

|||||
 原著論文
 |||||

伝統的事業システムの競争優位と課題

——堺・関・燕の刃物産業の比較より——

谷口 佳菜子^{1)*}, 上野 恭裕²⁾, 北居 明²⁾

(¹⁾長崎国際大学 人間社会学部 国際観光学科、²⁾大阪府立大学 経済学部 経営学科、*連絡対応著者)

Competitive Advantage and Problems in the Business Systems of Traditional Industry:

a Comparison of the Cutlery Industry in Sakai, Seki and Tsubame in Japan

Kanako TANIGUCHI^{1)*}, Yasuhiro UENO²⁾ and Akira KITAI²⁾

(¹⁾Dept. of International Tourism, Faculty of Human and Social Studies, Nagasaki International University, ²⁾Dept. of Business Administration, School of Economics, Osaka Prefecture University, *Corresponding author)

Abstract

This study investigates the competitive advantage of the business system of the kitchen knife industry, which is one of the most popular traditional industries, for their further growth. We had an interview with managers and owners of the companies producing kitchen knives in Sakai, Seki and Tsubame in Japan.

The results of this research are below. (1) Companies in Sakai have produced Japanese style kitchen knives by using the system of specialization of manufacturers, which is coordinated by wholesalers. But this system has been disintegrating with a decrease of coordination power of wholesalers. (2) Companies in Seki and Tsubame, which have produced western style kitchen knives, have the rationality and the flexibility to achieve economies of scale, speed and scope, leading to their competitive advantage. (3) They use OEM (original equipment manufacturing) trade among their industrial clusters to avoid the decline of the knife and cutlery industry in Japan. (4) Although they have core skills and strong brands, they have missed an opportunity for growth because of their own strength. Thus, it is suggested that keeping the balance of tradition and innovation is the key to achieving long-term growth.

Key words

business system, traditional industry, kitchen knife industry, kitchen knife

要旨

本研究は、伝統産業の1つである刃物産業に焦点をあて、その事業システムの競争優位を分析することにより、さらになる成長を実現するためには何が必要かを明らかにしようとした研究である。そのため、堺・関・燕の主として包丁を製造する企業や個人事業主にインタビュー調査を行った。

調査の結果、①堺は問屋を中心とした分業体制により発展してきたが、調整役である問屋の求心力が弱くなり、その体制が崩れてきたこと、②洋包丁の産地である関や燕は、合理性や柔軟性といった特徴が規模の経済と速度の経済、範囲の経済を發揮し、競争優位につながっていること、④各産地間では積極的にOEM生産が行われ、刃物産業全体の衰退を防いでいる可能性があること、⑤伝統産業は技術とブランドが強みであるが、それが制約となり、成長機会を逃す可能性があり、企業の長期的成長を考えた場合、伝統と革新のバランスが課題となることが明らかとなった。

キーワード

事業システム、伝統産業、刃物産業、包丁

1. はじめに

日本には、伝統産業に指定されている刃物産業がある。その中に、堺打刃物がある。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、業務用包丁（プロ用高級品）においては90%以上の高いシェアを誇る。一方で家庭用の包丁では低いシェア（刃物製品で7%）に甘んじている。なぜ堺打刃物は料理人包丁の市場で長期継続的に高いシェアを獲得し、成長してきたのか。また、なぜ堺打刃物は刃物産業全体の中で大きく成長できなかったのか。長期存続産業にはどのような強みと弱みがあるのか、その弱みを克服し、さらになる成長を実現するためには何が必要か。本研究では、堺にみられる伝統的事業システムを、関、燕の事業システムと比較させることにより明らかにする。

2. 調査対象と研究方法

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。日本には、いくつかの刃物の産地が現在でも残っているが、プロ用の和包丁の生産が9割を超えるという大阪府堺市と、後述するが、包丁の出荷額で大部分を占め、洋包丁の産地である岐阜県関市、新潟県燕市を研究対象として取り上げる。

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う

(表1)。インタビュー調査は、2008年7月と2009年2月および3月にかけて行われた。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に、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。

3. 伝統産業の事業システム

伝統産業は地理的な産業集積を形成していることが多い。産業集積に関しては多くの研究がある。Marshall (1920) は産業が地理的に集中することによる経済効果を明らかにし、Porter (1990) は、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ている。

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た。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可能性がある。

日本でも産業集積に関する研究は多いが、伝統産業の事業システムに関する研究はそれほど多くない。伝統産業の事業システムを制度の観

表1 インタビュー調査協力者

産地名	調査協力者	インタビュー実施日
堺	和包丁ほか調理器具の製造販売企業 社長	2008年7月16日
	刃付け職人	2009年2月16日
関	洋包丁・ナイフほか各種刃物の製造販売企業 社長	2009年3月4日
	洋包丁・和包丁の販売、各種包丁の研ぎを行う個人事業主	2009年3月5日
燕	包丁ほか調理器具、機械特殊刃物等の製造販売企業 社長	2009年3月10日

点から議論したのが加護野（2007）である。加護野（2007）は、長期に持続する地域産業を取り上げ、その事業システムを、人材育成の制度、経営者育成の制度、取引慣行、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ている。事業システムという観点から、近年では京都花町（西尾・森元、2008）や陶磁器産地（柴田、2008）などの伝統産業も分析されてきている。

本稿ではこれらの先行研究を参考に、刃物産業の事例から、地場伝統産業における産地の競争優位とその比較を試み、長期に渡る持続性の要因を探る。

4. 刃物産業の特徴

各産地についてみていく前に、経済産業省が行っている工業統計調査から包丁の出荷額の推移と包丁を生産する事業所数の推移を検討しておきたい。従業員数4人以上の事業所のデータであるため限定されているが、刃物産業について概観する。

図1は、1977年から2010年までの日本の包丁の出荷金額である。これをみると、1977年から1990年までは増加して最初のピークを迎え173

億1400万円となるが、1993年まで減少し、その後1997年の177億3000万円まで再び増加していく。しかし、1997年の2度目のピークを過ぎると2004年の99億7800万円まで減少し続けた。2005年以降は徐々にではあるが回復基調にある。

次に、主な包丁の産地を確認しておこう。県別でみると、岐阜、新潟の出荷額が大きいことがわかる（図2）。最近では、特に2002年から2004年に落ち込んだ出荷額を岐阜と新潟が回復させている。岐阜も2004年の43億9300万円から2007年には58億6000万円へと上昇傾向にあり、新潟は2002年の34億1100万円から徐々に回復し、2007年には44億4800万円に回復している。これに対し、大阪は1999年の12億3000万円から減少傾向にあり、2007年には6億2500万円へと1999年の約半分となっている。

工業統計調査には詳しく記載されていないが、岐阜や新潟は、産地の特徴から、洋包丁の出荷額が多いことが推察される。それに比べ、和包丁の産地、堺を擁する大阪の出荷額は非常に少ない。

このような刃物産業において、和包丁、洋包丁ともにどのような事業システムがとられているのだろうか。次節から産地別に事業システム

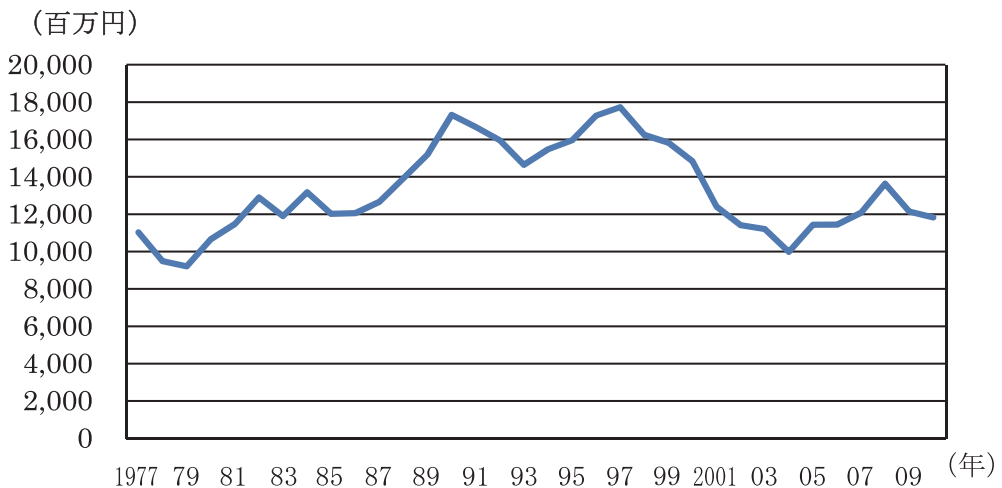


図1 包丁の出荷金額の推移 (1977—2010年)
資料：経済産業省「工業統計調査」各年により筆者作成

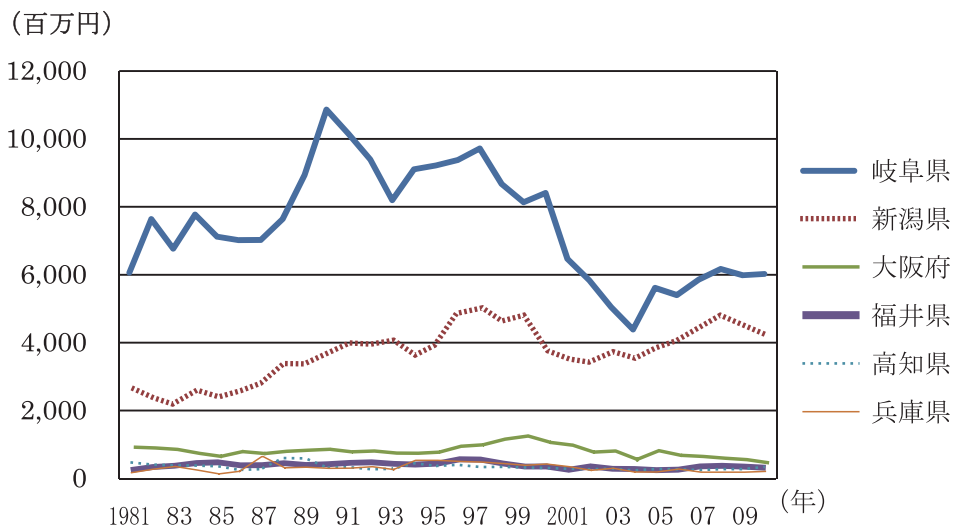


図2 主な刃物産地（県別）の出荷額の推移（1981—2010年）
資料：経済産業省「工業統計調査」各年により筆者作成

とその特徴をみていこう。

5. 各産地の特徴

(1) 堺

堺で作られる包丁は、前述した通り和包丁であり、打刃物である。堺の包丁は、およそ600年前にたばこの葉を刻むために登場したたばこ包丁が起源といわれる。和包丁は、一般的には極軟鉄と鋼が素材となっており、この二つの素材を接着するため、鍛冶屋（鍛冶職人）が包丁の型になるまで熱して打つ行程を行う。包丁の形に鍛練された半製品は刃付屋（刃付け職人）に送られ、研がれて刃が付けられる。刃の付けられた包丁は、問屋で柄屋によって作られた柄が付けられる。このように、和包丁の製造工程には、鍛冶、研ぎ、柄付けがあり、それぞれの行程で熟練の技が必要とされている。そのため、堺では分業体制が行われてきたのである。

① 問屋の品質保証機能

堺の刃物産業の特徴は、問屋主導の分業体制である。堺の刃物問屋は、鍛冶屋、刃付屋、柄屋をまとめ上げて調整を行ってきた。完成した

製品を在庫し、それを流通させるという基本的な問屋の在庫機能と物流機能に加え、刃物の問屋ならではの特徴がみられる。

その一つが品質保証の機能である。包丁は時間が経てば経つほど硬さが増し、良いものになる。問屋が大量の在庫を持ち包丁をねかせることで、より硬く品質の良いものに保つことができるのである。これは、問屋が質の良さを判断できる目を持っていることが前提となっている。そのため、問屋は各取引先の職人の腕を見極め、それを厳しく指導することもある。長年同族経営が行われてきた問屋では、幼少のころから取引先の職人のところを見て回り、質を見極められる目を養ってきた。この品質を見極める目が問屋の独自能力であり、競争優位の源泉となる。

② 問屋と職人の取引関係

堺の刃物問屋は質と技術のランクで職人数人と取引を持っている。調査協力企業の問屋兼メーカーでは、複数の職人との取引関係があるが、同じ技能レベルでの競争はないということであった。しかし、もう1人の調査協力者である刃付け職人によると、通常問屋は同じ技能レベルの

職人2～3軒と取引関係にあるという。

職人数人と取引をすることによって、ある技能レベルの職人が製品を納めることができなくなった場合、同じ技能レベルの他の職人に頼むことでリスクを回避することができる。

また問屋は職人を複数持つことによって彼らを競争させることができる。その競争の形態は、常に競争を意識させながらも、過度の競争に陥り、疲弊による質の低下を招くことがないような牽制機能を持つシステムとなっている。

同じ技能レベルの職人の競争は、職人同士にはわからないため、職人は自分にくる仕事量の増減で判断したり、組合の会合などで競合の職人に会ったときに話をしたりすることで相手の取引数を推測して判断するしかない。

問屋が重視する職人の技能レベルの判断は、職人の「出」を基準とする。つまり、職人が独り立ちして問屋と取引する際、どの師匠のところで修業を積んできたかということが重要となってくるのである。問屋は、師匠が最高のレベルに位置するなら、弟子がだいたいどのレベルにあるかを推測するのである。独立後の人材育成システムは問屋による競争を活用した人材育成のシステムとなる。

③ 問屋の金融機能

刃物問屋の果たすもう一つの機能が金融機能である。それぞれ職人が包丁を作って在庫するとなるとかなりの資金力が必要であるが、その一切を問屋が引き受けた。また職人と顧客の直接取引は代金回収の点で問題がある。たとえば、料理人が頼んできた品の代金を支払う前に、彼が違う料理店に流れる場合もあり、その代金回収ができない場合がある。職人にとって資金力のある問屋の存在は不可欠だったのである。そのような場合のリスク負担機能を問屋は持っていた。

④ 問屋の情報機能

刃物問屋の果たすユニークな機能の一つに情

報機能がある。問屋は、全国市場の小売業者の情報や、どの地域でどんな製品が好まれるかを熟知している。しかし、詳細な情報は職人には開示されず、細かく包丁の硬さやサイズなどの注文を行うだけである。問屋は生産情報と需要情報をつなぐ役割、つまり需給のコーディネート機能（高岡 [1998:102]）を果たしていることがわかる。問屋がいることで、各職人は専門に特化し、堺では質の高い製品をつくることができ、それを全国に流通させることができた。このように、堺の刃物問屋は通常の間屋のように、仕入れをし、在庫を管理し、流通させるだけでなく、コーディネーターとしての役割を果たしていたのである。

しかし、近年職人と問屋の立場が変わってきている。問屋の力は弱くなり、問屋を中心とした分業の仕組みに変化が生じてきたのである。職人が直接注文された場合には、取引先の問屋と関係がある小売店と同じでなければ、問屋との関係は悪くならないため、直接取引を行うこともある。刃付け職人が料理人や小売店から電話や FAXなどで、具体的な注文を受ける場合もある。ただし、必ずしもすべての職人が積極的に直接取引を行っているというわけではない。刃付け職人は、柄や鞘、包丁を入れる箱を仕入れなければならず、さらに在庫を抱える必要があり資本と手間がかかるため、直接取引を積極的に行わない。直接取引がいわゆる「中抜き」にまで発展せず、一定の歯止めがかかっているといえる。

⑤ 堺の刃物産業の限界

高い品質の包丁を継続的に提供してきた堺であるが、いくつかの限界が存在する。その一つがブランド構築の限界である。現在、堺ではOEM生産の受託が盛んとなっており、堺でつくられた多くの打刃物の和包丁は東京や京都、関などのブランドとして販売されている。刃付け職人が、仕上げた包丁に銘入れをして納めることもあれば、委託先が無印の状態で購入し、

自社ブランドやその土地のブランドとして銘を入れることもある。高い技術で仕上げた製品も他産地のブランドとして、または他産地の企業のブランドとして最終消費者の手に渡っているのである。販路の確保としては重要な戦略であるが、ブランド構築の観点からは検討が必要である。

もう一つは、実用品としての限界である。堺の和包丁は伝統工芸品に指定されるほど優れたものであるが、包丁は通常、家庭での実用品あるいは料理人が調理する際に欠かせないツールにすぎないということである。これは、伝統工芸士がどれほど見た目に美しくきれいな包丁を作ったとしても、陶磁器のように芸術品とはならないことを意味する。

この点は、需要と供給のバランスから考えると重要である。芸術品としての伝統工芸品は日常提供される以上の量が需要として存在し、価格もそれなりのものとなり、成熟を乗り越え拡大成長していく可能性を残している。一方、道具としての包丁はどれほど品質的に優れていても、必要量以上は保有されず、製品の価格も機能を基本として決まる。このような製品特性の違いが、同じ伝統産業であっても異なった発展形態を生み出すもととなる場合がある。

包丁が芸術品とならないことは、製品単価に上限があることを意味する。あくまで道具としての製品であるため、その製品が提供する機能以上の価格がつくことはなく、機能に限定された価格設定となる。これは製作者にとって製品単価が低く抑えられることで、短期的には好ましくないが、産業全体にとっては意味がある。芸術品とならないことにより、人々の必需品として広く行き渡る製品であり続けることにより、産業として存続していく可能性があるのである。

このような和包丁にも芸術品に近い「本焼」と呼ばれるものが存在する。これは、鋼のみを使用して鍛造するもので、切れ味は鋼と鉄を合わせたものよりも落ちるが、魚の臭いがつきにくいという付加価値を持っている。また、刃に

は「乱れ」という波模様があり見た目にも美しい。

本焼は製造工程で、焼きをすべてに入れないように、土をつけて焼く。土をつけて焼くことにより、柔らかい部分が出て壊れにくくなる。この土を落とさずに焼くことが難しいという。また、本焼で利用される土について、どんな土をつけるか、また何を混ぜるかなどは公開されていない。刃付け職人によると、鍛造することが難しい本焼は、「職人が一度は挑戦したいと思うもの」であるが、実際にこれを鍛造できる職人は限られているという。堺でつくられる本焼の良さは、他産地の刃物メーカーにも認められている。

このような高品質の製品の機械化はやはり困難であり、このような製品を保有しているがゆえに革新が遅れる可能性もある。ただし、高度な技術を保有しているという象徴的な意味を持っており、これをブランド化できるかどうか、更なる発展のカギといえる。

⑥ 情報技術、物流技術の発展が業界構造に及ぼす影響

加護野・井上（2004）が指摘するように、流通業や情報技術の発展、消費者のニーズの変化といったものは、旧来の事業システムの優位性を崩す要因となるが、堺の刃物産業でもそれが顕著にみられる。

近年では職人と問屋の関係に加え、配達システムの発達により、納品までの時間が大幅に短縮されたという変化がある。以前は問屋に東京の百貨店から注文があっても、品物が到着するまでに2週間ほどかかったため、売りに包丁が3、4本あったとしても多めに注文されていた。しかし、最近では、注文した次の日には品物が到着するようになり、配送料も安くなっていることから、必要な数しか注文されないことが多くなった。問屋が職人に注文する数も減少してきたため、職人の中には注文数より多めにつくって自らが在庫を持ったり、問屋を通さず自

ら営業先を探したり、インターネットを利用して販売する者も出てくるようになった。

長期に渡って堺の打刃物が存続してきた背景には、打刃物の和包丁を最高の品質で作上げ、それをうまく流通させていくコーディネーターとしての問屋があったからに他ならない。しかしながら情報・物流の発達に対応し、問屋も役割を変えていく。問屋のコーディネーターとしての役割が薄れていく中、堺ではあらたな事業システムへの転換に迫られているといえる。

次節以降は、洋包丁の産地の事業システムについて検討を加える。

(2) 関

関刃物の起源は関鍛冶による日本刀にあるが、現存する関の刃物の企業はほとんどが2代目であり、日本刀と洋包丁の生産に直接的なつながりはほとんどないという。企業としての歴史はそれほど古くなく、レーザーなどハイテクを駆使して大量生産を行う企業が存在する。

関の刃物産業は徹底した合理主義に特徴がある。関の合理主義に関して、生産、販売、人材育成についてみていこう。

① 生産システム

関や後述する燕で生産されている洋包丁の素材は、ステンレスが主流である。そのため、メーカーにとっては、製造工程で機械化し、大量生産することが容易であるという特徴があり、包丁を扱う消費者にとってはメンテナンスがしやすいという特徴がある。

レーザー設備を導入している調査協力企業は、洋包丁の生産に地域分業体制をとっている。刃物鋼などの原材料を調達し、それを高知や武生、堺、新潟に送るのだが、切断する設備が整っていない場合は、送る前に関の工場、レーザーで切断して各産地へ送る。地域分業体制をとる理由は、現在の関にはほとんど技術的に満足のできる加工を行ってくれるところがないからだ

という。各産地から加工された半製品を受け取り、最終的な仕上げである本刃付けを自社で行う。堺と取引があっても、500本必要な場合、堺では対応できないため、高知から購入して仕上げを関で行う場合もある。ただしハンドルなどは関で作られている。

関の調査協力企業では型抜きでなく、コンピュータとレーザーを利用して型抜きをする。型を削ると、型を作る時間が必要な上に、型抜きをしていくと次第に型に傷がつき、包丁の品質にばらつきが出るというデメリットが生じるからである。コンピュータとレーザーを使った生産方法は、小ロット多品種生産を可能にし、販売までのスピードを速めることを可能にし、デザインの細かい変更を求められた場合にも素早く対応することができるというメリットがある。ここに速度の経済を達成できる関の強さがある。

包丁の仕上げについてみると、関では国内用と海外用で仕上げを変えている。国内用は、包丁を押し引きしたりして切ることを前提に仕上げが行われている。しかし、海外では包丁で切るときに「たたき」のため、国内用と同様の仕上げにするとすぐに包丁の刃が欠けてしまう。そのため、関の刃物メーカーはたたいても刃が欠けないように研ぎ方を変えている。海外販売に向けて、国内用との違いに気づいて工夫するかどうか、それができる生産設備を備えているかどうか、それが他産地と異なる点となりそうである。関では海外に目を向け、常に設備更新を行っており、戦略的革新が達成されていることにより、強みが維持されている。

関では、これまで提供してきた通常の洋包丁に加え、ダマスカス鋼という素材を使った縞模様、編模様の包丁を提供している。これは前述した和包丁の「本焼」のように見た目が美しい包丁である。後述する燕でも同様に提供されている包丁であるが、海外で人気の製品になってきているという。多様な消費者を魅了するような多様な製品の提供にも余念がない。

関の卸売業者あるいはメーカー兼卸売業者は、

製品ラインを充実させるため、和包丁の OEM 生産を他産地に委託し、関の地域ブランドとして、あるいは関のメーカーのブランドとして銘入れを行い、販売している。一方で、関もまた洋包丁の OEM 生産を行っている。このような OEM 生産は外部化の経済をうまく活用し、少ない資源で多様な需要にこたえるシステムといえる。

② 販売システム

関の特徴の一つに海外への輸出を早くから行っていたことが挙げられる。関は洋包丁以外にポケットナイフやカミソリの生産でも有名で、1897 (明治30) 年からポケットナイフを朝鮮半島に輸出していた。また、ナイフ類を中心に、安全カミソリや替刃、洋食器なども中国や東南アジアに輸出していた。第2次世界大戦に突入すると、軍刀が生産されるようになる。戦後は、アメリカを中心に輸出が行われてきた。朝鮮戦争によってアーミーナイフなどの軍刀が売れ、また東京オリンピックや大阪万国博覧会の時期には外国人にどんな刃物でも売っていたという。

近年では、海外の日本料理店で、日本の包丁、柳刃包丁などが使われており、海外での需要が見込まれている。もともと輸出が多く行われていた土地柄でもあるためか、関の洋包丁のメーカーは海外市場の開拓に意欲的である。関の調査協力企業は海外での知名度を上げるため、大々的に雑誌や専門誌に広告を出している。展示会へ持っていくパンフレットの表紙には中国製でないことをアピールする目的で日本語の文字が書かれている。また、made in SEKI JAPAN とも記されている。made in JAPAN ではなく、SEKI と入れることで、産地自体の認知度も上げているのである。

野口 (1989) の研究によると、1988年には関では「統一ブランドの普及」を将来取り組みたいと考える刃物・金属製品を取り扱う卸売業者が多かった。現在、関は、世界で切れ味のよい刃物の生産地 SEKI として知られるようになっ

ており、ドイツ・ゾーリンゲンの刃物メーカーであるツヴィリング J. A. ヘンケルスも日本の子会社や工場、ロジスティクスセンターを関に置くようになっている。これは、関の刃付け、日本の刃付けが評価されていることを示すものであり、関は産地ブランドとして成功しているといえる。

合理性を追求する関では、リスクを回避するため、現金取引を重視している。関の刃物産業で、少人数の企業を除けば、多くの企業が現金取引である。合理的で無駄のない生産方法と積極的な販売活動で得た利益は、なによりもまず設備に投資されている。こうした徹底さが関の強い基盤となっている。

③ 人材育成

人材についてみると、調査協力企業では採用を決める際、理系文系を問わず、その人が自社のために何ができるかということを見極めるといふ。それは、例えば、パソコンの操作や、英語、デザインなど多岐に渡る。経験よりも感性や専門分野の知識を重視する。こうして獲得した若い従業員には、一定の権限が委譲されている。

関の調査協力企業では海外へ短い場合で1週間、長くなると1ヶ月出張する場合があるというのだが、このような海外出張が行われても国内での業務に支障はない。それは、それぞれの従業員に権限が委譲されているからである。権限が委譲されることによって、幹部や先輩が海外市場の調査や販売開拓に数週間出張に行くことがあっても、その間の若手従業員の業務に支障はない。しかし、実力主義にもデメリットはある。徹底して実力主義を取り入れると、従業員は自分の仕事だけに集中してしまい、「人のことは知らん顔」となってしまう点であるという。

他産地と異なり、関では取引先である他産地の職人の人材教育を行うことがある。長年取引を行っている職人の子弟が後継者として修業に

入ったときには、品質を維持するため、その職人のところに設備投資を行い、作り方の指導をする。さらに関まで来てもらい、修業をしてももらうこともあるというのである。

関の刃物メーカーではハイテク技術を駆使した生産システムを有し、国内市場だけでなく海外市場を重視した販売システムと産地を越えた人材育成がみられた。徹底して無駄を省き、合理的な経営を行っていることが関の特徴であるといえよう。

(3) 燕

燕市は、三条市と隣り合っているが、基本的には三条市が打刃物の和包丁を生産し、燕市が洋包丁を生産する刃物の産地である。燕の包丁は、プレスで型抜きする洋包丁が中心である。燕は、現在、金属加工産業でも有名な土地である。

調査協力企業によると、燕の包丁の起源は農閑期の包丁づくりにあるという。農閑期の収入確保を目指し、和釘の生産が行われ、需要の変化に対応して鋸、鋸、銅器、包丁、洋食器へと生産品目を発展させていった。燕の刃物産業の特徴は、市場環境に適応するため外部化を進めた柔軟性と産地問屋との協働にあるといっている。

① 生産システム

まず生産についてみよう。調査協力企業では一貫生産を行っている。大量生産体制により、燕の包丁の納期は約1～3週間と短い。燕のメーカーは社内で一貫生産を行うことにより、品質の均一化を重視している。一貫生産を行うことによって、仕上がった包丁の質が悪かった場合や、微調整を行う必要が出た場合には、すぐにそれに対応することができる。燕のメーカーは工場内で一貫生産を行うのが基本であるが、一部研磨や柄は外注されている。またその外注先は産地内のメーカーと重複している所があると

いう。

調査協力企業では、洋包丁だけでなく和包丁も扱っているが、和包丁は三条や高知、武生、山形、富山などに外注しており、燕のメーカーもまたOEM生産を委託していることがわかる。そして、他産地と同様、燕のメーカーもOEM生産を行っている。

洋包丁は大量生産が可能であるが、刃付けに関しては職人が手で研いでいく。大量生産されている洋包丁といえども、「刃付け」は包丁の切れ味を決めるものであり、包丁に心を入れる大事な工程の一つとされている。品質にこだわる企業では、今でも職人が手仕事で行うことが通常のものである。大量生産といえども、職人は存在しており、技術を持った人材を育てることも企業にとって重要な課題といえる。

調査対象企業では、以前に機械で刃付けを試みたこともあったが、段取りが難しく、手作業で刃を付けるよりも時間がかかるため、すべて手作業で刃付けが行われるようになった。手作業での刃付けには、職人が必要であり技術継承が重要となるため、機械化が進んだ洋包丁のメーカーでも刃付け職人の間には師弟関係が残っている。

近年、日本にも中国で生産された安価な包丁が入ってきており、小売店で販売されるようになってきている。そうした中国の脅威に対応するために、燕の企業は量販店に卸す一部の製品を中国の関連会社で製造している。調査協力企業はリスクを避けるため、直接投資を行うことはしないが、中国の企業へ機械を送り、一定の技術供与を行って生産させているという。

このように、燕のメーカーは自社工場で一貫生産を行い、品質管理を重視する一方、安価な海外の製品に対抗するためには柔軟な対応を行い、外部化の経済のメリットを享受している。

② 販売システム

調査協力企業によると、燕は生産と販売がはっきりと分かれている土地だという。卸団地にあ

るメーカーは卸問屋が持つ情報をすぐに得ることができるという利点を持ち、そこで得た情報を即座に製造へ反映することができる。燕の卸問屋には、二次卸や三次卸が存在しており、メーカーは卸売業者と取引関係にある。各卸問屋からは流通の末端となる小売店の情報が豊富かつ迅速に入ってくるため、メーカーは修正すべき点などがあればすぐに対応することが可能となる。

産地問屋にも販路別に得意分野があり、例えばギフトに強い問屋、ホテルへの販路に強い問屋という強みを持っている。国内には強い燕の産地問屋であるが、海外に強い問屋はあまり存在しないようである。そのため、燕のメーカーも関のメーカーと同様、日本食ブームで伸びる海外市場に向けて力を入れるようになったときには、メーカーが自ら海外の販路開拓を行うことになった。

燕は、産地にある問屋との取引において、情報を迅速に手に入れ、それを製品の修正に取り入れることができるという産業集積の強みを発揮している。

③ ブランドの構築

燕のメーカーは、ダマスカス鋼を用いた洋包丁を製造しており、人気の製品となっている。これ以外にも自社ブランドの構築に力を入れており、今までに構築してきたブランドの拡張を視野に新製品の開発を行なっている。従来のブランドに注目を集めるとともに、強化することを目的としている。新製品開発にあたる人数は少ないが、余裕ができれば人数を増やしてブランド構築のための新製品開発にあたらせる予定であるという。長期的な視点から、ブランド構築のための新製品開発は、「自立的な人材育成」であると位置付けられているようだ。燕のメーカーは自社ブランドの構築やまたブランド拡張を視野に新製品の開発を若手に任せるなど長期的なビジョンを持っており、場当たりの仕事にならないよう注意が払われている。

燕の企業は、一つの方法に固執せず、時代を見ながらバランスのとれた経営を心掛けている。製品の品質や刃付けを重視するが、柔軟にそのときの状況や環境に対応する。失敗に終わったものの刃付けの機械化を試みるなど積極的に改善を行うとともに、ブランド拡張といった長期的な取り組みにも注意を払っている。長期的にはブランドの構築を追求するが、環境に適應することで短期的な利益を得るという柔軟性が燕の特徴といえる。

6. 考 察

インタビュー調査により、刃物産業では、堺、関、燕において集積がみられ、それぞれの地域において分業体制や下請けが存在するとともに、産地間で下請けや OEM 生産による協働が存在していた。自社のメインとなる種類の包丁であっても、一部工程に自社にない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。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。問屋が調整する分業によって各工程が専門化し、質が向上するプロセスが見られた。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。そのような状況で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においては、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は職人の存在が不可欠となる。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といえる。

ただし、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。職人が自分のブランドを育てにくい状態となっている。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今後必要であると考えられる。

一方、和包丁と比べて機械化が進展して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、効率的な小ロット多品種生産へと進化した。

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と、家庭で利用される包丁が徐々に洋包丁へと変化してきていることにより、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。

7. おわりに

刃物産業の事業システムの比較から、堺、関、燕の各産地の特徴が次のように示された。

堺に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的な事業システムが存在した。問屋という調整役の求心力が弱まるにつれてその分業体制が崩れつつあることも示された。

それに対して洋包丁の産地からは、合理性や柔軟性の追求が、規模の経済や速度の経済、範囲の経済につながり、競争優位が生まれていることが示された。関ではストイックな合理性の追求から、人材育成には成果主義を採用するとともに、レーザー設備の導入によって速度の経済を実現していた。燕はその柔軟性によって外部企業と取引を行い、外部化の経済を達成していた。またブランド拡張による範囲の経済の実現も試みていた。

また本研究では、日本の刃物産業が産地間の OEM 生産によって産業全体として存続を図っていることも示された。和包丁の産地は、洋包丁の産地あるいは東京や京都の小売店と、洋包丁の産地は和包丁の産地とつながりをもちお互いに衰退を防いでいたのである。ただ、OEM 生産を多く扱っている堺の例をみると、各産地の地域ブランドを発展させたい場合には、そのような OEM 生産が障害になる可能性があることも示された。

伝統産業の強みは技術とブランドであるが、これが長期の成長においては逆に弱みになる場合がある。技術とブランドが制約となり、成長機会を逃す場合である。企業の長期的成長を考えた場合、伝統と革新のバランスをどのように達成していくかが課題となるであろう。

最後に、本論文の分析は各地域のごく少数のインタビューに基づいている。今後はインタビューの数を増やし、アンケート調査なども併用することによって、より一般的かつ客観的な特徴を浮き彫りにすることが課題である。

謝 辞

本稿の作成にあたり、インタビューに快く応じてくださった皆様に心より感謝申し上げます。

参考文献

- Marshall, Alfred (1920) *Principle of Economics*, London, Macmillan and Company=馬場啓之助訳 (1966)『マーシャル経済学原理』東洋経済新報社.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, NY, Basic Books=山之内靖, 永井浩一, 石田あつみ訳 (1993)『第二の産業分水嶺』筑摩書房.
- Porter, Michael E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, NY, Free Press=土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫, 戸成富美子訳 (1992)『国の競争優位 上・下』ダイヤモンド社.
- 伊丹敬之・松嶋茂・橘川武郎編 (1998)『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』有斐閣.
- 大澤勝文 (1993)「三条地域における作業工具工業の展開」『経済地理学年報』第39巻第3号, 239-252頁.
- 岡田知弘 (1989)「『地場産業都市』関の構造転換」『中小企業研究』第11号, 68-94頁.
- 柿野敬吾・今口忠政・柴孝夫・安永利啓 (1996)「地場産業の再生化とその戦略：燕市の金属洋食器・ハウスウェア工業の場合」『経済経営論叢』第30巻第4号, 73-111頁.
- 加護野忠男 (1999)『〈競争優位のシステム〉：事業戦略の静かな革命』PHP 研究所.
- 加護野忠男 (2005)「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』第192巻第2号, 19-33頁.
- 加護野忠男 (2007)「取引の文化：地場産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』第196巻第1号, 109-118頁.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004)『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣.
- 北田泉三 (1996)「伝統技術の現況について(5)：堺庖丁」『技術と文明』第10巻第1号, 1-44頁.
- 北原洋爾 (2005)「堺和包丁」『熱処理』第45巻第4号, 226-232頁.
- 黒石康弘 (1994)「農機具用刃物 (最近の刃物の動向) (刃物の動向)」『特殊鋼』第43巻第6号, 25-30頁.
- 佐古井貞行 (1997)「地場産業の人的考察：関市

- 刃物工業を事例に」『愛知教育大学研究報告・人文・社会科学編』第46号, 171-182頁.
- 塩浦時宗 (1998)「地場産業振興の最近の動向：新潟県燕市の事例より (特集 明日の地域産業を考える)」『季報ほくとう』第49号, 38-41頁.
- 柴田淳郎 (2008a)「企業間協働と会社制度：有田焼産地の事例分析」『国民経済雑誌』第197巻第2号, 95-112頁.
- 柴田淳郎 (2008b)「地場産業のビジネスシステムと競争行動：九谷焼産地と瀬戸焼産地の人材育成システムに焦点を合わせて」『国民経済雑誌』第197巻第4号, 103-123頁.
- 柴田整子 (1974)「刃物の町 関 (地場産業の町)」『地理』第19巻第5号, 56-63頁.
- 清永欣吾 (1994)「刃物の歴史 (最近の刃物の動向 (特集))」『特殊鋼』第43巻第6号, 7-14頁.
- 高岡美佳 (1998)「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松嶋茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』有斐閣, 95-129頁.
- 富樫幸一 (1989)「関市の刃物産業の生産構造」『中小企業研究』第11号, 21-56頁.
- 西尾久美子, 森元伸枝 (2008)「人材育成と競争の制御：京都花町と神戸スウィーツの事例」『国民経済雑誌』第197巻第4号, 85-102頁.
- 西尾久美子 (2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社.
- 額田春華 (1998)「産業集積における分業の柔軟さ」伊丹敬之・松嶋茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』有斐閣, 49-93頁.
- 畑中浩三 (1966)「不況を克服した中小企業：堺の伝統的地場産業に学ぶ」『経済人』第20巻第7号, 24-27頁.
- 野口智雄 (1989)「輸出型流通企業の現状と展望：刃物産地関にみる国際化に関わる諸問題」『中小企業研究』第11号, 57-67頁.
- 野原敏雄 (1989)「展開過程からみた関刃物産地の特性と構造と課題」『中小企業研究』第11号, 2-20頁.
- 宮城俊彦 (2004)「産業連関表に基づく岐阜県の産業構造変化の分析：地場産業を中心に」『経済月報』29-42頁.
- 森元伸枝 (2009)『洋菓子の経営学：「神戸スウィーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略』プレジデント社.
- 安田満 (1999)「地場産業と内発的地域振興：新潟県三条市金物業の地域経済分析」『明星大学研究紀要・人文学部』123-142頁.

山口守人（1967）「工業地理学の一研究視点：刃物工業の地域集団研究への導入」『地理学評論』第40巻第9号，30-39頁。
山下裕子（1998）「産業集積『崩壊』の論理」伊丹敬之・松嶋茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔

軟な分業・集積の条件』有斐閣，131-200頁。
経済産業省「工業統計調査」
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html>（平成24年11月12日閲覧）