

株式会社 MILLS¹

2011年2月7日

2011年は雪で知られる長岡市は例年に比べて積雪が多かった。市の中心部でも雪の多い日には道路の両端に除雪された雪がうず高く積まれ、本来2車線なのだが、車がすれ違うことができないほど道幅が狭くなることもあった。冬の配達には雪との戦いである。車が運転しにくいだけではなく、顧客の玄関先まで牛乳を持って行く途中の歩道にも雪が積もり滑りやすく、足がとられることもある。

それだけではない、集合住宅の場合は、階段をのぼり玄関先まで届ける。駆け足でのぼり、宅配ボックスへ牛乳を入れ終わると、すぐに駆け下り次の配達先へむかう。会社の事務所に届けることもある。とにかく、一刻も早く商品を顧客に届けるために効率よく作業を進める。しかも、多くの場合は、顧客が家にいることはない。

たとえば、牛乳をもったかご、パンフレット、タオルをもって配達車から出ると、まず、玄関先で「こんにちは」と声をかけるが、ほとんどの家庭は留守である。在宅の場合は、ひとしきり話をしてから作業にかかる。まず、商品の入ったかごを脇によせ、宅配ボックスの清掃を始める。中と外を拭き、次に品質を保持するために新しい保冷剤に換え、商品を入れる。次に、パンフレットを保冷ボックスの外のポケットに入れる。一連の作業が終わると「ありがとうございました」と一礼する。

ミルズは玄関先の保冷ボックスが自社の売り場だと考えている。顧客との大事な接点であるという。そのため、顧客が在宅していなくても、あいさつをはじめひとつひとつの作業を心をこめて行うように指導している。

届け先は一般の家庭だけではない。会社の事務所、市役所、学校にも届ける。職場で個人が宅配の牛乳を頼むことも少なくない。職場の近くにはコンビニエンスストアもスーパーもあるにもかかわらず、宅配を利用しているのである。職場で誰かが宅配を頼むと、他の同僚も一緒に頼むこともある。また、季節商品としてクリスマスケーキのパンフレットをもっていくと、普段は牛乳を購入していない同僚が頼むということもある。

定期的に職場に配達担当者が訪ねることによって、顔なじみになり商品の販売につながっている。そのため、以前季節商品を購入してくれたことがある人が勤める職場へ商品のパンフレットだけを届けることもある。

配達地域は市街地だけではない。郊外にもたくさんの顧客が配達を心待ちにしている。

¹ 本ケースは株式会社 MILLS の協力を得て、グロービス経営大学院大学 教授 佐藤 剛が執筆し、独立行政法人中小企業基盤整備機構企画部調査課（旧経営支援情報センター）鈴木直志統括ディレクター、矢口雅哉ディレクター、堀田恭子の意見を参考に作成したものである。また、クラス討議の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切又は不適切な例示をすることを意図したものではない。本ケースの著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に帰属する（2011年9月）