

産業政策研究会産業史分科会 報告書

「名古屋地域のものづくりの伝統と飛躍」

産業政策研究会産業史分科会

はしがき

本報告書は名古屋市立大学と名古屋市市民経済局との学官連携による「産業政策研究会」（会長：神山眞一・名古屋市立大学経済学研究科長）の最初の研究成果である。同研究会を立ち上げるにあたって、その一部門として産業史にかかわる分科会を設置することについて、最初に私が相談を受けたのは2006年10月のことであった。しかし、地に足をつけた本格的な研究事業としては『新修名古屋市史』、『愛知県史』といった大規模なプロジェクトがすでに進行しており、どのような研究プロジェクトなら有用かつ実現可能かということとはなかなかの難問に思われた。

私自身、名古屋産業史に関する本格的な研究は未経験であったが、この地域の企業に対する訪問調査はこれまでの共同研究や教育を通じて、また名古屋市南区まちづくり推進室の事業「ものづくり探検隊」で蓄積していたので、「名古屋地域の特色あるものづくり企業のケースブック」という基本コンセプトを提案したところ、承認されたしだいである。さいわい趣旨に賛同する学内外の研究者に集まっていただき、早くも翌11月には実際に分科会を発足することができた。ここにはものづくり探検隊で出会った市民ライターのお二人にも参加していただいた。

このチームの特徴は、第一に、研究手法として企業インタビューなどフィールドワークを重視していること、ただし第二に、少人数ながらも専門分野は多様であり、経済史・経営史（岡部、田中）のほか、工業経済論（渋井）、マーケティング（徳山）、地域経済論（荒木）の専門家を含んでいることである。

なお、本報告書にケースを収録した企業の訪問調査には基本的に全員が参加し、後日各執筆担当者によるレビューに対して逐次ディスカッションをおこなった。報告書のとりまとめにさいしては、序章で述べる視角を意識しつつも最終的には各執筆担当者の個性を尊重することとした。したがって、各章の叙述・主張の責任は各執筆者に帰するものであり、名古屋市の見解あるいは本研究会の総意を代表するものではない。

また、本報告書公開に先立って、取材先企業各社担当者の皆様に事実関係の確認等チェックをお願いしたが、原稿の趣旨・主張を改変するものではなく、この結果各社の公式見解とは異なる叙述を含んでいることをお断りしておく。

本報告書は一次的な成果であり、これをもとに、初等・中等教育向け副読本や本格的学

術論文など、より性格を明確にしたものへと二次加工されることを想定している。

当初は昨年度中を予定していた成果のとりまとめ作業は諸般の事情で大幅に遅れることになった。この間実務をささえていただいた事務局の尽力に感謝申し上げます。

最後になりましたが、多忙ななか、貴重な時間をさいて調査や原稿チェックに協力していただいた経営者および関係者の皆さんにあらためて感謝申し上げます。

田中 彰（名古屋市立大学）

目次

序章	ものづくり企業を通してみる名古屋産業史	1
第1章	名古屋の地で弦楽器文化を支える - 鈴木バイオリン製造株式会社 -	8
コラム	ものづくり都市・名古屋の産業史	19
第2章	みやびの伝統とハイテク・デザインの融合に挑戦するフロントランナー - 有松・鳴海絞りの老舗企業・(株)竹田嘉兵衛商店 -	20
コラム	開村400周年を迎えた“有松・鳴海絞の里” = 伝統ある絞り産業の活性化への取り組み	27
第3章	「創風」企業の創造 - フルタ電機株式会社 -	29
付録		38

序章 ものづくり企業を通してみる名古屋産業史

田中 彰（名古屋市立大学）

1. 本研究の課題と視角

（1）「小さな世界企業」への注目

「ナゴヤが元気」 2005年の愛知万博に端を発した名古屋に対する全国的な関心はその後も衰えることなく続いている。続々と刊行されるナゴヤ本が異口同音に触れるように、その元気の源がこの地域のものづくりにあることは疑いないだろう。

名古屋地域¹は日本を代表するものづくりの集積地である。周知のように、工業製品出荷額においては愛知県が1977年以来30年連続で全国1位の座を維持しており、名古屋港の輸出額は1999年以来8年連続高全国1位である。

このような成果の小さくない部分を自動車産業（および同部品産業）がになっていることは周知の事実であるが、この地域のものづくりは自動車産業以外にも大きく広がっていることを強調しておきたい²。

私たちが本研究において注目するのは、限定された分野で強いブランド製品や専門加工技術をもつ中堅・中小企業群である。これらは「オンリーワン企業」、「グローバルニッチトップ企業」などと総称され、一般的にも脚光を浴びるようになってきた。後述する「モノづくりブランドNAGOYA」の用語法にならって「小さな世界企業」と呼んでおく。

「小さな世界企業」は一般的な中小企業とは異なる強烈な個性をもつ、突出した存在であるが、いずれも創業当時には自らが地域産業集積を構成する中小零細企業の1社としてスタートし、地域産業集積をインキュベータ（孵卵器）として成長し、いずれかの時点にそこから飛躍していったと考えられる。

本研究は名古屋地域に本拠地をおく小さな世界企業を個別にとりあげ、その成長・発展過程の追跡を通じて名古屋産業史の一側面を明らかにしようとするものである。

¹ 本研究において「名古屋地域」の示す地理的範囲は厳密に確定されているわけではない。ただし、プロジェクトの性格上、名古屋市内を中核とする点でゆるやかに認識を共有している。

² 渋井（2005）は愛知県の工業集積を「企業城下町型」および「都市型」の「合体型」として特徴づけている。

（２）本研究の視角と研究方法

上記の趣旨で研究を進めるさいに心がけた視角は次の3点である。

第一に、小さな世界企業の成長過程において名古屋地域の産業集積が果たした役割を明らかにすることである。すなわち、要素技術、原材料、外注加工先、販路（取引先）、人材（熟練労働者、技術者、管理者・経営者）、資金といった経営資源を獲得するうえで、名古屋地域に立地したことがどのように有利に働いたか、ということである。中堅・中小零細企業においては外部の経営資源に依存する度合いが大企業より高いと想定され³、したがって、小さな世界企業の歩みをとおして名古屋産業史をみるというアプローチが成立すると考えられる。

また逆に、ポジションを確立した小さな世界企業が地域産業集積に対して寄与するという方向もありうるので、その点も必要に応じて補足的に視野に入れることとする。

第二に、小さな世界企業が産業集積から飛躍し、まさに小さな世界企業となった条件は何かを明らかにすることである。これら企業はもともと地域産業集積内で多数の同業他社に囲まれていたと考えられるが、そこから頭ひとつ抜け出すことができたのはなぜかということである。何らかの外生的ショックがきっかけとなり、それに対するユニークな対応によって分岐していったのであろうか。その場合、他社と違ったユニークな企業行動はもてる経営資源の違いから生まれているのか、それとも経営者の破天荒な発想そのものから発しているのか。このようなケース分析を蓄積していくことによって、後に続くべき未来の小さな世界企業に対する貴重な示唆が得られるだろう。

これに加え、名古屋市をはじめとする自治体の行政・施策が、地域産業集積全体あるいは個別の小さな世界企業にとってどんな役割を果たしたかを探求することが第三の視角である。国によるものとは別に、名古屋市や東海3県による地域産業振興政策が継続的におこなわれてきたが、ここで取り上げるようなタイプの企業に対する政策効果は必ずしも明らかになっていない。小さな世界企業を生み出すメカニズムに即した政策の開発のためにもケース分析を積み重ねていくことが必要であると考えられる。

以上を一言でまとめると「名古屋地域のものづくりの伝統（連続性）と飛躍（断絶性）」ということになる。

研究方法は、とりあげた企業の経営トップに対するインタビュー調査を中心とした。中

³ 巨大企業においてさえ企業活動を円滑に進める上で必要となるすべての経営資源を内部化することはなく、ネットワークを基礎として企業活動をおこなっている。

堅・中小企業の場合、経営者の伝記・自伝や社史が存在しない場合が多く、またその他の経営史料も記録・保存されていなかったり、保存されていてもアクセス困難な場合が多いからである。ただし、オーラルヒストリーだけではなく、当該企業に関する既存研究、新聞・雑誌記事や利用可能な統計を利用して客観化することにつとめた。

2. 対象企業の選定

(1) 「モノづくりブランドNAGOYA」と「愛知ブランド」

ケース研究をおこなう場合に重要なのは、どのような基準でケースを選定するか、また選んだケースが全体のなかでどのような位置を占めているかということである。本研究では、小さな世界企業を絞り込むための一次フィルターとして、名古屋商工会議所による「モノづくりブランドNAGOYA」を主として利用した。同様の顕彰事業として愛知県産業労働部による「愛知ブランド」が存在するので、以下で両者を比較しつつ、顕彰された企業のプロフィールを確認しておく。

「モノづくりブランドNAGOYA」は、名古屋地域に本社をもつ中小企業のなかから、イメージリーダーとしての資質を有する企業を選出し、この地域のものづくりを世界に発信しようというものである⁴。愛知万博（愛・地球博；2005年日本国際博覧会）に向けて2002年から04年の3年間で41社を顕彰し、いったん終了した。

「愛知ブランド」は愛知県製造業の実力をアピールし、世界のブランドにするため⁵、2003年にスタートした。06年までの4年間で180社を認定し、なお顕彰事業を継続中である。

2つの顕彰事業は対象企業のコア部分を共有しつつも、本社所在地、企業規模の点で違いがある。すなわち、前者が対象を中小企業に限定するのに対し、後者はかならずしも企業規模にはこだわらず、大企業をも含んでいる。一方、前者が岐阜・三重両県の企業をも含むのに対して、後者は愛知県内企業に限定している。

所在地面での比較は後に譲ることとし、企業規模について概観しておこう。

「モノづくりブランドNAGOYA」受賞企業の企業規模をみると、資本金では最大2億5500万円（株式会社旭サナック）、最少1000万円（株式会社加藤製作所など4社）、平均8330万円、従業員数では最大570人（光精工株式会社）、最少21人（株式会社ダイニチ）、平均175.8人である。中小企業基本法の定義によれば、資本金3億円以上かつ従業員数300人以上の製

⁴ 名古屋商工会議所編（2005）3ページ。

⁵ 「愛知ブランド」ウェブサイトより。

造企業は「大企業」に分類されるので、ここには従業員数基準による「大企業」4社（9.8%）が含まれていることになる。しかし、これらも基準をわずかに超えているにすぎず、実感としては「大企業」というよりも「中小企業」もしくは「中堅企業」と呼ぶにふさわしいものである。「愛知ブランド」については受賞企業180社のプロフィール一覧を簡単には入手できないが、たとえばリンナイ株式会社（資本金64億5974万円、従業員3199人⁶）、敷島製パン株式会社（資本金17億9900万円、従業員4047人⁷）のような大手企業が含まれていることから、企業規模基準の違いがうかがわれる。

審査基準をみると、「モノづくりブランドNAGOYA」は、容易に模倣できないコアとなる独自の技術・ビジネスモデル、特定の分野・製品・技術における高いシェア、優れた技能者の存在と技術・技能の分野での高いレベル、の3点に重点をおいている⁸。

「愛知ブランド」の評価項目は、理念、経営トップのリーダーシップ（20%）、人の活性化と業務プロセスの効率化、革新（20%）、コア・コンピタンス（独自の強み）（30%）、顧客との関連性の質、深度を高める顧客価値構築（20%）、社会・環境への配慮（10%）の5項目からなり、より総合的な企業力が求められている。

2つの顕彰事業のうち、本研究が「モノづくりブランドNAGOYA」受賞企業をベースとすることにしたのは、そちらがより少数に選ばれており、フィルターとして都合がよいからにすぎない。

（2）「モノづくりブランドNAGOYA」受賞企業と本研究の対象企業3社

本研究の第1期対象企業は次のようにして選出した。すなわち、名古屋市内に本社をおくこと、相当の歴史をもっていること、両ブランド受賞企業、業種のバランスに配慮する、の4点をゆるやかな基準としつつ、最終的には各論執筆担当者の意向も参考にした。その結果、選定されたのは、鈴木バイオリン製造株式会社、株式会社竹田嘉兵衛商店、フルタ電機株式会社の3社である（以下「報告対象3社」と呼ぶ）。

ここで、モノづくりブランドNAGOYA受賞企業41社のプロフィールと、そのなかで報告対象3社が占める位置について概観しておこう。

⁶ 会社ホームページより．2007年3月末現在．

⁷ 会社ホームページより．2007年8月末現在．

⁸ その他には、優れた経営戦略、市場の将来性、知的財産権の活用、産学連携、省資源・環境保全、その他セールスポイント、の6項目が評価対象となっている。最初の3項目のウェイトが70%程度とのことである（2006年11月22日、名古屋商工会議所企画振興部でのインタビューによる）。

モノづくりブランドNAGOYA受賞企業一覧

No.	社名	受賞年	本社所在地	創業年	資本金 (百万円)	従業員 (人)	売上高 (百万円)	愛知ブランド 認定年	オンリーワンナンパワン技術・国内シェア順位
1	アサダ(株)	2002	名古屋市中区	1941	221	125	348	2003	フロン回収装置38%1位、帯鋸式切断機推計30%1位等
2	旭サナック(株)	2002	愛知県尾張旭市	1942	255	380	10,800	2004	圧造機械2タ12フローヘッター-100%1位、塗装機械静電ハンドガン65%1位
3	樹生方製作所	2002	名古屋市中区	1957	80	182	6,300	2003	インターナルモータープロテクター-90%1位、感震機70%1位、サーモスイッチ50%1位
4	金印(株)	2002	名古屋市中川区	1929	18.0	250	6,300	2003	業務用わざび40%1位
5	(株)ダイニチ	2002	岐阜県可児市	1948	15.5	21	334		Gifu Hand
6	ツカサ工業(株)	2002	愛知県半田市	1946	50	125	3,600	2003	粉体輸送装置10%3位
7	東海機器工業(株)	2002	名古屋市中区	1959	60	110	2,800	2003	貫縁自動縫着機60%1位、豊床製造機90%1位
8	東海光学(株)	2002	愛知県岡崎市	1939	100	415	10,200	2003	眼鏡レンズ15%4位
9	富士シリシア化学(株)	2002	愛知県春日井市	1965	107	268	n.a.		シリカ微粉末 塗料分野65%1位、プラスチック分野80%1位
10	ユケン工業(株)	2002	愛知県刈谷市	1937	96	266	6,200		めっきプロセスの前処理剤34%1位、酸性亜鉛めっき光沢剤50%1位等
11	(株)竹田嘉兵衛商店	2002	名古屋市中区	1750	49	31	1,030		絞り訪問着1位、絞リアラウス1位
12	(株)成田製作所	2002	名古屋市中区	1938	54	254	7,200		鉄道車両用連結幌90%1位、鉄道車両用各種座30%2位等
13	アツタ起業(株)	2003	愛知県東郷町	1953	47.8	91	1,937	2003	抜き勾配ゼロを実現した高精度タカス技術(HAD)
14	(株)ISOWA	2003	愛知県春日井市	1922	180	280	7,449	2006	世界最速のI中略 タンホ-ルシート成型機コルケ-タ
15	オキキモ(株)	2003	三重県名張市	1934	99.81	130	2,787		耐熱塗料60%1位、フッ素樹脂塗料10%4位等
16	(株)加藤製作所	2003	岐阜県可児市	1949	10	147	2,820		精密プレス加工等
17	江南特殊産業(株)	2003	愛知県江南市	1965	93.9	141	2,200	2003	ホ-ラス電鍍、ス-パ-ホ-ラス電鍍(ニッケル電鍍金型)
18	(株)三誘ブレンジョン	2003	愛知県高浜市	1954	67.5	293	6,300	2003	自動車用2色成型ワ-ウインドスッチャフ、超小型精密成型技術等
19	(株)チップトン	2003	名古屋市中区	1939	210	150	3,432	2003	バレル研磨(研磨機械、研磨石、コンハウト)50%
20	中央化工機(株)	2003	愛知県豊明市	1950	50	83	1,620	2004	振動ミル75%1位、振動真空乾燥機90%1位等
21	(株)東海メガテクノロジ	2003	愛知県春日井市	1981	50	100	1,610	2003	IABPバルブセンサー40%、PTAバルブセンサー7.5%
22	(株)ナカセイテクノレックス	2003	岐阜県関市	1950	35	99	4,660		超精密成型平面研削盤(大型・コラム型)90%1位等
23	(株)光機製作所	2003	三重県津市	1948	40	90	955		電解ロー-ル研削盤60%1位、超硬切削工具用研削盤等
24	光精工(株)	2003	三重県桑名市	1947	81	570	17,000		ユニ-サルシヨント54%1位
25	本多電子(株)	2003	愛知県豊橋市	1956	120	180	4,668	2004	ハ-ルスイッチ用小型魚群探知機80%1位、超音波医療診断装置等
26	(株)前田フィルサービス	2003	愛知県岡崎市	1966	49.96	68	1,011	2003	0.01ミクロン微粒子を99.99%まで捕集する除菌フィルター
27	(株)愛工舎	2004	名古屋市中区	1934	10	43	478		世界最小の半導体検査用接触子
28	(株)イケックス工業	2004	愛知県春日井市	1965	70	196	5,018		自動車用ハントルホ-ンバ-ット等のRIM成型金型60%1位等
29	石光工業(株)	2004	愛知県甚目寺町	1953	10	235	3,270		スロットシャフト55%1位
30	(株)岩田レーベル	2004	愛知県一宮市	1982	162.8	167	3,925	2003	シュリンクラッパ-ル100%1位、LPEバ-ル100%1位等
31	大垣精工(株)	2004	岐阜県大垣市	1968	50	132	2,000		ハ-ドディスク用ガスハンシヨント40%2位、自動車用トランスミッションリ-ナ-10%5位
32	岐阜工業(株)	2004	岐阜県本巣市	1973	60	172	5,812		トンネル用移動式型機70%1位
33	三友工業(株)	2004	愛知県小牧市	1954	200	303	8,606	2004	ゴム射出成型機STIシリ-ズ40%1位
34	鈴木ハ-イリ-ン製造(株)	2004	名古屋市中川区	1887	64.8	28	557	2004	ハ-イリ-ン(特に教育用)40%1位
35	中京油脂(株)	2004	名古屋市中川区	1927	90	88	5,152	2004	自動車用燃料タンク用耐油剤60%1位、情報記録紙用塗工剤80%1位等
36	名古屋特殊鋼(株)	2004	愛知県犬山市	1965	95.2	120	8,344	2004	鍛造、焼結用金型・金型部品の一貫生産
37	西島(株)	2004	愛知県豊橋市	1924	60	140	2,494	2003	超硬丸鋸での中実材切断技術、電照菊の選別システム
38	(株)ヒサダ	2004	愛知県安城市	1960	10	244	10,594		センターラ-30%1位、テレビヨ-バ-35%1位
39	フルタ電機(株)	2004	名古屋市中区	1935	32	187	4,086	2004	施設園芸用ファン60%1位、防霜ファンシステム60%1位
40	三豊機工(株)	2004	愛知県春日井市	1965	38.4	230	3,570		超硬分割金型70%1位
41	(株)ワ-ロン	2004	名古屋市中区	1922	60	74	2,140	2004	和紙入り装飾樹脂板80%1位

資料)名古屋商工会議所編(2005)「MADE IN NAGOYA vol.3 日本のモノづくりを支える“小さな世界企業”」より作成。

（立地）

受賞企業41社を本社の立地からみると、名古屋市内12社、名古屋市を除く愛知県21社、岐阜県5社、三重県3社となっている。春日井市（5社）をはじめ尾張北部の企業が比較的につくものの、名古屋地域内からまんべんなく選出されている。報告対象3社はすべて名古屋市内に本社をおいている（区はすべて異なる）。

（創業時期）

受賞企業41社の創業時期をみると、最も古い竹田嘉兵衛商店が1750年（社歴257年）、最も新しい株式会社東海メディカルプロダクツが1981年（社歴26年）、中央値は1949年（株式会社加藤製作所、社歴58年）、平均社歴は64年となる。10年ごとに区切ると1920年代から60年代まで、日中戦争～太平洋戦争期（1937～45年）を含めてじょじょに多くなるが、石油ショック（1973年）後に創業した企業は2社しかない。報告対象4社は、最古の竹田嘉兵衛商店をはじめ、鈴木バイオリン製造が1887年創業（社歴120年）、フルタ電機が1935年（同72年）であり、41社中それぞれ1位、2位、10位といずれもかなり長い部類に属する。

（愛知ブランドとの重複状況）

モノづくりブランドNAGOYAおよび愛知ブランドの重複受賞企業は24社ある。モノづくりブランドNAGOYA受賞企業の59%に当たるが、愛知ブランドの対象企業は愛知県内に立地する企業に限られるので、他県企業を除いて考えると33社中24社、73%となり、かなりの割合で重複しているのも事実である。報告対象3社では鈴木バイオリン製造とフルタ電機の2社が愛知ブランドを重複受賞している。

（業種）

モノづくりブランドNAGOYA受賞企業の産業分類は公表されていない。私の推定によれば、41社中13社（32%）が日本標準産業分類、中分類の「一般機械器具製造業」に該当し、最多である。なお、大分類「製造業」ではなく「卸売業・小売業」（中分類「衣服・身の回り品卸売業」）に分類される竹田嘉兵衛商店のような企業も含まれている。

報告対象3社の業種は、衣服・繊維製品（竹田嘉兵衛商店）のほか、楽器（鈴木バイオリン製造）、産業用機械（フルタ電機）とバラエティに富んでおり、消費財、中間財、生産

財を含んでいる。なお、名古屋地域のものづくりの系譜を4つに整理する考え方⁹にもとづかならば、そのうち「糸の系譜」（竹田嘉兵衛商店）、「木の系譜」（鈴木バイオリン製造）、「鉄（機械）の系譜」（フルタ電機）の3つを含んでいることになる。

名古屋地域の小さな世界企業の歩みを通して名古屋産業史を語る、という本研究の目的は従来にないユニークなものであると自負している。本報告書がその貴重な第一歩となればさいわいである。

【参考文献】

- 阿部克己編（2007）『中小企業の経営力とは何だ』中部経済新聞社。
- 岩田憲明（2007）『なるほど！元気な名古屋の企業100社』ソフトバンクビジネス。
- 渋井康弘（2005）「愛知県の工業集積 「合体型」の構造と有効な産業政策」『21世紀愛知ものづくり 提言研究論文顕彰 受賞論文集』愛知県産業労働部。
- 城山三郎（1994）『創意に生きる 中京財界史』文藝春秋社。
- 関満博（1993）『フルセット型産業構造を超えて 東アジア新時代のなかの日本産業』中央公論社。
- 中日新聞社「この国のみそ」取材班編（2006）『ナゴヤ全書 中日新聞連載「この国のみそ」』中日新聞社。
- 名古屋商工会議所編（2005）『MADE IN NAGOYA vol.3 日本のモノづくりを支える“小さな世界企業”』。
- 名古屋都市産業振興公社編（2007）『産業の名古屋2007』名古屋市民経済局。
- 日本経済新聞社編（2005）『はじけるNAGOYA流 なぜ中部経済は強いのか』日本経済新聞社。
- （2006）『「強い名古屋」の未来 中部経済の課題を探る』日本経済新聞社。
- 野村證券東海三県プロジェクトチーム編（2004）『東海ビッグバン グレーター・ナゴヤの新たなる飛躍に向けて』中日新聞社。
- 水谷研治（2004）『世界最強 名古屋経済の衝撃』講談社。
- 愛知県産業労働部「愛知ブランド」ウェブサイト（<http://www.pref.aichi.jp/chiikisangyo/aichibrand/index.htm>）
- 愛知県史編纂委員会編『愛知県史』全58巻（既刊20冊）、愛知県。
- 新修名古屋市史編集委員会編『新修名古屋市史』本文編全10巻、資料編全11巻（既刊2冊）、名古屋市。

⁹ 名古屋都市産業振興公社編（2007）。

第1章 名古屋の地で弦楽器文化を支える

- 鈴木バイオリン製造株式会社 -

徳山 美津恵（名古屋市立大学）

1. はじめに

世界有数の楽器生産国として知られている日本。その代表格は「楽器の王様」ピアノの生産から出発した浜松のヤマハである。ところが、この名古屋の地にも「楽器の女王」であるバイオリンで世界に名をとどろかせた企業がある。その名は鈴木バイオリン製造株式会社（以下、鈴木バイオリン）。

同社は決して大きな会社ではない。それはバイオリンという楽器の特性に大きく依存する。「供給面では労働集約的であり、かつ、需要面では変化が激しく多品種少量」である市場においては、中小企業の活躍が必須と言われているが（『中小企業白書 2003 年版』）、バイオリン市場もその典型である。ほぼ同時期に創業したヤマハがピアノからオーケストラ楽器にその生産を拡大したのに比べ、同社がかたくなに弦楽器一本でここまできている背後には、弦楽器へのこだわりと共に市場の難しさもある。

江戸時代まで手工業的に和楽器を作り続けていた日本の楽器産業は、明治の文明開化を境に洋楽器に交代し、その後、大量生産システムを確立して世界的に有名になっていく。この時期の洋楽器への転換に直接的な影響を与えたのは、1879年（明治12年）に設置された日本初の音楽教育機関、音楽取調掛（後の東京音楽学校で、現在の東京藝術大学）であった。同校の方針によって日本の音楽教育は西洋音楽に大きく舵を取ることとなる。この音楽取調掛で採用された楽器がオルガン（リード）、ピアノ、そしてバイオリンであった（檜山 1990）。このときから、バイオリンは日本の音楽教育の双璧として、今日もピアノと共にその人気を保っているのである。

鈴木バイオリンは日本における音楽の西洋化・大衆化の流れに乗り、大正期から昭和初期にかけての輸出で世界的に知られ、現在でもそのブランド力は保たれている。その100年以上の歴史の中で、名古屋を中心とする東海圏に数多

くの弦楽器メーカーを育てたことは楽器産業に関わっているものならば誰もが知る事実である。ヤマハが2000年にバイオリンに進出を決めた時、事前に同社の社員が挨拶に来たが、それは創業者同士の「お互いの事業分野には参入しない」という約束が伝わっていたからだという。それほどまでに日本における弦楽器製造の祖として尊敬される存在となっているのである。

本稿では、鈴木バイオリンの歴史を辿る中で、同社のものづくりへのこだわりとそれを支えるマーケティングの視点から、その戦略を見ていくことにする。

2. バイオリンの市場構造

バイオリンはヨーロッパで生まれ、世界中で愛され、生産されている楽器である。そのため、まずは世界市場の視点からその構造を見ていくことにする。

価格帯でバイオリンの生産地を分けると、大きく高価格帯、中価格帯、低価格帯で分類できる。バイオリンの最高峰がストラディバリであることは、バイオリンに親しんだことのない人でも知っている事実であるが、その製作者であるアントニオ・ストラディバリ(1644-1737)の出身地で、現在も高級バイオリンの生産地として有名なのはイタリアのクレモナである。

中価格帯のバイオリンの主要生産国としてはドイツのマルクノイキルヒェン、ミッテンヴァルト、フランスのミレルークが挙げられる。これらの地は19世紀のバイオリン音楽の急速な発展に伴い、大量の需要に対応するために地場産業として量産するようになったという(『ヴァイオリンを読む本』より)。しかし、家内工業の域を出ることはなかった。

現在、比較的安価なバイオリンを生産しているのがチェコやルーマニアといった旧東欧と世界一のバイオリン生産・輸出量を誇る中国である。同国は労働集約的な作業が多いバイオリンの製造工程において、豊富で安価な原材料と労働力を活かし、年間60万本を生産するという¹。その殆どは輸出ということで、日本にも多くの中国産バイオリンが流入しているのが実状である。

日本においては唯一の専門メーカーが鈴木バイオリンであり、国内シェアは約40%とされる。同社のバイオリンは教育用バイオリンという特異な地位を確保しているため、上記の価格帯ではきれいに分類できないが、強いて言うなら

¹ 1990年にバイオリンの原材料であるメイプルが中国国内で発見され、その生産量が急激に伸びたとされている(『人民中国』HPより)

ば低価格帯である旧東欧や中国の少し上に位置づけられることになる。

現在、日本におけるバイオリンの正確な生産量の統計を入手することは難しい。というのも、専門メーカーは鈴木バイオリンのみで、その他は個人工房のレベル、しかも輸入品が増加しているという現状がある。バイオリンは弦楽器の一種であるが、ここ10年間の弦楽器生産のうちギターの生産比率は約85%と、その殆どはギターである(図表1を参照のこと)。そこで、弦楽器のうち、ギターを除いた「その他の弦楽器²」によって、その生産の傾向を見てみると、弦楽器全体の生産とギターは連動して1999年を転機に上昇傾向にあることが分かるが、その他の弦楽器はその動きに連動していない。すなわち、国内では長らくの停滞が続いており、鈴木バイオリンも大なり小なりこの問題に直面している。その背景には国内における楽器の需要低迷があることを忘れてはならない。

3. 鈴木バイオリンの歴史的経緯

(1) 鈴木バイオリンの誕生

鈴木バイオリンの創始者である鈴木政吉は江戸末期の1859年(安政6年)に尾張藩の足輕の次男として生まれた。細々と父の三味線作りを手伝っていたが、1884年(明治17年)に父が病死してしまい、文明開化と共に需要減の憂き目にあった和楽器に見切りをつけることになる。その後、父の勧めで長年稽古してきた長唄の素養を生かして音楽教師になることを志し、愛知県師範学校音楽教師である恒川鏝之助の元に弟子入りする。そこで和製バイオリンと出会い、その感動からバイオリン制作を始めることとなった。1887年(明治20年)のことである。

1889年(明治22年)には彼の試作品が東京音楽学校の校長伊沢修二氏に認められて、共益商社の白井練一に紹介される。白井は取引契約を決めるだけでなく、関西方面の総代理店として三木佐助を紹介した。彼らとの契約によって、鈴木政吉は学校を取引先とした教育市場と安定的な流通チャネルを確保することになる。海外の高価な楽器の輸入に頼るしかなかったこの市場において、安価で良質な国産の洋楽器を強く望む卸と良質なバイオリン作りに専念したいという政吉のニーズが一致したのだった。

² ウクレレ、マンドリン類、バイオリン属、ハープ、バンジョーその他の洋楽器でギター類以外の全ての弦楽器のこと(「全国楽器製造協会楽器生産統計調査表」より)

二大大手の流通拠点に恵まれた鈴木バイオリンは順調に生産本数を伸ばしていった。また、学校唱歌用の一楽器にバイオリンが指定され、しかも国産が奨励されたことも、同社のバイオリン生産を下支えすることになる。

(2) 大量生産システムの確立

鈴木政吉はこのような恵まれた環境に安住する人ではない。そのチャンスに真摯に取り組む人であった。彼の革新を次の三点で見えていこう。

一つは原材料の選択である。バイオリンの原材料となる木材はヨーロッパのものがよいとされていたが、政吉は欧州の木材の代用として国産の木材を採用する³。そこには和楽器職人時代に身につけた木材に関する知識が役に立った。しかも、国産木材の使用は原材料コストを大きく抑えることにつながった。

二点目に挙げられるのは彼の職人的発明である。政吉はバイオリン頭部の渦巻き部分を削る自動削り機とバイオリンの表板と裏板に丸みを持たせる加工をするための甲削機を発明する。これによりバイオリン製作工程で最も手数と時間を要する作業に機械のサポートが入ることとなり、作業工程の簡略化とともに作業時間の大幅な短縮につながることとなった。

この発明の効果を更に上げるために、政吉は作業工程を細かく分け、徹底した分業体制を導入する。これによって経験の少ない職人達でも安定した品質のバイオリンを作ることが可能となり、結果として安く提供することにつながった。以上のように、国産原材料の使用と作業工程の一部機械化、分業体制の導入により、1900年(明治33年)に大量生産が始まった。

1902年(明治35年)にはバイオリンが全国の諸学校に備えられたというが、それは鈴木バイオリンがニーズに対応できる生産体制を整えたことでもあった。また、三木佐助の三木開成館によるバイオリン初頭教科書や音譜集の刊行などによって、明治から大正にかけて、洋楽はさらに普及し大衆化の道を辿る。その中でバイオリンはピアノに次ぐ人気となった。例えば、大正期にはエルマン、クライスラー、ハイフェッツ、ジンバリスト、モギレフスキーといった世界的バイオリニストが次々と来日し、名古屋での演奏会の主催と名器の調整修理を鈴木政吉が請け負った。名古屋ではピアノよりもバイオリンの方が人気だった

³ 鈴木バイオリンでは長らく国産の木材を使用していたが、30年ぐらい前からドイツの専門業者からの輸入に切り替えている。

という記事も残されているが、それは同社主催の音楽会が多く開かれた影響も大きかったと思われる。

鈴木バイオリンの生産体制がフルに活かされることとなったのは、1914年(大正3年)から始まる第一次世界大戦であった。バイオリンの主要生産国であるドイツの生産が途絶えたことで、世界中から一気に注文が集まったのである。その急な大量注文にあわてることなく安定した品質の製品で対応していくことで、同社は世界に知られることとなった。当時、従業員は1000人を越え、毎日500本のバイオリン、1000本以上の弓が量産され、年間10万本のバイオリンが輸出されていた。

(3) スズキ・メソッドとの共振

1921年(大正10年)には同社のバイオリン生産は15万6000本を記録するまでになるが、その後、ヨーロッパの回復と共に輸出が衰え、需要は激減する。続く昭和恐慌や第2次世界大戦によって、更なる打撃を受けながらも、決して品質を落とすことなく、バイオリンの生産は黙々と続けられた。

その鈴木バイオリンに、戦後、次なる転機が訪れる。そのきっかけは鈴木政吉の三男鎮一によるスズキ・メソッドの確立であった⁴。常にプロの職人意識を持ち続けた政吉は、クレモナの名器に関心を寄せ、個人でもバイオリンを研究・制作する日々を送っていた。そのバイオリンは、アインシュタインやヨーロッパの音楽家達に絶賛されるまでになる⁵。父のバイオリンの音色を日々聞いて育った彼の子供たちが音楽を志すのは必然の道であった。そのうちの一人、三男の鎮一は音楽家を目指してドイツに留学した後、日本に戻って独自の音楽教育法を確立し、1946年(昭和21年)に松本音楽院を開く。彼のメソッドは画期的であるだけでなく、その高い効果も認められて、日本だけでなく世界の音楽教育に多大な貢献をしている⁶。

鎮一の教育への情熱に共感し、同社は安価で良質な子供用バイオリンの生産

⁴ スズキ・メソッドとは、楽譜に頼らず、耳で教材(演奏)を聞き、繰り返し弾いて覚えるというユニークな教授法で、教則本(すなわち、楽譜)に頼る既存の教授法に対する「革命」とも言われている(『この国のみそ』より)。

⁵ アインシュタインが政吉に書いた手紙は現在も残されている。

⁶ その独特の教育法は世界からも評価され、現在、スズキ・メソッドは世界30カ国に広がっていると言われる。実話を基にした映画『ミュージック・オブ・ハート』にも見られるように、スズキ・メソッドは特にアメリカで高く評価されている。

に軸足を移していく。子供用バイオリンであるがゆえの生産の難しさはあったが、それに真正面から組むことによって、結果的に教育用バイオリンのスズキという今日の名声につながることとなった(鈴木バイオリンの関係年表は図表2を参照のこと)。

4. 鈴木バイオリンにおける戦略的評価

以上、鈴木バイオリンの歴史を簡単に見てきたが、ここでは鈴木バイオリンの生産システムとポジショニングについて、戦略的に評価してみたい。

(1) フレキシブルな生産システムの確立

同社が世界に名をとどろかすようになった理由の一つに大量生産システムの確立がある。バイオリンの本場であるヨーロッパでは親方中心の家内生産が大半を占めていたが、鈴木バイオリンは世界で初めて分業体制による工場生産システムをつくりあげ、安定した品質のバイオリンを大量生産することに成功した。そして、そのシステムから生み出されるバイオリンの品質の良さは、世界から認められることとなる。ここでは、生産システムの素晴らしさではなく、政吉がこのシステムを作り上げる背景に注目してみたい。

元々、バイオリンは工芸品的に位置づけられており、大量生産を考えること自体が画期的だった。芸術の大衆化を見抜いていたからこそその大量生産である。同社が高品質で低価格なバイオリンを作ることによって、日本にバイオリン文化が定着し、現在でも次々と世界的バイオリニストが育っていることは特筆すべきであろう。

近年の需要に合わせ、鈴木バイオリンの生産システムは徹底した分業体制ではなく、一人の職人が複数の工程を行う多能工的な職人による生産体制に移行している。職人に求める技術水準が高くなるため、いかに職人を育てていくかという難しい問題も残されているが、同社は過去にこだわらず、柔軟に生産システムを変えて、ものづくりの本質を変えないという方針を貫いている。

(2) 教育用バイオリンというポジショニング

近年の同社の強みは、何と云っても教育用バイオリンという独自のポジションの確立である。同社で作られているバイオリンの約7割が分数サイズと呼ばれる子ども用バイオリンである。

分数サイズのバイオリンはただ小さいだけではない。サイズは子どもの成長に合わせて6段階あるが、市場も小さく、子供用ということで高い価格は見込めず、しかし、それなりの手間がかかるため、利幅が少ないのである。小さいながらも、普通サイズのバイオリンと同じ音色を出さなければならないが、そこには大人用以上に高い技術水準と繊細さが要求される。

例えば、原木からバイオリンのパーツを切り出す作業を木取りというが、通常、大人用バイオリンの木取りをして余ったら子供用のパーツを切り出す。ところが、同社では最初から子供用専門に木取りをする。製造工程においても、つくりの美しさや音の安定感など、教育用であるが本物を目指している。ここで手を抜くことは、将来のバイオリニストを生み出すことを放棄するようなものだからである。価格と品質において安心と安定を目指す同社の理念がここに生かされている。鎮一のメソッドに共感できなければ、ここまで子供用バイオリンにこだわることはできないだろう。

だが、教育用バイオリンゆえの利点もある。一つはライバルが少ないということである。ミニサイズゆえに器用さが必要とされるが、製品のミニチュリゼーションは日本企業が得意とするところである(竹内 1999)。同社のものづくりは日本的な強みを生かしていると言えよう。もう一つは子どもの成長に合わせて買い替え需要が見込めるということである。慣れ親しんだ楽器を買い続けていくことは大いに予想できる。しかも、子どもの頃に使った記憶というのはエピソード記憶として長く残り、口伝えで親から子どもに伝わることもある。「私も子どものころ、鈴木バイオリンで練習したのよ」と。このようなコミュニケーションが、同社のブランドを守っていくのかもしれない。

5. 名古屋を弦楽器の町に

鈴木バイオリンの大量生産を支えたのは、名古屋という地である。名古屋には昔から木材加工業者が多く、木曾三川から木材を調達することが容易であったし、堀川運河などによって輸送手段も発達していた。

しかし、物流面以外にも鈴木バイオリンの創業者である政吉の才能を開花させる要素が名古屋にはあった。というのも、政吉は元々、和楽器の職人であった。彼は洋楽器に関する知識を殆ど身につけないまま、独学で有名なバイオリニストたちに賞賛されるバイオリンを作ることとなったが、その彼を支えたの

は和楽器職人としての知識と長唄の稽古によって鍛えられた音楽的素質(すなわち、耳)である。大野木(1981)は、優れた和楽器工出身者が洋楽器の国産化を支えたことを指摘するが、鈴木政吉が優れた和楽器職人であった裏には、やはり芸どころ名古屋における芸能文化の歴史があったのだろう。

名古屋の地だからこそ生まれた鈴木バイオリンであるが、第二次大戦後は次なる展開も見せている。戦後、鈴木バイオリンを卒業した職人達の中には新しく弦楽器メーカーや工房を構えた者が数多くいた。現在でも活躍している会社として、矢入兄弟によるヤイリギターや杉藤楽弓社などが挙げられる。このように、同社から職人が次々と巣立っていくことによって、名古屋は弦楽器の町として知られるようになった。現在、そのことを知る人が少なくなってしまったのが残念であるが、杉藤楽弓社は現在でも鈴木バイオリンと取引関係にあり、辛うじて弦楽器の町を支えているのである。

6. 鈴木バイオリンと音楽産業の未来

最後に、鈴木バイオリンと日本の音楽産業が抱える問題について簡単に述べておきたい。

まず、同社には人材の空洞化という問題がある。ストラディバリを始めとしてバイオリンの制作には多くの伝説があるため、夢やロマンを感じる人は少なくない。実際、小説やマンガ、アニメの素材として扱われることも多く⁷、職人のなり手には困ったことがないという。しかし、長引く不況による需要減少への対応の結果、鈴木バイオリンでは30代、40代のミドル層の職人が手薄になってしまった。そのため、ベテランから若手への技術の継承が大きな問題となってきた。現在、同社では60代前後のベテラン職人が活躍し、マンツーマンで技術指導に励むことで、その溝を埋めようとしている。近年は女性の職人も育ってきており、同社にも新しい伝説が生まれる可能性は十分にあるだろう。

次に同社が抱える問題は、中国からの輸入バイオリンの増加である。特にインターネットの発達は、中国産の粗悪なバイオリンの流入を許してしまっている。同社でも2004年にホームページを開設し、積極的な情報発信を行っているが、それをさらに一歩進め、情報の更なる充実とダイレクト販売の可能性を探

⁷ 最近では、2003年に東洋のストラディバリと言われる陳昌鉉の自伝を基にした『天上の弦』が話題となり、翌年にはフジテレビでドラマ化されている。

るべきであろう。

現在、鈴木バイオリンが直面している最大の問題はバイオリン人口の伸び悩みである。少子化が進む中、子どもの数の減少は教育用バイオリンにとっては非常に大きな打撃となる。しかも、近年、少子化だからこそ子どもに対する教育熱がさらに高まり、英語教室や学習塾、様々な習い事の出現により、お稽古事としてのバイオリンの相対的地位は下がっていると言える。そのような中で、同社はものづくりの側面だけでなく、バイオリンを学ぶことの楽しさを、子どもだけでなく、バイオリンに憧れを持つ全ての人たちに伝えていく必要があるのではないだろうか。

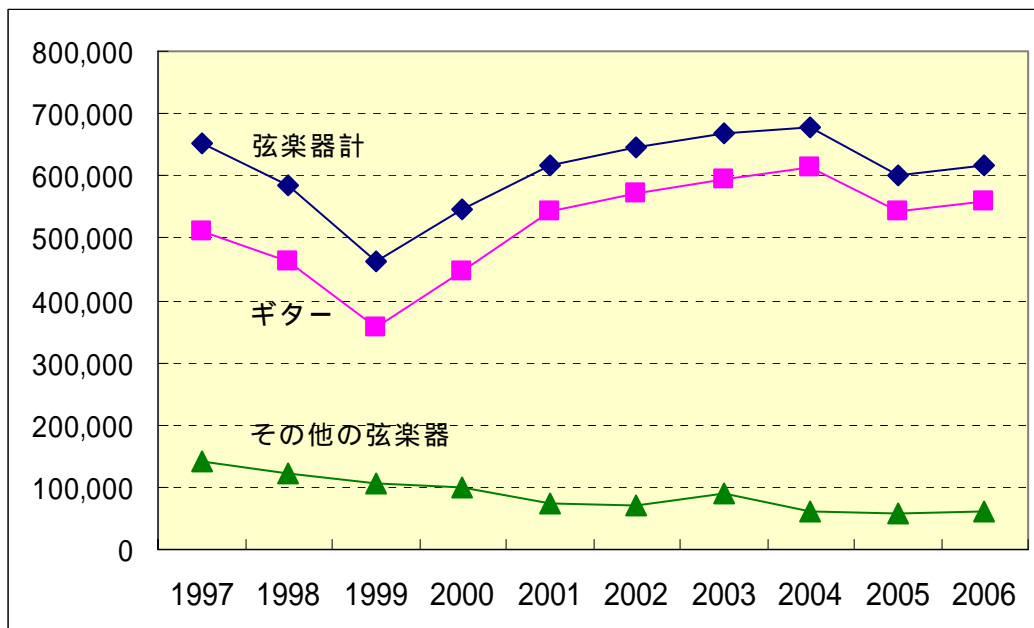
最後に、日本の音楽産業における中小企業の役割について述べておきたい。『中小企業白書 2003 年版』では、次のように述べられている。「楽器産業界は産業の規模としては決して大きいものではないが、その文化面への貢献はとても大きく、今後も、中小企業による取組が無くては、同業界の発展もありえないと行ってよいだろう。」

経済的・物質的に豊かになった日本において、現在、その文化力が問われている。しかし、同社をはじめとする楽器産業界の中小企業の文化的貢献はまだまだ評価されていないのが現状である。「バイオリンだけでなく、楽器を弾くことが身近に思える環境を作りたい」と鈴木隆四代目社長は言うが、そのためには音楽産業を文化産業として捉えなおすことが国や地方に求められている。

近年、文化産業によって生み出される都市の創造性に注目が集まっている(佐々木 1997, 2001)。江戸時代、名古屋は芸どころとしてその名を全国に知らしめた。文化を創造する都市となることが、名古屋市に求められているのである。新たな芸どころ名古屋の始まりとして。

【謝辞】本稿を書く上で、鈴木バイオリン製造株式会社の鈴木隆社長と取締役工場長の谷口昭夫氏には長時間にわたるインタビューに協力していただきました。また、(株)ライリスト社の岩間昌一社長には音楽業界についての貴重なコメントと資料をいただきました。そのほか、産業政策研究会産業史分科会のメンバーの皆さんからも貴重なコメントを多数頂きました。ここに記して深く感謝したいと思います。

図表1 弦楽器生産数量の推移(1997年-2006年)



出所)「ミュージックトレード第45巻4月号」(全国楽器製造協会調べ)を元に著者が作成

図表2 鈴木バイオリン関係年表

1859年(安政6年)	鈴木政吉誕生(尾張藩の足輕の次男として)
1877年(明治10年)	父から三味線作りを継ぐ
1887年(明治20年)	愛知県師範学校音楽教師である恒川鏝之助の元に弟子入りする バイオリンと出会い、制作を始める
1889年(明治22年)	東京音楽学校の伊沢修二校長に試作バイオリンが認められる 白井練一氏との売買契約が結ばれる(関東代理店)
1890年(明治23年)	三木佐助氏との売買契約が結ばれる(関西代理店)
1900年(明治33年)	バイオリン頭部の渦巻き部分を作る自動削り機を発明 腹板・背板の鉋削機械(バイオリン甲削機)を発明
1914年(大正3年)	第一次世界大戦により、ドイツの生産が途絶える

1920年(大正9年)	三男鎮一がドイツに留学(足掛け8年にわたる)
1921年(大正10年)	生産個数は15万6000台とピークに
1945年(昭和20年)	空襲により松山町の本社工場が全焼 疎開工場であった恵那でバイオリン、ギターの製造を開始
1946年(昭和21年)	鎮一が松本音楽院を開く
2000年(平成12年)	隆社長が四代目に就任
2004年(平成16年)	「モノづくりブランドNAGOYA」を受賞 「愛知ブランド企業」に認定

【参考文献】

- 大野木吉兵衛(1981)「楽器産業における世襲経営の一原型() - 鈴木バイオリン製造株式会社の沿革」、『浜松短期大学研究論集』、24号、1-38頁。
- 大野木吉兵衛(1982)「楽器産業における世襲経営の一原型() - 鈴木バイオリン製造株式会社の沿革」、『浜松短期大学研究論集』、25号、1-46頁。
- 佐々木雅幸(1997)『創造都市の経済学』勁草書房。
- 佐々木雅幸(2001)『創造都市への挑戦 産業と文化の息づく街へ』岩波書店。
- 竹内弘高(1999)「商品開発におけるミニチュリゼーション戦略 - 日本企業の競争優位性」、『マーケティング革新の時代2 製品開発革新』(嶋口、竹内、片平、石井編)、有斐閣、192-211頁。
- 檜山陸郎(1990)『楽器産業』音楽之友社。
- 「音楽を読む本」編集委員会編(2005)『ヴァイオリンを読む本』トーオン。
- 「この国のみそ」取材班(2006)『ナゴヤ全書 中日新聞連載「この国のみそ」』中日新聞社。
- 『ミュージックトレード第45巻4月号』(2007)ミュージックトレード社。
- 『家計調査年報平成18年度版』(2007)日本統計協会。
- 『中小企業白書2003年度版』(2003)ぎょうせい。
- 「鈴木バイオリン製造株式会社」HP。
- 「人民中国」HP。

コラム

ものづくり都市・名古屋の産業史

山本 恒久(名古屋市南区ものづくり探検隊)

この地区は昔から「ものづくり」の地区として大きく発展してきた。とくに江戸時代から名古屋は木曾や飛騨地方がはぐくんだ良質な木材の集散地であったため、木材製品として「掛け・置時計」「家具」「仏壇」などの伝統産業から発展して、木材を主材料とした「鉄道車両」「プロペラ式飛行機」「楽器」などが時代により生産されてきた。

さらに産業技術として時代とともに、機械技術(メカトロニクス)と電気・電子技術(エレクトロニクス)の進化、最近の情報通信技術(IT)の進歩により、「工作機械」「自動車」「航空機」「ロボット」などの国内における主力生産地として発展している。また、六古窯の一部として知られる尾張瀬戸・東濃地区の陶磁器の生産地から近く、やはり集散地として名古屋は陶磁器貿易が発達した。現在は建築用外装材やシステムトイレなどや電子用ファインセラミック産業などへと進化し、発展している。

さて「ヒト、モノ、カネ、情報」は企業の四原則といわれるが、すなわち、この地区の産業が発展して、現在に企業存続するのは、この四原則を活用したからでもあろう。

今回、名古屋商工会議所の「モノづくりブランドNAGOYA」認証企業のトップインタビューによりわかったことは、この企業四原則をよく認識したトップの先見性とリーダーシップさらにマーケティング戦略の活用であることだ。

また、この地区は日本列島の中央に位置し、大消費地である東西の次に人口も集中し、国土交通政策なども波及して産業発展の環境を豊富にしたためでもあろう。

さらに、いずれも大企業ではなく、中小企業でナンバーワン、オンリーワンを誇っているのは、この地区特有の「地道でコツコツと変わらずにやれば良い」「良いものを造ればわかってもらえる」の言葉通りに真面目に努力した結果であろう。

さらに「石橋をたたいても渡らない」「PR不足・下手」の地域風土があるが、これからは企業同士の連帯、産官学連携や企業文化の発展により、時代の変化を予想して、産業革命以降の大きなイノベーション時代といわれている現代のグローバル世界に活躍の場を広げることに期待したい。

第2章 みやびの伝統とハイテク・先端デザインの融合に挑戦するフロントランナー

- 有松・鳴海絞りの老舗企業・（株）竹田嘉兵衛商店 -

荒木 國臣（椋山女学園大学）

1. 有松・鳴海絞り産地の現状と特徴

(1) 伝統和装製品製造業の現況

伝統和装製品製造業が全体として事業所数・従業員数・出荷額ともに減退する厳しい状況にあるなかで、「既成和服・帯」は傾向的に減少してはいるが一定の安定市場を維持し、事業所数は参入・退出を繰り返しつつ総数の激変はない。

中小零細企業群からなる（従業員29人以下 94.89%）伝統的和装製品製造業は、複雑多段階の流通チャネルによるリスク分散と製品の安定供給を追求するなかで高額な最終価格がもたらされるという産業構造に基本的な変化はないが、問屋リスクで発注する「誂え品」が激減し（80% 10%）、在庫リスク回避によって取引量は減少している（矢野経済研究所『きもの産業白書（平成14年）』参照）。

これに対し呉服小売市場の縮小と呉服小売業の寡占化が進展している。洋風生活の定着と伝統行事の和服離れ、和服の高額性によって和服市場は縮小し、大型小売店の倒産と大手呉服店・チェーン専門店の寡占化と再編成が進んでいる。

(2) 有松・鳴海絞り産地の動態

絞り業は絞り製品への固定的需要があり景気変動の影響を劇的に受けない製品特性があり、産地が京鹿の子と有松・鳴海の2大産地へ集約されて産地間競争がないという特徴がある。従来は京鹿の子産地は絹中心の高級品、有松・鳴海産地は綿中心の日用定番品という産地間棲み分けが形成されていたが、最近では京鹿の子産地の業態が急激に縮小し逆転傾向にある。

有松・鳴海絞り産地は、製造卸を頂点とする垂直分業の中小零細家内企業群からなる濃密な産地集積性を形成している。有松・鳴海絞り製品出荷額は多少の減少はあるが大幅な落ち込みはなく、産地業者数も30前後で推移しているという伝

統的工芸品産業の産地としては驚異的な安定を維持している産地である(愛知県絞り工業組合資料参照)。

有松・鳴海絞り産地の経営戦略は3類型に分岐している。第1は海外生産委託による大口ロットの価格競争を追求する戦略(A絞り商事株式会社など)、第2は伝統のうえにファッション・デザインを高度化させる現代化戦略((株)竹田嘉兵衛商店など)、第3は市場性を追求しない作家工芸戦略であり、一時は第1の量販戦略が優位であったが、現在は第2の現代化戦略が主流となっており、第1のタイプも草木染とハイテクを融合させるなど次第に第2のタイプに移行しようとしている。

有松・鳴海絞りの直面している産地課題を整理してみよう。第1は海外委託生産に伴う原画デザイン保護をめぐる知的財産権問題と伝産証紙貼付におけるトレーサビリティ問題であり、産地は全工程を国内で遂行する「匠有松・鳴海絞り」と企画・最終加工を国内で遂行する「有松・鳴海絞り」のツーブランド階層化に取り組んでいるが、伝産品マークの全国基準との整合性が問題となっている。

第2は海外生産の進展に伴う国内産地システムのゆらぎが誘発されていることである。製造卸においては外注加工費を減らすための自社囲い込みと内製化が進み、工程職人の製造問屋への従属性が強まり(昔は職人が威張っていたが今は弱気)、さらに職人の後継者問題が特に括り工程において危機的な状況にある。括り工程の海外移転に比して、染色工程は色の日本的感性や水質などの問題があり必ずしも成功はしていない。国内染色工程は、自立して製品開発に向かう大手染色業者と製造卸商への従属を深化させる零細染色業者への分岐がみられる。いずれにしろ海外委託生産による輸入品の激増は、国内産地システムの再構築問題をより深化させると思われる。

2.(株)竹田嘉兵衛商店(竹田浩己代表取締役)の戦略

【創業】1750年(延享7年)

1609年(慶長13年)に有松絞りを導入した竹田庄九郎家より、初代竹田嘉兵衛が分家独立して創業。江戸期は笹屋嘉兵衛の屋号(笹加)を称す

1873年(明治5年)竹田商店と改称

【設立】1938年(昭和13年)

【資本金】4900万円

【従業員数】31名(男14)

【仕入先】右近商店 大塚 伊と幸 小川 細尾 熊谷(江蘇省、広東省、雲南省の各系調公司) 丸紅 星洋実業

【販売先】名鉄百貨店 三越 大丸 西武百貨店 東急百貨店 松坂屋 伊勢丹 丹羽幸
京都丸紅 さが美 市田 吉忠 ツカモト イッセイミヤケ 伊藤忠
(卸・専門店57% 百貨店25% 婦人服・アパレル業者18%)

【取扱品】絞り呉服82% その他18%

【売上高】10億3000万円

【国内シェア】絞り訪問着1位、絞りブラウス1位

(名古屋商工会議所 2005年5月現在のデータ)

有松・鳴海が全国的絞り産地に成長した要因は、江戸期において当地が新田開発に不適切な荒廃地であり、農業以外の加工業による定住を求めざるを得ない地理的条件に加えて、江戸 - 京阪神を結ぶ交通ネットワークである東海道の整備の過程で、宿駅である鳴海 - 池鯉附間の合宿(間宿)として尾張藩が賦役免除と免訴措置による移住開発政策を奨励し、有松は半農半商生活のなかで独自の特産品製造が求められたことにある。こうして知多半島の手織り木綿生産と専門的外来技術者を融合して開発したのが竹田庄九郎による絞りであり、尾張藩は有松村14名(その後21業者)に対する株仲間による独占営業権を付与して保護し、領国勸業政策による藩財政と絞り商の相互の利益は最大化していった。明治政府の営業の自由化によって製造独占は崩壊し、新規参入によって産地は活性化し、絞り技法と技術の革新が相次ぎ、有松・鳴海は全国的絞り産地として確立していく。

この絞り生産の歴史過程は、初期の開発保護政策を経て一定の基盤が確立した段階における自由競争政策への転換という産業政策の歴史的特質を見事に浮き彫りにしている。この初発から現代にいたる過程を創業者一族として「竹田庄九郎」ブランドはフロントランナーとして生き抜き、初代・竹田嘉兵衛による分家独立を経て現在の(株)竹田嘉兵衛商店に到る歴史は、産地有数の絞り商に成長していった過程でもある。さて(株)竹田嘉兵衛商店が単なる老舗としての経営に留まらない経営戦略をどのように構築していったかをみてみよう。

当社の第1の特徴は、伝統的な老舗「竹田庄九郎」ブランドとしてゆるぎない地位を構築し、歴史的な長期安定取引を強固に形成している点にあり、この競争優位は他社の追随を許さないことにある。第2は、伝統の優位のうえにハイテク新製品開発とファッション・デザインの現代化に挑戦する産地の**フロントランナー**となっていることである。著名デザイナーとのコラボレーション（三宅一生への絞り布提供とパリ・コレのフォークロアファッション、コシノ・ヒロコのコレクション）や洋装ファッション（POCKETEEブランド）、形状記憶形態安定絞りシャツ、洋風インテリア（ガラス、金属）製品開発などに果敢に挑戦している。それは百貨店やアンテナショップ（笹加）による市場動向の直接的な把握や染色業者とのコラボレーション（K染工など）による工芸作家運動との連携によるファッション開発につながっている。

第3は経営者自身が地域名望家として地域経済・文化の中枢に位置していることである。有松歴史的町並み保存運動の中心的指導者として、伝統的町並み保存による地域ブランド構築と地域づくりをすすめ、同時に観光産地化（遠足、修学旅行、絞り祭など）による集客と産地振興効果を実現している。さらに名古屋市緑区の市民文化運動の中核をになうプロデューサーの役割を担っている。

第4は世界の絞り産地を結びつける国際絞りネットワーク構築に挑戦していることである。世界絞り産地が結集する国際絞り会議と国際絞りコンペがほぼ3年ごとに開催され（2009年はパリ、リヨン予定）、名古屋世界デザイン博覧会での絞りワークショップを実現している。

3．行政の絞り産地支援政策の推移と課題

（1）政府伝産支援施策の推移と特質

政府の伝統的工芸品産業支援政策は、産地中心の保護主義から個別企業の自立政策へ転換しようとしている。（旧）伝統的工芸品産業振興法改正に向けて「このまま推移すれば産地維持は困難であり、中小零細性の強い業界が独力で対応するのは困難であり、国の支援に向けた法改正が求められる」（1991年12月2日）としたが、「92年活性化計画」策定は壊滅的結果に終わった。（旧）振興計画は192産地のうち104産地が策定したにもかかわらず、新振興計画は共同振興（需要

開拓(6/192産地策定)、活用計画(新製品開発 1/192産地策定)、支援計画(人材育成 3/192産地策定)という惨憺たる結果に終わったのは、約半分は専従体制がないという産地組合の組織的脆弱性もあるが、技術習得(120人対象 年30万円 限定1年)、研修教材(1/3補助)、人材育成センター(建設費補助1/4 3カ所)という産地支援財政の弱さとともに、構造改善事業と特定産業地域活性化事業が伝産以外の繊維が優先的に遂行されるという近代化支援に決定的な問題があった。

新伝統的工艺品産業振興法では、「産地組合」支援から「個人・グループ」支援へ重点を移し、「伝産全従業者数の低減阻止・30歳未満の割合増加」を具体目標として「産地補助金・協会補助金支援による対象範囲と目的を限定した資源の合理的再配分」をめざしているが、産地の低迷は克服されていない。

(2) 名古屋市の伝統的工艺品産業支援政策の課題と提言

最後に名古屋市の伝統的工艺品産業支援政策の課題を明らかにし、幾つかの個人的な提言をしたい。

第1に名古屋市長期計画策定における伝産振興基本構想の設定が求められる。産地振興基本ビジョンと制度融資を再検討し、中小企業金融公庫・国民生活金融公庫の一般貸付、自治体特別融資・産地振興特別事業・地域活性化推進事業を有機的に組み合わせた総合的な支援の枠組みをつくる。従来のアンテナショップ開設による需要開拓事業をさらに発展させる必要がある。その拠点として展示・販売・製作実習・イベント・資料館を兼ねた総合的な伝産拠点施設(*京都「みやこメッセ」参照 愛知県産業貿易館・吹上ホールなどの既成施設の再編)建設が求められる。

第2は職人の暗黙知と後継者を育成する産地マイスター制度を創設する必要がある。マイスターは単なる認定事業ではなく、産地後継者育成プログラムを担う中核として十分な財政的支援によって身分保障をしなければならない。

第3は名古屋商工会議所「モノづくりブランドNAGOYA」事業は特定の個別企業を対象とする認定事業であるが、絞りのような産地内集積の「連携の経済性」が求められる業種では個別企業とともに、「産地」全体を対象とするブランド顕彰事業の創設が求められる。

第4は伝産を含む地域伝統技術を伝承する「技術専門学校」(仮称)を開設し、さらに伝産学習を小・中(高等)学校での「総合的学習」や「特別活動」のカリキュラムとして教材化することなどによる地域再認識と地域おこしへのモチベーションを喚起することである。

第5は伝産品を対象とするデジタル・アーカイブ事業への支援である。伝産品の産地優位の最大の条件は産地技術とともに、製品の原画デザインの秘匿と知的財産権保護にある。ところが海外生産委託に伴うデザイン原画の流出と著作権侵害の横行による知的財産権紛争が激化し、さらに海外ソフト開発業者による原画デジタル化権の取得攻勢がはじまっている。中小零細業者にとって多大のコスト負担となる絞り技法、染め技法、絞り図案のデジタル・データベース化と著作権・図案権設定事業に対する行政的支援が求められる。

以上のような諸課題を円滑に遂行するために、名古屋市行政及びその他の外郭団体において展開されている伝産支援事業等の有機的連携を強化する必要がある。現在有松・鳴海絞り産地における名古屋市行政の施策は多岐にわたる部署によって個別分散的に遂行されている。例えば、伝統産業支援担当、商店街振興担当、観光担当、文化財保護担当など。こうした状況は有松・鳴海絞り産地の業者や市民の視線からみれば、類似した問題が重複して投げかけられ対応に戸惑うことになり、行政の産地支援事業等の統合が求められている。

【謝辞】本稿の作成にあたって、(株)竹田嘉兵衛商店取締役社長・竹田浩己氏から長時間にわたるヒアリング調査にご協力頂き、また絞り作家・竹田耕三氏及び(有)久野染工場取締役・久野剛資氏からは工場での染色工程と商品開発過程の詳細なご説明をいただきました。さらに産業政策研究会産業史分科会のメンバーからは貴重なご助言をいただきました。記して感謝の意を表します。

【参考文献】

矢野経済研究所(2002)『きもの産業白書(平成14年)』。

(財)伝統的工芸品産業振興協会(2004)『全国伝統的工芸品総覧』ぎょうせい。

(財)伝統的工芸品産業振興協会(2006)『平成17年度 伝統的工芸品産地調査診断事業報告書 産地特別調査診断 - 織物・染色品』。

有松町史編纂委員会(1956)『有松町史』。

名古屋市中小企業指導センター(1997)『平成8年度地域中小企業診断指導指針作成調査 絞業 産地診断報告書』。

荒木國臣(1997)『日本絞り染織産業の研究』同時代社。

荒木國臣(2001)『転換期の地場産業』東京経済社。

コラム

開村 400 周年を迎えた “有松・鳴海絞りの里” = 伝統ある絞り産業の活性化への取り組み

酒井 昭雄 (名古屋市南区ものづくり探検隊)

名古屋市緑区の“有松・鳴海絞りの里”では、開村 400 周年を迎え伝統ある絞り産業の活性化に向けての様々な取り組みを進めている。全国の伝統的工芸品産地の多くは、需要減退と後継者難などで産地としての存在が危ぶまれているなかで、有松・鳴海絞りの産地が他産地に比較して優位にあるのは、伝統技術に裏打ちされた本物志向のブランドに対する信頼感にある。さらに、形状記憶繊維による着物以外のインテリア、小物、アパレルなど新しい分野の需要掘り起こしも支えになっているようだ。

有松は、1608 年(慶長 13 年)尾張藩によって東海道の鳴海宿と池鯉鮒宿(知立市)の間に開かれた村。藩命により知多郡阿久比から竹田庄九郎以下 8 人が桶狭間村の新町、現在の有松に移住してきた。この地は、耕地面積が狭く農業だけでは生計が成り立たないため、竹田庄九郎が名古屋城築城のため九州豊後(大分県)からやってきた人が身に付けていた絞りにヒントを得て“有松絞り”を考案したのが始まりといわれている。最初につくられたのは蜘蛛絞りの手ぬぐい。軒先につるして旅人の道中土産として珍重されたが、技術的には幼稚なものだったという。明暦年間(1655 - 58)豊後高田藩主の侍医・三浦玄忠が有松に移り住み、その妻が国許で覚えた豊後絞りの括り技法を村人に指導してから三浦絞りが発達、村の繁栄につながったという。また、1641 年(寛永 18 年)徳川光友(尾張藩 2 代目藩主)が初めて尾張に入国した際、村民が入国祝いに騎馬の手綱に用いる鍛(しころ)絞り手綱を献上して以来、代々の藩主が入国するとき、かならず鍛絞り手綱を献上するのが例となり有松絞りの声価を確実に高めていったという。尾張藩は有松絞りの発達を奨励するため、村の開発に

あたって移住者に与えた「諸役免除」のほか、かすかすの特権を与える一方、絞りを藩の特産品に指定。有松の絞り業者に絞り製造の独占権を与えるなど保護につとめたという。これからみても、有松村(町)と有松絞りは、尾張藩の手厚い保護のもとで成立、発展してきたとってよさそうだ。

この絞りの産地では今、ライフスタイルの変化による着物離れや、高度な技術をもった括り職人の高齢化と後継者難。住民意識の多様化により町を形成している江戸時代からの美しい町並みが消滅の危機にあるなど問題が山積している。町では開村 400 周年を契機に、町並み保存のため国の重要伝統的建造物群保存地区の指定への働きかけ、有松東海道の無電柱化、国土交通省による観光地域づくり実践プランを基本として、観光客の受け入れ施設の充実を図る。これらによって、国内外から多くの人を呼び込み究極的には、町全体をマーケット化し、歴史と文化が息づく賑わいのある町づくりを目指している。

【参考文献】

有松町史編纂委員会編(1956)『有松町史』。

有松まちづくりの会会報 56(2007)『有松開村 400 年記念の目ざすもの』。

愛知県高等学校郷土史研究会編(2005)『愛知県の歴史散歩』上巻(尾張)。

第3章 「創風」企業の創造

- フルタ電機株式会社 -

岡部 桂史（名城大学）

1. はじめに

フルタ電機株式会社（以下、フルタ電機）は2006年に創業70周年を迎えた風力機器を中心とするセットメーカー（産業分類：送風機製造業）である。創業以来、戦中・戦後の一時期を除いて、フルタ電機は名古屋市で事業を続けてきた。2007年4月現在、フルタ電機は古田幹雄（以下、幹雄）社長の下、従業員は189名を数え、施設園芸用換気扇、防霜ファンシステムの両分野で国内シェア60%を誇るトップメーカーである。長年地道に研究開発を続けた羽根の技術をベースに多角化を進め、現在は環境・産業機械事業、防霜ファン事業、施設園芸事業、畜産事業、たばこ・食品乾燥機械事業、水産機械事業という6事業の下、多彩な製品群を創造している。本稿では、「風を創造し演出する」をキーワードに掲げて発展を続けているフルタ電機と名古屋の関係に着目しつつ、その足跡を辿ってみたい。

2. 創業から第二の創業へ

（1）創業社長・古田武雄の時代

フルタ電機は、古田電機製作所（以下、古田電機）として幹雄の父である古田武雄（以下、武雄）によって1936年に名古屋市で創業した。幼い頃より電機に強い関心を持っていた武雄は、名古屋市内の電機会社で電気器具機械に関する技術を習得した後、独立してモーターやトランス（変圧器）の修理・改造から事業をスタートさせた。その後、武雄はモーターの小売りや発電機の補修部品の製造に進出していった。当時の名古屋市は、木材工場、ベニヤ工場、金属加工工場などの集積地であり、工場動力として各種のモーター需要が存在していた。

創業の翌年に日中戦争が始まり、陸軍に招集された武雄は、岐阜県各務原の

航空隊に配属され、航空エンジンの整備士・電気技術者として中国・ビルマ（現在のミャンマー）、仏印（現在のベトナム・ラオス・カンボジア）などを転戦して最終的に各務原で終戦を迎えた。終戦後は実家の愛知県安城で事業を再開した。戦前から安城地方は日本のデンマークとして広く知られ、武雄は脱穀機・乾燥機用の農業用モーターの修理に従事した。

戦後復興ブームが進展する中で、武雄の技術力を高く評価していた戦前の取引先から名古屋市内での事業再開を持ちかけられ、工場設備・土地もその取引先から入手して、現在の本社社屋のある名古屋市瑞穂区堀田通で事業再開にこぎつけた。当時の取引先は戦前から引き続いて刃物、木工機械、食品など近隣の工場が中心であった。

（2）2代目社長・古田幹雄の時代へ～技術形成と経営哲学～

2代目の社長である古田幹雄は1937年に生まれ、工業高校卒業後に古田電機に入社した。高校では電気技術を学び、機械技術に関しては、入社後に取引先を回りながら「現場」で修得した。入社後も夜学や日曜学校に通い、経済に関しては名城大学法商学部商学科、法律に関しては近畿大学で学んだ。そこでの様々な背景をもつ人々との出会いから多くのことを学び、考えたと後に述懐している。高校時代から後継者としての意識を強めていった幹雄は、モーター一本槍の事業体制では、早晚立ち行かなくなると考え、産業機械などへ幅広く関心を広げながら、今後の事業形態について思いを巡らしていた。父・武雄も幹雄の考えを理解し、入社後もアメリカ・ヨーロッパの様々な展示会への参加や、日本各地の工場見学を後押しした。

1959年に東海地方は伊勢湾台風の直撃を受け、名古屋市から南部の知多半島に至る工業地帯が浸水する大きな被害を受けた。多くの工場が復旧に取り組む中で、古田電機にはモーター修理による未曾有の特需がもたらされた。自転車で周辺の工場から古田電機に浸水して故障したモーターが次々と持ち込まれ、徹夜でモーターを修理する日々が続いた。武雄をはじめ従業員全員が浸水したモーターの掃除、乾燥、再度の絶縁処理に追われ、空前の好景気が到来したのである。当時のモーターはユーザー自身での修理が難しく、古田電機のような専門のモーター修理業が活況を呈したのである。1ヶ月で当時の半年分の売上げを達成した古田電機は、この特需を背景に念願の株式会社化を実現し、社名

もフルタ電機株式会社に変更した。

法人化を進言したのは入社4年の幹雄であり、法人化に伴い、武雄が社長、幹雄は専務となって二人三脚で経営の指揮を執ることになった。技術者として高い力量を持っていた武雄が技術部門を主に担当し、幹雄は営業を含めた経営全般を担当した。当時から現在まで変わらない幹雄の経営哲学は、「自分の身の丈を考えつつ、半歩先をコツコツとやっていく」である。モーター事業の先行きを不安視していた幹雄であったが、急激な事業形態の変化がもたらす弊害も十分に認識しており、法人化後に父・武雄が築いた経営基盤・顧客を守りつつ、徐々にゆっくりとフルタ電機の業態を変化させていったのである。

3. フルタ電機の成長要因

（1）マーケットイン戦略～「現場のつぶやき」を活かす～

伊勢湾台風の復旧特需を契機に古田電機は、法人化を実現したが、その影で変化の波が確実に新生フルタ電機に押し寄せていた。1950年代終わりからモーターの技術革新が進み、当時のモーター市場には新製品が続々と登場していた。しかし、戦前以来の旧式モーターが現役で活躍していた各種の工場では、設備更新がそれほど進んでいなかった。しかし、そこに伊勢湾台風による浸水という突発事態が生じて状況が一変した。台風による混乱が落ち着くと、取引先の各工場では旧式モーターが最新型に一挙に更新され始めた。モーター修理業をメインにしていたフルタ電機は、この変化に伴って図らずも幹雄が入社以前から抱いていた新規事業進出が急務となり、新たな事業分野の開拓に乗り出していくことになった。

新規事業への進出の際に念頭に置かれたのが、これまで武雄によって形成された経営基盤（モーター技術・取引先）の活用であった。幹雄を中心にモーターの営業・修理に各取引先を廻りながら、新たな方向性への模索が始まった。そうした中で幹雄が最初に目を付けたのが、工場専用扇風機であった。蒸し暑い工場の中で職工たちが塩を舐めながら作業に従事していた当時の名古屋市南部の鍛造工場や碧南の鋳物工場、瓦工場などでは、換気用として家庭用扇風機が利用されていたが、各工場の過酷な条件の下で故障が頻発していた。取引先を廻る中で、こうした各工場の状況を知った幹雄は、これまでに蓄積されたモーター技術を応用できる工場向けの換気用扇風機への参入を決意した。

しかし、実際に開発に取り組んでみると、工場専用扇風機は「モーターに羽根を付ければ完成」というような単純な製品ではなく、完成までに大変な苦労があった。当時を振り返って、幹雄は「家庭用扇風機を参考にしながら見よう見まねで造ったが、外観は上手くできたようでも、電気のスイッチを入れた途端にバタバタと振動して装置全体が動き出してしまい、大変だった」と述べている。当初完成させた扇風機の振動は、全体のバランスに問題があったのだが、当時はバランスに問題があること自体を把握できず、問題点そのものを発見・理解し、解決策を見つけ出すまでに相当の時間を要した。また工場専用の扇風機を完成させるため、幹雄自身が様々な工場や仕入先を訪問して廻った。その際に、開発中の製品を持ち込んで、その場で実験・評価試験を行う場合もあった。以上のような苦労の末、工場専用扇風機は完成し、販売を開始した。

フルタ電機が販売を開始した当初、工業専用扇風機に対して、大手メーカーの関心は低かった。しかし、1960年代半ばから大手メーカーが進出して、フルタ電機をはじめとする中小メーカーを巻き込んだ競争が激化した。フルタ電機も他社との製品差別化、品質・性能の向上をより一層推し進め、次々と改良した工場専用扇風機を市場に投入して他社に対抗した。

工場専用扇風機への進出がフルタ電機をモーター修理業からセットメーカーへと轉身させる第一歩となった。そのきっかけは、幹雄が取引先を廻る中で耳にした「現場のつぶやき」である。この「現場のつぶやき」を正確に拾って、モノづくりに活かすという姿勢は現在まで引き継がれ、フルタ電機の基本戦略の原型を形成している。

（2）用途開発とシステム化技術

工場専用扇風機の成功から、「羽根の設計に力を入れ、羽根の応用製品に専念する」方針の下、フルタ電機は「風」を創り出す羽根の技術向上に力を注ぎ、様々な方面へ用途開発を進めていった。

フルタ電機が工場専用扇風機に続いて生産に乗り出したのは、施設園芸専用換気扇である。1960年代後半から日本農業では施設園芸の導入が本格化し、農業専用グリーンハウスの設置が各地で進んでいた。この拡大する需要を見越して、大小のメーカーが施設園芸用の換気扇市場に参入した。ところが、当時の農業用に販売されていた換気扇は統一規格が存在していなかった。各社バラバ

ラの規格で互換性が無い状況は、農家とメーカーの双方にデメリットが大きく、(社)農業電化協会主導で規格統一が図られた。規格統一の会議では、各メーカーそれぞれの思惑が交錯して平行線を辿り、收拾が難しくなる中で、幹雄は座長としてリーダーシップを発揮し、統一規格を作り上げた。

「規格統一はビジネスチャンスを生み出すと同時に、資本力に勝る大手メーカーとの競争は厳しくなる」と考えていた幹雄は、大手メーカーが太刀打ちできない製品やサービスの開発に力を注いでいった。その成果が換気扇だけでなく、吸気口、制御装置をセットにした「施設園芸専用トータル換気システム」であった。換気扇だけでなくグリーンハウス全体を考えたシステムを一括して提供することで、大手がカバーしきれないきめ細やかなサービスを農家に提供したのである。トータル換気システムは農家にも広く受け入れられ、フルタ電機の施設園芸専用換気扇のシェアは60%を超え、業界トップシェアを獲得した。

フルタ電機の用途開発として最も有名なものが、茶園の晩霜害を防ぐ防霜ファンシステムである。1970年代後半から主要事業の一角を占める防霜ファンシステムはフルタ電機の名声を一挙に高めた製品であった。

フルタ電機の防霜ファンシステム進出の契機は、三重県津市の国立茶業試験場（現在の独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・野菜茶業研究所）のある一人の技師からの「農家は霜対策に困っている。工場用の送風機で何かできないか」という依頼によるものであった。しかし、工場専用扇風機が作り出す風と霜害対策に有効な風（気流）は大きく異なっており、完成までの道のりは非常に厳しかった。試行錯誤の末にフルタ電機は「有角水平首振装置」を考案し、試験機を三重県水沢地区に設置した。その後、数年掛けて様々な実証試験を繰り返しながら改良を重ね、製品化を行った。1974年にフルタ電機は滋賀県信楽朝宮地区の28haの茶園に860台の防霜ファンシステムを集団設置した。設置したシステムは十二分に防霜効果を発揮し、銘茶生産地から多くの生産者・指導者が見学に訪れた。また国や地方自治体が防霜ファンシステムの効果を認めて、農家に対するシステム設置の補助事業を開始したことも、普及を後押しした。霜害の対策に頭を悩ませていた茶農家に爆発的に普及していった防霜ファンシステムは、2月下旬から5月初旬まで使用され、とりわけ4月中旬以降の晩霜を防ぎ、茶農家の年間収入の7割から8割を占める「一番茶」の収穫を支えているのである。

現在、防霜ファンシステムは大手メーカーも参入し、機能も細分化されてきた。競争が激しくなる中で、フルタ電機は傾斜地専用、昇降式など製品改良や新しいシステムの提案の行い、国内シェア 60%を達成している。2006年にはそれまでの実績を認められ、文部科学大臣から「効果的な茶園及び果樹園用防霜ファンの開発」で科学技術賞が与えられた。このようにフルタ電機の「システム」とは単純な機械の組み合わせを意味しているのではなく、用途開発により「専用システム」を創り出すことによって、はじめてその効果を発揮できたのである。

さらに現在のフルタ電機の多様な事業展開を実現させているのが企業買収（M&A）である。農業用暖房システムのフルタ・エンネツ株式会社（静岡県浜松市）、葉たばこ乾燥機・椎茸乾燥機関連機器のフルタ熱機株式会社（宮崎県）、水産機械の株式会社フルテック（佐賀県）など、フルタ電機は M&A によって業態を拡大させた。こうしたフルタ電機の M&A の特徴は、買収の契機がフルタ製ファンを利用するセットメーカーに対する経営支援が基本となっている点であり、M&A 自体が新たな用途開発の一環という色彩が強い点であろう。

（3）産官学共同の研究開発の活用

現在のフルタ電機の研究開発は、技術開発センター（名古屋市）が担当している。過去では事業別に研究開発を行っている時期もあったが、事業をまたいだ技術・ノウハウの共有を図るため、一カ所に集められた。基本的にフルタ電機の研究開発は自社内で行っているが、研究テーマによっては、各種試験場や大学との共同研究を行う場合もある。既に防霜ファンシステムと国立茶業試験場の関係について触れたが、他にも近年では名古屋市工業研究所等と共同開発の経験を積み重ねている。共同研究はフルタ電機が開発テーマを各試験場や大学の研究室に持ち込む形で行われる。フルタ電機の技術と官学の技術が融合することで、ブレークスルーが生じることも多く、産官学共同の研究開発は、フルタ電機の製品開発を支える一つの柱になっているといえよう。

研究開発と表裏一体の知的財産に関してもフルタ電機は力を注いでおり、特許や実用新案など知的財産関連で毎年数十件の出願を行っている。出願に関しては、名古屋市の中小企業向け融資制度などを利用することも多い。

4.フルタ電機と名古屋

フルタ電機は創業以来70年余り、名古屋を地盤にしてきた。名古屋で事業を継続してきたことについて幹雄は「幸せ」、「恵まれた地域」と語り、この2つの言葉に込められた意味として次のように語っている。「販売面では、名古屋を中心に工業と農業の双方においてバランスのある平均的な市場が形成されていた。当社も結果として、バランス良く工業向け、農業向けの商品を用意することができた。生産面でも名古屋は自動車産業、機械工業の一大集積地である。そしてそれらの産業を支えるため、東京、大阪に比べ大規模の外注型中小企業が沢山存在する。彼らの力を借りることで優れた部品や加工技術を安価にかつ安定的に入手することができた」、また「感覚的にも、大阪がコストを非常に重視し、東京が人格や熱意に裏打ちされた人柄を重視するのに対して、名古屋はその中間にあるためか、両方の良い点を持っている」。歴史的に形成された名古屋独特の風土とそれをベースに成立した多彩な産業構造が、本稿で辿ってきたフルタ電機発展のバックボーンとなったのではなかろうか。こうした名古屋をコアにした経営環境が、一つの事業分野に限定・依存しない多様性と柔軟性をもったフルタ電機の強みを形成したといえよう。

フルタ電機はISO9001、ISO14001の認証取得に続き、2004年、2005年に相次いで、名古屋商工会議所や愛知県による『モノづくりブランドNAGOYA』、『愛知ブランド』を受賞した。知名度が向上し、メディアの取材が多くなったのに加えて、社員がプライドを持って仕事に打ち込めるようになったと幹雄は力強く語る。

このようにフルタ電機は「名古屋」の地に深く根を張って事業を継続してきた。今後も名古屋の利点を活かしながら共に発展していきたいと幹雄は強調する。その一環として、フルタ電機は近年、企業メセナにも力を入れており、1989年に名古屋市で開催された「世界デザイン博覧会」における「風のサーカス」(港会場)のスポンサーを引き受け、また2005年に愛知県で行われた愛・地球博(2005年日本国際博覧会)では、地球市民村に隣接する茶園の防霜対策として防霜ファンを提供し、モリゾーキッコロメッセ内で開催された「ものづくりシンフォニア」(名古屋商工会議所主催)にバイオリンガル(植物工場)を出品している。

最後に以上のフルタ電機に関する検討から行政に期待する提言として、中小

企業の後継者問題を指摘しておきたい。名古屋に限らず全国共通の問題として、中小企業の事業継続の難しさがある。フルタ電機も板金加工やプレス加工など多くの工程を近隣の中小工場に外注しているが、これら何十年にもわたる長い付き合いの取引先に共通する悩みが後継者問題への対応である。従来から問題にされ、若干の対策が取られてきた人材確保の側面だけでなく、今日、行政に求められているのは、資金面も含めたより積極的な事業継承の環境作り、支援体制の構築であろう。名古屋で発展してきた中小企業を後継者たちに受け継がせ、さらなる発展に向かわせることこそが、「ものづくり名古屋」の持続的・永続的發展につながるのではないだろうか。

会社概要

本社：名古屋市瑞穂区堀田通 7-9

設立年月日：1936年（1960年に株式会社に改組）

代表者：古田 成広 代表取締役社長（2007年11月に就任）

フルタ電機(株)資本金：3,200万円

フルタグループ総資本金：2億8,200万円

従業員数：フルタ電機 189名 フルタグループ合計：235名

事業内容：施設園芸事業、畜産事業、防霜ファン事業、たばこ・食品乾燥機械事業、環境・産業機械事業、水産機械事業に関わる専用送風機の提案、設計、製造、販売業

資本金、従業員数、事業内容は2005年1月現在

【謝辞】本稿の作成にあたって、フルタ電機株式会社代表取締役会長・古田幹雄氏と代表取締役社長・古田成広氏から長時間にわたるヒアリング調査にご協力頂きました。また産業政策研究会産業史分科会のメンバーからは貴重なご助言をいただきました。記して感謝の意を表します。

【参考文献】

「キラリ輝く中小企業」『日経ものづくり 2006年3月号』（2006）日経BP社。

『SQUET（三菱UFJビジネススクエア）2006年11月号』（2006）三菱UFJリサーチ&コン

サルティング。

『知財で元気な企業 2007』(2007) 特許庁。

『日本経済新聞』

『日刊工業新聞』

『中部経済新聞』

フルタ電機株式会社提供資料。

産業政策研究会産業史分科会 名簿

メンバー（氏名50音順）

- 荒 木 國 臣 梶山女学院大学 現代ビジネス学部 非常勤講師（第2章）
岡 部 桂 史 名城大学 経済学部 専任講師（第3章）
酒 井 昭 雄 名古屋市南区ものづくり探検隊 隊員（コラム）
渋 井 康 弘 名城大学 経済学部 准教授
* 田 中 彰 名古屋市立大学 大学院経済学研究科 准教授（はしがき、序章）
徳 山 美津恵 名古屋市立大学 大学院経済学研究科 准教授（第1章）
山 本 恒 久 名古屋市南区ものづくり探検隊 隊員（コラム）

（*：リーダー）

事務局

- 小 嶋 昭 弘 名古屋市市民経済局 産業部産業育成課
小野地 光 弘 名古屋市市民経済局 産業部産業経済課
福 満 和 美 名古屋市立大学 学術推進室
林 泰 司 名古屋市立大学 学術推進室

分科会の活動記録

打合せ・研究会

- 第1回 2006年11月13日(月)
- 第2回 2006年11月20日(月)
- 第3回 2006年12月4日(月)
- 第4回 2007年1月16日(火)
- 第5回 2007年2月6日(火)
- 第6回 2007年2月20日(火)
- 第7回 2007年3月27日(火)
- 第8回 2007年5月16日(火)
- 第9回 2007年7月1日(日)
- 第10回 2007年7月22日(日)

場所はすべて名古屋市立大学経済学研究科

取材・調査(肩書きは取材当時)

- 2006年11月22日(水)
名古屋商工会議所企画振興部 白木隆光氏、内田吉彦氏
- 2006年12月13日(水)
鈴木バイオリン製造株式会社 取締役社長・鈴木隆氏
- 2007年1月23日(火)
鈴木バイオリン製造株式会社 取締役工場長・谷口昭夫氏
- 2007年1月24日(水)
株式会社竹田嘉兵衛商店 取締役社長・竹田浩己氏、竹田耕三氏
有限会社久野染工場 取締役・久野剛資氏
- 2007年3月15日(木)
株式会社ワーロン 代表取締役社長・渡辺敬文氏
- 2007年4月19日(木)
フルタ電機株式会社 代表取締役(現会長)・古田幹雄氏
- 2007年7月10日(火)
株式会社ライリスト社 代表取締役・岩間昌一氏
- 2007年11月7日(水)
フルタ電機株式会社 代表取締役・古田成広氏

産業政策研究会産業史分科会 報告書
「名古屋地域のものづくりの伝統と飛躍」

平成20年2月 発行

発 行 名古屋市市民経済局産業部産業育成課
電話 052-972-2419
公立大学法人名古屋市立大学学術推進室
電話 052-853-8041
