

工芸産業地域における産地等企業集積の実態調査（第2報）

石 井 廣 志

工芸産業地域における産地等企業集積の実態調査 (第2報)

石 井 廣 志

0. はじめに

(1) 調査の背景

昭和60年代の円高以降、繊維、雑貨などの伝統的な地場産業においては、生産拠点の海外移転に伴う空洞化や、輸入品の増大により、大きな影響を受けるようになり、この傾向は現在に至るまで継続している。このような環境変化の中で、産地としての停滞が顕著な地域が多く見られるようになってきており、生き残り方策が大きな課題となっている。

一方で、産地全体および産地を構成する中小企業の中には、環境変化に対応し、産地として生き残りを図ろうとするケースも見られる。特に、地場産地の中小企業は、地域と一体的に起業化・成長してきた者が多く、地域の社会経済を支える重要な役割を果たしている。この意味で、単に企業の生き残りだけではなく、地域の生き残り、地場産地としての生き残りを常に念頭に経営戦略を展開することとなっており、このような中小企業の動きおよび産地全体への波及は、停滞傾向の産地に対しても重要な示唆を与えるものである。

本稿では、環境変化への対応を図りながら、産地としての活性化を目指している地域に着目し、中小企業やそれを取りまく経済団体、行政等の動きに着目しながら、産地としての発展方策のあり方について、検討を行うものである。なお、本稿の終わりにまとめとして、産地としての戦略、企業としての戦略について整理する。

(2) 調査の方法

この目的を達成するために、本調査では地場産業産地に対するヒアリング調査および懇談会を開

催することにより、産地、企業などの取り組みを把握している。調査地域については、以下に示すとおりである。

ヒアリング調査では、以下に示す5地域を対象としている。各産地内におけるヒアリング先としては、産地組合および個別企業、行政等である。

表1 ヒアリング調査対象産地

産 地	業 種
埼玉県秩父市	織物・機械
山梨県甲府市	宝飾品・貴金属
長野県木曽郡桧川村	漆器
岐阜県東濃地域(土岐市、多治見市、土岐郡笠原町)	陶磁器(美濃焼等)
沖縄県那覇市・中頭郡読谷村	陶器

ヒアリング調査実施後、特色ある動きをみせている産地、および企業について、懇談会を開催した。懇談会においては、参加者による自由な意見交換の中から、産地、企業としての課題、展開方策について把握を行った。

表2 懇談会開催産地

産 地	参加者
山梨県甲府市	山梨県ジュエリー協会 同組合員企業
岐阜県東濃地域 (土岐市、多治見市、 土岐郡笠原町)	笠原陶磁器工業協同組合 市之倉陶磁器工業協同組合 下石陶磁器工業協同組合 駄知陶磁器工業協同組合 各組合員企業

1. 本稿における地場産業の捉え方

(1) 地場産業の概念と構造

ここではまず、本調査で取り上げる地場産業の

概念について整理し、次に地場産業を地域との関係から構造的に把握する。

1) 地場産業の概念

本調査で取り上げる地場産業は、中小企業庁が昭和 55 年度に実施した「地場産業総合振興事業」において規定した定義によっている。すなわち、地場産業とは、

- a. 地元資本をベースとする中小企業群が、
- b. 一定の地域に集積して、
- c. 地域内に産出する物産等を主原料とするか、
- c'. あるいは資本・技術・労働力等の地域内での集積を基礎に、他地域から移入された原材料を使用して、
- d. 製品の製造を行う。

そのような産業をいう。

この地場産業の規定は、資本・労働力・技術・原材料を地域内で配置・調達・蓄積するという点、換言すれば、それらのいわゆる「地場性」に基づくものである。地場産業の場合、経営や生産に関する技術・ノウハウすなわち情報が地域内に蓄積される可能性が強い。したがって、地場産業の新たな展開をみる場合、「地場性」は欠かせない要素である。

地場産業を地域との関係からみると二つのタイプに大別できよう。その一つは地域に単一業種が集中して、いわゆる産地を形成しているタイプの地場産業である。このタイプは「単一業種型」地域と呼ぶことができる。

もう一つのタイプは、地域の中に特定の業種が抜きでる形ではなく、複数の業種が併存している場合の、それらの地場産業地域である。これは「複合業種型」地域と呼ぶことができよう。本調査ではこの二つのタイプの地場産業地域のうち、「単一業種型」地域について取り上げる。

2) 地場産業の構造

「単一業種型」の地場産業地域の地域経済は、いわば地場産業のまる抱え状態にある。したがって、一般的には、この地場産業を振興することが地域経済の振興に結び付く。地場産業が安定し、あるいは発展しているときには、それは地域経済

に望ましい効果を及ぼすが、逆にそれが衰退傾向をたどったときには、地域経済の沈滞・崩壊につながる危険性がきわめて大きいといえる。

次の諸点の相違は、地場産業の発展を考えるには、特に重要である。

第一点は、地域内での製品の完成度ないし地域内で行われている加工・製造の程度である。地域内で最終完成品までの加工・製造を行っている場合、その地場産業の自立性・自主性は、半製品ないし部品（あるいは素材）を製造したり、あるいは部品工程を行っている場合と比べて、より高いといえよう。この場合、情報面での自立性・自主性もより高いといえる。これは、地域外から、生産上の支配を受ける程度とかかわるだけでなく、生産や経営の技術・知識情報が地域内に蓄積される程度ともかかわるからである。情報の蓄積が生産技術やノウハウの蓄積につながることであれば、新製品・新技術の開発や業種転換などの新しい展開も可能となり、ひいては地域経済の安定・発展にもつながる可能性を残すことになる。

第二の点は、地域内に製品の流通を担当する地域卸（産地問屋）が存在するかどうかである。存在しない場合には、その地域はもっぱら生産のみを担わされることになり、流通やマーケティングに関する技術・知識情報の地域内への蓄積は望めない。消費者の商品に対する要望が多様化し複雑化しつつある今日、流通・マーケティング機能の生産に果たす役割は重要性を増している。したがって、その機能を果たす部門が地域内にあることは、地域経済の安定・発展にもつながるとみることができよう。

第三の点は、地域（産地）内の社会的分業のあり方である。それには、対照的な二つのタイプがある。一つは「垂直構造」の分業関係である。それらを模式的に示したのが、図 1 である。この図では、企業間に工程一、二、三をそれぞれ分担する分業関係が成立しており、A、B、C および X、Y、Z の企業が生産を統括している。「垂直構造」においては、企業 a_1 はもっぱら企業 A の指示で生産を行い、企業 a_2 はもっぱら企業 a_1 の指示を受けている。つまり、この構造は、企業 A の意向が貫徹しやすい構造であるとともに、情報の流

れは $A \rightarrow a_1 \rightarrow a_2$ への一方向への流れとなる。

一方、「水平構造」においては、図1にみられるように、どの企業も、もっぱら特定の一企業の意向だけに従う必要はない。たとえば、企業 x_1 は、企業Xだけでなく、他の企業Y、Zあるいは同業者の x_{12} の仕事を増やすことも可能である。したがって、情報の流れも $X \rightarrow x_1 \rightarrow x_2$ という一つの流れではなく、 $Y \rightarrow x_1 \rightarrow x_2$ 、 $Z \rightarrow x_1 \rightarrow x_2$ 、 $X \rightarrow x_1 \rightarrow x_{12} \rightarrow x_2$ 、 $Y \rightarrow x_1 \rightarrow x_{12} \rightarrow x_2$ 、 $Z \rightarrow x_1 \rightarrow x_{12} \rightarrow x_2$ など様々な経路を通して流れる。

「垂直構造」の地場産業の場合、決められたある特定の製品、特にある程度以上の量産品や規格品の生産をあげることは比較的容易である。独立法人とはいえ、実際には企業 a_1 、 a_2 は企業Aの分工場としての役割を果たしている。景気変動のクッション機能も負わしているということでは、企業Aにとっては、企業 a_1 、 a_2 は分工場以上の存在であろう。このような立場におかれている企業 a_1 、 a_2 は、往々にして、低工賃、低賃金労働を武器とせざるを得ない。地域内の地場産業の多くの企業が低工賃、低賃金労働のみへの依存を大きくしている場合、地場産業、地域経済は、

長期的にみれば安定したものとはいえないであろう。なぜならば、地場産業の将来の転換や発展につながる生産や経営に関する技術・知識情報の蓄積が弱くならざるを得ないからである。

これに対して、「水平構造」の地場産業の場合、それぞれの工程を担う企業は複数の企業から多様な情報を受けるために、おのずと生産や経営に関する技術・知識情報を蓄積していく。さらに、この情報蓄積の上に立って、たとえば新製品・新技術の開発というような創造性が発揮される可能性が生まれる。

このようにみえてくると、地場産業の安定・発展にとっては、少なくとも長期的な視野に立てば、「垂直構造」の地場産業よりは「水平構造」の地場産業のほうが望ましいということになる。現実の個々の地場産業の構造は、それなりの歴史の所産であり、直ちにそれを再編成することは、様々な制約がある。しかし、以上述べた視点からみると、産地再生のためには産地を統合する企業にとって単に望ましい方向ではなく、その地場産業や地場産業群ないし産地経済にとって将来の展望が開ける方向で、産地の分業関係の再編が徐々に進められることが必要である。

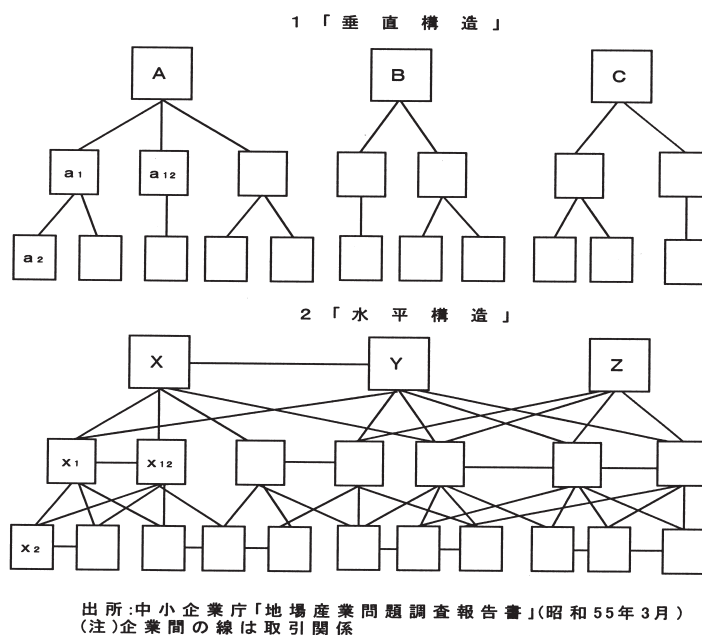


図1 単一業種型地場産業の分業関係

3) 複合業種型についての若干の指摘

本調査では取り上げなかった地場産業の第2のタイプ、すなわち「複合業種型」の地場産業地域については若干の点を指摘するとどめる。総じていえばこのような形式で集積をみせている地場産業は、地域経済に安定性があるとみられる。特定業種の浮沈が決定的な影響を地域経済に及ぼさないからである。そして、このタイプの地場産業のうち地元の農林水産物を原材料としている場合、地域の農林水産物の安定と発展に直接結びつく可能性がある。さらには、農林水産物に加工を施すことによって付加価値を生み出し、それが地域内に流通ないし蓄積するという効果もある。

ところで、この第2のタイプの地場産業は、第1のタイプに比べて、企業の集積度や企業間の分業関係が弱いために、地域経済との関係が捉えにくい面がある。しかし、このような地場産業を主要工業としている地域は多い状況にある。

これらの地場産業は、元来業種別に扱われてきた。同じ地域の中にあってもほとんど相互に無関係な存在であり、またそう考えられてきた。しかし、このような産業を第2のタイプの地場産業として捉えようとする考え方は、多様な生産や経営に関する技術・知識情報を流通させることにより、新製品・新技術の開発といった創造性に結びつく可能性がきわめて高いという点で重要である。このため、複数の地場産業群を地域内でどのように相互に関係づけるかがこのタイプの地域では重要な課題となる。

まず第1に、単なる地場産業の企業間に製品の売買関係をつくり出すことが、可能なケースがある。たとえば、食料品製造業が容器を地元の容器メーカーからの購入に切り替えることである。勿論、これまでに行ってきた取引関係は一定の合理性を持っていると思われるが、このような方法で将来の方向性をみいだすことは不可能ではないと思われる。本調査の産地においても、産地内にすでに存在する関連産業企業を、地場産業が十分に利用するということが必ずしも行われていないのが現状である。

第2に、地域内に存在しない関連企業を地域内に創設ないし誘致することが可能なこともあろう。

これは、個別の地場産業については不可能であっても、異なる地場産業に共通する関連産業であれば、それなりの需要がまとまる結果、可能となることもあろう。金融機関や副資材関係企業あるいは対事業所サービス企業等にそうした企業を見つけだすには、これら関連企業についての情報提供の手段が重要性を増す。したがって、この面における情報化は不可欠である。

第3に、地場産業間の提携によって新しい製品の開発や技術の転用が可能となる場合も考えられる。たとえば、家具製造業と陶磁器産業の協力によって新しい趣向の家具の考案も現に行われている。

このような可能性は、個別地場産業あるいは個別地場産業企業のレベルではなかなか実現が困難な面がある。したがって、このような地場産業群全体の発展、あるいは地場産業相互間の関係の発展のための戦略を検討実施する機関として、情報センター機能を果たす地場産業振興センターをはじめとする中核的なセンターが、「単業種型」地域だけでなく「複合業種型」地域についても各地で構想され、すでに実現をみている。

(2) 地場産業を取り巻く環境

地場産業の多くは、その成長過程で環境変化への対応を図りながら今日に至っている。それは、自己増殖に対応するためでもあり、時代の要請に応えるためでもあった。この成長の中で、地場産業は原材料、技術、労働力、設備、市場といった生産諸要素などをどのように変えることによって対応してきたのだろうか。本節においては、それについての大きな流れを捉えるとともに、近年におけるハイテク化、ソフト化、情報化の流れに対して、地場産業が、どのような対応を求められているか、みることにする。

1) 生産諸要素および市場の変遷

ここでは、地場産業の生産諸要素である原材料、設備、労働力、技術と市場の変遷の様子を、その規模、特性を通して見てみよう。

①原材料

地場産業成立の初期は、概してその原材料を地域内の農林水産物・鉱産物等の資源のみに求めている。というより、地域内資源を利用しているうちに産業が成立してきたというほうがよいだろう。その後、需要が増加し、地域内のみでの供給では不足するようになるとともに、輸送手段の発達とも相まって、地域外からも原材料を移入するようになる。品質改良を図る上でも、新たな原材料を移入する必要性が生じた。さらに製品の種類・量が増し、競合化、多様化が進んでくると、新材料の導入がいつそう進む。域外からより多くの原材料を移入する場合もあるし、研究開発によって新たな原材料をつくり出していく場合もある。これは資源枯渇という状況に対応する必要がある場合も同様である。こうして、製品は一段と進歩し、地場産業が成長を遂げていく。

この原材料の変遷過程は、当然のことながら地域によって性格を異にするものである。しかしながら、いずれの地域でも産業の発展には、技術進歩とともに新材料の導入、改良等がなんらかの形でかかわっていることは確かである。

②設備

設備の変遷過程には、技術進歩、労働力の変化、新原料の導入等が複雑に絡み合っている。具体例をあげるまでもなく、設備近代化の道程には、単純な設備の導入から始まって次第に複雑な設備導入を図るようになり、さらに技術とともに設備の開発に着手する、という流れがある。それは、それぞれの目的によって他の生産諸要素と結びつき、産業の発展に重要な役割を果たしてきているといえよう。

③労働力

労働力の変遷も、技術進歩や前述した設備導入等が複雑に絡み合っている。すなわち、技術・設備の導入により単純化する労働、あるいは逆に複雑化する労働が新たに生じることで、規模、年齢構成、男女構成、習熟度等労働力の質が変わってくる。それは、業種・技術程度・地域条件によって一様ではなく、さらにその産業の好・不況によっても当然のことながら大きく左右されるものであ

るといえよう。

④技術

技術の変遷は、設備と同様、幾多の技術導入・技術開発を繰り返しながら産業の発展と結びついている。例えば、伝統的地場産業においても、技術を分解しながらその発展を遂げてきており、技術の導入・開発は部分的に少しずつ行われることとなった。しかしながら、伝統的地場産業から近代的な地場産業、さらにはテクノポリスへと発展しつつある地域では、より速い速度で広汎に技術の導入・開発が行われている。このように、地域・産業部門によってそのパターンは異なり、ハイテク化の程度にも大きなギャップがみられるといえよう。

⑤市場

一般に市場の流れは、原材料の流れと同じく、地元需要を満たす形から地域外へとその範囲を拡大する形で移行していく。地域内中心だったものから地域外に範囲が広がり、やがて地域外の市場開拓が進み、地域外への販売の比重が大きくなる。特に急激な国際化の流れの中で、海外市場への進出も顕著にみられるようになる。近年の円高傾向とともに中進国の追い上げなどにより海外への市場開拓は次第に難しくなり、国内市場へ再び目を向ける産地も増えてきた。しかし、一口にいて国内市場は多品種少量生産型、海外市場は少品種多量型の生産構造であるため、切り替えも困難を伴う場合が多く、激しい環境変化が予想される中、市場開拓はいつそう困難な局面を迎えることとなるだろう。

2) ハイテク化、ソフト化、情報化の動き

地場産業を取り巻く環境変化は、地場産業の活性化を促す要因として無視できないものである。ハイテク化、ソフト化、情報化等の進展によって地域経済のもつ性格も変わりつつあり、こうした変化に対する積極的な対応を行うことが急務となっている。この環境変化の中で、各地域の地場産業は、技術力のいつそうの向上、市場開拓の強化、情報化による体質改善といった形で、環境変

化に即応した積極的な対応を行いはじめている。

①ハイテク化の動き

需要の多様化・高度化・短サイクル化という質的变化とともに、新製品開発、既存製品の高加工度化、高付加価値化が促進される一方、マイクロエレクトロニクス技術を中心とした技術革新の進展により生産工程のメカトロニクス化、製品のエレクトロニクス化が進み、こうしたハイテク化の波は地場産業にも浸透している。特に、下請け取引関係など先端技術産業との間で交流を行うなどして先端技術を活用したり、地域の豊富な原料、資源の有効活用や伝統的に蓄積している独自の技術の洗練・高度化をはかるなど、地域経済活性化の牽引力となる地場企業も続々と登場している。

地域産業政策として、先端技術関連産業の誘致促進、ハイテクをメインに据えた産業センターの設立、ハイテク工業団地の建設といった政策が講じられており、地域産業にとってハイテク化への対応のウェイトが小さからぬものであることを示しているといえよう。技術革新の波がさらに激しく地域の隅々にまで押し寄せることが予測されている現在、的確かつ効率的な対応を行うことが、企業存続の重要な鍵となっているのである。

②ソフト化の動き

人々の価値観が個性化・多様化していくにつれて、商品やサービスに対するニーズの個性化・多様化も進んでいく。地場産業も、こうした動きに対応していく必要が生じてきた。需要環境の多様化・高度化・短サイクル化に伴い、消費者ニーズの的確な把握に努め、そのニーズに合致した製品をつくるとともに、地元の資源や独自の技術を生かして個性のある製品を開発し、新たな需要を開拓していくといった積極的な対応が望まれるようになった。さらに、厳しい経営環境の中で新しい活路を切り開いていくためには、単なる生産の場を脱し、市場調査力、商品企画力、製品開発力といったソフトの経営資源を蓄積していくことも要求されよう。

ソフト化・サービス化の進展という大きな流れの中で、人々の価値観は「量」から「質」へと重

点が移りつつある。それとともに、地域の発展においても質的な側面の充実が肝要であることが認識されはじめてきた。それは、単なる「器」の整備ではなく、「器」を生かすためのソフトをきめ細かに張りめぐらすことであり、環境条件の激しい現在、臨機応変に対応しうるソフト整備が求められているといえよう。

③情報化の動き

「情報化」は経営環境の急激な変化、企業活動の高度化、複雑化が進む中で、企業が様々な生産要素を組織し、効率的に活用していくうえで不可欠のものである。書籍・雑誌・新聞・郵便・テレビ・電話などの既存メディアに加えて、マイクロエレクトロニクス技術・情報処理技術・通信技術の急速な発展により、コンピュータ等の情報機器やファクシミリ・LANシステム・ISDN・B-ISDN・HDTVといった様々なメディアが普及しつつあり、事務処理の合理化、省力化を目的とした企業内での情報処理業務の他に、企業外部のデータベース等を利用することによって質的に高度で多種多様な情報を収集するのみでなく、収集した情報から必要な情報を取捨選択し、整理・保管するとともに、的確に企業活動へと反映させ企業内の情報流通の円滑化を図ることが求められるようになった。さらに情報ネットワークを通じて他企業や消費者に情報を流していくことが広く浸透している。情報化の整備は、技術の高度化・先端化を図るうえで欠かすことのできないものであるとともに、ソフトの経営資源を開発・蓄積していくうえでも重要な課題となっている。今後いっそう進展すると考えられるハイテク化・ソフト化の中で、地場産業は自らが積極的に情報化に取組み、そしてそれを支援する政策が広く活用されることが必要である。

2. 地場産業産地における課題

5 産地における調査およびその他の産地や企業の状況を踏まえて、ここでは地場産業産地における課題の整理を行う。切り口としては、産地の機能において重要な位置を占める、製造部門、流通部門、および産地全体の3つの観点からとらえる

こととする。

(1) 製造分野における課題

1) 産地問屋との機能連携の崩壊

近年の流通システムの変化により、流通機能としての産地問屋が衰退する中、メーカーとして産地に頼ることができなくなり、産地内での双方の連携機能が弱まってきている。このような状況の中で、メーカーが自ら流通を担わなくてはならないケースが増えている。

個々のメーカーが直接流通展開を図っていく場合、問屋が担っていた品揃えや在庫管理などをそのまま代替していくことは困難である。このため、ニッチ市場などの特定な市場を見据えながら、消費地問屋、小売、消費者への直販等多様な仕向先により、戦略的に対応を図る必要が高まっている。

また、単一流通ルートという面だけでなく、産地問屋が担っていた、消費者情報の提供や消費地サイドに対する価格交渉も自ら行う必要が高くなった。このようなことから、製品企画・製造から販売に至る一貫したしくみを、メーカーが構築していく必要性が高まっている。

2) 製品開発能力の脆弱性

産地メーカーとしては、流通側の仕様書を元に、単に「作る」ということのみでは厳しい状況となっている。企画開発力を失った産地問屋が衰退する中で、「仕様書」自体が提供されなくなったこともあるが、それ以上に市場からの多様なニーズに对应していくためには、メーカー自らが市場に提案を行っていくことが重要となっている。すなわちメーカーとして自立的な経営を行っていく上で、自らが商品の企画開発を行うことが必要な状況となっている。

しかしながら、中小零細規模の産地メーカーにおいては、製品開発力を高めることは、人材・資金等の面から見ても厳しい状況である。特に、工程による垂直的な分業化が進んでいた産地ほど、メーカーの企画開発機能の強化に対するハードルが高くなっている。特に、賃加工的な分野では、後継者不在等とも相まって、企画開発機能を高める以前に廃業に至るケースも多くみられる。

3) 産地における伝統技術の喪失

技術者の高齢化が進んでいる産地では、これまで産地に蓄積されてきた技術や技法の継承が大きな課題となっている。特に、伝統的工芸品等、伝統的な技術・技法に立脚している産地において、この問題は大きなものとなっている。産地における技術の喪失は、産地の機能集積を弱体化させるといった点でも大きな問題である。

この背景には、雇用形態が多様化する中で、今日の給与労働者とは異なる旧来型の徒弟制度的な人材育成方式は不可能になっていることがあげられる。さらに、収入自体が一般の給与所得者と比較して低水準であることが多いのも要因である。

技術者の育成に対して、産地組合の運営する木曾高等漆芸学院のように産地として取り組んでいる地域もみられるが、行政負担を仰いでいるところが多く、今後の継続についても厳しい状況となっている。

4) 製造工程の海外依存

今回調査した5産地には見られなかったが、メーカーにおける製造工程の一部を、コストの低い海外に展開しているケースも多く見られる。さらには、海外から準完成品の供給を受け、国内メーカーとしての機能が消滅しているケースも見られる。

メーカーの海外展開は、産地内における既存分業体制の崩壊に結びつき、技術的ストックを弱体化させることとなっていることが多い。ただし、産地内に技術がなくなった結果として、それを補完するために海外展開を図るケースでは、産地としての生き残りに向けた、積極的な戦略となっている。

海外展開は、企業としての生き残りを図るための経営方策としては有効な面もあるが、産地全体の活性化とのバランスをどのように図っていくかが課題となっている。

5) 技術・設備の見直し

消費者ニーズの多様化に対応するため、市場は多品種少量生産を求める傾向がますます高まっている。このような中で、メーカーにおいては、製

品開発・技術開発や設備の見直しが求められている。

さらに、立地環境の変化に応じた、工場や設備の改善が求められている。立地環境の変化は、従来都市化等に伴う騒音・振動、悪臭、廃棄物対策が主要なものであったが、近年街全体のイメージづくりなどの景観面および観光とのタイアップに伴う外来者の受け入れ機能の充実など、多様な側面が出てきている。

産地メーカーにおいても市場を細分化し、どこで勝負するかが求められており、横並びの技術・設備ではなく自社製品に合った技術・設備の導入を図ることが課題となっている。工場の立地環境による産地内で果たす自社の機能という点からも、独創的な企業経営が求められている。

（2）流通分野における課題

1）産地における問屋機能の衰退

事例をあげるまでもなく、産地問屋の機能が急速に失われている産地が多く見られ、問屋の廃業・倒産など、深刻な問題も発生している。産地問屋機能の弱体化は、昭和60年代の円高以降進んできたが、近年では環境変化のスピードが速く、業態の改革などの対応をとる余裕もなく廃業・倒産に至るケースも多くなっている。

廃業・倒産に至る産地問屋は、産地のメーカーと消費地問屋との間で、商品の取り次ぎ機能しか担っていなかったケースが多い。このような機能が、我が国の流通機構の全体的な変化の中で必要性が低下したことが衰退の背景としてあげられる。

産地問屋の生き残りとして、問屋の機能自体を地域の中でどのように位置づけていくか、さらには問屋自体がどのように自立的な転換を図っていくかが大きな課題となっている。

2）企業の生き残り手段としての海外取引

市場から低価格商品の要求が高まる中で、産地メーカーへの発注から輸入品へとシフトしているものがみられ、製造から流通を一体的に担ってきた産地全体の機能を低下させているケースも見られる。

流通部門の海外展開では、製造部門に比べて完

成品で輸入する割合が高く、産地内での企業間の連携がより希薄になる傾向が強い。また、海外製品を扱うだけに特化した問屋の場合、産地に立地する意義自体が希薄になっているケースも見られる。

海外展開は、製造部門同様に、企業としての生き残りを図る上で、有効な経営戦略の一つであるが、産地全体の活性化との関係をどのように図っていくかが課題である。

3）産地をリードする製造卸部門

問屋機能の衰退にともない、従来の製造部門が市場に直接にかかわることにより、製造技術に裏付けられた商品企画をメーカーが担うようになった。甲府宝飾産地のようにメーカーから問屋部門に進出した製造卸部門は、技術力を背景として、新商品開発や市場開拓に積極的に取り組んでいる。今日、製品に多品種化、個性化、高級化が求められるようになり、製品に込められた技術が価値を生んでいるだけに、市場開拓は製造部門に有利な状況が生まれている。

このように、産地内における縦割り型の分業体制から、企画・製造・流通機能の新たな再構築を図っていくことが課題となっている。この中で、従来型の産地問屋がどのように転換を図るかが、課題となっている。

（3）産地全般に係わる課題

1）国際社会の中での競争の激化

多くの産地で、海外からの輸入品の流入増加が問題となっている。海外製品の輸入は、産地自らが志向した結果であったり、消費地問屋・小売サイドの志向であったり様々である。前者の場合、産地としての商品アイテムの確保など、積極的な戦略としての展開も見られるが、後者の場合は低価格な類似商品が産地との競合商品として輸入されていることが多く、いずれにしても産地に対して大きな影響を及ぼしている。

流通や消費者の志向が多様化する中、海外からの輸入品の流入は避けることは不可能であり、産地としてはこのような環境を前提として、各企業、産地全体としての戦略を検討していくことが課題

となっている。

2) 産地における分業体制の崩壊

多くの産地では、産地の歴史の所産としての地域内の分業体制により、生産、流通が円滑に成り立ってきた。しかし、海外への生産移転や海外からの完成品の輸入など、生産流通体系が多様化する中で、これまでの産地内の分業体制が変化・崩壊している。

また、産地内の分業体制の崩壊要因の一つとして、特定の技術が産地内で継承されず喪失してしまうことがあげられる。これは、廃業などに伴う後継者不在が大きな要因であり、その背景としては当該工程について生産性、収益性が低下していることがあげられる。このような中で、産地の生き残りをかけて、既存の産地の枠を越えた連携を図らざるをえない状況も生じている。

これまでの産地内の分業体制が変化する中、産地内の分業体制の再構築、およびこれまでの連携の枠を越えた新しい連携を構築していくことが課題となっている。

3) 消費者を意識した産地づくりが求められている

産地製品に対する消費者の理解と愛着を目的として、産地に足を運んでもらう機会を増やすため、〇〇まつり、〇〇市、〇〇フェア、〇〇展等のイベントが盛んである。また、いわゆる「産業観光」を目的とした、個性的な産地づくりが求められている。参加型、学習型、文化型の産地づくりにより消費者志向に合わせた個性的な産業文化圏の核として、開かれた工房・工場、産地製品の展示販売機能、滞留に必要な施設等を備えた産地を目指すことが課題となっている。

地場産業が生み出す「商品」は消費者の嗜好や感性に訴える性格のものが多く、産地自らが消費者に対する意識を高めることで、産地としての新たな展開を図っていくことが課題となっている。

以上、5産地を中心に主要な課題についてみてきたが、各産地ごとに詳細な課題等を整理したものが、以下の表3である。

表3 事例産地における問題点・課題

地域	全体	製造	流通
埼玉県 秩父市	◆織物部門から機械・電子部品部門へさらに他部門への業種転換も含めた産地としての構造転換の中で、環境変化により柔軟性のある対応が求められている。	◆転換を図るに当たってのこれまでの経営資源（技術ストック、労働力）の有効活用を図る。 ◆企業として今後伸びが期待される分野をいち早く見極める。	◆旧来の織物産地としての流通機能は崩壊している。 ◆多様な業種の複合産地として、流通面でも多様性を求められるようになっている。
山梨県 甲府市	◆高級品から廉価製品までの市場ニーズの多様性に対応するために、産地の技術集積力を活用する。 ◆専門学校等による産地全体への人材供給体制を確立する。	◆企業内でのデザイン開発機能を強化する。 ◆輸入に頼る原材料の量・価格面での安定確保を図る。	◆展示会依存型の販売戦略の見直しと新たな流通ルートを開拓する。 ◆取り扱い商品情報の一元化、データベース化を図る。
長野県 木曽郡檜川村	◆漆器産地としてのイメージづくりと、それを活用した人材育成や産業観光などへの総合的な取組が必要である。	◆漆を活用した新しい製品に結びつく技術開発を図る。 ◆従来から得意とする技術を文化財の修復技術の向上に活用する ◆伝統技術の継承のための人材育成機関として木曽高等漆芸学院のカリキュラムの充実を図る。	◆新製品開発に伴い、既存の流通ルートでは扱えないものが出てきており、新たな流通ルートの確立が必要である。 ◆文化財の修復と新たな共同受注形態の創出を図る。

表3 事例産地における問題点・課題（続き）

地域	全体	製造	流通
岐阜県 東濃地域 土岐市 多治見市 土岐郡笠原町	◆広域産地としての分業体制の整備や、得意分野の確立による個々の産地の個性化をはかる。 ◆広域全体としての産地イメージの転換（安物中心から付加価値の高いものへ）を図る。	◆問屋に依存しない自社製品の開発をはかる。 ◆産地の性格上、ある程度の量産化を前提とした多品種少量生産への対応を目的とした設備・技術の改善を図る。 ◆中国などの低価格品との差別化が可能な製品の開発およびこれに対応するための設備投資が必要である。	◆新製品の開発に伴う、DIYショップなどの新業態を取り込んだ流通ルートの開拓を目指す。 ◆産業観光などを通じた地場流通の拡大とともに街の雰囲気づくりを図る。
沖縄県 那覇市 中頭郡読谷村	◆伝統ある工芸品として、街づくりと一体となった振興策を引き続き展開することが必要である。 ◆旧来の産地の那覇市壺屋地区と読谷村を中心とした窯元の移転先との連携を引き続き図りながら産業振興を図ることが必要である。	◆観光などへの対応を図るための雰囲気作りに留意した生産が必要である。 ◆陶芸教室等、観光客や地域住民と密着した経営を行うことが必要である。 ◆壺屋であれ読谷であれ、一大産業文化空間の形成を目的として、「壺屋焼」、「読谷壺屋焼」の各工房がそれぞれ個性的な役割を果たしていくことが必要である。	◆従来は製造販売が中心であったが、壺屋焼きとしてのブランドの確立や、観光客への対応を図る上でも、消費者への訴求力が高い経営を行うことができる流通業者を育成していくことが求められる。

ここで見てきたように、社会経済環境が変化中、産地としての生き残りを図る上で、産地全体および個々の企業においても新たな展開を求めることが必要である。

地場産業においては、産地としての発展を前提に考えるならば、産地を構成する個々の企業レベルで対応を図るべき点、および産地全体として展開を図る点が、車の両輪となり、一体的に機能していくことが重要である。

そこで本稿では次に、3. 産地全体としての展開と4. 企業としての展開の2つの側面から、地場産業産地の今後のあり方を検討したい。

3. 産地としての展開のあり方

（1）産地における構造転換の必要性－工程分業型から情報分業型へ

流通体系の変化や、産地における技術シーズの変化等に伴い、旧来の産地において一般的にみられた工程分業が崩壊している産地が多くなっている。具体的な動きとして、メーカーの卸・小売化、産地問屋のファブレスメーカー化などがみられる

ようになっており、このような企業が多くみられる地域では、産地全体としての活力が回復している。

このような企業は、産地内の技術情報から市場情報に至るまで、多様な情報を集約し自らの活路を開拓しており、情報自体を産地内で共有することにより、産地全他としての活性化を図ることも可能と考えられる。

産地内の各企業や機関が、得意の領域で情報収集を行い、それを有効に活用していくという意味では、産地構造が「工程分業型」から「情報分業型」へと転換を図ることが戦略としては重要である。

【工程分業型から情報分業型産地への転換のポイント】

- ①産地全体での市場情報収集力の強化
- ②産地における技術シーズの明確化
- ③産地内での情報分析機能の強化
- ④情報収集に関わる産地内での調整機能と役割分担の明確化

●情報連携を進め陶器産地としての付加価値を高める東濃地域

東濃地域には多くの陶磁器産地が立地しており、古くから各産地ごとに工程分業がなされ、産地ごとの特色を持った製品が作られてきた。近年、他産地や海外製品との競合が高まる中、地域全体として情報収集、発信機能を高めそれを各産地にフィードバックすることにより、製品・産地としての付加価値を高めていこうとする動きが見られる。このための、基盤施設としての工業試験場やセラミック研究所による技術開発やデザイン開発支援、技術開発とともに市場開発もねらったトータルな産地の支援施設としてのセラミックパーク等の整備が図られている。

(2) 持続可能な産地経営の必要性－経営資源の再活性化

地場産業地域における産業活性化を、地域経営的な観点でとらえると、産地の持っている経営資源をいかに最大限活用できるかが重要なポイントである。

本調査で実施した事例調査をベースに検討を行うと、産地における地域資源のうち、素材・製品と人的資源・技術の活用方法により、産地特性を見いだすことができると考えられる。

これら2つの経営資源の活用方法により、「素材・製品高度化型」「人的資源・技術高度化型」「地域資源複合高度化型」の3つのタイプに、今後の産地経営のあり方を類型化することができる。それぞれのタイプについては、以下に示すとおりである。

1) 素材・製品高度化型

産地およびその周辺地域で生産される原材料・素材に立脚して、高度化を図っていくタイプである。地域素材を経営の中心に位置づけることから、海外等の他地域への展開は発生しにくい。

本調査における事例地域では、東濃がこのタイプに属するものと考えられる。東濃の場合地元から産出する良質の陶土が重要な資源となっている。このような素材へのこだわりが、製品の付加価値を高めている。

【素材・製品高度化型における産地形成のポイント】

- ①素材自体へのこだわりの強化
- ②素材の高付加価値化への取組強化
- ③商品の差別化戦略の強化
- ④観光など他産業との連携強化（他産業との連携による産業基盤の強化）

●東濃産地のタイルに新たな原材料の導入

東濃の笠原町はタイル生産全国1位の産地である。主要製品はモザイクタイル、外装タイル、内装タイル、床タイルなど多様であるが、大手メーカーやゼネコンの下請けも多く、製品の多角化・多様化が大きな課題である。

当産地では、原材料・素材に立脚して高度化を図っている企業が多い。たとえば、ある企業は従来埋立処分されていたペーパースラッジを利用したタイルの開発や貝殻を粉砕したもののタイルへの利用など積極的に製品開発に取り組んでいる。またある企業は焼却炉から出る焼却灰（ゴミの燃えかす）と粘土を混ぜて焼成し、タイル加工にリサイクルしており、製品は強く焼き固め、歩道ブロックとして都市環境づくりに貢献している。さらに廃びんガラスを化粧用釉薬として利用し、色・デザインタイルの表面加工に活かしている企業もある。中でも発泡剤を含む軽量の原料を利用した外装タイルの軽量化の成功から、最近では一般消費者向けの内装タイルを開発し、通販やホームセンターを利用した流通ルートを開拓した企業などが注目される。

●東濃産地の得意な技術を活かした和食器生産

多治見市市之倉町の産地の特色は「盃」の生産で金額では産地全体の15%を占め、清酒のきき酒用猪口は全国シェア100%である。和食器の中でも小鉢や箸置きなど小さい物が得意で、箸置きは全国の50%のシェアがある。産地の青年部「陶光会」のメンバーは、原材料・絵付けに産地の伝統にこだわり、産地で産出する粘土を用い、古染め付け（美濃独特のグレー呉須もしくは旧呉須ともいう）による和食器を開発した。当産地は盃にみられるように、手のかかるものが中心で、手わざの技術が優れている。そのような中で、産地内で産出する粘土の利用とともに、盃や小皿を手がけてきた手わざの技術を活かしたことが注目される。

2) 人的資源・技術高度化型

産地の持っている技術力を中心に高度化を図っていくタイプである。企業独自の技術開発や企業間の技術連携などにより、産地としての技術的な基盤を築いていくことが重要である。

本調査における事例地域では、秩父、甲府がこ

のタイプに属するものと考えられる。秩父では織物の技術を多様な産業分野へと応用するとともに従業員を再活用、甲府では貴石・貴金属の加工技術を活かした高付加価値化で対応しており、いずれも技術的なこだわりが産地としての生き残りに重要な役割を果たしている。

【人的資源・技術高度化型における産地形成のポイント】

- ①産地の中でのコーディネート機能の強化
 - ②産学官連携などによる新技術・新商品開発の強化
 - ③既存技術の転換可能性の開発強化
 - ④産地全体としての技術者育成の強化
 - ⑤産地を超えた広域的な人的ネットワークの構築
- ### 3) 地域資源複合高度化型

●織物産地から機械・電子部品が主要産業となった秩父

秩父市の工場数の推移は、1989年以降一般機械器具製造業が大きな伸びを示し、伝統的産業であった織物生産については、工場数、従業者数ともに激減している。この結果、織物業が中心であった秩父産地は、現在では機械・電子部品が主要産業となっている。中でも燃糸業や織物業のうちから機械・電子部品工業に転換した企業は多い。織物生産の先行き不安という要因に加え、燃糸や織物機械を扱ってきた経営者の資質とともに機械・電子部品工業に若年女子雇用者が活用できること、構造転換で生じた燃糸や織物工場スペースの活用などの条件が業種転換へのプッシュ要因になっている。

●貴金属工芸の製造卸がリーダーシップを発揮する甲府宝飾産地

山梨県内の宝飾業界組織で最大の（協）山梨県ジュエリー協会によれば、全国に占める生産シェアは32%である。当産地では、技術的支援制度および機関として、山梨県ジュエリーマスター資格認定制度、山梨県宝飾美術専門学校、山梨県工業技術センターなどがあり、地元でのデザイン力が強まり、企画・開発力が増している。ジュエリー業界は、貴金属加工と宝石・研磨の二つの業態から成り立っている。かつて、研磨業が主力をなし、貴金属加工は水晶加工の下請的存在であったが、現在では地位が逆転し、貴金属の製造卸を頂点に宝石研磨業が従属する生産形態へと変わり、宝飾産業集積を形成している。

地域素材にこだわった産業ではあるが、特色ある技術・技法に基づき高度化を図っていくタイプ。伝統的工芸品がベースとなっている産地が中心となる。

本調査における事例地域では、楢川、沖縄がこのタイプに属するものと考えられる。楢川では漆器の技術とその技術の斬新な分野への応用、沖縄の壺屋焼においては琉球文化と陶芸技術などが密接に融合しており、地場産業を中心とする地域文化を形成している。

【地域資源複合型における産地形成のポイント】

- ①素材を活用した洗練された商品の開発
- ②産業体験など技術者の多様な活用
- ③地域文化としての産業の位置づけ強化
- ④まちづくりとの連携強化

●漆器の技術継承と新製品開発へ産と官が連携する木曽漆器産地

木曽漆器産地は、全国におけるシェアでは、石川県輪島、福島県会津に次いで全国第3位である。注目されるのは、「漆器製造技術の伝承と研究、若い後継者を育成すること」を目的に、いち早く産地内に人材育成機関を設置したことである。人材育成機関は、昭和51年木曽高等漆芸学院として開校し、長野県認定職業訓練校として現在に至っている。最近の新製品開発で注目されたもののうち、長野オリンピックの記念メダルは、村と地場産業振興センターによるもの、学校給食用食器は産地組合と地場産業振興センターで開発したもの、文化財の修復は村と産地組合と地場産業振興センターによるものである。

●伝統的な技術と工芸文化にこだわっている壺屋焼物産地

産地製品は、壺屋焼の食器と沖縄独特のシーサー（獅子の置物）、茶器と酒器等である。登り窯が使えなくなった那覇市から読谷村へ移った組合員は、読谷壺屋焼として伝統的な技法・技術にこだわっている。D社は那覇市の市街地首里石嶺町から手狭な工房に見切りをつけ、かつ自前の登り窯を持てる魅力もあって、読谷村へ工房を移転するとともに登り窯をつくり、大きな工房を構えている。「読谷壺屋焼」として壺屋焼のブランドを守るとともに、壺屋焼の伝統的な登り窯にこだわった荒焼（アラヤチ：釉薬をかけないでそのまま焼き締めた陶器）中心の製品づくりをしている。なお、販売店はもとも壺屋にあり、壺屋の工房との関係も深い。

(3) 消費者密着型の産地経営－産地経営の新たな視点

自立的な産地として発展していくためには、個性的な産地として消費市場から認められる必要がある。近年、消費者の欲求は多様化しており、これを満足させるためには国内同業産地との差別化を図っていくことが求められる。このためには、産地の製品を通して消費者に知られることが重要であり、知らせるための手段を講じていくことが重要である。

情報を伝える相手としては、流通業者、エンドユーザーに加えて、観光等で地域に來訪する客も重要なターゲットである。情報伝達手段としては、印刷媒体に加えインターネットの活用、ギャラリー、ショップの活用など多様な手法が考えられ、これらを組み合わせていくことが必要である。

【新たな視点に基づく産地経営のポイント】

- ①消費者団体との契約に基づく産地製品の供給体制の整備（産地組合の新たな役割）
- ②いわゆる「産業観光」（消費者参加型、学習型、文化享受型）への取組
- ③流通における新業態の利用
- ④消費者を対象とした産地機関誌・インターネット情報発信（産地イベント情報、新製品の紹介、産地製品の使い方・手入れの智慧等）
- ⑤組合で経営の産地製品紹介ギャラリーの開設と各企業製品の特別展の開催

●東濃4産地の特性を活かした共同イベントの開催

消費者対策として、東濃4産地（市之倉、笠原、下石、駄知）を結ぶシャトルバスの運行でネットワークするイベントを実施している。そもそもは市之倉の組合で始めたもので、まず下石の組合が参加し、次いで笠原の組合、駄知の組合へと拡大したものである。このイベントは「フェスティバル〇月／〇日」と呼ばれ、消費者を対象として産地ウォッチングをしてもらおうとしたものである。消費者に産地に足を運んでもらい、気に入ったものを購入していくような産業観光をめざしている。産地の側では「消費者の声をしっかり聴こう」というもので、産地製品（陶磁器）を使う人と作る人の間を狭めることをねらっている。

●まちづくりとからめた産業文化圏を目指す壺屋焼物産地

壺屋は従来から観光客が多く、最近では壺屋やちむん（やきもの）通りの町並み整備に合わせた壺屋焼物博物館や壺屋陶芸センターがオープンしている。組合では、壺屋まーい（歴史散歩）と体験陶芸教室の組み合わせで、壺屋での滞在時間を伸ばし、観光客に陶器を買ってもらうようにするため、陶芸教室を産地内にもっと増やし、組合で募集するようにしたいと考えている。

壺屋やちむん通りを中心に、平和通りから牧志の公設市場、壺屋陶芸センター、壺屋焼物博物館、いくつかの井戸、いくつかの窯跡、壺屋陶器会館、300年あまりの古い石垣道と数多くの工房を組み合わせた一大産業空間（都市景観形成地域として首里金城町の石畳に次いで那覇市の指定も間近である）を売りものにしようとしている。

4. 産地における企業のあり方

産地における企業の生き残り戦略についても、産地全体としての生き残り戦略同様、多様な選択肢があると考えられる。この中でも「機能複合化」「機能補完」「広域連携」が重要な戦略になると考えられる。ここでは、これら3つの戦略に基づき、具体的な展開戦略について検討を行う。

(1) 産地企業における機能の複合化－複合型企業への転換

産地全体の戦略の項でも若干触れたが、産地内で縦割りになっていた機能を、自社内で融合させることにより、生き残りを図る戦略が求められる。具体的には、一企業の中で、商品企画・製造・販売に関わる全てのステップにおいて主導権を持つていくことである。

これについては、大きくメーカーサイドの戦略と、問屋サイドの戦略とがある。前者の場合、より市場に近い分野へとメーカーが進出するものであり、後者は自らが製造機能を中心とした各種機能を経営資源として取り込んでいくものである。

製造機能を持っているメーカーの場合は、商品企画は勿論のこと、流通など自社内に他機能の導入を図ることが可能であるが、問屋サイドでは自らの企画を具現化してくれるパートナーとしてのメーカーと強力な連携を形成していくことが現実的であると考えられる。後者の場合、問屋を中心

とした新たな形態の垂直分業と見るができる。

いずれにしても、企業自らが自社の経営資源を厳しく評価していくことが必要である。具体的には、自社製品の戦略性の検討であり、「製品の棚卸しとして、製品は誰が買ってくれるのか、誰がどこで誰とどのような理由で、どのように使われているのか、または使われていないのか」「今日の消費性向（多様化、高級化、個性化、健康志向、安全志向等）にあっているのか」「製品に差別的優位性があるか」「量を売るのか、質を売るのか」等を、見極めていくことである。

【メーカーにおける複合化のポイント】

- ①メーカーにおける卸・小売化
- ②市場情報収集能力の向上
- ③商品開発・企画機能の強化
- ④販路および販売拠点の確保
- ⑤消費者との接点の構築

●織物生産に見切りをつけて成長部門への転換をはかる秩父の織物関連企業

織物生産の川上部門であった秩父織物産地のA社は燃糸業から電気部品・電子部品に転換、最近ではアグリカルチャーも手がけている。電気部品を手がけたのは、親会社から無償で組立機械を借りることができ、織物工場をそのまま使うなど新たな設備投資を必要としなかったことによる。雇用面でも若手女子従業員がそのまま活用できるメリットで踏み切るようになった。

昭和40年まで織物業を営んでいた秩父織物産地のB社は、織物業界に対する不安感、取引先の不安定さ、製品に対する信頼性などから様々な事業転換を図り、今日の機械加工にたどりつく。昭和40年からプリーツスカートの加工を始め、2年間は織物業と併営することになるが、織物業は昭和42年に一切やめて、スカート加工に転換する。昭和55年に半導体の加工、昭和61年からは樹脂の金型制作、平成4年からはプレス・板金加工も手がけ今日に至っている。

●流通業者の資金力が減少し、メーカーの力が強くなった甲府宝飾産地

従来の流通業者の資金力が減少し、メーカーに対する支配力が弱体化し、生産者自身の力が強くなった。貴金属の飾り職人からスタートした、A社は、真鍮、銅、銀製品から金、プラチナ製品に変わるとともに企画・デザインに注力する一方で、

生産は委託し、製造よりも卸業務が主になる。山梨県立宝飾美術専門学校から毎年1～2名の新規採用があり、山梨県ジュエリーマスターの資格認定制度によるジュエリーマスターの資格保持者が3人いる。製品は、従来から紳士物を得意としていた技術を活かし、女性の男物志向をねらったデザインを売り物にしている。

昭和48年製造卸として創業したB社は、当初は輸出中心であった。現在は内需に転換し、卸価格4万円以下の低・中価格品から4万円を超える高級品に移行する。当産地の持つ高い技術力を活かした高級品を手がけることにより、高級品志向をねらったもので、契約デザイナー2名と共同開発したデザインをもとに、外注に製造委託している。

●産地の中核企業は東濃産地発展の支え

昭和20年の創業である土岐市下石町のC社は、現在3代目である。昭和30年頃から和食器を中心に製造していた。昭和59年に27歳であとを継いだ現社長は、貿易品、ファーストフードの景品、仏具も手がけたが、8年後の35歳の時バブルを迎え、やがてはじけるとともに売上が減少する。平成8年にトンネル窯を導入し3年前からフル生産に入っている。トンネル窯の導入とともに毎週新製品をつくり年間60の新製品を出す、半分以上は当たる。開発費用について見ると、新製品1つの開発費は10万円かかり、年間600万円程度になる。トンネル窯の導入には、ある程度の量的生産の確保が長所となると考えたもので、同時に製品の種類を多くし、他社とは違う製品づくりをねらったものである。当社の開発姿勢は、企業は「技術×生産力」で決まるという経営感覚に基づいている。したがって、量産を前提に、機械（トンネル窯）を使える製品開発をしている。

創業は大正初めである土岐市駄知町のD社は、昭和33年に志野焼を抹茶茶碗から一般食器に導入したところ、受注後半年でフル操業に入り、受注残は半年もあったという。高度成長期には窯2台分が1ロットとなり、大きな窯を8台所有していた。昭和49年以降は、小ロット化する顧客の注文に合わせるため、窯の使い分けに徹している。製品と窯を使い分け、4種類（大、中、小、さらに小）の窯を3種類に使い分けている。当初は、売上減、取引減、人員減となってしまったが、社長の長いキャリアが生かされ、積極的な営業感覚で乗り切っている。同H社は、所有していたトンネル窯の燃費が悪く、新しいシャトル窯3基を導入し、多品種少量生産に転換している。同I社はトンネル窯だけでなくシャトル窯を2基持ち、磁器と陶器を半々製造している。製品は問屋経由で高級料亭から居酒屋まで幅広い顧客を持っている。同J社は

シャトル窯1基でどんぶりを中心に生産しているが、握るところがイボイボで手のひらを刺激する健康湯呑みを開発し、ヒット商品となっている。

【問屋における複合化のポイント】

- ①問屋におけるファブレスメーカー化
- ②メーカーの持っている技術シーズの正確な把握
- ③問屋を中心とした関係企業におけるコーディネート機能の強化
- ④商品開発・企画機能の強化

●産地におけるコーディネート機能を発揮する甲府宝飾産地メーカーの問屋化

産地問屋が衰退するケースが多い中、甲府宝飾産地におけるメーカーが問屋化し、産地内でのコーディネート機能を発揮して、積極的な経営を行っている者が多く見られる。このようなメーカー（問屋）では、商品企画は自らがを行い、製作の工程に必要とされる技術を見極め、工程別にそれぞれの得意技術を持つメーカーへと発注を行うなど、地域の持つ技術的集積をうまく活用したもののづくりを行っている。別な見方をすれば、問屋化したとはいえファブレスメーカー的であり、コーディネート機能の存在が、伝統的な工芸分野でありながら、主要な産業としての集積を維持している現在の甲府宝飾産地を支える、重要な要因となっている。

（2）産地企業間の連携による機能補完－連携型企業への転換

単独の企業内に機能を集約するのではなく、複数の企業の連携により結果的に産地全体の複合化を図ることが考えられる。

先に触れた問屋の機能複合化も広い意味では企業間連携にあたるが、この場合は1社がコーディネート機能を発揮し、産地全体の機能連携を図るものであり、従来の縦割り型連携の機能性を高めたものと見ることができる。

これとは別に、旧来の縦割り型の連携ではなく、産地内でレベルの高い企業同士が機能を補完し合う形で水平的に連携を図ることにより産地の活性化を図っていく戦略が考えられる。

具体的には、企画開発能力の優れたメーカー、技術開発能力の優れたメーカー、市場情報収集能力・市場開拓能力の優れた問屋などの連携が想定される。

【連携型企業の転換へのポイント】

- ①産地内における共同グループの形成
- ②製品分野における役割分担の明確化
- ③開発から市場展開における各段階ごとの役割分担の明確化
- ④共同受注・共同開発の推進
- ⑤コーディネート企業、機関の育成

●組合主導のもとに産地企業間の連携を図っている木曽漆器産地

新商品の企画については、組合で「新仏壇」に取組み中で、かつて取り組んだ「厨子」の再デビューをねらっている。デザイン開発の動きは、組合青年部による木曽うるしの会がデザインの研究開発を担っている。また、サークルとして茜会もデザイン開発の一翼を担っている。

●新たな産地展開の中でブランドを高めている壺屋焼産地

C社は那覇市の市街地壺屋から登り窯を焚く目的で読谷村やちむん（やきもの）の里に移転したが、移転先ではすでに移転した窯元との共同窯によって壺屋焼産地の伝統的規範を守っている。現在上焼（ジョウヤチ：釉薬をかけて焼いた陶器）、荒焼（アラヤチ：釉薬をかけないでそのまま焼き締めた陶器）の登り窯製品にこだわって制作している。兄弟窯や販売店は那覇市壺屋にあり、やちむん通り入り口にできた「壺屋陶芸センター」のテナント6社のうち1社として進出しているなど、壺屋と読谷の両方の窯元が連携して壺屋焼というブランドを高めている。

（3）地域間連携の促進－広域連携による新たな企業経営

産地内での構造変化を受け、広域的な連携を図ることも、企業の生き残り戦略として重要になると考えられる。この際、国内での広域連携を図るケースと、海外進出を図るケースとに大きく分けて考えることができる。

国内広域連携については、相互の技術融合を中心とした水平的な連携が中心になると考えられる。これに対して、海外展開では工程の一部の外注、商品アイテムの強化などを中心とした垂直的な連携が当面は中心になると考えられる。

いずれのケースも戦略を誤ると、産地の空洞化を招くだけになる可能性もあるが、情報化による地域間連携の活発化や産業の国際化が進展する中、

広域的な連携を産地の活性化に対し、ポジティブに機能させる戦略を考えることが重要である。

【国内広域連携型のポイント】

- ①従来自らの産地内で担っていた工程を、他の産地との連携で対応を図る
- ②国内同業他産地の商品を相互に融通させることにより、自産地の商品アイテムの多様化を図る
- ③国内の他分野の産地との連携を図ることにより、商品の組合せで市場に対して訴求力を強める
- ④国内同業他産地との共同イベントによる消費者モビリティの向上を図る

●異種素材の組合せにより商品アイテムの多様化を図る木曾漆器産地

木曾高等漆芸学院の第一回訓練生として技術習得した木曾漆器産地のA社は、ガラスに漆を塗る技術を長野県工業試験場とともに開発、次々と製品化を図っている。漆を塗る素材は、スリガラスから板ガラスへ、曲げ物からコップへと大きく変化しており、新製品「漆グラス」を製造することとなった。最近では、漆の保護剤である錆土（木曾漆器の大きな特徴となっている）を用いた錆絵を施した製品が人気となっている。

【海外広域連携型のポイント】

- ①産地内の工程の一部を海外に依存する
- ②製品価格帯に応じた海外生産を行うことにより、産地としての製品・商品の多様化を図る
- ③完成品での輸入商品との間で、価格競争力をつける

（４）消費者接近型の企業経営－企業経営の新たな視点

これまで見てきたように、地場産地における企業戦略の中で多様な選択肢を想定することができるが、いずれにしても市場により近い立場で企業経営を行うことが重要である。これを実際のものとするには、消費者密着型の産地経営の基本として、各産地企業が消費者とのパイプをつくることが重要である。

消費者とのパイプの形成については、場の整備と情報環境の整備とが具体的手法として重視することが必要である。

場の整備については、生産地域サイド、消費地

サイド双方の展開が想定される。情報環境整備については、多様なメディアの特性を活かし消費者に対する訴求力を高めることが必要である。

【消費者近接型企業経営に向けてのポイント】

- ①製造部門の川下戦略として、各企業製品を消費者にアピールするギャラリー・ショップの開設（産地サイド、消費地サイド）
- ②製造部門を通して消費者へ製品特性を訴えかけるための生産現場の開放
- ③消費者参加型の教室の開設（従業員と消費者のふれあいの場の提供）
- ④消費者を対象とした企業パンフレット（ギャラリー紹介）、ミニコミ誌の発行、ダイレクトメールづくり
- ⑤インターネットによる情報発信と、B2Cへの対応

●壺屋焼産地における陶芸教室の開催とイベントへの積極的な参加

那覇市牧志のA社は、6年前に陶芸教室を開設（現在40名参加）、壺屋のまちづくりとも関連して今後の発展が期待できる。那覇市伝統工芸館（那覇市字当間）にも陶芸教室はあるが、壺屋ではイベント時の陶芸教室や工房の一部で行っている程度であった。

那覇市壺屋のB社は琉球王国時代から300年（6代目）である。シーサーの置物を作りつづけており、最近では陶芸教室を開設し、イベントなどで陶芸教室への参加が大勢の場合でも壺屋町民会館を利用して開催している。イベントでは壺屋やちむん（やきもの）通り会の役割が大きく、当社が通り会の行事に積極的に参加し、大きな役割を果たしている。

5. まとめ

以上、産地の取組、企業の取組のあり方について検討を行ってきた。これらのポイントについて、本稿のまとめとして、以下に産地としての戦略（表4）、企業としての戦略（表5）に分け整理する。

表4 産地としての戦略

方向性	戦略
1. 産地における構造転換 ー工程分業型から情報分業型へー	・産地全体での市場情報収集力の強化 ・産地における技術シーズの明確化 ・産地内での情報分析機能の強化 ・情報収集に関わる産地内での調整機能と役割分担の明確化
2. 持続可能な産地経営 ー経営資源の再活性化ー ①素材・製品高度化型 産地およびその周辺地域で生産される原材料・素材に立脚して、高度化を図っていくタイプである。 ②人的資源・技術高度化型 産地の持っている技術力を中心に高度化を図っていくタイプである。 ③地域資源複合高度化型 地域素材にこだわりつつ、特色ある技術・技法に基づき高度化を図っていくタイプである。	①素材・製品高度化型 ・素材自体へのこだわりの強化 ・素材の高付加価値化への取組強化 ・商品の差別化戦略の強化 ・観光など他産業との連携強化（他産業との連携による産業基盤の強化） ②人的資源・技術高度化型 ・産地の中でのコーディネート機能の強化 ・産学官連携などによる新技術・新商品開発の強化 ・既存技術の転換可能性の開発強化 ・産地全体としての技術者育成の強化 ・産地を超えた広域的な人的ネットワークの構築 ③地域資源複合高度化型 ・素材を活用した洗練された商品の開発 ・産業体験など技術者の多様な活用 ・地域文化としての産業の位置づけ強化 ・まちづくりとの連携強化
3. 消費者密着型の産地経営 ー産地経営の新たな視点ー	・消費者団体との契約に基づく産地製品の供給体制の整備（産地組合の新たな役割） ・いわゆる「産業観光」（消費者参加型、学習型、文化享受型）への取組 ・流通における新業態の利用 ・消費者を対象とした産地機関誌・インターネット情報発信（産地イベント情報、新製品の紹介、産地製品の使い方・手入れの智恵等） ・組合で経営の産地製品紹介ギャラリーの開設と各企業製品の特別展の開催

表5 企業としての戦略

方向性	戦略
1. 産地企業における機能の複合化 ー複合型企業への転換ー ①メーカーにおける複合化 より市場に近い部分へとメーカーが打って出るものであり、自社内に企画および流通機能の形成を図っていく。 ②問屋における複合化 製造機能を中心とした各種機能を経営資源として問屋が活用していくものであり、自らの企画を具現化してくれるパートナーとしてのメーカー等と強力な連携を図っていく。	①メーカーにおける複合化 ・メーカーにおける卸・小売化 ・市場情報収集能力の向上 ・商品開発・企画機能の強化 ・販路及び販売拠点の確保 ・消費者との接点の構築 ②問屋における複合化 ・問屋におけるファブレスメーカー化 ・メーカーの持っている技術シーズの正確な把握 ・問屋を中心とした関係企業におけるコーディネート機能の強化 ・商品開発・企画機能の強化
2. 産地企業間の連携による機能補完 ー連携型企業への転換ー	・産地内における共同グループの形成 ・製品分野における役割分担の明確化 ・開発から市場展開における各段階ごとの役割分担の明確化 ・共同受注・共同開発の推進 ・コーディネート企業、機関の育成
3. 地域間連携の促進 ー広域連携による新たな企業経営ー ①国内広域連携型 産地を越えた広域での連携であり、相互の技術融合を中心とした水平的な連携が中心である。 ②海外広域連携型 工程の一部の外注、商品アイテムの強化などを中心とした垂直的な連携が中心である。	①国内広域連携型 ・従来自らの産地内で担っていた工程を、他の産地との連携で対応を図る ・国内同業他産地の商品を相互に融通させることにより、自産地の商品アイテムの多様化を図る ・国内の他分野の産地との連携を図ることにより、商品の組合せで市場に対して訴求力を強めていく ・国内同業他産地との共同イベントによる消費者モビリティの向上を図る ②海外広域連携型 ・産地内の工程の一部を海外に依存する ・製品価格帯に応じた海外生産を行うことにより、産地としての製品・商品の多様化を図る ・完成品での輸入商品との間で、価格競争力をつける
4. 消費者接近型の企業経営 ー企業経営の新たな視点ー	・製造部門の川下戦略として、各企業製品を消費者にアピールするギャラリー・ショップの開設（産地サイド、消費地サイド） ・製造部門を通して消費者へ製品特性を訴えかけるための生産現場の開放 ・消費者参加型の教室の開設（従業員と消費者のふれあいの場の提供） ・消費者を対象とした企業パンフレット（ギャラリー紹介）、ミニコミ誌の発行、ダイレクトメールづくり ・インターネットによる情報発信とB2Cへの対応

参考文献

1. 「商工会地域における特産品の市場開拓に関する調査」全国商工会連合会 1986.3
2. 石井廣志：「地域資源の活用③ むらおこしの現場から」全国商工会連合会「商工会，325」1986.8
3. 「商工会地域における新特産品開発の手法に関する調査」全国商工会連合会 1987.3
4. 石井廣志：「地域特産品の現状と市場開拓の視点」全国中小企業団体中央会「中小企業と組合」1987.7
5. 石井廣志：「地域再生への試み④ 益子町の明日を拓く」全国商工会連合会「商工会，337」1987.8
6. 「中小製造業の振興」埼玉県商工会連合会 1988.3
7. 「生産・流通分業組織の変遷に関する調査研究」（財）中小企業調査会 1988.3
8. 石井廣志：「地域独自の内発的まちづくり④ 地域における中核的企業の成長は内発的地域発展の支え」全国商工会連合会「商工会，344」1988.3
9. 「商工会地域類型別振興マニュアル」全国商工会連合会 1988.3
10. 「沖縄県新地場産業集積圏構想－伝統工芸産業振興型」沖縄県 1988.3
11. 「第1次産業特化型商工会地域振興マニュアルに関する調査」全国商工会連合会 1989.3
12. 「地域個性化の展開」福井県商工会連合会 1989.3
13. 「高度化事業報告書」中小企業事業団 1989.3
14. 石井廣志：「地場産業の情報化と構造変化」大明堂「情報化社会の地域構造，第13章」1989.5
15. 石井廣志：「伝統工芸振興と産業発展の可能性への提言－伝統工芸と産業振興・沖縄の試み－」東京家政学院大学紀要 第29号 1989.9
16. 「報告書」活力ある地域づくりに関する懇話会 1989.12
17. 「地域経済の発展と高度化制度の役割に関する研究」中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所 1990.3
18. 「商工会地域における第3セクター実態調査報告書」全国商工会連合会 1990.3
19. 「地域個性化への展開」福井県商工会連合会 1990.3
20. 石井廣志：「地場産業振興センターの実態と諸問題」東京家政学院大学紀要 第30号 1990.7
21. 「経営者育成 異業種交流事業報告書」新潟県商工会連合会 1991.3
22. 「小規模事業者経営情報システム調査・研究事業報告書」全国商工会連合会 1991.3
23. 石井廣志：「開成町における先端技術産業地域開発計画と先端技術産業の展開形態」東京家政学院大学紀要 第31号 1991.7
24. 「小規模事業者経営情報システム調査・研究事業報告書」全国商工会連合会 1992.3
25. 「商工会地域における産地等企業集積の実態調査報告書」全国商工会連合会 1992.3
26. 石井廣志：「第3セクターの実態と諸問題」東京家政学院大学紀要 第32号 1992.7
27. 「広域情報ネットワーク化に関する調査研究報告書」（財）ニューメディア開発協会 1993.3
28. 「商工会のイメージアップマニュアル」埼玉県商工会連合会 1993.3
29. 「商工会のビジョン作成指針」新潟県商工会連合会 1993.3
30. 石井廣志：「工芸産業地域における産地等企業集積の実態調査」東京家政学院大学紀要 第33号 1993.7
31. あさひ銀総合研究所「ユニーク企業の経営哲学」栄光出版社 1993.9
32. 「国土レポート'94－人々のくらしと社会資本整備－」国土庁 1994.3
33. 「地域活性化のための農業高校・水産高校等における生産活動と地域産業との連携協力の在り方に関する調査研究報告書」文部省 初等中等教育局職業教育課 1994.3
34. 石井廣志：「地域経済団体におけるイメージアップ戦略」東京家政学院大学紀要 第34号 1994.7
35. 「山梨県ジュエリー業界構造改革ビジョン－世界のジュエリーセンターをめざして－」山梨県中小企業団体中央会 中小企業構造改革支援ビジョン策定委員会 1995.3
36. 奥間圭子・石井廣志：「観光消費の風間浦経済に及ぼす影響」東京家政学院大学紀要 第35号 1995.7
37. 石井廣志：「地域産品の開発と農業高校・水産高校等一連携・協力のための新たな視点－」東京家政学院大学紀要 第35号 1995.7
38. 石井廣志・奥間圭子：「リゾート施設における経済的波及効果推計－「マリンピアくろい」を対象に」東京

家政学院大学紀要 第36号 1996.7

39. 「壺屋やちむん通り活性化ビジョン策定事業」那覇商
工会議所 壺屋やちむん通り会 1996.8
40. 石井廣志・奥間圭子：「宮崎県地域中小企業振興ビジョ
ン」東京家政学院大学紀要 第38号 1998.7
41. 「山梨県宝飾関連産業の課題と今後の経営戦略及び支
援策等調査」（財）中小企業総合研究機構 1999.3
42. 石井廣志・奥間圭子：「特産品としてのさつまいも関
連商品の市場流通—全国動向と川越市の試み—」東
京家政学院大学紀要 第39号 1999.7
43. 「第三次檜川村総合計画—美しい山里文化村の共創」
檜川村 2000.3
44. 「松本深志神社 博労町舞台修理報告書」長野県檜川
村 2000.3
45. 「山梨県宝飾産地活性化ビジョン」山梨県水晶宝飾連
合会 2000.3
46. 「第三次秩父市総合振興計画—後期基本計画—」秩父
市 2001.4
47. 石井廣志・奥間圭子：「個性的なむらおこしの戦略」
東京家政学院大学紀要 第41号 2001.7
48. 佐藤はるな・石井廣志：「個性的なまちづくりの戦略」
東京家政学院大学紀要 第41号 2001.7
49. 井出策夫編著「産業集積の地域研究」大明堂
2002.3
50. 「地場産業の変容とそこに生きる中小企業の対応」中
小企業金融公庫調査部 中小公庫レポート 2002-4
2003.2