

産地で芽吹く小企業の新たな動き

国民生活金融公庫総合研究所 副調査役

中谷 昌弘

国民生活金融公庫総合研究所 副調査役

藤井 辰紀

要 旨

全国各地にある産地の多くは、1980年代後半以降の円高や、それによる安価な輸入品の流入といった環境の変化により、大きな打撃を受けた。これまで、産地を活性化しようと数多くの取り組みや政策支援が行われてきたが、状況は今も厳しい。しかし、一部に光明もある。革新的な取り組みによって新市場を開拓し、強い競争力を身に付けた小企業の存在である。本稿は、そうした企業へのヒアリング調査をもとに、成功のポイントを考察したものである。

彼らの取り組みは、①製品の希少価値を高めてコアなファン層を獲得する、②製品の一般化を進めて顧客のすそ野を広げる、③異分野へ進出して新しい顧客を確保する、の三つに分けられる。注目すべきは、取り組みの方向性は違えど、すべての企業が、産地の強みとされてきた分業体制の限界を認め、それを打ち破る努力をしている点である。

産地の企業は、従来の分業体制に裏打ちされた技術・ノウハウに優れ“どうつくるか”は得意でも、“何をつくるか”“どう売るか”が苦手なことが多い。これまでは、“どうつくるか”ばかりに注力し、ニーズを軽視した、シーズ主導のものづくりに傾いていた。しかし彼らは、強みを活かすだけでなく、産地の外の力を借りて弱みを補い、ニーズに即した製品の開発・販売を行うことで成功を収めている。産地に身を置く小企業が競争力を高めるためには、“何をつくるか”“どう売るか”も重視した取り組みを行う必要がある。

1 今なぜ産地なのか

(1) 産地を取り巻く光と影

地域間格差の拡大が問題視されるなか、全国各地にある産地で育まれてきた技術が、注目を浴びている。地域経済を活性化するための有効な資源の一つとして、光を当てられているためだ。

2007年6月、「中小企業による地域産業資源を

活用した事業活動の促進に関する法律（中小企業地域資源活用促進法）」が施行された。地域資源を活用した中小企業の取り組みに対し、国が支援措置を講じるというものだ（表-1）。そのなかで挙げられている地域資源が「産地技術」をはじめ、「農林水産物」「観光資源」である。支援の対象が幅広いこともあり、同法の認可を受けた事業計画は、2007年10月時点で153件、2008年1月時点で224件と、着実に増えてきている。

地域、とりわけ産地が政策支援の対象となるの

産地で芽吹く小企業の新たな動き

表一 1 中小企業地域資源活用促進法の概要

正式名称	中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律	
施行日	2007年6月29日	
目的	中小企業による地域産業資源を活用した事業活動を支援することにより、地域における中小企業の事業活動の促進を図り、もって地域経済の活性化を通じて国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。	
活用対象となる地域産業資源	①農林水産物	自然的経済的社会的条件からみて一体である地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物または鉱工業品
	②産地技術	①の鉱工業品の生産に関わる技術
	③観光資源	文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの
支援までの流れ	①国	基本方針を策定
	②都道府県	基本構想を策定し地域資源を指定
	③中小企業	地域資源活用事業計画を作成
主な支援策	低利融資、試作品開発等に対する補助金、設備投資減税、信用保証枠の拡大、販路開拓支援、専門家によるアドバイス等	

資料：中小企業庁のホームページをもとに筆者作成。

表一 2 1970年代以降の主な産地に関する法律

施行年	法 律
1974年	伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）
1979年	産地中小企業対策臨時措置法（産地法）
1983年	高度技術工業集積地域開発促進法（テクノポリス法）
1986年	特定地域中小企業対策臨時措置法
1987年	産業構造転換円滑化臨時措置法
1988年	地域産業の高度化に寄与する特定事業の集積の促進に関する法律（頭脳立地法）
1992年	特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法（中小企業集積活性化法）
1997年	特定産業集積の活性化に関する臨時措置法（地域産業集積活性化法）
2005年	地域再生法
2007年	企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律（企業立地促進法）
◇	中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（中小企業地域資源活用促進法）
◇	広域的地域活性化のための基盤整備に関する法律

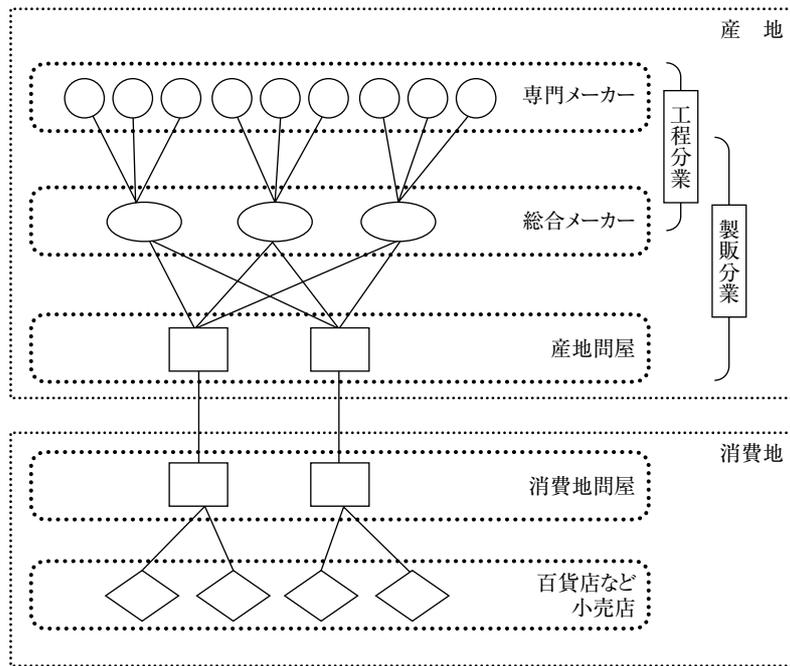
資料：内閣府のホームページをもとに筆者作成。

は、今回が初めてではない。例えば、1997年6月に、「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法（地域産業集積活性化法）」が、10年間の時限立法として施行された。これは、産地や企業城下町といった産業集積を再活性化することにより、地域経済の発展を目指したものであった。ほかにも、同様の法律は数多く施行されている（表-2）。にもかかわらず、産地は周知のとおり厳しい状況にあるのが実情だ。

つまり、産地は今、二つの側面をもっているといえる。一つは、蓄積された技術が地域資源の一要素として注目されているという側面、もう一つは、長らく支援策が講じられてきたにもかかわらず、衰退を続けているという側面である。

産地を取り巻く光と影、この狭間にあって、産地の小企業はどのようにして生き残りを図っているのか。これが、本稿のテーマである。

図-1 産地における分業構造 (イメージ)



資料:筆者作成。

(2) 産地の定義

ここで、産地の概念について整理しておく。

中小企業庁が実施している「産地概況調査」では、産地を「中小企業の存立形態のひとつで、同一の立地条件のもとで、同一業種に属する製品を生産し、市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している多数の企業集団」と定義する。また、『中小企業白書 (2000年版)』では、「特定の地域に同一業種に属する企業が集中立地し、その地域内の原材料、労働力、技術等の経営資源が蓄積され、極めて地場産業的色彩が強い」集積を「産地型集積」と呼んでいる。

ここで出てきた地場産業は、産地によく似た概念である。『中小企業白書 (1985年版)』では、「地元資本による中小企業群が一定の地域に集積し、原材料、労働力、技術等の地域内の経営資源を活用し生産・販売活動を行って」いるものを地場産業としている。

言葉の意味を考えると、産地は地域そのもの、

地場産業はそこに立地する産業を指すはずである。しかし、上記の定義をみる限り、両者の明確な区別は見当たらない。文献をみても、同じ意味として用いているように見受けられるものや、特段の定義をせず両方の言葉を使っているものもある。

本稿では、産地を地域と産業との両方を含んだ概念として定義する。すなわち、「中小企業が特定地域に集積し、同一業種に属する製品を生産し、市場を広く全国や海外に求めている地域または産業」を産地と呼ぶこととしたい。

(3) 産地の強み

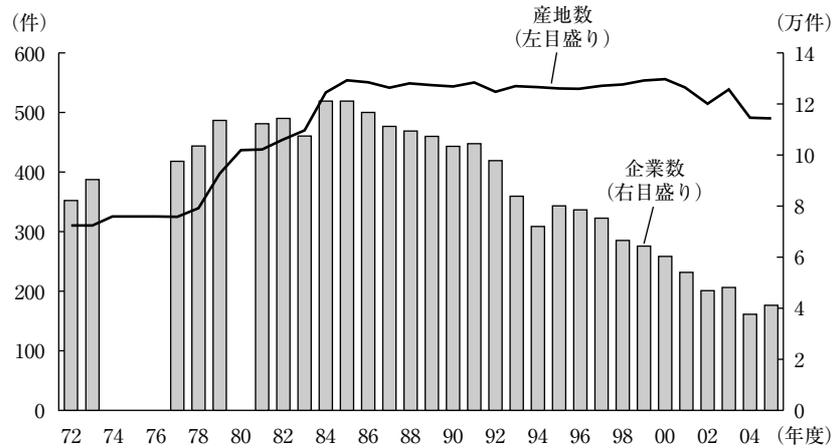
では、なぜ企業は産地に集積するのだろうか。それは、集積することで生じる強みによって、産地外の企業との競争に打ち勝つためである。

産地の強みをひもとくヒントは、二つの分業にある (図-1)。

一つは、工程分業である。産地ではものづくりの工程を細分化し、工程ごとに専門メーカーが分業する。専門メーカーには個人事業者も含まれ、

産地で芽吹く小企業の新たな動き

図一 2 産地数、産地内企業数の推移



資料：中小企業庁「2005年度産地概況調査」

- (注) 1 調査対象は、年間生産額がおおむね5億円以上の産地。産地の組合等に対して調査を行ったもの。
 2 年度ごとの回答率(全産地数における集計産地数の割合)は異なる。
 3 1974～76年度および80年度の企業数のデータはない。

彼らを取りまとめるのが、総合メーカーや商社である。

もう一つは、製販分業である。産地の多くには、消費地の問屋や百貨店などへの販売ルートをもつ産地問屋がある。こうした商社が、産地でつくられた製品の販売を一手に担うのである。

分業体制の一例を挙げると、磁器の産地、佐賀県有田には、磁器の成形、素地加工、素焼きなどの工程を手がける専門メーカーがある。彼らを束ねるのが総合メーカーに当たる窯元だ。専門メーカーによる工程を管理し、自ら絵つけ、施釉、本焼きなどを行って最終製品に仕上げる。その製品を、商人と呼ばれる産地問屋が仕入れ、消費地へと卸すのである。

こうした分業から、産地の強みが生まれる。工程分業により、専門メーカーは一つの分野だけに集中して取り組むことができる。その結果、工程ごとに熟練が進み、技術が向上する。総合メーカーは、専門メーカーの技術を最大限に活かし、高品質の製品をつくることができるというわけだ。

また、製販分業により、産地問屋が、需要動向の把握や販路開拓を引き受けてくれる。総合メー

カーは販路の確保に気を取られることなく、専門メーカーの技術を必要に応じて組み合わせて、多種多様な製品をつくるのが可能になる。

こうして産地は、質が高く、バリエーション豊富な製品を生み出せる。これを強みとして、市場での競争力としていたのである。

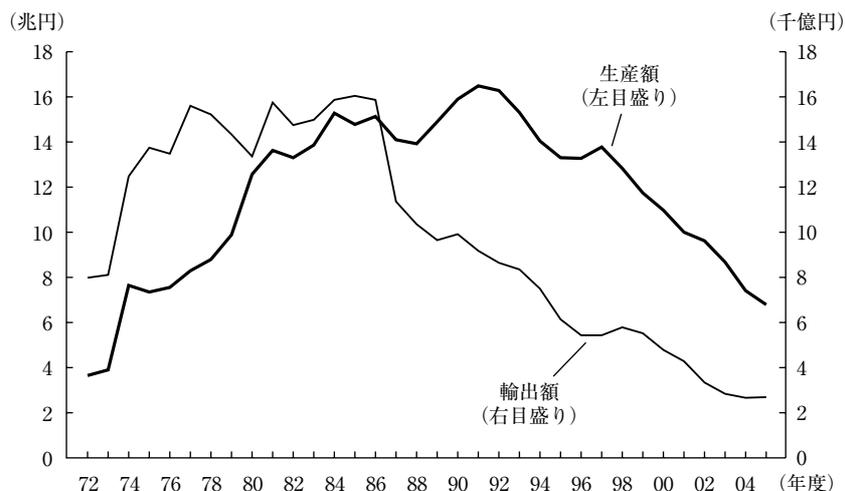
2 産地の現状

(1) 減少する輸出額とその背景

しかし、産地の現状は厳しさを増している。「2005年度産地概況調査」をみると、産地の数そのものは概ね横ばいで推移しているものの、産地内の企業数は大きく減少していることがわかる(図-2)。生産額は90年代初頭のバブル期を、輸出額は85年のプラザ合意をピークに、減少を続けてきた(図-3)。

また、各産業の経済取引を一覧表にした「産業連関表」から、製造業の中分類54業種の生産額を90年と2005年で比べ、減少率の大きい順に10業種挙げたのが表-3である。「衣服・その他の繊維

図-3 産地における生産額、輸出額の推移



資料：図-2に同じ。
 (注) 図-2 (注) 1、2に同じ。

表-3 製造業における生産額減少率上位10業種 (中分類、1990-2005年)

業種	生産額増減率 (%)
衣服・その他の繊維既製品	-75.2
なめし革・毛皮・同製品	-60.4
繊維工業製品	-57.4
家具・装備品	-53.1
陶磁器	-44.3
製材・木製品	-41.3
セメント・セメント製品	-39.5
化学肥料	-36.6
建設・建築用金属製品	-35.5
その他の窯業・土石製品	-27.2
10業種平均	-51.0

資料：総務省「平成2-7-12年接続産業連関表」(2005年)、経済産業省「簡易延長産業連関表」(2005年)

(注) 1990年~2005年の間の生産額減少率上位10業種を抽出した。

既製品」(75.2%減)、「なめし革・毛皮・同製品」(60.4%減)、「繊維工業製品」(57.4%減)、「家具・装備品」(53.1%減)、「陶磁器」(44.3%減)など、産地で作られることの多い品目が並ぶ。

では、産地が低迷している要因は、どこにあるのだろうか。「2005年度産地概況調査」では、産

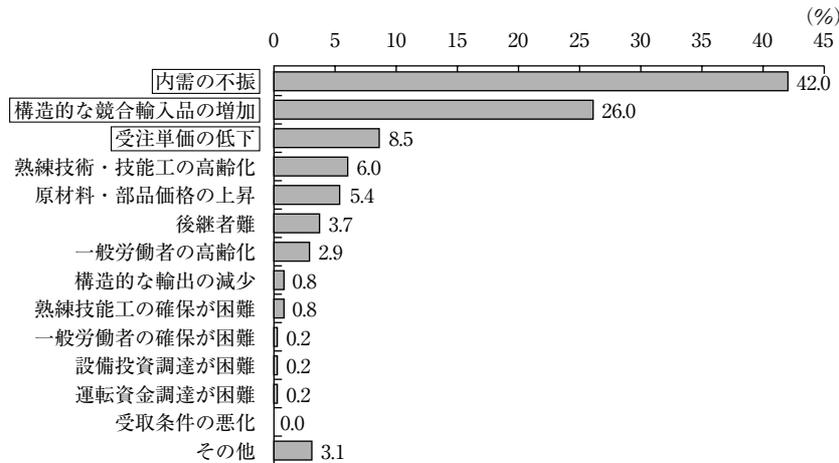
地の抱える問題を各産地の組合等に尋ねている。そのなかで、最も多かった意見が「内需の不振」(42.0%)で、次に「構造的な競合輸入品の増加」(26.0%)、「受注単価の低下」(8.5%)と続く(図-4)。

先の表-3で挙げた10業種について、生産額減少の要因を国外要因と国内要因に分け、それぞれの寄与度を縦軸、横軸にとったのが図-5だ。ここでいう国外要因とは、輸出と輸入の増減が生産額に与える影響のことである。輸出の減少や輸入の増加は、生産額を押し下げる。一方、国内要因とは、国内需要の増減が生産額に与える影響のことである。国内需要が減少すれば、生産額は減少する。グラフの下にいくほど国外要因の影響が、また左にいくほど国内要因の影響が強いことを示している。

産地における生産額のピークに近い90年を起点として、5年後(95年)、10年後(2000年)、15年後(2005年)の寄与度をそれぞれグラフ上に示してみると、業種によってばらつきはあるものの、平均すると国外要因の影響はこの15年間で大きくは変わっておらず、時を経るにつれ、国内要因の影響が増加する傾向がみとれる。

産地で芽吹く小企業の新たな動き

図-4 産地の抱える問題（全業種）



資料：図-2に同じ。

(注) 1 図-2(注)1に同じ。

2 産地の抱える問題のうち、最も大きなものとして選んだ産地の割合。

3 端数の関係で、合計は100%にならない。

各要因の背景を整理すると、次のようになる。

背景1 海外製品との競合

国外要因の背景としては、海外製品との競争がある。人件費の安いアジア各国で生産された安価な製品が海外市場を席卷し、産地の輸出額は85年ころから減少の一途をたどった。加えて、海外製品は国内市場にも流入し、シェアを広げた。

産地の企業は、海外製品にシェアを奪われ、さらに、価格競争による単価低下にも見舞われたことで、生産額を大きく減らす。産地の比較的大きな企業が生産コストを抑えるために海外生産へ移行するケースも発生した。これにより、海外への技術移転が進み、品質の面でも海外製品に脅かされつつある。

背景2 国内需要の縮小

国内要因は、大きく二つの背景を指摘できる。

一つは、ライフスタイルの変化に伴い、製品が消費者ニーズに合わなくなってきたことである。和服や漆器など、かつては日用品であったものが日常生活から姿を消したという例が当てはまる。

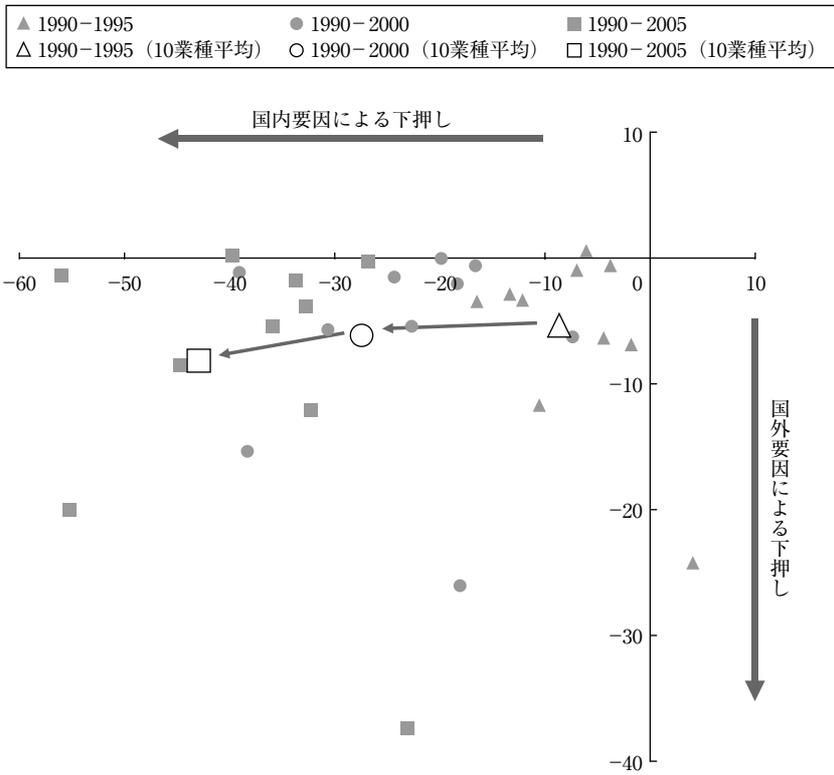
もう一つは、産業構造の変化によって、製品の販売先が少なくなったことである。例えば、高級絵皿や花器などの主なターゲットである料亭や高級旅館の数が減るといったケースがこれだ。

結果として、産地の製品のなかには、その市場規模が以前とは比べものにならないほどに縮小しているものも多く見受けられる。

(2) これまでの対策

こうした厳しい現状に、打開策を模索する動きは以前からあった。例えば、冒頭で触れた地域産業集積活性化法は、産地や企業城下町等の地域中小企業集積を活性化するため、補助金や税制、低利融資などの支援を行うものであった。ただ、同法が十分な成果を上げたとは言いがたい。現に低迷を続ける生産額が物語っているほか、2006年11月に経済産業省で開かれた「第3回地域中小企業政策小委員会」では、同法に基づき「都道府県が設定する特定分野の工業出荷額や中小企業者数の目標達成率は、それぞれ1割前後」にとどまっており、「特に産地型集積の業況は全体として低迷」と指摘された。

図一 5 製造業における生産額減少率上位10業種の要因別寄与度 (中分類)



(参考)

業 種	1990-1995年			1990-2000年			1990-2005年		
	生産額 増減率 (%)	国内 要因	国外 要因	生産額 増減率 (%)	国内 要因	国外 要因	生産額 増減率 (%)	国内 要因	国外 要因
衣服・その他の繊維既製品	-22.0	-10.5	-11.5	-53.5	-38.2	-15.3	-75.2	-55.3	-20.0
なめし革・毛皮・同製品	-20.1	4.0	-24.1	-44.1	-18.1	-26.0	-60.4	-23.0	-37.4
繊維工業製品	-19.9	-16.4	-3.5	-40.0	-39.0	-1.0	-57.4	-55.9	-1.4
家具・装備品	-16.2	-13.3	-2.9	-36.4	-30.6	-5.7	-53.1	-44.5	-8.6
陶磁器	-8.6	-1.8	-6.8	-13.5	-7.2	-6.2	-44.3	-32.2	-12.1
製材・木製品	-10.7	-4.4	-6.4	-28.1	-22.7	-5.4	-41.3	-35.8	-5.5
セメント・セメント製品	-5.6	-6.1	0.5	-20.0	-20.0	0.0	-39.5	-39.7	0.2
化学肥料	-7.8	-6.9	-0.9	-20.3	-18.3	-2.0	-36.6	-32.8	-3.8
建設・建築用金属製品	-4.2	-3.7	-0.5	-17.3	-16.6	-0.6	-35.5	-33.7	-1.8
その他の窯業・土石製品	-15.4	-12.1	-3.3	-25.9	-24.4	-1.5	-27.2	-26.9	-0.3
10業種平均	-13.9	-8.6	-5.3	-33.5	-27.4	-6.1	-51.0	-42.8	-8.2

資料：表-3に同じ。

- (注) 1 国外要因とは、輸出寄与(輸出額減ならば生産額減に寄与)と輸入寄与(輸入額増ならば生産額減に寄与)の合計。
 2 国内要因とは、国内需要(生産額+輸入額-輸出額)増減の生産額増減に対する寄与度。
 3 単価の低下による生産額減少は、国内要因に含まれている。
 4 生産額減少率は、1990年と各年の間で算出した。
 5 図については、生産額減少率を国外要因と国内要因に分解し、それぞれの寄与度を縦軸、横軸に表した。
 6 表-3(注)に同じ。

図-6 産地内企業の取り組みの3類型

背景 産地内の役割	海外製品との競合	国内需要の縮小
商社	プレミアム型	すそ野拡大型
総合メーカー		
専門メーカー	産地外進出型	

資料：筆者作成。

国による支援だけでなく、もちろん産地の企業も血のにじむような努力を続けてきた。ただし、その多くは、既存の技術や分業体制を前提にした新製品の開発にとどまっておき、新たな市場の開拓には至っていない。一方で、少数ながらそれに成功した企業もある。そこで今回、そうした企業にヒアリング調査を実施した。以下では、企業の取り組みを分析し、成功のポイントを明らかにしていく。

3 新市場開拓に成功した小企業の取り組み

成功への道は、一つではない。海外製品との競合、国内需要の縮小のどちらに立ち向かうのか、また自社は商社、総合メーカー、専門メーカーのどれに当たるのか。条件や立場によって、歩む道は異なる。

こうした観点でヒアリングした企業の取り組みを分析し、類型化を試みた(図-6)。「プレミアム型」「すそ野拡大型」「産地外進出型」の三つである。

(1) プレミアム型 ～製品の希少価値を高める

産地にとって、海外製品の存在は脅威である。安価な輸入品に価格競争を挑んでも勝ち目はない。おまけに海外製品の品質は向上してきており、粗悪品とは一概に言えなくなっている。

もはや品質が良いというだけでは、十分な差別化にはならない。そうしたなか、同じ土俵で戦うのではなく、こだわりをもつ消費者にターゲットを絞り込み、製品の特殊化を進めて海外製品との棲み分けを図ることが求められる。品質だけの問題ではなく、一つの世界観のようなものをつくり上げ、コアなファン層を獲得するような取り組みである。

[事例1] デザイン重視の自社ブランドを育て
ハイエンド市場を開拓

(株)ボストンクラブ(福井県鯖江市、従業員数20人)は、「ジャポニスム」というブランドで知られる、眼鏡フレームのメーカーである。

同社が本社を置く鯖江市は、眼鏡フレームの国内シェア9割を誇る一大産地だ。しかし生産高はバブル期以降、減少を続けている。苦戦の背景には、中国の台頭がある。1980年代までの鯖江市の眼鏡産業を支えていたのは、OEM（相手先ブランドによる生産）だった。海外の有名ファッションブランド名が入った眼鏡フレーム生産のいわば下請けという位置づけだ。しかし90年代半ば以降、OEMの仕事の多くは賃金の安い中国に渡った。加えて、そこで生産された安価なフレームが国内に流入してきたことで、産地の生産額は大きく落ち込んだ。

こうしたなか、同社の小松原社長は価格競争を避け、ハイエンド市場にターゲットを絞る。OEMで培ったデザイン力と鯖江にある高度な技術を基礎に、極めて凝った構成のフレームデザインを生み出し、96年に自社ブランド「ジャポニスム」を立ち上げた。ただ、当時はブランドといえば知名度の高い海外のファッションブランドのイメージが強かった。いくらデザインに優れていても、小さな眼鏡メーカーのブランドは消費者に認められにくい。

先鋭的なデザインのこだわり製品を理解してもらうため、目を向けたのは欧米市場だった。「ジャポニスム」を立ち上げてから間もない96年、ニューヨーク、ミラノ、パリで開かれる国際展示会に参加したのである。日本らしさを打ち出し、品質を徹底的に追求した製品群への反響は大きく、海外の代理店から提携の申し出が相次いだ。

さらに、同社は2002年、かつてない竹製のフレームを発売。これが海外で高評価を得たことで、国内市場でもようやく人気に火がついたのである。同年3月には東京・南青山に直販店も出し、「ジャポニスム」はハイエンド市場で一目置かれる存在となった。いまや同社の製品は、“知る人ぞ知る、個性あるファッションアイテム”へと変貌を遂げている。

[事例2] 異業種交流会でヒントを得て

男性の心をつかむ包丁を生み出す

500年以上の歴史をもつ刃物の産地で、包丁の製造を手がける田中鎌工業(有)（長崎県大村市、従業員数3人）は、製品の質を高めて新たな顧客層を獲得している。廉価品の台頭で、家庭用、業務用ともに販売が落ち込むなか、道具にこだわる男性をターゲットにした包丁を製品化した。

発想のきっかけは、自社の問題点について異業種の経営者と討論する、税理士主催の勉強会で得た。「同じ刃物でも、ナイフは趣味の道具として、男性の熱烈なファンがいる」との意見である。同様に、料理好きの男性をターゲットにした、こだわりの包丁をつくれれば、受け入れられるかもしれない。そこで、高級鋼材を使って耐久性や切れ味を高め、刃の形状、柄のデザインなどを変えて格好良さも追求した包丁を生み出す。ネット販売を始めたところ、全国から注文が寄せられているという。

(2) すそ野拡大型

～製品を一般化する

プレミアム型の取り組みは、ターゲットを絞ることでもある。海外製品との競合回避には有効でも、国内需要が縮小している製品の市場でターゲットを絞ると、先細りになってしまうかもしれない。

こうした状況下では、まず消費者に製品を身近に感じてもらい、製品の入門者を増やして悪循環を断ち切ることが必要だ。製品の一般化を進めることにより、顧客のすそ野を拡大するのである。

[事例3] 業務用高級食器から普段使いの器へ

すそ野を広げる

(株)まるぶん（佐賀県西松浦郡有田町、従業員数20人）は、有田焼を取り扱う老舗の産地問屋である。

有田焼は、業務用高級食器の分野でシェアを拡

大してきたが、バブル崩壊を機に、ターゲットとしてきた旅館や料亭などからの需要が減り、その生産額を大きく減らした。飽和する市場のなかで、産地問屋同士の価格競争が激化し、消耗戦の様相を呈した。

「このままでは産地の未来はない」。そう感じていた同社の篠原社長は、有田焼のもつ高級品という従来のイメージから脱却し、一般家庭でも気軽に使える製品の開発に乗り出す。1995年には開発部門を設立。シンプルでモダンなデザインを意識した製品を市場に送り出していった。

その取り組みが結実したのが、2004年3月に発売を開始した「究極のラーメン鉢」だ。有田焼復活の起爆剤として窯元14社が立ち上げた「プロジェクト Arita」から生まれた。共通の形状をしたラーメン鉢に、窯元各社が独自の絵つけをするという前例のないブランド戦略で、累計で13万個も売り上げるヒットとなっている。

同社は、この製品の販売を発売当初から一手に引き受けている。産地問屋を1社に絞るのは、従来にない発想だ。扱う問屋が多いほど販路は広がる。しかし窯元たちは、目先の売り上げよりも、製品が値崩れを起こさずに定番品として根づくことを望んだ。そこで、問屋でありながら製品をつくり育てるという考えをもち、いち早く一般家庭向け製品に着目していた同社に白羽の矢を立てたのだった。

製品の魅力を消費者に伝えるため、同社は、直営店を「ラーメンプロジェクトミュージアム」として改装した。ミュージアム内には、製品開発の経緯をまとめた映像を流し、形状が決まるまでの試作品を展示する。ほかにも、カップル向けにペアのラーメン鉢を企画したり、有名なテーブルコーディネーターを審査員に招いて「究極のラーメン鉢」に盛りつける料理コンテストを開催したりと、消費者を飽きさせない工夫を凝らす。「究極のラーメン鉢」が成功した裏には、同社のこうした努力

があったのである。

[事例4] 錆びにくいフライパンを開発し 新たな顧客層を掘り起こす

南部鉄器のメーカーである及源鑄造(株) (岩手県奥州市、従業員数60人) は、主力だった鉄瓶やすき焼き鍋の需要が減少していくなか、新たなニーズを掘り起こそうと、フライパンの開発に取り組んだ。

鑄物のフライパンは熱伝導に優れ、主に業務用の分野で評価を得ていた。しかし、鉄器の弱点は、錆びやすいことである。錆を防ぐには手入れが欠かせない。普段使いのフライパンに、そこまで手間がかかるようでは、消費者の支持を得にくいことから、開発に当たっては、防錆が課題となっていた。

化学塗料を使う手はある。ただ、安全・安心志向の高まる現代にあって、それは避けたかった。着目したのは、地域に昔から伝わる「^{かなけど}金気止め」という防錆技法だった。900度で1時間かけて加熱することで表面に酸化皮膜をつくる。従来は職人の勘頼りだったため、効果が安定していなかったこの技法を、前職が工業用ミシンのエンジニアという同社の製造部長が進化させた。温度や酸素濃度などを数値制御して表面処理すれば、かつてない防錆効果をもつ層が生成されることを発見したのである。

独自の防錆処理を施した「上等焼フライパン」は、錆びにくいうえ、熱伝導にも優れ、大ヒットした。こうして同社は、顧客のすそ野拡大を果たしている。

(3) 産地外進出型

～異なる産業へ打って出る

プレミアム型やすそ野拡大型は、製品の位置づけを見直すものであり、最終製品を企画する商社や総合メーカー向きの取り組みといえる。

一方、最終製品を直接扱うことのない専門メーカーは、どうすればよいか。選択肢の一つが、新たな収益を獲得するため、コアとなる技術・ノウハウを応用し、それまで分業の一端を担っていた産業の外へ打って出ることである。

[事例5] 抜刃型づくりの技術を活かして

手袋産業から自動車産業に進出

(株)ハガタ屋(香川県東かがわ市、従業員数8人)がある東かがわ市は、手袋の産地として知られる。同社は、手袋づくりにおいて、布や皮革、ゴムなどの生地を型紙どおりに裁断する工具、抜刃型をつくってきた。

他に類をみない切れ味の良さと耐久性の高さを売りに、同社のつくる抜刃型は、手袋産業で確固たる地位を築いた。他社との違いは、金属に熱を加えた後に冷却する工程「焼き入れ」にある。日本刀の製作に用いられる「油焼き入れ」という特殊な手法を採用しているのだ。

しかし、1970年代に入り、手袋の輸出は激減。多くの抜刃型メーカーは環境変化についていけずに倒産した。そこで同社の喜岡社長は、素材を裁つという点で共通するワイシャツ産業や封筒産業にすかさず打って出る。その質の高さが評価され、ワイシャツ製造用抜刃型の分野で国内シェアの4割、封筒製造用では同7割を占めるようになった。

それまでの地位に満足せず、技術を活かせる分野を探し求める姿勢は、新たなビジネスチャンスを引き寄せる。大手自動車メーカーの部品を手がける鉄工所から、自動車用バンパーにフォグランプ用の穴を抜刃型で開けられないか、という相談を受けたのだ。硬く、しかも立体のものの加工に抜刃型を使うという発想に、喜岡社長は新市場開拓の可能性を感じ、挑戦を決意。焼き入れや研磨

などの工程を見直しながら切れ味を高め、長年培った経験を活かして形状を微調整するなど、試行錯誤の末、「三次元抜刃型」を生み出すことに成功した。

わずかに違うデザインごとに金型を発注するよりも低コストですむことから、バンパー向けだけでなく、計器パネルの加工にも用いられるようになり、他の自動車メーカーからも引き合いがきている。

[事例6] チタン加工の技術を極めて

眼鏡産業の外に打って出る

創業以来、眼鏡用部品の製造を手がけてきた(株)西村金属(福井県鯖江市、従業員数24人)も、蓄積してきた技術を武器に、異分野へ打って出た。

同社が得意とするのは、一般に難加工材といわれるチタンの微細加工だ。チタン製の眼鏡フレームを開発する受注先からの要請で加工に取り組み、長年、試行錯誤しながら身に付けた技術である。産地が中国製品に押され受注が減少するなか、独自に極めたこの技術なら、眼鏡以外の産業にも通用すると判断。得意技術をホームページで発信し、あらゆる産業のチタン加工を請け負うことにしたのである。現在、航空機や医療機器などの大手メーカーから加工の依頼が絶えず、売り上げの5割を眼鏡産業以外が占めるようになった。

4 成功のポイント

(1) 弱みに向き合う

以上、三つの類型に沿って企業の取り組みをみてきた^(注)。これらの企業は、なぜ成功を収めることができたのだろうか。製品や技術が優れている

^(注) 3類型のうち、プレミアム型とすそ野拡大型は、明確に分類できないケースもある。「究極のラーメン鉢」の例でいうと、もとの業務用高級食器というカテゴリからすれば一般化だが、ラーメン鉢というカテゴリからすればプレミアム化とみることもできる。ここでは、もとのカテゴリのなかで比較し、分類した。

のはもちろんだが、それだけではない。産地の弱みにしっかりと向き合い、克服したことが大きい。

これまで産地では、集積の強みを活かして、地域の「ウチ」だけで製造・販売の工程を完結させる仕組みをつくってきた。分業体制に裏打ちされた技術・ノウハウに優れ、“どうつくるか”は得意だ。反面、長い間、変わらぬ製品や販路を守り育て、技術を磨いてきたことから、“何をつくるか”や“どう売るか”が苦手なケースは多い。

この弱みは、既存の製品が売れているうちはあまり目立たない。ところが、売れ行きに陰りが出ると、途端に頭をもたげ始める。こうなると、分業体制さえもマイナスに作用するようになる。新製品を開発しようにも、消費者との接点が少ないため、ニーズの把握が難しい。にもかかわらず、弱みを直視せず、強みを活かすことに注力すれば、既存の技術や販路に頼ったシーズ主導のものづくりへと傾く。産地の強みに固執すればするほど、それを削いでしまうジレンマが生じるのである。

強みを活かすために、弱みを知り、その弱みを克服する。回り道のようにも思えるが、これこそが成功のポイントなのである。

(2) 「ソト」とのつながりで弱みを克服する

では、弱みを克服するにはどうすれば良いか。その鍵は、産地の「ソト」にある。ウチにこもっては、ニーズの変化が激しい時代に消費者を満足させることは難しい。先に事例で紹介した企業は、いずれもソトとつながることによって、弱みを克服している。

① 何をつくるか

どんなに技術・ノウハウが優れていても、つくるものを間違えれば、その価値を十分に発揮することはできない。

そこで重要なのが、ソトのアイデアや発想である。オピニオンリーダーやデザイナー、取引先、

勤務経験のある後継者など、消費者側の視点を加えることで、ニーズを踏まえた製品の企画ができる。

例えば、田中鎌工業(有)は、税理士主催の勉強会で、異業種の経営者から、趣味の道具としての包丁という新製品のヒントを得た。その勉強会では、皆で相手の経営上の問題点を指摘し合うのだという。普通ならば、業界のこともよく知らない相手から耳の痛い指摘を受けて、いい気はしない。それを真摯に受け止め、事業に活かす同社の姿勢が、新製品の開発につながったのである。

株ハガタ屋も、自動車部品工場から相談を受けたことが、「三次元抜刃型」の開発につながった。手袋産業にこだわらずに技術を活かせる分野を探す姿勢がソトの発想を引き寄せた好例といえる。

② どう売るか

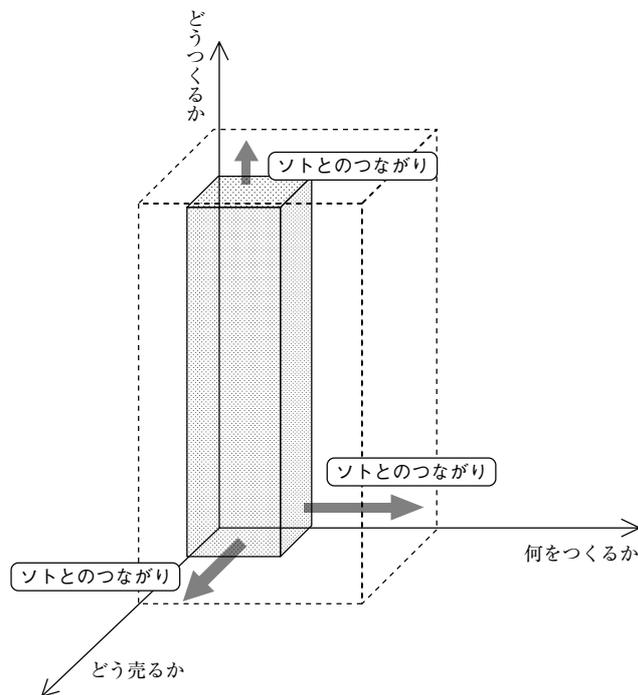
どれだけニーズに応えた製品・サービスを生み出しても、その良さが消費者に届かない、あるいは理解してもらえなければ、売り上げには結びつかない。成果を大きく左右するのは、ソトへの発信だ。製品やターゲットによって、その発信方法は異なる。

例えば、株ポストンクラブは、ハイエンド市場をねらうため、まず欧米市場に製品を投入する、いわば逆輸入戦略を採った。国際的な評判を武器に、国内市場を切り崩したのである。ブランドイメージを固めた今、同社は、従来のように量販店を通さず、独自に選んだ専門店や直販店に販路を絞ることで、ねらったターゲットに製品を届ける。

株まるぶんが売るのは、ものだけではない。それにまつわる^{うんちく}蘊蓄やこだわりなどの物語を消費者に届ける。「究極のラーメン鉢」では、店舗をミュージアムに改装した。そして、在庫リスクも顧みずに販売を一手に引き受け、定番品に育て上げた。

株西村金属は、最大の売りであるチタン加工技術を広く知ってもらうため、ホームページを徹底

図-7 競争力を構成する3要素



資料：筆者作成。

的につくり込んだ。会社概要もそこそこに、チタンの知識をふんだんに披露する。その結果、実際にインターネットで「チタン加工」と検索すると、トップで表示されるようになった。そこまで徹底したからこそ、産地外からも注目されたのである。

ここまでみてきたように、弱みを克服することで、多くの場合に道は開ける。その前提には、“どうつくるか”という産地の強みが常に機能するという条件がある。

なかには、産地の技術をそのまま活かさない場合も考えられる。ソトとのつながりは、技術のさらなる進化を引き出す効果もあることを補足しておきたい。及源鋳造(株)がフライパンを製品化できたのは、産地のソトから転職してきた製造部長のアイデアによるところが大きい。経験や勘だけに頼っていた従来の防錆技法を、工程を数値制御するという発想が進化させたのである。

5 まとめ

本稿では、産地内の企業の競争力は、“何をつくるか”“どうつくるか”“どう売るか”によって形成されると考えた。この3要素の関係は、足し算の関係ではなく、どれか一つでも悪ければほかの要素の力を削いでしまう意味で、掛け算の関係にあるといえる。つまり、産地内の企業の競争力は、3要素をそれぞれXYZ軸にとった直方体の体積に当たる(図-7)。

産地は“どうつくるか”に秀でる。従来は、“何をつくるか”“どう売るか”という前後の工程も十分に機能していたが、過去の延長上では対応できなくなり、今ではそれが弱みとなってしまった。ソトとのつながりは、こうした弱みを補い、時として強みをも伸ばす。その結果、競争力は大きくなるのである。

* * *

かつて産地では、護送船団方式の支援がなされていた。ほかと異なることは非効率であるという暗黙の了解が、産地の枠組みを飛び越えた存在の出現を阻んできた側面は否定できない。

しかし、産地を取り巻く環境が激変した今、効

率性だけで競争を生き抜くことは難しくなった。既存の市場が成熟し、さらなる成長が見込みにくい状況下では、ほかと異なることこそが強みとなり、産地における閉塞感を打ち破る武器となる。

全国各地にある産地で生まれたビジネスの芽。これらが成長し、色とりどりの花を咲かせる日がくることを期待したい。