

## ファンをとりこにする ベーカリーが示す繁盛の法則

戦略経営者登場



震災からまもない3月14日。寒空のもと、仙台市にある「石窯パン工房パンセ南中山店」にはオープンを待ち望んだ大勢の人びとが行列をなしていた。500枚の整理券はわずか30分で配布終了。菊地肇社長(63)が長年にわたり取り組んできたのは、そんな地元の人たちに愛される店づくりだった。

平日の昼下がりの時間帯。店舗に併設された駐車場に出入りする車は引きもきらない。店先に設けられたテラスベンチでは、焼きたてのパンと、購入客に無料でサービスされるひきたてのコーヒーを手にした人たちがくつろいでいる。親子連れの客も多い。瀟洒なレンガ造りの建物と、店外からも見える大きな石窯が味への期待をかき立てる。店内に足を踏み入れるとパンの香ばしいかおり。売り場に併設された調理場では従業員がパン生地をこね、石窯で焼く姿がうかがえる。店頭の商品数が少なくなるやいなや、次々と焼きたて、揚げたてのパンがトレーに補充されていく。「石窯パン工房パンセ」はそんな活気にあふれている。

パンセは仙台市を中心に路面店6店、インスタアベーカー12店を営むパンの製造販売会社だ。平成21年度の購入客数は合計100万人を突

破。その数は仙台市の人口に匹敵する。つごう、仙台市民全員が年に1回、パンセでパンを購入していることになる。繁盛の源泉であるパンの味について菊地社長は「平均単価は170円ぐらいですが、それ以上の価値はあると思います」と太鼓判を押す。

### 妥協なき手作りへのこだわり

店舗を構える近隣には同業のチェーン店、個人商店をはじめ、スーパー、コンビニ……とライバルは多い。そんななか奇をてらうことなく、ポピュラーなパンで勝負をすると社長はいう。

「当社の戦略はわかりやすい商品で差別化をすること。具体的にはカレーパンやあんパン、食パン、クリームパンといった、どこでも売っている商品で差別化を図ることで、お客様においしさを最もアピールできるのです」

パン作りに自信がなければできない発言だろう。確かに食べる機会の多いメジャーなパンほど、おいしさの印象をより多くの人々に植えつけることができるはず。社長のいう差別化はどのようなようにもたらされるのだろうか。おいしさのカギをにぎる生地、具材、鮮度の順に見てみよう。

まずパン生地だが、手作業で丁寧の一つひとつこね、スペイン製の石窯で焼き上げられる。石窯を使うことにより、「遠赤外線効果により、なかはしっとり、外はぱりっと仕上がりが、高温のため短時間で焼き上がるのでうまみが逃げない」(菊地社長)生地が仕上がる。ちなみにこのパンセ自慢の石窯は路面店全店舗に備わっている。

次に具材。生地だけでなく具も店内で調理される。例えば「牛肉ゴロゴロカレーパンはじめちゃん」。社長の名前を冠した人気商品のひとつだ。実際揚げたてのパンを口に入れてみると、香ばしい生地と歯ごたえのある牛肉や野菜の組み合わせが絶妙の味わい。中に詰まったカレーは、

そのままカレーライスのルーとして食べてもおいしいのではと思えるほどだ。従業員が具材であるたまねぎ、にんじんなどの野菜をきざみ、カレーを煮込んで作る。カレーパンのみならず他の商品の具も店内で全て調理しており、保存料、添加物は一切使用していない。

最後に鮮度だ。社長の鮮度に対するこだわりも並大抵ではない。できるだけ焼きたてのパンを食べて欲しいという願いのもと、石窯は常にフル稼働状態だ。

「例えば100個のパンを焼き上げる場合、全部一度に焼いた方が効率的ですが、当店では10個ずつを10回に分けて作ります。店頭の商品が足りなくなればその都度、焼き上げま

す。鮮度がパンのおいしさをさらに際立たせるからです」

カレーパンなどは1日に30回から多いときで50回ほど揚げる。営業時間を12時間とすると、ピーク時間によって差はあるものの、1時間に3〜4回揚げられていることになる。

顧客にとって、いつ訪れても新鮮なできたてのパンを購入できることは、何物にも替えがたい喜びだろう。こうした膨大な手間ひまをかけて、パンセのウリである「焼きたて、揚げたて、作りたて」の三拍子そろったパンが店頭に並べられる。

### 路面店に持てる資源を集中

いまや8店舗を経営する菊地社長だが、パンセを創業するまではパンづくりとは無縁の人生だった。大学を卒業後、地元仙台のスーパリーに就職。販売員を経て、14年間バイヤー職に従事した。その間担当した商品は、家具やスポーツ用品、時計、カメラなどさまざまだったが、食品とは畑違いのものばかり。やがて40歳を迎えて思うところがあった。

「一つの業種、業界しか知らない人生もどんなものかと思って、会社を辞めることにしました。次の就職先も決まっていないうちに辞表を出したのです。その後2週間ぐらい経って、大学時代の先輩から宅配のパン会社



調理する様子がガラスばりの店内

◎プロフィール

きくち・はじめ●1948(昭和23)年宮城県生まれ。70年東北学院大学卒業。同年、地元スーパーに入社。89年グルメライフ販売株式会社創業、代表取締役就任。2008年株式会社パンセに商号変更。



●商号 株式会社パンセ  
 ●業種 パン製造・販売  
 ●所在地 宮城県仙台市宮城野区  
 福室字明神西12番地  
 ●TEL 022-258-1555  
 ●売上高 約10億円  
 ●社員数 160名  
 ●URL <http://www.i-pensee.jp/>

を経営してみないかとお誘いをい  
 ただき、やってみようと思いました。  
 18年間スーパーで培った経験を生か  
 せばなんとかなると、あまり難しく  
 考えませんでしたね」

創業した翌年には、既存のスーパ  
 ー内インスタアベーカーリーの経営を  
 引き継ぐ話が社長のもとに舞い込む。  
 勤務していた社員を継続雇用し、ベ  
 ーカリー事業がスタート。チェーン  
 展開をすすめ、最盛期には18店舗、  
 年商12億円を超えた。しかし競合ス  
 ーパーの出店ラッシュが続き、客の  
 奪い合いがはじまる。来店客数も  
 徐々に減っていった。

「このままだと10年後には会社がな  
 くなるおそれがある」と感じ取った  
 菊地社長。「ヒト・モノ・カネ」の経  
 営資源を新たに新店する路面店に集  
 中することを決意した。百聞は一見  
 にしかず。関東地方の10店を超える  
 繁盛店に足を運び、実際のにぎわい  
 ぶりを目の当たりにし「こんなお店  
 を将来作りたい」と

の想いを強くした。  
 ついに平成17年6  
 月に念願の路面店  
 1号店を仙台市泉区  
 にオープン。金融機  
 関も出店を後押しし  
 てくれたと社長は明  
 かす。

「インスタアベーカーリーから路面店  
 への業態変更というアイデアで、宮  
 城県から経営革新支援法の認定を受  
 けていたた  
 め、金融機  
 関から低利  
 で融資を受  
 けることが  
 できました。  
 支援法の申  
 請手続きは  
 顧問税理士  
 の青木正先生に相談し、ご支援をい  
 ただきました。路面店のパン屋さん  
 が仙台市内に少なかったことや、創  
 業以来、黒字経営を続けてきたこと  
 も幸いしたのだと思います」



「経営参謀」を務める青木正顧  
 問税理士(右)

より経営の自由度が増す路面店。  
 新たな経営戦略を意思決定する場と  
 なっているのが毎月開催している取  
 締役会だ。同社の会計参与も務めて  
 いる青木税理士が出席し、経営参謀  
 として店舗ごとの改善事項から出店  
 計画にいたるまであらゆる角度から  
 アドバイスを行っている。この年を  
 皮切りに、社長はさまざまな試みを  
 実行に移していく。

## 顧客との接点づくりへ傾注

そのひとつが5年前から実施して  
 いる「親子パン教室」だ。宮城県中  
 小企業家同友会が主催する勉強会で

地域貢献に関する講義を聴いた菊  
 地社長。地域住民のため何ができる  
 かを考え、親子でパン作りを体験で  
 きる教室をはじめた。夏休  
 みと冬休みの時期、定休日  
 である木曜日に全店舗で実  
 施している。開催日の午前  
 中にはパン教室の参加者と  
 は別に、地域の顧客を集め



「商品モニター会」をあわせて開く。  
 パン教室では親子でパンをデザイン  
 し、生地をこね、石窯で焼き上げる。  
 講師を務めているのは、普段そのお  
 店で働いている従業員たち。自分の  
 手で試行錯誤を重ねて半日がかりで  
 作ったパンの味は、きつと格別なも  
 のにちがいない。

「パン教室に参加された方々には、  
 記念写真入りの認定証とパンの詰ま

ったおみやげをお渡ししています。  
 参加費は無料。店頭のポスターやホ  
 ームページで開催告知をしています  
 が、定員を上回るお申し込みを毎回  
 いただき、参加者を抽選で決めさせ  
 ていただいています」

また商品モニター会では、新商品  
 や定番商品を参加者にふるまい、そ  
 の場で味などに対する意見を自由に  
 述べてもらっている。さらにアンケ  
 ートにも必ず記入をしてもらう。こ  
 の親子パン教室、参加者にとっては  
 パンを作り味わう喜びを体験できる  
 だけでなく、親子のきずなを深め、  
 将来の夢をふくらませる職業体験が  
 できる場となっている。一方、パン  
 セにとっては顧客の声をじかに聴く  
 ことのできる貴重な機会。顧客から  
 寄せられる意見をもとに、パンの味  
 わいにさらなる磨きをかけている。

参加者はパンセの「仲間」だとい  
 う菊地社長。顧客と同じ目線でパン  
 作りを行うという経営姿勢がにじむ。  
 さまざまな企画を活用し、顧客とお  
 互いに顔が見える関係を築くことに  
 よって、がっちりファンの心をつか  
 んでいるパンセ。来年2月には7店  
 目となる路面店のオープンをひかえ  
 る。繁盛店のうらには、社長の卓越  
 した先見性と徹底した顧客志向があ  
 った。