

地場産地における事業承継の現状についての考察

瓶 内 栄 作

1. はじめに
2. 兵庫県豊岡市からみる地場産地の現状
3. 地場産地における事業承継の現状と課題
－兵庫県豊岡市の鞆産業の例－
4. ケース考察 －後継者による事業創造－
5. ケース考察 －同年代後継者間の交流による新結合の可能性－
6. おわりに

1. はじめに

企業の大都市集中化は年々進んでおり、東証一部上場企業のおおくは本社が東京になっている。他方、産業集積、地盤産業といった地域との結びつきを競争優位としている企業においては、創業の地である地域部に本社を構え続けており、地域には、大都市にはない魅力が存在していることを示している。

地域の中小企業における新たな動きとしては、一部の拠点を地域部へ移そうという動きもある。コロナ禍を経て、商談の仕方にWEB会議システムが加わり、またデジタル化のなかで、どこで働くかという意義が再構築されている。産業の在り方においては、発生地を踏まえ、自然発生的に集積されたいわゆる「地場産業」についても、発生経路は伝統的であったものの、グローバル化や顧客の嗜好変化、働き方の変化にあわせ、変化が生じている。本研究においては、地場産業の変化を、経営者の変更、いわゆる事業承継の視点からとらえ、地場産業の発展可能性について、論じるものとした。

2. 兵庫県豊岡市からみる地場産地の現状

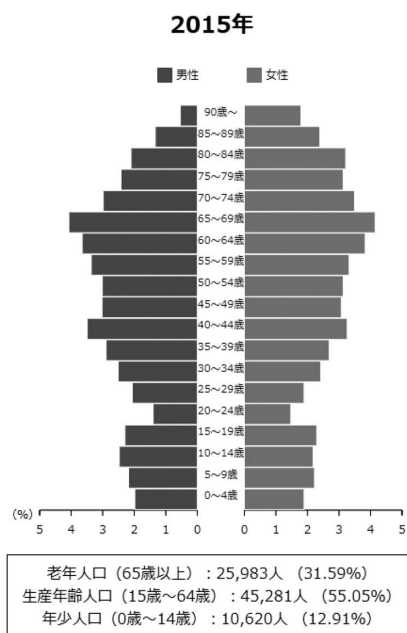
2.1 人口推移から見る豊岡市の現状と課題

兵庫県豊岡市は、兵庫県北部に位置し、人口7.7万人¹ながら、総面積を697.55平方キロメートルと、兵庫県最大の面積を有する市である。観光地としての城崎温泉、神鍋高原、出石城下町、竹野海岸等ジオパークを有し、但馬牛やコウノトリ米などの農業に加え、松葉ガニをはじめとする漁業も盛んである。地場産業としては、全国有数の鞆産地として有名である。

豊岡市の人口ピラミッド（図表1）を参照すると、20～24歳において、大幅な減少がある。近隣に大都市圏のない地域の特徴であるが、高校まで地域で学んだが、進学先が自宅から通学できる県内にほとんどなく、大学進学時に市外へ転出してしまふということがある。当該理由による人口の社会減が発生した際には、20～24歳が減少することとなる。

他方豊岡市については、但馬地区の中核を担う側面もある。転入と転出の状況（図表2）をみると、転入超過については、香美町、鳥取市、新温泉町と、近隣が多く、転出超過については、大阪市、神戸市、京都市といった、関西の大都市圏に転出している。

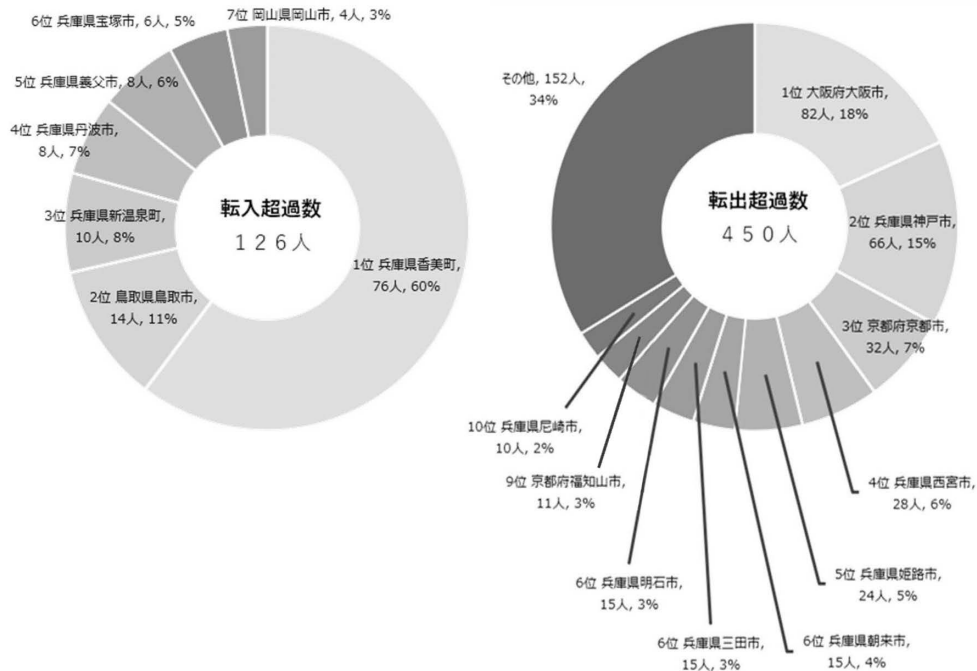
図表1 豊岡市人口ピラミッド



出所：RESAS

¹ 2020年10月1日時点 国勢調査調べ

図表2 From-to 分析（定住人口） 兵庫県豊岡市 2020年



出所：RESAS²をもとに筆者加工

豊岡市は、地域の中核都市として、近隣からの人口流入を受けながらも、進学を契機にこれからの働く世代が都市部へ流出するというのが現状である。豊岡市は豊岡市人口ビジョン³において、進学と就職による転出超過を防ぐために、10歳代の転出超過数に対する20歳代の転入超過数の割合を「回復率」と定義し、U・I・Jターン促進によって回復率を高める取り組みを進めている。

豊岡市を中心とする但馬地域は、大学進学先が居住地からの通学可能圏内にほぼない地域である。そのため、大学へ進学をする経営者子息が事業承継をするためには、進学のために一度転出をして、就職もしくは事業承継のために当地へ戻る、つ

² 人口マップー人口の社会増減－兵庫県豊岡市 2020年

<https://resas.go.jp/population-society/#/fromTo/28/28209/2/2/1/2020/5.333900736553437/41.42090017812787/142.29371418128918> 2021年12月16日閲覧

³ 豊岡市人口ビジョン

<https://toyooka-community.city.toyooka.lg.jp/wp-content/uploads/2016/01/vision.pdf> 2021年12月16日閲覧

まりほぼ必ずUターン型の行動をとることになる。一度地域を離れた若者がUターンで地元に戻るということは、すなわち転居を伴う転職という大きな意思決定を伴った行動が必要になるため、Uターンでの事業承継は、都市部での事業承継に比べて障壁が高いといえる。

そのような人口動態のなか、豊岡市の経済において一翼を担う、地場産業の事業承継は進んでいるのであろうか。以降ヒアリングの内容をもとに考察する。

3. 地場産地における事業承継の現状と課題

～兵庫県豊岡市の鞆産業の例

前項において、豊岡の鞆メーカーと産地問屋の間での事業承継の状況について記述した。メーカー、産地問屋とも事業承継が進んでいるが、もちろん事業承継が進まない企業も存在している。以降は兵庫県豊岡市における鞆産業を例に、地場産地における事業承継の課題について考察する。

3.1 豊岡市の鞆産業における関係者ヒアリング概要

経営者の年齢について、ある産業に特定した公的な統計資料は存在していない。例えば中小企業庁（2021, p.Ⅱ-306）においては、経営者年齢分布を表すのに、東京商工リサーチが行っている、「企業情報ファイル」という調査データを使用している。また、事業承継の現状についても、整理された資料は存在していない。そのため、精密な数値把握には、個別アンケート調査が必要になるが、今回は、ヒアリングデータをもとに述べることとする。

長谷川（2015）によると、2015年当時の豊岡・鞆産地の主たる構成員としては、産地問屋、材料商、メーカー、下請加工業者が存在する。本研究においては、豊岡市の鞆産業を構成する、産地問屋並びにメーカーの複数社および地域金融機関に対し、研究者グループにてヒアリングしたうち、事業承継にかかる部分を中心に、地場産地での参考事例として記述する。

調査当初は、地域金融機関に対して、豊岡市内の鞆業界の現状についてのヒアリングを行い、鞆産業全般についての現状把握を行った。そののち鞆業界に属する産

地問屋並びにメーカーを訪問、個別及び業界の事情について調査した⁴。

以降、複数者からヒアリングした内容をもとに集約した情報を記載する。

豊岡市を中心とした地域には、産地問屋系の組合である兵庫県鞆卸商業組合（2021年5月現在21社）と、メーカー系の組合である兵庫県鞆工業組合（2021年7月現在61社）が存在する。かつては材料商の組合も存在していたが、今はなく、一部企業については、兵庫県鞆工業組合に加入している。

組合に所属する企業は、それぞれ販路やビジネスモデルが異なっており、売り先や扱い製品も異なる。

産地問屋については、豊岡のメーカーから鞆を仕入れる企業もあるが、中国、ベトナム、カンボジアの生産拠点から仕入れる企業もある。また、卸でありながらメーカー機能を一部持つ企業もある。産地問屋は、都市にある大規模な問屋との差別化を図っていく必要がある状況である。

メーカーについて、従来の産地問屋との関係は、受発注で結ばれていた。しかし90年代以降、海外への輸出が減る中で、商社は海外からの調達を始める企業が増えた。他方、メーカーは海外に提携工場を作り、豊岡市内ではサンプルの製作に注力するところも出てきた。豊岡市内のメーカーは売上が減少していった中で、国内有名バッグブランドの仕事を受けることで、多くの企業が企業規模を維持できるようになった。

2006年に入り、豊岡鞆が全国初の地域商標として認め得られた際には、商標の使用許諾をメーカー系の組合に限るとして、問屋を介しないビジネスモデルが存立することとなった。その後も、外部から見ると豊岡鞆の動きは、メーカー主体に勧められているものが多くみえる。創業に関連する内容としては、アルチザンスクールという、鞆職人の養成学校が設けられており、7割くらいの卒業生が豊岡市内各社へ就職、その他の一部も地域内で独立するケースが存在している。

事業承継の状況として、メーカーについては経営者交代が進んでおり、50代の経営者も多いが、産地問屋についても、複数の大手企業では、30-40代の経営者への事業承継が進んでいる。

⁴ 調査期間は2021年8月23日から同24日の2日間、地域金融機関、メーカー2社、産地問屋1社を訪問した。お忙しいなかお時間を頂いた各社には感謝申し上げます。

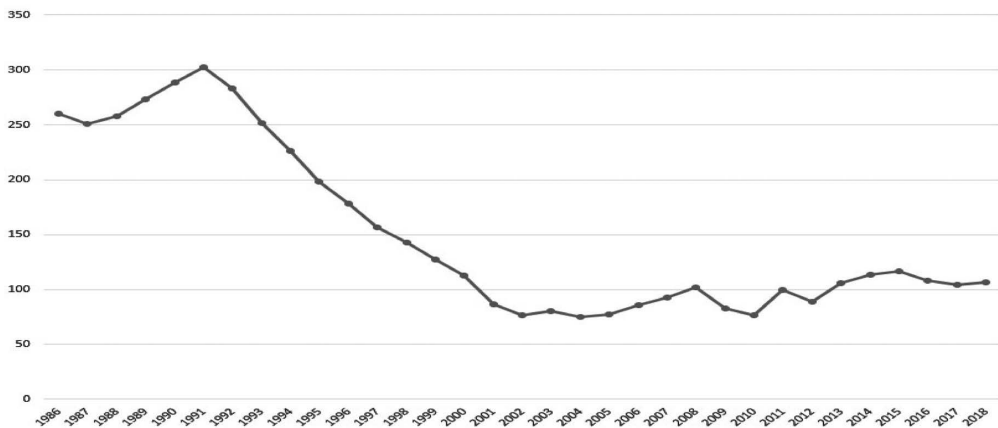
3.2 親族承継における事業承継の阻害要因

本項では、事業承継が進まない状況のうち、「後継者候補がいても承継に前向きにならないため、候補者不在になっているケース」について取り扱う。中小企業庁(2019, p.219)によると、積極的后継者候補が事業を継ぎたい・ついでもよい理由の上位としては、「事業がなくなると困る人(取引先・従業員等)がいるから」(31.2% 複数回答),「事業に将来性があるから」(30.0% 同),「自分の家族が協力的だから」(24.4% 同)と続く。対して消極的后継候補が事業を継ぐことに前向きでない理由としては、「自身の能力の不足」(57.6% 複数回答),「事業の将来性」(40.4% 同),「現在の仕事への関心」(38.6% 同)となる。事業を継がない理由としては、事業の将来性と、自己の能力及び関心に分けられることとなる。

豊岡の鞆産業における「事業の将来性」に関する課題としては、市場規模の縮小が該当する。産地問屋においては、流通構造の変化に伴い、売上高を減少させている企業がある。また、製造業についても、生産の海外シフトが進んだ結果、豊岡市内での生産量については減少している。鞆製造に関連する統計指標として、豊岡市のなめし革・同製品・毛皮製造業を例にとると、1992年の302億をピークに現在はおおよそ3分の1まで減少している。

後継者が進学を経て、地域外で就職をしている際に、縮小した市場環境下の自社へ招き入れたいと考える経営者はどれほどいるであろうか。

図表3 豊岡市のなめし革・同製品・毛皮製造業の出荷額推移(単位:億円)



出所: RESAS 経済産業省「工業統計調査」より、筆者再編加工

第二の課題としては、企業のビジネスモデルが独自の深化をたどった結果としての、企業の孤立である。産地内における問屋メーカー間での発注関係が希薄になり、また同業間でも、顧客志向の多様化と、縮小した市場での存立基盤確立を目的に、製品および販路の詳細化が進んだ。結果として、同様の製品・販路を取り扱う企業は存在しなくなり、集積地でありながら単独の企業努力による成長発展が要求されるようになるということである。

以降は、二つの課題に対し、それぞれケース考察で応えるものとする。第一の課題については「後継者による事業創造」、第二の課題については「同年代後継者間の交流による新結合の可能性」にて考察する。

4. ケース考察 ―後継者による事業創造―

後継者による事業創造は、後継者が有していた社外での経験を活用して、既存の業務形態とは異なる発展可能性を示すことができる有効な取り組みである。あわせて、事業承継時の後継者の経営能力形成にも有用であるが、市場が縮小するなかでの、事業創造は、困難であると言わざるを得ない。久保田（2011）においては、社外経験と社内でのプロジェクト遂行が後継者の能力形成に有効であるとしながらも、経済成長が進まない現状下においては、本業の事業拡大に取組能力を形成することは難しいと指摘している。既存事業の枠組みとは個別の取組みにおいて、事業創造の機会を創出する必要があるといえる。植田（2004, p.40）は、産業集積の縮小は不可避であるが、「縮小」のなかで機能を高め、競争力を増していく必要性を論じている。

豊岡の鞆メーカーにおいては、市場縮小下において、産地としての集積性を生かした他地場産業地域の部材を活用した商品開発により、地場産品に関心のある購買層への需要喚起を行っている。一例としては、鯖江めがねや、井原デニムなどがある。これら部材の供給を受けるにあたっては、鯖江めがねであれば豊岡の金具メーカー、井原デニムに関しては豊岡の生地メーカーを介している。外観からは見えない部分であるが、豊岡鞆産業の産業構造にのっとった、材料商から鞆メーカーへの商流を活用した取り組みとなっている。

以降は、岡山県の井原デニムとのコラボレーションをとりあげる。井原デニムとの連携経緯としては、製造系会社の従業員の親族が、岡山県児島のジーンズストリー

トにて店舗経営をしており、個人の関係がコラボレーションにつながったという経緯がある。豊岡市内の生地メーカーがデニム生地を仕入れて、鞆メーカーへ供給する形態をとっており、材料商と鞆メーカー双方の取組み姿勢により、コラボレーションが実現されたといえる。

井原デニムの連携商材の製造は、複数の鞆メーカーでなされており、井原デニム×豊岡鞆の製品が複数存在している。別の地場産地の関係者子息が、当地でカバン産業に従事をしていたことが経緯であるが、連携事業にまで昇華させたところに革新性がある。

図表4 井原デニムとのコラボレーション



出所：豊岡鞆 Official Online Store

https://shop.artisan-atelier.net/c/special/ibara_denim 2021年12月17日閲覧

また製造各社の共同事業として、東京における豊岡鞆のブランドショップ立ち上げ事例がある。当該店舗は、豊岡鞆 KITTE 丸の内店として、東京駅前に所在する。東京都内でも希少な立地であり、出店費用や毎月の経費も相当にかかっているが、豊岡鞆の全国知名度向上に貢献をしている。当店の立ち上げに際して、メーカー B の経営者は主導して各社へ声がけを行い、共同出資を募った。根幹としては、自社で自決できるように、小売店又は消費者までの流通経路をすべて完結できるようにしたいという構想があったと見える。構想の背景としては、従来の OEM 専業であれば、顧客の販売が低迷した際に、自社で努力をする余地がないという体験を重ね

てきたということがある。

一見すると、卸を中抜きする取り組みともいえるが、目的は中抜きではなく、市場の先行きが見えにくい中で、メーカー主導での販売を行うことで、市場ニーズの的確な把握が可能になり、市場ニーズを生かした製品作りという点に特徴がある。

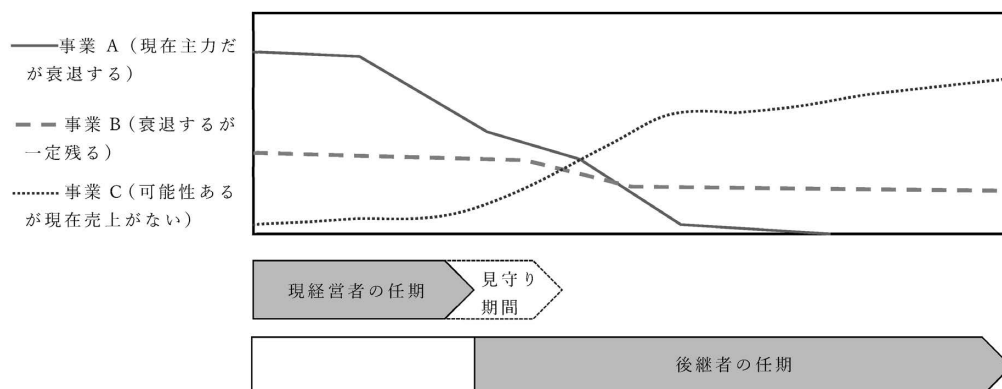
産地問屋についても、情報収集・企画力を生かし、ユーザーの意見を組み入れた鞆企画販売を行っている。ヒアリング企業の社長は、海外での見識から、豊岡の鞆という地場産業の将来について、考えるようになっていた。そのなかで、卸業の役割はシーズン毎にアイテムを企画・販売する。そのための売れる製品の情報を仕入れる、全国に売るといった点であると理解し、必要な取り組みを実施している。ユーザーコラボプロジェクトもその一環である。

3社の事業創造事例を通じて言えるのは、各社の立ち位置という既成概念を排除した取り組みを行っている点である。従前、豊岡鞆の産業構造は、産地問屋が販路を確保し、メーカーへ依頼、メーカーが下請けメーカーと連携しながら製品を作るということであった。当該立ち位置から逸脱する行動をとるということは、周囲に対して目立つ行動をとることにつながると推測される。過去からある商習慣を慣習と表現すると、現在の年齢で60代以降の経営者は慣習を順守する行動が多く、新しい販路や、製品、といったイノベーションに対して後ろ向き姿勢を持っていることが多かったが、50代より若い経営者のなかには、イノベーションに対して前向きな姿勢をとっているということがある。

ただし、60代以降の経営者が経営者能力に劣っているということではなく、50代より若い経営者を取り巻く外部環境が、相当に厳しいがために、世代交代と同時に、イノベーション志向へと変わったと考察される。

(次頁図参照) 自分の想定任期における市場環境の変化がそう大きくないとみなされるときには変化志向は起こりにくい。現経営者の想定任期においては大きな市場変化はないとみると、たとえ将来市場縮小が想像されても、仮定の世界であり、変化志向は起こりにくい。対して、現経営者は自分の任期中に市場変化が想定されるのであれば早めに対応しなければ事業存続が危ういということで、後継者は変化志向を持つ環境になるのではないかといえる。ヒアリングにおいても、「いま現役の世代は今の商流で逃げ切れるが、その次は生き残れない」という意見もあり、世代間での所在市場の変化が、イノベーション志向に影響しているといえる。

図表5 ビジネスモデルの寿命（売上推移）と経営者任期の概念図



出所：筆者作成

若手経営者の持つイノベーション志向を活かした取り組みとしては、経済産業省による、ベンチャー型事業承継の推進がある。ベンチャー型事業承継は、若手の後継者が先代から受け継いだ経営資源を活用して新しい取り組みを行うものである。イノベーション志向を有する若手経営者への事業承継が進むことにより、既存の産業構造を制約ではなく、優位性としてとらえ、靴産業のさらなるイノベーションが推進されることが期待される。

5. ケース考察 ―経営者間の交流による新結合の可能性―

5.1 経営者の交流組織としての、組合や地域金融機関の役割について

メーカー間においては、井原デニムの事例のように、同一素材を用いて各社が靴を企画製造する取り組みが定着している。2021年10月にも、SDGsに資する取り組みとして、日本財団の支援を受け、漁網をリサイクルした素材を使用した靴の企画製造を行っている。

これら、メーカーが強調した製品開発をするための一つの基盤が「豊岡靴」商標である。兵庫県靴工業組合は、「豊岡靴」商標の管理と許諾を行っており、商標管理を担う地域ブランド委員会は組合内の組織として、40代の若手委員長のもと運営されている。ヒアリング企業の社長もブランド委員会の経験者であったが、当時を思い出し、「大変にしんどかったが、やれば社長としての威厳も出てくる、（やりがい

図表6 漁網再生素材の鞆



出所：豊岡鞆 Official Online Store

<https://shop.artisan-atelier.net/c/special/gyomou> 2021年12月17日閲覧

のある）仕事であった」と語っている。また、別の社長は、「組合内の委員会は所属企業の規模はまちまちだが、みなフラットに語り合う場である」と語っており、組合を介した経営者間の交流がイノベーションを生む土壌になっているといえる。ただし、組合員企業のすべてが、同じようにイノベーションの土壌に立っているわけではない。その原因の一つに、組合の基幹機能は、情報収集や共済の取り扱いなどであり、共同事業の推進は最優先の推進事項ではないということがある。兵庫県鞆卸商業組合および兵庫県鞆工業組合同業組合は、名称及び構成員方、商工組合の側面があるとみるが、商工組合の役割は、株式会社商工組合中央金庫—一般財団法人商工総合研究所（2020，pp.49）によると、次のようになっている。

「商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められた事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。」

組合組織が事業協同組合であれば、共同販促を行うのが主たる事業活動であるが、組合の性質が業種別業界団体であれば、共同での収益事業は行いづらいということになる。定款に共同事業があったとしても、企業により組合や協同事業への温度感もまちまちであるため、積極的な事業を行うためには、イノベーション意欲があり、取り組む状況の企業だけの集まりというものも必要になる。豊岡鞆においては豊岡K-site 合同会社がその機能を担っている。

経営者の情報交流、イノベーション志向創出の場合は組合だけではない。地域金融機関においても、イノベーションへの取組が行われている。豊岡市中央町17-8に本店を構える但馬信用金庫では、かばん業界の若手経営者や従業員らが企画提案力を磨く「かばん業界若手育成塾」を開催している。但馬信用金庫は、本店を豊岡市において「カバンストリート」として、かばん産地の情報発信を行っている宵田商店街前に所在し、内閣府推進の「プロフェッショナル人材事業」を活用し、大手アパレル出身者を採用、豊岡鞆のブランド力向上や販路開拓を支援している。地場産業の振興は、営業エリアが限定される地域金融機関においては重要な取り組みであり、同金庫においても、豊岡市内に店舗を多く有することから、情報提供だけではなく、マッチング等様々な役割を担っている。

5.2 同年代後継者間の交流による新結合の可能性

豊岡の鞆関連企業といっても、企業の社歴はまちまちで、1824年創業の老舗⁵もあれば、2000年以降に創業された企業もある。しかし、経営者の年齢は社歴に比例するわけではなく、企業によっては、2社の経営者が幼馴染であったというケースもあった。地場産業の特徴であるが、地域部のなかにおいても、事業所や経営者の家が同業種で近接していることがある。同じような生育環境で、同じ業界に所在している経営者同士であれば、より少ない情報伝達で意図が伝わる可能性もあり、通常の企業連携で行われる、企業間与信や経営者同士の懇親などの関係構築を行うコストの削減や期間の短縮が可能になるのではないかと考えられる。関係構築の効率化は、単なるコスト削減にとどまらず、環境変化の激しい時代において、大手企業よりも先回りした行動がとれることにもつながる。中小企業においては、所有と経

⁵ エンドー鞆株式会社 <https://endokaban.jp/>

営が一体化されていることを生かして、迅速な意思決定を行っている事例も多い。加えて、関係構築された状態からの新結合を行うことができれば、特徴ある取り組みを実現できるのではと考えられる。

6. おわりに

今回は兵庫県豊岡市の鞆産業を事例に、複数の組織・企業に対して、予備的調査を行った。調査の結果としては、外部から見ると一見厳しい市場環境下において、事業承継を行った企業においては、高いイノベーション志向のもと、メーカー、産地問屋とも、自社の経営資源を最大限に生かして事業に取り組んでいることが分かった。そのなかで二点の地場産業における優位性仮説を持つに至った。一点目は、特色としての業種別組合を基盤とする、連携体の存在可能性である。二点目は、同年代後継者間の交流が関係構築コストを最小化し、競争優位の源泉になりうるのではないかということである。これら二点については、今後ヒアリングの深掘りや、統計的調査を行うことで検証を進めていきたいと考えている。

調査における今後の課題としては二点ある。一点目は、産地全体を網羅する企業を取り巻く現状把握の必要性である。今回のヒアリング対象企業は、地場産地に所在する企業として、連携事業へ積極的に参加している企業ばかりであったが、産地内には、規模・経営資源の制約により、新規事業への積極的参画が困難な企業もあると想定される。実態把握においては、産地全体で規模や、承継状況を網羅的に把握可能な、全数調査を進めていく必要がある。二点目は、事業承継手段の多様化が、地域の地場産地においても生じているかの調査の必要性である。中小企業庁（2021, p.II-317）では、事業承継の方法において、親族承継による就任経緯の割合が、2018年は42.7%であったものが、2020年には34.2%と減少し、内部昇格が、2018年に31.4%であったものが、2020年には34.1%と増加、また、買収・出向・分社化の合計値が、2018年の15.3%から、2020年には18.6%と増加している調査結果が示されている。ただし当該数値は都市や地域をすべて合計した平均値であり、地場産地において同様な傾向があるとは言い切れない。実際にヒアリングした時点では、産地問屋や鞆メーカーにおいては当該調査のような状況のように、親族承継以外の事業承継方法がなされているとはみうけられない。地場産地企業がファミリービジネスの側

面を有しているのであれば、オーナーシップの割合は減少があっても、経営権そのものは親族に承継されるものであるが、そのような状況になっているのか、産地問屋・メーカー・材料商など、産業を構成する多くの企業における実態把握が求められる。

経済のグローバル化、ICTの普及による情報流の変化、物流の進化などにより、産業の集積効果が希薄化され、地場産業の存在意義を問われる状況になっている。加えて、地域部に存在している地場産業は、人口縮小、若者の都市集中による働き手不足など、多くの問題に直面している。

また、今回のヒアリングにおいては聞かなかったが、他地域の伝統産業には、産品の一部構成部材を供給している企業が国内に1社しかなく、部材メーカーが経営者の担い手不足により廃業し、伝統産業そのものの存続が危ぶまれている事例もある。対策として、存続懸念企業の取引先、つまりはサプライチェーンの川上もしくは川下の企業が、存続懸念企業をM&Aするサプライチェーン存続型事業承継といった事例も存在し始めた。今後、様々な産業の規模が縮小するなかで、伝統産業にとどまらず、地場産業全般においても同様の行動が生じることも想定されるため、経過を見守りたい。

参考文献

1. 植田浩史（2004）「産業集積の「縮小」と産業集積研究」植田浩史編著『「縮小」時代の産業集積』創風社。
2. 商工組合中央金庫 商工総合研究所（2020）「組合実態調査報告書」『商工金融 2020年7号』商工総合研究所。
3. 中小企業庁（2019）『中小企業白書』日経印刷。
4. 中小企業庁（2021）『中小企業白書』日経印刷。
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－」。