



地場産業の変容と そこに生きる中小企業の対応

- ・ 本調査における地場産業の捉え方
- ・ 地場産業産地における課題
- ・ 産地としての展開のあり方
- ・ 産地における企業のあり方
- ・ 事例編

中小企業金融公庫調査部

要約

本調査では、全国10カ所の地場産業地域（産地）において、現地調査を実施し、産地の抱える課題や解決に向けた方策の検討を行った。産地活性化のためには、産地全体の取り組みとともに、産地を構成する個々の企業の活動が決定的に重要であると考えられるが、本調査においては、これを踏まえて、各々以下の方向性を提示した。

産地としての戦略

1．産地における構造転換 - 工程分業型から情報分業型へ -

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、情報収集に係る産地内での調整機能役割分担の明確化

2．持続可能な産地経営 - 経営資源の再活性化 -

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

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

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 - 産地経営の新たな視点 -

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、産業観光への取組、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、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

企業としての戦略

1．産地企業における機能の複合化 - 複合型企業への転換 -

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

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 - 連携型企業への転換 -

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 - 広域連携による新たな企業経営 -

国内広域連携型：同業他産地との機能連携・商品相互供給、他分野産地との連携市場展開、国内同業他産地との共同イベント

海外広域連携型：産地内の工程の一部を海外に依存、製品価格帯に応じた海外生産の展開、輸入商品との価格競争力がある商品開発

4 . 消費者接近型の企業経営 - 企業経営の新たな視点 -

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、製造部門を通して消費者の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、消費者を対象とした企業パンフレット・ミニコミ誌の発行、インターネットによる情報発信とB2Cへの対応

なお、本調査は、当公庫が、2002年度に(株)富士総合研究所への委託により実施したものである。

(調査部 西岡 正)

目次

序．調査概要	1
第1章 本調査における地場産業の捉え方	3
1．地場産業の概念	3
2．地場産業を取り巻く環境	7
第2章 地場産業産地における課題	10
1．製造分野における課題	10
2．流通分野における課題	12
3．産地全般に係わる課題	13
第3章 産地としての展開のあり方	17
1．産地における構造転換の必要性	17
2．持続可能な産地経営の必要性	18
3．消費者密着型の産地経営	22
第4章 産地における企業のあり方	24
1．産地企業における機能の複合化	24
2．産地企業間の連携による機能補完	27
3．地域間連携の促進	28
4．消費者接近型の企業経営	29

事例編

1．旭川：家具	33
2．桐生：織物	40
3．秩父：織物・機械	46
4．甲府：宝石	53
5．檜川：木曾漆器	59
6．高岡：銅器	63
7．東濃：陶磁器	69
8．豊岡：鞆	81
9．宮崎：漬物	87
10．沖縄：壺屋焼	95

序 調査概要

1. 調査の背景と目的

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。

本調査では、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。

2. 調査の方法

上記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。

(1) ヒアリング調査

ヒアリング調査では、以下に示す10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。産地の選定にあたっては、以下の点に留意している。

- ・特定の地域、業種に偏らないこと
- ・経営面で特色的な企業が存在すること
- ・産地組合が機能しており調査の受け皿となること
- ・産地としての数値的な現況に係わらず発展の方向性が見られること

図表1 ヒアリング調査対象産地

産地	業種
北海道旭川市	家具
群馬県桐生市	織物・広幅服地
埼玉県秩父地域	織物・機械
山梨県甲府市	宝飾品・貴金属
長野県檜川村	漆器
岐阜県東濃地域(土岐市、多治見市、笠原町)	陶磁器(美濃焼等)
富山県高岡市	銅器
兵庫県豊岡市	かばん
宮崎県中部地域	漬物
沖縄県那覇市・読谷村	陶器

(2) 懇談会

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。

図表2 懇談会開催産地

産地	参加者
山梨県甲府市	協同組合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、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

第1章 本調査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んでる形ではなく、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がかわるだけでなく、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、図表1-1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 → a_1 → 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、図表1-1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 → x_1 → x_2 という一つの流れではなく、Y → x_1 → x_2 、Z → x_1 → x_2 、X → x_1 → x_{12} → x_2 、Y → x_1 → x_{12} → x_2 、Z → x_1 → x_{12} → x_2 など様々な経路を通して流れる。

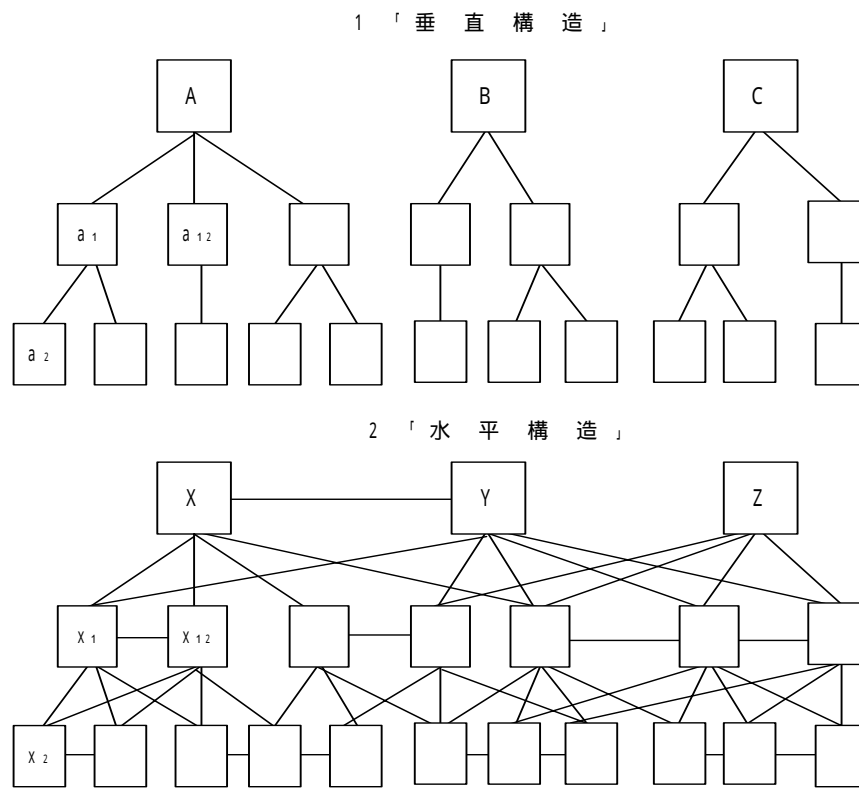
「垂直構造」の地場産業の場合、決められたある特定の製品、特にある程度以上の量産品や規格品の生産をあげることは比較的容易である。独立法人とはいえ、実際には企業 a_1 、 a_2 は企業Aの分工場としての役割を果たしている。景気変動のクッション機能も負わしているということでは、企業Aにとっては、企業 a_1 、 a_2 は分工場以上の存在であろう。このような立場におかれている企業 a_1 、 a_2 は、往々にして、低工賃、低賃金労働を武器とせざるを得ない。地域内の地場産業の多くの企業が低工賃、低賃金労働のみへの依存を大きくしている場合、地場産業、地域経済は、長期的にみれば安定したものとはいえな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

図表 1 - 1 単一業種型地場産業の分業関係



出所:中小企業庁「地場産業問題調査報告書」(昭和55年3月)
 (注)企業間の線は取引関係

(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にとどめる。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、地域の農林水産業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少なくない。

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、技術力のいっそうの向上、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、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。

第2章 地場産業産地における課題

本調査では、10産地について産地および企業の状況についてヒアリング調査を行ったが、ここではこれらをもとに課題の整理を行う。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。なお、産地に係る詳細な状況については、事例編を参照されたい。

1. 製造分野における課題

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問屋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、比較的ニッチ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、単位流通ルートという面だけではなく、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。このことから、製品企画・製造から販売に至る一貫的な動きを、メーカーが構築していく必要性が高まっている。

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」と言うことのみでは厳しい状況となっている。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応えていくためには、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。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、人材面・資金的な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。

産地としての伝統技術の消滅

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。産地からの技術の消滅は、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、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、高岡銅器や木曾漆器のように産地として取り組んでいる地域もみられるが、行政負担も大きく、今後の継続についても厳しい状況となっている。

製造工程の海外流出

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の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かかが課題となっている。

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、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

産地における問屋機能の衰退

事例でも取り上げたように、旭川や豊岡など、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。

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、有効な形成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。

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。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・流通機能の新たな構築の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

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・小売り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が不可能であり、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。

産地における分業体制の崩壊

多くの産地では、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、生産流通体制が多様化する中で、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消滅することがあげられる。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、現実問題、既存の産地の枠を越えて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。

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、まつり、市、フェア、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、10産地における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、以下の図表3 - 1である。

図表 3 - 1 事例産地における問題点・課題

地域	全体	製造	流通
旭川	旭川家具産地から木工芸も含めた総合的な木材関連産地としてのイメージの転換が必要となっている 家具産地としての旭川ので名度が高い状況にあるうちに、産地としての構造転換を図ることが必要	最近、「工房型」のメーカーが多く見られるようになってきたが、これらについて企業的な経営能力の向上が求められる 市場との連携を強化するためのショップ等場の整備 伝統的な婚礼家具を中心としたハコモノからの脱却	産地問屋が崩壊状態となっている 新たな流通機能をメーカーが中心となって構築する必要性が高い
桐生	後継者不在などにより、産地の中での機能の欠落が目立ってきたことから、広域連携を含めた新たな分業体制の構築が必要となっている	中国等の大量生産モノに対抗していくために、多品種少量・短納期に対応することが重要 元機として生き残るためにはデザイン等の企画開発力を高めることが必要	産地問屋機能が低下しているが賃機的な零細事業所が残るなか、最低限の機能は維持していく必要がある 和装等では京都の問屋の力が依然強い、また洋装ではアパレルが最近強くなってきたが、これに対応できる産地流通の確立
秩父	業種転換も含めた産地としての構造転換の中で、より環境変化に柔軟性の高い対応が求められている	転換を図るに当たったのこれまでの経営資源(技術ストック、労働力)の有効活用 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
甲府	高級品から廉価製品までの市場ニーズの多様性に対応できる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の確立	企業内でのデザイン開発機能の強化 輸入に頼る原材料の量・価格面での安定確保	展示会依存型の販売戦略の見直しと新たな流通ルートの開拓 取り扱い商品情報の一元化、データベース化

地域	全体	製造	流通
檜川	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	漆を活用した新しい製品に結びつく技術開発 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 伝統技術の伝承のための人材育成機関として木曾高等漆芸学院のカリキュラムの充実	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 文化財の修復と新たな共同受注形態の創出
東濃	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 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)	問屋に依存しない自社製品の開発 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 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	新製品の開発に伴う、DIYシヨブなどの新業態を取り込んだ流通ルートの開拓 産業観光などを通じた地場流通の拡大および街の雰囲気づくり
高岡	伝統工芸の街としてのイメージ形成 産地としての存続の基盤形成を図る上で、伝統的な技術の保存・伝承	問屋依存型メーカーからの脱却のためには、市場に近い立場での製品開発が必要 一方で製造技術のみに特化した問屋依存型のメーカーも必要とされる	単なる商品流通のための問屋ではなく、産地における企画・生産・流通体制のコーディネーターとしての機能の強化が必要 問屋依存型メーカーを支えるための企画開発能力の向上が必要

地域	全体	製造	流通
豊岡	産地としてのイメージが全くない。このため、デザイン開発オリジナルデザイン等の開発により、知名度を高めていくことが必要	原材料商社等の撤退により、産地での製造に対する優位性が薄れつつある 少量・短納期が要求される中、自社で生産ラインを持つ必要が高まってきている(従来型メーカーは内職等を活用したファブレス的生産) 廉価製品も含めた多品種化への対応のため、海外生産も重視する必要がある	鞆の場合依然として消費地問屋の力が強い状況にある 産地問屋の機能が低下してきている。ただし、大きな倒産アトは見られない 輸入物の取り扱いにより、産地への立地の必然性が薄れつつある企業も見られる
宮崎	食品においても中国などの海外生産が進んでおり、これとの差別化を図っていくことが必要 漬物は農業県宮崎の象徴的な産品であり、特色ある産業としてのイメージを高めていくことが必要	消費者嗜好が浅漬けに移行する中、宮崎の従来製品である古漬けが厳しい状況となっている 大手流通相手の取引を行う場合特に製品サイクルが短く、アイテムが多くなっており、これへの対応が必要 輸入食品の品質に係る問題が表面化する中、安全な製品を作ることが今まで以上に重要になっている。	いわゆる産地問屋が旧来から存在しないことから、メーカー自らが流通を担うことが必要 浅漬けの販路開拓を行う場合、宮崎と大市場との時間距離がネックとなっており、消費地周辺での供給も今以上に強化していく必要がある
沖縄	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 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	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 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 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	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

第3章 産地としての展開のあり方

前章でも見てきたように、社会経済環境が変化する中、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。

本稿では、以上のことから、本章において産地全体としての展開、次章において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。

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見られるようになっており、このような企業が多く見られる地域では、産地全体としての活力が見られる。

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

- ・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
- ・情報収集に係る産地内での調整機能役割分担の明確化

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も図られている。

織物産地における和洋連携の動き

本調査の事例地域である桐生等の大規模な織物産地では、和装、洋装それぞれが独自の分業体制を作りながら産地としての集積を高めてきた。このような中、海外生産や他産地との競合に対応するために、市場情報の収集に力を入れ組合がコーディネート機能を果たしながら、和洋の連携を図っている。現状でも、流通ルートや決済方法など、和洋で異なる部分が多いが、産地として情報を共有化することにより、市場ニーズに即応した産地への転換を図ろうとしている。

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。

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、旭川、東濃、宮崎がこのタイプに属するものと考えられる。旭川の場合、北海道産の木材、東濃の場合地元から産出する良質の陶土、宮崎の場合地元で生産される安全な野菜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

- ・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)

北海道産の木材を活かした旭川の家具産業

旭川市は道内の木材の集積地であることから、道内の様々な樹種を活用して製品作りを行うことが可能である。地元のメーカーでも道内材にこだわることで製品の差別化を図る上で有効と考えており、広葉樹を中心とした木調を活かした高級感あふれる家具やクラフト製品を生みだしている。

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企業。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、製品は堅く焼き固めているため、歩道ブロックとして都市環境づくりに貢献している企業。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。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

多治見市市之倉町は産地の特色は盃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、染め付け和食器を開発した。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、盃や小皿を手がけてきた技術を活かしたことが注目される。

地元の素材にこだわる宮崎の漬物産業

宮崎の漬物産地は、地元の農産物を活かして古漬け産地として発展してきた。近年海外からの安価な輸入食材が入る中でも、地元の素材にこだわる業者が多くなっている。食品に対する消費者の目が厳しくなる中、純国産加工食品としての安全性や、安心感を評価され、市場からの評価は高いものとなっている。

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、桐生、秩父、甲府、豊岡がこのタイプに属する

ものと考えられる。桐生においては、織物に関わる多様な技術を活かした和洋幅広い生産、秩父では織物の技術を多様な産業分野へと応用、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、豊岡では鞆に関わる技術をベースに幅広い製品に対応しており、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

- ・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

和洋の幅広い製品を生み出す桐生の織物産地

桐生の織物産地は、和洋双方がみられそれぞれが特色ある集積を形成している。海外生産等の廉価な商品との競合が高まる中、これまで蓄積してきた技術力を活かし、多品種少量、短納期に対応した生産体制を築き、産地としての生き残りを図っている。

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、平成元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。中でも撚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、撚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、構造転換で必要と無くなった撚糸や織物工場スペースの活用などの条件が転換へのプッシュ要因になった。

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。

鞆であれば何でも作れる豊岡の鞆産業

豊岡では、戦後柳行李の産地から鞆へと展開し、次第に鞆の裾野を広げていく中で、鞆であればどのような製品でも対応が可能な技術的蓄積が形成されていった。豊岡の鞆はOEM供給が中心であり、その意味ではコストの安い地域へと容易に流出しやすい性格のものであるが、技術集積による市場からの信頼を勝ち取り、依然として全国シェアの7割を占める産地であり続けている。

地域資源複合高度化型

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、高岡、檜川、沖縄がこのタイプに属するものと考えられる。高岡では銅という素材と伝統的な加工技術、檜川では漆器の技術と斬新性、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癒合しており、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

- ・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

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、福島県会津に続いて全国第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。

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。

木曽高等漆芸学院の訓練生として技術習得した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(木曽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。

銅の持ち味を活かした技術で新たな領域に展開する高岡の銅器産業

高岡銅器の製品分野は従来仏具、花器、茶器などが中心であったが、生活様式が変化中、これらの既存分野のみでは厳しい状況であった。このような中、銅という素材にこだわりながらも新しい技法を取り込み、エクステリアや洋風生活にもマッチするインテリア、ステーションリー類などの開発を行い、産地としての生き残りを図っている。

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、販売店はもともと壺屋にあり、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、観光等で地域に訪れる客も重要なターゲットである。情報伝達手段としては、紙ベースの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ることが必要である。

新たな視点に基づく産地経営のポイント

- ・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

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 月 / 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聞こう」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、壺屋での滞留時間を伸ばし、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)を売り物にしようとしている。

第4章 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。本稿では、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 - 複合型企业への転換

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、1企業の中で、商品企画・製造・販売に係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、より市場に近い部分へとメーカーが打って出るものであり、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、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ことができる。

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」「製品の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

- ・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

自ら販売を手がける旭川の家具・クラフトメーカー

従来型の旭川の家具メーカーは、産地問屋に完全に依存した経営を行っていたが、産地問屋が衰退する中、商品企画から製造、販売までを一手に行うメーカーが現れてきた。消費者の感性をダイレクトに生かした製品作りが可能なこのようなメーカーは、次第に旭川の主流を占めるようになっている。また、このような動きが、家具だけではなくクラフト分野などの新しい領域の展開に結びついている。個々の企業の機能複合化が魅力的な製品を生みだし、新たな木工産地としての旭川の基盤を形成するに至っている。

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・中価格品を無くし、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種類に使い分けしている。当初は、売上減、取引減、人員減となっていたが、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生産している。

問屋における複合化のポイント

- ・ 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

産地におけるコーディネート機能を発揮する高岡の銅器問屋

産地問屋が衰退するケースが多い中、高岡の銅器産地における問屋では、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。このような問屋では、商品企画は自らが行き、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づくりを行っている。別な見方をすれば、問屋でありながらファブレスメーカー的であり、コーディネート機能を持った問屋の存在が、伝統的な工芸分野でありながら、重要な産業としての集積を維持している現在の高岡産地を支える、重要な要因となっている。

産地問屋が中心となって地域ブランドの創出を図る豊岡の鞆産地

豊岡では商業系が衰退する中、材料商等を中心とした異業種交流グループにより、豊岡の鞆としての地域ブランドの創出を図ろうとする動きが出てきている。有名デザイナーの山本寛斎氏にデザインのコーディネートを依頼し、トシコーニア(TOCONIA)のブランドでの製品開発を行っている。なお、トシコーニアは、豊岡の頭文字とコウノトリの学術名「CICONIA(キコーニア)」を合わせた造語である。まだ、大きな成果が出ている状況ではないが、市内の空き店舗を活用した販売拠点を作るなど、活発な活動を行っている。

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。

連携型企業への転換のポイント

- ・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

産地問屋の連携による新たなブランド形成への取組

豊岡の鞆産地は、OEM供給が中心であることから、地域としてのブランドが弱く、また流通体系の変革に対応した産地問屋の生き残りが大きな課題となっている。このような中、材料商を中心に共同で会社を設立し、山本寛斎デザインの導入をはかり、地域のオリジナルブランドを形成しようとする動きが生まれている。大きな成果はこれからであるが、産地における注目される動きとなっている。

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

- ・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

広域的な織物産地の連携を図る桐生

和洋含めて多様な製品分野に対応する桐生の織物産地では、地域内に多様な技術集積を形成してきた。しかし、近年後継者不足などから、産地内での技術分野に欠落が生じる部分もでてきた。このような状況に対応するために、桐生の織物業者の中には、山形県米沢市、山梨県富士吉田市など、県外の織物産地との広域連携を図りながら製品の品質を維持し、企業としての生き残りを図っている者がみられる。

海外広域連携型のポイント

- ・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

海外生産により製品のバリエーションをもたせる豊岡の鞆産地

高い国内シェアを持つ豊岡の鞆産地ではあるが、海外からの低価格品の流入など、厳しい状況にある。このような中、産地のメーカーや問屋の中には、自ら海外に展開を図り、商品によって国内と海外をうまく使い分け、自社製品のラインナップを高めている者が見られる。多様な商品アイテムに加え、国内生産を短納期対応型に転換する事により、市場からの支持を得て企業として生き残りを図っている。

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

- ・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の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

旭川の木工産地における消費地でのショッブの展開

旭川の家具、クラフトメーカーでは東京をはじめとした消費地へのショッブ展開が盛んであり、これが消費者への情報発信を高める有効な手段となっている。地域の中でも経営規模の大きな企業では、自社でショッブを開設しており、小規模のメーカーの中には、東京等の個人経営を中心とした家具ショッブと連携し、自社製品をアピールしている者もみられる。さらに、国外にショッブ展開をしている例も見られ、自社の製品の感性に合わせて、より消費者に近い所での情報発信に留意している。

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や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。

以上、産地としての取組、企業として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、以下に整理した。

産地としての戦略

方向性	戦略
1. 産地における構造転換 - 工程分業型から情報分業型へ -	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・情報収集に係る産地内での調整機能役割分担の明確化
2. 持続可能な産地経営 - 経営資源の再活性化 - 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 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 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	素材・製品高度化型 <ul style="list-style-type: none"> ・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) 人的資源・技術高度化型 <ul style="list-style-type: none"> ・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 地域資源複合高度化型 <ul style="list-style-type: none"> ・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 - 産地経営の新たな視点 -	<ul style="list-style-type: none"> ・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

企業としての戦略

方向性	戦略
<p>1. 産地企業における機能の複合化 - 複合型企業への転換 -</p> <p>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・流通機能の形成を図っていく</p> <p>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</p>	<p>メーカーにおける複合化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>問屋における複合化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>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 -</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>3. 地域間連携の促進 - 広域連携による新たな企業経営 -</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>国内広域連携型</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>海外広域連携型</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>4. 消費者接近型の企業経営 - 企業経営の新たな視点 -</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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の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

- 事例編 -

1. 旭川：家具

(1) 産地の概要

1) 産地の動向

旭川市周辺の家具産地は、婚礼家具などのハコモノ家具を中心に発展してきた。現在、旭川家具工業協同組合における組合員数は38社、総従業員数1,123人、年間販売額が約145億円となっている。バブル以前の好景気の頃は、450億円もの売上がみられたが、現在ではおおむね1/3になっている。

旭川における旧来型の産地形態が破綻するであろうことは、80年代から予想されてきた側面もある。これは、大市場である東京などの都市部のマンションなどで造作家具が増え、婚礼の際に新たな家具を買いそろえることが少なくなってきたためである。このような社会環境変化の中で、バブルが崩壊したことから、高価なものへのニーズの減退が一気に表面化し、旭川の家具産地は一転して窮地に陥ってしまったといえる。

その結果、90年代中頃から倒産が出はじめ、その後も産地問屋を中心に倒産が続き業界の中～大手の15～16社が次々と倒産した。そして、平成13年には最大手の産地問屋が倒産し、事実上旭川の産地問屋は壊滅状態となった。

旭川の家具産地は、従来から消費地問屋との結びつきの強い産地問屋主導のものに発展した経緯があり、メーカーサイドは自ら企画開発力を有する者が少なかった。このため、メーカー自らが改革を行うことも、なかなか困難であった。現在残っているメーカーの中には、産地問屋が崩壊した後でも、東京や大阪の問屋に依存している者もみられ、このような企業を中心に、今後も淘汰が進むものと懸念する声もある。

2) 産地における新たな展開

近年、産地問屋・旧来型のメーカーが衰退する中、企画開発から製造販売までを一手に行う企業や、少人数の工房的なメーカーが増えている。また、製品も旧来のハコモノだけではなく、テーブル、イスなどの足モノや、クラフト関係など、幅が広がってきている。このような企業は、倒産したメーカーなどからのスピンアウト組は意外と少なく、家具製造を志向して新たに旭川に入り込んだ者が、地元の企業でも業態転換を図った者が多い。

現在、旭川は旧来の家具産地としての役割を終え、あたらしい「木工芸産地」として生まれ変わる途上にあると考えられる。地元では、このような動きを推進していくためには、経営をマネジメントできる人を育てていくことが重要であると考えており、平成13年度より、組合主催の経営塾を開催している。このような取組を通じて、旭川に「知識職人」を育てていこうとしている。

また、単にモノづくりのみの企業の生き残りは厳しくなっていることから、業界全体としてもデザインが重要と考えており、産地におけるデザイン情報発信の一環として平成2年から国際デザインコンペを開催している。デザイン的にはレベルの高い作品が出展されており、それが商品化されるなどの効果が出てきている。

3) 今後の展開

産地全体としては、より市場に密着した動きを形成する必要があると考えている。この一環として、大市場である東京に、旭川木工芸のアンテナショップを開設したい意向がある。これは単に商品を展示するというだけではなく、木工芸を核とした知的な人々の交流の場として機能させることが重要であると考えている。

今後の旭川は、木工芸を基軸とした「団地」でもなく「クラスター」でもなく独自のスタンスで再生していくことが重要であると考えている。具体的には、それぞれの企業が、個性を持ち、道外や世界を相手に商売を行い、それが旭川に集積することにより、もたれあいではなく刺激しあう関係の中で発展していく姿である。

北海道は、我が国の森林面積の25%を保有しており、広葉樹が多いことが特色である。旭川は、従来から北海道内の木材の集積地であり、この機能は今も残っているとともに、木を活かす技術を持っている。つまり、地元の資源と技術による完結した産業づくりを行うことが可能であり、森林を計画的に育成することにより、何世代にもわたって持続可能な産業地域として発展させることができると考えられる。旭川は、持続可能な地場産業地域としての発展を目指している。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

創業：昭和43年

資本金：1億6,000万円

従業者数：300人

製品：住宅・オフィス・コントラクト家具、インテリアアクセサリ

創業・発展経過

現会長が昭和30～40年代初頭にドイツに渡り、ヨーロッパの家具工場での研修を行った際、北海道の高級な木材がヨーロッパに輸入され、それが家具として付加価値を高められ、日本に輸出されていくのを見て、地元で高級家具生産を行おうとしたことが創業のきっかけ。

製品開発から製造、販売までを自社で対応しており、手作りの高級家具を中心に展開を図っている。

立地環境

高級感がある手作り家具が中心であったことから、A社の家具は価格が高かった。このため、産地問屋が扱う価格帯にはならず、自ら東京に直接売りに出る戦略を採らざるを得なかった。同社は、現在でもこのような経営を行っており、全国に直営のショップを持っている。

流通面で見ると大市場からはなれていることは不利であるが、同社の家具が素材の持ち味を活かしたものであり、木材が豊富に手にはいる旭川への立地意義は大きい。

注目すべき取組

創業した時点で、日本の家具は成熟期を迎えており、大量には売れなくなることと認識していた。このため、経営の基本も、プロダクトアウトではなくマーケットインにおいた。

このような企業経営は、昭47年に設立された北海道東海大学（旭川市）との連携を、大学設立当初から積極的に進めたことも背景にある。大学の先生たちと行っていた80年代の議論の中で、21世紀の家具産地として生き残るにはタンス中心の産地ではだめで、足もの等を含めた多様化が必要であることが指摘されていた。このような大学との連携は、当時の業界の中では一般的ではなく、むしろ異端なものであった。

産地に果たした役割

A社は、旧来型の家具産地から新たな産地形成へのきっかけとなった企業であり、業界全体をリードしてきた。今後も、産地のリーディング企業として発展していくことが期待されている。

2) B社

企業の概要

創業：昭和50年代

資本金：3,400万円

従業員：約40人

製品：ダイニングテーブル、ダイニングチェア、リビングソファ等

創業・発展経過

同社は、オーダーメイド家具メーカーとして創業し、その後、次第に既製品も作るようになっていった。製品はテーブル、イスなどの足ものを中心とした特注家具がメインで、昔から現在に至るまで多品種少量生産である。単に家具を作るだけでなく、家具のある生活空間としての提案を行っている。

品質的にも、海外に通じるものを志向している。これは、市場としての国内は限界があるのに対して、世界を相手にすれば、ニッチな市場をつかむだけでも、地場産地の小さな会社であれば維持していくことができるからである。

立地環境

旭川は家具産地としての知名度が高く、木材業者も多くあるため、よい材が入りやすい。また、副資材メーカーの支社も多いため、いろいろな部品が手に入りやすいことが有利である。

安いものから高級品まで、小さいものから大きいものまで、製品の幅が非常に幅広く、作るスピードも速い。また、多くのクラフト作家が、旭川の外から住み着いている。伝統的な産地の場合どうしても過去の技巧・技術などに縛られてしまうが、北海道には伝統がない分、自由にモノを作ることができる。このような環境が、企業経営を行う上でも大きな刺激となっている。

また、市のバックアップも大きい。旭川木工指導所(現在の旭川工芸センター)を市単独で設立し、生産管理やデザインを旭川に導入しており、業界に与えるインパクトは大きなものであった。

特殊な加工が必要なものについては、外注を行うこともあるが、ハコモノ家具の不振もあり、最近では小ロットの発注でも産地内のメーカーが対応できるようになってきている。

注目すべき取組

商品開発に力を入れており、経営者自らが製品開発に取り組むとともに、国内外のデザイナーとの連携を図っている。

販路は90%が道外であり、問屋、小売店、消費者への直売などあらゆるルートを持っている。このような売り方は最初からであるが、同社の製品が当初オーダー家具でかつ足もの中心であったことから、ハコモノ中心の旭川の産地問屋は相手にしてくれなかったことも背景としてある。したがって、販路を自ら開拓してきたことも同社の大きな特色である。

なお、バブル期になり、オーダー家具から既製品へ転換を行っている。当時は、バブルに乗ってオーダー家具の需要も高まってきていたが、それまでの販路開拓が功を奏して、徐々に自らの製品の売り場ができてきたところから、販売店を大切に作る戦略をとった。結果的に、売上がバブル後も大きく落ち込むことがなかった。

先行きについても、新しいものを作り出す努力は常に行い、少量生産もので、いかに利益を上げていくかを考えていきたい意向である。今後も生活の質が高くなっていくと考えられ、そのニーズに合うものを作っていくことにより、地域の中小企業として生き残っていくことができると考えている。

産地に果たす役割

同社は、独立していく社員が多いのが特色であり、これまでに10人くらいが独立したが、これは組合の中では最も多い。結果的に、会社自体が産地における人材育成機関となっている。

多くの人材が育ち独立していくことにより、そこから新しい情報が入り、自らの会社も生き残っていくことができると考えている。社員がスピンアウトするのを嫌う経営者も多いが、経営資源の流出ではなく、ネットワークの拡大といったポジティブな評価として受け止めている。

3) C社

企業の概要

創業：昭和63年

資本金：300万円

従業員：9人

製品：特注家具、オリジナル家具

創業・発展経過

昭和63年に、自分の作品を作りたい思いでB社から独立創業した。自身は、北見の職業訓練校に入ったのがきっかけで、家具業界に関わることとなった。

独立してしばらくは造作家具を手がけていた。もともと現在のようなラインナップで事業を行いたかったが、当時はまだ販路開拓ができていなかったこともあり、徐々に業態の転換を図ってきた。

立地環境

旭川は地元で展示会を開催してくれるのがメリットである。自分が動かなくても相手から旭川に足を運んでくれることは、同社のような小規模な事業所にとって優位なことである。平成13年から、組合主体により横浜で展示会を行っているが、これも新しいユーザーとの出会いの場という意味では有効である。

また、旭川は歴史がない分、新しい様々な試みを行うことが可能であり、その結果、同社も含め技術面では全国の他の産地に引けを取らないものとなっている。旭川は木工をキーワードに人が集まる家具の町としてのイメージがあり、同社の従業員も京都、広島などからきている。人がいるということが、同社にとって大きな財産であると受け止めている。

注目すべき取組

売り先にこだわっており、東京の小規模なショップを中心として、全体の7割を売り上げている。旭川での見本市に道外から訪れたショップオーナーの中から、フィーリングがあった人につきあってきた結果である。製品はただ作ればよいということではないと考えていることから、このような売り方を志向している。

ショップ以外は直販であり、口コミで販路が広がっていった。今後は直販も増えていくと考えられるが、現状では営業対応が未整備な状況である。

少人数で付加価値の高い製品を販売していく戦略であり、自分の目の届く範囲での対応を考えると、これ以上会社の規模を大きくするわけにはいかない。納期も重視している点であり、この面からも経営規模の拡大には、自ずと限界がある。

最終的には、東京に自分のショップを持ちたいと考えている。

産地に果たす役割

同社は、最近旭川で増えている工房系のメーカーとして注目されているひとつである。このような企業が活性化する事により、産地の構造も多様化し、それにつれて多様な人材が旭川に集まることに結びついているといえる。

4) D社

企業の概要

創業：昭和51年 平成2年に有限から株式会社へ

資本金：1,000万円

従業員：26人

製品：クラフト実用木工

創業・発展経過

以前は家具メーカーの下請けであったが、昭和57年からクラフトを始めた。きっかけは、当時家具メーカーからの発注が極端に減り、社員も仕事がない状況となり、何か仕事を作り出さなくてはならない窮地に陥ったことである。端材を使って、印鑑ケースなど様々な小物類をつくっているうちに、木製の100円ライター用ケースがヒットし、現在の経営の基盤をつくることができた。

立地環境

当初、同社の製品原料は家具メーカーから出る端材であり、タダでもらって来ることにより、製造原価をかなり抑えることができた。メーカーの集積が高い地域であったことが、業態転換を図る上で非常に有利に働いたといえる。

現在使用しているのは、購入材料であるが、旭川は材料が豊富に手に入り、材質も多く価格も安いことが同社のメリットとして大きい。また、メーカーが多いため、技術の習得がしやすいことがあげられる。同社の経営者の場合も、専門学校などで教育を受けたのではなく、下請け時代に鍛えられて技術力を高めていったものである。

注目すべき取組

同社は、当時旭川では重視されていなかったクラフトにいち早く着目している。同社が転換を考えたころは、注文が少なくなったとはいえ旧来のハコモノ家具が中心であり、1品あたりの利益も大きいことから、細かな方品管理が必要なクラフトは見向きもされなかったと言うのが実態である。

当初は売上に占める割合も1%と微々たるものであったが、徐々にアイテムを広げていき、クラフト専門となっていった。現在、500アイテムあるが1アイテムでも多様な材質を使うことから、細かくみるとかなりの商品数を作っていることとなる。また、レーザー加工機による図案や名前の彫り込みにより、「1品もの」とするなど、消費者に向けた細かな対応も得意なところである。

クラフト製品のPRについては、旭川での展示会などに来訪する本州からのバイヤーにおみやげとして渡すことを行った。結果的にバイヤーの目に留まることとなり、製品が爆発的に売れることとなった。本州のバイヤーとのルートができると、そこをつてに次第にネットワークを広げていく戦略をとっている。

クラフトは、既存の商品分野ではくれない幅広い商品を扱うことから、家具以上に色々なところから情報を得ていくことが重要であると考えている。一つの

例として、工作機器の展示会に製品を出展したこともある。木製品を出展している企業は珍しく、この時はその分注目を集める結果となっている。

産地に果たす役割

旧来型のハコモノ家具メーカーでは、なかなか発想が変わらないところも多く、このようなところが倒産しているの実態である。同社は、家具メーカーの下請からいち早く新たな分野へと発想転換し、実績を作り上げていった点で、産地メーカーにおける新たな活路を開拓していったものといえる。

新たな家具メーカーの台頭とともに、クラフトが加わることにより、旭川を総合的な木工芸産地へと展開させる原動力にもなっているといえる。

2. 桐生：織物

(1) 産地の概要

1) 産地の動向

群馬県桐生市は、古くからの織物産地であり、分野や工程ごとに多くの組合が組織されているが、中心となるのが桐生織物協同組合組合である。現在、同組合の組合員数は207社、年間生産額115億円、従業者数1,742人となっている。

業者は、インサイダーよりもアウトサイダーが多い状況である。インサイダーが200社程度であるのに対し、アウトサイダーは500社(推定)以上となっている。具体的には、元機は組合員の104に対し、アウトサイダーが20社程度、協力工場(出機)は、組合員103に対しアウトサイダーが500社程度ある。比較的有力な企業は、組合員となっている。

織物産業の歴史は古く、関ヶ原の決戦のころには産業として確立していたと言われる。もともと、和装中心であったが、戦前は和装に加え、輸出もののスカーフの生産が盛んになった。戦後、欧米化が進むとともに、和装だけではなく、洋装についても内需が発展してきたことから、昭和60年頃、生産高で和と洋が逆転している。また、輸出は、アメリカ、中近東向けが中心であったが、アメリカ向けが減少してから衰退が著しくなり、中近東向けもほとんどみられなくなっている。ただし、最近では高級品として、桐生の製品に対する海外市場からの引き合いも出ている。

もっともこのような構造変化の中においても、桐生の織物産地においてはこれまで大きな倒産などはなかった。円高以降内需転換をはかった洋装は、従来から輸出用と内需と両方対応しているところが多く、輸出が減少したからといってすぐに最悪の事態に陥ることはなかったためである。

なお、和装については、昭和50年以降着尺が減少し、現在では80%が帯地となっており、着尺生産業者も2～3社程度まで減少している。平成に入ってから、フォーマル和装も景況が悪くなったため、ゆかた用のカジュアルな帯を中心としたものも多くなっている。

流通ルートは、和装の場合、メーカー 産地元売(買継) 消費地問屋(東京、京都) 小売が中心。洋装の場合では、消費地問屋からアパレルメーカーへ生地が流れ、縫製を経て小売業へと流通している。

地元の産地元売(買継)はかなり少なくなったが、それでも7～8社程度残っており、その他に個人営業の買継商が14～15社ある。零細で、自ら販路を開拓できない機屋(特に出機)も多いので、産地問屋機能が全くなるとは考えられない。しかし、経営基盤の比較的しっかりしているメーカーにおいては、消費地問屋やアパレルメーカーとの直取引が着実に多くなっている。

桐生の強みは、企画から販売まで持っているところであり、先染めの和装では何種類もの糸を使い分け、製品を作り上げる技術をもっている。一方で、桐生では、少量多品種生産であるので、原料糸が大量購入できず、高コスト体質となっている。先行的に桐生で生産したものが、量産化されたときに他産地に流れてし

まうことがよくある。

従事者は、高齢化が進んでおり、代替わり廃業なども見られる。しかし、現状残っている企業は後継者が比較的しっかりしているところであり、洋装を中心に若手の従業員も入り始めている。

2) 産地における新たな展開

繊維関係の場合、商品開発という点では出尽くした感があり、デザイン面でも時代によるサイクルが中心で、新たな発想は桐生に限らず、なかなか生まれない状況となっている。

この中で、設備面では昔と大きく変わってきている。特に洋ものの広幅では、10年くらい前までに、レピアなどの自動織機が導入されており、半数以上の機屋には自動織機が入っている。ジャガードについては紋紙から電子化されており、従来の織り機に比べて3～5倍の能率アップとなっている。自動機を導入するためには、1台当たり1～2千万円の投資が必要であり、最近は業況が思わしくないので投資のペースは落ちている。しかし、このような投資を行ったところが、現在結果的に残っている。

昔は、消費者ニーズが、織物の流れと逆のルートでメーカーまでさかのぼってきたが、現在では問屋からもたらされる市場情報は少ない状況。このような状況では、問屋の存在意義がますます薄れており、問屋の弱体化は、産地問屋だけではなく消費地問屋にも当てはまることとなっている。現在では、デザインなどの開発情報は、アパレルメーカーのデザイナーから基本形が示される。これを受けて、各メーカーが独自に詳細なデザインを作り上げている。

デザインは真似ることができるので、ひとつヒット商品が出るとすぐに他のメーカーが追随してしまう。桐生の産地が基本的にオープンな構造になっているためこのようなことが起こるが、基本的には望ましいことではない。

このような中、桐生全体として商品開発を行っていこうとする考えはあるが、総論は賛成ながら、各論がとめられないことから、具体的には進展しない状況となっている。

一方で、炭素繊維を活用し、汚水処理、藻場育成に関わる研究を行っている企業も見られる。この例以外にも、各企業で何らかの研究は行っており、新たな動きへと発展することが期待されている。

実際はまだ大きな成果が出ているわけではないが、今後の成果によっては産地の企業への大きな刺激になるものと期待している。

組合事業として、数年前、東京の文化服装学院に織機を2台寄贈し、週一回組合から講師を派遣して授業を担当している。夏休みにインターンシップで学生を受け入れており、平成14年も20名が訪れた。このような動きを通じて交流が盛んになっており、将来的にはイターンにつながることを期待している。

販売関係では、展示会に力を入れている。海外での展示会にも積極的であり、香港、上海、アメリカでの見本市に出展している。国内でも展示会への出展は多い。また和装については、東京・京都で年3～4回展示即売会を行っており、和

洋に関わらず産地としての一体的な情報受発信に注力している。

海外への出展については、旧来の低価格ものではなく、高級品で盛り返していきたいといった意図からである。海外マーケットの開拓は、世界的な情報を得ることや、内需との組み合わせによる生産の安定化などのためにも、不可欠であると考えている。

3) 今後の展開

桐生は、小ロット多品種生産が得意なので、大量生産は他産地や海外に任せて、この部分で勝負をかける必要があると考えており、将来的な展望を図っていきたい意向である。

とりわけ、桐生には和洋双方があり、業界全体として一体的に活性化を図ることが大きな強みを形成することとなる。現状では、和と洋の手形決済の期間が異なる等、産地に残る従来からの伝統的な部分でなかなか統一ができていないのも実態であるが、徐々に改善を図っていき、和洋双方にわたる産地としての営業力を高めていくことが期待されている。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

創業：大正9年

資本金：5,000万円

従業者数：27人

製品：婦人服地

創業・発展経過

以前は和ものの襟纏子を作っていたが、戦後洋ものに転換した。もともと和ものの流通とのつきあいがあったので、同じルートとのつきあいを継続したため、洋ものについても当初から内需が100%であった。

販売は、地元買い継ぎが30%、アパレルメーカー直接が10%、消費地問屋（東京、京都、名古屋）が60%となっている。以前は地元買い継ぎが最も多く、30年前では70%程度を占めていた。

従業員は高齢化が進んでおり、現場では55～70歳くらいが大きな勢力となっている。平成13年は、高校新卒の女性3名を採用したが、最近の就職難という情勢を反映して、採用は順調であった。

立地環境

桐生のメリットは、大市場である東京に近いことであり、同社の場合50%が東京との取引となっている。

また、下職がまだある程度みられることから、地域の中での分業体制もある程度可能である。ただし、桐生にはなくなった技術もあり、このようなものではか

なり広域的な分業体制を採っている。特につきあいが多いのは、米沢(山形県)、富士吉田(山梨県)等となっている。

一例として、糸を中心にみると、以下のような広域的な連携パターンもある。

- ・糸メーカーからサイジングのため米沢へ（伝票上は同社が購入し、米沢に外注）
- ・サイジング後桐生に持ち込み桐生で織り上げる
- ・染色のため富士吉田へ輸送する
- ・富士吉田から縫製のため神戸港経由で中国へ輸送する（伝票上は、服地を同社からアパレルへ販売、アパレルが縫製を中国に発注）
- ・完成品として中国から日本に輸入

注目すべき取組

桐生には、小規模な出機が見られ小回りがきくことから、小ロット生産が可能な体制を作っている。また、自社工場も同様で、20台以上あるジャガードの自動機について、すべて違う製品を織っている。このようなことで、多品種、少量、短サイクルに対応可能なようにしており、国内他産地や海外生産との差別化を図っている。

デザイン面では、昔はアパレルサイドから指示を受けるのみであったが、最近では逆にアパレルサイドに提案を行う必要がでてきたことから、デザインの専門担当者をおいている。最終的には、アパレルメーカーのデザイナーが判断することとなるが、そこに至る過程としては、実質的に共同で開発を行っている形態である。人材育成の面で、デザイナー、営業については若手を中心に対応を図っており、概ね20～30歳代である。

市場情報は、従来消費地問屋から入っていたが、最近では情報収集力がかなり弱くなっている。このため、これらについても自社で対応を図るよう努力している。

産地に果たした役割

産地内企業における今後の生き残りについては、デザイン力、納期、感性の3つが要求される。企画開発力があるものは、元機として生き残っていくことができるが、これがないものは出機（下請け）にならざるを得ない状況である。しかし、競争環境が厳しくなる中、出機で生き残っていくことは長期的には難しい状況である。

国際的に見ても競争環境の厳しい業種分野では、個々の企業がしっかりし、自力で伸びていけるようにしないと本質的な活性化は難しいのが現状である。同社では、新たな機器の導入や広域との連携など、企画開発力を持った企業として、桐生における一つの生き残りパターンを示しているといえる。

このような取組の継続により、日本製の高級洋装の完成品としての海外展開にも結びついていくことが期待される。

2) B社

企業の概要

創業：明治3年
資本金：500万円
従業者数：14人
製品：和装(帯)

創業・発展経過

もともと和装専門であり、当初は着物の襟を作っていた。創業者は発明家であり、様々な技術開発を行い、これを活用して2代目が業績を大きく伸ばしている。なお、当主で4代目となっている。

最近では帯が中心であり、七五三用の帯、丸帯、袋帯、細帯(浴衣用)等、帯に対しては様々な製品に対応可能である。このなかでも、七五三用の帯が主力で売上の7割を占め、特に関東地域では6割のシェアをもっている。

流通ルートは、地元買い継ぎが7割、消費地問屋直接が3割となっており、最近、消費地問屋との直接取引が増えている。また、デパート・小売りへ直接納める動きも出てきており、5年後にはこのルートが1割くらいになるのではないかと予想している。このようなルートが増えることにより、今後営業力を強化することが必要であると考えている。

立地環境

桐生は、多品種少量生産が可能な地域であり、これが、西陣や博多などと大きく異なるところである。合理化精神も旺盛で他の地域よりも安くでき、各社に特色があり総合力として強い構造となっている。同社の場合は、帯であれば何でも作るが、着尺はできないので、この分野については別の会社が頑張ってくれる。専門性が高い企業が生き残っていく上で、桐生の産地構造が大きなメリットとなっている。

人絹は桐生が最初に開発したものであることなど、昔から開発の素地がある地域である。したがって、伝統的な織物産地の中でも新しいことへの取組に対する刺激を得ることができる。

注目すべき取組

和装の場合、洋装に比べて人手が多くかかることから、市場の要求する製品を、コストを抑えて生産することが特に難しくなっている。このような中、同社では織機の稼働方法を工夫するなどして生産の効率化を図っている。また、部材の一部を京都の丹後地域に発注するなど、広域的な連携の中で生産を行っている。

また、和装のデザイン開発は、昔からメーカーサイドが提案を行ってきたことから、人材育成に力を入れており、若手を中心に問屋から情報を聞かせたり、百貨店などに実地で見に行かせたりしている。

さらに、帯地を使ってタペストリーなどのインテリア関係の製品開発も行って

いる。これについては和装とは全く流通ルートが異なるので、今後市場開拓と併せて展開を図ることが必要となっている。

産地に果たした役割

織物の場合、メーカーは企画力がないと生き残りが難しく、産地内のメーカーが淘汰されることにより、残ったメーカーは強い立場になると考えられる。同社が、帯という専門領域に特化しながら生き残りに成功してきた過程には、このような背景がある。まさに、同社は多様性のある産地のひとつの個性を形成している形となっている。

現在、群馬産の絹糸を使った商品の開発をグループで行っており、同社もこの一員となっている。糸の価格が高いため、かなり付加価値の高い商品を作ることが必要であり、市場展開までの道のりは険しい状況であるが、このような個々の企業の努力が産地全体としての力につながっていると考えられる。また、このような開発を産地としてトータルで活かすことができるようになれば、桐生の産地も一段成長できるものと期待される。

3. 秩父：織物・機械

(1) 産地の概要

1) 秩父市の工業と本節の視点

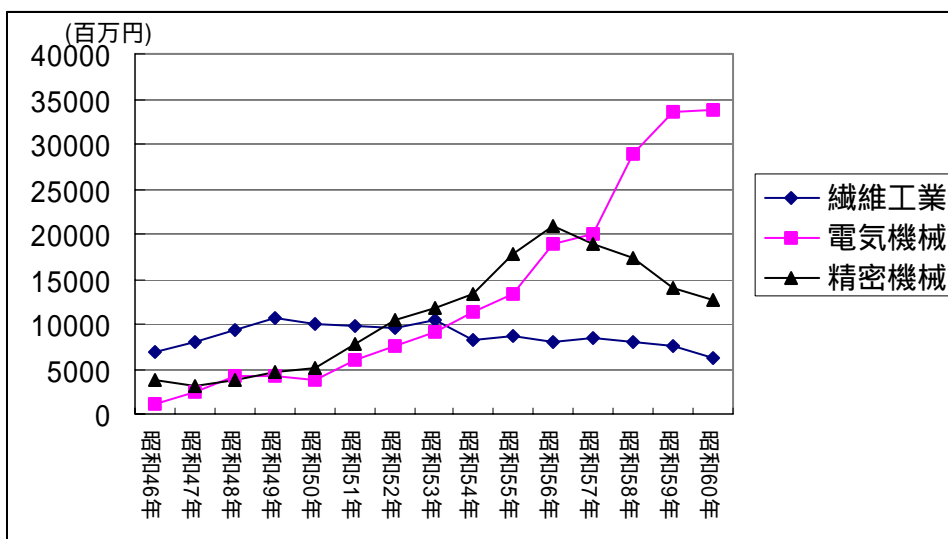
秩父市は、かつて秩父銘仙として全国的に有名であった繊維、木材、窯業などの地場産業でさかえてきたが、昭和30年代のキャノン電子の工場進出をきっかけとして、昭和40年頃から急速に増加してきた電子機械部品などの製造業が地域の主力産業に成長した。

近年の動向をみても、秩父市の工場数の推移は、平成元年以降一般機械器具製造業、電気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、従業者数ともに減少傾向をたどり、平成9年では工場数36、従業者数624人となっている。

とりわけ昭和40年代の半ばから昭和50年代にかけて繊維工業の衰退と機械・電子工業の展開が織物業や撚糸業などの織物関連業者の業種転換による機械・電子工業の下請化へと極めてドラスティックに進展した。この点は、以下の図に示すとおり、工場出荷額の推移にも大きく表れている。秩父市の織物業の衰退は機械・電子工業なかでも下請工業の展開一般ではなく、大企業主導型の垂直な下請構造の形成を重要な背景として持っている。

そこで、本節では、特に織物業者の業種転換の形態に着目し、織物業の衰退と機械・電子工業の展開が、結果的には機械・電子工業による織物業の下請的再編と労働力の再編に結びついたことに焦点をあてることとする。

図表 秩父市における繊維工業と機械工業との工場出荷額の動向
(昭和40年代半ばから昭和50年代にかけて)



2) 秩父織物の推移

このように、大きな構造転換を経験してきた秩父の地場産業であるが、当該地域の産業基盤を形成してきた織物産業について、秩父織物商工組合のデータから織物の生産額の推移や企業数の推移をみていくことにする。

生産規模の推移

秩父産地は、かつて全国的に知られた「秩父銘仙」、「秩父ほぐし捺染」に代表される絹織物産地であった。古くは鎌倉時代までたどり、江戸時代にすでに「秩父銘仙」の名前は広く知られ、明治から大正にかけては埼玉県下最大の織物産地に発展した。昭和 10 年頃が「みやまお召し」に代表される秩父織物の最盛期であった。昭和 30 年の生産額は 33 億円で以降昭和 55 年(生産額：180 億円)前後までは、時代の要請により主力製品を変えながら成長が続いていた。しかし、バブル期の盛り返しを除けば漸減傾向が続き、平成 10 年の生産額は 99 億円にまで落ち込んでいる。

企業数の推移

織物業に従事する企業数をみると、昭和 43 年に 569 社あった企業数は、昭和 47 年には 341 社へ、この 4 年間で実に 40%減少している。これはそれまでの主要製品であった夜具地の需要減によることと構造改善事業との関わりが大きい。この昭和 44 年頃から「織物産地」の構造変換が始まったとみることができると。

平成 10 年の組合員企業数は、捺染組合加入企業(17 社)と合計すると 57 社であり、この 30 年あまりで産地の繊維関連組合加入企業数は 10 分の 1 に縮小したことになる。

秩父が得意としていた「ほぐし捺染」の製品は、生産期間が長くかかり、現在の市場についていくのが、非常に難しい。また、秩父のほぐし捺染は布幅が狭く、機能的な部分でも現代の洋装仕様には馴染み難い。他産地でクリアしている物は、洋装品に幅広く、収縮率も考えポリエステル化している。この点を現在改良していくことが課題となるのだが、それらは不可能と考えられているのが現状である。なぜなら、職人は工程を短縮することはできないし、織り場も不足し職人が高齢化しているためである。また、何よりもほぐし捺染の特徴である裏表がないという実用性、ぼかし柄というデザイン性が、今の時代に魅力的でなくなっていることも否めない。

このことから、秩父では現在、電子部品と観光が主な産業になっており、繊維産地としての集積はきわめて低くなっている。工業統計調査でも、秩父市に限れば昭和 46 年には工業付加価値額のうち繊維産業は 15.8%(25 億円)を占めていたが、平成 8 年には 5.4%(42 億円)までその地位が低下している。

生産額の推移

秩父織物の製品別にみた生産額の推移をみていくことにする。

当産地は織物業から出発して、現在は織物業・生地加工業・メリヤス業・既製寝具業の4業種へと多角化しておりその関連業種から構成されている。

既製寝具業とは、「主に産地外の紡績メーカーから生地を購入して、産地内外の捺染業者にプリントを委託加工し、座布団カバー、こたつカバー等に縫製し製品化」している。こうした多角化の流れを生産金額の推移でみると、この産地の変遷がよくわかる。

織物(生地)生産額の推移

秩父山地は、かつて「銘仙」等の着尺を中心とした織物産地であった。その後昭和40年前後までは夜具地の生産として成長を遂げてきたが、家庭で和布団を使わなくなったことを受けて40年代に夜具地の生産は大きく落ち込んだ。しかし、着尺、座布団生地、広幅織物の生産が伸びて、織物全体の生産額は昭和50年(72億円)まで伸び続けた。昭和50年代以降は一時広幅織物で盛り返すが、バブル期以降激減し、平成10年の織物全体の生産額は3億円弱まで落ち込んだ。

繊維関連品目別生産額の推移

一方、昭和40年代に入りメリヤス業が、50年代には既製寝具業が生産を開始し、昭和55年前後まで産地として生産額は伸びつづける。産地全体に対する構成比は平成10年では既製寝具が49%、生地加工が24%、メリヤスが24%で織物は3%にすぎなくなっている。つまり、織物の競争力が低下するなかで、付加価値を高めるべく市場ニーズに対応した製品分野に転換してきたことを示しており、現在では、織物産地としてのカラーは全く薄れている。

なお、生地加工については平成5年、既製寝具も平成9年以降減少傾向に転じている。これらの分野は国内の他の産地以外にも、特に低価格品においては中国等からの輸入品との価格競争が厳しく、しかも近年は輸入品の品質水準も上がってきているため、生産技術面の差別化も難しい状況にある。特に生地加工品生産額は平成5年の37億円から平成10年には24億円へと4割近く減少している。

流通部門の先細り

このような流れから、秩父産地の流通経路は、かつては産地買継商や秩父織物商工組合の買継部が仲介して地方問屋を経由し、専門小売店に流れていたのが、従来の問屋ルートでは売れ行きが思わしくない、製品単価の引き下げが厳しいといった理由から、地域の製品メーカーや地元買継部が直接大手小売業、量販店、通販と取引するようになった。しかし、金額的にみると、産地買継商の取扱額は平成3年度は110億円、平成9年度は80億円と減少しており、年々先細りになっている。秩父織物商工組合の買継部の取扱額も平成3年度25億円、平成9年度は10億円となり、平成11年に廃部に至っているのが現状である。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

- ・所在地：埼玉県秩父市
- ・創業：昭和5年
- ・資本金：2,000万円
- ・従業員：常用60人
- ・製品：パソコン部品、携帯電話部品、鍵(オートロック)

創業・発展経過

- ・昭和5年 燃糸工場として創業
- ・昭和44年 アルプス電気株のスイッチ製造開始
- ・昭和48年 沖電気工業株の電話交換機組み立て開始
- ・昭和50年 資本金500万円にてI電気株に改組
- ・昭和54年 半導体(IC、LSI)の製造開始
- ・昭和59年 新本社工場完成、資本金2,000万円に増資
- ・昭和61年 アグリカルチャーセンター設立、バイオ研究所設立

立地環境

当産地立地のメリット(意味合い、有益性)の変遷についてみると、立地当時の燃糸業では顧客先は市内で、秩父市の当時の織物以外の主要産業は、セメントと木材で鉄道輸送が中心であった。

現在は、必ずしも良くない。水、環境は良いが、交通条件が悪く、輸送がネックで、小さく付加価値が高いものにならざるをえない。したがって、織物関係から電気部品関係への事業転換に際しては、顧客先が遠くなり、時間の問題が大きかった。

経営上の特色(注目される取組み)

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。きっかけは、まず燃糸の需要がじり貧に向かっていた状況にあり、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、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というメリットで踏み切ることになった。

したがって、転換理由としては、当時の情勢、時代の変化があげられる。すなわち、織物が時代のニーズに対応できなくなったことである。

転換に踏み切った当時の決断は、転換にはその時代の主流を的確に見据えて、それについていくことが一番であると考えていた。同じ努力をするのであれば、伸びる分野に手を染めるべきであり、それを実行するには、今までの事業(燃糸)に対するあきらめと踏ん切りの双方が必要であるという姿勢でのぞんだ。これからは、食・繊維の次は住で、電化製品が主流になるとにらんだ結果である。

成功要因としては、あきらめと踏ん切りを持ち、また、自分の分野以外の産業に目を光らせ、勉強するといった地道な積み重ねをしていたことが、吉となったものと考えている。現在の経済動向下でも、上がり気味とはいかないものの、横這いの状態で経営していただける結果にも結びついている。

なお、電子部品参入後も、一年半は燃系と部品工場を併営することとなった。当時、アルプス電気(株)からスイッチの組み立てに秩父で9社が名乗りを上げたが、当社のみ残った経緯がある。当初は技術面で不安はあったが、勉強に努力し、理屈よりもマニュアル通りにやって、間違えないようにすれば良いという考えで取り組んだことが課題克服に結びつくこととなった。

注目される取組みの結果

事業転換当時の雇用面の変化については、労働力の面では、若年女子労働力が必要で、その点では見通しが立っていた。当時女子35名が生産ラインに入ることになったが、バレーボール埼玉リーグに属していた女子チームを持っていたので、その要員を転換できた。設備面の変化については、当初の設備については全面的に受注先に依存することとなった。技術面についても、転換当初は取引先から3人の技術者(生産ライン、機械、品質管理)を派遣してもらったこととなった。

営業面の変化としては、燃系をやっていたときは、秩父、東京、山梨、八王子、桐生と取引をしていたが、転換当初は全面的に受注先に依存することとなった。もっとも、近年は自立化が強く求められており、最近受注した携帯の組み立てなどは、産地全体で20社もの応札があったという。

なお、秩父では同社以外にも事業転換を進めた企業が多く、現在ICを手がけている「秩父電子」も10年前に多角化の一環で織物企業から別会社として独立したものの。全国2位の伸び率(売上、利益とも)のスーパー「ベルク」も織物から転換したものである。また、機械電機工業会員の「浅見テック」も製材業から転換している。

2) B社

企業の概要

- ・所在地：埼玉県秩父市
- ・創業：昭和3年
- ・資本金：2,000万円
- ・従業員：常用30人(平均年齢40歳)
- ・製品：射出成形用金型設計・製作、プレス金型設計・製作、板金加工、機械
・電機製品組立、半導体リード加工・捺印

創業・発展経過

同社は、昭和3年に織物業として創業し、昭和27年有限会社化、昭和40年まで織物業を営んでいたが、昭和40年にプリーツスカートの製造開始している。スカートの縫製については、学生時代の友人の手伝いから始まり、その友人の紹

介で東京の間屋の賃加工を始めたものである。以後2年間織物業と併業することになる。

昭和42年、織物業を一切やめて、スカート加工に転換する。スカート加工は当時の成長産業で、ミニスカートの流行、子供服等高度成長期まで続いた(主産地：行田市、久喜市)。このほか、昭和58年まで、学生服のプリーツの製造を行っている。

昭和56年、沖電気(親会社)の半導体の最終工程であるIC・LSIリード加工開始、翌昭和57年同捺印開始、昭和59年同動作エージング開始している。

昭和60年に株式会社化し、翌昭和61年に樹脂の金型制作工場新設、平成元年金型制作工場増設、平成4年本社工場新設、平成4、5年にはプレス・板金の加工をはじめた。平成10年には親会社である沖電気が閉鎖となり、半導体の仕事はなくなった。

設備・立地環境

IC・LSIリード加工用切断機、プレス加工機および金型製作用NC工作機械、ワイヤー加工機、放電加工機を保有している。

先代の立地当時は織物工場として立地するが、現在の電気・機械加工の仕事では立地はあまり有利ではないが、秩父人として外には出たくないと思っている。

経営上の特色(注目される取組み)

織物から事業転換理由としてあげられるのは、経営者の織物業界に対する以下の不安と製品に対する信頼性、産地の将来性等がその理由である。

秩父では、昭和30年頃キヤノン電子の工場進出により繊維産地から、機械加工という産業の町に変わった。織物業も難しくなり、企業も前向きに変わっていかねばいけない状況になり、特に昭和40年代に入り、企業環境としての、交通・情報など様々なものがかわった。その波に乗り、転換をはかることとなった。

一般的な仕事であり、大手の会社が手を出さないような仕事ということから、少量多品種のプレス・板金の加工を始める。プレス・板金は国内で試作品を作りやすいという利点からも踏み切ることになる。さらに、自分で、技術でものを売る仕事をしようと思い、樹脂の金型の加工を始める。

成功要因としては、樹脂の金型は車の下請けに、プレス・板金は電気関係の会社に流れ、いずれも生産の拡大途上にあったことによる。創業・発展過程の項でも述べたように、いくつかの課題に直面しながらここまで発展してきた。

注目される取組みによる変化

雇用面の変化は激しく、昭和3年の創業時の20人程度からプリーツスカートの加工に転換(昭和40年)した頃は60人となった。半導体の仕事に転換後(昭和55年)は50人程度で、多いときで90人、半導体の仕事がなくなるまで(平成2~10年)は80人程度であった。現在は30人(樹脂の金型加工10人、プレス・板

金加工 20 人)である。

設備面の変化は、三度の転換を行っており、その時その時に合わせた設備の変化があり、まず昭和 42 年に織物業を一切やめることになり、この時点で織物業の設備は全くなり、業務内容はスカートの加工のみとなった。昭和 55 年の半導体の仕事に転換したときは、全て親会社である沖電気持ちで設備の転換を行うことになり、58 年にスカートの加工業は一切やめ、それと同時に設備をなくし、半導体の業務に絞ることになる。昭和 61 年に樹脂の金型の製作を行うことになるが、この時は工場を拡張し、平成 4、5 年から始めたプレス・板金の加工は自前で設備を新しく入れることになる。技術面については、30 名の従業員の中から能力のある人を教育していく形をとっている。

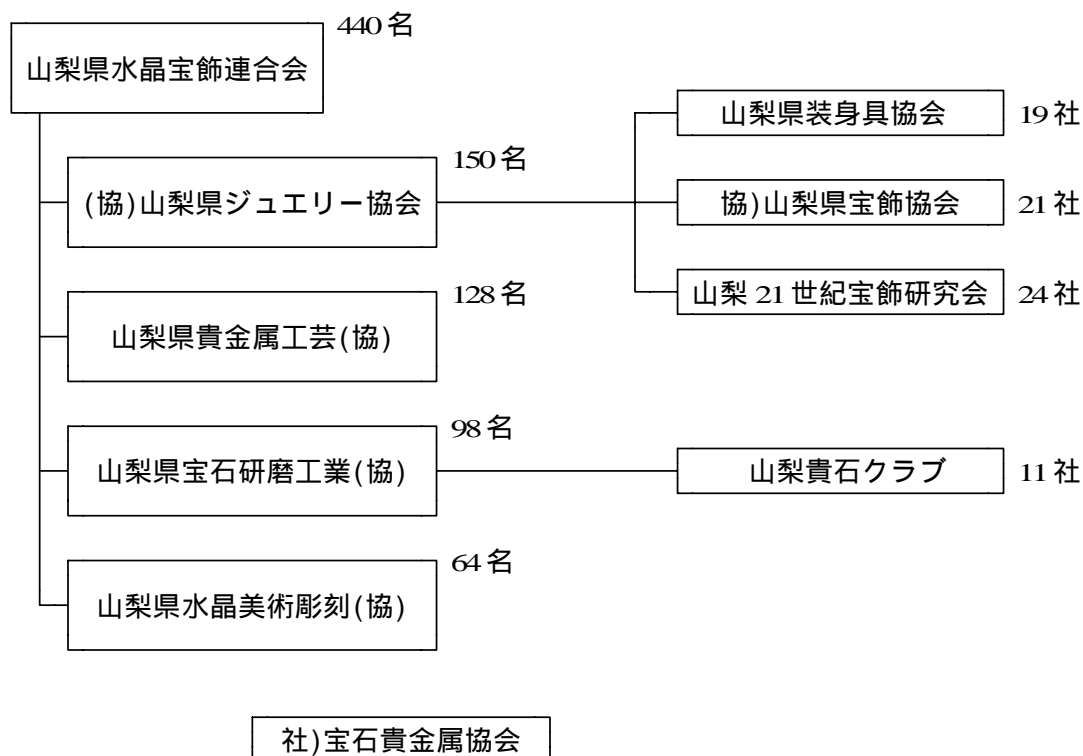
営業面では、プレス・板金の加工は下がり気味であるが、樹脂の金型製作は横這いで推移している。

4 . 甲府：宝石

(1) 産地の概要

1) 業界組織

現在の山梨県内における業界組織は、平成 10 年 12 月 1 日現在、下記のようになっている。



(注)数字は加盟事業者数

(出所)(財)中小企業総合研究機構「山梨県宝飾関連産業の課題と今後の経営戦略及び支援等調査」平成11年3月

山梨県水晶宝飾連合会

山梨県の業界を束ねる団体である。

当連合会は、昭和 46 年、山梨県内の宝飾関連 3 団体「山梨県水晶宝石協同組合(現在の山梨県ジュエリー協会)」、「山梨県貴金属工芸協同組合」、「山梨県宝石研磨工業協同組合」により、「山梨県水晶宝飾協同組合連合協議会」として設立された。平成 6 年には「山梨県水晶美術彫刻協同組合」が参加し、現在 4 団体で組織されている。

2) 協同組合山梨県ジュエリー協会

昭和 28 年に設立された「山梨県水晶商業組合」が前身である。昭和 44 年に「山梨県水晶宝石協同組合」と改称され、平成 3 年に「協同組合山梨県ジュエリー協会」となる。卸売業者を主とする、産地問屋組合である。

業界の概要

(協)山梨県ジュエリー協会加盟企業数は 152 企業で、ここ数年やや減少傾向にあるが、従業者数は平成 14 年現在常用 1,534 人、臨時 398 人である。平成 13 年度の生産額は約 1 兆円であり、全国に対する生産シェアは 32% で、バブル期の 3 兆円に比べると大幅に減少し、最近でも減少傾向にある。

販売面

販売先は関東は東京、神奈川が中心で、関西は大阪が中心である。自社企画製造型の企業を中心に組織され、「甲府ジュエリーフェア」や「ミス宝石コンテスト」など事業を精力的に展開している。

「甲府ジュエリーフェア」は、全国の問屋が集まり商談をする展示販売会で、ジュエリー情報の発信イベントと位置付けられており、新商品の展示・販売が主な目的となっている。

「ミス宝石コンテスト」は、甲府市内の中心街で、10 月 13 日～17 日まで行われる甲府市のおまつり「輝きの祭典」のフィナーレを飾るもので、11 月 11 日のジュエリーデーに「ミス宝石」を宣伝している。

3) 技術的支援制度および機関

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、山梨県立宝石美術専門学校、山梨県工業技術センターなどがある。

山梨県ジュエリーマスター資格認定制度

この制度は、研磨宝飾業者の資質の向上を図るとともに、その社会的評価を高め、研磨宝飾業の健全な発展に寄与することを目的に、平成元年に創設された。技能段階により、「ジュニア・ジュエリーマスター」、「プレ・ジュエリーマスター」、「ジュエリーマスター」の 3 段階に分かれており、発足以来、ジュニア・ジュエリーマスターが 200 名、プレ・ジュエリーマスターが 81 名、ジュエリーマスターが 21 名誕生している。

山梨県立宝石美術専門学校

山梨県立宝石美術専門学校は、ジュエリー産業全般にわたる基礎知識を習得させ、特定分野での専門的な知識・技術を習得させることを目的に、宝石学、宝石美術に関する日本で唯一の公立専門学校として、昭和 56 年に開設された。新規学校卒業生だけでなく、一般社会人を対象にした短期講座なども開催しており、開講以来、専門課程、一般過程、研究科合わせておよそ 800 名の卒業生が業界で活躍している。

山梨県工業技術センターなど

山梨県工業技術センターは、それまで活動していた業種別の指導機関を一本化し、山梨県内企業の技術力向上、新技術の開発を目的に、昭和 61 年に開設された。宝飾部門は、水晶、宝石などの研磨加工技術の研究指導等を目的に、昭和 27 年に設立された山梨県立研磨工業指導所が前身で、最近もピンクカラー皮膜の実用化など新技術を開発している。

なお、平成 4 年には、デザイン振興を目的にセンター内に山梨県デザインセンターが設置されている。

(2) 特色ある企業の動き

1) A 社

企業の概要

創業：大正 11 年
資本金：5,000 万円
年商：11.4 億円
常用従業員：25 人

創業・発展過程

貴金属(真鍮、銅、銀を使った簪や帯留め)の飾り職人であった先代(父親)が大正 11 年に創業した。当初はつくるのみであったが、昭和 32 年以降は作り置いたもの(アルミニウムブローチなど)を東京に行って売っていた。

昭和 40 年に現在地近くに本社・工場を移転し、以降は主力製品が金、プラチナに変わる。昭和 44 年東京営業所を開設、58 年法人化して以降は、企画・デザインに注力する一方で、生産は外注に委託(アウトソーシング)し、製造より卸業務が主になる。50～60 年代の最盛期には 45 人の従業員がいた。

雇用面

従業員については、山梨県立宝石美術専門学校などから毎年 1～2 名の新規採用している。従業員の補充もしており、主に短大もしくは高卒を採用している。従業員の教育研修はデザインが主であり、専門学校生に期待している。

研磨・宝飾関係の資格として山梨県ジュエリーマスター資格認定制度がある。当社には、ジュエリーマスターの資格(加工、研究、デザイン)保持者が 3 人おり、待遇の面で給料に連動させている。

設備・立地環境

設備については、金、プラチナの鋳造機をはじめ、仕上げ加工研磨機などを保有しているが技能者については、特に手直しする職人(技術者)の存在が重要である。また、パソコンの利用も進んでおり、営業面だけでなくデザイン面でも活用されている。

創業当時は町中であったが、手狭になったので昭和 35 年に現在地近くへ移転し、さらに現在地へと移る。当産地への立地のメリット(意味合い、有益性)につ

いては、外注先が周辺に多いなど、立地としては良い環境である。

営業面・その他

ファッションジュエリーの製造・卸であり、顧客先は専門店を中心とした卸業者・小売店 80%と通販会社 20%である。地域別には、東京 40%、大阪 40%、その他の県 20%である。

製造は、100%外注である。外注先は現在 30 社で、地域は県内、埼玉、長野に及んでいる。また、デザインの一部も嘱託社員であるデザイナーに外注している。

顧客拡大の方法としては、年 10 回の展示会を重視している。

経営上の特色(注目される取組みについて)

従来から紳士物を得意としていた特色を活かし、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。

このアイデアは、コンサルタントから指摘されたもので、女性の紳士物志向をねらい、指輪をペアで 2 つ売ることを期待した。したがって、デザイン面でも工夫がされており、男女とも共通なものにするため、デザインを少し柔らかくし、女性がはめても違和感がないように配慮している。結果、当初から手応えがあり、紳士物を基本にしたデザインが当たることになる。

注目される取組みの結果による変化

雇用面では、問屋担当の女性の営業担当を設けることになった。

営業面では、カラーコピーを多用するなど、パンフレットづくりに力を入れるようになり、カラー写真(画像)によるホームページづくりも行った。

技術面では、基本的には、従来の技術で可能であったが、加工面でむずかしくなった。元来、紳士物の加工のできる人は少なく、技術的には面のとり方と角形デザインに特徴がある。

2) B 社

企業の概要

創業：昭和 48 年

資本金：1,000 万円

年商：10 億円

常用従業員：14 人

創業・発展経過

昭和 48 年製造卸として創業(初代)、当初は研磨剤の原料輸入を中心として、製品の一部について輸出を行っていた。オイルショックの影響はなかったが、その後の円高と手間がかかる等の理由で輸出をなくし、内需のみに転換する。バブル後の平成 5 年(1993 年)からは、卸価格 4 万円以下の低価格品を無くし、中・高級品に移行する。

現在は、契約デザイナー 2 名(嘱託：市内 1、東京 1)と共同開発したデザインをもとに、外注に製造委託(原材料支給)している。

雇用面

従業員の確保状況については、最近では定着率が高く動きがないが、2 年前に女子を 2 名(短大卒)を採用している。

従業員の教育研修は、社内の O J T (一人前になるまで経験 3 ~ 5 年かかる)である。

従業員の資格保有状況については、G I A (アメリカ)の鑑別資格をもっている。なお、鑑別資格に関しては、宝飾学校で取得できるようになっている。

設備・立地環境

現在設備は休止状態で、簡単な修理も外注でやらせている。

創業当時の市中心部から昭和 51 年に本社を移転、さらに昭和 61 年に新社屋を現所在地に建設し、17 年目である。現所在地はバイパス沿いであるが、外注先も比較的近く、特に輸送面で地理的に良い。輸送個数は多くしかも毎日出荷する状況であるが、輸送は宅急便業者に任せていることもあり、恵まれている。また、商売柄、洒落た社屋を建てることも出来て満足している。

経営上の特色(注目される取組みについて)

甲府の持つ高い技術力を活かした高級品志向をねらっている。流通チャネルとして百貨店や専門店の外商を狙っている。

高級品にシフトしたきっかけは、価格競争では生き残れないので、他社との差別化を目指したことによる。それまでは、低価格競争が厳しく、消耗戦を強いられていた。

当時企業の開発姿勢・決断として、企業の信用(価格面、品質面)と企業イメージと経営者の人格について努力と刷新をはかった。

結果的に成功したが、その要因は、ミセスゾーン(30 代 ~ 70 代)を中心にしたことと個性志向、高級品志向に対応したこと。しかし、当初のつまづきや思惑違いもあり、例えば従業員から安いもの(低価格品)も作って欲しいといわれたり、高級品志向ではトラブルも多かったが、その都度信用力でカバーしてきた。また、現地での買い付け(毎月海外買い付け)で良い材料を見つけた時まとめ買いしているが、ダイヤモンド、ルビー、サファイア、エメラルド等は、現地買い付けにあたって企業のノウハウが大切な要素となっている。

注目される取組みの結果による変化

雇用面では、高級品化によって、社員の数が少なくてすむようになった。

設備面では、コンピュータの導入を進めている。

コンピュータ管理による売れ行き情報によって生産を決定するようになり、損益分岐点以上を維持している。

甲府の技術力はもともと高いにもかかわらず中級品・普及品が圧倒的に多かったが、現在では高級品シフトにより特色を活かすことができるようになった。

5 . 檜川：木曾漆器

(1) 産地の概要

1) 業界の概要

木曾漆器産地の平成 14 年現在の企業数は 200 企業で、ここ数年横ばい状況にあるが、従業者数は 887 人で、ここ数年減少している。

平成 12 年度の生産額は約 62 億円であったが、最近では 40 億円台に減少している。全国における生産シェアでは、石川県輪島、福島県会津に次いで全国第 3 位である。

生産品目は、盆・膳が全体の 30.3%、座卓・棚が 25.5%、こたつ板が 23.5%、その他 20.7% である。

2) 雇用面

従業員の確保や教育研修、後継者育成については、「木曾高等漆芸学院」が担っている。木曾漆器が昭和 50 年に伝統工芸品に指定を受けたのを機会に、木曾漆器工業組合に訓練実施主体の設立委員会が設けられた。当委員会が村や関係方面に働きかけた結果、「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、昭和 51 年 4 月、木曾高等漆芸学院として開講し、長野県認定職業訓練校として現在に至っている。

訓練期間は 2 年で卒業となる養成訓練と、さらに短期の研究過程、成人訓練がある。訓練科目は漆器科が昭和 51 年から、デザイン科が昭和 53 年から開講され、教科として「木工(木彫)」、「加飾(沈金、蒔絵)」、「きゅう漆(漆工)」の部門に分けられ、伝統的技法の修得を中心に実施している。入校資格は木曾漆器に就労しているもの(将来就労が予定されている者を含む)に限られ、現在 21 名の訓練生(村内 17 名、村外 4 名)がいる。村外出身者もいるが、村内に居住して昼間は就労している事業所から、1 日 4 時間、毎月 6 ~ 10 日間訓練校に通っている。受講料は無料であり、教材も無料で支給されている。

年間費用は、国と県と村から財政補助があり、これに訓練実施主体の組合の費用負担で運営している。学院長は組合の理事長が兼任、講師は長野県職業訓練指導員の資格をもつ木曾漆器伝統工芸士が担当している。

「木曾漆器弟子入り奨励制度」が村の制度として設けられている。これは伝統工芸・木曾漆器製造技術の保存と継承、後継者の確保を図るため、村内の漆器を製造する企業(店舗等)へ弟子入りする者に対し、奨励金を支給する制度である。村内に居住する 30 歳以下の者、木曾高等漆芸学院の訓練生などといった条件はあるが、該当者には月額 2 万円が 2 年間支給される。

3) 原材料面

原材料面で組合の果たす役割は大きい。まず、組合で木地(座卓、テーブル、盆の一部等の売れ筋商品)の在庫をもっており、組合員に売っている。したがって、問屋は在庫を持たなくなっている。組合で漆の精製工場を持っており、組合

員(1割引)を中心に、一般へも供給している。組合で供給している漆は、質的には一般的なものを使っており、中国などからの輸入のため、円高で一時安くなったが、現在の価格は安定している。

また、組合では、給食食器や盆をつくらせて、道沿いの販売店や一部の問屋へ売っている。

4) 販売面

産地製品は、問屋経由が90%、店売りが10%であり、市場は全国にわたっている。製品の特徴は、大きいもの(座卓、家具等)が得意であるが、こたつ板、座卓は最近売れなくなっている。販路開拓としては、年1回の見本市と村・商工会・組合協賛で6月に実施される漆器まつりが主なものである。

販売面の問題点としては、中国から安い輸入品が入ってきていることで、産地として、ダンピングにならないよう価格指導している。

新商品の企画については、組合で「新仏壇」に取り組んで、かつて取り組んだ「厨子」の再デビューをねらっている。また、村のハブ・ファクトリー構想による文化財修復(リメイク)実行委員会を設け、新商品開発を推進している。ハブ・ファクトリー構想とは、村の漆器産業振興への取り組みの姿勢として進めているものであり、手づくりを産業とすること、文化財を修復すること、新うるし文化の創造の3つから成り立っている。は使い手の身になって製品づくりをすること、は文化財の修復に産地の職人が担い手となること、は作り手と使い手の相互の連携によって新たな工芸文化を創造することを目指している。

販売面の情報提供については、伝産協会のプレス情報を理事会を通して組合員に提供している。

5) 技術面

県の工芸指導所にも頼っているが、基本的には組合員まかせである。ただし、国指定の伝統的工芸品のレッテルは組合が管理している。

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。学校給食用食器は組合と地場産業振興センターで開発したもの。文化財修復(リメイク)は村と組合と地場産業振興センターによるものである。

デザイン開発の動きは、組合青年部による木曾うるしの会がデザイン研究開発を担っている。また、サークルとしての茜会もデザイン開発の一翼を担っている。

その他、村のハブ・ファクトリー構想に組合としては大いに期待している。

6) 産地から撤退した企業に共通する要因について

つぶれたところはないが、不況下、個人経営で注文がなくなり、サラリーマンへ転職したものが、4、5人いる。

高齢化した木地屋がやめており、木地をはじめ下塗り、上塗り、加飾が厳しい状況にある。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

- ・創業：昭和30年
- ・年商：2,000万円
- ・従業員：常用3人、臨時1人
- ・製品：一般漆器50%、漆グラス50%

創業・発展過程

昭和30年創業。平成7年頃までは業務用テーブル、ついで、業務用膳を中心に旅館や料亭の家具類など大きなものを手がけていた。

企業としては、変わったもの、新しいものをやりたいと思っていたので、まずスリガラスに漆を塗ることを考え、初めて試みた。これは、昭和60年の見本市で長野県知事賞までもらうことになる。

立地環境

当産地立地のメリット(意味合い、有益性)については、木曽高等漆芸学院の訓練生として技術習得したことが最大のメリットで、新製品「漆グラス」を製造することになったのもその賜物である。なお、3年前塩尻の市街地にショールームを開設し漆器と衣料品雑貨を取り扱っている。

注目される取組について

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。

きっかけは、取引先の間屋を通して、個人の方からテーブルに板ガラスを乗せて使いたいので、寸法を測って欲しいと依頼があり、その時漆をガラスに塗れないかと考えた。

長野県工業試験場のO氏(木工デザイン)とU氏(漆器指導)のチームワークで教えを仰いでいたが、O氏はデザインや技術開発が専門でもともとガラスに漆塗りを施すアイデアを持っていた。

昭和60年に県知事賞をとった試作品は、60cm×30cmのスリガラスに漆を塗ったものをテーブルにはめ込む方式であったが売れなかった。また、普通に塗ったのでは、漆が浮いてだめなことがわかった。平成7年、県工業試験場に週2回通い、半年で板ガラス塗装が可能になった。

注目される取組の結果

雇用面の変化はない。

設備面については、特殊な加熱炉(電気炉で精密機械のテスト用)が必要になり、現在は加熱炉2基を保有している。

営業面の変化については、製品に幅が出来、板ガラスから曲げもの、コップへ移り、最近ではワイングラス、ピアマグカップ、皿、鉢、ぐいのみ等多品種化している。

技術面の変化については、スリガラスから板ガラスへ、曲げものからコップへと大きく変化しており、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)を用いた錆絵が人気になっている。

平成7年三越本店で開催された全国漆器展で通産大臣賞を受賞する。最近では、北野建設ギャラリーニューヨークに出品したり、札幌市「芸術の森」で行われた「ピアマグ展覧会」で入選するなど、産地のPRにとって大きな役割を果たしている。

6 . 高岡：銅器

(1) 産地の概要

1) 産地の動向

高岡の銅器は、鉄鋳物から派生したものであり、その歴史は江戸時代までさかのぼることができる。国の伝統的工芸品の指定を受けており、地域の重要な産業であるとともに文化的なよりどころともなっている。

産地内には、銅器にかかわる団体が大小併せて10団体みられるが、その中でも中心的な存在は伝統工芸高岡銅器振興協同組合であり、全ての工程、関連業種を網羅する横断的な組織となっている。同組合の組合員数は354社(平成14年8月現在)、総従業員は約1,500人、年間出荷額は約208億円となっている。

元々高岡の銅器産地は、問屋が中心であり、戦前はいわゆる「旦那衆」と呼ばれたのは、皆問屋であった。

戦後、まずメーカー主導で産地の復興が始まった。このときは、戦中銅が供出させられていたので素材はアルミであった。

戦後10年くらいたつと銅器も復活し、その後5年程度でもとの問屋主導の産地に戻った。問屋は、全国から消費者のニーズ情報を集めることができたので、メーカーに対してどのようなものを作ればよいか指示することができた。これに対して、メーカーは作るだけで情報収集力が弱かった。このようなことから、再度問屋が主導となっていった。我が国の他の地場産業地域において、産地問屋が衰退する中で、高岡の問屋は比較的活力がある状況である。

ただし、問屋で生き残っているのは、提案型で自らが商品開発を行うことができる者のみである。商品を横に流すだけの産地問屋は、既に機能を失っている。

高岡の問屋は元々色つけ等の仕上げ部分を手がけていた。メーカーからあがってきた製品を検収し、仕上げを担当するメーカーに自らの仕様で発注し、最終的にあがってきたものを検品した後発送していた。つまり、できあがった製品を流すだけでなく、製造工程の最終的な部分に責任を持っていた。これが、問屋ごとに異なる独特な色合いなどの製品上の特色を生み出していた。

高岡の問屋が比較的持ちこたえているのには、このような背景もある。しかし、今後は製品開発に最初から最後まで関わるような体制を組まないと生き残れないと考えられる。

2) 産地における新たな展開

バブル期までは完全に産地問屋中心と言ってよい状況であったが、その後全体的に売上が低迷する中、メーカーの中にも自ら企画開発を行い、情報発信を行う者が始まった。特に、インターネットの普及によりこの動きが加速されるようになった。

このようなメーカーの動きは、既存の問屋ルートの商品を中抜きするというものではなく、新たな市場を開拓する動きの方が強い。このため、直接的に問屋の業績に影響を及ぼすものではなく、むしろ銅器の領域が広がることにより、産地全体としての競争力やメリットが高まることが期待される。

3) 今後の展開

高岡の産地が崩壊する時は、機械で代替できない技術がなくなってしまう時であると考えられる。銅器は、機械化できない部分も多くあり、技術者の育成・確保は、将来に向けた特に重要な課題である。現状、従事者の高齢化が進んでいるのでその危惧は大きい。このため、組合事業として熟練技術者の技巧をビデオで残し始めた。これにより、最悪でも画像情報により技法を伝承仕様とするものである。

たとえば、金銀の象嵌技術が高岡にあるが、これは3年修行してようやくモノになり始め、一人前になるには10年くらいかかるが、このような職種に若者はついてこないのが現状である。

市では後継者育成事業を行い、銅器に係る様々な技術者の育成を図っているが、実際受講するのは趣味的な人が多く、1～2年程度しか続かない。どのような技術でも3～5年くらい継続的に学ぶ必要があるが、ここまで行く人はまずいない。

生活費を保証するような形で対応しないと、本当の技術者を残すことが難しくなっているのが現実である。その意味では、地方が対応できる限界を超えていると感じている。高岡でも、今後10年が正念場だと考えられる。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

創業：昭和46年

資本金：5,000万円

従業者数：21人

製品：銅器販売

創業・発展経過

同社は、現経営者が独立してから30年程度と歴史が浅く、業界では後発組である。創業以来、すべて自分のオリジナル作品を販売してきた。製品イメージは自らイラストを起こし、製造工程すべてを自らが管理するとともに、販路開拓も行ってきた。

自ら開発した商品を販売するのは、商品に愛着がわくとともに、力も付いてくると考えられる。このような商品を、高岡の既存の間屋に売り込んできた。

立地環境

高岡は、鋳物、研磨・削りなどの仕上げ、着色が一体的にあることが強みである。他の地域は、一つの工程で強くても全体がそろっていない。コストダウンのために海外に進出する地場産地も見られるが、やはり全体がそろっているところは高岡以外にない状況である。

後段でも触れるが、同社の強みは企画開発機能をもち、多様な技術をコーディネート

ネットすることにより製品を作り上げるものであり、産地内に多くの技術が集約されている状況は、同社の経営資源としても重要なものとなっている。

注目すべき取組

高岡の業界のなかでも、昭和40年代、最も早くカラーのチラシを作りこれが受けたことから、早々にカラーカタログを作った。

企画商品も多く、初期の段階でよく売れたのは花瓶であり、これで会社の基盤をつくることができた。多い時は年間10万個さばくことができた。この他、昭和50年代に販売を開始した装飾用の仏像などがあげられる。

工程的にもっとも大きな特色は、ダイカスト製法をとり入れたことである。これにより、銅器製品も数をこなすことが可能となり、企業の記念品などの市場へ展開ができるようになった。

問屋は、提案型で自らが商品開発を行うことができる者のみ生き残っているが、同社でもデザイナーは地元高岡だけではなく、全国的なネットワークを有して企画開発力を高めている。そして、商品開発を行い金型まで作って、それをメーカーに渡し製造してもらった形態となっている。いわば、ファブレスメーカー化しているといえる。

産地に果たした役割

多くの地場産地で問屋機能が衰退する中、高岡銅器における問屋機能は未だに健在であり、その一角を担うのが同社である。

これまで見てきたように、高岡銅器産地における産地問屋の機能は、消費地問屋とメーカーとの繋ぎ役、商品の流通ルートというだけではなく、商品開発機能を持っていることが大きなポイントである。同社における企画開発力重視の経営姿勢は産地における問屋の生き残り戦略を示唆するものとなっている。

2) B社

企業の概要

創業：大正時代(平成14年に株式化)

資本金：1,000万円

従業者数：12人

製品：仏具、茶道具、華道具

創業・発展経過

同社は創業以来、地元の間屋との取引を中心とした、銅器メーカーである。売上も高岡市内の間屋が85%を占めており、依然地元中心であることは変わらないが、最近では県外の流通業者との取引が増加傾向にある。

製品は、もともと花瓶が中心であったが、売上が減少したことから茶器や花器へ移行している。問屋からの注文が中心であるが、最近の特注品がのびている。このため、多品種少量生産に対応可能な状況にしている。

県外向けは、特にデザインに留意し、市場ニーズは、取引のある東京のショップから得ている。県外向けの市場は、特に問屋がこれまで行ってこなかった部分を中心にしており、仏具、花器、茶器は従来通り、問屋取引を変えるつもりはない。銅器における新しい分野を開拓することにより、メーカー、問屋双方ともにメリットが生じることを狙っている。

立地環境

高岡では問屋とメーカーとの分業体制により産地が維持されてきた。しかし、最近では従来型の分業体制が厳しくなっている。問屋の経営環境が厳しくなるにつれ、メーカー自らが製品開発を積極的に行う必要が高まっている。

製品や業態は変わっても、技術力だけは落とすことはできないと考えている。この場合、やはり昔からの産地としての技術的蓄積がベースとしては大きい。同社の場合、従業員それぞれが持っている技術が大きな経営資源であるが、このような人材が産地の中で確保できる点が産地への立地の意義は大きい。

しかし、同社のようにもともと製造技術を持っていたものが、製品開発と流通機能を持つことは、産地全体として持っていた機能を、内製化するものであり、産地立地としての必然性は弱まるものである。ただし、従来製品の開発や流通に関しては問屋に負うところが大きく、この意味で従来の産地機能を有効に活用しながら新しい動きを志向しているものといえる。

注目すべき取組

最近、旧来の花器、茶器、仏具等に加え、照明やテーブルウエア、小物類なども製造するようになってきている。新しい商品開発のきっかけは、平成13年に原宿で行った展示会であり、東京のショップの人が見に来て、引き合いが多くなった。変わった例では表面仕上げを行わない銅器製の植木鉢があり、従来の磨き工程を省略することにより、かえて風合いを出している。

同社では、高度な商品を小ロットでも作るといったことが強みである。工程の全てを自社内で対応可能であることから、小回りも利く。また、自分が思いついたものをすぐに形にできることも強みである。問屋における商品開発は、作る部分はメーカーに依存するしかないが、同社の場合は、商品企画を社長自らが対応することにより、自社完結型で開発が可能な点が大きな強みである。

最近、機械化していた工程を手作業に戻した部分もある。これにより、短納期化と小ロット対応が可能となり、かつコストも低く押さえることができるようになった。極端なものでは単品で対応が可能である。

新しい分野を開拓することにより、高岡銅器の知名度が向上し、既存の商品の売上にも結びつくと考えられる。原宿の展示会の際も問屋サイドから問題視されることもなく、逆に技術力を認めた問屋の方から引き合いもきた。

これからも、補助金なども活用し、積極的に商品開発を行っていきたいと考えている。中小企業が生き残るには、質が重要であり、今後は東京でのショールームの開設や、イタリア、アメリカにも売り込んでいきたい意向である。

産地に果たした役割

同社のように、商品開発と新分野での市場開拓を行っているメーカーは高岡の銅器産地の中においては、珍しい存在である。多くのメーカーは、自ら企画開発能力を持たなくてはならないことは認識しつつも、踏ん切りがつかない状況である。このようなことから、同社の動向を見守っている人も多い。つまり、同社の取組みが成功することは、他のメーカーにとっても励みになることであり、旧来の産地構造を変革する動きにつながるものである。

3) C社

企業の概要

創業：昭和29年

資本金：5,000万円

従業者数：150人

製品：美術品、工業製品

創業・発展経過

同社は、金属工芸品、工業製品など、鋳造品を中心に多様な製品を製造している。売上は、平成8年頃をピークに減少気味であり、現在も厳しい状況が続いている。近年環境が厳しいこともあり、会社としては一旦縮小し体制を整えて再度展開しようとしている状況である。

銅器の販路としては、市内の間屋向けが中心であるが、最近直販が伸びてきていることから、今後も注力したいと考えている。

今後は、さらに新しい分野を広げていく必要が高く、公共事業中心のエクステリア部門の個人マーケット対応など、新たな戦略を展開したい意向である。また、これに伴い販売拠点の整備を進め、東京・大阪等の大消費地に足がかりを付けたいと考えている。

立地環境

同社の場合、協力会社は従来から周辺地域が多い。技術力があれば、高岡に限ることはないと考えているが、見つからないのが現状である。そのような意味では、高岡はまだ集積のメリットは同社にとって未だ大きなものとなっている。したがって、海外への展開も考えられない状況である。

注目すべき取組

当社は、従来から製品開発、製造、販売を自社内で行える体制としている。いわば旧来の産地の持つ垂直分業体制を社内で構築しているものである。

開発に関しては、デザイナーも含めて内部に人材を確保している。市場情報の収集にあたっては開発担当者が自ら収集する形となっている。今後も、企画関係者の人材育成が重要と考えており、なるべく外を見る機会を作っている。このよ

うなことをやりながら、売れる商品を開発できるようスキルアップを図っている途上であり、今後成果が現れてくるものと期待している。

製造は、現在ダイカストのみ同社で内製化しており、それ以外はなるべくアウトソーシングするようにしている。こうすることにより、会社を身軽にすることがねらいである。ダイカストは設備投資が大きくなるので、協力会社で対応することが難しく、同社のような中堅会社に対応することが必要である。このような動きは、産地内での水平分業体制を構築していることとなる。

産地に果たした役割

同社は、高岡銅器産地の中でも規模の大きな企業である。鑄造技術を足がかりに伝統的な銅器が持っているものも大切にしながら、従来の範囲を越え多様な製品開拓を行っている。その意味で、伝統工芸産地にありながら近代的な銅器産地として発展を展開を牽引してきたといえる。

7. 東濃：陶磁器

(1) 産地の概要

岐阜県東濃地域は、多治見市、土岐市、笠原町の2市1町を中心とする陶磁器(美濃焼、タイル)産地で、岐阜県の陶磁器業界を束ねる団体として岐阜県陶磁器工業協同組合連合会があり、多治見市4組合、土岐市8組合、笠原町1組合、瑞浪市2組合の計15組合が組織されている。このうち14組合は地域毎に組織された組合で、他に美濃焼伝統工芸品協同組合が存在している。

1) 笠原陶磁器工業協同組合

笠原陶磁器工業協同組合の企業数は43社(タイル33、食器10)で、ここ数年減少傾向にある。従業者数は常用1,053人(タイル1,024人、食器29人)、臨時40~50人である。臨時従業員は、常用のパートおよび外国人労働者(研修生)である。

生産総額は平成10年は236億円(タイル230億円、食器6億円)であったが、平成13年には181億円(タイル176億円、食器5億円)に減少している。

主要製品はタイルで、モザイクタイル、外装タイル、内装タイル、床タイルなどである。

雇用面

組合企業の従業員の確保を目的として、役場の協力のもとに、学校の先生を組合に招いて組合企業を紹介している。

後継者問題については、青年部活動の中で2代目に継いでもらうようにしている。組合企業の中には、5年前に代替わりをきっかけに、食器からタイルに転換した企業がある。

従業員の教育研修については、職長研修を実施している。また、原料の土による塵肺、珪肺に対する安全衛生教育を実施している。併せて、職場環境改善センターの協力のもとに、集塵機の設置指導、防塵マスクの組合による販売を実施している。

販売面

販路開拓への取組は、東京の展示会が中心で、東京ビックサイトでのギフトショー、東京ドームでのテーブルウェアのフェスティバルなどである。また、飛騨高山(木工、美濃和紙)とのまつり交流も実施している。

タイルの流通は、メーカー直販でゼネコンや工務店に販売するものと、I N A X、T O T O、ダントーなどのメーカーのO E M生産とがある。

現在ダンピング問題が顕在化しており、タイルの投げ売りがみられる。

新商品の企画については、組合独自の商品開発で、食器セットとして「うま粥茶碗」を商品化している。また、組合員11社の企業グループによってL Tタイル(防汚タイル、外装タイル)を開発している。

組合員への情報提供については、情報誌を組合から配っている。その他P R活

動も組合で実施している。

技術面

技術向上は各社独自で実施しているが、技術情報については、タイルは機械化が進んでおり、機械メーカーの情報が主である。

品質管理については、各企業ともJIS規格、ISO規格で管理されている。タイルのデザイン(色、形状、模様)は各企業では大切な研究開発分野であり、設計士によってサンプルを用意しておくのが通常である。

組合では、技術研修会の斡旋をしている。

業界内の注目される企業について

A社は、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を開発した。また、貝殻を粉砕したもののタイルへの利用も手がけている。

E社は、焼却施設から出る焼却灰(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いる。製品は堅く焼き固めているため歩道ブロックとして都市環境づくりに使われている。

F社は、廃ビンガラスを化粧用、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。

2) 市之倉陶磁器工業協同組合

市之倉陶磁器工業協同組合の企業数は53社で、うち7社は休業中で、最近では毎年1～2社減少している。従業者数は常用250人、パートを中心とした臨時90人である。平均年齢は常用40～50才、臨時40才代で比較的若く、後に述べるイベントへ(陶器フェスティバル)の積極的な取組みの背景となっている。

平成13年の生産総額は25億円で、昭和50年代前半の35億円に比べると、大きく減少している。主要製品は盃を除く和食器全般で全体の85%を占めている。特色は盃で金額面では全体の15%を占めている。工芸品も多いが、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。なお、清酒のきき酒用猪口は全国シェア100%である。

雇用面

組合企業の従業員の確保にあたっては、組合も職安と連携し、書類の手続きや従業員の雇用保険の加入などで協力している。

後継者については、青年部を「陶光会」として組織化している。現在25人いるが、そのうち5～6人はすでに経営者である。

設備について

昭和63年から平成13年まで笠原町の町界(借地)に市之倉窯が存在した。協同組合加入の6社で、設備近代化資金、高度化資金を活用して2,500万円で自動化された窯と土練機を備え、高付加価値と即納を目指して従業員45人を使用していた。

しかし、設備投資の失敗で借金返済に窮し設備を売却することとなった。原因は、割高な食器を中心としていたにもかかわらず、付加価値が付けられなかったことにある。

原材料面

昭和30年、組合の製土工場がオープンし、陶土とともに釉薬も供給している。燃料も組合で供給しており、昭和49～59年までは重油、灯油で、昭和60年からガス窯に切り替わったためガススタンドを近代化資金で設けた。ガススタンドは組合の給油部門が運営しており、組合員の半分のシェアを持っている。なお、昭和20～40年代のはじめまでは、素焼きの焼き締めに亜炭を使っていた。

販売面

共販部で市内の5組合合同の見本市(年1回)に参加している。

イベントは消費者を対象として産地ウォッチングを狙ったもので、春、秋それぞれ実施しているが、当組合が草分けである。現在は、下石、笠原、駄知の各組合も参加するようになった。

技術面

デザイン力の向上を目指して、補助事業としてデザイナーを雇うことをしている。

市内にある県のセラミック研究所を利用したデザイン開発も実施している。

業界内の注目される企業について

B社では古染め付け(美濃独特のグレー呉須もしくは旧呉須ともいう)にこだわっている。粘土はセッ器用の土で市内の高田というところでとれ、本業土ともいい、この土で焼いたものを本業焼とも呼んでいる。

G社は、中華食器が主であるが、手工芸の制作にこだわっており、製品は、イベントでの販売に力をいれている。特に消費者と生産者との交流にこだわっており、ギャラリーを作っている。

失敗した(産地から撤退した)企業に共通する要因

平成13年に1社倒産廃業したが、一般に家内工業が多いが、後継者は今のところ多い状況である。他に7年間休業中のところもある。

3) 下石陶磁器工業協同組合

下石陶磁器工業協同組合の企業数は123社で、最近は減少傾向にある。従業員は常用722人、臨時100人である。

平成13年の生産総額は40億円で、陶器中心に減少傾向にある。主要製品はとっくりを中心とした食器で、全体の40%を占めている。その他に花器、タイル・磚子があり、ともに30%のシェアである。ここも市之倉同様イベントには熱心で、

市之倉から始まった陶器フェスティバルにまず参加したのが、下石陶磁器工業協同組合である。

雇用面

昭和40年頃の求人難の時代は、九州から確保したこともあったが現在では、補充程度で、動きが少ない。

後継者の問題は当産地の地場産業にとって難しい問題となっている。食器をつくっている企業の後継者の7割は、製品の転換のきっかけになっている。メーカーの後継者を中心に、工業試験場の実施する経営者研修を組合では勧めている。

業種転換については、食器からタイルへ転換するのは難しいが、産地の中にはマグカップからタイルに転換した企業もある。

従業員の教育研修についても、良いものは極力勧めている。

かつては、組合企業の参加する野球大会もあったが、従業員の高齢化が進み、60才近い平均年齢となり、今は年金資金の確保が大きな課題となっている。

販売面

販路開拓の方法として土岐市内7組合の参加する展示会や見本市が主流である。

消費者対策として、フェスティバル11/2、11/3は、4産地(下石、駄知、市之倉、笠原)を結ぶ30数台のシャトルバスの運行でネットワークするイベントである。このねらいは、使う人と作る人の間を狭めることで、「消費者の声をしっかり聞こう」というものである。

技術面

組合員の技術レベルの向上については、土岐市の工業試験場とのタイアップとともに努力している。

新商品の開発については、企業グループによる製品開発の取組により、介護食器、耐熱鍋(土鍋)を製作している。

業界内の注目される企業について

C社は、毎年新製品を出しており、意欲的である。

失敗した(産地から撤退した)企業に共通する要因

バブルがはじけて、需要の低迷の中で製品のつくりすぎが過当競争を招き、ダンピングで首を絞めることになった。特に、安いものをやっている企業やボディ(成形)のみの企業などである。製品では、神仏具やホームセンター向けの製品をつくっている企業で、中国製が安い価格で売られており競争にならない状況である。

業界活性化の課題と新分野開拓

食器の大量生産、大量消費の時代は終わり、もっと外に向かった行動が必要で

あり、当産地では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目指している。

国・県・市の助成で組合では、粘土の採取跡地(組合の土地)を利用したつといの杜、とっくりの里構想に取り組んでいる。

4) 駄知陶磁器工業協同組合

駄知陶磁器工業協同組合の企業数は96社で、昭和40年代のピーク時には140社を数えたというが、最近では一年に4社程度倒産や廃業で減少している。従業員は常用1,200人で、これもピーク時には3,000人いたという。現在、パートを中心とした臨時が100人いる。平均年齢は常用で55才程度、臨時で60才代が多く、常用については高齢化しているとはいえない。

平成13年の生産総額は67億円で、減少傾向にある。主要製品はどんぶりで全体の40%を占めている。業務用割烹食器も40%のシェアがある。洋陶器が10%、その他皿や飲食器が10%となっている。

雇用面

従業員の確保は職安を通じて雇用している。

後継者問題は深刻で、メーカーだけでなく卸売業も一緒である。採算性が悪化しており、廃業する場合もある。

組合では、工業試験場を通して従業員の教育研修を目的にろくろ教室を開催し、技術指導している。

設備面

昭和60年頃まで組合で製土工場と釉薬工場を持っていた。

昭和32年頃に石炭窯が灯油・重油窯に移る。さらに、昭和50年にガス窯へと切り替わるとともにシャトル窯、トンネル窯が普及する。なお、電気窯は素焼きや絵付けに使われるが数は少ない。

原材料面

昭和45年ころまでは組合の製土工場があり、粘土の供給をしていたが、利用が少なくなり採算がとれずやめた。当時は釉薬も組合で仕入れて供給していた。

燃料(ガス、重油、灯油)を3業者から仕入れ、組合員に供給していた。かつては、石油ショックによる供給不安の際も安定供給に寄与したが共同購入が5割を割ることとなり、役割を終えた。

販売面

販路開拓として、東京ドームで行われるテーブルウェアのフェスティバル、1月と8月に実施される見本市、どんぶりまつり、伝統的工芸品組合のイベントへの参加などがある。

価格については、中国品関係で産地内にダンピング問題が起こっている。

昭和40年代、共同事業としてスープ皿とラーメンどんぶりを組合員から買い上げ、卸問屋へ販売していたが、現在のところ新商品の企画は組合員まかせである。

技術面

デザインや絵柄に関する窯業試験場の企画に組合員を推薦する程度である。

失敗した(産地から撤退した)企業

問屋に頼りすぎて、主力製品を変えてしまい、中国製品との競争に敗れたケースが1件ある。そのほか設備投資が負担となったケースが1件、家庭の経済的理由で借金から廃業したケースが2件ある。また、景気の影響と後継者難でやめたケースも、ここ数年は毎年2、3件はある。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

- ・所在地：笠原町
- ・創業：昭和32年
- ・資本金：1,000万円
- ・年商：3.4億円
- ・従業員：常用15人、臨時3人
- ・製品：外装タイル90%、モザイクタイル10%

創業・発展経過

昭和32年の創業当時は、玉石を製造しており、風呂場や床などの変形モザイクとして使われたものである。その後ビル外装用モザイクを手がけた。その後アートモザイクを手がけるようになり、平成12、13年頃からオリジナルのものを作るようになった。

雇用面

従業員の確保状況は、平成13と14年と一人ずつある。従業員の教育研修については、14年から月1回20～30分程度、外部の人を呼んで、仕事の心構えをテーマに勉強会を実施している。従業員の資格保有状況はリフトの免許程度である。

立地環境

工場は立地当時の場所である。平成2年に営業本部物流センター(事務所と倉庫)を新設したが、多品種化の結果倉庫が手狭である。

営業面

売上は平成13年が最低で、14年は売上、利益とも増加している。製品構成は、外装タイル90%、モザイクタイル10%である。顧客先は、一般住宅メーカー(戸

建住宅)、リフォーム店が 60%、従来の問屋経由で建材店向けが 10%。最近伸びているのがホームセンターや通販への直販で、20~30%ある。

顧客拡大の方法は東京で開催される展示会(平成 14 年は 6 回)が中心である。営業情報の入手は全国住宅センターより入手している。最近ではリフォーム情報が重要性を増している。

外注・技術面

外注比率は少ないが、クラッシュタイルのみ町内の同業者から購入している。技術面では、品質管理に力を入れている。

注目される取組について

製品の多角化の一環として外装タイルの軽量化に成功し、最近では一般消費者向けにもこの軽量外装タイルを開発したことが注目される。このきっかけは、従来からレンガを手がけたかったところに 6 年前に従来のものではなく、発泡剤を含む軽量の原料が入ってきたことによる。この原料を入れて、焼成加工して比重 0.85 のレンガを試験的につくることに成功した。

その後製品化を図り、一般消費者に直接使ってもらえるところで売りたいと思い、通販、DIY 店、ホームセンター等をねらった。ギフトショー、DIY ショーに出展して、ホームセンターと通販(問屋経由)に市場が開けることになった。折からの日曜大工ブームやリフォームブームがこれを後押ししたものと思う。

これには、企業の開発姿勢が大きく左右しており、社長は「大手企業やゼネコンの 100% 下請けはつぶれる」と考えている。「一業危うし、一社危うく、一品危うい」、すなわち多角化、多様化の一環としての姿勢を貫いている。

この結果、タイルを使っていない市場で使ってもらうことになり、手応えを感じていくこととなる。成功要因としてはリフォームブームに乗って、オンリーワン商品を一般住宅の外壁材として張ることを提案したことによる。

しかし、当初はトラブル続きで、自社での機械の開発・修理が必要となり、成形段階、プレスも従来と違う方法をとることになった。原料の調査や釉薬の問題も大きく、原料・釉薬は従来のものであるが、調合について慎重な指示を行うことで解決を図った。

注目される取組みの結果

雇用面の変化では、流通部門を中心に少しずつ増やす(ここ 2~3 年で 3~5 人)ことになった。

設備面の変化では、窯やプレス機は以前のものであるが、焼成の前後工程の改造を中心に大幅なラインの改造を実施した。最も大きな投資は、匣(さや)を特注で新しくするのに数千万円の投資となったことである。

営業面の変化では、以前は地元の間屋を通して販売促進を図っていたが、現在は全国のハウスメーカーや工務店、リフォーム店を相手にするようになった。

技術面の変化では、窯の温度は従来どおりであるが、原料の調合技術が高まっ

たことと、品質管理、生産力の面で大いに技術が高まった。

2) B社

企業の概要

- ・所在地：多治見市市之倉
- ・創業：明治10年
- ・年商：1,500万円
- ・従業員：常用4人
- ・製品：神仏具60%、和食器40%

創業・発展過程

創業は明治10年と古く、現在は5代目。製品は、祖父の代(3代目)はかわらけ、白磁器であったが、父の代より染め付け食器を手がけている。セツ器、本業焼、太白とも言われ、旧呉須(呉須は磁器の染め付けに用いる藍色の顔料。主成分は酸化コバルトで、ほかに鉄・マンガンなどを含む。天然には、青緑色を帯びた黒色の粘土で、呉須土として産出する。旧呉須はこの天然ものに近い色合いを出しているのをご呼んでいる。)による染め付け食器で、地はセツ器で磁器と陶器の間のものである。昔、市之倉から出る粘土を使った「本業焼」が「古染付」(中国明朝末の天啓頃から清朝初頭にかけて、景德鎮の民窯で焼成された独特の染め付けに限定した固有の呼び名で、日本の茶人は「古染付」と称し珍重した。不揃いで虫喰い状のものが、日本人の侘び、寂びの美意識にかない、雅味があると賞玩された。)に類似しているのをご、「古染付」としてPRしている。現在は、多治見市高田および小名田の土を使っている。

立地環境

当産地立地のメリット(意味合い、有益性)の変遷についてみると、立地当時から窯も現在地にあったが、現在では市之倉のメインストリートに位置しており、展示販売の立地条件は良く、組合も近く恵まれている。

注目される取組について

機械づくりから原料・絵付けに産地の伝統にこだわり、染め付け和食器を開発した。もともと市之倉の飲食器は盃にみられるように、手のかかるものが中心で、手業の技術がすぐれているといわれている。かわらけ・仏具から和飲食器に転換したのは、中でも盃や小皿を手がけてきた技術を生かすことが可能であったからである。

取組のねらいは、昔の「本業焼」(太白)を再興したいと思い、絵付けした和食器を手がけることであった。その背景には、市之倉では、青年部を中心としたまちづくりと産地活性化の取組みは、将来の産業観光の機運が盛り上がり、消費者へ直接売りたいという、そのメンバーとしての責任も果たしている。

企業の開発姿勢は、問屋経由では自社で最終製品までもっていけない悩みがあ

ったが、あえて、機械づくりから手づくりで差別化を図る方向を目指したことによる。

成功要因は、社会環境変化としてのクラフトに対する評価の高まりがある。

しかし、セッ器は磁器よりも加熱は低い(磁器 1,300 、セッ器 1,150~1,200 、陶器 1,100)が、焼成によってゆがむという点では扱いにくいのが実情である。

注目される取組の結果

雇用面の変化はなく、もともと家内工業であり、父(72歳)が平成10年に伝統工芸士として認定されている。

設備面の変化もなく、従来の窯をそのまま使用している。

営業面の変化については、現在でも問屋経由が9割を占めているが、1割は工場内に設けたショールームを通して消費者へ販売するようになった。

技術面では、機械づくりから手づくりへ変化したことにより、圧力鋳込み、鋳込み、ろくろ、たたらづくり等にみるように技術に幅が出来たことである。

こうした取組を各社が進めた結果、産地の青年部(陶光会)の活動に厚みが増し、11月2、3日のイベントは町に人を呼んで、市之倉産地内を歩いてもらうことで始めた。下石の組合とも同じ考えであり、さらに笠原、駄知の組合へと拡大して今日、4組合共同のイベントへと発展してきた。しかし、手づくり志向が広がってはきたが、作家と称し趣味の段階のものも多いことや、まだ多くの窯は、自社最終製品にまでもっていきせず、問屋との関係からなかなか手が離れない状況にある。

3) C社

企業の概要

- ・所在地：土岐市下石町
- ・創業：昭和20年
- ・年商：2億8,000万円
- ・従業員：常用14人、臨時8人
- ・製品：飲食器90%、仏具10%

創業・発展過程

昭和20年の創業であり、現在3代目である。昭和35年頃は和食器(急須、茶器セット)を中心に製造していた。昭和59年27歳であとを継いだ現社長は貿易品(輸出用マグカップ、土瓶)に5年程取り組んだり、和食器等とともにミスタードーナツの景品を2年間、さらに仏具もてがける。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年新しい窯を導入(トンネル窯)し丸い物(引継品、注文品)とともに変形物も手がけるようになり、3年前からフル生産に入っている。

雇用面

従業員として、ブラジル人 8 人を雇用している。従業員の教育研修は社内 OJT である。

立地環境面

立地は創業当時から現在地で変わらないが、工場建屋はトンネル窯の導入で広くなり、さらに広くする計画である。

注目される取組について

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。開発費用についてみると、新製品 1 つの開発費は、従来のアレンジではなく全く新しいもので 10 万円かかり、年間 600 万円程度になる。また、窯業試験場も利用して、形や質の試験のため原型やケースを作ってもらっている。

トンネル窯の導入は、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。製品の形は無限であるが、自分の工場のできるものとしての制約の範囲で製品づくりをしている。

企業の開発姿勢は、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。単価×個数×技術の概念で経営の発展を捉えていることが成功につながっている。

注目される取組の結果

雇用面の変化についてみると、トンネル窯を導入し、始めは慣れないため失敗が多かったが、覚えさせることに時間を割いて、なんとか従業員がついてきた状況である。

設備面の変化は、6 年前にガスを使ったトンネル窯設備を 9,000 万円で導入したことで、約 2 時間で焼き上がり、量産化とともに燃料の節約にもなった。設備導入にあたり信用保証協会の保証を受け 10 年返済の設備資金を利用した。

営業面では、注文による受注生産が主体となり、取引先も 10 社から 85 社に増加した。製品は異なる、現在、産地内企業の 8 社がトンネル窯を導入している。

4) D 社

企業の概要

- ・所在地：土岐市駄知町
- ・創業：大正の初め
- ・資本金：1,000 万円
- ・年商：1 億 4,000 万円
- ・従業員：常用 17 人
- ・製品：どんぶり 50%、皿 30%、湯呑み 10%、その他 10%

創業・発展過程

創業は大正初期(一代目)で食器が中心であった。昭和 33 年に志野焼を抹茶茶碗から一般食器に導入(皿、どんぶりを志野焼で)した。

昭和 43 年頃は、4.5m³の重油窯 2 台分が 1 ロットで、8 台所有していた。この頃にはフル操業状態となり、受注残は半年もあった。

昭和 49 年頃から、小ロット化する顧客の注文に合わせるため、ガス窯を導入し、生産量による使い分け(5 m³、3 m³、1.5m³、0.3m³)に徹している。

雇用面

従業員の確保状況については、ここ 3 年で 31 人から 17 人へ減少している。かつては専門学校から雇ったが、定着率が悪かった。従業員の教育研修は OJT である。

立地環境

立地は、山を背負った環境で、古窯では東窯の位置で、山の反対側を西窯という。東窯は、山を前にした急斜面で、以前は集中豪雨の際など被害が出る環境であった。

外注面

現在外注先は 3 社で、外注内容は土瓶、とっくりなどの袋物と皿の変形物、ろくろものなどである。

注目される取組について

小ロット化する顧客の注文に合わせるため、昭和 49 年頃から窯の使い分け(5 m³、3 m³、1.5m³、0.3m³)に徹している。製品と窯を使い分け、4 種類の窯を 3 種類に使い分けている。

このような決断に踏み切ったのは、一方では人員削減を目指したこともある。

この結果、年間を通して新製品開発に注力することとなり、現在では注文製品が 50%、見込み製品(コンピュータで管理しているカタログもの)が 50%となっている。

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、積極的な営業と営業感覚で乗り切った。技術・設備の管理面でも問題があったが、コンピュータで窯の焼成は出来るものの、窯の管理は最終的には微調整が必要となり、これも社長の経験とカンで克服している。

注目される取組の結果

雇用面の変化としては、従業員が大幅に減少したことである。

設備面の変化は、窯が 6 基から 4 基へ減少したことである。

営業については、流通面で問屋経由に加え直販も増えてきたことから、消費者

向けのカatalog販売に力を入れるようになった。

技術面の変化は、社長自体が技術者として機能しており、その役割が重要性を増している。

このような取組は、その後の産地の変化や産地のイノベーション等へ果たした役割は大きく、産地企業へ大いに刺激となっている。

8 . 豊岡：靴

(1) 産地の概要

1) 産地の動向

豊岡はもともと柳行李の産地であり、行李の販売網と縫製技術の導入により、かばんへと転換を図ってきた。現在では我が国生産額(天然皮革以外)の約70%のシェアを占める靴産地となっている。

豊岡におけるかばん関連の業界としては、大きく原材料関連、メーカー関連、卸関連となっており、それぞれ兵庫県靴材料商協同組合、兵庫県靴工業組合、兵庫県靴卸商業組合が組織化されている。なお、豊岡市全体の業種別事業所概況については、以下の表に示すとおりである。

区分	事業所数 (軒)	年間販売・生産額 (億円)	従業員数 (人)
靴材料商	63	62	320
靴製造業	151	133	1,179
靴産地問屋	42	167	477

資料：豊岡市 平成 12 年実績

豊岡の靴産地は、高い全国シェアを保ちつつも旧来から現在に至るまで、消費地問屋ブランドのOEM供給が中心であった。景況はバブル期までは好調であったが、その後低迷しており、特に平成7年頃から一層厳しさが増している。

このように、産地全体が厳しくなる中、地元の金融機関の支えもあり、大きな倒産の発生はなかったが、各企業全体として縮小を余儀なくされた。

金融機関の支援とともに、産地の生産体制が、内職が中心であったことが、景気変動を結果的に吸収できることとなった。つまり、一般的な豊岡のメーカーでは生産ラインを自社で持つことはなく、内職に発注する形が中心となっていた。したがって、これまで受注の変動は内職により吸収された形となっている。

豊岡という地域がら、バブル期に土地の投機などに踊らされることがなかった点も幸いしている。大都市から離れているので、バブルの影響は最低限に押さえることができた。

メーカー以上に問屋の方の衰退も著しいが、これはバブル崩壊以降と言うよりは、流通体系の変化に伴い、徐々に衰退してきたという感が強い。

業界全体の問題として、高齢化と技術者の減少があげられる。若い人を採用し人材育成を図ろうとしても、企業規模が小さいこともあり難しい状況である。メーカーの場合、ミシン作業が結構重労働であり、若い人にとっても魅力が少ないことから、確保が難しい面がある。

靴産地としての豊岡のメリットは、地価が安い点、商・工・材がすべてそろっている点、また、それぞれが組織化されている点などであり、コンパクトな地域内でしっかりとした集積ができあがっていることがあげられる。

社会環境の変化の中で、メーカー・問屋とも転換を図ろうと努力している。この中でも、後継者が確保されているメーカーでは、比較的若い人も入ってくるようになってきている。産地問屋については、これといった動きがないのが実態である。これまで消費地問屋主導であったことから、自ら積極的に変わりにくい面がある。産地問屋としても売り先を開拓しようと努力はしているが、なかなかマーケットに到達できない状況である。

2) 産地における新たな展開

OEM供給中心の豊岡では、従来商品開発を独自に行うことはなく、消費地問屋の仕様に基づいて生産を行っていた。しかし、最近では産地サイドに開発が求められるようになってきた。このような動きに対して、メーカー、問屋ともに対応を図ろうとしている。

一つの戦略として、海外展開があげられる。メーカーの中には海外に生産拠点を持つものも見られ、また問屋は生き残り策として、輸入商品を扱うようになってきている。海外展開においては、特に中国との関係が大きくなっている。

一方で、生産管理をしっかりと行うために、生産ラインを自社で持つメーカーもでてきた。先に述べたように、従来のメーカーにおける生産体制は内職への発注が一般的であったが、高品質、少ロット、短納期などの市場ニーズに応えるための転換である。実態として、現在順調なメーカーは、東京のブランドものを手がけているところであり、いずれも内製化を図っている。

山本寛斎にデザインを依頼した「トシコーニア」ブランドを展開する材料商を中心とするグループも出てきている。現状では、産地全体としては大きな動きとはなっていないが、今後の展開が期待される。

産地としては、人材育成が重要であると考えており、特に、デザイン、経営、市場開拓に関わる人材を重視している。このようなことから、平成13年度よりデザイン塾を開催している。受講生は15～16人程度で、年齢は35歳以下が中心で、メーカー、問屋、材料商すべてが参加している。東京から毎月コーディネーターを呼んで研修を行っている。

デザイン塾の開催は、これまで、商・工・材の間にはあまり交流がなかったことから、業界若手の横の連携ができた点が大きい。デザイン塾に対しては、市からも補助金を受けており、行政としても力を入れた動きとなっている。

3) 今後の展開

メーカーにおいては、OEMであっても企画力が求められるようになり、これに対応できる企業が生き残っていくものと考えられる。依然として問屋依存のメーカーも見られるが、このような企業では社会の変化のスピードについていけなくなると考えられる。また、産地問屋は新しいマーケットを作る力が落ちてきており、この先も厳しいと考えられる。

このような状況の中で、産地内の各企業も変化しなくてはならないことがわかっていながらも動けないのが実態である。特に重要なのは、資金的な面と人材の

面である。

このように、今後はブランド力の強い企業や消費地問屋と対等に取引が可能な企業でないと生き残れないと考えられる。また、消費者に振り向いてもらえるような商品開発を行う上での基盤となる、技術の確立を図ることが重要と考えている。産地として厳しい状況にあるなか、県などとも連携を図り、今後の展開を図ることが求められている。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

創業：昭和39年

資本金：1,000万円

従業員数：133人

製品：トラベルバック、ビジネスバック、ローラーバック

創業・発展経過

同社は昭和39年に創業し、鞆メーカーとして時代の要請に応じた鞆を作りながら発展し、現在では鞆であれば何でも作ることができるように技術力も高まっている。

製品は、OEM供給が中心である。製品は一旦消費地問屋に納入し、そこから小売りに流れているケースが多いが、大手量販店の場合は、配送センターに直接納入することもある。

商品分野としては、現在メンズのビジネスバックが中心となっている。ビジネス用は比較的需要が安定しており、機能を重視することから対応しやすい。これに対して婦人物などのファッション系は商品サイクルが早くメーカーとしてのリスクも大きいため、なかなか対応できないのが実態である。ただし、将来的には、ファッション系にも対応していきたい意向である。

立地環境

産地としての多様な業種の集積がある点は、立地環境としては基本的に優位な部分が多い。

単に鞆産地と言うことだけでなく、もう少し広い観点で捉えると、豊岡の周辺は、観光地が多いところである。城崎温泉や天橋立などの我が国でも一級の観光地があり、観光を目的とした通過人口が多いのが実態である。市場という面では、観光回遊客も魅力的なものであり、産業観光・体験観光等の展開を図ることにより、新たな可能性が生まれる産地であると考えている。

注目すべき取組

商品開発の際、最近ではメーカーとして直接関わることが多くなっている。手順としては、消費地問屋が基本コンセプトを示し、これに基づきメーカーがプロ

トタイプを作成し、双方が協議しながらデザインを高めていく。このような動きは、展示会に合わせたものになっており、最低でも年4回、多い時では年6回程度の対応が必要である。

このような企画開発や、将来的に取り組みたいと考えているファッション系の開発を行うためには、人材を育成することと情報力を高めることが重要であるとされている。特に、エンドユーザーからの情報を得る体制を作ることが必要でありこれについても整備の途上にある。

生産体制としては、国内生産において自社工場での生産を中心としている。品質管理を厳しくし、市場ニーズに対応していく上で、内職・外注に頼るだけでは厳しくなっている。

また、海外への展開も行っている。海外生産は、中国が中心であり、12年前から行っている。現地工場の経営者との個人的な信頼関係がベースになった連携であるため、事業も円滑に推移している。基本的には日本と同じ質のものを作っているが、最近では、手の込んだモノについては中国の方が優れている状況である。相手先のブランドによっては、中国生産が認められていないものがあり、日本と中国は客先の要望に応じてうまく使い分けている状況となっている。

海外への進出のきっかけは、バブル期に注文が殺到し、豊岡だけでは捌ききれなくなったことであるが、今の環境下では、コスト管理、アイテム数の確保など、様々な面で優位に働いている。

産地に果たした役割

いわゆるOEM産地は、地域としての知名度やブランド力がないため、一般的には弱い立場にあるところが多い。最悪のケースでは、消費地問屋からの発注がコストの安い海外へ完全に移行し、産地として崩壊してしまうことも考えられる。

このような中で同社では、自社生産体制の強化や海外生産拠点の活用などを通じて生き残りを図っており、産地企業の経営戦略をリードする形となっている。

2) B社

企業の概要

創業：昭和34年

資本金：2,600万円

従業者数：41人

製品：メンズビジネスバック、トラベルバック、カジュアルバック

創業・発展経過

創業以来、営業中心のメーカーであり、積極的に営業マンが市場を開拓し、製造販売を行っていくのが同社の特色となっている。

製品は、メンズのビジネス、トラベル、カジュアル中心で、婦人物は作っていない。主として、ナショナルブランドを中心にOEM供給を行っており、自社ブランドでの販売は1割に満たない。

主力のメンズは、外見が大きく変わらない点は対応しやすいが、技術は年々かわっており、軽量化・ソフト化等が図られている。特に、最近のビジネスソフトアタッシュ等は、シルエットを維持するのに高度な技術力が要求される。

製品の販路は、産地問屋、消費地問屋との取引が中心である。売上面では4年前をピークに落ち込んでいるが、概ね底が見えた状況である。売上が低下しているのは、主として産地問屋出荷分であり、消費地問屋仕向は大きな落ち込みは見られない。産地としての低迷が、会社の業績にも影響しているものと見られる。

立地環境

豊岡は様々な企業の集積が強みであり、同社もこのような立地環境を活かして発展してきた。しかし、最近では生地商社が撤退するなど、集積のメリットが薄れ、産地としての集積が危うくなってきていると感じている。ただし、現状でもこれまで蓄積された技術的ストックは大きいので、それをマネジメントする人がいれば、産地としてのメリットが生きてくると考えている。現状では、多くの若者は豊岡に魅力を感じていないが、将来的には豊岡に人が集まるようにしていくことが必要である。

一方で、豊岡の場合、経験があることがかえって自由な企画開発を邪魔している面が見られる。このような弊害をさけるため、同社では若い人を中心に開発を行っている。

注目すべき取組

商品のデザイン開発は、消費地問屋と連携しながら企画の段階から関わっており、技術開発力には自信がある。現状、市場情報は営業マンが大都市や海外に出かけていく際に収集を図っているが、必要に応じて企画・デザイン担当も同行することがある。企画開発力を伸ばす上で、人材育成が必要と考えており、特にソフトをのばすことを重視している。具体的には、より一層的確に市場ニーズをつかむことであり、同社では市場開発機能を短期間に形成していくために、社内に企画室を作って対応を図っている。このような中、最近では、消費地問屋だけではなく、小売りとの連携による商品開発にも取り組んでいる。

メーカーとしては、ブランドメーカーとの取引を継続していくことが重要であり、企画開発力だけではなく、生産体制も重要である。同社が海外に進出したのも、これへの対応が大きい。海外進出は8年前で、当時、キャスター付きのキャリアバックがはやり始めたので、その生産基地として台湾に進出したのがきっかけである。現在は、中国に拠点を移しているが、同社にとっては重要な生産拠点となっている。海外工場と国内生産は製品によって使い分けている状況である。

一方で、要求される納期、品質が厳しくなる中で、国内生産を強化するなどの対応が必要となっている。特にブランドモノについては、一旦海外生産を行ったものについても、国内生産に切り替えているケースも出ている。このような中で内製化の強化が図られており、内職の高齢化の影響とも相まって、10年前まで24

軒あった内職先が、現在では2軒のみへと減少している。

鞆類は、20～30代の人が多く買う商品であることから、若い感性で企画開発を行う必要が高いものである。このため、常に社内人材の世代交代を図っていくことに留意しており、企業の中で、日常的に議論が常に行われるような雰囲気にしようと取り組んでいる。

産地に果たした役割

同社としては、現在ダウンサイジングを図り、開発中心の企業への転換点にある。業況的に現状が底と見ているのも、開発力が高めることにより、企業の再生の目が見えてきたことがあげられる。

豊岡の産地全体もまさにこのような状況に置かれており、各企業が生き残りを図って企画開発能力を高めようと躍起になっている。同社の動きは、このような産地全体の一面を表すものとなっている。

9 . 宮崎：漬物

(1) 産地の概要

1) 産地の動向

宮崎の漬物産業は、地元で生産される農産物を活用し、発展してきた。東京大阪などの大市場から遠いため、保存のきく古漬け中心となっているのが特徴的である。業界団体として宮崎県漬物協同組合があり、組合員18社、従業員総数700人、年間生産額約100億円となっている。組合員以外にアウトサイダーが12～13社みられ、これらを含む生産額は、地元の金融機関の試算によれば139億円程度と推測されている。

最も組合員が多かったのは、昭和60年頃で27～28社であったが、最近では減少ぎみになっている。生産額は、微減傾向にあり、これは少子高齢化により、市場自体が小さくなっていることと、浅漬けが主流になってきたことが背景として上げられる。

生産額が減少気味とはいえ、宮崎県の農産関連製品で、漬物は豚肉(546億円)、プロイラー (468億円) に次ぐ第3位の生産額であるとともに、全国シェアの3%程度を占めるなど、依然として重要な産業となっている。

宮崎の漬物業界は以下のように、3つに分類することができる。

たくあん専業

たくあんと浅漬け双方を行っており地元にも卸している業者

たくあん、浅漬けを中心に多くの製品を作っており県外にも展開している業者

もともと、 が一般的であり、 と が派生的に出てきた。 については県内では1社くらいであり、 については、広域流通が一般的になるに従って、減少しており、コンビニや大手流通が進出する中、ますます厳しい状況となっている。

については県内だけではなく県外中心に出荷しているところもあり、業態としては多様なものが見られる。

近年、漬物原料・製品について、中国からの輸入が増加しており、キュウリ、ラッキョウ、ナス、ショウガ等がとくに目立っている。たくあん原料の干し大根についてはまだ1割程度であり、9割は宮崎産を使っている。中国産は品質の問題があり、これまでなかなか日本に入ってこなかったが、品質の改善が進んでいるため、将来的にはわからない状況である。

さらに、3～4年前から完成品での輸入が始まった。また、完成品についても当初は業務用であったものが、最近では一般小売用のものも入るようになった。原料生産だけではなく、加工技術も含めて、中国の技術は急速に向上しているのが実態である。

漬物の原材料が中国にシフトしたのは、日本の原料生産が高コスト体質になったためである。漬物原料の内、キュウリ、ナス等は施設園芸の比率が高まってきており、このような作物は漬物にするには原価が高すぎる。一方、大根の場合、露地物でかつ裏作で作ることが可能であることから、比較的安い価格で使うこと

ができた。

しかし、若者は施設園芸を志向するものが多い。これは、教育機関で施設園芸に関わる技術指導が中心になっていることも理由と考えられる。大根生産は、農業経営の面から見れば、最適なものであるのに、あまりそれを評価しようとする人がいないのも問題である。

2) 産地における新たな展開

全国の動向として、たくあんは全漬物生産額の10%を切った状況であり、現在は浅漬けが主流となっている。流通業界にとって、昔はたくわん屋が「漬物メーカー」であったが、今は浅漬け屋が「漬物メーカー」の代名詞になっている。

浅漬けは、市場に近いことが有利であり、宮崎での生産は厳しいのが実態である。このような中で、消費地周辺に生産拠点を設ける企業も見られる。また、一方で地元産にとことんこだわるメーカー、観光客をターゲットとした製品開発に特化するメーカーなど、漬物メーカーの個性化が進んでいる。このような個性化の中で、各メーカーの立脚基盤を強固にし、生き残りを図っている。

また、食品における広域流通が進展する中、大手の小売業者と取引を行うためには、生産供給体制も変えていくことが求められている。具体的なものとして、商品のラインナップをそろえるために、お互いにOEM供給をしよう動きも活発になってきている。これは、大手流通に納入するためには品揃えが要求されるためである。ただし、相互に供給が可能なのは、ある程度の規模をもつメーカーに限られており、宮崎県内だけではなく関東、中部、関西などのメーカーとの広域的な連携となっている。

3) 今後の展開

消費者の安全・こだわり志向型が高まるなかで、宮崎産ということにこだわっていけるものについては、今後も展望があると考えられる。最も有力なものが干し大根であり、現在でも多くが県内生産である。

漬物業界は今再編の過渡期にあると考えられ、家族経営的なところが淘汰され、企業経営を行えるところが残っていくと考えられる。生き残りのための条件は概ね見えてきたので、それに向けて転換できるかどうか重要となっている。

一方で、たくあんのイメージを変えていくことも必要である。昔、古漬けたくあんの塩分は10%程度であったが、現在では2~3%となっている。浅漬けは、1.5~2%であり、イメージほど塩分濃度は高くないのが実態である。このような、先入観を改善していくことにより、宮崎の漬物のイメージが良くなり、業界の展望も開けるものと考えられる。

また、平成14年4月から原産地表示が義務づけられ、半製品で輸入された場合でも国外産とわかるようになった。現在、農薬問題で中国産がつかまっているが、この間に、国産漬物のイメージを形成していくことが必要と考えている。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

創業：昭和26年

資本金：1億円

従業者数：200人

製品：たくあん、浅漬け

創業・発展経過

同社の商品は元々古漬けが中心であったが、昭和40年代になりスーパーの出現とともに、浅漬けも手がけるようになった。浅漬けについては、昭和60年代に入り比重が高まっている。また、古漬けについても低塩、無着色など品物は変わってきている。

現在アイテム数としては100、細かく見ると200位になる。たくあんが6割で、浅漬け2割、その他が2割となっている。主力は干し大根のたくあんだが、収穫時期には生大根を使った低塩の新漬けも生産している。

本社以外に、鳥栖、神戸に生産工場を持っており、北部九州、関西圏に浅漬けを出荷している。九州の漬物メーカーで唯一東京に支店を持っている。

商品は、昔は小売りサイドが育ててくれ、定番品として定着していった。しかし、最近では定番品は必要とされずに、商品サイクルを短くして、次々に新製品を投入するよう求められるようになった。しかし、漬物の場合、技術的な開発は限られているので、デザインや形状など工夫を凝らして商品開発を行うこととなる。

商品開発が重要という点では、企画力が勝負となる。漬物の場合先行してもまねしやすいと言うこともあり、常に新企画を考えなくてはならない状況である。

立地環境

宮崎の良さは、良質な原料が手に入ることである。土壌、気候の面で優れた条件を有している。干し大根についても中国からの輸入が始まっているが、品質的にはおちるのが現状である。

原材料は、県内農家との契約栽培により確保しており、特に田野町に多い。以前は、鹿児島からの仕入もあったが、現在はみられない。

もともと、農家からは生のまま購入し、漬物屋で干していたが、次第に農家が干す形にかわっていった。リスクは農家が持つ形となるが、収入も増えることとなる。リスクがあったことから、当初はなかなか進まなかったが、利益が上がることがわかり急速に普及した。

注目すべき取組

同社では以前から人材の確保に力を入れており、毎年新卒者を採用している。30年以上前から高卒者を採用しており、22年前からは大卒者も採用している。こ

のような動きは、宮崎の業界では最初であった。

また、同社では、軟式野球部を作っており、学生時代スポーツをやっていた人材を多く採用している。また、完全な地元出身者よりも、他地域から宮崎の大学に来て就職したものも多い。結果的に、京都、和歌山などかなり遠方の人も、同社に就職している。このように、多様でかつ特色のある人材の確保につとめている。

商品開発では、品揃えを増やすために、10社程度にOEMを依頼している。たとえば、奈良漬け、梅干しなど県内生産に向いていない商品で、県外の業者に依頼している。

また、コストを下げるために、半製品で宮崎から出荷し、関東等の協力工場でパック詰めし、流通に回すものもある。ただし、このような動きは、宮崎が中国に取って代わられる可能性もあるものであり、両刃の刃的な状況であるので慎重に対応を図っていく意向である。

産地に果たした役割

同社が地元の農産物の加工を行うことで、結果的に農家の育成を図ることとなり、農業生産意欲を高めている面が見られる。これが、漬物の原料供給地としての宮崎の基盤を一層強固なものにしている。

漬物業者として積極的に県外にも展開を図っており、宮崎の業界をリードする企業となっている。

2) B社

企業の概要

創業：昭和12年

資本金：2,000万円

従業者数：43人

製品：たくあん

創業・発展経過

昭和12年にでんぷん工場として創業し、輸入でんぷんに押されて厳しくなる中、昭和41年から漬物生産へ転換した。

製品は地元産の原料である干し大根を活用したたくあん専門となっている。販売地域は、関東が中心であり、これは、市場自体が大きい、たくあんを昔から食べていた、東京に九州出身者が多いことなど理由である。

売上は昭和59年頃がピークで以降徐々に落ち込んでいる。最近でも依然売上は厳しい状況にあり、平成13年11月に、2つあった工場の内の一つを閉鎖し、現在の経営者（3代目）に経営を移譲している。

立地環境

宮崎は、干し大根を扱う上では理想の地域であり、同社の立地基盤もこれによ

るところが大きい。

同社の立地する田野は干し大根日本一の産地であり、生産農家は減っているものの、現状では、まだ確保は可能な状況である。後継者である40代の人は意欲も高く、いい製品を作ろうとする気が強い。

生産農家は、100%契約栽培である。商品価格はなかなか上げることができないが、ある程度の価格で買い取らなくてはならない。品質面で若干のばらつきはみられるが、問題になるほどではなく、全般的に品質は良いといえる。

注目すべき取組

既述のとおり、平成13年に工場ひとつを閉鎖している。これに伴い、希望退職を募り会社の規模の縮小を図っている。しかし、売上は2工場時代と比べても4%程度落ちている程度であり、生産性はかなり向上している。

製品作りの点では、こだわりの商品づくりを行っており、原材料は宮崎産、塩も国内産の天然塩としている。会社の方針として、質の良いものを作り、量で勝負はしない、安全、安心、健康がモットーとなっている。

製品の品質については、加工部分については自信を持っていることから、原材料の生産管理にも気を使っている。どのような農薬を使っているか、どのようなタイミングで使うかなどについて、研究を行い、製品の信頼性を高めている。最近問題となっている中国の農薬についても、現地から情報を入手して研究を行っている。1回40万～50万円もかかる原材料の分析についても、できる範囲で実施し、原材料のチェックには怠りない。

生産工程にも気をつけており、HACCPのシステムを取り込んでいる。機械は、オールステンレスなのでお金がかかるが、錆の入る危険性がある鉄部品は使わないようにしている。機械は、地元（宮崎県内）の機械メーカーと共同で開発を行っており、宮崎の機械産業の集積をうまく活かしている。

人材研修については、必要性を感じているところであり、最近、県内の大手企業と連携しQC活動を開始している。

産地に果たした役割

同社は原材料の一大産地に立地し、まさに資源立地型の企業となっている。製品も地元の素材にこだわり、高品質の製品作りを目指している。この意味でニッチ的な市場をつかんでおり、大規模な漬物業者と異なる戦略を取ることで、宮崎県の漬物業界全体の多様性を生み出している。

3) C社

企業の概要

創業：昭和45年

資本金：1,000万円

従業者数：17人

製品：味噌漬け、つぼづけ

創業・発展経過

同社は土産物に特化した漬物メーカーであり、経営者は、脱サラにより漬物会社を設立している。創業が脱サラであり、既に先行業者も多かったことから、他の漬物屋と同じことをやってもダメであると思い、新商品を開発した上で、土産物に打って出ようとした。

製品はかぼちゃのみそ漬けがメインで全体の40%。その他、つぼ漬け、割り漬け、高菜漬けなどである。

宮崎らしいものでかつ技術的にも難しくないものとして、日向カボチャのみそ漬けの開発を行った。しかし、実際は、殺菌など難しい面があり、他の業者が追随しようとしても商品化にはこぎ着けられなかった。開発以来、30年たち、宮崎の特産品のイメージとして定着した感がある。

売上は平成5年くらいがピークであった。このときは、シーガイアがまだ堅調で、観光客も多かった。土産物中心の同社の場合、業績は観光の動向と連動するのが特色である。観光以外には、出張族も意外と大きな市場になっている。

原材料の確保は、県内から確保しており、一部の農家とは契約栽培を行っている。

立地環境

地元の生産物の加工と、観光県である宮崎の特製をうまく融合した形となっている。同社にとって、農業、観光双方ともに立地環境として重要なものになっている。このうち観光については、オーシャンドームの閉鎖など明るい材料があまり見られないことから、将来的な不安材料となっている。

注目すべき取組

主力商品のカボチャのみそ漬けは、加工工程において他の漬物以上に手間がかかり、多くが手作業となっている。機械化を図ろうと工夫はしているが、なかなか簡単にはいかず、県外の機械メーカーと共同で試行錯誤を行いながら開発している状況である。これまでに、機械化により品質が向上したケースがあり、手作りと機会をうまく組み合わせて生産を行っている。

土産物としての販路は県内のみとしている。主な取引先としては、小売り部門では、空港売店、JR(kiosk)、百貨店等であり、県内の主要な卸業者との取引も行っている。

すべての面で、同社は先行的に動いていることが特徴的である。新商品開発、デザイン開発は経営者自ら積極的に行っており、時短等労働環境整備についても先行的な取組を行っている。

産地に果たした役割

同社は、土産物に特化しているという意味で、宮崎県内の漬物業の中でもユニークな存在である。しかし、単にユニークなだけでなく、品質面でも高いもの

を持っており、大手メーカーへのOEM供給も行っている。

後発でかつ脱サラといったユニークな経歴を持つ経営者であることから、業界の中では斬新な発想を行い、県内の同業他社にとってもいい意味での刺激になっている。

4) D社

企業の概要

創業：昭和30年

資本金：1,000万円

従業者数：25人

製品：たくあん

創業・発展経過

同社は、愛知県の漬物メーカーが出資し、30年前に宮崎県に新規立地している。当時、愛知県の本社工場では、周辺地域での原材料の確保が困難になり、材料の豊富な別の地域への展開を図る必要があったことから、宮崎への進出を行っている。

業績は進出直後が特に良かったが、最近では大きな落ち込みはないものの売上が漸減している状況である。主力製品はたくあんであり、干し大根使用が2 / 3、生大根が1 / 3である。商品アイテムはOEM供給を行っている分まで含めると100を超える。

製品の流通は、愛知県の本社の取引先が2 / 3、宮崎独自の取引先が1 / 3となっている。仕向地は、北海道、沖縄以外の全国に出荷しており、特に、東京や北陸方面が多い。輸出も行っており、ハワイ、アメリカ、オーストラリア、台湾等へ出荷している。ただし、海外については、近年中国との競合が急速に高まっている。

立地環境

宮崎への進出の大きな要因でもあるが、良質の原料を得られるという点で、立地条件が優れている。

現状、原材料はすべて宮崎県内から調達している。地元の農家とは契約栽培を行っており、これで不足する際は、県内一の干し大根生産地である田野町産のものを、業者経由で仕入れている。業者に依頼することにより、品質の良いものだけを選択的に確保することができ、この点でも原材料生産地に立地する意義は大きい。

注目すべき取組

普及品については価格競争も厳しく、あまり利があがらない状況になっていることから、こだわり商品を作り販売している。たとえば、3年つけ込みのたくあんであり、乳酸発酵が進むため、独特の酸味が出るようになる。これについては、

1本500円程度の上代をつけている。

商品情報の収集は、経営責任者自ら小売店を見て回りニーズをつかみ取っている。これは、特に若いバイヤーはたくあんをあまり食べないこともあり、伝聞情報を流すのみで、これが市場ニーズと合っていないことが多いためである。

産地に果たした役割

県外からの進出工場であるが、一般的な地方展開の場合は労働力確保を目的に行われることが多いが、同社の場合は原材料確保を目的に進出を図っている。農業地域としての宮崎の特性を生かせるものであり、一般の進出企業に比べて地域への密着度が高くなっている。実際に原材料供給の上での農家との連携、および労働力確保の面でも農家とのつながりが高く、漬物をベースとして地域の経済循環を高めている。

10. 沖縄：壺屋焼

(1) 産地の概要

壺屋焼産地の企業数は22企業で、ここ数年やや減少傾向にある。従業者数は常用120人、臨時15人である。従業員の平均年齢は常用34.5歳、臨時40歳と若い。生産額は約3億円である。産地製品は、食器とシーサー(獅子の置物)がともに3割、茶器と酒器がともに2割、花器置物等が1割を占めている。

1) 雇用面について

従業員の確保状況についてみると、最近では組合で募集をかけるとすぐ応募があり、平成13年は県内出身者で趣味が高じて脱サラされた方(30代半ば)が入っている。平成14年も芸大卒の2名(京都府、山口県)が入っている。

後継者問題に対しては、組合で努力しており、壺屋の長男、次男を対象に育成事業を実施しており、20名(組合員22のうち)が参加している。

従業員の教育研修については、各窯元で教えるのが基本であるが、釉薬など専門的な内容については、具志川市の工業技術センター(トロピカルテクノセンター)窯業科の研修へ参加させている。

2) 新企画・新分野について

壺屋は従来から観光客が多く、最近では壺屋やちむん(焼物)通りの街並み整備に合わせ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。したがって、壺屋まーい(歴史散歩)と体験陶芸教室の組合せで、壺屋での滞留時間を伸ばし、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思っている。

3) 業界活性化について

壺屋やちむん通りを中心に、平和通りから公設市場、壺屋陶芸センター、壺屋焼物博物館、西の宮、下ヌカー(下の井戸)、荒焼(アラヤチ：釉薬を掛けずにそのまま焼き締めた陶器)「南ヌ窯(南の窯)」、トヤー(拝所)、「前ヌ内ヌ窯(前の内の窯)跡」、壺屋陶器会館、上焼(ジョウヤチ：釉薬を掛けて焼いた陶器)「東ヌ窯(東の窯)」(沖縄の伝統的な赤瓦建築様式が残っている)、東ヌカー(東の井戸)、「いしまち通り」(300年あまりの壺屋の歴史が感じられる蔦に覆われた古い石垣道)、数多くの工房を組み合わせた一大産業文化空間(都市景観形成地域として那覇市の指定も間近である)を売り物にする。

(2) 特色ある企業の動き

1) A社

企業の概要

- ・所在地：那覇市牧志
- ・創業：昭和47年

- ・年 商：2,000 万円でやや増加している。
- ・従業員：常用 12 人(シーサー 9 人、ろくろ 3 人)
- ・製 品：シーサー 50%、食器 50%

雇用面について

従業員の確保状況については、平成 13 年に 4 人(高卒 2 人、大卒 1 人、一般 1 人)採用している。

経営上の特色(注目される取組)

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(E 窯と現在移転した K 陶芸店)でやっている程度であった。

陶芸教室は現在地に移転してから、教えて欲しいという方が多く、幸い工房に隣接する空きビルで始めることができた。すでに学校やサークルへ教えにいたり、教える立場からものづくりを考えてみようと思ったことがねらいである。社会環境変化との関係では、背景に自分で作ってみたい、食器を作りたいという風潮にあり、これを先取りした。

成功要因としては、手づくり志向のなかで、自分の家の食器を自分でつくりたいという主婦や年輩者が多かったことである。本土の知り合いにプレゼントするためや本土から嫁いだ奥さんが習いたいというケースが多く、琉球ブームにも乗った。当初の見込みでは、ろくろもの(食器)が多いと思っていたが、開設してみると、シーサーの希望が多く、職人を増やして対応することになった。

注目される取組の結果

雇用面の変化については、従業員を 5 人から 12 人に増やした。シーサーが売れることもあったが、陶芸教室でもシーサーが人気で職人を増やした。職人は陶芸教室でも教えることにしており、結果職人の定着率が向上した。

設備面の変化は、工房の改装により陶芸教室を新設し、電動ろくろと作業テーブルを設置した。

営業面の変化は、売上面では影響があまりないが、知名度は向上したといえる。

技術面の変化については、陶芸教室を開設してから、工房主にとっても職人にとっても大変良い勉強になっている。特に職人にとっては、教える立場に立って勉強するようになり、研究熱心になった。この結果、職人の上達が 2 倍早くなったことである。結果として工房全体の技術力が高まった。

他企業の評価

同社は組合の役員でもあり、人望が厚い。

業界との関係

陶芸教室については、組合への問い合わせがあり、その都度紹介をしてもらっている。

産地に果たした役割

近年は、企業や組合の紹介で陶芸教室に来る人も多く、産地全体の魅力度が向上することとなり、壺屋焼のPRになっている。

2) B社

企業の概要

- ・所在地：那覇市壺屋
- ・創業：現社名となったのは昭和40年
- ・従業員：常用20人でかわらない。平均年齢35歳と若い。
- ・製品：シーサー50%、日用雑器50%

創業・発展経過

琉球王国時代から約300年(6代目)である。

戦前から壺屋には窯業が多く、荒焼のシーサー、水瓶、酒瓶をつくっていた。

観光の発展とともに、シーサーが人気となり、シーサーとともに料亭・高級居酒屋、泡盛屋の酒壺をつくる。日用雑器(皿、コップ)を手がけたのはここ10年程度である。5、6年前より地元の小中学生を対象に夏休みを中心に陶芸教室を始めている。

経営上の特色(注目される取組)

シーサーの置物を作り続けており、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通り会の役割が大きく、同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。これにより、壺屋町民会、壺屋やちむん通り会、壺屋陶器事業協同組合が一体化したといえる。

産地の社会環境変化

那覇市は都市景観形成地域として首里の金城町の石畳に次いで壺屋地域が指定されることになった。

他企業からの評価

先代は現代の名工で、組合の理事長もやり、壺屋町民会の会長もやっていた。また、同社の奥様(40代、内地出身)がイベントの企画を始め、例えばピースフルマチガー(牧志の公設市場、平和通り商店街、壺屋やちむん通り会の共同開催のイベントで、通り沿いにステージを設け、ライブを行う)のミュージシャンとの交渉にあたるなど、積極的で信望が厚い。

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた㈱富士総合研究所が2002年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果を基に調査部において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2002 - 4

発行日 2003年2月

発行者 中小企業金融公庫 調査部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1 - 9 - 3

電話 (03) 3270 - 1269

(禁 無断転載)