

豊岡におけるアントレプレナーシップ

地元産品を中心にくり広げられる

ベンチャー・スピリット

井上 芳郎 *Written by Yoshiro Inoue*

兵庫県日本海側に豊岡市というまちがあります。「このまちはコウノトリが棲息しているまち」として有名です。「コウノトリは翼を広げると「メートル」にもなる巨大な鳥です。種々の要因で棲息環境が悪化し、一九八六年に国内の野生「コウノトリ」は絶滅しましたが、その後、このまちの人々の努力で繁殖が続けられ、一昨年の十一月には秋篠宮殿下および紀子妃殿下による自然放鳥が行われるまでになりました。その後のいきさつは皆さんご存じの通りです。今では水田で餌をついばむ「コウノトリの親子や、大空を舞う「コウノトリなど、昔ながらの風景が復活しつつあるようです。遠く豊岡のまちを離れ、京都や姫路までの大飛行を行なうた「コウノトリもいると聞きます。

そのような環境を復活させるためにまちの人々が果たした役割は小さくありませんでした。「コウノトリの餌となるトシゴウ等の水生動物を復活させるため、収穫量の減少を承知の上で農家は施肥方法について工夫を行なっています。山間に設けられた「コウノトリの繁殖地の維持も大変です。そのような労をいとわず、このまちの人々は「コウノトリの住むまちづくり」を選んだのです。さらに「コウノトリの郷である豊岡市は、二〇〇六年四月に近隣にある温泉地として有名な城崎町と、和そばで有名な出石町を加えて新たなまちとして再出発することになりました。志賀直哉が名作を生んだ温泉地と三〇〇年のそばの歴史を持つ城下町、さらに「コウノトリを加えて「このまちは観光の地としての可能性を開花させよう」としています。

さて、「このまちは古くから育まれてきた産品があります。」「靴」がそれです。「このまちの中心をたおやかに流れる円山川はその川辺に「コリヤナギを自生させました。それを材料に生まれたのが柳行李です。柳行李は江戸時代の藩主である京極氏の庇護のもと、「このまちに経済的な恵みを与える産品として全国に届けられていきました。この柳行李は近江商人に好んで使われたようです。その後、種々の技術進歩により、「靴」そのものは変化していきました。最も端的なのは素材です。円山川に自生する「コリヤナギから、化学製品の素材が主流となっていきました。そのような中で、同地が日本における紳士用靴の中心生産地として活躍する時代は長く続きました。「このまちの人が作った「靴」を、「このまちの人が、全国あるいは全国の人たちに届けていたのです。最盛期には日本の靴出荷量の八〇パーセントを占めていたこともあったのです。

しかし、靴産業を取り巻く環境は激変します。きっかけは一九八五年のプラザ合意です。この国際的な合意事項に基づき円高が急速に進みました。円高は輸出中心に発展してきた多くの国内産業に大打撃を与えました。「このまちの靴産業も例外ではありませんでした。円高が進み相対



新ブランド「豊岡鞆」

的に低コストとなった輸入品は、当初は品質に問題はあったものの、その低価格を武器として、我が国においてシェアを高めていきました。やがて品質面での課題をクリアした輸入品は、国内の鞆業界で大きな地位を占めるようになりまます。相対的に豊岡の「鞆」の地位は低下し、このまちから出荷される鞆は数量・金額ともに減り続けることになりました。

以上のような流れの中で、このまちにおける鞆産業の位置づけは微妙に変化していきましました。卸売りに属する企業は、小売業が求める商品を調達するために、「このまちで作られる鞆だけではなく輸入品を扱うようになりましました。生き残りを模索する企業としては、ある意味では当然の意思決定であったと言えましよう。最終顧客である消費者・生活者が求めるものを提供するものが企業の役割であるとするれば、低価格で品質も安定してきた輸入品を取り扱うのは自然の成り行きであったと言えるからです。

一方、卸売業者に販売を委ねていた製造業者の多くは苦境に陥るようになりました。柳行李の時代から産地の製造業者のほとんどは、卸売業者の要望に従った商品を必要な数だけ製造した上で、その業者の販売力に依存するといつものに

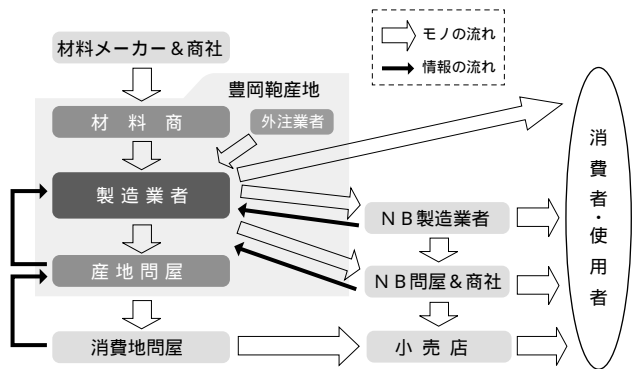
なっていたのです。そのため、卸売業者が商品調達先を海外に求めるに従い、海外製品と同等の製品を製造していた業者は大きな打撃を受けることになったのです。

このような中で、製造業者は三つの方向に分かれていきました。ひとつは従来型の卸売業者依存の業態を維持する業者です。彼等にとってはいかに低コストで商品を製造するかというところが最大の課題となりました。その中で、多くの企業が苦戦していきました。人件費において大きな差がある輸入品を向こうに回しては、活路は見えないわけです。

第二の方向性は、国内他地域の鞆製造業者との連携を深めるものでした。「このまちの鞆製造技術は極めて高いものでしたので、国内の著名な鞆製造業者にとっては格好の協力業者たり得たわけです。現在、国産の強力なブランドを有する鞆製造業者からの仕事は、「このまちの鞆製造業者」としては大きなウェイトを占めています。しかし、消費者の目に触れるのは当該製造業者の名前であり、商品名であるわけです。ほとんどの消費者はその鞆がこのまちで作られていることを知らないままに使うわけです。物作りをするものにとっては一抹の寂しさを禁じ得ないかもしれません。

そして第三の方向性が、豊岡鞆「ブランド」の確立をめざす動きです。「この動きは産地問屋の力を頼ることなく、国内大手鞆製造業者を頼りにすることもせず、自らの力で開発した商品を自らの手で量産し、自らの手で顧客へ届けていく」とする試みです。もちろん、個々の製造業者の力ではなかなか事態の打開は難しいのですが、地域

団体商標制度（1）を活用し、製造業者の組合が「豊岡鞆」を商標登録することを通じて道を切り拓いていくことを考えているわけです。「ブランドだけでは何も起らない、だがしかし、ブランドがなければ何も始まらない」と、という言葉があります。お客様に、「この鞆は他の何物でもない、「豊岡鞆」なのだ」と知っていただくことから全てが始まる、ということなのです。お客様が気に入れば、次も「豊岡鞆」を買ってしよう、他人に勧めたり贈り物したりするかもしれない。またお客様希望に合わない商品であれば、二度と豊岡鞆を買ってもらえないこととなるでしょう。どちらもが商品に「豊岡鞆」という名前が付くことから始まる物語なのです。視点を変えれば、ブランドを付けた次の瞬間から、ブランドを育てるた



豊岡鞆産業の流通構造図

め努力が始まると考えればよいでしょう。

第三の動きの中心は靴製造業者です。物作りには自信はあるけれども、今までは販売というものを知らなかった、する必要のなかった人たちです。また、自分たちの使ったものに自分たちで名前を付け、消費者の方々に「これが『豊岡靴』」と認識してもらいながら使っていたとき満足してもらいたいと思っている、ちょっと目立ちたがり屋の人々です。彼等はまた、自分たちが育ったまちに昔日の賑わいを取り戻したいと考えている人たちでもありました。

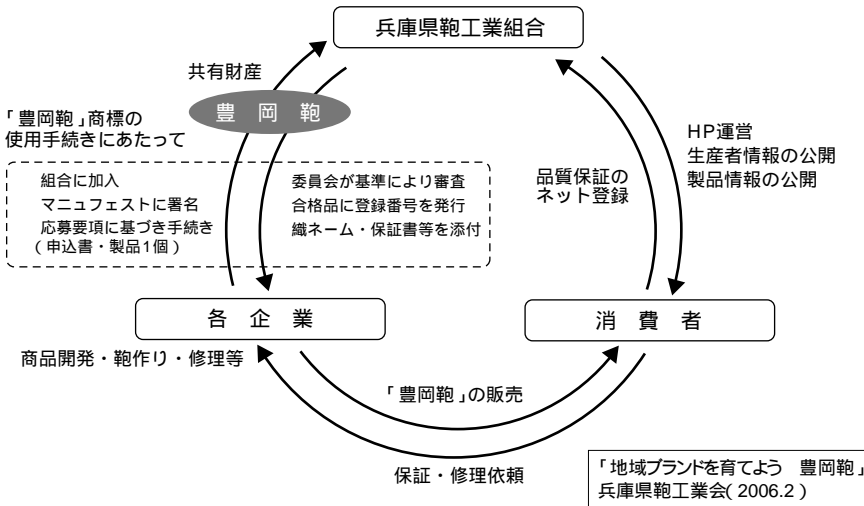
数人で始まったブランド作戦は徐々に輪を広げ、賛同する人たちの間で「マニフェスト」を交わすようになりました。続いてブランドに相応しい商品のために『豊岡靴』の称号を許すべきという観点から、商品認定のための厳しい認証委員会が定期的に開催されるようになりました。そのような努力の甲斐あり、二〇〇六年一〇月には地域団体商標第一号として登録査定を受けるに至りました。

彼等のブランド作戦は緒に付いたばかりです。これから「販売」という難関が待っています。これは一筋縄ではいきさうもありませんが、ブランドを育てるためには避けて通れない道です。幸いにも多くの場で話題として取り上げられていて、一方、地元でも『豊岡靴』を盛り上げようという動きが起りつつあるようです。

豊岡市の中心街から少し離れたところにある青田商店街。駅前の再開発で中心地が移ったこともあり、賑やかとはいえない通りではあります。が、「カバンストリート」なるものがありま

す。商店街の空き店舗を利用して、カバン作りの名人による実演販売を行なう店を設けるなどの工夫を凝らしています。カバンストリートに限らず、このまちでは色々な場所でカバンに接することができるよう工夫されています。メインストリートの商店街では靴屋さん以外のところでもカバンを紹介しています。私が宿泊したビジネスホテルのフロントにもカバンが飾られていました。このようにこのまちは地元産品である「靴」を育もうという空気に満ちているわけです。製造業者が中心になって進めている『豊岡靴』づくりに、き

地域ブランドの運営管理・PR活動等



地域ブランド「豊岡靴」の運営の仕組み

と温かい目を向けてくれることでしょう。

時代の流れとともに産地のあり方は変わっていきます。今回紹介した豊岡と同じようなまちは日本国中に存在しているといつて過言ではないでしょう。趨勢としては寂れていく産地が多いといわざるを得ません。しかし、我が国が新しい形の豊かさを手に入れるためには、このまちのような動きがもっと多く出てくる必要があるのではないかと感じています。そう、遠くの昔から慈しんできたものを新たな形にして世の中に再登場させようという人々もまた、ベンチャー・スピリットあふれるアントレプレナー (entrepreneur) と呼べるのではないのでしょうか。

CEL

(一)二〇〇六年四月に施行された法律「地域名と普通名詞を商標として登録できるようになった制度。ただし出願人が組合等である必要があるなど、種々の制約がある。

(二)石井淳蔵・栗木 契・嶋口充輝・余田拓郎、ゼミナール「ケイシンク入門」日本経済新聞社、二〇〇四年

(三)特許庁は二〇〇六年一〇月十七日に第一号の地域団体商標の登録査定をプレスリリースした。同時に五(件)三(七四件中)が登録査定を受ける。なおその後、登録査定数等には変動がある。

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumit/_torikumit_dantai_syounyou.htm

井上 芳郎(いのうえよしあつ)

神戸流通科学大学サード産業学部観光生活文化事業学専攻。神戸大学大学院経営学専攻前期博士課程修了。専門分野はアントレプレナーシップ、ベンチャー・ビジネス関連(ビジネスプラン・マーケティング)、ビジネス・インキュベーション関連、地域ブランド論。主な著書は『ベンチャー・ハンドブック』(共著、ミネルヴァ書房)など。