

# 地域を越えた実践者のコミュニティを創る

—メンバーの学習と協働を刺激する「テキスタイル産地ネットワーク」—

駒澤大学経営学部教授

大田 康 博

## 1. はじめに

既存の製品・サービスへの需要減少、経営者・従業員の高齢化、デジタル化への対応、持続可能な社会づくりへの貢献など、中小企業は、これまで蓄積してきたノウハウのみでは対応できない様々な課題に直面している。こうした状況で中小企業が存続・発展するためには、それぞれが単独で努力するだけでなく、様々な利害関係者と協働することが効果的であろう。それは、中小企業が新たな環境にふさわしいコミュニティを必要としていることを意味する。ここでのコミュニティとは、活動の基礎となる価値を共有し、信頼できる関係を形成している個人の集まりを意味している。

では、新たな環境にふさわしいコミュニティとは、どのような人々から構成されるものなのか。コミュニティというと、多くの方は、狭い地理的範囲に集まって住む人々の交流や協力をイメージするかもしれない。例えば、ピオリ＝セーブル（1993）は、ある地域における企業間協調の背景として、そこに暮らす人々の民族的な一体感や世代間の繋がりがあると考えた。

しかし、より多くの中小企業の活動領域が機能的にも空間的にも拡張した結果、協力すべき相手は、立地地域だけでなく、国内の他地域や海外へと広がっている。かつては、生産者は生産に、商業者や共同組織（農協など）は販売に専念し、それぞれ限定された機能的・空間的領域で活動してきた。しかし、例えば、下請企業が自社商品を事業化すると、生産のみならず、デザイン、プロモーションなど様々な活動に関与したり、自社製品にふさわしい販路を自ら開拓したりする必要がある。そのとき協働する相手は、地域外の個人や組織であることが少なくない。このように、企業の課題が変われば、従来とは違った「仲間」との出会いや協働が必要になる。

筆者が研究してきた日本のテキスタイル企業は、バブル崩壊以降、長期不況と

輸入急増による急激な市場縮小を経験し、新たな課題を解決するための仲間を必要としているように思われた。そこで、2017年に筆者が開催したのが、地域を越えた実践者の交流イベント「テキスタイル産地ネットワーク」であった。本稿では、一研究者に過ぎない筆者がなぜこのイベントを企画したのか、それはどのようなものであり、開催後、どのようなことが生じたのかを振り返り、新たな時代にふさわしい実践者のコミュニティについて考えるための材料を提供したい。

以下、まず、研究の過程で筆者がテキスタイル産地ネットワークの着想を得た経緯を紹介する。次に、テキスタイル産地ネットワークの基本方針、内容、そしてその後の展開について述べる。最後に、実践者のコミュニティづくりに関する今後の展望を示す。

## 2. 研究から実践へ

### (1) 日本のテキスタイル産業における信頼の崩壊

大学院に進学したとき、筆者は、地方の内発的発展（宮本、1989）における中小企業の可能性について検討したいと考えており、1995年に播州先染織物産地の研究に着手した。テキスタイルは、多くの国の工業化で重要な役割を果たし、中小企業の集積を各地に形成してきた産業である。中でも、大都市から比較的離れたところに位置し、一定の生産規模を維持していた播州（兵庫県西脇市など）は魅力的な対象であった。

先染織物とは、染色した糸を織って色柄を表現する織物である。播州では、産元商社が織物の設計を行い、その生産を染色、織布、整理加工などの工程に専門化した企業に委託し、完成した織物を産地外の顧客（国内の生地商社やアパレル企業）に販売していた。

欧米の研究では、特定地域に集積する中小企業が技術変化に対応できるような競争・協調行動をとったことが注目され（ピオリ＝セーブル、1984）、日本では、「集積のメリット」、つまり産業集積の強みを探求する研究が多くみられた。しかし、1990年代、ほとんどの日本の産業集積は長期的な縮小傾向にあり、播州も同様の状況にあった。調査当初は、国内に流入する中国製テキスタイルの品質の低さが産地内外で問題視されていたが、やがて品質水準が改善され、日本企業よりも新しい設備を装備する中国企業まで現れた。

その結果、播州を含む日本の産地企業と産地外の顧客との利害が対立することが増えた。従来の顧客は、生産が比較的容易で、早期に確定する、大量の製品需要を主に中国からの供給で満たし、日本企業には、技術的に難しい、少量の、納期が短いものを中心に注文するようになった。そのため、例えば、播州の企業では、年間を通じ繁閑の差が大きくなり、製品単価は経営効率の悪化に見合わないほど低い場合が増えた。これに対し、一部の産元商社は自主企画や見込生産を積極化して収益性を高めようとしたが、受注に至らないばかりか、デザインを顧客に模倣されることさえあった（大田、2007）。

これは、産地企業のみならず、その顧客まで含んだ企業群の競争・協調行動のあり方が産地企業の存続・発展の困難、ひいては産地の縮小をもたらしていることを意味している。播州の産地企業が受託加工で経営を安定させることは難しくなったが、自主企画をしても、従来の顧客の多くは関心が低かったり、その費用に見合った対価を支払わなかったりした。播州だけでなく、全国の産地企業が、協調的で、より高いテキスタイル価格を負担できる顧客との出会いを求めている。しかし、国内の展示会の多くは、他の有望な顧客と出会い、商談をする場にはなっていなかった。

日本のテキスタイル企業が製品単価を上げ、収益性を高めるための取り組みを進める上でふさわしいパートナーは誰か。どうすれば、そのパートナーと出会い、協働することができるのか。これらの問いに答えるため、筆者は、高級織物メーカーが多く存在するイタリアを調査することとした。2005年のことである。

## **(2) 展望を求め、海外調査を実施する**

筆者がイタリアで最初に足を踏み入れた産地は、中小企業がファッション性豊かな毛織物を国内外のブランドに供給していたプラートであった（大田、2008）。この産地は、ピオリらの著書で紹介されて世界的な注目を集めたが、訪問当時は、ファスト・ファッションの台頭に伴い縮小傾向に入っていた。いくつかの有力企業は経営危機に陥り、最終製品まで垂直統合した大手企業の業績が比較的好調といわれていた。他方で、中国人移民が「Made in Italy」のバッグなどを製造し、勢力を増しつつあった。もう一つの毛織物産地、ビエッラでも、苦境に陥った大手企業が少なくないことを知った。興味深いことに、垂直統合した企業がプラー

トよりも多いピエツラでは、新たに設立されたコンバーターが、小ロット・短納期で多様な織物を供給できる中小企業の強みをアピールしていた。

全体的には厳しい状況にあったとはいえ、生き残っているイタリア企業は、顧客との良好な関係を維持し、高い価格での販売を実現するための工夫をしていた。製品開発に力を入れることはもちろん、欧米のラグジュアリー・ブランドなどに直接アプローチしており、長らく取引してきたブランドからは、引き続き安定した受注を獲得することができていた。また、フランスやイタリアの国際合同展示会が重要な販路開拓の場となっていた。そうした展示会では、出展者の審査が厳しく、展示会としてトレンド発信し、開催期間中に商談ができる環境が整備されていた。また、出展者は、来場者による模倣を防止するための工夫を施していた（大田、2019）。

以上の調査を通じ、筆者は、商品が売れるかどうか分からない状況において企業がとる競争・協調行動を、市場創造志向と市場適応志向に大別できると考えるようになった。市場創造志向とは、製品や需要の創造に能動的に関与し、製品単価を引き上げ、高い収益性の実現を目指すことである。一方、市場適応志向の企業は、市場創造志向の企業による新製品を模倣・アレンジしたり、既に顕在化した需要に受動的に対応したりする。

市場適応志向と市場創造志向では、経営努力の焦点が異なる（大田、2016a）。また、市場創造志向の企業による製品の企画・開発・生産・販売のタイミングは市場適応志向の企業によるものよりも早く、それぞれのサプライチェーンは異なる時間枠で機能している。日本のテキスタイル企業は、市場創造志向の同業者に追随し、市場適応志向の生地商社やアパレル企業を主たる顧客としてきたが、今や市場創造志向の同業者と同じ時期に企画・開発、生産、販売などを進め、自らの独創性をアピールしなければならなくなった。そして、ターゲットとすべき市場創造志向の顧客の多くは、欧米を本拠地としていた。

### **（3）研究者としての模索と日本の業界における新たな動き**

一連の研究を通じ、筆者は、日本のテキスタイル企業の課題を理解するための枠組みを得たが、テキスタイル・アパレル産業の国際比較研究は、一人では到底できないと思われた。そこで、国際学会に参加し、海外の研究者とのネットワー



クづくりに励んだ。学会で印象に残ったのは、参加者同士の交流を促す仕組みであった。例えば、報告時間は短く、報告時間と同じだけの質疑応答時間がある。1日に複数回ある30分程度の休憩時間には、広間でコーヒーやクッキーが提供され、そこで交流・議論を深めたり、新たな出会いがあったりした。そして、参加者のほとんどは報告者でもあった。

一方、日本のテキスタイル産業では、様々な変化が生じていた。まず、一部の日本企業は、輸出担当者やエージェントを確保し、欧米のラグジュアリー・ブランドなど、市場創造志向の企業への直接的なマーケティングを展開するようになった。こうした企業に対し、専門家によるセミナー開催、個別の助言、出展機会の提供などのサービスを提供していたのが、JETROなどの産業支援組織であった。プルミエール・ビジョン（フランス）やミラノ・ユニカ（イタリア）といった有力な国際展示会が日本企業にも出展を認めた結果、日本企業が海外の市場創造志向の顧客を開拓する機会はさらに豊かになった。

次に、テキスタイルや産地に関心をもつ若い人々が増えた。それも、近代的な工場ばかりでなく、伝統技術を用いる工房や旧式の機械を駆使する工場に目を向ける人々が少なくなかった。彼ら・彼女らは、自らデザイナーや生産技能者として専門的能力を発揮したり、日本のテキスタイルや産地の魅力を伝えたり、生産者とデザイナーを繋いだりしていた（大田、2016b）。そうした人々によるトーク・イベントもしばしば開催された。こうした出来事の背景には、産地企業がブログなどで情報発信をするようになったことがある。筆者は、何が起きているのかわからないが、今体験しなければこの瞬間は過ぎ去ってしまう、と考え、各地に足を運び、そこで出会った方々と交流・議論した。

2011年、筆者は、調査で出会ったあるテキスタイル企業経営者からFacebookに招待された。SNSにはほとんど関心がなかったが、お世話になっている方からの招待なので、アカウントを作って利用を始め、これまで知り合った方々と「友達」になった。すると、SNSを使えば、全国各地の「友達」の近況を知り、しかも、自分の活動や研究成果を周知できることがわかり、積極的に利用するようになった。

SNSの利用は、産地間交流イベントの着想を得るきっかけをもたらした。2016年、お世話になっている高齢の職人さんの体調悪化について小島日和さん（尾州

毛織物産地で活動していたテキスタイル・デザイナー)がブログに投稿したことを筆者は知り、それを読んで、その方の技術を学ぶことに関心がある人々が他産地に存在するのではないかと考えたのである。その考えは、価値を共有する人々が産地を越えて集い、それぞれの考え方や実践について国際学会のような形式で共有し、交流・議論する機会があれば、参加者はそれぞれの地域でさらに頑張ることができるかもしれない、という新たなイベントの着想へと発展した。こうしたイベントは、消費者向けのイベントとは異なる刺激を事業者が得る、新たな機会となるはずだが、既存の業界団体が開催するのは難しいと思われた。

他方で、それを研究者がうまく企画・運営できるのか、という不安もあった。筆者は、コンサルタントのように問題解決の方法を具体的に示すことはできない。しかし、様々な分野の調査経験があるので、司会ならできるかもしれない。成功すれば、これまで調査でお世話になってきた方々にご恩返しできる。そう考えて、実現に向けた検討を始めた。

仲間づくりを効果的に進めるため、①原則として、参加者をスピーカーとその同伴者のみに限定する(上限25名)、②途中参加・退出不可(懇親会も含め)、③報告よりも交流を重視する、④複数のセッションを並行して開催しない、⑤自費での参加、という方針を立てた。開催地は集まりやすい東京が良いと思ったが、現地に通じていないため、準備を一緒に進める協力者が必要だった。産地間交流へのニーズも確認したかったので、東京を拠点に全国各地に足を運んでいる糸編代表の宮浦晋哉さんに相談した。彼は、筆者が一通り説明を終えたとすぐに、「じゃあ、いつやりましょうか」と言ってくれた。この一言で筆者の迷いや不安はなくなり、以後、有望な方一人一人にイベント案を説明し、関心の有無を確かめた。深い話をするには、海外の展示会のように、メンバーを慎重に選び、信頼を確保する必要があるため、不特定多数の人々に参加を呼びかけはしなかった。ほとんどの方が参加を快諾して下さり、中には、参加者や会場提供者を紹介して下さった方もいた。

こうして2017年11月1-2日、テキスタイル産地ネットワークが明祥ビルで開催された。

### 3. テキスタイル産地ネットワークの開催とその後

#### (1) 第1回の成功

このイベントの運営で最も重要なのは、(1) 参加者の検討、(2) 参加者間の対等な関係の確保、(3) 交流・議論できる場や仕組みづくり、だと筆者は考えている。

参加者の検討では、次の3点を重視している。それは、第一に、その方が業界や産地の仕組みや繋がりの変革に関わる実践をしていること（その成否は問わない）、第二に、他者から学ぶ姿勢をもっていること、第三に、継続的に参加する意向を持っていること、である。メンバーから紹介を受ける場合、そのメンバーがこれらについて問題ないと言えば受け入れる。テキスタイルを生産しているかどうかや、産地で活動しているかどうかは、重要ではない。

参加者の間で、事業での強い競争を回避するとともに、教える人・教えてもらう人という固定的な関係を作らないよう配慮している。話題提供者として参加して下さる方には、成功例を披露して頂くのではなく、どのような活動を、なぜしているのか、どのような問題を抱えていて、他の参加者に何を相談したいか、といった自己紹介的な話をお願いしている。新製品のデザインのような、専門家にお金を払って個別に解決できることは取り上げる必要がないと考えている（そうした話は休憩時間にできる）。「仲間づくりの場」なので、話題提供者にも、原則として、謝礼や交通費を支払わず、参加費もお支払い頂く。

第1回では、台東区・世田谷区・八王子（東京）、郡内（山梨）、尾州（愛知・岐阜）、有松（愛知）、京都、筑後（福岡）、沖縄から集まった実践者11名が、自らの取り組みを披露してくださった。参加者は、その知人・友人を含む21名であり、中には、数々のデザイナー・ブランド経営に携わり、パリから一時帰国された方もいらした。参加者の活動領域は、扱う素材でいえば絹、綿、ウール、合織、業種でいえば生産（染色、織布、縫製）、流通、デザイン、地域づくり、コンサルティング、行政サービスなど、多岐にわたった。

当日は、15分のプレゼンと15分の質疑応答を3セット繰り返し、30分の休憩で自由に交流するという形式を繰り返した。形式は単純だが、話題提供者の登壇の順番には色々な配慮をした。最初の3人が話を終え、休憩時間に入ったところで、課題を共有し、自由に発言できる雰囲気を作ることができたように思われた。

初日の議論を終え、懇親会の準備が終わるのを待っていた参加者を呼びに屋上に行くと、暗がりの中で皆が談笑していた。その様子を見て、この試みが成功したことを確信した。

参加者へのアンケートで、八王子の染色工場経営者は、次のような感想を寄せた（テキスタイル産地ネットワーク、2018）。

「皆さんの話自体が、すべてこれからまさに自分が行おうとしていることについてのお話ばかりで、そういった先輩達と出会えたことが本当に心強く、有り難いことでした。」

また、ある大学院生は、イベントの終わりに「こんな素敵な大人がいることをもっと同世代の人達に知ってほしい」とコメントした。既存の実践者同士だけでなく、次世代との関係づくりも重要であることに気づかされた。

## （2）第2回以降の活動

第2回以降は、産地で開催することとした。各地で新たな取り組みをしている仲間が産地で集まれば、生産技術、文化、自然環境などを実際に見て学ぶことができる上、その産地が抱える問題を集中的に取り上げ、その解決策を皆で検討する場をつくることも可能だと考えたのである。次世代育成を視野に入れ、学生の参加者も受け入れた。

筆者は、第1回で多くの参加者から関心を集め、それ以前から様々なイベントを開催していた「うなぎの寝床」（福岡県八女市）の方々にご協力を依頼した。筆者主体で運営できる最大限の規模での開催をめざして準備を進めた結果、参加者数は60名を上回った。当日は、最初に、話題提供者全員を紹介し、小グループに分かれ自己紹介する時間を設け、その後、全員が参加する合同セッションと4会場で併催する平行セッションを行った。オプションのイベントとして、久留米絰産地ツアーを実施した（大田編、2019）。

イベントは大盛況だったが、全員との交流が難しいとの意見があったので、次回以降は、規模を若干縮小することとした。第3回は、ありまつ中心家守会社が主体となり名古屋市・有松でセッションとワークショップを行った（産地ツアーは尾州で実施）。企画・運営では、デザイン・リサーチを専門とするメンバーの経験が随所に活かされた。パンデミック下で開催した第4回（丹後）は、産地ツアー



も含め、全てオンラインで行われた。これが実現したのは、オンライン・イベントにいち早く取り組んでいた COS KYOTO のノウハウがあったからである。第5回は、対面での交流・議論を再開した（企画・運営の中心はゆいまーる沖縄）。COVID-19 感染への懸念や出産・育児など、対面イベントへの参加が困難なメンバーがいたことに配慮し、オンラインでの参加を可能にした（産地ツアーは南風原で実施）。つくるのいえが企画・運営した第6回では、オンライン・イベントが多く開催されるようになったことを踏まえて対面のみとし、八王子の街と織物業の歴史を学ぶツアーを実施した（プレ・イベントとして桐生・富士吉田・秩父・会津の方々によるオンライン・トークを開催。八王子でのイベント後に山梨県富士吉田を見学）。企画・運営に関しては、第3回の総会で、筆者に加え3人のメンバーが役員に就任し、第6回以降は、筆者と開催地のメンバーに加え、役員も会議に参加して企画を進めることとした。

第3回以降の参加者数はいずれも35名を上回り、複数回参加している人は少なくない。話題提供者および複数回参加して下さった人は、非公開のFacebookグループに招待し、メンバー間で告知や相談をしたり、年1回のイベント情報を共有したりしている。COVID-19の流行による緊急事態宣言下では、オンライン会議で互いの現況を確認したり、アンケートを実施して回答者の間で集計結果を共有したりした。その後、オンラインで既存・新規メンバーに話題を提供していただくイベントも開催し、そのレコーディング動画をFacebookグループ参加者は事後視聴できるようにした。

### **(3) イベント後の展開**

テキスタイル産地ネットワークを開催してみて興味深かったのは、イベント終了後の参加者の動きである。各メンバーは、他のメンバーと連絡先を交換し、SNSで互いの近況を共有し合うようになった。また、互いを訪問し、さらに交流や学びを深めていった。山梨、京都、沖縄などのメンバーは、それぞれの地域で開催されるセミナーやイベントに他地域のメンバーを招き、地元の人々と交流・議論する場を設けた。沖縄で出会った愛知と岩手のメンバーは、共同で開発した製品をクラウドファンディングで発売し、大きな成功を収めた。このほか、サンプル提供や生産の依頼もメンバー間で行われている。

当初は想定していなかったが、テキスタイル産地ネットワークでは参加者の想いの共有を重視していることが事業での協働を効果的にしている面があるようだ。あるメンバーによれば、想いの共有は、協働する相手選びや協働での目標共有において重要なのだという。また、別のメンバーからは、仕事を依頼したメンバーから提供された製品やサービスの品質がとても優れていたとの話を聞いた。おそらく、テキスタイル産地ネットワークには、業界や地域に対する強い想いをもつだけでなく、職業的な専門能力の高い人々が参加しているのであろう。

## 4. おわりに

統計的なデータを見ると、テキスタイル・アパレル産業は、依然として縮小傾向にあり、多くの深刻な問題を抱えている。しかし、テキスタイル産地ネットワークに参加した人々の多くは、そうした状況を踏まえつつも、現況を打開するための挑戦を続けている。メンバーは誰もが前向きで明るく、初めて参加される方はその雰囲気驚かれるかもしれない。

第1回テキスタイル産地ネットワークは一時的な「イベント」だったが、今や「コミュニティ」と呼ぶべきものが生まれている。当初は、筆者が司会を務めることができる範囲に話題を限定する必要があったし、まずはテキスタイル関連分野を広くカバーしたいと考えていたため、テキスタイルに直接・間接に関わる人々に主なメンバーを限定してきた。今後は、テキスタイル関連分野で地域・国を越えたネットワーキングを進めつつ（特に国際化は最重要課題と考えている）、テキスタイル以外の業種や業種を限定しないコミュニティから刺激を受ける機会も増やしたい。

第3回を除き、テキスタイル産地ネットワークは紹介制で参加者を集めてきた。その理由は、自由に参加できるイベントでは、参加者の意欲、関心事項、専門知識、人柄などのミスマッチや事業における強い競合が生じる恐れがあるからである。しかし、同じような人を集めようとする結果、新鮮味のない交流・議論しかできなくなれば、そのコミュニティは衰退するだろう。筆者を含め、テキスタイル産地ネットワークのメンバーは新たな刺激を求めているので、学びの乏しい「仲良しクラブ」になってしまうことはないと信じている。

いつも新鮮で信頼が確保されているコミュニティを維持するのは簡単なこと

ではない。毎회가「実験」であり、全てが次に繋がる経験となる。これからも、この業界と地域がさらに魅力的なものとなるよう、皆と試行錯誤を重ねたい。

#### 参考文献

- 大田康博 (2007) 『繊維産業の盛衰と産地中小企業：播州先染織物業における競争・協調』 日本経済評論社
- 大田康博 (2008) 「日本・イタリア繊維企業のネットワーク戦略：尾州・プラート産地の事例を中心に」『徳山大学論叢』 第 66 号、45-104 ページ
- 大田康博 (2016a) 「地域産業の存続・発展メカニズムの転換：グローバル競争下で活発化する中小繊維企業の市場創造」、日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集 35 地域社会に果たす中小企業の役割：課題と展望』 同友館、29-41 ページ
- 大田康博 (2016b) 「地方繊維産地のコミュニティを変革する制度的『外部者』：『よそ者』の動機、資源、ネットワーク」『中小企業季報』 2016 No. 3、1-14 ページ
- 大田康博 (2019) 「繊維産業における『一時的な組織化』：展示会の時間的・空間的条件の分析」『日本政策金融公庫論集』 第 43 号、59-80 ページ
- 大田康博編 (2019) 『テキスタイル産地ネットワーク 2018 in 筑後 報告書』
- テキスタイル産地ネットワーク (2018) 『テキスタイル産地ネットワーク』 Issue 1
- ピオリ, M. J., セーブル, C. F. (1993) 『第二の産業分水嶺』 山之内靖、石田あつみ、永易浩一訳、筑摩書房
- 宮本憲一 (1989) 『環境経済学』 岩波書店