

牛乳製品消費拡大特別事業



平成 22 年 度

牛乳販売店優良事例集

<第 24 集>

社団法人全国牛乳流通改善協会

ま え が き

今年の事例発表では、経営管理、営業、衛生管理、地域貢献など、日々の活動の具体的内容を発表していただきました。しかも、いずれも個性的で的確な発表だったと感じました。特に注目された事は、経営理念や経営方針が明確になっていたことと従業員のモチベーション向上のための努力がされていたことなど、現在の厳しい環境に上手く対応されていたことです。また、販売技術や経営技術も緻密に工夫されていて、この発表会自体が相互に勉強し合う場となっており、業界内に浸透してきていると感じました。

また、今年も、審査方法、表彰方法に若干の改善がなされ、農林水産大臣賞、生産局長賞のほかに、特別賞として「新規拡張部門賞」、「地域貢献部門賞」、「安全衛生部門賞」が、更に今年は「特別功労賞」の表彰がなされました。

Jミルクでは平成20年から牛乳・乳製品の摂取状況とメタボリックシンドロームの関係について調査・研究を行って参りました。その結果を昨年8月、日本栄養・食糧学会誌に「牛乳摂取量が多いほどメタボリックシンドロームになりにくい」と発表し、折茂肇・健康福祉大学学長及び上西一弘・女子栄養大学教授が記者発表を行いました。

この事については、Jミルクではパンフレットを作成し配布しておりますが、全改協さんに於いても機関紙「全改協だより」に掲載して皆様にご案内しております。

牛乳の消費を維持拡大するためには、こうした牛乳の有する優れた機能を地道にPRしていくことが肝要であり、Jミルクでは、従来から、医師、栄養士、教師など児童生徒や消費者に影響力のあるオピニオンリーダーとの連携を図って、効果的な情報提供に努めております。

地域の最前線で、消費者と日々密に接触されている皆さんには、この事例集を活用されて経営改善に取り組まれるとともに、牛乳の優れた諸機能を消費者に積極的に伝えていただければと期待しています。

平成23年3月

社団法人 日本酪農乳業協会会長
牛乳販売店優良事例発表会審査委員長

本 田 浩 次

ご あ い さ つ

平成22年度牛乳乳製品消費拡大特別事業の一環としての牛乳販売店優良事例発表会事業は、さる2月8日、東京における「第24回牛乳販売店優良事例発表会」の開催をもって無事終了することが出来ました。事業の実施に当りまして、優良事例店の選出、調査書の作成、審査等複雑な事務をお引き受けいただきました都道府県牛乳流通改善協会及び牛乳商業組合、乳業メーカー、マーク団体及び関係諸機関の各位並びに全国の牛乳販売店の皆様のご尽力、ご協力に対しまして、心からお礼申し上げます。また、この間、終始ご懇切なご指導を賜りました農林水産省の担当官をはじめ独立行政法人農畜産業振興機構の担当者に深く感謝申し上げます。

このたび、この牛乳販売店優良事例発表会の成果を「平成22年度牛乳販売店優良事例集（第24集）」として刊行いたしますが、このような具体的な経営ノウハウを公開して経営に役立てる事業を行っている業界は、我が国でも稀であるといわれております。これは牛乳販売店がいかに日常の経営の中で努力しているかを示すものであると同時に、業界の固い結束をあらわすものとして、改めて誇りに思う次第であります。

なお、この「事例集」をまとめるに当り、各ブロックにおきまして審査委員を担当された経営専門家各位のお力をお借り致しましたことに心から謝意を表しますとともに、本書の全体的なまとめに当られた佐藤卓発表会審査委員に対しましても厚くお礼申し上げます。

牛乳販売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、お店の繁栄・発展に役立てられ、ひいては、我が国の飲用牛乳の消費拡大につながることを期待しております。

平成 23 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

松 尾 和 重



主催者挨拶の全改協
松尾和重会長



審査委員長挨拶のJミルク
本田浩次会長



来賓挨拶の農林水産省
俵積田守牛乳乳製品課課長補佐



来賓挨拶の森永乳業株式会社
松永英樹 市乳マーケティンググループグループ長



審査講評をする
佐藤 卓氏（経営専門家委員）



挨拶する全改協
村田武司副会長

目 次

1. 牛乳販売店優良事例発表会審査委員会の経過	1
2. 優良事例発表会表彰者	3
3. 牛乳販売店優良事例発表会 第一次審査委員	4
4. 第24回牛乳販売店優良事例発表会 中央審査委員	5
5. 第24回牛乳販売店優良事例発表会の講評	6
6. 第24回牛乳販売店優良事例発表会入賞者の事例.....	17

1. 牛乳販売店優良事例発表会審査委員会の経過

(1) 都道府県段階

牛乳販売店優良事例発表会事業の実施細則の目的に従い、都道府県牛乳流通改善協会（以下「都道府県流改協」という）の牛乳販売店の中から、優秀な販売技術や手法を用いて業績を上げている牛乳販売店のうち、概ね2店舗を都道府県代表の優良事例候補店として選出した。この後、ブロック代表を選出のため、審査資料をブロック審査委員会に報告提出した。

(2) ブロック審査委員会

ブロック審査委員会は都道府県流改協から報告された優良事例候補店の優良事例調査書、販売技術調査書等の審査資料に基づき、最優秀店（1店舗、但し、関東甲信越・近畿ブロックについては2店舗）、優秀店（1店舗）、優良店（前記以外の審査対象全店舗）を選出し表彰した。

① 審査委員会の開催時期

平成22年10月～11月

② 審査委員会委員の構成

ブロック長、都道府県流改協会長、全乳連理事長及び経営専門家

③ 審査委員会の開催

優良事例店を審査選出した。

④ 審査経過

（予備審査委員会）

各流改協から報告を受けた優良事例候補店の優良事例調査書、販売技術調査書、その他関係資料により審査採点し、優良事例店の仮順位を決定した。経営専門家委員は決定した優良事例店の仮順位の上位優良事例店を訪問し、販売技術調査書の内容をさらに詳細に調査し、販売技術調査報告書を作成した。

（本審査委員会）

審査委員会を開催し、経営専門家委員が訪問して調査作成した販売技術調査報告書により改めて審査採点を行い、最優秀店（1店舗、但し、関東甲信越・近畿ブロックについては2店舗）、優秀店（1店舗）、優良店（前記以外の審査対象全店舗）を選出した。

最優秀店の9店舗はブロック代表として、審査関係資料等を第一次審査委員会に報告提出した。（今年度は近畿ブロックからの選出はありませんでした。）

⑤ 表彰

最優秀店、優秀店、優良店に対して賞状を贈呈し表彰した。

(3) 第一次審査会

第一次審査会を開催し、ブロック代表の9店舗の調査内容について各経営専門家が詳細に発表し、審議して、第一次審査会としての仮順位を中央審査委員会に答申した。

① 会議の開催時期と場所

平成22年12月6日 第一次審査会（中央審査委員会への答申）

於 東京ガーデンパレス

(4) 中央審査委員会

中央審査委員会は発表会時に本審査委員会を開き、優良事例発表の内容と第一次審査会の答申とを併せて審査を行い、最優秀店（1店舗）、優秀店（1店舗）、優良店（7店舗）、特別賞（4店舗）を決定し、表彰した。

① 審査委員会の開催時期及び場所

平成23年2月8日 本審査委員会（発表会時）

於 東京ガーデンパレス

② 審査委員会委員の構成

農林水産省、農畜産業振興機構、日本酪農乳業協会、乳業団体、全国牛乳商業組合連合会、経営専門家、全国牛乳流通改善協会（11名）

③ 審査経過

発表会における優良事例店9店舗の発表後、審査委員会を開催、審査委員長に日本酪農乳業協会の本田浩次会長を選任した。審査の結果、次の「2. 優良事例発表会表彰者」の名簿のとおり選出した。

なお、入賞者全員に賞状、副賞を贈呈し、表彰した。

2. 優良事例発表会表彰者

最優秀賞 農 林 水 産 大 臣 賞	東北ブロック・宮城県 株式会社 ファインコミュニケーション	三 浦 哲 也
優 秀 賞 農 林 水 産 省 生 産 局 長 賞	関東甲信越ブロック・東京都 ミ ル ク ー ル イ ワ マ	岩 間 治 夫
優良賞 特別賞 新規拡張部門 独立行政法人農畜産業振興機構理事長賞	関東甲信越ブロック・神奈川県 株式会社 柏 屋	松 永 廣 美
優良賞 特別賞 地域貢献部門 社団法人日本酪農乳業協会会長賞	北海道ブロック・幌延町 菊 地 商 店	菊 地 ハナ子
優良賞 特別賞 安全衛生部門 社団法人全国流通改善協会会長賞	北陸ブロック・福井県 有限会社 け ん こ ー や	内 田 憲 司
優良賞 特別功労賞 社団法人全国流通改善協会会長賞	九州ブロック・宮崎県 有限会社 花 ミ ル ク 宮 崎	森 和 彦
優 良 賞 オリジナル管理帳票で徹底管理に努めたで賞	東海ブロック・三重県 ミ ル ク ラ ン ド	太 田 直
優 良 賞 地域の健康サポートをしたで賞	中国ブロック・広島県 因 島 村 上 販 売 店	新 藤 元 紀
優 良 賞 お客様も店もほのぼので賞	四国ブロック・香川県 毎日牛乳西宝町販売所	岡 村 和 代

3. 牛乳販売店優良事例発表会 第一次審査委員

ブロック	経営専門家委員	
北海道	吉本平史	中小企業診断士
東北	青沼泰彦	中小企業診断士
関東甲信越	佐藤卓	中小企業診断士
北陸	田原暎郎	中小企業診断士
東海	石川明湖	中小企業診断士
近畿	小畑秀之	中小企業診断士
中国	松田周司	中小企業診断士
四国	高木不二麿	中小企業診断士
九州	窪田靖生	中小企業診断士
	松尾和重	全国牛乳流通改善協会会長
	水野正博	全国牛乳流通改善協会副会長
	村田武司	全国牛乳流通改善協会副会長
	橋本正敏	全国牛乳流通改善協会専務理事

4. 第24回 牛乳販売店優良事例発表会 中央審査委員(11名)

氏 名	所 属	役 職
倉 重 泰 彦	農林水産省生産局畜産部牛乳乳製品課	課 長
野 村 俊 夫	(独)農畜産業振興機構酪農乳業部	部 長
本 田 浩 次	(社)日本酪農乳業協会	会 長
瀧 澤 喜 造	(社)日 本 乳 業 協 会	常 務 理 事
野 口 弘 昭	(社)全国農協乳業協会	専 務 理 事
谷 尻 順 一	全国牛乳商業組合連合会	会 長
佐 藤 卓	経 営 専 門 家	中 小 企 業 診 断 士
松 尾 和 重	(社)全国牛乳流通改善協会	会 長
水 野 正 博	同	副 会 長
村 田 武 司	同	副 会 長
橋 本 正 敏	同	専 務 理 事

地域社会にしっかり根を這わせた牛乳販売店の存在価値が高まる ～第24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。優良事例発表会に先立つ2月5日(土)、嬉しいニュースが日経新聞の夕刊に掲載されました。タイトルは「牛乳配達網で新サービス」です。高齢者世帯が増加するこれからの日本社会では、牛乳宅配が地域社会での安心生活を守る重要な役割を担う、と言った内容です。その後、TVのニュースでも取り上げられ、映像でも社会に公表されました。今年度の優良事例では正にこのテーマを追求している店が多くありました。牛乳販売店の存在が広く社会にPRできたことは嬉しいことですが、牛乳販売店は地域社会に対してそれだけの責任を負うことにもなります。これからは更に地域社会からの期待に応えることができる販売店をめざす必要がありそうです。

昨年に引き続き、ことしも審査方法や評価方法等を変更しておりますので変更点を説明し、本年度事業全体の特徴と受賞販売店のポイントをまとめてみましょう。

(1) 審査方法の変更点について

審査手順・評価方法・表彰方法に関しては昨年度と同様ですが、専門家が行う現地調査において若干の変更を行いました。

① 経営技術を現地で確認

昨年度までは調査票で50項目の経営技術チェックを自己申告してもらいました。本年度は自己申告をやめて、現地調査を行う経営専門家にチェックを依頼しました。実行している経営技術を第三者の目で確認し、公平な評価を行うための変更です。

② 経営数値の現地確認

売上高は牛乳及び関連商品を記入することになっています。申請者の中には企業の1部門として牛乳販売店を営んでいる店もあり、決算書とは必ずしも経営数値が一致しないことも考えられます。そこで、調査書に記入された数値を経営専門家が現地で確認し、必要があれば修正することを徹底しました。

(2) 今年度の注目すべき経営技術

本年度は近畿ブロックで該当販売店がなかったため、9店舗が優秀店舗に選ばれました。今年も若き経営者と後継者が素晴らしい発表をして下さいました。昨年まで6分であった発表時間を8分に伸ばした効果もあったのでしょうか、発表に余裕さえ感じられま

した。毎年のことですが、発表そのものが大変説得力あるものでした。販売店の立地にあわせて様々な工夫がなされていますが、本年度の特徴は次の3つにまとめることができそうです。

- ◇宅配を強化した安定経営
- ◇お客様との積極的なコミュニケーション
- ◇管理と販売促進と地域貢献のバランス経営

① 宅配を強化した安定経営

本年度の優良店舗は、現在宅配を中心とした展開を行っていますが、かつては卸が主であった店や現在でも異業種を兼業している店舗が複数あります。発表の中には、卸で悪化した業績を宅配によって回復させたことや、牛乳宅配を始めたことによって経営が安定したことが報告されました。牛乳の卸売は納品数量が多いため売上高は大きくなります。しかし、利幅が少なくリスクが大きい商いでもあります。チョットのつまずきが大きな損失を生み出すこととなります。また、一般の商店やサービス業はお客様が来店するのを待っている商いですから収益に波が生じます。牛乳宅配は、お客様を獲得するまでの営業活動には苦勞を伴いますが、獲得後は毎週安定した売上を確保できる商いです。事業全体を安定させる為に牛乳宅配は大きな貢献を果たしているようです。牛乳宅配以外の事業を兼ねている販売店では、そのノウハウを牛乳宅配にも活かしています。卸の在庫管理、青果卸の果物宅配、不動産業のマンション攻略等が発表されました。既存の牛乳販売店においても、異業種のノウハウを取り入れることによって更に可能性が広がることがわかります。

② お客様との積極的なコミュニケーション

本年度の優良事例が共通して強化しているのがお客様との触れ合いでした。請求書を敢えて手書きにしてお客様から感謝の言葉ももらっている販売店もあります。できる限り牛乳を手渡しする配達もかなり多くなってきました。集金だけでなく、日常の配達においてもお客様と接する機会を増やすことを心掛けているのです。日経新聞でも取り上げられたように、牛乳販売店が社会から期待されている機能はまさにこの「お客様との触れ合い」ではないでしょうか。早朝配達でもお客様との触れ合いは決して不可能ではありません。手書きのメモを活用している販売店もありました。お客様からもメモが入るようになれば、双方向コミュニケーションが実現したことになります。宅配牛乳の他にヨーグルトやデザートを配達車輛に積み込みお客様に現金で販売するという、昔ながらの商いを復活させた販売店も増えているようです。お客様との触れ合いは宅配だけではありません。お客様に来店していただくことで店の信用を高めることもできます。週

末を利用して店舗での特売会を開催しているという販売店からの報告もありました。牛乳販売店は単なる配達業ではありません。お客様とふれ合うことによって、信用が増し、落本防止に繋がっているようです。

③ 管理と販売促進と地域貢献のバランス経営

最優秀賞は全ての経営技術が揃っている牛乳販売店に贈られるのですが、今年は発表事例の多くがバランスの取れた経営を行っています。在庫管理は徹底している一方でお客様や地域との触れ合いも重視している販売店、販売促進や営業活動が目立ちますが計数管理はしっかり行っている販売店、通常の営業を行いながらお客様に募って災害被災地に義援金を贈った販売店等、内容は様々ですが、管理・販促・地域貢献の三つの機能をバランス良く経営に取り入れている販売店が増えてきたようです。また、この三つがバランスすることが牛乳販売店発展の条件となってきたのかもしれませんが。日常の配達や請求ミスを防ぐのが管理です。販売促進はお客様を増やし、より多くの商品を買って頂く機能です。そして地域貢献によって牛乳販売店は地域社会からの信用を得ることができるのです。その信用が営業活動に繋がるのです。時間が無いからを理由とせず、この三つの機能を少しずつ高める努力を行って行きましょう。

2. 入賞店舗の講評

【北海道ブロック 菊 地 商 店 菊地ハナ子 北海道幌延町】

日本国内最北端の牛乳販売店です。宗谷本線幌延駅から徒歩10分程度の住宅地に店を構えています。人口は減少の一途を辿っています。当店の歴史は初代が10数頭の牛を飼い、搾りたての牛乳を販売したところから始まります。二代目が宅配を始め、昭和40年に二代目の妻（三代目）が病気に罹ったことを契機にメーカーの販売店に業態変更しました。現在は五代目が支店を任され修行中です。

本店のある幌延町は人口約2千6百人、五代目が任されている支店がある稚内市は人口約3万9千人です。稚内市で拡大を行いながら、最北端の地域住民の為に牛乳宅配を継続し続けることを使命と考えているお店です。当店の特徴は三つの行動指針に表現されています。

- ①お客様のご意見・ご要望を真摯に受け止めるために、お客様と経営者の間に24時間のホットラインを開設します。
- ②お客様に満足していただくために、小さな要望にもお応えし、毎週毎でもご希望の商品を変更してお届けできる体制を作りあげます。
- ③お客様の健康と喜びを実現するために、全国から選りすぐりの健康関連商品と健康情報を集め、毎月のチラシを通じて、お客様に情報発信を行います。

地元のお祭りに出店したり、福祉施設等で開催されるイベントにもボランティアで参加したりするなど、地域活動にも積極的に参加しています。店内には接客スペースを設け、居心地の良い空間作りを行っています。五代目の生活基盤は支店で何とか確保できそうです。これからも日本最北端の販売店として地域住民に健康を届け続けて頂くことをお願いいたします。地域貢献部門特別賞おめでとうございます。

【東北ブロック 株式会社 ファインコミュニケーション 三浦 哲也 宮城県栗原市】

宮城県北部の栗原市に本店を置き、仙台市・名取市・利府町に支店を持つ日均約4千5百本の販売店です。牛乳を自家処理販売するお店の次男として生まれた先代が、独立して当店を創業しました。現在は2代目が後を継ぎ、平成9年から宅配をスタートさせました。早朝コースは1コースのみであり、お客様に会うことができる午前中に54コースを展開しています。

当店の最大の特徴はテレアポです。平成19年から実施していますが、4人で午前・午後・夜の三交代制を敷いています。サンプルを依頼する従来のテレアポではなく、お客様のお話を聞いたり、意見を伺ったりするテレアポです。アポインターには商品知識勉強会やテストを行い、能力アップを行っています。マニュアルも作ってはいますが、最終的には各自の自由な発想で電話応対を行います。クロージングまでテレアポで行うことも珍しくないようです。テレアポの基本姿勢は次の言葉に現れています。

「お客様を元気にしよう」

配達手渡しを原則です。配達には冷蔵車で行っていますが、その中には本日限りの特売商品である漬物やたまごやパンなどを積み込み、配達時に現金販売します。お客様にお得感を提供するために契約者全員が利用できるクーポン券も発行しています。お客様の声を積極的に集め満足度を向上させるために、年2回アンケート調査を行ったり、お客様センターを設置して販売店からお客様に電話したりしています。

スタッフのモチベーションを高める工夫も数多く行っていますが、「小さな努力賞Pointカード」を良いことをしたスタッフに進呈しています。このカードは忘年会や旅行等で金券として利用できます。

コンピュータと電話をつないだCTIやカーナビも導入しておりITに関しても積極的です。

地域活動も次のように積極的に実施しています。

- ◇「ミルミル若柳防犯パトロール隊」結成
- ◇当社機関誌に地元の企業・店舗・サークル情報を無料掲載
- ◇JA 食材宅配との相互取引

スタッフが一丸となって「お客様を元気にしよう」を実践しているお店です。管理・販促・地域貢献が一体化された模範的牛乳販売店ではないでしょうか。地域社会・お客様そ

してスタッフを元気にする牛乳飯店として更なる活動を期待しております。最優秀賞農林水産大臣賞おめでとうございます。

【関東甲信越ブロック 株式会社 柏 屋 松永 廣美 神奈川県川崎市】

川崎駅からバスで約20分、海に近い工業地域に本店を構えています。周辺は倉庫や工場ばかりで、人口は増加しているとはいえ、拡販速度が低下していたため平成19年に横浜市青葉区に支店を出しました。宅配で順調に成長している当社ですが、現在に至るまでの道のりは厳しいものでした。戦後、ご両親が粉ミルクの供給から事業を興して、牛乳の卸売で財を成しました。しかし、急激な卸の不振によって、一挙に財産を処分することになってしまいました。平成16年に現代表者が事業を引継ぎ、平成18年に現地に営業所を移して、宅配を強化していきました。そのとき長女も一緒に参加し、母子で販売店を復活させたのです。親子を支えたのは初代が残した5つの経営方針です。

- ◇業界の動き、環境変化を先取りし、スピーディに対応できる企業
- ◇改革と挑戦に満ち溢れた企業
- ◇お客様、仕入先様から価値ある会社として認められる企業
- ◇従業員と喜びを共有し、喜びを分かち合える企業
- ◇従業員が常に夢を持ち続けられる企業

当店は卸の販売店としては今でも川崎では名前が知られた会社ですが、そのノウハウを宅配に活かしていることが最大の特徴でしょう。随所に現れていますが代表的な販売技術を列挙してみましょう。

- ①スタッフの勤務時間は8：00-17：00（普通の会社の勤務時間）
- ②3人一班の目標管理
- ③徹底した車輛管理
- ④過剰在庫と欠品ゼロの管理体制
- ⑤センター長に現場を任せるピラミッド組織

毎日の配達においても、余分な在庫を持ち出さないことを徹底的に実行し、ミスとムダの発生を防いでいます。メーカーのキャンペーンに合わせて社内拡販コンクールを行い、賞金を出すなど、スタッフの意識高揚も行っており、男性スタッフを中心に組織的運営が確立しています。先代から引き継いだ5つの経営方針をこれからも守り、改革と挑戦に満ち溢れた企業で有り続けて頂きたいと思います。新規拡張部門特別賞おめでとうございます。

【関東甲信越ブロック ミルクールイワマ 岩間 治夫 東京都江東区】

東京は下町越中島の住宅地にある販売店です。間口2間×奥行き3間程度の小さなお店です。すぐ近くには海洋大学もあります。住宅地ではありますが、事業所が多い立地が変わってしまいました。先代が昭和53年に開業した時は業務用と卸の商いが中心でした。現

代表者は35歳ですが、平成14年に引き継いだ時には卸に期待はできない状況でした。そこで宅配を強化して今日の業績をつかんだのです。

当店は商圈を自店中心に2kmと定め、知名度を高める効率的な経営を行うことを徹底しています。週2そして週1配達コースを増やし効率を上げますが、1回の納品で500円以上になる提案を行い収益も確保します。更に毎日訪問するデスク配にも積極的に取り組んでいます。土地柄で戸配需要が少ないので、それをカバーするために注目したのがデスク配です。区役所等で実施しており、1カ所で日均100本程度の受注を確保しています。通常の宅配と同様にお客様と契約し、毎日それぞれの机に配達します。一か月毎に請求書を出して集金を行います。当店のデスク配のポイントを整理しておきましょう。

- ◇週本数毎の一か月の料金提示
- ◇お客様に合わせた商品提案
- ◇オリジナルコースターによる不在通知
- ◇始業時間前の配達（セキュリティ保持の関係）
- ◇職場代表者への集金依頼

デスク配以外のお客様からは毎月120円の宅配システム料をいただいているのも当店の特徴の1つです。受け箱や蓄冷材そしてチラシ等、戸配には経費がかかります。お客様にも宅配を理解していただくと共にスタッフにも配達への責任を意識してもらう為の制度ですが、上手く機能しています。マンションに籠もっているお客様を引っ張り出すことも目的として、毎月2回店舗を利用して即売会を行っています。銚子のぬれ煎餅が並ぶなど、地域の住民から支持される商いにも育っています。お祭り人間でもある代表者は何といても人情家です。これからも人と人の付き合いを大切にしてください。優秀賞農林水産省生産局長賞おめでとうございます。

【北陸ブロック 有限会社 けんこーや 内田 憲司 福井県福井市】

福井市内ですが郊外の田園地帯に店を構えています。実質経営者は大学卒業後市内の会社に就職しましたが、県外転勤の要請に応えることができず退社して、本事業を手伝うことになりました。入社して分かったことは牛乳販売店に対する社会的評価が低いことでした。そこで、スタッフの経済的精神的な豊かさ向上と業界の社会的地位向上をめざして、様々な改革を実行してきました。経営理念を徹底するために次の5つのミッションを提示しました。

- ◇「宅配の5つの基本」を徹底し、質の高い仕事をしよう。
- ◇常に目標をもって、最後までやり遂げよう。
- ◇ポジティブシンキング「できない理由」よりも「できる方法」を考えよう。
- ◇絶対に忘れないでいよう、「会社の利益は全ての源」
- ◇自分を取り巻く全て（人・物・環境）に感謝しよう。

当店の特徴はスタッフの自主性を重んじる経営です。社員自ら行動計画を作成し、数値目標を設定、行動するのが当社流です。各種チェックシートを作成して、目標の立て方や妥当性を自主管理する仕組みが出来上がっています。これらは「心の筋トレ」チェックシートとしてまとめられています。この中に「目標のかきくけこ」というチェックリストがあり、月間目標を作成するときに使われます。

設定された目標を実現させるためにはスタッフへの動機付けが必要です。当店では「成幸ラッキー7ポイントカード」なるものを発行して、7ポイント集めた満点カードを5千円で買い取ると共に、スタッフを表彰します。基本的には目標を達成したら上司が判断してポイントを進呈します。ラッキーポイントを7つ集めると満点となります。

業務改善にも全社で取り組んでおり、社内委員会を設置し、日々改善を行っています。牛乳販売店の社会的地位向上をめざした当店の活動は、社内外から高い評価を得ているようです。苦しい状況が訪れたとしても全社一丸となって、乗り越えることができる会社に育って下さい。安全衛生部門特別賞おめでとうございます。

【東海ブロック ミルクランド 太田 直 三重県いなべ市】

当店は三重県いなべ市北部の住宅地にある開業6年目の販売店です。多種多様な仕事を経験した後、知り合いから牛乳販売店を紹介され、平成16年に開業しました。大内山牛乳という地元牛乳が人気を集めており、新参者にとっては厳しい環境でのスタートとなりました。

当店が特に意識して行っているのは地域と密着した事業活動です。主な活動を列挙してみましよう。

◇ガス会社のイベントに参加して試飲会と骨密度測定

◇子ども会のイベントに商品提供

◇地元高校野球部への週5日配達

宅配牛乳に関心を持ってもらうことができ、宅配の契約にも繋がっています。

管理面では在庫管理の徹底を取り上げることができます。宅配管理ソフトを使って帳簿在庫を計算しますが、サンプル品や瓶割れ等の数値は明確な管理ができません。そこで、当店では実地棚卸を毎日行います。宅配管理ソフトでの帳簿在庫と実際の在庫を照合し、過不足を確認すると共に、過不足の原因を明らかにします。在庫ロスが発生しない仕組みを作りあげています。このほかピッキングリストに社長からの指示やスタッフからの回答を記入し、問答を記録に残すようにもしています。牛乳販売店の基本運営をきちんと行いながら、6年間業績を向上し続けることができた背景には、地域密着型の事業活動と異業種から持ち込んだ経営管理の手法が存在しています。それは危機管理システムとも言い換えることができます。これからも地域に密着し、地域住民から選ばれる牛乳販売店を続けて下さい。

【中国ブロック 因島村上販売店 新藤 元紀 広島県尾道市】

当店の社名は「因島青果株式会社」です。青果物の卸売が柱となっている会社です。しかし、起源は牛乳販売店でした。昭和25年に現社長の叔父夫婦が因島で牛乳販売店を創業しました。その後、因島でスーパーを開業して業績を伸ばしました。更に近隣の青果卸会社を吸収合併して当社が誕生しました。現在では牛乳の販売をメインとする宅配部、青果卸の物流部、飲食店を運営するフードサービス事業部の3部門が柱となっています。宅配部では、因島という高齢化が進む限られた商圈だけでは拡販ができませんから、支店を尾道市高須町に開設しています。

当店の特徴は果物と牛乳が一体化した商品づくりです。物流部では地元農家や近隣の卸売市場から果物を仕入れています。この果物を宅配のお客様にもお届けします。当店では次のコンセプトを打ち立てました。

「牛乳・ヨーグルト」＋「果物」＝「健康」→『牛乳果物屋さん』

乳製品としての健康と果物の健康を一緒にお届けできることから、牛乳果物屋さんを当店のイメージにしています。開拓営業時にも敢えて「因島青果です」と名乗って、「牛乳＋果物＝健康」を丁寧に説明します。お客様にとって特に魅力的な商品は因島青果オリジナルジャムです。ヨーグルトと組み合わせて食べていただくことを提案しています。この考え方を集約したものが3ヶ月毎に発刊する「美味しいもの宅配便カタログ」です。地元の食品を中心に商品を集めており、発刊の季節になると配達員の到着を楽しみにしているお客様が多いようです。果物だけの配達も受けており、因島では「牛乳＋果物」が完全に定着していると考えて良いでしょう。お客様にはアンケート調査も行い、販促の成果も確認しています。配達には女性パートが多いですが、お客様とできる限り会い、「顔の見える配達員」をめざしています。カタログやチラシ商品を受注したときはインセンティブを支給します。健康をお客様との良好な人間関係で販売するのが当店の営業です。因島住民の健康づくりをこれからも維持して下さい。

【四国ブロック 毎日牛乳西宝町販売所 岡村 和代 香川県西宝町】

当店は高松市西部の新興住宅地にあり、今では新築マンション等の建設が行われている人口増加地域となっています。創業当時は中心地に近い西宝町で営業していましたが、ご子息の結婚を機に現在の店舗に移動しました。牛乳販売店を始めて27年になりますが、当店はバイク屋としてその前から商売を行っていました。バイク屋に加え、隣の牛乳販売店を引き継いだのが昭和58年です。バイク屋はご子息が現在経営していますが、牛乳販売店の事業主は和代さんであり、完全に独立した事業となっています。

27年の歴史が物語るように、当店のお客さまは半分が高齢者世帯です。活字よりも手書きに親しみを感じる世代が多いのです。これら既存のお客さまを大切にしながら、お客さまの紹介で契約者を増やすのが当店の営業スタイルです。

代表者が頑なにこだわり続けているのは「手書き請求書」です。ご子息からコンピュータ化を進められていますが、請求書を書きながらお客さまの様子や健康状態を心配することができるので、手書きをやめることはできません。肉筆を通じて、お客さまと会話ができるのが楽しみにもなっています。お客さまと心を通じ合わせる手段として、請求書の他にはメッセージカードを活用しています。何処にでもあるカードにお客さまに贈る言葉を記入します。何気ない季節のご挨拶等、思いついたことを思いついたときにカードに書いて、牛乳と一緒にお客さまに届けます。お客さまからもお礼のメッセージをいただくこともあります。当社が大切にしている「心が通い合うお客さまとの絆づくり」が成功していることが確認できます。牛乳が余っていきそうな時には、チョット贅沢な牛乳風呂を進めることもあり、喜ばれています。早朝配達でお客さまに会うことができなくても、メッセージカードや請求書を使えば、手書きコミュニケーションをお客さまと交わすことができます。更に集金に行けば、話が盛り上がります。お客さまとの絆を大切に、手書き請求書を書いてください。

【九州ブロック 有限会社 花ミルク宮崎 森 和彦 宮崎県宮崎市】

宮崎市のほぼ中心地で平成10年から牛乳販売店をスタートさせました。実は本業は不動産屋さんです。不動産の需要は進級進学や転勤によって大きく膨らみます。しかし、通常はそれほど大きな商いはありません。創業当時は閉鎖店舗が多い時期であったため、不安定な収入を少しでも安定させる為に、始めたのが牛乳宅配でした。不動産業との相乗効果も出てきており、宮崎市西部に支店を出すまでに至りました。当社ならではの不動産業との連携販促をまとめてみましょう。

◇オートロックマンションへの宅配拡張

◇サーファーを期限付きで拡張スタッフに採用

本業ではオートロックマンションへの入居者斡旋を行っています。当社が担当しているマンションの管理会社や管理組合とは相互信頼の関係が既に築かれているのです。そこでは自由な開拓活動を行うことができます。

拡張スタッフの補充にも不動産業が役立っています。宮崎には毎年長期滞在のサーファーが集まってきます。彼らの最大の関心事は生活費を稼ぐためのアルバイトです。宿泊施設を探しにくるサーファーにアルバイトの話をしたところ、活動時間を調節できる拡張スタッフは彼らにぴったりの仕事であることが分かりました。長期滞在のサーファーは地元住民にも好意を持って受け入れられており、拡張の実績も上がっています。

このほかにも当社は情報誌を発行して、キャンペーンやイベントをお客さまに知らせました。この情報誌「花ミルク通信」で口蹄疫への義援金を募ったところ、お客さまから10万円以上の篤志をいただきました。この金額に当社が2万円を加えた金額を宮崎県に渡しました。そのお礼状も届いています。不動産業には地域のいろいろな情報が入ってき

ます。それらを牛乳宅配に巧みに利用して業績を上げたのが当店です。これからも斬新なアイデアで不景気を乗り切ってください。特別功労賞おめでとうございます。

我が国では政権交代した後も福祉と経済の不均衡が続いています。お小遣いが目減りしてしまった高齢者が、経済的理由で牛乳を飲まなくなる事態だけは避けたいと思います。そして、日本の社会には高齢者を代表とする生活弱者がこれからも増えることが予測されています。定期的に家庭を訪問する牛乳宅配は一人または二人世帯と地域社会とを結びつけるという大切な機能を果たしていることが、本年度の優良事例発表会事業でも明らかになりました。「住民の家庭と地域社会との橋渡し」この機能を更に強化して、牛乳販売店の存在価値を高めていきましょう。

受賞なさった9店舗の皆さま、あらためておめでとうございます！！これからもいろいろな可能性に挑戦し、その成果を報告して下さい。効果が十分に現れなかったときは、仲間に声を掛けて対策を検討して下さい。牛乳販売店の輪（和）を地域社会に広げていきましょう。

第24回 牛乳販売店優良事例発表会入賞者の事例

1. 株式会社 ファインコミュニケーション 三浦 哲也 …………… 19
—— 宅配店の新時代を拓く多様なノウハウと高水準の経営 ——
2. ミルクールイワマ 岩間 治夫 …………… 27
—— 商圏2kmで知名度を高め効率的営業活動を実現 ——
3. 株式会社 柏 屋 松永 廣美 …………… 33
—— 苦境を乗り越え徹底した在庫管理でムダの無い経営を実現 ——
4. 菊 地 商店 菊地 ハナ子 …………… 39
—— 最北の地で牛乳業界の歴史と伝統を長年守り続けてきたで賞 ——
5. 有限会社 けんこーや 内田 憲司 …………… 43
—— 社員の幸福と牛乳販売店の社会的地位向上を目指した販売店 ——
6. 有限会社 花ミルク宮崎 森 和彦 …………… 49
—— 口蹄疫被害義援金で地元に貢献した販売店 ——
7. ミルクランド 太田 直 …………… 54
—— 独自の管理帳票で徹底管理 ——
8. 因島村上販売店 新藤 元紀 …………… 58
—— 地域の健康サポートをしたで賞 ——
9. 毎日牛乳西宝町販売所 岡村 和代 …………… 63
—— お客様も店もほのぼのので賞 ——

最優秀賞（農林水産大臣賞）

「宅配店の新時代を拓く多様なノウハウと高水準の経営」

東北ブロック代表

株式会社 ファインコミュニケーション 代表者 **三 浦 哲 也**

宮城県栗原市

【代表者経歴及び販売店の歴史】

三浦氏は、昭和37年生まれの48歳である。氏の父は自家処理の牛乳販売店の次男であったが、独立して同店（三浦牛乳店）を創業したもので、自宅で2坪から始めた。

三浦氏は高校卒業後、2年間の修行を経て、後継者として同店の経営に携わるようになった。当時は卸がほとんどであった。平成9年から宅配を開始し、13年に店舗移転、その後宅配増加とともに17年に再度移転して、現在に至っている。



【店舗概要と立地環境】

本店は宮城県北部の栗原市若柳の幹線道路沿いに立地し、目立つ場所に大きな看板がある。他に支店が仙台市・名取市・利府町（いずれも仙台市から30分圏内の隣接地域）にある。本店の商圈は、栗原市・登米市を中心としているが、本年より岩手県一関市も新たな商圈に加わった。仙台市・利府町の支店はメーカーの勧めもあり出店したもので、名取市の支店は他店からの引き継ぎによる出店である。

競合店は、量販店81店、コンビニエンスストア111店、牛乳販売店は他マークが25店、同マークが13店となっており、本支店とも競合は非常に厳しい地域である。

店舗施設は、本店が事務所52坪、倉庫36坪、冷蔵庫12坪、冷凍庫2坪、駐車場200坪、自販機5台である。車両は、保冷車4台、冷蔵車19台、ワゴン車4台、持込車4台となっている。配達車両はすべて冷蔵車であり、持込車は営業用である。

従業員は、経営者1名、専従従業員が12名、パート・アルバイトが17名（4時間未満12名・4時間以上11名）で、計30名（時間換算後）である。

日均本数は4,507本で、早朝が1コース（社長が担当）、午前が54コースとなっている。

【経営方針】

- ・地域の皆様と素敵なコミュニケーションを深め「笑顔」「健康」「喜び」「感動」を大切にお届けし、地域に必要とされる会社をめざす。
- ・お客様の声に耳を傾け、無理に売るのではなく、お客様の為になる商品を提案する。

- ・社員、従業員から信頼される企業である事、また一人一人が頼りがいのあるメンバーであり、やりがいを感じる企業である事をめざす。

【販売技術】

(ア) 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

①新規開拓営業進技術

i. コールセンターによるテレアポ拡張とコミュニケーション

19年10月よりテレアポセンターを本店に置き拡張開始、当初は経験もなく獲得率等も悪かったが、社外研修等を重ねてレベルアップを図った。現在は各支店のテレアポ営業も本店で集中的に実施し、計画的に新規客や休眠客の開拓を行い、新規配達コースの作成、既存配達コースの効率化を進めている。

テレアポセンターは、経験豊富なアポインター4人で3交代制（午前、午後、夜）となっており、夜8時まで稼働している（日中留守のお客様も多いため）。新規客・休止客・既存客チームと分担して実施し、攻めるテレアポというより「お客様のお話、意見を聴くテレアポ」によって、今までとは違うテレアポ拡張を目指している。お客様一人一人に対応し、お客様の為になるサンプル配布やモニター依頼、商品やサービスに対する意見・要望を聞き出すことに力を入れている。

アポインター全員による商品知識勉強会やテストを定期的を実施して、個々の能力アップに努めている。

テレアポは、当社以外の県外（山形県など）の販売店の営業も請け負って、実施している。

ii. マニュアルを基本に各自の発想を取り入れた営業

営業方法はテレアポにだけ頼るのではなく、自ら考え積極的に営業を行っている。基本的なマニュアルに加えて、各自の自由な発想を積極的に取り入れさせている。また、「お客様を元気にしよう」キャンペーンを実施して、お客様からの紹介営業も実施している。

商品の価格は地域内では最も高い設定であるが、顧客価値を高める活動によって満足してもらうことが競合店との差別化になると考えて、値引きする事はせず販売している。

②既存顧客への販売促進

i. 毎月情報誌の発行

フルカラーで自社印刷の情報誌「ファインコミュニケーション」を、毎月発行している。今月のお買い得スケジュールや様々な情報を掲載し、配達の正確さや利便性を伝えるようにしている。

ii. 暮らしの情報誌の発行

全国の優れた食品を紹介する「暮らしの情報誌」を発行し、注文を受けている。

iii. クーポン券の発行

すべての契約者が使えるクーポン券を発行している。商品の中には、お試しセットやデザート等のほかに、紙パックの1リットル牛乳(198円)といった商品もある。

iv. 現金販売の実施

毎日、冷蔵車の中に本日限りの特売品を用意し（漬け物、佃煮、キムチ、たまご、パン、など日替り）、クーポン券とも連動させ、お客様の飲みたいとき・食べたいときに現金販売で提供している。

v. 数量割引の実施

7本以上のお客様には、特売価格で安くお届けし、家族の多くが牛乳を飲んでもらうように心がけている。

vi. 手渡しの励行

配達手渡しを基本とし、声かけ、特売品販売、在宅安否の確認等を行い、毎日その結果を記録している。

vii. アンケートの実施

年2回、「お声をお聞かせください」アンケートを全顧客に配布して実施し、お客様満足度アップに努めている。アンケートでは、お客様の「つぶやき」等を収集し、不満や悩み事の解決に活かしている。アンケートをいただいたお客様には新商品サンプル等を配布し、回収率アップに努めている。

viii. お客様センターの設置

フリーダイヤルによる「お客様センター」を設立した（0120-41-3691【よいミルク1番】）。お電話いただいた際に、お客様の不満、要望等を聞き、お客様の要望に合った商品の紹介を行うことにより、落本防止と会社イメージアップを図っている。また、新規お客さまに対しては、1ヶ月目、3ヶ月目にお客様センターより連絡し、不満、要望を聞きお客様満足度のアップを図り継続につなげるようにしている。

③品揃えへの挑戦

i. 牛乳以外にも、売れ筋商品やこだわり商品（牛乳、ドライ、チルド、フローズン製品、ボトルウォーター、酒類等）を数多く在庫して、お客様の注文に即座に対応できるようにしている。インターネット・企業間電子商取引を利用して、全国よりこだわりの商品を直接仕入れている。商品の仕入れ先は現在約36～40社。各社新製品については、お試し価格等での販売を行っている。

ii. 他にも、地元農家のこだわりのとうもろこしの販売（朝収穫その日のうちに販売）や、「お風呂上がりセット」等の販売を行っている。契約者以外の家族にも試し買

いできる仕組みで宅配商品を勧めることにより、家庭内ユーザーの拡大推進を図っている。

④合理化・効率化への取り組み

- i. 配達コースは毎月見直して、順路変更等、コースごとの管理を徹底している。
- ii. 会社設備、車輛等の多くは、社長が修繕・製作した（パソコンや周辺機器等の設定、宅配ボックスの修理、車両貼付のステッカー等）。
- iii. 商品発注はテレアポと直結させ、すべて本店で集中して行い、在庫管理を徹底させることで、適正在庫の維持とロスゼロを目指している。
- iv. 毎朝ミーティングで、クレーム等の情報を共有し、改善や効率化の検討を行っている。

⑤安全衛生技術

- i. 商品の配達は、すべて冷蔵車や保冷車を使用しており、持ち込み車での配達はない。配達車輛については、扉開け閉め時の温度変化を避けるために、蓄冷シートも併用している。
- ii. 宅配受箱の清掃と定期的交換を実施し（年1回は必ず交換）、配達日報で交換・清掃・修理等をすべてチェックしている。

⑥教育研修・人材活用の状況

- i. 年4回、衛生教育等の勉強会を開催している（メーカー講師等で実施）。
- ii. 各部門マネージャーの定期的勉強会、研修会を実施している。
- iii. 社員の中から、後継者になり得るマネージャーの育成を行っている。
- iv. 全国の優良販売店で組織した「ミルクネットワーク」に参加し、年2回の販売店の相互訪問、2ヶ月に一度の勉強会、情報交換などを行っている。
- v. 毎朝の朝礼を実施し、クレーム共有や処理対応法の検討を行っている。
- vi. 社員について、良い事、努力した事に対し、**小さな努力賞1 POINTカードを進呈**している。これは社員旅行、忘新年会等の行事金券として使用できる（努力賞は従業員同士が「ありがとう」と思った人を朝礼で発表し推薦もできる）。
- vii. 毎朝のハイタッチでの笑顔作り、モチベーションアップに努めている。
- viii. 中小企業診断協会の診断士実務教習に教習店舗として協力した。
- ix. メグミルク宅配認証制度認証取得（メグミルクSステーション取得）、メグミルク拡張員認証制度認証取得（メグミルクA級健康サポーター取得）。

⑦IT活用技術

i. 本支店ネットワーク環境の構築

本支店間を、VPNを使ったネットワーク（WAN）で結んで、本支店すべてに「市乳くん」を導入し、本部サーバーで集中管理し、作業効率アップ、費用削減、計数管理の徹底を図っている。

本支店のすべてのパソコン、プリンタ、FAX、コピー機カラー印刷機がネットワークで結ばれ、無駄な通信費、紙代、印刷費用を削減している。

ii. 防犯カメラの設置

各店舗の防犯カメラをネットワーク内に取り込み、全店舗の事務所・倉庫のリアルタイムな状況確認ができる。

iii. フリーダイヤル導入

電話はフリーダイヤルを使用し、わかりやすい番号を設定（0120-41-3691）。

iv. C T I 導入

お客様センター受付には「C T I システム+市乳くん」を導入し、既存客か休止客かを確認しながら対応できるようにしている。

v. カーナビ活用

市販カーナビ（ソニーのnav-u）を本支店に各1台導入している。2000件の顧客が登録可能で、ルートを登録し、配達やサンプル配布の効率化を図っている。

vi. ホームページの構築

ミルクネットワークグループにてホームページを構築している。（<http://www.milk-network.com/>）

⑧店舗の整備活用状況

- i. 商品積込後の冷蔵庫内の整理整頓、日付管理、朝礼前の掃除を実施している。
- ii. 地域における販売店の知名度アップのため、道路から目立つ場所に大型看板を設置している。
- iii. 事務所・店舗は、夜8時まで電話の受付をしており、商品販売、お客様の対応が可能となっている。
- iv. 事務所・店舗に、接客スペース、ミーティングルーム、会議室、休憩室を設置している。

⑨地域社会との交流への取り組み

- i. 警察署指導のもと、安心安全まちづくりみやぎユニット結成に協力し、防犯パトロールを実施している（ミルクのミルと見回るのミルを掛け合わせた「ミルミル若柳防犯パトロール隊」という名前で結成）。
- ii. 体育館に自販機を設置し、また体育協会の行事の際に、年代に合わせたサンプル提供を実施している（小学生～高齢者まで対象）。
- iii. 当社情報誌に、企業、店舗、サークルの情報を無料掲載している。
- iv. 商工会、法人会に参加している。
- v. J A 食材宅配との相互取引を行っている。
- vi. 地域高卒者の正社員採用を実施した。

⑩業界との関わり状況

- i. メーカーの次世代リーダー研修（MEGNET）第1期に参加した。
- ii. 共同仕入れ組合組織に参加している。
- iii. 宮城メグミルク会副会長を努めている。
- iv. 全国の優良販売店の有志で組織した「ミルクネットワーク」に参加し、営業、販促、その他ノウハウを共有し、情報交換を2ヶ月に一度行っている。更に、年二回の販売店相互訪問。グループのホームページ作成、グループホームページ内に各店のホームページ作成（各店分は、簡単に自分で変更可能な仕組み）を行っている。

(イ) その効果、実績

①売上関連

売上高は、平成21年が**21,133万円**で前年比**127.2%**の伸びを示している。商品別の伸びでは、普通牛乳が131.5%と最も高く、乳飲料が125.8%と続いている。売上構成比では、乳飲料が35.3%、普通牛乳が28.5%となっている。

②粗利益関連

粗利益では、平成21年が10,051万円で前年比**128.2%**、粗利益率は全体で**47.6%**と高い水準にある。一人当たり粗利益額は、**335万円**となっている。

③業態別日均本数

平成21年は、宅配**4,507本**である（前年比**132.2%**）。

④新規開拓・既存顧客への販売促進の成果

i. コールセンターが顧客とのつながりを強化した

コールセンターによるテレアポ営業が、契約増につながっている（宅配専用商品の日均は、導入前の1,384本から、導入後は3,880本へ増加【280%】）。

コールセンターは、アポイントや新規契約だけではなく、既存顧客の満足向上や、「どういう牛乳を飲みたいか」「サンプルの内、どれが飲みやすかったか」といった要望やお客様の率直な声（つぶやき）も聞き出す事が可能で、配達ではできないきめ細かいコミュニケーションが実現できている。

また、既存客のお客様満足度アップによる落本率の改善と、飲用客以外の家族への増本が達成されている。コールセンター業務と配達員の接客活動が相乗効果を上げることにより、クレームの減少や、配達員個々人のレベルの差の減少が実現され、お客様満足度アップにつながっている。

全店舗のお客様を本店お客様センターで集中管理、対応することにより、顧客情報の統合管理が可能となっており、商品手配などの在庫レベルを適正に維持するのにも役立っている。

ii. ハイレベルで統合されたIT環境が実現できている

IT活用の成果については、本支店ネットワーク環境がVPN（インターネットを經由して構築される仮想的なプライベートネットワーク）により構築されることにより、あたかもLANのような使い勝手が実現できている。

「市乳くん」の情報は本店サーバーで一括管理されており、顧客情報の整合性が保たれ、請求書なども直接各店のプリンタへの出力指示ができる。本支店間のFAX通信はメールで行われ、通信費はゼロである。

また防犯カメラを使って全店舗のリアルタイムな状況が把握され、各店の在庫確認もできるため、在庫ロスの削減となっている。各店舗にてポータブルカーナビを利用することにより、配達担当が急な休みになっても代替りの者が配達できる体制が整えられている。

月刊情報誌や独自チラシの効果については、通常の宅配商品以外の多様な商品を取り扱うことにより、売上・利益率アップになるとともに、飲用客以外の家族顧客の新規開拓につながっている。

iii. 独自商品で顧客層を拡大した

全国各地の特長のある商品を提案することにより、顧客にとって魅力的な品ぞろえが実現できしており、しかも直接仕入れの商品が多いため、高い利益率が実現できている。

【経営専門家の評価と意見】

当店が戦略上重点的に取り組んでいるコールセンターが、単なるテレアポ営業の手段にとどまることなく、全店の頭脳（コントロールセンター）として機能している。新規開拓からクロージングまでの営業活動や、日常のCRM活動において中核的な役割を果たしており、配達業務や商品手配、販売促進活動とも連動することによって、相乗効果を発揮している。

ITの活用も非常に高いレベルで実行されている。本支店間のネットワークにより、販売管理ソフトやプリンタ・監視カメラ等の情報機器が共有されており、単なる合理化・効率化にとどまることなく、情報の一元管理と戦略的な活用のレベルに達している。このシステムの構築にあたっては、三浦社長の企画設計が大きくかかわっている。

商品構成については、普通牛乳と乳飲料を中心としながらも、多様な商品を取り扱い、実績を上げていることが評価される。全国各地から直接取り寄せた商品は、顧客にとって楽しみであるだけでなく、家庭内の新規顧客を開拓するという成果を上げている。

また、現金販売で顧客のほしいときに様々な商品をすぐに提供できる体制を整えていることも、高く評価できるポイントである。

地域や業界への関わり、貢献も深い。全国の販売店有志とのネットワークも拡大している。

以上のように、当店は経営の全般において、隙のない極めて高い水準の活動を展開してい

る。

開拓活動、CRM、安全衛生管理、IT活用等において、同様の活動を実施している販売店はあるが、当店にはプラスアルファの発想があり、常に現状を一步超えるための努力が行われている。優良事例への応募についても、「メーカーの認証を得るレベルになったら応募する」と決め、本年度を待ったとのことである。

当店には、全国から視察に訪れる販売店が多いというのも頷ける内容である。

新時代の販売店のあり方を示唆する、モデル性の高い販売店である。

優秀賞（農林水産省生産局長賞）

「商圈 2 km で知名度を高め効率的営業活動を実現」

関東甲信越ブロック代表

ミルクール イワマ 代表者 **岩間 治夫**

東京都江東区

【代表者経歴及び販売店の歴史】

牛乳販売店に勤務していた先代が昭和53年に独立開業して本店がスタートした。創業当時は業務用や卸が中心であった。平成10年頃先代が膝を壊し入院したことから、電気工事士として電気工事会社に勤めていた現代表者が先代の仕事を手伝うこととなった。当時は自販機と卸が中心であり、宅配は300件程度であった。現代表者は平成14年に事業を引継ぎ個人事業者「ミルクールイワマ」となり、宅配事業を強化した。



【店舗概要と立地環境】

【店舗と設備の概要】

(1) 店舗関連設備

	店舗	事務所	倉庫	冷蔵庫	冷凍庫	駐車場
本店のみ	4坪	5坪	3坪	15坪	1坪	1台

間口2間×奥行3間程度のこじんまりした販売店である。大通りから細い横道に入ったところに店があるため、大通りには当店の目印となるのぼり旗と3輪バイクが置いてある。小さいながら店を目立たせるため、大きな店名看板を掲げ、正面の戸にはかわら版や当店の案内ポスターを貼っている。

週3が早朝2コース、週2が早朝3コースと午前と午後1コースずつ、週1は午前3コースを配達している。毎日配達に行くデスク配が午前中1コースある。アルバイト含めて6人のスタッフで営業しているが、週3早朝は母親が自転車で配達を行っている。父親は保冷車を使って自販機と宅配100件を担当している。代表者を含めて残りの4人が残りの配達を分担している。専従の1名は70歳であり、集金中心に雑事をこなしている。専従のもう1名は26歳であり400件程を担当している。代表者の片腕として活動している。家庭配達が伸び悩んでいるので、当店はデスク配に新たな可能性を求めて積極営業を行っている。

(2) 物流関連設備

軽保冷車	1台	軽ワゴン車	1台	ジャイロ	1台	自転車	1台
------	----	-------	----	------	----	-----	----

自転車は道路が狭い近隣の配達には便利である。ジャイロはバギー風に改造してあり普通免許が必要である。午後配達では駐車場が必要ないので利用価値が高い。また、黒地に「MILK OOL IWAMA」のロゴは宣伝効果が高い。軽ワゴンも同様にリムジン風に塗装されており、走る宣伝カーとなっている。

(3) 事務関連設備

インターネット接続可能なパソコンが一式導入されており、宅配管理やチラシ等販促ツールの作成に使用されている。チラシ等の大量印刷には公共施設の簡易印刷機を利用している。事務所内には折機があり、セット等を作成するとき大いに役立っている。取引先1社とはネット発注になっているが、もう1社には専用端末で発注を行っている。

【立地及び競合環境】

(1) 立地環境

東京都江東区越中島、京葉線越中島駅から徒歩3分程度の横丁（住宅地）に店を構えている。下町の一戸建て住宅と高層ビル群の共存する街で、スーパーやコンビニも数多く存在している。高層マンション群も多数あり、地域住民の流出入も激しい。門前仲町と月島をつなぐバスの通り道でもある。近隣に東京海洋大学が有るが、当店の周辺は下町の閑静な住宅街であり、銀座・豊洲・築地などにも近い。

(2) 競合状況

スーパーやコンビニが数多く立地している一方で、宅配牛乳店は高齢の店主が多くなり、昔ながらの牛乳屋さんの数は大幅に減少した。地代も高く、このエリアで新たに牛乳屋さんを開業するケースもほとんどない。また他マーク店との競争はそれほど激化していない。

【経営方針】

次の経営方針を掲げている。

地域商売の確立・特化

魅せる（見せる）牛乳屋さんへの転進

そして、次のスローガンを掲げている。

スローガン：幸せを築こう！志は高く、腰は低く。

社長や従業員が幸せになることが、全てのお客様・地域の皆様への幸せ（＝サービス向上）につながる。と信じて日々の営業を行っている。

【販売技術】

ア. 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

(1) 立地を活かした積極的デスク配

商圏2kmで効率の良い宅配を行うために力を入れているのが区役所や事業所でのデスク配である。営業マンを配置して積極的に営業を行っている。

①一週間本数と4週での価格提示

営業時には商品サンプルを飲んでもらい、価格表と商品カタログ一式と申込書をセットにしたファイルを渡す。価格表には一週間の本数別商品単価別に1ヶ月4週の金額が明記されている。商品別に効能書を処方箋として作成している。

②入社前のAM7:00-8:00に配達

宅配コースの中にデスク配も組み込み入社前の午前7時から8時の間に契約者の机に商品を配達する。契約者には当店オリジナルコースターを配付してあり、休みの時には裏返しにしてもう。中央区役所には毎日行っており日均100本以上を配達している。中央区と江東区でそれぞれ日均120本は確保している。冷蔵庫のある職場には週1回の配達を依頼している。

③集金は職場の代表者に依頼

職場毎に代表者を決めてもらい、集金を依頼している。代表者にはお礼として、商品サンプル等を試飲として差し上げている。

④成約したらお礼状

「よろしく願い申し上げます」プレゼント付き葉書を契約いただいたお客様に渡している。

(2) 落本を防ぎ売上を確保するチラシと引き売り

契約できたお客様とは長く楽しくお付き合いしたいというのが代表者の考え方である。毎週配付する手紙や引き売りでお客様の心を捉えている。

①毎週配る社長からの手紙と商品チラシ

社長手づくりの手紙「いつもありがとうございます」を毎月作成し、商品チラシとセットして透明な封筒に入れて配っている。手間はかかるが扱いやすい。

②お買い得な特価クーポン

季節に応じて商品をセットして特価を提示している。クーポン券に名前・電話・住所を記入してもらい受け箱で回収する。

③週1回の引き売り

配達車輛に商品を積み込みデスク配・個配のお客様を訪問し、営業も兼ねて販売する。ヨーグルトやデザート等の特価で販売するため喜ばれている。スポット商品ご購入1個についてハンコを押すポイントカードも導入済み。

④お客様からの専用緊急コールを受ける専用ケータイ保持

変更やお休み等、お客様からの緊急コールに応えるために、いつでも受けられる専用ケータイを代表者は常に持ち歩いている。専用の名刺も作成し、必要と思われるお客様に渡している。

⑤複数本の配達時はスーパーバッグに入れる

お客様が受け箱から片手で取り出すことができるように、スーパーバッグに入れてから受け箱に入れている。

⑥平成20年4月から宅配システム料月120円徴収と昼配への積極移行

値上げがあった平成20年4月から全てのお客様に宅配システム料金として毎月120円をいただいている。集金歩合が1件100円、スーパーバッグが10円、チラシの印刷代が1枚1円であるため、これによる儲けはほとんど無い。お客様は素直に受け入れてくれている。受け箱の清掃・取り替えもこの中で当店の責任で行っている。

⑦解約の場合でも一か月無料チケット付挨拶状

諸事情で解約する場合は、いつでも復活できるように一か月無料チケットが付いたお礼状を出している。

(3) 若い世帯の興味を引く即売会と「ママボン」

代表者は35歳とまだ若い。このため同世代のお客様を掴むことにも熱心に取り組んでいる。キャラクターに「ミルクマン」を使っているのもその視点からである。

①毎月1回土曜を使って店頭即売会開催

乳製品・デザートの高安販売、茂原直送の野菜販売、ペット専用ミルクやお菓子セットプレゼント等を打ち出し、月1回土曜日の11:00-14:00に開催しているチラシは2500枚作成し、近隣にポスティングする。若い世帯も集まってきて、2時間で10万円の売上を確保している。定期契約の受注も発生する。

②江東・江戸川区内で発行している幼児母親向け雑誌「ママボン」との連携

幼児を持つお母さんに対しては雑誌「ママボン」に広告を掲載する一方、ママボンと共同企画で牛乳ができるまでをちびっ子記者が取材している。

③小学生の職場体験受け入れやマンション子供会への協力

小学生の職場体験を受け入れ、マンションの子供会イベントへの協力も行っている。クリスマスにはサンタクロースとしてマンションを訪れることも実施。

(4) 営業活動を支援する目立つ販売促進

横道に入った店舗であり、小さな店であるため、知名度を上げるために様々な工夫を凝らしている。

①リムジン風配送車両と改造3輪バイク

軽ワゴン車をリムジン風にペイント、また三輪バイクを改造して一目でミルクールと分かる工夫をしている。三輪バイクは大通りの歩道に止めておき一目を引いている。

②派手な店頭（ポスター、自販機、看板、登り旗等）

店頭には大きな看板を設置し夜間はライトアップする。正面の戸には当店の活動を説明するポスターや瓦版を貼り、通り客を楽しませている。店頭の自販機もショーケースとなっている。

③ホームページとブログで店と代表者をPR <http://www.milcooliwama.com/>では店主のブログに力が入っている。日常の活動ばかりでなく、即売会等の案内や結果についてもレポートしている。

④オリジナル受け箱とステッカーの作成

受け箱はオリジナルで製作しており、お客様にも町を歩く人にも「ミルクール」をPRしている。制服は特に決めていないが、ステッカーを付けて当店のスタッフであることを明示している。

(5) 地域の信用を確保する地域ボランティア活動

代表者は地元生まれの地元育ちでお祭り人間である。地元の祭りには御輿の担ぎ手として参加し、近隣にも遠征して御輿を担いでいる。

①地域の古紙回収に参加

古紙回収や地域の清掃など地元町内会の行事には積極的に参加している。

②エコキャップ運動展開

ペットボトルのキャップを回収する活動を行っており、店頭にも回収BOXを設置している。

イ. その効果と実績

(1) 10年で3倍の宅配を達成

代表者が戻ってきた10年前には宅配は300件程度でしかなかった。戸配とデスク配に積極的に取り組んだ結果、平成22年10月時点では965件にまで増やすことができた。1200件確保を目標にデスク配の開拓を続けている。

(2) 落本率は多い月でも2%（最低0.5%）

社長からのお手紙を中心に、特価クーポンの発行や引き売りが積極的に行われている。この結果、落本率は0.5%から2%の間に収まっている。

(3) 知名度が上がり口コミだけで毎月5件の新規を確保

戸配の営業はそれほど活発には行っていないが、口コミだけでの毎月5件の成約がある。当店の知名度は確実に上がっている。

(4) 即売会では若いお客様も確保

即売会ではペットミルクやお菓子などのプレゼントが貰えるため、集合住宅で生活している若い世帯が訪れてくる。即売会で定期契約に繋がることもあり、若い世帯にも確実に当店は受け入れられていると考えられる。

以上より総合的に次のような好業績を上げることができた。

平成21年 日均 1,390本 売上高 3,487万円 粗利益 1,683万円 粗利率48.3%

平成20年 日均 1,329本 売上高 3,411万円 粗利益 1,635万円 粗利率47.9%

成長率 日均 104.6% 売上高 102.2% 粗利益 103.0%

【経営専門家の評価と意見】

現代表が先代から事業を引き継いだときは、卸や自販機が中心であり宅配は300件程度しか無かった。宅配の可能性を見出した現代表は、戸配はもちろんのこと立地を生かしてデスク配に挑戦したことが牛乳の拡範に繋がった。お客様に分かりやすいように価格を明示し、お客様に合う商品の提案を行っている。戸配は高齢者が多いことに気がつき昼配への移行を提案している。また、お母さんのための雑誌で当店をPRするなど、将来のお客様獲得にも注意を払っている。

牛乳販売店は内にこもる傾向が強いが、当店はしっかり存在を主張してきた。営業にでかければほとんどの住民が当店を知っているぐらいの存在となっており、営業活動はやりやすいようだ。商圈を2kmと定め、その中での知名度を上げて効率良い宅配システムを作りあげた経営技術は非常に高く評価できる。

優良賞 特別賞 新規拡張部門

(独立行政法人農畜産業振興機構理事長賞)

「苦境を乗り越え徹底した在庫管理でムダの無い経営を実現」

関東甲信越ブロック代表
株式会社 柏

屋 代表者 **松 永 廣 美**
神奈川県川崎市

【代表者経歴及び販売店の歴史】

満州から引き上げてきた両親が粉ミルクの供給を請け負い事業がスタートした。卸を中心に事業が発展し、現代表者が生まれた昭和25年に法人化した。しかし、卸の不振によって会社の業績は落ち込み、平成16年に現代表者が会社を引き継ぎ、財産を全て処分して負債を整理した。そして平成18年に現地に営業所を移転して再スタートを図った。卸も続けながら宅配にも力を注ぎ、利益を確保してきた。



(写真は長女の瀧上亜里佐氏)

しかし、本社周辺は倉庫や工場ばかりで宅配の拡大速度が落ちているので、平成19年に横浜市青葉区荏田に支店を開設した。青葉区は人口増加地域であるため、新規顧客を取りやすくこの三年間は前年の二倍ののびを示している。

代表者はそれまでも事業は手伝っていたが年末の贈答品が中心であった。平成16年の引き継ぎ時に、長女（瀧上亜里佐氏）が同時に事業に参加し、宅配事業を一緒に育ててきた。社名の柏屋は長野にある本家（青果生産者）の屋号に由来している。

【店舗概要と立地環境】

【店舗と設備の概要】

(1) 店舗関連設備

	事務所	倉庫	冷蔵庫	冷凍庫	自販機
本店	15坪	35坪	6坪	8.0坪	40台
支店	10坪	3坪	2.5坪		

＜本店＞川崎駅からバスで約20分の海に近い工業地域である。周辺には一軒家が多いが、近年マンションの建設が進んでおり、人口・世帯は増加傾向にある。卸と宅配の両方を事業として行っている。

＜支店＞新興住宅地であり、マンション・一軒家ともに増加傾向にある。商業地も近く、学校も多い。卸の営業で多摩区まで行っており、その延長でフォローできるので距離は問題とならない。宅配専門の営業形態である。専従3名、パート6名の9人体制である。

本店・支店とも配達員が営業を兼ねる方法をとっており、定年後の男性を多く採用している。責任感もあり管理になれているので大いに役に立っている。

(2) 物流関連設備

冷蔵車：3台、軽ワゴン：14台、バイク：1台、その他：2台

冷蔵車は本社にあり、卸で使用する。宅配は軽ワゴン車で行い、車輛の持込はない。

(3) 事務関連設備

宅配管理ソフトを2端末で処理し、在庫と経理は財務会計ソフトを利用している。宅配管理システムと財務会計システムは連動しておらず、宅配管理システムの計数を財務会計に手入力する。

在庫管理は財務会計でも処理はするが、表計算ソフトで細かな動きを管理している。

このほか、集金で回収してきた硬貨を計算するための硬貨カウンターを2台導入している。

【立地及び競合環境】

(1) 商圏の概要

<本店> 川崎市の南部と横浜の一部を商圏としている。

<支店> 地元青葉区が当面の商圏となる。

(2) 店舗の立地

<本店> 川崎駅からバスで約20分の海に近い工業地域である。駅前にはデパート・ショッピングセンターそしてCVSが多く出店しているが、本店の周辺は倉庫や工場が多い。周辺には一軒家が多いが、近年マンションの建設が進んでおり、人口・世帯は増加傾向にある。卸と宅配の両方を事業として行っている。

<支店> 新興住宅地であり、マンション・一軒家ともに増加傾向にある。商業地も近く、学校も多い。卸の営業で多摩区まで行っており、その延長でフォローできるので距離は問題とならない。宅配専門の営業形態である。専従3名、パート6名の9人体制である。

【経営方針】

初代から変わらぬ5つの経営方針を掲げている。

1. 業界の動き、環境変化を先取りし、スピーディーに対応できる企業
2. 改革と挑戦に満ち溢れた企業
3. お得意様、仕入先様から価値ある会社として認められる企業
4. 従業員と喜びを共有し、喜びを分かち合える企業
5. 従業員が常に夢を持ち続けられる企業

中でも変化に合わせた先取りとスピーディーさに関しては、60年を経た今日でも重要な課

題と認識している。

【販売技術】

ア. 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

(1) 配達スタッフの意欲を高めるマルチ活用

当社では配達スタッフが営業も兼ねており、重要役割をこなしている。専従者10名の内8名、またフルタイムパート13名の内11名が男性である。一般企業を経験した元気な高齢者が当社を支えている。これら配達スタッフの意欲を高めるために次の活動を行っている。

①自主性を重んじる開拓マニュアル

開拓マニュアル等、マニュアルは整備されている。しかし、全てを規制する物ではなくスタッフの自主性を重んじるアドバイスの表現を取っている。

②午前と午後の対面販売

原則としてフルタイムでの勤務となる。午前は8時から12時、午後は13時から17時までとなる。週2配送コースを午前と午後設定している。お客様との対面販売と声掛け配達を行い、スポット商品の営業と集金も同時に行っている。在宅率が高い午後配の売上が伸びている。

③三人一班の目標管理

配達員3名毎に1つの班を編成し、班長を互選する。この班で売上目標や開拓目標を定めて自主的に活動を行う。班員の活動を他の二人が補うことになり連携と責任感が醸成される。班編成は定期的に変更し、常に新鮮さを保っている。

④休眠客をフォローするテレアポ

新規開拓よりも重視しているのが休眠客の掘り起こしである。担当コース内の休眠客掘り起こしは配達スタッフの仕事とし、営業の合間を使って自らテレアポを行う。事務スタッフも協力する。

⑤メーカーのキャンペーンに合わせた社内拡販コンクール

年2回メーカー主催の拡販コンクールに合わせ、社内独自に部門を超えた拡販コンクールを実施している。この活動も3人の班が単位となって行い、グループ賞と個人賞が贈られる。最高5万円の現金を手にすることができる。

⑥徹底した車輛の運行管理

車輛の管理も徹底している。車の月次定期点検と毎日の運行実績を必ず行っている。配達日報と合わせてコースづくりの参考資料となる。

(2) 過剰在庫ゼロ・欠品ゼロの実現

当社は日配品業者として1日分以上の在庫を持たず、更に欠品が発生しないことを実践している。

①配達員からの申請に基づき翌日の発注

配達員は卸も宅配も翌日必要な数量を会社に申請する。発注担当者は当日の在庫を確認して、必要数量をカバーする分をロット単位で発注する。

②申請数量だけの持出

冷蔵庫からピッキングするのは配達スタッフの仕事である。配達リストに従ってピッキングを行い、班長にチェックを依頼する。配達途中に過不足があれば誤配が発生しているとの判断になる。

③不足分は即取りに行く

欠品が発覚すれば速やかに社長の判断を仰ぎ、仕入先に取りに行く。

④在庫管理は表計算ソフトで実施

細かな（1本までの）在庫管理は担当者が表計算ソフトで作成して運用している。欠品ゼロと在庫払い出しの手順は冷蔵庫内でフローチャート表示されている。

(3) 卸と宅配の連携

売上高4割を卸売で稼いでいる。学校と病院の給食が中心である。地元スーパーや競輪施設への納めもあり、取扱品目は多い。この品揃えを宅配に活用している。卸と宅配の比率は3：7に持って行きたい意向である。

①卸による物量の確保

給食が中心となるため普通牛乳の比率が高まっている。量がまとまるために取引条件が良い。

②宅配におけるキャンペーン商品に卸商品活用

メーカーの宅配商品には制約がある。しかし、卸では得意先に合わせて多くのメーカーと取引がある。この品揃えと仕入条件を宅配に活かし、お買い得感のあるキャンペーン商品を提案することができる。

(4) スタッフの営業活動を支援する本部の販促

配達スタッフの活動を後方から支援する活動を本部が統括して実施している。

①隔月の新聞でお客様の声を掲載

隔月で「みるく屋通信」を刊行している。健康に関する話題と牛乳料理のレシピが中心となる。A4版で裏表を使用し、裏面にはお客様の声を載せている。

②スポット商品の調達とチラシ作成

スポット商品のチラシはオリジナル製作である。卸で扱っている商品を組み合わせてお買い得価格で提示する。配達時に配付するがその場での受注も発生している。

③お客様の生の声を聞くお料理教室開催

まだ1回だけだがお客様を招いて牛乳を材料に使うお料理教室も開催している。幅広い年齢層から選び出し、取扱商品の試飲も行い、お客様の生の声を聞くことができた。これからは広い会場を探して継続させたい意向である。

④社長のお客様フォロー

1ヶ月・3ヶ月・1年のフォローは配達スタッフが自ら行うが、代表者は独自に一年に1回程度お客様を訪問している。サンプルをプレゼントしながらお客様から宅配に関するご意見を集めている。また、配達スタッフの牽制にも役立っている。

(5) 全社一丸となる組織の確立

再スタートを切って6年目であるがセンター長が育ってきたので、ほぼ現場に仕事を任せることができる体制が整ってきた。

①センター長に現場を任せるピラミッド組織

組織図を作成し、指示命令系統を明確にした。社内にも公開し、各担当者の役割を明確にしている。

②月例全社会議開催

部門間の連絡を取り、互いに助け合う体制を維持するために月例で全社会議を開催している。売上・利益に貢献するスタッフのやるべきことや反省と改善点が話し合われている。部門内でも班長会議や班内ミーティングが連動して開催されている。

イ. その効果と実績

(1) 支店設置による売上高の向上

平成19年に開設した横浜支店は会社全体の売上向上に貢献しており。昨年の月平均200万円から今年は月平均400百万円へと倍増している。

(2) お客様を飽きさせない結果として落本率は2.5%

配達スタッフが対面でお客様のフォローを行うので落本率は2.5%の低い水準に留まっている。

(3) 任せることができる組織の確立

メーカーが主催する海外研修にも代表者が参加できる体制が整ってきた。スタッフそれぞれが自主的に活動できる組織がほぼ出来上がったようだ。

(4) 平成22年12月後継者へのバトンタッチ

平成16年から代表者の片腕となって会社を引っ張ってきたのは長女（亜里佐氏）である。創立60周年となる平成22年12月には式典を行い長女にバトンタッチすることが出来そうだ。

以上より総合的に次のような好業績を上げることができた。

平成21年 日均 8,784本 売上高 36,693万円 粗利益 11,344万円 粗利率30.9%

平成20年 日均 8,548本 売上高 34,927万円 粗利益 10,333万円 粗利率29.6%

成長率 日均 102.8% 売上高 105.1% 粗利益 109.8%

【経営専門家の評価と意見】

戦後まもなくから川崎で卸を行って来た信用は今でも高く、「柏屋」の名前は関係者には知れ渡っている。業績は悪くなっても、柏屋の信用は衰えることは無かったようだ。宅配部門では先代から使っている「みるく屋一番」が今でも拡販を支えている。

先代の経営理念は孫である3代目にも引き継がれており、スタッフが働きやすい環境を整え、しかも管理面では手を抜かない体質が浸透している。特に日配品問屋で培った、在庫ゼロ、欠品ゼロの思想が宅配にも活かされていることは驚きである。当社には定年を終えた年配者のスタッフが多いが、会社勤めを経験しているので、当社の管理方法を抵抗なく受け入れている。スタッフの自主性を重んじながらも、マニュアルや管理で統制された組織を作りあげた当社の販売技術は高く評価できる。

優良賞 特別賞 地域貢献部門

(社団法人日本酪農乳業協会会長賞)

「最北の地で牛乳業界の歴史と伝統を長年守り続けてきたで賞」

北海道ブロック代表

菊 地 商 店 代表者 菊 地 ハナ子

北海道幌延町

【代表者経歴及び販売店の歴史】

昭和40年から、ご主人である故菊地喜一（きくち きいち）氏を支えながら、菊地商店を運営してきたが、ご主人の逝去に伴い、経営者となって店の切り盛りをしてきた。現在は、実の娘である水澤富喜子さんが実質的な経営者として、企業の発展と、顧客満足向上の為、全力で牛乳販売業に邁進している。



(写真は実質経営者ご子息の智喜氏)

当店の歴史は、現実質経営者である水澤富喜子さんの祖父、菊地喜代治氏が酪農業を開業したことにさかのぼる。10数頭の乳牛を飼い、搾りたての牛乳を近隣に販売したところが原点と言える。その後、父である菊地喜一氏が2代目を継ぎ、自らの乳牛から搾った牛乳を幌延町近郊に宅配をはじめた。昭和40年頃、妻である現経営者の菊地ハナ子さんが、病気になったことを契機として、自らの乳牛から搾る牛乳の生産・加工・販売を一貫して行うことが負担となり、当時、雪印に買い上げてもらう話が決まり、その後は雪印（メグミルク）の専業としての宅配・販売業に特化した。現経営者を3代目、現実質経営者を4代目とすれば、その息子である水澤智喜氏（稚内店店長）は、5代目となり、北海道でも有数の歴史を誇る牛乳と共に成長してきた販売店の1つと言える。

【店舗概要と立地環境】

幌延町（ほろのべちょう）は、北海道北部、宗谷管内中部の西海岸に位置する人口2613人の町で、地名の由来は、アイヌ語の「ポロ・ヌブ」（大きい・野原＝大平原）が「ほろのぶ」と転化し、さらに「ほろのべ」と転化したものと言われている。原子力関連施設の誘致で揺れた幌延問題や、トナカイ、北緯45度線の通る町としても知られる。冷涼な気候を生かした、ヒマラヤの青いケシ（メコノブシス）など高山植物の栽培も行われている。最近では、海岸近くの大風車（風力発電）群の光景が、新しいビューポイントとして人気を集めている。

当店は、宗谷本線幌延駅から徒歩10分程度の住宅地に立地している。人口減少に歯止めがかからないエリアでもあり、近隣地域での拡販はなかなか難しい状況である。しかし、札幌の専門学校で簿記・会計の勉強をしてきた5代目の水澤智喜氏が2年前に故郷に戻り、平成22年4月には近隣の最大都市である稚内市（人口39,000人）に支店を開業し、現在店長として奮闘しており、今後の成長が期待できる状況にある。

【経営方針】

経営理念：

生産者として地域の人々に安心安全な牛乳を真心こめてお届けしてきた歴史と誇りを忘れず、おいしく安心安全な乳製品を笑顔と共にお届けすることで、地域の人々の健康と喜びを実現します。

行動指針：

- ① お客様のご意見、ご要望を真摯に受け止めるために、お客様と経営者の間に24時間のホットラインを開設します。
- ② お客様に満足をしていただくために、小さな要望にもお応えし、毎週毎でもご希望の商品を変更してお届けできる体制を作り上げます。
- ③ お客様の健康と喜びを実現するために、全国から選りすぐりの健康関連商品と健康情報を集め、毎月のチラシを通じて、お客様に情報発信を行います。

経営方針：

1. 卸部門の売上維持と宅配部門の拡張により、売上アップと構成比アップへの移行
2. 地域密着した、お客様とのコミュニケーション強化
3. エリアの拡大と、稚内支店の躍進

【販売技術】

(ア) 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

① 新規開拓営業技術

経営者自らが率先して新規開拓を行うだけでなく、生命保険販売経験のある優秀な営業マンを2名採用し、チーム内で新規開拓打ち合わせを行い、エリア分析を行うことで、3名の競争心にも火をつけ、飛び込み営業や、チラシ営業等を継続的に実施している。

また、特に力を入れている販売技術として、基本的な活動ではあるが、おはようカードを1000円購入ごとに1枚進呈するルールで積極的に活用している。さらに、自店作成チラシを毎月請求書に同封して、魅力的な宅配商品として案内することで、追加購入につなげている。

② 既存顧客への販売促進

健康関連情報の定期的な配信や健康関連商品のチラシでの販売等を通じて、既存顧客との関係構築を意識的に取り組んでいる。

③ 品揃えへの挑戦

メグミルクの対象商品を全種類取り扱うだけでなく、関連企業が開発、製造している健康関連商品をチラシ等を通じて情報発信し、拡販にチャンレンジしている。

④ 合理化・効率化への取り組み

経営者チームのミーティングを月に2回実施し、配達コースの随時組み換えや、さら

なる営業効率化を毎月見直している。また、市乳君ソフトを積極的に活用することで、顧客管理等の効率化を進めている。

⑤安全衛生への取り組み

宅配受箱の清掃と特に汚れが目立つ場合は随時交換を実施している。従業員への安全衛生教育は、毎日の確認項目として経営者が意識的に従業員へヒアリングを行うようにしている。

⑥教育研修・人材活用の状況

社内での勉強会を月に1回程度実施してきたが、今後の人材育成の一環として、外部研修への定期的な参加の推進や、異業種の成功事例の見学等を組み込んだ研修プログラムを現在構築中である。

⑦ITの活用状況

経営の効率化を促進するためにも、オンライン発注、パソコンでのチラシ作成、メール活用による情報発信等を行ってきている。また現在ホームページの開設に向け、準備を進めている。

⑧店舗の整備活用状況

接客スペースを確保するだけでなく、居心地の良い空間づくりを心掛けている。

⑨地域社会との交流への取り組み

地域で行われる祭りへの出店、施設で実視されるイベントへのボランティア活動等を継続的に行っている。

今後、近隣の小学校での試食体験会の開催や、地域イベントでの新製品紹介も実施する方向で準備を進めている。

⑩業界との関わり状況

今まではなかなか業界活動への積極的な参加ができていなかったが、5代目の経営参画により、研修会や会合等への参加機会が増えてきている。

(イ)その効果、実績

①売上関連

売上高は、平成20年度に1861万円となり、前年比で111.6%と成長した。さらに、平成21年度には、1891万円となり、前年比で101.6%と継続的な成長基調にある。

平成22年4月の稚内支店開業にともない、今後益々の躍進が期待できる。

②粗利益関連

粗利益高は、平成20年度に662万円となり、前年比で171.3%と大きく成長した。さらに、平成21年度には、676万円となり、前年比で108.7%と継続的な成長基調にある。

平成22年4月の稚内支店開業にともない、今後益々の躍進が期待できる。

③配達件数

最大ピーク時に幌延町110件、手塩町100件、遠別町120件、豊富町50件、合計380件程度であったが、平成22年4月の稚内支店開業後、約半年で250件の新規契約が取れたことにより、全体では現在500件を超える契約件数となっている。今後も稚内支店を中心として、契約件数が増えることが予測でき、今後の成長が大いに期待できる。

④新規開拓状況

稚内支店開業後6カ月で250件の新規契約が取れており、営業チームの今後の取り組みにより、今年度中に500件まで新規契約が獲得できることが期待できる。

⑤特に力を入れている販売技術による成果

おはようカードの積極的な活用や、無料お試し（毎月2本）の6ヶ月間継続施策により、中途解約者が減少傾向にあると共に、新規契約者の獲得への導入話法にもつながり、新規契約数の増加へ貢献している。

【経営専門家の評価と意見】

経営理念である、「生産者として地域の人々に安心安全な牛乳を真心こめてお届けしてきた歴史と誇りを忘れず、おいしく安心安全な乳製品を笑顔と共にお届けすることで、地域の人々の健康と喜びを実現します。」にも書かれている通り、現実質経営者の祖父の代から牛乳ビジネスに長年取り組んできた誇りと、顧客との絆が当店の最大の強みでもあり、差別化のポイントと言える。

活動内容は実に基本的であるが、基本に忠実だからこそ、人口減少エリアであっても、着実に顧客との絆を深め温めて、着実に成長してこられたものと考ええる。

5代目が事業継続の意思表示をしたことで、平成22年4月の稚内支店開設にもつながり、5年以上空白エリアであった稚内市における核店舗としての成長が期待されている。まだまだ業界内での認知度は低いですが、歴史ある当店に若者の新しい命とアイデアが吹き込まれることにより、冬の凍える最北の町から全国の牛乳宅配業者への熱きメッセージ発信は、業界の成長への道標になるものと期待してやまない。

優良賞 特別賞 安全衛生部門

(全国牛乳流通改善協会会長賞)

「社員の幸福と牛乳販売店の社会的地位向上を目指した販売店」

北陸ブロック代表

有限会社 けんこーや 代表者 内田 憲司

福井県福井市

【代表者経歴及び販売店の歴史】

実質経営者（以下、専務）の光紀氏は、大学卒業後市内の会社に就職したが、県外の勤務であったため退社し、家業に従事し始めた。光紀氏がこの時に気付いたことは、パート・アルバイト雇用の多い牛乳販売店の社会的イメージの低さであった。このため、専務として最初に取り組んだことは、社員の経済的・精神的な豊かさ



と業界の社会的地位の向上を目指す、経営方針の明確化である。また、専務が会社勤務で得た営業に関する手法を、家業に活かし始めている。なお、代表者は早々と後継者に経営を一任し、代表者自らは経営の根幹をなす資金計画と商品の納入、販売では集団と自販機を受け持っている。

店舗は、当初JR越美北線越前東郷駅前に構えていたが、社員数の増加と会社イメージ刷新のため、現在地に新店舗を建築した。

【店舗概要と立地環境】

店舗はモルタル1階建ての店舗面積約70坪、うち事務所20坪、倉庫15坪、冷蔵庫・冷凍庫9坪である。店舗は幹線道路に面しており、店舗の両側に40台の駐車場があり、配達専用と社員および顧客用となっている。また、店頭の自販機はメーカー管理のものである。

立地は福井市郊外の田園地帯にあり、顧客の多くは広域にわたる地帯に存在し、コース毎の配達には広域で長時間を要している。

【経営方針】

専務は、牛乳販売店に働く雇用者の幸福と業界の社会的向上を実現するため、私たちの会社は何のために存在するのか、私たちは、何のために働くのか、と問いかけ、経営理念の〈VISION〉として、次の3項目を掲げている。

- (1) 宅配事業を通じて、お客様の健康維持・増進に貢献し、喜びを創造します。
- (2) 適正な利益を追求し、全スタッフの経済的・精神的豊かさを実現します。
- (3) 地域に喜ばれ、必要とされる会社づくりと、業界地位の向上を目指します。

さらに、この〈VISION〉を全社員に徹底するため、〈MISSION〉という形で5項目をあ

げている。

- (1) 「宅配の5つの基本」を徹底し、質の高い仕事をしよう。
- (2) 常に目標をもって、最後までやり遂げよう。
- (3) ポジティブシンキング「できない理由」よりも「できる方法」を考えよう。
- (4) 絶対に忘れないでいよう、「会社の利益は全ての源」
- (5) 自分を取り巻く全て（人・物・環境）に感謝しよう。

ここで、「宅配の5つの基本」とは、挨拶・マナーの徹底、整理整頓・清掃の徹底、温度・衛生管理の徹底、車両管理と事故防止の徹底、であり、〈VISION〉〈MISSION〉を含めて、決して難しい内容ではない。また、この理念は社内の事務所内、トイレ内にも掲示され、社員が常に目の付くようにされている。

【販売技術】

①優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

ア) 自らに「経営者の誓い・使命」を課した明るい職場環境づくり

専務は、牛乳販売店の経営に当たって、全社員の経済的精神的な豊かさと業界の社会的向上を実現させることを第一とし、自らに経営者の誓い・使命を課す一方、新入社員から中堅幹部社員まで、本人の自主性に根ざした教育訓練システムを確立させている。

経営者の誓い・使命とは、①スタッフが「けんこーやで働いて良かった」と誇りに感じる会社にします。②牛乳販売店業界と、そこで働く人達の職業地位を向上させます。③休日などの面で、もっと働きやすい環境をつくります。④スタッフそれぞれの強みを生かせ、働く人達全員が輝ける組織をつくります。⑤働く人達が心を磨き人間的に成長を遂げるサポートをします。⑥スタッフみんなから信頼されるよう、私自身も人間的に成長する努力を惜しみません。⑦いただいた利益をスタッフに還元します。この7項目からなっている。専務は、常日頃からこの誓い・使命を念頭におき、顧客や社員に接している。

また、社員の勤務時間は、家庭の事情や子供養育のため長短はあるものの、一人ひとりの能力に差はないと考え、全てに平等に対処している。さらに専務は、上からの指示命令ではなく、社員の自主性を重んじるボトムアップ方式をとり、自己研鑽や目標設定、行動計画においても自己責任によるこの方式がとられている。

入社時の教育では、経営方針や顧客との対応の仕方について徹底され、新入教育チェックシートがあり、ここでは半ば指示命令的な教育内容になる。その後の社員教育は、朝礼あるいはミーティングで課題問題点などが提示されるものの、社員それぞれの理解と判断による解決にまかされ、後述するように、自らが決めた目標、行動については自らの責任により、自らが評価して専務、上司のアドバイスを得て自己研鑽を重ねていくことになる。

イ)「行動計画」「数値目標」は社員自らが立てて行動する。

全社会議において、当社の売上計画、利益計画、数値による営業目標（顧客開拓など）が示されると、全社員はその計画に対応した各人の年間計画、月間計画を自らが策定し、達成のための行動計画とともに上司に報告する。この場合も上司は、計画策定の内容を強制することなく、あくまでも自らの計画であり、自らの責任において行動し、目標達成に向けて精一杯の努力をしていくことになる。

「心の筋トレ」チェックシートの中に、自らの月間目標について、〈目標設定と達成を確認する実践〉チェック項目がある。そこには、“あなたが前回設定した目標は、「目標のか・き・く・け・こ」を実践しながら、達成することができましたか？”とあり、7段階の満足度の中から自分を評価し、チェックすることになっている。

「目標のかきくけこ」とは、「か」…紙に書く 「き」…期待する 「く」…口にする 「け」…計画する 「こ」…行動する であり、社員一人ひとりが自己評価する場合の手助けとなるものである。

また、このチェックに基づいて次の月間目標を策定することになるが、この際にも、“あなたが今回設定する目標は、「7つの質問」に照らして設定しましたか？”のチェック項目がある。7つの質問は、

- ①現実的で達成可能か挑戦的ですか？
- ②達成するために、小さくても構わないので、あなたの考えや行動（習慣）に変化が必要ですか？
- ③あなた自身が本当に望み、達成しよう！と思うものですか？
- ④有形的で具体的に表現されていますか？（期限・数字・行動など）
- ⑤達成した時、自分を褒めることができるものですか？
- ⑥達成した時、周囲のひとがあなたを認め、ともに喜んでくれますか？
- ⑦紙に書かれて、最低1日1回は目を通すことができますか？

であり、目標設定についても方向性や考え方が示されている。

最初に計画ありき、で経営者の一人よがりにならないよう、自主的に自らの計画や行動方針を立てさせ、常にPDCで最終的に達成させる方式を確立している。

ウ) 新規開拓と増本活動を連動させた販促

配達コースを中心に新規開拓エリアを定めると、800～1,000軒に事前ポスティングを行い、その後、営業社員3名が一斉に新規開拓活動に入る。新規開拓の訪問セールスが一巡すると、その後は同エリアの既存顧客を訪問し、増本活動を行う。

新規開拓と増本活動を連動させる利点は、同エリア内を短期間に訪問する効率に加えて、既存顧客を訪問することで、飲用状況や飲用者の特性を再認識し、新規開拓で得た情報を加味することによって、牛乳等飲用の地域特性を更新できることである。

当社の商圈は広域にわたり、商業地、工場団地、住宅地、農村地帯などさまざまであ

り、衣・食・住の面で多様となっている。また、当社の扱い商品も牛乳・乳製品のほか健康食品、こだわり商品など多様であることから、地域特性を活かした商品売り込みの重要な情報収集源となっている。

エ) 「のびやか通信」の発行による顧客とのコミュニケーション

当社は、7年前から顧客に「のびやか通信」を発行している。これは月刊で今月で通巻80号を超えている。専務は、顧客の継続性、コミュニケーション強化の一手段として考えており、その内容（2010年10月号から）は、牛乳パックの回収致します、今月のオススメ商品、けんこークッキング、クイズ（クロスワード）、牛と牛乳とわたしたち、オススメの1冊、みんな集まれッ！投稿倶楽部など。特に、店名や商品名を強調するものでなく、顧客が読んで楽しめる幅広いものになっている。

また、今月のオススメ商品欄は、当社が宅販と称する「こだわり商品」を紹介するもので、継続して買ってもらえる商品を選別して、毎月その時々の商品を紹介している。

「のびやか通信」には、“お客様の声をお聞かせ下さい”というアンケート用紙が添付され、クイズの解答欄のほか、当社のこだわり商品の感想など自由に意見を記入するようになっており、返信は牛乳受け箱に入れる。顧客の意見は個人情報保護に配慮しながら、「のびやか通信」に掲載される。

オ) 社員のやる気を引き出す「成幸ラッキー7ポイントカード」

社員は自主的な目標に基づき、自主的に行動し、自主的に自らを評価するが、一人よがりにならないよう最終的には上司が判定、その判定によってポイントが与えられ、7ポイント集まると会社から表彰される。この自己評価にも、挨拶の実践、清潔で爽やかな身だしなみの実践、美化清掃・整理整頓の実践など7項目からなる、「心の筋トレ」チェックシートを利用する。このチェックシートは、当社の「宅配の5つの基本」「けんこーやスタッフの心得8カ条」と連動しており、これらは社員の条件として日頃から教えられている。

また、ポイントは自己研鑽を目的にした読書の成果にも与えられる。事務所内に図書コーナーが設けられ、社員はこの中から選んで読書し、読書感想文をまとめて上司に提出、上司が合格と判定すればポイントがもらえることになる。

なお、ポイントに関する社員の自己評価に対する判定は、上司のみが行い専務は一切タッチしない。7ポイント集まると会社が5,000円で買い上げ、表彰は全体ミーティングの際に、上司が評価の理由を全員の前で報告して行われる。上司には部下をほめるチャンスが与えられるとともに、部下の日頃の仕事をどうみているか、評価しているかが問われることになり、幹部社員教育にも活かされることになる。

カ) 社内委員会設置による業務改善および業務分担の見直し

委員会として美化清掃、車両管理、品質管理、図書、社内リクリエーションの5委員会が設置されている。各委員会では顧客からの苦情、社内でも問題になったことが取り上

げられ、協議の結果は口頭や文書で全社員に報告される。

今年の夏は猛暑日続きで、牛乳等の配達中の品質管理が課題に上がったが、品質管理委員会で協議した結果、次の通り見直され、早速実施に移された。

○蓄冷剤の投入枚数

0～9℃ 最低、小・大とも1枚。冬季も投入、会社の指示があった場合のみ投入不要とする。

10～19℃ 最低、小・大とも2枚

20～29℃ 最低、小3枚・大2枚

30℃以上 最低、小3枚・大2～3枚または大2枚+小1～2枚

この投入基準を一覧にし、ラミネートして張り出す。

なお、品質管理委員会が、毎日8：35～40でその日の最高気温を確認し、毎週月曜日と、季節の変わり目や急激な気温変動のある際に、投入枚数の変更について指示する。

これは10年度の実績となるが、各委員会ではこれまで受け箱の清掃、解約の申し出のあった際の対応、図書コーナーの本の購入などについて協議され、業務改善のため活かされてきた。また、事務所内の掃除、車両管理、倉庫の整理整頓などの主担当以外の業務について、社員間の平等を確保するため、委員会で分担が決められている。

②その効果、実績

以上の販売技術、経営技術による最大の効果は、明るい職場環境、社員相互のやる気、意欲の向上と人間関係が出来上がっていることである。店頭はじめ事務所内、倉庫内の掃除と整理整頓は行きとどいており、社員同志の会話、動作にも活気があった。訪問時には、配達などのあいさつもはっきりしており、専務の劳いの言葉も気持ち良かった。

会社の経営方針が一步ずつ実現に向かっており、専務自身の誓い・使命が単なる標語としてではなく、日々の行動に表れ、全社員に対する守るべき「宅配の5つの基本」や「スタッフの心得8カ条」が実践されている結果であると思われる。

また、「心の筋トレ」チェックシートなどによる当社の褒賞制度は、社員の意欲を盛り上げる効果も十分であり、勤務時間の長短ではなく、平等に能力が評価されるところに、一人ひとりが力を発揮できる風土づくりにつながっている。

売上高、租利益額とも3年間はほぼ横ばいで推移した。しかし、この3年間は個人消費が落ち込んだ厳しい時期であり、当社を取り巻く経営環境、過当競争の中で、工夫をこらした販売技術、取り扱い商品の多様化などによって、むしろ横ばいで推移できたと評価すべきかも知れない。

【経営専門家の評価と意見】

専務は、大学卒業して4年間県外勤務し、家業を引継いだ。当時は従業員2～3人の顧客数500軒程度の小規模な販売店であったが、この13年間で15人、2,000軒の会社に発展させた。県外勤務で得た知識や経験が、現在の経営に活かされており、専務が目指した社員の経済的豊かさ、業界の社会的地位向上が一步ずつ実現しているように見える。

販売技術および経営技術の中では紹介できなかったが、既存技術に独自の工夫を加える努力、小学生を対象にした社内見学の実施など、地域活動にも力を入れている。

この3年間売上高は、結果的には横ばいにとどまったが、新規開拓、増本活動である程度の成績が上げられても、一方で不況による落本があったため、これも顧客第一にする宅配サービスが浸透し始めており、減少の傾向にある。ちなみに、22年度の売上高は5～10%の増加が期待できるという。

“企業は人なり”といわれるが、当社の明るい職場雰囲気、全社員のはつらつとした元気、やる気が、社業は一層発展することは間違いない。今後の活躍を期待したい。

優良賞 特別功労賞

(全国牛乳流通改善協会会長賞)

「口蹄疫被害義援金で地元貢献した販売店」

九州ブロック代表

有限会社 花 ミ ル ク 宮 崎 代表者 森

和 彦
宮崎県宮崎市

【代表者経歴及び販売店の歴史】

大学卒業後、カメラ会社に就職。その後住宅会社に転職、住宅販売を手懸け、昭和59年に故郷宮崎にて不動産会社「緑ホーム」を個人事業として立ち上げ業務開始、その後平成2年に法人化し、現在に至っている。牛乳販売店への参入は平成10年で、当時メーカーがセンター配送を開始したことに伴い、卸売を主業務としていた販売店が利益確保できなくなり多数廃業した。廃業に伴い牛乳を宅配して貰えなくなった地域住民の窮状を憂慮し、他の牛乳販売店の勧めもあり、自ら畑違いの牛乳宅配店に参入することを決意した。異業種参入後、順調そうに思われた宅配業務は、約2年後の雪印乳業のトラブル発生で暗転、大打撃を受けたが、本業の不動産事業が順調だったため、トラブルにも何とか対処することができた。その後は不動産業との相乗効果もあり、支店を開設するなど業績は順調に推移している。



【店舗概要と立地環境】

(1) 店舗、施設の概要

	店舗・事務所	倉庫	冷蔵庫	冷凍庫	駐車場	自販機	ショーケース
本店	15坪	2坪	2坪	1坪	10坪	6台	2台
支店	15坪	2坪	1坪	0.5坪	15坪	2台	0台

(2) 営業用車両台数

保冷車	冷蔵車	軽トラック	ワゴン車	持込車
0台	1台	1台	3台	2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	
				4時間未満	4時間以上	
男性	1人	1人	2人	2人	6人	
女性		1人		1人	3人	5人

(4) 後継者

ご子息の幸太郎氏、当年28歳に決めている。幸太郎氏は北九州市の不動産や福祉事業な

どを経営している会社で5年勤務後、花ミルク宮崎に入社、既に現場で牛乳販売業務の実務に従事している。

(5) 立地環境

宮崎県の人口の約35%が集中する、県庁所在地宮崎市のほぼ中心部に本店は位置している。宮崎駅から車で10分、宮崎インターまで車で15分の距離にある。店舗は不動産業経営の建屋内に同居しているので、交通量の多い幹線道路に面しており、販売店のPR効果は十分である。

商圈が県庁所在地の中心地であるだけに、量販店、コンビニ等多数存在する。また他マーク及び同マークの他、異業態も含めた競合は、非常に厳しい状況である。

支店は宮崎市西部の清武町にあり、こちらも交通量の多い道路沿いにあり、PR効果はあるが、本店同様競合は厳しいものがある。

【経営方針】

①お客さまを大事にする。

②従業員が安心して働ける環境づくりを心がける（待遇面・教育面）。

商売の鉄則である顧客満足と、その基礎を成す従業員満足をシンプルな言葉で表現している。生涯顧客を目指すには、お客様の要望に応える商品やサービスなど顧客ニーズの把握が大切であり「お客様を大事にする」のは重要である。また顧客満足実現のためには、従業員満足が欠かせないので、待遇面や教育面での環境づくりに心がけることも大切である。安心して働ける環境があれば、優しい雰囲気の中で顧客に接することができ、顧客も大いに満足することになる。

【販売技術】

本年、宮崎県では家畜の伝染病である口蹄疫が発生、家畜農家に多大な犠牲を強いることになった。この苦境に（有）花ミルクでは義援金を贈ることを決定、各顧客に趣旨を説明したところ118,289円という予想以上の篤志があり、それに花ミルクから20,000円をプラスして義援金を贈った。8月21日には東国原宮崎県知事から「御礼状」を戴き、花ミルク通信で全顧客に報告した。

一般に、販売店一同で義援金を提供することは例が多いと思われるが、商品を買って貰っている顧客に寄付を呼び掛け、その趣旨に賛同した顧客から多額の寄付があったことは驚きである。これも常に顧客との厚い絆があることの証明であり、普段から地域住民としっかりコミュニケーションをとっていること、お客様を大事にすること等が賛同者の心に響いたものと思われる。

尚、8月27日には「口蹄疫終息宣言」が出された。

(1) 優秀な販売技術及び経営技術並びに手法等

①不動産業兼業の強みを生かした販売促進

(ア) オートロックマンションへの宅配拡張実施

宮崎市でもオートロックマンションが年々増えているが、通常、警戒の厳しいこういうマンションでは、拡販のために訪問することさえ困難である。花ミルクでは不動産業を兼業している関係上、自店担当のオートロックマンションや管理組合等を通じて了解を得、自由に拡販できる状態になっている。

オートロックマンションの住人にも当然宅配のニーズがあり、その上、過去に宅配店との接触がなかったため、通常に比べて効率よく宅配獲得ができています。

(イ) サーファーを期間限定拡張スタッフに採用

宮崎県は全国でも有数のサーフィンのメッカである。サーフィンのために宮崎に長期滞在し、生活費を稼ぎながらサーフィンを楽しむという若者が集まってくる。彼らは生活のためのアパートなどを不動産屋に探しにくるので、そこで拡張スタッフへの採用を働きかけ雇用する。仕事が決まり生活の心配がなくなるので、後はお金を稼ぐために良く働くということである。また、サーファーとしての長期滞在が地元住民にも好意を持って受け入れられているため、宅配拡張実績は好調であるという。

②骨密度測定会実施で新規客獲得

宮崎市の地場のお祭りに年2回、中高年者を中心に無料で骨密度測定会を実施している。そして隣接会場で宅配商品の試飲会を実施することで拡張に貢献している。新規顧客だけでなく既存客にも案内して、来場を促し大変好評を得ている。

③テレアポ活用による宅配拡張の継続実施

テレアポ専門店で業務を委託しており順調に拡張できている。

具体的には160軒/月の実施で約2割受注という実績であり、年間を通して実施することにより宅配実績の向上に繋がっている。

④地場情報誌への宅配広告掲載

当初は当店の配達エリアのみの広告だったが、現在では県内全域に掲載し、同マーク販売店にも影響が及ぶことを願っている。

当店では次のような考え方で広告を掲載している

- ・短期では効果が薄いので長期掲載が必須
- ・テレアポやサンプリング拡張に活用できる

情報誌で見た等のコメントがあり、店舗の信用向上に繋がる

- ・季節や新商品発売に併せて掲載商品を変更する
- ・商品チラシの新聞折込みに比べて低コストで実施できる

継続掲載により毎月コンスタントに受注できている。また、サンプリング拡張時の事前情報や当店の信用向上に繋がっている。

⑤機関紙「花ミルク通信」の発行

顧客や地域住民とのコミュニケーション対策として、定期的に「花ミルク通信」を発行している。イベントやキャンペーン情報などが主であるが、前記の口蹄疫義援金などの要望やお礼報告など有効に活用されている。内容は手書きで、字も大きく読みやすく素朴そのものであり、機関紙というより連絡表のような雰囲気である。受け取った人も読まないといけないような、そんな気分になるものと思われる。

⑥落本防止に「お試しキャンペーン」実施

全部で6種類の商品を「お試しキャンペーン」用として準備しており、1か月に1品目を1回だけ試してもらうことにしている。6種類で6ヶ月間試せるので顧客と店との長期間のコミュニケーションがとれることになり、親密度が向上し特に落本防止に効果が上がっている。

⑦従業員教育

売上、利益増など業績を伸ばしている販売店（同マークや他マークを問わず）や、異業種であっても参考になりそうな処への研修視察を実施している。また、プロの拡張員に同行して、接客方法、拡張方法など営業のやりかたや業績向上のための研修を実施している。

(2) その効果、実績

最初は宅配80軒でスタートしたが、2年で500軒に伸長、現在12年目で1400～1500軒まで拡張できている。売上高、粗利益率とも平成20年度が2ケタ増、平成21年度が1ケタ後半増と好業績を積み上げている。この不況時に、これ程までの拡販実績は特筆に値するものである。

【経営専門家の評価と意見】

当店は不動産業兼業という強みや地域性を生かした拡販が成功している。オートロックマンションは他の宅配店ではなかなか手が出ないし、手を出せない見込み客である。ニーズがあっても満たされていないから、接客さえできれば受注の可能性は高くなる。

地域性では、全国有数のサーフィンのメッカであることと、不動産業との相乗効果で期間を定めた拡販要員を確保しており、拡販に大きな効果を上げている。これはサーファーと当店の双方にメリットのある契約である。

今年の家畜の伝染病である口蹄疫問題に対して、率先して義援金を募集し多額の寄付を提供したことは、心温まる大きな話題である。1円でも安くモノを買いたいというのが消費者心理であるが、ここでは逆に義援金として寄付するという行為は、助け合いで世の中の秩序が保たれているという実感が湧いてくる。それも普段のコミュニケーションが大事であると思われるが、当店では骨密度測定会や各種のキャンペーン、「花ミルク通信」等で日頃から地域住民との触れ合いができてきているものと思われる。

営業成績面では粗利益率が平成20年度14.0%増、平成21年度8.8%増と好調であるが、売上高も粗利益率に相当するような数字が表れている。今後も不動産業との相乗効果が発揮できれば前途有望である。また、後継者も決まっており、これからも益々発展するような期待がある。

優良賞（全国牛乳流通改善協会会長賞）

オリジナル管理帳で徹底管理に努めたで賞

「独自の管理帳票で徹底管理」

東海ブロック代表

ミ ル ク ラ ン ド 代表者 太 田 直

三重県いなべ市

【代表者経歴及び販売店の歴史】

平成16年に開業した6年目の新しい店舗である。

経営者の太田直氏は学校卒業後、建設業に入社し、経理を担当。その後、デンソー関連の会社、国会議員の秘書、トヨタ自動車関係の清掃業社の経理など多種の職場を経験ののち、国会議員の秘書だったころの知り合いに明治の牛乳販売店をやらないかという話しを持ちかけられ、平成16年に牛乳販売店を開業した。

【店舗概要と立地環境】

①店舗概要等

本店店舗20坪、事務所20坪、冷蔵庫1.5坪、冷凍庫1.5坪、駐車場30台、自販機0台。

車両はライトバン1台、持込車7台。

経営者男性1人、パート・アルバイト女性7名（4時間未満）、男性1名（4時間以上）。

21年売上1,550万円、前年比126.8%、粗利益率43.8%。宅配88.5%、卸10.2%、自販機0%、集団1.4%。宅配日均647本。

②立地環境

いなべ市の北部の閑静な住宅地に立地している。

近隣には大手の企業も立地し、幹線道路の通行量は非常に多い。

当社の商圈は、旧員弁町、大安町、北勢町、東員町と多度、南濃、桑名市の一部である。

人口は46,552人、世帯数は16,209世帯と微増の地域であるが、高齢化も進んでいる。

競合店は、量販店がイオン、スーパーサンシ、ヨシズヤなど地元の有力量販店が5店舗以上あり、また、コンビニエンスストアも10店舗以上と多い地域である。また、地元を中心として人気のある大内山牛乳を始め他マーク及び同マークも5店舗以上と競合が非常に激しい地域である。

【経営方針】

経営方針は、「お客様とのコミュニケーションの強化と衛生管理の徹底により信頼される地域密着の販売店を目指す」としている。

【販売技術】

(1) 新規開拓は競合製品との違いを明確にして

量販店、コンビニエンスストア及び宅配牛乳店の競合が厳しく、また、当社は後発の販売店であるため、当社の取扱商品の成分内容などを徹底的に勉強し、また、競合他社の同類の商品の成分なども調査し、新規開拓の際には、その違いをお客様に伝えて、納得していただくようにしている。

そのため、お客様にとっては、他社との比較ができるため、納得して購入していただくことができている。成約率は10%。

(2) 保冷受箱の衛生管理の徹底

当社では、毎月第3、4週を保冷受箱の清掃週間と定め、配達スタッフはタオルを持って、お客様への配達時に受箱の清掃を行っている。これを行うことにより、スタッフの衛生管理への意識付けにもなり、また、お客様からは「受箱を掃除してくれるなんて、あなたのお店が初めて」、「気持ちいいわね」といったお手紙などをいただくこともあり、解約率も2%と減少につながった。

(3) 地域企業のイベント等に参加するなどの地域密着活動

商圏内にある企業（ガス会社）のイベントに参加し、宅配商品の試飲会や骨密度の測定などを行っている。

ガス会社の社員や来場者への試供品を提供したり、骨密度で健康情報を提供することにより、牛乳への関心を高めていただき、宅配の契約へのお願いを行っている。

また、子ども会のイベントなどにも商品を提供している。

週に5日、地元の高校の野球部員に牛乳を配達している。野球の名門校であり、甲子園出場も果たすなど、野球部員への健康管理にも役立っている。

(4) 徹底した在庫管理

在庫管理は、宅配管理ソフトを使い、パソコンで管理しているものの、毎日、倉庫の在庫数を実地で棚卸しを行っている。パソコン上では、サンプル品などがどれくらい減少しているのかが分からないため、実地による検証を行い、徹底的な在庫管理を行っている。それにより、ロスはなくなり、また、お客様にも常に新しい商品を提供できるようになっている。

(5) オリジナル管理帳票の作成

当社では、社長がオリジナルの管理帳票を作成し、活用している。

サンプルを配り営業活動をするときに使う「見本配布表」は、訪問日、訪問顧客、空き

瓶回収日、契約の有無が一覧になっており、一目で新規契約の状況が分かるようになっている。

また、「商品在庫表」は前日の在庫、仕入れ、本日の在庫というようになっており、在庫管理については、前述もしたようにこの表に実地棚卸高を記入するようになっている。

従業員の勤務状況も実績表があり、宅配本数、走行距離、集金件数など給与に反映する数値については、日報として記入している。

このように、社長は前職の経理部門での経験を活かし、計数管理にはリアルタイムで対応できるように分かりやすく、記入しやすい管理帳票を作成し、活用している。

(6) 朝配と手集金でお客様とのコミュニケーションを強化

当社は、朝配のみである。それは、お客様とのコミュニケーションを積極的に図ることを目的としている。そのため、約7割が訪問集金である。

従業員が30～40代の主婦が多いので、お客様とのコミュニケーションを上手に図ってくれるため、お客様から自宅でとれた野菜や果物などのもらい物もあるという。

(7) 記録に残る形での社長と従業員との連絡方法

社長も配達に出かけることが多いため、従業員となかなか顔を合わせてミーティング等を行う時間がないため、当社では、担当者毎のピックアップリストに社長からの連絡事項を記載するようになっている。

また、その返答については、同じくピックアップリストに担当者が記入するしくみになっており、記録に残る形で従業員と連絡を取っている。そのため、聞いた、聞かないというトラブルもなく、従業員にとっても社長にとっても、更にはお客様にとっても間違いがなくスムーズな対応ができる。

(8) システム化された勤務と厳格なるチェック

当社は、担当者ごとに棚がある。そこには、配達分のピックアップリスト、実績表などが入っている。従業員が会社に出勤すると、まず、その棚の中のピックアップリストを持ち、宅配する商品を取りに行く。その際に、他の担当者により、既にピックアップされた商品であるが、再度、そのリストを用い、配達の担当者自らもチェックを行う。

それにより、ピックアップミスもなくなり、効率化が図れ、さらには従業員同士の信頼関係にもつながっている。

そして、配達が終わると、各自の実績表を記入し、社長への連絡事項がある場合は、ピックアップリストに記入し、仕事が終わる。というように仕事がシステム化され、また、それぞれが記録に残るような仕組みになっている。

そのために問題やミスが起きることもなく、危機管理システムとして大いに役立っている。

【経営専門家の評価と意見】

当店の場合は、競争が激しい地域において、開業して6年と間もないことから、売上規模等については、売上前年比が126.8%と大幅にのびていることから、まだまだ成長段階にあると思われる。

また、当店は大きな販売促進等を行っておらず、これも当店の規模から考えると堅実で好感が持てる。

そして、何と言っても、経営管理についての方策は他店にも大いに参考になる。

社長が当社を開業前に数社で経理部門を担当していたことが、大きな要素と思われるが、オリジナル帳票を作成し、徹底的な在庫管理、従業員管理を行っている。当社のような規模のお店でリアルタイムでの売上、在庫管理ができていた牛乳販売店はほとんどないと思われる。

経営管理の大切さについて他店でも大いに参考にしていただきたい販売店である。

今後の規模の成長が楽しみな販売店の一つである。

優良賞（全国牛乳流通改善協会会長賞）
（地域の健康サポートをしたで賞）

「地域の健康サポートをしたで賞」

中国ブロック代表

因島村上販売店 代表者 新藤元紀

広島県尾道市

【代表者経歴及び販売店の歴史】

昭和25年、現社長の伯父・伯母が広島県尾道市因島で、「因島村上販売店」という牛乳販売店を創業した。その後、因島で「村上ストア」というスーパーマーケットの営業を開始した。高度経済成長の時代の中で、因島村上販売店及び村上ストアは順調に業績をのぼし、近隣の青果卸の会社を吸収合併した。これらの店・会社を経営していた先代社長は、税務面等の理由から会社を1つに統合し、社名を「因島青果株式会社」とした。

現社長の父も同社の専務として勤務しており、同社は家族・親戚等で経営されていた。現社長も小学校2年生の頃から、自転車で牛乳の宅配をしていたし、社長の弟に至っては、わずか5歳で、補助輪を片方につけた自転車に乗って牛乳を配っていたそうである。

現在の社長は、学校卒業後、すぐに同社に入社し青果卸を担当していた。その後、1999年に事業承継が行われ、代表取締役となった。代表取締役に就任して以後、同社は大きく飛躍した。まず牛乳宅配の事業を、因島だけに限らず、尾道市市街地及び福山市西部に拡大した。支店を尾道市高須町に開店し、現在の売上高は本店と支店が同程度まで成長している。また外食産業にも進出し、福山市に4店舗の飲食店を開店した。

現在、同社では、牛乳・乳製品の宅配をメインに行う宅販部、スーパー等に青果全般を卸す成果物卸を行う物流部、4店舗の飲食店を運営するフードサービス事業部の3部門が大きな柱の事業となっている。

【店舗概要と立地環境】

牛乳・乳製品の宅配をメインに行う宅販部は、西瀬戸自動車道高須インターから約1キロ程度の市街地に位置している。店舗兼事務所は、冷蔵庫・冷凍庫・駐車場を備えている。また同程度の規模の店舗が因島にもある。

従業員は2店舗あわせて、経営者が1名、専従従業員9名、4時間以上のアルバイトが29名といった構成である。特徴的なのは4時間以上のアルバイト29人のうち25人が女性ということである。このアルバイトは配達の業務を担当している。

因島の立地環境は、島しょ部ということもあり、高齢化が進み人口減が続いている。今後



30年以内に広島県で最も人口減が進む地域とも言われている。年金生活者が多く、比較的景気の影響を受けにくいという特徴がある。交通状況は、現在、島と島が橋で結ばれ便利になったが、橋の通行料金がかかるなどの費用が別途かかりコストアップ要因となっている。

尾道市は、島しょ部ほどではないが、高齢化が進展している。また人口流出が続いている。主要産業は造船業をはじめとする製造業であり、景気の影響を受けやすいという特徴がある。交通状況は、国道2号線バイパスに近く、比較的移動が容易である。尾道市中心部は古くからの街並が残し、自動車が入れない地域も多い。

両地区とも大手乳業メーカーの販売店が多数ある他、同マークの販売店もあり、差別化が困難であり競合は激化している。

【経営方針】

同社の経営方針は「地域のお客様に“食”を通して貢献する」というものである。この方針のもと、取扱商品を“食”関連に特化し、“食”品の新しい提案を常に行うことを考えている。また、すべてのスタッフに成長できる環境と、挑戦する場を与え、スタッフ自ら考える行動を尊重し、ルーチンワークになりがちな牛乳販売店営業から脱却することを目指している。

【販売技術】

(1) 複数事業の相乗効果の活用

同社は、牛乳・乳製品の宅配の他、青果卸、飲食店といった複数の事業展開を行っている。販売店の名称は、「因島村上販売店」であるが、「因島青果」の方が、地元の住民には馴染みが深いかもしれない。これら複数事業の相乗効果を活用して、牛乳販売店を運営している。自店舗は「牛乳果物屋さん」と称して、牛乳と果物を合わせて、健康サポートをしていこうとしているのである。以下は新規客にお渡しするチラシからの抜粋である。

(前略) 私どもは、『牛乳・ヨーグルト』 + 『果物』 = 『健康』 をコンセプトに、従来の牛乳屋さんがお届けする牛乳だけの配達ではなく、当社の仕入れ力を使って集めた新鮮な果物を一緒にお届けすることによって、総合的にお客様の健康増進をお手伝いできるご提案をしていきたいと思っております。

地元の農家さんから直接買い付け、また、福山の地方卸売市場から厳選された果物の仕入れ等を通して、従来にない新しい『牛乳果物屋さん』を目指しております。(後略)

このチラシには、新藤社長の顔写真も掲載されているが、その姿は、青果市場での卸売業者のものであり、従来の牛乳屋さんではない「牛乳果物屋」をイメージしたものである。

このように当店は、青果をはじめとする多くの仕入れルートを活用して、新規開拓営業に努めている。牛乳宅配店が新たに青果をはじめ多くの商品の仕入れルートを開拓するのは容易ではないが、当社には既存のルートがあった。これを活用することで、牛乳販売店のみの品揃えと比較して、大きく品揃えの拡充を図ることができたのである。

この品揃えの拡充は、新規開拓の際にも大きな好影響を及ぼしている。当社の新規開拓方法は営業用地図を使ったローラー営業である。この新規開拓営業は、正社員が担当している。この営業時に、豊富な品揃えは有効である。牛乳・乳製品の宅配の営業だと、それとわかるだけで、とりあって頂けないお客様でも、「因島青果です。」「果物をはじめ、地元の食品をお届けします。」ということになると、話を聞いてくださるお客様の率が上がるのである。そこで当社の「牛乳+果物=健康」を丁寧に説明し、乳製品でカルシウム、果物でビタミンを取って頂くことで、お客様のトータルな健康サポートができることを提案していく。地元での知名度抜群の青果卸が、そのプロの目で選んだ青果を、乳製品と一緒に自宅に届けてくれるというのだから、お客様にとっては大変魅力的である。ヨーグルトに自家製（因島青果オリジナル）ジャムを組み合わせる食べ方を提案するような方策も奏功して、この「牛乳+果物=健康」を理解して顧客になった場合の落本は非常に少ないという。稀に果物だけの販売を希望される場合もあるそうだが、乳製品を合わせることで健康がさらに増進すること、また定期的に牛乳を宅配することで果物の配達費用がかからない事等のメリットをお伝えして、牛乳・乳製品の宅配のご契約と果物の販売はセットでご契約頂いている。このように新規客の関心のある商材から話題を広げてゆき、牛乳・乳製品がその中心となる「健康サポート」をお届けするという契約を頂いているのである。

既存顧客への販売促進及び困り込みにも、「牛乳果物屋」としての豊富な品揃えは、奏功している。同社の青果卸、飲食店の仕入れルートから地元の食品を中心に編集された「美味しいもの宅配便カタログ」（A4版カラーの4ページ）という商品カタログは、3ヶ月に1度、顧客へ届けられる。また果物のチラシ（A4版カラーまたは2色刷りの1ページ）はその旬の季節にあわせて届けられる。これらは顧客から好評を得ており、配達員を待ち構えて、「そろそろアレ（美味しいものカタログ、季節の果物）の時期じゃない？」と催促してくるお客様も多いという。牛乳・乳製品だけでは、なかなか季節感を出しにくいものだが、その他の“食”によって季節感を演出し、お客様に飽きられない工夫をしているのである。また、商品お試しキャンペーンや増本キャンペーンなどの「おまけ」としてもこれらの商材を活用している。「おまけ」の中には、自社が運営する飲食店の割引券等も含まれており、これらの「おまけ」も顧客から好評を得ている。

以上のように、牛乳・乳製品を基点とした「健康サポート」を提供する「牛乳果物屋」として、新規開拓営業、既存顧客への販売促進ともに、複数事業の相乗効果を活かしている。

(2) 実証主義の販売促進

当店は、合理化・効率化への取組みや、販売促進策において、実際に試して得たデータをもとに意思決定を行っている。

配達コースの設計に関して、配達時間をパソコンに入力し、瓶1本あたりの配達コストを算出し、一定以上の成績を確保できるように変更している。

また販売促進策について、その方法は顧客を対象にしたアンケート調査結果をもとに決定している。約2年前までは、当店からお客様に「情報誌」のようなものを配布していた。これは他の宅配店で、顧客との関係維持に効果がある方策の1つである。しかし既に顧客との良好な関係づくりができてきている（後述）当店での効果はどうか、必要なのか、という問題意識から、実際にアンケート調査を行ってみると、「情報誌よりも新商品、旬の商品の提案を望む」という結果だった。この結果を受けて、情報誌を廃止し、商品紹介が中心の販売促進に変更した。またその商品紹介の媒体も顧客の声を聞くべくアンケート調査を行った。同社には飲食店運営のノウハウがある。これらの店は比較的若い人が顧客であるためQRコードによる会員登録、メルマガ配信など新しい手法の導入も可能である。牛乳宅配の同業者にもファックスを活用した商品紹介や、携帯電話などのメールを活用した商品紹介などの先進的な事例があることも承知しており、能力的には実行可能である。しかし、アンケート調査の結果は、顧客の中でファックスを使用している割合は約20%、メールを使用している割合は3%というものであり、従来からの「チラシ」を望む声が圧倒的に多かった。そこで既述の「美味しいもの宅配便」「果物のチラシ」という方法を採用した。このチラシも白黒、2色刷り、フルカラーと種類がある。これらのどれが最も効果があるかを、実験した。結果は白黒のチラシに比べて、2色刷り・フルカラーが、その反応率が2倍から2.5倍であった。この結果を受けて現在、当店のチラシは、コスト面からの要請もあって2色刷りのものに落ち着いている。この古臭い2色刷りのチラシは、実は当店の顧客にマッチした販促方法だということである。勿論、チラシの配布方法も、ただばらまくのではなくデータに基づいて、顧客を区別している。社長が飲食店経営の勉強の中で、「2：8の法則」を学んだ。上位2割の顧客で売上の8割を挙げているというものだが、これを当店にも当てはめてみたのである。結果は、予想通り上位客で売上の多くを占めていた。そこで上位の顧客を「ロイヤル」と名付けて、ロイヤルにしかお届けしないチラシなどが実施されている。すべてのお客様にばらまいていたチラシを、一部のお客様だけに配布するので、売上減少が懸念されたが、影響はなかった。これによって無駄な印刷コスト等が削減される上、上位の固定客は維持されることとなった。

(3) 顔の見える配達員

当社の配達は、パートによって行われている。このパートの特徴は、38歳の新藤社長と同世代の女性が多いことである。これらの女性パートは、社長就任時からの人も多く、

その定着率は非常に高い。

これらの女性パートは、もともとヤクルトや食材宅配のヨシケイといった宅配事業を行っている会社出身の人が多く、彼女たちは、厳しいノルマを科せられた営業を嫌っており、それがない当社の配達をしているという。前職で宅配や営業の基本は学んでいるため、顧客との対話はもともと上手な人も多く、そこで当社は配達担当ながら、チラシ等で売上をとってあげればインセンティブとして時給アップをするという制度を採用して、彼女達を積極的に顧客と顔を合わせて話をするようにした。ノルマだと嫌だが、インセンティブだと頑張ってくれようという複雑な心境をうまく利用した方策で、顧客との関係が向上して、顧客から「顔の見える配達員」として定着した。

これは新規開拓をしている正社員から見れば、「新規をとったものの、すぐに解約されては困る」ので、「顔の見える配達員」に、新規客の情報をしっかり伝えることにつながるし、配達員からは、自分の得た情報をもとに新規客の獲得・増本につながれば、自身のインセンティブとして反映されるので、共存共栄の関係が出来ており、社員とパートの関係が非常に良好である。良好な人間関係の中で、ノルマに追われることなく自身のやる気を引き出せる配達の仕事をしており従業員満足度は非常に高く、非常に高い定着率につながっているのだろう。従業員満足度は顧客満足度と非常に高い相関があると言われており、「顔の見える配達員」は顧客から信頼を得ていると推察される。

(4) 地域に密着した会社

当社は、近年、営業地区で盛んなグランドゴルフ大会を、地域のグランドゴルフ協会と共同で開催している。様々な商品を多く持ってきたときは軽トラック4台分持ち込み、積極的に試飲を促し、商品の紹介と契約をすすめている。グランドゴルフ大会に参加されている方の約70%は当店の顧客となっており、この活動は顧客獲得に多いに効果があった。また地域での「因島青果」ブランドをさらに浸透させる効果があった。

【経営専門家の評価と意見】

「牛乳＋果物＝健康」を推進し、「牛乳果物屋」を標榜する当店は、複数の商材を扱う事で、単なる「牛乳屋」という事業領域から、「健康をお届けする」という事業領域への変更を実践している。もともと青果卸を営んでいたとは言え、“食”にこだわった「牛乳果物屋」というコンセプトは秀逸である。これは牛乳宅配店のイメージを大きく変えるものであり、単に品揃えを増やしているだけの店舗に参考になる事例である。

また、この「牛乳果物屋」を実現するための、実証主義に基づいた販売促進策や、その方策を実行する従業員やインセンティブの仕組みすべてが、組織的に実行されている点も高く評価したい。まだ若い新藤社長率いる当店の今後の発展が、大いに期待できる。

優良賞（全国牛乳流通改善協会会長賞）

（お客様も店もほのぼので賞）

「お客様も店もほのぼので賞」

四国ブロック代表

毎日牛乳 西宝町販売所 代表者 **岡村和代**

香川県鶴市町

【代表者経歴及び販売店の歴史】

現在の店は高松市鶴市町であるが創業当初は販売店名でもある市内の中心地に近い西宝町であった。このように店名と住所が異なっている。

当時からバイクの販売店を経営しているが隣にあった牛乳販売店を引き継ぐかたちで昭和58年開業され以来27年という老舗販売店である。

バイクは息子さんが担当しており牛乳販売店は独立している。

息子さんの結婚を機に平成の初期ここへ（鶴市町）新築したが、販売店の方がこちらに移転している。

このとき店名を変更していないので以前の住所地の名前になっている。

このためもあり必要な設備などは設置しているが、建物は普通の住宅と変わらない形になっている。

後継者に関しては中学生の孫が今から継承の意欲を持っており頼もしい。

御主人はバイクの店を経営していたが、体調を崩されたことから宅配業務はよい健康管理になると毎日従事されている。



【店舗概要と立地環境】

①店舗概要

個人経営で本店のみ。店舗5坪、事務所2坪、倉庫2坪、冷蔵庫1坪、駐車場3坪、自販機5台、ショウケース2台。営業用車両関係は保冷車1台、軽トラック1台、ライトバン1台。

従業者は経営者（奥様）と主人及び孫2人の4人であり孫は高校生と中学生である。

このように4人全員が家族従業員という正に純粹の家族経営の販売店である。

②立地環境

当店は高松市の西部に位置していたが数年前の町村合併により西に国分寺町が増えており市内はかなり広がっている。

近隣には団地が多く新築のマンションなど住宅が増加しており居住人口も増加傾向であ

る。条件は悪くない環境である。

③競合関係

商圏内の競合では量販店10店、CVS 5店、他マーク店3店、同マーク店2店という競合関係になっている。

ナショナルチェーンの大型ショッピングセンターも出店しており厳しい環境である。

【経営方針】

①宅配用の瓶牛乳を中心に拡売をはかるため、宅配を基本に配達エリア内の配達軒数の密度を高める。

②業務用卸は1度契約できれば継続しやすいので、取引先の要望に応えられるように対応をとる。

③各種イベント、行事には積極的に参加し地域社会に貢献する。

お客様と店が心のぬくもり肌のぬくもりを感じあえる暖かい店として、さらに進めていく。

【販売技術】

営業データから

売上高は前年比各年わずかではあるが減少になっている。しかし、粗利益では前年比20年は7.4% 21年は2.2%の増になっている。

粗利益率でも19年39.5%、20年43.0%、21年45.1%と年々上昇傾向になっている。

商品分類別にみた粗利益率では売上高の85%以上の商品が粗利益率50%以上という高率であり、売り上げ構成比の高い商品が粗利益率も高くなっており理想的な内容になっている。

自動販売機5台はフェリーの船上に2台とフェリーの切符売り場の喫茶店に3台を設置している。

集団では会社などへの配達になっている。

【販売管理】

(1) 心が通い合うお客様との絆づくり

情報化がすすみIT技術はすばらしく普及している。ビジネス活動は当然ながら個々の日常でもITのお世話にならないと生活ができないような時代になっている。

当店では時代に逆行するようではあるが、心の温まるお客さんとの関係を築きお互いに信頼しあえる絆をもっとも大切にすることを経営の基本としている。

若い息子さんはやはり時代に遅れないITの十分な活用をすすめているが、母でもある経営者の和代さんは、IT化の進展も良いが自分の思った事ができることが良い。

毎日の営業活動の中で常にお客様と向き合い対話のできる活動に重点を置いている。しかし、時代に取り残されないように意欲的に勉強したい気持ちは大きく忘れてはいない。

客層はお年寄り家族（独居老人、老人夫妻）50%であり同居老人を加えとかなりの客数にのぼっている。

このような客層からは規格化された現代のIT時代、印刷された心の通じないプリント類は喜ばれない。

請求書などパソコンを使って効率的に管理することを息子さんはすすめているが、やはり手書きの請求書の方がよいとして変わっていない。

「請求書を書きながらお客さんの様子や健康状態を考えることは古いようでも、いつでもお客様と会話できてむしろ楽しい。

肉筆の短いメッセージでも心のこもったものであれば、必ず心は通じ合い、末永いお客様としてお付き合いができる。これこそ田舎の牛乳販売店の強さである。」と語気強く語られる。

(2) 気持ちを伝える1片のカード

どこにでもある1片のカードに気持ちをこめてお客様におくるメッセージが功を奏している。

このカードは領収書や新商品の案内時、またお客様に変化を感じたときなど定期的ではなく思いついたときにはいつでも書いている。

たとえば 季節の変わり目風邪に注意してください
 お庭のお花きれいに咲きましたね
 寒くなりましたがお元気ですか

など、お客様の家族や家の状況に応じた内容にしている。

特に空ビンの回収状況でお客様の健康状態を推測している。回収サイクルに変化があると何かの予兆を感じている。

牛乳を使用する家族内容にあった料理のレシピなどから、牛乳がたまっているようなときには牛乳風呂をすすめたりしている。

また独居老人の生活の様子を確認することにも役立っている。

時にはお客様から寒いからとマフラーをもらったりリンゴをもらうことがある。これにこたえて「リンゴ美味しかったよ」と心のこもった気持ちのカードを返している。

ヨーグルトなどは家庭で簡単にできる方法を教えたり、またヨーグルトは買うものではなく家庭で作るものであると教えたりしている。

ヨーグルトを切らした時など「うっかりしていました」と注文を受けることもある。

6本以上の宅配にはビニールの袋に入れているが、後日きれいに洗って返してくれる

お客様もある。

(3) 集金は訪問50%、袋50%

集金は訪問と袋が半々程度である。お客様との会話のできる数少ないチャンスである。この機会を有効に活用してお客様との距離を短縮している。

会話の中から家族の様子や老人の体調など情報が収集され、お客様の健康管理などに活用している。

このようにお客様との面接を大切にしているので当店では振り込みや引き落としは全くゼロである。

(4) 拡販は主に紹介

新製品の発売時など宅配の途中でチラシなど入れて、販促活動もしているがお客様の紹介による新規開拓が少なくない。

集金時など顔を合わせる時は当然ながら、平素はお客様からのメモによる会話が行われている。

前述のように心の伝わるカードが長い間の習慣になっており、これに応じてお客様もメモでいろいろな情報を伝えてくれるようになっている。

また、小学校の学校行事などには積極的に参加してPTAなどから喜ばれている。

間接的ながら拡販活動になっている。

無理強いをせずカードによる心の通い合う販売管理活動は落本も少なく、休眠顧客の掘り起こしにも大きな効果を上げている。

[防犯活動]

地域住民の安全で安心なまちづくりのため貢献している。

営業車両には黄色い防犯ステッカーを貼り付けている。各お客様にも同じものを配布して防犯活動に協力を呼びかけている。

家庭では呼び鈴や牛乳箱など目立つところに貼り付けて応えている。

警察には走った時間や見かけた人など情報を提供している。自転車の事故死や焼身自殺の前例がある。

【経営専門家の評価と意見】

① 時代の流れに遅れないように

IT化がすすみ高度に発展普及しているこの情報化時代である。IT化に関しては時代に取り残されないように意欲的に勉強したい気持ちは大きく、忘れてはいない。

経営者として譲れないところは守りながら、上手く時代の流れに乗ってほしい。

② 店のPRを

店の建物は普通の民家と変わらない。家族経営であり若いとはいえすでに決まっている後継者に継承する店として、店の存在をアピールするPRを願いたい。

「牛乳販売店優良事例集（第24集）」は、ブロック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各ブロックの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の作成にかかる販売技術調査報告書を参考にして、優良事例発表会審査委員の佐藤卓経営専門家が編集執筆したものである。

なお、文中の「経営専門家の評価と意見」は各ブロック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24集 >

発行日 / 平成 23 年 3 月

発行者 / 社団法人全国牛乳流通改善協会

〒113-0034 東京都文京区湯島3-1-4

