

中小企業研究における地場産業の捉え方

－豊岡カバン産地の産地問屋と産地メーカーの現状－

長谷川 英伸

- 第1節 問題意識
- 第2節 地場産業について
- 第3節 豊岡カバン産地について
- 第4節 豊岡カバン産地の構造変化
- 第5節 事例について
- 第6節 考察
- 第7節 まとめ

第1節 問題意識

1. 研究目的

中小企業研究の体系化のなかには、地場産業が存在している。地場産業は「古くから大企業の下請中小企業と並んで「中小企業問題」の研究対象（山崎 1977. 3頁）」として注目されてきた。現代までに地場産業の研究は多くなされてきており、地場産業の実態は詳細に明らかになっている¹。地場産業は「産業的・企業的・経営的特性を異にする多数の産業、それを構成する膨大な数にのぼる企業の集合体であるがゆえに、きわめて多様・異質・多元的存在（山崎 1977. 4頁）」といえる。

既述しているとおり、現代の地場産業研究において、日本各地にある地場産業の実態調査は盛んに行われてきたが、マクロ視点から地場産業の分業構造を捉え、その分業構造の変化を長期的な追跡調査を試みる研究はいまだ少ないと考えられる。そこで、本稿は地場産業とはどのような産業構造なのかを山崎（1997）の地場産業

¹ 中小企業総合研究機構編（2013）『日本の中小企業研究』同友館に所蔵されている2000年1月～2009年12月の論文（44,680件）のなかで、論文タイトルに地場産業が記載されている数は、436件となっている。

研究で再考察し、長谷川（2012）で豊岡カバン産地の分業構造の変化について触れてから、約10年経っており、豊岡カバン産地の分業構造がどのように進展し、その環境下での産地企業の存立維持可能性の条件を明らかにする。

2. 研究方法

研究方法は第1に地場産業とはどのような産業構造（分業構造）であるのかについて、山崎（1977）の研究を基に整理する。地場産業が抱えている産地問屋と産地メーカーのピラミッド構造の問題点、日本経済の歩みと地場産業の分業構造の変化、地場産業と地域性に基づく製品の特徴を中心に、山崎（1977）の議論をまとめて明示する。また、長谷川（2012）で取り上げた豊岡カバン産地の分業構造の変化について、改めて説明し豊岡カバン産地の分業構造に触れていく。

第2に中小企業庁（2015）「平成27年度産地概況調査結果（全国の産地）」で触れている地場産業の定性の側面を整理し、地場産業の集積地としてメリットを抽出しつつ、全国的な地場産業における分業構造の変化について触れる。

第3に2021年における豊岡カバン産地の産地問屋、産地メーカーの経営的機能（生産・販売等）の現状を明らかにするためにヒアリング調査を行う。産地問屋、産地メーカーが保有する経営的機能（生産、販売等）の現状、各社の取引関係等の実態を経営者に聞き取りする²。長谷川（2012）で明らかにした産地企業の経営行動と豊岡カバン産地の分業の変化に基づいて、2021年における産地問屋と産地メーカーの経営的機能を明確化し、産地内外の取引関係についての特徴を見出す。

第2節 地場産業について

1. 地場産業の「二重構造」

産地企業は地場産業のなかで企業間関係を構築し、その産地由来の製品を製造・販売している。しかし、産地企業同士の企業間関係に着目すると、産地問屋を中心としたピラミッド構造が多くみられ、メーカー、下請業者、材料商等がピラミッド構造の下位層に位置づけられる。山崎は産地企業の多様性について分析するなかで、

²ただし、長谷川（2012）で取り上げた産地企業と今回取り上げる産地企業は全てが一致しているわけではない。

地場産業における「二重構造」（山崎 1977. 108頁）の存在を指摘している。つまり、「一国経済のなかに近代的部門と前近代的部門が併存し、両者の間に大きな賃金または所得の格差が存在している状態を「二重構造」と呼ぶならば、まさに地場産業の「二重構造」といってもなんの不思議もない現象（山崎 1977. 111頁）」が存在する。

この背景には経営資源の有無等で企業の成長段階が異なる産地企業の間所得、賃金等の面で格差が生じており、商業資本である産地問屋からの低賃金を利用した分業構造があげられる。しかし山崎は、「日本経済にみられる「二重構造」と同一視することは、必ずしも正しいやり方であるとはいえない（山崎 1977. 111頁）」と述べており、さらに、「地場産業という世界に限定した場合、そこに一国経済の「二重構造」の縮図とでもいえる類似の現象がみられることは否定できないところであり、ここに注目するわけである（山崎 1977. 111頁）」と主張している。

また、山崎は地場産業を取り巻く経済環境の変化について触れている。山崎は地場産業が日本経済の変遷に伴う経済環境の変化に適応しながら存立してきたと指摘している。そのうえで地場産業の歴史から地場産業の経済環境への適応に関して触れている。山崎は第1に「産地の歴史は長い、産地企業の命は短い（山崎 1977. 276頁）」、第2に「地場産業の歴史は、事業転換の歴史である（山崎 1977. 276頁）」とし、地場産業の歴史について考察している。まず、第1の「産地の歴史は長い、産地企業の命は短い（山崎 1977. 276頁）」であるが、歴史の長い地場産業のなかでも産地企業の存立に関して3代以上の後継者が続いている産地企業がほとんど見当たらないことである（山崎 1977. 276-277頁を参考にした）。産地企業が何代にもなっても存立できなかった理由として、山崎は「伝統型地場産業経営主にとって不可欠な経営資源、能力が、必ずしも血縁的にさしたる問題もなく伝承されていく性格のものではないことに起因する（山崎 1977. 278頁）」と述べている。

ここでいう経営資源には、経営者の製品開発力、伝統的工芸技能等を含んでいる。経営者の製品開発力はその人の資質に大きく影響している可能性が高く、経営者の子孫がそのまま受け継ぐには容易ではない。また、伝統的工芸技能についても経営者の子孫がそのまま能力を引き継ぐためには長年の技能習得、才能も関わってくるので、何代もの子孫に引き継ぐのは困難であるといえる。

2. 地場産業の事業展開

また、山崎は創業時の産地企業の革新的行動についても触れており、「当初の革新的行動をとった産地企業であったとしても、老舗的存在になると、保守的行動をとるようになり、転換能力、変化適応力を喪失してしまう（山崎 1977. 278頁）」と述べている。産地企業は外部経済の激しい変化によって事業転換や生産体制の変革が求められると、その対応に追いつかないことも多い。変化に対応できず、産地企業が廃業しても地場産業自体も縮小することがなかったのは、新たな産地企業が創業していたからである。このようにして、新旧の産地企業が入れ替わって、地場産業が存立しているのである。山崎は「産地企業の新旧交替は、絶えず起こるというよりは、どうも2～30年に1回起こるのかどうかといった性格の激しい構造変化によって引き起こされる（山崎 1977. 279頁）」と述べており、産地企業が約30年間に亘って新旧で入れ替わることを示唆している。

第2の「地場産業の歴史は、事業転換の歴史である（山崎 1977. 279頁）」とする指摘だが、産業転換、業種転換、品種転換、従来の製品に加えて多角化といったことを地場産業は事業転換の形で行い続けている。山崎は多くの地場産業の事業転換に関して事例を基に説明している。例えば、新潟県燕の金属洋食器産地では、和釘の生産によって金物産地としてスタートしたが、洋釘が輸入されるようになると、和釘は売れなくなり、やがてヤスリ、煙管、銅器へ製品製造を行うようになった。また、時代の流れでアルミニウム製品の登場で銅器類の需要が減少していき、洋食器が日本にも伝えられたのをきっかけにその生産に乗り出すことになる。最終的にステンレス製品を開発し、金属洋食器の産地を確立していくこととなった。その他の地場産業では、兵庫県豊岡のカバン産地は伝統的な杞柳細工からファイバー製のカバン、静岡の下駄産地は下駄からケミカル・サンダル、岡山県児島の学生服産地は学生服から紳士、婦人、子供服の既成服、下着等が見受けられる。中小企業庁（1976）『中小企業白書』の地場産業の品種転換のデータをみると、全国の89産地が該当している。

山崎は地場産業の事業転換の歴史から地場産業の「強さ」を論じている。つまり、「地場産業は、直面した危機を乗り越えるのに「雑草に似た根強さ」を発揮してきた（山崎 1977. 281頁）」と述べており、言い換えるならば、地場産業が外部環境の変化に適応していく小回り性等を保持し、活用してきたからこそ地場産業として存立

できているのである。さらに、山崎は「需要の減少には家族労働力のウエートが高く、労働集約的である利点を生かして比較的簡単に企業規模の縮小均衡を図ることによって対応したり、伝統的に地域に集積している技術をベースに生産可能な時代的製品を選択、開発して新しい事業分野を開拓していった（山崎 1977. 281頁）」とも述べている。地場産業は集積地として長年多くの地域特性を利用した製品の製造を行ってきており、それを支えている産地企業同士の企業間関係、労働力等そのものが強みとなっているのである。地場産業の産地企業は外部経済環境の激しい変化のなかで、自己革新的な経営行動を行い、新旧の交替を繰り返し、新陳代謝が円滑に行われることで、地場産業の分業構造を変革してきたのである。

3. 地場産業の集積地としての役割

中小企業庁（2015）「平成27年度産地概況調査結果（全国の産地）」によると、産地集積のメリットに関する回答（複数回答可）をみると、上位の項目だと「原材料・部品調達が容易である」が43.8%、「地域として公的支援を受けやすい」が41.6%、「適切な分業体制が築かれている」が37.0%、「販路が確立されている」が31.5%、「適度な競争が存在する」が31.5%、「市場情報の収集が容易である」が31.1%、「技術情報の収集が容易である」が25.1%となっている。集積地として、産地企業間での部品等の調達、そのうえでの取引関係（分業体制）を産地企業がメリットとして受け止めていることがわかる。

一方、産業集積のメリットとして失われつつある項目をみると、上位の項目だと「熟練技術・技能工の確保が容易である」が60.7%、「人材の育成が容易である」が47.1%、「一般労働者の確保が容易である」が31.1%となっている。人材に関して産業集積としては、メリットを享受しにくくなっていると考えられる。熟練技術・技能工、一般労働者の確保や人材育成の容易さが困難となっている背景には、地方の人口流出によって、若い世代等が産地に根付いていない現状が考えられる。

産地内分業体制の5年前と比較した場合、「産地内での分業が困難になって製造に支障が出るようになる」が34.8%、「産地内の分業は変化せず残っている」が25.2%、「産地外を含めた分業体制の見直しや合理化により支障はない」は5.2%、「もともと分業体制はない」が34.8%となっている。続いて、現時点から5年後と比較した場合、「産地内での分業が困難になって製造に支障が出るようになる」が42.2%、「産地内の

分業は変化せず残っている」が17.6%,「産地外を含めた分業体制の見直しや合理化により支障はない」は24.6%,「もともと分業体制はない」が15.5%となっている。「産地内での分業が困難になって製造に支障が出るようになる」が34.8%→42.2%と増加し,「産地外を含めた分業体制の見直しや合理化により支障はない」は5.2%→24.6%と大きく増加し,「産地内の分業は変化せず残っている」が25.2→17.6%と減少していることがわかる。

産地内分業体制が困難となっている背景には,産地内での分業が一部困難となって製造に支障が出ていることにあるが,その理由は「産地内企業の倒産・廃業」が74.5%,「産地内企業の事業縮小」が61.7%,「産地内企業の大量供給能力の低下」が34.0%,「産地内企業の技術力の低下・陳腐化」が20.2%となっている。産地内分業構造は,産地企業数の廃業等による減少,産地企業の売上高減少による事業縮小によって従来の形を維持できなくなっていることがわかる。

以上のように,地場産業における集積のメリットは存在しているものの,そのメリットを享受できなくなっている現状も明らかになっている。5年後には,産地内での分業構造が維持できなくなるとする意見も多く,地場産業としての存在意義も危ぶまれている。

第3節 豊岡カバン産地について

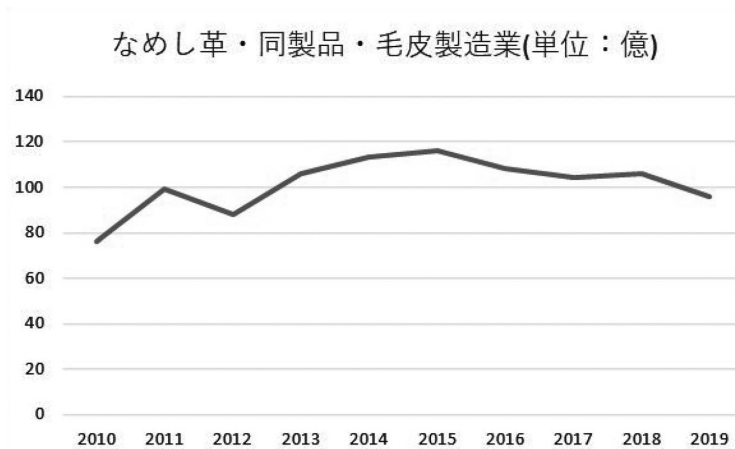
1. カバンの統計

工業統計表地域別統計表データによると,図表1では豊岡市ではなめし革・同製品・毛皮製造業(カバン以外も含まれている)が2010年で約76億円,2019年で約96億円と推移している。豊岡カバンはビジネス用のカバン製品を製造しているケースが多い。

次からは,豊岡カバン産地におけるカバン製造金額と卸売金額の推移をみていく。ちなみに,豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書2005年度』以降は,豊岡市がまとめた同様の資料は確認できていない。

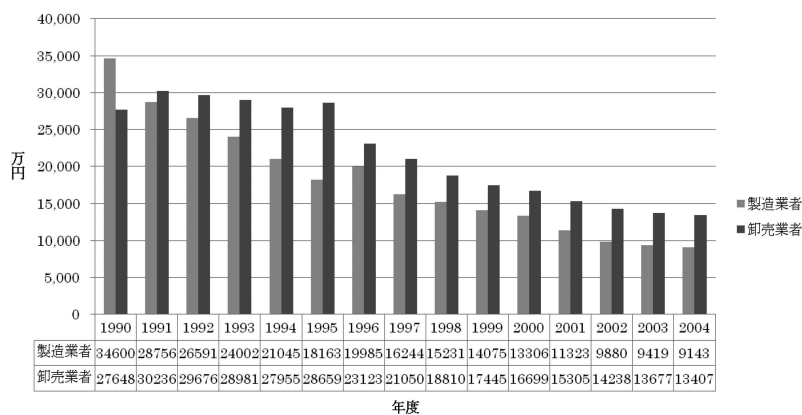
製造金額,卸売金額のデータは以下の図表2のとおりである。製造金額は1990年の346億円から2004年の91億4,300万円に減少している。卸売金額は1990年の276億4,800万円から2004年の134億700万円に減少している。製造金額,卸売金額共に14年

図表1 カバン関連の製造品出荷額等



出所：工業統計表地域別統計表より筆者が作成

図表2 豊岡カバン産地の製造金額と卸売金額の推移



出所：豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書2005年度』より筆者作成

間において、減少傾向にあることがわかる。

工業統計表の統計データと豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市の統計データには、金額の差異が見受けられるが、少なくとも右肩上がりではなく、豊岡カバン産地の現状は厳しいといえる。豊岡カバン産地における製造・販売金額が減少することで、産地問屋の仕入先、製造業者（産地メーカー）の販売先にも変化が起きている。産地問屋は産地内の取引よりも海外等の産地外の取引が増加し、製造業者（産地メー

カー)も産地内の取引よりも他地域への産地外の取引が増加していることがわかっていく(長谷川 2012)。産地問屋と産地メーカーの取引先の変化によって、分業構造が単に縮小しているのか、また別の形態に変化しているのかは注意深く観察していく必要がある。以下からは、従来の豊岡カバン産地の分業構造の変化について述べていく。

2. 豊岡カバン産地の分業構造

山崎(1977)は地場産業を5つの基準で分類している。つまり、第1に歴史(伝統型-現代型)、第2に市場(輸出型-内需型)、第3に立地(都市型-地方型)、第4に生産形態(社会的分業型-工場一貫生産型)、第5に地域的分業(産地完結型-非産地型)の5つである³。

山崎は1970年代の豊岡カバン産地を社会的分業型、産地完結型に分類している⁴。生産形態(社会的分業型)とは、「生産が1つの製造業者によって自己完結的に行われるのではなく、専門的技術をもった製造業者、低廉な単純労働力によって完成する生産形態(山崎 1977. 42頁)」である。山崎は豊岡カバン産地では以下のような生産形態の社会的分業型であると定義している。第1に産地問屋、第2にメーカー、第3に下請加工業者、第4に外注・内職群、第5に生地屋、金具屋、チャック屋等の関連業者が企業間関係を構築して、最終製品を製造・販売しているがあげられる。

また、山崎(1977)は1970年代の豊岡カバン産地を産地完結型であると定義している。地域的分業(産地完結型)とは、「製品の企画、生産、販売、仕入、金融等の経済的・経営的な機能のすべてを産地内の企業が総合的に、あるいは個々の企業が専門的に備えているタイプの地場産業(山崎 1977. 45頁)」である。山崎(1977)は豊岡カバン産地では、産地問屋が製品の集荷と販売の機能を持ち合わせ、さらに製品開発、デザイン開発の機能も持ち合わせ、メーカーが製造に専門化していると指摘している。

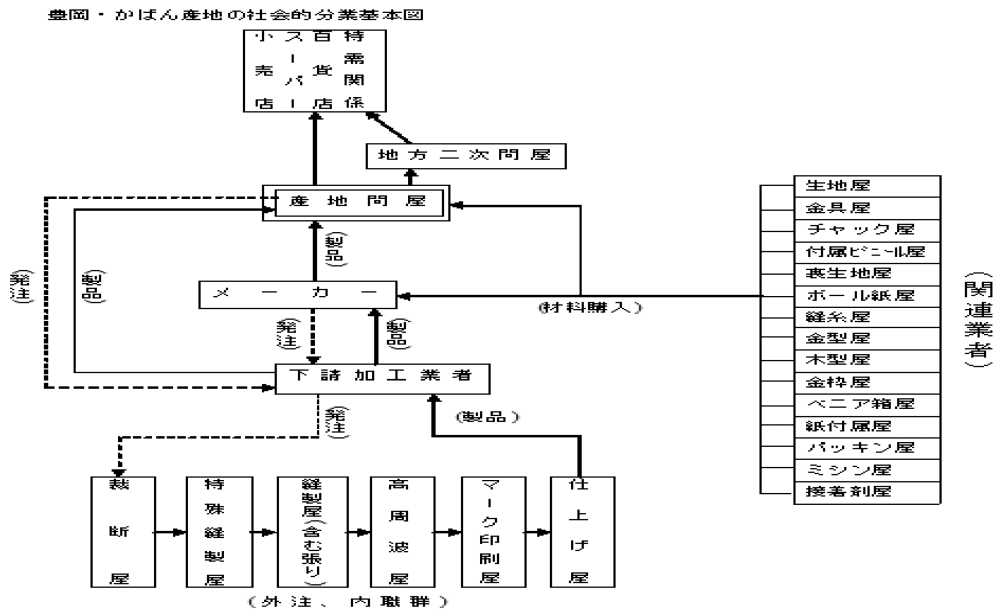
豊岡カバンの統計的データから製造金額、卸売金額、事業所数の減少と共に、産

³日本における地場産業の多くは、様々な業種で構成されている。山崎充は1970年代の地場産業の現状分析し、5つの形態を分類している。

⁴1970年代の豊岡カバン産地はカバン製品を産地問屋、メーカー、材料業者が分業を行い産地内で最終製品を完成させていた。

地問屋、製造業者の取引先の変化が明らかとなった。1970年代の社会的分業構造はどのように変化したのかを検討する。以下の図表3を基に豊岡カバン産地の社会的分業構造の変化を説明する。

図表3 豊岡カバン産地における1970年代の社会的分業構造



出所：山崎充（1977） 61頁から抜粋

上記の図表3は豊岡カバン産地の社会的分業（1970年代）を表したものである。

産地問屋はメーカーから最終製品のカバンを仕入れ、地方二次問屋、百貨店、スーパー等に卸している。メーカーは関連業者から材料等を仕入れ、下請加工業者に部品を発注し、部品を集荷して最終製品を製造していた。メーカーから受注した部品を下請加工業者は外注、内職群に製造させ、部品を集荷し、メーカーに納品していた。外注、内職群はカバンの部品を6つの工程を通して製造していた。以上のように、豊岡カバン産地は1970年代、産地問屋を中心に社会的分業を形成し、カバン製品を製造・出荷していたことがわかる。

第4節 豊岡カバン産地の構造変化

1. 産地問屋と産地メーカーの関係性

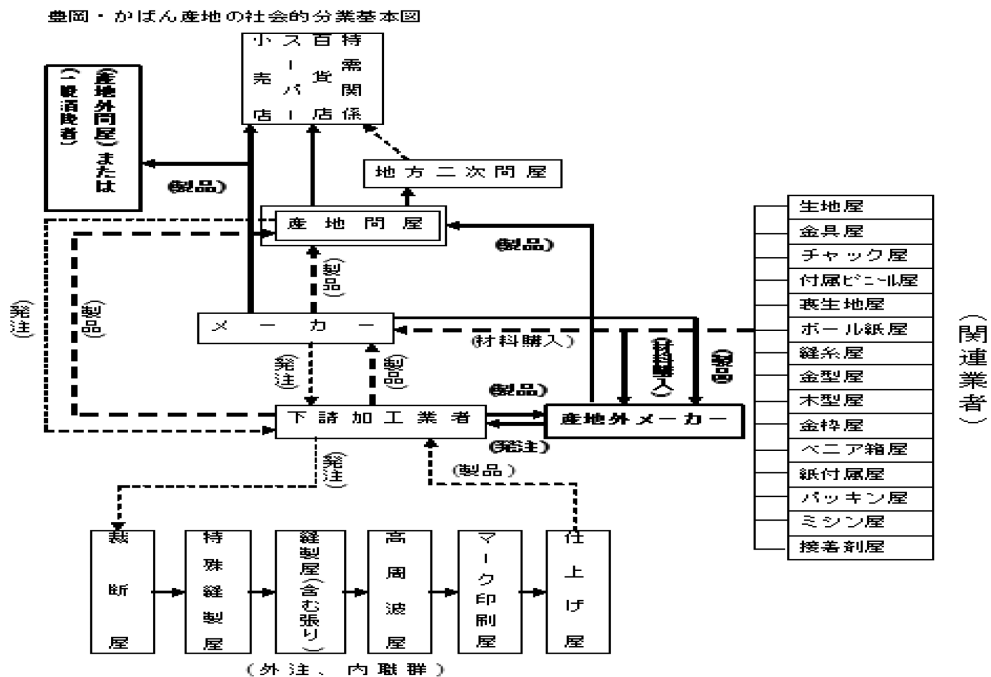
産地問屋は新たに産地外メーカー（中国等の海外メーカー）との取引関係を構築している。産地問屋の取引関係が産地外メーカーに移行したことにより、産地問屋はメーカー、関連業者との取引関係が減少した。メーカーは産地問屋が取引先を産地外メーカーに移行したことにより、製品の販売先が減少した。メーカーは産地外問屋、小売店（百貨店等）、一般消費者との取引関係を見出すことになり、産地問屋が従来担ってきた製品開発等の機能も担うことになり、また、メーカーは産地外メーカーとの OEM という形で取引を構築している。関連業者（材料業者）はメーカーが産地内での取引関係から産地外の取引関係に移行したことで、メーカーからの受注が減少した。関連業者（材料業者）は存立していくために産地外メーカーとの取引関係を構築している。下請加工業者は産地外メーカーから製品の加工の仕事を受注し、産地外の製品を取り扱っている。外注・内職群は従業員の高齢化、後継者問題等で従事する人数が減少し、下請加工業者に製品を納品できる量が減少している。

以上のように、豊岡カバン産地の社会的分業の構造は、産地問屋、メーカー、材料業者を中心に取引関係が変化している。1970年代の豊岡カバン産地において、産地問屋はカバン製品を出荷し、製品開発にも関わることで取引関係における主導権を有していた。メーカーや材料業者は産地問屋を中心に、製品を開発・製造していた。1970年代の豊岡カバン産地は産地問屋が主導的な役割を果たし、社会的分業が成り立っていた。しかし既述しているとおり、現在の豊岡カバン産地では、産地問屋が製品開発等の機能を果たしておらず、メーカー、材料業者の取引関係も変化し、「工場一貫生産型」の構造がみられる。「工場一貫生産型」とは、「社会的分業関係がほとんどみられず、一貫生産体制のもとで、製品を生産し、生産した製品は自らの手で産地外の消費地問屋、スーパー、小売店等に直接販売している独立メーカーによって、構成されているタイプの地場産業（山崎 1977. 43頁）」である。つまり、製造から販売までを一貫で担っている産地企業によって構成されている地場産業である。

現在の豊岡カバン産地には社会的分業によって製品を製造するのではなく、100%自社工場内生産でカバンを製造し、産地外へ販売しているメーカーも存在する。だが、1970年代から継続されている社会的分業関係によってカバンを製造しているメー

カーも存在する。つまり、豊岡カバン産地は「社会的分業型」と「工場一貫生産型」が共有した地場産業といえる。豊岡カバン産地は図表4のような分業構造を成していると考えられる（図表3のなかで、実線となっている箇所を点線で示しているのは、取引が減少していることを表している）。

図表4 現在の社会的分業の構造



出所：筆者作成

2. 産地完結型から非産地完結型へ

山崎（1977）によると、豊岡カバン産地は1970年代に産地完結型だとされているが、現在では、「製品の企画、製品化等に関するリーダーシップが産地の外に本拠をもつメーカー、問屋の手に大なり小なり握られているタイプの地場産業（山崎 1977. 45 頁）」である「非産地完結型」といえる。何故なら、産地問屋の数が減少したことにより、産地問屋主導の製品開発ではなく、産地外のメーカーが豊岡カバン産地のメーカーに自社の製品を製造させることで、豊岡カバン産地内でのリーダーシップを発揮するようになっているからである。また、産地外問屋はメーカーと共同でデザイ

ン開発し、製品の販売を担っている。メーカーは産地外の間屋、メーカーと独自の製品開発等を行うようになっている。このように、メーカーが産地外の間屋や産地外に本拠をもつメーカーと新たな取引関係を構築している。

3. 現在の豊岡カバン産地の分類基準

1970年代の豊岡カバン産地は、産地完結型及び社会的分業型に分類できる。現在の豊岡カバン産地の生産形態は、社会的分業型と工場一貫生産型とが共存しており、なおかつ豊岡カバン産地は非産地完結型で構成されている。つまり、豊岡カバン産地は、第1に非産地完結型及び社会的分業型、第2に非産地完結型及び工場一貫生産型の形態に分類できる。第1に非産地完結型及び社会的分業型とは、産地間屋、メーカー、材料業者が各自に産地外の間屋、メーカーと取引関係を構築し、産地外の間屋、メーカーに製品開発等の主導権を握られ、一部の製造過程ではメーカーが産地内の下請加工業者、材料業者との取引関係を構築している形態である。第2に非産地完結型及び工場一貫生産型とは、産地内の産地間屋、製造業者、材料業者の各自が産地外の間屋、メーカーと取引関係を構築し、産地外の間屋、メーカーに製品開発等の主導権を握られ、製造過程では産地内のメーカーが内製化し、工場で一貫生産され、製品の販売も自ら手掛ける形態である。

以上のように、現在の豊岡カバン産地は、第1に非産地完結型及び社会的分業型、第2に非産地完結型及び工場一貫生産型で構成されている。現在の豊岡カバン産地の分業構造は1970年代の産地完結型及び社会的分業型から第1に非産地完結型及び社会的分業型、第2に非産地完結型及び工場一貫生産型に変化したといえる。次に、第1に非産地完結型及び社会的分業型、第2に非産地完結型及び工場一貫生産型の分業構造のなかで、産地企業の存立維持可能性の条件を明らかにするために、インタビュー調査を基に考察していく。

第5節 事例について

事例3社に対するヒアリング調査は、2021年8月に実施した。各社1時間程度のヒアリングである。以下からはヒアリング結果を説明していく。

1. 産地問屋（株式会社A）

株式会社A（以下、A社）⁵は、バッグの企画、製造、販売を行っている。A社は、親会社⁶（産地メーカー）がOEMで培った製品企画、販売力を基に立ち上げられている。A社は産地問屋として、販路開拓に努めており、自社製品の卸先としては、日本各地の百貨店（高島屋等）が存在している。カバンの企画にも力を入れており、市場調査に基づいて流行のデザインを取り入れる一方、市場にはないラインナップに対して自社製品を開発している。A社は自社工場を持たないので、取引関係のある親会社に製造委託を行っている。親会社は世界中からカバンの材料（生地、金具）を取り扱うことができ、A社の製品開発には欠かせない産地メーカーである。

A社は販売店舗としては、豊岡市だけではなく、2021年には、大阪市にも出店している。他地域の地場産業との関りも持っており、岡山県の井原デニムとのコラボ製品、兵庫県神戸のケミカルシューズの展示会でも自社の製品を展示するケースもある。A社は他地域の地場産業との関係性を構築することで、日本全国に豊岡カバンを知る機会を増やしているのである。また、地域外での自社製品を販売するだけではなく、豊岡カバン産地のある豊岡市に旅行等で地域外の方を招くことにも力を注いでいる⁷。

2. 産地問屋（株式会社U）

株式会社U（以下、U社とする）⁸は、カバンの企画、製造、販売を行っている。U社は約500種類以上の商品を開発し、豊岡市内の約20社の協力工場で生産し、海外でも約10社の工場と提携し、製造している。生産委託先としては、2019年時点で日本製45%、中国40%、ベトナム10%、その他5%となっている。

U社は、自社での主な販売店舗（海外には、販売拠点は存在している（フランス））

⁵創業：2006年、資本金：1,000万円、事業内容：バッグの企画、製造、販売（卸販売・小売）

⁶親会社は、カジュアル鞆、ビジネス鞆等の企画、製造、販売を行っている。2021年には、廃棄漁網由来の再生原料から製造した鞆を製造している。

⁷A社はToyooka Kaban Artisan Avenue（以下、Artisan）の運営にも関わっていることである。Artisanは、豊岡まちづくり株式会社（豊岡市が出資している）が運営しており、1階は豊岡鞆専門店。3階は鞆づくりの職人育成の場となっている。Artisanは、カバン職人育成に力を入れている。全国から募集し、初年度は10人。修了生のなかには、豊岡カバン産地に残る人もいる。Artisanを通して、A社は観光客等に対して、自社製品の知名度を高めると同時に、地域内外の製造業者と関係性を構築する場を創出している。

⁸創業：1921年、資本金：4,000万円、事業内容：カバンの企画、製造、販売

を持たずに、多様な事業者が自社製品を卸している。例えば、小売店舗を持たないECサイトを運営している事業者、カタログギフト（引き出物等）を運営している事業者、ノベルティを販売している事業者等である。また、小売店舗を持つ事業者（イオン等の専門店、量販店、アパレル小売店、ライフスタイル店、百貨店等）、卸売業に対する販売も行っている。

U社は、海外市場に力を入れており、北米、ヨーロッパへ日本のカバンだけでなく、海外製のカバンも扱っている。既述しているとおり、フランスの販売拠点でもある関連会社の社長にはフランス人を登用している。

3. 産地メーカー（M株式会社）

株式会社M（以下、M社とする）⁹は、皮革製品全般、アルミケース、アルミトランク、ディスプレイケース等の幅広い製品を製造している。M社は既製品が3割、オーダーが7割である。OEM生産、オーダーメイドに対応し、自社工場にて一貫生産している。OEM生産では、アルミケース、キャスター付きケース、ツールケース等幅広く取り扱っている。オーダーメイドに関しては、特にアルミケースの注文が多く、大型のアルミケースを中心に製作している。

M社は日本経済の停滞期でもあるバブル崩壊等の経験を通して、自社独自の流通経路を持つことを考えるようになった。2005年頃には、顧客に直接自社製品を販売するようになっていく。その頃から卸売、小売に自社製品を卸すことも少なくなった。現在は顧客メインで販売している。

また、M社は自社製品の販売に力を入れており、2018年にファクトリーショップを開設している。ファクトリーショップでは、商談スペースが存在し、顧客が製造現場や製品のラインナップをみながらM社の強みを感じることができる。また、M社は自社製品の知名度を都市部に広げるために、東京駅近辺にあるKITTEに出店¹⁰している。

⁹創業：1916年、資本金：2,500万円、事業内容：皮革製品全般、合皮、PVC（ポリ塩化ビニル）製品全般、アルミケース、アルミトランク、ディスプレイケース

¹⁰豊岡 K-site 合同会社が2018年に「豊岡鞆」の直営店として運営している。※ M社は豊岡 K-site 合同会社に出資している。

第6節 考察

事例で取り上げた産地問屋、産地メーカーは販売機能を強化し、製品を市場に流通させている。1970年代の豊岡カバン産地の分業構造の枠組を超えて、経営行動を行うことで、産地企業の存立維持可能性の条件を見出していることがわかる。その条件とは、市場のニーズに合わせた値段設定、製品開発、製造、販売を産地企業が産地問屋、産地メーカーの垣根を越えて、自社でそれらの機能を保有することである。

また、産地企業同士は、豊岡カバンを販売する競合相手になりうる。従来型の製造する分業ではなく、販売する分業が求められる。つまり、各産地企業が取り扱う製品における性質の差別化である。百貨店への販売、学校への販売、アパレルへの販売に特化するといったように、販売先を専門化することで豊岡カバン産地は存立できる可能性がある。

しかし、豊岡カバン産地に存在している全ての産地問屋、産地メーカーが上記で示した存立維持可能性の条件をクリアできているわけではない。豊岡カバン産地の発展を考えた場合、産地内の分業構造の在り方が問われる。例えば、産地問屋は豊岡カバンを取り扱う量は減少している（長谷川、2012）。また、安価な海外製品をラジオ販売することで、存立維持しているケースが目立つ。産地問屋は豊岡カバンのブランドを活用できるフィールドにいるにもかかわらず、産地メーカーとの関係性が希薄となっている。産地問屋の縮小、高齢化等によって、組合機能が停滞しており、産地問屋がまとまって行動することができていない状況である。産地メーカーは自社単独でHP等を活用して、販路を開拓し、豊岡カバンの品質はもとより、デザイン性を重視したカバン製造を行っている。兵庫県鞆工業組合が2006年に「豊岡鞆」の商標登録を取得しているものの、全国的な知名度は高いとはいえない。

一方で、豊岡カバン産地における産地問屋と産地メーカーは、関係性を再構築することを模索している動きもみられた¹¹。豊岡カバンの知名度を全国に広げるためには、産地問屋の流通機能を活かす必要がある。一般社団法人豊岡鞆協会が2015年に設立され、兵庫県鞆卸商業組合と兵庫県鞆工業組合が参加している。産地問屋と産地メーカーの分業体制は、脆弱であるが、1970年代の社会的分業を再構築する余地

¹¹ 今回のヒアリング調査からは、産地問屋と産地メーカーの関係性について、さまざまな意見を聞くことができた。

はある。豊岡カバン産地のブランドに惹きつけられた全国の若者が産地企業に就職する可能性がある。そのブランドを維持、発展させるためには、産地内企業関係を再構築し、産地企業の数を少なくとも維持しなければならない。

第7節 まとめ

本稿は豊岡カバン産地の分業構造の変化とそれに伴う産地問屋、産地メーカーの経営的機能の現状について事例を通して説明してきた。豊岡カバン産地における産地企業の個別の経営行動は、販路を開拓することで自社の存立維持可能性の条件を見出すことにつながっていた。特に産地メーカーは製造に特化するのではなく、自ら販売ルートを構築することで、売上高を伸ばしている。産地問屋は元々販売に専門性を有しているが、販売ルートを国内外の広域に展開し、売り方の方法についてもマーケティング手法を取り入れている。

産地企業を経営戦略の視点で捉えるならば、製品の差別化が重要であると結論づけることができる。ただ、豊岡カバン産地の研究とした場合、産地企業の個別の経営行動は一側面でしかない。山崎（1977）での地場産業研究は、分業構造を明らかにし、各地場産業の特徴を捉え、類型化している。地場産業の類型化に関しては、本稿ではとりあげた一つものの、地場産業が存立できる分業構造とは何なのかについては、さらに探求できると考えている。

今後の研究課題としては、産地問屋と産地メーカーとの関係性から生み出される経済的メリットについて論じ、そのメリットを享受するための豊岡カバン産地に存在する経営的機能を明らかにしたい。さらに、本稿では触れることができなかった豊岡市による豊岡カバン産地に対する政策的な支援の現状、展望についても触れていきたい。

主な参考文献（順不同）

1. 山崎充（1977）『日本の地場産業』ダイヤモンド社。
2. 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
3. 長谷川英伸（2012a）「豊岡カバン産地の構造変化」日本中小企業学会論集『中小企業のイノベーション』同友館 第31巻、216～229頁。

4. 長谷川英伸（2012b）「産地企業の産地内企業間関係の構築と製品差別化－豊岡カバン産地の産地企業を事例に－」大西正曹編著『時代の車窓から見た中小企業』晃洋書房，第5章担当，116～131頁。
5. 長谷川英伸（2015）「中小企業の存立可能性に関する比較研究－企業間取引，地場産業，グローバル化－」兵庫県立大学博士論文，1～260頁。
6. 井上芳郎（2008）「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－豊岡鞆と播州織の取り組みからの考察－」日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集』同友館 第27巻，72～85頁。