

冷凍保存方式の導入で労働効率を改善し、無人店舗や自動販売機で需要を拡大

ドリームベーカリー（神奈川県）【パン製造・販売】

○サービスの概要

ドリームベーカリーは、パンの製造・販売と弁当・おにぎりの販売を中心に事業を展開している。製造は本店のパン工房で行い、販売は企業や学校に設置した売店、自動販売機、無人店舗を中心に行う。なお本店でも直売を行っている。

以前はライフ店（さがみ野駅ショッピングセンター、約30年前に開店）での販売を中心に行っていたが、2010年1月の契約更新に伴い社長が撤退を決断、現在は企業や学校での売店業を中心とする形態に移行している。

従業員は各売店の販売員も含めて40人程

度、うち14~15人が製造に携わる。なお製造については冷凍保存方式を取り入れており、当日の作業は解凍と仕上げのみとなっている。

もともとサンドイッチ店として開業したため、以前は商品の6~7割がサンドイッチであった（一般のパン屋は1割程度である）。その後徐々に割合を減らし、現在はパンとサンドイッチの割合は半々程度、なおサンドイッチを減らした分はおにぎりや惣菜に回している。

○生産性向上の課題

ライフ店での販売は2009年時点で売上全体の46%を占めていたが、それ以上の伸びは見込めない状況であった。これに対して売店業、とくに自動販売機による販売は、設置先の拡大による売上の向上が見込まれていた。しかしそれに見合うだけの作業工程が整っておらず、現状のままでは生産量の増加は難しかった。具体的には、①ミキシング、②分割・丸め、③ホイロ成熟、④表面形成、⑤焼成、

の五つの作業工程のうち、⑤焼成がネックになっており、焼成時間8分に対して、焼成待ち時間が7分もあった。

また朝3時から製造に取り掛かるという労働条件を緩和する必要があり、技術革新として冷凍保存方式の導入が考えられたが、「急速冷凍庫の設置など設備投資に費用がかかるのではないか」「冷凍保存によりパンの味が落ちるのではないか」といった懸念材料があった。

○サービス生産性向上の取り組み

売店業中心の業務形態への移行

以前から企業や学校に設置した売店や自動販売機の販売は行っていたが、2009年9月ご

ろ社長がライフ店の閉店を決断した。ライフ店の閉店は2010年1月だが、2009年10月ごろから本格的に売店業中心の業務形態となっ

た。

これに伴い、売店および自動販売機とは異なる新たな販売形態として「無人店舗」を導入した。これは小規模の事業所などにパンをケースに入れて並べておくだけの簡単なもので、利用者はパンと引き換えに設置された空き瓶に代金を入れる。価格は100円均一で販売個数は60個程度、配送センターやタクシー会社での無人店舗販売は24時間行っている。

自動販売機が200人規模の事業所でないと採算が取れないのに対して、無人店舗は20人程度の事業所でも採算がとれる点が魅力である。また自動販売機は一台50万円程度の設置コストがかかるが、無人店舗ではそうしたコストがかからない。

なお「無銭飲食」や盗難の恐れもないわけではなかったが、基本的には人の目があるところに置かれる上、売上は毎日回収するためにそれほど大きな金額にならないこともあり、現在のところトラブルは起きていない。

予想を上回る人気の自販機販売

- ・ 自動販売機での販売は、パン（おにぎりなど含む）の種類は18種類、販売個数も180個と決まっているが、価格は100円から180円までのあいだで設定できる。また冷蔵で保存するため、サンドイッチの販売も可能である。学校などでは売り切れによる品切れが続出する場合もあるが、現状では一日2回の配達は難しい状況である。
- ・ 自動販売機の設置数は2009年5月時点で20カ所、当初は5年で100カ所まで拡大することを目標としていた。しかし2010年1月以降予想をはるかに上回る勢いで設置数が増加しており、2010年1月だけで8カ所の増設となった（無人店舗含む）。引き続きかなりの予約が入っており、3月までに合わせて30カ所程度の増設となる予定である。
- ・ 自動販売機の営業は、基本的に飲料メー

カーを通して行っている。たとえば、自動販売機をメーカーが70~80台納入する場合、事業所のニーズに応じてそのうち10台をパンの自動販売機を設置するという形になる。飲料メーカーとしては、ナショナル・ベンディングを中心に6社との付き合いがある。

- ・ 自動販売機でのパン販売は、従来日持ちのする特定のパンのみの販売であることが多かったため、「新鮮なパンが自動販売機で買える」ことが営業を行う上で大きな売りとなる。なお自動販売機だけでなく、無人店舗の出店プロモーションも飲料メーカーの営業を通して行っている。
- ・ 売店の出店範囲は基本的には本店から1時間以内で配達できる範囲としている（例外として1時間半かかる秦野にも出店している）。出店数の増加に伴って配達エリア内の店舗密度が高まり、最近では効率よく配達ルートを組みめるようになってきた。ドリームベーカリーでは周囲3カ所の売店にまとめて配達すると売店販売の採算がとれるようになるという。

冷凍保存方式の導入

これまでドリームベーカリーでは、すべての作業工程を当日に行う「スクラッチ方式」、および半分程度の工程を前日に行い、残りを当日に行う「冷凍生地方式」を採用していたが、生産性向上および労働条件緩和のため、「冷凍保存方式」を導入し始めた。これにより、作業工程の大部分が前日昼間に移行したため、これまでより2時間遅い、朝5時から作業を開始すれば6時半の出荷に間に合うようになった。

心配された品質の低下については、試食を行ったところほとんど違いがないという結果となった。ただし野菜、とくにじゃがいもなど冷凍に向かない素材を使ったパンについては、当日作業を行っている。

また「コストのかかる急速冷凍庫などの設

備投資が必要になるのでは」という点が懸念されていたが、結果としては通常の冷凍設備で十分対応できることがわかった。なお売店業の拡大に伴い、年内（2010年内）にも冷凍庫の増設を行う予定である。

売店の多くは学校に設置されているが、学校は長期休暇やテスト期間などによりパンの需要に波が生じる。そのため以前は調整分としてパスコから冷凍パンや冷凍生地の仕入れを行っていたが、冷凍保存方式の導入によってこうした需要の波にも対応できるようになり、自家製パンの割合が高まった。

作業工程でネックとなっていた焼成については、職人作業の専任化によってロス時間が

低減され、その分生産性の向上が可能になった。

同社では以前、100種類ほどのパンを販売していたが、ライフ店を閉めて売店業中心となってから40~50種類程度に品目を絞り込んだ。本店ではほぼすべての種類を販売しているが、学校などの売店では30種類程度、自動販売機では18種類で、それぞれ動向を見ながら販売品目を選択している。とくに自動販売機では、一週間ごとに販売個数を集計し、もっとも売れなかったものを最低一品種、他の売れ筋のパンに変更するようにしている。

○サービス生産性向上に向けて

自動販売機などの売店業を中心としてパンを販売するという業態は、新奇性に富んでおり大手製パン企業・個人商店を問わず類をみない。また一般に自動販売機でパンを販売する場合は日持ちのするものが多く、同社のように新鮮なパンを自動販売機で売るといったサービスは他にもあまり例がなく、坂口社長は

「実際飲料メーカーによる業者選定では負けたことがない」と話している。

現在は売店業を中心にはしているものの、本店では店舗を構えてパンの直売を行っている。この理由としては、「やはり自社の店が一軒は欲しい。気持ちの問題として店舗があることは重要」ということであった。

有限会社ドリームベーカリー

本社所在地： 神奈川県座間市ひばりが丘 2-19-16

代表取締役： 坂口 彬

資本金： 800万円

従業員数： 51名

リーマン・ショック後の急激な需要減に安全・安心アピールで対応

秦野給食センター協同組合（神奈川県）【弁当製造・販売】

○サービスの概要

秦野給食センター協同組合は、1964年、「組合員に対する福祉事業の一環として給食サービスを行う」ことを目的として地元事業所（組合員）62社によって設立され、以来地域組合企業を中心に弁当提供事業を行ってきた。

2002年に新工場を建設し、2006年には一日5500食にまで成長、翌年にはISO22000（食品

安全マネジメントシステム）認証も取得したが、2008年以降注文が減少し、現在は一日3500食程度の提供となっている。

商品の内訳は、「普通」が1720食、「特食」が520食、「上特」が270食でここまでの小計が2510食、これに「ナデシコ」490食、麺類340食を加えて総計3340食となっている。

○生産性向上の課題

顧客の90%はニッサン、いすゞ、ホンダなどの関連企業であるが、2008年のいわゆるリーマン・ショックによって秦野周辺の自動車関連企業も大きな打撃を受け、派遣社員を含め従業員の削減が行われた。また給食サービスに対する会社負担を廃止する企業も増え、それに伴って自宅から弁当を持参するなど昼食代をなるべく節約しようとする傾向が強まった。その結果、弁当の注文が大幅に減少した。

急激に需要が落ち込む前に、ガソリンの値上げを受けて上がった分の運送コストを価格に反映させたが、これも注文の減少につながった。さらに、競合する事業者が増えたことも注文減少の要因である。競合業者には安さを売りにしているところが多く、対抗すれば価格競争になる。たとえば価格を20円下げれば注文を取れる場合もあるが、売り上げが伸びても赤字が増えるだけでは意味がない。ま

た協同組合であるため、顧客によって価格を変えるような営業ができない点も不利である。

リーマン・ショックから1年半が過ぎ、ある程度景気が戻ってきたとも言われているが、実際には従業員数は回復しておらず、弁当の注文が増えるには至っていない。昔は「弁当事業は不況に強い」と言われていたが、今回の不況は想定を超えていた。実際、弁当サービス協会に加入する100社ほどの企業のうち、今年はそのほとんどが減収減益となっており、全体として20%程度の落ち込みとなっていると思われる。

なお以前は平塚近辺にも配達を行っていたが、現在は行っていない。また1食2食の小口の顧客も採算が合わないので断っている（採算ラインは1件あたり最低5食）。

○サービス生産性向上の取り組み

非組合員企業への営業

これまではあまり積極的に営業活動を行ってこなかったが、去年営業部長を交代させ、現在は営業に力を入れつつある。とくに注目しているのは介護関連の市場である。ただし大規模な施設は自前で給食サービスを行っているところが多いので、50人から100人規模のデイケア施設などを念頭に置いている。また新しく地元に進出してきた企業にも積極的な営業を行っている。

メニューの工夫と品質管理

メニューは3人の栄養士を中心に考えているが、営業担当から顧客のニーズを探るなどの努力も行っている。たとえば、おもに女性向けのメニューである「ナデシコ」を麺類と統合して効率化するという議論があったが、顧客の多くがそうした統合を好ましくないと

思っていることがわかり、いったん決定した後には白紙に戻したことがあった。

製造工程については、材料のロス率を減らす、在庫を減らすといった対策を中心に行っている。また利益が出ても配当金は出さず、その分を設備投資に回して業務の改善を図っている。なお工程の効率化も目指しているが、手作業に頼る部分も多く実際にはなかなか難しい。材料調達先の変更も必要に応じて柔軟に行っているが、あまりやりすぎると信用を失うので注意が必要である。

このほかに力を入れていることとして、現在の顧客を逃さないということがある。とくに異物混入については組合の信用に大きくかわるので、ベルトコンベアーの速度を落とすなど徹底した対策を行っている。こうした成果もあって、「異物混入ゼロ」の連続記録を伸ばしている。

○サービス生産性向上に向けて

今後の改善方向として同組合では次の点を挙げている。

- ✓ ISO22000 を取得していることはじめ、安心・安全な食事の提供を行っていることを冊子やウェブサイトを通じてもっとアピールしていく。
- ✓ 隣接する伊勢原市で市長が学校給食の実現を公約に掲げて当選したが、民間委託による弁当給食になる場合は、こうした市場も積極的に参入していく。

調理室



良質で安全な商品作りの為、フライヤー・回転釜・ジェットオープン・コンビオープンを導入し、安全な商品をご提供致します。

炊飯室



連続自動炊飯ライン 能力50釜(米350kg)/時間
納米～洗米～浸漬～計量・充填～炊飯～むらし～ほくし～盛付の全工程を自動化し、衛生的でおいしいご飯を炊き上げます。

盛付室



クリーンルームにて1品1品真心こめて盛付します。

(秦野給食センター協同組合パンフレットより)

秦野給食センター協同組合

本社所在地： 神奈川県秦野市曾屋 129

専務理事： 草次 幸雄

資本金： 609 万円、 従業員数： 73 名

異業種連携で自然石の端材を活かしたオール1点ものの商品開発に成功

宮川建材金物店（茨城県）【建材業】

○サービスの概要

（有）宮川建材金物店（以下、宮川建材）は茨城県西部、桜川市真壁町にある建材業者である。大正8年創業、従業員は5名で、地元の桜川市や筑西市の建設業や石材加工業者向けに資材の卸売業を営む。茨城県西部は歴史的にも石材加工業が盛んな土地であり、真壁町でも石材の採掘や加工を地場産業としてき

た。これまで真壁石は、建築土木、庭園装飾など屋外大型商品の用途で使われることが多かったが、宮川建材は現在、廃棄されている真壁石の端材を加工することによって、家庭用雑貨商品としてハーブ等の野菜用栽培ポットを開発することに成功、まずは県内を中心に販売を進める計画を立てている。

○生産性向上に向けての課題

2004年頃、大口顧客の倒産が相次ぎ、また地場産業である石材業も安価な輸入石材に押されるなどして、宮川建材の売上げは伸び悩んでいた。このまま建材事業だけをやっていては今後立ち行かなくなることが予想されたため、新規顧客をターゲットにした新たな事業の立ち上げを模索し、建材業者としてのスキルを活かせる分野での事業の多角化を目指

していた。

同社には、新規事業を立ち上げる必要性があったものの、アイデアがなかなか湧かず何から手を付けていいのかわからない状態が続いていたが、何処かの代理店のような形の事業展開ではなく、（有）宮川建材金物店として独自の商品の事業化をしたいという強い思いがあった。

○サービス生産性向上の取り組み

支援機関への相談がきっかけだった

宮川建材は、2008年10月に、現業のビジネスモデルに限界を感じ、家業を伸ばすために、公的機関に支援を求めに相談に出向いた。担当者との数回のやり取りを重ねるうち、同じ時期に業績の伸び悩みで相談に訪れていた茨城県内で苗の生産業を営む種苗会社と、鶏糞を炭化した肥料を製造・販売する経営者に出会うことになった。

いずれも業績不振に悩む事業者同士が、各々の商材を組み合わせると何か新しい商品ができないかと考え始めたことがそもその商品開発のきっかけとなった。

異なる三つの分野をもつ地元事業者の商品や技術を組み合わせると新商品を開発

宮川建材を含む3社は、100円ショップなどで売っている家庭用の栽培ポットを見付け

て、それをヒントに何かオリジナル商品ができないものかと考えていたが、なかなか他社との差別化ができずに悩んでいたが、石の欠片を使ったら面白そうだという社内からのアイデアで、真壁石を使って商品開発をすることになった。

墓石や建材などを生産する際に出る産業廃棄物である真壁石の端材を安く買い取り、穴あけ加工技術を用い植物栽培用のポットに加工、水耕栽培の植物（ハーブや野菜）の苗と鶏ふん炭を入れた卓上栽培の鉢植えの開発が行われた。現在この試作品は、つくば市のホテルや、土浦市の料亭などで置かれている。

オリジナリティのある商品開発

本事例は地域資源に目を向け、近年は輸入材に押されて衰退気味ではあるが、墓石や建材として古くから歴史のある真壁石にスポットを当てたところに独自性がある。真壁石は加工の際にひとつひとつ石目に沿って叩い

て作るため、端材の一つとして同じものができないオール1点ものの商品であることが、本商品の自然な素材を活かした商品としての特徴で、ここが、樹脂や陶器・セラミックで作られている他のインテリア・グリーンのカップ用ポットにはない個性的なところである。

また、真壁石の吸水率の低さが水を溜めるのに適していることが、穴あけ加工を施した中に、代替土壌で育てた苗をはめ込む形での商品化を可能にした。小さく、重くない商品であるため、気軽にインテリアとして購入しやすい商品となっている。

支援拠点の仲介により、異業種同士の商材を組み合わせた独創的な商品が生まれ、それぞれの単体では出し得なかった高い付加価値を生み出すことができた。

種苗：



鶏ふん炭：



真壁石：

サービス生産性向上に向けて

本格的な販売に向けた商品開発

宮川建材では、本格的な販売を展開する上で、商品の完成度を高める為に、現在、試作開発を進めている。

石の持つ自然な味わいとコンパクトなサイズ感（大人の握りこぶし大）によりオブジェとしても最適なデザイン性を備えながら、栽培に土を使わないハイドロカルチャー（水耕栽培）や炭化しているため臭いもなく安全な鶏ふん炭肥料を採用することで、卓上でもテーブルを汚さず、手軽にハーブや野菜を栽培・収穫できることを売りにしたキッチンハーブシリーズを開発中である。

新商品の開発が会社に及ぼした効果

各種メディアにも取り上げられたことが、商品のPRになるだけではなく、社員のモチベーション向上にもつながった。また、新規事業を立ち上げる過程で、業種を越えたネットワークや新商品の作り方などのノウハウが得られたことにより、本業である建材業への大きなフィードバックも得られた。

販路開拓に向けて

現段階では本格的な販売を控え、商品のPR中であるが、今後、ターゲットを30代主婦層に絞り、感度の高い女性が集まるようなおし

やれなパン屋や、雑貨店、料理教室などと提携し、店舗で商品の展示をしてもらい、受注生産方式での販売を行う予定である。

商業施設向けには、リース制や会員制などでインテリア・グリーンとしての商品化も検討中だ。

また、商品周知のため、NIPPON MONO ICHI 2010～第5回和のある暮らしのカタチ展～に出展（2010年3月5日～7日）するなど、精力的な活動を行っている。

地域産業資源活用事業計画

宮川建材の栽培用ポットの本格的な展開はこれからである。本商品は、現在、地域産業の地域資源活用事業計画に認定され、国から中小企業者の地域資源を活用した事業取組みの支援を受けている。この事業で地元石材業者から石材の提供を受け、同商品の30代以上の女性をターゲットにした販路開拓や、植物生産業者、肥料製造業者と連携してさらなる商品開発に取り組んでいる。

今後の方向性としては、真壁石を活用した雑貨として全国ブランドの構築を目指している。