

<資料>

地域産業のリストラクチャリングを通じた 地域活性化にかかわる実践的理論的研究

An Empirical and Theoretical Study on the Revitalization of the Local Economies
through the Restructuring of Local Industries

井上 芳郎*
Yoshiro Inoue

我国の課題である地域活性化を実現するためには、地域が経済的に自立することが必要である。経済的な自立の方法としては企業誘致あるいは産業誘致が考えられるが、全ての地域がその恩恵に浴することは難しい。そのような中で地域が自立するための道として、グローバル化に対応できる構造を持った地場産業の再構築が考えられる。本研究では豊岡地域の鞆産業を題材として、地域再活性化へむけて地場産業が果たしうる可能性を探った。

キーワード：地域再活性化、地場産業、産業構造の再編、地域の産業ポートフォリオ

I. 本研究の背景

筆者は、地域における産業ポートフォリオの重要性を提示した。すなわち時代の変遷とともに地域経済を牽引する産業は交替せざるを得ない可能性がある。なぜなら、当該産業が競争力を低下させる場合や、当該産業の産出する製品の需要が減少する場合が考えられるからである。そのような事態においては、地域経済を支える新たな産業が必要となるし、もしそのような産業が存在しない場合、地域は活力を失う可能性がある。このように考えると、経済面で自立した地域を確立及び維持し続けるためには、ポートフォリオ的な視点から地域産業を俯瞰し、それぞれの役割を明確にしなければいけない。すなわち、時間軸を長くにとって、それぞれの時において地域を支える産業を考えるということである。一方、多くの地域にはいわゆる地場産業が存在する。地場産業の存在の背景には、地場産業を構成する事業所が存在し、その事業所の経営者が存在し、さらに事業所から得られる賃金を糧に生活を営む人々が存在することになる。理念的な視点である産業ポートフォリオという鳥の目を持つ一方で地場産業の行く末に関わるビジョンも明確に持たなければ、実際に地域に住まう住民及び地域に根を下ろす事業所の立場から見ると説得力ある

*流通科学大学サービス産業学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

議論とは言い難いと筆者は考える。

以上のような視点に立ち、豊岡地域の鞆産業を考察することとした。筆者は10年程度豊岡の鞆産業の研究を続けており、本研究を遂行する上で最も適切なフィールドと考えたからである。

II. 豊岡地域の鞆産業が地域経済において果たした役割の変化

豊岡の鞆産業は柳行李の時代から豊岡地域の経済を支えてきた。柳行李は円山川のたおやかな流れが川原に育てたコリヤナギを材料として製造された。そして江戸時代初期に当地を治めた京極藩によって産業化され、同藩の産業政策によって当地を支える工業製品として全国的地位を築いた。その過程で構築された販売網が、その後の豊岡地域の鞆産業を長く支えることとなった。

鞆産業が地場産業として地位を確立していく段階では、地域内の鞆関連業者がそれぞれの特性を活かし、製造・流通過程においてそれぞれの機能を受け持ってきた。柳行李の時代から販売網を確立していった卸業者は商品の流通を担当し、製造業者は鞆づくりに励み、材料商は製造業者に部品を供給し続けた。また、鞆の諸行程を担当するいわゆる内職の存在も、鞆産業には欠くことのできないものであった。

いわゆる地盤産業として地域の発展を担ってきた鞆産業の構図は、プラザ合意に端を発した大きな国際経済の枠組みの変化の中で一変する。急激な円高と途上国の経済発展により、豊岡地域で生産される鞆のコスト競争力は低下した。そのような環境変化に対応するため、鞆産業を構成する業界および企業の関係は形を変えることになった。すなわち、卸売業者は商品の供給源を豊岡地域だけに限定せず海外にも求めるようになった。この傾向は円高の進行と発展途上国の発展と共に進行した。その流れの中で製造業者は、仕事量が減少し、淘汰を余儀なくされた。製造業者に部品を提供することを生業としていた部品商も苦しい状況に陥っていった。日本全国の多くの産地に見られるような現象が豊岡の地にも押し寄せ、その結果として鞆産業に頼っていた豊岡地域の経済の活力は低下した。おそらく今後、地域の地場産業が昔日のような姿を取り戻すことは期待できないであろう。

III. 岡地域の鞆産業のドメインチェンジ（仮説）

そのような中、地場産業の方向性は二つに分かれつつある。一つは、地域内の他産業に経営資源（とくに人材、資金）を提供する方向である。これはいわゆる「転廃業」であり、筆者が言うところの、地域としての産業ポートフォリオの再構築への寄与を意味する。

もう一つの方向性は、従来の産業の形を変えて、より競争力ある産業の再構成を目指すことである。具体的には、従来、地場産業がイメージしたターゲット顧客とポジション（顧客と商品の組み合わせ）を見直し、新しいポジションを目指して地場産業の体制を整え直すことである。いわゆる「ドメインチェンジ」である。そのような形が実現したときには、地域の中での量的な面で

のウェイトは低下しても、質の面では従来に劣らない輝きを放つ可能性を有することとなる。いうまでもなく、この論文の課題は後者の可能性を探ることにある。

地場産業のドメインチェンジを実現するのは、地場産業を構成する企業の性格と役割の変化である。すなわち従来は卸売業、製造業、材料商という枠組みの中ではほぼ同じような役割を果たしてきた各企業の変化を意味する。以下、いくつかのタイプを列挙する。

一つは、独立独歩の道を考える企業である。この種の企業は、たまたま豊岡に居を構えているだけで、実際の活動は地域を越えている。これは、従来の業種でみると全ての業種が含まれる。

いま一つは、当地域に事業所を設置することを必要としている企業である。そのような企業にはいくつかのタイプがあると考えられる。一つは従来型の鞆業者で、今日的な変化への対応が難しいと思われる企業である。このような企業は、残念ながら今後の継続は難しいであろう。もう一つは、部分的には競争力のある機能（たとえば製造、販売チャネル）を持ちながら、その能力を十分に発揮できない状況にある企業である。

地域での連携を考えるときには後者のような企業が対象となりうる。連携を実現させるには、連携に参画するメンバーが何らかの強みを持っていることが重要である。まず、顧客へ商品を提供する流れを意識しながら、地域内のそれぞれの企業がどのような役割を果たせるかを意識しながら、連携をくみ上げる必要がある。必要に応じて、地域外企業との連携も検討すべきである。

IV. 仮説の検証（調査と考察）

1. 調査の概要

IIIで述べたことは机上の論理である。このようなことは地場産業の行く末に影が差してきた頃から幾度となく議論されてきた。そのなかで、同業種における連携や異業種間の連携は、中小企業の生き残りの大きな鍵であろう。豊岡の鞆産業においても同様であったであろう。それにもかかわらず、実現できないのは何らかの事情があるはずである。同じ業界に属するが故の難しさもあろう。机上ではわかっていながら、それが実現できない現状に手をこまねいては道を拓くことは難しいといえよう。

本研究では、理論的な枠組みを遂行することを阻害する要因について検討を加えることで地場産業を再活性化し、ひいては地域活性化の一翼を担ってもらおううでのガイドラインを提示することを目的としている。そのような視点から、次のような調査を行った。

- ① アンケート調査：対象は豊岡地域の鞆産業を構成する事業所。アンケートは郵送（返信用封筒および切手添付）。調査対象先は合計 164 社。返信を受けたものは 47 社。
- ② インタビュー調査：対象は、豊岡地域の鞆産業関連業者（12 社）、豊岡地域の金融機関（1 行）、および行政機関（1 機関）。

アンケート調査の内容については事前に豊岡鞆協会に確認を求めた。アンケートで把握しにく

い部分については経営者に対するインタビューで補足することを努めた。

2. アンケート調査結果の概要

アンケートにおいては、8項目について、現状認識と今後の方向性を聞いた。8項目は以下の通りである。

- ① 業界に関わる情報収集
- ② 顧客への情報発信
- ③ 商品企画（仕入れ商品探索を含む）
- ④ 製造・仕入・調達体制
- ⑤ 最終顧客・使用者への販売
- ⑥ アフターサービス
- ⑦ 人材育成
- ⑧ 技術開発・修得

ここではアンケート調査の結果の概要と筆者のコメントを示す（表1，表2参照）。

現状に対する意識として、顧客への情報発信、商品企画、製造・仕入・調達体制、人材育成、の3項目に関しては、回答者の50%以上が「やや不満・不満」と回答している。一方、回答者の60%以上が「大変満足、やや満足、ふつう」と回答した項目は、業界に関わる情報収集、アフターサービス、の2項目であった。

商品企画の今後の方向性を聞いたところ、自社のデザイン力やブランド力を強化したいという割合が、他社との関係を重視する意見よりも多かった。

製造・仕入・調達体制に関しては、50%の回答者が自社能力の強化を上げている。一方、外部への志向は地域内（豊岡地域内）及び地域外で、前者は36%、後者は31%となっており、豊岡地域内での調達能力増加を志向する事業所の割合が若干多かった。

人材育成の今後の方向性については、自社による育成を重視する傾向が強く、外部機関や共同での教育に対する意識は相対的に低かった。

以上から、アンケート回答先については、外部の経営資源や連携を模索するのではなく、あくまで自社による対応を望む傾向が強いことがわかった。この点については本論文が示したい方向とは異なっている。すなわち、不足する機能を地域内で補完しつつ競争力を高めるという考え方である。この点については今後の詳細な検討が必要である。

3. インタビュー結果の概要

アンケート調査と並行して、豊岡地域の鞆関連業者の中で特徴ある経営を行っている企業に対するインタビューを行った。インタビュー先の選定に際しては、筆者の従来からの調査実績を踏

まえた見解、豊岡鞆協会の声、行政の声等を総合して行った。

今回の調査で改めて感じたことは、従来型の機能別の業界分類、すなわち製造、流通（卸売、小売、材料商）、は殆ど意味を持たないということである。企業の活動は、縦に横に大きく変化している。

とくに、卸売業において変化は顕著である。すなわち、いわゆる中間流通業者として金融機能と物流機能に重点を置いた状況から、商品開発機能及び情報提供機能に磨きをかけるというという方向性が顕著である。卸売業者の経営者には、自社は「流通業者ではなく企画機能を持った製造業者である」という認識がある。江戸時代から卸売業者は全国を飛び回り豊岡の特産品を販売してきた。そのなかで、使用者の要望を聞き、それを製造業者に伝え、よりニーズにマッチした商品を実現して販売してきた、という自負であろう。グローバル経済の進展の中で海外へ製造機能を求める卸売業者の活動には、江戸時代にマーケットを開拓していった DNA が根付いているのかもしれない。従来の業界の垣根を越えてダイナミックに事業を展開するのは卸売業で多く見られる変化であるようだ。

製造業者においては、勝ち組と負け組が明確に分かれているようである。製造コストの優位性に競争力の源泉を求めてきた製造業者の多くは淘汰されているようである。一方、OEM 供給先が好調な場合、関連する当地域の鞆関連業者の業績も良好となる傾向にある。さらに、自社ブランドの展開で成功している企業も少ないながら存在する。とくに日本の鞆業界において大きな地位を有する企業が、豊岡の業者に製造を依頼しているという事実がある。同様に海外の著名企業も、豊岡の業者に製造を依頼している。この事実は、豊岡地域の鞆関連業者の能力の高さを客観的に物語っているといえよう。

業界を俯瞰して、成功する企業に共通なキーワードは、企画力、調達力、提供力であろう。顧客ニーズや時代の流れを商品へと折り込み(企画力)、デザイン及びアイデアを形に変え(調達力)、必要な量を適切な場所で適正な価格で顧客へ届ける(提供力)ことのできる企業が生き残る。その流れのなかで主役を演じることのできる企業が発展し、大きな生存限界以上の利益を獲得することができるのかもしれない。

V. 今後の課題

以上、今回の調査結果を概観した。引き続き、関係先へのインタビューを行い、より実りある論文としたい。課題としては次のような事項を想起する。

- ① 地場産業として生き残り、発展する企業の要因は何か。
- ② それでも、業界の各事業所が連携できる可能性はないか。その際に、地域におけるバリューチェーンを構築することが鍵となると想定できるが、チェーンの舵を取る機能はどのように創造すればよいか。

今後は仮説にとらわれることなく、調査結果の検証を行いたい。

図表① 鞆調査の概要

表 1. 現状認識

①業界に関わる情報収集

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	3	26	12	5
0%	7%	57%	26%	11%

②顧客への情報発信

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	3	16	20	4
0%	7%	37%	47%	9%

③商品企画（仕入商品探索も含む）

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	5	11	20	10
0%	11%	24%	43%	22%

④製造・仕入・調達体制

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	6	15	17	8
0%	13%	33%	37%	17%

⑤最終顧客・使用者への販売

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	4	17	13	10
0%	9%	39%	30%	23%

⑥アフターサービス

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
1	9	30	3	1
2%	20%	68%	7%	2%

⑦人材育成

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	1	15	15	14
0%	2%	34%	34%	32%

⑧技術開発

大変満足	やや満足	ふつう	やや不満	不満
0	1	20	17	7
0%	2%	44%	38%	16%

表2. 今後の展望

①業界に関わる情報収集

自社独自の情報収集力を向上。	外部機関の活用をおこないたい。	取引先からの情報収集を行いたい。	業者間での情報交換を行いたい。	業者間が協力して情報交換を実施。	その他
14	17	16	8	6	2
35%	43%	40%	20%	15%	5%

②顧客への情報発信

自社独自の情報発信力を強化。	取引先との共同発信を強化する。	豊岡地域の業界団体共同で発信。	地域外の業界団体共同で発信。	展示会に共同出展したい。	その他
23	15	7	3	4	3
58%	38%	18%	8%	10%	8%

③商品企画

自社のデザイン力を強化したい。	他社のデザイン力を活用したい。	自社の試作能力を強化したい。	他社の試作能力を強化したい。	自社内でのブランド化を推進。	その他
23	12	16	3	17	1
56%	29%	39%	7%	41%	2%

④生産・仕入・調達力

自社の生産力を向上したい。	他社（豊岡地域内）の生産力を活用したい。	他社（地域外）の生産力を活用したい。	完成商品の仕入先を増やしたい。	その他
21	15	13	9	1
50%	36%	31%	21%	2%

⑤最終顧客・使用者への販売力

最終顧客（消費者・使用者）へ販売。	卸商（豊岡地域）への販売を拡大。	卸商（その他の地域）への販売増。	小売業者（その他の地域）へ販売増。	小売業者（豊岡地域）へ販売増。	その他
20	6	20	19	3	0
48%	14%	48%	45%	7%	0%

⑥アフターサービス

自社の対応能力を向上したい。	他社（メーカー）への依頼を増加。	他社（卸商）への依頼を増加。	他社（小売業者）への依頼を増加。	業者が共同で対応	その他
28	6	3	4	6	1
74%	16%	8%	11%	16%	3%

⑦人材開発

自社の育成能力を向上したい。	外部の専門機関に派遣したい。	取引先に派遣したい。	地域業者が共同で育成する場。	その他
29	9	4	8	2
71%	22%	10%	20%	5%

⑧技術開発

自社の技術を高めた	外部専門機関との連携を強化したい。	取引先との連携を強化したい。	地域業者が共同で対応する場。	その他
25	7	17	2	1
61%	17%	41%	5%	2%

参考文献

- [1] Abell,D.F. (1980) *DEFINDING THE BUSINESS: THE STARTING POINT OF STRATEGIC PLANNING* Prentice-Hall,Inc. (石井淳蔵訳 (1984)『事業の定義－戦略計画策定の出発点－』千倉書房)。
- [2] Caves, R (1964) *AMERICAN INDUSTRY : STRUCTURE,CONDUCT,PERFORMANCE* Prentice-Hall,Inc. (安井琢磨・熊谷尚夫監修、小西唯雄訳 (1968)『現代経済学叢書 産業組織論』東洋経済新報社)。
- [3] Marshall,A. (1890) *Principal of Economics, London, Macmillan.* (馬場啓之助訳 (1965～1967)『経済学原理』東洋経済新報社)。
- [4] Porter,M.E. (1985) *On Competition , The Free Press.* (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 (1985)『競争優位の戦略－いかに好業績を持續させるか－』(上・下)ダイヤモンド社)。
- [5] Porter,M.E. (1990a) *The Competitive Advantage of Nations, The 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)。
- [6] Porter,M.E. (1990b) *Competitive Advantage , Harvard Business Press.* (竹内弘高訳 (1999)『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社)。
- [7] Schumacher E.F. (1973) *Small is Beautiful – A Study of Economics as if People Mattered-* (小島慶三・酒井懋訳 (1986)『スモール イズ ビューティフル』、講談社学術文庫)。
- [8] Williamson,O.E. (1975) *MARKETING AND HIERARCHIES ,The Free Press.* (浅沼萬里・岩崎 晃訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社)。
- [9] 池田潔 (2005) 「豊岡かぼん産地の新展開と今後の課題－メード・イン・ジャパンの産地としての期待－」兵庫県立大学『商大論集』第 57 巻第 1 号。

-
- [10] 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎 朗（2003）『日本の産業クラスター戦略』有斐閣。
- [11] 伊藤正昭（2003）『新版 地域産業論』学文社。
- [12] 井上芳郎（2008a）「地域ブランドの果たす役割についての実証的理論的研究－豊岡靴および播州織のブランド化戦略」流通科学大学論集－流通・経営編第 20 巻第 2 号。
- [13] 井上芳郎（2008b）「独自資源を活用した地域活性化についての実証的理論的研究－豊岡靴と播州織の取り組みからの考察－」『中小企業研究の今日的課題・日本中小企業学会論集 27』。
- [14] 清成忠男（1997）『中小企業読本 第 3 版』東洋経済新報社。
- [15] 佐竹隆幸編著（2002）『中小企業のベンチャー・イノベーション』ミネルヴァ書房。
- [16] 佐竹隆幸（2006）「地域中小企業と産業クラスター」平成 17 年度～平成 18 年度科学研究費補助金（基盤研究（C）研究成果報告書 課題番号 17530292）。
- [17] 塚田朋子（1995）「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性（その 1）」三田商学研究第 38 巻第 4 号。
- [18] 塚田朋子（1996a）「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性（その 2）」三田商学研究第 39 巻第 2 号。
- [19] 塚田朋子（1996b）「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性（その 3）」三田商学研究第 39 巻第 5 号。
- [20] 塚田朋子（1996c）「わが国かばん業界に見る中小企業性製品の産地の現状と課題」東洋大学「経営論集」第 42 号。
- [21] 山崎充（1977）『日本の地場産業』ダイヤモンド社。