

日置弘一郎(就実大学経営学部教授・京都大学名誉教授)
大木裕子(東洋大学ライフデザイン学部教授)
波積真理(熊本学園大学商学部教授)ほか

産業集積のダイナミクス
ものづくり高度化のプロセスを解明する

中央経済社 2019.10. 3, 7, 187p.

本書は、ものづくり産業クラスターにおいて高度な製品を生み出すメカニズムに注目し、複数の主体の相互最適化に向けた理論を考察している。

目次

- 序章 ものづくりの高度化—本書のねらい
- 第1章 クラスター内でのビジネス連携
- 第2章 産業クラスターにおける高度なものづくりへの移行メカニズム
- 第3章 クラスターによる地域ブランドの形成と展開
- 第4章 クラスターへの帰属意識と影響要因
- 終章 逆転の発想—景德鎮からわかること

序章では、本研究の問題意識を述べている。著者は、これまでの経営学では大企業がすべてのプロセスを一貫して行うという仮定で企業やビジネスが分析されてきたが、現在アウトソーシングが広範に行われ、自ら経営資源を保有する必要が必ずしもなくなっている。自社の最適化は他社の最適化と連動するようになり、複数主体が同時最適化を達成することがなければ最適な生産は困難であると指摘する。そして、自分の最適化のために他者を利用するという行動様式が、自動的にシステム全体の最適化につながるような、複数の主体の相互最適化について、伝統産業のクラスターを事例に考察している。

第1章では、クラスターにおいてネットワー

クレピュテーションと呼ばれる同業者間の相互評価が重要であると指摘する。製品についての評価が、高度な製品を作る動機付けをもたらす。

西陣を事例とすると、ここでは高収益を上げた、あるいは企業を拡大したことではなく、西陣全体に影響を与えるような革新を遂行したことが評価される。そして、多様な技術を持つ職人がそれぞれに自立していて、その中でもものづくりの統括を専門とする存在として「織元」に注目する。織元は、製品を企画し職人を組織し、必要に応じて融資し、最終的に販売を担当する産地問屋としてリスクを引き受ける。一方、職人はローリスクのもと自分の技能を向上させることに専念できる。職人の家内の生産は低コストであり、多品種少量生産に適合したリスク回避型のビジネスモデルである。

これを一般化すると、リスクを取って最終製品を企画し製造するプロセスを統括するプロデューサーに対して、実際に製品の加工を行うメーカーと区別される。これまでの二重構造論では、大企業が効率的で高収益であり、中小企業は収益性も低く、給与も低いことが規模の経済から説明されてきた。しかし、製品企画をアッセンブリーメーカーが行い、その企画に従って部品企業が加工すると考えるならば、この関係はプロデューサーとメーカーになる。このとき最終製品の販売を担当するアッセンブリーメーカーがハイリスク・ハイリターンになり、より多くの利益を獲得する一方、部品メーカーはローリスク・ローリターンになる。

現在の日本のものづくり政策が、このプロデュース能力を全く考慮していないと著者は批判する。技術進歩が次第にビッグサイエンスと関連し始め、単独企業での製品開発が困難になりつつある中で、プロデュース機能を明確に意識

した研究や教育が必要であることについて警鐘を鳴らすべきと指摘する。そして作り手が自らプロデュースするケースは多いが、それを専門とする存在が現れ、能力を高めたときに、ものづくりが高度化することを確認できると述べる。

第2章では、産業クラスターにおいて製品が高度化する前提条件と必要条件、そこにおけるビジネス・プロデューサーの機能と能力について考察している。

事例研究から製品高度化の前提条件について3点を指摘する。第1に製品開発を促すための人材育成を中心とした政府・行政・財団等からの資金援助であり、第2に歴史を背景とする産業クラスターの国際的なブランド力であり、第3に大量の製品が消費されるグローバル・マーケットの存在であり、第4にグローバル人材としての技術者という人的資源の豊富さである。

このような前提条件のもと、クラスターで製品高度化が可能となる必要条件として次の4点を提示する。第1に技術者のスピリット（職人魂）を持つリーダーの存在であり、第2に日常的に移動可能な範囲にピア・レビューの場が多く存在し、これを利用できる点である。プロフェッショナルの技術を磨くのは自らの研鑽によるところが多いが、特に同業者からの評価は日々の努力が正当に報われる機会としても重要とする。第3に顧客の鑑識眼であり、製品高度化のための技術の向上には顧客の高い要求が不可欠である。第4に、ハイエンド向けの高度な製品を生産するためには現場の技術者にも技術的専門知識ばかりでなく、美に対するこだわりや本物の価値を見分けられる教養と感性が求められると指摘する。

さらに、産業クラスターにおける高度なもの

づくりへの移行を促進するメカニズムに必要な機能がビジネス・プロデューサーであると論じる。ビジネス・プロデューサーは、資金の調達、新市場を創造するための新たな製品のデザイン、製造に必要なアーキテクチャの設計、部品や工程に関連する技術各社への采配、完成品を販売・市場への流通を担う包括的な役割として定義される。

ビジネス・プロデューサーは市場への先見の明を持つクリエイティブなアイデアと、技術製品への優れた鑑識眼を持って、技術開発者や職人たちに何が必要とされているのかを明確に伝え、新たな市場を創造することが求められる。

産業クラスターにおける製品高度化のためにはオープンイノベーションが不可欠であり、そのメカニズム構築にはビジネス・プロデューサーが重要な役割を果たす。多様なプレイヤーからの技術やリソースを束ね、それらを新たなエネルギーとして変換するエンジンとなるようなビジネス・プロデューサーに求められるのは、技術に支えられた感性の豊かさと市場を創造するクリエイティビティーであると指摘する。

第3章は、クラスターでの地域ブランド形成について検討している。地域性や伝統の継承といった要因から地域と製品が結びつき認知度が高まる場所、陶磁器の製品分野においてブランドがどのようにクラスターを通じて形成され展開してきたかを考察している。

日本においては、流通機能を担う問屋が市場のニーズを把握して生産地に伝達し、地域の生産者がものづくりに専念してきた。景德鎮においては同郷人が同じ業務につき結束するという緩やかな組織が見られるが、日本に見られるような組合による品質管理等のマネジメントがなされていないため、産地ブランドとしての名声

が弱まっている。

有田焼は、家庭用一般食器として、産地問屋から消費問屋そして小売業というチャネル、業務用和食器として直売業者または産地問屋から旅館・料亭というチャネルで流通してきた。高度経済成長以降、有田焼は販売先の重点を業務用和食器にシフトし、そうした旅館・料亭を直接訪問して販路開拓を行い、固定的な顧客を得て商品ニーズの情報収集・伝達を行っていた。バブル崩壊以降には、業務用和食器の需要減少に直面し、一般食器に市場を見出そうとするが、産地間競争や輸入品との価格競争に阻まれ厳しい状況にある。

近年、有田焼はインスタントラーメンを美味しく食べるという機能性にこだわる革新的な商品開発を行うほか、春と秋に陶器市イベントを実施してブランドイメージ形成に努めている。一方、景德镇は国家レベルの催しとして景德镇国際陶磁博覧会が毎年開催されているが、バイヤーを対象とするもので、エンドユーザーである顧客との接点の場がない。個別ブランドでなく地域ブランドとして展開していくためには、顧客接点の場を作り、産地と消費者とのより良い関係性を構築していくことが必要であると指摘している。

第4章では、クラスターの発展には帰属意識の高い人材が不可欠であるという着眼点から、クラスターに対する帰属意識と、帰属意識に及ぼす影響要因について、景德镇の職人を対象とするインタビュー調査結果をもとに考察している。

クラスターに対する帰属意識の構成をカンターのコミュニティに対する帰属意識の研究を踏まえて道具的帰属、情緒的帰属と道徳的帰属の3つの構成次元に分類し、クラスターに対

する帰属意識の影響を外在的要因と内在的要因、および要因の相互作用の側面から検討している。

職人を家族伝承者、師弟継承者、学校出身者の3類型にして分析した結果から次のような特徴が明らかになった。家族伝承者は家族の事業に対して責任感を強く持っている。またある程度の地位にあって成功を収めていれば帰属意識が相当に高い。クラスターに対する帰属意識の基盤は家族の事業に対する誇りや自分自身の成功体験に基づいている。次に師弟継承者は、クラスターに対する消極的存続意欲が高い。他の選択肢があれば景德镇に残る事はないが、生活を維持するために仕方なく残っているような状態である。道具的帰属意識は高いが、情緒的帰属と道徳的帰属の意識は中レベルか、あるいはさらに低い。学校出身者はクラスターへの帰属意識は低く、景德镇で受けた教育は彼らにキャリア発達に必要な技能を与えてくれるが、それを手にした多くの若者はここを離れる。

ここからクラスターに対する帰属意識は個人が置かれている社会的環境に大きく影響されること、職人アイデンティティーの形成が順調に行われているほど、クラスターへの帰属意識が高くなる傾向があること、地縁・血縁・婚縁がクラスターへの帰属意識に大きく影響することを示している。

最後に、かつては家族伝承と徒弟制度が職人育成に大きく貢献したが、今後は大学を卒業した高学歴の職人のクラスターに対する帰属意識をさらに向上させることができれば景德镇のさらなる発展が期待できると結んでいる。

終章では、本書の最初に述べた研究上の問題意識を再度整理するとともに、景德镇の現状と今後の展望を述べている。

本書では、4人の研究者がそれぞれの視点から、クラスターにおけるものづくりの高度化を図る方法について、景德鎮の事例研究あるいは、日本の伝統産地と景德鎮の比較により論じている。消費者ニーズが多様化し、大量生産ではない、多品種少量生産が求められるなか、クラスターの企業は他社と連携して経営を最適化させる必要があり、そこで、ものづくりを企画し、原材料からの製造工程と最終製品販売を管理するビジネス・プロデューサーの機能が求められる。クラスターが成長するためには、リスクをとるプロデューサーと、技術開発に専念するメーカーの適切な役割分担が必要である。

そして、クラスターにおいて地域ブランドを構築するには、品質管理のマネジメントが重要であり、エンドユーザーへの販売チャネルを確保して、新しいニーズを開拓するとともに、ブランド価値を確保する必要がある。さらに人材育成面では、クラスターを支えてきた家族伝承と徒弟制度が弱まり、クラスターへの帰属意識の低い学校卒業生を地域に取り込むことの必要性について示している。

本書で述べられている見解は、限られた産地の比較を中心とする内容であり、クラスターにおけるものづくりの高度化のプロセスとして、どこまで一般化が可能であるかは検討の余地がある。しかしながら、クラスター内の主体をリスクテイカーと、リスクをとらずに技術・技能開発に集中するものというリスク分担、さらにクラスター内の競争と協調をピア・レビューに求めること、クラスターとエンドユーザーを結ぶチャネルの確保と地域ブランドの関係性、そして帰属意識からみる人材育成など、興味深い視点の提示があった。

今後、先行研究と対比した新たな知見の位置

づけ、また、本書においてはあまり触れられていないが、地域政策の観点から、自治体など行政と産地組合との関係、機能するビジネスプロデューサーをどのようにして制度的に確保するかといった、クラスターマネジメントについてのさらなる研究成果を望みたい。

(追手門学院大学地域創造学部准教授 藤原直樹)