

# 靴下産業の産地再生に向けた一考察

## － 今治タオルとの比較を通して －

安部 桂一

キーワード：産業集積、場、タテの関係、ヨコの関係

### 1. はじめに

産業集積から成り立っている靴下産業は、輸入品の増加で厳しい状況におかれている。一方で、靴下産業と同じような産業集積を持つ今治タオルもかつては同じ状況であったが、現在は息を吹き返している。本稿の目的は、今治のタオル産業との比較分析を通じて、靴下産業が産地再生するための課題を明らかにすることである。

昨今のショッピングセンターに入っている衣料品店、スーパー等で売られている靴下はほとんどが、輸入品で、3足、1千円（税抜）という価格で販売されており、この3足千円という金額が、我々が通常履く靴下の当たり前の値段になってしまっている。もちろん、中には1足何百円、千円を超えるという製品もある。

一方、靴下には、“国産”や“日本製”と記載されるものもある。国内の靴下の産地は、奈良県・兵庫県・東京都に集約されており、全国三大生産地とされている<sup>1</sup>。これらのうち、本稿では、現在全国で靴下生産量が一番を誇る奈良県の中和地区（広陵町、大和高田市）に絞って、この地域になぜ産業集積ができたのかを、その歴史的背景、そして現在靴下産業がおかれている状況をもとに分析することにする。

奈良県中和地区の靴下産業（以下、「奈良の靴下産業」と表記）の分析にあたっては、愛媛県今治市のタオル産業（以下、「今治のタオル産業」と表記）との比較を行うこととした。今治のタオル産業は、奈良の靴下産業と同じ産業集積（産地型産業集積で、ま

---

<sup>1</sup> 兵庫県ウェブサイト 地場産業より

た歴史的にも元々綿花栽培が盛んであった地域)であり、かつ地場産業における製品(タオル)の生産量が同様に全国一であるためである。今治のタオル産業は今でこそ、今治タオルとして、ブランド化されたことによって劇的な復活を遂げ、現在全国的に名前が通っているが、かつてはそうではなかった。そこで本稿では、奈良の靴下産業と今治のタオル産業とを伊丹(2006)の「場」の観点から比較分析することを通じて、奈良の靴下産業が復活するための方向性を提言したい。

本稿の構成は、以下の通りである。第2節では、産業集積の定義、産業集積の分類について述べ、現在産業集積地での問題を整理する。その上で、伊丹(2006)の場の理論の議論をもとに、本稿において産業集積内の場の基本要素を分析するためのフレームワークの提示を行う。第3節では、奈良の靴下産業の歴史、奈良の靴下産業の取り巻く環境、奈良の靴下産業の現状についてふれる。第4節では、同じ産業集積である今治のタオル産業の歴史及び今治のタオル産業の現状について、今治のタオル産業が復活したことに対して、その要因を分析する、第5節では、今治のタオル産業との比較分析を行うことで、奈良の靴下産業に不足している課題を究明する。最後の第6節では、まとめ及び今後の課題について述べる。

## 2. 先行研究

### 2-1. 産業集積の定義

産業集積とは、「1つの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態のこと」を言う<sup>2</sup>。また、本稿で議論するのは次の2-2に記載のある集積の類型のうちで、4)の「産地型集積地域」である。そして本稿で取り上げる奈良の靴下産業と今治のタオル産業は各々の地域で伝統的な製品を生産する地場産業である。その地場産業とは、「地場産業というものが多様な存在である中小企業の固有の一つのタイプである<sup>3</sup>」。

また、この地場産業は、産地形成が江戸時代もしくは、それ以前にあった伝統型地場産業(織物、陶器、和紙等)と、明治、大正期に起こった近代型地場産業(メリヤス、タオル、マッチ、自転車等)に分けられる。

今回取り上げる2事例は、後者の近代型地場産業である。そして、その特徴は、特定地域に中小零細企業が集中して立地しており、生産や販売などにおいて産地固有の社

---

<sup>2</sup> 伊丹(1988) p. 2

<sup>3</sup> 山崎(1977) p. 5

会的分業体制が確立している<sup>4</sup>。

そして、1社(企業)で製品の生産の完結をせず、各社での分業でその製品が完成し、その地域にしかない特別な製品を生産しているのである。

以上をふまえ、本稿での産業集積を以下のように定義する。すなわち、産業集積とは、「特定の1つの狭い範囲の地域に存在する専門的な技術を持つ中小の零細企業等の企業集団による分業体制により、その地域でしか作れない製品を製造するために、これら中小の零細企業が相互に深く関連して集積している状態である。」

## 2-2. 産業集積の類型

産業集積は特定の地域に多数の工場、企業が立地・集結しており、これら工場・企業がその地域を形成する状態のことをいうが、個々の産業地域の歴史的な成り立ちや大企業とのつながりなどで、色々と産業集積の形・形態が違っている。また、過去よりその時の状況でその産業集積の分類の名称・形態も変わってきているが、ここでは財団法人中小企業総合研究機構による分類を紹介する<sup>5</sup>。

### 1) 大都市機械金属集積地域

大都市及び、その近郊地域に存在している機械金属集積地として、部品、金型、試作品等を製造する機械、金属加工業等が集まっている、東京都大田区や大阪府東大阪市等がその例として挙げられる。

### 2) 地方の機械金属集積地域

長野県諏訪市等の精密機械や群馬県太田市等のような金属部品等があげられる。

### 3) 企業城下町型集積地域

大企業中心の集積地域で、大企業の動向による影響は大きく、円高等の影響で大企業が海外に生産拠点を移動する場合には、国内産業の空洞化を起こしやすい。この集積の例として、広島市(マツダ)や豊田市(トヨタ)における車関連の部品で、1次、2次、3次下請け等が存在する集積や日立市の電気関連の企業が集積する地域のことを言う。

### 4) 産地型集積地域

新潟県燕市(洋食器、ハウスウェア)、福井県鯖江市(メガネフレーム)、岡山県倉敷市(学生服、ジーンズ)等のように、古くからその業種が特定の地域に存在している、いわゆる地場産業が存在している地域のことを言う。

---

<sup>4</sup> 日本大百科全書

<sup>5</sup> 財団法人 中小企業総合研究機構 p.28

上記4つの型の産業集積が存在するが、今回の本稿の目的である奈良の靴下産業は、歴史的な背景（元々綿花栽培からの派生で現在の集積が形成された）から、4)の産地型集積地域になる。

また、本稿の比較対象に挙げる今治のタオル産業も、今治では元々綿花栽培が盛んであった地域であり、その後タオルの産地に変わってきたため、こちらも同じ4)の産地型集積地域に該当する。

### 2-3. 産業集積地での問題

本稿で論じている産業集積地であるが、各産業集積は多くの問題を抱えている。産業集積と言ってもその範囲が非常に広く、またその成り立ち等によっても各々が抱えている問題も変わってくる。そこで本稿では、まず、本研究における産業集積の定義を2-1で述べ、その産業集積の成り立ちから、その類型を2-2で示している。本稿で取り上げた2つの事例を、これらに照らし合わせて、2つの事例に関係する産業集積が抱える問題を論じて行く。2-1で述べている本稿の対象は、近代型地場産業（タオル、メリヤス、靴下、マッチ等の産業）である。また、2-2の類型からは4)の産地型集積地域がこれらの製品に該当する。このような産業集積についての問題を考えてみる。

今回取り上げる2事例とも、今まではその産業集積内で生産が全て完結していたのであるが、石油ショック、プラザ合意による急激な円高等により、国内生産品よりも安価な製品がアジア諸国から輸入されてきているので、集積地内の生産量も減り、また集積内のメーカーは殆どが生産しか行っていない。

松井(1986)によると、奈良の靴下メーカーは、販売力を持った大手問屋や大手ブランドメーカーとの取引をすることによって、品質管理は厳しく要求されるが、取引価格を高く維持することができ、それによって企業の安定性に結び付くとする。

そして、それとともに奈良の靴下産地は、大手ブランドメーカーや一部の問屋の工場（製造部門）が集まる地域へと、変化していったとされる。ただ、その実態は、下請企業の集積地であり、集積地内ではメーカーの一軒、一軒のヨコのつながりではなく、上との、それも産地外とのタテの繋がりを強めていることが指摘されている<sup>6</sup>。

一方、『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013)によると、今治のタオルメーカーでも、1970年以降、問屋はその頃人気のあったデザイナーブランドの商標権を取得してタオルの企画を主導しはじめたとされる<sup>7</sup>。筆者の考えでは、今治の産地での生産

---

<sup>6</sup> 松井(1986) p. 131

<sup>7</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013) 4月号 p. 6

は OEM が主流であり、奈良の靴下産業と同じく産地は問屋等の下請け化となり、集積内での各企業間のヨコの繋がりよりも、産地外の問屋、商社等と産地内の各企業とのタテの繋がり強化されていったと考える。

すなわち、集積内のヨコの関係とは、組合員同士の関係のことを言うのであるが、同じ組合に属していても、組合員同士の関係はある意味、競争相手（ライバル）に当たるので、他の組合員に顔を合わせてもその組合員に対して、自社の手の内は見せないであろう。また、タテの関係については、問屋や商社は仕事を発注してくれる（メーカーの立場からは）お客様で、品質管理には厳しいが、安定した生産や売り上げを確保することができるので、メーカーにとってはタテの関係を重視し、ヨコの関係をなおざりにすると考える。

このように、奈良の靴下産業及び今治のタオル産業の集積内では各企業が、輸入品、下請け体質等の問題を認識しているのであるが、集積内の各企業の企業規模が非常に小さく、また各企業は集積内の企業同士のヨコの関係よりも、集積外の問屋等とのタテの関係を非常に重視しているため、集積内での各企業が抱えている問題を解決できずにきた。

奈良の靴下産業では、輸入品の拡大で価格競争が激しくなる中、「下請けに依存した産業構造では、じり貧になるとの、各メーカーの危機感があった。そして、他社とは、付かず離れずという距離感であった。産地のメーカーが結束して、地域として（今治タオルのような）ブランド力の強化に共同で事業を展開することになった<sup>8</sup>。」

一方、今治のタオル産業の集積地でも、同じような問題を抱えており、輸入品の増加による価格競争や、問屋や商社が持つブランドメーカー名での生産を行う下請け依存体質等の問題を解決することによって、OEM 業者からの脱却を図るために、産地の組合員・企業が団結して、今治タオルと言う、産地ブランドでタオルを売ることを目標に掲げた。

従来、奈良の靴下産業も今治のタオル産業とも、産地内（集積内）の組合員同士のヨコの繋がり（関係）をおろそかにしていた。それよりも、産地外の問屋や商社とのタテの繋がり（関係）を重視していたのであるが、両集積地にあるメーカーが非常な危機感を感じて、集積内のメーカーが互いに問題意識を共有することになった。

また（集積は非常に小さい地域に密集して存在しているので）その集積内にある組合等で各々の企業が抱えている問題を直接話し合うことで、共通の認識事項となり、集積内や組合でお互いにその認識事項を解決できる方法を議論することによって、組

---

<sup>8</sup> 読売新聞オンライン版よりの抜粋

合員が組合としてまとまることになった。

それにより組合の基礎的な部分（プラットフォーム）が形成される。別の言葉で言い換えると、各組合員は従来から関係を築いていたタテの繋がりよりも、集積内でのヨコの繋がりを重視するようになった。

筆者が考えるには、このヨコの関係は、組織を考えるには非常に重要な要素となる。一般的な企業、会社では、上司から部下（タテの関係を使って）へ仕事等を依頼、命令することで、彼らのタスク（仕事）や目標を達成する。しかし、一例を挙げると、トヨタ自動車等で盛んに行われているカイゼン活動は、現場中心の活動になり、その現場（部署）での不具合、工程の効率化向上等がカイゼンの目標となる。そして、その現場での工程の効率化を図るために、その現場内の全員でその効率化を目標にするが、その効率化を目指すカイゼンを行うためには、他部署からの協力も必要な場合があるかもしれない。このように他部署を含めたカイゼンにより、効率化が図られることもあるであろう<sup>9</sup>。

#### 2-4. 場

本稿で取り上げる産業集積内での組合内でのヨコの関係が非常に重要になってくる。そして、このヨコの関係が前述した組合員が組合としてまとまるための、基礎的な部分（プラットフォーム）が「場」の理論における「場」の概念に通ずるものと考えられる。

その「場」とは、「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働き掛け合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである<sup>10</sup>。」

この「場」の理論は、一般的には組織（企業）に適應されるものである。しかし、今回の両事例は集積内で作られた組合が中心になり、その組合での活動を元にプラットフォームを形成して、それがその後の発展につながっていくと考える。この場は4つの基本要素（アジェンダ、解釈コード、情報のキャリアー、連帯欲求）からできており、これらをメンバーが共有することで、より「情動的相互作用が継続的に行われる。」（より正確には情報の処理、創造、交換、蓄積のための人々の間の相互作用）<sup>11</sup>が継続的に

---

<sup>9</sup> カイゼンでは、現場の気づきから発して、その問題点を自分達で洗い出して、洗い出された問題点のカイゼンを自分達で行うことであるので、タテの関係ではなく（上司からの命令、依頼ではなく）、ヨコの関係が重要であると考えられる。

<sup>10</sup> 伊丹(2006) p.103

<sup>11</sup> 伊丹(2006) p.43

行われることになる。

以下、場の4つの基本要素を、伊丹（2006）にもとづき説明する。

1) 「アジェンダ（主題）」は、伊丹によると、「会議の議題がその典型例で、情動的相互作用が何に関するものかを指定しているものである<sup>12</sup>」と述べている。筆者の考えでは例えば、企業において、新規事業（プロジェクトとしての新製品開発）の構想があれば、そのプロジェクトを成功させるために、その製品を生産するための製造部門、その製品を販売するための営業部門、その製品の品質基準を決める品質管理等が必要である。

そして、その新製品が海外市場での展開を考えている場合などは、その製品を販売する予定の現地担当者等もその会議に出席して彼らの共通の課題（アジェンダ）を議論するであろう。

2) 「解釈コード」は、伊丹によると、「情動的相互作用に参加するメンバーが発信するさまざまなシグナルがどのような意味があるかを解釈するルールのこと<sup>13</sup>」とされている。このルールとは、筆者の考えでは、先の新規事業（新製品開発）において、色々な部署からの人々が参加してそのプロジェクトについて議論するのであるが、各部署から出席してきている人達は、アジェンダ（新製品開発）を各々の部署の立場から理解して、その部署の立場から主張するであろう。

特に海外市場での販売を検討している場合、その目的の海外市場について、我々日本人が勝手に思っている日本人の習慣、考え方が全く通用しない場合もあるので、その市場の現地担当者が会議に参加する必要がある。

その新製品を開発、生産、販売等をするための関係部署の全員が、最終的に新製品を販売するために何が必要かを共有する必要がある、その必要なことを共通・共有することが解釈コードの共有と言える。

3) 「情報のキャリアー（選び手、媒体）」は、伊丹によると、「会話される言葉であったり、コンピューターの場面の言葉やグラフであったりする<sup>14</sup>」とされている。この会話の言葉について、筆者の考えでは、対面で会議を行うのと、昨今のコロナ禍で Zoom 等を使用して会議が行われていることを比較すると、対面では相手の表情やジェスチャーが直に伝わるが、Zoom 会議ではそのような細かいことが伝わらない。それは、対面（物理的空間の共有）による会話を行っていないのが原因である。

---

<sup>12</sup> 伊丹(2006) pp. 104-105

<sup>13</sup> 伊丹(2006) p. 105

<sup>14</sup> 伊丹(2006) pp. 105-106

4) 「連帯欲求」は、伊丹によると、「自分以外の人々と何らかのつながりを持ちたいという欲求<sup>15)</sup>」とされている。先の新規事業（プロジェクトとしての新製品開発）の立ち上げを行うには、関係するすべての部署が、そのプロジェクトに携わることになり、他の部署の人達とも共有するものを持つことができる。

そして、「場」が生まれるとは、場の4つの基本要素（アジェンダ、解釈コード、情報のキャリアー、連帯欲求）の共有が進んで、人々の集まりが場として機能できるようになることである<sup>16)</sup>。この関係を図表1を用いて説明したい。

筆者は、これら4つの基本要素を本稿で論じている産業集積に当てはめてみると、下記のように考えると考える。

#### 1) アジェンダ

奈良の靴下産業と今治のタオル産業の両事例で共通する危機として輸入品の急増（輸入浸透率が8割になる）により、国内生産が急激に減少している点があげられる。そのため、この輸入品への対策が組合内での一番の課題であると考えられる。したがってアジェンダは、“危機への対策”になる（図表1）。

#### 2) 解釈コード

解釈コードは組合内で、現在生産している製品がおかれている状況（問題）を組合員全員で、危機意識の共有をすること、すなわち、“危機の共通認識”になると考える（図表1）。

#### 3) 情報のキャリアー

組合員はそれぞれの企業が狭い範囲の集積地にあり、物理的空間を共有しているので、いつでも対面で話し合いを行うことができる。したがって情報キャリアーは、“常時対面での対話”になると考える（図表1）。

#### 4) 連帯欲求

自社だけ（自分だけ）でこの危機を乗り越えるためにどうしようかと考えるよりも、組合内は皆が同業者であり、皆が同じ危機意識を持っている可能性がある。

伊丹によると、「連帯欲求を人々が程度の違いこそあれ共有しているということは、他社との共通部分を持ちたがっていることである<sup>17)</sup>」と、述べている。本稿の両集積地のケースにおいて組合員が持っているのは、危機意識である。この危機意識を組合員がお互いに共有できるようにすることで、お互いの危機意識がもとで、組合員の共通

---

<sup>15)</sup> 伊丹(2006) pp. 106-107

<sup>16)</sup> 伊丹(2006) p. 107

<sup>17)</sup> 伊丹(2006) p. 106



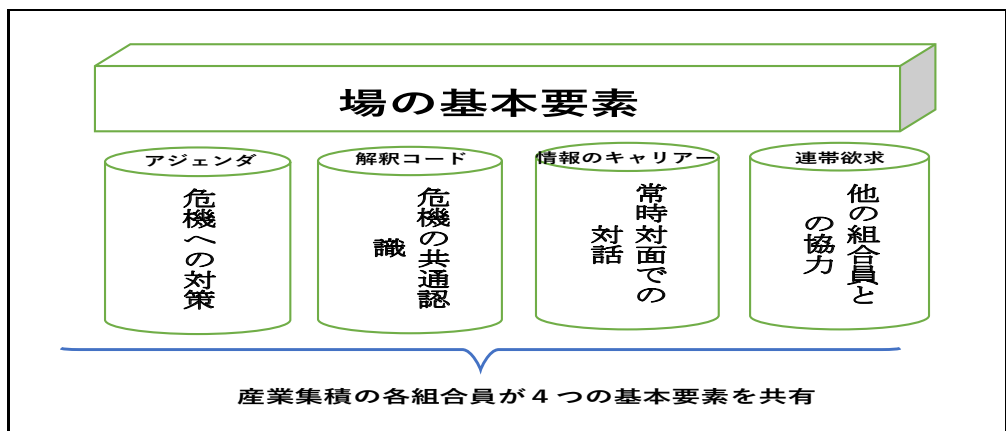
する話題、課題ができる。

組合員は、2)の解釈コードで述べた危機の共通認識を持っていると考えられる。組合員同士は同業者であるので、全ての人がこの危機を感じており、その対策を模索しているのではないかと推測する。組合では、定期的な会合が行われているであろうし、その場でも危機の状況を話し合われると想像される。その場合、各企業自身は規模が小さいので、自社だけでは対策等を打つことができないが、組合としてまとめれば、地方自治体への要望・陳情という行動を起こすことができると考えられる。

組合として1つにまとまるには、組合内での組合員同士の協力が必要である。この組合員同士の協力が連帯欲求となる(図表1)。

また、伊丹によると、「人々の間に場が生まれるということは、場の4つの基本要素の共有が進んで、人々の集まりが場として機能できるようになることである。つまり、場が生まれるとは基本要素の共有がかなりの程度進む、ということである<sup>18</sup>。」と、述べている。筆者の考えでは、本稿で取り上げている産業集積内において、組合員や各企業が、これら4つの(産業集積内での)基本要素の共有が進めば、産業集積内に場が生まれると考える。

図表 1 産業集積内の場の基本要素



筆者作成

<sup>18</sup> 伊丹(2006) p. 107

### 3. 奈良県の靴下産業発足の歴史及びその背景

#### 3-1. 歴史的背景

##### 3-1-1 綿花栽培

江戸時代より大和綿の産地として発展してきた。特に綿作が盛んな地域として、安部（広陵町）では耕地面積の30～40%を占めていた。この地域の綿作は比較的有利な農業経営であった。しかし、品質面では良質のものができずにいた。その原因としては、（肥料を運ぶ費用が割高のため）、肥料供給が他の生産地域（摂津、河内、和泉）と比べると十分ではなかったことが考えられた。綿花栽培もこのような理由で減少していった。また、綿花輸入税が撤廃され、明治の後半、大正に入ると綿花栽培は皆無となった<sup>19</sup>。

##### 3-1-2 綿織物業

綿耕作地には綿織物業が立地し易い。奈良盆地にも綿取引仲間が宝暦6年にでき、綿取引が江戸との間で活発に行われ、綿がその仲買人から織屋に売られ、織屋は農家へ織布を依頼するか、自家工場で織布にした。

千田(1974)によると、明治20年頃の大和木綿の生産状況の分布で、その比重が高いのは、広瀬郡（現広陵町）の30%、葛上郡（御所市）の16.7%で、その近くの地域の生産を合計すると、盆地地域（中和地区）において60%以上もの生産があった<sup>20</sup>。このように、大和木綿は発展をとげ、明治には工場の形を整えたが、大手の紡績工業の発展により、零細資本の家内工業的な大和木綿は消滅した。

##### 3-1-3 靴下産業の導入時期

靴下製造が明治42年に導入され、奈良県の最初の靴下工場は馬見村（現広陵町）の吉井泰太郎が明治43年に農民の生活救済の授産事業として始めた。この頃には、綿花栽培が衰退しており、また靴下の製造は播州から技術を導入したともいわれている<sup>21</sup>。戦後、比較的経済が安定してきた昭和24～30年にかけて急速に発展してきた。それに加えて、奈良の靴下産業は地域集中化が行われた。奈良の靴下産業が急速に発展し、地域集中化した理由は、①親戚関係、親方親子方関係等の近隣の間関係のつながりに

---

<sup>19</sup> 千田(1974) p. 72

<sup>20</sup> 千田(1974) pp. 74-75

<sup>21</sup> 北村(1970) p. 59

より伝播されたためである。さらに、②靴下製造業は比較的小資本で<sup>22</sup>、また農家の納屋を改造することでできる仕事であった<sup>23</sup>ということも背景にある。

松井(1986)によると、明治時代に大和木綿・大和緋の賃織は、農閑期の副業であったが、その大和木綿等が衰退してしまったので、それに代わる副業が必要となり、新しい副業として靴下製造が始まったとされる<sup>24</sup>。そのため、筆者は農家が副業で靴下製造を行うために、納屋を改造して、製造のための少数の機械を置いたと考える。戦後、ウーリーナイロンが開発されると、団結して、東レー蝶理ルートを確立して製品の時流に適した転換をいち早く行うことができ、奈良県の靴下製造業は全国に先駆けて靴下への応用に成功した<sup>25</sup>。また、県内企業が共同で染色工場を設置したことも好条件で、1960年には、国内随一の生産地となった<sup>26</sup>。

### 3-2. 靴下産業を取り巻く環境

「経済産業省「工業統計調査」(従業員4名以上)から、2013年の全国靴下製造の製造品出荷額は926億円、ピーク時(1992年の3,674億円)の約4分の1にまで減少している<sup>27</sup>。」また、生産量も図表2 靴下生産推移より、生産量も2011年から2019年の間に約3割強も減少していることがわかる。

---

<sup>22</sup> 実際、靴下盛業は機械が1～5台位のところが多い(千田、1974、p.83)。

<sup>23</sup> 千田(1974) p.83

<sup>24</sup> 松井(1986) p.118

<sup>25</sup> 北村(1970) p.60

<sup>26</sup> Nanto Monthly Report 2016年4月 p.3

特集 奈良県の靴下(ソックス)製造業の現状と今後の方向性

<sup>27</sup> Nanto Monthly Report 2016年4月 p.1

特集 奈良県の靴下(ソックス)製造業の現状と今後の方向性

図表 2 靴下生産推移（年度別）

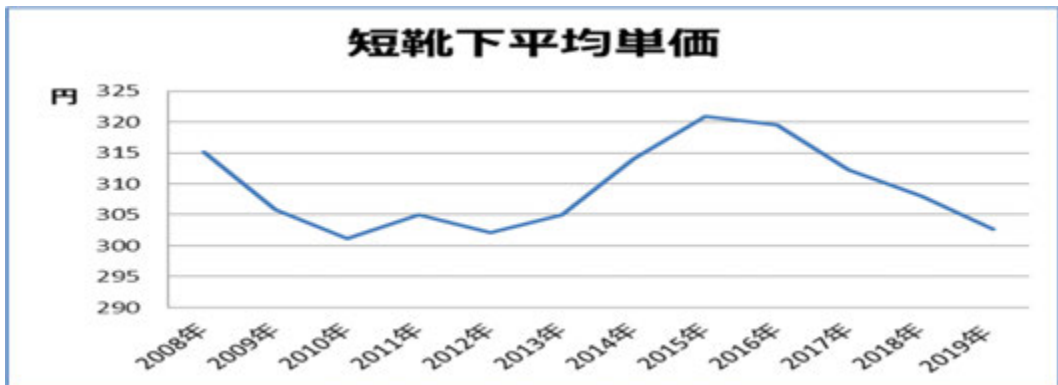


（出所 日本靴下協会 靴下統計情報<sup>28</sup>より） 筆者作成

（注）デカは単位：デカは 10 を意味する。

このように、生産数量が減少しているのであるが、図表 3 に示されているように、最近では短靴下平均単価が 1 足約 300 円位になっている。この主な原因は図表 4 の短靴下輸入浸透率からわかる通り、年々輸入品の割合が増加しており、2019 年は約 90% の短靴下が輸入品で占められているというのが、現状である。この状況より、国内の靴下生産業者は、非常に厳しい状態に追いやられている。

図表 3 短靴下平均単価

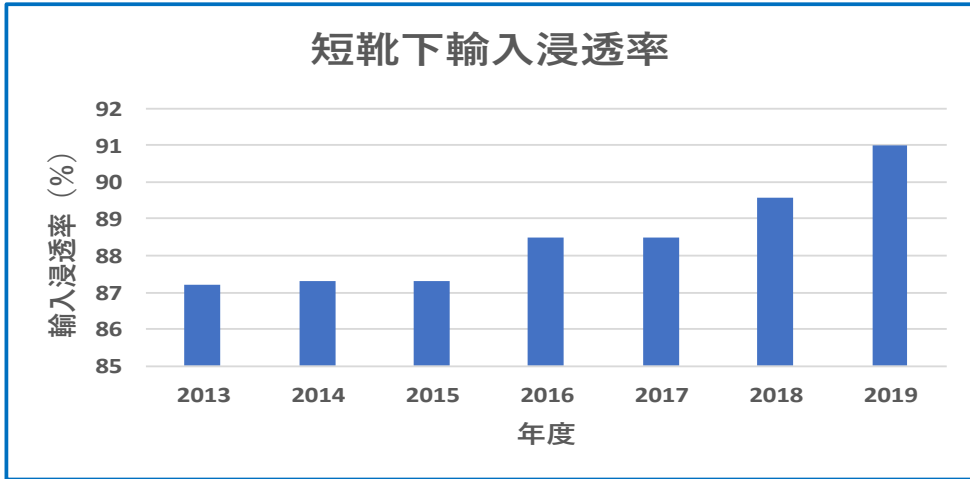


（出所 日本靴下協会 靴下統計情報<sup>29</sup>より） 筆者作成

<sup>28</sup> 日本靴下協会 靴下統計情報 ウェブサイト

<sup>29</sup> 日本靴下協会 靴下統計情報 ウェブサイト

図表 4 短靴下輸入浸透率



(出所 日本靴下協会 靴下統計情報<sup>30</sup>より) 筆者作成

(輸入浸透率とは  $\text{輸入浸透率}(\%) = \text{輸入} / \text{国内向け供給} \times 100$ )

このように靴下産業は厳しい状態・状況にあるため、奈良県において 2005 年から 2019 年の 14 年間の間に、靴下産業の事業所は 3 割減少しており、またこの靴下産業に従事する人数も約 2 割減っている。さらには、その雇用形態も個人事業主から常用労働者に移行しているのがわかる(図表 5)。

図表 5 奈良県靴下産業の従業員数 (2005 年度と 2019 年度)

年度		事業所数		従業者数				
				総数	個人事業主及び 無給家族従業者		常用労働者	
					男	女	男	女
2019年	106	2,441	51	34	798	1,559		
2005年	152	2,999	1,119	1,743	87	50		

(出所 奈良県工業統計調査<sup>31</sup>より) 筆者作成

<sup>30</sup> 日本靴下協会 靴下統計情報 ウェブサイト

<sup>31</sup> 奈良県 工業統計調査 ウェブサイト

### 3-3. 奈良県の靴下産業の現状

1967年の奈良県靴下工業組合員名簿によると、組合員数が738軒あり、アウトサイダーが150軒前後位あった<sup>32</sup>。しかし、2014年の組合員企業数は148社となり、また組合員企業の従事者数は5,862人(1992年)から、3,551人(2014年)へと39.4%減少したが、1社当たりの従業員数が8.4人分増加した。従事者規模の小さい企業ほど減少が進んでいる<sup>33</sup>。

このような現状から、奈良県靴下工業協同組合では、他の靴下との差別化を図るために下記のような取組をして、差別化しようとしている<sup>34</sup>。

#### 1) 「奈良県靴下商品認定制度」

ブランド力向上のため、上記制度を2014年に制定し、奈良靴下工業協同組合の会員の企業が組立・加工した製品で、企業名を表示し、(組合が作成した)「奈良県靴下品質基準」を満たし、認定審査会で合格すると、「奈良産」を明示した「認定マークシート」が貼れる。

#### 2) ブランドの靴下： The Pairの開発

ベターゾーン商品のブランド化を促進する。奈良で育まれた歴史ある靴下作りのノウハウを技術で、常に履き心地の良さにこだわり続ける靴下づくりのプロが集結し産地のフラッグシップブランド「The Pair」を立ち上げた。2017年3月から35商品の販売がはじまり、現在は88商品ある。製品開発で重視しているのは消費者との「双方向型企画」である<sup>35</sup>。

#### 3) 靴下ソムリエ

奈良県靴下工業協同組合が2017年10月に「靴下ソムリエ資格認定試験」を実施した。その目的は、奈良産地が「靴下ソムリエ」を育成し、消費者にそれぞれの靴下の着用シーンを分かり易く提案することで、ニーズ深耕と消費者満足の上を目指したことであった。また、この靴下ソムリエが伝道師となり、店頭で活躍することで、市場を活性化し、靴下の新しい市場を創出することを目的としていた。

次にメーカーでの独自の取り組み及び自治体からのサポートを見ていく。

---

<sup>32</sup> 北村(1970) pp. 56-60

<sup>33</sup> Nanto Monthly Report 2016年4月 p.4

特集 奈良県の靴下(ソックス)製造業の現状と今後の方向性

<sup>34</sup> 1)奈良県靴下商品認定制度、3)靴下ソムリエは奈良県靴下工業組合のウェブサイトより抜粋

<sup>35</sup> 2)は商工中金ウェブサイトより

国内最大の靴下産地で取り組む奈良県靴下工業協同組合

靴下メーカー独自の取り組みとして、ヤマヤ株式会社は異業種と組んで新規ブランドを立ち上げた。それが、オーガニック・ガーデンである。その内容は次のようなものである。奈良県内で繊維製品を製造する企業の青年部有志で異業種グループをつくり、1994年9月8日、協同組合エネエスとしてスタートした。エネエス（NS）とは、奈良（NARA）繊維（SEN）と、ナチュラル（NATURAL STYLE）の頭文字に由来している。また、現在5社（靴下メーカー、肌着メーカー、ベビーアイテムメーカー、タオルメーカー等）から構成されており、その事業内容はNS製品の研究開発、販売促進及びブランド管理としている。そのブランド名をORGANIC GARDEN オーガニックガーデンとしている。

またその成り立ちは、ヤマヤ株式会社（靴下メーカー）が旗振り役として設立したことに始まる。設立当時は、オーガニック、環境配慮、エコ等という概念が世間では存在しなかった<sup>36</sup>。

そして自治体のサポートであるが、紀本(2021)によると、靴下製造を行っている広陵町、大和高田市は、中小企業向けビジネスコンサルタント KoCo-Biz を立ち上げた。このKoCo-Bizは、中小企業を支援する“攻めの営業支援”を行うのが目的で、以前のような中小企業への公的産業支援（展示会出展の補助金、年に何度かのセミナー・講演会開催、利子補給等）のような“守り経営支援”から“攻めの経営支援”を目指し、地域中小企業向けビジネスコンサルティングを無料（自治体の地域サポート）で行い、その内容は依頼企業のPR戦略、今後の販路選定、ビジネスプランニングのサポート等を行うというものである<sup>37</sup>。

## 4. 今治のタオル産業の発足の歴史及びその背景

### 4-1. 歴史的背景

#### 4-1-1 今治の綿花産地としての歴史

愛媛県中部の高縄半島の中央に源流がある蒼社川の下流には今治平野があり、この蒼社川が運んだ花崗岩の風化した肥沃な沖積土は綿花栽培に適していた。かつては今治平野では日本有数の綿花産地であった。そして、享保年間に白木綿の生産が始まっ

---

<sup>36</sup> ORGANIC GARDEN（共同組合エヌエス）ウェブサイト より

<sup>37</sup> 地元の産業を支え、新たな市場を開拓する若き経営者たちの挑戦 奈良・靴下編（上）

た<sup>38</sup>。また、この蒼社川の分流の泉川は硬度が低く、有機物の含有の少ない甚軟水であるので、染晒に適していた<sup>39</sup>。

先の事例で示した（広陵町の）靴下産業集積でも元々綿花栽培が行われていたので、今治においても綿花栽培が広陵町と同じように集積の要因であると考えられる。また、今治藩が綿業問屋専売制を推奨し、殖産振興に励んだ。そして、明治に入ると、白木綿は輸入品の綿糸布や関西の安価な木綿製織に対抗できずに衰退していった。

それに代わって矢野七三郎が綿ネル（伊予ネル）を創業し、そして村上熊太郎らが綿ネルのマニュファクチュアリング（工場製手工業）<sup>40</sup>を開始して、生産が増加して、大正初期には和歌山県に次ぎ全国 2 位の生産量を誇った。そして、大正末期には、今治の綿ネルは全国一の生産地となった。

#### 4-1-2 今治のタオル産業の歴史

明治に入り、明治 27 年には機業家阿部平助により今治のタオルの生産が始まった<sup>41</sup>。先の白木綿や伊予ネルなどの産地は既に形成されていたのに加え、阿部を始め、麓常三郎等の先駆者により、タオル産業が発達した。そして、本格的なタオル生産は、麓式二列織機（通称二挺ボタン機）の出現からであると、言われている<sup>42</sup>。その後大正時代には、中村忠左衛門が大阪から先晒縞タオルを入手し、それを見本として今治で単糸縞タオルを生産したところ、この見本としてのタオルが、品質・価格とも好評で市場に受け入れられた。これ以降、大阪の後晒タオルに対して、今治の先晒タオルとして君臨した<sup>43</sup>。そして、昭和 10 年頃には愛媛の今治タオルと大阪の泉州タオルは全国の 2 大産地となった<sup>44</sup>。

第二次世界大戦中の空襲で今治のタオル工場はほぼ壊滅状態になり、戦後はゼロからの出発となった。先晒の広幅タオルを主に輸出用に生産し、後に大きな主力製品となるタオルケットもこの時期に出現した<sup>45</sup>。

---

<sup>38</sup> データベース「えひめの記憶」愛媛県史  
社会経済 3 商工（1986 年 3 月 31 日発行）

<sup>39</sup> 越智（1995）p. 22

<sup>40</sup> 越智（1995）pp. 16-17

<sup>41</sup> 越智（1995）p. 36

<sup>42</sup> 越智（1995）p. 91

<sup>43</sup> 越智（1995）p. 133

<sup>44</sup> データベース「えひめの記憶」愛媛県史  
地誌 I（総論）（1983 年 3 月 31 日発行）

<sup>45</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会（2012）11 月号 p. 3



1956年にはこのタオルケット生産でタオル業界も好況となり、タオル機械の自動化ができるようになった。その結果、1960年代の初めには、今治のタオルが生産量日本一になった。

そして60年代中ごろには、企業数と織機実動台数が急増し、自動織機の普及により製織工程の効率化が進み、従業員数もピークになっていた。1970～75年には企業数と織機実動台数が急増し、1976年には企業数がピークを記録（500社超）した(図表6)<sup>46</sup>。

図表6 今治タオルの事業者数



(出所 今治タオル工業組合 ウェブサイト<sup>47</sup>より) 筆者作成

しかし石油危機の影響でタオル業界は低迷した。(輸出減少、輸入増加、内需停滞、生産過剰) 織機の自動化等により、従業員は減少していった。そして、この時期にタオルの輸入が輸出を超過(輸入2,383トン、輸出1,362トン)し、1980年代には今治タオルが成熟期をむかえた。一方、バブル経済により贈答用ブランド名入れタオルの売上が好調であったが、1985年のプラザ合意で円高になり、輸入タオルが増加した。そして、タオルメーカーやそれに関連する加工業者が海外進出した。

1991年には、今治のタオル生産数量はピークとなり、バブル経済崩壊後は、生産量が減少を続け、今治タオルの生産量が全国の輸入タオルの輸入量を下回った。

2000年には輸入浸透率が5割を超え、国内生産量を上回った。そして、2001年には

<sup>46</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2012) 11月号 pp.3-5

<sup>47</sup> 今治タオル工業組合ウェブサイト

日本タオル工業連合会が政府に対して、セーフガード<sup>48</sup>を申請し、結論がでるまで4回の調査継続がでて、最終的には2004年経済産業省がセーフガードの発動を見送った<sup>49</sup>。国がセーフガードの発動を見送った影響もあると思われ、2004年には、今治タオルの生産数量が15,000トンまでに減少した。

#### 4-2. 今治のタオル産業を取り巻く環境

図表7に示したのがタオル輸入浸透率である。2006年以降は、毎年80%の輸入浸透率となっている。この輸入浸透率の増加は、今治のタオル生産量及びタオル事業者数の減少に非常に大きな影響を与えている。これら輸入タオルの増加、今治タオルの生産量の減少や、タオル事業者の減少の原因として、1. オイルショック、プラザ合意等が原因による円高、2. 価格競争力の激化等が考えられる。

図表7 タオル輸入浸透率



(出所 今治タオル工業組合 ウェブサイト<sup>50</sup>より) 筆者作成

図表8に示されているように今治のタオル生産数量が、1970年代から1990年にかけて増加している。理由としては、産地外の間屋や商社がブランドメーカーの登録商

<sup>48</sup> セーフガードとは、「今日においては、一般的にGATTに、GATT19条（特定製品の輸入に対する緊急措置）及びWTO設立協定の一部である「セーフガード協定」により認められた、国内産業に重大な損害等を与えまたは与えるおそれがあるような増加した数量の輸入に対して、かかる損害を防止するために、当該輸入国政府が発動する関税引き上げ・輸入数量制限の緊急措置をいう。」（経済産業省 ウェブサイト セーフガードより）

<sup>49</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会（2013）5月号 p.2

<sup>50</sup> 今治タオル工業組合 ウェブサイト「輸入浸透率」より

標を入手して、それを元に問屋や商社が企画した製品（タオル）の生産を今治のメーカーが行っていたためである。当時は百貨店等での贈答用としての需要が非常にあったが、生産数量はバブルの崩壊した1990年以降は、生産数量が急落している。

図表8 今治タオル生産量



(出所 今治タオル工業組合 ウェブサイト<sup>51</sup>より) 筆者作成

### 4-3. 今治のタオル産業の復活（差別化）

4-1-2 で述べた、2001年に「日本タオル工業連合会」が輸入タオルの急増で、セーフガードの発動を政府に申請したが、2004年に経済産業省がセーフガードの発動を見送った時には、今治のタオル業者の組合員からの不満が爆発して、組合は何もしてくれない等の理由で、組合が分裂状態にまで陥っていた。当時に組合の理事長であった藤高豊文氏がバラバラになった組合員を1つにまとめるために、「今治ブランドでタオルを売る」という方針を掲げた<sup>52</sup>。2006年当時、今治のタオルメーカーはタオルを長年にわたり生産しているが、殆どがOEMで、「今治」と言う名のブランドは構築されていなかった。

また、理事長がこの方針「今治ブランドでタオルを売る」掲げた理由は、当時タオル業界が抱えていた下記のような問題があった。

#### 1) 産地の危機意識の低さ

輸入品のタオルが増加しているにもかかわらず、まだまだタオル業界は大丈夫と

<sup>51</sup> 今治タオル工業組合 ウェブサイトより

<sup>52</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013) 5月号 pp.1-4

言う認識が蔓延していた。

## 2) 問屋依存体質

70年代から「ブランドタオル」にたよって多くのタオルメーカーが自社ブランドをやめ、問屋の主導による生産を行うようになった。

## 3) 組合の団結の弱さ

セーフガードの見送り等により、組合員が組合を信用しなくなった。これらの問題を解決するために、理事長が組合員に自分達の現状（前述の3つの問題）を認識させ、それを打破するために方針を打ち出した<sup>53</sup>。

2006年5月には理事長が、「今治ブランドでタオルを売る」、もしくは「今治タオルをもっと認知してもらい、今治タオルをもっと買って頂く」と言う目標を達成するために、5つの委員会を立ち上げた。

また、2006年6月には、JAPANブランド育成支援事業の許可を受け、組合の目標を達成するための資金も確保でき、「今治タオルプロジェクト」が立ち上がった<sup>54</sup>。

2007年には、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏を総合プロデューサーになってもらい、ブランド・ロゴの作成及び新商品の開発を依頼した<sup>55</sup>。また、「今治タオルプロジェクト」では、過去にタオルの品質保証することはやってみたものの、効果がでず、今回のプロジェクトでは目に見える品質保証をする必要があった。

現在、今治タオルの品質基準をクリアしたタオルにはロゴマークが付与される。このロゴマークがついているタオルは品質を保証されるので、目に見える品質保証となる。

また、流行発信地になっている伊勢丹新宿で今治タオルの常設コーナーを設置し、佐藤氏のデザインによる白いタオルを販売した<sup>56</sup>。

## 4-4. 今治タオルの差別化の特徴

今治タオルの差別化の特徴を以下にまとめる。

### 1) ブランド化

通常、製品の名前や会社の名前を登録して、それらをブランド名として売り出して

---

<sup>53</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013) 6月号 pp. 2-6

<sup>54</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013) 6月号 pp. 1-4

<sup>55</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013) 6月号 pp. 2-6

<sup>56</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013) 7月号 pp. 1-3

いるが、この今治タオルは“今治”と言う産地の地名を利用して、“今治タオル”として、商標登録を行った。今治と言う産地ブランドを作り出した。地元で長年タオルに携わっている人達も思いもよらない、佐藤氏のアイデアであった。

## 2) 品質

5秒ルールを始めとする今治タオルとしての品質基準を設定し、安心・安全・高品質を保証している。また、この品質基準は今治タオルのウェブサイト<sup>57</sup>で試験項目、試験方法、合格基準を誰でも見ることができる、可視化された情報である。

## 3) 今治タオルのブランド・ロゴ

今治タオルの品質を保証するために製品に付いているタグにも、ブランド・ロゴが入っている。これは、今治タオルの品質を単に保証するというだけではない。このタグの裏面には、生産企業に振り分けられた4桁の数字が入っており、不良品が出れば、その4桁の番号によって、トレーサビリティが可能になっている<sup>58</sup>。

## 4) タオルソムリエとタオルマイスター制度

2007年には今治タオルの良さを消費者に伝え、買って頂けるように、販売のプロを養成するために、タオルソムリエ資格試験制度を設置した。また、若い人達への技術の伝承のために<sup>59</sup>、タオルマイスター制度（10年以上にタオル生産の経験が求められ、技術指導等の社会的貢献を果たした経験のある人が対象）を設立した。

# 5. 奈良の靴下産業と今治のタオル産業との比較、分析

奈良の靴下産業について、3-2で述べたように、輸入浸透率が80%を超え、また産地外の間屋等の注文で靴下を生産しているのであるが、しかも企画、販売、品質規格等は全て問屋が行い、メーカーはある意味、問屋の下請けとして生産を行っているような状況である。

さらに、松井(1986)によると、「靴下製造業は、メーカーや問屋が指定する包装を施し、小売りの価格の値札まで付けて出荷する。出荷価格は自分たちの付けた値札の35～40%程度と言われている<sup>60</sup>。」これは、1986年当時のことを述べているので、現在の

---

<sup>57</sup> 今治タオル認定商品の品質基準

<sup>58</sup> 平川(2015) pp.76-77  
岐阜市立女子短期大学

<sup>59</sup> 『タオルびと』製作プロジェクト委員会 (2013) 7月号 pp.1-3

<sup>60</sup> 松井(1986) p.116

靴下製造メーカーの取り分はもっと厳しい状況におかれていると考えられる。

このような環境を打開するために、また「自分達の製品の値段は自分達で決めていきたい」と言う強い思いがあった<sup>61</sup>。また、その頃、中小企業庁からの補助金<sup>62</sup>等利用して産地認証制度「奈良県靴下商品認定制度」や「The Pair」を立ち上げた。

これらのことから組合について、組合では場が出来ていたかを4つの基本要素から考えてみる。

#### 1) アジェンダ（危機への対策）

輸入品の拡大で価格競争が激しく、地域外の間屋等からの商売をしており、ある種の下請け的な構造になっているので、このままではじり貧になるという、各組合員が危機感を持っていた。この危機を何とか抜け出す対策を練るのが、組合員達の喫緊の課題となる(図表9)。

#### 2) 解釈コード（危機の共通認識）

図表1のように、組合員のおかれている状況を各組合員が肌で感じて認識していると考えられる。また、この危機を認識していることが組合を通して、組合員の共通の認識になる。

#### 3) 情報のキャリアー（常時対面での対話）

狭い集積地では、いつもフェイスツーフェイスで話しをすることは可能である。対面なので、同じ空間を共有しており、相手の細かい顔の表情等もお互いに読み取ることもできると考える。

#### 4) 連帯欲求（他の組合員との協力）

集積内の他社とは競争相手なので、付かず離れずのように距離を置いて組合員同士が付き合ってきたが、産地としてのブランドを強化するためには、他社（他の組合員）と協力し、組合内では各組合員の協力なくして、組合としては1つにまとまらない。

前述した「奈良県靴下商品認定制度」や「The Pair」を、組合として立ち上げ、商品の差別化を図り、自分達（各メーカー）で製品の価格を決めるようになったことは、組合の当初の目的を達成している。また、そこまでに至る過程は、組合員がまとまって、危機的な状況を打破することを組合員が模索しながら、目的に到達していると考えられることから、場の4つの基本要素が組合で生まれているものと考えられる。したがって、組合では場が生まれた可能性があると考ええる。

---

<sup>61</sup> 先進組合事例妙録 2016年3月 p.95

<sup>62</sup> 先進組合事例妙録 2016年3月 p.95

一方、今治のタオル産業については、4-3 今治の復活（差別化）で述べたように、輸入品のタオルの急増を停止するために、2001 年セーフガードの発動を政府に依頼したが、組合員は発動されることを期待していた。それからの 4 年間は「調査継続」であったのが、2004 年に経済産業省がセーフガードの発動を見送ったため、組合員が組合を信用しなくなり、組合員もバラバラになり、2006 年は非常に厳しい状況におかれていた。

当時の組合の理事長がこの状態（輸入タオルの増加、問屋や商社への依存体質等）を打破し、バラバラの組合員を一致団結されるために、「今治ブランドでタオルを売る」との方針を打ち出した。

この方針によって、組合と言う組織に、場ができたかどうかを、場を構成する 4 つの基本要素に当てはめて考えてみる。

#### 1) アジェンダ（危機への対策）

組合員がバラバラの状態では、何もできないので、組合の置かれている状況を打破するため、また組合員を結束するためにも、その対策として、「今治ブランドでタオルを売る。」という方針を掲げることが必要であった。この方針がアジェンダとなる。

#### 2) 解釈コード（危機の共通認識）

我々タオル業界は大丈夫と言う、危機感の薄さや、輸入タオルの増加、問屋依存体質等の危機的状況に対応するために、組合は“今治ブランドでタオルを売る”と言う方針を掲げた。

この方針の意図することを、各組合員が認識することで、組合員同士が共有の認識をすることになる。

#### 3) 情報のキャリアー（常時対面での対話）

狭い範囲の集積地内であるので、いつも対面で会うことができ、また意思疎通が直接にでき、また相手の表情も対面でのことなので、その表情、ジェスチャー等で相手の意図をお互いに読むことができる。

#### 4) 連帯欲求（他の組合員との協力）

バブル崩壊後、問屋の持ってくるブランドメーカーの OEM の仕事が激減し、またセーフガードが見送られたことにより、組合員はバラバラになった。組合員を 1 つにまとめるために、組合が組合（産地）のブランドを立ち上げ、そのブランドで各組合員が製品を販売することを組合の目的とした。その目標の達成のためには、組合員同士の協力が必要であり、組合員同士の協力がなければ、組合員が 1 つにまとまらない。

このように 4 つの基本要素が成立したことにより、今治タオル工業組合には場が生ま

れた可能性があると考える。そして、この場が生まれたことにより、今治タオルの産地ブランド化へと進展して行くことになった。

以上のように、両集積地の組合において、差し迫った各々の危機に対処するために、組合員がこの危機を共有し、また、狭い集積地内では、対面で会話、会議等を重ね、そして、本来はライバル同士であるがにも関わらず、この危機に対処するために、組合員同士が協力し合うことで、組合員が一つにまとまった。それゆえに、組合内で組合員同士のヨコの関係ができ、そして、場の構成が成立していると考えられる。

図表9は、以上の奈良の靴下産業と今治のタオル産業について、場の基本要素及び、場の出来た結果の観点から比較し、まとめたものである。

図表9 奈良の靴下産業と今治のタオル産業のとの場の基本要素での比較

		奈良の靴下産業	今治のタオル産業
場の基本要素	1)アジェンダ 危機への対策	輸入品の拡大による価格競争や下請け的な構造に危機感を持っているので、そのための対策が必要である。	組合がバラバラだったので、置かれている危機を乗り越えるために、組合を1つにまとめるための方針である。
	2)解釈コード 危機の共通認識	組合員がおかれている状況を全員で共通の認識をする。	その方針が出来た理由を組合員が全員が同じ認識を持つことである。
	3)情報キャリアー 常時対面での会話	狭い集積地では、対面での会話ができ、相手の詳細な事情も読み取れる。	狭い集積地では、対面での会話ができ、相手の意図をお互いに読み取れる。
	4)連体欲求 他の組合員との協力	他社（他の組合員）との協力で、組合が一つになる。	タテの関係からの脱却のために、組合員のお互いの協力が必要である。
場の出来た結果		奈良靴下認証制度、The Pairで、他の製品との差別化、自分たちで価格決定を行う。	今治タオルの産地ブランド化が行われ、他の製品との差別化、今治タオルの認知度がアップした。
両産業集積の比較の結果 参加企業数		奈良県靴下商品認定制度 参加企業 3社、38 商品 The Pair 参加企業 8社 88 商品	今治タオル・プロジェクト 参加企業 約90社
組合内のヨコの関係		弱い	強い

筆者作成

両集積地では場が生まれたと考えられる。なぜ両集積地の間で同じ場でも各々のプラットフォームの違いが生じているのであろうか。以下では、奈良の靴下産業と今治のタオル産業の違いを比較することで、その原因がなぜ生じているのかを分析する。

奈良県靴下工業協同組合のウェブサイト<sup>63</sup>（事業所数 144）によると、「奈良県靴下商品認定制度」の2015年10月時点では、3社が認定企業で、その3社が製造している製品（3社の合計）38商品となっている。そして、「2016年度に始まった『ザ・ペア』の

<sup>63</sup> 奈良県靴下工業共同組合ウェブサイト



ウェブサイトには、参加する 8 社の独自の技術をいかした、個性的な靴下が並ぶ<sup>64</sup>。」と、記載がある。

奈良県靴下工業協同組合のウェブサイトの記載では 2015 年現在とのことであるので、それ以降何社増えているかが不透明である。そして The Pair ブランドの靴下を製造しているのが、8 社である。そして、3-3 の 2) ブランドの靴下で、前述したように 88 商品がある。

即ち、2015 年には 144 の事業者があるが、奈良県靴下商品認定制度に参加企業は 3 社と商品が 38 商品である。The Pair に関しても、8 社の参加、88 点の商品しかない(図表 9)。

一方、今治のタオル産業では、下記のような記載があった。

近藤によると、「今治タオル・プロジェクト発足当時、今治にはタオルメーカーが 140 何社ありましたが、その中で参加したのは 10 社にすぎませんでした<sup>65</sup>」と述べている。

また、近藤(2017)によると、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏自身が主要なタオルメーカーを全て回って、親切丁寧に説明して、それにより参加する企業も増え、現在では約 90 社が、プロジェクトに参加しているとのことである<sup>66</sup>。

さらに、近藤によると、「今治のタオルメーカーは、2014 年には 116 社でしたが、現在、113 社(2015 年)になっております<sup>67</sup>。」と、述べている。この 113 社のうち、参加企業が約 90 社ある(図表 9)。

(両組合とも) 組合員であるメーカーは、既に自社のブランドを持っているところもあり、そのブランドで既に商売もしているであろうし、今更共通のブランドを使用することにためらう企業も多々あると考える。また、OEM だけをしている企業も存在する。

それでは、奈良の靴下産業と今治のタオル産業における各々のプラットフォーム上の差が生じた理由は何か。それは、両組合内ヨコの関係の強さの程度に違いがあったためと考えられる。今治にはたまたま佐藤氏がクリエイティブディレクターに就任して、その尽力もあり(今治タオルのプロジェクトへの) 参加企業が増えている。この結果はもちろんそのリーダーシップ(佐藤氏や当時の理事長らの尽力)によるものもあろう。ただそれ以外に、組合の中でバラバラであった組合員を 1 つにまとめるために

---

<sup>64</sup> 読売新聞オンライン

<sup>65</sup> 近藤(2017) p. 95

<sup>66</sup> 近藤(2017) p. 96

<sup>67</sup> 近藤(2017) p. 91

掲げた「今治ブランドでタオルを売る」という方針を通じて、組合員が危機意識を共有し、狭い集積地では直に話をすることを重ねることによって、組合員同士がお互いに協力し合った結果、組合内で組合員同士の強固なヨコの関係ができた可能性も見逃せない。このヨコの関係が組合員の「今治タオル・プロジェクト」の参加企業数に反映されているのではないかと考える(図表9)。

一方、奈良の靴下産業の企業は、「その多くは、OEM生産されるものであり、組合員企業も問屋やメーカーからの受注に軸足を置いている<sup>68</sup>。」と言われている。また、元々農家の副業から靴下製造が始まったように、比較的小規模の企業が多いので、従来のタテの関係(問屋等のOEM製品を製造)がいまだに強いのではないかと、考える。

以上、両集積の比較した結果として、各集積において、組合の差別化方針への参加企業数の割合を鑑みて、両組合内のヨコの関係は、今治のタオル産業の方が奈良の靴下産業より強いのではないかと考える。

## 6. まとめ

今回取り上げた2つの産業集積地では、ともに、(業種は違うが)かつては国内品だけでの競争が行われ、そして双方ともその国内の競争に勝って、現在日本一の生産量を誇る製品を製造するに至っている。

しかし、両集積地ともに、石油ショック、プラザ合意等の経済の変動による影響をともに受け、更に、円高により安い労働賃金で生産される海外製品の輸入が急増した。また両集積地の商売の業態は、永年続いている問屋や商社からの依頼の仕事、いわゆるタテの関係の仕事をするという、一種の下請け的なものである。これらの2つのことが主な原因となり、両集積地とも事業者数が減少し、それに伴って従業員も減少しているのが現実である。

このような危機的な状況を打開するために、両集積地とも各々の戦略を立て、それを実行した。その戦略が両集積とも、ブランド化、製品の品質保証を掲げて、他の製品との差別化を図ろうとしてきた。両集積地の戦略である、ブランド化、品質保証等の差別化を、組合内で組合の方針として、組合員同士が決めるのであるが、今まではお互いがライバルや競争相手であるが、組合が一致団結してまとまらなければ何も決めることができないことになる。

---

<sup>68</sup> 全国中小企業団体中央会 ウェブサイト 2016年 p.74

筆者は、本稿において、「場」と言う本来会社等の組織を中心に分析する際に利用することが一般的なフレームワークを用いて、これを産業集積地を構成している組合に適用することで、組合が場を構成する 4 つの基本要素をどのような状態で有しているかを考察した。

組合内で場が構築されると、組合員同士が組合としてまとまることになり、組合の基礎的な部分（プラットフォーム）が形成され、このプラットフォームは、組合としての場となる。そして、このプラットフォーム形成には、組合員同士のヨコの関係が重視されることになる。すなわち、場を形成するには、ヨコの関係が非常に重要となる。

今後の課題は、次の 2 点である。第 1 に、今回は、昨今のコロナ禍の影響で、また緊急事態宣言等が発出されていたので、この商大ビジネスレビューを執筆するにあたり、関係者等へのインタビューができておらず、今回はインタビュー等を行って、もう少し深掘りができればと考えている。第 2 に、奈良県の靴下を EU に売り込む、奈良県靴下ブランド EU 販路開拓プロジェクト<sup>69</sup>より、奈良県靴下工業協同組合は EU に奈良県産の靴下を売り込んで行く予定であるが、その場合 EU 輸出等の規制や競合他社が取っている差別化戦力等を調査して、奈良県産の靴下との比較をしてみたいと考えている。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、多くの時間を割いて頂き、熱心にご指導頂きました兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹先生に、この場をお借りして心より感謝申し上げます。

1 年半という短い期間でありましたが、兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコースの皆様にも、大変お世話になり、そして楽しい時を共有させて頂いたことに、感謝の意を表します。

## 参考文献

- [1] 伊丹敬之(1998)『産業集積の本質』有斐閣。
- [2] 伊丹敬之(2006)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- [3] 越智齊(1995)『今治織物工業協同組合 百年の歴史』今治織物工業協同組合。
- [4] 北村嘉行(1970)『生産の歴史地理』歴史地理学会 古今書院。
- [5] 近藤聖司(2017)「労務理論学会誌」『今治タオル・プロジェクト』26 pp. 89-108。

---

<sup>69</sup> JTRO 地域貢献プロジェクト案件一覧 p. 3

- [6] 財団法人 中小企業総合研究機構 (2003) 『産業集積の新たな胎動』 同友館。
- [7] 千田正美(1974) 「奈良県の靴下製造業」 『人文地理』 26 (3) pp. 71-93。
- [8] 平川すみ子(2015) 「今治タオルに学ぶブランディング戦略と産地再生」 『岐阜市立女子短期大学研究紀要』 64 pp. 75-78。
- [9] 松井久美枝(1986) 『産地の構造と産業地域社会』 奈良女子大学地理学研究報告 II 奈良女子大学文学部地理学教室。
- [10] 山崎充(1977) 『日本の地場産業』 ダイヤモンド社。

## 参考ウェブサイト

- [1] JETRO 2019 年度地域貢献プロジェクト一覧 pp. 1-3  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_News/releases/2019/2193e25e27320c5d/4r.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2019/2193e25e27320c5d/4r.pdf)  
(2021年7月26日最終アクセス)
- [2] ORGANIC GARDEN (共同組合エヌエス)  
<http://www.organic-garden.jp/profile.html>  
(2021年7月17日最終アクセス)
- [3] 一般社団法人 南都経済研究所「奈良県の靴下(ソックス)製造業の現状と今後の方向性」 「Nanto Monthly Report」 2016年4月 pp. 1-5  
<http://www.nantoeri.or.jp/research/pdf/tokusyu/201604-2.pdf>  
(2021年8月17日最終アクセス)
- [4] 今治タオル工業組合ウェブサイト  
<https://itia.or.jp/>  
(2021年7月24日最終アクセス)
- [5] 今治タオル工業組合ウェブサイト「輸入浸透率」  
[https://itia.or.jp/file/toweldata01\\_20210629.pdf](https://itia.or.jp/file/toweldata01_20210629.pdf)  
(2021年7月31日最終アクセス)
- [6] 今治タオル認定商品の品質基準  
<https://itia.or.jp/brand/quality.html>  
(2021年7月31日最終アクセス)
- [7] 紀本知恵子(2021) 「地元の産業を支え、新たな市場を開拓する若き経営者たちの挑戦 奈良・靴下編(上)」  
<https://news.yahoo.co.jp/articles/17901bfe92ea68004a8cfa91fa5727ac9384f19d>

- (2021年7月17日最終アクセス)
- [8] 経済産業省「セーフガード」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/tsusho\\_boeki/fukosei\\_boeki/pdf/2012\\_02\\_07.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/tsusho_boeki/fukosei_boeki/pdf/2012_02_07.pdf)  
(2021年7月22日最終アクセス)
- [9] 商工中金 ウェブサイト「国内最大の靴下産地で取り組む奈良県靴下工業協同組合」  
<https://www.shokochukin.co.jp/attention/23.html>  
(2021年7月17日最終アクセス)
- [10] 全国中小企業団体中央会 ウェブサイト 2016年 pp.74-75  
<https://www.chuokai.or.jp/hotinfo/29kt-jirei.pdf>  
(2021年7月26日最終アクセス)
- [11] 全国中小企業団体中央会 ウェブサイト「先進組合事例妙録」2016年3月 p.95  
<http://jirei.chuokai.or.jp/newjirei/JireiPage.aspx>  
(2021年7月26日最終アクセス)
- [12] 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2012)「戦後の今治タオルの歩み」『タオルびと』2012年11月号 pp.3-6。  
<http://www.library.imabari.ehime.jp/towelbito/pdf/taorul.pdf>  
(2021年7月17日最終アクセス)
- [13] 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013)「老舗タオルメーカーの株式会社藤高」『タオルびと』2013年4月号 pp.5-6。  
<http://www.library.imabari.ehime.jp/towelbito/pdf/taorul-6.pdf>  
(2021年8月16日最終アクセス)
- [14] 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013)「セーフガードの見送りで組合が四分五裂の危機に」『タオルびと』2013年5月号 pp.1-4。  
<http://www.library.imabari.ehime.jp/towelbito/pdf/taorul-7.pdf>  
(2021年7月17日最終アクセス)
- [15] 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013)「問題は何か」にとことんこだわりの、問題解決を図る」『タオルびと』2013年6月号 pp.1-6。  
<http://www.library.imabari.ehime.jp/towelbito/pdf/taorul-8.pdf>  
(2021年7月17日最終アクセス)
- [16] 『タオルびと』製作プロジェクト委員会(2013)「石を転がすのは最初は難しいけれど、一度転がりはじめると早い」『タオルびと』2013年7月号 pp.1-6。

<http://www.library.imabari.ehime.jp/towelbito/pdf/taoru1-9.pdf>

(2021年7月17日最終アクセス)

- [17] データベース「えひめの記憶」書籍一覧（愛媛県史）「愛媛県史 地誌 I（総論）（1983年3月31日発行）」

[https://www.i-](https://www.i-manabi.jp/system/regionals/regionals/ecode:2/31/view/4425?keyword=%E3%82%BF%E3%82%AA%E3%83%AB)

[manabi.jp/system/regionals/regionals/ecode:2/31/view/4425?keyword=%E3%82%BF%E3%82%AA%E3%83%AB](https://www.i-manabi.jp/system/regionals/regionals/ecode:2/31/view/4425?keyword=%E3%82%BF%E3%82%AA%E3%83%AB)

(2021年7月25日最終アクセス)

- [18] データベース「えひめの記憶」書籍一覧（愛媛県史）「社会経済 3 商工（1986年3月31日発行）」

<https://www.i-manabi.jp/system/regionals/regionals/ecode:2/45/view/5773>

(2021年7月17日最終アクセス)

- [19] 奈良県ウェブサイト「工業統計調査」

<http://www.pref.nara.jp/6210.htm>

(2021年7月21日最終アクセス)

- [20] 奈良県靴下工業協同組合ウェブサイト

<https://www.apparel-nara.com/socks/system/>

(2021年7月31日最終アクセス)

- [21] 日本靴下協会ウェブサイト「靴下統計情報」

<http://www.js-hosiery.jp/data.html>

(2021年7月21日最終アクセス)

- [22] 日本大百科全書ウェブサイト

<https://kotobank.jp/word/%E5%9C%B0%E5%A0%B4%E7%94%A3%E6%A5%AD-74704>

(2021年7月18日最終アクセス)

- [23] New 門@奈良「知名度向上へ 産地一丸」読売新聞オンライン

<https://www.yomiuri.co.jp/local/nara/feature/C0044597/20210620-OYTAT50000/>

(2021年7月22日最終アクセス)

- [24] 兵庫県ウェブサイト

<https://web.pref.hyogo.lg.jp/sr09/jibasan/10.html>

(2021年7月17日最終アクセス)