

「個性を活かし、ニーズに応えられる販売店へ」

～第 35 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

今年は日本全国で活躍している 8 店舗に集まって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。

昨年、新型コロナが 5 類へと移行したことにより、4 年ぶりに行動制限のない暮らしが戻ってまいりました。行事ごとは再開し、海外からの観光客も戻ってくるなど、少しずつ街には活気が戻っています。また、日経平均株価が史上最高値を更新するなど、社会全体としては明るい兆しも見えつつあります。

一方、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。飼料価格や燃料費の高騰によるコスト高、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、我が国最大の問題である人口減少、少子高齢化はより一層深刻化し、地方における過疎化、労働者不足は着実に進行しています。さらに、販売店の主力商品であるビン牛乳の終売が相次ぎ、多くの販売店ではそれに代わる商品の提案や新たな価値の提供が求められています。

今回発表いただいた 8 店舗は、こうした環境変化に適応しながら、独自のやり方で経営をされています。今回の優良事例の内容を踏まえ、販売店が取り組むべき方向性を次の 6 つにまとめました。

- ★お客様のニーズを捉えた取り組み
- ★異業種とのコラボレーション
- ★お客様とのコミュニケーションの工夫
- ★従業員が働きやすい環境づくり
- ★効率化の取り組み
- ★地域社会との関わり

(1) お客様のニーズを捉えた取り組み

環境変化に伴って、お客様のニーズは変化しています。たとえば“牛乳配達”という側面だけを捉えるとニーズは低下しているかもしれませんが、“健康”や“利便性”“宅配”等に関しては、ニーズは着実に高まっています。こうしたニーズの変化に合わせてお客様への訴求点や訴求方法を変えていくことにより、販売店としての付加価値やメリットを打ち出していくことができます。

① お客様の真のニーズに応える

お客様の要望を全て聞くことだけが、ニーズへの対応ではありません。お客様が本当に手に入れたいものは何か？お客様にとって何がベストか？こうした点を考えて提案することが、真のニーズ対応と言えます。

たとえば小針乳業では、ショッピングモールなどで健康イベントを開催し、お客様の健康状態をチェックし、それに合わせて商品提案を行っています。そして、「毎日飲むからこそ効果がある」という点を相手にしっかり伝え、“1回7本以上からの配達”を徹底しています。「こうしてほしい」というお客様の顕在化されたニーズではなく、「健康になりたい」というお客様の潜在的な真のニーズに応えること。そのために妥協しないことが、お店にとっての付加価値となっています。

② 法人・施設の健康ニーズに応える

消費者と直接接点を持つことが難しくなっている昨今、法人・施設へのアプローチは効果的な手段の一つです。特にコロナ禍以降、法人や施設にとって感染症対策は重要なテーマの一つとなっています。また、最近では“健康経営”を掲げる法人も増えており、従業員の“健康”は法人が取り組むべき重要なテーマにもなっています。

たとえば、みるくらぶでは地域の街工場やお店、オフィスなど平日の昼間に営業している事業所へ、“健康”と“癒し”を届ける取り組みをしています。『職場での健康づくりのお手伝い』をテーマに無料サンプルを配布することにより、健康習慣づくりのきっかけを提供しています。なお、お店にとっては、お客様とのコミュニケーション不足解消や仕事の効率化にもつながっており、効果的な取り組みとなっています。

③ 施設の差別化ニーズに応える

人口減少は、牛乳販売店だけの問題ではありません。特に個人客に向けて商売をしている施設やお店にとっては、“顧客獲得”とそれに向けた“差別化”は共通の課題と言えるでしょう。

田中商店は、こうした「他と差別化したい」という施設のニーズに応え、多くのデイサービス施設で“物販会”を提案・開催しています。この“物販会”では、様々な種類の商品を並べて、その場で利用者の方々に商品を購入してもらいます。「競合と差別化したい」という施設のニーズに応えるだけでなく、「買い物を楽しみたい」という利用者のニーズにも合致し、施設と利用者、そして利用者を支える職員からも喜ばれるイベントになっています。また、物販会で接点を持った利用者に対しては、健康を維持してもらうために宅配への移行を勧めるなど、次への提案にもつながっています。

④ 地域のニーズ・お困りごとに応える

少子高齢化・過疎化は地域にとっても大きな問題です。こうした地域が抱える課題・ニーズに貢献していくことにより、地域からの信頼を獲得し、付加価値を打ち出していくことができます。

小岩井横浜は、地元の商店街・商店会のニーズに応えることで、地域からの信頼を獲得しています。地域内の多くの商店会に入会し、イベント開催時には、模擬店の出店や冷蔵設備の貸し出し、更に自ら着ぐるみでイベントを盛り上げるなど、地域活性化のリーダー的な存在となっています。こうして地域と深くかかわり、地域活性化という地元のニーズに応えることにより、信頼を獲得し、そこから卸先や個人客の紹介にもつながっています。

(2) 異業種とのコラボレーション

地域内の人口自体が減少している中、客数を増やし続けることには限界があります。その対策として、牛乳以外の商品も含め、一人当たりの客単価を高める方法が考えられます。なお、単に取扱商品を増やして対応するだけではなく、相乗効果のある商品を取り扱うことで、より効果的な取り組みへとつなげていくことができます。

① 新聞販売事業を活かした経営

デジタルコンテンツが充実する中、新聞の需要は大きく減少しています。毎日の早朝配達が必須である新聞販売店から見ると、時間帯の変更やまとめ買いなどの融通が利きやすい牛乳販売事業は、比較的運営しやすい業態と言えるでしょう。更に「商品知識がセールストークに活かせる」、「商品の種類が豊富にあり提案できる」等、新聞よりも新規開拓しやすい商品であるとも考えられています。こうした要因により、新たな事業展開を求めて新聞販売店から牛乳販売店へ参入するケースが増加しています。

森永ミルクファームは、新聞配達の資源をうまく活用し、相乗効果を図りながら牛乳販売事業を拡大させています。たとえば、新聞スタッフによる『牛乳宅配のセールス部隊』を編成し、その部隊によって積極的に新規獲得に取り組んでいます。また、牛乳の販促チラシを新聞に折り込み配布するなど、既存事業を活用しながら新規開拓を進めています。さらに、牛乳関連の商品を新聞の景品として活用したり、反対に新聞の景品である映画試写会への招待券などを牛乳の景品として活用したり等、それぞれの資源を効果的に活用しながら、お客様満足度の向上に取り組んでいます。

② 相乗効果のある異業種とのコラボレーション

牛乳販売店にとっても、また他の業種・商品にとってもプラスになるコラボレー

ションが実現できれば、より事業の幅を広げていくことができます。牛乳関連の販売だけで収益を上げていくことが難しくなっている地域においては、こうした取り組みも重要な事業展開の一つになります。

たとえば草河乳業では、後継者が乳製品を主原料とする洋菓子店を新規出店することにより、牛乳販売店と洋菓子店、双方にとってプラスの効果を発揮しています。洋菓子店の店舗は、牛乳販売店の空きスペースに出店しています。さらに、商品に『牛乳屋さんのシュークリーム』などとネーミングし、牛乳販売店が経営する洋菓子店であることをうまくPRすることで、ヒット商品を作り出しています。宅配牛乳の契約者で、来店購入できない高齢者に対しては、宅配機能を活かして自宅まで届けることもできます。また、洋菓子店に来店する子育て世代に対しては、反対に宅配牛乳のおいしさやメリットを知ってもらう取り組みも行っています。

こうした取り組みは、相乗効果のある新たなコラボレーションの形と言えます。草河乳業のケースでは、更にこの取り組みによって事業承継を成功させており、後継者難を課題とする牛乳販売店にとっては、新たな事業承継のモデルとしても大いに参考になる取り組みと言えます。

③ 地元商店との連携

“地域の活性化”という点では、地域内の異業種との連携は、重要な取り組みの一つになり得ます。たとえば牛乳販売店の持つ宅配機能を活かし、地元商店の商品を配達することで、商店の活性化、そして地域の活性化に貢献できます。また、牛乳販売店にとっては取扱商品の増加につながり、お店の付加価値向上や客単価向上等の効果も見込めます。

みるくらぶでは、地元の餅屋や魚屋、卵屋との連携によって、お客様に地元のこだわり商品を提供しています。たとえば、餅屋と連携して年末に餅の注文を受けたり、魚屋と連携し、てっちり用のフグや魚ちりセット、数の子などの注文を受けたりしています。また、卵屋から鮮度の良い卵を仕入れ、それをタイムリーに配達することなども行っています。こうした地域内における商店の連携は、地域住民にとっても、また地元商店にとってもプラスになる、三方よしの取り組みと言えるでしょう。

(3) お客様とのコミュニケーションの工夫

地域密着型である牛乳販売店にとって、お客様との密なコミュニケーションは不可欠です。ただ、その手段は多様化しており、従来のような対面のコミュニケーションを望むお客様もいれば、SNS等を使っていつでもどこでも気軽にコミュニケーションを取ることを望むお客様もいます。販売店も時代の変化に合わせ、様々な方法で、より密にコミュニケーションを取ることが求められるようになっていきます。

① SNSを活用したコミュニケーション

LINE や Instagram の幅広い層への普及により、SNSを情報発信や双方向コミュニケーションなどに活かす販売店も増えてきました。今回の事例においても、森永ミルクファームや小針乳業、BHC では LINE を、またかわだ商事では Instagram をお客様とのコミュニケーションツールとして活用しています。

特に BHC では、LINE をお客様に対するメインの情報発信手段と位置付けています。LINE 登録者を増やすために顧客を訪問・説明し、登録者には特典をプレゼントすることによって、これまで LINE 登録者を積極的に増やしてきました。LINE 登録者には、毎月おすすめ商品や簡単レシピを投稿するほか、バースデープレゼントやクーポン等、お客様への情報発信手段として活用しています。また、定期的にアンケートを実施し、商品の改善や顧客ニーズの把握に役立てるなど、お客様の満足度向上のために LINE を最大限活用しています。それ以外にも、物販ページにリンクさせて商品販売を行い、季節のスポット商品を案内することにより、客単価アップにもつなげています。毎月1回、代表者、専務、LINE 責任者の3名で LINE 戦略会議を実施しており、LINE をコミュニケーション戦略の中心と位置付けています。

② アナログ・コミュニケーション

SNS が普及する一方で、昔ながらのアナログなコミュニケーションを求める層も根強くあります。一度に多数の相手に情報発信できるデジタルとは違い、手間がかかるからこそ伝えられる“温かみ”。特にここ数年は、コロナ禍の影響で対面の機会が少なくなっていたこともあり、改めて対面の大切さが見直されているケースもあります。

たとえばみるくらぶでは、お客様への誕生日カードと花束のプレゼントや高齢者宅への手渡し配達など、対面による“心温まるサービス”を提供することで、お客様との信頼関係を深めています。

また小岩井横浜では、集金時の会話で把握したお客様の興味・好みを顧客管理システムで管理し、それをお客様との会話やプレゼントに活かすことで、お客様との信頼関係を築いています。

かわだ商事では、年3回、情報誌『かわだ MILK 通信』を発行していますが、敢えて“すべて手書き”にすることにより、温かみを届けています。紙面には、スタッフ紹介やクイズ、アンケートなどを掲載し、お客様との関係づくりや双方向のコミュニケーションにつなげています。また、商品終売時などには経営者・スタッフ総出でお客様を訪問し、代替商品の提案を行っています。Instagram など SNS をやりつつも、こうしたアナログ・コミュニケーションも並行して行うことにより、『お客様を大切にする経営』を実践されています。

(4) 従業員が働きやすい環境づくり

働き手不足が顕著になっている昨今、従業員が働きやすい環境をつくるのが極めて重要になっています。お店は、“お客様”に選ばれるだけでなく、“働き手”からも選ばれなければ生き残っていきません。今回の発表では、従業員とのコミュニケーションや教育などにより、従業員が働きやすい環境づくりに積極的に取り組まれている事例が多数ありました。

① 従業員満足度を高める制度・風土

『従業員を大切にする』という思いを持ち、従業員が安心して働ける制度・風土をつくっていくこと。それが従業員満足度につながり、従業員にとって“働きやすい環境”につながります。

かわだ商事では、『従業員は宝である』を方針に掲げ、従業員が働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいます。たとえば、従業員が長く安心して働けるよう、正社員化を推奨しています。また、新人スタッフには精神的なケアを含めた個別指導を行うなど、従業員へのケアにも力を入れています。会議で自由に発言するなど、互いにアドバイスし合える雰囲気をつくり、一体感ある職場環境をつくっています。

みるくらぶは、スタッフに感謝の気持ちと愛を持って接しています。シングルマザーが多く働いていることもあり、「日々プライベートでストレスを抱えているであろうから、仕事ではストレスを与えない」という点を重視しています。こうした方針を踏まえ、環境整備や声掛けの実施、夏の日焼け対策や欠勤時の給与補償などにも取り組んでいます。

また小針乳業では、店長や管理職だけでなく、一般社員からパートタイム社員まで、誰もが有給休暇を取得できる制度をつくっています。有給取得率は90%を超えており、それによる離職の減少、仕事の効率化等、お店にとっても大いにプラスの効果を発揮しています。

② 従業員間のコミュニケーション

今回は、従業員同士のコミュニケーションを大切にされている事例も多数ありました。同じ目標を持ったり、お互いに悩みを相談したりすることにより、従業員満足度は向上します。また、森永ミルクファームのように、拠点間・スタッフ間の連絡システムとしてLINEを活用しているケースもありました。

かわだ商事では、全従業員参加の全体会議を定期的で開催し、従業員が感じている問題点や不満解消を図っています。また、従業員の総意で経営目標を掲げるなど、コミュニケーションを取り合える環境づくりに努めています。さらにお客様からの手紙やクレーム情報は、全従業員が目にすることができるようホワイトボードに掲示し、仕事の励みにするとともに、『お客様を大切にする』という意識向上につな

げています。

小針乳業では、店舗間のコミュニケーションを促進するために、5つの店舗を常にオンラインでつなぎ、画面に映しています。常にモニターでお互いの様子を見たり、声を聞きながら仕事ができるため、何かあればすぐに相談できる環境をつくっています。スタッフが常駐している本店とは異なり、店舗ではスタッフが一人になるケースも多く、孤独になりがちです。このシステムは、その解消を目的としており、これによって従業員のモチベーション向上にもつながっています。

③ 従業員の教育

従業員教育に力を入れている事例も多数ありました。従業員のレベルアップによって仕事の精度が高まり、それが個々の従業員のモチベーションアップや、さらにお店全体のレベルアップにまでつながります。

森永ミルクファームでは、年に1回全員集合の研修を実施しています。また、本店・支店では3か月持ち回りで個別に研修を実施しています。交通安全、新製品情報、顧客対応、クレーム対応など多岐にわたる内容を実施し、従業員のレベルアップに努めています。

かわだ商事では、営業会議で目標設定と結果の確認を行っています。また、商品知識向上を目的としたロールプレイングを実施し、営業技術の向上を図っています。会議の場では自由に発言できる環境づくりに努めており、メンバー間で互いにアドバイスをし合える場になっています。

小針乳業では、月に1回営業研修を行い、営業のレベルアップを図っています。『相手に刺さるトーク』ができる営業スタイルを身につけるため、頻繁にロールプレイングを行っています。また研修は、『知る⇒理解する⇒行う⇒無意識できる⇒教える』とレベルアップしていくことを目標に実施しています。

(5) 効率化の取り組み

人口減少による過疎化や労働者不足、さらに燃料費・人件費の高騰など、牛乳販売店を取り巻く環境は、厳しくなっています。こうした環境を踏まえ、限られた資源・人員を活かして効率よく収益性を高めることが極めて重要になっています。

① システム活用による宅配の効率化

宅配の効率化は、牛乳販売店にとっては極めて重要な課題です。小針乳業では、宅配ナビシステムを活用し、宅配業務の効率化を図っています。配達員にシステムが入ったタブレットを個別に渡し、配達員はそれを元に配達を行います。それにより、代配や引き継ぎ時の対応がスムーズになるうえ、配達ミス防止にもつながり、効率的な配達を実現しています。

② 営業面におけるデータの活用

BHC では、かつての売上拡大から方針転換し、費用対効果を考えた密度の濃い経営を目指しています。その一環として、かなり詳細なお客様カルテをつくり、それを営業に活かしています。カルテでは、顧客利用者、年齢、利用理由、購入動機、同居人数、家族構成、他の牛乳屋との取引、初回配達日、週本数、要望、といった多数の項目を管理しています。そして、こうした情報を踏まえ、新商品提案やイベントの案内を細かく行っています。また、お客様カルテの情報を、年齢層、利用理由、該当者、世帯数に分類し、そのデータを営業活動に役立てています。

③ 宅配便の活用

宅配便を活用することにより宅配の効率化を図っている事例もあります。森永ミルクファームや小針乳業では、セキュリティが厳しく配達効率の悪いオートロックマンションには、宅配便を活用しています。限られた資源をより効率的に活用していくためには、既存の考え方に捉われないことなく、新たな発想で取り組んでいく必要があるのかもしれませんが。

小針乳業では、配達エリア外のお客様を積極的に開拓し、宅配便を使って配達しています。ショッピングモールのイベントなどで契約したお客様は、配達エリア外のケースも多く、宅配便対応のお客様は現在1コース分以上の軒数となっています。ただ、同じ地域に一定の宅配顧客が集まれば、そのエリアに新規出店する戦略であり、出店時のリスク回避にもつなげています。

④ まとめ買いの推進

小針乳業は、“週1回・7本以上”の配達を徹底することで、効率化を図っています。そればかりか、“2週に1回”のまとめ買いを勧めるケースもあり、既存の牛乳販売店の常識を覆す方法で効率化を図っています。小林代表自身がネット通販で牛乳を販売し、成功した経験から、ネットでは当たり前である“まとめ買い”や“送料別”といった仕組みを牛乳販売店にも取り入れて運営をしています。社会の大きな変化に対応していくには、既存の販売店の常識に捉われない、こうした新しい発想が必要かもしれません。

(6) 地域社会との関わり

地域住民の“健康”“安心安全”“物流”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。地域内の団体や事業者と連携し、より地域に密着し、地域において“なくてはならない存在”となっていくことも、牛乳販売店にとっては目指すべき方向の一つです。

① 地域イベントへの参加

地域密着型の販売店にとっては、地域と連携し、地域イベントに参加し、それを踏まえて地域内での信頼関係を築いていくことは極めて重要です。また地域イベントに参加するにあたり、一メンバーとして参加するのか、それとも主催者的な位置づけで参加するのか等、役割や立ち位置も重要かもしれません。

小岩井横浜は、地域内の6つの商店会・商店街に入会し、イベントには欠かせない“存在感”を発揮しています。お祭り等のイベントでは、牛乳や飲料の販売はもちろん、射的コーナーなどの模擬店を出店し、さらに代表自ら“牛の着ぐるみ”を着て盛り上げるなど、お祭りの中心人物として携わっています。また、認知症予防のイベントにメンバーとして参加し、自治体との共催によって自らイベントを開催するなど、イベントごとに立ち位置を変えつつも、地域活性化の主要メンバーとしてのポジションを確立しています。こうした活動が、地域内における信頼獲得に大きく貢献しています。

② 地域にとってプラスとなる関わり

森永ミルクファームは、新聞社の企画紙面制作委員という立場を活かし、『読売中学生新聞みやぎ』という、地域の子供たちの成長を担う企画を実施しました。この取り組みは、日本新聞協会の地域貢献賞を受賞するなど、地域に大いに貢献する取り組みとなりました。また他には、日本リズムダンス連盟宮城支部の理事としてリズムダンス大会の運営にも携わるなど、地域やスポーツの活性化のための活動にも積極的に関与しています。

また、小岩井横浜では、コロナ禍に地域の病院や施設に向けて乳飲料を寄贈し、地元のタウンニュースで大きく取り上げられました。また地元の子どもサッカークラブに牛乳提供や啓蒙活動などを行ってサポートするなど、地域のために精力的に活動しています。

なお、上記はいずれもお店の売上に直結しない取り組みです。しかし、こうした取り組みがメディアにも取り上げられ、地域において絶大な信頼を生み出しています。お店の損得だけでなく、こうした地域や子どもたちにプラスとなる取り組みに携わることが、地域からの信頼を得ることにつながっています。

2. 今後の牛乳販売店の方向性

牛乳販売店を取り巻く環境は、ここ数年で大きく変化しています。価格は高騰し、ビン牛乳の終売が相次ぎ、一方でネット販売も一気に広がりました。こうした環境変化に合わせて、私たち牛乳販売店はどのように変化していくべきでしょうか？

また、地域における人口減少や高齢化が進み、更なるニーズの多様化、競争環境の激化が進む中、従来の“牛乳を届ける”という機能提供だけでは生き残っていくこと

が難しくなっています。これからは、お客様に何を提供していくべきか？お客様にどう存在価値を認めてもらうか？こうした観点で事業を展開していく必要があります。

今年の優良事例店は、例年以上に個性的な取り組みが目立ちました。他店とは異なる、とんがった取り組みだからこそお客様に認知され、選ばれる。改めてそれを痛感した事例発表でした。

変わりゆく環境に合わせ、販売店も変化していかねばなりません。また、お店の特長・強みを活かし、とんがっていくことも必要です。こうした観点により、お店の今後の方向性を定め、取り組んでいくことが、これからの販売店には求められます。

今回の優良事例店の取り組みなども踏まえ、今後牛乳販売店が目指す方向性を以下にまとめました。

- ◎ お客様のニーズに応えられる販売店へ
- ◎ 地域の期待に応えられる販売店へ
- ◎ 従業員（働き手）から選ばれる販売店へ

（1）お客様のニーズに応えられる販売店へ

“牛乳を届ける”という機能だけでなく、それ以外の要素も含めて、「どんなお客様の、どんなニーズに、どのように応えていくか？」が重要です。以下に考えられるパターンをいくつか示します。

① 消費者の“健康ニーズ”に応える

高齢化の進行、ストレス社会、感染症への意識の高まり等、様々な要因によって、“健康”への意識は高まっています。そしてそれに伴い、“健康を保つ手段”として牛乳関連商品を求めるニーズも高くなっています。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、『消費者の健康をサポートする』という役割です。牛乳販売を“健康ニーズ”に応えるための一手段と捉え、お客様を健康にするためのサービスや商品にこだわって提供していく展開が、今後より効果的になるものと考えます。

たとえば、“健康”をコンセプトとしたお店として、発信する情報やチラシの内容、プレゼントや提供する二次商品等、全て“健康”にこだわったものに特化します。また、地域の健康イベントなどにも積極的に関与します。そして、「毎日飲むと効果的！」など、専門家の観点からお客様に提案できるレベルを目指します。こうして“健康をサポートする役割”と認めてもらうことにより、お客様の“健康ニーズ”に応えられる販売店を目指す。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、更にドライバー不足などの影響により、地域における“物流機能”は今後の大きな社会問題の一つです。こうした地域における物流の“ラストワンマイル”を担う。それは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考えられます。したがって、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ます。

なお、地域住民の宅配ニーズに対応するには、牛乳関連商品の販売だけでは不十分です。取扱商品のバリエーションを広げるとともに、宅配機能を持たない地域の小売店と連携するなど、新たな取り組みも検討していく必要があります。こうした展開により、地域住民の“宅配ニーズ”に応えられる販売店として、お客様から選ばれる存在を目指すことができます。

③ 法人や施設のニーズに応える

人口減少に伴い、国内における多くの市場は縮小傾向にあります。特に個人客に向けて商売をしている施設やお店にとっては、“顧客獲得”とそれに向けた“差別化”は共通の課題と言えるでしょう。こうした法人や施設のニーズに応えることで、お店の存在価値を見出すことも、方向性の一つと考えられます。

たとえば“健康ニーズ”は今や消費者だけではなく、『健康経営』をテーマに掲げ、“従業員の健康”のための取り組みを重視している法人は増加しています。また、『SDGs』を掲げ、“健康・福祉”などに力を入れている法人も同様に増えています。こうした法人の“健康ニーズ”を満たす提案をし、それに応えていく方向性が考えられます。

また、田中商店の『物販会』のように、法人や施設にとって競合と差別化できる提案ができれば、Win-Winになる取り組みが可能です。法人や施設と連携することにより、消費者とつながる方向性が見出せるかもしれません。

社会の変化に対応していくためには、こうした新たな発想・着眼点が必要です。法人や施設などのニーズに応えることも、今後の牛乳販売店の方向性の一つといえるでしょう。

(2) 地域の問題を解決できる販売店へ

人口減少による過疎化、少子高齢化、そしてそれに伴う商店の廃業など、今後予想される地域の問題は、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 地域内の公的な団体・施設との連携

地域の高齢者支援機関等、公的な機関に携わり、地域の問題を解決するメンバーとして活動していく方向性が考えられます。地域住民の“健康”や“安心安全”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、公的な団体・施設など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、事例は多数挙げられます。こうしたイベントに主体的に携わり、『地域の問題を解決できる存在』として認知されることで、地域住民からの信頼を獲得できます。

② 地域内の商店・企業との連携

住民や観光客が増え、地元企業や商店が儲かり、地域が活性化することでお店の収益も上がる。それが地域密着型であ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・団体と連携してイベントを開催し、地域外からも人を呼び込むことができれば、地域の活性化につながります。また、配達機能を持たない地元商店の商品を地域住民にお届けし、それを地域外にも販売することができれば、これも地域の活性化につながります。また、草河乳業のような異業種とのコラボレーションにより、互いに付加価値を高めていくことなども地域の活性化に貢献する取り組みと言えるでしょう。

(3) 働き手から選ばれる販売店へ

人不足によって事業の存続が難しくなり、倒産・廃業するケースは多数見られます。人口減少による労働者不足の中、働き手から選ばれるお店づくりは必須です。お店を存続していくには、お客様からも、また従業員からも選ばれる販売店をつくっていかなくてはなりません。

① 従業員満足度の高い職場環境づくり

従業員から選ばれるお店になるには、どういった要素が必要でしょうか。コミュニケーションがしっかり取れている職場、チームワークの良い職場、スキルアップできる職場、仕事にやりがいを感じられる職場など、様々な要素が挙げられます。また、労働時間や休暇に柔軟に対応したり、体力的な負担軽減につながる仕組みを導入するなど、高齢者や女性が働きやすい職場環境づくりも重要です。

こうした環境をつくるには、お金や時間をそのために惜しまず使うこと。従業員満足度を高め、従業員が長く働ける環境ができると、採用や教育にかかる時間・コストが減り、その結果効率も上がります。働き手から選ばれる牛乳販売店を目指し、“投資”の視点が必要です。

② 効率化の推進

従業員満足度を高めるには、“効率”が極めて重要です。従業員の負担を減らしながら収益を上げる、これが従業員満足度にも直結するからです。

たとえば、お客様管理、配送管理、従業員管理など、システムを活用することで効率化できる業務があります。また、限られた人員を有効活用するために、営業を外注化したり、宅配便を活用したりすることも、一つの方法です。こうして貴重な人員をどこにどう活用するか、という視点で業務を捉え、効率化を目指すことが重要です。

また、宅配効率の悪いコースを廃止したり、収益性の低いエリアから撤退したり等、事業の“選択と集中”を図っていくことも重要です。収益性の高い事業や将来性のある事業に貴重な人・物・金を集中させていくこと。こうした視点で事業自体を一度見直してみることも必要かもしれません。

以上を参考にし、お店の特徴を活かした取り組みで、よりとんがっていかれることを期待しています。そして、お客様や従業員から“選ばれる販売店”を目指してください。

今回受賞なさった8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