2013年8月のS'coreに弊社社長の記事が紹介されました。

「栃木のパン屋さん」から「国境なきパン屋さん」への躍進

株式会社パン・アキモト 代表取締役　社会派漫画家

秋元義彦×弘兼憲史

備蓄品として開発した「パンの缶詰」で、いまや海外にも事業を拡大しているパン・アキモト。秋元義彦社長の本音に、弘兼憲史氏が迫った。

「ぜひ、食べてみてください」と、パン・アキモトの秋元義彦社長が缶を開けると、中から食欲をそそる香りとともにおいしそうなパンが出てきた。3年間保存がきく、この「パンの缶詰」は、テレビや新聞などでもたびたび取り上げられており、弘兼憲史氏も興味津々だ。

被災者の声が開発のきっかけに

弘兼氏（以下・弘） わっ！しっとりしていますね。うん、おいしいです！製造から2年経ったパンも柔らかい。これなら災害時にもおいしく食べられますね。なぜ、この「パンの缶詰」を開発しようと思われたんですか？

秋元氏（以下・秋） きっかけは1995年の阪神淡路大震災でした。当時社長だった私の父が「パンを届けて支援しよう」と言って、焼きたてのパンをトラックに積んで神戸に届けたんです。ところが後から「3分の1はおいしく食べたが、ほかの人のためにと取っておいた3分の2はカビが生えたりして捨てることになった」と聞いて、非常に残念な思いをしました。

弘 それはもったいない！せっかく届けたのに、悔しい思いをされましたね。でも、そもそも保存できるパンといえば乾パンが主力で、普通のパンは日持ちしませんよね。

秋 そうなんです。そのとき被災者の方から「歯が悪いから乾パンは食べられない」「柔らかくておいしくて長持ちするパンを作ってよ」という声をいただいたんです。頼まれると「よし、やってやろう」と思う性格なので、そこからチャレンジが始まりました。

弘 真空パックや冷凍保存は思いつきますが、パンを缶に入れるというのは目からうろこですね。仮説を立てて失敗し…の繰り返しだったのでは？

秋 何度も失敗を重ねましたね。真空パックにすると味や食感が落ち

株式会社パン・アキモト

本社：栃木県那須塩原市東小屋 295-4
資本金：3,500万円
従業員：48名
創業：1947年
栃木県に本社を構えるパンの製造・販売会社。
栃木に工場1軒・販売店2軒、沖縄に工場1軒を展開している。惣菜パンや菓子パンを店舗販売する一方で、3年間の備蓄が可能なソフトパン「パンの缶詰」が注目を集めている。

るし、冷凍保存だと冷凍庫が必要になるので備蓄には向きません。悩んでいたあるとき、農産物加工所で目にした缶詰作りを見て「缶に入れてみよう」と思いつきました。

弘 なるほど。ふだん見ているものの中にも、ヒントが隠されているわけですね。そこから製品化までもかなり苦労されましたか？

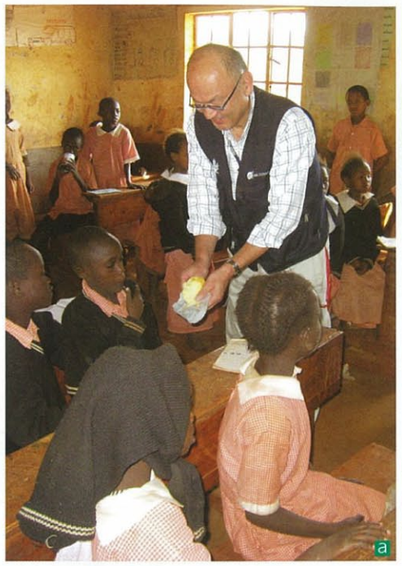
秋 最初は缶に焼いたパンを入れたのですが、それだと菌が缶に入ってカビが生えてしまいます。次に「生地を缶に入れて焼けば、缶の殺菌とパンを焼くことが同時に行える」と思いつきましたが、これだとパンが缶にくっついてしまうため、パンに包み紙が必要です。耐熱性があって適度にパンにくっつき、水分にも強い紙を探し求め、ようやくヨーロッパでそんな紙に出会いました。さまざまな壁を1つずつクリアして、何とか1年で完成したというわけです。

社会貢献活動で発見したニーズをきっかけに、新商品開発に着手した秋元氏。ゼロから新しいものを生み出したのではなく、元々あったパン、缶、紙をうまく組み合わせて「パンの缶詰」という商品分野を切り拓いた話に「アイデアマンですね」と、弘兼氏も笑顔を見せる。ふだん何気なく目にしているものも、視点を変えてカップリングすれば新しい商品を生み出す導火線になり得るのだ。

備蓄用パン購入者と飢えに苦しむ人々をつなぐ斬新なアイデアで、双方にメリットのあるシステムを構築

プロフィール
秋元義彦氏
あきもと・よしひこ

1953年栃木県生まれ。法政大学経営学部卒業。2年間のパン屋での修行を経て、1978年に父が経営する「秋元ベーカリー」に入社。1995年においしい非常食「パンの缶詰」の開発に成功。1996年に社長就任。2009年にはスペースシャトルにも積まれた。同年に飢餓から救う「救缶鳥プロジェクト」を始動。2008年、加工食品のノーベル賞ともいわれる安藤百福賞を受賞。



a 秋元氏自ら、途上国の子どもたちにパンの缶詰を渡しに行った。缶詰を渡すと子どもたちに笑顔が生まれた。
b パンの販売店舗の様子。イートインコーナーもあり、地域の方の憩いの場となる店作りになっている。
c 店舗でも「パンの缶詰」を販売している。色とりどりに11種類の味がディスプレイされている。
d 特別な紙を入れた缶に、パン生地を詰めて焼き上げる。焼成時に殺菌され、長期保存が可能に。
e パン・アキモト本社。写真左端に見えるのは看板代わりの大きな「パンの缶詰」の模型だ。

パンと途上国支援を結ぶキーワードは「中古」

弘 「パンの缶詰」はとてもよい商品だと思いますが、認知されるまでにはかなり時間がかかったのでは？

秋 1995年の開発当初は1ヵ月に1缶も売れない状態でした。私には子どもが4人いますが、「パンの缶詰」はいわば5番目の子ども。生みの苦しみを味わっただけに人一倍かわいいし商品に自信もあったので根気よく販売を続けました。

弘 それでは資金繰りも、さぞ大変だったでしょう？

秋 本業のパン屋が収益を上げていたので持ちこたえられたし、世の中に絶対に必要で売れるはずの商品だと思って時期を待ちました。転機は、2004年の新潟県中越地震。現地へ届けた「パンの缶詰」を、被災者がおいしそうに食べている姿がテレビで報道されたことで注目されるようになりました。以来、順調に売り上げを伸ばしています。

震災をきっかけに注目を集めた「パンの缶詰」は、この後「救缶鳥（きゅうかんちょう）プロジェクト」という新たなビジネスモデルへ展開していくことになる。「救缶鳥プロジェクト」とは、賞味期限が近くなった「パンの缶詰」を回収し、途上国の飢餓地域や災害の被災地へ支援物資として届けるというものだ。

秋 災害備蓄用のパンは、保険と似ています。いざというときの助けになるから買ってほしいけれど、「いざというとき」は訪れないほうがいい。ただ、パン屋としては、作ったパンを食べてほしいのも事実。「パンの缶詰」を購入した自治体から「賞味期限が近づいてきたから使わなかった古い缶を処分して」と言われたときはつらかったですね。

弘 確かに、備蓄用のパンを食べる状況、つまり災害は起きてほしくない。でも、それだけ苦労して開発したパンがそのまま廃棄処分されるのは心が痛みますね。その思いが「救缶鳥」の開発につながっていくわけですね！

秋 きっかけは自治体から廃棄依頼を受けた直後で、2005年に起きたスマトラ島沖地震でした。現地で日本語学校を運営している知り合いから「売れ残りの中古の『パンの缶詰』を送ってほしい」と電話が入ったんです。〝中古〟というキーワードにピンときました。賞味期限前のパンを回収して海外に送れば、缶詰を捨てる人も、海外で食べ物に困っている人も、パン職人の私たちも、すべてがwin-winの関係になれます。そこで、途上国の食糧支援や農業支援をしているNGOと交渉し、物流コストを当社で負担すれば、関税を非課税にする交渉や現地での配布を請け負ってもらえることになりました。

弘 販売利益の数パーセントを固定費として物流費用、つまりボランティア費用にあてるわけですね。CSR（企業の社会的責任）を完璧に果たしていて立派だと思いますが、回収する際の物流コストは大きいでしょう？

秋 そこで目をつけたのが宅配業者のトラックです。彼らのトラックは、荷物を届けた帰り道は空っぽの状態ですよね。そこで、大手宅配業者と交渉して、帰りの便で缶詰を安く回収してもらうシステムを作りました。空で走らせていたトラックで少しでも収入が入れば宅配業者にもメリットになります。

弘 パンを買えば備蓄できるうえに、途上国の飢餓地域や被災地に送れば社会貢献できる点も魅力ですね。しかも配送を請け負う宅配

業者にもうまみがあるとは、着眼点が素晴らしい！防災意識の高まりも追い風になり、協力する企業や個人がどんどん増えているのも納得です。僕もさっそく買って、自宅と仕事場の両方に置こうかな。

かたや古くなって捨てられる缶詰があり、一方では中古でもいいから食べたいという人がいる。「中古」というキーワードを軸に双方のニーズを結びつけ、関わるすべての企業や人にメリットがあり、喜ばれるシステムを作った秋元氏。win-winの輪がどんどん広がるシステムに、弘兼氏は真剣な表情で聞き入っていた。このあと、話は「パンの缶詰」のさらなる飛躍と将来展望につながっていく。

宇宙やアメリカの拠点へ飛び立った「パンの缶詰」

弘「パンの缶詰」は日本にとどまらず世界中の途上国や被災地に届けられていますが、さらに宇宙にも飛び出したと聞いています。

秋 知人の紹介で宇宙開発事業団（現・JAXA）、NASAと話がつながり、ヒューストンのNASAにパンの缶詰を持参したところ、興味を持ってもらえました。日本人が宇宙に長期滞在する可能性も示唆されたので、さっそく行動開始。パーティで出会った宇宙飛行士の若田光一さんとメールでやり取りを続けるうちに、「若田さんが、ステーションを完成させるために3ヵ月以上宇宙に滞在する」という話が耳に入ってきました。

弘 待ちに待った、チャンス到来ですね！若田さんは宇宙船の中に、パンの缶詰を持っていってくれたんですか？

秋 NHKの番組の中で、缶から取り出したパンを「これがスペースブレッドですよ」と紹介し、食べて見せてくれました。偶然、その番組を見ていたので、感激もひとしおでしたよ。

弘 栃木のパン屋さんだった「パン・アキモト」が、想像をはるかに超えた成長を遂げていますね。すでに海外拠点設立にも乗り出しているとか。

秋 日本よりも缶詰やパンを食べる文化が浸透しているという理由から、アメリカ・ロサンゼルスで生産・販売を始める計画を進めているところです。

弘 西海岸も地震が多いし、アメリカはボランティア意識も高い。ましてやNASAのお墨付きがあるのだから、絶対に売れますよ(笑)。ただ、現地生産する場合は模造品防止のためにセキュリティに気を使いますね。

秋 おっしゃる通りです。そこで、今後のさらなる海外展開もにらみ、日本とアメリカ、さらに将来のコピー抑止の意味で中国と台湾の4ヵ国で特許を取得しました。いよいよ今年は現地での販売に打って出ようと思っています。

弘 海外へ事業展開していくにあたり、重要なリスクヘッジですね。

秋 中越地震後、継続して生産数を確保するために沖縄に専用工場を作ったのもリスクヘッジの一環です。東日本大震災では栃木工場の破損や計画停電、パンの材料不足で大変でしたが、沖縄工場が稼働していたので助かりました。

パン・アキモトでは、東日本大震災後に太陽光発電システムを導入。現在2期工事を実施中でさらに自家発電能力を高め、災害や停電に備えている。さまざまなリスクにさらされても企業が生き残るためにはBCP（事業継続計画）は必須の戦略だ。また、安定して事業を継続していくためには次世代への「事業承継」も外せないテーマだ。

創業理念は守りながらも改革は息子たちに委ねる

弘 息子さん2人が後継者と聞きましたが、それを踏まえてパン・アキモトの具体的な未来像を教えてください。

秋 息子たちは東京でそれぞれ旅行代理店と食品メーカーに勤めていました。私の苦労を見ているので「2人とも後は継がないだろうな」と思っていましたが、あるとき、長男が「そろそろ帰ってパン屋を手伝おうかな」と言い出して…。「やめたほうがいいよ」と言ったものの、内心、嬉しくてね。「大変な仕事だけど、お前たちが育てていけばうまく売れるかもしれないよ」と、夢を語っちゃいました(笑)。

弘 面と向かって言えなくても、子どもに後を継いでほしいと考える経営者は多いでしょう。息子さんの入社にあたって気をつけたことや、アドバイスしたことはありますか？

秋 経験の長い番頭さんが息子たちを叱ってくれて、上下関係も厳しく教えてくれているので助かっていますね。会社では親子であっても敬語で話す、けじめのある雰囲気はいいなと思いますね。私自身が父から受け継いだ創業理念は「安心・安全なパンを届ける」ということ。息子たちと「うちはあくまでもパン屋。いまは『パンの缶詰』の売り上げが7割を占めるが、将来的には普通のパンと缶詰の売上比率を5対5にしたい」と話しています。

弘 時代が変わっても創業理念が変わることなく継承されていくのは、素晴らしいことですね。その気持ちが軸にあれば、事業を広げても経営方針がぶれることはないでしょう。息子さんが入社されたことで、新たな事業展開も計画されていますか？

秋 私が秋元パン（創業当時）に入社したとき、営業戦略などで父とはさんざん喧嘩しました。息子たちがパン・アキモトに入社したいまは、私も息子たちをライバル視していますね(笑)。実際にいま、息子たちの提案で、たくさんのお客さまに見てもらうようなオープンキッチンの大がかりな店舗展開に着手しています。2014年春には地元の栃木・那須で開店予定で、息子たちのお手並み拝見、というところです。

パン・アキモトのビジネスの〝コア〟はあくまでも「パン作り」という創業理念を核に据えつつ、若い後継者の視点も取り入れて新たな分野に挑戦を続けるということ。変えてはいけない部分を守りながら新しいものも積極的に取り入れて変えていく、ぶれない経営戦略――それが、地域密着型の会社でも日本全国へ、世界へと大きく飛躍するチャンスを生み出すヒントになりそうだ。

創業理念を次代につなぎつつ地元と海外で新たな展開を目指す

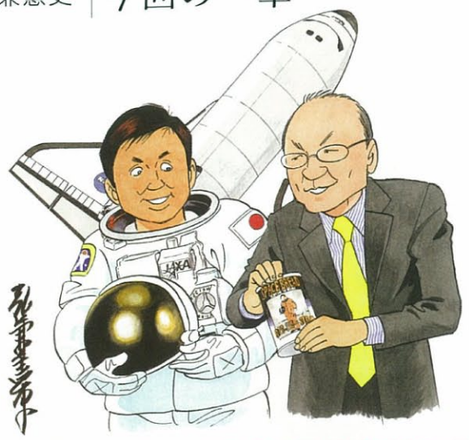
ナビゲータープロフィール

弘兼憲史氏

ひろかね・けんし

1947年山口県生まれ。1970年早稲田大学卒業後、松下電器産業に入社。1973年に退職したのち、1974年漫画家デビュー。代表作「島耕作」シリーズ（漫画誌「モーニング」）は課長からスタートし、現在は社長編を連載中（2013年6月現在）。2007年には紫綬褒章を受章。また、文化放送の「ドコモ団塊倶楽部」、ニッポン放送の「黄昏のオヤジ」ではパーソナリティを務めるなど、多方面で活躍している。

弘兼憲史 | 今回の一筆



JAL出身の宇宙飛行士・若田光一氏とはパーティで知り合い、「私の父も大日本航空（のちのJAL）出身なんです」と話しかけたのを機に交流が始まった。若田氏が帰国するたびに改良した「パンの缶詰」を渡して熱意と商品のよさをアピール。2009年3月、スペースシャトル・ディスカバリーにパンの缶詰「Space Bread」が積まれ、若田氏とともに念願の宇宙へと旅立った。

お父さまが作った「秋元パン」を受け継ぎ、「パン・アキモト」と店名を変更した秋元氏。「パン（Pan）」には“広く”と言う意味もあり、私が以前勤めていた松下電器産業も現在はPan-Sonic（Sonic〈音〉をあまねく世界中へ）という思いを込めてパナソニックに改称している。店名1つ取っても秋元さんの挑戦意欲や上昇志向がうかがえる。

「パンの缶詰」開発にとどまらず一石三鳥ともいえる「救缶鳥プロジェクト」を考え、軌道に乗せるアイデアや巻き込み力、手腕はお見事。奥さまに「泳ぎ続けないといけないマグロのよう」と評されるそうだが、実は僕も仕事が好きで泳ぎ続けるタイプなので親近感を抱いた。仕事に対する姿勢や人脈の生かし方、アイデアを形にする方法などをお話しいただき、とてもよい勉強になった。