

# グローバル化時代の改革課題に挑戦する 地域産業・中小企業の新たな動向



吉田 敬一  
(駒澤大学)  
(経済学部教授)

## 目次

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. 日本経済の産業構造転換の課題              | 4. 地域内経済循環力を強める地域産業・中小企業振興の課題 |
| 2. 持続可能な地域経済基盤としての内需型産業の展望と担い手 | むすびにかえて                       |
| 3. 地域産業・中小企業の自律的展開への挑戦         |                               |

## 1. 日本経済の産業構造転換の課題

### (1) 日本経済の外需依存構造の特徴

2000年から2009年までの10年間の日本経済は、縮小再生産の時代であった。例えば、生活実感に近い名目国内総生産（GDP）はこの10年間に5%減少し、雇用者報酬も5.5%減となり、鉱工業生産の年平均伸び率は1.5%のマイナスとなっている。とくにリーマン・ショックの影響が顕在化した2008年10-12月期の実質GDP（年率換算）の落ち込みは、アメリカが3.8%減、ユーロ圏が5.7%減であったのに対して日本は12.7%減で大きな落ち込みを示し、さ

らに2009年1-3月期の実質GDPは15.2%減となり、戦後最大の減少率を記録した<sup>1</sup>。

日本は資源がない国なので輸出主導の経済大国といわれてきた。しかし国内総生産（GDP）に占める輸出の割合をみると、ドイツの半分にも満たない水準である。それではなぜ2008年秋に発生したリーマン・ショック以降の大不況の中で、日本経済が先進諸国の中で最も深刻なダメージを受けたのであろうか。その原因は1960年代以降の高度経済成長期に成長率の高い産業分野（量産型の重化学工業）に特化したアンバランスな産業構造への転換に求められる。鉄鋼・石油化学・合成物質・自動車・家

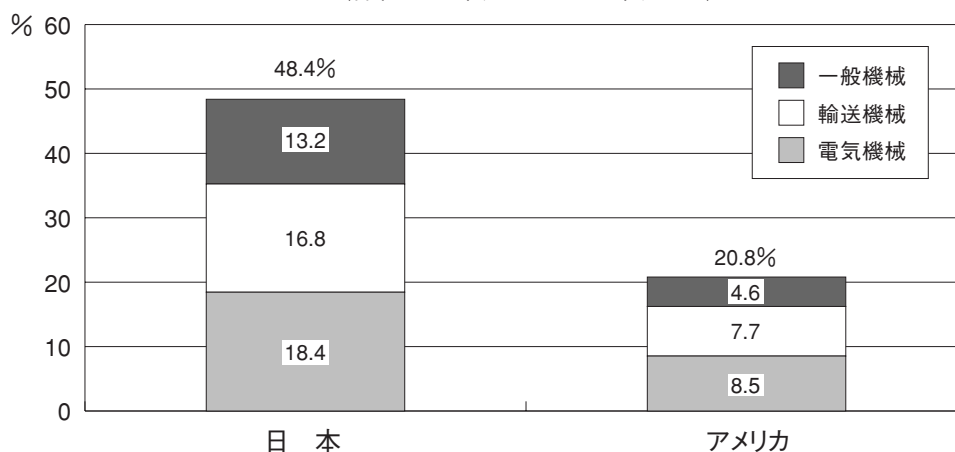
<sup>1</sup> 『日本経済新聞』2009年2月17日、5月21日、12月30日付け参照。

電・精密機械などの量産製品は世界経済、とりわけアメリカ市場が成長力を持っているときは、輸出が急激に拡大し、その波及効果で内需も拡大する方向でプラスに作用した。しかしメイン・エンジンのアメリカが危機に陥ると日本経済の成長主導部門が機能不全に陥るので、国内の景況は急激に悪化せざるをえない。すなわち日本経済の弱点は重化学工業の中の機械・電機系を中心にした特定の産業部門と特定の大企業が経済を牽引し、その製品を特定の市場（アメリカとアジアのドル経済圏）に過度に依存している構造にあるといえよう。

日本の輸出はこれまでも特定業種の特定大企業によって過半数が占められていたが、大企業のグローバル戦略（企業内国際分業）のもとで、その影響はいつそう高まってきた。2007年の輸出に占める割合は機械類（一般機械と電気機械）が40%、自動車（部品を含む）は21%で、これらの3業種で61%であった<sup>2</sup>。2009年の『ものづくり白書』によると、これら3業種が

鋳工業生産に占める割合は48.4%で、アメリカの20.8%を大きく上回っていた（図1参照）。ちなみに国内自動車産業の危機が素材産業や下請け中小企業に壊滅的打撃を与えた理由は素材・部品の非常に高い国内調達率にある。輸送機械の国内調達率は日本が94.5%であるのに対してアメリカは66.6%であり、外注・下請けをフルに活用した日本型生産分業構造の下で諸矛盾が中小企業に集中的に転嫁されたのであった。しかも、図2が示すように、輸送用機械部門に属する中小企業の総生産に占める輸出関連の割合は52%（中小企業が直接、海外に輸出している割合は13.2%、輸出用製品に組み込まれる部品生産の割合は38.9%）で、製造業全体平均の26.4%の2倍に達している。この構造がリーマン・ショック以降の国内自動車関連中小企業の危機的状況の背景になった。程度の差は異なれども、同じ状況が家電・精密機械などのリーディング・インダストリーの中小企業を直撃した。日本経済の土台を成す業種で同時に急激に

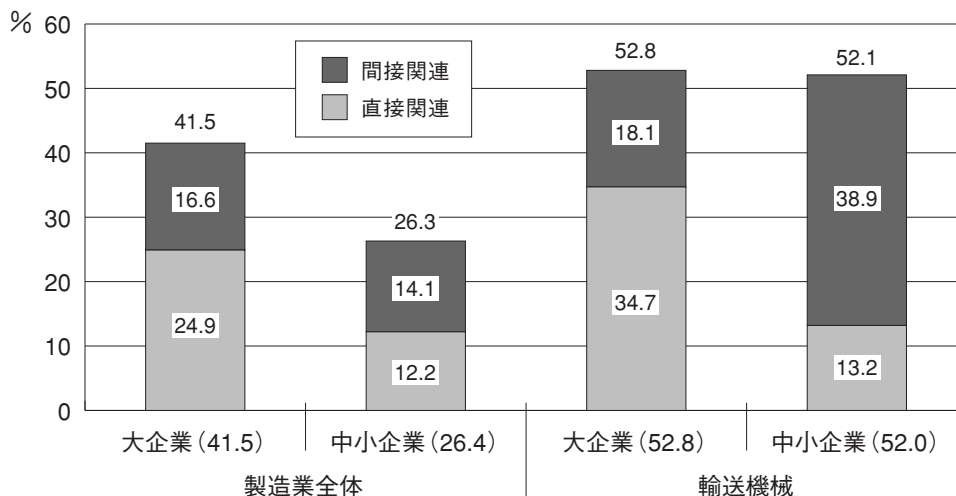
図1 鋳工業生産に占める機械系3業種の日米比較  
（日本:2005年、アメリカ2007年ウエイト）



資料:『ものづくり白書』2009年版、8頁

<sup>2</sup> 『日本国勢図会』2008/09年版、316～317頁参照。

図2 輸出関連生産の構成



資料:『中小企業白書』2009年版、22頁

景況が悪化したことは他の産業部門にも波及し、2009年の中小企業白書では「全ての業種が総崩れの状態」<sup>3</sup>という厳しい表現がなされた。

リーマン・ブラザーズ破綻直後の昨年9月17日の「ハチが刺した程度。日本の金融機関が傷むことは絶対にない」という与謝野経済財政担当大臣の発言は問題を金融部門に矮小化しており、以上でみたような機械・電機系に偏重した産業構造とアメリカ経済への過度の依存という二重の構造的弱点を見落としたものであった。

## (2) グローバル化時代の日本経済の挑戦課題

日本経済は戦後、パックス・アメリカナの国際環境に最も適合した形で進化を遂げ、ジャパン・アズ・No.1の評価を得た。しかしメード・イン・ジャパンからグローバル化時代へと経済ステージが抜本的に転換した今日、新たな発想に基づく産業構造革新が求められているのではなかろうか。

そのための当面の課題は、リーディング・イ

ンダストリーであるハイテク・機械・電機系のモノづくり力を“世界の母工場”機能へとレベルアップする挑戦（先進国型グローバリゼーションの道）と、コミュニティの土台となる地域密着型地場産業が民族の生活文化のトレンドを発信するイタリア型産地構造へと転換（グローカリズムの道）することである。市場がグローバル化し、画一的な低価格商品が大量に出回れば、一味違った地域のローカル文化やライフスタイルに根を持っており供給量が限定された個性的な商品が先進国市場では求められる。日本と同じモノづくり・中小企業立国のドイツやイタリアでは機械工業でもベンツ、ポルシェ、フェラーリや印刷機械のハイデルなど非量産型の高付加価値製品の比重が高い一方、民族文化に根付いた木工家具・繊維・雑貨や食料品工業などの地域資源と豊かな生活文化を活かした地場産業（日本では輸入産業化）も健全であり、民族文化の薫り溢れる持続可能な地域社会が築かれている。日本の地域産業・中小企業の業態転

3 『中小企業白書 2009年版』11頁。

換の基本課題は、こうしたグローカリズムの道筋の打開にある。

戦後50年間に形成された特定の業種・市場に特化した欧米へのキャッチアップ型の産業構造の時代は終焉を迎えた。クール・ジャパンという表現で世界の注目を集めている日本の文化トレンドを発信する多様な産業部門の構築が、国内・地域内経済循環の高度化を実現するとともに内需の拡大と多様な海外市場を切り拓き、キリスト教経済圏以外で初めて持続可能なフロント・ランナー型国民経済の展望が拓けるであろう。

## 2. 持続可能な地域経済基盤としての 内需型産業の展望と担い手

### (1) 国民経済の産業構造転換の基本課題

いずれの国を見ても産業構造は大きく二つのタイプに区分される（表1参照）。一つは、人間の生命・生活の維持に必要な財・サービスの提供に関わる産業であり、その代表は衣食住関連業種であり、最近では環境・福祉産業も付け加わる。これらの生活必需品はそれぞれの民族や地域の歴史性、気象条件や資源分布などの地域特性に強く規定される形で、地域生活文化を体

現するものであり、文化型産業として特徴づけることができる。このタイプの産業・営業は地域特性に基礎を置いて発展するものであり、人間や地域社会の個性的な文化度を表現するところから「豊かな社会の必要条件（土台）」といえよう。しかし戦後の生活様式のアメリカ化の結果、歴史性、文化性、地域性、季節性をシンボル化する日本の文化型産業の衰退が「豊かさが実感できない経済大国・日本」という現実に帰結し、地域密着型の内需関連産業の駆逐を助長してきた。本来、このタイプの財・サービスは欧州の先進諸国の事例が示すように地域資源と地域生活文化に依拠するため、国民経済ないしは地域経済を基本とした経済循環・再投資力が基本となるべき分野である。

もう一つの産業類型は、自動車や家電に代表されるような人間の手足や五感の機能拡大による生活の利便性・快適性の向上に資する財・サービスであり、その発展は科学技術の成果の全面的活用起因するところから文明型産業として位置づけることができる。このタイプの財・サービスは使用する場面や機能面において民族性や地域性を越えた普遍性を有するので、市場・ニーズも普遍性を持ちグローバル化し、経

表1 文化型産業と文明型産業

	文化型産業	文明型産業
産業部門イメージ	衣食住などの生活必需品産業	自動車・家電などの近代的機械工業
製品の機能の特性	人間の生命と生活の維持と質的充実	人間の手足・五感の機能向上
主要な素材の特徴	天然資源の活用	合成物質の開発・活用
生産力の特徴	技能・熟練の高度化	技術（機械体系）の進歩
競争力の源泉	地域生活文化と感性の独創性	科学技術・知性の高度化
中心的な企業類型	地域密着型中小企業	大企業・ベンチャー企業
産業の存在意義	豊かな社会の必要条件（土台）	豊かな社会の十分条件（上部構造）

資料：筆者作成。

済成長に大きく貢献する。また、これらの財・サービスの消費は「先進国への仲間入り」を象徴するものであることから、「豊かな社会の十分条件（上部構造）」として位置づけることができる。このタイプの財の代表例が自動車・家電などのハイテク製品であり、素材調達・加工・組み立て・販売に関して基本的にグローバル循環が追求され、グローバリゼーションのシンボル産業となっている<sup>4</sup>。

ところで日本経済の問題点として、文明型産業の肥大化と文化型産業の疲弊化という二つの産業間のアンバランス化とともに、この二つのタイプに属する産業・企業の発展方向にある（表2参照）。文化型であろうと文明型であろうと、具体的な企業経営は競争力強化の源泉を二つの対極的な方向に区分される。一つは、その財・サービスの本質的な機能の充実・高度化（いわゆるホンモノ指向）を基礎にして、フォーム・デザイン・色彩などの感性的・芸術的な付加価値のレベルアップを競争力の源泉とする非価格競争力重視の方向である。安全性をキーワードにした形で「走る、曲がる、止まる」という自動車の本質的機能の高度化に専念してき

たメルセデス・ベンツの高級車や、夏は高温多湿で冬は低温低湿度という日本固有の自然環境を考慮した本格木造建築などが備えている風格・独創性は、その典型例である。このタイプの財には「使い尽くし型」「使い継ぎ型」のものが多く、資源・環境問題との関連で見ると地域資源活用型の「持続可能な社会」を支える経済基盤の本流を形成するものといえよう。

こうした本質的機能追求型の産業・企業は、個性的で創造力・想像力のある人材と技能・熟練および地域固有の資源を大切にす。また地域密着型経営スタイルを基本としているので、多様なタイプ・条件・能力の人間が定住できる雇用と所得を地域に提供しうる。その結果、地場産業・農林漁業・商店街を大切にするドイツやイタリアの都市を見ればわかるように、安定した個性的なコミュニティが形成されやすくなる。また、オリジナリティを持った柔軟な企業間ネットワークが形成されるので、地域内での仕事や原材料のやり取りが活発化し、地域内での経済循環と再投資力あるいは「地産・地商・地消」型の経済基盤が強化され、地域経済の自立性・自律性が向上する。この点にグローバル

表2 2つの経営類型のイメージ

	ホンモノ指向型経営	価格破壊指向型経営
製品イメージ	文明型:使い続けたいオメガの腕時計 文化型:使い継ぎ型の本格木造住宅	文明型:使い捨て型の電池式腕時計 文化型:シックハウス型の合成建材住宅
企業立地戦略	技術集積メリット活用による地域密着	コストダウン追求による渡り鳥型立地
経営戦略	質産質販・使い尽くし型の適正価格販売	量産量販・早期買換え型の低価格販売
労働・生産原理	個性・独創性・技能の重視	規格化・標準化・マニュアル化・自動化
自然環境への影響	地域資源の有効活用・自然との共生	ムダの制度化・資源の浪費・自然破壊
社会的影響	個性的で持続可能なコミュニティの形成	画一化された止まり木型の無機質的地域社会

資料:筆者作成。

<sup>4</sup> 経済同友会は、筆者の文化型・文明型の産業分類という分析視角に基づき、独自の観点を加味し、2010年5月に「21世紀 中小企業ニューディール政策 - 幸せて豊かで活力ある『中小輝業』へのフロンティア -」という提言を発表した。合わせて参照されたし。

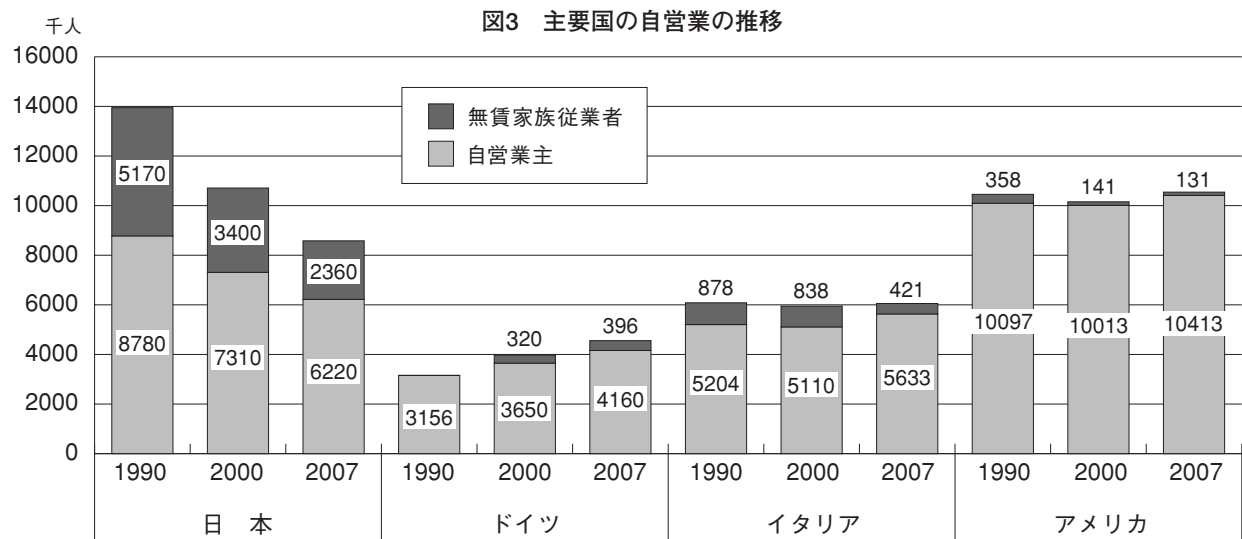
化時代における地域密着型中小企業の存在意義が求められる。

これと対極的なもう一つの発展方向は、海外生産に軸足を置いた形での価格競争力に過度に傾斜した価格破壊指向型の方角である。その特徴は、コストダウンがすべてに優先するので、このタイプの企業は地域密着型の戦略は取りえず、渡り鳥的な立地戦略を選ぶ。その結果、地域経済の自立性・自律性が衰弱化し、コミュニティの空洞化が進行する。その帰結が地域密着型経営の典型タイプである自営業の日本における急激な駆逐であった（図3参照）。また量産量販・低価格で次々にモデルチェンジを行ない、早期買い換えを消費者に選択させる「使い捨て型」の商品が主流を成すので、資源・エネルギー・環境問題が激化しやすく、持続可能な社会の建設は困難になる。

以上のように考えると、日本経済とりわけ地方産業が疲弊化している最大の問題点は、日本の産業構造が文明型産業振興に偏重している点

に加えて、文化型・文明型を問わず、とりわけ内需の主流を形成する文化型の生活必需品産業分野（原材料・加工・組み立て・販売に関して国民経済ないし地域経済レベルでの地域内循環が本来は基本）において地域に根差した本質的機能追求型の経営が駆逐され、コストダウン偏重のグローバル戦略に基づく価格破壊指向型の企業が内需拡大の担い手、経済活性化の旗手として前面に押し出されていることにある、といえる。

衣食住に関わる財・サービスは命と健康、暮らしの在り方および人間の生き方に関わり、それを規定するものである。また、それゆえに文化の香りと雰囲気醸し出す要因ともなり、個性的で豊かな社会の経済的基盤を形成する。文明に先進・後進はあるが、文化に優劣はない。高度な経済力を持っていても文化トレンドを発信できない国は、コスト競争の悪魔のサイクルに絡みとられ、持続可能で豊かな社会は実現できない。



資料:『データブック 国際労働比較』2008年版146頁、同2010年版116頁より作成。

(2) 地域資源を活かした文化型産業の危機的現状  
わが国の文化型産業の実態は危機的状況にある。食料自給率をみると、農業基本法制定以前の1960年にはほぼ100%であったが、高度成長期以降の農業切り捨て政策の下で低下の一途をたどり、今日ではカロリー自給率は40%、穀物自給率は30%以下となっている。そして国連食糧農業機関（FAO）によると、2008年の食料純輸入額（輸入マイナス輸出）は539億ドルで世界一であり、第2位の中国（367億ドル）を大きく上回っている<sup>5</sup>。食料の輸入依存はエネルギー資源の浪費であり、また食料輸出国の水資源の略奪を意味する。食料の領域での地産・地商・地消が崩れ、大手流通資本や外食産業の支配力が強まるにつれ、農業でもコスト競争力が問題となり、量産量販に適した大手種苗メーカーによる種子の独占的供給によって品種・品目の地域特性に見合った多様化が失われた。食の分野でも素材の規格化・標準化が進んでおり、地域生活文化のシンボルである食文化の空洞化が懸念される。

次に住宅関連産業の苦境の実態を、豊かな木造住宅文化が育まれた地といわれている富山を事例として見てみると、豊富な森林資源が存在しているにも関わらず、年間に消費される100万m<sup>3</sup>の木材のうち90%は外材であり、またハウスメーカーが使用している木材の8割以上は外材といわれている。1955年時点の木材自給率は95%と高い水準であったが、高度成長期にコストの論理から安い外材の輸入へと転換されたため、2008年の自給率は24%へと大幅に低下している（林野庁調べ）。しかし21世紀に

入り資源価格が高騰しているため、例えば日本のスギ（丸太ベース）価格は2008年現在で1立方メートル当たり1万1800円で、国産の代用品として利用されているアメリカ産のベイツガの2万6400円の半分以下になっている。日本と同程度の森林面積でありながら、世界第3位の製材輸出国であるドイツでは、林業関連産業が対GDP比で5%を占め、自動車産業を超える水準にある。日本の林業の課題として小規模な森林保有者が多く、流通経路が複雑で市場ニーズを把握しにくいなどの点が指摘されているが、これらの問題点の多くはドイツでも見られたものであり、ドイツ林業の再生の歩みはこれらの諸問題の解決に向けた行政と林業関係者の共同の施策の結果であった。日本は豊富な森林資源を有する国であるとともに、国内需要も世界第3位の8600万立方メートルの巨大な木材消費国である。新たな発想に基づく林業振興政策への道筋が切り拓かれれば、多くの森林地域において、地域資源を活かした内需振興の条件は十分にある。一例をあげれば「国産の木材を使った合板の拡大がアジアの熱帯雨林保護や日本の森林再生につながる」と力説する合板メーカー最大手のセイホクは今春、岐阜県中津川市に100%国産材使用で合板を月産50万枚製造する木材産地密着型の新工場を稼働させる<sup>6</sup>。

住宅の洋風化は家具・調度品の洋風化を伴うことにより、各地の“和”に基礎を置いた木工関連の地場産業は軒並み存立危機に陥ってきた。産地は洋風家具の生産に転換したが、食料と同じく価格問題がネックとなり、中国製を中心とした輸入品に市場を奪われ続けてきた。輸

<sup>5</sup> 食料問題の概要を知るには、田代洋一『食料自給率を考える』筑摩書房ブックレット、2009年が有益である。

<sup>6</sup> 西澤隆、桑原真樹『日本経済 地方からの再生』東洋経済新報社、2009年、第3章、『日本経済新聞』2010年3月15日、8月23日付け夕刊参照。

入品は欧州の高級家具とイメージされるが、実態を見ると2008年実績では2095億円の木製家具輸入総額の49%は中国製であり、アジア全体では約9割を占めており、欧州製品は1割にすぎない。ニトリに代表される大手量販店はグローバル調達で業績をあげているが、逆に国内生産者は危機の度合いを深めている。

また、かつては日本の主力産業であった繊維産業は完全に比較劣位産業に転落した。繊維製品製造出荷額はピーク時の90年代初頭の13兆円から、中国を中心とした途上国への生産移管に伴い、2005年には4.6兆円へと約三分の一強まで激減した。その結果、繊維製品の輸入浸透率（国内消費に占める輸入の割合）は90年の34%強から2005年には77%へと急増し、2009年の統計では95.4%という異常な水準に達した<sup>7</sup>。

以上のように国民の生活必需品に関わる地域産業がコスト重視の戦略の下で生産の海外依存・移転が進んだ結果、かつての気候・風土の特色を活かした地域生活文化の画一化が進み、文化型産業の文明化（素材の天然資源から合成物質への転換、製品の地域的個性化から規格化・標準化など）が地域密着型経営の駆逐を条件づけた。

しかし、こうした厳しい状況の中で、誘致型振興と決別し、地域に内在する諸資源を掘り起こし、内発的な地域産業振興に力点を移しつつ持続可能な地域づくりに挑戦する地方自治体と中小企業が目立ち始めている。以下、文化型産業分野に焦点を当て、問題性が特に鋭く現れている小規模な自治体および地域産業における地

域資源活用型の新たな動向の一端を見てみよう。

### 3. 地域産業・中小企業の自律的展開への挑戦

(1) 自治体主導による持続可能な地域づくりへの挑戦

#### ●土地バブルを回避した農業振興（長野県川上村）

自治体の基本政策スタンス次第では持続可能な農村の構築が可能であることは、例えば長野県川上村が一つのモデルを提示している。川上村では、標高が高く水が冷たいという自然条件を活かして食卓の洋風化の流れを読み取りレタス生産に力を入れ、高度成長期も農村として安定して発展した。またバブル期に多くのデベロッパーによるリゾート開発の誘いがあり、県もリゾート法の重点整備地区に指定しようとしたが、紆余曲折を経て村民不在の開発を拒否した。結果的に3か所のゴルフ場はできたが、民間に土地を貸す方式を採用し、開発協定の中で客土をしっかりと施し閉鎖後も元の農地に戻せる仕組みを確保し、土地の荒廃を防ぐ措置が取られた。その結果、バブルに翻弄される度合いも軽微で、地域農業が安定していたので、若者も大学進学で首都圏へ出て行ったあと農業の後継者として故郷に戻るものが多く、2005年時点で30歳代の農業従事者は14%で全国平均の3%を大きく上回り、後継者問題は深刻化していない。また川上村の07年の合計特殊出生率は1.83で全国平均の1.34を凌駕し、持続可能な地域づくりの展望が切り拓かれている<sup>8</sup>。

地場産業・職人企業・食文化で脚光を浴びて

7 数値は経済産業省繊維課「繊維産業の現状と環境変化」2007年、『日本経済新聞』2010年7月1日付け夕刊を参照。

8 『日本経済新聞』2009年7月27日付け夕刊「人間発見」参照。



いるイタリアの農村も過去に存立危機に陥ったが、活路打開の道筋は美しい村づくりと地産地消型のワインやオリーブ油を柱にしたスローフード運動であった。イタリアでは田舎にも一流レストランが数多く点在しており、家や教会なども地元産の石材・木材で造られているので景観が統一し、スカイラインが綺麗である。その結果、大工や建具・家具職も地域に残り、持続可能な地域社会が形成される。ハイテク産業が進出しない地方では、地域特性を生かした農工商連携による地域づくりの重要性が高まっている<sup>9</sup>。

#### ●過疎地の森林を宝の山に再生（高知県梶原町）

高知県梶原町は愛媛県との県境の四国山地の森林面積が90%の林業の町である。地球環境・資源問題が世界的な課題となる中で、梶原町では山深い田舎であることを逆にとり、森林資源循環型の地域振興に着手し、1992年には「千枚田オーナー制度」の考案により農業と観光をセットにしたユニークな地域振興策を開始し、全国に13ある環境モデル都市の一つに選ばれている。その事業内容は、①風力発電収益を環境基金とし、民家の太陽光発電パネル設置と森林の間伐への補助に使い、間伐材や製材所の端材などを圧縮して作った小粒の固形燃料「木質ペレット」を公共施設、ハウス農家や一般家庭に販売し、町内で仕事と資金が循環する仕組みを作った。さらに②町民約1100人が加入する梶原町森林組合の森林価値創造工場は、工務店を回り住宅建材をニーズに合わせて細かく受注し、製材・加工を一貫工程で行ない、コスト削

減と品質管理を徹底。2000年には持続的な森林経営の国際認証FSCを国内で初めて取得し、FSC材のブランド化で受注拡大に弾みをつけ、高付加価値素材生産へと前進した。また③地産地消戦略としては06年に国内最大級の木造総合庁舎を建設するとともに、住宅建設に際しては地元産木材を使うと1m<sup>3</sup>当り7万円の助成（上限200万円）、施主が40歳以下なら100万円の上乗せを実施。町の目標としては、2050年までに1990年比で温室効果ガス排出70%削減、吸収率4.3倍、エネルギー自給率100%超を目指し、資源エネルギー活用による地域資源循環型の持続可能な町づくりが追求されている<sup>10</sup>。

最近、地元の木材を使って家を建てる建築主などに自治体が助成する制度が広がっている。例えば、新潟県の「家づくり事業」制度（2009年度）では一定の条件をクリアすると40万円が、鳥根県では県産木材と石州瓦といった地元産の素材を使った住宅・商店の新築や改築・模様替えに対して最大40万円の助成が行なわれており、同様の制度は2010年1月現在で37府県（林野庁調べ）に及んでいる。

こうした地元の森林資源の活用は林業用機械のニーズを高める。積極的な林業経営で実績をあげている京都府南丹市の日吉町森林組合では、昨年11月に同組合と建設機械メーカーが共同開発した最新式の木材運搬者が導入された。また手間やコストの関係から伐採後も植林されない山が増えている現状を克服するため、茨城県つくば市の独立行政法人森林総合研究所では苗木の自動耕運植え付け機や自動下草刈り

9 『日本経済新聞』2010年8月30日付けの松尾雅彦氏（カルビー相談役）へのインタビュー記事、蔦谷栄一『オーガニックなイタリア 農村見聞録』家の光協会、2006年、参照。

10 『住民と自治』2007年2月号、22～23頁、『日本経済新聞』2010年1月25日付け参照。

機などが開発中であり、多くの林業関係者から熱い眼差しが注がれている<sup>11</sup>。森林の形状は地域によって多様であり、地域特性に見合った林業機械の開発・生産には地域密着型の中小機械工業が能力を発揮しやすく、農工間連携の新たな可能性が伺える。

#### ●猪の駆除を仕事おこしの手段にした地域活性化戦略（佐賀県武雄市）

猪料理で町おこしの事例は埼玉県秩父市が有名である。この成功モデルを真似する地域が出てこないのは販路開拓、衛生問題、安定供給がネックのためである。自治体主導のまちおこしの成否は、首長のリーダーシップと失敗を恐れる前例主義の打破にある。武雄市の場合、市長の提案から猪を厄介者ではなく地域資源と位置付け、駆除猪の食肉加工と販売に挑戦することを決めた。活かすべき地域資源（地域のお宝）を見出すと、責任と権限を明確にするため猪駆除から食肉化、販路開拓および安定供給体制づくりまで担当する専門部署（いのしし課）を新設した。とくに捕獲猪の安定供給体制の仕組みづくりには市民・地元猟友会の協力・共感が不可欠である。この仕組み作りに関して、武雄市の関係者は葉っぱビジネスで有名な徳島県上勝町を視察する際に、葉っぱの安定供給システムの本質を学んだといわれている。ちなみに上勝町の葉っぱビジネスを模倣する地域は相次いだが、成功事例はほとんどない。その理由は、マーケットが求める葉っぱの種類と量をリーダーが適格に把握し住民に伝達する仕組みと、住民がしっかりとそれに応えて安定供給する仕組み

と信頼関係にあるが、短期間の視察ではこの本質が見えない<sup>12</sup>。

#### ●雪害対策から克雪事業への発想の転換（長野県栄村）

豪雪地帯の栄村では冬場は深い根雪に閉ざされるため、多くの村民は出稼ぎに行くしか手立てはなかった。栄村では、他の自治体のように雪おろしのための補助金制度ではなく（仕事とお金は町外の業者に流れる）、70年代から雪害対策救助員という特別公務員を置くことによって、冬季の臨時雇用を生みだし、出稼ぎに出る人の数を減らすことに努めてきた。自治体政策の工夫次第で、地域おこしの可能性が広がる可能性を探ってみよう。

栄村は雪深い中山間条件不利地域に属しており、平場の農地は限られており、村の総面積の9割は林野である。農家の多くは圃場整備を待ち望んでいたが、事業費の高騰と農家負担増がネックとなっていた。この問題解決のために1988年に村単独事業としての田直し事業（村単小規模基盤整備事業）が具体化された。その内容は、夏場は車庫などにしまっている重機類を利用して、面倒な手続きのない、農家の希望通りの基盤整備を村の単独事業で行なうものである。設計・工事が村内のオペレーターへ委託され、迅速かつ低コストで個々の農家の要望に即して施行されるようになった。国の補助金を使った圃場整備よりも単価が8割近く安くできるうえ、村の建設業者も潤うという一石二鳥の事業であった。

また雪と山がもたらす自然の恩恵を利用した

11 『日本経済新聞』2011年2月3日夕刊参照。

12 久繁哲之介『地域再生の罫』ちくま新書、2010年、121～129頁参照。

多様な農産物の栽培奨励、折からのペットブームに目をつけ、自家用として造られていた藁を利用した「ねこつぐら」（ペット用の猫の家）の品質と規格の改善により商品化に成功し、新たな製品開発に挑戦し続けている。さらに村民の1割近くが介護資格を取得し介護福祉サービス・雪害対策・雇用機会の向上と拡大を総合的に成し遂げた下駄履きヘルパー制度など、自治体と事業主、村民が一体となって、地域内で雇用と所得が循環できる仕組みを創り上げて来ている<sup>13</sup>。

## (2) 地域資源を活かした地場産業・中小企業の業態革新

### ●間伐材からデザイン家具生産へ

新潟県上越市の協同組合ウッドワーク（家具業者24社で1994年設立）は、輸入家具の急増に対処するため、量産化できない高付加価値製品を地元の杉間伐材に注目して生産することに挑戦し始めた。間伐材は伐採費や輸送費に比べて売価が安く、山に放置されており、手入れ不足で森林の崩壊状態だった。そこで森林資源を守りつつ、地元資源を活かして製品開発に着手するため、森林組合と①1m<sup>2</sup>当たり1万8千円で購入、②品質は不問とする、③毎年事前に決めた量を買取る、という協定を結ぶ。不良在庫の懸念を払しょくしたのは、巨大市場である東京でのマーケティング調査で業界の常識とユーザー・ニーズに大きなギャップの存在を確認したことにある。森林組合の発想は①間伐材は節だらけで製品化は無理、②芯が黒くて色が悪

い、③ただの地域材でブランド材でない、④品質が不揃いで量産に向かない、であった。他方で消費者の考え方は①節がポイントでナチュラルなイメージ、②美しいコントラスト、多様な表情、③産地が確定できて安心、④職人の手技が関与する余地があり、一つしかない品物という全く逆の評価であった。

ウッドワークの成果の決め手は、商品力を決定する3要因である品質（NPO法人と連携し材料の産地認証化）と、価格（原価積み上げ方式でなく、マーケット・リサーチを踏まえて「いくらで売るべきか」で決める）の点で独自性を打ち出すとともに、第3の要素であるデザインを最重要視し、東京芸大の講師経験者を招聘し企画開発力を先鋭化した。旧来型の取引先から指示された品物を「より安く、早く、多く造る」ための革新（プロセス・イノベーション）でなく、「誰のために、何を、どのように造るのか」（プロダクト・イノベーション）というイタリア地場産業型の革新であった。事業の進行に伴い森林組合の間伐率も25%から40%に上昇し、合わせて生産性が向上し、間伐材のコストダウン効果も生み出された。

ただし問題点としては、高付加価値化に伴う要求レベルアップ（納期、パッケージ、塗装、強度、製造方法など）で脱落企業が続出し、現在は若手世代を中心に5社が奮闘している。根底的な業態革新への共同の挑戦は、高い水準でのベクトル合わせ・レベル合わせによる選別淘汰が不可避であることを示している<sup>14</sup>。

デザイン性重視で日本の固有文化を活かした

13 岡田知弘『地域づくりの経済学入門』自治体研究社、2005年、第9章、『一人ひとりが輝く地域再生』新日本出版社、2009年、46～84頁参照。

14 丹下英明「間伐材に息を吹き込むデザイン家具の製作」『日本政策金融公庫 調査月報』2010年2月号参照。

個別生産を行なえば木工分野でも展望が切り拓かれる事例として、ポルシェやフェラーリの高級車のデザインを手がけた著名なデザイナーの奥山清行氏が故郷の山形県で起こした山形工房があげられる。2006年1月にフランス・パリで開催されたインテリア国際見本市「メゾン・エ・オブジェ2006」に地元企業と組んで開発した木製コート掛けは一本が14万円の高値で年間500本販売された。先進国にとって時代は量産量販から質産質販へ移行している。地域固有の資源と文化を結合して“和”のトレンドを世界に発信できる地域産業（グローバルに考えて、地域に根差した行動：グローカリズム）の構築が地域再生のキーワードである<sup>15</sup>。

デザイン重視の経営は企画開発力を家具メーカーが保持しなければならない。しかし家具産地では企画・デザイン機能は基本的に産地問屋が担当し、地元家具メーカーは生産機能に専念する仕組みである。こうした状況下で家具メーカーが企画開発・デザイン機能を保持し直販体制に移行することは産地内に大きな軋轢を生みだす。こうした負の側面を克服し、自律的な産地構造への転換に成功した事例として北海道の旭川家具産地<sup>16</sup>が指摘される。量産量販・低価格から質産質販・適正価格への移行には、従来の産地・業界の常識を打破するリーダーの存在と人材育成が不可欠である。

- “待ち工場”からの脱却で世界的ブランドを確立した佐藤繊維（株）の挑戦  
山形県寒河江市は古くからニット繊維の産地

として有名である。佐藤繊維は1932（昭和7）年に創業し、1954年の法人化を契機に撚糸工程までの一貫した糸メーカーとなった。現在の社長の佐藤正樹氏が四代目として90年代初めに事業を承継するまで、同社は大手アパレルなどのブランド製品の下請として量産モノのニットを生産していた。しかし折からのグローバル化の中で発注先大手は中国への生産移転を進めたため、業績は悪化の一途をたどった。如何に固有技術を先鋭化しても量産モノの下請ではコスト面でアジア諸国には勝てないことを思い知らされた。

そんな折にイタリアの紡績工場を視察する機会があり、佐藤氏はショックを受けた。機械をみると改造が施してあり、買い手の指示に従って言われるままに糸づくりを行なうのではなく、糸工場の職人が自分たちの作りたい糸を造っていた。「おれたちがファッションの元を造っている」と志高く熱く語る言葉に感銘を受けた。工場視察の翌日、世界的な糸の展示会“ピッティ・フィラティ”に出向くと日本では見たこともない個性的な演出方法でブースを構成していた。「技術を高めれば仕事は向こうから来る」という“待ち工場”<sup>17</sup>の時代は終わり、トレンドを発信する能力の時代に入ったことを悟り、帰国した。

帰国後、社内で糸づくり職人に問題提起すると、最初は出来ないことの言い訳ばかりであったが、一ヶ月後にある職人が自分の作りたい糸を作って持ってきた。今まで何十年も指示され

15 『日本経済新聞』2009年8月9日付「NEWSな数字」、奥山清行『フェラーリと鉄瓶』PHP研究所、2007年、『日本経済新聞』2009年4月6日付参照。

16 丹下英明「旭川家具産業を変えた『デザイン重視』の発想」『日本政策金融公庫 調査月報』2010年7月号参照。

17 「待ち工場」という発想は1990年代の大田区で下請企業の経営環境が悪化する中で、営業力・マーケティング力を強化し、開発型企業への経営革新や、指示待ち型の下請から完成品メーカーに代替不能な提案力を持った協力工場への脱皮を目指す動きの中で「待ち工場からの脱却」というスローガンとして打ち出された言葉である。

た糸を指示通りに作ってきた現場では、急にオリジナルな糸を作れ、といっても無理である。長い期間に渡って形成されてきた企業文化や現場環境は新たな挑戦を押し止める方向に働く。抜本的な企業体質変革には経営者の高い志と強力なリーダーシップおよび企業文化の変革が不可欠である。

日本の中小企業はモノづくりのレベルは高い。問題は製品（作ること）を商品（売れること）にする点にある。佐藤繊維のニットは通常一着3万円台の品物である。それにふさわしい宣伝方式・情報発信が求められる。東京の展示会への出品が決まった折、イタリアの経験を踏まえて商品の見せ方に徹底的にこだわり、ブースから一切合財を手作りで仕上げた。その結果、今まで門前払いされていた大手企業から引き合いが来て、これまでとは逆に当社が連携先を選べる立場に立った。しかし、実際に大手とコラボレーションしてみると当社のデザインした洋服とまったく違ったものになってしまい、結果的には自社の自立化・自律化には繋がらなかった。諦めの雰囲気が出ていた時、テレビで広島の高級筆メーカーの白鳳堂の紹介番組が流れていた。高級な書道用の筆を作っていた白鳳堂が化粧用の刷毛を作ってアメリカに売り込みに行ったところ、ハリウッドのメーキャップ・アーティストに注目され、その高い評価がブレイク的に日本で評価され、好調な売れ行きを示している（ブランドの逆輸入化）、という内容だった。

そこで東京の展示会に来ていたアメリカ人のバイヤーに渡りをつけ、ニューヨークでしか手に入らないメイド・イン・ジャパンというテ-

マで展示会に参加した。ブースでは“和”の雰囲気を出すため木の幹や枝を活用し、自然な感じでブランド・ストーリーを強調し、ブランド名は、社長の正樹のMとデザイナー役の奥様の名前から、M&KYOKOとした。

四代の歴史と夫婦のコラボが話題になり、テレビ局が報道するまでに過熱し、多くのエージェントが訪れ、その中にニナ・リッチのバイヤーも含まれていた。

2007年に当社の経営革新の切っ掛けとなった世界最高峰の糸展示会であるイタリアのピッティ・フィラーティに1グラム52メートルもあるモヘヤ糸を出品したが、それに目を付けたのが既述のニナ・リッチのバイヤーであり、この糸からオバマ大統領の就任式にミシェル夫人が着用したニットカーデガンが誕生した。以後、毎年ピッティ・フィラーティ展にはオリジナル・ブランドでショールームを出店し、世界のブランドから注目されている。

佐藤繊維のサクセス・ストーリーは、日本の中小企業の業態革新課題にいくつかの重要な視点を提起している。第1に大企業との差別化戦略である。当社の6つのブランドはいずれも手間暇かかる面倒くさい製品で、しかも売上が少ない。小ロット・難加工・高価格ゾーン帯の製品である。この技術的課題（プロセス・イノベーション）はかなりの中小企業にとって打破可能な課題である。問題はつぎの2点にある。第2に企画・デザイン機能のレベルの高さとマーケティング能力、ブランドのストーリー性である（プロダクト・イノベーション）。これらは“待ち工場”時代には不要であった。第3に業界や企業内部の常識の打破のための経営者の志

とリーダーシップの壁がある。青年経営者の佐藤正樹氏が地場産業のモノづくり分野で新たな活路打開の道筋、21世紀型中小企業の在り方を切り拓いた点に学ぶことは多い<sup>18</sup>。

#### ●伝統産地有田焼の再生

佐賀県の有田焼卸団地の商社21社が窯元とタイアップして「匠の蔵」シリーズ（焼酎グラスやカレー皿など4アイテム）は最近の4年足らずで50万個を売り上げた。産地はバブル崩壊後、ドル箱の旅館からの注文が激減した危機感から、2004年に新たな試みに着手し、14の窯元が同一形状のラーメン鉢の開発に踏み出したが、同一パターンの量産化は時代遅れだった。そこで各窯元が培ったノウハウを持ち寄り、究極のラーメン鉢を追求したうえで、窯元は絵付けで特色を出し、70種類の絵柄をそろえ、13万個を超えるヒット商品になった。これを突破口に、団地青年部の7窯元が05年に焼酎ブームに着目し32種類の絵付けを施した専用グラスを開発、27万個を売り上げた。飲食の流行トレンドを適格に把握し、飲食のQOL（生活の質の向上）を狙った製品開発は伝統産地のブランドと相まって、産地の既存の製品領域を打破することにより、新たな活路打開の道筋を切り拓いた<sup>19</sup>。

#### ●真珠産地の拡大展開：愛媛県宇和島の真珠産地

愛媛県宇和島市は、知名度では三重県に劣るが、日本有数の真珠の産地である。しかしデフレ不況の影響で売上は激減しつつある。危機打開のために、09年夏にパールエステの取り組

みが始まった。市内のエステサロンや美容室などで、県産の良質な真珠の粉を原料とする化粧品を使ったエステを受けられるという内容だった。旗振り役は市内の美容師や真珠生産者ら有志10人が立ち上げた企業組合「ウイメンズネスト」。地産地消の化粧品ブランド「花真珠」を規格・開発し、エステで使い販売も行なっている。「宇和島に来ればパールエステができる」を合言葉に、運動は広がり、女性利用者が多い婦人服店やホテルでも、この化粧品を扱っており、地域おこしのシンボル事業の道を歩み始めている。さらに好循環は真珠の生産現場にも現れ、母貝の養殖を手掛ける下灘漁業協同組合は大分県の改装加工食品会社と組み、試験的に健康志向の強まりで引き合いの強いヒジキ養殖に着手した。ヒジキの場合、母貝の養殖に必要な用具をそのまま使え、母貝とは養殖時期が異なるので、成功すれば海での二毛作化が実現する。本業を軸に、その川下分野・関連分野に事業を拡大していく戦略（コア商品の用途・市場の多様化）による地域産業の幅の拡大と質的高度化がうまくかみ合った事例である<sup>20</sup>。

## 4. 地域内経済循環力を強める地域産業・中小企業振興の課題

そこで最後に、持続可能な地域づくりを支える自律型の地域産業・中小企業振興の基本的な諸課題を整理することにしよう。

まず第1に、地域内で仕事とお金が循環する仕組みを再構築し、地域内経済循環力を強めるという観点に立つことである。キーワードは、

18 〔第38回青年経営者全国交流会in山形 報告集〕中小企業家同友会全国協議会、2010年、参照。

19 〔下野新聞〕2009年9月16日付け参照。

20 〔日本経済新聞〕2009年8月3日付け参照。

地域性・季節性・文化性を活かした形での食・住・環境・福祉の領域での「地産地消・地産地商」である。少なくとも、地域の社会的・経済的個性化の基盤となるこれら4つの経済領域で地域の人材と資源を活用することなしに、自立・自律した地域経済は構築されえない。地域外からの工場や大型店・観光資本の誘致を基本とする地域経済振興でも、見かけ上の地域GDPは増大する。しかし、利潤は本社へ転送されるし、部品や素材、販売商品などは他地域や海外から調達されることが多く、地域の産業連関と結びつきにくい。加えて補助金や減免税優遇措置など多大な財政負担が必要となるし、社会経済環境の変動によって安易に転出する危険性がある。誘致型の地域経済振興に取り組む場合、地域内産業連関と地域内への技術移転の可能性を十分に考慮しないと、単なる「場所貸し」に終わり、地元産業構造の内発的な発展力向上に寄与し得ない。

以上の点から第2の観点・課題として、地域振興は地域「深耕」である、という発想を持つことである。本稿では触れなかったが、地域内に存在する発展の可能性を掘り起こし、中小企業振興基本条例<sup>21</sup>の制定による地域おこしの先駆的自治体となった墨田区の内発的地域振興政策の基礎となる悉皆調査の狙いの一つは、地域の可能性を掘り起こすこと（地域のお宝探し）である。地域の長所と弱点、可能性を徹底的に調査研究し、個性豊かなまちづくり・地域産業振興に取り組む試みが成果を挙げつつある。

第3は、こうした運動・事業を推進するキー

マンづくり、自主的な組織づくりの課題である。とくにキーマンに関しては、地域経済の実情をよく掌握しており、経営者の信頼が厚く、政策立案能力に富み、産業政策に熱き思いを持つ首長および自治体職員の存在が不可欠な要件である。個性的な政策を企画・立案し実施に移している全国の自治体ではどこでも、「異人種交流」能力にあふれた人材の活躍が確認できる。さらに地域を愛し、個性的な集積づくりに熱意を持った、人望ある地域中核企業の経営者の存在である。少なくとも、この二つのタイプのキーマンの二人三脚体制の形成が最初にして最大の難関である。それに加えて彼らの周囲に若手のやる気のある経営者や自治体・経済団体の職員を実行部隊として組織化することが追求されねばならない。すなわち、新たな発想・観点での産業振興政策づくりのための「ヒトづくり」「組織づくり」の課題である。その基礎の上に地域特性に根ざした「政策づくり」の可能性と実現性が生み出される。「地方の時代」の政策づくりを国に依存することは論理矛盾である。個々の地域の特長と弱点は地域の間人が一番よく理解しているはずである。あくまでも地域が主体とならねばならず、外部の先進的事例や人材はプラス・アルファとして利用するものだ、という発想に立たねばならない。

第4は、以上の観点に基づく地域の実態に即した内発型の地域産業振興ビジョンの作成である。地域特性に根ざしつつも閉鎖的ではなく開かれた形での地域産業集積の個性の強化を目指し、まちづくりと一体化・連動したビジョンを

21 中小企業振興基本条例に関しては、植田浩史『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社、2007年、岡田知弘ほか『中小企業振興条例で地域をつくる』自治体研究社、2010年、が有益である。

つくり上げることである。この経過の熱意と幅の広がり、政策の独創性・実現可能性を決定付ける。

第5は、地域内外での販売ないしマーケティング・商取引機能の確立である。生きた情報は必ず人間について回る。地域内でのモノづくりのレベルを高めることは、「製品」づくりではなく、「商品」づくりにつながらなければならない。そのためには、多様な眼を持つ人間の交流を仕掛ける形での、工夫を凝らした身の丈にあった販売・展示機能および情報の受発信機能を地域が持つ必要がある。産地や業界の常識を打破するためには、協同組合ウッドワークの事例が示すように、ユーザーのニーズを先入観なしに把握するマーケット・リサーチが出発点になる。

第6は、経済活動の血液である資金が地域密着型の中小企業にタイムリーに廻る仕組みづくりである。本稿では紙数の関係から触れられなかったが、地域中小企業に対して必要かつ十分な資金と情報をワンセットで供給するのが地域密着型金融機関に期待される役割であり、とりわけ信金・信組という協同金融組織の本来的役割が再評価されねばならない。

例えば商店街が全国的に疲弊化する中で、元氣印のシンボルである東京巣鴨の地蔵通り商店街における巣鴨信金の役割、長野県小布施町の葛飾北斎と栗の和菓子を軸にした修景型町おこしにおける長野信金の貢献など、本業の金融機能以外に地域おこしに果たす地域密着型金融機関の役割は地域の自治能力のバロメーターともいえよう。

## むすびにかえて

以上の考察から、内需産業の根幹を形成する文化型産業分野の再評価・再認識と地域に根づいた発展は、日本独自の文化的トレンドを発信するものであるがゆえに、逆に国際的な評価を高める方向に作用すると考えられる。真の経済の国際化とは、生産の海外移転や国際取引の高度化という側面（外への国際化：いわゆるグローバルイゼーション）と、徹底的に民族性・地域性に特化することにより、他国にはない個性を社会経済的に形づくるという側面（内なる国際化：グローカリゼーション）を兼ね備えたときに達成されるといえよう。

地域産業・中小企業の21世紀的課題は規格化・標準化原理に基づく「量産量販」型経済から、個別化・専門化を基本とする「質産質販」型経済への転換が求められている。前者はスケールメリットの追求が基本原理となり、大企業主導型の経済システムが主役である。他方で後者は消費者・ユーザーの個別的なニーズに対して、専門的能力を基礎に弾力的なネットワーク化でタイムリーに対応する経済システムであり、その主役は地域密着型の中小商工業でなければならない。またメイド・イン・ジャパンの発想に基づく文化型の内需産業の展開は、イタリアの事例が示すように、中小機械金属工業に対しても、特注品タイプないしは小ロットの機械器具類の市場を生み出し、地域産業・中小企業の自律的発展の可能性が切り開かれるであろう。

ところで持続可能で国民生活向上に寄与する内需主導型経済への構造転換は国づくり・地域



づくりの在り方を抜きにしては考えられない。この点で2000年に制定されたEUの小企業憲章をモデルにして、昨年6月に閣議決定された中小企業憲章の実効性が問われている<sup>22</sup>。憲章の前文では「中小企業は、経済をけん引する力であり、社会の主役である」と明記し、中小企業が日本の経済社会に占める位置の重要性を指摘している。また「中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づけ、同時にアジアなどの新興国の成長をも取り込み日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である」とし、グローバル展開する大企業に代わって国内で雇用と所得を確保する役割が期待されている。

また基本理念では「中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす」と、グローバル型経済主体としての位置付けが示唆されている。加えて「小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす」とされ、家族経営・自営業のコミュニティ形成のコアとしての社会経済的役割が初めて積極的に評価されており、中小企業政策に取り組むにあたっての基本原則でも、「経営資源の確保が特に困難であることの多い小規模企業に配慮す

る」と宣言されている。

そして5つの基本原則のまとめでは、以下のような重要な指摘がなされている。すなわち、「これらの原則に依り、政策を実施するに当たっては、

- ・中小企業が誇りを持って自立することや、地域への貢献を始め社会的課題に取り組むことを高く評価する。
- ・家族経営の持つ意義への意識を強め、また、事業承継を円滑化する。
- ・中小企業の声聞き、どんな問題も中小企業の立場で考え、政策評価につなげる。
- ・地域経済団体、取引先企業、民間金融機関、教育・研究機関や産業支援人材などの更なる理解と協力を促す。
- ・地方自治体との連携を一層強める。
- ・政府一体となって取り組む。」

さらに行動指針の第8項には「中小企業への影響を考慮し政策を総合的に進め、政策評価に中小企業の声を生かす」と書かれており、こうした中小企業憲章の理念が経済政策の企画立案の際に配慮され、中小企業政策の根幹に位置づけられるなら、先進国型の地域産業・中小企業への革新課題を達成する可能性は質的に高まるであろう。

<sup>22</sup> 中小企業憲章に関しては、『企業環境研究年報 第10号 中小企業憲章学習運動によせて』2005年、『中小企業憲章・条例推進ハンドブック』2010年（いずれも中小企業家同友会全国協議会発行）が有益である。