

# 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—

徳山大学経済学部教授

大田 康 博

## 要 旨

中小企業や地域産業の盛衰は、日常的な相互作用だけでなく、非日常的な場での出会いや対話によっても大きく影響される。こうした「一時的な組織化」の事例として、本研究では、四つの展示会を対象に、それらの組織的特徴や時間的・空間的条件が顧客との新たな出会いや対話の機会にどのような影響を与えているか、さらに、その結果、展示会への参加・不参加や継続的な協働がどのように変化するかを分析した。

本研究で取り上げた展示会は、営利企業、業界団体、テキスタイル企業のコミュニティが運営していた。どのような組織が運営しているのかにより、メンバーシップ、規模、そして出展者同士の関係に相違が生じていた。

時間的条件に関する考察からは、市場創造志向の企業が市場適応志向の企業よりも早い時期に出展し、前者の企業の出展時期がさらに早まっていることが判明した。また、日本の展示会の開催時期は遅く、他方で、他国の国際展示会への出展支援が行われている。そのため、日本の展示会は国内市場を主な対象としたものになった。そして、市場適応志向の顧客や日本市場への依存を下げようとする日本の中小テキスタイル企業は、海外の有力国際展示会への出展を積極化しつつある。

展示会の運営組織と出展者は、特有の空間的条件を形成し、新たな顧客との出会い、来場者との対話、模倣防止などのうち、それぞれが優先する課題を解決している。例えば、欧州の有力な国際展示会では、ブースが囲われ、模倣防止や対話の重視が看取できる。一方、日本の業界団体が運営する大規模な展示会は、開放的なブースを採用し、模倣の危険を伴ってでも、通りがかりの来場者との接触を増やそうとする。テキスタイル企業のコミュニティが運営する小規模な展示会では、ブースは開放的だが、商談ができる環境を整え、対応能力に見合った来場者数を受け入れることで、来場者のモニタリングを可能にしている。

中小企業は、さまざまな展示会のなかから自社の課題解決に必要なものを選択し、そこで効果的な活動を行う必要がある。それは、特に地方の中小企業の市場機会を豊かにし、地域産業を新たな方向へ導く可能性も秘めている。ただし、出展で新たな顧客を十分確保できたテキスタイル企業は、その後の出展を取りやめる可能性がある。

\* 本研究は、JSPS 科研費15330053、18730269、23653106、26590070の成果の一部である。また、調査に際し、国内外の展示会運営組織、出展者、その他業界関係者の皆様から貴重な資料の提供および質問へのご回答を頂いた。記して改めてお礼申し上げたい。

## 1 はじめに

地域産業の盛衰要因を議論しようとするとき、多くの研究は、マクロ経済的な環境変化や、地域特有の内部構造（産業・企業構成、企業の競争・協調行動など）を検討してきた。そこでの主な関心は、その地域で中小企業がアクセスできる外部資源の内容や日常的な相互作用のあり方に向けられていた。クラスター、産業集積などの概念を用いる分析は、その代表的なものである（関、1995; 橋本、1997; 渡辺、1997; 山崎、1977; Dei Ottati, 1994; Markusen, 1996; Piore and Sabel, 1984; Porter and Ketels, 2009）。

しかし、地域産業を構成する中小企業の事業機会は、地域外部の他者との非日常的な相互作用によっても大きく影響される。そのような相互作用の機会として、例えば、プロジェクトの実施、展示会や会合（例：カンファレンス）への参加などがある（Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; Cropper and Palmer, 2008）。これらは、地域産業の盛衰に影響を与える重要な要因として、今後さらに分析されるべき対象である。本研究では、日本の中小企業に新たな市場機会を提供している展示会<sup>1</sup>に注目する。

産業マーケティングや経済地理学の研究者は、展示会を一時的な市場またはクラスターとみなした。彼らは、それが出展者による標的市場へのアクセス向上および参加者間の取引や知識共有の活発化をもたらしており、その相互作用は展示会場内にとどまらないことを強調した（Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; Bathelt and Schuldt, 2008; Power and Jansson, 2009; 奥倉、2017）。

中小企業にとって、展示会は長らく重要なマーケティングの場であった。なぜならば、中小企業

は、マーケティングに投入できる資源が限られているが、展示会のように同業者が1カ所に集まり、顧客へのプロモーションや商談の場の設置を共同で行うことで、単独での活動よりも大規模かつ強力なプロモーションを実施できるからである。また、展示会は、顧客の来訪を受け入れるマーケティング活動なので、個々の顧客を直接訪問する場合に比べると、顧客との面会のための移動やコミュニケーションに要する費用を節約することも大きな理由である（大田、2008; 2015; 2018）。

しかし、マーケティング活動における出展の成果はさまざまである。なぜならば、出展者によるマーケティング活動はもちろん、展示会における組織化のあり方によって出展者・来場者の構成や数、会場内での出展者・来場者の相互作用の有効性や効率性が異なり、それらが出展の成果を大きく左右するからである。これは、組織化のあり方の多様性を視野に入れた展示会の考察が必要とされていることを意味している。

では、どのような多様性に注目すべきか。本研究では、展示会の組織的特徴と時間的・空間的条件に焦点を当てる。組織的特徴とは、（1）展示会を組織化する主体、（2）展示会の参加者（出展者と来場者）のメンバーシップ、そして（3）モニタリングとサンクションを指している。これは、市場を「部分的組織」（partial organization）とみなしたAhrne, Aspers, and Brunsson (2014) の議論を踏まえたものである。さらに、本研究では、その理論的枠組みに含まれない模倣者なども対象に含めることとする。

Ahrne, Aspers, and Brunsson (2014) が立ち入って検討しなかった時間的・空間的条件に関しては、組織論・戦略論が考察している。時間に関するものとしては、例えば、組織における時間の

<sup>1</sup> 展示会には、ある企業が単独で行うもの（「内見会」などといわれることもある）と複数の企業が合同で行うものがある。特に断らない限り、本稿での展示会は、後者を意味する。

パースペクティブを論じたOrlikowski and Yates (2002)、「一時的な組織化」(temporary organizing)に関する研究 (Bakker, *et al.*, 2016; Cropper and Palmer, 2008)、そして市場参入のタイミングに関する研究 (Lieberman and Asaba, 2006; Lieberman and Montgomery, 1988, 1998; Wernerfelt and Karnani, 1987) がある。

展示会の空間的条件に関しては、産業マーケティングの研究者によっても言及されている。しかし、展示会ごとの空間的条件の相違とそれらの作用について立ち入った検討を試みたものは少ない。展示会を対象とするものではないけれども、組織論においては、オープンな職場空間が形成する相互作用に関するHatch (1987) の研究や、建物の建築から利用に至る利害関係者の相互作用を明らかにしたGieryn (2002) の考察が示唆的である。さらに、Elsbach and Pratt (2007) は、一つの空間的条件が多面的な影響をもたらすことを議論している。本研究では、組織論における空間分析の視点を採用し、展示会の空間的条件の多様性を検討したい。

以上のように、部分的組織としての市場や、組織 (organization) ・組織化 (organizing) の時間的・空間的条件に関する知見は、展示会の研究に十分取り入れられていない。また、組織化のあり方の多様性は、従来の展示会研究では立ち入って分析されていない。したがって、本研究では、複数の事例を対象に、展示会の組織的特徴および時間的・空間的条件が形成する多様な組織化について明らかにする。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、企業集積、展示会、部分的組織としての市場、組織・組織化と時間・空間に関する先行研究を吟味する。次に、研究の対象と方法を述べ (第3節)、展示会における運営組織の特徴と多様な時間的・空間的条件が出展者・来場者の相互作用にどのような影響を与えているのかを、四つの展示会の事

例研究により明らかにする (第4節)。そして、第5節では、分析結果を踏まえた考察を行い、第6節では、結論を述べる。

## 2 先行研究

クラスターや産業集積の研究は、一定の地理的範囲で日常的に行われる個人や組織間の相互作用を分析してきた。例えば、Porter and Ketels (2009) は、関連企業との地理的な近接性が、必要な生産技術、サービスなど、専門性の高い外部資源へのアクセスを容易にすることを強調した。また、プラートのようなイタリアの繊維産地では、地域コミュニティが育む信頼が取引における機会主義的行動を抑制し、競争と協調の望ましいバランスを形成したという (Dei Ottati, 1994)。一方、日本の産業集積の研究は、地域産業・企業の構成、技術や生産活動の特徴 (例：加工精度、多品種小ロット・短納期生産への関与) など、中小企業がアクセスできる外部資源や競争力の内容、そして、それが地域産業の盛衰に与える影響についても立ち入った検討を行ってきた (関、1995; 橋本、1997; 渡辺、1997)。さらに、事業開発や創業の連鎖を生み出す企業のネットワークが地域産業の転換ないし多様化を促進した事例の存在も、明らかになった (稲垣、2003; 松島、2005)。

しかし、地域内外に、新たな取り組みを制約する要因が存在することもある。例えば、顧客、同業者、関連業者といった望ましい事業パートナーへのアクセスが困難な状況 (例：地理的距離の大きさ) の存在がこれに該当する。また、既存の価値観、制度、ネットワークが、新たな取り組みの着想・実践や従来と異なるタイプの事業パートナーへの接近や協働を制約する場合がある (大田、2007; 2008; 2016a; 2016b)。

企業が新たな顧客と出会う機会を提供しうるのが、展示会である。展示会は、同業者の水平的協

働によるマーケティング活動であり、内部資源に乏しい中小企業に重要な市場機会を提供してきた(大田、2015)。展示会での協働を通じ、中小企業は、情報発信力を高めることができ、集合的な購買の場を提供することで顧客の来訪を促し、低コストで面会・商談することが可能になる。

産業マーケティングと経済地理学の研究者は、大都市で開催される巨大な国際展示会の台頭に注目した。彼らによれば、それまでのローカルな展示会と異なり、国際展示会の出展者は、遠く離れた、市場をリードする顧客に製品・サービスを販売できる。そして、こうした国際展示会は、グローバルな知識の流れをつくり、学習と相互作用を促進しているという(Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; Power and Jansson, 2009)。

しかしながら、こうした国際展示会の研究では、展示会がマーケティング活動の一つに過ぎず、顧客を個別に訪問する直接営業もまた重要なマーケティング活動であることが軽視されている。また、特定の有力な展示会を対象としたものが多いため、出展の成否を左右する要因が明確になっていない。出展の成否に影響を与える要因を明確にするには、多様な展示会を分析対象とし、各展示会でどのような組織化が行われているのかを明らかにする必要がある。

展示会における組織化の特徴を検討する際に有益な視点を与えてくれるのは、市場を部分的組織とみなしたAhrne, Aspers, and Brunsson (2014)である。彼らは、市場における組織的要素の重要性を強調し、市場では、(1)メンバーシップ、(2)何をどのようにするかに関するルール、(3)参加者のモニタリング、(4)期待された成果をあげるためのサンクション、(5)イニシアティブやパワーによる階層、が特定の個人・組織の意思決定によっていることを指摘した。そして、市場を組織する主体または役割として、(1)収入目的から市場を組織化する「profiteer」

(例：政府による参入等の規制、市場のプラットフォームをつくる企業、取引の仲介者、認証機関)、(2)収入は求めない「others」(例：取引に影響を与える国際機関、社会運動家、財・サービスの標準化・監視組織)、(3)売り手と買い手、を挙げた。これらは重要な発見だが、売り手と買い手が出会い、売買に至るまでの相互作用の過程を考察するための視点は、十分に提供されていない。また、取引に直接影響を与えない利害関係者(例：模倣者)が視野に入っていない。

展示会の組織的特徴は、それが、すでに継続的な相互作用が行われている顧客への個別的なマーケティング活動とは異なり、あらかじめ期間を限定し、新たな顧客との関係を形成するための一時的な組織化(Bakker, 2010; Bakker, *et al.*, 2016; Burke and Morley, 2016; Cropper and Palmer, 2008)だということにある。組織論では、一時的な組織化を、従来の継続的な組織的活動を変革するための手段とみなしてきた。一時的な組織(temporary organization)では、従来とは異なる目標、メンバー、ルールなどでの組織的活動が期間を限定して行われ、そこでの成果が継続的な組織的活動に取り入れられることが想定されている。新規事業開発のためのプロジェクト組織の創設および同組織での活動成果からの学習は、その代表例である。

しかし、組織化が一時的であることの評価は、必ずしもはっきりとしない。例えば、新たな活動や関係形成が容易になるという見解がある一方、そのような相互作用が非日常的な状況で生まれたがゆえに、それをその後も続けるのは簡単ではないと考える者もいる(Bakker, *et al.*, 2016; Cropper and Palmer, 2008)。また、一時的な組織化の形はさまざまなので、一時的な組織化と日常的な組織活動との関係についても、さらなる実証的な検討を要する。

展示会も、一時的な組織化の一例とされてきた。

展示会の場合、組織化を行うのは、展示会の運営組織であり、組織化の主な対象は、出展者および来場者である。そして、来場者のなかには、顧客、ジャーナリストといった出展者に便益を与える者だけでなく、模倣者という、接触を回避すべき相手が含まれている。出展者がそうした相手を避けつつ新たな顧客と出会い、その後の継続的な協働へと発展させることができれば、展示会での組織化は効果的なものだったといえよう。しかし、一時的な組織化としての展示会の分析は、進んでいない。

本稿では、展示会における組織化の内容や方法を明らかにするうえで、展示会の時間的・空間的条件に注目する。時間的條件の分析にあたっては、Orlikowski and Yates (2002) が示した、組織における三つの時間的パースペクティブのうち、(1) 時間を客観的なものとしてとらえ、時間の流れや尺度としての時間を意識した人間行動を研究するもの、(2) 「実践」(practice)、すなわち環境や手段としての時間を行為者が認識し、活動にかかわる時間的條件(例：事業年度)を能動的に変更できることに注目するもの、を採用する<sup>2</sup>。これらのパースペクティブを取り入れることで、(1) テキスタイル企業によるマーケティング活動(直接営業と出展)、(2) 展示会組織による展示会開催のタイミングと各展示会の時間的な前後関係、(3) 展示会の運営組織による展示会の開催時期の変更、(4) テキスタイル企業による出展先の変更、を考察することが可能になる。

テキスタイル企業と利害関係者(例：顧客)との相互作用の有効性を時間の観点から考える際には、「entrainment」、すなわち他者の活動のペースやサイクルとの調和に関心を向ける必要がある(Bakker, *et al.*, 2016; Cropper and Palmer, 2008)。例えば、需要の不確実性が大きい産業では、

他者に先行して製品企画・開発、生産、市場投入を行うものと、それに追従するものが存在する(Lieberman and Asaba, 2006; Lieberman and Montgomery, 1988, 1998; Kotler and Keller, 2006; Wernerfelt and Karnani, 1987)。市場シェアの集中度が低い産業の場合、こうした企業の姿勢の違いは、二つの企業群——市場創造志向の企業群と市場適応志向の企業群——を形成することとなる(大田, 2015)。すなわち、市場創造志向の企業群は、製品価値の創造に能動的に関与することで需要の不確実性に対応しようとし、市場適応志向の企業群に比べ、早い時期に調達、プロモーション、販売などを行う。これに対して、市場適応志向の企業群は、市場創造志向の企業群に追従することで需要の不確実性に対応しようとするので、やや遅れてそれらの活動を展開する。これら二つの企業群は異なるスケジュールで調達、プロモーション、販売などを行っているため、どちらの企業群をターゲットとするのかにより、展示会の運営組織が展示会を開催すべき時期や、テキスタイル企業が出展すべき展示会が異なってくる。

展示会は、部分的組織であり、参加者の目的や行為を直接コントロールすることは難しい。また、来場者に関するメンバーシップのコントロールも容易ではない。そのため、展示会の運営組織は、相互作用の空間的条件を整え、望ましい行為を刺激し、そうでない行為を抑制しようとする。こうした空間の役割については、産業マーケティングや経済地理学の観点からの展示会研究でも言及があり、例えば、トレンド・エリアのようなオープン・スペースや、ブースにおける囲いの有無に関する考察が行われた。しかし、それらの空間的条件が展示会によって異なることや、空間的条件の多様性が示す各展示会の組織化の内容については、必ずしも十分に検討されていない。

<sup>2</sup> このほか、人間の主観的な時間認識に注目する立場がある。それは、特定の期間やサイクルが独自の意味をもっているような状況である(Roy, 1959)。

こうした問題を議論するための視点として参考となるのは、オープンな職場空間が必ずしも従業員の相互作用を活発化しないことを指摘した Hatch (1987) や、建物の建築から利用に至る過程でさまざまな利害関係者が関与し、その建築や利用に影響を与えていることを明らかにした Gieryn (2002) である。また、Elsbach and Pratt (2007) は、職場のさまざまな物的環境に関する研究を整理したうえで、一つの空間的条件がメリット・デメリットの両方をもたらすことを指摘している。本研究では、物的空間と個人の相互作用との関係、物的空間の形成・利用の過程、そして一つの空間的条件がもたらすメリット・デメリットを考慮し、展示会の分析を行いたい。

### 3 研究の対象と方法

本研究では、展示会を繊維産業における一時的な組織化として捉え、展示会の多様な組織的特徴と時間的・空間的条件、そして、それらが形成する特有の相互作用を分析する。出展者が期待しているのは、展示会に参加した結果、新たな顧客に接触する機会が増え、その顧客との協働が継続されることである。その実現は、一時的な組織化が新たな継続的な組織活動（組織間協働）へと発展することを意味する。

#### (1) 対象とデータ

展示会における組織化の多様性をとらえるため、本研究では複数事例の研究を行う。まず、市場トレンドの形成に大きな影響力をもつ国際展示会を取りあげる。こうした有力な国際展示会の後に、より狭い範囲の国・地域からの参加者（出展者・来場者）を想定した展示会や、市場トレンドに追随する出展者が多い展示会が開催されており、本研究では、それらの展示会も対象に含める。

筆者は、国内外の13のテキスタイル展示会を訪

問したうえで、有力な国際展示会として、フランスの「Première Vision Fabrics」(以下、PVF)、イタリアの「Milano Unica」(以下、MU) を取り上げることとした。また、日本の比較的大規模な展示会として「Premium Textile Japan」(以下、PTJ) を、そしてテキスタイル企業のコミュニティが運営する小規模な展示会として「コダワリノヌ」を選んだ。これらの展示会は、組織的特徴や時間的・空間的条件に関する多様性が認められ、比較対象としてふさわしい。なお、2014年の出展者数は、PVFが734社、MUが411社、PTJが55社、コダワリノヌが12社である。

分析に必要なデータは、文書資料（報告書、ニュースリリース、パンフレットなど）、半構造化インタビュー、そして、展示会場での観察を通じて入手した。半構造化インタビューは、展示会運営組織、日本・イタリア・英国の出展者、出展者のエージェント、産業支援組織（例：日本貿易振興機構）、テキスタイル企業の顧客（有力ファッション・ブランドや日本のアパレル企業の関係者）、その他来場者（ジャーナリストなど）を対象に行なった。展示会の運営組織への主な質問事項は、展示会の開催時期、出展者の審査の方法、模倣への対応などであった。出展者に対しては、直接営業の時期・方法、出展の目的、来場者受け入れの方針やルール、模倣の危険への対応、出展の成果などについて質問した。それ以外の相手には、有力ファッション・ブランドにおけるテキスタイル調達のスケジュール、日本・イタリア企業のマーケティング活動や各展示会に関する認識などを質問した。重要な事項については、複数の情報源や相手から情報を入手した。データは、基本的にノートに記録した。観察では、展示会場の空間的編成（例：トレンド・エリアやブースの外観・様式）、出展者と来場者の相互作用の様子などに注目した。なお、筆者が実際に展示会を訪問したのは、Première Vision（後のPVF）が2014、

2015年、MUが2014年、PTJが2014年、コダワリノモノが2015年だが、その後も文書資料やインタビューを通じて情報を入手している。

## (2) 分析の方法

分析に際しては、Ahrne, Aspers, and Brunsson (2014) の部分的組織としての市場への視点、すなわち、(1) メンバーシップ、(2) 何をどのようにするかに関するルール、(3) 参加者のモニタリング、(4) 期待された成果をあげるためのサンクション、(5) イニシアティブやパワーによる階層を参考にした。そのうえで、組織・組織化と時間・空間に関する研究 (Bakker, 2010; Bakker, *et al.*, 2016; Cropper and Palmer, 2008; Elsbach and Pratt, 2007; Gieryn, 2002; Hatch, 1987; Orlikowski and Yates, 2002) を踏まえ、テキスタイル企業によるマーケティング活動の時間的・空間的条件を抽出した。例えば、テキスタイルの売買に関するスケジュール、マーケティング活動における継続的な要素 (個々の顧客への営業活動) と一時的な要素 (展示会での来場者との出会いや対話)、展示会場で来場者を受け入れる物的空間 (ブースの仕切り、テーブルや椅子などの有無や外観) とその利用方法などである。

本研究では、展示会ごとの多様性をもたらす要因として、部分的組織の主体 (「profiteer」、 「others」、売り手と買い手) の分類 (Ahrne, *et al.*, 2014)、需要の不確実性に対する姿勢の相違 (Lieberman and Asaba, 2006; Lieberman and Montgomery, 1988, 1998; Kotler and Keller, 2006; Wernerfelt and Karnani, 1987; 大田, 2015)、組織と時間・空間に関する研究 (Cropper and Palmer, 2008; Elsbach and Pratt, 2007; Gieryn, 2002; Hatch, 1987; Orlikowski and Yates, 2002) の着眼点を考慮した。分析にあたっては、Ahrneらの視野の外にあった模倣者なども対象に含めた。

## 4 事例研究

### (1) 展示会の変遷

本研究が対象とするのは、複数の国あるいは地域から出展者が集まる展示会である。かつての展示会は、各地域で、当該地域の企業を主な出展者として開催されていた。イタリアの繊維産地で開催されていたアイデアコモ、プラートエキスポといった展示会は、そうした例である。こうしたローカルな展示会は、産地に顧客などを招き入れることで、地方の企業が遠隔地の外部市場にアクセスする機会を提供した。しかし、これらの展示会では、来場者が減少していった。

こうした状況を踏まえ、展示会の運営組織のなかには、出展者の全国化・国際化や関連分野の展示会との統合による大規模化を進めるものが現れた (Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; Wubs and Maillet, 2017; 大田, 2015)。特に有力な展示会は、世界各国から出展者を集め、パリ、ミラノなど、当該産業の市場トレンドを形成する大都市で開催されるようになった。

日本では、各地の産地組合が大都市で産地単位の展示会を開催してきたが、輸入品との競合などにより繊維産地が縮小するなかで、全国的なテキスタイルの展示会「Japan Creation」が1998年に発足した。団体出展を基本としていた同展示会に加え、全国の個別企業のための展示会としてPTJが2011年から開催されるようになり、現在、両展示会は同一期間・会場で併催されている。

### (2) テキスタイル企業のマーケティング

展示会に関する立ち入った分析を行う前に、まず、市場創造志向のテキスタイル企業によるマーケティングの基本的なスケジュールと活動内容を確認しよう。ここで踏まえておくべきは、顧客で

ある有力ファッション・ブランドの事業サイクルである。

### ① ファッション業界の事業サイクル

ファッション業界では、春夏と秋冬の二つのシーズンを想定した事業サイクルがあり、それにもとづき年2回の展示会が、糸、テキスタイル、衣服といったサプライチェーンの各段階で開催される。

テキスタイル企業にとって重要なのは、顧客による素材調達に合わせたマーケティング活動である。例えば、有力ファッション・ブランドは、対象シーズンの約半年前に開催される展示会に向け、テキスタイルを調達する必要がある。メンズ・ブランドは、1月（秋冬物）と6月（春夏物）にメイン・コレクションを発表する。一方、よりファッション性の強いウィメンズは、秋冬物については1月にプレ・コレクション、2月にメイン・コレクションが発表され、春夏物については、それぞれプレ・コレクションが6月または7月、メイン・コレクションが9月の開催となっている。プレ・コレクションでは、ベーシックなアイテムが中心を占め、メイン・コレクションでは、そのブランドを象徴する作品が発表される。前シーズンの展示会のための素材準備が終われば、次の展示会に向けた準備が本格化する。したがって、その時期は、テキスタイル企業のマーケティングにおいて特に重要である。ウィメンズのファッション・ブランドでは1シーズンに新コレクションの発表を2回行うので、テキスタイル企業としては特にきめ細かいマーケティングが必要となる。以下、ウィメンズを基本的に想定して考察を進める。

### ② 直接営業と出展

次に、テキスタイル企業によるマーケティング

活動のプロセスをみよう。新しいコレクションのためのテキスタイル調達を顧客が本格化するの、前シーズン（秋冬物が対象であれば春夏物）の展示会の頃からである。しかし、フランス、イタリアなどの有力ファッション・ブランド企業とすでに継続的に協働しているテキスタイル企業は、新コレクションのための素材に関する顧客との対話を、対象シーズンの2年前あるいは1年半前から開始している。テキスタイル企業としては、早くから対話を行うことで、新たな設備投資まで視野に入れた開発が可能になり、その結果、探求できる技術的な可能性が広がり、開発された製品の供給能力の拡張が容易になる。

顧客との対話を重ね、テキスタイル企業は、マーケティングに必要なサンプル生地を準備する。筆者がインタビューしたイタリア企業は、秋冬物の場合、対象シーズン前年の4月頃にサンプル生地のコレクションをつくり、新しいコレクションのコンセプトなどを自社の営業担当者や各国のエージェントに伝え、彼らにサンプル生地のコレクションを渡す。彼らは、これを使用し、担当国の顧客に向けた営業活動を行うのである<sup>3</sup>。

顧客による秋冬物用のテキスタイルの調達が本格化するの、春夏物のプレ・コレクションが終わる対象シーズン前年の6月または7月からである。この頃から、テキスタイル企業による有力ブランドへのマーケティングが活発になる。テキスタイル企業は、自ら、またはエージェントを介して、有力ブランド企業への接近を試みる。そして、次のプレ・コレクション向けの素材が選定されてゆく。

プレ・コレクションではベーシックなアイテムが多く発表されるので、採用されれば多くの販売実績につながる場合がある。近年では、メイン・コレクションよりもプレ・コレクションに多額の

<sup>3</sup> エージェントは、複数のテキスタイル企業やテキスタイル以外の企業から販売を委託されていることがある。

購買予算を配分するブランドがあり、しかも、より特徴的なものがプレ・コレクションで発表される傾向が強まっているといわれる。つまり、テキスタイル企業のマーケティング活動において、プレ・コレクションで採用されることが徐々に重要になりつつある<sup>4</sup>。これは、市場創造志向のテキスタイル企業は、より早い時期から継続的な直接営業を行う必要性が高まっていることを意味している。あるイタリアの高級ファッション・ブランドのテキスタイル販売部門マネジャーは、「いつも忙しい状態になった」と述べている。

以上のような展示会前の直接営業は、テキスタイル企業のマーケティングにおいて、以下の三つの理由からきわめて重要である。第1に、展示会前に、調達先の大枠が決まるからである。フランス・イタリアの高級ファッション・ブランドに日本のテキスタイルを販売してきたエージェンต์によれば、あるイタリアの有名ブランドは、秋冬物試作のためのサンプル生地を前年の7月半ばに注文し、その後の修正などをMU（インタビュー当時、9月に開催）の前に行うという。

第2に、トップ・ブランド向けのマーケティングにおいては、すでに出品されたサンプルは消極的な評価を受けるからである。フランスのある高級ファッション・ブランド企業の素材調達にかかわる人物は、「展示会に出品された素材は、すでに公になったものです。そうなる前のものに私は関心があります」と述べている。ただし、個々の商品ではなく、テキスタイル企業の技術力などが認められた場合は、そうした人物との出会いが協働に発展する場合もある。

第3に、有名ブランドによる新しいコレクション、そして彼らが求めるテキスタイルに関する重要な情報が得られ、その情報が後のマーケティングで活用できるからである。例えば、ある

PVF出展者は、直接営業の際に顧客の関心が高かったものをさらに拡充し、展示会場に顧客を誘おうとする。また、有名ブランド向けのマーケティングの成功は、市場適応志向の顧客向けのマーケティングを有利にする。ある日本のテキスタイル企業によれば、トップ・ブランドが購入した生地と同様のものを一通り購入しようとする顧客が来訪したという。

テキスタイル企業は、直接営業の成果や市場調査の結果を踏まえ、必要に応じて自社のコレクションにさらなる変更を加える。こうして、対象シーズンのサンプルがそろってゆく。

### ③ 出 展

続いて、出展である。出展は、不特定多数の顧客へのマーケティングを可能にする。しかし、顧客が来訪するかどうかは不確実であり、顧客から訪問のアポイントメントが得られない場合は、当日の状況の見通しがたたない。これらの点で、出展者は、直接営業とは異なる不確実性に直面することになる。

テキスタイル企業としては、出展するかどうか、また、出展する場合、合同展示会に参加するか、自社単独展を開催するかの選択がある。合同展示会に参加するならば、展示会の開催国・都市、対象とする最終消費者（例：メンズまたはウイメンズ）、テキスタイルの用途（例：ファッション、インテリア、産業資材）、価格帯などにより来訪する顧客が変わってくるため、出展先も重要な決定事項である（大田、2018）。

出展するテキスタイル企業は、サンプル企画・開発費に加え、参加費、什器費、サンプルの輸送費、交通費、滞在費などを負担する。日本企業がパリ、ミラノ、ニューヨークなど遠方で開催される国際展示会に出展する場合は、その金額が特に

<sup>4</sup> メイン・コレクションでは、そのシーズンのコレクションを特徴づけるアイテムが公表されるので、顧客による購買が少なかったとしても、テキスタイル企業としては採用実績を十分アピールできる。

大きくなる。筆者が複数の出展者に1年(2回出展)の関連費用を尋ねたところ、1,000万円未満の金額を回答した企業は存在しなかった。この金額の出費は、中小企業にはけっして小さくない。

しかし、出展の成果は不確実である。そのため、過去に海外ブランドから高い評価を受けながらも、費用の高さを理由に出展を断念した日本の中小企業も存在する。一方で、ある国際展示会で一定の成果をあげた中小企業のなかには、より広範な顧客にアクセスするため、複数の国際展示会に出展するものもある。

ただし、すべての希望者が出展できるとは限らない。展示会の運営組織は、出展希望者が当該展示会にふさわしいかどうかを審査する。PVFのような比較的厳格な審査を行う展示会の場合、出展不可となることも珍しくない。

審査に合格した企業およびそのエージェントは、直接営業で接点や商談ができた顧客や、新たなターゲットとなる顧客に招待状を送付するなどして、展示会場への来訪を促す。担当国の顧客が来訪すると、営業担当者やエージェントがブースで対応する。

展示会では、出展者が招待していない者がブースを訪れることがある。こうした、予期せぬ出会いや、直接営業では得られないものである。特に、対象国・分野への参入を開始して間もないテキスタイル企業の場合、まず出展して多くの来場者と対話をし、潜在顧客の情報を得ることは、その後の直接営業を容易にする。例えば、MUに初めて出展したある日本企業は、「今回の出展目的は、顧客リストをつくることです。うちはイタリアに参入するのは初めてなんです。この後、展示会で面識を得た顧客のリストをもって営業にまわります」と述べていた。

欧米の展示会は日本の展示会よりも商談の場として機能している、と長らくいわれてきた。しかし、近年では、欧米の展示会でも顧客がその場で

発注せず、情報交換にとどめることが増えつつあるといわれる。あるイタリア企業は、「展示会で発注されるというのは30年前の話だ」と言い切る。

有力な国際展示会では、量産発注でなくとも、市場創造志向の顧客による「着分」(衣服を試作するためのテキスタイル)の発注がなされることは珍しくない。特に、さまざまなアイテムを企画・開発する大手ブランド企業の場合は、試作用のテキスタイルでも数十メートルを求められることがある。また、発注がない場合でも、PVFのような展示会は、顧客との情報交換の機会として依然として重要だといわれる。つまり、受注獲得だけが出展の成果ではない。

他方で、展示会には「招かれざる客」も来場する。それは、出品された生地を購入する計画がなく、市場・技術調査やテキスタイル収集などのために来場している者である。彼らは、PVFなど、有力な国際展示会が発信するトレンド情報や、出展者のサンプルの情報や実物を入手しようとする。展示会が注目を集めれば集めるほど、こうした人々が集まってくる。多額の費用を投じ、限られた日数をブースで費やす出展者としては、この招かれざる客との接触を避け、顧客との出会いや対話の機会を最大化する必要がある。

展示会のための出張は、出展のためだけに行われるわけではない。パリ、ミラノなど、重要な顧客が存在する都市で開催される展示会に出展する場合、出展者は、会期前後に顧客への直接営業を行うことが少なくない。それは、そもそも日本企業にとって何度も訪問することは難しいし、展示会場で商談に十分な時間が取れなかったり、展示会に足を運ぶことができない顧客がいたりするからである。また、開催都市の小売店などを視察することも、滞在中の重要な活動である。

展示会後も顧客とのコミュニケーションは続く。ある有力ファッション・ブランドの場合、着分を入手すると、厳格な品質検査を行い、衣服の

表-1 展示会の開催時期（秋冬物）

	7月	8月	9月	10月	11月
2014年	出展機会なし (直接営業のみ)	パカンス	MU (伊) PV (仏) コダワリノヌノ (日)	IS (中)	PTJ (日)
2018年	MU (伊) BPV (仏)	パカンス	PVF (仏) コダワリノヌノ (日)	IS (中)	PTJ (日)

資料：筆者作成

サンプルをつくる。次に、パターン・フィッティングを行い、その修正を経て、11月末から12月末にセカンド・サンプルをつくる。そして、プレ・コレクション、次いでメイン・コレクションが行われる。各コレクション直後の「セールス・キャンペーン」での受注状況を踏まえ、テキスタイル企業に生地の量産発注が行われる。

### (3) 顧客のテキスタイル調達と展示会

#### ① 顧客のテキスタイル調達

市場創造志向の顧客は、市場適応志向の顧客に比べると早い時期にテキスタイルの購買に関する意思決定を行う。それは、彼らが衣服の企画・開発やプロモーションに時間をかけているからだけではない。衣服だけでなくテキスタイルも企画・開発に一定の時間がかかり、その生産能力は有限なので、早く発注するほど、独自のテキスタイルを調達できるからである。また、一定量の注文を出すことができる顧客は、購入を決めたテキスタイルを他社に見せないようテキスタイル企業に要求できる。これは「柄止め」と呼ばれる。ある日本の高級ブランドのように、一定量の購買を申しでる代わりに、同じテキスタイルを他の日本企業には販売しないとの約束(国単位での独占的調達)をテキスタイル企業から取りつけるものもある。

しかし、日本では、調達すべきテキスタイルについて早くから検討する企業は例外的である。あるイタリア企業の日本支社の元代表は、マーケティング活動における日本の顧客の反応につい

て、次のように述べる。「99%の日本企業は、先の流行情報に関心をもちません。『2シーズンも先の話をしてもらっても』とか、『ふーん』という感じで終わってしまいます。ヨーロッパのお客さんなら『じゃあ、うち用に、こういうのをつくって下さい』と話が前に進みます。彼らは、自分たちの製品を長期的に取り組んでつくっていきとしています。」

また、彼は「日本は、発注が一番遅い」とも言う。これは、日本には市場適応志向の顧客が多いことに加え、国内の生産者による短納期対応を前提とした調達計画が採用されていることによる。欧州の高級ファッション・ブランドにかかわるある日本人は、「日本は、約3カ月でもものをつくる。しかも品質基準は厳しい。ヨーロッパのゆっくりした半年サイクルには合わせられない」と指摘する。

#### ② 展示会の開催時期

こうしたテキスタイルの調達に関する時間的な認識と行動の違いは、展示会の開催時期に表れている。表-1は、2014年および2018年における秋冬物の展示会の開催時期を示したものである。2014年時点では、テキスタイル企業は6月や7月に市場創造志向の有力ファッション・ブランドへの直接営業を行い、9月のPVFやMUまでには顧客による発注の大枠が決められ、それ以降に補充の発注がなされていた。PVFやMUに続き、10月には、中国の大規模な国際展示会である

「Intertextile Shanghai」(IS)が開催された。そして、日本で最大の展示会PTJが開催されたのは、さらに遅い11月であった。この時期には、有力ファッション・ブランドは衣服のサンプル作成を本格化しており、対象シーズンのための素材の購買予算は残していない。

なお、コダワリノヌノが9月に開催されている理由は、「日本の場合、このタイミングだと秋冬物だけでなく春夏物も売れる可能性がある」(代表者の三澤繁幸氏によるコメント)というものである。つまり、9月の開催は、早期のプロモーションや販売を試みたものではなく、日本の顧客による遅い購買に合わせたものとみなすべきであろう。

2018年における展示会の開催時期をみると、市場創造志向の顧客を対象とした展示会は、さらに前倒しとなっている。2015年からMUの運営組織は「Prima MU」を新設し、2017年からはMUを7月に移行させた。また、PV下の運営組織は9月に同展示会を継続開催しつつ、2016年に新たな展示会「Blossom Premiere Vision」(BPV)を設けた。市場創造志向の顧客によるプレ・コレクションの重視と、その結果生じるテキスタイル調達の早期化が、そうした顧客を対象とするテキスタイル展示会の開催時期に影響を与えているのである。他方で、コダワリノヌノ、IS、PTJの開催時期には変化がない。

#### (4) 展示会場での組織化

続いて、展示会の運営組織と出展者による組織化の多様な実践を、メンバーシップ、空間的条件、そしてモニタリングとサンクションに注目して検討しよう。

##### ① イニシアティブやパワー

展示会の運営者は、さまざまな組織形態を採る。例えば、PVFの運営組織は株式会社形態を採用

しているため、展示会を営利事業として行っている。プロモーションのための参加を別とすれば、同展示会には基本的に個別企業が出展を直接申請する。MUとPTJは、それぞれの業界団体による展示会である。MUの場合は、アイデアビエツラ、モーダインなど、かつて単独で開催されていた展示会を集めた会場構成となっており、MU全体としては、トレンド情報の発信などの活動が統合されていない。プラートエキスポ(イタリア・プラート産地の展示会)のMU加入・脱退にみられるように、各団体は独自の行動をとる(大田、2015)。また、所属する団体の行動が構成員の出展機会を左右する。これに対して、PTJの場合は個別企業が出展を直接申請できる。コダワリノヌノは、代表者のイニシアティブやパワーは存在するものの、その運営の基礎には出展者のコミュニティがあり、メンバーの共存共栄を志向している。

##### ② メンバーシップ

展示会の出展者と来場者はどのように決まり、それは、展示会場での組織化にどのような影響を与えているのだろうか。

まず、出展者について検討しよう。かつての展示会は、特定の産地や一国の特定業種の業界団体によるものであり、その構成員のための事業として開催されていた。しかし、海外の有力な展示会のなかから、出展者の全国化・国際化を推進するものが現れ、そうした展示会は日本企業にも出展資格を与えた。例えば、かつてリヨン産地の展示会であり、フランス、さらには欧州の企業に門戸を開放してきたPVFは、2002年9月展以降、非欧州企業による出展を受け入れた。特定業種・産地の団体の連合体であるMUは、日本ファッション・ウィーク推進機構と協力して2014年から「Japan Observatory」という日本企業専門の展示エリアを設けた。一部の日本企業は、これらに出展し、海外の市場創造志向の顧客へのアクセス

を確保しようとしており（大田、2015; 2018）、その結果として、テキスタイル調達の早期化にも対応している。また、ISでも「Japan Pavilion」に日本企業が出展している。結果として、PTJなど11月以降に行われる日本の展示会は、国内市場向けのマーケティングの場としての性格がさらに明確になった<sup>5</sup>。輸出比率が100%のある日本企業は、「うちは輸出ビジネスをしているので日本の展示会には出展しない」という。他方で、アジア諸国からの調達を視野に入れる日本の顧客はISなどの海外展示会に足を運ぶので、外国の企業は日本でも出展せずとも日本の顧客とある程度接触できる。PTJの2014年11月展の出展者55社のうち、外国企業はわずか2社であった。

展示会の運営組織は、出展資格をもつ出展希望者を審査する。ただし、その基準や厳格さは展示会によって異なる。例えば、比較的審査の厳しい展示会として知られるPVFでは、出展審査において製品企画・開発力や輸出ビジネスの実績、体制、姿勢などが確認される<sup>6</sup>。コダワリノヌノの場合、代表者が、出展希望者が持参したサンプルを吟味し、他の出展者との競合・補完関係を考慮して、受け入れの可否を判断する。一方、産地組合のような非営利の業界団体が行う展示会では、厳格な出展審査が行われることは少ない。したがって、例えば、市場創造志向の出展者と市場適応志向の出展者は区別されないし、出展者による輸出対応は必ずしも要求されない。

展示会の運営組織の性格と採用されるメンバーシップの方針・ルールによって、出展者のメンバーシップ、出展者間の関係、そして展示会の規模が決まる。それらは、出展者の行動に影響を与える。PVF、MU、PTJのような比較的規模の大

きい展示会では、来場者がすべてのブースを見て回ることはできない。そのため、出展者同士は、潜在的な競合関係にある。出展者は、来場者が多く通る場所にブースを構えたいと考える。また、開放的なブースであれば、往来する来場者へのアピールを行う。それは、会場全体として、不調和で、情報過多の空間を形成してしまう可能性がある。これにどう対応するのかは、展示会の運営組織にとって重要な問題である。これに対し、コダワリノヌノのような、テキスタイル企業のコミュニティが運営する小規模な展示会では、出展者は互いに協調しており、来場者もすべてのブースを見て回る事ができるので、そのような競合が発生しない。

次に、来場者のメンバーシップ・コントロールをみよう。一般消費者を対象外とすることは多いものの、展示会の運営組織が事業者の来場の可否を厳格に審査することはほとんどない。申し込みの際に身分を明かし、有料の場合は、料金さえ払えば、誰もが入場できる。それは、出展者は新たな顧客との出会いを期待しているし、誰が本当の顧客なのかを事前に特定することは困難だからである。

しかし、広く開放する結果、招かれざる客もやってくる。特に問題となるのが、最新の色柄や技術などの情報を入手し、自社の製品企画・開発に活用しようとする市場適応志向の企業などである。彼らは、買い手のふりをして情報やサンプル生地を入手しようとするため、購入の意向を事前に判断することが難しい。

ほかにも、生地を入手するためにやってくる者もいる。例えば、日本のテキスタイル企業の海外販路開拓を支援する人物は、次のように述べる。

<sup>5</sup> 展示会の開催順序に、対象市場の地理的な広狭が関連している場合もある。例えば、グローバルに参加者を集める国際展示会の後に、より狭い地理的範囲（アジアなど）の参加者を対象とした国際・国内展示会が開催されることがある。日本に子会社やエージェントをもつPVF出展者の場合、その多くは、後に「JITAC European Textile Fair」（日本の輸入商による共同事業）でも販売を行う。

<sup>6</sup> プルミエール・ヴィジョン・ジャパン株式会社の社長は、海外の高級ファッション市場に参入しようとする日本企業を応援しているが、「審査の結果、不合格になることが十分ありうるので、こちらから出展申請を安易に勧めはしない」という。

「展示会には、顧客に提案するための生地を探しているデザイナーがたくさん来場します。彼らには、顧客の代わりに発注する権限はありません。提案用の生地さえ手に入ればいいと考えているんです。」

こうした来場者の存在を意識して、コダワリノヌのように、プロモーションを積極的に行わない展示会もある。同展示会の代表者の三澤氏は、次のように述べる。「過去に2日間で来場者が700人を超えたことがあったんですが、あれは多すぎた。新聞社には、この展示会の宣伝をしないようお願いしてるんですよ。」これは、出展者が対応できる能力に見合った人数の来場者を受け入れることで、招かれざる客と接触する可能性を小さくしようとしているのである。

### ③ 会場の空間的条件

以上のように、展示会には、新たな顧客も招かれざる客も来場する。したがって、展示会運営組織や出展者は、出展者と来場者との効果的なマッチングを行う必要がある。

大規模な展示会にはたくさんのブースが設置されているが、来場者はすべての出展者情報を詳細に吟味して訪問ブースを選ぶわけにはいかない。会場は広いので、くまなく歩いてブースのなかを確認することも困難である。そのため、大規模な展示会の運営組織や出展者は、効果的なマッチングが実現するような空間的条件を整えている。例えば、PVF、MU、PTJの会場には、トレンド・エリアなどと呼ばれるオープン・スペースがある。そこでは、展示会の運営組織として発信するトレンド情報が発表されたり、出展者の名称やブースの番号を記したサンプル生地が展示されたりしている。ここに足を運べば、トレンド情報や出展者の代表的なサンプルを確認し、訪問すべき出展者のブースを特定できる。

特に知名度がまだ高くない出展者にとって、ト

レンド・エリアは来場者に自社への関心をもってもらうための重要な空間である。日本ファッション・ウィーク推進機構によれば、MUの第1回「Japan Observatory」では、面会のアポイントメントは少なかったものの、トレンド・エリアに展示された生地を見て、来場者が各ブースを訪問していたという。

大規模な国際展示会とは異なり、小さな展示会では、マッチングのために多くの資源は投入されない。それは、小規模な展示会では、来場者が短時間ですべてのブースを見ることができるので、出展者のインデックスがあまり必要ないからである。

各ブースの空間的条件も、展示会によって異なる。まず、PVFやMUでは、各ブースが仕切りで囲われているので、出展者間の関係が競争的であっても、展示会場全体としての外観に統一性を確保することが可能である。また、展示品を見せる相手をブースの入場者のみに限定できる。そして、ブースの入口が狭いため、入場者を容易にモニタリングし、模倣行為をある程度防止することができる。さらに、ブース内にはテーブルと椅子が準備されており、出展者と顧客がじっくり対話できる環境にある。しかし、この空間の場合、ブース前を行き交う来場者へのプロモーションは制約される。この問題を緩和するため、出展者のなかには、自社ブースの壁の一部に窓を設け、自社のテキスタイルを使用した衣服などを展示するものがある。

これに対して、PTJのブースは、来場者に開放されている。ブース前を行き交う来場者へのプロモーションとしては効果的だが、全体としては、不調和で多すぎる情報を来場者に与える可能性がある。また、一度に大量の来場者を受け入れた場合、模倣行為を防止することは難しい。特にテキスタイルは、現物を手にとって見たり、素材の一部を入手したりすれば、同様のものを開発できる

ことが多い。そのため、そのような展示会には「『自信作』は出さない」という出展者もいる。開放的なブースを採用する展示会では、配置される人員が少なく、テーブルや椅子を置くだけのスペースがないことが多いため、顧客とゆっくり商談をすることはできない。こうした展示会では、模倣される危険を冒してでも多くの情報を公開して来場者との接触を増やし、後日、展示会で面識を得た顧客へ直接営業を行うことが想定されている<sup>7</sup>。

コダワリノヌノでは、各社のスペースが会場の両側に配置され、サンプルを掛けたラックが会場の真ん中に通路を形成するように並べられている。各社のスペースは明確に仕切られていないが、出展者同士が協調的であり、類似した展示方法を採用しているため、外観上の調和は十分確保されている。サンプルを掛けたラックの背後にはテーブルと椅子が配置され、そこでゆっくり商談ができるようになっている。

#### ④ モニタリングとサンクション

展示会場のオープン化は、来場者に模倣される可能性を高める。例えば、PVFやMUのトレンド・エリアは、出展者の代表的なテキスタイルやアワードを受賞したテキスタイルが展示され、それらを不特定多数の来場者が自由に手にとることができる。模倣行為を防止するため、展示会の運営組織は専門の監視員を配備している。それは完全な対策ではないが、一定の効果はあるし、公開されるサンプルは一部にすぎない。

PVFやMUの各ブースは、囲いで覆われ、入口は狭い。また、出展者の社員やエージェントは、担当国・地域を分担して来場者に対応し、なかにはアポイントメント制を採用する出展者もある。従って、新たな来場者を認識したり、来場者数をコントロールしたりできる。そして、出展者は、

来場者に対する模倣防止策をそれぞれ講じている。例えば、来場者のブラックリストを作成し、該当者にはサンプルを見せないようにしている出展者が存在する。

しかし、PTJのように、開放的なブースを採用している展示会では、出展者のモニタリング能力を大きく上回る人数の来場者が訪れることがある。そのような場合は、模倣行為に対応することが難しい。

コダワリノヌノのブースも開放的だが、同展示会では、来場者を増やしすぎないことで、モニタリングとサンクションの実行を容易にしている。代表者の三澤氏は、プロモーションや商談を妨害するような言動をした来場者を退場させたことがあるという。

展示会の運営組織による出展者への「ポジティブ・サンクション」(Ahrne, Aspers, and Brunsson, 2014)もある。例えば、PVFは、特に優れた出展者に対し「PV Awards」を与えている。かつて最終日に行われていた受賞者発表は、受賞の恩恵を出展中に受けることができるよう初日に変更された。このほか、PVFでは、ニューズレターで注目の出展者や素材を毎日紹介している。

以上のような、各展示会の時間的・空間的条件および組織化におけるそれらの作用を取りまとめたものが表-2である。ここからは、各展示会の時間的・空間的条件がどのようなものであり、その多様性が展示会間の優先課題の違いを反映していることを看取できよう。

#### (5) 出展の結果への対応

テキスタイル企業にとって重要な出展の成果は、会場で新たな顧客との出会いがあり、継続的な協働へと発展してゆくことである。これが実現すれば、出展者が対象国・分野に新規参入したり、

<sup>7</sup> PTJでは、ブースとは別の場所に、出展者が共同で利用する、囲いのある商談用のスペースが用意されている。

表-2 各展示会の時間的・空間的条件

	PV (Premiere Vision) MU (Milano Unica)	PTJ (Premium Textile Japan)	コダワリノモノ
出展者数	PV 734社 MU 411社	55社	12社
開催時期 (秋冬物)	9月	11月	9月 (春夏物も扱う)
トレンド情報の発信	重視	重視	あまり重視しない
サンプルを集約する オープン・スペース	出展者のインデックスとして 機能	出展者のインデックスとして 機能	共通のテーマでの開発品を 展示する
企業ブース	囲いあり/ 商談スペースあり	囲いなし/ 商談スペースなし	囲いなし/ 商談スペースあり
出展者間の関係	競争的	競争的	協調的
モニタリングと サンクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>•トレンド・エリアでは、専門職員が模倣行為を取り締まる</li> <li>•企業ブースでは、出展者が来場者の職業・所属を確認し、必要な対応を取る</li> <li>•アワード、ニュースレターで特定の出展者への注意を喚起する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•トレンド・エリアでは、専門職員が模倣行為を取り締まる</li> <li>•企業ブースでは、出展者がすべての来場者の職業・所属を確認し、対応することは困難なので、模倣防止には限界がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•展示会のプロモーションを控え、出展者が対応可能な人数を大きく上回る来場者を受け入れようとししない</li> <li>•問題のある来場者の言動に関しては、出展者が必要に応じて対応する</li> </ul>
組織化における 優先課題	模倣防止、商談の活発化	新たな顧客との出会いを増やすこと	商談の活発化、出展者の共存共栄

資料：筆者作成

取引条件を改善したりできる可能性が高まる。

十分な成果が得られない場合、次のような対応がある。まず、出展の継続である。これは、同じ展示会への出展を想定し企画・開発する製品、顧客に提供する情報、供給体制などを改善し、来場者の増加や彼らとの対話の有効性・効率性を向上させようとするものである (大田、2018)。また出展者のなかには、顧客からの信頼を獲得するうえで継続出展は重要だと考えるものがある。PVFに出展を続けている、ある日本企業は、「5年は出展し続けないと、事業への意欲を認めてもらえない」と述べている。筆者は、同様の見解を複数の出展者や産業支援組織の関係者から聞いた。

次に、出展先や出展方法の追加・変更である。この理由としては、例えば、ターゲットとする顧客層の来場が少ない展示会を選んでしまった場合がある (大田、2018)。このほか、模倣者の来場が多い国では、合同展示会には参加せず単独展示

会を開催する、という日本企業も存在する。

最後に、出展の取りやめである。出展者にとって十分な顧客と出会うことができれば、顧客をさらに開拓する必要性は薄れる。例えば、あるイタリア企業は、出展により獲得した顧客との協働に専念し、展示会への参加はやめたという。また、MUを構成する、ある展示会の責任者によれば、顧客の情報が手に入ると出展しなくなる企業が存在するという。

こうした事例は、国際展示会に出展していた日本企業に関しても確認することができた。もちろん、成果が振るわなかったため、出展を取りやめる企業も存在する。

## 5 考察

本研究では、時間的・空間的条件に注目し、展示会による市場の一時的な組織化がテキスタイル

企業と顧客との継続的な協働に与える影響を検討した。以下、発見事実と先行研究との関連について述べる。

展示会を一時的なクラスターとみなす経済地理学では、企業集積と比較しようとしたため、市場過程に関する検討は浅かった。一方、産業マーケティングの研究者は、展示会を一時的な市場としてとらえていたが (Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014)、展示会そのものの分析に関心を集中していたために、出展を顧客との継続的な協働と関連づけて分析する姿勢が弱かった。この問題を解決すべく、本研究は、一時的な組織化 (Bakker, *et al.*, 2016; Cropper and Palmer, 2008) や部分的組織としての市場 (Ahrne, Aspers, and Brunsson, 2014) の議論を取り入れた。また、従来の展示会研究では立ち入った検討が行われていなかった、各展示会の多様な時間的・空間的条件および組織化におけるそれらの作用を明らかにした。

一時的な組織化としての展示会の特徴は、同じ産業分野の企業が期間限定で集い、新しい顧客と出会い、市場機会を拡大するための、ある程度開放的な空間ということにある。Palmer, Medway, and Warnaby (2017) は、個人・組織のネットワークの同質性、換言すれば排他的な側面を強調していたが、展示会が新たな参加者の受け入れを必要としており、だからこそ展示会運営組織や出展者が複雑な課題に直面していることは注意すべきである。

展示会は、不特定多数の顧客へのプロモーションや販売の場として重要な役割を果たしている。しかし、展示会の前に、すでに継続的な協働をしてきたテキスタイル企業と顧客との間では、新コレクション向けのテキスタイル企画・開発が始まっている。つまり、産業における組織化や競争を理解するためには、直接営業と出展の両方を視野に入れる必要がある。そして、対象シーズンにおけるテキスタイル企業の収益機会に大きな影

響を与えているのは、出展に先行する直接営業である。なぜならば、市場創造志向の顧客は、展示会前にテキスタイルの調達の大枠を固めるからである。また、展示会前の直接営業の成否により展示会中およびその後のマーケティング活動の有効性が変わってくることも、軽視できない。直接営業と出展とのこうした関係は、展示会のみを対象とした経済地理学や産業マーケティングの研究 (Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; Bathelt and Schuldt, 2008; Rinallo and Golfetto, 2006, 2011; Rinallo, Borghini, and Golfetto, 2010; Wubs and Maillet, 2017) では、十分に理解されていなかった。

本研究では、部分的組織としての市場や、一時的な組織化に関する研究を踏まえ、展示会の組織的な側面を明らかにした。まず、出展者のメンバーシップ、出展者間の関係、そして展示会の規模には、組織化のイニシアティブやパワーが反映されている。営利事業として展示会を行うPVFでは、個別企業による出展を基本とし、比較的厳格な出展審査を行い、トレンド情報を発信する大規模な国際展示会としての地位を確立している。MUとPTJは業界団体による事業であり、特にMUでは、業界団体を介して出展を募る形を採用し、出展者の全国化・国際化についても業界団体間の国際・地域間連携によって実現している。日本ファッション・ウィーク推進機構は、MUやISと連携する形で国内企業による海外進出を支援し、自らの展示会であるPTJは最も遅い時期に開催しているため、出展者構成の国際化があまり進んでいない。こうした違いはあるものの、以上の比較的大規模な展示会では、出展者が互いに競争的な関係にある点で共通している。これに対して、テキスタイル企業のコミュニティが運営するコダワリノヌノは、全出展者の共存共栄を重視し、来場者がすべてのブースを訪問できる規模にとどめている。

各展示会の時間的条件を検討し、一時的な組織化におけるその作用を明らかにしたことも、本研

究の貢献の一つと考えている。市場創造志向の顧客をターゲットとするならば、テキスタイル企業は、早くからマーケティング活動を開始する必要がある、出展する展示会も、早い時期に行われるものを選ばなければならない。日本のテキスタイル企業のうち、市場適応志向の顧客や日本市場への依存を小さくしようとするものは、アジアでの展示会よりも早期に開催される欧米の有力国際展示会に出展するようになった。市場創造志向の顧客が製品の企画・開発や販売促進をより早く行うようになった結果、そうした顧客を対象とする展示会の開催は早期化しており、日本からの出展者もこれに対応している。これは、「entrainment」(Cropper and Palmer, 2008)を確保すべく、有力な国際展示会の運営組織や市場創造志向のテキスタイル企業が時間的行動を改めたことを意味する(Orlikowski and Yates, 2002)。

展示会は、新たな顧客との出会いを目的とした一時的かつ部分的な組織化であり、運営組織による来場者のメンバーシップや行動のコントロールには限界がある。だからこそ、その帰結は、創発的でもあり、不確実でもある。展示会の運営組織や出展者は、出展者と顧客とのマッチングと対話の有効性・効率性を最大化するとともに、模倣者のような招かれざる客の接触を最小化するという、組織化における特有の問題を解決しなければならない。その対応の一つが、彼らの目的に沿った空間的条件を備えた、会場の整備である。本研究では、組織論における空間分析の視点を取り入れ、展示会場の空間的条件の多様性について、従来の展示会研究以上に立ち入った分析を行った。

大規模な展示会では、来場者がすべてのブースを見て回ることはできないので、出展者やブースを探索する際の来場者の負担を小さくし、出展者と来場者とのマッチングを効果的・効率的に実現する必要がある。PVF、MU、そしてPTJでは、出展者のサンプルの一部を集約したオープン・ス

ペースが設けられており、このトレンド・エリアが出展者のインデックスとして機能している。特に知名度が低い出展者にとって、この空間は新たな顧客との出会いの可能性を高めてくれる。一方、小規模なコダワリノヌノでは、そのようなスペースの必要性が小さい。

通りがかった来場者がブースでの展示に関心をもち、出展者と顧客との新たな出会いが実現することもある。こうした出会いをどの程度重視するのかは、展示会の運営組織と出展者により異なる。模倣の防止やブース来場者との対話を重視するPVFとMUは、囲い(Hatch, 1987)のあるブースを採用し、複数のサンプル、テーブルと椅子、そして多くの人員を準備している。つまり、通りがかりの来場者との予期せぬ出会いは重視されていない。アポイントメント制を導入する企業があるのも、同様の意向からである。なかには、ブースの壁に小さな窓を設け、自社のテキスタイルを使用した衣服などを外部に見せる出展者が存在するものの、その数や展示スペースは限られている。これに対して、PTJは開放的なブースを採用し、テーブルや椅子を設置する出展者はほとんどいない。この空間的特徴は、展示会の運営組織や出展者が、模倣の防止やブースでの深い対話よりも、予期せぬ出会いの可能性を高め、多くの来場者と接触することを優先していることを意味している。そして、こうした空間は、会場全体として、調和に欠けた、多すぎる情報を来場者に与えてしまう(Rinaldo, Borghini, and Golfetto, 2010)。Elsbach and Pratt (2007)が職場空間の研究史のレビューで示したのと同様に、展示会においても、一つの空間的条件(ここではブースの囲いの有無)がメリットとデメリットの両方をもたらしているのである。

展示会の運営組織と出展者がより好ましい出展成果をあげようとするとき、空間的条件を補完する役割を果たすのが、モニタリングとサンク

ションである。トレンド・エリアは、関心のある出展者を発見する場として重要だが、模倣の機会をも来場者に与えてしまう。そのため、大規模な国際展示会のトレンド・エリアには、専門のスタッフが配置され、模倣行為の取り締まりが行われている。また、PVFやMUではブースが囲われ、多くの人員を配置し、出展者によってはアポイントメント制やブラックリストを採用している。その結果、ブース来場者のモニタリングや模倣者などへのサンクションが容易になっている。囲いのあるブースは、ブースを行き交う顧客との接触を制約するが、PVFでは、アワード、ニュースレターなどの「ポジティブ・サンクション」を導入し、効果的なマッチングの可能性を高めている。一方、規模が小さいコダワリノヌノでは、展示品のすべてがオープンだが、出展者が対応できる能力を大きく上回る来場者を受け入れないことで、出展者によるモニタリングを容易にしている。これは、同展示会では、来場者数の増加よりも、効果的な来場者のモニタリングと商談を重視していることを意味している。

以上のように、各展示会の運営組織は、特徴的な組織形態および時間的・空間的条件のもとで、繊維産業の一時的な組織化を行っている。本研究では、展示会の時間的・空間的条件の組み合わせに、展示会運営組織による組織化の優先課題の違いが反映されていることを明らかにした。そのなかには、展示会組織が意図していないものも含まれるかもしれない。

一時的な組織化に期待される成果は、従来の顧客との協力関係を維持・強化し、新たな顧客との接触機会が増えることである。効果的な組織化が行われれば、継続的な協働の機会も豊かになる。出展の成果を踏まえた行動としては、同じ展示会への継続出展、出展先や出展方法の変更、そして、出展取りやめがある。中小企業にとって遠方の展示会に参加するための費用は大きいので、新たな

顧客を確保するという目的が達成されればされるほど、出展をやめ、直接営業に専念する可能性が高まる。一時的な組織化への参加に関するこうした現象は、従来の議論 (Bakker, 2010; Bakker, *et al.*, 2016; Burke and Morley, 2016; Cropper and Palmer, 2008) で検討されることは少なかった。

## 6 結論

展示会における市場の一時的な組織化は、既存の顧客との関係の維持・強化だけでなく、新たな顧客と出会い、今後の協働に向けた対話を行う場を出展者に提供する。特に、新たな顧客との出会いや対話は、重要な機能である。

展示会の運営組織と出展者は、模倣などを防止しつつ、出展者と来場者との効果的なマッチングや対話を行う必要がある。しかし、それらをどの程度重視するのかは、展示会のメンバーシップ・規模、そして出展者間関係によって異なっている。また、各展示会は、それぞれの優先課題を解決できるような時間的・空間的条件を整備している。

中小企業としては、さまざまな展示会のなかから自社の課題解決に必要なものを選択し、そこで効果的な活動を行う必要がある。運営組織が目的に沿った時間的・空間的条件を整え、展示会のような一時的な組織化を効果的・効率的に行うことができれば、出展した中小企業は遠隔地の顧客と協働する機会を得ることが容易になる。それは、特に地方の中小企業の市場機会を豊かにし、立地地域における他企業への外注の高度化や増量・増額を通じ、地域産業を新たな方向へと導く可能性をも秘めている。したがって、展示会は、地域産業の盛衰にも重要な影響を与えうる一時的な組織化といってよい。

ただし、中小企業にとって、展示会への参加は、マーケティングの一方法でしかない。市場創造志

向の顧客を対象とするテキスタイル企業にとっては、顧客への直接営業が重要であり、出展に期待されていたのも、顧客との継続的な協働の機会の拡大であった。

このような展示会の位置づけは、出展継続に関する企業行動にも表れている。成果が不十分でも、将来への希望を抱くことのできた企業は、同じ展示会への、あるいは新たな出展先や出展方法で、出展を継続する。しかし、目的を十分達成すれば、出展を取りやめる可能性がある。一時的な組織化は、継続的な協働を改善するための機会であるからこそ、その目標を実現すると、必要とされなくなるのである。

本研究では、繊維産業以外の展示会や、インターネットなどを活用したバーチャルな組織化については、検討できなかった。特に後者は、新たな顧客と出会う機会を拡張する新技術として重要である。

このような限界はあるものの、本研究は、展示会による市場の組織化について、展示会の組織的特徴や時間的・空間的条件に注目しつつ明らかにすることができた。中小企業はもちろん、産業支援組織も、直接営業、出展、そして展示会運営の意義とそれらの相互関係を理解することで、バランスの取れた効果的な活動が可能になろう。

#### <参考文献>

- 稲垣京輔 (2003) 『イタリアの起業家ネットワーク：産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖』 白桃書房
- 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
- (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」 徳山大学経済学会『徳山大学論叢』第66号、pp.45-104
- (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」 徳山大学経済学会『徳山大学論叢』第81号、pp.43-70
- (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第35号 地域社会に果たす中小企業の役割：課題と展望』同友館、pp.29-41
- (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、pp.1-14
- (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、pp.47-67
- 関満博 (1995) 『地域経済と中小企業』 筑摩書房
- 橋本寿朗 (1997) 「『日本型産業集積』の再生の方向性」 清成忠男・橋本寿朗編著『日本型産業集積の未来像』 日本経済新聞社、pp.159-198
- 松島茂 (2005) 「産業構造の多様性と地域経済の《頑健さ》：群馬県桐生市、太田市および大泉町のケース」 橋川武郎、連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生：産業集積・イノベーション・雇用創出』 有斐閣、pp.11-36
- 山崎充 (1977) 『日本の地場産業』 ダイヤモンド社
- 奥倉豊 (2017) 『産業集積のネットワークとイノベーション』 古今書院
- 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造：階層構造・産業集積からの下請制把握』 有斐閣
- Ahrne, Goran, Patrik Aspers, and Nils Brunsson (2014) "The Organization of Markets." *Organization Studies*, Vol.36(1), pp.7-27.
- Bakker, Rene M. (2010) "Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews*, Vol.12(4), pp.466-486.

- Bakker, Rene, Robert J. DeFillippi, Andreas Schwab, and Jorg Sydow (2016) "Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems." *Organization Studies*, Vol.37(12), pp.1,703-1,719.
- Bathelt, Harald, Francesca Golfetto, and Diego Rinaldo (2014) *Trade Shows in the Globalizing Knowledge Economy*. Oxford University Press.
- Bathelt, Harald and Nina Schuldt (2008) "Between Luminaires and Meat Grinders: International Trade Fairs as Temporary Clusters." *Regional Studies*, Vol.42(6), pp.853-868.
- Burke, Catriona M. and Michael J. Morley (2016) "On Temporary Organizations: A Review, Synthesis and Research Agenda." *Human Relations*, Vol.69(6), pp.1,235-1,258.
- Cropper, Steve. and Ian Palmer (2008) "Change, Dynamics, and Temporality in Inter - organizational Relationships." In S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, and P. S. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press, pp.635-663.
- Dei Ottati, Gabi (1994) "Cooperation and Competition in the Industrial District as an Organization Model." *European Planning Studies*, Vol.2(4), pp.463-483.
- Elsbach, Kimberly D. and Michael G. Pratt (2007) "The Physical Environment in Organizations." *The Academy of Management Annals*, Vol.1(1), pp.181-224.
- Gieryn, Thomas F. (2002) "What Buildings Do." *Theory and Society*, Vol.31(1), pp.35-74.
- Hatch, Mary Jo (1987) "Physical Barriers, Task Characteristics, and Interaction Activity in Research and Development Firms." *Administrative Science Quarterly*, Vol.32(3), pp.387-399.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006) *Marketing Management*. 12nd Edition. Pearson Prentice Hall. (月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』丸善出版)
- Lieberman, Marvin B. and Shigeru Asaba (2006) "Why do Firms Imitate Each Other?" *Academy of Management Review*, 31(2), pp.366-385.
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988) "First-mover Advantages." *Strategic Management Journal*, Vol.9(S1), pp.41-58.
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1998) "First-mover (Dis) advantages: Retrospective and Link with the Resource-based View." *Strategic Management Journal*, Vol.19(12), pp.1,111-1,125.
- Markusen, Ann (1996) "Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts." *Economic Geography*, 72(3), pp.293-313.
- Orlikowski, Wanda J. and Joanne Yates (2002) "It's About Time: Temporal Structuring in Organizations." *Organization Science*, Vol.13(6), pp.684-700.
- Palmer, Mark, Dominic Medway, and Gary Warnaby (2017) "Theorizing Temporary Spatial Clusters and Institutional Boundary-work in Industrial Marketing." *Industrial Marketing Management*, Vol.61, pp.104-113.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books. (山之内靖訳 (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房)
- Porter, Michael and Christian Ketels (2009) "Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives." In G. Becattini, M. Bellandi, and L. De Propris (Eds.), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, pp.172-183.
- Power, Dominic and Johan Jansson (2009) "Cyclical Clusters in Global Circuits: Overlapping Spaces in Furniture Trade Fairs." *Economic Geography*, Vol.84(4), pp.423-448.
- Rinaldo, Diego and Francesca Golfetto (2006) "Representing Markets: The Shaping of Fashion Trends by French and Italian Fabric Companies." *Industrial Marketing Management*, Vol.35(7), pp.856-869.
- Rinaldo, Diego and Francesca Golfetto (2011) "Exploring the Knowledge Strategies of Temporary Cluster Organizers: A Longitudinal Study of the EU Fabric Industry Trade Shows (1986-2006)." *Economic Geography*, Vol.87(4), pp.453-476.

- Rinallo, Diego, Stefania Borghini, and Francesca Golfetto (2010) "Exploring Visitor Experiences at Trade Shows." *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.25(4), pp.249-258.
- Roy, Donald F. (1959) "Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction." *Human Organization*, Vol.18(4), pp.158-168.
- Wernerfelt, Birger and Aneel Karnani (1987) "Competitive Strategy under Uncertainty." *Strategic Management Journal*, 8(2), pp.187-194.
- Wubs, Ben and Thierry Maillet (2017) "Building Competing Fashion Textile Fairs in Europe, 1970-2010." *Journal of Macromarketing*, Vol.37(1), pp.25-39.