

プロジェクトタイトル	旭川家具産業集積における中小企業の進化プロセスと価値実現
プロジェクト代表者	林松国

1. プロジェクトの目的・概要

本プロジェクトでは、旭川家具産業集積における中小企業の価値実現について、異なる階層に位置する企業や規模の違いによって、価値実現のあり方が異なるという仮説に基づき、主に成長性の高い既存企業と 2000 年代以降に創業した企業の経営実態を詳細に調査することで明らかにしていく。それによって、付加価値の高い産業を創出することで地方経済の自立化モデルを探究していきたい。

2. 具体的な取組内容

①既存企業について産地を代表するカンデイハウス社や匠工芸社などの企業を訪問し、デザイン経営および販売活動における新しい取組みを確認した。②2000 年代以降に創業した企業については、ガージーカームワークス社、木と暮らしの工房、北廊社などの企業を訪問し、産業集積の大半を占める零細企業の経営実態と価値創造のメカニズムを把握した。以下では、②の調査から得られた示唆を整理しておく。

まず、一部の個人経営の工房を除けば、零細企業にとって、自社のオリジナル製品よりも特注製品の割合が高く重要な意味を持つことを指摘したい。この実態について先行研究では殆ど触れないが、デザイン力と販路開拓能力が乏しい零細企業にとって、一般的に、需要搬入の機能を持つ集積内の企業から回ってくる仕事や、本州の設計事務所などから発注されてくる業務は安定的な生産活動を維持するのに不可欠であり、また、生産技術や技能を高めるうえで多種多様な注文を納期内で柔軟に対応する能力とノウハウの蓄積も重要である。他方、不特定多数の最終顧客からの注文内容が多様であっても、取引先が特定の企業に限定され、つまり専属的下請的な立場におかれているのも零細企業の特徴の一つであり、そうであるがゆえに、価値創造が大きく制限され厳しい経営に陥れる企業も多い。

次に、そういった限界を克服し成長する事例をみると、既存の製造技術・技能に基づきながら、受注先の多様化とオリジナル製品の開発に力を入れるケースと、地域資源を新しい視点で活用することで価値創造の可能性を見出したケースがある。例えば、ガージーカームワークス社の場合、首都圏に特注関係の事務所を設ける同時に地元でもショールームを開設し、また産業集積内の生産ネットワークを活用することで個人工房から比較的大型オーダーにも対応できる需要搬入機能をもつ企業に成長した。また、木と暮らしの工房はシラカバ材を高級家具に活かすことに成功して新たな価値を創造している。

さらに、零細企業を中心とする産業集積全体の販路開拓という課題をビジネスチャンスとしてとらえて 2006 年に創業したのが北廊社であり、当社は高級家具をネットで販売するという革新的なビジネスモデルを確立し、年間アクセス数が 360 万に達するこの分野の有力企業になった。現在 46 社の旭川家具企業が当社のネット販売を通じて約 5 億円の売上を実現

しており、平均にすれば1社の売上が約1000万円になるので、特にオリジナル製品に力を入れる零細企業にとって、当社の存在価値が大きいと言えよう。

そのほか、新たな価値創造を目指す零細企業が主体となり、産業集積内外の人的ネットワークの強化を強く意識した取組みが行われるようになり(旭川木エココミュニティキャンプや白樺プロジェクト)、それらの活動によって、地域資源の魅力が再認識、活用され、産業集積全体のブランド力の向上にも貢献している。

3. プロジェクトの成果及び地域への還元

旭川家具産業集積は厳しい状況にありながら、以上のように、2000年代以降も新規創業が持続的に現れており、またそれ自体が産業集積の構造的な変化や新たな発展をもたらしたと考える。したがって、本プロジェクトによって、先行研究にはない、2000年代以降旭川家具産業集積における新たな変化が明らかにされ、また、そこから得られる成果は国内ほかの産地の発展にも有意な示唆を与えられられる。

今年度は調査がメインだったが、今後、調査成果の発表(日本中小企業学会など)や旭川家具産業関係者との情報共有などを通じて、積極的に還元していきたいと思う。