

**JAPAN ブランド育成支援事業  
活用のためのガイドライン**

平成 20 年 3 月

**JAPAN ブランド共同事務局**  
**(日本商工会議所、全国商工会連合会)**

## JAPAN ブランド育成支援事業の目的

日本各地には、地域の歴史や文化の中で育まれてきた素晴らしい素材や技術などの地域資源が数多くあります。そして、これらをその地域ならではの「強み」と捉えた上で、現代の生活に適合させたり、海外の市場にも眼を向けたりしながら進化させていくことで、時代や国境を越えて強い共感を呼ぶ新しい商品やサービスが生まれます。

JAPAN ブランド育成支援事業は、地域の中小企業が一丸となって、このような視点で現代の生活に彩りを添える魅力的な商品やサービスを生み出していくことを支援し、地域の強みを活かした製品などの価値を高めていくことをめざす事業です。そして、各プロジェクトの地道な活動を通じて、自らの経営基盤の強化と地域経済の活性化に貢献していくこと、さらには、日本らしさを表現しつつ、世界に通用する「JAPAN ブランド」を実現していくことをめざしています。

## 本ガイドラインの活用方法

本ガイドラインは、これから JAPAN ブランド育成支援事業に取り組もうとする事業者団体や商工団体とともに、現在他の事業に取り組み中で今後の展開について検討している事業者団体や商工団体を対象として、JAPAN ブランド育成支援事業の効果的な取り組み方法を提示するものです。

本ガイドラインの範囲は、JAPAN ブランド育成支援事業の範囲にとどまらず、JAPAN ブランド育成支援事業の前段階および終了後段階における、各種支援制度の活用にも触れて、継続的な事業展開が行われるようにしています。

本ガイドラインにより、各地の事業者団体と商工団体が、JAPAN ブランド育成支援事業を活用することを期待します。

## JAPAN ブランド育成支援事業の仕組み

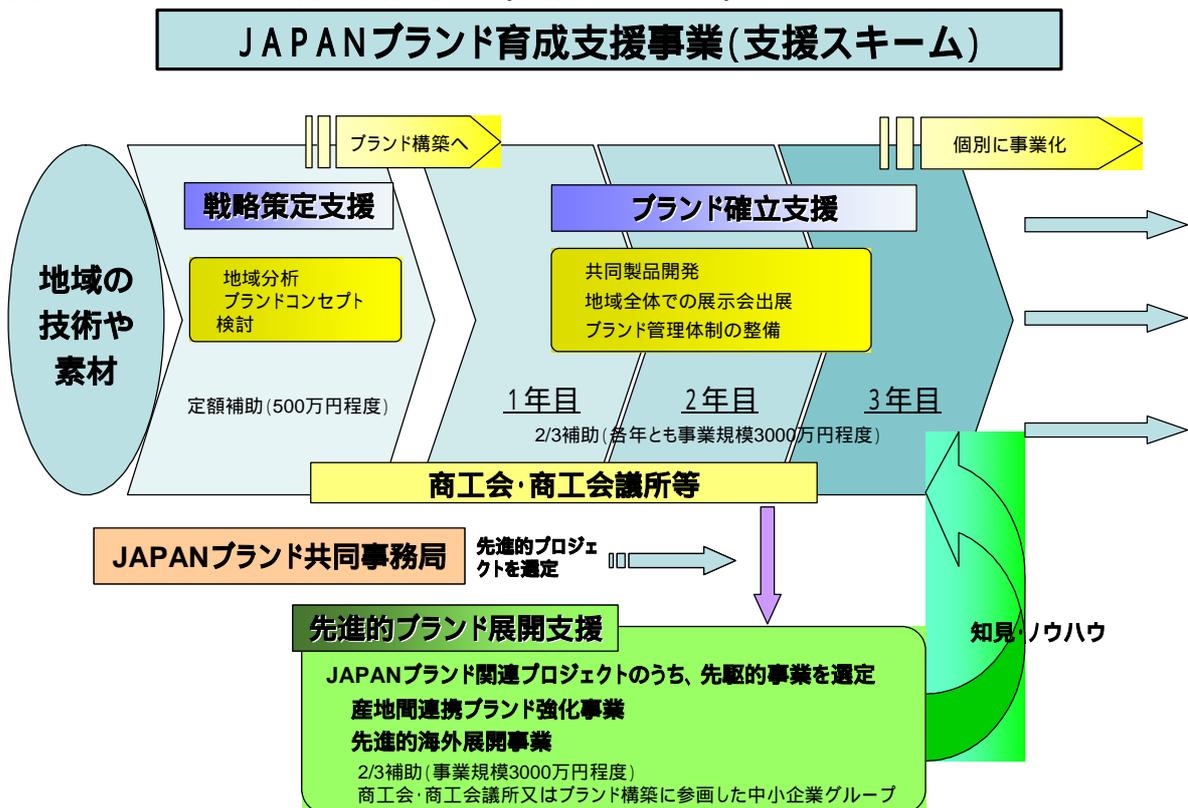
JAPAN ブランドは、複数年度にわたる継続的な支援を受けることができ、さらに中小企業地域資源活用プログラムなど各種施策と連携することができます。

### 最長4年間の継続的な支援が受けられます

地域の地場産業、伝統産業を復興してブランドとして確立し、明日の地域産業として花開かせるためには、単年度ではなく複数年度にまたがる継続的な取り組みが必要です。

JAPAN ブランド育成支援事業は、戦略策定支援から、ブランド確立支援まで最長4年間にわたり支援します。

図 JAPAN ブランド育成支援事業（支援スキーム）



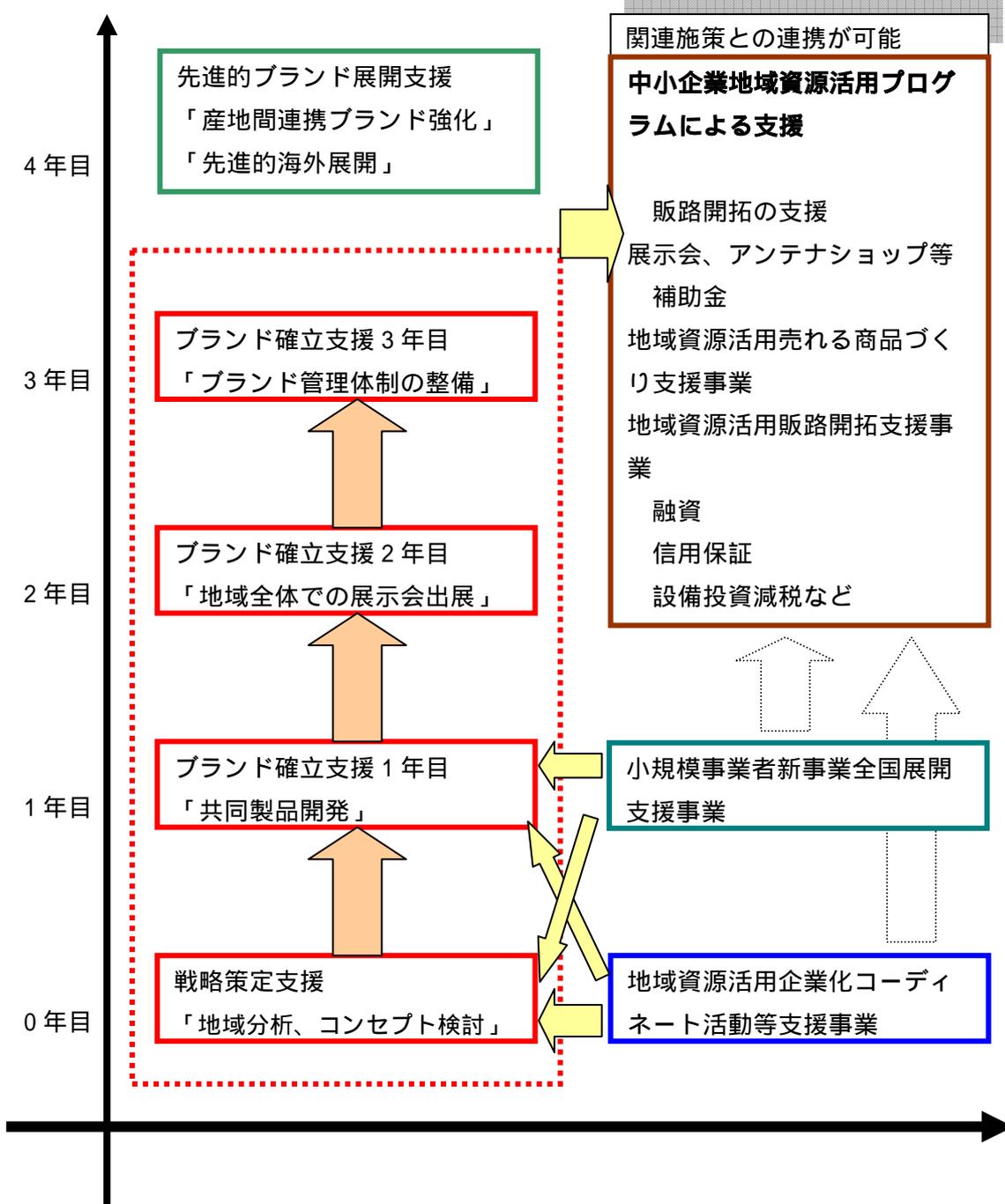
### 中小企業地域資源活用プログラムなど各種施策と連携できます

JAPAN ブランドは、「小規模事業者新事業全国展開支援事業」「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」「地域資源活用売れる商品づくり支援事業」などの各種事業と組み合わせて、継続的に事業を展開することができます。

# JAPAN ブランド育成支援事業の取り組みモデル

## 戦略策定からブランド確立まで継続的に取り組みます

JAPAN ブランド育成支援事業は、現状分析と戦略策定、商品開発とブランド戦略、情報発信と市場調査、販路開拓と生産体制、事業計画策定と組織化まで、最長4年間で取り組む事業です。また関連施策との連携が可能です。



## こんな事業が JAPAN ブランドに参画できます

### JAPAN ブランドの候補となる事業とは

これまで商品改良や販路開拓に取り組んできたが、なかなか成果が出てこなかった、または新たにデザインや新技術を導入して、新市場に挑戦したい、そのような問題意識を持つ地域産業は、ぜひ JAPAN ブランド育成支援事業の活用をご検討ください。

### JAPAN ブランド育成支援事業の特色

JAPAN ブランド育成支援事業は、以下の特色を持っています。

- 最長4年間で、戦略策定、デザイン、新商品開発、情報発信、展示会出展、販路開拓、知財管理、事業化などのプロセスを一貫して支援します。
- 国内外のすぐれたデザイナーを積極的に活用して、商品のデザイン力を高めます。
- ブランディング手法を活用して、商品のブランド価値を高めます。
- 国内外の展示会に参加して、情報発信と販路開拓に取り組みます。
- 以上の活動を総合的に支援する専門家としてプロデューサーを活用します。

### JAPAN ブランド育成支援事業の活用のポイント

- 地域の素材に、新技術、デザイン、ブランドなどの価値を付加して、さらなる新商品の開発や品質向上に取り組みます。
- これまで展開する機会の少なかった国内大都市圏の市場や、海外市場に進出します。
- 事業の現状について、問題意識を持つ人材と団体が中心になって、今後の方向性を検討します。地域の資源のデザインや新技術、マーケティングなどの手法を事業者があつまる団体の場で、現状認識および今後の取り組み方針について、合意形成しておくことが重要です。

### 活用できる事業

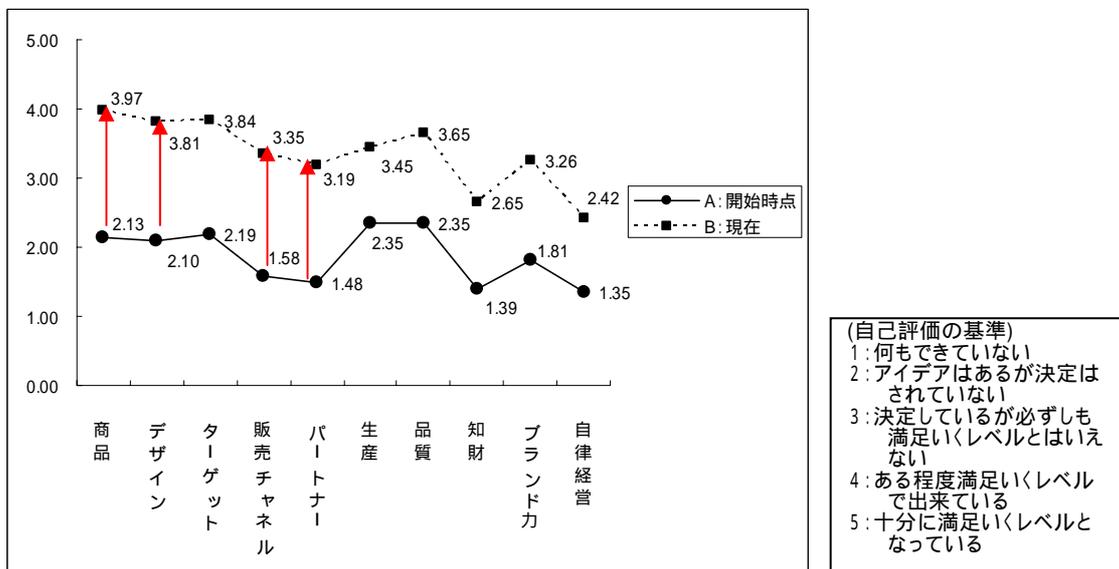
「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」（中小企業基盤整備機構）や「小規模事業者新事業全国展開支援事業」（日本商工会議所、全国商工会連合会）などの支援事業で取り組んだ商品やサービスを、JAPAN ブランド育成支援事業でさらに展開することができます。

## JAPAN ブランド育成支援事業を活用した成果

JAPAN ブランドに3ヵ年取り組んだ31地域を対象として、3年前の事業着手時と3年後を比較して、事業の達成度と課題を聞きました。JAPAN ブランド育成支援事業は、どのように役立ったのかを報告します。

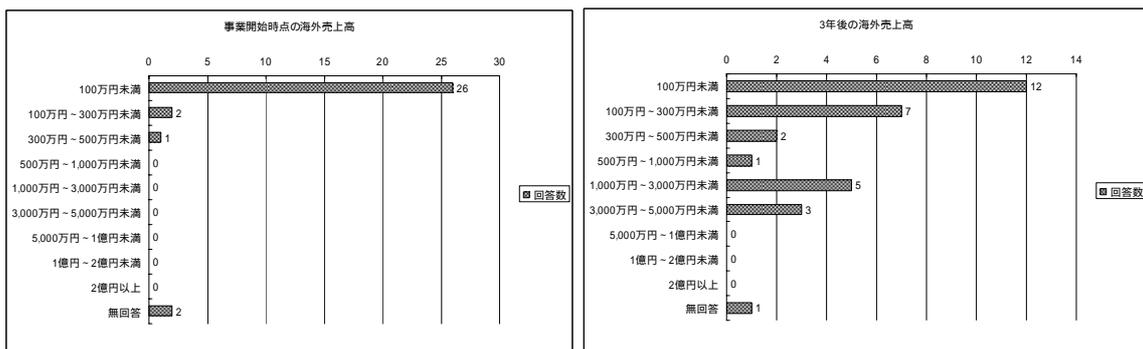
### 事業開始時点と現在で、事業が大きく進捗している

事業開始時点と3年後の現在を比較して、自己評価による進捗度を聞いたところ、商品（3年間の増分1.84）、販売チャネル（同1.77）、デザイン（同1.71）、パートナー（1.71）の項目について、3年間の進捗が大きく見られました。



### 海外売上高の増加

海外売上高は、事業開始時点では100万円未満の地域が26とほとんどを占めていましたが、現在は1,000万円以上の地域が8つあり、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られます。



## 商品の特徴づけ・差別化要因の明確化

事業開始時点では「アイデアはあるが決定はされていない」地域が 16 と最多でしたが、現在では「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 20 と最多になっています。最多の解決策は「外部のアドバイザーの意見を求めた」、最重要の解決策は「消費地の展示会や店舗を視察した」でした。

## 顧客に認知される独自のデザインの確立

事業開始時点では「アイデアはあるが決定はされていない」地域が 13 と最多で、「何もできていない」地域が 10 と続いていましたが、現在では「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 16 と最多になっています。最重要の課題は「適切なデザイナーが周囲にいない」、最多かつ最重要の解決策は「外部の有識者やデザイナーに意見を求めた」でした。

## 海外市場での販売パートナーの確保

事業開始時点では「何もできていない」地域が 21 と最多でしたが、現在では「決定しているが必ずしも満足いくレベルとはいえない」地域が 13、「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 8 と進捗しました。最多の課題は「海外代理店の情報が不足している」、最多の解決策は「いくつかの代理店と交渉を開始した」でした。

## 指名買いを受ける程度のブランド力の確立

事業開始時点では「何もできていない」地域が 16 と最多でしたが、現在では「決定しているが必ずしも満足いくレベルとはいえない」地域が 17 と最多になっており、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られます。最多の課題は「市場におけるブランドの情報発信が少ない」で、最多の解決策は「ブランド・ツールの開発」、最重要の解決策は「マスコミに取り上げてもらう」でした。

このように 3 年間の JAPAN ブランド育成支援事業を通じて、事業の着実な進捗が見られます。

## 0年目：戦略策定支援

JAPAN ブランド育成支援事業は、1年目のブランド確立支援からスタートすることが基本ですが、関係者間で現状認識と今後の方向性について合意形成ができていない場合は、0年目の現状分析と戦略策定からスタートすることができます。

### 取り組み事項

最初に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し、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、綿密に検証して、今後の戦略を策定します。

<現状分析>

- 素材、商品、技術など、地域の資源を発掘して再評価します。
- 事業を推進するキーパーソンと仲間を確保します。
- 事業者および業界の現状を分析して、問題点や課題について合意を形成します。

<戦略策定>

- 取り上げる分野と商品を絞り込みます。
- 顧客と市場（海外、国内）を明確に定義します。
- 産地から最終顧客までの流通チャネルを検討します。
- 産地の強みと弱みを検証します。
- 中期3カ年の売上目標と地域経済波及効果を数値で設定します。
- ブランド（知財）に対する取り決めを事業者間で合意します。
- 生産から販売までのビジネス・モデルをつくります。

### ここがポイント

- 事業者があつまる場で、現状認識および今後の取り組み方針について、しっかりと合意形成しておくことが重要です。
- 取り組む商品が時代のトレンドにあっているか、国内外の展示会や小売店に、実際に出かけてみて、確認しておくことが重要です。
- 外部の専門家（プロデューサーやデザイナー）に地域の素材や技術を評価してもらい、新たな視点で、今後の活用可能性を探ることが有効です。
- 地域にない技術やノウハウは外部の専門家や、他産地の事業者と協働することで導入することが可能です。
- 事業推進にあたっては、キーパーソンを3人程度確保するとともに、事務局機能を商工会議所や商工会、その他支援団体に依頼することで推進体制を整えます。

## ブランド確立支援 1 年目

戦略策定にもとづいて、顧客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ます。そして、消費者をひ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ためにブランド戦略をつくります。

### 取り組み事項

- 商品を企画・デザインする  
ひとつのブランドとして、明確なコンセプトをもち、顧客ターゲットが明確で、販路が設定しやすい商品を企画・デザインします。
- 適正な価格を設定する  
ターゲットとする都市部や海外の消費者を想定して、高付加価値・適正価格政策をとることが重要です。
- 試作品を作成する  
デザイナー、プロデューサーの外部ネットワークを活用して、他産地と広域連携して、地域内の不足している技術を補完し、商品の魅力を高めることに取り組みます。平成 20 年度より開始された農商工等連携事業などを活用して、異業種と積極的に交流することも重要です。
- ブランド・ツールをつくる  
商品のデザインからパッケージ、パンフレット、ショップ展開、web にいたるまで、統一したブランド・ツールを作成します。  
特に、地域の特性、技術力、生活文化を強調して、ブランド・ストーリーを作成します。また、「環境」や「ロハス」など、時代潮流を反映した消費者のニーズを強調することも重要です。

### ここがポイント

- プロデューサーやデザイナーの起用  
商品開発には、外部のビジネスとデザインを理解したプロデューサーや、地域の素材、商品に新しい価値を創造できるデザイナーを起用することが重要です。

## BITOWA FROM AIZU (会津若松商工会議所)

「BITOWA」は、会津塗伝統を守りつつも新しい時代の風を感じ、永い伝統の技術と新しいデザインとの感性の融合による新しい“ものづくり”に挑み、研ぎ澄まされた感性によるデザインと会津漆器職人の高い技術力とのコラボレーションによって、旧来の会津漆器製品には見られなかった、デザイン性の高い「BITOWA 製品群」を開発しています。



### JAPAN ブランド育成支援事業 3 ヶ年の成果

		開始時	3 年目	増減	
JB 関連商品 売上高	海外	0 千円	約 20,000 千円	約 20,000 千円	
	国内	0 千円	約 30,000 千円	約 30,000 千円	
うち JB 新規開発 商品売上高	海外	0 千円	約 20,000 千円	約 20,000 千円	
	国内	0 千円	約 30,000 千円	約 30,000 千円	
JB 新規開発商品数		0 点	80 点	80 点	
JB 新規参画事業者数		11 社	11 社	0 社	
取引先事業者数	海外	代理店	0 社	1 社	1 社
		小売店	0 社	1 社	1 社
	国内	代理店	0 社	0 社	0 社
		小売店	0 社	0 社	0 社

### ここがポイント

- 自分たちに相応しいデザイナーを見出しました。
  - ・ JAPAN ブランド事業に取り組むにあたり、自分たちが有する素材、技術等を最大限に活かしてくれるデザイナーと組む必要があることを関係者で共有しました。
  - ・ その上で、自分たちの JAPAN ブランド事業が目指そうとする方向性を皆で議論し、その方向性に合致したデザイナーの条件を1つ1つ明らかにしていきました。
  - ・ そして、様々な方法（ネット検索等）で候補者をリストアップし、参画事業者が共同で数人に絞りこむ作業をしました。
  - ・ 最終候補者には個々に面談し、お互いの考えを刷り合わせし、タッグを組めるかどうかの意思確認をしていきました。
  - ・ そのようなプロセスを経て現在のデザイナーと巡り合うことができました。
- プロデューサーの必要性をデザイナーから学びました。
  - ・ 上述のデザイナーから「プロデューサーとデザイナーの役割の違い」を学んだことで、プロデューサーを別途起用することに至りました。
  - ・ プロデューサー、デザイナーがビジョンを共有しながら役割分担をする体制が事業コンセプト、ブランドコンセプトの明確化につながりました。

## ブランド確立支援2年目

ブランドの商品の販路を拡大するために、市場に対して情報を発信するとともに、地元の理解を深めるためにも情報を発信します。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とともに、商談・販路開拓に取り組みます。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、出展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す。

### 取り組み項目

- 顧客ターゲットを意識したメディアを選択して情報発信します。
  - ・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、専門誌・雑誌、ホームページなどの媒体などを活用した情報提供に取り組みます。
  - ・また、地域ブランドの取り組みに対して、地元の生産者や住民、行政などが一丸となって支援することが望まれます。そのため、取り組み成果について、地元の理解を深めるために、地元で情報を発信することも重要です。
- 商品と顧客ターゲットに合致した展示会选择して出展します。
  - ・展示会は総合展よりも専門展を選択します。
  - ・首都圏のアンテナショップを活用します。
  - ・ブランドのイメージを訴求できる世界観のあるコーナーづくりに取り組みます。
  - ・来場者数、商談数、成約金額など、具体的な目標をたてます。
- 市場調査を実施します。
  - ・市場調査は、仮説をたてて、それを検証する質問を組み立てます。
  - ・訪問者から名刺を必ず受け取り、名簿を作成します。
  - ・展示会終了後は、訪問者に対して礼状を送り、営業訪問の日時を提案します。

### ここがポイント

- 展示会の前に事前市場調査を実施します。

展示会を成功させるためには、事前に市場規模、流通チャネルなどを調査しておくとともに、有力な顧客ターゲットに事前にアプローチして、展示会に招待することが必要です。
- 海外市場進出には代理店の確保が必要です。

海外の現地調査や、展示会出展、販路開拓をスムーズにすすめるためには、現地に代理人や代理店を確保することが有効です。

## カロツェリア型ものづくり（山形商工会議所）

山形県の優れた職人技術を結集し、企画・デザインから販売までを総合的にプロデュースするコンセプターを核とした高付加価値型の商品開発と海外展開を目指す、新たなものづくり方式(カロツェリア型ものづくり)の構築をすることにより、地場産業の再生・振興に取り組んでいます。



### JAPAN ブランド育成支援事業 3 カ年の成果

		開始時	3年目	増減
JB 関連商品 売上高	海外	0 千円	20,000 千円	20,000 千円
	国内	0 千円	221,000 千円	221,000 千円
うち JB 新規開発 商品売上高	海外	0 千円	16,600 千円	16,600 千円
	国内	0 千円	16,600 千円	16,600 千円
JB 新規開発商品数		点	23 点	23 点
JB 新規参画事業者数		5 社	5 社	0 社
取引先事業者数	海外	代理店	0 社	2 社
		小売店	0 社	約 20 社
	国内	代理店	0 社	1 社
		小売店	0 社	100 社
JB 参画事業者の雇用者数		820 人	820 人	0 人

### ここがポイント

- 事業全体を統合できる立場の人材がいます。
  - ・ 「商品企画から製造・販売までを統合マネジメント」できるコンセプターという役割を持った人材がいます。
  - ・ 一貫したプロダクト/プロモートイメージに基づいた事業展開が可能になっています。
  - ・ そのような一貫性がブランドの認知や信頼性を高めることにつながっています。
- 販売・プロモーションに明確な戦略がありました。
  - ・ まずは地元で使ってもらうことを優先させました。（大きな投資を必要とするわけではないためリスクが比較的低いですし、地元住民の様々な応援も期待できます。）
  - ・ 次に、海外の著名な展示会に参加し、海外での評価を獲得していきました。
  - ・ その高い評価を今度は国内に還流させ、国内での販売活動を強化していきました。（海外で評価を得たモノは日本でも売れるという 黒船効果 を狙いました。）

## ブランド確立支援3年目

新ブランドの情報発信、展示会参加、市場調査を経て、いよいよ販路開拓に取り組みます。販路開拓では、商談に取り組むとともに、しっかりとした営業窓口体制を整備することが必要です。

また、ブランドの知的財産の管理や品質管理、運用ルールについて整理しておきます。

### 取り組み項目

- 営業窓口体制を整備する
  - ・ 海外市場では、ディストリビューターや代理店を確保します。
  - ・ 産地においては、統一的な窓口を設置します。
- 顧客とのコミュニケーション・システムをつくります
  - ・ 顧客向けの機関紙、HP、メルマガなどを通じて、情報を発信します。
  - ・ 顧客カードをつくり、顧客登録を実施する。ポイントを付与します。
- 市場評価を踏まえて、販売可能な商品を製造します。
  - ・ 量産化に向けた商品の仕様変更を検討します。
  - ・ 小売価格を再設定するために、製造原価を見直します。
- 生産能力と品質管理の基準とチェック体制をつくります。
  - ・ 複数の企業が参加している場合は、品質基準と検査体制を整備します。
  - ・ 納期管理についても、厳格な管理が求められます。

### ここがポイント

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受発注に取り組みます。海外市場では、流通チャネルが国内と異なることから、ディストリビューターや代理店を確保する必要があります。

## YAMANAKA ブランドの確立（山中商工会）

イタリアのトミタデザインと提携して、欧州市場向けブランド NUSSHA として新たな商品を開発し、パリのメゾン＆オブジェへの継続出展を行い、販路拡大と新規顧客獲得、海外市場でのブランド定着・事業拡大を目指しています。



### JAPAN ブランド育成支援事業 3 ヶ年の成果

		開始時	3 年目	増減	
JB 関連商品 売上高	海外	NUSSHA 2,400 千円 北米展開 667 千円	NUSSHA 39,600 千円 北米展開 1,511 千円	38,044 千円	
	国内	0 千円	26,600 千円	26,600 千円	
うち JB 新規開発 商品売上高	海外	NUSSHA 2,400 千円	NUSSHA 39,600 千円	37,200 千円	
	国内	0 千円	26,600 千円	26,600 千円	
JB 新規開発商品数		150 点	250 点	100 点	
JB 新規参画事業者数		28(内 NUSSHA 7 社)	10(内 NUSSHA 6 社)	18 社	
取引先事業者数	海外	代理店	NUSSHA 1 社	NUSSHA 1 社	なし
		小売店	NUSSHA 23 社	NUSSHA 61 社	38 社
	国内	代理店	0 社	NUSSHA 6 社	6 社
		小売店	0 社	NUSSHA 50 社	50 社
JB 参画事業者の雇用者数		141 人 (内 NUSSHA 75 人)	85 人 (内 NUSSHA 67 人)	56 人	

### ここがポイント

- 欧州市場をターゲットとして、現地のデザイナーと提携しました。
- ・イタリア在住の日本人デザイナー（トミタデザイン）と提携して、当地の素材、技術をベースに、欧州のマーケットニーズにあった商品を開発しました。
- ・デザイナーが取引のある現地代理店を活用することで、販路開拓をスムーズに進めることができました。
- 営業窓口の一本化に取り組みました。
- ・参画企業 6 社のなかで、海外窓口を 1 社、国内窓口を 1 社決めて、受注に対する迅速な対応を可能にしています。

## 先進的ブランド展開支援

JAPAN ブランド関連プロジェクトのなかから、先駆的事业を選定し、産地間連携ブランド強化、先進的海外展開について支援します。

また、3年経過していることから、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します。共同で取り組んできた新商品の知的財産について、管理者を明確にするとともに、利益配分のルールをつくります。

### 取り組み項目

- 他産地のすぐれた技術と連携して取り組むことにより、さらなる新製品の開発や品質向上に取り組めます。
- 海外展開について、現地の市場調査や販路開拓を、さらに強力に推進します。
- デザインや特許などの知財を管理する組織を明確にします。
- ブランド・ロゴなどの運用ルールをつくります。
- 地域団体商標や、商標・意匠、特許等の登録について取り組めます。
- これまでのゆるやかな集合体に代わって、明確な事業推進組織を確立します。
- 新たな参加希望事業者の受け入れルールを設定します。
- これまでの成果を振り返り、今後の3ヵ年中期売上目標を設定します。
- JAPAN ブランドの支援が終了することから、新たな資金調達手段を確立します。

### ここがポイント

- 営業窓口と知財管理の組織づくり  
事業を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、営業窓口とブランドを一元的に管理、運営していく組織が必要です。
- 新たな事業組織づくり  
また、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必要があります。  
そこで、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す。

## JAPAN ブランドと関連する支援制度

JAPAN ブランド育成支援事業を活用する場合に、その前後で、以下の事業を活用することもできます。

### 地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業

地域資源を活用した新商品、新サービスの開発等の新たな取り組みの掘り起こしを目的として、助成対象者が行なう勉強会、研究会に係る事業です。

ただし、販路開拓を目的として行なう市場調査、商品又は役務の改良（研究開発、試作、評価等を含む）、展示会の開催又は展示会出展等の顧客獲得に係る事業は対象になりません。

JAPAN ブランド育成支援事業に取り組む前に、地域資源の再評価と活用の方向性を検討する事業として位置づけて活用します。

### 小規模事業者新事業全国展開支援事業

特産品開発・観光資源開発及びその販路開拓 地域の資源を活用した特産品開発や観光資源開発など、地域の小規模事業者による全国規模のマーケットを狙った新規事業展開を支援するため、各地の商工会議所等が小規模事業者と協力して進める特産品開発や観光資源開発及びその販路開拓について、幅広く支援する事業です。

この事業で取り組んだ成果をもとに、より本格的な展開に向けて、JAPAN ブランド育成支援事業に申請することができます。

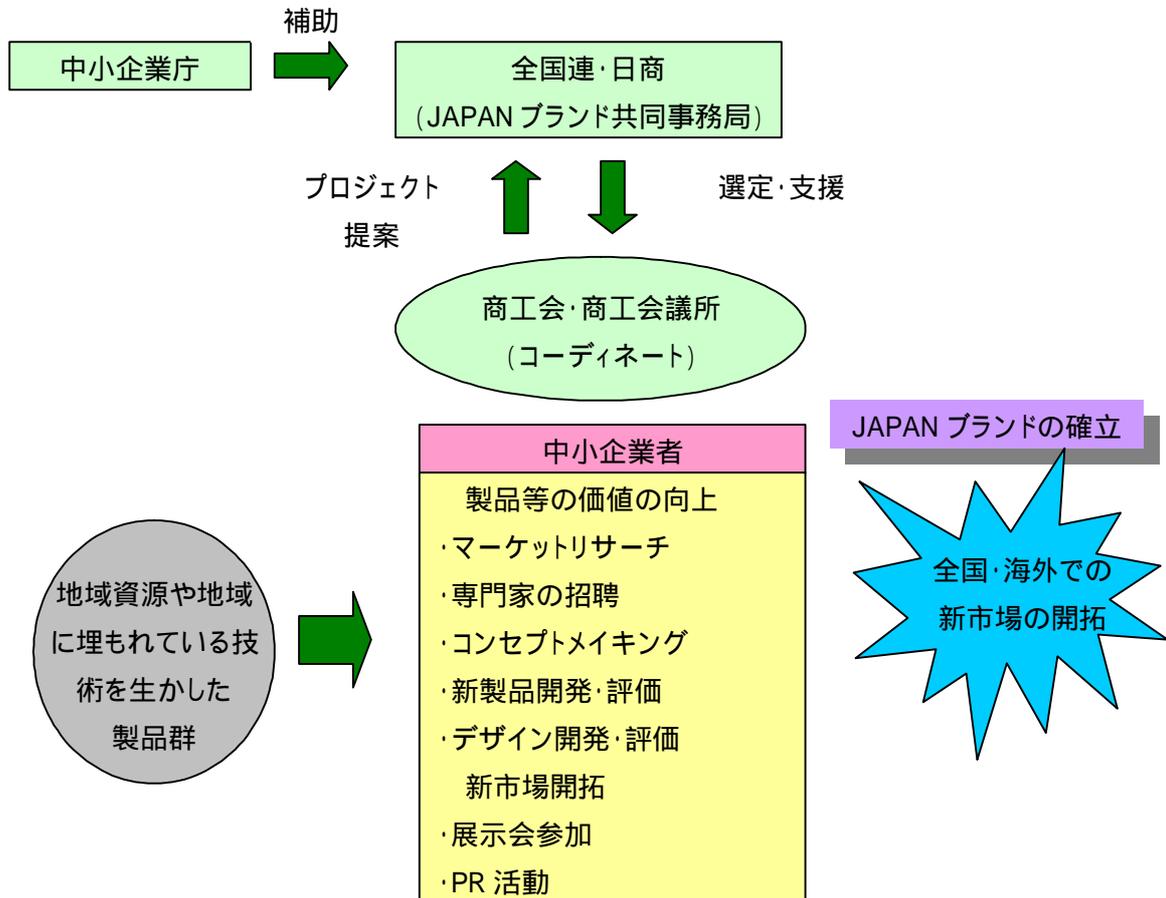
### 中小企業地域資源活用プログラム

中小企業地域資源活用促進法に基づく地域資源活用事業計画の認定を受けた中小企業者は、国からの補助金や設備投資に伴う税制措置、政府系金融機関による低利融資、中小機構の専門家等による販路開拓支援などを活用することができます。

JAPAN ブランド育成支援事業で取り組んだ成果をもとに、地域資源活用事業計画を策定して、国の認定を受けることによって、さらに継続的な支援が受けられます。

# JAPAN ブランドの相談窓口

図表「JAPAN ブランド育成支援事業」の事業スキーム



- ・ 日本商工会議所（流通・地域振興部 大島、高山）  
住 所：〒100-0005 東京都千代田区丸の内3丁目2番2号  
電 話：03(3283)7874  
FAX：03(3211)4859  
E-mail：jbrand@jcci.or.jp
- ・ 全国商工会連合会（企業支援部市場開拓支援課 漆谷、比嘉）  
住 所：〒105-0004 東京都港区新橋2丁目16番1号 ニュー新橋ビル8階  
電 話：03(3503)1256  
FAX：03(3580)6577  
E-mail：shijo@shokokai.or.jp
- ・ JAPAN BRAND ウェブサイト： <http://www.japanbrand.net/>