



元氣とタイムリーな情報を提供する

# 五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 2018年04月09日 第864号「週刊五十嵐レポート」

## 地域No.1の牛乳宅配会社

江戸川区の牛乳宅配会社と山梨県No.1の牛乳宅配の株式会社カジハラを訪問。梶原社長に「どのようにして山梨県No.1になったか」訊いてきた。

1976年、31歳で牛乳店を創業。1989年、44歳で経営危機。スーパーに牛乳を卸していたが、実は赤字取引であり、債務が膨らみ、牛乳メーカーへの支払いが困難に。なんとか牛乳メーカーの支援を取り付け、10年弁済に。スーパーへの卸の取引を止め、消費者向けの宅配に注力。

その間、甲府市内の同業者と親しくなる。通常、同業者とはライバル同士であり、反目し合っている仲。ところが、梶原氏は、同業者と道で会うと、缶コーヒーを手渡す。そこから同業者と人間関係を構築。そうこうしているうちに、同業者が次々閉店することになった。事業承継はメーカー毎になるのだが、同業者15名が違うメーカーを取り扱っている梶原氏に無償で譲渡した。ここで甲府市内において営業基盤が出来上がった。(戦わずして勝つ戦法)

牛乳の宅配は主に主婦のパート。配達は早朝ではなく、午前10時～午後3時。当初は、梶原氏も宅配をしていた。しかし、1度、体調を崩したときに、パートに自分の担当もお願いしたら、卒なく仕事をこなした。ここで自分がやらなくても人がやってくれることに気がついた。そこから人の使い方を覚えた。

1999年、54歳で10年弁済が終了。ここから出店が加速。峡仲店(南アルプス市)、峡東店(笛吹市)、峡北店(北杜市)、上野原店、双葉店(甲斐市)、大月店を10年で出店し、山梨県をほぼ網羅。最初の2店舗までは梶原氏が陣頭指揮を執った。しかし、その後は、社員が徐々に増え、それぞれが責任を持って仕事をするようになった。3店舗目からは社員達で作っていった。(山梨県で1位、市場占有率60%)山梨以外では近隣の静岡県御殿場、神奈川県南足柄、秦野、横浜、長野県茅野、塩尻まで展開。

年商13億円で会員は26,000軒。1軒当たりは50,000円/年、4,167円/月。小口取引のビジネスでは地域戦略が重要という手本。「課題は何か」と尋ねたら、「人」と答えた。人材教育のカリキュラムを完備しており、時間と費用をかけている。つけ入る隙がない。

ちょっと  
気になる出来事

「日経ビジネス」4月2日号の特集は日本電産の「真の働き方改革」。

「ムダな仕事をあぶり出せ」というテーマには、会議と訪問営業の改善が中心。社内会議が年間716回あったのが440回に減り、月間延べ開催時間は533時間から240時間になり、4割減～5割減になった。

日本電産グループの営業を時間軸で分析した。浮かび上がった問題は、移動時間の長さ。もう一つの問題は、営業から帰社した後、見積書作成や報告書作成で残業になっていた。

遠隔地の営業では、車から電車に変更。車では移動中、作業ができないが、電車では移動中に作業ができる。見積書作成は営業事務に任せ、外回りに時間を割く。月間1人当たりの訪問件数が前年17件だったのが今年は100件にアップ。生産性を高め、残業を減らす活動は続く。

上記の事は、ランチェスター経営では、「地域戦略」に出てくる時間戦略。営業マンには3つの作業時間がある。「面談」「社内」「移動」。面談以外は粗利益を生まず、ロスになる。社内業務と移動時間をいかに短縮し、面談を増やすが、利益性を高めることになると同時に今の「働き方改革」に通じる。



一口メモ  
知識

### あらゆる仕事を標準化する

マニュアルの各項目の最初には、何のためのその作業を行うのか「作業の意味・目的」が書いてあります。これは、「どのように行動するか」だけでなく、「何を実現するか」という仕事の軸をぶれさせないためです。

作業の意味を理解できれば、問題点や改善点も発見できるようになります。マニュアルは、実効力を養うテキストであり、自分が「どう動くか」を考えるための羅針盤にもなるのです。

どんな作業にも「うまくいく法則」があります。それを見つけ、標準化するので。

仕事の効率も「仕組み」によって高まります。無印良品の本部では「18時30分以降の残業はしない」と決め事をつくりました。「残業しないために、何を優先するか。何を省くか」と考え始めるようになります。自然と、仕事の生産性を高める行動がとれるのです。仕組みをつくり、共有して、実践・改善していく。ムダな作業は減り、仕事に迷いがなくなります。仕事の効率が上がっていくのです。松井忠三氏「無印良品は、仕組みが9割」より

「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日・水曜日 午前10時～12時

「戦略社長塾東京」小岩校 土曜隔週(第2・第4) 午後2時～6時

「戦略社長塾東京」銀座校、五反田校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

03-3659-7703 Fax 03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

