

# 大島紬はどうなる、どうする？

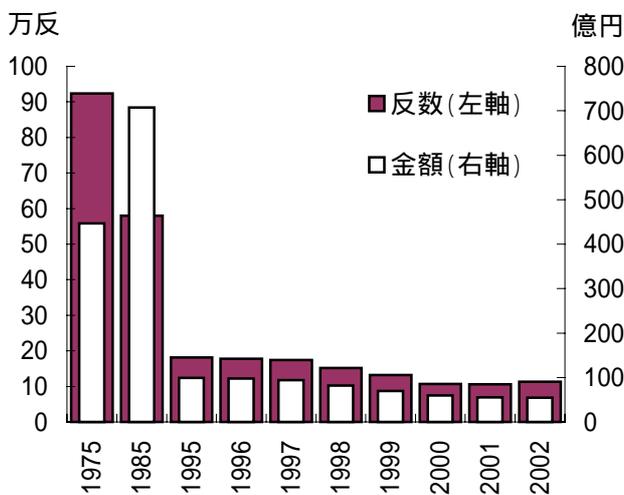
～ モジュール化・部分最適化の罠～

2003年11月

## 過去の繁栄はいずこ

大島紬の生産出荷は、数十年前のピークに比べ10分の1にまで減少している(図1)。地域経済を支えてきた大島紬は、産業としての寿命を終え、長い歴史のみを誇る文化財と化するのだろうか。

図1 大島紬の現況



## 産業としての大島紬

大島紬のピーク時の生産金額はブームに沸く焼酎に匹敵する。鹿児島県の地場産業の主役は、大島紬から焼酎に代わったように見える。実はこのような変化は日本のそこかしこで観察される。大島紬の特徴は、80年代まで好調であった日本のものづくりの特徴と重なる部分が多い。例えば、日本のものづくりの特徴とされたのは、勤勉な労働力に支えられた製品の品質であった。そこでは高度な加工技術が品質の基盤とされた。要するに川中のものでづくりの技術が競争力の源泉とみられていたのである。ところが、90年代に入り、この構図が崩れた。日本の各所にある企業城下町やものづくり産地、大島紬の苦境はかつての名プレイヤーの得意技が効かなくなったようなものだ。一方、焼酎は一週遅れの先頭ランナーに近い。これを時代の変化といってしまうまでもであるが、大島紬の再生には、日本のものづくりの再生と同じストーリーが適用できると思われる。

## スマイルカーブ

日本のものづくりを考える際、よく指摘されたのが、スマイルカーブである(図2)。従来のものづくりにおいては、品質を担保する川中にも相応の付加価値があったが、グローバル化やIT化、機械化の進展によって、ものづくりの部分

は価格競争が激化し、付加価値を稼ぐことが困難になった。端的には中国が世界の工場となったことが大きい。

図2 スマイルカーブ



このような変化のなか、アメリカは付加価値の大きい川上と川下にシフトし、再生を遂げた。川上の代表がマイクロソフトとインテル、川下の代表がデルやウォルマートである。これらの企業をサポートするために知的所有権や産学連携の強化などいわゆる知的財産戦略がとられた。こうして、川上と川下とアメリカに、川中を中国に押された日本は経済的に苦しい立場に追い込まれたのであるが、このようなパターンは大島紬にも観察される。

大島紬では京都を中心とする問屋から指示されたデザイン通りに産地が生産し納入するシステムがとられてきた。川上と川下は京都が、川中を鹿児島が担当してきたのである。大島紬の最盛期は、日本のものづくりの最盛期と重なるが、問屋も産地も大いに潤った。しかし需要の低迷によって、スマイルカーブに近い状況が生まれ、京都といえども楽ではないが、特に産地は大変な苦境に追い込まれてしまったのである。

日本経済を再生するには、知財戦略やベンチャー振興、流通の規制緩和によって、川上と川下に注力し、米国のように、川中は中国に任せようとする議論が支配的である。大島紬もそうすべきだろうか。流通とデザインを強化することに異論はない。しかし織りを例えば中国に任せるといいのだろうか。日本経済を米国のようにする目標は、幸か不幸か、今のところ成功していない。恐らく、もう少し、別な視点が必要なのであろう。その意味で注目されているのが、産業のアーキテクチャという分析視角である。

## 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。インテグラルアーキテクチャーには各工程をコーディネートする重量級マネージャーが存在することが多い。

大島紬の工程は概ねモジュール化されている。デザインや染め、織りなど工程毎に担当組織が存在することがその証左である。しかし、一部の高級品では重量級マネージャーに相当する人物が全体を手がけるケースもみられる。これはインテグラルアーキテクチャーと言えるだろう。

産業のアーキテクチャーのタイプによって適した業界構造がある(図3)。インテグラルアーキテクチャーでは、例えばトヨタグループのような長期的な取引関係を背景とした相対的にクローズな業界構造が適している。一方、モジュラーアーキテクチャーではシリコンバレーのようなオープンな業界構造が適しているとみられる。大島紬は高級品を除くとオープンな業界構造が適しているとみられる。しかし、歴史的な経緯などからどちらかというクローズな業界構造に見受けられる。このような産業のアーキテクチャーと業界構造のミスマッチが、大島紬が低迷を余儀なくされている要因のひとつではないかと思われる。

図3 アーキテクチャーと業界構造



## モジュール化・部分最適化の罠

モジュール化が進んだ産業が陥りやすいのが、部分最適化の罠である。各モジュールの努力が全体の改善に繋がらなかったり、却って全体を悪化させてしまう閉塞状況だ。この罠から逃れるためには、再び全体を見渡す視点をもつ必要がある。

織物産業の場合には、随分と前にはなるが新潟の十日町産地が各工程を垂直統合することによって革新を果たしたケースがこれに相当する。このようなイノベーションを起こせるかどうか、部分最適化の罠に落ちた産業が再生する鍵となる。

生物の進化では、部分最適化によって種が滅亡することがきわめて多いので、それを避けるメカニズムが発達した。部分最適化の落とし穴にはまったときは、(既存の集団にとっては)不合理な行動をする「異端児」がいろいろ出てくることが、結果的には種の保存に貢献する。経済学でもこの応用の研究が行われており、このような「突然変異」の導入には、集団をモジュールにわけて部分的な改革が起こりやすくなるか、メンバーに集団を退出入するオプションを与えるなどの方法が提案されている<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 池田信夫(2003)

紬も業界の異端児を大切にしたり、他の業界から当たらしい才能を受け入れる、広い意味でのオープン化や分業工程の見直しが求められている。振り返ってみると、大島紬が確立した戦前には、そのような革新が行われた。締め機であり、方眼紙図案である。今業界に求められているのは、そのようなシステム全体にかかる革新ではないだろうか。

伝統の織物をワンポイントで活用するイノベーションを業界のオープン化で成し遂げたケースがある。沖縄の「かりゆしウエア」である。

## かりゆしウエアの成功

かりゆしウエアは、沖縄版のアロハシャツとも言うべきものであるが、その定義は次の通りシンプルなものだ(図4)。

- (1) 沖縄で縫製されたものであること。
- (2) 沖縄の観光をアピールするような柄であること。

これは2000年に改訂されたもので、それは条件が多すぎて、すべての条件を満たすものと言うと、どうしても伝統工芸の紅型やミンサー織の柄に片寄ってしまい、今ひとつ普及しなかったのだが、それが定義を緩めることで色や柄がとて豊富になったり、斬新な新作が誕生するようになり、ブレイクしたのである。ちなみに今年の一番人気はゴーヤー柄である。ブレイクによって伝統的な柄も以前より数が出るようになっている。また、伝統織物がワンポイント利用されていることも多く、石垣のミンサーの織り元など伝統的な産地も活況を呈するに至っている。

かりゆしウエアが成功し伝統産地まで活性化したのは、付加価値を決めるデザインにつき伝統産地外の才能を取り入れる仕組みを作ったことと、伝統織物のワンポイント利用など新しい活用方法にも柔軟に取り組んだことがあげられる。これらは、何れもモジュール構造を活かしたオープン化の効用と総括しうる。また、縫製を沖縄に限ったことは、地域ブランドを活かすパワーに繋がっている。これは付加価値の本質に関わる部分については外部に出さないほうが良いことを示している<sup>2</sup>。

図4 かりゆしウエア(ゴーヤー柄)



## 染めの独立

もうひとつ参考になりそうなのが北陸のセーレン株式会社である。同社は北陸の繊維産地を支える染色加工メーカーで

<sup>2</sup> 米国の知財戦略はこのような本質的部分を守るのが狙いである

あったが、産地をめぐる環境が厳しいことから、従来の常識を破る展開を図った。カーシートや木材など、非衣料の染色への進出である。これが奏功し、同社は北陸を代表する優良企業となった。セーレンは、モジュール構造を活かした、他の業界への展開によって、業界を覆う構造不況からぬけたのである。

## 二つの戦略 オープンとインテグラル

産業のアーキテクチャを考えると、大島紬の戦略は二つある。モジュール化の畷を、新天地を切り開くオープン化によって打開する方向性と、分業の見直しや統合などインテグレーションによって打開する方向性である。

新天地を開くのはかりゆしウエアが身近な成功例なので、それを参考にすることが出来る。もっとも鹿児島版アロハには無理もあるので、今行われているような洋装や小物への展開についてデザイン性を高めていくことや、全体にこだわらず、それらのワンポイントとしても大島紬を活用することが現実的な方向性である。敷居を低くして、この部分に、デザインに、新しい才能を呼び込むことが可能であれば、その効果は大きい。

またセーレンのように、他の業界にうってでるやり方もある。セーレンと同様に染めについてはそのチャンスが大きいとみられる。泥染めは奄美オリジナルであり、地域ブランド性も高い。既に幾つかのチャレンジが起きている。それが大きくなると期待したい。

分業体制を見直せば、既存の和服ユーザーを中心とする市場にも期待がもてる。大島紬のブランド力はまだまだ捨てたものではない。ハイエンドなユーザーは、そのブランド力に見合ったデザインや品質を望んでいるが、問屋も産地もその期待に十分に答えてこなかった嫌いがある。分業体制を見直し、デザインなど産地が手がけてこなかった分野を取り込んで商品開発力をつければ、この種のミスマッチを解消することが出来る。既に一部では成功事例が出つつある。

全ての戦略に共通するのはデザインの重要性である。デザインの才能を呼び込むために、業界をオープンな構造にするか、他の業界に出るか、ハイエンドなブランドを確立するか、といった選択肢があるということである。才能を呼び込んでイノベーションを起こせるかどうかは産業として再び活性化する鍵を握るだろう。

〒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：福永法弘）  
お問い合わせ先：企画調査課 佐藤 Tel：099-226-8203