

地域中小企業における産業集積と 市場の関係性に基づく成長戦略

—ケミカルシューズ産業の事例研究—⁽¹⁾

西 村 順 二

1. 問題の所在

近年、アベノミクスで注目されている成長戦略。一国の成長戦略であるが、その中身は経済成長であり、それを構成する企業組織の成長戦略が想起されていることは言うまでもない。また、そこでは地方創生という言葉の下、企業組織一般ではなく、多くの地方自治体を中心に地方に立地する企業における成長戦略も大きく注目・議論されている。

しかしながら、そもそもこの成長戦略とは何を指すのであろうか。具体的には売上高の増大、従業員規模の増大、利潤率の増大、そして市場占有率の増大など、これらは企業組織の成長をあらわす一つの有効な指標であるだろう。しかしながら、企業組織は多様である。地方に立地する企業組織まで含めると、企業組織全般に共通するであろう成長戦略の考え方で、例えば組織規模の差異など組織属性や取り巻く環境の違いにより地方企業に固有の成長戦略という考え方が併存することになると言って良いであろう。具体的に言うならば、都心部に本社など中核機能をおきながら全国的に展開する全国企

(1) 本研究は、文部科学省科学研究費基盤研究 (C) 課題番号26380587の成果の一部である。

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）

業と比べて、地方企業には相対的には規模の小さなものや、支社・支店・営業所・支社工場などの機能・役割特化型の組織が多くなる傾向があると言える。また企業組織を取り巻く種々のインフラストラクチャーについて、標準的に整備されているというよりは、幾つかの整備・未整備の並存という状況にあることが多い。つまり、地方企業の成長戦略という場合には、地方という文脈におかれるが故にある種の異質性をもつであろうことは想定できるものであろう。

また、企業組織の成長戦略を考えるときに注意すべきもう一つとして、当該企業組織がその諸活動を展開する「場・空間」も重要な検討事項となる。それは、例えば仕入れ先そして販売先の市場、資材調達市場、従業員獲得のための労働市場、そして分業のための産業としての市場などとしてあらわれて来ることになる。さらに、これらが地方・全国・グローバルというリアルな空間的拡がりを持つことにもなるだろう。また、ICT・e-commerceにより空間的制約のある種越えてバーチャルの拡がりを持つ場合もあるだろう。それでは、さらにこの市場は何を意味すると言えるのであろうか。これまでは空間的な拡がりを持った「場」として市場を考えるよりは、サプライヤーである生産企業の取引関係からなる分業・下請けの産業集積として捉えられることが多かった。他方で、消費者市場としての「場」においては、消費者ニーズにその議論を収斂させることはあっても、消費市場自体の空間性については積極的に認識されてこなかったと言えよう。もちろん、空間的な消費市場ということでは、エリアマーケティングにおける諸研究を見ることができ、それは大きくは市場セグメントを空間次元で捕捉したものであったと言えよう。

以上、本研究では、第一に地方にある企業には社会的文脈上固有の成長の捉え方があり、また相対的には中小規模の企業が多いが故に、その成長の意味が固有性を持ってくるであろうということが注目される。また、第二に労

働市場・資材等調達市場と消費市場（消費の場）という二面性があることも注目される。そして、この市場の二面性とでも呼ぶことができる区分において、地方に立地する企業は、相対的には生産の場との近接性が高く、それと対に消費の場との遠隔性が高いということが考えられるであろう。すなわち、第一に生産の集積・地域分業体制という観点からも、第二に消費市場との空間的距離から影響を及ぼされる最終消費者のニーズに基づく付加価値提案という市場との緊密性という観点からも、改めて「場」という視点が地方企業の考察にはより有益であると考えられることができる。一般的には、これらの二面性の上に、さらに地方に固有の歴史的・文化的・地理的・社会的文脈の中で地方の中小企業は醸成され、それらに埋め込まれた中で企業組織活動が編成・編集されてきたのが、地方の中小企業の多くであると考えられるものである。⁽²⁾

こういう認識に立って、本研究の問題意識は以下の通りである。第一に、地方の中小企業における成長の把握である。果たして地方企業にとっての成長は単なる規模の経済性を求めるということであるのだろうか。様々な経済的要因に基づく差異が存在し、かつ社会的文脈において地方にある企業は、都心に立地する企業とは異なる事は想像できるが、成長に関して何が異なるのだろうか。これを確認することが第一の問題意識である。第二に、この中小企業における成長性認識・位置づけに対して市場との関係性から考察を加えてみることである。中小企業の成長を考えると、地方や地域という空間の拘束を受けるが、それを特に消費市場との関係性から考えて見たい。消費

(2) 地域に立地する地場産業といわれる企業群は、当該地域の社会的仕組みに組み込まれることは、従来から指摘されてきている。以下を参照されたい。

加護野忠男 (2007) 「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196-1, pp. 109-118。

加護野忠男 (2009) 「日本のビジネス・システム」『国民経済雑誌』199-6, pp. 1-10。

山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』有斐閣。

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）

市場への迅速な製品提供や最終消費者のニーズに対する適応は、この消費市場との関係性において影響を及ぼすのであろうか。もしもそうであるとするならば、地方企業にとっての消費市場の位置づけにおいて近接性が高いことが、地方企業の成長のあり方や方向性になんらかの影響を与えるのであろうか。これを考察することが第二の問題意識である。

なお、本研究で考察される題材は、神戸市長田地区を拠点として展開されてきたケミカルシューズ産業である。後述されるが、神戸市の長田地区は神戸市内の一部であると同時に、大阪市などの関西エリアの拠点消費市場に隣接している。その点では、単なる地方企業というだけではなく、消費市場との近接性が高い地方企業の集積の一例になると言えるであろう。

II. ケミカルシューズ産業の特性

1. ケミカルシューズ産業の概略史

それでは、まずは考察対象となるケミカルシューズ産業に関して、その歴史的な経緯を、概略的にみてみよう。⁽³⁾

ケミカルシューズ産業は大正・昭和を経て神戸市の長田地区・須磨地区を生産の場として発展してきた。しかし、神戸地域における靴そのものの生産はそれ以前から始まっていたと言える。神戸地域では開港以来、外国人居留地を中心に多数の外国人が住むようになった。これらの需要者に対して、明治22年アメリカで靴づくりを学んだ平野永太郎氏が神戸市の元町2丁目に紳士靴店「神戸屋製靴」を開くなど、当時草履・下駄などを作る職人がこれら居留地に在住する外国人たちの靴の修理や新しい靴の製造を行ったことから、「神戸の靴」の歴史は始まったと言える。

(3) ここでのケミカルシューズ産業の歴史的発展については、神戸市 HP、日本ケミカルシューズ工業組合資料及び HP、日本シューズ産業協同組合 HP、神戸シューズ HP、『神戸新聞』2014年4月1日、6月21日に基づき整理したものである。

一方、神戸港での生ゴムの輸入とともに、明治42年に神戸ダンロップ護謨株式会社が設立されたのを一つの契機として、工業を中心に神戸地域においてゴム産業が発展の途に乗り出すこととなる。自転車用のタイヤチューブ生産から始まり、ゴムベルトやホースなども生産され、やがて大正時代にはゴム靴・履物工業が興り、当初はゴム長、地下足袋など総ゴム靴を生産し、その後運動靴生産にも拡張されている。

大正時代に始まったゴム靴・履物の製造は、戦前には147社の生産工場が稼働するまでに至っている。戦災で工場面積の37パーセントを焼失するという被害を受けながらも、昭和25年には203社に達している。その後、昭和20年代には戦争や不況のためゴムの供給が難しくなる。ゴム入手困難な状況の中昭和26年1月の生ゴム統制解除とゴム製品の統制撤廃により、生ゴムの価格が暴落し、それに合わせてゴム履物の価格も低下し、倒産する会社もあらわれてきた。昭和20年代中頃、神戸市外にあるゴム履物メーカーが大量生産に踏み切ったため、神戸市で生産されていた製品は価格競争に勝てない状況に追い込まれたのであった。

この様な中で、昭和25年頃より業界環境の変化にあわせて色々な材料・素材を用いた靴が開発・生産されるようになり、昭和27年頃に神戸地域の中小企業により、ケミカル素材（合成皮革）による第3の靴としてケミカルシューズが誕生したのである。ケミカルシューズは、革靴のように一人で作り上げる生産方法ではなく、パーツごとに生産分業し、またそれらを組み立てる作業に役割を分けることにより、地域における分業・集積が進んだといえる。これらの地場地域で完結する生産体制は、短期間での生産、そして大量生産、さらには流行への対応も可能としたのである。昭和29年には、長田地区においてケミカルシューズに関する初めての見本市が開催されている。そして、その後ケミカルシューズは素材の開発、改良、製造技術の改善、そして安価性とファッション性を備えることにより、靴・履物産業に商品としての1つ

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）

の分野を築くこととなった。

戦後の高度成長時代とともにケミカルシューズ業界もその恩恵を受けて大きく発展した。昭和40年代後半からは業界としてカジュアル化の波にのり、デザイン性が高くかつ安価であるという得意分野を築くことにより躍進し、高付加価値化でその後順調に生産額を伸ばすこととなった。また、昭和46年頃には生産数の概ね40%程度を海外へ輸出する輸出産業となる。その後のオイルショック等により輸出は壊滅的な打撃を被ることとなるが、その後も材料の開発や改良、製法技術の改善などをすすめてファッション製品として発展し、全国の生産高の約80パーセントのケミカルシューズが神戸で作られるようになった。

しかし、日本のバブル経済が弾けると同時に、中国などアジア諸国を中心とした海外の廉価な製品の大量進出もあり売上高の減少傾向に陥ることとなった。その中で平成7年に阪神・淡路大震災が発生し、これによりケミカルシューズ業界はさらなる大きな打撃を被ることとなった。この震災により、例えば日本ケミカルシューズ工業組合に加盟する市内192社（当時）のうち158社のビルが全半壊・全半焼の被害を受け、関連企業約1600社も含め、業界の約80%以上が大きな被害を受けた。その被害総額は、約3,000億円にも上ると言われている。震災の被害に加えて、長引くデフレ経済下にある消費不況、消費者ニーズの多様化、そして変わらぬ廉価な海外製品の大量輸入などの影響もあり、日本の靴全体の市場において国産品は平成25年には20%以下にまで下がり、その後も厳しい状況が続いている。

しかしながら、これらの業界停滞の中で、活性化策の一環として業界団体である日本ケミカルシューズ工業組合が2006年に地域団体商標「神戸シューズ」を特許庁に申請し、その後様々な地域ブランド育成への取り組みを経て、2014年に靴の産地としては初めての地域団体商標の認定を受けることとなった。これにより、優れたデザイン性と安全性をもった付加価値型の靴生産に

よる長田地区ケミカルシューズ産業の復権が試みられているところである。

2. ケミカルシューズ産業における特徴と仮説導出

以上のような歴史的変遷を経て発展してきた神戸市長田区を中心とするケミカルシューズ産業の幾つかの特徴を、次に考察してみよう。

神戸市長田区を中心に発展してきた地場産業とも呼べる産業であるが、果たして全国的に見て地域性が高い産業であるのだろうか。先ず、地域性や地場性について、それを特化係数で確認してみよう。ここでは、産業分類の小分類に従い、ゴム製・プラスチック製履物・同附属品製造業の出荷額のみでみる。平成25年(2013年)の工業統計表及び工業統計調査(従業員4人以上の事業所)に基づき、図表1にあるように神戸市の産業構成比を全国の産業構成比と比較してみると、特化係数が2.31となり、1.00を上回っている。明らかに神戸市においては産業構成上ケミカルシューズ産業が重要な位置を占めていることがわかる。また、同じデータを用いて事業所数からその特化係数をみてみると、神戸市の数値は12.15を示し、かなりの特化度を示している。事業所数においても全国と比べて、神戸市におけるケミカルシューズ産業は地場産業として定着していることが分かる。

図表1：ケミカルシューズ産業の神戸市
特化係数(2013年)

| | |
|--------|-------|
| 製造業出荷額 | 2.31 |
| 事業所数 | 12.15 |

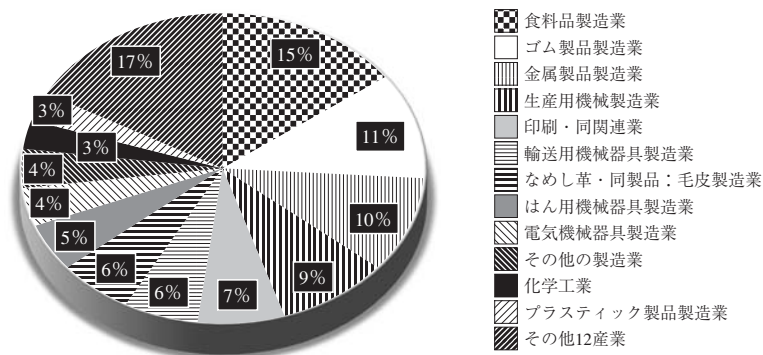
出所：平成25年『神戸の工業』及び『工業統計表』より計算。

この二つの特化係数から、事業所数における特化係数がより高いことは、地域に企業組織の分業化構造が形成されていること、そして地場産業として地域の雇用創出に寄与していることが分かる。このことを他のデータを用い

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）

て、もう少し見てみよう。図表2は、平成25年（2013年）の神戸市における産業ごとの事業所数構成比をみたものである。集計水準は産業中分類によるもので、ケミカルシューズ産業が含まれるゴム製品製造業が2番目に多く、11%にあがっている。神戸に立地する製造業企業の約1割がゴム製品製造業という多さである。

図表2：神戸市の事業所数産業構成比—産業中分類に基づく事業所数（2013年）

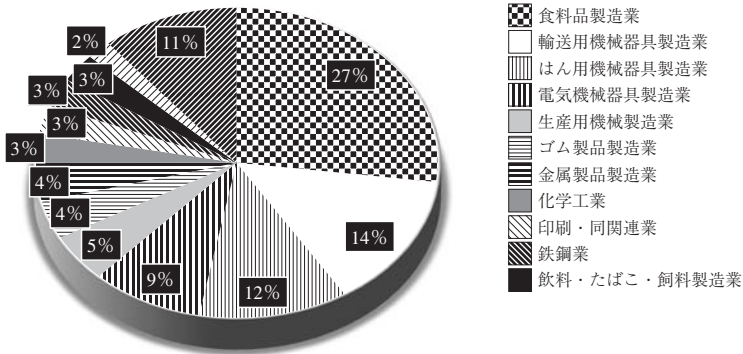


出所：『神戸の工業—平成25年工業統計調査結果（従業員4人以上の事業所）—』

また、図表3は、同様に神戸市の産業ごとの従業者数比率を表している。この数字では、ゴム製品製造業は6番目に高く4%の構成比となっている。ケミカルシューズ産業の企業組織規模は相対的に中小規模が多く、その影響も有り従業員数の構成比ではやや低位に位置する。しかし、それでも神戸市における製造業に勤務する従業者の4%がゴム製品製造業に勤めていることとなる。産業における中小規模性からみて相応の雇用の場を地域に提供すると共に、上記の事業所数構成比の高さから、中小規模ながら相対的に多数の事業所が存在し、地域における下請け・分業体制が構築されてきたことが伺える。

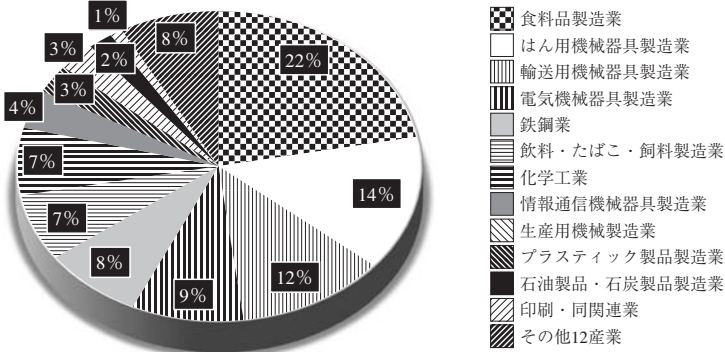
しかしながら、一方で図表4にある神戸市の製造品出荷額に基づく産業構

図表3：神戸市の従業者数産業構成比—産業中分類に基づく従業者数（2013年）



出所：『神戸の工業—平成25年工業統計調査結果（従業員4人以上の事業所）—』

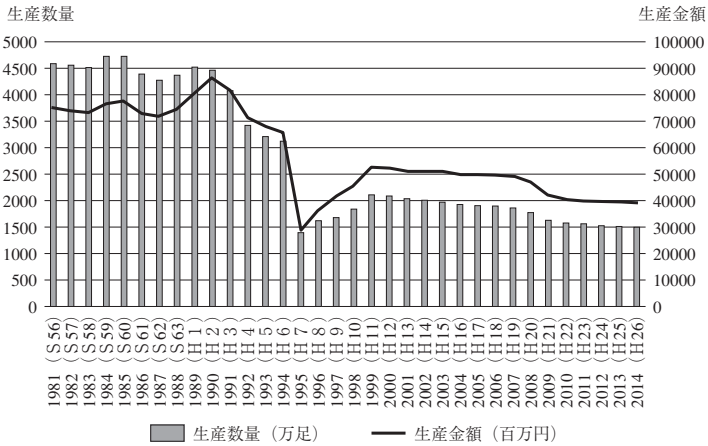
図表4：神戸市の製造品出荷額産業構成比—産業中分類に基づく製造品出荷額（2013年）



出所：『神戸の工業—平成25年工業統計調査結果（従業員4人以上の事業所）—』

成比では、ゴム製品製造業は上位12位以内に入っていない。すなわち、製造業の出荷額ベースでは、神戸市における製造業の中でゴム製品製造業は、それほど比重を占めていない。神戸市という地域において、事業所数や従業員数における地域寄与度が高いが、製造出荷額ということでは地域への寄与

図表5：生産数量と生産金額の推移



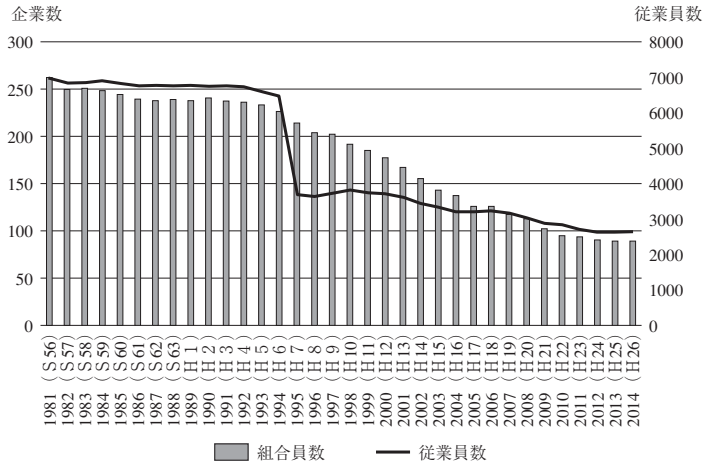
出所：日本ケミカルシューズ工業組合資料より、筆者が作成したものである。

は小さいものとなっていると言えよう。

以上のことから、ケミカルシューズ産業は神戸市の地場産業としての特異性はあり、地域に固有の産業であると言える。神戸市における他産業に比べて、地域において下請け・分業化が進んでいることも十分に想定でき、地域に空間的に集積されてはいるが、製造品出荷額からは中小規模性が高いことが言えるであろう。

次に、その成長志向性についてみてみよう。図表5は、日本ケミカルシューズ工業組合の資料に基づくケミカルシューズの生産数量と生産金額の推移である。1995年の阪神・淡路大震災の被災前の1990年代初頭からすでに生産数量は減少傾向に入っていることがわかる。阪神・淡路大震災後は生産企業の多くが被害を受けたため、大きく生産数量を減らしている。その後4-5年ほどで生産数量を少し戻すが、それでも震災前の半分程度であった。その後は、生産数量を戻しきれずに、逆に震災前の三分の一程度にまで減少している。また、生産金額を見ても同様な動きを示している。震災により地域全体

図表6：組合員企業数・従業員数の推移

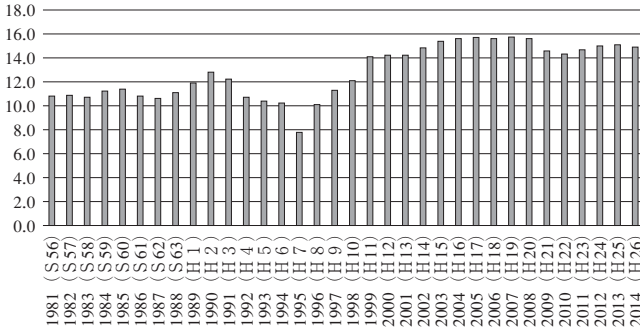


出所：日本ケミカルシューズ工業組合資料より、筆者が作成したものである。

が大きな被害を受けたことにより、下請け・分業体制にも大きな影響を及ぼし、結果それが地域全体の生産数量・生産金額において震災前から現れていた減少傾向をさらに加速させたということであろう。但し注目すべきは震災後に低位ではあるが、ある種の安定的生産数量・生産金額を示していることである。図表6の組合員数・従業員数の推移では、組合員数の減少は震災で大きく進んでいる。しかしながら、従業員数の減少は漸次的に進んでいるところに特徴があるだろう。不況に際しては、一企業組織では従業員を減少させることで対応を図ろうとすることはあるが、地域において下請け・分業的に事業所が点在しているため、それぞれの事業所・企業において最低限の従業員数は必要であり、全体としての従業員数減少は簡単に進めることができなかったのであろう。

さらに、図表7：従業員あたり売上高推移（百万円）をみてみよう。従業員1人あたりの生産金額は震災直後には減少しているが、その後は上昇傾向

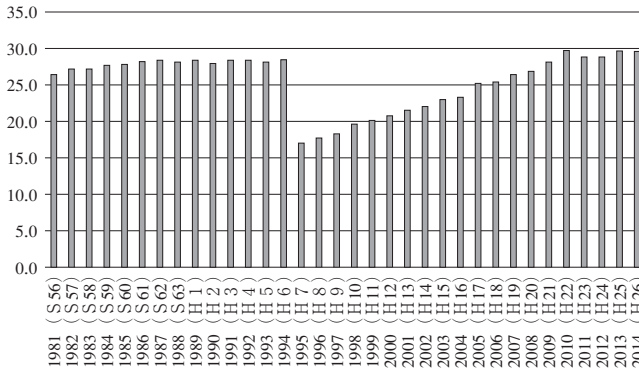
図表 7：従業員あたり売上高推移（百万円）



出所：日本ケミカルシューズ工業組合資料より，筆者が作成したものである。

を示し、震災前よりも高い数字を示している。これは、何を意味しているのだろうか。組合員数、すなわち事業所数は減少傾向にあり、かつ生産金額も従業員数も減少していることから、より効率的な生産が行われていることが推察できる。また、従業員数の減少が組合員数・事業所数の減少よりもなだらかに起こっている事は、単に一企業組織が生産の減少にあわせて従業員の削減をおこなっているということだけではなく、地域としてこれら余剰人員を吸収する状況が起こっていることであると言える。すなわち、生産高減少に伴い従業員数を削減すると同時に生産効率的な適正規模を求めることを進め、それにより各企業における従業員1人当たりの生産性が上がってきているのである。そして、それと共に、これまで単純に企業組織外において下請け・分業化されていた生産に関わる様々な業務が、適正規模の中での効率的生産を求めるが故に企業組織内に内生化されることが進んできているということであろう。それは、図表8からも明らかである。震災後、一時的に一企業あたり従業員数は大きく減少したが、その後震災前と同じ水準にまで上がってきている。そして、神戸市長田区のケミカルシューズ産業の場合は消費地に近い都市型産業集積であることから、急激な消費者ニーズの変化に対応す

図表8：組合員企業あたり従業員数（人）



出所：日本ケミカルシューズ工業組合資料より、筆者が作成したものである。

る方法としてその内生化は進められたものであり、適切な規模を求める結果大量の在庫を有さないで、かつ大都市消費地に近接しているが故に、迅速な多品種少量多頻度物流への適応を求めた結果でもあるだろう。

以上から、次のような仮説を想定することできるであろう。第一に、地方における地場企業として当該地域で下請け・分業体制を構築している企業は、中小規模になり易いということである。それは、中小企業が成長していくためには他企業組織との共同での戦略展開が必要である（山倉，2009⁽⁴⁾）ということでもある。すなわち地域性・地場性が高いという事は、下請け・分業体制などの組織間連携が進むということであり、それが故に各企業組織が戦略展開する上で中小規模での組織運営が温存され易いということであると見えよう。

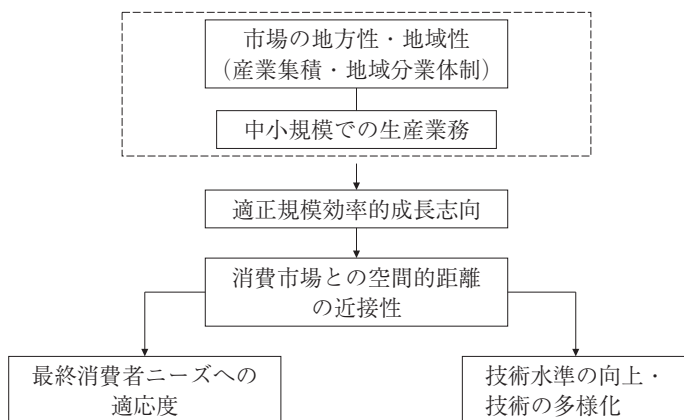
第二に、地方における中小企業の成長は、必ずしも生産高に基づく規模の

(4) さらに、中小企業が共同で戦略展開するためには、連携するパートナー企業をいかに見つけるか重要であり、それは当該企業がおかれているネットワーク・場に依存することが指摘されている。以下を参照されたい。

山倉健嗣 (2009)「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究』13-6, pp. 409-416。

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）
 経済性追求だけではなく、効率化志向が着実に認識されているということであり、それは最終消費市場との近接性が高くなればなるほど、生産技術の向上よりは最終消費市場への適応のための効率化へ促進させるということである。そのことは、下請け・分業体制から内製化へのシフトにも現れていると言えよう。それは、工業集積地の生産機能特性として、変化する多様な需要に対して集積による取引関係において相対的に低コストで迅速に対応する生産システム（渡辺、1997）⁽⁵⁾として構築されてきたということであろう。以下の図表9を参照されたい。

図表9：本研究における仮説概念図



(5) 以下を参照されたい。

渡辺幸男（1991）「激減している東京の町工場—機械金属工業の地域間分業構造からみた工場立地動向」『国民金融公庫 調査月報』1991年4月号（No.360），pp.6-19。

渡辺幸男（1997）『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣。

Ⅲ. アンケート調査結果から見た仮説検証

1. アンケート調査概要

上記に示された諸仮説について、次にその検証作業を行ってみよう。以下では、2014年12月～2015年1月に一般社団法人在日韓国商工会議所 兵庫によって実施されたアンケート調査の中間集計結果『ケミカル・シューズ業界の実態調査アンケート—マーケティング3.0の見地から—』における調査結果を活用するものとする。⁽⁶⁾ 本調査の概要は以下の図表10の通りである。

図表10：アンケート調査概要

| | |
|-----------------|--|
| (1) 調査目的 | 2001年に実施された『ケミカル・シューズ業界の現状と課題：戦略的マーケティングの観点から』調査から10年以上を経て、現在のケミカルシューズ産業の課題を確認し、地場産業としての産業集積の将来について検討する。 |
| (2) アンケート用紙配布期間 | 2014年12月9日～2015年1月14日 |
| (3) アンケート用紙回収期間 | 2014年12月11日～2015年3月2日 |
| (4) 総配布数 | 163社 (日本ケミカルシューズ工業組合89社, 日本シューズ産業協同組合73社, その他1社) |
| (5) 総回収数 | 31社 |
| (6) 有効回答数 | 31社 |
| (7) 回収率 | $31/163=19.0\%$ |
| (8) 方法 | 郵送留め置き・郵送回収, 被験者自記入 |

全体を見たときの大きな特徴としては、創立後51年～80年が最も多く、35

(6) ここで使用されるデータは、3月末における中間集計結果に基づくものを利用している。そのため、サンプル数は小さいものに留まっている。また、本アンケート調査は、「2014年度ひょうご安全の日推進事業：まちの復興・活性化と地場産業の役割」補助事業として実施されたものである。

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）

%を占めている。さらに、31-50年で35%、21-50年で51%となり、相対的に長い歴史を持つ企業が多いと言える。81-100年に至る企業も1社存在している。一方で、12年未満の企業が10%、12-10年の企業は0社であり、新規参入が起りにくい産業であることがわかる。

また、資本金規模では、1000-3000万円未満が最も多く、55%を占める。5000万円以上のものも見られるが、2番目に多いのは500-1000万円未満の23%、そして500万円未満で16%となっている。97%が3000万円未満であり、1000万円未満で42%となっている。支社については、31社中東京に持つものが6社、その他兵庫2社、大阪1社、神戸1社となっている。相対的に中小規模企業から構成されているといえる。

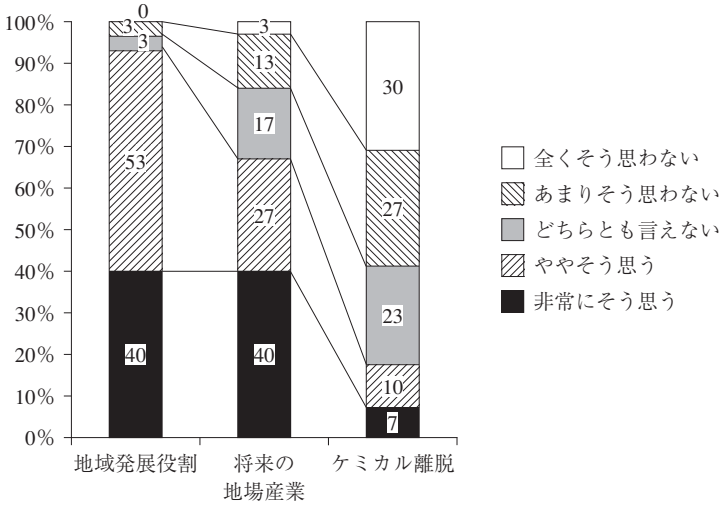
取扱品については、ケミカルシューズ専門製造業社が45%、革靴も扱うものが45%である。売上高に占める製品タイプは、44%がレディース用の定番製品、44%がレディース用ファッション品であり、ほぼ女性用製品となっている。売上高規模では、最も多いのが3-5億円の30%と5-7億円の30%である。この構造は5年前比較でも変わらないが、中位の売上高が増大しつつ、上位の売上高、低位の売上高への収斂も起りつつあり、中位を中心に三極化が進んでいると言えよう。総利益率を見ても経常利益率を見ても、中位化は同様に進んでいる。

以上、全体としては大きく拡大するというよりは、中規模化が進みつつある産業であり、またファッション製品への特化はまだまだ堅持されているといえる。

2. 仮説の検証

まず、第一の仮説についてみてみよう。上記のアンケート概要においてすでに中規模の企業組織から、この産業が形成されていることは確認されている。それを前提に、アンケート結果に基づく、図表11にあるように、地域

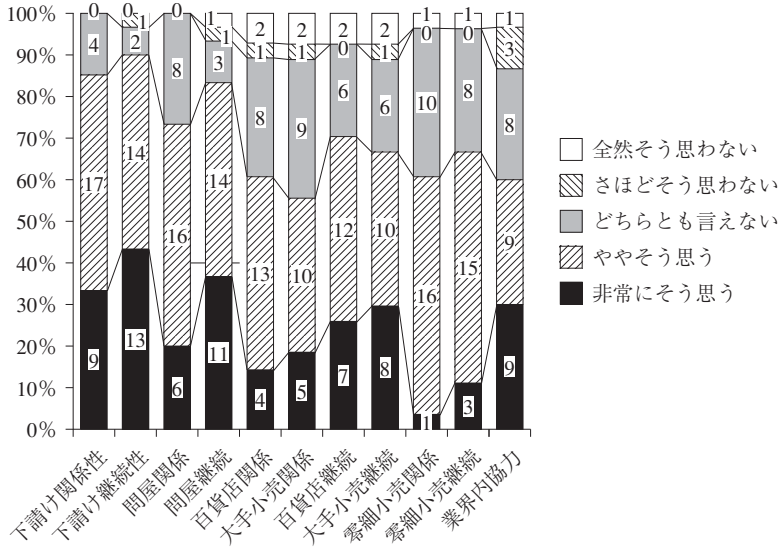
図表11：ケミカルシューズ産業への考え方



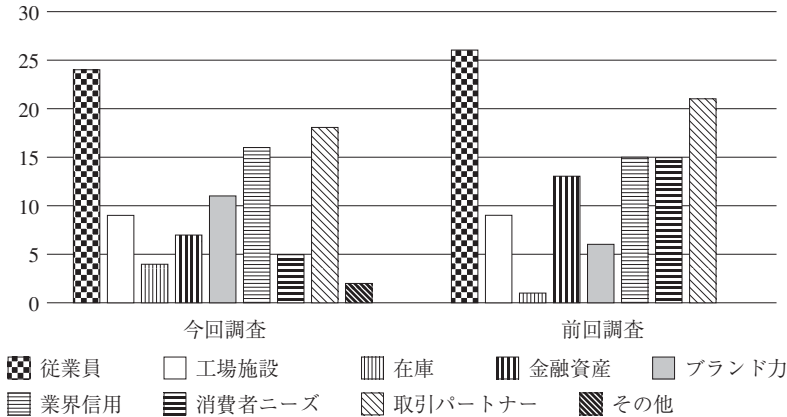
発展の役割に対する評価が極めて高い。「非常にそう思う」と「ややそう思う」のポジティブ意見で93%にも上る。また、将来の地場産業としての評価においても、同様に「非常にそう思う」と「ややそう思う」のポジティブ意見で67%に達している。一方で、ケミカルシューズ産業からの離脱可能性では、17%が離脱の可能性を上げているが、逆に57%の企業が離脱に対して否定的である。すなわち、多くの企業が地場産業としての自覚をこれまでも、そしてこれからも有し、肯定的に地域の産業として取り組んでいく姿が見られる。

さらに、図表12にあるように、取引関係は総じて良好である。特に、下請関係とその継続、問屋関係とその継続、百貨店関係、大手小売関係、零細小売との関係継続が高い数字を示している。また、業界内協力についても、概ね好意的であると言える。この業界内共同化については、別の質問で共同化の内容が確認されている。最も多い答えが共同販促で、21.8%、次に共同海

図表12：取引関係の良好性と継続性

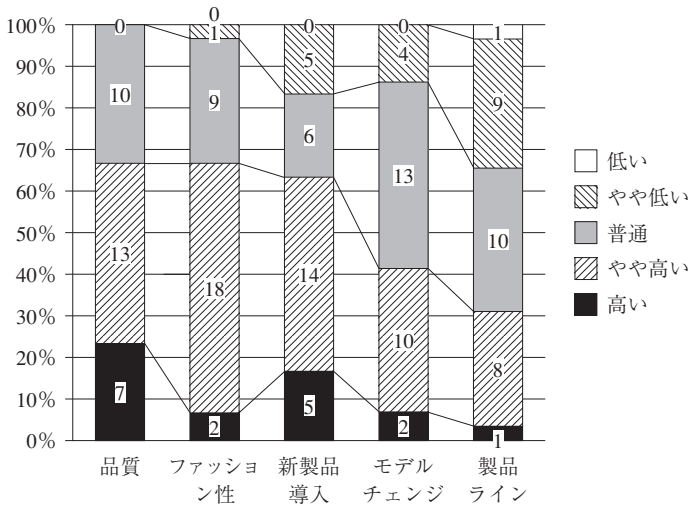


図表13：重視される自社の経営資源



外調達が14.5%，そして共同市場調査が12.7%と続いている。地域における共同化の下地が十分にあることが伺える。また，図表13にあるように，自社

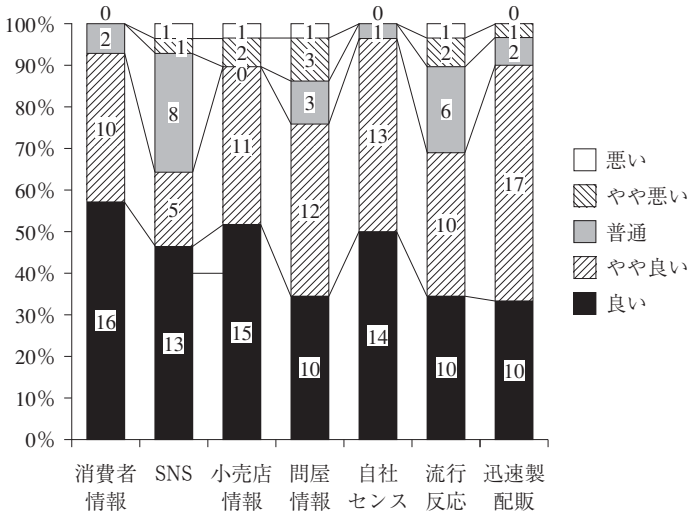
図表14：自社製品ラインへの評価①



の経営資源として重視されるものでは、14年前の前回調査と同様に今回も取引パートナーが2番目に高い数字を示している。これらのアンケート結果から、ケミカルシューズ産業における中小規模化の進展と地域における地場産業としての下請け・分業化の拡充が関係深いということが一つの地方における企業関係として言うことができるであろう。

次に、第二の仮説についてみてみよう。先ずは図表13からみると、2001年調査と2015年調査の2時点比較では消費者ニーズに対する経営資源としての重要度は下がってきている。また全体の中での重要度も相対的に低いものとなっている。ところが、ブランド力に対する数字が、今回調査では上昇している。これは何を意味しているのだろうか。他の質問項目を見てみると、自社製品に対する評価（図表14）では、品質、ファッション性、新製品導入において高い評価をしている。しかし、モデルチェンジへの対応や製品ラインにおいては十分ではないという認識が見られる。つまり、多様な消費者のニ-

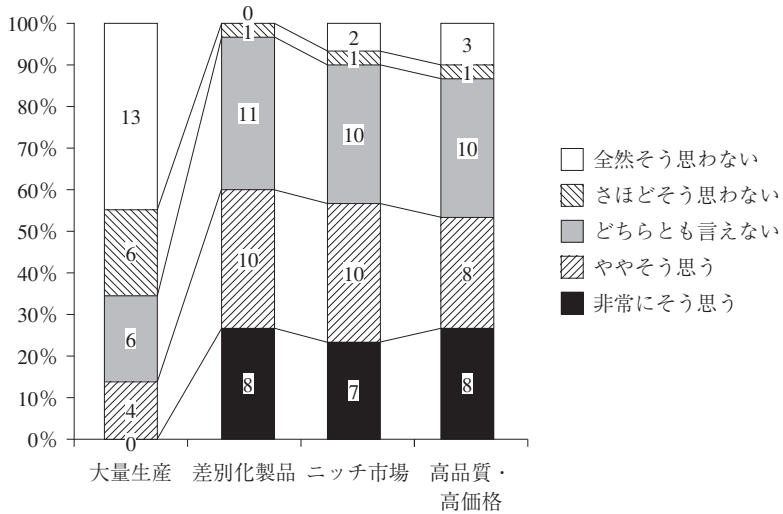
図表15：自社製品ラインへの評価②



ズへの対応は十分に出来るだけの能力を有してはいるが、頻繁な製品変化への対応や過度な製品ライン拡張による消費者ニーズへの対応は志向していないということである。むしろ、効果的・効率的な消費者ニーズへの対応・適応を志向しているということである。図表15では消費者情報、小売店情報、問屋情報を重視していることが明らかである。また、自社のセンスへの評価も、流行への反応も、そして迅速な製配販対応も高い評価をしている。消費市場でのニーズの変化への迅速な適応力は十分に有しているのである。しかしながら効率的な適応を図るためには、それだけでは不十分であり、それが図表16にある大量生産への忌避と、差別化戦略の深化であるのだろう。また、それが形に表れるのがブランド化であり、神戸シューズという地域団商標というブランド構築へ向かわせたのであろう。

これらにより、第二の仮説にみられる、地方における中小企業の成長は効率化志向の下での消費者ニーズへの適応として進み、それは最終消費市場と

図表16：生き残り戦略



の近接性が高いが故に、最終消費市場への適応のための効率化へ進むということと符合するであろう。

IV. 結論と残された課題

以上、地方の産業集積の一つとして神戸市長田地区におけるケミカルシューズ産業を考察してきた。そこでは、神戸市長田地区の地域産業として、長い歴史の変遷を経験する中で、消費者ニーズの多様化と流行トレンドに合わせて、そのデザイン等を変化させていく製品が扱われていた。そして多品種少量生産に対応できる小回りのきく中小企業が分業しあう中で集積し、これらの環境に対応することに、その優位性があったのであろう。

また、京阪神という大規模な消費者市場に近接しているが故に、単なる対応を行っての規模の経済性を得るような成長ではなく、消費者ニーズへの迅速な適応を効率的に行うことが重視されてきたのであろう。その方法には、

地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略（西村順二）

地域内分業による対応から、自社の内製化・内部化による対応への変化もみられた。地方に集積する地場産業・地域産業の一つの成長戦略のあり方として、消費者市場近接の産業集積のタイプとして考察できたとあってよいであろう。

最後に残された課題について言及しておこう。まず、本研究で利用したアンケート調査において、そのサンプル数の少なさから、統計的な処理ができていない。さらにヒアリング調査の結果などを活用して、多面的な考察・分析を進める必要があるであろう。

もうひとつ、本研究では消費地・消費市場に近接する産業集積、都市型産業集積と呼べるものについて、その成長の意味を考察してきた。しかしながら、都市から遠隔に立地する地方の産業集積についてはその成長の意味を検討できていない。仮説概念図に示されている技術水準向上への志向など、おそらくその成長の意味はまた変わってくるであろう。また、その違いこそが本研究のさらに進んだ目的でもある。この都市遠隔型の地方産業集積に関する事例の検討も、今後必要である事は当然のことである。

《参考文献》

- Paige R. C. and M. A. Littrell (2002) “Craft Retailers’ Criteria for Success and Associated Business Strategies”, *Journal of Small Business Management*, 40-4, pp. 314-331.
- Price D. P., M. Stocia and R. J. Boncella, (2013), “The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms-an analysis of SMEs”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2013-2-14.
- 加護野忠男（1997）「企業戦略と組織構造」『国民経済雑誌』135-1, pp. 15-38。
- 加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196-1, pp. 109-118。
- 加護野忠男（2009）「日本のビジネス・システム」『国民経済雑誌』199-6, pp. 1-10。
- 加藤好雄（2011）「地域経済の成長と衰退による産業構造分析」『経営総合科学』96号, pp. 115-152。
- 中村良平（2005）「地域経済の循環構造—序説」『岡山大学経済学会雑誌』36-4, pp. 39-67。
- 中村良平（2008）「都市・地域における経済集積の測度（上）」『岡山大学経済学会雑誌』

- 誌』39-4, pp. 99-121。
- 山倉健嗣 (2009) 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究』13-6, pp. 409-416。
- 山田幸三 (2013) 「伝統産地の変貌と企業家活動：有田焼と信楽焼の陶磁器産地の事例を中心として」『上智経済論集』58(1・2), pp. 219-235。
- 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』有斐閣。
- 渡辺幸男 (1991) 「激減している東京の町工場—機械金属工業の地域間分業構造からみた工場立地動向」『国民金融公庫 調査月報』1991年4月号 (No. 360), pp. 6-19。
- 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣。