

JAと山崎製パンによる過疎地域での店舗運営 ～企業間連携によるお互いの強みを活かした運営手法～

塚 田 紳一郎

【1】はじめに

山崎製パン株式会社は、食パン・菓子パンを主として和菓子・洋菓子の生産及び販売を行い、全国の量販店やコンビニエンスストア、最近ではドラッグストアでもおなじみのパンの製造企業です。食パンでは、ダブルソフトやロイヤルブレッド、菓子パンでは、薄皮つぶあんぱん、まるごとソーセージやランチパック類が代表的な商品ですが（写真1）、関係会社による調理米飯や麺類の生産も行っています（写真2）。さらに、関係会社とし



写真1 山崎製パンの主な食パン・菓子パン製品



写真2 関係会社が製造する主な調理米飯・麺類製品

てヤマザキナビスコ・不二家・東ハトを有しており、菓子類の生産、販売も大きな柱となっています（写真3）。

当社はパンを中心にしたメーカーでありながら、自社ブランドの小売事業も展開しており、「デイリーヤマザキ」、「ニューヤマザキデイリーストア」、「ヤマザキショップ」のコンビニエンス事業を手掛けています。また、駅前を中心に展開する「ヴィ・ド・フランス」を始めとしたベーカリー事業も展開しており、冷凍生地の生産や販売も行っています（写真4）。

本稿では、地域密着型コンビニエンスストア「ヤマザキショップ」の説明とJA（農業協同組合）との過疎地域における取組みについてご紹介いたします。当社がパンメーカー



写真3 ヤマザキナビスコ、不二家、東ハトの主な菓子製品

つかだ しんいちろう：山崎製パン株式会社 小売事業本部 市場開発営業部 課長



写真4 デイリーヤマザキ、ヤマザキショップ、ヴィ・ド・フランスの店舗外観

でありながら、パン以外の食品関連の生産も手掛けていること、また、沖縄を除く日本全国津々浦々に自社配送による物流体制を保持していることから、JAの展開する生活店舗が抱える課題を解決し、結果として、過疎地域の抱える買物弱者対策への一助にもなった事例です。

【2】「ヤマザキショップ」について

「ヤマザキショップ」は、当社の生産するパン・和菓子・洋菓子・調理米飯・麺類・菓子類をはじめ、仕入れによるコンビニエンスストア商材を店舗に供給して品揃えし、地域に密着した店舗運営を行うコンビニエンス機能店です。店舗運営は、オーナーの裁量が大きく、より地域に密着した運営を行う

オーナー主導型店舗です。平成27年8月現在、3,282店が加盟しており、最近では、病院をはじめとする施設内への出店が1,355店と増えています。

当社の展開する本格型コンビニエンスストア「デイリーヤマザキ」と比較して、商品配送する物流のしくみが異なり、パンを配送するトラックでパンと一緒にコンビニエンス商材を配送しています。このため、パンが配送可能な地域であれば、「ヤマザキショップ」の出店が可能で、過疎地域において店舗運営に課題を抱える店舗の活性化に「ヤマザキショップ」がお役に立つ事が可能です。なお、現在の当社の配送拠点は48拠点で、取引先は約10万店、保有車両は約2,650台となっています（図1）。

- (1) 配送拠点数
48拠点
- (2) 取引先数
101,000店
- (3) 車両保有数
2,648台
- (4) 総走行距離
444,500km
(1日当)

営業所

① 岩手	⑧ 水戸	⑮ 静岡	⑳ 香川
② 一関	⑨ 春日部	⑯ 浜松	㉑ 愛媛
③ 酒田	⑩ 南総	⑰ 富山	㉒ 山口
④ 郡山	⑪ 伊勢崎	⑱ 福井	㉓ 佐賀
⑤ 長岡	⑫ 長野	㉔ 神戸	㉔ 長崎
⑥ 上越	⑬ 甲府	㉕ 姫路	㉕ 大分
⑦ いわき	⑭ 平塚	㉖ 徳島	㉖ 宮崎

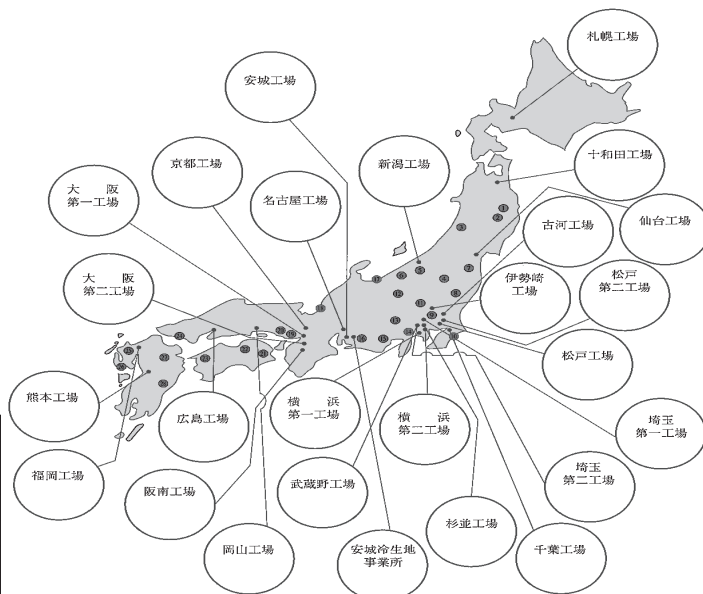


図1 山崎製パンの物流概要

【3】JA広島ゆたかとの「ヤマザキショップ」の取組みについて

(1) JA広島ゆたかの概況

JA広島ゆたかは、広島県の最南端に位置する瀬戸内海の芸予諸島の中に管内があり、約5,500名の組合員を有している、みかんやレモンの生産が盛んな地域です。特に、レモンは日本一の生産量であり、管内の重要な特産物となっています。管内で量販店機能を有するAコープ店舗と最寄り生活店舗を運営していましたが、最寄り生活店舗において課題を抱えていました。

(2) 最寄り生活店舗の課題

最寄り生活店舗では、各問屋を通じて商品の仕入れを行っていましたが、①納品頻度が少なく、毎日、鮮度の高い商材（調理米飯、チルド品等）を取扱うことができない、②調味料等に関して、納品ロット数が多く、期限切れ商品が発生する、③問屋に品揃えを任せると、新製品やテレビCMで紹介される売れ筋商品が品揃えできない、などの課題を抱えていました。

このため、年々来店客数が減少し、店舗収益状況も悪化しつつありましたが、島全体の高齢化により最寄り店舗の重要性が増し、組合員から店舗機能を充実させて欲しいという要望が高まっていたことから、「ヤマザキショップ」の内容を検討していただき、加盟

に至りました。

(3) 広島県大崎上島町の高齢化について

表1に示したように、広島県大崎上島町では、昭和60年に人口が約14,000人、65歳以上の構成比が約20%でしたが、平成17年には人口が約9,200人まで減少し、65歳以上の構成比が約40%まで上昇しています。高齢者にとって、買物をする店舗が遠くなるのは大変辛く、いわゆる「買物弱者」問題に直面している地域ですが、最寄りの生活店舗の重要性が年々増しており、店舗の充実化が急務でした。

(4) ゆたか山崎店の「ヤマザキショップ」への改装

JA広島ゆたかが、生活店舗を「ヤマザキショップ」に改装（写真5）することを決断した理由としては、①JAが経営主体で支所長が店長を兼任しており、JAの強みを生かした店舗運営が可能であること、②山崎製パンが、既にパンの取引で島への配送を行っており、「ヤマザキショップ」の商材が配送可能であること、③「ヤマザキショップ」の発注制度を利用することで、課題であった納品頻度、納品ロット、新製品や売れ筋商品の品揃えが可能になることが挙げられます。

また、「ヤマザキショップ」への改装に当たっては、①閉店時間を17時半から19時に延長し、土日も営業することで、客数アップを図ること、②「ヤマザキショップ」の一般コ

区分	人口	15歳未満 (構成比)	65歳以上 (構成比)	世帯数
昭和60年	14,101	17.0%	19.7%	4,904
平成2年	12,190	13.2%	25.8%	4,658
平成7年	10,854	10.6%	31.8%	4,452
平成12年	10,131	9.3%	36.4%	4,385
平成17年	9,236	8.6%	39.7%	4,136
平成22年	8,448	—	—	3,880

表1 広島県大崎上島町の人口、年齢層別構成比、世帯数の推移



写真5 ゆたか山崎店の改装前後の店舗外観

ンビニエンス商材以外に、地域特産のかんきつ加工品やJA組合員向けの鎌、くま手、肥料や農薬も取扱いを継続して組合員の利用しやすい店舗作りを行うこと、③「ヤマザキショップ」加盟の際に研修を受講してもらい、挨拶や清掃に加えて予約活動を徹底することをポイントとして取り組みました。

「ヤマザキショップ」への改装で得られた成果としては、①挨拶や清掃を徹底した結果、地域のお客様から好感度が上がったこと、②客数が約40%上昇し、売上も約15%伸びたこと、③海釣りやサイクリングが盛んな地域でしたが、今まで来店のなかったお客様が来店してもらえるようになったこと、④予約活動を徹底した結果、節分恵方巻やクリスマスケーキの予約注文が県内1位、全国でも11位と好成績を収め、従業員の士気向上にも繋がったことが挙げられます。

また、お客様からは、「ほとんどのものをこの店で買っている。車は運転しないから無くなったら困る。」、「ここしか行くところがない。なくなったら大変。」、「買物に来たいろいろな人に会えるから良いと思う。」といったご意見をいただいています。

なお、JA広島ゆたかは、ゆたか山崎店、JACK大崎店、木江店、明石店の4店舗を「ヤマザキショップ」に改装しましたが、いずれも地域の生活店舗として重要な役割を担っています。

また、全国的なJAとの取組みについては、平成27年9月末現在で、54JAと合計85店舗まで拡大しています。

(5) JAとの取組みのポイント

JAとの「ヤマザキショップ」の取組みが拡大しているポイントとしては、お互いの強みを理解し、売場で品揃えを充実させることにあります。山崎製パンのパン・調理米飯・菓子類を始めとする「コンビニエンス商材」とJAの生鮮三品を始めとする「JA商材」をミックスした売場を作ることにより、新しい顧客の取り込みに成功しています。

また、「ヤマザキショップ」の研修受講による挨拶や清掃等のサービス面の向上により、地域のお客様からご支持いただき、永続的な店舗運営に繋がっています。

また、東野地区では、昨年7月より「移動販売車」サービスを開始しました。「移動販売車」は、2tトラックで、コンテナに冷蔵・冷凍庫を備え、生鮮食品や調味料、カップ麺、惣菜や弁当等約150品目を積込み、月～金に約20ヶ所を回っています。訪問先は1日3～6ヶ所で、1ヶ所に約1時間ほど停車し、職員が1人暮らしの高齢者や体が不自由な人の家を訪ね、注文も受けています。

町の人口は8,200人ですが、そのうち65歳以上が3,700人を占めており、この地区の消費者にとっては、大変重要な店舗となっております。

【4】JAとの製品開発の取組み

(1) JA広島ゆたかとの製品開発

生活店舗を「ヤマザキショップ」に改装して、店舗が生まれ変わりましたが、JA広島ゆたかの「大長みかん」を利用した製品開発を行う事で、農家の活性化にも繋がっています（図2）。

(2) その他JAとの製品開発

その他の地域でJAと連携して開発した製品としては、JAいちかわの梨を利用した製品等があります（写真6）

【おわりに】

本稿でご紹介した内容は、JAの店舗上の課題が「ヤマザキショップ」により解決し、サービス面の向上にも繋がったことから、過疎地域における「買物弱者」という社会的な課題の対策にもなった事例です。また、当社がパンメーカーとして、JAと製品開発を実施することで、農家の活性化に繋げることができた事例でもあります。

お互いの強みをお互いに活かすことにより、地域のお客様にご支持いただける店舗作りが可能となるため、今後も地域のお客様に喜んでいただける店舗作りに努めて参ります。



図2 JA広島ゆたかの「大長みかん」を使用した開発製品群



写真6 JAいちかわの梨を使用した開発製品