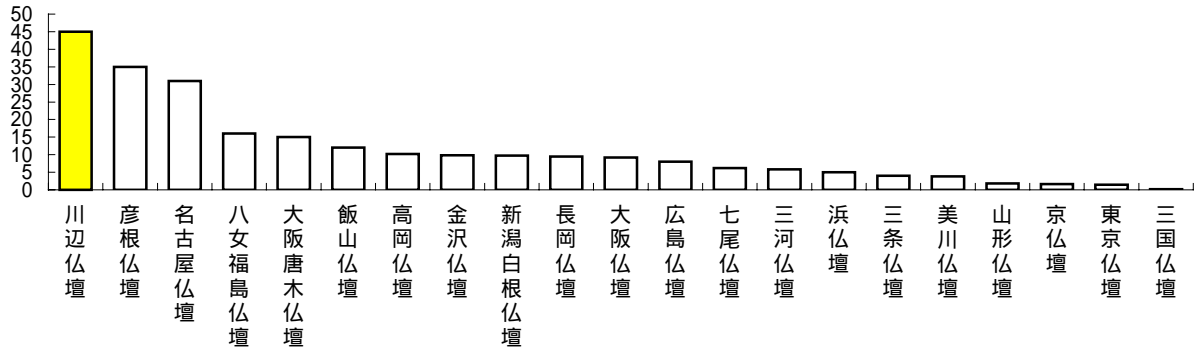


川辺仏壇の行方

～ 下請け産地から摺り合わせ開発拠点へ～

2004年7月

図1 伝統的工芸品・仏壇産地生産額(平成13年:億円)



出典:全国伝統的工芸品総覧

川辺仏壇

川辺は全国一の伝統的仏壇の産地である(図1)。しかし、それが全国のユーザーに認識されることはまずない。川辺で作られる仏壇は、ほとんどがOEM生産で、京都など他産地のブランドに化けるからである。

伝統工芸品で、分業が進み、おいしいところは京都が抑え、生産を鹿児島が担当するのは、大島紬とそっくりである。もっとも、川辺の仏壇生産はピークの三分の一まで減ったとはいえ、大島紬のように十分の一までの激減には至っていない(図2)。しかし、ピークが概ね十年ほどずれていることを考えると、川辺仏壇も大島紬と同じ経路を辿る可能性はなきにしもあらずである。川辺仏壇は、このままずると縮小するのだろうか、それとも再興のチャンスを探るのだろうか。

生産工程

仏壇は、金箔を多用した金仏壇と、木の素材を前面に出した唐木仏壇がある。唐木の仏壇は家具の加工に近い部分があり、家具調の現代仏壇は、主に徳島など伝統品外の唐木産地が手がける。川辺は金仏壇に特化した産地である。その大本は京都の東西本願寺であり、京仏壇として出回るものも多い。金仏壇は、東西本願寺の様式にデザインが標準化されていることなどから、各パーツごとの分業が進んでいる。図3に、川辺の工程別の従業員数を示す。最も多いのは、一部流通機能も要する仕上げと呼ばれる工程(企業)である。

図2 川辺仏壇と大島紬(生産額)

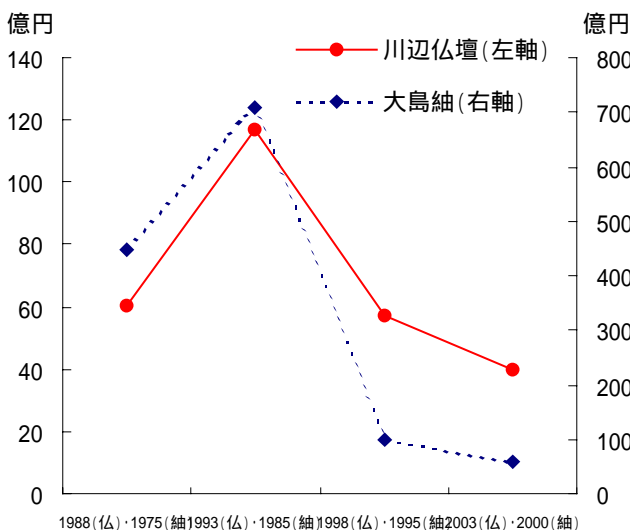
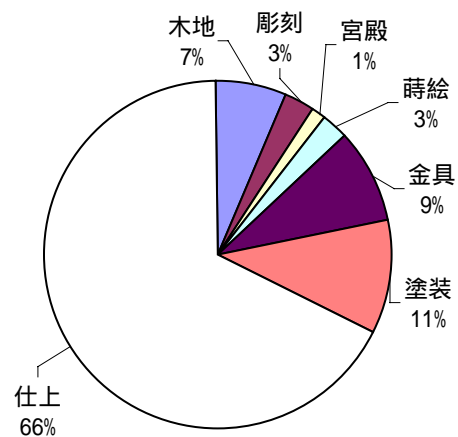


図3 工程企業別従業員数

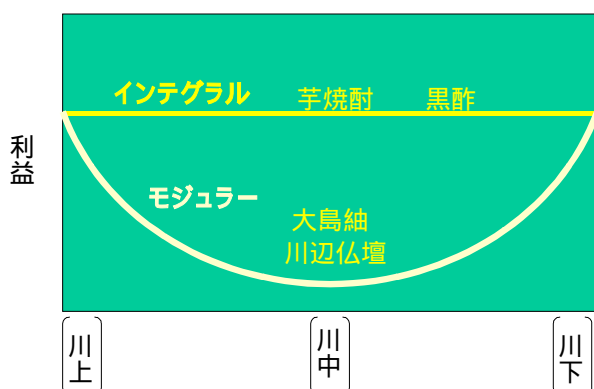


スマイルカーブ

分業が進んだものづくり産地は、海外との競争激化から、疲弊を余儀なくされるケースが多い。このあたりの事情は、工程の流れに沿って付加価値を図示したスマイルカーブ（図4）で説明することができる。従来は、川中の生産でも相応付加価値があった（直線の状態）。しかし、グローバル化の進展によって価格競争が激化し、生産の付加価値が減少している（曲線に変化）。これは中国が世界の工場となったことが大きい。

実はこのスマイルカーブは一部の例外を除き、鹿児島多くの産地に当てはまる。大島紬もそうだ。また、食肉や茶、うなぎなど、多くの食品で日本有数の供給量を誇っているが、一部の産品を除き、商品開発や流通など儲かることを他の地域に握られてしまっている。スマイルカーブの底からの脱却は、川辺仏壇のみならず鹿児島飛躍の鍵を握るのである。そのためには、産業のアーキテクチャという分析視角が重要となる。

図4 スマイルカーブ



産業アーキテクチャ

産業のアーキテクチャとは、各工程間の繋がり方の分類方法の様なものである。例えば、パソコンのように各部品や工程が分離されていて、別々な会社が各工程や部品を担当しても問題のない産業と、例えば同じエンジンを積んでも載せる位置によって性能が異なる自動車のように各部品や工程の相互依存度が高い産業に分けて考える方法である。

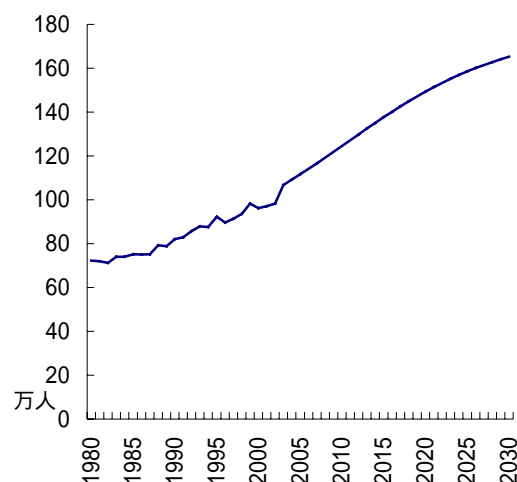
各々のモジュールに分割しうるパソコンのような産業をモジューラーアーキテクチャーと、各々の統合度が高いことが特徴である自動車のような産業をインテグラルアーキテクチャーと称する。川辺仏壇や大島紬はモジューラー型に該当する。一方、同じ鹿児島産品でもブームに沸き、収益が高い芋焼酎や黒酢はインテグラル型に該当する（図5）。

モジュール化が進んだ産業は、工程毎にスマイルカーブを構成する。一方、インテグラル型は、川上、川下と川中の一貫性が高く、カーブのへこみが無い。芋焼酎や黒酢の収益が高いのはこのためである。

従って、川辺仏壇を再興するには、アーキテクチャを変更する必要がある。分業構造を見直し、一貫生産にもっていく必要がある。一貫生産が可能となれば、デザインの自由度が増す。ユーザーニーズの変更に対応することができ、伝統離れをくい止めることができる。川辺仏壇は再び急成長できるかもしれない。

実は仏壇には有利な側面もある。それは高齢化が進み、潜在需要は増え続けるからである。死亡者はこれから急増する（図5）。この点は、少子化や人口減少のマイナスを被る多くの産地より、明らかに有利である。

図5 全国死亡者数(2003以降は予測)



他の産地の動向

それではアーキテクチャを変更し、スマイルカーブの底から脱するにはどうしたらいいのだろうか。先に成功した、他の産地の例をみてみよう。

(1) 今治のタオル

今治はタオルで有名な産地である。タオル生産に繋がる、撚糸、染色、刺繍等、専門業者による分業が進み、ピーク時には数百社に及ぶ産地が形成された。しかし、90年代に輸入タオルに押されて、存亡の危機に立った。

今治を救ったのは、アーキテクチャの変更である。生活必需品の分業生産（モジューラー）から、ファッション品の一貫生産（インテグラル）に変化したところが生き残った。例えば、近藤繊維工業(株)や一広(株)などは、再び成長路線に回帰している。両社は、川上に於ける独自デザインの試みと、川中の一貫生産、川下の流通チャネルの見直しによって、アーキテクチャをインテグラルに変更したことにより、ユーザーニーズの高度化に対応したのである。

(2) 燕の食器

新潟の燕は食器の産地である。プレス、メッキ、溶接、研磨など三千社の集積を誇る。燕には、下請型の組合せ分業から、元請と下請が共同開発する三河型の摺り合わせ分業に変化することによって、産業のアーキテクチャ変換に成功したケースがある。

トヨタの役割を果たしたのは、従来卸売業であった明道(株)である。同社は、東京の有力デザイナーを使い、優れたデザインを設計したのち、産地の人脈を活かし、それをすみやかに品質の高い商品に展開することによってブランド価値を高め成功している。品質と機能美を両立させるには、デザイナーや各工程間の緊密なコミュニケーション、摺り合わせが欠かせないが、明道(株)は、その間を上手くコーディネートすることによって、成功を収めた。これはトヨタの摺り合わせシステムと本質的には同一である。

明道(株)のポジションは、川辺仏壇の仕上げに近い。燕の事例は川辺でもアーキテクチャの変更や、スマイルカーブの底から脱することが可能であることを示唆するものである。

まとめ

基本的なデザインを固定したままで、一部を中国からの輸入に頼ったり、あるいは逆に、国産に固執したりするのは、全く正反対に見えるが、産業アーキテクチャの変化を避けようとしている点で共通している。両極端に見えるが、戦略的には同じ対応を続けていく限り、川辺がスマイルカーブの底から抜け出すのは容易ではない。スマイルカーブそのものを変えない限り、付加価値の高いところは、消費地に近い大都市圏の業者が握り続けるであろう。

カーブを変えるには、トータルのデザインの見直しが必要である。それを可能とするには、分業構造を変える必要がある。そのためには、新潟・燕のケースのように、コーディネーター企業が、東京のデザイナーなどを活用しつつ、工程間を調整するような、分業構造の緩やかな見直しが、最も現実的であろう。もちろん、多能工の養成など、一貫生産体制を確立することも同じ効果を生む。

伝統的な職人技の集積では、川辺は頭抜けている。職人技は形式知よりも暗黙知がものをいう世界であり、組合せ分業よりむしろ摺り合わせや協業に向く。散見されるよその現代風仏壇に欠けているのは、匠の技である。組合せ産地から、摺り合わせ産地に脱皮すれば、川辺はその穴を埋めることができる。再興のチャンスは匠の技と新しいデザインの融合にあるのではないだろうか。

<参考文献>

鈴木茂(2003)「ハイブリッド型ベンチャー企業」有斐閣
日本政策投資銀行新潟支店(2004)「三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶ」

〒880-0805 鹿児島県鹿児島市東千石町 1-38
日本政策投資銀行南九州支店(支店長: 澁澤 洋)
お問い合わせ先: 企画調査課 佐藤 Tel: 099-226-8203