

地域を活性化するには 神戸の洋菓子からの視点より

森元 伸枝 (もりもと・のぶえ)

こんにちは、皆様。森元伸枝でございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。本日は「地域を活性化するには」というテーマを神戸の洋菓子業界から考えていきたいと思えます。さて、近年のインバウンド効果、今は東京でのオリンピック開催の話で盛り上がっていますが、ここ関西でも、例えば、京都など多くの外国人がやって来て、「いいよね、あそこの街、すごく活性化しているよね」とメディアで取り上げられたりしていますよね。こうした地域を活性化するのはいったい誰がするんでしょうか。

聴講生1・住民。

森元…はい、ありがとうございます。そうですね。「住民」がまず一番に頑張らないと活性化できませんよね。では、私たち住民はどう頑張れば活性化につながるのでしょうか。

地域活性というと、企業が経済を活性化するイメージ、例えば、企業を誘致して来てもらうことで経済的に活性化してもらおうという話になったりしますが、住民が何もしないでは済まない。地域の住民がその企業に関わる、その企業が存在することで住民同士が何か一緒に力を合わせるということ

が活性化しているのではないのでしょうか。

神戸の洋菓子業界は「神戸＝洋菓子の街」と言われるほど全国に知られています。つまり、ブランド化しているわけですね。業界をこのようにうまく育てていったのは、神戸の地元の顧客です。繰り返し購買し、口コミをすることで地域産業を支えてきました。ですが、神戸の洋菓子業界を支えてきたのは、顧客だけじゃないんですね。洋菓子をつくる職人であったり、その職人のそばにいる関連企業であったりもします。

まず、基礎知識として神戸の洋菓子業界の概要からお話しましょう。神戸では一九九五年に阪神淡路大震災がありました。その震災の影響で、神戸の地域産業、地場産業とも言われますが、売上が低下していました。しかし、その約十年後、図表からもわかりますが、他は全体的に下がっていますが、盛り上げていける業界があります。ケミカルシューズと洋菓子業界です。震災以前より売り上げを伸ばしていますよね。ケミカルシューズに関しては、神戸にはダンロップやアシックスがあるのですが、海外輸出が好調なんですね。特に今、中国の人たちが得にお気に入りなのがアシックスの「オニツカタイガー」ブランドで、偽物が出回るほどの人気だそうです。本題の洋菓子業界ですが、こちらは、食べ物という商品の性質上、輸出はしていませんが、売上を伸ばしている。「なぜ、上手くいっているのでしょうか」ということです。

次に神戸の洋菓子業界の地理的範囲を共有しておきたいと思えます。「洋菓子の街 神戸」は、兵庫県の南東部に位置しており、北側は六甲山系、南側は神戸港にはさまれた、南北約三・五キロメートルと東

西約三十キロメートルの細長い街なんです。そして、この「洋菓子の街 神戸」の神戸は実は神戸市という行政区画や駅名の神戸を指しているのではないんです。六甲山の麓にある異人館通りと神戸港近くの旧居留地跡の界限をつなぐ街並みが広がる三ノ宮・元町を中心に、西は須磨や塩屋といった異人館や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や夙川、西宮、甲子園といった高級住宅街が続く街並みが「洋菓子の街 神戸」を指すのです。こんにちではさらに範囲います。一九八〇年代から大阪のベットタウン、神戸のベットタウンと言われる神戸市西区や宝塚市、六甲山を越えた三田市まで指して「洋菓子の街 神戸」と言っています。しかし、「洋菓子の街 神戸」とは言うものの、実際、どれほどの店舗があるのか、店舗密度はどれくらいあるのかという話になります。他の地域と比較するところになります。百貨店への出店や大手企業を除いて、街の洋菓子屋さんだけで調べてみました。「洋菓子の街 神戸」は神戸市、芦屋市、西宮市のデータを合わせています。そして「洋菓子の街 神戸」と人口がほぼ同じの名古屋市、それから人口は一・七倍ほどあるのですが、開港五港の一つという歴史条件や山と海に囲まれている地理的条件、街並みの雰囲気神戸とよく似ている、さらには、主たる洋菓子のお客さんである女性の流行への敏感さも似ているとして、女性雑誌『JJ』『CanCam』などでしばしば比較対象となっていたので選びました。その結果、人口一万人当たりの店舗件数を比較してみると、神戸、いわゆる「洋菓子の街 神戸」においては、店舗数はだいたい二軒となっています。それに比べて名古屋は一・三二、横浜は〇・七九となっています。神戸は横浜の、店舗密度は二・四倍ほどです。このデータからも神戸は洋菓子店舗の多い街なので、メディアが神戸は洋菓子の街、「洋菓子の街 神戸」と捉えている

のも納得がいきますよね。

では、いつから「洋菓子の街 神戸」となっていたのか。神戸の洋菓子は、明治時代の神戸の開港と共に入ってきました。実はオリエンタルホテルから発祥しているといわれています。オリエンタルホテルは外国人のための外国人によるホテルからはじまっているので、そこで出されていた食事がフランス料理、そのフランス菓子となるわけです。ですから、フランス菓子が一番最初のお菓子になるんですね。ですが、神戸の洋菓子の基礎を作ったのは大正時代です。大正時代には大きな出来事が二つありました。ひとつは、関東大震災です。幸い神戸には損害がなかったため、関東にいた外国人が神戸にやってくるわけです。その中にユーハイムさんがいたわけです。彼が神戸で開業することになり、ドイツのお菓子が神戸に根付くことになります。それからもう一つは、ロシア革命です。ロシア革命の影響でロシアの宮廷職人であったゴンチャロフさんや富豪商人であったモロゾフさんが神戸にやってきてロシア菓子が入ってきます。神戸の豊かな洋菓子文化の基盤がこの時代に形成されるということになります。さらに昭和の戦後になりますと、スイス菓子が出てきます。これは万博の影響です。それまであまり知られてなかったスイスが万博に出たいのでバックアップしてほしいという声で当時フランチャイズなどで勢いのあった洋菓子企業のエーデルワイスさんにかかったそうです。それでエーデルワイスさんが、応援をすることになって、「スイス菓子 エーデルワイス」になったという話です。実は、当時のエーデルワイスさんの店舗の写真を見ますと看板には「フランス菓子 エーデルワイス」なっているわけです。ですが、今は、「スイス菓子 エーデルワイス」です。ですが、スイス菓子というのは、実は非常に奥が深

いそうです。ちよつと雑談になるんですけども、時計で有名な国と言えばスイスですよ。スイスは時計づくりに適している、きれいな水、きれいな空気が揃っている。ですが、それだけではないんです。スイスは、フランスとかドイツとかいろんな国に囲まれています。そのために、兵役があるわけです。自分達の身を守るために、強い兵士を育てているのです。すると、他の国の人たち、いわゆるロシアとフランスとかイタリアとか、ドイツとか、周りの国々の王や貴族などが、自分の国の人間であれば、裏切られるかもしれないということで、傭兵としてスイスから雇うのです。彼らは傭兵の間は王や貴族のそばで美味しいものを食べたり、さまざまな芸術にふれることができます。人気が終わり帰国する際には、土産として時計をはじめ芸術品などを持って帰ったのです。そして、傭兵の時に得た知識や持ち帰ったものからスイスでの自分たちの仕事に生かしていったということです。例えば時計だったら、外の枠組みはイタリアがおしゃれだね。だけど、中の機械はドイツがいいよねって、皮はスペイン、などというように、各国から得た技術を結集していき、スイス独自の「いいとこどり」の時計ができるようになるというわけです。従って、スイス菓子も、実はヨーロッパ中のおいしいお菓子が集まったものなんだよねっていうところに話が行き着くわけです。

次に、神戸の洋菓子のお客さんについてお話したいと思います。お客さんである神戸の住民の気質についてです。彼らの気質は、進取の精神を持ち、目利きができ、芸術的センスと英英センスを持ち合わせているのです。こうした気質は、神戸の開港とともに形成されてきたといわれています。神戸の開港が決まった時、神戸は京都と近かったということで「天皇さまに外国人を近づけることはできない」と

いう反発から、居留地の準備が間に合わなかったんですね。だけど、開港と同時に外国人はどんどん入ってくる。居留地はまだ外国人が住めるだけ、十分な建物や設備がなかったわけです。従って、居留地の近くで住みましようということで、すでに居た日本人たちと一緒に生活が始まるという、これが雑居地になるわけです。北野の異人館跡という形で今日に残っているところです。居留地は欧米外国人しか住めなかったわけです。日本人はもちろん、通訳の中国人も住むことができなかったそうです。従って、欧米技術や文化や生活システムが純粹なたちで神戸に導入してきました。ところが、神戸には雑居地というものができたわけです。日本人が住んでいたところに中国人や欧米人が入ってきて生活するようになった場所です。そこでは、自分達にとってメリットがあると判断したものだけを残すという取捨選択していったことです。昔『風見鶏』というNHKの朝の番組があったのですが、それは、大正時代から昭和の初めにかけての北野でパン屋を開業したフロイドリープさんの話です。それによれば、当時は、日本人の朝食といえど飯だったのですが、神戸のその地域の人たちは焼き立てのパンを買いに行き、それを朝食としていたようなんです。朝、忙しい時間にみんなでご飯が食べれて、そして栄養のあるもの、つくる時間が短くて、お母さんの手間をかけないパンが便利いいつてなるわけなんです。自分たちにとって豊かな生活や文化になるものをどんどん取り込んでいっているんですね。日本で初めての活動写真とか、ゴルフ場建設とか、ジャズとか、あるいは屋内スポーツとかが居留地にそのままのかたちで入ってくるわけです。そういう文化は比較的上流の西洋文化だったんです。雑居地ではそれを自分たちの生活に合わせていく、西洋のものを西洋風にして神戸のものとして、文化としてつくつ

ていったのが神戸の住民というわけです。先ほどのNHKの朝の連続テレビ小説により、そうした神戸の住民たちの生活ぶりが放映されたこともあり、全国的に神戸の人たちは「ハイカラだよね」「モダンだよね」「ブルジョアだよね」といわれるようになっていったわけです。

また、神戸の洋菓子のお客さんでもあり、そのお客さんの気質を決めたのが、富豪たちの存在です。神戸の東灘区辺りに天下の富豪村という住吉村がありました。その住民たちには、江戸時代から続く大坂の富豪商人だったり、灘の酒で有名な造り酒屋がいました。彼らは、おいしいものを口にする機会が多く、繊細な味にこだわる人たちでした。彼らにとつておいしいものでなければ、神戸の洋菓子文化も生き残れなかつたでしょう。

また、その地域ならびにその周辺には、開港とともにできた貿易や銀行、保険会社、の創業者、実業家で財を成した人も多く住んでいました。第一次世界大戦には好景気から生まれた、いわゆる船成金、株成金、さらには、関東大震災の影響で神戸に移住した文化人たちもいました。彼らは、当時は非常に高価なお菓子を繰り返し購入することで洋菓子職人たちを支えたといわれています。また、谷崎潤一郎みたいに彼らの書く書物の中でユーハイムのように店名を紹介することで、情報発信がされたりもしていました。神戸の洋菓子を支えながら、自分たちがおいしいものを食べるために職人を鍛えてもいたんです。

この住吉村とその周辺に住んでいたお金持ちの人たちですが、彼らの商人としてのセンスも神戸の洋菓子顧客の気質になります。当時は、金持ちだから高いものでも買うだろうといって、高く売られた

りしたこともあったそうです。お屋敷価格として。しかし、そこに住んでいた人は大坂商人の気質を受け継いでいたり、商売をする実業家たちです。商いの基本は、お客さんに良い品をより安く提供です。良い品をいわゆる適正価格を見極めるといふこだわりは誰よりもあったわけです。そうしたことから、灘購買組合を設立することになりました。ここで覚えておいて欲しいのは、神戸の洋菓子が地域産業としてブランド化でき、地域活性化できているのは、「おいしい洋菓子」だからです。それは、お客さんが繊細な舌でおいしいかどうかを判断し、本当に美味しいものだけを残してきたことです。大正時代の洋菓子といえば、高級でした。ロシアからのお菓子で、ゴンチャロフさん、あるいはモロゾフさんがウイスキーボンボンというのをつくっていました。当時のウイスキーボンボンは今の金額で一万円ぐらいしただけです。いくらおいしくてもそれを買ってくれる経済力があるお客さんがいないと、商売は成り立たないわけですね。神戸に洋菓子が出始めて定着するまでは、こうしたおいしいものがわかり、経済力もあり、なおかつ適正価格も見極めることができるお客さんが存在していたというのが神戸の洋菓子業界を発展させることができた重要なポイントのひとつです。

では、戦後のお客さんはどうかと言えば、彼らに影響を与えたのは、テレビの普及です。戦後の海外からのホームドラマ番組では、子供が学校から帰ってきたら、三時のおやつにケーキを食べるんだ、お誕生会には友達を呼んでパーティをするときにこんなケーキを食べるんだ、お父さんが帰宅が遅いときは、お菓子を買ってきたり、ケーキを買うんだね。そういうのを見ながら、学習していくわけです。戦争で甘いものがなかった時代を経験している人からすれば、お菓子は幸せの象徴となっていました。戦



前、お菓子やケーキは一部のお金持ちの人のものだったものが、高度経済成長期においては、庶民のものへどんどんと移っていくことになり、特に見た目も華やかなケーキは豊かさの象徴となりました。高級な洋菓子は百貨店だけが扱えるブランド商品になり、バブルの時代には、ホテルでのケーキバイキングというブームも起ります。お菓子は子供のものでなく、優雅な女性のためのものになりました。そのバブル崩壊後も、お菓子は女性のアクセサリーで居続けます。景気の良い時だったら、百貨店で宝石を買っていた女性が、もはや贅沢はできなくなったわけです。そうすると、女性のささやかな喜びが、ケーキや洋菓子へと移ってきたわけです。おしゃれな女性、センスのある女性はケーキの情報を次々とキャッチしており、それを上手に、おもたせ、つまり、ちよつとしたところへのお土産によく用いるのです。印象を与えることができるケーキの見た目やパッケージ、期待を裏切らない味、それにもかかわらず手ごろな価格。どこに持つて行つても誇らしく思える商品をケーキに求めていったのです。それは、自らの五感の良さ、芸術的センスと経営的センスの主張でもあり、神戸の洋菓子の顧客としてのDNAでもあるわけです。

こうした、顧客に育てられているのが、神戸の洋菓子職人です。地域を活性化する洋菓子職人を積極的に生み出しているのは職人なのです。つまり、洋菓子職人は自分の業界の競争相手となる職人を再生産しているのです。なぜ競争相手をつくらうとするのでしょうか。なぜ競争相手をつくつて生き残ることができるのでしょうか。この疑問に答えるために、これからこの五つについて(①独立志望者の雇用、②鍛錬とともに行われる人材選抜、③仲間ネットワークの形成、④不文律の存在、⑤不文律遵守のため

のネットワーク)、お話をしていきたいと思えます。

「独立志望者の雇用」という話ですが、神戸の洋菓子業界においては、将来独立開業を志望する人を雇用しています。洋菓子業界に入ってくる人の多くは、業界に入ってくる前にお菓子教室や専門学校に行ったり、製菓衛生士の資格を持つている状態で入ってきます。そして、ホテルとか企業などで勤務していく人もいれば、職人として将来独立開業したいという希望をもって街の店舗に就職します。街の店舗は、自身の店舗の規模拡大において労働力として人を雇うのですが、それに応えるのが、将来独立開業を志望する若者となります。つまり、店舗の職人からすれば、将来、独立開業し、自分のライバルになる人を雇い、彼らに仕事をきちんともらうために人材育成を行わないといけないということになるのです。

それでも人を雇わないと仕事にならないので、まずは工房、菓子づくりをすることで、工房で雑用をさせるんです。例えば、小麦粉や砂糖が入った袋を運ばせるわけです。今はだいぶ軽くなつたんですけども、昔は三〇キロくらいの袋が店に入ってくるわけです。業者はそれを玄関先に置くんですけど、それを置き場に運ばせたり、計量するので持つてこさせたりするわけです。あるいは、道具を洗ったり、整理整頓をしたり、店内や店の外などの掃除をさせられます。クリスマスやバルンタインなどのイベントが近くなると、朝七時から始まつたり、そのための準備として五時ぐらいから来て掃除をしておくようにと言うそうです。

先ほども言いましたが、彼らはお店に入ってくる前に、実は大学に行っていたり、専門学校に行つて

いるわけです。年間一五〇万円とか二〇〇万という授業料を支払いながら、二年、あるいは四年で菓子製造など基本的知識を身に付けているんです。そして、自分の目指したい職人いる店舗で彼らの技術を身に付けるために業界に入ってくるわけです。ところが入った工房では雑用ばかり。ですので、この業界では、まず三日、ちよっと頑張ったら一週間、次は三週間、その次は三カ月、六カ月とどんどん辞めていくそうです。ですが、一年間頑張った子は、結構残るんですというのが職人さんたちの話です。一年の間に結構な人が抜けていくわけです。

なぜ知識を持った独立開業志望者にこんなことをさせるのかという話です。これは、職人が将来独立開業できる適性があるかどうかを見ているということです。自分で商売をしようと思つた時に、三〇キロの袋が運べないと商売はできません。食べ物をあつかっているのだから、衛生上、綺麗にしておかなくてはいけません。洗いや掃除は徹底しなければいけません。また、道具は元あつたところにきっちり整理整頓をしていく癖を付けてかないと、それを探す時間がかかり、時間のロス、言い換えればお金のロスをしてしまうわけです。そうした、職人としての適性があるかどうかをきっちり見極めようとするわけです。この段階のことがきちんとできると、次は、原材料の計量になるわけです。職人は独立開業志望者を弟子として認め、菓子づくりレシピを伝えるのです。この時、昔ながらの計量器、針のついたものをわざと使います。今の学校で使われるものは、電子計量器でピツと押すと、何グラムと表示されるから、その数字に合わせればよい。しかし、店舗ではバネが付いた計量器を使うんです。きちっとした計量をしようにと思えば、まっすぐ正面から見なければいけない。台に置かれた計量器であれば、横

着をして上から覗いたり、腰を落として下から覗いては重さが違うことになる。時には屈伸して、こうやって、中腰で計量するわけです。腰が痛くなったり、足が痛くなったりもします。ここでも人が辞めいくそうです。職人さんからしたら、辞めてしまうのも仕方がないと言います。なぜなら、この作業は基本や忠実さをきちんと守ることができるとかどうかを評価しているからです。砂糖は数グラム変わるだけで、膨らんだり膨らまなかったりする。あるいは、味が変わったりすることもあるわけです。そうした職人としての精神、価値観をきっちりと身に付けることができているかどうかの、いわゆる「克己心の涵養（かんよう）」と言われるわけです。親方が「こうしろ」「ああしろ」と言ったこと、つまり、親方に言われたことを素直に、横着せずに、きっちりできるかどうかを見ているのです。

これをする理由は、二つあります。ひとつは、労働力として独立志望者を雇っているのですが、彼らが親方である自分のつくるものと同じものをきっちりと作ってもらわないと、労働力として役に立たないわけです。もうひとつの理由は、言われたことをきちんと守れるかどうかをチェックしているわけです。弟子にきちんと教えるということは、自分が今まで苦労した経験から得たレシピ、言い換えれば、自分の生活が懸かっているレシピを全て伝えることになります。彼らが自分の店舗に残ってくれるのであればいいんですけど、彼らは将来独立開業を志望しています。つまり、将来の業界内での競争相手に技術や技能の伝承をしなければならぬのです。そこで、独立した際にも、互いに共存できる人材、嫌なことでもまず親方の言うことは素直に聞く人材だけを残す仕組みをとっていつているわけです。

そう考えると「自分のライバルになるかもしれない人を、なんでわざわざ頑張って教育するんだろう」

という話です。職人さんも言っていました、「学校に行っていたら、お金を払って教えてもらう。自分ら職人は弟子にお金を払って私らが一生懸命教えている。おかしい」のです。ですが、実は職人さんにとって、弟子が独立開業してくれるとメリットがあるのです。だから教育をしているのです。弟子さんが独立してもらわないと困るんです。

これは地域性にあるのですが、例えば、東京は人口が多く、いろんな人が住んでいる割合が大きいです。ケーキ一切れが二〇〇円切るものから、同じ大きさでも一八〇〇円というものもあるわけです。こんなちっちゃいケーキ、一八〇〇円が売れる、東京はそういう地域です。色目にしても、奇抜な色遣いがされているものもあり、形や形もさまざまです。東京では受け入れられますが、神戸では難しいかもしれません。まず、値段ですが、神戸の洋菓子店舗を回ってもらうとわかりますが、一切れ一〇〇円を超えるケーキが定番としておかれていることはまずありません。七〇〇円までと言ったほうがいいかもしれません。色目にしても、形にしてもたいは食材がわかります。なぜそうなのか、東京のケーキは神戸で受け入れられないかと言えば、お客さんが望んでいないからです。職人は、お客さんの望むものをつくらないと商売ができませんからね。

先ほど見ていただいたように、神戸にはたくさん洋菓子店舗があり、お客さんの取り合い状態です。お客さんを離さないようにするには、独創的な商品づくりが必要となります。じゃあ何で独創性を出すかとなると、原材料にこだわる職人さんが多いんです。神戸のお客さんは舌が肥えているからねという職人さんもいます。職人は牧場や農場に行つて特別な「これ」といった原材料を探してくるわけです。本

来であれば、その原材料を原材料屋さんから仕入れると、職人は手間がかからないのですが、原材料屋さんはその仕入れを嫌がります。扱う量が少ないと自分のところに利益が入ってこないからです。だから、職人である親方はどうするかというと、この原材料を使わないとこんなおいしいものはできないというのを徹底的に弟子に教えるわけです。そうすると、弟子が独立した時、親方のところに原材料を一緒に仕入れてもらうように頼みにくるんです。特別な原材料は市場には出回っていないので。そうすると、親方の店だけでなく、弟子がほとんど独立開業することで特別な原材料の仕入れる量がふえるとかかなりの量になるわけです。一定量を超えると、原材料屋さんにもメリットとなり、原材料さんが仕入れてくれるわけです。そうなると親方は手間が省けますよね。さらに、独立する弟子が増えたりすることで、特別な原材料の仕入れ量が多くなると親方は価格交渉もすることができるようになります。原材料屋さんには、そうした腕のある職人にはまだ市場に出回っていない珍しい原材料の情報をいち早く教えます。その原材料を使つて、あらたな商品開発をしてみたい、たくさん量を仕入れてもらうためです。親方は、独立した弟子にもその情報を伝え、新たな商品づくりを可能とするわけです。

開業すれば職人同士の間柄になります。親方と弟子であるからこそ、阿吽の呼吸で商品開発や商品づくりをすることができます。それを利用して、流行を起こすのです。自分の店舗だけでは流行は起こせません。複数の店舗が同じタイミングで作っていくので流行になるのです。例えば、ロールケーキですが、これは昔、流行ったものでした。それをもう一回、売り出そうと考えるわけです。そうすると、お弟子さん達に声をかけるわけです。「お前の店は、おいしいいちごが採れるところやな」「お前、チョコ

レート上手につくるやないか」「お前のところはええ抹茶がはいるんやろ」って。それでクリームを変えてロールケーキをつくるわけ。そうすると、お客さんからすれば、あっちの店でもロールケーキ、こっちの店でもロールケーキ、今、ロールケーキが流行っているという状況になるわけです。そうした流行は、本来であつたら、別のお菓子屋さんや業種、パン屋さんや和菓子屋さんといった他の業種のところへ行くところへ行こうとしていたお客さんを取り組むことができ、利益を上げることができるのです。この仕組みは、職人にとつては独立開業志望者を育成する大きなメリットになります。

しかし、先ほども言いましたが、弟子が独立開業できるように技術や技能を身に付けるようきちつと育成をしなければ、将来自分の利益にならない。しかし、自分と同じものを作る職人へと育ててしまうと競合相手になってしまう。職人はこういう矛盾を抱えてしまうわけです。そのために、神戸の洋菓子業界には、不文律というものが存在しているわけです。一つは、親方と同じものは作らないということ。それから、世話になった親方の近くでは開業しないということです。この不文律によって、親方は、自分と同じものをつくらないのであれば、自分が経験してきたこと、成功してきた技術や技能、ノウハウすべてを安心して教えることができるのです。さらに同じものをつくらないということは、時代に合わせた商品づくりが求められるわけです。これは言い換えると、それまで地域ブランドを培ってきた高品質の維持を可能とし、新たなイノベーションを生むわけです。克己心の涵養は、この不文律を守らせるところに深く関わってくるわけですね。

また、世話になった親方の近くで開業したりすると、親方と重なる原材料を使っていたりするので似

た味になってしまいうけです。同じような商品であれば、価格競争になり、どちらかが、あるいはどちらもが疲弊するまで競争しないといけなくなるんです。したがってこの不文律は、親方も弟子も双方が生き残るための仕組みになるのです。

ですが、親方と同じものを作ってはいけなとか、お世話になった親方の近くで開業してはいけなといったも、親方の店でしか修業しない弟子に言っても、それは難しい話になるわけです。ですから、親方である職人は、自分の店で雇いながら、海外研修に行かせたり、コンテストに参加させたり、複数の親方の下での修行をさせたりするわけです。まず、海外研修への参加ですが、よく問題になったのが、自分のところの技術が盗まれたという話になるそうです。「だから、弁護士費用とかが意外とかかるんですよね。三カ月の研修で百万ぐらいかかるんですよ」と言っている職人さんもいるわけです。自分の弟子を海外研修に行かせたいと思っても、なかなか百万なんてお金はすぐに出せないわけです。そこで親方である職人さんが十人ぐらいの仲間をつくり、各職人さんが、十万円ずつ出すわけです。「今年は僕のところ行かせて」って。「来年は君のところどう」とか言いながら、負担を減らしながら弟子に研修に行かせるそうです。個人の店舗から行かせるのではなく、親方のネットワークの中から行かせることにしているようです。

また、コンテストにも積極的に参加させるようにしています。コンテストには、当然、よその店舗からも参加する人がいます。だいたい自分と同じレベルの人との競争になるので、この業界での競争相手や自分のレベルがわかるわけです。自分のところにコンテストに出場する弟子がいれば、親方や兄弟



弟子は他店にコンテストに出場する人がいないか問い合わせをします。そして、いることがわかれば、「じゃあ、うちとこの店、使つていいから、勉強会させよう」となるわけです。弟子が他店の人と交流することで、競争相手という刺激を得るだけでなく、他店の商品や店舗経営などの情報を得るというメリットがある。また、弟子だけでなく、親方にとつてもメリットがあるんです。他店では何が売れているのか、自分のところとは違う経営のやり方などの情報を、弟子を通して収集することができるからです。コンテストに参加すると、より多くのライバルにも会うことで刺激を受けますし、自分の作品を評価してもらいうちも得ます。また、複数の親方の下での修行ですけど、例えば自分のところのお弟子さんが独立する場合であれば、そこに三カ月なり、半年なり修行に行かせるわけです。開業時、オープニングというんですが、物珍しさから大勢お客さんが来るんですけど、そのための製造や接客を雇うためにお金は使えないんですね。そこで、自分のところの弟子を行かせようとするわけです。独立した弟子もうれしいし、他店に修行に出された弟子も親方とどういうところを変えて、どういう店舗経営しているのかなという学びになつていくんですね。もし、自分のところに独立する弟子がいなければ、親方のネットワークを利用して「どこかへ行かせてもらわれへんか」「どこか、手伝いに行かされへんか」と探してやるそうです。

実は親方は単に弟子に新しい技術やノウハウを身に付けるために海外研修やコンテストに参加させたり、他店での修行をさせているわけではないんです。海外研修に行くときは、親方のネットワークの他店の職人さんに顔を合わすことになります。コンテストに参加することも、ライバルや他店の職人さん

に顔を知られます。複数の親方の下でも、当然その職人さんやそのお弟子さんに知られることになり  
ます。職人は業界の仲間や多くの人に自分の弟子であることを知ってもらうのが狙いなのです。弟子に  
なれば工房での作業の合間に接客をさせたりもします。接客をすることで、お客さんが求めているのか  
情報をどうすれば引き出すことができたり、お薦め商品をどうすれば伝えられるかを実際に経験させる  
という教育をしているのですが、実はお客さんにも自分の店の弟子の顔を覚えてもらうためです。原材  
料の取引業者も同じです。荷物の受け渡しをさせながら顔を覚えてもらっているのです。弟子の修行中  
にみんなに顔を覚えてもらうことで、独立開業した時に、不文律が守られているかどうかを監視しても  
らっているのです。

これは、実際にあったお話ですけど、ある店舗のお弟子さんが独立をしました。ところが、修行した  
親方の店舗のお菓子とよく似たお菓子、よく似た店舗造り。名前こそは別だけでもバッグやパッケージ  
に書かれている文字が同じ字体、よく似た色あいだったと。この店舗について親方が情報を知ったのは  
お客さんからだったんですね。接客していた親方にお客さんが「あなたのところのお店、新しく支店を  
出したのね、どこそこに」と話かけてきたそうです。「いやいや、支店も何も出していませんよ、新しく  
お店、出していませんよ」と答えたら、「前にここにいた何とかさんよ」。たまたまそのお客さんはお弟子  
さんの名前を知っていたそうです。ですが、親方は自分の弟子ではないと伝えたとそうです。新しい店舗  
は開業当時、店の外にまでお客さんが並んで大盛況だったのですが、数か月後には閑古鳥が鳴いている  
状況になりました。お客さんが口コミで伝えていったわけです。神戸の洋菓子業界では新しく店をオー

ブンさせてもチラシを撒いたり、自ら大々的に宣伝したりはしません。ご近所のお客さんからの口コミ情報に頼ることになります。最近であれば、インターネットやSNSをうまく利用するところも多いですが。私も先ほどの職人さんに確かめたのですが、やはり「うちにはそんな弟子はおらん」と言っているのは弟子じゃない」と言うのです。ですが、他の職人さんにその話を知っているのか、親方の弟子ではなかったのかを問い合わすと、他店の職人さん達はみんな知っているわけです。「ああ、あそこの子な」って。そして、「あんなことしてたら、えらいことになるで」って店舗内でも話をしているのです。つまり、自分の弟子にも悪い手本として教えているのです。実際、流行っていた店は、三カ月もしない間に閑古鳥が鳴く状況になっていたわけです。

そこで、その現状と周知の事実から不文律を守らなかつた弟子の親方に再度インタビューをして何かしたのかと聞きました。親方が言うには、「何もしていない」とのことでした。「お客さんに行かんといてくださいとか何か言つたんですか」と聞いたら、「いいや、そんなことせーへん。だけど、お客さん、賢いから、そんなことしているとわかつたら、自分がバカにされたと思つとるんや」という話です。要は、「親方と同じものを作つても、私らはわからない、騙したな」と思っているというのです。

しかし、お客さんには何も言わなかつたそうですが、原材料取引業者やパッケージ屋さん、リフォーム屋さんは呼び出して、話をしたそうです。「呼び出してどういことを言つたんですか」と聞いたら、「呼び出しただけやで」って。「何か新しい店を作つてんでな」っていう話をしただけのこと。五年ぐらいして、そのお弟子さんの店にお客さんが増えてきました。

不文律は法律みたいに破ったからといって罰されることはないんです。だけど、大切なのは地域や業界に不文律を守らせる仕組みがあることです。業界の人だけでなく、お客さんや取引業者も巻き込むんです。まず、お客さんは不文律を犯す店にはいけない、取引業者も取引をしないという仕組みに参加してもらうんです。もし取引業者が不文律を犯している相手と取引をしていたら、どうなると思いますか。取引業者は、他の複数の職人とも取引しているわけです。彼らは、自分の弟子が独立した時にも、同じようにされるのだと思い、取引を止めようと考えます。ですから、原材料業者やパッケージ屋さん、リフォーム屋さんは不文律を犯していると気づくと、不文律を守らないと取引できませんよと伝えるのです。独立後はこうやってお客さんや取引業者が新規の職人たちが不文律を遵守しているかどうかを監視、牽制を行うのです。そのために、修行中に親方の言うことをきっちり聞いておかないと、痛い目にあうよと教え込むわけです。

また、神戸の洋菓子として有名な店舗にエスコヤマさんがあります。エスコヤマさんの店は三田にあります。エスコヤマさんが三田で開業するまで、三田はベッドタウンというイメージだったんですが、エスコヤマさんができてから三田は活性化している気がします。メディアにもよく取り上げられていた小山シエフのお菓子を買い求めに若い女性や流行に敏感な人たちがわざわざ買いに行くことで、おしゃれな街になった気がしますね。先ほども言いましたが、神戸には職人が独立開業する際には、親方の近くで開業しないという不文律があります。弟子が独立開業するときは、お客さんの情報を知っている親方の近くでは開業させないということです。独立開業した弟子は地域に応じた商品づくりにより地域を

活性し、「洋菓子の街 神戸」の規模を拡大していく役割を担っているのです。さらに、力を持っているやお客さんを取り込みやすい交通の便の良いところではなく遠方で開業してもらうことが業界にとつても都合がよいのです。すでに開業している他の職人さんにとつても過当競争せずすみませすし。

三田はエスコヤマさんが開業したおかげで「洋菓子の街 神戸」の一つとなり、地域の活性化も促していると思います。つまり、神戸の洋菓子業界が継続的に成長するためには、地元のお客さんだけでなく新たなお客さんも取り込んでいかなければなりません。三田アウトレットができたこともありませすし、他府県からの観光客を見込んだ近畿タクシーはスイーツタクシーを走らせています。洋菓子業界だけでなく、他の業界にも影響を与えることができます。

こうした不文律を守るために、弟子は工房で修業している間に、接客を通してお客さんに顔を覚えてもらい、取引業者さんに顔を覚えてもらい、他の職人さんにも親方と弟子のつながりを知ってもらい、そして、不文律が守られているかどうかを監視し、守られていなければ牽制するという仕組みが存在するのです。このように、各洋菓子店舗が生き残るためには、つまり、洋菓子業界が生き残るには業界関係者だけの努力だけでは難しく、お客さんにも購買以外でも深く関わってもらう必要があります。

また、業界の職人さんもお客さんに応援してもらうための関係づくりをしています。神戸の洋菓子の系列図を見てみると、フランス系やドイツ系、ロシア系、スイス系以外にも系統があるんです。例えばホテル系。ホテルから職人さんが独立したパターン、それから、和菓子系。今はなくなつてしまつたフーケさんは二つ茶屋さんという和菓子屋さんで修業していただきます。ボックスンも長崎屋さんからだと言

いています。和菓子屋さんから独立したパターンもあるわけです。それから、日本郵船系。日本郵船はチャップリンとかロックフェラーとか有名な人たち、マリリン・モンローもそうですけれども、世界旅行をするとき、飛行機がまだ十分でなかった時代、彼らは日本郵船を指定したそうです。日本郵船の料理の素晴らしさに魅了されたそうです。三度三度の食事が、日本料理から来る細工の美しさとか、味つけが微妙に違ってるとかこだわっていたそうです。その日本郵船も、第二次世界大戦が始まると同時に、軍に引き渡されてしまいます。そこで船に乗っていた料理人たちは、自分達が気に入った港で開業しはじめたわけです。神戸でお菓子の店を開いたのがユーハイムコンフェクトなんです。昔よく間違えられたのですが、ユーハイムさんはドイツ系のお菓子ですが、ユーハイムコンフェクトさんは日本郵船系となるわけです。職人の関係づくりはこうした系列内だけではないんですね。例えばスイス系のエーデルワイスで修行して独立した職人にツマガリさんがいます。ツマガリさんは、スイス系の人たちだけのネットワークしかないかといえ、そんなことない。和菓子系のボックサンの話では、昔、百貨店にも出せるほどお客さんに来てもらいたいと思っていた時期があったそうです。どうすればお客さん呼び込むお菓子が提供できるかと思、飛ぶ鳥を落とす勢いのツマガリさんに、自分の店のケーキを食べてもらえないか頼んだそうです。ツマガリさんは快く引き受け、三十数種類あるケーキをその日のうちに全部食べ、これには砂糖が少ないとか、これはもう少し濃厚なクリームを使った方がいい、クリームチーズを使うならもつと舌に滑らかなるようにすべきとか、一つ一つにアドバイスをされたそうです。ツマガリさんからのアドバイスのおかげで商品が売れるようになり、百貨店からも出店依頼が来るようになっ

たそうです。また、ツマガリさんはホテル系の菓子工房みわあおに五月台四丁目さんとも菓子の情報交換をするつながりを持っていたりします。親方と弟子や系列というものを越えた職人同士のつながりがあるんです。

こうしたつながりがある一方で、神戸の洋菓子業界内には職人同士の中でも一目置く、力を持ったリーダー的存在がいます。それも複数人。例えばスイス系であれば、独立した弟子がいっぱいいるエーデルワイスの比屋根会長。ホテル系なら御影高杉の高杉シェフやダニエルの中村シェフ、和菓子系ならレーブドウシェフの佐野シェフや少し前まではフーケの上野シェフなど。こうした複数のリーダー的存在のおかげで神戸の洋菓子、ケーキの価格は一個六〇〇円ぐらいで安定しているわけです。

どこの店舗もお菓子の原材料が高騰する中、もっと値段を上げたいのは山々なんです。ですが、あるリーダー的存在の店舗がその価格で頑張っていると他の店舗も容易にあげることができません。また、親方弟子関係にあれば、師匠よりも高い値段は付けられないので、頑張らざるを得ないのです。職人同士で牽制し合っているわけです。もし、そうしたことを気にせず、価格をあげると今度は顧客から制裁を受けます。独創的な商品をつくり、それに似合った価格だと主張し高い値段をつけた場合、物珍しさに一度は購入してくれるかもしれませんが、それが、継続的な顧客関係を結ぶことはできないのです。神戸のお客さんは、目利きをしながら、「良い品をより安く」をモットーにしています。良いものが高いのは当たり前です。良いものをどれだけ安く提供できるか、それを提供する職人さんを応援したくなるのが神戸のお客さんなんです。

ここに家計調査の一世帯当たりの品目別年間支出金額データがあるんですが、神戸市は黄色いマークが付いているところなんです。羊羹、饅頭、カステラと続き、ケーキになるのですが、実は、神戸市は三十七位なんです。プリンは十三位。その他のお菓子は一位です。ですが、お菓子全体でみると三十八位となっています。神戸の人はケーキやお菓子をいっぱい食べている印象がありますが、実は、自己消費ではなく、ほとんどが土産用とか土産用と考えられるわけです。洋菓子のお客さんの立場からすれば、人に贈っても恥ずかしくないもの、口コミができるものでなければ価値がないのです。自らがおいしいお菓子を食べることができるために職人を育成し、人に贈っても恥をかかないという保守のために職人を厳しく監視しているのです。

事業が継続的発展するためには、高品質のものを生み続けなければなりません。そのためには、技術の伝承とともに新たなものをつくるために職人間に適度な競争を維持させなければいけないですね。過度な競争は価格競争を引き起こし、事業者を疲弊させ、活力が奪う状況を作り出してしまふからです。神戸の洋菓子業界に存在する不文律はそうした過度な競争を避けるためのものです。修業先の親方とは同じものを作らない、親方の近くで開業しないということを求められるので、新規の開業者は地元のお客様に合わせた新しい商品をつくることとなります。それがうまくいけば、地域のブランドも高めることができます。例えば、ツマガリがある甲陽園、エスコヤマの三田、みわあおにのある宝塚などです。しかし、地域のブランドを共創し、高めるには、職人の腕だけではなく、地域を共創する住民であったり、洋菓子に関連する他の業種の力が不可欠です。地域を活性化するためには、その地域の産業だけ



に頼るのではなく、地域産業に関わる人や周辺企業、地域の住民の相互協力が不可欠であり、そうした相互協力の関係性は地域の文化のなかで育まなければならないと思います。本日はありがとうございます。

## 【プロフィール】※二〇一六年度現在

総合文化学部准教授。神戸大学修士（経営学研究科）。

ある産業がある特定の地域において長期にわたり存続・成長することは、その地域の活性化を促すことになる。そこで、「スイーツ」業界を事例にとりあげ、地域産業が長期継続的に成長できる仕組みを人材育成の視点から考察している。

【著書】『洋菓子の経営学…「神戸スイーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略』プレジデント社（2009.1）