

山口県周南地域における「小さな移出産業」の誕生

—成熟産業の再生による地域産業振興—



大田 康博
(徳山大学)
経済学部教授

目次

はじめに

1 地方産業振興の可能性と課題：産業構成・集積・競争力をめぐる議論

1.1 地方が抱える産業振興上の課題

1.2 地域・産業の競争優位

1.3 成熟産業再生に向けた課題：標的市場の転換による付加価値生産性の向上

2 山口県周南地域における「小さな移出産業」

2.1 山口県および周南地域の経済動向—統計的概観—

2.2 企業事例

おわりに

はじめに

本稿では、地方および成熟産業に焦点を当てつつ、産業の集積・盛衰および産業構成の多様性が地域産業振興においてどのような意味をもっているかを検討したい。

製品や産業は、導入期、発展期、成熟期、衰退期といった段階を経るものと考えられてきた。このうち「成熟」段階とは、量的に拡大していた当該産業・製品市場の規模拡大が頭打ちとなり、縮小過程に入ってゆく時期を指して

いる。

製品需要の量的停滞・減少からは、当該産業における企業の競争力低下や衰退がイメージされることが多い。事実、衰退産業の典型とされる繊維産業では、貿易摩擦に伴う輸出自主規制、賃金上昇と労働力不足、中低級品輸出の困難と輸入品の急増による国内外市場の喪失を経験した¹。大企業は、生産拠点の海外移転や事業転換を進め、存続した中小企業の多くは、設備能力や正規雇用を削減し、市場の不安定化や長期的縮小に対処してきた。

¹ 和装織物業のように、消費生活の変化によって需要が急減する分野もある。

特に地方には特定の産業・企業に雇用や税収を大きく依存している地域が多く、そうした地域は中心的な産業の成熟化とともに経済全般が停滞している。新たな成長産業を誘致するとしても、グローバルな競争が激化する中で、安価で豊富だった地方の労働力や土地はもはや有力な誘因ではない。この意味で、企業誘致による地域経済振興は転機を迎えているといっ

てもよい。特定産業・企業の成長による経済発展が難しいならば、既存産業の新たな可能性を模索したり、一定の収益をあげうる新たな産業を育成したりする必要がある。これらは、産業の規模こそ小さいが、地域外の市場で優れた競争力を発揮する「小さな移出産業」である。

いわゆる成熟産業の企業であっても、「小さな移出産業」として地域に貢献することができる。産業が縮小したからといって、その企業に競争力が乏しいとは限らない。農業、繊維工業などでは、後発工業国製品に対する価格競争力は失われているものの、海外の展示会や市場において高い評価を受ける中小企業が現れている(大田, 2008)。

このような事実は、成長産業の育成や誘致を重視し、結果として産業の特化を進めてきた従来の地方産業振興に、次のような問題を提起している。

第一に、規模は小さくとも、存続している企業の保有資源に価値があり、競争力を発揮できれば、地域内外の需要を捉え、一定の就業機会

や税収をもたらすことができる²。縮小した産業の存在意義は、規模だけでなく、競争力や資源の潜在的可能性という視点から評価されるべきであろう。

第二に、上述の意味で存在意義を有する産業には、その地域で中心的な業種とは異なる経済的役割があるのではないか。こうした産業は、多額の所得や税収を生み出すわけではないが、地域に潜在的価値のある資源のストック、さらには所得源および税源の多様性を確保するという点で、地域経済に新たな発展の可能性や所得・税収の安定性を与える可能性をもっている³。特に、有望な成長産業が見いだせない、あるいはその誘致が困難な状況では、小規模ながらも競争力のある産業を育成するという発想が求められよう。

ただし、これまでの経営のあり方を変えることなく、成熟産業の中小企業が存続・発展できるわけではない。独自の資源を活かし、一定の収益を上げるには、標的市場を転換し、製品開発、生産、販売に至る一連の活動を改め、望ましい文脈で資源を活かさなければならぬ。新たな事業に相応しいネットワーク⁴や制度的条件を構築する必要もある。

以下、1章では、まず、地域経済の盛衰に関わる議論を整理する。続いて、成熟産業の企業が自らの資源に新たな価値を付与し、収益性を高める上での課題について述べる。2章では、山口県および県内各地域の経済動向を概観した後、周南地域における「小さな移出産業」の

2 産業の縮小と衰退を区別する必要性については、大田(2007)を参照。

3 宮本憲一は、堺泉北コンビナート、由布院などの事例研究から、外部資本の誘致や地域経済のモノカルチャー化の問題点を明らかにし、地域産業振興における地場資本の育成、産業構成の多様化、地域内産業連関、そして住民の参加と自治の重要性を指摘した(宮本, 1982)。しかし、いかにして地域に多様な産業を形成し連関を深めるかという問題については、深く検討されなかった。

4 事業活動において機能するネットワークとしては、例えば、製品・サービスの企画・開発・生産・販売を目的とした取引や情報交換の垂直的ネットワーク、同業者間の共同開発、共同受注、需給調整などでみられる水平的ネットワークがある。

事例を検討する。

1 地方産業振興の可能性と課題：産業構成・集積・競争力をめぐる議論

1.1 地方が抱える産業振興上の課題

多くの地域経済モデルでは、経済成長の尺度として産出量が採用されている。経済成長モデルは、産出量増加の原動力として需要と供給のいずれを重視するのにかよって、需要主導型と供給主導型に分かれる。前者は中期に、後者は長期に焦点を当てたモデルである（Armstrong and Taylor, 2000）。

需要主導型モデルは、地域で生産される財・サービスへの需要増加を産出量増加の原動力と考える。地域発展の経済的基盤は、地域外の需要を満たす移出産業（基盤産業）であり、移出産業の生産活動から派生する需要や家計からの需要に応じる産業は、「非基盤産業」または「域内産業」と呼ばれる。

供給主導型モデルは、労働、資本などの生産要素の投入増加が地域における財・サービスの生産を増加させる点に注目する。経済成長は、生産要素の利用可能性の向上や技術進歩によって実現される。技術進歩とは、技術的知識を創造する能力あるいは吸収・利用する能力が高まり、技術的知識が増大することを意味する。そして、技術進歩は、物的・人的資本への投資や制度的条件の整備によって促進される。

全国各地に形成された工業地域は、地域の外部に市場を求め、産出量を増大すべく経営の近代化を推進し、関連産業の形成・発展がみられた。ただし、移出産業の拡大、生産要素の利用可能性の向上、技術進歩の度合いは、産業が立

地する地域によって異なっていた。

まず、移出産業への需要増加に伴う産出増加の程度は、当該地域における産業・企業の構成や連関のあり方によって変わる。例えば、工業地域の研究史は、工業地域を大都市型と地方型（企業城下町、産地など）に分類し、大都市型の優位を指摘している。大都市では、複雑な産業連関が形成されているため、多くの付加価値を生み出すことができる。一方、地方の企業城下町や産地は、関連産業の集積が限定されているため、当該地域においてわずかな付加価値しか創造されない（関, 1995; 橋本, 1997）。

次に、大都市か地方かの違いは、生産要素の利用可能性や技術進歩にも影響を与える。大都市には、資本や人的資源が集中し、高度な研究開発・教育機関など、技術進歩を促進するインフラが整っている。これに対して、地方は、労働力や土地の価格は安いけれども、技術進歩を促進する環境は特に整備されていない。地方に大企業の工場が誘致されても、そこに充実した研究開発体制は存在しなかった。また、地方の産地には、製品の企画・開発や販売を大都市の企業に依存し、受託加工に専念する企業が多かった。

以上の観点からすれば、地域外の需要に対応できる産業の多様性の点でも、技術進歩を生み出す物的・人的資本や制度的条件の点でも、地方は大都市に比べ産業活動上の制約が大きいといえる。地方は、誘致したかつての「成長」産業が成熟化すれば、新たな成長産業の育成・誘致に努力すべきかもしれない。しかし、そのみでは、成熟産業が蓄積した資源は活かされず、多様な産業構成と深い連関を形成する機会が失

われてしまう。

さらに、産業特化が著しい地方は、経済基盤の脆弱性という問題も抱えている。多様な業種および大企業が存在する大都市は、産業構造の転換への対応力に優れているけれども、地方の企業城下町や産地は、特定の大企業や業種に雇用や税収の多くを依存しているので、その産業や企業の盛衰に地域経済が大きく影響されやすいのである。

もっとも、特定製品の成熟化に伴ってその産業・企業も直ちに衰退してしまうとは限らない。大企業は、国内生産拠点を整理しつつも、存続させる工場では新規事業の開発を進め、一定の収益や雇用を維持しようとする。こうした新規事業に関わることで存続・発展する中小企業も存在する。また、産地企業の中には、それまで蓄積した製品・生産技術を活かして他の産業分野に参入することで、存続・発展しようとするものもある⁵。しかし、産業が特化していることで、地域成長の機会が限定されていることは確かである。

産業構成を多様化するためには、新たな成長産業の育成や誘致を進めるだけでなく、成熟産業に新たな事業機会を提供したり、「小さな移出産業」を数多く形成したりして、地域経済の安定性を確保することも必要になる。以上の議論は、特定品目に特化した農村地域にもほぼ当てはまる。

1.2 地域・産業の競争優位

続いて、ある地域の産業・企業がいかにして競争力を発揮できるのかを検討しよう。

産出量の増大を成長指標とする地域分析では、比較的規模の大きな産業の産出増加には立ち入った検討を行うものの、規模の小さな産業の分析は手薄であった。このため、本論文の問題意識に直接答える研究成果は乏しい。したがって、以下では、産業集積論など、工業地域の競争力に関する議論を吟味し、その限界を明らかにすることによって、規模の小さな産業の競争力を論じる際にとるべきアプローチを明らかにしよう。

産業集積論は、地域成長をもたらす次のような外部経済に注目した。第一に、多数の企業が集積すれば、個々の企業が事業を特化したり、複数の企業が事業を共同化したりすることが容易になり、生産性が高まる。第二に、企業が地理的に近接すれば、情報の拡散が生じやすくなり、技術進歩への適応や様々な知識の利用が活発になる。第三に、特化した産業に関わる労働市場が拡大することで、労働者は産業固有の技能習得への意欲をもちやすくなり、企業は必要な労働者を確保しやすくなる。最後に、産業や人口の集中・集積に伴って、インフラの整備が進み、産業活動や生活における利便性が向上する。

企業立地の近接性だけでは集積による外部経済は生じない。外部経済効果の背景には、地域コミュニティを基盤とする企業間の信頼関係や、公共・民間組織と制度のネットワークによる企業への支援があるといわれる (Piore and Sabel, 1984; Dei Ottati, 1994)。

しかし、集積による外部経済は無条件に発揮

5 大企業の事業再構築に伴う地域雇用や中小企業の動向に関しては大田 (2002) および大田・北村 (2010) を、産地における産業転換・多様化の事例は中小企業研究センター編 (2001) および松島茂 (2005) を参照。

されるわけではなかったし、その効果はグローバル化が進展しても後発工業国製品に対する価格競争力を維持できるほど大きくはなかった。Piore and Sabel (1984) は、不安定な需要への対応力に優れていることも産業集積の強みと考えていたが、競争力を失った産地では信頼が崩壊し、社会的分業による生産は多品種小ロット化・短納期化への対応をむしろ制約した(大田, 2007)。他方で、先発工業国の大規模小売企業は、巨額の資金を投じて製品開発を行い、優れた技術を導入して品質水準や柔軟性を高めた後発工業国の製品を、世界各国で大量に販売するようになった。

イタリアなどの産業集積が縮小すると、生産の柔軟性や協調的企業行動に関する研究は停滞し、多くの研究者はハイテク産業地域における学習や革新へと関心を移した。他方で、企業の戦略や競争を意識したクラスター論が登場した。これらの研究は、個別企業の能力や集合的行為に注目しており、ある地域の競争力について産業規模とは異なる視点から解明できる可能性をもっている。しかし、地域間あるいは企業間の競争に関する言及が乏しい。また、企業がいかにして地域外部の市場にアクセスし、競争優位を確立するのかについて立ち入った実証分析を行っていない。

縮小した産業集積は、もはや競争力を完全に失ってしまったのであろうか。規模や価格競争力でみるならば、先発工業国の産業の縮小は、競争力の喪失として解釈されることになる。しかし、それらのみで産業・企業の競争力を評価するのは一面的である。産業集積の主な縮小要因は、後発工業国製品が中低級品市場に浸透

し、後発工業国製品と競合する製品群を手がける企業が倒産・廃業したことにある。ある国・地域が占めるシェアは小さくとも、高級品・特殊品市場において先発工業国企業が中心的な位置を占めていたり、国境を越えて巨大な企業グループを形成していたりすることは珍しくない。

1.3 成熟産業再生に向けた課題：標的市場の転換による付加価値生産性の向上

成熟産業では、価格競争力に勝る後発工業国製品が、中低級品市場を席卷している。こうした状況において先発工業国の中小企業が追求すべきは、事業規模を拡大してコストを削減することよりも、製品単価を高め付加価値生産性を向上させることである。製品単価を高めるには、高級品・特殊品市場のような、後発工業国と直接競合しない市場へと標的を転換し、独自の価値を顧客に提供しなければならない。

ただし、企業が実際にどのような事業活動を展開するのかは、経営環境に関するその企業の認識に基づいて決定される。企業は、例えば、マクロ経済要因、顧客の動向、競合の程度といった環境要因に何らかの論理を見出す。その認識が能動的な資源配分や制度的条件創造の前提として作用するのである。

企業は、標的市場の転換に際し、次の二つの課題に直面する。第一に、新たな標的市場において適切な競争の文脈を形成し、効果的な事業を構想・遂行する能力を企業内に構築することである。競争の文脈を形成し、資源の潜在的価値を検討し、それを体現した製品の開発・生産・販売を進めようとするとき、専門的知識の不足や企業内の制度的条件(共有された価値観、業務上のルール・慣行など)の影響によって、

適切な認識や判断が妨げられてしまうことがある。また、標的市場での事業に必要な設備への投資が不十分であれば、製品開発・生産・販売活動の具体的展開が制約されてしまう。したがって、標的市場の転換を試みる企業にとっては、専門的知識を有する人材の確保・育成、標的市場攻略のための制度的条件の変革、設備投資は不可欠である。事業支援サービスを利用するなどして、不足する資源を外部調達することも検討されるべきであろう。

第二の課題は、外部資源を調達するためのネットワークや制度的条件を、新たな標的市場での事業に相応しいものへと変えてゆくことである。それを実現する一つの方法は、既存の相手に働きかけ、制度的条件の変革を進めることである。例えば、より高価で独創的な製品の情報発信や販売に取り組む際に、既存の販売先との間で品質基準、製品単価の決定方法、在庫負担などに関する新たなルールを定めるのである。しかし、相手が他者追隨的な競争行動をとり、低価格・大量・高回転の販売を重視してきた企業であれば、こうした事業をとともに進めることは困難かもしれない。その場合は、もう一つの方法、すなわち新たな相手とのネットワーキング（例えば、標的市場に明るい別の販売先との連携）によって、適切な取引相手を確保すべきであろう⁶。

地方の中小企業は、標的市場の転換を効果的に遂行できるだろうか。地方には、資本、人的資源、インフラは乏しく、域内市場は小さい。

しかし、インターネットや宅配便を活用したり、重要な国・地域に事業拠点を設けたり、地域内外の個人・組織と連携したりすれば、自国の大都市はもちろん、世界中の顧客、情報、インフラにアクセスできる。大都市は、事業コストが高く、外部不経済も大きいので、地方に対して必ずしも有利とは限らない。

2 山口県周南地域における「小さな移出産業」

2.1 山口県および周南地域の経済動向—統計的概観—

本章では、山口県および周南地域の経済動向を概観し、周南地域の特徴について確認した上で、「小さな移出産業」の事例を紹介する。

表1は、5年毎の山口県および各地域の人口の推移を示したものである。山口県の人口は、1970年から85年まで増加傾向にあったが、以後減少に転じ、2009年には対1985年比9.0%減の145万6,800人となった。1985年から2009年の間に、累計で2万6,487人の自然減と11万58人の社会減が生じており、人口流出の深刻さが看取できる（山口県総合政策部統計分析課『山口県の人口と経済』2010年3月；2009年山口県人口移動統計調査）。

地域別にみると、人口が比較的多い下関、宇部・小野田、周南、山口・防府の人口推移は比較的安定している。これに対して、岩国、柳井、萩、長門といった人口規模の小さい地域では、1985年以前から人口の停滞または減少がみら

6 日本の繊維産業は、高級品での国際競争力が乏しい、国内の生地産社やアパレル企業を主たる顧客としてきた。このため、後発工業国製品が大量に流入し、顧客との信頼関係が希薄になって以降、中小繊維企業は欧米の高級ブランド企業へのマーケティングを強化している。こうした活動に取り組む中小繊維企業は、従来のように欧米のトレンド情報に追隨するのではなく、欧米の展示会で自ら情報を発信し、トレンド形成に参加できるよう努力している（大田, 2008）。

表1 山口県および各地域の人口の推移

	年	山口県	下関	宇部・小野田	周南	山口・防府	岩国	柳井	萩	長門
実数	1970	1,511,448	315,603	269,518	263,384	257,356	165,078	101,891	85,371	53,247
	75	1,555,218	322,300	274,640	286,706	270,010	169,125	98,962	82,054	51,421
	80	1,587,079	325,478	281,839	295,662	285,058	171,208	95,824	81,118	50,892
	85	1,601,627	324,585	288,368	296,715	301,216	169,010	92,732	78,742	50,259
	90	1,572,616	315,643	285,539	290,602	305,427	165,379	87,914	74,456	47,656
	95	1,555,543	310,717	283,912	286,644	311,975	163,306	83,221	70,203	45,565
	2000	1,527,964	301,097	281,006	281,381	314,839	160,717	79,151	66,300	43,473
	2005	1,492,606	290,693	275,055	276,154	316,115	156,143	75,228	62,091	41,127
	2009	1,456,800	282,047	267,422	273,135	315,102	151,105	71,292	57,964	38,733
増減(人)	1970-85	90,179	8,982	18,850	33,331	43,860	3,932	△ 9,159	△ 6,629	△ 2,988
	1985-2000	△ 73,663	△ 23,488	△ 7,362	△ 15,334	13,623	△ 8,293	△ 13,581	△ 12,442	△ 6,786
	2000-2009	△ 71,164	△ 19,050	△ 13,584	△ 8,246	263	△ 9,612	△ 7,859	△ 8,336	△ 4,740
	1985-2009	△ 144,827	△ 42,538	△ 20,946	△ 23,580	13,886	△ 17,905	△ 21,440	△ 20,778	△ 11,526
増減率(%)	1970-85	6.0	2.8	7.0	12.7	17.0	2.4	△ 9.0	△ 7.8	△ 5.6
	1985-2000	△ 4.6	△ 7.2	△ 2.6	△ 5.2	4.5	△ 4.9	△ 14.6	△ 15.8	△ 13.5
	2000-2009	△ 4.7	△ 6.3	△ 4.8	△ 2.9	0.1	△ 6.0	△ 9.9	△ 12.6	△ 10.9
	1985-2009	△ 9.0	△ 13.1	△ 7.3	△ 7.9	4.6	△ 10.6	△ 23.1	△ 26.4	△ 22.9
構成比(%)	1970	100.0	20.9	17.8	17.4	17.0	10.9	6.7	5.6	3.5
	85	100.0	20.3	18.0	18.5	18.8	10.6	5.8	4.9	3.1
	2000	100.0	19.7	18.4	18.4	20.6	10.5	5.2	4.3	2.8
	2009	100.0	19.4	18.4	18.7	21.6	10.4	4.9	4.0	2.7

出所) 2009年山口県人口移動統計調査結果概要より作成。

注) 地域別人口は、広域市町村圏を基に区分している。合併に伴い広域市町村圏が解消された地域は、解消前の広域市町村圏を基に区分して集計している。

れ、85年以降の減少幅が大きい。

ただし、下関、宇部・小野田、周南、山口・防府の動向は一様ではない。1970年時点で人口が最も多かった下関では、遅くとも80年には人口が減少に転じており、これは他の都市よりも早い。宇部・小野田および周南は、程度の差はあれ、1985年までの増加率が平均を上回り、1985年から2009年にかけての減少率が比較的小さい。そして、山口・防府は、増加率は年々小さくなるものの、近年まで増加傾向を維持し、県内で最大の人口を抱える地域となった。とはいえ、これら4地域の人口シェアが大きく変化したとはいえない。

次に、1985年と2005年における15歳以上就業者数の産業別構成を示した表2によって、山口県および下関、宇部・小野田、周南、山口・防府の4地域における就業機会について検討したい。

まず、山口県では、1985年から2005年の間に15歳以上の就業者が5万293人減少した。産業別就業者数の推移をみると、就業機会が最も多く失われたのは第1次産業であったことがわかる(5万29人減)。第2次産業の減少も3万8,246人と小さくはないが、第3次産業の増加(3万1,312人)によって、ほぼ同じだけの就業機会が生み出されている。

次に、各地域の動向からは、就業者総数が増加したのは山口・防府のみであり、周南、宇部・小野田、下関では減少していることが判明する。この違いは、主に第2次・第3次産業の就業者数の動きの違いから生じている。下関、宇部・小野田、周南では第2次産業就業者数が15～18%台の減少率を記録したが、山口・防府の数値はわずか0.3%であった。また、第3次産業就業者数は、下関で減少し、宇部・小野田および周南では8%台の増加にとどまったのに

表2 山口県および各地域の産業別就業者数の推移

		山口県	下関	宇部・小野田	周南	山口・防府	その他	
1985	総数	766,624	150,608	140,005	138,871	136,372	200,768	
	第1次	98,937	14,620	14,402	12,053	14,952	42,910	
	第2次	231,075	40,740	47,156	51,223	35,153	56,803	
	第3次	436,612	95,248	78,447	75,595	86,267	101,055	
2005	総数	716,331	137,200	130,960	131,777	152,275	164,119	
	第1次	48,908	7,819	6,652	6,199	8,527	19,711	
	第2次	192,829	34,256	38,680	42,603	35,030	42,260	
	第3次	467,924	92,831	84,803	81,619	107,467	101,204	
増減	総数	△ 50,293	△ 13,408	△ 9,045	△ 7,094	15,903	△ 36,649	
	第1次	△ 50,029	△ 6,801	△ 7,750	△ 5,854	△ 6,425	△ 23,199	
	第2次	△ 38,246	△ 6,484	△ 8,476	△ 8,620	△ 123	△ 14,543	
	第3次	31,312	△ 2,417	6,356	6,024	21,200	149	
増減率	総数	△ 6.6%	△ 8.9%	△ 6.5%	△ 5.1%	11.7%	△ 18.3%	
	第1次	△ 50.6%	△ 46.5%	△ 53.8%	△ 48.6%	△ 43.0%	△ 54.1%	
	第2次	△ 16.6%	△ 15.9%	△ 18.0%	△ 16.8%	△ 0.3%	△ 25.6%	
	第3次	7.2%	△ 2.5%	8.1%	8.0%	24.6%	0.1%	
構成比	第1次	1985	12.9%	9.7%	10.3%	8.7%	11.0%	21.4%
		2005	6.8%	5.7%	5.1%	4.7%	5.6%	12.0%
	第2次	1985	30.1%	27.1%	33.7%	36.9%	25.8%	28.3%
		2005	26.9%	25.0%	29.5%	32.3%	23.0%	25.7%
	第3次	1985	57.0%	63.2%	56.0%	54.4%	63.3%	50.3%
		2005	65.3%	67.7%	64.8%	61.9%	70.6%	61.7%

出所) 国勢調査(各年版)より作成。

対し、山口・防府では24.6%の大幅増加となった。これは、各地域の産業構成や、山口県における各地域の経済的・行政的位置の相違を反映していると考えられる。

就業機会の減少は、周南地域の人口流出の一要因となっている。1985年から2005年の間、周南地域の15歳以上人口の減少は7,842人とどまったが、人口総数は累計2万4,355人の社会減(自然動態は7,120人の増加)が生じていた(山口県『山口県統計年鑑』各年版)。

最後に、第2次産業で中心的な位置を占める製造業および第3次産業の構成を、各地域について検討しよう。表3には、製造業事業所(従業者4人以上)において、従業者数が多い業種を示したものである。周南地域では、化学と鉄鋼が突出し、以下、輸送用機械器具、金属製品が続いている。その背景には、周南市に出光興産、東ソー、トクヤマを中心とするコンビナー

トが形成され、下松市には東洋鋼鈑の製缶工場、日立製作所の鉄道車両工場が立地していることがある。宇部・小野田は、化学が最大の比重を占め、電子部品・デバイス・電子回路がこれに続いている。山口・防府では輸送用機械器具が最大の業種となっているのは、マツダの防府工場の存在が大きいため。下関は、食料品が第1位となっている点で、重化学工業の比重が大きい他の地域と異なっている。なお、上位3業種のシェアは周南地域の数値が最も高く、同地域における主要業種の存在の大きさ(他方での産業多様性の乏しさ)がうかがわれる。

第3次産業は、特化係数(山口県の第3次産業の就業者数に占める各業種の割合を基準に算出)によって地域的特徴を確認する。図1によれば、下関は、金融・保険業、不動産業、運輸業の特化係数が大きく、複合サービス業や公務では小さい。山口・防府は、公務および情報通

表3 山口県主要地域における第2次産業の主要業種

周南

順位	業種	従業者数	シェア
1	化学	6,350	25.7%
2	鉄鋼	5,177	20.9%
3	輸送	3,120	12.6%
4	金属	2,014	8.1%
5	生産用	1,666	6.7%
-	その他	6,387	25.8%
-	全業種	24,714	100.0%
-	1-3位	14,647	59.3%

宇部・小野田

順位	業種	従業者数	シェア
1	化学	4,574	23.2%
2	電子	2,611	13.3%
3	はん用	1,798	9.1%
4	生産用	1,728	8.8%
5	食料	1,362	6.9%
-	その他	7,618	38.7%
-	全業種	19,691	100.0%
-	1-3位	8,983	45.6%

山口・防府

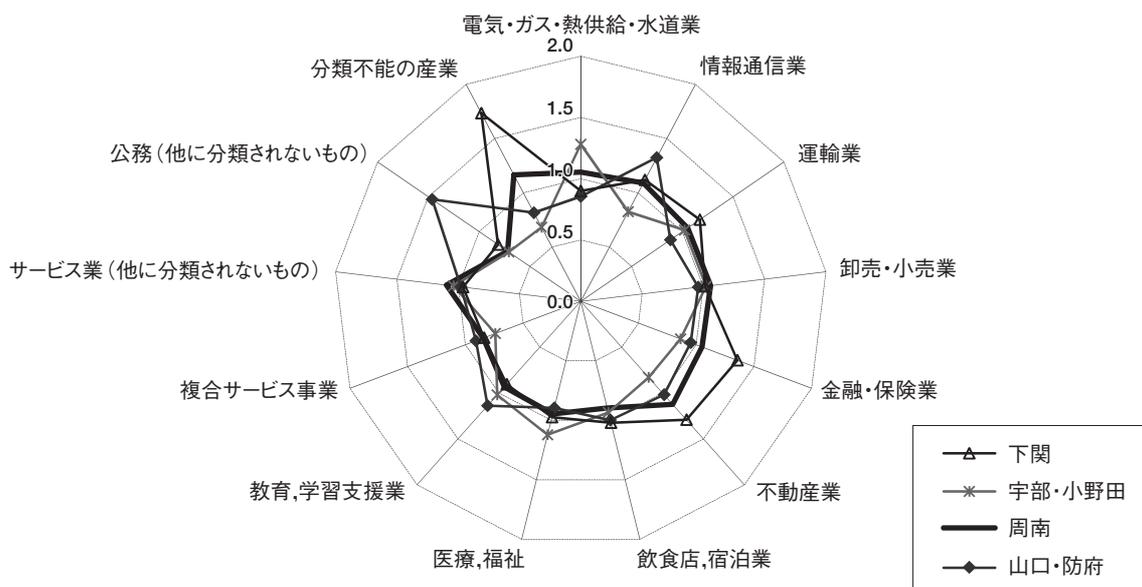
順位	業種	従業者数	シェア
1	輸送	6,347	35.2%
2	食料	2,695	15.0%
3	ゴム	1,311	7.3%
4	金属	1,140	6.3%
5	化学	980	5.4%
-	その他	5,552	30.8%
-	全業種	18,025	100.0%
-	1-3位	10,353	57.4%

下関

順位	業種	従業者数	シェア
1	食料	4,437	26.7%
2	輸送	2,286	13.7%
3	金属	1,462	8.8%
4	非鉄	1,284	7.7%
5	電子	1,099	6.6%
-	その他	6,074	36.5%
-	全業種	16,642	100.0%
-	1-3位	8,185	49.2%

出所) 2009年工業統計調査(速報値)より作成。
注) 調査対象は、従業者4人以上の事業所である。

図1 山口県主要地域における第3次産業の特化係数(就業者数ベース)



出所) 総務省「2005年 国勢調査」より作成。

信業の比重が大きい。宇部・小野田は、電気・ガス・熱供給・水道業が大きく、情報通信業、不動産業、複合サービス業、公務が小さい。周南は、特に大きい業種がなく、複合サービス業と公務が小さい。

以上のように、周南地域は、山口県の中では1970年代から85年まで人口増加率が比較的大きかったけれども、その後、人口は減少し続けている。この理由の一つは、就業機会の減少にある。周南地域では、第1次・第2次産業での

就業機会が大幅に減り、減少分を第3次産業の就業機会の増加によって補うことはできなかった。製造業は特定の業種に偏っており、第3次産業の中で発達している業種は特にない。

2.2 企業事例

続いて、周南地域における「小さな移出産業」の事例を紹介しよう。

やまいもまつり有限会社

やまいもまつり有限会社（以下、やまいもまつり）は、自然生（じねんじょう）の栽培・販売事業および自然生を活かした様々な事業の開発に取り組む周南市の企業であり、8名の従業員を抱えている⁷。

自然生は、北関東から北九州に分布する日本原産の植物である。同様の芋はたくさんあるが、くねくね曲がって、粘りが強くて、コクがあって、春から10月中頃にわたり長期熟成する芋は少ない。自然生の魅力は何よりもその風味にある、と創業者の村田氏という。

村田氏が自然生に関心を持つようになったのは、都会の生活で田舎や自然の魅力に気づいたことがきっかけであった。山口県の三瀬川という山深い村で育ち、岩国で高校時代を過ごした彼は、都会に憧れて東京に移り住んだ。そして、ある休日に勤務先の同僚たちと山芋を掘ったとき、野山で山芋を掘り出し、それを持って帰ってお酒とともに味わうのがお洒落、という都会の人々の考えに触れ、大きな衝撃を受けたのである。

こうした経験から、村田氏は、地方の田舎に

ある自然の恵みを都会へ供給すればビジネスになるのではないかと考え、農業大学で生産の基本を学ぶことにした。しかし、近代農法が自然の摂理に一致しないケースがあることに気づいた。村田氏によれば、植物は元々自然の中に存在しているので土着の菌と共生できるし、虫は敵とみなすべきではない。そして、自然の摂理を活かす環境を整えれば、生産効率を向上させることが可能である。人間にできることは「作物づくり」ではなく「環境づくり」だという。

様々な作物について勉強した結果、村田氏が行き着いたのが、自然生だった。自然生は、自然に近い環境を好み、栽培に成功すれば大きな感動を経験できる作物である。村田氏は、1977年に自然生の採集と試験栽培に着手し、79年から特産化を進めた。周南地域をはじめ全国各地から自然生栽培指導の要請があったので、10年間は、1年の約3分の1に相当する日数を指導にあててきた。一般の農家は自分の畑での栽培からしか学習できないが、各地の指導を行うことで、多くの栽培事例に触れることができた。自然生普及活動が一段落した1989年、自らも生産に専念することにした。生産量の過不足などの問題を解決するため複数の生産者と連携し、1999年には事業を法人化した。2010年現在、12組合および委託農家と連携している。

やまいもまつりで扱う自然生は、村田氏が長年に渡り品種の優劣を吟味し、ブランド化したものであり、品質と生産性に優れた品種である⁸。特に周南地域で栽培された自然生は、最も粘りがあって美味しく、ポリフェノールやイ

⁷ 以下の叙述は、村田将弘氏への聞き取り調査（2008年2月29日；2010年11月25日）およびやまいもまつりホームページ（<http://www.maturi.co.jp/>）による。

⁸ 山に自生しているからといって全ての品種が美味しいわけではない。また、バイオ育種は、まっすぐ伸びるが、品質は悪くなるというデメリットがあるという。

ソフラボンが通常の2倍もあるという検査結果も得られた。

やまいもまつりは、緩やかながらも年々着実に事業を拡大し、2009年度の生産量は約50トン、売上高は約1億円に達した。希少価値と美味しさを活かした、付加価値の高い商品づくりに努めることで、単価も高い水準で安定している。

取引先は、「市町村、JA、森林組合、生協、園芸企業、農家、生産者、外食産業、食品加工業、通信販売業、他」と幅広い。JAでの販売はお歳暮シーズンのみなので、飲食業などとの連携を深めて他の時期の販売を増やし、収益の安定化を図っている。現在、1年を通じてやまいもまつりの自然生を売りにしたメニューを提供する飲食店が、全国に約100軒ある。時期を問わず出荷できる体制を整えるため、JA統合に伴い待機施設となっていたJA湯野を譲り受け、米貯蔵庫を自然生の冷蔵庫に改造した。今後、本館施設を加工品工場と農家レストランに活用する計画である。

事業の継承・拡大のための人材確保も順調である。県外企業に勤務していた娘婿は、自らの希望でやまいもまつりに転職した。また、長男が帰農し、就農希望の研修生たちと新たな生産ネットワークを構築しつつある。さらに、都会の若い夫婦が村田氏の故郷で就農し、授かった2人の子供とともに地域にとけ込んでいる。

今後、やまいもまつりは、周南地域の活性化への取り組みをさらに深めていく。湯野は山の

麓の温泉地であり、地元農業・観光業と連携した農産物直売所や農家レストランの整備による活性化が期待されている。このほか、自然生のグリーンカーテンとしての利用普及も進めている。自然生は、暑い時期には下葉が枯れることなく繁茂し、日差しが弱まる時期になると落葉するという点でグリーンカーテンに適しているだけでなく、小さいながらも自然生が栽培できるという楽しみもある。こうした取り組みを村田氏は、「エコで美味しいグリーンニューディール」と呼ぶ。

株式会社グルメロード

株式会社グルメロード（以下、グルメロード）は、ドイツ方式⁹にこだわってハム、ソーセージ、ベーコン（以下、豚肉加工品と略）を生産し、ホテル、レストランなどへの卸売り、および店舗やインターネットでの小売りを行っている下松市の企業である¹⁰。

同社の代表取締役社長安田功氏の実家は、精肉店である。安田氏は、玉川大学農学部畜産科を卒業して、1972年から家業の精肉店に勤務するようになり、豚肉加工品店などに肉を販売していた。ある時、彼は、近所のレストランのシェフから神戸の業者のハムを仕入れたいとの相談を受けた。その神戸の業者に話をもちかけたところ、相手は安田氏にハムを作ることを勧めた¹¹。大学時代に豚肉加工品の製造方法を学んでいた安田氏は、ハムづくりに取り組んでみることにした。

9 ドイツ方式のソーセージは、塩分が多いので、添加物を少なくすることができる。グルメロードの製品は、日本のものと比べると塩分が多いが、ドイツのものほど多くはない。

10 以下の叙述は、グルメロード代表取締役社長安田巧氏への聞き取り調査（2008年5月27日、2011年1月7日）および同社ホームページ（<http://www.yasudaham.com/>）による。

11 神戸の業者からすれば、少量の豚肉加工品を山口県のレストランに販売しても、収益面でメリットがなかったのではないかと、安田氏はいう。

1988年、安田氏は、日本のハムづくりの第一人者といわれる尾島秀樹氏に師事し、本格的なハムづくりを開始した。1996年にドイツで豚肉加工品づくりの講習会が開催されることを知ると、躊躇することなく同国に向かい、ドイツ式の豚肉加工品づくりを学んだ。言葉はわからなくても、基本的な知識があったので、作業を見ていれば何をしているかは大体わかった。

1998年に開催された南ドイツ食肉製品コンテスト（SUFFA）では、安田氏が出品した5品目全てが金賞を受賞するという快挙を成し遂げ、以後、様々なテレビ番組が彼を紹介した。さらに、2000年のSUFFAにおいては、彼の19出品品目全てが賞を受けた。

BSE事件で肉の需要が減少し、家業の精肉店で働き続けることの困難を感じた安田氏は、2002年に独立した。当時の中小豚肉加工品業者は中古機械で間に合わせるが多かったが、彼は、きめ細かいミンチを作ることができる、ドイツ製の新品の機械を導入した。

こうして豚肉加工品を作る環境は整ったが、販売先がなかったためにグルメロードは経営危機に陥った。安田氏は、ホテルの連絡先が掲載された本を購入し、ある大都市の中心部に立地するホテル数百件に電話をかけて営業をした。グルメロードに関心を示したホテルはわずかであったが、その全てにサンプルを送ったところ、そのうち1軒のホテルと商談が成立した。

商談が成立した相手は、 prestige の高い外資系ホテルだった¹²。優れたホテルには、腕

利きのシェフがいるし、その中には海外で修行した者も少なくない。彼らと話すことで、安田氏は、欧米の食材や料理の動向など、様々な情報を入手することができた。こうした情報は、デパートとの取引ではなかなか入手できない。

グルメロードは、どんなに少量の受注にも、急ぎの受注にも対応する。品質を落としてでも価格を下げるようなことはしない。「うちのハムは高いですよ。そのかわりいいものを作りますよ」と顧客に説明している。一方、大手の豚肉加工品生産者は、基本的に大量注文にしか応じない。豚肉加工品の消費量が少ないホテルがそうした生産者から仕入れようとすると、「1トン買ってくれるならいいですよ」といった対応をされることが多い¹³。

大都市のシェフは、口コミでグルメロードの製品を広めてくれた。ある有名なテレビ番組で同社が取り上げられたのも、ホテルによるテレビ局への紹介がきっかけであった。テレビ番組に登場して、売上は一時的に急増した。急激な成功で、安田氏は、品質などに対する自分の感覚が麻痺しそうになった。しかし、テレビを見て問い合わせしてきた顧客の中で、その後もグルメロードの商品を買い続けてくれた人は少なかった。

こうした経験から、安田氏は、事業の規模を安易に拡大しないよう自戒している。また、技術・管理の面では、ドイツの職人との交流を続け、新しい技術の習得や品質の安定・向上に努めている。現在も情報発信は重視しているが、

¹² ホテルにとって、宿泊した人しか味わうことができない朝食は、他のホテルと差別化し、リピーターを確保する上で重要なサービスである。そして、豚肉加工品は、朝食メニューの重要な材料の一つである。グルメロードのハムを採用したホテルは、シェフではなく、仕入部が材料の候補を選定しており、仕入部は、良質の材料を仕入れるため広く材料生産者に門戸を開いていた。このため、グルメロードのハムも検討対象として受け入れられた。

¹³ 良質な豚肉加工品を使うホテルはあったが、職人を雇って自家生産するところが多かったため、豚肉加工品生産者が高品質の製品をホテルに販売する機会は少なかった。

良い業者のみを紹介する媒体を選ぶ必要があると考えている。

売上の多くは、大都市の顧客への販売によるものである。周南地域では、個人や会社からのギフト需要や飲食業からの需要がある。販売形態別にみれば、ホテルなどへの卸売りが売上の大半を占めている。卸売りは小売りに比べると販売量が多く安定しており、小売りは卸売りに比べて収益性が高い。安田氏は、まだ比重が小さい小売事業の拡大を期待している。

おわりに

成長産業の育成・誘致に取り組み、結果として産業特化が進んだ地方は、当該産業の縮小とともに経済基盤が脆弱化している。グローバルな競争が激化している現在、地方が成長産業を次々と誘致して産業成熟化の影響を緩和することは容易ではない。必要なのは、安価で豊富な土地・労働力とは異なる強みを創造し、産業の多様性と連関を豊かにしていくことである。それを実現するには、成熟産業が有する資源の潜在的価値にも目を向け、「小さな移出産業」を育成しなければならない。

成熟産業では、安価な後発工業国製品が大量に流通し、市場にはモノが溢れている。需要を供給が圧倒的に上回っている状況において先発工業国企業が目指すべきは、製品単価を高め付加価値生産性を向上させることである。高級品・特殊品など単価が高い市場に標的を移し、その市場に相応しい競争の文脈に基づき独自の資源を効果的に活用すれば、中小企業でも競争優位を確立し、付加価値生産性を改善することが可能である。その試みは、懐古趣味でも「近

代」の全面否定でもなく、産業の近代化によって失われたものを取り戻そうとする行為である。

標的市場を転換しようとする企業が取り組むべき課題は、まず、独自の資源を有効に活用できる競争の文脈を見出し、効果的な事業を構想・遂行する能力を社内に構築することである。もう一つの課題は、外部資源を調達するネットワークや制度的条件を、新たな標的市場での事業に相応しいものへと変えてゆくことである。これは、既存の相手への働きかけ、あるいは新たな相手とのネットワーキングによって可能になる。

標的市場を転換する上で、地方の企業が大都市の企業に比べて不利とは限らない。特別な「地域資源」がなくとも、斬新な発想、「本物」へのこだわり、そして地域外の個人・組織との連携によって、地方で事業を創造したり、優れた競争力を発揮したりすることはできる。物流・交通・情報通信手段の利便性向上により、遠方の顧客、情報、インフラへのアクセスが大幅に改善され、地方企業の可能性は広がりつつある。

事例として取り上げた周南は、第2次産業、特に製造業の少数の業種・企業への依存が比較的大きい地域であり、1980年代半ば以降、第1次・第2次産業での就業機会の減少による人口流出に直面している。しかし、やまいもまつりは、近代農法では栽培できない自然生を事業の中核に据え、高い単価と安定した収益を実現している。長年に渡る栽培・栽培指導は優良品種の選抜と生産性の向上を可能にした。また、地域内外に形成されたネットワークは多様な事業

展開の基盤となっている。一方、グルメロードは、豚肉加工品の本場ドイツの技術を学び、国際的な品評会で優れた実績をあげ、独立後の苦難を経て大都市の高級ホテル市場を開拓した。優れたシェフやドイツの職人とのネットワークは、現在も商品づくりに関する貴重な情報入手ルートの一つとして機能している。

提供する価値の性格からして、一つ一つの「小さな移出産業」に急激な成長を期待するこ

とはできない。しかし、それは、着実に収益をあげ、雇用機会を創造するだけでなく、地域資源のストックを豊かにし、新たな産業連関の起点となり、地域経済の安定性を高める可能性を秘めている。グローバルな競争が激化すればするほど、地方における「小さな移出産業」育成の意義は、ますます大きくなってゆくのではないだろうか。

【参考文献】

- Armstrong, H. and Jim Taylor (2000) *Regional Economics and Policy*, 3rd. Edition, Oxford: Blackwell (邦訳『地域経済学と地域政策』改訂版、計量計画研究所地域経済学研究会訳、流通経済大学出版社、2005年)
- 中小企業研究センター編 (2001)『産地解体からの再生：地域産業集積「燕」の新たな道』同友館
- Dei Ottati, G. (1994) "Cooperation and Competition in the Industrial District as an Organization Model," *European Planning Studies*, No. 4, pp. 463-483
- 橋本寿朗 (1997)『『日本型産業集積』再生の方向性』清成忠男・橋本寿朗編著『日本型産業集積の未来像：「城下町型」から「オープン・コミュニティー型」へ』日本経済新聞社、159-198ページ
- 松島茂 (2005)「産業構造の多様性と地域経済の『頑健さ』：群馬県桐生市、太田市および大泉町のケース」橋川武郎ほか編『地域からの産業再生：産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣、11-36ページ
- 宮本憲一 (1982)『現代の都市と農村：地域経済の再生を求めて』日本放送出版協会
- 大田康博 (2002)「コンビナート構成企業の生産合理化と事業展開」徳山大学総合経済研究所編『石油化学産業と地域経済：周南コンビナートを中心として』山川出版社、79-122ページ
- ——— (2007)『繊維産業の盛衰と産地中小企業：播州先染織物業における競争・協調』日本経済評論社
- ——— (2008)「日本・イタリア繊維企業のネットワーク戦略：尾州・プラート産地の事例を中心に」『徳山大学論叢』、第66号、45-103ページ
- 大田康博・北村慎也 (2010)「大企業の事業再構築と中小企業の盛衰：東洋紡の取引先の収益はバブル崩壊後どう変化したか」『中小企業季報』2010 No.1、12-21ページ
- Piore, M. J. and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books (邦訳『第二の産業分水嶺』山之内靖ほか訳、筑摩書房、1993年)
- 関満博 (1995)『地域経済と中小企業』筑摩書房