

日本商工会議所 御中

全国商工会連合会 御中

# JAPANブランド育成支援事業評価等事業 報告書

平成21年3月

株式会社日本総合研究所

## 目 次

1. 調査の目的と方法.....	1
2. アンケート調査.....	2
(1) 調査概要.....	2
(2) 調査結果サマリー.....	3
3. ヒアリング結果.....	64
(1) 0年目.....	64
①調査対象.....	64
②調査内容.....	64
③調査結果の概要.....	65
④ヒアリング結果メモ.....	66
(2) 3年目実施、終了.....	81
①調査対象.....	81
②調査内容.....	81
③調査結果の概要.....	82
④ヒアリング結果メモ.....	84
4. JAPAN ブランド事業の課題と対応の方向性.....	122
(1) 戦略策定支援事業（0年目）の課題.....	122
(2) ブランド確立支援事業（3年目）終了後の課題.....	123
5. JAPAN ブランド事業のさらなる効果をあげていくための具体策.....	127

## 1. 調査の目的と方法

平成 20 年度の評価等事業においては、以下の 3 つの項目を実施した。

### (1) JB 事業の最新の成果等を把握

JB 支援を 3 年間受けたプロジェクトの「ファクト・シート」をアンケート調査により作成した。

H19 年度：31 件（内 17 件は先進事例を H20 年度に終了した）について昨年度作成のファクト・シートを更新した。

H20 年度：6 件についてファクト・シートを新規で作成した。

### (2) 次年度先進事例への応募対象となるプロジェクト\*a. の現地調査を実施

取り組みの実態を把握し、必要に応じて各種サポートを行い、成長軌道へ乗せていくことを支援した。

\*a. 件数は下記の通り。

H20 年度に 3 年目を実施した案件・・・6 件

H19 年度に 3 年目を終了した案件・・・14 件

### (3) 戦略策定支援事業（0 年目：9 件）の現地調査を実施

取り組みの実態を把握し、各種サポートを行い、H21 年度のブランド確立支援へ円滑につなげていくように支援した。

- H20 年度の活動成果を確認。
- H21 年度の事業計画を確認。
- 地域内の取り組み体制（事業者の選別、リーダーの存在等）の確認。  
→必要に応じて、関係者を集め、「JB プロジェクトへの取り組み」について認識合わせをした。
- プロデューサー、デザイナー等の外部専門家の確認。  
→必要に応じて、具体的な相談にのった。

## 2. アンケート調査

### (1) 調査概要

調査目的：①JAPAN ブランド育成支援事業として支援を受けた「成果」(＝「現状」－「事業開始時」)を明確化すること

②直面した課題を明らかにし、その上で、それを乗り越えた方法を具体的に把握すること

③今後の事業取り組み方針を把握すること

④現状および今後の課題を把握すること

調査期間：平成 21 年 3 月 19 日～3 月 25 日

調査対象：調査対象は次のとおり (計 36 件)

- 平成 19 年度に JAPAN ブランド育成支援事業 3 年目を終えた事業のうち、平成 20 年度に先進的ブランド展開支援事業に採択された事業 (17 件)

弘前商工会議所	山形商工会議所	会津若松商工会議所
川口商工会議所	燕商工会議所	加茂商工会議所
富士吉田商工会議所	一宮商工会議所	高山商工会議所
輪島商工会議所	山中商工会	能登町商工会
淡路市商工会	京都商工会議所	松江商工会議所
府中商工会議所	大川商工会議所	

- 平成 19 年度に JAPAN ブランド育成支援事業 3 年目を終えた事業 (13 件)

小樽商工会議所	旭川商工会議所	東通村商工会
三条商工会議所	岡谷商工会議所	飯田市鼎町商工会
福田町商工会	有松商工会	紀北町商工会
鯖江商工会議所	京都府商工会連合会	熊野町商工会
鹿児島県商工会連合会		

- 平成 20 年度に JB 支援 3 年目を終える事業 (6 件)

札幌商工会議所	盛岡商工会議所	泉佐野商工会議所
神戸商工会議所	今治商工会議所	広川町商工会

調査方法：商工会議所または商工会の担当者に対し、メールにてアンケート票を送付・回収

有効回答：35 件 (有効回答率 97.2%)

## (2) 調査結果サマリー

### ●成果が大きかったのは、商品面（商品開発・デザイン開発）と営業面（販売チャネル開拓・パートナー確立）

- ・ 事業開始時点と現在とで、事業の進捗状況をたずねた際、35 地域の平均として進展が大きかったのは (P. 33)、「①商品の特徴づけが明確」といった商品に関する項目と、「③ターゲットとする有力顧客層が明確化」「⑤パートナー（代理店）の確保」といった営業に関する項目であった。

### ●商品面のポイントは、外部専門家の活用と、消費者・消費地意見の収集

- ・ 「①商品の特徴づけが明確」は、事業開始時点では半数以上の地域では「アイデアはあるが決定はされていない」という段階にとどまっていた。しかし、現在では、7 割以上の地域が「ある程度満足いくレベル」または「十分満足いくレベル」という状況に達している。
- ・ その要因としては、「外部の有識者・アドバイザー・デザイナーに意見を求めた」との回答が多く、外部の人材を効果的に活用するのが重要なポイントであったことが分かる。
- ・ また、「顧客ニーズの調査（アンケートやグループインタビュー等）を実施した」、「消費地の展示会や店舗を視察した」という回答も多く、ターゲットとする消費者、消費地から直接意見を聞くことの重要性を示している。

### ●営業面のポイントは、ターゲットとなる消費者や、小売店や代理店からの情報収集

- ・ 「③ターゲットとする有力顧客層が明確化」は、事業開始時点では「約半数が「アイデアはあるが決定はされていない」という段階にとどまっていた。しかし、現在では7 割以上が「ある程度満足いくレベルで出来ている」または「十分に満足いくレベルとなっている」という状況に達している。
- ・ これは、事業開始時点では「顧客層に直接アプローチしたことがない」という状況が約半数であったが、「ターゲット層の消費者調査を実施した」、「小売店のバイヤーにインタビューを実施した」など積極的にターゲットにアプローチすることにより解消されたことがうかがえる。
- ・ 「⑤パートナー（代理店）の確保」は、事業開始時点では半数以上が「何もできていない」という段階にとどまっていた。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」が約半数であり、状況は改善されつつある。
- ・ これは、事業開始時点では「海外代理店の情報が不足している」という状況であったが、「海外の展示会に出展した」ことにより、情報入手チャネルができたことにより解消されたものと考えられる。

### ●成果が乏しかったのは、生産、知財、自律経営

- ・ 事業開始時点と現在とで、事業の進捗状況をたずねた際、35 地域の平均として進展が乏しかったのは (P. 33)、「⑥生産体制の確立」「⑧知的財産管理の仕組み」「⑩自律的な経営体制」であった。ただし、このうち生産体制については、事業開始当初から一定レベル以上の生産体制を構築できている地域が多かったために、特別な進展を必要としなかったという背景がある。

●自律的経営の課題は、資金調達の方法がつかず、核となる人材や企業が不足していること

- ・最も進展に乏しかったのが、「⑩自律的な経営体制」である。事業開始時点では「何もできていない」が大半であり、現在も「何もできていない」が3割弱、「アイデアはあるが決定はされていない」を合わせると約半数を占めている。
- ・その課題としては、「資金調達の方法がつかない」、「事業の核となる人材や企業がみつけれない」が挙げられた。

●知的財産管理の課題は、そもそもの取り組み自体が少ないこと

- ・「⑧知的財産管理の仕組み」についても進展が乏しかった。事業開始時点では「何もできていない」が大半であり、現在も「アイデアはあるが決定はされていない」が最多を占めている。
- ・具体的な取り組み内容や課題、およびその解決策については、無回答の地域が多く、知的財産に積極的に取り組めていない地域が多いことが伺える。

【1. 単純集計】

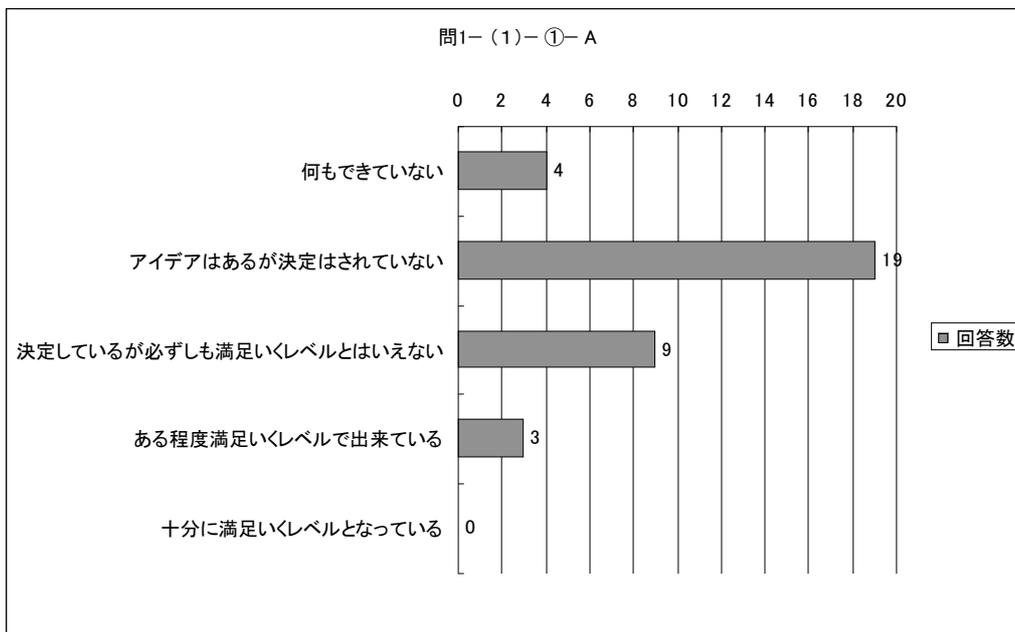
問1. JAPAN ブランド育成支援（JB）事業を開始した時点、および現在の状況についてお答えください。

（1）JB 事業を開始した時点（A）、および現在（B）の事業の状況を下記の5段階で自己評価してください。

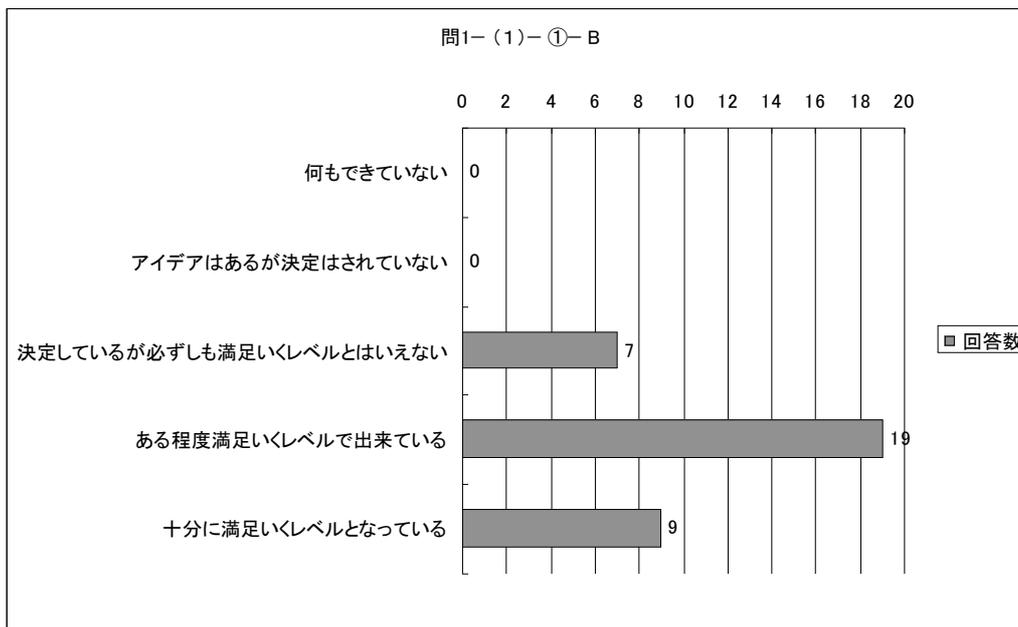
① 商品の特徴づけ・差別化要因が明確化できている

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19と最多であった。一方、現在では「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が19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る。

<A>事業開始時点



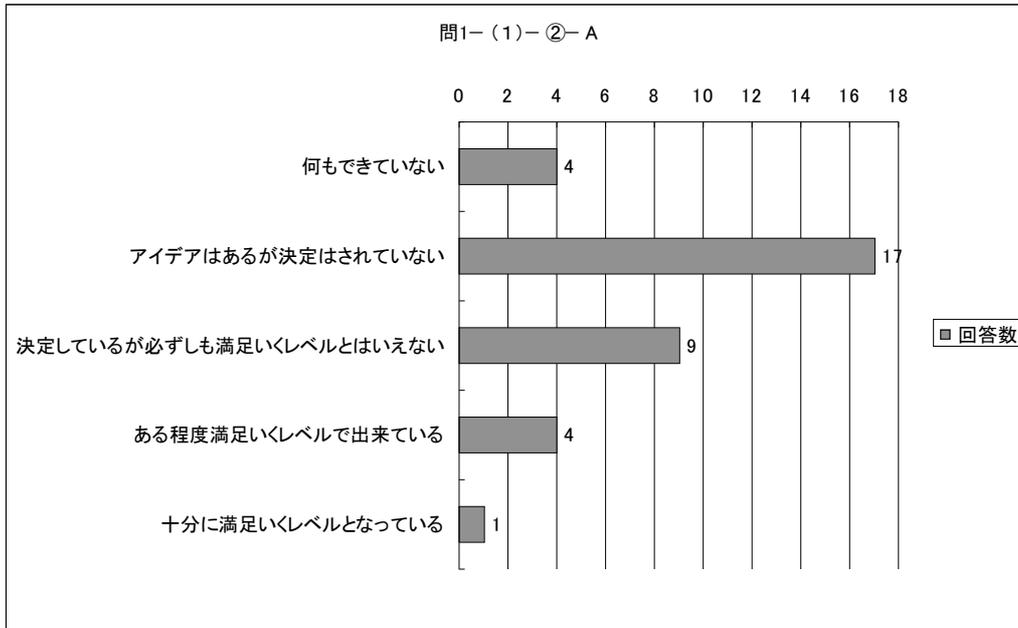
<B>現在



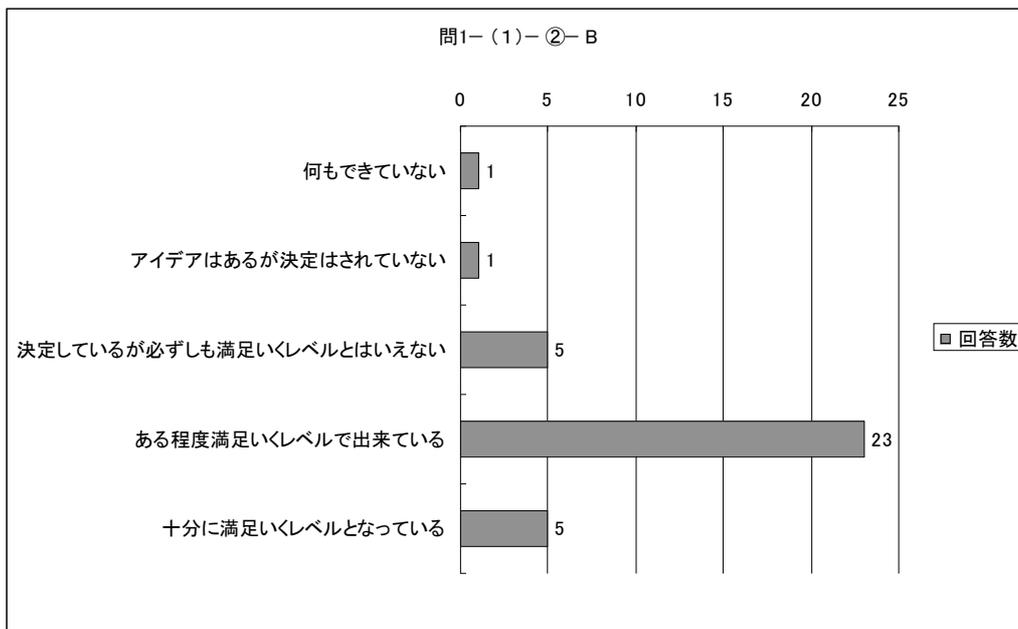
## ② 顧客に認知され得る独自のデザインが確立できている

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 17 と最多であった。一方、現在では「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 23 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る。

### <A> 事業開始時点



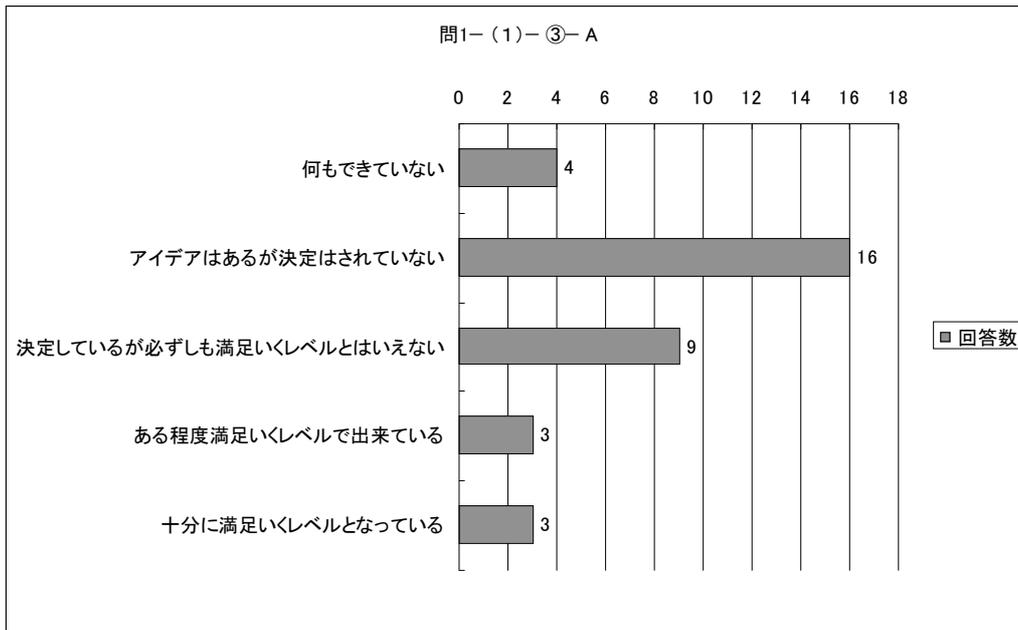
### <B> 現在



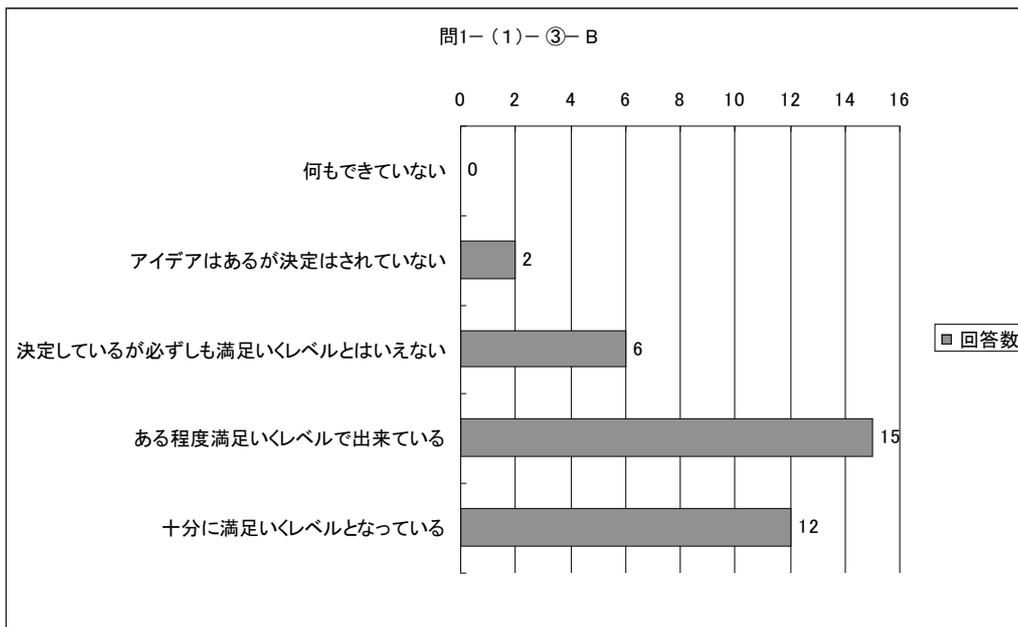
### ③ ターゲットとする有力顧客層が明確化できている

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 と最多であり、「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 9 と続いていた。一方、現在では「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 15 と最多であり、「十分に満足いくレベルとなっている」地域が 12 と続いており、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

#### <A> 事業開始時点



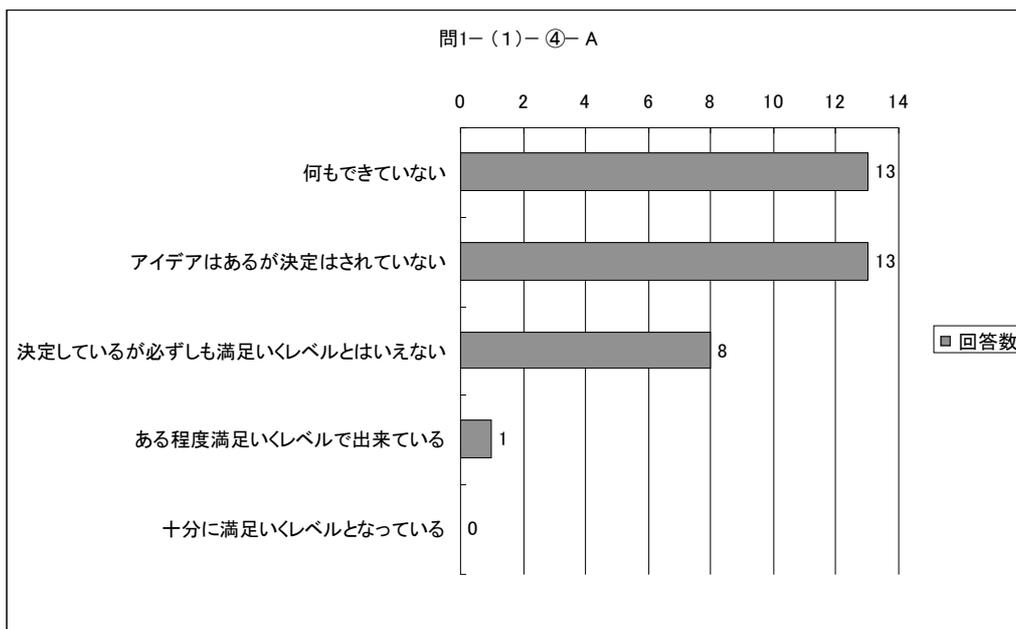
#### <B> 現在



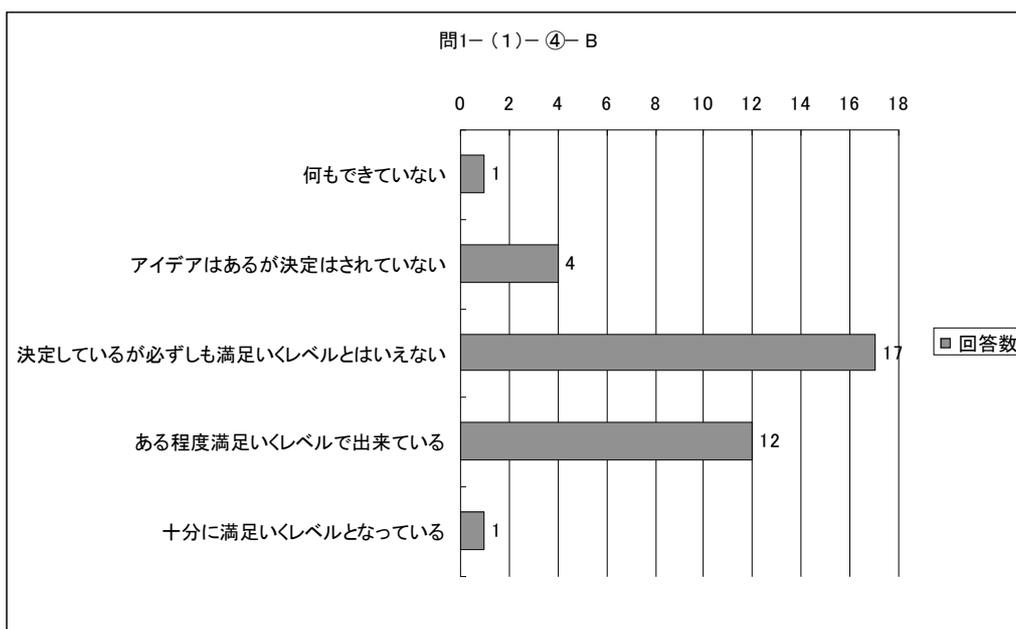
#### ④ 効果的・効率的な販売チャネルが確立できている

事業開始時点では「何もできていない」地域が 13、「アイデアはあるが決定はされていない」地域が 13 と最多であった。一方、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 と最多で、「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 12 と続いており、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

##### <A> 事業開始時点



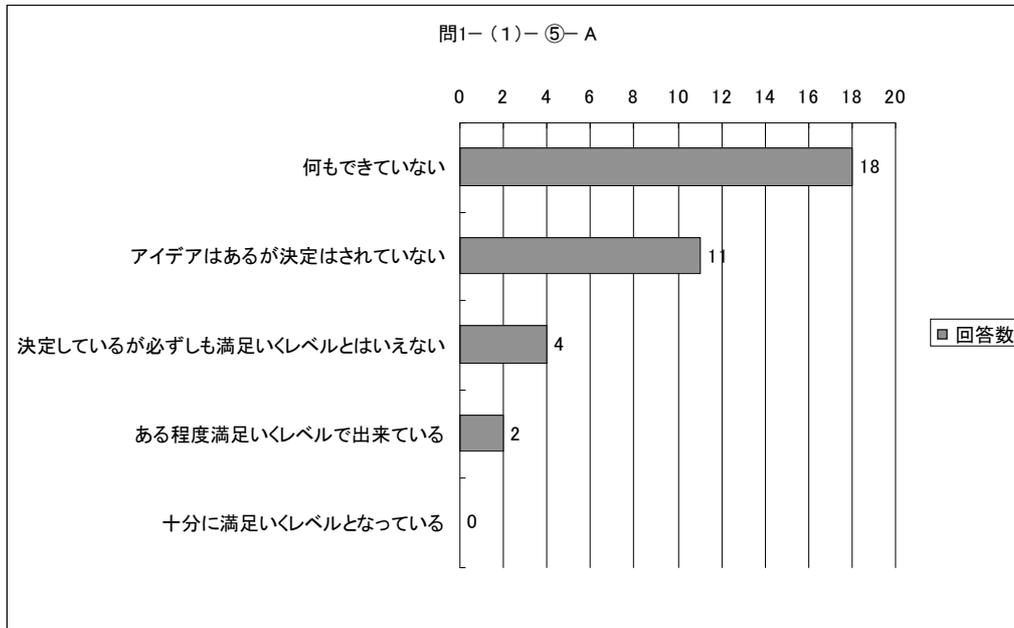
##### <B> 現在



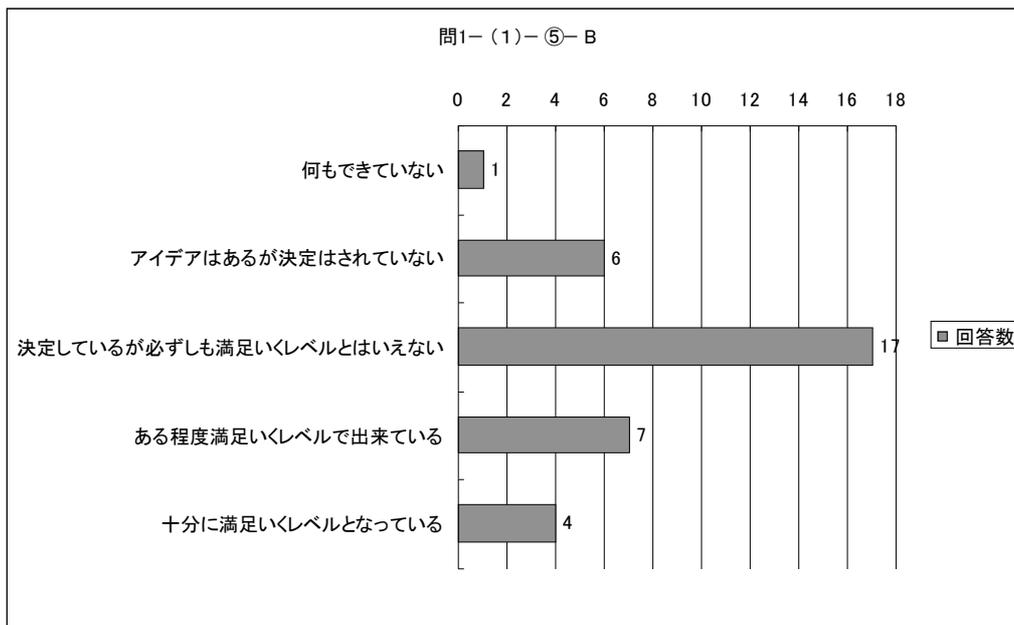
⑤ 狙いとする海外市場での販売を行うパートナー（代理店等）が確保できている

事業開始時点では「何もできていない」地域が 18 と最多であった。一方、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 と最多で、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

<A> 事業開始時点



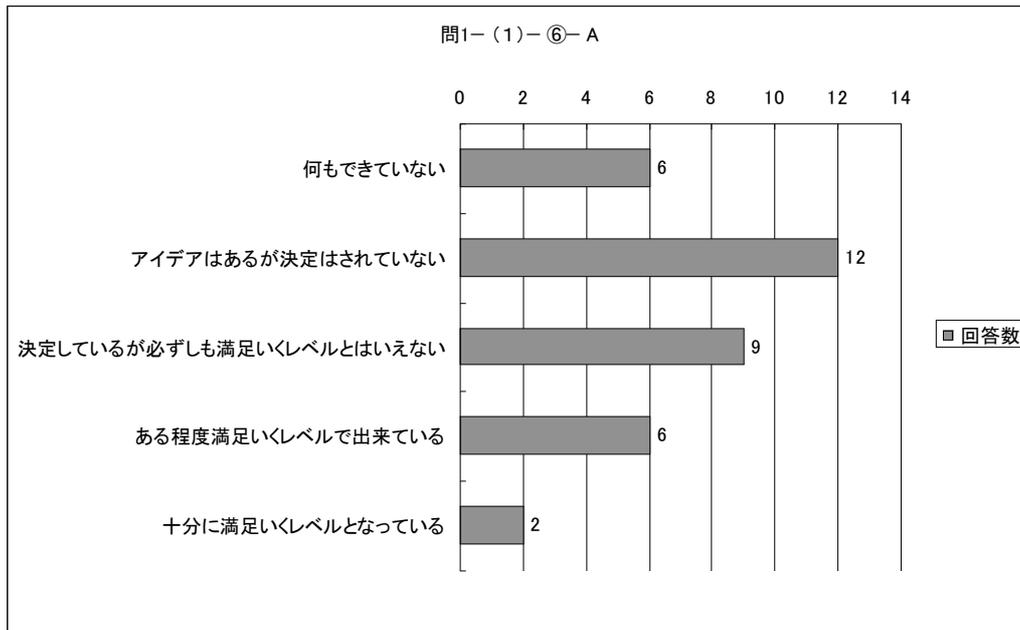
<B> 現在



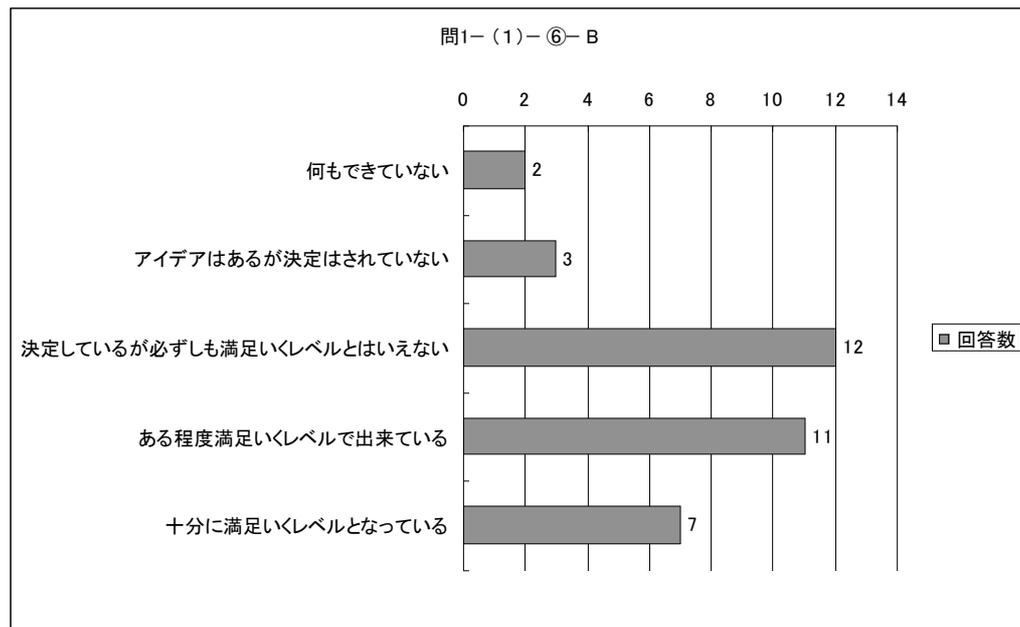
⑥ 安定的かつ効率的な供給ができる生産体制が確立している

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 12 と最多であった。一方、現在では「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 12 と最多で、「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 11 と続いており、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

<A> 事業開始時点



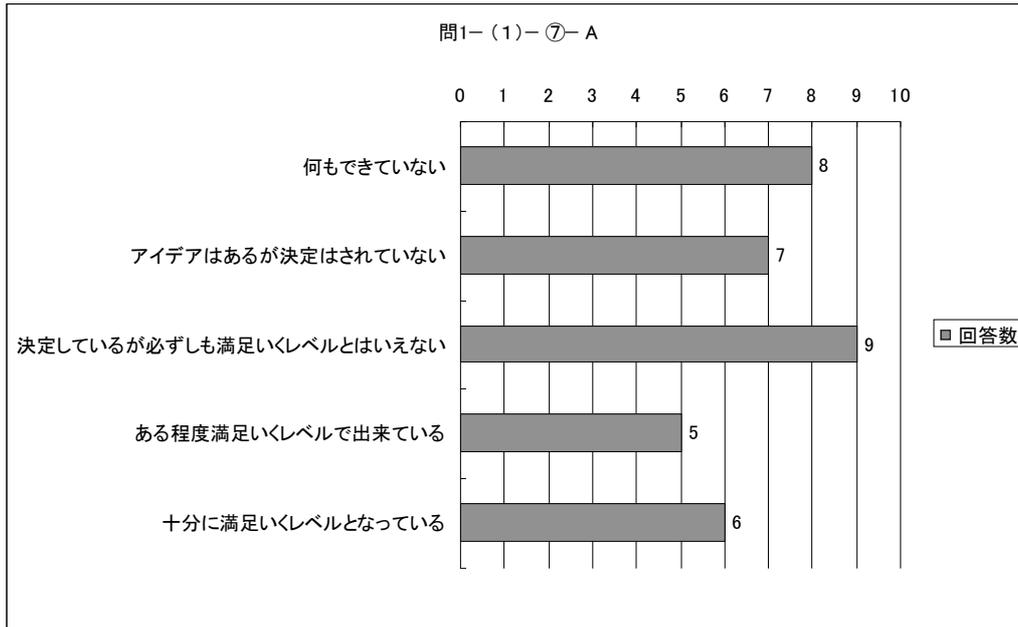
<B> 現在



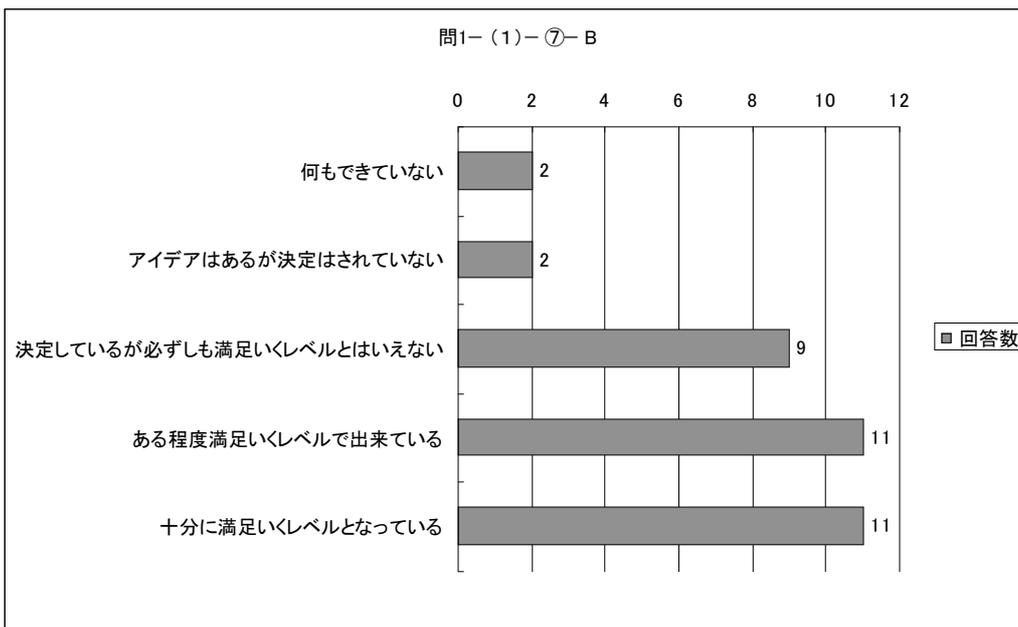
⑦ 品質確保の仕組みが確立している

事業開始時点では「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 9 と最多で、「何もできていない」地域が 8 と続いた。一方、現在では「十分満足いくレベルとなっている」地域、  
「ある程度満足いくレベルで出来ている」地域が 14 と最多で、「決定しているが必ずしも満足いくレベルとはいえない」地域がそれぞれ 11 と続いております、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

<A>事業開始時点



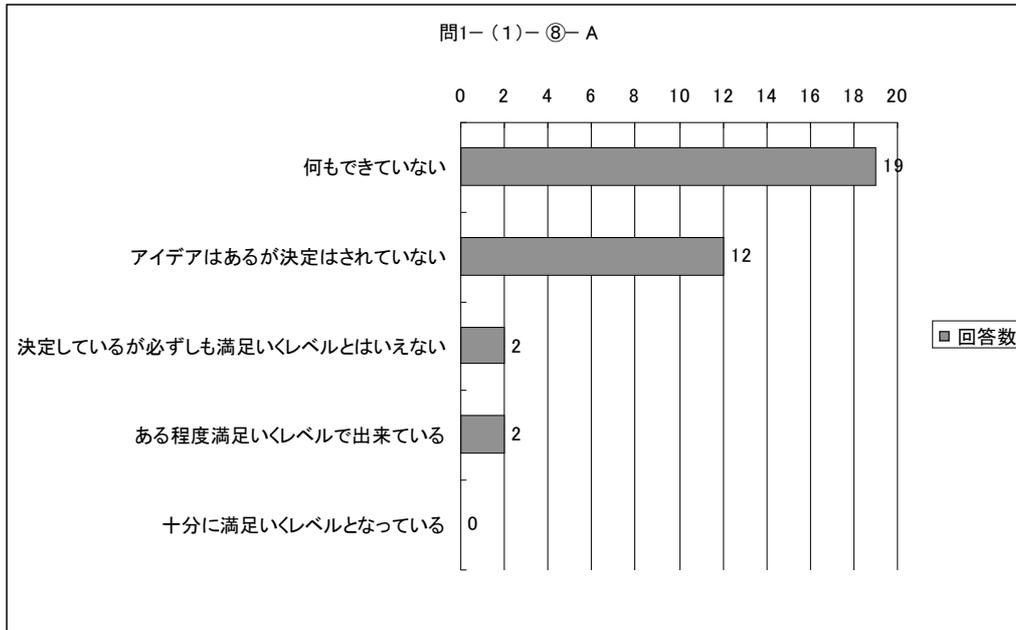
<B>現在



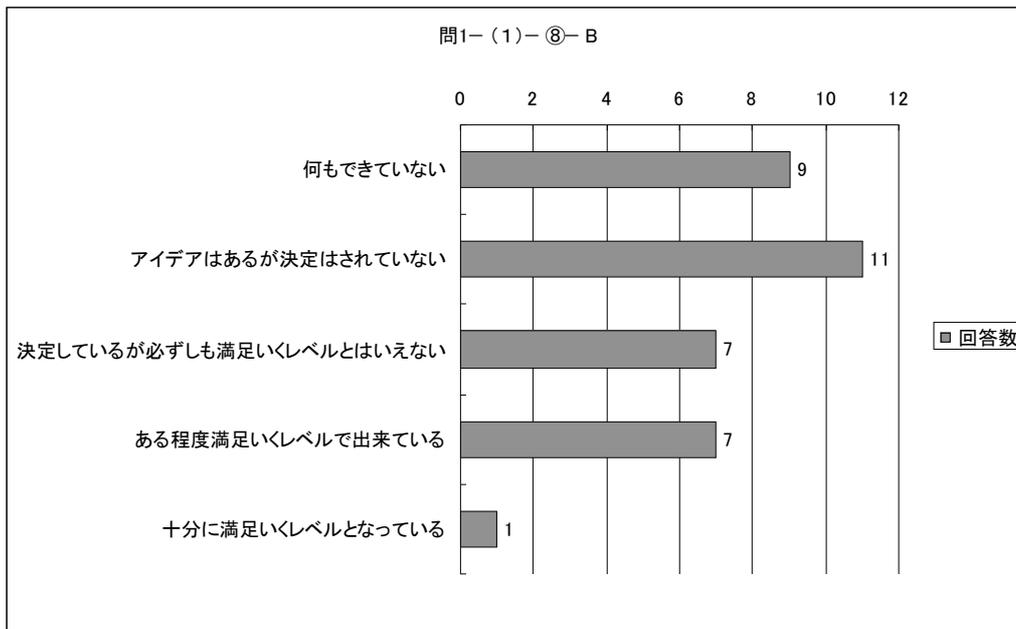
### ⑧ 知的財産の管理・活用を行う仕組みが出来ている

事業開始時点では「何もできていない」地域が 19 と最多であった。一方、現在では「アイデアはあるが決定はされていない」地域が 11 と最多となっており、他の項目と比較して進展の度合いが大きくはないものの、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

#### <A>事業開始時点



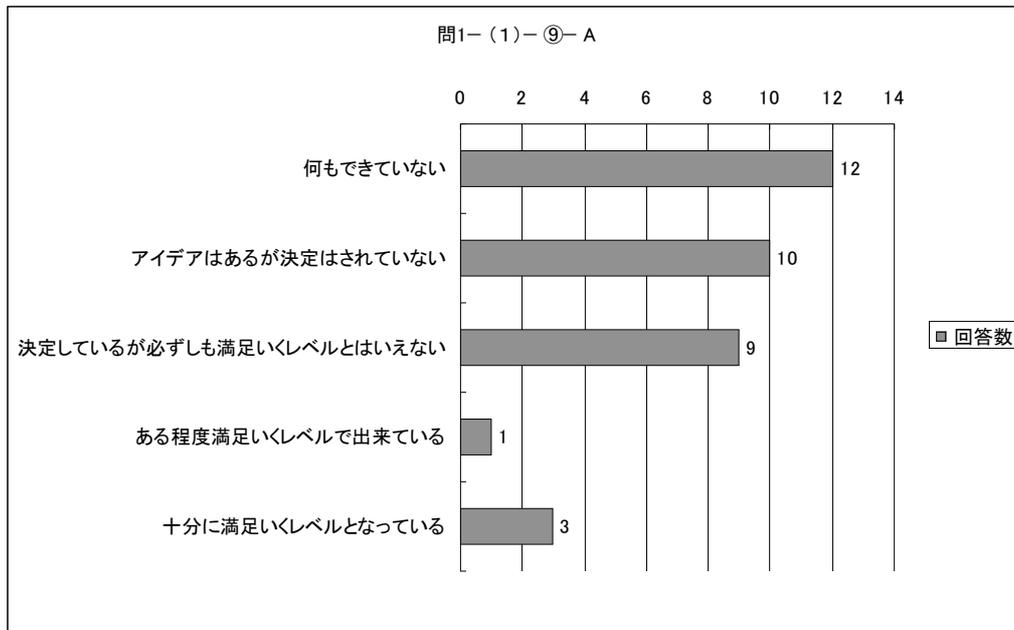
#### <B>現在



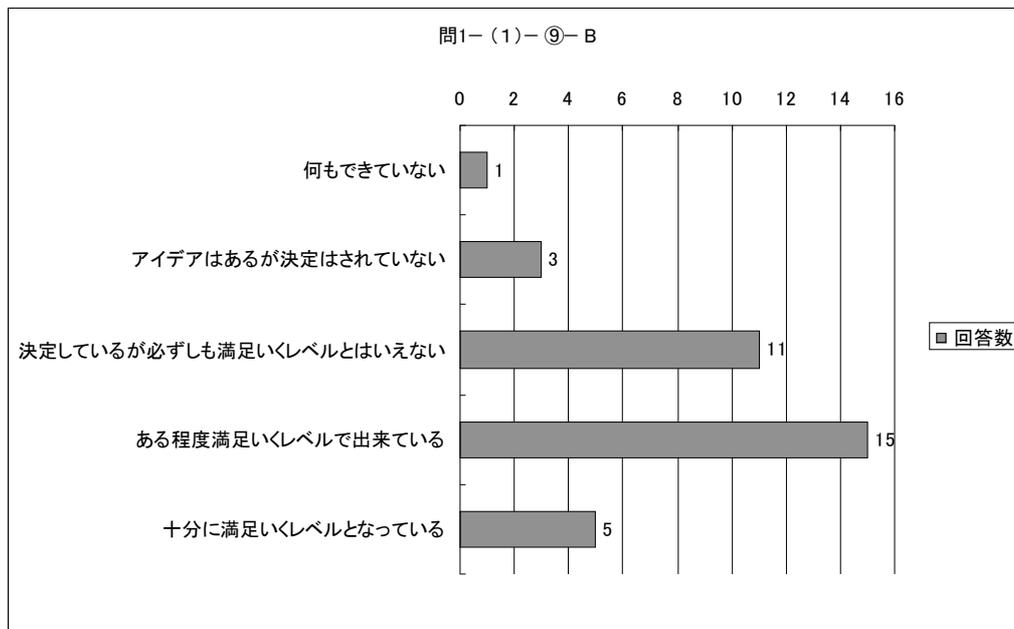
⑨ 指名買いを受けるレベルの「ブランド力」が出来ている

事業開始時点では「何もできていない」地域が12と最多であった。一方、現在では「ある程度満足いくレベルでできている」地域が15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る。

<A>事業開始時点



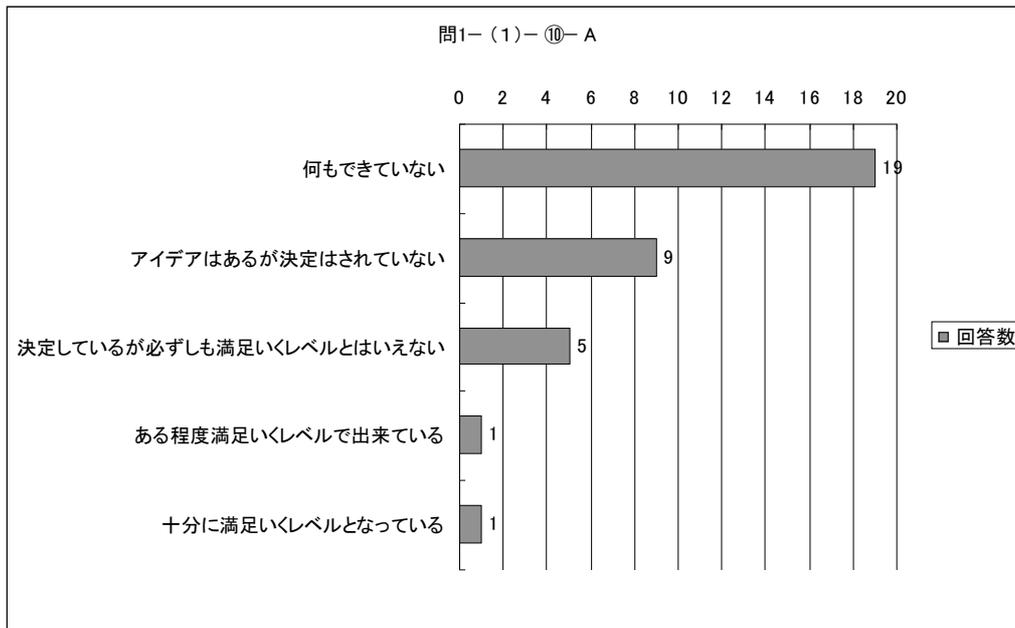
<B>現在



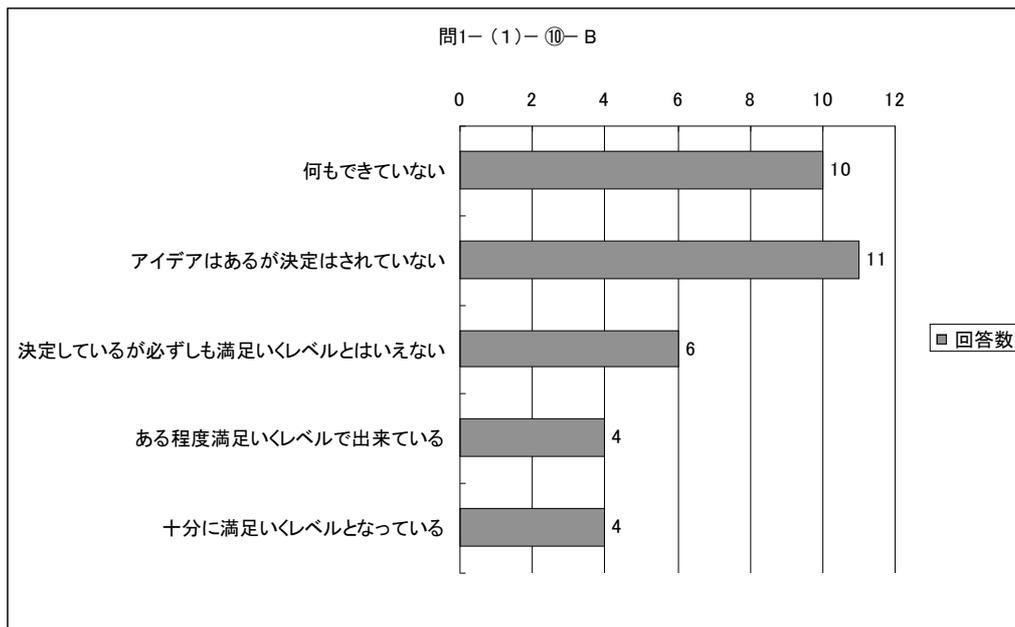
⑩ 事業を推進する新たな法人を設立し、自律的な経営が出来る体制ができている

事業開始時点では「何もできていない」地域が19と最多であった。一方、現在では「アイデアはあるが決定はされていない」地域が11と最多で、「何もできていない」地域が10と続いており、他の項目と比較して進展の度合いが大きくはないものの、多くの地域で事業開始時点からの進展が見られる。

<A> 事業開始時点



<B> 現在

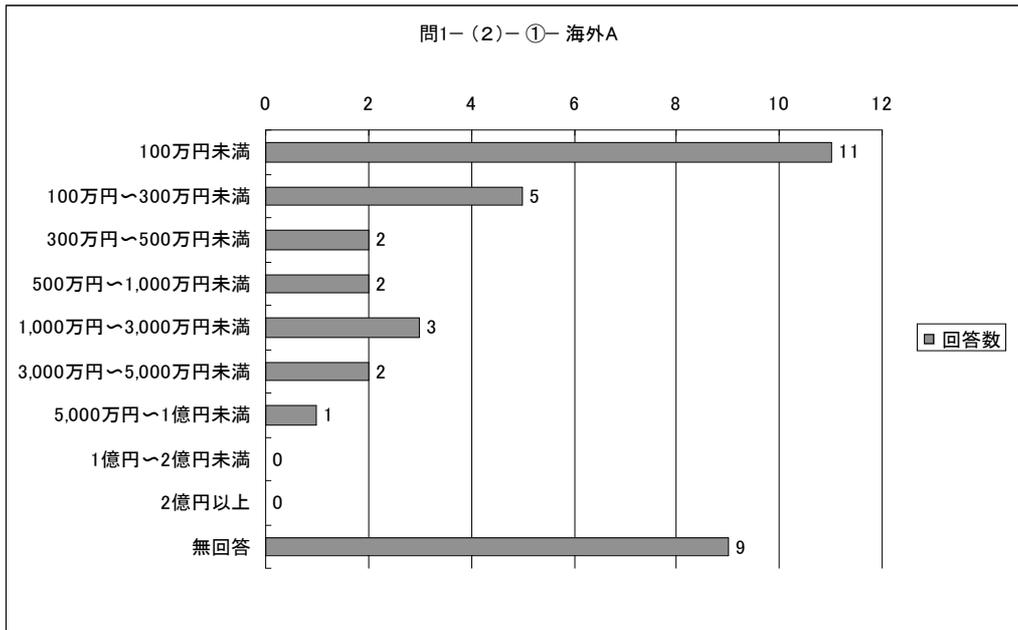


(2) 事業の成果（主に経済的側面）について具体的にお示しください。

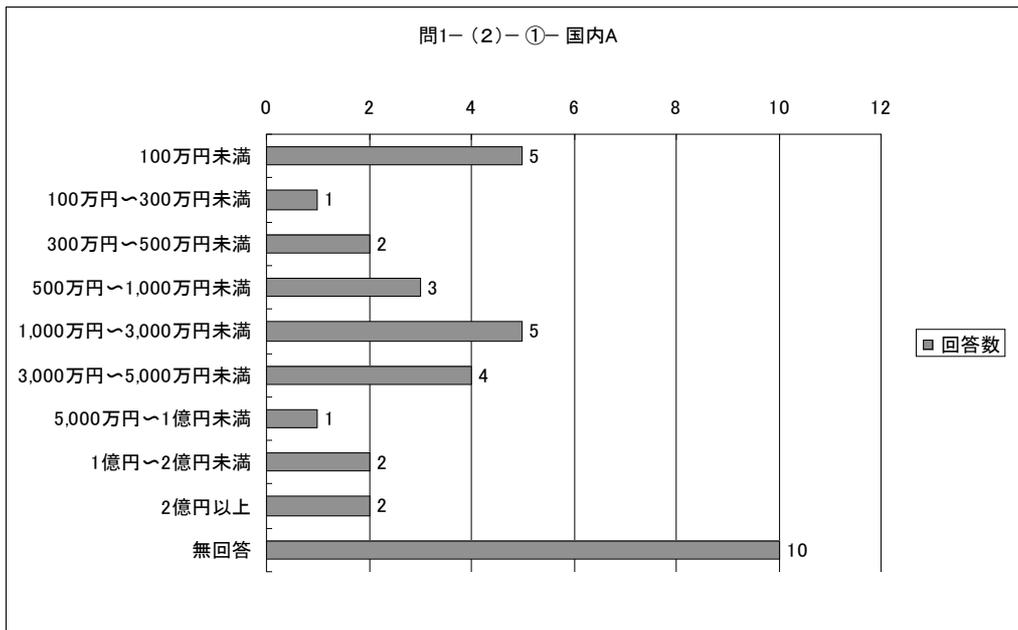
① 関連商品の売上高

海外売上高は、事業開始時点では「100万円未満」の地域が11で全体の約1/3となっていた。一方、国内売上高は「100万円未満」の地域が最多ではあるもののその数は5であり、海外の半数となっている。

<海外>



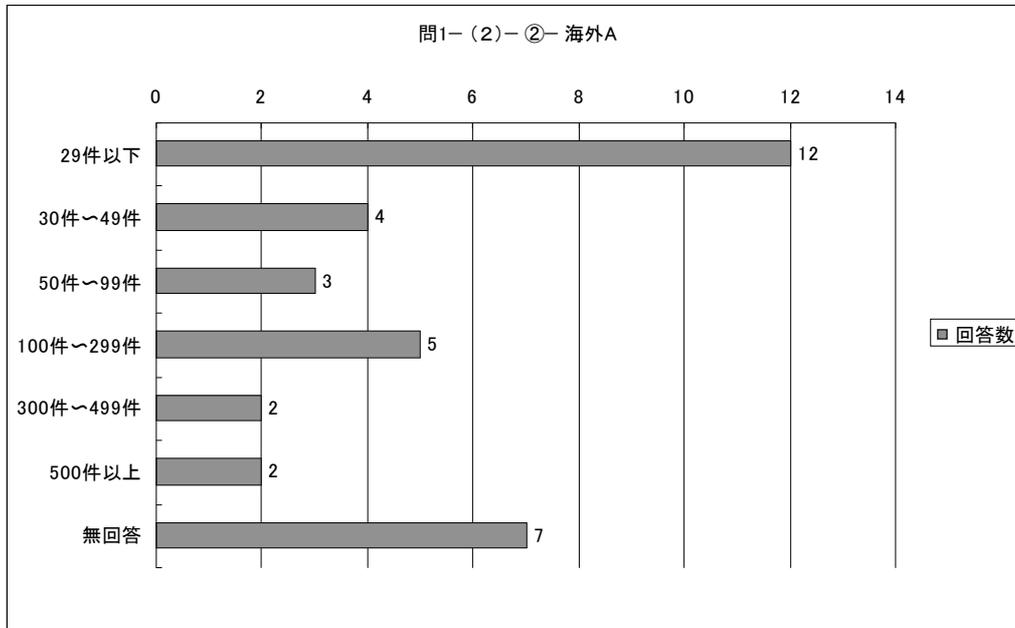
<国内>



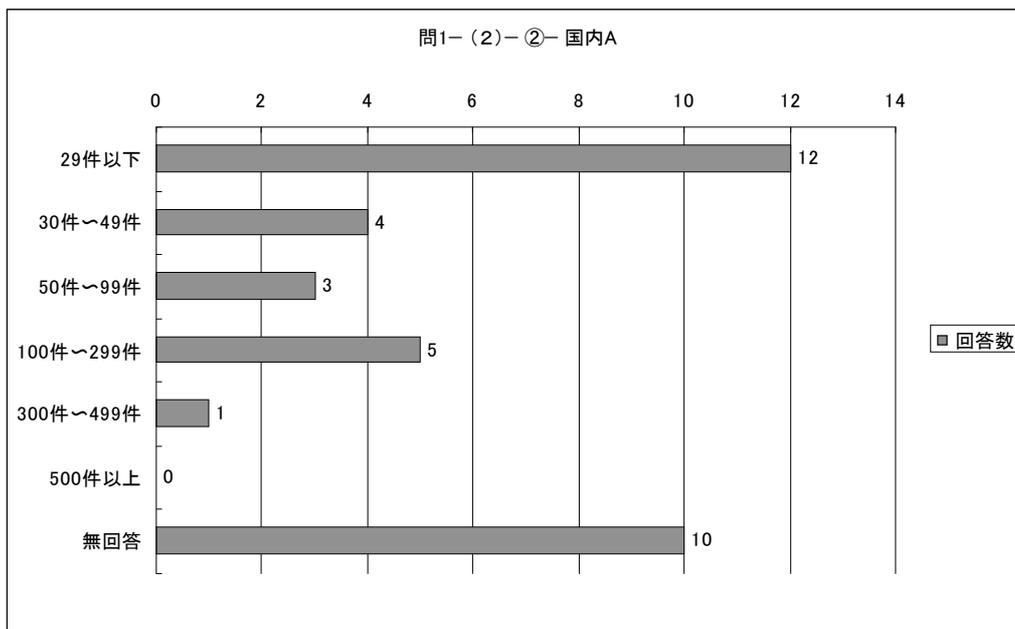
② 開発商品数（販売実績をあげた商品、市場投入した商品、営業パンフ等に掲載し営業活動を行った商品等を含みます）

海外向け開発商品数は、「29件以下」の地域が12と約1/3となっている。また、国内向け開発商品数も、「29件以下」の地域が12であり、その他のカテゴリーでもほぼ同数となっている。

<海外>



<国内>



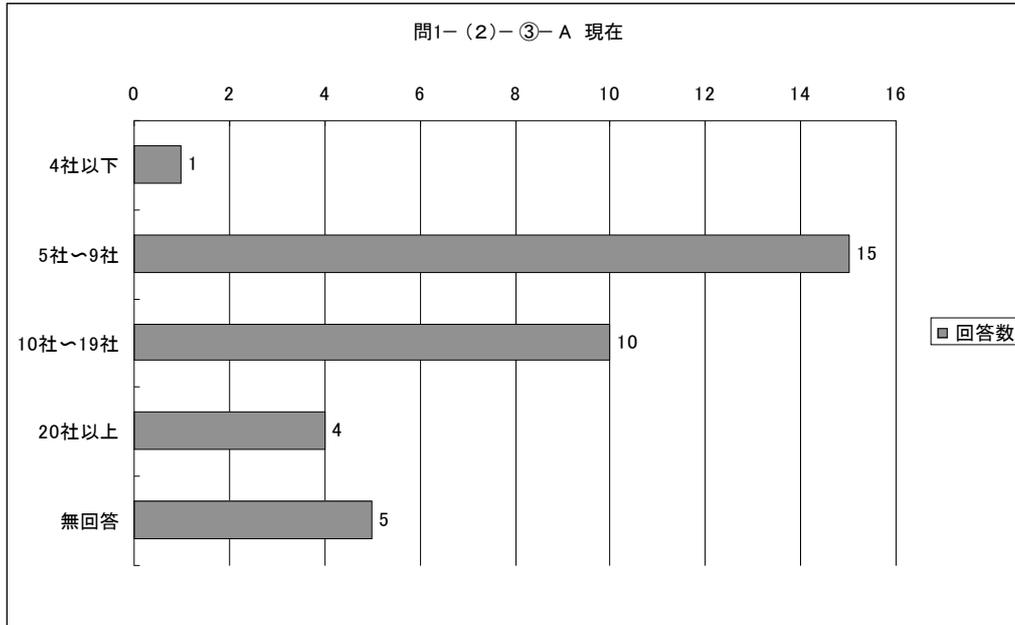
③ 参画事業者数（当該事業の事業主体として参画している事業者）

※主に地域内事業者だとは思いますが、地域外事業者も含めて構いません。

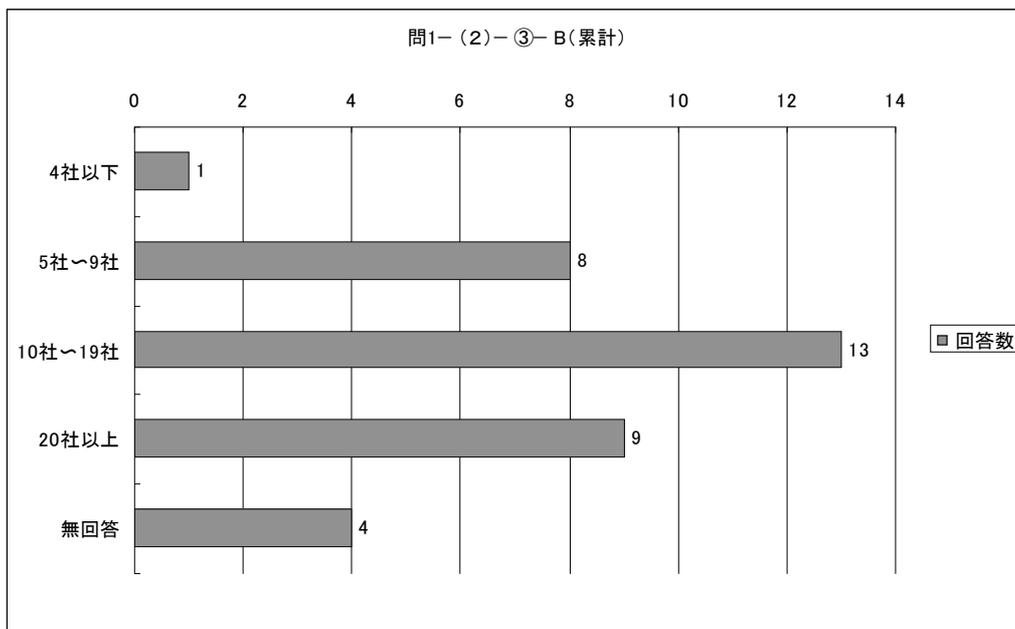
現在では「5社～9社」の地域が15と最も多く、「10社～19社」の地域が10と続いている。

累計では「10社～19社」の地域が13と最も多く、「20社以上」の地域が9と続いている。

<A>現在の参画事業者数



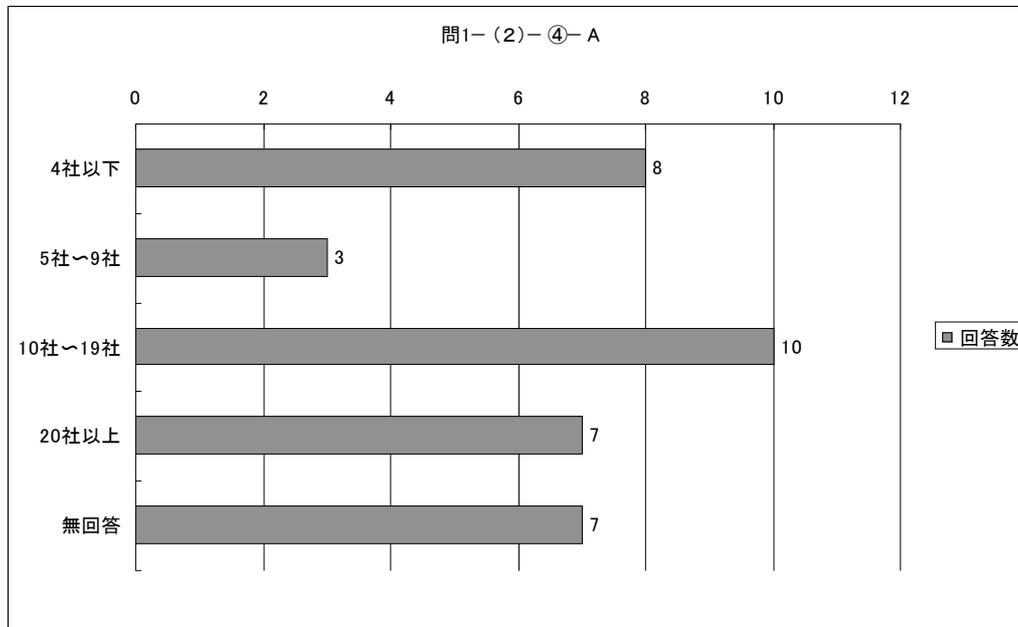
<B>累計参画事業者数



④ 取引先事業者（卸、小売等の流通業）

新規開発取引先事業者数は「10～19社」の地域が10と最も多く、4社以下」の地域が8で続いている。

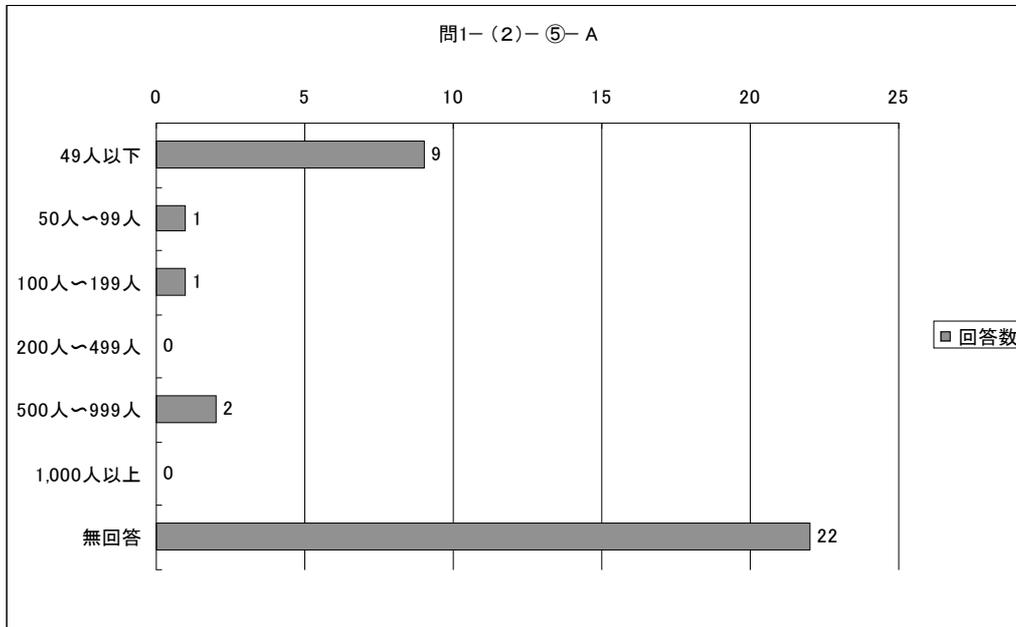
<A> 新規開発取引先事業者数



⑤ 雇用者（地域内での雇用者数）

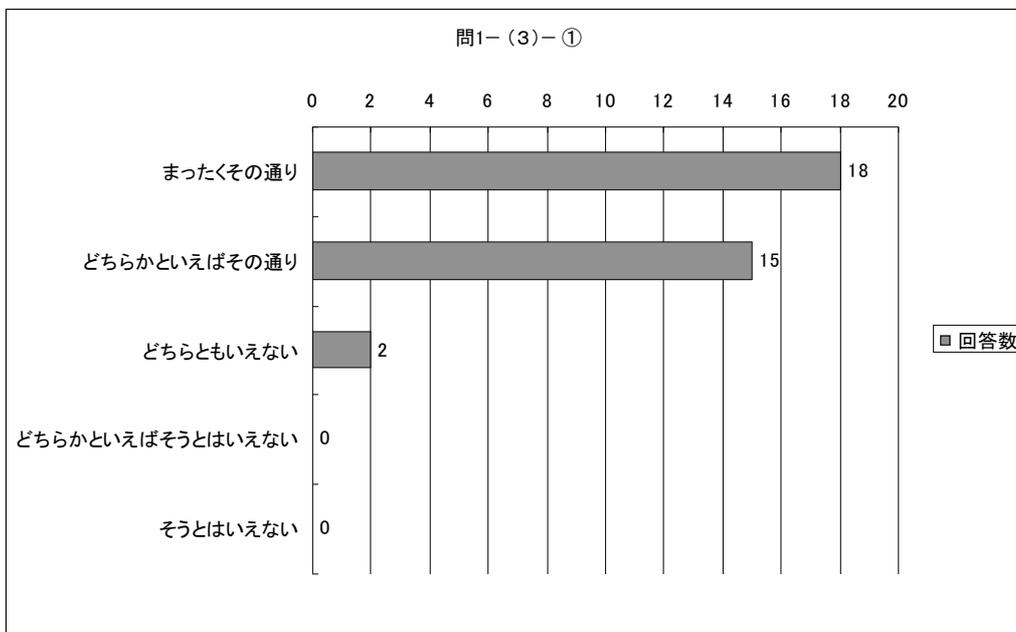
新規雇用者数は「49人以下」の地域が9と最多であった。

<A> 新規雇用者数

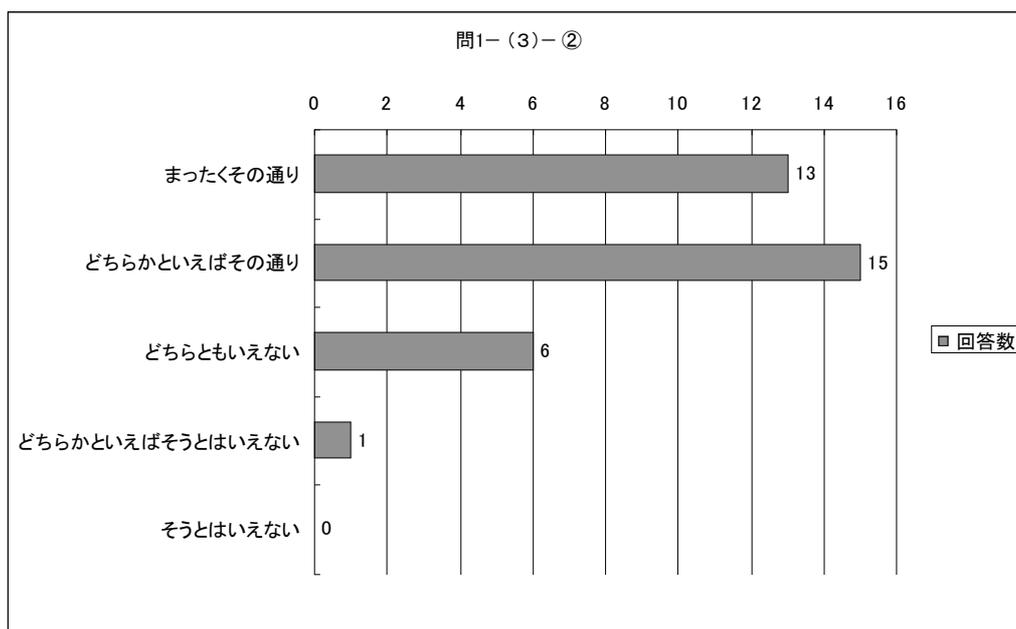


(3) 事業の成果（主に心理的側面）について具体的にお聞かせください。  
 (それぞれの設問文について最も当てはまるもの1つに○をしてください。)

- ① ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、地域内の事業者の意識改革が促進された。  
 「まったくその通り」と回答した地域が最多の18、「どちらかといえばその通り」と回答した地域が15で続き、大半の地域で事業開始時点からの進展が見られる。

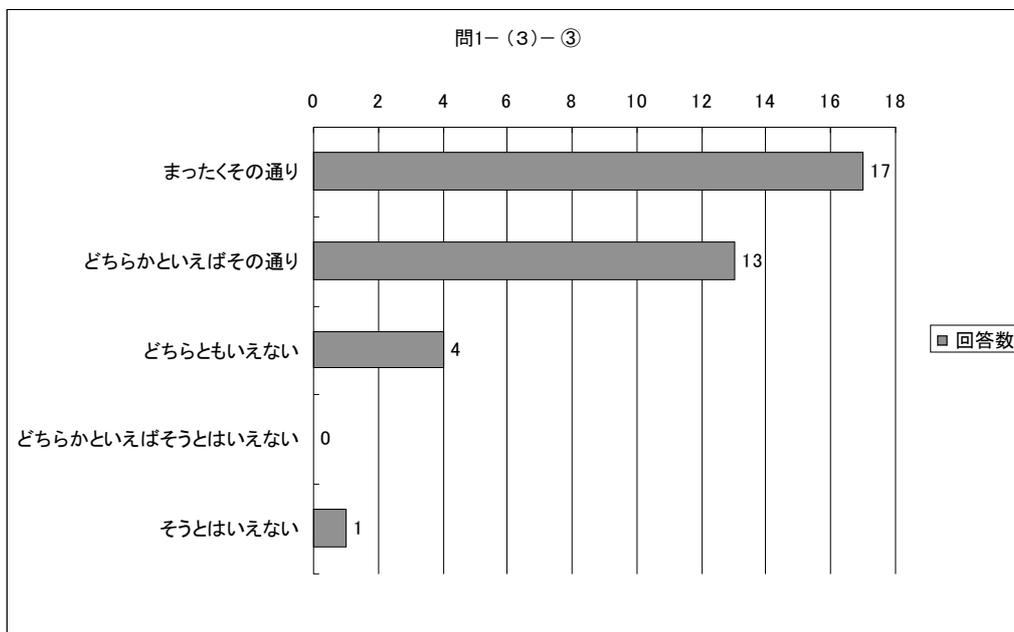


- ② ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、当該事業や地域資源等に対する地域内の住民等の関心が高まった。  
 「どちらかといえばその通り」と回答した地域が最多の15、「まったくその通り」と回答した地域が13で続き、大半の地域で事業開始時点からの進展が見られる。



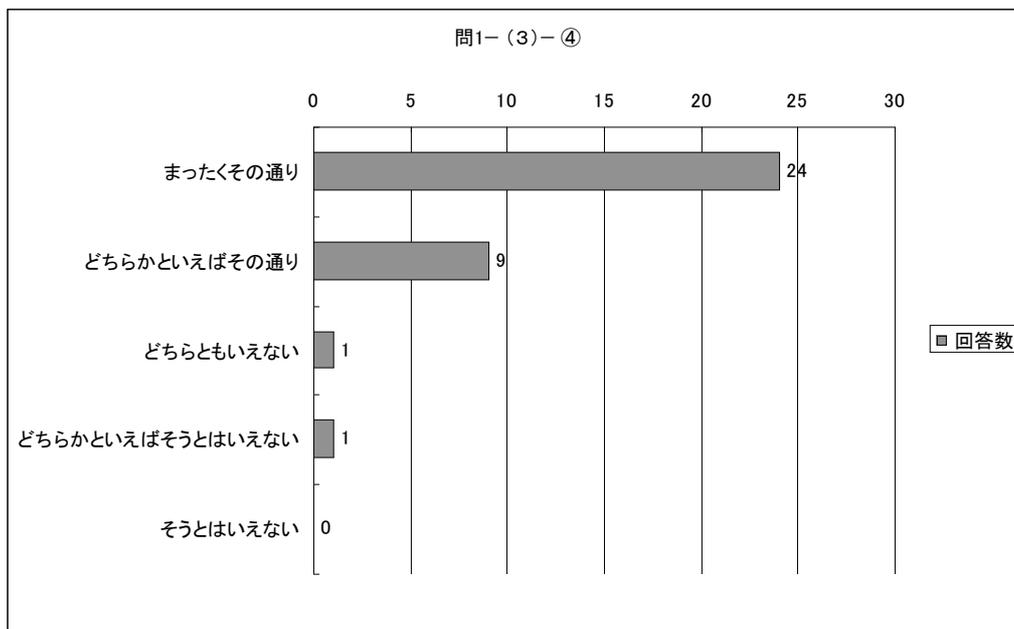
③ ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、地域内事業者同士の連携力が高まった。

「まったくその通り」と回答した地域が最多の17、「どちらかといえばその通り」と回答した地域が13で続き、大半の地域で事業開始時点からの進展が見られる。



④ ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、当該事業や地域資源等に対する行政の関心・支援が高まった。

「まったくその通り」と回答した地域が最多の24、「どちらかといえばその通り」と回答した地域が9で続き、ほとんどの地域で事業開始時点からの進展が見られる。



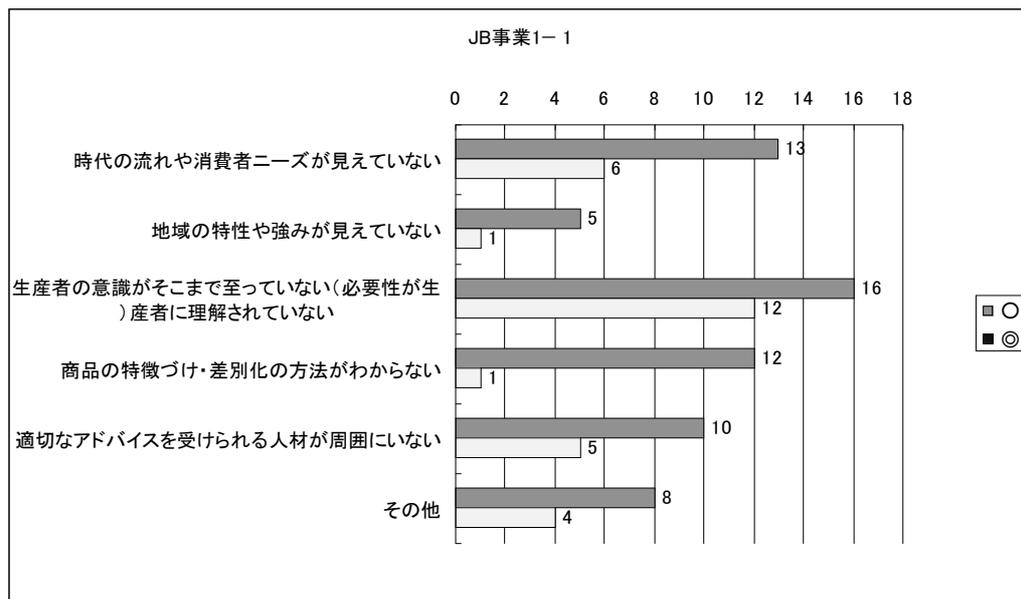
問2. JB事業を推進する上で直面した課題と、その解決策についてお答え下さい。

(当てはまるもの全てに○。最も重要な課題／解決策に◎)

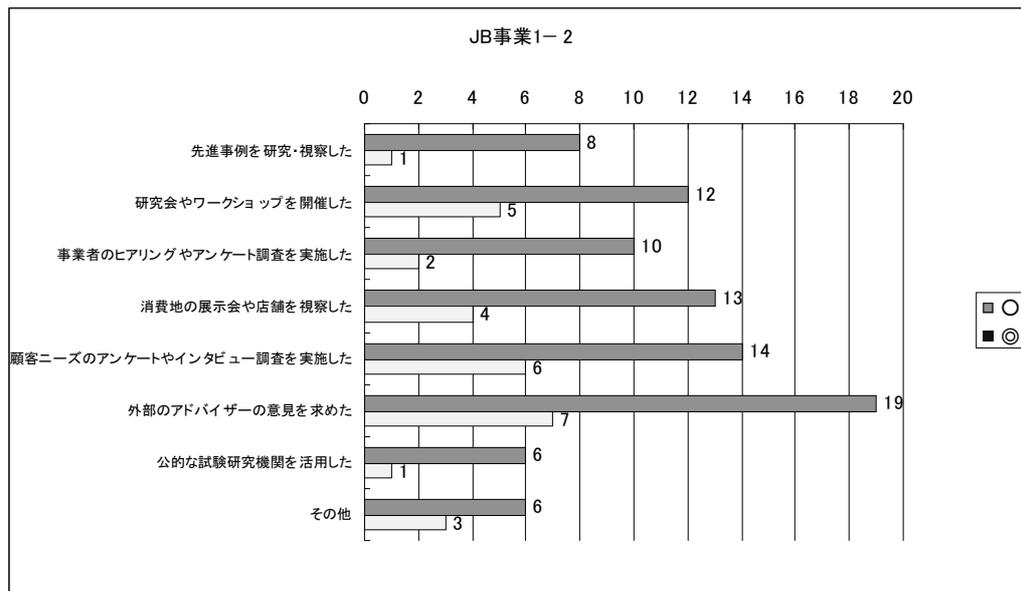
(1) 「商品の特徴づけ・差別化要因の明確化」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「生産者の意識がそこまで至っていない」(16)であり、最重要の課題も同じ回答(12)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「外部のアドバイザーの意見を求めた」(19)であり、最重要の解決策も同じ回答(7)であった。

1-1 課題



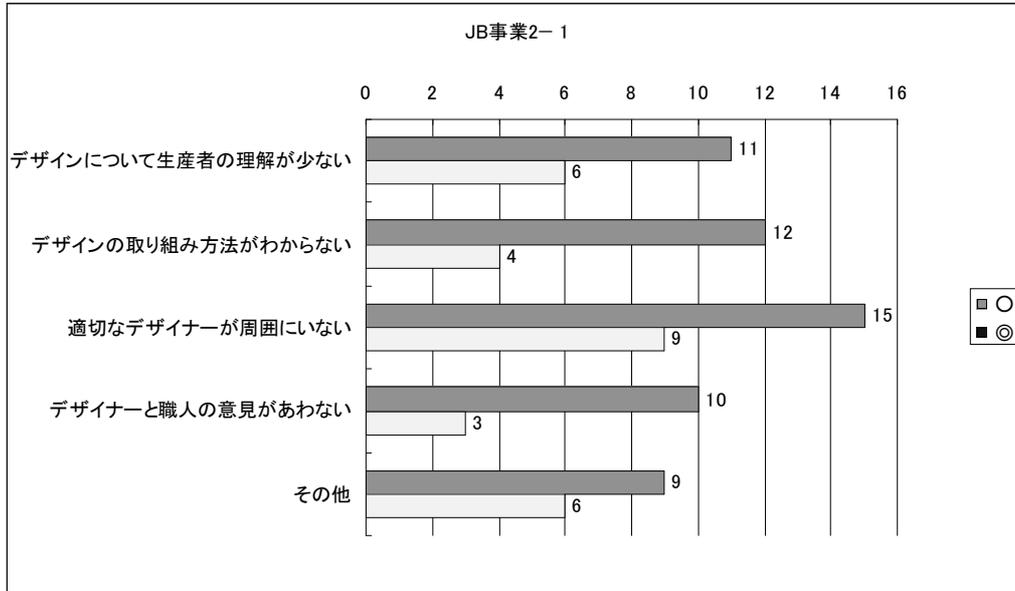
1-2 解決策



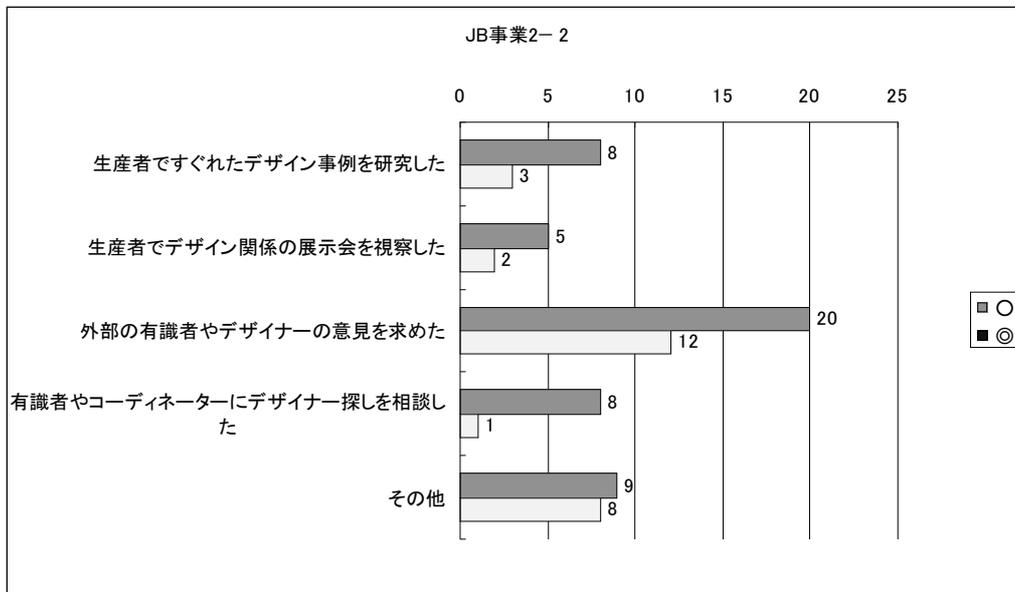
(2) 「顧客に認知される独自のデザインの確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「適切なデザイナーが周囲にいない(15)」であり、最重要の課題も同じ回答(9)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「外部の有識者やデザイナーに意見を求めた」(20)であり、最重要の解決策も同じ回答(12)であった。

2-1 課題



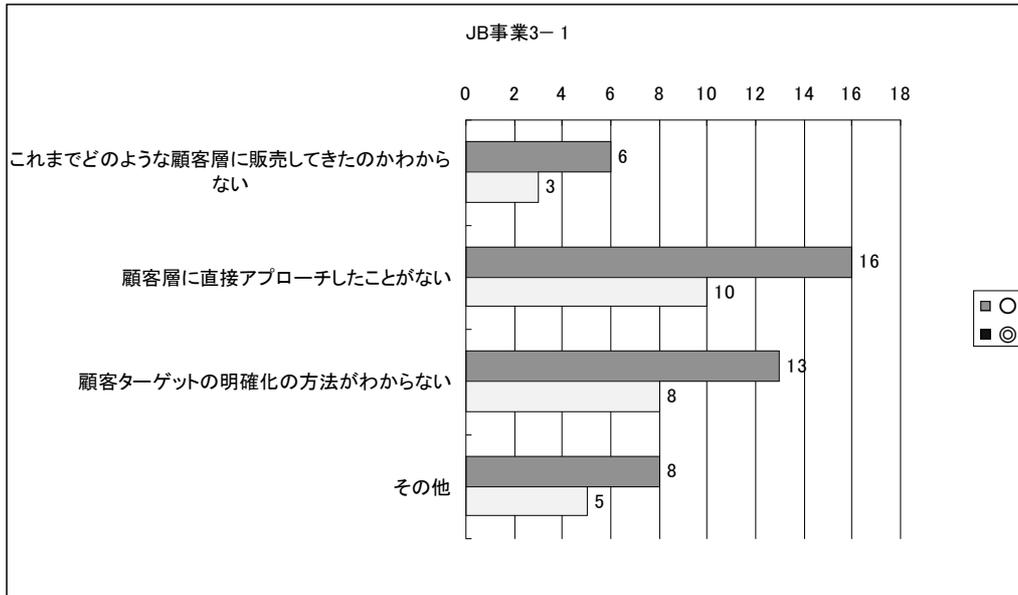
2-2 解決策



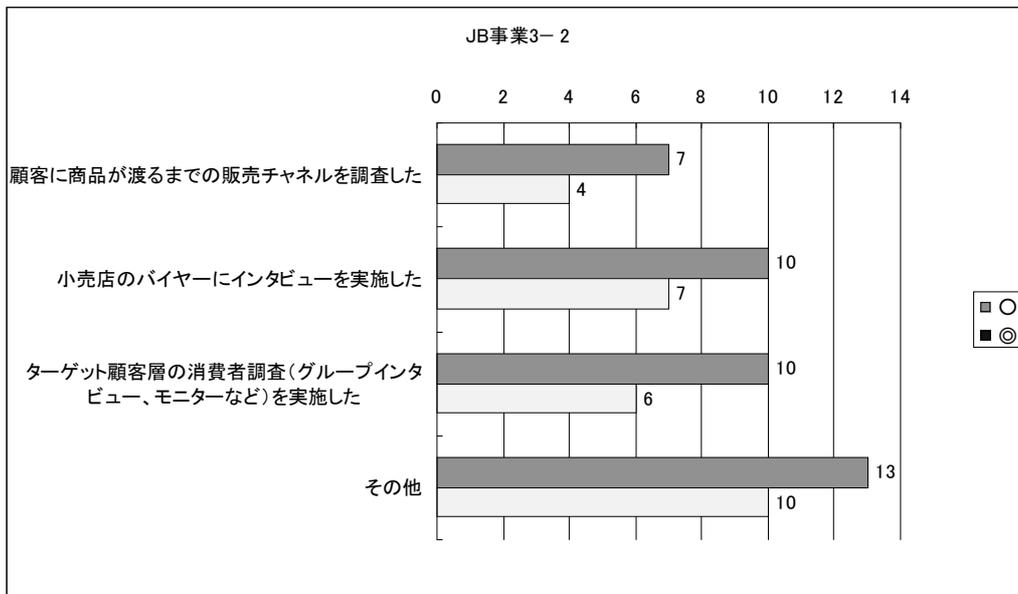
(3) 「ターゲットとする顧客層の明確化」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「顧客層に直接アプローチしたことがない」(16)であり、最重要の課題も同じ回答(10)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「小売店のバイヤーにインタビューを実施した」、「ターゲット顧客層の消費者調査を実施した」(10)であり、最重要の解決策は「小売店のバイヤーにインタビューを実施した」(7)であった。

3-1 課題



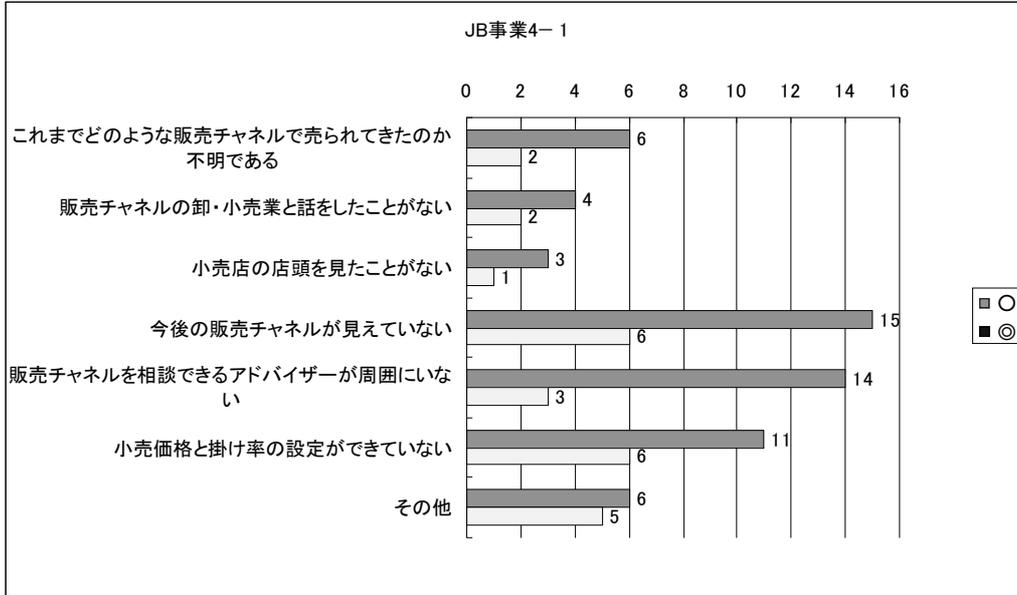
3-2 解決策



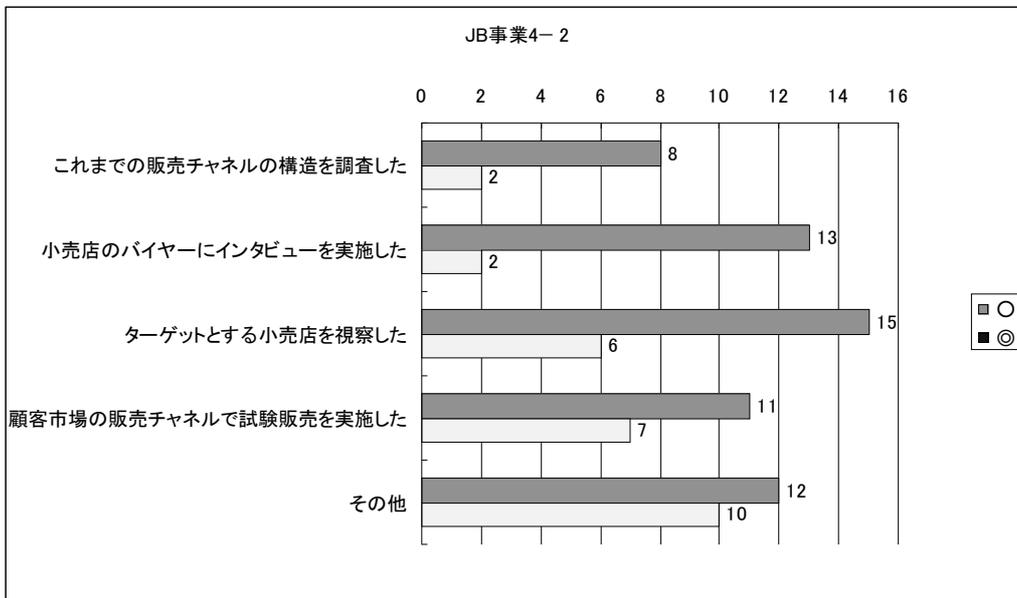
(4) 「効果的・効率的な販売チャネルの確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「今後の販売チャネルが見えていない」(15)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「ターゲットとする小売店を視察した」(15)であった。

4-1 課題



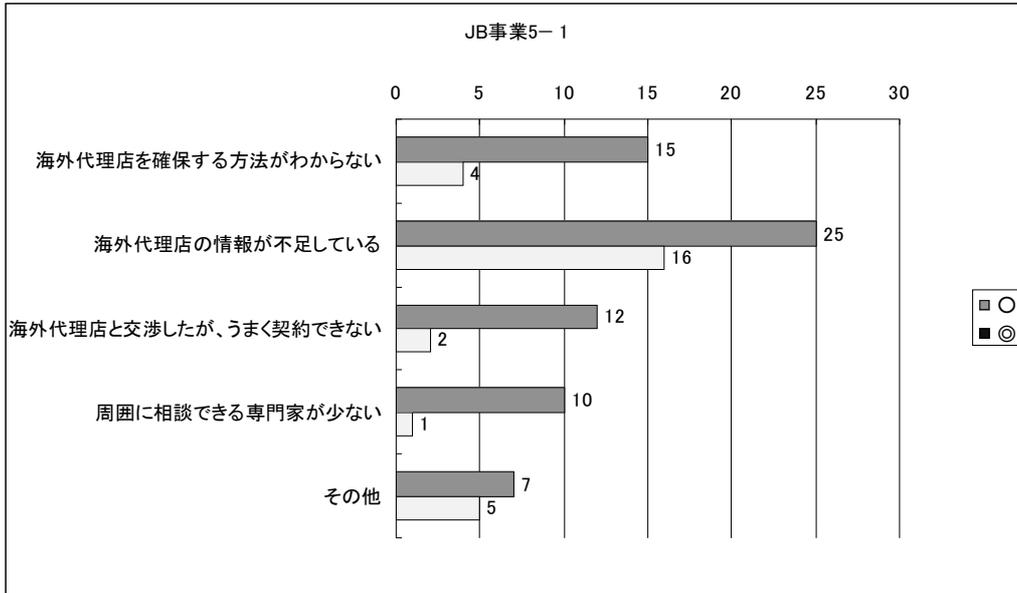
4-2 解決策



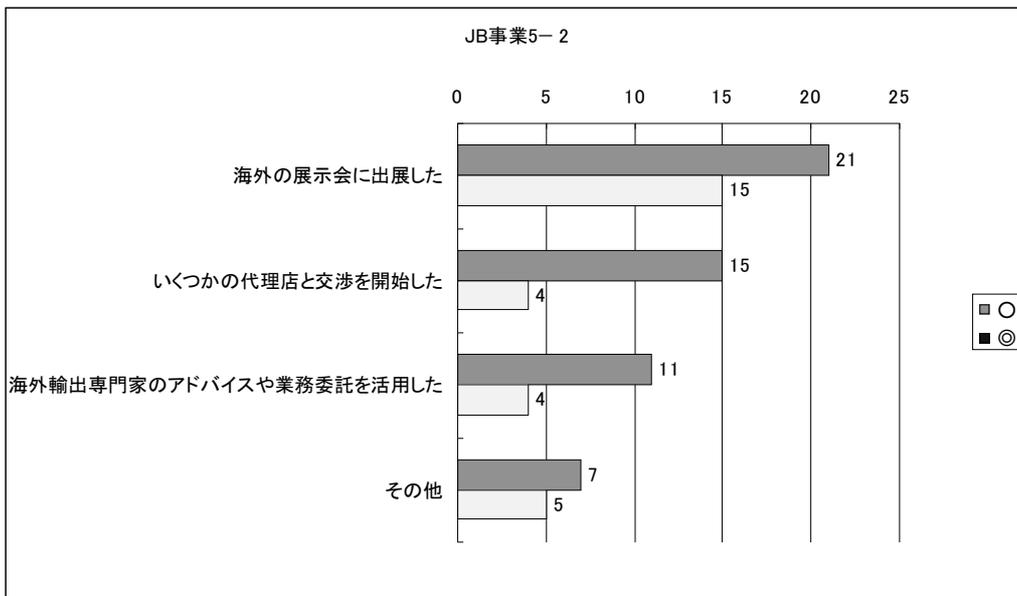
(5) 「海外市場での販売パートナーの確保」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「海外代理店の情報が不足している」(25)であり、最重要の課題も同じ回答(16)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「海外の展示会に出展した」(21)であり、最重要の解決策も同じ回答(15)であった。

5-1 課題



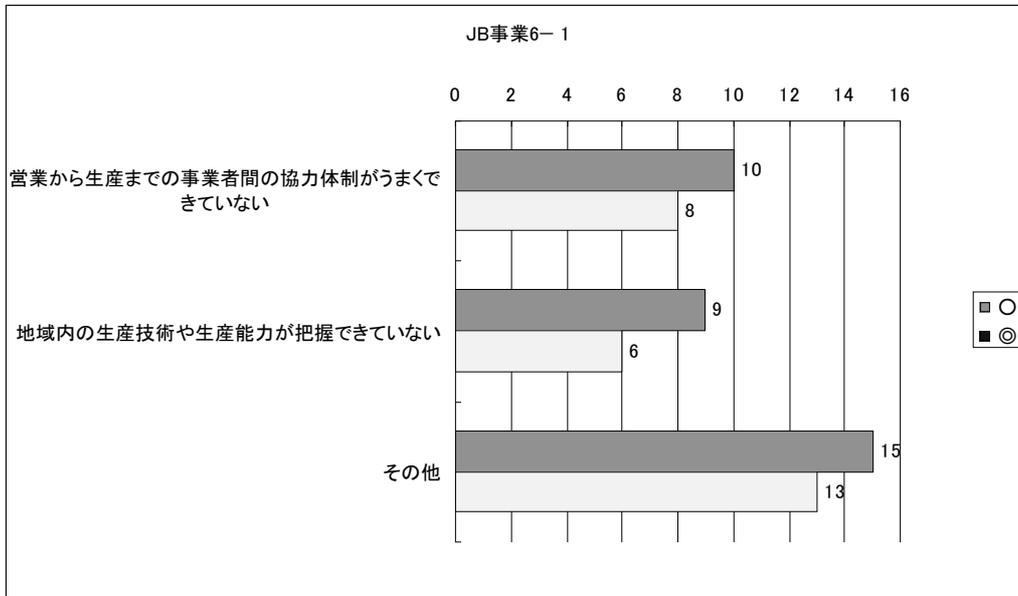
5-2 解決策



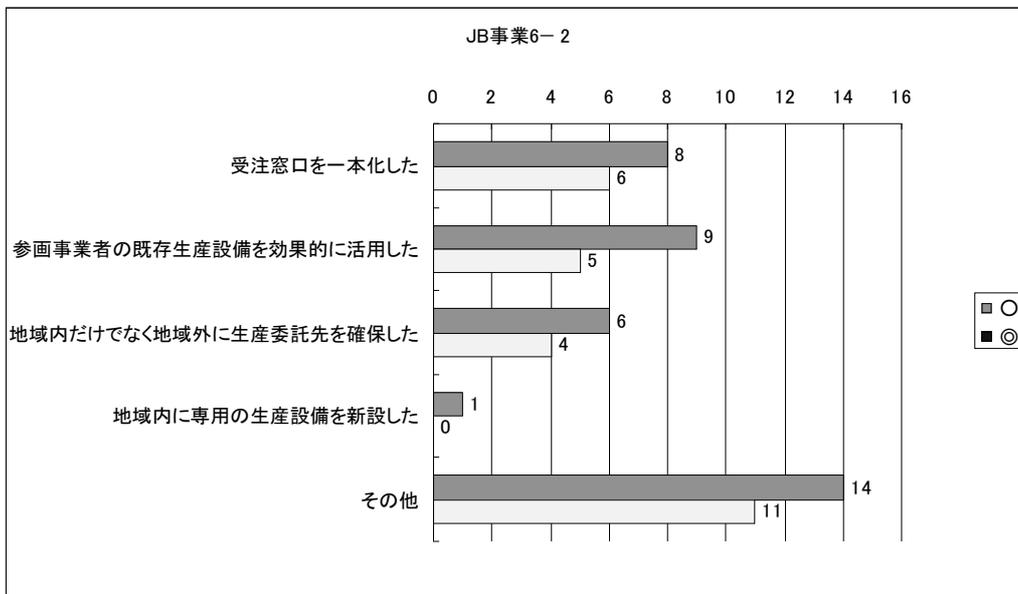
(6) 「安定的かつ効率的な供給ができる生産体制の確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「営業から生産までの事業者間の協力体制がうまくできていない」(10)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「参画事業者の既存生産設備を有効的に活用した」(9)であり、最重要の解決策は「受注窓口を一本化した」(5)であった。

6-1 課題



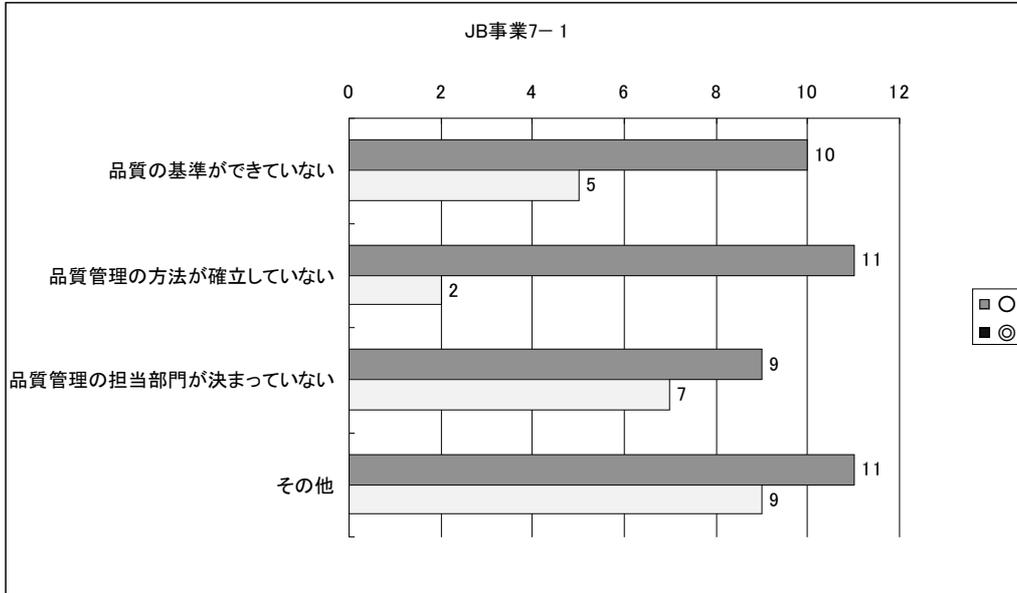
6-2 解決策



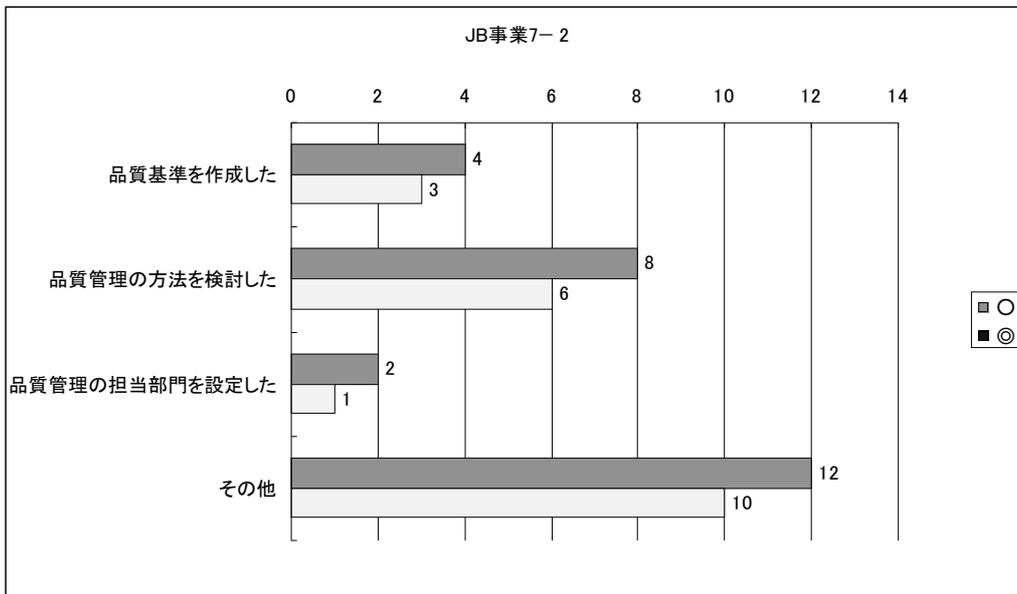
(7) 「品質管理の仕組みの確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「品質管理の方法が確立していない」(11)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「品質管理の方法を検討した」(8)であった。

7-1 課題



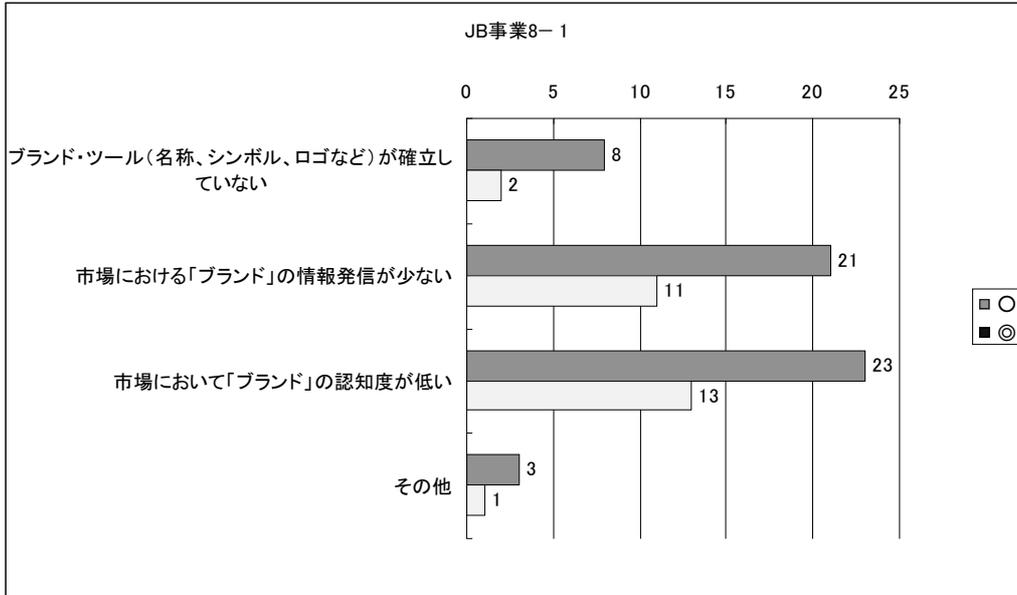
7-2 解決策



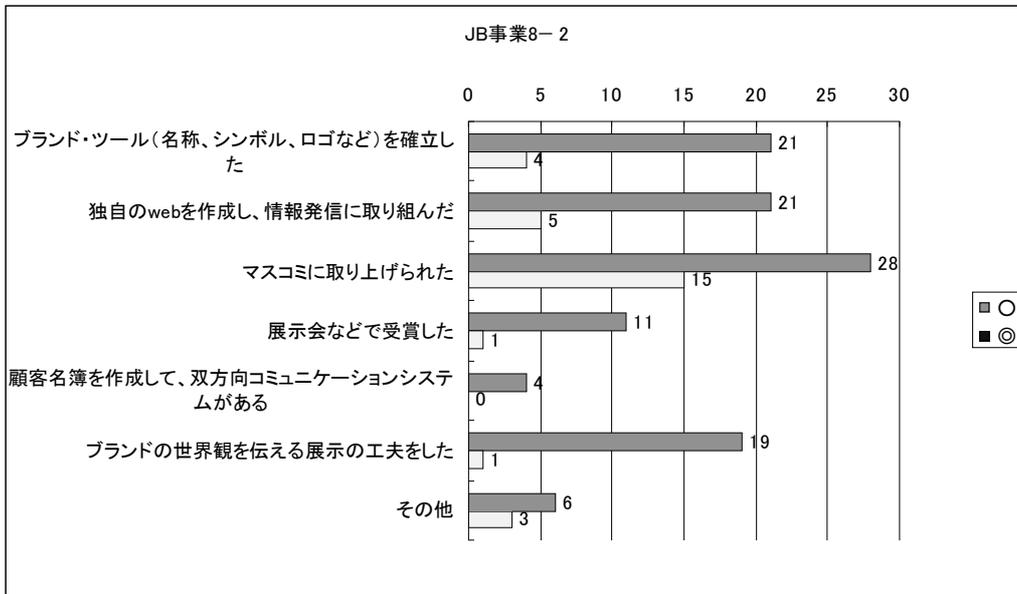
(8) 「指名買いを受ける程度のブランド力の確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「市場における『ブランド』の認知度が低い」(23)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「マスコミに取り上げられた」(28)であり、最重要の解決策も同じ回答(15)であった。

8-1 課題



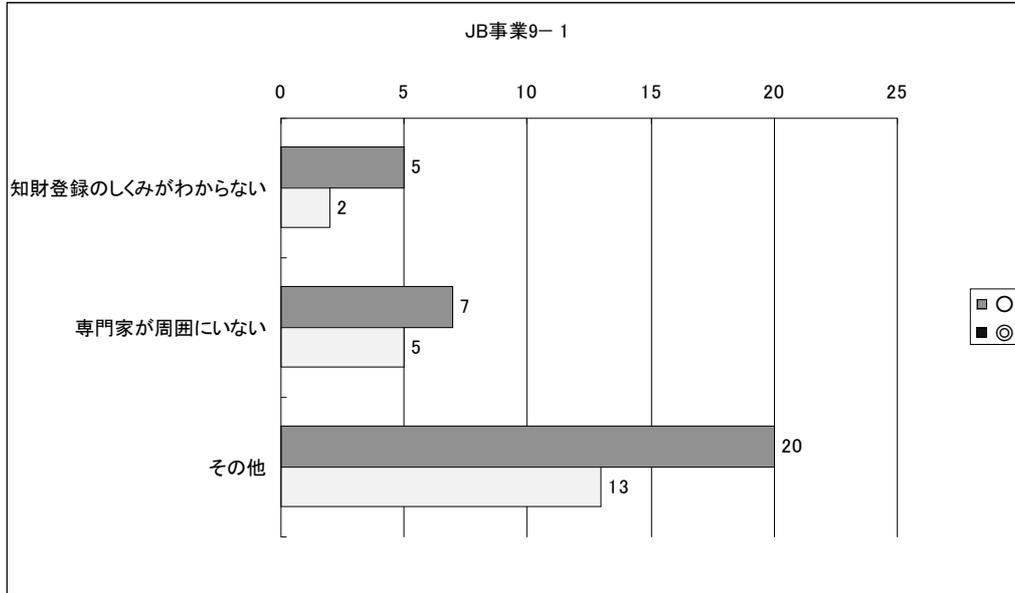
8-2 解決策



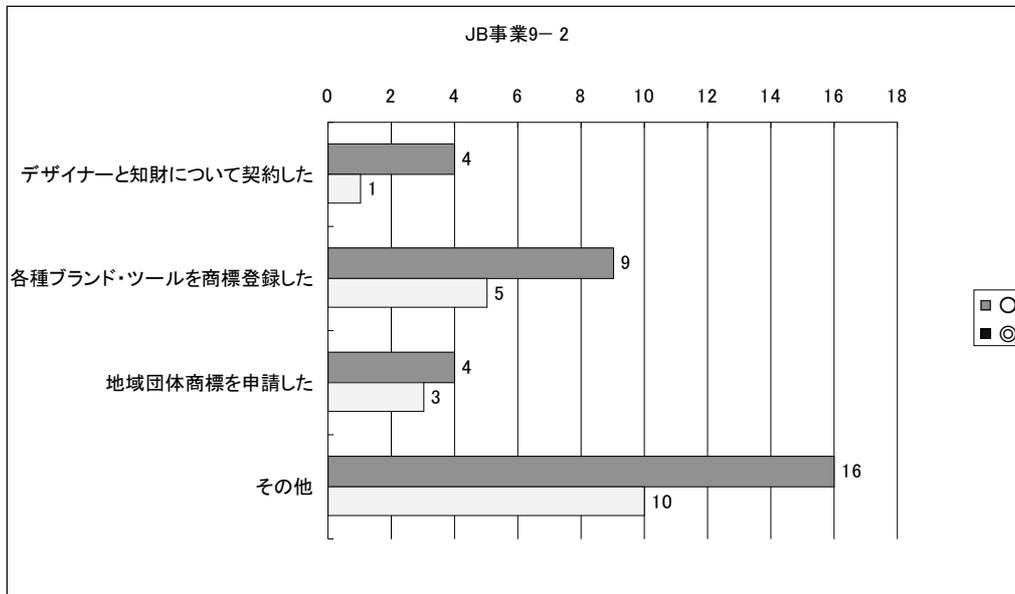
(9) 「知的財産の管理の仕組みの確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「専門家が周囲にいない」(7)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「各種ブランド・ツールを商標登録した」(9)であった。

9-1 課題



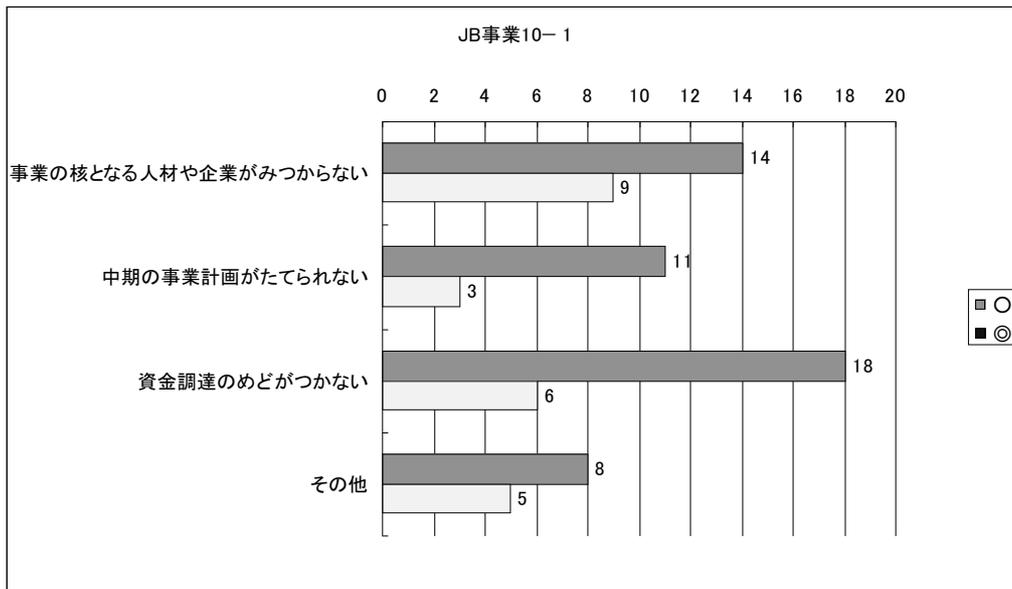
9-2 解決策



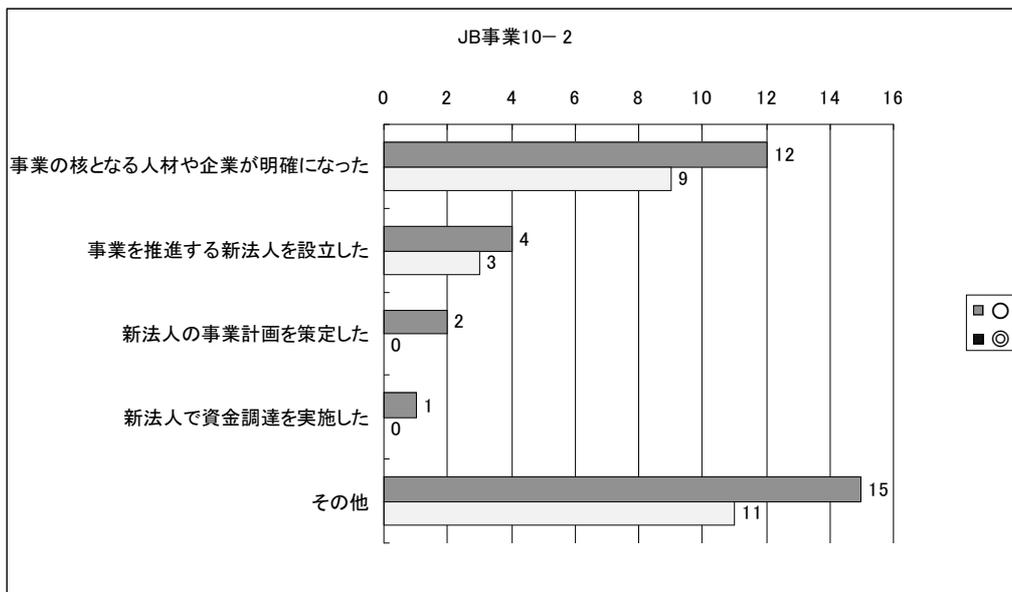
(10)「事業を推進する新たな法人の設立と自立的な経営体制の確立」を実現する上での課題と解決策

最多の課題は「資金調達の方法が見つからない」(18)であり、最重要の課題は「事業の核となる人材や企業がみつからない」(9)であった。これらの課題に対する、最多の解決策は「事業の核となる人材や企業が明確になった」(12)であり、最重要の解決策も同じ回答(9)であった。

10-1 課題



10-2 解決策

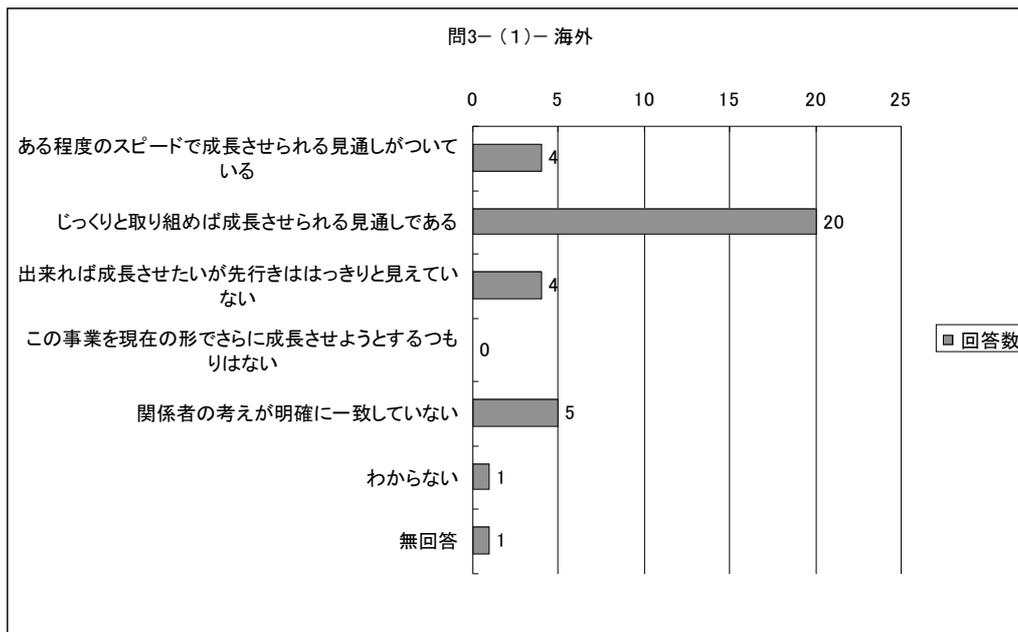


問3. 今後の取り組み方針等についてお答えください。

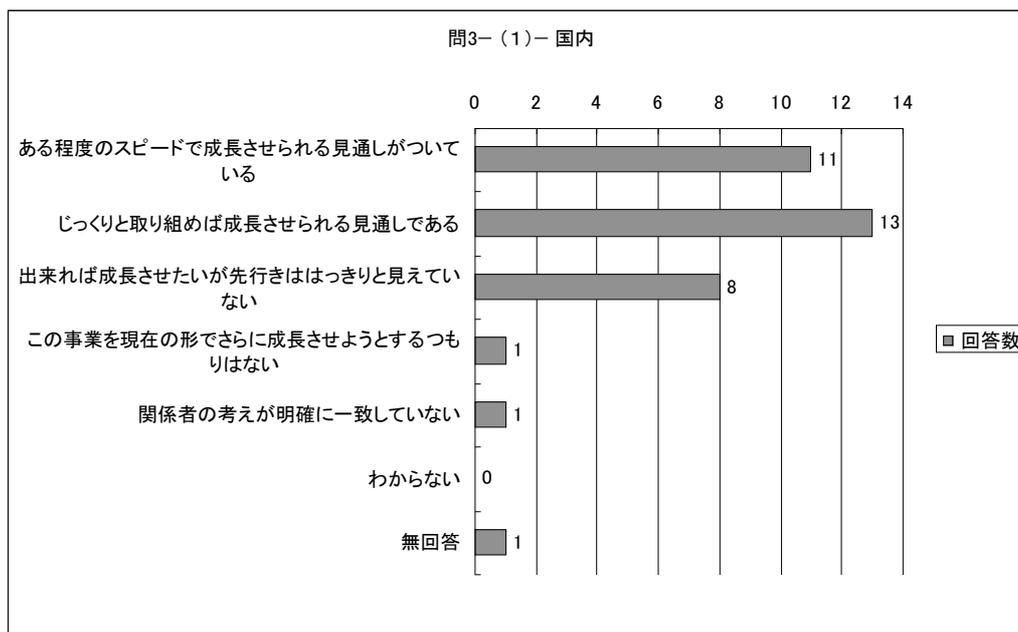
(1) 事業の成長見通しについての考え方をお聞かせください。

海外の見通しにてについては、「じっくりと取り組めば成長させられる見通しである」(20)が大半を占めている。国内についても同じ回答が最多(13)となっているが、それ以外にも「ある程度のスピードで成長させられる見通しがついている」(11)、「できれば成長させたいが先行きははっきりと見えていない」(8)という回答も海外に比べて多い。

<海外>



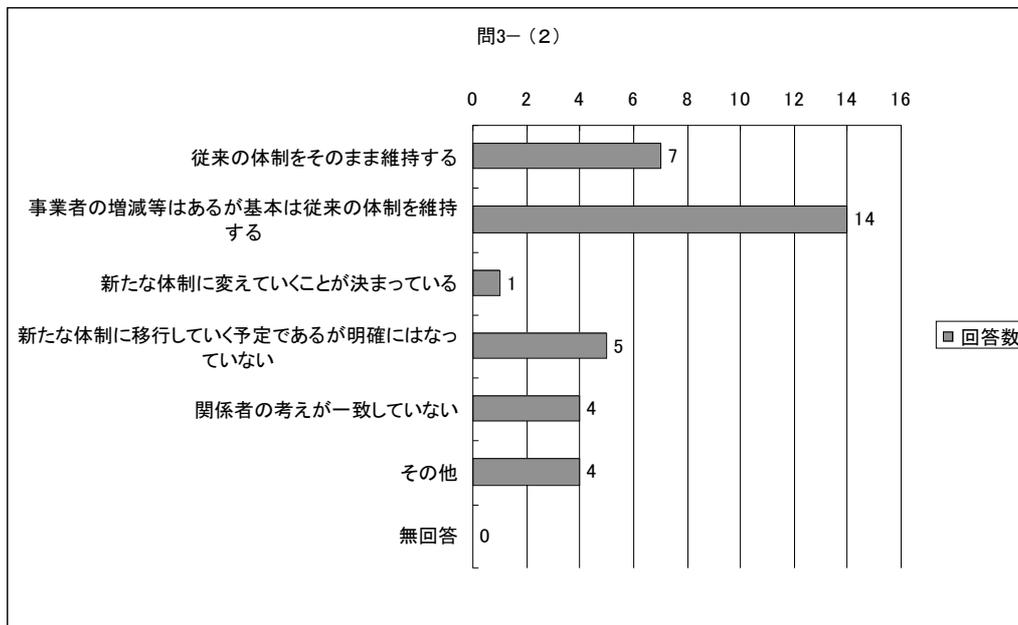
<国内>



(2) 今後の事業推進体制（特にH20年度）はどのようにお考えでしょうか

(当てはまるもの1つに○をしてください。)

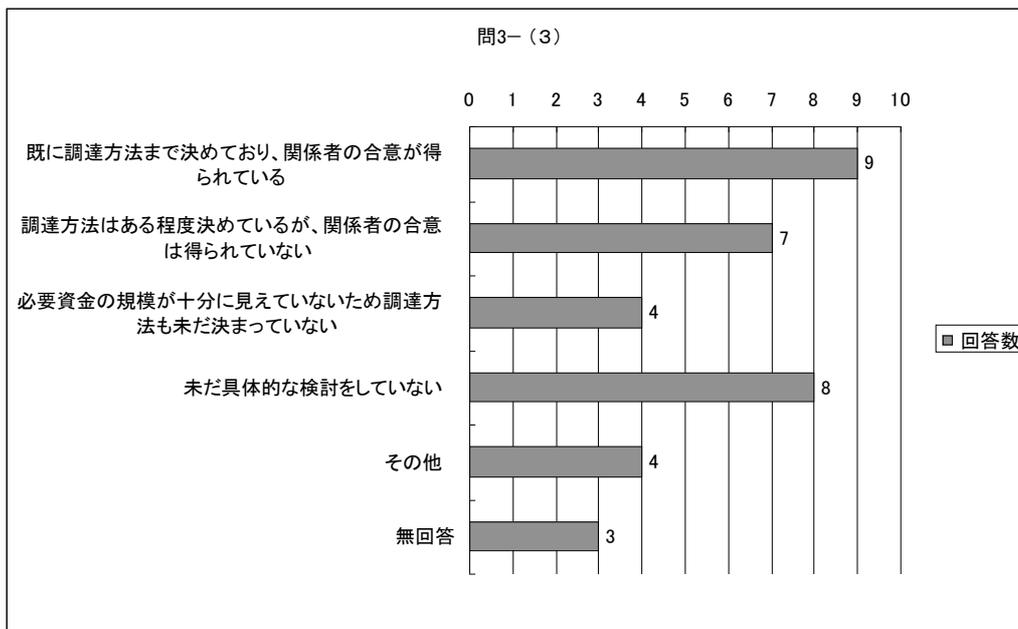
「事業者の増減等はあるが基本は従来の体制を維持する」(14)が最多である。



(3) 今後の事業資金の調達方法（特にH20年度）はどの程度見通しがついていますでしょうか

(当てはまるもの1つに○をしてください。)

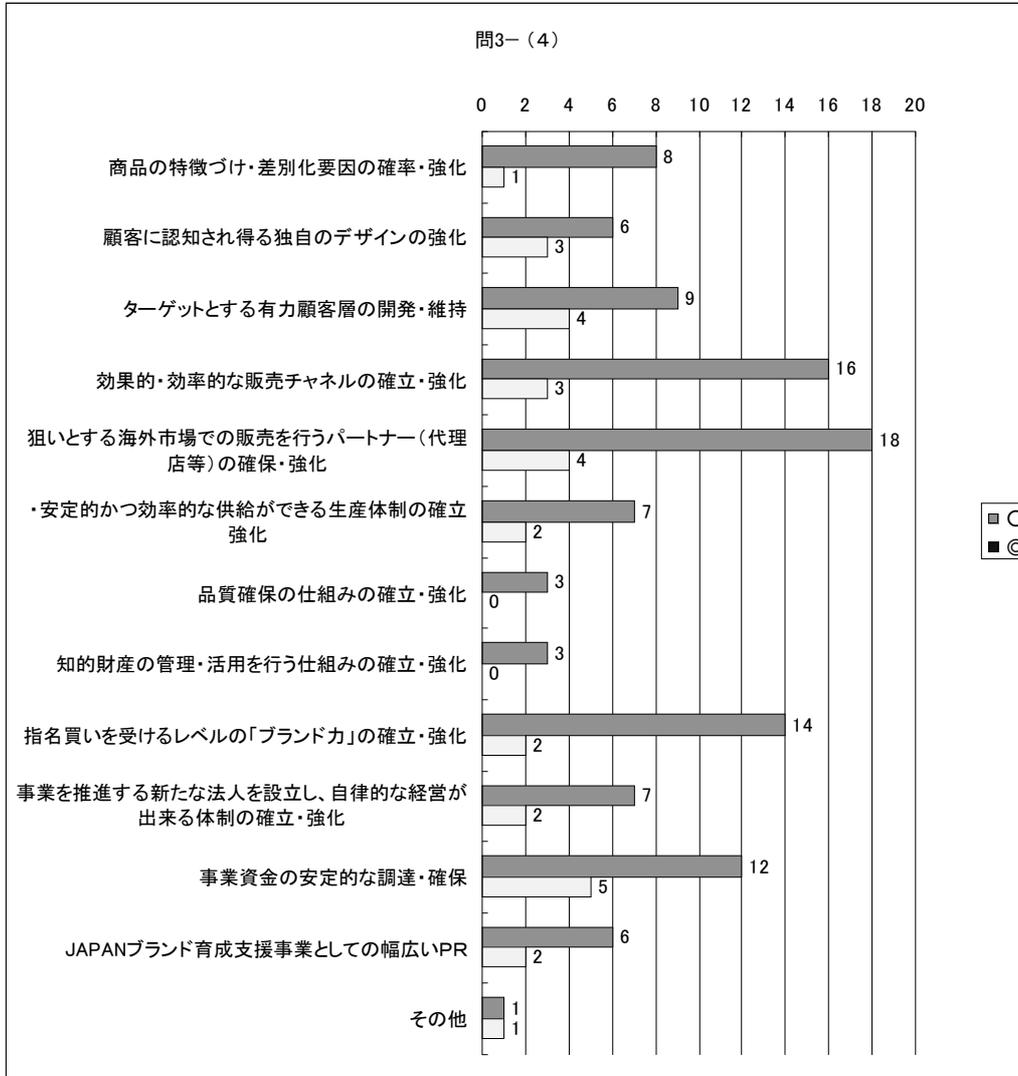
「既に調達方法まで決められており、関係者の合意が得られている」(9)が最多であるが、それ以外の回答も多い。



(4) 今後の課題（特にH20年度）は何でしょうか。

(主なもの3つに○。その中で最も重要な課題に◎)

「狙いとする海外市場での販売を行うパートナー（代理店）の確保・強化」が最多で18と過半を占めており、「効果的・効率的な販売チャネルの確立・強化」が16で続いている。

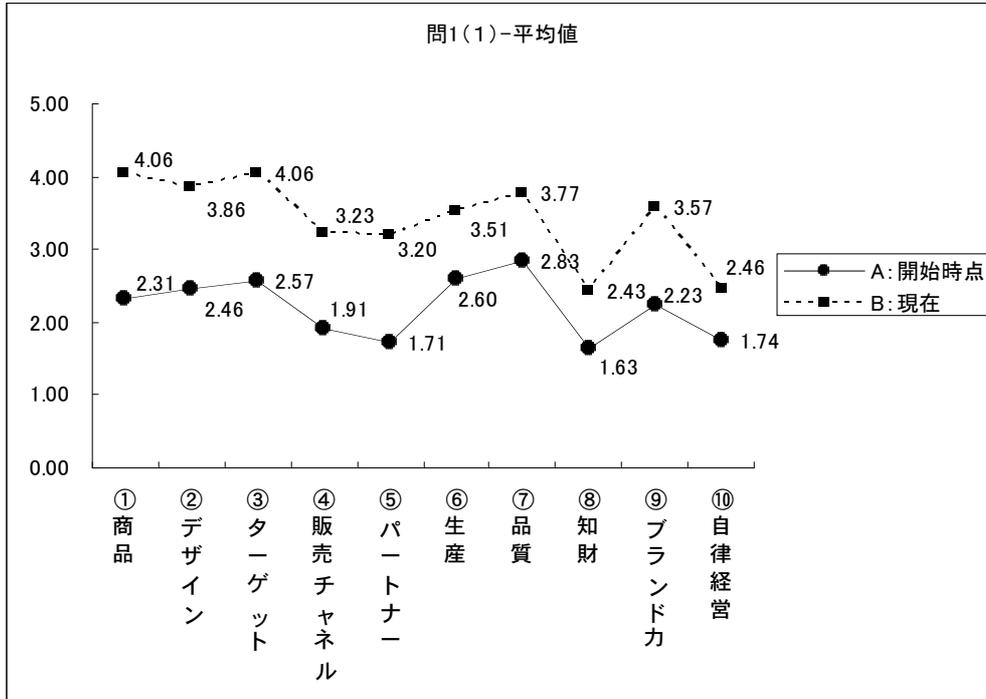


【2. 個別集計】

問1. JAPAN ブランド育成支援（JB）事業を開始した時点、および現在の状況についてお答えください

（1）JB事業を開始した時点（A）、および現在（B）の事業の状況を下記の5段階で自己評価してください。

<全体平均値>



- 1・・・何もできていない 2・・・アイデアはあるが決定はされていない  
 3・・・決定しているが必ずしも満足いくレベルとはいえない  
 4・・・満足いくレベルで出来ている 5・・・十分に満足いくレベルとなっている

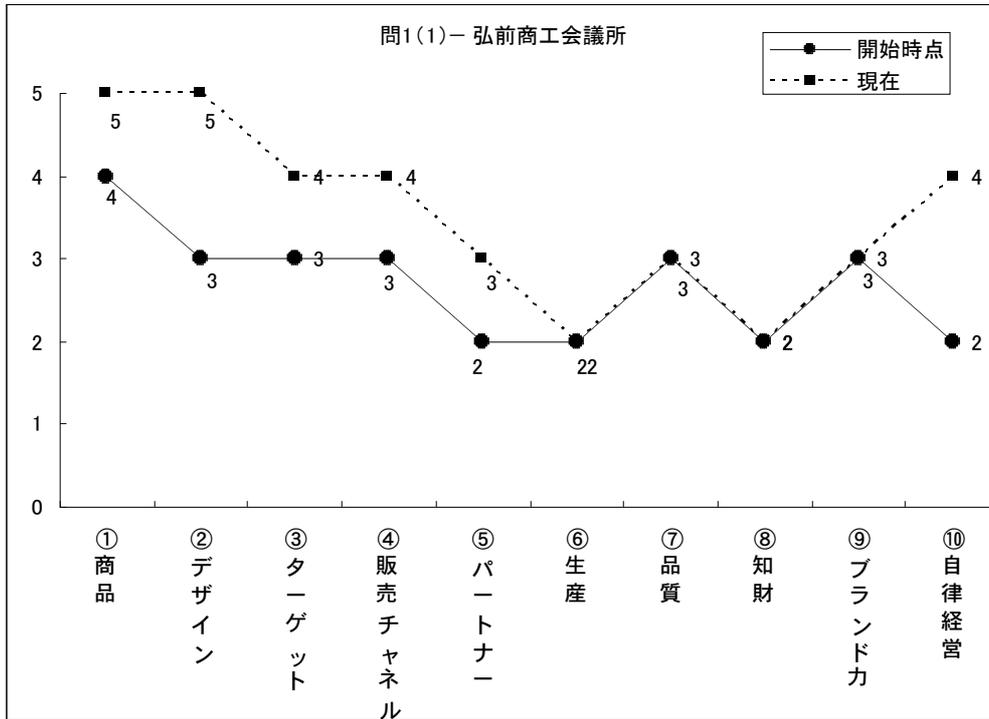
	増分
①商品	1.74
②デザイン	1.40
③ターゲット	1.49
④販売チャネル	1.31
⑤パートナー	1.49
⑥生産	0.91
⑦品質	0.94
⑧知財	0.80
⑨ブランド力	1.34
⑩自律経営	0.71

灰色：上位3項目  
 黒色：下位3項目

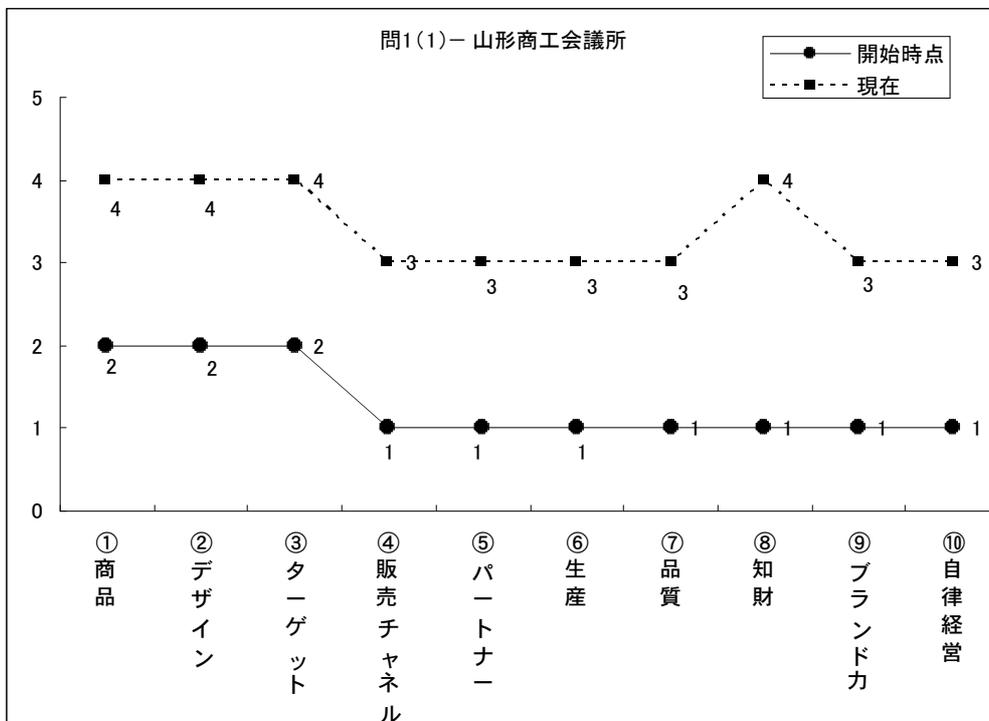
● 平成19年度にJAPANブランド育成支援事業3年目を終えた事業のうち、平成20年度に先進

的ブランド展開支援事業に採択された事業（17件）

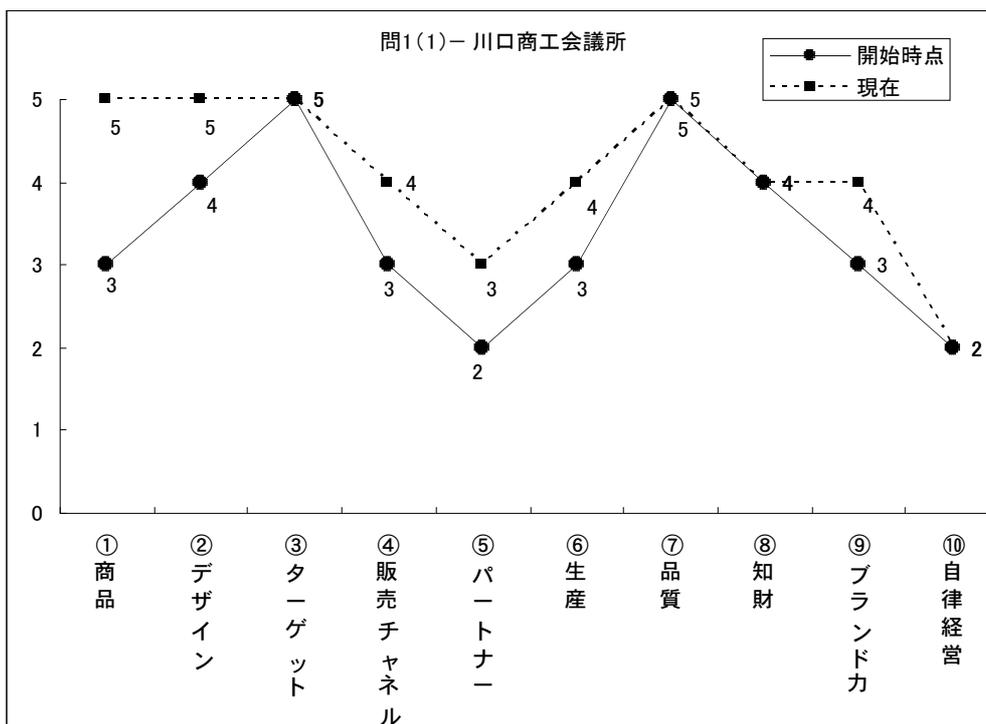
<弘前商工会議所>



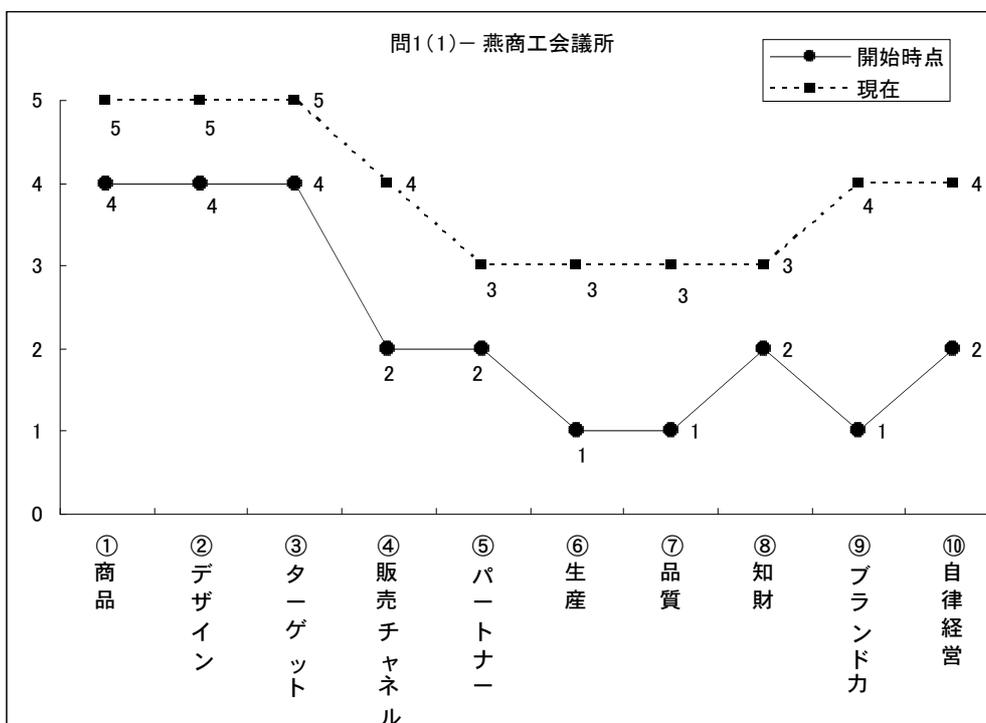
<山形商工会議所>



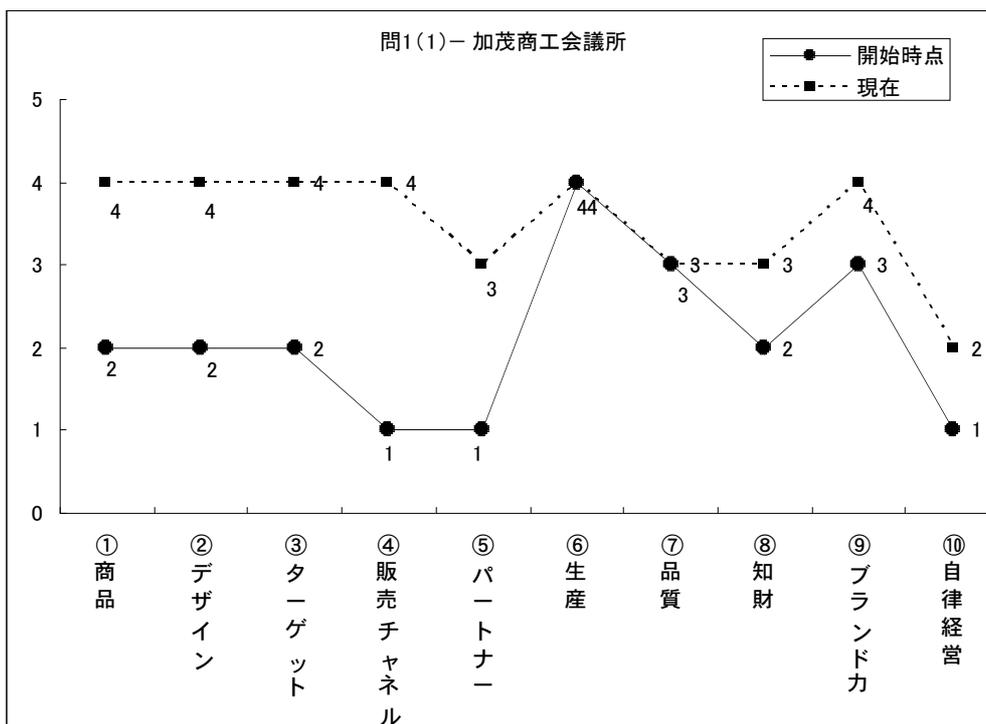
<川口商工会議所>



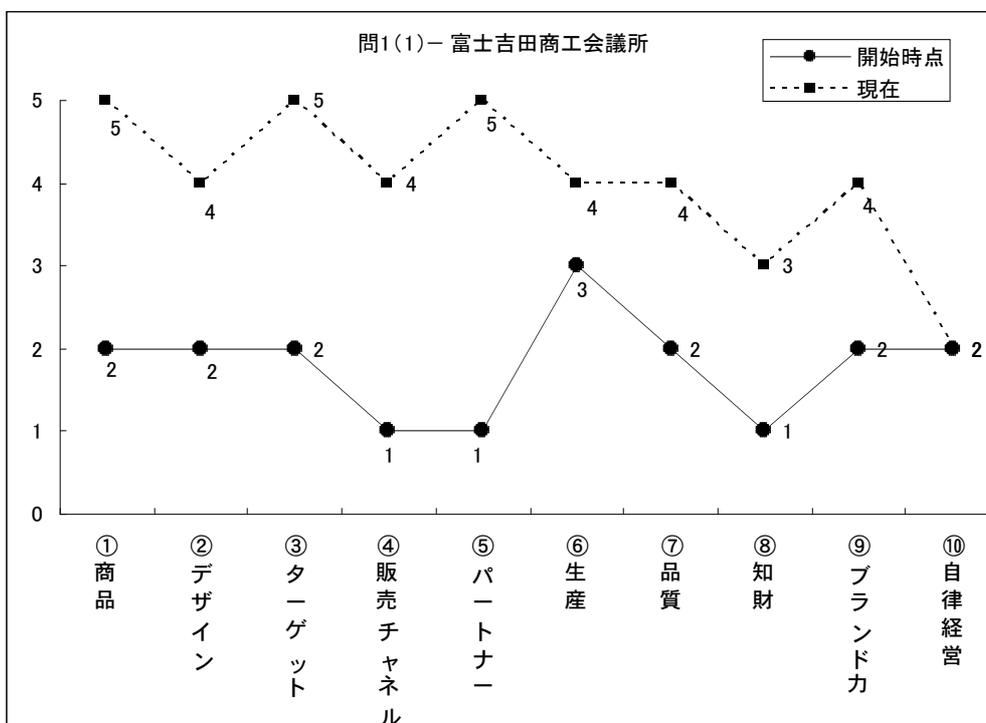
<燕商工会議所>



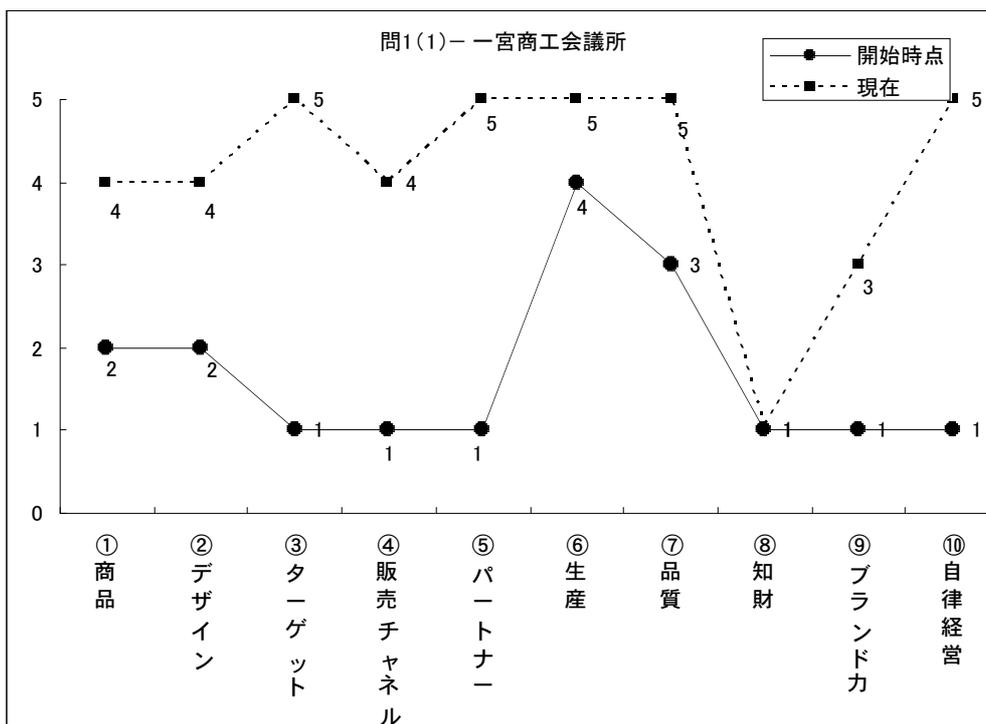
<加茂商工会議所>



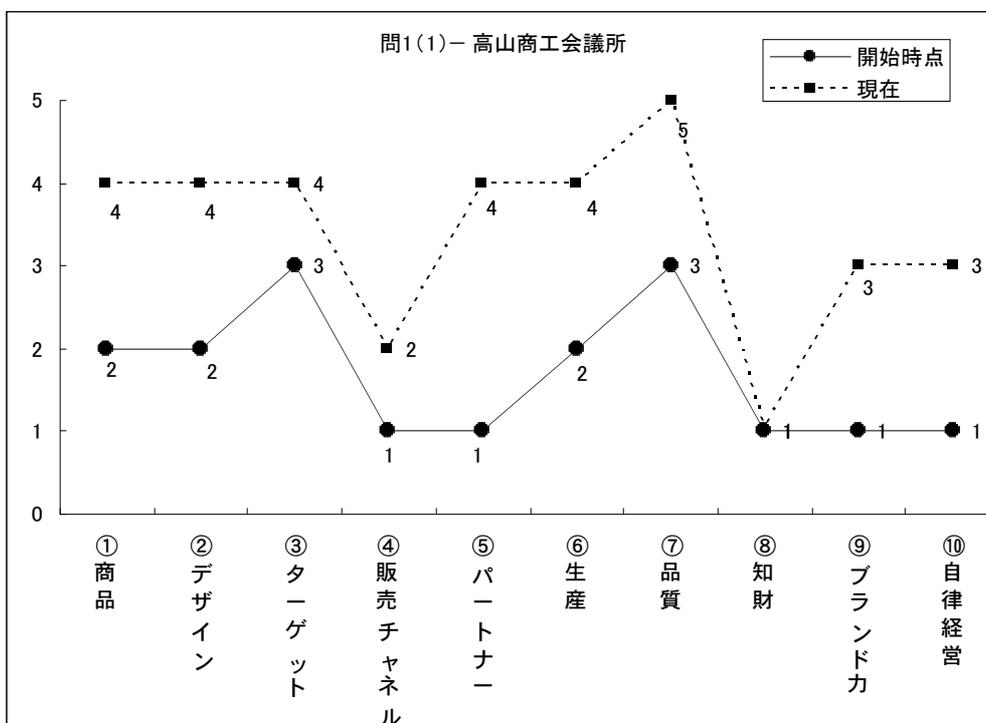
<富士吉田商工会議所>



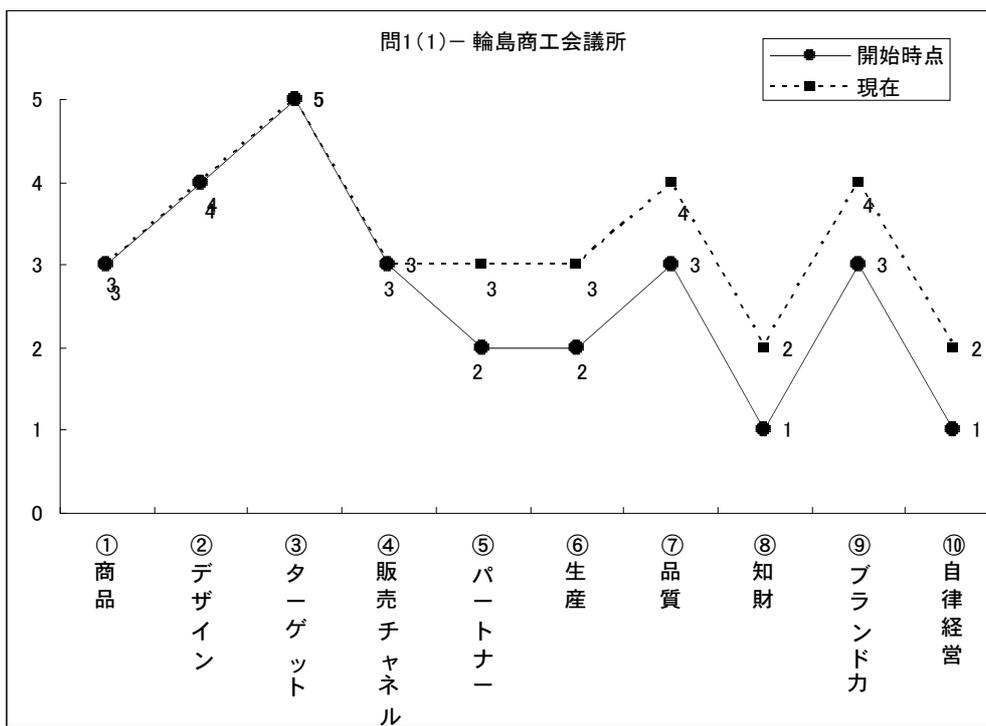
<一宮商工会議所>



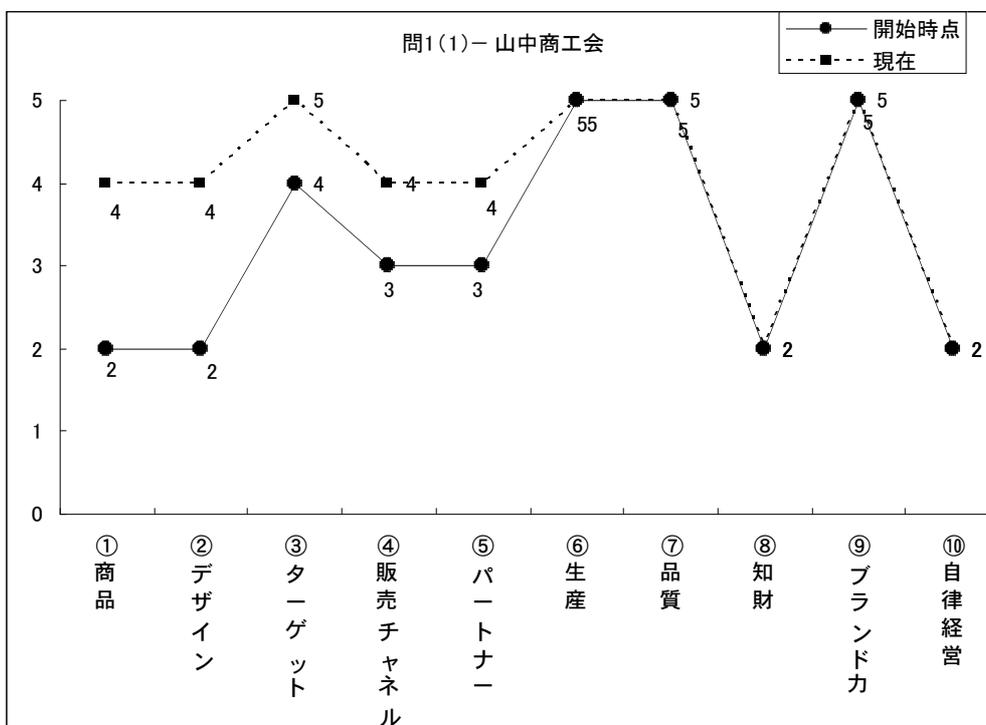
<高山商工会議所>



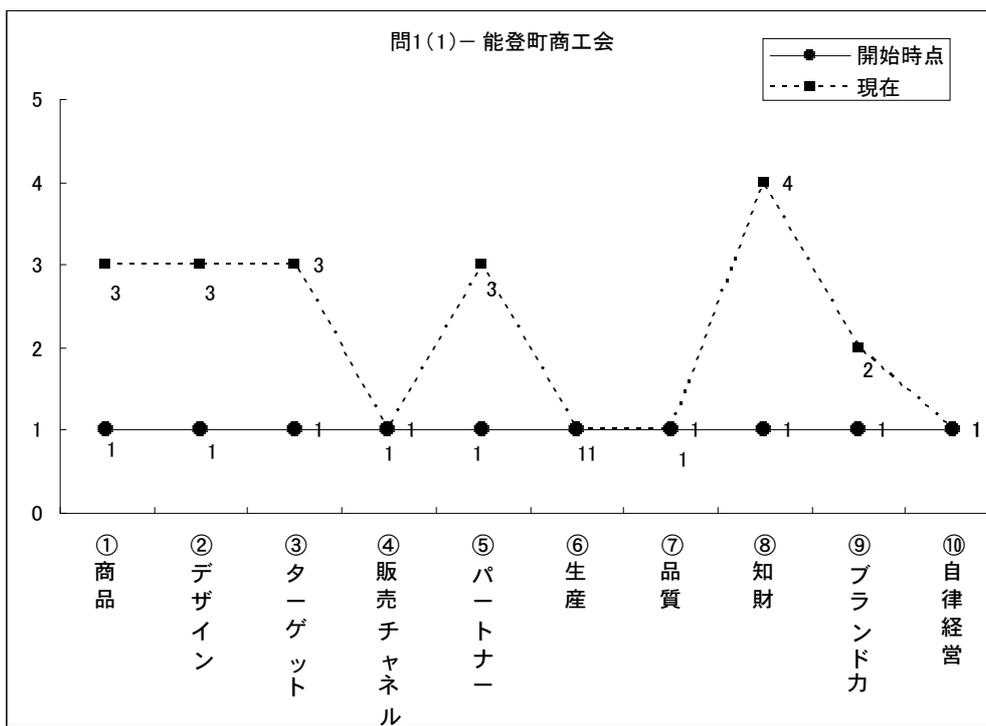
< 輪島商工会議所 >



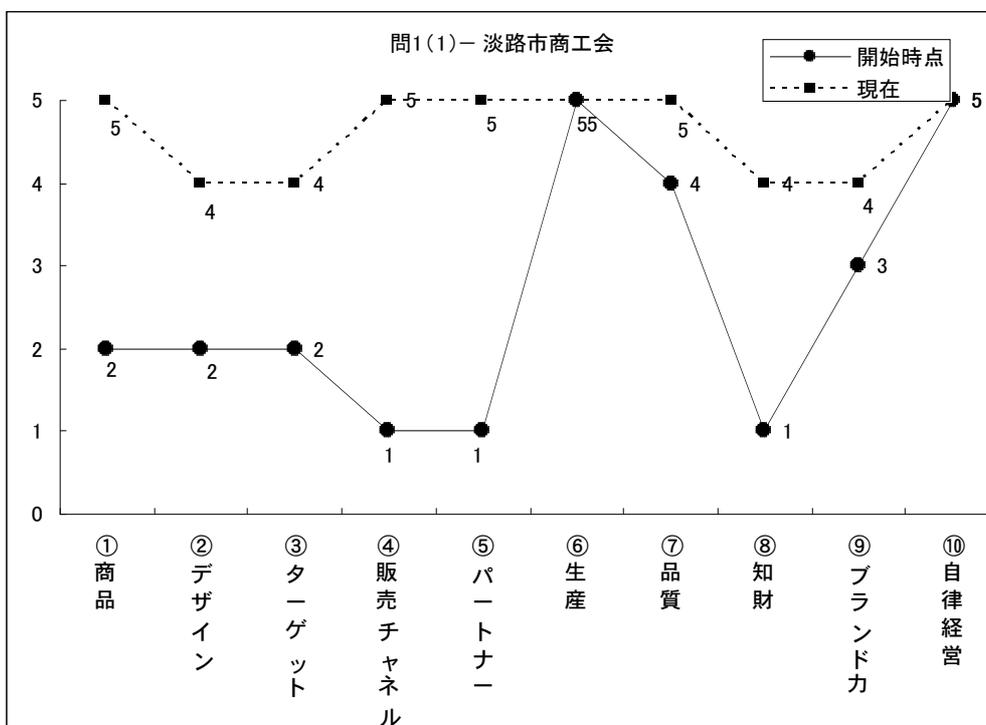
< 山中商工会 >



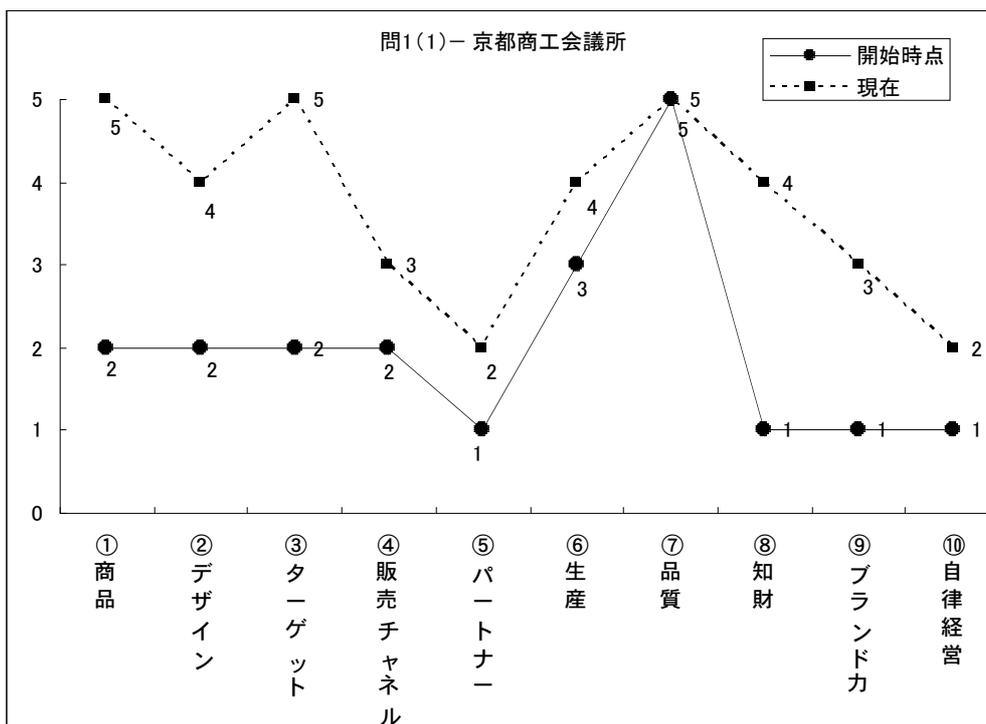
<能登町商工会>



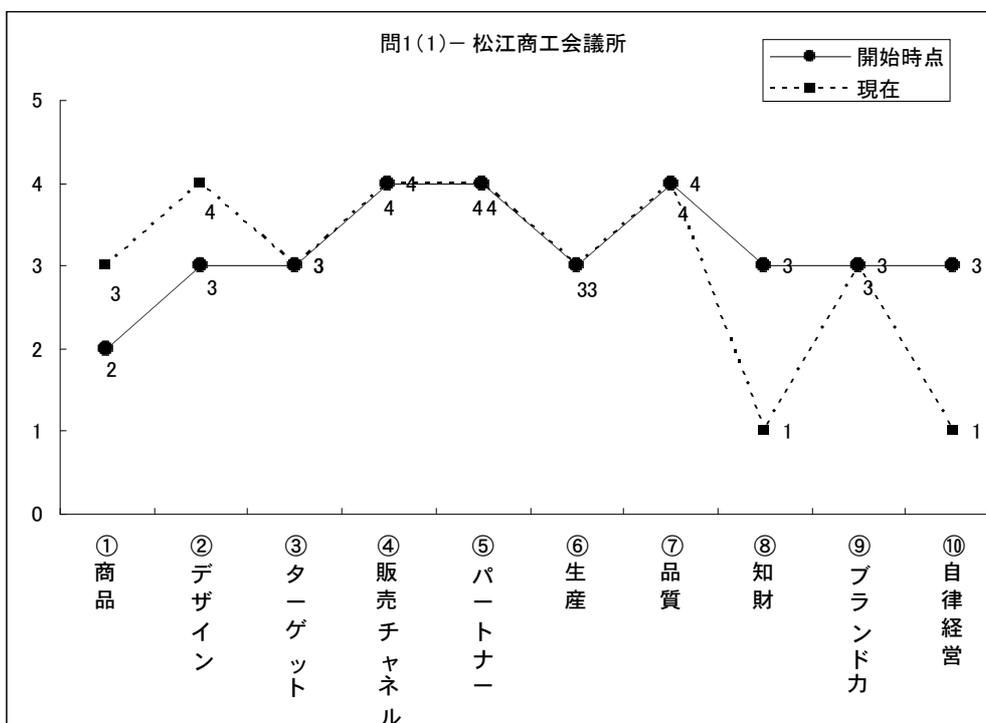
<淡路市商工会>



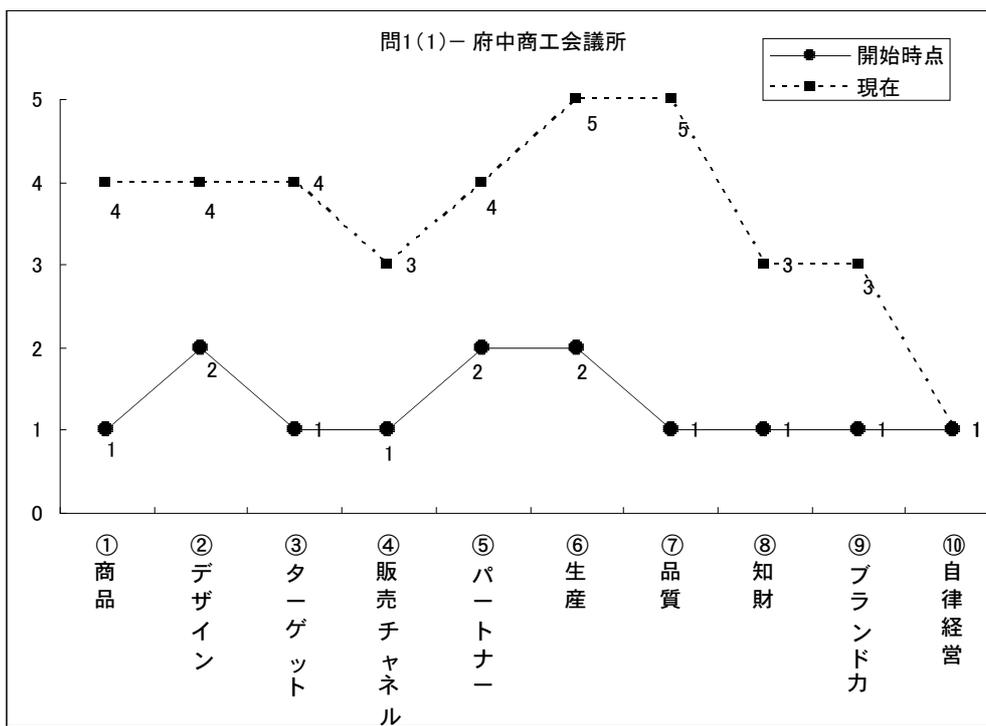
<京都商工会議所>



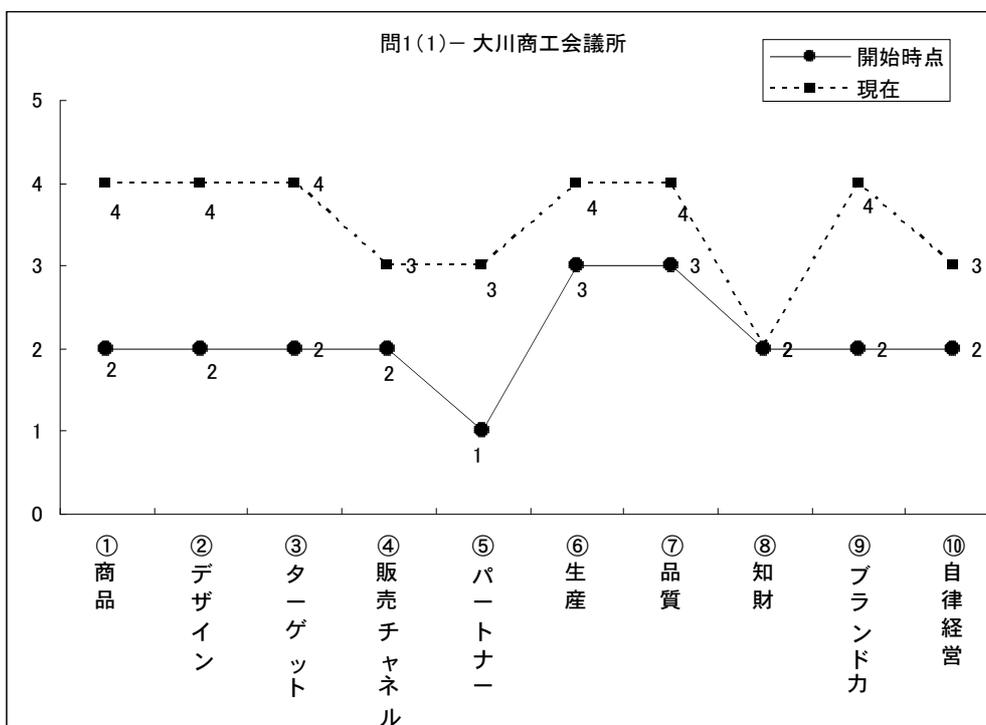
<松江商工会議所>



<府中商工会議所>

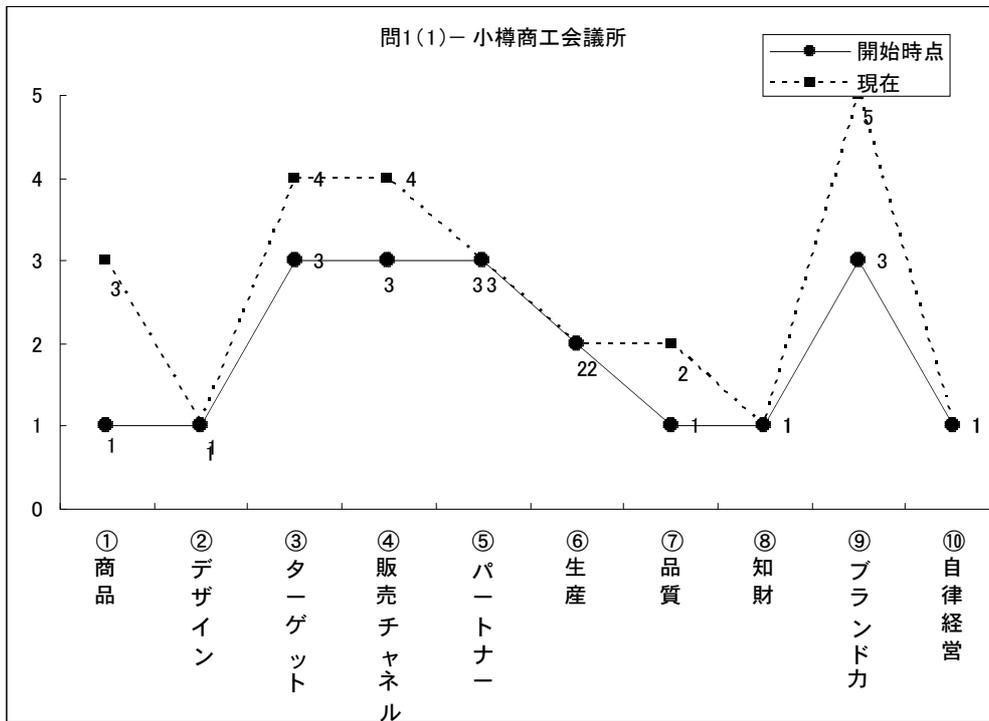


<大川商工会議所>

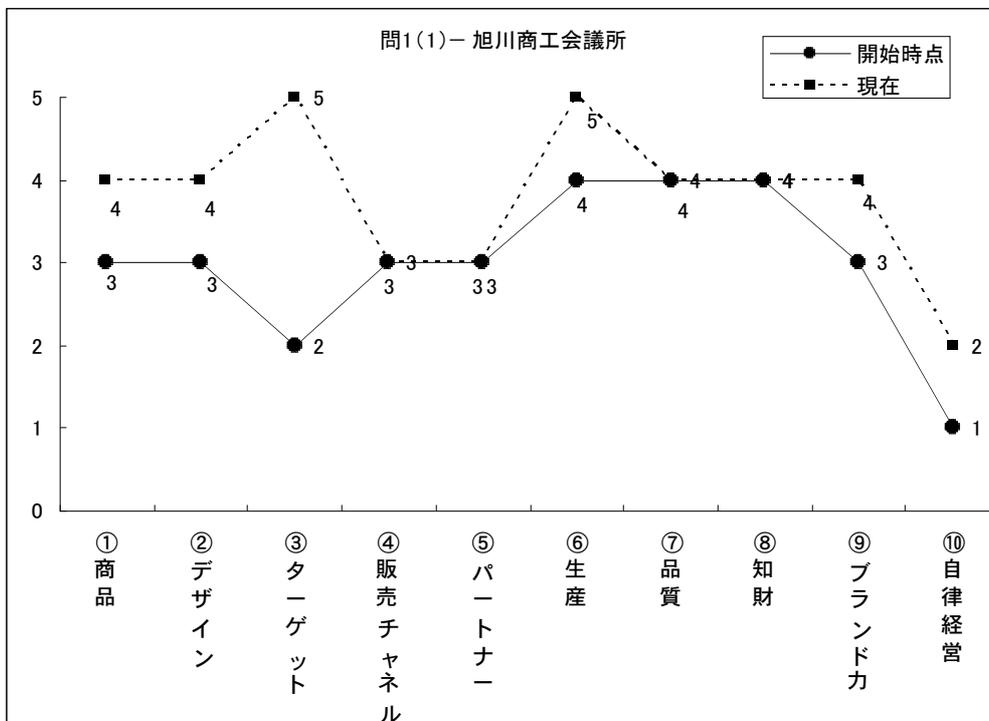


● 平成 19 年度に JAPAN ブランド育成支援事業 3 年目を終えた事業 (13 件)

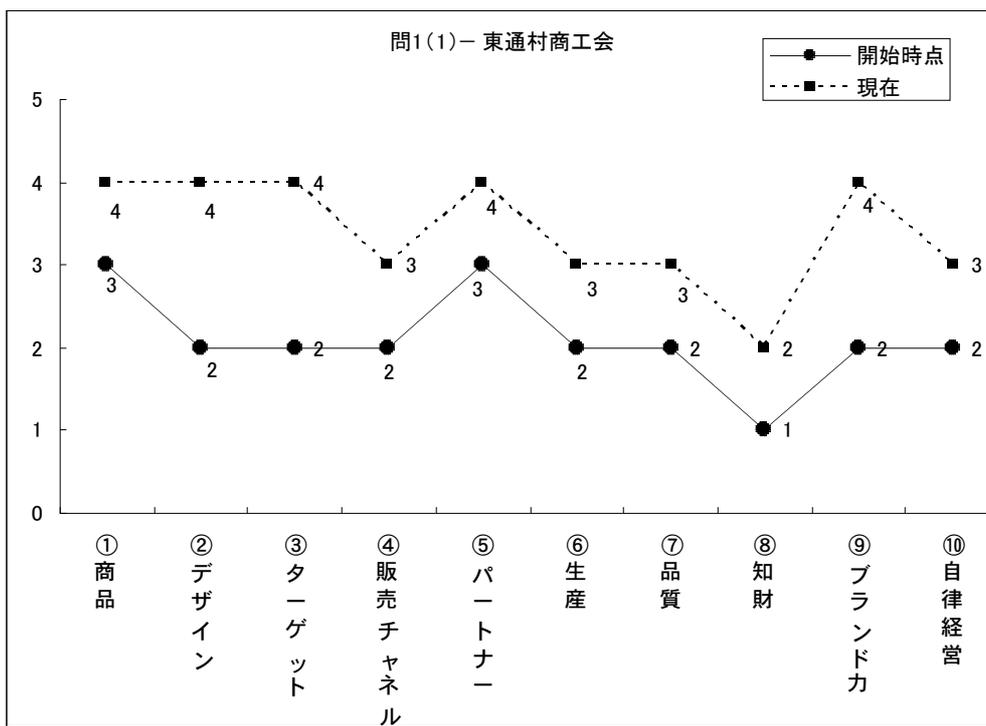
<小樽商工会議所>



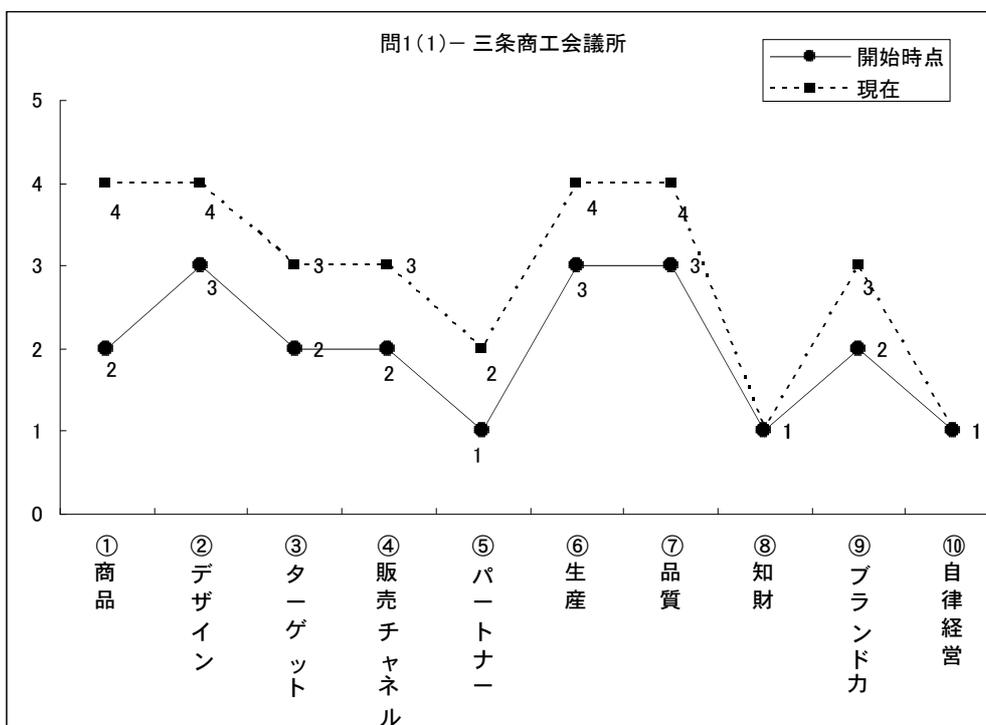
<旭川商工会議所>



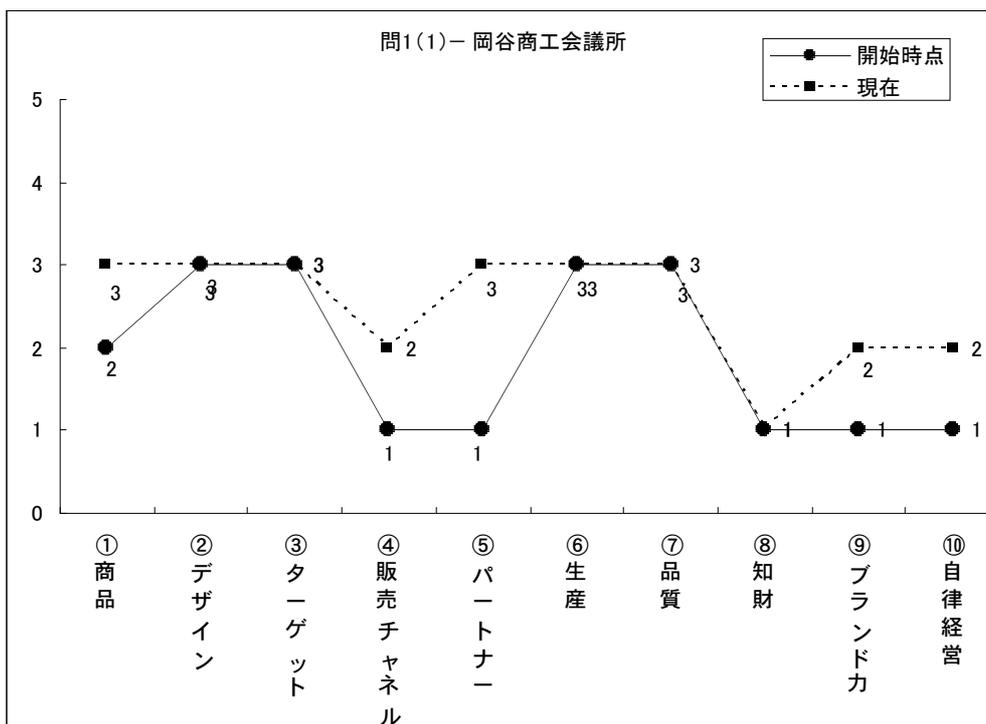
<東通村商工会>



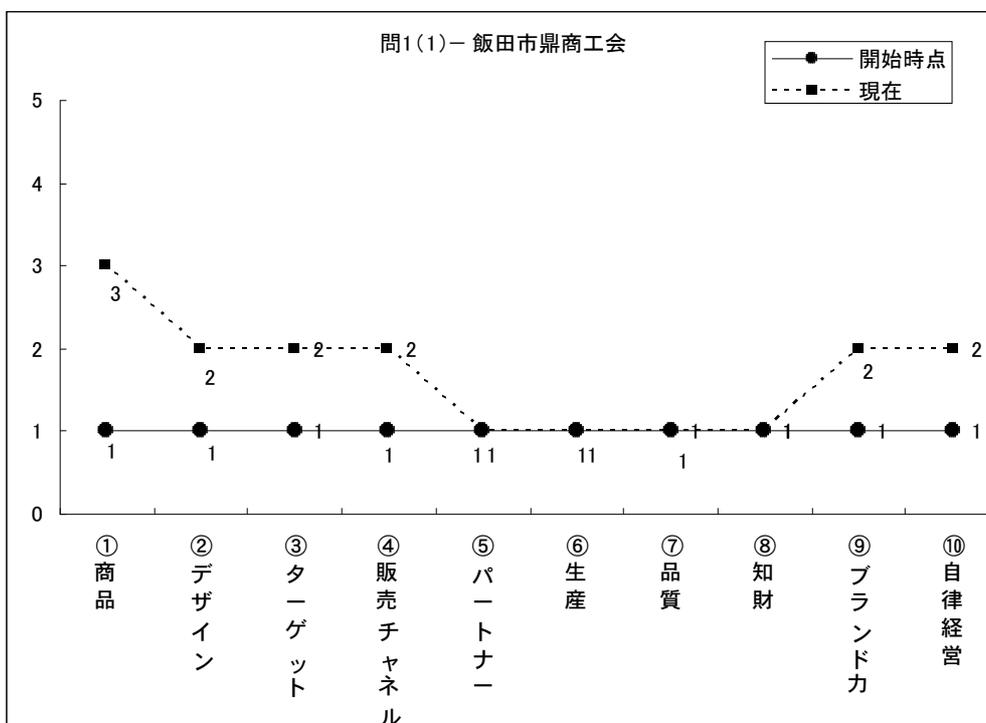
<三条商工会議所>



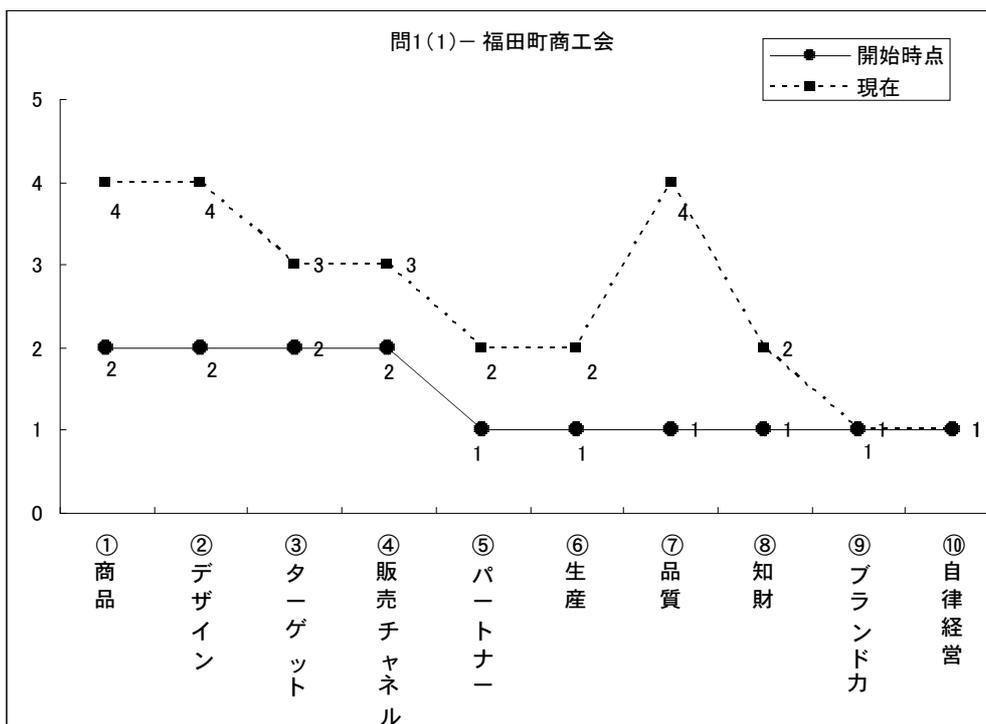
<岡谷商工会議所>



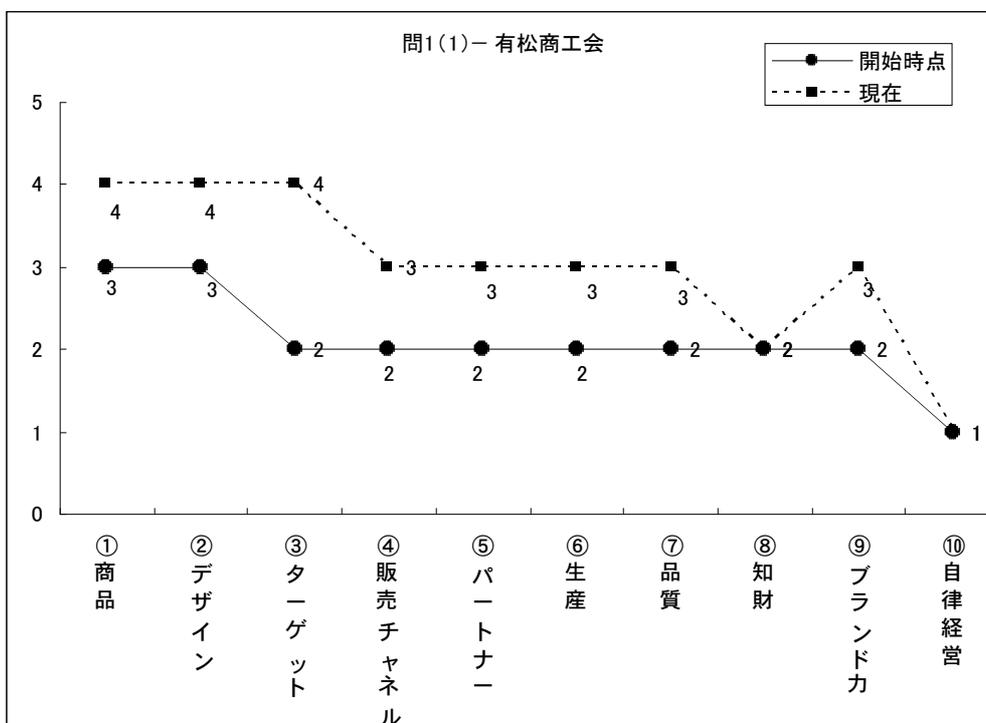
<飯田市鼎町商工会>



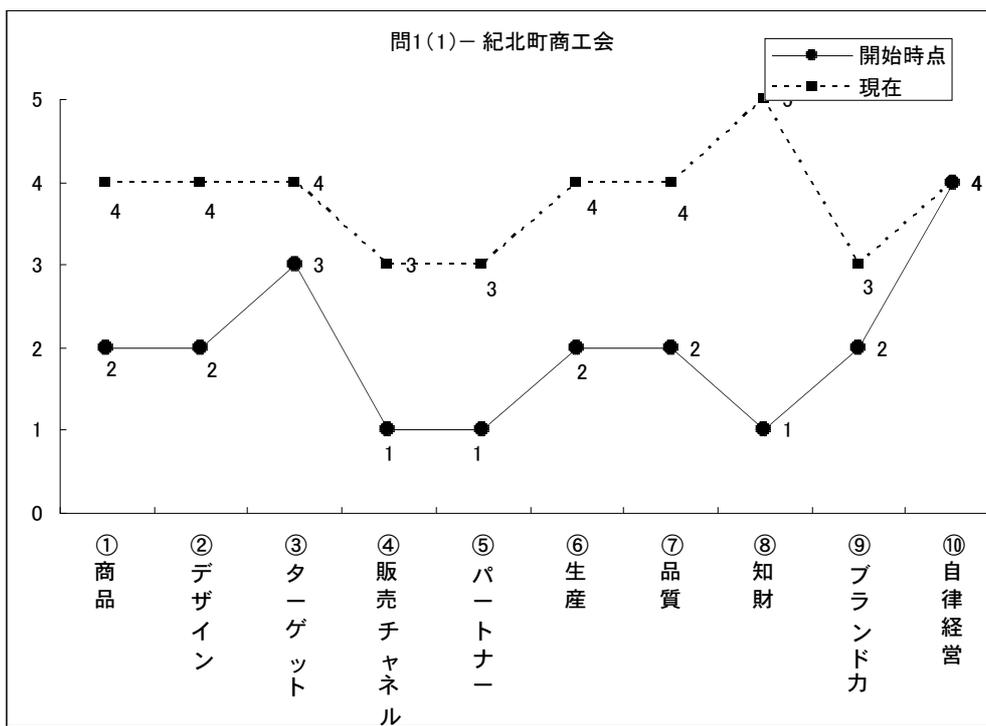
< 福田町商工会 >



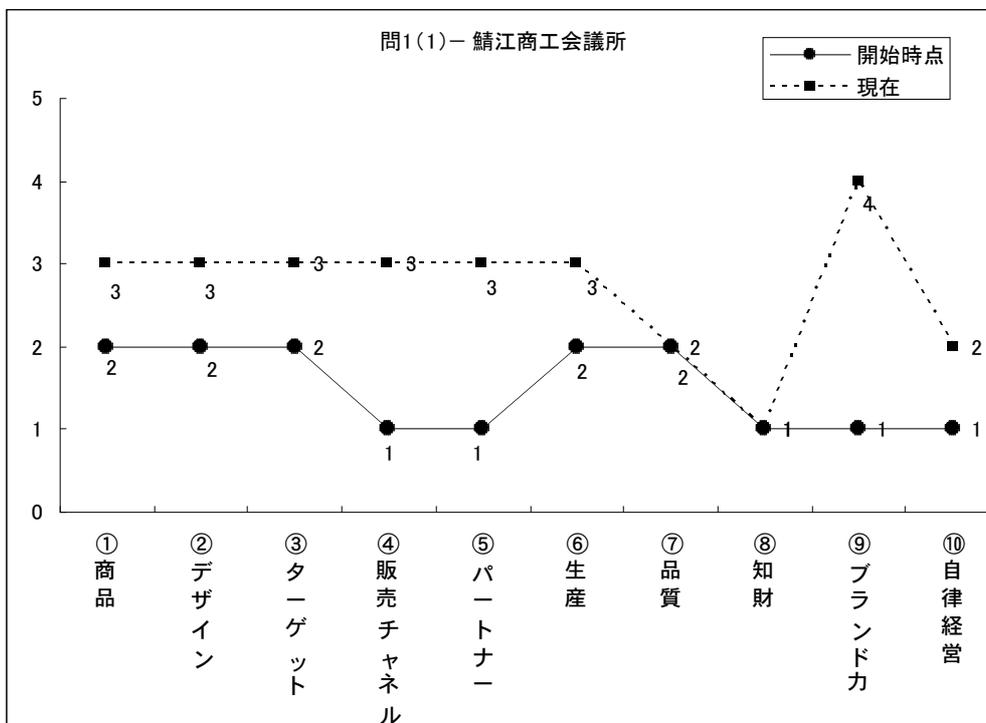
< 有松商工会 >



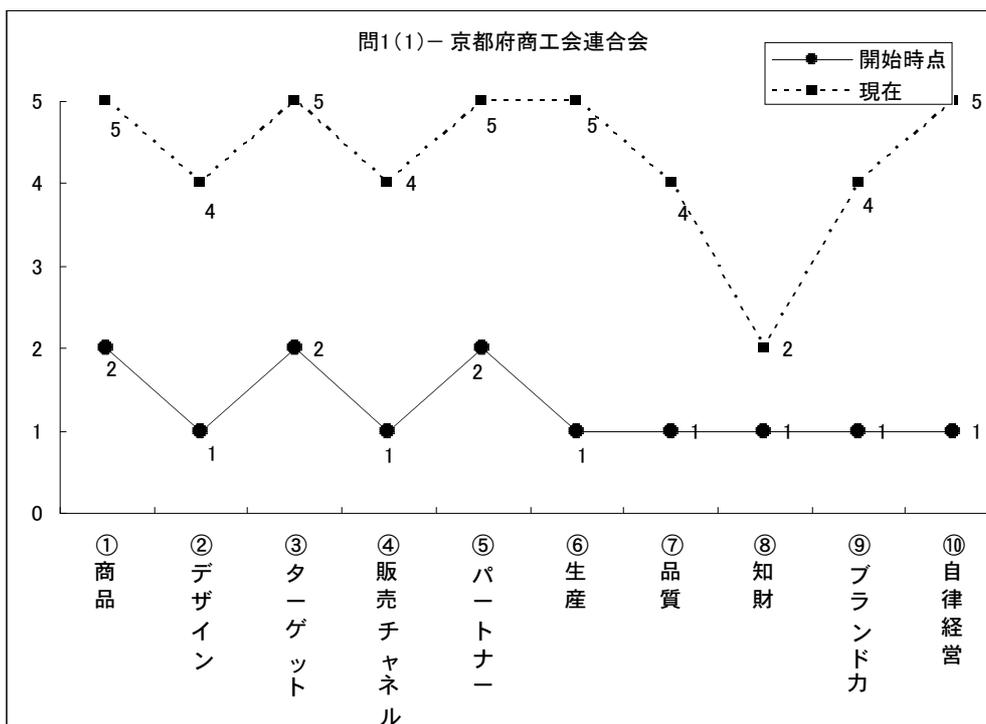
<紀北町商工会>



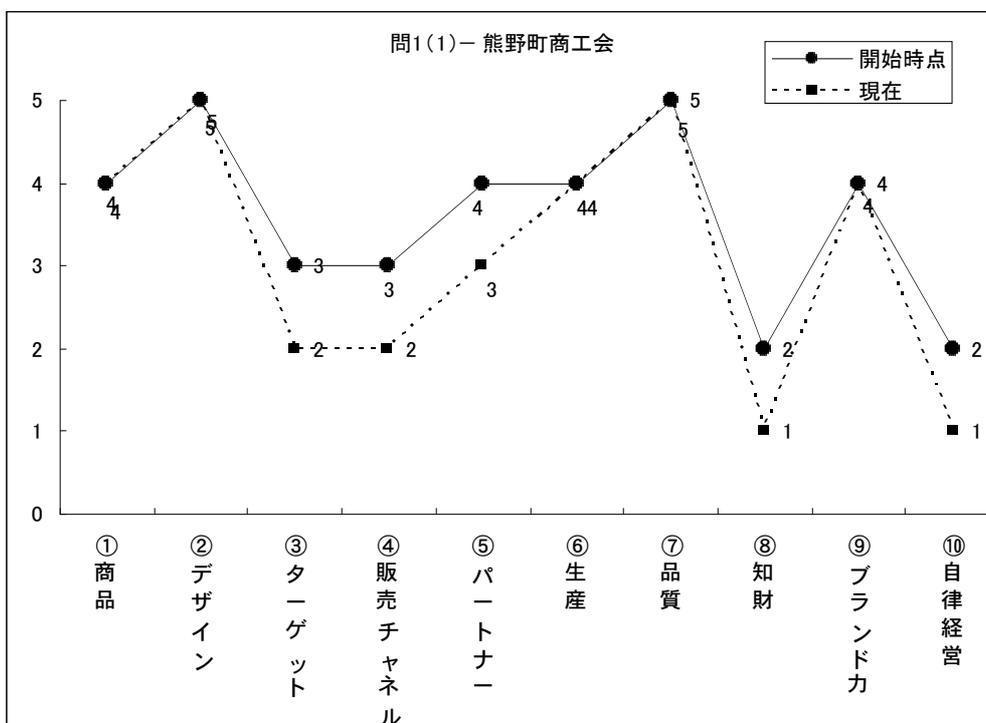
<鯖江商工会議所>



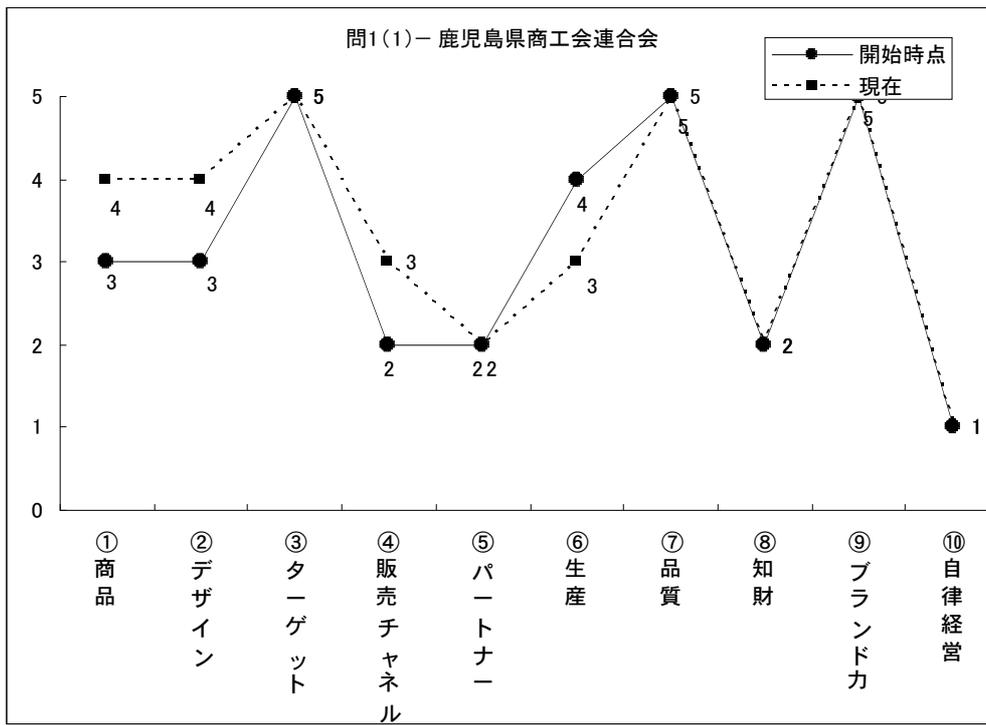
<京都府商工会連合会>



<熊野町商工会>

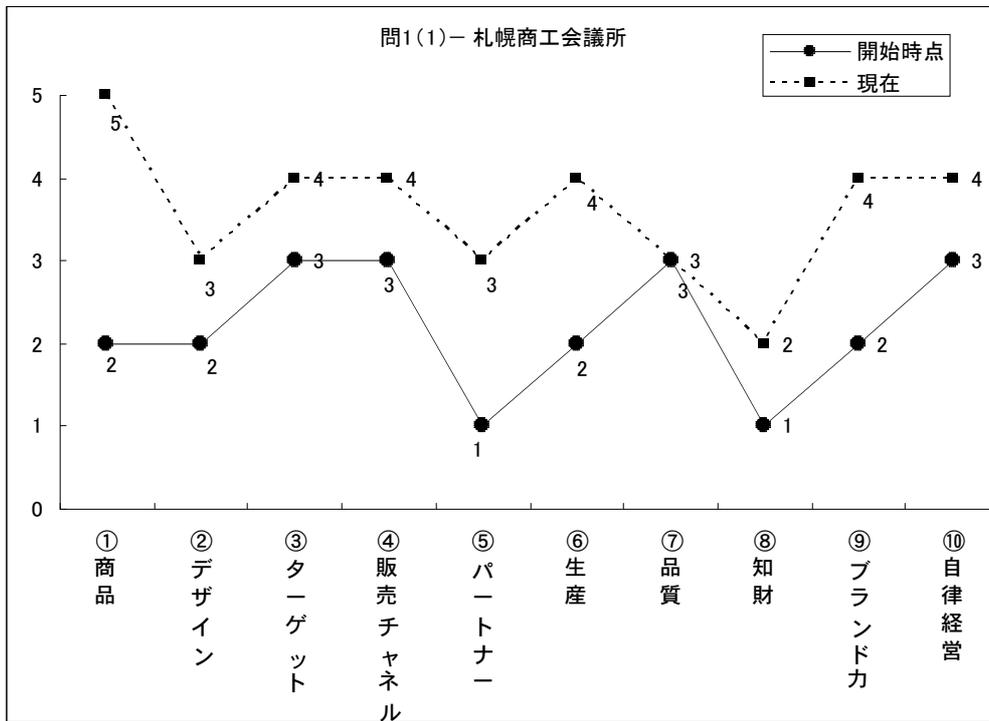


<鹿児島県商工会連合会>

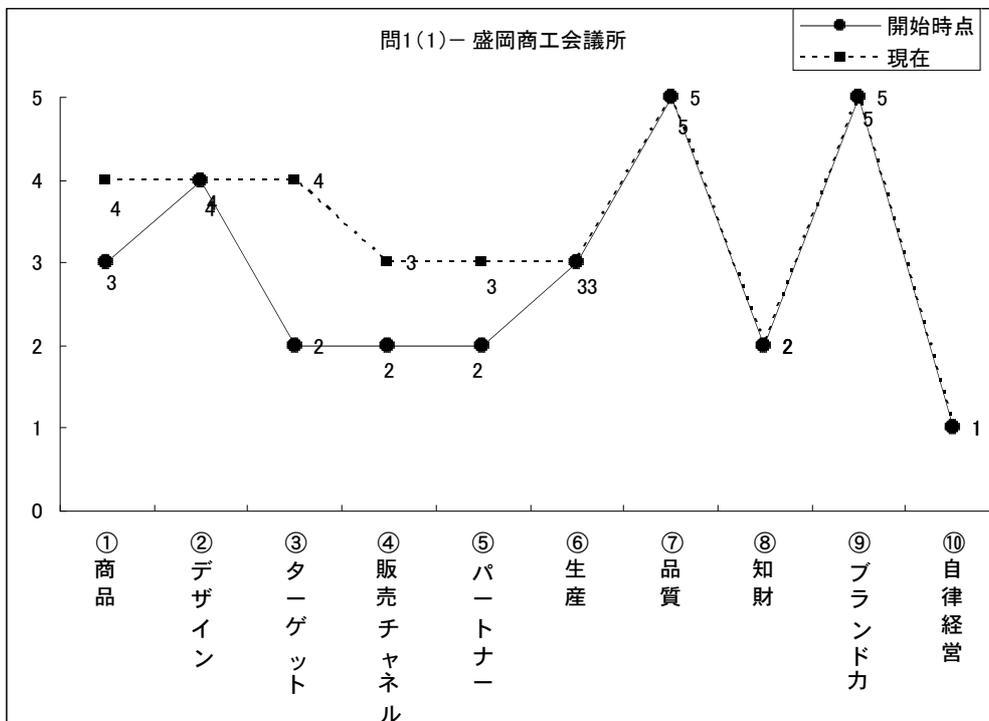


● 平成 20 年度に JB 支援 3 年目を終える事業 (6 件)

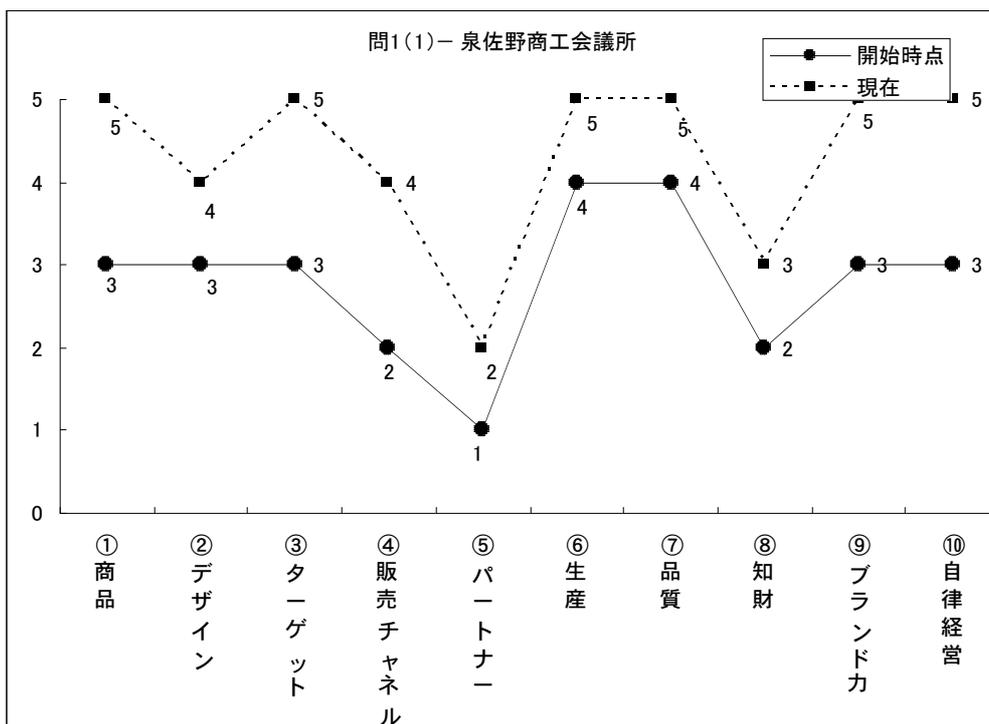
<札幌商工会議所>



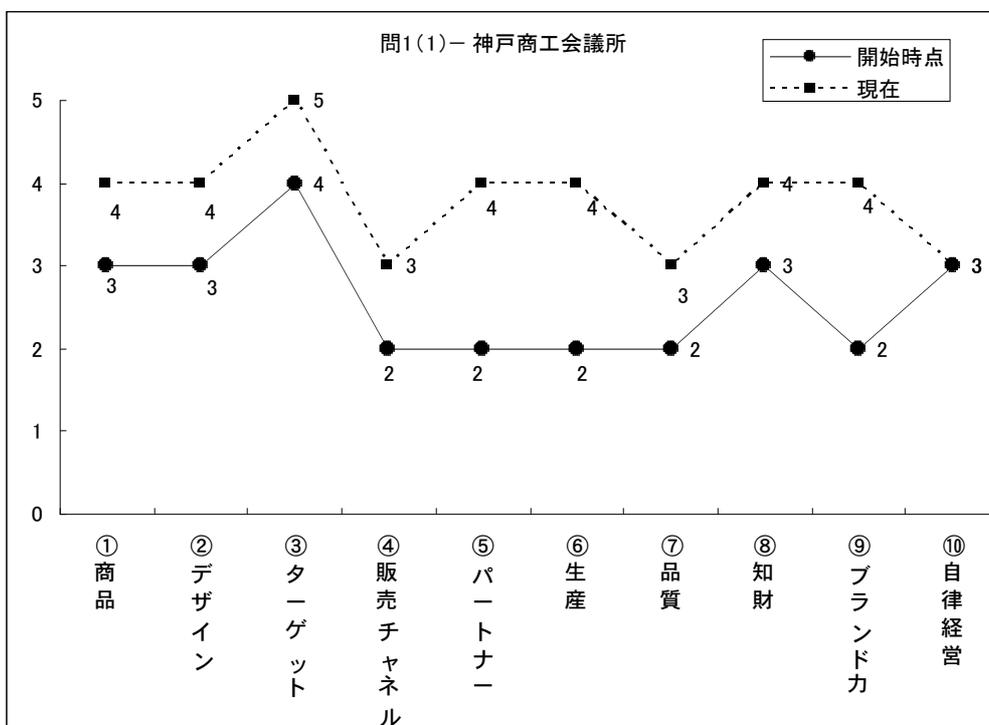
<盛岡商工会議所>



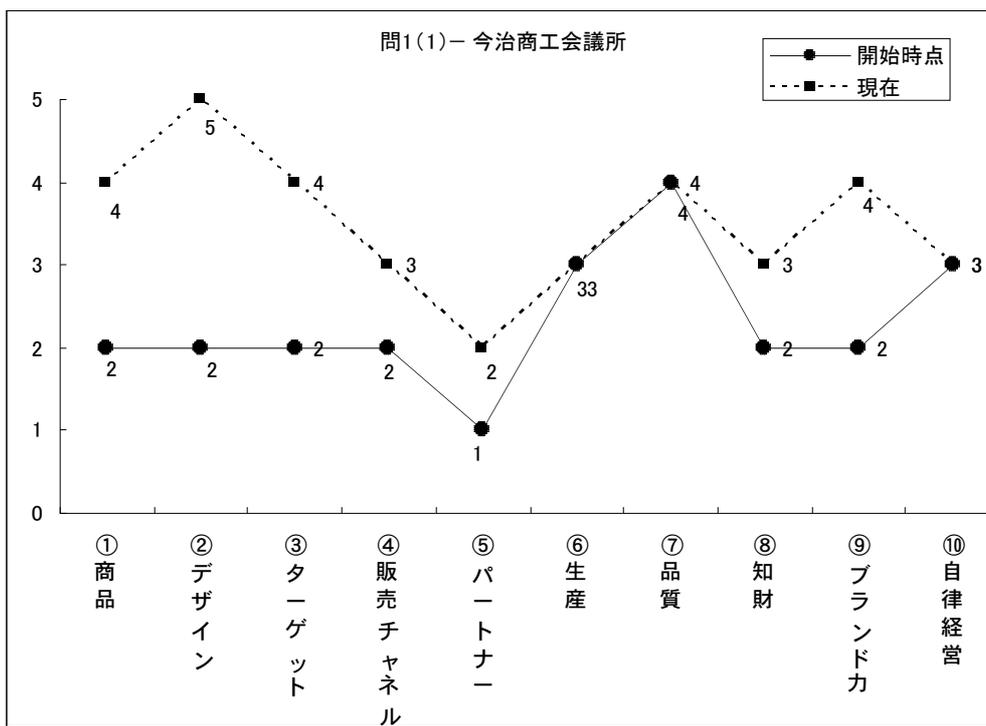
<泉佐野商工会議所>



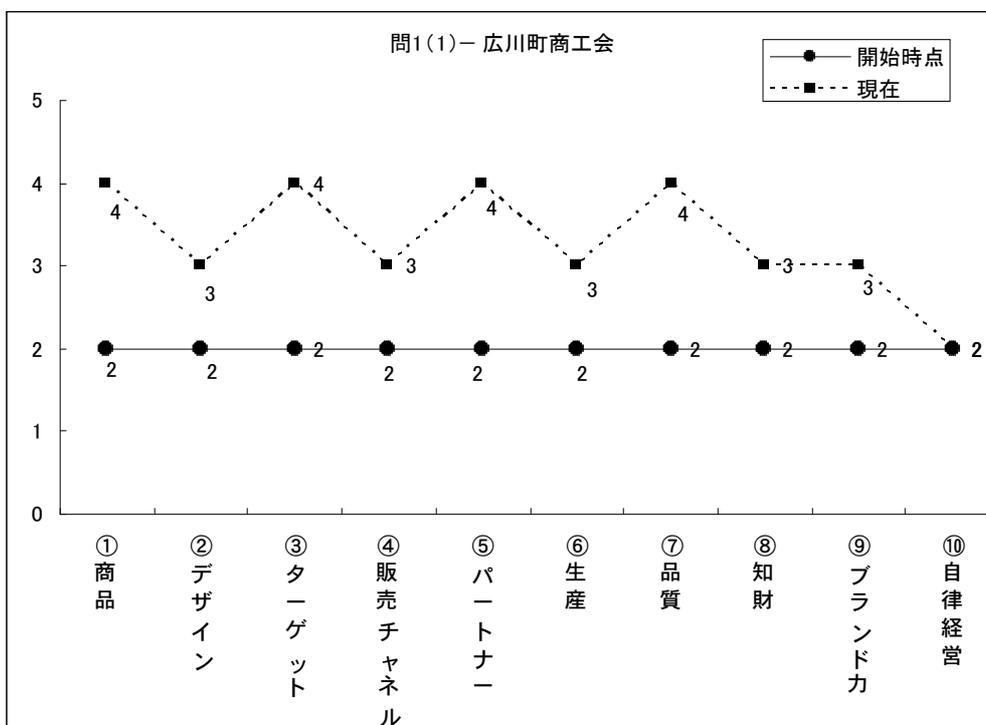
<神戸商工会議所>



<今治商工会議所>



<広川町商工会>



【3. アンケート票】

「JAPANブランド育成支援事業」事業の成果や今後の方針等に関するアンケート調査  
(2009年3月)

回答地域:

問1 JAPANブランド育成支援(JB)事業を開始した時点、および現在の状況についてお答えください。

(1) JB事業を開始した時点(A)、および現在(B)の事業の状況を下記の5段階で自己評価してください。  
その上で、「現在」の状況(C)を具体的にご説明ください。

	A:開始時点 (選択肢)	B:現在 (選択肢)	C:現在の状況(具体的に)
1...何もできていない 2...アイデアはあるが決定はされていない 3...決定しているが必ずしも満足いくレベルとはいえない 4...ある程度満足いくレベルで出来ている 5...十分に満足いくレベルとなっている			
①商品の特徴づけ・差別化要因が明確化できている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
②顧客に認知され得る独自のデザインが確立できている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
③ターゲットとする有力顧客層が明確化できている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
④効果的・効率的な販売チャネルが確立できている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
⑤狙いとする海外市場での販売を行うパートナー(代理店等)が確保できている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
⑥安定的かつ効率的な供給ができる生産体制が確立している	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
⑦品質確保の仕組みが確立している	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
⑧知的財産の管理・活用を行う仕組みが出来ている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
⑨指名買いを受けるレベルの「ブランド力」が出来ている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
⑩事業を推進する新たな法人を設立し、自律的な経営が出来る体制ができている	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(2)事業の成果(主に経済的側面)について具体的にお示しください。

<p>①関連商品の売上高</p>	<p>【海外】 約 <input type="text"/> 円 (現在までの累計) (補足説明) <input type="text"/></p> <p>【国内】 約 <input type="text"/> 円 (現在までの累計) (補足説明) <input type="text"/></p>
<p>②開発商品上市数 (販売実績をあげた商品、市場投入した商品、 営業パンフ等に掲載し営業活動を行った商品 等を含みます)</p>	<p>【海外】 <input type="text"/> 件 (現在までの累計) (補足説明) <input type="text"/></p> <p>----- 【国内】 <input type="text"/> 件 (現在までの累計) (補足説明) <input type="text"/></p>
<p>③参画事業者数 (当該事業の事業主体として参画している事業 者者)※主に地域内事業者だとは思いますが、 地域外事業者も含めても構いません。</p>	<p>【現在の参画事業者数】 <input type="text"/> 社 (補足説明) <input type="text"/></p> <p>【現在までの参画事業者数計】 <input type="text"/> 社 (補足説明) <input type="text"/></p>
<p>④新規開発取引先事業者 (卸、小売等の流通業)</p>	<p>【新規開発取引先事業者数】 <input type="text"/> 社 (現在までの累計) (補足説明) <input type="text"/></p>
<p>⑤新規雇用者 (JB事業で生み出した地域内での雇用者数)</p>	<p>概略 <input type="text"/> 人 (現在までの累計) (補足説明) <input type="text"/></p>

**(3)事業の成果(主に心理的側面)について具体的にお聞かせください。**

(それぞれの設問文について最も当てはまるものを1つ選択してください。その上で「説明欄」に具体的に記入してください。)

①ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、地域内の事業者の意識改革が促進された。

<b>選択肢</b>		説明欄
<input type="radio"/>	まったくその通り	
<input type="radio"/>	どちらかといえばその通り	
<input type="radio"/>	どちらともいえない	
<input type="radio"/>	どちらかといえばそうとはいえない	
<input type="radio"/>	そうとはいえない	

②ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、当該事業や地域資源等に対する地域内の住民等の関心が高まった。

<b>選択肢</b>		説明欄
<input type="radio"/>	まったくその通り	
<input type="radio"/>	どちらかといえばその通り	
<input type="radio"/>	どちらともいえない	
<input type="radio"/>	どちらかといえばそうとはいえない	
<input type="radio"/>	そうとはいえない	

③ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、地域内事業者同士の連携力が高まった。

<b>選択肢</b>		説明欄
<input type="radio"/>	まったくその通り	
<input type="radio"/>	どちらかといえばその通り	
<input type="radio"/>	どちらともいえない	
<input type="radio"/>	どちらかといえばそうとはいえない	
<input type="radio"/>	そうとはいえない	

④ジャパンブランド事業に取り組んだことにより、当該事業や地域資源等に対する行政の関心・支援が高まった。

<b>選択肢</b>		説明欄
<input type="radio"/>	まったくその通り	
<input type="radio"/>	どちらかといえばその通り	
<input type="radio"/>	どちらともいえない	
<input type="radio"/>	どちらかといえばそうとはいえない	
<input type="radio"/>	そうとはいえない	

**(4)H20年度の取り組みにおける代表的な成果(最大3つ)について具体的かつ詳細にお聞かせください。**

①	
②	
③	

問2. JB事業を推進する上で直面した課題と、その解決策についてお答え下さい

(1)「商品の特徴づけ・差別化要因の明確化」を実現する上での課題と解決策

1-1課題 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック)

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	時代の流れや消費者ニーズが見えていない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	地域の特性や強みが見えていない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	生産者の意識がそこまで至っていない(必要性が生産者に理解されていない)
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	商品の特徴づけ・差別化の方法がわからない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	適切なアドバイスを受けられる人材が周囲にいない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

1-2解決策 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック)

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	先進事例を研究・視察した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	研究会やワークショップを開催した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	事業者のヒアリングやアンケート調査を実施した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	消費地の展示会や店舗を視察した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	顧客ニーズのアンケートやインタビュー調査を実施した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	外部のアドバイザーの意見を求めた
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	公的な試験研究機関を活用した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(2)「顧客に認知される独自のデザインの確立」を実現する上での課題と解決策

2-1課題 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック)

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	デザインについて生産者の理解が少ない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	デザインの取り組み方法がわからない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	適切なデザイナーが周囲にいない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	デザイナーと職人の意見があわない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

2-2解決策 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック)

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	生産者ですぐれたデザイン事例を研究した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	生産者でデザイン関係の展示会を視察した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	外部の有識者やデザイナーの意見を求めた
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	有識者やコーディネーターにデザイナー探しを相談した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(3)「ターゲットとする顧客層の明確化」を実現する上での課題と解決策

3-1課題 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック)

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	これまでどのような顧客層に販売してきたのかわからない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	顧客層に直接アプローチしたことがない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	顧客ターゲットの明確化の方法がわからない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

3-2解決策 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック)

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	顧客に商品が渡るまでの販売チャネルを調査した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	小売店のバイヤーにインタビューを実施した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	ターゲット顧客層の消費者調査(グループインタビュー、モニターなど)を実施した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(4)「効果的・効率的な販売チャネルの確立」を実現する上での課題と解決策

4-1課題 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック)

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	これまでどのような販売チャネルで売られてきたのか不明である
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	販売チャネルの卸・小売業と話をしたことがない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	小売店の店頭を見たことがない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	今後の販売チャネルが見えていない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	販売チャネルを相談できるアドバイザーが周囲にいない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	小売価格と掛け率の設定ができていない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

4-2解決策 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック)

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	これまでの販売チャネルの構造を調査した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	小売店のバイヤーにインタビューを実施した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	ターゲットとする小売店を視察した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	顧客市場の販売チャネルで試験販売を実施した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(5)「海外市場での販売パートナーの確保」を実現する上での課題と解決策

5-1課題（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック）

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	海外代理店を確保する方法がわからない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	海外代理店の情報が不足している
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	海外代理店と交渉したが、うまく契約できない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	周囲に相談できる専門家が少ない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

5-2解決策（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック）

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	海外の展示会に出展した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	いくつかの代理店と交渉を開始した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	海外輸出専門家のアドバイスや業務委託を活用した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(6)「安定的かつ効率的な供給ができる生産体制の確立」を実現する上での課題と解決策

6-1課題（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック）

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	営業から生産までの事業者間の協力体制がうまくできていない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	地域内の生産技術や生産能力が把握できていない
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

6-2解決策（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック）

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	受注窓口を一本化した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	参画事業者の既存生産設備を効果的に活用した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	地域内だけでなく地域外に生産委託先を確保した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	地域内に専用の生産設備を新設した
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(7)「品質管理の仕組みの確立」を実現する上での課題と解決策

7-1課題（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック）

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	品質の基準ができていない
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	品質管理の方法が確立していない
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	品質管理の担当部門が決まっていない
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄（直面した課題を具体的に記述してください。）

7-2解決策（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック）

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	品質基準を作成した
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	品質管理の方法を検討した
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	品質管理の担当部門を設定した
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄（解決策を具体的に記述してください。）

(8)「指名買いを受ける程度のブランド力の確立」を実現する上での課題と解決策

8-1課題（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック）

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	ブランド・ツール(名称、シンボル、ロゴなど)が確立していない
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	市場における「ブランド」の情報発信が少ない
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	市場において「ブランド」の認知度が低い
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄（直面した課題を具体的に記述してください。）

8-2解決策（当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック）

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	ブランド・ツール(名称、シンボル、ロゴなど)を確立した
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	独自のwebを作成し、情報発信に取り組んだ
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	マスコミに取り上げられた
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	展示会などで受賞した
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	顧客名簿を作成して、双方向コミュニケーションシステムがある
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	ブランドの世界観を伝える展示の工夫をした
<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄（解決策を具体的に記述してください。）

(9)「知的財産の管理の仕組みの確立」を実現する上での課題と解決策

9-1課題 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック)

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	知財登録のしくみがわからない
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	専門家が周囲にいない
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

9-2解決策 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック)

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	デザイナーと知財について契約した
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	各種ブランド・ツールを商標登録した
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地域団体商標を申請した
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

(10)「事業を推進する新たな法人の設立と自立的な経営体制の確立」を実現する上での課題と解決策

10-1課題 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も重要な課題は「○」にもチェック)

選択肢		
最も重要な課題	当てはまるもの	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	事業の核となる人材や企業が見つからない
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中期の事業計画がたてられない
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	資金調達の方法がつかない
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(直面した課題を具体的に記述してください。)

10-2解決策 (当てはまるものは全て「□」にチェックし、そのうち最も効果があった解決策は「○」にもチェック)

選択肢		
最も効果があった	当てはまるもの	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	事業の核となる人材や企業が明確になった
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	事業を推進する新法人を設立した
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	新法人の事業計画を策定した
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	新法人で資金調達を実施した
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	その他 <input type="text"/>

説明欄(解決策を具体的に記述してください。)

問3. 今後の取り組み方針等についてお答えください。

(1) 事業の成長見通しについての考え方をお聞かせください。

1…ある程度のスピードで成長させられる見通しがついている 2…じっくりと取り組めば成長させられる見通しである 3…出来れば成長させたいが先行きははっきりと見えていない 4…この事業を現在の形でさらに成長させようとするつもりはない 5…関係者の考えが明確に一致していない 6…わからない	海外	国内
	□	□

■説明欄

		海外市場	国内市場
1	今後の事業計画を具体的に お教えてください。例)年度 毎の売上額	□	□
2	急速な成長を目指さない 理由は何でしょうか。じっく りと時間をかけて解決して いきたい課題はなんでしょ うか	□	□
	今後の事業計画を具体的 にお教えてください。例)年度 毎の売上額	□	□
3	先行きがはっきりしない理 由は何でしょうか	□	□
4	この事業を現在の形での 成長を目指さない理由は 何でしょうか。これまでの 活動成果をどのような展 開で活かしていくことをお 考えでしょうか	□	□
5	関係者の考えが明確に一 致していない点は主にど のようなことでしょうか。ま た、一致しない理由は何で しょうか	□	□

(2) 今後の事業推進体制(特にH21年度)はどのようにお考えでしょうか  
(当てはまるもの1つに○をしてください。)

選択肢	
<input type="radio"/>	従来の体制をそのまま維持する
<input type="radio"/>	事業者の増減等はあるが基本は従来の体制を維持する
<input type="radio"/>	新たな体制に変えていくが決まっている
<input type="radio"/>	新たな体制に移行していく予定であるが明確にはなっていない
<input type="radio"/>	関係者の考えが一致していない
<input type="radio"/>	その他 <input type="text"/>

21年度の取り組み体制について具体的にご説明ください

(3) 今後の事業資金の調達方法(特にH21年度)はどの程度見通しがついていますでしょうか  
(当てはまるもの1つに○をしてください。)

選択肢	
<input type="radio"/>	既に調達方法まで決めており、関係者の合意が得られている
<input type="radio"/>	調達方法はある程度決めているが、関係者の合意は得られていない
<input type="radio"/>	必要資金の規模が十分に見えていないため調達方法も未だ決まっていない
<input type="radio"/>	未だ具体的な検討をしていない
<input type="radio"/>	その他 <input type="text"/>

21年度の資金需要、調達方法等について具体的にご説明ください

### 3. ヒアリング結果

#### (1) 0年目

##### ①調査対象

平成20年度に「戦略策定支援事業」に採択された全9件（詳細は下記のとおり）。

図表 ヒアリング調査往訪先（0年目）

商工会議所・商工会名	活用する地域資源
小山商工会議所（栃木県）	結城紬
東京商工会議所（東京都）	家具
武生商工会議所（福井県）	刃物
徳島県商工会連合会（徳島県）	伝統的木工品「遊山箱」、藍染
越智商工会（愛媛県）	菊間瓦
高知商工会議所（高知県）	宝石珊瑚
鹿児島県商工会連合会（鹿児島県）	焼酎、鹿児島牛、鹿児島黒豚、さつまあげ、ミネラルウォーターなど
金武町商工会（沖縄県）	紅茶
西原町商工会（沖縄県）	黒糖

##### ②調査内容

調査項目は以下のとおり。

#### ア) 現在の状況（平成20年度の実施内容）

- ・ 今年度の戦略策定の状況はどうか（現状分析、戦略策定、推進体制、専門家確保等）
- ・ どのような取り組みを行ってきたか（市場調査分析、専門家との連携等）
- ・ その取り組みに対し、どのような成果があったか。また成果に対する満足度はどの程度か
- ・ その取り組みで、どのような（新たな）課題が明らかになったか

#### イ) 平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ 中期（3年後）の目標は何か。また目標設定の根拠は何か
- ・ 平成21年度の目標は何か。また目標達成に向けた戦略は何か
- ・ 平成21年度の重点課題は何か
- ・ 平成20年度の戦略からの変更点はどこか。またその理由は何か

#### ウ) JAPANブランド3カ年間の今後の取組体制について

- ・ 組織の合意形成はできたか
- ・ 事業の核となるキーパーソンは見つかったか
- ・ 協働できるプロデューサー、デザイナーは見つかったか
- ・ 地域の支援体制はできたか

### ③調査結果の概要

#### ア) 行政との連携の重要性

行政との連携体制を構築できていると、円滑に1年目に移行しやすい。金武町商工会では、生産者の合意形成と技術指導を町が担当するなど、JAPAN ブランド育成支援事業に欠かせない役割を果たしている。

#### イ) 専門家発掘の困難さ

地方部の場合、専門家の発掘に苦心している様子がうかがえた。特に遠隔地である沖縄県の事例では、専門家（プロデューサー）がまだ決定していないという状況であった。また、プロデューサーの他にも、「輸出業務を担う人材がない」という武生商工会議所のような例もあり、産地のニーズに応じた人材発掘を円滑に行なえるような体制づくりが求められている。

#### ウ) 推進体制構築に向けた試行錯誤

「戦略策定支援事業」の期間内で、事業を推進できる体制を構築できないという状況が明らかになった。また、推進体制を構築している場合でも、参加事業者間の調整に多くの時間を要する場合があります。「コーディネーター」としての商工会議所・商工会や第三者の存在が重要になってくるものと思われる。

#### エ) 情報の共有化の必要性

参加者の間からは、課題の解決法を検討する際に、JAPAN ブランド育成支援事業でこれまで蓄積されたノウハウの共有と活用を求める声が聞かれた。プロジェクト参加者間の情報や意見交換の場の設置が求められている。

#### ④ヒアリング結果メモ

##### ア) 小山商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年目)		
日時	2009年3月9日(月) 15:00~16:00	
場所	小山商工会議所	
出席者	小山商工会議所	事務局長 大関 幸秀 様
	株式会社日本総合研究所	金子(記)

#### ■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

##### ○今年度の戦略策定の状況はどうか

- ・ 最初は、デニム素材のパンツなどのポケットなどに5%程度結城紬を使う、デニム中心の戦略をたてていた。
- ・ 9月に、結城紬を反物として使う戦略に練り直し、織物協同組合と卸商組合と合意した。
- ・ 結城紬には、小山地域で生産される手織りの「本場結城紬」と、小山・結城・石毛地域で生産される機械織の「結城紬」の2つある。今後は、「結城紬」で行くこととした。
- ・ 9月25日に、茨城県の織物協同組合、栃木県の織物協同組合、卸商と3者で合意を取った。
- ・ キーパーソンは卸商で、スタイル501の仕掛け人、石川義範紀氏である。
- ・ 栃木、茨城の県指導所の参加で、新分野開拓研究会の参加もあった。
- ・ ここで、結城紬PJとデニムPJの2つのPJとなった。
- ・ 製品としては、ショールを全国の量販店へ展開することと、海外については、テキスタイルとして、販路開拓に取り組むことの2つある。

##### ○どのような取組みを行ってきたか

- ・ 11月に第1回委員会を開催、12月に第2回、1月は海外(メゾン、エトワール)に参加、2月に第3回委員会を開催した。
- ・ パリでは、飛び込み営業を展開、高島屋、ボンマルシェ、エトワール、パリ商工会議所の富永氏、その他を回った。
- ・ 今回はコーディネーターなしで、通訳は確保した。
- ・ パリのジェラート氏は、デザイナーのコレクション素材として使えること、エルメス、NYの2箇所を紹介できることを表明した。

##### ○成果と課題

- ・ キーパーソンは、着物として海外展開を想定、大関氏も、生地を素材として製品化を想定した。
- ・ 織物協同組合は取り組みが無理と回答したことから、やる気のあるメンバーを中心に、仲間作りに取り組んだ。また、新分野開拓研究会も力になった。
- ・ 小山地域は事業者が集まっていないが、結城地域は奥順さん(卸商)を中心に集まった。小山商工会議所としては、事業者がいない中で、旗振り役として黒子を演じることとした。
- ・ 予算については、各社の実費負担でカバーできそうである。経費は、海外デザイナーの招聘

費用を想定している。

■平成 21 年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ 商品は、生地と小物の 2 つ、販売チャネルは、生地卸商となる。
- ・ ブランドは、既存ブランド SHIMAYA を活用するほか、「結城紬」で情報発信、展示会に参加する。
- ・ 商品売上は、ショールで 1,000 万円、生地で 5,000 万円を想定している。

■JAPAN ブランド 3 カ年間の今後の取組体制について

- ・ 奥順さんがキーパーソンで、職人の柿木さんがそれに継ぐ役割を果たすだろう。
- ・ プロデューサーは、島村卓実氏と協議中である。
- ・ 栃木県と茨城県が共通のテーブルにつくことになり、この 3 月 18 日に、結城紬協議会を設置する。
- ・ 国内向けのブランディング戦略については、行政に期待している。これまで、結城紬は高いというイメージのみが先行していたが、もっと、着心地など特性を P R していく予定だ。
- ・ その他、課題として、戦略策定事業において、展示ができないのが残念だ。

以上

## イ) 東京商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年目)		
日時	2009年3月23日(月)11:00~12:30	
場所	東京商工会議所	
出席者	東京商工会議所	経営支援部 主査経営指導員 鶴田明子 様 同 経営指導員 木村好子 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

### ■現在の状況（平成20年度の取組み内容）

- ・ 東京都家具工業組合に加盟する家具製造業者は、最盛期には350社以上（昭和40年代）を有していたが、2008年3月現在84社へと減少。その再生を目指すためにJB事業に着手した。
- ・ 組合上層部のコネクションから、岩倉栄利氏が家具のデザイン、高田公平氏がプロデュースを担当することになった。
- ・ 事業者の参画は13社。
- ・ 事業は難航した。
  - 職人たちは、「東商から依頼されて参加した」という意識が強かったようだ。
  - JB事業そのものへの理解が不十分だったこともあり、「東商がデザイナーの先生たちと組んで、自分たちを利用して儲けているんだ」との認識を持っていた。
  - 先生たちから出てくるものは、かなりコンセプトチャルなもので、事業者はなかなかピンとくるものではなかった。先生たちに言わせると、「0年目はこうした方向性を共有できればよい。それが重要なんだ。」ということだったが、会議所も事業所も腹に落ちていなかった。
  - 冬になって、事業者の不満が爆発した。「具体的な絵を見せてほしい」と。
  - 先生たちからすれば、「それは次年度」ということで、未だに噛み合っていない。

### ■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ 参画する事業者が3分の1の自己負担をしてJB事業を進めていく方針。
- ・ 専門家の起用の仕方を再考する。
- ・ 専門家と事業者の意識のギャップが生じた際、本来ならば会議所が調整に入らなければならないのだが、その際の「拠り所」のようなものがあると助かる。例えば、体制の基本的な考え方、各人の役割、0年目終了時点で達成していなければならない項目などをこれまで以上に具体的に示してもらえると有り難い。また、第三者の診断のようなものがあれば、そこでの指摘事項を踏まえた形で、先生や事業者をリードできる。

以上

## ウ) 武生商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年目)	
日時	平成 21 年 2 月 27 日午後 1 時半～午後 3 時
場所	武生商工会議所
出席者	武生商工会議所商工相談所次長 和田清氏
	株式会社水田昇吾商店代表取締役 水田清一郎氏
	日本総研 高橋
資料	

### ■現在の状況（平成 20 年度の取組み内容）

- ・ 武生における越前刃関係の団体としては、製造系の越前打刃物協同組合とタケフナイフビレッジ協同組合、卸の武生刃物卸商業協同組合の 3 つが存在した。3 団体が連合した越前打刃物産地協同組合連合会があったものの、連携事業があまり多くは行われてこなかった（過去には共同で商品開発を行ったこともあるが、技術面での問題などもありビジネスとして大成することはなかった）。
- ・ 今年度は、武生商工会議所が中心となり、3 団体に素材メーカーも加わって、新たな越前刃のブランド構築に取り組むこととなった。戦略策定を通じ、産地が一体となれる機運が高まってきたと思う。
- ・ 外部からの専門家として、デザイナーの村田智明氏、市場分析を行う鷹屋信隆氏の 2 名を招聘した。
- ・ 村田氏は G マークやドイツの IF 賞の審査員を努めており、日欧双方のデザインの事情に精通していることが招聘の決め手となった。また、鷹屋氏については、刃物市場の専門家ではないものの、客観的な視点から産地の現状を分析してくれることを期待して登用した。両氏ともに、福井県の産業支援センターから紹介を受けた。
- ・ 今年度は毎月ワーキング会議を開催し、テーマを決め、産地の現状分析や新たな技術の研究などを行った。また、JETRO を通じた海外市場調査も行った。
- ・ 2 月にはドイツのアンビエンテ視察を兼ねた、ドイツ、フランス、イタリアでの市場調査を実施した。特にイタリアでは、現地の小売、卸業者を訪問し、日本製品の取り扱い状況を確認するとともに、越前刃物を約 40 本持参し、評価を行ってもらった（海外でも、貝印をはじめ多くの日本製品が取り扱われていることがわかった）。
- ・ タケフナイフビレッジ協同組合では過去に海外進出を目指したことはあったが、ほとんどの事業者は海外輸出とは無縁であり、今年度は手探りの状態からスタートした。
- ・ イタリアでは繊細でつくりの良い刃物が好まれることがわかった。また、素材としては、食器洗浄機の使用に耐えるものが要求されるということも明らかになった（木製などは適さない？）。
- ・ OEM 供給している商品が海外の小売店で高価な値段で陳列されていることに驚いた。また、見本市の見学などを通じ、越前刃物の品質が非常に高いということがわかり、自信につながった。
- ・ 今後の商品の価格帯としては、高級品である 200～300 ユーロ前後のものを開発していきたい。

同時に、産地のブランドイメージを高めるフラッグシップモデルとして、1,000 ユーロ程度の商品も開発する必要が出てくるだろう。

- これまでの3団体連携事業と今回のJAPANブランド育成支援事業の違いは、メンバーとして武生商工会議所と素材メーカーである武生特殊鋼材が加わったこと。武生商工会議所は各団体の利害関係を調整するコーディネーターとしての役割を發揮し、武生特殊鋼材は、全国・世界各地に最先端の刃物の素材を提供していることから、新しい素材を使った商品開発の可能性を期待させる結果となった。
- また、原子力開発機構の技術を活用し、チタンを使った最先端の商品開発を行おうという構想も着々と進みつつある（刃物分野で応用したことのない技術で、実現すれば「世界最高の切れ味」の刃物になる）。
- 企画提案書に記載していた国内の市場調査はほとんど実施しなかった。日程を確保できなかったのと、JAPANブランド育成支援事業の目的は海外販路開拓であり、国内の市場開拓を本事業ではさほど行うべきではないと考えたからである。

#### ■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- 平成21年度の最大の目標は、Gマーク選定、ドイツのIF賞、レッドドット賞を受賞できる商品の開発。今年度に引き続き村田氏をデザイナーとして採用し、商品開発を行う予定である。
- 平成21年度は、タケフナイフビレッジ協同組合から7社、越前打刃物協同組合から1社、武生刃物卸商業協同組合から5社、素材メーカー1社、販売業者1社の計15社が参加予定。当初期待した数は確保できたと考えている（予想よりも多めという意見も）。
- 事業規模は現在のところ3,200～3,300万円を見込んでいる。補助金2,000万円のほか、越前市からの補助金300万円、武生商工会議所の負担金100万円、事業者負担金900万円で構成する予定である（参画事業者には最低20万円以上負担するようお願いした）。事業者にとっては負担は大きいかもしれないが、参画事業者が多いことを考えると、本事業に対する期待が大きいというように理解できるだろう。
- 市と県の産業支援センターは本事業に対して非常に協力的である。一方、福井県本体の対応は冷ややかである（地場産業の振興に関心がないという印象）。
- 平成21年度の事業内容としては、商品開発を軸に、ヨーロッパにおける市場調査と見本市への出展、アメリカでの市場調査を予定している。
- どのような商品を開発するのかについては未定だが、村田氏とのこれまでのやりとりの中では、実用性に優れた200～300ユーロ程度の価格帯の刃物を開発するのではないだろうか。
- 商品はすべて手作りなので、少量生産を前提とした技術を活かし、付加価値の高い商品を創出し、産地のブランドイメージを向上させていきたい。
- JAPANブランド育成支援事業で、素材メーカーである武生特殊鋼材と連携できたことは非常に大きい。国内外に数多くの取引先を持つ同社は市場のニーズも十分に把握している。商品開発に際しては、武生特殊鋼材のマテリアルブランドと越前刃物の地域ブランドが相乗効果を発するようにしていきたい。武生特殊鋼材側も産地が衰退していく現状を憂いていたようで、プロジェクトへの参画を快諾してくれた。

### ■JAPAN ブランド3カ年間の今後の取組体制について

- ・ 今後の懸念としては、今年度は戦略策定事業であったため費用を全て補助金でまかなえてため、多くの事業者が参画したものの、来年度以降は費用負担も発生することから、事業者間、協同組合間で様々な利害関係が発生してくると思う。そこをどのように調整していくのが、本プロジェクト成功のカギを握るのだと思う。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業に参加できたことに感謝している。自分の産地のことしか知らなかった事業者が外の世界に出ることにより、競合相手が何をしているのかを理解し、自らの強みを認識した上で対策を講じる機会を与えられたからである。
- ・ ヨーロッパの人たちは日本の刃物（包丁）に対して、高機能で切れ味がいいという印象を抱いている。そのイメージを活用しながら、越前職人の最高の技術をアピールしていきたい。
- ・ 商品の販売ルートの確保については手探り状態（今年度は具体的な検討には至らなかった）。イタリアの市場調査で接触した小売事業者が来日の際に越前の刃物の製作工程等を見学してもらい、商談に結び付けていければと考えている。当初は先方のブランドを借りた OEM 生産でも構わないと考えている。
- ・ また、輸出業務を経験している事業者がいないので、実際に商談が舞い込んできたときに対応することができるのかという不安がある。語学と輸出業務に精通した人材か、信頼できるエージェントが必要になってくるだろう。武生商工会議所では LLC 設立に向けた検討の提案を行ってきたが、出資金ということに抵抗感を示す事業者も多く、円滑には進まないだろう。他産地がどのような形態で販売を行っているのか情報を提供していただきたい。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業に対する要望としては、補助金対象期間について。5月～翌年2月では短すぎる。事業の継続性を確保する意味でも空白期間が生じるのは好ましくない（予算がない以上、活動を休止せざるを得ない）。せめて、3月末まで活動できるようにしていただきたい。
- ・ また、本事業に関する商工会議所側の負担（人的、資金的）は非常に大きい。せめて、商工会議所の会議室利用料を計上することについては認めていただきたい（商工会議所の会計処理上の観点からもそうすべきである）。
- ・ 3分の1負担というのも、事業を3年間継続することを考えると大きな負担である。
- ・ これから本格的に事業展開を開始する立場としては、先進事例の情報提供を積極的に行っていきたい。個別に問い合わせも行ってきたが、反応の悪いところもある。当然提供できない情報もあるだろうが、共有することにより相乗効果を生み出すことのできる情報もあるはずである（その意味では JAPAN ブランドフォーラム in 金沢は残念な内容であった。本支援事業に関わる人の事業報告と情報交換の場としての側面をもっと強くすれば有意義なイベントとなったと思う）。

以上

## エ) 徳島県商工会連合会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年目)		
日時	2009年2月26日(木)13:00~14:30	
場所	徳島県商工会連合会	
出席者	徳島県商工会連合会	事業支援部 部長 吉川敏夫 様 地域振興課 課長 宇田美恵子 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

### ■現在の状況（平成20年度の取組み内容）

- ・平成19年度に、∞事業で、藍染めの活用に関する調査研究、試作品開発事業を実施。今後の藍染めの活用方法として、木製品への藍染め技術の活用による食器類が浮かび上がってきた。その方向をさらに進めるためにJBへエントリーした。
- ・徳島の持つ伝統的な木工品である「遊山箱」を何らかの形で活用していくことも視野にあった。それは、家具屋、木工事業者が本業の合間につくるプロダクトとして受け継がれてきている。
- ・また、徳島は国内1の仏壇産業を有する。
- ・推進委員長には三宅正弘（武庫川女子大学准教授）が就いた。三宅氏が本プロジェクトの実質的な仕切り役になっている。 ※当初の事業計画書には掲載されていない。
- ・仏壇の展示会などをリサーチし、委員会で議論した結果、次のコンセプトで商品開発を進めることになった。
  - 「心の想いをカタチにする」 オルター（祭壇）
  - ターゲットは若者。メモリアル、スピリチャル市場。
  - 価格帯は1万円前後。
  - 狭いマンションにも置ける。
  - アロマなどを組み合わせた商品構成を考えていく。
- ・販売チャネルはイメージできていない…。

### ■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- ・未だ明確な戦略を描ききれていない。
- ・JB1年目に申請する方向で事業者と詰めている。

以上

## オ) 越智商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年目)		
日時	2009年3月12日(木)16:00~17:00	
場所	越智商工会	
出席者	越智商工会	経営指導員 津吉 善三 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

### ■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- ・ 残念ながら事業進捗はほとんど見られなかった。そもそもの「スタート」が歪であったことが大きく影響している。
- ・ JBを申請した経緯は次の通り。最初から事業者サイド、商工会サイドの意欲は高くなかった。
  - 市の商工労働課課長補佐の濱田康次氏(四国METIからの出向者、s46年生まれ)が半ば強引に仕掛けた。
  - 濱田氏が(株)リビング・デザインセンターOZONEの杉原氏を連れてきて事業計画の‘ルール’を敷いてしまった。事業計画書もその2人が書いた。
- ・ 委員会を2回開催したが、実のある議論はほとんどできていない。それ以前の問題として、濱田氏と杉原氏が突っ走ろうとすればするほど、事業者サイドは冷めていくばかりで、両者の溝は深まるばかりであった。
- ・ 事業者は、その「2人のための事業」だと認識せざるを得なかった。
- ・ また、商工会としても市側に正面きって反対することもできなかったが、思い切って意見を言っても、今治市産業振興部・次長兼商工労政課長の岸田氏に容易に抑えこまれてしまった。
- ・ こうした背景には、市の首長の政治的な力学もあり、現場の実務サイドでは対応が難しかった。

### ■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ 商工会が窓口になってJB申請することはない。仮にJB申請するとすれば事業組合が申請者になる。
- ・ 市側はJB事業に申請するように言っているが、3分の1の自己負担分を事業組合が出すことになるため、事業者サイドがまとまらない可能性が大である。
- ・ 組合側も、市内の瓦館施設の指定管理者になるなど、市から一定の資金提供を受けており、上層部は出来れば市の意向に従いたい思いが強いが、全体がまとまらない。
- ・ 特に、「すぐに売上げにはね返るものではないこと」、「JB事業の事務を行う職員がいないこと」といったことが大きい。

以上

## カ) 高知商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年目)		
日時	2009年3月5日(木) 9:30~11:00	
場所	高知商工会議所	
出席者	高知商工会議所	中小企業相談所 室長 片岡 浩司 様
		中小企業相談所 平島 輝之 様
	株式会社日本総合研究所	金子 (記)

### ■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- 平成19年度の地域資源∞事業で珊瑚を使ったサーファー向けジュエリーSea Proofに取り組み、①ANLY designのサーファーファッションタイプ、②Sea Proof(現業界の企画)の2つができていた。
- 平成19年度は、ターゲットをサーファーに絞り、サーファーの用品展示会であるインタースタイル展に出したが、価格が15から20万円と高価であったため、引き合いはあるも、商談に結びつかなかったことが反省点であった。
- そこで、平成20年度の0年度事業では、価格帯を引き下げて、入口の商品群を作り、珊瑚の認知度を上げて行きたかった。一方で、古いデザインの商品を払拭できないことも課題としてあった。これまでの活動で、現商品の受容性検証はわかったので、これからの商品コンセプト、価格帯(おおむね3から4万円)について検討することとした。
- これまで消費者のニーズがわからなかったため、小売に受け入れられるような商品を目指して、市場の探索に取り組んだ。
- ギフトショーに出展、OEMの需要があること、丸玉などパーツ展開の需要があることが判明した。
- 事業の核となるキーパーソンは、ワールドコーラルの近藤さんである。
- プロジェクトに取り組むなかで、これまでのプロダクトアウト発想のアプローチではない、新しい商品を開発する勉強ができたことの意義は大きい。
- 課題としては、現戦略はこれでよいのか、悩んでいるところだ。ターゲットはサーファーでよいのか。サーファーにはマニアックなカリスマ層と、アマチュアなサーファーがあるが、カリスマ層は商売にならないなど、主力の市場としてとらえられない。
- 体制としては、プロジェクト・マネジャー不在であったことが課題だ。今後は、MIJPの赤瀬様にプロジェクト・マネジャー業務を依頼する予定だ。

### ■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- JAPANブランド1年目に取り組む事業者の合意形成は、費用負担を含めてできた。
- Sea Proofは卸の世界コーラルが販売することとし、事務局分として売上をプールして事業費に回すこととする。

### ■JAPANブランド3カ年間の今後の取組体制について

- 会議所は、既存の価値観に縛られている業界に対して、提案をしたかった。

- ・ 珊瑚業界の職人は、これまで商品ではなく、作品を作りたがる傾向が強かった。
- ・ そこで、会議を 18 回開催し、その間、疑問点はマンツーマンでつぶしていくなどして、信頼関係の構築に配慮してきた。
- ・ 外部のヒアリングをしてみて、商工会議所の考え方が正しいと理解してくれるようになった。
- ・ 担当は、事務作業に 1 名、PR 担当 2 名、サブで 1 名おくなど、十分な人材を配置してきた。
- ・ これからは、成功事例が必要で、そのモデル商品となるものを開発し、第三者の評価を得ることを重視したい。

以上

キ) 鹿児島県商工会連合会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0 年目)		
日時	2009 年 2 月 25 日(水)13:00~15:00	
場所	鹿児島県商工会連合会	
出席者	鹿児島県商工会連合会	支援部 部長 川野 義美 様
		同 専門経営指導員 尾ノ上智宣 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

■現在の状況（平成 20 年度の取組み内容）

- ・ 鹿児島県内の豊富な食残物を“薩摩の食”ブランドとして東ねて海外市場へ売り出していくことを目指して立ち上げた。
- ・ 参画事業者（23 社）は公募をしつつ、一本釣りも行って集めた。
- ・ 九州の中小機構でアドバイザーを務めていた田中氏が全体のコーディネーターとして大いに貢献してくれた。
- ・ （株）グローバルジャパン・小阪達史氏の支援を得て、上海（12 月）、香港・台湾（2 月）の市場調査を行った。
- ・ 普通の物産展に参加しても意味がないので、店舗に出かけてバイヤーと直接意見交換をした。それ自体、将来につながるネットワーク作りとして取り組んだ。
- ・ とりわけ、輸入業務の窓口を探し出すことを重視した。日本にも事務所を持っている会社が見つかった。（その場合は日本事務所に品物を納品するだけで商売が成立するので鹿児島県側の負担は比較的軽い。）
- ・ 業務用チャンネルの深耕も大きな可能性があることが見えてきた。
- ・ すし屋のチェーン店で、鹿児島の食材を活用してみたいとの意欲を示すところも見つかった。
- ・ 「安全、良質、美味」な日本産食材へのニーズが高いことが確認された。
- ・ 台湾、香港は、鹿児島県として 10 年くらい前からマーケティングをしてくれている。野菜など、日本産は高価格でも売れる市場が存在していることは分かっている。いかに、ビジネスシステムを構築し、マーケット側のニーズに適した品物を適確に提供していけるかが勝負。その点、鹿児島は立地的にも有利なポジションにあるのではないかと。
- ・ さつま揚げは材料の形で現地へ持ち込む方がよさそうだとすることも分かった。「揚げたての熱いところを食べてもらう」コンセプトは台湾で受ける可能性が大。

■平成 21 年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ 実需に結びつく形の事業展開を目指したい。
- ・ J B 事業は鹿児島の「薩摩の食」ブランドという枠を提供するものとして展開したい。その枠を利用し、実際の営業を展開するのは個々の事業者。

以上

## ク) 金武町商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年度)		
日時	2009年3月2日(月) 10:00~12:00	
場所	沖縄県金武町商工会	
出席者	株式会社沖縄ティーファクトリー	代表取締役 内田智子 様
	沖縄県 観光商工部	新産業振興課 主任 兼島 篤貴 様
	金武町商工会	経営指導員 名嘉眞 隆 様
	(株)クリエイティブ・ワイズ	代表取締役社長 三宅 曜子 様
	マーケティングコンサルタント	伊敷 豊 様
	株式会社日本総合研究所	金子 (記)

### ■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

#### ○今年度の戦略策定の状況

- ・ キーワードは、香り、健康、環境である。
- ・ ターゲットは、ミドル層である。
- ・ 商品はプレミアムな「琉球紅茶」である。
- ・ 差別化は、タンニンなど科学的な検証をしていることである。
- ・ 市場はオーガニック市場であり、欧米のどこにもっていくかは未定である。
- ・ 販路は、県内のホテル、みやげ物店に営業している。
- ・ ブランドは、「沖縄」のブランド力を活用するほか、ペリー来航にちなんだイメージづくりも検討する。
- ・ 販売促進についてはサポーター制度を活用する。
- ・ 戦略については、方向性を示しているにとどまり、合意形成が十分とはいえないと認識している。
- ・ 地元では平成19年度から、琉球紅茶産地化事業に町が取り組み、苗の植え付け、土壌分析、視察などを支援してきた。今後は、加工場を整備する予定である。

#### ○成果と課題

- ・ これまで、町は紅茶の生産という視点しかなかったが、JAPAN ブランドシンポジウムを開催して、地元の関係者の合意形成が一気に高まり、町長が事業の推進を公約するなど事業展開の方向が見えてきた。また町民がサポーター制度を作ろうと提案、立ち上げてきた。
- ・ 知的財産の管理について体制を整えていくべきである。

### ■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ 3年後商品販売を年2億円(卸価格)、小売価格換算で6億から7億円になる。(わが国の紅茶市場は700億円である。)農家にとっては、生産額4,000万円となる。
- ・ 達成の根拠は、食品は市場が大きいこと、紅茶は海外市場が大きいこと、日本紅茶協会に相談したところ付加価値の高い商品が求められていることなどである。
- ・ 国際食品見本市で次回2010年に出展する予定だ。

- ・ 市場は欧州市場を重視、農薬規制がきびしく、評価されるのに時間がかかるが、ブランド力向上には貢献すると期待しており、その後、アメリカ市場へ展開する予定だ。
- ・ 平成 21 年度の茶葉の生産量は平成 21 年度 150kg、22 年度 1t の予定である。
- ・ 商品開発に取り組み、2010 年の国際食品見本市出展の事前調査として欧米市場の調査を実施する。商社や専門店などのバイヤーをピンポイントで訪問営業する予定だ。
- ・ 農家も、最終製品を意識して、もうかる農業をやろうと熱意を持っている。また赤土流出対策にもなる。

#### ■JAPAN ブランド 3 カ年間の今後の取組体制について

- ・ 地域の支援体制は、生産者の合意形成と技術指導を町が担当するなど、町が積極的に支援してくれる。JA は参加していない。
- ・ 推進体制についてはまだ具体化していないが、プロデューサーの必要性は認めている。デザイナーについてもパッケージの重要性から必要性を認めている。

以上

ケ) 西原町商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(0年度)		
日時	2009年3月30日(月) 13:30~15:00	
場所	沖縄県西原町商工会	
出席者	西原町商工会	会長 小波津 勇 様
		事務局長 大城 助徳 様
		経営指導員 楢本 洋一 様
	株式会社クリエイティブワイズ	代表取締役 三宅 曜子
	マーケティングコンサルタント	伊敷 豊 様
	株式会社日本総合研究所	金子 (記)

■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

○戦略策定の状況

- ・ 市場は、海外とし、香港、台湾のほか、米国の日系市場を想定する。
- ・ ターゲットは40歳以上。
- ・ 商品は、素材ではなく、加工食品とする。
- ・ ブランドは、「沖縄黒糖」ブランドの定着を図る。
- ・ 販売促進は、アイアンシェフの料理を活用する。
- ・ 生産者は存在し、84ha 栽培しているが、製糖工場がないことが残念だ。将来は創りたいと考えている。
- ・ 加工食品づくりについては、パン大手のオキコ(株)および子会社の株トレビアン、(株)石川酒造場などが立地している。トレビアンは、ラム酒のパン、黒糖のケーキなどを製造している。
- ・ 地元で、資料館、おとりよせネット、ブログを検討している。

○取組み

- ・ 国内市場調査として、商品評価に関するヒアリング調査を、虎屋、わしたショップ、東武百貨店、スーパーAOKI、黒糖屋(那覇市)で実施した。
- ・ 海外市場調査は、アメリカにおいて、加工品としてKOKUTO健康食品として販売されていることを確認した。

○取組の成果と課題

- ・ 課題として、①ブランド化の基準づくり、②商品企画、③株トレビアンがもう少し積極的に取り組んでほしいの、3点あげられる。

■平成21年度以降のブランド確立の戦略について

- ・ JAPANブランドの1/3自己負担は難しい。平成21年度は、組織体制を固めることとし、商工会の単独予算で取り組む予定だ。

■JAPANブランド3カ年間の今後の取組体制について

- ・ 地域の支援体制は、生産基盤について、農水省の耕作放棄地対策推進事業でさとうきび栽培の協議会が設立され、機械設備やモデルハウス300坪が整備されている。

- ・ 専門家の確保は、その費用を「沖縄黒糖ブランドフォーラム」に使ったため、専門家はまだ決まっていない。
- ・ 委員会は合計 6 回開催したが、関係者の合意形成はできていない。特に、菓子製造業の企業の積極的な参加が必要であるが、合意形成できていない。

以上

## (2) 3年目実施、終了

### ①調査対象

平成20年度に「ブランド確立支援事業（3年目）」に採択された6件と、平成19年度までに「ブランド確立支援事業（3年目）」を終え、「先進的ブランド展開支援事業」には参加していない案件（13件）の計19件（詳細は下記のとおり）。

図表 ヒアリング調査往訪先（3年目、3年終了済）

	商工会議所・商工会名	活用する地域資源
3年目	札幌商工会議所（北海道）	スイーツ
	盛岡商工会議所（岩手県）	鉄器
	泉佐野商工会議所（大阪府）	タオル
	神戸商工会議所（兵庫県）	アパレル等
	今治商工会議所（愛媛県）	タオル
	広川町商工会（福岡県）	久留米餅
3年終了	小樽商工会議所（北海道）	ガラス製品
	旭川商工会議所（北海道）	家具
	東通村商工会（青森県）	ホタテ貝柱、鮑、海鼠
	三条商工会議所（新潟県）	刃物等
	岡谷商工会議所（長野県）	繊維製品
	飯田市鼎商工会（長野県）	水引
	福田町商工会（静岡県）	コーデュロイ
	有松商工会（愛知県）	有松鳴海絞
	紀北町商工会（三重県）	干物他
	京都府商工会連合会（京都府）	丹後ちりめん
	熊野町商工会（広島県）	筆
	福岡商工会議所（福岡県）	博多織
	鹿児島県商工会連合会（鹿児島県）	薩摩切子、大島紬

### ②調査内容

調査項目は以下のとおり。

#### ア) 現在の状況（平成20年度の取組み内容）

- ・ 今年度の重点課題は何か（海外販路、情報発信、組織体制づくり等）
- ・ その課題に対し、どのような取組みを行ってきたか（市場調査分析、代理店契約等）
- ・ その取組みに対し、どのような成果があったか。また成果に対する満足度はどの程度か
- ・ その取組みで、どのような（新たな）課題が明らかになったか

#### イ) 平成21年度以降の戦略

- ・ 中期（3年後）の目標は何か。また目標設定の根拠は何か
- ・ 平成21年度の目標は何か。また目標達成に向けた戦略は何か
- ・ 平成21年度の重点課題は何か

- ・ 平成 20 年度の戦略からの変更点はどこか。またその理由は何か

#### ■ JAPAN ブランド 3 カ年間の進捗

- ・ 事業開始当初の目標と比べて、現在満足している点はどこか。またその理由は何か
- ・ 同様に、現在不満を感じている点はどこか。またその理由は何か
- ・ この 3 年間で、ターニングポイントとなった出来事は何か（コンセプトの修正、ターゲットの変更、消費者ヒアリング、展示会での受賞、大口顧客の獲得、会社設立等）

### ③ 調査結果の概要

#### ア) JAPAN ブランド育成支援事業の成果検証法再考の必要性

JAPAN ブランド育成支援事業参加プロジェクトの事業成果を評価する場合、JAPAN ブランドで開発した商品の売上高のみを対象にするのではなく、「JAPAN ブランド」効果による既存商品の売上高も考慮すべきであるという意見が聞かれた。泉佐野商工会議所では、JAPAN ブランド参加 3 年目にして、産地の売上高の減少に歯止めがかかってきたという報告もあり、JAPAN ブランド育成支援事業の成果として、「産地の底上げ」という側面も考慮する必要がある。

#### イ) 「ポスト JAPAN ブランド」のフォローの必要性

JAPAN ブランド育成支援事業の 3 年間を終え、「先進的ブランド展開支援事業」の採択されなかったプロジェクトの中には、平成 20 年度の海外展開事業を断念せざるを得なくなったものが数多く見られた。「JAPAN ブランドに認定されないと海外展開は無理」というリスクを回避するためにも、海外展開の継続を支援する様々な支援策の拡充が求められている。

#### ウ) 個別企業支援策の活用

JAPAN ブランド育成支援事業を終了したプロジェクトの参画事業者の中には、地域資源活用プログラムの認定を受ける会社もあるなど、公的支援システムを積極的に活用して、事業の展開を推し進めているところもある。やる気のある事業者を引き続き支援することにより、産地に刺激を与え続けるという視点も重要である。

#### エ) 事業の共同化の難しさ

多くのプロジェクトで、事業の共同化を目指す法人設立に向けた検討が行われてきたものの、実現には多くの困難がつきまとう。各社の製品や販路が異なる場合、共同化は特に困難であると思われる。また、小ロットで事業性が低いことも、共同化が実現しにくい要因と思われる。紀北町商工会の事例のように、核となる企業を重点的に支援し、核企業と小規模・零細企業との連携を強化することにより、産地全体の底上げを図るという手法も注目に値する。

#### オ) JAPAN ブランドを通じた新しいビジネスパートナーとの関係強化

JAPAN ブランド育成支援事業への参加を通じ、それまで固定の間屋としかつながりがなかった中小企業が、小売をはじめとする多くの大手企業と直接の関係を構築することにより、新たな市場を開拓するという例が見られた。大企業に従属する形にならないように留意する必要は

あるものの、市場により強く影響力の大きな事業者との関係を強化することにより、商品の魅力の向上とアピール力の強化に結び付けていくことが期待される。

#### カ) 国内にターゲットを絞った JAPAN ブランドに対する評価

プロジェクトの中には、海外進出は行なわず、専ら国内市場に専念するものもある。多くのプロジェクトが、海外市場を「国内市場でのイメージ向上のための手段」と位置づけている状況はあるものの、国内のみをターゲットとするプロジェクトを JAPAN ブランド育成支援事業の中でどのように位置づけていくのか、課題が残る。

#### キ) 活動期間に応じた支援策充実の必要性

JAPAN ブランド育成支援事業は、商品開発や展示会に出展する際に有効に使える支援制度であるという意見が数多く聞かれた。一方、商品開発を既に終えている場合や、展示会よりもターゲットを絞った販促を行なおうとするプロジェクトの関係者からは、補助金の用途制約や支援メニューの不足に対する不満の声も聞かれた。特に要望の高かった、「日本人のビジネスパートナーの紹介」など、活動期間に応じた支援策の充実が求められている。

#### ④ヒアリング結果メモ

##### ア) 札幌商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目)		
日時	2009年3月2日(月)16:00~17:30	
場所	札幌商工会議所	
出席者	札幌商工会議所	産業2課 課長 伊藤 公一 様 係長 石本 茂史 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

##### ■現在の状況(平成20年度の取り組み状況)

- ・ 商品開発は「スイーツ王国さっぽろ推進協議会」が担っている。(会議所も事務局の一員)
- ・ J B事業は国内外のプロモーションを担当する事業スキームになっている。
- ・ 具体的には、代理店への商品組み込みの働きかけを実施。例えば、スイーツクーポン券(1,000円分)を旅行パッケージに組み込んでもらうなどした。
- ・ また、札幌市長も強い関心を示すようになり、市の東京事務所でもPR活動をしていただいている。そこまで市内で浸透し始めたということであり、J B事業の一定の成果が出始めている。
- ・ 参画事業者は21社で変わらないが、その中味は何度か入れ替えがあった。つまり、やる気のない事業者、ホスピタリティの無い事業者は敢えて「切る」ことにした。そうでなければ、ブランドの品質を確保できないし、やる気ある事業者のモチベーションが下がってしまう。
- ・ 市内中心部のお店だけではなく、郊外のお店にも観光客が寄るようになってきた。これも大きな成果の1つだ。

##### ■平成21年度以降の戦略

- ・ これまでは、札幌に来ていただいた観光客をターゲットにした事業展開を図ってきたが、4年目事業では海外市場を攻めていく。
- ・ たとえば台湾。
  - 冷凍技術もよくなってきており、おいしさを維持したままで輸出できるようになっているが、生クリームの味をいかに確保するかがポイントになっている。
  - 輸出すると現地価格は札幌の3倍程度にせざるを得ない。約900円。台北では200円程度でマンゴーのスイーツが売られており、それらと如何に差別化を図って、札幌スイーツの価値を訴求していけるかが勝負だ。
  - 台湾そごうには北海道コーナーがあり、一定の支持を得ている。札幌というブランドは浸透していない。「北海道」ブランドを活用するかどうか要検討。

以上

## イ) 旭川商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目終了済:H19年度)		
日時	2009年3月3日(火)10:00~11:00	
場所	旭川商工会議所	
出席者	旭川商工会議所	産業振興課 課長 吉本剛志 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

### ■現在の状況(平成20年度の取り組み状況)

- ・ 地元のリーダー企業であるカンデイハウス社の販売チャネルを活用し、欧州でのPRを重ねてきている。
- ・ H20年度においても、ドイツのケルンメッセに出展した。
- ・ 特にドイツでは、家具は単品では売れないため、JB参加6社で1つのリビングルームを作ってアピールしてきている。(ドイツの家具売りは保険の営業マンのようなもの)
- ・ H20年度も売り上げ実績は伸びているはずだが正確な数値は把握できていない。
- ・ H20年度にJBの4年目にエントリーしなかったのは、直接的には、国際家具デザインフェア旭川2008(IFDA2008)があり、そちらに注力せざるをえなかったため。
- ・ H21年度も、旭川商工会議所90周年事業があり、秋に「ものづくりフェスタ in 旭川」を行う。
  - 地元の産業力をしっかりと再確認し、地元の住民にも改めてアピールしていくことが重要なのではないかという意見が強くなってきている。
- ・ また、JB参画6社間の温度差があることも事実。この先の展開シナリオを共有できていない。

### ■平成21年度以降の戦略

- ・ 先ずは地元の足場固めをしていく。
- ・ 家具組合30社の中では、JB参画グループとは別の動きをするグループもある。具体的には∞事業でH19年度「旭川クラフト改造計画事業」、20年度「旭川工芸ブランディング事業」に取り組んでいる。
- ・ JBグループと∞グループの相互交流は無い様子。それをどのようにマネージしていくかが会議所としての課題になってくるだろう。

以上

## ウ) 泉佐野商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目)	
日時	平成 21 年 2 月 21 日午後 1 時半～午後 2 時半
場所	泉佐野商工会議所
出席者	大阪タオル工業組合専務理事 榎井学氏
	泉佐野商工会議所事務局次長 上野公義氏
	日本総研 高橋
資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JAPAN ブランド育成支援事業「泉州タオル・泉州こだわりタオル」ブランドの普及 平成 19 年度成果報告書</li> <li>・ 泉州タオルの歴史</li> <li>・ ポスター など</li> </ul>

### ■現在の状況（平成 20 年度の取り組み状況）

- ・ JAPAN ブランド育成支援事業「泉州タオル・泉州こだわりタオル」ブランドの普及は、大阪タオル工業組合主導で行ってきた。泉佐野商工会議所は、補助金の手続きや実行組合立ち上げなどの局面において支援を行ってきた。
- ・ 1 年目は産地の現状の再評価と海外視察（アメリカ）を行った。続いて、2 年目は、1 年目の分析をもとに商品開発を行い、販路開拓の方向性を検討した。集大成の 3 年目（平成 20 年度）は、商品のレベルアップと PR、販路開拓に力を入れた。
- ・ 商品開発をもとに平成 20 年度は、大阪・心斎橋、泉佐野、東京・丸ビルの 3 箇所で開催商談会を行った（その結果が、大手百貨店との商談成立に結びついた）。また、JAPAN ブランドのパリ・エキシビジョンにも参加した。
- ・ ターゲットは国内の主婦層。JAPAN ブランド育成支援事業に参加する以前からこの層が重要なのではないかということ取り組みを進めていた。「主婦層」以上のより狭いターゲットは設定していない。
- ・ 販路開拓は主に問屋（従来の販売ルート）を使ってやってきた。JAPAN ブランド育成支援事業の 3 年間を通じ、ネット販売システムを構築するところまでやってきたが、実際にはそれだけでは十分な需要は開拓しきれていないと感じている。
- ・ 平成 20 年は JAPAN ブランド育成支援事業に組合の 22 社が参加。組合加入事業者（106 社）の約 2 割を占めている。参加者数は 1 年目（23 社）とほとんど変わっていない。3 年間を通じて参加事業者間に温度差が出てきたのは確か。しかし、各社がニーズのあるところを個別に攻略していくことが産地全体の繁栄につながるという考えから、必要以上に事業者をまとめるようなことはしなかった。

### ■平成 21 年度以降の戦略

- ・ 平成 20 年度の課題は、(JAPAN ブランド育成支援事業 3 年間の課題でもあるが) 十分な販路開拓を行えなかったことである。展示商談会の開催を通じ、小売店との直接取引がはじまったり、ネット販売を本格的に開始するなどの動きはあったものの、売り上げの大きなウェイトを占めるまでには至っていない。少なくともとも 3 年間の活動を通じ、知名度は向上しているはずなので、何とか販路拡大に結びつけていきたい。

- ・平成20年度の活動と同様、組合として商品開発と展示商談会に力を入れて販路拡大を目指したい。現在のところ、平成20年度とは異なる新たな事業展開は予定していない。
- ・「先進的ブランド展開事業」への応募は予定していない。個々の企業が海外の具体的な販路開拓を行おうとする際に利用する支援システムという印象を受けており、組合として取り組む事業とは異なると考えている。
- ・一方、JAPANブランド育成支援事業に代わる支援を探しているのも事実。中小機構や府などの支援メニューを検討しているところである。
- ・資金を調達できれば、平成21年度も、これまで総合コーディネーターを務めてきた森和彦氏に続投してもらえればと考えている。

### ■JAPANブランド3ヵ年の進捗

- ・JAPANブランド育成支援事業1年目の成果としては、「泉州こだわりタオル」というブランドを外部にPRすることができたことである。こうした成果の下、2年目はブランド力の波及を目指した。続いて、3年目には、市場への浸透を目指した。この戦略はおおむねうまくいったものと認識している。平成19年度、20年度には東京で展示商談会を開催したが、「今までの泉州のタオルのイメージとは異なる」という好感触を得た。その結果、大手百貨店と「泉州タオルというブランドを取り扱いたい」という申し出を受け、問屋を介さない直接ルートを構築することができた。
- ・また、ブランドの認定基準を設けることができたことも成果として挙げられる。「泉州タオル」（平成19年1月に地域団体商標を取得）の品質・検査基準としては、「泉州タオル産地で生産されたタオルであること」のほか、外観、有害物質を使わないこと、吸水性などについてさまざまな基準を設けた。
- ・一方、「泉州こだわりタオル」については、これまでは組合事業の中で開発してきた商品についてつけられたブランド名であった。JAPANブランド育成支援事業が終わりに近くづく中、平成20年度には認定基準の設定に向けた検討が行われてきた。現在のところ決定には至っていないが、平成21年度には何らかの基準を設けたいと考えている。
- ・外部からの人材については、1年目から3年目を通じ、問屋・モリタオル（株）顧問の森和彦氏を総合コーディネーターとして招聘した。これまでの流通ルートである問屋から人材を招聘することについては当初、参画事業者の間から反発する声も聞かれたが、製造から流通、販売に至るまでタオルに関するあらゆることに精通している森氏の指導力を目の当たりにすると、皆が納得するようになった。
- ・1年目のアメリカ視察を通じ、商品開発や販路開拓の面から、JAPANブランド育成支援事業参画全社が海外市場を攻略するというに無理を感じるようになった。一方、視察を通じ、これまで扱ったことのない綿の素材を使って新たな商品開発を行おうという機運が高まった。こうして、3年目には、スーピマ、ローラジンアケイラという種類の綿を使った各種商品を開発した（平成20年度は計約120の商品を開発）。特に、ローラジンアケイラについては、タオル用に使用している日本のメーカーはないのではないかと、新しい挑戦を行った。
- ・JAPANブランド育成支援事業に参加した当初は、将来は輸出も可能と考えていたが、調査を進めると困難なのではないかという結論に達した。その結果、2年目以降、国内の市場を重視し

てきたわけだが、海外市場をあきらめたというわけではない。本年度は、欧米へのタオルの一大生産拠点であるトルコの調査を森氏に依頼した。

- ・ JAPAN ブランド育成支援事業の3年間を通じ、熱心な活動を展開する会社と、どのようにすればわからず戸惑っている会社の間には温度差が生じたのも事実。一概には言えないものの、一定規模を擁する会社は積極的な傾向が見られる。一方、家内工業的な零細企業は活路を見出しにくいと感じているのかもしれない。これまで取引先を全面的に問屋が独占していたのだから、販路開拓の方法がわからないのは仕方ないのかもしれない。
- ・ 一方、組合として「泉州こだわりタオル」について代理店契約等を結ぶ予定はない。検討したこともあったが、「自社商品の名称が消えてしまうのでは」と懸念する声があったためである。
- ・ ネット販売は平成18年度から試験的に行い、平成20年度末には本格オープンする予定である。平成21年度には1,000万円の売り上げを達成したい。一方、一部の事業者には、売り先が決まっているのであれば製造するが、決まっていない段階で製造するリスクを懸念する声もある。そのあたりの調整が難しいところである。
- ・ 「泉州タオル」というブランド名を冠したタオルは、これまでの累計で数百万本は出荷している（売り上げベースだと数千万円は達成しているはずである）。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業を3年間行った結果、「泉州タオル」というブランドが全国に向けて浸透したという点で満足している。流通業者の産地に対するイメージ（機能性は高いものの銀行の粗品で出てくるような実用的な商品）も代わり、「付加価値のある商品を提供する産地」へと脱皮できてきたのではないだろうか。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業には満足している。前述のブランド価値向上のほか、柔軟に資金を活用できるシステムにも好感を持った。できれば今後も利用できればありがたかったが。
- ・ 商品の開発費用に資金を投入しすぎて、広告などのPRを十分できなかつたかもしれないという反省点もある。
- ・ こうした一連の取り組みの成果として、昨年泉州のタオル生産量は年の後半まで前年実績を上回るという、近年にない好調ぶりであった。結局急速な景気後退により、対前年比1%減となってしまったが、これまでの活動が確実に産地の活性化に結びついていると確信している。
- ・ 産地の事業者にとっても、JAPAN ブランド育成支援事業を通じ、産地の良さや価値（後晒し）を再認識し、それをもとにブランド力をつけていこうという機運が高まったと思う。

以上

## エ) 神戸商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目)	
日時	平成 21 年 3 月 26 日午前 10 時～午前 11 時
場所	神戸商工会議所
出席者	神戸商工会議所 産業振興チーム 藤田敦大氏
	株式会社ぜんまい 代表取締役 高田恵太郎氏
	日本総研 高橋
資料	「神戸ブランド Meets 上海プロジェクト」報告書(平成 18～20 年度)など

### ■現在の状況(平成 20 年度の取組み内容)

- 平成 18 年度は「神戸」という都市の PR、平成 19 年度は神戸の個別ブランドの PR を重点的に  
行い、平成 20 年度は 3 ヶ年の活動の集大成として、実売に結びつける活動を重視した。
- 平成 20 年度は、「上海市場進出に関する調査」「上海市場に進出する神戸企業の紹介パンフレ  
ットの作成(5,000 部)・配布」「上海の雑誌社の神戸への招へい」「神戸コレクション 2009 上  
海への出展支援」を中心に事業を展開した。
- このうち、中心的事業となる「神戸コレクション 2009 上海」への出展については、ショーに  
は 4 社 5 ブランド((株)イズム、ソックコウベ(株)、(株)ビッキー、(株)ワールド)が、  
ブースには 4 社((株)カグラ、(株)OZ、(株)ゴンチャロフ、(株)ビッキー)が出展した。  
ショーへの出展企業数については平成 18 年度が 3 社 5 ブランド、平成 19 年度が 4 社 8 ブラ  
ンドであったため、横ばい状況にあると言える。
- 本来、出展料は 200 万円かかるが、JAPAN ブランド育成支援事業を通じて参加する事業者は  
80 万円で済んでいる。
- ショーは上海正大広場で開催。日本と中国のメディア約 40 社、百貨店関係者など約 2,600 人  
が来場するなど、盛況のうちに幕を閉じた。
- 神戸コレクション開催期間中、上海でも人気のデパート「久光百貨」で神戸コレクションフ  
ェアが開催されるなど、タイアップ企画も実施された。
- 販路開拓の手段として、インターネットを通じた神戸ブランド商品の試験販売を実施。アク  
セス数は多かったものの、実売には結びつかなかった。値段設定が高かったことと、「実際に  
手にとって見てみたい」というファッションの特性が影響したものと思われる。

### ■平成 21 年度以降の戦略

- 未定である。「神戸コレクション上海」の実質的な収支は赤字であり、JAPAN ブランド育成支  
援事業からの資金や神戸市からの補助金を活用して穴埋めを行ってきた。「神戸の産業活性  
化に役に立ちたい」という思いから、「神戸コレクション」生みの親である高田氏が事業を引  
っ張ってきたが、公的支援を受けられなくなると、イベントそのものの存続も危うくなると  
考えている。
- 高田氏としては 3 年間の活動を通じ、上海での神戸ブランドの評価を向上させ、現地の雑誌  
社とのパイプも構築するなど、神戸の企業が活動しやすいような環境を構築することができ  
たと考えている。このため、やる気のある企業であれば、これらの資源を活用し、上海で事

業を展開できるのではないかと期待している。

- ・ 一方、事業者の中には、「神戸コレクション」というイベントを通じ商品を認定、販路拡大に結び付けてほしいという期待も大きいというが、高田氏としては、異国で直接販路開拓に取り組む予定はないという。現地法人設立についても中小事業者が行なうにはハードルが高く、神戸の中小企業が現地で実際にビジネス展開するためのモデルが確立できていないのではないかと不安があるのは事実である。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業は、神戸という都市を PR するには有効ではあったが、実際に販路を開拓する段階になると制約が多いスキームであると感じている。神戸の場合は、商品開発は個々の企業に委ねており、「あとは販路だけ」というレベルに達しているため、来年度以降 JAPAN ブランド関連の支援を申請するかはわからない。

#### ■JAPAN ブランド 3 カ年間の進捗

- ・ 事業を始めた当初、ターゲットとする富裕層の 20 歳代女性の中の神戸の認知度は数パーセントでしかなかった。しかし、現地雑誌社とのタイアップ企画や神戸コレクション上海の活動を通じ、現在では認知度は 90%以上には達している。また、今年度はこれまでの活動で初めて、神戸コレクションの特別番組（1 時間）が現地でテレビ放映された。JAPAN ブランド育成支援事業を通じ、神戸という都市のブランドイメージは格段に高まったと感じている。
- ・ 神戸コレクション上海への参加を通じ、中国での商品販売を行なうようになった企業も現れた（(株) ビッキーが、平成 21 年 5 月に久光百貨へ出店予定であるほか、ケミカルシューズ会社、アパレル会社も現地に個別に進出。このほか、他の会社の商品も久光百貨で取り扱われている）。本事業を通じ、単独での海外進出が難しい中小企業が「神戸ブランド」をうまく利用し、上海での販路拡大の糸口をつかめたことは有益であったと認識している。
- ・ 一方、長期的な視点でのビジネスモデルの確立については詰めきることができなかった。JAPAN ブランド育成支援事業が、商品開発や展示会への出展に重点が置かれており、神戸の事業で行いたかった店舗の設置など実売に結びつく事業に取り組むことができなかった。
- ・ 神戸ブランドの評価が高まるにつれ、久光百貨をはじめ「神戸ブランドショップをつくりたい」という提案はある。しかし、現地の人材に業務の全てを任せてしまうと、意図しない方向性に向かってしまい、最悪の場合、ブランドイメージに傷がつく結果になりかねないので、慎重に対応している。現地での取り次ぎ企業を見つけることが、現在の最大の課題となっている。
- ・ 高田氏は、展示会を通じた販路拡大というビジネス手法は今後縮小方向に向かうと見ており、JAPAN ブランド育成支援事業の補助金の利用方法も、小売業に直接投資できるように変更できれば、制度としての有用性がさらに上がるものと期待している。
- ・ 「ポスト JAPAN ブランド」として、企業が個別に公的支援制度を活用するという方向性も考えられるが、手続き等の煩雑さを考えると、実際に利用するケースは稀になるだろう。
- ・ JAPAN ブランドの支援期間（3 年目）は適正だと考えている。3 年間で展望が開けないビジネスは継続を再検討するべきだろう。ただし、申請期間中などは、多額の資金を要する活動を実施できず、実質的に活動休止となってしまうなどの弊害はある。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業の「成果」とは何なのか示す必要がある。民間事業者としては販

売実績こそが成果であると認識しているが、補助金の使い道としては不可能であることから、意識のズレを感じてしまう。

以上

オ) 今治商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目)		
日時	2009年3月12日(木)13:00~15:00	
場所	今治商工会議所	
出席者	今治商工会議所	振興課 課長 清水敏 様 課長代理 山本 一馬様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

■現在の状況（平成20年度の取組み内容）

- ・ JBのおかげで今治タオルの露出度が向上してきており、一部（伊勢丹など）では好調な商品も出ているが、今治タオル全体を見ると相変わらず売上げが落ちている。
- ・ 2000年時点で300億円程度の売上げが、2008年時点では146億円程度まで縮小している。
- ・ 今年で3年目を終了するが、何と云っても佐藤可士和氏のディレクションを受けられたことが大きい。
  - 1年目のコーディネーターを依頼した富山達章氏（（有）インタープランニング・代表取締役）が可士和さんへ「飛び込み依頼」した。
  - 可士和さんは、最初はピンとこない様子であったが、「私に全て任せてくれるのならば引き受けます」と言ってくれた。
- ・ 日本国内のタオル市場は、国内製品20%、海外製品（大半が中国）80%の構成。国内製品の内の60%を今治が占めている。よって、シェアは12%。
- ・ 中国からの輸入品も、今治の（大手）事業者が現地で生産したものを輸入しているパターンが多く、その意味でいえば、輸入品と国内品の戦いは、実は、今治の事業者同士の戦いでもある。
- ・ JB事業に参画しているのは、若手経営者で中堅どころ、比較的小回りがきく3社。伝統ある有力企業は参加していない。おそらくは、既存の取引先との関係が強く、その関係を自ら壊すようなプロジェクトには参加しにくいのだろう。事業者組合の幹部は、そのような伝統的企業の経営者が就いている。
- ・ 各社の固有のブランドおよび戦略があり、佐藤さんの影響力が強いプロジェクトに容易に参加できるものでもない。（そこは各企業の現状認識・危機感等に依存する）
- ・ それでも、JBでデザインした今治タオルのロゴマークを何らかの形で使用している事業者は40~50社程度になる（全体は140社程度なので30%程度）。
- ・ タオルはOEMビジネスのボリュームが大きかった。つまり大手企業はOEM生産に慣れきっている。そうした事業者は、最終顧客を相手にすることに不慣れ。たとえば、ネット販売などへの取り組みも遅かった。ここにきてようやく、ファクトリーショッピングを開始した。

■平成21年度以降の戦略

- ・ 佐藤さんの力を得て、今治タオルのブランディングが注目を集めているが、その成果を、地域全体の産業活性化にいかにつなげていけるかが最大の課題。
- ・ ヘルシンキの日常品の展示会ハビターレ（09年09月）に出展したい。
- ・ 現在でも数社はEUに輸出しているが、そこで儲けられるとは考えていないのではないか。

海外で賞を獲得してそれを梃子に国内の商売を活性化する作戦だろう。

- 伊勢丹での販売が好調なため、他の百貨店からの声もかかっている。佐藤さんとも相談して対応を検討する。
- いままで今治で開催してきたタオルメッセを東京で開催する計画。夏に都内の高級ホテルのプールサイドで「展示会」をやりたい。中央のマスコミで取り上げられる効果を狙っている。

以上

カ) 広川町商工会 (福岡県)

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目)		
日時	2009年3月18日(水)14:00~15:00	
場所	福岡県広川町商工会	
出席者	広川町商工会	振興係長 水城 和成 様
	株式会社日本総合研究所	金子(記)

■現在の状況 (平成20年度の取組み内容)

- ・ 参加事業者4社の売上は、前年比110から115%の伸びを示しているなど好調である。ただし、新旧商品について集計は行っていないので、JAPANブランドの効果かどうか不明である。
- ・ 海外展示は、フーズネクスト、エトワールの2箇所に生地を出展し、商談は5社合計で数十万円成立した。
- ・ 海外におけるエージェントはまだ見つかっていない。海外出展のサポートは、パリ在住の日本人コーディネーターであるミリビスに依頼している。服飾とのコラボの支援や、出展のアシストを行っている。JETROとも交流が深まった。
- ・ 地元の組織化では、生産管理と営業について法人化を検討しているが、まだ進んでいない。各社の得意、不得意をまとめるのができる人材がいなかったことがその理由である。外部の人材が、今後仕組みづくりをやる予定である。
- ・ 生地の開発については、東京、横浜の小規模なアパレルのデザイナー2社とコラボしている。1年目から2年目にかけては、自前でアパレルをつくらうとしたが、商品化できなかったため、現在はコラボしているところだ。アパレルとコラボすることで、すぐれた製品に進出して、生地のブランド力を高めることが重要である。
- ・ 問屋は3年目まで参加していたが、問屋の感覚が違ったため、今年は抜けていった。
- ・ 現在の課題としては、価格が高いことである。
- ・ 参加事業者は、1年目13社、2年目8社、3年目4社と減少してきた。事業者はまだ危機感が薄いといわざるを得ない。

■平成21年度以降の戦略について

- ・ 平成21年度にJAPANブランドを申請するか未決定である。平成20年度に申請しなかった理由は、これまでは製品を卸業者に渡すことで業務が完結していたが、JAPANブランドに取り組むことによって、自ら販路開拓などに取り組むため、事業者の業務が遅れており、一息つきたかったというのが理由である。
- ・ 平成21年度は、20年度の延長戦的な活動を想定している。生地の技術開発、デザイン、価格の3点について、アパレルとコラボしながら、つめていく予定である。
- ・ また、生産管理と営業の体制作りも取り組む。
- ・ 本事業について、平成21年度は福岡県が支援を予定している。
- ・ プロデューサーの役割は3年間で変化する。最初は戦略とビジネスモデルをつくる指導でよいが、次の段階で、商品開発に取り組む場合、具体的な企画が立てられるか、最先端のファッション情報を知っているかなどが課題となる。

■JAPAN ブランド3カ年間の今後の取組体制について

- ・ 最終目標としては、国内において、生地を開発し、アパレルとコラボするビジネス・モデルを目指している。
- ・ その経過で、海外展示会で評価してもらうことにより、国内におけるブランド力を高めたい。

以上

#### キ) 小樽商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目終了済)		
日時	2009年3月2日(月)13:00~14:30	
場所	小樽商工会議所	
出席者	小樽商工会議所	業務部業務課 主事 山崎久 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

#### ■現在の状況(平成20年度の取り組み状況)

- ・ 4年目にエントリーしなかった理由。
  - すべての工房が海外を目指しているわけではなかったため、J B事業が進捗するほどに、認識のギャップが顕在化していった。
  - J B 4年目は海外市場戦略に特化する内容であったため見送ることになった。
  - 1社は独自で台湾へ進出し成果をあげはじめている。
- ・ H20年度はJ B参画事業が集まる機会には公式には設けていない。
- ・ J B事業を起こすことで、それまで交流がまったくなかった事業者(工房)同士が知り合い、小樽ガラスを盛り上げていこうとする気運が高まった。それをさらに進めて、事業者組合の設立を会議所は(暗に)呼びかけていたが実現できていない。組合は馴染まないという雰囲気できてしまっている。やはり、芸術家的な要素が強いガラス工房は、独立独歩の傾向が強い。
- ・ とはいえ、できる範囲での相互協力の必要性は理解されるようになってきた。H21年度には「小樽ガラス市(物販イベント)」を企画している。瀬戸物市のようなイメージで、地元のガラスを披露し、販売につなげていけるとよい。
- ・ 市内では、蕎麦屋での使用を呼びかけたり、冬祭りでの展示をしたり、共同で進められる部分はある程度取り組んでいる。

#### ■平成21年度以降の戦略

- ・ ガラス市を魅力的な企画とする。小樽市全体の観光を勘案し、時期や内容を決めていく。
- ・ 本当は、∞事業へ申請したいところだが、J Bから∞への転換はあまりよいことではないと認識しており、当面は自主事業で取り組んでいく方針。

以上

## ク) 旭川商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目終了済)		
日時	2009年3月3日(火)10:00~11:00	
場所	旭川商工会議所	
出席者	旭川商工会議所	産業振興課 課長 吉本剛志 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

### ■現在の状況(平成20年度の取り組み状況)

- ・ 地元のリーダー企業であるカンデイハウス社の販売チャネルを活用し、欧州でのPRを重ねてきている。
- ・ H20年度においても、ドイツのケルンメッセに出展した。
- ・ 特にドイツでは、家具は単品では売れないため、JB参加6社で1つのリビングルームを作ってアピールしてきている。(ドイツの家具売りは保険の営業マンのようなもの)
- ・ H20年度も売り上げ実績は伸びているはずだが正確な数値は把握できていない。
- ・ H20年度にJBの4年目にエントリーしなかったのは、直接的には、国際家具デザインフェア旭川2008(IFDA2008)があり、そちらに注力せざるをえなかったため。
- ・ H21年度も、旭川商工会議所90周年事業があり、秋に「ものづくりフェスタ in 旭川」を行う。
  - 地元の産業力をしっかりと再確認し、地元の住民にも改めてアピールしていくことが重要なのではないかという意見が強くなってきている。
- ・ また、JB参画6社の中の温度差があることも事実。この先の展開シナリオを共有できていない。

### ■平成21年度以降の戦略

- ・ まずは地元の足場固めをしていく。
- ・ 家具組合30社の中では、JB参画グループとは別の動きをするグループもある。具体的には∞事業でH19年度「旭川クラフト改造計画事業」、20年度「旭川工芸ブランディング事業」に取り組んでいる。
- ・ JBグループと∞グループの相互交流は無い様子。それをどのようにマネージしていくかが会議所としての課題になってくるだろう。

以上

ケ) 東通村商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)	
日時	平成 21 年 3 月 3 日午後 4 時～午後 5 時半
場所	東通村商工会
出席者	東通村商工会主席経営指導員 若佐浩司
	東通村商工振興グループ主査 相馬和史氏
	尻屋漁協業務課長 浜端功氏
	日本総研 高橋
資料	

■現在の状況（平成 20 年度の取り組み状況）

- ・ 平成 20 年度は、平成 17 年度～19 年度の JAPAN ブランド育成支援事業で開発した商品のマーケティングと新規商品の開発に力を注いだ（目標は売れる商品づくり）。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業を通じ、つながりのできた高島屋東京店の味百選に東通村として選出され、村内の特産品を販売する機会に恵まれた。村振興公社が開発した産品（ブルーベリー関連加工品やビーフジャーキーなど）とともに、今年度漁協が中心となって開発した商品や塩ウニ、粒ウニ、貝柱なども販売した。売上高は高島屋側が想定した 100 万円を超えた。
- ・ 今年度開発したのは、ホタテの佃煮とイカの塩辛。高島屋を通じ平成 19 年度に紹介された、日本橋の料亭「ゆかり」の三代目野永喜三夫氏のプロデュースの下で開発した。ホタテの佃煮は 100g700 円と安価ではないものの、添加物を使わないという点などが受け、顧客からの評判は上々であった。
- ・ ただし、毎年出店している店と比較すると知名度が低いため、東通村側の期待通りには客足は伸びなかった。「村」として出展する稀有な例ではあったが、今後も継続して出店できるように努力し、知名度の向上とともに売上を伸ばしていきたい。
- ・ 高島屋から今回声が掛かったことは名誉。食材の品質の高さが認められた証拠だと思う。
- ・ 開発した商品を常時販売しているのは村内の 1 箇所（特産品販売施設）のみ。村外のバイヤーから声が掛かることもあるが、ブランドイメージに合った流通経路を確保するために、販売先の選定は慎重かつ時間をかけて行っていきたい。
- ・ 今年度の推進体制は昨年度までと大きな違いはない（商工会、東通村、漁協、酒店など）。しかし、定期的に会合を開催するといったことは行っておらず、必要が生じた段階で随時メンバーが集まっている（商品開発の時など）。
- ・ 今年度の活動は漁協が中心であったと言える（海産品の特産品開発がメインであったため）。
- ・ 「先進的ブランド展開事業」の選考に落ちたため、今年度は国関連の補助金は活用しなかった。必要経費は適宜、村、商工会、漁協などからの持ち出しによってまかなった。材料費やパッケージのデザイン費用、東京への出張費用などで、総計 1,000 万円近くかかっているのではないだろうか。しかし、これだけの負担を漁協側もしてくれたということは、加工による付加価値向上の大切さを、JAPAN ブランド育成支援事業の 3 年間で認識した結果ではないだろうか。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業を通じ知り合った野永氏の料亭「日本橋ゆかり」に尻屋、野牛両

漁協から魚を卸すようになった。飲食を通じて、東通村産の海産物の良さをPRしてくれるとのことで、長期的な視点からブランドの価値が向上していくのではないかと期待している。

- ・ 日本橋ゆかりには、JAPAN ブランド育成支援事業で開発した東通村の日本酒を置いてもらっている。ただし、直接酒造メーカーから卸すのではなく、村内の酒店から購入してもらっている。そうすることにより、村内の事業者の経営の助けにもなるし、ブランドとしての流通コントロールもしやすくなると考えているからである。現在、ゆかりを含む東京の2点、仙台の1点、むつ市や青森市の飲食店からも日本酒購入の注文があるということで、JAPAN ブランド効果は着実に上がっていると認識している。

#### ■平成 21 年度以降の戦略

- ・ 平成 21 年度も高島屋との関係を強化しつつ、新商品開発に力を入れていきたい。推進体制も今のところ変更の予定はない。既に来年度に向けた新商品の開発途上にある。また、JAPAN ブランド育成支援事業当時に仕込んだ日本酒の古酒(3年もの)が平成 21 年度に完成するので、それも活用していきたい。
- ・ 東通村としてもこうした特産品開発になんらかの支援をしていきたいと考えている。来年度は漁協の加工施設を改修する予定である。
- ・ 今年度は海外ルートは小休止したが、あきらめたというわけではない。あくまで東通村のブランド事業の核は、良質の天然海産物(アワビ、ホタテ)とその加工品であり、それらが海外に認められることにより、国内でのブランドを確立できると考えているからである。今年度は国内市場向けの加工品開発・販売に注力したが、時期を見計らって、海外での高級品販売にも力を入れていきたい(JAPAN ブランド育成支援事業の中で知り合った中華食材卸の廣記商行とは現在でもコンタクトを取り続けている)。

#### ■JAPAN ブランド 3 ヶ年の進捗

- ・ 高島屋に認められたことで、漁協をはじめ関係者に張り合いと自信が生まれるようになった。高島屋で店頭販売するまでは、漁協のメンバーが消費者と直接対面する機会などほとんどなかった(加工品の商品開発自体、JAPAN ブランド育成支援事業以前はほとんどなかった)。消費者と直接交流し、自分たちの商品が売れ、商品が持つ価値を認識するとともに、新たなニーズ(主に価格面)を把握できた点は非常に貴重な経験であった。
- ・ キーパーソンは井戸川氏と五十嵐氏。この2人に出会ってから様々なネットワークを構築することができた。高島屋はその代表的なもの。平成 20 年度は高島屋を中心とした推進体制を予定していたが、残念ながら「先進的ブランド展開事業」には落選してしまった。
- ・ 落選の影響は大きかったが、費用のかかる海外事業は小休止しつつ、高島屋ルートを活かした国内向けの商品開発・販売事業は継続していこうということになった。漁協等も JAPAN ブランド育成支援事業の3年間の成果を認識していたので、快く参加を継続してくれた。
- ・ 高島屋には海外の支店もあるので、国内だけではなく、将来は海外販路にもつながるのではないかと期待はしている。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業の3年間を通じ、漁協の人たちが、生産者としての意識から、消費者に渡るまでの販売を見据えた部分までいきわたるようになったのが大きな成果。また、

日本酒の商品開発・製造・販売を通じ、東通村の知名度が向上したと思う。今後はこうした効果を、販売面でどのように活かしていくのかということになる。引き合いが多くなるにつれ、共通の販売組織（新たな団体）の立ち上げの議論が必要になってくるだろう。

- ・ JAPAN ブランド育成支援事業に認定されたことにより、商品自体の信用力が上がったとも感じている。高島屋の商品販売時に JAPAN ブランドに認定されたことを話すと、消費者の反応が変わっていくのを感じることができた。
- ・ また、これまで交流の少なかった商工会と漁協をはじめ、行政も加わり、東通村の様々な団体が連携し、活動することにより、バラバラであった地域が 1 つにまとまりつつあると感じている。
- ・ ただし、2 年目、3 年目の 3 分の 1 負担は厳しかった。大規模な商工会議所であれば自己負担分の資金確保もできるかと思うが、東通村のような小規模で事業者数も少ない組織では容易にはいかない。事業予算規模に合わせた自己負担比率を設定するなどの配慮がほしい。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業の 3 年間はとにかく時間がなく、自分たちが行ってきたことを検証する余裕もなかった（干し貝柱や日本酒以外に何か加工品をつくるという考えにまで及ばなかった）。他の JAPAN ブランドの認定産地とは異なり、村内には加工業者は存在せず、良質の天然素材しかなかったので、実際に商品化するまでの時間がかかってしまった。
- ・ （前述の通り）他の産地とことなり、製造業の産地としての基盤がなく素材しかないという点では不利なのかもしれないが、将来はこうした素晴らしい素材に付加価値をつける加工品を開発し、最終的には製造加工施設が整備されるほどにまで事業が成長してくれればと考えている。事業化から販路確保に向けた目処を立てることにより、平成 21 年度も「先進的ブランド展開事業」にもう一度挑戦することができればと考えている。

以上

### コ) 三条商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3 年終了済)		
日時	2009 年 3 月 19 日(木)15:00~16:00	
場所	三条商工会議所	
出席者	三条商工会議所	産業振興課 課長 鈴木 秀俊 様
	株式会社日本総合研究所	金子

#### ■現在の状況（平成 20 年度の取組み内容）

- ・ 国内展示会は、インテリア・ライフスタイルショー（6 月および 11 月）に 6 社で出展、また 8 月の DIY ショーに出展した。
- ・ 海外展示会は、ドイツのアンビエンテに 5 回目の出展を行った。費用は、会議所の自前予算のほか、参加者の負担金に加えて、県の補助をいただいた。10 社出展し、6 社と、会議所事務局、JETRO 新潟が出張参加した。
- ・ 今回、特に新しい商品はなく、商談は 5 日間で 600 件、名刺は 100 枚集めた。売上は 170 万円で、包丁、はさみ、刃物が主であった。
- ・ 営業活動については、各社の取り組みとし、共同の代理店体制はまだできていない。ただし、

輸出の窓口はまとめて出すようにしている。

- ・ 海外展示会は5回目を重ねて次第にリピーターがついてきた。また SANJO JAPAN の産地イメージも認知度が向上してきた。
- ・ しかし、新商品の開発は特に取り組んでおらず、新規参加企業はなく、次第に脱退する企業も増えている。今後は、新規メンバーを探したいと考えている。

#### ■平成 21 年度以降の戦略

- ・ 「燕三条」ブランドの全国発信を目指して、協議会設立を目指して、地元リーダーの山井様以下 4 名が、行政と協力して取り組んでいる。事務局は燕三条地場産業センターとなっている。燕三条ブランドの全国発信を、平成 21 年度、J R のデスティネーションキャンペーンで取り組むなど、情報発信に地域としては力を入れている。
- ・ 平成 21 年度は、JAPAN ブランドの先進的ブランド展開事業を申請する予定である。これまでの活動に新規メンバーを加えて申請したい。
- ・ 日商から、エトワール、NY、Rin、オゾンなどの展示会に誘っていただいているのは、非常にありがたい。
- ・ JAPAN ブランドのネット通販の情報はあるが、実現していないので、検討していきたい。

以上

サ) 岡谷商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目終了済)		
日時	2009年3月4日(水)10:00~12:00	
場所	岡谷商工会議所	
出席者	岡谷商工会議所	総務課係長 島崎春樹 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- ・ H17~19年度までの計3年間、JBに取り組んでそれなりの成果はあったが、実需に結びついていない。
- ・ H20年度は自己資金で販路拡大に励んだ。
  - JFW ジャパン・クリエーションに4年連続で出展。
  - 地元でのクラフト展を開催。
- ・ 日商のご配慮も有り、「月刊石垣」の表紙を岡谷絹が飾った。問合せが10件程度あった。

■平成21年度以降の戦略

- ・ 明確な形では戦略を描ききれていない。
- ・ ∞事業で産業観光に取り組み、一定の成果をあげた(H20年度)。長野県全体としても産業観光に注力していく考え方が示された。この流れをうまく活用して、岡谷絹の織り体験などをメニュー化し、プロモーションしていくことを考えている。
- ・ しかしながら、織り手側の意思統一がとれていない点が最大のネックとして存在している。デザインも旧来のままであり、何らかの新機軸を打ち出しながら、産業全体を変革していかなければならない時期にきている。

以上

## シ) 飯田市鼎商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目終了済)		
日時	2009年3月4日(水)15:00~17:00	
場所	飯田市鼎商工会	
出席者	飯田市鼎商工会	事務局長 湯澤英範 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

### ■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- ・ 3年間、JBに取り組んだが、本当に疲れた。(それだけやった)
- ・ H20年度に4年目に申請しなかったのは、中心となっていた事業者の社長が身体を壊してしまったことが直接の原因。
- ・ 疲れた割には、売上げに繋がっていない。(→だから疲労感があるのかもしれない…)
- ・ 本当に、JBへの取り組みを契機にして、零細事業者の統合・合併を進めたかった。それをしてなければ、水引産業自体の継続が難しいと考えていた。
- ・ 事業者も総論賛成となるのだが、具体論になると腰が引ける場合がほとんどだった。「自分の代だけは何とか続けたい…」となる。
- ・ とはいえ、JBを実施した効果もそれなりにあった。
  - 従来は、問屋から言われたものを言われた価格で言われた通りに作っていただけ。その価格は儲けスレスレの水準に固定されていた。
  - しかも、その(東京の)問屋は文房具全般を扱っていることから、水引は必ずしも一生懸命に販売しようとする対象ではなかった。
  - そうした問屋の言うことに従って自分たちの将来が無いことがようやくわかってきた。それは本当に大きな成果だ。
  - JB事業が「3年間の一貫した支援」を打ち出してくれたことが大きかった。それで事業者が意欲を持った。単年度事業では事業者がなかなか乗ってこないケースが多い。「俺たちは補助事業のために作業をやるのか?」といった反発が必ず出てくるのが常だった。
  - それでも、3年間の前半はとくかくしんどかった。前半は商工会(=事務局長)が強引に引っ張らなければならない状況が続いた。
  - 日経デザイン等の雑誌で水引を取り上げてもらえたことは大いに勇気付けられた。そうした情報を見て、百貨店から催事場での展示企画をもちかけられることもあった。

### ■平成21年度以降の戦略

- ・ これまでJB事業を牽引してきた商工会の湯澤局長が3月末で退職になるため、今後の見通しは立っていない。
- ・ ご祝儀袋に胡坐をかいていた商売は既に終わっている。その市場は中国製が席捲しつつある。国内製が生き延びるにはアート性を強化する方向だ。そのためには、零細事業者がバラバラにやっているとダメ。
  - 水引の生産工程はざっくりとえば、「デザイン」と「結び」に区分される。零細事業者

は両方を 1 人の職人（＝社長）がやっている。その結果、デザイン力には限界がある。ある程度の組織規模になれば、デザイン専門のスタッフを抱えることができる。そうしてはじめてデザインで勝負できる基盤ができあがる。

- 水引は職人がみれば容易に真似できるがために、お互いの交流がほとんどなかった。極めて閉鎖的な世界で行われてきた事業である。それを根本的に変えていかなければこの地の水引の将来はない。

なお、湯沢事務局長は元市役所職員。3 月に引退するが、その後も、水引産業の活性化に何らかの形で貢献していきたいと考えている。

以上

ス) 福田町商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)	
日時	平成 21 年 3 月 6 日午後 1 時～午後 2 時半
場所	福田町商工会
出席者	丸音織物株式会社代表取締役 太田佳孝様
	福田町商工会経営指導員 鈴木浩人様
	日本総研 高橋
資料	・

■現在の状況（平成 20 年度の取り組み状況）

- ・ 平成 20 年度は福田町商工会としては、JAPAN ブランド育成支援事業の流れをくむブランド「ソルブレベコ」の事業に関して予算を計上していない。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業期間中、ブランド使用者の集まりである「ソルブレベコ会」を結成したが、平成 20 年度は活動を行っていない。会員もピーク時の 20 数社から平成 20 年度には 17 社に減少した。廃業した事業者がいることと、会費負担（年間：法人 10,000 円、個人 3,000 円）が重荷となったこと、ブランド認定基準の円滑な導入ができなかったことなどが考えられる。
- ・ 平成 20 年 10 月には、4 社がソルブレベコの素材などを使用し、JAPAN CREATION に出展。また、東武百貨店池袋店の催事である「RESPECT JAPAN」に「福田コーデュロイ」として、ジャケットとブルゾンを販売。期間中に完売した（ジャケットは 37,800 円、ブルゾンは 27,300 円）。東武百貨店とは JAPAN ブランド育成支援事業中に接点できたが、実際にビジネスに結びついたのは今回が初めて。4 年かけてようやく成果が現れたと実感している。
- ・ 「先進的ブランド展開事業」には応募したものの落選。採択されていたら、JAPAN ブランド育成支援事業と同様の体制で事業を展開していたと思う。活動できなかったのは、事業者側に自己負担をしてまで（リスクを負ってまで）手がける活動ではないという判断が働いたからかもしれない（JAPAN ブランド育成支援事業過去 2 年間の 3 分の 1 自己負担分はすべて福田町商工会が負担しており、事業者側に費用負担を覚悟してまで事業に参画するという意識は残念ながら根付かなかった）。
- ・ この結果、今年度は産地全体の底上げよりも、やる気のある企業に対する支援を重点的に行った。今年度は 2 社が中小企業地域資源活用プログラムの認定を受けた。JAPAN ブランド育成支援事業を通じて開発した素材を使った新商品の開発を行っており、ここでも 3 年間の事業の成果が現れていると認識している。
- ・ 「個別企業の支援に切り替えた」とは言っても、産地は各作業工程における分業体制が敷かれており、1 企業の力がつくことにより、関連事業者への効果もあり、結果として産地全体の底上げにつながると考えている。
- ・ 一方、JAPAN ブランド育成支援事業実施中にも、中国産製品などとの競争がさらに激化し、原材料価格の高騰、さらに昨年後半からの景気の冷え込みにより受注数も減少。分業体制ゆえに、各工程の事業者が生き残っていかなければならない状況なのにそれもままならないということで、産地としての危機に瀕している（意気込みはあっても、実際に注文が来た時に、

納品までこぎつけることができる自信がない)。

- ・ 個別支援も必要だが、国として繊維産業に対してしっかりとビジョンを持つことが重要だと思う。
- ・ 海外事業については、今年度は行わなかった。仮に海外に進出したとしても、小規模事業者が注文に個別に対応していくことは難しいと実感したからである。産地や事業者の特性上、商社やアパレル事業者を通じ、海外に輸出もあり得るという視点で活動するのが適していると考えようになった(役割分担としても適切だと考えている)。

#### ■平成 21 年度以降の戦略

- ・ 平成 21 年度について、ソルブレベコ会として、具体的な活動予定はない。
- ・ 福田町商工会としては、来年度の先進的ブランド展開事業に再挑戦することも想定はしているものの、活動母体自身にその意思がなければ厳しいと考えている(現在のところはその意志はないだろう)。

#### ■JAPAN ブランド 3 ヶ年の進捗

- ・ 昔は対米輸出と国内向け生産の 2 本柱で産地は潤っていたが、繊維は国際商品であり、中国をはじめとする発展途上国との競争の激化により輸出は激減。国内市場にも輸入品が入り込むことにより、産地を取り巻く状況は厳しくなっていた。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業は、こうした状況下で、「同じマテリアルでも違う品質のもの(高品質もの)をつくり出す必要がある」という理念を持って始まった。ターゲットを 30 歳代～60 歳代の高付加価値の商品を求める層に絞ったものの、頼みとしていた百貨店の婦人服売場の不振もあり、思ったような成果を得られなかった(付加価値を十分に消費者に伝えることができなかった)。
- ・ 日本製品が持つ「安全・安心」に対するニーズは決して低いものではない。しかし、そのことを繊維という素材の中でどのように表現していくのかというところに苦慮した。アパレルのブランドと素材産地としてのブランドをどのようにバランスをとっていくのか(素材産地として前面に出ていくことが消費者にどこまで魅力的なのか)、十分な確信を見出せなかった。
- ・ 東武百貨店で販売したジャケット、ブルゾンと同百貨店経由でレナウンに行ってもらった。小売店が主導することにより、デザイン料を安く抑えることができた。川上部分を押さえるということが有効であると実感した。デパートも差別化が求められる時代であり、産地とのコラボレーションも増えるかもしれない。一方で、産地の窮状は看過できないところまで来ており、そもそも「特色ある産地の素材」が手に入らない時代も到来するかもしれない。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業に多くの企業が参画したが、事業者間に取り組みに対する温度差があったのは事実。一般的に、賃加工事業者の多くはこれまで自ら市場開拓をするということがなかったため、積極的な取り組み姿勢が見られなかった。一方、カットや仕上げの事業者の中には、JAPAN ブランド育成支援事業を通じた新たな挑戦に前向きな姿勢を見せるところもあった。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業によって、大手のアパレル業者とのつながりができるなどの成果は上がったものの、産地の状況を劇的に変えるほどの特需をもたらすわけではないので、参

画者には成果を実感しにくい部分があったのかもしれない（昔は、一つの大きな成功が地域全体を潤すという光景があったが、ニッチな市場に活路を見出すという現状ではそのようなことを起こすのは難しい）。

- JAPAN ブランド育成支援事業期間中に、LLP 設立の検討もされたが、産地としての盛り上がりには欠けたようだ。
- JAPAN ブランド育成支援事業の成果としては、新素材を使った商品開発を行うことができ、それが実際のビジネスへとつながっていったことである。商談成立数までこぎつけた事業者数は多くはないものの、前述の分業体制のため、その効果は産地全体へと広がっていく。
- また、様々な展示会に出展することにより、「どこで売っているのか」という反響を数多く得るようになった（知名度が向上した）。しかし、素材メーカーゆえに、洋服ではなく素材が売り物。どのように対処していけばいいのか苦慮した。その意味では、素材でも、一般消費者に売れる仕組みづくりを考えていただければありがたいと思った。デザインを得意としている産地や新しい素材を求めている産地などがあると思うので、そうしたところとのマッチングをしてくれれば、新たな可能性が開けてくるし、JAPAN ブランド全体の底上げにつながるのではないだろうか。
- 製品の発案、製造・加工から販売に至る全体を把握しているコーディネーターがいなければ、適切なアドバイスをすることは難しいのではないだろうか。
- 市場でどのようなものが求められているのかということ进行分析した上で商品をつくるというサイクルを最後まで実現できなかったのではないかという反省はある。
- 後継者問題は喫緊の課題。今後数年かけて取り組む必要がある。
- 現代は商品のサイクルが非常に早く、同じ素材を毎年提案・納品するということはできない。JAPAN ブランド育成支援事業を通じ多くの商品開発を行うことができたが、個別企業の努力だけではそれも困難になっている。
- 素材からデザイン、製造・加工まですべて日本製で行うことにどのような価値があるのかという部分を検証する必要がある。それができれば、高付加価値を求める層には、商品は確実に受け入れられるだろう。
- これまで頼りにしていた商社・問屋経由ではモノが売れなくなってきている（アパレル業者が海外の生産拠点で商品を製造・販売するケースが主流となってきている）。百貨店も不振が」続いており、どのようなチャネルを活用するのか、今後課題となってくるだろう。

以上

セ) 有松商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)	
日時	平成 21 年 2 月 17 日午後 2 時～午後 4 時
場所	スズサン (名古屋市緑区)
出席者	スズサン 村瀬裕氏
	日本総研 高橋
資料	

■現在の状況 (平成 20 年度の取組み内容)

- ・ JAPAN ブランド育成推進事業の 3 年間で終了し、「先進的ブランド展開事業」へ進むことを想定し、企画書も作成していたが、直前で応募を断念した。有松商工会の立場として、3 年間の事業が終了し、更なる支援に向けた人的資源の確保 (事務手続きなどに労力を要する) の限界を感じていたことが要因として考えられる。
- ・ また、JAPAN ブランド育成支援事業に参加しているのは、会員の一部 (さらに言えば絞り事業者の一部であり)、JAPAN ブランド育成支援事業の推進が、「特定事業者への支援」と見られることへ抵抗感を覚えていた可能性もある。
- ・ スズサンとしては、3 年間の JAPAN ブランド育成支援事業を終え、いよいよ海外事業を視野に本格的な展開を考えていた時期であったため残念な結果となったが、これまで築いてきた基盤もあるので、2 年目以降つながりのあった SOUSOU とともに海外進出を狙うこととなった (ただし、SOUSOU 自体に海外進出の経験はなかった)。現在、JAPAN ブランド育成支援事業の流れを受け海外展開を目指しているのはスズサンのみである (間接的にはスズサンと取引関係にある数社も含まれる)。
- ・ 平成 20 年 11 月にはパリで SOUSOU とともに展示商談会 (絞りの地下足袋) を開催した。これは、同時期にパリで国際絞り会議が開催されるのに合わせたことによる。なお、展示商談会の開催費用は SOUSOU 側が負担したため、スズサンの負担は抑えられた。
- ・ 展示商談会の開催に先立ち、名古屋の JETRO が現地調査を実施してくれ (スズサン側の負担はなし)、商品を現地のバイヤーに見せ、よい感触を得ていた。
- ・ その後、平成 21 年 1 月には、パリの JAPAN ブランドエキシビジョンに出展。ここでは、SOUSOU とのコラボレーション商品だけではなく、これまでの JAPAN ブランド育成支援事業で開発してきた商品 (照明器具など) も展示。反響を得た。パリのエキシビジョン出展は、全国連の漆谷氏より「絞りの産地として参加してくれないか」と打診されたことがきっかけ。ちょうど、経産省の「sozo-comm」の展覧会が 1 月にパリで開催予定、出展予定であったため、JAPAN ブランドにも出展を決意した。
- ・ 個人事業者が海外の見本市に単独で出展することは至難の業である。JAPAN ブランドや「sozo-comm」のように、多くの産地を束ねる形でブースを設け、日本の産業全体を盛り上げるという試みはとても良いことだと思う。今後も推進してほしい。
- ・ 現在はビジネスの方向性としては、JAPAN ブランド育成支援事業 1 年目で培った、従来の絞りの枠にとらわれない新しいジャンルと、2 年目、3 年目の SOUSOU とのコラボレーションで学んだ、ベーシックな技術を活用し、モダン、シンプルな形で表現するという 2 方向で取り組

んでいる。

- 平成 20 年 2 月に村瀬氏の息子が、ドイツのデュッセルドルフで、ドイツ人とともに、絞りを製造・販売する会社を設立。1 年目で 3 万 5,000 ユーロの売り上げを達成した。これで現地での販路を確保した。
- 照明器具などは、日本から完成品を輸出すると輸送コストがかさみ採算が合わない。このため、絞りの素材を輸出し、息子の会社を通じ組み立て、販売を行い、これまでよりも価格を抑え、販売することに成功した。商談会などでも、「完成品そのものよりも、素材がほしい」というニーズも存在していたため、この方法が最善であると考えている。この取り組みは日経デザインでも紹介された。
- 売れ筋の照明器具は、ドイツ、スペイン、イタリア、フランスなどヨーロッパ各地へと販売。ホテルが複数個発注してくれるケースもあった。

### ■平成 21 年度以降の戦略

- JAPAN ブランドに参加して良かったことは、日本の職人として海外からの評価を受け、自らの仕事に誇りを持てるようになったこと。また、これまでの絞りの世界の枠を超える様々な挑戦をすることにより、他の業界との交流が生まれ、それがさらに新しい取り組みや支援の輪へと広がっていったことである（情報発信は自ら行わなくても、周囲の人の働きかけにより、様々な媒体で紹介してくれるようになった）。その結果、他の事業者との役割分担も明確化してきたし、自社が負うリスクも軽くなってきたように思われる。平成 21 年度もこの方向性を堅持し、海外での挑戦を続けていきたい。
- 絞りの素材を日本で（有松で）生産・製造することにこだわっている。ビジネスとしては、海外生産の方が効果的かもしれないが、産地全体の底上げを目指すという観点から、地元での生産したものを提供していきたい。

### ■JAPAN ブランド 3 カ年間の進捗

- JAPAN ブランド育成支援事業は、「やりたい」と思ってすぐに始められる種類の活動ではない。そこに至るまでの産地の取り組みによる意識の高まりや自信が必要である。有松ではその点、1992 年に当地で国際絞り会議を開催したことにより、産地の事業者の間に「何かしなければならぬ」という強い意識を呼び起こすことができていた。
- JAPAN ブランド育成支援事業に対する要望としては、「凜」のようなアンテナショップを海外にもオープンさせてほしい。そうすることにより、海外の人たちが日本文化全体を理解することができるし、その中における職人の地位向上にも貢献することだろう。
- また、生産過程を吟味してほしい（定義をしっかりとしてほしい）。現地で製造したものでも「JAPAN ブランド」として売り出しているものもあるようだが、ものづくりの基本は日本で行なうよう、定義づけるべきではないだろうか。
- 同時期に経産省系の展示会がバッティングしているのは効率的ではない。効率・効果的なスケジューリングをしていただけるとありがたい。
- 日本の職人は技術をどう活かしていくのかというところまではなかなかいかない。JAPAN ブランド育成支援事業を通じ、交流による情報共有を実現し、より良いものを生み出せる環境を

整備してほしい。その意味でも、職人たちに JAPAN ブランド育成支援事業への参加を積極的に呼びかけてみてはいかがだろうか。産業のイベントに JAPAN ブランドとして PR に赴くのは効果的である。また、エキシビジョンも東京だけで行なうのではなく、ものづくりの集積地である名古屋や近畿地方でも行なってはいかがだろうか。ビジネスとしての側面だけではなく、職人たちに「他産地の職人たちはこんなにもがんばっているのだ」ということをアピールできるだろう。職人のやる気とプライドを取り戻すことが産地の活性化、ひいては次世代の育成にもつながっていくのだと思う。

- 地域団体商標の活用方法を、JAPAN ブランド育成支援事業の一環として提案・提供していただければありがたい（当産地では「有松鳴海絞」として登録済である）。
- JAPAN ブランド育成支援事業の 1 年目は 100%補助かつ 2,500 万円という多額であったため、ありとあらゆることに挑戦したと思う。しかしながら、その結果として、取り組みが先端的過ぎて、多くの事業者が JAPAN ブランドの取り組みから手を引いてしまった。
- 2 年目に SOUSOU との出会いがあり、シンプル+モダンという手法により、絞りという技術が現代においてもその価値を再発見できるということを学んだ。このやり方は、多くの事業者にとって理解しやすく、実際に支持も得たと思う。SOUSOU はマーケティングに長けており、問屋販売に頼っていたこれまでの産地の事業者にとっては、SOUSOU を通じてはいるものの消費者の反応を直接感じられる新しいチャレンジであった（村瀬氏が目指す方向性とも合致していた）。
- しかし、3 年目に本格的なマーケティングを開始し、引き合いが増加していくと課題も露呈した。それは、需要に対応する生産体制を構築できなかったことである（安定的に品質を確保できず、生産量も限られているため、商談の機会を逃してしまったのである）。その結果、産地全体として取り組みへの熱意がいささかトーンダウンしてしまった。

以上

ソ) 紀北町商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)	
日時	平成 21 年 3 月 10 日正午～午後 4 時
場所	紀北町商工会など
出席者	紀北町商工会 事業推進室長 長澤浩氏
	ギョルメ舎フーズ株式会社顧問 (東紀州商工広域連合・地域力連携拠点事業 応援コーディネーター) 伊藤力行氏
	ギョルメ舎フーズ株式会社 総務部長 東良彦氏
	日本総研 高橋
資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>紀北町商工会 JAPAN ブランド育成支援事業ヒストリー (DVD)</li> <li>JAPAN ブランド育成支援事業を紹介した新聞記事 など</li> </ul>

■現在の状況 (平成 20 年度の取組み内容)

- ・ 「先進的ブランド展開事業」に落選した際には、事業者の士気は下がったものの、商工会としても、これまでの取り組みを途切れさせてはいけなと表明、理解を求めた。これまで、商工会では自己財源を活用し、役員に海外視察に行ってもらい、JAPAN ブランド育成支援事業の取り組みの光景を見てもらっていた。こうした活動を通じ、(今年度は事業そのものは認定されなかったものの) 役員への活動に対する理解は確固たるものがあったのだと思う。
- ・ とは言え、「先進的ブランド展開事業」に参加できなかったことは大きな痛手である。平成 20 年度にある程度の販売実績を上げ、平成 21 年度にターゲットとする市場を最終的に絞ろうと考えていたが、予定が狂ってしまった。
- ・ 平成 20 年度は、個々の企業の力をつけることに重点を置いた。ギョルメ舎フーズの取り組みが、農商工連携の「地場農水産品を活用した地域ブランドづくり」や地域資源活用プログラムに認定されたことなどは、大きな成果であったと認識している。また、伊勢神宮に JAPAN ブランド育成支援事業で開発した商品を奉納するなど、話題づくりにも努めた。
- ・ 一方、海外進出については、中国市場の進出のあり方について検討を重ねてきた。その結果、「先進的ブランド展開事業」平成 20 年度提案にあったものを踏襲する形で三重県内の商社を通じ、香港経由で大陸に商品を売り込んでいくという手段を行う方向になった。しかし、実質的には、海外関連の事業が行えなかった。自己負担で海外進出に係る費用を賄うのは無理である。
- ・ 多紀町のイオンに東紀州の特産品として、JAPAN ブランドで開発した商品が陳列されたほか、平成 21 年 3 月のフードックスジャパンにも参加した。また、雑誌「カーサ ブルータス」にも商品が紹介された。
- ・ フードックスジャパンに参加の際は、取引条件シートを作成した。これは、流通業者からの要請に応える形で作成したもので、商品の特徴から出荷数に至るまでを記載している。生産者も地元スーパーに卸すのと同じレベルで考えていてはダメだということを、シートを作成を通じ、学んだと思う。
- ・ 平成 21 年 3 月末には、東京の中堅スーパーでも商品を販売予定。東武百貨店でも商品取扱の予定がある。

- ・ また、HACCP の講習会も開催。将来の輸出をにらんだ環境整備に向けた準備を着々と進めている。
- ・ 平成 20 年度現在、香港のシティスーパーとは連絡を取り合っているものの、それ以外のところとは取れていない。しかし、国内の展示会参加を通じ、香港やアメリカの業者から照会を受けるなど、海外進出のチャンスは途絶えていないと実感した。

#### ■平成 21 年度以降の戦略

- ・ 平成 21 年度も「先進的ブランド展開事業」に応募する予定である。認定されれば、平成 20 年度に実施する予定であった事業をベースにさらにグレードアップさせるつもりである。具体的には、アメリカや香港で何をどのように売るのかということ市場調査やプロモーションを通じ、明らかにしていく予定である。
- ・ しかし、予算規模は縮小方向の予定である。一度落選してしまったことにより、周囲の理解も揺るぎ始めていることは否めないからである。堅実な予算を組まざるを得ない。

#### ■JAPAN ブランド 3 カ年間の進捗

- ・ JAPAN ブランド育成支援事業の 3 年間を通じ、商品開発や国内外の市場ニーズを把握することができたのが収穫である。
- ・ また、商品に「JAPAN ブランド」という名称を付すことにより、価値を上げることができたことも魅力であった。JAPAN ブランド関連商品の売上高は、平成 19 年度が 240~250 万円、平成 20 年度は 800 万円程度であった。近いうちに年間売上高 2,000 万円を達成したい。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業は、事業者にとって新たな販路開拓につながるというメリットがあるだけでなく、産地が国内外の様々な媒体で紹介されることにより、地域住民のアイデンティティが確立され、郷土に誇りを呼び起こすという効果も得られたと実感している。今後、地域全体の活性化という視点からも JAPAN ブランド育成支援事業に取り組めればと考えている。
- ・ JAPAN ブランド育成支援事業の中心的存在であるギョルメ舎フーズは、平成 20 年には、加工品を取り扱うホームページ「熊野水軍」を立ち上げるなど、販路開拓に努めている。商工会としても、ギョルメ舎フーズを「まちの商社」と位置づけ、地域の様々な商品を販売してもらえればと考えている。
  - ギョルメ舎フーズの営業には、紀北町商工会も同行する（最初だけ）。商工会という後ろ盾があれば、その後の交渉が円滑になると考えているからである。こうして、ギョルメ舎フーズの販路は拡大してきている。多くの事業者を育てることも大事だが、1 つのリーダー的企業を育て、周囲に協力企業を結び付けていくのが効果的なのではないかと考えている。
  - セントレアの JAL の売店において、空弁として、ギョルメ舎フーズの商品が取り扱われている。JAL と交渉する際も、JAPAN ブランド育成支援事業と紀北町商工会という後ろ盾があったことは、商談成立に効果を発揮したと考えている。こうした支援を受け、ギョルメ舎フーズ側も、工場を改造し、JAL 側が要求する品質基準をクリアするなど、事業者側の努力も着実に進んできた。

- ギョルメ舎フーズは JAPAN ブランド育成支援事業を通じ、国内外への進出の糸口を掴むなど、大きく成長している。しかしながら、投入した資金ほどの売上は上げられておらず、取り組みは道半ば。小さな会社でもあるので、国からの一定のサポートが必要であると認識している。
- ・ 今後の方向としては、商工会はプロモーションに注力し、事業者側は、商品のレベルを上げていくという役割分担をするのが適切ではないだろうか。
- ・ 一方、JAPAN ブランド育成支援事業に参加したものの、輸出の実務が未経験であり苦勞した。結果として、地元で英語のできる専門家を雇用しつつ、実際の手続きの多くは長澤氏が行った。申請書は事業者自身で作成しなければならないので、ひな型を長澤氏が作成するなど、事業者に対する支援体制を整えるよう努力した。
- ・ 当初進出を目指した中国と異なり、香港は食品規制の状況さえ把握していれば、輸出はさほど難しくはない。香港経由で大陸に品物が流れていく可能性があるというメリットもある。
- ・ 中国進出に際する留意事項としては、政治面における対中関係は不安定であるため、貿易にも影響を及ぼす恐れがあることである。また、現地の受け入れ体制も不安定。このため、可能な限り日本人を経由してビジネスを成立させるよう試みてきた。
- ・ これまでの活動の結果、商品の知名度は確実に向上しており、もはや展示会に出展するレベルではないと考えている。展示会を通じた商談は多いものの、条件面では当方に明らかに不利なものも多く、まさに玉石混合と言える。ターゲットを絞ったプロモーションこそが必要であり、国としてもそのような視点から支援をいただければと考えている。
- ・ また、フェア等に出展することそのものよりも、その後のフォローが重要であり、その園で支援をいただければと考えている（商工会や事業者にはそこまでの体力がない。また、現地での販売窓口がないばかりに迅速な対応ができず、商談が不成立となったこともあった）。
- ・ 国として、JAPAN ブランド専門の事務所をニューヨークや上海に設置してほしい。そうすれば、フェア出展後のフォローや輸出に係る実務の代行など、様々な場面で各産地にとって力となるのではないだろうか。
- ・ 農水省では近年、販路開拓に的を絞った事業を積極的に展開している。しかも 1 年間に複数回展開している。これまでの、海外の事業者との交流の中で、「年に 2 回はフェア等を開催しないと浸透しない」と忠告されたこともあり、農水省の企画は効果的なのではないだろうか。継続的なプロモーション活動は販路開拓には必須であり、JAPAN ブランド育成支援事業も、もっと「売る」という姿勢を前面に出した支援をしていただきたい。

## ■その他

- ・ 平成 16 年度から JAPAN ブランド育成支援事業に参加し、海外進出に向け一歩ずつ成果を上げていた段階で落選してしまい、「ここまで来て活動の支援を受けられなくなるとは・・・」という悔しい思いはある。これまで取り組んできた内容には自信を持っており、企画書にも今後のビジョンを明確な形で記入した。今後の選考では、書類だけではなく、プレゼンテーションや現地視察など、地域の取り組みの状況をよく把握した上で選考していただきたいと思う。
- ・ 「先進的ブランド展開事業」に認定された事業は、非食品産業ばかり。JAPAN ブランドという「日本」そのものをアピールする活動にしては、バランスに欠いた構成なのではないかと感

じている。「食生活」という文化を伝えることは、伝統工芸品を広めることと比べて時間がかかるのかもしれないが、欠かせない要素として認めていただきたいと感じている。

以上

タ) 京都府商工会連合会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年目終了済)		
日時	2009年2月27日(金)13:00~14:00	
場所	京都府商工会連合会	
出席者	京都府商工会連合会	経営支援課長 谷村 六夫 様 同 課長補佐 田中一夫 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- ・ 事業者同士の相互連携を強化していくために、京都府の「元気な地域づくりファンド」を活用し、5事業者でLLP(Limited Liability Partnership)を設立した。
- ・ LLPは展示会企画、PR等を担う組織となる。
- ・ 受注は個別に各社が受けるかたちを維持する。
- ・ JB事業「丹後テキスタイル」は、今後は事業者が中心になって推進していく方向。
- ・ 秘密情報だが、エルメス社次期社長が12月に京都を訪れ、商談を行った。スカーフの生地として採用を検討している。現在は品質検査を行っているところ。

■平成21年度以降の戦略について

- ・ 昨年度落選したので、何としてもH21年度はJBの採択を受けたい。

以上

チ) 熊野町商工会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)		
日時	2009年3月30日(月) 15:00~16:30	
場所	広島県熊野町商工会	
出席者	株式会社松月堂 熊野町商工会 筆部会長	代表取締役 西田 正美 氏
	株式会社穂乃伊堂	常務取締役 本迫 謙二 氏
	株式会社長栄堂	代表取締役 宗盛 勝則 氏
	株式会社竹宝堂	代表取締役 竹森 臣 氏
	株式会社瑞穂	取締役 丸山 長宏 氏
	株式会社クリエイティブワイズ	代表取締役 三宅 曜子 氏
	熊野町商工会	経営指導員 小鷹狩 一 氏
	株式会社日本総合研究所	金子

■現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- ・平成19年度の2月に続いて、5月にアメリカ・カリフォルニア州で開催された画材展NAMTAに、自前予算で出展した。今回は、10社が出展し、うち2社が出張参加した。
- ・今回は来場者数が全般的に少なく、当企画の成果は来場者数50社、商談3社などであった。
- ・2月に続いて参加したことで、前回の反省を踏まえて、単価を半分に切り下げたセット(5本で7,500円)を持参した。
- ・また、商工会が、今後の国内販売の窓口となると同時に、支援の受け皿となる新法人の設立を、20年秋に検討し、事業者に打診したが成立しなかった。理由として、各社の取り扱い商品や業種が異なること、販路が異なることが大きかった。
- ・国内展示会では、Rinへ出展したほか、インターネット通信販売にも取り組んだ。
- ・20年度は研究会活動は行わなかった。
- ・海外展開については、既存の化粧筆の海外取引は、竹田ブラシを中心に各社個別に始まっている。平成20年度は、4月と7月に出張営業して、プロのメイクアップアーティストと取りまとめた商談が、ドル建てで行っていることもあり、年末の金融不安で、ストップしたままである。商談の規模は、1種50本から200本である。支払いはキャッシュベースで行っている。なお、百貨店は価格的にあわないので取引していない。
- ・画筆はフランスで日本人エージェントと交渉中である。またカナダと2回取引している。アメリカと取引している企業もある。
- ・中国、ロシア、オーストラリアから、自社のHP(日本語)を見て、メールで問い合わせが入ってくることもある。
- ・全般的に、筆の単価が低いために、商談の単位もおのずと低いわけで、一度にまとまった金額で売れるものではないということを再認識したことである。
- ・平成20年度の活動を振り返ってみて、既存商品を売ることを、JAPANブランドの活動で取り組んでこなかったことを反省している。
- ・これまでは、新商品と、既存商品の最高級品を持っていくのみであった。もっと、既存商品

の普及価格のものが売れないか、取り組んでみるべきであった。

- ・ また、予算執行の面で、4月から6月に動けないのが問題である。
- ・ 地域資源活用プログラムに、6社が認定されており、補助金を活用した取り組みが行われているのは、JAPANブランド事業に取り組んだ成果といえる。

#### ■平成21年度以降の戦略について

- ・ 平成21年度はJAPANブランド事業を申請しない予定である。理由としては、不況であるため海外市場が期待できないこと、既存商品の販売に力を入れることである。
- ・ 各社とも全般的に慎重な取り組みであるが、竹田ブラシは、独自に中国で商標登録に取り組んでおり、また、医療用など新用途商品を開発中など、精力的に取り組んでいる。
- ・ 熊野筆のブランドは国内では浸透しているが、海外展開において、産地ブランドとしての熊野筆のPRは不十分であり、海外に産地ブランドとして展開していない。化粧筆の竹田ブラシなど個別ブランドは高い評価を受けている。
- ・ この地域ブランドを団体として取り組めないか検討したが、各社が個別の営業ルートを持っているため、共同で取り組めないと判断した。
- ・ 今後は、国内に視野を向けて、商工会を窓口として、国内販売に力を入れる予定である。
- ・ 海外向のJAPANブランド商品については、世界の経済情勢が激変し、今後も展開すべきかどうか、意見がまとまっていない。
- ・ JAPANブランドで挑戦した、新商品／新市場展開では、絵筆は需要があまりに少なく商売にならなかった。JAPANブランドで開発した新商品の売上は平成20年度で10万円であった。
- ・ これからは、熊野の技術者をカバーできる仕事を確保していきたい。今後、どのような需要層に取り組むべきか、たいへん難しいと考えている。
- ・ 今後は、国内の重視、新用途の開発（竹田ブラシ）に注力する。
- ・ JAPANブランド商品の改善は難しく、流通ルートについても、既存の間屋、文具店は無理であることが、既存の資源を活かせない大きなネックとなっている。
- ・ 海外向については、乾燥のはげしい国では、竹の柄が1ヶ月で割れてしまうこともあり、素材を国ごとに変えていく必要がある。また、シンナーで筆を洗浄する習慣があることも筆を傷める原因となっている。そのため品質管理が重要になってくるので、アメリカにおいては、6ヶ月返品可能、5ヵ年保証といった対応が必要になる。

#### ■JAPANブランドに対する要望について

- ・ 海外の、日本政府が持つ公的な施設における展示会、三越、フェリシモなどの展示会には、ぜひ参加したい。
- ・ メディアを活用した情報発信として、テレビ、新聞、雑誌などの企画に紹介してほしい。
- ・ 各社の自社ブランドのほかに、各社ともOEMに取り組んでいるので、OEMにおける「熊野ブランド」をもっと売ってほしい。

以上



ツ) 福岡商工会議所

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)		
日時	2009年3月17日(火) 9:30~11:30	
場所	福岡商工会議所	
出席者	西村織物株式会社	取締役企画部長 西村 照子 様
	株式会社鷺海織物工場	取締役 鷺海 伸夫 様
	福岡商工会議所	事業推進部 部長 高比良 拓児 様
	株式会社日本総合研究所	金子

■現在の状況(平成20年度の取組み内容)と平成21年度以降の戦略

- 平成20年度は、JAPANブランド先進的ブランド展開の事業スキームが、当方の狙いとマッチしなかったため応募しなかった。
- 20年度は、各社、地域資源活用プログラムに取り組み、1社が認定を受けている。

■株式会社鷺海織物工場

○現在の状況(平成20年度の取組み内容)

- 鷺海織物も地域資源活用プログラムの認定を申請したが、地元生産にならないしっくい加工があるため、認定されず、現在は再検討しているところだ。
- そこで、社内体制づくりとして人材育成に力を入れるとともに、インテリアコーディネーターや建築設計事務所へ直接営業するスタイルに取り組んでいる。
- 首都圏では、JAPANブランドでヒアリングした企業に紹介してもらいながら営業している。
- 雑貨の売上は、直営店で平成19年度2,000万円、平成20年度は微増であった。卸の額は小さく、百貨店のイベントで売れることを今後は強化していきたい。また、平成19年度より伊藤忠商事の通信販売会社リンベルと取り組み、バッグを取り上げ、月間1から2つ売れている。
- 平成20年度の課題は、しっくいタイルについては、部分使いの商品であるため、派生する商材が出てくる一方で、トータルな提案ができないという欠点を持っている。また、新商品は営業など動いたことに対して、売上が見込めないことも課題である。

○平成21年度以降の戦略

- 当初から海外に展開したいと考えたが、短期的には海外は難しいと判断し、国内のインテリア市場で、コラボする方向に展開してきた。
- 現在は、欧州への足がかりを考えており、平成20年度には輸出入業務のできる人材を確保した。平成22年度には、海外にインテリアで提案できるようにして、平成23年度には売りを立てていきたい。
- 平成21年度はまず国内で施工例を増やすことに注力したい。タテ型ブラインドは、東ソーと毎月商談している。東ソーは、最高級ブランドとして「グラシエ」ブランドを有しており、オーダー・デザインの商品を開発している。すでに、越前和紙で2年前から取り組み、平成19年度は100枚、1,000万円の実績がある。大企業とコラボする問題点としては、類似品をつくれる懸念があるが、契約を締結することでトラブルをさけることとし、また品質や価

値をどうやって伝えていくかなどである。

- ・ 大手企業とのコラボでは、大塚家具とスツールで博多織を使うなど始まっている。
- ・ また設計事務所からサンプルがほしいといわれる。
- ・ そのため展示場がほしいと考えている。
- ・ 平成 20 年度の情報発信は、カーサブルータスの掲載、Rin 展示会、パリの JAPAN ブランド展示会などであった。

## ■西村織物

### ○現在の状況（平成 20 年度の取り組み内容）

- ・ 商品開発は、セレモニー用ゲストドレス用生地を開発して、ドレスを試作したところ、中高年に人気があり、40 点作成した。ウェディングドレスもサテンの華やかな生地を開発した。
- ・ 福岡のアクロスで展示会を開催、700 名が来場、年層は 40 歳代から 70 歳代の顧客、マスコミ、団体関係者が多かった。主として製品化したことに対する評価が高かった。生地としての評価はよいが、デザインについて評価が分かれる。
- ・ 今後の取り組みは、ドレスへの商品化のほかに、生地の販売に取り組みたい。ドレスの商品化は、デザイナー費用がかかり、商品としての評価もいろいろあるため、なかなか難しいと考える。
- ・ ウェディングドレスについては、3 店に生地の提供を開始した。平成 19 年度は 7 店であったので 4 店減少した。ドレスは 1 着 50 万円で 10 件程度販売した。
- ・ 西村織物は。商品開発力の強化に取り組み、地域資源活用プログラムの売れる商品づくり支援事業で、ドレス用生地を開発した。
- ・ 関連のバッグや扇子を引き出物として提案しているが、こちらのほうが売れている。これは赤字で提供しているので、うれしい話ではない。
- ・ 海外は、19 年度のパリで出会ったデザイナーであるドミニク・シロのオーダーが続いている。12 月にパリを訪問、面談して、1 着分のオーダーを受けた。

### ○平成 21 年度以降の戦略

- ・ 21 年度は生地販売を主力としていく予定だ。ゲストドレスは、自社で製品化して、貸衣装市場に販売若しくはレンタルする。
- ・ 当社が生地を生産し、アパレルに製品化を依頼し、貸衣装サロンに販売し、貸衣装サロンがホテルに進出するという多段階の取引形態を簡素化する必要がある。

以上

テ) 鹿児島県商工会連合会

JAPAN ブランド ヒアリング概要(3年終了済)		
日時	2009年2月25日(水)13:00~15:00	
場所	鹿児島県商工会連合会	
出席者	鹿児島県商工会連合会	支援部 部長 川野 義美 様 同 専門経営指導員 尾ノ上智宣 様
	株式会社日本総合研究所	柿崎

■現在の状況(平成20年度の取組み内容)と平成21年度以降の戦略

- ・ 全国連の配慮で、JAPAN ブランド エキジビション in Paris に参加させていただいた。高い評価を得た。
- ・ JB事業の中心を担った「薩摩びどろ工芸(株)」が中小企業地域資源活用プログラムの認定企業となった。(認定日:2008年09月30日)

■平成21年度以降の戦略について

- ・ JB事業で開発した「黒切子」を中心に、他にはない価値をつくりあげていく。
- ・ 高価格商品のため、販売チャネル政策を適切にコントロールしていく。
- ・ また、新たな素材(耐熱性硬質ガラス)を活用した新商品(色被(いろきせ)切子)の開発を進めて、薩摩切子のブランド化をさらに進めていく。
- ・ 具体的には、「地域資源活用売れる商品づくり支援事業」の採択を受けて進める計画である。

以上

#### 4. JAPAN ブランド事業の課題と対応の方向性

平成20年度のアンケート調査およびヒアリング調査を踏まえて、JAPANブランド事業の課題について整理した。

##### (1) 戦略策定支援事業(0年目)の課題

戦略策定の0年目は、地域の多様な主体の巻き込みをはかるとともに、マーケット・インの発想で消費者ニーズにあった戦略を策定し、これまでのJAPANブランド事業の成果やノウハウを活用した展開計画をつくることが求められる。

##### ①市町村など支援団体の積極的な関与を引き出す

0年目から1年目に振興していくためには、1/3自己負担の合意を形成する必要がある。自己負担分を商工会議所・商工会、市町村、事業者がどのように負担していくか検討する場合、市町村の積極的な関与と負担が欠かせない。0年目の活動において、市町村を巻き込み、本事業の産業振興施策に対する貢献度を理解してもらいながら、自己負担分に対する支援を要請することが重要である。

##### ②関係者の合意形成にコーディネーターが必要である

0年度においては、ものづくりよりも、関係者で現状の課題を認識し、めざすべき戦略を策定することが重要であるが、そのためには、参加事業者間で徹底的に議論し、利害を調整して、方向性をひとつにするプロセスが必要である。

地域資源∞などの事業で、新たな商品開発に挑戦して市場の評価を受けたにもかかわらず、組織団体として本事業を進める合意がとれず、JAPANブランド事業進出を断念しているケースは多数ある。

この作業を円滑に進めるためには、事業創造プロデューサー的な人材の前に、戦略策定コーディネーター的な人材がニーズに合致していると考えられる。

コーディネーターとしては、地域の団体を取りまとめる機関として商工会議所・商工会の役割が第一に重要となる。そして、戦略策定のプロセスや合意形成の議実については、専門的なコーディネーターを外部から活用すべきである。

##### ③JAPANブランド事業の意義を地域全体で理解する

地域の意欲あるキーパーソンと外部専門家が熱心に取り組んでいても、地域全体では関心を持たず、取り組み者が孤立するケースが見られる。地域の行政、商工団体、農林水産業団体など、関係する団体と、住民、商店などサポーターになりうる主体を含めて、地域全体でJAPANブランドに取り組む機運を醸成し、協力者の輪を広げることが重要である。

琉球紅茶に取り組む金武町商工会では、熱心な事業者と外部コンサルタントが中心になって取り組んでいるが、茶葉を生産する農家の協力が必要不可欠であり、紅茶を販売する事業者の協力も必要であることから、金武町商工会主催でJAPANブランド・フォーラムを独自に開催、町、農家、住民を巻き込んで、関係者の意識啓発と、組織化に成功した。会場で町長が事業支援を約束し、住民からはサポーター組織をつくるのが提案されるなど、高い成果をあげることができ

た。

#### ④JAPAN ブランド事業の成果ノウハウを公開する

新たな戦略策定に取り組む団体にとって、これまで JAPAN ブランドに取り組んできた団体の成果やノウハウを知ることのできる場が求められている。

特に海外展示会の実務、海外のエージェントなどは、これまで海外展開に取り組んでこなかった産地にとっては、大きなハードルとなっている。

これらの知識や情報を共有できるようなフォーラムや、データベースを用意することが考えられる。特に、フォーラムについては、各地の参加団体の産業特性を踏まえて講師や内容を検討する方法が考えられる。

#### ⑤戦略策定はマーケット・インのアプローチでいく

JAPAN ブランド事業というと、デザインや高機能を最優先で検討しがちで、職人や技術者が中心となって検討体制を組むことが多い。そのため、相変わらず、市場で売れない商品を再生産してしまう悪循環に陥りがちである。

戦略策定には、市場をしっかりと調査して、消費者ニーズを把握することが求められる。そのため、国内や海外の市場調査に 0 年度で取り組むことは重要である。また、検討のメンバーに、小売業や流通関係者、また、スタイリストやコーディネーターを入れて、消費者や市場のニーズを知ることからはじめる必要がある。

#### ⑥戦略策定時点で専門家の選考を再検討する

戦略策定のプロセスで、事業者と専門家の意見がかみ合わず、今後の事業展開に問題を感じるときがある。しかし、当事者同士では、専門家の先行の再検討を言い出すことは難しく、第三者のアドバイスが期待される。

そこで、0 年度終了時点で、JAPAN ブランド事務局が派遣する第三者評価者が、現地で事業者と専門家の間に入り、戦略の方向性の評価確認と、必要な専門家の要件を提案して、今後起用する専門家についてアドバイスすることとをルール化する。

### (2) ブランド確立支援事業 (3 年目) 終了後の課題

JAPAN ブランド事業を通じて得られた成果を評価して、今後の継続的な取り組みの目標や計画を再構築する。

#### ①JAPAN ブランド事業を通じて既存商品や産地ブランドの評価を高める

JAPAN ブランドに取り組むことで、既存の商品についても、国内で売れるようになった。このことから、JAPAN ブランドで、新商品および取り組み事業者だけでなく、産地全体のブランド力が向上したといえることができる。

JAPAN ブランドで開発した新商品は、高付加価値・高価格商品であり、主として海外市場をターゲットに展開してきたが、これらの事業が拡大していくには時間を必要とする。

それに対して、既存商品で、国内市場向に取り組んでいるものが、JAPAN ブランドの取り組

みを通じて、市場に情報として広がり、消費者の目に留まり、販売が拡大することがある。

広島県熊野町は、海外市場に向けた画筆を開発して、フランス、アメリカに提案してきたが、この活動を通じて、国内において既存の書筆、化粧筆などの製品および、産地ブランドとしての「熊野筆」の評価が上がり、自社製品、OEM 製品を含めて、引合があるという。

## ②海外市場からの撤退に対する支援が必要である

海外の展示会に単独で出展することは大きな費用を要することから、JAPAN ブランド事業が終了するとともに、海外から撤退する場合がある。

3年継続してきた海外事業をすべて辞めてしまうのではなく、JAPAN ブランドの共同出展ブースを用意して、低廉な費用で参加できる仕組みを用意することが求められる。

平成20年度、パリのエトワール、ニューヨークのフェリシモの展示会は、小規模な展示ながら低廉な費用で参加できる場として、JAPAN ブランド事業終了組に好評であった。

## ③3年終了時点において次期支援策を指導アドバイスする

本事業が終了した時点で、成果と課題を整理したうえで、次の目標を定め、適切な支援策に切れ目なく取り組むことが、事業発展の課題である。

福岡商工会議所の博多織のように、本事業終了後、地域資源活用プログラムに展開して、さらに3年から5年間の継続的な支援事業に展開している事業者もある。

そこで、3年目終了時点で、事業評価と今後の展開方向について、専門家を派遣して指導することが有効である。

## ④法人の設立については新たな視点から方策を検討する

産地の中で、技術、製品、販路、顧客が異なっていることは多く見られる現象であり、これを共同化することは異なる分野を取りまとめていくことになり、各社のメリットも一致せず、合意に達することが難しい。

そこで、製品、販路、顧客が一致する企業が、産地を超えて連携、法人設立に取り組むことが考えられる。たとえば、キッチン用品、テキスタイルなどは、国内各地で取り組んでおり、個別に産地で海外展開のための法人を設立することは難しいことから、テキスタイルに取り組む産地が連携して、法人を作ってみてはどうか。

## ⑤新開発商品を大企業と組んで市場を拡大する

JAPAN ブランド事業の効果として、大企業が国内のすぐれた技術や製品に関心を持つようになった。

大企業と JAPAN ブランド事業の参加企業のマッチングの機会を設けて、すぐれた素材を大企業の製品に取り入れて、販売市場を拡大することが考えられる。

そこで、JAPAN ブランド事業の製品に対して関心を有する企業を集めた、コミッティやサポーター集団を設定し、JAPAN ブランド事務局、JAPAN ブランド・プロデューサー、事業者が共同で、新商品・新市場を検討してみてもどうか。

#### ⑥食品分野の取り組みに対する支援が必要である

JAPAN ブランド事業では食品分野の取り組みが多数あり、日本の食として海外から期待されているところであるが、非食品と比較して食品分野の取り組みがやや遅れている。

食品は、海外の輸入に関する規制や輸送問題、流通経路などの特有の条件があり、非食品と異なる支援を必要とする。

食品については、海外にすでに進出している食品メーカー、スーパーマーケットが存在することを活用して、既存の流通チャンネルにのせることを考えられないだろうか。すでに、香港市場では、日系スーパーに多数の食品が持ち込まれ、成田空港に自社の配送センターを持っているなど基盤が整っている。

#### ⑦海外進出は現地の日本人エージェントを活用する

海外進出において展示会の実務から貿易業務などの実務が課題となっている。各団体とも、初期の段階では、現地事情に明るく、コミュニケーションがしやすい海外の日本人エージェントもしくは日系小規模企業を活用している。そこで、各地の日本人エージェント、日系小規模企業の現状調査を実施して、データベース化して、JAPAN ブランド事業者がアクセスしやすくしてはどうか。

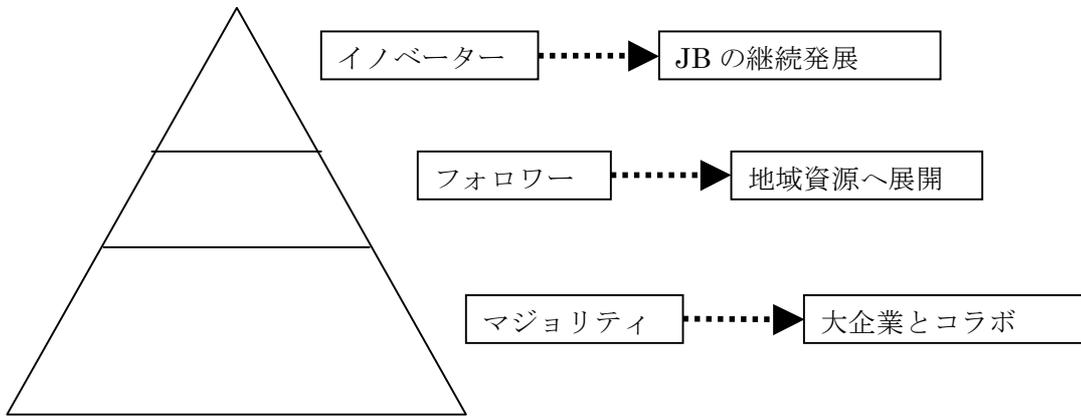
調査方法としては、これまで JAPAN ブランド事業に取り組んできた団体から情報を得るとともに、海外の日本人エージェント、日系小規模企業にアンケート調査を実施する。

#### ⑧地域におけるブランド戦略の再構築に取り組む

本事業に取り組み、企業または団体は、今後の方向性を検討しなくてはならない。新商品を海外展開していく力がついてきた革新的な企業（イノベーター）は、JAPAN ブランドの継続発展に取り組む。海外展開に消極的ではあるが、既存商品を中心に国内市場へ、JAPAN ブランドを通じて販売していく力がついてきた企業（フォロワー）は、地域資源活用プログラムなどを活用する方向へ取り組む。JAPAN ブランドを含めて取り組みに消極的な企業や職人については、技術を生かして、大企業とコラボして、製品の高度化と販路開拓に取り組む。

このように JAPAN ブランド事業が終了した時点で、業界団体の分析を行い、産地としてのブランド戦略を再構築する。

図 産地ブランドの再構築



## 5. JAPAN ブランド事業のさらなる効果をあげていくための具体策

前項の「課題と方向性」を受けて、以下では、具体的なアクション（案）を提言したい。

### （1）有力案件の発掘・頭出し

#### ① 専門家によるシーズの評価

各地域で実施された各種プロジェクト（∞事業など）の成果を集め、プロデューサーやデザイナーによる「J B事業の可能性評価」を行う。

#### ② 地域密着のフォーラム

H20年度に実施したブロック別フォーラムを、さらに地域密着型のものに進化させる。そこでは行政、事業者（組合を含む）などのステークホルダーを計画的に呼び込み、J B事業に対する理解度を高めていただき、新たな申請へつないでいく。実践的なアドバイスをする仕組みも検討。

### （2）海外市場の実践型マーケティング

#### ① J B アンテナショップの開設

パリなど、EUの主要都市にJ B アンテナショップを設け、物販のみならず情報発信とトレンド発見の場所として多様な活用を図る。

#### ② 戦略的な展示会出展

個々のプロジェクトごとの出展ではインパクトが不足するため、J B トータルブースを設ける。その場を通じて、地域間コラボを生み出すという副次的効果も期待できる。

### （3）国内でのコラボレーション強化

#### ① 大企業とのコラボ企画の推進

J B事業で培った「地域資源の商品化ノウハウ」等を武器として、大企業との対等のコラボレーションを企画していく。

#### ② メディア・コラボレーション

Casa ブルータスなどでの情報発信実績を踏まえて、さらに、街（例えば青山）をメディアとして、一定期間をJ B プロダクトで埋め尽くす企画を検討。それ以外のメディアとのミックスも要検討。

以上