

# 生き残りをかけたJA店舗展開戦略 — 島根県いずも農業協同組合 —

青木 美紗

(京都大学大学院農学研究科博士後期課程)



グローバル化、金融危機、高齢化など農業を取り巻く環境が年々厳しくなってきた今日、農協を取り巻く状況も大きく変化している。農協の存在意義が改めて問われている中、生産者だけでなく消費者や地域への貢献を目指した事業展開を行う農協が各地で見受けられるようになってきた。このような農協の一つに、店舗事業を活用することで地域貢献を図る島根県いずも農業協同組合（以下「JA いずも」）がある。JA いずもでは、直営の総合生活店舗「ラピタ」を管内に9店舗展開するとともに、子会社である有限会社JA いずもアグリマートを設立し株式会社ファミリーマートとフランチャイズ契約を締結することでコンビニエンスストアを14店舗展開している。本稿では、JA いずものこのような店舗展開戦略について紹介したい。

## JA いずも直営店舗「ラピタ」

### (1) 「ラピタ」とは

ラピタはJA いずもの生活購買事業の中の店舗事業として、生活部が直接運営している総合生活店舗である。ラピタ本店が1989年9月にオープンして以来、農協の管轄単位とも重複する旧市町村単位にそれぞれ1店舗ずつ展開し、現在は9店舗に至っている。2011度の全店取扱高は119.4億円にのぼっており、購買事業供給高の66%を占めている（図1）。

ラピタの基盤となったのは、1964年に開店した「出雲生活センター」である。このセンターは、生活資材取り扱い体制を合理化するために設立された。センターの設立にはコープこうべ（当時灘神戸生協）などの生協店舗を視察し参考にしたとのことである。当時この地域にはスーパーマー

ケットや生協の店舗がほとんどなかったため、農協がその役割を果たすという先駆的な取り組みであった。また、生活資材の販売だけではなく、催事・結婚式場、ホールなども設置し、組合員や地域住民の生活に密着した施設となっていくた。現在のラピタ本店にも、組合員からの要望により、各種会合のできる和室や洋室、出雲大社の御霊を祭った出雲殿やチャペルといった結婚式場が整えられている。

生活センターからラピタへの改名には、組合員だけでなく地域全体の人に活用してもらえよう心機一転したいというJAいずもの思いがあった。ラピタという名称は、「Life Amenity Produce Izumo Total A-coop」の頭文字であり、「快適な暮らしを提供したい」という意味が込められている。名称の決定は、新聞による一般公募の後、地域住民の投票によって行われた。

このように、ラピタは農協直営でありながら、農業生産だけでなく地域住民の生活に早くから根付いた店舗であることが見て取れる。

## (2) 事業戦略

近年の大手スーパーマーケットや量販店の地方進出という流れは出雲市においても例外ではなく、全国有数の激戦区と言われるようになった。このような状況の中、店舗および農協自体の生き残りをかけた販売戦略の必要性が急速に高まった。JA いずもでは2006年11月に販売戦略の大幅な変更を行い顧客確保に努めている。ここでは特徴的な変更点として、JA いずも総合ポイントカードの導入とAJS（オール日本スーパーマーケット協会）への加入について記述したい。

JA いずも総合ポイントカードは、ラピ

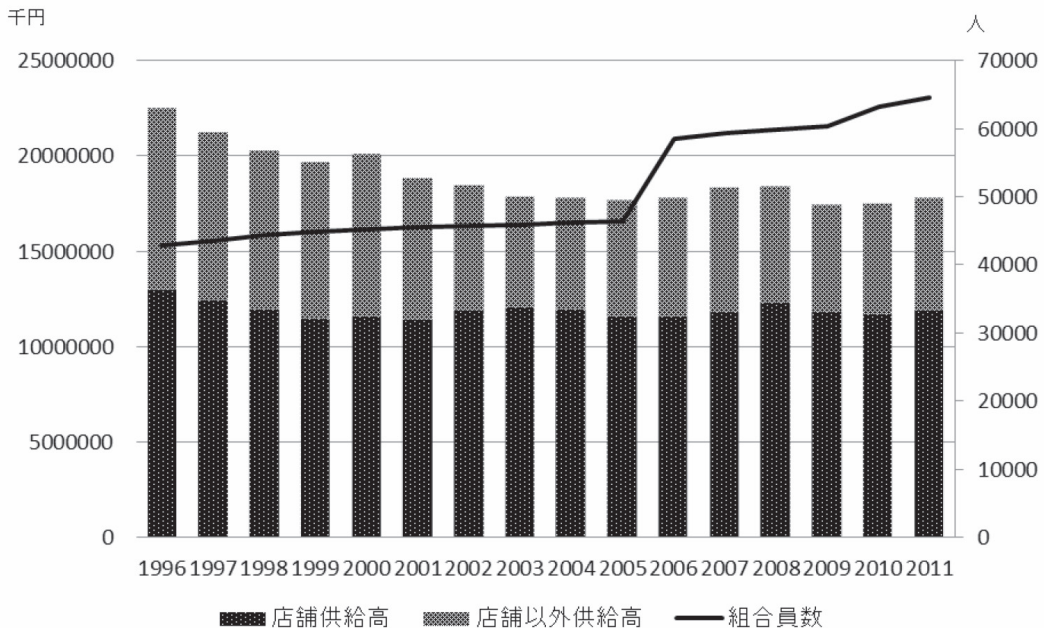


図1 購買事業供給高と組合員数の推移

タでの買い物だけでなく、ガソリン、共済、貯金など JA いずものすべてのサービスにおいて利用すればポイントが貯まるカードである。このカードを導入する前はラピタカードという店舗のみで利用できるポイントカードであった。しかし、競合店が進出する中、より多くの顧客を確保し農協全体のサービスを活用してもらうために総合カードを導入している。カードには電子マネー機能やゲーム感覚で楽しめる来店ポイント機能が付いており、若者から年配の方まで活用できる仕組みとなっている。2013 年 1 月時点で約 80,969 枚発行されているが、旧出雲市の人口が約 15 万人であることを考えれば約 55% の住民が所持していることが分かる。また、総合カードを導入した 2006 年度の組合員数は、前年度よりも 12,131 人増加し 58,543 人に達する結果となっている。その後も組合員数は増加傾向にある (図 1)。

販売戦略の中のもう一つの特徴は、農協の店舗でありながら AJS に加盟しているという点である。農協店舗の多くは A コープチェーンに加盟し商品の取り扱いを行っている。しかしラピタは、地域の各大型店やチェーン店が粗利益確保および差別化のためプライベートブランド (PB) 商品の取扱と拡販に取り組んでいることを背景に、

それらの企業が加入しておらず商品力の強い上に粗利率の良い P B 商品の供給が可能である AJS への加盟によって価格競争で負けない店舗を目指した。ラピタは島根県初そして農協店舗初の AJS 加盟となった。この加盟によって、低価格商品の提供が実現するとともに、研修やセミナーなどの人材育成を充実させることができている。AJS の加盟には当時の役員の理解が非常に大きく、柔軟な対応が店舗戦略の成功に繋がっているとのことである。

### (3) 農協直営であることの利点

大手競合店との差別化において農協であることの利点をどのように活かすかが重要な鍵となる。ラピタは、店内に農産物直売コーナーを設置し農協の強みを活用した地元生産者による新鮮野菜の販売、協同組合の強みを活用した顧客のニーズに合わせた販売を行うことで、「組合員・地域住民の皆様の快適な暮らしの為、食の安全・安心・新鮮を目指した店舗展開」というテーマを描いている。

店内直売所は 2006 年 1 月にラピタ全店に設置された。現在の生産者会員は現在約 650 名である。農産物は生産者自身が各店舗に持ち込み、値段もそれぞれが決定して



地域住民の要望を取り入れたラピタ内の結婚式場



ラピタ店内の農産物直売コーナー

いる。各農産物には生産者の名前が記載されており、消費者から「〇〇さんの△△がおいしい」といった声が届いているようだ。2011年度の売上は3億6,100万円となっており、これは農産物売上の23.2%を占めているとのことである。小規模農家の生きがい、また系統出荷している農家のお小遣い稼ぎとなっており、生産者のやりがいにつながっている。

#### (4) 顧客ニーズを最大限に活かす姿勢

ラピタの店舗づくりには多くの顧客ニーズに応えた工夫がなされている。

たとえば、2007年にオープンしたラピタはまやま店の店内にはマツモトキヨシが併設されている。高齢者が買い物帰りに薬局に立ち寄ることができるように配慮した設計となっており、全国的に有名な薬局を置くことで若年者層にも積極的に利用してもらいたいという意図が含まれている。株式会社マツモトキヨシとフランチャイズ契約を結び店舗運営を行っているのであるが、地域住民の要望に応えるためラピタが販売を希望する商品を販売できないことがあるという問題も生じている。

他にも、2011年4月にオープンしたラピタきた店は、組合員からのスーパーをつ

くってほしいという要望に応えた結果である。

また、ラピタ各店におけるお刺身の切り身幅が店舗によって多少異なっているのであるが、これも組合員からの声を反映させたサービスとなっている。

組合員の声に耳を傾け即座にサービスとして対応できることが農協直営店の最大のメリットであるといえる。

### 大きな可能性を秘める コンビニエンスストアとの フランチャイズ契約

直営店ラピタの店舗展開戦略だけでなく、地域住民に農協のサービスをさらに広く提供するために、子会社であるJA いずもアグリマートを設立し、株式会社ファミリーマートとフランチャイズ契約を交わし、コンビニエンスストア14店舗を展開している。

#### (1) 提携の背景

コンビニエンスストアとの提携を目指した背景には、①24時間農協の総合事業サービスを利用できる利便性、②地元農産物・特産物販売の拡大、③若年層へのPRと組合員の確保、④コンビニ事業による遊休地



ラピタはまやま店



ファミリーマート JA いずも高松店

の活用、⑤コンビニチェーンを活用した農産物・特産物の全国的販売、を狙いたいというJAいずもの強い意志があった。また、地域の高齢者からもコンビニ設立の要望が多かったことも背景のひとつである。このような事業展開を考えていたときに、ファミリーマートが山陰地方に進出するという新聞記事がタイミング良く発表され交渉を開始した。

コンビニエンス事業は通常のJAと異なる特殊な就業体制や給与体系といった労務管理が必要であることからJAいずものが100%出資する子会社を設立した。コンビニエンス事業を開始するにあたって、先方に農協という組織が理解され難いことや、理事会や県連から疑問視があったことなど様々な困難に立ち向かう必要に迫られたようである。これらの困難を乗り越え、2005年6月に1号店である「ファミリーマートJAいずも大社店」をオープンすることができた。

## (2) 農協としてのコンビニエンス

外見は他のファミリーマートと大差ないが、店舗名にはJAいずも〇〇店という名称がつけられている。コンビニの設立には地域高齢者の要望が寄せられたことも要因であったが、やはり次世代を担う若者に少しでもJAのことを知ってもらおうという意図が含まれている。

各店舗内は、一見どこにでもあるファミリーマートと同じである。しかし、入り口付近には小さいスペースではあるけれども農産物直売コーナーが設置されている。農産物は生産者が直接持参しており、値段と生産者氏名が記載された採れたての農産物が販売されている。農協の系統出荷では出荷できないサイズや形の農産物が販売されており、価格はかなりお手頃である。ま

た、ファミリーマートの贈答用ギフトとして、いずも特産のデラウェア「いずもぶどう」を全国ギフト誌に掲載し販売を広めている。全国チェーンを活用することで、いずもの特産物を広めるという戦略をとっていることがうかがえる。

又、当初は県内のファミリーマート店舗にはなかったATMを、2005年オープンの1号店からJAいずものATMを設置し、組合員サービスの向上に大きく寄与した。なお、2010年以降はファミリーマートのイーネットATMにJAバンクが加入した為、同等のサービスが全店で提供されている。



ファミリーマート内農産物直売

## (3) コンビニ事業の困難

JAとは体質の異なったコンビニを運営する上で、さまざまな課題も浮上している。

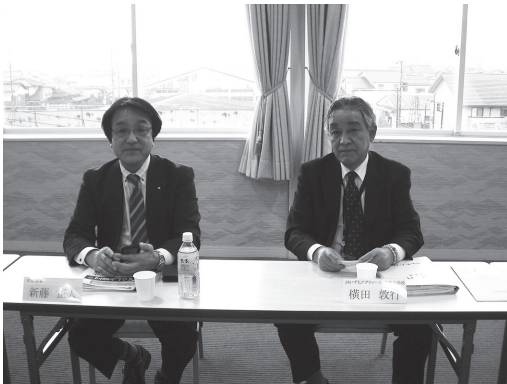
たとえば、コンビニは24時間営業であるため深夜営業を担う人材の確保が必要となるが、学生の少ないこの地域において人材を確保することが厳しい状態である。また遊休地をコンビニ設営に有効活用したいとの思いはあるが、コンビニ立地条件を優先すれば必ずしも好適地にならない面が課題である。農産物の取り扱いに関しても、コンビニを利用する客層が直売所とは異なるため、コンビニで販売に適したサイズ(一

人暮らし用サイズ)を販売するなどの工夫を必要とする事態も生じている。

このような課題にJAとしてどのようにして取り組んでいくかが今後の店舗展開への鍵となりそうである。

## 時代変化に敏感な店舗展開へ

以上のように、JA いずもは、大手競合店との競争から農協店舗として生き残るため、スーパーマーケットだけでなく農協の総合力を最大限に活用し、生産者・消費者に関わらず地域に根を張る店舗戦略に取り組んでいることがわかる。ラピタとファミリーマートはそれぞれ独立採算制と採っており、経営を継続させるために職員の方々は日々アイデアを絞り出し、組合員や地域住民の要望に柔軟な対応を心がけている。



JA いずも新藤常務理事と  
アグリマート横田専務取締役

その甲斐あって、ラピタは開店以来ほとんど黒字経営を維持している。新藤常務理事は、「農協としての理念を失うことなく時代の変化に敏感に反応した店舗展開を行い、地域コミュニティとともに最後に大事な『気合いとガッツ』だ」と熱く語っておられた。今後の新たな農協店舗展開に期待したい。

取材にご協力くださったJA いずものみなさまに感謝申し上げます。



ラピタのみなさま