

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－

大 田 康 博

〈抄 録〉

本稿では、産地で支配的な価値、行動パターン、ネットワークを受容してきた個人を制度的な「内部者」、そうでない個人を制度的な「外部者」と定義する。そして、繊維産地の5人の「外部者」の活動事例を検討し、「内部者」（主に生産者）と「外部者」の協働が、自ら資源を創出したり、従来の産業コミュニティ（特定のパターンで協働する個人のネットワーク）から自立化したりする機会を「内部者」に与えたことを指摘する。

1 序論

日本の近代工業化を牽引した多くの製造業は、高度成長期の賃金上昇、後発工業国の競争力向上、先発工業国市場における競争激化などにより、縮小を余儀なくされてきた。今や先発工業国の中小企業の多くは、独自の魅力に乏しい製品を小ロット・低コスト・短納期で供給することで存続・発展することが困難になっている（富澤, 1998；大田, 2007）。この状況を打開する上で有効な手段の一つが、顧客の価値意識への働きかけをも視野に入れた製品価値の創造による製品単価の引き上げ（市場創造）である（大田, 2015）。

本稿では、市場創造の担い手と彼らの地域的活動の意義について、地方の中小企業集積、特に繊維産地の事例に基づき考察したい。全国に分布する産地では、中小企業が地理的に集中して立地し、それぞれの企業は特定の生産工程、特定製品の卸売などに事業を専門化して協業してきた。そして、産地組合、公設試験研究機関

などの産業支援組織が、共同加工事業、品質検査と商標付与、生産・販売統制、試験・研究などを通じて、規模の経済性の実現、事業活動の間接的支援、破滅的な競争の防止などに取り組んできた。中でも繊維は、最も多くの産地を形成してきた産業である（大田, 2007）。

製品価値の創造は、製品企画・開発や販売を効果的に行ったり、新たな製品用途を開発したりすることで可能になる。産地企業がそれを実現するには、従来とは違った価値に基づく行動をとったり、新たなパートナーを発見し、協調的な関係を形成したりすることが必要になる（大田, 2012, 2015）。では、そのような試みは、誰が、どのようにして着手するのだろうか。その試みを、従来支配的であったネットワークや行動パターンに大きく制約されず実践できるとすれば、それはどのような場合であろうか。

地域産業研究で主に用いられてきた分析枠組みでは、このような事態への対応について議論することが難しい。というのは、これまでの議

論は、共通の社会的背景（民族、地域生活など）をもつ行為者間の頻繁な相互作用がもたらす信頼（協力）、規模の経済性、新たな知識の共有、創業の連鎖を積極的に評価しており（Piore, & Sabel, 1984; Thornton, & Flynn, 2003）、地域産業を構成する主体の価値や行動パターンの多様性・多様化への関心は希薄だったからである。

一方、経済社会学などでの制度に関する議論は、従来の行動パターンやネットワークを変える主体や過程について検討を重ねてきた（Owen-Smith, & Powell, 2008）。彼らは、一群の個人や組織が価値、ルール、組織を共有し、それらが特定の論理で機能しているネットワークを「制度フィールド」とみなした（Wooten, & Hoffman, 2008）。そして、当事者が無意識に従っている制度を誰がどのように変革するのか（制度的企業家）という問題を、従来の行動パターンから得られる成果への不満や、制度フィールドで中心的あるいは周辺的な位置を占める者がそれぞれもつ動機と資源から説明しようとした（Hardy, & Maguire, 2008）。また、本稿が対象とする地域内の制度（産業コミュニティ）に関しては、地域的なコミュニティと他のコミュニティ（インターネット上のコミュニティなど）の存在や両者の相互作用に関する議論が始まっている（Jennings, Greenwood, Lounsbury, & Suddaby, 2013; Marquis, Lounsbury, & Greenwood, 2011）。制度フィールド、行為者の動機や資源、様々な次元のコミュニティは、制度・ネットワークの変化のメカニズムを捉える上で重要な手がかりとなろう。

さて、日本の繊維産地では、以前から当該産業に携わり、制度フィールドの「内部者」であった（従来の制度を受け入れていた）人々の

中に現況を打開するための行動をとる者が現れている一方、その土地で当該産業に従事したことのない「外部者」が新規参入したり、産地企業と協働したりして産地企業の価値、ネットワーク、行動パターンに変化をもたらしている。ここでの「外部」とは、当該産地がある地域以外の出身という意味ではなく、その個人が従来の制度から自由であることを意味している。彼らは各産地では例外的な存在かもしれないが、その活動は至る所で確認でき、存在自体は決して軽視されるべきではない。

制度的な「外部者」は、なぜ産地を訪れ、そこで何をしているのか。彼らの行動によって、産地企業の価値、ネットワーク、行動パターンにどのような変化が生じているのか。彼らに特徴的な役割があるとすれば、それは何であろうか。以上のような問いへの答えは、制度フィールド内での行為者の相互作用に関心を集中してきた制度論の視野の外にある。

本稿では、日本の繊維産地における制度的な「外部者」の動機や活動の検討を通じ、産地における制度やネットワークの変革における彼らの役割を明らかにする。以下、第2章では「外部者」の事例を紹介し、第3章で考察を加え、最後に結論を述べる。

2 事例研究

2.1 研究方法

繊維産業は、多くの地方に産地が存在し、地域内で多数の企業が競争・協調してきた。近年、「外部者」が産地で新たな取り組みを開始する事例がみられるが、彼らの活動は斬新かつ多様であり、それを分析する枠組みが未だ整備されていない。また、「外部者」の範囲を特定し、

大量のサンプル・データによる分析を行うことは難しい。したがって、本研究では、個別事例を検討し、その活動を捉える基本的な概念やフレームワークを整備してゆく。調査にあたっては、半構造化インタビューを採用し、テキスト資料（会社・組織のホームページ、インタビュー記事）や観察を補完的に用いることとした。

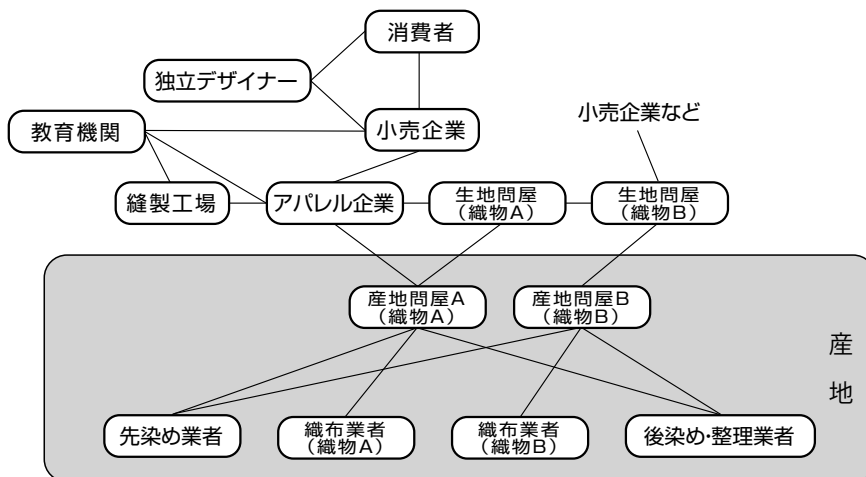
インタビューした「外部者」は、その繊維産地の既存の制度・ネットワークとの関わりが全く、またはほとんどなかった個人（15人）である。また、他産業（他の製造業や農業）でも7人に対してインタビューを実施し、特定業種の事例であることから生じるバイアスを回避しようとした。なお、「内部者」へのインタビューは過去の調査で行い、その成果の一部を既に発表している（大田, 2007, 2008, 2012, 2015）

2.2 繊維産業において支配的な制度とネットワーク

繊維産地では、多くの生産者が産地外の生地問屋や産地内の問屋や親機^{おやばた}から生産を受託してきた。彼らの行動パターンとネットワークの主な特徴は、第一に、製品企画を外部に依存し、自らは特定の製品・工程の生産活動に関与し、産地内の少数の顧客と取引していたことにある。第二の特徴は、同業者団体が同製品・工程および産地で組織され、産業支援組織では主に工場労働者が育成されてきたことである。生産者の直接のネットワークは特定の産地、製品、または工程の範囲にとどまっているものの、上記の特徴は多くの産地で看取できる。

従来の生産者は、市場創造のための情報入手、多様な生産者へのアクセス、販売活動への関与を制約されていた。彼らは、部分的な加工に従事していたので、最終製品（衣服など）はおろか、販売できる素材（染色・整理加工を施した生地）さえ生産できなかった。また、他の製品を扱う産地内外の生産者との関係が希薄であり、

図1 繊維産業における従来の情報交換・取引ネットワーク



様々な製品・生産技術の活用可能性を検討したり、魅力的な製品群を構成したりする活動に携わることが少なかった。ましてや、産地外のデザイナー、卸売企業、アパレル企業、小売企業、消費者と接触し、彼らと相互理解を深め、協力して製品を企画・開発する経験は極めて乏しかった（図1）。産地の受託加工者がこれらの活動をすれば、既存の顧客と競合した。

産地の生産者は、特定の製品・工程に機能を特化し、顧客から要求された品質・納期を満たし、薄利での販売を受け入れ、設備の稼働率を高めることに専念した。それでも、顧客（生地問屋など）が企画・開発に伴うリスクを負担し、一定の販売成果を得ることができれば、「生業」としての織物業を維持することはできた。しかし、特にバブル崩壊後、多くの日本企業が国内外で後発工業国製品との競合に直面し、こうした行動パターンとネットワークを前提にした活動で存続・発展することはもはや困難となった。こうして、従来の行動パターンとネットワークを改め、産地の生産者自らが市場創造により深く関与する必要が大きくなったのである（大田, 2007, 2008, 2012, 2015）。

次節では、産地における「外部者」の活動事例を検討しよう。まず、企画・開発や生産の従事者を、次いで、企画・開発や生産の従事者を支援する者を紹介する。

2.3「外部者」の事例

2.3.1 A氏

A氏は、2015年3月に県内の芸術大学（テキスタイル・コース）を卒業した後、テキスタイル・デザイナーとして起業した。愛知県出身の彼女は、大学入学までは織物業と特に深い関わりを持っていなかったが、テキスタイル・デザ

インを学び、（財）一宮地場産業ファッションデザインセンターによる「翔工房」事業（全国のファッションを学ぶ学生のアイデアを尾州産地企業が製品化する事業。書類審査とプレゼンテーション審査に合格した学生を特定の専門家が支援する）に参加する機会を得た。そこで、産地の企画・開発の専門家や熟練職人から指導を受けた。

2013年に自分のブランドを始め、翌年から展示会で作品を発表してきたA氏だったが、卒業後の3年間はどこかの会社で勤務経験を積むべきだと考えていた。そこで、「翔工房」で協力を受けた専門家にインターンシップの受け入れを依頼したところ、彼からはデザイナーとして独立することを勧められ、彼女はその助言に従った。

A氏の創作活動は、その専門家と、同じく翔工房で支援を受けた職人から、多大な支援を受けている。例えば、新しい生地のイメージをその専門家に伝えると、それを彼が具体的な生地の仕様や製法に変換してくれる。また、外注先の手配や原価の計算も彼が行う。しかし、織物の販売価格はA氏が設定している。

A氏は、用途に広がりのある素材に魅力を感じているので、衣服よりも布として表現したいという。生地の企画に際しては、若者に魅力を感じてもらえるテーマの設定を重視している。作品の発表は、県内のギャラリーやショップで行ってきたが、2016年2月には、デザイナーらと広く交流するD氏（後述）が営む東京のコミュニティ・スペースでも発表の機会を与えられ、訪れたデザイナーたちから高い評価を受けた。

彼女は、魅力的な素材を企画・開発し、製品単価を高め、より多くの収益を得ることで、職

人に還元する経済成果も増やしたいと考えている。自らデザインした生地などを販売する場として、2016年4月には、一宮市の旧尾西繊維協会ビル（現、リテイル〔Re-TAIL〕ビル）内に事務所兼ショップを構えた。他方、職人の高齢化と新規就業者の不在による技術継承の断絶を懸念しているA氏は、展示会場では職人の様子を紹介し、尾州産地では工場見学会や交流会などを企画・運営してきた。さらに、2016年5月からは、その職人の織布工場ですら製造技術を学び始めた。

彼女は、若者が取り組むことで、産地の「敷居が下がる」と考えている。テキスタイル・デザインを始めるまで、自分の好きなことをしても周りから高く評価されることは少なかった。しかし、「今は楽しくて仕方がない」という。

2.3.2 B氏

B氏は、出身の福岡県でカジュアル衣料向けの天然染色工房を営んでいる（衣服の形状になったものを染める「製品染め」が約9割）。中学時代からファッションやテキスタイルに関心のあった彼女は、県内の高校（デザイン科）、次いで芸術系短期大学に進学した。短大卒業後は、活気ある職場で様々な染色技術を習得したいと考えていたが、1990年代初頭の県内染色業は、募集自体が少ない上、就業条件が平均未満の企業が多いと感じていた。また、かつて訪問した工場の従業員に活気が感じられなかったことも印象に残っていた。

幸いにも、B氏は、本藍染めと手書き友禅を組み合わせた素材を扱う婦人服メーカーに4年間勤務することができた。次に、特注品（イベントの垂れ幕など）の単品・少量生産を行う「商業染色」会社に約4年間在籍し、化学染料による型染めや営業に携わった。そして、故郷の

隣町の染織職人への弟子入りを認められた彼女は、同社を辞職して岡山県児島の藍染め工房で受託加工の量産を5ヶ月学び、福岡に戻りその職人に弟子入りした。しかし、修業の継続が困難になったため、2001年に実家付近に染色工房を開いた。

彼女が福岡に戻った理由には、弟子入りの約束だけでなく、付加価値の高い染色事業を構築し、染色業の就業環境を解決したいという思いがあった。染色は衣服の色柄を左右するので、顧客（デザイナーなど）が企画を主導することが多い。しかし、顧客の指示に従うだけの仕事では、染色企業が獲得できる付加価値は小さい。他方で、顧客は、技術的な選択肢（染料、方法など）、コスト、染め上りなどに通じていないことが多い。したがって、染色技術の可能性、そして感性を含む工房独自の技術・技能をデザイナーに示し、彼らと協力しながら企画・開発できれば、染色企業の収益条件、ひいては就業環境は改善される。そのような仕事は、産地にいなくてもできる。それがB氏の考えだった。

独立した当初のB氏には、インディゴや藍での染色の技能はあったものの、営業に関わる知識が不足していたため、特に天然染色の知識の乏しい顧客との間で、染色品質、納期などに関するトラブルが生じた。この事態を打開したのが、ある営業先で紹介されたコンバーターとの連携であった。そのコンバーターは、織物に関する広範な技術的知識、生地サンプル、外注先をもっており、B氏は、染色のアイデアを得たり、与えられた課題に取り組んだりすることで、草木染めができるようになった上、顧客とのトラブルの予防措置、単価設定の考え方など様々な営業上の知識を教わった。さらに、個人企業との直接取引を望まない会社の製品も間接

的に受注できた。

B氏の工房では、最終製品で顧客に提案することが重要になっていった。アパレル企業には、提示された素材の良し悪しを、最終製品をイメージしつつ評価できるデザイナーが少なくなったからである。そこでB氏は、自分の工房に相応しいものを、様々な染料と方法で染め、彼女らが身にまとしてその魅力を表現することを考えるようになった。

増産のため2009年に採用したF氏は、福井出身で、大阪の服飾専門学校でデザインとパターンを、同じ学校のパリ校でクチュールを学んでいた。染色業での就業経験はなかったが、在学中は、素材を天然染料で染め、典型的なクチュールよりも日常服（ワンピースなど）に近い作品を発表していた。彼女を採用して間もなくB氏は、顧客への提案のための製品の生産（縫製は外注）を決意し、パターン作成、外注管理などをF氏に任せた。

こうした製品は、やがて「オリジナル」として限定販売されるようになる。2009年からB氏の工房では、素材や製品を小売りし、染色のワークショップを行う「素材市」を毎年開催している。その目的は、新しい染色技法を体現した製品の発表、染色に関する啓蒙、同業者・関連業者との交流である。当初の小売品目は生地だったが、2011、2012年から衣服などのオリジナル製品が増えていった。「素材市」以外にも、近年では、国内外のギャラリーなどで、オリジナル製品を一定期間発表・販売している。こうした活動を通じ、生産者から直接買いたいと考える消費者の存在を知ることができた。

B氏は、地元の緋業者とも協働したいと考えていた。染める対象（緋は糸染め）の違いや協働に対する通念が制約となっていたが、近年

では、ある織布業者と連携し、彼女の顧客への緋の供給、イベントの共同参加、顧客の相互紹介などを行っている。

2016年7月現在、B氏を含む6名（うちパート3名）が工房で汗を流す。彼女は、各従業員が個性を存分に発揮してくれることを願っており、そこで大切なのは「第三者に伝わり易い個性と完成度の高さ」だと考えている。着実に広がってゆく創作活動の一つ一つが、彼女にとって、魅力的な染色業の探求としての意味をもっている。

2.3.3 C氏

奈良出身のC氏は、日本各地の「地場産業」をグローバルな「文化ビジネス」へと転換するための多面的な事業支援およびイベントの企画・運営を行っている。幼少期から環境問題に強い関心のあった彼は、大阪の4年制大学（法学部）在学中に国際青年育成交流事業フィンランド派遣団に参加し、同国の環境問題に対する取り組みや、海外で通用する人材育成の話に大いに触発された。

彼は、大学卒業後に大阪のエネルギー企業に就職し、赴任した京都で、環境問題を含む社会問題の解決には「人の変革・成長」が重要であることを学んだ。そして、同社を5年で退職して東京の人材育成会社に就職し、主に金融・商社等の経営者の育成を担当した。しかし、2008年にリーマン・ショックが発生し、C氏は短期的利益を追求する経営の問題を痛感した。こうした経験を経て、彼は、地域独自の価値を中心とするビジネスこそグローバル市場で持続的な優位性をもつと確信し、京都の大学院に進学して文化ビジネスの研究を行いつつ、職人たちと様々なプロジェクトに取り組んだ。

各種プロジェクトでの経験を通じて、C氏は、

素材や職人技術・文化に合った製品市場の選択や、製品企画・開発におけるデザインの重要性を学んだ。そして、西陣織の素材である引箔を用いた照明器具の企画・開発プロジェクトに取り組んだ際には、事業の全過程でデザイナーと協働することの重要性や、ある素材から最終製品を企画・開発して収益を得るまでの活動の負担の大きさを痛感した。こうして、彼は、最終製品の企画・開発よりも、素材の多様な用途展開の可能性をグローバルな視点から探求し、一定の販売リスクを生産者らと共有しつつ、その製品化と販路開拓を支援する活動に重点を置くようになる。

このような認識に至る上で貴重な経験は、アメリカのポートランドへの訪問だった。彼が日本で共同企画した製品をポートランドのファッション関係者たちにみせたところ、アメリカ市場の需要に適合していないことを告げられ、C氏は衝撃を受けた。それ以降、グローバルな文化ビジネスでは、現地市場への適応は各国の専門家に任せ、自らは各地域の豊かな文化的背景をもつ素材の発掘と提供に専念すべきだと考えるようになった。

帰国したC氏は、ポートランドで面会したファッション関係者の製品に相応しい素材として、備後絣を提案した。また、西陣絣の生産の縮小と技能者の高齢化が進みつつあることを知ると、上記ファッション関係者や日本の若手デザイナーなどへ生地を紹介し、生産者が一定の収益を確保できる価格での販売を実現した。それを可能にした要因としては、長年の生地サンプルの蓄積を活かしつつ現代的な素材として再生させたことや、洋服の素材として通常必要とされる広幅の織物を供給したことが大きい。

一般に産地では、受託加工専門の生産者がデ

ザイナーに会うことはタブーとされる。また、通常扱う織物と別種の織物を手掛ける関連業者との関係は希薄である。さらに、生産で多忙な産地企業にとって、海外の需要を発見し、顧客とコミュニケーションを取り、必要に応じて現地に赴くことは容易ではない。

C氏は、産地企業が手掛ける素材の新たな用途を探索すべく、意識的に、国内外のデザイナーなどと生産者を繋いだり、産地内の生産者の新たな協業関係を築いたりしてきた。従来の顧客と競合しない洋装市場への販売を前提に、C氏の責任で発注すれば、それを受注する生産者と従来の顧客（和装品の問屋など）との対立は回避できた。例えば、西陣絣の生産に際し、C氏は、これまで絣を手掛けてきた小幅織物の業者ではなく広幅織物の業者（京都市）に製織を依頼し、顧客が求める生地幅を実現した。さらに、彼は、従来と異なる素材や染色方法を用いた絣の企画・開発も進めつつある。

非繊維を含む幅広い素材に関心をもつ彼は、上記の照明器具に加え、陶磁器製品の企画・開発などでも既に高い社会的評価を受けてきた。また、京都の生産者だけでなく、複数の産地の製品・生産技術の情報を集約し、モノ・体験とインターネットの両方で顧客に繋ぐ役割を果たしたいと考えている。このほか、プレゼン・イベント（TEDxKyoto）やインバウンド・イベント（Design Week Kyoto）の企画・運営において中心的な役割を果たしており、特に後者のイベントでは、海外のデザイナーと生産者を繋いだり、工房を一定期間開放し、製作活動の紹介や交流ができるようにしたりした。新たな活動から収益を生み出す事業モデルの構築は容易でないが、日本の各地域の生活文化の価値を発掘し、「文化ビジネス」として持続可能な仕組

みを構築したいという思いが、彼の挑戦を支えている。

2.3.4 D氏

千葉で育ったD氏は、主に日本の若手デザイナーと全国各地の産地企業とを結ぶ幅広い活動を行ってきた。高校時代からファッション・ショーを行うほどのファッション好きだった彼は、周囲の勧めに従って都内の4年制大学（工学部）に進学したものの、専攻した建築への関心が高まることはなく、4年制服師大学（モードクリエイションコース）に編入した。その後、すぐに縫製工場でのインターンを開始し、縫製業の実務的な技能を学んだ。そして、大学を卒業した2011年には、ロンドンのファッション系大学（メディア・コミュニケーション専攻）に留学し、キュレーションを学ぶ一方で、プレスルームやギャラリーと連携して、日本の若手ファッションデザイナーの合同展示会を企画・開催した。これは、ヨーロッパで彼らの作品を発表する機会を作ろうとしたものであり、テーマは「ジャパニーズ・エシカル」と「日本のものづくり」だった。

留学中にD氏は、ヨーロッパの多くの著名ブランドで日本の生地が高く評価されていることを知った。しかし、日本の著名なデザイナーブランドに素材を提供してきたある日本企業が廃業するとの情報を耳にして衝撃を受け、予定していた大学院への進学を取りやめ帰国することを決意した。帰国直後は、自己資金で各地の産地を訪問し、それ以外の時間は図書館などで繊維産地や素材の勉強をした。産地での訪問先の選定は、上記の企業の元社長に相談したり、Twitterのアカウントをもっている企業に連絡を取ったりした。連絡をとった産地企業のほとんどはD氏を受け入れてくれたし、産地組合は

様々な企業を紹介してくれた。

留学前から、D氏は、同じような製品があふれているファッション市場に物足りなさを感じていた。そして、日本のアイデンティティが反映された服作りを実現するには、服を作る仕組みそのものを変えなければならなかったと考えていた。近年の日本では、産地の作り手はデザイナーのことを理解する機会に乏しく、デザイナーは産地に足を運ぶことが少なかったからである。

デザイナー、職人、消費者の関係を再構築するためにD氏が取り組んだのは、日本の優れた生地の作り手と若手デザイナーを日本語・英語で紹介する本の自費出版であった（2013年1月発行）。仲間（約8人）の協力を得て、群馬の絹織物、兵庫の綿織物、東京の染色（本藍染め）、京都の染色（手捺染）などの生産者を紹介することができた。

同書のプロモーションのため渋谷バルコパート1でイベントを開催すると、業界紙などから記事執筆の依頼を、若手デザイナーから生地の入手に関する相談を受けるようになった。こうして、2013年2月までには産地訪問の費用を捻出できる程度の執筆料が得られるようになった。また、D氏からデザイナーの紹介を受けた織布業者の計らいで、生地の仲介料を得る機会が与えられることもあった。

若手デザイナーがD氏に生地の相談をしてきた背景には、当時の繊維産業の状況があった。従来、国産生地を企画・開発し、在庫を抱えるのは生地問屋であったが、生地問屋の多くは、駆け出しのデザイナーと直接取引することは望まなかったし、バブル崩壊後、在庫リスクを伴う自主企画を縮小していった。そのため、若手デザイナーが調達できる生地の種類は、大きく

制約された。

D氏は、生地に対するデザイナーの要望と、産地企業の技術や経営事情とを踏まえ、自ら産地企業に生地の注文を出し、デザイナーに販売した。その過程で、デザイナーを産地に連れて行った。デザイナーと産地企業の間に関係ができた場合は、彼らに直接取引してもらった。

このような活動を続けた結果、D氏の元には産地企業の生地サンプルが蓄積され、それを保管・展示する場所が必要となった。2013年9月、D氏は月島の古い町家を確保し、2014年以降は、生地サンプルの保管・展示だけでなく、生産者、デザイナー、他の業界関係者、学生などが交流できるよう、週末を中心におでん屋の営業を開始した。このほか、その町家では、ファッション関連の展示会を行ったり、古本とコーヒー、料理教室など、幅広いテーマのイベントを開催したりしている。

東京での情報発信の仕組みが整う一方で、D氏は、地域の魅力をその地域の人々が発信することも重要だと考えていた。そして、金沢文化服装学院と大学時代の友人G氏（宮城県出身）の協力を得て、金沢に新たな活動拠点を立ち上げた。G氏は、2012年、同じ大学（ファッションデザイン専攻科）を卒業してアパレル企業に就職し、社内デザイナーとして働きつつ、D氏の活動を支援していた。彼が「現場」のみえない状況で次々と新製品を企画することに疑問を感じていた頃、D氏が2014年に金沢文化服装学院と業務提携すると、G氏は退職して金沢に移住し、新拠点の運営を開始した。そこでは、県内を始め北陸の様々な素材・製品の展示・販売、産地ツアーなどの各種イベントが行われている。

現在、D氏は、年間およそ150~200社程度の産地企業に足を運んでいる。彼の訪問は、産地

の職人や若年就業者にとって良い刺激となるので、産地の意欲的な経営者から歓迎されているという。ただし、D氏が目指しているのは、デザイナーや地方産地の作り手の交流や取引の単なる活発化にとどまらず、デザイナーと産地企業がお互いに「粘って」新たな素材や製品を生み出し、ありきたりの製品とは違ったものを市場に送り込み、日本の洋服市場を変えてゆくことである。そうした新たな「仕組み」を取材する日が来ることを、彼は夢見ている。

2.3.5 E氏

千葉出身のE氏は、山梨県の工業系公設試験研究機関の主任研究員（デザイン職）として、主に郡内織物産地の支援を行っている。1991年に出身県の4年制大学（工学部工業意匠学科）を卒業した彼は、就職を機に山梨県に移り住んだ。彼がこの仕事に応募したきっかけは、指導教官から募集情報を得たことであった。中学時代から自転車旅行で自然を満喫していたE氏には、都会暮らしへの執着がなく、仕事も工業製品以外の分野を希望していた。

2年間の工業技術センターでの勤務を経て配属された県庁でE氏は、先輩とともに、デザインに関する啓蒙の事業に関わった。その先輩は、ブランド化に挑むワイン醸造家を、ブドウ畑の除草イベントを企画して応援するような活動的な人物であった。彼から誘われて、E氏は、地元企業への取材記録を自費出版する活動にも加わった。先輩と行動を共にして、活動範囲を職務に限定せず、企業と深い関係を築き、彼らを支援することの意義を学んだ。

1999年にE氏は、富士工業技術センター繊維部に配属された。当初は、自分の関心・スキルと職務とのずれを感じたが、織物業への理解を深め、企業グループのブランド化支援や、個別

企業のデザイン業務支援（コンピュータによるジャカード図案データの作成指導など）に関わるにつれ、その認識を改めた。やがてE氏は、自分でものを作る人々と現場で仕事をするために、過去に関わったデザイン支援以上の大きな魅力を感じるようになった。

E氏が取り組んだ活動として、絹織物「甲斐絹」をデジタル・アーカイブ化して公開する「甲斐絹ミュージアム」の作成（2003年）がある。甲斐絹は、今もなお地元の人々が話題にする地場産品だが、第二次大戦後に生産が途絶え、その現物を目にする機会は大変少なかった。E氏は、戦前に山梨県工業試験場が収集した甲斐絹に目をつけ、丁寧さと継続性を要する生地情報のデジタル化作業を行った。結果として、この資料は、当時ブランド化に取り組んでいた、ある産地企業グループにとって貴重なものとなった。

その後、E氏は、様々な産地外の専門家と産地企業とを繋ぎ、産地のブランド化を支援する活動に広く、深く関わるようになる。まず、デザイナーであり、東京の芸術系大学で教鞭をとるH氏である。2000年代半ばから産地単位の展示会事業が廃止され、各社が一般の大規模展示会に出展することとなったとき、産地組合が助言を求めたのが同先生であった。独創的な製品を企画・開発し、情報発信する経験に乏しかった産地企業には、新規性を重視する先生の要求は厳しかったが、重要なことでもあった。以後、産地組合は、その後の各種展示会への出展に際し、H氏の指導を依頼し、E氏は、同先生による指導の補助、展示会で用いる商談用書類や映像資料の作成などに携わった。E氏によれば、2007年頃から、デザインやプロモーションに対する産地企業の意識が大きく変わったと

いう。

次に、東京のインキュベーション施設のインキュベーションマネージャーI氏である。彼の講演やブログに触発されていたE氏は、2010年度以降、産地企業が彼から指導・助言を受ける事業に取り組んだ（対象は、ジュエリーなどを含む）。産地調査の過程でI氏とE氏が見聞きしたことをバイヤーなどにも知ってほしいという思いから、ジュエリー、次いで織物（2011年度）の産地ツアーが始まった。このツアーは、E氏が事業者（バイヤーなど）向けに計画し、製品、製造工程などの解説資料を作成した。また、I氏がマネージャーを務める施設の活動から着想を得て、各種の講習会（例：売り場での販売・接客講座）を開催してきた。I氏のほか、J氏（フランスのトレンド予測会社の日本代表）も貴重な助言者である。

最後に、富士工業技術センターの非常勤職員として活躍したK氏である。彼は、H氏が指導する学生有志（基本的に大学院生）と産地企業によるブランド・製品の共同企画・開発の第一期生（2009年度）であり、E氏はこのプロジェクトを支援していた。彼は、部下となったK氏に、印刷媒体による産地の情報発信を任せようとしたが、学生時代に富士吉田産地に関するネット情報の乏しさを痛感したK氏は、ブログの必要性を説き、その作成に力を注いだ。また、彼の任期が満了する2012年3月に開催した展示会（展示品は産地企業の既存製品から選んだ）では、各社製品の集合体としての魅力を表現し、それを産地で購買できる魅力的な場を提供した。結果的にK氏は、もう1年在籍し、2012年度の産地企業グループでの商業ビル出店（初回の参加は11社）でも、E氏とともにショップ名やコンセプトの考案、ロゴ、ディスプレイ、什器、

POP、パンフレットなどのデザインを行った。

以上のような活動は、産地のブランド化を進め、若年就職希望者を増加させるきっかけになっている。その過程にずっと関わってきたE氏は、新しいことをするのは大変だが、その方が面白いという。また、素晴らしい目標をもち、その達成に地道な努力を重ねる人々は、報われるべきだと考えている。従来の枠を超え、そうした人々の力になることを、彼は心から楽しんでいる。

3 考察

本稿は、産地企業、特に生産者のネットワークと行動パターンの変革における制度的「外部者」の役割について明らかにすべく、彼らの活動を検討してきた。これは、「一枚岩」の特定の制度フィールド（Wooten, & Hoffman, 2008）を想定した制度的企業家（Hardy, & Maguire, 2008）に関する従来の分析枠組みの外にある現象であった。

地域との関わりでいえば、「外部者」には、特定の産地に定住する「定住型」と多くの産地を渡り歩く「巡回型」とがあり、特定地域の「内部者」が多くの「外部者」と繋がる上では「定住型」が、産地間や大都市と産地とを繋ぐ上では「巡回型」が、大きな役割を果たす。また、「外部者」の中には、企画・開発や生産に直接関わる者と生産者らを支援する者とがある。

「外部者」は、繊維産地でこれまで支配的だった制度フィールドの外に位置しつつ、産地関係者と相互作用ができる空間に身を置き、①製品・ブランドの自主・共同企画、②市場創造に必要な知識（ブランディングなど）の学習、③既存の技術・文化資源の新たな結合、④付加

価値の高い製品・生産技術の創造、⑤「内部者」・「外部者」の交流機会の形成、といった領域に関わる協働を行っている。その結果、産地では従来ほとんどみられなかったネットワークや行動パターンが生まれている。

こうした産業コミュニティの変革過程では、「外部者」が産地を訪れ、彼らを「内部者」が受け入れ、「内部者」と「外部者」のそれぞれが相手の魅力的な資源を発見し、協働を通して各々の資源を効果的に活用するという一連の現象がみられた。そこで作用していた要素として重要なのは、「内部者」と「外部者」の動機、資源、ネットワーク（ネットワーキング）であった。

「外部者」は、程度の違いはあるものの、自分が身をおいてきた制度的な環境や社会の趨勢に必ずしも満足しておらず、テキスタイルやファッションを自ら創造することと、テキスタイル、ファッション、地域文化などを魅力的で持続性のあるビジネスにすることを主な動機として、産地に関わり始めていた。産地を訪れた彼らは、産地の眠れる技術的・文化的資源、「内部者」の厳しい現況、苦境を打開しようとする先輩「外部者」の姿などに刺激され、協働を具体化していった。一方、産地で繊維事業を継続しようとする「内部者」は、後発工業国製品との競合や衣服消費の変化などにより従来の市場機会が大きく縮小し、市場創造のための機会を求めようとしたとき、従来の産地関係者（顧客など）との協働では成功を期待できない状況にあり、「外部者」に対してより開放的になっていた。

市場創造に向け活用すべき資源とその活用方法は、「内部者」にとって必ずしも自明ではない。「内部者」の既存資源を再評価し、それを

効果的に活用する上で、「外部者」の資源は貴重なものとなりうる。事例研究では、デザイン、衣服パターン作成、キュレーション、商品・ブランド企画・開発、交流イベントの構想・実行、外国語コミュニケーションなどの能力を「外部者」はもっていた。

ただし、「内部者」と「外部者」が適切な相手を発見できるとは限らず、「外部者」が産地で孤立する可能性もある。活動場所は空間的に近接していても、深い対話をする機会が彼らに与えられているわけではない。また、「内部者」、「外部者」のいずれも、多様なニーズをもっている一方で、各人が単独で提供できる資源は限られている。

彼らは、個別的に、様々な媒体で情報を集めたり、知人らの紹介を受けたりして協働する相手を探しており、産地外の「外部者」ネットワークを介して『外部者』が『外部者』を呼ぶこともある。また、工場、各種サービス業（ショップ、カフェ、ギャラリー、コミュニティ・スペースなど）、産業支援組織などで開催される産地ツアー、展示会、トークイベント、ワークショップなどのイベントは、望ましい相手を広く探索する機会を提供する一つの場となりうる。そこでは、開放的な状況で、産地に関心をもつ「外部者」（消費者や近隣住民を含む）と「内部者」とが実際に出会い、「外部者」には製品の技術的・文化的背景を理解した上で「内部者」の資源を再評価する機会が、「内部者」には既存資源への新たな視点やアクセス可能な外部資源の存在を知る機会が与えられる。こうしたイベントは、「内部者」同士の関係を深める機会でもある。

「内部者」と「外部者」の協働が「内部者」ネットワークの構成員によって制約されること

もある。例えば、「内部者」による新たな協働への資源の転用が、「内部者」とその重要なパートナー（主要顧客など）との間に軋轢をもたらず場合がこれにあたる。本稿で検討した事例では、この問題は、製品の販路や用途を転換することで回避されていた。

以上のような「外部者」との協働を通じ、「内部者」は、デザイナー、生産技能者、同業者・関連業者、消費者などと対等な関係を築き、新たに得られた外部資源と既存の内部資源とを活かした独創的な製品の企画・開発・販売に取り組み、収益性の向上を実現しようとしている。こうした行動パターンやネットワークのあり方は、産地外部の顧客らに企画・開発、情報発信、販売を依存し、自らは特定の機能に特化し、薄利多売を追求する従来型のものとは対極的である。市場創造への挑戦は多くの困難を伴うものの、その過程と結果から得られる刺激が「内部者」と「外部者」にとって重要な誘因の一つとなっている。

制度論におけるコミュニティ論（Jennings, et al., 2012; Marquis, et al., 2011）や「Field-Configuring Events」（Lampel, & Meyer, 2008）の研究との関連でいえば、本稿は、まず、特定地域の産業コミュニティの「外部者」が「内部者」と空間を共有し、その産業コミュニティと「外部者」の非地域的なコミュニティ（産地を超えて広がるデザイナーらのコミュニティ）との接触・融合を促進することで、「内部者」が従来と異なる行動パターンの選択肢を新たに獲得しうることを示した。また、本稿では、複数のコミュニティの相互作用における交流イベントの意義を指摘した。

4 結論

産地（特に生産者）の産業コミュニティの「外部者」は、ファッションなどの創造や、産地の技術・文化資源を活かした事業の持続性確保に強い関心をいだき、産地を訪れている。そこで「内部者」と接触し、彼らの技術・文化資源を再評価し、自らの資源を提供しつつ、市場創造に取り組んでいる。こうした協働の結果、「内部者」は、新たなネットワークや行動パターンを形成し、従来のネットワークや行動パターンから一定の自立性を確保する。

「外部者」と「内部者」との具体的な協働の形については、最初から明確な形があるとは限らない。彼らは、対話を通じて互いの動機、資源などを理解してゆくなかで、具体的な活動の着想に至っている。「内部者」と「外部者」が他者への一定の開放性を保ち、各人の価値や資源の多様性を認めつつ、相互尊重による協働を行うことは、市場創造志向の産業コミュニティの形成・拡大の重要な前提条件といってよい。

本稿では、新たな外部資源を活かした既存資源の再評価・活用プロセスの解明、停滞・失敗事例と成功事例との関連付け、「外部者」をとりまく制度的環境までは十分な検討ができなかった。また、データ面では、より広範なインタビュー調査や、他産業および複数業種の事例の検討を行うべきであろう。これらは今後の課題としたい。

謝辞

本研究は、科学研究費助成事業（挑戦的萌芽研究）「地方成熟産業における『外部者』に関する調査研究」（研究課題番号26590070。2014～2016年度）の成果の一部である。調査にあたり、

インタビューに応じ、資料を提供して下さった皆様に感謝申し上げます。

参考文献

- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, & R. Sahlin-Andersson, K. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198-217). London, UK: Sage.
- Jennings, P. D., Greenwood, R., Lounsbury, M. D., & Suddaby, R. (2013). Institutions, Entrepreneurs, and Communities: A Special Issue on Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, No. 1, 1-9.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. 2008. Guest Editors' Introduction. Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 6, 1025-1035.
- Marquis, C., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2011). Introduction: Community as an Institutional Order and a Type of Organizing. In R. Marquis, C., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (Eds.) *Research in the Sociology of Organizations: Communities and Organizations* (Vol. 33), (pp. ix-xxvii). Bingley, UK: Emerald.
- 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, 45-103
ページ.

大田康博 (2012) 「日本中小繊維企業の国際マーケティング：ネットワーク戦略による制度的条件の変革」小川正博・西岡正・北嶋守編著『ネットワークの再編とイノベーション：新たなつながりが生むものづくりと地域の可能性』同友館, 115-137 ページ.

大田康博 (2015) 「繊維産業における市場創造志向の水平的協働：フランス・イタリア・日本の展示会と中小企業」『徳山大学論叢』第81号, 43-70 ページ.

Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2008). Networks and Institutions. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, & R. Sahlin-Andersson, K. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 596-623). London, UK: Sage.

Piore, M. J., & Sabel C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.

Thornton, P. H., & Flynn, K. H. (2003). Entrepreneurship, Networks, and Geographies. In Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 401-433). New York: Springer.

富澤修身 (1998) 『構造調整の産業分析：大競争下の日本産業・企業の構造調整』創風社

Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields : Past, Present and Future. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, & R. Sahlin-Andersson, K. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 130-147). London, UK: Sage.