

# 豊岡鞆産業の今後の方向性

5 班 金本莉沙 田中靖大 吉岡咲野 李亮

はじめに

1. 豊岡鞆産業の概要
  - 1-1. 豊岡鞆産業の歴史
  - 1-2. 豊岡鞆協会を構成する各組合の変遷
2. 先行研究のレビュー
  - 2-1. 塚田朋子氏の研究
  - 2-2. 池田潔氏の研究
  - 2-3. 井上芳郎氏の研究
3. 豊岡鞆産業の取り組みとその分析
  - 【製造業の観点から】
    - 3-1. OEM 戦略
    - 3-2. 地域ブランド戦略
  - 【卸売業の観点から】
    - 3-3. 自社ブランド戦略
    - 3-4. 海外生産戦略
    - 3-5. 技術戦略
4. 豊岡鞆産業が今後とるべき戦略
  - 4-1. タビオの事例
  - 4-2. 工業への戦略提示

まとめ

参考文献

## はじめに

「Made in Japan」の製品は、高品質であると世界中で認識されている。しかし、日本の良品質な鞆がルイ・ヴィトンなどの世界的有名ブランドになれないのはなぜか、という疑問を抱いた。そのような中で国内の鞆産地は現在どのような取組を行っているのかを知るべく、日本唯一の鞆集積地を形成する豊岡鞆産地に実態調査に行った。そこでビニールやナイロン素材の開発により、鞆の生産地として急速に発展し、全国シェアの80%を占めるまでに至った豊岡鞆産地が、現在衰退傾向にあるという事実を知り、産地活性化に向けて何か我々に出来ることはないかと考えた。

豊岡鞆産業は兵庫県の歴史的な地場産業であり、豊岡鞆協会には卸商業・工業・材料商の3つの組合が存在する。我々は工業組合と卸商業組合加盟企業3社への実態調査を元に研究を進めてきた。現在、工業は海外からの輸入品の影響を受け、危機的な状況にありながらもOEM、地域ブランドを武器に成長の兆しを見せつつある。だがOEM依存という懸念材料があり、安定的成長とは言い難い。一方で卸商業は、3社の企業が各々の策定した戦略の元、海外へ目を向けた事業展開を取っており、工業と比較するとその好調ぶりがうかがえる。そのため本稿では特に工業に焦点を当てて考察する。衰退からの脱却期ともいえる工業が今後取るべき戦略を検討し提案することで、産地の危機的な状況を回避し、産地の活性化に少しでも貢献できれば幸いである。

本稿の構成は以下のとおりである。第1章では、豊岡鞆産業の歴史と現状、そして組合の変遷について説明する。第2章では、豊岡鞆産業についての3つの先行研究をそれぞれレビューするとともに、我々の見解を述べる。第3章では工業と卸、双方の観点から考察することで産地全体の現状把握と、その評価を行う。第4章では、他の地場産業の事例研究として奈良の靴下企業であるタビオ株式会社を取り上げ、そこで得たヒントを元に今後の戦略を豊岡鞆工業組合加盟企業に焦点を当て、提案していく。

## 1. 豊岡鞆産業の概要

### 1-1. 豊岡鞆産業の歴史

豊岡鞆の起源は、伝統工芸品である柳行李<sup>1</sup>といった杞柳製品にある。その歴史は古く奈良時代に始まり、江戸時代に産業として確立した。豊岡盆地は海面との高低差が約2メートルと短いために但馬地方を流れる円山川は豊岡盆地に入って淀み、荒原と呼ばれる湿地帯を形成した。この地帯には杞柳の原料となる「コリヤナギ」が多く自生していた。さらに当地方は冬期には積雪で農作業ができず、耕地が狭小で新田開発の余地がないなどの理由

---

<sup>1</sup> コリヤナギを編んだもの

から余剰労働力があつた。この余剰労働力が豊岡鞆の原点とも言える杞柳製品づくりへとかりたてたのである。1950年代、伝統ある杞柳産業によって生産組織と販路が受け継がれ、豊岡の新たな特産業として登場した鞆産業は、1928年ファイバー鞆<sup>2</sup>の商品化から始まった。1931年の満州事変、1937年の日中戦争と戦時色が濃くなるにつれて軍用の飯行李等の注文が増え、全町を挙げて飯行李の生産が行われた。ファイバー鞆は、戦時中も統制外（皮革や布などは1940年ごろから統制）であつたため、その後めざましく伸び、朝鮮特需で勢いづいた鞆業界は、1952年には年産6億円に達し、柳製品の3億7000万円を大きく上回り、豊岡の主産業となつた。

その後はあらゆる素材を活用しながら年々生産量を拡大させたが、中でもビニールやナイロン素材の開発により、豊岡は鞆の生産地として急速に発展し、全国シェアの80%を占めるまでにいたつた。また、1955年には、オープンケース<sup>3</sup>の生産に伴ってアメリカを主な仕向地として輸出が急増した。1968年には企業の共同化、協業化を進めて近代化をはかるために、全国で唯一の「豊岡鞆団地」が設置された。正式名称は「協同組合豊岡鞆工業センター」といい、団地内には鞆卸商2社、鞆製造メーカー8社、鞆材料商4社、異業種3社と、豊岡市にある鞆関連企業の一部が集積している。この中の工場は、機能的な職場環境の確保や積込・運搬の効率化など一層の合理化・近代化をはかつた施設となつている。豊岡の鞆産業は成長の一途をたどつていたが、絶頂の時代は長くは続かなかつた。高度成長時代が終わり、円高や輸入の増大に伴い市場のシェアは中国や韓国、台湾へと移行し、「豊岡鞆」は中国を代表とする東南アジア製品にとって代わられた。さらに追い打ちをかけるように、2004年10月に襲来した台風23号による被害は相当なもので、鞆業界の被害総額は約45億円といわれている。また、流通や流行の多様化やスピード化で産地構造は機能しなくなつてきており、国内流通から押し出されたことで、販路の開拓が急務となつた。そのため、現在は有名ブランドのOEMを請負い、インターネット利用での新規販路の開拓を試みている。

## 1-2.豊岡鞆協会を構成する各組合の変遷

豊岡鞆協会を構成している材料・製造・卸・貿易の各組合は、文政6年(1823年)豊岡藩設立の「産物会所」にはじまつた後、今日まで幾多の離合集散を繰り返し、現在は兵庫県鞆工業組合(以下、工業組合と略記)、兵庫県鞆卸商業組合(以下、卸組合と略記)、兵庫県鞆材料商協同組合という3つの形態をとつている。かつてはこれらの業者が協力し、鞆作りを行つていたが、近年では海外生産の増加や製品の多品種少量化傾向の中で生産体制が変化している。現在から約40年以上前までは製造業者が商品を企画し、問屋が販売の機能を担つていた。ところが業者の数が多くないことから類似した商品を扱う企業が多く、価格

<sup>2</sup> ファイバー(木綿またはパルプ繊維を硬化させた堅紙)にボール紙を張り合わせ、折り曲げて加工した鞆。

<sup>3</sup> 従来のスーツケースの胴枠を改造し、外形崩れ防止にピアノ線を使用した鞆。

競争が行われた。そこで約 35 年前から、問屋は他社との差別化を図るために自ら鞆の企画を始めた。つまり、製造業者は卸売業者が企画した鞆を生産するだけの、言わば“下請け”となったのである。そして着々と競争力をつけていく卸売業者は、自社工場を国内外に設けた結果、産地内メーカーからの取扱量の割合を減少させた。これらの卸売業者は卸組合という組織に所属しており、卸組合が発足した当初は物品を運ぶ際に貨物列車を使用していたため、組合を設立させることで輸送コストを下げるのが可能となっていた。しかし、今日ではトラックにより輸送されることが多いため、設立当初の組合としての機能は果たしていないのである。つまり、卸売業者は組合という枠組みにとらわれず個々の企業がそれぞれ成長することを目指している。

一方、卸売業者との取引が減少した工業組合は平成 7 年から 11 年度まで続いた「豊岡鞆産地活性化事業」の中で、当時東洋大学助教授の塚田朋子氏が、豊岡の製造業者と日本を代表する製造問屋の榊吉田<sup>4</sup>を引き合わせたことから OEM 生産を開始した。また、産地の活性化を目指して、2006 年に地域ブランド「豊岡鞆」を製作している。（これらの取り組みについては 3 章で詳しく述べる。）これは卸売業者とは対照的に、組合という組織が所有するブランドであり、工業組合の存在意義はここにあると我々は考える。

## 2. 先行研究のレビュー

これまでに行われてきた豊岡鞆産業に関する研究を我々なりに批評することで、我々の問題意識を再確認し、豊岡鞆産業が今後進むべき方向性について考えていきたい。

### 2-1. 塚田朋子氏の研究

塚田氏は 1991 年から 5 年間にわたり、但馬地域地場産業振興センターの依頼によって豊岡の鞆産業に関わる研究を行った。豊岡の地において関連する委員会の委員を務める一方、学生を動員して、市場調査を行いつつ、その結果を 4 つの論文にまとめている。

まず、塚田[1995]<sup>5</sup>では、過去 5 年間の実態調査の経緯を振り返り、産地の業界人の立場から問題提起された内容を整理しながら、産地の現状と問題点の概要を述べている。そして産地内部における企業の二極化の進行が原因で、現在豊岡が「産地」としての機能を果たしていないことを主張し、産地としてイノベーションを目指そうとしない業界の姿勢に疑問符を投げかけている。特に塚田氏は、産地問屋の行動を機会主義的と批判し、産地問屋に対する厳しい見解を示している。塚田氏は豊岡産地の問題点として、産地企業による

---

<sup>4</sup> 1990 年代後半から「PORTER」の大ヒットにより加速度的な成長を遂げ、100%国内生産に拘った丁寧な縫製の革やナイロンバッグを製作。“ヨシダカバン”という企業名でコーポレートブランドの獲得にも成功している。

<sup>5</sup> 塚田朋子(1995)「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性(その 1)」『三田商学研究第 38 巻第 4 号』

輸入の実態が不明瞭な点、そして、業界を統括すべき豊岡鞆協会理事長と、産地中小・零細企業群の経営者との意見の相違が見られる点の 2 点を挙げていて、産地として一体的な行動が必要だと主張している。

続いて、塚田[1996a]<sup>6</sup>では、塚田[1995]を踏まえて、製造業者中心の産地改革案を提示するに至る。この論文では、産地問屋・メーカー・材料商という区分にとらわれず、豊岡産地の若手経営者の意見を集約しつつ提案に繋げている。豊岡鞆業界という地場産業全体を 1 つの経済主体ととらえる場合、この産地全体の活路を見出すにはどのような問題を克服する必要があるかという点について、業界人の立場から喚起された諸問題を整理することを目的としている。この論文では、豊岡の一般的企業における最大の問題点は、我が国鞆業界の流通経路の複雑性に関わるものと述べている。そして豊岡という辺境の地にある産地の優位性(人材面と技術面)を活かしつつ、企画力・営業力といった不足する部分をいかに行うかに、マーケティング戦略の方向性を求めている。

さらに、塚田[1996b]<sup>7</sup>では、地場産業のマーケティングに関する研究の位置づけを規定した上で、卸売主導型の、しかも中小企業性業種に属する地方の地場産業が、全体としては市場拡大が見られる製品の国内の生産拠点として、どのようなマーケティング戦略をとり得るかという問題に対して、より細部にわたる提案を試みている。鞆や袋物の小売段階での変化が生じている点に注目するのであれば、我が国鞆業界の卸・製造段階各社は、最終消費者のニーズを考慮した製品戦略と同時に、当該業界の流通経路全体を見直すことが必要で、豊岡の個々の企業においても、販売(納品)先を考え直すべき時期であると塚田氏は考えている。そしてマーケティング研究の立場から見た、生産拠点としての機能を維持するための具体的な方法は、広範な新製品開発において、例えば、鞆類専門の CAD-CAM<sup>8</sup>の高度化や、産地メーカー数社の共同によるいわゆる SPA(Speciality Store Retailer of Private Label Apparel)という業態を目指すなど、産地として大規模に取り組むことが重要であると述べている。また、企画力やデザイン力の高度化に力を入れる産地企業では、単独で自社ブランド商品を自社店舗で消費者に販売する方向まで含めて、様々な販路拡大の方向を検討する意義があると提案している。

まとめとも言うべき塚田[1996c]<sup>9</sup>では、主として豊岡鞆産地の事例を展開しながら、産地支援の必要性を訴えている。その基本には、経済合理性だけで国の社会は成立しないとい

---

<sup>6</sup>塚田朋子(1996a)「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性(その 2)」『三田商学研究第 39 巻第 2 号』

<sup>7</sup>塚田朋子(1996b)「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性(その 3)」『三田商学研究第 39 巻第 5 号』

<sup>8</sup>製品設計を行い、設計されたものを工作機械で加工するための制御プログラムを生成する機能を持ったソフトウェア

<sup>9</sup>塚田朋子(1996c)「わが国かばん業界に見る中小企業性製品の産地の現状と課題」東洋大学「経営論集」第 42 号

う考えがある。地方型の地場産業、とりわけ労働集約的な製造工程により成り立つために、近代化が遅れた産業における国内空洞化問題は、地域経済に対し、大都市においては想像し得ないほどの強い影響力を有し得ており、こうした基幹地場産業に対して、これまでも公的施策は何度も繰り返されてきた。例えば、最近の例では、平成 6 年に「豊岡・世界のかばん博」が、平成 7 年には「特定中小企業集積の活性化を促進する措置を講じようとする特定中小企業集積地域」に認定された。それにも拘わらず、過去においては、諸施行の目的が果たされ得なかった訳であり、この事実は我が国の中小企業施行に、根本問題を突き付けていると見るべきだと述べている。

塚田氏の研究に対する筆者の見解を以下に述べる。塚田氏は「豊岡鞆産地」の活性化を目指し、マーケティングという立場から研究を取り組まれているが、卸の現状や方向性が塚田氏の論文では述べられていない。前述の通り、豊岡鞆産地には 3 つの組合が存在しており、それぞれが各々の戦略をとっている。産地としての活性化を目指すのであれば、製造業者の立場だけから考えるのではなく、それぞれの立場から考えるべきではないだろうか。

だが塚田氏が、豊岡鞆産地の企業の方と大都市の鞆売場を調査したことは評価する。この「売場調査」のおかげで、産地と消費者ニーズのギャップや、「売り場を見ずに机上での企画や製造あるいは輸入をすることで市場拡大が可能な時代は終わった」という事実について知ることが出来た。この調査が行われたのは、1996 年で、今から 16 年前のことである。この塚田氏が行なった売場調査から豊岡の方々が学んだ、「新しい販路を開拓することで豊岡鞆産業を活性化しなければならない。そしてその販路は良く鞆が売れている場所であればといけない。」という考えは現在の豊岡にも当てはまることで、その時から豊岡の状況は、あまり変化していない。我々が工業組合の方々にヒアリングを行った際の「こんなに売るといことが難しいとは思わなかった」という言葉が非常に印象的である。後述するが、卸は個々の企業が成長するために各々の戦略を図っており、16 年経った今でも状況にあまり変化がないということは、工業組合のみに当てはまるのではないだろうか。しかし、工業も新たな取り組みを行っていない訳ではなく、地域ブランドや OEM に取り組んでいるが、今後に繋がるような芳しい成果はあまり見受けられない。地域ブランドという取組には賛同するが、鞆を売るための販路を探したり、売り方を工夫するのは豊岡以外の鞆に長けた人材の方が適しているが、その人材がいないことが豊岡の問題だと考える。

## 2-2.池田潔氏の研究

池田氏は 2004 年 10 月、豊岡が台風により大水害を受けた際に兵庫県立大として豊岡の産業復興に資することを目的に研究を行った。

池田氏はこれまで地場産業をめぐる研究がどのように成されてきたかを年代ごとに分類、説明した上で「いわゆる地場産業は現在の状態での維持・再生は困難であり、地方にあることのメリットを活用すべきである」と主張している。中でも豊岡鞆産業の特徴として分

業体制を挙げている。製造業では製品の品質や短納期化に対応しようとしたとき、一つの工場で一貫生産を指向する。しかし、豊岡の製造業者は(株)吉田との取引を始めた際、生産する商品の品質は向上したが、これまでの下請、内職を活用した分業体制を維持している。これは分業であっても、それらを同等の品質を保つために指導する人材がいたこと、下請けや内職がほとんど車で15分程度の距離に立地していたことが理由として挙げられている。(株)吉田が豊岡と取引を開始したことは、これほどの集積と人材確保のできる地域が他に見込めないと考えていたからであると述べられている。

このような豊岡鞆産業が **made in Japan** の産地として再生していくために池田氏は以下の三点を挙げた。一点目は「国内有力産地としての自覚を持つ」ことである。都市部、つまり東京や大阪といった産地では、かばんという労働集約的な産業が維持されることは考え難く、豊岡が国内有力産地として生き残る可能性が高いとしている。その上で今後産地として、消費地問屋の **OEM** 戦略、自社独自のブランド戦略のいずれかを選択する必要があると述べている。

二点目は「メイドインジャパンを支える内職の技術向上」である。鞆を製作するにあたって、たとえコンピューター付きのミシンであっても一人一台しか動かすことが出来ない上に、縫い手の上手・下手が製品の出来栄えに与える影響が大きいことが理由として挙げられる。(株)吉田と取引を開始した際も、はじめは納品基準に満たすことができなかったが、吉田からの技術指導に応えようとする作り手の努力により、満足のいくまでレベルが向上した。

三点目は「品質管理の徹底」である。分業体制をもって鞆を製造する上で、バラつきをなくし、商品に対する消費者の信頼を得ることが重要であると述べている。

池田氏に対する我々の見解を以下で述べる。まず二点目にあげた内職技術の向上であるが、現在製造業が生産している鞆の多くは(株)吉田の「**PORTER**」であり、技術の向上を目指すならば **OEM** 先を開拓、または小ロットの受注を承るなどして、製作できる鞆の幅を広げるべきだと我々は考える。実際、豊岡で鞆を製造、販売する「**Bag Works 株式会社**<sup>10</sup>」では約 **10kg** を超す医療機器を収納するケースや、**-20度** という寒冷地でもケースの中に保温材を収納し、計測器を暖めながら操作ができる計測器ケースや、自動車のディーラーからの依頼による自動車ナンバープレートやボルトを収納するケースなど、様々な商品を製作し、技術力を高めている。

次に三点目に挙げた品質管理の徹底であるが、もちろん品質に注力することは重要だが、これは豊岡の鞆作りにおける目前の課題ではないように思われる。論文の中で、今後豊岡産地は消費地問屋の **OEM** 供給基地として維持するか、独自ブランドを有する企業を輩出する産地へと転換するのかを考える必要があると述べられているが、我々は後者の、自社ブランド注力型の発展を望んでいる。なぜなら海外生産(特に中国)における技術力向上が著し

---

<sup>10</sup> 1956年に設立された豊岡の鞆メーカー。豊岡市内にある店舗に併設された自社工場にて、自社ブランド「**BagWorks**」の鞆を製造、販売している。**OEM** 生産も承っている。

い中で、コストが高く、生産キャパシティにも限りがある日本(豊岡)が OEM 産地として生き残る可能性が低いからである。そのためにも、売れる鞆とはどのような鞆であるかを考え、既に自社ブランドを所有しているのであれば、その鞆をどのように売れば良いかを考える必要がある。

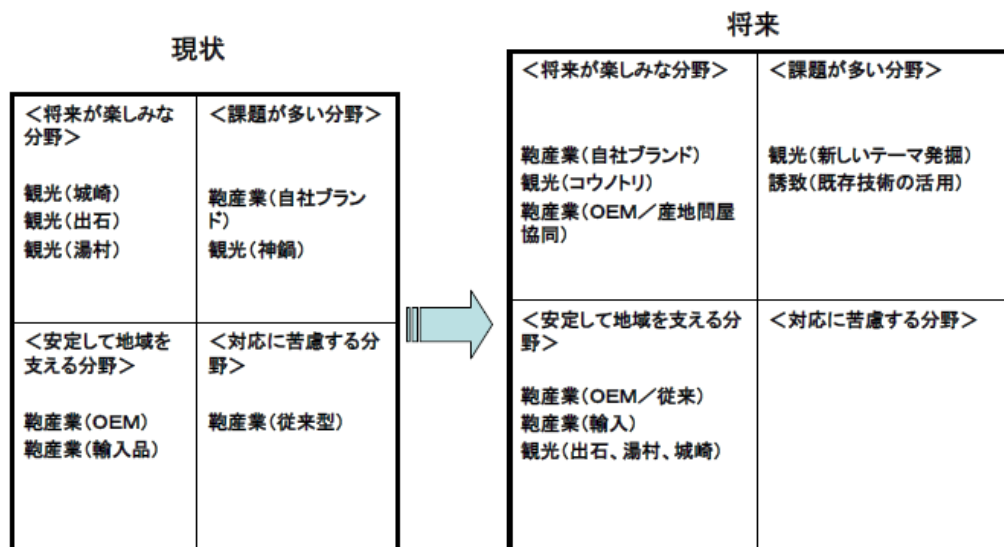
### 2-3.井上芳郎氏の研究

井上氏は 2005 年から 2007 年にかけて自身が参画した「豊岡鞆」の地域ブランド化に関する取り組みを通じて、今後の豊岡における地域産業のあり方について述べている。また、前述した塚田氏、池田氏の豊岡鞆産業に関する先行研究について批評した上で井上氏が目指す豊岡鞆産業の今後について考察している。

井上氏の結論としては、競争力の低下した地場産業に過大な負荷をかけることなく、その代替として地域活性化を担う産業を創出したり誘致する、というポートフォリオ戦略をとることである。豊岡鞆産業の今後のビジネス展開を考えるにあたって、井上氏は産地問屋と製造業者という異なった視点から述べている。まず産地問屋を主とした展開として、収集した商品開発情報を産地内の製造業者か、産地外の製造業者のいずれに情報を与えるか、という問題が生じる。前述したように、産地問屋は産地内製造業者への受注を減らしており、その理由として井上氏は「輸入品による対応」を挙げ、輸入品、つまり低価格商品以外の分野においてならば産地内製造業者との連携の余地があるかもしれない、と述べている。

それに対して製造業者を主とした展開として、OEM 戦略と自社ブランド戦略の二点について述べている。前者に関しては、品質面での優秀さが指示されているため、発展していくことが期待されるとある。一方、後者の自社ブランド展開においては販路の確保が課題であると述べ、販路の候補として産地問屋、消費地問屋、小売や消費者への直接販売を挙げている。中でも小売や消費者への直接販売においてはマーケティング活動に対する投資と在庫投資を製造業者が担う必要があり、前者はインターネットの活用、後者には一品受注に近い多品種少量生産によって対応が可能かもしれないが、いずれにせよそれらのコストに見合う価格を設定する必要があり、商品のブランド化は避けられないとしている。このように製造個数の減少が進んだ場合、鞆産業に関わる人々の数が減少し、生き残りが厳しくなることが予測される。縮小する鞆産業をいかにカバーするかが重要であり、豊岡市の観光スポットである城崎温泉や出石、つまり観光産業を活性化させることや、鞆の製造技術を活かした新しい産業の創造が今後重要であると結論付けた。(図 1 参照)





【図 1】

出所：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」

井上氏の塚田氏に対する見解と、井上氏に対する我々の見解を以下に述べる。塚田氏は前述の通り、産地問屋の行動を機会主義的であると批判し、産地一体での成長を目指すべきと主張している。これに対して井上氏は、産地問屋の行動は塚田氏のように否定することはできないが、産地一体としての発展を目指すならば、産地全体としてポートフォリオ的な発想に立ち、靴という商品を、ターゲット顧客を念頭にポジショニングを行うべきであると述べている。しかし、塚田氏が豊岡と榊吉田を引き合わせたことに関しては、現状を見る限り評価している。我々も井上氏と同じく、産地問屋の行動はそれぞれの企業が発展を目指す上で自然な行動であり、さらに付け加えるならば個々の企業が成長し、企業間で競争が生まれることで産業が活性化されると考える。また、我々は両者が提案した産地一体としての発展は非常に困難であると考え。なぜなら、現在豊岡産地内の製造業者と卸売業者はそれぞれ異なった戦略で成長することを目指しており、両者の間で取引は減少している。つまり、違った方向を向く者同士を一つにまとめ、一つの方角に向かわせることは一筋縄ではいかないだろう。

次に、井上氏は製造業者を主とした展開の中で、OEM 戦略については品質面において評価されているため今後も期待される、とだけ述べているが、現在豊岡靴産地の製造業の多くは生産する靴の 9 割が吉田靴ブランド「PORTER」という事実があり、吉田ブランドのみに依存していることへの懸念をすべきであると我々は考える。何らかの理由で榊吉田が豊岡靴産地への受注を取りやめたとき、製造業者の多くは苦境に立たされるだろう。また、自社ブランドについては販路の確保を課題としているが、もし一からブランドをつくり上げて行くとした場合は販路の確保よりも、“売れる靴”とはどのような靴かを熟考する必要があると我々は考える。しかし、豊岡の製造業者は卸売業の“下請け”

となって以来マーケティング能力を失いつつあり、新商品を企画する上でマーケティング分野に長けている外部の人材が必要不可欠であろう。この人材を育成させるためにはある程度の資金が必要であり、豊岡にその能力があるかは定かではない。そこで我々は自社ブランドを発展させる方法として、地域ブランドを用いることを提案する。そもそも地域ブランドは、工業組合に属する各企業が製作した鞆のうち、ある一定の品質基準を満たしたものにおいて使用することを認められる。つまり、個々の企業が独自ブランドとして製作した鞆に地域ブランドを、いわばダブルネームとして使用する方法である。(これについては4章で詳しく述べる。)

最後に、井上氏は鞆産業が衰退した場合、その代替となる産業を生み出すといった豊岡における地域産業をポートフォリオ的な発想で発展していくことを提案している。この案に関して我々は理想的ではあるが、実現可能性が低いという点で賛同しかねる。これは井上氏自身も述べていることだが、代替産業としてどのような産業を誘致するのか、その資金はどこから調達し、そもそもこの方法で発展をする場合誰がリーダーシップを図るのか、など多くの問題が立ちはだかるだろう。このような実現可能性の低いものに時間とお金をかけるのではなく、既存の取り組みを再度見直し、その取り組みから発展を遂げる方法を考えて行くべきだと我々は考える。これについても4章で詳しく述べるとする。

### 3.豊岡鞆産業の取り組みとその分析

この章は、外部環境の変化に伴い、従来の社会的分業体制による産地内ネットワークを失い、個々の企業が独自の変化を強いられた豊岡鞆産地が現在に至るまでどのように変化してきたのかを工業と卸、双方の観点から考察することで産地全体の現状把握と、今後の課題点の洗い出しを目的としたものだ。工業からは現在主流となっているOEM戦略と工業組合単独で実施した地域ブランド戦略を、卸からは自社ブランド戦略、海外生産戦略、技術戦略をそれぞれ取り上げる。

#### 【製造業の観点から】

##### 3-1.OEM戦略

OEM（委託生産）は製造を発注した相手先のブランドで販売される製品を製造することをいう。また、製造を請け負う企業を「OEMメーカー」という。OEMメーカーから製品の供給を受けた企業は、自社工場を持つリスクなどを回避して自社が展開するブランドによって製品を販売することができ、製造の委託を受けたメーカーも、販売先が持つ製品や企業のブランド力を利用して販売量や製品力を向上できる。依頼主の観点からみると、工場建設、設備、人件費などのコストが削減できるメリットがあるが、デザイン情報の流失、品質管理不十分などのデメリットもある。一方、受託側は生産するだけで利益が出る、技

術力が鍛えられるなどのメリットがあるのに対して、企画力、販売力の喪失、市場のニーズを把握できないなどのデメリットがある。

卸との関係が分断され、産地存続の危機にまで追い込まれたメーカーに救いの手を差し伸べたのが東洋大学経営学部（マーケティング学科）教授、塚田朋子氏である。塚田氏は日本の鞆業界を代表する企業の一つであり、PORTER をメインブランドに持つ吉田鞆に豊岡の鞆業者を紹介した。吉田鞆は国内生産に強いこだわりを持っており、優秀な技術を持つ豊岡の鞆製造業者を外注先として多くの仕事を依頼している。現在豊岡にとって OEM は大きな収入源となっており、塚田氏の功績は極めて大きいと言え、豊岡の鞆業者も認めるところである。

### 考察

豊岡のメーカーは自社ブランドを持つべきであると我々は強く言いたい。なぜなら、現実的な問題が迫っているからである。それは、吉田への OEM 生産依存である。

たしかに、塚田氏の紹介でビジネスパートナーとして 10 年以上の付き合いのある吉田が急遽取引を取り止めるとは考えづらい面もある。それは、吉田にとって豊岡の存在とはどのようなものが不明確だからであり、我々の研究の課題ともいえる。しかし近年、多くの企業が製造拠点を海外へ移転しているため、豊岡に発注を依頼する企業が今後も増えていくとは言い難い。これは現在最大の取引相手である吉田でさえも、今後取る戦略次第では豊岡と契約を破棄する可能性があることを示唆している。これはつまり吉田が豊岡存続の大部分を握っているといえ、現状のままでは豊岡活性化は非現実的であり、衰退していくしかないだろう。

この打開策として、吉田以外の OEM 先を開拓して豊岡を OEM 特化型産地とする考えもあるが、この実現には他の生産拠点よりも優位となるもの、すなわち比較優位となるものが豊岡に必要となる。我々は豊岡の優位性、豊岡にしかないもの、できないものは何かを考察するも、現状のところでは日本唯一の鞆産業の集積地である点と、地域ブランド『豊岡鞆』しか思い浮かばなかった。さらに、たとえ OEM 先が増加した場合でも、それだけの生産キャパシティが豊岡に存在するかが疑問視される。現在、吉田を主として生産してきた製造ラインに、すぐさま新たな OEM 先の製品を組み込めるとは言い難い。そしてそもそも豊岡には OEM 先を開拓していく人材が存在するのかも問題点として挙げられる。吉田と取引できたのは塚田氏の力があってのことで、それ以外の有力な OEM 先がほぼ無い状態からみると、有力企業と豊岡とを結び付ける人物の不足も懸念材料だ。

### 3-2.地域ブランド戦略

工業組合は 2006 年に、“組合の定めた一定の基準を満たす鞆のブランド化を通じて認知度、売上げ、各企業の競争力を高め、地域経済の活性化につなげること”を目的に地域ブ

ランド「豊岡鞆」を制作した。しかし展示会への出展や雑誌などによる PR、新しいマーケットの開拓、新商品開発などに注力するもなかなか軌道にのらず、我々が最初にヒアリングした 2010 年 6 月の段階では政府からの補助金も減少しており、実費での活動を余儀なくされていた。

そのような中で、これまでの活動が評価され、同年 10 月、産業財産権制度活用優良企業（商標活用優良企業）として、地財功労省・特許庁長官表彰を受賞した。そして 2011 年 7 月には東京ビッグサイトで行われた『第 2 回ファッション雑貨 EXPO』に豊岡鞆のブースを出展した。周囲からの評価は良好で、バイヤーと接点を持つところまできている。

## 考察

地域ブランドは制作されてまだ 5 年であり、ブランドとして成熟していない。そのため、他のブランド品と比較するとブランド力は弱い。だが、それだけの歳月をかけても浸透していないという現実から、そのやり方自体に問題があったのではないだろうかという見方もできる。その点について我々は 4P 戦略（Product、Place、Price、Promotion）を用いて考察する。まず Product に関しては、他社の売れ筋のバッグと比較してもデザイン面では劣るが、機能性や品質ではあまり差があるようには感じず、Bag Works のような特殊バッグの開発に注力する企業が存在することは産地にとって追い風となるだろう。続いて Place については、現在地域ブランドの豊岡鞆の主な販売先として城崎温泉、地場産センター、ネット販売が挙げられるも、依然として消費者から認知されにくいといえるだろう。今後さらなる顧客獲得に向けて、東京や大阪といった人口が集中する場所への出店が求められる。Price に関して、豊岡鞆は 10,000~50,000 円と中価格帯である。ブランド力の高い商品であれば売れるのだが、豊岡鞆のブランド力はまだ成長段階であり、購買には結びつきにくい。豊岡鞆が売れていくには消費者の購買意欲を高めるように商品、そして価格もデザインしていく必要がある。最後に Promotion に関して述べる。雑貨 EXPO などに出展し、豊岡鞆の認知度を高める活動を行うものの、これ以外にもやり方は数多く存在するのではないだろうか。例えば、矢野経済研究所の調査によると、これまで鞆・袋物の主要な販売チャネルとして百貨店や鞆専門店があるものの、今後可能性が高まると考えられるものとして駅ナカ・駅ビルを挙げている。小型立地に合わせて、財布や革小物といった雑貨を中心に比較的価格帯の品揃えで展開すれば、十分売り上げは見込めるだろうとある。さらに、我々は流通業からのアプローチも今後有効活用すべきと考える。その例としてイトーヨーカドーの Made in Japan キャンペーンや、百貨店での実演イベントを次章で説明する。

### 【卸売業の観点から】

矢野経済研究所の調査によると、2010 年度の鞆・袋物総小売市場規模は、前年度比マイ

ナス 4.7 ポイントの 8910 億円と推計され、2002 年度の市場規模 1 兆 1200 億円以降、市場規模の減少が続いていることが分かった。ここまできびしい状況になった要因としては、2007 年度のサブプライムローン問題、2008 年のリーマンショックに伴う景気の減退と個人消費の冷え込みによるところが、大きく影響している。

2010 年秋頃から高額商品に対して消費の戻りが見られ始めたため、2011 年は今後に向けた飛躍の年にしたいと多くの企業が考えていたところ、東日本大震災が発生した。これにより生産や販売面で東北に対する寄与度が大きい企業ほど、大きな影響を受けただろう。

さらに、これまでの鞆・袋物市場で続いている、ライセンスブランドの苦戦や、高額商品を多く取り揃えているインポートブランドの需要低下、アパレル企業などの異業種との競争が激しくなっていることによって、国内鞆・袋物市場は今後より一層厳しくなることが予測されている。

このような厳しい状況の中で、企業は様々な戦略で新たな市場開拓に注力している。この節で 2011 年にインタビューをさせて頂いた兵庫県豊岡市の鞆企業 3 社それぞれの新市場開拓戦略に関して詳しく説明する。

### 3-3. 自社ブランド戦略

㈱衣川産業 年売上：約 10 億円 従業員：29 名 (2011 年)

2010 年のインポートバッグ市場規模は前年比 16.6 ポイントマイナスの 3729 億円と推計され、4000 億円規模を下回ったと見られる。2006 年の 5446 億円のピークから約 1700 億円、市場の三分の一が失われた (矢野経済研究所 2011 年版 鞆・袋物産業年鑑 2011)。

震災、現在の日本の政治、経済特に消費税の引き上げ、年金問題などは個人消費に大きな影響を与えている。そのため、ブランド品は日本の市場から将来性の高い中国などの東アジア諸国へ移転する見込みである。日本ではインポートブランドの市場が今後劇的に回復すること、躍進することは考えにくく、このまま徐々に市場規模が減少していくと予測されている。そこで、㈱衣川産業は海外で自社ブランドを立ち上げる海外ブランド戦略を打ち出した。アジア地域で中国市場を狙っているが、自社ブランドをいきなり中国市場に投入しない。その理由は中国人消費者がブランド品を好むためである。経済高度成長に伴って、中国人消費者のブランド意識が高まっている。これまでブランドバッグは富裕層の人しか買うことができない贅沢品だったが、国民の収入の増加によって現在一般の消費者でもブランドバッグを買えるようになっている。㈱衣川産業の考えとしては、自社ブランドをシンガポール、マレーシア、台湾、香港などの市場で立ち上げ、ブランド力のある程度付けた後、商品を中国市場に投入するという戦略である。それらの地域を選んだ理由は、a) 各地域の消費者の収入が高く、購買力がある b) それぞれの地域に中国人或いは華僑が多い c) 中国工場に近いという 3 つのポイントである。

しかし、消費者ニーズ、市場動向、国の経済状況などの消費者の消費行動に影響を与

える外部環境は日々変わっている。中国人消費者のブランド意識はいつまで続くかが分からないので、海外で自社ブランド力を高めている内に、タイミングを見逃す可能性があるのを考えられる。そして、中国市場に中価格層のブランドがたくさん存在し、ローカルブランドだけでも競争が非常に激しくなっている。外国の新しいブランドとして、(株)衣川産業はどのように自社商品の競争力を高めて、消費者に価格以上の価値がある鞆を提供するかは1つの大きな課題だと思われる。

### 3-4.海外生産戦略

(株)ウノフク 年売上：約10億円 従業員：29名（2011年）

(株)ウノフクは豊岡の鞆職人のものづくり技術にこだわった鞆にも取り込んでいくため、国内、海外と生産の場を分けて考えている。さまざまな環境要因に影響されない安定な生産拠点を確保するため、ベトナムや中国といった生産拠点へと分散させている。

現在多くの企業は(株)ウノフクと同じように、生産拠点を海外に移転している。その一番大きな理由としては、海外生産によってコストダウンを実現するためである。鞆産業だけではなく、ものづくり業界においてコストダウンは企業の利益増加に欠かせないものである。中国、インド、ベトナムなどの国の貿易自由化によって外国の金融、技術面での投資が増加し、生産力、生産技術は日々進化している。そこで、日本国内の鞆を含めたものづくり業界は生産拠点を低コスト国に移転するのは必然だと考えられる。現在(株)吉田は豊岡職人の鞆作り技術にこだわっており、生産の一部を豊岡の鞆メーカーに依頼している。しかし、もし日本市場に今の吉田鞆と同質の商品を出す企業が現れれば、それらの企業間に競争が生まれ、価格競争に至るのも時間の問題である。その時、もし豊岡鞆メーカーは製造技術において他社より著しく優れた競争優位を持たないと、現在豊岡の生産技術にこだわっている吉田鞆はいつかコストの面で海外移転を考えるようになるだろう。

しかし、ここで筆者は海外に生産拠点を移転するのに1つの疑問点を抱えている。コストダウン実現という理由だけで、中国などの海外に生産拠点を移転するのは適切な戦略と言えるか。現在確かに中国、東南アジア諸国の賃金は日本などの先進国に比較すればまだ低いですが、今後次第に拡大していく貿易自由化によって、発展途上国の経済発展が加速し、国民の平均収入はそれに合わせて急増している。もし、企業はコストダウンの目的で海外に生産拠点を移転すれば、それらの地域の平均賃金は日本並みになった時に次はどうすれば良いかとまた新しい問題が出てくる。したがって、企業の成長を長期的に見れば、(株)ウノフクの場合は海外生産移転と同時に、現地で自社ブランドを立ち上げるべきではないだろうかと思われる。特に内需が急増している中国市場の場合、現在のタイミングを見計らい、ローカル企業より鞆作りに長い経験を活かして現地消費者に豊岡鞆職人並みの技術で作られた鞆を提供できれば、より早く現地消費者に受け入れられるではないか。

### 3-5.技術戦略

(株)エンドー靴 年売上：約9億円 従業員：29名（2011年）

技術の面で靴の機能を改善して、消費者に様々な便利を提供するのは(株)エンドー靴の新市場開拓戦略である。

現在は人材育成、商品企画（新商品に限らず、既存の商品をより使いやすいものにするための提案など）に注力し、豊岡という昔ながらの靴の生産地を活かした取り組みを目指す。オンラインにも注力し、ユーザーと直接コミュニケーションを取り合うことで生まれる信頼関係やアイデアを営業や商品企画に繋がっている。スーパーサイレントキャスター搭載モデルのキャリアを開発、その交換キャスターキットも販売するなど、よりユーザーサイドに立った視点を大切にしている。

ここで、筆者が特に強調したいのは、(株)エンドー靴の社長遠藤玄一郎氏が述べた「靴に無限な可能性がある」という言葉である。従来、靴というものはあまり変化のないものと思われるが、遠藤社長は靴の機能、使用の便利性などの面でまだ多くのイノベーションを起こせると信じている。イノベーションを起こす方法としては、まったく新しい技術を利用して新商品を開発する方法と、既存の技術を改めて組み合わせることによって新たな商品を開発する2つの方法がある。そこで、一番大事なのは消費者の立場に立って、消費者の生活に更に便利さを提供できる商品を考えることである。(株)エンドー靴は、騒音低減とタイヤチェンジ2つの利便性を軸にし、大阪工業大学と技術提携して、大学の音のしないタイヤ技術を自社商品に取り付けことによって、現在の「超静音靴」を業界初として成功させた。

上記3社はそれぞれ異なる戦略を取っているが、結局目的は同じく企業の競争力を高めることである。昔の、売り場を見ずに机上で靴を作れば売れる時代は終わっている。消費者の消費水準が高まっている現代社会で、如何に様々な消費者の多様なニーズをタイムリーに把握し、それを如何に迅速に商品に反映し市場に投入するかは、企業の存続に深く関わっている。今後の靴市場については、商品に価格以上の価値観を感じる事が出来なければ、購入には結びつきにくくなっており、価格以上の価値を提供できた企業、消費者が欲しいと思えるような商品を提供できた企業が、今後市場の中で生き残っていくものと考えられる。

## 4. 豊岡靴産業が今後とるべき戦略

この章では、豊岡靴産業がとるべき今後の戦略について考察していく。我々は研究当初、豊岡靴産地全体が一体となって成長していくことがベストであるというシナリオを描いていた。かつて好調だった頃の豊岡は、社会的分業体制を敷き、卸とメーカーが一体となっ

て産地を盛り上げており、そこから「豊岡の活性化＝かつての豊岡の姿を取り戻すこと」と考察したからだ。しかし、豊岡靴産地内は前章のとおり、卸企業とメーカー企業が互いに個々の戦略を取っており、その方向性や成長速度はバラバラであった。このような産地に対して従来の産地論で、卸とメーカーが一体となって成長していくべきだ、と論じることは難しいだろう。そこで、他の地場産業の成功事例から今後の豊岡活性化へのヒントを、同じく衰退しゆく地場産業の中で革新的な成長を遂げた奈良の靴下企業であるタビオ株式会社の成功プロセスから得ようと試みた。そしてそのヒントを元に今後豊岡の取るべきであろう戦略を提示する。

#### 4-1 タビオの事例

タビオは1968年に創業した靴下の企画から販売まで一貫して手掛けるSPA企業である。創業以来「国産の靴下」にこだわり、靴下一つでここまで成長したのは「売れる商品を売れるだけ作る」という理想的なシステムを追い求め、40年という歳月をかけて独自の生産体制を築き上げたからである。この生産体制を構築するにあたって要となった取り組みを以下で述べる。

一般的に靴下の生産は糸染めに1ヶ月、完成までには2ヶ月を要するため、春夏、秋冬の2シーズンごとに販売予測をして生産をしていた。そのため、タビオは見込み生産による過剰在庫という大きな問題を抱えていた。これを解決すべく、タビオと靴下メーカー7社は「必要なモノを、必要な時に、必要な量だけ提供する仕組み」の実現のため、協同組合靴下屋共栄会（通称：CSM コスモ）を設立し、中小企業基盤整備機構による高度化融資を活用した。この物流センターによる効果として特筆すべき点は「デジタルピッキングシステム」である。これは物流センター内の商品棚のランプの点いた箇所の商品を表示されている数量だけ作業者が取れば良いというシステムであり、店舗から注文が入ると点滅する仕組みになっている。ピッキングが済むとランプを消すことにより、ネットワークコンピュータは自動的に更新され、もし棚に商品がなくなれば「在庫0」という情報が瞬時に全関係者に共有されるようになっている。つまり、タビオ本部が指示をしなくても運送業者は自ら配車計画を立てることができ、メーカーは自社商品を棚まで持ち込むため、商品の減った分が売上げだと把握することができ、随時その補充をすれば良い。（そのため、物流センターは各メーカーから車で約15分以内の距離にある。）このようにして、サプライチェーンのステークホルダーであるメーカー、店舗、運送会社などがお互いにメリットを享受できるwin-winな関係を築くことができたのである。

このシステムにより、一般的な取引単位が1デカ(1デカ=10足)からであった靴下業界では異例ともいえる、1足単位からの注文が可能となり、他社の追随を許さないビジネスモデルを完成させたといえるだろう。そして店舗在庫の95%減、工場の残糸、残品の80%減と目を見張る効果を上げ、発注時に在庫があれば1日で、最長でも2日で店舗に商品が到達することが可能となった。2010年2月の時点で直営店141店舗、フランチャイズチェーン



136 店舗を全国展開しているタビオは近年海外進出を果たし、まさに日本のタビオから世界のタビオへと進化を遂げている。年々売上高を伸ばしているタビオは、海外からの安価な輸入品により衰退する奈良靴下産地の中でまさに希望の星であると言える。

この事例から、タビオという産地内の一企業が成長することは、その下請けであるメーカーや材料供給業者の雇用を生み出すことを意味し、産地の危機的な状況を回避し、そして産地の活性化に貢献できていると我々は考える。つまり、地場産業という枠にとれわれたいけないのである。次節からは、産地衰退からの脱却のカギは企業個々の成長にあるという考えの元、今後豊岡が取るべき戦略を立案する。ただし、卸企業に関しては 3 章で述べたように、個々の企業が既に独自の戦略の元に企業活動をしているため、ここでは地域ブランド使用可能な工業組合加盟企業に焦点を当てて論じたい。

#### 4-2 工業への戦略提示

現状どおり OEM 生産を続けていくと工業組合の存続の危機につながることをこれまでの章から認識できる。そこで OEM に代わるものは何かを考察する中で、豊岡靴工業組合及び所属の各メーカーが成長するため、我々は地域ブランドの展開に注力することが現在の工業にとって実現の可能性が高い戦略だと提案する。地域ブランドの成長は各企業の努力より支えられ、言い換えれば個々の企業が所有する自社ブランド商品の質は地域ブランドの発展を左右すると言える。そして、地域ブランドは一定の知名度を獲得した後、逆に販売力の弱い企業の自社ブランドを牽引できるようになるだろう。このような地域ブランドと自社ブランドの協力によって、最終的には工業組合に所属する各メーカーは自社ブランドを育成し、卸企業と同等の力を保持するところまで個々の企業レベルを上げていく。そこからの成長の方向性は多種多様だが、衰退傾向からの脱出は可能だろう。では、そのための地域ブランド戦略を具体的に挙げていく。

これを我々は各社の商品をダブルネームで販売することによって実現することを提案する。つまり、地域ブランドを売る際に企業ブランドも載せて売ること、個々の企業が売り場を設けなくても世間に認知されることが可能であり、自社ブランド商品数の少ない企業でも積極的に市場に参加できるメリットがある。例としては豊岡靴産地内で製造販売していた Bag Works という企業の売り方がある。



【図2】

Bag Works の場合、自社 HP を設立しており、オンラインショップとブログを併設している。ブログの更新もこまめに行うなど、販促活動は豊岡内では活発といえ、さらなる顧客獲得を見込めるだろう。

さらに、地域ブランドを広く認知される方法として流通業からのアプローチが挙げられる。ここからはふたつの実例を元に考察していく。

一点目は、アトリエ NUU の百貨店内での出張実演イベントである。アトリエ NUU は豊岡のメーカー最大規模を誇る企業、株式会社由利が 2008 年 10 月に設立したファクトリーショップだ。カラーオーダーが出来て名入れも可能なお誂え鞆や、T シャツなどをリユースして作るトートバック、その場でパーツをバイキング形式で選ぶことができるマイカラーポーチが人気であり、店舗は豊岡のみに構えている。このアトリエ NUU が一昨年の 11 月 24 日からの 2 週間、京都高島屋の 4 階鞆売り場にてミシンを持ち込んでの実践販売を行った。これは高島屋からオファーをいただいて実現したもので、これまでも数回行っているとのことだ。顧客の中にはリピーターも存在しており、このイベントは京都高島屋のみならず神戸や難波、博多など数々の百貨店で開催されていること、これまで準備中であったオンラインショップが 2011 年 1 月からオープンしていることから、豊岡内とは違った客層を着々と獲得し始めている。



【図 3】

二点目は、イトーヨーカドーのキャンペーンである。イトーヨーカドーでは2002年5月に、日本国内の各産地と連携し、日本各地に残る伝統の技術・技能を生かした高付加価値商品を開発する独自ブランド「Made in Japan」キャンペーンを開始した。様々な産業で生産拠点の海外シフトが進む中、日本の優れた技術を生かした商品を開発することで、消費者に日本製品の魅力を再認識させ、国内産地の活性化に寄与することを目的としている。このキャンペーンが展開された翌年から、豊岡の鞆メーカー「株式会社木和田正昭商店」、鞆の部品を製作する「日乃本錠前株式会社豊岡店」、生地問屋「シンコー株式会社豊岡営業所」が共同企画し、豊岡産の紳士鞆の発売が始まった。この鞆はベーシックなデザインを採用し、高度な縫製技術と、把手に一つ一つ削った木を採用するなどのこだわりが特徴としている。また国内産の部品を使用し、しんの紙の中心をくり抜いてバネで補強する技術で軽量化を実現している。9800円から15800円の計5点で「豊岡産」の札を付け、全国177店の約8割に置いたところ大ヒットし、6月の「父の日」セール期間中、紳士用かばん全体の売上額を前年同期比の1.5倍に押し上げ、5点の9月までの売り上げ目標を倍に修正した。さらに、2004年5月からは顧客からの注文に応じて製作する「お仕立て鞆」の承りを開始。素材、デザイン、カラー等を自由に組みあわせることができ、約2週間で鞆を製作するという取り組みがなされている。

2006年5月からは「Made in Japan」キャンペーンを刷新し、「MIJP47」(Made in Japan product 47 都道府県、または Most Important Japanese Product 47 都道府県という意味がある)と改め、「母の日」「父の日」向けの商品から本格的に販売を行っている。



【図 4】

これらのような流通業界からのアプローチによって、豊岡はより多くの消費者と接点を持つことができ、地域ブランドをより広範囲へと波及していけるだろう。現在、地域ブランドはまだまだ認知度が低い。しかし商品単体で他社の製品と比較してもあまり大差がないように思われる。ここから売れる鞆となっていくためには上に述べた、マーケティング専門のビジネスパートナーと組むことが今後求められてくるだろう。そのための資金調達には既存の OEM 生産や、国や金融機関から借り入れるなど、方法は数多く存在する。吉田という大きな収入源があるうちに動き出すべきである。

以上のことから自社ブランドを持つべき企業が今度取る戦略は地域ブランド育成がカギとなり、その地域ブランドの製造に注力し、販促活動は産地外のマーケティング専門のビジネスパートナーを頼る。この戦略手順により OEM 依存型から脱却でき、いずれは卸企業と対等するだけの競争力をつけ、卸とメーカーが互いに切磋琢磨して産地を活性化していくという構図になれば、豊岡という名前は今後さらに注目されるだろう。

## まとめ

日本、更に世界の何千年の歴史の中で、時代の変化に伴って様々な国で様々な地場産業が生まれ、また消えていく。その繰り返しは産業構造を形成し、各産業の発展を支えており、地場産業は時代の産物といっても過言ではない。時代の変化に対応できなければ淘汰されるのは当然のことである。我々は衰退する地場産業の様子を目の当たりにし、もう一度活性化させたいと思い、地場産業を地域経済の発展、あるいは産業発展においてどのように位置付けするか、どのような形でどのように守るべきかをこれまで考えてきたが、豊岡鞆産業が地場産業という枠組みで成長するのは難しいという結論に至る。というのも、前述した通り、現在工業組合と卸組合は分離しており、卸の企業は個々の企業で活躍し、組合としての役割を果たしていないといった状況の中、もう一度昔のように産地一体となって取り組むのは、もはや不可能ではないかと考えた。地場産業の枠にとらわれず、地域発展の立場で豊岡鞆産地の工業組合・卸組合に所属する個々の企業が成長していくことで、産地に貢献しているということに繋がるのではないだろうか。その視点から今回の提案が生まれた。たしかに自社ブランドを育成すること、そのために地域ブランドを有効活用することは容易いことではない。だが、企業の相次ぐ海外への生産拠点移転という現象は吉田にとっても例外ではなく、最も危惧すべき点である。OEM 依存からの脱却が今後工業にとっての最大の課題であり、豊岡鞆産業の発展には欠かせないものだ。

## 参考文献

- ・塚田朋子(1995)「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性(その1)」『三田商学研究第38巻第4号』
- ・塚田朋子(1996a)「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性(その2)」『三田商学研究第39巻第2号』
- ・塚田朋子(1996b)「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性(その3)」『三田商学研究第39巻第5号』
- ・塚田朋子(1996c)「わが国かばん業界に見る中小企業性製品の産地の現状と課題」東洋大学「経営論集」第42号
- ・池田潔 (2005)「豊岡鞆産地の新展開と今後の課題」(『商大論集』 57巻1号)
- ・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 第20巻第2号)
- ・矢野経済研究所(2011)「2011年版 鞆・袋物産業年鑑」
- ・三野ちずる (2006)「地方都市における地場産業と産業集積の現状—兵庫県豊岡市の鞆産業を事例として—」(地域地理学会『瀬戸内地理』 地域地理学会)
- ・豊岡市役所商工課 (2008)『豊岡かばんの再発見—杞柳からかばんへの変異』
- ・福田恵介 (2007)「カンパニー&ビジネス "made in 奈良"にこだわる「靴下屋」タビオの奮闘」(『週刊東洋経済』 6095号)
- ・『日経ビジネス』(2006)「靴文化」圏に「靴下文化」を」
- ・丸川博雄 (2003)「靴下屋のダン 生・流・販一体の独自ネットを構築」(『Quality Management』 54号)
- ・PHP 研究所(2006)「目指すは、靴下専門メーカー世界一！岡本株式会社(奈良県北葛城郡広陵町)」
- ・日経コンピュータ 「互恵関係を念頭に置き、商流を再構築する」  
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20080801/311976/> (2010/10/28 閲覧)
- ・戦略経営者 「産学連携の実際」 2001年7月号  
<http://www.tkc.co.jp/senkei/backnumber/0107/special.htm> (2010/11/02 閲覧)
- ・有価証券報告書 タビオ株式会社  
[http://www.uforeader.com/v1/se/E02923\\_S0005RM6\\_4\\_2.html##E0004](http://www.uforeader.com/v1/se/E02923_S0005RM6_4_2.html##E0004) (2010/11/04 閲覧)
- ・タビオ株式会社 HP  
<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/369/369443.html> (2010/12/23 閲覧)
- ・経済産業省推進事業 IT 経営応援隊 HP CIO 育成テキスト「ケース研修編」  
[http://www.itouentai.jp/cio/cio\\_text.html](http://www.itouentai.jp/cio/cio_text.html) (2011/01/15 閲覧)
- ・IT コーディネーター 事例本文(ダン)  
[http://www.itc.or.jp/foritc/useful/case\\_info/jirei52/honbun52.html](http://www.itc.or.jp/foritc/useful/case_info/jirei52/honbun52.html) (2011/01/16 閲覧)

- ・ 日経 BP net 「ダン：SCM システム構築で店舗在庫を 95%削減！」  
<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/368/368245.html> (2011/01/16 閲覧)
- ・ 中小企業基盤整備機構 「協同施設事業 株式会社ダン」  
[http://www.smrj.go.jp/howtokodoka/dbps\\_data/material/common/chushou/kodoka/pdf/report\\_06\\_dansox.pdf](http://www.smrj.go.jp/howtokodoka/dbps_data/material/common/chushou/kodoka/pdf/report_06_dansox.pdf) (2011/01/16 閲覧)
- ・ 日経ビジネスオンライン いまどき「国産」の「靴下」に賭けて増収増益！  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090629/198909/>(2011/01/12 閲覧)
- ・ Bag Works ブログ  
[http://blog.goo.ne.jp/bagworks\(2012/01/18](http://blog.goo.ne.jp/bagworks(2012/01/18) 閲覧)
- ・ 神戸新聞ニュース 「豊岡かばん」全国で大ヒット ヨーカ堂と共同開発  
[http://www.kobe-np.co.jp/kobenews/keizai/030627jc30820.html\(2012/01/16](http://www.kobe-np.co.jp/kobenews/keizai/030627jc30820.html(2012/01/16) 閲覧)
- ・ イトーヨーカドー ニューリリース  
<http://www.itoyokado.co.jp/company/news/spcl/2006/pdf/20060509.pdf#search=%27MI>  
[JP%20itoyokado%27\(2012/01/16](http://www.itoyokado.co.jp/company/news/spcl/2006/pdf/20060509.pdf#search=%27MI) 閲覧)
- ・ セブンアンドアイホールディングス 四季報 summer 2006 年 vol.91
- ・ イトーヨーカドー CSR 活動報告 2011  
[http://www.itoyokado.co.jp/company/iycsr/promise2.html\(2012/01/16](http://www.itoyokado.co.jp/company/iycsr/promise2.html(2012/01/16) 閲覧)
- ・ 京都タカシマヤ Blog  
[http://blog-kyoto.takashimaya.co.jp/men/201106/article\\_1.html\(2012/01/19](http://blog-kyoto.takashimaya.co.jp/men/201106/article_1.html(2012/01/19) 閲覧)