

《論 文》

# 地域産業における イノベーションのダイナミクス —神戸洋菓子産業の事例より—

森 元 伸 枝

はじめに

本稿では、地域産業における持続的成長を可能にする要因を明らかにする。地域産業において新しい担い手として育成された人材が独立し、新規事業者として地域産業に参入する際には、既存の市場に競争を引き起こす。その結果、地域産業に新たなイノベーションが生じ、産業そのものが活性化する。しかし、その競争が過度のもので、複数の事業者が疲弊し、産業の活力が奪われる可能性もある。そこで継続的に地域で産業として認識されて、活力を有している地域産業では、どのようにして過度の競争を抑制し、地域産業の裾野を広げているのかを神戸の洋菓子産業の事例を用い、人材育成と事業システムの関連性について分析を行うことにより明らかにする。

## 1 問題提起ならびに分析枠組み

産業がある特定の地域に集積し、長期にわたり存続してきたメカニズムの研究は、Marshall (1920)、Piore and Sabel (1984)、Saxenian (1994)、Porter (2005) に代表されるような産業集積論の視点によって明らかにされてきた。ある特定の地域に多種多様な企業が存在し、その企業が企業間

ネットワーク等を通じてイノベーションを生じ、専門性を地域に共有されることで規模の経済が得られる、すなわち人材の多様性とその集積から得る情報や技術といった外部経済効果、あるいは産業クラスターの経済上の意義に着目したものであった。産業集積が継続していく要因としては、伊丹他（1998）が、需要搬入企業の存在と集積内部の企業群が変化する需要に絶えず対応できる柔軟性の保持をあげている。また、稲垣（2003）や加藤（2009）は産業集積の存続論理を考えるにあたり、創業という視点から述べている。稲垣（2003）は、ポーロニヤの包装機械産業におけるスピノフの連鎖は、人的ネットワーク構築ならびに関係形成能力に深くかかわっていることを明らかにしている。また、加藤（2009）は、東大阪地域の金型産業を事例に取り上げ、不況型創業を通しての取引制度ならびに、中堅企業による仲間型取引ネットワークの視点から産業集積の長期存続の要因を明らかにしてきた。こうした産業集積における研究から導かれることは、同質的な企業が生まれることによる既存企業の消滅と新規創業による新陳代謝には、地域における制度的慣行（暗黙の慣行・ルール）が深く関係しているということである。

市場規模が中央に比べて小さい地域において、産業が持続的成長し、市場を広げるためには、競争力を維持できる複数の企業の存在が重要である。地域産業において新しい担い手として育成された人材が、新規事業者として地域産業に参入するときには、必然的に既存の市場に競争を引き起こす。その競争が適度なもので、お互いが利益を得ることができなければ、技術や技能の伝承やイノベーションは行えなくなり、産業の活力が奪われてしまう。そのため、同じ土俵で競争しなくても済む工夫、差別化が必要である。

本稿では、神戸という特定の地域で活力を有している産業のひとつとして認識されている神戸の洋菓子産業の事例を用い、どのようにして過度の競争を抑制し、地域産業の裾野を広げているかを人材育成と事業システム

の関連性について焦点を当てて考察していく。

## 2 神戸の洋菓子産業の概要

神戸の洋菓子産業は約145年の歴史がある。神戸の洋菓子文化は1868（慶応4）年の神戸開港とともに流入され、その神戸港の山側にひろがる旧居留地跡や異人館通り、神戸の繁華街である三宮・元町を中心に広がっていった。

森元（2009）によれば、神戸の洋菓子が神戸と街のイメージと深くかかわりだしたのは、1973（昭和48）年の神戸市が神戸経済の低迷を打破する策として提唱した「神戸ファッション都市宣言」による。異国情緒あふれる街なみ、神戸に居を構えていた富豪層の進取の精神、そして彼らによってつくられた生活スタイルや地域ブランド、そして、培われてきたものづくりの技術を基盤に神戸の地域産業を活性化しようとした。その基幹産業の一つに神戸の洋菓子が選ばれたのである。

神戸市はファッション都市にふさわしいイメージづくりのために、1978（昭和53）年に都市景観条例をつくり、異人館界隈ならびに神戸港のウォーターフロント開発を行った。神戸は雑誌やTVをはじめとするメディアをうまく利用しながら、モダンでファッションナブルなイメージを全国にむけて発信していった。1975（昭和50）年に創刊された女性ファッション雑誌「アンアン」では、神戸の女性はファッションナブルであると取り上げられた。1980（昭和55）年に出版され、ミリオンセラーとなった田中康夫氏の『なんとなく、クリスタル』では、神戸の女性はステイタスのある海外ブランドを「なんとなく」選ぶセンスがあるというイメージがつけられた。1977（昭和52）年のNHKの朝の連続テレビ小説「風見鶏」は、神戸の雑居地北野でパン屋を開業していたドイツ人フロイドリープ氏をモデルに描いたものであった。この放映により、神戸の住民は大正時代からすでに日々の生活の中で外国人のつくる本格的なパンや洋菓子を食するという異国文

化を取り入れることを楽しむハイカラな人々であるというイメージを全国の視聴者にうえつけた。さらには、1981（昭和56）年に開催された神戸ポートピア博覧会においては当時の人気グループ「ゴダイゴ」がキャンペーンソングを歌い、時を同じくして知名度の高い松任谷由美氏が「タワー・サイド・メモリー」を歌うことにより、神戸は洗練されたおしゃれな街をイメージするものとして創られていった。

このように神戸の洋菓子産業は、雑誌やメディアが発信する文化や街のイメージとうまく結び付けて成長し続けた。そして、神戸のファッションなイメージが全国に広がると同時に、洋菓子店舗は三宮や元町から、神戸のハイカラでモダンなイメージを鮮明にしている。西は須磨や塩屋という古くからの高級別荘地があったお屋敷周辺、東は神戸の隣にある芦屋、夙川、西宮の高級住宅街が続く街なみへと広がっていった。

こんにちメディアなどで取り上げられる「洋菓子の街 神戸」「神戸スイーツ」などの神戸とは行政区画でいわれる神戸ではなく、このような阪神間の地域を指しているのである。

しかしながら、メディアをうまく利用し、おしゃれなイメージを定着させてきた神戸の街は、1995（平成7）年に勃発した阪神淡路大震災により崩壊させられた。神戸の洋菓子産業も、生産設備だけでなく販売店舗や販売先においても未曾有の被害をうけた。しかし、多大な被害を受けたにもかかわらず、洋菓子職人たちは被災地にとどまった。森元（2009：27-28）によれば、「洋菓子の街 神戸」の2008年12月6日の洋菓子店舗数は462店舗、同規模の人口を持つ名古屋市<sup>1</sup>の洋菓子店舗数は323店舗、神戸の1.75倍の人口を持つ横浜市は342店舗であった。2012年9月30日現在、神戸の洋菓子店舗数は、484店舗、名古屋市は318店舗、横浜市は313店舗である。他の地域の洋菓子店舗が減っているにもかかわらず、神戸の洋菓子店舗数は増

1 前述からもわかるが、ここでの「洋菓子の街 神戸」は神戸市・芦屋市・西宮市の3市である。

え続けている。さらに、下の表からもわかるが、人口1万人あたりの店舗数を比較しても、阪神間の洋菓子店舗密度は高い。

表. 「洋菓子の街 神戸」の店舗密度 (2012年9月30日現在)

市	店舗数(軒)	人口(万人)	人工1万人あたりの店舗数(軒)
洋菓子の街 神戸	484	212	2.3
名古屋市	318	227	1.4
横浜市	313	370	0.9

(出典) NTTタウンページ (<http://itp.ne.jp/>) のデータをもとに著者作成

なぜ被害をうけた洋菓子職人たちは神戸にとどまったのだろうか。本来であれば、菓子製造技術や技能を持っている職人が製造・販売現場において多大な被害をうけたのであれば、別の場所で商売を再開すると考えられる。インタビューによれば、神戸で開業している職人の多くは他の地域出身者である。それは、神戸の洋菓子業界には、職人が神戸にとどまることでメリットが得られる仕組みが存在しているからである。

### 3 分析結果の提示

神戸の洋菓子産業が長期にわたり継続的成長を可能にしている要因は、地域産業の新しい担い手として技能の後継者を育成するなかで、矛盾した2つのことをうまくやりぬくことができたからである。一つは、伝統的な技術や技能を伝承しながらも、イノベーションを行って時代の変化に対応してきたことである。もう一つは、技術を伝承する職人<sup>2</sup>の間に適度な競争を維持しながらもそれが事業者を疲弊し活力が奪われるような過激な競争

2 本稿で述べる職人は洋菓子職人でありながら店舗経営も行っているオーナーパティシエである。インタビュー調査に協力していただいたほとんどの職人がオーナーパティシエであった。彼らが重視しているのは、独創的な商品やサービスの提供であるが、それを可能にしているのは自分の店舗であるからだという情報を得ている。

にならないようにしてきたことである。これが、地域全体のブランドを高めることができる高品質の維持と時代に合わせた商品イノベーションを可能にした。

### 3-1 地域産業における暗黙のルール

神戸の洋菓子業界には、この競争の抑制のために2つの不文律が存在する。ひとつは独立して開業する際、修業先の親方と同じ商品をつくらないこと、もうひとつは、修業先の近隣地域での出店はしないということである。これらの不文律は人材育成プロセスで教え込まれ、遵守される。この不文律が遵守されるために、職人たちは安心して高度な技術や技能伝承が行われるのである。

育てる側の職人（親方）にとって弟子の育成は難問である。よい職人を育てることに成功すれば、強力な競争相手をつくることになってしまうからだ。そこで、職人づくりのためには、これらの新しい職人が競争を激化しないように競争をうまく制限することが必要となる。

#### 3-1-1 イノベーションを促す

親方と同じものをつくらせないというルールは、親方からすれば安心して弟子を育てるという効果を生み出す。安心して育成することができるので、質の高いお菓子づくりの秘伝を伝承することができる。また、同じものをつくらせないというルールは、弟子に製品イノベーションを要求する。商品にイノベーションできれば、業界として発展することが可能である。

親方は弟子に単に自分と同じ商品をつくってはいけないといっているのではない。自分と同じ商品をつくらせない代わりに、弟子独自の商品づくりができるように育成する。独創性の商品づくりのために弟子を積極的に①海外研修への参加、②コンテストへの参加、③他の職人のもとでの修行へと送るのである。

海外研修は、本物の洋菓子や洋菓子が誕生した文化に触れることになるので、独創性を高めるインセンティブになる。コンテストに参加することもよい刺激になる。コンテストの参加者は、店舗や系列を超えて勉強会を行い、意見交換をする。同じ目的を持った仲間との切磋琢磨は創造性を高める。また、コンテストでは客観的評価が得られる。他者からの評価は、結果の良し悪しに関わらず「やる気」が高められる。コンテストで入賞した者は、さらに創造性に富んだ菓子づくりを追及しようと意欲がわく。コンテストで入賞できなくても、次回のコンテストへのバネとする。入賞した人と同じ、あるいは入賞した人以上に創造性のある菓子づくりへのモチベーションを高めるのである。

また、イノベーションを可能にする技術や技能は、親方一人の下で修業するだけでは身につかない。そこで、職人は、弟子を自分のところに留めて置くことなく、他店で修業を認めることで独創性を身につけさせる。親方は自分の同業者仲間や知人、あるいはすでに独立している弟子（兄弟子、姉弟子）などのもとへ手伝いとして弟子を数週間から数カ月間修業に行かせる。あるいは、兵庫県洋菓子協会に所属している職人であれば、弟子を協会が運営している専門学校へ通わせることもある。この学校の講師は、協会に所属している職人たちが交代で務めている。そのため、生徒は、自分が修業している店舗や派閥、系列を超えた複数の職人から育成してもらえるのである。さらに、弟子が他店で修行したいといえれば快く送り出す。

弟子は、親方と同じ商品づくり・店づくりをすることがないように、様々な機会のもとで、技術や技能を習得しながら創造性を高める機会が与えられるのである。

### 3-1-2 地域産業の裾野を広げる

弟子にとって開業する最も都合の良い場所は、修業した親方の近くである。なぜなら、修業時代に地元のお客さんが好む商品、店の雰囲気など詳

細な情報をすでに習得しているからである。

実際、神戸の洋菓子職人の多くは神戸で修業し、そのまま神戸にとどまって独立している。本来であれば、よく似た技術や技能を持った同業者が近隣で開業すると、価格競争、お客さんの奪い合いという悪い競争が起きる危険性がある。しかし、神戸では、多くの弟子が適切な距離を保ちながら神戸にとどまっている。その結果、「神戸は洋菓子の街」とメディアに取り上げられるほどたくさんの洋菓子店舗の集積が可能となっている。

神戸の洋菓子業界からは、同業者である多くの職人から優れた「わざ」をもっていると認める職人が輩出されている。例えば、ケーキハウス ツマガリの社長である津曲孝氏<sup>3</sup>である。津曲氏は、神戸の繁華街である三ノ宮にあるエーデルワイスグループのグループ会社のひとつ、アンテノールの社長経験がある。もう一人は「TVチャンピオンケーキ職人選手権」の優勝で全国的に有名になった、パティシエ エス コヤマの小山進氏<sup>4</sup>である。彼は、スイス菓子ハイジで修業をしていた。

津曲氏は、阪急の本線から外れた甲陽園で開業し、小山氏は、神戸の中心部から遠く離れた三田で開業している。彼らだけでなく、実力ある職人は、開業初期において苦労したと思える場所に店舗がある。

こうなったのは、競争制御システムが排除の論理として働いたためであると見ている。実力があるとみなされた職人は既存の職人にとっては脅威である。そこで、「辺境」へと追いやられたのだろう。このような排除がプラスの効用を生み出す、つまりイノベーションを促すことを見越してである。「辺境」でお客さんを集めるには、魅力的なコンセプトが提案できなければならない。それは、素材へのこだわりであったり、店づくりで

3 阪急甲陽線（神戸－大阪を結ぶ阪急鉄道を阪急神戸線という。その阪急神戸線の夙川駅から出ている支線である）の終着駅、甲陽園駅より徒歩2分のところに1986年創業。敷地は18坪。この本店以外に大丸神戸店の大丸梅田店がある。年商17億円。

4 2003年創業。神戸から25km離れた三田市ゆりのき台にて、2003年創業。敷地は2000坪。年商15億円。



あったりする。例えば、甲陽園で開店した津曲氏は贈答用の焼き菓子を売  
るためのユニークなイノベーションを行った。三田で開業した小山氏はロー  
ルケーキに特化し、広い土地を利用した店づくりで大きなイノベーション  
を行った。辺境へ追いやられた職人によるイノベーションを促すという効  
用である。「麦踏（むぎふみ）」の効用ともいえる。

麦踏とは、もともと秋まきの麦類を栽培する場合に、冬の間にを行う作業  
のことである。麦は茎や葉ばかりが成長すると根まで養分がまわらない。  
そこで、まだ成長をはじめていない状態のときに、麦を上から踏みつける。  
折り曲げられ傷つけられた麦は、一時的に茎や葉の成長を止める。しかし、  
その結果、根の発育が良くなり寒さに対して強くなる。そして、枝葉が増  
え、実のつきが良くなり生産量が増えるのである。つまり、初期の痛めつ  
けが将来の繁栄を導くのである。

実力があるとみなされた職人は、強い職人魂が養われ、容易に集客でき  
る中心部の店よりも、一層魅力的な商品をつくる。その結果、「辺境」に  
までお客さんを呼ぶことができるのである。その結果、地域産業の裾野を  
広げることが可能としているのである。

### 3-2 地域産業を活性化に導く人材選抜

神戸の洋菓子業界に流入してくる人材は、専門学校で洋菓子や洋菓子製  
造の知識をすでに身につけ、その知識を応用しながら実践まで経験したが、  
将来独立開業するためにさらに多くの技術やより深い技能を修得したいと  
いう高いモチベーションをもった若者である。彼らを雇い入れる洋菓子店  
舗の職人からすれば、専門学校で洋菓子や洋菓子製造の知識や実践を身に  
つけた人材を安い賃金で雇うことができるのである。

入店してきた独立志望者たちは、工房という洋菓子製造現場で働くが、  
初期の段階で彼らに任される仕事は、その工房や洋菓子販売をする店舗内  
の整理や掃除、店舗周辺の掃除、原材料袋の運搬や製菓器具の洗浄や整頓

といった菓子製造とは直接かわりのない雑務である。これら一連の雑用は、専門学校では経験することが少ないが、職人になるためには基本作業であり、不可欠なものである。雑務は単調であるが時間配分をしながら走りまわらないと終わらないほどするべきことが多く、かなりの体力を必要とする重労働である。任される仕事は自分が求めるものとはかけ離れた作業ばかりで重労働ということから、この段階で店舗を去る若者はかなり多い。この重労働に耐え、店舗にとどまり続けることで、はじめて菓子製造の一端を担う原材料の計量という作業が任される。

しかし、計量作業は的確な測量のために1日に何度も足腰を曲げる身体的負担に加えて、菓子製造の一端を担う協働作業である責任も生じる。そのため、精神的にもかなり負担が大きくなる。この作業の段階でも、店舗を去るものは多い。計量は簡単で単純な作業とみなされがちであるが、実際その仕事をきちんとこなすことは難しい。そうした簡単で単純な仕事をきちんとこなすことこそ意味があり重要であることを、身をもって経験させ、習得させる。指示されたことを的確に行うという習慣を身につけると同時に、協働作業の一端を任すことで工房の一員である自覚を促すのである。

こうした体力ややる気を求められる雑務や作業は、知識や技能を身につけさせるという育成が本来の目的ではない。克己心が養われているかどうかのチェックを行っているのである。職人は、これら一連の作業を通して、独立志望者の中から将来の神戸の洋菓子職人の選抜を行っている。洋菓子職人になるという強い意思是、職人が指示した職務が身体的・精神的に辛く厳しくても根性、情熱、忠実さにより克服し、的確に遂行する。一連の作業は洋菓子職人になるという強い意思を持っているかどうかの試金石となり、強い意思を持つものだけを残す機能を果たしているのである。

独立志望者の入店初期の段階でこのような選抜を行う理由は、次の作業段階では、彼らに菓子製造の作業を円滑に進めてもらうための職人の「レ

シビ」の開示を行わなければならないからだ。この「レシピ」は、業界内での生存競争において優位の差別化の源泉となる職人独自の技術・技能の伝承を意味する。

初期に課される雑務や作業遂行と同時に、工房ではしつけが行われる。しつけといっても、他の職人に対して、あるいは原材料業者に対して、礼儀作法を欠かないように挨拶し、気くばり、気づかいをすることで、一般社会でも求められることとほとんど変わらない。加えて、各店舗には独自の決まりごとや価値観があるため、その価値観を共有することである。こうした一連の作業やしつけは、独立志望者に対する克己心の涵養である。しつけや価値観に共有できず、工房から去るものもいるが、残ったものは親方をはじめ工房仲間から「うちの子」と認められる。職人は「うちの子」に対して「レシピ」の開示をする。この「レシピ」とは、業界内での生存競争において優位の差別化の源泉となる職人独自の技術・技能の伝承を意味し、独立志望者にとってはまさに待望していたものである。また、原材料業者に連絡を取らせたり、接客をさせることで「うちの子」として紹介する。また、職人は自分のレシピを修得させると同時に、独創性を養わせるために海外研修への参加、コンテストへの参加、他店の職人のもとでの修行をさせる。

### 3-3 多様な関係性

不文律というルールは、遵守しなくても法的に罰されることはないため、不文律を犯そうとするものが出てくることもある。そこで、職人は独立志望者を育成しながら、不文律を遵守できる人材だけが残る仕組みをつくってきた。しかし、一企業（一工房）の規模や能力には限界がある。そこで、こうしたルールを遵守させる上で重要な役割を果たしているのが、職人仲間や原材料業者、顧客といった職人と独立志望者となる弟子の周辺にいる人々である。職人が独立志望者を育成しながら工房外の人々に紹介するの

は、自分の周辺部の人たちに弟子が独立後に不文律を遵守するよう監視してもらうためである。

職人たちは人材育成プロセスにおいて複数の職人や取引業者、あるいは顧客に独立志望者である弟子を「うちの子」として紹介することで、顔見世を行っているのである。もし、違反者が出た場合、職人は既存の相互作用や協力関係の職人や取引業者に圧力をかけることで制裁を与える。例えば、職人が他店の弟子の不文律を見て見ぬふりをしたら、自分の弟子の独立の際にも同じような扱いになる。あるいは、原材料業者が不文律を犯した独立者(弟子)と取引を行えば、親方である職人を中心とした他店の職人たちとの取引ができなくなってしまう。

また、味や見た目はもちろん、職人の独創性や心意気を評価する顧客も監視する。不文律を犯し自分たちを欺くような商品やサービスを提供することがあれば、彼らの口コミ<sup>5</sup>といった情報交換により、不買行動を起こすのである。

#### 4. まとめ

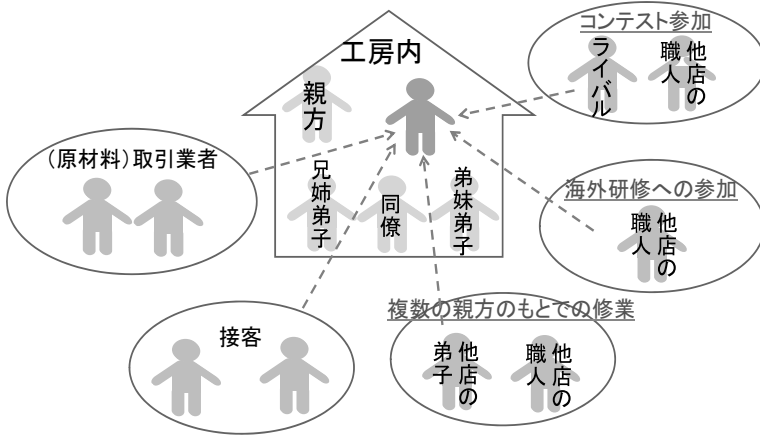
地域産業が持続的にしながら裾野を広げていく要因を神戸の洋菓子産業の人材育成と事業システムから明らかにした。新しい担い手として育成された人材が独立し、新規事業者として地域産業に参入するときには、既存の市場に競争を引き起こし、その結果、地域産業に新たなイノベーションが生じ、産業そのものが活性化する。しかし、その競争が過度のものであれば、複数の事業者は疲弊し、産業の活力は奪われる。

神戸洋菓子業界の既存の職人たちは新しい担い手は、やる気のある独立志望者から選び、独立を前提とした人材育成を行う。工房内での価値観に

---

5 取引業者や顧客は、単に不文律の監視をしているだけでなく、優秀な人材発掘も行い、次世代のイノベーションを起こすことができる人材の輩出にも大きな役割を担っている。

(独立前)



(独立後)

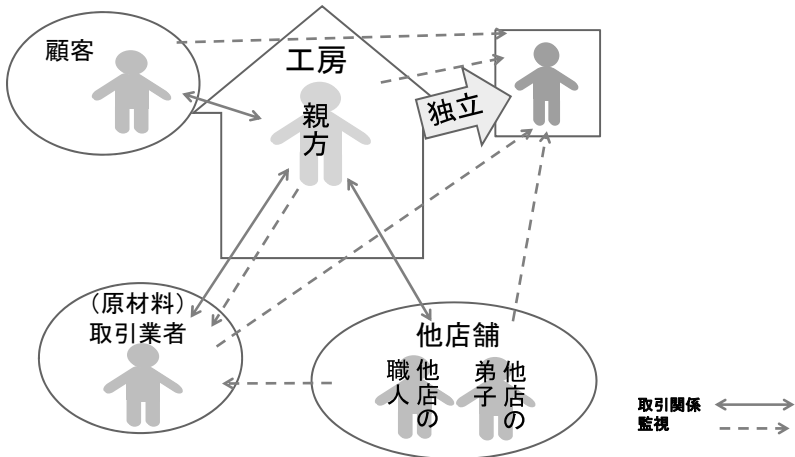


図. 不文律遵守のための多様な関係性  
(出典) インタビューをもとに筆者作成

基づく一連の作業は克己心の涵養であり、独立し職人になるという強い意思を持っているかどうかの試金石である。すなわち、人材育成プロセスにおいて、独立への強い意思を持つものだけを残す仕組みをつくってきたのである。さらに、既存の職人と新規の職人たちの間に適度な競争を保ちながらも過度の競争を避けるために業界内に不文律をつくり、それを遵守させてきた。不文律の遵守は独立志望者を育成する職人だけでは限界が生じる。そこで、業界内の複数の同じ立場である職人たち、あるいは、業界に関わる取引業者、顧客たちといった協力者の存在が必要になる。仲間の相互監視と不文律を犯した者は同業のコミュニティーからの排除というのが効果的なのである。

地域産業を活性化するために必要な競争は、その地域の産業に関わる人たちの利益を介した、安定的な役割関係形成が重要である。これが地域に根ざしている規範的要素であり社会的構造、すなわち制度的叡智といえよう。

#### 参考文献

- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編（1998）「産業集積の本質柔軟な分業・集積の条件」（株有斐閣）
- 伊丹敬之〔2005〕「場の論理とマネジメント」（株東洋経済新報社）
- 稲垣京輔（2003）『イタリアの企業家ネットワークー産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖ー』（白桃書房）
- 加護野忠男（1999）『競争優位のシステム 事業戦略の静かな革命』PHP研究所
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ。
- 加護野忠男（2007）「取引制度：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196(1)：109-118.
- Marshall, Alfred (1920) Principles of Economics. 8th Edition. Macmillan and Company: London（馬場啓之助訳『マーシャル経済学原理Ⅱ』東洋経済新報社，1966年）
- 森元伸枝（2009）『洋菓子の経営学』プレジデント社。

- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*. Basic Books: NY (山之内靖・永井浩一・石田あつみ 訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年)
- Saxenian, AnnaLee (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University press: Cambridge (大前研一訳『現代の二都物語』講談社, 1995年)
- 関満博 (1997) 『空洞化を越えて－技術と地域の再構築－』日本経済新聞社.
- 山崎充 (1981) 『地場産業都市構想－地域と産業の革新を求めて－』日本経済評論社.