

地場産業組織の諸相

宮 下 淳

Some Aspects of the Organization of Autochthonic Industry

Sunao MIYASHITA

ABSTRACT

The autochthonic industry is in its declining stage in today's rapidly changing business environment. The appreciation of the yen has certainly led to increase in imports. In addition the production facilities are moving overseas. This process will increase the possibility of the hollowing out of the autochthonic industry. What challenges does the autochthonic industry face as it tries to have the significance of the social existence. Of course, it should try to realize the modern management in its production and marketing. But real issue is how to do, not what it. It seems reasonable to conclude: the organization of autochthonic industry should have the new core of organization for innovation of the former state of characteristic and so its core realizes the collaboration by using information technology and network.

序

1971年(昭和46年)のドルショックおよび1973年(昭和48年)のオイルショックを契機に地場産業が大きな話題になったものの、1985年(昭和60年)のプラザ合意以降の急激な円高の進行に伴う輸出入の変化や海外生産の増加を含む国際化の一層の進展によって、近年ではその動向が話題になることも少なくなった。一方、わが国における「地方の時代」は政治的、経済的にも未成熟なままである。農村工業を発祥とする地場産業がこのまま郷土主義に埋没するのか、今後、ヨーロッパのように都市形成にまで発展したり、産業資本化をはたすものが現れるのか、またはそれらとは別の方向に進むのか。本稿では、地場産業とその組織の特質を踏まえて、近代化と高度情報化やネットワーク化のなかで、地場産業における生産・販売体制と中小企業共同経営の視点から地場産業組織の革新について考える。

第1節 地場産業の定義と形態

1) 地場産業の概念と類型

手工業中心の時代においては、零細な規模の製造業者が特定地域に集積するという生産形態をとっていた。わが国では、その原型は奈良時代に認められる。明治維新まではわが国の工業は大きな発展はなかったが、今や日本の工業は近代化し大規模生産体制が確立されている。中小製造企業の多くは大企業との下請関係によって他律的な発展を遂げたが、そのなかにあつて日本各地の「地場産業ないしは産地¹⁾」はそれぞれの方式で存続発展してきた。

地場産業という用語の周辺には伝統産業や産地産業、地域産業、企業城下町といった用語があるが、それらと地場産業との区別が厳密になされることなく用いられることが多い。「地場産業の明確な定義は困難で、きわめて多様・異質・多元的な存在である²⁾」とされ、地場産業・産地に関する諸見解がある。それらを比較し纏める作業もなされているが³⁾、地場産業は、筆者なりに要約すると、「発祥時期が明治以前といったものもあるように歴史があり、地域に根ざし、特産品的な消費財を中心に特定地域内で社会的分業体制によって生

産・流通を行い、販路は広く当該地域以外に求める中小零細事業所集団」と定義されよう。

ところで、現代産業社会における地場産業のあり方を考える際に、そもそも「産業」なる概念が「地場」という概念となじむのかということが検討されてしかるべきだろう。「地場」に深く関連していたのは、手工業時代において水資源、森林資源、海産物資源といった原材料の調達をはじめとする生産のための自然環境（資源）と、農村の余剰労働力を中心にした安価な労働力の確保が重要な地位を占め、それに加えて、地理的、政治的、文化的条件等が深く関わっていたからである。しかし、次第に自然環境や立地条件といった要因は産業主義の浸透によって一義的な意義をもたなくなるか、もしくはそれらとは全く無関係に産業が芽生え発展するようになった。

清成忠男氏の分類によれば中小企業は、「地域産業型、地場産業型、大企業の生産関連型、その他という4つに分類される⁴⁾」。だが、産業資本主義による生産方式は、氏の分類基準の1つである「立地」（とりわけ自然環境・資源に関して）という生産空間に固定（規定）されずに存在しうようになった。地場産業がその発祥理由において大きなウエイトを占めていた要因以外の産業化の要因のウエイトが大きくなり、地場産業の国民経済ないしは産業全体に占める地位はますます低下して伝統産業の名のもとに小さく継承されるか、全く伝統とは無関係に（ただし地理的空間としては特定の「地域」に立地する地域産業として）発展の道を歩まざるをえなくなったのである。

地場産業は大きくはこれまで、Ⅰ. 産地を統括する商業資本（産地問屋、製造問屋、産元等）により支配された前近代的生産・流通体制、Ⅱ. 産業資本の蓄積が進行し始めてから、産地外のメーカー（大規模工業生産者）の補完的地位、Ⅲ. 産業多様性を形成する独立的地位、といったように変遷してきた。しかしそれは一律的なものではない。山崎充氏は地場産業の具体的な類型として、① 歴史、② 市場、③ 立地、④ 生産形態、⑤ 地域的分業形態という類型化の尺度を用いて、地場産業を、伝統型—現代型、輸出型—内需型、都市型—地方型、社会的分業型（問屋統括型・メーカー統

括型）—工場一貫型、産地完結型—非産地完結型、などに分類し、産地の構成企業についても生活派、経営派といった分類をしている⁵⁾。

これらの分類は地場産業の実際のあり方に則して、的確に抽出された諸要因によってなされており、地場産業の実態解明へのアプローチとして高く評価される。

ところで、今後、競争環境や競争形態の変化のなかで、地場産業はいかに推移し、それにとまない地場産業の類型化は地場産業のあり方とはどのように関わっていくのであろうか。

2) 地場産業・産地の実態

元来、地場産業の経済全体に占めるウエイトは小さく、「日本の工業は明治以後中央資本の手によって成立したもので、零細工業集団が作り出す工業製品は例外的な、あるいは物の数にも入らぬものと考えられたため、地場産業というような呼称が生じたのである⁶⁾」との見解さえあったのだが、第2次世界大戦後の輸出の振興を動力とする経済復興期、とりわけ高度経済成長期には地場産業も隆盛をきわめた。その後、その地場産業は1971年（昭和46年）のドルショック及び1973年（昭和48年）のオイルショックを契機にして危機が叫ばれ、地方の時代の実現という政治的な関係もあって大きな話題になったことがあるが、近年ではほとんど大きく取り上げられることもなくなってしまった。近年では、中小製造業の全製造業の出荷額に占める比率はさほど減少していないにもかかわらず、産地（地場産業のうち特定の地域で同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地しているもの）の製造業全体に占める出荷額のシェアは、1995年（平成7年）では4.3%と極めて小さくなってしまっている⁷⁾。

産地は全国各地に現在約530ほどあるが、今後はそれらがさらに「物の数にも入らない」存在に陥り、やがては消滅していくのか、または逆に存続発展するのか、そのためにいかなる課題を克服すべきなのであろうか。

20世紀の前半以降に近代化された大規模工業生産方式が発展し、その後生産能力は着実に増強され続けてきた。わが国においては、いわゆる中小

企業性製品（日本標準産業分類で中小企業の出荷額が70%以上を占める業種。基準年度は変化する。「中小企業白書」による）と大企業性製品との均衡した発展というよりは、大企業性製品の生産を主軸に中小企業性製品の生産が発展してきたのであり、近年、その中小企業性製品の生産額は国内需要の低迷、輸出の減少、輸入品の増加等によってシェアが落ち、とりわけ地場産業においてその傾向が顕著なのである。

中小企業庁「産地概況調査」（平成8年度調査）によれば、産地出荷額が最も多かった年度は「昭和52年以前」であったとする産地が全体の50.1%を占めていたものの、「平成7年から現在」との回答は4.7%と非常に小さな数字でしかない。（表1参照）

表1 産地出荷額が最も多かった年度 上段：産地数 下段：%

計	昭和59年以前	昭和60年 昭和63年	平成元年 平成3年	平成4年 平成6年	平成7年 現在
	529 100.0	265 50.1	67 12.7	128 24.2	44 8.3

出所：中小企業庁「産地概況調査結果」（平成9年度）

次に産地の出荷額減少の理由をみると、「景気の低迷により産地製品に対する国内需要低迷」49.4%、「輸入品との競争激化」39.5%、「生活様式等が変化し産地製品に対する需要低迷」37.7%などがある。（表2参照）

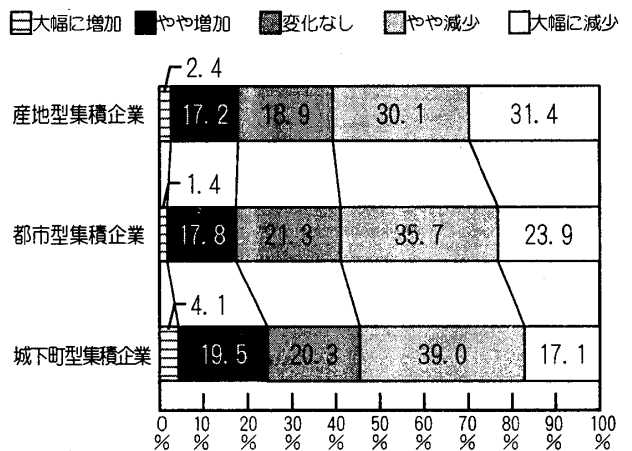
表2 産地出荷額減少の理由

回答数	① 景気低迷により産地製品に対する国内需要低迷	② 輸入品との競争激化	③ 生活様式等が変化し産地製品に対する需要低迷	④ 国内その他の地域との競争激化	⑤ 円高等による輸出の減少	⑥ 倒産・廃業の増加	⑦ 類似代替品の登場で産地産品に対する需要低迷	⑧ 生産拠点の海外移転	⑨ 価格等に対する要求が高高度・短サイクル化	⑩ 産地内企業の供給能力低下	⑪ その他
合 488	241	193	184	74	61	60	34	20	18	8	31
計 100.0	49.4	39.5	37.7	15.2	12.5	12.3	7.0	4.1	3.7	1.6	6.4

出所：中小企業庁「産地概況調査結果」（平成9年度）

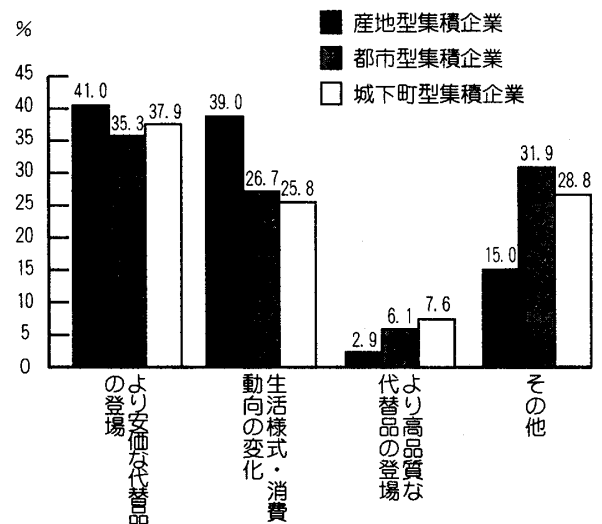
自社の取扱製品に対する需要動向の変化では、図1に示すように「大幅に減少」「やや減少」の回答割合は、集積企業の3類型すべてにおいて5割を超えており、特に産地型集積企業においては「大幅に減少」の回答企業は31.4%に達する。その理由は図2が示しているように、「より安価な代替品の登場」「生活様式・消費動向の変化」などが大きな理由となっている。

図1 取扱製品に対する需要動向の変化



資料：中小企業庁「製造業集積構造実態調査」8年12月
（注）四捨五入のため合計は100にならない。

図2 取扱製品に対する需要減少の理由



資料：中小企業庁「製造業集積構造実態調査」8年12月
（注）複数回答のため合計は100を超える。

産地の生産・流通基盤は試練に直面している。これは、わが国の産業構造や産業組織の変化と大企業を中心にしたリーダー企業の企業行動による影響が根本的な理由であると考えられるが、繊維産業に典型的にみられるように、それらのなかには政治的・行政的な影響と深く関わっているものもある。

ところで中小企業振興、地域経済振興、伝統産業の保護育成等の施策によって地場産業の衰退傾向を食い止め、後継者難を打開することが緊要の課題となっており、これらに対して地域経済、中小企業経営、地方行政等の諸点から調査研究がなされてきた。

しかし、地場産業が華々しく取り上げられた割りには、自立的ないしは飛躍的に発展した事例は決して多いとはいえない。今日の経済状況は、前述のように急激な円高などの影響によって地場産業の存続を根こそぎ揺るがせるほど深刻かつ急激に変化した。大都市への人口と近代的産業の集中化に対して、地方の時代にふさわしい政治的・経済的・行政的な成熟は不十分と言わざるをえず、また、地場産業の振興のための構想・方策を「識者」が提言し行政がそれを推進したものの、ほとんどの地場産業は、實際上、前近代的体質を脱皮できなかつたのである。そして数少ないが近代化を成就し発展した企業を有する地場産業や非近代を貫いた伝統工芸的地場産業を除くと、極言すれば、地場産業には伝統工芸産業、下請零細企業集団と地場産業振興センターしか残されていないという状況が現出したのである。そこには低迷ないしは衰退への対応が奏功しなかつた多くの地場産業の姿があり、地場産業間ないしは産地内企業間の「格差」が拡大した。

3) 地場産業と環境変化対応

産業界の大規模工業生産体制のなかで、わが国の地場産業は、多くの中小企業による工程別分業体制によってあたかも同一企業経営における分業システムに似た企業集団として地域経済を支えてきた。しかし、多くの地場産業の現状はこれまでみてきたように厳しい状況下で次に示す深刻な課題を抱えている。

- ① 地場という特定の地理的条件を当該地域の中小企業が共有しているものの、それ以外の経営面での共通項をいかに実質的に確保し充実できるか。
- ② 産地での内部競合があるなかで、均衡発展のために統率しうる原則を見出し、それを具現できるか。
- ③ 工程別分業システムはもっているものの、「近代化（産業主義）原則」になじまない面をもつなかで効率化と発展性をいかに獲得するか。
- ④ 国内外との競争も踏まえて技術革新と諸種の開発機能をいかにもちうるか。

これらの課題の背景には、地場産業が集団として自然発生的に生成してきたことがあげられる。それは目的意識的な中小企業組合の結成とは異なる。地場産業は自然環境のなかで資源を利用して発祥し、長年の伝統ある事業によってその構成企業（またはその経営者）の多くは資産形成してきた。また、特定地域内での伝統があることから人間関係や取引関係、地域社会のなかで閉鎖的で錯綜した「経路」を有してきた。

地場産業の生産方式はいずれも労働集約的であり、労働生産性は低い。このことは別の視点からみれば地場産業の存在基盤がそこにあるとも理解できる。マーケットサイズが大きく利益率が高く生産性が上げられる産業であると大規模資本の参入は必至であるし、強固な参入障壁が要る。産業の存立と発展はマーケットの大きさと利益率の高さを基礎軸に社会的淘汰、競争関係によって決まるが、今後の地場産業は前者による存立はあり得ず、市場規模が比較的小さくても安定的な需要への対応と一定の利益率の確保が必要である。そのためには過去のような「作れば何となく売れる」という生産・流通体制ではなく厳しい競争環境のなかでの体制と対応が求められる。

たしかに産地のなかには工程の一部を協業化または共同化するなどして集約化・分業化によって規模の経済性を実現したところもある。協業化、共同化することによって産地は生産力の強化と生産性の向上、産地内外の取引関係における企業間関係の強化を図つたのである。これに対応するか

たちで個別企業は発展を期してきた。頑なに個別独立性を前提にしているかぎり脱皮や飛躍は産地に望めない。各企業の特徴を基礎にしつつ、個別独立性を踏まえながら産地全体で近代化を図る。消極的な受け身の対応ではなく、産地の過去の成功体験から離れ、国内の同種の地場産業や海外企業との競争力をいかに強化するか、特に競争関係に打ち勝つための攻撃的な競争優位戦略に基づく産地経営戦略と組織戦略の必要性が求められるのである⁸⁾。

しかし現代の産業社会は、企業間関係の資源協同戦略を前提に共同化による規模の経済性のみ追及している時代ではなくなっており、変化が速く将来予測が困難で競争相手も多様化している時代に入っている。しかも地場産業の戦略は次に示すような競争関係によって市場規模の大きさや利益率が大きく影響を受け、その程度が産地の将来性を決め課題の克服の可能性に関わってくるのである。

- I. 国内外に直接競合する産地がある場合とそうでない場合。
- II. 大規模企業の直接間接の参入による脅威にさらされている場合とそうでない場合。
- III. 産地内に同業企業間で競争関係にある場合と社会的分業で均衡がとれている場合。
- IV. 国内外に代替品（または同一分野製品）の競争関係の有無。
- V. 同種、類似商品による脅威の有無。

経営戦略は大企業の基本経営行動の1つだが、近年では従来のような単なる競争的優位と長期成長のための経営資源配分の適正化という面から、経営組織の創造的革新にその重点が移っている。産地の経営戦略がそのような変化をいかに自らのものにしうるのか。産地にも経営戦略が求められる前提として、産地の経営システムが旧態依然とした状態にあるかを確認することと、一般の大企業とは異質の経営戦略の主体または母体の内容があげられる。

それを地場産業の歴史的な存続形態と組織との関係で見る。地場産業の特質を踏まえなければ一

種の「原則主義」または「安直な近代化思想」の適用に陥る。地場産業の特質を踏まえて静態的な分析から動態的な企業ないしは企業集団（関係）の組織行動面からみなければならなくなっているのである。わが国の地場産業はモノづくりの「モノ」に着目するのではなく、モノづくりの「づくり」、さらにはモノづくり「組織」（流通も含む）に着目した論議が展開されなかったことに最も大きな問題があったのではないか。そこに「地場産業組織⁹⁾」のあり方が注目される根拠があると考える。

第2節 地場産業組織とその問題点

1) 地場産業組織の問題点

－社会的分業体制の形態から－

地場産業組織は、構成企業がいかに認識しているかは別として単なる集合や集団ではない。また、ここでいう地場産業組織とは、地場産業の全国的な分布やその類型の実態をあらわすものではない。地場産業組織について考えることは、地場産業を地域産業組織の観点または中小企業共同経営論からアプローチすることを意味している。

まず前者の面から考えてみよう。前出の山崎氏は、地場産業組織の特徴である社会的分業体制の基本的・一般的特徴について着目し、それにはI. 社会的分業体制の存立形態の多種多様性、II. 細分化された生産の部分工程を専門に担当する専門業者による成立、III. 前記の生産分業体制を組織し統括する産地企業の存在、IV. 産地内企業の親方・下職・職方や親企業・下請けといった支配、従属関係、V. 産地企業規模の小零細性、VI. 産地の生産・流通統括企業以外の企業数の圧倒的多さ、VII. 直接生産に携わる専門業者の労働集約的な生産方法の採用、といった特徴がみられ、しかも地場産業に二重構造が形成されているという¹⁰⁾。

これから導き出されることは、地場産業の社会的分業体制の基本的・一般的特徴は、現代の産業資本による生産とは本質的に異質な面を多く内包しているということである。よって、地場産業の類型化から始まって、地場産業がわが国の経済・産業の歴史的な変化のなかでその構造をいかに変

化させてきたか、または変化させてこなかったかを明らかにし、地場産業の将来を展望する。そのためには、地場産業の社会的分業体制をいかにみるか、伝統工芸（芸術）としてだけでなく、地場産業が「産業」たりうる条件を洞察する。これは日本の企業の高コスト構造下での経営の問題を、地場産業の社会的分業体制の特質を踏まえつつ、地場産業がコア・コンピタンス¹¹⁾をいかに確保できるかを明らかにすることに通じる。そこでは、グローバル化によって海外からの原材料はもちろん、部品・製品等の輸入増大、海外市場への進出、海外での生産などによって地場産業のあり方の変化が一層加速されているという状況認識が必要だろう。

「地場」での生産を可能にした自然環境や立地、労働力といった要因による競争力確保では、中国や東南アジア等の海外での生産やそれらの国からの輸入の増大に対応できない。第1次産業でさえ、その構造は大きく変化し輸出入や加工化の進展によって変革しつつある。工業製品を産出する地場産業の社会的分業体制が変化を余儀なくされるのは当然である。

地場産業はある種の参入障壁が（例えばそれは「備前焼き」といった陶磁器産地に見られる）、よほどの優位性を発揮しなければ今後の存続を困難にするであろう。たしかに地場産業には歴史的に蓄積された技術基盤という共通の貴重な財産がある。しかし、それゆえに閉鎖的で発展力が弱かったという面を否定できない。また産業発展や企業の事業多角化、製品・技術開発はもちろんのこと、いわゆるマーケティング活動を産地内の製造業者が自ら積極的に展開してこなかった。とりわけ需要開拓や新製品開発、市場開発、多品種化、高付加価値化といった現代企業が行うべきそれらを認識しつつも、前述の産地内の卸売業者や産地外の企業への依存から脱出できない産地が多く、そのなかで産地内問屋がそれを担ってきた。また産地内の企業の規模、生産製品の特性によって産地商人との関わり方も異なっていた。

だが、地場産業の前近代性を産地商人にのみ帰することは誤りである。なぜならば、産地全体での統一コンセプトとの関係での生産・流通体制に

こそ地場産業の社会的分業の本質（それは競争関係における産地全体としてのドメインと構成各企業の産地内ドメインによって構築される）があるからである。これが現代企業における生産・流通の変化と地場産業において進行した「多様化」に応じた考察の必要性の根拠ともなっているのである。地場産業の社会的分業体制—生産・流通システム—が競争環境の変化に対応すべき「組織」機能不全の問題と、それを地場産業が組織的に、ないしは社会的分業体制によって「共同経営体」的にいかに取り組むかが問われるのである。

2) 地場産業組織の実態と問題点

— 中小企業協同組織の視点から —

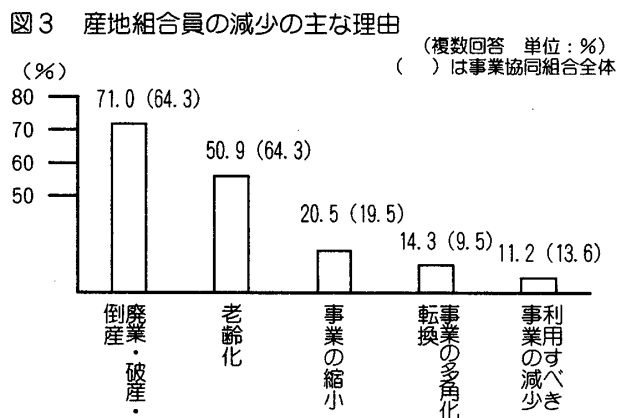
地場産業組織のもう一つの視点は中小企業協同組織（共同経営的組織体）としての側面である。それはⅠ. 封建制経済圏内でのタテ系列組織、Ⅱ. 近世以降の都市内地域同業組合、Ⅲ. 産地組合、Ⅳ. 戦後に産地で設立された各種の中小工業協同組織、といったように大きく区分できよう。ここでの着目点は地場産業組織の実態、つまり特定の地域内に集積する企業（事業所）間関係がどのような実態になっているかである。企業間関係論という4つのパースペクティブ¹²⁾に則していえば、大企業が資源パースペクティブを中心に企業間関係を強固にしているなかで、協同戦略パースペクティブによる中小企業の企業間関係がそれいかに拮抗しうるかが論点になる。（地域産業や企業城下町といった企業集積と地場産業との違いは支配的核企業の存在の有無が判別基準となろう）。

この視点から地場産業組織の実態をみるために、全国中小企業団体中央会の実施した事業協同組合の実態調査の結果と中小企業庁の産地概要調査に基づいてみてみよう。なお、全国中小企業団体中央会の中小企業事業協同組合の調査（平成2年）に回答した産地組合（産地を形成する業種の業者多数で組織された組合）をみると454組合である。

（当調査の総回答事業協同組合数が20,163であるからそのなかに占める産地組合の割合はわずか2.3%である）。また、中小企業庁の調査によれば産地の平均組合員企業数は103.2組合員である。

組合員の減少の理由は、「廃業・破産（倒産）」

71.0%、「老齢化」50.9%、「事業の縮小」20.5%、といったところが主な事項としてあがっているが、事業協同組合全体の数字に比べてこれらは高い比率である。(なお、比率は複数回答の数字である。以下同じ)。



資料：全国中小企業団体中央会「事業協同組合実態調査報告書」平成4年3月

組織面の障害・問題点(回答比率20%以上の障害・問題点)として、「組合員の協調性・参加意識の不足」(36.3%)、「組合員間の規模・意識面の格差拡大」(33.0%)、「組合員の業況不振(33.0%)」、「脱退による組合員の減少(25.6%)」、「組合員の世代交代(24.4%)」などがあげられている。

表3 組織運営面の障害・問題点 (複数回答 単位: %)

	産地組合	事業協同組合全体
組合員の協調性・参加意識の不足	36.3	37.1
組合員間の規模・意識面の格差拡大	33.0	29.8
組合員の業況不振	33.0	20.5
脱退による組合員の減少	25.6	19.0
組合員の世代交替	24.4	20.8

出所：図3に同じ。

一方、事業面の障害・問題点(回答率20%以上)についてみると、「組合員に魅力ある事業が見つけない」(37.0%)、「既存事業の停滞(金融事業を除く)」(26.4%)、「有効な事業が見つけない」(24.2%)「情報等ソフト事業の即効性の乏しさ」(22.7%)といった回答状況である。

表4 事業面の障害・問題点 (複数回答 単位: %)

	産地組合	事業協同組合全体
組合員に魅力ある事業が見つけない	37.0	32.9
既存事業の停滞(金融事業を除く)	26.4	20.1
有効事業が見つけない	24.2	18.3
情報等ソフト事業の即効性の乏しさ	22.7	14.4
事業利用が特定組合員に偏る	18.9	20.3

出所：図3に同じ。

運営体制・財務面の障害・問題点(回答比率15%以上)では、「賦課金・増資の困難性」(32.4%)、「財政の弱体性」(28.6%)、「事務局の弱体性」(19.8%)、「専門的知識等をもつ職員の不足」(17.4%)などがあがっている。

現在の重点事業では「製品・技術等の研究開発」

表5 運営体制・財務面での障害・問題点 (複数回答 単位: %)

	産地組合	事業協同組合全体
賦課金・増資の困難性	32.4	22.1
財務の弱体性	28.6	18.8
事務局の弱体性	19.8	15.9
専門知識等をもつ職員の不足	17.4	14.9

出所：図3に同じ。

(21.8%)、「共同購入・仕入」(同)、「共同宣伝・販売促進」(21.4%)等があがり、今後重点とした事業としては「製品・技術等の研究開発」(27.3%)、「情報の収集・提供」(26.4%)、「共同宣伝・販売促進」(24.4%)といった事業があがっている。

表6 現在と今後の重点実施事業 (複数回答 単位: %)

	現在の重点実施事業	今後の重点事業
製品・技術等の研究開発	21.8	27.3
共同購入・仕入	21.8	15.6
共同宣伝・販売促進	21.4	24.4
共同販売・受注	18.7	16.3
情報の収集・提供	20.5	26.3

出所：図3に同じ。

地場産業組織の特質としては、社会的分業体制としてまとまりがあり、製造活動における利用・補完関係での地縁・同業の絆が強いが（同業種製品生産）、産地の全体としての目的意識的・革新的な経営戦略と協調性に欠け、また問屋、産元、産地外親企業、自治体等への依存体質がある。

地場産業組織を中小企業共同経営体ないしは中小工業協同組織体として捉えてその問題点を整理すると、いままでみてきたように地場産業組織（組合）も他の中小企業組合と同じ課題や問題点を有しつつも、それらとは異なる課題や問題点を内包している。産地という中小企業集積において組織活動が求められるのであり、産地はそれと無縁ではないが、企業間関係論でいう「媒介組織」が欠落していたり、媒介組織が「組合」等として存在していても、十分な調整機能や指導性を発揮しておらず、自社の利得のみでの行動をする企業がそれを主導したりする。

さらに産地には次のような深刻な問題がある。

- I. 産地内企業の業種・業態等の多様化による統一性の確保困難という体質。
- II. 産地内の同業種の同業間競争は「競走」的、「排他」的な性質。
- III. 企業間取引における「力関係」による公正な共同経営、協同思想の実現困難。企業格差がこれを助長。
- IV. 企業規模が大きくなった産地内企業の共同事業からの離脱。
- V. 構成企業の経営核である領域の共同事業への関与が小さく、さらには新規事業や製品への消極性。

これらが中小企業共同経営体の「機能不全」「機能障害」の原因となっているのである。地場産業組織の特質が地場産業の組織革新のなかでどのように噛み合うのかを考えると、産地に必要なのは、経営戦略を構想し実行する「核組織」と「主体者」を抜きに考えられない。

地場産業には長い歴史のなかで産地内競合関係が厳しく、企業間格差を生じ、規模拡大する企業を輩出することもあるものの企業の消長も激しい。

近年、地場産業振興センターという財団法人が全国各地に設立され、そこに情報が集約され、資金助成策等の行政的な支援体制が図られているものの、産地組織そのものが革新行動には向かっていないのが実情である。

第3節 地場産業組織の革新の視点 生産・流通組織戦略

1) 地場産業組織の考察

地場産業も「産業」であるかぎり、そこでは産業主義が貫かれるべきであるとする立場と、地場産業の特質に重点をおいて非近代化に足場をおくべきだという立場は、何処に接点をもちうるのであろうか。以下では地場産業の基本的・一般的特徴である社会的分業体制という生産・流通体制の特質を踏まえて中小企業共同経営論からみた地場産業組織にアプローチする。

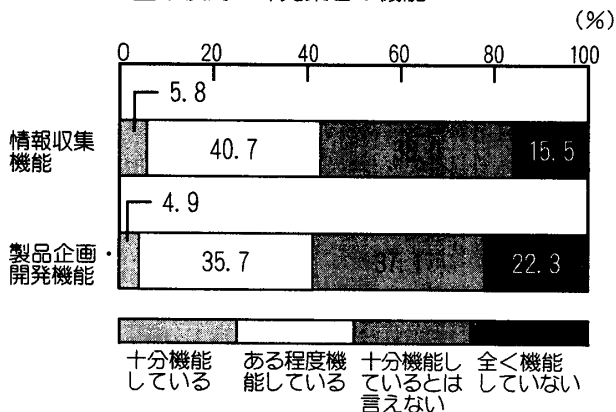
問屋制家内工業からマニュファクチャアを経て近代工業へと発展する一般工業とはちがって、わが国の地場産業は地域や製造品種によって、生産・流通活動の要に元請けや産地問屋といったものが介在してきた。わが国の流通経路のなかで歴史的には最初にチャンネル・リーダーシップを発揮した問屋が、多くの地場産業という前近代的な中小零細企業集団において現代でも機能している¹³⁾。これを地場産業の生産・流通体制の考察対象としよう。

そこでまず検討すべきは、地場産業における生産・流通にたいする産地問屋の功罪である。それは本質的には産地内外の生産・流通活動のリスク負担（調整）を担ってきたのである。そのことは地場産業を構成する製造企業がいかに近代の流通変化から遠いところに位置してきたかを示す。地場産業内の小規模零細な企業にとって、その意義が大きかったが、近代産業においてはもはや単なる調整では産業化は進展せず、危険を自ら担うという企業姿勢を欠いては発展力は弱い。

また、図4に示すように産地内の卸売業者の情報収集機能、製品企画・開発機能が機能していない比率が過半を占めているのである。企業におけるマーケティング機能をこれに委ねている産地内

製造業者が何らかの形でこれらの機能強化を図らねばならないことが読み取れる。

図4 産地型集積内の卸売業者の機能



資料：中小企業庁「産地概況調査」平成5年9月

「いち早く伝統商品の殻を破って新たなニーズに即した商品を開発するのは産地商人の役割であり、それ故にこそ商人は産地のオルガナイザーなのである。(中略)産地をのばすのも停滞させるのも産地商人が新商品開拓の社会的使命をどの程度理解しているにかかっているのである¹⁴⁾」との指摘は、地場産業の生産・流通体制が前近代的であることの本質についている。それに関して少し飛躍するが、地場産業組織の考察には、わが国の農業の歴史的な推移と農業政策との類比が大きな示唆を与えてくれる。農協や経済連という生産・流通経路体制が長年わが国の農業を主導してきた結果、今日わが国の農業の実態をもたらした。そこでは農家が自らつくった農産物を単位農協・経済連へ納品したことで投資回収したと考えられてきたが、そこでは産地内製造問屋による生産・流通と同じ形態がみられる。農業政策のなかでそのような体制をとってきたわが国の農業が産業としていかなる実態にあるかは説明するまでもなからう。そこに完結型の地場産業組織（生産・流通体制）のあり方と（もちろん第1次産業と第2次産業との特質の差異は認めるにしろ）無関係とは言い切れない所以も求められよう。

2) 地場産業組織の形態と革新

これまで、地場産業の組織の特質をめぐって歴

史と実態面からみてきた。その結果、地場産業の組織の革新を考える際に最も重要なことは、地場産業内外の企業間関係を、それぞれ生産活動と流通活動の2つの組織をめぐる環境変化への対応として、より根本的には、中小企業が集積した共同経営体としての改革が求められることであると述べてきた。次にその内容について掘り下げたい。

今後は地場産業も地域を越え、しかも生産と流通が一体化した現代の産業のなかに位置づけられなければならない。その視点を欠いたり着目しなかったりすると、地場産業が伝統工芸という狭い領域での閉塞した意義しか発揮されなかったり、産業としての発展が望めなくなる。

そこで地場産業組織の革新にとって重要と思われる第1点として、産地完結型の意義の再検討をあげたい。

産地内と産地外の企業間関係での、産地完結型と非産地完結型という際の「完結」の意味であるが、それを山崎氏は「製品の企画、生産、販売、仕入、金融などの経済的・経営的な機能のすべてを産地内の企業群が総合的に、あるいは個々の企業が専門的に備えている¹⁵⁾」ということであるとしている。

その完全な形態は産地内の企業（工場一貫生産型企業）か企業群（社会的分業型）が自ら製品企画・開発から完成品の生産・流通のすべてを主体的に担うという形態である。逆に、最も非産地完結型は中間製品を産地外の製造問屋やメーカーから下請生産して納品するといった形態である。しかし、実際はそれは決して一律的な形態ではない。たとえば産地内メーカーが自ら製品企画から生産・流通を行いつつも、一部分は産地問屋が介在しながら産地内の製造業者が生産活動を行う型や、流通活動にしても産地問屋がすべて産地外への流通を担う型から産地内企業が自ら産地外に販売拠点をもったり、卸企業や販売代理店等の販売企業との密接な取引関係において流通活動を行う型もある。

そのことを念頭におき類型化を再び試みると、生産・流通面からの地場産業組織の基本的な類型化としては次によることが妥当だろう。

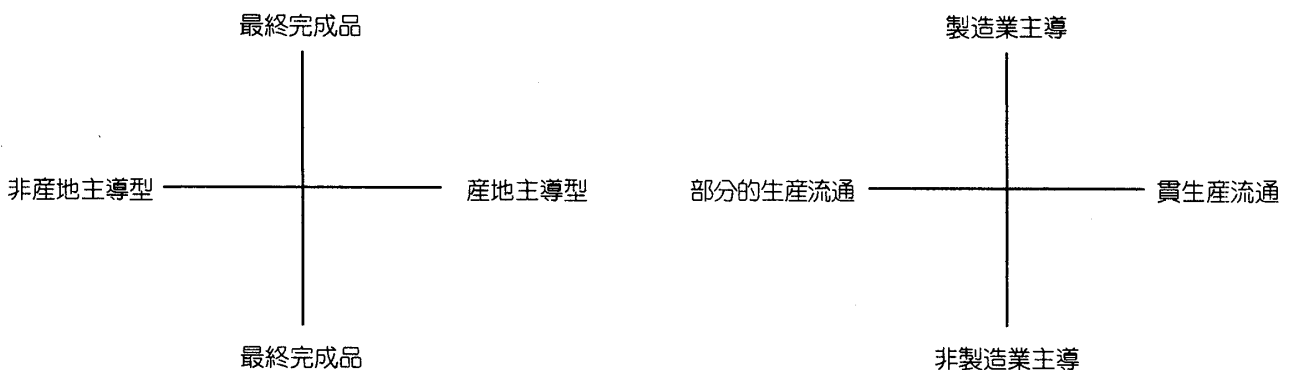
- I. 産地で生産・流通する製品が完成品か中間製品か。
- II. 生産・流通機能を主に担うのは産地内企業か産地外企業か。
- III. 生産・流通機能の担い手の業態は製造業か、商業資本か。
- IV. 生産・流通を一貫して担うのか、それらを部分的に担うのか。

このように考えてくると、地場産業の生産・流

通活動のパターンは産地完結という表現より、生産活動の自立性・独立性や流通経路におけるチャネル・リーダーシップ等から産地主導型か否かという問い方が適切であるとの考えに至る。

以上に述べたことから産地の類型化を再び試みると図5に示す類型が構想される。産地内製造企業のあり方として、いかに産地内の製造企業が自ら生産・流通を一貫して展開しているか否か、それから逸れる程産業化とは遠いところに位置づけられるのである。

図5 地場産業の生産・流通体制の形態（この2つの図の組み合わせ）



これまで地場産業では社会的分業体制を組織し統括してきた産地問屋や製造問屋などの商業資本が、産地外の取引先や「最終消費者」との需供接合を目指してきた。しかし、それらの商業資本に代わって「直接生産に携わっている専門業者のなかの優秀な企業が台頭し、産地内の企業の勢力図がかわってくる¹⁶⁾」という見解にもみられるように、生産完結のあり方が変化してきた。実際、地域はもちろんのこと国内に限らず世界に活動拠点を設け、最終製品を製造し、流通活動は自ら積極的なマーケティングを行う企業が地場産業における新しい販売・流通の担い手として芽生えている。また産地内の企業（製造業）が間接流通を主導的に利用したりしているのである。

産地で生産され流通する製品が、産地の特性によって相違するのは当然にしても、マーケティングでいうプル戦略とプッシュ戦略と、市場セグメント戦略か拡張戦略かによって産地の生産・流通は大きく類型化され、I. 工芸的製品、II. ファッ

ション商品、III. 良質の大衆商品に区分されよう。これが前出の図5の類型に重なっている。

現代マーケティングはさらにその質を高めている。それは価格が生産原価に利益を上乗せするという単純な方式のみならず、需要対応や需要創造において価格を決定したりする。一般的に製品は、物理的な資源を生産設備と労働によって電気や熱等のエネルギーと「情報」という経営資源を加えつつ作られる。そこには設備の最新化、技術の高度化があり、情報資源の生産活動のメカニズム（またはプロセス）における意義が大きく注目されるようになってきている。現代のマーケティング情報システムを前提にした企業活動においては、生産から最終ユーザーや消費者にわたるまでに形成される「付加価値」が注目され、価格が消費者満足との関係で決められ購買率と購買量が規定されるのである。

また、そのことから敷衍して言えることは、産業組織は生産活動（工程別）の社会的分業体制も

さることながら、現代では、情報資源と情報ネットワークとの関連で生産・流通活動の組織体制を注目すべきであるということである。それは企業の経営戦略が情報技術と情報ネットワークを必須のものとしていることからいえることである。地場産業組織の革新は、情報化による革新ないしは地場産業をめぐる内外の「情報環境革新」への取り組みともいえる。生産・流通活動が情報ネットワークによってCALSやロジスティック・システムが稼働している時代には、新しい情報システムと情報ネットワークの運用が不可欠だが、その切羽となるのは産地の自己完結性の確保とオープンシステム化である。

しかし、それが産地のLANとかマルチメディア利用、産地外との情報ネットワークといった情報技術至上主義によって実現されるものと考えるのは短絡的な発想と言わざるをえない。産地の構成企業はコンピュータとネットワークによる情報システム化への意欲は概して強くないし、根本的にベンチャー精神も旺盛ではない。むしろコンピュータにかかる情報というより、市場情報とか製品情報に注目し、それらの迅速で的確な収集分析から始まって、それを多様な情報にまで拡大し、情報メディアの利用をそれに合わせて多様化し、組合事務局や委員会で運用し「情報共有」「情報活用」「情報協業」に至る発展を企図するという視点から、産地をめぐる情報環境を根本的に変革する。それは次の左から右への変化を意味する。

- ・構成企業の個別的情報所有
 - 産地としての情報共有
- ・バッチ処理情報
 - リアルタイム情報の大幅採用
- ・産地内情報
 - 広域の情報
- ・日常業務情報
 - データベース
- ・生産関係情報
 - 流通・消費情報との統合
- ・単一種類の情報
 - デジタル情報や生情報

かつてのニューメディアコミュニティ構想への期待は、実は、ここでの右側の情報によって裏付けられなければならなかったのである。そこには生活者志向か企業家志向かという二分化された選択余地すらなく、また、過去の生産・販売体制への固執(守り)から、現代企業の経営様式の咀嚼・吸収を経て、自らの様式の創造に向かいそれを着実に実現する方向をみることができている。その実現のために影響力をもったリーダーがいて、それに産地企業が呼応するという転換が産地組織に求められる。それが研究開発型の急成長の企業としての一般的なベンチャー・ビジネスとは異なる面をもつ「産地ベンチャー」とでも呼ぶべき企業群の出現への期待につながるのである。

地場産業の環境はそれにとどまらないドラスティックな変化にみまわれているなかで、この改革をいかに推進するのかが根本問題である。地場産業・産地はその歴史によって培われた特質が堅牢なまでにマイナスに作用する。その構造または体制の改善・改革を超えた根本的な変革を促すしかない。それは存続を賭けた変革であり、産地全体の協業化が大胆で強力な高度化事業による連携事業が考えられるが、そのためには「全面的」な行政からの支援が必要であり、かつ卓越したリーダーがでてくると求められる。将来は、理想的にはサイバーコプのような動的な変化対応と創造力をもった協同組織への変革が求められよう。それによって個の主体性(創造性)に基づいた自在な変化に対応できる協同組織経営を実現する。

次に地場産業組織の革新にとって第2点目として重要と思われることは、地場産業や近年の地域産業振興は、そこでの産業組織がきわめて多様な要素が錯綜した関係性によって成り立っているということの再認識である。その関係性の意義への着目と尊重の姿勢が地場産業組織の原点であると考えられる。近代化、産業化の推進をした多くの企業や企業集積と地場産業との異同点にこそ注目しなければならないだろう。

産業社会は近代化によって効率よく大量の生産と多様な製品を産出する。それに比べて産地は大きく遅れ、その推進体制は構造的に欠陥を内包し脆弱である。近代を後追いつても競争に勝てない

し、産地は産地の良さを発揮して再生する方向を見据え、大量生産システムを見直すべきだとの考え方もできる。この方向を突き詰めれば、次の一連の指摘から示唆を得ることができる¹⁷⁾。「人工システムの維持に高エネルギーが必要とされるのは、効率が悪いことに原因がある」、「人工システムのもう1つの欠点は、ムダが多すぎることである」、「人間の経済活動においては、いたるところでムダなもの、不自由なものが出てくる。しかし、自然の生態系においては無用なものは何ひとつない。すべてが生かされている。しかも効率よく生かされている」。これらの指摘を産地にとって後戻りや怠惰のエクスキューズの根拠にせず、現代的な意義での「飛躍」の根拠にするものは何か。

地場産業には技術基盤の蓄積があり、機械化よりも人間の「手」と「工夫」によってアイデンティティを保ち、営々と築きあげてきたという伝統がある。それが「自然システム」として産地に作用していたのである。これは非産業化そのものの特質である。それを基盤にしてこそ新しい地場産業の革新がある。需要対応型（例：燕・三条地域の金属製品）、伝統産業型（例：備前市の備前焼）、付加価値多様型（例：鯖江市の眼鏡）などにそれはみることができるが、それらが変化対応の動態性の確保に裏付けられていることこそ注目すべきである。

地場産業は余剰労働力をはじめとする低いコストによって、自らの参入障壁を構築してきた。それが近年破られた。機械化、インダストリアル・エンジニアリング、コンピュータシステム等の導入に加えて、地場産業に国際・国内競争力のための基盤や仕組みづくりが期待され、それを支える地場産業の特質を生かしたコア・コンピタンスが求められている。例えばそれは職人氣質をベースにした地場産業における技能と技術に加えてハイテク、マイクロ・エレクトロニクス、新素材、デザイン力、情報力といった高度知識集約の方向であり、さらにそれをバックアップする基盤の構築である。これが第1点目の地場産業の生産・流通体制におけるマーケティングや情報ネットワーク化の高度化との接点であると考えられる。

結 語

1971年(昭和46年)8月のいわゆるドルショック以降、ジャーナリスティックに地場産業が取り上げられ、また、地方の時代とうたわれたなかで伝統産業とともに地場産業が観念的に美化される風潮があった。しかし、多くの地場産業は産業や企業経営が負うべきリスクや厳しさを欠き、しかも増大する市場拡大への対応、異分野進出、高度技術革新といった点で劣っていた。その結果、産地内の内部的分離が進展し、構成企業の足並みは乱れた。地場産業全体の産業振興のなかで数少ない「一匹狼的」な企業の輩出という成功の反面、転業、業種・業態転換、廃業等が生じた。

わが国の地場産業の未来を考えたとき、活路は必ずしも閉ざされているわけではない。地場産業の自然発生的な分業体制、兼業による負荷分散、機動性、大規模工業製品にない個性の発揮、長年で培われた技術などを生かして産地として高付加価値経営に結びつける道は残されている。だが、そのための生産・流通体制のリエンジニアリングが産地組織の改革のなかで見出せるか否かが存続発展の岐路であり、課題として残っている。

最後に地場産業のこれらの方向の進展について次のことを付言しておきたい。地場産業は産業政策(中小企業政策)にみならず地域政策、労働政策、文化政策などの対象でもある。それらを助成支援する制度とインフラづくりを総合政策として、地場産業を担う人々の起業家精神と地域社会づくりへの情熱を励起する政策誘導が求められる。

付 記

本論の展開に当たっては、主に次の各地場産業における調査(実査)や関係者との意見交換が参考になっている。(福井県鯖江市眼鏡、兵庫県西脇市播州織、岡山県前市焼きもの、清水市木材産業、和歌山県高野口繊維産業)

注

1. 地場産業と産地という用語を明確に区分して使われることは少ない。この二つの用語の関係について以下を参照されたい。「中小企業が

一定の地域に集積し地場産業を形成している。こうした地場産業のうち、特定業種に属する中小企業が多数集積して形成されているものが産地と呼ばれている」（『中小企業白書（平成7年版）』）本論では、それを踏まえて「地場産業」を一般的・抽象的に地域産業の一種として捉え、「産地」はその具体的な形態として認識する。

2. 山崎充『日本の地場産業』ダイヤモンド社，昭和52年，4頁。
3. 黄完晨『日本の地場産業・産地分析』税務経理協会，平成9年，15-16頁。
4. 清成忠男『現代中小企業の新展開』日本経済新聞社，昭和47年，52-53頁。
5. 山崎充『前掲書』第2章を参照。
6. 板倉勝高『地場産業の発達』大明堂，昭和56年，115頁。
7. 製造業（従業者4人以上）の製造品出荷額に占める中小製造業の製造品出荷額比率51.3%（157兆1,391億円／306兆296億円）…a
中小製造業の製造品出荷額に占める産地（522産地）の生産額の比率
8.4%（13兆2,028億円／157兆1,391億円）…b
平成7年の製造業の製造品出荷額に占める産地生産額の比率 $a \times b = 4.3\%$
8. 『地場産業の経営戦略（総括編）』（財）中小企業総合研究機構，平成8年を参照。
9. 「（形成された地域的企業集団：筆者）この多数の企業が多様な工程等を専門的に分業し，相互に補完しつつ，最終的に特定の種類の製品を生産している形態の組織のことを産地組織とする（『中小企業白書（昭和63年版）』）。本論では，注1の認識に沿ってその特質に焦点を当てて地場産業組織を捉える。
10. 山崎充『前掲書』4章を参照。
11. Gary Hamel & C. k. Prahalad 著，一條和生 訳，『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社，1995年参照。
12. 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣，1995年の2章参照。
13. 宮下淳『流通情報システム論』同友館，1994

年，3章参照。

14. 板倉勝高『前掲書』95-96頁。
15. 山崎充『前掲書』45頁。
16. 山崎充『前掲書』301頁。
17. 立花隆『思考の技術』日本経済新聞社，昭和46年，129頁，131頁，133-134頁。

参考資料

- 1) 全国中小企業団体中央会『事業協同組合実態調査報告書』平成4年3月。
- 2) (財) 中小企業総合研究所『地場産業の経営戦略（総括編）』平成7年度版。
- 3) 中小企業庁編『中小企業白書』大蔵省印刷局。
- 4) 中小企業庁『産地概況調査結果』。