

〈地域・産業・大学 研究報告 [論文]〉

地域産業社会の課題

—— 地域活性化と企業文化との関係性を中心として ——

村松 幸広 (愛知大学中部地方産業研究所)

The Current Status and Issues of Local Industrial Society:
Mainly Focusing on the Relationship between Regional Revitalization and
Corporate Culture

MURAMATSU Yukihiro (Aichi University)

【要約】

地域の特性を明らかにして、そこで活動している企業の保持する文化特性との関係性について分析し、その地域における活性化策を提示する。とりわけ、コロナに見舞われてからの昨今、地方の産業社会の衰退の課題が浮き彫りにされ、未だに、解決策が見いだせない状況が散見される。

ここに来て、全体社会のみならずローカルな取り組みに多少ではあるが変化が見られ、都市や地域によって成功例も散見されつつあるが、本当のあるべき姿には程遠い。活性化の取り組みは地域によっては活発に行われているケースもある。その事例にも触れてみたい。

コロナ以後を目途に遅まきながら、企業や行政機関において活性化策の取り組みがなされつつあるが、その実態がほとんど把握されていない。産業・社会の現状を分析しつつ、地域活性化の在り方について提言を試みる。

本研究テーマの眼目である先進的な地域におけるケーススタディとともに産業社会における企業文化と地域の課題解決のあるべき発展方向を見出したいと考え研究を推進してきた。

産業社会と企業との連関を意識し、地域社会を包摂した産業社会、なかんづく企業や組織、団体において実行されるべき活動の現状を考察し、問題点を指摘し、解決の方策を明示する。企業や組織・団体、地域社会は、その各々の伝統的文化や新たな活動方向についてビジョンを示し、社会全体にその存在と価値認識を表明し、人類社会にとって、また、全ての人々の生活に寄与する有用な文化的な価値創造にまい進すべきとの結論を導出することが出来たと思っている。

【キーワード】

企業文化、地域文化、階層性、地域文化、活性化、企業の経営要素

1. はじめに

コロナの第5類指定以来、外出、対面規制も解除され、人々の往来も自由となり経済活動も元に戻りつつあり、地球上の人的移動も活発になってきた。そのため、日本のインバウンド効果は元に戻り、地域経済も潤いつつある。

ところが、ロシアとウクライナの戦争が続き、

ハマスのイスラエルへのテロ攻撃によってアラブが仲介していた和平交渉は一頓挫し、それに伴うイスラエルのガザ地区への報復侵攻は中東の和平交渉を完全にご破算にしてしまった。現在、過去の中東戦争の再来さえ危惧される状態である。これらの戦争は世界中の人々の生活を困難ならしめている。

特にウクライナは世界の穀倉地帯であり、世

界的な食糧不足を招き、食料品の高騰が人々の生活に多大な影響を与えている。また、ロシアの天然ガス輸出規制はヨーロッパの燃料不足を招き、経済の混乱をもたらしている。

また、ガザ地区の戦闘は一時休戦になったものの、再びイスラエルの攻撃が始まり、ガザの人々は辛酸をなめ、数多くの犠牲者が出ており、世界的な人権問題を深刻化させている。

今後、ハマスを支援するイランなどの国家やモスLEM原理主義者の戦闘部隊の動きによっては戦争の拡大が危惧され、世界的な危機をもたらすかもしれないと予測される。このような戦闘が継続すると中東の石油採掘にも影響が出て、さらなる原油価格の高騰や不安定化がもたらされ、世界経済の極度の混乱要因となってくるかもしれない。

原油の値上がりは、我々の生活にとってはコスト負担増となり、物価高やインフレによるますますの生活の困窮化をもたらす。日本の片田舎の地域社会も例外なく影響を被り、人々の暮らしや生活水準もダウンしている。

また、正月早々の能登半大地震の被害は大きく、地域経済に深刻な影響をもたらし、早期の復興が極めて困難な状態である。そして、翌日のJALと海保の飛行機衝突事故は明らかに海保パイロットの完全な思い違いによる人災であり、日本の近未来に一抹の不安を生み出すものとなった。そして、正月の帰省客に多大な混乱をもたらしている。(2024.1.5 記述)

筆者は、すでに、企業の経営資源の「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つの側面を取り上げ、それぞれの定義づけや特徴的内容について詳述し(中産研2020『年報・中部の経済と社会』)、経営資源が地域の発展に寄与すべき存在であるとの認識のもとに、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」がもたらす地域創生や地域活性化の有用性

について論じた。加えて、地域ブランドの構造的課題と現状、およびブランド構築の成功例やブランド背景である地域文化や地域企業の在り方について検討論述した(中産研2019『年報・中部の経済と社会』)ものである。今回の研究では、これらの成果や思考展開に基づいて、地域社会と企業文化との関連性を明らかにしようと思うものである。

2. 地域社会の枠組みと課題

まずは、地域社会について、その枠組みを明らかにする必要がある。地域社会とは一定の地理的要因により行政単位によって成立するコミュニティである。具体的には市町村単位で捉えることができる。加えて、広域で考えるなら、都道府県、さらに中部地方のように、より広い地域を想定できよう。また、愛知県は尾張と三河に分けられ、それぞれの伝統的な文化的要素や特性を明確化できる。さらに、三河地域は東三河と西三河に分割され、より両地域の伝統性と特徴を強調することが出来る。

本研究では、資料集活動を行った地域を中心に論を展開したい。むろん、他地域の状況も考慮する必要もあるので、これについてもやぶさかではない。ちなみに、資料収集を行った地域は、浜松市のある遠州地域、豊橋市や豊川、蒲郡、新城の東三河地域、安城、豊田やみよし市の西三河地域、名古屋の尾張地域、岐阜市の美濃地域、大津、草津市、守山市などの近江地域である。

当初の計画では、資料収集対象地域として中部地方の愛知県、静岡県、岐阜県、長野県、新潟県、富山県、福井県を考え、東海地方となる愛知県、岐阜県、静岡県を除いて、富山、新潟、松本、福井など幾つかの都市を訪れるつもりで

あったが、研究費の制限や時間的制約もあり実現しなかった。

これらの制約を超えて、企業文化の地域における現状分析を通じて課題の解明を試みたい。とりわけ、地域社会を論ずるとき、地理的かつ空間的概念のみならず、時間軸の概念の導入も求められるべきである。地域には、それぞれ特徴的な伝統や風俗、生活習慣が残っている。その時代背景はそこに住まう人々の生活や歴史的発展プロセスからはぐくまれたものである。

言わずもがなであるが、日本文化は大陸の影響を受けて発展してきた、平安中期、室町時代以降は、現在いわれるような日本文化の勃興期である。それ以降、戦国時代や江戸時代を経て、西洋や大陸文化の影響が少ない時代背景のもと日本文化の土台が形成されたといわれている。

特に、鎖国政策がとられたことにより、一般民衆を中心とした江戸文化が開花したのである。見方によれば、江戸幕府によって幕藩体制が強固になり、藩単位での地域文化と江戸文化も熟成したといえる。それが今日でも日本各地に残っているのである。

以後、明治維新後の文明開化政策によって西洋文化が取り込まれ、伝統的な日本文化否定や廃仏毀釈などの運動が展開されたものの、庶民段階の日本文化は洋風文化に完全に染まることなく生き残ってきた。各地の風俗、祭り、独特の食文化、伝統工芸、方言、生活慣習などが地域文化の具体例である。

ここでは、地域文化の差異を認識できるという点で、遠州、東三河、西三河、尾張、美濃、近江という地域別の考察を試みよう。加えて、時間軸である時代背景についても考慮していこう。地域の抱える課題は産業構造の変化や人口動態、地域の成り立ちによって違ってくるのであるが、共通して言えることであるが、い

ずれの地域でも、地域経済の活性化の方向性や地域住民の生活安定化に課題が存在する。

3. 企業経営の構成要素と文化的背景

よく、「企業は人也（ひとり）」といわれるが、企業経営の要素は「ヒト、モノ、カネ、情報」である。「ヒト」とは人的資源すなわち人材・人財である。従業員の技術力や知的水準のみならず、経営者層のマネジメントの能力水準もこれに含まれる。企業の協力及び協働体制の構築にもメンバー全体の組織力が関係し、個々の「ヒト」の存在が源泉となっている。むろん、企業によってその在り方にはかなりの相違がみられるであろう。業種や業態、業容によっても違いが出ることもあろう。

メーカーの場合には、開発力や生産能力も「ヒト」に関わっている。開発は個々の人間による技術やアイデアなどの知的能力によるところが大きい。また、知識の集積や発想力も必要である。むろん、そこでは個人の発想力のみならず集団による開発努力が伴う。また、技術力も人的能力によるところが大きい。これらの人々によって形成されるのが組織文化であり、企業文化ともなりえる。

また、企業における経営資源である「モノ」とは、構築物や製品などの物理的存在物で有体物である。詳説すれば、生産される商品（製品・部品・原材料etc）などの有体物、さらに、機械など生産設備、土地、建物、社屋ビル等の不動産、コンピュータなどのオフィス機器や備品、車両等々枚挙にいとまがない。会計的概念からすれば、多くがこれらの固定資産に含まれ、減価償却の対象となる。

さらに、経営資源として「カネ」があげられる。「カネ」とは企業経営を維持・推進するた

めの資金であり、設備資金と運転資金に分けられる。株式発行や出資金などの資本金も資金であり、このほか現金や積立金、債券などの金融商品、社債や銀行・金融機関からの借入金などである。このように、経営資源としての「カネ」は広範囲にわたる。

「カネ」の問題は資金調達や資金運用に限らず、社会や地域貢献にも関連する。端的に言えば、法人税や事業税などの公租公課を負担することによって地域や社会に一定の役割を果たしている。また、利益の一部を地域や社会に寄付する行為もその範疇に入る。とりもなおさず、企業が進出すれば、地域社会の雇用を創出し、その他の経済効果も現出し、地域経済に貢献する。さらに、地域の文化や生活にも影響をもたらす。

トヨタがアメリカに進出してケンタッキーに工場を建設する際に、地域の学校や、公的団体から寄付の申し入れが多数寄せられ、トヨタはその寄付金額の大きさに驚愕したとのことである。アメリカでは企業が地域社会の一員として、寄付をするのは当然であり、それはキリスト精神に由来するものである。

そこで、トヨタは早速、早々にアメリカの同地域に進出していたホンダに寄付の状況を問合せ、その可否を探ったようである。当時、日本では寄付をおねだりする事はまれであり、お祭りや花火大会程度のお付き合いの範疇であった。むしろ企業が自主的に進んで地域の福祉施設などに寄付することはあったものの、寄付の申し出がラッシュのごとく湧き出るとは全くなかった。むしろ、地域に進出する場合、補助金や土地の提供などがなされ、三顧の礼で迎えられていた。トヨタはアメリカ進出の寄付金コストを渋々受け入れ、工場の完成を遂行した。

現在では、中国政府などもこの寄付要請の動

きを察知して地方にお触れを出した。それで、外資企業すべてが中国に進出する際には、中国の地域団体へ寄付行為を行うのが当然であるとされている。社会主義国家に寄付金とは何だろう。大いに疑問である。

企業経営に見られる、「情報」とは、企業活動によって積み上げられた経験的情報やリサーチ活動によって獲得された新規の情報、あるいは、既存の一般的かつ公的な情報で既に入手されたものなどが含まれる。

企業における情報は極めて広い概念である。狭義の情報で考えるならば、企業活動によって獲得された記録やデータであり、具体的には売上データ、製造データ、財務・会計データ、人事データや顧客データなどである。これらは通常の経営活動によって、企業の内部に蓄積されるので内部情報と言われる。一方、外部情報は、企業の外部に存在するデータ類であり、企業が外部から調達し、所蔵しているデータでもある

データや情報がすでに所蔵・保持されていれば、既存情報となる。また、新規に必要な情報を求める場合には新規情報という。問題解決のために企業が新たに調査・探索を行い獲得する情報である。マーケティング・リサーチなどによって入手されるデータなどがこれに当たる。

経営における情報をこのように単なる情報の塊として把握するだけでなく、情報をさらに大きな枠組みでとらえる必要がある。

ここでは、情報機器などのハードは「モノ」であるので除外する。経営資源としての情報とは、上記の内部情報や外部情報、既存情報、新規情報だけでなく、具体的には、ソフトとしての情報、知識（ナレッジ）、インテリジェンス、様々なノウハウ、知的財産権、ブランドなどがあげられるが、ネット時代においては情報の収集力や分析力、情報発信力も重要な情報の要素

である。これらは、知的財産として総称される。

知的財産は文化的な側面を併せ持っている。企業が長期にわたって蓄積かつ構築してきたデータベースや情報をみれば、その企業の道程には様々な人々が関わり、その人の思考過程や知的財産、価値認識の残滓が存在しており、これらは、文化的な価値を示すものもあるといえる。また、地域との関係性からも文化形成の役割も散見されよう。

4. 文化の概念と企業経営

ここで、文化の概念規定に触れてみよう。文化とは人類が自然を克服する努力を傾注する過程で獲得された生活上の価値の集合であり、人類社会において、普遍的なものである。人類は、採取経済を営んでいたが、脳の発達に伴い人類が進化し、槍や弓矢やこん棒などの道具を作り、集団による狩猟行為によって多くの獲物を獲得した。更には、道具の開発を進めて、鍬や鋤を採用し、一定の場所に定住する耕作農業によって穀物などの栽培による食料を確保しつつ、生産性を向上させてきた。また、余剰食料の保存技術を開発し、食生活の安定化を図ってきた。これらはすべて文化の原初的形態である。

広辞苑によれば、「文化とは人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果。衣食住をはじめ科学・技術・学問・芸術・道徳・宗教・政治など生活形成の様式と内容とを含む。文明とほぼ同義に用いられることが多いが、西洋では人間の精神的生活にかかわるものを文化と呼び、技術的発展のニュアンスが強い文明と区別する。」

ここでは、文化を「人々に共通の衣食住の生活をコアとしたさまざまな日常的活動における共通の価値観の集合あるいは一連の生活行動様

式」と定義しておく。具体的には、前出のごとく、風俗、慣習、芸能・芸術、工芸、伝統儀式、食生活・スタイル、習慣などである。

文化を英語では「culture」と表記する。ラテン語の「colere」から来ており、派生語には「cultivate（耕す）」や「agriculture（農業）」などが挙げられる。「culture」にも耕すという意味もある。（『英語語源辞典（研究社版）』による）

すなわち、土地を耕し施肥して植物を栽培し、穀物や野菜などの収穫量を増大する行為が「文化」である。加えて、人間が自然に対して何らかの作用をする行為が新たな価値を生み出すのであり、その状況を「文化」の一端と考えればよいのであろう。

前出のごとく、企業経営の資源は「ヒト、モノ、カネ、情報」であるが、これらの資源あるいは経営要素も企業文化の特徴を醸し出す。企業文化は組織文化でもある。組織文化は人間の集まりによって規定される。すなわち、「ヒト」の有機的な繋がり集合体でもある。そして、「ヒト」は意思を持ち、様々な個性と行動様式を保有している。

組織とはあるリーダーの下で、一定の価値基準や定められた行動様式によって、チームワークを維持し、一定の目標を達成すべく、組織の構成員に役割が割り当てられ、全体の成果をあげるように各々が努力する協働体である。これに対して「集団」は共通の目標を持たない単なる「ヒト」の集まり、ないし「烏合の衆」である。

上記の組織構成の観点から企業文化について論じてみよう。企業は人間性が最も大切である。

すなわち、経営者のみならず、従業員や関係者も企業組織の構成員であり、個々の能力や知識、スキルが企業のレベルを決定し、価値水準にも影響する。

これらの構成員をまとめるのが、トップマネジメントの役割でありリーダーシップ能力が問われる。CEO（最高経営者）の意向が組織細部まで行き渡り、組織の舵取りがうまくいけば、大いなる成果をあげることができる。

これに反して、トップ経営層の能力が低かったり、意思決定が不安定だったり、その意向がうまく伝達できなければ、最悪の結果を招くことになる。このように、企業経営におけるトップの意思決定能力や経営遂行能力が企業の消長を決定する。とりわけ、人間味すなわち人間の側面が必要とされるであろう。

日本の企業経営の特徴は、ファミリー経営とか家族主義であるといわれて久しい。終身雇用制度や年功序列型賃金制度も廃止されたり改変されて、日本的経営は風前の灯の状態にある。筆者はロンドン大学ロンドンビジネススクール（LBS）に客員教授として留学中に、「日本の経営」について講演し、ディスカッションしたことがある。その際、終身雇用や年功序列型賃金について説明すると、イギリス人や海外の教授達は「それはとても良い制度である!! キープすべきだ」と、優れた点に感心していた。やがて、これらの日本的経営制度は、アメリカ的な株主利益優先の経営主義の導入によって衰退し、バブル崩壊とともに失われた30年のプロセスへの序章となっていくことになるのであるが・・・。（拙著『コンシューマ・マーケティング 創成社 2021 第1章』）

ところで、松下幸之助氏が松下電器（ナショナル）を起こした時、家族経営主義を標榜した。「企業は人なり」で、人づくりの大切さを声高に社会に説いて回っていた。その後も、松下電器（ナショナル）は伝統的な終身雇用制度や年功序列型賃金制度を堅持してきた。さらに、組織改革として独立採算をコアとする事業部制を

取り入れ、活性化をはかるとともに、世界的企業に成長させたのは周知の事実である。

松下幸之助氏は家電の普及に努力し、「水道理論」を打ち立てた。すなわち、水道の蛇口をひねれば、水を得ることが出来るように、誰でも良質で安価な家電品をいつでもどこでも手に入れることが可能となる大量生産・大量流通・大量販売・大量消費を目指し、これを松下電器の使命とし、それを実現すべく企業経営を推進した。そして、高度成長とともに松下電器は急速に成長した。

そして、松下電器は日本企業の特徴の代表としての地位を確立し、日本企業の企業文化の成熟を促す役割も果たしたのである。一方では、松下幸之助氏は社会貢献にもやぶさかではなかった。改革開放前に、中国にテレビ工場を建設し、赤字覚悟で中国でのテレビ普及に尽力し、中国政府から非常に感謝されるとともに、松下の経営手法はとみに有名となり、中国の企業経営に大きな影響をもたらした。加えて、良書によって社会を導くというPHP出版の事業展開や次世代を背負う政治家を育成するための松下政経塾の創設など、社会にとって極めて有為な貢献をしている。これらも、重要な企業文化の醸成活動である。

5. 企業文化の階層性

企業文化は多くの要素が重なり合って形成される。このことから、企業文化の階層性について論述することが求められる。（図1 企業文化の階層性を参照）。

組織文化は企業の組織の構成メンバーによって規定される組織全体の文化的側面である。組織構成メンバーとは、トップマネジメント、ミドルマネジメント、ローママネジメント、加え

て、従業員（ホワイトカラー、グレイカラー、その他パートなど）をも含む。既述のように経営者トップであるCEO・代表経営者のそれぞれの理念やビジョンによって、その企業の文化的特徴が定着する。創業者精神も企業組織文化を形作るとともに、その企業の考え方を規定する。

前出のごとく、松下幸之助氏をはじめとし、ホンダの本田宗一郎氏、トヨタの豊田喜一郎氏、ソニーの盛田昭夫氏、京セラ稲盛和夫氏、ユニクロの柳井正氏など枚挙にいとまがない。本田宗一郎氏は浜松市天竜区（旧光明村）の鍛冶屋の出身で、自らの技術でオートバイを開発し、世界のオートバイ市場を席卷し、更には、ホンダを世界的な自動車メーカーに育て上げた人物である。

齢60を超えても、自らオートバイ開発リーダーとしてテストコースでオートバイを乗り回したと言われている。エンジンの音を聞いただけで問題のある個所を的確に指摘したという逸話がある。すぐさま、従業員がエンジンをバラした結果、指摘したシリンダーのパーツであるガスケットにヒビが入っていたとのことである。本田宗一郎氏は、自らを「オートバイ気違い」と称し、終生、技術屋であった。

ソニーの盛田昭夫氏も創業者の井深大氏とともに、世界のソニーを打ち立てた。特に、盛田昭夫氏はアメリカ市場にトランジスタ・ラジオを売り込み、ソニー製品の世界市場の開拓に貢献したマーケティング精神に富んだ人物である。ウォークマン（WALKMAN）市場での盛田昭夫の貢献は後世に語り継がれている。また、音響家電だけでなく金融や音楽・映画などの異業種分野にも進出し、ソニーの多角経営を成功させた人物でもある。

稲盛和夫氏は京セラを創業し、セラミック技

術を編み出し、「アメーバ経営」といわれる稲盛経営哲学の祖である。KDDIを創業したり、JALの立て直しに貢献した。稲盛和夫氏は、アメーバ経営手法によって個々の能力開発を行い、人材育成効果を得るべくJALなど様々な組織に適応させ大いなる成功を収めた。特に、京セラは「アメーバ経営」導入後には赤字を出したことがないといわれる優れた経営手法に位置づけられる。また、稲盛和夫氏は、私塾である盛和塾を設立し、中小企業の経営者を含め様々な人材育成に努めた。さらに、財団法人稲盛財団を設立し社会貢献活動を精力的に行った。

このように、独創的なトップ経営者は、それぞれの企業や社会で大きな足跡を残してきた。特に、企業文化の形成において大きな影響をもたらしている。

企業における「組織文化」は社是や企業理念の形で記述されるだけではなく、全ての組織メンバーに共有される価値観や行動規範、信念などである。これが、企業文化の階層性においてコアな存在である。



図1 企業文化の階層性

出典：筆者作成

「地域文化」は地域住民が持つ共通意識や共

通の価値観、生活行動パターンによって形成され、企業が立脚する地域の風土や文化との関係性から認識される。また、経営者の出身地域や企業が立地する地域の特質によって作用を受けたり、企業の存在が地域の文化的な特徴を規定する場合もある。

「産業文化」は当該企業が属する産業特性を要素としており、メーカー、サービス業、金融業などによって異なる。前出のトップ経営者はそれぞれの産業の中で存在価値を示している。

彼らは自動車産業、家電産業など日本の輸出産業をけん引してきた雄である。「産業文化」は業容によって特徴づけられる。

一方ではメーカーは「モノづくり」の伝統技術に裏付けられた価値意識が共通項となっている。加えて、イノベーションや技術革新により最先端意識が根強い。自動車産業や家電産業、IT産業では、知識や技術集約が行われ、環境変化適応的な思考や行動性に富んでいる。

他方、小売産業やサービス産業は顧客ないし消費者の変化に即時に適応する必要があり、「企業文化」としては環境変化に即応する特性が強い。また、サービス・レベルでのイノベーションが生じ易く、業態変化や販売戦略の高度化によって企業間競争を乗り越える強い行動パターンをとるコンシューマ・マーケティング志向が強いと言える。(拙著 前掲書 第1章「コンシューマ・マーケティング」)

「社会文化」は社会全体の行動様式や価値総体である。「企業文化」は独自に存在するのではなく、「企業は公器である」といわれ、社会の構成要素の一部でもある。よって、社会文化を無視しては存立不可能である。「going concern (継続企業)」として、「社会文化」の傘のもとに在って、その存在意義が問われるのである。また、社会を構成する単位として、社

会発展の原動力として「社会文化」を盛り上げていかねばならない。このように、「企業文化」を階層的に捉えることができよう。

6. 遠州(浜松) 地域の企業文化と活性化

遠州(浜松)地域は工業都市である。バイクメーカー発祥の地といわれる。ホンダ、ヤマハ、スズキは、当時この地でしのぎを削って、今や世界企業に躍進した。また、浜名湖の存在も漁業や農業にとって好立地でもある。元々は、東海道の宿場町の一つに過ぎなかったが、織物産業が興隆し、オルガン製造から始まった日本楽器(YAMAHA)が発展し、戦後のオートバイ産業の勃興を経て全国屈指の工業都市となった。

山葉寅楠は紀州地方(現和歌山県)の出身で、浜松に逗留した時に、小学校のオルガンの修理を依頼されて元通りに直し、その器用な技術で人々に驚嘆された。それから、オルガン作りに没頭して、リードオルガン製造に着手し、見事成功。「山葉楽器」を創業し、その後の日本楽器の創業者でもある。(『大野木吉兵衛「日本楽器製造株式会社と山葉寅楠の企業者活動」』浜松商科短期大学研究論集』第9号(1966年3月)、35~80頁)参照)

その後、日本楽器はピアノや金管楽器、ギター、エレクトーンなどの楽器製造を拡大し、楽器関連メーカーが集積することとなり、浜松が楽器の街と言われるまでに発展した。また、河合楽器(KAWAI)の初代社長の河合小市は元々は日本楽器のピアノ製造技術者であった。

日本楽器社史(浜沢社史データベース)によると、第3代社長に川上嘉一氏が労働争議解決の使命を持って就任し、近代化を果たし、第4代社長に川上源一が就任すると、経営多角化を

果たし、コングリマリッド化し、急速に巨大化した。その後は川上一族の世襲が続き、今でも、日本楽器は川上一族の影響を脱し切れていない。

浜松の企業は世襲制がとられる傾向が強い。代表例としてスズキも鈴木ファミリー支配が継続している。これも遠州地域の企業文化でもある。

しかし、本田宗一郎氏は「本田一族からホンダの社長は出さない。明るいうちにグットバイ」と第一線からキッパリと身を引いて、明確に世襲制を否定している。その後は、本田宗一郎氏は絵を描いたりして、余生の隠遁生活を楽しんだ。このように、「見事な引き際である」と、衆目一致で、財界からも市民からも称賛されている。

浜松は工業都市であるために、「文化的な香りがしない」といわれ続けた。日本楽器があるにも関わらず、ハード面あるいは製造技術が発達したが、音楽というソフト面では何ら進展がないといえる。

音楽堂や本格的なコンサートホールも、近年、駅前開発がなされてから設置されたのである。楽器製造による儲け主義がはびこって、日本楽器（ニチガク、ヤマハ）のイメージからは浜松市民の嘆きが聴こえてくるほどである。外から浜松を訪問する人達すべてが「浜松にはヤマハの本社があるから、さぞかし音楽が盛んで、コンサートが頻繁かつ盛んに開かれていると思っていた」という。

（私は浜松で育ったのでこれらの状況や印象については極めて敏感であり、深く理解している。これは、浜松市民共通の認識である。）

平成3年にアクトシティ浜松のコンサートホールにて浜松国際ピアノコンクールが開催され、平成5年に、財団法人浜松文化振興財団が設立され、遅まきながら「音楽の街浜松」の振

興策が本格化した。音楽好きの浜松市民にとっては待ち望んだ振興活動である。今後も「音楽の街浜松」が更に本格化されんことを待ち望んでいる。

前出のように、工業のみならず、第一次産業でも遠州（浜松）地域は特色のある地域である。

漁業では、ウナギやスッポンの養殖、浜名湖の車エビ、牡蠣、遠州灘の鰹、トラフグなどの漁獲がある。天竜川や中小河川の鮎などもある。

遠州（浜松）地域の農業をみると、野菜や果物、花卉などが栽培され、県外にも出荷されている。中でもミカン栽培はとても盛んである。三ケ日はミカンの栽培面積も大きく、南に浜名湖、猪鼻湖を抱え温暖で潮風もあり、ミカン栽培の適地である。

筆者は「地域ブランド戦略」について研究し、執筆してきた。ここでは三ケ日ミカンブランドの部分を用い・記述してみよう。（拙著 中産研2019『年報・中部の経済と社会』地域ブランド戦略）

三ケ日ミカンは京浜市場や名古屋市場で一級品として、つとに有名なブランドである。「三ケ日青島ミカン」は全国的にも高価格で取引される高級ブランドとなっている。

三ケ日町ではミカンのブランド化に町を挙げて取り組み、東京の高級デパートや有名な果物店では超高級ブランドとして評価され、新宿伊勢丹で聞いたところ、入荷するとすぐに売り切れてしまうとのことである。

戦後、三ケ日農協は無名の産地である三ケ日ミカンのブランド化に組合員とともに取り組んだ。名古屋のデパートで三ケ日ミカンの試食会を行ったり、名古屋駅等で三ケ日ミカンのデモンストラーションを実施し、そのブランド名を浸透させていった。ところが、全国でのミカン栽培の急増によって、需給バランスが崩れ、暴

落期に入ってしまった。1972年には手取り1キロ30円台と悲惨な結果となりミカン農家の落胆は大きかった。

しかしながら、この状況を転換すべく、三ケ日農協は組合員の総意をまとめあげ、高品質ミカン「青島ミカン」への栽培へと大きく舵を切ったのである。この英断が「三ケ日青島ミカン」のブランドへと大きく飛躍するきっかけとなった。年末の贈答用のミカンとして東京市場に出荷し「青島ミカン」の甘さをアピールすると、市場の反応も良く他産地の1.5倍の高値さえつき、市場では引っ張りだこ状態が続いた。このように生産者組合として組織を挙げて「より良いものを消費者へ」というマーケティングの神髄を体現したわけである。

その後も、品質管理を徹底し「より美味しい」ミカンを目指す努力を欠かさなかった。たとえば、独壇場であった中京地区に愛媛や和歌山蜜柑が殴り込みをかけてきた。そこで、完熟早生蜜柑の「ミカエース」を投入し三ケ日ブランドを強固にしてきた。出荷の際に、「糖度12度以上、加えて酸度0.1以下」という厳しい品質基準であったが、生産者の協力もありブランド革新が進んだ。常に、前を見て将来を展望する姿は従来の日本農業には見られないものであるが、その方向性は頑として譲らない精神が三ケ日地区の柑橘組合には底流として存在していた。

三ケ日農協は農協以外の出荷者も「三ケ日ミカン」と銘打って市場に出していた。中には品質の悪いものもあり、「三ケ日ミカン」ブランドが評価を下げてしまう恐れが出てきた。その防止策としてミカンの段ボールに「ミカちゃん」というキャラクターを印刷し、一目で三ケ日農協共同出荷の正真正銘の三ケ日産のミカンであることをアピールした。今ではこのマークを目印にして消費者が買い求めている。

しかし、この「ミカエース」も試練の時を迎えた。1988年は異常気象で例年のように甘味の乗った早生ミカンではなく、水っぼいだけの完熟蜜柑であった。愛媛や和歌山は比較的気象に恵まれ、そのため早めに出荷され好評を得ていた。三ケ日農協は「消費者を裏切れない！味の乗らないミカンは出荷すべきではない」という大英断をもってこの年の「ミカエース」の出荷を断念した。この行動によって三ケ日ミカンの品質とブランドを維持することができたのである。

個々の農家にとって一年間の栽培努力を無にすることはつらい選択であり、何とか現金に換えて生活の糧にしたいと思うのが常であろう。しかし、出荷停止、これがかえって卸売市場関係者や小売業者の賞賛を得て三ケ日「ブランド」は更なる高みへ、ゆるぎなきブランドへとステップ・アップしていった。

すなわち、ブランドは消費者の評価の結果、形成されるものである。逆に、消費者からの評判が低下すれば、取り返しのつかないほどにブランドが地に落ちるという例を見てきた。忘れもしない「雪印」ブランドの悲劇がそれである。

最近ではミカンの機能性食品表示も導入している。すなわち、段ボールの側面に「本品にはβ-クリプトキサンチンが含まれています。β-クリプトキサンチンは骨代謝の働きを助けることにより骨の健康に役立つことが報告されています」と表示され、「三ケ日ミカン」ブランドが健康づくりに貢献するという新しい姿を消費者にアピールする戦略にも踏み出している。

2015年の実績では機能性表示を導入した小売店舗は47%であり（静岡新聞2016.4.3）、機能性をアピールすることによって直接的な販売効果があるとは言えないまでも、健康志向の現

代において存在感を示したことは事実である。

このように、三ヶ日農協は「地域ブランド」と農産品の「三ヶ日ミカンブランド」をうまく融合化させ、戦略的にも成功し、企業文化として確固たる存在となっている。それは、組合のトップ、従業員、組合員、三ヶ日住民の思いや価値認識が一致する状態が醸成されている証左であり、企業文化と地域文化が融合し一体化しているといえる。地域ブランド展開も市場活性化の効果的な方法であるとの認識を得ることができた。

かつての浜松には、西武、松菱の両デパートが立地していた、特に西武デパートは東京の流行を浜松市民に発信する役割を持っていた。しかし、西武は本社の不振で1997年浜松から撤退、松菱は2001年11月14日に328億円の負債を抱え経営破綻した。今では、遠鉄デパートのみとなったが、売り場の拡張でにぎわっており、文化的活動も盛んで、市民や近隣からの来客の憩いの場ともなっている。

今後、浜松は自力で「音楽の街」として、様々なジャンルの音楽コンクールやイベントを行って、地域おこし・活性化を進めるべきであろう。

7. 三河・尾張地域と企業文化

三河地域のトヨタの存在はとても大きい。世界企業であるトヨタが豊田市に立地した経緯について述べてみよう。尾張（名古屋）は徳川御三家では格別の存在である。そのようなこともあって、よそ者を嫌う傾向にある。

トヨタは自動織機で有名な豊田佐吉氏の長男の豊田喜一郎氏が設立した企業である。豊田佐吉氏は遠江敷知郡山口村（現湖西市山口）で生を受け、自動織機を発明した実業家である。アメリカのフォード社の工場を訪問・見学した喜

一郎氏は、帰国して自動車製造に並々ならぬ野望を抱いた。父親の佐吉氏は喜一郎氏に金銭的援助を約束し、自動車メーカーとしてスタートを切った。そして、自力で国産車を完成・製造に漕ぎ着けた。

手狭になった工場を移転させるべく、名古屋市内に適当な土地を物色したものの、よそ者嫌いの尾張名古屋の財界からそっぽを向かれてしまった。仕方なく名古屋の近郊で探したところ、拳母町から強い招請の連絡があり、拳母町の広大な土地に本社工場を建設した。

やがて、商工会等からの要請もあり、拳母市（1951年市制）から「豊田市」に改名されることになった。ファミリーネームが市の名前に変更されるのは、世界的にも極めて稀な出来事であろう。

トヨタの成長とともに、豊田市一帯は日本のデトロイトと称され、豊田の発展とともに、三河地域、特に西三河はトヨタの恩恵を被り、人口も増大し経済成長も著しく、トヨタの企業城下町化していく。

三河地域はトヨタの関連企業が立地し、トヨタ抜きでは語れないほどである。みよし市、豊田市、豊川市、安城市、西尾市、蒲郡市、新城市などの商工会議所、市役所、小売施設、道の駅など訪問し、資料収集や観察調査を行い、至るところでトヨタの威光を感じた。

トヨタの企業文化の特徴を挙げると、「モノづくり、ジャストイン・タイム、人材育成、社会貢献、環境保護、知恵と改善、人間性尊重、チームワーク」などの視点が見られ、地域文化との重複作用も感じられる。地域の人材提供もトヨタは積極的に行っており、地域活性化にも寄与している。

西三河と東三河では地域文化の差異がみられる。西三河はトヨタ企業群が割拠しており、所

得レベルも高く、地域経済の活性化も目立つとともに、小売施設も充実し購買力も高い。

豊川・新城は特徴ある企業が立地し、工業団地が整備され、経済的な恩恵を被っている地域もあるが押しなべて地味な文化である。

豊橋はターミナル駅を有しているが、目立った企業もほとんどなく、人口減少で地盤沈下が激しく、駅前再開発もほとんど効果がなく、名古屋のベッドタウン効果も薄い。西武デパートや丸栄デパートも撤退し繁華街も物寂しい状態である。愛知大学も拠点を名古屋に移転し、豊橋校舎の学生も半減している。このような中で、豊橋の地域文化の状態は企業文化の繁栄がほとんど感じられない。ヤマサちくわは豊橋では有名なブランドであるが、当該企業を含めて、豊橋の企業の総体が地域文化への貢献あるいは社会的存在・社会的責任遂行について、印象が薄く、皆無であると主張する以外ないと言わざるを得ない。

尾張は前述したように、徳川御三家の特質が強く、三河を「三河の田舎者」の如く、下に見る傾向がある。一方で、名古屋人気質も揶揄され、タモリが名古屋弁をTVで取り上げて、その粗雑さに全国が「啞然！」とした時期もあった。

現在では、河村名古屋市長が名古屋弁で「みゃあみゃあ」言っている姿を、ニュースなどで見て、とても嫌悪に思っ「恥ずかしいから、止めて欲しい」と言っている名古屋市民も非常に多い。名古屋人が胸を張って自慢できるのは「金のシャチホコ」のみである。

かつて、名古屋は「白い街」と呼称され、特徴のない都市とされていたが、「名古屋めし」が全国区となり、観光客も全国各地から、さらに、海外からも来名している。この状況に、名古屋人は多少とも誇りを持っているようであり、名古屋の活性化が成功していると考えてい

る。まさしく、「食」は文化なりで、これが地域活性化の一助となっている。

加えて、日常生活はつましく、食事も一品料理で済ませている家庭が多い。他所に行く場合、お土産は「青柳外郎、大須外郎」が定番である。

名古屋人の百貨店での典型的な行動を見ると、午前10時の開店前に多くの歳を召した夫人がクーポン券を握りしめて集まり、開店と同時に粗品だけを目的に雪崩の如く入場して、粗品を受け取ると他の商品コーナーには目もくれず、そのまま直ぐに帰宅してしまう光景が見られる。

名古屋人は「ケチ」と言われ、「ただの物」が大好きである。一例をあげると、新規開店やリニューアル祝いで店の入口に飾ってある花を持ち帰ってもよいという伝統的風習が名古屋にある。名古屋人のほとんどが店にも入らずに、花をそのまま持ち帰るケースが多い。最近では店側も嫌がって、店の中に花を飾るようである。さらに、お店も「花を持ち帰らないように」とお客に注意している。名古屋の店も「ケチ」になってしまった。

以上のように、尾張・名古屋地域は文化的にもワンパターンで、行動も意識も狭小な土地柄である。活性策としては、コメ兵のある大須商店街で「ケチ」文化を全面的に押し立てた「ケチ・アイチ・フェスティバル」を開催したらどうであろう。かえって、全国的に注目される催し物になるに違いない。添え物として、新たに開発した名古屋めしを提供したらどうであろう。

8. 美濃地域と企業文化

美濃は戦国大名の斎藤道三と織田信長の居城として有名であり、岐阜提灯、美濃和紙、関の

刃物、など伝統工芸が根付いて、鶺鴒などの観光資源が豊富で、地域文化が開花している。イビデンはセラミック技術で世界的企業となっている。また、ナベヤのようなユニークな企業も存在している。

資料収集活動では、岐阜が中心であったが、観察などの活動を通じてその特徴を把握することができた。結論として、美濃地域の企業文化は押しなべて地味であるが、伝統的な地域文化への反映が認識され、前出の伝統工芸の企業群が地域文化への貢献大であると感じた。

これらの伝統工芸を一堂に集めたイベントを常時開催すれば、注目を集めることができよう。

9. 近江地域と企業文化

近江は京の街に近いが、華やかな京文化の影響があまり感じられない土地である。それは比叡山に遮られ、琵琶湖の恩恵が大きく、米作農業や漁業が盛んで、歴史的にも京の都の雅な文化や距離感をあまり意識していなかったであろう。

大津市、草津市、守山市、栗東市などの商工会議所、道の駅、小売店などを訪問し、観察調査や資料収集活動を行うと、近江地域の独特な商人魂を感じることができ、先々で「三方よし」のポスターやチラシが目についた。

そこは、近江商人発祥の地でもある。近江は北陸道、東山道や東海道など交通の要衝であり、全国各地行へ天秤担いで行商する商人がうまれた。発祥地域も限定され、日野商人、八幡商人、高島商人、湖東商人などがいる。

三井・住友・伊藤忠など、総合商社の大多数は近江が発祥の地となっている。加えて、高島屋、山形屋、白木屋などのデパートも近江商人を祖としている。

近江商人を本格的に展示している近江商人博物館（東近江市五個荘竜田）があり、近江商人の足跡を辿るには非常に有意義な資料がある。また、付近には近江商人の屋敷も保護・公開展示されている。

近江商人の理念で有名なのが「三方よし」、すなわち「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」である。三方とは売買取引当事者、すなわち売り手と買い手とであり、適切な価格で適切な量を取引すればお互いに満足して利益を得ることができる。

もう一方は世間（社会）である。売買活動が盛んになれば、貨幣や物資の流通が活発になり、適切な取引は社会的な利益にかなない、商品が不足するところに商品を持っていくことで特定の地域の需給調整を行い、社会に必要なとされる商品を取引によって提供し、生活や商業活動に資するため、社会的責任を果たすことができるのである。

また、売買取引が活発になれば取引先や進出先の地域経済が潤い、生活水準が向上することになる。（有馬敏則「三方よしと陰徳善事」彦根論叢（386）滋賀大学、2010年 参照）

「三方よし」の原典は、江戸時代中期の近江商人である三代中村治兵衛宗岸が、宝暦四年（1754年）孫に残した12条よりなる「書置（家訓）」の中の、7条目の以下の様な文章であるといわれている。「他国へ行商するも総て我事のみと思わず、其の国一切の人を大切に、私利を貪ること勿れ。神仏のことは常に忘れざるように致すべし」（小倉栄一郎『近江商人の開発力』中央経済社、1988年、pp.10-11 資料：『「近江商人」についての一考察* - 朝日新聞・滋賀大学パートナーズシンポジウムとの関連において』有馬敏則から引用）

さらに、伊藤忠のホームページから引用し、

「三方よし」の現代的意義について触れてみよう。

〈近江商人の経営哲学のひとつとして「三方よし」が広く知られている。「商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、社会に貢献できてこそよい商売といえる」という考え方だ。滋賀大学宇佐美名誉教授によれば、『売り手によし、買い手によし、世間によし』を示す『三方よし』という表現は、近江商人の経営理念を表現するために後世に作られたものであるが、そのルーツは初代伊藤忠兵衛が近江商人の先達に対する尊敬の思いを込めて発した『商売は菩薩の業（行）、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの』という言葉にあると考えられる。』とのことである。自らの利益のみを追求することをよしとせず、社会の幸せを願う「三方よし」の精神は、現代のCSRにつながる。〉

さらに、前出のように、近江商人は信仰心が篤く、天道に逆らわず神仏を信じ、家訓では「暴利を貪らず、商人たるもの常に神仏を忘れないように」と戒めている。

全国に行脚する商人には常にリスクが伴うため、信心を頼りにするとともに、人の情けを常に感じつつ神仏のご加護を祈っていたのである。また、常に施しや善事を陰から進んで行い、人々から信用を得ることによって商売がスムーズに運ぶと考え、地域社会の利益実現と地域の発展に積極的に関わった。

まさしく、このような近江商人の精神において、地域文化と企業文化のオーバーラップ状態を見ることが出来よう。これらの理念は現代社会にも通じ、近江商人の発祥地から現出した企業のみならず、現在では、多くの企業が実践しているSDG'sにも通じるものがある。

滋賀県では資料収集の先々で「三方よし」の話題が飛び交っていた。中小企業の経営者向

きのセミナーでも、「三方よし」のキャッチフレーズが使われ、温泉施設の掲示板でも、道の駅のポスターにも「三方よし」の文字が見られ、「三方よし」が合言葉になって、地域活性化が行われている。これまた、近江の地域文化でもある。

近江は琵琶湖を核とした地域文化をもっとアピールできるであろう。江州米などの農産物や琵琶湖の特徴ある魚介などを一同に会して「三方よし」をキャッチフレーズに定期的にイベントを近江各地、ないし全国各地で開催して、来客を呼び込むことも可能であろう。

10. 結びにかえて

遠州、三河、尾張、美濃、近江の各地の地域文化、地域性と企業文化について論じたが、伝統を重んじる地域と進取の気鋭を持つ地域、重苦しい停滞を感じる地域など様々であるが、そこには生きた人間が生活・行動している。生身の人々の共通意識や価値観が地域文化を形成している。

翻って、サービスマーケティングの範疇に、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの概念がある。活性化策として、マーケティング戦略の強化によって全国ないし海外にも情報発信して来客を増やして地域文化を盛り上げる可能性を追求したらどうであろう。

その際には、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングのバランスや重複策をきちんと戦略的に行う必要がある。

地域内の人々が自分たちの文化に無知であったり、誇りを持ってなければ、域外から来た人を十分おもてなしできないし、かえって、がっかりさせて、不満な感情を持たれてしまうリスク

がある。

そのような状況を避けるためには、地域内の人々に、文化やもてなしの心について、的確な情報伝達を行い、十分に理解を深めてもらうインターナル・マーケティングを十分浸透させる必要がある。そして、エクスターナル・マーケティングで当該の地域文化や地域のもてなしの情報を発信し、興味と期待を抱いて来訪して、十分満足して頂くことが望まれよう。

〈付記〉

本研究は愛知大学中部地方産業研究所2023年度「地域・産業・大学」研究費の助成を受けたものである。