

伝統産業地域における協働に関する一考察 ——組織間協働および地域協働の視点から——

東 俊 之

目 次

- はじめに
- I 組織間協働（コラボレーション）論の概要
- II 地域協働論への展開
- III 伝統産業と産業集積
- IV 伝統産業における地域協働
- おわりに

はじめに

地域における協働（コラボレーション:collaboration）の重要性が、我が国で指摘されるようになって久しい。その一つのきっかけが「小さな政府化」や「新しい公共論」であり、田中（1999）によって地域活性化（まちづくり）政策が、住民・行政・企業・NPO・個人など地域の存在する多様なアクター（行為主体）が複合化する協働システムによって行われることになると言及されてから四半世紀近く経っている。

その後、佐々木（2009a, 2009b）が、「ここ数年、全国の地方自治体で、NPO やボランティア団体との協働を通じて、協働社会の実現に向けたパートナーシステムを構築しようという動きがさかんになってきている」（佐々木, 2009a, p.1）と述べ、また「ここ数年、クロスセクター協働についての理論的・実証的研究が増加しつつある」（佐々木, 2009b, p.147）というように、1990年代から様々な事例が蓄積され、研究がなされるようになったと考えられる。特に、地域の行政・企業・NPO といった経済セクターの枠を超えた、クロス(マルチ)セクター協働が不可欠であると認識されるようになってきている（佐々木, 2009a）。

さらに、筆者が注目する伝統的工芸品産業地域（以下、伝統産業地域）においても、地域ブランド化や伝統工芸品を核としたイベントにおいてセクターを超えた協働が注目されるようになってきた。一方で、そもそも伝統産業地域は、産業集積地としての特徴を有しており、協働だけにとどまらず、同業種間での競争もはらんでいる。

そこで本研究では、①組織間協働論および地域協働論の概要を再検討するとともに、②伝統産業と産業集積の特徴をまとめることにする。そのうえで、③伝統産業地域における協働の要諦を、予備的事例調査に基づいて仮説提示的に検討する。なお、組織間協働論の議論は佐々木（2009a）を、

また地域協働論の議論については佐々木（2018）を中心に検討することにした。

I 組織間協働（コラボレーション）論の概要

1. 組織間協働とクロスセクター協働の定義

そもそも組織間協働（inter-organizational collaboration）とは、何か。佐々木（2009a）では、Gray（1989）を引用し、「さまざまな側面から課題を見ている複数の集団が、その違いを建設的に明らかにしながら自らの能力の限界を超えて解決策を探索する過程」（Gray, 1989, p.5）と定義づけている。

とくに、組織間関係論の基本的視点とされる資源依存理論¹⁾と対比すると、組織間協働論の特徴は、自らの能力を超えて新しい価値を生み出すことにあるといえる。例えば稲葉（2016）では、協同（cooperation）と協働（collaboration）とを比較し²⁾、協同には「成果への変換」および「創造性」が欠けており、一方で協働は、目的性、創造性、具体的成果を得ることを含意しているという³⁾。そのうえで、稲葉（2016）は「多数の組織が、個人もしくは組織が単独では取り扱えないような複雑な社会問題を扱う手段」（稲葉, 2016, p.1）が組織間協働としている。

組織間協働、とくにクロスセクター協働が議論されるようになったのは、1990年代である（佐々木, 2010）。そしてクロスセクター協働の定義を佐々木（2009a）では、Bryson, Crosby, and Stone（2006）を引用し、「2つ、あるいはそれ以上のセクターに所属する組織による、情報・資源・活動・実行能力（capabilities）の連結（linking）あるいは共有（sharing）を通じて、単一セクターの組織が達成しえなかった結果を共同で達成すること」（Bryson, Crosby, and Stone, 2006, p.44）としている。またクロスセクター協働には、①企業とNPOの協働、②企業と行政の協働、③行政とNPOの協働、④企業とNPOと行政によるトライセクター協働（triselector collaboration）、の4種類が含まれている（佐々木, 2009b）。

以上のように、単独組織では解決できない社会問題を解決すべく、力を合わせて新たな価値を創造する活動が組織間協働であるといえる。

1) 山倉（1993）が、組織間関係論の歴史は、多様なパースペクティブの競合の歴史であるが、支配的パースペクティブとして提唱されたのが資源依存パースペクティブ（山倉, 1993, p.15）と言及するように、資源依存理論が主たる視点であるといえる。

2) 稲葉（2016）では、cooperationの訳語として「協調」を用いているが、他の研究と合わせるために、「協同」と変更している。

3) 同様の議論としてBailey & Koney（2000）では、非営利組織の組織間関係を、cooperation（協同）からcoordination（調整）、collaboration（協働）を経てcoadunation（統合）に至る連続体であると言及している。詳しくは佐々木（2005）を参照のこと。

2. 組織間協働（コラボレーション）論のポイント

次に、組織間協働を成功に導くためのポイントについて、やはり佐々木（2009a）に基づいて検討していきたい。佐々木（2009a, pp. 14-16）によると、①対等性あるいは平等性の確保、②社会課題の共通認識や目的・ビジョンの共有性、③組織間、とりわけ組織内主要メンバー間の相互理解にもとづく相互信頼性、④組織間コラボレーションが相互に学び合い変化する相互変容性、⑤価値創造性、の5つを組織間協働の特徴としてあげている。以下では、少し長くなるがそれぞれの内容を詳しく紹介したい。

まず初期の段階では、①対等性あるいは平等性を確保することが必要という。対等で平等な関係から出発することで、既成の縦割組織の硬直性や閉鎖性から解放され、異質な他者との出会いによって創造的な行為が求められる場で、組織間コラボレーションが生じるとしている。次に、②社会的課題の共通認識や目標・ビジョンの共有が挙げられる。課題を明確化し、目的やビジョンが共有されることで組織間コラボレーションが進展していく。

さらに、③組織間、とりわけ組織内主要メンバー間の相互理解にもとづく相互信頼性が不可欠である。相互信頼性を生むためには、組織間コラボレーションの媒介者や触媒役を果たす架橋組織（bridging organization）への信頼が必要である。なお、ここでいう架橋組織とは、「行政・企業・NPO というアクターを招集し、協働関係をマネジメントする」組織を指しており、行政が架橋組織の機能を果たす場合もあれば、NPO が果たす場合もあるとしている（佐々木, 2009b, p. 148）。

また、④それぞれの組織が相互に学びあい変化する相互変容性を有していることもポイントとなる。相互に依存する組織間が影響を与え合いながら共進化（co-evolution）することが求められる。最後に、⑤価値創造性が不可欠である。前述したように、組織間協働では新たな価値を生み出すことに焦点が置かれる。さらに、さまざまな活動過程を通じて、各組織の既存の価値観が、新しい価値観に置き換わることもあるという。以上、5つのポイントを意識しながら組織間コラボレーションをマネジメントすることが求められる。

3. 組織間協働の形成プロセス

こうした組織間協働を進めるプロセスとしての代表的なものとして、Gray（1989）の（1）課題設定段階（problem setting）、（2）目標設定段階（direction setting）、（3）実装段階（implementation）という3段階モデルがあげられる（図表1）。

まず、（1）課題設定段階では、フェイス・トゥ・フェイスの対話から始められる。ここで関係するステイクホルダーを特定され、共通した課題を参加組織間の認識される段階である。解決すべき課題は何か、直面する問題は何かについて、組織間での共通認識が必要であるといえる（佐々木, 2009a）。また、（2）目標設定段階は、組織間の協働行為の理想的状態を明確にする段階である。グランドルールの構築やアジェンダの設定を通じ、参加組織が合意形成していく段階である。そして最後は、（3）実装段階であり、組織間で合意を得た協働事業を維持・発展させるため、外部組織か

らのサポートのもとでシステムや機構を作り上げられ、合意事項の達成に向けた監視と遵守の確認が行われる。

さらに Austin (2000) では、特に NPO と企業の協働について検討し、協働を連続体 (collaboration continuum) として捉えている。そのうえで Austin (2000) は、①慈善段階 (philanthropic stage)、②取引段階 (Transactional stage)、③統合段階 (integrative stage) の3段階で進展していくとしている。資源の一方的な移転である慈善段階から、資源の交換段階を経て、ミッションや資源を共有化していく統合段階へと協働は進化していく。それに伴って、NPO と企業との関係も高次のレベルへと進化するのである。

図表1 Gray (1989) のコラボレーション・プロセス

<p>第1フェーズ：問題設定段階</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題の共通した定義 ・協働へのコミットメント ・ステイクホルダーの特定 ・ステイクホルダーへの正当性 ・会議招集者の特徴 ・資源の特定
<p>第2フェーズ：目標設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グランドルールの構築 ・アジェンダの設定 ・下位集団の組織化 ・情報検索の結合 ・オプションの探索 ・合意の達成と取引の締結
<p>第3フェーズ：実装段階</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支持者への対応 ・外部からのサポート ・構造化 ・合意事項の監視と遵守の確認

(出所) Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Joeey-Bass, p. 57. (筆者訳)

II. 地域協働論への展開

以上のように、その重要性が増している組織間協働論であるが、特に「地域の疲弊」が問題視されている今日では、地域活性化を実現したり、地域課題を解決したりするために、多様な主体（地域住民、行政組織、学校組織、NPO、企業など）の協働が不可欠だと認識されるようになってきている。佐々木編著・大阪NPOセンター編(2018)では、こうした地域における協働を「地域協働(regional collaboration)」と名付け、様々なケースを用いながらその要諦を検討している。

1. 地域協働の概要

地域協働が、不可欠だという認識が広がった理由として、前述した社会課題に対する協働の必要

性が理解されてきたこともあるが、一方で、政治的環境の要因も看過できない。例えば総務省は、2009年に発表した『新しいコミュニティのあり方に関する研究会報告書』で、「地域コミュニティやNPO、その他の住民団体など公共サービスの提供主体となり得る意欲と能力を備えた主体が、自ら、地域の課題を発見し解決することを通じて、力強く『公共』を担う仕組みや、行政と住民が相互に連携し、ともに担い手となって地域の潜在力を十分に発揮し、地域力を創造する仕組みを作っていくことが求められる」（総務省、2009, p. 2）と言及しているように、行政（政府）も地域内での様々な主体による協働が求められるようになってきた。

これは2010年に当時の民主党鳩山政権下で出された「新しい公共」と、一致するかのようである（塚本・東、2018）。「市民から委託された政府による一元的な決定では、市民ニーズを満たさなくなってきた。そこで、行政だけでなく、市民・NPOなどの多面的な公共主体による多様な決定、サービス提供によって豊かな社会を実現していこうというのが、新しい公共論」（松下、2009, p. 40）であるが、実際には行政組織が主導で、地域協働を促進していた側面は否めない（塚本・東、2018）。

また早田（2005）では、local partnershipの訳語として「地域協働」を用いて検討を行っている。その中で、「市民のコスト意識、生活者主権意識を重視した地域経営、公共サービスの質と多様性の維持、それを実現するための地方分権などが地域協働へ期待されてきた」（早田、2005, p. 16）としている。さらに、早田（2005）では、地域協働論の課題として、①身近な生活圏内で多様な市民が共棲し、関心や利害の多様化が一層進展したこと、②コミュニティの政策提言、政策推進、地域運営や管理など支える機能が構造変化したこと、③地域の自律性（社会的・政治的・環境的・経済的など自律）が求められるなかで、地域力の両極化が目立ってきていること、をあげている。

2. 地域協働で考慮すべき視点

佐々木（2018）がまとめているように、地域活性化や地域創生に導くためには、クロスセクター協働が不可欠である。しかし、これまでの組織間協働論とは異なり、地域協働を組織論の視点から考える際に、以下にあげる3つの点を考慮すべきであるという（佐々木、2018, pp. 216-217）。

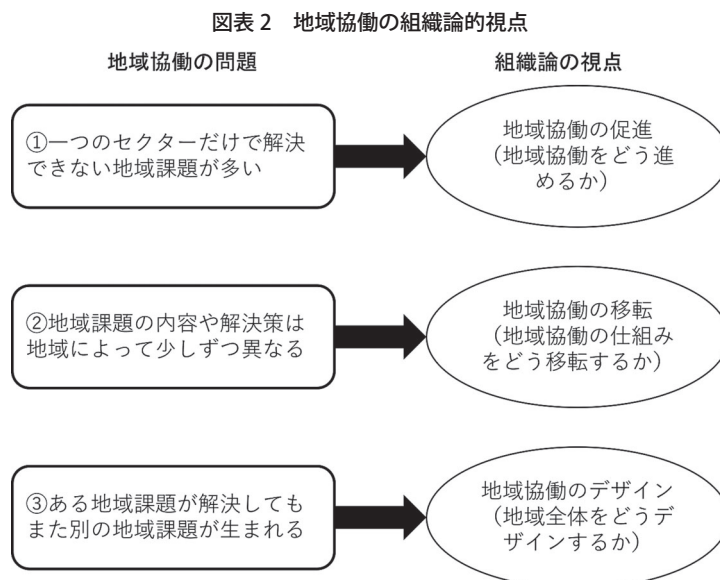
第一に、地域課題の多様性や重要性、連続性を考えることが不可欠であるという。地域が抱える多様な社会課題は、相互重層的に関連しつつ、さらに大きな課題を生み出していることが多いと指摘する。だからこそ、地域に関わる全ての多様なアクターが、全体の課題としてとらえて協力することが重要であると指摘している。

また第二に、地域課題の内容や解決策が地域によって異なることを理解すべきであると言及する。人口構成、歴史、基本的なインフラ、伝統など地域によりその特徴が異なるため、ある地域での成功事例を、そのまま他地域に転用できるとは限らないのである。だからこそ、「協働による課題解決策を他地域にどのように移転し定着させながら、その地域の課題解決にどのようにつなげていくか

がスケールアウトのテーマ」(佐々木, 2018, p. 217) であるという⁴⁾。

そして第三に、地域課題の創発性を指摘している。ある地域課題が解決しても、また別の地域課題が生まれるといい、地域に潜在化している一つの社会課題だけを表層的に解決しても、全体の課題解決にはつながらないと指摘している。その結果、佐々木(2018)では、「多様なアクターの協働による全体的成果を目指したコレクティブインパクトのアプローチが必要になる」(佐々木, 2018, p. 217) と主張している⁵⁾。

以上の点を踏まえ、佐々木(2018)では、地域協働が「促進」「移転」「デザイン」の3点が組織論の視点で分析する要因としている(図表2)。



(出所) 佐々木利廣(2018)「協働からコレクティブインパクトへ」佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社, p.217 (一部変更)

3. 組織間協働および地域協働の要諦

ここまで、組織間協働および地域協働に関する議論を、佐々木(2009a; 2009b; 2018)を中心に一瞥した。その結果、次の3点の重要性が理解できる。

- 4) スケールアウトの議論については本研究では検討しないが、以下の文献を参考にされたい。佐々木利廣(2013)「ソーシャルビジネスモデルのスケールアウト —ビジネスモデルの模倣と移転—」『経営教育研究』(日本マネジメント学会) 第16回第1号, pp. 17-28。
- 5) こうした問題意識を発展させて、佐々木・横山・後藤編著(2022)では、コレクティブインパクトの理論的検討を行うとともに、日本におけるコレクティブインパクトの様々な事例を紹介している。本研究では詳細を検討できないが、佐々木利廣・横山恵子・後藤祐一編著(2022)『日本のコレクティブ・インパクト』中央経済社, を参考されたい。

まず、①組織間協働が「協働システム (cooperative system)」として成り立つことが不可欠である。前述した「組織間協働の5つの特徴」は、Barnard (1938) が示した組織の成立条件、すなわち共通目的・協働意欲・コミュニケーションと共通する点が多い。そのため、組織間協働においては、参加する各組織が自律していながらも、協働システムとして成り立つようにマネジメントすることが求められる。

次に、②地域協働においては、地域課題の多様性・多重性を理解したうえで、継続した活動を維持することが不可欠である。そのためには、架橋組織が課題ごとに変化することも必要だと考えられる。特定の組織がイニシアティブをとり続けるのではなく、「マルチコア協働」や「フレキシブルコア協働」とでも呼べる中心的なアクターが課題ごとに異なるような組織間協働も不可欠になってくる (塚本・東, 2018)。

さらに、③地域協働においては、多様であり地域ごとにその特徴や構成が異なる地域内アクター (行為主体) を、どのようにつなぎ合わせ協働を進めるかを意識することも不可欠である。地域内のアクターは、多種多様であり一筋縄ではいかない。佐々木らの一連の研究では、地域内の同一セクター間の競争関係については十分な検討がなされていないが、議論を先取りして述べるが、例えば本研究が注目する伝統産業地域では、産業集積の側面を持ち、同業者の「競争」も起こり得る。

以上のような特徴を踏まえて次節では、筆者が特に注目する伝統産業地域における協働について、検討していきたい。

III 伝統産業と産業集積

これまで組織間協働および地域協働の議論を、佐々木 (2009a) および佐々木 (2018) を中心に検討した。これらの論稿が掲載されている書籍 (佐々木・加藤・東・澤田, 2009; 佐々木編著・大阪NPOセンター編, 2018) では、様々な事例が紹介されているが、社会課題の解決に関する事例が多く、同一セクターで複数組織が協働するケースの紹介は少ない。

そこで、筆者が注目する産業集積としての「伝統産業地域」の事例をあげつつ、伝統産業地域における協働について、検討していきたい。

1. 伝統産業とは

伝統的工芸品産業 (以下、伝統産業)⁶⁾ について、「優れた伝統的技術・技法を体現した工芸品を生み出す産業として、また、各々の地域の個性を豊かに表現する産業として、我が国において格別の地位を占めてきた」(伝統的工芸品産業審議会, 2000) と言及されているように、我が国にとって重

6) 伝統産業とは、一般的に「明治以前に起源をもち、日常品を生産加工してきた産業」(上野, 2008, p.1) と言えるが、「伝統産業を概念的にもほぼ一致する地場産業ないし伝統的工芸品産業と見なす」という上野 (2008) に従い、伝統的工芸品産業を本研究でも、伝統産業とする。

要な産業であることには異論はないだろう。

一方で、伝統産業は、全国的に衰退の一途をたどっているというのも、広く認識されている。実際に、(一財)伝統的工芸品振興協会のデータによると、2016年の従業員数6万2690人(ピーク時:1979年の28万8000人)であり、生産額960億円(ピーク時:1983年の5400億円)である。ともにピーク時の4分の1程度に減少している⁷⁾。その理由として、生活様式の変化や安価な海外製品の増加などによる需要の減少、また後継者不足による従事者の減少が衰退の大きな要因といえる。

また、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律(伝産法)」で規定されている経済産業大臣指定伝統的工芸品の指定要件として、伝産法の第2条に①主として日常生活の用に供されるものであること、②製造過程の主要部分が手工業的であること、③伝統的技術又は技法によって製造されたものであること、④伝統的に使用された原材料であること、⑤一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること、という5点があげられている。とくに⑤に関しては、10事業者または30人以上の従業者で産地を形成していることを意味している((財)伝統的工芸品産業振興協会編, 2007)。

以上のように、伝統産業は、少なくない者によって産地が形成されており、産業集積としての側面を持っている。さらに、産地の形成に関する組織的な分析は産業集積の視点から議論できると指摘されている(山田・伊藤, 2008)。そこで、次に産業集積について確認していきたい。

2. 産業集積の概要

一般に産業集積とは、「地理的に接近した特定の地域内に多数の企業が立地するとともに、各企業が受発注取引や情報交流、連携等の企業間関係を生じている状態のこと」(『中小企業白書』, 2000)を指している。そして、『中小企業白書』2006年版において、産業集積を4つに分類している。

まず、(1)特定大企業の量産工場を中心に、下請企業群が多数立地することで集積が形成された「企業城下町型集積地」、(2)消費財などの特定業種に属する企業が特定地域に集中立地することで集積が形成された「産地型集積」、(3)戦前からの産地基盤や軍需関連企業、戦中の疎開工場などを中心に関連企業が都市圏に集中立地することで集積が形成した「都市型複合集積」、(4)自治体の企業誘致活動や、工業再配置計画の推進によって形成された集積である「誘致型複合集積」である(『中小企業白書』, 2006)。

特定の属性に当てはめることが難しく、複数の特徴を有する集積地もあるが、伝統産業の場合は概ね「(2)産地型集積」に当てはまると考えられる。

3. 産業集積に関する代表的研究

これまでも、産業集積に関する研究は古くからなされてきた。例えば Marshall (1890) の研究が、

7) (一財)伝統的工芸品産業振興協会 Web ページ参照。

産業集積論の嚆矢としてあげられることが多い。Marshall (1890) は、特定の地域に同種の小企業が多数集積することにより、外部経済（産業の全般的発展に由来する経済）が確保されるという。そして、産業集積（地域特化産業）が形成する要因として、①自然的要因、②宮廷の庇護、③支配者による計画的な導入、の3点をあげている。さらに、集積の利点として、①伝統的技能の修得、②補助産業の発達、③高度に特化した機械の使用、④特化した技能に対する地方市場の提供に言及している（マーシャル（馬場訳）、1890=1966、翻訳 p.255-256）。これらの議論は、今日の伝統産業の集積地にも十分に当てはまる。

一方、1980年代以降に、産業集積論は新たな発展期を迎えた。例えば、Piore & Sabel (1984) は、産業集積における「柔軟な専門化 (Flexible Specialization)」という概念を提唱した。彼らによると、当時の経済衰退は大量生産体制に基づく産業発展モデルの限界によって引き起こされたとし、クラフト生産体制 (craft production) への回帰が不可欠であるとする。そしてそのクラフト生産体制の本質が、①柔軟性と専門化の結びつき、②参加の制限、③競争の奨励、④競争の制限という、4つのミクロ経済的調整機構をから構成される「柔軟な専門化」であると主張している。くわえて彼らは、「地域的な集合体が生き残るためには、コミュニティ的な結びつきが、民族的、政治的、宗教的いずれの形であれ、不可欠ではないかと思えてくる」（ピオリ & セーブル（山之内・永易・石田訳）、1984=1993、翻訳 p. 340）と言及している。

さらに、Saxenian (1994) は、シリコンバレーとルート128沿線地域の比較分析を行っている。Saxenian (1994) では、シリコンバレーを「分散化した地域ネットワークに基づくシステム」、ルート128沿線地域を「独立企業に基づくシステム」に分類し、職業ネットワークや技術ネットワークといった、ネットワーク形成し、柔軟な産業システムを形成したことがシリコンバレーの成功要因であるとしている。

さらに、Porter (1998) では、「産業クラスター」という概念を提起している。クラスターとは、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に関する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」（ポーター、1998=1999、翻訳 p.68）であるという。そしてクラスターの効果として、①生産性の向上、②イノベーション、③新規事業の形成という3点をあげている。さらにこれら3つの効果の影響は、「どれもある程度は、人間同士の付き合い、直接に顔を合わせたコミュニケーション、個人や団体のネットワークを通じた相互作用に依存している」（翻訳、p. 85）と述べている。

以上のように、Piore & Sabel (1984) や Saxenian (1994)、Porter (1998) は、Marshall (1890) のいう「外部経済」だけでは説明できない、地域内組織や個人のネットワーク性に注目している議論といえる（田中、2018）。さらに、Porter (1998) の産業クラスター論は、これまでの産業集積論と違い、協調関係ばかりでなく、競争の必要性を強調している点がその特徴である（金井、2003）。

4. 産業集積としての伝統産業地域

以上のように、伝統産業の概要を確認し、伝統産業地域が産業集積としてとらえられることを説明した。そのうえで、産業集積の代表的な研究を確認した。また数多くある伝統産業地域の研究の中でも、産業集積論や産業クラスター論の枠組みで検討されているものも複数ある（e.g. 山田, 2013; 大木, 2017）。

ただし、これまでの先行研究では十分に議論されていない次の点を抑えておく必要がある。まず、伝統産業地域の「地域協働」の側面である。あらためて説明すると、本研究における地域協働とは、地域課題の解決のために、地域の様々なアクター（行為主体）が協働することである。しかし、伝統産業地域におけるこれまでの「協働」の研究は、技術継承や製品開発、市場創造といった側面に着目しており、産業集積論の分業体制の枠組みにおける「協働（協調）」の議論であるといえる。すなわち佐々木編著・大阪NPOセンター編（2018）で挙げられている「地域協働」とは相違がある。特に、地域と切り離せない関係にある伝統産業にとって、地域の衰退は死活問題となり、逆に地域の核となる産業を失うことは地域にとっても大きな痛手となる。「地域衰退」という社会課題を解決するために、伝統産業（企業や産地組合など）が果たす役割は大きい（東, 2013）。だからこそ、伝統産業地域における地域協働を検討する必要があると考えられる。

一方、伝統産業地域における地域協働を検討するうえで、産業集積地としての特徴を把握しておくことも不可欠である。例えば、Saxenian（1994）が指摘するように、個人や組織のネットワークが産業集積の競争優位の源泉になるとするならば、世襲で代々事業を継承している小規模事業者が多くファミリービジネスの側面を有する伝統産業（山田, 2013）では、人間同士の付き合い、直接に顔を合わせたコミュニケーションが容易に進むとも考えられる。そのため、社会課題の解決のための協働が進みやすい素地があると考えられる。

さらに、Porter（1998）が言及する競争の側面も見逃してはならない。産業集積である以上、複数の同業者が存在することは避けられないという点である。伝統産業の産地でも、協調し産地を盛り上げる必要性がある一方で、企業間の競争が起こらないわけではない。

このように、伝統産業地域における地域協働は、深く検討しなければならないテーマである。そして検討を進めるうえで、産業集積としての特徴を十分に踏まえておく必要がある。次節では伝統産業地域における地域協働を、ショートケースを踏まえつつ若干掘り下げて、その要点を仮説提示的に示したい。

IV 伝統産業における地域協働

伝統産業における地域協働を考察するにあたり、最初に伝統産業における協働の先行研究について、検討する。その後、簡単な事例であるが「地域活性化イベント」と「地域ブランド化」における地域協働事例を取り上げたい。

1. 伝統産業地域における協働の先行研究

もともと伝統産業では、産地内で製品化するための数多くの生産工程を、独立した専門業者が分担する分業形態がとられている場合が大規模産地を中心に多くみられる（上野，2008）。そのため、伝統産業の産地生成や発展・衰退の経緯、産地内構造を明らかにする研究が数多くなされているが、それらは必然的に「協力関係」を分析することになる（e. g. 藤本・河口，2010；大橋，2019；大森，2019，安嶋，2020）。

また経営学，とくにビジネスモデルと企業家活動の視点から陶磁器産地における協働をまとめた山田（2013）では、佐賀県有田や滋賀県信楽等の陶磁器産地の協働について、「伝統産業のビジネスシステム」の概念を援用して、産地の分業構造としての協働の仕組みを捉える。陶磁器産地の協働の仕組みは、窯元を中心に職人や問屋などの関連する業者が形成する価値連鎖（連結関係にある諸活動の相互依存システム，またはネットワーク）であり，顧客への価値の提供が目的である取引関係に基づいた協働や競争のあり方と，伝統手工芸技術を継承する人材育成の仕組みで特徴づけられる」（山田，2013，p. 74）としている。

また山田（2013）は、「柔軟な専門化」（Piore & Sabel, 1984）の概念を援用し，協働の仕組みが成り立つためには産地内の産業コミュニティが存在し維持することが不可欠であるという。そのなかで，疑似家族関係でのBJT（By the Job Training）と集団間での競いあいによる技術伝承と技術向上が必要であり，かつ産地の中核である窯元間の「切磋琢磨」を促進しつつもお互いに生存基盤を潰しあうような，過剰な競争を回避する不文律があることを言及する。さらに「切磋琢磨」は窯元間だけでなく，世代間を超えても行われることを指摘している。

このように，これまでの伝統産業地域における「協働」は，主として産地内での技術伝承や分業体制に基づいたものであり，社会課題解決や新価値創造に結びついた議論は管見ながらほとんどなされていない。では，どのような場面で地域協働が不可欠であろうか。次項以降で，「地域活性化イベント」と「地域ブランド化」における協働を検討したい。

2. 伝統産業地域における地域活性化イベント

伝統産業地域においても，様々な組織が協働して実施イベントが数多く行われている。代表的なものが「〇〇祭」や「〇〇市」と称して行われる伝統的工芸品の大規模展示販売を中心とするイベントであろう。多くの場合，産地組合，伝統的工芸品の作家や企業，行政，観光協会，地元企業などの協働によって実施されている。ただし，販売が主となるイベントであり，社会課題の解決のために地域協働とは言い難い。

一方で，地域活性化を目指したイベントも伝統産業地域で数多く実施されている。例えば，東（2018）では，栃木県益子町で実施された「濱田庄司登り窯復活プロジェクト」を取り上げ，伝統産業地域における複数組織が協働する事例の検討がなされている。その中で，架橋組織が長期的に活動することで信頼を得られること，また地域協働の「場」の構築が必要であることが言及されている。

また、最近では、伝統産業地域において「オープンファクトリー」が実施されることが多くなってきた⁸⁾。そもそもオープンファクトリーとは、「つくり手が活動し、モノをつくりだしていく現場を公開し、お客様に体験してもらおう取り組み」であり、「普段はお客様を招き入れることのない仕事現場を公開し、交流を行うことで、自社製品や仕事に対する生の声や新たな気づきを得ることができる」(『オープンファクトリー・ガイドブック』, 2015) イベントである。

このオープンファクトリーのメリットとして、北條(2019)は、ビジネスチャンスの創出や愛用者・ファンの醸成、従業員のモチベーション向上といった「参加企業のメリット」だけでなく、社会教育、産地の産業振興、エリアの新しい魅力づくり、地域コミュニティの創出、交流人口の拡大といった、「地域・社会のメリット」もあることを言及する。また許(2020a)は、「地域における近隣の住民や参加者同士が知り合いになることで、ソーシャル・キャピタルが醸成され、地域コミュニティが形成される」(許, 2020a, p.19) と述べている。このように、オープンファクトリーは単なるイベントではなく、地域コミュニティの創出などの地域社会の課題解決にもつながるのではないかと考える。

例えば、新潟県燕三条地域は、ステンレスやチタンといった金属加工技術、あるいは刃物や金物、洋食器やカトラリーといった産業で知られているが、越後三条打刃物や燕鎚起銅器といった伝統的工芸品の産地としても著名である。この燕三条地域では、2013年から「燕三条 工場の祭典」というオープンファクトリーが開催されている。当初(2013年)に56カ所の参加事業所で始まったイベントであるが、2019年には113カ所に倍増し、来場者数も1万人(2013年)から5万6000人(2019年)と大きく拡大をしている⁹⁾。また、参加事業所数や来場者数だけでなく、例えばイベントに参加して就業を希望する者(職人・営業など)が30人を下らないこと、常時見学できる工場が増加したこと、また地域の子どもの情操教育に繋がっている可能性があるという。さらに、オープンファクトリーによって新たな組織間協働が生まれ、製品開発につながった事例もある。一方で、参加者間の関係性の変化している。当初は行政が重要な役割を果たしていたが、徐々に民間(民間中心の実行員会)が主導的にイベントを行っているという¹⁰⁾。

こうしたオープンファクトリーは、関連企業が集積している産業集積地としての特徴を有しているからこそ成り立つイベントである。また組織間協働論の視点から捉えなおすと、イベントを継続するなかで、アクターの役割変化が起こっていること、また地域の教育に効果が表れていることなど、協働の特徴である相互信頼性、相互変容性、あるいは価値創造性がオープンファクトリーというイベントを通じて生み出されているといえる。

8) 例えば、越前漆器・越前打刃物・越前和紙等の産地である福井県鯖江市・越前市・越前町で実施されている「RENEW(リニュー)」や、十日町緋や十日町明石ちぢみの産地である新潟県十日町市で実施されている「～職人探訪～十日町きものGOTTAKU」があげられる。なお、オープンファクトリーについては東(2021)をもとに構成している。

9) 「燕三条 工場の祭典」Web ページより作成。

10) 「燕三条 工場の祭典」実行委員(当時)山田立氏に対するインタビューによる(2021年6月24日)。

3. 伝統産業地域における地域ブランド化¹¹⁾

また、伝統産業地域における地域ブランド化¹²⁾で、協働がすすめられている事例もある。例えば、戸隠神社や戸隠蕎麦で有名な長野市戸隠（旧戸隠村）の戸隠中社地区では、江戸時代の初めの頃から竹細工が代々継承されてきており、1983年には「信州竹細工」として長野県山ノ内町の須賀川竹細工や伊那市の竹細工と一括して長野県の伝統的工芸品に指定されている。

しかし戸隠の土産店で海外製品を含む他産地の竹細工が売られることが増えたり、職人が減ったりしたことで、戸隠竹細工が消滅してしまう危機感があった。現状を打開すべく、2015年頃から戸隠竹細工の差別化するための「ブランド化」を考えるようになったという¹³⁾。また、こうしたブランド化には、産地（組合や個店）だけではなく、行政（長野県や長野市）からの補助も得ており、また外部組織の事業支援も受けている。その成果として「戸隠竹細工ブランドブック」や「ブランド認証ロゴマーク」が作成されている。

ただし、戸隠竹細工だけで活性化を図るのではなく、戸隠神社、蕎麦店、旅館、観光協会等を巻き込んでブランドイメージを作ることが大切であるとも考えている¹⁴⁾。戸隠蕎麦は「ぼっち盛り」と呼ばれる少量の蕎麦を束ねて、円形のざるに盛ることが特徴の一つである。そのために竹細工で編まれた「蕎麦ざる」は欠かせない。蕎麦屋でも戸隠竹細工が重要だという思いがあった。だからこそ、地域をあげてのブランド化を進めることが可能になったと考えられる。その結果、戸隠竹細工のブランド認証ロゴマークが、戸隠神社中社周辺（戸隠中社地区）の通りにフラッグとして掲げられている。

伝統産業地域では、戸隠竹細工の事例のように伝統的工芸品の産地組合や個店だけでなく、伝統産業地域内外の他組織を巻き込んだ地域活性化を考える必要がある。その理由として、伝統産業の企業、業界団体の規模の問題があげられる。長野県産業労働部産業技術課が2022年4～9月に実施した調査によると、長野県の伝統的工芸品産地の事業者のうち、従業員数が5人以下の事業者が76.5%と最も高く、50人以上の事業者は皆無であった¹⁵⁾。また、産地として十分な企業数を確保していない場合も多くみられる。そのため、単独の伝統産業企業や業界団体のみでの地域活性化活動は限界がある。

さらに、単に例えば伝統産業の属する組織のみの組織間関係だけでは、十分な成果が得られると

11) 本事例の詳細は、東（近刊）を参照されたい。

12) 田中（2012）は、「地域資源ブランド」と「地域ブランド」を明確に区分する。地域の名物、特産品、B級グルメなど、個別具体的な地域名を冠して資源ブランド商品や個別ブランド商品を「地域資源ブランド」、都市並びに地域の空間的な広がりをもち、地域全体を指し示すシンボル体系を「地域ブランド」と呼んでいる（田中、2012、p.6）。本研究でも後者の視点から「地域ブランド化」を想定している。

13) 戸隠中社竹細工生産組合前組合長 井上栄一氏インタビューによる（2022年9月30日）

14) 同上

15) 長野県産業労働部産業技術課「伝統的工芸品産業実態調査結果について」<http://www.alps.or.jp/naganokougei/wp-content/uploads/2022/12/88c47e3e8dd33a7245b3e6ea831e7ed0.pdf>（2022年12月25日アクセス）

はいえない。伝統産業の活性化には地域の力が不可欠であり、なかでも地域住民が社会関係資本としての役割を果たしてくれるような地域社会の意識改革も必要であると考えられる（東，2013）。

3. 産業集積における競争の側面

しかし、産業集積である以上、協働関係だけでなく、伝統産業地域内での企業間競争も起こり得る。例えば、長野県南木曾町にある伝統的工芸品産業「南木曾ろくろ細工」でも産地組合（南木曾ろくろ工芸協同組合）が核となって、ブランド化が進められてきた¹⁶⁾。南木曾ろくろ細工のブランド・ロゴマークが作られたり、店舗レイアウトや商品パッケージの工夫、ホームページの変更などブランド力向上のための指導が各店舗に行われたりしている。これらのブランド化に当たっても、行政（長野県、南木曾町）や外部組織の支援を得ている。

一方で、各店舗ではそれぞれが工夫した製品作りが行われている。南木曾ろくろ細工の技法を生かしたUFO型の花器やボールペン、スピーカーといったオリジナル製品である。こうした製品に、産地で統一したブランド・ロゴマークを添付することにより、産地全体でのブランド化を図ることが考えられている。

5. 事例に関する若干の考察（仮説の提示）

以上の例を、組織間協働の視点から若干の考察を加えてみたい。すなわち、「イベント」や「ブランド化」は協働して進められる反面、製品づくりでは各店舗・企業の競争が起こると考えられる。

確かに「イベントの実施」「ブランド化」といった目的は共有されやすい。ここではセクターを超えた組織間協働、また同一産業に属する企業どうしの組織間協働が起こりやすいと考えられる。一方で、製品づくりでは、ブランド化するために産地組合に加盟する企業で統一の製品を作っている事例はあるが、統一のブランド下でお互いに切磋琢磨しながら、新製品を生み出している事例もある。

さらに、こうした新製品開発の契機のひとつに、地域内での「協働」が挙げられるのではないだろうか。オープンファクトリーの事例で触れた通り、イベントによって個別企業間（ダイアド関係）の協働が生まれ、新製品の開発につながった。また許（2020b）が言及しているようにオープンファクトリーが「越境学習の場」になることも考えられる。そして、南木曾ろくろ細工地域におけるブランド化の事例では、ブランド化にあたって産地組合の加盟企業・店舗がワークショップ形式で、南木曾ろくろ細工の強みや産地の特徴など連想する活動が行われている¹⁷⁾。こうした自分たちの強みを再発見することが、新たな製品開発にもつながると考えられる。

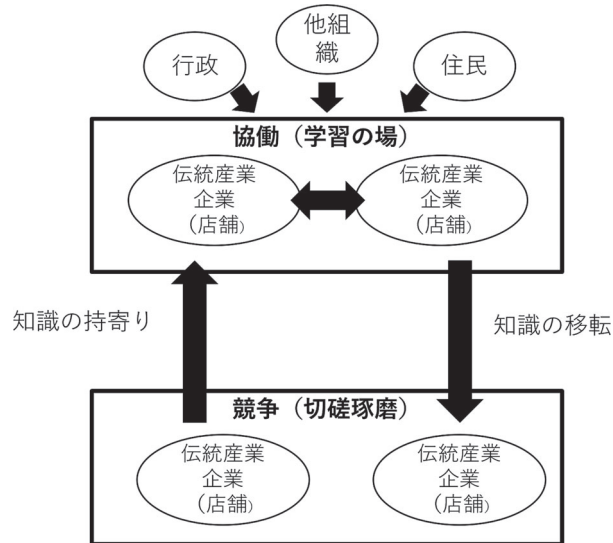
以上のように、「協働」と「競争」を繰り返しながら、地域がスパイラルアップできるような形が伝統産業地域の活性化において求められる（図表3）。当然のことながら、伝統産業に携わる組織だ

16) 本事例の詳細は、東（近刊）を参照されたい。

17) 南木曾ろくろ工芸協同組合からの提供資料による。

けは限界があるので、地域内外の他組織とも協働しながらクロスセクター協働で実施していくことが求められる。

図表 3 伝統産業地域における地域活性化のスパイラルアップモデル



(出所) 筆者作成

おわりに

本研究では、組織間協働論、地域協働を再確認し、そのうえで伝統産業地域における協働を先行研究およびショートケースから検討してきた。その結果、「協働」と「競争」のスパイラルアップが求められることを示した。ただし、本研究で提示したモデルは、あくまで仮説にすぎず、当然ながら多くの事例を集めて検討することが求められる。特に、「学習の場」としての協働関係をいかに構築し、継続させるか、その要点を明らかにすることが必要だと考える。

一方で、現時点での到達点ではあるが、次の2点が本研究の意義としてあげられるだろう。まず、これまでの伝統産業地域における「協働」の議論とは別視点の、地域協働の必要性に触れている点である。これまでの議論が技術伝承や分業体制を前提とした協働であったのに対し、本研究は地域課題解決のための地域協働が伝統産業地域でも必要なことを示唆した。地域に根付いた産業であるからこそ、伝統産業が地域活性化の核となる可能性が大きい。また伝統産業（組合や企業）だけでなく、セクターを他組織との協働も求められるだろう。この点も多くの事例を集めて検討しなければならない。

さらに、地域協働において競争の概念を導入したことも意義のひとつであろう。山田（2013）が示した通り、過剰な競争は避けられるべきであるが、「切磋琢磨」することで、地域の価値が高めら

れる。これは伝統産業地域に限ったことではない。他方、協働が破綻する一因に、参加組織の過剰な競争があげられる可能性もある。本研究では十分に検討できていないが、今後研究を進めたい。

【謝辞】

①恩師である佐々木利廣先生のご退職記念号に小論を載せることを許可いただきました。京都産業大学マネジメント研究会の先生方に厚く御礼申し上げます。そして、少し佐々木先生への御礼を述べることをお許しください。

佐々木先生と出会ったのは1997年の春、初年次ゼミの「基礎セミナー」でした。それから四半世紀の月日が経ち、ちょうど私も当時の先生と同じ年齢になりました。何とかここまでやってこれたのは、先生のお陰だと感謝しています。本当にありがとうございました。

一方で、25年前の先生の足元にもはるかに届いていないことを痛感しています。情けない弟子ですが、これからも先生と「協働」できれば幸いです。

②本研究は、JSPS 科研費 20K01855 の助成を受けたものです。

【参考文献】

- Austin, J. E. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*, Jossey-Bass
- 東 俊之 (2013) 「伝統産業振興と地域活性化の関係性について」『日本学研究』（金沢工業大学）第16号, pp. 240-220.
- 東 俊之 (2018) 「伝統産業地域における地域協働」佐々木利廣編著・大阪 NPO センター編『地域協働のマネジメント』中央経済社.
- 東 俊之 (2021) 「オープンファクトリーによる『協働の場』の構築に関する一考察」『日本マネジメント学会第84回研究発表大会予稿集』
- 東 俊之 (近刊) 「信州の伝統的工芸品産業のイノベーション —産地ブランド化と商品開発—」長野県立大学グローバルマネジメント学部編『信州に学ぶ地域イノベーション (仮)』中央経済社.
- Bailey, D. & K. M. Koney (2000) *Strategic Alliances among Health and Human Services Organization*, Sage.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Bryson, J. M., B. C. Crosby, & M. M. Stone (2006) "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, 66 (S1), pp. 44-55.
- 伝統的工芸品産業審議会 (2000) 「21世紀の伝統的工芸品産業施策のあり方について—新たな生活文化の創造に向けて— (答申)」.
- (財) 伝統的工芸品産業振興協会編 (2007) 『伝統的工芸品総覧 平成18年度版 —受け継がれる日本のものづくり—』同友館.
- 藤本昌代・河口充勇 (2010) 『産業集積地の継続と革新 —京都伏見酒造業への社会学的接近』文眞堂.

- Gray, B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass
- 林 伸彦 (2014) 「伝統的工艺品産業における企業革新」『中小企業季報』第 3 号, pp.1-14.
- 早田 宰 (2005) 「地域協働へのアプローチ —理論的背景と本書の対象」佐藤滋・早田宰編著『地域協働の科学 —ま
ちの連携をマネジメントする』成文堂.
- 日置弘一郎・大木裕子・波積真理・王英燕 (2019) 『産業集積のダイナミクス』中央経済社.
- 北條 規 (2019) 「産業集積地におけるオープン・ファクトリーの取り組み」『地域づくり』236 号 (2009 年 2 月号),
pp.4-7.
- 稲葉祐之 (2016) 「組織間協働と協働問題解決—倉敷チボリ公園プロジェクトの事例—」『横浜経営研究』(横浜国立大学)
第 37 巻第 1 号, pp. 337-356.
- 伊丹敬之 (1998) 「産業集積の意義と理論」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』
有斐閣.
- 柿野欽吾 (2010) 「地域活性化の切り札・伝統産業の再生 —伝統産業の町, 京都の取り組みからみた振興策の方向性—」
『中小商工研究』第 103 号, pp. 11-20.
- 金井一頼 (2003) 「クラスター理論の検討と再構成」石倉洋子・藤田昌久・金井一頼・山田朗『日本の産業クラスター戦
略 —地域における競争優位の確立』有斐閣.
- 橘川武郎 (1998) 「産業集積研究の未来」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』
有斐閣.
- 許 伸江 (2020a) 「オープンファクトリーの意義と効果 —墨田区『スマファ』の事例—」『中小企業季報』2019 年第 4 号,
pp. 17-31.
- 許 伸江 (2020b) 「中小企業とオープンファクトリー —墨田区『スマファ』の事例から見る越境学習と地域交流」『商
工金融』2020 年 2 月号, pp. 64-81.
- Marshall, A. 1890. *Principals of Economics*, The Macmillan Press, (馬場啓之助訳『経済学原理Ⅱ』東洋経済新報社.)
- 松本雄一 (2015) 「実践共同体の形成と技能の学習：陶磁器産地における 2 事例をてがかりに」『ナレッジ・マネジメン
ト研究』第 13 号, pp. 1-17
- 松下啓一 (2009) 『市民協働の考え方・つくり方』萌書房.
- 大橋松貴 (2019) 『伝統産業の製品開発戦略 滋賀県彦根市・井上仏壇店の事例研究』サンライズ出版.
- 大木裕子 (2017) 『産業クラスターのダイナミズム—技術に感性を埋め込むものづくり—』文真堂.
- 大森晋 (2019) 『西陣室町織維産業の信用システム』晃洋書房.
- Piore, M. J. and Sable, C. F. 1984. *The Second Industrial Divide*, Basic Books, (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の
産業分水嶺』筑摩書房, 1993.)
- Porter, M. E. 1998. *On Completion*, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, 1999
年.)
- 佐々木利廣 (2004) 「組織間関係論の発展」斎藤毅憲・藁谷友紀・相原章編『経営学のフロンティア』学文社.
- 佐々木利廣 (2005) 「組織間関係論の課題と展開」赤岡功・日置弘一郎編『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社.

- 佐々木利廣 (2009a) 「組織間コラボレーションの可能性」佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏共著『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版.
- 佐々木利廣 (2009b) 「クロスセクター協働による地域ブランドの向上」佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏共著『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版.
- 佐々木利廣 (2010) 「企業とNPOの組織間関係 ―日米の協働ケースをもとに―」『経営論集』(明治大学) 第57巻第1・2号, pp. 247-267.
- 佐々木利廣 (2018) 「協働からコレクティブインパクトへ」佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社.
- 佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編 (2018) 『地域協働のマネジメント』中央経済社.
- 佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏 (2009) 『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版.
- 佐藤典司 (2018) 「伝統工芸産業の現状と課題, および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』第57巻第4号, pp.59-74.
- Saxenian, A. 1994. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard Business School Press, (大前研一訳『現代の二都物語: なぜシリコンバレーは復活し, ボストン・ルート128は沈んだか』講談社, 1995.)
- 総務省 (2009) 『新しいコミュニティのあり方に関する研究会報告書』.
- 田中英式 (2018) 『地域産業集積の優位性—ネットワークのメカニズムとダイナミクス—』白桃書房.
- 田中道雄 (2012) 「地域ブランドとは」田中道雄・白石善章・濱田恵三編著『地域ブランド論』同文館出版.
- 田中豊治 (1999) 「分権型社会におけるまちづくり協働システムの開発—住民と行政を結ぶ中間組織の編成原理」『組織科学』第32巻第4号, pp. 33-47.
- 塚本淳子・東俊之 (2018) 「地域・協働・ネットワークの組織論に向けて」佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社.
- 上野和彦 (2007) 『地場産業産地の革新』古今書院.
- 上野和彦 (2008) 「伝統産業産地の本質」上野和彦・政策科学研究所編『伝統産業産地の行方—伝統的工芸品の現在と未来—』東京学芸大学出版会.
- 上野和彦 (2010) 「伝統産業と地域」『中小商工研究』第103号, pp. 4-10.
- Wood, D. & B. Gray (1991) "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 4, pp.139-162.
- 山崎 充 (1977) 『日本の地場産業』ダイヤモンド社
- 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学』有斐閣
- 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動—』有斐閣.
- 山田幸三・伊藤博之 (2008) 「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動」『組織科学』第46巻第3号, pp.89-99
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係 ―企業間ネットワークの変革に向けて―』有斐閣.
- 安嶋是晴 (2020) 『輪島漆器からみる伝統産業の衰退と発展』晃洋書房

A Study of Collaboration in Traditional Industry Area: From the Perspective of Inter-organizational and Regional Collaboration

Toshiyuki AZUMA

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine inter-organizational collaboration in the regions where Japanese traditional industry exists.

First, we examined the theory of inter-organizational and regional collaboration. As a result, we found that the following three points were important. (1) Inter-organizational collaboration needs to be established as a "Cooperative System". (2) In regional collaboration, it is necessary to understand the diversity and multiplicity of the issues occurred in the regions and to continuously work in regional collaboration. (3) As the characteristics and composition of key actors differ from region to region, it is essential to consider how to bring those people together and how to manage the regional collaboration.

Next, we gave an overview of traditional industries and summarized the main theories of industrial agglomeration as well as industrial cluster. The regions where traditional industry exists are also characterized as industrial agglomerations. Therefore, we pointed out the need to design regional collaboration based on the features of industrial agglomerations. In addition, through preliminary case studies, we discussed the key points of regional collaboration in the areas.

Finally, we proposed a model for regional revitalization by repeating "collaboration" and "competition" in such regions with traditional industry.