

# NEWS LETTER

## 甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

### 甲南大学の恩人

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学 経営学部教授） 廣山 謙介

JR住吉駅から甲南大学へ川沿いに登っていくと、緑色の屋根のマンション、オーキッドコートが目にとまる。住吉川に面し、遠くには二楽荘跡も望める場所である。ここはかつて久原房之助の3万坪の大邸宅があり、邸内には汽車の遊具もあったといわれている。現在、対岸には甲南小学校、幼稚園があり、児童が元気に通園している。

甲南学園の歴史の大立者である平生先生の軌跡については『平生鈇三郎日記』が刊行され、1913年の袁世凱の中華民国大總統の就任から第二次世界大戦後の1945年に東京洗足へ移るまでの間、詳細に平生鈇三郎先生の活動を追うことができる。一方、この日記には甲南幼稚園や小学校設立当時の記述が含まれていないので、草創期の甲南学園の歴史を見るには日記の空白を埋める必要がある。

東京海上に勤めていた鈇三郎は明治42(1909)年に大阪より住吉村に移り新生活を始める。近所に住んでいた弘世助太郎日本生命保険取締役が幼稚園と小学校の設立に協力を求めに来る。住吉には当時、大阪神戸の財界人が多く住んでおり、その子弟の教育の場が求められていた。鈇三郎は発起人の一人となり、明治44年に甲南幼稚園が、翌45年に甲南小学校が開校する。しかし授業料収入だけでは収支が伴わず廃校の危機に瀕した。鈇三郎は久原財閥の総帥久原房之介や住友銀行支配人の田邊貞吉などの関西財界人の助力を求め学校を軌道に乗せ、大正6(1917)年には名声も高まった。

小学校尋常科を児童が卒業すると、その受け皿としての中学校や女学校の設立が必要となる。河内研太郎や山下亀三郎などの海運業者、安宅産業の安宅弥吉、岩井産業の岩井勝次郎、伊藤忠商事と丸紅という2つの総合商社の基礎を築いた二代目伊藤忠兵衛などの寄付と協力を得て大正8年4月に甲南中学校が開校した。校舎は新たに購入された本山村の今の大学の場所で、建築にはシルクロード探検隊で有名な本願寺派第22世鏡如(大谷光瑞)の別邸で当時久原の所有になっていた二楽荘の廃材が用いられた。

学年進行に伴い上級学校設立の思いが強まり、女子教育でも大正9(1920)年4月には安宅弥吉の主導で、理事長田邊貞吉、校長小森慶助の甲南高等女学校が誕生した。大正8年12月に甲南中学理事会は高等学校開設方針を決め、翌年3月には7年制高校の設置を決議した。時は第一次世界大戦後の恐慌に突入していたが、中学校存続を第一にして乗り切り、大正11(1922)年には、伊藤忠兵衛や鐘紡社長の長尾良吉などが鈇三郎を応援し、7年制高等学校開校に向かう。大正12年1月に高等学校設立認可を得、尋常科は4月16日に、高等科は5月1日に入学式を行った。

鈇三郎は東京海上の専務を大正14年に退任したが、その後大正15(1926)年1月の初代理事長田邊貞吉の死去に伴い、60歳で甲南小学校と甲南学園の理事長に就任し、甲南小学校と甲南高等学校の学校運営に全力を注ぐことになる。同年の甲南高校創立三周年講話で、「人格の修養と健康の増進を第一義とし、各人が享けたる天賦の特性を啓蒙指導する」と語り、知育については別の場所で「ソクラテスは試験もしなければ卒業証書も出さなかった。しかし、考えるということだけはしっかりと教えた」と述べ、知育でも天賦の特性を伸ばさなければならないと教えている。

縷々述べたように、甲南学園の今に至る百年余の歴史は平尾鈇三郎先生によって基礎がつくられているが、次の時代に繋いでいくためには、草創期に活躍した人々の思いや希望などを丁寧に検討し、それらの取捨選択のありさまを詳細に検討していく必要がある。甲南学園の歴史も新しい視点で創立にかかわった財界人などを含めて再検討すべき時が来ているのかもしれない。

2020  
vol. 45

## 「スイーツなマーケティング論：イズズベーカリー&ケルンの魅力 —洋風文化の中で醸成された神戸を代表するパン職人の新たな挑戦—」

日 時：2019年11月28日（木） 15：30～17：00、懇親会 17：00～18：00

場 所：甲南大学ネットワークキャンパス東京

講 師：井筒 大輔 氏（株式会社イズズベーカリー 常務取締役）

壺井 豪 氏（株式会社ケルン 代表取締役）

ファシリテーター・司会：西村 順二 氏（甲南大学ビジネス・イノベーション研究所所長・経営学部教授）

本公開研究会では、井筒 大輔 氏（株式会社イズズベーカリー 常務取締役）、壺井 豪 氏（株式会社ケルン 代表取締役）をお招きし、トークショーを開催いたしました。以下に研究会の一部をご紹介します。

【西村】神戸を今代表するパン屋さんとしてその陣頭指揮をとっておられるお二人、若い経営者をお招きしました。ぜひ神戸の文化の一つであるパン文化の風を感じていただければと思います。

【壺井】私、ケルンの代表取締役をしています壺井豪といいます。ケルンは昭和21年に神戸御影で創業しました。震災の前は14店舗ほどあったんですが、阪神大震災以降で店舗を縮小しまして、当時8店舗まで少なくなりましたが、今、直営10店舗に増えまして、フランチャイジーも4店舗ほどやっています。創業73年なので、老舗ベーカリーと言われる部類に入るのかなと。うちは神戸エリアから基本的には出ない。出ないですと商売をしてきました。親子3代に愛されるパンづくりということで、祖父初代の壺井豊が創業しまして、そのときにはケルンという名前ではなかったんですが、2代目の壺井醇、うちの父が継ぎまして、ケルンという名前になりました。今、僕に3代目としての旗が渡されてやらせていただいています。

僕は現在39歳、昭和55年生まれになります。辻調へ行って、ベーカリー数店舗修業した後に、京都の進々堂というところで経営と技術を学びました。ここの社長さんにお世話になりまして、パンを作るだけではなくて、パンを売るということ、持続的に売っていく、そういう運動性の利益というのはかなり大事だよということを教わりました。東京のパン技術研究所でパンの有機化学的なこととかを勉強する100日コースに行きまして、その後ドイツのバイロイトで半年住み込みで働きながらドイツのパン作りの基礎を学びました。で、社長になりました。一番大事にしているのが「知育・食育・教育」というところで、地域に対してパンを販売するだけじゃなくて、パンをなりわいとしているからこそ何か伝えられるものがあるんじゃないかというのを、父からも教わりながら、国内外で講師をさせていただいたりとか、専門学校、技術ですね。そちらのほうも今も継続的にやらせてもらっています。

お店は、スタッフが165名、従業員です。社員が68名います。パン屋さんでいうと、150名を超えるといったら中小でもちょっと大きいラインに入ってきています。

今の商品が9アイテムありますが、主力アイテムで、通年通して安定してかなりの数売れる商品です。うちというのは当たり前前の生活にインフラ的な考えで売れる商品、そういった商品を大事にし、見栄を張らないで緊張感なしに売っていける商品ということで、疲弊しないアイテムですね。老舗にとって最も大事な軸になる商品はこれだと思えます。これが来店目的になる商品です。来店頻度を高めるのではなく来店目的になる商品、そして来店目的になる商品と別で、季節の商品というのを組み合わせてやっております。

【井筒】イズズベーカリーの井筒と申します。私は隣の壺井豪君より1つ年上です。私は甲南大学経営学部出身でございます。甲南大学を卒業してからは、大阪にある辻調の辻製パン技術専門学校というパン専門の学部がありまして、そこで1年間パンのことについて学びました。その後は、東京にもあるんですけども、ドンクというリテールベーカリーでは最大手のところで9年間お仕事をさせていただきまして、今から7年前に家業に戻りました。

本社は新神戸と三宮の間にございまして、加納町の交差点というところで、「神戸の味 イズズの山食」という看板があり、この本社でパンを作っています。店舗は三宮と元町駅というところですけども、その駅の間にも4店舗ございます。そちらのみとなっております。その下、時間と手間を惜しまないということで、弊社もケルンと同じ1946年、昭和21年創業で、今年で73年目を迎えます。現社長は私の父親でして、2代目です。暮らしの中で長く愛されるパンを食卓にお届けしたいということで、白ご飯のかわりになるような、毎日食べても飽きないようなパンを販売していこうということでモットーとしてやっております。



神戸市が認定する神戸マスターは、色々な職業に与えられる称号ですが、弊社の社長は製パン部門で初めて神戸マイスターに認定をされました。そのこだわりの内容といいますと、パンというのは基本的にイーストという材料を使用するのですが、その材料を極力弊社は量を抑えてつくるようにしております。量をたくさん入れると発酵する時間も早くなって効率もよくなるのですが、それをしてしまうと、どうしても風味が悪くなったりだとか老化が早かったりだとかということで、これは効率がよくなるんだけど、そういった品質的にはあまりよくないパンができてしまうといった中で、弊社はそのイーストの量を抑えて時間をかけてじっくり熟成させることによって、口溶けもおいしい風味もおいしいというパンをつくり続けております。看板商品といたしましては、ハード山食という食パンがございまして、こちらは全国菓子博覧会で内閣総理大臣賞を2回受賞しております。4店舗ございまして、本店と北野坂店、生田ロード店と元町店ということで4店舗ございまして、弊社の特徴といたしましては、パン屋さんって朝早くて、夕方6~7時ごろに閉まるというパン屋さんが多いんですが、弊社は朝は遅く晩は遅いということで、朝一番早くあく店でも8時、遅くあく店なら朝10時からオープンします。朝はあまり勝負しようとは思ってなくて、逆に晩は一番遅い店で12時まであいております。それは店舗立地が繁華街の中にあり、かつ、北野坂店は飲み屋街の中にあるので、12時まであけててもお客様が入ってこられるということと、もう一つの特徴は、大体パン屋さんって女性のお客様が多いんですが、男性の方が非常に時間帯によっては多く、スーツを着られたサラリーマンの方が店内にたくさんいるという状況も時間帯によっては見られる、そういう店舗でございます。

【西村】ケルンさんは、生活のインフラというか、当たり前にあるのがいいんだと。見栄を張らずに緊張感を持たずに食べていただくパンをつくりたい、それをつくってきたい。イズズベーカーリーさんも、毎日食べても飽きない、ご飯のかわり、白ご飯のかわりに食べられるようなパンを作りたいんだと。お二方のパンに対するこだわりというのはどういうところにあるのでしょうか。

【壺井】例えば技術ですね。例えば天然酵母であったりとか、国内産小麦であったり色々なものを駆使して、材料から技術から駆使してやっていくということは非常に大切なことであり、老化を防いだりとか、お客さんにとって有益なことが含まれますよね。すごくそれは大事やと思うんですけども、ただ、お客さんが求めてるかどうかの確認はしっかりしないといけないと思います。僕は。

だから、僕はこだわりという意味でいえば、格好つけたものを売らないで、できるから売るんじゃないで、必要とされてるからそこに並べる。これが僕の商売の原点であり、考え方です。技術は勉強して全部できるようになりたいというシェフとしての考えはありますが、それをお客さんに受け入れてもらうことを強要するというのは絶対しないというのは僕の使命でもあります。

【井筒】一番パンに対するこだわりを持っているのって、作る側もそうなんですが、神戸の方ってものすごく神戸のパンにプライドを持って、「やっぱり関東へ来たらパンおいしくないわ」とかいう声をたくさん聞きます。結構東京でもたくさんおいしいパンはあるんですが、パンとの距離が近かったり、普段から食べ続けられるようなパンがパン屋さんで沢山売っているのが神戸なんですよね。かつ、その神戸の方って、例えば食パンはイズズベーカーリーやなとか、クロワッサンはドンクやなとか、そういうパンの種類によって買い分けしてるというか。なので、三宮にはたくさんパン屋さんがあるんですけども、共存できるところはそこかなと思います。だからこそ、本物でなければはじかれるというところは神戸の強みかなと思いますし、神戸でパン屋さんをしてる人は、そこにプライドを持ってやってるというのが現状だと思います。

会社といたしましては73年いわゆる老舗ベーカリーなんですが、昔からなじみのあるお客様の裏切りはしない商品ももちろん置いてありますが、そればかり置いてあると、どうしても時代の流れについていけないとなりますので、今の時代の流れに流され過ぎないようにスタイルで、経営、販売をしております。ですので、そのスタイルを続けることがこだわりかなと思います。

【西村】ありがとうございます。規模の経済を求めて大きな企業になるということを目指されてなくて、もっと質を大事にして地域の人たちになくしてはならない店として認めてもらうところに目的があるわけですね。今後は。

【壺井】僕は家業なので、家業と事業ってリノベーションとイノベーションの違いとよく言われるんですけど、家業はリノベーションの繰り返しだと思ってます。僕の中では。特に3代目なので、承継するということは、もちろん新しいことをやらな、3代目が潰すぞとか、全然新しいことやってないとかよく言われる企業もあると思うんですけど、僕はそれが逆に褒め言葉である。リノベーションなので、いろんな知見がある、ノウハウがある中で改変していく、それをスタッフとともに、地域の社会とともに成長していくのが家業ケルンだと思っています。だから、ケルンというものに知識があって、今までの経験があって、老舗という歴史があって、それをどう真っさらの形で受け入れられるか、使っていけるかということがこれからの僕ら世代の経営者には必要な時代になってきてる。そこで起こすのはイノベーションだと僕は考えて。

【井筒】私は、会社の経営理念として創業100年を目指すということを第一としてしております。売上げ年商何億とかいう目標もあるんですが、それはもう二の次、三の次で、とにかく100年を目指すんだということをしております。100年を目指すには、極力広げない。やっぱり広げてしまうと内容が薄まってしまふ。やはり我々の持ち味は、生地の見きわめだったり、うちは機械だけではなく手でやっておいしいところは手でやる、機械でやって変わらないところは機械を使おうということで製造してるんですが、やはりその技術を伝承するためにはものすごく時間がかかるんです。それを評価するお客さんから寄ってもらう。それがブランド力の保持につながるということでやっています。そのもとには神戸にはパン舌が肥えている方がたくさんいらっしゃるって、そのレベルもやっぱり高いので、そこでずっとやっていこうということで、それを方針としてやっています。

【西村】ありがとうございました。今後も若いお二人の活躍を祈念しております。

(概要まとめ 西村順二)



甲南大学経営学会、ビジネス・イノベーション研究所、経営学部（共催）  
経営学のススメ

## ～日常生活にも深く関わる経営学 2019～

日時：2019年12月14日（土） 13：30～14：20、14：30～15：20、15：30～16：20  
場所：甲南大学岡本キャンパス511教室

### 第1限 13：30～14：20 原因を探ると問題は悪化する？－解決志向アプローチのススメ－

BI研究所兼任研究員、経営学部教授 北居 明

「組織を改善し、人々がいきいきと働くことができる職場を作りたい」というのは、組織に関わる全ての人々の願いであると言えるでしょう。ところが、この願いをかなえるのは簡単ではありません。その大きな理由は、われわれの組織に対する「見方」にあるのではないかと思います。「組織をよくしたい」と考える人々は、これまで組織を問題解決されるべき対象と考える傾向にありました。問題には原因があり、その原因を突き止め、改善すれば組織はもっと良くなると考えられていたのです。しかし、こうした考え方には、別の問題があることがわかってきました。今日は、原因ではなく、強みに注目するという、これまでとは全く異なるアプローチで組織を改善する考え方について説明します。この考え方は、組織だけではなく、あらゆる人間の問題の改善に応用することができるでしょう。



### 第2限 14：30～15：20 監査とは何か、それは信頼できるのか

経営学部教授 伊藤 公一

「監査不信 再び」—これは昨年9月23日付日本経済新聞の1面トップ記事の見出しです。「不信」が「再び」とは穏やかではありませんが、一体何が起きているのでしょうか。気になりますね。でもその前に、おそらく多くの皆さんは、そもそも監査とは何なのかについて、今まで説明を受けたことがないのではないのでしょうか。したがって、「監査」と聞いたところで、興味も関心も持ちようがないかもしれません。しかし実際のところ、「監査」は私達の社会のある重要な仕組みを支えているのです。さて、その「重要な仕組み」とはどのようなものなのでしょうか。この時間は、その答え合わせから始めて、「監査」とは何なのか、なぜ必要で、果たして信頼できるものなのか、といったことについて、皆さんと考えてみようと思います。



### 第3限 15：30～16：20 お金を集めるための工夫

経営学部教授 山口 聖

会社を経営するには、たくさんのお金が必要になります。最初は両親や親せき、親しい友人から借りることができるかもしれませんが、必要な金額が大きくなれば、面識のない第三者からお金を借りる必要が出てきます。みなさんは面識のない人にお金を貸すことができるでしょうか？おそらくお金を貸したくないと思う人が多いのではないのでしょうか。このことは、会社はお金を必要としているにもかかわらず、なかなか借りることができないという状況に直面することを意味しています。この講義では、会社がお金を集める方法と、面識のない第三者からお金を借りやすくするための仕組みについてお話しします。



**甲南大学**  
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail:bi@ml.konan-u.ac.jp  
http://www.konan-u.ac.jp/bi