

「JAPANブランドの取り組み手順」
ー各地の取り組み事例から学ぶー

平成 19 年 3 月

株式会社日本総合研究所

目次

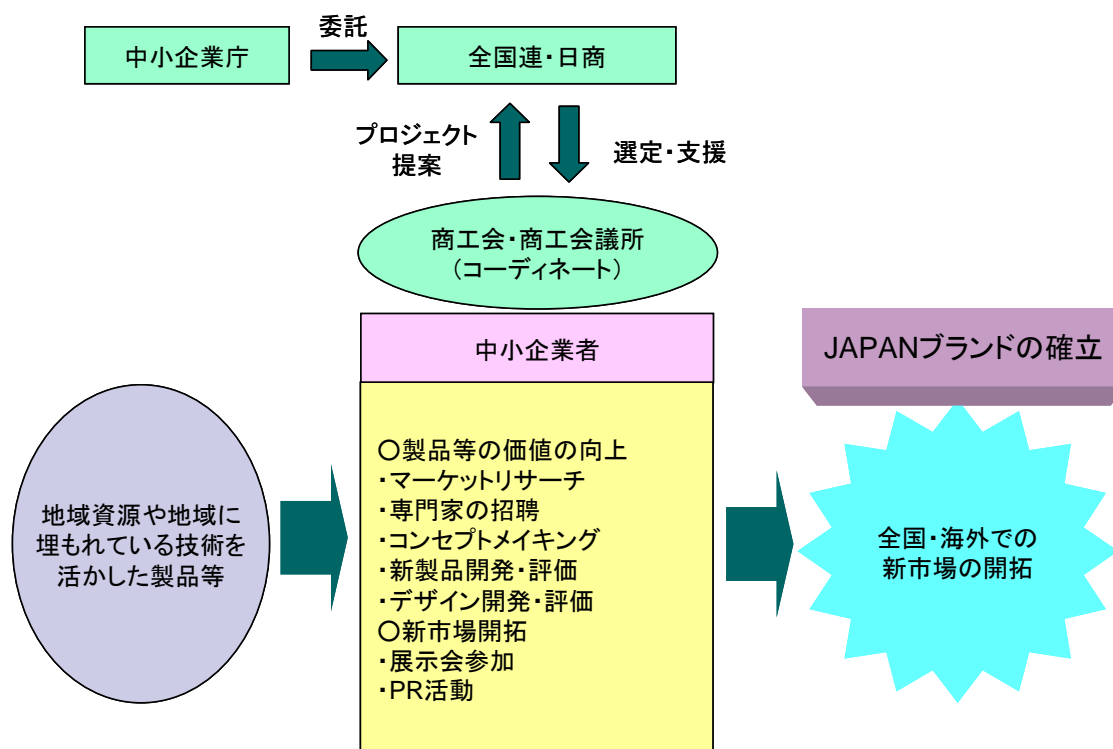
1. 本書の背景と目的	1
2. JAPANブランド育成支援事業の取り組み段階と具体的内容	3
3. JAPANブランド育成支援事業の実施手順	4
1. 事業環境の現状分析	4
2. 戦略の策定	5
3. ターゲットの設定と検証	9
4. ブランドストーリーの構築	11
5. 商品開発	12
6. 情報発信	14
7. 市場調査	15
8. 販路開拓	16
9. 生産体制の整備	18
10. 知的財産の管理	18
11. ポストJAPANブランドの展開に向けて	18
4. ジャパンブランド育成支援事業の推進組織	20
1. 地域の事業者団体	20
2. 市町村や都道府県などの地方自治体	20
3. 地域の公的研究機関	20
4. 外部の専門家	21

1. 本書の背景と目的

「JAPANブランド育成支援事業」は、地域の特性を活かした製品の魅力・価値を更に高め、全国さらには海外のマーケットにおいても通用する高い評価（ブランド力）を確立することを目的として、商工会・商工会議所等が単独または連携し、地域の企業等をコーディネートしつつ、マーケットリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品開発・評価、デザイン開発・評価、展示会参加等の取り組みを行なうプロジェクトについて、総合的に支援を展開してきた。

平成16年度には31件、平成17年度には30件、平成18年度には67件（0年目23件、1年目7件、2年目37件）が採択され、各地で様々な取り組みが進められてきた。

図表 「JAPANブランド育成支援事業」の事業スキーム

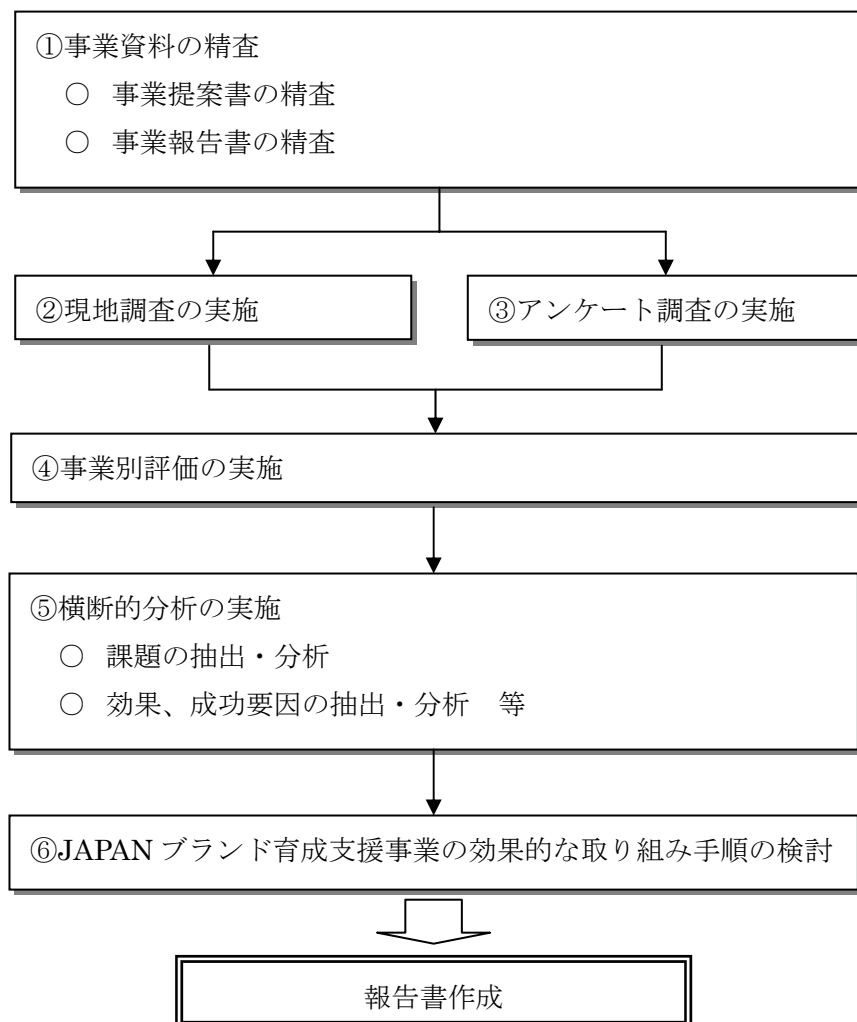


本調査は、平成 16 年度から 18 年度に採択された事業をとりあげ、その実態把握および各種分析から、JAPAN ブランド育成支援事業の効果的な取り組み手順を整理したものである。

調査方法は、平成 16 年度から 18 年度に全国商工会連合会・日本商工会議所（以下、共同事務局という）から JAPAN ブランド育成支援事業に委託（18 年度から補助）された実施機関の各々の取組状況をブランド育成の視点から、調査し、当事業のあり方を整理した。

本調査は、以下の作業フローに基づき進められた。

図表 調査のフロー



2. JAPANブランド育成支援事業の取り組み段階と具体的内容

JAPANブランド育成支援事業は、0年目の戦略策定支援事業、1年目から3年目のブランド確立支援事業、そしてJAPANブランド育成支援事業終了後の対応と、3つの段階に分けることができる。3つの段階別に、検討課題と具体的内容を示す。

図表 JAPANブランド育成支援事業の取り組み段階

取り組み内容	取り組み段階
1. 事業環境の現状分析	0年目
2. 戦略の策定	戦略策定支援事業
3. ターゲットの設定と検証	1年目～3年目
4. ブランド・ストーリーの構築	ブランド確立支援事業
5. 商品開発	
6. 情報発信	
7. 市場調査	
8. 販路開拓	
9. 生産体制の整備	
10. 知的財産の管理	
11. ポストJAPANブランドの展開に向けて	4年目～ ポストJAPANブランドの展開

3. JAPANブランド育成支援事業の実施手順

1. 事業環境の現状分析

JAPANブランド育成支援事業として、産地の新たな可能性を切り開こうとする時、産地の現況を客観的に把握し、活用すべき地域資源、克服すべき課題を抽出する。また市場全体の傾向、競合相手との比較、産地内の動向について、綿密に検証する。

(1) 地域資源を発掘・再評価する

商工会議所・商工会が中心となって、地域産業の問題や課題を再認識するとともに、JAPANブランド育成支援事業にふさわしい事業素材を発掘する。

事業の発掘に際しては、過去に地域産業の活性化に取り組んだ事業や調査報告書を見直すとともに、関わったコンサルタントに話を聞くなどして、事業素材と可能性を検討する。

(2) 事業のキーパーソンを探す

商工会議所・商工会は、事業の素材を見出したら、当該事業の団体や主要企業にアプローチして、事業の将来について危機感を持つキーパーソンを探す。キーパーソンは団体の長とは限らず、むしろ次代を担う若手経営者やベンチャー企業の場合がある。一般的に団体の長は名誉職的な要素もあることから、経営者を卒業した高齢者の場合があるが、その場合は、事業に対する危機感を持ち得ず、本事業を進めることに適さないこともあるので注意する必要がある。

(3) 事業環境を検討する場をつくる

キーパーソンが見つかったら、商工会議所・商工会は、参画事業者を集めて検討の場をつくる。その場合、既存の団体があれば、商工会議所・商工会から、参加を呼びかける。もし、既存の団体がいない場合は、参画事業者を集めるために、事業者を個別に訪問する。

(4) 事業環境の現状分析に取り組む

事業環境を検討する場ができたなら、商工会議所・商工会、コンサルタントとともに、事業環境の現状分析に取り組む。

①事業者と業界団体の現状分析

産地全体の集積状況の変化、産地の事業者をまとめる生産者団体（業界団体）の動向、事業者間の格差が広まっているかなどについて検討する。産地では、業界の変化に対応するために、事業者ごとに新たな取り組みを始めている場合があるので、業界団体だけでなく、先進的な取り組みの事業者について把握することが重要である。

②ターゲット・市場規模の現状分析

ターゲットとしている市場はどこか、また、市場規模に変化はないか、時代の流れにより市場そのものが縮小していないかなどを調査分析する。産地はこれまで卸売業や小売業を経由して販売してきたため、消費者のニーズ変化について情報収集が遅れている。そこで、ターゲットである消費者と市場、流通機構について、現状分析する。

③競合相手との比較分析

競合相手との比較は、今後のターゲットの設定、商品開発の方向性を決定する上で重要な要素であることから、「技術」「価格」「顧客」の3点から分析を行う。

技術力は、常に競合相手の一歩先に行く高付加価値、高品質の商品を提供できているかについて検討する。価格対応力は、ターゲットが求める価格帯に見合った価値を持った商品を提供できているかを検討する。顧客対応力は、消費者のニーズを的確かつ迅速に把握し、市場に投入できているかを検討する。

(5) 関係者を集めたシンポジウム等を開催する

事業の現状と市場の動向を把握したレポートが完成したならば、業界の事業者、商工団体、地方自治体など、関係者を集めて、セミナー、シンポジウムを開催して、地域全体で共通認識を形成する。その場合、外部の専門家を招聘して、新たな視点や取り組み方向を示唆することも有効である。

◆那覇商工会議所・国頭村商工会「沖縄三線ブランド化推進事業」

全国的にも広がりつつある500年の歴史を持つ沖縄三線の正しい製作技術の継承、維持発展を図るため、沖縄三線の沖縄産材や新技術（圧密技術）の活用などによりブランド化推進のアクションプログラムを策定するとともに三線製作業界の組織化を図ることを目的としている。

三線にはこれまで業界団体がなかったことから、三線の市場や業界動向について把握することから始めた。まず、本土および海外における三線ニーズ調査を実施し、三線業界の流通構造と消費者ニーズの動向を把握するとともに、講演会、シンポジウムを通じて、三線店や製作者が集まり交流を持つ機会を創出し、三線業界の組織化に取り組み、事業者同士の交流機会をつくとともに、組合化の意識向上を図った。

2. 戦略の策定

事業環境の現状分析を終えて、関係者が問題意識を共有できるようになったら、今後の活動の戦略を策定する。しっかりとした戦略を策定しないで、いきなり、商品企画や、展示会参加等に取り組むと、事業全体の整合性がとれず、方向を見失うことがある。そのため、JAPANブランド育成支援事業の着手時には、しっかりとした戦略を策定することが重要である。

(1) 戦略を策定する

産地の現状を把握した上で、JAPANブランド事業で取り扱う展開分野や商品の選択と、ブランド展開する上での産地の強みを検証するとともに、売上目標と経済波及効果を検討する。

商工会議所・商工会が事務局をつとめ、事業のキーパーソン、参画事業者、外部の専門家を入れて、戦略を策定する。その場合、単なる商品開発などにとどまらないように、ビジネス・モデルとして戦略を策定すべく、専門的なコンサルタントを活用する。

①展開分野・商品の決定

既存産業の市場内での位置づけや市場そのものの動向を見極めながら、JAPANブランド事業で取り組む展開分野・商品を決定する。

②ターゲットのイメージ把握

新ブランドが誰を対象とするものなのか、大枠を決める。

③産地の強みの検証

新たに展開するブランドが、市場においてどのような価値を生み出せるのか(技術力の高さ、市場ニーズへの対応の速さ、伝統に裏付けられた普遍性等)、青写真を描いておく。

固有性が高く、他地域では容易に真似のできない技術を再確認する。とりわけアジアの企業が真似の出来ない技術という観点は重要である。また、1つ1つの技術は高度なものでなくても複数の技術を組み合わせることが優位性を出すということもある。

そのため、外部のデザイナーやプロデューサー、ベンチャービジネス経営者など、地域の素材と技術を客観的に評価できる人材に、当該事業の素材、技術、製品を再評価してもらい、今後の活用可能性を探る。

このような既存の素材、技術、製品の再評価を、地元の職人や技術者と、外部のデザイナー、プロデューサーが共同して実施することは、その後のコミュニケーションを円滑化するので、しっかりと取り組む必要がある。

④売上目標・経済波及効果の設定

産地の現状を見ながら、JAPANブランド育成支援事業により、売り上げや産地全体の経済社会環境にどのような効果をもたらすのか、現実的な視点から目標を設定する。

(2) 事業者間の共同活動に対する合意を形成する

商品企画、開発、生産、プロモーション、販売など、事業展開の各過程のどの段階において協力を行っていくのかについて、その成果、リスクも含めて、参加事業者の理解を含め、合意を形成する。

図表：参加事業者による共同活動の類型と想定される成果、リスク一覧

	商品 企画	商品 開発	生産	プロモー ション	販売	事業者にとっての メリットとリスク
ブランドの設定 とPR活動 (緩やかな連携)				○		ローリスクローリターン
新ブランドの 立ち上げ (連携の発展型)		○		○		ある程度のリスクを伴う
新会社設立による ブランド展開 (連携の最終型)	○	○	○	○	○	ハイリスクハイリターン

○は参加事業者が共同で行う機能を示す。

(3) ブランドの位置づけを検討する

JAPANブランド事業で展開する商品分野が決定した段階で、事業活動を行う上で、ブランドをどのように位置づけていくのかといったブランド戦略を検討する。

①既存商品をまとめる存在としてのブランド戦略

既存の業態を変えずに、新商品開発なども事業者の自主性に任せつつ、産地全体に対するイメージを向上させていこうとするパターンである。ブランド構築の第一歩として、産地内外のブランドへの関心・認識を高める点で効果が期待できる。

■主な参画主体

ブランド構築をはじめようとする生産者組合（業界団体）。あるいは、組合のない産地の有志の事業者による団体。

■代表的な手法

ロゴの作成や品質基準の選定のほか、対外アピールなど、産地としての品質保証と知名度向上のための活動を展開する。

②既存商品のリファインの象徴としてのブランド戦略

産地で培ってきた技術力などを活かしつつ、素材やデザインに工夫を加えた新ブランドを立ち上げ、プロダクト・ブランドとしての確固たる地位を築こうとするパターンである。既存商品の市場を侵食することなく、また、ブランド価値を具現化した商品が開発・市場に投入される期待が持たれる。

■主な参画主体

任意により参加している同業の事業者等。

■代表的な手法

外部プロデューサーとの連携により、新たなコンセプトの下で、商品開発、市場展開する。

③産地間マッチングにより生まれた価値としてのブランド戦略

異業種活動を結びつけることにより、これまで既存産業と異なる分野で新たなブランド

を立ち上げようとするパターンである。用途が限定されていた素材産業や市場規模が縮小傾向にある伝統工芸産業の活性化に寄与することが期待できる。

■主な参画主体

キーパーソンやコア事業者等の呼びかけに応じた、異業種の事業者。

■代表的な手法

外部組織（コア事業者、外部プロデューサー等）との連携の下、素材や伝統工芸のマッチングを行い、現代社会のライフスタイルにあった商品を展開する。

（４）関心のある事業者を集めて検討組織をつくる

商工会議所・商工会は、戦略を策定したら、実施計画を策定し、予算、事務局、委員会およびワーキングなどのメンバーをリストアップして、検討組織を立ち上げる。商工会議所・商工会が中心となり、国や地方自治体に働きかけて、事業の支援メニューを確保する。

◆能代商工会議所「秋田杉ブランド推進事業（秋田杉を使用した住宅の訴求）」

当初は、文字通り「秋田杉」のブランド化を推進することを目指した。しかし、「秋田杉」は既に一定のブランド化が実現していることから、ジャパンプランドとして新たに取り組むのであれば、もっと焦点を絞る必要があるとの議論になった。その時点では、会議所幹部４人と会議所事務局で頭を悩ませていた。

秋田杉ブランド推進委員会を８月に設置し、木材の専門家や各種事業者が話し合うなかで、「秋田杉を使用した木造住宅」へフォーカスしていくべきだとの議論が強まり、下部組織として「木造住宅推進研究会」を立ち上げ本格的な研究を進めた。

そこから関係者の議論が具体化し、相互に噛み合うようになってきた。「秋田杉を売る」という拡散したイメージから、「秋田杉を利用した木造住宅を売る」という明確な対象物が出来たことで様々なアイデアが出てくることになった。住宅に絞った大きな理由の１つは、住宅産業の裾野の広さであった。つまり、「住宅」は多数の会員の参画を促し、多数の会員のメリットを作っていくことのできる可能性があることが共感をよんだのだった。

戦略の具体的な落とし込みの重要性と、地域の事業者の参画を促すためのメリット作りの重要性が示されるケースである。

◆山形商工会議所「山形発「カロツェリア型ものづくり」のブランド展開（世界品質のみを市場に出す）」

「カロツェリア型ものづくり」とは、地域の優れた職人技術を結集し、コンセプター（ものづくりの総合マネジメントを行う者）が核となり、高付加価値型の製品開発と海外展開を目指す新たなものづくり方式を指している。

「MODERN VINTAGE OF JAPAN」を山形工房ブランドのコンセプトワードに据え、伝統とモダンが融合・調和し、デザイン的にも機能的にも特徴（オリジナリティー）があ

り、使い捨てではなく世代を越え長く愛される製品を開発していく方針が定められた。

具体的には、世界的工業デザイナー奥山清行氏（山形市出身）のリーダーシップで製品開発を進め、世界トップレベルのインテリア国際見本市である仏メゾン・エ・オブジェに山形工房名で出展し高い評価を得た。

こうした成功を収めるに至った背景には、妥協を許さない製品作り、事業者選定のプロセスがあった。山形が目指す「カロツェリア型ものづくり」に相応しい事業者の選定のために、事業開始当初、奥山氏が現地の事業者を30社程度周り、技術水準等を丹念に分析した。その結果、まずは少数精鋭でいくことになった。それは行政の方針に反するかもしれないが、そうでないと世界に通用しないと考えていた。皆で足並みそろえてやっつけば成功するというわけではない。高い水準のものを徹底的にやりとげないと世界では通用しないとの信念があった。

本ケースでは、首尾一貫した事業推進の重要性が示されている。自分たちが目指す水準、そのためのコンセプトを明確化し、そのためにいかなる事業者を組織化すべきかという発想で事業者が絞られていった。狙い通り、国内外から最高レベルの評価を得た本事業は、事業者や商品のラインナップを拡充してきている。

◆大分県商工会連合会 「Herb & Harvest OITA」プロジェクト

これまで酒のつまみとして流通しているものには、乾きものや輸入もののグローサリー商品しかなく、手軽に食べられて日本人の味覚に合う「グルメなつまみ」がなかった。そこで、大分県産のハーブ（和風・西洋）と多彩な県産食材をマッチングした高級総菜をオリジナルブランドとして開発することを目的として取り組んだ。まず、ハーブ加工技術を持つベンチャー企業である㈱ファインド・ニューズを中核にすえて、大分県商工会連合会が県内の産地で食品加工に取り組む事業者プロジェクトへの参加を呼びかけた。参画企業が製造する商品をアソートしてギフト流通させる方式であり、主導的立場にある㈱ファインド・ニューズを受注及び最終出荷窓口とする。この方式は、産地に直結しながら、商品ラインやバリエーションを充実させることが、「スローなデリ」というブランドコンセプトをより明確にし、ブランド世界を表現することにつながるとともに、結果的には既存商品との差別化を際立たせることになる。

大分県商工会連合会のケースは、既存の商品を集めながら、ハーブ加工技術を活用して、「グルメなつまみ」の組み合わせで新しい価値を創造した方法である。

3. ターゲットの設定と検証

ターゲットの決定は、ブランドストーリーの構築、商品開発に大きな影響を及ぼすことから、事業開始段階で、ターゲットの設定と、事業展開の過程における検証作業を、しっかりとしておく。

(1) ターゲットを設定する

標的とする地域、購買力、性別、年齢層、生活シーンにおける利用のされ方など、詳細かつ具体的に設定する。なお、ターゲットの設定にあたっては、SWOT（強み・弱み、機会と脅威）分析等により、商品の持つ強み、弱み、外的環境としての機会、脅威等を洗い出し、商品が強みを発揮でき、受け入れられる市場を抽出することが求められる。

図表：ターゲット設定のための産地の SWOT 分析例

強み	
<ul style="list-style-type: none"> ・卓越した技術力（職人の存在） ・活発な組合活動 ・ブランド研究への早くからの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・円安 ・「JAPAN=クール」イメージの浸透 ・ヨーロッパでの市場拡大
内部要因	外部要因
<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の高齢化、担い手不足 ・下請けであるために情報収集能力の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・安価な中国製品のシェア拡大 ・国内市場そのものの縮小
弱み	

(2) 事業展開過程でターゲットを検証する

事業展開の過程において、テスト・マーケティングやアンケート調査等を通じ、ターゲットの妥当性を検証し、状況に応じ、戦略を変更するなど柔軟性を持った対応を図る。

◆加茂商工会議所「桐を中心とした加茂木エブランドの海外市場販路確立プロジェクト」

桐ダンスの生産地である加茂では、ダンスにとらわれない木工品（家具等）のブランド化を目指している。当初は、上海の富裕層をターゲットとしていたが、実際に上海の家具ショーに出品すると、高級家具に対する理解が低いことが判明し、標的市場を変更せざるを得なくなった。

しかし、上海の家具ショーでは、欧州のバイヤーと商談する機会が恵まれた。残念ながら、商談は不成立になったものの、関係者の間には「欧州では加茂の木エブランドが正当な評価を受けるはずだ」という自信が芽生えてきた。そして、翌年 2 月には、ドイツ・フランクフルトの展示会（アンビエンテ）に出展、桐というヨーロッパでは未知の素材、デザインに対する評価が高く、見事に商談を成立させた。

加茂のケースは、当初のターゲットで期待していた需要がなかった場合でも、教訓を活かせば、ブランドの真価を発揮できる市場を探し出すことができることを証明している。

◆豊橋商工会議所「三河つくだ煮ブランディング戦略策定事業」

三河つくだ煮のブランド強化を目指す豊橋商工会議所では、戦略策定事業への取り組みにあたり、産地の置かれた状況を詳細に分析している。まず、産地の強みとしては、歴史と伝統に裏づけされた技術力の高さ、そして技術力や品質を客観的に証明する事実（ISOの取得や国内外の食品コンクールでの受賞歴）、強固な組合基盤を挙げている。一方、産地の弱みとしては、OEM主体によるブランド力の弱さや、市場の固定化を指摘している。また、外部環境の変化としては、国内におけるスローフード等の機運の高まりによる和食の再評価と、海外における日本食ブームという追い風がある一方、伝統食品市場の縮小と消費者ニーズの多様化に対する対応という課題も認識している。

このように、産地内、そして産地を取り巻く外部環境に対する研究と評価ができていれば、ブランド構築の方向性やターゲットの選定等を円滑に進めやすいと言える。

◆鹿児島県商工会連合会「大島紬と薩摩切子による日本の美と技のコラボレーション」

鹿児島県商工会連合会では、県内の特産品である大島紬・薩摩切子の海外販路開拓に取り組んでいる。ターゲット市場は、ガラスカットや服飾等に関する技術・デザインの伝統がある、オーストリアとドイツを設定した。両国で開催した展示会では、とくに薩摩切子は、ガラスカット技術の高さと日本的な美的センスが高く評価された。展示会終了後も問い合わせや発注がある等、収益にもつながる好結果に結びつけることができた。

一方、予想に反し、鹿児島県内からも大きな反響があった。ドイツ展示会出展に合わせ、これまで製作が困難だと言われてきた「薩摩黒切子」を完成させた。ドイツでの高評価だけでなく、県内百貨店からも贈答用に販売したいという注文が相次ぎ、完売するに至った。

ニーズに合った商品があれば、国内でも新たな需要を掘り起こすことができると分かり、薩摩切子に関しては、海外展開よりもまずは国内に対応する方向に事業計画を修正した。

4. ブランドストーリーの構築

消費者の共感を得るために、品質の保証や市場のニーズを反映させた商品を提供することはもとより、消費者を惹きつけるブランドとしてのストーリー性をアピールする。

(1) 地域の歴史や文化、哲学を伝える

産地がこれまでの歴史の中で築いてきた技術力や文化がブランドのDNAとして息づいていることを強調する。

(2) 時代のニーズを取り込む

「環境」や「ロハス」など、時代潮流を反映した消費者のニーズが、ブランドのストーリーの中に自然に盛り込まれていることを強調する。

◆八森峰浜商工会「白神の大地と海の恵み八森峰浜ブランド化事業（「白神の恵み」の商品化）」

当地域の背後に聳えたつ「白神山地」が、世界自然遺産に指定されてから10年を経過し、太古のブナの森から得られる癒しの境地としての「白神」は既にブランド化されていたが、その麓に位置する「八森峰浜」の海・森・里の恵みブランドはマーケティング不足等から地域発ブランドとしては確立されていなかった。

そこで、「生命が宿る悠久の森「白神」からの贈りもの」というコンセプトで地域の産物をブランド化することを推進した。さらに、プロジェクトでデザインした白神ロゴデザインの使用許諾料の一部をブナの植栽や海岸浄化活動に充てることで永続的な白神地域の環境保全システムを確立させる事業スキームを構想した。

単に商品を守るためのブランドではなく、ブランドの支持を通して豊かな自然環境の維持を目指そうとする事業コンセプトが大いに注目される場所である。

◆富士吉田商工会議所「プロジェクトFuji-façonné(フジ・ファソネ)」

富士吉田の繊維業界は、自立した提案発信型の産地に脱皮し、産地を表に出し海外、特にヨーロッパに向けて独自に提案発信することで当産地の製品をヨーロッパのメーカー各社に売り込み、ヨーロッパ発のJAPANブランドの確立を目指している。

平成16年度JAPANブランド育成支援事業として、地域のブランド化を図るための基本コンセプトを、日本の象徴である富士山をシンボルに、富士山をテーマにした地域ブランドとして漢字3文字で表現したネーミング、風（自然や環境）、人（人と職人）、俱（道具やモノ）の関わりを意味した「風・人・俱」により、ブランド化を図るための地域ブランド名とした。そして、国内展開用ブランド名は「風・人・俱」、海外展開用ブランド名はFuji-façonné(フジ・ファソネ)とした。

また、環境にも優しい新しい素材であるポリ乳酸系生分解性素材や大豆タンパク質繊維等を用いて加工技術を駆使した、自然回帰、環境問題にも対応しうる商品・製品を試作している。

このように、地域の資源である富士山のイメージをうまく活用したブランディングを実施して、21世紀の暮らし方（ライフスタイル）を提案し、アッパーミドルを主なターゲットにブランド展開を図った。

5. 商品開発

ブランドの位置づけにより、商品開発の手法は異なるものの、ターゲットに受け入れられる「ここにしかない」商品を、市場展開、将来のリニューアルなどを見据えながら開発していく。

(1) 商品を企画・デザインする

外部のデザイナーを起用して、地元の素材と技術を活用しながら、これまでにない新しい商品をデザインする。しかし、新商品の開発をめぐり、デザイナーと職人・技術者の考えが衝突することもあり、この間を調整するために、コンサルタント、コーディネーターを活用することが必要である。

デザイナーの起用については、当該事業の戦略に合致している人材で、地域の現状に精通し、現場でのコラボレーションが可能な人材を検討する。

(2) 既存商品との差別化を図る

ブランドストーリーが反映され、既存商品との差別化が図られているのか、考慮する。

(3) 適切な価格を設定する

開発した商品をすぐに市場に投入することを想定している場合、消費者に受け入れられる価格設定を行う。

(4) 供給体制を確保する

市場の動向に応じ、安定的に供給できる生産体制の構築を、商品開発段階で視野に入れておく。

(5) 販路を想定した商品開発に取り組む

開発しようとしている商品の分野に一定規模の市場が形成されているのかを検証するとともに、商品がどのような業態の店舗で販売されるのか、イメージしながら販路を開拓する。

(6) 次の商品開発にフィードバックできる仕組みをつくる

開発された商品に対する市場の反応等を適切に把握し、次の商品開発に活かすことのできる組織体制を構築する。

(7) 試作品を作成する

新たな商品を試作するためには、地域内だけでは生産技術、生産設備が不足することが多いので、デザイナー、プロデューサーは試作の手配について責任を持って取り組むことが期待される。当然、商工会議所・商工会としては、地域の事業者を起用したいと期待することになるため、デザイナー、プロデューサーとよく協議する必要がある。

◆中芸地区商工会「魚梁瀬(やなせ)杉」再生プロジェクト

本地域は、日本3大杉として名をはせた魚梁瀬杉を背景に林業関連事業が発達し、杉の生産は、我が国でも有数の産地でもある。この優良な杉の産地である当地区にあって(株)

エコアス馬路村により、「杉間伐材を薄くスライスし、複数層に重ね合わせて蒸気と電熱を利用してプレス成型する」独自の工法が開発された。

当初は、木のお皿を製造していたが、製造コストが高く、消耗品としての販売は困難であった。そこで、再度、マーケティング調査を実施し、杉の素材と加工技術をいかした、ファッション雑貨やインテリア雑貨の方向性を打ち出した。次いで、デザイナーを導入して、デザイン性の高いバッグやインテリア商品 **monacca** を企画し、首都圏のデザインショーに出展して、関係者やマスコミの評価を受けた。その後、国内外のデザイン関連の展示会に出展することで高い知名度を獲得することができた。

中芸地区商工会のケースでは、地元の素材と加工技術をもとにデザイナーの企画力が展開されて、新しい価値を創造することができた。

◆萩商工会議所 竹が作る 21世紀「竹 meets フィンランドデザイン」

萩商工会議所は、萩の竹に北欧フィンランドデザインを高付加価値として加え、萩ブランドを確立、竹プロダクトを創作し、地域内に竹製品や竹繊維ファッション等の製造工場を設立し、地域経済の浮揚を図っている。

竹を再生させるため、新たな価値を、それも真似のできないものを開発する方針で、従来から全国の竹の産地で作られてきた「竹細工」ではなく、生活に取り入れられる竹インテリアや竹ファッション等を創作する。竹の未来を戦略的に切り開き、事業化を促進し、萩の竹ブランドの認知度を高めるとともに定着を図り、竹を使ったリビング空間、机、イス、ベッドなどのインテリアやテーブルウェア、通気性が高く柔らかい竹繊維を使用した服などの商品化を進める。

そのため、萩市ならではの何らかの付加価値が必要と考え、その結果、フィンランドの木工技術との連携に取り組むこととなった。フィンランドのデザイナーと連携した竹プロダクトの製作合意による差別化で、萩の竹のブランド化を推進し、英国の世界的なインテリア小売業から受注し、平成 19 年度の出荷を目指して工場を立ち上げている。

6. 情報発信

情報発信活動を実施する際には、活動の対象、活動の目的（期待する効果）と採るべき戦術を明確にする。

（1）地元の理解を深めるために情報を発信する

JAPANブランド育成支援事業に対する地元の理解を広め、資金面や人材面での支援を取りつけるために、活動内容を広く情報発信する。活用媒体としては、地元の新聞、テレビ局などが想定できる。

（2）ターゲットを意識した情報を発信する

ターゲットが求めているニーズを当該ブランドが満たしていることをアピールするためには、展示会への出品や流通業者への訪問、専門誌・雑誌、ホームページなどの媒体などを活用した具体的な情報を提供する。なお、情報提供を行う際には、ブランドコンセプトを傷つけることのないデザインや表現の工夫が求められる。

◆札幌商工会議所「スイーツの街・札幌 ブランド発信事業（観光都市としての強みを活かした情報発信）」

スイーツの原材料の宝庫であり、国内有数の人気観光都市としての知名度も高い札幌。優良な札幌の「洋菓子」「おみやげ菓子」などのスイーツを、地産地消の推進に加え、海外（とくに東南アジア）での評価を高めるために、ブランド力の強化を図りながらPR活動を行った。

なかでも「台湾・香港スイーツバッグキャンペーン」は札幌の特徴を活かした取り組みであった。札幌スイーツ詰め合わせを、台湾、香港の現地旅行代理店で、北海道ツアー予約者に対して10,000セットをプレゼントするというものだった。札幌を訪れようとしている観光客に予め「札幌スイーツ」のプチ体験をさせ、その流れで現地での消費拡大につなげようとする試みであった。

このケースは、ターゲットの明確化、地域の特性を活かしたリーチ手段の選択の重要性を示している。

◆紀北町商工会「簡単に食べやすく食べ残しが少ない、“たべきり”ワンパッケージ冷凍シーフード」

紀北町商工会では、地場産品となる食料品・水産加工品などを“食べきり食品”として真空ワンパッケージした商品を事業化し、販路拡大に取り組んでいる。ターゲットは、個食化や和食ブームが進んでいる香港および中国沿海部等である。

紀北町商工会で注目すべき取り組みは、商工会職員自らが営業を行っていることである。平成17年度には、三重県小規模事業支援費補助金特定事業（商工会等レベルアップ事業）の支援を受け、商工会職員のセールスプロモーション活動啓蒙から実践的なセールストークやセールスマンシップ技法・知識などを習得する事業を実施した。

全国のJAPANブランド育成支援事業の中には、商工会・商工会議所職員の熱意によって成り立っている地域が多くある。職員一人に依存することなく、組織的かつ継続的に支援を続けるためにも、商工会・商工会議所全体での営業体制を整備することも有効だと考えられる。

7. 市場調査

新しく開発した商品を展示会に出展して、市場の評価を受ける。市場調査で成果をあげるためには、商品特性に応じた適切な展示会や場所を選択することと、展示時において市

場調査活動をしっかりと実施することが重要である。

(1) 適切な展示会・場所を選択する

新ブランドの業態やターゲットに適した展示会・場所を選択するために、デザイナーやコンサルタントなどの外部の人材等とともに検証する。展示会への出展を通じた消費者ニーズの把握も、以降のブランド展開のための重要な資料となる。

(2) 市場評価を実施する

展示会においては、商品、価格、デザイン、大きさなどの評価や、関心を持つ顧客、事業者などを把握するために、マーケット調査を実施する。そのため、コンサルタントや調査会社を活用する。

8. 販路開拓

問い合わせや注文に対し迅速かつ的確に対応することにより、消費者の心をつかむとともに、安定した生産体制の整備、販売・流通チャネルの確保、ブランドとしての適切な管理体制を構築する。事業開始当初は、外部資源を活用しつつも、長期的には、産地内で企画提案、商品開発、販売まで行える仕組みづくりを目指し、新会社の設立、幹事会社の選定も視野に入れることが必要である。

(1) 展示会で商談に取り組む

市場調査が終了したら、いよいよ商談に取り組むことになる。商工会議所・商工会は地元の実業家とともに、展示会に参加して、商談、受注を取り纏める。その場合、事業者の寄り集まり所帯では、受注に対する生産手配、納期などの管理責任があいまいになりやすく、配送の遅れもしくは未着手などの問題を引き起こし、事業機会を逸することがある。そこで、商工会議所・商工会は、受注と納品について、責任体制をしっかりと指導することが求められる。

(2) 営業窓口体制を整備する

ある程度営業が軌道に乗ってきたら、営業の窓口を一本化して、顧客からの問い合わせや web の開設などに取り組む。バイヤーや消費者からの問い合わせに対し、迅速な対応を行うとともに、販路開拓を行うための統一的な窓口を設置することが望ましい。産地によっては、商談対応、販路開拓は個々の事業者任せられていることも多いが、ブランドイメージを傷つけないためにも、対応体制についてはルールを規定し、徹底的に指導しておく必要がある。

◆山形商工会議所「山形発「カロッツェリア型ものづくり」のブランド展開（世界品質の

みを出す)」

「フェラーリ」のカーデザインをはじめ、数々の工業デザインを手掛ける奥山清行氏を代表に2003年から始動したプロジェクトは、仏・パリで開催された世界最高峰のインテリア国際見本市「メゾン&オブジェ」等で最高の評価を獲得した。

奥山氏は、「商品群全体の販売やブランディングを考えた場合、そこに何らかのビジネスモデルを起こしていかないと、問題は解決しない」と今後の課題を商業的な成功に置き、「山形工房」ブランド商品の販売強化に取り組むことを表明し、2007年1月に再度「メゾン&オブジェ」に出展し、世界のバイヤーに売り込むとともに、ネットを活用した販売・PR戦略も併せて注力していくことにした。

「山形工房」ブランドの商品販売を担う有限責任事業組合 山形工房販売（代表：奥山氏）を設立し、WEB上での販売を展開している。

この取り組みの意義は、単にWEB上で販売する仕組みをつくったことだけではない。扱う商品は、メーカー5社のコートハンガー、折りたたみ椅子、コーヒー&ティーポット、ペレットストーブなどであるが、それらを統一的に扱うことで、市場での交渉パワーを獲得し、より付加価値の高い「山形工房」ブランドをつくりあげていこうとする狙いがある。

（3）外部パートナーとの対等な関係を構築する

販路開拓などに際し、産地外の事業者と契約を結ぶ際には、輸出ノウハウに詳しい外部人材を活用するなど、契約内容にチェックが確実行われる体制を整備し、対等な立場でパートナー関係を構築する。また、海外展開のキーポイントは海外の代理店探しであることから、できるだけ早い段階で代理店を探すことが重要である。

（4）流通戦略に合致した価格設定を行う

商品が優れていても、卸小売業等の取引条件に合わなくては、販路を拡大することはできない。そこで、事業者は、製造原価、卸価格、希望小売価格などの価格設定を適切に実施する。一般的に、生産者は、製造原価を大きく算定し、小売価格を低めに設定しようとする傾向があるため、卸価格と掛け率が現実の取り引きに合わなくなることがある。そこで、製造者、流通に詳しいコンサルタントが協議して、適切な設定を行う。

（5）受注・代金回収の体制を整備する

生産と同様に、受注して販売した商品について、代金回収の責任を誰が担うかという問題がある。一般的に小規模事業者は生産者である場合が多く、金融についてリスクを持つことができない。そこで、商工会議所・商工会は、地域の産地商社や卸などを活用するか、幹事会社を決めて、そこが窓口になるなど、代金回収の責任体制を作る必要がある。

◆福田町商工会「地域ブランド名「solbreveco」で、高品質のコーデュロイを世界へ発信

」

福田町商工会では、地場産業のコーデロイ生産に、日本全国に通用する競争力をつけることを目指している。デザイン性、高品質、短納期を迫及し、移ろいやすい消費トレンドを捉えようと、新たな取り組みを始めている。その一つが、ブランドの価値を高める意思表示としての「solbreveco 憲章」策定および、ブランド使用者の集まりである「solbreveco 会」の発足である。

福田町の開発テキスタイルは、開発途上国などで生産するのではなく、当地域で主体的に生産する必要がある。福田産である証明として、地元で商品開発したコーデロイに対するブランド・ネーム、マーク、ロゴ、カラー等を設定し、solbreveco として商標登録を行っている。

今後は認定委員会を設けて地元テキスタイル企業のブランド使用を認定するとともに、認定企業が持つオリジナルテキスタイルを活用して商品群の多様化を図る。コーデロイ生産とブランド管理を軸に、地域ブランドを定着させていく方針である。

9. 生産体制の整備

想定される市場のニーズに対応した生産体制が整備されているのか、状況に応じ、事業者間での協力生産の体制がとられるのかなどを検証する。

(1) 市場評価を踏まえて、販売可能な商品を製造する

デザイナーは事業者と協議しながら、試作品を商品に改善する。その段階で、デザイナーは職人・技術者のこだわりなどに配慮を欠かさないようにしなければならない。

(2) 生産能力の確保と品質管理などの生産体制を整備する

小規模事業者の集まった事業では、せっかく展示会で受注しても、生産能力が伴わず、事業機会を逸することがある。そこで、商工会議所・商工会は、生産の分業体制の検討や、新商品のための専用生産設備の整備について、事業者に提案することが期待される。

10. 知的財産の管理

ブランドの知的財産の管理や品質管理、運用ルールの規定を行うとともに、ブランド展開の成果と課題を検証するための組織を設置する。

共同で取り組んできた新商品の知的財産について、所管を明確にするとともに、利益配分のルールをつくる。

11. ポスト JAPAN ブランドの展開に向けて

一般的にブランドの構築には5～10年程度を要することが予想される。このため、JAPANブランド育成支援事業期間(3年、戦略策定支援事業を含めると4年)以降の事業計画

を作成し、商品の売り上げ目標、生産計画、資金調達の方法、参画事業者の決定と組織のあり方についての明確な方針など、5～10年後を見据えたビジョンを有していることが必須である。また、事業計画策定後の進捗状況の検証体制も整えておく必要がある。

(1) 売上目標を設定する

今後のブランド展開をしていく上での重要な原資となる売り上げは、可能な限りデータの裏づけを取りながら、現実的な目標を立てていく必要がある。また、計画に対する進捗状況を常に確認することにより、産地がとってきた戦略の検証をすることも重要である。

(2) 資金調達手段を確立する

補助金に頼る事業スタイルから脱却するために、事業資金の調達手段について、綿密に検討することが必要である。参画事業者による自己負担、銀行からの融資など、事業を展開するために必要な資金を確保するための手段を速めに確保しておくことが肝要である。

(3) 事業推進組織を確立する

長期的な視点では、生産面のみならず、市場調査から商品企画・開発、販売促進に至るまで一体的に取り仕切る組織の設置を検討する。株式会社や組合、LLP、LLC など、産地の状況に合わせ、多様な選択肢から最適な組織形態を検討することが必要である。

JAPANブランド事業として本格的に展開するためには、事業者の「寄せ集め」状態を脱し、ブランドを一元的に管理、運営していく組織が必要であり、組織を引っ張る中核人材を育成することが求められる。

(4) 事業の責任者を明確にする

事業が軌道に乗ってきたら、新商品部門を事業単位として独立させる。そのため商工会議所・商工会は、地域の事業者に新事業設立を持ちかける。

(5) 新たな参加事業者の受け入れルールを設定する

JAPANブランド育成支援事業が軌道に乗った場合、産地内で新たな参加希望事業者が現れることが予想される。このため、既存参加事業者の利益と産地全体のメリットのバランスを図りながら、新規参加事業者への対応を行うルールづくりが必要となる。

4. ジャパンブランド育成支援事業の推進組織

JAPANブランド育成支援事業では、事業者にとどまらず様々な主体が参加し、産地全体として新しいブランドの成功に向け、活動を進めていくことが求められている。ここでは、事業に参画することが想定される主体と期待される役割を紹介する。

JAPANブランドをめぐる主体としては、事業者、地方自治体、公的研究機関、商工会議所・商工会などの団体がある。地域の事業者の主体的な参画は、JAPANブランド成功のための必須条件である。特に、事業者をまとめる受け皿組織としての商工会議所・商工会は、事業を円滑に進める上でも重要な役割を果たす。

1. 地域の事業者団体

(1) 地元の生産者組合（業界団体）

これまでも地域の産業振興の基礎となってきた組織であり、JAPANブランド育成支援事業でも、ブランドの概念を産地全体に浸透させる役割を果たすことが期待される。また、過去に調査や活性化事業に取り組んだ実績があり、自己資金や各種補助金の確保など資金の捻出も比較的容易である。一方、組合のこれまでの活動の活発度や組織の規模、組合員の多様性などにより、組織としての意思決定の一本化に手間取る例も見られる。

(2) 同業者間の連携組織

産地に生産者組合（業界団体）が存在しない場合、事業者同士が協力し、新ブランドづくりの基礎組織を設立することが期待される。

(3) 任意により参加する事業者グループ

生産者組合（業界団体）等とは関係なく、任意により参加する形態で、熱意と意欲に溢れた事業者が加わることが多い。このため、産地の新たな可能性を生み出す期待も大きい。一方、資金的、労力的にもリスクが伴うものであることを認識する必要がある。

2. 市町村や都道府県などの地方自治体

市町村をはじめとする自治体は、資金面での支援のみならず、地域の産業の重要性を市民に広く伝える意味でも重要な役割を果たすとともに、地域の産業振興戦略の側面から助言等を与えることが期待される。

一方、活動そのものについては、参加事業者やプロデューサーの意向を尊重することも求められる。

3. 地域の公的研究機関

都道府県の産業技術センターや大学などの研究機関は、技術開発などの分野で貢献する

ことが期待されており、委員会のアドバイザーとして適宜助言を与えたり、ワーキンググループでの活動の補助をすることが期待される。

(1) 公的産業技術センター

地域の企業に対して、新技術開発、技術開発、デザインなどの支援を行っていることから、本事業においても支援が期待される。特に、地域の素材や製品に対する研究開発は進んでおり、多数の技術特許などを有していることもあるので、新商品の品質改善、生産技術などの問題について支援が期待される。

(2) 大学等高等教育機関

大学には、工学等理系だけでなく、デザイン系、経営、マーケティングなどの社会科学系の領域もあるため、幅広いアドバイスが可能である。また学生や研究者を多数抱えていることからワーキングの補助を行うことができる。

4. 外部の専門家

これまでの産地に足りなかった視点や能力を注入し、新たな活路を見出すためにも、外部の人材は重要な役割を果たす。

産地にとって、市場のニーズや助言を早い段階で把握し、広い視野を持つことが、後のブランド展開を行う上で重要なことから、市場と産地のマッチングを行う適任者の選定が望まれる。

選考に当たっては、JAPANブランド育成支援事業以前より産地と交流・親交のあった専門家をはじめ、地域との関わりがある人材を選定することが重要であり、「産地の状況を熟知している」「熱意がある」「産地の参加者と目標意識を共有できる」などの要件が想定される。

外部の専門家としては、デザイナー、プロデューサー、コンサルタント、プロジェクト・コーディネーターなど多数あり、取り組みの段階に応じて起用するとよい。

(1) デザイナー

地域の素材、技術、製品を生かして、新たな商品として創造するデザイナーの役割は大きい。デザイナーは、地域産業や事業者をよく理解して、協働の精神で取り組むことが期待される。

(2) プロデューサー

デザイナーが商品をデザインする役割として狭くとらえるならば、プロデューサーは、新商品または新事業を開発から成功まで一貫して支援する専門家といえる。近年、デザイナーがプロデューサー機能を保有して、商品のデザインにとどまらず、事業としての成功

まで引き受けるようになってきた。商品のコンセプトを創造するにとどまらず、展示会の出展、流通経路づくり、そして情報発信までトータルに引き受けるものである。

これからはデザイナーにプロデューサー機能を求めるか、もしくはデザイナーとプロデューサーまたはコンサルタントをセットで起用することが必要である。

(3) コンサルタント

JAPANブランド事業を、商品の創造から担当するのはデザイナー、プロデューサーであるのに対して、地域産業の新しいビジネス・モデルとして戦略を構築しようというのがコンサルタントである。特に、流通経路の調査と開拓、生産管理問題、受注から配送・代金回収までの体制づくり、知財の管理、組織づくり、資金計画などの諸分野について、計画づくりと実行支援を行う。

コンサルタントは、地元で活動しているコンサルタントと、東京など大都市部のコンサルタントの2種類あり、プロジェクトの性格によって使い分けることが適当である。

(4) プロジェクト・コーディネーター

JAPANブランド事業は、商工会議所・商工会、事業者、団体、公的研究機関、外部の専門家など、多数の関係者が参加し、総合的に展開される事業であるため、プロジェクト全体の運営について企画・推進・評価・修正する役割を必要とする。プロジェクト・コーディネーターは、商工会議所・商工会の職員が果たすこともあれば、コンサルタントが果たすこともある。

5. 商工会議所・商工会

商工会議所・商工会は、JAPANブランド育成支援事業の窓口として、連絡機能、参加事業者への働きかけ、商談への支援、資金・管理など、多方面での役割をこなすことが想定される。一方、産地の状況によっては、商工会議所・商工会に過度の負担がかかることも想定されるため、参加事業者と一定の役割分担（JAPANブランド育成支援事業の趣旨の理解）を行うことも重要である。