

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 26 日現在

機関番号：34503

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380493

研究課題名(和文) 洋菓子産業における戦略と進化についての研究

研究課題名(英文) Study on strategy and evolution in the confectionery industry

研究代表者

森元 伸枝 (Morimoto, Nobue)

大手前大学・総合文化学部・准教授

研究者番号：70636422

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：神戸の洋菓子業界には、規模の異なる複数の企業群(全国ブランド化した企業群と地域密着型の企業群)が存在しており、その企業群の人材育成のしくみに焦点をあてることで、業界が存在する地域の規範的要素や社会構造が地域産業における長期にわたる継続的成長に向けた協働にどのような戦略的影響があるかを明らかにしようとした。その過程で、菓子業界における未曾有の変化により、神戸の洋菓子業界内に新たな第三の企業群の存在を発見した。

研究成果の概要(英文)：In this study, The Kobe Confectionery business world has 2 groups according to differences in enterprise size; the company in department stores throughout the country and the shop based on community. We have analyzed what kind of strategic effects the local normative element and social structure had on the Kobe Confectionery business world industry by focusing on the structure that personnel training had in collaboration for the long-term continuous growth in the area industry. We proposed the third emerging company group in the Kobe confectionery business, which has been caused by the dramatic changes in the confectionery industry.

研究分野：社会科学

キーワード：洋菓子産業 産業集積 事業システム 人材育成

1. 研究開始当初の背景

長期にわたり停滞している経済成長率を高めるために期待されているのが、中小企業がもつ専門性・多様性である。地域の特質・資源を活かし、高い付加価値を提供できる地域産業については、産業集積論の視点により明らかにされてきた。多種多様な企業の存在が、企業間ネットワーク等を通じてイノベーションを生み出し、専門性を地域に共有することで規模の経済が得られる。特に、伊丹(1998)、稲垣(2003)、加藤(2009)は、産業集積の継続要因の視点から、既存企業の消滅と新規創業を通じ、新陳代謝を繰り返しながら、同質的な企業を生むことで企業間競争を促進し、新たなイノベーションを起こし、産業そのものを活性化するというものであった。

森元(2000・2010など)は、神戸の洋菓子産業を事例に、継続的に競争力を維持できた要因を人材育成システムの視点から明らかにしてきた。(1)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できる人材を育成してきた。(2)技術を伝承する職人の中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にならないようにしてきた。この矛盾した2つのことを産業の担い手である技能の後継者を育成する中で上手に活用してきたのである。

さらに、競争抑制のために、後継者は独立開業の際、修業先の店舗と同じ商品をつくらない、修業先の近隣地域での出店はしないという不文律を遵守していることを明らかにした。そして、この不文律の遵守のために、取引に参加する複数のプレーヤー(他店の職人や原材料業者)による監視が存在し、違反者に対して、職人たちは緊密な相互作用や協力関係をもつプレーヤーたちに圧力をかけることで違反者に制裁を与えた。また、顧客も不買行動となり、地域に根付いた取引関係を上手に利用することで、神戸の洋菓子産業は地域産業として成功していることを明らかにした。

しかし、こうした「不文律」が功を奏しているのは、「街の洋菓子店舗」であり、同じ洋菓子業界内に存在する全国展開している大手

洋菓子企業には当てはまらないようである。

そこで、大手洋菓子企業群における人材育成も何らかのルールが存在するのではないだろうか。また、同じ地域の中で同業種でありながら、異なる組織が地域産業の継続的成長に向けて何か協働を行っているのではないかということから着想に至った。

2. 研究の目的

本研究の目的は、神戸の洋菓子業界に焦点をあてることで、産業地域の規範的要素や社会構造が地域産業における長期にわたる継続的成長に向けた協働にどのような戦略的影響があるかを明らかにすることである。

神戸の洋菓子業界には、大別して2つのグループの企業群が存在する。それは全国展開することでブランド化した企業群と地域に密着した企業群である。つまり、創業期は家業的にはじまった企業が、地域密着型として継続的成長していく形態もあれば、全国展開するに至った企業もある。これらの企業は元々同規模であったにもかかわらず、大きな差異を生じさせ共存している。

なぜそのような差異を生じさせているのか、その差異がいかに地域産業を活性化しているのかということ、理論研究及びフィールドワークを通じながら追求していくことを目的とした。

3. 研究の方法

複数の調査方法(以下詳述)を用い、収集した調査データを研究課題に基づいて分析した。

(1)文献調査

産業集積に関する文献、人材育成やリーダーシップ、制度論に関する文献など、広く本研究に関わる分野について文献調査を行った。

(2)インタビュー調査

国内の洋菓子産業の関係者(職人でありながら経営者であるオーナーパティシエ、彼らのネットワークを持ったオーナーパティシエ、オーナーパティシエたちが自分の右腕といっている優秀な部下(技術面、経営面的)経営者ではあるが職人ではない企業家、機械化さ

れた工場の製造部門の従業員、)と顧客(長期継続的なファン、流行に敏感でメディアなどから情報を得るファン、SNS等(特にインスタグラム)を利用し情報発信するために購入するスイーツファン)にインタビュー調査を行った。

(3)フィールドワーク調査

「洋菓子の街 神戸」といわれている阪神間、インバウンド効果により洋菓子店舗が急増してきた地域、菓子を利用している観光地などをフィールドワークすることで、その地域や地域の人々にどのような変化が生じているかを明らかにするため、マップ等をつくり、集積等を行った。

4. 研究成果

本研究当初より、神戸の洋菓子業界はもちろん菓子業界全体(洋菓子と菓子という枠組みだけでなく菓子業界全体)は激変に見舞われた。「これまでにない大変化が起こっている」と業界の重鎮たちがうなるほどの状況をフィールドワークやインタビューなどを通して業界の変遷を追うことができた。

神戸の洋菓子業界には、企業規模の異なる2つの企業群(地域密着型の企業群、全国分度化した企業群)が存在していた。地域密着型の企業群(菓子店舗)においては、技術・技能を習得したい職人志望者が3Kといわれる環境の中で5S活動を中心に作業を行うことで技術・技能の伝承ならびに不文律が遵守できる克己心の涵養が成されるという人材育成が行われていた。しかし、労基法の遵守が厳しく求められるようになり、これまで行ってきた「地域産業における熟練職人としての技術・技能の伝承」が困難になってきた。数人の小さな規模であれば、調整ができたが、中規模の店舗では、労働者の働き方を重視することで、商品種類を絞り、機械を導入、販路を広げるために無理を強いることになり、結局、研究協力者でもあり、職人として実力がありかつ経営者としても評判がありメディア等にも取り上げられていた企業店舗が姿を消して(倒産や自己破産、整理等)いった。規模の大きい企業では、契約として労基法は

遵守されるが、大量生産、高品質低価格設定が可能となり、大量消費へとつなげることになるが、その販路を確保するために、流通側の要求する差別化商品の製造のため、効率性が奪われていった。こうした変化の中で、菓子製造に必要な熟練技能をもつ人材育成は同じ地域における同業者の役割分担に意味があることが明らかになった。大規模企業群は神戸の洋菓子は高品質であることを全国に知らしめるという役割を担い、小規模企業群は職人を神戸という地域で根付けるように上手な人材育成をすることで高い技術・技能を伝承し、それが大規模企業の職人たちにも刺激を与えるという役割を担っていた。互いの企業群は補完関係にあり、それを維持する制度が存在することで、業界維持が可能であることが明らかになった。しかし、その維持するためにはどのような制度があるのかを明確にしようとしたのだが、第三の企業群の発見により明確にできていない。

実は、全国の洋菓子売上高ならびに生産量は、2010年以降かなりの減少となっているにもかかわらず、神戸の10億円以上の売上がある企業の総額は、緩やかであるが継続的に右肩上がりである。その要因は、洋菓子業界の激変に伴い、表出してきた第三の企業群の存在である。

全国ブランド化した企業群や地域密着型の企業群(店舗)は、創業時の経営者は洋菓子職人であり、洋菓子を食べてもらいたい、菓子文化を伝えたいといった職人の理念に基づいた経営者であった。しかし、第三の企業群は、「神戸=洋菓子」というブランドを利用した異業種からの参入であり、経営者にとって菓子は「手段」としていることが明らかになった。全国ブランド化した企業群や地域密着型の企業群においては、洋菓子製造の技能や技術が他店との差別化になるため内部人材育成が当然のものであったが、第三の企業群においては、菓子製造の人材はアウトソーシングから始まり、また、見た目のパッケージ、インスタグラム映りがするなど情報発信性のあるもの、イベント性のあるもの、異業種からの経営者がメディアで取り上げられるなどを競争の優位にし、販売ターゲットを絞

らず、空や陸の玄関口（新幹線の駅ナカや空港）での土産物、あるいは、インターネットによる通販など、時代に即した新しい感覚で対応していることが明らかになった。

新たな企業群は他の2つの企業群における人材育成の仕組みが明らかに異なっているようなのだが、この第三の企業群の出現が、今後、神戸の洋菓子業界にいかに関与をおよぼし、制度を構築していくか、また、先行企業群にどのような影響を与えていくのか今後の研究における継続的課題となり、最終成果物に反映していくことになる。

5. 主な発表論文等（研究代表者、研究分担者および連携研究者には下線）

{ 雑誌論文 }(計3件)

大森信、企業の戦略、組織、実践の関係性、組織科学、査読有、第48巻第3号、2014、pp.29-40

森元伸枝、地域活性化への可能性と課題～十津川村の事例、社会科学雑誌、査読無、第10巻、2014、pp.97-140

大森信、企業の戦略と実践の関係性、査読無、イズミヤ総研、第94号、2013、pp.13-21

[学会発表](計4件)

森元伸枝「地場産業を維持する仕組み～神戸の洋菓子産業の事例より」『企業家研究フォーラム』2015年7月19日、大阪大学中之島センター（大阪府大阪市北区中之島4丁目3-53）

森元伸枝「地場産業におけるビジネスシステム～神戸の洋菓子産業の事例より」『日本ビジネス実務学会近畿ブロック研究会』2015年2月22日、西宮市大学交流センター（兵庫県西宮市北口町1-2 アクタ西宮東館）

森元伸枝「地場産業における事業システム～神戸の洋菓子産業の事例より」『日本商業学会 関西西部会』2015年1月24日、大阪市立

大学文化交流センター（大阪府大阪市北区梅田1-2-2-600 大阪駅前第2ビル6階）

森元伸枝、「神戸の洋菓子産業における顧客の変遷」『日本マーケティング学会』2013年11月10日、早稲田キャンパス8号館（東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学）

[図書](計4件)

一般社団法人全国製菓衛生師養成施設協会編著、森元伸枝、Gakkenn、製菓衛生師教本、2017、pp.255-287

大森信、光文社、掃除と経営 歴史と理論から「効用」を読み解く、2016、260頁

大森信編著、同文館出版、戦略は実践に従う-日本企業のStrategy as Practice、2015、232頁

大森信、日経BP社、そうじ資本主義ー日本企業の倫理とトイレ掃除の精神、2015、239頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者

森元伸枝 (NOBUE, Morimoto)
大手前大学・総合文化学部・准教授
研究者番号：70636422

(2) 研究分担者

大森信 (SHIN, Oomori)
日本大学・経済学部・教授
研究者番号：90337824

(3) 連携研究者

加護野 忠男 (TADA0, Kagono)
甲南大学・特別客員教授
研究者番号：80030724