

# 地域産業の再活性化の成功要因にかかわる 理論的および実証的研究

## — 但馬地域及び北播磨地域の地場産業からの考察 —

An Empirical and Theoretical Study on The Factors  
to Revitalization of Japanese Local Industries

井上 芳郎\*

Yoshiro Inoue

我が国の産業は途上国の追い上げをうけ、競争力を有する産業分野の割合は減少を続けていると見られる。また高齢社会は競争力の維持発展に暗い影を落としている。このような状況を打破するためには、高い競争力を有するグローバル企業に期待するだけでなく、歴史ある地場産業の再興が不可欠であると考えられる。本論文では、筆者が関与する地域およびその他の事例研究を通して、ビジネスモデルを提示する。

キーワード：地域活性化、地場産業、地域産業、製造機能、販売機能

### I. 地域活性化と地場産業

日本経済は2013年現在、大きな転換期を迎えている。2009年の衆議院選挙で政権の座を譲った自由民主党が、2012年12月の衆議院選を経て再び政権与党の座についた。その後2013年7月の参議院を通じて、いわゆる「ねじれ現象」を解消し、ここ数年は「安定政権」を保持するものとみられている。総理大臣がほぼ1年ごとに交代するという異常な事態から脱却し、継続的な国家運営の可能性が高まっている。

2012年の衆議院選挙後、自民党総裁である安倍晋三代議士が内閣総理大臣に就任し、「日本を取り戻す」というスローガンのもとで、いわゆる「アベノミクス」という一連の経済政策を展開している。安倍晋三代議士は小泉純一郎代議士から実質上禅譲される形で、2006年から14ヶ月あまり総理大臣の職に就いている。第一次政権では閣僚の不祥事が相次ぎ、その処遇問題で批判を受けた。また年金問題が発生したことに加え郵政民営化に反対して離党した議員の復党を認めるなどしたことから支持率が急落し、2007年の参議院選挙にて厳しい結果を招いた。加えて自身の健康上の問題もあり、内閣改造後の所信表明演説後に辞任するに至った。リベンジといっても

よい今回の政権運営は、その時の苦い経験を踏まえての再登板であり、自身の政治生命をかけた政権運営といっても差し支えないであろう。

安倍晋三政権のもと、日本経済停滞の元凶ともいわれるデフレ状況の解消へ向け、種々の施策が展開されている。その影響もあって対ドル円安状況となり、企業活動における輸出依存度の高い企業の業績を押し上げる方向に動いた。これは『平成 25 年版経済財政白書』の種々の記述から見て取れる。すなわち、海外市場での価格競争力が相対的に高まったのである。そのような背景のもと、一時は経営状況の悪化を囁かれた企業も当面の危機は脱したと伝えられている。

以上のような状況で輸出のウェイトが高い企業の業績は回復したが、この論理は基本的に国内市場を対象として製品を提供する中小企業にも適用される。すなわち、低価格を主要な優位性とする輸入品に市場を席巻されていた時期と比較すると価格競争力は向上しているはずである。なぜなら、円安によって輸入品の価格は上昇するからである。具体的な例として、円安が進むとしばらくして値上げを発表した、いわゆる欧米ブランド品や競争力が極めて高い米国産の情報機器の動きがある。この論理はすべての商品に当てはまる。ブランド品のみならず、いわゆる中小企業性製品にも同じような現象が現れるはずである。

中小企業性製品は一般に需要の価格弾力性が高いため、価格アップに慎重になる。そのような状況が長く続くと当該製品の採算性は悪化する。ひいては企業の採算性の悪化を通じて企業の体力を低下させ、長期的に競争力を低下させる方向に動くことになる。結果、国内の中小企業にとっては有利な状況が発現するといえる。もちろん、製品に占める材料費や製造経費に占める燃料費・動力費の比率によって円安のインパクトの程度は異なる。しかし基本的なロジックは同じである。

以上から、円高による価格競争力低下に悩まされてきた輸出型企業も、同じく円高による輸入商品の価格競争力の前に苦戦を強いられてきた国内型企業も、新たな展開を望める状況にあるといえることができる。これは中小企業性製品を多く産出する中小企業、とりわけ産地あるいは地場産業企業群にとっては朗報である。ただ経営環境はどのように変化するか不明である。とくに今日のように、経済が政治的要因に大きく左右される動きを示す場合、顕著にいえることである。

この論文は地域企業の活動立て直しの方向性を検討したものである。まず産地の経済基本構造を確認しつつ経済情勢の変化が地域や地場産業及び企業にどのような影響を与えてきたかを俯瞰する。続いて論者が知る産地について考察を行ったうえで、今後の方向性を提示する。

## II. 産地の経済基本構造

### 1. 歴史的な必然性を持つ産地

一般的に産地は、その存在に必然性を持っている。過去の歴史を紐解いていくと、なるほどと思われる存在理由がそれである。

但馬地区の鞆産業は兵庫県随一の大河である円山川の存在を抜きには語れない。ただ、それだ

けでは他地域にも同じような環境があったかもしれない。豊かで緩やかな円山川の流れがもたらしたコリヤナギの群生が、但馬地域の鞆産業のルーツである柳行李の材料として不可欠であったにしろ、先見的な大名が農閑期に農民が取り組む副業として柳行李の生産を奨励したこと、製造した柳行李を販売するための流通経路構築を積極的に進めたこと等々が円山川の存在と同様に重要であった。以上のような条件のもとでテイクオフした但馬地域の鞆産業は、その後、流通経路を通じて収集される市場の情報に対応して商品開発を進めそのなかで素材の変化にも対応しつつ、やがて地域を支える産業へと飛翔していったのである。

北播磨の織物産業は、当地出身の宮大工が京の都から製織技術を持ち帰ったことが始まりである。但馬地域と同様、当初は農閑期の副業として農家の女性が従事した。その後、自然環境に恵まれたことも幸いし、当地における綿織物は「播州織」として、繊維産業全盛の時代に我が国の経済を支える存在へと育っていった。

いずれの産地にも、いわゆる必要条件と十分条件が存在した。必要条件とは、産業化の基盤となる条件のことであり、自然環境や当該産業に関係の深い諸要因（素材など）へのアクセスである。これらはある意味で所与のものといえる。一方で十分条件とは、必要条件を産業化へ導く力である。具体的には産業化の中心となった企業群であり、そのきっかけを作った企業であり、その企業を起こしたアントレプレナーであり、アントレプレナーによる発明や発見である。合わせて、それらの活動を支援した地域や行政である。これら全ての要素が相俟って、地域を支える市場産業がテイクオフする。

## 2. 産地の基本構造とその発展

市場産業を有する産地には基本的に二つの機能が存在する。一つは製造機能であり、もう一つは販売機能である。製造機能とは文字通り産地製品を製造する機能である。販売機能とは産地で製造した製品を市場へと届ける機能である。

産地が発展する過程では二つの機能は共存共栄の関係にある場合が多い。販売機能を担当する流通機関である、いわゆる産地問屋は、全国問屋や小売業者から市場にかかわる情報すなわち最終消費者のニーズ動向や競合する産地の情報を把握し、それらの情報を製造機能を担う製造業者へと伝達する。製造業者は産地問屋からもたらされる情報を踏まえて、品質やコスト面での努力を重ねていく。このような循環のなかで産地製品は市場へと浸透し、産地は栄えていった。産地の繁栄は産地製品に関係する業者の繁栄につながる。産地企業はその活動を通じて地域に雇用機会を提供する。産地企業の繁栄は、そこに勤める地域の人々に経済的な恩恵をもたらしたのである。

産地企業への勤務を通じて所得を高めた地域の人々は、地域の商店から商品を購入する。また地域の飲食店等で余暇を楽しむ。このような流れで地域は繁栄の輪を広げていった。地域経済が

発展すれば自治体は税収増加という形で恩恵を受ける。税収の増加は自治体の活動を活発化させる。公共施設の充実、福利厚生施策の拡充など、地場産業の発展は地域経済に豊かな恵みを与えていった。我が国が高度経済成長を謳歌していたころの話である。

### 3. 競争環境の変化による産地基本構造の変化

製造機能と販売機能は、基本的に補完関係にある。各機能は自らの高度化を追求することでその補完関係は強化され、より大きな成果を獲得することが期待できる。一方で、二つの機能は必ず地理的に近隣に存在しなければならないわけではない。それぞれが自らの効用を最大化にすべく自由に選択することができる。グローバル企業が製造コストの低減のために生産機能を海外移転させたり、より大きな市場を獲得するために世界各地に販売機能を展開することはよく知られているところである。

以上のことが、地場産業製品におこった。ドル・ショックやオイル・ショックを経て我が国の高度経済が安定成長に移り、さらにプラザ合意や冷戦の終焉とともに我が国経済を取り巻く環境は大きく変わった。それは中小企業性製品がほとんどといってよい地場産業にも同様のことであった。

地場産業製品の多くは中小企業性製品であり、一般的に加工度が低い。すなわち、その生産に必要な技術的なノウハウの蓄積や必要とされる設備の規模や複雑さは、新規参入者にとっては相対的に模倣しやすい水準にある。その結果、地場産業製品のなかには発展途上国で生産されるものが見られるようになった。途上国で製造される製品は、当初はコストは低いものの品質面では問題が多く我が国の消費者には受け入れられないものが多かったが、種々の試行錯誤を経て、場合によっては我が国産地の技術を導入し、我が国の消費者のニーズを満足させうるレベルの品質を有する商品を産出するようになっていった。このような段階に至り、産地における生産機能と販売機能の関係に変化が生じた。主として、国内の販売機能が海外の生産機能との結びつきを検討するようになっていったのである。

この背景にはそれぞれの機能の事情がある。生産機能を遂行するためには設備と労働量が必要である。その獲得と稼働には時間と資金の投下が必要であり、その回収には一定の生産量を消化することが必要である。それがかなわない場合は投下資金が回収できず、回収不足額は損失として蓄積されることになる。視点を変えると、限界利益を下回る稼働は許されないことになる。

一方、販売機能においては事情は異なる。限界利益を下回る稼働が許されないことは販売機能においても同様ではあるが、販売機能は変動費用を調整する余地が大きい。すなわち調達先を容易に変えることができる。具体的にはコスト高の国内産地調達から海外調達に切り替えることにより、限界利益を拡大することができる。以上のような事情から、販売機能を担う卸売業者は消費者の価格志向が高まる領域では国内産地からの調達を海外からの調達へと切り替えるようにな

る。

このような販売機能の経営方針の変化は産地に大きな影響を与える。すなわち、製造機能を担うか販売機能を担うかという分類で産地企業をとらえることは意味が少なくなり、どのような顧客を意識して製品を製造あるいは調達・販売するかという視点から棲み分けが生まれる。生産機能を海外に求める販売機能の動きを踏まえ、製造機能を有する企業は自らの機能を海外に移転する場合も出てくる。あるいは、国内の製造機能は維持あるいは縮小しつつ、海外での製造機能を強化する企業も出現する。背に腹は代えられないのである。物的あるいは人的投資を行わないまでも、製造機能に不可欠の技術的なノウハウを海外に移転する製造業者も出現する。この場合、移転先がどのような組織であるかは長期的に重要である。すなわち国内の流通業者や、国内の流通業者と製造業者の合弁企業であれば大きな問題はない。一方、海外資本企業が移転対象先である場合には、将来的に大きな禍根となる場合がある。すなわち、産地の利益にはほとんど貢献しない事態が生ずる可能性があるのである。

一方で、従来の産地構造を維持しようとする産地企業も存在する。これには積極的な姿勢と消極的な姿勢の両方が存在する。後者の場合は、本来は海外への道を選択したいもののその為の資本が不足していたり、経営ノウハウが不足しているといった理由で、海外進出の意思決定ができない場合である。前者の場合は、海外に活路を求める必要がない場合、すなわち従来型の経営で顧客の支持を得ることができている場合である。従来の経営方法で顧客の満足を得られる「価値」を提供している場合といえよう。

ここでいう「価値」には3つの視点がある。まず、本来製品に要求される機能にかかわる価値である。より正確に、より強く、より切れ味よく、より早く、ということである。二つ目の要素は、製品のデザイン、ブランドなどといった価値である。ここでは消費者の関心は、製品に要求される機能的な価値よりもデザインやブランド、あるいはイメージに重点が移る。もちろん機能面での価値が全く必要でないというわけではないが、その重要性は相対的に低くなる。三つ目の視点は、製品そのものの価値ではなく製品の魅力を強化する周辺の価値である。具体的にはアフターサービスや、製品が活躍する舞台づくりといったことがあげられる。製品は壊れるものである。もし当初の機能が果たせなくなった時にそのまま無用の長物となってしまえば製品に対する満足度は低下するであろう。そのような事態に迅速かつ正確に対応することができる体制があれば総合的な製品の価値は高まるだろう。また、適切な環境下でないと十分に性能を発揮できない機械の場合、環境整備にかかわる技術やノウハウは製品と同等に重要なものとなるであろう。極めて精巧な加工を行う工作機械が能力を発揮するためには、高い据え付け技術が必要であることはよく知られている。このような観点で製品およびその価値を考察すると、コスト面以外での競争の余地はあるのかもしれない。

しかしながら、コスト以外の要素を重視する市場の絶対量（数量および金額）はどの程度のも

のであるかは明確でないし、おそらくコスト面を重視する市場と比較して圧倒的に大きいとは考えにくいのが実情であろう。合わせて、高いレベルの価値を提供するためには、それに対応する高いレベルの技術的ノウハウが必要とされることは想像できることである。このように考えると、コスト以外の競争要因で存在価値を発揮できる企業は限られると思われる。

#### 4. 産地の基本構造の変化が地域社会にもたらしたもの

前節で述べたような産地構造の変化は地域社会にどのような影響を与えるかを考察する。

まず考えられるのは、雇用の減少である。産地構造の変化の本質は産業における経営機能の移動である。とくに製造機能が低コストを求めて移動する場合、雇用問題が表面化する。具体的には雇用機会の減少であり、換言すれば失業の増加である。機械化が進む以前の製造現場の主役は人的資源である。低コスト競争において製造現場で取られる対策の第一段階は省人化の推進であり、具体的には機械化および自動化の推進である。まずこの段階で雇用問題の第一段階が発生する。必要人員の減少である。通常は高コストの熟練労働者が職を失う。熟練労働者の退出は一時的にコスト構造を改善させるが、中長期的には技術力の低下を招く。合わせて、機械化および自動化によって発生する資本投下は高稼働率の要求につながり、価格競争を激化させる。

低コスト競争がさらに進めば、製造機能は海外に移転する。コストに占める人的コストの割合が高いほど、この段階は早まる。また、途上国の多くは国内よりも高度な設備を大量に保有するケースが多いので、人的コスト以外のコストを含む総合的なコストでも太刀打ちできなくなる。

このようにして、地場産業に従事する地域住民の数は減少する。地場産業から離職した地域住民を受け入れる雇用の受け皿がある場合は、地域として問題は少ない。視点を変えれば、地域を支える産業が移動することを推進していくことになるわけで、地域経済にとっては望ましい状況であるともいえる。しかし、雇用の受け皿がない場合、すなわち、次代の地域を支える産業や企業が存在しない場合、地域は深刻な状況に陥ることになる。失業者の増加である。

失業者の増加は複合的に地域にマイナスの影響を与える。まず失業者の増加は地域における勤労者の所得の合計を減少させる。換言すると、地域全体としての購買力を低下させる。購買力の低下は、地場産業に従事する人々の購買力を期待する地域産業にダメージを与える。具体的には購入量の減少である。地域には大資本の小売業の進出が進んでいるため、地域の小売業およびサービス業は購入量の絶対量の減少と強力な競争相手の存在の両面から大きなダメージを受け、廃業する業者の増加も懸念される。さらに、大資本をバックに地域に進出した小売業も採算悪化から業務縮小あるいは撤退という選択肢をとる場合も考えられる。そのような事態になると、地域の住民は生活に必要な物資を得るために多大な努力をしなければならなくなってしまう。豊かな地場産業を有していた時期よりも住みにくい町が出現する。

一方で地域経済の縮小は若年労働者の地域外流出を生む。自らの将来を託する魅力が自分の住

む地域にない場合、それは必然的な行動ともいえる。若年労働者の域外流失は地場産業の衰退を加速させる。技術の後継者が少なければ地場産業に蓄積された有形無形の財産は輝きを失っていく。そのような現象は、さらに地場産業の魅力低下を招く。

地場産業を含む地域産業の停滞は、自治体にとっては税収減という形で影響を与える。税収の減少は自治体の活動に制約を与える。あわせて、前述した若年労働者の流出は地域の高齢化を加速させる。高齢社会は自治体に対して種々のコストを要求する。自治体の経営はますます苦しいものになっていく。

以上から、地場産業の動向は地域社会に大きな影響を与えることは明らかであろう。続く2つの章では、この章で提示した仮説を具体的に当てはめてみることにする。

### Ⅲ. 但馬地区の鞆産業の考察

#### 1. 歴史的背景

豊岡の鞆産業は、現在は伝統工芸品としての位置づけが濃くなりつつある柳行李の製造と販売をルーツとしている。柳行李は兵庫県で最大の大河である円山川流域に群生するコリヤナギを材料としていた。円山川は中国山脈に流れの源を持つが、平野部に入ってから流れが長い。よって、極めて緩やかな流れをもって日本海に流れ込む。その緩やかな流れゆえに何度ともなく氾濫を繰り返したといわれる。そのたびごとに豊かな土壌を地域住民に与えてきた。これは多くの大河に共通する現象である。大河の恵みを受けつつ生活を守る方法として、できるだけ高い場所に家を建てた。その名残りが円山川近くの旧家に見られる。

江戸時代、当地を治めるために来但した京極氏は、農民が長い冬に取り組む副業はないかと思案した。農閑期の副業は経済面での恩恵を農民にもたらす。豊かになった農民は安定した生活を感謝し、日々の生活を楽しむ。それは安定した地域政治につながっていく。京極氏が柳行李に目をつけるまでにそれほど時間はかからなかった。古来、コリヤナギを材料に「入れ物」を生産していた同地域で、本格的に柳行李の生産が開始された。

商品などの内容物を運び終わり中空となった場合は入れ子状になる柳行李は商人たちに重用された。とくに近江商人が柳行李を愛用したらしい。商人の行商活動の広まりと並行して、柳行李は日本全国へと広まりを見せた。

このようにして、柳行李の生産機能と販売機能が出来上がっていったのであろう。生産機能の主役は農民であったと思われる。販売機能の主役は、日本海の高産物を商う商人であったかもしれない。彼ら商人は、当初は自らの商品を運ぶために柳行李を使用しただろう。やがて、その有用性に気付いた他地域の商人たちが柳行李に興味を示し、柳行李そのものが商品としての価値を持ち、但馬の地域の商人たちの手によって全国に流通するようになっていったのであろう。パリの万国博覧会に出展された柳行李の写真が残っている。

時代の流れとともに、新しい素材が現れる。但馬地域の鞆の素材は当初のコリヤナギからファイバーへ、そしてやがてビニールが使用されるようになっていった。この変化の際には、販売機能を担う流通業者が重要な役割を果たしたと考えられる。交通網の整備が十分でない時代、種々の情報は商人によって交換・伝達された。素材にかかわる情報も同様であったと思われる。製造機能を担う製造業者たちは流通業者からの情報を基に新しい素材を使用した鞆づくりにチャレンジしたのだろう。場合によっては、商売によって富を蓄積した商人から資金的な支援を受けた場合もあったかもしれない。

以上のような流れのなかで、但馬地域の鞆産業は、地域の種々の機能がそれぞれの役割を果たしながら、大きな産業へと育っていくことになるのである。

## 2. 地場産業の経済構造

但馬地域の鞆産業は、他の地場産業と同じく、製造機能と販売機能を担当する事業者で構成されてきた。さらに製造機能は細分化、分業化され、製造業者はごく狭い範囲の作業を担当するようになった。その間の「工程間物流」を担ったのは販売機能を担当する流通業者であった。流通業者の重要な機能の一つとして生産物を販売することがあるが、その前提として市場が求める商品を調達する必要がある。流通業者は市場のニーズに対応するために製造業者に市場ニーズ対応のための商品化を要求することになった。その過程で事実上の金融機能を担いながら、地域の製造業者を組織化していった。いわゆる、問屋制マニュファクチャリングの形成である。

以上のような過程を通じて、製造業者と流通業者の分業制は高度化していった。とくに流通業者は、当初は製造機能を有していた事業者も多かったと思われるが、経営の拡大および効率化を図るなかで情報収集機能と流通機能に経営活動のウェイトを移していったと思われる。それぞれが自らの機能を発展させていくなかで但馬地域の鞆産業は競争力を蓄積し、日本全国そして海外へと飛翔していった。

## 3. 経済構造の変化と今後の方向性

日本が世界経済における地位を高めていくなかで世界経済の枠組みは変化しはじめた。そのきっかけは第二次世界大戦・太平洋戦争終了後の東西冷戦体制の崩壊、米国経済力の衰退と西欧および日本の経済力復活、さらに産油国に代表される旧植民地国の勃興である。これらの動きは、ドル・ショック、オイル・ショック、プラザ合意の形成、そして東西冷戦終結後の政治勢力の再構築として現われてきた。

具体的には、20年にわたり維持されたドルを基準とするブレトンウッズ位制が崩壊し、程なく為替の変動相場制が採用されるようになった。その結果、我が国通貨である円の価値は上昇し、相対的に海外での価格競争力は低下した。それは必然的に輸出型産地業界を直撃することとなっ

た。但馬地域の鞆産業も例外ではない。また、次章において検討する北播磨の繊維産業でも同様の現象が起こってきた。

そのようななかで、従来は補完的な機能を果たし合ってきた製造業者と流通業者の間にすきま風が吹き出した。すなわち、価格競争力が低下した産地製品の販売よりも、海外製品の輸入に注力しはじめたのである。その結果、産地の流通業者のみに販売機能を託していた製造業者は苦境に立つことになった。産地の流通業者が輸入製品を市場に提供しはじめたからである。産地製品のみを取り扱い続けた流通業者は販売不振に悩むことになった。以上のような流れのなかで、高度経済成長時代に構築された産地における共存共栄の枠組みは崩れ去っていったのである。

では今日、但馬地域で鞆産業に従事する企業はどのような方向性を持って活動しているのだろうか。さらに、将来のビジョンとしてはどのような志を持っているのだろうか。

流通業者の多くは、基本的なスタンスは変えていない。一方で、モノ作りに活動を拡張している。すなわち、市場ニーズを把握していることを武器として、商品の企画・開発機能を強化する方向に進んでいる。その上で、コスト競争力を有する製品については、海外企業での生産を行っている。企業によっては合弁企業を通じて開発輸入的な活動を行っているところもあるようだ。

製造業者で生き残っている企業は二つの動きがある。一つは、高い技術力を活かしつつ、国内のOEM生産に特化することである。但馬地域の鞆産業は、柳行李の時代から、高い技術力を有することで知られてきた。その技術力をもって、とくに中高級製品生産に特化するという動きである。この場合、産地の流通業者に限らず全国各地の流通業者からの依頼を受ける傾向にある。OEM生産の魅力は在庫のリスクを負わなくてすむということである。資金力に乏しい製造業者にとっては大きなメリットといえるだろう。

製造業者のもう一つの動きは、自社ブランドを前面に押し出した事業展開である。ただこの場合、単に自社で在庫のリスクも負いながら展開していくということではない。自社の独自性を武器に、主として最終使用者への商品提供を目指していくという姿勢である。特定の企業あるいは業界に特化して、一定数量の特別注文の製品を製造販売していくという姿勢である。この場合爆発的な売上拡大は望みにくいが、確実な利益の獲得は可能となる。当然、在庫等のリスク負担も軽くなる。一方、業務プロセス等の変革でユーザーの製品使用スタイルが大きく変われば、製品需要がゼロになる可能性もある。また特定の顧客のみの取引は、価格交渉面で弱い立場になることはいうまでもない。

以上のように、但馬地域に鞆産業が産声を上げて以来長年にわたり協力関係にあった製造業者と流通業者が対立するようになっていった。双方の利害が対立するようになっていったからである。その一例として、地域ブランドを巡る動きがあった。

但馬地域の鞆製造業者は競争力強化のために地域団体商標制度を活用して「豊岡鞆」ブランドを取得した。地域団体商標制度は、地場産業生き残りのために経済産業省および農林水産省が主

導で構築した制度である。「豊岡鞆」は、その制度の第一号（2006年4月登録）として登録された。その扱いを巡って、製造業者と流通業者は対立した。「豊岡鞆」ブランド付与の条件として、全ての工程に但馬地域の鞆関連業者が関与していることとしたためである。これを厳密に適用すると開発輸入で製造した製品は豊岡鞆の商標をつけることができなくなるからである。流通業者は「豊岡かばん」や「豊岡製鞆」といった名称を使用することで対抗し、製造業者は場合によっては法的措置で対応した。

このような産地において、最近少し注目すべき動きが現れている。対立関係に陥っていた製造業者と販売業者の間に、再び協力しようという風潮が出てきたことである。製造業者は製品の魅力だけでは販売につながらないことを認識した。一方流通業者は、魅力ある製品の存在が何よりも重要だということを再認識したのである。

これはある意味で自然であり望ましい流れと、筆者は考えている。産地の長い歴史のなかで、経済構造の変化を受けて製造業者と販売業者が意見を異にしたのは一時期に過ぎないかもしれない。江戸時代以来の300年の歴史のなかの、ほんの20～30年のことなのである。そう考えれば、反目を通じて多くのことを学べば、新たな地場産業および地域経済づくりへとベクトルを合わせることができるかもしれないのである。今後の但馬地域の鞆産業全体の動きに注目したい。

#### IV. 北播磨地域の繊維産業

##### 1. 歴史的背景

北播磨地区の繊維産業は我が国の高度経済成長を支えた地場産業として認識されている。古来、綿製品の素材である綿花は日本の至る所で栽培され、それを素材とした織布も生産されていた。それが特定の地域で産業として花開いたのはそれなりの必然性があった。第I章で述べた、必要条件と十分条件である。

北播磨の地でも他の地域と同様、綿花が栽培されていた。その綿花から織布を作り、衣服へと織り上げるのは農閑期の女性の役割だった。北播磨の地域でも他の地域と同様、あくまで自家消費費用としての製織が行われていたのである。

そのような状況を変えた、いわゆる十分条件が、北播磨の地域に他地域の製織技術を持ち込んだ人物の存在であった。播州織生みの親と呼ばれる飛田安兵衛である。宮大工であった飛田は京都御所に関わる仕事で京都へ向かった。上京した飛田がみたのは西陣織の織機であった。それはまさに目から鱗の機械だった。この織機を北播磨に持ち帰れば、自家消費用にすぎない織物生産が地域を支える産業へと脱皮できるかもしれないと飛田は感じたという。在京中に寝食を惜しんで西陣織の織機の研究に没頭した飛田は、北播磨の地でそれを具体的な形にすることに成功した。従来よりはるかに操作しやすく、疲れない織機ができた。結果として生産量は劇的に増加した。この生産力を持って、従来の特徴ある織布（先染め、縞織）の生産を開始した。飛田は機械を製

造しただけではなかった。製造した織布を販売するための道筋を模索した。主として京都、そして大阪である。全国的な販売チャンネルを有する大阪・京都の商人に、北播磨の繊維製品を販売してもらおうべく努力していった。

やがて北播磨の繊維製品は市場に受け入れられた。西陣織のような高級品ではなく、あくまで庶民のための織布が北播磨の繊維製品であった。その頃から「播州織」という名称は定着していった。

その後、第一次世界大戦時代の商品供給力低下を踏まえた国内向け製品販売がもたらした好況や、大恐慌下での経験したことのないような不況、そして海外への展開などを通じて播州織は我が国を支える地場産業へと成長したのである。いわゆる「ガチャマン＝織機がガチャとなるごとに万単位で売上が発生する」という状況へとなっていた。

## 2. 地場産業の経済構造の変化

北播磨の地域でも他の産地と同様に、製造機能と販売機能が存在した。製造機能は染色、製織、整理加工という三つの工程からなる。販売機能は、ユーザーである縫製業者やアパレルに織布を届ける役割を担うが、最終製品の性格から「どのような織布を納入するか」は早い段階で決定する必要があった。よって織布の企画段階から関与し、最終製品の品質保証機能も有するようになっていった。いわゆる「産元」の誕生である。

北播磨地域の繊維産業は、産元、染色、製織、整理加工の各業者がそれぞれの役割を果たしながら、高度経済成長期に、まれにみる成功を収めてきたのである。

## 3. 経済構造の変化と今後の方向性

前章で但馬地域の鞆産業について述べたことと同様の波が北播磨の繊維産業にも押し寄せた。世界の政治情勢の変化、第二次世界大戦・太平洋戦争後の混乱からの世界経済秩序の再構築を通じて、我が国の繊維産業を取り巻く環境は荒波にもまれるがごとくに変化した。繊維産業は加工度が低いため、かつての我が国がそうであったように、工業化のはじめの段階で各国家が着手する産業である。一方で生活必需品を提供する産業であるがゆえに高度な経済発展を遂げた国であっても必要不可欠な産業である。高度成長時代に我が国よりも経済的に優位に立っていた国々からは国内産業保護という観点から、政治的にも極めて厳しい局面も経験した。米国との繊維戦争というまでもない。

以上のような厳しい状況にもかかわらず、北播磨地域の繊維産業は、高度経済成長時代には輸出産業として日本の外貨獲得に大きな役割を果たしてきた。しかし、途上国が工業化をはじめにつれ、我が国の繊維産業はコスト面で優位性を発揮することが難しくなってきた。最終的にはプラザ合意を大きな区切りとして、輸出主導型の業界全体での成長を志向することは難しくなっ

た。

そのようななか、製造業者と販売業者の関係は変化していく。北播磨地域の繊維産業が生み出す製品は、元来、一般大衆をターゲットとした品質を有していた。よって、途上国で生産される商品と正面から競合することになった。やがて販売業者は、コスト的な面から輸入商品も扱うようになる。また、商品の性格上、流行はあるが模倣は比較的容易であるために、ワンシーズン遅れで前年度に流行した生地が海外から大量に輸入されるという事態も発生した。

加えて、製造技術の海外移転が容易であったことも無視できない。今日隆盛を極める製造小売のメーカーは、縫製技術を海外に移転することで、低コストで最終製品を製造した上で逆輸入し、最終顧客へ低価格で販売するというビジネスモデルを確立して発展したことは有名である。しかし、その活動が国内の縫製業者の退潮を早めたことも、また事実である。同じような事態が、北播磨地域の地場産業に発生していたとしても不思議ではない。

合わせて、発展途上国は国を挙げて工業化を推進した。途上国が工業化を進める際に、緩慢な速度で推進していくと成功の可能性は低い。途上国は特定の産業分野に多くの資金を投入し、場合によっては海外の技術的ノウハウや最新の機械設備を投入して、一気に最先端の産業構造を構築しようとする。そのことで競争力を飛躍的に高めリーダーの地位を確保するのである。これは日本の工業化をトレースした物といわれている。このような施策が展開されると単独企業や一産地では対抗できない。投入される資本の額や人材が異なる。場合によっては関税障壁や非関税障壁を張り巡らすことも考えられる。

以上のような経過をへて海外製品の優位性が高まるにつれて、製造業者の立場はきわめて厳しいものとなっていった。策に窮した販売業者は海外の製造業者からの製品調達を進めたり、場合によっては海外資本と合弁企業を立ち上げ、さらには途上国の政策と整合性を保ちながら、流通機能を高めていく。

そのようななか、北播磨地域の製造業者は、低価格競争のなかで苦しんでいった。北播磨の製造業者は小規模な企業が多く、自分たちの生活費を稼ぐことができれば事足りるという姿勢で経営する場合も多く、それなりのコスト競争力を維持していた。しかし、そのような姿勢では企業としての継続は困難である。結果として、北播磨地域の製織業者の数は漸減している。

一方で、新しい業態を目指す製織業者も出てきている。具体的にはシャツやハンカチ、テーブルクロスなどの最終製品を製造する方向を目指す物、産元企業との連携のもと、高付加価値の製品に集中して開発・展開しようとするものなどである。いずれにしても北播磨の地域で製造される織布の規模は減少するであろうが、そのなかでどの程度の付加価値を獲得して地域を豊かにすることができるかが、今後の課題といえよう。

## V. 発展する地域産業の枠組みづくりを目指して

ここでは、我が国で注目されている地場産業の活動を俯瞰する。今後の調査研究を通じて、地場産業の繁栄をもたらす上でのいくつかのモデルを提示したいと考えている。我が国が豊かな国であり続けるためには、グローバル企業の活躍はもちろんだが、地域の活性化が不可欠と考えるからである。なお、事例としては製造業に加えてサービス業の代表的な業種である観光業も加えた。

### 1. 鯖江の眼鏡枠産業

福井県鯖江地域は眼鏡枠で大きな発展を遂げた地域である。素材の研究、フレーム機構の研究、ブランド化の推進には従来から積極的に取り組んでいた地域として有名であった。しかし、海外からの攻勢のもと、鯖江の眼鏡枠産業も縮小傾向にある。

一方で、近年普及している低価格眼鏡販売チェーンと連携し、鯖江ブランドを前面に押し出したブランド戦略を展開しつつある。また同地域は、地場産業として成立してから地域内企業のつながりが強固であることでも知られている。最終製品に限りなく近いが最終製品ではない眼鏡枠として、どのような市場を開拓していくかが今後の鍵であろう。

### 2. 福井の繊維産業

福井地域は日本で有数の繊維産地である。しかも日本の繊維産業を牽引した化学繊維に関わる産業が繁栄を支えてきた。それ故に、高度経済成長を経た経済構造変革のなかで大きな変化を強いられて、従来型の繊維産業は規模の縮小を余儀なくされてきた。

近年、化学繊維メーカーによる技術開発を受け、従来とは全く機能の異なる繊維が普及してきた。これらの繊維は、時代のニーズである軽量化・強靱化に対応したものである。そこでは従来の低付加価値・低価格といった状況ではなく、高付加価値・高価格を志向する新たな産業がおこりつつある。そこでの主役は大企業が核となるが、従来から技術力を蓄えていた中小企業も一定の役割を果たしているようである。厳しい環境で生き残った企業には、大きな可能性があるように思われる。

### 3. 尾州の繊維産業

愛知県一宮を中心とする尾州地域は毛織物で著名な産地である。現在は、他の産地企業と同様、途上国との競争で厳しい状況にある。

そのようななか、地域の企業が共同で、新しい産地を考える動きを進めている。柱は二つの委員会である。一つは商品開発に関わる委員会で、もう一つは販売に関する委員会である。

両委員会は行政の手厚い支援を受けながら生き残りの活路を見いだそうと地域ぐるみで取り組

んでいる。とくに特徴的なのは人材育成に重点を置いている点で、事業後継者や次代の幹部社員を育成するために中長期のスクールやセミナーを開催している。前述の通り、尾州の中小企業の活動は行政の支援を受けているが、その活動の中心では地元企業の経営者が積極的に行動している。そのもとで、若手経営者が将来の産地の改革を目指し、それぞれが一定の役割を果たしている。産地産業の規模的な縮小を防ぐことは難しいが、強靱な企業に支えられた強靱な産地を目指して奮闘している。

#### 4. 今治のタオル産業

タオルは繊維製品の一つであり、途上国からの追い上げが切実な製品である。今治のタオル産業も同様で、海外からの輸入品に市場を奪われてきた。そのような事態を打破すべく、同地域では「タオルのブランド化」に着手した。すなわち、最高の品質のタオルにのみ「今治タオル」の商標を付与することにしたのである。あわせて百貨店で、タオル美術館という直売店を設けることに成功した。今日、今治タオルは高級タオルの代名詞として一般消費者に広く知られている。高級ホテルで使用され、贈答品としても普及している。これらの活動を、著名なプロデューサーの企画・指導の下に推進した。

今治タオルの試みは、地域ブランド活動の数少ない成功事例として頻繁に取り上げられる。敏腕のプロデューサーに巡り会えた幸運もあっただろうが、その根底には、同地域でタオル産業に従事する人のモノ作りに対する熱い想いと、その実現を可能とした技術力の裏打ちがあったと考えることができるだろう。

#### 5. 長野県妻籠宿の景観維持

江戸時代の参勤交代は街道沿いに多くの宿場町を生んだ。そのなかで、中山道の妻籠宿は、地域ぐるみで景観維持に努力していることで知られている。高度経済成長時代には多くの宿場町が姿を変えていったが、妻籠宿では早くから地域ぐるみで景観維持に取組み、江戸時代の風情を色濃く残した宿場町を維持している。

当地の観光協会の入り口には次のような木製の看板が掲げられている。

**保存をすべてに優先させるために**  
**「売らない」「貸さない」「こわさない」**

**妻籠宿を守る住民憲章より 昭和四十六年七月二十五日**

妻籠宿が有名になるにつれ、住民は土地を手放す誘惑に駆られる場面があったと思われるが、当時からの地域住民の強い志が今日の景観維持活動に息づいているのだろう。暑さが厳しい夏の日の朝早く妻籠宿を訪れた私に、町を行き交う地元の人々の多くは「おはようございます」と声をかけてくれた。山中の観光地にしては高いと感じた駐車料金も町の景観を維持するために使わ

れていると思うと、宿場の方々の笑顔とともに、何となく納得できたのである。

妻籠宿の坂を少し上ると天然記念物のキンモクセイが大きく枝を広げていた。その木を横目にもう少し坂を上ると、昔ながらの木造校舎を持った妻籠小学校が見えてきた。そのロータリーに次のような石碑が建てられていた。

#### 妻籠の子供、この地に学ぶ

妻籠の子供たちは高台にある小学校から宿場の町並みを毎日眺めながら、ゆっくりと、しかししっかりと、美しい景観を守る心を育んできたであろうし、これからも育み続けるのだろう。

### 6. 佐賀関の関アジ、関サバ

佐賀関で収穫されるアジ、サバは、従来から高品質のものが多くことで有名であった。そのなかでも、とくに品質の高いアジやサバを「関アジ、関サバ」と呼ぶ。品質に応じて価格も高価格を維持している。一方で、本来なら「関アジ、関サバ」とは呼べない商品についても、同等のブランド品として取り扱われるケースが散見され、本来の商品に対するロイヤリティにかげりが差していた。

そのような状況に危機感を憶えた心ある地元の漁師たちは、ブランドを冠する際の基準を事細かに決定し、それを厳格に運用した。その結果ブランド力は蘇り、さらに従来よりも高い位置づけとして広まっていった。

「関アジ・関サバ」の成功要因は、商品の基準を明確にしたことと、それを広く告知した上で厳格に運用したことである。基準というと通常は専門家が作成するので一般消費者にはわかりづらいものとなりがちである。それらを如何に厳格に示し運用したとしても消費者の信頼は得づらい。関アジ・関サバの場合、一般消費者にもわかりやすい基準を設定した上で、それを厳格に遵守していることを積極的に告知したことで消費者の信頼を得ることができたのだろう。基準を厳格に運用すると生産者の反発を招きがちだが、そのような事態に陥らなかったのは、生産者のブランド化に対する思いが高かったからと考えてよいだろう。

### 7. 地域産業発展のモデル

地場産業が厳しい経済環境の変化に対応して生き残り、更には発展する為の条件は何だろうか。今回検討した事例を踏まえて、いくつかのモデルを提示したい。

#### ①製品の機能・品質で優位に立つビジネスモデル

このモデルは、特定のターゲットを意識して、機能・品質で優位に立つことを目指すビジネスモデルである。ここで意識すべきターゲットはマス・マーケットではない。規模は小さいが支払い能力が高く、そのニーズに答え甲斐のあるセグメントである。このニーズに対応

することで顧客に対する製品の認知度は高まる。新たな製品を投入するときハロー効果となる。

一方で、今日の商品開発および供給体制を念頭に置く必要がある。今日はモジュール化が急速に進み、製品の開発スピードアップおよび他品種少量供給能力は、全ての国や企業に普及しているといってもよい。よって、短期間に市場を席卷し、コモディティ化する前に開発コストを回収することはもちろん、次の製品開発につながる財源を確保する必要がある。

そのためには、消費者のニーズを把握したうえで対応する商品を迅速に開発し、マス生産能力を整備し（ニッチマーケットといえどもある程度の規模は存在する）、素早く顧客へ製品を告知した上で、最終製品を届ける必要がある。これらの一連の流れを実現するためには、顧客：流通：開発：生産：プロモーション：サービスの各要素が、常に同じ目標に向かって同期化している必要がある。

地場産業の産地企業でこのようなネットワークを組むためには、各企業の信頼関係を高めるとともに、情報ネットワークの構築が不可欠であろう。

## ②製品に関連するサービスで優位に立つビジネスモデル

顧客が求めるのは製品そのものではなく、その製品が有する機能である。セオドア・レビットが提唱した「ドリル」と「穴」の関係である。視点を変えれば、顧客が製品の性能を最大限に享受することは、供給者が考えるほど簡単ではないことを示唆している。これは中小企業性製品にも同様のはずである。

製品とそれに関する情報を一元的に扱うことで顧客満足を高めることを目指すのが、このビジネスモデルである。

地場産業の産地企業でこのようなネットワークを如何にして構築するか。地場産業の製品は基本的に同種の機能を有する。視点を変えれば、その使用目的は同じと考えてよい。産地企業全体として産地製品に関わる情報を顧客に提供することで、顧客における産地および産地企業のロイヤリティを高めることができるかもしれない。ロイヤリティの向上は、顧客を価格弾力性の魅力から引き戻すことを可能にするかもしれない。

## ③再び、コスト面で優位に立つビジネスモデル

顧客にとってのコストは製品価格だけではない。その製品を購入し、使用し、当初求める便益を得るまでに発生する全てをまとめたものがコストである。もちろん、機会費用もコストとしてとらえることができる。このように考えを巡らせると顧客の総コストを低減させるビジネスモデルを構築することで顧客のロイヤリティを獲得できるかもしれない。これは前述の②の応用範囲であろう。

一方、一般的にいわれるコストについても、今後変化が起こる可能性はある。我が国の相対的高コスト構造がいつまで続くかは不明である。合わせて、在庫コストや物流コスト、合わせて製品が使用されていないときに発生するコストまで考慮すると、総合的なコストの差は明示的なコスト差よりもずっと小さくなるかもしれない。大切なことは、その事実を如何にして、わかりやすく顧客に伝えるかということである。この点も、地場産業に従事する企業の連携によってクリアーできる可能性が高まるかもしれない。

以上、将来に向けた地場産業のビジネスモデルの概要を示した。地域経済にとって重要なことは、我が国の種々の地域で芽生えつつあるささやかな成功事例を、いかに自らの地域活性化に活かすかということであろう。地域によって異なる歴史的背景があることは明らかであるが、地域を再生したいという思いは同じである。その思いを持って、他地域に学ぶという姿勢が必要であるとする。その時に我々研究者ができることは、種々の事例の分析と紹介および地域や業界の特性を濾過したうえでのモデル化である。

地域経済の活性化は失敗が許されないテーマである。なぜなら地域経済の活性化の失敗は地域の消滅につながる可能性があるからだ。よって決してあきらめずに、あわてることなく、成功するまで色々な手を打ち続ける必要があるのが、このテーマである。

今後、このような物差しを持ちながら、種々の産地研究を進めたいと考えている。私たちの子どもや孫に、より豊かな可能性を継承していくことが、現在に生きる我々の義務であり責任であるとするからである。

#### <参考文献>

- 1) 青木昌彦著:『比較制度分析序説』(講談社学術文庫, 2008)
- 2) 青木昌彦、安藤晴彦編著:『モジュール化』(東洋経済新報社 2002)
- 3) 石井淳蔵著:『マーケティングの神話』(岩波現代文庫, 2004)
- 4) 石井淳蔵著:『ビジネス・インサイト』(岩波新書, 2009)
- 5) 井上芳郎著:『小さな会社のビジネス・プラン』(東洋経済新報社, 2003)
- 6) 太田康博著:『繊維産業の盛衰と産地中小企業－播州先染織物業における競争・協調－』(日本経済評論社, 2007)
- 7) 金子精次編:『地場産業の研究－播州織の歴史と現状－』、(株)法律文化社, 1982)
- 8) 中小企業庁編:『2012年版中小企業庁白書』(日経印刷株式会社, 2012)
- 9) 野中郁次郎+竹内弘高著: (梅沢勝弘訳, 知識創造企業) 東洋経済新報社 1996)
- 10) 播州織構造改善工業組合・播州織工業協同組合編集:『播州織の自画像(播州織 50年のあゆみ)』(播州織構造改善工業組合・播州織工業協同組合, 1982)
- 11) 内閣府:『平成 25 年版 経済財政白書』(日経印刷, 2013)
- 12) ウィリアムソン, O.E. 著 (浅沼萬里・岩崎 晃訳):『市場と企業組織』(日本評論社, 1980)

- 13) クレイトン・M・クリステンセン著:『クリステンセン経営論』(ダイヤモンド社,2013)
- 14) シューマッハー E.F.(小島慶三・酒井懋訳):『スモール イズ ビューティフル』(講談社学術文庫 1986)
- 15) シューマッハー E.F.(酒井懋訳):『スモール イズ ビューティフル再論』(講談社学術文庫,2000)
- 16) セオドア・レビット著:『T.レビット マーケティング論』(ダイヤモンド社,2007)
- 17) バーナード, C.I.著(山本安太郎・田杉競・飯野春樹訳):『新訳 経営者の役割』(ダイヤモンド社,1968)
- 18) ホファー,C.W、シェンデル,D 著 ((奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎共訳):『戦略策定-その理論と手法-』(千倉書房, 1981)
- 19) ポーター,M.E.(竹内弘高訳):『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社 1999)
- 20) ロバート・C・アレン著:『なぜ豊かな国と貧しい国が生まれたのか』(NTT 出版,2012) .