
東京都台東区履物産地の存立形態

—高付加価値生産に向けたネットワークの形成—

大阪経済大学専任講師 山本 俊一郎

1 はじめに

東京都は革製履物製造業事業所数において、2001年現在、国内の36.8%（兵庫県12.2%、大阪11.5%）を占めており（事業所企業統計調査）、国内最大の靴産地を形成している。なかでも、台東区は浅草地域を中心とした一帯に、靴製造に関連する中小零細企業が多数集積している。同時に、戦前から続く履物の問屋街が形成されており、製靴流通の全国センターとしての機能を有している。しかしながら、バブル経済崩壊以降、中国、東南アジアからの低価格製品の輸入攻勢と、高級品であるイタリアを中心とした西ヨーロッパからのスーパーブランドによって、当地域の皮革製造業の生産高は年々減少し、産地として従来の生産を維持することは困難になっている。

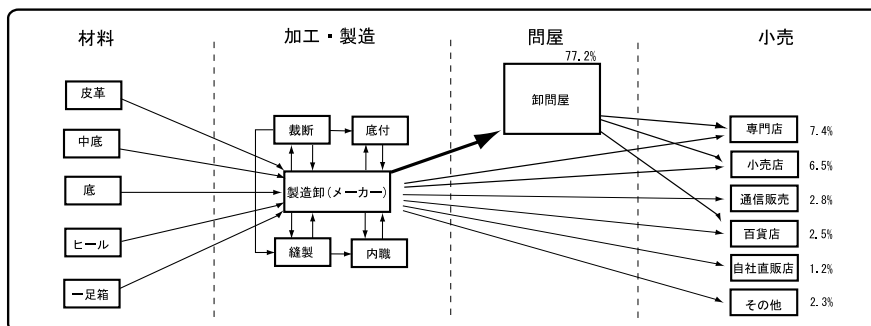
このような状況を踏まえ、本稿は日本最大の履物産地である東京都台東区浅草周辺の履物産地を取り上げ、当該産地の生産構造と社会的分業体制の現状を明らかにし、その上で、産地の抱える問題点、並びに高付加価値化への取り組みを検討した。調査方法としては、東都製靴工業協同組合加盟の台東区に所在している全メーカー99社（2003年3月現在）を対象に、事業所の基本特性、近年の経営状態、経営を取り巻く外的要因、取引先との取引関連などについてアンケート調査（留め置き法）を実施した。実施期間は2003年3月3日～3月21日

である。その結果、62社から回答を得た（回収率62.6%）。本稿に用いたデータは、特に表記がない限り、アンケート調査、およびアンケート回収時におけるヒアリング調査によって得られたデータに基づいている。

2 産地の生産システム

東都製靴工業協同組合に加盟している企業の大半は、産地の生産流通において各業者とのネットワークの中心に位置しており、産地を統括する中小零細企業である。以下、本稿ではこれらの加盟企業を便宜上「メーカー」と呼ぶ。

まず、当産地の生産流通構造をメーカーを中心とした材料・製品の流れに着目して説明する（第1図）。まずメーカーは、問屋から受注した企画・デザインに基づいて、主に皮革、中底、底、ヒール、一足箱をそれぞれの専門業者（以下、ここでは、これら業者を総称して材料業者という）から買い集める。それを主な生産工程である裁断、底付、縫製、内職^注（以下、ここではこれら4つの加工工程を担う業者を総称して加工業者という）をそれぞれ専門の加工業者へ外注する。各加工業者で加工された大半の半製品は、メーカーを経由せずに加工業者間へ直接送られるが、最終的に、メーカーはそれぞれの外注先から完成した半加工品を集め、自社で組立作業を行い、



第1図 台東区靴産地の生産流通構造

資料) アンケート調査により作成。

注) 図中の数値はメーカーからの出荷先比率を示す。矢印は製品の流れを示す。

製品を仕上げ、箱詰めを経て製品出荷先へと発送している。このように、メーカーは生産部門における産地全体のネットワークの中心に存在し、社会的分業を形成するオーガナイズ機能を有している。

東都製靴工業協同組合に加盟する組合員数は、1980年の368社をピークとして漸減傾向にある。2002年6月現在、全組合数は198社である。地域別内訳は、台東区113社、足立区34社、葛飾区16社、荒川区10社、墨田区4社、その他21社である。平成11年事業所企業統計調査報告における都内に立地する当該産業の企業数が678社であることから、都内に立地する履物製造企業の約29%が当組合に加盟していると考えられる。第2図には、台東区に立地する組合加盟企業の分布状況を示した。加盟企業の大半が、橋場、清川、今戸、東浅草、浅草6丁目、浅草5丁目周辺の区北東部に集中している。

3 メーカーの企業特性

アンケート回答企業62社の従業員規模をみると、15人以下の企業が過半数を占める。規模別にみると、15人以下の小規模、16人から35人以下の中規模、40人以上の大規模の3グループに分類できる。各規模クラスの企業構成比率はそれぞれ71.0%、16.1%、



第2図 東都製靴工業協同組合加盟メーカーの分布

資料：東都製靴工業協同組合組合員名簿 2001年より作成。

12.9%である。一方、年間生産金額は、5億円を境にして2極分化の傾向を指摘できる。年間生産額1億円以下の企業は16社を数えるが、これらの企業の大半は資本金500万円以下であるとともに、従業員10人以下の生業的な経営を行う零細企業である。

回答企業の大半が婦人靴生産を行っており(62社のうち46社)、流行、ファッション性に乏しい紳士靴のみを生産する企業は少ない。製品の価格については各企業によって生産する製品価格幅は大きく、またパン

プス、ロングブーツ、サンダルの品種によっても価格には大きな幅がある。したがって、産地の高付加価値化といっても、企業によってその対応は多様であるうえに、個々の企業においても低価格の製品と高級製品を組み合わせる形態が一般的である。

1) 経営状況

次に、過去5年間の売上げ状況についてみると、増加していると答えた企業は59社のうち8社であった。横這い状況にある企業が9社、漸減している企業は26社、急激に低下している企業は16社であった。また、売上げを急減させた企業16社のうち、13社が従業員数10人以下の企業である。さらに、従業員数10人以下の企業32社のうち、売上げを急減、漸減させた企業は25社(78.1%)に対して、従業員数10人以上の企業28社のうち売上げを急減、漸減させた企業は17社(56.7%)であった。つまり、現在、経営規模が売上げに係わる重要な要因となっている。この点については、会社の規模が相対的に大きいほど、営業機能が高くなり、それによる売上げの伸びが達成されていると理解できる。言い換えれば、営業機能が保有できるくらいの規模でないと現在の景気低迷に対応するのは非常に困難であると考えられる。

この解釈は、売上げ増加の要因に関するアンケート結果からも支持される。売上げを増加させた企業について、売上げ増加の要因について尋ねたところ、自社の営業能力、加工技術、製品開発能力の高さがもっとも売上げに影響したと回答している。つまり、開発力と営業力が売上げ増大にとってきわめて重要であることが理解できる。一方、売上げが減少している企業の間では、出荷先からの受注の減少をはじめとして、輸入量の流入、取引先の経営状況の悪化な

どが売上げ減少の要因となっている。先述したように、当該企業の多くは従業員数10人以下の企業であり、問屋からの受注生産に依存したところも少なくない。そのため、後述する通り製品開発力が低い。現在、この種の企業が最も厳しい状態にあると推察される。

次に、事業を取り巻く環境変化として関心を払っている事項について尋ねたところ、国内個人消費の低迷、中国・アジアからの輸入品の流入が高い割合を示した。これら2つの関心事は、経営状態に関係なく、回答企業58社のうち40社を超える多くの企業が関心をよせている。企業への聞き取りにおいても、大半の企業から、関税TQ枠の拡大や特惠関税国からの低価格商品の流入を危惧する声が聞かれた。

2) 製品のデザイン・企画

製品のデザイン、企画の決定機能については、大半の企業が製品のデザインや企画の立案を問屋と協議して決定している。売上げを増大させた企業にあっても、デザインを自社だけで決定する企業は少ない。また、流行、製品情報などの収集先をみると、回答企業57社のうち38社が問屋から情報を収集していることが明らかとなった。このように、メーカーにおけるデザイン・企画決定においては問屋の与える影響が大きく、製品情報を入手し、付加価値生産をすすめるにあたって、問屋との密接な連携が必要不可欠となっている。

しかしながら、一方で、企業の半数はデザイナーを自社に雇用しており、一部の企業は外部のデザイナーと契約している。また、ブランドの有無についても約3分の1の企業が自社ブランド製品を生産している。このことから、売上げの増加を達成している企業像として、問屋と密な連携を取りながらも、自社でデザイナーを抱え、企

画力を高める自社努力をすすめるメーカーを指摘することができる。

ここで、高付加価値生産に向けてどのような点を重視しているかを尋ねたところ、第一に、メーカーは問屋との連携を重視している。換言すれば販路の開拓、製品開発において問屋に依存するところが大きいと考えられる。また、技術面での取り組みとして、大半の企業が製品の加工技術の向上にもとづく高付加価値化の重要性を認識している。履き心地や抗菌コート・防臭などの機能を重視したコンフォート靴の製造、および優良技能を有する職人の雇用・育成など加工技術の向上に向けた取り組みを重視しており、メーカーは加工技術の向上をもって製品の高付加価値化を進めようとしていることが窺える。

一方、企業が答えたセールスポイントにも加工技術、優良技術を有した職人の存在という生産技術に関連したものが上位を占めた。しかしながら、売上げ動向別に各社のセールスポイントをみると、売上げ増加企業8社のうち3社が海外企業との提携をあげており、それらの企業は、中国・東南アジア、およびイタリアを中心とした西ヨーロッパへの工場進出・企業提携をすすめている。また2社が新しい機械設備等の導入をあげている。逆に、売上げが急減した企業ではセールスポイントを見いだせない企業が3社存在し、両者の間には大きな経営力の差が窺える。

3) 国際競争への対応

メーカーの国際競争への取り組みを尋ねたところ、第一に日本人（日本に居住する人）の足にあった靴づくりの追求に製品の差別化と優位性を求めようとしている。また回答企業50社のうち11社が中国・東南アジアからの半製品の輸入によって国際競争に対応している。現在、半製品の輸入量は

近年ますます増加の一途にあり、高付加価値生産を進めると同時に、より一層の製造コスト削減が求められている。さらに中国・東南アジアへの工場進出・企業提携をはかる企業も2社みられた。このように、メーカーは国内市場における高付加価値製品の生産に取り組む一方で、国内での高い製造コストを避け、縫製のような労働集約的な工程を海外で行うことで人件費削減をはかっている。

4) 異業種交流の進展

一方、台東区を中心とする当該地域には、皮革関連の異業種が集積しており、異業種間の交流について企業の関心は高い。回答企業45社のうち、現在、異業種交流を実施していないものの今後何らかの連携を図りたいと考えている企業が19社を数え、異業種交流を必要としないと回答した企業17社を上回る。加えて、15社はすでに異業種交流を実施している。交流内容は材料素材面での交流が8社と最も多く、次いで加工技術面、市場動向の把握に関連した交流がなされている。これらすでに異業種交流を実施している企業と実施していない企業の属性については特に違いは認められなかった。

4 メーカーを中心とした企業間ネットワークの現状

次に部品の入荷先である材料業者および外注先である加工業者と、製品出荷先の2つの側面から、メーカーの取引関連の現状を明らかにする。

対象企業の主な仕入れ、外注先の常時取引件数をみると、材料業者、加工業者ともに各パーツごとに1～5社と取引がなされている（第1表）。しかし材料の多様な皮革と、工程の中でもっとも時間と労力を必要とする縫製は常時取引件数が多く、

第1表 材料業者（仕入先）、加工業者（外注先）の常時取引件数

常時取引件数	材料業者					加工業者			
	底	中底	皮革	ヒール	箱	縫製	裁断	底付	内職
1～5社	52	54	36	49	55	28	40	35	25
6～10社	3	1	11	1		13	2	2	1
11～15社			4			4			
16～20社			1			3			
21社～			1			1		2	
回答企業数	55	55	53	50	55	49	42	39	26

資料：アンケート調査より作成。

5社以上の企業が全体の半数を占める。

メーカーは加工部門を自社で行う場合もあるが、大半の企業は部品加工の下請である加工業者に外注している。

次に、主な外注先である縫製、裁断、底付け、内職の外注比率をみると、縫製（製甲）はもっとも外注比率が高く、裁断、内職はメーカーの約6割がすべての作業を外注している（第2表）。一方、底付け作業はメーカー自社での作業比率が高い。

第2表 加工作業における外注比率

外注比率	縫製	裁断	底付け	内職
100%	39	32	11	22
76%以上	9	1	5	1
51～75%	2	7	7	2
26～50%	1	0	8	1
1～25%	1	2	9	1
100%内製	2	10	13	9
企業数合計	54	52	53	36

資料：アンケート調査より作成。

注：数値は企業数を示す。

ここで、仕入れ、外注先の地域をみると、材料業者の取引先は、台東・荒川・墨田の3区の割合が圧倒的に高いことが明らかとなった。材料は近距離から調達する傾向がみられる。一方、加工業者の取引先は、裁断は近距離に集中しているが、縫製、底付け、内職は埼玉・千葉県内まで幅広い地域と取引する企業の割合が高い。裁断のような工程数が少なく、省力化が進んだ作業と、縫製・底付けなど手間と時間を要する作業

の取引先選定には明瞭な地域差がみられる。

次にメーカーの製品出荷先について検討する。第3表に全対象企業における製品出荷先の構成比率別の企業数を示した。

全体的には問屋経由の販売が一般的である。問屋へのお荷額が全体の70%を上回る企業は回答企業56社のうち43社存在している。しかしながら、小売店、専門店に直接出荷する企業も少なくない。出荷額の50%以上を小売店に出荷する企業は4社、専門店に出荷する企業も5社存在している。問屋に100%出荷する企業が27社みられる一方で、販売リスクを分散させるために、多元的に取引先を選択している企業の戦略が窺える。

ここでメーカーと問屋との取引関係についてみると、1件の問屋とのみ取り引きするメーカーは51社のうち12社を数える。これらのメーカーは特定の間屋の専属的企業と呼ぶことができるが、これらの企業の属性に明確な特徴は見いだせなかった。また、常時取引件数が4社未満である企業が過半数を占めるが、5社以上の問屋と取り引きする企業も51社中22社と取引件数に明瞭な特徴は見いだせない。

次に、取引先の問屋との取引における安定性を、取引継続期間および取引先の変更の有無から検討した。その結果、10年以上継続して取引していると回答した企業が62社中39社と最も多かった。一方、取引先を

第3表 製品出荷先構成比率別企業数

構成比率	卸問屋	小売店	専門店	通信販売	直販店	百貨店	その他
100	27	1	1	1			
90～99	8					1	
80～89	7		1				
70～79	1	1					
60～69		1	2				
50～59	3	1	1	1	1		
40～49	1						
30～39	1	1				1	
20～29		4	2			1	1
10～19	1	2	2		1		
0～9		5		2	2		1
企業数合計	49	16	9	4	4	3	2

資料：アンケート調査より作成。

注：回答企業数は56社。100～0までの階層は各企業における製品出荷先の取引割合を示す。出荷先の構成比率は足数に基づく。

常時変更すると回答した企業は皆無であった。また、景気の変動によって取引先が変動すると回答した企業も4社と少ない。そこで、過去5年間における問屋の取引先変更件数を尋ねたところ、「変更なし」と回答した企業は回答企業35社のうち21社と過半数を占めた。また、問屋の常時取引件数と比較すると、取引件数が少ない企業ほど変更件数も少ないことが指摘できる。さらに常時取引件数が1社である企業では7社において取引先を変更した企業はなかった。これらの点からみて、問屋との取引関係は長期にわたって保持されているとみてよい。

ところで、問屋との決済方法は大半が手

形で行われている。手形決済の支払い期日は4ヶ月後である場合が多く、長期の手形では半年後に及ぶ。この問屋との手形決済が、対象企業の資金繰りを悪化させる一因と考えられる。このため、問屋との取引においては継続的な発注依頼が最も重要視されているが、決済における信頼を求める回答も数多くみられた。

次に、取引先の問屋の分布をみると、取引先問屋は浅草周辺に集積している。しかし、一方で都内の浅草周辺地区以外に立地する問屋との取引も多い。これは先述したように、取引先が1～2件の問屋に限られているメーカーのほかに、多数の取引先を持つ企業が認められたが、それらの取引先

第4表 売上げ動向別にみる問屋の取引先地域と取引件数

(企業数、%)

地域	増加企業 (8)	横這い企業 (9)	漸減企業 (24)	急減企業 (14)	問屋数合計	
台東・荒川・墨田区内	23	20	69	21	133	50.6%
東京都内(上記3区以外)	13	7	46	3	69	26.2%
埼玉・千葉県内	2	1	4	1	8	3.0%
その他	18	4	21	10	53	20.2%
業者数 合計	56	32	140	35	263	100%
一社あたりの問屋取引件数	7.00	3.56	5.83	2.50	4.78	

資料：アンケート調査より作成。

注：数値は取引先業者数を示す。()内の数値は回答企業数を示す。

が全国規模に展開しているためと推察される。そこで、売上げ動向別に取引先問屋の分布と取引件数について検討すると、売上げ増加企業はもっとも台東区周辺の間屋との取引件数比率が少なく、他地域の間屋と取り引きしている傾向がある（第4表）。

また売上げ動向別に一社あたりの問屋取引件数を比較すると、売上げ増加企業は一社あたり7件と取引があり、逆に売上げ急減企業は一社あたり2.5件と取引件数が少ないことが明らかとなった。

5 おわりに

以上のように、メーカーがどのように高付加価値生産をすすめるかといった観点から、東京都台東区履物産地の現状と問題点について検討してきた。当該産地では今なお高度経済成長期に形成された社会的分業体制を堅持しながらも、国際競争に対して様々な対応を実行している。

大半のメーカーは、受注および様々な情報の大半を問屋に依存しており、デザイン・企画、販売において問屋との取引における生産者側から見たメリットは依然として大きいことが明らかとなった。また問屋との取引は長期にわたって継続されており、取引において企業間の信頼関係の構築は必要不可欠となっている。つまり、メーカーにとっては、低利潤であっても問屋との取引を継続させ、市場における不確実性への対応、経営ノウハウ、配送システムの確立など、問屋が担う諸機能を活用していくことが依然重要な経営戦略となっている。

一方で、大半の企業は、加工技術のより一層の向上を果たすことで発展途上国からの差別化をはかろうとしている。しかし、それらの加工技術は時間の経過とともに発展途上国へと移転することを考えれば、高

付加価値生産における根本的な解決手段とはならない。また、メーカーからの聞き取りによれば、バブル崩壊以降、生産量の激減、人件費削減のため、産地内部から数多くの職人が流出し、産地外へと加工技術を求めざるをえなくなったといった声が聞かれた。職人の産地外への流出、発展途上国における技術の追い上げの中で、加工技術向上による高付加価値生産を進めるには限界がある。

むしろ、現在の売上げを増加、維持している企業は営業販売機能を強化し、また外国企業、特に西ヨーロッパのファッション先端企業との提携を図ることで生産量を確保している。さらに、メーカーにとって、デザイナーを自社に雇い、企画デザイン力を備えることが、売上高を維持していくうえで重要な要素となっている。生産者が自ら企画・営業機能を持ち、小売り専門店と直接的取引を進めていくには資金と労力が必要となるが、従来の長期継続型取引を維持しながらも、市場の情報を素早く、的確に捉え、ファッションリーダー、ファッション発信地との関係を強化するための新たな製品出荷先を選定していかなければならない。売上げ増加企業の傾向にみるように、近接性を重要視しつつも、市場の不確実性を減少させるため、産地外との取引先ネットワーク形成を増加させていくことは、今後の重要な課題である。つまり、従来の問屋とメーカーの垂直的な取引連関を維持しながら、付加価値の高度化に基づいた新たな生産・流通ネットワークの再構築が必要となっている。

注) 内職とは主に甲革部分の穴あけや美錠付け、ヒールへの布まきなどを行う作業工程を指す。

(続く)