

Title	ヴィロンの戦略変化と経営者の信念：事例研究
Sub Title	Strategic change and managerial beliefs at VIRON : a case study
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2019
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.61, No.6 (2019. 2) ,p.49- 62
JaLC DOI	
Abstract	<p>本稿では、ヴィロンの事例研究をつうじて経営者である西川隆博の信念とビジネスモデルを浮き彫りにする。その際、戦略的企業家がパン業界の持続可能性のために何を思い、どう行動しているか、という戦略変化にかかわるプロセスを明らかにする。経営者の信念は、価格競争の罠に陥っているパン業界を、品質を追求する業界にしたいというものだった。そこで、彼が競争環境を変えるために投じた最初の石がヴィロンだった。</p> <p>This paper focuses on how Takahiro Nishikawa's beliefs influence the business model of VIRON by adopting a methodology of qualitative research. This aims to understand the process of strategic change as for what the strategic entrepreneur thinks and acts for the sustainability of baking industry. His beliefs were to change the industry which was trapped under price competition into the one which would seek for high-quality and innovation. VIRON was an attempt that reflected such beliefs.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20190200-0049

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ヴィロンの戦略変化と経営者の信念 — 事例研究

Strategic Change and Managerial Beliefs at VIRON: A Case Study

谷口 和弘 (Kazuhiro Taniguchi)

本稿では、ヴィロンの事例研究をつうじて経営者である西川隆博の信念とビジネスモデルを浮き彫りにする。その際、戦略的企業家がパン業界の持続可能性のために何を思い、どう行動しているか、という戦略変化にかかわるプロセスを明らかにする。経営者の信念は、価格競争の罠に陥っているパン業界を、品質を追求する業界にしたいというものだった。そこで、彼が競争環境を変えるために投じた最初の石がヴィロンだった。

This paper focuses on how Takahiro Nishikawa's beliefs influence the business model of VIRON by adopting a methodology of qualitative research. This aims to understand the process of strategic change as for what the strategic entrepreneur thinks and acts for the sustainability of baking industry. His beliefs were to change the industry which was trapped under price competition into the one which would seek for high-quality and innovation. VIRON was an attempt that reflected such beliefs.

ヴィロンの戦略変化と経営者の信念*

— 事例研究 —

谷口和弘

<要約>

本稿では、ヴィロンの事例研究をつうじて経営者である西川隆博の信念とビジネスモデルを浮き彫りにする。その際、戦略的企業家がパン業界の持続可能性のために何を思い、どう行動しているか、という戦略変化にかかわるプロセスを明らかにする。経営者の信念は、価格競争の罠に陥っているパン業界を、品質を追求する業界にしたいというものだった。そこで、彼が競争環境を変えるために投じた最初の石がヴィロンだった。

<キーワード>

戦略的企業家、戦略変化、イノベーション、信念、認知、ビジネスモデル、質的研究

はじめに

本稿では、パン業界で数世代にわたりファミリービジネスを展開してきた企業の進化プロセスを扱う。すなわち、Boulangerie Pâtisserie BRASSERIE VIRON（ヴィロン）に焦点をあて、ビジネスモデルの基盤にある経営者の信念とそれにもとづく事業展開の仕方を浮き彫りにする。本稿は、ヴィロンの母体であるル・スティルを創設した三代目の西川隆博社長にたいして2006年6月から続けているインタビューにもとに作成した1つの事例研究として位置づけられる。インタビュー開始当時の著者は、彼がパン業界の持続可能性のために何を思い、どう行動しているか、

* 本稿の作成にあたって、長期にわたりインタビューの機会を与えて下さったル・スティル社長西川隆博氏にお礼を申し上げたい。また、西川氏の講演に際してお世話になった松下政経塾の方々、とくに人財開発局社会連携部長日下部晃志氏にお礼申し上げたい。さらに、インタビューのためにさまざまな便宜を図って下さった森茂氏、森芽衣子氏、木下俊氏にもお礼申し上げたい。しかし著者は、これらの方々をはじめ他の方々にも多くを負うことをここに記しておかねばならない。本稿に記された方々の所属・職位、および組織や製品などにかんする情報は執筆時点のものである。ただし、本稿に意図せず残されたありうべき過誤については、著者の責任であることを明記しておく。

という戦略変化にかかわるプロセスを明らかにしたいと考えた。このような目的の下、彼にたいするインタビューをこれまで続けてきた。初期的な成果（谷口 2006）をまとめて以来、10年以上の年月が経過した進化プロセスの通過点で、この戦略的企業家を中心とした戦略変化とイノベーション（Helfat *et al.* 2007; Teece 2009）の動向を整理しておくことに意味があると考えた。このことが本稿をまとめるモチベーションとなっている。

経営者の認知・行動は、どのように企業のビジネスモデルや組織デザインに反映されるか。そして、時間をつうじてどう変化し、それらをどう変化させるのか。こうした問題は、他者の信念に影響を及ぼすリーダーシップにかかわる（たとえば、Foss 2001, 2007）。さらに、ミクロからマクロへの創発性にも関連する。こうした点を理解するうえで、近年ますます事例研究の有効性が評価されつつある。事例にもとづく歴史研究の手法は、「組織は戦略にしたがう」（Chandler 1962）という有名な命題を導いた経営史家アルフレッド・チャンドラー（Alfred Chandler, Jr.）が選択した由緒ある質的研究の方法論である。近年、多くの研究者が質的研究の頑健性（たとえば、Burgelman 2011; Eisenhardt 1989; Pettigrew 1979; Van de Ven 1992; Yin 2003; Piekkari *et al.* 2009）を認め、どのようなタイプの事例研究かをふまえたうえでその成果を理論構築の局面に活用すべきだと主張する。

とくに Bergelman (2011) は、グラウンデッド・セオリーの方法論（Glaser and Strauss 1967）にしたがい、既存研究の概念に汚染されない創発的なカテゴリーの発見につながるよう理論的な予想や先入観を排除するには、新しい理論の構築に必要な新しい現象にたいする寛容さが大切だということを示す。しかし、新しい理論の構築という作業もさることながら既存理論の検証という作業も重要であることは間違いない。

本稿は、ヴィロンに限定された単一事例研究である。他方、単一事例の扱いという点では共通点をもつとしても、より周到な小標本のリサーチ・デザイン（small-N research design）にもとづきイケア（IKEA）の分析を試みた研究成果（Jonsson and Foss 2011）がある。その研究は、海外への事業展開を、規模の経済やブランド展開のために既存のフォーマットを複製する戦略、すなわち戦略としての複製（Winter and Szulanski 2001）という視点から国際経営の問題を説明した。その著者たちの頭のなかにはすでに複製戦略という既存の概念があり、彼らはそれとは「なじみの薄い」国際経営という異質な分野にその適用を試みたのである。つまり彼らの研究は、新しい文脈に既存理論を適用することをつうじてそれを検証するという新奇性をもっている。

本稿は、そうした洞察的な研究を行うための土台として1つの事例に焦点をあてる。以下、本稿の構成を記しておこう。すなわち、まず創業者の西川隆二が着手したパン事業とその長男・隆雄が関西圏で展開した関連事業を支えていた彼らの信念を簡潔に考察する。そして次に、彼らの信念を受け継いだ隆博が東京に進出し、パン業界の持続的発展のために一見するとクレイジーだが実は際立ったビジネスセンスで、ヴィロンを手始めに美瑛放牧酪農場、ゴッサムグリル、そしてJAびえいと提携による美瑛選果、さらにはセントル・ザ・ベーカリーをへて、キャレによ¹⁾る食パンでのパンの聖地パリへの海外進出を実現していくプロセスを時系列的に明らかにしたい。

おいしいパンへの信念

ニシカワパンからニシカワ食品へ

西川隆二は1947年11月、兵庫県加古川市でニシカワパンを創業した。加古川駅前前の土地に、馬に大八車を引かせて運んだ材木で家を建てた。そこにレンガを積んで窯をつくり、薪で焼いたパンを売りはじめた。戦後復興期の食糧難のため食べ物であれば何でも売れた時代、隆二は「小さくてもいい、おいしいパンを」というビジョンを描いた。おいしいパンをつくるため統制品だった小麦の確保に尽力し、外部からすぐれた職人を招き入れた。彼は、パンの製造・販売を軸にファミリービジネスの礎を築いた。²⁾1948年2月、ニシカワ食品合資会社が設立され、1968年2月、株式会社への組織変更がなされた。

創業者・隆二と長男・隆雄の尽力で、関西圏を中心に西川家の事業は発展してきた。隆雄は、隆二からはじまったベーカリー事業にもとづき、コンビニ向けの弁当・サンドイッチの製造、学校給食、および製パン用機械販売など事業多角化に取り組んできた。この過程で1987年7月、グルメサービス株式会社が設立された。こうした一連の動きには、創業者のビジョンはもとより、それを時代の変化とともに進化させてきた隆雄の「パンを柱にした食づくりの道を究めてまいりたい」という信念が反映されている。だが、厳しい競争環境の中で本業であるパンの小売りの収益性が低いため、多角化戦略に取り組まなければならない事情もあった（谷口2006）。

パン業界の持続可能性への信念

ヴィロン——東京にあるフランス

日本経済がバブル崩壊をむかえた頃、隆雄は不慮のケガを負った。長男・隆博は、大学在学中にもかかわらず重大な決断を強いられた。1992年4月、隆二と隆雄が経営するニシカワ食品に入社した。ニシカワ食品の三代目となる道を選んだ隆博は、その選択について述べる。「親父が首の骨を折って、僕はそのまま会社に入ることになりました。当時、……会社の売り上げも年々下がっていた。なんとか立て直さないと。価格競争にさらされていましたが、それでは大手に太刀打ちできない。品質で勝負したい。ニシカワ食品は、職人の世界がしっかりある会社。創業者が職人じゃなかった分、逆にいい職人が集まってくれていました。設備もいちばんいいものを導入

1) 2009年9月、ル・スティールと片岡物産の提携によりエシレ・メゾン デュ ブール（以下、メゾン）が世界初のエシレバター専門店として開店した。本稿では、この提携についてはふれないこととする。その専門店は、三菱地所が所有する丸の内パークビルディング内の商業施設・丸の内ブリックスクエアの15坪ほどの場所につくられた。エシレ（Échiré）とは、フランスにある村の名称である。その酪農協同組合により、乳酸菌を用いた伝統的な製法で高級発酵バターが長年つくられてきた。メゾンでは、エシレバターとそれを100%用いたパン・菓子類などを販売している。

2) <http://takumi-nishikawa.jp/about/index.html>

3) www.nishikawa-foods.co.jp/concept/index.html

して、いいパンを作る企業文化があった。……職人の技術を活用したい。そのためには、商品の特徴を出す舞台を作らないと」(池田 2012a)。

隆博は、フランス産小麦を原料とした本物のおいしいバゲット——いわゆる日本のフランスパンではなく、フランスの伝統的なパンの中の1つ——をつくり、パンのコモディティ化によって疲弊したパン業界そのものを変えたいと考えた。彼は述べる。「創業者も父親も私も、パン職人ではありませんがオンリーワンの美味しさを追求する姿勢は同じです。そういう環境の中、品質競争ではなく価格競争の罠に陥っている状況の現在のパン業界を、品質を追求する業界にした⁴⁾い」。

隆博は2000年8月、食づくりを究めるべくフランスのパリとリヨンを訪れ、バゲットを食べ歩⁵⁾いた。その後、2001年11月パリに渡ってアパートを借り、腰を据え、理想のバゲットと小麦粉を探し続けた。彼は述べる。「祖父も父も経営者として店のマネジメントに専念していました。……自分たちでパンを作っていたら、一番いい職人を使う発想にならないからと、祖父たちはオーナー業に特化したようです。目先のリスクにこだわらずに、純粋に最高のパンを極めようとする家族に囲まれて育ったものですから、僕自身も、自然に自分なりの形で最高のパンを極めたいと思うようになりましたね。それで、……自分には何ができるのかを常に模索してきて、最終的には世界のパンで最も評価が高いフランスのパン、中でも一番難しい技術が要求されるパリのバゲットを再現しようと決心したんです⁶⁾」。

隆博がパリに渡った頃、そこには約600軒のパン屋があった。彼は滞在中、約100軒ものパン屋のバゲットを食べ比べた。その中で彼が一番おいしいと感じたのが、パリ郊外のシャルトルにある製粉会社ミノトリー・ヴィロン (Minoteries VIRON) の独特な小麦粉レトロドール (Rétrodor) でつくられたバゲットだった。それは、ル・グルニエ・ア・パン (Le Grenier à Pain) という店のバゲット・トラディション (Baguette Tradition)⁷⁾だった。隆博は、「これは日本で売ると面白いことになるかもしれない」(池田 2012b) と直感した。

彼は2002年4月、フランスでミノトリー・ヴィロン社長アレキサンドル・ヴィロン (Alexandre Viron) とはじめて会った。実は、その特殊な小麦粉の輸入に向け日本の商社や製粉会社に協力を求めたものの、よい策が見つからなかった。そのため自ら、3泊5日の強行スケジュールで直接交渉のためにフランスへ向かった。そして、アレキサンドルとの初対面のときをむかえた。

そのとき、隆博とアレキサンドルとのあいだには重要なやり取りがあった。「『お宅の小麦粉で作ったパンを食べたらおいしかったから日本で再現したい。新しく店も作り、レトロドールや

4) <https://allabout.co.jp/gm/gc/217315/3/>

5) 谷口 (2006) による。そこに収められたヴィロンの事例は、基本的に西川隆博氏へのインタビュー (2006年6月29日、7月20日、および9月9日) にもとづいて作成された。

6) <https://www.shibuyabunka.com/culture2.php?id=24& num=2>

7) 普通のバゲットとバゲット・トラディションには大きな差がある。とくに後者の製造には、添加物・冷凍素材の利用を禁じる、塩・イースト・小麦粉の基準を設けるなど細かな規定が課されており、1993年に政令が発表された。したがってバゲット・トラディションは、製粉会社で特別な工程の下でつくられた特殊な小麦粉を用い、職人が一連の規定にしたがってつくった特殊なバゲットの種類をさす。

8) 谷口 (2006, p. 240)、および西川 (2013, pp. 7-8) による。

ヴィロンの名前も出すので独占輸入させてくれ、他には売らないでくれ』と言うと、『よくわかった』、『じゃあいくら買ってくれるんだ』と。独占契約でないと変なものをあちこちで売られてしまうと困ってしまう。独占でないとブランディングなんかできないという話をした」(西川 2013, p. 8)。

結果的に隆博は、ミノトリー・ヴィロンからレトロドールの独占輸入販売権をえる条件の1つとして適切な店舗の確保を求められた。コモディティ化したパンの地位向上、本物のパンがつくれる職人の育成をつうじてパン業界の持続可能性を高めるため、「日本一高いパン屋をつくりたい」(谷口 2006, p. 240)。彼によれば、「日本一高いパン屋」というコンセプトは、隆二、隆雄がつねに気にかけていたパンの価格の低さに端を発する。隆博は述べる。「日本のパンの価格は、商品レベルからしたら安すぎる。安くして買ってもらおうというのは間違いで、適正価格であるのに買ってもらえないなら…(止)めるしかない。うちは祖父の代からそのことをずっと考えてきました⁹⁾」。すなわち、価格は品質の裏付けであり、価格が重要な意味をもつ。

隆二、隆雄の信念を継いだ隆博は、品質を犠牲にした低価格を是とするパン業界の既得権益、さらにはそれを支える大企業のビジネスモデルといった旧弊への挑戦こそ業界の持続可能性にとって不可欠とみなす¹⁰⁾。大手主導の価格設定によって低価格だが低品質のパンに満足させられた消費者を中心とした市場に一石を投じ、「キワモノに近いとんがった業態」で勝負を挑むことで、町のパン屋を、パン業界を救いたいのだ、と。

このように、隆博は既存の業界構造を変革する思いで国内での立地選択について検討をはじめた。当初はパンの消費量が日本一だった神戸——ニシカワ食品の地元・兵庫県の中心都市——への出店を考え、大丸周辺の物件を探した。しかし、賃料は東京とさほど変わらないうえ、適切な物件も見つからなかった¹¹⁾。彼は、神戸出店の代わりに次善のオプションとして東京進出を考えざるをえなかった(西川 2013)。

隆博は2002年11月、株式会社・スタイルを設立した。そして、青山や銀座を中心に物件探しに奔走した。店舗の内装を担当した乃村工芸社は、渋谷のBunkamura沿いの物件を、彼にわざわざ知らせてくれた。そこは渋谷駅から離れた賃貸物件だった。かつては、そこでゲーム販売やキャラクター・ビジネスが営まれていた。

隆博は事前のフィージビリティ・スタディをつうじて、東急百貨店本店の顧客、松濤や神山町といった高級住宅地の住民、Bunkamuraに来る感度の高い観客、神南のNHK関係者など、彼らは価格が高くても質の高いパンを軸としたビジネスを理解してくれるだろう、と期待した。そして、月に400万円の賃貸料を要するこの物件にブーランジェリー・パティスリー・ブラスリーをつくることを決めた。初期投資として3億円を投じた。結果的にミノトリー・ヴィロンのための適切な店が開ける運びとなり、独占的にその小麦粉を販売する独占輸入販売権を獲得した。

9) <https://allabout.co.jp/gm/gc/451679/> マル括弧内著者。

10) 西川隆博氏へのインタビュー(2018年3月8日)による。

11) 谷口(2006, p. 240)、および西川(2013, p. 8)による。西川隆博氏の講演「食の価値」(松下政経塾、2017年9月9日)では、1995年1月におきた阪神・淡路大震災の影響がその時分でさえ多少は残っていたことが指摘された。

2003年6月、ヴィロンの1号店が渋谷にオープンした。¹²⁾ 隆博はこの渋谷店で大きな成功をおさめ、三菱地所から丸の内への出店要請をうけた。結果的に2005年11月、東京ビル TOKIA へのヴィロンの2号店出店、そしてビル地下のデッドスペースを活用した新業態・みんなのぱんやの出店をはたした。

隆博は、ヴィロンを渋谷に開店するにあたり、そのコンセプトについて述べる。「『フランスっばい』とか、『フランス風だね』とか、それやめようよ。そんなのどこにでもあるから。パリのお店、15区とか、6区あたりにあるのが、ぼんと抜け出して、この町にどんときた、そのままやろうよ。……原料も基本フランス、仕入れるものはほぼフランスの食材を入れて、設備も空気以外は全部フランスでいこう」(池田2012b)と。

ヴィロンは、フランスを日本市場にあわせローカル化したフランス風の店ではない。隆博は、パリの日常のとびきりを日本で経験してもらう「ありのままのフランス」という価値を創造した¹³⁾ かった。この信念を反映したのがヴィロンだという意味で、それは「東京にあるフランス」である。とはいえ、食事に来た客に水を提供するという、フランスにはないが日本では当たり前のサービスを導入せねばならなかった。さらに「非日本的」な店内は開店当初、本来訴求すべきはずの高感度でハイエンドな顧客ではなく、渋谷という土地柄、渋谷センター街に非日常を求めて集まってくる若年層¹⁴⁾ であふれていた。

バゲット・レトロドール——本物のおいしいバゲット

バゲット・レトロドールは、ヴィロンの看板商品となった「ビアンキュイ (Bien cuit)」なバゲット——焼き色の濃い硬い本格派のバゲット——である。「本物のおいしいバゲット」という価値を創造したいという、隆博の信念を具現化する。2013年の時点では、渋谷店で1日あたり700本、クリスマスに最大1000本ものバゲットを焼くほどまでに成功した。¹⁵⁾ 隆博によれば、本物のおいしいバゲットをつくるのに、職人のケイパビリティもさることながら原料の小麦粉が最も重要だという。彼のものづくりの根底には、原料で差別化し、高品質の製品を徹底的に追求するというロジックがある。¹⁶⁾

しかし、差別化した原料で本物のおいしいバゲットをつくれるようになるまで、幾多の困難な問題を解決する必要があった。ヴィロンのエグゼクティブシェフでル・スティルの専務取締役・牛尾則明は、ヴィロン開店を間近にひかえた2003年5月頃、フランスから輸入した小麦粉を使い日本¹⁷⁾ でバゲットをつくるのに苦悩していた。ミキサー、オーブン、分割機などフランス製の最高

12) 立地選択の意思決定については、谷口(2006)による。

13) 西川隆博氏の講演「食の価値」(松下政経塾, 2017年9月9日)による。

14) さらに、池田(2012b)を参照。

15) 西川隆博氏の講演「パンの味わい方 おいしいパンを食べる」『[日経アカデミア] 第3回パンを学ぶ』(la Cantine CENTRE, 2013年7月23日)のレポートによる。http://third.nikkei.co.jp/report/130609-0_report_3.html

16) 西川隆博氏へのインタビュー(2013年1月22日)による。

17) 以下のストーリーは、池田(2012b)に負う。

級機械を導入したにもかかわらず、発酵時間、冷蔵保存の温度、水量など条件を変えてもなお生地が固まらなかった。

彼はある日、生地が固まらないという問題を抱え、横浜市鶴見にあるエスプランという店の塩田一善との打ち合わせに出た。そこで塩田は、軽井沢でのパンづくりが硬水のため難しく、生地に過剰な弾力が生じてしまうという話を、たまたま牛尾にした。他方、牛尾は、この話をきっかけに問題解決のカギを見出した。渋谷の水道局にすぐ電話し、渋谷周辺の水道水の硬度が67であることを確認した。フランスの水の硬度は300から350だったため、硬度308のヴィッテル (Vittel) を購入して生地を仕込んでみた。

首尾よく生地は固まったものの、新たな問題が生じた。ヴィッテルの価格を上乗せするとバゲットの販売価格は500円以上になる。隆博は、予定価格を大幅に上回ることを問題視した。そこで牛尾は、かつてパリに1カ月半滞在したときに飲んだコントレックス (Contrex) を想起した。渋谷のマツモトキヨシで安く売られたコントレックスを買い、この硬度1468の超硬水を渋谷の水道水でうめて使った。それにより、原価を抑えられる一方、生地が固まるのに必要な水の硬度を保てるようになった。

バゲット・レトロドールの製造は、ヴィロン渋谷店の開店初日2003年6月18日に間に合った。しかし開店当初、日本の高湿度な気候、ハイエンドな顧客への訴求不足などが重なり、売上は伸びなかった。バゲットを1日あたり500本焼き、そのうち300本近くを産業廃棄物として廃棄した。約3カ月にわたって処理費用を支払い、バゲットの廃棄を続けた。バゲットの品質を維持するために仕方ない方策だった¹⁸⁾。しかし隆博は、「やれるまでやろうよ」(池田 2012b) とくり返すだけで、広告宣伝の類を一切しなかった。結果的に開店後5カ月目に入った頃から風向きが変わり、約1年で黒字転換した。

バゲット・レトロドールは販売開始直後の失敗にもかかわらず、適切な顧客に訴求し、その品質が評価されるようになった。たとえば、生活情報サイト All About の読者を対象に年末に行われるベストパン投票では、2003年から2013年の10年間で「最も票が集まったパン」として認知された¹⁹⁾。さらに2011年、「バゲットといえばヴィロンのバゲット・レトロドール」という高評価をえた²⁰⁾。つまりヴィロンのバゲット・レトロドールは、バゲットというカテゴリーの代名詞となるほどの大ヒット商品——いわゆるブロックバスター (Elberse 2013) ——となった。バゲットの成功は、原料の差別化による高品質製品の追求というロジックが正しかったと、隆博に確証させた。

美瑛放牧酪農場——高級ソフトクリーム

隆博はある日、横浜市センター北のノースポート・モールを訪れた際、加古川東高等学校の先輩・栗田貴也が経営するトリドールホールディングスの一事業・長田本庄軒があることに気づいた²¹⁾。その店を訪ね、金髪の若者、茶髪の中年女性が焼きそばをつくるのに、製麺、麵のゆがき、

18) 西川隆博氏の講演「食の価値」(松下政経塾, 2017年9月9日)による。

19) <https://allabout.co.jp/gm/gc/436632/7/>

20) <https://allabout.co.jp/gm/gc/388408/5/>

調理など全工程を見事にこなす様に感心した。原料の差別化による高品質製品の追求といっても、パンづくりから学んだように職人の育成には時間がかかり、しかも市場で優秀な職人を確保するのは容易でない。そのため職人に依存しないものづくりの仕組みを考える必要がある。彼は、安定したシステムの下で最高の原料を用い、誰にでも最高のものづくりができる事業を展開したいと考えた。

隆博はソフトクリームが好きだったこともあり、ソフトクリームのブランド化を目指そうと考えた。²²⁾高級ソフトクリームの原料である上質な牛乳をつくるため、健全な牛を育てる牧場を営むにはどうだろうか。2008年12月、株式会社美瑛ファームを設立し、美瑛放牧酪農場の運営に着手した。だが彼は、この牧場経営への挑戦は「あまり深く考えずにやってしまった」とふり返る。²³⁾

日本では、乳牛の99%以上がホルスタインで、1頭あたりの乳量は1年あたり約8000kgとされる。²⁴⁾隆博は、効率を考えて改良された濃厚飼料を乳牛に与え、ストレスを抱えた「ミルクマシーン」で牛乳をつくる従来の仕組みに懐疑的だった。これとは対照的に彼は、牛にやさしい牧場経営をはじめたかった。ヴィロンの取引先で、牛の飼料となるふすまを扱う奥本製粉に相談した。その結果、酪農家・中洞正を紹介された。中洞は、山林に自生する草を活用した通年昼夜放牧と自然交配・分娩を基本とする中洞式山地酪農を確立した。

隆博は、独特な酪農のケイパビリティをもつ中洞の紹介で美瑛町役場に接触できた。そして、隆博が美瑛の牧場候補地を視察する際、町役場の担当役人は機転のきいた段取りをした。隆博は美瑛町農業協同組合（以下、JAびえい）のスタッフを同行させたのである。視察の際、隆博は、72haの牧場用地に積もった雪の中を革靴のままひざまで埋まりながら歩いた。それにより役人やスタッフに、東京から来たアウトサイダーでしかない彼の本気が伝わった。美瑛放牧酪農場の立ち上げにあたり、彼らがプロジェクトチームをつくり、彼のために協力した。²⁵⁾結局、3.6億円の投資がなされた。²⁶⁾

美瑛放牧酪農場では、ジャージー、ブラウンスイス、ホルスタインの3種類の牛を放牧している。絞った牛乳を農場内の加工所に運び、低温殺菌牛乳、生クリーム、バター、脱脂乳、ソフトクリームミックスなどをつくる。隆博は高級ソフトクリームのレシピについて述べる。「乳脂肪が高く味が濃いジャージーと、収量が多くあっさりした味のホルスタイン、そして、もともとチーズ用に飼ったブラウンスイス、その3種類のブレンド比率をどうすれば一番美味しくなるか、これまで試行錯誤を重ねましたが、ようやくわかってきました」（堀内・堀内2017, p. 19）。このレシピでつくられたソフトクリームミックスは、三鷹の森ジブリ美術館の「森のソフトクリーム」向けにも提供される。²⁷⁾

21) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

22) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日、および2018年3月8日）による。

23) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

24) http://www.nyukyuu.jp/cgi/dairy/index.cgi?rm=result_bk&bk_id=382

25) 西川隆博氏へのインタビュー（2018年3月8日）による。

26) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

27) 西川隆博氏へのインタビュー（2018年3月8日）による。

ゴッサムグリル——世界一のハンバーガー

農場で飼育する牛のなかでも、とくにジャージーは草を牛乳に変える能力が高く、その肉は鉄分が多く味わい深い。メスから牛乳を、去勢したオスから食用肉をそれぞれ生産しよう。そして、熟成させた旨みのある肉と北海道ブランドとを掛けあわせた事業を展開しよう。そのプロセスに、北海道でジャージーを生産する地元酪農家を巻き込んでいこう。これが隆博のアイデアだった。

肉が好きな隆博は、パンと肉を組み合わせ「世界一のハンバーガーをつくろう」という信念を抱いた。²⁸⁾2009年3月、ニューヨークの異名を冠したゴッサムグリル（以下、ゴッサム）を恵比寿に開店した。このニューヨーク・スタイルのステーキハウスの構想を練るため、本場ニューヨークのステーキハウスを食べ歩いた。口コミの方が顧客のリピート率を高めるという方針の下、²⁹⁾ヴィロン店頭での告知以外、ゴッサムの広告宣伝を一切行わなかった。当初、蒜山牧場や神津牧場のジャージーの肉を用いた料理を提供した。だがようやく、³⁰⁾美瑛放牧酪農場の肉が使えるようになった。³¹⁾最近では、高級の牛乳・肉を確保すべく良質な牛を繁殖させるため人工授精にも取り組みはじめた。³¹⁾

美瑛選果——JA びえいと提携

ヴィロンを手がけるル・スティルの提携先であるJAびえいは2007年5月、JAびえいアグリパーク美瑛選果（以下、美瑛選果）を開店した。美瑛町大町にある所有地の有効利用を図り、地元農産物の魅力を幅広く発信しようという試みである。美瑛の地域ブランド化に向けたJAのアンテナショップとなった美瑛本店を皮切りに、2011年7月の新千歳空港店の開店、2013年9月の美瑛小麦工房の開店、2014年4月の株式会社美瑛選果の設立、2015年4月の東京有楽町店の開店、と事業展開が続いた。³²⁾

JAびえいは、夏にアスパラガスやとうもろこしなどを販売していたが、冬の農閑期に販売できる商品がなかった。JAびえいに恩義を感じていた隆博は、新千歳空港ターミナルビルへの出店の際、美瑛産原料を使った「びえいのコーンぱん」と「びえいのまめぱん」を新千歳空港店限定で販売するよう提案した。これらは、ヴィロンとJAびえいのコラボ商品として話題となった。彼によれば、これらの価値は「畑からつくられる」「とことん（素材を惜しまない）」「そこでしか買えない」といった要素からなる。³³⁾生産数量も限られるため、空港利用客にとって行列なしには買えない貴重なおみやげとなった。³⁴⁾さらに美瑛産原料だけでつくられるおみやげとしてラスクを提案し、ヴィロンからスタッフを送って協力した。

28) <https://allabout.co.jp/gm/gc/217534/2/>

29) <http://www.web-across.com/todays/cnsa9a0000050lib.html?ra=1>

30) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

31) 西川隆博氏へのインタビュー（2017年3月20日）による。

32) <https://bieisenka.jp/about/>

33) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

34) 西川隆博氏へのインタビュー（2018年3月8日）による。「びえいのまめぱん」は1日1回の販売だったが、手作業で5種類の豆をきれいな配置に並べるため手間がかかり生産が追いつかないため、現在は生産を一時中止にしているという。

他方、隆博はパンづくりに適した超強力小麦ゆめちからの可能性に注目した。彼の提案もあって、JAびえいの農家は他の地域の農家が栽培に着手するのを迷い悩んでいた初期段階から先駆的にその栽培に取り組んだ³⁵⁾。農家がつくった小麦はいったんJAに集荷された後、ホクレン農業協同組合連合会（以下、ホクレン）に全量出荷される。その後、ホクレンから製粉会社へと供給される。こうした仕組みでは、安定供給や農業の発展という名の下で独占組織が跋扈し、特定品種の小麦が少量ほしいといったニーズに対応できない。だが、隆博の理想形は違った。まず、JAがパンづくりに適した「規格外」の高タンパク小麦を選別する。そして、製粉会社がそれをホクレンの仲介なしで買入れて小ロット生産を行い、ブランド小麦粉を販売する。

しかし大手製粉会社のほとんどは、ホクレンとの長期取引を重視するあまり、新しい仕組みづくりへの挑戦をためらう。隆博はこうした挑戦に向けて、製粉会社はもとより北海道庁、政治家、役所など説得に回ったが奏功しなかった。彼は、「いくら言っても変わらないなら、こっちから変えてやろう」と思った。古い仕組みを変えたとしても、このことが農家、JA、そして美瑛のためになればそれでよい。そんな折、農林水産省の官僚から小麦のプレミアム購入の情報³⁶⁾をえた。そこでF-shipという取り組みで、生産者、品種、栽培方法など特定のスペックでオリジナル小麦粉の小ロット生産を行っていた旧知の江別製粉と共同で「高タンパクゆめちから」のプレミアム購入契約を、2016年にJAびえいと締結した。それにより、ホクレン主導による実需のニーズと乖離した栽培体系に風穴を開けることとなった。その後JAびえいも、実需のニーズにあった小麦の栽培と独自の販売を拡大している。そして、美瑛選果ブランドでパン用ゆめちから、麵用はるゆたかを販売できるようになった。

セントル・ザ ベーカーリー——感動の食パン専門店

2013年6月、セントル・ザ ベーカーリー（以下、セントル）は銀座で開店した。隆博は、そこからはほど近い丸の内のおみやげの食パン³⁷⁾がおいしい、という評判をよく耳にしていた。そこで、「日本一高い食パン」の製造・販売のためのプラットフォームとしてセントルを構想した。食パンは日本で一番売れるにもかかわらず、大量生産システムでつくられ低価格で販売される。こうした食パン市場に一石を投じ、価格は日本一高い分、品質は日本一高い食パンをつくろう。自分もおいしいので買うが、人にあげると喜ばれるので、人にあげたくなくなってしまおう「おもたせ」として高級食パンをつくろう。そして、美瑛放牧酪農場がある美瑛の小麦・乳製品を使った高付加価値製品を提案したい。こうした新しい価値を広く発信するには、日本の中心地・銀座でなければならない。

「いつでもどこでもネットでも」という発想では稀少価値は生み出せず、食パンをおもたせにすることはできない。「限定販売」「そこでしか買えない」という特徴が食パンに付加されてこそ、

35) <http://panlabo.jugem.jp/?eid=1931>

36) 西川隆博氏へのインタビュー（2018年3月8日）による。

37) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

38) 西川隆博氏へのインタビュー（2013年1月22日）による。

人々は食パンをおもたせにしたいと思うのではないか。さらに、「焼きたての感動」「つくりたての感動」という価値を創造できれば、人々は日本一高い食パンをおもたてにしてくれる。隆博は、今まで存在しなかった高級食パン市場の開拓の成功を確信した。

祖父が創業したニシカワパンには、食パンをつくるのに湯種製法という独特の技術がある。湯種とは、粉を熱湯でこねてから一晩寝かせた生地のことである。デンプン質の糊化により保水性が高まるため、生地に混ぜるともちもちした食感、ふっくらした焼きあがり、しっとりした保湿力が生まれる。この湯種製法の素晴らしさは、ニシカワパンやみんなのぱんや、パスコの超熟など一連の成功事例によって実証されている。

セントルは、坪単価2.5万円の85坪の店舗で高級食パンを軸に事業を展開する⁴¹⁾。現在、国内産小麦ゆめちから、きたほなみを使った角食、北米産小麦粉を使ったプルマン、そして北米産小麦粉にバゲット・レトロドールの生地をまぜてつくるイギリスパン、といった3種類の食パンしか提供していない。パン1本の大きさは2斤で、基本的に客は1人3本まで食パンを買うことができる。隆博は、パンを売るだけなら15坪もあれば十分だと考える。しかし、食パンに付加価値をつけるための施策をおしまない。セントルは、食パンの製造・販売、サンドイッチ・飲料などの提供を行う。

キャレ——高級食パンによる原点回帰

キャレパン・ド・ミ (CARRÉ PAIN DE MIE: 以下、キャレ) は2017年11月、パリのマレに開店した⁴²⁾。隆博は、セントルで成功した高級食パンをひっさげ、パンの本場でもあり、運命の小麦粉に出会った事業の原点でもあるパリに進出した。進出に際し、高所得で新しい流行に敏感なフランス人を主要ターゲットとすることにした。駐在の日本人も日本発の高級食パンに関心を持ち、家から遠くても店に買いに来てくれるだろう。そして彼は、ファッションやデザインなどに携わる最先端のファッションブルなパリジャン、パリジェンヌの中で最近、パリの11区から近接した3区に引っ越し人が増えている、という情報をつかんだ。富裕層だからこそ引っ越しも自由にできるのだろう。美術館や博物館、パリ最古のマルシェなどもある4区なら立地としてふさわしいのではないかと考えた。

すでにパリには、PATISSERIE yamazaki が高級住宅街16区に進出していた。1988年、日本最大手の山崎製パンが開いた店で、1斤3ユーロの食パンのほかにフランス人向けの大きめのショートケーキ Matsuri (マツリ) などを販売する。しかしフランスでは、日本産の小麦を用いた高級食パンとその関連事業は未開拓のままだった。つまり、隆博が日本で培ってきたケイパビリティを試す機会は、フランスには十分残されていた。

牛尾によれば、近年フランス人は柔らかいものを好んで食べるようになった。そのため、焼き

39) 西川隆博氏の講演「食の価値」(松下政経塾, 2017年9月9日)による。

40) 詳しくは、牛尾(2014, p. 19)を参照。

41) 西川隆博氏の講演「食の価値」(松下政経塾, 2017年9月9日)による。

42) 西川隆博氏へのインタビュー(2018年3月8日)による。

色の濃いビアンキューイなバゲットが売れず、パン屋の店先から消えつつある（池田 2012b）。隆博は、こうした市場の変化を敏感に読み取った。そしてパン・ド・ミ——20世紀初頭イギリスからフランスに伝わった白くてやわらかい「中身を食べるパン」——の潜在的ニーズがあると考えた。あいにくフランスでは、スーパーで売られている低価格だが風味のよくないロングライフのパン・ド・ミが主流だった。隆博は、この市場に美瑛産の小麦を使った高級食パンを投入すれば、フランス人にかならず訴求するだろう、と予想した。

キャレでは現在、美瑛産小麦を使った MOTCHI, MOTCHI SHITTORI（もちもちしっとり）とフランス産小麦を使った Toasté SAKKURI（さっくり）の2種類の高級食パンを販売している。

結びにかえて

本稿では、ヴィロンに焦点をあて、ビジネスモデルの基盤にある経営者の信念とそれにもとづくビジネスモデル、事業展開の仕方を浮き彫りにした。とくにその際、3代目の隆博がパン業界の持続可能性のために何を思い、どう行動しているか、という戦略変化にかかわるプロセスを明らかにしたいという目的を念頭においてきた。

まず、創業者・隆二が着手したパン事業とその長男・隆雄が関西圏で展開した関連事業を支えていた彼らの信念は、「小さくてもいい、おいしいパンを」（隆二）、そして「パンを柱にした食づくりの道を究めてまいりたい」（隆雄）というものであった。おいしいパンを軸とした食の展開。3代目の隆博は、彼らの信念を引き継いでなじみのない東京に進出する。

隆博は、祖父と父のオンリーワンの美味しさを追求する姿勢を継承し、品質競争ではなく価格競争の罠に陥っている状況の現在のパン業界を、品質を追求する業界にしようと考えた。彼が競争環境を変えるために投じた最初の石がヴィロンであった。彼は、フランス産小麦を原料とした本物のおいしいバゲットをつくり、パンのコモディティ化によって疲弊したパン業界そのものを変えたいと考えた。そのためにフランスのパリとリヨンを訪れ、バゲットを食べ歩いた。その中で彼が一番おいしいと感じたのが、ミノトリー・ヴィロンの独特な小麦粉でつくられたバゲットだった。

しかしその小麦粉の独占輸入販売権をえる条件の1つは、適切な店舗の確保であった。そこで2003年6月、ヴィロンの1号店を渋谷にオープンした。さらに2005年11月、東京ビル TOKIA へのヴィロンの2号店出店、そしてビル地下のデッドスペースを活用した新業態・みんなのぱんやの出店をはたした。これらの店は、日本市場にあわせローカル化したフランス風の店ではない。隆博は、東京で「ありのままのフランス」という価値を創造した。

その看板商品であるバゲット・レトロドールは、つくるのがきわめて難しかった。しかし、「本物のおいしいバゲットをつくりたい」という隆博の信念は、職人の予想に影響を及ぼす必要があるうえ、彼らのケイパビリティ、原料の小麦粉に支えられて実現する。彼のものづくりの根底には、原料で差別化し、高品質の製品を徹底的に追求するというロジックがある。

その後、隆博はソフトクリームが好きだったこともあり、ソフトクリームのブランド化を目指

そうとした。そこで、高級ソフトクリームの原料である上質な牛乳をつくるため、2008年12月、株式会社美瑛ファームを設立し、美瑛放牧酪農場の運営に着手した。彼はJAびえいのスタッフと一緒の視察の際、牧場用地に積もった雪の中を革靴のまままでひざまで埋まりながら歩いた。美瑛放牧酪農場では、絞った牛乳を農場内の加工所に運び、低温殺菌牛乳、生クリーム、バター、脱脂乳、ソフトクリームミックスなどをつくる。

そして農場で飼育する牛のなかでも、とくにジャージーは草を牛乳に変える能力が高く、その肉は鉄分が多く味わい深い。メスから牛乳を、去勢したオスから食用肉をそれぞれ生産しよう、と考えた。そこで肉が好きな隆博は、パンと肉を組み合わせ「世界一のハンバーガーをつくらう」という信念を抱き、2009年3月ゴッサムを恵比寿に開店した。

隆博は、ル・スタイルの提携先であるJAびえいと提携し美瑛選果を開店した。しかしJAびえいは、冬の農閑期に販売できる商品がなかった。そこで、新千歳空港ターミナルビルへの出店の際、美瑛産原料を使った「びえいのコーンぱん」と「びえいのまめぱん」を新千歳空港店限定で販売するよう提案した。さらに美瑛産原料を用いたラスクを提案し、ヴィロンからスタッフを送って協力した。

次に隆博が着手したのが、食パンであった。食パン市場に一石を投じ、価格は日本一高い分、品質は日本一高い食パンをつくらう。自分もおいしいので買うが、人にあげると喜ばれるので、人にあげたくなくなってしまいう「おもたせ」として高級食パンをつくらう。そして、美瑛放牧酪農場がある美瑛の小麦・乳製品を使った高付加価値製品を提案したい。こうした新しい価値を広く発信するには、日本の中心地・銀座でなければならない。これが彼のビジネスモデルの根底にあるアイデアで、それをもとに2013年6月セントルを銀座に開店した。彼は、その独特なアイデアと祖父の時代から続く独特な湯種製法とにより、今まで存在しなかった高級食パン市場を開拓した。

そして隆博は、その成功を海外進出への足がかりとした。すなわち、キャレを2017年11月パリのマレに開店した。セントルで成功した高級食パンをひっさげ、パンの本場でもあり、運命の小麦粉に出会った事業の原点でもあり、そして流行に敏感な人々の多いパリに進出したのだった。

本稿は、ヴィロンを対象にした単一事例研究である。今後、事例志向型の質的研究、そして小標本のリサーチ・デザインの意義が見直され、こうした方法論の精緻化とそれにもとづく経営者の信念や戦略変化にかんする研究が進展していくことを望んでやまない。

参 考 文 献

- Burgelman R (2011) Bridging history and reductionism: A key role for longitudinal qualitative research. *Journal of International Business Studies*. 42(5): 591-601.
- Chandler AD (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. (MIT Press, Cambridge, MA).
- Eisenhardt K (1989) Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.
- Elberse A (2013) *Blockbusters: Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment*. (Henry Holt and Company, New York).
- Foss NJ (2001) Leadership, beliefs, and coordination: An explorative discussion. *Industrial and Corporate Change*.

- 10(2): 357-388.
- Foss NJ (2007) Strategic belief management. *Strategic Organization*, 5(3): 249-258.
- Glaser BG, Strauss AL (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. (Aldine, Chicago).
- Helfat CE, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf MA, Singh H, Teece DJ, Winter SG (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. (Blackwell, Oxford, UK).
- Jonsson A, Foss NJ (2011) International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42(9): 1079-1102.
- Pettigrew A (1979) On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.
- Piekkari R, Welch C, Paavilainen E (2009) The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12(3): 567-589.
- Teece DJ (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. (Oxford University Press, New York).
- Van de Ven AH (1992) Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue): 169-188.
- Yin RK (2003) *Case Study Research*. (Sage, Beverly Hills, CA).
- Winter SG, Szulanski G (2001) Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743.
- 堀内昭彦・堀内みさ (2017) 「富良野・美瑛をめぐる——心がつむぐ10のものがたり」『北海道生活』 8-9月号, pp. 16-47。
- 池田浩明 (2012a) 「ヴィロン、もうひとつの物語。西川隆博社長インタビュー」『パンラボ』 5月15日。 <http://panlabo.jugem.jp/?eid=1263>
- 池田浩明 (2012b) 「ヴィロン エグゼクティブシェフ牛尾則明 [職人インタビュー 008]」『パンラボ』 5月9日。 <http://panlabo.jugem.jp/?eid=1252>
- 西川隆博 (2013) 「ふるさとを語る」『ふるさとひょうご』 118号, pp. 7-8。
<http://hyogo-kenjinkai.jp/activity/118furusatopdf#search=%27%E8%A5%BF%E5%B7%9D%E9%9A%86%E5%8D%A%EF%BC%8C%E6%BE%81%E8%B0%B7%27>
- 谷口和弘 (2006) 『戦略の実学——際立つ個人・際立つ企業』 NTT 出版。
- 牛尾則明 (2014) 『CENTRE THE BAKERY の食パンとサンドイッチ：耳までおいしい！ 3つの製法で作る食パン専門店のこだわりレシピ』 マイナビ出版。
- 牛尾則明 (2017) 『VIRON のバゲット：ハードパンで作るサンドイッチ，タルティーヌ，ブランチメニュー』 マイナビ出版。