

# 旭川家具産業集積における 新規創業発生メカニズム

学籍番号 2013063

大野沙姫

## 目次

第一章	はじめに.....	2
第二章	先行研究.....	3
1	旭川家具産業集積の歴史.....	3
2	イノベーションと中核的人材.....	4
3	人的ネットワーク.....	4
4	問題提起.....	4
第三章	旭川家具産業集積の概況.....	5
第四章	事例分析.....	8
1	新規創業者の分類.....	8
2	研究対象.....	8
3	シロロデザインスタジオ.....	9
4	ガージーカームワークス.....	11
5	クリエイトファニチャー.....	13
6	匠工芸.....	14
第五章	考察.....	17
	謝辞.....	18
	参考文献.....	19

## 第一章 はじめに

私の出身地である旭川市とその近郊の東川町、東神楽町に立地する企業によって成り立っている旭川家具産業集積は、高い技術力とブランド力を持ち、全国的に名の知れた産地となっている。企業数は4名未満の企業も含めると120社ほど存在する。旭川市の中では生産額は他の産業に比べて低くなっているが、現在でも産地としての認識が強い。

バブル期以前では、国内には複数の家具産業集積が存在しており、北海道にも小樽、札幌に家具産業集積が存在していた。国内家具産業はバブル期に生産額、従業員数のピークを迎えたが、バブルが崩壊したことにより衰退し、集積自体が喪失してしまった地域も存在する。現在、日本の家具五大産地は旭川（北海道）、静岡（静岡県）、飛騨（岐阜県）、徳島（徳島県）、大川（福岡県）となっており、旭川家具は五番目の生産高である。近年では、ニトリなどの低価格なインテリア企業が業績を伸ばす一方で、全国各地に残っている家具産業集積は苦境に立たされている。旭川家具産業集積も他の集積と同じように生産額、従業員数ともにバブル期のピーク時から大きく減少しているが、集積を存続させ、ブランド力を維持している。このような衰退傾向は家具産業だけではなく、日本の産地型産業集積全体に当てはまることであると考えられる。

量的縮小を遂げている旭川家具産業集積だが、毎年のように新規参入企業が存在する全国的にも珍しい集積となっている。また、旭川家具工業協同組合の会員は全国の家具組合の中で唯一増加傾向にある。集積を存続させるためには新規創業、すなわち若者の流入が必要不可欠であり、次の世代の発展を考える際にも若い世代の力が必要になる。旭川家具産業集積では前の世代の若者たちが集積全体の存続を考え、時代背景に合わせて戦略的に集積の構造を転換させてきた歴史がある。現在でも、次の数十年を見据えた動きが若手の間に存在している。旭川家具が現在でも技術力やデザイン性を認められ、高い競争力を維持していることは、新規創業企業の影響があるのではないかと考えた。

そこで本研究では、なぜ旭川家具産業集積ではいまでも新規創業が起こっているのか、起業家を生み出すシステムと、それを支える産業集積全体の風土について詳細に明らかにすることで、日本の産地型産業集積の維持・発展のための貢献とする。

本論文の構成は次のとおりである。第二章で先行研究による旭川家具産業集積の概要を述べ、問題点を指摘する。第三章ではインタビュー調査により分かった、当産業集積の近年の概況と特色をのべ、各企業の定性分析を行う。第四章ではインタビュー調査から判明した事象をより一般化して考察したい。

## 第二章 先行研究

### 1 旭川家具の歴史

#### 家具産業の勃興

1896年、鉄道敷設事業、1899年第七師団の設置により、大量の建築・木工職人が旭川に移住し木工業が興った。当時の旭川家具の企業は規模も小さく技術もなかった。1903年、旭川では異常気象で米が大凶作になってしまったことで、翌年区長は産業育成の必要性を感じ、地元の資源である木材を利用した木工業を発展させることを決意し、行政政策として木工業振興策を行った。

その後も木工業は旭川市での重要な産業として位置づけられ、行政の支援を受けることとなる。

#### 産地としての集団化

第二次世界大戦後、戦災の被害が少なかった北海道では建具や家具を大量に受注した。それまで職人志向が強かった旭川家具では、この時に初めて図面を見たという企業が多かった。図面を理解できるようになったことで本州からの注文に対応できるようになり、大量生産体制をとるきっかけとなった。この時の旭川家具産業は小規模企業、低技術、劣悪な労働条件、メーカー・卸・小売りの利害対立といった環境にあり、業界全体としてもまとまりがないものであった。北島商店の北島吉光が筆頭となり木工団地の設置で火災や騒音などの近隣トラブルをなくし、組合を作ることでメーカー・卸・小売りの協力体制を確立させた。

#### 産業構造の変革

高度経済成長期では人々がものを十分に持つようになり需要が多様化した。また、欧米風の生活様式にシフトしていく時代でもあった。依然として婚礼家具がよく売れていたために、集積内の多くの企業がタンスなどの箱もの家具を製造しているなか、インテリアセンター（現カンディハウス）の長原實はドイツ留学の経験を生かし、デザインを重視したイスやテーブルなどの脚付家具の製作を行っていた。バブルの崩壊によりタンスメーカーは全滅し、連鎖倒産も相次いで2000年前後の数年間のうちに100社近くの会社が倒産してしまった。旭川家具産業集積に残った企業は脚付家具を生産していた企業や、環境に柔軟に対応できる小規模な企業であった。

こうして旭川家具産業集積は箱もの家具よりも高い技術力が必要になる脚付家具の生産へと移行し、デザイン性の高い集積として転換していった。

産業集積の形成に大きな役割を果たしたメーカー・卸・小売りの三者による協力体制は、卸の流通能力をメーカーの生産能力が超えてしまったために、メーカーが直接小売りと取り引きするようになり、それによって軋轢がうまれ協力体制は崩壊した。これ以後はメー

カー主体の集積構造となっている。

## 2 イノベーションと中核的人材

以上に述べたように、旭川家具産業集積にはこれまで2回の構造転換が存在している。1度目はそれまで敵対していたメーカー、卸、小売りが一体となって集積を形成したこと、2度目はそれまでダンスなどの婚礼家具中心の生産体制から、イスやテーブルなどの脚付家具に移行したことである。それぞれの転換期にはその動きを主導する中核的人材が存在しており、変革にかかわった人材はそれまで集積を牽引してきた人たちと有機的につながっていた（糸野「2010」）。

また、2度目の変革の際には生産体制の変革というプロダクトイノベーションを引き起こした。変革をもたらした長原實はドイツ留学に行き、そこでデザインの重要性を学んだ。旭川に帰ってきた後には、北欧調の家具を目指してデザイン性の高い脚付家具を製造するため、理念に共感した支援者の元で会社を設立した。このように、集積内にイノベーションをもたらすことには外部のストレンジャーの存在が重要である（日本政策金融公庫「2010」）。

## 3 人的ネットワーク

旭川家具産業集積では、企業同士の横のつながりが他の産業集積に比べて強く、行政や教育機関との連携も大きな特徴となっている。

企業同士の情報のやり取りや受発注関係が存在し、教育機関である東海大学と旭川高等技術専門学院は集積への人材の流入に大きな役割を担っていた。東海大学はデザインを中心に教育し、旭川高等技術専門画工では製造技術に関して教育していた。行政も家具産業が勃興してから引き続き支援を行っており、産学官の連携が進んでいた。

## 4 問題提起

先行研究では2000年以前の動きに触れているものばかりであり、旭川家具産業集積には新規創業の多いと特徴づけながらも、その要因は明らかになっていなかった。高度経済成長期のように市場が拡大している中で新規創業が登場することは自然なことだが、バブルが崩壊し量的縮小期に入った産業集積内で新規創業が絶えず存在するためには、集積内に新規創業を生み出すメカニズムがあるのではないかと考えた。

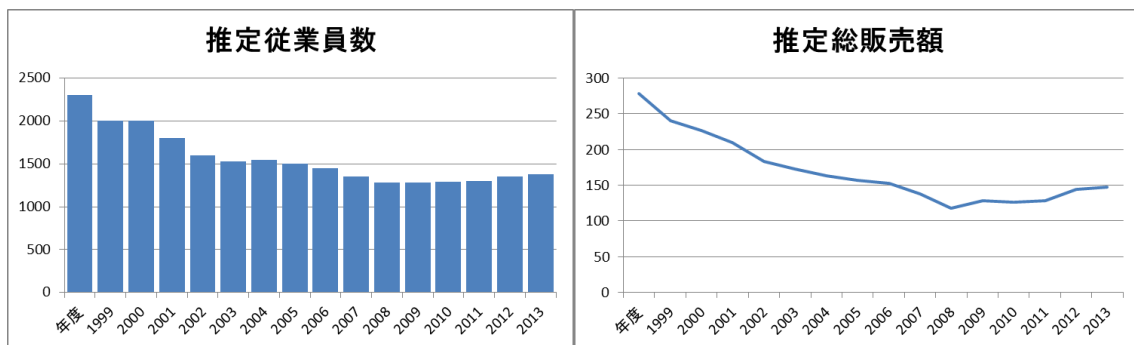
前述のとおり、バブル崩壊により2000年前後には多くの企業が倒産し、産地としての存続が危ぶまれた。量的縮小期における産地型産業集積の新規創業発生のメカニズムは、2000年以降の新規創業について調査することで解明できるのではないかと考え、集積内の企業、および行政機関である旭川市工芸センターにインタビュー調査を行う。

### 第三章 旭川家具産業集積の概況

個別企業の事例分析の前に、近年の旭川家具産業集積の概況についてまとめる。旭川市工芸センターの青木繁尚へのインタビュー調査をもとに、個別企業からみた集積全体のようすをあわせ、当産業集積全体の概況とする。

#### 概況

旭川家具産業集積は全国の家具産業集積の中で 5 番目の生産高である。旭川市工芸センターの調査によると、2014 年度の推定総生産額は 147 億円、推定従業員数は 1,380 人となっており、1990 年代後半から急激に減少していたが 2008 年ごろに下げ止まり、ここ数年で微かではあるが上昇傾向を見せている。（データの算出方法：今年度と昨年度の共通サンプルを抽出し比較。共通サンプル間の変動の状況から従業員数を推定。総生産額については調査から導き出された一人あたりの生産高と従業員数を掛け合わせて推定。）



(旭川市工芸センター調査より筆者作成)

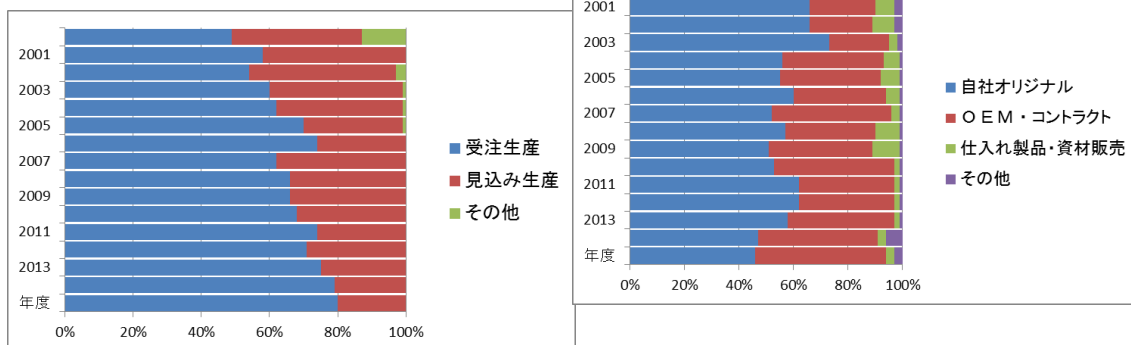
#### 集積の構造変化

バブル崩壊以前の企業分布は従業員数 100 名以上の企業が 10 社以上存在しており、既製品（自社オリジナル商品）を販売する企業も多く、作れば売れる時代であったために生産形態も見込み生産が多かった。

現在の企業分布は従業員数 300 名以上の企業が 1 社あり、その他は 50 名以下の企業となっている。なかでも従業員数 4 名未満の零細企業が多く存在している。生産形態も見込み生産から受注生産にシフトしており、OEM・コントラクト製品の比率も高まっている。グラフでは近年の自社オリジナル製品とOEM・コントラクト製品の製品構成はほぼ半々となっているが、300 名以上の企業規模であるカンディハウスを除くとOEM・コントラクト製品の比率が高まる。また、旭川工芸センターで行った調査に回答した 75 社のうち、7 割以上の企業がOEM・コントラクト製品の生産量の方が多いと回答している（2014 年度）など、中規模以下の会社では特注品の比率が高まっている。

このように 1990 年代後半から旭川家具産業集積の構造は大きく転換していることが読み取ることができる。ニーズの多様化に対応するために少量多品種生産で受注生産となり、

小規模な会社が増えたことで小回りの利く集積した



### 行政支援

旭川市での家具産業は以前と比べると重要性は低くなっており、家具産業に対する支援も減ってきてはいるが、現在でも家具産業を産地産業と位置付けており、家具産業を絶やさないための支援は続いている。新規創業者の支援や、イベントの際の資金援助、人材育成のための講演会の開催、技術指導など、多岐にわたって支援を行い、家具産業を強く後押しする人間もいる。

手厚い支援ではあるが、新規創業者の支援に関しては、「独立を考え始めてから知った」という声が多かった。

### 人材の流入

近年では集積外から家具作りを志して旭川にやってくる若者が多い。人材の流入のためには魅力ある産業集積を作り、それを集積外に発信することが重要になっている。そして、当産業集積に興味を持った学生の受け入れ先を用意することも必要である。

ものづくりを志す若者には、自分で家具を製造したいという思いがあるために、木材の仕入れから完成品まで全て集積内で行えるという環境が魅力的にうつっている。また、集積内のカンディハウスや匠工芸などのブランド力の高い企業の存在によって、その企業で働きたいという学生が集まる。

旭川高等技術専門学院や東海大学といった高校を卒業した人材を育成する教育機関が旭川にはそろっており、学校の存在は若者の流入に大きく貢献していた。しかしながら、経営難により、現在では高等技術専門学院のみとなってしまった。

### 旭川家具工業協同組合の存在

旭川家具工業協同組合は、全国の家具協同組合の中で唯一組合員数が増加している。現在の会員数は41社であり、産地内の企業の約三分の一が組合に加入していることとなる。

組合費は企業規模別に設定されているため、組合員は10名以下の零細企業から300名の大規模企業まで幅広く存在している。集められた組合費は旭川家具センターの運営費、各

種イベントの運営費、北海道外への研修費として使用されており、組合員の発展のために用いられている。

創業当初の信頼の低い新規企業にとって、協同組合に加入することは企業の信頼度を高める方法となっている。協同組合に加入した企業は、自社オリジナル製品をもっていれば旭川家具センターで展示・販売することができる。このため、小売店と取引をしなくとも自社製品を顧客に販売することができ、デザインを気に入った業者からの受注が入ることもある。



## 第四章 事例分析

### 1 新規創業者の分類

旭川家具産業集積の新規創業者は時代の状況にあわせて創業理由が異なっており、以下の4つに分類することができる。

- ①1980年代～ 工房型新規創業
- ②1990年代後半～ 倒産型新規創業
- ③2000年代後半～ 独立型新規創業
- ④(2010年ごろ) 誘致型新規創業

#### ①工房型新規創業

1980年代から1990年代にかけて、工房への独立者が多かった。工房への独立者は夢を持って独立する人が多く、現在まで一人で工房経営している人も少なくない。独立の際に前向きな理由があったと推測できる。

#### ②倒産型新規創業

多くの企業が倒産してしまったバブル崩壊以降、倒産した企業から独立者が多く生まれた。特に近藤木工と近藤工芸から多くの独立者が輩出されている。独立者の特長は前職で営業企画を務めていたことで、図面を書きながら顧客との調整も行っていた人たちである。そのため独立者はそれぞれ顧客と深いつながりがあり、顧客の方から「今まで通り仕事を回すから会社を作ってほしい」と頼まれていた。

#### ③独立型新規創業

近年に多く見られるタイプであり、独立者は「当初は独立する気はなかったと」語っている。ずっと同じ経営者のもとで働きつづけられるならそれが一番であるが、経営者の高齢化や、経営に関してのやりとりのなかで折り合いが悪くなって独立したという例が挙げられる。

また、①の工房型新規創業との違いは工房型が一人で生活していけるだけの仕事を求めるのに対し、近年の独立型新規創業者はいずれ会社としての形態をとるという意思があるところにある。つまり、後者はより集積への貢献度や思いが強くなっている。

#### ④誘致型新規創業

東京で高付加価値の製品を武器としてショップを展開していた企業が、顧客の「作っている現場を見せてほしい」という要求にこたえるために工場建設を考えていたところ、カンディハウスの長原實らの働きかけにより、旭川家具産業集積での工場建設をきめた。

### 2 研究対象

前述したとおり、旭川家具産業集積における新規創業は①工房型新規創業、②倒産型新規創業、③独立型新規創業、④誘致型新規創業に分類される。2000年付近では100人規模

のたんすメーカーが多数倒産してしまったため、②のタイプが最も多いが、近年では③のタイプが最も多く、特に特定の既存企業から新規参入者が多数生まれており、それが当産業集積における新規参入の大きな源泉になっている。④のタイプについては、都市圏の風を集積内に流入させていることやデザイン性の高さで集積内に大きな影響を与えていると考えられるが、自発的な要因ではないために本研究では取り上げないこととする。

本研究では主に③のタイプに注目しインタビュー調査を行った。②のタイプについては個別企業のインタビューとしては不十分ではあるが、当産業集積全体の調査を行い、技術指導や製品の検査、機械の貸し出しなどで集積内の企業を支える旭川市工芸センターの青木繁尚氏へのインタビューと集積内部の企業へのインタビューにより二次的に情報を得ることができた。インタビューの対象と企業概要について次の表にまとめる。

企業名	対象者	タイプ	創業年	従業員数	事業
シロロデザインスタジオ	近藤俊介	③	2013年	1名	デザイン
ガージーカームワークス	木村亮三	③	2010年	8名	製造（特注）
クリエイトファニチャー	室岩成暢	②	2011年	23名	製造（自、特）
匠工芸	桑原義彦		1979年	40名	製造（自社製品）

### 3 シロロデザインスタジオ

#### ・企業概要

2014年に設立された企画・設計会社。関東を中心として受注を集め、集積内の企業に仕事を回している。

現在の売上高は500万円ほどで、従業員は一人、匠工芸への仕事が売上高の三分の一を占めている。

#### ・経緯

京都出身で大阪芸術大学デザイン学科に進学、インダストリアルデザインを学ぶ。講師の喜多俊之が国際家具デザインコンペティション旭川（IFDA）の審査員長を務めており、そこで旭川家具の存在を知る。卒業後、株式会社匠工芸で8年間企画開発を務める。匠工芸の創業者であり現社長の桑原義彦のもとで働き続けたいと思っていたが、桑原氏がいつまでも現役ではいられないという思いと、デザイナー事務所に行ってみたいという思いから匠工芸を退社。喜多俊之氏の元、中国の事務所ではデザインアシスタントを2年担当した。尖閣諸島の問題で中国に居続けることが難しくなり、退社。旭川市で行政の制度を使いシロロデザインスタジオを設立。

#### ・独立先に旭川を選んだ理由

出身地に近い大阪は東京の十分の一の市場規模しかなく、集積地もないため著名なデザイナーでないと生計がたてられない。東京だとデザイナーの数が多いため他のデザイナー

に埋もれてしまう。旭川だと地方ということで埋もれないということと、家具の集積地なので仕事に困らないという理由があった。また、中国へ行く前に結婚しており、妻が旭川にいたということも大きな理由となっている。

#### ・創業の理由

旭川に戻ることになり、匠工芸の桑原義彦社長から「うちの会社に戻ってこないか」と声をかけられたが、前述したように桑原氏がいつまでも現役ではいられないということと、喜多氏の元で自由にやっていたために、企業に入らずにそれまでのように自由に仕事をしたいと思い創業を決意した。

#### ・創業の際の支援

出身企業である匠工芸と創業当初から一年間の定額契約をむすんでおり、現在でも売上高の多くを占めている。

行政の支援も受けており、オフィスは旭川市リサーチセンター内で格安で借りており、資金面でも支援を受けた。

#### ・成長プロセス

近藤俊介氏が各企業で務めた業務は以下のとおりである。

##### 【匠工芸】

外部デザイナーとのオリジナル製品開発（8シリーズ、約20アイテム）

自らのデザイン製品（2シリーズ、約10アイテム）

OEM、オーダー家具、展示会の企画、会場構成

##### 【喜多俊之のデザイン事務所】

60アイテムの家具デザインアシスタント（ヨーロッパ2、日本8、中国50アイテム）

展示会構成（日本10社、中国1社）

マンションリノベーションプロジェクトのインテリア担当

デパート、ショップ売り場の什器設計（2か所）

匠工芸ではどんなことでも取り組むことができたために、設計について一通りできるようになり、顧客と広く深く関わることができた。喜多俊之のデザイン事務所では3Dの設計図面を作ることができるようになるという技術的な面だけではなく、空間デザインができたことや木材以外の素材に触れたことが大きな収穫となったと語っていた。今は設計の仕事が多いが、いずれは自分の名前でデザインしていきたいと考えており、そのための発想の材料となっている。現在、自分の名前がでた製品も存在するが、各種コンペティションに作品を応募している段階である。

#### ・差別化のポイント

中規模から大規模な企業では企業内にデザイン設計をできる人材がいるが、小規模だと製造機能のみの企業が多い。設計はデザインと製造を結びつける重要なポジションであるため、旭川家具産業集積内において設計機能を持つ企業の存在はとて大きく、設計機能を持つ企業によって、設計機能を持たない小規模零細企業でも本州の仕事を受注することが可能になる。

当企業では、集積内の企業の材木・生産形態の得手不得手、価格帯を把握しているために、顧客に最適な提案をすることが可能となっている。また、集積地の特性を生かし、デザイン設計から生産・品質管理までをトータルで行うことを強みとしている。これにより、小ロットの注文であった時にも本州の担当者が旭川に訪れなくても、工程を管理することができる。そして、自分のデザインした製品をメーカーに好き勝手に製造されたくないデザイナーも顧客となっている。

## 4 ガージーカームワークス

### ・企業概要

2010年に設立された企業。従業員数は8名で売上高は5000万円弱となっている。現在の売上高構成は特注などの業者からの受注が7割、自社オリジナル製品が3割となっている。

### ・経緯

神奈川県出身で木工を加工する仕事を希望し、高校卒業後に旭川高等技術専門学院造形デザイン科に進学。他地域の職業訓練所は期間が半年と短く、職がない人に向けたものであったが、旭川の技術専門学校は2年間と期間も長く、高校を卒業したあとに入る学校であった。ハンドワークを中心に学び、2000年の技能五輪では全国大会優勝という成績を収めている。集積内で技術力・デザイン力が高く、中心的な企業である株式会社インテリアナスに2001年に入社。2009年に建築系のポリテク北海道住宅リフォーム技術科に入り、2010年旭川で創業。

### ・旭川で独立した理由

出身地が神奈川だったために首都圏での創業も考えたが、旭川が集積地であるためにモノづくりに関して言い合える仲間がいたこと、材木、金物、刃物など関連業者がそろっていて、家具づくりに必要なものが全て近郊でそろえられること、中央でやっても周りの企業に埋もれてしまうが、地方なら地域性という特徴があるので一歩抜け出せるということで旭川に創業した。

また、前述したようにタンスメーカーが全滅しているという経緯もあり、新しいことに

挑戦できる環境であると考えた。

#### ・創業の理由

インテリアナスでは次期経営者として期待されていたが、企業の数十年後を考えて経営に関して発言していたことで社長と衝突してしまい失意の元退社。身に着けた技術を生かすために木工関連の仕事をしようと思い建築関係に進むが、家具づくりがしたいという思いから旭川で創業した。

#### ・創業の際の支援

インテリアナスから特に物質的支援はなかったが、創業のあいさつに行った際にインテリアナスの仕事を任された。価格は低かったが「インテリアナスの仕事を任されている企業」という信頼感が向上した。

行政の支援としては創業の年に、旭川市の木工業開業のための政策を単年で行っていたためそれを利用した。当初は2~3社の定員だったが、結局支援を受けたのはガージーカームワークスのみであった。資金面以外にも手厚く支援を受けることができ、様々な相談をすることができた。

#### ・成長プロセス

技術専門学院時代から技能五輪で全国一位になるという高い技術力を持っていたが、翌年の世界大会では勤務歴の長い職人が多く出場しており、結果は振るわなかった。インテリアナスは20名程度の企業規模で、図面から一人で家具を作成することを求められていたために、一人で全行程できるようになり、技術レベルもとても高くなった。しかし、工場勤務で作ることに集中しなければならなかったため、経営の勉強やデザインの勉強をすることができなかった。

技術専門学院はハンドワークが中心であったためにデザインを学ぶ機会は少なかったが、カンディハウスの長原實の「企業力はデザイン力」という言葉に銘打たれ、デザインを重要視するようになった。

#### ・差別化のポイント

8名の従業員のうち3名が技能五輪で全国1位となっているほど技術力が高い企業である。また、設計機能を持ち、顧客の注文に対してより良い提案することもできる。技術力の高さを生かし、金額的にも技術的にも難しい仕事であっても快諾し、サービスを向上させるようにしている。

自社オリジナル製品については旭川家具の重厚で木の風合いを生かした無着色の家具が多い中で、細身な家具を作り、塗装を行うこともある。

組織としては、旧来の体育会系のような職人体質の工場ではなく、現代の感性にあった

工場を目指しており、作り手にスポットライトが当たるようにホームページやポスターなどで広報活動を行っている。

## 5 クリエイトファニチャー

### ・企業概要

2011年に設立され、民芸家具、クラシック家具を製造している企業。従業員数は23名で売上高は1億8千万円。自社オリジナル家具と特注家具の割合は半々である。

### ・経緯

有限会社日和が廃業し、有志の社員20数名で会社を買収、2011年に株式会社クリエイトファニチャーを設立。日和もまた2006年に株式会社和光が倒産したことで生まれた会社である。和光のころは100名以上の従業員がいたが、日和のころには50名程度、現在のクリエイトファニチャーでは23名の従業員が在籍している。日和のころは同族経営が続いており、経営者はあまり家具づくりに熱を持った人ではなかった。そのため延命の措置を講じず、会社を縮小させていたこともあり信用の面でも十分ではなかった。

### ・成長プロセス

販売先、材料の仕入れ先については元企業の時の人脈が生きている。製造している製品も元企業から大きく変更はしていない。

クリエイトファニチャー設立以後、デザインや営業の面で自由度が上がっている。現在営業専任担当はおらず、設計担当者が顧客と直接やりとりを行っている。これにより、顧客に具体的な提案をすることができる。また、設計担当者の独りよがりなこだわりを捨て、新たな発想を生み出してほしいという社長の思いも反映されている。

自分たちが楽しいと感じたものを作ろうという考えのもと、個性的なデザインや、木材以外の材料を積極的に使うという姿勢を見せている。

### ・差別化のポイント

社内に4名のデザイナーがおり、自社オリジナル製品を外部のデザイナーに依頼するのではなく、自社内で製作している。デザイナーの経験や感性によってデザインに個性がうまれるため、昔ながらの民芸家具から現代風なクラシカル家具のデザインがある。民芸家具自体が集積内では数少ないデザインであるため、集積内部の企業との差別化となっている。

技術面では、民芸家具ならではの彫刻や加工のノウハウが存在し、製造の際にも伝統的な工法を守っている。彫刻の最後は手作業で仕上げなければならない、イスやテーブルの脚の部分加工の際にも、自社内の職人が手作業で行っている。通常は型を用いて削り出す、手作業でやることによってサイズ変更に対応することができる。手作業で旋

盤を使い削る技術は旭川家具産業集積内でも数人しかいない。

## 6 匠芸

### ・企業概要

匠芸は東神楽町に立地し、旭川で二番目の企業規模を持ち、自社オリジナル製品が売上高の三分の二を占める企業である。売上高は4億円で従業員数は40名である。

当産業集積の中で最も多く独立者を輩出している企業であり、今回インタビュー調査を行ったシロロデザインスタジオの近藤俊介、クリエイトファニチャーの室岩成暢も匠芸の出身である。1979年に創業してから40名近くの独立者を輩出しており、独立者は匠芸とは違う製品・サービスを提供している。独立しやすい社風を求めて北海道外からも人材が流入し、実際に独立する人も道外出身者が多い。

本研究では匠芸が旭川家具産業集積の新規創業者の重要な母体となっているだけでなく、匠芸の人材輩出システムが集積全体の人材輩出システムと大きな関連があるとならえ、当企業へのインタビュー調査を行った。

匠芸のホームページに載せられていた匠芸出身者は以下のとおりである。

企業名	独立者名	創立案	所在地	事業内容
				<b>匠工芸HPより紹介文</b>
北匠工房	吉村純一	1987年	旭川市	家庭用業務用木製家具各種(オリジナル生産、オーダー受注生産) 匠工芸の創立メンバーのひとり、吉村純一さんが率いる感性豊かな家具職人集団。
アートクラフト・パウ工房	大門巖	1988年	東川町	クラフト(旭川クラフト協議会「世界一のクラフト産地を目指す」36社) 木のクッション「木シオン」などユニークかつ精緻な作品で知られる、大門巖氏の工房兼ショールーム。
工房宮地	宮地鎮雄	1991年	東川町	オリジナル家具 使い手の思いを最優先してつくる宮地鎮雄氏の家具には、根強いファンが。
GOOD DOGWOOD	菊地聖	1995年	東神楽町	注文、オリジナル家具? 北海道産の木を主材とし、伝統的工法で「長く使えるものをつくる」、札幌市出身。
工房駄々	岡崎功	1996年		特注・オリジナル家具の製作 長年のスペイン暮らしと世界旅行を発想の栄養に、面白いものを製作。
木と暮らしの工房	鳥羽山聡	2002年	東川町	修理、オリジナル家具、特注 「愛着ある家具を長く使うために」と、小さな修理・再生も引き受ける。
アサクラデザイン	朝倉芳満	2003年	北海道	デザイナー 何げない中に凝縮された造形意図が見える実力派。IFDA2012で3位に。
マカロニデザイン	野崎義嗣	2008年	神奈川県	注文家具とオリジナル家具、雑貨 横浜で住宅の注文家具や店舗什器などを製作。特製厚革バッグも人気。
Llama factory	秋友政宗	2008年	大阪府	オリジナル、オーダーメイド家具 大阪を拠点に、シンプルな特注家具を製作。展示会にも積極的に出展。
いす張り工房くめ	久米直也	2008年	千葉県	椅子の布地の張り替え 家具手加工作業技能士資格を持ち、千葉で椅子の張り替え、修理を行う。
三浦室内工創	三浦和夫	2015年	東神楽町	
インテリア巧匠	福島克定	2015年	東川町	無垢の美しさが際立つ、シンプルな椅子やチェスト。サイズ変更OK。
工房樺	中村明則		旭川市	大阪生まれ、長野の松本技術専門学校木工科から匠へ。現在旭川市内で活躍。
マグ デザインラボ	花澤啓太		静岡県	デザイナー 匠時代に家具製作技能士資格を取得。空間やイベントも手掛ける。静岡出身。
工房まみあな	新井睦昭			シンプルで使いやすい家具をていねいにつくる。特注にも幅広く対応。

(匠工芸ホームページ、各社ホームページより)

#### ・匠工芸に人材が流入する理由

デザイン性の高さと製品や木材へのこだわりで高いブランド力を持っており、桑原氏がIFDA（国際家具デザインコンペティション旭川）において開催委員会会長を務めているために学生たちの目に触れる機会が多い。また、旭川家具産業集積において中規模である匠工芸では、零細企業にはできない新卒入社者への教育が可能となっている。独立者を多く輩出しているという社風も、将来独立を志す人材の流入に役立っている。

働く面でも働きやすい工場を目指しているため、工場全体を廃材を燃料とした床暖であったため、男女関係なく仕事をするために昇降式作業台を導入し、どんな身長の人でも作業しやすいようにしている。

#### ・匠工芸のネットワーク

育てた人材が外部に流出してしまうというデメリットもあるが、それでも桑原義彦が独立者を輩出し続ける理由は、匠工芸のネットワークづくりにある。現在は社長の手腕により維持しているが、次の代でどうなるかはわからない。匠工芸という企業が存続し続ける



ため、匠工芸のネットワークを構築することにより、将来匠工芸が困った際に助けをもらうことができると考えた。現在、全国各地に散らばっているネットワークは、匠工芸で製造された製品を修理する際にも利用されている。それだけではなく、様々な地域の情報を仕入れることや仕事上の相談などにも役立っている。

ネットワークに上下関係はなく、情報のやりとりや集まりも自発的に行われている。

## ・人材育成

匠工芸では人材育成に関していくつかの制度がある。①交代制の分業体制、②技能検定の取得を促進、③コスト・工程の見える化、④土曜日の工場開放、以上の四つを詳細に記述していく。

### ①交代制の分業体制

匠工芸は生産効率を上げるために分業体制を敷いている。しかし、集積で一番規模が大きく生産額も多い株式会社カンディハウスが専門職を育成するのとは違い、最終的にはすべての工程を一人で終わることができるように分業工程を一週間ごとに交代して行うようにしている。これにより、すべての工場職員が最終的に一人で製品づくりができるようになる。

### ②技能検定取得を促進

従業員の技能の向上と、検定に向け努力して挑戦する人材を評価するために、技能検定の資格を取得したものに祝い金を支給している。そのため、匠工芸の9割以上が技能検定2級以上の資格を有している。技能検定の証明書は社内に飾ってあるが、匠工芸を出る際に渡している。

### ③コスト・工程の見える化

工場の内部、事務所には工程管理票が張られている。それをもとに毎日の会議で業務の進捗度を把握し、人員配置を柔軟に行っている。また、タバコサイズの木材の見本とその値段を社内に置いておくことで、従業員の予算意識を高めている。

### ④土曜日の工場開放

作り手は自分の製品を作りたいという気持ちがうまれるもので、従業員の気持ちやモチベーションを考えて、土曜日の業務終了後に工場を開放している。申請があり承認されたものについて、材料費は個人持ちではあるが工場内の設備を自由に使うことができる。

## 第五章 考察

以上の事例分析から、量的縮小を遂げている旭川家具産業集積で近年でも新規創業がみられる理由は、産業集積全体の機能や風土にあるのではないかと考える。独立型新規創業も倒産型新規創業も旭川家具産業集積が小規模でも生きていける環境であるという点で一致しており、倒産型新規創業はもともと販売先や仕入れ先を持っているという点で独立型新規創業よりも創業しやすくなっていると考察される。

新規創業を生み出す集積のメカニズムについてまとめる。

### 新規創業が生まれやすい特長

#### 集積地のメリット

集積地であることによる新規創業のしやすさとして、ものづくりに関して相談できる相手が近くにいること、多様なメーカーが存在しているために特注やOEMを発注する業者が集積に集まってくることで、集積地でないと比べて仕事に困らないということがあげられる。

旭川家具産業集積がもつ特徴としては、材木、金具、電気部品などの仕入れから塗装や布張りまで家具づくりに必要なものが集積内でそろえられ、完成品までを自社で生産できるということが、作り手にとって魅力的な要素となっている。

### 集積の風土

風通しがよく協力体制のある風土であり、横のつながりが強いということが他の家具産地にはあまりみられない旭川家具産業集積の大きな特徴となっている。産業集積によく見られるように、特定の数社が域外から仕事を持ちこみ、集積内部に仕事をもたらすのではなく、それぞれの企業が域外とのネットワークを持って仕事を受注し、それを集積内で回しあっている。集積外とのネットワークは、箱もの家具を製造していたころのものであり、販売先の約 8 割が道外ということはここ数十年間変わっていない。仕事が少なく困っている企業があれば、仕事を回し助け合う。このような協力体制は、自らの企業の存続のためには集積の存続が必要であるという考えに基づくものである。

また、情報の流通が早いという特徴もある。集積内に存在する数社の木材、金具、塗装企業が、多くの家具企業とつながりを持っており、各企業が今どんな仕事を行っているかなどの情報を流している。

### 緩やかに連携する共同体

旭川家具産業集積では零細企業が多いということで大口の受注を受けられないようにも思えるが、集積内で協力し、仕事を回しあうことで大口の受注にも対応している。横のつながりが強いことでお互いの仕事の得手不得手も把握することができ、ある企業が顧客からの要望をかなえられない場合には、集積内の他の企業に紹介するという文化ができていく。これにより、仕事が他の家具集積に流れてしまうことを防ぐだけではなく、「旭川に来ればなんでもできる」というブランド力の向上につながっている。直接受注の少ない零細企業でも質が高く、色々な製品を一人で作ることができれば仕事に困ることはないという集積の特長も生まれている。

集積内には 3 社ほど設計機能のみで仕事を行っている企業があり、製造機能と設計機能を併せ持つ企業も存在する。集積内では間接的に仕事を受注することに悪いイメージは持っておらず、すべて自分でやるよりも効率が良いという考え方が多く、製造のみを担当する企業と設計のみを担当する企業のすみわけ、多様化が進んでいる。その一方で、完全な下請けは存在せず、売上高の 50%以上一社に依存している企業もない。どこかの企業に依存するリスクをバブル以降に学んだため、どの企業も複数の会社と取引関係を持っている。

### 人材の育成

多くの独立者は既存メーカーで働いて技術力を高めたのちに独立する。独立するタイミングは、家具製造に関して一通りのことがわかるようになる 3 年後と、家具製造全般に関

してこなせるようになる 10 年後が多い。若者の技術の向上に関しても、旭川市工芸センターでは技能五輪の練習場所の提供をおこなっている。本年の技能五輪の家具部門では当集積内の企業から金賞、銀賞、銅賞の三名が入賞している。

旭川家具の高い技術力の裏には、産地構造の持つ人材育成システムがあった。集積のほぼ全企業が一貫生産体制をおこなっており、各企業の企業規模も小さいため、家具の完成品まで一人で作ることが求められる。また、少量多品種性であるために、様々な種類の家具を作ることができるようになる。比較対象として、大川の家具産業集積では手ごろな家具を生産するために企業ごとの分業体制を行い、海外にも工場を移している。旭川家具産業集積のこの構造は、タンスメーカーが全滅し次の集積の方向性を決める際に意図的な生み出されたメカニズムである。

## まとめ

旭川家具産業集積には意図的に生み出された産地構造の中で人材育成のメカニズムが構築されており、新規創業しやすい産地風土や文化が形成されていることが解明された。新規創業者によって集積内部の多様性を広げることが、集積全体のブランド力向上には重要であり、ブランド力の向上によりさらに人が集まる集積になるという好循環が生まれている。

## 謝辞

本論文作成に当たり、お忙しい中インタビュー調査に快く応じていただいた木村亮三さん、桑原義彦さん、岩満昌文さん、室岩成暢さん、近藤俊介さん、青木繁尚さんにお礼申し上げます。

## 参考文献

糸野博行（2010）「産業集積の変貌と人的ネットワーク」（御茶の水書房）

糸野博行（2010）「産地の変遷と中核的人材」（商工総合研究所）

木村光夫（2004）「旭川家具産業の歴史」（旭川振興公社）

（2010）「異業種・異分野人材が導く 地域産業のイノベーション ～革新におけるストレンジャーの役割～」 （日本政策金融公庫）

旭川市工芸センター木製家具製造業実態調査