

# 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

## —豊岡鞆および播州織のブランド化戦略—

### An Empirical and Theoretical Study on the Impacts of Local Brands of Local Industries

#### —Branding Strategies of “TOYOOKA KABAN” and “BANSHU-ORI”—

井上 芳郎\*

Yoshiro Inoue

兵庫県 대표적인産地である豊岡地区（豊岡鞆）と北播磨地区（播州織）は、異なるプロセスを通じて再活性化を目指している。すなわち、豊岡は鞆産業に関わる業界がそれぞれ独自の道を模索しながらも産業全体としての活性化を実現しようとし、北播磨では播州織に関わる業界が協調して活性化を志向している。両産地の状況を調査・分析することで、産地を核とした地域活性化の課題と対応策を実証的理論的に考察した。

**キーワード：**地域活性化、地場産業、地域ブランド(地域団体商標)、地場産業の類型、クラスター論

## I. 本研究に関わる問題意識

本研究は、筆者が 2005 年夏から 2007 年春にかけて参画した兵庫県の二つの地場産業における地域ブランド化の取り組みを通じての考察である。

ここでいう地域ブランド化とは、ある地域に根付く地場産業および産品をブランド化することで、当該地域全体の活性化のエンジンにしていこうという活動を示している。「ブランド化」については色々な解釈があろうが、ここでは次の言葉に止めたい。「ブランドだけでは何も起こらないが、逆にブランドがなければ何も起こらない<sup>1)</sup>」。

では、なぜ今地域活性化が必要とされているのか。その理由を、我が国経済の現状を確認することで探ってみよう。

2007 年版中小企業白書では、穏やかながらも長期にわたって回復を続けている我が国経済において、地域間および業種間で回復の程度に差があることが指摘されている<sup>2)</sup>。地域の経済は種々の産業の組み合わせで成り立っていることを考えると、地域間の業種構成および地域経済にとっての各業種の「重み」の差が、地域間の景気回復度合いの差となって現れている、という側面があると推される。

---

\*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

(2007 年 9 月 5 日受理)

©2008 UMDS Research Association

同じく、2007年の中小企業白書では、企業の規模によって、景況感の回復度合いに差があることが認められるとしている<sup>3)</sup>。そしてこの背景には、輸出および民間設備投資が今回の景気回復の牽引役となっている状況があげられている。すなわち、今回の景気回復の牽引役を果たしている分野では大企業と比べて中小企業が劣位であり、その結果が大企業と中小企業の景況感の差になって現れているという指摘である。

これらの二つの指摘を結びつけると次のようになる。すなわち、中小企業が相対的に大きな比重を占める大都市以外の地域経済においては、今回の景気回復の牽引役となる産業の割合が少なく、その結果として、我が国経済全体としては景気回復感があるものの、大都市をのぞく地域経済および、その多くの割合を占める中小企業においては、景気回復の実感は薄いものとなっている、ということである。

続いて、地域経済において大きなウェイトを占めてきた産地に関わるデータを見てみよう。2006年3月に中小企業庁が発表した、全国486産地を対象にして実施した「産地概況調査結果」によると<sup>4)</sup>、全国の各産地の認識として次のような数字があげられている。すなわち、産地は今後発展すると答えたところは5.3%、衰退すると答えた産地は43.4%、現状維持と答えた産地は51.4%、という結果であった。この背景として、各産地を形成する業種の差があることは想像に難くないが、長期間にわたって回復する我が国経済の影の部分として、産地そして地域経済があるといっても過言ではないだろう。

例えば、停滞する産地の代表的な業種として生活雑貨業種および繊維関係業種がある。いわゆる軽工業である。これらの業種は、かつて日本の経済成長を支える役割を果たしてきた。すなわち、日本が欧米諸国にキャッチアップする上で、主要な外貨獲得役を果たしたわけである。我が国は、これらの軽工業に属する産業の製品を輸出することで獲得した外貨をもって、海外から天然資源や高度な設備を購入し、次代の産業育成へとつなげていった。やがてドル・ショックおよびオイル・ショック、さらにはプラザ合意を経て経済のグローバル化がなされる中で、かつて日本の経済成長に貢献したこれらの産業は、競争力を急速に失っていった。それが現在の産地そして地域経済の停滞へとつながっている。

この流れは、一国の経済発展の姿としては、宿命的なものかもしれない。ある意味では一国の経済としては、理想的なポートフォリオをくみ、適宜組み直し続けてきた、といえるかもしれない。我が国経済としては、グローバル化のなかで、圧倒的な国際競争力を有する産業および企業の存在は不可欠である、ということは論を待たないであろう。しかし、これからの我が国を考えたときに、そのような産業および企業だけで国力を維持し続けることができるのか、という疑問がわいてくる。それらが如実に現れているのが、規模間での景況感の差であろう。また、国際的な競争力を有する多国籍企業の活動が国民経済に与える潤いは、その活動の一部であるということも意識しておかねばならない。

ここで時間軸を長く取ってみよう。今後、我が国は歴史上例を見ない速度で高齢化社会を迎えるといわれている。一方、国家財政は先進国で最も危険な状況にあるといわれている。高齢化の進展に従って若年労働力比率は低下し、社会保障費は増大する。このような中で、先端的な産業のみで国家を維持することができるとは考えにくいのが現状である。シューマッハーは、それぞれの国の状況に適した技術を導入することで、その国の状況に応じた発展のシナリオを描くことができる、とした<sup>3)</sup>。いわゆる、中間技術論である。この論理を国家に当てはめるならば、それぞれの地域に適した産業を育む地域が共存することで安定した社会を目指す、というシナリオが見えてくる。

一方で、現実的な問題として、グローバルな競争によって競争力の低下した産業に、地域活性化を担うことが可能であるか、という懸念がある。グローバルな面で競争力の低下した産業および企業が産出する商品は、海外からの商品に駆逐されることになる。そうすると、当該地域の産業は早晩衰退せざるを得ない。そのような産業を政策的に存続させたとしても、国民経済全体の視点からは好ましい状況につながるとは考えにくい。

では、どうすればよいか。そこで必要なのは、ある「一定の基準」を満たした製品を産出する企業が存在し、そのような企業が集まる場が存在し、地域活性化の一翼を担うという状態を作り出すことが望ましい。そのためには、当該産業および企業の競争力を高めなければならない。一言でいうと、広い意味でのマーケティング力の強化である。すなわち、魅力ある商品を開発し、従来と比較して高い付加価値を獲得できるようにするとともに、顧客に対するコミュニケーション力（販売チャネル展開力とプロモーション力）を向上させることである。

もちろん、産業を構成する全ての業界および全ての企業が、産業の競争力向上に貢献できるとは限らない。そのため、産業全体としての競争力強化のための産業のリストラが必要になる。そして、産業の競争力向上をスムーズにおこなうために必要なのが、リストラの受け皿となる別の産業の存在である。

つまり、競争力の低下した地場産業に過大な負荷をかけることなく、その代替として、地域活性化を担う産業を創出したり誘致したりすることが必要なのではないか、という視点である。企業戦略の視点からいうと、ポートフォリオ戦略といえるであろう。誘致政策を取る場合、企業は経済合理性に基づいた行動をおこなうことが原則となるので、誘致を決定させる地域の魅力度のアピール<sup>4)</sup>に加えて、政策的な配慮も必要になるかもしれない。

さて、上記のような展開の一般化をおこなうときには、ひとつの方法としてモデルケースを分析する方法があると思われる。そこで、筆者が2005年から参画した、兵庫県豊岡市における主要産業である鞆産業の地域ブランド化と、2006年夏から参画した、兵庫県北播磨地域の主要産業である綿織物（いわゆる「播州織」）の地域ブランド化を取り上げた。

両産地にはいくつかの共通点がある。自然の立地を活用し産業を起こしたこと、そして我が国

の経済発展を輸出という形で支えたということ、さらに円高および発展途上国の経済発展を受け、輸出市場はもちろん、国内市場でも苦戦を強いられていることである。

一方相違点も存在する。すなわち、北播磨地域の播州織の地域ブランド化においては、地場産業に関わる全ての業種が共同で地域ブランド化に取り組もうとしているのに対し、豊岡地域の鞆産業では、製造業者が単独で地域ブランド化を進めようとしている点である。また、北播磨地域では全ての業種が低迷気味であるのに対し、豊岡鞆の産地では低迷する企業が存在する一方で業績を伸ばしている企業が存在する、いわゆる二極化現象が見られると思われる点である。

このような実証的な考察を行いつつ、理論的な枠組みを加えて議論していきたい。

## II. 先行研究のレビュー

本章では、本論文における分析にあたって活用したフレームワークに関わる先行研究と、本論文において実証的研究の対象とした二つの産地についての先行研究をレビューする。

### 1. 地域活性化に関わる理論的フレームワークに関わる先行研究

本節では、地域活性化を分析する上で、筆者が準拠するフレームワークを提示するとともに、筆者の見解を述べる。

#### a. M. E. ポーターのクラスター論

地域産業に関わる理論的な枠組みのひとつに、M.E.ポーターによるクラスター論がある。ポーターは国の競争優位を構成するダイヤモンドの枠組みを提示した<sup>7)</sup>。すなわち、「要素条件」、「需要条件」、「関連産業・支援産業」そして「企業戦略・構造・競争関係が対象」の四つの要素が国の競争優位性を構成するとしたのである。ポーターは「国」という枠組みで議論を行っているが、視点を変えれば「国の競争優位を形成する産業の競争優位」という観点からクラスター論を展開しているように思われる。

実際のところ、ポーターのクラスター理論に関わる論文は徐々に「国」に縛られなくなっているようである。すなわち、個々の産業が有する四つの要素が複数の産業間で共有されるときにシナジーが発生し、国あるいは地域の競争優位性を飛躍的に高める可能性がある<sup>8)</sup>と述べるようになっている。

ポーターというと、企業戦略の分野で広く知られている。その理論体系の中で、価値連鎖理論<sup>9)</sup>は経営者および研究者に大きなインパクトを与え続けているが、この理論はクラスター理論にも応用展開されていると筆者は考える。すなわち、ポーターが個々の企業の発展について当てはめた枠組みを、地域全体に応用展開したものがクラスター理論ととらえることができるということである。そのような視点に立てば、ポーターが示したクラスター論の枠組みは、本論文で取り上げる「豊岡鞆」と「播州織」に関わる考察にも十分適応が可能と考える。

すなわち、立地する地域における要素条件（技術、人材、歴史）、需要条件（産地問屋の存在、

厳しい目を持つ顧客すなわち日本の消費者あるいは取引先の存在)、関連産業(産地の各業界、素材メーカー、部品供給業者等)、企業戦略(各業界の姿勢)を意識しつつ、地域および地域の種々の産業、さらには産業を構成する業界およびその構成要素である個々の企業を考察することで、地域活性化を進めるうえでの有益な示唆が得られるのではないか、ということである。

ここで、ポーターの枠組みに対する筆者の見解を述べる。個々の組織(産業、業界、企業)がそれぞれの思惑を持ちながら活動するのが地域経済である。クラスターとして機能するにはそれぞれの思惑を踏まえつつ、それらを超越した活動が必要になる。そのような点をいかに調整するか、すなわちどのようなビジョンを持ちながら、誰が主体となって展開していくか、同床異夢にある各産業や個々の企業間の調整をいかに行うか、という点が課題になると思われる。この点について、ポーターは、競争制限的な補助等の存在を否定するとともに、競争促進的な枠組みを構築することが政府等の役割であるとしている。極めて明快で、説得力ある記述であるが、競争制限的であるか促進的であるかは、産業や業界、および個別企業の立場によって異なるように思われる。その点の線引きを、誰がどのような基準でいつ行うのかが、重要な課題であると思われる。

#### b. 地場産業の類型化に関わる先行研究

山崎充氏は、豊富な実証研究をもとに、地場産業を5つのタイプに類型化した<sup>9)</sup>。すなわち、当該地場産業が地域に芽生えた時期を基準に伝統的地場産業と現代的地場産業に分ける歴史的な視点、当該産地が産出する製品が外国市場を対象としたものか国内市場を対象としたもので区分する対象市場の視点、当該産地の所在が都市および都市周辺か農村周辺かで区分する立地の視点、そして地域内における社会的分業の程度から区分する生産形態の視点、そして他地域との関係の深さから検討する地域的分業の視点である。

地場産業の類型化という議論に関しては、清成忠男氏が、製品の等級基準や技術・技能の基準からの分類を提唱している<sup>10)</sup>。また、中小企業庁は、主として政策的な視点に立って、産業集積の類型化を行っている<sup>11)</sup>。そこでは、企業城下町型集積、産地型集積、都市型複合集積、誘致型複合集積という類型名称が与えられている。類型化については、研究者が自らの論理展開を行ううえで、自らの枠組みを構築する傾向にあるように思われる<sup>12)</sup>。

それぞれが有益な視点であると考えるが、本論では山崎充氏の類型化を、種々の考察を進める上での参考としている。今回の対象産地を考察する上で最適の類型と考えるからである。

## 2. 豊岡の鞆産業に関わる先行研究

豊岡の鞆産業に関わる先行研究としては、塚田朋子氏の一連の研究がある。また近年には池田潔氏の研究がある。以下、それらの研究についてレビューする。

#### a. 塚田朋子氏の研究

塚田朋子氏は1991年から5年間にわたり、但馬地域地場産業振興センターの依頼によって豊岡の鞆産業に関わる研究を行った。豊岡の地において関連する委員会の委員を務める一方、学生

を動員して市場調査を行いつつ、その結果を4つの論文にまとめている。

まず、塚田〔1995〕<sup>13)</sup>では、産地としてのイノベーションを目指そうとしない業界の姿勢に疑問符を投げかけている。とくに塚田氏は産地問屋に対する厳しい見解を示す。続いて、塚田〔1996a〕<sup>14)</sup>では、塚田〔1995〕を踏まえて、製造業者中心の産地改革案を提示するに至る。この論文では、豊岡の若手経営者の意見を集約しつつ提案につなげている。さらに、塚田〔1996b〕<sup>15)</sup>では、マーケティングの視点を織り込みながらより細部にわたる提案を試みている。まとめとも言えるべき塚田〔1996c〕<sup>16)</sup>では、主として豊岡の事例を展開しながら、産地支援の必要性を訴えている。その基本には、経済合理性だけで国の社会は成立しないという考え方がある。

塚田氏の豊岡に関わる研究の原点は塚田〔1995〕である。産地の分析を踏まえ、とくに産地問屋の行動を機会主義的と批判する。その上で産地として一体的な行動が必要と主張している。上記を受けて、塚田〔1996a〕では、辺境の地にある産地の優位性（人材面と技術面）を活かしつつ、企画力・営業力といった不足する部分をいかに行うかに、マーケティング戦略の方向性を求めている。

塚田氏の研究に対する筆者の見解を以下に述べる。塚田氏の産地に対する思い、日本経済のあり方について、心情的な面では賛同する。ただ、産地問屋の行動を一概に機会主義と切り捨てるのは賛同できない。個々の企業が自己犠牲的に動いたとしても解決は一時的なモノに終わる。産地の中で何らかの枠組みが機能するためには、その構成員それぞれが満足できるモノである必要がある。塚田氏が主張するように産地がひとつの企業であるならば、産地全体としてポートフォリオ的な発想に立つべきではないだろうか。すなわち、鞆という商品を、ターゲット顧客を念頭にポジションニングを行いつつ、個々の企業およびその製造する製品をプロットしていくという考え方である。これは理論的には可能であるが、その実現には多大な努力を必要とするであろう。

なお、塚田氏は我が国の鞆業界を代表する企業の一つである吉田鞆に豊岡の鞆業者を紹介したとのことである。吉田鞆は優秀な技術を持つ豊岡の鞆製造業者をアウトソーシング先として多くの仕事を依頼しているといわれている。豊岡の現状を鑑みるに、塚田氏が吉田鞆に豊岡の鞆製造業者を紹介した功績は極めて大きいといえる。この点は、豊岡の鞆業者が認めるところでもある。

#### **b. 池田潔氏の研究**

池田潔氏は2005年10月に豊岡が大水害に見舞われた際、兵庫県立大として同地域の産業復興に資することを目的に豊岡の鞆産業に関わる研究<sup>17)</sup>を行った。

池田氏は、基本的な主張として「いわゆる地場産業は現状の状態での維持・再生は困難であるとし、地方にあることのメリットを活用することを考えるべきである」とし、その考え方を豊岡の鞆産業に適応しようと試みている。

以上を踏まえ、近代化・合理化のゴールが、現在のような諸外国との競争であるなら、今後は異なる選択もあるのではないかとしている。その上で豊岡の可能性に注目している。とくに製造

業者の内職の存在が、業界において種々の面でのバッファになる可能性が有ることを示唆し、その重要性を訴えている。その上で、豊岡の鞆産業がメード・イン・ジャパンとして再生するために、国内有力産地としての自覚を持つ、内職技術の向上を目指す、そして品質管理の徹底を志向すること、の3つを提示している。

池田氏の研究に対する筆者の見解を述べる。変化する外部環境を踏まえた上で、現実的な企業行動を示唆した池田氏の研究は示唆に富んでいる。第三のイタリアならぬ、第三の兵庫＝日本の産地を示唆している。ただ、以上の流れで産地全体が成立するか否かは定かでない。後述するが、産地全体の経済的な規模を踏まえた展開が述べられていれば有り難かった。この点については筆者の研究でも今後の課題であることを付け加えておく。

### 3. 北播磨地域の播州織に関わる研究

北播磨地域の播州織に関わる体系的な研究としては関西学院大学産業研究所によるものと、大田康博氏によるものがある。

#### a. 関西学院大学産業研究所による研究

この研究は1980年から3年間にわたって行われたものである。時代的背景としては、我が国がドル・ショックと2回にわたるオイル・ショックを克服した時期にあたる。1985年のプラザ合意を契機とした、本格的なグローバル化にさらされる前の段階である。

この中で、第4章における議論<sup>18)</sup>は本研究と関わり合いが深い。すなわち、播州織を山崎充氏の地場産業類型に従い分析した後、播州織産地および関連業界の持つ課題を提示している。類型化では、播州織を「伝統型」「輸出型」「地方型」「社会分業型」そして「非産地完結型」としてとらえている。

その上で、他の繊維産地が諸外国との経済摩擦や発展途上国の攻勢に苦戦するなかで健闘する播州織の強さを認めるとともに、その優位性をいつまでも継続することは困難であると警鐘を鳴らしている。さらに、非産地完結型である状況を打破する努力を進めないと、やがては他の繊維産地と同じような状況になるとしている。この指摘については、第8章<sup>19)</sup>および第9章<sup>20)</sup>でも切り口を変えて展開されている。とくに第8章では、播州織ブランドの必要性が示されている。

以上の主張は、播州織が健闘していた当時に出された提言としては極めて勇気のある指摘であるとともに、その後の播州織の経過を見るにつけ、極めて示唆的であるといえよう。この議論は、そのまま次の大田康博氏の考察へとつながっていく。

#### b. 大田康博氏の研究

この研究は、日中戦争からプラザ合意までの時代と、プラザ合意から2000年までの時代のそれぞれについて、北播磨地域の播州織を考察している。とくにプラザ合意後の播州織については、従来の業界構造が音を立てて崩れる様子を、種々のデータを交えて説明している。とくに、播州織が生き残る上で必要と考えられる「小ロット化と短納期化」が困難である背景を、各業界の事

情をまじえながらの解説は説得力がある。

結論として播州織を総括・展望する中で、日本の産地企業が「自己搾取」的な競争行動をもって収益性を維持・改善することは困難であるとし<sup>21)</sup>、その将来のためには、より付加価値の高い製品市場に関与するべきであるとしている。一方、現在の日本の繊維産業を支配する制度のもとでは、そのような分野での成功は期待しにくいと述べている。

以上、播州織に関わる二つの研究を概観した。基本的に、播州織を取り巻く課題というものは、プラザ合意以前も以後も大きく変わっていないということがいえる。すなわち、本質的には関西学院の研究で把握された課題が、大田氏の段階でも課題として提示されているということである。

高付加価値産業に関与すべきという課題は重要であるが、一気にその段階まで到達することは難しい中で、その中途段階での道標と、そこへ到達すべき具体策を見つけるべき段階に来ていると考えるべきであると、筆者は考える。

### Ⅲ. 両産地の概要と地域ブランド化への取り組み<sup>22)</sup>

#### 1. 豊岡の鞆産業の沿革と現状および地域ブランド化への取り組み

豊岡の鞆産業の歴史は古い。その起源は、正倉院に眠るコリヤナギで作られた箱であると豊岡の人々は誇らしげに語る。

産業としての勃興期は江戸時代である。豊岡の地を治めた京極藩による産業振興政策をうけ、コリヤナギを材料とする柳行李が日本各地へと広がっていく。市場を開拓していったのは、豊岡の商人であった。彼らは全国へ販路を広げていった。

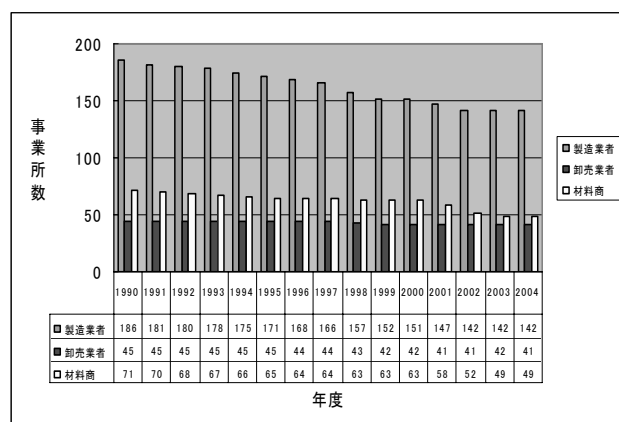


図1. 豊岡かばん関連業界事業所数推移

(データ出所) 豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書平成17年度』平成18年1月より

全国に広がったチャンネルを通じて顧客ニーズが吸収される。この過程において、豊岡の商人は重要な役割を果たすことになる。顧客ニーズを実現するために、商人は製造業者に製造を依頼する、そして豊岡の鞆製造業者はニーズを実現するような商品づくりに奮闘した。新素材開発による製品の多様化はその一例である。

この繰り返して豊岡は一大鞆産地となる。その後輸出産業として、我が国経済に貢献した。その絶頂期は1990年であった。

一方、プラザ合意以降のグローバル化の中で進展する円高および途上国のキャッチアップによって、当地からの輸出は徐々に減少する。また、徐々に輸入品が国内に入り込み、価格競争のなかで産地の規模は縮小する(図1、図2、図3)。

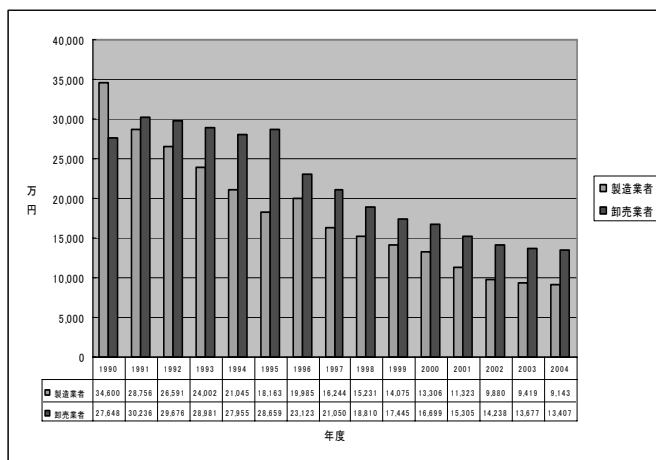


図2 豊岡かばん製造および販売推移(金額)

(データ出所) 豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書平成17年度』平成18年1月より

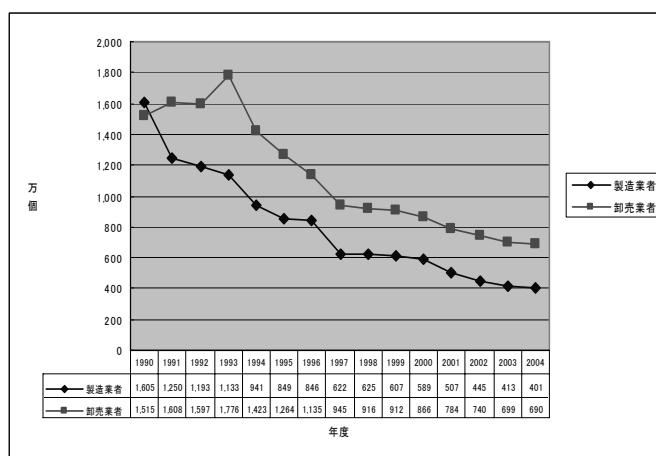


図3 豊岡かばん製造および販売推移(数量)

(データ出所) 豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書平成17年度』平成18年1月より

そして三つ目の道は自社販路の開拓である。

しかし、労働集約型で人件費のかかる鞆製造業において、大きな人件費の差は致命的であった。一つ目の選択を行った企業には厳しい現実が待っていた。二つ目の選択は製造業者の可能性を広げた。塚田氏や池田氏の研究でも報告されているように、今日では国内の大手鞆製造業者や卸売業者が豊岡の鞆製造業者に発注している(図5)。視点を変えれば、それほど技術力が高いわけだ。このような企業は、東京資本を中心としたクラスターのメンバーに組み込まれていると考えても良いだろう。三つ目の選択は、現在緒に就いたばかりとっていいだろう。具体的にはネット販

このような中、ながく存在した鞆関連業界における利益追求の方程式が崩れていった。すなわち、産地外への販売機能を担当していた卸売業者は産地で製造するよりも低価格で調達できる海外商品の仕入れの割合を増加させた。資本力のある産地卸は自ら海外に生産拠点を設けたという。このようにして、産地卸は産地の製造業者からの調達を減少させていった(図4)。

円高を背景とした輸入品の増加の前に、産地の製造業者に残された道は三つしかなかった。ひとつは輸入品にコストで負けないように努力することであった。二つ目の方法は、産地外企業へのOEM供給である。

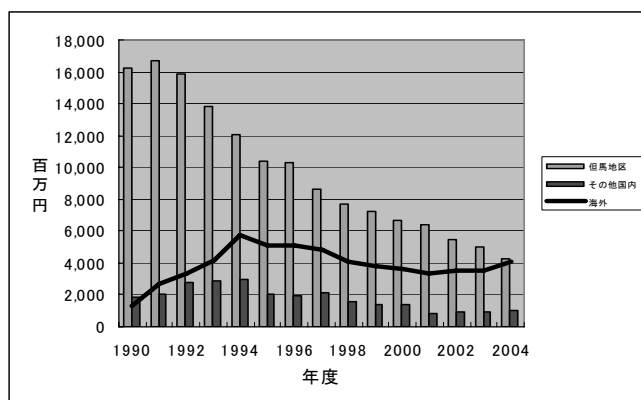


図4 産地問屋地域別仕先内訳推移(金額)

(データ出所) 豊岡靴協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書平成17年度』平成18年1月より

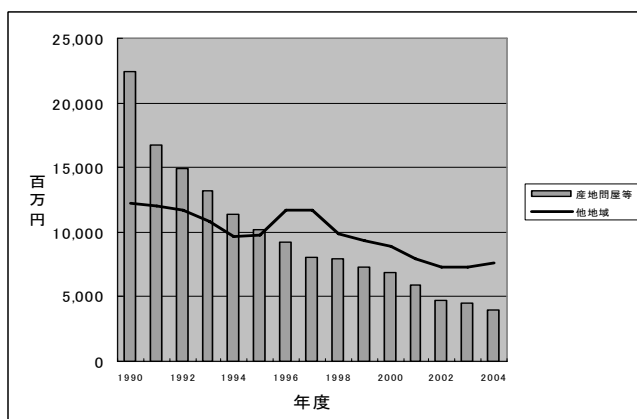


図5 製造業者販売先内訳推移(金額)

(データ出所) 豊岡靴協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書平成17年度』平成18年1月より

そして、豊岡の製造業者は地域ブランドを種々の可能性を広げる道具として活用しつつある。すなわち、地域ブランドで知名度を高め、商品に対する顧客の感度を上げてから、最終的にはOEM契約に持ち込もうという展開である。現実問題として、展示会等で注目を浴びた商品に対する各方面からの引き合いが増えているとのことである。これらは新たなOEM先の開発へとつながっていくことになる。

しかしながら、以上のような動きの中、産地全体の数値は決して明るいモノではない。産地全体としての売上高および数量ともに減少傾向である(図1、図2、図3)。これらの数値から、個々の動きのみならず、地域の中核産業としての位置づけを念頭に靴産業を考察する必要が出てきていると思われる。

このように、豊岡靴産業の地域ブランド化活動は、業界メンバーである材料商、製造業者、産地問屋が一体となった取り組みがなされているとはいえない面がある。一方、それぞれが独自の

売、小売店との直接取引等々。とくに今日のネット取引の拡大は、小規模製造業者においては従来では不可能であった顧客との直接取引の可能性を高めている。

このようななか、兵庫県靴工業組合は、2006年4月1日に、特許庁に対し「豊岡靴」の地域団体商標の登録を申請した。同地域における業界団体には、兵庫県靴工業組合のほかに兵庫県靴卸商業組合、兵庫県靴部品工業組合、さらに豊岡靴協会がある。それぞれ製造業者、産地問屋、そして部品供給業者の組合である。豊岡靴協会は業界全体に横串を通す役割を担っているとされる。

そのような構造を持つ業界において、今般の地域団体商標の申請は工業組合が「単独」で行った。

動きをしつつ、刺激しあいながら頑張っている面もある。

以上から、個々の企業の課題としては、自社のポジショニングを明確にすることがあげられる。中途半端な企業は生き残ることは難しいということを肝に銘ずることを認識すべきであろう。

産地としては、ひとつのクラスターとして各業界が各機能を分担することが望まれる。ただ、ターゲット顧客（地域）によって、その活動内容は異なる。歴史的背景および円高後の各業界の行動から、一致団結して地域興しに取り組みにくい状況にあることは推察される。一方、前述の通り、それぞれが競争意識を持ちながら全体として活性化されている（減退の程度が弱まっている）という指摘もある。

豊岡の鞆産業にとって重要なのは、今後の産地のグランドデザインをどのように描くか、ということであろう。業界の協調が難しい今、第三の力が求められているかもしれない。

## 2. 北播磨地域の綿織物産業の沿革と現状および地域ブランド化への取り組み

いわゆる播州織は北播磨の宮大工であった飛田安兵衛が、京都から西陣織の技術を持ち帰ったことに始まるとされている。以来 220 年余、ゆたかな水源（加古川、野間川、杉原川）と水質（軟水）に恵まれた北播磨の地で、先染めの技術に特色を持つ播州織が地場産業として開花する。

その後、経済成長に伴い織物の一大産地へと発展し、輸出を中心にわが国の経済発展に大きく寄与することになる。

北播磨の海外展開は二段階に分かれる。第一段階は第一次大戦以降第二次世界大戦（太平洋戦争）までの間である。この時期には東南アジアを中心に輸出を展開し、播州織の第一次黄金期と呼ばれるまでになる。第二段階は第二次世界戦（太平洋戦争）後である。この時期には頭角を現しつつあった発展途上国との競争を避け、高級綿布生産に産地全体を再編成することで北米およびヨーロッパに展開し、ほとんど世界中に販路を広げることに成功する。昭和 38 年頃には素材を多様化し国際競争力を増すことに成功する。これが第二次黄金期である。

その後、ソフト面の強化を図る（新商品開発、新技術開発、人材育成、情報の収集提供等）。し

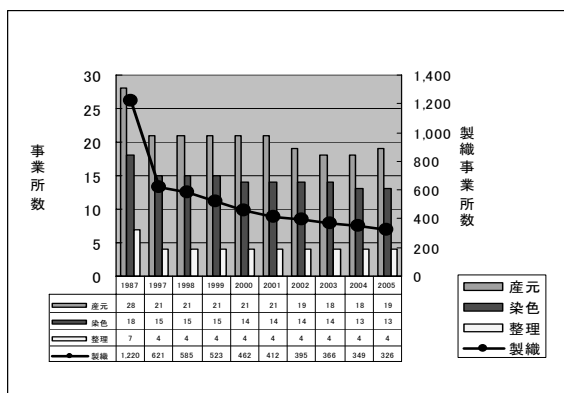


図6 播州織関連業界の事業所数推移

（データ出所）北播磨地場産業開発機構『播州織生産状況の推移』平成 19 年 3 月

かし、プラザ合意を経て、まず輸出が減少。続いて海外製品の輸入増加により国内での販売数量も減少している（図 6、図 7）。

北播磨地域の綿織物産業の構造を確認する。当初は染色業者と織布業者が主役であった。すなわち、北播磨の自然を生かした先染の技術と、飛田安兵衛が持ち帰った織布の技術でテキスタイルを生産した。この段

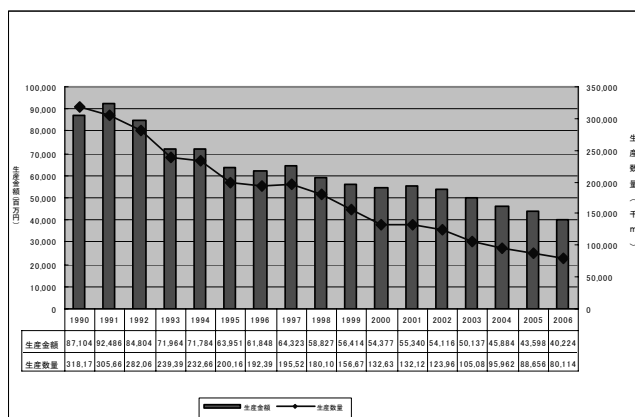


図7 播州織製織業界の推移

(データ出所) 北播磨地場産業開発機構『播州織生産状況の推移』平成 19 年 3 月

その上で、染色業者、織布業者、加工業者にそれぞれ依頼する。在庫等のリスクも負うことになる。結果として、いわゆる産地問屋の機能を越えた役割を演じるようになる。

以上のような経過を経て、産元はイタリアでいうところのオーガナイザー的な機能を有するようになり、業界においてのイニシアチブを確立するに至る。この状況は基本的に現在も変わっていないようである。

染色業者は大規模企業の割合が高い。製織業者は小規模な企業から大規模の企業まで分布している。設備投資の状況、技術の状況等も分散が激しい。品質管理能力も分散が激しい。加工業者は数が少ない。大手企業の一部門である場合もある。最終検査機能を兼ねる場合もある。最終的な品質管理を一手に担うため、種々のしわ寄せが生じる傾向にある。

播州織は大ロット生産が基本である。このような業界構造の中で、各方面から縫製機能を有すべきであるとの提言を受けてきた。すなわち、最終消費者に対して商品を届けていこうという考え方である。しかし実現には至っていない。その背景には、そのような活動が既存顧客の権益を侵食することになる一方、リスクを背負うことになる、という意識があるものと推察される。

また提供商品が中間商品（素材）であるため独自性を維持することが難しい。たとえば一昨年のクールビズは一時的に効果をもたらしたが、翌年にはヒット商品のコピー品が出回っていたとのことである。

播州織のチャネルリーダーである産元は情報とノウハウが集積している業界といえる。ただ昨今の輸入品の攻勢を受け、輸入品の取り扱いを行っている企業も存在するとのことであるが、実態を示す統計資料は存在していない。

ライバルに目を移そう。途上国（とくに中国）では最新の機械を使用して大ロット生産を行っている。品質面でも播州織と遜色ない状況になっている。途上国の生産現場には日本製の織機が

階での営業機能は織布業者が有していた。

やがて、営業企画機能が産元として分離する。産元（産地問屋）は製織業者の企画・営業部門が分離してできたもの、あるいは地域外から綿織物に関係ある業務を行っていた者が設立した。産元は縫製業者やアパレル業者と綿密な打ち合わせを行い、織布の企画を行う。

並び、技術者には日本人が存在する。産業の空洞化が如実に出ている。海外品は低人件費で製造されることから価格面での差は歴然としており、国産品は競争上極めて苦しい状態にある。

以上のような状況を打開するために、地域ブランド化の研究が始まった。若干の準備段階を経て、播州織に関わる各業界、すなわち産元、染色、製織、加工の四業界が、共同して地域団体商標の取得に向けて歩み出す。海外との競争の中で、播州織というブランドで売り出したい。危機感の中で四業界が団結した。この点は豊岡の鞆産業とは大きく異なる点である。

検討の過程では種々の議論が噴出し、各業界の思惑が交錯する場面もあった。そのような過程を経て、基本的に組合員が参加する、一定の品質レベルを維持するという視点から播州織ブランドを付与する商品を審査することに決定し、ようやく動き出す。地域団体商標の登録は未了であるが、その実現を信じて活動を開始している。

地域全体の活性化という点から見ると、ある程度の競争を誘発する方が良いかもしれない。この点は豊岡を参考にすべきと考える。受注状況が思わしくない中で、播州織ブランドをひとつの武器として受注活動に励んでいる産元も存在する。産元と比較して、織布業界は小規模業者が多く、革新性に欠ける面が否めない。一方、一部には積極的に設備投資を行いつつ、他の機能を包含しつつ企業力を蓄積しつつある企業も見られるようである。

## IV. 両産地の比較と今後の産地のあるべき姿の考察

### 1. 両産地の類型化

前述の山崎氏のフレームワークにならい、二つの産地を類型化する。

歴史的視点としては、両産地とも伝統的地場産業に属することは明らかである。豊岡の鞆産業は江戸時代に京極藩の保護を受けて産業化した。北播磨の播州織は、江戸時代に宮大工が技術京都から持ち帰ってことに始まっている。

対象市場については、両産地とも我が国の経済成長を支えた産業であった。すなわち、輸出産業として市場を世界に広げつつ成長・拡大を実現した後、プラザ合意以降のグローバル化の進展により内需シフトを余儀なくされてきた。

立地については、両産地とも基本的には経済の中心地から見れば辺境の地にあった。ただし北播磨地域においては、高速道路網の整備が進むなか（中国自動車道路）、大市場への時間的な距離が短縮すると主に、その立地特性から、新たな用地活用が展開されている。具体的には物流基地および工場用地としての活用である。

生産形態については、両産地とも産地間屋を中心とする発展を遂げてきたが、グローバル化の進展の中で両産地は異なった動きを見せた。豊岡については前述の通り3つの方向を志向した。商品を軸に考えた場合、低価格商品としての輸入品、OEM展開、そして自社ブランド展開の3つである。播州織については、基本的なビジネスプロセスは変化を見せていない。

地域的分業に関しては、豊岡は完結型と非完結型を併せ持っている。産地間屋主導の場合は完結型であるが、消費地間屋あるいは産地外製造業者が主導する場合は非完結型となる。播州織は、産地全体として非完結型である。すなわち、産地外のアパレル企業がマーケティング機能を有するからである。上記をまとめたのが表 1 である。

表 1 両産地の類型

切り口	豊岡の鞆産業	北播磨の播州織
歴史的視点	伝統的地場産業である。江戸時代の京極藩の産業政策により発展。それ以前も柳行李を製作。その当時に構築した流通チャネルを情報源に、新素材を投入しつつ鞆産業が起こっていった。	伝統的地場産業である。江戸時代、宮大工の飛田安兵衛による技術の導入。時代とともに産地の主役は変わるが、先染織物産業は継続している。
対象市場	国内→輸出ウエイト増大→国内回帰	国内→輸出ウエイト増大→国内回帰
立地	地方型地場産業である。兵庫県における日本海側の中核的な都市。但馬空港、JRが走る。	地方型地場産業である。高速道路網の整備により時間距離は短縮。新しい産業の立地も見られる。
生産形態（地域内分業）	産地間屋、材料商、製造業者、内職者による分業が成立。現在も各機能は残存。流通構造は多様化しつつある。	産元、染色業者、製織業者、整理加工業者による分業が成立。現在も各機能は残存。主役は交代。現在は産元。
地域的分業	従来からニーズは産地外に存在。非産地完結型。 今日、消費地間屋、地域外の製造業者の関与がより増大。産地間屋のウエイトは低下。一方、生産拠点としての海外のウエイトも高まる。	産元が染色以降のビジネスプロセスをとりまとめる。産元は東京および大阪に情報拠点を有し、アパレルや縫製業者との接点を持つ。最終消費者のニーズに関わる情報を最も有するのはアパレルである。その意味で非産地完結型。

## 2. ポーターのダイヤモンドによる分析と課題抽出

続いて、ポーターのダイヤモンドの枠組みをもとに、両産地を分析する。

企業戦略については、豊岡の鞆産業では、とくに今日では従来の産地の枠組みを越えて、個々の企業ごとに多様な戦略を採用する傾向にある。一方、北播磨の播州織では、従来の産地の枠組みの中で行動している。

豊岡の鞆産業では、業界に関係する各業界内で、いくつかの行動パターンに分けられることが特徴的である。産地間屋は最終顧客のニーズに対応すべく、あらゆるところから商品を調達しようと活動範囲を広げていく企業が存在する。そのなかで産地製造業者との関わりも薄れていく。反面、従来の産地の構造の中で、産地の製造業者からの調達を中心に展開する企業もある。一方製造業者は、従来型の業界構造を維持する企業が存在する一方、優れた製造技術を武器に高付加価値商品のOEM提供に特化する業者と、自ら販売チャネル開発を行いながら、自社ブランド商品の販売を推進する企業が現れつつある。

表2 両産地のダイヤモンド分析

切り口	豊岡の鞆産業	北播磨の播州織
企業の戦略	業界単位の戦略的な行動は乏しい。個々の企業がそれぞれの意思で動く。その中で、地域ブランド化の動きは一部ではあるが製造業者が一体となって取り組んだものであった。	基本的に従来型の戦略。地域ブランド化についても、播州織関連業界が一体となって取り組む。
要素条件	日本海側の主要都市ではあるが内陸都市であり交通面および物流面で不利は否めない。ただし、この地区に止まる人材にとっては雇用提供源としての機能を有していると考えられる。内職も機能する。また、古くからの職人の技も残っている。	染色および製織に向けた気候条件を備えている産地といえる。交通面では、JRは廃線となったが、自動車交通網は整備されている。ちなみに大阪へは90分で移動可能。三宮には120分である。自動車道路網の充実とともに物流基地や工場基地へと姿を変える可能性を持つ。その面では、当業界の雇用環境は厳しくなると考えられる。
支援産業	基本的に内部完結型。ただし、業界のバリューチェーンの全てを地域外から調達することは可能であり、実際のところ、各企業は戦略のオプションとして活用している。	基本的に完結型であるが、商品が素材(中間製品)であることに留意が必要。商品の企画は産元とアパレルおよび縫製業者の共同作業であるが決定権は先方にある。先方は支援産業である一方、顧客でもある。
需要条件	最終顧客である消費者については、我が国消費者は二極化的な行動を取ることがよく知られている。どちらにターゲットを絞るにしても競争は激しく、その意味では業界の高度化という視点に立てば恵まれた市場である。合わせて、最終製品であるが故に顧客の反応をキャッチできる可能性がある。 消費地間屋や地域外製造業者という顧客は、調達したい商品によってニーズ内容は異なる。	顧客はアパレル業者であり縫製業者である。顧客の顧客は一般消費者である。二極化的な行動を取る我が国消費者において、価格志向の顧客をターゲットとするアパレルにおいては播州織を素材として採用することは困難と思われる。よって、高品質高価格を受け入れる顧客層を視野に入れた商品構成を持つアパレルへの提案が必要であろう。

このように鞆産業全体としては多様化し活性化しているように見受けられるが、産地全体として表では下降傾向にある。地域の中核産業としてどのような道を目指すべきかを熟考すべき時期であると考えられる。

北播磨の場合は、表面的には関連業界が足並みをそろえて動いているという印象である。ただ現状のまま推移すると、業界全体が地盤沈下するという危険性も内包するように感じられる。商品の絞り込みや、ある意味で業界間の葛藤等も見られるべきではないかと感じられる。

以上のように、両産地の企業が採用する戦略は、基本的な枠組みで差が見られる。従来の枠組みに依存する傾向にある北播磨地域と、多様化の方向性を強める豊岡の鞆産業、という位置づけである。このような違いの背景には、それぞれの商品の特性もあるだろう。最終製品である豊岡かばんの場合は種々の試行が可能である。一方、中間製品である播州織の活動には制約がある。

要素条件としては、両産地とも原材料の面で、地場産業を優位に導いてきたと言える。また人材の面でも、従来は辺境の地であることから、比較的恵まれた環境にあったといえよう。ただ播州織においては、交通網の発達により環境は変化してきたといえよう。

支援産業の面では若干事情が異なる。豊岡鞆は自己完結型に近い。一方播州織は、原材料を大

手企業に握られている。マーケティングの面でも、地域以外の企業が主導権を握っているという状況である。

需要面では、最終製品である豊岡鞆と、中間製品である播州織とでは視点が異なる。しかし、いずれにしても厳しい最終顧客の目に晒されるという状況は同じであり、競争関係もあらゆる段階で激烈である。そういった面からは、発展の可能性を秘めた状況にあるといえる。

上記をまとめたのが表2である。

## V. 先行研究を踏まえての考察

本節では、まず両産地に関わる先行研究を踏まえながら筆者の地域活性化と地域ブランド化に関わる筆者の視点を明らかにする。そのうえで、前節で行った二つの枠組みに基づいた両産地の発展シナリオを提示し、地域活性化と地域ブランド化に関する筆者の見解を明らかにする。

### 1. 筆者の視点（産地に関わる先行研究を踏まえた検討）

豊岡に関して、塚田氏の「産地がひとつの企業として機能するべきである」とする想いは、筆者として痛く共感するところにある。一方、産地問屋の機会主義的な行動を批判する立場は、筆者とは異なる。産地問屋の行為はグローバル化の中で生き残りを求めたものであり、その結果として豊岡の鞆産業は壊滅的な事態を避けられたということもできる。

一方、池田氏は「いわゆる地場産業は現状の状態での維持・再生は困難であり、地方にあることのメリットを活用することを考えるべきである」とし、近代化・合理化のゴールが、現在ののような諸外国との競争であるなら、今後は異なる選択もあるのではないかとしつつ、豊岡の鞆産業がメード・イン・ジャパンとして再生するために、国内有力産地としての自覚を持つ、内職技術の向上を目指す、そして品質管理の徹底を志向すること、の3つを提示している。とくに後段の提言に即して豊岡の鞆製造業者においては、地域団体商標の取得などの具体的な活動に着手しており、池田氏の指摘は地域に受け入れられてきたものであると考えられる。

関西学院大学が行った、北播磨地域の播州織に関する研究は、播州織が何度目かの繁栄を謳歌していた時期に行われたものである。その中では、前述の通り、グローバル経済化の到来とともに播州織の地位は危ういものになる可能性があることを示唆し、マーケティング機能の充実を急ぐべきであるとの提言を行っていたことは前述の通りである。ここでいうマーケティング機能とは、新製品の企画・開発、そしてそれに関わって発生する素材の選択・調達機能、販路開拓機能を総括していると思われる。そして具体的な方向性として、播州織の地域ブランド化と各企業の自社ブランドの強化、合わせて小ロット短納期生産の実現をあげている。これらの方向性は、現在播州織の地域ブランド化に関与している筆者がみても十分に説得力のあるものとなっている。

一方、大田博泰氏の研究では、太平洋戦争前から続く繊維産業の呪縛を解説し、関西学院大学の提示した方向性が、いかに実現困難なものかを示している。今後は、アパレル産業の競争力強

化と、繊維産業の取引慣習の変更の実現が必要であるとしている。前述のとおり、分析においては説得力のあるものとなっているが、今後の方向性に対する力強いメッセージは、筆者の見る限りは見あたらない。

ここで筆者の主張を明確にしておこう。筆者は、地域活性化のためには三つの点を明らかにするべきと考えている。ひとつは、その地域がめざす「豊かさ」であり、豊かさを実現するための「産業ポートフォリオと企業ポートフォリオ」そして「ロードマップ」である。言葉を換えれば、どのような地域を目指したいか、どのような想いを持った人や産業に集まってもらいたいかを明確にすることであり、そのために必要な産業ポートフォリオを描き、産業ごとの企業ポートフォリオを描きながら、それらをどのように整備していくかを明確にしていくことである。そしてその実現を確固たるものにするために、地域の独自資源というものを活用する方法を考えるべきである、ということである。

すなわち筆者は、地域それぞれが、自らが目指すべき姿を、明確に謳うべきである、と考える。東京も、神戸も、京都も、奈良も、地域である。豊岡も、北播磨も、同じく地域である。そのようななか、地域が豊かさを実現するためには、まずどのような視点で地域が豊かであるか、あるいは豊かでありたいと思うかを明確にすべきである、ということである。

東京は、世界を代表する大都市である。政治経済の中核であるだけでなく、製品開発や技術開発においても世界のコアとなる可能性を秘めた地域である。神戸は、明治維新直後に世界に門戸を広げた貿易港を持つまちである。多くの文化を受け入れ、海と山を間近に控える地域である。京都は千年の都である。多くの古寺仏閣に囲まれた佇まいは人々の心を和ませる。奈良・法隆寺の百済観音像の前で、時間を忘れて物思いにふけったことを、筆者は忘れられない。

このように見たとき、豊岡とは何なのか、北播磨とは何を訴えるのか、を考える必要がある。その時に必要なのは、我々が、地域ごとで豊かさの尺度は異なるということを受け入れるということである。

豊岡には世界を代表する製造業の開発拠点はないかもしれない。しかし、大空を見上げれば、翼長2メートルを超すコウノトリが悠然と飛んでいる。30分ほど車を走らせれば出石そばを食することができるし、気が向けば城崎温泉で労を癒すこともできる。

北播磨の地には3つの河川が流れる。日本で有数の酒米を生む豊かな場所である。一方、15分ほど車を走らせれば、日本全国につながる高速道路網につながる立地でもある。豊かな自然と交通の要衝としての利便性を獲得できる場所である。

このように、地域を大きくとらえた後は、地域の豊かさを実現させる産業に目を向けなければならない。たとえば、地域の中核産業として地場産業を考える場合は、その産業がある程度のボリュームを持つことが求められる。豊かさを実現するには、産業の雇用創出力や継続性につながるイノベーション力が求められることからである。

一方、ある産業がいつまでも繁栄するとは限らない。産業の繁栄を左右するのは、主として二つの要因である。それは需要と競争である。一般的に、なんからの発見や発明によって需要が発生する。初期段階では需要は小さい。小さなまま終わることも多いが、一部の需要は拡大する。需要が拡大すれば、その需要を目指して組織が参入するようになる。多くの組織の参入は需要を刺激し、拡大させる。参入した組織は、拡大する需要を獲得するために努力する。一方、需要の拡大が緩やかになった段階で競争が始まる。競争は種々の局面で行われるが、多くの場合、価格競争に突入する。価格競争は組織の体力を奪い、当該産業への意欲を低下させる。やがて組織は当該産業からの撤退を計画するようになる。この計画と並行して、新たな発見や発明を志向するようになる場合がある。発見や発明が成し遂げられると、再び需要の創造と競争への道が始まることになる。

このような産業のライフサイクルの中で、主役となる組織の特性は異なってくる。それは競争の性格によって決まる。競争の性格を決める重要な要因として顧客の意向がある。顧客がコスト志向を強めれば、競争で勝者となる条件はコスト競争力ということになる。この場合、コスト競争力を失った組織は当該産業から撤退せざるを得なくなる。

一方、ある産業において、全ての顧客が同じような志向を持つとは限らない。ある顧客はコストを最も重視するが、ある顧客はコストより品質に高い優先順位を与えるかもしれない。ここで組織にはダイナミックな対応を試みるチャンスが与えられる。すなわち、ある顧客層で価格競争に突入した段階で、価格に対する意識が相対的に低い顧客層にターゲットを移すという展開である。このようなことが実現できれば、その組織は当該産業から多くの果実を受け取ることができよう。もちろん、その際には、新たな顧客層における優先順位を意識した競争力を具備していることが絶対的な条件であることは言うまでもない。

これを実現するためには、産地を構成する各業界およびその構成員がポートフォリオ的な視点に立って、他の業界およびメンバーに対する敬意を払いつつ日々の経営を行っていくという姿勢が必要であると考ええる。

以上のような考え方は理想論である。実際には産地には種々の問題が山積している。現状を鑑みれば理想の実現は遠いと言わざるを得ない。個々の企業は、基本的には自社の利害を中心に活動する。その結果として、地域の地場産業全体の繁栄とは逆方向に進む場合も考えられるし、そのような場合が多いかもしれない。

しかし、国民経済全体の繁栄を考慮すると、時間はかかったとしても再活性化には克服すべき価値があるモノであると筆者は考えている。その基本には、豊かさに対する多様なとらえ方と、その基本にある地域への想いに対する地域の方々の議論が必要であることは言うまでもない。

## 2. フレームワークに基づく発展シナリオ

本節では、地場産業類型とダイヤモンド分析を念頭に、今後の両産地のあるべき展開を探って

みたい。それらから、地域活性化の基本的なシナリオを導きたい。手順としては、地域における産業ポートフォリオの検討、産業における業界ポートフォリオの検討、そして業界における企業ポートフォリオの検討である。

なお、各地域のシナリオを提示するにあたって、明確にしておかなければならないことがある。それは、地域の活性化シナリオは、その地域に生活する人々が、自らの想いを込めて創り上げるべきである、ということである。今までの議論で何度か述べてきたことではあるが、どのような地域を創り上げるかは、基本的にはその地域の自由である。その基本には、何を豊かかと考えるのか、という地域の方々の総意がある。多くの方々が生活する中で、総意を創り上げるのは極めて困難であろうが、外部から与えられたシナリオをそのまま実行するというのでは成功はおぼつかない。プランはできるであろうが、所詮は画餅である。そのようなものを戴いても、実行段階で起こってくる様々な予想外の事項に対応することは不可能である。全ての方々が納得する案は難しくても、理解する案は提示できるはずである。理解して行動に移れば、やがて納得する段階が来る。「わかる」ということは「かわる」ということなのだ<sup>23)</sup>。もちろん、その調整役としての行政および関係機関の役割は大きくなる。

#### a. 豊岡地域の活性化

豊岡の靴産業が立地する豊岡地域は、兵庫県の日本海側の中心地域である。豊岡地区を俯瞰した場合、観光産業および靴産業の有する技術力を活かした産業の創造が期待されそうである。後述するとおり、靴産業が従来の規模を維持することは難しいと思われる。そのような中、靴産業の縮小を補う産業の存在が必要である。

このような地域において、豊岡の靴産業はどのような位置づけにあり、今後どのような方向性を持つべきであろうか。以下は、靴産業以外のデータは精査されていない中での概念的な議論となるが、大枠の提示のみ行っておきたい。

まず、豊岡の靴産業を二つの枠組みでとらえる。すなわち、産地問屋を核としたビジネス展開と、製造業者を核とした展開である。これは言葉を換えれば、産地問屋と製造業者のいずれがマーケティング機能を担うかという議論になる。

産地問屋を中心としたビジネス展開とは、産地問屋によるマーケティング機能の遂行、すなわち商品開発情報の収集と販売機能の遂行である。ここで、収集された商品開発情報の処理が問題になる。すなわち、その情報を産地製造業者に流すか、産地製造業者以外に流すか、ということである。前述のとおり、産地問屋は産地製造業者への依存度を低下させている。そしてその内容は、「輸入品による対応」が主流と考えられる。その流れの中で、とくに低価格商品の製造については、豊岡地域での比率は低下していかざるを得ないように思われる。一方、低価格商品以外に対しては、産地製造業者との関係を再構築する余地があるかもしれない。

製造業者を核としたビジネス展開に眼を移そう。ここではOEM展開と自社ブランド展開があ

る。この顧客は、主として国内の消費地問屋および大手靴製造業である。この流れでは、豊岡靴の品質面での優秀さが支持されているものであるから、その限りにおいて発展していくことが期待される。

一方、自社ブランド展開について、最も重要な課題は販路の確保である。販路として考えられるのは、産地問屋と消費地問屋、そして小売あるいは消費者への直接販売である。産地問屋への依存は、産地問屋の戦略と一体化される。しかし、小売あるいは消費者への直接販売では、マーケティング活動に対する投資と在庫投資を靴製造業者が担う必要が出てくる。この投資は決して小さなものではない。ただ、技術革新が、この対応を可能にするかもしれない。マーケティング活動に対する投資は、インターネットの活用でクリアーできる可能性がある。在庫投資に関しては、総量としての在庫の確保が考えられる一方、一品受注に近い多品種少量生産体制への挑戦があげられる。この際に、池田氏が提示した「内職労働力の活性化」がヒントになるかもしれない。しかし、コストに見合うだけの価格を要求する必要がある、商品のブランド化は必要不可欠であると考えられる。

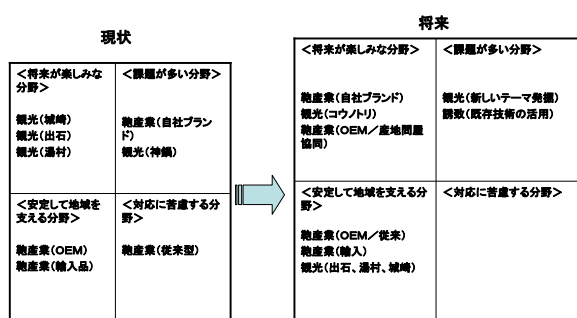


図8. 豊岡地域の活性化シナリオ

以上のようなシナリオでは、豊岡の靴産業に関わる人々の数は、トータルとして減少する可能性が高い。まず、靴に関わる部品を製造および販売する業者では、製造数量の減少とともに生き残りが厳しくなるだろう。また独自の部品調達が可能な業者は、製造業者への展開を考えるかもしれない。また、靴製造業者は、

コスト競争力、製品差別化力、マーケティング力のいずれかに卓越できなければ、生き残りは困難となるだろう。

産地問屋においては、販売先においては、さらにマーケティング力を研ぎ澄まさない限りは、従来のような形での存続は許されないだろう。

このような展開の中で、靴関連産業の縮小をいかにカバーするかが、地域にとっては重要である。靴産業自体の存在価値の低下をくい止めることが必要ではあるが、その際に後ろ向きの試みは可能な限り避けなければならない。先述した観光産業の活性化や、靴製造技術を活用した新産業の創造あるいは誘致等を検討する必要がある。

以上の議論をまとめたのが、図8である。

## b. 北播磨地域の活性化シナリオ

北播磨の播州織産業が立地する地域は、兵庫県の中央部分である。北播磨地域を俯瞰したとき、

播州織産業と物流および製造業拠点としての位置づけの整備があげられる。後者については、今後の可能性として、製造業の国内回帰志向があげられる。プラザ合意以降、国内の空洞化現象は進展した。その結果が、各産地の現在の惨状に直結している点は論を待たない。しかし、海外に製造機能を委ねることのリスクが徐々に認知されつつある。また、以前は圧倒的に差があった途上国との賃金コスト差も縮まりつつある。情報技術の進展もすすみ、我が国が優位性を有する工作機械産業の力も期待できるかもしれない。

以上のような背景に、豊かな水源、日本列島を横断する高速道路網を踏まえれば、あらたな産業を誘致することが可能になるかもしれない。

続いて播州織産業である。先に検討したとおり、同業界を取り巻く環境は極めて厳しい。産元、染色、製織、加工という従来型のビジネス・モデルが中心であり、産元の商談相手であるアパレル業者の動向が、業界にダイレクトに影響する構造となっている。

このような状況を打開するために、地域におけるマーケティング力の強化および小ロット短納期生産をプラザ合意以前から志向してきたが、現在のところ大きな成果につながっていない。先行研究に指摘されるとおり、商社やアパレル業者との間の取引慣習にかかる問題もあるだろうが、一朝一夕に解消できるようなものではない。

業界のパートナーであるアパレル業界のニーズを考えると、消費者ニーズの二極化という傾向が見える。いわゆる、日常衣料品は低価格品で十分だが、外出着はちょっと豪華に、という行動である。プラザ合意以降は前者が大きな打撃を受け、後者を目指した展開を行ってきた。その中で、播州織はかつての地位を失ってきた。

このようななか、播州織にはどのような可能性があるだろうか。まず、輸入品に奪われた市場を復活させるという試みがなされなければならない。ただし、この枠組みを、従来型の産地一貫生産で実行することは不可能である。この場合の主役は産元になる。産元はマーケティング機能を発揮して、海外から商品を調達して提供するのである。この流れで、普及品のマーケットには対応できる可能性がある。従来、国内製品の模造品が国内市場に環流する傾向にあったようだが、この流れを地元の産元が担うことで、地域活性化の一助となると思われる。この場合、物作りに従事できない染色および製織、加工業者から不満は上がることは想像に難くないが、地域全体から見れば甘受しなければならないと思われる。

一方、普及品以外の市場は、産地が総合力で対応する分野である。品質の安定した先染め織物でアパレル業者の信頼を得て、継続的な受注につなげるわけである。この段階で、産地が共同でトライアルした地域団体商標が生きてくる可能性がある。播州織という地域ブランドを武器に、顧客のロイヤリティを獲得するわけである。

ただ、プラザ合意前後からうたわれていた課題を解決する必要がある。小ロット、短納期生産である。これらは技術上は可能であるが、生産効率面から十分に対応できなかったという歴史が

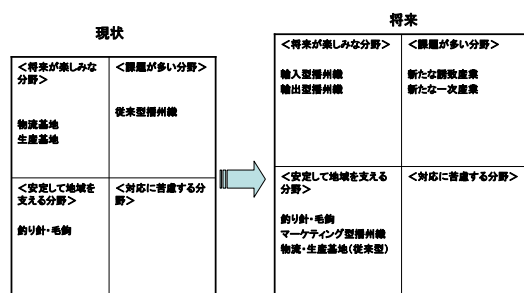


図9. 北播磨地域の活性化シナリ

ある。ただ、この課題を放置しては、国内のマーケットに対応することは難しいのではないか。そのためには染色業者の努力、製織業者の努力が必要となるであろうし、この分野においては積極的な展開を行おうとする業者への、行政の補助等も必要であると考え。

このような過程において、播州織に携わ

る業者の減少が予想される。小ロット・短納期に対応しない染色業者は淘汰されるだろう。また、アパレル業者から見て魅力のあるテキスタイルを織り込めない製織業者も淘汰されるだろう。ただ、製織業者は小規模業者が多く、技術力を高めることで対応は可能と思われる。加工業者も染色業者と同様、小ロット・短納期対応が望まれることになる。産元は、より商社的な動きを強める会社と、より製造企画的要素を強めるところに分かれるべきだろう。ここでも、特色を持たない産元は淘汰されるだろう。輸入品を取り込むというシナリオで考えれば、トータルとしての播州織には可能性が広がる。一方、雇用という面では厳しい状況が訪れると思われる。その段階では、交通の要衝としての北播磨地域の有利性を活かすべく、種々の試みを行うべきである。これは、行政の役割として重要である。以上の議論をまとめたのが、図9である。

## VI. まとめと残された研究課題

冒頭に述べたとおり、本研究は二つの産地が地域ブランド化をいかに始めるに至ったか、そしてどのような体制で着手し始めたかに焦点を当てた研究となっている。その意味では完結してはいるが、地域の再活性化という大きなテーマを見れば、まだ緒に就いたばかりである。本章で、概念的な枠組みは示したが、データの的には十分ではない。筆者としては、今後とも両産地の行方を見守っていきたいと考える。合わせて、両産地の成果を広く各産地の参考にすべく研究を重ねていくとともに、両産地の発展に資するような提案も行っていきたいと考えている。そのような観点から、次のような課題を持っている。

分析のフレームワークとしては、山崎充氏の地場産業類型化の考え方を意識しつつ、ポーターのクラスター理論を採用したい。ただし後者については、筆者なりの新たな視点を加えていきたい。また、それぞれの産地の動きを常に把握し、その背景を把握し続ける。その中で従来の枠組みを再構築する場合があると思われる。再構築に至る背景とその効果を把握し続けることが重要と考える。

また、今回は表面での検討に終わった地域産業との関わりを精査すべきである、と考えている。豊岡地域の鞆産業および北播磨地域の播州織は、地域の種々の環境の中で育まれたものである。

その時間軸の中で、現在の位置づけにある。今後の両地域も、基本的にはその延長線上にあると考えるべきであるから、二つの地場産業以外にも視野を広げ、両地域を取り巻く種々の状況を勘案しながら方向性を見いだすことができればと考えている。

合わせて、両地域以外にも視野を広げたい。全国で地域活性化に取り組みつつある産地の状況を把握した上で、産地の特性に応じた活性化策の枠組みを研究していくことができれば、極めて有益な研究になると思われる。

地域活性化のシナリオづくりを行うにあたり、再度、明確にしておかなければならないことがある。それは、地域づくりについては、その地域に生活する人々が、自らの想いを込めて創り上げるべきである、ということである。繰り返しになるが、どのような地域を創り上げるかは、地域に住まう人々が「何を豊か」と考えるかが基本である。外部から与えられたシナリオをそのまま実行するのではなく、産みの苦しみを味わいながらぼんやりとしたものでも「総意」を描き、実行段階で起こってくる様々な予想外の事項に対応していくことである。調整役としての行政の役割は重要であるが、行政も従来の「調整・妥協」型ではなく、「変革・創造」という視点を織り込むべきであろう。

#### <脚 注>

- 1) 石井淳蔵、嶋口充輝、栗木契、余田拓郎(2004),p433.
- 2) 中小企業庁編(2007)、第1章第2節。
- 3) 中小企業庁編(2007)、第1章第3節。
- 4) 全国中小企業団体中央会(2006),pp27。
- 5) Schumacher E.F.(1973).
- 6) 日本経済新聞地方経済版(2007/8/8)pp46.によると、2007年7月にシャープが堺市(新日本製鐵堺製鉄所に隣接する遊休地)への進出を決定した背景には、堺市関係者の熱心な地元のPRがあったとのことである。シャープの工場がフル稼働すれば年間1兆円の経済効果が期待できる、としている。
- 7) Porter,M.E.(1990a)pp.3章-4章、Porter,M.E.(1990b)pp.80-85.
- 8) Porter,M.E.(1985).
- 9) 山崎充(1977)
- 10) 清成忠男(1997)、pp142-144。
- 11) 中小企業白書(2006)、第4章。
- 12) 黄完晟(1997)序章、には、研究者等の類型化がまとめられている。
- 13) 塚田朋子(1995)。
- 14) 塚田朋子(1996a)。
- 15) 塚田朋子(1996b)。
- 16) 塚田朋子(1996b)。
- 17) 池田潔(2005)。
- 18) 金子精次編著(1982)。

- 19) 森本隆男(1982)。
- 20) 柿本宏樹(1982)。
- 21) 大田康博(1997)。
- 22) 本報告作成にあたっては、豊岡靱協会統計調査委員会・豊岡市(2006)『特産品統計書／平成 17 年度』、および(財)北播磨地場産業開発機構(2006)「地場産業の概況」に掲載されたデータを参考にするとともに、それぞれの機関の担当者に電話等での調査にご協力いただいた。ここに感謝申し上げる次第である。
- 23) 阿部謹也(1988)。

#### <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] Hofer,C.W and Shendel,D.(1978) *STRATEGY FORMUKATION:ANALYSIS CONCEPTS*,WEST PUBLISHING CO. (奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎共訳(1981)『戦略策定－その理論と手法－』千倉書房)。
- [4] Kotler,P(1980) *MARKEING MANAGEMENT: analysis,planning,and control (4<sup>th</sup> Edition)* Prentice-Hall,Inc. (村田昭治監修(1983)『マーケティング・マネジメント [第 4 版] －競争的戦略時代の発想と展開－』プレジデント社)。
- [5] 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)。
- [6] Nonaka,I and Tkakeuchi,Hiroataka(1995) *The Knowledge-Creating Company :How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* Oxford University Press,inc. (梅本勝博訳(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)。
- [7] Ohmae,K (2000) *THE INVISIBLE CONTINENT*HarperCollins (吉良直人訳(2001)『大前研一「新・資本論」－見えない経済大陸へ挑む－』東洋経済新報社)。
- [8] Penrose,E.T. (1959) *THE THEORY OF GROWTH OF THE FIRM*,Blackwell Publishers. (末松玄六訳(1962)『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社)。
- [9] 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－いかに好業績を持続させるか－』(上・下)ダイヤモンド社)。
- [10] 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)。
- [11] 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)。
- [12] 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)。
- [13] 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)。
- [14] 阿部謹也(1988)『自分のなかに歴史をよむ』筑摩書房。

- [15] 池田潔(2005)「豊岡かばん産地の新展開と今後の課題ーメード・イン・ジャパンの産地としての期待ー」兵庫県立大学『商大論集』第57巻第1号。
- [16] 石井淳蔵、嶋口充輝、栗木契、余田拓郎(2004)『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社。
- [17] 石倉三雄(1999)『地場産業と地域振興』ミネルヴァ書房。
- [18] 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。
- [19] 伊藤正昭(2003)『新版 地域産業論』学文社。
- [20] 上田達三監修、田中充・佐竹隆幸編著(2000)『中小企業論の新展開』八千代出版。
- [21] 大田康博(2007)『繊維産業の盛衰と産地中小企業ー播州先染め織物業における競争・協調』日本経済評論社。
- [22] 大前研一(2006)『新・経済原論』東洋経済新報社。
- [23] 金子精次(1982)「播州織の実態と問題点」金子精次編著『地場産業の研究ー播州織の歴史と現状ー』法律文化社、pp.141-171。
- [24] 金子精次編著(1982)『地場産業の研究ー播州織の歴史と現状ー』法律文化社。
- [25] 柿本宏樹(1982)「播州織流通の問題点」金子精次編著『地場産業の研究ー播州織の歴史と現状ー』法律文化社、pp.301-321。
- [26] 清成忠男(1997)『中小企業読本 第3版』東洋経済新報社。
- [27] 黄完晟(1997)『日本の地場産業・産地分析』税務経理協会。
- [28] 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。
- [29] 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)。
- [30] 島田晴雄編著＋地域経済研究グループ(1999)『産業創出の地域構想』東洋経済新報社。
- [31] 全国中小企業団体中央会(2006)『全国の産地ー平成17年産地概況調査結果』全国中小企業団体中央会。
- [32] 下平尾勲(1996)『地場産業ー地域から見た戦後日本経済分析ー』新評論。
- [33] 中小企業庁編(2007) 2007年版『中小企業白書』ぎょうせい。
- [34] 中小企業庁編(2006) 2006年版『中小企業白書』ぎょうせい。
- [35] 中小企業庁編(2000) 2000年版『中小企業白書』大蔵省印刷局。
- [36] 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。』
- [37] 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。』
- [38] 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。』
- [39] 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。
- [40] 豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書平成17年度』平成18年1月、豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市
- [41] 新岡智他(2005)『国際経済政策論』有斐閣。
- [42] 野中郁次郎(1974)『組織と市場』千倉書房。
- [43] 森本隆男(1982)「播州織生産の現状と問題点」金子精次編著『地場産業の研究ー播州織の歴史と現状ー』法律文化社、pp.237-300。
- [44] 山崎充(1977)『日本の地場産業』ダイヤモンド社。