

(2021年2月19日ご講演)

## 日本の地場産業

神戸大学 社会システムイノベーションセンター 特命教授  
加護野 忠男 委員長

今日は、経営学者が地域の産業をどう見るかということについてお話をさせていただきます。

### ビジネス・システムという視点

私は日本の地場産業をビジネス・システムという視点から捉えようと思っている（スライド2）。ビジネス・システムとは、地域や産業における企業間協働の枠組みである。

### 土着産業（スライド3）

日本の地域産業をとらえるには、地場産業というよりも、土着産業という言い方のほうが適切ではないかと感じることがある（スライド3）。なぜかという、地域の産業のあり方は地域社会と非常に深く結び付いているからである。地域社会に組み込まれていると言ったほうがいいのかも。英語で言うと **embedded**。embedded とは地域の社会文化に影響を受けて産業が形づくられるという意味であり、産業は地域社会に組み込まれている。地域社会も産業から影響を受けて、独特のものが形成されていくという側面もある。だから、産業と地域社会は同時に形成されているという性質を持っている。その意味で土着産業と呼ぶのが適切ではないか考える。

### ビジネス・システム（スライド4）

ビジネス・システムとは具体的にはどういうことなのか。お客さまに価値を届けるためには、一つの企業の中だけで仕事は完結しない。例えば、自動車企業はビッグスリーをはじめ世界的な巨大企業だが、この巨大な企業も、自分たちの商品を自分たちの力だけでお客さんに届けて便益を提供するということはできない。

上流から見えていくと、さまざまな部品メーカーに部品を作ってもらい、自分たちの工場を組み立てて、その後ディーラー組織という独立した販売会社に売ってもらい、アフターサービスを提供するという、仕組みをつくり上げることによって、お客さんに価値を届けることができる。その仕組みの中には、協働、共に働くという側面と、競争するという側面が同時

に入っている。それがビジネス・システムである。

それぞれのビジネス・システムの中には、産業の固有隘路、その産業に固有の難しさがある。その固有隘路をどのように解消するか。一番分かりやすいのは引っ越し会社である。引っ越しの仕事は積極的な販売促進が利かない。その上に、ほとんどの仕事は3月～4月に集中し、年間を通じてコンスタントには仕事がない。このことが引っ越しの仕事の難しさである。だから、引っ越し会社の多くは、長らくの間、他の運送会社の車を借りて、人手はアルバイトを使って仕事をするという独特のビジネスの仕組みをつくり上げてきた。

仕事をするためには人を育てなければならない。人材育成の仕組みに加え、企業の中に技術を伝承する仕組みが必要である。時代とともに環境は変わるので、イノベーションの仕組み。また、さまざまな企業が協働しているので、協働で得た利益をどのようにして分配するか。うまくいかないときもあるから、利益の分配だけではなくて、損失の負担をどうするかというルールもつくっていかなければならない。

また、取引をするとなったら、その取引をどう制御するかというルールを制定することも必要です。

こういう仕組みやルールは、地域や産業によって随分大きく異なる。今日はこの違いも見ながら、さまざまな地域の産業はどのようにして形成されているかをお話したい。

## **土着産業のビジネス・システム（スライド5）**

次に、ビジネス・システムという視点を土着産業に当てはめる。

まず、企業家・経営者という人々をどのようにして育成するか、鍛えていくかという仕組みがある。

次に、産地の技術をどのようにして伝承して、その技術をどのように革新していくかという仕組みがある。

マーシャルが言っているように、産業を遠くから見ると変わっていないように見えるが、よく見てみると、森と同じように個々の木は新陳代謝している。企業の新陳代謝はどのようにして行われるか。

それから、競争がないと産業の活力が維持できないので、適度な競争を維持すると同時に、それが破滅的にならないようにする仕組みがある。

そして、企業間で競争しながらも協働する。そのための仕組みがある。

産業の場合、強い企業が競争の中から出てくるわけだが、この強い企業はその企業の利益だけを考えて力を発揮してしまうと、他の産業のメンバーに迷惑を掛けてしまうことがある。産業の競争の中で、競争に敗れかける人々、弱者というものが出てくる。しかし、この人々を放っておけば、この人々が産業のイメージを悪くするような粗製濫造というようなことをしてしまう危険がある。弱者がきちんと仕事ができるように救済するシステムも必要である。

そういうルール、仕組みは、地域の文化や伝統と結び付いていると考えたほうがいい。  
それから、地域のソフト資産としての書かれざるルールがそれぞれの産業にはあるように思う。

## 京都の企業家育成（スライド6）

ここからは、各地の地場産業についてお話ししていきたいと思う。

こういう地域の産業を考えようということになったのは、2000年の秋から2001年の春にかけての時期である。私は2000年10月2日、シリコンバレーの調査に行っている時に脳出血を起こした。最初はシリコンバレーのスタンフォード大学の付属病院に入院して、その後、神戸に戻りリハビリ病院に入院した。翌年の春まで、極めて長い期間、病院に入っていた。

私は右脳の脳出血を起こした。右脳を壊すと左手が動かなくなる。まだ左手でよかった。左脳だと右手が動かなくなるのもっと困る。ただ左手が動かないと、本を読むには大変苦労する。左手は使っていないように見えても、本のページを押さえておくという役割を果たしている。本を読んでいるうちに、左手で押さえていないからページがパタパタと戻ってしまう。どこまで読んだのかを覚えておかないといけませんが、長い小説などを読んだりしていると、それがだんだん分からなくなる。細かく区切られた文章のほうが、どこまで読んだかが頭に残っている。ということで、自身の経験から、司馬遼太郎の『街道をゆく』という本を読んだ。これを読んでも、日本の国内はいかに多様性に富んでいるかが理解できる。そういう多様性という観点から地域を見てみたいと思っていたところ、たまたま機会があった。

『むろまち』（田村喜子著）という本だが、これは実は学生時代にゼミ指導の先生から頂戴した。私の指導教官は、京都の室町にある市原亀之助商店というお店の長男である。彼はお店を継がずにそのまま大学の先生になってしまったが、彼が出た後の市亀さんは大変隆々と発展した。市原亀之助商店をつくった亀之助さんのお話が、一種のノンフィクションなのだが、この『むろまち』で語られている。学生時代にこの本を読んでもたらということで頂戴したが、あまり関心がなかったのでもっとそのまま置いていた。長らく病院に入るといって、これを機会に一回読んでみよう、この本を読んだ。

この本は、市原亀之助さんがどのようにして事業を興したかということを書いている。京都の新興の卸のお店に丁稚として勤めていた彼は、この会社の限界に気付く。この会社は京都の一流どころの小売店と取引ができていないと。大丸や高島屋という一流の小売店と取引ができていないので、こういう一流の小売店に口座を開く必要があると、まず大丸へ行く。しかし、大丸の仕入れ担当者は口も利いてくれない。しょうがないから、朝から出向いて、仕入れ担当者の前の椅子に夕方までずっと座っている。そうして、ようやく半年たった頃に仕入れ担当者は口を利いてくれた。仕入れ担当者が言うには、「毎日仕入れ担当の前に来て

座っている丁稚がいるだろう。あれはどこの丁稚だ」と、社長が聞いてきたと。おまえのことだというと、「そんな面白い丁稚がいる会社だったら見どころがあるから、口座を開いてもいいのではないか」と社長が言ったので、口座を開いてやると。それで取引ができるようになった。

市亀さんは、このお店から独立する。当時の室町の定年制は38歳。38歳を超えた時に独立して、自分で卸を開かれた。室町にはルールがあって、新しくお店を開く者は、修行した卸のお店が扱ったことのない新しい地域の商品を扱うべきだと。市亀さんが働いていた卸は、関東織物の会社だった。そこで市亀さんは、新しい産地として、鹿児島の大島紬に目を付けた。そして、大島紬を京都に紹介して伸びていくわけである。

実際に強靱な会社をつくられた。京都の人に聞くと、京都ではこう言われていたという。室町から全ての会社が消えてしまっても、市亀さんだけは残る。市亀さんとポストと電信柱だけが室町で残ると。そういう強靱な会社になった。

この小説を読んでいて思い出したのは、村田昭さん。村田製作所の実質的な創業者のような方である。村田昭さんの『不思議な石ころ』は、日経新聞の「私の履歴書」に載った自伝である。村田昭さんのお父さんは、福井から京都へ出てきて、京都の五条坂で碇子を焼いていた。五条坂の陶磁器の会社の中の一つだった。村田昭さんは、このようなほそぼそとした仕事をしていてもいけない、もっと大々的に碇子を焼こうではないかとお父さんに提案した。お父さんは、それはいけないと。もしわれわれが大量に碇子を焼いて売ることになれば、他の碇子屋さんに迷惑を掛けると。そのようなことをすれば、京都にいられなくなると。もし大々的にやろうとすると、今まで誰もやっていなかったような陶磁器を作るのでなければ駄目だと。

ということで、村田さんは、全く新しいタイプの碇子を開発して、京都のいろいろな会社に営業に行く。まず行ったのは、島津製作所である。ここから先のストーリーは、市亀さんとよく似ている。村田さんが島津製作所の仕入れ担当のところへ行くと、仕入れ担当は口も利いてくれない。しょうがないから、毎日仕入れ担当のところへ通った。そうすると、半年ぐらいたってようやく仕入れ担当は、君は何を売りに来ているのかと聞いてくれた。このような碇子を作った。これを買っていただけるかということで、ようやく話が前に進むことになった。

この2つの話に共通していることは、新しい企業家を徹底していじめるということである。そのいじめに耐えて伸びてきた企業家を育てていく。私はこれを「麦踏み」と呼んでいいのではなかと思う。麦踏みとは、新しい麦をいったん踏んでそれに耐えて伸びてきた麦を育てていくという、一種の企業家の鍛錬システムである。

室町システムと村田さんのお話で共通していることは、京都で伸びようと思うと、既存の企業の迷惑にならないような商品を開発していく必要があるという考え方である。これを「すみわけ」という。すみわけをすることによって価格競争は排除される。価格競争がないわけではないが、それほど熾烈なものにはならない。

京都は保守的な風土があるのに、なぜさまざまな革新的なベンチャー企業が出てくるのが不思議だということがよく議論されるが、実は私はこれを読んでいて、保守的な風土からベンチャーを生み出すことになるのではないかと思った。これが京都のビジネス・システムである。

## 東大阪の新陳代謝システム（スライド7）

京都と対照的に違うのが大阪である。大阪の人はよく関西は一つだと言うが、それを言うと京都の人は怒る。大阪と一緒にしないでほしいと。京都の人は、関西は一つ一つみんな違うのだと言う。

大阪の産業システムは、シビアな競争システムである。私の研究室にいた加藤君は、広島大学に就職した。実は彼は松阪のお寺さんの次男で、長男がお寺さんを継がなかったため、彼がお寺を継ぐ必要があるということで、松阪周辺へ転職したいと考えていた。ようやく岐阜大学にポストが空いたので、彼は岐阜大学に最近転職した。加藤君は同志社大学を出て私の博士課程のゼミに入ってきた。ちなみに、私の博士課程のゼミの一番の供給源になっているのは同志社大学である。神戸大学出身者は、卒業生約60人中2人だけで、一番多いのは同志社大学出身者である。

彼は同志社から神戸に来たが、ヒアリング調査に慣れておらず、初めの頃はヒアリングに行く代わりに、東大阪の商工会議所の統計ばかり見ていた。ところが、統計を見ているうちに、非常に重要なことに気付いた。金型産業は不安定性が大きく、好況と不況の波が大きい。彼が気付いたことは、東大阪の金型企業数は、不況のときに増えることであった。不況になると企業数が減るのが普通なのだが、不況になると企業数が増える。なぜ不況になると企業数が増えるのだろうか。

不況になると企業が細胞分裂を起こすからです。人を雇っていると固定費が高くついて不況に耐えることができないので、企業が細胞分裂をする。経営者は働いている職人さんたちに、退職金代わりに機械をあげて、これで仕事をして食っていけということで独立をさせる。独立した企業は、仕事を元の企業からもらって仕事をしていく。好況になればみんなの仕事が増えていく。このような細胞分裂システムが東大阪にあると。このように細胞分裂した企業が、厳しい競争を通じて強靱な企業を育成していく。

彼の研究を聞いているうちに思い出したのは、私の父親の話である。私の父は、大阪の船場で毛布の卸をしていた。泉大津で作った毛布を日本全国、世界に流通させるという仕事をした。父は丁稚奉公から身を起こして自分の企業を設立した。昭和16年にのれん分けで創業したということになっているが、のれん分けといってもそれほど格好のいいものではないのだと父はいう。昭和16年は、毛布があまり売れなかった年である。だから、勤めていた卸から売れ残りの商品をもらって、これを売って生きていけということで首になったのだと。それをのれん分けと言っている。

元々働いていたお店は息子さんが継いでおられたのだが、父はそこを競争しながら、最終的にはそのお店に勝って成長するという、厳しい競争をしてきた。2代目さんは資本力は持っていた。しかし、商売のことはあまりご存じなかった。大学を出ても、商売は分かっていなかった。こちらは子どもの時からずっと商売の世界に入って勉強してきたと。しかも、2代目さんは趣味も多様でゴルフもされていたと。私の父は、ゴルフはしなかった。ゴルフもできない、趣味もないということで、仕事一筋だった。

そういう強靱な企業が生み出されていくのが、大阪の船場のシステムである。東大阪も同じように、細胞分裂を起こして、その中から強い企業が生き残っていくという新陳代謝システムが生み出されている。

## 灘のシステム（スライド8）

京都、大阪ときたが、次に神戸へ行きたいと思う。

灘五郷は日本酒の産地である。摂津の国の日本酒の元々の中心地は、今の伊丹と大阪の池田辺りだった。そこへ灘が台頭してきた。灘は地理的に有利な条件を幾つか持っていた。灘も伊丹も主要なお客さんは、江戸、東京である。灘の利点は、蔵のすぐ横から樽廻船という大きな船に商品を載せて出荷できる場所にある。伊丹、池田は、まず猪名川の川船に商品を載せて、大阪の伝法まで運んで、そこで樽廻船に積み替えていた。そのため、伊丹、池田はロジスティクスコストが高くつく。それに比べて灘はロジスティクスコストが安いという優位性を持っていた。しかも、灘はすぐ裏に六甲山があって、何本もの川が流れているので、川に水車を入れて精米をすることができた。さらに灘の「宮水」といういい水もあった。そういう利点があって、灘が台頭してきた。

灘は伊丹と同じように杜氏という人々を使って酒造りをしていた。灘は、杜氏を見つけるのに口入れ屋は使わずに、自分で杜氏の居住地域へ行って、杜氏がどういう米作りをしているかを目で見えてリクルートしていた。杜氏さんの仕事は、蔵人という人々をリクルートして育成し、仕事をするすることである。

灘の不思議なところは、酒造りの基本的な技術は杜氏さんが持っていることである。蔵には技術はない。なぜ、コア技術を、最近の言葉でいうアウトソーシングをしていたのか。これは灘の疑問である。幾つかの理由が考えられる。

まず一つは、酒造りは非常に不安定だったこと。江戸時代は米が通貨だったが、米を通貨にする社会で最大の問題は、米の豊作・不作で通貨の価値が変わることである。豊作のときは米が大量にできるので、米の値段が下がる。通貨の価値が下がる。そうするとインフレになる。米が不作のときは米の値段が上がる。そうするとデフレになる。幕府はこの不安定性を解消するために、豊作のときには酒屋さんのお尻をたたいて、酒を造らせることによって流通する米の量を減らした。不作のときには、今年は酒を造る量を制限して、適当な量の米が流通するようにしていた。こういう変動のあるところで自分たちで直接雇用してしまう

と、固定費が大きくなり、生きていけなくなる。だから、簡単に雇えて調整しやすい、杜氏を使うという慣習が出来上がった。

それだけではなくて、杜氏さんたちはお互いに競争している。簡単に切られることはないが、あまりいい酒を造る技術がないことが分かったら、まず蔵は杜氏さんにイエローカードを出す。このままだったら将来は仕事をしてもらえない可能性があるから、もう少し頑張ってもらいたい。そうすることで、杜氏さんはお互いに競争しながら、一生懸命技術を磨いていく。

杜氏さんは、どのような酒を造るかを考える実質的な経営者でもある。同時に、杜氏さんは蔵人をリクルートして育成するという役割も果たしている。こういう人々の競争を促すことによって、彼らの技能を高めていく。しかも、杜氏さんの技能は、彼らの米作りとも関わっている。灘の蔵は、丹波へ行って杜氏さんがどのような米作りをしているか見る。米作りの上手な杜氏さんは発酵を上手にさせる。生き物を相手にするという意味ではよく似た技術だから、彼らの作っている米を見て人を雇うということをしていた。

### 龍野の仕組み（スライド9）

神戸から少し西へ行って、兵庫県と岡山県の境に近いところに西播という地域があり、ここに龍野という町がある。司馬遼太郎の『街道をゆく』では、かなり司馬さんが好きな町だと分かるような記述がある。龍野は、しばらく前まで人口2万人の小さな町だった。平成の大合併で周辺の町と合併して「たつの市」になったが、今でも人口は5万人である。

この小さな町に、全国規模の産業が3つある。第1は醤油産業で、薄口醤油では日本トップである。次にそうめん。揖保乃糸というブランドで、さまざまな農家が作ったそうめんが龍野そうめんとして出荷されている。第3番目はなめし革である。皮革産業で大きくなったのはセイバンという会社である。この会社は、高級ランドセルで圧倒的なシェアを持っている。ランドセルは長く使うので、天然の革ではなく、クラリーノという人工皮革を使っている。セイバンはこの人工皮革を使った高級ランドセルのトップメーカーである。

なぜこれほど小さな町に3つの全国規模の産業が成立するのかが疑問であったので、大学の学生に調べさせたことがある。彼らが注目したのは龍野藩の産業振興政策で、その結果この3つの産業が生み出されたと彼らはいう。しかし、龍野藩がなくなってからだいぶ時間がたつので、なぜこの3つの産業が伸びることができたのかについてはよく分からなかった。

ところが、そのヒントは、たまたま大澤さんと一緒に広島へ講演に行った時につかむことができた。広島ではファミリービジネスの講演をしたが、私の講演の後に、郊外の熊野にある化粧筆の会社の白鳳堂の社長さんが講演された。彼はこう言う。熊野のような小さな町で仕事をしていると、町中の人々が私の会社を監視している。もし私が仕事をせずに遊んでいようものなら、この町には住めなくなる。小さい町だから、小さな社会の監視システムはか

なり厳しいものがあると。

皆さんも聞かれたことがあると思うが、フランスのいいワインは大きな地域の名称で売られているワインではなくて、その地域にある村の名前で売られている村名ワイン。小さな村で作られているワインほど品質が高い。サントリーが買収したシャトーグランジュというワイナリーには日本人の代表者がいらっしゃるので、私も 3 年ほど前にその方に話を聞きに行った。彼によると、この地域の監視システムは厳しいと。ブドウは雨の日に摘むことができない。雨の日に摘むとブドウが濡れてしまって、味が薄くなっていいワインが作れない。だから、天気の良い日を選んで作らなければならない。雨の日に作ったブドウは、そのシャトーのセカンドブランドになると。

ボルドーでは、ブドウ畑に水をまくのは違法行為である。その方がおっしゃっていたが、このルールがあるが故に、雨が降らないと本当にブドウが枯れてしまうのではないかと不安になるときもある。そういうときには、誰も見ていない夜の間にも水をまこうかと考えることがある。しかし、そのようなことはできない。誰かが見ているのがこの地域の怖さだということ、椎名さんという方がおっしゃっていた。

同じように、小さなコミュニティでは、みんなが互いに監視し合っているところがある。そうすると、ものづくりで手を抜くことができなくなる。その結果、高品質が維持されるのではないか。

## 祇園 (スライド 10)

次に、再び京都に戻って祇園である。

私の隣の部屋の金井教授のゼミの博士課程に、西尾さんという女性がいた。彼女は祇園の米屋さんの娘さんで、祇園の研究をした。日本中の花街は衰退しているが、祇園をはじめとした京都の花街は隆々としている。なぜ祇園は生き残ることができたのか。

祇園のサービスはお客さんに個別に合わせた即興芸である。その典型は、お客さんが来られたときのあいさつだ。よくいらっしゃっている常連さんであっても、取引銀行の支店長さんと一緒にあれば、「いつもありがとうございます」という挨拶はせずに、「お久しぶりでございます」と挨拶をして、たまにしか来られないことをアピールする。それから、お客さんの中には、べっぴんさんの舞妓さん、芸妓さんが好きだという方もいるし、べっぴんさんよりも上手に話を合わせてくれる芸妓さん、舞妓さんがいいという方もいるので、お客さんに合わせて芸舞妓を選ぶ。こういうことが祇園のきめ細かなサービスの特徴である。

しかも、芸舞妓さんを育てる「女紅場」という学校がある。芸舞妓さんが現役である限り、ここに通わなければならない。この女紅場は発表会があるが、基礎教育をきちんとすることが特徴である。応用は教えない。舞・踊り、三味線、謡いの基本をきちんとトレーニングする。働きながら基本的なトレーニングをするというのは、働く能力を上げるうえで極めて重要な意味を持つ。



本田宗一郎さん、松下幸之助さん、中内功さん、この3人の経営者に共通した点が1つある。3人とも、実際に事業を始めてから学校に通っている。本田宗一郎さんは、今の静岡大学の工学部に通っている。松下さんは、大阪の関西大倉という学校で夜間の教育を受けていた。中内さんは、三宮の闇市で仕事をしながら、神戸大学の経営学部の夜間課程で勉強している。3人に共通していることは、仕事をしながら基本的なことをもう一回勉強し直していることである。

それ以外の京都花街の特徴は、徹底したアウトソーシングです。置き屋さんは、自分たちの中で育てた芸舞妓さんだけを使わずに、他の置きさんが育てた芸舞妓さんも使うというやり方を取る。そうすると、芸舞妓さん同士の競争が働く。祇園がもっと徹底しているのは、料理。料理に関しても自分たちでは作らない。仕出屋さんから料理を買う。こうやってアウトソーシングすることによって固定費を減らすことができるし、競争があるが故に切磋琢磨されて料理の品質が向上する。

大阪のミナミに大和屋という大きな料亭がある。大和屋は芸妓さんをたくさん抱えていた。初めは置きさんから取っていたが、置きさんがなくなって自分たちで芸妓を抱えることになった。そうすると、芸妓の技術、技能が落ちる。能力がなくても仕事があるということになってしまうので、芸妓のサービスが低下してますます衰退が早くなる。

京都の芸舞妓さんは置き屋で集団生活をして、その集団の中でも鍛錬を受けて育っていく。個人的な芸でも、集団で学ぶことによっていろいろなことが分かっていく。上手な模範を見るのは芸を習得するときの基本だが、それができない下手な人の芸も見ること、どこが駄目なのかも分かっていくという意味で、芸についての理解が深まる。さらに完成したその後も基礎教育をきちんとする。

最近亡くなられた歌舞伎役者の坂田藤十郎さんは、若い時は歌舞伎が下手で、お父さんから、京都の武智さんのところへ行って勉強してこいということで、武智歌舞伎に送られたとおっしゃっていた。ところが、武智さんのところへ行っても、武智さんは歌舞伎を教えてくれなかったと。歌舞伎の基本は能だと。お能の先生のところへ行って勉強してこいということで、お能の先生のところへ送られた。お能の先生のところへ行くと、そこにある畳のへりの上を真っすぐ歩けと言われて、それ以上のことは何も教えてくれない。毎日畳のへりの上を歩くことをやっていたら、ある日先生はもうこれでいいとおっしゃった。これで勉強は済んだから、あとは自分で踊りを勉強しなさいと。

実際に仕事をしながらもう一回基本をきちんと勉強するということが、技能を向上させるうえで非常に重要な手段になる。

## 神戸のケーキはなぜおいしいのか（スライド 11）

次に、神戸のスイーツ産業についてお話をしたい。

私の研究室で神戸のスイーツ産業を研究していた森元さんは、『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』という本を書いた。彼女はこの本の中で、神戸のスイーツがおいしい理由を3つ挙げている。

1つは、お客さんの厳しい舌に鍛えられたこと。阪神間のお金持ちの舌で鍛えられたということが第一の理由である。

第2の理由は、神戸でしか手に入らない食材があること。その一番の典型が、長田区にある増田製粉所という会社の小麦粉。これは非常に高い小麦粉で、神戸の高級スーパーへ行くと買える。増田製粉から直接買うだけの量がまとまらないケーキ屋さん、近くのスーパーへ行って、宝笠というブランドの粉を買うそうである。ほかにも、砂糖をはじめさまざまな食品関連の輸入商社がある。大きなパン屋さんの中には、自分たちで輸入会社を持っているところがある。ドンクというパン屋さんは、神戸の岡本から成長して大きくなったパン屋さんで、フランスパンとバゲットなどフランス系のパンが得意である。このドンクは、フランスから小麦粉やイーストを輸入する日仏商事という会社をつくって、フランスの食材を輸入している。他社のパン屋さん、ケーキ屋さんにも卸している。石光産業という、ホテルをはじめとした業務用の食材を輸入する商社もある。また、最近是一般消費者向けのビジネスも伸ばしている、業務スーパーという、神戸物産がやっているプロ用の小売店、卸がある。

3番目に重要なのは、職人である。神戸の町は職人が育つ。なぜかというと、神戸のケーキ屋さんは、ずっとおたくで働かせてくださいというような人は採用しない。おたくで働いて修行して、自分でケーキ屋をやりたい。こういう人を採用する。そういう人は雇用の責任がないし、簡単に辞めてもらえるということもあるし、自分でやりたいと思っているから技術の習得も早い。その代わり、職人の間ではかなり厳しいルールがある。独立するときは、ここでお店をやっているかどうかを修行したお店のご主人に聞いて、オーケーが出たところでしかお店を開かないというルールがある。だから、力のある職人さんは、近所へ来られると困るということで、辺鄙な場所にお店を開くように言われる。

しばらく前まで恐らく職人さんの中で一番力があると言われたのは、ツマガリというケーキ屋さん。津曲さんは繁華街では店を開かせてもらえず、甲陽園という住宅地のど真ん中に店をつくるように言われた。それから、ハイジというお店で力をつけて独立した小山さんも、さまざまな職人さんがうちのそばへ来られたら困ると、どんどん田舎のほうに追いやられてしまい、三田の山奥でお店を開くことになった。津曲さんにしても小山さんにしても、力のある職人さんは、そういう不便なところでもきちんとお客さんを引っ張ってこることができる人々である。

阪神間のお客さんはどれだけ厳しいか。ケーキ屋さんの話によると、砂糖の産地を変えただけで、お客さんから味を変えたでしょうと言われることがあると。このようなお客さんに鍛えられて、神戸の多様な食材を使いながら、優れた職人がケーキ作りをするということが、神戸のケーキの特徴である。

ただ最近、阪神間にお店を開く場所がなくなってしまったことが最大の問題点だと言えるのかもしれない。

## 宮大工（スライド 12）

次に、静岡芸術文化大学の曾根君が調査している宮大工。

宮大工は長寿の会社が多い。竹中工務店の竹中さんのご先祖は元々、織田信長の家来だった。名古屋でずっと宮大工をしており、長い歴史を持っている。明治以降は、神戸に来て西洋風の建築をやり始めた。また金剛組という会社は、実は聖徳太子が造った四天王寺の宮大工で、1400年の歴史を持った宮大工だった。ところが、この金剛組は数年前につぶれてしまった。

竹中工務店、金剛組の共通点は、宮大工の技術を伝承する仕組みを上手につくり上げているところ。宮大工の職人さんたちに後輩を育てると言っても、職人さんたちは後輩を育てることはしない。なぜかという、後輩は自分たちの競争相手になるからである。そこで、組内組といって組の中に組をつくって、その組同士を競争させる。自分たちの組が勝とうとすると、先輩たちは自分たちの技術を組の中の後輩たちに教え込んでいかなければならない。組内組での競争をしながら、技術伝承を図っていく。こういうことを宮大工さんはやっている。

他にも日本の土着産業のシステムの特徴はまだまだあるのだが、時間の関係で省略させていただく。

## 日本の土着産業システム（特徴）（スライド 13）

次に、日本の土着産業システムはどういう特徴を持っているかという共通点を話したい。その方法は多様だが、人材育成のシステムを持っているということ。

それぞれの産地には書かれざるルールがあること。それは、地域の文化資産である。森元さんが神戸のスweetsの調査をしている時に、たまたまだが、わが家の近所にある高級なケーキ屋さんの職人が独立をして、ご主人の許可を得ずに近所でお店をやり始めるということが起こった。ご主人は大変怒った。このようなことをされると、もう人は育てられないと。やがて、そのお店は閉じてしまった。なぜかという、食材を供給してもらえなくなり、出荷用の箱や包みが手に入らなくなるというように、取引関係の中で制裁が加えられていったからである。ルールを破った人は仕事ができなくなる。書かれざるルールであっても、それを守らないと仕事ができなくなる。これは地、域の文化資産と呼んでいいのではないかと思うが、ソフトパワーというものである。みんながルールを守るようになっていくのが、日本の土着産業の特徴である。

それぞれの産地には、その産業の規範となるルール、慣習がある。近江商人は新しく人を雇う場合、近江の本家の近所の人々を雇うという。近所の人々だから、きちんと働かなければ、その地域のお父さん、お母さんが批判をされる。ファミリーを通じたコントロールが行われている。

たまたまトラストということ进行研究している中国人の経営学者から話を聞いた。中国には山西省の商人がいて、これは近江商人とよく似ているが、清の時代には、政府に代わって税金を収集するという仕事を任されるぐらい信用度が高かったと。なぜ信用できたかというところ、彼らは中国の全土で働いているが、基本的には奥さんと子どもは山西に住ませるという慣習があり、奥さんと子どもが人質になっている。きちんとルールを守らないと、奥さんと子どもが困る。こういう慣習があることによって、規範を順守させていた。

法律的なルールは、裁判所や警察署が順守させる。書かれざるルールの場合には、基本的には地域の取引ネットワークの中で制裁が加えられる。ルールはそれぞれ違うが、そういう特徴がさまざまな日本の土着産業にはあると考えていいのではないかと思う。

### **土着産業はなぜ衰退した（スライド 16）**

土着産業が最近になって元気がなくなってきた。どうも制度作りが画一的になってきたからではないか。例えば、学校というものも、小学校、中学校、高等学校、大学という枠が決められてしまい、女紅場のように働きながら学ぶという制度は、今限られたところでしか作られていない。

日本の地場産業は、それぞれがユニークな個性を持っている。その個性に共通の特徴もあるように思うが、その個性を理解してさまざまな支援をしていかないと、うまくいかないのではないか。例えば、先ほども言った京都市は、新しい企業家が出てくると徹底していじめる。そして、その中で育っていった人のみを育てていくというやり方を取っている。最近では京都にも企業家育成ということさまざまな支援制度があるが、支援をし始めてから面白い企業が出てこなくなってきたという逆説的な側面があるのかなと思う。やはりその地域の伝統の中でどうやって企業がつくり出されてきたのかを見ていく必要があると思う。

以上、多様な産業について、お話をさせていただいた。今回参加いただいた経営者の皆さん方の産業に関しても、それぞれ独特の文化、ルールが存在するのではないかと思う。そういう観点からもう一度産業を見直してみると面白いのではないか。

そういう特徴を考えた上で、さまざまな金融的なサポートシステムを構築していく必要がある。金融サポートといっても、銀行をはじめとした金融機関のサポートだけではなく、業界の取引信用、手形での金融もかなり重要な手段である。取引信用は、銀行から与えられる信用よりも信用のチェックがしやすい。毎日の取引をしているので、その日々の取引の中で取引相手の信用状態をより正確に知ることができるという意味であれば、取引信用のシステムをどれだけうまく利用するかということに関して、もっと議論が行われてもいいのではないかと思う。