

〈論文〉

産地における中小企業の連携活動

— 富士吉田地域における織物産地の事例から —

百瀬 恵 夫
吉原 元 子

要 約

少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少が全国的に進行する中、地域が将来にわたって活力を維持していくためには、地域経済の担い手である中小企業が持続可能な経営を実現することが不可欠である。一般的にあって中小企業は経営資源の制約により、企業単独で技術・製品開発、新市場開拓といった取り組みを十分に行うことが難しい場合も少なくなく、中小企業が連携する重要性が高まっている。

本稿では、同一業種に従事する多数の中小企業が特定地域に集中立地する産地型産業集積（産地）における、中小企業の協調的行動に注目する。経済のグローバル化にともない、伝統的に日用消費財を生産してきた産地は、新興国からの低価格品の流入増大による価格競争にさらされ、事業者数の減少といった深刻な影響を被っている。産地を構成する中小企業が連携、協力することで産地の共通課題に取り組む必要性が高まっている。産地を取り巻く環境変化に適応するためのしくみを連携活動によって構築している事例として、山梨県富士吉田地域の織物産地を取り上げ分析する。そして、地域内外のアクターを巻き込むかたちでの中小企業の連携を促進することが、産地企業が直面する課題解決にとって重要であることを明らかにする。

キーワード：中小企業、戦略的連携、取引費用、認知的距離、産地型産業集積、富士吉田産地、織物、富士山テキスタイルプロジェクト、ヤマナシハタオリトラベル、オープンファクトリー

はじめに

少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少が全国的に進行する中、地域が将来にわたって活力を維持していくためには、地域経済の担い手である中小企業が持続可能（サステナブル）な経営を実現することが不可欠である。持続可能な経営を行うためには、環境変化に適応するための技術・製品の開発、新市場の開拓といった課題に対し、中小企業が対応していくことが求められる。

一般的にあって中小企業は経営資源の制約により、企業単独で技術・製品開発、新市場開拓といった取り組みを十分に行うことが難しい場合も少なくない。特に、経済環境の急激な変化や絶え間ない技術進歩が生じる現代においては、同様の状況に直面した中小企業が連携して共通課題の解決策を講じる重要性が高まっていると考えられる。

本稿では、同一業種に従事する多数の中小企業が特定地域に集中立地する産地型産業集積（産地）における、中小企業の協調的行動に注目する。経済のグローバル化にともない、伝統的に日用消費財を生産してきた産地は、新興国からの低価格品の流入増大による価格競争にさらされ、事業所数・従業者数の減少といった深刻な影響を被っている。多くの産地は、高度成長期のような「同質的な生産者による、全体として同質な低価格量産品を生産する集団」¹⁾としての機能を脱し、新たな製品・技術・デザイン・ビジネスモデルの開発によって新たな市場を開拓する機能を備えることがますます重要になっている。産地を構成する中小企業が連携、協力することで産地の共通課題に取り組み、環境変化に適応するためのしくみを構築している事例について分析し、産地再生において中小企業が連携することの意義について考察する。

1. 産地の現状と課題

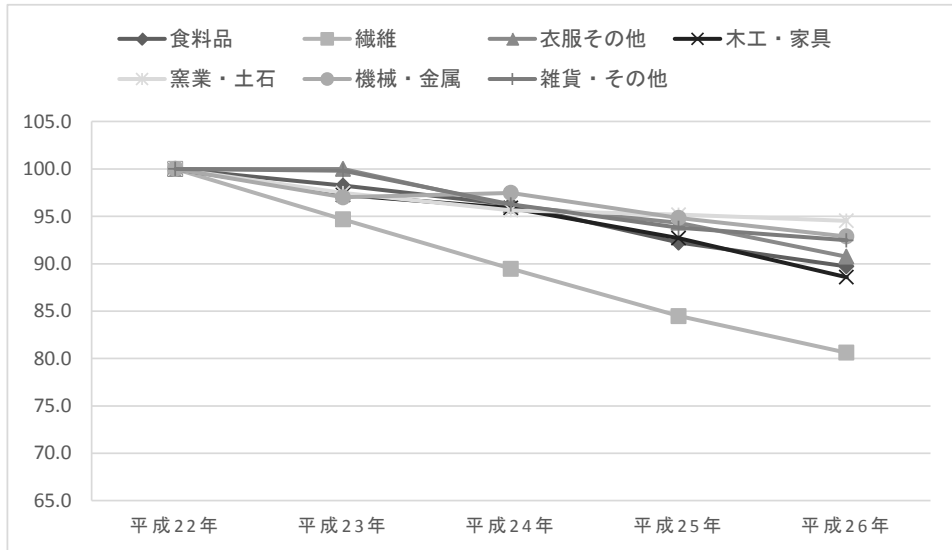
産地型産業集積（産地）は多数の中小企業が特定地域に集中立地することによって形成され、これらの企業の多くは地場産業とよばれる特定の産業に従事している。上野（2007）は、地場産業を「産業としての歴史性・伝統性をもち、地域内から資本・労働力・原材料を調達して特産品（あるいは消費財）製品を生産し、これにかかわる企業が社会的分業形態をとって、特定地域へ集積する（いわゆる「産地」を形成する）という特徴をもつ産業」²⁾としている。実際には、生産規模、地域にある資源の利用状況、社会的分業の程度、産業の立地要因といった点で地場産業の形態は多種多様であり、中小企業の存立基盤としての産地も、それぞれおかれた状況が異なることに留意する必要がある。

中小企業庁委託で実施された平成27年度産地概況調査からは、全体として産地が縮小している傾向がみてとれる³⁾。業種別に産地の企業数の推移をみると、2010（平成22）年以降、すべての産地が減少している（図表1）。また、生産額の推移をみると、生産額が増加している産地（食料品、機械・金属）もあるものの、企業数の減少とともに生産額が減少している産地がほとんどである（図表2）。特に、繊維産地においてはわずか5年のうちに企業数は2割減、生産額は約3割減となっており、急速な産地縮小が生じていることがわかる。

産地の出荷水準が低下した背景として、①国内需要全体の低迷、②ライフスタイルの変化による製品需要の変化、③競合輸入品の増加、④価格競争力の低下、が順にあげられている⁴⁾。国内の長期不況による需要低迷と低価格志向の強まりに加え、輸入品との競合による価格競争に苦慮していることが出荷水準を下げる大きな原因となっていることがわかる。また、上野（2007）は伝統的な生活文化のもとで発展してきた地場産業製品が、現代の消費者が求める満足性や付加価値とミスマッチを起していることを指摘しており⁵⁾、産地が需要の質的变化に対応できていないことも出荷水準低下の一因である。

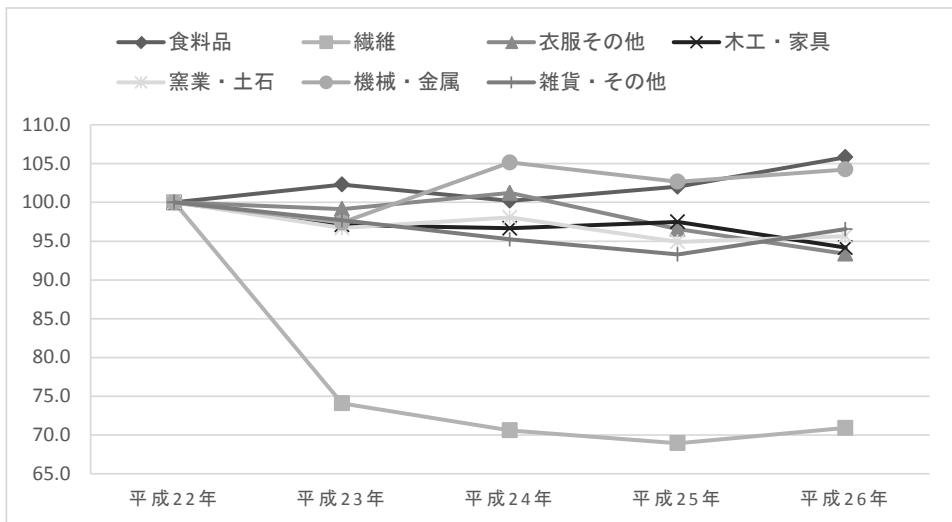
さらに、産地を構成する企業数の減少は、新規に開業する企業数に比べて、退出する企業数が上回ることによって生じている。倒産・廃業の原因は、①国内需要低迷による業況の悪化、②後継者不在、の2点にほぼ集約されている⁶⁾。後継者不在の原因は様々であると考えられるが、出荷水準の低迷が企業経営に打撃を与え、そのことが後継者の不在にも少なからず影響していると考えられる。

図表 1 業種別企業数の推移（平成 22 年を 100 としたとき。産地数：109）



資料：株式会社日本総合研究所（2016）『全国の産地——平成 27 年度産地概況調査結果——』p.91, 表 10 より作成。

図表 2 業種別生産額の推移（平成 22 年を 100 としたとき。産地数：109）



資料：株式会社日本総合研究所（2016）『全国の産地——平成 27 年度産地概況調査結果——』p.91, 表 10 より作成。

平成 27 年度産地概況調査では多くの産地が縮小する傾向にあることが明らかにされており、縮小の要因から考えると、①価格競争への対応、②需要の質的变化への対応、そして③産地を牽引する人材の確保・育成という 3 点が、産地が対応しなければならない大きな課題である。

2. 中小企業による連携活動の意義

産地が直面する課題は、産地を構成する中小企業がそれぞれ取り組まなければならない課題であるが、中小企業にとってはその取り組みを後押しするしくみが産地にあることが産地に立地するメリットとなる。企業が事業活動を行うには多くの経営資源を必要とするが、とりわけ環境の変化に適応するため事業活動の方向を変更するためには、それまで蓄積してきた経営資源をレベルアップさせたり、異なる経営資源を新たに獲得したりする必要に迫られる。経営資源を調達するために中小企業がとる行動の一つが、戦略的連携といった外部との連携活動である。

中小企業による連携活動の意義について内本（2016）は取引費用の視点から説明している。戦略的連携の経済合理性は、取引費用を最小化してその価値を最大化するときに生じるとする⁷⁾。中小企業は通常、費用の問題から事業に必要な経営資源をすべて内部に取り込むことはせず、中核業務に有用な資源を保有することに集中し、不足する資源あるいは周辺の資源は外部から補完することを選択する。一方、必要となるすべての資源を市場から購入しようとする取引費用がかさむ。したがって、資源をすべて内部化するのではなく、あるいは外部化するのでもない「中間組織」を形成する⁸⁾。

中間組織は、市場への完全な依存や組織への完全な統合から生じる非合理に対する解決策であり、中間組織は企業間協調、業務提携、系列、企業集団などのかたちで現れる。中小企業が連携活動を行う目的の一つは、中間組織の特性を利用して、外部からの経営資源調達における取引費用を節約することにある。

一方、中小企業が連携を行う際に重視するのは取引費用の高低だけではなく、連携する相手先企業がどのような経営資源や能力をもち、連携することで互いに補完できるか、もしくは相乗効果を発揮できるかも考慮される⁹⁾。

経営資源が制約された中小企業は、それぞれが特定分野に専門化することによって、市場でのポジションを確保し、競争力を維持しようとする。経営資源の中でも、とりわけ知識は専門化することで効率的に獲得でき、特定分野に関する知識の保有は取引における強力な武器になる。しかし、企業を取り巻く環境の変化によって事業を見直す必要が生じた場合、専門化した中小企業は課題に直面することになる。事業を見直して新たな事業を展開するとき、既存の知識に新たな知識を組み合わせる必要があるが、専門化した企業は、必要となる新たな知識をどのように獲得するかという課題に直面するのである。

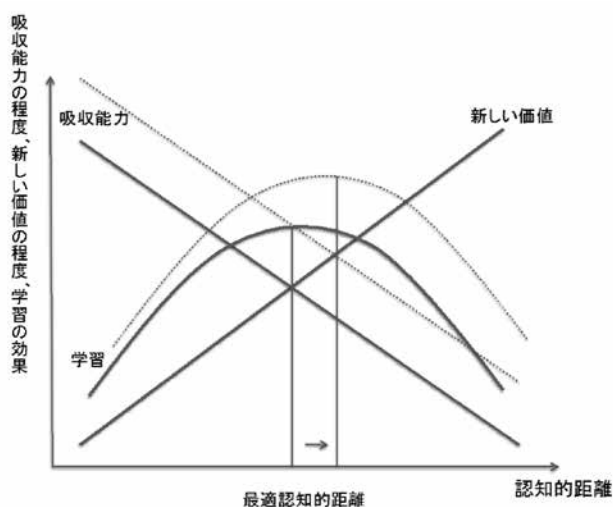
新たに獲得すべき知識の入手方法の一つは、新たな知識を一から学ぶことであるが、獲得までに時間がかかるうえに専門化の利点が損なわれる可能性がある。一方、他者が開発、生産した知識を購入することで新たな知識を獲得する方法もあるが、その知識は誰でも購入できるので競争優位を築くことは難しい。したがって、新たな知識をより速く修得しつつ、専門化による自社の競争優位を保つ方法が必要であり、その一つが適切な相手との連携活動である。

連携活動においてどのような相手と行うのがもっとも効果的かという点について示唆を与えてくれるのが、相互学習をしようとする主体間における知識のギャップを表す認知的近接性についての議論である。Nooteboom *et al.* (2007) は、認知的距離と学習の効果の間には逆 U 型の関係がある

と説明する¹⁰⁾。

主体間の知識のギャップである認知的距離が小さいときには、相互理解が容易であるが、相互にとって新しい価値が少ないために学習効果は小さい。一方、認知的距離が大きくなるにしたがって知識の新たな組み合わせが生じる機会が増すため、相互の学習効果が高まるが、認知的距離が大きくなりすぎると相互理解が困難になる（図表3）。新しい価値をもち、かつ相互理解を阻害しない最適な認知的距離（optimal cognitive distance）を持った相手との連携が、学習の効果を高めるのである。

図表3 最適認知的距離（optimal cognitive distance）



資料：B. Nooteboom et al. (2007), 'Optimal cognitive distance and absorptive capacity', *Research Policy*, Volume 36, Issue 7, Figure 1 より作成。

中小企業が連携活動を行う際には、適度な認知的近接性をもった相手を見つけることが重要である。そのような相手との連携は、学習による相乗効果を生み出し、学習によって得た知識は自社内に蓄積され、企業の新たな経営資源となって環境変化への適応力を高めると考えられ、連携を行うことの意義が生じる。

認知的近接性という視点から連携活動の意義を考えると、取引費用アプローチではとらえきれなかった、学習をきっかけとするイノベーションの可能性が明らかになる。外部資源を獲得するための取引費用を低下させることは重要であるが、取引費用の低下は認知的距離の短縮によって生じることが少なくない。認知的距離があまりに近くなると学習の効果が弱くなるため、連携活動において効果的な相互学習を行うためには適度な認知的近接性をもつ相手を探し、認知的距離を保つ取り組みが重要である。

3. 連携活動の多様性

中小企業による戦略的な連携は内本（2006）によると、以下のように定義される¹¹⁾。

①資源結合の一形態である

②連携への参加企業が自発的に結ばれて、かつ独立した関係である

③契約による合意に基づき、連携参加者が連携の便益を分け合い、運営管理ができる¹²⁾

④連携参加者が連携の目的に継続的に貢献し、競争優位性を獲得する

戦略的な連携は、独立した関係にある企業が自発的に結びつき、連携の目的のために運営されるが、その形態は多様である。2社でつくられるジョイント・ベンチャーから始まり、数十社におよぶ異業種交流、事業協同組合に代表される協同組織、地域の様々なアクターを取り込む連携（産学官金連携）など、多くの形態が生まれてきた¹³⁾。その形態は、連携組織の規模、連携メンバーの業種構成、組織の結びつきの強さ（法人か任意組織か）、組織の目的（親睦、共同事業実施など）、地域の範囲などによって分類することができる。

このように多様な連携組織が生まれた背景には、グローバル化、市場の成熟化、情報化の進展、社会のニーズの多様化などがある¹⁴⁾。大量生産体制から多品種・少量生産体制へ重心が移る中、「従来の従来型の同業種、同業態の量的集積による「規模の経済性」追求の重要性は相対的に低下し、中小企業の持つ異なる経営資源を共有し、それを有効に活用する「範囲の経済性」の追求に関心¹⁵⁾が集まるようになり、1999年の中小企業基本法改正を機に、中小企業の組織化に期待される役割は大きく変化した。従来のように中小企業が小規模であるがゆえに生じる経済的不利の克服をめざす組織化から、それぞれの中小企業がもつ異質な経営資源の連結によるイノベーションを促進する組織化への期待が高まったのである。

異質な経営資源の組み合わせから生じるイノベーションの創出を期待する声が高まる中で、それまで企業間連携の代表的な形態であった中小企業組合だけでなく、ゆるやかな連携や産学官連携、農工商連携など、従来の枠組みにとらわれない多様な連携が生まれ、様々な経営資源の組み合わせが試みられている。

一方、異なる経営資源をもつ者同士の相互学習の効果を高めるためには、認知的距離が離れすぎず、適度に近い必要がある。言い換えれば、異業種・異業態による連携であっても、連携メンバーの間に何らかの共通点があるほうが、相互学習が行われやすいといえる。連携メンバー間をつなぐ共通点および共通目的として注目されるのが「地域」である。歴史的、社会的な背景を同じくする地域に生まれ育ったことによる共通の経験、問題意識などが、連携メンバー間の認知的近接性として連携の土台を支えているといえる。

地域を範囲とした中小企業による連携活動として、近年関心を集めるのが「オープンファクトリー」である。岡村他（2016）によると、オープンファクトリーは「期間限定で地域内の複数の工場を一般に一斉公開するイベント」¹⁶⁾と定義され、製造業を主要産業とする地域が抱える課題を解決し、地域の活性化を図るための手段として活用されており、東京都大田区、台東区、墨田区や新潟県燕市、三条市などの取り組みが代表例である。

岡村他（2016）は、各地で行われるオープンファクトリーの特徴を3点にまとめている¹⁷⁾。第一に、地域にクリエイティブな環境を創出することであり、クリエイターと製造業のマッチングなどによって、それまでにない製品の創出や地域外への発信力向上を目指している。第二に、地域住民や若者との距離を縮める取り組みにより、製造業に対する地域の理解を深めることである。第三に、地域のイメージを形成し、発信力を高めるとともに製品の付加価値を高めることである。

オープンファクトリーは複数工場が連携し、地域の主要産業である製造業の振興を目的とするも

のであるが、製造業以外および地域内外に開かれたイベントであるため、近隣の地域に住んでいながらも普段は接触することのない多くの地域アクターが交流する機会となっており、地域活性化のしくみとしても機能する。また、オープンファクトリーは地域の観光資源でもあり、地域外のアクターも惹きつけることができる。桃井（2016）は、産業観光が消費者や地域外の企業を惹きつけ、企業にとって日常の事業活動を越えた範囲での知識交流を促進する可能性を指摘している¹⁸⁾。

オープンファクトリーは、中小企業の連携が核となって地域内外のアクターが交流するしくみであり、多様な経営資源を組み合わせる機会を増大させ、中小企業のイノベーションの可能性を高めるといえる。地域内外のアクターを巻き込むかたちでの中小企業の連携は、多くの産地および産地内中小企業が直面する、需要変化への対応、および産地を牽引する人材の確保・育成といった課題にも有効であると考えられる。

4. 山梨県富士吉田地域における連携活動

(1) 富士吉田を中心とする織物産地の特徴

中小企業の連携によって産地の活性化が行われている事例として、山梨県富士吉田地域にある織物産地（以下、富士吉田産地）を取り上げる。山梨県東部の織物産業は富士吉田市、上野原市、大月市、都留市、西桂町にまたがって展開し、郡内産地を形成してきたが、近年は生産数量・金額からみて富士吉田市に集中している¹⁹⁾。富士吉田産地を含む郡内産地は縮小の一途をたどっていたが、近年は下げ止まりがみられる。2000年代に入ってから、産地の苦境を打開するために中小企業を中心とする連携活動が重層的に行われており、全国各地の産地が取り組む産地課題の解決に対して多くの示唆を与える事例である。

郡内産地の織物産地としての歴史は古い²⁰⁾。明治期から第二次世界対戦前までの主力製品は「甲斐絹」と呼ばれる絹織物で、主に羽織の裏地に用いられていた²¹⁾。甲斐絹は先染め・細番手・高密度が特徴である。糸を染めてから織る先染めは色鮮やかに柄を表現するのに長けており、さらに絹など長繊維の細い糸を用いつつも高密度に織ることによって、薄くてもハリのある生地を製造することができる²²⁾。戦後、甲斐絹の伝統を受け継いで、郡内産地は洋装用の裏地を中心に成長した。

戦後の富士吉田産地の展開については、加賀美（2006）を要約していく²³⁾。1955年から70年にかけての主要生産品目は服裏地、袖裏地、胴裏地、膝裏地であった。郡内産地全体の生産量は1972年にピークを迎え減少に転じることになるが、生産品目は裏地から、夜具地（布団カバーなど）、座布団地、洋傘地への展開が起こった。1981年からは特にネクタイ地の生産が拡大し、先染めネクタイ地の生産量において全国の約7割を占めるまでになった。1970年代以降、富士吉田産地全体の生産量は漸減していたが、バブル崩壊を機に生産量は急速に落ち込んだ。一方、生産規模が縮小する中で多品種少量生産への転換が起こり、マフラー類、カーテンなどのインテリア地、婦人服地など取り扱い品目は多様化している。

2016年における郡内産地の品目別推定生産高をみると、生産数量の割合ではインテリア地が55%を占め、次いで袖裏地が24%である。生産金額の割合ではインテリア地が50%、ネクタイ地が13%、袖裏地が11%である（図表4）。郡内産地は、インテリア地、ネクタイ地、袖裏地といったライフスタイルの洋風化に適合した製品を主力としつつ、夜具地、座布団地、傘地といった伝統

的な製品が共存する産地であると特徴付けることができる。さらに、郡内産地における富士吉田地区のシェアは生産数量では90%、生産金額では約80%にものぼり、現在は郡内地域では富士吉田が織物産業の中心地となっている²⁴⁾。

図表4 山梨県郡内地域の品目別推定生産高（2016年）

	数量（千 m ² ）	金額（百万円）
ネクタイ地	490	1,215
座布団地	269	152
マフラー類	275	595
インテリア地	7,055	4,585
婦人服地	501	857
夜具地	110	99
服裏地	515	257
袖裏地	3,008	1,053
洋傘地	451	324
その他	52	26
計	12,726	9,163

資料：山梨県産業技術センター富士技術支援センター調べ。郡内地域には、吉田地区、西桂地区、谷村地区、大月地区、上野原地区が含まれる。

富士吉田産地を構成する企業は、従業員数10人以下の小規模企業が大半を占めており、経営の零細性も特徴の一つである。それぞれの企業は専門化された工程を担当しており、一貫生産体制を持つ企業は現時点では存在しない²⁵⁾。

糸が織物になるまでには、①原糸、②撚糸、③染色、④整経、⑤製織、⑥整理加工、⑦検反という工程を経る²⁶⁾。郡内産地では一部工程を除き、それぞれの工程に専門化された業者が存在する。さらにジャカード織機による製織を行う場合は、意匠図を紋紙や電子データに移す紋意匠、経糸に対応する通じ糸を織機にセットする吊込という仕事が必要になり、これらを専門に担当する業者も存在する²⁷⁾。山梨県富士技術支援センターの調査によると、郡内産地には糸商11社、撚糸32社、染色15社、整経17社、紋意匠6社、吊込2社、親機77社、賃機321社、整理6社が立地し、社会的分業による生産体制を築いている²⁸⁾。

郡内産地において主流となっている取引形態は、OEMによる生産である。戦後に生じた郡内産地の生産量拡大および生産品目の多様化は、市場の動向に柔軟に対応した結果であり、言い換えれば大都市の間屋やアパレルメーカーからコントロールされる産地への変容の過程であった²⁹⁾。郡内産地は生産の拡大にともなって分業を細分化させて生産の効率化を図るとともに、企画・デザイン機能を流通資本に委ねることで、OEM主流の産地が形成され、かつて甲斐絹や郡内縞という名前で知られた郡内産地は、産地としての知名度を大きく落とすことになった。

前述したように郡内産地の生産量のピークは1970年代であり、その後の生産量の減少傾向を受けて、80年代から製品の高付加価値化や間屋への提案力向上の取り組みが始まり、90年代にはジャカード織機といった多様な表現ができる織機が多く導入された。2000年代に入ってから

OEM 受注が減少しており，OEM 取引に依存しない経営体制の構築が急務となっている³⁰⁾。

以上のことから，富士吉田地域を中心とする織物産地の特徴は，①生産品目の多様性および多品種少量生産体制，②産地を構成する企業の零細性，③工程ごとに専門化された企業による社会的分業，④OEM を中心とする取引形態の4点に整理できる。

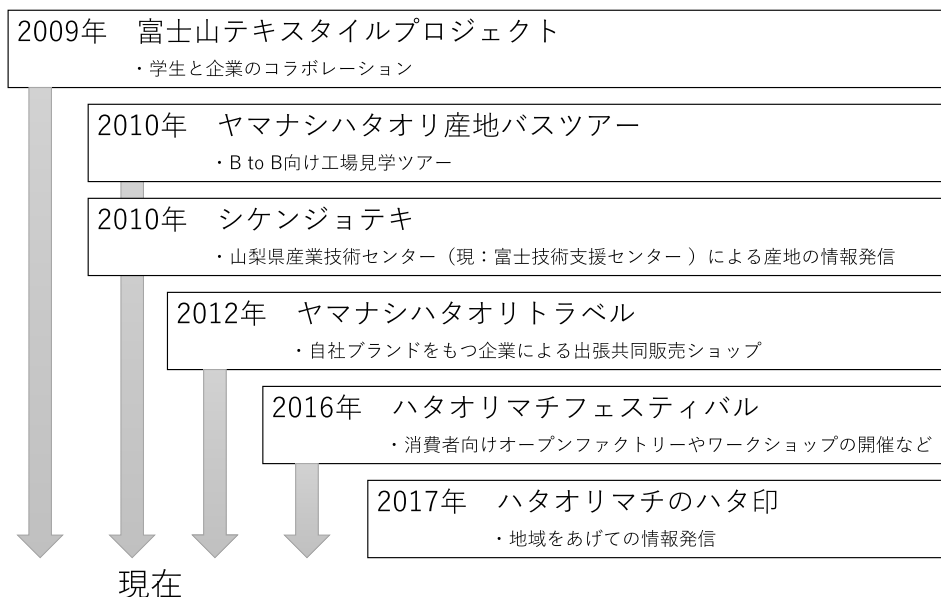
(2) 富士吉田産地における連携活動の展開

2000年代以降にOEM受注の減少が顕著になる中で，富士吉田産地を構成する中小企業はOEMによる売上を補完，もしくは代替できるよう新しい市場を開拓する必要性が高まっている。その一つの手段が自社ブランドの展開である。

1980年代から，問屋や完成品メーカーに対して技術やテキスタイルデザインを提案して生産を行うODMに取り組む企業は存在していたが，多くの場合，企画やマーケティング機能は依然として問屋に委ねられた状態であった。そして問屋の国内販売力の弱体化や完成品メーカーの海外への生産移転などともなっており，OEMやODMによる継続的な受注が期待できなくなったことで，産地企業は自社で企画やマーケティングの機能を保有し，製品の販路を開拓する必要に迫られた。

しかし長期にわたりOEM産地として発展してきた富士吉田産地は，消費者からの認知度が低いという点，製品企画や製品デザイン，マーケティング，販売の各機能は失われていたに等しい。自社ブランドを展開するためには，製品企画や製品デザイン，マーケティング，販売を行う能力を身につけ，製品や産地に対する消費者の認知度を高めるといった課題を解決しなければならなかった。そのような問題意識を共有する産地の中小企業や商工会議所，織物協同組合などが連携することによって，富士吉田産地では様々な取り組みが並行して実施されてきた³¹⁾。本稿では2009年以降に行われてきた，産地中小企業と産地外アクターを結びつける一連の連携活動に着目する（図表5）。

図表5 富士吉田産地における連携活動



資料：富士技術支援センターへのヒアリング（2017年11月16日実施）より筆者作成。

「富士山テキスタイルプロジェクト」は、富士吉田産地と東京造形大学（八王子市）の連携による共同開発事業であり、富士吉田産地の製織技術と、学生の自由な発想と斬新なデザインを組み合わせることによる新製品の開発を目指して2009年に開始された。産地側は従来の生産・流通の状況を打破するために既成概念にとらわれないモノづくりを模索する、学生側は日々の制作活動と実際に社会で行われているモノづくりをリンクさせるという目的がある³²⁾。

ただし、企業に学生の考案するデザインを渡して製品を開発するという一時的な連携で終わらせないための工夫があった。商品化して販売できるレベルの製品開発を行うために、1社につき学生1人が担当に付き、学生が工場を訪問して織機操作などを覚えながら企画・デザインを行い、企業はデザインの商品化に向けて費用負担も含めて努力するという、長期インターンシップに近い形式をとった。また、企業は学生の提案に対して「できないと言わない」、学生は「売れるものをデザインする」ことをルールとして課した³³⁾。

2009年度は産地企業8社が参加し、富士山テキスタイルプロジェクトから生まれた商品はインターテキスタイル上海（展示会）に出品され、好評を得た。このプロジェクトに参加した企業の反応からは、学生との連携から既成概念を打ち破るような新たな発見があったことが推測できる。以下は、プロジェクトを記録した東京造形大学テキスタイルデザイン専攻領域（2010）から引用した、産地企業の感想である³⁴⁾。

「最初にアイデアを聞いたときには「絶対に無理だ!」と思いました…一枚の布に異素材、異番手を混ぜるとするのはやってこなかったし、服地というのは全く初めてだったので、良い経験ができました」、「糸は普通、動いちゃ困るんですよ。普段自分がやっている仕事としてはありえないことなんです。でもなんとか試行錯誤する中で理想とするイメージに近い試作品が出来上がってきて、本当に良かった」、「デザインの提案を最初に見たときには「なんだこりゃ」と思いました…ほぐし織には…パターンがあります。しかし彼女の提案はそういうイメージとは全く違ったものでした」、「作品はインパクトがあり、こういう柄もありなのか、と感じました。それくらいのもを作らないといけないんだな」といった感想が挙げられている。学生とのコラボレーションは産地企業にデザイン面での意識変化だけでなく、技術面でのイノベーションも促したことが伺える。

富士山テキスタイルプロジェクト開始当時から参画しているT社（資本金1,000万円、従業員数5名）は、プロジェクト参加によってデザイナーの考え方を学ぶとともに、新たな販路開拓を積極的に行うようになった³⁵⁾。T社は50年以上にわたって座布団地製造に従事してきたが、問屋中心の取引形態に危機を感じて新製品の開発に取り組んできた。しかし新しい感覚でデザインしたつもりでも、結局は既存の座布団デザインから抜け出せないことに悩んでおり、学生との共同開発プロジェクトに参加することにした。T社のデザインは座布団を作ることを念頭に置いて行われるが、逆に学生は「こういう生地を作りたい」からデザインを始めるため、思いもよらない生地デザインで作られた座布団や雑貨が開発されることになった。また、T社には努力の結晶であるこれらの製品を多くの人に知ってもらいたいという思いが生まれ、自社ブランド品として展示会に出展して適切な販売先を開拓したり、工場の一角にファクトリーショップを設置したりするようになった。現在ではOEMに加えて、自社ブランド品が事業の柱となっている。

富士山テキスタイルプロジェクトは年によって参画する産地企業が入れ替わり、毎年6～8社が

参画している。T社のように、プロジェクトをきっかけにして、産地企業による自社ブランドが多く生まれており（cocioroso, kichijitsu, harefuno など）、百貨店や大手セレクトショップで扱われる製品が現れている。また、プロジェクトに参加した学生が卒業後に連携企業に就職したり、デザイナーとして産地企業と取引を始めたりする例もあり、産地の人材確保にも役立っている。

また、デザイナーと産地企業をマッチングする取り組みとして行われているのが、2010年から始まった「ヤマナシハタオリ産地バスツアー」である。ツアーは富士技術支援センターと山梨県絹人織物工業組合が実施し、首都圏のファッション業界関係者やデザイナーを募集し、産地企業を見学するというツアーである。郡内産地が東京都心から2時間程の距離にあるにもかかわらず、織物産地としてのファッション関係者からの認知度が低いことに加え、産地企業もOEM取引ではデザイナーと直接仕事をするのがなく技術を提案する機会もないという問題を解決するために企画された。このバスツアーを通じて多くのファッション関係者が郡内産地を訪れており、新たな取引につながることもある。また同時期に、インターネット上における産地の情報窓口として「シケンジョテキ」が開設され、富士技術支援センターの公式ブログという形式で産地企業の企業情報や技術、センターが保存してきたテキスタイルデザイン、バスツアーなどのイベント情報、産地企業向けのセミナー情報などを発信している³⁶⁾。

「ヤマナシハタオリトラベル」は2012年に産地企業12社が結成した任意グループであり、首都圏百貨店や駅ビルの期間限定ショップへの合同出店などを行っている。2014年には富士山駅ビルに常設ショップを開設している。

グループ結成のきっかけとなったのは、発起人となった企業が東京の商業施設から催事への出店を誘われた際、1社だけでの出店は難しいため産地企業と合同でできないかと富士技術支援センターや産地企業に相談を持ちかけたことである³⁷⁾。そこで手を挙げた12社によってグループが結成され、共同での直販と産地PR活動を行うことになった。

店舗のデザインや運営はグループ自ら行い、日替わりで職人が店頭に立って商品説明や販売を行う。販売する商品は、グループに参加する企業各社の自社ブランド品であり、ネクタイ、ストール、傘、座布団、シャツ、雑貨など多岐にわたる。消費者と直接向き合うことができるため新商品開発の一助となるとともに、小売現場の状況を知ることで、展示方法などについて小売に商品を卸す際の提案力を高めることにもつながっている³⁸⁾。

2016年からは富士吉田市が主催する秋祭りとして「ハタオリマチフェスティバル（ハタフェス）」が開催されており、織物産地を観光資源として活用するイベントである。産地企業はそれぞれイベントやワークショップ、ファクトリーマーケット、工場バスツアーなどを通じて地域住民や消費者との接点をもつことができる。また、「ハタオリマチのハタ印」は富士吉田市・西桂町を中心とする織物産地の情報を総合的に提供する取り組みである³⁹⁾。

以上のように、2009年に始まった富士山テキスタイルプロジェクトを皮切りにして、産地中小企業と産地外アクターを結びつける連携活動が同時並行で実施されてきた。これらの連携活動は、産地企業が抱えている企画やデザイン、マーケティング、販売といった能力面での課題を解決する方向性を示すとともに、富士吉田産地に対する消費者の認知度を高める一助となっている。

5. 連携活動の効果と課題

富士吉田産地における富士山テキスタイルプロジェクトから始まる一連の連携活動が、産地にとってどのような意義をもつのか考察する。

富士吉田産地における OEM 産地としての歴史は、産地における企画やデザイン、マーケティング、販売といった機能の弱体化を引き起こしたが、大学との連携によってその課題解決の糸口を得たといえる。学生の提案するデザインは産地企業にとって非常に斬新であり、商品化するためには自らの既成概念を覆して取り組む必要があった。そこで「できないと言わない」というルールを設けたことが重要である。産地企業はデザイナーとじっくり向き合うことになり、デザインの本質やデザイナーの考え方を学び、加えて製織に関する技術という点でも挑戦する機会を得た。さらに、展示会などを通じて共同開発製品が外部に評価されたことも重要であり、企画やデザインを工夫することで販売に結びつくという自信を得たことが、次のステップにつながったといえる。

共同での販売活動であるヤマナシハタオリトラベルは、オリジナルの企画やデザイン機能をもった産地企業にとって、次のステップとしての販売力、マーケティング力を高めるための場である。各企業が自社ブランド製品を持ち寄って一つの売り場に並べ、販売担当になった企業は他社製品を販売することもある。そのような共同販売活動が実現したのは、それぞれの企業が扱うアイテムや狙う顧客ターゲットが異なり、競合しないからである。もともと富士吉田産地の生産品目は多様であったが、富士山テキスタイルプロジェクトへの参画によってデザインによる製品差別化が起こったことが、共同販売活動を可能にしたといえる。さらに、ヤマナシハタオリトラベルへの参加は、競合を避けるという意味でも、顧客への訴求力を高めるという意味でもさらなる製品差別化を促している可能性がある。

産地企業による主体的な連携活動に加え、富士技術支援センターと中心とする支援機関による支援活動は、産地が進む方向性を示すために大きな役割を果たしている。富士技術支援センターの五十嵐主任研究員は、産地企業のステージとして① OEM、② ODM、③ 製品卸、④ 製品直販の4つに分類し、産地企業が志向するステージに合わせた支援の重要性を述べている⁴⁰⁾。例えば、ヤマナシハタオリ産地バスツアーは従来の流通チャネルだけでなくさらに川下のチャネルとのつながりをもちたいという企業にとって、ヤマナシハタオリトラベルは自社製品を直接販売したいという企業にとってそれぞれ有用な連携活動である。産地企業による連携活動が重層的に行われることは、多くの企業に対して目的に合った活動参加の機会を用意することになる。支援機関が産地の状況や課題を総合的に把握し、産地企業のステージに合わせた体系的な支援を行うことが、産地の活性化にとって重要であることがわかる。

そして、近年行われているハタオリマチフェスティバルは行政のコーディネートにより、産地企業が地域住民や観光客との接点をつくる機会である。行政は織物産業を富士吉田地域のアイデンティティとして位置付けており、産地企業にとってハタフェスは最終消費者に PR し、産地の知名度を高めるための機会となっている。ハタフェスの他にもインターネットによる情報発信が行われ、産地の特色やストーリーを広く伝えるのに貢献していると考えられる。

以上のことから、富士吉田産地は産地企業を中心として様々な地域内外のアクターも含めた連携

活動により、新製品開発や新市場の開拓など産地が抱える課題の解決に向かって進んでいる。

富士吉田産地は小規模な企業による細かな社会的分業によって多様な品目を生産するという特徴があり、このような産地の特徴が産地企業の連携活動の基盤として機能したと考えられる。連携活動は産地に新しい展開を生じさせるものであり、活動の始まりとしてデザイナーなどによる外部知識の導入は重要である。そこから目的の異なる連携活動を重層的に進めたことにより、産地企業による製品差別化、自社ブランド開発、新販路の開拓とつながったといえ、またその背後での支援機関による知識提供や地域外アクターとのコーディネートも重要な役割を果たした。

富士吉田産地の連携事例からは、地域内外のアクターを巻き込むかたちでの中小企業の連携を促進するしくみを構築することが、産地企業が直面する課題解決にとって重要であることが明らかになった。一方、産地に形成されてきた特徴に適合するかたちでの連携活動が有効であることも明らかであり、産地の再生にあたってはそれぞれの産地に適合した方法を模索する必要があるといえよう。

本稿は YU-COE (C)「山形大学先端的研究拠点」による研究成果の一部である。

《注》

- 1) 関満博・及川孝信 (2006)『地域ブランドと産業振興』新評論, p. 14。
- 2) 上野和彦 (2007)『地場産業産地の革新』古今書院, p. 5。
- 3) 株式会社日本総合研究所 (2016)において産地は「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」と定義されている。株式会社日本総合研究所 (2016)『全国の産地——平成 27 年度産地概況調査結果——』p. 3。
- 4) 株式会社日本総合研究所 (2016), 前掲, p. 105。
- 5) 上野 (2007), 前掲, pp. 66-68。
- 6) 株式会社日本総合研究所 (2016), 前掲, p. 106。
- 7) 内本博行 (2016)「成果を生み出す中小企業の戦略的連携——社会関係資本の創出と活用——」『商工金融』第 66 巻第 10 号, pp. 28-42。
- 8) 中間組織については、今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982)『内部組織の経済学』東洋経済新報社, pp. 139-142。
- 9) 木村元子 (2011)「中小企業ネットワークの理論的可能性と地域産業におけるブリッジ機能」明治大学政治経済研究所『政経論叢』第 79 巻第 5・6 号, pp.141-171。
- 10) B. Nooteboom, *et al.* (2007), 'Optimal cognitive distance and absorptive capacity', *Research Policy*, Volume 36, Issue 7, pp. 1016-1034.
- 11) 内本 (2016), 前掲, p. 30。
- 12) ここでいう「契約」は、書面によるものだけではなく、簡単な会則や口頭での合意も含む。内本 (2016), 前掲, p. 30。
- 13) 百瀬恵夫 (2008)『中小企業と地域産業の人材育成』同友館, p.102。
- 14) 一般財団法人商工総合研究所 (2017)『中小企業を強くする連携・組織活動』p.4。
- 15) 同上, p. 4。
- 16) 岡村祐・豊田純子・川原晋・野原卓 (2016)「我が国における工場一斉公開プログラム「オープンファクトリー」の開催動向と可能性」『公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集』Vol. 51 No. 3, p. 619。
- 17) 同上, p. 622。
- 18) 桃井謙祐 (2016)「産業集積地域における産業観光まちづくりの意義」『地域社会に果たす中小企業の役割——課題と展望——(日本中小企業学会論集 35)』同友館, pp. 58-70。
- 19) 山梨県産業技術センター富士技術支援センターの資料による。

- 20) 富士吉田織物協同組合「ふじやま織 歴史と文化」<http://fujiyama-tex.com/0101.html> (2018年1月5日閲覧)によると、富士吉田産地は江戸時代の殖産興業政策によって大きく発展した。
- 21) 小俣秀雄 (2013)「山梨県富士吉田織物産地における機屋の経営革新と企業間ネットワークの形成」『経済地理学年報』第59巻, p.91。
- 22) 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる (2017年11月16日実施)。
- 23) 加賀美思帆 (2006)「富士吉田織物産地の戦後展開と方策に関する研究」『日本シルク学会誌』第15巻, pp.15-21。
- 24) 山梨県産業技術センター富士技術支援センターの資料による。
- 25) 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる (2017年11月16日実施)。
- 26) 山梨県富士工業技術センター (2016)『LOOM』p.6。
- 27) ハタオリマチのハタ印「織物の工程」<http://hatajirushi.jp/process> (2018年1月5日閲覧)
- 28) 2013年時点での事業者数 (親機, 賃機については2010年時点)。
- 29) 小俣 (2013), 前掲, p.106。
- 30) 富士技術支援センターへのヒアリングによる (2017年11月16日実施)。
- 31) 2002年に企業4社で設立した共同仕入・製品開発・マーケティング事業を行う「甲斐絹座」, 2004年から富士吉田商工会議所が中心となって行われた産地ブランド育成プロジェクト「Fuji Faconne」, 2006年に富士吉田織物協同組合が提唱した産地ブランド「ふじやま織」といった連携活動があげられる。甲斐絹座, Fuji Faconneについては小俣 (2013), 前掲を参照。
- 32) 東京造形大学テキスタイルデザイン専攻領域 (2010)『2009-2010 富士山テキスタイルプロジェクトの記録』による。
- 33) 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる (2017年11月16日実施)。
- 34) 東京造形大学テキスタイルデザイン専攻領域 (2010), 前掲。
- 35) 富士吉田市に立地するT社代表取締役へのヒアリングによる (2017年11月16日実施)。
- 36) 山梨県産業技術センター富士技術支援センター「シケンジョテキ」<http://shikenjyo.blogspot.jp/p/achive.html> (2018年1月5日閲覧)。
- 37) 山梨県富士工業技術センター (2016), 前掲, p.42。
- 38) ヤマナシハタオリトラベルのグループ運営については, 内本博行 (2016)「中小企業における戦略的連携の創造的方法」『流通経済大学論集』Vol.51 No.3, pp.55-74。
- 39) 「ハタオリマチのハタ印」<http://hatajirushi.jp> (2018年1月5日閲覧)。
- 40) 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる (2017年11月16日実施)。

(原稿受付 2018年1月22日)