＜講演記録＞

第39回京都産業学研究会

モノづくりの伝統・革新とヒトづくり
―「福井」と「京都」の比較検討―

（2015年7月9日 龍谷大学深草学舎紫英館6階会議室）

福井県立大学経済学部准教授
木野　龍太郎

龍谷大学経営学部教授
重本　直利

討論者：龍谷大学経営学部教授　　**山西　万三**
討論者：福井県立大学経済学部教授　**徳前　元信**

司会者　では定刻になりましたので、始めさせていただきたいと思います。今日はですね、福井のほうからお二人の先生に来ていただいているのですが、福井の珍しいお土産、羽二重をいただきましたので、皆さんお茶菓子としてつまんでください。

今日は、論題としては「モノづくりの伝統・革新とヒトづくり―「福井」と「京都」の比較検討―」ということで、特に近年のグローバル化と、そして日本国内においては東京への一極集中、それから少子化、こういった状況が進展する中で、持続可能な地方経済、企業、そして市民社会について考えてみましょうということで、お二人の先生に基調講演をお願いして、まず木野龍太郎先生に「福井モデル」の試案をお話していただきます。その後、今度は「京都モデル」ということで、本学の重本先生からその試案をお話ししてもらいます。

その二人のお話しが済んだ後ですね、「福井モデル」へのコメントということで、こちらは本学の山西先生からコメントをしていただきます。続いて「京都モデル」については福井県立大学の徳前先生からコメントをいただきます。そして残った時間をそのリプライと、フロアの皆さんからの質問という流れで進めていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、はじめに京都産業学センターの前代表の重本先生から開会のあいさつをよろしくお願いします。

重本直利氏　本日の京都産業学研究会は、福井県立大学の徳前元信先生、木野龍太郎先生をお迎えしました。遠方からのご参加誠にありがとうございます。京都産業学センターは2002年4月に設立して以来、「京都産業学」というネーミングで取り組んできました。北海道産業学、横浜産業学という表現も使われるようになっていますが、各地域には特有の産業のあり方があり、またそれぞれの地域特有の歴史・文化をもって存在しています。京都産業もまた、京都の長い歴史、地域特性から形成されています。何百年あるいは室町時代から続いている企業もあります。こうした歴史・文化の中で、また地域社会の中で京都産業・企業が成長してきたと言えます。

今日は「福井モデルと京都モデル」の試案ということがテーマです。福井県は隣の県でありまして、江戸時代の北前船から、蝦夷地の産品を、京都へとつながる「鯖街道」あるいは琵琶湖等を通っての交流があり、関係が深いと言えます。こうしたことを反映してか、京都と福井の企業経営は似ている部分、重なる部分というのがあるのではないかと思っています。今日は、木野先生からのご報告を受けて、京都と共有する内容が、この場で確認できましたらと願っています。地域産業・企業には、いろいろなモデルがあろうかと思うのですが、とりわけ福井と京都の互いの特徴について、本日、議論ができるのは非常にありがたいと思っております。できましたら、今後も、こういう形で議論が継続できればと思っております。よろしくお願い申し上げます。

司会者　どうもありがとうございます。では早速第1報告の木野龍太郎先生のほうから福井モデルの試案ということでどうぞよろしくお願いいたします。

木野龍太郎氏　福井県立大学経済学部の木野と申します。本日は貴重な機会をいただきましてどうもありがとうございます。拙い報告でございますがどうぞよろしくお願いいたします。

今回お話を頂きました経緯を少しお話しますと、貴学の林先生とは私が学生時代から非常に親しくして頂いておりまして、今も本学に非常勤講師としてお越し頂いております。また先日に林先生より、『京都企業の人事労務管理の論理と実際』というブックレットの書評を書かせていただく機会がありましたので、内容を読んでおりましたら、我々が現在取り組んでいる「福井経営モデル」とも非常に共通する点も多いと感じまして、是非、意見交換もできればと考えて無理を言ってお願いしましたら、快くこういう機会を設けていただいたということで、今回お話をさせていただく次第です。龍谷大学さんは、この「京都産業学研究」というテーマを13年にわたって長く続けてきておられると伺っておりますので、我々が学ぶ点も非常に多いのではないかなというふうに思っております。

本学は比較的新しく規模も小さいので、あまり知られていない大学です。前身の短期大学から含めると長いのですが4年制大学になってからは22年目ほどの大学で、龍谷大学さんと規模の面でもかなり違っていて、全学でも1,600人ぐらいの非常に小さい大学です。在学生のうち900人ほどが経済学部で学んでおります。場所は永平寺町というところにありまして、「禅」で有名な永平寺のお膝元にあるところでございます。

今回、「福井経営モデル」ということでお話をさせていただきますが、いくつかお配りした資料のことも含めましてお話ししたいと思います。一つは『「実は福井」の技』という冊子。もう一つが『「福井経営モデル」と地域の活性化を考える』というものです。『「実は福井」の技』という冊子は、福井県のほうで作ったものなのですが、非常に地味なものが多いけども、実はシェアが非常に高いという製品が多くありまして、例えば道路のカーブミラーというのは福井県の会社がシェアナンバーワンとか、ここにあります蛍光灯の両端にある小さなピンのシェアがナンバーワンとか、高圧の継ぎ手のシェアナンバーワンだとか、あまり目立たないニッチなものを作っていたり、あと会社の名前が出てこない場合も多いのですが、例えば石川遼というゴルフの有名な選手が着ている生地を作っていたりします。あとは皆さんも触れられている機会も多いと思いますが、案外「ユニクロ」の製品の生地も作られております。中国なんかでたくさん作られていますけども、最終組み立て

である縫製工程が海外ということになれば、「メイド・イン・海外」と出ることになりますが、そういう製品の素材を作ったりしております。この冊子は非常に面白いものなので、またゆっくりご覧いただければ幸いです。

ちょっと前振りが長くなりましたが、やはり本学は県が設置者の大学ということで、県の行政課題ともちょっと関わって、そのなか「福井経営モデル」について検討していくというようになっております。ただ我々も本当にどうしていいのかわからずに、手探りでまずはその前提となる議論をしていこう、探りながら進めていこうということで、2014年3月にシンポジウムを開催しました。その記録がこの『「福井経営モデル」と地域の活性化を考える』という冊子です。シンポジストの方々は、三和メッキ工業さま、福井コンピューターさま、日華化学さまということで、いずれもこの『「実は福井」の技』に載っている会社です。例えば日華化学さまでありましたら、界面活性剤や美容室向け製品を作っています。福井コンピューターさんは、工務店向けのCADソフトで非常にシェアが高いものになっております。三和メッキ工業さまは、特殊メッキの分野で非常に著名です。そういった方々にお話をいただいたということと、翌年度につきましては、福井県内のモノづくり企業の方々に、本学の「特別企画講座」という一般公開の授業でお話しいただいて、そのなかで福井経営モデルというのはどういうものかということを探りながら進めてきたという次第です。

つい最近出版された『福井モデル―未来は地方から始まる―』という本がございます。半分ぐらいが富山の話というちょっと不思議な本なのですけど、例えば、福井県鯖江市という有名なところがありますが、国内産の眼鏡の90%ぐらいが鯖江というところで作られている。そこでの取り組みなどということを挙げていらっしゃいます。こういったものに見られるように、企業の取り組みを調査して特徴を検証するということで、それを県民性の関係から説明したりするようなケースが多いかと思います。

キーワードとしましては「技術重視」だとか、「まじめ」、「勤勉」、「本業集中」、「女性の活躍」、「宣伝下手」といったようなものがそのキーワードとして挙げられます。これらに対して、大学の、特に経営学として取り上げるということを考えますと、この「福井モデル」に加えて、「福井経営モデル」

ということで経営学的な視点も入れていくことが必要かと考えます。そのなかで、このモデルにおける競争力の源泉というものについて考えていきたいというふうに思っております。またそれが福井県の地域性とどういうふうに適合しているかという視点で進めて参りたいと思います。すなわち、その経営戦略、製品分野、技術・技能の形成、ものづくり、人材育成などの枠組みで、試論として考察して参りたいと思います。

地域性や県民性ということに関しましては、先ほどの話にもありました、人材が非常に勤勉なところとか、女性の方がよく働くということ、あと理系人材が非常に多いだとか、人材定着率が非常に高いだとかいうようなところがあり、これらは京都の産業と共通する点も多いんじゃないかと思います。こういった地域性、県民性を、企業のなかにどういうふうに根付かせて活用するか、そのための仕組み、マネジメントという考え方で捉えたらどうかと考えています。また、マネジメント、経営の視点と事業分野との適合性との関連についても分析をして参ります。

もう1点は、やはり経営学では都市圏の大企業なんかを中心にするようなケースが多いのではないかなと思います。それに対して、地方都市の中小企業を事例とした経営学というものは、まだあまり調べられていない分野じゃないかなと思いますので、そういったことも意識をして参ります。少し前には、世界が「マクドナルド化」、「コカコーラ化」するという話をよくされていましたが、実際そうなったかというとそうではなくて、日本的な経営スタイルだとか、多品種少量生産だとか、ニッチだとかという言葉が着目されるようになって参りました。そこで、地方都市の中小企業を対象とする経営学を考えて参ります。

本日は、このシンポジウム記録に沿う形でご報告をさせていただきたいと思います。まずは、「三和メッキ工業株式会社」の事例です。近年、メッキは環境の問題もありまして企業数が減っているのですが、その残っているメッキを続けていらっしゃいます。非常に多品種というか、多岐にわたるメッキの種類を取り扱っています。同社は、ISO9001、ISO14001、そして特にISO27000、情報セキュリティーマネジメントの3つを取得しておられる、メッキ業界では珍しい企業だと思います。ISO27000との関係でいえば、都

市圏のメッキ業者に依頼すると、そこから情報漏えいしてしまう危険性があり、顧客がそれを避けるためにメッキ業者を探してみたところ、そこで出てきたのが福井の三和メッキという企業だった、ということです。ここは面白そうだ、色んなメッキができそうだということで、そこに注文を出すというケースが増えているというようなお話がありました。

もちろん簡単に見つけてもらえるわけでもないので、それに際しましてインターネットの活用をかなり積極的にされています。検索エンジンの中で、例えば「メッキ」と調べると、とにかく上位に三和メッキさんが来る、というふうな仕掛けをかなり綿密にとられています。具体的には、毎日ずっとこまめに見て、コンピューターを持ち歩いて、常にネットに接続してこの検索の上位に来るというSEO（Search Engine Optimization）を、かなり手をかけてなさっておられます。またブログとか、SNSなんかもかなり頻繁に書かれています。またなかでも、「めっきセカンドオピニオン」、「めっきQ＆A」、「全国爆走中」というような、ちょっと目を引くようなことをホームページに載せたりしながら、実際に会社自体は地方の非常に小さい企業なのですが、積極的に情報発信をされているということですので、ぜひ機会がありましたらご覧いただければと思います。社長も、金髪の人でちょっと一見怖い人なのですけれども、非常にお話も面白く、大変真面目な方ということです。

また同社の経営理念としては、「全社員並びに会社をファミリー」というふうに考えています。つまり、お客さまだけではなくて従業員の幸福というのを非常に強く言われています。社長は「社員を家族として考え、社員はみんな私の息子」だというふうに仰っていて、1時間に1回は現場に出て全社員に声をかけるというようなことをされています。結果、2010年以降の離職者はゼロです。2010年というお話は、実はリーマンショックの時に一時的に給与面の見直しをせざるを得なかったことがあって、それで従業員の方が一部退職されたというケースがあったようです。それが落ち着いた以降は、そういう離職者は基本的にゼロということです。

もう1社が「福井コンピュータアーキテクト株式会社」という会社です。建築測量用CADソフトを30年間継続して開発・販売されています。カス

タマーセンターを充実して、顧客からの要望を製品に取り込むことをかなり力を入れてされています。エンジニアには非常に広いスペースが与えられて、開発が行われております。同社の強みは「安定した開発力」ということで、過去4年間28名のプログラマーが入社してうち27名が福井県出身で、もう1人の方は外国籍の方らということで、日本人としては福井県出身者100%となっています。そして、3年以内の離職者はゼロ、転居を伴う異動希望者もゼロということで、その地に根を下ろしてそこで働いておられるという状況です。IT業界では転職というのはかなり多いというふうに言われるのですが、同社はそれとは完全に真逆となっております。そういう人材の流動性が高いIT業界にあって、人材の定着が非常に良いということもありまして、福井で開発をするということ以外は考えない、ということを言われています。そういうこともあって、基本的な理念を従業員と共有することを非常に重視されており、社長も営業所を含めた全社員との面談を行うなど、かなり力を入れていらっしゃいます。

もう1社は「日華化学株式会社」の事例をお話をしていきたいと思います。繊維加工のための界面活性剤というのが非常に強いところで、70年以上の歴史があるということです。それを、成形後に金型から材料を抜くための離型剤だとか、化粧品などの方面にも多角化しておられます。化粧品は、「デミ」というブランドで一般には販売されていなくて、美容院などのプロの方にだけ販売が行われています。私もちょっと縁がない世界なのでわかりませんけども、本当に製品の良さがわかる人だけに売ろうということで、そのような美容室でしか扱っていないようなものを作っていらっしゃいます。そして、「製品を売らずに技術を売る」ということで、顧客の要望をとことん追求しそこから逃げない、不器用だけど粘り強くこだわる、ということを強調しておられました。繊維産業は生産拠点が世界中にありますので、それに追従していく形で世界的に展開をしていらっしゃる会社です。

こうした「技術を売る」、「逃げない」という姿勢が「福井らしさ」ということで、不器用でもあるが粘り強いだということが「ストロングポイント」、つまり強みであるとされています。一方で、福井は貯蓄率が高いなど非常に豊かであり、また下請け的な産業がかなりたくさんありまして、その意識が

なかなか抜けない人たちが多いのではないというお話もありました。先ほどメガネの話もありましたけども、自社ブランドというのではなくてブランドを借りてきて、ライセンス契約で作ってということが非常に多いということもありまして、そういう下請け的な視点によって、真の顧客、真の市場を見ない、本当の最終ユーザーになかなか目が行きにくい面もあるのではないか、とのご意見も頂きました。

同社の方針としまして、世界規模でも家族経営を貫くいていこうということがあります。元々は薬屋さんという商家だったそうなので、使用人を非常に大切にする、家族と考えるという企業風土があるということです。かつて商家の時代には、使用人の方に先にお風呂に入ってもらって、そこの家の人は最後に入るというぐらい非常に大事にしたということを聞いています。一方で、従業員たちには家族としての責任を果たしてもらう、大変な時には一緒につらい思いをしてもらう、ということです。そして、その考え方を海外拠点でも展開されているということで、常に家族であると言い続けておられます。なかなか海外拠点では人材の定着が難しいという話をされることが多いのですが、こちらの会社に関しては、海外でも非常に定着が良いと伺っており、この会社を辞めて違う会社に行かれても、また帰ってきてやっぱりこちらで働きたいといった、という話や、現地でデモがあったときでも、現地の従業員の方が対応してくれて、デモの参加者たちを説得するというようなことがあったと伺っています。

さて、ここまで事例の話を幾つかいたしましたが、これから「試論」のほうに移らせていただきます。これまでのシンポジウムや先述の「特別企画講座」の中身を、かなり雑駁ではありますけど少しまとめてみた次第です。列挙しますと以下の通りです。

（1）事業の継続性
（2）技術へのこだわり
（3）顧客視点の重視
（4）堅実・真面目な企業風土
（5）家族主義的な人事管理

これらに加えて、「B2B ビジネス」、「地域ネットワークの活用」、「小回り

の利く経営」といったあたりがポイントではないかと考えます。

「事業の継続性」につきましては、いずれの企業も非常に歴史が長く、製品寿命も長い会社ではないのかと思います。これは、中小規模、非上場企業が比較的多いということもあって、長男が経営者として事業を継承する。早くから次代の経営者として育成されるということで、企業理念、経営哲学、経営者としてのあり方、姿勢などを教育されているとか、あるいは背中を見て学ぶということで、その事業を継続していきやすい環境にあるのではないかと考えられます。例えばその長男に対して子供のころから、従業員の方に対して上からモノを言うのではなくて、お前はこの人たちに食わせてもらっているのだから、ちゃんと大事にしなさい、というふうに教育されているといったようなことです。そうしたなかで、本業中心という経営哲学とか、顧客との信頼関係、地域との関係性、従業員との関係などいうことを、強く意識した経営を引き継いでいるという状況ではないかと考えています。

そこでは、事業の継続ということを通じて顧客と信頼関係を構築し情報を共有化することで、顧客の要求にも強く応えていくということでいえば、どの企業もマーケット・イン型ではないかというふうに言われています。顧客の要求から逃げないという話もありましたが、このあたりが先ほどの人材の定着率の高さとも関連しているのではないかと考えます。つまり、人があまり入れ替わらないということでお客さまとの関係もその人を通じて引き継いでいける、逆に言えば逃げることが出来ないということになるのではないかと思います。

また、地域のネットワークを活用した新製品開発も行われており、社長同士が顔見知りなので話がすぐまとまるといったことや、同級生をあたっていけばその関係する企業がある、というようなことも見られており、いわばそれが地域ネットワークの活用ということになるかと考えます。企業の規模が小さく、小回りが利くために要望にすぐに対応できる、ちょっと電話したらすぐに社長につないでもらえる、といったことで話が非常に早いということが聞かれます。

技術へのこだわりということでいえば、人材の定着率が高いことを活かして、研究開発に時間のかかるテーマにも取り組みやすいということが挙げら

れます。確かに人材の移動が多ければ時間がかかるテーマをに取り組むのは難しいと思うのですが、長く働いている人が多いということであれば、そういうテーマも取り組みやすいのではないかと思います。

先ほどお話しした、顧客の要求に応えるために地域のネットワークも活用するということでいえば、小規模な企業が多いことから経営基盤が弱い面があるため、プロダクト・アウト的なモノづくりよりも、マーケット・インの方向、ニッチ市場を追い求める方向に行かざるを得ないという面があると考えます。そのためにも、お客さまの声をしっかり聞く必要が出てきます。福井は地理的なハンディもありますので、顧客を大幅に増やすというよりも、特定の顧客との密接な関係を持つというような方向性が多いように思われます。そういったお客さまとは長い付き合いをしていくということにつながります。

「家族主義的な人事管理」については、いずれの企業でも従業員は家族という姿勢です。大切にはするけども苦しい時期にはそれを共有してもらうこともしないといけない。従業員の方々も安定的な雇用につながり、安心して働けるということで定着率の高さにつながって参ります。また、地方ではそれほど企業がたくさんあるわけではありませんので、従業員にはこの会社で頑張っていかないといけないという意識も強いと思われます。

あと「B2B ビジネス」ということでいえば、福井であれば先ほどもお話ししましたメガネフレームや、生産量日本一になっている繊維関係が有名ですが、プラスチック部品なども多く生産されています。いずれも農閑期の現金収入確保のため、初期投資が少なく廉価で勤勉な労働力を生かせる分野ということで、小さいところから始められるビジネスというのが発展してきています。それが小回りの利く経営ということで、規模は小さいということでまず社長の目が会社全体に届きますし、社長にもすぐに会えます。またいわゆる社長営業も多くなされている感があり、トップ自らが顧客の要求を掴み、社内に伝えるということが行われています。それに対する適合的な分野は、やはり顧客との関係が長期安定的な B2B ビジネスになるのかと思われます。しかし、単なる下請け的な経営に陥らないためには技術を高めるという方向性も重要だと考えます。またその技術を活用して多角化を行い、新たな製品

および顧客の関係とも構築し、リスクを分散することが必要になるかと思われます。そこでは、人材の定着率の高さを活かして、長期的な実験データの蓄積が必要な分野、熟練技能が必要な分野が向いていると考えます。そのようにして蓄積した高い技術を活用した技術関連型の多角化や、顧客との長期的な信頼関係を活かした市場関連型多角化というのを今後進めていくために、どういった支援が必要かというのが今の産業政策的な課題ではないかなと思います。

ただどうしても地理的なハンディキャップがありますので、都市圏、海外など主要な顧客の近くに営業拠点を置いていくということは重要になってくると思いますが、そういったところにどういう人材を置くのかが課題となります。よく耳にするのは、福井から人材を送り込んでも、「両親がいる」といった理由で福井へ帰りたいということで、なかなか顧客と長い付き合いになりにくい。現地採用をしようにも、地方にあって、知名度が低くなりがちなB2Bビジネスでは、採用が難しくなります。このあたりが課題でしょう。

あとは、それぞれの企業の方からは人材の定着率が高いと聞くのですが、実際に平均勤続年数が全国に対して非常に高いかというと、少なくとも男性に関してはそう大差は無いというのがデータからわかります。また労働時間の面でいえば、全国の都道府県の労働時間と比較すれば福井は高めでして、長時間働いている人が多いうようです。

ということで、人材定着率の高さは県民性とはまた別のところで理由があるのではないかということです。人材の定着率が高い企業ではどのようなことが行われており、そこに地域性がどう関わっているのかを、もう少し考えていく必要があると感じています。言い換えれば、堅実、真面目な企業風土を維持するためのマネジメントについては、真面目な県民性だけに依存するのではなく、その堅実、真面目な人材を育成していくための仕組みというのを考えていく必要があるのではないかと思いますし、今後も状況が変化していくなかで、それぞれの企業がどのように対応していくかも課題ではないかも思います。今の「福井経営モデル」という枠組みではなく、新たなモデルを模索していく必要もあるかと考えられます。また、そのなかで貴学の「京都産業学研究」との比較のなかで、見えてくる部分も多いのではないかと考

えます。また後ほどご意見等いただければと思います。ありがとうございました。

司会者　どうもありがとうございました。福井の企業の特徴とその課題についてお話しいただきました。質問については、まとめてというふうに考えていますので、忘れないようにメモにでもしておいてください。どうぞよろしくお願いいたします。続きまして京都モデル試案ということで重本先生どうぞよろしくお願いします。

重本氏　タイトルは「福井モデル」試案と同じように「京都モデル」試案といたしました。13年前に京都産業学センターが設立されて以来ずっと試案が続いています。今も試案です。従って「京都モデル」あるいは「京都経営様式」というものの中身を明解に確定しているわけではありません。この場でも試案で報告させてもらいます。

福井との比較というよりも、冒頭での挨拶でも述べましたように、両方の共通項ということを念頭におきながら報告するということにいたします。前段に、京都企業および京都の中小企業の特徴の若干の確認を、まずさせてもらいたいと思います。京都市から委託された中小企業調査での結果の中の一部を紹介しながら、京都の現況を見ていきたいと思います。このことをふまえて後半「京都モデル」についての基本的な考え方を説明したいと思います。

＜京都市中小企業調査から見えてきたもの＞

我々が取り組んだ京都市の中小企業調査ですが、京都産業学には経営主体という側面と地域社会という側面の相互作用の関係を捉えていくという方法論があります。これが京都産業学センターの出発点でした。京都市から委託された調査は、前年は同志社大学に委託されたのですが、その報告書を読んでいただいたら分かりますように、結論的にはアメリカのある理論に関連づけるような報告書でした。我々は、こうしたアプローチではなく、京都の実態を正確にとらえた上で、そこから京都の特徴を明確に示す必要があるのではないかと考えました。既存の理論をふまえることも重要ですが、中小企業

の実態から京都の特徴を明確するというスタンスで取り組みました。詳細なデータも示していますが、この説明をすると相当時間がかかりますので、その主な特徴だけを説明させてもらいたいと思います。

この調査にあたっては、まず約9000社の対象企業数があげられ、そのうち1000社をセレクトして、アンケート用紙を送付しました。回答は244社でした。4分の1ぐらいの回収率です。ここでまず一つの特徴が見えてきました。アトランダムに1000社を選んでいますが、一番多い業種は機械金属関連です。ものづくり企業を調査対象としていますが一番大きな割合を占めるのが機械金属関連であるということです。一般機械、電気機械、精密機械、金属関連がありますので、これらを合わせると機械金属関連の比率は45.5%になります。2番目は食料品関連の17.2%、3番目は印刷関連の13.1%です。上位はこの3分野です。機械金属関連が大きなウエイトを占めているのが京都の中小企業の特徴です。

それからヒアリングを受けてもいいというところが86社ありました。そこには京都産業学センターから1人ないし2人が訪問して、1時間半ぐらいのヒアリングをいたしました。その結果を集約しています。ヒアリングを受けてくれた分野も機械金属関連が多いわけです。忙しい中、ヒアリングに、社長、専務クラスの方に答えてもらいました。ヒアリングに応じていただいた企業はある意味活気のある勢いのある企業が多いかと思います。

次の特徴は、本社以外の事業所の所在地の特徴としては京都市内（49.5%）と府内（15.5%）が多く、それから滋賀県は12.6%です。関東が30.1%と予想以上に多いです。複数回答ですが、これぐらいの比率になっています。相対的に見ればやはり京都市とその周辺が多いと言えます。

次に京都府全体の中小企業の概況ですが、2006年総務省の調査、総務省はそれ以降本格的な調査をやっていませんので、これが一番新しいデータです。ここでは京都の中小企業は、大阪と全国を比較すると、府内の大企業300人以上で30.9%の雇用者数で、全雇用者の3分の1以下です。大阪では46%が300人以上の大企業に雇用されています。全国は33%ですので、京都は全国よりも低いのです。京都では中小企業で雇用されている比率が69.1%です。業種によって中小企業の規模は違うのですが、京都は69.1%が

中小企業に雇われており、大阪は54％です。京都は明らかに中小企業の町です。京都では事業所数は299人以下の企業が99.7％を占めますから、事業所数で言えば非常に高い比率を占めています。

その他、いくつかの特徴が出ています。10年前と5年前を比較したアンケートに答えてもらっているのですが。経営状況が非常にいい回り方をしている企業と具合が悪くて後継者もいないというところが、この10年と5年間の変化の傾向として二極化が見えてきています。売上高にしても同じです。

それから「事業継承の意向」についてですが、「当面は現在の場所で増設・拡張せずに続ける」が70.5％もあるのです。「事業拡大」は14.8％の比率です。

次、新しい事業分野の展開に「現在取り組んでいる」（32.0％）、「今後取り組みたい」（29.9％）の他に、「取り組む予定はない」がありますが、この「予定はない」の比率が35.7％で一番多いのです。

我々が調査した時に、スーパー・テクノの取り組み等では、京都市はこの十数年の間、国からの補助金をかなり取ってきているのです。二極化との関わりで考えてみますと、例えば風呂敷の真ん中をつかんで上げていけば、全体が上がっていくだろうという考え方もあったのだろうと思います。しかし実際はそうはなっていないのです。裾野の方はだんだんと衰退していくという状況が見えてきています。上だけがトップランナーで走っていくような京都の特徴はこのままいきますとどうなっていくのか。トップを走るには中小企業の支えがあっての話ですので、結局、裾野が衰退しますと、スーパー・テクノ等も進まないのではないかと思います。そこで、「底上げ政策」ということを結論的に述べました。いわゆるスーパー・テクノとか、ハイテクを駆使するとともに、ローテクも含めて全体的なバランスのとれた地域内産業循環をしていかないと京都の産業は衰退傾向に入っていくことになるのではないか。例えば、税収も全体として減っていくという、京都市にとって大きな問題となるということがあります。「底上げ政策」、「ボトム・アップ・プロジェクト」が必要じゃないかと思います。パワー・アップ・プロジェクトばかりではなく、この両面をどううまくつなげるかというところが京都産業の課題ではないかと思います。

これらの調査をふまえ基本提言を５つしています。我々のところで一番議論して最後までどのように整理するのかということで悩んだことがあります。つまり、ここの調査データをどのように総合するのかということです。データの分析だけではなく、その分析から総合へという学問的なスタンスで考える必要があります。どう総合するかですが、企業内人間・労働関係、企業間取引・連携関係、それから企業外連携・支援関係の３つの関係の総合として捉えました。この総合は京都市を含めていろいろな業界団体も入れての諸関係の総合です。この三つの関係を総合して京都産業・企業を捉えていく必要があるのではないかということです。

お手元の調査報告書の71ページから72ページのあたりに、ヒアリングを受けてもらった企業での取引関係の内容を記載しています。受・発注関係なのですが、会社名を出していませんし、相手取引先の名前も記載していないですが、いろんな特徴が見えてきます。関東中心に受注先があったり、仕入先は大阪であるなど、こういうこともふまえて様々な変化が起きていると思います。これはアンケート回答のように数値的に表わせないので、このような形で整理をしています。国際的展開についても73ページでヒアリング結果の特徴的なものが出ております。

あとは企業間取引関係、人間関係も含めてここが一番重要なのですが、いろいろな提言をしています。時間がありませんのでこの辺は省略させていただきます。

この地域内産業循環の形成ということでは、やはり関東が一定のウエイトを占めています。大阪との関係もそうですが、大阪の中小企業に頼んだ方が早いとか、いろいろな理由があって大阪の方に発注かけるということがあるようです。名古屋圏の方も増えてきているようです。地域内の独自の産業循環を形成していかないと、結果として、特に二極化の中での多くの中小企業がだんだん衰退することになっていきます。全体として地域内産業循環が、これまで一定程度あったものが、崩れていく危険がみえてきたのです。海外展開も含めてこういうことが、今後の非常に大きな課題と言えます。 11の具体的な提言はそういう事態への対応として列挙しています。

＜地域と企業の相互関係性＞

次に、この京都の中小企業調査結果とともに、300人以上の中堅・大企業のことをふまえて「京都モデル」を考える必要もあります。京都産業学センターは、これまで島津製作所、イシダ、福田金属箔粉工業をはじめ個別企業研究に取り組んできました。当然、これらは中堅企業、大企業にあたる企業です。ここで「京都モデル」をさらに考える場合、特に地域概念ということが重要となります。「地域」という言葉に、2002年に京都産業学センターが設立されて以来、こだわってきております。世界の観光地で京都が人気の第1位をとったというニュースが最近ありましたが、京都は観光都市あるいは文化都市でありますが、これと同様、産業都市でもあります。創業315年の福田金属箔粉工業の前の社長さんがお見えになっておられますが、長い歴史を有する企業が多くある産業都市であります。京都は明らかにものづくり都市であると思っております。しかしなかなかそこが見えてこないのです。長い歴史を有する京都産業にとって、あるいは長い技能・技術蓄積を有するものづくり企業にとって「地域」という概念は非常に大事じゃないかと思います。この意味でも京都は世界ランク1位かと思っています。2000社近くの企業が100年以上の歴史を有し、それらの企業が京都盆地に集積している都市は世界のどこにもありません。また、そういう都市において形成されてきた特に起業家精神と言っていますが、そうした土地柄でもあります。京都産業学センターの設立趣旨は、こうした地域とのかかわりを注目するということであったと思います。

かつて「京様式経営」という言葉がありましたが、「地域」という概念には触れていないのです。そこでは、それぞれの京都の代表的な企業を説明して「京様式」と言っているだけなのです。このことについて私は『京都産業学研究』創刊号（2003年3月）にも書いたのですが、地域概念というものを方法論的に位置づけて「京様式経営」を考えていかなければならないと思います。その際に、経営主体という概念と地域概念の両方があって、どちらも大事なのですが、経営主体が同族経営も含めて、歴史的経過の中での経営主体の歴史的つながりが今日まで続くわけです。そこでは地域社会との関わりというものを抜くことはできないだろうということです。島津の経営、イ

シダの経営、福田の経営などいろいろあり、もちろん地域社会との関わりの濃淡がそこにはあります。こういう意味でも地域概念ということについて考えていく必要があると思います。

京都という地形的には盆地であり、この意味では閉じられた地域空間なのですが、福井もまた歴史的・文化的に独自の個性的な地域性、閉じられた地域性があるのではないかと思います。そこには歴史、文化、産業など、特にここでは産業での蓄積なのですが、そういう空間を形成してきたのではないかと思います。この地域社会というのは全体社会の一部と言われますが、そこには地域独自のもう一つの全体性があるのではないかと思います。京都もまた明確にそういう一つの独自の全体性が歴史的に形成されてきた地域ではないかと思います。そういう意味では地域の自立ということを地域産業循環の視点からあらためて考えたいと思います。

地方主義、リージョナリズム、ローカリズムというのは、一種のセクショナリズムであり、同時に地域の自立ということをそこで考えていくことが大事ではないでしょうか。もちろん閉じられているだけで開かれていないというのは困るのですが、一定程度の独自性・自立性、閉鎖性というのは必要ではないかと思います。ここをどう捉えるのか。バランスの問題かもしれませんし、その把握は難しいと言えます。

地域というものが特有の社会構造を形成しています。先ほど木野先生から言われたように福井の独自性、特徴というのはやはりあると思うのです。それは地域社会の構造との関わりで地域の産業構造というのは形成されてきたということだと思います。地域産業構造というのは地域社会構造の一つであるというのはそういう意味です。地域が、歴史、文化、教育、福祉などさまざまな側面において、地域の独自性をもっています。こうした独自性の中で、地域産業が一番その中で大きなウエイトを占めており、地域社会構造を決定づけるような力をもっていると言えます。独自の産業構造をもつという意味は、現在、大きなテーマだと思います。その各地域の独自性が崩されてきて、地域社会そのものが解体していくという議論が出てきています。限界集落といった言い方は、まさに地域産業（地域内産業循環）の崩壊が基礎にあると言えます。そういう意味ではあらためて地域社会における産業の確立、事業

の組織化というとらえ方をすることが必要と言えます。我々としては、地域社会経営論、地域産業学といったアプローチで、一地域としての京都を捉えていこうということだと思っています。

そこで地域社会というのはコミュニティーという共同性、たぶんこの共同性というのは、京都は比較的維持しているのではないかと思います。例えば、今月、祇園祭が始まっていますが、町衆といった表現、町内会の役割等です。一時期、私は「山町」に住んだことがありますが、ゆるやかですが絆みたいなものがありました。そういう地域の共同性がコミュニティーの代表的なものだと思います。ただ古い形のものではなくて新しい形に少しずつ衣替えをしているのですが、そういうコミュニティーというものが、地域概念の中に大きな意味をもっていて、そういうものが産業構造、経営様式の中にも、何らかの形で影響を及ぼしているのではないかと思います。また、これからの議論でそこのところの視点をおきたいと思っています。

ただ京都産業学センターでは、「地域性」というのはアプリオリに設定してはいけないということで出発しました。既に京都という地域のイメージがあるのですが、それに拘泥しないで、我々の研究の中で新しく京都という地域を、産業構造あるいは企業経営の視点から捉えていこうと考えています。固定化された京都イメージというものに縛られた研究は行わないという確認です。難しいところなのですが。

この意味で地域と企業の相互関係性の中から企業の経営実態の形成というようなものを考えていこうということです。その場合に京都概念というものと公共性・社会性との関連性です。地域産業概念、地域に根ざす企業とは何か。イシダの計量器は、明治時代は国の許可制です。計るということは公共的な性格をもったものです。公共的な意味合いのものづくり企業も含めて、私企業においても公共性とつなげながら京都産業という概念を使いたいと思います。

＜地域の中の企業＞

「地域と企業」という表現はよく使われるのですが、「and（と）」でなくて「in」（「地域の中の企業」）であり、この捉え方が重要と思います。例え

ば、イシダの場合、イシダは人格をもじって「社格」と言っていますが、知徳一体の社風ということで、そういう言葉の使い方をしています。企業理念としては「三方よし」です。この精神というものを理念としており、目標はBiggestでなくてBestの会社なのだということです。現在1250名ぐらいの社員で大企業ですがBestの会社を目指すということで経営されています。

企業文化としては計量文化をベースにしてそれを豊かにしていくということで、いろいろな計量器の製品展開をしています。これは京都ではよく使われる「デンボと商いは大きくなったらつぶれる」があります。京都企業にとって継続は最大の価値です。「つぶしたらいかん」ということであります。Biggestを求めない、適正規模を維持するというのは、京都の企業おける独自の経営様式のモデルでもあるわけです。

以前、2006年に刊行された『千年、働いてきました』の著者の野村進さんを京都産業学センターに来ていただいて講演をしてもらったことがあります。この本によれば日本では100年以上の会社が1万5000社ほどあるということです。ヨーロッパのエノキアン協会では、1360年創業が一番古い会社で、日本の金剛組は、ちょっと途切れた時があったわけですが、578年創業です。京都には100年以上の歴史のある会社は2000社近くあります。福田金属箔粉工業は315年の歴史を有しています。元禄時代、赤穂浪士の討ち入りの2年前に創業されたということです。現在、活躍されている企業であります。老舗企業はまさに地域社会の中で歩んできたのです。ただ金儲けをしているだけでは長い歴史を歩むことはできなかったと言えます。地域の中の歴史、文化の中で営まれたそういう企業活動ではなかったかと思います。

松風という会社が龍谷大学の近くにあります。この窓から見えるかと思いますが、歯科資材を作っています。この分野では日本で2番目の位置にあります。歯科資材の有名な会社ですが、京セラの稲盛さんはここに一時いました。この会社は最初の頃、松風嘉定という経営主体が、京都窯業というこれは「洛陶会」とか京焼とかの陶器から出発しています。そういう伝統が京都に根づいているわけです。先代は製陶家で松風嘉定は2代目です。彼が京都窯業との関係をつくって京焼等を含めて、陶磁器伝習所をつくるなどして、そういう過程で碍子の製造に入るわけです。当時、電気が普及していきます

からガラスも含めて小資本による工場組織の先駆と呼ばれている松風嘉定工場を1905年に作り、高圧ガラスで碍子、そして高級陶歯の生産を始めていきます。そして歯科資材の製造に至ります。この企業はまさに経営主体と地域特性の相互関係性の中で成長してきた100年を超える企業の一例です。

＜産業における京都学＞

こういう意味では、「文化における京都学」というのは京都市内の高校の授業でも行われているのですが、京都に「産業における京都学」というのはありません。これから龍谷大学の京都産業学センターが「産業における京都学」を確立するというコンセプトを前面に押し出すことも必要かと思います。京都は観光都市・文化都市であるのですが、先ほどから繰り返し述べていますように産業都市でもあります。「産業における京都学」というのがあってもいいのではないかと思います。京都文化は京都のものづくりが支えたという側面を捉えることが重要と言えます。文化（ソフト）は様々なモノ（ハード）があっての存在と言えます。

地域企業に見られる特徴的な生産方式と経営方式といったものを考えていこうと思います。その中で先ほどの松風もそうでしたし、イシダ、島津製作所、福田金属箔粉工業もそうなのですが、さまざまな経営主体があります。その共通性あるいは特徴的な経営様式をモデルとして抽出し、その総合として京都産業学というものが成立しないのだろうかと考えています。ただ、この場合に先ほど地域概念が重要だと言いましたが、漠然とした地域概念ではなくて、これも京都産業学センター設立趣意書のところにもあるのですが、「経営資源としての京都」をとらえるということです。「経営資源として地域」を捉えて、その「経営資源としての地域」をどのように経営主体が歴史的に関わってきたのか。このことは、地域との様々な総合関係の歴史の中で、特徴的な経営様式（モデル）をとってきたのではないかと思います。島津製作所で田中耕一さんがノーベル化学賞をとったというのも、島津なりの特徴的な経営様式だからできたわけです。日本を代表する企業であるNECとか、ソニーとか、東芝とかであったら無理だったのではないかと思います。

そういう意味でこの報告の総括としては、「京都モデル」、これは「京都経

営様式＝mode of Kyoto Business」は、経営主体と「経営資源としての京都」との相互関係性において統一的にとらえた概念です。「京都経営様式モデル」論として京都産業学をつくるということです。「つくる」ということはまだつくれていないのです。そういう意味では、現在、島津研究、イシダ研究、福田研究を行っていますが、今後、これは継続されるわけです。そういう中で特有の経営様式（モデル）のようなものを確立していくということではないかと思っています。

今日は、個別で具体的な事例は少しだけ紹介させていただきましたが、個別の企業事例については、「京都モデル」ということを考えていく上で重要です。今後も多様な成果物を出してきたと思います。本報告は私の個人的な理解と解釈が入っています。京都産業学センターのメンバーからは「違うのではないか」ということがあるかもしれません。引き続き議論を広げ深めていきたいと思っております。

司会者　はい、どうもありがとうございました。地域と企業、地域の企業、それから京都とその経営スタイル、京都の経営者、ちょっと難しいのですけども、そのあたりはこの後でいろいろとコメントをいただきながらまた議論を深めていきたいと思います。それではここで5分ぐらいの休憩をはさみたいと思いますので、20分にコメンテーターのコメントを開始ということでよろしくお願いします。

司会者　それでは第1報告へのコメントということで山西先生よろしくお願いいたします。

山西万三氏　山西と申します。どうぞよろしくお願いします。申し訳ありませんが木野先生から事前にパワーポイントの資料をいただいたのですけども、どうコメントさせていただくかというので少し悩みまして整理しきれていませんので、若干ずれた話になるところもありますがご勘弁いただきたいと思います。

1番目です。藤吉雅春さんという方が『福井モデル』という本を出されま

した。ちょっと話題になった本なのですけども、その中身を見ますと福井モデルではなくて福井の県民特性プラス鯖江モデルというような内容です。福井県が中心になっているということではなく少しタイトル負けしているのではないかという印象を持ちました。福井の鯖江モデルの比較検討地域として例えば福井市内の経営が対象として入っているかというとそうでもない。そういう点ではややタイトル負けした本だなと。ご本人がいらっしゃらないところでこういうことを言うのは良くありませんが、正直な印象です。しかし、福井モデル、あるいは福井経営モデルというタイトルに負けない研究ということを、していかなきゃいけないということになると論点になるかと思います。これはもちろん京都の地域研究についても同じことが言えます。あくまでパッと見の印象ということでご理解ください。

２番目です。では、福井モデルという場合の福井の地域の定義、人文地理的、歴史的特徴というのは何かということなのですが、１点目は、福井は六十八万石の城下町というまとまりで考える。あるいは、鯖江市も入れて福井県全体ということで福井地域を考えるのか、はたまた嶺南、嶺北という区分もあります。どう福井の地域をとらえるのかということがあります。それから２点目は、京都、奈良、近江、大阪といったところとの歴史的な近接性というものが福井の場合あるのではないか。そこをどう把握するのかということ。それから３点目は明治以降の近代産業化における市場問題の解決の方向は福井ではどうだったのか。京都はどうだったのかということです。

いずれにしても福井モデルという言葉の定義を明確にした議論が必要だと思います。

次に、３番目、福井モデルというには個別企業レベルではなくて産業集積のネットワーク等の特徴も含めて議論を広げていく必要があるのだろうと思います。そうすると繊維関係産業の集積モデル。セーレンだとか、日華化学ですか。これは繊維関係だと思います。それから事例でありました三和メッキの研究で言いますと福井ではメッキ工業会の会長が清川メッキさんでメッキ産業の会社が十数社あると思います。それに対して京都は、メッキ会社は、30何社かですけども、大阪は200何十社あるということです。そういう中でじゃあ福井のメッキ産業の産業集積はどういう形で存在して、展開してき

ているのか。ネットで受注開拓しているという話があったのですけども、もう少しベースの部分があるのではないかなというふうに思われますので木野先生のご報告にはちょっと疑問を感じました。

京都モデルのほうも電子産業集積モデルというのが末松先生のご著書などであったわけですけども、伝統産業の集積の革新モデルみたいなこともあるのではないかと。そういうふうに考えるともう少しモデルということについての言葉の使い方についても慎重になったほうがいいのかなという面もあります。

４番目です。ものづくり基盤というのはものづくりも市場も世界に広がっている時代の地域産業モデルと福井モデルというふうにしていますけども、交通とか、インフラとか、どんどんどんどん進んできますと、日本で福井でしか作れないのだとか、京都でしか作れないのだとかというものは実は無くなってくる可能性がある。どこででも作れるよと言うことになってきているのではないか。その時にじゃあ福井というふうになると立地論みたいなところからもう少し攻めてみるとか、あるいは絶対ここでしか作れないというものが少なくなる中で技術＋風土＋文化というふうな枠組みをもう少し広げて持ってくるとかということが考えられるのではないかと思われます。

５番目ですが、経営の優れた個別企業論をいきなり地域モデル論にまで持ってくるということは少し無理があるのではないかと思います。個別経営モデルと地域モデルとの間をやはり埋めていくようなストーリーなりというものが必要ではないかということです。そうすると地域産業実態を歴史的、かつモデル的にとらえるということが一つの形としてあるかと思います。

例えば滋賀県の湖北地方はヤンマーの工場や関連企業が集積していますが、これはヤンマーディーゼル創業者の方が農村の仕事を作るのだということで農村家内工業から出発したわけです。

それから丹後の関係、今日は丹後ちりめんの研究者である北野裕子先生がいらっしゃいますけども、丹後の場合はちりめんの出機モデルというのがあって、京都府の政策的支援もあり、これが非常に戦後発展をしたわけですけども、しかし産業として高度化が十分できなかったという問題があります。伝統産業の丹後ちりめんの革新への取り組みはどうだったのかという疑問が

残ります。

福井の場合は羽二重ですけども、細井順子さんという方が京都の女紅場へ修行に来て、そして技術を習得して福井の繊維産業のもとになられる。こういう方がいらっしゃった。それ以後、福井では、精練だとか、いろんな繊維産業が非常に盛んになってきますけども、そういう歴史的な流れというものをどうつかんでいくのかということが大切かなと思います。

それから集散地産業モデルということで京都の西陣だとか、友禅の産業集積モデル。今ずいぶん衰退していますけども、この6月30日に細尾という会社の社長に龍谷大学に来ていただきましてご講演をお聞きしたのですが、非常に、意欲的に新しいことにチャレンジされている。こういう動きをどうとらえ直していくのかということもあると思います。そういうものを、例えばヤンマーを滋賀県モデルだとか、あるいは京都にあるなんらかの産業ネットワークを京都モデルと呼ぶかどうかという時にそれぞれそこに意味づけというものがどうしても必要になるのか思います。これは私もどうしたらいいのかというのはわからないので、教えていただきたいということでもありますが。

地域との諸関係が全体性を持ってモデル化されているかということで先ほど重本先生からおっしゃられたことと関連すると思いますが、積極的に福井モデルだとか、京都モデルというには、産業集積や流通ネットワークの特徴、ヒト、モノ、カネの関連付けがどうしても必要だろうと思われます。これができないモデル論であれば、やはり生産的ではないのではないかと思います。そこで歴史的な検証を踏まえながら内需依存、外需開拓型などマーケットの特質も視野に入れて議論をする必要があるのかなと思います。マーケット・インというお話もありましたけども、そういう視点は欠かせないと思います。

産業実態と産業人の活力ということで福井の産業実態をどう発展させていくかということについては、その福井の産業人の活力ということにかかっている部分が非常に大きいので、そこの源泉ってなんだろうということがやっぱりあるのかなというふうに思います。福井の風土、文化、基盤の上に立って個別経営モデル、地域経営モデル、地域産業政策モデルの有機的な結合を考え、実践していくことによって福井モデルと呼ばれる産業実態は生まれて

くるのではないか。逆にと言いますか、京都モデル論もやっぱり同じ課題を抱えているのではないかというふうに思います。

伝統・伝統産業との関係ですが、京都は伝統産業が多いですし、福井も伝統の問題、いろいろあると思いますが、私はこんなふうに考えています。まず、伝統は革新によって生まれ、継承によって伝統となる。これが一つです。次に、伝統は常に競争にさらされているということ。三つ目は伝統の継承というのは伝統の革新と変化への対応によって担保されるということ。これは要するに競争から生き残るための担保はなにかという意味ですけども。４番目は、福井モデルにおける伝統は何かであり、何が継承されてきたのか。どのような革新があったのか。変化への対応の歴史と現状などを総合的に見る必要がやっぱりあるのではないかということです。

最後です。これは非常に重要だと思っているのですが、事業をされている方、事業者等の意思決定とその血のにじむような努力、これが非常に大事です。一般に、いわゆる人の問題というふうに言われるのですけども、従業員ももちろん大事なのですが、事業者の意思決定と努力というものをどう評価し、あるいはそういう事業者をどう育てていくのかということが重要だと思います。最近、どういうふうにしてそういう事業者が出てこられたのかということを、強く感じるわけです。

雑駁なコメントですが、以上で終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

司会者　山西先生ありがとうございました。木野先生はリプライって行きたいところでしょうけどちょっと第２報告の徳前先生のコメントを先にしていただいて、その後に木野先生、それから重本先生にリプライしていただくということで。その後フロアからの質疑応答に入っていきたいというふうに思っています。それでは徳前先生、よろしくお願いいたします。

徳前元信氏　福井県立大学の徳前です。よろしくお願いします。ぼくはこんな立派なスライドを作ってこなくて、お話だけでコメントをさせていただいて非常に恐縮です。福井と京都の比較ということですけども、産業の規模の

面でもそうですし、あるいはこうやって経営研究、あるいは企業の分析研究ということでも我々福井の研究はちょっとまだスタートラインに立ったばかりで、今日はあらためて勉強させていただいたと思います。実は、今週、福井県の高等学校の先生方と意見交換する機会がありました。先ほどの県境を接しているということも、福井の嶺北、象の頭のほうのところは福井県内の大学に行きたいとも言ってくれるのですけども、他方、嶺南、若狭、象の鼻のほうのところの子たちは「若狭から県立大学に行くと下宿しなきゃいけない。下宿するとお金がかかるし、同じ下宿するならばやっぱり京都」というので京都の魅力は非常に強いのですよと。いくら地元の経済学部でももっと頑張らないと若狭のほうから高校生が来ませんよというようなことを聞き、表現は違いますが京都のブランド力ということを今週あらためて意識させていただきました。

重本先生の報告を聞かせていただいて経営主体と地域の相互作用を見ていくということで、ただ単に経営主体がどうやって動いていったということではなくて、あくまでも地域という場の中での取り組みを考えられているということが我々としても注意しなければいけないなと考えています。その地域についていろいろ話されていたのですけど私が関心を持ったのは、5のところの地域内経済の良循環の形成です。福井ならば福井、京都なら京都という、その一定の地域の中でその経済の良循環を形成していく仕組みが必要であろう。これは良循環を目標に掲げることはありますが、どうやったら良循環を招くことができるのかの仕組みを考えるのは我々として大きな課題です。先ほどの話ではヒアリングで京都の市内間でどうやって取引関係があるのか、あるいは大阪に行っているのだけども関東から仕入れている。そういったそのはみ出ている部分とその京都の中である部分を我々としてはとらえなおしていく必要があるのかなというふうに考えています。

今、木野先生が取り上げた福井モデルというのはぼくも同じ何人かの経営者の方々に話を聞いています。そう考えると福井という「閉ざされた産業間」のいろいろな話の中に尽きてくるような気がしています。例えば、メッキ屋さんならメッキ屋さん、繊維屋さんなら繊維屋さんでそんなに多くの数の会社がない。いつも常連さんというか、特定の顧客と付き合って商売をし

ていくためにはどうすればいいかを考えなければならない。そのためには長く従業員を勤めさせてその中で良好なB2Bの関係、同時に会社と従業員の関係を身につけさせることが重視されると現在のところは考えています。

だけれども1歩踏み出すことはためらいがある。福井の話に戻しますと、例えば福井の会社で指摘されるのは「マーケティング力不足」、あるいは商売下手、口下手というのが福井県民の性格で言われていまして、いつものお客さんとは親しく話ができてうまくビジネスができるのだけども、1歩外に出て新しいお客さんとやっぱり交渉するとなるとそれがうまくないようなことが言われているところです。これは福井の企業が一定規模以上の成長を望まないという性質を描くとともに、自ら限界を設定しているようにも見えます。

あとは、福井の会社でもどの企業を取り上げていなければならないかという問題があります。もう一つのキーワードをあげると重本先生の取り上げられた企業間格差があると思います。中小企業であったり、企業にはいろんな企業があるのだけれども、その長引いた不況の影響であったり、アベノミクスの影響ということで格差が広がってきた。その格差をどのようにとらえているのかなというのが二つ目の論点かなというふうな気がします。これは木野先生の報告の中にもありましたように、とりあえず良いところだけを取り上げたらそれが福井モデルなのかどうか。それが研究として成立するかどうかという普遍化の問題にもつながってくるような気がします。教科書の経営モデルと、大都市の経営モデル、そして福井の経営モデルはそれぞれ別々に成立するのか。もし成立したとしても、それは福井のモデルなのか、(大都市圏以外の) 地方のモデルなのか。そうした普遍化の問題に我々の研究は直面しています。

重本先生から頂いたお知恵は、トップランナーを追いかけるのが地域モデルではなく、トップランナーを引っ張って、ちょっと言葉は忘れてしまったのですけどトップランナーばかりをそうやって引っぱってしまっても後から支える中小企業を育てていかないとダメなのだよと話されました。トップランナーを支える企業の育成こそが鍵なのだ。その両者の関係をどうとらえていくのかというのがあるかと思います。産業を育成し、集積させ、良循環を

展開させるにはトップ企業とそれを支える企業群の問題が避けられません。

次に木野先生の話の後半でてきました、離職率、定着率、うんぬんは良い会社と悪い会社が一緒になってしまった結果が最後のデータになるような気がしております。その格差の中でどう普遍化していくなど、モデル化、意味付けを考えるというのが必要なんじゃないかなと思っております。

そうやって考えていく中で、一つ見つけました。全国の中で福井県の…ぼくらは福井を中心に考えますが、その経済規模を逆手に取ることです。何々の業種であれば何社しかないとか。あるいは逆に一定の中小企業であってもそれぞれの何か、ちょっと表現は悪いですけど自覚やプライドみたいなものがあり、その自覚が地域経済を育てていくのではないかと。福井の経済同友会の代表幹事にお話をさせていただくのですけども、「うちのような規模の会社だったら例えば知事に会いたいと東京で言ってもなかなか会ってはもらえないであろう、福井の経済規模であればちゃんと知事も会ってくれるし、話も聞いてもらえる」と。つまり、そういった自覚、小さな会社だからうんぬんとは言わず、誰だって自覚を持って背筋を伸ばして自分たちは経営をしていかなきゃいけない、地域の経済を支える企業として行動していかなければならないというふうな旨の発言を聞いたことがあります。その「閉ざされた地域空間」という、閉ざされた福井という産業の空間の場で、たとえ中小企業であってもそれぞれの役割を自覚させ、背筋を伸ばさせて活躍させていくことが課題になるかと思います。それをどうしていくかという仕組みは我々の課題なのかなと思っております。文脈は少しずれますが、三和メッキさんの例も、地理的ハンデを逆手に取った例でしたね。

もう一つ、これは我々、教育者の課題でもあるのですが、福井は幸福度、住みやすいとか、あるいは幸福度、あるいはその生活保護を受ける人の割合が低いとか、いろんなところで取り上げられています。学力とは何がという問題もあるのですけれども、小中学生の学力が高いことも県は売り物にしています。一生懸命、県とか、市町は一生懸命子供に教育をしているのです。しかしその先が肝心である。それがなかなか先ほどの経済の良循環みたいなところになんか結び付いていないのです。卒業すると、県外の大学に出て県外に出てしまうと戻ってくる子供は少ない。あるいは戻ってこようと思って

特に女性なのですけども、戻ってこようと思うのだけども専門職業、専門的知識をつけた女性の活躍する場所が少ない。女性をどうやっていかに活用していくのかというのがまた福井のほうでも課題になってくるのではないかなというふうに考えています。この若年層をうまく教育して地域の活性化に結びつけられる良循環につながるのではないかと思いますが、現在はこのような阻害要因があります。雑駁なコメントで申し訳ないのですけど、またもし何かあれば質問に答えさせていただきたいと思いますし、重本先生のご意見をお伺いしたいと思います。以上です。

司会者　はい、どうもありがとうございました。この後、木野先生のほうからまずリプライということで、山西先生から福井モデルについていくつかの視点が挙げられましたが、ちょっと整理する時間がないのでリプライのほうよろしくお願いします。

木野氏　山西先生、どうも貴重なご意見ありがとうございました。確かに、最初におっしゃっておられた対象ということでいえば、福井では先ほどお話にもありました敦賀より北の嶺北といわれる地域と、敦賀より南の嶺南といわれる地域、この両者は元々「越前」と「若狭」という別の国であったことから、文化的にも大きく違う地域で、人口の規模にしても嶺北のほうが圧倒的に大きいので、どうしてもそちらの方が中心になることが多いかと思います。また嶺南地区はいわゆる原子力発電関係の産業が非常に大きいという状況です。先ほどの『「実は福井」の技』を見ていただければ、大半の企業が嶺北地域の企業で、ちょっと偏りがあるということがありまして、その部分を本当にどう扱っていくかというのは悩ましいところではあります。

また、先ほども中で申し上げましたけども、福井にはいわゆる下請け的なビジネスの企業が多く見受けられるのですが、こういう「福井経営モデル」などというテーマをやろうとすると、なかなかそういう下請け的な企業に目が行きにくくなりがちなので、その部分を我々も見直していく必要があると思います。重本先生のご報告でも、アンケートなどをかなり積極的にされていますので、我々も方法論を少し変えていく必要があると感じました。目に

付きやすい企業の特徴的なものだけを取り上げるだけでなく、全体を見ることで初めて「○○モデル」という言い方ができるだと思います。

またそれらと地域性とをどう結びつけるのかということも、もう少し深めていく必要があるか感じました。福井では下請け的なビジネスから脱却して、自立する企業もだんだんと出てきていますので、その点でいえば、かつてはおいてはそうした下請け的なビジネスというのが非常に適合的であって、また今の時代にはそこからまたスタイルを変えて新たに自分たちで顧客を見つけるという方向性が適合的になってきており、そうしたビジネスを行っている企業も見受けられてきます。北陸3県ではよく、「越中強盗」、「加賀乞食」、「越前詐欺」という言葉がありまして、厳しい気候のなかで生き延びるために必死になって物事に取り組むという姿勢がありますので、そういった地域性と、企業がビジネスのスタイルを変えながら生きていく、という点とを結びつけながら説明する必要があると感じました。

司会者　はい、ありがとうございます。続きましてそれでは重本先生お願いいたします。

重本氏　まず地域との関係をどう捉えるか。このことは実に難しいと考えています。先ほど紹介した「京様式経営」の文献も、地域との関係性の視点から書かれているのではないのです。その他の文献もそうですが、地域というのはある意味、空気のようなもので、なかなか気づきにくいものだと思うのです。つまり、空気のような存在ですから、海外に行って初めて日本がわかるとかといったことと似ています。身近すぎてなかなか認識されない。しかしやはりその地域の中で産業・企業は育っているのだと思います。100年、200年、300年といったスパンで、あらためてその地域性、地域社会の中での産業・企業のあり方ということを考えたいと思います。その地域が産業・企業を育てているのだということです。グローバル化の大きな波が押し寄せてきていますが、だからこそ一層重要と思います。

逆に、産業・企業のあり方が地域社会とっての良循環をもたらすのだという視点が、経営学をやっている人間からすると、そういう議論をしていかな

いといけないのではないかと思います。2002年の京都産業学センター設立時からそう思っていました。産業なり企業なりが元気になるということは非常に大事なことです。それは地域にとっても意味があるということです。産業・企業が元気になれば、例えば京都市にとっては税収が増えるということなのですが、そういうことだけではなく地域社会全体の良循環を考えていく上で大事だと思います。ここから地域との関係ということが非常に大事になってくるのでないかと思います。それは地域文化の発展にとっても欠かせません。グローバル化の波に産業・企業がすべて巻き込まれれば、地域社会（コミュニティー）も地域文化も消滅するのではないでしょうか。独自の地域産業・企業の一定程度の確立の上で、グローバル化に向き合うことが大事と思います。グローバル化の波に乗ることだけを考えて、地域産業、企業経営のあり方が決められていけば、そこで「生き残る産業・企業」と「死んでいく多くの産業・企業」という二極化が必ず起こります。このことは回避しなければなりません。

山西先生から言われましたことは、地域産業政策、地域社会経営、個別企業経営といった三つの側面があるということの指摘だろうと私は思います。そういう意味で、今、地域産業政策の共同研究プロジェクトを京都産業学センターの中で取り組んでいます。京都府・市の政策はもちろん、他府県・市町村の例えば金沢とも比較してみようと考えています。京都の産業政策を考えての特徴的な都市なり、地域を多様に比較しながら地域産業政策がどういうように変遷してきたかということも重要です。それが地域の産業全体にどういう影響を与えて、個別事業、企業経営にどういう影響を与えているのかです。この流れを山西先生のところで指摘していただいたので、地域社会内での良循環の議論をする上で重要かと思っています。

ただ金沢と京都でしたら、金沢は加賀百万石の歴史・文化といった地域特性があり、産業の中身が当然違うのです。福井の場合は嶺北と嶺南なのですが、そこでの違いがあるのではと思います。京都では丹後半島の方もありますが、我々はそこまで捉えておりません。ただ、京都市内の企業、その周辺の企業で、北部地域に工場をおいている会社はあります。多くは滋賀県の方へ出ています。今のところ我々は京都市域を中心にやってきましたので、そ

の限りでの産業の良循環の議論です。1200年の歴史を有する都があったということが、いい意味でも悪い意味でも縛りがかかっています。特有のものづくりという点での重みがかかっています。地域内に閉じられたというところです。そこから市域としての良循環を考えていくということかと思います。この良循環とそれと企業間格差の克服の問題もここにあります。最初に述べました中小企業のヒアリングではかなりシビアな側面が出ています。戦後創設したある大企業へのシビアな批判も出てきました。実際には、大阪とか、関東の方に取引関係を広げていかざるを得ないという、そこの一地域を越えた諸関係を含めたトータルな関係が、どのように京都市域の中小企業のところで徐々に変化してきているのかということです。

2010年の調査報告書である程度見えてきましたが、ではこれから10年後、20年後どうなるのか。良循環でない悪循環になるのか。そういうことも含めて変化は、やはり人間関係、企業間関係などの関係の構造が、この調査の中でも変わってきていると実感出来るわけです。アンケート調査よりもヒアリングのところをもう少し広げ深めていく必要があると思います。10年後のことを、政策のレベルとしても考えてもらいたい。京都市が10年後をどう見据えているのかわかりませんが、やはり最低10年ぐらいのスパンで、地域産業と地域社会を含むトータルな諸関係性（国際展開も含め）をみていくことは非常に大事だと思います。

司会者　はい、どうもありがとうございました。まだまだいろいろとあると思うのですが、時間がちょっと押してきましたので、ここでフロアのほうから質問、コメントありましたら挙手のほうを、すいませんが手を挙げていただけないでしょうか。どうぞ、よろしくお願いします。

聴講者　地域といろいろなお話を聞かせていただきましてありがとうございます。私は福井というのは、女性も男性も働いておられてですね、4～5年前までは福井と滋賀と大阪は求人倍率が非常に高いということで、京都は逆に非常に失業が多いと。もちろんそういう面での格差というのが、地域にあるわけですけども、私はその非常に特徴のある会社が多くて先ほどもお話出

ていましたように清川メッキさんやとかですね、大阪合金さんとか、いろんなところに寄せていただいて、いろんな話を聞いているのですけどもそこで思うのは、その地域のある程度、どう言ったらいいですかね、間尺に合うと言えば語弊がありますけども、その中でちょうど求人とか、そういうようなものが、上手にマッチしているから非常に幸福度が高くて、みなさん共稼ぎされて、遅く夜中まで働かれるというのも対応できるという。また生活が豊かで学歴も高いし、だからそういう面ではですね、ある程度地域の大きさというのですか、その持っているものとのですね、いかに協調していくかということが一番大事じゃないかなと思うのですけども、その中で先ほどもおっしゃっていました格差が大きく広がってきているとおっしゃいましたね。そこら辺がどういうような話でそういう格差が出てきているのかというとこら辺がちょっとあれば教えていただきたいのですけど。

司会者　はい、適正規模だったところに格差が広がっているという理由ですね。

徳前氏　ぼくが話していました適正規模の話ですね。貴重なご意見ありがとうございます。非常に参考になりました。ぼくはその経済規模に合わせて各会社が採るべき行動が決まったり、あるいは先ほどの経済同友会幹事の会社が規模を逆手に取ることも重要であると思います。その会社の規模のスケールメリットではなくて、福井県という地域経済のスケールメリットの中の会社が占める割合、発言力というのがやっぱり重要な気がしています。しかし、福井の中でもそうやって活力がある会社とそうではない会社があるのは事実です。次の質問としてぼくは聞きたかったのは、場の中で立場が異なってくることです。例えば今、福井県は二重構造みたいな形になっているかとも思います。全国の中で福井県というと、全国的に景気が良くても、都市圏で景気が悪くなると、ちょっと遅れて福井では景気が悪くなる、都市圏で景気が好転すると、ちょっと遅れて福井でも好転する。人口減少でいくと大都市圏ではまだ人口が増えているのに福井県は減っていたりするのですけど、場を変えて福井県という場の中では、福井市であったり、あるいは鯖江市などの

地域では、人口は多少増えていたり、あるいは人口の減少の割合が低いのですけど、場が代わると、個々の経営主体の役割が異なることになってくる。差異をどうとらえるのかという表現でもよいかもしれない。どの場で、どの範囲の地域経済で、具体的な経営主体を捉えるかも、重要なテーマかもしれません。そんな中で、いろいろ地域の中での企業間格差が生まれてきているような気がします。そうすると今お話ししたような内容、例えば京都という経済圏の中でも、地域間、ないし企業間の濃淡みたいなところがひょっとして出てくる可能性はあるのではないかと思いました。そうすると普遍化の問題にもっと難しくなるのではないかというのを、今お話を伺って考えていました。

司会者　はい、ありがとうございます。京都のほうも京都市はまだ人口も横ばいですけども、北部のほうですね。これはもう大学もなかなか存立できないぐらい厳しい状況になってきていると思います。このあたりをからめて質問で言いますと企業も同じような問題が起こっていまして、これ重本先生がおっしゃっていたように大企業はどんどんグローバル化していくし、ところがその中小企業は、その意味で下請け中小企業は見直しが起こっていると。この格差をどう埋めていくのかということで一つの課題になっているのでそこら辺をからめていうと重本先生、地域と企業、二重構造のところなんかでご意見ありますでしょうか。

重本氏「地域の企業」ということを先ほど述べましたが、それは地域社会（地域の歴史、文化を含む）の中での地域産業構造、地域企業経営のあり方ということが重要と思います。グローバル化の大きな波という現実の中で、ローカル化の大きな波を創っていくことがますます重要になってくるかと思います。この射程の中で、「地域中小企業論の見直し」、「二重構造問題」、「格差の解消」の議論が行われる必要があると思います。

司会者　わかりました。課題を認識し議論していくことですね。じゃあ、どなたかほかに質問ございましたらお願いします。どうぞお願いします。

聴講者　質問と言いますか、ちょっと今まで議論いただいた中でこういう視点でもちょっとご検討いただきたいなという視点をいいですか。私自身は今現在プラサ製作のマネジメントをやっているのですね。一つ実は今月27日の日に福井県のほうに行きまして、今新たな試みとして県単位とか言うのではなくて地域を越えて連携することによって産学連携の効果を上げようということの責任者の一人であるということで、それはまあ全くトライアルの事業で科学技術振興機構というところのスーパークラスタープログラムとして愛知県と京都が最後の２カ所、一昨年できまして。京都と連携しているのは滋賀、それから福井、そして長野というところで連携をしていこうと。

具体的に言いますと県立大学さんはお入りになってないのですけど福井さんとしては福井大学さん。長野であれば信州大学さん、京都で言うたら京都大学と工芸繊維大学、滋賀ですと滋賀県立大学、それから立命館大学さんがびわこキャンパスをお持ちなので立命館も入る。こういうようなことをしていまして実は特徴があるのはこういう取り組みを、産学連携の大きい取り組みを国の資金を使いながらやっています。重本先生は国の資金を持ってきてボトムアップができてないとおっしゃっているのですけども。めずらしいというか、やっている地域は北から言うと、札幌ですね、北大があります。東北大学が仙台。そして東京大学は、東京は首都なので地域という概念から外れるので東京はそういう意味で入れてもらえないのですけども、もう一つは長野県、信州大学。そして浜松、愛知、京都、それから大阪、神戸の連合。そしてもう一つ特徴的なのは北陸連携。そしてあと西日本のほうは広島を飛び越えて福岡県になります。その中でいわゆる旧帝国大学を除くと、非常に特徴的なのが長野県と北陸連合。北陸はすごく成果を上げています。そこは大学を中心として、清川メッキさんのお話も出てくるのですが清川メッキさんもご援助いただいているのですけども、そういう大学さんの視点に立って動いていると。例えば繊維産業でいくと東レさんの北陸クラスター的なイメージのときに、福井３県の繊維あたり、たぶんですね、福井のほうでもそれ言われているのですけども明治時代以降の京都府であったり、福井県であったりとか。そういういわば当時の明治政府が税金をとりたいがために縄張りを作ったような地域の区切りではね、もう限界に来ているのではないか

な。ぼくはしみじみ思っていまして。

例えば北陸連合さんというか北陸３県ですね、富山、石川、福井さんの連携は非常に強固で大きな成果を上げておられると聞いていますし、実際に実績を上げておられる。一方で同じ北陸でも新潟県さんの新潟市、新潟大学さんおられるのですけど、産学連携が非常に弱いのですよ。なかなか弱いです。そこは同じ日本海側の越前、越中と違いが出ています。それはなぜなのかというところを教えてほしいです。特徴的にでています。

同じように京都の場合は京都でいくと福田金属さんがおられて、林会長さんもおられるのですけども盆地という非常に閉じられたエリアとそれから大阪から京都に入ってくると鳥羽伏見の戦いじゃないですけど川を渡ってこないとだめなのが京都に入ってくる場合は必ず南インターチェンジの１カ所からしか北上できないとかって市場としては限定的な地域なので、そういう京都プリフェクチャーというか、丹後も含めて京都というと地形学的な視点がね、北陸さんはやっぱりそのあたりずっと続いているところと連携というのが非常に強固なのかなという感じで、そのあたりをちょっと教えてほしいなというのと、それから顧客の視点に立った時、B2B の場合、顧客の視点に立った時に福井県の企業さんに期待されることはものすごくあると思うのです。あるいは京都の企業さんに対する顧客の視点からしてもすごく期待されるところがあって、それはたぶん価格ではないと思います。単価を何円下げてほしい、何十銭下げてほしいというような期待をもってそちらに行かれることはないと感じがしていますので顧客の視点に立って期待されるところは何かなというのをちょっと教えていただきたいなと、そうすると我々の仕事が役立っていくのかなという、非常に個人的な意見で申し訳ない。

司会者　ありがとうございます。２点ほど連携がうまくいっているとか、いかないところがあるということでそのあたり具体的になんかありましたら、一つですね。はい。

木野氏　はい、ご意見ありがとうございました。北陸３県は歴史的に見れば非常につながりが強く、元々はその全体が「越の国」という地域でした。越

前の「越」という字も「こし」と読めますが、その「越の国」のなかの一地域であったことを指しています。また、「越の国」である福井県で開発されたお米なので「コシヒカリ」とついています。非常につながりが強いと思います。

ただ、一方で個人的な感想で申しあげますと、行政は北陸３県というつながりを意識して活動しているという感はあるのですが、一方で個別の企業活動を見ると、愛知、大阪、京都などとのつながりを重視されているようなところが多いように思います。そういう点でいえば、行政などの支援に乗って動いてらっしゃる企業は「北陸３県」を意識されているのだと思いますし、そうでないところはそれほど意識せず、外にどんどん出ていくというような違いがあるように思います。福井の話で申しますと、市場規模がそれほど大きくないので、後者の企業においては、先ほどの重本先生のお話にあった「地域内循環」というよりも、むしろ仕事は外から取ってこないといけないという感覚も強くあって、それが地域連携のあり方の違いを生み出しているかもしれません。

また、価格ではない部分の期待という点でいえば、やはり福井の場合だと中小企業が非常に多いということで、大企業では相手にしてくれないような小さいロットだとか、細かい要求に対応することで生き延びているところがあります。つまり、「他へ持っていったけれども断られたので、お宅で何とかしてくれませんか」ということで依頼が来て、その要求に対して、石にかじりついても仕事を取ってやろうという熱意というか根性というか、そういうなかで要求に応えて、結果として高い付加価値を得られるというビジネスだと感じています。

徳前氏　お話としていただいている論点ですが、実はぼくは純粋な経営学をやっているわけじゃなくて大学では会計学を教えています。加えて個人的な話ですけど、ぼくは生まれが富山で、今、福井の大学に勤めています。そしてうちの奥さんの生まれが金沢と北陸三県を股にかけています。時間があれば、だいたい北陸３県のローカル紙は読んでいますが、富山と金沢はかなり風土的、あるいは地域的につながりがあって基本的な文化圏は同じだなと感

じおります。それで、もう一つ向こう側の県だから同じだと思って福井の大学に勤めたのですが、福井と金沢では少し違う。先ほどの重本先生の金沢と京都の産業政策を比べてみたいとおっしゃっていた点に少し関連するかと思います。産業政策からというと外様の加賀百万石のところと、徳川直系の福井県のいわゆる政策の違いみたいなものが絡んでいるような気がするのです。加賀百万石は軍事ではなく文化や美術で幕府に対抗するために華美にしてでも少し見栄を張るみたいなところが多少あって、そういった財政的な支出や藩の支援でその地域経済が動くようなところがあったと思われます。これに対して、家康の息子の松平の殿様がいる福井みたいなところでは、他の大名の手前もあって、それほど華美にはできない、質素なものを旨とするといった経済や地域に対する根柢の考え方が違うような気がします。藩主がいる土地と直轄地の違いにも似ているような気がします。

もうひとつ、これもあくまでも個人的なイメージなのですけども京都の町衆みたいな人は金沢の町人にもいて自分たちの直接的なメリットではないのだけど町のためなんとかっていう動きは、多少多いような気がするのが、ぼくの個人的な印象です。

東レさんのクラスター、繊維のクラスターを展開されていますことも承知していますが、新聞を読んでいても、各県の課題を与えられていて、各県が取り組むべき課題は違うような気がします。

北陸連合のお話ですが、行政や統計データでは少し県境を意識しすぎるのではないかと思います。本当は、経済界は県境を意識しないように活動した方がいいとは思うのですけども課題が違ったり、社会に対する考えが違ったりするようなところが多少あるような気がします。

日本海沿いに続く、新潟、富山、福井と何かっていうのは、やっぱり京都もそうですし、雪が降るところというのはある意味では同じ環境や人間性を持つような気がします。しかし新潟とは多少、雪の質が違うのではないかなとも思いますが。これは直接調べたわけではないのですけども、以前京都に本拠を置く村田製作所に関しての調査を読んだことがあります。管理会計の先生が村田製作所の全国の拠点の生産地点の幹部の方に長時間かけてヒアリング調査した研究です。それを読んでいたら、京都の企業である村田製作所

は、工場を建てるのに、雪が降るところを狙って展開していると述べています。福井や、石川、山陰の出雲などもそうですね。雪が降るところの人たちで先ほどの県民性みたいなところも関連するのでしょう。そこで福井県は「ド」がつくほど真面目にモノづくりを行っている、その県民性で培われた生産技術をベンチマークとすることで村田製作所は海外に展開しているとまで書いてあったのです。そういう実直な人たちで「ものづくり」をやってもらうとうまくいくという訳です。これは研究された先生のテーマではないのですが、僕は別のテーマとしてこのように読みました。こうした研究を知ることで、地域性やそこに生活する人間性に関心を持ってこの福井経営モデルというテーマにかじり始めた一つのそのきっかけはそういうことがあるのです。当然、県民性という、この考えは単純すぎるので、もう少し深めていく必要は感じています。個人的な印象ばかりに終始して非常に申し訳ないのですけど、これでよろしいでしょうか。

司会者　はい、どうもありがとうございます。ほかに…あ、じゃあ。

山西氏　向井さんが、おっしゃっておられたことなのですが、ぼくは非常に大事なことだと思うのですが、スーパークラスター構想とかそういうどちらかというと大企業を、ベースにしてどういう産業配置をするかといった国家レベルで計画しているような議論の部分があります。大企業の立地をどうするのか。個別大企業が自分とこの立地をどうするのかという議論と、地域産業、地域企業が国家レベルの産業配置の議論との接続をどう考えるのかということを一つはしないといけないと向井さんのお話の中で思いました。

聴講者　それちょっと誤解があるのは大企業の方々が必ずしもそういう産業連携、産学連携の施策に期待されることは全然ないのですよ。逆に我々がしなければならないのはむしろ中小企業の方々に対する産学連携の先導役というか、何かこうそういうお手伝いをしなければいけないというのが基本にある。というのは大企業の方々はすでに我々とそういう政策をする前にすでに国家プロジェクトでNEDOなど、そういうところと密接に結びつかれてで

すね、産学連携は先に進んでおられるのです。ですから我々がそういうのを地域政策としてやる必要は全くない。むしろヨーロッパにありますように1900年ぐらいに、まあ人口4,000万人くらいが爆発的に増えている、内需がものすごく増えている。どうしても内需に頼りがちとか、まさに地域が一体となって、むしろやっぱりこれから域内も含めてですね、国際競争力をつけていかないと、やはり国民総生産、生活の所得を上げるためにはやっぱりそういう視点は絶対いると思うのですね。その時に役立つのはやっぱり大学の意義や、そういう科学技術的なことで少し役立つかな。電気産業なんかですとね、特許なんかたぶんとっておられないと思います。すべてノウとハウのノウハウのかたまりなので情報管理きちっとされているのはそういうところです。そういうところをうまくなんか組み合わせてできないのかなと。ぼくは日々反省している。

山西氏　中小企業といえどもですね、今は、すごく機械が発達していて生産力水準がとても高いのです。だからちょっと従業員数人でやっておられるところででも、ものによったら世界のシェアが8割いっているとかというところがあるわけですね。そうするとやっぱり市場、マーケットをどうしていくのか。最初からマーケットのどこを見て、産業を興していくのかという議論と今のおっしゃられた議論とをくっつけないといけないと思います。だから地域内循環を強調して、狭い地域の循環だけを考えているのでは視野が狭すぎて無理なのですね。

聴講者　おっしゃる通りだと思います。我々も重要なのはやっぱり市場調査であり、その国際競争力ですか、市場どこにあるのですかというのをきちんと両方をなかなかそれが小さい企業の方々、人的資源のない、資源が限られています。経営資源が限られているのでそういうところのお手伝いをしていきたい。

司会者　はい、ありがとうございます。本当にいろいろな基本的な生産要素がいろいろくっついて動いていく中でこの新しいモデルを作っていくという

のはなかなか難しいなというのをあらためて感じた次第です。まだまだ皆さんいろいろ議論があると思うのですけど、予定の時間を５分オーバーしておりますのでここで本日の研究会を終わりたいと思います。講演してくださった木野先生、重本先生、並びにコメンテーターの山西先生、徳前先生、どうもありがとうございました。ではこれで終わりたいと思います。