

地場産業のイノベーションと地域ブランドの活用に関する研究

毒島龍一
清水康行

はじめに

- I 地場産業の集積効果と連携組織について
 - II 燕市に見る地場産業の強みとクラスターの基盤
 - III 地場産業の経営革新と連携組織基盤（事業転換・多角化・イノベーション）
 - IV 地域諸資源の活用形態のイノベーションと連携による地域ブランド開発
- まとめにかえて
抄録

はじめに

旧来、日本の各地には、その地域が産出する原材料を使用した特産品を基盤とする「地場産業」という産業集積が形成されていた。この中で特に生産量が多い地域は、明治時代以降の輸出振興策により再編され、輸出型地場産業として繁栄した⁽¹⁾。戦後経済は、これらの地場産業の繁栄と軌を一にし、朝鮮戦争の特需から高度成長期にかけては、産地の生産構造も合理的に形成されるようになっていった⁽²⁾。

しかし、ニクソンショックによる変動相場制移行に伴う円高、その後、プラザ合意により1ドル200円を突破し、1987年には150円を割り込むようになっていった。また「ドル安・円高」となっても日本の「経常収支黒字」は縮小することはなく、依然、円高も続いたのである。このようなプラザ合意以降の急激な「円高・ドル安」は、当然、日本の輸出産業に壊滅的打撃を与えること⁽³⁾になった。特に強く影響を受けたのは、地場全体が同一タイプの製品を大量に生産し、大量に輸出する産業構造を持つ地域⁽⁴⁾であった。地域の産業基盤を古くから形成してきた輸出の急激な縮小を余儀なくされ、急激に構造的な転換を迫られることになったのである。輸出から国内販売へ切り替えるも、輸入商品にコストでは対抗することが出来ず、安価な普及品に国内市場を譲る事態となってしまった。既に、コペルニクス的イノベーションが必要となったと考えられるのである。

(1) 類語として殖産興業があるが、殖産興業とは明治政府が西洋諸国に対抗し、産業、資本主義育成により国家の近代化を推進した諸政策を指す。

(2) 独法中小企業基盤整備機構経営支援情報センター編（2011）「中小機構・産地中小企業の海外販路開拓に係る実態と課題」P20

(3) 経済企画庁編（1986）「円高影響調査報告書・円高の主要輸出産地への影響」

(4) 福井の眼鏡、北海道の合板、他に縫製品（大阪）、陶磁器（岐阜県）刃物（岐阜県）、ポリプロ花筵（岡山県）等

地域産業として技術基盤は共有しながらも、個々の企業は独自の方向に向かって生存領域の変更を試みなければならなくなっていた。行政もこの事態に対処すべく、地域活性化の一環として「地域ブランド」開発、「JAPAN ブランド」開発をあげ、地域イノベーションのサポートを図っていったのである。

なお、本論文を共著としたのは、大学院2年目の修士論文の作成前に、本テーマに関して学術研究の厳しさと論説の展開方法について学ぼうとしたためである。本文の作成は、主に清水が担当し、全体の構成と参考文献・資料の活用については、毒島が補足しアドバイスを行った。論文の内容についての思い違いや展開の偏りなどについては、すべて清水に帰する。諸先生方のご叱声やご鞭撻を賜りたい。

I 地場産業の集積効果と連携組織について

1 洋食器の産地・燕市に見る事業転換の歴史的考察

「地場産業の歴史は事業転換の歴史」⁽⁵⁾とする関満博の主張によれば、燕地域の洋食器製造業は、事業転換の歴史でもあった。江戸時代初期に和釘の製造が農家の副業として始められたのが、そもそも金属加工製品との関わりの端緒である。和釘は木造家屋の建築に必須の金物材料であり、江戸期における大火後の復興需要は相当に大きいものであったようである。この時の基礎となる技術には、和釘鍛造、鋤起（ついき）銅器、鉦（やすり）、煙管（きせる）等に係る積み重ねがある。和釘職人は釘づくりの生産工法を基本にして、それぞれの業種の分野に応じて、物づくりの製法の改善改良、工夫をつづけ、農工具（くわ、すき、かま）や生活用具として矢立（やたて）火箸（ひばし）灰ならし、銅器、きせる、やすり等の各分野の製造を興した。そして、伝統の金工技術の継承と事業転換の積み重ねがあり、有余年後の今日の燕産業発展の源泉となっていたのである。

また、江戸時代元禄年間には近在の弥彦山から銅が採掘され⁽⁶⁾、和釘製造に続き、この素材と金工鍛金技術による鋤起（ついき）銅器が製造された。現在は湯沸、水差、香爐、花瓶、茶器、床飾品等の製品となって美術工芸品として評価されている。さらには、和釘が消滅⁽⁷⁾となった明治後半期においては釘職人の転職先に、やすり業界は大きく貢献したと云われており、明治時代から大正時代に入り業界は機械生産により量産形態が確立されるに至った。以降、戦時経済下の軍需産業の一角として各種の鉦（やすり）が生産され、戦時中に引続き終戦までは好況であった。これは、現在の磨き技術にその技が継承されている。

和釘づくり以来、幾多の業種や分野にわたる事業転換の変遷を経て、長い年代に培ってきた金工技術により、大正3年（1914年）洋食器の手づくり見本が作られた。大正9年（1920年）には動力用電気が導入されて機械生産が可能となり、当時手工業生産をしてい

(5) 関満博（2002）「地場産業の直面する課題」新評論，P21

(6) 元禄年間（1688～1703）に越後の間瀬銅山（弥彦山の麓）が開かれる。

(7) 日本が鎖国時代に終わりを告げ、幕末の開港をむかえると、西欧の製品である洋釘が輸入され始めた。と同時に日本国内でも洋釘の生産が始まり、明治20年以降洋釘は完全に日本市場を席卷し、燕の和釘は消滅していった。

た家内工場では、短期間に電動機械が設置され、洋食器業界は一斉に量産態勢に向かった。

当時の当該製品の取引において、国内販売は主として大阪が中心であり、輸出は神戸の内外の商社との取引が主体であった。特にオランダとの貿易を通じ欧州各国に再輸出された当該製品は、当時の輸出業績拡大の最大の要因になった。

昭和20年終戦時は、各産業ともすべて壊滅状態で、一日も早い平和産業への移行が待たれていた。戦禍を免れた燕地域の既存設備はそのままに稼動可能で、残存手持材料も有効適切に利用し、比較的早く生活用品を主体とした製品の生産が再開することができた。その後、朝鮮戦争時に銅素材の不足から、洋食器業界はステンレス素材に全面的に移行した。

燕市の産業界はステンレスを始め各種金属の複合加工基地として機能し、伝統的金工技術と技能を元に、現在はゴルフクラブ、自動車部品、医療器具、建築金物器具、カーブミラー及び交通器材などの製品各分野、業種への進出や転換が図られた。結果、平成22年末の当地域の総出荷額は3300億円以上に達している。

しかし、直近の工業統計（平成22年度統計）によると、過去10年間で事業所数は30%減、従業者数は15%減、製造品出荷額は3%減となっており、辛うじて持ちこたえている様子が見え始める。また、出荷額がほぼ横ばいにあるのに比して事業所数、従業者数が大幅に減少したことは、工程の合理化が進んだ結果とも言える一方、絶対数の減少は地域の持つポテンシャルの低下を示していると考えられる。

2 燕の産業集積の革新構造

図1のような燕の産業集積が形成されたのは、金属洋食器の量産が本格化した大正時代後期のことである。

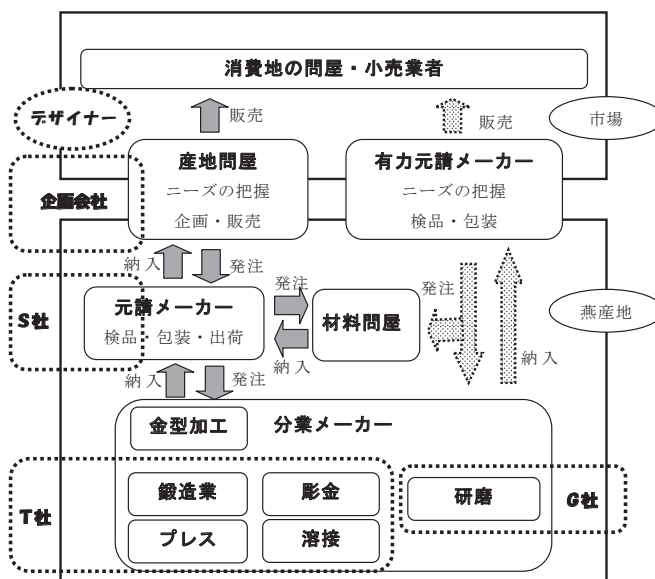


図1 燕地域の地場産業と集積構造

出所) 中小企業庁編「平成9年度版中小企業白書」第2-2-50図 (P195) より作成。

この産業集積は金属製品を核として、この地域に多数の事業所が立地し共同で製品を作り出す、あたかも燕自体が一つの会社・工場のような体裁を為している。一体としてのガバナンスが存在するわけではないが、対地域外の営業、材料調達、工程分業、従業者の内部流動等が柔軟にシステム構築され、さながら産業内連携コミュニティといった趣なのである。この地域には、特に大企業がある訳では無く、一部の一貫生産工場を除くと、大半は元請と呼ばれる40数社の元に一次、二次の零細、中小事業所があり、元請を頂点としたピラミッド型の生産構造となっている。また、その下請け事業所は複数の元請から仕事を請け負うことで、工程の単位として仕事量が調整され、あたかもライン生産におけるラインバランス調整が自動的に行われる構造なのである。工程は細分化され、それぞれが分業、分担し、有機的に一つのモノを作り出してゆく。また、同じ工程ごとに事業所が多数存在し、切磋琢磨し技術開発にしのぎを削ってきた。それが地域の持つ基本技術力をボトムアップし、新製品の開発に力を発揮する原動力となっている。このような合理的な工程管理は、長い事業転換の歴史の積み重ねが下敷きとなっていることは否定できない。そして、この生産構造こそが、燕地区が時代の変化に柔軟に対応できた最大の要因ともいえる特徴なのである。

今回取り上げたJAPANブランド「enn」の立ち上げは、ものづくりの工程だけに留まらず一貫した企画ポリシーを投入することで生産の工程、組織の変革を促す結果となった。

3 地場産業の集積による環境優位性と理論的根拠

ここで、改めて「産地」の定義に注目しよう。中小企業庁は「中小企業の存在形態の一つで、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」⁽⁸⁾このように定義づけしている。また、中小企業庁が昭和55年に実施した「地場産業総合振興事業」では、次のように定義づけされている。「①地元資本をベースとする中小企業群が②一定の地域に集積して③地域内に産出する物産等を主原料とするか④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⑤製品の製造を行う。そのような産業集積を言う。」⁽⁹⁾本稿では 後者の定義の方が燕産地を適切に表現していると思うので、「産地」「地場産業」「地域産業」をほぼ同列に扱う表現としたい。

アルフレッド・マーシャルは、その著書『経済学原理』の中で、産業の特定地域への集中が、その地域の企業に4つの外部経済効果をもたらすということを明らかにした⁽¹⁰⁾。

(1) 情報技術開発の外部経済効果⁽¹¹⁾

産業がその立地を選択した時から、長くその地で事業を営むことが多くある。同じ技能をもつ人々が近隣同士、互いに刺激しあうことは技術の開発に有益であり、またそれを秘密にしようとしても自然に広まってしまふ。新たな技術開発が産業集積の中に拡がりそれ

(8) 全国中小企業団体中央会編（2006）「全国の産地～h17年度産地概況調査結果」p3

(9) 中小企業庁が実施した「地場産業総合振興事業」昭和55年で定義している。

(10) アルフレッド・マーシャル（1890）『経済学原理〈第2〉』馬場啓之助訳、東洋経済新報社、1966年（原著は *Principles of Economics*, 1890）

(11) 古永義尚（2009）「産業集積がもたらす外部経済効果を支えるもの」中小企業金融公庫総合研究所編『中小企業研究』第9号 P69

をもとにまた新たな開発，改良が継続的におこなわれる環境におかれている。したがって新たな技術情報が低コストで入手でき，効率的な生産が可能になるのである。またこれは子供たちに，知らず知らずに伝わり，これを学んでしまう。そしてそれが技術の継承へと繋がるものなのである。

(2) 原材料，資材調達の外部経済効果

やがて近隣には補助産業が起こり，道具や原材料，資材等を供給する事業者が現れる。これは産業集積内で利便性の向上につながり，効率的な生産が可能になる。

(3) 生産の外部経済効果

地区内で同種の生産規模が大きくなると，細分化された工程毎の仕事量も大きくなる。そのため，各工程を担う事業所は仮に小規模であっても，高度な機械を導入することができる。こうして，多数の近隣事業所を相手とする補助産業は，多少高価な機械を導入してもその回転率が上昇し早期の回収が可能となる。必然的に地域としても効率的な生産が可能になるのである。

(4) 人材面での外部経済効果

技能を持つ労働者がある事情でその会社を辞めることになった場合，地域内で職場が得られることで，人材の探索や育成費用が抑えられ効率的な生産が出来る。

地場産業の集積効果はこの理論に沿って特定の地域を歴史的に辿ってゆくと，この効果を利用することにより優位性を確保してきたものと言える。地場においては，当然のこととされていることが無意識下に地場産業の強みとなっているのである。

次に，地場産業と定義づけられる新潟県燕市を例にとってこれを検証してみる。

4 燕の連携組織に見る外部経済効果

歴史的に生存領域を度々変更せざるを得ない環境にあった燕においては，状況に柔軟に適応できる強靱な体質を強みとし，またその持つ外部効果を活用することにより，大きく事業転換を図ってきた。柔軟性要件⁽¹²⁾としては次の3つを上げることが出来る。

(1) 技術蓄積の深さ

燕産地には，製品開発に必要な情報が集まってくる。そして様々な分野の金属加工業者が集積し，製品開発に必要な形式化されていない知識・経験が豊富に蓄積されている。

また JAPAN ブランド「enn」の開発にあたり，最も大切な金型の開発については既存の金型をデータベース化し，その所在，所有，特徴等を基に活用が出来るようにした。これにより結果として，地域の商品開発がスムーズに進行し効果を発揮することとなった。

(2) 分業間調整費用の低さ

燕産地において製品開発をしようとする場合，必要な提携先を容易に見つけることができる。また，提携先を見つけてから約2日後には，試作品を入手できる。さらに，提携先に近接しているため，ユーザーのニーズに合わせて，連携先ときめ細かくすりあわせをすることができる。

JAPAN ブランド「enn」の開発では，全くの新規性を企図したため，新規の技術開発

(12) 古永義尚 (2009)，前掲書 P77

の必要性が生じた。加工工程の組み合わせを変化させることによる新技術開発は、既存の加工工程とは異なる調整が必要となり柔軟な組み合わせが行われるようになった。また、技術加工職人がエンドユーザー向けの場においてデモンストレーションを行うようなことも可能になり、職人の意識革命も触発された。

(3) 創業の容易さ

燕洋食器の生産業者に関して、事業主の大半は職人からのたたき上げで、独立開業した人がほとんどである。新しい工場の建設も歓迎され、新工場の出現は共存共栄であることを皆が知っていたからである。

更には、工程間分業の担い手は細分化され、小規模で多数存在する。むしろ規模の大きな分業メーカーの集まりと言っても過言ではない。そして、元請メーカーはユーザーのニーズに適応するよう、集積内の材料問屋や細かな分業メーカーを、垂直的にコーディネートする役割を果たしている。

II 燕市に見る地場産業の強みとクラスターの基盤

1 産地問屋、有力元請メーカーの特徴

(1) 市場情報の確保とマーケットイン

前掲した図1のように、「産地問屋」と「有力元請メーカー」は、当産地に外部情報をもたらし、マーケティング機能を集中して担ってきた。そして、「産地問屋」が「元請メーカー」に発注する際に、「元請メーカー」は地場の分業体制の中に組み込むシステムに載せることにより合理的な生産を図ることができた。産地内の企業間関係に細かな役割分担が確保されていたのである。

その技術は、歴史的に商品が変化するごとに向上が図られ、鍛造技術、鋳起技術等についても、それは独自の暗黙知ではあるが、地域があたかも共有しているような柔軟性があった。こうして、新たに開発された新商品を産地全体で供給して供給量を確保することができたのであり、このことが「産地ブランド」を得ることに繋がっていった。和釘の燕、ヤスリの燕、金属洋食器の燕等、時代毎に製品は変化しつつも産地ブランドとしての燕は技術と共に定着していったのである。

前掲図1に示すように、当地域の「産地問屋」は営業活動を通して、消費地のニーズを収集することに専念した。

「元請メーカー」はそのニーズを製品化することに専念し、産地問屋へ新製品の企画提案を行い、また産地問屋からの新企画に対する商品化へのプロセス業務を行った。また、その製造過程では、仕入先である材料問屋、外注先である分業メーカーを同じ燕地区の企業に求め、産業集積効果を生かすことが出来たのである。

さらに、「有力元請メーカー」は独自の販売チャンネルを持ち、消費地情報が得られる立場を利用しながら生産に従事する立場にいる。この際に、自社に無い設備や自社には不足する技術を持つ「工程分業メーカー」と連携し生産しているのである。

JAPAN ブランド「enn」の開発には消費地の大手百貨店の催事企画に合わせトータルなプロモーションをすることができた。また、副次的効果として大手化粧品メーカーのプレミアム品の受注にもつながったのである。

(2) 原材料、中間財の調達環境の整備

材料となる鉄の素材が燕の近在で採掘された記録はない、また五十嵐川の上流の下田郷から運ばれてきた砂鉄で作られたなどといった話は伝説のようである。むしろ当産地では、最初は農具の壊れたものとか、屑鉄を材料として釘を作っていたと思われる。17世紀後半に、北前船が運航されるようになると、出雲の鉄が新潟港まで運ばれ、さらに信濃川を伝い、三条まで運んだ、それが当地区の鍛冶の成立要因となったと考えられる。勿論、原料炭についても同じく材料問屋の適正な調達システムがあったからである⁽¹³⁾。

JAPAN ブランド「enn」の開発に対しては、新材料として漆を使用する新技術の開発が進められた。また、カトラリーのみならず食器のカテゴリーの商品化の過程では、材料の選択に専門的な調達ルートも必要となったのである。

(3) 細分化された分業体制と生産の合理化の進行

当初の農家の副業としてスタートした地場産業の経緯からすれば、設備は最小限に、すなわち納屋の空きスペースの活用という程度に止まったであろう。それが近代に至っても小規模、零細の事業者数は増えても、製造工程における分業体制は確立する前ではなかったのではないだろうか。次に産業が進歩する頃になると、次々と工程の細分化が促されることとなった。製品の横への拡がりは新たな設備を必要とし、また技術の進歩が新しい工程を必要とするようになった。

例えば、スプーンの製造工程は、生地 of 打ち抜き、生地 of 圧延、柄の模様成形、皿部の打ち抜き、皿部の成形、表面処理、研磨、鍍金等からなり、一本のスプーンの製造に、通常、数工程を要する。また新商品に対する新技術の開発が更に工程を増加させている。たとえば七宝のデザイン、プラスチック象嵌等のように、全く新しいプロセスが加わることも珍しくない。これに新規独立を歓迎する風土が加わり、違った生産工程が創出され、技術を開花させていったのである。まさに産業クラスターの集合体の誕生である。分業からなる産業組成が規模の大きな集合体になったのである。これに相互の円滑な情報を付加すると実に有効な結合体となり、最善の効率を生む仕組みとなっていったのである。

JAPAN ブランド「enn」の開発の特徴的なデザイン手法の中に、研磨加工技術が必要であった。しかしこの技術は職人の技によるところが多く、また職場の悪環境が作用し、衰退していた。この技術を再度応用し脚光を浴びせることにより、その技術の存在を改めて世の中に示すことが出来たのである。

(4) 柔軟性の存在

表1で業種別出荷額を見ると、商品群間の差が非常に大きいことがわかる。合計が81.0%（19%減）に対し、全18分類のうち8分類がその平均値を上回る実績を残している。また、5分類については7年前の実績より伸ばしている。これは地域全体としては厳しい状況にありながらも製造する製品の種類を変化させながら、新分野に果敢にチャレンジしている様子が見て取れるものである。特に、大きく減らした情報通信機械と金属器物であり、減少分の9割を占めており、他の事業分野の健闘は称賛に値するものと言えよう。

JAPAN ブランド「enn」の開発に参画することにより新企画、新技術開発、新商品の開発に従事することができた。これにより、既存の加工の流れが一新されることとなり、

(13) 蕪澤喜一郎 (2003) 「三条産の強みと、弱み」長岡大学地域研究センター編『地域研究第3号第36回研究会報告』 P154

新しい加工組織が生まれることとなった。

表1 燕産地における業種別工業製品出荷額の推移（単位：万円）

| 年号 | 平成15年 | 平成22年 | 平成22/15年の伸び率 | 平成22-15年の増加状況 |
|--------|------------|------------|--------------|---------------|
| 合計 | 26,361,500 | 21,340,310 | 81.0% | - 5,021,190 |
| 金属洋食器 | 1,180,667 | 1,029,688 | 87.2% | - 150,979 |
| 利器工器具 | 378,832 | 493,534 | 130.3% | 114,702 |
| 作業工具 | 273,071 | 308,808 | 113.1% | 35,737 |
| やすり | 24,022 | | 0.0% | - 24,022 |
| 製缶板金 | 656,627 | 735,562 | 112.0% | 78,935 |
| 金属器物 | 3,591,761 | 2,469,761 | 68.8% | - 1,122,000 |
| 金属彫刻 | 17,482 | | 0.0% | - 17,482 |
| 電気めっき | 140,914 | 106,216 | 75.4% | - 34,698 |
| 金属研磨 | 274,809 | 154,426 | 56.2% | - 120,383 |
| 農業用機械 | 279,301 | 361,394 | 129.4% | 82,093 |
| 金型・部品 | 1,000,239 | 617,039 | 61.7% | - 383,200 |
| プラスチック | 1,268,120 | 1,167,493 | 92.1% | - 100,627 |
| 鉄鋼 | 3,618,910 | 4,019,763 | 111.1% | 400,853 |
| 電気機械器具 | 5,225,435 | 4,825,113 | 92.3% | - 400,322 |
| 情報通信機械 | 8,431,310 | 5,046,307 | 59.9% | - 3,385,003 |

表2 事業所数の推移

| 年号 | 平成15年 | 平成22年 | 平成22/15年の伸び率 | 平成22-15年の増加状況 |
|--------|-------|-------|--------------|---------------|
| 合計 | 591 | 443 | 75.0% | - 148 |
| 金属洋食器 | 82 | 51 | 62.2% | - 31 |
| 利器工器具 | 14 | 13 | 92.9% | - 1 |
| 作業工具 | 12 | 12 | 100.0% | 0 |
| やすり | 4 | | 0.0% | - 4 |
| 製缶板金 | 40 | 35 | 87.5% | - 5 |
| 金属器物 | 139 | 110 | 79.1% | - 29 |
| 金属彫刻 | 6 | 2 | 33.3% | - 4 |
| 電気めっき | 17 | 14 | 82.4% | - 3 |
| 金属研磨 | 49 | 29 | 59.2% | - 20 |
| 農業用機械 | 12 | 13 | 108.3% | 1 |
| 金型・部品 | 99 | 74 | 74.7% | - 25 |
| プラスチック | 43 | 35 | 81.4% | - 8 |
| 鉄鋼 | 27 | 26 | 96.3% | - 1 |
| 電気機械器具 | 35 | 23 | 65.7% | - 12 |
| 情報通信機械 | 12 | 6 | 50.0% | - 6 |

表3 従業者数の推移

| 年号 | 平成15年 | 平成22年 | 平成22/15年の伸び率 | 平成22-15年の増加状況 |
|--------|--------|-------|--------------|---------------|
| 合計 | 10,234 | 8728 | 85.3% | -1,506 |
| 金属洋食器 | 900 | 679 | 75.4% | -221 |
| 利器工匠具 | 229 | 373 | 162.9% | 144 |
| 作業工具 | 199 | 213 | 107.0% | 14 |
| やすり | 36 | | 0.0% | -36 |
| 製缶板金 | 590 | 571 | 96.8% | -19 |
| 金属器物 | 2,253 | 1,753 | 77.8% | -500 |
| 金属彫刻 | 30 | 10 | 33.3% | -20 |
| 電気めっき | 156 | 133 | 85.3% | -23 |
| 金属研磨 | 450 | 290 | 64.4% | -160 |
| 農業用機械 | 173 | 232 | 134.1% | 59 |
| 金型・部品 | 897 | 698 | 77.8% | -199 |
| プラスチック | 793 | 693 | 87.4% | -100 |
| 鉄鋼 | 652 | 849 | 130.2% | 197 |
| 電気機械器具 | 1,966 | 1,536 | 78.1% | -430 |
| 情報通信機械 | 910 | 698 | 76.7% | -212 |

出所) 著者「燕市の工業統計」『平成22年工業統計調査』

出荷額の増減に伴い、事業所数は合計で15年度対比で75%、158事業所の減少、となっているが、出荷額の減少よりも多いのが見て取れる。これは事業所の合理化が進み、事業所当たりの出荷額は増加していることを示している。

また、従業者数は、出荷額の減少81.0%より少なく85.3%となっている。これは地域全体の業績低下による余剰人員を地域内で吸収したものである。

このように、出荷額、事業所数の大きな変化に対して地域が柔軟性を発揮し、生産品毎の減少を他の品種の増加でカバーし、また同時に事業所の減少に対して、従業員の移動がそれなりに受け皿となって吸収されていることを示している。

この数値から見て、燕地区の産地構造の柔軟性、柔軟な考えを持つ人々が存在したということが、地域にイノベーションを起こさせる基本要素であったことが分かる。

これらのことにより、産業構造の転換がスムーズに図られる原点はこの柔軟性に起因するものと考えられる。

2 ポーターのクラスター理論からの検証

ポーターの指す産業クラスターと規模は違うが、環境的に相似している日本におけるこれらの産業集積に、この理論を通して俯瞰してみる。

ポーターはクラスターのメリット・優位性とは何かについて次の3つをあげている。

- ・企業や産業の生産性向上
- ・イノベーション能力の強化

・新規事業の形成

このクラスター優位の論理は、従来の集積による経済メリットである、原材料、資材調達の近接性や市場の近接性による費用の最小化にはないとしている。集積の経済は、人間同士の付き合い、直接に顔を突き合わせたコミュニケーション、個人や団体のネットワークを通じた相互作用に依存するものなのである。

(1) クラスターと生産性向上⁽¹⁴⁾

ポーターは、まず次の点でクラスターが生産性の向上のメリットを上げることが出来るとしている。

- ①専門性の高い投入資源と従業員へのアクセス…垂直統合よりも、地域の競争力のある供給業者へのアウトソーシングの方が取引費用は低く、効率も良い。調整費用、全般的生産費用が低下する。
- ②情報へのアクセス…市場や技術などとの専門情報が蓄積され、情報にアクセスしやすく、費用も安い。
- ③補完性…クラスター参加者間の活動の補完性も促進される。製品の補完性が分かりやすい。
- ④諸機関・公共財へのアクセス…高い費用が掛かる多くの投入資源が公共財もしくはそれに近いものになる。クラスター内では通常の公共財より広い公共資産が多く形成される。専門的インフラ、教育的プログラム、情報、見本市、ブランドなど。
- ⑤インセンティブと業績測定…競合企業の競争のプレッシャーが大きなインセンティブになる。自社の業績測定も容易で、情報・評判も伝わり、建設的な付き合いとなる。

(2) クラスターとイノベーション

- ①イノベーション上の優位性…クラスターに属する意義とは、まず新しい顧客ニーズが把握しやすいことである。しかも新しい技術・オペレーション・製品情報の確保や学習ができ、イノベーションの必要性やチャンスを見抜け、新しい製品やプロセス、サービスに関する実験を低費用で行えることである。さらに集積そのものの差別化へのプレッシャーによるイノベーションへのインセンティブも存在する。
- ②取引費用…取引費用は近接性と関係がある。これはインセンティブの問題の多くを改善するようである。クラスター構造の内部で交流と非公式な契約が繰り返されるのは、一定の限界を持った地理的範囲の中で生活し労働することの結果であり、信頼やオープンなコミュニケーションを育み、市場での関係を解消したり、やり直したりする際の費用を引き下げると考えられる。

(3) クラスターと新規事業の形成

新規事業のほとんどは、既存のクラスター内部で形成される。それはなぜかということ、クラスター内には、市場機会についての情報が豊富であり、内から新規事業を興しやすいことがあげられる。また、参入障壁が低いから（撤退障壁も低い）新規事業はクラスター内で立ち上げやすく、クラスター外からも参入が進みやすい。

(14) 原田誠司 (2009年)「ポーター・クラスター論について」長岡大学学術研究委員会編『研究論叢』第7号、P24

(4) クラスターの優位性をもたらす要因⁽¹⁵⁾

クラスターによる優位の中には、社会的関係とは無縁のものもあるが、そのほとんどは少なくとも関係性という要素を含んでいる。クラスターに属することによって生じる、企業の一体感、コミュニティ感覚、市民としての責任は、そのまま経済的価値に繋がる。交流の繰り返しや、地域・都市の相互依存の感覚を通じて育まれた、信頼や組織相互の浸透によるメリットは、明らかにクラスター内部の交流の潤滑油となり、それが生産性を高め、イノベーションを加速し、新規事業の形成をもたらす。

「クラスターはある地理的な立地内で生じるネットワーク形態であり、そこでは、企業や各種機関が接近していることで、ある種の共通性が確保され、互いの交流頻度や影響力が増してゆく。うまく機能しているクラスターは、単なる階層的なネットワークを超え、企業個人、企業、各種機関のあいだの、無数の重なり合う流動的な結びつきの格子となる。こうした繋がりは反復され、たえず変動し、多くの場合関連産業にまで拡大する。強い絆と弱い絆の双方が発生する。(中略) ネットワーク形成の促進においては、業界団体が重要な役割を担う。」

クラスターがメリット・優位性を発揮するためには、集積を支える社会構造・関係において緊密なネットワークが形成され、コミュニティが形成され、相乗効果が発揮される状態であってはならない。単に企業が地理的に集中した産業集積地（工業団地等）には集積のメリットはほとんどないのである。

このポーターのクラスター理論は、燕産地の置かれている歴史から現状に至る経過が実によく符合している。またこの理論がカリフォルニアのシリコンバレーの考察を基に構築されたものであるが、そのシリコンバレーの産業構造は、ドラスティックな変化を遂げてきた。これを重ね合わせることで、燕産地のイノベーションの将来像を垣間見ることが出来るのではないだろうか。

Ⅲ 地場産業の経営革新と連携組織基盤（事業転換・多角化・イノベーション）

1 地場産業の事業転換の歴史的特徴

ピオリとセーブル（1993）によれば、経済的成功を収めた地域は「新しい市場を開拓するために、ある時は変化する嗜好に対応し、またある時は嗜好自身を変えながら、絶えず製品の質を変えている」⁽¹⁶⁾とされる、これは地場産業においても、伝統的技術にもとづく商品づくりに加え、そこで培われた伝統・風土・文化等を背景とした新市場の開拓が、産地の持続的成長を図るための一つの方向であるからだ。

小原久治（1991年）は事業転換や事業多角化に成功した地場産業・産地の事例として、4つの類型があると述べている⁽¹⁷⁾。

A；在来技術活用型、

B；製品ライン拡大型、

(15) 原田誠司、前掲書、P25。

(16) Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984) ,The second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, Basic Books, New York, (山之内靖、他訳 [1993]「第二の産業分水嶺」筑摩書房 P39

(17) 小原久治（1991）「地場産業・産地の新時代対応」勁草書房 P237

C；素材・工法転換型，
D；流通経路利用型
とその併用型である。

A 在来技術活用型 + B 製品ライン拡大型
C 素材・工法転換型 + D 流通経路利用型 がある。

表4 地場産業・産地の事業転換や事業多角化の事例

*事業転換の型；A 在来技術活用型

| 業種 | 産地名 | 事業転換の方向 |
|------|------------------------|--|
| 鋳物 | 水沢市（岩手県） | 鍋，釜など日用品鋳物⇒機械鋳物，日用品鋳物 工芸品鋳物（風鈴，茶器，置物等） |
| ニット | 保原町，梁川町（福島県） | 養蚕，蚕糸，羊毛，ホームスパン⇒メリヤス，ニット |
| 金属製品 | 三条市（新潟県） 三木市（兵庫県） | 和釘⇒鎌，鋏，小刀等刃物 ⇒作業工具，利器，利器工匠 |
| 被服 | 行田市（埼玉県） | 足袋⇒被服（スポーツカジュアル，子供服，男子服） |
| 鋳物 | 川口市（埼玉県） | 武器⇒鍋，釜など日用品鋳物，産業用機械部品 自動車用部品，通信機器用部品 |
| 織物 | 大月市（山梨県） 富士吉田市（山梨県） | 甲斐絹⇒服裏地，袖裏地，洋傘地， 夜具地，座布団地，ネクタイ |
| 家具 | 府中市（広島県） | 和ダンス⇒婚礼4点セット |
| 被服 | 倉敷市（岡山県） | 真田紐，衿地⇒足袋，韓人紐，腿帯子 ⇒学生服，作業服⇒ジーンズ，スポーツウェア |

*事業転換の型；B 製品ライン拡大型

| 業種 | 産地名 | 事業転換の方向 |
|-----|----------|---|
| 陶磁器 | 益子町（栃木県） | 日常必需品（土瓶，土鍋，片口，水瓶，すり鉢など） ⇒工芸品（絵皿，花器，装飾品），日用品（湯飲み，茶碗） |

*事業転換の型；A 在来技術活用型 + B 製品ライン拡大型

| 業種 | 産地名 | 事業転換の方向 |
|-----|---------|---|
| 洋食器 | 燕市（新潟県） | 和釘，やすり，煙管，銅器 ⇒金属洋食器⇒多様な雑貨工業 |
| 刃物 | 関市（岐阜県） | 刀剣⇒家庭用刃物類，ナイフ ⇒洋食器（調理ナイフ，食卓ナイフ），厨房用品 |

*事業転換の型；C素材・工法転換型

| 業種 | 産地名 | 事業転換の方向 |
|----|------------|--------------------|
| 漆器 | 会津若松市（福島県） | 木製漆器⇒プラスチック製漆器 |
| 織物 | 福井県一円 | 絹織物（羽二重）⇒人絹織物⇒合繊織物 |

*事業転換の型；D流通経路利用型

| 業種 | 産地名 | 事業転換の方向 |
|------|-----|-----------------------|
| はきもの | 静岡市 | 塗下駄⇒ケミカルサンダル，ケミカルシューズ |

*事業転換の型；C素材・工法転換型＋D流通経路利用型

| 業種 | 産地名 | 事業転換の方向 |
|-----|----------|-----------------------------------|
| タイル | 笠原町（岐阜県） | 和飲食器⇒モザイクタイル |
| タイル | 常滑市（愛知県） | 壺，かめ⇒土管⇒タイル，衛生陶器，植木鉢 |
| かばん | 豊岡市（兵庫県） | 杞柳製品（柳行李）⇒かばん，袋物 |
| 靴 | 神戸市（兵庫県） | ハップサンダル⇒ケミカルシューズ ⇒ブーツ，かばん，小物入れ |

出所：小原久治（1991）『地場産業・産地の新時代対応』勁草書房 P237

この柔軟な事業転換の歴史を燕市だけでなく、同じような環境にある兵庫県豊岡市に見てみたい。

2 杞柳の産地にみる事業転換（C素材・工法転換型＋D流通経路利用型）

豊岡における鞆産業の歴史は古い。奈良正倉院には但馬国で作った1200年前の柳箱が「御物」として10数点保存されている⁽¹⁸⁾。産業としての勃興期は江戸時代である。京極藩の産業振興策により柳行李が日本全国に広まった。市場を開拓したのは、地場の豊岡商人であり、彼らは全国へ販路を拡大して行き、この販路からの情報は消費者ニーズとして還元され、適品の開発に重要な役割を果たしたのである。現代の産地直販体制の形態とも言えよう。そして豊岡の生産者はそのニーズの実現に奮闘し、また、新素材の開発、製品機能の開発等の多様化により、一大鞆産地を形作っていった。その後輸出産業として、我が国の経済に貢献した。そのピークは1990年のことであった。

そもそも、豊岡における転換の契機として、大正期における「新型鞆」開発に端を発するイノベーションがある。皮バンド付の柳行李にハンドルを付けることにより手提げを可能とした「行李鞆」を実現し、それは錠前を取り付けたトランク型行李鞆（新型鞆）へと発展した。さらに、電気絶縁物として開発された素材（ヴァルカナイズド・ファイバー）

(18) 荻久保嘉章，前掲書，P1

によるトランクを商品化した「ファイバー鞆」の例があげられる。

副業を基盤として生成発展した他産地と異なり、地場資本により杞柳産業の中核的産地を形成した豊岡には、明治初期からの博覧会における数々の受賞に裏付けられた高い技術があり、様々な人材が集まり、情報が集積すると共に歴史的に蓄積した知識と結合し、人々が協同して問題解決を図るための組織活動も活発に行われてきた。こうして創出された数々のイノベーションの結果として、当産地は中核となる製品を行李からトランク、ケース、鞆へと発展させ新たな市場を開拓し、杞柳製品から鞆囊製品の産地へと転換に成功したのである。更には、天然素材の杞柳主体の原材料から合成皮革、ビニールといった規格化工業製品への変化は資源立地型産業からの脱却をも意味するものである⁽¹⁹⁾。

3 地場産業の事業転換事例と持続的成長

事業転換はあくまで転換の成功であり、最悪の事態を免れただけに過ぎない。多くは転換に成功したといっても、縮小傾向に歯止めがかかったに過ぎないケースがほとんどである。本当の成功とは、持続的成長を伴わなくてはならない。名前を言えばその産地の商品、特徴、歴史、状況が想像できるような総合的な転換が図られることが望まれるのである。これは「地域ブランド」登録や「伝統工芸品」認定といった産地の資産に加え、新たな連携やクラスターの構築が必要となる。新ブランド、製品差別化と言った競争優位の源泉となりうる要素の実現を図ることは、伝統工芸的な地場産業が持つ産地内の内向きなネットワークを外部的に開放する転換であり、地場産業の持続的成長を実現するための要因の一つとなるであろう。

4 地場産業の持続的成長のための3つの仮説

現在のモノづくりにおいて、極端な差別化を図ることは非常に困難なことになってきている。しかしながら、消費者サイドから見るとこの差別化、違いが非常に大きい購買動機に繋がることが多い、今まさにマーケティングが先行しなければ、変化への対応は不可能なことなのである。従来、燕産地においてこのマーケティング機能に携わってきたのは産地問屋と有力元請メーカーであった。消費者情報は元請業者で編集され製造を請け負う事業者である分業メーカーは、断片的な情報が一方的に提供され、製造することに専念することが期待されているのみであった。ここで、ポーターのクラスター理論を再生してみよう。産業クラスターを形成するのは、単に企業者、事業者が同じ地区に集中した産業集積地ではない、ということである。そこにあるのは人間同士、開発者、技術者、作業者が一体となったコミュニティが形成されてこそそのクラスターであるということを言い説いているのである。燕産地においてはこの形態が既に形成されており、それは歴史的にも証明されているものである。ここで不足していることは、消費地における情報でありエンドユーザーのニーズの具現化プロセスである。

仮説① 個の企業の自助努力による市場開拓で自立型の事業形態の確立

地域の下請け分業メーカーの全てが地域情報しか持っていなかったわけではなく、地域外のマーケット情報を豊富に持つ業者がいても不思議なことではない。地域外の消費者と

(19) 山崎充 (1977) 「日本の地場産業」ダイヤモンド社、P59

接触することで、ニーズを直接的に聞き取ることが出来る。そのニーズと自分の企業が持つ技術力をコラボレーションすることで新商品を生むことは、ある意味、た易いことなのかもしれない。交通手段の進化はこの交流を促進し、また情報産業の進化は、産地と消費地の距離を革命的に短縮したのである。

事例として⁽²⁰⁾。ある分業メーカーは、事業多角化による安定経営を目指し、金属の精密鍛造や研磨の技術を応用してゴルフクラブの製造に挑戦した。悪戦苦闘し商品化が可能となった時、第一次オイルショックが起きてしまい製造原価が30%増、売上は40%減で経営危機に陥ってしまった。この時、大胆にドメインの変更をすることにした。高級なゴルフクラブの製造に集中し、マーケットニーズを的確に捉えていた商品は、国内大手メーカーの眼に留まるところとなり提携まで進んだ。しかし、その後も円高基調は変わらず、輸入品に押されてしまった。この企業は人手のかかる鍛造品の工程を海外に移転するなどして順調に成果を出すことが出来たのである。この移行段階で、それまでの主力商品であった洋食器の製造からの撤退という大胆な転換があったのである。この変革にあたっての元にあったのは、事業の成長戦略における確固とした市場情報であった。これを直接的に受けることができる環境を用意できる企業者は地域においても自立することができる事業者といえるのである。

仮説② 伝統に裏付けされた産地を代表するリーディングカンパニーの存在

燕産地においては、突出した地場の有力元請メーカーは育たなかった。他の地場産業地域では、有力メーカーが育ち、世界的なメーカーとなり地場産業をけん引している例は多くある。あたかも、その地場産業地帯がその有力メーカーの企業ブランドに取って代わった趣すら感じられるものである。

仮説③ 地域コミュニティ合意による地域ブランドづくり

そもそも、地場産業の発展形態には、地場で産業に携わる人々の、蜜な繋がりが存在し自然なコミュニティが既に形成されていた場合が多い。しかしながら、それが大切な資産であるとの認識がされず、またそれが力を持つといった合意形成が整っていないため、外的な圧力に共同して対抗することが出来なかった。

2004年に内閣官房に事務局を置く知的財産戦略本部が地域ブランドの議論をはじめ、農林水産省、経済産業省、国土交通省観光庁、総務省、文化庁などが時を同じくこの事業推進に関与し始めた。さらには2006年商標法の改正により、商標に地域名を載せることが可能になった。2012年には500を超える地域団体商標が登録されるまでになり、地域産業産品、温泉地、それに過半を超える農産畜産水産物、その加工品が次々とブランドとして世に出るようになってきた。

これは地域そのものが優良な資産であり、集約すれば大きなパワーとなりうることを認識し、地場産業におけるイノベーションの起爆剤としての効果と同時に、持続的な価値を持つ共有の資産の認識も深まった結果である。

(20) 富山栄子 (2008)『グローバル競争を生き抜く中小企業』中津孝司・富山栄子・梅津和郎・雨宮康樹「第2章 中小企業の国際化と輸出マーケティングの課題－遠藤製作所の事例研究」創成社、283-298。

Ⅳ 地域諸資源の活用形態のイノベーションと連携による地域ブランド開発

1 地域ブランドづくり

地域ブランドの名でもって呼ばれるものが増えてきた。同じ用語によっても異なるものを指し、異なる意味がある。この用語の多義性ほど、地域ブランドの議論を混乱させるものはない。地域ブランド化の名のもとに、次のように異なるものがその対象として言及されだしている。これは日本の縦割り行政の悪弊の発露であるが、混乱を超越して実をとる方向に向けた論証を進行させることとする。

- ・ 地域の特産品（これは地域の特産食品と、いわゆる地場産業による工業品がある）
- ・ 湯布院、日光、四万十川などの観光地
- ・ 観光地ゾーンを超えたより広い領域としての都市（京都、奈良）、及び都道府県

ブランド化によって売上の増大を企図すること。これはその地域の人たちだけではなく、より広い範囲の消費者への貢献であり目指すところである。観光地の場合には、客数が増加すること。都市や都道府県の場合には、その歴史、文化、自然、産業など地域資源に基づき活力ある地域になることであり、その理想は多くの人が住んでみたい地域になることである。

内容は異なるとはいえ、地域ブランド化の対象として挙げられるものには共通の想い、あるいは共通のロマンがある。それは地方の復権である。衰退してゆく地方をもう一度活力ある地域に復活させようというロマンなのである。そして、ロマンの定着は地域ブランドづくりにとっての基本的な要素になる。膨らむイメージ、それがどの位共有できるかに成否がかかっている。そして究極として求められるものは、作り手側のそれらに込められた意図が、買い手側にできるだけ多く伝わる仕組み、買い手側にとっては、それが間違いなく伝えられる仕組み、そこに成立するブランドとしてのアイデンティティーなのである。

2 JAPAN ブランド

疲弊する地場産業に対し、平成16年度から中小企業庁はJAPAN ブランド育成支援事業をスタートさせた。これは中小企業庁の支援事業のひとつ。伝統産業などの地域資源を活用したブランド確立を目指し、各地の商工会・商工会議所などが地域の小規模事業者と連携して行う取り組みを総合的に支援するものである。

この支援制度が誕生した背景には、伝統産業の衰退がある。安価な海外製品、職人たちの高齢化などで、各地の伝統産業は窮地に追い込まれている。そこから脱却するためには、今日のニーズに合わせたイノベーションが必要になる。こういった動きを支援するために、JAPAN ブランド育成支援事業はつくられた。

中でも、「JAPAN ブランド」商品の開発は、地域中小企業が海外販路の拡大を図るための助成施策に特化したもので、地域に存在する優れた素材や技術等を活かした製品開発でその魅力を高めることにある。海外のマーケットで通用するブランド力を確立することを目的とし、参画する中小企業等の共通認識を醸成し、自らの現状を分析し、明確なブランドコンセプトと基本戦略を策定することに対して助成する制度である。

この制度を活用し、積極的に海外進出を企図したグループに甲州ワインプロジェクトがある。地場産業として80社ほどのワイナリーが存在しているが、いずれも弱小メーカーで

あり、単独での販路拡張、ましてや海外進出など考えも及ばなかったのである。国内のワイン市場はフランス産高級品、カリフォルニア、チリ、オーストラリア産の普及品に押され、国産ワインは国内市場シェアを年々低下させていた。しかし逆に海外、特にヨーロッパに於いて食の健康志向が急激に強まり、ワインですらライトなものが要求されてきているとの情報を得ることができた。自然志向の日本食と日本製ワインはこのトレンドに非常によくマッチすることがこの産地ではすでに知るところとなっていたので、JAPANブランドでの海外進出は絶好の好機と捉えられ、すぐにプロジェクトが結成されたのである。初期メンバーは15社であった。弱小メーカー故の事情で参加できない会社がほとんどを占めていたようである。数人で稼働しているワイナリーから、海外に出張販売する余裕が見込めなかったという事由が大半であった。この地域のワイナリーは昔から緊密な繋がりが維持されており、15社は先遣隊との意識で参加したのである。ワイン自体は自社のブランドを用い、商品に絶対的な自信を持つワイナリー間の切磋琢磨も必要なことであった。選択はヨーロッパ、特にワイン情報の集約地であるロンドンのインポーターまたエンドユーザーに委ねられているのである。食品に対する規制をクリアするための開発協力も得られる環境であり、このプロジェクトに当たっては、地域が競争しながらも一体となって進行し、絆がより深まったようである。3年期限のプロジェクト終了後も組織は新たな体制で継続され、未参加だったワイナリーにも参加を呼び掛ける体制にまで進歩しているようである。JAPANブランドが地域活性化の火種となった参考例とも言えるものである⁽²¹⁾。

JAPANブランド事業の多くは、事業者にとって、海外市場の開拓、経験のないデザインの商品開発等、新規性の高い取り組みになる。既存の技術蓄積にプラスして学習することが必要になる。つまり事業の成功をめざし、自社あるいは地域産業の現状の姿を与件としてはならないのである。市場との対話、競争相手との切磋琢磨を通じて、事業者が自己変革を遂げていくことが必要なのである⁽²²⁾。

3 制度の活用と地域のアイデンティティーづくり

今、何故地域ブランド、JAPANブランドが次々開発されようとしているのだろうか。振り返って考えてみると、地域には、歴史的、特徴的技術に、コミュニティーにそれぞれ特異性をもっている、しかし、その中にいる人々が気づかないまま、その大きな資産を埋もれさせていたのである。今やっとそれに気づきはじめ、これを活性化することにより再度地域ごと売り出してみようと考えたのかもしれない。衰弱しつつある地域に種火を落とすことで、大きな広がりを作り出すことが出来、一丸となって向かえる指針ができる、これをブランドに集約して分かりやすい一体感を生む、アイデンティティーが逆にブランドを作り上げてゆくことになるのである。地域に住んでいる人にとって歴史を感じるものは、地域のすべての人々が共通してイメージできるモノ、コトが多い。またこれは、地域の人にとって誇れる場合が多いのである。

これらを基に地域の意思を集約し、ブランドづくりに進むためには、地域をまとめ、方向付けし進行させてゆくリーダーの存在が最も大切なことになる。このリーダーの存在の

(21) 甲府商工会議所中小企業振興部の花田副部長とのヒアリングに基づく

(22) 中小企業基盤整備機構（2011）『JAPANブランド育成支援事業評価等事業報告書』、P138

有無が事業の成果に直結してゆくのは間違いのないことである。しかし、このような人材が何処にでもいるわけではない。グループづくりの専門家、プロジェクト実行経験者がコンサルタントとして加われば組織がまとまりやすく、また外から客観的にチームを見ることでブレを防止することもできる。コーディネート人材については（2004年）「地域産業振興におけるコーディネート人材の役割に関する調査研究」に適正人材の素養等について述べられている。

4 開発チームと地域活性化資源の開発

あらゆる場面においても、活性化についてのチーム作りには、リーダーの素養とリーダーシップの必要性が説かれている。特に統治されているわけでない任意の集団においては、単なるリーダー以上のカリスマ性まで要求される場合がある。

まちづくりにおけるリーダーの手本として西郷真理子⁽²³⁾氏がいろいろな場面で取り上げられるケースが多いが、氏の手法は地域の人々の意見を十分に聞き、そしてそれを基本として組み込みながら、自分の持つ確固とした理論体系に反映させ、時間をかけて開発を成功に導いているのである。氏は外部のコンサルタントであるが、ほぼコミュニティーの一員として認知されるほど深く地域に溶け込んでいる。地域の活性化活動には理論よりも、人との触れ合いを基にした、このコミュニティー活動がアイデンティティーの源泉となることが認識されなければならない。

5 地場産業におけるブランドの持つ意味

地域産品にブランドを導入するのは、単にモノを開発するのではなく、地域の持つ資産、資源をそこに投入、表現し、作り手側の想いを消費者に伝え、地域を共有することに他ならない⁽²⁴⁾。作り手側は、技術に裏付けられたモノの持つ機能を追求すると同時に、地域資源としての情緒性をも最大限投入する必要がある。モノの売買とは、そのものの持つ必要機能は満足していなければならないが、商品としては特徴的な差別化がされなければ付加価値が付けられたものと言えず、結果として、低価格な競争に巻き込まれてしまうのである。輸出型地場産業は、この一般廉価産品での競争において、円高問題を含め、後発の製造国家の追い上げに痛い経験を経てきた。それ故、如何に付加価値を付けるかに腐心してきたのである。後発国は技術的には非常に早いスピードをもって追い上げてくるものであり、それ故、真似のできない領域まで技術開発をすることが必要なのである。

幸いに、地場の競争、競合、融合の体質からしてこの開発競争に勝つ可能性は大きいものがある。また、真似することが困難なものは、文化に起因するノウハウなのである。地場に花開いた産業にとってこの歴史、文化を背景とした技術、デザイン、環境づくりは得意とするところであり、ここに、地域ブランド、JAPANブランド等を導入することで、商品価値を違ったステージに持ち込むことが出来るのである。開発にあたるロマン、技術はブランドの中へアイデンティティーとして投入され、これを真似することは絶対に困難

(23) 日本放送協会編（2011）「まちづくりマネジメントはこうして行え！ 西郷真理子」『NHK 出版 仕事学のすすめ』2011年10月号、NHK

(24) 井上芳郎（2008）「地域ブランドの果たす役割についての実証的理論的研究」『流通科学大学論集－流通・経営編－』第20巻第2号、流通科学大学、P189

なものになることは必定である。更にこの地域ブランドの確立により、ブランド指名による購買動機が強く発生してくる。ブランドによる客の囲い込みが可能になるのである。この客層は、ある意味では、地域の文化資産を背景としたコンセプトでのつきあいとなっており、すべての商品が持つ負の特性であるコモディティ化とは無縁のものとなっている。

しかし、この開発には、作り手側の一方的な自己満足での開発が許される訳ではない。製品の持つ本質、使い手側の満足、売り手としての環境提案等マーケティング概念を投入した開発がなされなければならない。またグローバルな環境問題、サステナビリティ・ディベロップメントの考えは当然のこととして受け入れることが大切であり、ブランド自体の価値を維持、向上させるためには、更に進んでこれを積極的に活用し、アピールすることも必要とされるのである。単に顧客ニーズを受け入れた商品開発から、ニーズと企画サイドからの提案を盛り込んだ製品開発をすることが、ブランドを開発する側にとっては必要なことなのである。

デービット・アーカー⁽²⁵⁾は「ブランドアイデンティティは、ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。この連想はブランドが何を表しているのかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する。」と述べている。これは作り手としてのコミュニティの意思表示を買い手側にどう伝えるのか、またその意思是ブレない約束事となって信頼の証とするものがブランドそのものであると説いているのである。更にアーカー教授は「ブランドアイデンティティは、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を含む価値提案をおこなうことによって、ブランドと顧客との関係を確立するのに役立つなければならない。」とブランドの本質を語っていることを加えたい。

6 販路拡大と地域ブランド

これらの活動の着地点は、ブランドを確立することにより、商品の主張が明確になることである。作り手と使い手が製品を通して共通の価値感を持つことが出来、互いが垣根を越えて相手領域に踏み込むことによって、更に共有することが出来るのである。

マーケティングが「売れる仕組みづくり」であるのに対し、ブランド構築は「売れ続ける仕組みづくり」と言われる。「モノを買いたい」、「作っている場を見たい」、「作り手の価値感を知りたい」、「その文化に染まってみたい」といった流れが固定的なファンを獲得し永続的な顧客を作り出すのである。更にはその購買動機が、売場の提案環境の良さにある場合も多い。作り手は、モノを作ることばかりではなく、購買環境までのアイデンティティ提案をする必要がある。また、それが使われる、消費される環境を認識し、提案が受容されたものなのか、改善の余地があるものなのかを認識しなければならない。

まとめにかえて

地場産業に限らず、産業の全ては環境の変化に合わせて自身が変化し対応しなければ世の中から必要とされない立場に追い込まれてしまう。これは、衰退ということを超え退場

(25) デービッド・A・アーカー (1997年)『ブランド優位の戦略』陶山計介他訳者ダイヤモンド社1997 (原著は Building Strong Brand, 1996)

を宣告されることに等しい。このようにならないためには、常に変化を嗅ぎ取る嗅覚を磨き続けなければならない。地場産業においては、この世の中の変化を感じ取ることに鈍感であることは否定できない。しかしその持つ技術を背景として果敢に消費市場にチャレンジし成功を収める者が存在するのも事実である。グローバルなネット社会が構築され、情報の共有が進んだ現在、地理的ハンデキャップは限りなく小さいものとなってしまったことを自覚しなければならない。遠隔に存在する地場産業であっても、消費ニーズを感じることは不可能なことではない。むしろ進んで取得することで随時、技術開発の方向性の修正が可能になる。またコミュニティーの連携は、この外部情報をもとに更に深まり、共同で対処することが如何に大きいパワーを発揮できるかを知ることとなる。地域自体にイノベーションの必要性を感じる今、地域ブランドの開発、JAPANブランド等への取組で地場産業の強みを再確認し、コミュニティーのアイデンティティーづくりをブランドに集約することにより、歴史を背景に持つ地場産業の永続的な変革が期待できるものである。

この研究を通じブランドの持つ価値の多面性を新たに発見するに至った。このようなブランド開発が地域にどのような影響を及ぼしているのか、更に深耕し研究を進めたいと考えるものである。

参考文献・資料

1. 和田充夫 (2009)「第1章 地域ブランド・マネジメント」電通 abic project 編 (2009)『地域ブランド・マネジメント』有斐閣
2. 福田敦, 毒島龍一, 小川雅人 (2008)『地域商業革新の時代』創風社
3. アルフレッド D・チャンドラー (1967)『経営戦略と組織』(三菱経済研究所訳) 実業之日本社
4. マイケル・E・ポーター (1999)『競争戦略論Ⅱ』(竹内弘高訳, ダイヤモンド社, 1999)
5. 独法中小企業基盤整備機構経営支援情報センター (2011)「中小機構・産地中小企業の海外販路開拓に係る実態と課題」
6. 経済企画庁 (1986)「円高影響調査報告書・円高の主要輸出産地への影響」
7. 関満博 (2002)『地場産業の直面する課題』新評論
8. 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター (2011)「中小機構・産地中小企業の海外販路開拓に係る実態と課題」
9. つばめプロシアンネット (2012)「燕市の歴史」◆時代の変遷 燕商工会議所
10. 全国中小企業団体中央会 (2006)「全国の産地～平成17年度産地概況調査結果」
11. 中小企業庁が実施した「地場産業総合振興事業」昭和55年で定義している
12. アルフレッド・マーシャル (1890)『経済学原理〈第2〉』馬場啓之助訳 東洋経済新報社1966 (原著は *Principle of Economics*, 1890)
13. 古永義尚 (2008)「産業集積がもたらす外部経済効果を支えるもの」中小企業金融公庫総合研究所 『中小企業研究』第9号
14. 葦澤喜一郎 (2003)「三条品産の強みと、弱み」長岡大学地域研究センター編『地域研究第3号第36回研究会報告』

15. 原田誠司 (2009) 「ポーター・クラスター論について」長岡大学学術研究委員会編『研究論叢 第7号』
16. Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984), *The second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, (山之内靖, 他訳 [1993] 「第二の産業分水嶺」筑摩書房)
17. 小原久治 (1991) 『地場産業・産地の新時代対応』勁草書房
18. 萩久保嘉章, (2009) 『杞柳産業の盛衰』成文堂
19. 山崎充 (1977) 『日本の地場産業』ダイヤモンド社
20. 富山栄子 (2008) 『グローバル競争を生き抜く中小企業』中津孝司・富山栄子・梅津和郎・雨宮康樹共著「第2章 中小企業の国際化と輸出マーケティングの課題—遠藤製作所の事例研究」創成社
21. 甲府商工会議所中小企業振興部の花田副部長とのヒアリング結果。
22. 中小企業基盤整備機構 (2011) 「JAPAN ブランド育成支援事業評価等事業報告書」,
23. 日本放送協会編 (2011) 「まちづくりマネジメントはこうして行え! 西郷真理子」『NHK 出版 仕事学のすすめ』2011年10月号, NHK
24. 井上芳郎 (2008) 「論文題目」『流通科学大学論集—流通・経営編—第20巻第2号』流通科学大学
25. デービッド・A・アーカー (1997) 『ブランド優位の戦略』陶山計介他訳者ダイヤモンド社1997 (原著は Building Strong Brand, 1996)

[抄 録]

最近、地場産業や地域商業の意義の再評価が必要とされつつある。どの地域でも見られる、いわゆるシャッター通り商店街、これは視覚に訴えるものが強いだけに、地域研究や公共メディアなどで取り上げられることが少なくない。特に、その衰退の材料に、あるいは活性化の素材にと角度を変えながら問題を提起し、社会変動の有り様が描かれる⁽²⁶⁾傾向がみられる。しかし、視覚的に目立たないため注目されにくいのが、地場産業の地元で起きている静かな衰退と新しい息吹、これらは商店街の現状と同根の問題を含んでいることは度々指摘されている⁽²⁷⁾。商店街におけるシャッターというようなシンボルこそ無いまま、地場産業は、むしろ商店街よりもダイナミックに変化を遂げる地域も存在するのである。しかしながら、現状では問題をかかえる地域が数多く存在し、特に後継者不在の問題、急激な市場変化への対応が出来ない問題等、この状況が改善されなければ生き残ることは非常に困難なことになってきている。既に個の単位で問題に対処する限界を超えてしまいがち術がなくなっているのが現状なのである。しかしながらコミュニティとして改善に向かう方向が明示されるケースは珍しく、ほとんどは、きっかけが掴めないまま成り行きに任せているのである。小川（2008）による「自助、共助、公助」の考え方を基本とするなら、危機に対処すべく「やる気のあるチーム」を優先的に編成し、育成・支援体制をつくり、勝ち組組織として地域のビジネスモデルを構築することが必要なのである。「組織は戦略に従う」とチャンドラー⁽²⁸⁾の有名な言葉があるが、地域においては、企画する者、リーダーとなる者、コミュニケーターになる者、どれか一人が戦略を提唱すれば組織は自然と出来上がる日本の風土的土壌が用意されているのである。最初は「にわか組織」であっても、コミュニケーション密度の高い地域ではコミュニティ内部でのクラスター⁽²⁹⁾となり、これが核となって拡張することでのパワーが地域内の事業にイノベーションを呼び込むことになるのである。この時のテーマ設定あるいは起爆剤となり得るものの中に「地域ブランド」「JAPANブランド」がある。今回、地場産業の変遷をイノベーションの観点から捉えることで、そこにどのような動機づけが存在し、地域をも巻き込んで活性化に繋げたのかを研究主題としてみた。また、同様な試みに取り組む金属洋食器産業の燕地区を中心として掘り起こしながら、ブランド活用例の実態を通して地場産業の変化の様子を類型化し、地場産業の革新力とブランド性の所在を明らかにしたい。

(26) 和田充夫（2009）「第1章 地域ブランド・マネジメントの視点」電通 abic project 編、『地域ブランド・マネジメント』有斐閣 P2

(27) 小川雅人（2008）「序章 地域商業活性化への視点と本書の構成」福田、毒島、小川『地域商業革新の時代』創風社 P15-16

(28) いわゆる勝手連的な組織が自然に発生する土壌を言う。寄合。

(29) ポーターはクラスターを次のように定義し、「クラスターとは、ある特定の分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれている」とする。マイケル E・ポーター（1998）『競争戦略論Ⅱ』竹内弘高訳、ダイヤモンド社1999（原著は *On Competition*, 1998）