

地場産業が存立維持できる分業構造とは －豊岡カバン産地における中小企業の経営行動－

長谷川 英 伸

〈抄 録〉

近年、中小企業論の範疇である地場産業研究は、産地メーカーがいかに産地外企業と企業間関係を構築し、製品開発を行うのかに重点が置かれている傾向にある。本研究では、地場産業を構成している産地問屋の役割を再確認する必要があると考え、産地問屋の現状を調査し、産地問屋の経営的機能を明らかにしている。また、産地問屋、産地メーカーとの分業関係による付加価値の創出が地場産業の存立維持を可能としていると指摘している。

第1節 はじめに

第2節 日本経済の変化と中小企業

第3節 中小企業と地域経済の関係性

第4節 産地問屋の活動と考察

第5節 おわりに

第1節 はじめに

(1) 研究目的

日本の地場産業は全国各地に存立し、多様な製品を生み出している。地場産業は、地域経済を支える大きなファクターで、従来から中小企業研究の対象として、注目されてきた。地域経済の活性化について論じられる際には、地場産業を構成している業種に属する中小企業が焦点とされる場合が多い（佐竹，2008）。

地場産業は、主に産地内における中小企業間の分業構造で成り立っていたが、産地企業の業績悪化によって廃業、倒産が相次ぎ、従来の分業関係が変化している（長谷川，2022）。産地問屋と産地メーカーは、互いに取引関係を解消し

ていき、産地外企業との関りを強化していくことになる。地場産業は集積地にもかかわらず、産地内企業間での社会的分業構造は希薄となっている現状がある。

長谷川（2012）では、兵庫県豊岡市の豊岡カバン産地の分業構造における研究結果において、豊岡カバン産地は、一部の産地メーカーが産地内での分業（製造、卸売）を再構築する動きがあったことを指摘している。長谷川（2022）は豊岡カバン産地の産地内分業構造に触れ、産地問屋の現状を明らかにしている。

現代における地場産業に関する研究は、産地企業の製品差別化、海外事業展開等に焦点が置かれることになる（上野，2022，高垣，2022等）。つまり、中小企業研究として地場産業を捉える場合、産地企業を取り上げているとはいえ、産地企業の個別事例に着目し、個々の存立維持の可能性に着目しているケースが散見される。

地場産業の集積のメリットに関する議論が少なく、逆に産地企業が地場産業に集積している

ことが地理的なデメリットとして指摘されるようになった（日本総合研究所, 2016）。地場産業は中小企業の集積地であり、産地内企業間関係の分業構造が存在してきた。地場産業では、分業構造のヒエラルキーとして、問屋が頂点に存在し、メーカーは、問屋に従属し製造を行っていた歴史がある。地場産業のヒエラルキーは、解消している現状があり、問屋は衰退している。

例えば、豊岡カバン産地のメーカーは、販売を手掛けるようになってきている。インターネット販売、消費者との直接取引、いわゆる「中抜き」を行っているケースが目立つ。また、産地メーカーは、東京駅付近にある豊岡鞆 KITTE 丸の内店等の店舗を運営に関与している。

産地問屋は豊岡カバンを販売せず、産地外の製品（海外製品を含む）を取り扱っているケースが目立つ（長谷川, 2022）。産地問屋は、産地外の安価な製品を販売することで、価格競争に陥り、衰退している現状がある。産地問屋の経営的機能（調達・販売、物流、金融・危険負担、情報提供）は、地場産業にとって意味を持たなくなっているのか。

石川（2015）は、問屋（卸売）の経営的機能を再評価しており、「情報を収集し、それを取引先へと伝達し、製品製造や商品の品揃えに貢献するという機能は、やはり卸売業が担当すべき機能である（石川, 2015, 19 頁）」と指摘している。地場産業は産地メーカーが産地問屋の経営的機能を発揮し、製品を広く流通させることで、存立維持が可能なのか。本研究では、改めて産地問屋の役割を明らかにすることで、地場産業における分業構造の在り方を探っていききたい。

（2）研究方法

本研究は、地場産業が存立維持できる分業構造について分析することが主眼となっているが、地場産業を取り巻いている経済的な背景を把握する必要がある。地場産業は日本経済の構造変化、中小企業と大企業との企業間関係、地域の特性に合わせた経済政策の影響を受けている。そのような影響下にある地場産業は、製品を製造し販売するまでの一連のプロセスの在り方が問われている。

本研究では、次の仮説を立てる。地場産業の問屋は、「経営的機能を発揮することが可能であり、地場産業の製品を全国、海外での知名度を向上させ、産地メーカーとの協同（製造）を通じて、地場産業の分業構造を再構築する存在である」とする。つまり、産地問屋の経営的機能（調達・販売、物流、金融・危険負担、情報提供）が地場産業の分業構造において、どのように効果を発揮しているのかを検証する。以下からは、地場産業の経済的な動向について触れていく。

第2節 日本経済の変化と中小企業

（1）地場産業を取り巻く経済環境

地場産業は、地域経済を支える存在として、中小企業研究において重要視されてきた。政策的な視点としては、地場産業を構成している業種に属する地域の中小企業が対象となる。地場産業の歴史は古く、日本のものづくりを支え続けている集積地である。第二次世界大戦以後、地場産業は日本の高度経済成長期と共に発展してきた。しかし、1970年代から1980年代にかけて、低経済成長期を迎えた日本経済のなかで、地場産業を取り巻く環境は厳しさが増し、地場産業は苦難の道のりを辿ることになる。以下か

らは、日本経済構造の変化に伴う地場産業を取り巻く経済環境について触れていく。

第1は、経済活動がボーダレス化しているなかで、日本経済の発展を支えていた加工貿易型システムが成り立たなくなり、国内生産の海外移転、空洞化現象が生じたことによって、部品等を含む生産物の逆輸入が生じた。国内製品は輸入製品との競合関係が国内市場で進み、各地域に存立する地場産業へ影響を及ぼすこととなった。この結果、中小企業の存立条件は、受注量や受注単価の大幅な低下や経営合理化による製品種類や部品点数の減少等を通じて大きく変化を強いられることになったのである。これがいわゆるメガ・コンペティションの時代の到来である。

第2は、国民所得の向上によって、標準仕様品の大量生産・大量販売ではなく、多様化等に対応した産業構造が求められるようになった。このような産業構造下では、マス・マーケットの縮小とニッチ市場の拡大による中小企業の存立条件の多様化が進展することになる。

第3は、製造業では、国際市場でメガ・コンペティションに対応するための海外生産化と系列発注の見直しが進み、一部工程の内製化と、元請大企業の要請に応えうる生産力を持つ下請中小企業への発注がみられるようになる。元請大企業に依存した形での存立維持という従来の図式は崩れ、下請中小企業の経営の在り方が問われている。同様の現象は、商業においても捉えることができ、卸売業を中心に、流通合理化・流通経費節減の要請のもとに、系列化されたチャネルの選別と合併、系列を超えた統合等が進んでおり、多様な業種で存立基盤の転換を強いられている。

以上のように、日本経済の経済構造は変化し

ており、需要と供給に連動する取引関係の影響で中小企業が高度経済成長期に構築した事業の在り方が、自社の存立維持を保証するものではなくなった。経済構造の変化に合わせた事業を構築し直す必要性が求められるようになり、中小企業は新たな経営行動に着手することになる。つまり、中小企業は自ら情報を集めながら、分析し実行しなければならず、これまでのように特定の取引先の指示を受けて動く姿勢から脱却する必要が求められるようになった。

(2) 中小企業と大企業の棲み分け

中小企業は大企業と同じ土俵で競争することは困難である。例えば、製造業に属する中小企業は、大企業と直接には競合しない分野、たとえば多品種少量生産分野や機械化が遅れた労働集約的分野で低賃金と結びついた季節的生産分野、および大企業が手をかけない低品質・低価格製品分野や下請生産分野等に存立しているケースが多い。他方で多くの中小企業が流通とサービスの分野に存立し、そこでは需要の分散性が生じる可能性が高く、利益が予測しにくい。

大企業との業種的な棲み分けの現象が生じるが、中小企業の存立分野の多くは過当競争の特徴を伴っている。この分野は、生産分野ではエレクトロニクス化が進展することによって、また流通とサービスの分野ではチェーンストアのもとでの業態標準化と一部工程の集中処理が行われることによって、規模の経済性が作用することになり、大企業と中小企業との二重構造が現れることになる。経済のグローバル化はボーダレスな資本と製品の組み合わせのなかで進展する。棲み分けの現象は近代技術が適用されなかった分野での中小企業の存立であり、前近代的な色彩を帯び、技術革新によって存立の条件

が狭まるという意味で経過的な棲み分け現象ともいえる。

ただ、工業生産の高度な発展段階は、高い専門性をもつ中小企業が高生産性・高付加価値を実現し、大企業と棲み分ける条件を広げた。こうした生産力の段階は脱工業化・知識集約化・情報化あるいは知識社会といった多様な表現で説明できる。

第1に、所得水準の上昇に伴って選択的消費の占める比重が増大し、消費者の嗜好が変化する。

第2に、多様な消費者ニーズへの対応が、多品種少量生産やクイック・リスポンス流通等の全過程にわたって可能となる。

第3に、大量生産の標準品を大量消費するマス・マーケットが分解し、セグメンテーション（市場細分化）が進み、特定ニーズに対応する小規模で多様なニッチ市場が現れ、個人に対する直接的なマーケティングまで行われるようになる。

第4に、個人消費では女性の社会進出による生活スタイルの変化と高品質への要求とによってサービスを含め外部からの購入が増え、サービスを含め外部調達する傾向が強まり、全体としてサービス経済化が進行する。

以上のような条件によって、中小企業の存立に変容がみられるようになる。

第3節 中小企業と地域経済の関係性

(1) 人的資源の蓄積

第二次世界大戦後の日本における産業政策は手厚い保護、育成に重点が置かれ、日本経済が短期間で産業化を促進することに貢献してきた。日本経済の産業化とは、産業構造を複雑化、高度化することと捉えることができる。日本の産

業化を支える要因として、各企業内に人的資源の蓄積を考えることができ、企業はこの人的資源の蓄積の程度をこえて成長することは困難である。人的資源の蓄積は労働の付加価値生産性でみることができ、労働の付加価値生産性を上昇させるためには、企業の技術的能力が影響を及ぼすことになる。また、企業の発展にとって、企業の組織能力、マーケティング能力等の人的資源が欠かせない。

企業の労働の付加価値生産性を上昇させるためには、各産業間、各企業間の有機的結合を可能とする社会的分業が日本の各地域に広がりをもって形成されているかが重要となる。しかし、社会的分業ではなく、企業が広範囲の内部組織化した方が規模の経済性を高めることがある。例として、商社が事業の多角化を図っているのは、いわゆる垂直的統合による取引費用のメリットを享受しているからである。しかし、多くの場合に広範囲で内部組織化することは、逆に、規模の不経済性をもたらすことがあり、このような場合には、他の企業との社会的分業を構築することになる。

以上のように、日本経済の産業を活性化させるためには、少なくとも企業内の人的資源の蓄積と社会的分業が必要である。とくに、産業化を促進するうえで人的資源の蓄積の影響力は大きい。この人的資源の蓄積は、企業がいかにかに人材育成を経営者の経営理念等の浸透を全社で取り組んでいくにかにかかっている。戦後の日本経済では、こうした人材養成は主としてOJT（On The Job Training）で行われてきた。したがって、戦後の産業政策の主要な課題は企業の人的資源の蓄積をいかに促進できるかであった。また、もう一つの課題として製品開発等の技術移転をいかに効果的に推進していくのが重要であり、

こうした課題を追求することを通して、日本経済の輸出能力を高めることにあった。

日本経済にとって製品開発等の技術移転の効果は海外からの最先端機械設備等を導入したことにより、日本人技術者の貢献もあり、最先端機械設備等を国産化することに成功しそのノウハウの蓄積を進められたことであった。また、このノウハウが他の関連領域に波及する過程で、人的資源の蓄積をも促したことである。海外製品等を輸入しなくても、国内で代替できるようになった経済効果は大きかったといえる。まず関連産業に対する需要の誘発効果があり、需要に対応するための従業員の雇用拡大につながる効果がある。また、輸入代替を可能とする人的資源の蓄積は、他の関連産業への技術移転を通して、人的資源の蓄積をいっそう広い範囲で可能とし、産業化の流れが輸出代替をも可能とする好循環を生み出した。戦後の産業化はこのようなメカニズムが作動していたのである。

(2) 地域経済と政策

産業化による地域経済を活性化させるために、地方自治体が行っているものとして企業誘致があげられる。地方自治体は企業誘致のための条例を策定し、補助金や税の減税、インフラの整備等の優遇措置を講じている。企業誘致を図るための先行投資として、地方自治体は地方債を発行して、工場用地、道路、港湾、用水等の産業用インフラへの公共投資を重点的に行っていたケースもある。

しかし、地方自治体のなかには企業誘致が進まず多額の利払いのために財政危機に陥ってしまう危険性が存在する。また、企業誘致が進んでも、工場公害が発生し、公共事業の産業基盤への偏在によって住民への福祉サービスの質が

低下する事態も考えられる。企業誘致による工場は本社が東京、大阪といった都市部の企業の分工場であり、その収益、法人税は本社所在地に移ってしまう。

以上のような現状で企業誘致が地域経済の持続的発展につながるかは判断が分かれる。地方自治体の地域経済活性化の支援策は産業開発が進むことにより、その利益が回り回って地元企業や住民にトリックルダウン（したたり落ちる）という理論のもとで進められてきた。本来の地方自治体の地域経済活性化の目的には、地域住民の生活全体の維持・発展を追求し、安心と誇りをもって住み続けられる地域づくりがなければならない。地域経済の主体といって過言ではない、地場産業への支援策の在り方を模索する必要がある。次に、地場産業の課題とは一体いかなるものなかを以下で説明していく。

第4節 産地問屋の活動と考察

(1) 地場産業の特徴

山崎（1977）は、以下の5つの特性を備えた産業を地場産業として定義している（山崎，1977，8頁）。第1に地域で形成された産地の歴史が古い場合が多いと指摘している。多くの地場産業の歴史をみると、問屋製工業を中心とした作業自体が手作業に頼っている手工業の様態がみられる産地が多い。

第2に特定の地域に同一業種の中小企業が企業集団を形成して集中していると指摘している。中小企業が特定の地域に同業者が密集している背景には、地場産業の産地形成において地域の自然、経済、社会が深く関与している。

第3に地場産業の生産、販売のシステムが社会的分業体制である指摘している。分業を細分化し、管理するためには生産体制を組織化する

ことが重要であり、主に商業資本である問屋が最終製品の製造、販売までを取り回していることになる。

第4に地域独自の「特産品」を生産していると指摘している。例えば、特産品としては工具、家具、カバン、靴下、織物等の生活財や生活必需品を指している。

第5に全国、海外の市場に供給するために製品を販売している指摘している。地場産業のターゲットとする市場は、地元地域に限定的なものではなく、日本全国、世界の市場である。

地場産業は、地域性に基づいた製品を製造し、販売していることがわかる。特に産地問屋と産地メーカーが分業構造の軸となっている。この社会的分業体制が機能することで、地場産業は存立していたのである。

(2) 地場産業の疲弊

地場産業のなかでも、疲弊したのは、「機械化、量産化に走って伝統的な技術、技能を放棄ないし軽視した産地、工業製品の生産に転換ないし特化した産地（山崎，1977，216）」であった。例えば、木製漆器からプラスチック製漆器に転換し、スケール・メリットを追求した会津漆器、観光資源化することによって、量産化を志向した別府の竹細工、福岡の博多人形、盛岡の南部鉄器等があげられる（山崎，1977）。

地場産業の強みとは、地域性を活かした製品であった。つまり、「特産品」の希少価値を見出す製品は、需要の多様化、高級化の変化に対応できた。

地場産業は既述しているとおり、自らの強み

を放棄し、当時の大量製品のメリットを享受すべく、転換したために、経済の減退に巻き込まれたと捉えることができる。

(3) 豊岡カバンの現状

長谷川（2022）では、豊岡カバンの産地問屋における販売活動に触れており、本研究は追跡調査として、産地問屋の経営的機能について分析している。豊岡カバン産地は、豊岡市を中心とする但馬地区に自生していた「コリヤナギ」を原料とした柳行李の製品開発からその歩みが始まった。豊岡カバン製品にとっての大きな転換期は、第二次世界大戦後の1949年頃である。その頃に、ファイバーを使用したファイバー鞆製品が生産高の大きな比重を占めるようになった。その後豊岡カバンは、高分子化学工業の発展によって塩化ビニールレザー、ナイロン、合成皮革、人工皮革等の素材の変遷を辿っている。

豊岡カバンの製造工程は、第1に企画会議、第2にデザイン作業、第3に型紙づくり、第4に金型づくり、第5に裁断、第6に印刷、第7に裁縫、第8に仕上げとなっている。豊岡カバンの製造工程は1つの生産工場で完成させるのではなく、外注加工とする分業生産体制で構成される。次に豊岡カバンの人材育成の取組について触れる。

Toyooka Kaban Artisan School¹⁾（以下、アルチザン）は、2014年にカバン職人を育成するために設立されている。アルチザンは、豊岡市が出資している豊岡まちづくり株式会社が運営しており、産地メーカーの組合である兵庫県鞆工業組合も協力している。

1) アルチザンは、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。職人育成に関しては、全国から募集し、初年度は10人の受講生がいた。

卒業生の半数がカバン関係に就職しており、豊岡カバン産地の産地企業にも卒業生が在籍している。後ほど、取り上げる産地問屋では、卒業生を2名採用している。

産地問屋

産地問屋1社に対して、産地問屋の経営的機能についてヒアリング調査を行った。

時期：2022年8月下旬

ヒアリング内容：豊岡カバンの製品における販売等

A社

A社²⁾は、長谷川(2022)でも取り上げている産地問屋である。改めて事業内容を説明すると、多くの製品を開発し、豊岡市内でメーカーに生産依頼しており、海外でも約10社の工場と提携し、製造している。自社で取り扱っている製品は、ECサイトや大手の小売業等で販売している。

2022年3月に店舗を銀座にオープンさせている。この店舗のコンセプトは、贈り物である。この店舗には、豊岡市の出石焼の製品、革の製品を展示・販売している。出石焼の製品は、ビールグラス、時計、風鈴、お香立て、コーヒードリッパー等である。出石焼の窯元に依頼し、自社製品を開発している。革製品は、財布等の雑貨があり、豊岡カバン産地のメーカーに依頼して、開発している。

以下では、代表取締役A氏に対して、産地問屋の現状についてヒアリングした内容をまとめている。「産地メーカーは、豊岡カバン(商標登録名は、豊岡鞆)の名前で直販を行っている。

ただ、デザインを拡散する力がない。産地問屋は、消費者とメーカーの橋渡し役であり、消費者の嗜好を敏感に感じることができ、消費者の声をメーカーにフィードバックできる力がある。」

「メーカーに発注した製品は買い取り、ロット数もメーカーの利益を考えて計算している。産地問屋は従来から市場を把握しており、豊岡カバンを流通させる力は持っている。今後は、より海外市場に豊岡カバンを流通させていく予定である。まずは、アジアを念頭においている。」

(4) 考察

事例の取組をまとめると以下のとおりである。

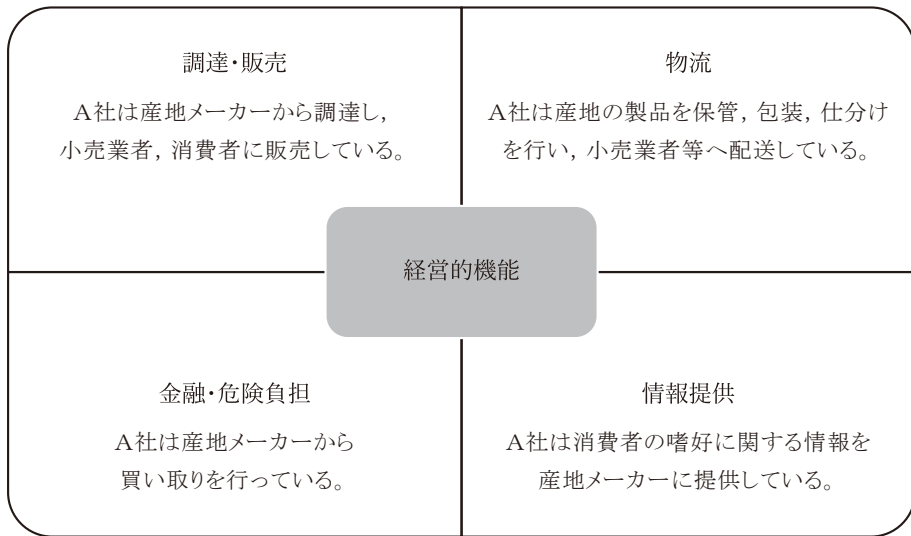
- ①産地問屋は、豊岡カバンを全国、海外に流通させるチャンネルを保持している。
- ②産地問屋は、メーカーが利益を得られるように発注している。
- ③産地問屋は、自社の強みが豊岡カバン産地に依拠していることで生み出されていると認識している。
- ④産地問屋は、豊岡カバンを販売するために、豊岡カバンの知名度を向上させる取組を活発に行っている。

仮説の検証は以下のとおりである。

事例からは、経営的機能(調達・販売、物流、金融・危険負担、情報提供)を発揮していることがわかった。以下の図表で示す。産地問屋は、豊岡カバンを流通することで、消費者等に対して、知名度を向上させている。消費者の嗜好にあった製品開発を行い、製造を産地メーカーと協同(製造)している。産地問屋は、産地メーカーの利益になるような経営行動を取っている

2) 創業：1921年 資本金：4,000万円 従業員数：27名 事業内容：カバンの企画、製造、販売

図表 産地問屋の経営的機能と検証



出所：筆者作成

(買取、ある程度のロット数)。

産地問屋が産地の製品に関わることで、1990年代以降における産地メーカーとの希薄な関係を再構築している。産地メーカーは製品開発を行い、生き残りをかけている動きも存在するが、そのブランド形成に苦労していた経緯がある。産地問屋は販売力を活かして、新たな製品デザインを考案し、産地メーカーに発注している動きが活発になっている。産地問屋と産地メーカーは、分業関係を構築することで、両者の強みを発揮することが可能となっている。

また、アルチザンは産地メーカーが主導して、職人育成を行っており、産地問屋は次世代の作り手とのモノづくりが期待できる。産地メーカーは職人育成を通して、豊岡カバン産地のモノづくりに対する裾野を広げることで、多様で品質が高い製品を生み出す土壌を醸成している。産地問屋は、産地メーカーの分業関係を構築し、豊岡カバンを広く流通させ、市場の動向を産地メーカーにフィードバックする。

産地問屋は経営的機能を担い、産地メーカーは生産的機能を担うことで、地場産業の集積のメリットを発揮し、存立維持できる分業構造が可能となる。

第5節 おわりに

豊岡カバン産地における産地問屋は、産地メーカーとの分業構造を再構築する動きがある。豊岡カバンの名前を全国に広げるためには、産地問屋の流通機能が欠かせない。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、産地全体には至っていないが、1970年代の社会的分業を再構築する余地はある。地場産業の集積のメリットとしては、産地企業が多く存在しているほど、仕事を求めている人が集まる可能性があり、人材確保が容易なことが考えられる。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，産地企業数を少なくとも維持しなければならない。

産地メーカーは，既に販路開拓のために，共同してアルチザン，豊岡鞆KITTE丸の内店等の店舗に参与しているが，成果は検証できていない。産地問屋は，産地メーカーとの棲み分け（売り先）をどのような形で行っていくかは，検討していく必要がある。豊岡カバン産地の分業は，売り先を明確化して，差別化していくことが求められる可能性がある。

本研究では，産地問屋の取組について明らかにした。産地問屋は，豊岡カバンを活用することで，自社の強みを発揮したい思惑があり，産地メーカーとの分業を再構築していきたいと考えている。ただ，本研究では，産地問屋と産地メーカーの組合を通じた協働（製品開発，販売）までは，見出すことができなかった。2024年にも豊岡カバン産地の調査は続行する予定なので，今後は地場産業の組合活動について触れていきたい。

参考文献

- 長谷川英伸（2012）「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』第31巻，216-229頁。
- 長谷川英伸（2022）「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—」大阪経済大学中小企業・経営研究所『経営経済』第57号，19-35頁。
- 石川和男（2015）「卸売業の機能再考—北米における日系卸売業の活動視座より—」専修大学社会科学研究所『社会科学年報』第49号，3-20頁。
- 日本総合研究所（2016）『全国の産地—平成27年度産地概況調査結果—』中小企業庁。
- 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
- 佐竹隆幸著・関智宏編集責任（2021）『中小企業政策論—持続可能な経営と新しい公共』関西学院大学出版会。
- 高垣行男（2022）「地場企業から国際化—視力矯正用眼鏡産業を例にして—」駿河台大学総合研究所『駿河台大学論叢』第63号，85-102頁。
- 上野恭裕（2022）「伝統産業におけるブランド戦略—淡路島線香産業の事例研究—」関西大学『関西大学社会学部紀要』第54巻第1号，97-117頁。
- 山崎充（1977）『日本の地場産業』ダイヤモンド社。