

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 31 日現在

機関番号：24403

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530398

研究課題名（和文） 伝統産業におけるビジネスシステムの国際比較研究

研究課題名（英文） International Comparative Research of Business System in Traditional Industries

研究代表者

上野 恭裕（UENO YASUHIRO）

大阪府立大学・経済学研究科・教授

研究者番号：30244669

研究成果の概要（和文）：

伝統的な和包丁の産地では問屋により分業体制がまとめられていたが、問屋の求心力が弱くなりそれが崩れてきた。それに対して洋包丁の産地では、合理性や柔軟性の追求により規模の経済、範囲の経済を達成していた。日本の刃物産業は産地外への下請けや OEM 生産などのネットワークを活用してきたが、ネットワークは成長のための必要十分条件ではなく、イノベーションを起こし多角化展開し、企業ブランドを構築する必要がある。

研究成果の概要（英文）：

Core wholesale stores have coordinated many small manufactures in the traditional knife industry. But in these days it has changed because wholesale stores have lost their competitiveness, while some companies in the new knife industry have achieved economies of scale and scope by pursuing rationality and flexibility in their business. They have used trade network system like an OEM production system, but it is not enough for long time growth. It is important to make innovation and diversification to build a corporate brand.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|---------|-----------|---------|-----------|
| 2009 年度 | 1,300,000 | 390,000 | 1,690,000 |
| 2010 年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 2011 年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 3,300,000 | 990,000 | 4,290,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学・産業集積・ビジネスシステム・国際比較・伝統産業

1. 研究開始当初の背景

経営学、経営戦略論の領域では、これまでの個別企業の競争優位ではなく、産業集積や戦略クラスターなど地域に集中する企業群の競争優位の研究が盛んになってきている。古くは Marshall (1920) による産業の地理

的集中の経済効果の研究をはじめとして、Porter (1990) が、関連した産業集団をクラスターと名付け、成功するクラスターは地理的に集中していることが多いことを指摘したりしている。日本にもこのような産業集中の事例は多く、伝統産業として残っている業種もある。たとえば、堺打刃物に代表される

刃物産業である。大阪府堺市は和包丁作りにおいてはよく知られている土地であり、プロの料理人に認められ、受け入れられてきた。堺や関、燕三条などの刃物産業は地理的に集中しているだけでなく、他産地との柔軟につながっているという特徴がある。Piore and Sabel (1984) は、大量生産体制の批判から、「柔軟な専門化 (flexible specialization)」という技術的に精妙でありかつ高度に柔軟なネットワークが永続的革新を目指す一つの戦略であることを説いている。刃物産業も柔軟な専門化が示すネットワークを形成してきたといえる。

また加護野 (2007) は、長期に持続する地域産業を取り上げ、その事業システム、人材育成の制度、経営者育成の制度、長期継続的アウトソーシング、競争の促進と制御という視点から考察した。近年では京都花町 や陶磁器産地 などの伝統産業が、事業システムという観点から分析されてきている。しかしながら、研究の蓄積は十分ではなく、事例研究の積み重ね、ならびに国際比較による日本企業の強みの相対化が必要となっている。

2. 研究の目的

本研究は刃物産業の事例を事業システムの観点から分析し、地場産業の産地内競争と協働の仕組み、ならびに産地間競争の仕組みを明らかにし、それにより長期にわたる競争優位の持続性の原因を探ることを目的とする。これまで刃物産業が発展を分析することにより、伝統産業の持続可能性を検討し、今後の課題を明らかにすることも目的とする。

3. 研究の方法

本研究では、刃物産業の中でも主に包丁を中心に分析を進める。プロ用の和包丁の生産が9割を超えるといわれる堺と、包丁生産において、大きな割合を占める岐阜県と新潟県を研究対象とした。日本には、いくつかの刃物の産地が現在でも残っている。大阪府堺市、岐阜県関市、新潟県燕市以外にも、新潟県三条市、高知県や兵庫県三木市などが存在する。この研究では包丁の出荷額で大部分を占める岐阜、新潟、大阪を取り上げた。

この分析では、堺、関、燕の主に包丁を製造する企業や個人事業主にインタビューを行った。堺では、和包丁ほか調理器具を製造販売する企業と包丁の刃付けを行う職人に、関では、洋包丁ほか各種刃物を製造販売する企業と洋包丁・和包丁の販売、各種包丁の研ぎを行う企業、燕では包丁ほか調理器具や機械特殊刃物等を製造販売する企業にそれぞれインタビューを行った。

また国際比較の観点から分析を進めるた

めにイギリスのシェフィールドのカトラリー (洋食器) 製造業者とその業界団体の長であるマスターカトラリーにインタビューを行った。またドイツでは刃物の産地として有名なゾーリングゲンで博物館での研究資料収集と同時に刃物製造業企業の経営者、マネージャーへのインタビューを実施し、日本の刃物産業との比較を行った。

4. 研究成果

刃物産業全体としては、堺、関、燕とそれぞれ集積して産地内の分業体制や下請けが存在するが、それと同時に、産地間では競争と同時に下請けあるいはOEM生産の形で協働が存在していることが明らかになった。自社のメインとなる包丁であっても、一部工程に職人の高度な技術が必要な場合には、他産地の職人にまかせることもある。その職人のいる産地というのは、和包丁の産地であった。例えば、堺の場合は洋包丁を、関や燕では打刃物の和包丁を仕入れ、自社のブランドあるいは自分の産地ブランドとして製品ラインをそろえ、販売している。

堺、関、燕の各産地の比較からは以下のようなことが考察できる。堺は、打刃物の和包丁を生産していくうえで、プロ用に特化するような質の高い製品をつくることを重視している。分業によって専門化し、質が向上する。しかし、問屋の調整や制御が弱くなることで、分業体制の維持が難しくなっている。質の維持を可能にするのが産地外からのOEM生産の受け入れである。産地内の注文が減少していく中であっては、OEM生産を受け入れることによって、職人が技術を保つことができると考えられる。機械化により、洋包丁の量産が可能となって職人は減少してきた。しかし、洋包丁の生産においてもその質にこだわる限り、包丁に魂を入れると言われる刃付け作業で職人の存在は不可欠となる。OEM生産を通じて産地間で協働することは、お互いの産地の衰退を防ぐ役割を持っているかもしれない。

他方、地域ブランドを発展させたい場合には、他産地からの大量のOEM生産の受け入れによってそれが妨げられる可能性がある。現在の少人数、あるいは一人による生産体制では、生産量の限界があるからである。それにより、職人も自分のブランドを育てにくい状態となる。堺のようにOEM生産を多く受け入れている産地では、強力な地域ブランドや職人自身によるブランドを展開すること、またそれを国内市場だけでなく海外市場にも販売していくことが必要であると考えられる。和包丁と比べて機械化が進んでいる洋包丁では規模の経済、速度の経済が実現されている。和包丁が、「ねかせる」という工程を

持ってより質が良くなるのと違い、洋包丁はすぐに納品、使用が可能となる。特に関のメーカーは、通常、プレスで型を抜く洋包丁の生産からコンピュータとレーザー設備の導入により、ロスを少なくし、効率的で小ロットで多品種の生産へと進化した。

燕では、柔軟な生産体制を持って外部化の経済を実現している。安価な中国製の包丁の売れ行きがよいため、自社で生産する一方で中国での生産も行っている。また、産地問屋との協働により、豊富な情報を得て生産に活かしている。

関は包丁だけでなくナイフやその他刃物類を扱っており、燕はブランド拡張に取り組んでいる。分業体制にある堺は問屋がキッチンツールなどを扱っているが、職人レベルになると、多品種の取り扱いやブランド拡張のような展開は難しいように感じられる。堺の和包丁は、主要な顧客がプロの料理人ということ、家庭で使われる包丁も徐々に洋包丁へと変化してきているため、一般家庭へ堺独自の和包丁のブランドを浸透させることは容易ではないと考えられる。京都や東京の小売店のブランドのOEM生産が多くなっていることからそれがうかがえる。

イギリスのシェフィールド地域は早くから鉄の製錬が行われ、14世紀以降刃物製造が盛んとなった。17世紀以降はイギリスの刃物生産をほぼ独占するようになり、刃物産業、ならびにカトラリー産業で世界的に有名になった。しかしながら、19世紀後半から成長が鈍化し、機械化が遅れ、次第に競争力を失っていった。この地域では既存の生産方法を固守する硬直性により、分業構造が保存された。大阪堺が技術を重視し、機械化が遅れているのと類似性を持っている。

しかしながらシェフィールドの刃物業界は地域産業と密接につながっており、刃物同業種組合の長であるマスターカトラリーはシェフィールド地域の名士として尊敬され、産業のみならず、福祉や教育など多くの領域で指導的立場を持っている。今日ではマスターカトラリーは刃物師ではなく、地域社会に貢献した企業経営者や教育者がその地位を占めている。このようなマスターカトラリーのもと、産官学連携が進み新規事業の創出が進んでいる。

一方、ドイツのゾーリングはドイツ西部、ノルトライン＝ヴェストファーレン州の工業都市であり、中世より刃物工業が盛んである。シェフィールドと比較して機械化が進展し、大企業のツヴィリング・ヘンケルスなどの有力企業が誕生した。

ツヴィリングは1853年ゾーリング工場にスチームエンジンをいち早く設置し、1867年には独自の製鋼工場を建設するなどして、高品質な刃物の大量生産を実現してきた。近

年は中国など新興企業の発展により、地域ブランドの価値は低下しているが、ツヴィリングは現在従業員3500人を抱える企業に成長し、高品質の刃物を生産する企業として企業ブランドの構築に成功している。

同様にポケットナイフにおいてユニークな地位を築いているブーカーなどの企業も存在する。この地方にはゾーリングという地域ブランドだけでなく、企業ブランドの構築に成功した企業が多い。

またこれらの企業は地域の枠にとどまらず、広くネットワークを構築しブランド力を高めている。例えばツヴィリングは岐阜県関市の企業を買収し日本に進出するとともに、多くの企業とアライアンスを組むことにより、刃物の技術を獲得し、グローバルな事業展開を行っている。

以上の刃物産業の事業システムの比較から以下の結論が導かれる。堺は和包丁の分業体制が問屋のコーディネート機能によってまとめられている伝統が存在した。堺の事例から、和包丁という性質ゆえの問屋を中心とした分業体制であるが、調整役である問屋の求心力が弱くなり、その分業体制が崩れてきていることが明らかとなった。

それに対して洋包丁の産地では、合理性や柔軟性といった特徴が浮かび上がり、それが規模の経済と速度の経済、範囲の経済の達成につながり、競争優位が生まれていることが明らかとなった。

日本の刃物産業は産地外への下請けやOEM生産などの柔軟なネットワークを活用し、発展してきた。ただこのようなネットワークも成長のための必要十分条件ではなく、ネットワークを活かしながらも、地域ブランドのみならず企業ブランドを構築する必要がある。地域ブランドを活かしながら企業ブランドを構築するためには、過去の成功体験にこだわらず、積極的にイノベーションを起こし、多角化を展開する必要がある。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

①船本多美子・福田隆吉・上野恭裕、「機械工具商にみる事業システム」, 経済研究(大阪府立大学), 査読無, 第56巻第4号, 2010, pp. 13-35.

〔学会発表〕(計4件)

①上野恭裕、「ファミリー企業における家業の存続と企業の成長戦略—エノキアン加入企業月桂冠の事例研究—」ファミリービジネス学会第4回全国大会, 2011年9月10日, 静岡県立大学。

②上野恭裕・福田隆吉・船本多美子「機械工具商業界にみる長期存続の事業システム」経営行動科学学会第14回年次大会，2011年11月26日，明治大学。

③上野恭裕・北居明・谷口佳菜子「伝統的事業システムの競争優位性と課題—堺・関・燕の刃物産業の比較より—」経営行動科学学会第14回年次大会，2011年11月26日，明治大学。

④上野恭裕「多角化戦略と組織構造の国際比較—本社の役割の再検討—」日本経営学会関西西部会第586回例会，2011年12月10日，関西大学。

〔図書〕（計1件）

①上野恭裕『戦略本社のマネジメント—多角化戦略と組織構造の再検討—』，白桃書房，2011年3月。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

上野 恭裕 (UENO YASUHIRO)

研究者番号：30244669

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：