

## パン食を通じて台湾の食文化に貢献

日本の製パン最大手「山崎製パン」は、1948年の創業以来、欧米の先進技術を導入して成長を重ねてきた。現在、その間に蓄積したノウハウを、アメリカ・フランスや東南アジア各国(香港・タイ・マレーシア・シンガポール)でも展開し、世界の食文化に貢献している。

台湾では、1987年に台湾ヤマザキを設立し、百貨店内などを中心に、既に24店舗を構えるまでに成長している。今回は台湾ヤマザキの現地経営責任者である秋山正美副総経理に台湾でのヤマザキの展開についてお話を伺った。

台湾山崎(股)  
秋山正美 副総経理



(左)山内保幸経理 (右)秋山正美副総経理

### 1987年以来、台湾で17年の歴史

当社は1987年、台北市忠孝東路の百貨店「そごう」の開店に際して、「そごう」さんの引き合いに応じて台湾へ進出しました。台湾では、現在、24店舗、従業員約600名(内日本人3名)、年商約6億元の規模になっています。

山崎製パンの海外展開は、1981年の香港進出が最も早く、その後1984年タイへ進出、台湾は3番目の海外展開でした。海外での事業展開は、ホールセールを中心とするのではなく、日本でも「サンエトワール」や「ヴィ・ド・フランス」などを通じて展開中の“現場で作り現場で売る”インスタ・ベーカリー方式を採用しています。山崎製パンでは、品質維持の観点から、海外展開にあたって100%日系独資での展開を基本政策としています。ただ、独資での進出ではホールセールのための販路の開拓が容易ではなく、結果的にインスタ・ベーカリー方式によって、消費者に新しいスタイルのパン食をご提案させて頂いております。

### 台湾での店舗展開

現在台北地区を中心に、高雄・屏東までほぼ全島に24の直営店を擁しています。多くは百貨店やショッ

ピングセンターのテナントとして出店していますが、台北駅前の地下街や大型病院の中に立地する店舗もあります。これまでは、何々百貨店のパン屋さんという印象で受け取られることが多かったのですが、最近では“YAMAZAKI”ブランドの認知が高まってきました。現在、年間3店舗程度のペースで新規出店を行っていますが、幸いに更に多くの出店要請を頂いています。一方で、当社の生命線は、各店舗で同じ水準のサービスと味の提供を保証する事ですから、人が育たなければ、店舗を増やす事は出来ず、人材の育成が最大の課題です。

フランチャイズ・チェーンの開拓は行っていません。おいしいパンを作る技術を習得し、水準を維持していくことは、片手間でできることではないと考えています。店頭で販売している商品の種類は約120種類。その内4分の1が食パン・洋菓子・和菓子などの工場生産品で、残るほとんどの製品は現場で焼き上げています。但し、冷凍生地を採用していますので、現場で粉から作るものは、フランスパンなど凡そ20%程度です。一方で、お客様に新鮮なイメージを訴求するため、毎月5種類の新製品を開発・発売していますが、店舗サイドでは、その度に毎日の工程を組み替えたり、新技術を習得しなければなりません。

## 日本企業から見た台湾

るので、それだけでも大変な労力です。

### 台湾での商品開発

台湾での新製品は、すべて台湾ヤマザキで商品開発を行っています。山内経理と台湾人工場長とが中心になり、台湾人の受容れやすい日本風の味を目指して、新製品を開発しています。日系色と現地の好みのバランスを如何に取るかがポイントであり、難しい点でもあります。台湾での商品開発が難しい点は、日本と異なり原料メーカーの協力が余り期待できない点です。日本ではある程度の感覚を伝えると、原料メーカーも共同して材料を開発するなど、様々な協力が得られますが、そういうレベルにある原料メーカーが少ない点は、台湾での開発が難しい原因の一つになっています。しかし、台湾のスタッフの応用力は、恐らく日本よりも優れていますし、開発期間を長めにとって、じっくり準備するように努めています。

台湾の特徴としては、他の東南アジアの国々と比較しても、“甘目の味”が好まれると言う点です。売上の約30%は菓子パンが占めています。一方で、惣菜パンの比率が少ない点も特徴です。但し、自店舗で作るコロッケサンド等は、着実な評価を得ており、そういった他店にないもので当店の価値をアピールしたいと考えています。

### サービスの向上と今後の展開

台湾スタッフの、製造技術・応用技術は大変高いと評価していますが、サービス面では、日本と比べ努力の余地が残されていると感じています。我々は、お客様に豊富なアイテムから選んで頂く楽しみを提供していきたいと考えていますので、接客技術と併せて、楽しい売り場を作る陳列の技術や、衛生面での意識の向上に力を注いでいます。幸い昨年のSARS騒動以降、社会全体としても衛生に関する意識が高まっていると感じています。

食品を扱う仕事は、地道な仕事であり、長いスパン

で着実にお客様に浸透させていく息の長い努力です。当社では各店舗のバラツキがないことを重視しており、開業当初からのスタッフが今ではマネージャーとして多店舗をチェックする仕組みも機能するようになっています。海外で既に成功したシステムがあっても、それだけで上手く行く訳ではないので、やはりシステムを運用する「人」が最も重要です。結局、スタッフのレベルが上がるのが成功のポイントであり、そういった意味では、過去17年間の人財の蓄積と、それまでの諸先輩のご苦勞には感謝しています。

本年5月には、日本の山崎製パン及び三菱商事と当社の共同出資で上海一号店も開店しました。上海でのオペレーションには、責任者の一人として台湾で育った幹部にも参加してもらい、台湾で身に付けた技術のみでなく、現地スタッフとの細かなコミュニケーションにも大きな力を発揮してもらっています。

今後の方向性としては、2つの形態での店舗展開を目標としています。一つは、現在の百貨店等のテナント店舗において、しっかりと店舗運営を行っていくことです。お客様志向を貫くと同時に、台湾ではなかなか受容れられていない欧風パンの提案など、食文化発信の挑戦を続けていきたいと思っています。もう一つの形態は、お持ち帰り用のパン販売と同時に、ドリンクの提供を含め、その場でお召し上がり頂けるスタイルのお店を増やしていくことです。店舗のオペレーションも変更していかなければなりません。こういった形態の店舗を通じて焼きたてのパンのおいしさを訴求していきたいと考えています。



台湾ヤマザキ 10月発売予定の新商品