

特集：魔法の習慣 9

## 第1章 パンの「3 たて」へのこだわりで お客様を笑顔に

株式会社ピーターパン取締役会長 横手 和彦氏



小久保 周一

東京都中小企業診断士協会城東支部

ログハウス風の三角屋根、大きな石窯とレンガづくりの煙突。店先には、丸太で作られたテーブルと椅子が並び、店内で買い求めた焼きたてのパンと、無料で提供される温かいコーヒーを手にしたお客様の談笑の輪が広がる。まるで絵本の世界から飛び出してきたようなこの建物は、千葉県北西部を中心に7店舗を展開するオープンフレッシュベーカリー「ピーターパン」石窯パン工房店だ。

オープンフレッシュベーカリーとは、店舗内に焼き窯を持ち、焼きたてのパンを売るパン店を指し、ピーターパンではさらに生地作りも店内で行っている。設備のスペースや多くの従業員を必要とする一方、新鮮さと多品種化が図れるというメリットのある業態だ。

創業者は取締役会長の横手和彦氏。全店売上高19.6億円、経常利益2.2億円、2015年にはメロンパンの1日当たり販売個数9,749個を

達成し、ギネスブックに登録されているピーターパン。

「ちょっと贅沢、ちょっとおしゃれな食文化の提供」を事業コンセプトとして、地域のお客様はもとより、週末には、遠方からのお客様も加わり、早朝から長蛇の列ができる。

### 1. 「3 たて」へのこだわり

ピーターパンには、「焼きたて」、「揚げたて」、「作りたて」を意味する「3 たて」という言葉がある。でき上がってすぐのパンをお客様に提供することを、創業以来の精神として何よりも大切にしているのだ。

このことは、ピーターパンの売上高構成比によく表れており、実に顧客の98%以上を一般のお客様が占めている。

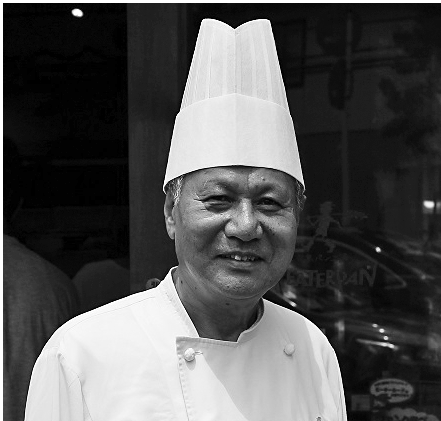
「私たちは、B to Cにこだわっているわけではありません。焼きたてにこだわっているから、結果的にB to Cになっているのです」と横手氏は話す。卸売りや通信販売は行わない。作り置き、冷凍、配達などが必要となり、ピーターパンがこだわる「3 たて」から離れてしまうことになるからだ。

「3 たて」へのこだわりが生み出したサービスもある。焼きたてのパンとのお取替えだ。お客様がトレーを持ってレジに並んでいるときでも、そのタイミングでパンが焼き上がれば声をかけ、できたてのものと取り替える。

「今、お店に来ていただいているお客様は、



「ピーターパン」の建物外観



株式会社ピーターパン取締役会長の横手和彦氏

できたてのパンを買いに来てくださっているのですから、パンが焼き上がれば新しいものとお取替えます。後入れ先出しですね」もちろん、すべてのお客様に対応できるわけではないが、お客様の求めていることに精一杯応えようという姿勢がうかがえる。

## 2. 謙虚に、誠実に仕事に向き合う

広島県出身の横手氏は、最初に就職した信用金庫を2年で辞め、1971年、27歳のときに東京の青山でレストランクラブを開業する。

しかし、あるとき、接客でお酒を飲む横手氏の姿を見た幼い娘から、「お父さんはお仕事と言って出かけるけど、何もお仕事はしていないじゃない」と言われ、ショックを受ける。子どもには、自分が汗水流して働く姿を見て育ってほしいという気持ちが沸き起こり、夢のある仕事をとパンの道を志した。

友人が経営するパン店で修業を始め、1年の見習い期間を経た後、「焼きたてのパン・ピーターパン」を開業した。しかし、3～5年と修業を積んだ経験豊富な同業者が多い中、横手氏のパン製造技術は未熟であった。

「自分は1年しか修業をしていないのだから、パンの生地ではほかの人に負けてしまう。謙虚にならなければいけない」と考えた横手氏は、付加価値で勝負することを思いつき、

「餡やクリーム、カレーなどの具材は手づくりで美味しいものを作ろう。材料も1ランク上のものを使い、焼きたてのパンを提供することでお客様に喜んでもらおう」と決意する。

自分の未熟さを受け止め、それと向き合い、どうしたらお客様に喜んでもらえるのかを誠実に考えた末の結論だった。

## 3. お客様の笑顔を追求める店づくり

その後、ピーターパンは順調な成長を遂げ、1988年、事業拡大のため宅配ピザ事業に進出。一時は、パン3店舗、ピザ5店舗を手がけるまでに成長したが、やがて宅配ピザは下火となり、売上も思うように伸びなくなった。

横手氏は、これまでの経営を振り返った。「創業以来、自分の考えだけで突き進んできた。もし自分がいなくなったら、この会社は崩壊するのではないか。年齢も50歳を過ぎた。経営者としての残りの人生で、自分はいったい何をなすべきなのか」

思い悩んだ末、頭に浮かんできたのは、創業間もない頃、未熟な自分が作るパンを「ピーターパンのパンは美味しいね」と言って毎日買いに来てくださったお客様の笑顔だった。

「自分が欲していたものはこれだ。私はお客様に認められたかったのだ」

そのことに気づいた横手氏は、当時、売上の3分の2を占めていた宅配ピザ事業から撤退し、お客様との触れ合いや温かい会話、お客様の喜ぶ顔を求め、従業員とともに一から店を創ることを決意する。従業員からも、「手間暇をかけ、素材の美味しさを引き出したパンを作りたい」、「お客様1人ひとりと笑顔で会話をしながら販売するような心温まる店にしたい」などの前向きな意見が多く出た。

「当社にはこんなに素晴らしい製造技術や接客ノウハウを持った従業員が大勢いる。自分が前に出て規模や利益を追うのではなく、お客様が喜んでくれる店、従業員の1人ひとりが持つ可能性や温かい気持ちを手助けし、誇りを持って働いてもらえる店にしよう」



揚げたてのパン

こうして1999年、従業員とともに創り上げた新店舗、「小麦工房ピーターパン」を出店した。横手氏が55歳のときである。

#### 4. 従業員それぞれのホスピタリティ

従業員とともに創った新生ピーターパンの経営理念やビジョンには、「おもてなしの心」や「ホスピタリティ」という言葉を掲げているが、これは従業員の役割によって表現の仕方が変わってくる。

焼きたてのパンでお客様に喜んでいただくため、作り手は、一度にたくさんを焼くのではなく、数回に分けて焼いている。ロットを小さくすることで、常に焼きたてのパンを提供することが可能になるが、オペレーション自体はとても忙しくなる。

「焼きたてのパン屋は、常にパンを作らなければ商品が店頭には並ばないわけですから、作り手はパンを作るのに必死です。作り手がどんなにおもてなしの心を持っていたとしても、お客様に直接表現できないのです。その分作り手は、愛情をたっぷり注いでパンを作ることが大事です」と横手氏は言う。

それが作り手としてのホスピタリティの表現方法なのだ。

一方、売り手は、お客様と接する最前線に立つ気構えを持ち、作り手が愛情をこめて作ったパンを、作り手の気持ちを代弁するつもりでお客様にお届けすることが重要だという。

若い従業員には「あなたが一番大切にしている人は誰？ その方を家にお迎えするときの気持ちですよ」と教えている。

そして、ピーターパンで修業をした従業員が独立する際は、その奥様にも、「あなたが一番重要なのです。あなたのご主人はパンを作ることに一生懸命だから、その彼のパンに対する気持ちを、あなたがお客様にお伝えするのですよ」ということを直接話している。

作り手は作り手の、売り手は売り手の立場でお客様のことを考え、行動することで、お客様に心地よい空間を提供し、楽しく豊かな買い物をしていただく。ピーターパンで育んだホスピタリティマインドをもって、一人前になってほしいと願うからだ。

#### 5. たった2つの習慣が生み出す魔法

こうした経営ビジョンや理念を掲げ、邁進した結果、小麦工房ピーターパンを開店以降、18年間で売上は約4倍に成長した。この成長を実現させた、ピーターパンの強みであるホスピタリティマインドは、その名が示すとおり、従業員それぞれの「心」に根づくものであり、それを外側からコントロールすることは難しい。それを育み、根づかせるための「魔法の習慣」はあるのだろうか。

「習慣と呼べることは2つしかありません。1つは履物を揃えること、もう1つは1日1回ゴミを拾うこと。この2つです。従業員に対しても、誰が見ていなくてもよい、善い行いのルーチンを持ちなさい。それが心の支えになるよと言っています」と横手氏。

たしかに、履物を揃える、ゴミを拾うといった行動は善い行いであり、誰でもやったことがあるだろう。しかし、それを毎日欠かさず続けるとなると、その人の意識が変わらない限り難しい。

横手氏は、その意識づけをフォローする意味でルーチンを持ちなさいと従業員に話す。意識をさせ、行動を変える。この行動を繰り返せば、それは習慣となる。善い行いの積み

重ねは、時間をかけてゆっくりとその人の中に浸透し、支えとなる柱を作っていく。やがてその柱は、心の奥深くからにじみ出る「ホスピタリティ」という形となって、言葉や態度に表れてくるのだ。

この時間をかけた仕掛け、取組みこそが、ピーターパンの強みであるホスピタリティマインドを醸成する魔法の習慣なのだ。

## 6. 地域のコミュニティを目指す

最後に、今後の事業展開について伺った。「お陰さまでピーターパンは、地域における1つのコミュニティとして認識していただけるようになってきました。多くの人が集い、皆が笑顔になれるようなコミュニティを、ピーターパンを通じて創り上げ、地域に貢献していくことが重要だと考えています」

横手氏が、地域社会への貢献にこだわる背景には、横手氏の中で時間をかけて芽生えた地元愛がある。

「私が生まれ育った広島や愛媛には高校野球の強豪校が多いのです。毎年テレビで観戦しますが、あるとき、ふと気づいたら、千葉の学校を応援している自分がいたのです」

くしくもそれは、両親のお墓を故郷の広島から千葉に移した時期と重なる。長年事業の拠点としてきた千葉。この地に住まい、この地で仕事をし、会社も、経営者としての自分自身も、この地に育てていただいた。横手氏にとっては第三の故郷であり、この地に感謝する気持ちが、地域貢献への取組みにつながっているのだ。

取材を終えた後、壁に掲示された大きな日本地図に目がとまった。よく見ると路線図の上に、切符がたくさん貼られている。

「これは従業員が考えた、お客様から『ありがとう』と言われる行動をしましょうという取組みで、実際に言われたエピソードを皆の前で発表することで切符がもらえ、その切符で路線図の上を旅していくゲームです」

全員で北海道を目指してスタートしたが、

あつという間に北海道はおろか、九州まで制覇してしまったという。こうした取組みを見ると、ピーターパンのホスピタリティマインドが、能動的な姿勢によるものであることがよくわかる。そして何よりもすごいのは、それを楽しみながらやっているという点だ。

そんな従業員が大勢いるピーターパンは、これからどういう会社に成長していくのだろうか。どんなパンやサービスで私たちを楽しませてくれるのだろうか。その魅力を、取材を通して知った中小企業診断士として、また一ファンとして、これからもピーターパンから目が離せない。

### 【7年後のイメージ】

昨年、事業承継を実現したピーターパン。経営ビジョンに掲げる「永続100年、100店舗」を実現するための試金石として、日本経営品質賞の獲得を目指す。

### 横手 和彦

(よこて かずひこ)

1943年広島県出身。愛媛の信用金庫、青山での飲食店経営を経た後、33歳でパン業界に転身し、株式会社ピーターパンを創業する。2016年、親子間での事業承継を実現し、取締役会長に就任。



### 小久保 周一

(こくぼ しゅういち)

1972年東京都出身。日本大学経済学部卒業後、建設会社に入社。市街地再開発事業、震災復興事業、法人営業などを経験。現在は営業企画部門で、リスク管理、人材育成などを担当する。2017年4月中小企業診断士登録。

