

## 査読論文

## 豊岡鞆産業の現状と課題 ——地域商標の活用を中心に——

福嶋 幸太郎、辻村 謙一、中村 嘉雄、中村 敏  
兵庫県公立大学法人 芸術文化観光専門職大学

### <要旨>

豊岡鞆産業の起源は、正倉院のコリヤナギの箱に遡る。その後、江戸期の京極藩の産業振興を受けて勃興期を迎え、第二次世界大戦後に国内有数の産地となり、輸出産業として日本経済に貢献した。しかし、1991年度生産額を頂点に、プラザ合意以降の円高影響を受けて、安価な輸入品に押され、生産規模を縮小した。豊岡鞆産業は、地域商標・豊岡鞆に包含される高い品質と、各社の個性を付加するダブルブランド方式を今後のマーケティング戦略として確立すべきである。そして、家業から脱却し、事業規模を拡大させ、強みである技術力・商品サービス力・研究開発力を更に引き上げて、商品価値を高める。その上で、粗利益率を高め、従業員給与を引き上げて、優秀な人材を確保して育成することを今後の経営戦略とすべきである。そのためには、OEM生産比率を引き下げ、小売価格決定権を取り戻し、ECを通じた自社小売営業を強化することが営業戦術となる。

キーワード：豊岡鞆、地域商標、地場産業、地方創生、基盤産業

## 1 はじめに

### 1.1 研究動機

兵庫県豊岡市を鉄道で訪れると、JR 豊岡駅改札出口には鞆の大型ショーケースがある。但馬空港に降り立つと、鞆ショップが目につく。そして、自動車で国道312号の同市塩津町（円山川左岸）から訪れると、「鞆の生産日本一のまちーカバンストリートーあと1.4km」と掲示された大きな緑色の看板が迎えてくれる。金融機関の本支店には鞆のショーケースがあり、マスコミに取り上げられるカバンストリート（宵田商店街）や鞆（袋物）の自動販売機まである。しかし、なぜ豊岡市民はあまり豊岡の鞆のことを話題にしないのか。また、なぜ地元住民の多くは豊岡鞆を持っていないのか。

### 1.2 豊岡鞆産業の歴史

豊岡市商工課〔2006〕によれば、豊岡鞆産業の起源は杞柳産業に遡る。西暦前27年頃に柳の伝来があり、927年に編纂された延喜式には、奈良正倉院の調度品の中に柳筥（柳行李）がある。そして、この柳筥は杞柳製造技術が伝えられた但馬地方から上納されている<sup>1)</sup>。

豊岡盆地は日本海から約15kmの内陸にあり、海面との高低差が約2mに過ぎない。そのため、但馬地方を北流する円山川は豊岡盆地に入って淀み、蛇行して流れ、湿地帯を随所に形成した。この湿地帯に、杞柳の原料となるコリヤナギ<sup>2)</sup>が自生していた。また、但馬地方では冬期に積雪で農作業ができず、耕地が狭小で新田開発の余地が少ないという自然制約によって、余剰労働力を生み出した。これが副業となる杞柳産業の成立要件

となった<sup>3)</sup>。

1668年京極高盛が丹後から豊岡に移封され、柳の栽培やその加工製造販売を奨励したため、杞柳産業は勃興期を迎えた。地域商標<sup>4)</sup>・豊岡鞆のデザインは、京極家の隅立て四つ目紋の一つに、鞆の持ち手を加えたものである。1823年には宵田町に産物会所が設立され、柳行李の生産者、商人への資金援助、原料の斡旋、製品販売指導を行った<sup>5)</sup>。

第二次世界大戦後には豊岡は国内有数の鞆産地となり、輸出産業として日本経済に貢献した。しかし、1991年度を頂点に、プラザ合意以降の円高影響を受け、安価な海外輸入品に押され、生産規模を大きく縮小した。そして、豊岡鞆の素材は、柳・ファイバー・塩化ビニールレザー・ナイロン・合成皮革・人工皮革と変遷している。天然革素材は、比較的少ない。

## 2 先行研究と本研究の問い

### 2.1 先行研究

豊岡鞆産業に関する先行研究は、比較的多い。長谷川 [2012] では、1970年代に豊岡で鞆材料業者から鞆製造業者へ部材が提供され、鞆製造業者の完成品が鞆卸業者へ納品される商流があったことが分かる。また、産地問屋、鞆製造業者、下請加工業者、外注・内職、生地屋・金具屋・チャック屋等の関連業者が、企業間関係を構築して、最終製品を製造・販売する豊岡の産地完結型（地域的分業）産業であった。そして、製品の企画・生産・販売・仕入・金融等の経済的な機能すべてを、産地内の企業が総合的に、あるいは個々の企業が備えている、地場産業であると述べている。

本稿では鞆の産業統計に注目している。長谷川 [2012] では、豊岡市・豊岡鞆協会統計調査委員会『特産業統計書』により、新豊岡市<sup>6)</sup>の発足直前の2005年3月までは、鞆製造業売上高・卸売上高、製造業者数・卸業者数・材料商数等の統計数値が存在している。しかし、「2004年度までの統計になっているのは、旧豊岡市が2005年に

合併した以降、調査が行われていないからである<sup>7)</sup>」と指摘している。

東洋大学の塚田朋子は、1991年から5年間、但馬地域地場産業振興センターの依頼によって、豊岡鞆産業の研究を行った。塚田は、鞆産地としてイノベーションを目指さない業界の姿勢に疑問を投げかけ、産地問屋に対する厳しい見解を示している。特に、産地問屋の行動を機会主義的と批判し、産地として一体的行動が必要と主張している。さらに、製造業者中心の産地改革案を提示し、辺境の地にある産地の人材面と技術面の優位性を活かし、不足する企画力と営業力を補い、マーケティングの方向性を決定すべきと主張している。

一方、井上 [2008] では、塚田の産地問屋の行動を機会主義的と切り捨てするのは賛同できないと批判している。その上で、一企業ではないので、産地全体で共同歩調を採るのは難しいと反論している。しかし、塚田は産地支援の必要性を訴えて、鞆業界を代表する吉田鞆<sup>8)</sup>に豊岡の鞆業者を紹介した。「塚田のこの功績は極めて大きく、豊岡の鞆業者も認めている。吉田鞆は優秀な技術を持つ豊岡の鞆製造業者をアウトソーシング先として、多くの仕事を依頼している」と述べている<sup>9)</sup>。

豊岡鞆は、兵庫県で第1号の地域商標として、2006年11月に兵庫県鞆工業組合<sup>10)</sup>が登録した。井上 [2008] では、プラザ合意以降の円高の影響から、豊岡産鞆の輸出は減少し、輸入品が増加する中、価格競争が生じて産地の生産規模は縮小したが、卸業者は低価格で調達できる海外商品の仕入れ割合を増加させ、資本力のある産地卸は自ら海外に製造拠点を設置したと述べている。労働集約的な鞆製造業において、大きな人件費の差は致命的であった。製造業者の対策は、①輸入品にコストで負けないようにするか、②産地外企業へのOEM供給か、③自社販路の開拓であった。

井上 [2008] では、豊岡の製造業者は、地域商標を種々の可能性を広げる道具として活用している。具体的には、地域商標で知名度を高め、製品に対する取引先の感度を上げてから、最終的に

OEM 契約に持ち込む戦略である。展示会等で注目を浴びた製品は引き合いが増加、新たな OEM 先の開発につながると述べている。

井上 [2012] では、豊岡靴協会会員に対して、アンケート調査（郵送調査<sup>11)</sup>）を実施し、①業界に関わる情報収集、②顧客への情報発信、③商品企画、④製造・仕入・調達体制、⑤最終顧客・使用者への販売、⑥アフターサービス、⑦人材育成、⑧技術開発・修得の8項目に対して、靴業界の現状認識と今後の方向性を確認している。その上で、卸売業としての金融・物流機能から、商品開発機能・情報提供機能に磨きをかける方向性が顕著であること、製造業では勝ち組と負け組が明確に分かれ、製造コストの優位性に競争力の源泉を求めてきた製造業者の多くは淘汰されていると指摘している。

そして、自社ブランドの展開で成功している企業も存在し、今後は顧客ニーズや時代の流れを商品に投入する企画力、デザイン・アイデアを形に変える調達力、必要な量を適切な場所で適正な価格で顧客に届ける提供力のある企業が生き残ると指摘している。

## 2.2 本研究の問い

本稿では、以下の2点を研究の問いとする。1点目は、長谷川 [2012] が指摘した旧豊岡市は各種統計数値を独自に調査しているが、なぜ新豊岡市はこれらの統計数値を調査していないのか。豊岡市環境経済部 [2016] では、豊岡市は自ら基盤産業と宣言する靴産業の振興施策を実行するため、どのようにして靴産業の統計数値を把握しているのか。そして豊岡市をはじめ多くの主体が広告する靴の生産日本一のまちは、どのような統計数値が根拠となっているのか。

2点目は、兵庫県第1号として兵庫県靴工業組合が2006年11月に登録した地域商標・豊岡靴は、どのように利用されているのか。靴製造業者はどのような経営課題意識を持ち、何を自らの強み・弱みと認識しているのか。これら2点につい

て、以下で明らかにしたい。

## 3 豊岡市の靴製造品出荷額

### 3.1 豊岡市インタビュー調査

日本標準産業分類では、靴製造業は中分類なめし革・同製品・毛皮製造業、小分類・細分類のかばん製造業<sup>12)</sup>に属する。工業統計調査等は市町村単位で中分類の数値が公表されているが、小分類以下の数値は非公表となっている。

著者は2021年7月に豊岡市役所<sup>13)</sup>を訪問し、新豊岡市の靴産業の統計数値の提供を依頼した。その結果、「工業統計調査では、経済産業省が小分類以下の数値を保有し、非公開である<sup>14)</sup>。そこで、豊岡市が経済産業省へ二次利用申請を行い、これを豊岡市で分析した。2014年度の全国靴製造品出荷額（細分類）は606億5639万円、豊岡市は110億7096万円（シェア18.3%）で1位、兵庫県たつの市は46億8320億円（同7.7%）で2位、千葉県X自治体<sup>15)</sup>は39億9148万円（同6.6%）で3位、大阪市は39億314万円（同6.4%）で4位、東京都足立区は38億2684万円（同6.3%）で5位である」との回答であった。

そして、「これを根拠として、豊岡市では日本一の靴生産のまちと公表している。また、これが最後に分析した靴製造業の細分類数値である。また、豊岡市の靴製造業の趨勢は、公開される中分類の数値で把握できるので、新豊岡市では独自調査は実施していない」との回答であった。

統計法33条1項1号では、行政機関等その他これに準じる者（地方自治体）は、二次利用申請ができる。つまり、豊岡市はこれを利用できる。

著者は2019年度から新設された同法33条の2（大学等に所属する教員が行う調査研究）に基づいて、所属する大学から経済産業省に二次利用申請を実施し、細分類の製造品出荷額の国内ランキングを検証した。その結果、2012年度の1位は足立区92億17百万円（シェア15.0%）、2位は豊岡市84億32百万円（同13.7%）、3位たつの市71億69百万円（同11.7%）となった。2017年度

の1位は足立区121億25百万円(同19.7%)、2位は豊岡市101億64百万円(同16.5%)、3位は文京区となった。

そして、2013(同16.8%)・2014(同18.0%)・2015(同17.9%)・2016年度(同17.4%)は、いずれも豊岡市が1位となった。

豊岡市は2013・2014年度の細分類の調査分析を実施したとのことだが、2015年度以降の細分類の二次利用申請や分析は実施していない。また、足立区、たつの市などとの国内シェアも近接している。そのような実態の中、調査分析をせず、日本一の鞆生産地を標榜するのは問題がある。特に、ふるさと納税はじめ各種媒体で「鞆の生産日本一のまち」と広告するのは、景品表示法7条2項の不当表示に抵触し、改善が必要である。

次に、著者が公表されている中分類の2014年度市町村別の製造品出荷額を調査したところ、豊岡市は113億3051万円で全国7位となった。また、2018年度では106億5584万円で、全国7位となった。ちなみに、2018年度中分類の1位はたつの市185億円、2位は墨田区159億円、3位は神戸市157億円、4位は台東区153億円、5位は足立区129億円、6位は大阪市117億円、8位は姫路市102億円となった。これは、豊岡市では革製品を扱う会社が比較的に少ないためと考えられる。

### 3.2 豊岡鞆産業の推移

図表1は、1990年度から2018年度までの29年間の、豊岡市の中分類の事業所数・事業者数・現金給与総額・原材料使用額等・製造品出荷額等・粗付加価値額の数値である。豊岡市には中分類に含まれる毛皮製造業がなく、革製品を扱う会社は少ないので、中分類での豊岡市の鞆製造業者の時系列の数値分析は可能である。

事業規模の最大値は、1991年度の事業所数163社、事業者数1,725人、原材料使用額等169億5219万円、製造品出荷額等277億7171万円、粗付加価値額106億5765万円であり、これを受けて1992年度の現金給与総額が41億4793万円と

年次	事業所数	従業者数	現金給与総額	原材料使用額等	製造品出荷額等	粗付加価値額
(年)	(計)	(人)	(万円)	(万円)	(万円)	(万円)
1990	157	1,663	372,671	1,676,253	2,633,177	943,621
1991	163	1,725	401,078	1,695,219	2,777,171	1,065,765
1992	153	1,650	414,793	1,600,923	2,569,348	953,198
1993	147	1,512	372,570	1,440,123	2,269,842	813,097
1994	141	1,434	358,205	1,309,081	2,021,614	697,160
1995	136	1,295	328,009	1,107,700	1,772,950	651,806
1996	126	1,209	299,290	1,015,939	1,611,353	582,323
1997	118	1,113	291,368	919,436	1,400,855	465,197
1998	104	968	264,886	847,724	1,276,378	411,026
1999	101	949	234,275	728,853	1,169,485	423,359
2000	92	913	214,698	628,074	1,019,194	376,421
2001	83	810	180,661	443,197	779,209	320,372
2002	70	787	188,355	384,590	693,470	295,073
2003	64	799	185,522	373,342	715,531	326,503
2004	59	762	188,261	318,665	682,169	346,550
2005	74	844	207,890	416,047	774,047	341,032
2006	67	853	218,375	466,671	855,213	371,097
2007	66	942	226,883	517,592	924,068	391,467
2008	73	1,034	252,756	519,370	1,022,284	479,126
2009	68	887	224,378	465,737	829,578	346,635
2010	62	861	218,908	400,949	767,032	348,743
2011	66	959	255,564	519,550	995,378	457,250
2012	62	911	212,703	443,298	889,456	425,195
2013	62	976	237,098	518,072	1,060,268	517,644
2014	62	1,078	264,734	568,062	1,133,051	527,282
2015	72	1,296	258,782	521,906	1,163,456	594,876
2016	54	1,053	283,163	570,756	1,082,031	473,617
2017	49	1,030	232,036	528,104	1,040,022	475,145
2018	52	1,072	237,394	578,484	1,065,584	451,591
総平均	90	1,082	262,942	742,197	1,275,628	512,833

図表1：豊岡市中分類なめし革・同製品・毛皮製造業の推移

経済産業省「工業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサス—活動調査—」を基に著者作成。

なっている。また、従業者あたりでは1991年度の従業者あたりの粗付加価値額618万円、従業者あたりの製造品出荷額等1610万円が最高値となっている。これらは、バブル経済がピークとなった時期と一致する。

事業規模が最小値となったのは2004年度で、従業者数762人(1991年度比44%)、原材料使用額等31億8665万円(同19%)、製造品出荷額等68億2169万円(同25%)と、近畿地方を襲った台風23号の豪雨により円山川が氾濫し、大水害が生じた影響である。

2018年度は、事業所数52社(同32%)、事業者数1,072人(同62%)、現金給与総額23億7394万円(同59%)、原材料使用額等57億8484万円(同34%)、製造品出荷額等106億5584万円(同38%)、粗付加価値額45億1591万円(同42%)であった。図表1で示すように、事業規模は1991年度を最大値、2004年度頃を最小値とし、2018

年度に向けてやや持ち直す傾向を見せているものの、29年間では漸減傾向が見られる。

事業所数はほぼ一貫して減少している。しかし、事業所あたりの粗付加価値額は、事業規模が最大値であった1991年度の6538万円よりも、2017年度の9697万円（1991年度比148%）が、29年間で最大となっている。つまり、事業所の大規模化が進み、事業所あたりの粗付加価値額は高まっている。また、この傾向は2013年度以降に見られ、新たな投資が可能である事業規模に近づいていると言える。

労働分配率<sup>16)</sup>は事業規模が最大値であった1991年度の38%に対して、29年間平均で51%、2018年度では53%となっている。2017年度経済産業省調査では、製造業平均の労働分配率は46%<sup>17)</sup>であり、5ポイント高い。しかし、2020年度工業統計表・産業別統計表全国平均<sup>18)</sup>の中分類の労働分配率は51%であり、豊岡市の29年間平均と一致し、大きな問題はない。

しかし、豊岡市の靴製造業の29年間平均の従業者あたりの現金給与は243万円と低く、2020年度同業全国平均299万円と対比して、56万円も低い。環境省の豊岡市の地域経済循環分析（2015年版）<sup>19)</sup>との対比では、1人あたりの年間雇用者所得は171万円と、全国平均223万円、兵庫県210万円、人口5～10万人未満の三大都市圏平均231万円、いずれと比べても豊岡市の雇用者所得は非常に低い水準である。

しかし、豊岡市の雇用者所得以外の所得（その他所得：財産所得）が234万円と非常に高い結果、雇用者所得とその他所得の合計では、豊岡市406万円、全国平均418万円、兵庫県391万円、人口5～10万人未満の三大都市圏平均400万円と遜色がない。このことから、豊岡市は給与所得が非常に低く、その他所得（財産所得：賃貸料収入）が高い地域であることが分かる。

環境省の豊岡市の地域経済循環分析（2015年版）の産業別付加価値額は2793億円であり、1位は400億円（構成比14.3%）の住宅賃貸業、2位

は223億円（同8.0%）の保健衛生・社会事業、3位は183億円（同6.6%）の金融・保険業である。6位は152億円（同5.4%）のその他製造業（靴製造が含まれる）、10位は122億円（同4.4%）宿泊・飲食サービス業となっている。

つまり、豊岡市が豊岡市環境経済部〔2016〕において、基盤産業としている靴製造業と宿泊飲食サービス業は、主要な付加価値額を稼得しておらず、非基盤産業の住宅賃貸業や保健衛生・社会事業が大きな付加価値額を稼得しており、産業振興策が効果を上げていない。

豊岡靴製造業の売上高総利益率<sup>20)</sup>は、29年間平均で40.2%であった。事業規模が最大値であった1991年度は38.4%と平均を下回っている。一方、2015年度は51.1%と最高で、これ以降低下傾向にあり、直近2018年度は42.4%となっている。

#### 4 豊岡靴製造業に関するアンケート調査

豊岡靴製造業の現状と課題を明らかにするため、著者は兵庫県靴工業組合の協力を得て、2021年10月上旬に同組合員（61社）に対するアンケート調査を実施した。質問票を組合員へ郵送し、組合を経由せず、所属大学に直接返送依頼する方式とした。回答社数は19社、回答率は31.1%であった。なお、同組合の強い要望により、回答は無記名方式にて実施した。回答率は高くないが、2018年度豊岡市中分類の売上高106億55百万円に対して、回答組合員19社の2019年度売上高は89億90百万円で、アンケート調査結果のカバー率は約84%、同様に従業員数では約53%と比較的高くなった。

アンケート調査の大項目の質問数は15、Q1～Q8までは2019年度・2020年度の売上高、海外売上構成比、従業員数、代表者年齢、事業年数、創業何代目か、売れ筋製品小売単価を質問した。2019年度売上高計は前述の通りだが、2020年度は新型コロナの影響を受けて65億34百万円（前期比73%）であった。従業員数は約570人とほぼ変化はない。代表者の平均年齢は58歳、事業

年数は平均47年(最短5年・最長110年)、代表者は平均2.2代目と短く、豊岡靴製造業の新陳代謝が起きている。売れ筋製品の小売単価は平均14～24千円であったが、0.5万円未満から5万円以上まで各社の小売単価の幅は広い。2021年9月に実施した豊岡靴協会事務局長天野良昭氏のインタビュー調査によれば、新型コロナウイルス感染拡大前の2018年10月～2019年3月までのK-SITE店舗での単純平均小売単価は、23,790円であった<sup>21)</sup>。

Q9で経営戦略(自由回答)を質問すると、19社中OEM中心が10社、自社小売は3社、OEM・ODM<sup>22)</sup>・自社小売をケースバイケースで組み合わせているのは3社、未回答は3社であった。未回答をOEMと見れば13社となり、約70%がOEMと見られる。しかし、将来的には自社小売を目指す意向が強い。具体的には自社小売比率を定めて、これを達成するよう経営戦略を立てている会社が2社ある。また、自社の目標値入率を決めて、これを下回るOEMは引き受けない方針を採る会社がある。一方、海外売上が存在する会社が2社あり、高い会社は50%、低い会社は2%程度であるが、共に事業規模が大きい。

Q10でインターネットが営業に影響を与えているか否かを尋ねると、強い影響がある6社・影響がある6社・少し影響がある4社と、84%で影響があると回答した。そして、販売管理費に占めるネットサイト制作費・広告費等の費用割合は、1～5%が多く、11%と回答した会社もあった。豊岡の地理的条件もあり、店舗に比べて固定費比率が少ないECを想定以上に積極的に活用している。

Q11で経営課題の有無と対応状況について、実施4点、実施予定・検討中3点、未実施2点、全く必要性を感じない1点で点数化し、経営課題の認識と対応を確認した。(1)営業課題(①営業力強化・②国内顧客の新規開拓・③海外顧客の新規開拓・④取引先分散化)では、平均得点率は74%であった。内訳は①82%、②84%、③54%、④75%となった。

同様に、(2)イノベーション(⑤高付加価値化80%・⑥新商品開発89%・⑦技術力強化82%・⑧新技術導入80%・⑨IT活用68%・⑩知財管理74%)では、平均得点率は79%であった。(3)設備投資(⑪設備投資76%・⑫資金調達74%)では、75%となった。(4)経営力(⑬経営理念策定72%・⑭経営計画策定80%・⑮不採算事業整理64%・⑯経営支援策活用71%・⑰BCP対応57%・⑱外部組織連携84%)では、71%となった。(5)人材力強化(⑲人材確保76%・⑳後継者育成75%・㉑過剰雇用対策64%)では、72%となった。(6)社会貢献(㉒環境省エネ76%・CSR67%)では、72%となった。そして、(1)～(6)の平均得点率は74%となった。回答組合員全体では、⑥新商品開発89%・②国内顧客の新規開拓84%・⑱外部企業との連携84%に経営努力を傾注しており、③海外顧客の新規開拓54%・⑰BCP対応57%が手つかずになっている。

Q12では、各社の強み(強み4点・やや強み3点)と弱み(やや弱み2点・弱み1点)を確認した。各項目の平均得点率は、①営業力59%、②商品サービス力75%、③技術力79%、④研究開発力74%、⑤設備能力66%、⑥ブランド力63%、⑦人材育成57%、⑧資金調達力70%、⑨情報収集力71%、⑩人脈力67%、⑪環境対策53%、⑫地域社会貢献59%、⑬立地66%、⑭伝統歴史64%となった。その結果、技術力・商品サービス力・研究開発力が高く、製造業として求められる項目を強みと認識している。一方、環境対策、人材育成、地域社会貢献、営業力を弱みと認識している。Q13は紙幅の関係で省略する。

Q14では、地域商標・豊岡靴の認定があるか否かを質問した。その結果、10社53%がその認定を受けている。その上で、活用しているか否かを質問したところ、6社32%の活用にとどまった。そして、豊岡靴を活用している6社の地域商標の売上高は、1.5%～20%を占めており、各社の2019年度売上高に乗じて算出すれば、256百万円(構成比2.8%)と推定され、非常に低い数値となった。

た。組合全体では、地域商標は十分活用されていないと言える。

豊岡鞆の認定を受けた会社は、地域商標豊岡財布<sup>23)</sup>・豊岡小物を活用できる。Q15では、豊岡財布・豊岡小物の活用を確認した。これらを活用しているのは、いずれも3社・16%であった。そのうち両方を活用しているのは1社のみで、その他はいずれか一方であった。そして、地域商標・豊岡鞆と自社商標との活用方法を確認したところ、地域商標を活用している会社は6社とも併用している（ダブルブランド方式）。

## 5 豊岡鞆製造業の試みと豊岡鞆の認定

豊岡の鞆製造業各社は、様々な商品企画に挑戦している。廃棄漁網の再生生地を使った豊岡鞆を開発し、2021年10月に販売開始した。北海道で使われなくなったナイロン製の漁網を回収し、ペレットに委託加工し、これを再度委託加工して鞆用生地と金具を製造し、鞆に仕上げた。そして、同組合の会員10社が33品を開発し、豊岡鞆直営店・KITTE丸の内店、豊岡鞆オンラインショップで販売している。同組合は、SDGsの取り組みを通じて豊岡鞆の知名度の向上に努めている<sup>24)</sup>。

また、エンドー鞆(株)<sup>25)</sup>は、スマホを充電できるスマホポーチを開発し、クラウドファンディング（以下、「CF」という）でテスト・マーケティングを実施している。アウトドアでの利用を想定し、耐水性の高い生地や止水ファスナーを使用している<sup>26)</sup>。このような活動に対して、CFの手数料を行政が補助金を支出して支援できる可能性がある。

(株)タカアキ<sup>27)</sup>は、コロナ禍でも確実な需要を掴むため、1億円を投じてランドセルの製造に新規参入した。2021年10月から豊岡鞆を活用した小学生用ランドセルと、豊岡鞆と自社商標「ランスタ」を付した大人用鞆を発売している<sup>28)</sup>。

2021年7月に実施した豊岡鞆協会事務局長天野良昭氏のインタビュー調査によれば、地域商標・豊岡鞆の製品検査基準は、①生地・皮革のキ

ズ、②色違い・色むら・つやむらの、2つの外部検査項目、③縫製・④接着・⑤補強・⑥操作作動・⑦金具及び付属部品・⑧仕上げ・⑨主観評価（ブランドコンセプト）の7つの内部検査項目が設定されている。

さらに細分化された検査項目として、①糸切れ、②針目とび・はずれ・曲がり、③糸調子、④針目間隔、⑤糸止め、⑥接着剥がれ、⑦付落とし・付違い、を含めて、全体で14の検査項目が設定されている。そして、その全てを合否判定し、1つでも不合格であれば、認定申請は拒否される。2019年5月時点の豊岡鞆認定製品点数は、約1,200点存在する。

このように豊岡鞆産業は、地域商標・豊岡鞆に包含される高い品質を保持している。それを活用し、地域商標と各社の個性を付加する商標のダブルブランド方式を今後のマーケティング戦略として確立すべきである。そして、家業から脱却し、事業規模を拡大させ、強みである技術力・商品サービス力・研究開発力を更に引き上げて、商品価値を高める。その上で、粗利益率を高め、従業員給与を引き上げて、優秀な人材を確保して育成する経営戦略を採るべきである。そのためには、OEM生産比率を引き下げ、小売価格決定権を取り戻し、ECを通じた自社小売営業を強化することが今後の営業戦術となると考える。

## 6 地域商標と産品商標

地域商標の活用法について、村山[2007]は「地域商標と産品（個別）商標を区分し、地域商標という統一的商標の下に、地域を代表する産品商標を配置し、地域商標を向上させて地域経済の活性化を実現する」<sup>29)</sup>と述べている。豊岡鞆という地域商標の下に、ARTPHERE<sup>30)</sup>などの製造各社の産品商標を配置するダブルブランド方式が、豊岡鞆産業の持つ競争力を高めると考えられる。

兵庫県鞆工業組合理事長の由利昇三郎氏は、「品質と個性を持った鞆製品が消費者に求められる。品質は地域商標・豊岡鞆で保証する。個性は

製造各社の商標である。アパレルで例えれば、品質はウールマークであり、製品は各社の商標である。その意味では、製造各社には資金力と、これに裏打ちされた製品開発力が必要である<sup>31)</sup>と述べている。

原田 [2010] では、地域商標を戦略的に構成する要素は、「①ゾーンデザイン（行政単位か、自然単位か）、②エピソードメイク（商品・名所・施設のモノ語り、行事・生活・歴史のコト語り）、③アクターズネットワークキング（地域商標の中核的な主体はどこか）の適格な実現と、組み合わせが不可欠になる」と述べている。これを豊岡鞆に当てはめると、①は豊岡である。②には豊岡の鞆産地の歴史やエピソードが豊富に存在している。③は豊岡鞆協会ないしは兵庫県鞆工業組合だが、統一的かつ統制的活動は十分とは言えず、これは現在の豊岡鞆産業の課題である。

また、原田 [2010] は、商標化の対象はコンテンツであると述べている。豊岡鞆は地名・豊岡を商標化の対象とするだけでなく、豊岡鞆の認定基準の厳しさ、それによる品質の担保、技術水準の高さや教育訓練（Artisan School）をコンテンツとして保有しているので、これを現在以上に消費者にアピールすべきだが、その認知度は高いとは言えない。

さらに、②を観光資源にも概念を拡大してみよう。但馬地域（豊岡市・養父市・朝来市・香美町・新温泉町）には、自然・観光資源・美味しい食材が豊富であるという統一的イメージを付加し、その傘下に産品ブランドや地域資源商標を多数配置して、地域商標に価値を付加してはどうか。この場合、③は豊岡市となる。例えば、豊岡鞆・城崎温泉・出石城下町・但東花回廊・神鍋高原などを並列に配置して、産品商標と地域商標との間にフィードバックや相互強化の関係を作り出し、地域商標戦略を練ることができる。著者は、人口減少、少子高齢化が進む但馬地域の活性化に役立ち、豊岡市の産業振興策として、検討の余地が大きいと考える。

## 7 おわりに

豊岡市の鞆生産日本一は、同市が2014年度の工業統計調査の細分類、個別企業の製造品出荷額等の数値を分析した結果、算定した順位である。しかし、その分析・算定結果の詳細は不明であった。そこで、著者が経済産業省に二次利用申請を実施し、細分類の製造品出荷額の国内ランキングを検証した結果、2012年度の1位は足立区、2017年度の1位も足立区で、豊岡市は2位であった。

一方で、本研究で分析した工業統計調査中分類製造品出荷額等の数値では、国内7位であった。「鞆の生産日本一のまち」と広告するためには、統計調査の分析を重視した対応が必要であり、改善が必要である。

豊岡市民が鞆や鞆産業のことを話題にしないのは、約70%がOEM生産であり、地域商標が付いた鞆は約23千円とやや高価なため、豊岡鞆が使われていない可能性がある。しかし、消費者調査を実施していないため、これを検証できなかった。今後の研究課題としたい。

アンケート調査では、新商品開発・国内顧客の新規開拓に経営努力を傾注しており、海外顧客の新規開拓・BCP対応が手つかずになっていることが分かった。そして、技術力・商品サービス力・研究開発力が高く、製造業として求められる項目を強みと認識している。一方、環境対策、人材育成、地域社会貢献、営業力を弱みと認識している。これらの弱みに優先順位を付けて改善し、強みを更に強化する施策を検討し、着実に実行することが肝要である。

本稿は、著者の所属する芸術文化観光専門職大学の研究助成を受けて実施した研究であり、調査に関しては兵庫県鞆工業組合の協力を得ている。

## 注

- 1) 豊岡市商工課 [2006], p.3.
- 2) ヤナギ科の落葉低木で、水辺に栽培される。

- 長さ2m内外の枝を集めて、皮をむいて柳行李を作る。和名のコリヤナギは「コウリヤナギ」が詰まったもの。朝鮮から移入されたと言われ、江戸時代には広く用いられていた。(コトバンク)
- 3) 前掲書, p.3.
- 4) 地域商標は地域団体商標制度と呼ばれ、2006年4月に発足した。商標の構成は、地域の名称と商品(サービス)の組み合わせである。そして、出願できる団体は事業協同組合・商工会・商工会議所・NPO法人等である。  
[https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t\\_dantai\\_syouhyo.html](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t_dantai_syouhyo.html) (2021年9月21日アクセス)。
- 5) 前掲書, p.4頁.
- 6) 2005年4月、豊岡市・城崎町・竹野町・日高町・出石町・但東町の1市5町が合併し、豊岡市が発足した。
- 7) 長谷川 [2012], p.228.
- 8) (株)吉田(代表取締役 吉田幸裕、東京都千代田区東神田1-17-6、1935年創立、鞆の製造・卸販売・小売、工場を持たず製造を外部企業へ委託している)。
- 9) 井上 [2008], p.172.
- 10) 兵庫県鞆工業組合: 豊岡市大磯町、理事長 由利昇三郎。
- 11) 調査対象164社、回答47社(回答率29%)。
- 12) 中分類20なめし革・同製品・毛皮製造業には、206かばん製造業以外に、204革製履物製造業、207袋物製造業、208毛皮製造業などが存在する。
- 13) 訪問日: 2021年7月5日16:00~16:45、訪問先: 豊岡市役所: 環境経済部環境経済課 商工振興係。
- 14) 豊岡には革製品を扱う会社もあるが、少数派であるため、中分類で他の市町村の製造品出荷額を相对比较するのは、正確性に欠ける。例えば、たつの市・姫路市・神戸市では革製品が多い。また、毛皮製造業も含まれるため、中分類での市町村相对比较は正確性に欠ける。
- 15) 千葉県 X 自治体と表現する理由は、細分類の靴製造業で、「1つの自治体に事業所が2以下の場合、個別事業所の数字を秘匿するため、具体的な自治体名を伏せた。つまり、ある自治体に事業者が2つの場合、自治体名が分かれば、相手方の事業者の出荷額が判明するから」との回答であった。
- 16) 工業統計調査の粗付加価値額は、従業者29人以下では、製造品出荷額-消費税+直接目的税-原材料使用額等である。従業者30人以上では、製造品出荷額+(年末在庫-年初在庫)-消費税+直接目的税-原材料使用額等-減価償却費で算出される。工業統計調査に基づく労働分配率算定は、通常の労働分配率算定と異なるが、近似値と推定される。
- 17) <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h30sokuho/pdf/30sokuhogaiyo.pdf> (2021年9月23日アクセス)。
- 18) 2021年5月掲載。なめし革・同製品・毛皮製造業中分類全国平均: 事業所数1,057、従業者数19,483人、現金給与総額58,315百万円、原材料使用額等199,411百万円、製品出荷額等325,618百万円、付加価値額114,255百万円。
- 19) 環境省の地域経済循環分析(2015年版)は、2015年度産業連関表・2011年度都道府県産業連関表・2015年度国勢調査・2014年度経済センサス基礎調査・2016年度経済センサス活動調査・2015年度工業統計調査・2015年度市町村別決算状況調査を基に、利用者がプログラムにより市町村別に自動算出できる。(http://www.env.go.jp/policy/circulation/ 2021年9月28日アクセス)。
- 20) 粗付加価値額/製造品出荷額×100と算出。
- 21) 組合員約15社が出資する合同会社K-SITEは、2018年9月に東京駅前に店舗を開設した。小売平均単価は、2018年10月22,764円、11月23,966円、12月23,107円、2019年1月

- 21,570円、2月23,316円、2020年1月19,641円・2月22,081円・3月33,871円であった。
- 22) OEM (Original Equipment Manufacturing) は製品設計・開発を自社で実施するが、ODM (Original Design Manufacturing) は製品設計・開発を受注企業に外注する。
- 23) 豊岡財布は2017年10月に地域商標登録され、2021年3月現在で組合企業8社、認定商品104アイテムとなっている。ひょうご経済研究所 [2021], p.39.
- 24) 「北近畿経済新聞」2021年8月21日。
- 25) エンドー鞆(株)：豊岡市元町、社長 遠藤玄一郎。
- 26) 「北近畿経済新聞」2021年9月21日。
- 27) (株)タカアキ：豊岡市九日市下町、社長 宿南孝弘。
- 28) 「北近畿経済新聞」2021年9月21日。
- 29) 村山 [2007], pp.1-3.
- 30) ARTPHERE (株)由利)のほかに、Nume (松下ラゲッジ(株))、shokolatt (マスミ鞆囊(株))、ottorossi (株)ハシモト)、直帆布 (株)ナオト)、エルダ (株)タイムボックス)、CREEZAN (コニー(株))、TUTUMU (株)木和田正昭商店)、La Vetta (ラ・ヴェッタ(株))、stich-on (衣川産業(株))、嘉玄 (エンドー鞆(株))、BAGGEX (株)ウノフク)、ALBAPIE (株)足立)、AIZcreate (有)アイズ)など、豊岡産鞆には多数の企業商標が存在する。
- 31) 2021年9月1日(水) 14:00~14:45、(株)由利でのインタビュー調査。

## 参考文献

- 井上芳郎 [2008] 「地域ブランドの果たす役割についての実証的理論的研究」『流通科学大学論集——流通・経営編』第20巻2号, pp.167-191.
- 井上芳郎 [2012] 「地域産業のリストラクチャリングを通じた地域活性化にかかる実践的理論的研究」『流通科学大学論集——流通・経営編』第24巻2号, pp.151-159.

- 井上芳郎 [2015] 「地域ブランド戦略を核とした地域活性化戦略」『流通科学大学論集——流通・経営編』第27巻2号, pp.1-16.
- 内田純一 [2008] 「地域ブランド創造の戦略」『大交流時代における観光創造』第70号, pp.119-138.
- 小川宗一 [2012] 「地域団体商標制度の現状と考察」『特許研究』第54号, pp.17-28.
- クレイトン・クリステンセン [2008] 『イノベーションのジレンマ (初版第25刷)』翔泳社
- 国崎敬一. (2006). 地場産業概念をめぐる諸問題と暫定的解決案. 松山大学論集, 17 (6), 193-211.
- 関口和代 [2015] 「アウトソーシングと下請制度：分業の進展及び請負・委託の視点から」『東京経大会誌』第288号, pp.173-193.
- 田村良一, 森田昌嗣 [2006] 「地域ブランド構築のための地域イメージの構造に関する研究：熊本県阿蘇郡小国町をケーススタディとして」『デザイン学研究』第53巻4号, pp.13-22.
- 塚田朋子 [1998] 「リアルタイムマーケティングに関する方法論的一考察」『経営論集』第47号, pp.89-104.
- 坪井明彦 [2006] 「地域ブランド構築の動向と課題」『地域政策研究 (高崎大学地域政策学会)』第8巻3号, pp.189-199.
- 豊岡市環境経済部 [2016] 「豊岡鞆ブランド力再構築と海外展開促進に向けて」(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 関西) [https://www.kansai.meti.go.jp/7kikaku/28fy\\_resas/toyooka.pdf](https://www.kansai.meti.go.jp/7kikaku/28fy_resas/toyooka.pdf), 2021年8月25日アクセス
- 豊岡市商工課 [2006] 『豊岡かばんの再発見：杞柳からかばんへの変遷』
- 毒島龍一, 清水康行 [2012] 「地場産業のイノベーションと地域ブランドの活用に関する研究」『千葉商大論叢』第50巻1号, pp.13-34.
- 佐竹隆幸編著, 中村嘉雄 [2014] 「地域中小企業における海外事業展開の支援」『現代中小企

- 業の海外事業展開』ミネルヴァ書房, pp.161-180.
- 中嶋聞多 [2005] 「地域ブランド学序説」『地域ブランド研究』創刊号, pp.33-49.
  - 西村順二 [2015] 「地域産業における産業集積の特徴と課題：消費地近接性の有効化について」『甲南経営研究』第56巻3号, pp.53-85.
  - 原田保 [2010] 「地域ブランドのコンテクストデザイン」『日本経営診断学会全国大会予稿集』, pp.40-43.
  - 長谷川英伸 [2012] 「豊岡カバン産地の構造変化」『日本中小企業学会論集』第31号
  - ひょうご経済研究所 [2021] 「季刊ひょうご経済」151号
  - 福嶋幸太郎 [2016] 「地方創生に資する地域経済活性化方策」『関西ベンチャー学会誌』第8号, pp.40-51.
  - 村山研一 [2005] 「地域ブランドと地域の発展」『地域ブランド研究』創刊号, pp.5-32.
  - 村山研一 [2007] 「地域ブランド戦略と地域ブランド政策」『地域ブランド研究』第3号, pp.1-25.
  - 梁瀬和男 [2006] 「地域ブランド（地域団体商標）の問題点と解決策」『愛知学泉大学コミュニティ政策学部紀要』第9号, pp.101-116.
  - 龍谷大学社会学部 [2020] 「地場産業と地域活性化～豊岡市のカバンストリートをめぐって」
  - 渡部高士 [2015] 「ドイツの地方創生と金融機関」『金融財政事情』第66巻25号, pp.27-30.
  - Keller, K. L. [1993], “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity”, *Journal of marketing*, vol.57, no.1, pp.1-22.
  - Krugman P. [1991], “Increasing Returns Economic Geography”, *Journal of Political Economy*, vol.99, no.3
  - Porter, M. E. [1998], “Clusters and the New Economics of Competition”, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
  - Porter, M. E. [1998], “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, New York, The Free Press