

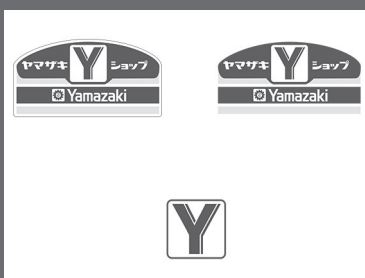
特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ

02

地域におけるYショップの役割

過疎地域でのJAとの取り組み

竹野 豊 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



Y ショップ看板用ロゴ

はじめに

コンビニエンスストア業界の3強(セブン・イレブン・ジャパン、ローソン、ファミリーマート)による競争、集中化はますます激化している。セブン・イレブン・ジャパンはドミナント戦略でここ数年未進出地域に一気に進出し、店舗数を伸ばしている。ファミリーマートは2016年9月、サークルKサンクスを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスと経営統合する。2015年にもココストアを完全子会社化しており、各店舗は順次ファミリーマートに転換される予定である。また、ローソンはポプラ(2014)、スリーエフ(2015)と提携。2016年2月には、北関東を地盤とするセーブオンと山形・福島・茨城県内におけるメガフランチャイズ契約を締結するなど、中堅コンビニとの提携を通じた陣営拡大を進めている。¹⁾

食料品アクセス問題(買い物弱者・買い物難民等)も深刻になっており、これまでの趨勢が継続した場合、食料品アクセスに困難が想定される人口(生鮮食料品販売店舗まで500m以上で自動車のない高齢者)は、2010年の382万人から、2025年には598万人へと56.4%増加すると推計されている。^{2) 3)}

上記のような社会情勢の中、「地域において小売業としては何ができるのか。何をすべきなのか。」という問いに対しての答えを見つけるための糸口として、山崎製パン株式会社(以下、山崎製パン)が展開する通常のフランチャイズ契約とは異なる、コンビニエンス機能店「ヤマザキYショップ(通称Yショップ)」について紹介する。また、「Yショップ」は地域密着をテーマとして、JA(農業協同組合)との過疎地域における取り組みなどを行っている。このような事例を通じて、地域における小売業としての役割を考える参考としていただきたい。

山崎製パンの小売業展開

山崎製パンは、食パン・菓子パンだけでなく、和菓子・洋菓子の生産及び販売を行う、パンの製造企業である。人気商品としては、薄皮つぶあんぱん、ランチパック、まるごとソーセージ、コッペパン等があげられる。また、ヤマザキ春のパンまつりも1981年に始まり36年間継続している有名キャンペーンである。売上高は1兆円を超え、食品業界でもトップ10に入る大企業であり、パン業界最大手である。⁴⁾

そんな山崎製パンがどのように小売業界に進出してきたかをみていこう。創業時(1948年)より、市川駅前で直売所を開くなど、小売を行っていた。

チェーン店としての展開としては、1967年の株式会社スーパーヤマザキの出店である。現在も東京都多摩地区を中心に10店舗の運営を行っている。

コンビニエンスストア事業進出の時期としては、1977年の「サンエブリー」の展開が最初である。1978年には営業部門の事業として「ヤマザキデイリーストア」展開。1982年にはデイリー事業部と株式会社サンエブリーを統合し、株式会社サンショップヤマザキとしてコンビニエンスストア事業を本格展開した。その後約20年間、「サンエブリー」と「ヤマザキデイリーストア」の2つのブランドが並存していた。1999年には、株式会社サンショップヤマザキを株式会社デイリーヤマザキに社名変更し、新しく「デイリーヤマザキ」というブランドに統合した。2013年7月には、株式会社デイリーヤマザキを吸収合併し、デイリーヤマザキ事業統括本部を新設した。

前述したコンビニエンスストアと並存する形で、コンビニエンス機能店「Yショッ

プ」の展開も1982年埼玉県川口市で開始した。Yショップの詳細については後述する。

また、「デイリーヤマザキ」と「Yショップ」の中間の機能を持つ「ニューヤマザキデイリーストア」も2013年から展開している。

以上のように、コンビニエンスストア事業としては、3つのコンビニエンス機能を持つ業態を中心に展開している。

Yショップの概要

「ヤマザキショップ」とは別名Yショップとも呼ばれる、山崎製パンが展開する小売業態のひとつである。同社の生産するパン・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小売形態であり、同社では「コンビニエンス機能店」と表現している。店舗形態としては、路面店舗と施設内店舗の2種類がある。施設内店舗の例としては、病院・企業・工場、道の駅や裁判所や自衛隊施設内などにもあるという。特徴としては、地域密着、自己物件による運営、同社物流網をいかした豊富な品揃え、安価な運営費、オーナー主導型であることが挙げられる。

同時展開する「デイリーヤマザキ」などのいわゆるコンビニエンスストアに比べると、より安価で経営可能であり、コンビニエンスストアでは採算がとれにくい地域での展開も可能となっている。コンビニエンスストアに比べ緩やかなフランチャイズを行っている。運営費に関してはロイヤリティがなく、固定である。営業時間も24時間ではなく、1日14時間以上という条件があるものの、他大手チェーン店よりも

柔軟に対応可能である。年中無休ではなく、定休日も設定できる。また、公共料金の収納代行や電子マネーの取り扱いなども標準機能ではないが、オプションで追加可能である。オーナー主導型であることにより、店舗ごとに提供するサービスの差が出てしまうという面もある。

第一号店は 1982 年埼玉県川口市で開始した。背景としては、大手コンビニエンスストアの成長もあり、山崎製パンが多くの商品を卸していた一般小売店が激しい競争に飲み込まれていた。そのような情勢の中、山崎製パンとしては、創業以来共存・共栄してきた自社商品の販売店である一般小売店の活性化を図ろうとした。その支援の一環として、パンを卸すだけではなく、店舗の運営もフォローする新しいパッケージとして、Y ショップの展開が始まった。2016 年 7 月末現在、路面店舗が 1918 店、施設内店舗が 1228 店加盟している。合計すると、3146 店となり、コンビニエンスストア業界の 3 強に次ぐ店舗数となる。(参考として、2016 年 7 月 31 日現在、ミニストップは全国 2229 店⁵⁾)

また、Y ショップのコンセプトの一つとして、地域密着がある。大手コンビニエンスストアに比べると、固定客が多く、予約商品の売上が高い。全国にもつ山崎製パンの流通網を用いて、地域密着の一環として実施したことに JA との取組みがある。

JA と Y ショップの取組み

2006 年に茨城・新潟・京都（現在は閉店）から始まった。初期は各 JA との直接契約により、広島を中心に展開を行っていた。2011 年に全農と Y ショップ取組み合意書締結後には、展開取組み件数も大きく伸びた。2016 年 7 月末現在では、26 県で、52JA と合計 89 店舗まで拡大（閉店店舗を除く）しており、今後も新たな取組みを予定している。現在までの全国的な JA との取組みについては、開店年と都道府県ごとに表にまとめる。

取組み事例としては、2012 年に行われた JA 成田市酒々井農産物直売所を Y ショップへと転換した例が挙げられる。次ページ写真（図 1、2）のような改装を行った。

改装結果として、①Y ショップの売上が店舗売上にプラスに②相乗効果で産直品の売上向上③生産者（農家）の活性化に繋がるという効果が上がった。また、お客様の声として「産直品以外の商品も揃って買い物助かる。」「若年層が入店しやすくなった。」という声もあった。

他事例の詳細な説明としては、今回取材にご協力いただいた塚田氏による、2008 年に行われた JA 広島ゆたかとの取組みに

	広島	愛媛	熊本	山口	新潟	長野	岐阜	茨城	山形	三重	宮城	徳島	岡山	富山	福島	大分	島根	滋賀	静岡	千葉	宮崎	山梨	高知	群馬	香川	埼玉	合計
2009年まで	3				2			1																			6
2010年	5								1																		6
2011年	9	2							1						1	1											14
2012年	2	3	1	3	1	1	2		1	2	1						1	1	1	1							21
2013年	2	1	6	2	2	2	2	1			1	1	2									1	1				24
2014年		2					1		1			1		2									1				8
2015年				2		1									1									1	1	1	7
2016年		2			1																						3
合 計	21	10	7	7	6	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	89

表 全国的なJAとの取組み（開店年と都道府県ごと） 「出所」山崎製パン提供データより筆者作成



図1 改装前（左上から外観、レイアウト図、店内写真1、2）
出所）山崎製パン提供



図2 改装後（左上から外観、レイアウト図、店内写真1、2）
出所）山崎製パン提供

関する「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～」を参照していただきたい。⁶⁾

全体の傾向とポイント

JA との取組みの多くは、JA の購買店が売上不振であるところから取組みが始まっている。売上不振である店舗を Y ショップとして、充実した購買場所の提供を可能にしようと取組みを行っている。特に、山崎製パンのもつ物流網による商品の充実を図ることにより、売上や客数の伸びにつながっている。JA には JA 特有のなくてはならない製品も多くあり、そのような商品も仕入可能な、オーナー権限の大きい Y ショップだからこそ実現可能な取組みである。

実施場所としては、過疎地が比較的多く、大手コンビニエンスストアや「デイリーヤマザキ」も収益を考慮すると、進出できない場所である。しかし、取組みを行う前から、山崎製パンと JA において取引があり、その結果、Y ショップと JA の取組みを開始することが可能であった。

また山崎製パンとしては、実施当初は全く意識していなかったが、多くの場合購買場所が少ない場所での取組みとなるので、結果として食料品アクセス問題の対策にもなった。

塚田氏も「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。」⁷⁾と述べているように、成功のポイントは品揃えにあるように感じる。

今後の展望と課題

JA 自体の傾向として、購買店をコンビニエンスストアと提携していく傾向はこのまま拡大していく可能性が高いであろう。その根拠としては、大手コンビニエンスストアの地方進出である。特に、最大手のセブン・イレブン・ジャパンがここ数年で未進出県に一気に進出を始めた。JA も競争の渦に飲み込まれることが増えていくであろう。そうなれば JA も何らかの手を打つ必要が出てくる。その一つの方法として、コンビニエンスストアとの提携は有効な方法だと考えられる。

現在進行形として、「JA 全農×ファミリーマート全農が展開する直売所とコンビニエンスストアの機能を兼ね備えた一体型店舗を展開」「東北初となる JA とファミマの一体型店舗」など、3 強の中でも特に積極的 JA との取組みを行っているのはファミリーマートである。現在は店舗の規模の違い、展開場所、オーナー権限の大きさの違い等で JA との取組みは住み分けできているが、将来的には競合相手となりうる存在である。競合となった場合大手コンビニエンスストアに対して、どのような強みを JA との取組みにおいて、Y ショップが発揮できるかを発見すること、アピールしていくことが課題となるであろう。

おわりに

今回の取材を通して特に強調していたの

が、山崎製パンは「良品価値・顧客本位」の精神で、お取引先を通して、お客様に商品を提供してきた企業であり、その販売店として一般小売店（個人商店）と長い付き合いをしてきた。そのような店舗をどうにか盛り上げたい、活性化させたい、という思いである。その思いに基づき、全国に安価な運営費のみで毎日パンを届けている。

上記のような思いに基づく行いの一つが、JA との取組みである。実施当初、食料品アクセス問題は全く意識していなかったという。元々そのような地域も含め全国にパンを届けていたのが、山崎製パンという会社なのである。コンビニエンスストアとして、Y ショップだけしか近所に無い（山崎製パンではコンビニエンス機能店と表現）という地域も少なくない。そのような地域では大手コンビニエンスストアでは、進出困難であり、Y ショップの存在自体が、食料品アクセス問題への対策となっており、大きな地域貢献となっている。

全国にもつ強力な流通網を利用して、今後も山崎製パンには地域貢献をしていただきたいし、その継続が可能な企業だと考えている。

本稿は山崎製パン所属の小売事業本部 Y ショップ事業部次長佐藤重行氏、小売事業本部 Y ショップ事業部店舗運営課マネージャー山田隆三氏、小売事業本部市場開発営業部課長塚田紳一郎氏、以上 3 名への取材をもとに書き上げた。取材にご協力いただいた皆様へ感謝申し上げます。

(http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_genjo.html)

- 3) 「食料品アクセス問題」とは、高齢者等を中心に食料品の購入や飲食に不便や苦勞を感じる方（いわゆる「買い物難民」、「買い物弱者」、「買い物困難者」）が増加しているという社会的問題（農林水産省、http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/syoku_akusesu.html、2016 年 8 月 30 日アクセス）
- 4) 山崎製パン公式 HP より（<http://www.yamazakipan.co.jp/index.html/>、2016 年 9 月 1 日アクセス）
- 5) ミニストップ公式 HP より（<http://www.ministop.co.jp/corporate/about/shop/>、2016 年 9 月 1 日アクセス）
- 6) 塚田紳一郎（2015）「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～」『明日の食品産業』2015 年 11 月号（<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/pdf/yamazaki.pdf>）
- 7) 同上

1) 「「コンビニ 3 強」の覇権争い激化で日本のライフラインが壊れる理由」（ダイヤモンドオンライン、2016 年 8 月 30 日アクセス）（<http://diamond.jp/articles/-/89837>）

2) 食料品アクセス（買い物弱者等）問題の現状について（農林水産省、2016 年 8 月 30 日アクセス）