする」という役割を前面に出し、お客様のニーズに応えている事例がありました。

① 地域住民の「健康・安全サポーター」としての活動

J S B デイリーサポートは、「市民の健康」や「安心して暮らせる街づくり」を目的としたNPO法人です。“健康長寿”や“認知症”をテーマに地域のフォーラムなどで講師を務め、そこからサンプル配布～契約へとつなげています。該店における事業の目的は「地域住民の“健康”や“安心した暮らし”」であり、牛乳販売はあく

までもこの目的のための一手段です。こうした社会的な利益を追求する姿勢が、地域住民からの信頼にもつながっています。

上記以外の店舗においても、公民館で健康セミナーや健康相談会を開催したり、スーパーや老健施設で骨密度測定会を実施するなど、「健康サポーター」の役割として積極的に地域住民と携わり、成果を上げている店舗がありました。ここ数年はコロナ禍で休止している地域もありましたが、徐々に再開する地域も増えてきており、牛乳販売店にとっては改めてチャンスになっています。

② 地域で働く人の健康を応援する「職域販売」

STSでは、コロナ禍でも頑張っている人を応援するために、職域販売に力を入れています。たとえば、保育園・幼稚園・高齢者施設・介護施設など、コロナウイルス感染症と闘いながら働いている人に対し、「お役に立ちたい」という思いで職域販売を行っています。また、市役所職員に対してサンプル配布を行い、多くの職員から注文や感謝の言葉があったという事例もありました。また、森永大宰府ミルクセンターでは、子供たちの学業を担う学校職員に対し、健康維持への貢献と感謝の意を込めて、特別価格にて職域販売を行っています。他にも、地域で働く従業員の健康維持のために職域販売を行う鶴田乳業の事例などもありました。

これらの事例で重要な点は、「働く人に役立ちたい」という“思いを届ける”ことを重視している点です。こうした思いが伝わることにより、お客様からの“感謝”や“信頼”が生まれています。

③ 見守りを切り口としたお客様開拓

独居老人世帯の増加に伴い、見守り機能へのニーズはより一層高まっています。JSBデイリーサポートでは、「他の見守りサービスは有料だが、宅配牛乳は“健康(牛乳)”を購入すると受けられる無料のサービス」とメリットを伝えることで、新たなお客様の開拓につなげています。

この事例に関しても、主たる目的は“牛乳販売”ではなく、「見守り＝お客様の“安全”」のサポートです。“見守り”のために“宅配牛乳”を提供する。あくまでも宅配牛乳は、お客様のニーズを解決するための一手段という位置づけであり、それが地域からの信頼につながっています。

(2) お客様とのコミュニケーションの工夫

世間ではネットの普及により情報が溢れ、SNSなどコミュニケーションの手段も多様化しています。また、近年はコロナ禍により、対面での密なコミュニケーションが取りづらい環境が続いています。“地域密着型ビジネス”である牛乳販売店にとっては、お客様との密なコミュニケーションは不可欠です。こうした周りの環境も踏ま

え、牛乳販売店にとってどのようにお客様とコミュニケーションを取ればよいか？
今年の事例を踏まえ、以下の4つにまとめました。

① お客様の関心事・お困りごとに目を向ける

お客様と強い信頼関係を築くには、こちらが一方的に要望・伝えたいことを伝えるのではなく、お客様のお困りごと・知りたい事を聞き、必要な情報を提供することが求められます。STSでは、「お願い型セールス」ではなく、お客様の関心事、「どんな目的なら喜んで商品を購入していただけるか？」を聞き取り、そのニーズにお応えする「提案型セールス」に注力しています。また清富士販売店では、二次商品は日中の時間帯に配達し、その際のお客様との会話から健康状態などを確認・提案することを行っています。

一方、お客様のお困りごとは、必ずしも“牛乳販売”に直結するとは限りません。牛乳販売には直接つながらないお困りごとに対しても、誠意を持って対応することでお客様との信頼関係を築いている店舗もありました。たとえば森永大宰府ミルクセンターでは、パソコンやスマホの簡易設定や家電の配置換え、蛍光灯の取り換え等をサービスで行っています。また、清富士販売店では蛍光灯の取り換えに加え、買い物代行等も引き受けています。こうしたコミュニケーションによってお客様との接点をつくり、信頼関係を築くことも重要です。

② 「商品の効果・効能」や「健康情報」の丁寧な説明

商品の効果・効能を丁寧に説明し、お客様に納得して購入してもらうことが、早期の契約解除や落本防止につながります。STSでは、従業員への商品知識勉強会を定期的に行い、ライバル商品も含めた商品の違いを説明できるよう教育しています。また鳥海ハーモニーでは、毎朝従業員同士で成功例などを共有し、それを踏まえて“商品の良さをよりよく伝えること”に注力しています。特に該店の営業員は、お客様と同世代のシニア層が中心です。同世代が伝えることにより、より説得力のある情報提供・商品説明になっているようです。

それ以外にも、健康情報の提供に注力し、お客様との信頼関係をつくっている店舗もありました。たとえばJSBデイリーサポートでは、毎月「健康クイズ」を配布し、正解者の中から抽選で特典がもらえる取り組みを行っています。お客様に楽しんでもらいながら、健康情報にも目を通してもらう。こうした工夫が感じられるユニークな取り組みです。

③ コロナ禍対策としての対面以外のコミュニケーション

対面営業が困難なコロナ禍では、新規開拓が思ったように進まず、売上を落とした店舗が多数見られました。一方、こうした状況を踏まえてテレアポを強化し、売

上を伸ばした店舗もあります。鶴田乳業では、コロナ禍対策として、テレアポ営業を強化しました。テレアポ専用のブースをつくり、アポインター3名、クロージング3名の6名体制を敷いた結果、大幅な売り上げアップにつながりました。

また、受け箱を活用したコミュニケーションも改めて重要となっています。たとえば、チラシによる情報提供やクーポンの活用、お客様とやり取りできるカードの活用などです。森永大宰府ミルクセンターでは、健康相談や商品内容の変更連絡等ができる「何でも連絡カード」を配布し、お客様が連絡しやすい仕組みをつくることで双方向のコミュニケーションを図っています。

④ プレゼントやポイントシステムによる“楽しみ”の提供

今回の事例では、“楽しみ”というキーワードが目につきました。プレゼントをもらう喜びだけでなく、お客様に“楽しみ”を感じてもらうこと。それがお客様への付加価値の提供・良好な関係構築につながり、落本防止にもつながっています。

たとえば、清富士販売店や鳥海ハーモニーでは、メーカーの「おはようカード」を活用しています。また、森永大宰府ミルクセンターでは、「お客様お楽しみカード」を活用し、“貯める楽しみ”を提供しています。

また、プレゼントを活用して“楽しみ”を提供している店舗もありました。たとえばSTSでは、新規契約時、豆腐お買い上げ時、銀行引き落としへの移行時等、機会があるたびにプレゼントを贈り、お客様に楽しみを提供しています。また、JSBデイリーサポートでは、誕生日プレゼントのほか、お中元やお歳暮、御礼訪問時のプレゼントなど、定期的なプレゼントによって楽しみを提供しています。

(3) 地域との連携

地域住民の“健康”や“安心・安全”、更には“地域の物流機能”など、牛乳販売店が地域内で担う役割は、より重要になっています。こうした役割を店舗単独で全うするには限界があります。地域内の他団体や事業者と積極的に連携し、地域において“なくてはならない存在”になること。今回の発表では、こうした取り組みに注力している事例がありました。

① 地域団体との連携

地域内における福祉団体と連携し、地域の高齢者をサポートするメンバーの一員として活動している事例があります。JSBデイリーサポートは、NPO法人という特性を活かし、地域包括センターや福祉委員、民生委員などと積極的に連携しています。たとえば、地域の福祉団体が多数参加している「地域ささえあい推進会議」への参加や、地域福祉委員会が主催する「フードパントリー」に乳製品を寄贈する等の活動をしています。また、市の地域福祉委員会などが主催するセミナーや講演

会で“成人病”や“認知症予防”の講師なども務めています。こうした活動が、地域の信頼につながり、他団体からの紹介・口コミ等にもつながっています。

また鶴田乳業では、商工会議所が主催する「軽トラック朝市」に出店しています。当イベントは、毎月第一日曜に地元の公園で開催され、大勢の地元住民が詰めかけます。こうした取り組みも、地域における信頼や知名度向上につながっています。

② 地域内の異業種との連携

“地域の活性化”という面では、地域内における異業種との連携は極めて重要です。清富士販売店では、市内にある6つの酪農家と連携してイベントを開催するなど、異業種との連携を積極的に図っています。また森永大宰府ミルクセンターでは、地元の料理教室を電話で案内するなど、該店以外の情報提供もお手伝いすることにより、料理教室と地域住民、双方から感謝されています。またJ S B デイリーサポートでは、地元の卸売市場で野菜・果物を仕入れてオリジナルセットをつくり、それを販売することで、市場のオーナーと地域住民、双方から喜ばれています。

地域内における異業種のオーナー・店主から喜ばれ、また地域住民からも喜ばれる。こうした観点からの連携により、地域内の企業や店舗と消費者、双方にとってメリットが生まれ、地域全体の活性化にもつながります。

(4) 効率化の追求

人口減少による過疎化が進行する中、配送効率の向上は牛乳販売店にとって極めて重要な課題です。また労働者不足や人件費高騰といった課題もあり、限られた資源・人員で効率よく収益性を高めることも求められます。今回の発表では、効率化を追求した取り組み事例が多数ありました。

① システム活用による効率化

システム化は、“業務の簡素化”や“作業ミスの減少”などにつながり、業務を効率化するうえで極めて有効な手段です。たとえば清富士販売店では、ナビシステム「プロ道くん」を活用し、廃業店からの配送コースの引継ぎを簡素化しました。このシステムにより、顧客リストのない販売店からの引継ぎにおいてもスムーズ且つ高確率で引継ぐことができ、業務の効率化に大きく貢献しています。

またS T Sでは、一つの配送ルートをいくつかに分け、1区分ごとに商品に分ける「小仕分けシステム」を導入しています。このシステムにより配送途中でミスに気づくことができ、誤配の減少につながっています。

② 収益性を踏まえた撤退・見直し

国内市場が全体的に縮小傾向にある中、売上ではなく収益性を重視した経営判断

が求められるようになっていきます。たとえば森永大宰府ミルクセンターでは、収益性を鑑み、売上貢献度が高い「コンビニBOX」から撤退しました。更に配達ルートを見直し、ガソリン代の節約、配達時間の短縮、配達要員の削減等にも着手しています。

また森永大宰府ミルクセンターでは、自前のスタッフによる拡売を止め、専門会社への外注化を進めました。スタッフの雇用・育成は、上手くいくと店舗の強みになる一方、軌道に乗せるまでのコスト・時間や退職リスク等のデメリットもあります。労働者不足・人件費高騰が深刻化する中、外注を活用する部分と自前のスタッフで対応する部分との棲み分けがより重要になっています。なお、テレアポやイベント営業をすべて外注化している清富士販売店のように、外注をうまく活用しながら効率よく経営を行っている事例もありました。

③ 効率を踏まえた新たな販売方法

STSでは、配達エリア外やセキュリティの厳しいオートロックマンションのお客様に対し、「ゆうパック宅配」のサービスを提供しています。このサービスにより、今まで販売できていなかったお客様に向けて“効率よく届けること”を実現しています。

また、保育園や高齢者施設などで働く職員に対し、職場用だけでなく、家庭に持ち帰ってもらう商品の販売も行っています。まとめて配達できるため価格を割安に設定しており、お客様からも喜ばれ、配達の効率化にもつながる、双方にとってメリットのある有意義なサービスになっています。

(5) 働き手不足の解消

人口減少・労働者不足が顕著になっている昨今、店舗においても働き手不足が深刻な問題になりつつあります。特に過疎化が進む地域では、人員不足は極めて深刻です。今回の発表では、この“働き手不足解消”に取り組まれている事例がありました。

① シニア世代の積極的採用

高齢化が進む地域では、シニア世代の採用・活用が不可欠になりつつあります。鳥海ハーモニーでは、シニア世代を積極的に募集・採用し、配達員だけでなく営業員としても活用しています。特に、シニア層の活用により、これまで離職率の高かった営業員の離職が激減し、店舗の人員不足解消に大いにつながっています。なお、地域内には働き口を探す高齢者が多く、地域の社会問題にまでなっています。この取り組みは店舗の働き手不足解消だけでなく、「高齢者の働き口の確保」という地域における問題の解消にもつながっています。

② 時短勤務等による働きやすい環境づくり

社会全体が深刻な労働者不足の中、「働き手から選ばれる”お店づくり」という視点が不可欠になりつつあります。たとえば鳥海ハーモニーでは、従来正社員のみであった営業員にパートスタッフを活用することで、フルタイムではなく“柔軟な働き方”ができるよう変更しました。また、併せて毎月の拡売ノルマの引き下げを行い、より「働きやすい職場」への変革を進めています。該店では、こうした取り組みによって、“ゆとりある働き方”を望むシニア層が増え、定着するようになりました。

③ スタッフの育成強化

スタッフに対する教育は、離職の防止にもつながります。森永大宰府ミルクセンターでは、新商品の勉強会や試飲会、健康素材の説明会等の勉強会を定期的を実施し、スタッフの商品知識の向上に力を入れています。更に配達方法をマニュアル化するなど、配達レベルの向上も図っています。

また、鳥海ハーモニーでは、入社後3カ月の育成期間を設け、じっくり育成したうえで拡売の仕事に就いてもらう制度を採っています。また、営業ミーティングを毎朝行い、スタッフ同士で営業トークのレベルアップに取り組むなど、スタッフの育成に力を入れています。

④ スタッフの意欲を高める取り組み

スタッフの意欲を高めるため、インセンティブ制度を導入したり、従業員向け割引販売を行ったりしている店舗がありました。森永大宰府ミルクセンターでは、スタッフが集金方法を口座引き落としに変更した際、インセンティブを与える制度を導入しています。また、宅配以外の取扱商品を特別価格で販売するなど、スタッフのモチベーションを高める取り組みに力を入れています。

S T Sでは、福利厚生の一環として仕入れ価格による社販を行っています。該店のスタッフは、この制度を活用して実際に自社商品を購入し、効果を実感するため、“商品愛”を持たれているそうです。また、仕入れ価格を知ることにより、利益やコスト感覚が身につくなど、スタッフ教育という観点においても有益な取り組みになっているようです。

また、鳥海ハーモニーでは、毎月の給料を経営者が自ら手渡しで支給し、その際にスタッフの悩みを聞くなど密なコミュニケーションを取っています。定期的にスタッフの話を聴く機会をつくることで、スタッフのモチベーションアップにつながっています。

2. 今後の牛乳販売店の方向性

人口減少による過疎化、労働者不足、人件費や燃料費の高騰など、牛乳販売店を取り巻く環境は、極めて厳しい状況です。しかし、決してマイナス面だけではありません。高齢化により、宅配ニーズや健康に対する意識はより一層高まっています。また、地域の見守り活動等、地域とのつながりも更に求められつつあります。こうしたチャンスをいかに活かせるか？それが今後の牛乳販売店にとっては極めて重要です。今回の優良事例店のように、こうした環境に対応し、実際に成果を出している牛乳販売店もあります。今回の優良事例店の取り組みなども踏まえ、今後牛乳販売店が対応すべき方向性を次の3つにまとめました。

- ◎地域住民にとって“なくてはならない存在”になる
- ◎地域内連携により“地域の活性化”を推進する
- ◎効率を追求し収益性を高める

(1) 地域住民にとって“なくてはならない存在”になる

“地域密着型ビジネス”である牛乳販売店にとって、お客様である地域住民からの信頼は不可欠です。また、地域住民の“ニーズに応じていく”という視点も欠かせません。では、地域住民には一体どのようなニーズがあるのでしょうか。何に困り、何を求めているのでしょうか。今一度原点に立ち返り、地域のお客様のニーズを知る、ニーズに応える、といった視点で店舗のサービスを見直してみることが重要です。

ちなみに地域住民のニーズが、ピンポイントで“宅配牛乳”であることは、極めて稀だと思います。しかし一方で、“宅配”や“健康”、“安心”など、近年より一層高まっているニーズもあります。これからの牛乳販売店は、より一層地域に密着し、こうした地域住民のニーズに応え、地域住民にとって“なくてはならない存在”になることが求められます。

① 地域住民の「健康ニーズ」に応える

高齢化が進む中、“健康”に対するニーズは今後ますます高まっていくでしょう。そしてそれに伴い、“健康を保つ手段”として牛乳を求めるニーズも高まっていくものと予想されます。こうした点から、今後の牛乳販売店に求められるのは、「牛乳を提供する」という役割だけではなく、「地域住民の健康をサポートする」という役割。牛乳販売を「地域住民が健康な生活を送るための一手段」と位置づけ、地域住民を健康にするためのサービス・商品にこだわって提供していくこと。こうした展開がより求められるものと考えます。

たとえば、店舗のコンセプトを「地域住民の健康」に特化し、発信する情報やチ

ラシの内容、プレゼントやイベント、提供する二次商品等、全てこのコンセプトにこだわった内容にすることが効果的だと考えられます。そして、こうした取り組みによって「地域住民の健康をサポートする存在」として認識してもらい、地域住民にとって“なくてはならない存在”を目指す。それが、今後の牛乳販売店の方向性の一つといえるでしょう。

② 地域住民の「宅配ニーズ」に応える

高齢化や過疎化の進行により、地域における物流機能は、今後ますます低下するものと考えられます。こうした地域の物流機能を担うのも、牛乳販売店の重要な役割の一つです。牛乳販売店が築いてきた宅配システムは、地域住民の「宅配ニーズ」に対応可能なシステムであり、しかもこのニーズはこれから更に高まっていくものと予想されます。地域住民の宅配を担う存在を目指すことも、牛乳販売店の今後の方向性の一つといえるでしょう。

なお、地域住民の宅配ニーズに対応するには、牛乳・乳製品の販売だけでは不十分です。他の日用品など取扱商品のバリエーションを持たせる、また宅配機能を持たない小売店と連携・販売するなど、新たな取り組みも検討していかねばなりません。ただ、こうした取り組みにより、地域住民にとって“なくてはならない存在”を目指す。その可能性は大いにあります。

③ 地域住民の「安心ニーズ」に応える

高齢夫妻世帯や独居老人世帯は年々増加していますが、過疎化や高齢化に伴って地域コミュニティは以前より希薄になりつつあります。また、こうした高齢者世帯を狙った犯罪の増加などもあり、“安心して暮らす”というニーズはより一層高まっています。地域内の住居を定期的に個別訪問する牛乳販売店は、こうしたニーズに十分対応できる存在です。地域住民の「安心した暮らしをサポートする」という役割を前面に出し、地域住民の安心ニーズに対応していくことも、今後の牛乳販売店における方向性の一つになり得ます。

日々の宅配業務・受け箱チェック等による安否確認、定期的な訪問・声掛け等による健康確認、また高齢者にとっては難しい“電球交換”等の生活支援など、地域住民の安心を全面的にサポートすること。それにより“安心をサポートする役割”としての信頼と知名度を高め、地域住民にとって“なくてはならない存在”を目指すことも方向性の一つです。

(2) 地域内連携により“地域の活性化”を推進する

人口減少、過疎化、少子高齢化。そしてそれに伴う商店の消滅、公共交通機関の撤退、財源不足、医師不足・・・、これからの地域を取り巻く問題は、山積みです。地

域密着型の牛乳販売店にとっては、こうした地域の問題を避けて通ることはできません。これからの牛乳販売店は、こうした地域における問題を解決し、地域内の他の企業や組織と連携し、地域を活性化する役割を担っていく必要があります。

① 地域内の公共機関との連携

地域内の“高齢者支援機関”や“まちづくり推進機関”等、公的な機関に積極的に携わること。それにより、地域の問題を解決する一メンバーとして活動していく方向性が考えられます。前述したような、地域住民の“健康”や“安心”といったニーズに対し、店舗単独で対応していくには限界があります。したがって、こうした公共機関と連携しながら進めていくことが、地域の問題を解決していくには、より効果的な方法といえるでしょう。

たとえば公的機関が運営する高齢者向けイベントやセミナーへの参加、行政と連携した安否確認サービス、学校での食育授業の実施などが挙げられます。こうした公共機関との連携により、地域住民からの信頼や知名度も高まり、また口コミや紹介等にもつながりやすい環境ができていきます。

② 地域内の商店・企業との連携

「地域が活性化し、それに伴って店舗も活性化する」、これが地域密着型ビジネスを展開する牛乳販売店の目指すべき姿の一つです。この姿を目指すには、まず地域内の商店や企業が活性化し、そしてそれを受けて地域住民が潤うという循環が必要です。地域住民と直接接点を持つ牛乳販売店は、両者をつなぐハブ的な役割になり得ます。

たとえば、地域内の企業と連携して地域住民向けのイベントを開催したり、宅配機能を持たない商店の商品を地域住民に届けたり、また連携次第では地域外の人も呼び込めるようなイベントや地域外に販売できる商品づくりにまで発展できるかもしれません。より地域に密着し、地域を活性化する一メンバーとして活動することが、地域内での信頼獲得にもつながります。

(3) 効率を追求し、収益性を高める

これからますます人口が減少していく中、市場の縮小や労働者不足といった問題は年々深刻になる一方です。また、ネット通販などによる競争激化、燃料費高騰による経費の増加など、経営環境は今後もますます厳しい状態が続くものと考えられます。こうした厳しい環境の中で生き残っていくには、「効率化」が不可欠です。

たとえば、今回の優良事例店「清富士販売店」では、システムや外注を効果的に活用して“効率化”を進める一方、店主の限られた時間をお客様や異業種との接点などに効果的に使い、成果を上げています。こうした事例は今後のモデルの一つといえる

でしょう。

① 事業の選択と集中

“国内市場の縮小”と“競争環境の激化”という厳しい経営環境の中、売上を伸ばし、拡大していくことは容易ではなくなっています。また、人件費の高騰などもあり、売上を上げても収益が上がらないといったケースも増えつつあります。こうした環境においては、“売上”ではなく“収益性”を重視した経営判断が重要です。

「限られた経営資源をいかに活用するか？」といった視点を持ち、赤字の事業、収益性の低い事業からは撤退も検討すること。そして、収益性の高い事業や未来につながる事業に人・物・金といった経営資源を集中すること。こうした視点で事業全体を一度見直してみてもいいでしょうか。

② システムによる効率化

労働者不足、人件費高騰といった“人”に関連する課題を解決するには、「人がやる作業をいかに減らせるか？」といった点が極めて重要になります。そのための一つが“システム”の活用です。お客様管理、配送管理、従業員管理など、システムを活用して効率化できる領域は年々広がっています。今一度、手作業で行っている業務のシステム化・効率化を図ることができないか、見直してみてもいいことをお勧めします。

③ 外注を活用した効率化

スタッフの雇用が難しくなりつつある中、「限られた人員をどこにどう活用するか？」といった視点が重要になります。スタッフの雇用・育成は、上手くいくと店舗にとって大きな強みになりますが、軌道に乗せるまでのコストや時間、退職リスク等のデメリットもあります。外注のほうがリスクも低く、成果も出やすい業務は外注化することも一つの方法です。また一方、自前のスタッフでなければ対応できない業務や、店主がやるからこそ成果が出るような重要な仕事もあるはずで、外注を活用する業務と店舗で対応する業務、一度改めて見直してみることも効率化のためには必要です。

受賞なさった6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！」

以上