

来訪型マーケティングによる クラフト的中小企業の「自立化」

—— 久留米絣織元「下川織物」の事例 ——

大 田 康 博

- 1 序論
- 2 理論的背景
- 3 久留米絣織物業の概要と研究史
- 4 下川織物の事例
- 5 考察
- 6 結論

1 序 論

日本の中小企業研究において、大企業による中小企業の「支配」、そして中小企業の「自立化」は、重要なテーマの一つであった。多くの研究者は、中小企業の存立形態、下請取引の構造・機能などを分析し、中小・下請企業の問題や盛衰について論じた。他方で、「自立化」の定義やプロセスについては十分な検討がなされず、やがて「自立化」という言葉すら用いられなくなった。しかし、日本のクラフト的な中小生産者を分析するとき、この視点は今もなお重要性を失っていない。

本研究では、「自立化」を、企業が自らの事業活動に関し、より独立した意思決定ができるようになること、と定義する。その具体的状況としては、中小企業が他の組織（特に顧客）と対等な関係で事業活動を展開し、収益条

件の改善に向けた主体的行動をとることが容易になること、を想定している。

中小企業は、特定の顧客（元請企業など）に販売などを大きく依存することがある。そのような中小企業は、取引における交渉力が乏しいため、収益（性）が低水準になる、と研究者は考えてきた。特に販売における依存は、元請企業による下請企業の「商業資本的支配」をもたらす要因とされた（藤田、1965）。藤田（1962）は、そうした商業資本的な機能が経済発展とともに「独占メーカー」や「商業独占体」によって掌握されるようになる一方、「多品種少量商品、特殊国内商品、流行的嗜好商品等大資本の取扱対象となりえないもの」については、中小商業資本の活動が保証される可能性が大きいとした。実際に、「伝統産業」や「地場産業」と通称される分野では、現在も産地問屋による生産者の組織化が広く行われている。

研究史は、中小企業による自立的な存続・発展の可能性も示してきた。例えば、製品差別化などにより、競争相手にはない強みを発揮すれば、同業者との競争を回避することができるという（渡辺、1983a, 1984b, 1984）。また、特定の顧客への収益依存を小さくすれば、その顧客に対する従属性は弱まる、という見解もある（橋本、1996）。これらは、「自立化」の重要な方策を示したものといってよいが、「自立化」のプロセスは見えてこない。

以上の議論に製品企画・開発や販売に関する問題が含まれていることを踏まえると、「自立化」を志向する中小企業にとって、マーケティングは重要な活動といえよう。では、中小企業の「自立化」を可能にするマーケティングとはどのようなものであり、中小企業はどのように「自立化」してゆくのであろうか。

中小企業のマーケティングに関する研究において、実証的に検討されてきたのは、主として「訪問型」の要素を含むものであった。それは、遠隔地の重要顧客を個別に訪問したり、重要顧客が多く存在する国・地域で出展したりする活動である（田中・白石・南方・廣田、2016；額田・山本、2012；大

田, 2008, 2015, 2018)。しかし, このようなマーケティングには資金, 人材など多くの資源投入が必要であり, 本稿が対象とするクラフト的な中小生産者の場合, それらを捻出することは容易ではない。

生産者および顧客の移動という視点から見た場合, マーケティングにはもう一つのアプローチがある。それは, 企業の日常的な活動の場への「来訪」を促すマーケティングである。例えば, 工場見学, ワークショップ, 産地ツアーがこれに該当し, その実施主体には個別企業, 地域産業支援組織などが含まれる。

来訪型マーケティングはどのようにして中小生産者の「自立化」を実現するのか。その有効性・効率性を向上させるにはどのような努力が必要なのか。それらは, 訪問型マーケティングとはどのような違いがあるのか。本稿では, 近年新たな観点から注目を集めているクラフト的な中小生産者, 中でも久留米絨織元の下川織物(福岡県八女市)の事例を検討することで, これらの問題を解明したい。

以下, 第2章では, 他組織への依存・従属と「自立化」に関する理論的な研究を整理する。次に第3章において, 久留米絨織物業を概観し, 研究史の現況を確認する。そして, 第4章で下川織物の事例研究を行い, 第5章で発見事実と本研究の貢献を示す。最後に, 結論および残された課題について述べる。

2 理論的背景

ある組織が他の組織に依存・従属する理由, そして依存・従属状態から脱却する方法に関し, 包括的かつ理論的な議論を行ってきたのは, 資源依存理論である(Pfeffer and Salancik, 1978; 小橋, 2013; 山倉, 1993)。例えば, Pfeffer and Salancik (1978) は, ある組織が他者による支配の試みに従う程

度を左右する10の条件を示した。これらの中に、新しい事業パートナーにアクセスできる可能性、取引する製品・サービスの内容や条件の決定に関する主導権の有無、焦点組織が新たな事業機会を創造できるかどうか、といった問題に関わる条件が含まれており、本研究でも考慮したい。

資源依存理論によれば、組織間の相互依存性に伴う問題への対処には、次の4つの方法があるという。第一に、他者に対する追従である。ただし、ある組織からの要求を受け入れることが、将来のための行動を成約するなど、別の様々な問題をもたらすことはあるという。第二に、「自律化戦略」である。これは、他組織への資源依存を低減させるため、必要な資源を自ら支配することであり、例えば、垂直統合、多角化などが該当する。第三は、複数の組織の利害を調整する「協調戦略」（例：役員受入れ、カルテル、ジョイント・ベンチャー）、第四は、政治活動への関与や正当性の獲得を目指す「政治戦略」である（Pfeffer and Salancik, 1978；小橋, 2013）。これらは、2つの組織の間の対立的な関係を前提とした議論であり、協調のメリットを意識した行動を想定したものではない。また、戦略の具体例には大きな資源投入を要するものが多く列挙されており、それらは内部資源に乏しい中小企業では実行困難だと考えられる。

中小企業論では、競争と下請の2つの側面から、顧客に中小生産者が従属する要因および「自立化」の手段が論じられてきた。競争に注目して「自立化」を論じる研究者は、中小生産者間の競争がその顧客間の競争よりも激しいとき、中小生産者は顧客に対する交渉力が弱くなり、従属を余儀なくされると考えた。したがって、中小企業が従属的な状況を脱する手段は、製品な

1) 例えば、①要求をする他の組織から焦点組織が資源を得る、②資源の他の源泉が焦点組織に与えられていない、③焦点組織による行動や産物が他の組織により可視化され、その要求を満たしているかどうかを評価される、④焦点組織が特定の他の組織による要求の決定・編成・表現を支配していない、といったものがある（Pfeffer and Salancik, 1978）。

どの差別化を行い、同業者間の価格競争を緩和することとされた(渡辺, 1983a, 1983b, 1984)。この場合、顧客にとって意味のある、競合との差異を、中小企業がいかにして作り出すことができるのかが重要な課題となる。

下請企業は、企画・開発および販売を顧客(元請企業)に任せており、時には原材料の貸与など、購買や資金の面でも顧客に依存することがある(藤田, 1965)。特定の元請企業に専属する下請企業の場合、元請企業に大きな支配力を与えてしまう。この場合の「自立化」とは、販売先の分散化により特定の顧客への収益依存を低めること(橋本, 1996)である。このほか、Pfeffer and Salancik (1978)が指摘したように、前方統合により生産や販売を内部化し、資源の外部依存を低下させる「自律化戦略」も、資源投入負担の問題がなければ有効であろう。ただし、中小企業の「自立化」論も、対立的な企業間関係を基本的に想定している。

以上のように、「自立化」しようとする中小企業の課題には、差別化、販売先の分散化、そして前方統合(いわゆる「川下」への生産・販売機能の拡張)がある。では、中小企業がこれらを実現しようとするとき、どのようなマーケティングが効果的かつ効率的だろうか²⁾。以下、地方に立地する企業を念頭におき、検討を進める。

中小企業のマーケティング活動に関する事例の多くは、大都市や海外の需要を獲得すべく、中小企業が日常的な活動拠点を離れ、重要な顧客を直接訪問したり、アンテナショップを構えたり、合同展示会に出展したりするものであった。特に近年注目を集めているのが、国際マーケティングである(Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; Bell, McNaughton, Young, and Crick, 2003; Evers, and Knight, 2008; 額田・山本, 2012; 大田, 2008, 2015, 2018)。

2) 中小企業研究は、事業形態や取引関係に関する類型論を提示してきたが、ある類型の中小企業がどのようにして事業形態や取引形態を主体的に変化させることができるのかを十分に説明できていない(大田, 2007)。

これらの「訪問」は重要だが、内部資源に乏しいクラフト的な中小生産者が、有効な活動を展開することは難しい。まず、「訪問」には多くの資源の投入を要する³⁾。経営者が生産活動で重要な役割を担っている場合、経営者の長期不在は、日々の事業活動に重大な制約を生じさせる。他方で、アクセスできる顧客や活動できる場所・時間は限定される。さらに、遠隔地では製品・生産技術や生産活動の様子や背景を紹介することが難しい。これは、マーケティングにおいて製品や生産の背景を伝えることが重要なクラフトの場合、特に大きな問題となる。

これらの問題を大きく緩和するマーケティング手段の一つが、顧客などを自らの事業所で受け入れる来訪型マーケティングである。移動と活動単位に注目し、訪問型・来訪型マーケティングの関係を示すと、表1のようになる。「訪問」、「訪問・来訪」、「来訪」の順に、資源投入の関係特殊性が低下し、より不特定の顧客を対象に資源を活用できる。

表1 訪問型・来訪型マーケティングの特徴

		活動単位	
		単 独	共 同
移 動	訪 問	顧客への訪問	顧客への合同訪問
	訪問・来訪	遠隔地への単独展示会	遠隔地への合同展示会
	来 訪	工場見学、立地地域での単独展示会など	工場見学ツアー、立地地域での合同展示会など

注) 厳密には、立地地域での展示会（特に合同展示会）は、中小企業の事業所外で行われる。しかし、他と比べて来訪の要素が強い。

出所) 筆者作成。

3) 繊維企業の場合、ヨーロッパの展示会への年2回の出展には、関連費用を含めると年間1000万円以上の支出を伴うといわれる（大田，2008，2015）。

近年、来訪型マーケティングの重要性は高まっているにもかかわらず、その研究は乏しい。地方で開催される合同展示会の研究としては與倉(2011)が存在するものの、それは集合的に行われるものであるし、事業所を開放するものではない⁴⁾。個別企業による来訪型マーケティングに関する検討が求められている。

以上を踏まえ、本研究では、来訪型マーケティングにより「自立化」を実現した、クラフト的な中小生産者(久留米絣織元の下川織物)の事例研究を行う。考察においては、多くの既存研究と異なり、対立していない相手と自立的な協働を行う可能性を排除しないこととする。

繊維産業は、長らく衰退産業とみなされてきた。しかし、最近では、中小企業による国際マーケティングの成功が目撃されつつある。その背景には、欧米には世界各国に販路をもち、優れた素材を求めている高級ブランド企業が存在することや、そういった企業が存在する大都市で合同展示会を開催する組織が日本企業に出展資格を与えたことがある(大田, 2008, 2015, 2018)。また、繊維は、日本各地にクラフト的な中小生産者が存在し、国際的な関心を集めている産業でもあり、近年、再生に向けた新たなマーケティング活動がみられる(大田, 2016, 近刊; 金, 2018)。したがって、本研究にふさわしい対象である。

下川織物は、1950~60年代製の力織機を用い、綿を素材とする小幅織物を生産する久留米絣織元である⁵⁾。かつては売上の半分以上を特定の産地間屋

4) 中小企業による工場見学の受け入れに関する研究は存在する。例えば、本多(2018)は、学生や住民の見学受け入れなどを、中小企業による地域貢献活動として分析している。他にも、産業観光のように、対外的な開放自体を収益機会とみならず研究(吉田, 2006)も存在する。

5) 小幅織物とは、着物向けの生地幅(約38センチメートル)の織物をさす。洋服の素材や資材のための織物は、より幅の広い織機で生産される。また、最新の織機は、下川織物が用いている織機よりも生産のスピードが速い。さらに、絣は、製織の準備や作業の監視も手間・人手を要する(第3章参照)。このため、最新の工場と比べるとはるかにクラフト的といえよう。

に依存していたが、収益性を高めて経済的な持続可能性を確保するため、来訪型マーケティングを導入し、新たな市場機会を獲得し、取引条件を改善することに成功した。この活動に関する限り、下川織物は、「先進事例」とみなすことができる（田村，2006；Yin, 2014）。

下川織物の事例を分析する前に、次章で、久留米絣織物業の概要と研究史について確認しよう。

3 久留米絣織物業の概要と研究史

3.1 絣の特徴と産地

絣は、経糸・緯糸のうち一方または両方に、色が染まった部分と染まらない部分を作り、製織することで柄を表現する平織物である。糸を染め分けるときは、所定の太さに糸を引き揃え、染めない部分を他の糸で括って防染して染色液に浸す方法を主に用いる。糸束を括った糸は、染色後に解いて取り除く。柄のない場所に用いる糸は、括らず染める。必要な糸の染色を全て終えると、糸がずれて柄が乱れないように注意しながら、糸を織機の部品にセットし、それを織機に取り付け、製織を開始する。製織中も必要に応じて糸のずれを修正する。このように、絣の生産は、他の多くの織物に比べ労働集約的であり、費用や時間がかかる。また、糸を括る際には糸束を決まった太さにしなければならず、1本の糸束を構成する糸の本数が織物生産の最小ロットを規定する（久留米絣の標準的な糸使いで432メートル）。したがって、絣は、小ロット化への対応に制約がある。

かつて日本には、絣を生産する多くの産地が存在した。中でも、綿を主たる素材とする有力産地は、伊予、備後、久留米であった。伊予や備後は縞など各種の先染織物を扱っていたが、久留米は、絣の比重が高く、高級品産地としての地位向上に努め、重要無形文化財や伝統工芸品としての指定を受け

た。その結果、東京など大都市の市場にも販路を築くことに成功した。早くから合成染料を採用し、織機の動力化や広幅化を進めた備後とは対比的に、久留米では、藍染めや人力での製織が広く残存した(村上, 1961)。久留米は、市場拡大期に他産地ほどの成長は経験しなかったけれども、緋の産地としては存続した。

3.2 久留米緋織物業の歴史

久留米緋は、井上伝(1788-1869年)により生産技術が考案され、1820年代後半には商品生産が本格化した⁶⁾。絵緋や小緋といった製品の高度化・多様化が進む一方、西南戦争(1877年)に伴う需要増加の際には粗製乱造問題が深刻化した。このため、1880年に商人の同業者団体(千年社)と染色業者の同業者団体(緑藍組)が組織され、これらが使用原材料を定め(国産紡績糸および地場産の藍と阿波藍)、織元、染元、販売元の3つの商標を付与して各段階での責任を明確にした。さらに、1886年には、久留米緋同業組合が設立され、1899年には、他産地に先駆けて久留米緋鑑定所を設け、厳正な検査と不正の締出しを実施した。硫化染料が登場したときには、板緋のみにこれを認め、より高級な久留米緋は正藍染めを維持し、市場での地位を守ろうとした。

緋をはじめとする綿織物業の拡大に伴い、紡績工場設立の機運が高まり、地元の綿糸・緋問屋、銀行関係者などが協力して1889年に久留米紡績が設立された(岡本, 1993)。織物生産においては、明治後期に寄宿舎を備える集中作業場が増え(服部・信夫, 1937)、他方で、農家女性による副業(出機制)への製織委託も拡大した。さらに、1907年頃からは、全国(植民地を含む)の刑務所への委託生産が本格化し、昭和初期には生産の半分以上を占め

6) 特に断らない限り、上野(2006)、久留米緋技術保存会(1969)、同(2011)による。統計データは、久留米緋協同組合資料に基づく。

たという。刑務所へ委託するには、大量かつ計画的な発注が必要だったので、生産の調節が容易な出機は、重要な外注先であり続けた。

緋は、輸入原料を使用する民需品であったため、日中戦争勃発後には、物資統制を受け生産の継続が困難になっていった。配給された糸は高級な緋には適合せず、1939年以降の厳格な物価統制が生産数量・金額を激減させた。生産減少の間接的要因としては、軍需の増加に伴い、近隣の重化学工業での求人や織物業以外の副業機会が増えたこともあった（田中，1941）。1943年になると綿糸の割当が停止され、工業組合が解散された。技術の途絶を恐れた組合役員が政府に働きかけ、1944年から技術保存のための綿糸割当を受けることができた。

終戦後は、経済統制の解除とともに緋の生産が活発化した。しかし、洋装化の進展と作業着需要の減退により、急速な「緋離れ」が生じた。製造戸数（久留米緋協同組合員数）、従業員数、生産数量は、1957年のそれぞれ312,6500人、124万反をピークに減少しはじめた。一部の織元は、婦人服、綿入れ半纏^{てん}などの二次製品を手がけたり、広幅織物、タオルなどの分野に転換したりした⁷⁾。農業との兼業者の中には、織布業をやめ農業に専念するようになった者もいた（筑後市史編さん委員会編，1995）。

他方で、久留米緋は、伝統工芸品としての地位を確立していった。久留米緋の技術は1957年に国の重要無形文化財に指定され（綿織物では初めて）、手括りで防染した緋糸の使用、純正天然藍での染色、投げ杵と手織機の使用が指定要件とされた。さらに、1976年、久留米緋が通商産業省から伝統的工芸品としての指定を受けると⁸⁾、減少傾向にあった手織機⁹⁾の台数が大きく回復した。織元が加盟する久留米緋協同組合員の生産額は、1964年の9億

7) 宮田織物（筑後市）は、二次製品化や広幅化を進めた企業の一つである。現在は、CAD（Computer-Aided Design）や広幅レピア織機（革新織機の一つ）を導入し、半纏など最終製品を縫製する工場を有する。

5166万円から77年には22億8209万円に達し、この間、名目単価（織物1反あたりの生産額）も950円から4490円へと上昇した。

しかし、高級化が産地の維持に有効であったのは一時的であった。名目単価は上昇を続けていたものの、生産額は1977年をピークに減少に転じた。協同組合では、生産調整のため、1977年からの3年間で173台の織機を破砕した（久留米市史編さん委員会編、1986）。久留米地域地場産業振興センター（1986）では、二次製品化に対応している織元が10軒程度にすぎず、その商品は百貨店の呉服売場などで販売され、アパレル市場には参入できていないことが問題視されていた。また、同書は、外注依存、設備の老朽化、従業員の高齢化などにも触れ、経営・設備近代化の必要性を強調していた。

1970年に133人であった久留米絣協同組合員数は、90年76人、2017年23人と減り続けている。同組合員の従業員数は、高度成長期に大きく減少し、1970年には1290人、90年584人、2017年215人と推移した。従業員1人あたりの名目生産額は、1999年の450万円から減少に転じ、2012年には304万円になった。また、上昇傾向を維持していた名目単価は、2004～14年にかけて停滞した。

しかし、生産数量・金額は、2010年代前半に底を打った感がある。2014年から2017年の間に、生産数量は8万2766反から8万3656反へ（13.6%増）、生産額は7億6316万円から8億6717円へ（15.7%増）増加した。従業員1人あたり生産額は、2017年に403万円まで回復している。後述のように、この時期には、下川織物や、その新たな顧客となる「うなぎの寝床」が、市場機会創造のための活動を本格化していた。

- 8) 認定要件は、①久留米絣協同組合員による製品であること、②先染小幅織物であること、③綿糸を原料とし、手織り先染めの経緯絣、または緯絣での平織りのもの、④伝統的工芸品としてふさわしい柄であること、⑤次の技術または技法（先染めの平織、経糸および緯糸または緯糸に絣糸を使用する、緯糸の打ち込みに「手投杼」または「踏み木による飛杼」を使用する）により製織された絣織物とすること、である。

3.3 久留米緋の織元

筑後では、八女郡広川町、筑後市など、久留米市の周りに立地する織元が、生地企画・開発（図案の作成、織物設計など）、生産（外注管理を含む）、そして、販売に従事してきた。織元（久留米緋協同組合員）は、平均従業員数が8人（2017年）であり、久留米市に立地する産地問屋を主たる販売先としている。

生産技術に注目すれば、織元は、以下の2つに大別できる。まず、伝統的な技術を継承している織元である。重要無形文化財の指定要件は、手作業による括り、藍染め、投げ杼による手織りであり、織元はこれらをすべて自ら行う。このタイプの工房が生産する緋織物は、生産に高度な技術を要し、手間のかかる高級品である。

第二に、より近代的な生産技術を採用する織元である。括りと解きは機械（主に外注）で行い、括りには綿糸など麻糸以外の糸を用いる。織元には、染色と製織の両方を行うものと、染色を外注し、製織（準備工程を含む）のみを自ら行うものがある。染料は、国産藍に加え、インド藍、合成染料など、様々なものが使用される。国産藍やインド藍で染める場合は瓶で手染めし、合成染料での染色は機械で行われることが多い。製織は、人力による場合（高機や足踏織機）と動力による場合（力織機）がある。力織機のほとんどは旧式の小幅織機であり、いわゆる革新織機（無杼織機）を導入している織元はほとんどない。

3.4 研究史

現在の久留米緋に関する経営学的な研究は乏しい。産業・地域研究としては、上野（2006）が存在するものの、個別の織元によるマーケティング活動に関しては、ほとんど明らかにされていない。

4 下川織物の事例

4.1 研究方法および対象事例

下川織物は、1948年に創業し、下川強臈氏(2018年5月で47歳。以下、下川氏)の父(富彌氏)を事業主とする個人企業であり、下川氏が、3代目に当たる。従業員数は12人であり(うち家族3名、正社員5名、パート4名)、1台のモーターの動力をベルトで豊田自動織機(1950~60年代製)20台に伝え、緋、縞、無地を製織している。生産能力は、およそ月産1万2000メートルである。

下川織物では、自ら企画・開発⁹⁾、自家工場と外注先で生産した織物を、久留米市の産地問屋、産地内外のその他事業者、そして一般消費者に販売している。生産機能に注目すれば、下川織物は、次の3つの特徴を有する。第一に、製織準備と製織に専門化していることである。下川織物の自家工場では製織のための経糸・緯糸の準備(整経、括り前・後の糊付け・天日干し、経通し、経つなぎ)および製織を行っており、緋糸の括り・解きは専門業者と久留米緋広川町協同組合に、染色は筑後染織協同組合や他の織元に外注している。第二に、化学染料で染色した糸や力織機を用いるなど、久留米緋織元の中では比較的近代的な生産技術を採用していることである。第三に、緋だけでなく、縞や無地も生産することである。

本研究では、下川織物および顧客などの公式ウェブサイト・Facebook ページ・カタログ、工場や来訪者の観察、そして半構造化インタビュー、インターネット上の記事など第三者が作成した資料により、情報を入手した。インタビューや観察を実施するため、筆者は、下川氏と面会し、彼に、①マー

9) 図案作成は外注している。顧客との共同企画では、顧客から「イメージ画」を受け取り、それ織物で表現できるよう図案を作成する。博多山笠の法被などは、「昔から決まった柄を忠実に作ることが求められる。」

ケティングや経営における課題，②マーケティング活動の展開（顧客ターゲット，情報発信，工場見学，販売体制の整備など），③顧客との関係の変化，そして③収益およびそれ以外の成果について質問した。インタビューの回数・時間は，合計6回・8時間以上であった。また，下川織物の重要顧客となった「うなぎの寝床」代表白水高広氏には，創業の経緯と事業の方針・展開，下川織物との協働の経緯，事業成果などについて尋ねた。

インタビュー中にはノートを取り，下川氏へのインタビューでは4回目以降は録音も行った。次に，記録した情報を別々に文章化し，それぞれの内容を照合・比較した。正式なインタビューの他に，我々は，メールなどでメッセージを交換する機会ももった。

筆者は，データを時系列に並べ，それらをテーマ（例えば，これまでのマーケティング活動，顧客の種類，顧客と面識を得た経緯や協働の内容，その帰結〔活動の経済的・非経済的成果〕など）ごとに集約し，出来事に関連性を確認した。その結果，下川織物は，訪問型マーケティングに見切りをつけ，潜在的顧客を自家工場に受け入れるマーケティング活動を意識的に展開し，新たな顧客層を開拓することで，産地問屋からの「自立化」を実現したことが明らかとなった。「自立化」の目的は，事業の収益性を高め，経済的な持続可能性を確保することにあった。

これらの事実の関連性を文章化し，インタビュー内容と事実に関する筆者の理解の当否を下川氏に確認した。その際に下川氏から得られた新たなデータも，事例の記述に反映した。なお，分析に際しては，重要無形文化財技術保持者が活動する工房（4軒），近代的な工場（3軒），そして，広川町久留米餅協同組合および機械括り業者1軒へのインタビューや観察で得られたデータを参照している。

4.2 事例研究

4.2.1 「自立化」への模索

下川氏は、「織元として生まれた運命となかなか向き合」うことができず、「経営コンサルタント」になりたいと考え、日本大学商学部（経営学科）へ進学した。しかし、「後継ぎのいない織元が、取引先から『あそこは将来性がない』という目で見られ、少しずつ生産量が減り、やがて廃業していく」のを見て、自らが歩むべき方向を再考した結果、家業を継承することを決意した。「自分探しをするために東京へ行ってはみたものの、自分が何をしたいかではなく、周りの人のためにできることをすることが、最終的な結論だった」という。

1994年に大学を卒業して家業に加わった下川氏は、製造と販売の両方を学ぶ必要があった。産地問屋と連携し、技術を開発してきた富彌氏は、下川氏に、「『半日工場・半日外交』という課題を与え」た。それは、「現場で技術を学ぶ時間」と産地問屋への「営業の時間」を半々にすることであった。下川氏は、これを受け入れ、先代までの活動を踏襲した。その理由は、「道を踏み外す可能性が低いから」であった。

下川氏が家業に加わる前から、新たな顧客を開拓する努力は行われていた。例えば、1970年代から博多山笠の法被の生地を手がけ、80年代には観光施設や温泉旅館の売店に製品（帽子、ネクタイなど）の販売委託をした。1980年代後半からは、観光バスでの来訪者を受け入れ、90年代後半からは、地域のイベントなどに出店し、絁を素材とする各種製品を販売してきた。このほか、出版社で手芸作家の紹介を受け、絁を使った作品を作ってもらい出版物に掲載してもらったり、その通信販売をしたり、見込み生産した生地の見本を持って関東や関西の雑貨店への営業活動をしたりもした。それらは、製品企画・開発の経験を積んだり、人的なネットワークを拡張したりする効果はあったものの、出張経費がかさみ、工場での作業時間が削られ、十分な、安

定した販売成果をあげることができなかった。結果として、売上の半分以上を産地問屋に依存する状況は、2015年頃まで大きく変わらなかった。

緋は、縞や格子以上の手間を要する先染織物であり、生産性を引き上げるには限界がある。1980～90年代に、富彌氏は、織機から緋製織のための特殊装置を取り外し、自動管巻き機や光電管を導入し、高品質の無地織物を効率的に生産できる体制を整えた。それは、単に生産効率の良いものを扱おうとしたわけではなかった。下川織物では、経糸本数、緯糸の打ち込みなどを何回も変え、「手織りの柔らかい風合いを動力織機で再現し」ようとした。産地問屋からの無地織物の受注増加に応じ、織機を12台から20台に増やした。

産地問屋は、最終製品の製造者、小売商、一般の消費者向けの販売に比べると、全体として多くの数量を織元に発注する。しかし、販売単価は比較的安く、期間の長い（主に120日以上）手形で代金が支払われることが多かった。他方で、給与はもちろん、糸の代金も翌月に現金で支払う必要があった。そして、下川氏が家業に加わる前から、人件費、染色工賃、自家工場の設備改修費などの負担が増加し続けていた。

産地問屋が購入する織物の大半は、下川織物が提案した図案やアイデアに基づき作られたものである。下川氏は、「問屋さんの提案に対しても他社よりも相当いろんな実験的な取り組みも含めてたくさんのことをし」てきた。「誰よりも新柄、新色の提案はしてきたつもり」だという。しかし、2000年代に入ると、数年に渡って売れ続けるヒット商品は出なくなった。産地問屋から受注する場合は、下川織物が企画・提案した織物であっても、同じものを他の顧客に販売することは許されなかった。費用がかかるからといって企画・提案点数を減らしてしまうと、翌シーズンには、産地問屋からの受注が減少した。したがって、企画・開発費用を減らすことはできなかった。

下川氏自身は、「純粹にものづくりが好きな性分なので、自分の作りたいものを自分のタイミングで自分の作りたいように作りたいという欲求も強く

持ってい」た。しかし、それを実際に行うことは我慢していたという。

1990年代半ばから2010年頃までの下川織物は、大きな収益減少を経験しなかったが、収益性は低下し続けた。そして、2012年以降は、顕著な業績悪化により、利益計上が困難な状況に陥った。運転資金を確保するだけでなく、将来のための投資を行い「持続性のある骨太の経営体質を作る」には、収益性の高い事業を考案する必要があった。そうした「経営体質の改善」は、先代までの経営を踏襲するだけでは実現できなかった。

4.2.2 来訪型マーケティングの着想

下川氏は、高齢化する職人の後継者の確保、資金繰りの改善（現金収入の増加）による若手職人の報酬増額、職場環境改善のための設備投資、販路の開拓、会社の魅力向上などの課題解決の期限を2012～13年と考えた。そして、2013年、福岡県の補助事業として開催された「ふくおか匠塾」に参加し、マーケティング、会社経営、インターネットの勉強をした。当時の判断を下川氏は次のように振り返る。

どっちに進んでいけばいいか分からずに進むのは危険。かといって立ち止まることも危険。より確かな道をすすむためにマーケティング、会社経営、インターネットを学ぶことにした。3代目になるための勉強。

「ふくおか匠塾」で学びながら、下川氏は、「職人としての日々を大事にしながらもたくさんの人と出会って、新たなチャレンジと出逢いに満ち溢れた人生、会社経営はないのだろうか?」と考えていた。その結果、「選択と集中」により、自分や下川織物の強みを最大限に生かすべきだとの結論に至った。彼は、当時の着想について以下のように表現している。

営業するんじゃなくて、集客したらいいんじゃないか。生産しながら販売できるし、エリアも関係ない。

下川氏は、SNS (Social Network Service) による情報発信と工場見学とを融合したマーケティングを行うこととした。これを着想するに至った理由として、「ふくおか匠塾」での学習内容の組み合わせが重要だった、と彼はいう。

ウェブサイトとマーケティングを並行して学んでいくことでネットとリアルをリンクさせながらの試行錯誤がよかったのでは。SNS と工場見学という形に落とし込めたのは、両輪の歯車で学んでいったことが大きい。

従来観光客向けに行ってきた工場見学は、「受け身ではなく、自分(自社)が会いたい人に会うため、出逢いを引き寄せるための工場見学」として位置づけ直した。そのターゲットは、緋を用いたオリジナル商品を開発・販売している小売店や、創業準備中または創業後間もない起業家であった。下川織物は一段階「川下」に進出することになるので、彼らには、産地問屋向けよりも高い単価で販売できた。また、新規取引の場合は、取引条件に関する交渉が可能だった。1軒あたりの販売数量が少なくとも、取引を継続し、相手数を増やすことができれば、ある程度まとまった金額の売上を実現でき、収益性が向上する、と下川氏は考えた¹⁰⁾。

下川氏は、自らヒット商品を作ろうとするのではなく、「ヒット商品を作る人達を応援」し、彼らが成功を成し遂げる上で下川織物の久留米緋の採用が有効だったことを印象づけようとした。これを最も理想的な形で達成できた相手が、八女市で創業した「うなぎの寝床」だった。その後、緋の愛好家、自分のための洋服を作る人々、そして自分で作った緋の洋服などを販売する人々の存在に気づき、彼らに訴求することで新たな顧客層をさらに獲得できると感じた。

10) 一般消費者は、販売単価が高く、代金回収条件が良いものの、多くの量は販売できない。

小さな成功体験をいくつも実現していくことが重視された。下川氏は、「2013年に勉強してしっかり準備し、2014年から結果を出していくことを自分自身に強く言い聞かせ、昼間は働いて夜はひたすら勉強して学んだことを無理のない範囲で少しずつ実践で試していった。繰り返すことで改善点が見えていき、また新たなアプローチを試みる。それを毎日繰り返した。「とても地味でまわり(自社内のスタッフでさえも)には小さな変化でなかなか気づきにくいのが一年後には、いろんな部分が改善されている。そんなことを日々イメージしながらできることを少しずつ目に見える形にしてみわりに示していった。」

4.2.3 「来訪」を促す仕組み

情報発信に際し、下川氏は、オウンド・メディア(下川織物のウェブサイト)に加え、Facebook(2013年から)、Instagram(2014年から)、Tumblr、YouTube、Twitter(2015年から)といった分散型メディアでの情報発信を開始した。当時の下川氏は、パソコンを使い慣れていなかったため、「最初は何か一つ簡単なことをするのも操作方法を調べるところから始まり、大変だった。」

これら2種類のメディアを駆使した情報発信は、基本的に次のように行われた。まず、下川織物のウェブサイトで毎日(工場の操業日のみ)職人としてのブログを配信し、それを下川織物のFacebookページでシェアし、下川氏のFacebook個人アカウントでさらにシェアをした。Instagramでは、平日の毎朝(工場の操業日のみ)1回、工場の始業前に職人としての作業の様子(糸の仕込み、作業、織り工程など)を紹介した。織機の様子の動画はYouTubeにもアップロードした。Twitterでは、基本的に毎朝(365日)、「今日のおすすめ」、新柄など、生地の写真を一枚アップロードしていった。Tumblrは、「出会い」をテーマとし、主に工場見学者との記念写真を、そして時々、

顧客が下川織物の生地で作った作品の写真をアップロードした。以上の情報は全て、下川織物のウェブサイトで紹介した。なお、SNSの投稿、ブログ配信は、基本的には工場の作業中には行わない。これは、職人としての仕事に集中し、それをフォロワーなどにも感じてもらうためである。

こうして、工場見学から販売に至る流れができ、工場併設店舗での売上が2014年頃から増えてきた。ただし、下川織物の目的は、販売先の分散化と緋の新用途開発による収益性の向上にあるので、売上を大幅に増加させることは、目指していなかった。

来訪者が増えると、現場での作業と来訪への対応との両立が難しくなった。また、予約のない突然の訪問、業務時間外の受け入れ要請などが増えた。そこで、2015年からグーグル・カレンダーを自社サイトに導入した。来訪対応時間は、10～12時と13時～15時とし、現場作業の時間と区別した。

来訪者は、2015年度745人、2016年度1466人（258組）、2017年度1438人（366組）と推移した。その増加は、Instagramのフォロワー数の増加と連動しているという。海外は、アメリカ、イギリス、フランス、イタリア、オランダ、デンマーク、フィンランド、スウェーデン、韓国、台湾、香港、シンガポール、オーストラリアなどからの来訪実績がある。このうち、下川織物のInstagramアカウントのフォロワーであったイタリア人デザイナーは、下川織物を訪れ、3ピース・スーツ用の生地を16メートル購入した。価格は、下川氏が提示したものがそのまま受け入れられた。

下川織物は、ウェブサイト上に「緋見本帳」というページを設け、29品目（柄）300種類（色・柄）を紹介し、品種の豊富さをアピールした。さらに、2015年に一般消費者向けの販売サイトを「カラーミーショップ」（オンラインショップ開設・運営支援サービス）を利用して作成した¹⁰⁾。約1年後には、「Creema」（アート、雑貨、ファッション製品などの販売サイト）に参加し、一般消費者向けの販売窓口を増やした。初期投資を抑えることや、一般消費

者だけでなく事業者向けにも販売を拡大することを考えていたので、顧客名簿を取得できないサービスや、出店料が高いサービスは利用せず、自社のウェブサイトの利用を中心に考えたという。これら販売サイトへのアクセス数は多くないものの、2016年から、工場見学の申し込みに加え、事業者からの購入に関する問い合わせが多く寄せられるようになった。

来訪型マーケティングの実践と大きな反響は、下川氏の日常をも変えた。彼は、2016年から次のようなスケジュールで1日を過ごしている。まず、朝は、仕事の段取りのための現場作業を行う。10時から15時まで(12~13時を除く)は工場見学者に対応し(来訪がない場合は、工場での作業、顧客との打ち合わせ、外注先への訪問など)、それ以降は外注先などを訪問する。そして、夜は、海外の顧客などへのメール送信、ウェブサイトの更新、企画書などの資料作成の時間である。2017年には、英語で必要最低限のコミュニケーションができるようになったという。

4.2.4 新たな顧客や仲間

新たな顧客の中でも、「うなぎの寝床」への販売は、特に大きく伸びている。同社は、「九州ちくごのものづくりを伝える」ため、2012年7月に白水高広氏¹²⁾が福岡県八女市で創業したアンテナショップ(地元[主に筑後地方

11) 2018年11月時点では、無地が1メートル税別1350円より、藍染め無地が同2160円より、経緋(経糸のみ緋糸を用いたもの)が同1944円より、絵緋(絵柄のもの)・経緯緋(経糸・緯糸の両方に緋糸を用いたもの)が同2592円より、藍染め手織り(製織は出機による)が同5940円より、となっている。

12) 白水氏は、厚生労働省の地域雇用推進事業「九州ちくご元気計画」の職員として3年間地元企業との商品開発に取り組んだ。彼は、広川町産業展示会館でたまたま目につき、購入したもんぺの着心地の良さ、使えば使うほど良くなる風合い、そして、文化や言葉の面からみた面白さに魅力を感じた。当時の久留米緋やそれを用いた製品は主に中高年を対象としていたが、「提案の仕方次第でもっといろんな年齢層に着てもらえるんじゃないか」と考えた。白水氏企画・同館主催の「もんべ博覧会」では、5日間で2500人を集め、そのとき得た収益を主な開業資金として、2012年7月に「うなぎの寝床」を創業した。

または九州」の魅力を発信し、商品を購入できる地方の店）であった。

「うなぎの寝床」の重要な商品の一つが、もんぺである。当初織元ブランドのもんぺを販売していた同社が、2014年から細身のオリジナルもんぺを作ることになり、その生地を供給することとなったのが下川織物であった¹³⁾。「うなぎの寝床」からすれば、下川織物は「頼んでやってくれそうなところ」だったという。下川氏としては、自分は「誰よりも職人であると思っているので、自分がやるのではなく、応援するという立場で参画させていただくのはとても有り難い機会」だった。

従来、もんぺは安価な実用衣料であったが、「うなぎの寝床」は、1万円（税抜）以上の価格を設定し、「日本のジーンズ」としてアピールした。また、風合いの良さが重要なので、無地のもんぺも発売した。前述のように、無地は、下川織物が得意とする生地の一つであった。

下川織物と「うなぎの寝床」の間では、対等な関係で、互いの事情に配慮した取引が行われている。例えば、双方の繁閑を考慮した上で、1年間の生産計画を詳細に決めている。下川織物は、もんぺの需要が減る冬に織物を生産し、春にまとめて納品している。様々な種類の生地を少しずつ納品するよう要求されることはない。そのため、効率的に生産し、コストを下げることができる。また、販売単価が高く、支払いは翌月の現金払いなので、収益性も資金繰りも良い。

「うなぎの寝床」でのもんぺ販売は急増し、2017年時点で年間1万着（オリジナル以外を含む）の実績をあげた。現在、同社は、「作り手や地域」が担うことが難しそうな領域を一手に担い、「地域文化を担保していくために経済を回す」ため、「メーカーとしての活動や、動画制作、コンサルティング、通訳、翻訳、EC構築、webサイト制作など」に活動を拡張している¹⁴⁾。

13) 下川織物では、もんぺを作ってなかったため、「もんぺ博覧会」には緋のパンツや生地を納品し、富彌氏や従業員が販売の手伝いをしていた。

下川織物には、海外からの来訪者も多い。その本格的受け入れは、2014年4月にデンマークから来日したスタディ・ツアー客(12名)が最初であった。このとき訪れたのは、自らも織物などを製作する人々であり、少なからぬ来訪者が工房併設店舗で生地、括り糸などを買い求めた。

海外からの訪問は、学習や生地購入のためではなく、様々なアート作品の製作・展示や商品化を想定したプロジェクトの一環として行われることもある。例えば、2015年に、下川織物は、青森県立美術館主催のプロジェクト「COMPANY: SECRETS OF NOTHERN JAPAN」に参加するユニット「COMPANY」のために、織物(緯緋によるこけし柄)を提供した¹⁵⁾。2016年には、Crafts Council Nederlandのプロジェクト「Indigo: Sharing blue」としてオランダから来日した4人のメーカーないしデザイナーの受け入れ先の一つとなった(3週間の滞在)¹⁶⁾。その成果は、「Dutch Design Week」期間中に展示された後、長崎県の出島でも発表された。さらに、下川織物は、「うなぎの寝床」の紹介で、オランダのデザイナーと日本のクラフトとの協力の成果をDutch Design Weekに展示する「Opening Traditions」(2016年10月)にも参加し、3人のデザイナーとともに生地を開発した。生地の生産費用を「うなぎの寝床」が、関係者の移動・滞在や展示会・広告の費用をオランダ大使館、Dutch Cultureなどが負担した¹⁷⁾。

来訪は、自らの情報発信だけでなく、「うなぎの寝床」を含む近隣の企業

14) 同社は、自らの役割として、①展示・販売(アンテナショップ: 地元の魅力的なものを買えるお店をつくる)、②作り手からの目線での情報発信(自然素材を生かし、長く使うために、つくり手では伝えきれない、素材の特徴や製造工程、使い方、作り手の思いを伝える)、③使い手からの目線での情報発信(自分たちも使ってみて、その使用感と経年変化の楽しさを伝える)をあげている。

15) 「COMPANY」とは、フィンランドの2人のデザイナーによるユニットである。受け入れの窓口となった宮田織物が縫製と販売を担当し、「うなぎの寝床」が広報、もんぺの型紙提供および販売を行った。その後も、こけし柄のもんぺは、「うなぎの寝床」で販売されている。

16) これは、日本とオランダの400年の交流を祝して行われる、インディゴとテキスタイルの高度な技法に関する調査プロジェクトであった。

からの紹介による場合もある。例えば、フィンランドの COMPANY とのプロジェクトは、彼らと前年に連携した宮田織物（筑後市）への再度の問い合わせ、さらに同社からの参加の打診がきっかけとなっている¹⁸⁾。このほか、宝島染工（三潁郡大木町）¹⁹⁾は、下川織物が関わる国際プロジェクトや各種イベントにしばしば参加しており、同工房とは、来訪者や事業パートナーを紹介し合うなどの交流・協力をしている。

4.2.1 「自立化」の実現

下川織物では、2010年から2014年にかけて売上が1～2割減少した。しかし、2015年から増加傾向に転じ、2017年現在は、2010年以前の水準に売上が回復し、安定しつつある。収益額を増やすことを追求しているわけではないので、売上が「横ばいでも利益率が上がればよい」という方針である。赤字体質からは「とりあえず脱却」した。財務体質の改善を踏まえ、2016年以降は毎年、工場見学や作業の環境改善のため工場の改修（例：駐車場の充実、工場見学スペースの安全確保、トイレ改修 屋根・壁の断熱、クーラー設置）を行っている。工場への来訪者の中から新たな従業員を確保することもできた。

かつて下川織物では売上の半分以上を産地問屋に依存していたが、2017年の販売先の構成は、産地問屋30%、小売商・その他事業者50%、一般消費者

17) 2つのオランダ関連プロジェクトに関わった下川氏は、2017年2月にアムステルダムで開催されクラフトやデザインを重視した日本製品の展示・即売会「MONO JAPAN」にゲスト・スピーカーとして参加し、両プロジェクトの成果報告を行った。このとき、Time & Style（家具・生活雑貨メーカー。東京）と広島のマアル（布ナブキンと肌具のメーカー。広島）との接点ができ、新たな取引が始まった。また、MONO JAPAN のオンライン・ショップでは、下川織物から買い取った生地（1メートル当たり 27.8～36.3 ユーロ）の販売が行われている。

18) 海外プロジェクト以外にも、2014年以降、下川織物は、宮田織物の製織技術を取り入れた各種ストールを開発してきた。

19) 宝島染工に関しては、大田（近刊）を参照。

20%となった²⁰⁾。共に市場機会を創造し高い単価で販売できる顧客が増えていくだけでなく、産地問屋向けの販売でも単価の引き上げが実現したという。

販売方法別に見れば、工場以外での産地問屋、小売店、そして他の事業者への卸売が65%、工場での販売が25%²¹⁾、通販が10%となっている。工場併設店舗や通販は、一般消費者も利用しており、その中心を占めるのは、40～50歳代の主婦である。

2013年に経営改革を本格化して以来、着実に成果をあげてきた下川氏だが、当初は大きな不安があった。2013～14年頃の心境について、彼は次のように述べている。

まだ新たな顧客、収益性のある事業が十分に確保できてない中で地場問屋からの仕事が極端に減ったらどうしようという恐怖もありながら、どこかで開き直りが必要。そうしないと何のためにこんなに自分は頑張ってるのかという葛藤の中で当時は精神的にもきつかった。でも SNS から工場見学者が増え始め、うなぎの寝床との取り組みや宮田織物とのストール企画など新たなチャレンジも増えてきて自分、自社を認めて応援してくださる方がいっぱいいることに気づけた。いろいろな人たちに声をかけてもらってとても励まされた。

SNS を介した新たな顧客との出会いは、単なる収益機会以上の意味を持っていた。

それまで自分(自社)とお取引していた方(企業)は電話でやり取り、FAX で注文というスタイル。しかし、SNS を使い始めてお取引が始まった方(企業)はメールでやり取り、データもメールで。電話と FAX を

20) 登録顧客数は、問屋、小売店、一般消費者を含み約 4500 あり、登録顧客のリピート購入回数は平均 4～5 回である。

21) 年に 1 回、端切れ・傷物の販売会を工場併設店舗で行っており、同会にあわせて工場直売案内のダイレクト・メールを 4000 通送っている。受注した翌日には、商品を発送している。

使う頻度が極端に減っていった。新たなビジネススタイルに移行しているんだという自覚。自覚からさらに SNS を使う頻度が加速。

こうして来訪型マーケティングの一つの形を作った下川氏は、下川織物による開かれた工場づくりが業界にも新たな可能性をもたらすと信じている。

誰でもここに入って来れるようにすることで、色々な人達がどんどん来て、緋に関わる何かを始めようと思ってくれたら、それが必ずしもうちの生地じゃなくて他の織元さんのものであっても、結果的にそのことで業界の広がりが出来れば未来が繋がると思うんです。

5 考 察

クラフト的な中小生産者は、どのようなとき、どのようにして特定の顧客から「自立化」しようとするのか。また、「自立化」のプロセスとはどのようなものであり、「自立化」の手段として、来訪型マーケティングはどのように評価できるだろうか。下川織物の事例に基づいて考察しよう。

5.1 「自立化」の背景

下川織物は、産地問屋に積極的な企画・提案をしてきたが、産地問屋からの受注生産を主に行ってきた。その場合、産地外の多数の事業者への販売活動に伴う費用やリスクを負担していたのは、産地問屋であった。産地問屋からの受注は大口であり、下川織物が在庫リスクを負担することはなかった。

産地問屋との取引から得られる収益は、下川織物にとって重要でありつづけた。しかし、特定の顧客のための織物は、他の顧客には販売できなかった。また、当時の産地問屋向けの販売は、単価が低く、代金の回収に時間がかかった²²⁾。糸代、給与などを現金払いし、様々な費用が上昇する中で、下川織物が将来の人材確保や技術の維持・向上を視野に入れた投資を行うには、

収益性を高める必要があった。

産業の成長期には、顧客に依存したままで中小企業が成長できることはある(植田, 2004)。しかし、久留米絣への需要が減少傾向にある中で、産地問屋に販売を依存している下川織物が取引条件を改善することは困難であった。そこで、下川織物は、新たな顧客と対等な立場で協働し、取引条件を改善することで、収益性を向上させようとした。本論文は、中小企業が「自立化」に向け努力する背景に、従来の顧客との依存的な関係下での存続・発展が難しい状況があることを示した。

5.2 「自立化」のための来訪型マーケティング

下川織物は、収益性を向上させるため、多数の顧客に織物を自ら販売し、新たな顧客とより良い条件で取引し、特定の顧客への収益依存を低めようとした。その際、解決すべき3つの問題があった。

第一に、従来の顧客との競合への対応である。流通段階のより「川下」への進出は、産地問屋と同じ領域に参入することを意味した。それは、産地問屋との関係を悪化させるだけでなく、需要が減退する中での競合激化により、双方が収益性を悪化させる恐れもあった。

下川織物がターゲットとした顧客は、小売商などの事業者、それも久留米絣のようなクラフト的なものを扱う起業家であった。下川織物は、こうした起業家とともに市場機会を創造し、その成果を分かち合おうとしたのである。「自立化」に伴う顧客との競合への配慮や、従来と異なるタイプの顧客への販売(販売先の多様化)による「自立化」に関しては、従来の研究では十分に論じられていなかった。本稿では、これらを具体的に明らかにした。

22) 2000年頃、播州先染織物産地の織布業者は、借り受けた糸を製織して納品した翌月に、産元商社から現金または手形(期間90日)払いで代金を受け取っていた(大田, 2007)。この場合、資金繰りは、久留米絣の織元よりも困難ではなかったと思われる。

第二に、効果的な差別化である。同業者に対する差別化に失敗すれば、新たな顧客との取引においても下川織物が劣勢になる可能性はある（渡辺, 1983a, 1983b, 1984）。顧客と対等な関係を形成・維持する上で、下川織物は、他の同業者で代替できない織元としての地位を確立する必要があった。

下川織物の独自性を際立たせているのは、製品の特徴よりも、クラフト起業家の支援者になるという「顧客と協調する姿勢」だと考えられる。インターネットで文字・画像・動画での情報を定期的に発信し、国内外の見学者をほぼ毎日受け入れ、メールと電子決済での取引に対応する緋の業者は少ない。しかも、下川氏は、緋織物の織元としての立場を維持し、最終製品を作る新たな顧客と協働することに専念している。自らファッション、デザイン、アートの分野に進出したり、広範な最終製品を企画・開発したりはしない。製品の品質にもこだわる下川織物だが、こうした顧客への姿勢が、この織元を顧客にとって特別な存在にしていると思われる。下川織物が実践した協調的な「自立化」は、利害対立を前提とした Pfeffer and Salancik (1978) の「協調戦略」とは異質である。

第三に、マーケティング活動の効率性の向上である。「自律化戦略」(Pfeffer and Salancik, 1978) を採用し、織元が一段階「川下」に進出すれば、一般的に販売単価は上昇するものの、対象とする顧客は増える。その結果、マーケティング活動への資源投入が増大し、販売はより小口となり、取引業務は煩雑化する可能性がある。下川織物は、マーケティングの有効性を失うことなく、効率性を高める必要があった。

従来の研究が目じた訪問型のマーケティング (Bathelt et al., 2014; Bell et al., 2003; Evers, and Knight, 2008; 大田, 2008, 2015, 2018; 田中ほか, 2016; 額田・山本, 2012) は、下川織物のようなクラフト的な中小生産者にとって負担が大きく、効果に乏しいものであった。下川氏は、大都市での営業活動、イベントでの製品販売などを試みたが、安定した収益を上げるには

に至らず、工場の操業維持に支障が生じた。

訪問型マーケティングに比べ投入資源を軽減できるのが、生産者の日常的な活動の場へ顧客などを誘う、来訪型マーケティングである。研究史では、與倉（2011）が地方での合同展示会を検討しているものの、それは、事業所の開放ではないし、個別企業によるマーケティング活動に焦点を当てたものでもない。本論文では、個別企業の事例研究により、来訪型マーケティングの特徴を明らかにした。この点について、次項で立ち入って論じよう。

5.3 来訪型マーケティングの特徴と課題

来訪型マーケティングの特徴は、自らの事業所をマーケティング手段として活用することにある。そのメリットは、第一に、顧客に対して、自らの製品・サービスや活動、さらには背景となる歴史、文化、自然環境などについて具体的にアピールできることである。これは、クラフト的な製品の場合、特に重要である。第二に、経営や生産に支障が生じにくいことである。来訪者を受け入れているときに他の仕事はできないけれども、経営者が事業所内にいることは、中小企業にとって極めて重要である。第三に、遠隔地訪問のための費用負担がないことである。

来訪型マーケティングでは、遠隔地の顧客へのアクセスから販売の実現に至るまでの活動を有効かつ効率的に行う必要がある。例えば、面識のない潜在顧客の関心をひき、自ら費用を負担して足を運んでもらわなければならない。下川織物の場合、マーケティングの有効性を高める上で重要だったのが、インターネットの多面的な活用であった。ウェブサイトや SNS では、下川氏の日常や考え、下川織物の製品や工場の様子のみならず、来訪者、および来訪者の製品などに関する情報が発信された。通販は、一般消費者向けだったが、ウェブサイトの見本帳と関連づけることで、事業者の関心をひくことができた。時間・場所を選ばず文字、図表、写真、動画などを閲覧できる技

術の登場が、下川織物による新たな顧客へのアクセスを大幅に向上させたのである。

また、一定の販売成果をあげる上では、適切な顧客ターゲットを選択する必要もある。下川織物がかつてバスツアー客を受け入れていたときは、販売単価は高かったものの、来訪や販売が安定しなかった。新たな工場見学では、一般消費者ではなく、産地問屋よりも「川下」に位置する事業者を対象とした。これにより、産地問屋向けよりも単価が高く、一般消費者向けよりも継続性のある販売ができた。

5.4 効果的・効率的な「自立化」の収益における効果

効果的・効率的な「自立化」は、下川織物に、①新たな市場機会の獲得による収益の回復・安定、②販売先の増加による収益（性）変動リスクの分散、③収益性の向上、をもたらした。注目すべきは、近年、下川織物が従来の顧客（産地問屋）との取引条件を改善させたことである。これは、「商業資本的支配」（藤田，1962，1965）の存否および取引における対等性は、相手が産地問屋であるかどうかに関係がないことを意味している。

5.5 下川織物の特殊性

下川織物には、来訪型マーケティングによる「自立化」と収益（性）の改善を可能にした特有の条件がある。

第一に、下川織物の事業活動における特徴である。下川織物は、自ら糸を購入し、顧客に色柄を積極的に提案し、自家工場と外注先により製造した織物を産地問屋に納入してきた。そのため、企画・開発や量産に必要な資源を蓄積していた²³⁾。また、クラフト分野を対象としていたことも重要である。これは、現代的な市場に適応しようとする際には制約要因であったが、現在は、新たな市場機会や顧客の獲得を容易にしている。さらに、バスツアー客

の見学を受け入れた経験があることも、軽視されるべきではないだろう。

第二に、経営者としての下川氏の人格である。下川氏は、自分の好きなものを自分のペースで作りたいという欲求を持っていた。また、家業を魅力的なものとして継続すべく、強い意志を持って経営改革に取り組んだ。過去の経験に学び、新しい知識を積極的に取り入れ、マーケティングの有効性・効率性を高めるべく試行錯誤を重ねていった。さらに、近隣のクラフト起業家をはじめ、他者との交流や協働を重視している。こうした彼の姿勢と言動が、産地内外の仲間を増やし、下川織物の事業機会をより豊かなものにしていく。

第三に、外部環境の変化である。まず、インターネットおよび同技術を利用した事業関連サービスが充実・普及し、中小企業が情報発信、コミュニケーション、販売活動をより容易かつ安価に行うことができるようになった。また、クラフトに関心を持ち、対等な関係で協働できる起業家や他の専門家(デザイナー、アーティストなど)が国内外で増加したことも大きい。彼らは、新たな事業機会を下川織物に提供するとともに、下川氏の努力の継続を精神的に支えた。

6 結 論

長期的な存続・発展を志向する企業は、特定の顧客に依存した状態で存立を脅かされるとき、「自立化」を試みる。「自立化」を実現するには、クラフト的な中小生産者は、従来の顧客との競合に対する配慮、同業者に対する差別化、マーケティングの効率性向上といった課題を解決する必要がある。本研究の事例に基づくと、解決策として有効なのは、市場機会を創造するため

23) 洋服向け織物産地の場合、織布業者は糸の調達や外注先の管理を依存していることが多い。このような織布業者が自販化を試みる場合には、大きな飛躍が必要となる(富澤, 1998; 大田, 2007)。

の新たな顧客層との協働，新たな顧客層に有効な差別化，そして，来訪型マーケティングの導入であった。

来訪型マーケティングには，訪問型マーケティングに比べ費用節約的である上，日常的な業務への支障を増大させず，自らの製品・サービスや活動，さらには背景となる歴史，文化，自然環境などを効果的に伝達できるという利点がある。これは，クラフト的な領域で活動する中小企業にとって特に重要である。

効果的・効率的な「自立化」は，収益の回復・安定，収益（性）変動リスクの分散，そして収益性の向上をもたらす。近年では，多面的なインターネットの活用が，来訪型マーケティングの有効性・効率性を高める手段となっている。そして，適切な顧客ターゲットを選択することで，来訪型マーケティングの収益効果を改善できる可能性がある。

本研究には，以下のような限界がある。まず，クラフト的な中小生産者による「自立化」や来訪型マーケティングの内容・過程を，複数の事例で分析できていない。また，伝統的な技術を採用したクラフト，クラフト的ではないもの，最終製品を扱うもの，比較的規模の大きい企業など，下川織物と大きく属性の異なる中小企業では，「自立化」や来訪型マーケティングのあり方に相違があろう。これらも本研究では対象外となっている。最後に，共同での来訪型マーケティングに関する研究も必要である。これらの限界があるものの，本研究は，来訪型マーケティングによる中小企業の「自立化」を検討する上で重要な視点を明らかにしたものといえよう。

謝 辞

調査および論文執筆に際し，下川織物の下川強臈氏，下川富彌氏，「うなぎの寝床」の白水高広氏，他の久留米絣事業者および久留米絣協同組合の皆様から，多大なご協力を得ました。記して御礼申し上げます。

参考文献

〈外国語文献〉

- Bathelt, H., Golfetto, F., and Rinallo, D. (2014). *Trade shows in the globalizing knowledge economy*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., and Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Evers, N., and Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization : a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544-562.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.

〈日本語文献〉

- 赤松雄二 (2018) 「通販の成功事例・失敗事例 第141回 久留米絨通販」『帝国ニュース 九州版』No.8735, 3ページ。
- 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業』岩波書店。
- 上野和彦 (2006) 「久留米絨産地の伝統性と産地の継続」『学芸地理』第61号, 1-9ページ。
- 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 (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。
- 大田康博 (2016) 「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 (2018) 「日本中小繊維企業の国際化過程における学習：海外出展を通じた輸出を中心に」商工総合研究所『商工金融』第68巻第2号, 47-67ページ。
- 大田康博 (近刊) 「起業家による持続可能なクラフトの創造：天然染色工房『宝島染工』の事例」『経営研究』第69巻第3・4号。
- 岡本幸雄 (1993) 『地方紡績企業の成立と展開：明治期九州地方紡績の経営史的研究』九州大学出版会。
- 金善美 (2018) 「伝統産業の現代的変容：京都・西陣織の事例から」『フォーラム現代社会学』第17号, 108-121ページ。
- 久留米絨技術保存会 (1969) 『久留米絨』久留米絨技術保存会。
- 久留米絨技術保存会 (2011) 『久留米絨』久留米絨技術保存会。
- 久留米市史編さん委員会編 (1986) 『久留米市史 第5巻』久留米市。
- 久留米地域地場産業振興センター (1986) 『久留米絨の現状と今後の課題』。
- 小橋勉 (2013) 「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」組織学会編『組織論レビュー 2：外部環境と経営組織』白桃書房, 141-177ページ。
- 田中定 (1941) 「久留米絨業における失業及び轉業」山中篤太郎編『時局と中小工業：日本學術振興會第二十三小委員会報告 轉失業問題』有斐閣, 137-171ページ。

- 田中道雄・白石善章・南方建明・廣田章光（2016）『中小企業マーケティングの構図』同文館出版。
- 田村正紀（2006）『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 筑後市史編さん委員会編（1995）『筑後市史 第2巻』筑後市。
- 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。
- 額田春華・山本聡編著（2012）『中小企業の国際化戦略』同友館。
- 橋本寿朗（1996）「中小企業『自立化』の戦後史」中小企業研究委員会編『なぜ、今、起業家の時代か？：市場創造自立型企業の構築』社会経済生産性本部，35-57ページ。
- 服部之総・信夫清三郎（1937）『日本マニュファクチュア史論：秋田木綿と久留米絹の生産形態』育生社。
- 藤田敬三（1962）「商業資本の機能変貌の一問題」村本福松編『商業の展開と問題』有斐閣，42-52ページ。
- 藤田敬三（1965）『日本産業構造と中小企業：下請制工業を中心にして』岩波書店。
- 本多哲夫（2018）「自治体中小企業政策と地域貢献」『中小企業季報』2018 No.3，1-13ページ。
- 村上誠（1961）「在来工業の発展と地域：とくに絹織物生産地域の比較について」『人文地理』第13巻第5号，400-416，471ページ。
- 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。
- 與倉豊（2011）「地方開催型見本市における主体間の関係性構築：諏訪圏工業メッセを事例として」『経済地理学年報』第57巻第3号，221-238ページ。
- 吉田春生（2006）「産業観光とは何か」『地域経済政策研究』第7号，57-98ページ。
- 渡辺幸男（1983a，1983b，1984）「下請企業の競争と存立形態（上・中・下）：『自立』的下請関係の形成をめぐる」『三田学会雑誌』第76巻第2号，第76巻第5号，第77巻第3号，238-253，629-645，325-344ページ。

ウェブサイト

- 久留米絹協同組合ウェブサイト (<http://kurumekasuri.jp>) 2018年11月21日閲覧。
- 下川織物ウェブサイト (<http://oriyasan.com/contact/gaiyou/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「MONO JAPAN Shimogawa Oromono」(<https://shop.monojapan.nl/collections/shimogawa-orimono>) 2018年11月21日閲覧。
- 「DDW：OPENING TRADITIONS」(<https://vanabbemuseum.nl/en/programme/programme/ddw-opening-traditions/>) 2018年11月21日閲覧。

記事

- 『織研新聞』2012年12月17日付
- 「00. 地域文化商社として | Concept」(<http://unagino-nedoko.net/%E7%A7%81%E3%81%9F%E3%81%A1%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「2015 SECRETS OF NORTHERN JAPAN」(https://www.com-pa-ny.com/projects/Secrets_of_Japan/index.html) 2018年11月21日閲覧。

- 「PHASE 2015 COMPANY: SECRETS OF NORTHERN JAPAN カンパニー: ニッポン・北のヒミツ」(http://www.aomori-museum.jp/ja_mobile/schedule/info/project/778) 2018年11月21日閲覧。
- 「【2000文字コラム渡邊令】オランダ緋プロジェクト。久留米緋に新しい風を吹かせる、実験的な取り組みスタート。」(<http://unagino-nedoko.net/2000words-dutchkasuriproject/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「【2000字コラム渡邊令】久留米緋の織元シリーズ(4)経営者と職人の間@下川織物」(<http://unagino-nedoko.net/%E3%80%902000%E5%AD%97%E3%82%B3%E3%83%A9%E3%83%A0-%E6%B8%A1%E9%82%8A%E4%BB%A4%E3%80%91%E4%B9%85%E7%95%99%E7%B1%B3%E7%B5%A3%E3%81%AE%E7%B9%94%E5%85%83%E3%82%B7%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%BA-%E2%91%B7/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「【うなぎ企画】2016年度もんべ博覧会/八女・東京・福岡」(<http://unagino-nedoko.net/%E3%80%90%E3%81%86%E3%81%AA%E3%81%8E%E4%BC%81%E7%94%BB%E3%80%912016%E5%B9%B4%E5%BA%A6-%E3%82%82%E3%82%93%E3%81%BA%E5%8D%9A%E8%A6%A7%E4%BC%9A-%E5%85%AB%E5%A5%B3%E3%83%BB%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%BB/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「【雑感よろい】絶滅危惧種にならないように。織元インタビュー番外編@下川織物」(<http://unagino-nedoko.net/nyorori-interviewspinoff-interview/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「【ニュース】フィンランドのアートユニットCOMPANYと久留米緋のコラボ!」(<http://unagino-nedoko.net/%E3%80%90%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9%E3%80%91%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E3%81%AE%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%A6%E3%83%8B%E3%83%83%E3%83%88company%E3%81%A8/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「JAPANPOWERS 福岡県八女市 下川織物 緻密で美しい模様の久留米緋」(<http://www.japanpowers.com/shimokawa/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「インディゴ・シェアリングブルー」(<https://hollandkyushu.com/ja/project/indigo-sharing-blue/>) 2018年11月21日閲覧。
- 「特別展『Indigo: Sharing blue』について」(<http://nagasakirinne.com/?p=5463>) 2018年11月21日閲覧。
- 「ブランドたまご第19回/ターゲットは国民!めざすは日本のジーンズ。『MONPE』」(<https://www.hakuhodo.co.jp/archives/column/39231>) 2018年11月21日閲覧。
- 「文化を継承するために経済を担保する, 地域文化産社『うなぎの寝床』のつくりかた 地域文化と経済のあいだ(1) うなぎの寝床代表取締役 白水高広氏 前編」(<https://bizzine.jp/article/detail/2405>) 2018年11月21日閲覧。