



Hirotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

地域経済活性化の在り方：
兵庫県豊岡市の「豊岡鞆」ブランド取得ケース

甲南大学 マネジメント創造学部 准教授
(一橋大学イノベーション研究センターIMPP 協力研究員)
高 永才
一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース
成井 裕子

The vitalization of a regional economy: A case study of brand qualification of Toyooka
Kaban bags to enhance the local economy

Youngjae Koh,
Konan University Hirao School of Management
Yuko Narui
Hitotsubashi University Graduate School of Commerce and Management HMBA
Course

1. はじめに

地域の経済活性化を目的に、全国で様々な地域ブランド¹が全国で立ち上がっている。その数は、2017年5月時点で、621件である。こうした現象の背景には2006年4月の「地域団体商標法」の施行による地域ブランドの保護、利用があると考えられる²。地域ブランドの中でも国内初の工業製品地域ブランドは、「豊岡鞆」である。豊岡鞆が製造される豊岡市は、鞆協会が存在する四大地域（東京都足立区周辺、大阪市周辺、兵庫県豊岡市周辺、名古屋市周辺）の一つで2013年には、東京都の足立区を抜いて鞆出荷額で国内トップとなっている。その額は103億円である³。また、2015年には「豊岡鞆」のタグを30400本出荷している。これは、2006年11月に「豊岡鞆」の認定制度が開始された時期にタグの出荷本数が1000本であったことに比べると、タグの数、つまり鞆の販売数が増加していることを示している。豊岡市の鞆メーカーは、一度は安価な輸入品の台頭によって衰退していったが、そこから「豊岡鞆」という地域ブランドの認定制度を用いて産業を活性化させた。いかにしてこのようなことが可能であったのか。その取り組みを明らかにする。

豊岡市は京都、大阪、神戸からはそれぞれ100km以上離れた兵庫県北部に位置し、大都市圏外にある但馬地方の小規模な中心都市にすぎない（図1）。人口も約8万3千人（2015

¹ 以下では地域ブランド＝地域団体商標とする。

² 内閣府 (https://www5.cao.go.jp/jj/cr/cr17/chr17_02-02.html) (2019/0330 参照)。

³ 豊岡市資料(2014)「各種データの紹介 資料3」

(http://www.city.toyooka.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/003/033/siryous3.pdf)(2019/03/28 参照)。(豊岡市の鞆の出荷額は、2014年には113.3億円にその出荷額を伸ばしている)。

年国勢調査)で、これも2005年に1市5町(豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町)が合併し(新)豊岡市が誕生した後の数である⁴。他の産地が三大都市圏に位置していることを考えると豊岡市は地域ブランド構築に就いては有利な条件ではない。



(図1) 豊岡市の位置

データ出所: http://www.iyoirc.jp/post_industrial/20160401/
(2019/02/20 引用) .

豊岡市は奈良時代からコリヤナギで籠を編んで販売していたものの、その後、他社ブランドからの委託を受けて鞆を製造する OEM (Original Equipment Manufacturer) 生産が中心であり、卸売業者が支えていた市であった。そうした中、近年は豊岡市の鞆メーカーを中心に「豊岡鞆」という地域ブランドで、鞆の売り上げを徐々に伸ばしている。

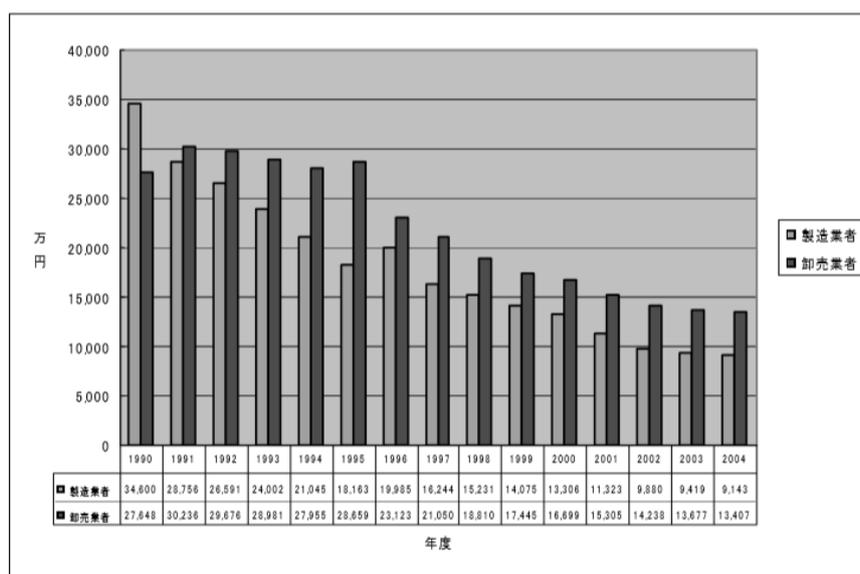
彼らはいかにして鞆産業の衰退を食い止め、鞆を核とした地域活性化へ取り組んだのか。その内容が明らかになれば地域活性化のあり方の指針となるかもしれない。

2. 豊岡市の鞆産業の歴史

豊岡市は鞆の産地としての認知度はあまり高くはなかった。その理由は、豊岡市の鞆産業の特徴にある。それは、豊岡市の鞆メーカーの多くが OEM 生産を中心としており、販売者ブランドとして商品を納入していたためである。しかし、1991年、豊岡市の鞆製造品の年間出荷高は、約277億円で、それは、全国生産の約80%を占めるほどであった。具体的には、日常に使用される鞆だけではなく、ゴルフバッグからジュラルミンケース、車掌さんの鞆まで業務用の鞆の多くが豊岡市で作られてきた。

⁴ 「豊岡鞆」オフィシャルサイト (<https://www.toyooka-kaban.jp/>) (2019/02/19 参照)

だが、景気後退期となった 2000 年になると、約 100 億円にまで出荷高が下がった⁵。市場が安価な製品を求めるようになると中国や ASEAN 諸国で生産された安価な輸入品が台頭してきたためである。今まで豊岡市の鞆メーカーに製造の発注していた卸売業者は、豊岡で生産するよりも低価格で調達できる海外商品の割合を増やしていった。また、資本力のある卸売業者は低コストで生産が可能な韓国や中国といった海外生産へシフトしていった。そのため、それまで豊岡市の卸売業者からの発注に頼っていた鞆メーカーは徐々に収益源を失い衰退していった。豊岡市の鞆製造品出荷額は、全盛期である 1991 年、277.7 億円、事業所数 163 か所だったが、2014 年にはその約 3 分の 1 の 113 億円、事業所数は 62 か所となっている⁶。その数字は、最も鞆製造品出荷額が落ち込んだ 2004 年の鞆製造品出荷額 68.2 億円、事業所数 59 か所よりは上回っているものの、多くの鞆メーカーが倒産や廃業に追い込まれたのも事実である。こうした中、豊岡市の鞆メーカーが所属する兵庫県鞆工業組合（以下、鞆工業組合）の会員数も絶頂期の 200 社から最低で 54 社にまで大きく減少してしまった（図 2、図 3）。



（図 2）豊岡かばん製造および販売推移（金額）

（データ出所：中田昭一郎（2010）「兵庫県豊岡市における鞆産業の事業所対応と産地構造の変容」

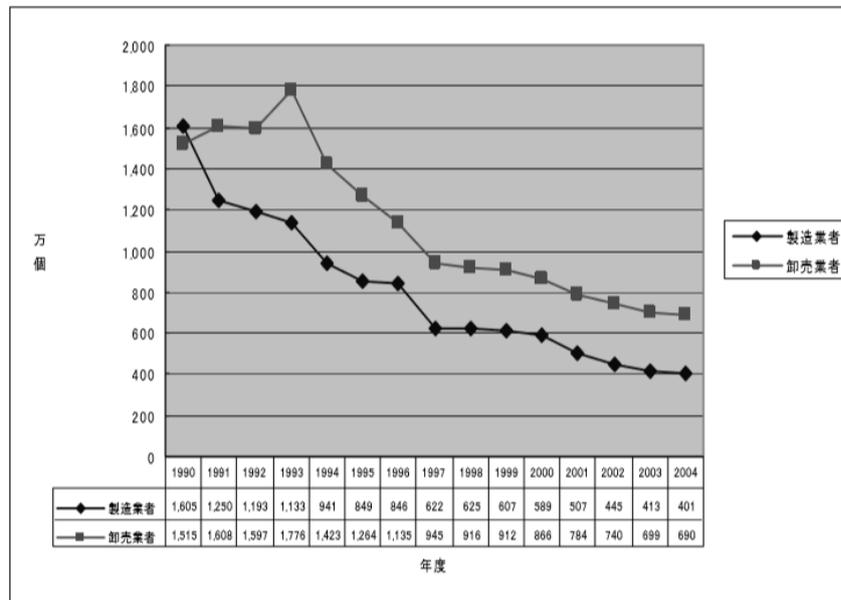
『地理誌叢』Vol.51, No.2, pp.1～18（2010-2）が豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書』各年版より作成したものを筆者引用）

⁵ 豊岡市資料(2014)「各種データの紹介 資料 3」

(http://www.city.toyooka.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/003/033/siryou3.pdf)(2019/03/28 参照).

⁶ 兵庫県豊岡市経済環境部（2018）「地域経済分析システム（RESAS）を活用した政策立案ワークショップ in Kansa ～地域の「稼ぐ力」強化～」

(http://www.kansai.meti.go.jp/7kikaku/28fy_resas/toyooka.pdf)（2019/02/17 参照）.



(図3) 豊岡かばん製造および販売推移 (数量)

(データ出所：中田昭一郎 (2010) 「兵庫県豊岡市における鞆産業の事業所対応と産地構造の変容」

『地理誌叢』Vol.51, No.2, pp.1~18 (2010-2) が豊岡鞆協会統計調査委員会・豊岡市『特産業統計書』各年版より作成したものを筆者作成したものを筆者引用)

3. 「豊岡鞆」の取得と展開

鞆産業の衰退を食い止め、現状を打開するため、豊岡市の鞆メーカーは鞆を軸とした地域活性化に2005年より取り組んでいった。豊岡市の鞆メーカーは、産地が衰退していく現状を目の当たりにして「OEM生産だけでは鞆産地として生き残っていけない」との強い危機感を持った。OEM生産は、相手先の販売が好調であれば生産量が増え、それを享受することができるというメリットがある。しかし、その一方、相手先からの低価格要請の影響や発注量によって収益が左右されてしまうため、更なる環境変化が起きた場合に安定的な収益を確保することが難しくなる。そのため、豊岡市の鞆メーカーで構成される鞆工業組合を中心に、地域ブランドの取得を目指す動きがスタートした。その方法はオリジナルブランドの鞆を製造することであった。

この取り組みは、一つの企業の取り組みではなく、鞆工業組合を中心にそこに所属する鞆メーカーが互いに協力しながら進めてきたことが特徴である。

3-1. 「豊岡鞆」の取得までの鞆工業組合と鞆メーカーの道のり

地域ブランド取得のきっかけとなったのは、2005年当時、鞆工業組合の理事長だった高島茂広氏 (バッグワークス株式会社代表取締役、2003年から2007年まで鞆工業組合理事

長)である。高島氏が持ってきた、「特許庁で地域団体商標制度(地域の事業者が協力して、地域特産の農作物などにブランドを付けて生産、販売などを行う制度)がスタートする」という話であった。それは、商標権を取得すると登録した商標を日本全国で独占的に使えるようになり、他人がその登録商標と同じ商標や似ている商標を使うことが禁止されるというものである⁷。つまり、鞆工業組合関係者が商標権を取得すれば、関係者以外の方がそのブランドを使用することを防ぎ、大々的にブランド展開を図って信用と評判を獲得することができる制度である。こうした話は、鞆工業組合内に「地域ブランド委員会」を設立するきっかけとなった。しかし、鞆工業組合のメンバーの中にその制度に関して詳しい人がいたわけではない。そのため、取得に向けて特許庁の方や専門家にアドバイスをもらいながらの準備であった。

2006年、鞆工業組合は地域ブランドとして地域団体商標登録制度に「豊岡鞆」を申請し、同年11月、特許庁より登録承認を受けた。「豊岡鞆」は工業製品の中では全国初の登録であり、兵庫県下では第一号の登録となった。「豊岡鞆」地域ブランドは、鞆工業組合と各企業、そして地域の共有財産として、一つの企業だけで事業を推進するのではなく、地域の共有財産として鞆工業組合を中心にして「豊岡鞆」地域ブランドを育てていくこととなった(図4)。



(図4)「豊岡鞆」の仕組み

(出所:「豊岡鞆」公式サイト <https://www.toyooka-kaban.jp/>)

3-2. 「豊岡鞆」の認定

ここまで「豊岡鞆」のブランド登録承認までの鞆工業組合と鞆メーカーの行動を見てきたが、豊岡市で生産された鞆だからといって、すべての鞆がこの「豊岡鞆」を名乗れるわけ

⁷ 鞆工業組合インタビューより(2018年9月20日実施)。

はない。また、「豊岡鞆」とはこういう形のこういった鞆であるといったような、明確な定義や特徴があるわけでもない。「豊岡鞆」はあくまでも品質保証ブランドであり、それぞれの鞆メーカーが独自の鞆を製造し、それが「豊岡鞆」としての品質を保たれているかが問われるのである。「豊岡鞆」として認められるためには、まず、鞆メーカーが兵庫県鞆工業組合員である必要がある。次に、ブランドコンセプトを守るというマニフェストに署名・捺印して企業として宣誓することが必要である。最後に、製造した鞆が豊岡鞆認定審査を受けて合格する必要がある。審査時には、製品の外観に加え、力のかかる部位に補強が施されているか等、内部の見えない部分まで製品検査基準に準じて丹念にチェックを行う。縫い目が一つでもずれていれば不合格となり、合格率は5割程度である。そのため、修正や改良を重ねて何度もチャレンジして合格となる企業も多いという。

合格するために、鞆メーカー同士で、製品についてアドバイスし合ったりすることもある。「豊岡鞆」の審査会は定期的に行われ、その審査員は計9名で構成されている。具体的には、鞆工業組合の「豊岡鞆」地域ブランド委員と、2017年からは鞆販売の実店舗兼職人育成所であるアルチザンスクール⁸のメイン講師の竹下嘉壽氏、「豊岡鞆」のブランド化を牽引するバッグデザイナーの森田陽子氏がそのメンバーとなる。これは、豊岡の鞆メーカー同士の相互評価だけではなく、外部の目を加えた厳しい審査を行っていることを示している。このような厳しい審査を行う理由は、品質保証のためである。

3-3. 「豊岡鞆」と「豊岡産鞆」

「豊岡鞆」の認定を受けている企業数はどれくらいなのだろうか。2019年1月1日基準で鞆工業組合に加入している鞆関連事業所の数は64社であり、その中で認定を受けている企業は28社（マニフェストで署名し宣誓、審査会で合格）、そのうち実際に「豊岡鞆」ブランドとして製品を生産して販売している企業は15社ほどである（2019年2月現在）⁹。この数字だと、一見、「豊岡鞆」の認定そのものが厳しい道のりかのようにとらえられるだろう。しかし、認定を受けている企業数が少ない理由の一つに、少人数で事業を営んでいるなど小規模の企業が多いことやオリジナル商品の製造に興味がない企業が多い、というのがある。また、そもそも組合に加入していないか、加入していたとしても人手が足りないため積極的に「豊岡鞆」の認定プロセスに参加できない、ということがある。

「豊岡鞆」の認定を受けるには、鞆工業組合会費の捻出や審査費用も必要となる。そのため、鞆工業組合の会員になること自体が難しい、と言う事業主もいる¹⁰。つまり、資金や従業員などある程度規模がある鞆メーカーが主に「豊岡鞆」の認定を受けているということも事実と言えよう。資金面や人材面での対応が難しい企業は、地域ブランド「豊岡鞆」の認定

⁸ アルチザンスクールについては後に説明する。

⁹ 兵庫県鞆工業組合 組合委員名簿(http://www.bag.or.jp/kougyou_meibo/kougyoumeibo.pdf) (2019/02/19 参照)。

¹⁰ 豊岡市内の鞆製造事業主、A氏インタビューより（2019年2月6日実施）。

は受けていないが、豊岡市内で鞆製造を行い、「豊岡産鞆」を販売している。だからといって「豊岡産鞆」の事業主を鞆工業組合が排除しているわけではない。彼らにも鞆工業組合のメンバーは「やってみないか。」と度々声掛けをする¹¹。これらの声掛けは「一緒にやってみよう」との気持ちでの呼びかけであり、参画を強制するわけではない。鞆工業組合のメンバーである、鞆メーカー同士が互いに気にかけて、鞆工業組合全体として豊岡の鞆産産をどうやって盛り上げていくかを考えた結果からの自主的行動である¹²。

4. 「豊岡鞆」に取り組むリスクとその対応

「豊岡鞆」の認定を受けてその製造、販売に取り組むことは、ある種、投資リスクを伴う。そうであるにも関わらず、なぜ鞆工業組合のメンバーは自主的に「豊岡鞆」の製造を行い、さらに、他社に声掛けを行って「豊岡鞆」の普及に取り組むのだろうか。

そもそもオリジナルの鞆を製造して「豊岡鞆」の認定を受けること、それ自体が一つの選択肢である。且つ、認定を受けても積極的にその後の活動（鞆工業組合の活動や百貨店や海外での展示会、東京での販売店開業）に参加する、しないも選択できる。こうした条件の中、「豊岡鞆」の製造、販売、普及への取り組みは、様々なリスクを伴う。そうであるにも関わらず鞆工業組合のメンバーはなぜ、このような活動を行うのだろうか。

結論を先取りして言うならば、「豊岡鞆」の製造、販売、普及において直面するリスクを鞆工業組合とそのメンバー同士の協力で分散・低減できるからである。

鞆の製造プロセスは、デザイン→型紙作り→裁断→縫製→まとめ・仕上げとなる。「豊岡鞆」の製造も同じプロセスを辿る。しかし、これまで OEM を中心に鞆を製造していた豊岡市の鞆メーカーは、製造プロセスの最初の段階でリスクを抱えることになる。それは、これまで企画担当者やデザイナーがいなかったため、新たにデザイナーを探すことである。しかし、誰が適任者であるかも、問い合わせ先も分からない。これが第一のリスクとなる。適任であるデザイナー探しは、鞆メーカー同士の情報交換によって解決することもあった。互いに知り合いを紹介したのである¹³。

第二のリスクは、製造した「豊岡鞆」を販売するための実店舗確保とそのための投資である。こうした課題に対して鞆工業組合に所属する鞆メーカー、豊岡市、商工会議所は協力し2014年、豊岡市内に「豊岡鞆」の実販売店舗である「トヨオカ カバン アルチザン アベニュー」を設立した¹⁴。さらに、2018年には鞆工業組合のメンバーで豊岡 K-site という合同会社の設立し、直販店舗（東京都丸の内にある KITTE という商業施設内に位置）を確保したため、各社が「豊岡鞆」のための実店舗を保有するという投資リスクは分散された。

第三のリスクは、販売網を広げていくために行う他社や他団体との交渉リスクである。こ

¹¹ 鞆工業組合インタビューより（2019年2月5日,2月6日実施）。

¹² 鞆工業組合インタビューより（2019年2月5日,2月6日実施）。

¹³ 鞆工業組合インタビューより（2018年9月20日実施）。

¹⁴ トヨオカカバンアルチザンスクール HP (<http://www.artisanschool.net/>)（2019/02/19 参照）。

うしたリスクは、靴工業組合に所属する中から選ばれた数人が「地域ブランド委員会」を構成し、国内外の展示会への出店等を交渉することから、各社の交渉リスクは低減されていった。

最後に人材育成のリスクである。これは「トヨオカ カバン アルチザン アベニュー」の3階のスペースを使い、靴職人の人材育成が行われたことで低減した。自ら職人を一から育成する必要がなくなったのである。

これらが意味することは、「豊岡靴」の認定を受け、製造を行うことに伴う、人、モノ（場所）、金、情報に関する投資リスクが、靴工業組合とそのメンバーとの分業、調整を通してある程度分散・低減される、ということである。そうであるがゆえに、「豊岡靴」の認定と普及を靴メーカーが進めるのだと推測できる¹⁵。

では、具体的にどの場面でどのような分業と協力が行われ、リスクの分散・低減が可能となったのだろうか。詳しく述べていく。

5. 「豊岡靴」の製造と販売におけるリスクとその対応

5-1 「豊岡靴」の製造におけるリスクとその対応

前述したように、豊岡市の靴メーカーはOEMが中心であったため、ほとんどのメーカーが企画機能やデザイナーを持っていなかった。そのため、「豊岡靴」の製造工程において、課題となったのが企画・デザインのノウハウをどのように調達するかであった。さらに、OEMは学生向けやメンズ用の靴がメインであった。そのため、レディース用の靴づくりのノウハウはほとんど持っていなかった。そこで、豊岡市内の某靴メーカーと関わりがあったバッグデザイナー森田陽子氏に、アルチザンアベニューの設立にあたって協力を依頼した。交渉を行ったのは靴工業組合のメンバーであった。その結果、森田氏は現在も「豊岡靴」認定審査員や展示会やフェアへ出展する商品のアドバイザーとして靴工業組合、「豊岡靴」と深い関わりを持っている。

さらに、「豊岡靴」はOEMの繁忙期を避け、企画・デザイン・製造することが可能である。そうした時期がいつなのかを靴工業組合のメンバーは良く理解しているため、参加可能な時期に展示会等に参加し、チャレンジでしている。だからこそ、「豊岡靴」に対応できるのだと、いう靴工業組合メンバーの話もあった¹⁶。

5-2 「豊岡靴」の販売リスクとその対応

5-2-1 百貨店という販路

豊岡市の靴メーカーはOEMで培った高度な技術と靴製造のノウハウという経営資源を使って、オリジナルの靴を製造し、その靴は「豊岡靴」として地域ブランドを取得することができた。しかし、それまで販売はOEM企業が担っていたため、販売手段が何もなかった。

¹⁵ 靴工業組合インタビューより（2018年9月20日実施）。

¹⁶ 靴工業組合インタビューより（2018年9月20日実施）。

そのため、「豊岡鞆」の販売先を開拓することが急務の課題であった。そこで、まずは東京で行われる鞆業界の展示会やビックサイトなどで行われるファッション関係の展示会に参加することから始めた。しかし、地域ブランドを取得し、販売を開始してから1、2年は展示会を開催しても会場に来るお客さんは少なく、安定的な販路を獲得できずに結果が出なかった。こうした販路が確保できずに売り上げ低迷、というリスクは鞆工業組合メンバーが協力して百貨店での豊岡鞆フェアに参加することで解決していった。

2008年頃になると、鞆工業組合のメンバーの企業が百貨店で行われる1週間限定といった豊岡鞆フェアにいくつか出展するようになり、その後、2009年から百貨店事業を本格的に開始した。その窓口となったのが鞆工業組合である。ただ、百貨店で「豊岡鞆」の売り上げを伸ばすようになったのは、2011年である。2011年8月31日から9月6日に行った博多大丸百貨店でのイベントが「豊岡鞆」の認知を高めるきっかけとなった。このイベントにおいて「豊岡鞆」は1週間で672万円の売上高を記録した。その数字は当該百貨店での鞆催事における新記録の売上高であった。この出来事が百貨店同士のネットワークにより他の百貨店にも広まることとなり、声がかかるようになった。百貨店との結びつきは、2019年2月現在も続いており、東京、名古屋、大阪、九州など全国の百貨店で「豊岡鞆」フェアが日常的に開催されるに至っている¹⁷。

このような百貨店のフェアや東京での展示会には、鞆工業組合に所属し、「豊岡鞆」の認定を受けた鞆メーカーの職人たちが交代で赴き、協力しながら対応する。こうした経験は、OEM生産が大半だった職人達にとって、自分が製造した鞆を顧客に直接、販売し、商品に対する意見や要望を聞ける良い機会となる。顧客の意見や要望は次の商品開発に繋げることができ、それによって職人たちは作って売るという楽しさを知り、ものづくりへのモチベーションが高くなった可能性がある。

5-2-2. トヨオカ カバン アルチザン アベニュー設立と販売

ここまで販売ルートの確保について見てきたが、百貨店での販売だけでは「豊岡鞆」を目的に豊岡市に人を呼び込むことは難しかった。2014年頃まで、「豊岡鞆」が豊岡市の観光客の呼び込みや人口増加につながる要因にはなっておらず、豊岡の鞆産業の復活、地域活性化までには至っていなかった。それは、豊岡市には「カバンストリート」と命名された商店街があったものの、カバン自動販売機があるだけで鞆販売専門の店舗はなく、鞆は物品店の一角や眼鏡屋に数点置いている程度であったからである。そのため、観光客の立ち寄りも少なく、「豊岡鞆」による豊岡の鞆産業の復活、地域活性化には繋がっていなかったのである。

こうした状況から、豊岡市や鞆メーカーは「豊岡鞆」を通じた地域活性化の取り組みが必

¹⁷ 百貨店で販売する製品は、20万円から30万円クラスの高級なバッグがあるかと思えば、1万円前後で手に入るようなリーズナブルなビジネスバッグも存在する。そのため、商品の価格帯や形、ターゲットとする顧客層がバラエティーに富んでおり、入り口の段階で顧客が限定されない。そのことが功を奏し、百貨店で「豊岡鞆」フェアを開催すると多くの集客に繋がり、段々と百貨店でフェアを実施する回数が増えていった。

要であることを認識した。豊岡市、商工会議所、鞆工業組合のメンバーは、デザインコンサルティングを行っている株式会社 LEM 空間工房の長町志穂氏を招き、靴を核とした地域活性化プロジェクトの検討を始めた。

検討の結果、街の中に鞆職人を養成するスクール機能を持った「豊岡靴」を象徴するような販売拠点を作りたい、という意見が出た。こうした意見を元に第三セクターである「豊岡まちづくり株式会社¹⁸」を活用し、靴を核とした地域活性化プロジェクトを立ち上げた。商店街にあったレコード屋の空き店舗を改装し、2014年4月に、一階が「豊岡靴」を中心とした豊岡製の靴を販売する店舗、二階が靴のパーツショップ、三階が鞆職人育成のスクールという施設をオープンした。これが「トヨオカ カバン アルチザン アベニュー」である。オープン当時を知る足立哲宏氏（株式会社足立 代表取締役 現在、鞆工業組合会計理事）によれば、豊岡の街の人からも「こんな施設を作ってもすぐにダメになるのでは・・・」といったような否定的な意見が多く出ていたという。しかし、予想を覆してスタートから4年ほどたった現在、一階店舗とインターネットでの「豊岡靴」の売り上げを合わせると順調に伸びている（図5）。近年の市場環境から考えるとインターネットでの売り上げが高いと思われがちであるが、実際は店舗売上とネット売上の比率は現在でも7:3であり、店舗売上が全体売上の大部分を占めている。大半の靴メーカーは「豊岡靴」を製造しても百貨店で行われるフェア以外でそれを常時売る場所、販路を持っていなかった。そのようなメーカーにとってこのトヨオカカバンアルチザンアベニューの店舗はアンテナショップの位置づけとなり、非常に重要な役割を果たしている。店舗に来るお客さんは50代から60代が多く、最近ではリピーターも方も多いという。一度に大量に購入するお客さんもおり、客単価が比較的高いのが特徴である¹⁹。

¹⁸ 豊岡市と靴メーカーが共に出資した第三セクターの会社で、学校給食配送、アルチザンを通した靴のネット販売、アルチザンスクールと店舗販売事業（2事業3部門）を行っている。

¹⁹ 鞆工業組合インタビューより（2019年2月5日、2月6日実施）。



(図5) アルチザン売上推移

(出所：アルチザン提供資料から筆者作成)

トヨオカカバンアルチザンアベニューを運営する「豊岡まちづくり株式会社」は、それまで商店街を中心とした地域活性化事業としてポイントカード制度の導入や野菜の朝市開催など様々な施策を行ってきた。しかし、どれも成果が出ず、大きな累損となっていた。このトヨオカカバンアルチザンアベニューが順調に利益を生み出したおかげで、それまでの累損が2018年度で解消見込みである。

鞆工業組合はトヨオカカバンアルチザンアベニューの運営に対し、鞆メーカーを紹介することをはじめ、関わりを持っている。例えば、アルチザンスクールの運営による職人の育成や「豊岡鞆」の販売など、鞆工業組合とトヨオカカバンアルチザンアベニューという二つの組織は関連性が非常に強く、経営判断を素早くすることを目的に2018年4月からは、より一層の融合を図り始めている。具体的には、鞆工業組合の理事・役員六名がトヨオカカバンアルチザンアベニューを運営している豊岡まちづくり株式会社の取締役就任し、経営を任される形に変更となっている。実質的にトヨオカカバンアルチザンアベニューの経営母体が鞆工業組合に移行した形である。この融合により、「豊岡鞆」の製造、というものづくりだけでなく、販売を加えた二つの軸が地域活性化の更なる加速を可能にすると考えられる。



(写真1) トヨオカカバンアルチザンアベニュー店舗

(2018/09/20 筆者撮影)

6. 「豊岡靴」の人材育成リスクとその対応

百貨店での「豊岡靴」フェアを通じて販路を確保し、徐々に「豊岡靴」の認知度も上がってきた際に、一つ課題となったのが人材の育成である。衰退していく産業を継ごうとする二代目、三代目は減り、さらに、豊岡市からの人口流出も続いていた。そのため、「豊岡靴」の認定を受け、製造したとしても靴メーカーにとって人材育成は大きな課題であった。そのため、靴工業組合を中心に今後の靴産業を担う人材を育成する組織を作り、各靴メーカーが抱えていた人材育成リスクを低減させた。

6-1. 縫製工育成のためのトレーニングセンター設立

2013年、靴工業組合は人材育成事業として靴縫製工のトレーニングセンターをスタートさせた。その目的は、靴産業に必要不可欠となる靴縫製工を育成とその安定的な確保である。縫製工とは、パーツごとに裁断された表地、裏地、芯地、その他縫製に必要な付属品などを縫製手順に従いミシンで縫い合わせて製品を完成させる職人である。豊岡の靴メーカーは小規模企業も多く、新規で人材を採用しても育成に時間や教育に人を割り当てるのが難しいという問題に直面していた。そのため、トレーニングセンターで3ヶ月から4ヶ月の期間をかけて縫製工として最低限のことができるレベルまで育成し、その後で豊岡市の靴メーカーで採用するという仕組みを作ったのである。ただし、この仕組みでの採用ができる企業は、トレーニングセンターに年間10万円の負担金の支払いを行っている企業のみであり、その他の企業はハローワークなどからの採用を主としている場合もある。

トレーニングセンターの運営は、運営がスタートした2013年からの二年間は、経済産業省の雇用促進事業によって国からの100%補助で運営を行った。その後は、市外からの人材流入が期待できる事業として豊岡市から4分の3の補助金を受けることができた。残りの4分の1はトレーニングセンター加盟企業が負担して二年間運営を行ってきた。2017年から現在までは、公共職業訓練として兵庫県立但馬技術大学校からトレーニングセンターが職業訓練校の委託を受けて職業訓練を行っているという仕組みである。そのため、受講生1人に対して月6万円の助成金が支給されており、それと加盟企業の負担金が運営資金となっている。

トレーニングセンターの受講生の約半数が豊岡市外の出身であり、経歴も靴の製造とはかけ離れた人が多い。そうであるにも関わらず、卒業生の約8割が靴工業組合に所属する靴メーカーに就職している。トレーニングセンターという育成機能を設けたことで、豊岡の靴産業を担う人材を安定的に確保することができているとともに、豊岡市内への人口流入を促すことにも繋がっている。

6-2. アルチザンスクールでの人材育成

トレーニングセンターで縫製工の育成をすることになったが、それだけでは鞆の製造はできない。別の観点から設立されたのがアルチザンアベニューの中にある鞆職人育成のスクール、**Toyooka Kaban Artisan School**(トヨオカカバンアルチザンスクール 以下、アルチザンスクール)である。このスクールは、アルチザンアベニューの3階に位置しアルチザンアベニューが運営も行っており、鞆づくりに関する幅広い知識や技術を1年間で習得できる。このスクールの設立で、商品の企画から完成まで可能な、豊岡の鞆産業の今後を担う持続的な人材の輩出が可能となった。さらに、豊岡市への人口流入を促すことにも繋がっている。それは、前述した豊岡鞆認定審査会の審査員である竹下氏が大手鞆メーカーで豊富な経験を積んだ経験持ち、鞆づくりの経験や知識が全くない学生にも卒業時には即戦力として活躍できるように教育するからである。年間最大12人の生徒を受け入れ、学費は1年間126万円で生徒の自己負担であるが、高卒以上であれば前職は問わないことと、短期間で集中的に学べるため、他の都道府県からの問い合わせがあとを絶たず、スクールで学ぶために市外から転居してきた生徒がほとんどである。卒業後は7割の生徒が豊岡の鞆メーカーに就職をしている。

このアルチザンスクールは、結果としてサンプル師や現場を統括者や経営者の片腕になる候補者を輩出しており、人材育成リスクを低減させる存在となった。



(写真2) トヨオカカバンアルチザンスクール教室

(2018/09/20 筆者撮影)

6-3. シェアハウス事業

豊岡市外からの転入してくるトレーニングセンターやアルチザンスクールの生徒の増加に伴い、鞆工業組合は2017年からシェアハウス事業も始めた。転入者の住居確保と更なる転入者促進を目的にし、街の空き家対策にも対応した事業である。具体的には、トレーニングセンターの二階にアルチザンスクールとトレーニングセンターの生徒が居住できるシェアハウスの確保、改装を担当した。キッチン、シャワー室、トイレは共同、個室が6室あり、最大6人が居住できる。1ヶ月の家賃は水道・光熱費込みで2万5千円である。このシェアハウス立ち上げにおいて、その改装や準備は鞆工業組合のメンバーが設計から備品の

(出所：鞆工業組合の 2019/02/06 のインタビューを元に筆者作成)

5 つの委員会とは、「豊岡鞆」地域ブランド委員会と「豊岡財布」ブランド委員会、新技術開発委員会、海外販路開拓委員会、総務委員会であり、各委員会の中には委員長がいる。「豊岡鞆」地域ブランド委員会が行っている展示会の企画運営に副理事長が関与するなど組織としての指揮命令系統が明確になっている。また、各委員の会議は、月 1 回程度で定期的に行われているが、定例会は最終的な意思決定のみであり、事前の調整はメールや電話等でやり取りする事も多いという。鞆工業組合の委員同士の非公式的な会議や話し合いが頻繁に行われており、まるで、鞆工業組合が一つの会社組織のように動いている側面がある。現在、「豊岡鞆」地域ブランド委員会の委員長である宮下栄司氏（株式会社ナオト 代表取締役社長）は、地域ブランド委員会の委員長に指名された時に「先輩方が仕切ってやってきた姿を見ているので、やるのは当たり前。自分もやらないといけないなと思った²²⁾」という。この発言から鞆工業組合への帰属意識の高さと組織風土が出来上がっていることが伺える。

8. 鞆メーカー同士はなぜ協力し合うのか

これは、一企業の取り組みの事例ではない。鞆工業組合を中心とした鞆メーカー同士の協力によるリスクの分散・低減とその結果としての地域ブランドを核とした地域活性化の取り組みの事例である。「豊岡鞆」という地域ブランドを共有することで、市場競争の中でシェアを奪い合う競合他社が協力することを示している。

しかし、競合他社が協力する、さらに、売り上げの 1 割にも満たない仕事に時間と労力を費やすことは一般的に競争原理、効率的な企業運営という視点からすると理解しがたい部分がある。

現在、鞆工業組合の専務理事を務めている羽倉嘉徳氏（株式会社 羽倉 取締役社長）は「情けは人の為ならず、巡り巡って己がため」という²³⁾。多少の不利益があっても、いずれは自分のところに返ってくるという理念が過去から脈々と受け継がれており、協力し合うことは当たり前として捉えている。例えば、「豊岡鞆」の認定商品となるためには、合格率 5 割程度の厳しい審査を突破しなければならない。そのため、修正や改良を重ねて何度もチャレンジして合格となる企業も多い。その過程において、鞆メーカー同士でアドバイスし合ったりして協力しているのである。鞆メーカー同士のみならず、材料企業などもあり、それぞれ、ターゲット市場（ランドセルやレディース鞆など）が異なるため、「豊岡鞆」を製作する他社と協力してもそれほど大きなメリットはないかもしれない。

それにも関わらず、鞆メーカー同士が協力し合っているのはなぜだろうか。一つの理由は、これまで述べてきた「豊岡鞆」の企画・デザイン、販売経路などにおけるリスク分散・低減の可能性であろう。

²²⁾ 鞆工業組合にて宮下氏インタビューより（2019年2月6日実施）。

²³⁾ 鞆工業組合にて羽倉氏インタビューより（2019年2月5日実施）。

だが、それだけではないことがインタビューの結果からいくつか見えてきた。

第一に、「豊岡靴」という一つのブランドではあるものの、メーカーそれぞれが独自の「豊岡靴」を製造しているため、商品の特性や顧客層がバラバラであり、直接的なライバルは多くないということである。各靴メーカーが自分の強みを考慮し、異なる商品を製造し展示するように努力した結果、多様性に富んだ商品群が出現し、商品の棲み分けが自然と行われている。こうした関係は、例えて言うならば、企業の事業部制組織のような関係性と言えるだろう。靴工業組合を一つの企業とすると、「豊岡靴」を製造するいくつものメーカーは個別の事業部である。事業部ごとに特徴が違う商品を作り出しているため利益相反することなく、「豊岡靴」全体の発展のために他の事業部と協力し合うことができている可能性がある。

第二に、過去からの歴史と地理的な関係から靴工業組合という組織の集団凝集性が高く、協力し合うという理念が浸透しているということが挙げられる。豊岡市の靴メーカーはその地で長く続いている企業がほとんどであり、経営者の多くは豊岡市出身者で、親から引き継いだ二代目や三代目である。そのため、昔からの知り合いで繋がりが強い。また、各靴メーカーは合併前の旧豊岡市に集中しており、すぐに集まれる距離に位置していて頻繁に会議が行われている環境にある。例えば、靴工業組合が位置している場所から車で10分～20分以内に、各メーカーの工場や事務所があり、何かあった際にはすぐに会って会議をする。さらに、展示会に出品する際は、その製品が靴工業組合の事務室に集められるため、他社製品をすぐに見て、意見交換することも可能である。こうした情報は、靴メーカー間だけでなく、靴工業組合の事務局の担当者にも共有される。靴工業組合も同様の情報を持っており、インタビューに訪れた際も、ある情報は誰それが知っているもので、問い合わせます、といった会話を何度もした。このような環境は靴メーカー同士の繋がりを非常に強くしており、高い集団凝集性を生み、靴メーカー同士が協力し合う文化、風土を生み出しているのである。また、そのゲートキーパーとなっているのが靴工業組合である。

第三に、収益源の柱がまだ OEM となっていることが挙げられる。「豊岡靴」と OEM による収益の割合が 1:9 程度である「豊岡靴」のメーカーは多い。OEM から「豊岡靴」へ大きくシフトしたのではない。「豊岡靴」という地域ブランドを確立したものの、大部分の企業は従来の OEM が収益の柱である。それに付加的な収入源として「豊岡靴」を生産している状況にある。「豊岡靴」だけに完全にシフトしている企業もあるものの、それはほんの一握りである。OEM だけでは今後の更なる環境変化があった場合に立ち行かなくなることを見据え、それに対応できる体制作りのためにプラスアルファとして「豊岡靴」の製造をスタートさせている企業が主である。靴産地として「豊岡」の名前を売り出すための活動であるため、収益性を第一に考えるというよりは、次に繋がる一手であり、チャレンジと捉えている企業が多い。そのため、強い競争意識は生まれず、協力し合うことができているものと考えられる。つまり、「豊岡靴」のブランドのラベルが張られる靴の製造は、収益の一割弱であり、だからこそ失敗したとしても大きな損失はない。そのため、競争原理の中で儲けようという気持ちよりは、OEM 事業ではできない様々なことに挑戦してみたいというチャレンジ

精神が根底にあるように思える。そのことが、皆で協力してやってみよう、ということに繋がっている可能性も考えられる。

以上の理由が、一見すると競合他社である鞆メーカー同士が互いに協力しながら、鞆の地域ブランド化とそれを契機とした地域活性化に取り組んできた要因と言えよう。

9. 本ケースからの示唆

これまでの地域活性化の議論は、その成果や制度に注目し、参画するプレーヤーのリスクやモチベーションにはあまり注目してこなかった。それに対してこの「豊岡鞆」の事例は、プレーヤーが直面するリスク分散・低減がモチベーションを高めることで積極的な企業行動の原動力となり、結果として地域活性化が進む良き一例になるかもしれない。

これまで述べてきたように、「豊岡市の鞆」メーカーは、制約されたものづくりを行ってきた。つまり OEM 生産である。その一方で地域ブランドを構築することで、鞆メーカーはものづくりにおける自由を得る。その自由とは、①企画・デザイン、製造のタイミング、②投資コストにおける自由、③売価設定の自由、④販路やターゲット市場を選択する自由、⑤メーカー間の情報共有の自由、⑥自社名を公表できる自由、⑦チャレンジ、試行錯誤の自由である。

これらの選択肢のどれを選ぶか。さらに、そのレベルや対象をどう設定するかで、個別企業は、様々なチャレンジが可能になる。これまで扱ったことのない生地を扱ったり、海外の展示会に参加するための新製品を企画したりするのがその一例である。その過程で直接顧客や仲間からフィードバックをもらう。自ら学び、共に学ぶこのプロセスは、これまで、単に決められた企画の鞆を製造していた作業と比較すると、創造を伴ったものづくりとなる。そこには何かを学び、成し遂げている、という達成感が存在し、それが結果として「豊岡鞆」造りを継続するモチベーションとなった可能性がある。しかし、このようにものづくりにおいて高まった自由を各メーカーがそもそも受け入れ「豊岡鞆」の認定、製造・販売を選択し続けなければ、地域活性化とはならなかったはずである。何が、鞆メーカーの「豊岡鞆」認定、製造、販売活動の継続の原動力となったのだろうか。一つは、「豊岡鞆」の認定後に直面する製造、販売プロセスにおける投資リスクの鞆工業組合のメンバーの協力による分散・低減である。自ら賄えない作業の委託先は鞆工業組合の他のメンバーから得た情報で探す。複数の鞆メーカーが同時に必要とする活動は鞆工業組合のメンバーが率先して調整する。また、それでも足りないシステム（トレーニングセンターやトヨオカカバンアルチザンアベニュー設立、シェアハウスなど）は、鞆メーカー間で協力し、新たに構築する。結果、個別メーカーの「豊岡鞆」の製造・販売における他社との調整負担は大きく低減されることになる。加えて、鞆工業組合のメンバーや委託先は、互いにターゲット市場が異なる場合が多く、双方が競合他社となることも少ないため、継続的に「豊岡鞆」の認定、製造、販売に取り組む。

こうした内容を見ると地域活性化の鍵は各プレーヤーが直面するリスクの分散・低減と

自由なものづくりにおける学びを通じたモチベーションの向上なのかもしれない。

10. 「豊岡靴」のこれから

中国や ASEAN 諸国で生産された安価な輸入品の台頭によって、衰退の一途をたどっていた豊岡の靴産業は、靴工業組合を中心に行われた「豊岡靴」地域ブランド化とそれを契機として動き出した靴を核とした地域活性化の取り組みにより、復活した。トレーニングセンターやアルチザンスクールの設立は、伝統技術の継承と靴産業を担う人材の確保になったとともに、豊岡市外からの転入者を呼び込むことにもなっており、街の活性化にも繋がっている。また、「豊岡靴」の認定企業なら安心だということで、新たな OEM の契約に繋がることもあるという²⁴。

しかし、靴工業組合のメンバーたちは「「豊岡靴」の認知度はまだまだ」だという²⁵。靴工業組合のメンバーたちは豊岡の靴産業および「豊岡靴」、豊岡市全体のさらなる発展のために挑戦し続けている。「豊岡靴」を軸とした新たな試みが既に動き出しているのである。

一つ目は、「豊岡靴」の国内でのブランド力を更に浸透させるために、2018年9月13日に「豊岡靴」初の直営店を東京駅丸の内口にある商業施設 KITTE の一階にオープンしたことである。特に、関東圏に住む人は「豊岡」という地名さえも知らないという人もいるだろう。そういった意味で、今回オープンした直営店は売り上げを主目的とする販売拠点というよりは、「豊岡靴」の魅力や「豊岡」という地を広く知ってもらうための情報発信拠点という役割のほうが強いのもかもしれない。また、この直営店の運営のために2018年7月に新しい組織である豊岡 K-site 合同会社を設立した。この運営母体は、今まで靴工業組合が運営していたトレーニングセンター事業とシェアハウス事業、「豊岡靴」の販売事業を運営することとなった。

二つ目は、2019年3月に香港で開催予定の海外展示会である。「豊岡靴」の主戦場は今のところ、国内市場であるものの、この展示会が海外へ販路を広げるチャンスになることを期待しての挑戦である。

靴工業組合と靴メーカーは「豊岡靴」を軸に今後、どのようなチャレンジをしていくのだろうか。期待したい。

²⁴ 靴工業組合インタビューより（2019年2月5日実施）。

²⁵ 靴工業組合インタビューより（2019年2月5日実施）。

< 参考文献 >

- ・豊岡靴協会統計調査委員会・豊岡市（2006）『特産業統計書平成17年度』平成18年1月.
- ・豊岡市資料(2014)「各種データの紹介 資料3」
(http://www.city.toyooka.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/003/033/siryou3.pdf)(2019/03/28 参照).
- ・トヨオカカバンアルチザンスクール HP
(<http://www.artisanschool.net/>) (2019/02/19 参照) .
- ・「豊岡靴」オフィシャルサイト
(<https://www.toyooka-kaban.jp/>) (2019/02/19 参照) .
- ・内閣府 (https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr17/chr17_02-02.html) (2019/03/30 参照).
- ・中田昭一郎（2010）「兵庫県豊岡市における靴産業の事業所対応と産地構造の変容」『地理誌叢』Vol.51, No.2, pp.1～18（2010—2） .
- ・兵庫県靴工業組合 組合委員名簿
(http://www.bag.or.jp/kougyou_meibo/kougyoumeibo.pdf) (2019/02/19 参照) .
- ・兵庫県豊岡市経済環境部（2018）「地域経済分析システム（RESAS）を活用した政策立案ワークショップ in Kansa ～地域の「稼ぐ力」強化～」
(http://www.kansai.meti.go.jp/7kikaku/28fy_resas/toyooka.pdf) (2019/02/17 参照) .