



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

地域イノベーションの事例研究：

株式会社タカキベーカリーによる「石窯パン」の開発、市場開拓

西原友里子（一橋大学大学院商学研究科 経営学修士コース）

兒玉公一郎（明星大学経営学部経営学科准教授／

一橋大学イノベーション研究センターIMPP 協力研究員）

要約

製パン企業であるタカキベーカリーは、広島を拠点とするアンデルセングループの傘下で、特にホールセール分野のパンを主力とする。アンデルセングループは、①妥協のない本物志向、②商品売る前に生活を売るという姿勢、③長期的視野での人材の育成、といった側面で顕著な特徴を有している。タカキベーカリーが2005年に発売した「石窯パン」は、従来のホールセールでのパンとしては画期的な商品であった。従来までのホールセールの生産ラインでは高い「効率性」を実現してきたものの、「石窯パン」では効率よりも「美味しさ」を最優先にして生産ラインが全面的に見直された。また、高付加価値商品である「石窯パン」が流通チャネルを確保する上で、商品の価値を買い手にしっかりと伝える営業の力が必要な役割を果たした。近年、タカキベーカリーは本社を広島に置いており、そこでは地方にあるがゆえのメリットが認識されている。

キーワード

地域イノベーション、パン、石窯、本格

1. はじめに

事例の概要：タカキベーカリーによる「石窯パン」の開発と市場開拓

このケースは、広島を拠点に置くタカキベーカリーによる、「石窯パン」という新商品の開発と市場開拓のプロセスについて記述するものである。

「石窯パン」とは、石を使って造られた石窯で焼いたパンのことを指す。2005年に発売された「石窯パン」は、タカキベーカリーが理想とするひとつの美味しさを実現したものである。パンを焼くための石窯は、それまでも「アンデルセン」をはじめとする一部のリテールベーカリーでは使用されてきたものの、ホールセール工場で導入されるのは日本では初めてのことであった。そこで目指されたのは、石窯で焼成することによって「ホールセール商品でも、ヨーロッパの本格的な美味しいパンをお客様に提供する」ということであった。

従来の国内の製パン業界では、「石窯パン」は次の2つの意味で画期的なものであった。

第1は、製品そのものについてである。「石窯パン」はリーンで素朴な味であり、当時の流行であった「リッチ」な美味しさとは一線を画すものであった。「石窯パン」はパン市場における新機軸を打ち立てたと言っても過言ではない。

第2は、その製造工程の開発についてである。量産を前提とした製造ラインに石窯を据え付けるということは、国内では前例のないことであった。石窯の導入は、従来までの大量生産体制を前提とした工場でのパン作りの常識を根本的に問い直すことでもあったのである。

工場での大量生産を前提にするならば、「美味しさ」と「効率性」との間には避けがたいトレードオフが存在する。「石窯パン」は、徹底的に「美味しさ」を追求し、ホールセールの工場でリテールの品質を実現する生産体制を整備するという困難な課題に対するタカキベーカリーなりの答えであった。

ではこのようなイノベーションがいかに成し遂げられたのだろうか。広島発の「石窯パン」が市場でいかにして受容され、また他地域にも広がっていったのだろうか。さらに、広島という地にあることが、タカキベーカリーにとってはどのような意味を持つのだろうか。

国内の製パン業界の概況

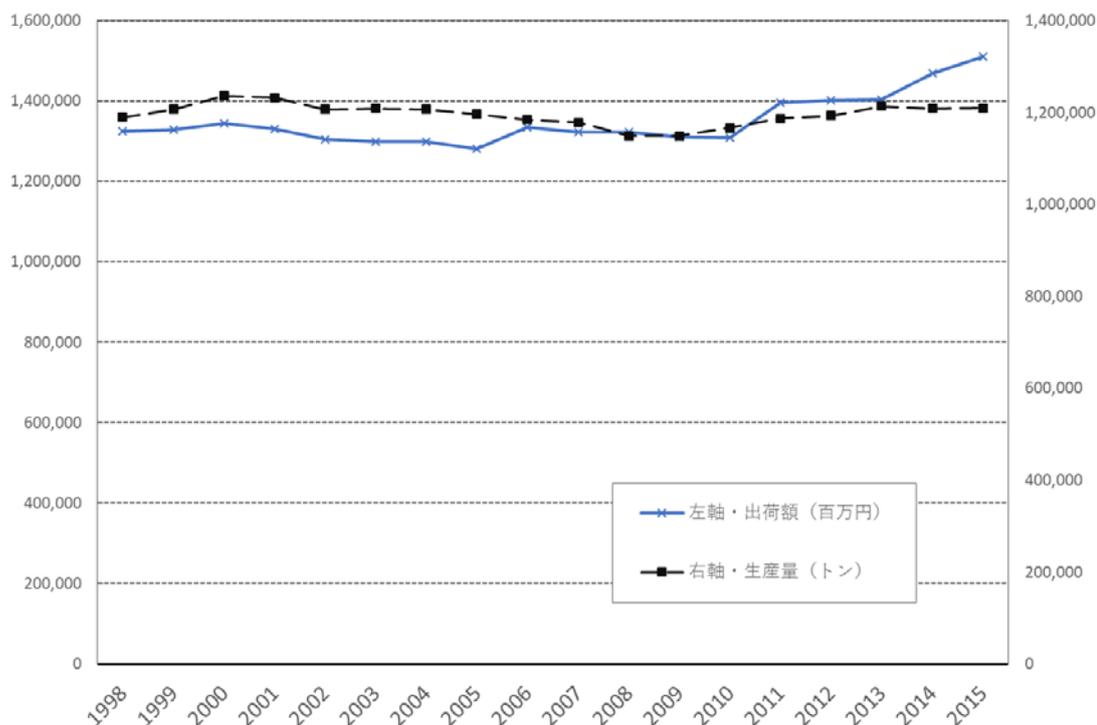
ここで、このケースの背景的な知識として、国内のパン市場の概要について簡単に確認しておきたい。

国内で流通するパンの製造業者は、大別すると「ホールセール・ベーカリー（以下、ホールセール）」と「リテール・ベーカリー（以下、リテール）」に分類することができる。「ホールセール」とはスーパーやコンビニエンスストアなどの小売店で販売されるパンを工場ですべて生産する業者を指し、「リテール」とはパンを同一店内で製造・販売する方法の業者を指す。

このケースで取り上げるタカキベーカリーは、ホールセールに分類される。その他のホールセールの代表的な企業として、山崎製パン(株)、敷島パン(株)、フジパン(株)などを挙げることができる。また、タカキベーカリーと同じグループ会社の「アンデルセン」や「リトルマーメイド」はリテールに分類される。

また、図1は、国内のパン市場の規模の推移を表している。ここからは、パンの消費がすでに成熟化していることが窺える。金額ベース（名目値）では、2010年以前の期間に限定すると、若干の増減は認められるものの市場規模は頭打ち状態であったことが読み取れる。また、パンの生産量についても、2000年をピークに緩やかな減少が長く続いている。近年、日本ではコメ離れが指摘されているものの、それに代わってパンの消費が顕著に伸びているかと言えば、必ずしもそうとは言い切れない。ただし、金額・数量ともに、2010年以降増加傾向に転じていることが読み取れる。

図1 国内のパン市場規模



(出所) 出荷額：『日本マーケットシェア事典』矢野経済研究所

生産量：日本パン工業会 HP (<https://www.pankougyokai.or.jp/>)

(注) 出荷額は名目値である。また、パンの生産数量は材料である小麦粉の使用料である。
 なお、生産数量の値は学校給食用パンを除いた一般向けの生産量である。

2. タカキベーカリーの沿革と事業展開の特徴

タカキベーカリーの事業内容と沿革

株式会社タカキベーカリー（以下、タカキベーカリー）は、広島県広島市に本社を置く製パン企業であり、主としてホールセール市場向けのパンの製造・販売を行う。全国に14か所の営業拠点と、9か所の工場を構えている。

2019年3月現在、タカキベーカリーは、グループ全体の戦略を統括する株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所を持ち株会社とする企業グループの一つである（図2参照）¹。なお、本ケースで用いるアンデルセングループに関連する組織の呼称は、図2に準じることとする。特に、図2全体を包括する場合は「アンデルセングループ」と称することとする。

アンデルセングループの傘下企業のうち、株式会社アンデルセンは、リテールベーカリー

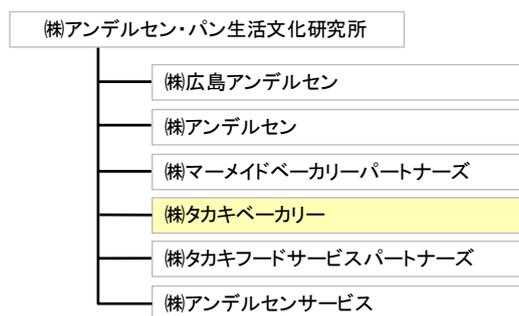
¹ アンデルセングループは、2003年4月に持ち株会社制に移行した。

一である「アンデルセン」を各地で展開する。「アンデルセン」の特徴は、各々の店舗の中で生地作りから焼き上げまでの全工程を一貫して職人の手作りでなされる点である。

また、株式会社広島アンデルセンは、「広島アンデルセン」の運営が主たる事業内容である。「広島アンデルセン」は1967年に開業した「アンデルセン」の第1号店であり、全国の「アンデルセン」の旗艦店として、後述するような役割を担う。

株式会社マーメイドベーカリーパートナーズは、リテールベーカリー「リトルマーメイド」などを全国にフランチャイズ展開している。「リトルマーメイド」は店内で焼き立てパンを提供するという点では「アンデルセン」と同じであるものの、「アンデルセン」が店内で原材料から完成品までの一貫生産を行うのに対して、「リトルマーメイド」では工場から供給される冷凍パン生地を店内で焼き上げるというベイクオフシステムを導入している点で異なる。

図2 アンデルセングループの構成



アンデルセングループのルーツを辿ると、1948年、高木俊介・彬子夫妻がタカキベーカリーの前身となる「タカキのパン」を広島の比治山に創業したときまで遡ることができる²。戦後の食糧難を引きずっていた当時、戦前からの既存の製パン業者は配給所でのパンの販売が認められるという特権が与えられていたのに対して、後発のタカキベーカリーはそのような政策的保護の外にあった。同社は、パンの委託加工という仕組みを整えることで、配給所を介さない独自の流通チャネルを確保した。すなわち、街の八百屋や菓子店に取次店となってもらい、客が取次店に小麦粉を持ち込む。その小麦粉を使ってタカキベーカリーがパンに加工した後、取次店に戻し、客に売るといった仕組みである。

終戦直前に原爆によって甚大な被害を受けた広島という地を拠点に、タカキベーカリー

² 1962年に「タカキのパン」から「タカキベーカリー」へと社名が変更された。本ケースでは、これ以降は混乱を回避するために、「タカキベーカリー」という呼称を用いることにする。

は着実に成長を続けた。その成長の過程で、ホールセールから「アンデルセン」や「リトルマーメイド」といったリテール領域にも業態を拡大していった。いまや、「アンデルセン」や「リトルマーメイド」は、日本を代表するリテールのパン店として広く認知されている。

アンデルセングループの事業展開の特徴

ここで、アンデルセングループが事業活動にどのような姿勢で取り組んできたのか、その特徴的な側面について簡単に紹介しておきたい。このような背景的な側面を理解することで、この事例が注目する「石窯パン」の開発・市場開拓での同社の活動について理解する一助になるかもしれない。

① 妥協のない本物志向

1948年の創業以来、タカキベーカリーは山型パンを看板商品として位置付けており、実際に売れ行きも好調であった。しかし、戦前から食べられていた菓子パンと比べると食食用パンは日本人の食生活にまだ定着しておらず、創業者の高木俊介は客が食食用パンの本物の食べ方を知ってもらうことに心を砕いていた。

「皆にもっとパンを美味しく食べてもらいたい」という思いの下、消費者に対して「本物」を提供しようという志向性は、1952年に広島で一番の目抜き通りである本通に開いた「パンホール」の店づくりにも明確に反映されていた。「パンホール」では、食食用パンの食べ方と美味しさを知ってもらおうと、タカキのパンやそれを使ったサンドイッチを対面で販売するコーナーが設けられた。そこで提供されるサンドイッチや洋菓子に対して、高木は尋常ではないこだわりを見せた。仮にサンドイッチを提供するというだけであれば、手近な情報を参考にすれば見よう見まねでも形ばかりの一応のものを用意することができたかもしれない。消費者の多くにとってサンドイッチという食べ物になじみが薄いのであれば、まがい物だと喝破される可能性も低いだろう。だが、高木はそのような安易な道をとらなかった。「本物」を提供するために、神戸オリエンタルホテルのレストランでスーシェフを務めていた西林章や、神戸ユーハイムの洋菓子職人の西住重信ら一流の人材をわざわざスカウトして広島に招いたのである。

サンドイッチの開発を担当した西林は、ハムとポテトサラダのサンドイッチなど、10種類を超えるメニューを考案し、店頭でその腕を振るい続けた³。彼が生み出したサンドイッチは、やがて同社を代表する商品へと育っていった。また、菓子を担当した西住が作るア

³ 当初、西林は、自らの高い調理技術がサンドイッチ作りにしか使われないことについて、非常に不満を抱えていたものの、俊介の熱意で説得されサンドイッチの開発に没頭するようになったという（一志、2013）。

ップルパイやアイスクリームといった洋菓子もドイツ菓子の特徴が生かされ好評を博した。

さらにアンデルセングループは、その後も「デニッシュペストリー」などのヨーロッパの伝統的なパンの開発に成功し、日本に定着させた⁴。この「デニッシュペストリー」は、2008年、「アンデルセン」がデンマークに出店した際も、現地で「伝統的なデニッシュの味である」と高い評価を得たという。

このようなアンデルセングループの「本物志向」は価格についての考え方も無関係ではない。創業者の高木俊介は、ひたすらに「本物」のパンを作ることに心血を注いできたがゆえに、自社製品が安くで買い叩かれるようなことを決して良しとしなかった。1950年代、コメの豊作をきっかけに製パン業者の間で価格競争が激化した。そこでは、パン業者が材料の質を落とすことで低価格を実現するといったことがまかり通っており、そのことがさらなる客離れを招くという深刻な悪循環に陥っていた⁵。同業者間の「美味しさ」を犠牲にした価格競争を横目に、高木は「良いものを適正価格で売ることが、うちのやり方だ」と、販売店に対して卸値を上げてもらうよう頼んだほどであった。俊介はいかに良質のパンを提供するかという点に注力し、そのためにはあえて従来以上に材料費をかけることも辞さなかった。渋る販売店に対して「いいものを作れば、必ず売れる」と説明を重ねて納得してもらった。結果として、周りの製パン業者が次々と店を閉めていったのに対し、タカキベーカリーでは売り上げが落ちることはなく、むしろ生産量が増加したという。

②商品売る前に生活を売る

パンを美味しく食べるにはその食べ方、楽しみ方についても知る必要がある。ヨーロッパを手本にした「本物」のパンを作ることを大事にしたアンデルセングループは、たしかにパンを作って売る会社なのであろうが、いつしかパンという商品を通じて「生活を提案する」ということが、ひとつの事業上の使命と考えられるようになっていった。

近年では、アンデルセングループが消費者に対して提案したいライフスタイルを「HYGGE（ヒュッゲ）」というコンセプトで表現している。ヒュッゲとは、「人と人とのふれあいから生まれる、温かな居心地のよい雰囲気」を意味するデンマーク語である。アンデルセンでは2003年から「HYGGE」と名付けられた独自ブランドの展開を始めている。

⁴ 1959年、国内の主だった製パン業者と共に、視察のためにヨーロッパを訪れた際に、高木はコペンハーゲンのホテルで「デニッシュペストリー」と出会う。この美味しさに感動し、これを日本で再現すべく開発に着手した。デンマークから職人を呼び寄せたり、技術者を現地に送ったりしながら製法の習得に努めた。幾多もの失敗を繰り返しながらも、1962年、「デニッシュペストリー」は日本では初めて商品化された。「アンデルセン」が1970年に東京の青山に出店した際に、「デニッシュペストリー」は同店の看板商品となった。

⁵ 1954年から2年連続で米が空前の豊作となり、米価が下落したことで、消費者の米食への回帰が急速に進み、そのあおりを受けて消費者のパン離れが引き起こされた。顧客確保のために多くの製パン業者が次々と値下げ行動に走った。

アンデルセングループが考える「パンのある暮らし」とはどのようなものであるのかについて具体的に体现するのが、「広島アンデルセン」という店舗である⁶。それはアンデルセングループの発信拠点としての役割を担ってきた。これまでに「広島アンデルセン」は幾度かの全面改装が行われ、その都度、基本に立ち返って構想が練られた。特に、創業 30 周年の 1978 年のリニューアルに際しては、創業者夫人の彬子が自ら改装の陣頭指揮を執った。改装に先立って「パンのある暮らし」とはどのようなものなのか、アンデルセングループの考える北欧をお手本としたライフスタイルとはどのようなものか、といった観点から徹底的に問い直し、それが店づくりの随所に反映されたという⁷。

③長期的視野での人材の育成

「本物志向」を貫くためには、社員自身が「何が本物であるか」、「自分たちが提案したいものは何か」を理解しておくことが欠かせないという信念から、アンデルセングループは創業時から人材の育成に対しては特に力を注いだ。パンによって生み出された収益のうちのかなりの部分が社内の人材に再投資され、アメリカのビジネススクールやホームエコノミストコース、CIA（The Culinary Institute of America、米国調理学校）など、多方面に送り出された。

アンデルセングループの人材育成は、単にパン作りに直接的に必要な技能を習得させることに限定されず、パンの周辺的な知識や文化も含めて、広く吸収することが期待されていた。言い換えるならば、手っ取り早くパン職人を育成するという方法とは真逆の発想で、非常に長い時間と手間をかけた育成である点に特徴がある⁸。

そのような長期的な視点の下での人材育成を象徴するのが、2004 年に開設された「アンデルセン芸北 100 年農場」である。教育施設とは言うものの、そこはかつて牧場として使用された 187 ヘクタールもの広大な土地であり、そこで 5~10 名ほどのグループ内の社員が共同で 1 年半の研修生活を送ることになる。この研修の最大の目的は、「よきパン職人の

⁶ 1967 年に開店した「広島アンデルセン」は、「食卓に幸せを運ぶ」という考えを体现するものであった。これは、1925 年に三井銀行広島支店として建造された、ロココ調の趣ある建造物であった。店内では、パン以外にも洋菓子やアイスクリーム、ハム・ソーセージ、フルーツが提供されたほか、軽食を出す喫茶店、本格的なレストラン、さらには花屋までが設置された。それぞれの商品ごとに老舗の専門店に厳しい研修を受けた担当者が売り場に立った。

なお、今では一般的となった、客が自らトングを持ち、欲しいパンをトレーに載せてレジまで運ぶというセルフサービス式の販売方法も、「広島アンデルセン」が発祥である。

⁷ 一志 (2013)

⁸ パンづくり自体においても、2007 年に「アンデルセン」でマイスター制度が導入された。これはパンづくりの技術と知識、人格を備えたプロの職人を育成する技能資格制度であり、「インストラクター」に始まり、最高位である「マイスター」を最高位とする 5 段階の序列である。経験年数などの諸要件を満たした社員が、年に 1 度実施される試験を受ける。この制度は、2014 年にはアンデルセングループ全体に導入が拡大されている。

心と技」を培うことである。「土づくりから食卓まで」をテーマに、「どれだけの小麦から、どれだけのパンを作ることが出来るのか」ということから、実際の体験を通して学んでいく。そのため、研修は土地を開拓し、畑にしていくところから始まる。収穫の時期を迎えると、その小麦を使って粉を挽き、生地をこねてパンを作り、パンのある食卓をつくるまで、「土づくりから食卓まで」の「全て」を体験する。このような体験をすることで、研修生たちは言われたものを作るのではなく、自発的に考えられる力を身につけるといえる。

ここまで、①～③の側面について述べてきた。ここで挙げたようなことに取り組む企業は少なくないかもしれない。だが、アンデルセングループについて強調しておくべきは、場合によっては目先の売上や利益よりもそれを重要とする点である。普通の企業であれば「どうしてそこまでやる必要があるのか」と、疑問に感じてもおかしくないほどの労力と投資を費やすこともあった。あえてそうするのは、アンデルセングループがそこに十分な意義を見出しているからに他ならない。

そこには、創業者の思いや信念が強く反映されていたことは疑いようがない。しかし、創業者の薫陶を受けてその考えに共鳴した代々の社員が、それを大切に受け継いできたということも無視できないだろう。

このようなアンデルセングループの歩みを踏まえて、以下ではタカキベーカリーが「石窯パン」をどのように実現していったのか、そのプロセスについて具体的に見ていきたい。

3. 石窯への着眼

タカキベーカリーが石窯というものに着目する際に、オーナーの高木誠一による「石窯を使ってパンを焼いたらどうだろうか」という提案が一つのきっかけとなった⁹。

石窯で焼くことで美味しいパンができるという点については、社内ではある程度認識が共有化されていた。アンデルセングループでは、積極的に若手の社員を海外に派遣してパン作りの研鑽を積ませる。フランスでは、実際に本格的な石窯を用いてパンを焼く実習が課せられる。そこでの経験を通じて、通常のオーブンで焼く場合とは異なる美味しさを実現できるということを理解する従業員も少なからず存在した。また、生活提案型の旗艦店である「広島アンデルセン」では、2002年の改装時に導入した石窯で焼いたパンを提供しており、そこでの顧客の反応からある程度の手ごたえを実感として得ていた。そうした経緯を踏まえると、常に「美味しいパン」とはどのようなものかを追求してきたタカキベーカリーが、ホールセール向けに石窯という設備を導入しようと思いついたことは決して突

⁹ 2019年2月20日インタビュー。

飛な発想によるものではなく、むしろ自然なことだったのかもしれない。

しかし、後述するように、従来のホールセールのパンでは「効率よく大量生産する」という思考が大前提として存在し、また、そうすることが不可欠であった。ホールセールの工場でも本格の美味しさのパンを作るという試みは、そうしたホールセールのパン作りの常識について根本的に問い直す作業でもあったと捉えることができよう。

折しも老朽化していた岡山工場の刷新が検討されており、岡山工場に石窯を導入する機運が急速に高まった。「石窯パン」を量産化するためのタカキベーカリーの挑戦が始まる。

石窯によって生み出される美味しさとは

石窯で焼くことによって、具体的にはどのような美味しさのパンが実現するのだろうか。

食品メーカーとしてわざわざ美味しくないパンを作るところはあるまい。だが、何ををもって「美味しい」と考えるかについては、食べる人によって好みが異なり、そこに模範解答が存在するわけではない。

美味しいか否かは最終的には顧客が判断することであり、「美味しい」と思うからこそ買ってくれるのであるから、「売れるものが、美味しいものだ」と考えることも可能であろう。そのような発想の下では、メーカーはまずは消費者が求めるものを徹底的に追求し、消費者の嗜好に合わせたパンを供給すれば良いのかもしれない。

タカキベーカリーで「石窯パン」のコンセプトが持ち上がった頃、製パン業界全体で特に傾注されていたトレンドは、甘さやクリーミーさといった特徴を持つ「リッチさ」を前面に押し出す商品であった。「PASCO」ブランドを展開する敷島パンが1998年に発売した「超熟」が、独自の製法によってもたらされるもっちりした食感とほのかな甘みを武器に、すでに成熟化したと思われていた食パン市場で人気を博していた。

しかし、「石窯パン」は、このような「リッチさ」を志向する路線とは一線を画すものであった。そうした味を求める消費者が少なからず存在することはたしかであったろうし、タカキベーカリーもそのような時流に乗った商品を販売することが可能だったであろう。しかし、本場であるヨーロッパを手本に、自社商品はパンの「本物であること」を重視してきたタカキベーカリーは、自分たちが理想とするパンを消費者に提案することを選んだのである。

では、石窯ならではの美味しさとはどのようなものか。「リッチ」という流行に対して、タカキベーカリーが打ち出した答えは「リーン(素朴でシンプル)」という切り口であった。

パンの製造方法

ここで、パンの製造方法についてごく簡単に説明しておきたい。

一般に、パンは次の 5 つの工程を経て作られる¹⁰。

- ①仕込み：小麦粉や塩、酵母、水などの主要な材料を混ぜ合わせ、捏ね上げて、生地に仕上げる。ここでは、生地が発酵に最適な温度となるように定温で管理されている。
- ②一次発酵：生地中の糖分や小麦デンプンから作られる麦芽糖がパン酵母によって分解され、アルコールや炭酸ガスが発生する。この炭酸ガスによって生地が膨らみ、独特の香りが生まれる。
- ③分割と成形：完成品の目指す形状に応じて、生地を 1 個ずつ分割し、成形する。ここで力加減によって、食感が大きく左右される。
- ④二次発酵：分割・成形された生地を、高温多湿の環境下で、焼ける大きさになるまで発酵させる。
- ⑤焼成

図 31 パンの製造工程



また、パン生地の製法の代表的なものとして、中種法とストレート法の 2 つが挙げられる¹¹。中種法は砂糖や卵、油脂などの副材料を混ぜるためリッチな味のパンに向き、ストレート法はフランスパンやイギリスパンのような副材料が少ないものに向いている。家庭での手捏ね製パンや手作り生産のリテールベーカリーでは、ほとんどの場合ストレート法が用いられてきたのに対して、ホールセールのパンでは、デンプンの老化も遅くソフトな食感がある中種法が主流であった。

パンの製造は標準化が進んでいるとはいえ、そのプロセスでは酵母による発酵に委ねられるなど、まさに生き物を相手にする作業である。たとえ製造現場での機械化・自動化が

¹⁰ 日本パン技術研究所 HP(<http://www.panpedia.jp/>)

¹¹ 中種法とは、生地を作る前段階で小麦粉、水、パン酵母だけを先に捏ねて約 3~4 時間発酵させた後で、副材料をミキシングしてつくる製法である。生地の伸びが良いため、ミキサーや分割機といった機械にもかけることができるという利点もある。もう一つのストレート法とは、一度にすべての材料をミキシングする製法である。小麦の風味を生かし、弾力がありもっちりとした噛み応えのある食感になる。(日本パン技術研究所 HP)

ある程度まで進められたとはいえ、目指す結果（製品）を作ることができるようになるために、熟練の能力が不可欠である。

石窯の特徴と生地との相性

石窯を用いて焼成する方法は、ヨーロッパの伝統的なパン、すなわちストレート法によるリーンな生地のパンに適していた。仮に中種法で作った生地を石窯で焼くならば、既存の市販のパンと代わり映えしない、特徴のないパンしかできないばかりか、非常に焦げやすく加工が難しいという問題もある。

さらに、石窯で焼くリーンなパンの持ち味を引き出す上でポイントになったのは、生地に水分を多く含ませるということであった。小麦粉中のデンプンになるべく多くの水を吸わせることで、独特の「モチっとした食感」を実現することが可能になる¹²。ストレート法には中種法で作ったパンに比べてデンプンが老化しやすいという弱点がある。だが、生地に水を多く含ませることでデンプンの老化が緩やかになり、パンの食感がより長時間持続するようになる。つまり、食感の持続性というストレート法の弱点をある程度カバーできるはずである。

熱量が大きく火通りが良いというのが石窯の最大の特徴である。窯に入れる際の急激な温度低下がないため、水を多く含む生地でもパンがよく膨らむという。さらに、必要以上に水分が失われることなく、クラム（パンの中）はしっとり、もちりとした食感であるのに、クラスト（パンの表面）の方は薄くカリッと焼き上がるような火通りの良さがある。

従来までのオーブンは基本的に鉄でできており、パン生地に直火の熱を当てて焼き上げる仕組みであった。そのようなオーブンで水を多く含んだ生地を焼こうとしても、パン生地を入れる段階で内部の温度が一時的であれ低下してしまうため、思うように生地が膨らまない。しかも水が多くてベチャベチャとした生地では、表面部分だけは水分が飛んで固くなってしまうのに、内部までは十分に火が通りにくい。

石窯の場合には、石で覆われた窯の内部を熱し、その蓄熱を利用することで間接的に生地を焼く。たとえば、ヨーロッパの伝統的な石窯の場合、最初に木をくべて燃やした後、いったんそれを掻き出してしまう。窯の石にこもった熱が熱源となり、内部の壁面から発せられる遠赤外線がパン生地の表面を温め、そこからさらに生地の効率的に中心部まで熱が浸透していくという仕組みである。大きい窯であれば、その余熱だけで、2回ほど焼くこ

¹² 小麦の糖質のうち60～80%くらいがデンプンから構成されている。デンプンは、その3倍量の水を吸収することが可能である。デンプンが吸収できる最大の水分量と比較すると、通常のパン生地では水分量が少なく、言うなればデンプンが「飢餓状態」になっている。このような「飢餓状態」のデンプンにより多くの水を吸わせることで、独特のモチっとした食感と、その食感の持続性が高まるという。

とが可能だという。この仕組みを、ホールセール工場での連続生産に適用する場合には、250～300℃程度の高温に熱せられたオイルを循環させることで、窯の天井と焼き床となる石板を加熱する。天井にはあらかじめ凸凹がつけられており、石板から発せられた遠赤外線を乱反射する仕組みとなっているため、豊富な熱量でパン生地を焼成することができる¹³。

水を多く含むパン生地は、石窯を用いて焼くことによってその持ち味を引き出すことが可能になる。だが、そうしたパンは、後述するような理由で、それまでの国内のホールセールでは皆無であった。

大量生産を行う上でのネック

仮に生地に水分を多く含ませることでリテール商品のような本格的な美味しさのパンを実現できるということが分かっていたとしても、ホールセールではそれができない事情があった。すなわち、そのような生地を既存の機械化された生産ラインに乗せることが困難であったのである。そのため、「アンデルセン」のような店舗ごとに手作りする業態であれば、水の多い生地でも加工が可能であっても、工場で大量に生産する場合には水分量を絞らざるをえなかった。やや極論めいた表現をするならば、タカキベーカリーに限らず、それまでの日本のホールセールのパンは「機械に合わせたパン」であったと言えるのかもしれない。そもそも機械化が困難である以上、水の多い生地でホールセール向けのパンを焼こうといったアイデアに至らなかったのは、ある意味でやむを得なかったとも言える。

しかし、「石窯パン」では「本格的な美味しいパン」という理想のパンの実現を優先させて、そこに設備の側を対応させるという、従来とは真逆の方針が採られたのである。「石窯パン」とは、大量生産の工場で本格的なパンをどこまで実現できるかという問題に対するタカキベーカリーなりの一つの答えでもあった。

4. 設備の選定と稼働準備

岡山工場の生産ラインへの石窯の導入が決定すると、まず開発担当が試作品の作成に取り掛かった。生地を手作りし、焼成には「アンデルセン」の石窯を用いた。ここでは、ホールセール商品として発売する石窯パンの風味や食感が追求された。

石窯の特性に応じてパン生地の材料も一から再検討された。石窯で焼くパンは副材料が少ない素朴なものであるからこそ、材料の個性がそのまま反映されやすい。常々タカキベーカリーが追求してきた「安全安心」の大原則に則って添加物を入れないのはもちろんの

¹³ 『ふでばこ』38号（2018年10月25日発行）58頁。

こと、主材料である小麦をはじめとする材料全般についても厳しく吟味された。

最終的に社長の承認を得た試作品が完成すると、次の段階としてホールセール工場での試作品の風味や食感を再現することが目指された。

従来、リテール商品としてしか提供されてこなかった石窯パンをホールセール商品として販売するために対処すべき技術的な課題は主に2つあった。第1に、タカキベーカリーが目指す石窯パンを焼き上げるのに適した石窯設備を用意して、それを使いこなす必要があった。第2に、「石窯パン」では従来にない特徴の生地を用いるがゆえに、既存設備をそのまま利用できるわけではなく、石窯以外の工程についても検討し直す必要があった。

このような問題に具体的にどのように対処したのか、以下で少し詳しく追ってみたい。それは、パン作りについての「常識」も含めて、従来までの方法を根本部分から問い直す作業でもあった。

石窯の導入

パンの焼き上がりは、材料や焼き方だけでなく、その設備によっても大きく左右される。生産部門は、岡山工場に導入するための石窯を求めて、ホールセール工場向けの大型の石窯を製造するメーカーが多数存在するヨーロッパへと渡った。

「石窯パン」に最も適した石窯を見つけるために、実際に使用予定の材料を用いて、現地で焼いてみることで、自分たちが目指すパンと窯との相性がテストされた。小麦などの食料品を日本からヨーロッパに送るためには、関税等の非常に煩雑な手続きを踏む必要があった。設備の選定作業は非常に慎重に行われ、多くの候補の中から最終的にドイツのメーカーが手掛ける石窯に絞られた。

しかし、既製の設備を購入してきて、そのマニュアルや手順書通りに操作すれば、自動的に「石窯パン」が焼けるというものではない。「石窯パン」の開発で最も苦労したのが、その焼き方である。石窯については、すでに「アンデルセン」などリテール部門である程度使用経験があったとはいえ、ホールセール向けのパンに用いるのは初めてであった。そのため、石窯で焼くことによって具体的にどの程度のことができるかも含めて、何℃で何分焼いたら良いのか等その使い勝手に関しては未知の部分が多かった。新しく導入した「石窯」を自家薬籠中の物として使いこなせるようになるまでに、タカキベーカリーは多くの試行錯誤を経験する必要があったのである。

タカキベーカリー生産本部の吉水昭公は次のように語っている。

焼減率とか見た目とかはパンメーカーの方で決めるんですけど、どの辺が一番いいか

ってところを見つけるのが大変です。作っては食べ、作っては食べということをしなが
ら、温度であるとか、焼き色であるとか、一番良いところを見つけるまでが大変。(メ
ーカー側の) ドイツ人のエンジニアと、うちのエンジニアリングも一緒になって、「こ
ういう風にしたいんだけど、どうしたらいいのか」とか、こうしてくれああしてくれと
色々話しながらやりましたね。

最初のうちは、ドイツの石窯メーカーから派遣されたエンジニアのアドバイスに従って
温度や時間の加減を決めたものの、どういうわけかその出来は目指すパンからは程遠いも
のであった。その理由を探っていくと、パン生地が日本とドイツで異なるという事
実に突き当たった。日本ではパン生地には小麦粉が使われるのに対して、ドイツや東欧、北
欧などでは専らライ麦粉を使用する¹⁴。石窯メーカー側のエンジニアはライ麦のパンを前
提として操作の説明をしていたため、その内容は小麦粉を使用する「石窯パン」にはそぐ
わなかったというわけである。設備メーカーとそのユーザーとの間に、些細な認識の相違
があった。

同社生産本部の吉水昭公は次のように語る。

最初、向こうが言う通りの設定でやるとなかなかうまくいかず、あとは自分たちで見
つけていきました。ドイツと日本のパンの焼き方は少し違うんですね。その辺を(石窯
メーカーのエンジニアに)分かってもらうまでに結構時間がかかりました。ドイツパン
は、基本的にライ麦が多くて、わりとドシっとしています。あれを焼くためには火通り
が良くないといけないので、石窯で焼くわけですけど、日本の……タカキベーカリーの
(「石窯パン」)はそれとは少し違うので、そこの前提のズレを理解していただくのに時
間がかかりました。

パンの材料に関する認識の相違が出来上がりに影響していたことが分かった後も、窯の
温度や焼成時間といった諸条件の組み合わせのパターンをいろいろと試しながら、最も理
想的な固さや膨らみを実現するための解を模索するという地道な作業が、石窯メーカーの
エンジニアも巻き込んで延々と繰り返された。最終的に工場が稼働し始めるまでのおよそ
半年の期間をかけて、石窯パンの理想の焼き方を突き止めていったのである。そこでの試

¹⁴ 小麦粉が形成するグルテンは、パンの食感に大きく影響を及ぼす。ライ麦粉ではそもそもグルテンを形
成しないため、小麦粉のパンよりも目が詰まっており、食感も重い。ライ麦パンは火通りが良くなければ
焼くことが出来ない。火通りの良さを特徴とする石窯がヨーロッパで発達してきたのも、そのためである。

験結果は逐一データ化されて、ノウハウとして蓄積されていった。

既存工程の見直し

従来にない特徴を持つ「石窯パン」の量産ラインを整備するために、石窯が導入された焼成の工程ばかりでなく、同時に、別の工程の既存設備についても見直しを迫られた。

たとえば、仕込みの工程で材料を混ぜ合わせるために用いるミキサーについても、既存のものをそのまま使えるわけではなかった。通常、ホールセール工場では、小麦粉を一度に200kgも投入できるほどの高い処理能力を持つ横型ミキサーが用いられている。しかし、横型ではドラムを回転させて生地を叩きつけるように捏ねる仕組みであるため、水分が多くて粘性の非常に高い生地については上手く混ぜ合わせることが出来なかった。そこで導入されたのが縦型ミキサーである。縦型ミキサーには材料を混ぜ合わせるフックが縦に取り付けられており、やさしく捏ね上げることができるため、水分量が多くても生地に仕上げるのが可能だった。

ただし、縦型ミキサーが一度に作ることができる生地の量は、横型ミキサーの3分の1から4分の1程度にすぎない¹⁵。「アンデルセン」のような小ロットの店舗と比較して格段に生産量の大きいホールセール工場で、生産性の劣る縦型ミキサーを導入するなどということは、常識的にはまず考えられないことであったものの、あえて縦型ミキサーの導入が断行されたのである。

同様の問題は、分割・成形の工程で用いる分割機についても当てはまった。分割機は、一次発酵を終えた生地を所定の大きさに切り分ける作業を担う。「石窯パン」のように水分が多く粘性が高い生地は、通常の分割機では上手く切り分けることができなかった。しかも、生地に水分を多く含ませると、生地が傷んで気泡構造が壊れることで出来上がりの食感が悪くなるリスクが特に高くなってしまう。そこで、タカキベーカリーは機械メーカーと共同して、ベタつく生地を傷めないように精確に切り分けることができる分割機を新規に開発することで、この問題を解決した。

パッケージの再検討

2005年の「石窯パン」や「朝の食パン」の発売に合わせて、タカキベーカリーでは商品のパッケージ・デザインについても全面的に見直すことになった。そのデザインには外部のデザイナーが起用された。彼が当時のスーパーの店頭を視察した際に、市販のパンのパ

¹⁵ 『日本経済新聞』2004年7月29日、地方経済面23頁。

パッケージは非常にカラフルで、その様子はあたかも視覚的な自己主張によって「いかに目立たせるか」ということを競い合っているように感じられた。だが、パンが陳列されているコーナー全体としては色が溢れているものの、そこにある一つひとつの商品に目を凝らすと、全体の中で埋没してしまっているようにも見えた。

タカキベーカリーがパン作りに取り組む思いや姿勢を踏まえて、本当に品質の良いパンであることを表現するには、派手なパッケージで消費者の視覚に訴えるのではなく、むしろシンプルなパッケージでパンそのものに語らしめる方が良いという発想でデザインが進められた。

また、そこに込められた思いや姿勢は、なにも「石窯パン」に限定されるものではない。「石窯パン」以外のタカキベーカリーのパンについても、同一のデザイナーが手掛けることで、パッケージの統一感が保たれるように図られた。

5. 市場投入と市場の反応

設備や製法などの面での様々な試行錯誤を経て、2005年に「石窯パン」の製造が岡山工場が始まり、出荷の時を迎えた。多方面にわたる生産技術の準備・検証作業の結果、幸いにも岡山工場は大きな問題なく稼動を始めることができた。

「石窯パン」については良い商品を生み出したという自負はあったとはいえ、それが本当に消費者から受け入れられるか否かは、実際に市場投入するまでは分からない。発売が近づくと、オーナーの高木誠一は、「本当にお客様に喜んでいただけるのか」と心配で眠れない夜が続いたという。

だが、実際に蓋を開けてみると、「石窯パン」は市場で比較的好意的に受け入れられたようである。たとえば、消費者にとって「石窯」という名称は、パン自体も堅そうなイメージを連想させるかもしれないが、そうしたイメージとは裏腹に、実際の食感は非常に柔らかくてしっとりとしたものであった。そのような意外性を肯定的に捉える顧客層が確実に存在した。また、ホールセールでもより本格の美味しい物を食べたいというパン好きの顧客層からは、わざわざ「アンデルセン」まで行かなくても近所のスーパーで本格的な美味しいパンを買って食べられることを評価する声も寄せられた。必ずしもすべての消費者ではないにせよ、タカキベーカリーが「石窯パン」によって実現しようとした美味しさを理解してくれる顧客層は、日本にも確実に存在した。

また、最終消費者だけでなく、小売の反応も概ね肯定的であった。吉水昭公は「従来までは、(新商品を出す) 自社の棚の中で場所の取り合いになっていたものの、「石窯パン」

の場合は) 新たに棚を確保してもらった」と語る¹⁶。ここで語られている事実は、「石窯パン」を取り扱う小売店の一部からも、同商品の待遇が格別なものであったことを如実に物語る。

価格に見合った商品の価値とは

たとえ「石窯パン」が美味しいということを消費者や小売店が認めていたとはいえ、「石窯パン」の設定価格は、他社の同様のタイプの商品やタカキベーカリーが手掛ける別の商品シリーズと比較しても、決して安価であるとは言い難い。「石窯パン」は開発段階では生産の論理を後回しにして、「ホールセールでも本格的で美味しいパンを実現する」ということが優先されたことは既に述べた。価格についても同様で、「石窯パン」はあらかじめ開発段階から目標とする販売価格帯が厳格に設定されていたわけではない。かねてから「低価格でボリュームをさばく」という方法とは距離を置いてきた同社の製品であることを考慮すれば、「石窯パン」の価格が多少高めであってもそれほど驚くことではないのかもしれない。

しかし、現実の食品小売業界全般の状況に目を向けると、それは決して当たり前ではなく、むしろ例外的なことなのかもしれない。たとえば、日配品であるパンは食品スーパーなどでは特売の対象にされやすいという現実がある。特売で訴求されるのは価格であり、小売側はメーカーに対して納入価格を1円でも引き下げたいと考える。他方で、メーカー同士は小売りの「棚」のスペースをめぐる鎬を削っている。「棚」の面で自社にとって多少でも有利になるように「価格」の面で小売側に対して譲歩を続ければ、メーカー側もずるずると薄利多売に巻き込まれかねない。ましてや、「石窯パン」が市場投入された2005年頃、パン業界が市場縮小という問題に直面していた背景まで考慮に入れるならば(図1参照)、小売店の「棚」をめぐる製パン企業間の競争は一段と熾烈になっていたものと考えられる。

では、このような取引をめぐる厳しい現実の下で、タカキベーカリーはいかにして「石窯パン」という新参の商品の販路を開拓したのだろうか。

「アンデルセン」や「リトルマーメイド」という名は全国的に高い知名度を有しているも、ホールセール分野では国内の全域をカバーするような大手の製パン企業と比べてると、タカキベーカリーの商圏は限定的である。タカキベーカリーの企業規模ではさまざまな有力媒体を駆使したプロモーションによって新商品の短期間での市場への浸透を図るといっ

¹⁶ 2019年2月20日インタビュー。

た手法は容易ではなく、また、タカキベーカリー自体もそうしたプロモーションを避けてきたようにも窺える。

ただでさえ国内のパン市場が成熟化の様相を呈するような環境下で、価格の高い「石窯パン」を小売店に取り扱ってもらうためには、高い商品力が不可欠であろう。その上で、「石窯パン」という新製品の販路の開拓では、「石窯パン」の価値についてきちんと理解してもらうことに力点が置かれている。その活動は自社商品に対する深い信頼に根差している。

この点について、吉水は次のように語っている。

生産だけでなく、営業も一緒に取り組まなければならないので、そのためには、パンを食べてもらって、まずは「石窯パン」の美味しさを営業の人にもきちんと分かってもらうようにしています。

たしかに（価格が）安くはないので、営業からしたら売りづらいというところはあるかもしれませんが、根拠なく高いのではなく、それ（＝価格）に見合う美味しさを開発して作ったという思いもあります。われわれは（価格の）高さと美味しさは釣り合っていると考えており、営業の人もそういう考えです。

他社で安い商品があれば、普通だったら「高くて売れないよ」と、営業は考えがちでしょうが、その美味しさを知ってもらったうえで売り込みにいってもらっているので、営業の人も「これは美味しいのでぜひ」ということを、自分の言葉で語れるのではないかと思います¹⁷。

そこでは、一見すると高価格であっても、自分たちが自信を持って送り出す商品の魅力をしっかりと理解してもらい、価格もそれに十分に見合ったものであることを納得してもらう点に主眼が置かれている。

価値の伝道師としてのデモンストレーター

買い手に対して商品の価値をきちんと伝えきることが不可欠であるとはいえ、消費者や小売店という相手に対して、パンそのものを通じてどこまでその価値を伝えることができるかといえば、そこには固有の難しさもあるのかもしれない。「石窯パン」は、その分かりやすい名前とは裏腹に、焼き方以外のさまざまな部分まで作り込まれており、それが実際の味に反映されているという。副材料を極力減らした素朴な美味しさは、たしかな味覚の

¹⁷ 2019年2月20日インタビュー。

持ち主にはしっかり伝わるはずであろう。だが、とりわけ甘さやクリーミーさを前面に押し出したリッチな味のパンと比較するならば、「石窯パン」の控えめな表現の味は、味覚に強く訴えるわけではなく、つまりは誰にとっても分かりやすいとは言にくい性格のものなのかもしれない。

タカキベーカリーでは、商品そのものの特徴ばかりでなく、その周辺的な情報まで併せて伝えることに注力する。そうした情報を発信する役割を担うのがデモンストレーターである。

アンデルセン・パン生活文化研究所広報室の大内真理子は次のように語る。

実際に食べて頂くということはもちろん、ものづくりへの想いとか、なぜ「石窯パン」を作ったのかというところまできちんとお話して、ご理解いただくようにしています。「石窯パン」単体で食べるだけではなくて、たとえば、お料理と合わせて食べて頂いたら、ものすごく食卓が豊かになりますよといった食べ方も含めて、お客様だけでなくスーパーの方にもご提案させていただいて、ご理解いただいたことで、導入していただけたと思います。

弊社の従業員のデモンストレーターが、スーパーの店頭に立って、スーパーで売っている食材を使って簡単に作れる、パンに合わせるオリジナルのディップを作ったりといったことを地道にやっています¹⁸。デモンストレーター同士が定期的に勉強会を開いて、情報共有をして、日ごろの仕事に戻って、という活動をしている。直接お客様から頂く声も持ち帰って、企画や開発にフィードバックもしています¹⁹。

新参の「石窯パン」が市場で受容されたのは、タカキベーカリーがそれ以前から商品の美味しさを活かすことができる食べ方も併せて商品の魅力をしっかり伝えるという努力を愚直に続けることで、あらかじめ地ならしを行っていたことと無縁ではないのかもしれない。

6. 広島に根差した企業として

「石窯パン」は、当初は岡山工場が担当する中国エリアの出発であったものの、着実に商圏を拡大させている。具体的には、つくば工場、秦野工場で「石窯パン」の製造が始ま

¹⁸ こうしたデモンストレーターによる活動は、タカキベーカリーが直接雇用する内部の人間が担っているという。

¹⁹ 2019年2月20日インタビュー。

り、関東エリアでも「石窯パン」が流通するようになった²⁰。このように商圈が広がっても、アンデルセングループにとっては広島という地に根差していることが重要な意味を持つという。アンデルセン・パン生活文化研究所広報室の大内真理子は、広島に本社を置いていることのメリットとして、2つ述べている。

1つ目は、私たちのアイデンティティは創業の地・広島にあるということを大切にしています。企業理念もそうで、それが一体感を生んでいます。また、カープもそうですが、アンデルセングループというのは広島の会社なんだということで、地元の方に叱咤激励して頂けます……愛着や応援ですね。

2つ目は、東京だと企業の数も多くて難しいのかもしれませんが、広島だと、地元の企業同士の交流もあります。お互いに情報交換をしたり、良い交流があります。

東京のように人も物もたくさんある中で商売するのと、人口が決して多くはない地方でやるのとを比べると、東京ではお客さまが本当に評価してくださっているのかが分かりづらい。地方でお客様にずっと評価し続けて頂くというのが大事なのではないかと思っています²¹。

アンデルセングループにとって、創業の地である広島は切っても切れないものであり、そこにあること自体が単に事業活動を行うための「場所」では語り尽くすことができない、重要な意味を有す。

7. 終わりに

創業から70年を超え、その間にアンデルセングループは広島市民の食卓ではお馴染みの「地元企業」としてしっかり根を下ろしつつも、全国区の企業へと成長した。それは単にパンという商品の商圈が拡大したという表面的な現象で語りつくせるものではない。「商品を売る前に生活を売る」という考えの下で、アンデルセングループはパン食の「文化」が日本という国に受容されるプロセスで、重要な役割を果たしてきたと言えよう。

創業以来、ヨーロッパのパンを手本に、「本物」の美味しさを日本の消費者に届けるということに真剣に取り組んできたタカキベーカリーにとって、「石窯パン」のコンセプトは特

²⁰ 新規に「石窯パン」を製造する工場を増やす際に、パンのバリエーションを増やすという課題にも取り組まれた。岡山工場では大きなナマコ型のパンしか焼くしかできなかったものの、つくば工場ではそれよりも小型のロールや、ケース入りの山型パンも焼くことが可能になった。それは岡山工場である程度確立した量産のノウハウをベースにして、それを発展させる作業ではあったとはいえ、まったく別の形状のパンを焼くことができるようにすることは、容易なことではなかった。

²¹ 2019年2月20日インタビュー。

段に奇抜さや真新しさを狙ったというわけではなく、従来の路線の延長線上に自然に存在したと考えられるかもしれない。だが、いくらパン作りに長けた熟練の人材を豊富に抱えているとはいえ、「石窯パン」を量産化するための試行錯誤の日々を経る必要があった。それは既存の大量生産体制の常識に挑むことでもあった。その困難を乗り越えて、「石窯パン」の量産を実現したことで、日本のパンの消費者の選択肢が1つ増えた。この「1つ」の持つ意味は決して小さくない。

「石窯パン」が構想されたときに、製パン業界が追いかけていた一つのトレンドは「リッチさ」であった。最近でも、パンに「リッチな味」を求めるニーズは確実に存在する。事実、リテール製品であっても、従来のものとは格段に高価格の食パンが飛ぶように売れているという。それらは材料にはちみつやクリームを入れることで、パンそのものの甘さや濃厚さを強調しているという。こうした「リッチさ」を訴求するパンに対する需要は巨大なものなのかもしれない。だが、タカキベーカリーが「石窯パン」で追求したのは、そうした「リッチさ」とは明らかに性格が異なる「リーンで素朴な」美味しさであった。消費者も、他の製パン企業も、そのようなパンの「美味しさ」が存在することに気づいた。今では、「石窯」というキーワードを冠するパンは、全国各地のリテールの店名や他社のホールセールの商品名でも、いろいろなところで見られるようになっている。タカキベーカリーの「石窯パン」は、パンのあり方についての一つの方向性を明確に示し、新たに美味しさの機軸を打ち立てたと言えよう。タカキベーカリーが「石窯パン」に込められたメッセージは、静かにではあるものの確実に、広島から全国の多くの消費者へと伝播している。

【参考文献】

- タカキベーカリー広報部編 (1988)『挑戦する者たち 高木俊介とその仲間』
- 一志治夫 (2013)『アンデルセン物語 食卓に志を運ぶ「パン屋」の誇り』新潮社
- 井上優 (1988)『アンデルセンを食卓に 高木俊介の仕事』主婦の友社
- 矢野経済研究所編『日本マーケットシェア事典』
- 『ふでばこ』38号 (2018年10月25日発行)
- 『日本経済新聞』「アンデルセングループ 本社機能 広島に集約 来春 東京の企画・開発移管」2002年7月31日、地方経済面35頁。
- 『日本経済新聞』「タカキベーカリー アンデルセングループ再編 4月分社、持ち株会社設立」2003年1月31日、地方経済面23頁。
- 『日本経済新聞』「パンに合う食品で新ブランド展開 アンデルセン まずバターなど」2003年10月28日、朝刊35頁。
- 『日本経済新聞』「タカキベーカリー 岡山工場を建て替え 多品種少量生産に対応」2004年7月29日、地方経済面23頁。
- 『日本経済新聞』「アンデルセン つくばに新工場 新製品好調、東日本で拡販」2005年7月22日、地方経済面23頁。
- 『日本経済新聞』「ものづくり拠点を行く タカキベーカリー岡山工場(浅口市) 縦型ミキサーで多品種冷凍パン、西の拠点に」2007年10月12日、地方経済面23頁。
- 『日本経済新聞』「広島工場でも石窯パン生産 タカキベーカリー」2007年10月31日、地方経済面23頁。
- 『日経ビジネス』「タカキベーカリー-欧州食文化で膨らむ焼きたてパン店網 企業戦略」1986年10月20日号、70~73頁。
- 『日経ビジネス』「長期的視野で市場を育てる-高木俊介 [タカキベーカリー取締役社主] 有訓無訓 コラム」1998年5月4日号、3頁。
- 『日経ビジネス』「膨らむ『家パン』需要を狙え 情報源 売れ筋探偵団 パーソナル」2010年7月19日号、70頁。
- 『日経ビジネス』「Case2 アンデルセン 『急がば回れ』で事業永続 特集 “非効率経営”の時代 『内向き』『ムダ』」2011年1月10日号、31~33頁。
- 『日経ビズテック』「パン屋を根底から変えた 飽くなき挑戦者 特集2 実例編2」2005年10月26日号、146~149頁。
- 『日経デザイン』「タカキベーカリー/食品製造・販売 デザインはセールスマンである-林春樹 タカキベーカリー社長」2012年7月号、24~27頁。
- アンデルセン HP <https://www.andersen.co.jp/>
- タカキベーカリーHP <https://www.takaki-bakery.co.jp/>
- 一般社団法人日本パン工業会 HP <https://www.pankouguyokai.or.jp/>
- パン技術研究所 HP <http://www.jibt.com/>
- おいしいパンの百科事典 HP <http://www.panpedia.jp/>

【謝辞】

本ケース作成にあたっては、タカキベーカリー生産本部の西本隆幸氏と吉水昭公氏、アンデルセン・パン生活文化研究所広報室の大内真理子氏と光井まさみ氏に大変お世話になった。ここに改めて感謝の意を表したい。