

辺境企業の経営戦略

——タカキベーカリーの事例⁽¹⁾(上)——

角 田 隆 太 郎

1 タカキベーカリーのプロフィール

パンのメーカーは全国に約8,000社あるといわれているが、そのなかの大手30社足らずで全生産量の約6割を生産している。その中にそびえ立つ巨人が、山崎製パンである。飯島社主が昭和23年に創業し、大型新鋭設備によるパンの量産化で先行し、その年商は4,000億円に達している。

タカキベーカリーは、山崎製パンの創業と同じ昭和23年に、高木俊介によって広島市に設立された。タカキベーカリーの年商は約400億円で、山崎製パンの十分の一である。タカキベーカリーの特徴は、量の面ではなく質にある。クオリティ・ベーカリーとしてのタカキベーカリーを象徴するのが、東京の青山にある「アンデルセン」である。東京から広島に来た人が、「あら、青山の支店が広島にある。本店よりも大きいわ」といったというほどで、「アンデルセン」は、単なるベーカリーショップではなく、新しいライフスタイルを提案する「街」として、東京の人々にも高い評価を受け、東京の一部として受容されている。タカキベーカリーは、その「ア

(1) 筆者は、中国地方の優良企業を対象として、地方の優良中堅企業が日本そして世界へとグローバルに事業を展開する場合の、経営戦略とその成功の鍵についての調査を行っている。本稿は、そのなかの1社である「タカキベーカリー」について、事例研究としてまとめたものである。本稿の作成に当たっては、株式会社タカキベーカリー広報部より資料の提供その他の協力をいただいた。記して感謝する。なお本調査の他社事例については、角田(1990b～e)を参照。

ンデルセン」の経営母体である。

タカキベーカリーは、「アンデルセン」を生み出しただけでなく、デニッシュ・ペストリー、生地の冷凍によるパンの製法、取り皿に好みのパンを取るセルフサービスの販売方法など、パンの業界にさまざまなイノベーションを導入した企業である。さらにタカキベーカリーは、現在、アメリカとオーストラリアに事業を展開し、グローバルなエクセレント・カンパニーへの道を進みつつある。タカキベーカリーは、売上高のような数字ではなく、プレステージという質の面で、パン業界をリードする企業である。

タカキベーカリーは、企業としてもいくつかの特質を持っている。タカキベーカリーを、経営学の事例研究として取り上げる第一の理由は、タカキベーカリーが、パン食文化において決して先進地とはいえない広島の地に、しかもパンの製造については素人の高木俊介という創業者によって創始されたことである。経営学には、「イノベーションは辺境から起こる」という仮説があるが、地理的辺境と産業の辺境という二重の辺境から興ったタカキベーカリーの、日本そして世界へのグローバル化の事例からは、イノベーションがなぜしばしば辺境から起こるのか、辺境の企業がグローバルに成功するための条件、についての数多くの示唆が得られるであろう。

タカキベーカリーを事例として取り上げる第二の理由は、企業としてのタカキベーカリーを分析してみたいということである。タカキベーカリーは、これまで新聞や雑誌にも何度となく取り上げられ、紹介されてきた。⁽³⁾そこで紹介されてきたタカキベーカリーの業績は、アンデルセン方式という、製パン業界では革新的なマーケティング方式の創設者としてのものがあった。タカキベーカリーは、パンというモノを販売するだけでなく、パンのある生活を提案する、それを実証する店舗をつくる、という革新的なマーケティング戦略で高い成果を上げてきた。

タカキベーカリーの残してきたもの(マーケティング手法)については、

(2) 加護野(1988)を参照。

(3) たとえば、井上(1988)、日経ビジネス1986年10月20日号などを参照。

これまでも専門家によって数多くの分析が行われてきた。しかしそのような革新が、広島という場所で、しかもパンの製造には素人の辺境企業によってどのようにして生み出されたのか、なぜそれが可能となったのか、についての解明は行われてこなかった。戦略を生み出した人々の営み、その組織的な努力についての分析は行われていない。タカキ側が企業として他社と比較されることをこれまで拒んできたということも、分析が行われなかった理由の一つであるが、より大きな理由は、質の高さ、あるいはそれを生み出す組織行動、それを支える組織文化、といった、形に残らない、目に見えない、それゆえに分析の困難なものが、タカキペーカーリーのエクセレンスの本質であったからである。

タカキペーカーリーの革新的な戦略は、高木俊介という天才的なトップマネジメントの頭脳からのみ生み出されたのではなく、組織のすべての参加者の行動とその相互作用によって生み出されたものである。アンデルセン方式を模倣するだけでは、パン以外の業界でのタカキペーカーリーは決して生まれてこない。タカキペーカーリーの革新的な戦略が、どのような組織過程、どのような人材育成とマネジメントによって生み出されてきたのか、そこに、今後の成長と発展を目指している地方の中堅企業の学ぶべき点が数多くある。イノベティブで活力にあふれた組織をいかにして作るか、タカキペーカーリーの組織づくりにおける成功の鍵を探ることが、この事例研究のもう一つの目的である。⁽⁴⁾

(4) 筆者が現在進めている地方の優良企業の経営戦略についての調査では、その成功の鍵が戦略創発のための組織づくりにある、という仮説を持っている。角田(1990b, c)を参照。

さらにこの調査では、ヒト、モノ、カネ、情報の東京への一極集中という現象は、辺境の人々と企業の侵入によって、その活力が東京にもたらされる結果である、という基本的な仮説を基礎としている。角田(1990b)を参照。

山口(1975, 1977)は、文化における中心と周縁(辺境)という議論から、非文化の領域(辺境)の持つ活力とか多義性といったものが、文化の領域(中心)の活性化の原動力となると述べている。

2 タカキベーカリーの事業展開

タカキベーカリーは、昭和23年8月1日、高木俊介（現社主）によって、広島市比治山本町に創業された。高木俊介とその妻彬子、パン職人一人、お手伝いさん一人⁽⁵⁾というわずか4名での、文字通り徒手空拳のスタートであった。

高木俊介の父は韓国のソウルで商売をしていたが、俊介が小学校二年生のときに病気になり、郷里の広島に帰ってきた。俊介の父は、俊介を広島女学院の付属小学校に入学させたが、広島女学院では、小学校の生徒から当時の女学校までの全校生徒が、毎朝礼拝堂に集まり、賛美歌を歌い、お祈りをし、聖書を朗読し、その講義を受けて、マーチに送られて教室に入った。そうした雰囲気（5）が小学校二、三年の子どもにも何かを感じさせたように思う、と高木俊介はいう。

広島商業学校を卒業後、高木俊介は、大阪に出て、小さい貿易会社に就職した。そこで高木俊介は、生涯の行動を支配するようさまざまな知恵を学んだ。例えば、当時、一丁が5銭の豆腐を半分にして、それを3銭で売り、その方がよく売っていた。どちらがトクなのかは、考えさせられる問題である。商売は、売の方がトクをした分だけ買う方がソンをし、売の方がソンをした分だけ買う方がトクをするのだという考え方があるが、大阪には、それを超越した文明があって、両方がトクをする方法を見つけよ

若山（1990）によれば、周、秦、漢、隋、唐などの中国の王朝は、すべて長安を都としていた。中国では、王朝が変化しても、その文明の磁極の中心をそれにつれて移すということにはなかった。辺境の異民族が統一王朝を形成し、覇権を握ってから、「中華」の強力な文化的な力に同化することによって国家の安定を保ち、やがて衰退していく、王朝は交替しても都は繁栄を続ける、それが中国の歴史のパターンであった。上記の仮説は、この中国の歴史における、「異民族」を「辺境の人々と企業」に置き換えたものである。

(5) お手伝いさんは、高木俊介の妻彬子が働くために、子供の世話をしてもらうために創業のメンバーに加わったもので、実質的な仕事は高木夫婦とパン職人の3人によって行われた。

うという文化があるということ、高木俊介は学んだ。大阪には、このような知恵が日常生活にまで浸透しており、そこで学んだ知恵が、高木俊介の生涯の知恵となった。

昭和21年の秋に、8年間の軍隊生活を終えて復員してきた高木俊介は、元の会社に戻ろうにも占領下で貿易ができず、仕方なく自分で何か事業をやってみようということになった。

その当時は、世の中に食糧というものがほとんどなく、広島駅前ではヤミ市が賑わっていた。日本国中が飢えていた。高木俊介は、国の提唱していた「未利用資源を利用した食品」を売ることから事業を始めた。ドングリの粉、よもぎの粉、澱粉滓から作ったダンゴを、仲間と、廃虚のなかを売り歩いた。蒸す工夫をしたり、焼く工夫をしたが、美味しくないので、誰も喜んだ顔をしなかった。

高木俊介は、『事業は、永い時間をかけて育てる仕事であるべき』で、「ほんもの」を売りたいと考えた。高木俊介の家の前には、パンを売る菓子屋があったが、高木俊介の頭には、「これからは洋風化の暮しが始まるのではないだろうか、するとパンはどうだろうか」という天啓のようなものがひらめいた。こうして昭和23年8月1日、わずか4名で『タカキのパン』は誕生した。

しかし、高木俊介が、最初から『普通のパン屋』になれたわけではない。すでにパン屋を開いていた店は、政府から割り当てられた小麦粉を使ってパンを焼き、市民の持ってくる配給券と引き換えにパンを売っていた。新入りの高木俊介には、その権利がなかった。

タカキベーカリーは、まず配給の小麦粉を、パンに委託加工する仕事から始めた。パン職人が一人いたものの、商売には素人同然の4人であったが、「素人には素人の強みがある。素人だからこそ、他に負けないよう絶対にいい材料を使用しよう。味だけは本物といわれたい。」という創業の姿勢で臨んだ。

そんななかから、「配給されてくる黒い小麦粉をふるい、白いパンをつ

くつたらどうだろう」ということを誰ともなく言い出した。黒い小麦粉を白いパンにするのは、労力がかかり加工賃が上がるし、量も減ってしまう。しかしおいしいものを食べたいという人々の熱望に応えるために、製粉機を設置し、配給の黒い粉からフスマを除き、白いパンを作って渡した。

「おいしいものをつくろう」という創業時の姿勢はさらに強まった。当時パンは、塩とイーストだけで作られていたが、これにバターや卵、砂糖、油脂などの副資材を入れてはどうかということが考えられた。

高木俊介が製造販売を始めたときの、パンの小売価格は10円であった。これは8円で小売店に卸される。その当時の業界では、一般に材料の原価は50%で、4円をかけていた。高木俊介は、卸価格を9円にしようとした。材料の原価は50%で、4円50銭をかける。4円の材料の商品よりも、当然、美味しい商品ができるが、小売店の利益は2円から1円に減る。しかし1つ当りの利益は減るが、美味しいという評判でたくさん売れると考えた。こうして開発された商品が、「山型パン」で、現在まで40年間を超えるロングセラーとなっている。

創業1周年を迎えた頃、タカキベーカリーの販売拠点は依然として比治山工場の店頭だけであったが、同業者のなかには、配給所にパンを持ち込み、そこで売るという販売ルートが確立され始めていた。「このままでは立ち遅れてしまう」という危惧の念を抱いた高木俊介の頭に思い浮かんだのは、綿打替取次店であった。綿打替取次店へ打ち直してもらいたい綿を持って行くのと同じやり方で、パンという商品が欲しいお客様が、小麦粉取次店（パン委託加工取次店と呼ぶ）へ小麦粉を持ち込む。パン委託加工取次店は、お客様からの小麦粉を受け取り一括して『タカキ』へ。『タカキ』はそれをパンに加工し、再び取次店を経由してお客様へ渡す、お客様←→パン委託加工取次店←→タカキという流通システムである。この流通チャネルが昭和24年に開設され、同業他社のチャネルに手を出すのではない別のルートが開発された。

当時のパンはパン箱に入れて、店の中の通路の脇とかホコリのいっぱい

立ちこめる中に置いて売られていた。もっと衛生的に扱ってもらえないかとお願いしても、忙しいとかお金がかかるという理由で、直接口に入るパンを衛生的な環境で扱ってもらえなかった。そこでそれでは自分でやってみようということで実験店舗が作られた。昭和26年4月に広島駅の近くに設立された、直営店の第一号である荒神店である。

店のなかをきれいにしてケースを据え、その中にお皿を入れてその上にパンを並べる。パンを手で直接つまむのではなくて Tongue という道具を使って渡した。また当時はパンの包装紙もなかった。パンは新聞紙に包んでそのまま渡されていた。これは何とかならないかということで、今でいえばトイレトペーパーよりもひどいような紙で、一色刷りではあったが、当時としては画期的な包装紙が作られた。専用の包装紙に包んで、消費者にパンを渡した。

食料品店や菓子店にも、「どうかこういうふうにやってください」、という衛生面に配慮した模範店舗を作ったわけである。当時パンの専門店が成り立つとは考えられていなかったが、この店舗は大成功し、当時5円か10円のパンが、少ない日で1万円、多い日で2万円ぐらい売れた。1万円についての粗利が2千円である。当時の高卒女子の給料が5千円から6千円の時代であった。

荒神店の成功によって、市内の主な場所にこのような店が30ほど作られた。この成功を見て、「私はこういう場所にいい店を持っているんだが、パンを卸してくれないか」と言ってくる人も現われ始めた。こうしてタカキベーカリーの経営は軌道に乗り始め、昭和26年12月には株式会社に改組され、高木俊介が代表取締役社長に就任した。

経済白書に「もはや戦後ではない」という言葉が現われ、日本の戦後の復興は順調に進んでいったが、当時の消費者には、食パンの上に砂糖をふって食べるという人もまだまだたくさんいた。そこでパンを作るだけでなく、消費者にパンの食べ方を紹介する試みが開始された。社内にキッチン課が作られ、幼稚園や公民館を借りて、1週間に2回ずつ栄養士さんとい

っしょにパンの食べ方の講習に回った。それだけではまだ足りないということで、広島で一番たくさん人が集まる場所である本通りで、パンを売りながら食べ方をPRする方法を考えようということで、昭和29年に作られたのが、本通りサービスセンターであった。

本通りサービスセンターの前身は、昭和27年11月にオープンしたパンホールである。本通りは、広島市の中心的な繁華街で、一流店が軒を並べている。その目抜き通りにパン屋、というのは当時の一般的な感覚では及びもつかなかった。本通り出店のコンセプトは、“食べることの提案”であった。本物の洋菓子、サンドイッチを紹介し、パンの食べ方の啓蒙がはかられた。

当時は、サンドイッチといってもなじみが薄く、名前すら知らない人がいたが、神戸オリエンタルホテルのセカンドシェフを招いて、サンドイッチやパンに合う料理の提案が行われた。本通りのパンホールの開店を契機に、神戸ユーハイムより入社した西任重信が中心となり、洋菓子づくりも始まった。アップルパイなどのパイ類とともに、この年、初めてクリスマスケーキが発売された。

タカキベーカリーは、製品ではデニッシュ・ペストリー、製法では生地での冷凍、マーケティングでアンデルセン方式、流通ではフランチャイズ方式による店舗の展開というイノベーションを、製パン業界にもたらしたイノベーターである。

広島で生まれ育ったタカキベーカリーが、東京進出を決断し、成功することができたのは、『デニッシュペストリー』があったからこそである、といわれている。他のメーカーにない、独自の『デニッシュペストリー』が差別化要因となり、消費者に好評を得ているという自信が、東京進出への決め手となった。

高木俊介は、デンマークの名誉領事にも任命されているが、高木がデンマークに魅かれるきっかけとなったのは、戦後の混乱のなかで出会った、内村鑑三の「デンマルク国の話」という本であった。1864年のプロイセン

とオーストリアの連合軍との対戦で敗れた故国デンマークに帰った工兵士官ダルガスが、灌漑と植林の仕事によって、林を育て、馬鈴薯と黒麦しか採れなかった土地を、小麦や砂糖大根や野菜も育つ土地に変え、酪農も育て、故国を豊かにしていく話を読んで以来、高木俊介は、永く、デンマークに興味を持っていた。

高木俊介は、昭和34年9月、欧米の製パン、製菓業界の視察に旅立った。約2カ月の視察の途中、かねて興味を持っていたデンマークにも行った。北欧には、「デンマーク人は食べるために生き、ノルウェー人は生きるために食べ、スウェーデン人は飲むために食べる」ということわざがあるというが、デンマークでは、食品は国の大事な産業となっている。高木俊介は、この国で、二つの素晴らしいご馳走に出会った。「デニッシュペストリー」と「オープンサンドイッチ」である。

「デニッシュペストリー」とは、バターを何層にも折り込んだパンである。バターをたっぷり入れたパンに、まん中にくぼみを作って、煮込んだいろいろな果物を乗せた、お菓子のようパンである。高木俊介は、コペンハーゲンのホテルヨーロッパの朝食で食べたデニッシュペストリーを、ぜひ日本へ伝えたいと考えた。高木の帰国後、3年間の全社一丸となった研究開発の結果、昭和37年10月、デニッシュペストリーは新製品として発売された。

生地を冷凍によるパンの製法も、昭和34年の欧米視察時に、スウェーデンで高木が目にした経験がきっかけとなっている。偶然の機会であったが、田舎の小さい業者がパンの生地の冷凍をやっていたのを目にしたのである。スウェーデンは寒い所で、冬にパンの生地を外に出していたら、凍って、中に入れたらまたいい具合に醗酵したということがきっかけであるといわれているが、高木はそれを見て、これは大変なことだと思った。

パン生地の冷凍による全国配送システムの開発が実現すれば、各店舗では冷凍生地を解凍して醗酵させ、焼き上げて、焼き立ての状態で販売できる。また冷凍生地は完成品に比べ小さいため、運搬効率も大幅に高められ

る。大手メーカーに対抗していくためには、大手にない製品を独自の流通チャネルを使って販売していく必要があると考えたのである。

生地ではなく、製品のパンの冷凍の研究は、昭和32年に始まっていた。そのキッカケは、昭和32年に設置した、仕込み用の冷却水をつくるための冷凍機の威力に注目したことであった。昭和34年には、二坪の冷凍庫を造り、冷凍庫の利用方法の研究が始められた。当時、広島球場で販売したカープドッグがよく売れて、当日の生産では間に合わず、前日に生産して、冷凍し、当日に解凍して販売するような無茶なことをしていた。⁽⁶⁾昭和36年には、焼き上げた菓子パンの冷凍をしたが、解凍に苦勞をし、昭和37年には、全製品を個々に包装することになって、ついに製品冷凍を断念した。

焼き上げる前の生地の冷凍は、昭和34年から研究が続けられていたが、技術責任者である小松三郎がアメリカ視察を終えて帰国した昭和38年に、本格的な生地冷凍に関する研究がスタートした。

欧米のパンは中に何も入っていないから、生地が凍結する温度も、溶ける温度も全部が平均しているが、日本のパンは、あんパンとかジャムパンとかクリームパンというように、中にあんが入ったり、クリームがあり、凍る温度も速度も、解凍する速度も違う。その結果、パンがペシャンコになっておせんべいのようになる。

日本のパンでは生地の冷凍はできないものだ、というふうに諦めていたが、ある日、従業員のミスで、これをある高温の倉庫の中に入れておいたところ、翌朝見たらきれいにふくらんでいた。びっくりしてそれを焼いてみると、非常にいいパンができた。昭和41年4月、『パンの低温製造法』の特許を申請し、43年に許可された。昭和45年には、この技術を基に、最初の冷凍パン工場の千代田工場が完成したが、当時の業界では、「一地方メーカーのやっていることで大勢に影響ない」と相手にされなかった。

しかしこの技術は、製造工程での技術革新というだけではなく、冷凍生

(6) 解凍が不十分で、「ホットドッグ」ではなく「コールドドッグ」といわれたこともあったという。

地によって、いつ、どこでも焼き立てが食べられる、すなわち、いかに遠距離の販売店であろうとも焼き立てのパンが販売できるという、流通の一大革命をもたらした。この発明が、のちのベイク・オフ展開（フランチャイズチェーン方式による焼き立てパン店リトルマーメイドの展開）へとつながっていったのである。

パンの流通とマーケティングにおいても、タカキベーカリーはイノベーションをもたらした。昭和40年代に入り、“いざなぎ景気”が拡大するとともに、消費は急速に伸びていったが、食生活に関してはまだまだ無頓着というのがその頃の日本の状況であった。その頃、タカキベーカリーは、本通りサービスセンター前にあった、旧帝国銀行（その後の三井銀行）の広島支店であった建物を買収した。ここにどのような店づくりをしていくかということが問題となった。被爆はしていたが、大正時代のロココ調の建造物で、金融機関独特の高い天井と重厚な造りの建物であった。

準備委員会が設立され、店舗のコンセプトについて議論が百出したが、なかなか結論に達しなかった。高木俊介は、いったん全ての思考を白紙に戻し、新しい発想を求めてヨーロッパに飛んだ。欧州歴訪の途中、イタリアで、菓子メーカーの大型店舗である『モッタ』と『アレマニア』を見学した。どちらの店舗も、外観が歴史を感じさせるたたずまいを見せ、まるで旧さを誇るかのように威風堂々としていた。外観にも魅了させられたが、一歩中へ入ってさらに感嘆の度が深まった。店内は、ショッピングを楽しむためのレイアウト、現代感覚ゆたかなインテリアで統一されていた。

こうして決まった新しい店舗についてのコンセプトは、古いものを大切に生かしながら、その雰囲気の中から新しいものを育てること、そのために古い建物はそのまま受け継ぐこと。さらにそれまでは、パンが主役で、パンを通じて世の中の役に立ち、と考えてきたのであるが、これからはそうではなく、パンだけでなく食卓として、パンのある料理として、考えてみようじゃないかということになった。『食卓に幸せを運ぶ』というキャッチフレーズの誕生である。そのためには、パンもなければならぬし、

洋菓子もなければいけない、果物も野菜も肉もいる。コーヒーもいるだろう、あるいは食卓には花もいるんじゃないか、そういうふうなことを全部やってみようじゃないか、ということになった。こうしてできたのが、昭和42年10月にオープンした『広島アンデルセン』である。

世界各国の幼い子供達に夢と幸せの灯をともしたアンデルセンのように、素敵な夢のある食生活の役に立つことを念願し、その名が付けられ、また、その名にふさわしく、アンデルセン童話に登場する人魚姫がシンボルマークとして選ばれた。

店舗のコンセプトは決まったが、具体的な店づくりに関しては全員が素人で、「私も素人でパン屋を始めたのだから、どのポジションでも恐れることはないじゃないか、みんな素人から始めようじゃないか、その方が人間よく勉強するものだ」という高木俊介の言葉に励まされながら、園芸科を出たものには「君は花を売れ」とか、畜産科を出たのがおれば「君は肉を売れ」といったふうで、ずいぶん粗っぽいことで広島アンデルセンはスタートした。

広島アンデルセンの準備過程では、偶然のことから、パンのセルフサービスという画期的な販売方法が生まれた。店内は昔の金融機関独特の、どっしりした柱が空間を占めていた。設計段階では、店内の柱を取り払い、従来通りの対面販売を行うことを前提としていた。そのために、わざわざイタリアのモッタ社からショーケースが輸入された。ところが、工事に入って間もなく、「建物の構造上、柱を取り除くことはできない」ということになった。これでは、せっかく輸入したショーケースは柱がじゃまで設置できない。となれば対面販売は不可能である。

準備委員たちは困惑し、何回も会議が開かれたが、結論は出ない。そんなときに、委員の一人が、「そういえば、高木社長が海外視察された時のスナップの中に、お客さまが自由に商品を取っている写真を見たような記憶がある」とつぶやいた。高木の写真からヒントを得て、「お客さまに、好きなものを好きにだけ選んでいただき、代金はその後でお支払いいただ

く」という、日本で最初のセルフサービスによるパンの販売方法が生まれた。

冷凍パンの技術の完成とアンデルセンの成功にともなって、高木俊介には、もっとたくさんの人に自分達の考えをわかってもらおう、そのためには他の地域に出ていかなければならない、という考えが浮かんできた。

タカキベーカリーの広島県外への初めての進出は、昭和40年の(株)マツヤマタカキの設立であった。これは松山市の(株)アオヤギとの提携によるものであった。昭和43年10月にはアンデルセンの長崎店がオープンした。広島県外への工場の建設は、昭和45年11月の岡山工場の建設が最初であった。

岡山には岡山水村屋という有力メーカーがある。パン業界の名門である東京・銀座の水村屋からノレンを譲り受けた、戦前から営業しているメーカーである。戦時中は軍の納入業者にもなっており、店員の礼儀作法と店の格式を重視した不動の企業イメージを確立していた。岡山市中心部の本店と直営店を中心に、ブランドイメージを利用し、少数精鋭主義で育成してきた専門店群からなる強力な店舗網を持っていた。

昭和45年の岡山工場建設は、広島県東部と岡山県、四国をにらんだ製造拠点であったが、岡山県への食い込みは、岡山水村屋との競争もあり困難を極めた。特に店舗網の構築では、岡山水村屋が繁華街の好立地を確保しており、アンデルセンの開設のための用地も確保できなかった。取引先も、数は水村屋に勝るものの、店舗の効率をはるかに劣った。中国や四国地方では歓迎されたタカキベーカリーの商品も、岡山や関西、特に神戸には入りにくいのが実情であった。そこから「川上・川下の理論」が生まれてきた。

文化的な歴史や伝統や序列は別の問題として、道路や鉄道の上下りのように、広島から中国や四国地方は下りで、岡山や神戸は上りなのではなかろうか、という考えである。上るときには倍の労力が要り、下るときには半分の労力ですむ。もしそうであれば、市場を獲得していくのには、一番の川上から出発することが、もっとも効果的である。実際にどうかはわ

からないが、日本の流行の一番川上と一般に思われている東京・青山に、アンデルセンをつくって全国に流行らせることが、大阪にも京都にも神戸にも売りやすい方法ではないかという考えである。

東京に店舗を出すにしても、失敗したらどうにもならない、どうしたらいいかなと思っている時に、たまたま長崎からアンデルセンの店を出さないかという話があった。日本で一番パンにうるさい都市は、神戸と横浜と長崎といわれており、神戸とともに昔からパンを食べる生活の普及している本場の長崎で味を挑戦してみたい、長崎で売れたら東京でも売れるのではないか、という考えから、昭和43年10月に長崎市に実験店舗として『アンデルセン』が開店した。

長崎での経験を踏まえて、昭和45年10月、念願の東京青山に『青山アンデルセン』が開店し、東京進出を果たした。「東京・青山通りにコペンハーゲンの街角をもってきました」というキャッチフレーズであった。

しかし最初は惨たんたる状況であった。1日60万円の売上がなければ採算がとれないにもかかわらず、初日の売上はわずか16万9千円であった。むろん大赤字である。それでも、売れ残ったパンは、思い切ってその日のうちに捨ててしまった。店の前には連日売れ残ったパンの山が出来上り、それを翌日ゴミ収集車が運んでいく。しかし、これが思わぬ効果を上げた。口コミで「あの店は前日のパンを売らないで捨ててしまう。売っているのは、すべて焼き立てのパン」という評判をとり、イメージが徐々に高まっていった。

デニッシュペストリーという差別化された商品と高品質のイメージによって、青山アンデルセンは徐々に売上高を伸ばし、現在ではタカキベーカーリー全体のプレステージショップとしての役割も果たしている。昭和59年には、パンの先進地神戸地区に初のアンデルセン芦屋店がオープンした。芦屋店はフランチャイズによる出店であるが、昭和60年には西宮の夙川、昭和61年にはそごう神戸店と出店し、昭和62年には、大阪の大丸心齋橋店に出店を果たした。

山崎製パン、第一屋製パンといった大手が、大口販売店をがっちり押さえているなかで、タカキベーカリーの東京進出の成功の鍵となったのが、アンデルセンに代表されるインスタベーカリー（焼き立てパン店）の展開という戦略であった。

インスタベーカリーの経営には、大きく分けて2つの方式がある。1つは、原料の小麦粉、イースト菌、塩などを混ぜ合わせて（ミキシング）、パン生地をつくり、これを醗酵させ、焼き上げるというパンの製造工程のすべてを小売店で行うスクラッチ型であり、もう1つが、工場から冷凍のパン生地を供給してもらい、店では、これを解凍し、醗酵させ、焼くだけというベイクオフ型である。アンデルセンはおもにスクラッチ型であるが、ベイクオフ型による店舗が、フランチャイズ・チェーン（FC）方式によって展開された『リトルマーメイド』である。

製パン業界で、一人前の職人になるには、最低10年はかかるといわれている。もっとも熟練を要するのがミキシングである。インスタベーカリーの多店舗化を図るうえで最大の障害になるのが、熟練職人の不足である。ベイクオフ型はこの問題を一気に解決した。スクラッチ型であれば、最低2～3人の職人が必要であるが、ベイクオフ型であれば、冷凍生地を解凍する冷蔵庫などの機械を導入すれば、熟練職人は必要としない。インスタベーカリーのFC化には、ベイクオフ型の採用、そして冷凍生地によるパンの製法が不可欠であった。

昭和45年の千代田工場（冷凍パン工場）の完成を前にして、冷凍パン流通に最善の方法をさぐるために、昭和44年、直営店“鷹の橋店”のペストリーショップへの改装が行われた。オープンフレッシュの機能を持ち、同時にセルフコーナーも設置され、白を基調にした清潔な店づくりが行われた。この店のセルフ販売方式とペストリーが反響を呼び、同年10月に直営店尾長店も同様に改装された。尾長店は、現在のFCのベースになる形態をとった。

昭和47年に焼き立てのパンを提供するFC店『リトルマーメイド』が発

足した。1月に“青山アンデルセンの姉妹店”の名のもとに、ポーラ（成城）東京地区第一号店がオープンし、続いて、「ペストリーを売りたい」と希望者が増え、昭和49年の秦野工場（神奈川県）の稼働を機に、本格的なFCの展開がスタートした。FC店は、現在、中国・四国地区と首都圏を中心に350店ある。

「リトルマーメイド」の店主には、パン以外の分野から入ってきた人も多く、青山アンデルセンなどで研修して店主に育て上げている。ちなみに東京・成城にオープンした第一号店の店主は、恵泉女学園短大の女性の先生であった。

昭和61年には、『グレンドール博多店』がオープンしたが、これは、タカキベーカリーが国鉄（現JR）に冷凍パンの生地と焼き方のノウハウを提供し、焼き立てのパンを駅で販売するというシステムである。

タカキベーカリーはインスタベーカリーのなかのスクラッチ型としてのアンデルセン、ベイクオフ型でFC展開のリトルマーメイド、工場で焼き上げ配送するホールセールという3つの流通チャネルを使い分けている。

「食卓を核としたライフスタイルを提案する」という主張にそって開発された商品は、まず直営店である広島アンデルセン、青山アンデルセンで提案される。そこでの確かな裏付けをもって地域のアンデルセン・チェーンへと販売域が拡大される。さらに人気を博した商品は、販売に関する一切のノウハウをもとにリトルマーメイドに展開される。地域に根ざした運営のもとで、確かな利益商品として育った段階で、ホールセールによって生活に浸透する。アンデルセンは、中国・四国地方は広島アンデルセン、首都圏エリアは青山アンデルセンを中心に活動が展開されている。

タカキベーカリーは、マーケティングにおいてもイノベーションをもたらした。パンというモノの販売から食べることの楽しさの提案、すなわちライフスタイル・マーチャндаイジングへの転換である。ライフスタイル・マーチャндаイジングと対比される言葉は、ライフサイクル・マーチャндаイジングである。

いま、何が流行っているかを、他人よりも早く見つけて、その商品を作る計画をするのが、ライフサイクル・マーチャンダイジングである。それに対して、これから、どのような生活が育ってくるべきかを見つけて、その生活に必要な道具としての商品を作る計画をするのが、ライフスタイル・マーチャンダイジングである。高木俊介が目指してきたのは、ライフスタイル・マーチャンダイジングであった。

高木俊介にこのような思想をもたらしたのは、アンデルセンの童話である。北欧の童話は、みんな「貧しさ」から始まる話であり、豊かになりたいという、人間にとってとても大事な願いから始まる話である。しかし、それをもう少し丁寧に読むと、本当は、王様も職人と同じように貧しいんだということがわかってくるのである。生活が豊かにならなければ、ほんとうに豊かではないのだということを暗に教えているのが北欧の童話である。

昭和34年の欧米視察で、高木俊介は、「ヨーロッパの都市には、日本の都市が失ってしまった自然との調和がある。パンにも自然との調和がある。」ということに気付いた。小さなパン屋が、伝統を守った作り方をしながら生き残っているのを見て、風土と調和する商品の重要性に気付いた。日本に育たなくてはいけないのは、パンの上手な食べ方であり、「モノ」の普及だけではなく「生活」の普及をしなければ市場は育たない、という信念を、欧米の視察によって高木俊介は抱いた。

欧米の視察後、高木俊介は、「世界のパン展示会」を開いた。珍しいパンを展示するだけでなく、食生活改善のためのさまざまなメニューも紹介した。創業間もなくの本通り出店時の“食べることの楽しさの提案”，そしてそれともなう“サンドイッチやパンに合う料理の提案”などのプロセスを経て、欧米の視察後、それは“生活の提案”という形に発展した。

世界のパン展は、昭和38年にも開催された。この2回の展示会の体験から、もっとたくさんの機会を作って、生活の提案をし、モノの提供をするために、整った機能を持つ設備を、店として持ちたいと、高木俊介は考え

始めた。その考えを具体化したものが、『アンデルセン』であった。

広島と東京のアンデルセンを拠点にして、まず最初に、デンマーク風ペストリーの普及に努め、次の段階では、「パンのある料理」の開発と普及に努め、さらに次の段階では、「パンのある料理のある生活」の開発と普及が行われたのである。

それが端的に表れたのが、昭和47年から始まった『朝食キャンペーン』である。朝食ぬきの学童やビジネスマンが社会問題化していた頃、「朝食を大切に」のキャッチフレーズのもと、人々の忘れかけている“朝のさわやかさ”“朝食の大切さ”をアピールするだけでなく、タカキベーカーリーの提案する生活が伝えられた。

『朝食キャンペーン』は、第一回は、「味のレパトリーをひろげよう」をテーマに、文化講演会とお料理講習会をメインに展開された。『朝食キャンペーン』の提案は、お客様への浸透度が深まるにつれて、“よい朝食”のある生活提案から、“朝食をより楽しむ”生活提案、そして朝食の“質”を前向きに考える生活提案へと進展していった。

昭和51年の終わりからは、ライフスタイル・マーチャンダイジングのコンセプトを明確にするために、プロジェクトが組まれた。タカキベーカーリーは食品産業の中でどの分野を分担していかなければならないのか、社会でどういう役割を果たす企業にならなければならないか、をはっきりさせなければならないということで、豊かさの中の食生活に寄与することが企業モラルとして掲げられた。

それを展開するためには、商品売る前に、素敵な生活の仕方というものを見つけなければならない。消費者というものは、いつでも自分達の生活がより良くなりたいたいということを考えているのだから、それを見つけてあげないといけない。「素敵な生活の提案」をし、その素敵な生活をするために、このような商品を使ったらいいですよという提案がなされていった。数多くの素敵な生活の仕方の中から、「情報を集める生活」、「味の広がりを楽しむ生活」、「食事の演出を楽しむ生活」など10の生活が選り出さ

れ、アンデルセンの店内の17のショップのそれぞれのコーナーの中でそれが提案された。

タカキベーカーリーの提案する生活を浸透させていくには、顧客の生活を理解して商品開発をしなければならない。その観点から、商品を追い続ける人、商品を育てる人として、ホームエコノミストの制度が、タカキベーカーリーにはいち早く取り入れられている。

ホームエコノミストは、その後、ヒープ（HEIB＝ホームエコノミスト・イン・ビジネス＝企業内で働く家政学士）へとその名を変え、顧客と企業のパイプ役、商品テスト、商品開発、市場調査、苦情処理と、その仕事は広範囲にわたっている。

例えば、アトピー性皮膚炎など、牛乳や卵のタンパク質がひきがねとなって炎症を起こす児童に対して、「すこやかロール」という牛乳や卵を使わないパンが開発された。この声をいち早くキャッチしたのが、SPA（セールス・プロモーション・アシスタント）と呼ばれる大卒女性社員チームで、ヒープとしての側面を持ち、普段は各営業所に派遣常駐し、試食販売などの販売促進や顧客の声などの情報収集を行っている。

昭和50年には、多様化した人々のニーズを先取りし、より素敵な生活のあり方を提案するための研究開発を行うセクションとして、中央研究所が設立された。中央研究所は「生活研究部」「商品研究部」「流通研究部」の3部門からなり、生活研究部では新しいライフスタイルを考え、それにふさわしい商品の商品研究部が開発し、その商品をどのチャンネルに流したらよいかを流通研究部が考えるというシステムである。

10の生活提案に追加するもの、あるいは時代のライフスタイルに合わないものを差し替える、などの仕事も生活研究部で行われる。例えば、「アフターエイトの生活」というものが付け加えられたが、それは、いままでパンというものは大きいのがいいんだというような考え方が圧倒的であったのに対して、夜8時過ぎにテレビを見ながらちよつとつまむ食べ物はないだろうかという発想で考え出されたもので、非常に小型のペストリーと

かパイが作られた。

広島アンデルセンには、『企画グループ』という女性5人のグループもあり、生活に密着した細やかな視点から、商品開発、イベントなどさまざまな試みが行われている。

タカキベーカリーは海外にもつぎつぎに事業展開を行っている。高木俊介は、つねづね、「日本で昼食を食べると、日本の製品の他に、アメリカの製品、イタリアの製品、フランスの製品が並ぶことが通常になった。アメリカでも同じ、フランスでも同じである。国と国の関係は、生活の場や経済の場では、政治や軍事の場よりもずっと早く、国境を越えたものになっている。」と語っている。

タカキベーカリーの海外での事業展開は、1981年のダイヤモンド・フード社への75%の資本参加に始まる。ダイヤモンド・フード社は、ニューヨークの大学を卒業した一柳信繁氏の個人経営から始まり、サンフランシスコ近郊でケーキ店、「マリーアントワネット」を経営していた。

タカキベーカリーとの提携後、サンフランシスコ・サンマテオ市に、第一号店『グレンドール』がオープンした。タカキベーカリーが製造技術と資本を供与し、アメリカの人々にヨーロッパの味を届けるとともに、アメリカのライフスタイルや食文化を収集するアンテナショップの役割をも併せ持った店舗であった。

グレンドールの売り物は、「街のパン店が作るような手づくりの味」であったが、人件費の高い米国では“手づくり”を続けていくのは至難の業である。生産性の低い個人営業のパン店は、米国では50年ほど前までに姿を消しており、パン店の展開はいわばパイバルのような作業でもあった。

もっとも困難であったのは、「人の現地化」の問題であった。パンづくりは早朝の作業が多いうえ、イースト菌という生き物を扱う。時間に厳格にならなければいけないし、職人タイプの人材が欠かせない。しかし現地の人々の大半は、どんなに忙しくても定時になればさっさと帰るし、自分の役割以外は無関心、二日酔いは病気の種類であると勝手な理屈で休む、と

いった状況であった。

当初は日本人を店長に配置しなければ意思の疎通もままならない状態であったが、日本人スタッフの努力と作業のシステム化によって、3年間で費やして軌道に乗せることができた。成功の鍵は、「日本人スタッフが常に刺激を与え続ける一方で、目標をはっきり定め、それを達成したら報酬などのはっきりした見返りを与える人事制度を確立すること」であるという。

サンフランシスコ近郊に、現在ケーキ店2店とベーカリー6店の店舗網が展開されているが、経営の先行きに目途がつき始めるとともに、86年頃から、順次店長を米国人に切り替え始め、現在では日本人店長はいない。日本人はダイヤモンド・フーズの経営スタッフと生産技術者だけである。

アメリカ西海岸では、さらにセントラル冷凍工場建設の計画が進められている。サンフランシスコ近郊のヘイワード市に現在工場用地が確保されている。アメリカでは、地区ごとにチェーン展開のための統括会社を設立し、市場を広げようという構想があり、具体的には、ロサンゼルス近郊で、ベーカリー「グレンドール」の outlet が現在開始されている。ロサンゼルス近郊での店舗の運営は、outlet に先だって設立された新会社「T&Tフーズ」社が担当している。T&Tフーズ社の資本金50万ドルは、タカキベーカリーが50%、残りは新会社の役員陣が出資している。

アメリカ以外では、台湾の『ハニーベーカリー』との提携が行われている。1988年には、西オーストラリア・パース市にあるミス・モード社との提携が行われた。ミス・モード社は、現社長ミセスモード・エドミントン女史によって71年に設立され、ホテル、スカンジナビア風レストラン2店、ペストリーチェーン店9店を持っていたが、その株式の80%をタカキベーカリーが取得した。

この年、タカキベーカリーは、「将来の売り上げの20%は海外で」という構想を発表した。ミス・モード社との提携は、オーストラリアでの拠点の確立と、現地でのベーカリー、レストランなどの経営の一方で、輸入の

自由化に備えた農畜産物の輸入拠点の確立という意味もあった。その第一弾として、ミス・モード社の生産した、牛肉やスパイスなどを使ったパイを冷凍して輸入し、日本国内で焼き上げて、直営店のアンデルセンなど18の店舗で販売が開始されている。アメリカとオーストラリアの拠点を利用した国際戦略の展開が、今後行われる予定である。

参 考 文 献

- Ashby, W. R., 1956. *An Introduction to Cybernetics*, Chapman and Hall. (篠崎・山崎・銀林訳『サイバネティクス入門』宇野書店)
- 中国新聞社編, 1983. 『中国地方の中堅企業』中国新聞社事業局出版部。
- Festinger, L., 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson and Co. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論—社会心理学序説—』誠信書房, 1965.)
- 広島産学協同懇談会編, 1981. 『トップが語る (下)』中国新聞社。
- 池田明子, 1988. 『今日を語る—素顔の広島経営者たち』中国新聞社。
- 井上 優, 1988. 『アンデルセンを食卓に—高木俊介の仕事』オリジン社。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 1985. 『経営戦略論』有斐閣。
- 株式会社タカキペーカーリー広報部編, 1988. 『挑戦する者たち—高木俊介とその仲間たち—』株式会社タカキペーカーリー。
- 加護野忠男, 1987. 「経営組織論—成果と課題」日本経済新聞社編『現代経営学ガイド』日本経済新聞社。
- 加護野忠男, 1988. 『企業のパラダイム変革』講談社現代新書。
- 日本経済新聞社編, 1989. 『中国地方の中堅150社』日本経済新聞社。
- 奥村昭博, 1987. 「戦略形成のプロセス」日本経済新聞社編『現代経営学ガイド』日本経済新聞社。
- Quinn, J. B., 1980. *Strategies for Change Logical incrementalism*, Richard D. Irwin, Inc.
- Rogers, E. M. & J. K. Larsen, 1984. *Silicon Valley Fever*, Basic Books. (安田寿明・アキコ・S・ドッカー訳『シリコン・バレー・フィーバー』講談社, 1984.)
- 榊原清則・大滝精一・沼上 幹, 1989. 『事業創造のダイナミクス』白桃書房。
- Schein, E. H., 1985. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989.)
- 角田隆太郎, 1989 a. 「成熟企業の新事業開発—組織認識論からのアプローチ—」『広島経済大学経済研究論集』第12巻第2号。
- 角田隆太郎, 1989 b. 「情報化と戦略的都市経営」『広島経済大学経済研究論集』第12

巻第4号。

角田隆太郎, 1990 a. 「企業グループのネットワーク化と再構築」『広島経済大学経済研究論集』第13巻第2号。

角田隆太郎, 1990 b. 「グローバル・エクセレンスへの条件 第一回 (株)モルテン(上)」『ビジネスセミナー』第10巻第7号。

角田隆太郎, 1990 c. 「グローバル・エクセレンスへの条件 第一回 (株)モルテン(下)」『ビジネスセミナー』第10巻第8号。

角田隆太郎, 1990 d. 「グローバル・エクセレンスへの条件 第二回 ヒロボー(株)(上)」『ビジネスセミナー』第10巻第9号。

角田隆太郎, 1990 e. 「グローバル・エクセレンスへの条件 第二回 ヒロボー(株)(下)」『ビジネスセミナー』第10巻第10号。

若山 滋, 1990. 『ローマと長安』講談社現代新書。

Waterman, Jr. R. H., 1987. *The Renewal Factor*, Raphael Sagalyn, Inc. (奥村昭博監訳『超優良企業は革新する』講談社, 1989.)

山口昌男, 1975. 『文化と両義性』岩波書店。

山口昌男, 1977. 『知の祝祭 文化における中心と周縁』青土社。