

# 京都における近代産業の形成と発展

## —— 6 人の起業家の役割 ——

太 田 耕史郎

(受付 2012 年 9 月 27 日)

### 1. は じ め に

京都市（以下、京都）は桓武天皇時代の794年から明治維新直後までの1,000年余りに亘って日本の首都であった。碁盤割の美しい街並みと多くの古社寺や史跡が今に残り、市内の14社寺は「古都京都の文化財」として UNESCO の世界遺産に登録される。葵祭（5月）、祇園祭（7月）、時代祭（10月）の京都3大祭り、大文字の（送）火（8月）など、行事・祭事も目白押しである。さらに、この地では織物（西陣織）、染織（友禅染）、陶磁器（京焼・清水焼）などの伝統産業と伝統文化が継承される<sup>1)</sup>。後者に関して、京都には茶道の三千家（表千家・裏千家・武者小路千家）、華道の池坊などの本部が置かれる。また、「庶民には縁のないしろもの」（梅棹 2004, p. 66）ではあるが、花街の茶屋では芸舞妓の技芸が披露される。こうした歴史・伝統は京都の強烈な魅力となり、国内外から年間に450－500万人の観光客を引き付ける（京都市産業観光局 2010）。

他方で、京都は京都府の府庁であり、約150万人の人口を抱えるわが国第6位の大都市である。当然、美術館、博物館、動物園、水族館などの都市のアメニティが充実している。京都は京都大学（以下、京大）を始め多数の大学が集まる学園・研究都市でもあり、またそこでは規模で伝統産業を遥かに凌駕する、電子機器・部品、制御機器、精密機器などの近代産業が発展する。そして、これら近代産業は島津製作所、村田機械、オムロン、村田製作所、堀場製作所、ローム、京セラ、日本電産に代表される、ベンチャーから成長した地元企業により牽引される。京都にはゲーム機の任天堂、婦人下着のワコール、島津製作所から分離・独立した日本電池を前身とするジーエス・ユアサコーポレーションなどもある（表1；京都の産業構造については文末の補表を参照のこと）。

本稿は筆者の広い意味での都市の産業政策に関する一連の研究に属する。ただし、京都を対象とする本稿は①近代産業と伝統産業の技術・経営面での関連（の有無）、②歴史の中で瀬

---

1) 伝統産業の中で規模が大きいのは西陣織と京友禅であり、昭和50年代の最盛期の売上高はそれぞれ約1,800億円と約1,300億円であった。しかし、それぞれの売上高は激減しており、平成12年には400億円を下回っている（京都市伝統産業活性化検討委員会 undated）。

表 1：京都の代表的企業

企業名	創業者	設立年	業種分類	主力製品	連結売上高 <sup>a</sup>		連結経常利益 <sup>a</sup>	
					2012.3	2010.3	2012.3	2010.3
京セラ	稲盛和夫	1959	電気機器	コンデンサなど電子部品、太陽電池モジュール、通信機器	11,909	10,738	1,149	608
日本電産	永守重信	1973	電気機器	精密小型モータ	6,823	5,875	709	750
オムロン	立石一真	1948	電気機器	制御機器、ヘルスケア	6,195	5,247	335	102
村田製作所	村田昭	1950	電気機器	セラミックコンデンサ、高周波フィルタ	5,847	5,308	509	347
ローム	佐藤研一郎	1958	電気機器	LSI、半導体素子、抵抗器	3,047	3,356	73	173
島津製作所	島津源蔵	1917	精密機器	分析・計測機器、医用機器	2,663	2,383	187	98
村田機械	村田禎介	1935	機械	L&A <sup>b</sup> 、工作機械、繊維機械、情報機器	2,033	1,232	103	▲38
堀場製作所	堀場雅夫	1953	電気機器	分析・計測機器	1,235	1,045	146	53
任天堂	山内房治郎	1889	その他製品	ゲーム機（Wii、ニンテンドー3DS）	6,477	14,344	▲609	3,643
GS ユアサ	—	2004	電気機器	自動車用鉛蓄電池	2,854	2,472	180	102
ワコールH	塚本幸一	1949	繊維製品	婦人下着	1,719	1,633	102	31

注記）a：単位は100万円。

b：ロジスティクス & オートメーション

出所）村田機械（非上場）は同社 website，その他は Yahoo! ファイナンスのデータを基に筆者が作成した。

養された京都人氣質に基づく（と考えられる）事業・政治風土，そして（①・②の分析を踏まえて）③近代産業の代表的な起業家（立石一真，村田昭，堀場雅夫，稲盛和夫，永守重信と塚本幸一）の企業経営と地域の事業環境を整備する活動，に分析の重点を置く。また，分析はそれら起業家の著作または彼らの伝記やインタビュー記事に大きく依拠する。

## 2. 近代産業の形成要因——伝統産業，大学と金融機関

本節は一般にある地域がベンチャー企業または新産業を誕生させる要件（要因）と見做される伝統（先行）産業，大学と金融機関を取り上げ，それらが京都の近代産業の形成と発展にどの程度，貢献したかを検討する。

## 2.1 伝統産業

京都の近代産業はしばしば伝統産業を基礎に構築されたと主張され、技術面では村田製作所や京セラが製造するファインセラミックスと京焼（クラシックセラミックス）の関係がその典型例に挙げられる（北他 2009, 堀場雅 2002<sup>2)</sup>, 鷲田 2007)。しかし、2010年に京都府は全都道府県中、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」の付加価値額で第5位であったが、「窯業・土石製品製造業」の付加価値額では23位に留まった。また、都道府県全体（ただし、香川県と沖縄県は除く）の両部門の付加価値額の相関は0.37に過ぎなかった。村田は会社設立から程なく初期のセラミックコンデンサである酸化チタン磁器コンデンサの開発に挑戦したが、これは「それまで手がけていた絶縁物とは違って、電子部品であり」（村田 1994, p. 43）、電気に関する知識の修得と様々な試行が要求された。稲森は京セラの設立当初、「これまでの技術では不可能な精度と機能を求める」（稲盛 2004, pp. 84–85）、そして他社が引き受けない製品の製造を打診されることがあり、そこに活路を開いた。京セラで専務を務めた青山令道は「京都の伝統的磁器技術と私どもの技術は無関係」（quoted in 竹内 1985, pp. 50–51）と言明する。古くは島津源蔵が優れた蓄電池を製造するための、蓄電池に鉛粉を詰める易反応性鉛粉製造法を発明した際に「京都伝統の陶磁器の陶土粉碎技術と金粉製造からヒントを得た」（日本経済新聞 2000）とされるが、島津製作所（2008–09）によるとこの製法は極めて画期的なもので、そのことは「常識では考えられない」、という理由で特許が下りるまで3年もかかった事実が物語っている。

次は経営面の関係であるが、これについては第4節で6人の起業家が経営理念や経営方法を構築した経緯を調査する中で検証する。ここでは伝統産業での典型的な経営方法である垂直的分業・多品種少量生産と高付加価値化が近代産業には当て嵌まらない制限的な供給能力を要因とすることを指摘するに留める（see 北他 2009, 堀場厚 2011, etc.）。

## 2.2 大学

京都には国公立の京大、京都工芸繊維大学（設立：1949年；学部入学定員：625人）、京都府立大学（1895年；404人）、京都府立医科大学（1872年；192名）、京都市立芸術大学（1886年；198人）、私立の同志社大学（1875年；5,510人）、立命館大学（1869年；6,794人）を始め25の4年制大学が本部を構える。これらの中で、1897年設立の舎密局<sup>せいみきょく</sup>を起源とし、10学部（学部入学定員：2,866人）、15研究科、4専門職大学院、そして22の附置研究所・センターを擁する京大は関係者から複数の Nobel 賞・Fields 賞受賞者を輩出する特別な存在であ

- 2) 堀場は次のように述べる：「セラミックスは清水焼の焼き物技術、半導体は京友禅の微細な描写・転写技術、電子部品は京仏壇の精密金属加工がベースになっています。任天堂のゲーム機にしても花札、カルタなどで培ったエンターテインメントのノウハウがデジタル化されたものと考えればわかりやすいでしょう」。

り、京都の近代産業の発展にも貢献している。古くは島津製作所が京大の教員による技術指導や機器の発注を事業の礎とし（芳賀 2009）、戦後もしばらく村田製作所や堀場製作所がその基礎研究を技術・製品開発に活用した（堀場雅 2003, 2004, 村田 1994）。また、稲盛は京大出身者から起業の支援が得られた背景に京大の「庶民性、自由人という気風」があったと述べ、これを東京大学の権威主義、官僚主義と対比させる（京都新聞 1998-99）。しかし、自身、京大卒の堀場雅夫によるとその京大は「学生運動が盛んになるにつれて、産学協同に対して旧帝国大学の中で最も保守的になり、象牙の塔にこもって『産学協同など学問の墮落である』という風潮がずっと続いた」（堀場雅 2003, pp. 217-8）。他方で、人材育成の点では、上記 2 社は早期に京大から人材を受け入れたが、それでも大学の地元ベンチャー企業への貢献は大きいとは言えない<sup>3)</sup>。労働力には流動性があり、日本経済新聞（1995）によると「京都市内にある大学の卒業生の 8 割は市外で就職していた」。また、日本の学生は就職での大企業（・安定）志向が強く、堀場製作所でさえ 1971 年の上場が「人材採用面でも有利」（堀場雅 2004, p. 66）に作用した。そこで、京都のベンチャー企業は経営哲学、経営管理、報酬体系とリンクさせて社員の意識改革を含む人材育成に取り組んで来た。京都の近代産業の地元大学に対する不満は京都経済同友会（以下、同友会）による「京都にふさわしい研究、教育の内容を持った新しい工科大学」の設置要請に表された（see 同友会 1968b）。

### 2.3 金融機関

日本経済新聞社編（2008）はこう述べる；1970 年代前半、京都銀行と京都信用金庫がハイテク産業を育成すべく、「同分野に優先的に融資を振り向けていた。…オムロンや京セラといった会社は京都銀行が育てたと言われており、下請け企業群や…ベンチャー企業などに対しては、…京都信金が積極的な支援を続けていた」（pp. 275-6）。しかし、創業 1 年後、既に米 3M との大口取引を決めた日本電産が工場建設のための融資を求めても、当初、両行はこれに応じなかった。日本電産に最初に資金を提供したのは後述する京都エンタープライズ・デベロップメント（KED）であり、両行の融資はさらに中小企業金融公庫の融資を待ってなされた。また、村田製作所と堀場製作所は開業後、長期に亘って資金繰りに困窮し、村田製作所については「常に後手後手の設備投資となり、ビジネスチャンスを失ったことも少なかつた」（村田製作所 undated）。それゆえ、上記の銀行に対する評価は大きく割り引かねばならない。むしろ、ここでは国の補助金とエンジェルに言及すべきである。まずは国の補

3) 経済産業省『工場立地動向調査』の「立地地点選定理由別選択件数」（都道府県別；新設のみ）を見ると、平成 19-22 年に京都府に立地した 32 工場の内、「人材・労働力の確保」を最も重要な選定理由に挙げたのは 3 工場であった。平成 15 年以前は「人材・労働力の確保」は「労働力の確保」と「人材の確保」（理工系大学・高専等への近接性）に分かれていたが、平成 11-15 年に「人材の確保」を選定理由に挙げたのは 109 工場の内の僅か 2 工場に過ぎない。

助金であるが、村田製作所は1950年から10年強に亘り通商産業省（現経済産業省）から研究補助金を獲得しており、村田によるとそれは「後に同社のセラミック製品の主力材料になった」「チタン酸バリウムの実用化を進めるうえで、大きな力になった」（村田 1994, pp. 57, 62）。堀場製作所にとっては通商産業省や科学技術庁（現文部科学省）から研究補助金を獲得して技術的な発想を商品化するのは「パターン」（堀場雅 2003, p. 208）となっていた。オムロンが1960年に中央研究所を設立した際には『電子工業振興法』による制度融資として日本開発銀行から資本金を上回る融資を受けた。次に、エンジェルであるが、稲盛の京セラには元上司で、後に社長となる青山政次の口利きで彼と京大の同級生であった宮木電機製作所の西枝一枝専務と交川有常務、さらに宮木男也社長などが出資し（資本金は300万円；貯えのない稲盛は技術出資の株主となった）、さらに西枝は運転資金を銀行から借り入れるために自宅を抵当に入れ、「宮木らを口説いて会社の倉庫を工場として提供した」（京都新聞 1998-99）。堀場の会社には父、信吉と懇意であった京福電鉄の石川芳次郎社長と当時は京都にあった大沢商会の大沢義夫会長が10万円ずつ出資した（その後、「あの二人が出資するなら、と賛同者が何人も現れ」（*id.*）、会社の資本金は100万円となった）。ただし、西枝は「新潟市郊外のお寺の次男坊」（稲盛 2004, p. 130）、石川は京大卒であるが、出身地は東京であり、エンジェルと京都の関係は明確ではない。

### 3. 近代産業の形成要因——事業・政治風土

新産業の形成と発展は地域の事業・政治風土にも影響を受けると考えられる。京都人気質は彼らの活動だけでなく、余所者の京都での活動に影響を与えることで京都の事業風土を形成する。本節は京都におけるそれらの影響を検討する。なお、京都人気質がどのようなものかは何れも京都出身である堀場と梅棹忠夫、鷺田清一に委ねる。

#### 3.1 事業風土（京都人気質）

堀場雅（2003）は「京都は冒険心が出るような街とは違い、何となく落ち着いてしまっている」（p. 216）と述べる。民俗学者の梅棹忠夫は、伝統は自らそれに対する反発や想像力を生み出すが、京都では「伝統的な力が圧倒的につよいため、あたらしいものが決定的な勝利をしめえない」（梅棹 2004, p. 159）と解釈する。島津製作所の社長（1992.6-1998.6）を務めた藤原菊男は「保守的という古い京都になじんだ社内との戦いが社長時代の仕事だった」（日本経済新聞 2000）と回顧し、後任には前橋生まれ、慶応義塾大学卒で、京都本社での勤務経験のない矢島英敏を選んだ。他方で、哲学者、鷺田清一は京都人を「新しもん好き」とし、琵琶湖と京都を結ぶ疎水事業をその例に挙げる（鷺田 2007）。この事業は東京遷都で人



口が激減した京都の復興を目的としたもので、第1疎水は1890年、第2疎水は1912年に完成し、付随して蹴上発電所と京都電気鉄道が設置された。しかし、費用（天皇から下賜された産業基金<sup>もとだてきん</sup>が充当された）の一部を特別市税の形で負担するよう求められた京都市民は反対運動を展開し、現在の兵庫県養父市出身で、高知県・徳島県県令から京都府知事に転任した北垣国道と工部大学校（現在の東大工学部）を卒業して工事責任者となった田邊朔郎への批判は「喧々囂々たるものがあった」（琵琶湖研究会 undated）。同友会の調査（同友会 1969）によると、「京都人気質といったものがある」と考える京都人で「新し（い）もんずき」、「進歩的」をそれに挙げたのはそれぞれ6%と5%に過ぎず、鷺田のそもそもの認識に誤りがありそうである。

次に、京都人気質を余所者との関連で捕捉しよう。梅棹は、京都には「京都中華思想」が歴然と存在し（梅棹 2005）、「わずらわしいルールがいっぱいあり」（梅棹 2004, p. 80）、「京都のひとは何年つきあっても人間関係に一定の距離をたもとうとする」（*id.*, p. 156）と分析する。京都人は「いけず」とも言われる。「いけず」とは、入江（2007）によると、辞書にある「意地の悪いこと。また、そういう人」（広辞苑、第6版）より複雑な概念であるが、いけずな物言は、いくら洒脱であっても、「よそさんの怒りの竈に薪を足す結果にしかない」（p. 104）。当然ながら、こうした京都人気質は、それが形成された経緯はさて置き、余所者の受けが良くない（*see* 入江 2007, 梅棹 2004）。しかし、重大な例外がある。末松千尋は「成人後、市外から京都市に移転してきた30人」を対象に「京都に住むことが好きか」、「個性的（全体やまわりに合わせるのが嫌い）か」を4段階で尋ねるアンケート調査を行い、両者に極めて高い相関があること、つまり自分を「非常に個性的」と考える人（13人）の大半は京都に住むことが「大好き」なことを発見した（*see* 末松 2002）。末松はこの理由を京都人の「あいまい性」、つまり「個性的な人を許容し、その活動を放任する」気質に求め（*see also* 鷺田 2007）、またこれが同時に京都から起業家が誕生する理由であると捉える。しかし、立石、稲盛と塚本が個性的であるとしても、立石と稲盛が京都に来たのは偶然によるものであり、また3人は自らの企業経営と京都人気質の関係について何も語っていない<sup>4)</sup>。

### 3.2 政治風土

京都は政治的に革新的とされる。これは1950年の京都府知事選挙に社会党の公認、京都の「労働組合、農民組合、市民団体などを総結集した」（吉村康 1982, p. 97）全京都民主戦線統一会議の支援を受けて立候補し、当選した蜷川虎三<sup>5)</sup>が以後、7期28年に亘って京都府知

4) 外部出身者で、京大の教員となった末松は研究に関して「仕事に関しては規制がなく、だれも干渉しない」（2002, p. 157）環境だからこそ、京大から Nobel 賞受賞者が誕生すると述べる。

5) 蜷川は1897年に東京に生まれ、20年9月に京大経済学部を選科（聴講）生として入学するまでその地にあった。26年に京大の講師となり、27年に助教授、39年4月に教授となったが、学部長で

事の職にあったことに象徴される。京都市でも同年に高山義三、1967年に富井清、1971年に船橋求己と言った革新市長が誕生した<sup>6)</sup>。これら革新首長の産業政策は専ら中小零細企業と伝統産業（そのほとんどは零細企業である）を支援するもので、蜷川は中小零細企業の共同組合・企業組合への組織化を促し、1962年に経営・技術指導機関である中小企業指導所（現中小企業技術センター）を設立し、1966年に従業員20人（商業・サービス業の場合には5人）以下の企業に無担保・無保証人で100万円まで融資を行う小企業特別融資制度を開始し（融資限度額は後に数次に亘り増額された<sup>7)</sup>、「受注斡旋と設備近代化のための機械貸与を行う」（前川 1973, p. 138）京都府下請企業振興協会を設立するなどした<sup>8)</sup>。融資に関しては、国にも同様の制度があったが、条件が厳しく、融資限度額も30万円に過ぎなかった。蜷川の政策は自民党政府の企業近代化政策と産業構造政策に対抗し、そこから取り残された、あるいはそれにより整理・転換を余儀なくされる中小零細企業を守るためのものとして理解されるが（see 前川 1973）、蜷川には、「それらの製品には京都の心がある」（吉村 1982, p. 211）と語るように、伝統産業に対する特別な想いもあったようである。富井も1967年に同様の融資制度を開始したが、岡田（2007）によると市の「融資制度は、80年度段階では伝統産業や商店街等の既存産業が中心であり」（p. 134）、「先端技術導入・技術開発融資が開始されたのは1985年度、ベンチャー企業・新事業育成支援融資が「ベンチャー企業育成支援融資」として開始されたのは1998年度」（pp. 134-5）である。他方で、革新勢力が強い京都では「労働者は、自らの権利のみを主張して、経営者の悩みや苦しみにはあまり理解を示さず」（稲盛 2010, p. 48）、しばしば労働争議が発生したが、それは近代産業の代表的な起業家を経営理念の確立に導く程の、厳しいものであった（see sec. 4）。それゆえ、京都の政治風土が近代産業の発展に貢献したとすれば、それは飽くまで逆説的なものである。なお、梅棹（2004）は「保守の都市」である京都に革新政権が誕生する理由には諸説あるが、どれが正しいかは「わからない」（p. 41）と述べる。

あった49年に戦争責任を取る形で辞職した。知事就任前に初代中小企業庁長官（48.8-50.2）を務めた。

- 6) ただし、京都市長を4期努めた高山は「2期目以降は…自民党推薦で立候補」（山口 1981, p. 31）しており、松橋も1975・79年には保革相乗り体制の下で出馬し、再選された（3期目途中で、健康上の理由で引退した）。
- 7) 年利は8%以内、返済期間は運転資金が3年まで、設備資金が5年までとされた。
- 8) 蜷川は京都府知事に就任すると、「京都府民のための地方銀行がない」（蜷川 1979, p. 64）との理由で府の指定金融機関を勧業銀行から福知山の丹和銀行に変更した。丹和銀行は1951年に京都銀行に改称し、53年に京都に移転した。また、後に京都府全域の均衡のとれた開発のために長田野工業団地（福知山市）の造成と舞鶴港の整備に乗り出した。

#### 4. 近代産業の起業家——企業経営

本節は京都で電子機器・部品、制御機器、精密機器の製造・開発企業を設立し、それを大企業に育成した立石一真、村田昭、堀場雅夫、稲盛和夫と永守重信、そして、事業分野は異なるが、やはり京都で企業を設立・成長させ、立石、堀場、稲盛と共に業界団体で活躍した塚本幸一を取り上げ、彼らの経営の理念や方法、そして、こちらが主眼であるが、彼らがそれらに到達した経緯を概観する。

##### 4.1 立石一真

立石は1900年に熊本に生まれ、熊本高等工業学校（現熊本大学工学部）に進んだ。最初に就職した兵庫県庁を1年4か月で辞職し、友人の口利きで京都の企業に転職したが、そこが大恐慌の煽りを受けると、独立してズボン・プレスやナイフ・グラインダーの製造を始めた。1933年、レントゲン・タイマーの開発を機に、大阪・東野田に立石電機製作所（現オムロン）を設立し、1936年に野里に移転した。戦中に政府の方針に従って京都・花園（の御室（おむろ）地区）に分工場を建設し、これが後に同社の本社工場となる。戦後は早々に電熱器、電流制限器などを開発し、1948年に会社を株式会社に改組した。さて、立石は1953年に工場視察に訪れたアメリカで「企業のたくましさの源泉が、フロンティア精神とクリスチャニティにある」（立石 1985, p. 51）と看取り、その後、国情の異なる日本で「なにをもって企業のバックボーンとすべきかを模索し始めた」（*id.*）。こうした思索の背景には恐らく労働争議を原因とする1948年の立石電機京都製作所の閉鎖があった<sup>9)</sup>。そして、1956年の（東京）経済同友会総会で岸道三代表幹事<sup>10)</sup>の「経営者の社会的責任の自覚とその実践」と題する講演を聞き、その答えを「企業の公器性」に見出すこととなる。つまり、公器性は労働に誘因を与え、企業の利潤動機に基づく行為を適度に制限して社員の厚生と企業と社会の発展に貢献すると言うのである。そして、それを「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」との言葉で社憲とした。また、多種少量生産型の企業において生産性を高め、かつ「社員に個性・能力を発揮させる場を与える」（*id.*, p. 132）ために独立採算制の、プロデューサー工場（P工場）と呼ばれる子会社（、そして研究会社と販売会社）

9) 湯谷（2011）は「立石はこの事件以降、労使が協調できる理想的な労使関係を求めて彷徨することになる。立石電機に社憲ができるまで、おそらく立石の頭から労使問題が離れることはなかっただろう」（p. 77）と述べる。

10) 岸は1899年に大阪に生まれ、程なく小樽に転居し、地元の中学校、東京の第一高等学校を経て、東京大学工学部に入学した。1929年の卒業後は興中公司広東出張所長（1935.12-37.7）、近衛文麿内閣秘書官（1937.7-39.1）、同和鉱業副社長（1949.8-56.4）、日本道路公団初代総裁（1956.4-62.3）などを歴任し、55年3月に経済同友会代表幹事に就任した。なお、岸の講演内容は不詳である。



を設立した。当初はこれら子会社の経営管理を本社が7、子会社が3の割合で分担したが、後にこの割合を逆転させた。1961年に立石電機が東京証券取引所（東証）第1部に上場する際に、東証の要求を受けてP工場と販売子会社を吸収合併したが、1965年頃から地元資本が参加する地域密着型の子会社（ネオP工場）・孫会社（ミニP工場）の設立を開始した。これは地域社会における雇用機会を創出して「よりよい社会をつくる」との社憲を実践するため（同友会 1989）、そして当時の人手不足に効率的に対処するため（湯谷 2011）とされる。待遇面では、ある程度の企業規模に達した後に高賃金により社員の士気の高揚と生産性の向上を引き出す「高賃金・高能率」主義を採用したが、これは「昭和の初めにイギリスで出版された *Secret of High Wages*」<sup>11)</sup>の影響を受けてのことである。また、これは実行可能性の点から立石が本来そうあるべきと考える能率給に代替するものであった。なお、産業能率短期大学創設者、上野陽一との出会いと先に触れた米国での工場視察が1955年に立石がオートメーション市場に進出する契機となり、その後、逸早いソーシャル・ニーズの捕捉に努め、自動券売機、交通管制システム、現金自動支払機、無人駅システムなどを開発した。

## 4.2 村田昭

村田は1921年に京都に生まれた。病弱で、地元の旧制中学を中退し、父、吉良の仕事の手伝いを始めた。吉良は石川県の出身で、17歳で京都に来て幾つかの職を経た後に、村田製陶所を始めた。ある日、村田はこの父親に事業の拡大を進言すると、「人の得意先を荒らす」（村田 1994, p. 27）ことになると拒否された。そこで、独自製品の開発を志すこととなる。1942年に村田製陶所は『企業整備令』により地域の同業他社と合同したが、村田はある工場で「関西には作る場所がないから」と依頼された高周波絶縁体のステアタイトを生産するために1944年に村田製作所を設立した。同社は戦後、ほぼゼロから再出発し（株式会社に改組された1950年が設立年とされる）、チタン（磁器）コンデンサの開発に京大の研究者と産学協同で取り組むこととなるが、セラミックスの電子部品は「当時まだ海のものとも山のものともつかないものであった」（*id.*, pp. 10–11）。1953–54年に業績の悪化による給料の遅配と指名解雇が労働組合の強硬な反発を招いた。事態の収拾後、村田は父・吉良の教えや自らの体

11) 立石（1985; p. 161）がこのように紹介する本は Austin, B. and W. F. Lloyd（1926）*The Secret of High Wages*, T. F. Unwin かと思われる。筆者はこの本に当たっていないが、同年発行の *The New Zealand Railways Magazine*, Vol.1. Issue4に掲載された E. J. Barrett の書評を見つけ出すことが出来た。Austin と Lloyd はアメリカの産業が急速に発展した要因を検討するが、Barrett はその1つである賃金体系に関する彼らの考えを次のように纏める：「労働は固定賃金ではなく、生産と幾分か関連した賃金により報われるべきであり、如何なる個人により獲得される賃金も決して制限されてはならない。高賃金は必ずしも高物価水準を意味しない。産業管理政策が賃金の引き上げと物価の引き下げに向けられるのは社会にとって有利である」（p. 32）。この本は経営に関する幅広い内容を含んでおり、立石は自ら「経営虎の巻」と呼ぶ同書より賃金体系に限らず様々な示唆を得たかも知れない。

験を基に会社の経営理念を「技術を練磨し 科学的管理を実現し 独自の製品を供給して 文化の発展に寄与することにより 会社の発展と 協力者の共栄をはかり …」と言う社是にまとめた（「文化の発展に寄与することにより」は後に「文化の発展に寄与し 信用の蓄積につとめ」に修正された）。しかし、再び業績が悪化した1965年に労使関係が崩壊し、「春の賃上げ、夏・冬の賞与交渉でのストライキは恒例となっていく」（*id.*, p. 174）。こうした事態は1975年に「大手電機並みの賃上げを約束する」（*id.*, p. 175）ことで打開された。この間に厚生年金基金が設立され、完全週休5日制と社員持株制度が導入された。経営管理に関しては、村田製作所の多品種生産と各製品の長い製造工程（無機化学原料、有機化学原料、窯業、研磨、薄膜形成、組立、測定など）に対応して企業を製品別・工程別の組織に細分化する「マトリックス経営」を実践する（see 泉谷他 2001）。こうした管理手法の原形は1959年に採用され、1970年代の成長過程で幾つかの修正が施され、90年代末にはさらに「細かい管理でかんじがらめ」（泉谷裕副社長：日経産業新聞 1998）となる問題の克服が試みられた。地方工場はそれぞれの土地の喜びや誇りとなることを目指し、自主性のある独立法人として運営されている。

#### 4.3 堀場雅夫

堀場は1924年、京都に生まれた。父、信吉は化学者であり、京大・同志社大で教鞭を取り、大阪府立大の初代学長などを務めた。小学校卒業後、リウマチの転地療養のために神戸の学校に進み、1943年に京大に入学する。しかし、終戦後、「思うように実験ができなかった」（堀場雅 2004, p. 37）こともあり、大学に在籍したまま、堀場無線研究所を設立した。停電が頻発する中でコンデンサ（蓄電池）の開発に乗り出し、そこで必要な PH 計などの計器も京大・京都府立医科大の「権威の指導を仰ぎ」（*id.*, p. 44）ながら開発した。しかし、資金難でコンデンサの生産を断念し、1953年に PH 計、後に各種分析用計器を製造・販売する堀場製作所を設立した。同社は社員の自由な発想を尊重することを社風とし、社是には「おもしろおかしく」掲げるが<sup>12)</sup>、これらは堀場の「いちばん大事な年代の、いちばん大切な時間を過ごしている〔職〕場において、やはり生きがい、働きのいいある人生を送るということには絶対的な価値がある」（堀場雅 2003, pp. 22–23）との考えに基づく。この考えには仕事も日常生活も十分に楽しんだ父、信吉の影響があったとされる（堀場雅 2004）。そして、社員の能力を引き出しながら、「おもしろおかしく」仕事ができる組織のあり方を模索し、1990年ごろに、それが効率性の点で分業型の組織に劣ることを認識しながら、社員が「商品の誕生から、お客の反応を見るまでを一貫して担当する」、つまり「商品ごとに専従化する体制に変更している」（堀場雅 2003, p. 77）。待遇面では、堀場製作所は週休2日制を

12) ただし、その社是が社内で正式に認められたのは堀場が社長を辞める時であった（堀場雅 2003）。

早期（1972年）に、しかも「労働組合の言い分を聞いて」（堀場雅 2004, pp. 69）給与の引き上げと一括して採用し、1978年には「組合に対して労働分配率を明確にすると同時に、福利厚生事業のための会社を施設した」（*id.*, p. 71）。

#### 4.4 稲盛和夫

稲盛は1932年に鹿児島で生まれた。鹿児島大学に進み、教員の斡旋で1955年に京都の松風工業に就職した。特磁課の主任に昇格して間もなく、新任の技術部長に当時取り組んでいた特殊磁器であるフォルステライト磁器を使ったある製品の開発が「君の能力では無理」（稲盛 2004, p. 69）と言われて退職し、翌1959年に松風工業での同志と京都セラミック（現京セラ）を設立した。数年後に滋賀県蒲生町に工場を建設し、1966年には本社もここに移転させた。間借りしていた宮木電機の倉庫が手狭となったことが理由とされるが、「税制面をはじめ京都にいて有利な点が多くなかった」（稲盛：日経産業新聞 1996）こともこの移転と無関係ではなかろう。しかし、後に「鹿児島に複数の工場を建て、海外への輸出が増えてくると、本社が滋賀にあっては何かと不便になり」（稲盛 2004, p. 119）、1972年にこれを京都に戻した。稲盛の企業経営に関する思索は創業間もない1961年に一部の社員から昇給とボーナスの保証を要求されたことに始まる。ここで、稲盛は「数週間にわたり悩んだ末」（*id.*, p. 81）、「自分の技術を世に問う」との起業の目的と決別し、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」を経営理念として掲げるに至った。また、1960年代半ばには、増加する社員の意欲と能力の維持・向上のために会社全体をそれぞれが1つの中小企業のように自立し、独立採算で運営される工程別、製品群別の小さな組織——「環境の変化に適応して自己増殖していくため」（稲盛 2004, p. 97）アメーバと名付けられた——に分割し、またこのアメーバを「公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛、というような言葉で表される価値観」（稲盛 2010, p. 36）と業績と連動しない報酬体系により統制することとした。なお、稲盛は「アメーバ経営は、私が長年にわたり苦勞して築き上げた独自の経営管理手法である」（*id.*, p. 246）と自負する。

#### 4.5 永守重信

永守は1944年に京都市に接する京都府向日市の小作農の家庭に生まれた。1963年に地元の高校を、1967年に小平市にあった職業訓練大学校（現職業能力開発総合大学校）を卒業した。大学校での若き研究者、見城尚志との出会いにより永守は「モーターを一生の仕事にすることとなった」（日本経済新聞社編 2008, p. 199）。その後、2社での勤務を経て、1973年に子供の頃からの念願であった会社（日本電産）を「生まれ故郷」である京都に設立した。

永守は「人の2倍働いて成功しないことはない」などを口癖とした母親から大きな影響を受け、その教えは日本電産の3大精神に反映される。そして、これら精神を発揚する手段として加点主義の人事評価方式が採用され、基本給の算定基準となる職階は年功ではなくこの評価で決定される。同社にはこの他に社是と経営3原則があるが、これらも経営上の困難から捻出されたものではなく、起業に際して永守を含む4人のメンバーが考案したものであり、「我社は科学・技術・技能の一体化と 誠実な心をもって 全世界に通じる製品を生産し 社会に貢献すると同時に 会社および全従業員の 繁栄を推進することをむねとする」との社是には4人が卒業した職業訓練大学の初代学長、「成瀬政男が常々語っていたこと」(id., p. 219)が盛り込まれた。

#### 4.6 塚本幸一

塚本は1920年に仙台で生まれ、小学校4年で京都に転居し、高等小学校を卒業すると近江八幡の八幡商業学校(現八幡商業高等学校)に進学した。塚本は近江商人の末裔であり、「出身地を尋ねられると、必ず近江八幡と答えた」(湯浅 1999, p. 288)。1940年12月に召集されてビルマ戦線に従軍、ここで塚本は「機先を制すれば人を制す」ことを実体験し、後にこれを経営戦略として「大いに活用することになる」(id., p. 77)。1946年6月に復員し、直ちに装身具の行商を開始し、1949年に婦人下着卸売の和江商事(現ワコール)を設立し、1951年5月に生産委託業者を統合した(このとき、塚本は専務となるが、1952年9月に社長に復帰した)。1956年に塚本は欧米視察に出かけ、「世界の下着業界の製品開発の実情、流通などの仕組みなどを徹底的に調べて来た」(id., p. 156)。ワコールの売上は順調に伸びて行ったが、塚本は1958年に設立された労働組合との関係に苦悩することとなる。1962年、同友会が開催した「経営者の人間像」講演会に偶然に出席し、出光興産創業者、出光佐三<sup>13)</sup>が語った「人間尊重の精神をそのまま取り入れた、就業規則もなければ定年制もなく、出勤簿もない」(id., p. 165)企業経営に感銘を受け、すぐさま労働組合に「正式の文書による要求はこれを100パーセント自動的に受け入れる」(id., p. 167)ことなどを約束した。これは労働者の労働意欲を大いに刺激する結果となった。また、1963年に視察で訪れた、四輪車の生産を始めただけの本田技研工業が工場内に「世界のホンダ」のスローガンを掲げていたことに衝撃を受けた(id.)。1964年に制定された社是で塚本は「相互信頼を基調とした社風を確立」し、「世界のワコールを目指す」ことを宣言した。

13) 出光は1885年に今の福岡県宗像市に生まれ、1909年に神戸高等商業(現神戸大学)を卒業し、11年に今の北九州市に出光商会(現出光興産)を設立した。出光は自らの企業経営に関して、父、藤六、神戸高商の水島鍬也校長と池内廉吉教授、エンジェルとなって創業資金を提供した日田重太郎などから受けた教訓が「しぜんと理想をつくり、主義や方針となった」(1962, p. 86)と述べる。詳しくは、出光(1962)、第3篇の小節「人間尊重をわれわれの金科玉条とせよ」を参照のこと。

#### 4.7 小括

本節で取り上げた6人の起業家の経営理念またはそれを具現化した、組織編成、報酬体系などの経営手法には似たものがあり、大きく異なるものもあるが、それらは概ね1960年代の労使問題を悩み抜いた末に到達されたもの、そして／または他の著名な起業家・事業家の企業経営、家族、そして本節では論じなかったが宗教の教えなどの影響を受けたものである。また、彼らは経営手法をその成果、企業の成長や外的要因に応じて修正している。彼らの経営手法は、京都の伝統的な企業経営と表面的な類似性があるとしても、またその影響を完全には否定し得ないとしても、決してそれをそのまま踏襲したものではない。

### 5. 近代産業の起業家——事業環境の整備

立石らは各自の経営理念・方法の下で企業を成長させたのみでなく、業界団体、とりわけ同友会の活動を通じて京都の近代産業、さらには京都経済の発展に尽力した。また、一線を退いた後は近代産業を次に担うベンチャー企業を育成する活動を個人で展開している。本節では彼らのこうしたソーシャル・アーキテクト（social architect）としての活動を概観する。

#### 5.1 財界活動

京都経済同友会は関西経済同友会から枝分かれする形で戦後間もない1948年6月に新しい日本を創るに相応しい50歳未満の若い世代により「会社、業界の利益を代表するような、たんなる業界団体ではないという使命感」（同友会 1989, p. 34）を持って設立され、それらの幾つかが既に本節で触れられた経営者の人間像<sup>14)</sup>、経営者の社会的責任、中堅企業、ベンチャー・ビジネス、企業家精神などの研究を展開した（see 同友会 1968a, 1972）。立石、堀場、稲盛と塚本はそれぞれ同友会に役員として長く関与し、立石は1965－70年度、塚本は71－74年度、堀場は75－78年度、稲盛は85－88年度に代表幹事を務めた（村田は1984年からしばらくの間、幹事に名前を連ねた）。立石は代表幹事時代に同友会の勉強会に招いた中村秀一郎（専修大学教授）の講演に刺激を受けて1966年に「中堅企業研究委員会」を立ち上げ（see 同友会 1968a）、後にベンチャー・ビジネスが台頭しつつあったアメリカへの視察団の派遣を説き、これは塚本代表幹事時代の1971年11月に実現された（視察団は Boston 地域に

14) 「経営者の人間像」は関西経済同友会の代表幹事であった大原総一郎の問題提起を受けて関西と京都の経済同友会が取り組んだ研究テーマである。大原は事業家・社会事業家であった孫三郎の長男として1909年に倉敷に生まれ、29年に岡山の第六高等学校、32年に東京帝国大学経済学部を卒業した。39年5月に孫三郎から倉敷レイヨン（現クラレ）の社長を引き継ぎ、ほぼ生涯に亘りその職にあり、41年1月－47年1月には倉敷紡績（現クラボウ）の社長を兼任した。詳しくは、井上（1998）を参照のこと。



アメリカ最大のベンチャー・キャピタル (venture capital: VC) であった American Research and Development (ARD) とベンチャー企業 4 社を訪問した (see 同友会 1972))。翌1972年には早速、地元の企業や銀行の出資により資本金 3 億円で日本初の VC である KED が設立され、立石が社長に就任した。KED は4,000万円を投資した千曲製作所の倒産が直接の契機となって1980年に解散したが<sup>15)</sup>、その短い存続期間に日本電産を投資先を選び、同社の亀岡工場の建設を後押しした。さらに、同友会は革新首長の下で京都が日本の経済発展から置き去りにされつつあるとの憂いから都市の経済基盤を強化する様々な政策提言を行うと共に (see 同友会 1968b)、1970年の府知事選から塚本を中心に反革新、とりわけ「打倒蜷川」の選挙活動を展開した。1976-80年度の代表幹事である河野卓男は同友会を「京都人の受身的性格というか、保守的体質というか、これの覚醒を迫る連続的な活動体であった」(同友会 1989, p. 69) と解説する。他方で、京都で最も大きく、かつ「最も包括的」(波多野 1981, p. 129) な経済団体は戦前から続く京都商工会議所 (以下、商議所) である。1970年 2 月に同友会元会長の森下弘が会頭に就任すると「商議所の役員中に同友会メンバーが進出」(id., p. 136) し、後に塚本 (1983.4-94.12) と稲盛 (1995.1-2001.2) も会頭を、堀場は副会頭を務めた。

財界活動での交流は京都の経営者の関係を親密なものとしている。塚本と稲盛は商議所会頭の引き継ぎを契機に「お互い何かと相談を持ちかけるようになった」(稲盛 2004, p. 216)。立石は KED を通じて知り合った永守の相談に乗るようになり (湯谷 2011)、その永守は、堀場厚 (2011) によると、京都の二世経営者と「親しい関係」にあり、2010年度には同友会の経営問題研究委員会で「情熱・熱意・執念の経営」の論題で講演を行った。また、堀場厚は堀場製作所の開発中心の企業体制を改める際に同世代の塚本能交 (幸一の長男) から営業を、村田泰隆 (昭の長男) から生産を学んだ (id.)<sup>16)</sup>。こうした経営者間の親交に関連して、永守は「ベンチャーを起こす人間には精神的支えが必要」(京都新聞 1998-99) であり、その点で先輩起業家のいる京都の起業環境を「得難い」(id.) と評価する (see also 塚本 2004)。堀場雅 (2003) は若手起業家に商議所に行けば「稲盛、塚本、立石義雄、村田純一からいろいろ話を聞くこともできる」(p. 218) と呼び掛ける。

## 5.2 個人活動

1978年に京都市と地元経済界が、「明日の京都を考える会」での議論を踏まえ、「科学技術等に関する内外情報を機能的かつ効率的に創造・提供することにより、京都における近代工

15) 立石は KED が失敗したより本質的な原因として、京都の企業人が株式公開に消極的だったこと、出資者が多く、投資先の選定などで慎重になり過ぎたことなどを挙げる (同友会 1989)。

16) 堀場厚 (2003-06年度)、村田泰隆 (2007年度)、そして立石の長男・孝雄 (1981-86年度) も同友会代表幹事を務めた。

業の経営基盤を強化し、もって中小企業の振興を軸とした地元産業の健全な発展を図る」(設立趣旨) ことを目的とした京都産業情報センターを設立した。同会の会員で、その「言い出しっぺ」(堀場雅 2004, p. 75) であった堀場が初代の最初の理事長に就任し、1988年に立石孝雄が後を継いだ。同センターは2001年4月に京都府中小企業振興公社、京都産業技術振興財団と統合して京都産業21となった。堀場は1988年の京都高度技術研究所の設立、1987年の大阪ガスによる旧京都工場跡地での京都市リサーチパークの設立にも携わり、それぞれの理事長を務めた。現在は有望なベンチャー企業を発掘・育成する京都市ベンチャー目利き委員会の会長である。堀場は自ら「自治体や国の資金を十分に利用し、地元産業界からも資金を出してもらって中小企業、特にベンチャー企業を応援するのが1番の役目」(*id.*, p. 76) と述べる。

勿論、逆にそうした活動を資金面から支える起業家もいる。京阪奈丘陵地域での「文化・学術・研究の新たな展開の拠点」となる関西文化学術研究都市(愛称: けいはんな学研都市)の建設では京都の経済界は積極的な支援に乗り出したが<sup>17)</sup>、中でも立石一真・孝雄はその中核的研究機関である国際高等研究所(1984年設立)の施設建設のために自社株50万株ずつ、計100万株(時価約30億円)を寄付し、稲盛財団はその事業資金として「絶大なる支援」(国際高等研究所 undated, p. 18)と形容される資金を提供した。また、稲盛が1984年に200億円相当の私財を拠出して稲盛財団を設立したのに続き、村田が1985年に基金3億円(自伝の執筆時点では20億円超)で村田学術振興財団を、立石一真・孝雄が1990年に自社株計250万株で立石科学技術振興財団を設立した。これら財団の研究助成を始めとした活動は京都に限定されるものではないが、その設立は社会貢献と言う彼らの企業経営の目的を別の形で達成するものである。

## 6. お わ り に

本稿では京都で近代産業が発展した要因が検討された。そして、その要因として、京大の存在、その半数が余所者である6人の起業家(立石、堀場、村田、稲盛、永守と塚本)の存在が確認された。大学の地元企業に対する機能には技術支援と人材育成があるが、前者の重要性はかつて京大が象牙の塔に籠ると京都での起業が低迷した事実からも示される(see 日経産業新聞 1996)。6人の起業家はベンチャー企業を大企業に育成したのみでなく、京都市の革新政権が伝統産業の支援に専念する中で、業界団体の活動を通じて、また後には個人

17) 関西文化学術研究都市の建設は1978年の京大元総長・奥田東を中心とした所謂「奥田懇」の提言を発端とする(奥田懇は第1次から第3次の提言を行った)。なお、国際高等研究所(undated)によるとこのプロジェクトを最初に着想したのは当時の同友会代表幹事、河野卓男であり、河野が奥田に学会の纏め役を依頼して奥田懇が発足した。

で京都の近代産業の発展に尽力し、さらに経営者が相互に相談し、協力する事業環境を整備した。彼らが京都での近代産業の発展に直接・間接に果たした役割は幾ら評価しても過大とはならない。なお、立石、稲盛が京都に来たのはそこに偶然、就業機会があったからであり、京都人気質とは無関係であった。また、しばしば強調される近代産業と伝統産業の技術・経営面での関連は一般にはそれほど密接ではない。

最後に、京都の事例はより規模の小さな他の都市にどのような *implication* をもたらすであろうか。極めて自然かつ抽象的であるが、第1は研究者の充実した、そして外部に開かれた技術系の研究大学を持つこと、第2は魅力的な大学や企業がなければ、若く、優秀な余所者を引き付ける方策を考案すること、そして第3は斜陽産業の延命に貴重な資源を浪費しないこと、となる。この内、大学については、設置それ自体は困難でないとして、地域産業に貢献し得る優秀な研究者と学生を獲得し、維持することが大きな問題となる。最後の点については、Richard Florida が創造的都市 (*creative city*) の要件の1つに挙げる、そして京都では些か特異な形で発揮されるが、十分には機能していない寛容性 (*tolerance*)、または暮らし易さ (*liveability*) を向上させることが1つの選択肢となるかも知れない。こうした政策のあり方や有効性については、稿を改めて検討したい。

## 参 考 文 献

- Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*, Perseus (井口典夫訳『クリエイティブ資本論——新たな経済階級(クリエイティブ・クラス)の台頭』ダイヤモンド社, 2008).
- 泉谷 裕・藤田能孝・石谷昌弘 (2001) 『「利益」が見えれば会社が見える ムラタ流情報化マトリックス経営のすべて』日本経済新聞社.
- 出光佐三 (出光興産社長室編) (1962) 『人間尊重五十年』春秋社.
- 稲盛和夫 (2004) [2002] 『稲盛和夫のガキの自叙伝 私の履歴書』日本経済新聞出版社 (日経ビジネス文庫).
- 稲盛和夫 (2010) [2006] 『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞出版社 (日経ビジネス文庫).
- 井上太郎 (1998) [1993] 『大原總一郎——へこたれない理想主義者』中央公論新社 (中公文庫).
- 岩瀬庸理 (1981) 「京都府中小企業団体連合会」三宅一郎・松村岐夫編 (1981), 第5章 II.
- 梅棹忠夫 (2004) [1987] 『梅棹忠夫の京都案内』角川学芸出版 (角川ソフィア文庫).
- 梅棹忠夫 (2005) [1987] 『京都の精神』角川学芸出版 (角川ソフィア文庫).
- 岡田知弘 (2007) 「産業政策の転換と京都財界の政策要求」村上 弘・田尾雅夫・佐藤 満編『京都市政 公共経営と政策研究』法律文化社, 2007.
- 北 寿郎・西口泰夫編 (2009) 『ケースブック 京都モデル——そのダイナミズムとイノベーション・マネジメント——』白桃書房.
- 北 寿郎・西口泰夫・金子篤志 (2009) 「京都モデル成立の背景」北 寿郎・西口泰夫編 (2009), 第1章.
- 京都経済同友会 (同友会) (1968a) 『京都における中堅企業の成長とその課題』.
- 京都経済同友会 (同友会) (1968b) 『豊かな京都への提言——未来都市を求めて』.
- 京都経済同友会 (同友会) (1969) 『京都市民の社会意識』.
- 京都経済同友会 (同友会) (1972) 『ベンチャー・ビジネスと企業家精神』ボストン・ベンチャー・ビジネス視察報告.
- 京都経済同友会 (同友会) (1978) 『設立30周年記念研究 中堅企業の企業家精神』.

- 京都経済同友会（同友会）（1989）『京都経済同友会の40年』.  
京都市産業観光局（2010）『京都市観光調査年報 平成21年（2009）』.  
京都市伝統産業活性化検討委員会（undated）『伝統産業の未来を切り拓くために（提言）』.  
国際高等研究所（undated）『創設の経緯と事業の変遷』（<http://www.iias.or.jp>）.  
島津製作所（2008-09）『二人の島津源蔵（1）・（2）』（<http://www.shimadzu.co.jp>）.  
末松千尋（2002）『京都式経営——モジュール化戦略』日本経済新聞社.  
竹内 令（1985）『なぜ今、先端企業群が生まれるのか 京都ベンチャーズ』ジャテック出版.  
立石一真（1985）『永遠なれベンチャー精神——私の経営実践論——』ダイヤモンド社.  
塚本幸一（2004）[1990]『私の履歴書 経済人27』日本経済新聞社.  
蜷川虎三（1979）『洛陽に吼ゆ 蜷川虎三回想録』朝日新聞社.  
日本経済新聞社編（2008）[2004]『日本電産 永守イブムの挑戦』日本経済新聞出版社（日経ビジネス文庫）.  
芳賀博英（2009）「島津製作所 科学に基づく市場の創造の事業戦略」北 寿郎・西口泰夫編（2009），第6章.  
波多野進（1981）「京都の経済界」三宅一郎・松村岐夫編（1981），第5章I.  
堀場 厚（2011）『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』講談社.  
堀場雅夫（2003）[1995]『イヤならやめろ！ 社員と会社の新しい関係』日本経済新聞出版社（日経ビジネス文庫）.  
堀場雅夫（2004）[1992]「私の履歴書」日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人29』日本経済新聞社.  
前川恭一（1973）「京都府——京都府政下の商工行政の展開」政治経済研究所編『地方自治体と中小企業』新評社.  
三宅一郎（1981）「京都市民の社会・政治意識と政治参加」三宅一郎・松村岐夫編（1981），第3章.  
三宅一郎・松村岐夫編（1981）『京都市政治の動態 大都市の総合的分析』有斐閣.  
村田 昭（1994）『不思議な石ころ（私の履歴書）』日本経済新聞社.  
村田製作所（undated）「沿革・ロゴ」（<http://www.murata.co.jp>）.  
山口 定（1981）「京都市の戦後政治史序説」三宅一郎・松村岐夫編（1981），第2章.  
湯浅叡子（1999）「塚本幸一の生涯」『ワコール50年史——ひと 相互信頼』ワコール.  
湯谷昇羊（2011）[2008]『「できません」と云うな——オムロン創業者 立石一真——』新潮社（新潮文庫）.  
吉村 康（1982）『蜷川虎三の生涯』三省堂.  
鷺田清一（2007）『京都の平熱 哲学者の都市案内』講談社.  
\* [ ] は書物の初出年.  
（新聞）  
京都新聞（1998-99）「インタビュー 京都企業を解く」『京都経済 再生』（第7部）.  
日経産業新聞（1996）『京都の企業 個性の秘密（1）-（5）』6月17日-20日，24日.  
日本経済新聞（1995）「「起業の都」再び 今京都が動く」11月6日.  
日本経済新聞（2000）「20世紀 日本の経済人：島津源蔵」10月19日.

補表：京都の製造業

	従 業 者 数			付加価値額		
	全国計	京都府	京都市	全国計	京都府	京都市
食料品製造業	14.65%	14.88%	13.78%	9.17%	9.85%	7.97%
飲料・たばこ・飼料製造業	1.33%	2.75%	2.73%	3.13%	12.85%	18.41%
繊維工業	3.87%	7.72%	10.82%	1.64%	2.76%	4.48%
木材・木製品製造業 <sup>†</sup>	1.25%	1.15%	0.64%	0.72%	0.84%	0.32%
家具・装備品製造業	1.29%	1.02%	1.27%	0.63%	0.47%	0.60%
パルプ・紙・紙加工品製造業	2.48%	2.81%	2.45%	2.64%	2.15%	1.22%
印刷・同関連業	3.90%	7.33%	12.01%	2.73%	5.38%	9.30%
化学工業	4.50%	3.64%	3.52%	11.21%	4.72%	3.07%
石油製品・石炭製品製造業	0.33%	0.10%	0.04%	1.34%	0.15%	—
プラスチック製品製造業 <sup>‡</sup>	5.48%	3.77%	2.02%	4.43%	2.16%	1.14%
ゴム製品製造業	1.53%	0.33%	0.08%	1.29%	0.26%	—
なめし革・同製品・毛皮製造業	0.32%	0.48%	0.76%	0.14%	0.23%	0.41%
窯業・土石製品製造業	3.25%	2.80%	1.81%	3.41%	5.35%	2.82%
鉄鋼業	2.87%	0.93%	0.29%	4.50%	0.71%	0.14%
非鉄金属製造業	1.87%	1.35%	1.37%	2.35%	0.97%	1.12%
金属製品製造業	7.55%	5.19%	4.24%	5.21%	3.08%	2.43%
はん用機械器具製造業	4.24%	3.03%	1.48%	4.22%	2.98%	1.54%
生産用機械器具製造業	7.09%	8.19%	7.67%	5.47%	6.17%	6.16%
業務用機械器具製造業	2.76%	6.81%	11.41%	2.79%	6.16%	11.51%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	5.91%	6.58%	6.87%	6.83%	8.95%	15.72%
電気機械器具製造業	6.32%	8.26%	6.81%	5.59%	6.16%	5.64%
情報通信機械器具製造業	2.77%	2.20%	0.44%	3.58%	3.53%	0.53%
輸送用機械器具製造業	12.38%	6.43%	4.61%	15.45%	6.92%	3.83%
その他の製造業	2.04%	2.25%	2.86%	1.53%	7.20%	1.56%
合計	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	99.91%

注記) <sup>†</sup>：家具を除く，<sup>‡</sup>：別掲を除く。

出所) 経済産業省『平成22年工業統計表「市区町村編」データ』より筆者が作成した。