

■ 戦略経営研究会 124th ミーティング 議事録

日 時：2018年10月6日(土) 14:00-17:00

場 所：東京/竹橋「ちよだプラットフォームスクウェア」

テーマ：こだわり冷凍パンのお取寄せとオフィスサービス

～食による起業と桐生市の地域活性～

発表者：矢野健太さん（株式会社パンフォーユー 代表取締役）

参加者：10人

（ヘルスケア IT 経営、大学教員、ビジネス研修講師、会社経営、会社員、大学生、  
NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

発表① 斉藤あおいさん（戦略経営研究会運営委員）から「桐生市の現状と魅力について」

昨年、OL を退職し、家業を継ぐために、地元の群馬県太田市藪塚町に戻りました。空き家対策など地域活性を行うことを目指しています。帰ってびっくりしたのは、隣り街の桐生市の熱さです。シャッター街ではありますが新しい息吹を感じました。東京歴は 22 年でした。流行りそうなものに飛びついてきました。しかし、東京に疲れしました。つまんなくなっていました。そこで、「地方移住」の流れに乗ってみました。そこで見た隣り街の桐生市は「都会」でした。太田市はそうでもなかったもので、桐生市をなめていました。桐生市内では、空き家、空き店舗の DIY が増えています。週末に、行列のできるお店もあります。そういうお店を UI ターンした若者が経営しています。美味しいものを提供しています。美味しくないと桐生市では成り立たないからです。たとえば、ジューザバーガーというお店は、モスバーガーの値段で、高級バーガーを提供しています。自家焙煎カフェがいくつもあります。コスト・パフォーマンスが高いです。東京よりも桐生市のほうがレベル高いです。

桐生市は織物の街です。1300 年の歴史があります。「西の西陣、東の桐生」と言われています。最近の歴史で見ると、戦後直後には、ガチャマン景気があります。当時を知る方に聴くと、「やばいぐらいに儲かった」とのことでした。次に、80 年代の DC ブランドブームです。なんと日本最古の三越百貨店の支店が桐生市内にあります。その後、バブル崩壊により、織物業も海外への移転があり、衰退しました。しかし、その時点で、桐生市内の建物、織物の強みを活かそうと動き始めた人がいました。桐生市には文化度の高い人がいます。これが、30 年の厚みになっています。近隣の地域よりも、先に行っています。イベントも盛んです。初めても普通はうまくいきません。桐生市では、毎週末、いろいろなイベントが行われています。しかも、行政がお金を出しておらず、市民が自主的に協力して成り立っています。桐生八木節では毎年 50 万人以上の集客が行われています。プチ起業も増えています。たとえば、ココトモという NPO 法人がサポートしています。街でイベントを行う時には、ココトモのイベントスペースを活用できます。起業しやすい雰囲気を作っています。この貢献は大きいです。

私は、街にドラマを観ます。桐生市の場合には、街に「余白」があります。街並みで有名な川越、倉敷は観光地化し過ぎて、落ち着かないです。桐生市には街並みとともに生活感があり、落ち着きます。カフェにお客が一人で来てゆっくりした時間を過ごしています。これは、ゆとりがあるからできます。文化度が高いのです。高知、神戸、京都が近いです。いずれも、お茶をする文化があります。また、桐生市はヨソモノが来ても入り込めます。こういう余白が魅力です。プチ旅や移住向きです。これは、地元民がオープンマインドだからです。ウェルカムしてくれます。下町的ですが、踏み込み過ぎない適度な距離感があります。なので、近隣からも桐生市に引き寄せられています。桐生市には美味しく、安くて、人が良いという独特の文化圏があります。私の知り合いの東京女子がこぞって桐生へ来てくれています。インスタグラムの影響です。たとえば、桐生市にある帽子屋で帽子をオーダーしてくれたこともあります。桐生市ならではの物が買えた、ここでしか買えない物が買えたと喜んでくれました。桐生市は東京からも近いです。続々訪問してくれています。リピーターも多いです。

桐生市にはファクトリーブランドが次々誕生してくれています。ファクトリーブランドは、経済産業省が音頭をとっていますが、上手くいっていないにもかかわらずです。たとえば、私が身に着けているストールですが、これは桐生市に織物の技術が残っているから作ることができます。また、若手の感性を生かしてブランドの構築をしているので、価格を下げずに販売できています。全国でも珍しく服飾で地産地消ができています。桐生市では新しい息吹が生まれています。市民には「Made in 桐生」の誇りがあります。誇りある伝統と高い技術を愛する人が多くいます。私はこのことを、桐生市に根付く文化と美意識を軸とする「いとへんルネッサンス」と呼んでいます。

桐生市の一番の魅力は、ヨソモノにも親切でオープンマインドなところだと思います。面識のない人に対して質問しても、詳しく教えてくれます。1 回会っただけで、ウェルカムです。これはコミュニケーション力が高いからです。地元に戻ってすぐのころに、ココトモのイベントに参加しました。いろいろな方々を紹介してもらうことができ、知り合いが一気に増えました。空き家の勉強会をしてみたいと企画したところ、すぐに立ち上げることができました。女子旅イベントも立ち上げることができました。大規模イベントのお手伝いをさせていただきましたが、スタッフのみなさん、飲み込みが早いです。街のために貢献するという思いを持っているからです。意識が高いです。ポテンシャルも高いです。また、桐生市は三方を山に囲まれており、市内を川が流れ、景観も美しいです。さらに、景気が良かった時に、贅を尽くした建物も残っています。街と人に愛があふれています。

インスタグラムでまちおこしを実行しています。つながりの速度が早く、東京よりも楽しいです。また、面白いものを自分で見つけることができます。人間関係の濃さも面白いです。少ないお金でいかに豊かにできるかを、桐生市から発信していきます。

発表② 矢野健太さん（株式会社パンフォーユー 代表取締役）より

1. なにをしているか？

現在、パンフォーユー・オフィスの展開をしています。地域のこだわりパンをオフィスに届ける事業です。忙しくてパン屋にも行けないビジネスパーソンはたくさんいます。たとえば、ITベンチャーとかです。また、日々のパン食に物足りなさを感じているビジネスパーソンも少なくありません。知る人ぞ知る地域のパン、手作りのパンを冷凍としてお届けしています。試験的に100個の納品を行った会社がありましたが、1~2日ですべてはけました。ニーズの高さを実感しました。また、夏場はパンの消費落ちる時期ですが、パンフォーユー・オフィスの事業ではそうはなりません。導入は大企業からベンチャーまで広がっています。ユーザーの声を集めています。想像以上に評判が良いです。他のオフィスサービスですと、金曜日で配達を止めてしまい、土日は欠品することもあります。冷凍パンの場合、そういうことはありませんので、「土日でも食べることができて重宝している」という声をいただいています。複数のパン屋と取引していますので、「バリエーションがあり、飽きない」という声もいただいています。パン屋さんからは、「買取りだから安心」、「冷凍だから在庫リストの心配が少ない」、「週末、都内の催事に出展するのは大変だったが、それをしなくても済むようになった」、「お店のPRにもなる」といった声をいただいています。

2. なぜ、しているか？

パンフォーユーのビジョンは「魅力ある仕事を地域につくる」です。地域のパン屋は朝の販売のために夜中に製造を始めます。また、日中もお店を開けていなくてはなりません。これはたいへんなことです。しかし、パンフォーユー・オフィスの仕組みであれば、お店での販売を伴わないパン製造ですので、パン職人も無理せず製造ができます。桐生市にあるパン屋「アンフルーレ」も高齢などの理由で閉店しました。しかし、パンフォーユー・オフィスの仕組みによって復活しました。みどり市のパン屋「アンフィーユ」も地域で評判のお店です。土日は催事に出店していましたが、しかし、パンフォーユー・オフィスの仕組みによって、家族との時間が増えました。

3. パンを選んだ理由

パンは、塩分、糖質などの原料を調整しやすい食べ物です。顧客に合わせてカスタマイズすることができます。物理的・栄養的制限を超えることができます。パンの市場規模は年間1.5兆円です。冷食・通販市場も拡大しており、チャンスがあります。狙っているカテゴリーは、コンビニ（4191億円）、量販店（4931億円）、ベーカリー（3786億円）です。市場には現在3種類のパンがあると考えています。焼きたてのパンのほか、冷凍して美味しくなくなったパン、保存料のたくさん入ったパンが売られているカテゴリーです。焼きたてのパンを買うのはたいへんです。焼きたてのタイミングにパン屋に行くのは難しいからです。なので、冷凍パンが生まれました。新しいパン流通が始まっています。冷凍食品市場の拡大により、全国的に冷凍配

送の物流が発達しています。小規模店のパンは、2～3日以内の消費が必要です。それ以上の期間は保存料を入れる必要があります。冷凍であれば、その期間を超えることができます。市場のニーズについて、いろいろなスーパーを見比べています。ワイン、チーズには店舗によってバリエーションの差がありますが、パンにはありません。どこも同じようなパンを取り扱っています。パンフォーユーは、保存料の入ったパンは取り扱いたくありません。現在、各地のパン祭りが盛況です。パンの単価は低いのですが集客力があるので開催されています。そして、冷凍パン市場は伸びています。1664億円です。これは、飲食店の人手不足によります。パン職人を雇えないのです。高品質の冷凍パン製造が飲食店（ビジネス）向けに伸びています。今後は、消費者向け（コンシューマー）向けも伸びてくると予想しています。

#### 4. 家庭向けからオフィス向けへ

パンフォーユーの設立時は、桐生市にある冷凍パンメーカーと合弁にて、冷凍パンの家庭向け通販を事業としていました。しかし、なかなか上手くいきませんでした。原因の一つに家庭の冷凍庫のスペースが狭いということがあります。また、単価の安さをクリアするために、パンのオーダーメイドサービスを開始しました。単価300円にてリピーターも多いのですが、オーダーメイドではなくお任せセットの注文が多くなりました。オーダーメイドは男性目線だったことに気がきました。女性には刺さらなかったです。在庫が増えてしまった時に、友人のオフィスにプレゼントしたことがあります。かなりの量でしたが、1時間でなくなりました。以上の経験から、オフィス向けにいろいろなパン屋のパンを届けるのがわかりやすいのではないかと仮説を立てました。

#### 5. ロードマップ

現在、パンフォーユーはオフィス向けに注力しています。冷凍物流は確立されてしまっています。取扱い量が限定されているということですので、冷凍倉庫を早期に確保していくことを検討しています。冷凍パンの一般のイメージはあまり良くありません。このため、とにかく召し上がっていただく必要があります。美味しさ気付いていただければリピーターになっていただけます。そこで、まずはオフィス向けということです。冷凍パンベンチャーで地域に貢献していきます。

以上