

産地企業の ブランド化戦略

平成20年3月



白頁

はじめに

わが国経済に回復の兆しが見られてきたのもつかの間、アメリカのサブプライム問題に端を発し、世界的に厳しい経済環境となってきました。このような中で、国内においては、一時に比べて企業業績が回復してきたとはいえ、大企業と中小企業との格差や大都市圏と地方圏との格差が大きくな問題となってきました。

そこで、国では、中小企業地域資源活用プログラムの施策に代表されるように、各地域に賦存する資源を活用して内発的な産業振興を図り、地域間格差の是正を行おうとしております。産地においては、ライフスタイルの変化や輸入品の増大により従来型製品の生産量は減少の一途をたどっておりますが、産地形成から発展の間に育まれた技術力には高いものがあり、新たな分野への活用が期待されております。

一方、先進的な産地企業にあっては、高い技術力を基礎とした製品開発力のレベルアップや商品品質の向上だけでなく、消費者からトータルな信用を勝ち取り、ブランド力を培ってきている企業も多くあります。このような企業にあっては、情報通信技術の発展がメーカーと消費者との距離を縮めていることをしっかり認識し、商品に付加される情報を戦略的に活用することが必要になってきていると考え、ブランドにも注力した事業活動を展開しているといえます。

このような状況を踏まえ、ブランド化で先行している産地企業の足跡とあり方を調査し、ブランド力の形成・維持・強化に必要な経営姿勢・取り組みについて研究したのが本調査研究報告書であります。消費者や小売業者に直接販売することが少なかった地域中小製造業にあっては、商品や企業のブランドに注視することも少なかったわけですが、今後はブランド形成を経営の一つの基軸に据えることが求められております。ブランドの形成・強化を図ろうとしている多くの中小企業者の方に、本調査研究報告書をご活用いただければと考えております。

最後になりましたが、本調査にご協力いただきました委員の方々をはじめ、事例掲載やアンケートにご協力いただいた各地の中小製造業の方々に、心から感謝申し上げます。

平成 20 年 3 月

財団法人企業共済協会
理事長 伊藤 恒雄

白頁

「産地企業のブランド化戦略」調査研究報告書

目 次

はじめに

目次

本調査研究の概要

1. 目的	1
2. 目標	1
3. 留意点	2
4. 方法	3

第 部 「産地企業のブランド化戦略」・本文

第 1 章 産地企業がブランド化に成功するために

1. なぜ“ブランド化”か	7
2. ブランドの本質と新しい価値領域	8
3. ビジネス全体としてのブランド化活動	11
4. ブランド化の環境と新しいビジネスの方法	12
5. 行動する日本の産地企業	13

第 2 章 外部の力をブランドにどのように活かすか

1. 流通組織	16
2. 見本市、推薦、賞	19
3. デザイナーと専門家	20
4. 生産と経営	22
5. 外部の力を捉える機会	25

第 3 章 ブランド育成に向けての事業構築

1. ブランドの役割	26
2. ブランドを育成していくためになすべきこと	28
3. インターネット時代のブランド育成	35

第 4 章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

1. はじめに	36
2. 地域と中小企業	36
3. 多元的な地域との関わり	37

4 . 地域ブランドを活用したブランド化への取り組み 八重山の地域と企業	39
5 . ブランド化を目指す際の支援の方向	41
6 . 最後に	42
第5章 産地企業がブランドを機能させるには	
1 . はじめに	44
2 . 出発点は「小さな差」であった	45
3 . 事例企業と「小さな差」、「大きな差」	46
4 . 「思い」の徹底	52
5 . まとめ	53
第6章 ブランド化を目指す産地企業の行動原則	54
第 部 「産地企業のブランド化戦略」・参考資料	
第7章 アンケート集計結果	57
第8章 事例企業のブランド化戦略	
1 . 朝日酒造株式会社（新潟県長岡市）	72
2 . 株式会社ホリ（北海道砂川市）	83
3 . オリエンタルカーペット株式会社（山形県山辺町）	91
4 . 株式会社松永家具（静岡県藤枝市）	98
5 . 竹内光学工業株式会社（福井県鯖江市）	102
6 . 株式会社アイプラス（石川県加賀市）	106
7 . 尾崎商事株式会社（岡山県岡山市）	111
8 . ヤマサン醤油株式会社（香川県小豆島町）	116
9 . 株式会社百田陶園（佐賀県有田町）	120
10 . 株式会社白鳳堂（広島県熊野町）	127

本調査研究の概要

1. 目的

地域からの経済再生、地域の自立といったことが、地方分権が加速する中、これまで以上に大きなテーマになってきている。そのような中で、国では、地域発の世界に通じる商品の創出を目的に「ジャパン・ブランド」や「地域ブランド」を育成する支援施策を実施してきている。

安価量産品の輸入増、ライフスタイルの変化、情報・通信技術の発達等々の要因から、国内の産地企業はものづくり技術のレベルの高さだけでは競争優位を確保する事はできず、デザインや情動的な付加価値を含めて優位性を確保することが必要になってきている。既に、先進的な中小製造業においては高いブランド力を構築しながら自社製品や自社技術の開発等を行っている企業がある。産地問屋や発注元企業の市場開拓・市場創造能力に依拠し、自らは製造だけに注力してきた産地企業も、情報発信力を高め、直接、市場開拓・市場創造に乗り出してきているのである。

そこで、ブランド化に成功あるいはブランド化を図っている産地の先進的な企業では、商品開発や技術開発、企業活動や事業の仕組み作り等々がどのような考え方・行動様式の基に開発・構築されているか、地域のブランド力や地域のブランド化プロセスとの関係にも留意して調査・研究を行い、産地中小製造業の今後の経営に資する事とする。

2. 目標

一般に、ブランドというと、商品や企業に対して、人が思い浮かべるイメージの全体を指すことが多く、企業は、ブランド商品の開発にあたり、ブランドコンセプトを検討し、その結果を踏まえて、流通経路のあり方やプロモーションの方法を検討・策定する。

しかし、最初に必ず商品コンセプトがあり、合理主義的な考えをもってブランド構築の方策が検討され、実施された結果、企業なり商品なりがブランドとして認知され、発展してきたのであろうか。結果として、企業なり、商品なりがブランド化されているとしても、一般のブランド化方策が示すようなプロセスを踏んだのか否かについて、明確にはなっていない。ブランド化のプロセスや要因について、その多くは、理想とするブランド化プロセスをベースに質問がなされ、検証がなされてきた嫌いがある。当事者も、その流れの中で択一的に質問されれば、理想とするブランド化プロセスに近い回答を示しているのではないだろうか。ブランド化について、当事者であってもそのプロセス・要因を明確に認識しているわけではない。「偶然大きくいただけ」とか「やりたいことをやっていたら、時代がマッチしていただけ」という発言を経営者から聴くことがよくあるが、これは、当事者の偽らざる感想である。

消費者でも同じである。自分が、同じ種類の商品の中から何故このブランドの商品を選択するか問われた場合、明確な返答ができるわけではない。「好きなブランドだから」という発言は、理由になっているようで理由になっていない。自身がそのブランド商品を頻繁に購入することを「このブランドが好きなんだ」と考えているとしたら、これは同語反復である。

そこで、企業や商品がどのようにして、どうしてブランド化がなされたのかについて検

討するにあたり、ブランド化されているという事実を前提にしつつも、直接、ブランド化されている企業や商品のブランディングの考え方や活動だけを対象にするのではなく、経営者（創業者から現在の経営者まで）の企業経営に対する姿勢や地域・業界に対する考え方、実際に推進した事業活動等々を明らかにする中から、企業や商品がブランド化される様々なパターンを炙り出すことを目標とする。

3. 留意点

産地企業がブランド化する状況をリアルに把握するため。以下の事項に留意して調査研究を実施した。

- 1) 地域あるいは産地をどのように考え、地域あるいは産地とどのように関わってきたのか。
- 2) 「地方性」の優位性・劣位性をどのように考えてきたのか。そして、そのことがブランド作りにどのような影響を与えたのか。
- 3) 企業として成功することをどのように考えているのか。ブランド力ある産地企業の場合、必ずしも規模の拡大を追求してきたとは限らない。企業が成功することの意味をどのように考えていたのか。そのことが、ブランドづくりとどのように関係していたのか。
- 4) 消費者の購買行動を十分に把握していたのか。
- 5) 商品から流通経路、広告・宣伝の一貫性がどのように実現されているのか。
- 6) 企業又は商品のブランドということで調査を行うが、ブランドを評価するものは、それが商品に印されたものであったとしても、商品そのものだけでなく、商品の背後にある、あるいは商品にも含まれている企業の考え方・姿勢を評価しているのはいか。そういう意味から、ブランドとは、結局は企業ブランドではないか。

4. 方法

(1) 検討委員会の設置

学識経験者で構成する検討委員会を設置し、会議を2回、ワーキンググループ会議を3回開催した。委員等並びに執筆分担は以下の通りである。

委員長：熊沢 孝（大東文化大学経営学部教授）

[第1章・第6章 執筆][本文全体調整]

委員：佐藤 研司（龍谷大学経営学部教授）

[第3章執筆]

大橋 正房（株式会社ピー・エム・エフティー代表取締役社長）

[第2章執筆]

及川 勝（全国中小企業団体中央会連携組織推進部部長代理）

[第4章執筆]

事務局：斉藤毅一（財団法人企業共済協会 参与）

[総括、他]

佐々木勉（財団法人企業共済協会 専門研究員）

[第5章・事例執筆、他]

松本記一（財団法人企業共済協会 事務局調査研究課）

[編集、他]

(2) 実態調査（アンケート）

全国の産地立地の中小製造業者から218社を選定し、郵送によるアンケート調査を実施し、商品や企業のブランド化に係る実態を調査した。アンケート先中小企業の抽出にあたっては、当財団が保有する全国の主要中小企業データを活用し、ブランド商品等を有する企業を選定した。

なお、本文及び参考資料に掲載したアンケート集計結果中の構成比は、四捨五入による端数処理の関係上、各構成比の合計が必ずしも100%とならない場合がある。

(3) 実態調査・事例調査（ヒアリング）

(2)のアンケート調査に回答のあった企業の中から、ブランド化で先行しているあるいは先進的に取り組んでいる中小製造業12社を選定し、2007年11月から2008年1月にかけて、現地を訪問してのヒアリング調査を実施した。訪問企業の中から10社については、当該企業の会社案内・ホームページ・関連資料なども含め、「事例企業のブランド化戦略」としてまとめた。

白頁

第 部

「産地企業のブランド化戦略」・本文

白頁

第1章 産地企業がブランド化に成功するために

はじめに

ビジネスは、時代に応じてその道もひらけ、また、課題も変わる。現在は、ブランドが重要であり、ブランド力のある商品をつくり、さらには企業のブランド力をつくること、つまり、“ブランド化”が、企業の成長力と強さを生み出す決め手となっている。同時に、中小企業、とりわけ地域的な企業が、そうしたブランド化によって成功する可能性も大きくなっている。本報告書は、そうした可能性をどのようにして現実のものとして成果に結びつけるかについて、事例調査を踏まえて提言する。最初にこの章で、産地企業のブランド化のために理解し考えておかななくてはならないことを検討したい。その議論は、大体次のような順序で進めよう。

まず、なぜブランド化が重要となっているかという理由である。そのことをはっきりにとらえることが、ブランド化に成功することにつながる。

次に、ブランド化というものを実現する決定的な条件、つまり、商品の価値について考える。ブランドというものは、ユーザーが認める価値である。その価値とはどのようなものであるのか。

さらに、ブランド化を実現するために、どのように経営の発想と展開をすればよいかということを検討する。

最後に、ブランド化の実現のための、忘れられがちだが決定的な条件について考えておきたい。

1. なぜ“ブランド化”か

(1) 価格競争を超えて

わが国では長く経済的低迷が続き、低価格化が進んだ。低い価格を設定する事によって意図的に市場を創造したり拡大したりするのであれば、これは価格“戦略”というもので、薄利多売で利益がでる。そもそも、戦略というのは、明確な目的をとげるための効果的な手段の展開のことだ。しかし、市場競争のもとで売れないから価格を下げるのであれば、単なる値下げ競争である。こうした値下げ競争に追い込まれるのは、ライバル企業の商品との差別性が希薄だからだ。ユーザーがその商品にきちんとした価値を認めていれば、こうした値下げ競争に翻弄されて利益なき繁忙に陥ったり敗退に追い込まれたりすることはない。ブランド力とは、自社の商品、さらにはその企業のもつ顕著な差別性の結晶である。鮮やかなイメージをもつ結晶である。これはなんとなくできるようなものではないし、また、テクニクだけで出来上がるものでもない。

ブランドとは、商品のマークや記号以上のものだ。ブランドとは、ユーザーがその商品を他から明確に識別し、購入し続ける意欲を持つような、つまり、明確な価値のシンボルである。これはユーザーの心の中につくられるイメージだ。別にマークやロゴがなくてもブランドはある。こうしたブランド力のある商品をもつことが、企業が強さをもち、収益力をもつということの原点なのである。

第1章 産地企業がブランド化に成功するために

低価格化の時代だから低コストを追求するというばかりでは、結局あるところで品質低下の問題にもぶつかり、ユーザーも引き止められず、マージンも競争力も失う。さらに、わが国経済でのコスト上昇と消費者の支出力低下の長期的傾向があることを考えると、企業のユーザー確保の戦略として、ユーザーが買い続けてくれる、足を運び続けくれるようなブランドの重要性がますます高まっている。これからは、ブランド力を創り出す事は、成長の方法である以上に、持続と生き残りの戦略なのだ。

(2) ブランド力があることのメリット

ブランドということが、わが国で話題になるときに、ヨーロッパのブランドがとりあげられることがよくあるが、われわれにヒントになることが多い。第一は、ヨーロッパは成熟経済としての歴史が長い(つまり、低成長だ)このことから、“顧客の愛顧”を得る、つまり、リピートを得続けることがビジネス存続の条件となり、強さとなったからである。

このブランドの力とは、明確な価値があるということからもたらされるものであり、そうした価値があることの信用である。第二は、このようなブランドは、商品の実体だけで形成されているのではないことだ。例えば、エルメスの製品は、フランスの馬具製造とファッション・文化の歴史の厚みを、商品に正真正銘の価値をもつことの裏づけとしているのである。第三は、このような商品のブランド力を、企業の提供するものの価値のあり方や信用に転化し、企業ブランドを軸にした商品展開を可能にするということである。第四は、このように確立されたブランドは、グローバルに普遍性をもちえて、市場を開拓できるということである。

実際、もともとローカルな中小企業から出発することが多かったヨーロッパ・ブランド・ビジネスのありかたは、わが国の企業、とりわけ産地企業に開かれている成長力と持続力あるビジネスへの可能性を示すものである。コストの上昇が進行し、所得が伸び悩む経済環境が続き、企業が市場に殺到するなかで、マージンをまもり、リピート客を確保し、存続するために、さらにグローバルな市場をつくるため、ブランド化を進めるということである。

2. ブランドの本質と新しい価値領域

(1) ブランドの品質価値

ブランドについて重要なことは、ブランドの価値は、企業が決めるのではなく、ユーザーが評価する事によって決まるということである。ブランドというものを常にユーザーの視点からとらえて構築していくことが必要だ。その際に考えるべきことは何か。

第一の問題は、品質ということの考え方である。ブランドは、単なる記号でなくて、その商品が他社の商品との明確な差別性をもっていなくてはならない。わざわざ“ブランド化”というのは、そうした状態をしっかりと達成しようということである。こうしたブランド化の条件は、商品の品質と結びついている。しばしば、“ブランドは品質の保証”といわれる。良心的な企業は、最高の品質を追求する。しかし、問題は、常に消費者から見た品質の捉え方である。消費者が品質に満足するのは、購入し、使用する全体における品質である。つまり、品質は、顧客満足によってあらわされる性質のものである。

商品自体の性質が最高のものであっても、価格がそれ以上に高ければ、消費者は買わな

第1章 産地企業がブランド化に成功するために

いであろうし、消費者にとっての品質は存在しない。逆に、商品それ自体の品質が一定水準にとどまっても、それが適切な価格をとまって、他社が実現できない状況を作り出していけば、消費者は品質があるという理解をするであろう。よく、これこれの価値のものを幾らの価格で売るかという議論がある。だが、消費者にとって、品質と価格をあわせたものが価値なのである。このようなユーザーから見た品質概念の上のみ、ブランド化は実現するのである。

顧客満足にあらわされるユーザー価値からブランド化を考えると、それは、品揃えや欠品のなさから、受注の仕方や返品、修理までを含む全体的なビジネス活動が作り出す価値である。だから、商品ブランド力のある企業は、企業活動に価値が認められる。つまり、企業ブランド化が生み出されるのである。

(2) ブランドの感性価値

第二に考えなくてはならないのは、ユーザーの満足をもたらす、ブランド化をもたらす要因である。ブランド化は、基本的に商品の実体を背景として成立する。しかしながら、これはユーザーの商品の実体に対する認識が正確かどうかと必ずしも関係がない。極端な場合、例えば、洗剤のもつ機能的特性について、ブラインド・テストをするとそれを適切に判断するが、商品のラベルを見せて評価させると、同じ機能面について全く逆の判断を示すということが実例としてある。これは、テレビコマーシャルによる商品品質の刷り込みの結果であると考えられている。このように、皮相的なイメージということからくるブランド化という側面があるのはまちがいない。これは、しばしば、商品価値の感性的な側面として否定的に説明されることである。

だが、感性的価値はもっと大きな力を持つ。例えば、時代や文化が商品の価値とブランド化に及ぼす影響がある。スウェーデンの家具として、“カルト的ブランド”(Business Week誌の表現)となっているIKEAは、実は、スウェーデンで製造している家具というものは一部分に過ぎず、東欧や中国など、世界の低価格生産地から調達したものである。その、スウェーデン的とは、デザイン上のものである。その主力製品は、スウェーデンの田舎の伝統的スタイルである。それがなぜ現代の世界においてユーザーを開拓し続けているかという、その伝統的な素朴さ、簡素さが、“コンテンポラリー”、つまり、まさに今という時代の価値となっているからである。IKEAは、モダンで先端的なデザインの家具の開発によっても知られている。この先端追求という文字通りのコンテンポラリー性が、伝統家具をコンテンポラリーというイメージで売る上で効果を発揮する。つまり、IKEAのブランドは、時代の新しい傾向と生き方を伝えるコンテンポラリーという感性的価値と機能性の結合によってもたらされているのである。家具の品質は、それ自体としてみればいわゆる高品質ではない。IKEAは、ブランド化の決定的な要素として、文化とライフスタイルのイメージを作り続けてきたのである。わが国でも、同じことに気がついて、家具をカッコいいライフスタイルのものとしてブランド化して成功している例がある。

IKEAが注目されるのは、スウェーデンという一地域の中小企業が、ブランド化によってグローバル企業にのしあがったからである。シアトルのマイナーなコーヒー店から急速に世界企業に成長したスターバックスも、本格的なエスプレッソコーヒーという品質に、イタリーというコーヒー文化と、それを求道的に追求したアメリカ西海岸のコーヒー文化

を被せる事によってブランド化をはかった。ここには、コーヒーの品質と楽しみ方を熟知したプロが提供するものの価値、コーヒー店という空間が潇洒なコミュニケーションの場であるという価値、というものが提示されている。実際には、このコーヒー店でコミュニケーションがみられることはあまりないということが同社の調査結果であるが、このような感性的な新しい価値というものが提示されていることが重要である。

なぜこの2社を引用したかという、このようなイメージをブランド化に結びつけてローカルな中小企業から世界企業までにのし上がった、もっとも典型的な事例だからである。実体に始まり実体に終わることの中で、商品の品質とブランドの考え方に閉じ込められがちな優秀な中小企業が多いが、ブランド化が現代という時代の下で進められる以上、こうした新たな価値領域を開拓したり押さえたりすることが重要である。

(3) イメージ価値

このような新しい価値は、モノそのものに宿るのでなく、ユーザーのうちにイメージとして創り出されなくてはならない。そして、このイメージそのものが、もう一つの価値なのだ。ここに、現代におけるブランド化の重要な側面として、イメージの創出がある。この点で情報の発信ということが大事なことは間違いない。だが、これは、どのようなメディアを選択するかということではない。つまり、単なる情報提供でなく、ユーザーのなかにポジティブな明瞭なイメージ形成をどのようにつくるかということなのだ。もっと踏み込んで、ブランド化のために、演出と表現を行うことが重要である。例えば、もっとも原初的な情動に訴え、商品、さらには企業の明瞭なブランドイメージを創り出すことは、伝説や神話の形成と伝達によって成し遂げられる。お伽噺をつくり上げるのではない。モノを一生懸命つくれば、“いい原料がなくて苦労しているようだよ”、とか、“こんなにしてお客さんに聞いて回っていたよ”というイワクができる。これがひろがり神話や伝説になる。語るべきものがないと出来ないことだ。ユーザーは、自分の経験からも、自分の中にその商品や企業についての伝説を手作りする。“あの会社は、自分が壊してしまった商品を、実費で修理してくれたんだ”というように。

産地の企業は、そもそも何かに取り組んだ地域の伝説や神話という応援をもっているのだから自信をもっていい。古臭いイメージになっても、新しいことにさえ取り組みれば、“あの古い土地でこんな新しいことが”、ということで、地域の伝説や神話のエネルギーが取り込めるのだ。

マーケティングがあまりに合理的な消費者像というものを植え付けてきたので、企業の商品とブランドを消費者がどう認知したり認識したりするかを情報処理だと考えてしまうことがある。そこで、合理的な論理や説得に向かいがちだ。しかしながら、消費者のもつ情動や固着、偏見というものがその行動の基底にあるということは最近の実験的な科学でますますはっきりしてきている。最近の研究では、人は何かしようと頭で決める前に手が伸びているのだ。情動は心の深層にまで沈殿した伝説と神話からエネルギーを汲み取ってユーザーを突き動かす。成功したブランドは、伝説と神話から枯渇することのないエネルギーを得ている。イメージなのであるが、そのイメージ自体が消費者にさらに新たな価値をつくりだすのである。

3. ビジネス全体としてのブランド化活動

(1) ブランド化の条件

ブランド力の強さとは、商品や企業のあらゆる側面から生じることの総和である。

これは、消費者が満足するところがブランド化をもたらすからである。こうした事柄は、しばしば、商品、価格、流通、販売促進のようなマーケティング要素のチェックリストの問題であるかのように扱われるのであるが、そこに落とし穴がある。重要なことは、商品をブランド化するためには、様々なマーケティング要素が全て同じベクトルをもって緊密に絡まなくてはならないのである。では、これを構想できるかということになると、体系的な構想は不可能であるし、それをあえて構想しようとするれば、全体として力のない結果をもたらすのである。

それは、物事に一般解がないのと同様、何らかの商品、あるいは企業のブランド化に一般解が存在しないからである。いかなる商品も、それぞれの背景と特性、条件のもとにある。こうした事柄を活かしてブランド化を図るということは、現実の展開の中で、より妥当な手段の発見や開拓を必要とすることである。さらに、現実の物事は、新たな展開につれて予想もしなかった新しい環境をもたらしたり、新しい要因を呼び込む事になるのである。ブランド化はそれに向けた活動のなかで、より効果的で力のある要素を呼び込みながら進行するのである。結果的には、成功した場合には、その商品や企業をブランド化する一連のマーケティング要素の有機的な繋がりが成立する。これを、“マーケティング・ループ”と筆者はよぶ。それはあくまでブランド化に向けての妥協のない活動が作り出した軌跡なのである。このループは、静的に連関しているのではなく、各要素がそのエネルギーを効果的に伝達しあうダイナミックなものである。

(2) ブランド化の起点

ブランド化はどこからでも始めることができる。新事業、新商品開発の出発点として、よく、強み弱み分析から始めるということを教える。これも、それ自体では反論のないことのように見えるが、実際は、ビジネスでは一般的なことがらがおおよそ無意味であるということの例外ではない。少なからぬ企業を混迷に追い込むのは、この強み弱みという概念の虚妄性である。現実の問題として、強みとは何にどの程度において強みなのかということが問われなくてはならない。絶対的な強みであっても他の要素を引き上げて結果を生むという保障はない。まして、相対的な強みは、強みという概念と根底的に矛盾する。多くの企業において、何らかの強みが本当に強みといえるかどうか疑問なのである。少なくとも、その事実をわきまえておくことが必要である。ブランド化ということが、圧倒的で明瞭な価値の創出によるということを考えれば、そのための全体としての効果のまとめ上げをつくることこそが重要なのである。

では、ブランド化の起点を、どこに求めるべきであろうか。それはどこでも良いのである。要するに、ユーザーに提供する明確な価値のありかたをありありと想像できればよいのである。マーケティング・ループは、どこから始めても良い。メーカーだから製品開発から始めなくてはならないということではない。小売業だから店頭から考えなくてはならないわけではない。ユーザーにとっての明確な価値さえ創造しようとするのでさえあれば、

ビジネス活動のどこから手をつけるかは大きな差はない。北海道の資源と消費者イメージだけを手がかりに次々ブランド力のある菓子を作り出すのに技術に取り組んだ例もある。自社で何かが実現できなければ、どこかに依頼してよいし、どこからか人材やノウハウをもってくればよい。アウトソーシングは社内で作られている付加価値を失う過程だという考え方がある。だが、ブランド化においては、単純作業をアウトソーシングするのではない。アウトソーシングのコストは、それによってしかつけない高い価値を創出するための投資なのである。この点で、自前主義は妥協であり自己満足主義ではないかということをチェックしなくてはならない。結果を作ることだけが目的であり、ないものは創れ、ないものは借りる、ということがブランド化の方法なのである。

4. ブランド化の環境と新しいビジネスの方法

(1) 環境を活かせ

ブランド化のためには、全てを利用し、全てを作り出さなくてはならない。そんなことは、一昔前の中小企業には絵空事であった。だが、今日では環境が違う。新しい環境が何を生み出し、どのような可能性を作り出しているかを理解し、現実化することが、ブランド化の決め手である。ブランド化もまた、競争の下で行われる。新しい環境が差し出している可能性に気づき、極限に利用することが、他を圧する事によって成し遂げられるブランド化の要である。今日では、海外流出する有能なデザイナーが増えたことの深刻さが指摘されることすらある。数十年も前であればそうした国際感覚の日本人デザイナーを利用することは実現不可能に近いことであった。商品に係わるアーティストや専門家も多い。既存業者と違った方法でのモノ造りに取り組む素材生産者も色々いる。納得のいくものを売りたいと新しい価値をさがしている小売店も増えている。また、インターネットと宅配で結ばれているので、どんなマイナーなジャンルの商品でも、グローバルなブランドとして地球大の市場を創ることができる。地球環境志向も世界的なスタンダードになっているので、これをブランド化の価値に据えることもできる。

(2) 新しいビジネスの方法

要するに、今日でのブランド化は、新しいビジネスの考え方と方法の開発を進めながら展開する事柄になっている。ビジネスの概念自体を柔軟に作り直さなくてはならない。かつて、世に何かが生み出されることの原理を、言語学者の外山滋は“編集(エディタシップ)”と名づけたが、現在の環境の下では、その編集は奇想天外な次元にまたがる。ブランド化の成否は、この編集に対する想像力と腕前にかかっている。

かつてある自転車のベルの会社はデザインが野暮くさいとクレームをつけてきた客のいうとおりにさせることにしたが、それがデザイナーだった。いいデザインにするには、金属にかえてプラスチックを素材とすることが必要だった。結局、このデザイナーは生産現場まで関わってこの会社の商品をブランド化してしまった。商品開発部に開発を、生産に生産を担当させていた従来のビジネスでは出来ないことだ。商品のブランド化のためには、会社の中にあるにせよ外にせよおかまいなくエネルギーと知恵を結合してしまうことだ。

古い組織観からすると、怪しい。しかし、新しいものが生み出される時は常に怪しい。経営者の役割は、枠にはめて管理することではなく、アンテナに引っかかったものは、人

であれモノであれ結合する編集者やプロデューサーとしての想像力と柔軟性だ。巻尺と大工道具の圧倒的なブランドがある。ユーザーである何百人もの大工がクレーム、不満、知恵の出し手として本当の商品開発部隊だ。これを、企業をウチとソトにわけようとは、結合したことにはならない。ブランド化の責任者は言い出したやつだ。ゴルフのクラブは振り上げたらその勢いで降ろさなくてはならない。ブランド化も同じだ。途中であれこれいえば、力が減衰してチョロになる。

情報というものは、新しいビジネスをつくる決定的な条件だ。しかし、これがつまづきの石にもなる。様々な情報が広く提供されている。だが、これは情報ではない。情報とは、自社だけにとって意味があるものことである。それは、常に手作りである。飲料は年間1,000種以上も新商品が現れるが、コンビニの店頭で翌年まで生き残るのは2、3種類に過ぎない競争市場だ。巨大企業で成功率が飛びぬけて高い企業がある。どのようなやり方をしているのか。ユーザーの心をつかんでいる。始め売れなかったので、300人のユーザー調査をして商品とイメージを作り直した。アンケートなんかではない。300人のユーザーの“一人ひとり”を訪問して話を聞いて回ったのだ。金をかけても出来ない。隣の部の社員まで駆り出したのだ。本来、この地を這うような行動こそが中小企業の情報力なのである。

5. 行動する日本の産地企業

(1) 産地の可能性

経営の原理というべきものに、負は正に転じるということがある。所詮、原理であって、それが実現できないものにとっては、原理でもなんでもない。だが、この原理を、現実の場面で実践しようとするものにとっては、経営の要諦なのである。高級漆器におされて、低価格品のプラスチック製漆器に覚悟をきめた産地がある。ところが、このプラスチックは、デザインと加工の融通無碍をもたらし、デザイン漆器というコンテンポラリーな正の価値を生み出してしまった。逆に、メジャーの瓦産地が大量生産・大量販売の成長路線をとる中、伝統的で手仕事の単窯による製法をまもった産地がある。というより、そうした方法をとれなくて取り残されたといってよい負の状況だろう。だが、手仕事の瓦をいじるということから、デザインを工夫するアート瓦という分野でブランド化してしまった。

ただし、前述のように、これは強み弱み分析から始まったのではない。とにかくすごいものになったのは、偶然への気づきと、その偶然を強引に引っ張り込む行動である。プラスチック漆器の場合は、政府のデザイン促進であり、その先に現れた国際的デザイナーである。瓦は、産地の里に迷い込んだ写真家の感動と好奇心であり、そこからつながっていた建築家集団とユーザーである。

産地にあるということは素晴らしいことである。情報にせよ技術にせよ人にせよ、何かにつづった時に、それと化合して新しい結晶をつくる材料に満ちているということだからだ。

そもそも、日本の産地というのはこのようにして形成されたのではなかったか。常に現状を超えていく心が、何か新しい情報であれ素材であれ、それにぶつかり、発揮された好奇心や追及心と結合して突出した商品が生み出されたのであろう。産地というものは、本来こうした知と探求と工夫の養分のあるバイオトープであったのであろう。今また、新た

第1章 産地企業がブランド化に成功するために

な生命の増殖が可能なはずである。しかも、そこには、フリーランスのデザイナーやインターネットや宅配、さらにはグローバル市場という新しい養分が流れ込んでおり、消費や世界の多様化という新しい気候もある。動かなければ、生命の養分は沈殿していき、気候は苛烈に感じられるままである。

(2) 産地企業の出発点

ブランド化は、壮大な、或いは美しい体系の構想から生まれるわけではない。現場主義の研究からは、早くから理解されていたことであるが、成功する企業は、体系的な構想と手順のもとに成功するわけではない。現実には物事が達成される時は大体そうなのであるが、物事は着手される事によって可能性を帯び、進められる過程で可能性の芽を拾い現実化の手立てをみだし、進行の中で実現の条件を創出していくのである。

ブランド化についても同じことがいえる。ブランド化について、事例から明らかになることは、その成功の可能性を高めようとするならば、現実にはないような手順をまもるのではなく、成功した企業の振舞い方、行動の仕方、物事の考え方を理解した上で、事に当たり、進めていくことがもとめられるのである。とりわけ産地企業のような中小企業についてはそうである。

もう一つは、ブランドのみならず顕著な成功を治めるために必須の条件についてである。同じようなことをしていても十分な成果が出ないということがある。余儀のない事情ということもあるが、多くの場合、幾つかの基本的な認識が問題となる。わが国の企業は、比較的均質な活動によって今日まで成功し、存続することが出来た。伝統的産業となるとその傾向は強い。しかしながら、市場の成熟のもとで、それは均質な競争過多に結果している。また、ユーザーの要求の多様化と高度化ということがある。こうした問題をグローバルな競争の下で対処するには、今日的で戦略的なビジネスの条件がある。

それは、第一に、臨界量ということである。ブランド化ということは、まさにそうしたことであるが、平均的、平凡であってはならないということである。切れ味のない刃物は刃物ではない。このもの余り、競争過多、情報ノイズのなかでは、モノであれサービスであれ、これという凄さ、エッジをつくるということがなければ存在しないも同然だ。ある著しさを達成しなければ、ないも同然ということが現実となっている。この達成すべき程度を、物理学の言い方でいえば、臨界点を超える、ということになる。蒸気を作り出したければ、必ず百度というものを達成しなくてはならないのである。

第二は、著しさのある新しいものを創出するための、異質性の必要である。現在においては、何かが存在価値を持つということは、異質なものとして存在するということである。ブランド化とは、他の商品に対して、異質であるということでもある。そうしたものを生み出す原理もまた、異質なものの結合である。産地企業のブランド化に編集やプロデュースが大事であると指摘したが、それが異質性を組み込み結合する方法だからでもある。

第三は、ビジネスにおける、効果の概念である。わが国のビジネスはその効率志向の発想と行動において大きな成果があり、能力があった。しかし、求められる新しい価値を創出するという事は、その結果をいかに生み出すかという、効果の考え方に係わる。ブランド力をどの様につくるかということには、すぐれて効果の思考がもとめられるのである。

この三つの事柄は、互いに関連のあることであり、ブランド化のみならず、現代におい

第1章 産地企業がブランド化に成功するために

ての戦略的経営の基本である。この報告書では、ブランド化という観点から事例企業を扱っているが、その成功の背後にあるビジネス観についても注意を払っていただきたい。

この報告書では、以下に、第 部で、ブランド化について、特に大事な問題を、4つの枠組みに整理して考察している。外部の力をどのように活かすか〔第2章〕、事業の構築の仕方〔第3章〕、地域の活かし方〔第4章〕、ブランドをどのように機能させるか〔第5章〕である。各章は、この章で論じたことを詳しく説明しているということではない。それぞれの問題領域に、さらに新たな光を当てて、ブランド化に有益な教訓を引き出そうとするものである。最後に、ブランド化について、もっとも基本的と考えられる事柄を整理した〔第6章〕。

第 部は、事例調査の紹介と、産地企業のブランド化についてのアンケート調査結果である。読者には、ブランド化成功の条件をご自身でもご検討いただき、地域で議論をまきおこしていただければ幸いである。

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすか

製品・サービスが優れていても、商品は必ずしもブランドになるわけではない。商品がブランドなるためには、商品がつくれ、商品が売られ、商品が使われるすべての過程がさまざまな形で関わってくる。製品やサービスの純粋な中味であるパフォーマンスだけでなく、感覚的情緒的な価値を作り出すデザインやネーミング、あるいは原材料の産地、販売に関わる流通の組織や人、さらに消費者であるユーザーがある商品をブランドにするのである。

だから、企業の内部にある能力だけでブランドをつくりあげるのは難しい。とくに地場企業の場合、ブランド作りには何らかの形で外部が関わり、外部の力をうまく引き出し、活用していることが多い。ここでは、地場企業のブランドづくりという視点から、企業と外部との関係づくり、外部の力の活用方法について考える。

企業にとっての外部とは大きく、企業と顧客の接点づくりに関わる領域と商品作りに関わる領域の2つに分けられる。

顧客との接点づくりの領域には、問屋や小売店の活用や自社の小売店をもつなどの流通組織、それと見本市への参加なども含めた広報活動やコミュニケーション活動などに関わる外部の場や組織や人がいる。一方の商品づくりの領域には、外部のデザイナーなどの専門家、それと原材料の仕入れ先や製造委託先企業がある。

1. 流通組織

地場企業のうちの多くの製造業は、卸売企業に流通を託していることがまだまだ多い。消費者商品を製造する企業にとって、大企業を除くと、直接の販売先である第1次顧客は卸売企業であり、その先にいる商品のユーザーである最終的な顧客との間にはいくつもの隔りがある。最終ユーザーは遠くに存在しているが、この遠いユーザーとの距離をいかに短く太くするかが外部との関係の作り方の大きな課題である。

(1) プロ・ユーザーの評価を求めて

企業と消費者の間に存在する卸売業者の壁を一気に越えて直接的に最終顧客の評価を求めた事例に化粧筆の(株)白鳳堂をあげることができる。

白鳳堂は筆の街である広島県熊野町にある。熊野町は数多くある毛筆や絵筆などの製造業者によって、素材や関連部品、それに卸売業者などの筆関連の産業の集積ができあがっていて、卸売業についても数ある業者のいずれかに頼るのがあたりまえであった。メイクアップアーティスト向けの化粧筆をいち早く製造していた白鳳堂も作った筆はすべてを卸売業者に販売し、そこから小売店や化粧品メーカーに販売されていたのである。

毛筆の筆など従来からの製品なら、卸売業者の方も筆の良さを評価できる目利きであり、商品进行评估する能力をもっていたし、書道家との繋がりも深く、学校向けから専門家向けまで、製品に見合った販路ももっていた。ところが、新しいジャンルの化粧筆となると卸売業者にはその良さはわからない。よい品質の化粧筆をつくっても卸売業者はただ、化粧

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

筆を扱う数少ない小売業やOEM先に納品するだけ、関心は取引価格だけであった。

白鳳堂の高本社長は、自分の作った化粧筆に対して、最終的に使う人がどう評価しているのかを知ることには意欲的だった。20年ぐらい前、メイクアップアーティストのシュウ・ウエムラ氏が広島に来たときは、広島のホテルへ直接会いに行き、筆を見てもらっている。その時ウエムラ氏は筆を高く評価したが、「こんな高品質の筆が大量に作れるわけがない」と言ったという。また、高本社長は雑誌で名前を知ったメイクアップアーティスト達の現場に出向いて製品を見せてまわり、評価を訊きだしている。そして、彼らの道具のなかにOEMで製造した自社の筆を見つけ、製品に対する自信を深めている。

白鳳堂が目されるきっかけとなったのは、カナダのM・A・C（メイクアップアートコスメティックス社、現エステローダー社傘下）に白鳳堂の化粧筆が本格的に採用されたことだった。プロのユーザーの評価を求めて、ニューヨークにいる日本人のメイクアップアーティストを尋ね、そこでメイクアップアーティストたちが使っている製品のブランドであるM・A・Cを教えられる。カナダにあるこの会社の経営幹部に面会を申し入れ、自分たちの製品を相手に見せ、遂にOEMを受注する。ここから、一流の化粧品会社との間屋を介さない取引が始まったのである。

自分は作った化粧筆について、化粧筆のユーザーであり目利きでもあるトップアーティストの評価を知りたいという動機から始まったこうした行動が、直接的な取引を作り出したのである。

（2）小売業までの垂直構造をつくる

製造業にとっての流通には、卸売業を通じたものと通じないものがある。卸売業を通さない流通には、直接顧客と接する小売店を自身で持つものと外部の小売店を使うものがある。

白鳳堂の化粧筆の販売は海外の有名ブランドのOEMが中心だが、自社ブランドでの販売も行っている。自社ブランドの商品の販売は自社の流通を使って行っており、国内の販売は、広島本社、三越広島店、高島屋大阪店、東急東横店に東京青山のアンテナショップのような機能を担うショップである。青山の店では化粧筆の使い方のセミナーなども開催している。

さて、製造業にとって、小売店はブランドづくりの上で大きな意味を持っている。小売店とブランドの役割にいち早く気づき、自分自身で小売店を持つことを前提に製造する製品分野を絞り込んだのがタオルのホットマン(株)である。

綿の婦人服地を製造していた東京都青梅市のホットマンがタオル事業へ進出したのはヨーロッパの事情を知ったからだ。ヨーロッパに婦人服の調査に行き、ヨーロッパでは製造業者が直接小売をしていることを知る。小売までできる製品をつくらなくては生き延びられないし、小売までできれば商品はブランドになり、価格競争にさらされなくなるというのが調査の結論だった。

しかし、婦人服地の製造から婦人服の製造に進出するのは、まだまだ製造段階が多すぎるし、時間もかかりすぎる。だが、同じ綿製品でもタオルなら自社で最終製品まで製造できるということで、婦人服地の製造を縮小し、タオル製造を拡大していく。そして、ホットマンは、タオルの小売店舗を東京六本木で持ち、タオルの最大のブランドへの成長のス

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

ターゲットをきるのである。

製造業が直接に最終的な顧客と接点をもつことができる直営店までの垂直的統合を実現することは、「一気通貫食ビジネス」とも言われ、アパレルなどの繊維製品に限らず、多くの商品をブランドにしていくためには最も基本的な方法であるのだが、ホットマンは40年前にこのことを知り、統合がやりやすい分野への進出を実行したのである。

(3) 小売業の理解を得る、小売業を選別する

小売店を持つことはしないが、卸売業を使わずに直接に小売店に販売する。それも商品をきちんと理解してくれる小売店を選別して販売することもブランドづくりのための外部との関係の作り方である。

静岡県藤枝市の(株)松永家具は、値崩れ防止やブランドを維持するために、高い掛け率によって小売業を選別している。家具業界の掛け率は、小売直販の場合40%位であるが、松永家具の場合は50%~60%でないと取引しない。また、小売店に展示品を置かせてもらうというケースが多いが、松永家具は展示品も購入してもらっている。掛け率といい、買取り制といい、小売店にとっては厳しい条件だが、商品の良さの理解があるからこそ、そうした条件が受け入れられている。商品の良さを小売店にきちんと理解してもらうことが前提となっているのである。

メガネフレームの竹内光学工業(株)も小売店の理解を大切にしている。高品質な商品というものは、小売店の店員が顧客に詳しい説明をして販売されるものであり、小売店が気に入って理解してくれることが重要と考えている。そのため、展示会で説明を受けた流通業者が当社を訪れ、更に詳しい説明を受け、納得し、認知するように努力しているという。

さて、卸売業を通さない直送方式で販売する小売店の選別を徹底して行い、ブランドを確立した著名な事例に、新潟県の朝日酒造の久保田がある。

久保田は品質を保つのに必要な温度管理ができる会員酒販店だけが取り扱い販売している。発売の当初、常温での流通・販売が当たり前だった日本酒の世界では、温度管理などの条件をメーカーが酒販店に出すなどは非常識なことだった。

取扱店は個人経営の酒販店を応援する意味を込めて、小規模店を中心に組織し、現在は全国の約730の小売店で販売している。久保田は摂氏25度以下での保存など、品質を守るための約束事は43項目にもものぼるといえるが、この久保田を販売する店で作る「久保田会」は今ではそれ自体が酒販店のブランドとなっている。

直営の小売店の店員であろうと、小売店の仕入れ担当者であろうと、「この商品はすごい」「この商品だったら頑張って売ろう」という気持ちにならなければだめである。最終的な顧客と直接の接点を持つ店頭立つ人の理解と情熱があつてこそ、売れる商品になり、商品はブランドになる。

(4) 理解あるユーザーとの接点をつくる

既存の流通組織とは別に、顧客への直接的な販売チャネルとしてWebがある。自分自身で小売店やショールームを持つことはコスト的に難しくてもWebなら、店やショールームをつくることのできる。

卸売業依存からの脱却を追求していた白鳳堂は、インターネットが普及しはじめた1995

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

年に、いち早くインターネットでの販売を始めている。その後も、アットコスメと共同で商品開発するなど積極的にWebを活用している。

白鳳堂の化粧筆は、もともとはプロ用であったのが、一般の女性のメイクアップに関する知識と技能の向上にともなって、一般向けに需要が拡大していった。Webでの販売は、テレビでの通信販売などと違って、商品の特性や使い方などの情報を詳しく提供することができるし、買う方も商品の比較検討がしやすい。商品の良さを理解する消費者はWebでは多く、化粧筆にとって、良さを理解してくれる消費者に出会いやすいルートになっているという。直営の小売店とWebでの販売は、商品の良さを理解してくれるユーザーと出会いやすいから選ばれているのである。

2.見本市、推薦、賞

顧客との接点には、商品の流れを中心にした流通とは別に情報の流れを中心にした広告や広報などのコミュニケーション活動がある。先に触れたWebは商品の販売に使う流通だが、広報として使われるとWebはコミュニケーション活動になる。ここでは広告や広報以外のコミュニケーション活動に注目し、見本市・展示会などのイベント、さまざまなコンテストへの参加や受賞、ランキングなどをとりあげる。

(1) デザイナーと見本市を使う

見本市・展示会はあらたな顧客や販売先を見つけ出す重要な接点であるが、デザイナーと見本市の関係について注目したい。海外の顧客との接点づくりとして見本市・展示会の活用をよく知っている人物に外部のデザイナーがいる。

今回のヒアリング企業において外部のデザイナーがいかに活用されているかは次節で述べるが、こうした外部デザイナーの多くは、デザインを評価するであろう顧客が集まる見本市についても知識とノウハウをもち、顧客を見つけ出す力も持っていることは注目すべきである。

石川県の樹脂製品の(株)アイプラスは、デザイナーのTomita氏と協力して新たなブランドを立ち上げている。見本市や展示会というこれまででは、組合事業として各社がバラバラに製品を作り、持ち寄って出展するというやり方だった。

デザイナーの勤めで、フランスのメゾン・エ・オブジェに出展しているが、このデザイナーは、展示会の出展の仕方といったことにも気を配ってくれた。当初、石川県の他の産地と一緒にブースで出る予定であったが、より効果的な場所を交渉し、山中漆器については独自のブースで出展、その結果、ヨーロッパでの取引に繋がっている。

海外在住のデザイナーの場合、自分がデザインしたものが評価され、販売につながる見本市や展示会についてよく知っている。デザインだけでなくその後の販売についても考えられるプロデューサーとしての役割も果たせるデザイナーを「外部の力」にすることが必要であると言える。

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

(2) 推薦を得る、受賞を広報する

大きな団体や権威ある組織から「推薦をもらうこと」、あるいはコンテストに参加し「賞をもらうこと」などは、商品を正規なものにしたり商品に権威を与えることであり、単純であるが重要なブランドづくりの方策として捉えることができる。

学生服の尾崎商事(株)は、学校用のスポーツウエアで多くの推薦をとっている。学校制服・体操服の製造販売メーカーとして、全国の高校生の体育・スポーツ活動の充実発展のための活動を行い、インターハイに協賛、全国高等学校総合体育大会に協力している。また、昭和41年度より(財)日本中学校体育連盟の活動を支援し、連盟より推薦を受け、体育衣料では唯一シンボルマークの添付も許可されている。

北海道の(株)ホリの夕張メロンピュアゼリーは、モンドセレクションで受賞し、そのことを商品やホームページを通じて伝えている。夕張メロンピュアゼリー等同社の商品セットは、北海道の主要百貨店の中元商品として、3年連続でビール等を抜いて第一位となっていることからわかるように、夕張メロンピュアゼリーは北海道の多くの人に贈答品として使われている。そして、贈答に使われるためにモンドセレクション受賞という権威付けは大いに役立っているはずである。

(株)ホリにはモンドセレクションの賞をもらった商品が多い。モンドセレクションは、ベルギーのブリュッセルに本部を置き、優れた製品の発掘を目的とした世界的な食品コンクールである。そのモンドセレクションにおいて、2000年<第39回>と2001年<第40回>の2年連続で「とうきびチョコ」が金賞を受賞。さらに2001年度は「お餅のショコラ」も金賞受賞、「夕張メロンピュアゼリー」においては、最も栄誉といわれる特別金賞を受賞している。

(3) 贈答など試食の機会をつくる

夕張メロンピュアゼリーが北海道のお中元で第一位であるということは、北海道の人から夕張メロンピュアゼリーを贈られた人が全国にたくさんいるということを意味している。ある意味で、贈答は顧客による顧客に対するサンプル配布であると言える。

もうひとつ、夕張メロンピュアゼリーの注目されたきっかけにJALの機内での茶菓に採用されたことがある。一度採用されると、JALのフライトアテンダントのさまざまな意見なども取り入れながら、よりすぐれた商品に改善していったという。これもJALの機内茶菓を通じてのサンプル試食であると言える。

顧客と商品の接点となるコミュニケーション活動は、広告や広報以外にもさまざまにあり、JALの茶菓やお中元ランキングを広報するように、これまでは誰も注目していなかった新たな接点や話題を見つけ出すということも重要である。

3. デザイナーと専門家

顧客との接点づくりの領域ではなく、商品づくりの領域での外部の力の活用を考えてみよう。商品づくりで専門家や外注先企業などの外部の人や組織を活用している事例をみていくと、まず注目されるのが外部のデザイナーの活用である。

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

(1) プロデュース力あるデザイナーを使う

商品をブランドにするにはさまざまなことが必要とされるが、なかでもデザインはブランドと密接に関わっている。事例企業のなかには、出会ったデザイナーのスケッチに感動し、商品のシリーズを開発した家具製造会社、共同でブランドをつくった石川県の漆器製造業者、それと地域のデザイン集団に参加しているカーペット製造会社がある。

家具製造業の(株)松永家具は元々ドレッサーのみを製作していたが、生活様式の変化でドレッサーの需要が減少し、事業内容の見直しが迫られていた。その時、社長の知人の知り合いで、東京在住のフリーのデザイナーと会い、見せてもらった家具の図案に感動し、新たな商品群の開発に取り組んだのが大きな転機となっている。社長の考え方の基本は、「かっこいいものを作る」ということにあり、その図案を見て「かっこいいなあ」と思ったことが依頼のきっかけであった。

デザイナーと開発した最初のシリーズはLa Paletteシリーズで、キッチン家具である。このシリーズは好評で、一つのキッチンシェルフがひと月に90台も売れたこともあり、3年間くらい販売している。

ミラノ在住の日本人デザイナーTomita氏を県から紹介され、他の6社とともにNUSSHAというブランドを立ち上げたのは石川県の(株)アイプラスである。ブランド名のNUSSHAは漆塗り職人のことを方言で塗師屋(ぬっしゃ)と呼ぶことから来ている。ジャパンウェアの新しいブランドとして「グローバル和モダン」「長く使われ続けるものづくり」を目指すメッセージが込められている。

NUSSHAは、2005年にフランスのメゾン・エ・オブジェに出展し、その後もJAPANブランド育成支援事業の補助金を活用して2007年度までで5回出展し、ヨーロッパでの販売を行ってきた。また、ビッグサイトで行われたインテリア関連のデザインショーに出展、それを契機に国内販売も始めている。

ブランドはNUSSHAに参加している7社が共同で所有している形で、デザイナーにはロイヤリティを支払っている。当初、ジャパン・ブランドの活動期間であった3年間の契約期間としたが、販売が好調なことから延長している。

世界的に著名な工業デザイナー奥山氏が中心となっている山形カロツェリアに参加しているのはオリエンタルカーペット(株)である。2003年度に、鋳物、木工、繊維等の分野の県内の優れた職人が参画して「山形カロツェリア研究会」を立ち上げ、ハイクオリティの商品開発を実施し、2006年には5社の製品群を「山形工房」というブランド名で国際見本市メゾン・エ・オブジェに出展し、最有力コーナーでの出展を実現し、多数の商談が進展したという。

既に述べたようにNUSSHAのTomita氏も山形カロツェリアの奥山氏も、デザインの優れた商品の企画・開発に力を発揮しているだけでなく、国際的に有名な展示会への出展を実現する上でのノウハウも提供している。商品の販売方法までも立案できるプロデューサー能力は、デザイナーの「力」のもうひとつの要件であると言える。

(2) 専門家によって新たな魅力や用途を発見する

デザイナー以外に外部の専門家にはどのような人がいるのだろうか。デザイナーではなく著名な料理人を使った事例もある。

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

企業ではなく地方自治体の事例であるが、青森県は、KIHACHIのオーナーシェフである熊谷喜八氏を活用し、県の食材をPRするプロジェクトを実施している。

青森県は2004年に総合販売戦略課を設立し、「攻めの農林水産業」の推進に取り組んできた。そのひとつとして熊谷喜八氏を活用し、民間企業や団体などで組織する“KIHACHI&「青森の旬」実行委員会”による3年計画のプロジェクトを推進してきた。このプロジェクトでは、熊谷氏は産地訪問や生産者との交流、プロの料理人を対象とした料理講習会など行っている。3年間で30ヶ所以上の生産地を訪れ、150人以上の生産者に会い、交流会を通じて県産食材について評価や助言を行っている。食材では「アピオス(ほども)」「熟成にんにく」「初雪たけ」「雪中にんじん」「温泉もやし」について素材の魅力を見つけ出し、全国に向けての販路の開拓に貢献したという。

料理人は食材の価値を見直し、食材の新たな魅力を見つけ出すのに力を発揮する。既に紹介した白鳳堂の高本社長は、自分の作った化粧筆の改良点を探すために、国内だけでなく海外にいるメイクアップアーティストをたずね製品に対する意見を求め、アーティストたちが使うブランドを教えられ、新たな販路を見つけている。デザイナー、料理人やメイクアップアーティストなど専門家たちの外部の力が商品づくりや販路開発に役立っている。

4.生産と経営

ここでは商品の材料や素材の仕入れ先、あるいは製品を製造するメーカーの経営に関わる人材などの、製造や経営に関連する外部の力の活用について考えてみよう。

(1)信頼性ある材料・素材を使用する

食品に限らず、商品の製造国や素材の産地に対する消費者の関心は高く、何を使ってどこでどう製造するかは、商品をブランドにするためにも重要な要素になっている。

百貨店の地下や駅ビルで洋風惣菜の「RF1」や「神戸コロッケ」を展開するロックフィールドは、食材の85%が国内産で、ほとんどを産地や生産者との直接契約により仕入れられている。また、商品名にも食材の産地を明示することで安全・安心を打ち出している。

(株)ホリは、夕張メロンピュアゼリーの開発にあたって、夕張メロンのブランドを傷つけないことにこだわる農協との長いやりとりを行っている。農協から、夕張メロンの果汁を供給してもらえるようになるまでに半年もかかり、その後、試作を繰り返し、農協に足を運んでから1年半後にやっと販売にこぎつけている。しかも当初は、メロンそのものとセットで販売された。誕生の初期の夕張メロンピュアゼリーは、夕張メロンという素材のブランドの傘のなかにいたのである。

こうした経験をもつ(株)ホリは、素材については厳しい基準をもっている。北海道内および全国の名だたる産地のJAから素材を仕入れられているが、自社の基準をもち低農薬有機栽培の穀物や完熟果実、自然無添加飼育の鶏から生まれた卵、低温殺菌された乳製品など、吟味された良質素材のみを使用している。

惣菜にとってもゼリーにとっても使用している素材・食材の産地や生産者は最終的な顧客である消費者にとっても強い関心事であり、商品がブランドになるうえでの重要な要因になっている。

東京の青梅市に本社と工場のあるタオルメーカーの梅花紡織(株)(卸・小売部門はホッ

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

トマン(株)でブランド名もホットマン)は、製造機械についてはフランスの機械メーカーの一貫設備をすべて導入している。新製品の場合は、無料で機械を設置することがあるほど信頼関係が築かれている。原料の系も間に仲介業者を入れてはいるが、農家との長い取引関係を持続することで、良質な原料を安く輸出してもらえるようになっている。

タオルに使われている綿の生産国や生産農家についても、タオルをブランドにする要因になるかも知れない。いずれの場合も、材料・素材へのこだわりが信頼感や良質感あるブランドを作りだすための土台のような役割を果たすのである。

(2) 製造と卸売が一体となる

有田焼の組合ブランドの焼酎グラス「匠の蔵」は、卸売業者の組合が中心となり、製造業者の窯元の参加を募ったプロジェクトとして事業が進められた。卸売と製造という異なった職種が一体となってブランドの開発が行われたのである。

もともと有田焼は手作業を伴う工程がかなり残っている製品で、多治見や瀬戸等の大産地のものとは違っていた。ただ、ホテルや旅館で使われる業務用の食器に進出した際、機械でもできるようなデザインの商品を多く手掛けたため、大産地にも真似され、業務用食器の市場自体もコスト的に安いものに移り、競争力を失ってきていた。

有田焼の特徴を生かすため、業務用に頼っていないで一般消費者の使う商品を製造販売することが、組合ブランドをつくる目的となった。産地の組合員企業が参加、多くの窯元が生産に携わることになるのである。

窯元と陶磁器商社の協力による製品開発である。この協力は、窯元は製品を作るだけ、陶磁器商社は製品を売るだけと役割分担がはっきりしていた有田焼業界において画期的なものだった。業界の固定観念を捨て、共同作業によるプロジェクトによって、「匠の蔵」が生まれている。

その中心的な企業が陶磁器商社である卸売業の佐賀県有田町の(株)百田陶園である。(株)百田陶園は、元々が製造もしていた企業であり、百田社長は製造工程についても熟知しているし、実弟が陶芸作家で、社長自身もデザインを行っている。製造工程からデザインもわかり、さらに消費者のこともわかる人物の存在が商品開発の企画と推進を支えている。

(3) 技術とマーケティングの革新者を迎える

新潟県の朝日酒造の久保田の開発と発売において大きな役割を果たしたのは、もと新潟県醸造試験場の場長であった嶋悌司氏である。

朝日酒造は新潟県では最大規模の蔵で、量産する大衆酒でどこにでもある酒のイメージが定着していた。だが、新潟では一方で、越乃寒梅に代表される「幻」と名が付く淡麗辛口が人気を集め、首都圏への市場を拡大していた。

朝日酒造も新しい高級酒の開発に乗り出そうとしていたが、工場長が急逝し、動きが取れない状況にあり、嶋氏を誘うことになる。嶋氏は、新潟県醸造試験場の場長として、新潟県で淡麗辛口を普及させるため「メ張鶴」「八海山」などの売れる高級酒を造ってきた人物であった

嶋氏は新工場長として入社し、新酒の開発にプロジェクトチームを組織し取り組むこと

第2章 外部の力をブランドにどのように活かすのか

となるが、製法の伝統を守ろうとする人たちの抵抗に合い、県内の「幻」組の蔵を見学させたりしている。嶋氏は製法だけでなく、これにより設備や手順の格差を認識させ、保守的な意識の変革に努力している。

嶋氏は新潟県醸造試験場の頃に、紅麹を使った「あかい酒」の開発を行っている。あかい酒の開発は、当初は「伝統破壊だ」と酒造業の技術者や酒造関係者から言われ、嶋氏は孤立した状況に置かれるが、中小企業庁長官賞などの賞を受賞することで認められるようになる。嶋氏は、自ら開発した「あかい酒」のマーケティングにも携わり、都市の消費者のニーズなどを知っている。こうした背景もあり、久保田の開発と販売については、お酒の開発だけでなく、そのマーケティングについても大きな力を発揮している。

久保田の成功は嶋悌司氏を抜きには考えられないが、嶋氏は優れた技術者であるだけでなく、消費者や流通のことをよく知る企画者でもあった。こうした人物を迎えること、そして、その力を存分に発揮してもらう。それは外部からの人物により、企業が身に着けている伝統的で保守的な文化やさまざまな方法を革新することでもある。

(4) 継承と革新を息子に託す

ブランドとなるような商品の開発の背後には、企業の事業構造や文化の革新がある場合が多い。有田焼の(株)百田陶園の百田社長はこれまでの有田焼業界の慣習を破り、製造と卸の境をなくした。朝日酒造に迎えられた嶋悌司氏は従来の製法だけでなく、お酒に対する考え方や販売方法の革新を行っている。

経営や事業の革新は外部にいた息子が事業を受け継ぐことで行われることもある。夕張メロンピュアゼリーの(株)ホリは、創業社長が60歳になったことから菓子製造を止めて機械も売ってしまおうと考えたとき、二人の息子が北海道に戻り、北海道産の原料を用いた菓子作りを始めたことが大きな転機となっている。創業社長は、菓子作りは自分だけと考えており、息子は薬学部に進学させ、外で働かせていたのである。ところが、息子たちは、事業を継承することとなった。

もし、息子たちが初めから事業を継承するために父親のもとで働いていたら、創業社長である父親の事業方法や文化はそのまま受け継がれ、今のような(株)ホリにはならなかったに違いない。継承だが、一方で断絶があったために、継承者である息子たちは伝統や慣習に拘束されることなく自由に事業を発想したと言えるだろう。

化粧筆の(株)白鳳堂も息子たちは革新者としての役割を果たしている。高本社長の長男は大学を卒業後は電機メーカーに勤め、その後、白鳳堂に入社する。当時の工場は職人が小さく部屋を仕切り、座って作業をしていた。電機メーカーの工場を経験してきた息子は、工程ごとに大きなフロアにまとめ、全体が見渡せるようにし、カートが通れるくらいの通路をつくる。そして、従業員の反対に遭いながら整理、整頓を徹底するのである。

夕方7時に無理やりに帰し、自分は夜中まで掃除して工場のレイアウトを変えるが、翌日、ベテランの職人さんやパート社員は驚いて、抵抗し元に戻す。こうしたことを毎日のように続けた。取引先からもあの息子の専務はやめさせた方がいいとも言われた。それでも、しつこく進め、生産性や品質は前にもまして向上し、若い人には働きやすい現場になったという。

品質と生産性のための大胆な工場の革新は、こうした息子だからこそ出来たともいえる。

5. 外部の力を捉える機会

事例企業を中心にブランド作りにおける外部の力の活用について考えてきた。最後に、ここまで書いてきたことを見出し語で羅列すると次のようになる。

顧客との接点と流通

- 自社商品のプロ・ユーザー、商品にもっとも厳しい顧客の評価を求める
- 自社商品を直接販売する小売業までの垂直構造をもつ
- 流通に商品を理解してもらい、理解している小売業を選別する
- ちゃんとしたユーザー、理解あるユーザーとの接点、チャンネルを探す
- 見本市に出展する
- 推薦をもらう、コンテストに応募する、賞をもらう
- サンプルが配布される、試食される機会を探す、贈答を活用する

商品づくりと事業・経営

- プロデュース力あるデザイナーにデザインを依頼する
- 料理人やメイクアップアーティストなど専門家に魅力や用途をみつけてもらう
- 信頼性ある材料・素材を使用する
- 製造と卸売が一体となる、プロジェクトチームをつくる
- 技術やマーケティングの革新者を迎える
- 革新を息子に託す

外部の力の活用の内容は、さまざまなレベルが混在しバラバラな印象だが、小さなことがブランドづくりに大きく寄与することもあり、重要性の軽重は一概に言えない。また、ブランドを作り出す機会は、海外旅行先での出会いとか、工場長の急死とか偶然とでもいうことも多く、誰にもいつでも通じるブランドづくりの王道があるわけではない。ただ、なにをきっかけにするにしても、ブランド作りに必要な機能や能力に対する自覚があり、いつも探索しているという態度が大切であるのだろう。そうした姿勢があれば、行政の情報、友人との出会い、移動中の体験など、日常的な出来事からブランドづくりの機会を捉えられるはずである。

第3章 ブランド育成に向けての事業構築

本章における論点は、企業（特に中小企業）がブランドの構築を行うに際してどのように事業戦略を構築していくべきなのかについて検討することである。ブランドが経営戦略上、重要な意味を持っていること、特に、競争戦略上の優位性確保という視点での重要性については十分に認識されているが、反面、ブランドの確立は一朝一夕にできることではないということも同様に認識されなければならない。日常的な業務の遂行に並行して、中長期的視点を持つブランド構築という戦略上の目標を達成させるには、全社的な事業戦略上での整合性とブランド育成に向けた体系的な取り組みが必要とされる。

1. ブランドの役割

ブランドを定義すると「他社の商品・サービスと区別するためのしるし」がブランドである。そのブランドが広く浸透し評価されるようになると、次の購入に際しての選択の手がかりとしての役割を担うようになり、ブランドが独自の重要な意味を持つようになる。ブランドを持つ企業から見ると、商品・サービスとは違った「無形の価値」として顧客から認識されていることになる。特に、市場が成熟化してくると類似性の高い商品・サービスが氾濫し、他社との差別化が大きな戦略上の課題となっている。基本的な機能・品質面での差別化が難しくなると、付加的な価値としてのブランドの持つ意味が大きくなっていく。さらにそこから派生的に、ブランドが特定商品そのものの価値を表すようになり、ブランドを購入し所有することが購入者のステータスとして認識されるようなことも起こっている。反面、企業は商品・サービスのクオリティや顧客の満足度を維持することでブランド価値を保ち続ける努力をしなければならず、そのためのマーケティング活動は欠かすことのできない重要な役割を担っている。

特に、消費財を扱う企業にとってブランドの確立は競争優位性を確保するという側面で欠かすことのできないものとなっている。ブランドによって顧客が固定化し、また、ブランドであるがゆえに、より高価格での販売が可能となる。顧客と目されるセグメントに対してコミュニケーション活動を行ない、自社の商品・サービスの購入を動機付けるためにはブランドによる働きかけが有効である。基本的な機能、品質だけを訴求しても「理解を得る」ことはできても「購入を意識させる」ことは難しい。顧客がブランドとして認知するということは、その商品・サービスの使用経験に基づいた信頼であり、同時に、顧客はブランドによって保証を購入していることになる。顧客を特定化しにくい消費財のマーケティング活動において、ブランドを手がかりとしたコミュニケーションにより効率的に顧客の囲い込みが可能となる。また、ブランドは新しい市場を開拓するという意味においても重要な役割を担っている。新たなブランドが新しい価値を生み出し、その価値を共有化する顧客層を生み出していく。携帯型のオーディオ機器としての「ウォークマン」というブランドは外出時に音楽を楽しむという新しい生活のスタイルを作り出した。もちろんその背景には、ウォークマンというブランドを使って新しいオーディオの楽しみ方を提案するメディア・コミュニケーションを中心としたマーケティング活動が存在している。

このように、これまでブランド戦略は資本力のある大手消費財企業に有効なマーケティング手段として認識され、また、たくさんの成功事例が紹介されてきた。自社のブランドを市場に浸透させ、定着させるためには大量のコミュニケーション活動が必要であり、そのためには膨大なコミュニケーション・コストを負担しなければならないと考えられてきた。そのコミュニケーション・コストに見合った効果を期待できない生産財企業や、膨大なコミュニケーション・コストを負担しきれない中小企業にとってブランドは特別な場合を除いて無縁のものと考えられてきた。中小規模の企業がブランドを持ちえるのは、パブリシティ的にメディア等に取り上げられ、それが一部の限定的な顧客層に認知され支持されたものが口コミ的に広まるというケースである。特に、インターネットというメディアの出現によってこの可能性は飛躍的に高まっているが、これを戦略的に構築するとなるとなかなか大変である。

《「顧客の広がり」と中小企業》

ここで、改めて中小規模の企業におけるブランド戦略の可能性について検証してみたい。ブランドは商品やサービスに付けられた「他と区別するためのしるし」という意味では、大企業も中小企業も違いはない。ブランドが「顧客の信頼や保証となって次の購入を決定付けるきっかけを作る」という意味においても大きな差はない。差があるとすれば、それは「ブランドを広く知らしめる」という意味において、そこにかけることのできるマーケティング力、すなわち、ブランドの表現力や継続的にブランドを管理していく力、さらに、コストの問題を含めてその差異は明確に存在している。しかし、中小規模の企業の場合本当の意味での「顧客」とは誰なのかを考える必要がある。前述したように、消費財を扱う大企業の場合は、顧客をセグメントすることはできても、顧客を絞り込み特定化し固定化に結びつけることは困難であるがゆえに、ブランドに寄らざるを得ないともいえる。もちろん、中小規模の企業でも消費財を扱い、自社の顧客を囲い込めない事情は同じである。しかし、自社商品を扱っている小売業や卸売業を考えると、明らかに少数の取引先を特定化することができる。生産財を扱っている企業では、もっと明確に自社とのつながりのある顧客企業を特定化できるはずである。ブランドは顧客に信頼や保証を与える手段と考えれば、中小規模の企業が獲得しなければならない「顧客の広がり」は大企業のそれとは明らかに違い少数の限定的なものといえる。また、大企業はたくさんの製品ラインを持っていたり、多様な事業展開により異質な商品・サービスを並行的に取扱っているがゆえに、ブランドも個々の製品ライン、商品・サービスによって使い分けなければならないが、中小企業の場合はそれほど多くのブランドを持つ必要もない。極論をすれば「企業名＝ブランド」でも十分に機能するはずである。長い年月をかけて顧客との間に培われた信頼そのものがブランドであり、その信頼を裏切らない企業努力がブランド力であると考えれば、そこには中小企業にとって必要なブランド戦略というものが見えてくるのではないだろうか。

2. ブランドを育成していくためになすべきこと

今回実際にヒアリングさせていただいた企業事例を中心に、特に、中小規模の企業におけるブランドの育成とはなにか、また、そのために事業戦略との関係をどのように考えなければならないのかを検証してみよう。中小企業にとってブランドの育成は事業戦略に限りなく近い、あるいは、同義といってもよい関係にある。一つには、本来は商品やサービスにつくブランドが中小企業の場合には企業そのものがブランドとなっていたり、逆に、商品・サービスのブランドが企業を代表しているケースが多いこと、また、事業戦略もブランド戦略もある意味で同じような「自社の将来に向けての方針」的な理解がなされていること、さらには、ブランドが結果として出来上がったものであり、戦略的・意図的に作り出されたものはないケースが多いことなどがその理由と考えられる。ヒアリング事例を通して、ブランドの育成と事業戦略との関係について4つほどの共通項に整理してみた。その1つはブランドのクオリティを維持していくという目的に対して企業がどう対応しているのか、2つめにはブランドを訴求する対象となる顧客というものに対する考え方、3つめにブランドが事業の継続の中で育成され、必ずしもブランド育成だけが個別の戦略として行われているわけではないこと、そして最後に、昨今のインターネットに代表されるWebを活用してのブランド育成の取組みについてである。

(1) クオリティの維持

ブランドの基本は顧客に対しての信頼感の提供であり、品質を含めた保証でもある。そのために不可欠なのが「クオリティ」といえる。クオリティは単に品質や性能を現すだけでなく商品・サービスが持つ価値そのものである。顧客の満足は期待度に比例している。一度経験した満足を基準に次の満足を期待する。ブランドに対しての信頼感とは満足の基準値ともいえる。さらに、次の満足度への期待が保証といえる。一度経験した満足感を次も同じように味あわせてもらえる、さらに高い満足を期待できるのがブランドの保証である。ブランドのクオリティとは、こうしたブランドに対しての信頼や保証を損なわないことに向けられる企業努力である。一方で、顧客の満足感に対しての慣れという問題も大きなブランドをマネジメントする上での課題である。どんなに優れたものであっても、それが普通になってしまうのが慣れである。クオリティを維持するということは、この慣れをどう回避するのかということでもある。商品・サービスそのものの改良はもとより、より高いパフォーマンスを追及することが求められる。世に存在するロングセラー商品の多くは、こうした改良・改善の積み重ねといわれている。ブランドの現状に満足することなく、常に新たな価値の創造を積み重ねることが、ブランドのクオリティを維持していく上で不可欠のことといえる。

《朝日酒造の「久保田」》

朝日酒造は久保田の開発に際して「ターゲットに好まれる「幻」を超える酒を造ること」を命題として妥協のない商品作りを行なう一方、販売においても販路を選択的に限定するという方策によって希少性を生み出し「久保田」というブランド価値を作り出してきた。生産規模が小さいことを逆手にとって希少性を演出しブランド価値を高めるという手法は、

最近の焼酎ブームなどでもよく使われている。当然、ブランドとしてのクオリティを維持することはその希少性を維持することになる。事業が成功し生産量が増大することで希少性がなくなり、結果としてブランドとしての価値が消滅してしまうケースも枚挙にいとまがない。反面、久保田の成功が朝日山という旧来ブランドの低迷を招くという結果を生んでいる。朝日山は久保田とは異なり、いわゆるマス・ブランドでありブランドとしての付加価値を発揮することができていない。生産量として主力の朝日山の低迷は同社にとって厳しい現実であるが、朝日山の不振を久保田の拡大で補うのではなく新たに第3の柱として越州を開発、その拡販に力を入れていることが久保田のブランドのクオリティを維持するという意味で大いに貢献している。

〈白鳳堂の化粧筆、他〉

化粧筆を作る白鳳堂の筆作りに対するこだわりもブランドのクオリティを維持する原動力となっている。毛先を切ることなく筆の形を整える製穂に関する製造特許を取得するなど、もの作りにおける品質を揺るぎないものとしている。くわえて、国内外の大手化粧品メーカーやメイクアップアーティスト系ブランドにOEM供給できるだけの生産体制を確立していることもブランドの強みとなっている。限られた用途に強みを発揮する商品であるだけに、当該するメイクアップ市場での一定程度の量的広がりを確保することはブランドを育成していくために不可欠のものである。

クオリティを維持するためには、顧客の期待を裏切らないことも重要な要素である。同じものを作り続けることで顧客の期待を裏切らないという価値創造の一方で、取扱うものによっては需要が一巡したり、商品に対しての慣れが顧客の満足度を低下させてしまうというケースも多々存在している。百田陶園が中心となって取り組んでいる「匠の蔵」シリーズは、初年度の焼酎グラスからスタートし、杯セット、ビアグラスと顧客を飽きさせないもの作りを続けている。地元北海道の素材にこだわった菓子作りを続けるホリも同じように、新たな商品の開発を継続することで顧客とのつながりを維持し、ブランドとしての価値を保ち続けている事例といえる。北海道という地域にこだわり、産地としての素材の良さを活かせる菓子作りを続けることがホリというブランドのクオリティを維持するパワーとなっている。最寄性の高い消費財の場合、こうした顧客の慣れがクオリティの維持に影を投げかけることが多い。一度獲得した顧客をつなぎとめておくためにも、継続的な商品・サービスの開発が重要となっている。

(2) だれが顧客か

ブランドをマネジメントする上で改めて確認したいのが「自社における顧客とは誰であるのか」ということである。ブランドが顧客との信頼や保証の証であるとすれば、対象となる顧客とは誰なのかを再度確認する必要がある。

マス・マーケティングという概念の中では顧客は不特定多数の「自社の商品・サービスとの関わりを持つ人、あるいは、持つ可能性を有している人」と理解し、特定の顧客というものを想定することはしてこなかった。誰であれ自社の商品・サービスを購入してくれる人はみな同じように顧客として扱うという考え方が主流を占めてきた。市場が成熟化し競争が激しくなってくると、自社の商品・サービスをより積極的に採用してくれる優良顧

客を想定し、その顧客層となるセグメントをいかにマネジメントしていくのかというターゲット・マーケティングという考え方に置き換わっていくことになる。市場を何らかの基準で区分し、同質な特性を持った顧客層を見つけ出しその層に対してのマーケティングを積極的に展開することでマーケティングのコスト効率を高める工夫がなされてきた。

《中小企業にとっての顧客》

いま、中小企業という前提で改めて「顧客」を定義してみたい。結論的には「企業にとって顧客とは利益をもたらす源泉である」と簡潔に定義したい。昨今の厳しい競争環境の中で「価格」は最も分かりやすく、かつ、効果的な差別化の手段となっている。結果として、取引はできても（売上げは計上できても）利益を出すことのできない商談が進められることになる。規模の経済が働く大企業はともかく、中小規模に企業にとっていくら売上げが計上できても利益が確保できない顧客は顧客としての意味を持たないことになる。価格による差別化を回避するのがブランドという付加価値であることはすでに述べた通りであるが、顧客がその価値を認めてくれて始めてブランドが非価格競争力として機能することができる。つまり、利益を出すことのできる取引を可能とする顧客とは、ブランドの価値を認めてくれる顧客と同一であるということである。くわえて、ブランドのクォリティと価格は密接につながっていることも、顧客の満足を維持するという視点で重要なポイントとなる。取引先との交渉で、あるいは、過度な市場拡大を目指して価格を下げることで長い時間をかけて培ってきたブランドを台無しにしてしまった事例も多く残されている。

もう一つ別の視点で顧客を考える。それは消費財を扱っている企業において必ずしも最終消費者だけを顧客と考える必要はないケースも中小規模の企業の場合は想定される。確かに消費財では最終消費者からのブランド指名が販売に大きな影響を与えることは否めない事実である。しかし、直接自社が販売をするケースを除いて自社商品・サービスを取扱ってくれる小売店・サービス店は大手企業に比べると少数である。もともと限られた店で売られていると考えれば取扱い小売店を顧客と考え、小売店に対しての信頼や保証をブランドを通して提供することも可能である。最終消費者に対して小売店が推奨してくれるような信頼関係を作り出すことが大きな競争力となる。

《松永家具の顧客》

松永家具は自社商品の販売価格を厳しく管理している。小売店に対しての掛け率を高く設定することで小売店での値崩れを防いでいる。小売店にとって魅力ある商品と受け止められるよう、品質やデザインの開発に力をいれ、そのためには自社内だけでなく優れた社外の力も積極的に取り入れている。また、小売店が自信を持って商品を薦められるように、小売店に対してのプロモーションを徹底して行ないすべての販売は小売店に委ねている。Webでの販売も専門のWeb販売業者に卸すという徹底振りである。すなわち、同社にとってのブランドは小売店が自信を持って自店の顧客に商品を推奨できる源泉であり、自社の機能を良いモノを作ることと、価格の低下によって自社商品の価値が下がり、小売店にとっての商品価値が下がることを防止することに集中させている。価格の安い家具が大量に出回り使い捨てに近い形で家具が買われている一方、海外の有名ブランドがその優れた品質とデザインで多くの支持を集めている。松永家具にとって自社の事業領域（事業ド

メイン)をどこに定めるのかがブランドを育成していく上での重要なポイントとなっている。同社の商品を取扱ってくれる小売店、販売業者を顧客として特定化することで、そこでの信頼関係を樹立し双方に利益をもたらす仕組みを基本としたブランドの育成がなされている。

《竹内光学工業の顧客》

竹内光学工業は鯖江で眼鏡フレームを製造する老舗メーカーである。国内外の大手ブランドのOEMを手がける一方、自社ブランドも開発・販売している。眼鏡フレームは中国から安価なものが大量に流入しており、国産品は付加価値の高い高品質なものに特化してきている。高額な眼鏡フレームであれば小売店の店員が顧客に詳しい説明をして販売されるものであり、顧客を卸店や小売店と考えて展示会等を通してアプローチすることで卸店や小売店に対してブランドを訴求している。最終の消費者に自社のブランドを浸透させ、ブランド指名にまでつなげていくには多大なコミュニケーション・コストを必要とするが、卸店や小売店に対してのブランド訴求であれば日常的な営業活動や商品展示会での活動で十分にその目的を達成することができる。同社にとっても、ブランドを訴求すべき直接の顧客は卸店であり小売店である。

《継続的なコミュニケーション活動》

こうしたアプローチにおいて危惧があるとすれば、それはブランドを訴求する側に「ブランドを育成するための継続的なコミュニケーション活動」という意識があるかどうかである。大手企業が広告等の活動を通して直接の顧客である最終消費者にブランドを訴求するには、自社のブランドが何を主張するのか、ブランドの訴求を継続することで何が蓄積されるのか等について綿密に計画し、一貫性のあるコミュニケーションとして組み立てられている。卸店や小売業に対して行なわれるブランド訴求も基本的なコミュニケーションという意味では全く同じものであるが、計画が一貫性のある形に組み立てられているかという疑問が残る。日常的な営業現場でのセールストークも展示会におけるプレゼンテーションもブランド形成という同じ目的に向けて「計画的に管理されているか」を確認しなければならない。

(3) 事業の継続が結果としてブランドを育成する

中小企業にとってブランドは必ずしも意図的に作られたものばかりではない。前述したようにブランドを顧客との信頼・保証の証と定義すれば、それは事業継続の結果であり、その結果が自然にブランドに類するものを作り上げていることも多い。事業の継続や転換といったプロセスでブランドが認知され、ブランドとしての意味を持ち始めるケースもある。いかに優れた中小企業であったとしても、その経営資源は限られたものであることにかわりはない。それぞれの企業が自社の経営理念を実現すべく、保有する経営資源を活かした事業領域の策定と事業戦略の構築を行なっている。もちろん、すべて自社内の経営資源だけに依存するのではなく社外の優れた技術やノウハウを積極的に吸収し、協業化することでより強固な事業基盤を作っていくことも多い。いずれの場合も企業としての事業戦略や目的がすべてが明文化されているわけではなく、組織の中で共有化されていないケー

事も多々存在しているが、結果として事業活動の根幹をなす経営者の中長期的視点での事業の見通しというものをベースとした事業活動の構築が行なわれている。多くの中小企業経営者の意識の中では「戦略」とか「経営資源」というように、体系的・分析的に捉えられたものというよりは、経験的に自社の現状を市場環境の中で直感的に感じ取ったものであることが多い。ブランドに関しても同様のことが言えよう。意図的に目的を持ってブランドを育成していくというよりは結果としてブランドになっていたということも多々見受けられる。おそらく、マーケティングとかブランドのマネジメントという意識はなく、日常的なビジネスでの接点で培われてきたものの結果であろう。その結果としてのブランドが事業の発展のプロセスや転換のタイミングで本来のブランド機能として顕在化してくることで、本来のブランドとしての役割を担うことになる。

《「朝日山」と「久保田」との違い》

朝日酒造の経営理念は事業を通して自社の社会的存在価値を高めることであり、質の良い酒作りを進めてきた結果として朝日山という商品を生み出してきた。朝日山が広く社会に浸透し市場が広がったことが結果として商品の価値を薄めることになり、社外に人を求めて新しい酒作りを試行し久保田という銘酒を完成させる。これが同社の一つの大きな事業戦略上の転換点であり、大衆を対象とした売り方ではなく小売店を選別するという新しいビジネス・モデルを作り上げることになり、この段階で始めて久保田というブランドが機能し始めることになる。久保田がブランドとして機能することで、既存の朝日山も、その後に開発される越州もブランドという武器を持つことになる。同社にとって朝日山というブランドが事業の柱となっていた時代は、まだマス・マーケティングの時代であり個別にブランドを売り込まなくても、品質の良い商品を作れば売れていた時代であった。その朝日山の売れ行きに陰りが見えてきたのは、マスの時代から、市場成熟、供給過多という市場環境の変化であり品質が良いというだけでものを売ることが難しくなってきた時代である。このターニング・ポイントに同社の取った事業戦略がこれまでの朝日山とは全く異なる「限定的にものを売る」という仕組みであり、この仕組みを動かしていくためにはブランドが必要であったし、ブランドができたことでこの仕組みを定着させることができた。その意味では、朝日山と言うブランドは同社の事業活動の結果として自然に生まれ育ったもの、久保田は事業活動を進めるために意図的・計画的に作り出されたブランドということができる。

《アイプラスとブランド》

アイプラスは、漆器の木地に樹脂技術を活用することで高級品であった山中漆器の製造コストを下げ量産化し、土産物市場やブライダル市場など新しい市場を開拓してきた。この試みは伝統産業的事業を現代的事業に置き換えるという画期的な試みであった。しかし、こうして作り出した市場が縮小していく中、更なる取組みとして海外市場を視野に入れたもの作りに取り組むことになる。これが同社にとっての転換点といえよう。漆器を作る技術はあっても決定的に欠落していたデザイン力を外部から取り入れることで、総体としての山中漆器というブランドが個別の商品を表現するブランドに昇華することになる。さらに市場を海外に求めたことも事業としての大きなポイントとなっている。海外で認められ

た日本の漆器が逆輸入されることでブランドの価値は高まり、そのデザイン性と相まって競争力となっている。同社にとって土産物市場やプライダル市場ではブランドは不要であった。なぜならば、たとえば観光客という顧客が特定化されているので、彼らが土産物として何を望むのかが分かればモノは売れる訳だし、顧客である観光客は土産物にブランドは期待していないからである。その市場が縮小する中、新たな市場として海外を見据えた時、樹脂で作った山中漆器ではモノが売れないということに直面することになる。同時に、ブランドとデザインの相乗効果という新たな武器を手し、海外に向けた新しい事業戦略が構築されている。この段階で、ブランドは同社の事業戦略のコアコンピタンスであり、競争優位性だけでなく新たな市場開拓や顧客に向けての提案にも機能している。

《事業戦略とブランド戦略が一致したホットマン》

タオルメーカーの梅花紡織(株) (卸・小売部門がホットマン(株))も長年の事業継続の結果としてブランドが育成されてきた事例といえる。婦人服地メーカーから転進し、企画から製造、販売まで自社で管理するビジネス・モデルを完成させ、直接顧客の声を聞くことが高級品といわれる分野での事業展開を可能としている。顧客との長い付き合いがモットーであり、そのことが原料の調達から製造・販売にいたるすべてに良い結果をもたらしている。すべてを自社で行なうという事業戦略が小ロット、短納期を実現し他社の追随を許さないポジションとしてのブランドを確立している。同社の場合はまさに「事業としてやってきたことの結果がブランド」であり、企業の信用力がそのままブランド力となっている。同社の場合、タオルという特定の商材に事業を特化したまさにニッチ型の事業戦略をとっている。ニッチ市場での成功は取りも直さず企業としての認知を高めることにつながりそのままブランドとして機能することになる。まさに、事業戦略とブランド戦略とが一致している事例といえよう。

(4) インターネット時代のブランド育成

《インターネットとブランド情報発信》

今回のヒアリング対象企業すべてがネット上にホームページを開設している。さらにいくつかの企業ではショッピング・サイトを持ちサイトから商品を購入できる仕組みになっている。インターネットの急激な普及は多くの企業に多大な影響を与えている。これまで困難であった情報の収集、発信が容易に行なえるようになった。特に、自社からの情報発信が低コストでしかも広いターゲットに向けて可能となったことは大きな変化である。企業が的確に必要な情報を必要な対象に流すために多くのコストを使ってきた。資本力のない中小企業にとって情報発信に係るコスト負担は大きなものであった。これが、インターネットの普及によって少ないコストで効率的なコミュニケーションのための情報提供ができるようになったことは、規模の大小を問わずすべての企業にとっての福音となっている。ブランドもある意味で企業が発信する情報の一つである。Webという情報発信手段を手にした企業にとって、ブランドという情報を発信することが容易に行なえるようになったことは、ブランドの育成を考えると、大きなチャンスと考えることができる。特に、ブランドの持つイメージ的な価値を醸成していくためには、ブランド情報の蓄積が絶対条件である。情報が積み重なって、その累積的な効果によってブランドのイメージが醸成され

ていく。そのためには、継続的なブランド・コミュニケーションが必要となり多大なコストを要していた。大企業はともかく、中小企業にとっていかに優れたブランドを持っていたとしてもそれを育成していくための継続的なコスト負担に耐えることができなかった。インターネットは企業の大小を問わず、業種を問わず、国籍も、経験も、実績も何も問わずに同等の機会を提供している。

《インターネット活用上の留意点》

しかし、悪い意味でも同等に機会を提供するのがインターネット社会の最大の問題点といえる。極論をすれば、真贋を問わず情報はネット上に流されている。明らかに有害といわれるもの、見た目には分からない有害な情報、発信者が意図しない有害な情報等々、さまざまなものが「同等に」扱われるのがネット情報である。同様に、ネット上での情報は発信者の思いや意向が必ずしも正しく伝わるとは限らない。情報を受け取る側が責任を持って情報の取捨選択を行ない、必要と判断したものだけを利用するというのが基本的なルールである。簡単に情報発信ができる手段を手に入れることができたが、あまりにも膨大な情報量の中で必要な情報が埋没してしまい、必要な対象に届かないということも考えておかなければならない。同時に、ビジネスの世界では100%と考えられるパソコンやインターネットの普及率ではあるが、一般世帯でのパソコンの普及率は、内閣府の調査では06年度で70%強、また、総務省の通信利用動向調査によると06年度のインターネットの人口普及率は70%弱、しかし、世代別に見ると20代、30代では90%を超えている半面、60歳を過ぎると5割を割り込んでいるという実態であることも理解しておく必要がある。

《事例企業のホームページ》

インターネットという非常に便利な道具を手に入れたことは紛れもない事実である。この便利な道具をうまく使って自社のブランドの育成に活用する方策の検討が求められる。ヒアリング対象企業におけるネット活用事例を整理してみよう。

事業に対する思いや理念などあまり社外に公表することのない情報をホームページを使ってうまくアピールしているのが、朝日酒造やオリエンタルカーペットである。ブランドのベースが顧客に対しての信頼感であるとするれば、こうした情報の開示はブランド育成の基礎となるものといえる。白鳳堂のホームページも筆作りにかかる同社の思いが伝わってくる。各社がさまざまなホームページを立ちあげており、見た目の美しさや機能性、ビジュアルの工夫などいろいろあるが、企業の風土を感じさせるような作りというのもブランド育成には有効な一つといえよう。ホームページ上で商品を紹介するというのはごく一般的な使い方である。白鳳堂は機能的に商品を紹介しネットショッピングにつなげている。百田陶園もブランドとしての匠の蔵の売りであるデザインの良さをうまく表現したものとなっている。朝日酒造のブランド紹介も商品の味覚特性をマップ化するなど、ブランドの特徴をアピールする工夫がなされている。

3. ブランドが最大の武器

本章では、主に中小企業がブランドの構築を行うに際してどのように事業戦略を構築していくべきなのかについてヒアリング事例を踏まえながらその実態を検証してきた。教科書的にいえば、企業における事業戦略は事業ドメインを確定し、その中で社内外の状況を勘案しながら競争優位を発揮できる方策を計画することであるし、一方のブランド戦略は事業戦略を進める機能戦略の一つとしてマーケティング課題を解決する有力な手段の一つとして考えられている。豊富な経営資源を持ち事業戦略において多様な選択肢を持ちうる大企業であればこうした施策展開は理にかなった常道といえる。しかし、多くの中小企業にとって事業戦略上取りうる選択肢は限られており、さらには、社内外の状況を勘案することもできないというようなより厳しい現実と直面している。とはいっても、市場での競争という局面において何らかの競争優位性を発揮できなければ、競争から脱落するというのもまた事実である。競争にさらされ、なす術もなく価格競争に突入り利益の取れない取引の末に倒産するというたくさんの現実が、中小企業の厳しい現実なのかもしれない。

競争を勝ち抜くための優位性を「顧客に対しての信頼と顧客の期待する保証」と定義してみると、経営資源の少ない中小企業でも十分に採用することのできる施策といえる。というよりは、中小企業が最も得意とする競争優位性である。日常的な事業活動の中で継続的にできることであり、規模の小ささがクォリティの維持を容易にしている。極論をすれば、社長の行動や考え方が中小企業のすべてであり、社長が信頼されることが企業の信頼と同義になっている。顧客の信頼と顧客の期待する保証をブランドとしまえば、まさにブランドこそ中小企業にとっての最大の競争優位性といえる。くわえて、顧客の信頼を得るために特別な経営資源を必要としないことも、中小企業にとっては有利なことである。ブランドを立ち上げ、育成して行くには多大なマーケティング・コストを要するというのは大企業の場合であり、企業そのものが、あるいは、社長個人がブランドになりうる中小企業ではブランドの育成にそれほど多くのコストがかかるわけではない。その意味で中小企業にとって事業の構築とブランドの育成はほぼ同義語といえるし、一度築かれたブランドは企業の存続とともに生き続けることができる。

第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

1. はじめに

本章では、産地企業がブランド化を進めるに当たり、地域との関わりをどのように扱えばいいかということ、多面的に追求していこうとする。

ブランド化に際して地域を活かすということは、地域に生きる中小企業にとっての最も基本的な戦略である。同時に、地域と関わることで自らが、中小企業のひとつの生き方を示すものとなる。その取り組みは中小企業全体からすれば少ないが、着実に増加していくと思われる。地域とのかかわりの中で、ブランド力を高めて強さを持つとともに、地域と一体化するという21世紀的な価値を実現することによって、これからの我が国の社会経済像を提示するものともなる。

2. 地域と中小企業

地域振興は、本来、地域の活力、創造力によって生み出され、支えられるものでなくてはならない。現実にも、地方行政の三位一体改革が議論される中、補助金や公共工事に代表される国家予算の地方への還元といった上からの振興施策に依存することは難しくなっている。民間ベースの話としても、シャープの亀山工場誘致に代表されるような大企業導入方式の地域振興策が復活しつつあるように見えるが、長期的にはこのような方法に頼ることは余り期待できない。

このような状況の下で、地域に生きる中小企業の役割が注目されている。地域を活性化するうえでカギを握るのは、中小企業による地域に根付いた事業活動である。それは、業種の如何を問わず、中小企業がその立地する地域とさまざまな関連を持ち、結びつきを持ちながら存在しているからである。従業員はもちろん、取引先、仕入先、株主、消費者・顧客も多くの場合は地域内にある。中小企業は本来的に地域的な存在であり、地域の社会経済更には文化を形成すべき役割を担っている。

中小企業が地域と関わる具体的な活動としては、例えば次のようなものが挙げられよう。

- 1) 地域にある製品技術の改良・開発
- 2) 地域にある原材料の活用
- 3) 地域に存在しない経営資源の地域内への導入
- 4) 地産地消等、地域物産の地域内循環を促進
- 5) 地域イベント等で自社製品等のPR
- 6) 流通業者が地域内で行う催事等を通じたPR
- 7) 地域行事への参画、参加
- 8) 環境・省エネ活動を地域で推進
- 9) 地域住民の利便づくり
- 10) 地域の伝統文化・技能の承継活動
- 11) 災害支援等の社会貢献活動

第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

このように、中小企業は地域と多面的な関係を持つ。地域の様々な要素を結合することによって地域の中小企業が成立している。また、中小企業が地域の様々な要素を活かすともいえるのである。このように地域を最大限に活かし、また活かされた状態において、ブランド力のある商品、ブランド力のある企業というものが成立するのである。今回の調査研究での事例からそれについて検討しよう。

3. 多元的な地域との関わり

今回行われた調査事例の中で、ブランド化に成功した産地企業の事例は、トータルな企業活動を通じてその成果を達成しているということが言えるであろう。従って、企業を特別なタイプに区分することは必ずしも適切ではない。ここで取り上げるのは、ブランド化に向けての様々な次元がどのようにして地域と関わりを持つかという示唆を得るためである。

(1) 商品開発と地域

中小企業がブランド化を進めていく場合に、商品開発が大きなポイントになる場合が少なくない。

朝日酒造(株)は、淡麗辛口の高級な日本酒を醸造するため、地元の食用米品種であった「千秋楽」を使って純米大吟醸「越州」を開発してきたように、地域資源を活かした清酒開発をしてきている。(株)ホリは、北海道の地域素材を活かすことに取り組み続け、加工技術力を磨き、果肉だけを利用して製造する「夕張メロンピュアゼリー」など多くのスイーツを開発した。ヤマサン醤油(株)は、醤油とともに小豆島のオリーブを活用した新たな商品開発に取り組んでいる。

これらは、ブランド力のある商品を生み出す基本として、地域資源の品質とイメージの力を効果的に吸い上げたケースである。米や水(朝日酒造)、メロンや乳製品(ホリ)、オリーブ(ヤマサン)といった原材料確保の点でまず地域資源を活用しているという特徴がある。これらの企業では、地域の自然素材に安全、安心という付加価値をブランド力として吸収した反面、その源泉である地域の自然環境を守るという社会的活動への取り組みがある。つまり、地域と中小企業は双方向的にプラスを生み出しているのである。

また、商品を軸とする中小企業と地域との関係には、地域の中の様々な組織との関係もある。前述の朝日酒造は、県農業試験場や農業法人あさひ農研で栽培実験を実施している。ホリは素材を活かす研究機関である(株)美農研を商品の品質面を支える専門機関として地域に持っている。

原材料、素材から新商品を開発していくまでの道のりは長い。それだけに、開発された商品はオリジナリティを持つ。その独自性がブランド化には大きな力となる。同時に、素材を加工する技術が地域に蓄積されていき、地域の新たな商品開発の可能性を高める。

(2) 生産活動と地域

生産活動そのものも中小企業と地域の相互関係を生み出す。

オリエンタルカーペット(株)は、絨毯を一貫生産する製造管理力を持つ。(株)松永家具は、ドレッサー専門家具製造からインテリア家具のトータルメーカーへの転換に成功した。

第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

竹内光学工業(株)は、約300工程にもなる多段階工程の眼鏡製造を、デザイン企画や金型生産から部品製作、ロー付け、組立、表面処理、検査・調整、梱包・発送まで、メッキ処理を除き一貫生産を行っている。(株)アイプラスは、樹脂成形に優れた設備を持ち、漆器を量産する能力を持っている。尾崎商事(株)は、裁断縫製工程の自社生産比率が90%を超えている。また、学校別制服の新学期納期に対応するためITを活用した生産管理を行い、多品種小ロット生産を実現している。(株)白鳳堂は、用途に最も相応しいサイズ、ボリュームの化粧筆のカタチを作り上げる。

実際には、こうした生産活動はそれぞれの企業の中で完結しているわけではない。単に物をつくるに止まらず、地域内にもものづくりというトータル・システムを作り出しているのである。その領域は近年、デザインまでを包含する。企業間で工程を摺り合わせ、知恵やノウハウが蓄積される。製品に対する需要が拡大すれば、ものづくりを通じて生み出された付加価値が地域以内に環流され、そして再び地域に投資が誘発される。この循環が地域経済に及ぼす効果は大きい。

(3) 企画販売と地域

中小企業は地域資源の販売という形でも関連する。(株)百田陶園は商社として、徳利やビール・焼酎グラスなど卸団地組合のブランド「匠の蔵」を企画している。青梅市にあるタオル販売のホットマン(株)は、親会社の製品の卸・小売販売部門を担う。消費者に売りにせよ、小売業に卸すにしろ、このような中小企業が地域の商品を市場化するのである。

ブランド化しようとする商品が順調に伸びるかは、販路を開拓し、市場を確保する地域の企業にかかっている。百田陶園は多工程にわたる有田焼製造業者の企業群、ヌッサジャパンをプロデュースするアイプラスは山中の漆器製造業の企業群を持っている。地域の中でお互いが競い合いつつも、産地組合又は自社でブランド力を発揮するためには、製造関連企業群の起点となつて、ブランド化を担う中小企業が重要なのである。本調査のアンケート結果をみても、ブランド化で適切だった課題克服方策として、37.5%の企業が、「流通業者との連携強化」と回答している。販売力のある中小企業の地域への影響は、極めて大きいと言えるであろう。

(4) イメージと地域

商品をブランド化するに際して、感性的価値も重要であることは事例からも示されている。とりわけ、地域の自然環境や歴史的由来、伝統、文化等をイメージとしてブランドに重ね合わせることは効果がある。こうした側面の価値はしばしば埋もれているので、これを積極的に振興・促進することが行われる。このように地域のイメージを高めることの上に成り立つ商品ブランドは、逆に地域の文化的資源ともなっていく。この際に、国が進めている「地域資源活用プログラム」も利用すべきものがある。

そこで、地域のイメージとの関係については、「地域ブランドを活用したブランド化への取り組み」として節を改めることにしよう。

4. 地域ブランドを活用したブランド化への取り組み 八重山の地域と企業

ブランド化は地域と多面的で有機的関係を持っており、その事を効果的に利用すべきである。それには、地域団体商標として登録された「石垣の塩」(世界一美しいと称される珊瑚礁を育む海水 100%の無添加塩)が良い例となる。この商品は、より広域的に沖縄八重山のブランド化を推進する組織である「八重山観光振興協同組合」を生み出すことによって、地域の振興をもたらした。

(1) 組合関係者の取り組み

八重山諸島は、近年の離島ツーリズムへのニーズの高まりにより年間60万人もの入域観光客があった。しかしながら、周遊観光が多くを占め、八重山に対する強い愛着を生み出し、長期滞在型のリゾート客を作り出すことができていなかった。

そこで、地域の関係者が八重山における観光理念を明確に掲げ、構想を練り上げ、その土台の下で具体的な観光事業計画を策定していった。この事業の推進組織体として、平成7年3月、八重山観光振興協同組合が設立されたわけである。

「八重山観光振興協同組合」の関係者は、「石垣の塩」の製塩工場に隣接した生産工程において自然に発生する高ミネラル水を利用することとし、海洋療法施設(高濃度のミネラルバス、自然海塩バスといった独自施設がある)を建設した。そこを拠点に「八重山式タラソテラピー」による長期滞在・雨天対応型の観光リゾートプログラムを開発し、サービス提供できるように活動を行った。すなわち、「石垣の塩」という一つのブランド化した商品を起点に八重山全体のブランド化に取り組んだのである。

滞在型プログラムは、地元の機能性素材を配合した海藻パック等の新たな商品の開発、提供をはじめ、郷土料理、伝統芸能、工芸体験、自然散策、地元住民との交流・連携に加えて、「島自体に癒しの力がある」と言われる自然環境と相まって、「八重山式タラソテラピー」の魅力余すところなく示す内容のものとなった。地域の観光開発に関わる多種多様なメンバーが、土地の事情、ニーズに応じ、各自の立場から応分の範囲とレベルで、滞在型の観光プログラムの開発に結びつく役割を果たしたからである。

この中小企業の商品の開発から始まる、地域の有形無形の資源の有機的連関のある開拓は、この多面的な地域振興に参加した企業が、美しい石垣の環境を大切にしたいという思いを原点として共有したところから生じた。具体的な観光振興を行うに当たり、共通する理念 共有する構想 目標設定のもとに、現実に可能なことから一つ一つ実現しては、地域に大きなツーリズム資源をつくり上げていったのである。地域の資源を咀嚼し、活用するという明確な計画の策定があればこそ、理念の実現に向けてねばり強い努力が継続できた。その結果、石垣島からの効果的な機能・要素が融合化し、八重山の価値は高まっていた。

これには、地域の人と資源が縦横に結合されただけでなく、地域外の資源も柔軟に結合されている。例えば、地域内にないタラソテラピーに関する技術支援は、域外の研究者からの支援を受けた。地域発のこうしたニューサービス業は、地域がグローバル経済に連動して成長できる可能性ももたらした。今後は、更にブランド化を進め、成長著しい新興国のユーザーをこの地域に結びつけるという、グローバルな視点から観光振興の可能性が高

第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

まっている。

(2) 取り組みと熱意

中小企業にとって、地域との関係でブランド化を進めるには様々な手法がある。そのなかで、国の施策や制度を効果的に利用することが大事であることは本調査研究の事例にも示されている。例えば、既述の「地域資源活用プログラム」とともに、地域団体商標として法律的な基礎を得た地域ブランドや産地ブランドを活用して事業を進めることが、効果的な取り組みの一つである。

地域ブランドや産地ブランドは、地域に育まれたブランド力を明確なビジョンのもとに再構築することを目的とし、その実現に向かおうとする同志との連携によって獲得される結果である。その前提には、地域経済の自立と持続的な地域振興を目指した戦略と体制づくりがなくてはならない。八重山の組合メンバーは、「石垣の塩」という一つの地域ブランドをスタート台にして、走りながら内外の意欲溢れる者を次々と巻き込んでいったのである。

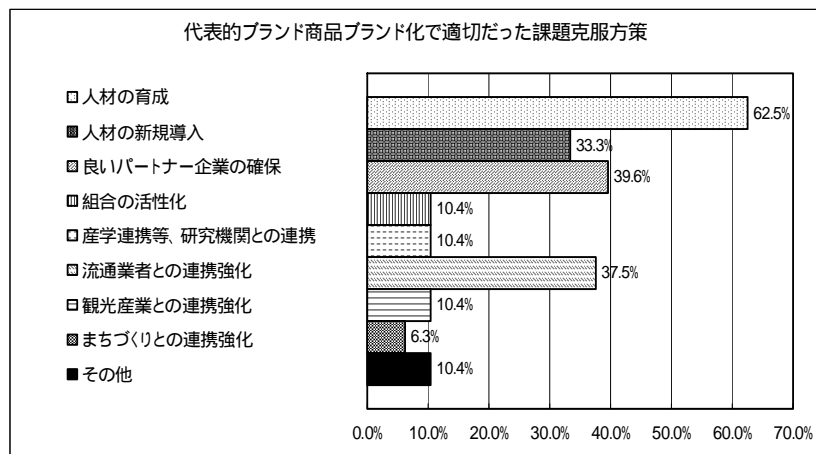
地域の中で様々な人と資源が融合し、地域外の人や資源と化合しながら増殖する結晶のように、オリジナルな商品・サービスを生み出し、その結果が圧倒的なブランドを生むのである。中小企業にとってブランド化への取り組みは、地域振興の必死さの中でのブレークスルーの積み重ねの結果とも言えよう。

(3) ブランド化の仕組みづくり

中小企業がブランド化で、地域という枠組を効果的に生かしていくには、その企業と地域の関係の中でダイナミズムをもたらしキーファクターを確認しておくことが必要である。中小企業はそのブランド化への歩みの中でキーファクターを引き込み、キーファクターを作り出し、大きな動きを作り出さなくてはならない。中小企業のブランド化の最も大きなキーファクターは中小企業自身である。中小企業こそが要であるから、地域における自らのビジョンと戦略を持つことが重要である。

ブランド化には、地域の資源とキーファクターとして発現し結合しなくてはならない。その際に、それをビジネス活動の全体にどのようにまとめるかの知恵と工夫が重要である。つまり、ブランド化のために地域社会がうまく機能する仕組みを構築する必要があるのだ。

地域資源を活かすとは、実際は、良きパートナー企業を発見し連携する、これという志のある流通業者や観光事業者との連携を強化する（次の今回のアンケート結果表参照）地域内の多様な組織と実質性ある協力関係を作ることが必要となるで



第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

あろう。ブランドづくりという目標に向かって、地域内（必要なら外から引き込んで）の多様な企業、住民、機関、組織等を巻き込んで、ブランド化の大きなエンジンにすることが必要である。行政的に事業連携体といわれるものの成り立ちはこのようなものである。

実際、地域の様々な力を呼び込む連携体は、近年、様々なものが生み出されてきた。最近1、2年の間に新たに組成された事業連携体として、下記のような事例がある。

- 1) LLP¹スローフードファクトリー（北海道）
伊達野菜を活用したスープ等の開発と販路開拓を進める。
- 2) LLC²山形カロッツェリア（山形県）
家具・インテリアの新商品開発と世界市場の開拓及びブランディングに成功する。
- 3) 沢野ごぼう事業協同組合（石川県七尾市）
ごぼうを核とした能登地域の振興に取り組む。
- 4) 府中味噌協同組合（広島県）
府中味噌を利用した地域名産新商品の開発を進める。
- 5) 保命酒協同組合（広島県）
ペリーが飲んだリキュールを活用した新商品開発を進める。
- 6) LLC ブライトナイトプロジェクト（徳島県）
省エネ小型防犯照明器具の開発に成功する。
- 7) LLP アクセル（山口県）
医療福祉機器の改良と開発を推進する。

今回の調査事例の中でも、事業化のための連携組織創出の傾向を認めることができる。(株)アイプラスは7社と共同でジャパブランド事業の営業窓口を務めている。グループで持ち分、展示会出展の分担金、その他費用負担、利益分配を行っているが、組織化の次元展開が更に新しい可能性を現すかもしれない。

6. ブランド化を目指す際の支援の方向

企業と事業連携体（組合）の取り組みを見てきたが、最後にブランド化への支援のあり方を検討してみたい。

地域内には多様な資源が存在している。それは、自然そのものであったり、生産物や伝統的な地域技術であったり、ヒトであったりする。ブランド化は、これらの地域資源を如何に活用していくかということでもある。そのための環境整備のための支援が重要となる。中小企業のブランド化のための環境整備は、中小企業と行政との問題認識に立って進められなくてはならない。

¹ 有限責任事業組合(Limited Liability Partnership)のこと。民法組合の特例として、出資額までの有限責任、利益等の配分が出資比率に拘束されない、経営者に対する監視機関の設置が強制されないなどの特徴をもった事業体で、企業間連携、産学連携などによる新産業創生が期待されている。

² 合同会社(Limited Liability Company)と呼ばれ、有限責任制、利益等の配分、監視機関の設置等はLLPと同様であるが、法人格を有し、法人に課税される。

第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

(1) ビジネスの情報収集

何よりもブランド化にはそのキッカケとなる地域資源、地域のビジネス情報の収集が大切である。

地域情報は、一般的には拡散し、目に見えない。こうした情報を中小企業が単独で収集するのは困難である。それには中小企業支援機関をはじめ、農協や漁協、流通業者、地域住民を巻き込んだ横断的な情報が交流する場を整備していくことが効果的である。

(2) ブランド化を推進する専門家、支援機関の充実

情報やアイデアそれ自体が商品を生むわけではないし、ブランド化に繋がるわけではない。ブランド化に向けてどのように展開し、新しいビジネスにするかが重要な課題となる。特に、中小企業にとっては途中で挫折することも多くあろう。それを克服する手掛かりは、地域の資源や地域情報の中にあることもあれば、地域外にあることもある。いずれにせよ、情報や資源の結合、更にはヒト、モノ、カネという経営の条件を作り出すための支えとなる専門家、支援機関の充実は、今一步のブレイクスルーの前にたたずむ中小企業にはポイントとなろう。

(3) 人材養成

本調査のアンケート結果をみると、ブランド化で適切だった課題克服方策として、最も多くの企業（62.5%）が、「人材の育成」と回答している（2位は、良いパートナー企業の確保（39.6%））。

地域でブランド化に取り組む人々は、地域経済の活性化に情熱を持ち、トコトン商品・サービスに対して思いやる心を持ち続ける意識の高い人々である。しかも多彩な能力が集まるところに大きな魅力が生まれる。この多様な能力は、ブランド化に止まらず地域経済全体の浮揚にも及ぶであろう。

このようなブランド化への取り組みは、将来の地域経済を担う人材養成の場として最適なものである。その養成の場は、極めて地域の核を育てる実践的なシンクタンクとしての役割が期待できる。企業のブランド化のために、多様な人材を集め、養成するという、人づくりは、地域を活性化し地域をブランド化するシーズを育み広く播種する起点となろう。（独）中小企業基盤整備機構が進めている「地域づくり達人指南塾」等の人づくり事業の成果に大いに注目したい。

今日のブランド化は、人々が地域の中でどう生きるか、ではないか。その基本的な価値観の創造や生活観の創造が求められる。ブランド化が狭い枠組みの中で行われるとしたら、それは時代の流れに取り残されることになるだろう。人づくりという観念は、ブランド化をまさに地域ぐるみで地域振興と活性化を推進していくものである。

7. 最後に

ブランド化への活動は、地域に付加価値化をもたらし、地域の中小企業に新しい事業機会を提供したりして、地域経済を拡大させ、地域所得の配分比率を高めることとなる。事実、調査事例からみても分かるように、それぞれの地域にさまざまなインパクトを与えている。

第4章 ブランド化に際して、地域をどのように活かすのか

こうした中で、地域中小企業のブランド化への取り組みは、地域経済をリードする先導的役割を果たすこととなる。

地域中小企業のブランド化は、それによる売上げの増大など直接的な経済効果だけでなく、地域全体にビジネスチャンスの拡大と新たな参入の機会を提供し、地域内企業の活動の活性化を図る起爆剤としての役割も果たす。地域中小企業のブランド化の成功事例は、他の多くの地域経営者の意識改革にもつながっていくことになる。

グローバルな競争が激化する中、地域感覚による経営の改革が重要になる。ブランド化はこの役割を担っている。ブランド化の取り組みの中から、将来のあるべき日本の地域のスガタ、カタチが提示されることによって、地域に生きる中小企業の存在意義は明らかに高まることになる。

第5章 産地企業がブランドを機能させるには

1. はじめに

(1) 経営は難しいが複雑にすることはない

経営を過度に分析するようになってから、分析が一人歩きを始めた。経営機能を細かく分類し、各々に様々な手法を提示し、経営を複雑なものにしてきた。確かに、経営は難しい。完璧な解がない中で、決断しなければならない。短期的に最良の決断であっても、長期的には最悪の決断もあり得る。しかし、経営は難しいが、必ずしも複雑というわけではない。複雑にしているのは、経営機能を細かく分類し、機能ごとに結論を出してから、全体の結論を出そうとするからである。こんなことをするから、矛盾した活動を同時にしたり、目の前の問題処理に振り回されたりするのである。

企業経営者は、何も手を打たないことを含めて、必ず何かしらの決断をしている。その決断の依って立つ所は、物事を客観的にみて判断した結果だけでなく、企業経営への「思い」も大きい。企業経営への「思い」が違うからこそ、経営の意思決定に多様性が出てくるのである。

一つの経営分析・経営手法に産地企業すべてが頼ってしまったら、同じ結論を出し、同じ方向に向かい、その結果産地内で過剰生産に陥り、産地を衰退に導いてしまう。いつか来た道である。元気な産地は多様性を確保している。地域の強みや弱みに対する認識は同じでも、経営に対する「思い」の異なる企業群が切磋琢磨して、多様な展開をするからこそ、産地は元気になる。

陶磁器の産地有田は、事例の百田陶園を中心としたグループだけでなく、地域企業のコラボレーションで陶器製の万年筆や万華鏡を製作している企業群、方円（HOUEN）をテーマに新たな商品ブランドの育成に取り組んでいるグループなど、多様な動きが出てきており、有田の再創生が期待されている。

経営を複雑なものにした張本人達は、これでは実際に経営に携わる人には分からないだろうとあって、経営機能の一つに着目し、そこだけを強調するコンサルティング手法を編み出した。自分達で複雑にしておきながら、まとめると矛盾だらけの手法の集まりになるので、一つだけ強調して、分かりやすいと思っている経営手法にしてしまうのである。信じるか信じないかは経営者次第といった考えで、多くの経営者を惑わせている。何をか況やである。ブランド育成を成し遂げてきている産地企業の経営者は、このようなことに惑わされることなく、企業経営に対する「思い」を実現することで商品と企業のブランド化に成功してきている。

(2) ブランドは企業の様々な活動と関連しており、その総体である

ブランドも、品質や価格といったものとは別に、顧客の抱くイメージとして、無形の価値として取り扱われる。ブランド力も企業の持つ経営資源という観点からは無形財産の一つとして取り扱われる。だからといってブランドが独立して存在しているわけではない。このことは、これまでの各章の検討でも明らかである。ユーザー価値からブランド化を考えると、全体的なビジネス活動がつくりだす価値がブランドの価値（第1章）である。ま

た、企業と外部との関係づくりが地場企業のブランド化には深く関わっている（第2章）。中小企業にとって事業の構築とブランド育成はほぼ同義語（第3章）である。地域のブランド化と個々の企業のブランド化は双方向的（第4章）である。ブランドは商品やサービスに消費者が付与する一つの価値であるが、商品そのものが生産される方法や販売される方法等々と不可分なのである。「そんなことは言われないでも分かっている」という反論が出てきそうだが、そのように反論する人も、自社のブランド化を考え始めた途端、このことを忘れることが多い。ブランド化だけに力を注ぎすぎ、関連する他の活動が見えなくなることが多いのである。

中小企業は規模が小さいが故に、経営者も従業員も一人で様々な仕事をする。経営者はかなり現場サイドまで立ち入って経営上の指示を与える。従業員も幅の広い業務を担当する。大企業のように細かな分業が進んでいないだけ、様々な経営機能に関わることが多い。そのため、自社や自社商品のブランドに抱く経営者の「思い」の共有が図られ、様々な事業活動にその「思い」が反映されやすくなっている。ただし、ブランド化に成功するには、その「思い」が強く、そして実行に移されなければならない。

2. 出発点は「小さな差」であった

ブランドにより、同種の商品やサービスと差別化が図られる。もちろん、品質や価格でも差別化は図られるが、ブランドもその一翼を担うし、ユーザーによっては、その差がブランドに集約されることもある。しかし、ブランドが構築される前の出発点は「小さな差」であった。

中小製造業者が原材料を調達し、開発した商品を生産し販売するとき、最初はたった一つの「小さな差」から始まる。これまで世の中になかった商品を送り出す場合なら「大きな差」と考えるかもしれないが、そのような商品の場合は市場形成ができていないため、まだ「大きな差」になっていない。しかし、ブランド化に成功した商品や企業の場合、「大きな差」を獲得している。ブランド化とは「大きな差」を獲得しているということである。ユーザーから見て、「大きな差」を感じるということである。もちろん、ユーザーには見えない部分の努力もあって、この「大きな差」は獲得できるのであるが、「小さな差」はどのようにして「大きな差」になったのだろうか。

一つは、「小さな差」も様々な差が集まると「大きな差」になるからである。といっても、塵も積もれば山となるというわけではない。それぞれの「小さな差」が関係し合って、「大きな差」を生み出す。経営の様々な活動のそれぞれに「小さな差」が有機的に関連し合っており、「大きな差」となる。関連するために、すべてがそれなりの差を持っていなければならないわけではなく、中には「普通」があっても構わない。「普通」よりも低いものが入っているのはまずい。それが足を引っ張ることがあるからで、当たり前の「普通」は問題ない。といっても、何をもって「普通」とするかは難しい。少なくともマイナスとなることがないことが「普通」の条件である。

もう一つは、「小さな差」を継続することで「大きな差」となることである。漫然と継続するのではなく、事業を進める中で問題になったことを一つ一つ丁寧に対応し、そのことで改善・改良が行われ、気が付いてみたら「大きな差」になっているのである。第3章でも、継続することの重要性が指摘されている。

「大きな差」になる二つのことを示したが、これが別々の道というわけでもない。「小さな差」をもって始めた事業から生じる様々な課題を克服することで、当初は差のなかった面でも差ができ、つまり様々な差が形成され、それが有機的に組み合わせあって「大きな差」になるのである。継続することで、課題を一つ一つ潰していくときに、「小さな差」そのものが「大きな差」になることもあるが、多くは「小さな差」が積み上がって「大きな差」となる。仮に一時的に「大きな差」になっても、商品の新機能がすぐ真似されるように、一つの面だけで長く「大きな差」であり続けるのは難しい。

基本は、小さくても一つずつ「差」をつくり上げていくことである。そのためには、商品作りでも事業の仕組み作りでも、「思い」に妥協しないことである。

3. 事例企業と「小さな差」、「大きな差」

事例企業について、どのような差が有機的に関連付けられているのか、つまり事業の仕組みの中に組み込まれているのかを見て行こう。

(1) 朝日酒造(株)の場合

朝日酒造については、久保田について考えてみよう。久保田は、かなりブランド化を意識して、計画的に市場に商品が投入された、今回の事例の中では唯一の事例ともいえる。よって、当初から様々な差があったようにも考えられるが、例えば、品質という面では、新潟県に淡麗辛口の「幻」組の清酒が既に投入されていたことを考えるなら、それらと差があったとは言い切れない。ただ、「幻」組の生産量が少ない中で、比較的大量の生産が可能な形で高い品質の清酒であったことは明確である。差としては、品質の高い淡麗辛口的大量生産の技術にあったといえる。

このこと以上に、最初の「小さな差」の筆頭は、酒販店選別による販売方法にあったとみるのが妥当であろう。ただし、この販売店の選別も、潜在的には、朝日山時代から付き合いのあった、特に新潟県の酒販店の協力で短期間に「大きな差」になっている。その意味からは、「朝日山」という商品が、新潟県の清酒の中では大衆的な酒になってしまっていたとはいえ、品質重視を貫き、常にいち早く酒造りの環境整備を整えてきた伝統が基礎にあったと考えるべきである。だからこそ、新たな流通の組織化もうまくいったといえる。つまり、久保田投入時点で、既に朝日酒造という企業のブランドは、限定的とはいえ確立されており、久保田といえども、その成果を基礎に新たなブランド商品となりえたと考えられるべきである。従来の経営で否定された事、変えたところばかりが目目されるが、残された考え方にも着目したい。企業活動は途切れているわけではない。

久保田の成功が朝日酒造という企業を更にブランド化し、その後は「久保田を製造している企業」という見方が定着するが、だからといって、久保田によって、初めて朝日酒造のブランド化が始まったと考えるべきではないだろう。久保田発売の11年前には自醸酒体制は確立されていたし、同じく5年前にアンテナショップは開業しているのである。

久保田以降では、流通構造に加え、宣伝方法、「久保田塾」による流通組織化の強化、自然環境保護の活動や、あさひ農研の設立等々が続き、それらが事業の仕組みに組み込まれ市場競争力を強めた、つまり「大きな差」を獲得したといえる。

経営者や工場長・部長といった経営幹部のみならず、多くの組織構成員に、意識の方向

を束ねる経営理念が浸透し、個々のアイデアを愚直に実践するバネとなり、結果、他がその仕組みを聞いて理解しても、なかなか真似のできない仕組みを構築してきたといえる。

尚、久保田の広告宣伝は流通業者の組織化が基本で、消費者認知は口コミにより広がっている。酒販店で勧められて口にした人や、小売店で勧められてメニューに加えた飲食店で口にした人が好きになり、他の人に勧めるといった口コミで久保田はブランド化されている。ただ、消費者が口コミで広めるようになる素地を商品の品質と流通業者の組織化で作り上げていることは明確に認識しておきたい。

(2) (株)ホリの場合

ホリの場合、ブランド商品は「夕張メロンピュアゼリー」からであり、この商品がホリという企業そのもののブランド化を押し進めてきている。では、「夕張メロンピュアゼリー」の最初の「小さな差」は何だったのであるか。それは「夕張メロン」そのものを原料にできたことといえる。「夕張メロン」は既にブランド商品であり、そのため、「夕張メロン」の価値を落とす危険のある加工品の原料には提供できないという農協の考えを、具体的な徹底した試作品開発を行い、1年半もの年月をかけて説得し、翻したことである。つまり、「夕張メロン」を原料にできたことである。そして、商品の品質に限るなら、その後も改良の手を休めることなく、果汁から果肉を用いた商品に転換して行ったのである。並行して、日本航空やモンドセレクションという外部の力を効果的に活用し、「小さな差」の多様化も進め、「大きな差」の獲得、つまり、ブランド化に成功している。

北海道に旅行で行き、「夕張メロンピュアゼリー」を始めて食べて、「美味しいなあ」と感じた人がいた。その人は、また何かの機会に食べてみたいと思ったが、その機会が訪れない限り、積極的に買い求めるという行動にはなかなかでなかった。普通の多くの人の場合にはそんなものかもしれない。ところが、こういう経験にこだわりを持つ一部の人が、何とか買い求めようとする。その努力がどの程度であれば成就されるかは明確でないが、許容できる程の困難を極めて、再び手にすることができた人は、「夕張メロンピュアゼリー」のファンになる。ファンになると、「口コミ」の中でも強い影響を与える。日本航空の乗務員もその役割を果たしていたと考えられる。

一つのブランド商品ができると、その商品を製造している企業の商品ということで、続く商品のブランド化も加速する。代表的商品は「とうきびチョコ」である。チョコ菓子ということで気づくことであるが、北海道の食材あるいは北海道のイメージに合った商品で勝負していることから、北海道という食に関わる地域ブランドも有効に活用している。

(3) オリエンタルカーペット(株)の場合

オリエンタルカーペットの場合は、「手織緞通」という絨毯の中では数少ない「手織」商品を生産していたことが最初の「小さな差」と考えられる。といっても、現在では、このような「手織」は「大きな差」ともいえるが、市場規模からいうなら、必ずしもこれだけでは「大きな差」とはいえない。地域に働く場所がないことから外部から技術導入したため、ほとんどの工程を自社でまかない、一貫生産工程を持っていること、戦後早い時期に修得したマーセライズ加工の技術、シンボルとなる施設への納品（パチカン宮殿や皇居等々）といったことを積み重ね、「手織絨毯」のオリエンタルカーペットという名声を獲得、ブランド化を果たしている。

第5章 産地企業がブランドを機能させるには

1971年にはクラフトン(手刺緞通)の本格生産に入っているが、クラフトンそのものも、手作業の工程が基本にあり、「手織絨毯」で培ったブランド力を強化するのに役立っている。そして、織画の開発や山形カロツェリア研究会への参画は、常に先の到達点を求め、手織という伝統的商品の上に胡座をかかず、不断の努力を継続しているからこそ、そのブランド力が衰えていないといえる。

(4) (株)松永家具の場合

松永家具の場合は、既に各章でも述べられているように、流通業者に対する訴求を基本としており、流通業者の信頼を勝ち取ってブランド化を進めている。同社については現在進行形で捉えたい。いずれの企業も、ブランド化を果たして以降もその努力を継続しており、だからこそ今もってブランド力があるわけだが、今回の事例の中に、数社だけ、ブランド化の確立という意味では現在進行形の企業が数社ある。同社もその一つということである。

ブランド化の第一歩となる「小さな差」は、第2章でも述べられているが、デザイナーとの出会いであり、経営者が経営することに意味を見出している「カッコいいものを作りたい」という思いに合致したのである。つまり、「デザイン」こそが、同社の最初の「小さな差」と考えていいたろう。そして、そのデザインから始めて、商品シリーズを増やすとともに、小売業との直接取引を基軸に、取引条件もブランド価値が落ちないような条件を認めるところだけと取引するといったことを徹底して追及し、ブランド形成に勤しんでいる。

尚、忘れてはならないのが、OEM供給となる仏壇などの製造も請け負い、自社の加工技術力の維持・強化を図り、ブランド化に必要な様々な機能を関連付けて強化していることである。

(5) 竹内光学工業(株)の場合

竹内光学工業の場合も松永家具同様、流通業者に対してブランドの訴求を行っている。同社は現在進行形というよりは、鯖江地域のブランド力ある眼鏡フレームの企業の一つに成長している。

自社製品については自社ブランドを冠しているとおり、流通業者にその価値を理解してもらうことで、流通業者が消費者に同社のブランド商品を勧めるような仕組みを採用している。更に、生産の8割をOEM供給製品が占めているが、これは、OEM供給を求めるメーカーに対してNTSというfactory nameがブランドとして認知されている。メーカーに対してはQCD+提案力によってブランド認知を確立してきたといえる。

最初の「小さな差」は特定できない。ヒアリングの際、最初のところを詳しく聞けなかったためであるが、聴いた範囲内での話から推察すると、同社の創業者が地元の名士であり、大阪から職人を連れて事業を起こした際に、「あの方が始めた事業だから」という信用がベースにあったようである。最初の「小さな差」といえよう。このように最初の「小さな差」は推測であるが、現在は、デザイン開発から金型制作、更に完成品に至るまで一貫生産をし、生産管理上ではトヨタ生産システムの導入等々に見られるように、多様な差異を有する企業となっている。

(6) (株)アイプラスの場合

アイプラスの場合も、ブランド化は現在進行形である。それも、ジャパブランドの仲間と共同で実施している“NUSSHA japanware”というブランドである。技術的なベースが基礎にあり、そこにデザイン上の差を付加し、更に、デザイナーの仲介で販路開拓の方法でも差別化を勝ち取り、ブランド化が順調に進んでいる。

最初の差は、仲間が集まった時点の生産技術力である。といっても、山中産地には同等の技術を持った企業も多くいたことから、本格的な差はやはりデザインに求めるべきであろう。ただ、複数の企業が集まったことにより、多様な商品群を一挙に試作・販売できたということも差として認識しておくべきであろう。

尚、同社自身のブランド化についても確認しておきたい。同社は樹脂加工技術を基礎に、一般のプラスチック漆器製品だけでなく、レコード針カートリッジや雛人形の周辺部品、碍子のような工業部品も製造している。その面では、樹脂成型加工業者としても認知されつつある。QCDに加え、新しいことに積極的にチャレンジしている企業というイメージがもたれているようである。

(7) 尾崎商事(株)の場合

国内の学生服業界では、上位4社が大きな割合を占めているが、その一社であり、業界の中で企業ブランドは確立している。商品としては標準服ブランドの「Kankō」がブランドである。「Kankō」の学生服の会社ということで尾崎商事が認知されており、学校固有の制服を有している多くの中学・高校と取引しているという意味では、標準服ブランドから形成された企業ブランドといえる。

このように、同社のブランド力は「Kankō」の学生服がブランド化されたことが源泉となっている。「Kankō」の学生服のブランド化は、標準服がほとんどであった時代に形成されており、マス媒体を使った宣伝と、「家庭でも洗える」「伸びて着心地が良い」という品質にあった。まず、品質面で他社との差を持つようになり、それを強調した広告宣伝を徹底して打ったことにより、ブランド化を果たしている。広告宣伝に際しては、地域ごとに取扱店の名前も入れるなどして、取扱店との関係強化も図っている。最初の差は品質にあったと考えられる。

この、「Kankō」の学生服のブランド力を活かし、学校別制服でも同社のブランド化を構築している。といっても、「Kankō」程には認知されていないことから、現在は「ozaki」の名称の普及を図っている。

学校別制服分野での同社のブランド化については、新たな制服を検討する学校を見つけ出すノウハウや、そこへの企画・提案力、3月末に集中する納期に対しこれを守りきっている生産システムと、多様な差を追求・獲得してきていることが寄与している。納期については、これまでに一度も、学生が入学式に制服が間に合わなかったことがないという実績を持っている。それだけ信用力も高い。更に、最近では『学生工学』という考え方を提案し、提案型営業に活かしている。

(8) ヤマサン醤油(株)の場合

ヤマサン醤油の場合も、ブランド化については現在進行形である。醤油そのものよりも、地域資源であるオリーブ関連商品のブランド化を図っていると考えたほうがいだろう。

第5章 産地企業がブランドを機能させるには

現社長によって、ある意味再興されている事業であり、ブランド化も緒についたばかりである。社長自身、焦らず、ゆっくりブランド商品として育てたいとっており、現在の差は、小豆島のオリーブを100%使っているという、原材料上の差である。同じ小豆島の企業とでは差別化できないと考えるかもしれないが、今は、小豆島に於けるオリーブ生産をどのように上げるかに注力しており、地域では競争よりも協調が行われている。原料の増産に向け、オリーブ生産の特区の指定を受け、製造業者として農産物の生産をはじめている。また、「醤（ひしお）の郷散策ルート」を開発し産業観光にも力を入れている。この産業観光を通して、消費者の直接の声を聴くとともに、ファン作りを地道にやっていくことになっている。その意味では、ブランド化に向けた多様な取り組みが徐々に始まっている。それが地域レベルであることが次の百田陶園と共通している。

(9) (株)百田陶園の場合

百田陶園の場合は、当社のブランドではなく、卸売団地組合のブランドである。といっても、同社の百田社長が先頭で作り上げてきているブランドである。かなり、浸透してきているが、これも道半ばで、現在進行形と見ていいだろう。

ベースは、有田という陶磁器産地のブランドがある。商品開発に際しても、有田ならではの特徴を出すようにしている。また、有田産地でしか大量に制作できない形状を商品の意匠に組み込み、差別化を図っている。

生産者（窯元）に安定的な仕事をつくり、有田産地の生き残りをかけたプロジェクトであり、大量に生産して売れる商品でのブランド化を志向している。そのため、大量生産でありながら手仕事の部分があり、有田でなくては採算の取れる仕事ができないような商品群としている。これを「小さな差」とみるか、長い伝統で築き上げた有田ならではの「大きな差」とみるかは判断の分かれるところであるが、技術的な差異のために、いずれは他の産地でも克服する企業が出てくると予想される。その意味では、決定的な差異にはなっておらず、いかにして差異を複合化・構造化していくかが今後の課題である。

(10) (株)白鳳堂の場合

最後に白鳳堂である。化粧筆市場を独立した市場にしたという意味では、先駆的な企業であり、白鳳堂の化粧筆はブランド化されている。追随した同じ地域の他社は、熊野筆の化粧筆として売り込んでおり、熊野筆の産地の一企業であった白鳳堂の成果を梶子に、地域ブランドの確立に成功している。つまり、白鳳堂は、書道筆や絵筆の産地であった地域を基礎に化粧筆を開発・ブランド化し、その成果を地域の新たな価値にした企業といえる。よって、化粧筆の白鳳堂としては、書道筆や絵筆を製作する技術が基本にあったといえる。

最初の「小さな差」をどのように考えるかであるが、「毛先を活かすのが筆」という考えを徹底し、毛先を切って揃えるのではなく、丹念に整えたり除いたりしながら揃えた商品にした事といえよう。その後、大量生産するシステムを開発したり、オピニオンリーダーたるメイクアップアーティストへ訴求したり、化粧品会社へのOEM供給などを行ったり、ブランド化を果たしている。青山に先進的ユーザーから意見を聞くアンテナショップを開発したり、「ふでばこ」という道具とものづくりから暮らしを考える雑誌を創刊したりと、事業の仕組みの幅を広げ奥行きを深めている。

10の事例の検討に続き、その中で述べた「口コミ」と「地域ブランド」について、もう少し詳しく述べておこう。

(11) 口コミ

ブランドはブランドを事業に活かそうとする者が創り出そうとするものであるが、商品・サービスを通じて提供する価値を評価し、満足した消費者が当該ブランドを支持することで、はじめてブランドは構築される。しかも、その構築のプロセスにおいても、その後のブランドの深化・発展においても、消費者側の果たす役割は大きく、提供する側が必ずしもコントロールできないばかりか、その消費者側が果たす役割がどのような仕組みでなされているかについても十分に把握できているわけではない。

典型的な例は「口コミ」である。「口コミ」は、情報を発信する側と受ける側の多様な思いが交錯する中で行われており、そのすべてを把握することは困難である。商品によっては、ブログやクチコミサイトのコメントを活用する消費者が増加してきており、従来のような人と人とが直接会話を交わすことによってなされるだけでなく、知らないもの同士であっても行われるようになってきているのが「口コミ」である。

今回の事例の中では、朝日酒造やホリでは、この「口コミ」による成果が高かったと考えられるが、メーカーサイドが何もしていなかったわけではない。ただ、インターネットの普及は、従来の手法以上に「口コミ」との関わり方を研究すべきことを示唆している。事実、その解析を商売にしている業者も出てきている。

(12) 産地企業のブランド化と地域ブランド

ところで、地域中小企業のブランド化は、地域のブランド化と深く関係している。地域がある業種で一定程度認知がされていれば、つまりブランド化されていれば、無名な中小企業であっても、その地域の企業で当該業種の商品を製造している企業であることから、その企業の商品は他の地域の無名な企業の商品よりは価値が高くなる。価値が高くなるということは、利益率の高い商品の製造販売が可能になるということである。

地域がある業種で一定程度認知されるというのは、地域にブランド力のある同業種の企業が複数あるといっても差し支えない。このような状況になると、その地域は当該業種を特徴とするブランドを有する事になることが多い。つまり、産地企業にあっては、企業や商品のブランド化は地域のブランド化と相互補完関係にあるということになる。このことを実証しているのが白鳳堂と熊野筆との関係である。

筑前博多織の企業の一つにサヌイ織物という会社がある。同社は、「帯こそ博多織」という考え方からの脱却を第一に考え、業界に先駆けて帯生産から全面的に撤退している。撤退し、ネクタイなどの新たな商品作りを推進したことで、博多織に対するイメージを深め、「帯だけでない博多織」というイメージ形成のフロントランナーになった企業である。今やネクタイは博多織の商品群の中でも認知度の高い商品になっている。

岡山県倉敷市の児島地域は学生服の産地からジーンズや各種制服の産地に変貌するとともに、学生服で勝ち残ってきた企業群は、いずれも企業として高いブランド力を有している。7番目の事例の尾崎商事もその一社である。ジーンズは「ビッグ・ジョン」や「ボブソン」が先行するが、このような企業群による脱学生服産地の事業活動が産地をより豊かな産地へと変貌させ、多くのジーンズメーカーを生み出している。一方、従来の産地の業

種にあっては、垂直統合等を通して「大きな差」を勝ち取り、ブランド化された学生服の企業として生き残っている。

4. 「思い」の徹底

前節で、ブランド化に際しての「小さな差」が何であり、それからどのようにして「大きな差」となってきたかについて、事例ごとに検討してみた。「小さな差」が事業の仕組みの中で有機的に関連しつつ増加し、「大きな差」に変貌するわけであるが、その過程で、「思い」というものの働きが重要になっている。「思い」は、基本的には経営者、特に創業経営者の事業をすることへの「思い」である。

(1) 「思い」とは

「思い」が、組織を構成する従業員にどの程度浸透しているか、連携する外部の人・組織にどの程度理解してもらっているかで、ブランド化に向けた様々な活動も、それがブランド化を意識していようがまいが、機能する。「思い」は、単なる「こうしたいという思い」ではなく、「思い」を実現しようと思ったときにその「思い」から導き出される原材料の選定方法、生産方法、売り方、広告・宣伝の仕方、連携方法等々も含めての「思い」である。

商品コンセプトという狭い概念でもない。商品コンセプトは、開発初期の段階で、開発する商品を取り巻く環境を分析し、開発商品が消費者に訴求する内容やターゲットを設定する等の中で検討・決定されていくものである。一方、「思い」は企業そのものの中に深く入り込んでいる。商品造り、営業姿勢、社会貢献活動といった広い事業活動に反映されているのが「思い」である。

経営理念といってもいいが、「思い」は経営理念という形になる前からある経営への「思い」であり、具体的である。経営理念というのは、企業の事業活動がある程度落ち着いたところで、振り返って、企業の様々な活動が経営理念から導き出されているように整理と整理し直したものである。その後の経営においては、個々の活動のチェック基準となるのが経営理念であるが、「思い」は具体的な経営活動と不可分のものである。

お菓子の土産物を製造販売している企業では、直営の店舗の店員に対し、この「思い」を浸透させ、売り場に立つことの意味を考えさせている。同社では、お菓子は美味しくて当たり前なのであって、その美味しいお菓子をどのようにして消費者に届け、お菓子を購入して以降の喜びを味わってもらうかに注力している。駅構内での販売が多い同社では、駅構内で物を売っている店員を顧客はどのように考えているかを実地で考えさせている。例えば、駅構内の売店の店員に道を聞く人がいたとしよう。駅構内で働いているのだから、駅員でなくても知っているだろうという期待である。「分かりません」というだけの返事でその人の期待は裏切られることもある。しかし、分からなくても他の人に聞いて何とか聞いた人のためになろうと努力する人もいる。同社では、お菓子売るということは、そのような人に対してどう接すべきか、接し方が決まったらどのように心掛けておくべきかが分からなくては駄目だというのである。この事が末端の店員まで徹底することが「思い」の共有である。

(2) エコへの「思い」と評価

「思い」「思い」と、「思い」を強調していると、合理的な考え方を否定しているように思われるが、そうではない。方針を決める個々の段階では、合理的な判断が必要になってくる。事業活動を取り巻く内外の環境を分析し、妥当性を評価し、一つの方法を選択することは多々ある。ただ、このような合理性だけで経営の意思決定はできず、最終的には経営に対する「思い」が何であるかが決定を左右する。

タオルの産地である愛媛県今治市に、エコを基軸にしたタオル製造を推進している池内タオル(株)という産地企業がある。「風で織るタオル」をキャッチフレーズに、オーガニックコットンを使ったタオルというだけでなく、タオル生産に必要な動力を秋田県能代市にある風力発電の電気を買って調達している。更に、効率性を犠牲にしてでも、織機を最も省エネとなる速度で使っている。これは、単にエコの考えを徹底しているというよりも、本当のエコとは何なのかを考え、数字で明確化できるエコを推進しているのである。感覚的情熱的にエコな商品作りをしているところも散見されるが、同社はそのようなエコとは一線を画している。個々の経営判断では極めて合理的な考え方をしているが、エコを経営の「思い」に取り入れていることに合理性があるわけではない。今の世の中の流れから見れば当たり前だと考えることもできようが、それならほとんどの企業がエコに配慮するどころかエコを基軸にするはずであるが、そのようにはなっていない。

(3) ブランド化の基本としての「思い」

経営の現場でも、事例や比喻を用い、経営者は企業の進もうとしている方向、考え方を従業員に分かってもらおうと努力している。朝礼を経営者にとっての重要な業務と位置付け、スケジュールを決める際に全従業員参加の朝礼を最優先にしている企業がある。そこで語られることは、経営への「思い」を事例や比喻、あるいは具体的な経営活動・経営方針を通して語っているのである。この通常の努力が経営組織に於ける認識の共有と方向性の統一を図り、ブランド化に係る基本的考えの共有にも繋がっているのである。

5. まとめ

昨年度の調査研究では中小企業の「経営戦略の中での知的財産戦略」について検討した。ブランドも知的財産の一つであることから、その際に述べた「小さな差異の構造化」を、今回の事例にもあてはめ検討したのが本章である。

多くの小さな差異が構造化されることで大きな差異、つまり競争力となっていること。その構造化に際しては人の果たす役割が大きいこと。その人である従業員に経営者の「思い」がいかに浸透しているかが重要であること。そして、これらのことがブランド化の場合でも適用できるかについて、事例に即して検討してみたわけである。

これまでの章で検討されたブランド化における「外部の力」の活用、事業構築(=ブランド育成)に向けた諸活動、ブランド化における地域の活用についても、一つ一つが決定的な差異というのではなく、統合・総合化されて「大きな差」となってくるといえる。そして、この「大きな差」は、とりもなおさず、個々の企業に特有な事業の仕組みとなっているのである。

第6章 ブランド化をめざす産地企業の思考と行動

今回の調査研究を通じて明らかになった、産地企業のブランド化の成功条件を七つにまとめてみた。

第1は、成功する企業には、次のステージをめざす鮮烈な意識、前に出る意欲が必要である。このことが、商品と市場の何かに手をつけることを可能にするのである。始めることで次の可能性をたくり寄せるのが戦略である。

第2は、何かに出会うということである。これは、偶然の他人との出会いや政府施策との出会いから、経営者の何かへの感動や興味までを含むことである。こうした出会いは、次のステージへ導くものを常に求めていたからこそ、それを機会として掴むことができ、そこから出発をすることができるのだ。何かに出会うとは、何かを生かすことである。客観的にビジネス上の明確な機会として存在するわけではない。

第3は、常にユーザーに対する新しい価値を作り出し、それを売りたいという志向が求められる。その基本となるのは、新しい価値への気付きである。経営者は、ユーザーから見える、ユーザーが願望する商品の新しい舞台、展開、飛躍、を自分自身に逆流させて、向かうべき方向をつくり出すのである。

第4に、ブランド化を志向する企業は、編集者、プロデューサーとして振る舞わなくてはならない。目的に向かって、ないものはつくる、よそから持ってくる、パートナーと組む、コラボレーションする、という行動によって、結果を作り出していくプロジェクト的な状況展開がブランド化の要諦である。

第5は、地域に対するリアリズムである。地域の資源や企業、ブランドというものを、幻想的に捉えることもなく、矮小化して考えることもなく、ユーザーからみての可能性を的確に認識することである。これは、新しい価値の創造という一点に照らして、妥協なく評価し、生かすものは何かということに鋭い評価を持ち続けることである。

第6は、商品に新しい価値を与え、ブランド化と市場的成功を導き出すために、その展開の一コマ一コマの手立てについて、妥協しないということである。卓越した商品とそのブランド化を実現するためには、材料、技術、コスト、ネーミング、デザイン、品揃え、流通、販売促進、サービスなど、あらゆる側面に実現すべき目標をもち、それを完璧に達成するということの積み重ねのみが圧倒的なブランド力をつくる。

第7は、ブランドを守るということの強い意識である。これは、出来上がったブランドを侵害されないということ以上のことである。守りなく膨れ上がったブランドは、ブランド力を失う。成功した企業は、明確なブランドを構築し維持するために、コントロールできる市場範囲と成長を基準に行動しなくてはならない。

第 部

「産地企業のブランド化戦略」・参考資料

白頁

第7章 アンケート集計結果

「産地企業のブランド化戦略」に係るアンケート集計結果

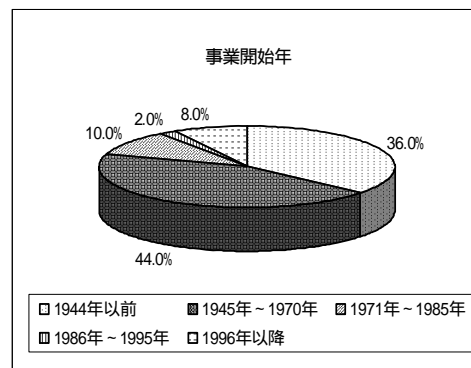
本報告書作成に先立ち、2007年9月「産地企業のブランド化戦略」に係るアンケート調査を実施した。調査は中小企業庁が発表した「元気なモノ作り中小企業300社」並びに各種メディアの報道事例等から作成した当財団の先進的中小企業データベースの中から重複を省き、産地と関連のあるブランドを構築している企業、もしくは企業により産地が形成されていると思われる地域の企業218社を抽出してアンケート票を送付する方法で行った。50社からの回答を得て回収率は約22.9%であった。

なお、アンケート集計結果の構成比は四捨五入による端数処理の関係上、必ずしも合計と一致しない場合がある。

(1) 貴社の概要についておたずねします。

事業を開始したのはいつですか、次の中から一つ選んで下さい。

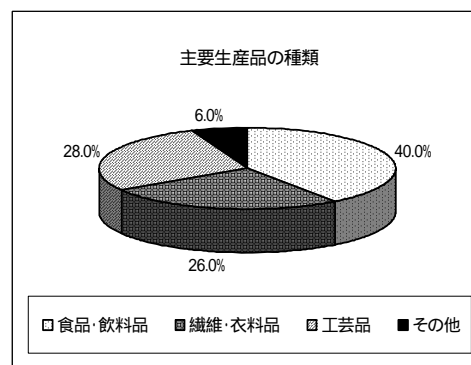
選択肢	事業開始年	回答数	有効回答に占める構成比
1	1944年以前	18	36.0%
2	1945年～1970年	22	44.0%
3	1971年～1985年	5	10.0%
4	1986年～1995年	1	2.0%
5	1996年以降	4	8.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%



終戦以前に創業した企業が約1/3で、1970年以前になると80%を占めており、全体的に業歴のある企業からの回答となっている。

貴社の主要生産品の種類を次の分類項目の中から一つ選んで下さい。

選択肢	主要生産品の種類	回答数	有効回答に占める構成比
1	食品・飲料品	20	40.0%
2	繊維・衣料品	13	26.0%
3	工芸品	14	28.0%
4	その他	3	6.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%

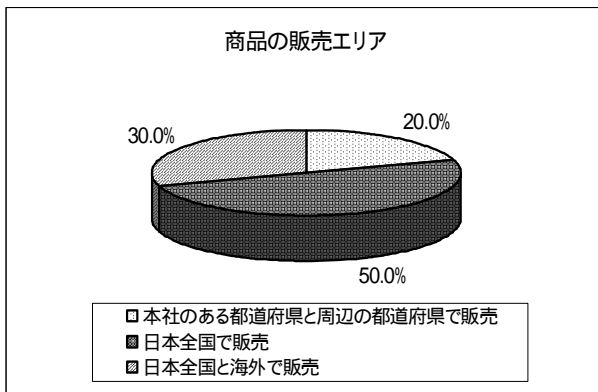


ある程度ブランド商品を有している企業からの回答のため、食品関連が40%を占めている。食品の場合は地域限定のブランド商品も多く、このような結果になっていると考えられる。

第7章 アンケート集計結果

貴社の商品の販売エリアを次の中から一つ選択してください。

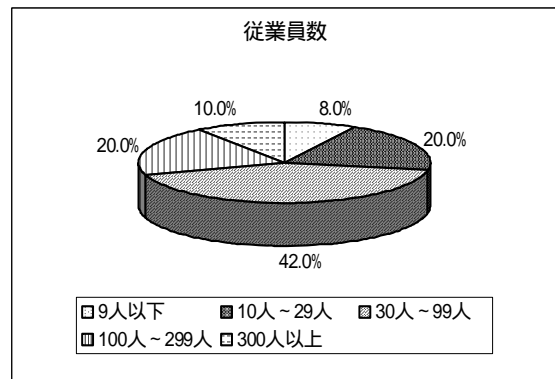
選択肢	商品の販売エリア	回答数	有効回答に占める構成比
1	本社のある都道府県と周辺の都道府県で販売	10	20.0%
2	日本全国で販売	25	50.0%
3	日本全国と海外で販売	15	30.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%



全国販売を行っている会社が全体の8割で、海外でも販売している会社が全体の3割いる。回答企業には、比較的広範囲に事業活動を推進している企業が多い事が分る。

貴社の従業員数を次の中から一つ選択して下さい。

選択肢	従業員数	回答数	有効回答に占める構成比
1	9人以下	4	8.0%
2	10人～29人	10	20.0%
3	30人～99人	21	42.0%
4	100人～299人	10	20.0%
5	300人以上	5	10.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%

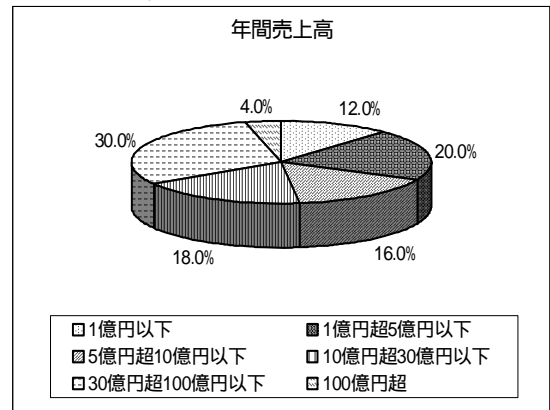


30人～99人が最も多く42%を占めており、それ以下とそれ以上がほぼ同数で、各々30%程度である。一般の中小製造業の従業員規模は、2005年の工業統計（従業員4人以上の事業所について）では従業員29人以下が83%を占めている事から考えると、相対的に従業員規模の大きい中小製造業からの回答が多いことがわかる。

第7章 アンケート集計結果

直近（決算）の年間売上高を次の中から一つ選択して下さい。

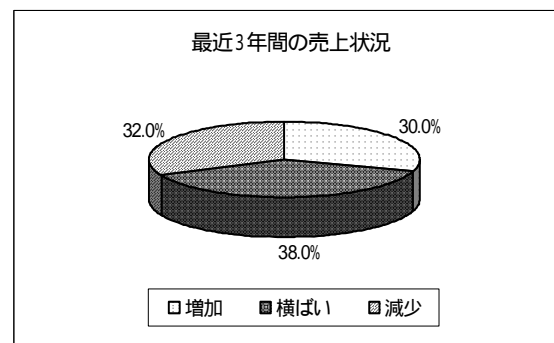
選択肢	年間売上高	回答数	有効回答に占める構成比
1	1億円以下	6	12.0%
2	1億円超 5億円以下	10	20.0%
3	5億円超 10億円以下	8	16.0%
4	10億円超 30億円以下	9	18.0%
5	30億円超 100億円以下	15	30.0%
6	100億円超	2	4.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%



年間売上高の範囲も、30億円超100億円以下が3割で、1億円超5億円以下が2割と高くなっている。

最近3年間の売上（±5%以内は横ばい）について、次の中から一つ選択して下さい。

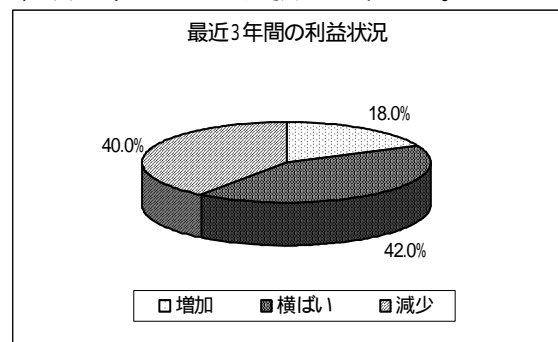
選択肢	最近3年間の売上状況	回答数	有効回答に占める構成比
1	増加	15	30.0%
2	横ばい	19	38.0%
3	減少	16	32.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%



最近3年間の売上が増加と横ばい合わせて7割弱、次の利益も6割と、この間の経済状況から見て、かなり優良な企業からの回答が多い事が分る。

最近3年間の利益（±5%以内は横ばい）について、次の中から一つ選択して下さい。

選択肢	最近3年間の利益状況	回答数	有効回答に占める構成比
1	増加	9	18.0%
2	横ばい	21	42.0%
3	減少	20	40.0%
	無回答	0	-
	計	50	100.0%

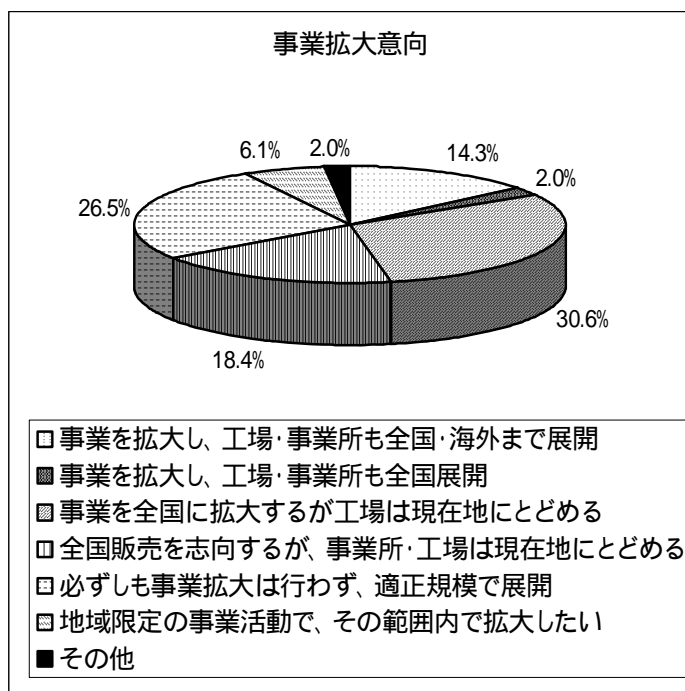


第7章 アンケート集計結果

(2) 貴社の企業経営についておたずねします。

事業の拡大についてどのように考えていますか。次の中から、一つ選択して下さい。

選択肢	事業拡大意向	回答数	有効回答に占める構成比
1	事業を拡大し、工場・事業所も全国・海外まで展開	7	14.3%
2	事業を拡大し、工場・事業所も全国展開	1	2.0%
3	事業を全国に拡大するが工場は現在地にとどめる	15	30.6%
4	全国販売を志向するが、事業所・工場は現在地にとどめる	9	18.4%
5	必ずしも事業拡大は行わず、適正規模で展開	13	26.5%
6	地域限定の事業活動で、その範囲内で拡大したい	3	6.1%
7	その他	1	2.0%
	無回答	1	-
	計	50	100.0%



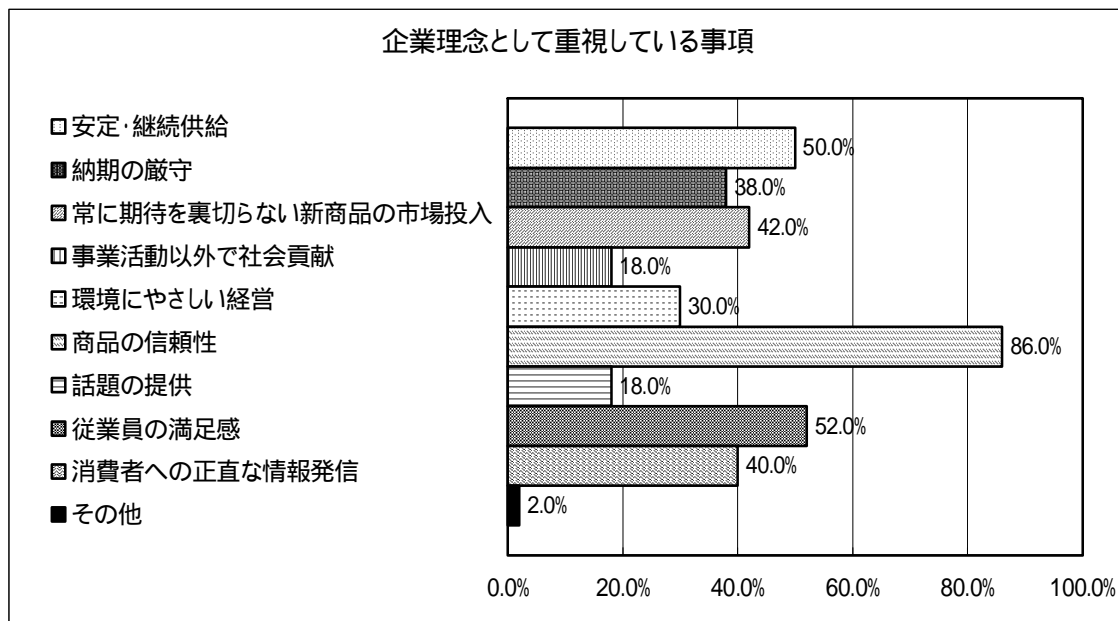
業績が好調な企業が多い割には、工場等は現在地にとどめるところが多い。地場産業でブランド化した企業が多いためと考えられるが、ある意味、地方にとっては心強い企業群といえる。

しかし、海外展開を企図しているところが15%弱というのは、海外投資に対する慎重姿勢がうかがわれる。

第7章 アンケート集計結果

貴社が企業の理念として重視している事は何ですか。次の中から、重視している項目をすべて選択して下さい。

選択肢	企業理念として重視している事項	回答数	回答企業に占める構成比
1	安定・継続供給	25	50.0%
2	納期の厳守	19	38.0%
3	常に期待を裏切らない新商品の市場投入	21	42.0%
4	事業活動以外で社会貢献	9	18.0%
5	環境にやさしい経営	15	30.0%
6	商品の信頼性	43	86.0%
7	話題の提供	9	18.0%
8	従業員の満足感	26	52.0%
9	消費者への正直な情報発信	20	40.0%
10	その他	1	2.0%
	無回答	0	-
	有効回答数	188	



商品の信頼性を品質と解釈すると、一番目が品質で二番目が従業員の満足感、三番目が安定・継続供給という事になる。商品提供の基本である品質・安定供給が高い比率となっている一方で、従業員の満足感も高いのは、人を経営の重要課題と考えている様が見える。

四番目に常に期待を裏切らない新商品の市場投入が挙げられているが、これはブランド商品をもっている企業にとって、一つのブランド商品に甘んじることなく、継続して投入していくことの必要性を感じているからであろう。

第7章 アンケート集計結果

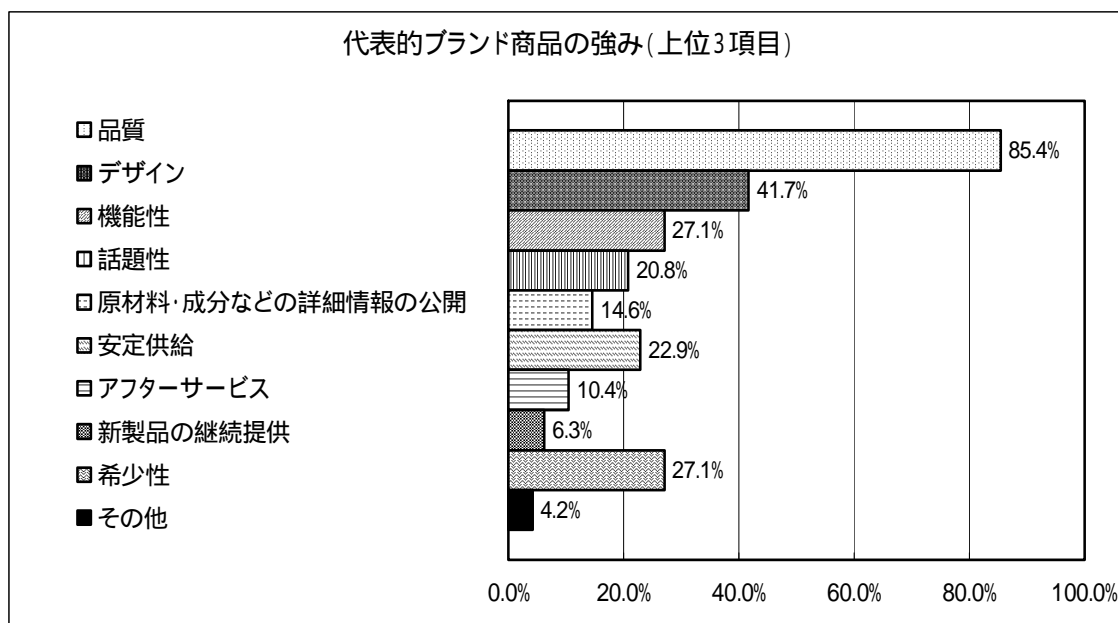
貴社の経営理念・経営方針・経営ビジョン・社是などをご記入下さい。
省略（事例企業については第8章をご参照下さい）

（3）貴社のブランド戦略、ブランド商品についておたずねします。

貴社の商品の中で最も代表的なブランド商品について、商品と内容を具体的に記入して下さい。また、その商品を手掛けるようになった“きっかけ”をご記入下さい。
省略（事例企業の代表的ブランド商品は第8章をご参照下さい）

で挙げた代表的なブランド商品について、当該商品の強みは何ですか。次の中から上位3項目を選択して下さい。

選択肢	商品の強み（上位3項目）	回答数	回答企業数に占める構成比
1	品質	41	85.4%
2	デザイン	20	41.7%
3	機能性	13	27.1%
4	話題性	10	20.8%
5	原材料・成分などの詳細情報の公開	7	14.6%
6	安定供給	11	22.9%
7	アフターサービス	5	10.4%
8	新製品の継続提供	3	6.3%
9	希少性	13	27.1%
10	その他	2	4.2%
	無回答	2	-
	有効回答数	125	

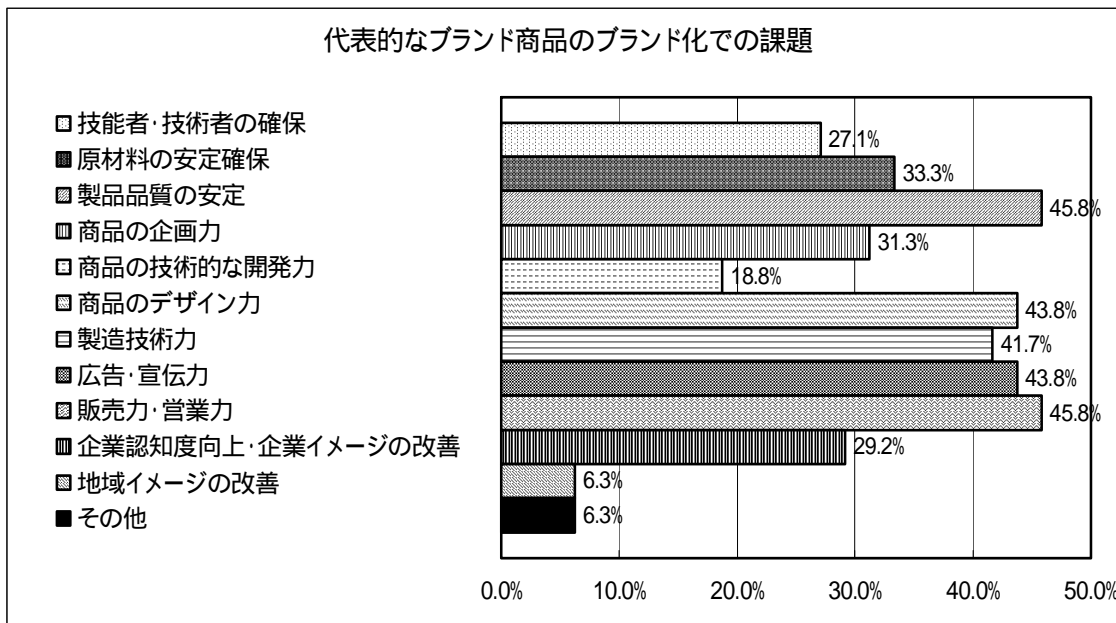


品質が高いが、ある意味、品質は最低条件であるとも言える。品質は始まりであるが、それだけでは戦えない。デザイン、機能性、希少性が続くが、本文で論じられているようなその次が欲しい。

第7章 アンケート集計結果

で挙げた代表的なブランド商品をブランド化するに際し、何が課題でしたか。該当する項目すべてを選択して下さい。

選択肢	ブランド化での課題	回答数	回答企業数に占める構成比
1	技能者・技術者の確保	13	27.1%
2	原材料の安定確保	16	33.3%
3	製品品質の安定	22	45.8%
4	商品の企画力	15	31.3%
5	商品の技術的な開発力	9	18.8%
6	商品のデザイン力	21	43.8%
7	製造技術力	20	41.7%
8	広告・宣伝力	21	43.8%
9	販売力・営業力	22	45.8%
10	企業認知度向上・企業イメージの改善	14	29.2%
11	地域イメージの改善	3	6.3%
12	その他	3	6.3%
	無回答	2	-
	有効回答数	179	

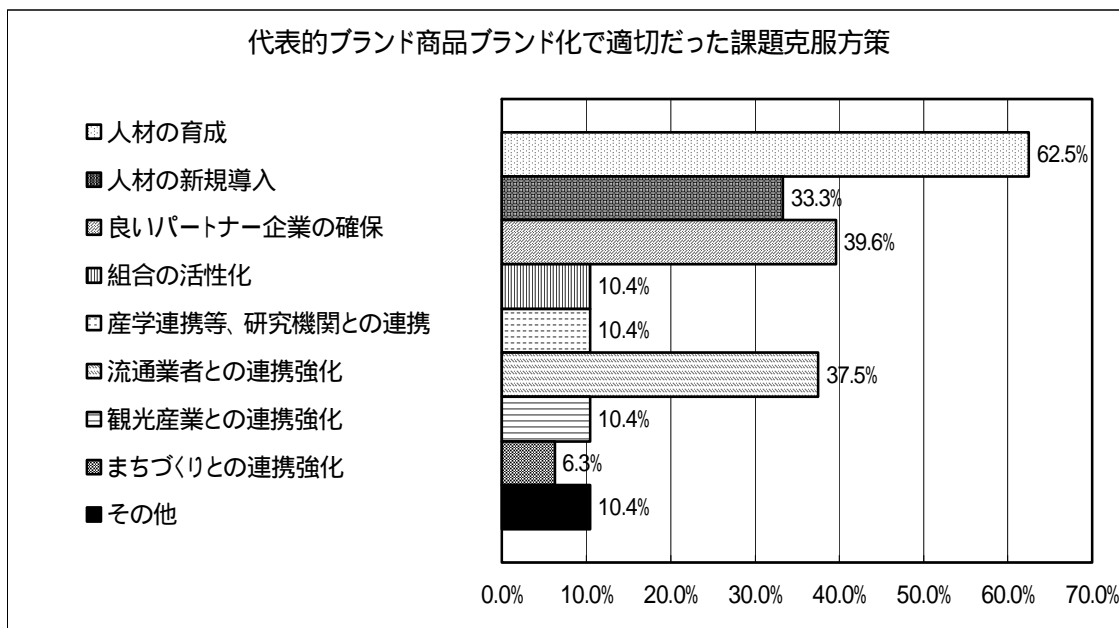


課題になると、40%前後が5項目もある。選択肢の数が12項目であることを考えると、如何に多くの課題を抱え、それを克服してきたかが分る。ブランド化の道は厳しいものなのである。品質の安定・デザイン・製造技術といった商品そのものに関わる事に加え、やはり広告宣伝と販売・営業といった売ることの難しさが挙げられている。

第7章 アンケート集計結果

で挙げた課題克服の方策として何が適切でしたか。適切であった項目をすべて選択して下さい。

選択肢	適切な課題克服方策	回答数	回答企業数に占める構成比
1	人材の育成	30	62.5%
2	人材の新規導入	16	33.3%
3	良いパートナー企業の確保	19	39.6%
4	組合の活性化	5	10.4%
5	産学連携等、研究機関との連携	5	10.4%
6	流通業者との連携強化	18	37.5%
7	観光産業との連携強化	5	10.4%
8	まちづくりとの連携強化	3	6.3%
9	その他	5	10.4%
	無回答	2	-
	有効回答数	106	

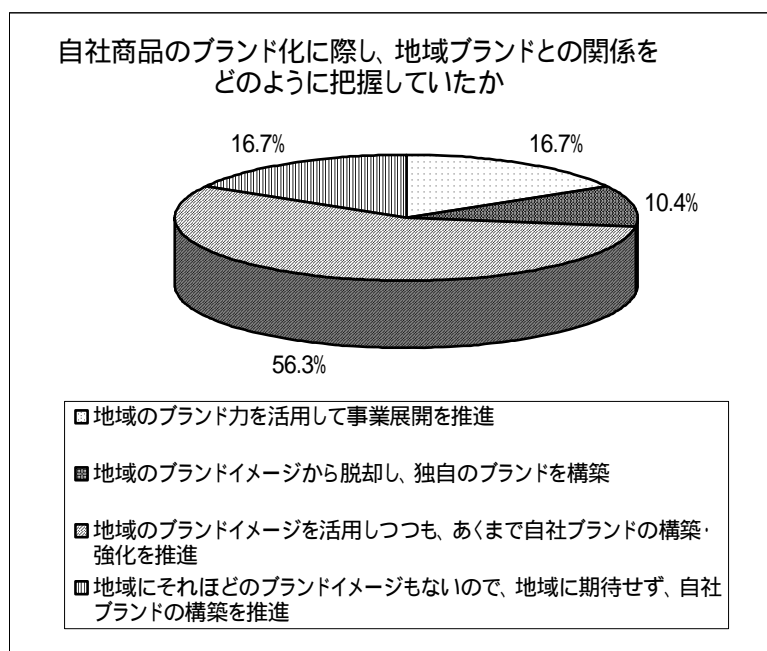


圧倒的に人材育成が課題克服の有効策となっている。 の設問でも、経営理念として従業員の満足を挙げていたが、従業員の満足を課題克服と連動させ、達成感をもって満足感を得てもらうという、人の働き甲斐を大切にしていることが分る。内部の人に次いで、パートナーや流通業者との連携が挙げられており、外部資源の活用が如何に重要であるかが示されている。

第7章 アンケート集計結果

貴社では商品のブランド化に際し、地域（産地）のブランドイメージとの関係をどのように捉えていましたか。該当する項目一つを選択して下さい。

選択肢	地域ブランドとの関係の把握方法	回答数	有効回答に占める構成比
1	地域のブランド力を活用して事業展開を推進	8	16.7%
2	地域のブランドイメージから脱却し、独自のブランドを構築	5	10.4%
3	地域のブランドイメージを活用しつつも、あくまで自社ブランドの構築・強化を推進	27	56.3%
4	地域にそれほどのブランドイメージもないので、地域に期待せず、自社ブランドの構築を推進	8	16.7%
5	その他	0	0.0%
	無回答	2	-
	計	50	100.0%



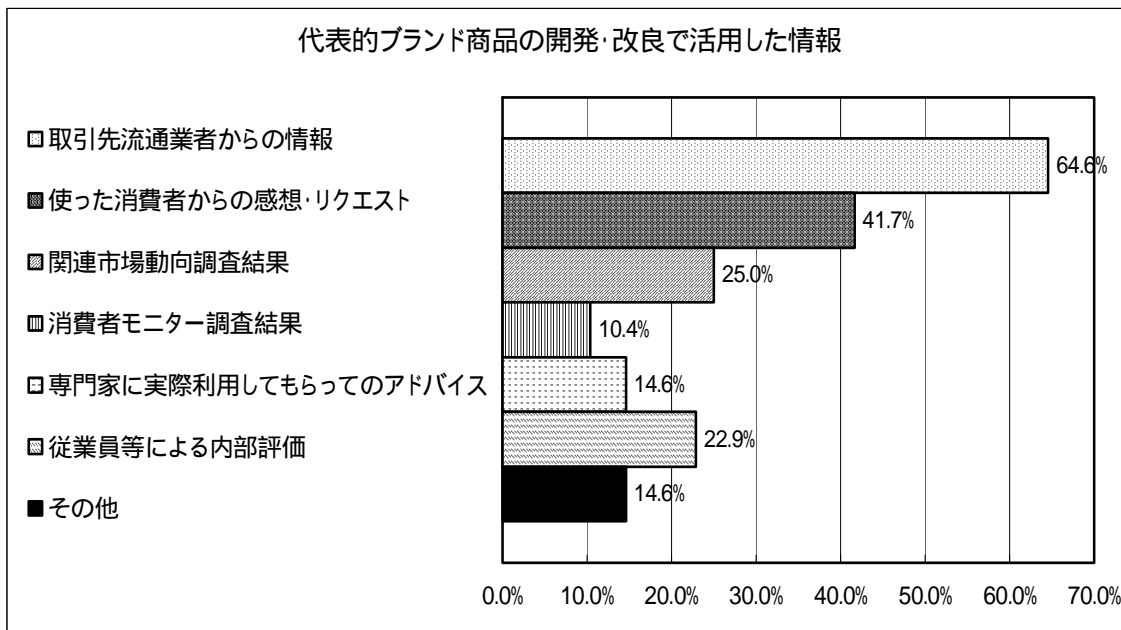
地域のブランドイメージを活用しつつも、あくまで自社ブランドの構築を機軸に据えている。この事が、また地域のブランドイメージを強化するといえる。地域依存型でなく、あくまで地域と緊張関係の中にあることが、地域にとっても当該企業にとっても良い結果を生む事になるのであろう。

第7章 アンケート集計結果

(4) 貴社の市場戦略についておたずねします。

で挙げた貴社の代表的なブランド商品の開発・改良にあたり、どのような情報を活用しましたか。次の中から適合する項目をすべて選択して下さい。

選択肢	活用した情報	回答数	回答企業数に占める構成比
1	取引先流通業者からの情報	31	64.6%
2	使った消費者からの感想・リクエスト	20	41.7%
3	関連市場動向調査結果	12	25.0%
4	消費者モニター調査結果	5	10.4%
5	専門家に実際利用してもらったのアドバイス	7	14.6%
6	従業員等による内部評価	11	22.9%
7	その他	7	14.6%
	無回答	2	-
	有効回答数	93	

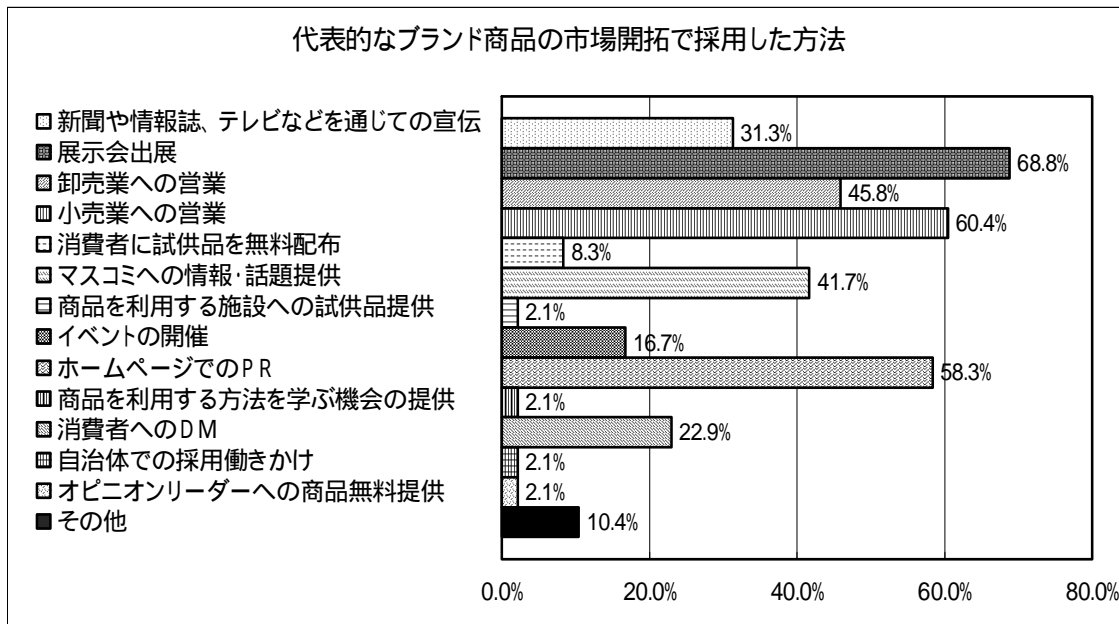


消費者以上に取引先流通業者からという回答が高い。事例企業にも見られたことであるが、中小企業の場合、ブランドを訴求する対象として、消費者と同等あるいはそれ以上に流通業者ということが見えてくる。

第7章 アンケート集計結果

で挙げた貴社の代表的なブランド商品の市場開拓にあたり、どのような方法を採用されましたか。次の中から適合する項目をすべて選択して下さい。

選択肢	市場開拓で採用した方法	回答数	回答企業数に占める構成比
1	新聞や情報誌、テレビなどを通じての宣伝	15	31.3%
2	展示会出展	33	68.8%
3	卸売業への営業	22	45.8%
4	小売業への営業	29	60.4%
5	消費者に試供品を無料配布	4	8.3%
6	マスコミへの情報・話題提供	20	41.7%
7	商品を利用する施設への試供品提供	1	2.1%
8	イベントの開催	8	16.7%
9	ホームページでのPR	28	58.3%
10	商品を利用する方法を学ぶ機会の提供	1	2.1%
11	消費者へのDM	11	22.9%
12	自治体での採用働きかけ	1	2.1%
13	オピニオンリーダーへの商品無料提供	1	2.1%
14	その他	5	10.4%
	無回答	2	-
	有効回答数	179	

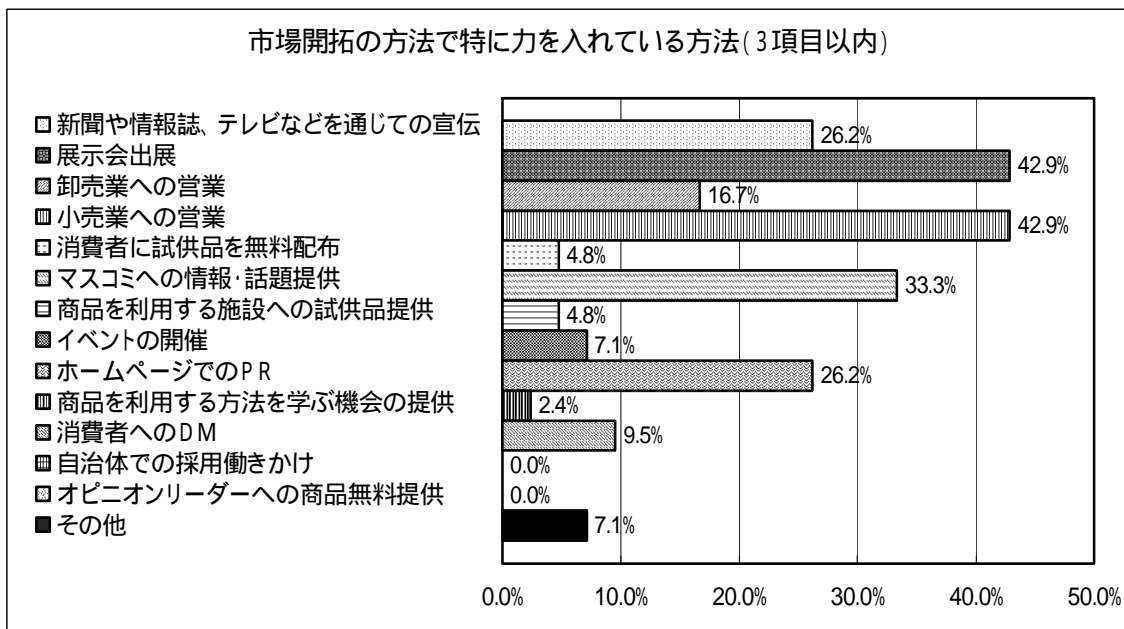


採用した方法も展示会や卸売業者・小売業者への営業で、流通業者が訴求対象として重要になっていることがうかがわれる。尚、インターネットのHPが挙げられているが、第3章でも指摘されているように、今後はITを駆使したブランド化が肝心といえる。

第7章 アンケート集計結果

で挙げた市場開拓の方法の中で、特に力をいれて推進された方法はどのような方法でしたか。 の選択肢から適合する項目を3項目以内で選択し、番号で記載して下さい。

選択肢	特に力を入れている方法 (3項目以内)	回答数	回答企業数に 占める構成比
1	新聞や情報誌、テレビなどを通じての宣伝	11	26.2%
2	展示会出展	18	42.9%
3	卸売業への営業	7	16.7%
4	小売業への営業	18	42.9%
5	消費者に試供品を無料配布	2	4.8%
6	マスコミへの情報・話題提供	14	33.3%
7	商品を利用する施設への試供品提供	2	4.8%
8	イベントの開催	3	7.1%
9	ホームページでのPR	11	26.2%
10	商品を利用する方法を学ぶ機会の提供	1	2.4%
11	消費者へのDM	4	9.5%
12	自治体での採用働きかけ	0	0.0%
13	オピニオンリーダーへの商品無料提供	0	0.0%
14	その他	3	7.1%
	無回答	8	-
	有効回答数	94	

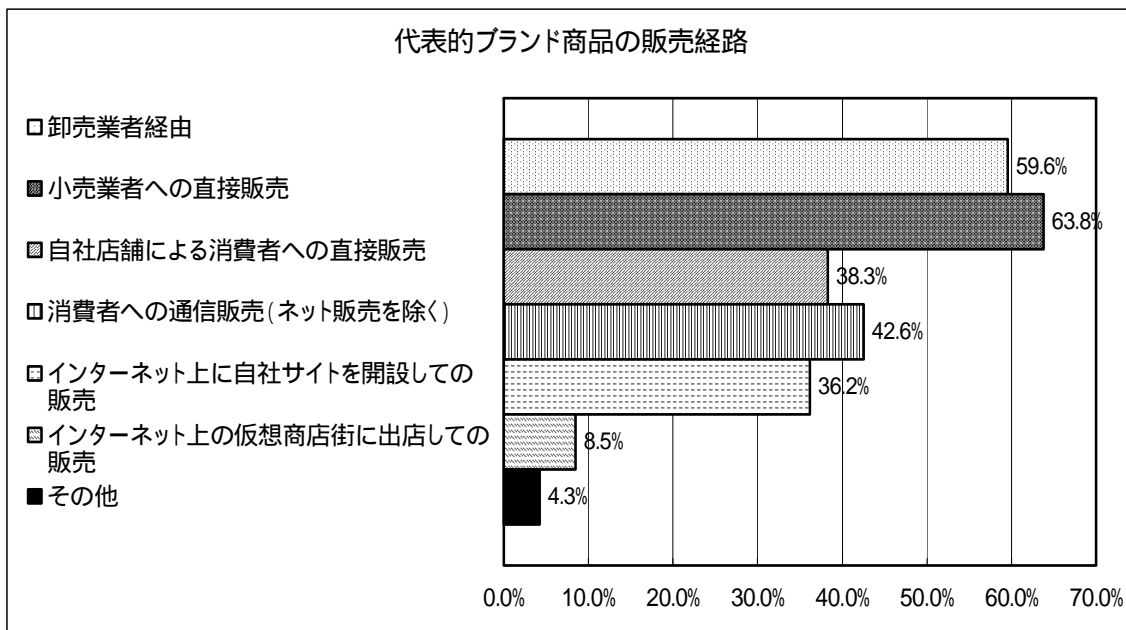


基本的には前問と傾向が変わらないが、マスコミへの情報提供・話題提供が目立つ。中小企業のブランド化において、マス媒体への広報活動は効果的ということである。

第7章 アンケート集計結果

で挙げた貴社の代表的なブランド商品の販売経路はどのようになっていますか。該当する経路をすべて選択して下さい。

選択肢	販売経路	回答数	回答企業数に占める構成比
1	卸売業者経由	28	59.6%
2	小売業者への直接販売	30	63.8%
3	自社店舗による消費者への直接販売	18	38.3%
4	消費者への通信販売(ネット販売を除く)	20	42.6%
5	インターネット上に自社サイトを開設しての販売	17	36.2%
6	インターネット上の仮想商店街に出店しての販売	4	8.5%
7	その他	2	4.3%
	無回答	3	-
	有効回答数	119	



小売業者や卸売業者も高いが、直接販売も高い。中小企業といっても、否、中小企業だからこそ、消費者との直接の接点を確保しておく事が肝要なのであろう。

白頁

第8章 事例企業のブランド化戦略

調査概要にも示したとおり、アンケート調査票による実態調査にご回答いただいた企業の中から先進的にブランド化に取り組んでいる中小製造業12社を選定し、2008年11月から2008年1月にかけて現地を訪問してのヒアリング調査を実施した。本章では、訪問企業の中から10社の調査内容について、当該企業の会社案内、ホームページ、関連資料などとともに「事例企業のブランド化戦略」として紹介する。

【事例企業一覧】

1	朝日酒造株式会社（新潟県長岡市）	72
2	株式会社ホリ（北海道砂川市）	83
3	オリエンタルカーペット株式会社（山形県山辺町）	91
4	株式会社松永家具（静岡県藤枝市）	98
5	竹内光学工業株式会社（福井県鯖江市）	102
6	株式会社アイプラス（石川県加賀市）	106
7	尾崎商事株式会社（岡山県岡山市）	111
8	ヤマサン醤油株式会社（香川県小豆島市）	116
9	株式会社百田陶園（佐賀県有田町）	120
10	株式会社白鳳堂（広島県熊野町）	127

1 朝日酒造株式会社



【会社概要】

所在地 本社：新潟県長岡市朝日 880-1 〒949-5494

電話：0258-92-3181（代） FAX：0258-92-4875

創業 1830年（天保元年）

創立 1920年（大正9年）

資本金 1億8,000万円

代表者 平澤 修

従業員数 169人（平成19年4月現在）

業種：清酒製造業、販売業 [代表銘柄] 朝日山、久保田、越州、越乃かぎろひ

関連会社

朝日商事(株)：業務展開（料飲店経営、食品店経営、酒にまつわる商品の販売）

文化施設（米と酒の道具館、陶芸工房）

(有)あさひ農研：環境保全型農業の推進、稲作の受託、酒米の栽培研究等



【沿革】

1830年（天保元年） 酒造業を営んでいた平澤家本家の次男、平澤與三郎氏が、現在地で酒造業「久保田屋」を創業する。

1920年（大正9年） 朝日酒造株式会社を資本金 50 万円で設立し、初代社長に平澤與之助氏が就任した。

1929年（昭和4年） 珐瑯タンク 28 石 7 本を購入し、漸次木桶による仕込を廃止する。

1942年（昭和17年） 特等酒制度新設では、中部 6 県からは「朝日山」のみ全国 40 銘柄中に指定される。

1957年（昭和32年） 第1号蔵が竣工。

1968年（昭和43年） 製品工場が竣工。

1972年（昭和47年） 東京出張所（現関東支店）を開設する。

1974年（昭和49年） 第2号蔵が竣工し、100%自醸酒体制が確立する。

1977年（昭和52年） 現会長平澤亨氏が社長に就任する。

1980年（昭和55年） 朝日商事株式会社を設立する。

1985年（昭和60年） 新商品の「久保田」を発売する。

1986年（昭和61年） 新鋭精米棟が竣工し、吟醸酒増産体制が確立する。新ブランド商品の開発を進め、「元旦しぼり」や「越乃かぎろひ」を発売する。

1989年（平成元年） 創立 70 周年行事の一環として越路町「もみじ園」の造成に協力する。この頃から“もみじ”の取り組みが始まる。

- 新潟県ホテルの会が発足し、社内に事務局を設置する。
- 1990年（平成3年） 農業生産法人の（有）あさひ農研を設立し、翌年から酒米試験栽培を始める。
- 1992年（平成4年） 調合棟が竣工。
- 1995年（平成7年） 新第1号蔵が竣工。自然環境保護の会を設立する。
- 1998年（平成10年） 貯蔵棟が竣工。
- 1999年（平成11年） 復活米“千秋楽”を使用した純米大吟醸「越州」を発売する。
- 2001年（平成13年） 財団法人「こしじ水と緑の会」を設立する。
ISO14001(1996年度版)を認証取得する。
- 2002年（平成14年） 製品倉庫が竣工。
平澤亨氏が会長に、平澤修氏が社長に就任する。
- 2003年（平成15年） 松籟閣が国登録有形文化財に指定される。
- 2006年（平成18年） 新社屋・新製品工場が竣工。

【戦後も貫いている品質重視の経営】

〈立地環境〉

当社は新潟県長岡市内の旧・越路町に本社を構える県内トップの酒造メーカーである。旧・越路町は「越後杜氏の里」と呼ばれたところで、各地の蔵元から酒造りを請け負う杜氏の故郷の一つとなっている。また、当社近くの朝日神社には、当社が「宝水」と呼ぶ清冽な水が湧いており、米どころ新潟の米と合わせ、清酒造りには最適の土地である。当社は、この地で、戦前・戦後を通して、品質第一主義の経営を貫いてきている。



〈品質重視を維持〉

当社は、戦後の厳しい事業再建過程の中でも、商品の品質を重視し、地元を中心に信用を獲得する経営を行ってきた。その結果が、関信越管内でトップ、全国でも20位以内に入る酒造会社にまで成長した理由と考えられる。

例えば、戦後の酒造米不足の頃は、各醸造元に酒造米を割り当てる程厳しい状況にあり、酒ならどのようなものでも売れる時代であった。しかし、当社は「醸造量が減少しても商品の品質を下げることにはしない」という考えを貫いた。そのため、1947年には清酒醸造量が会社創立以来の最低を記録し、1,000石¹を割り682石となってしまった。当時は、販売については自由競争が促進されていたが、原料米の割当制と公定価格が存続しており、生産量は実質的に制限されていた。

¹ 1石 = 10斗 = 100升 = 1,000合 = 180ℓである。

〈「朝日山会」の復活〉



1949年になると、酒類配給規制が改正され、産業用と冠婚葬祭用の酒類のみ配給酒類とし、家庭用酒類の配給制は廃止された²。また、原料米事情にも好転の兆しが出てきた。このようなことから、販売競争も激しくなった。そこで、販売店側の積極的な働きかけもあり、戦時中に中断していた「朝日山会」を1952年に復活し、販売店組織の強化が図られた。「朝日山会」は1926年に設立された「朝日山」の販売店組織で、醸造元である当社と販売店との密接な協力で酒の品質向上と販路拡張を推進する組織であった。

1960年には、清酒の公定価格が廃止され、新たに基準販売価格が設けられた。しかし、この基準販売価格の制度も1963年に清酒一級酒について、1964年には全面的に廃止され、価格についても自由化が促進された。当社は価格自由化により銘柄格差が拡大すると考え、シェア拡張に重点をおいた戦略を採用した。しかし、原料米の割当は続いており、自社生産を拡大することができないため、1961年からは桶物³の移入を積極化し供給量の確保を図っていた。並行して、テレビコマーシャルなど広告・宣伝の強化も行った。

〈唼酒会の開催〉

このような施策の成果もあり、販売数量は順調に伸びて行ったが、流通段階での安売りが一部で行われていた。そこで、戦前から築き上げてきた「朝日山」銘柄の市場評価維持のため、卸売業者と小売業者対象に「唼酒会」⁴を定期開催するなど、流通関連の対策が強化された。「朝日山会」も改組され、正常取引の維持及び当社と特約店との共存共栄を図るために「新潟県朝日山特約店会」が設立されている。この特約店会組織は、後々当社が新製品を市場に投入する際の対応や、重点商品の育成のあり方、市場動向の把握などに於いて力を発揮することとなる。

〈自主流通米と清酒業界の再編〉

1969年になると自主流通米が登場し、原料米割当制は崩壊した。このため、各蔵元による生産増・販売競争の激化が懸念され、組合により清酒製造数量の自主規制を1973年度まで実施することとなった。しかし、翌年度には完全自由化が実施されるわけで、他社から桶物³を移入、ブレンドをして供給量の確保を図ってきた当社も、完全自由化後の対策を図ることになった。具体的には、桶買いに伴うコスト負担を解消することに加え、品質の安定と向上を確実なものにするため、新たに2号蔵を建設し、自醸酒100%体制を確立することであった。ところが、2号蔵建設決定から竣工に至る間に、1973年のオイルショックが到来し、設備投資を抑制する企業も多く出てきた。しかし、当社は社運をかけて建設を続行し、1974年に竣工している。このことで、清酒の売上が減少基調に入った段階でも、緩やかではあるが増加基調を維持できたのである。

² 1952年には、産業用と冠婚葬祭用の酒類配給制度も廃止されている。

³ 「桶買い」「桶売り」の対象となる酒を指す。「桶買い」は、他社で生産された酒を購入して、自社製品として販売すること。「桶売り」は自社で生産した酒を他社に売ること。

⁴ 小売部門の「唼酒会」は1986年発足の「久保田会」に吸収される。

清酒業界は様々な統制・規制の時代が長く続き、ある面では販売努力が不要な時代が続いた。しかし、この間の統制・規制の緩和・撤廃は各企業に大きな経営上の変革を要求するものでもあった。当社はこの環境変化を的確に把握し、設備投資や組織改革、販路開拓等を適時適切に決断実行し、自社製品の市場評価の維持とシェア拡張を獲得してきたといえる。

【「久保田」の開発】

《新商品開発が緊要の課題》



1980年代初期には焼酎ブームが到来する一方、ビールやウィスキーの人気は下がり、清酒については「ふるさと志向」「幻の酒ブーム」等もあり、ある程度の人気を維持していた。といっても、清酒の出荷量に大きく反映したわけではなく、1973年をピークに、全体としては長期の凋落傾向が続いていた。因みに、このような状況に対し、清酒業界では新製品の開発が盛んに行われた。新商品で新市場を開拓し、凋落傾向に歯止めをかけようとしていたのである。新製品としては、純米酒、吟醸酒、低価格紙容器製品、低アルコール製品等が開発されていた。

また、1989年の高級酒の従価税廃止と更に1992年の税率一本化・等級の廃止といった清酒の製造・販売に関連のある制度改革が予定されていた時期でもあり、当社でも新製品の開発を行う事は緊要の課題であった。

《新潟県醸造試験場から嶋悌司氏を迎える》

1984年、当社は新潟県醸造試験場の場長であった嶋悌司氏⁵を迎えている。嶋氏は、新潟県で淡麗辛口を普及させるため「メ張鶴」「八海山」「千代の光」「萬寿鏡」「麒麟山」などの小規模な蔵を説得し、ノーリベートで売れる高級酒を造ってきた人物である。慣習であった勤奨退職年齢57歳の2年前に、当時の平澤亨社長（現会長）の説得を受け、当社に移籍している。

当社は、新潟県では最大規模の蔵で、12%のシェアを有していたが、そのことがかえって「幻の酒」の類よりも格の低い酒というイメージをつくっていた。清酒を愛飲する顧客の意識・選択基準が変化していた。何処でも買えるものでなく、限られたところでしか購入できないような酒、そんなところにも価値を見出すようになっていた。「今までの朝日山は時代に合わなくなった。あまりに量産する大衆酒になりすぎたようだ。どこにでもある酒のイメージが定着した。幻と名が付く淡麗辛口が人気を集めているが、それを上回る日本一の酒を送り出したい。特に需要が増えている都市の人たちに向くような酒を」⁶という思いが平澤亨社長にあった。嶋氏を迎える前から新しい高級酒の開発に乗り出そうとしていたが、工場長を兼ねていた常務取締役の松井清氏が急逝し、動きが取れない状況にあり、嶋氏を誘うことになったのである。

⁵ 1929年に新潟県新発田市で生まれ、1950年から新潟県醸造試験場に勤務した。1977年に試験場長に就任、1984年に試験場を辞し、朝日酒造(株)に工場長として入社し「久保田」や「越州」の開発などに取り組んでいる。常務、専務、参与を歴任後、2003年に退任し、現在は財団法人「こしじ水と緑の会」理事である。

⁶ 『酒を語る』[嶋悌司著：新潟日報事業社] P.194 1.2~1.5

一方、この入社について、嶋氏は自著で「灘、伏見をはじめ全国を相手に、県産清酒を向上させ、地位を固めるには、連合艦隊で戦うしかないだろう。先導している『越の寒梅』は、いわば潜水艦だ。品薄で姿が見えない。朝日酒造を強力な旗艦に改造し、巡洋艦に駆逐艦をそろえ、新潟清酒の総合力で勝負する。その旗艦に乗ってみようと考えた。」と、述べている。⁷

《「東京X」プロジェクトの立ち上げ》

嶋氏は新工場長として入社したが、従業員の細かな状況を把握する余裕もなく、新酒の開発に向け、プロジェクトチームを組織し取り組むこととなる。

既に、清酒の級別廃止は分かっていたので、一級を特級格にランク上げた品質の「千寿」を造ることから開始した。当面のターゲットを「首都圏の所得水準の高い、知的労働に従事し、あまり汗をかくことがない人々」とし、彼らに好まれる「幻」を超える酒を造ることを目指した。それ故、タンクには「東京X」という仮の名前が記されたのである。

外部の血の導入は、導入当初、必ず軋轢があるもので、ここでも予想した通り、保守的な抵抗はあった。しかし、幹部をグループ分けし、県内の「幻」組の蔵見学を実施した。このことで、幹部も設備や手順の格差を認識することとなり、保守的な意識の変革に成功している。

意識改革に成功し、開発も進んだ。「朝日山」の製造を続けながら、妥協のない新しい酒の開発を行うのであるから、その努力は桁外れであった。しかし、その桁外れの努力の結果、本醸造で、原料米や精白度では「朝日山」の一ランク上をいく酒が誕生した。後に、平澤亨社長が自ら命名した「久保田」である。

《「久保田」の特徴》

「久保田」は、想定したターゲットに対し、「ふるさと志向」「本物志向」を訴求する商品として開発された。「朝日山」よりも原料米、精白度などでワンランク上の商品であり、価格も一段高く設定されている。原料米には「五百万石」等の酒造好適米を採用するとともに、ラベルには地元の門出和紙や小国和紙を用い、文字も中蒲亀田町の書家に依頼し、包装も高級感のあるものにするなど工夫を凝らした。また、新商品の市場投入に当たっては、創業当時の精神が強調されており、銘柄名も個人経営時代の屋号「久保田屋」にちな



んだものとした。大正期の不況下に於いても工場の増設・品質向上に努力を傾注した精神が「久保田」の市場投入には必要と考えてのことであった。

「久保田」ブランドのトップとして、精魂込めて製造している「久保田 萬寿」について、「久保田の最高峰として、低温発酵でひたすら風雅をめざす。純米酒でありながら、それを感じさせない軽みが特長で、やわらかく、ふっくらと、蔵人が精魂込めた現代の“美禄”である。」と、1995年の第1号蔵竣工を記念して発行された『酒とともに - 酒造りの正道

⁷ 同書 P.191 I.7~I.12

を歩んで』には記されている。⁸

《「久保田」の発売》

「久保田」の発売は、販売のメインであった「朝日山」の売行きに影響が出るものと予想はされたが、このまま「朝日山」1本で放置しておいてもどうにかなるわけではないと判断し、発売に踏み切っている。結果は、「久保田」の売上が大きく伸びたのに対し、「朝日山」は徐々に売上を落とし、「久保田」と逆転する。しかし、「久保田」つまり「東京X」の酒造りは、「朝日山」の製造にも好影響をもたらし、品質そのものは向上していった。尚、売上が減少してきた「朝日山」に対しての対策については、「越州」開発の項で述べる。

ところで、この「久保田」は、こだわりを持った商品というだけではなかった。販売方法が小売店選別という「久保田方式」を採用している。というのも、従来の流通では情報が伝わらない事、当社が考えている商品への思いが伝わらないという事があった。特に問題となったのが卸売業者である。清酒の流通は製造元（蔵元）から卸売業者、小売業者を経て消費者に届くが、その中で卸売業者は小売業への商品販売に際しリベート提供を活用する事が多く、本来の卸売機能を十分には発揮していなかったのである。また、小売業者（酒飯店）もDSやGMS等量販店の台頭で経営が苦しく、清酒については何等かの目玉商品を求めていた。そこで、卸売業者を抜き、危機感を蔵元と酒飯店とで共有し、直接販売のルート作りを行う事になるのである。

酒飯店としては、「末端で価格の乱れない、安心して売れる酒なら販売の柱としてしっかり売っていく事ができる」ということであった。経営の安定に向け、販売の柱となる酒を求めていたのである。では、「価格が乱れないようにする」、つまり安売りが起きないようにするにはどうしたらよいか。リベート制の利用が「価格が乱れる」一つの原因となっているので、蔵元から酒飯店に直接販売する必要があるという結論になった。

《「久保田」の販売システム》

酒飯店への直接販売の方法は、販売方針に賛同できる販売店を厳選し、販売方針に合意した小売店を通じてのみ販売する戦略を採用したのである。対象地域は最初から全国と考えており、新潟県内については、既存の取引先からかなり絞り込まなければならなく、軋轢も予想されたが実行している。

販路開拓には第二営業部長の平澤修氏（現社長）が先頭に立ち、北海道から九州まで丹念に回った。結果、当初の対象小売店は300店程であったが、ピーク時には850店程にもなった。契約通りにできない小売店との取引を中止していることもあり、概ね800店前後で推移している。

地酒を本気で売り、育成していこうという気持ちのある一般酒飯店を対象とした。一部百貨店については取引をしたが、原則、量販店も含め対象としなかった。限定された店でしか購入できないという希少価値を維持しなくてはならないということもあり、その後多くの引き合いはあったが、かなり断ったところも多い。

では、当社と酒飯店との合意内容はどんなものだったのか。実際は43項目あるが、その一部を見てみよう。

⁸ 『酒とともに - 酒造りの正道を歩んで』 P.61

経営理念、経営計画の策定

年間一括受注

商品は小売店に直接納品

店舗・設備の充実

.....

「経営理念、経営計画の策定」や「店舗・設備の充実」は、ある意味、あたりまえである。しかし、このあたりまえの事すらできていない酒販店もあった。店の前を自動販売機で覆ってしまい、狭い通路しか空けていないような店は論外といえる。その上で、取引上（商流上）卸売を通す酒販店もあるが、商品はすべて小売直送としている。このため、当社では運送車両も購入している。「年間一括受注」は、6種類の「久保田」⁹について、容量（1升瓶と4合瓶）も含め、月単位での販売計画を1年半前に作成してもらうというものであった。そのくらいの計画が作れるような経営をしている企業でないと一緒に取り組んでいく事ができないということであり、計画生産を推進するためにも必要な事であった。酒販店に押し込み販売をすれば、当然値引き要求が来て、それが小売販売の時点での値崩れになるということを防ぐ必要もあった。

この合意事項の提示に対し、「何様のつもりか」と感情的になったところもあったが、店を強くしたいと思っている酒販店にとってはあたりまえの事も多く、取引先は順調に伸びて行ったのである。また、「朝日山」の頃から協力的であった新潟県の酒販店の中に、「久保田」の販売に先進的に努力してくれたところがあったことも、販売網が全国に行き渡った要因であった。

卸売業者が介在する場合も、小売へのリベート等でかなり利益率が悪くなっていたこともあり、確実に利益が確保できる「久保田方式」は受け入れられていった。当社、卸、小売全てが適正なマージンを確保できるようにしたシステムであったといえる。

《広告・宣伝と販売店の組織化》

広告・宣伝については、マスコミ媒体を使わず、口コミによる拡販を目指した。「朝日山」ではテレビコマーシャル等を用い、販売拡大を行ってきたが、「久保田」については口コミ重視の戦略を採用した。そのため、「久保田」戦略にとっては、酒販店が貴重な情報源となっている。

発売翌年の1986年5月には、「久保田」取扱店代表による組織「全国久保田会」を設立し、販売店との結束をより強固なものとしている。同年10月には「新潟県久保田会」も発足しており、口コミによる拡販戦略の基盤が固まっていった。「久保田会」では、参加者が自費で年1回の会合を開催している。出席率は高く、情報交換と「久保田」思想の徹底に役立たされている。

1987年には、東京のマーケティング会社の指導を受け、販売などに関するマニュアル『酒販店のご繁盛と久保田作戦』を作成し久保田会所属酒販店に配布している。酒販店向け久

⁹発売当初の1985年には2種類（当時の1級、2級）であった「久保田」銘柄酒は、1989年には、更に純米大吟醸酒、純米吟醸酒、吟醸生酒の3種を追加、5種類とし生産・販売量の増加を図っている。後に1種類増え、現在は百寿（本醸造酒）千寿（特別本醸造酒）紅寿（特別純米酒）碧寿（純米大吟醸酒）翠寿（大吟醸酒・生酒）萬寿（純米大吟醸酒）の6種類となっている。

保田作戦の冊子は3種類制作されているが、「久保田」発売の考え方や狙いについての浸透に役立っている。また、1985年から隔月で「久保田情報」の配布も行われている。

また、久保田会会員店の子弟を対象に、戦略的な経営を実践できる優秀な後継者の育成と「久保田」に示されている当社の理念を若い世代に再確認してもらうべく、1991年7月には「久保田塾」が開設されている。妙高高原にある当社の朝日山荘での1泊2日の学習が1年間に6回開催されるもので、1997年まで7期まで開講している。卒業生100名を超えており、その卒業生により、多くの酒飯店で全力を挙げた店作りが行われている。

〈アンテナショップや料理店の開業〉

清酒ファンの動向や新製品の反応を直接見るため、1980年に朝日商事(株)を設立し、長岡駅ビルに日本料理店「あさひ山」を開業した。そして、1982年には、新幹線の新潟駅までの延伸に伴い、新潟駅に当社商品と新潟清酒のPRショップ『新潟の酒「朝日山」』を、1984年にはニューオータニ長岡に鴨・日本料理「久保田」を開業している。アンテナショップの充実による消費者情報のフィードバック体制も整備されていった。その後も、1996年に東京・京橋に「新潟の酒処越州」の開店等、消費者の動向・反応を直接見るための料理店やアンテナショップの開業が行われている。¹⁰

〈「久保田」が柱に〉

一連の久保田作戦は効を奏し、「久保田」は当社の一大看板商品に成長し、販売から10年を経過した頃には、出荷量では「久保田」が40%で「朝日山」が50%であったが、売上金額では「久保田」が50%で「朝日山」が40%となっていた。そして、現在は「久保田」が3万石強の出荷量で売上金額約67%の構成比率を、「朝日山」が約1万石の出荷量で売上金額15%の構成比率を占めるようになっている。「朝日山」は、ピーク時4万石の出荷量を誇っていたが、現在は1/4まで減少している。

このように、「久保田」発売の項でも述べたように、「朝日山」の販売量は当社の中での構成比を落としただけでなく、数量そのものも減少してきたのである。しかも卸業者経由の販売方法のため末端での安売り、一般酒飯店の取扱減という事態も生じていた。

【「越州」の開発へ】

〈「久保田」以降の商品開発〉

1985年の「久保田」の発売に続き、1986年1月には正月用生酒「元旦しぼり」、同年10月には純米酒「越乃かぎろひ」、1987年には「朝日山生酒」、1988年には本醸造酒「朝日山(角ラベル)」、1989年には「大吟醸朝日山」、本醸造新酒「ゆく年くる年」、1993年には低アルコール酒「花ほたる」等も開発・販売し、消費者嗜好の変化に併せた新商品の開発・種蒔も行ってきた。

しかし、前述のように、「久保田」の投入が「朝日山」に悪い影響を及ぼすのではという危惧が的中し、「朝日山」の売上は減少していた。丸ラベル



¹⁰ 東京には、京橋に続いて銀座、新橋、赤坂に開店している。

の「朝日山」に対し、高級酒である角ラベルの「朝日山」も投入していたが、「久保田」のようなクローズドな販売網でないため、「久保田」の酒造メーカーの商品としてDS等にも大量に置かれるようになり、値崩れも起きていた。

当時、一般酒類小売業免許の自由化も検討されていた¹¹こともあり、「朝日山」の立て直しもあるが、それ以上に「久保田」偏重の売上構成をどうにかしなければならぬと、新商品開発に向けた検討が進められた。

〈新第1号蔵の建設〉

新しい銘柄酒を矢継ぎ早に投入したこともあったが、「久保田」の躍進が大きく貢献し、1992年には、当社全体の販売数量が5万石(9,000kl)を突破した。そこで、次の目標を7万石とするとともに、目標達成に必要な新蔵の建設が決定された。新蔵は、鉄骨鉄筋作りの5階建てで、「久保田」等の高級酒を三季醸造することが基本に置かれていた。1994年2月に着工し、翌年の4月に竣工している。これにより、夏場を除く三季醸造が可能となるとともに、季節雇用者よりも年間雇用の社員が多くなっていった。尚、この新蔵の建設は、新たな柱の商品開発を急務にした。

〈「越州朝日山」の発売〉

1996年、「越州朝日山」が、「朝日山」の後継酒ではなく、3本目の柱として発売された。販売方法も、「久保田方式」が採用され、全国販売であった。ただ、卸売業者も加え、酒販店の会は組織せず、全国8つのブロックごとに総会や研修会を行う方式を採用した。

「軽やかな味わいと軽快なのだごしの良さ」をセールス・ポイントとした「越州朝日山」は、「久保田」よりも1度アルコール度数が低く14度台で、若い層をターゲットにした。価格帯も同種の「朝日山」と「久保田」の間で設定した。取扱店選定基準も9項目で、スタート時は全国から723店が選ばれた。商品発送も当社からの直送方式を採用した。

〈「越州朝日山」から晩生品種米「千秋楽」を用いた「越州」へ〉

しかし、「越州朝日山」は景気低迷、個人消費の落ち込み、販売力不足等々から、初年度(1996年10月からの1年間)こそ5,000万石(900kl)と好調な滑り出しであったが、2年目以降は、販売登録店解除の申出や年間予約販売のキャンセルあるいは予約数の下方修正という事態に陥ってしまった。

そこで、販売戦略を強化し、小売店とのコミュニケーションを円滑にするため、各ブロックでの勉強会を開催するとともに、朝日商事(株)の飲食事業部門では「越州朝日山」の発売に合わせて「新潟の酒処越州」を東京・京橋に開業し、続けて新橋や銀座、赤坂にも出店した。その他、1998年には「越州朝日山酒蔵見学会」の開催、「越州朝日山」取扱酒販店の主に後継者対象の経営塾「越州塾」の開講、料飲店向け情報誌「みづぼ」の発刊、1999年には「越州朝日山ファンの集い」も開催している。

しかし、発売3年目にしてもなかなか満足のいく成果が出ていなかった頃、苦労して復

¹¹ 1998年3月に「規制緩和3カ年計画」が策定され、一般酒類小売業免許の「距離基準」と「人口基準」の段階的な撤廃が決定された。

活した晩生品種米の「千秋楽」の作付けが少しずつ増加してきていた。そこで、この「千秋楽」を用いて純米大吟醸酒を造ったところ、軽さとうまみで究極の酒ともいえる製品が完成したのであった。「越州朝日山」よりもアルコール濃度を低めにし、薄めの高級酒にしたもので、銘柄を「朝日山」と紛らわしいということから「越州」とした。

原料米の「千秋楽」は主食用の品種であるが、「コシヒカリ」の作付けが伸びる中、新潟県内での作付けはほとんど行われなくなっていた品種である。県農業試験場から種籾を分けてもらい、農業生産法人の(有)あさひ農研で栽培実験を行い、その後作付面積を拡大していったものであった。

1999年に純米大吟醸の「越州」が発売され、翌2000年には、「越州朝日山」銘柄の全商品が「千秋楽」を用いた商品に切り替わり、名称も壺から禄までの「越州」として全国販売が行われた。その後、2度の大地震に見舞われたこともあり、現在の販売量は約4,000石(720kl)で、当社の中での販売量構成比率は約7%である。奮闘は続いている。



《大きな成功体験を超えることの難しさ》

「久保田」の成功は、次の成功にとっては大きなハードルとなっている。

「久保田」が大きく伸び有名になったことで、「久保田」を売りたいという酒販店があっても「駄目です」と、あるいは「数量を増やしてくれ」という希望に対しても「駄目です」と、営業マンの仕事が売ることではなく、ある意味売らないことになってしまったのである。かつての麒麟麦酒のビール事業に似た現象が起きてきたのである。

「越州」の投入は、そのような社内の雰囲気や、「久保田」投入時のような活気のあるものにするためでもあった。取引のなかった新しい酒販店に、新しい酒で一緒に頑張ろうという営業を行おうということであった。営業マンの年齢も若返っている。その若さで新しいことにチャレンジしてもらおうというのである。

当社は、適正規模での企業運営を考えている。必ずしも更に大きくしようとしているわけではない。しかし、内部にチャレンジ精神がなくなってきたら、大きくするどころが現状維持もままならない。チャレンジ精神を持続する中で、「越州」銘柄で新たな成功体験を創造しようとしているのである。

【社会的存在価値を高めるための活動】

当社は、「我が社の経営目的は、我が社の社会的存在価値を高めることである」と経営理念を定め、職場風土の改革と環境保全のための様々な活動を推進している。

《職場環境の改善と風土の改革》

当社は、従業員が働きやすく、働き甲斐のあるように、その経営を行ってきている。

社員から、創意工夫により、業務遂行上の改善提案を出してもらい、実際の業務改善に役立てるとともに、社員の参画意識を高め、士気高揚を図っている。1990年にスタートした提案制度である。翌、1991年には、妙高高原の池の平に保養施設「朝日山荘」を開設し

ている。1992年には定年を58歳から60歳に伸ばすとともに、2000年からは、定年に達した従業員が希望すれば65歳まで再雇用することができるようにしている。

更に、1997年には社員持ち株制度を創設している。2007年6月には、厚生労働省所管の財団法人21世紀職業財団新潟事務所長より「職場風土改革促進事業実施事業主」の指定を受け、「仕事」と「家庭」の両立ができるための社内環境の整備と職場風土の改善に取り組んでいる。

《環境保全活動》

嶋氏の「自然の恵みに支えられた酒造りは、自然を守ることから始まる。」¹²という言葉にも示されているように、当社では環境保全のための様々な活動に勤しんでいる。

一つは、1986年から始まった「越路町ホテルの会」で、事務局を当社内においている。ホテルが棲めるような環境が人間にとっても酒造りにとっても好ましいと考え、「蛍の里づくり」をしながら、人々の環境保護への関心を高めようというのである。他に、もみじの植樹など、越路の自然を守る取組みの先頭に立ってきた。また、環境に関する国際規格ISO 14001（2004年版）も取得している。

このように、環境への配慮は、経営目的実現のための最も基本的且つ有効な手段であると認識し、環境行動指針を以下のように定めている。

- 1．良い酒を造り続けるために、財団法人『こしじ水と緑の会』の活動を支援し、地域の環境保全活動の先導的役割を果たす。
- 2．全社員の環境意識を高揚させ、ホテルの保護活動やもみじの植栽活動、行動委員会活動など、地域の環境保全活動への自主的参加を支援する。
- 3．廃棄物の減量、リサイクルの推進、省エネルギー・省資源、有害物質等の流出防止により、環境汚染の予防と環境負荷の低減に努める。
- 4 環境目的及び目標を設定し環境マネジメントシステムの運用及び見直しにより、環境保全の質の継続的改善を図る。
- 5．法律・規制・協定を遵守するとともに、自主管理基準を設定し、地域に根差した企業としての社会的責任を果たす。

事例執筆にあたっては、朝日酒造(株)のホームページと以下の3点の同社刊行物と嶋悌司氏の著作を参考にしている。

『朝日酒造七十年史』[朝日酒造(株)]

『酒とともに 酒造りの正道を歩んで』[朝日酒造(株)]

『久保田から越州へ 朝日酒造の目指すもの』[朝日酒造(株)]

『酒を語る』[嶋悌司著：新潟日報事業社]

¹² 『酒を語る』P.238 | 3

2 株式会社ホリ

HORI
CONFECTIONERY

【会社概要】

所在地 〒073-0198 北海道砂川市西 1 条北
19 丁目 2 番 1 号

電話：0125-54-2231（代表）

創業 昭和 22 年 4 月

創立 昭和 30 年 12 月

資本金 4,000 万円

代表者 代表取締役会長 堀 均

代表取締役社長 堀 昭

従業員数 384 名（関連グループ・パート社員を含む）

売上高 71 億 5 千万円（グループ全体）

業種 菓子製造販売業

関連会社 (株)北菓楼、(株)ホリ薬局、(株)ノルディマ、(株)美農研、(資)堀製菓



【沿革】

- | | |
|-----------------|--|
| 1947 年（昭和 22 年） | 創業 |
| 1955 年（昭和 30 年） | 合資会社堀製菓設立 |
| 1982 年（昭和 57 年） | 株式会社ホリ設立（業務拡大のため） |
| 1986 年（昭和 61 年） | (株)美農研産物高度利用研究所設立 |
| 1988 年（昭和 63 年） | 「夕張メロンピュアゼリー」が JAL 機内茶菓に採用される。
(1998 年度まで) |
| 1990 年（平成 2 年） | 新社屋完成 |
| 1991 年（平成 3 年） | (株)北菓楼設立
第 2 工場完成 |
| 1992 年（平成 4 年） | 北菓楼商品が JAL 機内茶菓に採用される。(1996 年度まで)
新千歳空港三越、北海道物産に北菓楼開店 |
| 1993 年（平成 5 年） | (株)ホリ薬局設立 |
| 1995 年（平成 7 年） | (株)ノルディマ設立 |
| 1996 年（平成 8 年） | 北菓楼砂川本店開店 |
| 2000 年（平成 12 年） | モンドセレクションにおいて「とうきびチョコ」金賞受賞 |
| 以降、2001 年 | 「夕張メロンピュアゼリー」最高金賞「とうきびチョコ」「お餅の
ショコラ」金賞 |
| 2002 年 | 「とうきびチョコ」金賞（3 年連続金賞なので国際優秀賞も受賞） |
| 2003 年 | 「とうきびチョコ」「夕張メロンピュアゼリー」最高金賞、「お餅
のショコラ エクセレント」金賞 |

2004年	「とうきびチョコ」「夕張メロンピュアゼリー」最高金賞
2005年	「とうきびチョコ」「夕張メロンピュアゼリー」最高金賞
2006年	「とうきびチョコ」「夕張メロンピュアゼリー」最高金賞
2007年	「とうきびチョコ」「夕張メロンピュアゼリー」最高金賞
2004年（平成16年）	砂川ハイウェイオアシス館内に本格チョコレート菓子専門店の「ショコラノラルHori」を開店
2006年（平成18年）	新工場完成
2007年（平成19年）	北海道エクセレントカンパニーに選定され、大賞（1社）を受賞

当社は、戦後間もない1947年に創業し、1955年に法人組織になっているが、創業社長（堀貞雄氏）が60歳になった1980年に大きな転機を迎えている。それは、創業社長が60歳になったことから菓子製造を止めて機械も売ってしまおうと考えたのに対し、これを聞いた息子達が北海道に戻り、北海道産の原料を用いた菓子作りを新たに始めたからである。

創業社長は、人生は一回きりだからと、60歳になったとき、きっぱり仕事をやめようと思っていた。しかも、菓子作りは自分だけと考えており、息子は薬学部に進学させ、外で働かせていた。ところが、せっかくここまでやって来たのにやめるのは残念だと考えた二人の息子が戻ってきて、事業を継続することになったのである。現会長の堀均氏と現社長の堀昭氏である。

戻ってきたといっても、大判の煎餅を焼く機械があったくらいであった。しかし、これを利用して北海道各地の観光地のご当地煎餅を製造し、販売したのである。この企画が当たり、ご当地煎餅が売れるとともに、それを取り扱っていた小売店や顧客から「こんなものは造れないか」という注文が舞い込むようになったのである。その後は、沿革にも記載したように、観光土産だけでなくギフト商品、産直商品、外食、カタログ通販、直営店舗販売へと業容を伸ばしてきている。

【経営理念と工場・施設の機能】

当社は、経営理念として「心にも体にもやさしいお菓子作り」を掲げている¹。その想いを、北海道砂川市で創業したことを踏まえ、以下のように述べている。



「私たちは、昭和22年、石狩川と空知川の合流点である砂川に根をおろしました。北海道のほぼ中央に位置するこのまちは、肥沃な大地と脈々と湛えられる水の恩恵を誇ります。こうした緑地環境を象徴するように、市民ひとり当たりの都市公園面積は、およそ152.29㎡と日本一。このまちの年輪は、自然を愛し、自然を活かし続けた市民によって刻まれているのです。」

¹ 当社ホームページより。以下、この項と次の項の「 」内は当社ホームページより。

「戦後まもないこのまちで、ひとつの年輪を刻み込んだ私たち。豊かな自然の中で先代が見つめ、紡いだ明日への希望とは、どのような情景か。自然のいとなみが生む本物の素材。研究・開発を重ねた独自の製法が生む良質な味わい。お菓子を通じた笑顔を生むための飽くなき挑戦。こうしたこだわりへの情熱こそが、今もなお変わらない私たちの想いなのです。飛躍を誓ったあの日。さらなる飛躍を誓う今日。株式会社ホリという心のヒダを、これからもこのまちで育み続けたい。」

そして、各工場・施設の竣工に合わせ、商品群に込められた想いと機能を以下のように記している。

1990年の約束 新社屋完成

「それは、平成景気のどまんなかで、新たな歴史を辿る始まりでした。新社屋の完成で約束した明日への夢が思い起こされます。新社屋に隣接している第1工場では、餅類や飴類など万人に親しまれるお菓子の製造を主に行っています。」

1991年の翼 第2工場完成

「新社屋に引き続き、翌年第2工場が完成。ここでは北海道ならではの素材を吟味し、クッキーやケーキ、シュークリームなどに加工して製品化しています。」

1996年の躍進 第2工場増設

「平成不況が叫ばれるなかで、よりお客様に密着した製品づくりの基盤を整備しようと第2工場を増設。北海道産の乳製品を活かしたチョコレートを製品化しています。」

時代を見据えた、次代への取り組み。

「豊かな食へのこだわりが、新たな事業展開を創出。私たちは、高齢化社会の少子化を受けた、医療、介護、健康食品の開発を進めています。また、高品質野菜を温野菜に加工し、外食産業への供給を通じて、より多くのお客様へ健康的な食の提供を行っていました。」

「本物」の素材を、おいしさの「本質」に。

「私たちは、第3工場（美農研）という独立した技術研究機関を持っています。ここには『北海道の自然が育む良質な素材に付加価値をつけて製品化する』といった、明確な役割があります。農産物の食品加工を主体に、“素材を活かす研究”。こうして誕生した成果

のひとつが、『夕張メロンピュアゼリー』なのです。」

実際の工場はライン化されているが、できるだけ人の手がかかる工程を入れている。企業ではあるが、家業の菓子作りという側面にも留意し、工程設計がなされている。営業や販売担当者にも製品の作り方やこだわりあるいは物語性を熟知してもらい、説明できるような販売を推進している。



【製品開発の考え方】

更に、製品開発を「素材」と「品質」と「技術」をキーワードに、オーケストラに例えている。「楽器のパートがそれぞれ個性的な音を出し合い、響き合い、大きな流れをつくる

ように」当社の事業展開を一つの大きな流れとして把握しているのである。

まず「素材」である。当社は道内及び全国の名だたる産地の「JA」から素材を仕入れている。その仕入に際して、ホリの基準をあてはめ、「低農薬有機栽培の穀物や完熟果実、自然無添加飼育の鶏から生まれた卵、低温殺菌された乳製品など、吟味された良質素材のみを使用」している。

そして、このように吟味された素材を活かす菓子作りをしている。それが「品質」である。「良質な素材を手に入れても、持ち味を活かせなければ意味がありません。お客様の大切なひとときに、どのような満足感を提供できるか。果実であればその食感や旬の風味をできるだけ本物に近づける。それが、北海道に根をおろし、北海道ならではのおいしさにこだわる」当社の使命と考えているのである。「旬の風味」とは、旬の時期にしか味わえない果実の持つ「食感、みずみずしさ、糖度」といったものである。そして、この「旬の風味」を素材の持つベストな美味しさと考え、菓子という商品に再現し、日常的に味わい楽しんでもらう製品作りをしているのである。「品質」とは、このような贅沢な「旬の風味」をいかに再現できているかということになるのである。

そして、「品質の理想を具現化する」ものとして「技術」を挙げている。当社では、独立した技術研究機関を設けることで、製品化までの開発を集中している。加工技術に当社の「創造力を合わせることで、ひとつの製品」を生み出しているのである。

「素材の個性、品質の追求、加工技術。これらを束ねるコンダクター。それが、株式会社ホリ」であると当社を自己規定している。このような考え方が基礎となっているため、実際の製品開発にはかなりの時間をかけている。どうしても思っているような製品ができず、開発に9年を要したものもある。

では、実際にどのような製品の開発が行われたのか。製品開発の考え方が最も表されている代表的商品の「夕張メロンピュアゼリー」の開発からみていくことにしよう。

【「夕張メロンピュアゼリー」の開発】

道内観光地でご当地ものが売れたこともあるが、道内の食材を用いた商品の開発に意欲を燃やすようになった。その一つに夕張メロンがあった。

夕張メロンは北海道の代表的な果物であったので、何としても夕張メロンのお菓子を作りたいということから開発を始めたのである。といっても、最初は原料確保が大変であった。農協としては夕張メロンのブランドを壊さないようにしたいということで、なかなか供給に応じてもらえず、果汁を供給してもらえるようになるまでに半年もかかったのである。その後、試作を繰り返し、農協に足を運んでから1年半後にやっと販売にこぎつけている。当初はメロンそのものとセットで販売されていた。

しかし、果汁は急速冷凍されて保存されるため中まで冷凍されず、それが空気に触れると劣化するという問題があった。そこで、少し果肉を加える等の工夫を行い、品質の向上



を図った。結局、10年程前からは、果肉だけを利用して製造するようになっている。このことが、「夕張メロンピュアゼリー」の食感に特徴を与えることとなり、ロングセラー商品に育ってきている。ただ、果肉も大きな塊のままでは冷凍にむらが出るため、小さく分けて冷凍するようにしている。メロンの皮をはぎ、種や綿ものを取り除き、手間隙を惜しまず、素材そのものを活かす工夫をしている。このように、果肉を使い手間隙をかけているのでコスト的には高いものになってしまい利益率は下がっている。しかし、量的には大きく伸び、利益総額としては増加基調にある。果汁だけで参入してきた業者もいるが、当社の競争力は強く、ブランド認知も高くなっている。

夕張メロンの甘味や酸味は、天候などの影響もあり、その年によって変わってくる。これは例えばワインがその年のブドウの収穫に左右されるのと同じである。ゼリーの製造はその年に収穫された夕張メロンに合わせて行うので、毎年新たな開発が行われている。毎年、一番美味しいゼリーにして生産・出荷するのである。

例年夕張メロン出荷時期の製品は、6月頃から直営店店頭、インターネット通販で「夕張メロンピュアゼリー・ヌーボー」として、期間・数量限定で販売するようにしている。

また、21年前からは、営業・販売・製造で20名ほどのチームを組み、夕張メロンの生産者をたずねて生産の苦勞を直に聞き、「美味しいものをつくるんだ」という気持ちを高めるようにしている。

このようなピュアゼリーの製造方法は山形県天童市の農協からも評価され、当地の果物を使った加工品の開発・生産を依頼されたこともある。その後、道内・道外の農協などから開発委託が相次ぎ、現在もOEM生産を数多く手掛けている。

1988年には、JALからの依頼で、「夕張メロンピュアゼリー」がJAL機内茶菓に採用され、当社商品の認知度が高まる大きなきっかけとなった。機内茶菓の場合、ワンアクションで食べられるものでなければならず、既存商品を改良したものであったが、機内茶菓子としては珍しく、供給は10年間続いたのである。尚、同年、新千歳空港三越と北海道物産に直営店舗である「北菓楼」(きたかろう)を開店している。

【ハスカップ加工品の開発】

冷涼な気候風土を持つ北海道には、北海道でしか生産されていない数々の特産品があるが、その一つに“ハスカップ”がある。このハスカップについても、当社の技術力が見込まれ、美唄のJAからハスカップを使った加工品の開発案件が持ち込まれたのである。そこで、取り敢えずは製品化してみたのであるが、実の一粒一粒を手摘みしなければならず、手間がかかりすぎるため、なかなか商品化には至らなかったのである。といっても、様々な加工食品を開発してきたノウハウがあるので、最終的にはハスカップのドリンクの商品化にこぎつけたのである。

この製品は「ハスカップ物語」と名付けられたが、なかなか思ったほどの売上が見込めなかった。しかし、JA美唄の「全国にハスカップを広めたい」という想いを考えると、途中でやめるわけにもいかず、悩んだあげく、「名前にインパクトがない！」という社長の一声で、『ドラキュラの葡萄』と名称を変えたのである。

ハスカップは、鉄分などが豊富で、栄養価の高い不老長寿の赤い実



であるが、この鉄分や色合いから血を連想し、不老長寿ということから長生きするキャラクターを考え、結局、この二つのイメージからドラキュラが連想されたのである。更に、実の形状から葡萄という発想に至ったのである。神秘的な名前が話題を呼び、今日では当社の代表製品のひとつまでに成長している。

このハスカップの開発プロセスにも、当社の地域への想いと飽くなき商品開発精神が具現化されている。

【モンドセレクションでの連続受賞が示す高い品質】

沿革にも記載してあるが、モンドセレクションで5年連続受賞する等、高い品質を維持した商品を提供している。ベルギーのブリュッセルに本部を置くモンドセレクションは、優れた製品の発掘を目的とした食品コンクールで、多くの国からエントリーがある。このモンドセレクションで、2000年から3年連続で「とうきびチョコ」が金賞を受賞し、さらに、2001年は「お餅のショコラ」も金賞を受賞している。「夕張メロンピュアゼリー」については、初出品の2001年に最高金賞を受賞し、その後も2003年から5年連続で最高金賞を受賞している。

実際の販売面でも、北海道の主要百貨店の中元商品としても、3年連続、ビール等を抜いて第一位となる等、その品質の高さは実際の需要としても現れている。

【直営店舗の展開】

北菓楼

Nouvelle Pâtisserie Japonaise

1991年には、(株)北菓楼を設立し、直営店舗の展開に乗り出している。土産物店などに卸す形態だけだと顧客ニーズを十分には把握できないこと、日持ちのしない生菓子などの商品については商品管理上直営店での販売が必要とのことなどから店舗展開に踏み切っている。ケーキやシュークリーム、生チョコ、和菓子、バウムクーヘン、カステラ、アイスクリームなど、長くて3ヶ月、ほとんどが1~2週間しか持たない商品の提供で、展開は道内に限られている。これらの商品の中には一部、卸されているものもあるが、その場合は、商品の回転が早い店舗に限定されている。更に、相手方に実際の製造現場も見てもらい、販売できる期間を熟知してもらってから取引するようにしている。ここでは製造段階でどんなに高い品質のものをつくっても、流通段階で品質が劣化するような取扱いをしたのではだめだ、という思いが徹底している。

なお、店舗展開を始めた翌年の1992年には、北菓楼商品がJAL機内茶葉に採用され、HORIブランドの「夕張メロンピュアゼリー」と同様、北菓楼ブランド商品の認知度が高まる大きなきっかけとなるのである。

「北菓楼」は、口コミによる認知度の拡大を基本としている。新聞広告は年2回程度で、実際に訪れた人が他の人に紹



介するような、そのような商品の提供と店舗作り、店舗でのサービスを心掛けている。メジャーになると神秘性がなくなってしまうということも考慮されている。

1996年には、地元砂川市に北菓楼砂川本店をオープンしている。この本店は砂川市が構想している「すながわスイートロード」で最も人気のある店となっており、構想実現に向け、当社でも協力・努力している。

【「ショコラノラルHori」の展開】

2004年に、砂川ハイウェイオアシス館内に本格チョコレート菓子の専門店である「ショコラノラルHori」を開店している。北海道はチョコレート関連の土産菓子が多く、競争も激しいが、逆に、それだからこそ違いを出せば、北海道のチョコレート菓子ということで、固有の顧客を確保できると考え、事業展開に踏み切っている。生チョコレートが中心で、日持ちしない店頭販売商品で勝負している。2007年9月には、札幌市内に2店目を出店している。



【人づくりを第一義とする経営】

工場は、シフトの関係から、午前1時~2時の間に操業が始まる。事務所も6時30分には開いており、営業・製造・販売・企画等から20人ほどが出て開催される週2日の定例会議は6時30分に開始されている。定例会議の一つがヒット商品開発委員会である。

社員には掃除の徹底も指示している。掃除の徹底は、安全安心な商品ができる基礎と考えている。小さなことのように見えるが、このようなことが企業の社会的な責務に繋がっているといえよう。

従業員のモチベーションを上げるために表彰制度も設けている。上司が推薦書を提出し、会社が褒賞する「褒賞金制度」は、毎月実施されている。ちょっとしたことでも構わず、社員のモチベーションアップに繋げている。20年以上続いている海外研修の制度もある。自宅から出て自宅に帰るまで、ほとんど自己負担のない一週間の海外研修制度で、管理職・一般職・パートの中からその年の最優秀社員に選ばれた15名が対象となっている。

このような制度や日常活動のあり方の基本には、人づくりを第一義とした経営哲学がある。創業社長も現会長・現社長も菓子の作り方に対する考え方同様、人づくりを経営の重要な要素と考えている。

【今後の展開】

現在、菓子関連の事業は3つの部門を柱にして展開されている。一つ目は、「HORI」ブランドの事業で、道内での認知率が90%以上（ホリ調べ）と北海道で圧倒的に支持されているブランドの事業である。

二つ目は、別会社で実施されている、直営店舗での販売形態をとる「北菓楼」の展開である。通信販売も実施しているが、鮮度の良い商品の取扱い比率が高く、店舗展開は道内

展開に限定している。

三つ目が「ショコラノブル Hori」である。現在は、(株)ホリの中の事業であるが、将来的に分離する可能性もある。前述のように、チョコレートという激戦市場に、当社の独自性を発揮して新たな市場開拓を行おうとしている事業である。

その他、(株)ホリ薬局では、砂川市や滝川市を拠点に、調剤や医薬品の販売を行っている。

これらはいずれも、人々が「健康で快適、そして明るく美しい毎日」を送るために必要なものを提供しているもので、今後もこの視点に合う事業を、砂川市を拠点に推進していく方針である。砂川の地で育ち、地域の人々に支えられて成長してきたことを肝に銘じ、また、地域に人になくってはならない企業として存在すべく努力していくとの事である。

3 オリエンタルカーペット株式会社



【会社概要】

所在地 本社：〒990-0301 山形県東村山郡
山辺町大字山辺 21 番地
電話：023-664-5811(代) FAX:023-665-7513
創業 1935 年（昭和 10 年）
創立 1946 年（昭和 21 年）
資本金 4,000 万円
代表者 代表取締役社長 渡辺博明
従業員数 48 人
製造品目：各種絨毯、緞帳、タピストリ



【沿革】

- 1935 年（昭和 10 年） 山形県山辺町(やまのべまち)到北京から張春圃、侯雨青ら緞通技術者を招き、当社創業者の渡辺順之助氏等が純正高級手織絨毯（緞通）の製造を始める。
- 1946 年（昭和 21 年） 戦時中に中断されていた絨毯製造を再開するとともに、現社名の会社を設立する。
- 1948 年（昭和 23 年） 貿易再開とともに対米輸出を始める。
- 1950 年（昭和 25 年） マーセライズ（化学艶出仕上）の研究により品質基準を解明、優良品造出の基盤を確立する。
- 1964 年（昭和 39 年） パチカン宮殿法皇謁見の間に納入する。
- 1968 年（昭和 43 年） 新宮殿造営に際し、長和殿、表御座所全室に手織緞通、及びウイルトンカーペットを製作し納入する。
- 1971 年（昭和 46 年） クラフトン（手刺緞通）本格生産に入る。
- 1974 年（昭和 49 年） 迎賓館赤坂離宮各室の緞通を製作し納入する。
- 1993 年（平成 5 年） 新吹上御所造営に際し、「御進講室」「応接室」等に手刺緞通を製作納入する。
- 2004 年（平成 16 年） 京都迎賓館新築に際し、貴賓室、会談室等に手織緞通、手刺緞通、及びウイルトンカーペットを製作し納入する。
- 2006 年（平成 18 年） 山形工房（山形カロツェリア研究会）のブランドで、国際見本市メゾン・エ・オブジェ（パリ）のインテリアシーンに出展する。経済産業省より『元気なモノ作り中小企業 300 社』に選定される。手織絨毯・インペリアル、手刺絨毯・クラフトンが山形県より「山形セレクション」として認定を受ける。

2007年（平成19年）織画（しょくが）・シャギー・グラスセンが山形県より「山形セレクション」としての認定を受ける。

山形工房（山形カロツェリア研究会）が2年連続で国際見本市メゾン・エ・オブジェ（パリ）のインテリアシーンに出展。

2008年（平成20年）山形工房（山形カロツェリア研究会）のブランドで3年連続国際見本市メゾン・エ・オブジェ（パリ）のインテリアシーンに出展。



山形市から西に8km程行った、寒河江市の手前にある山沿いの町、山辺町に当社は立地している。昭和10年、昭和恐慌の中で、女性の働き場所を確保するため、中国より7名の緞通技術者をこの繊維と織物の歴史ある山辺町に招き、手織じゅうたんの技術を導入し、当社を創業している。よって、文化等とともに自然に伝播されたのではなく、明確な目的をもって山形緞通が生まれている。以来、日本人の美意識とその手による「日本のじゅうたん」づくりを実現し、「バチカン宮殿法皇謁見の間」や「新宮殿の長和殿、表御座所全室」をはじめ内外の著名建造物に納入するとともに、家庭用も多く生産して今日に至っている。

【事業全体に深く関わる仕組み作りで品質の向上を図る】

当社の特徴は、一貫工程で絨毯を製作するだけでなく、敷き込みを直接管理し、クリーニングやアフターメンテナンスの設備と技術で、顧客に満足してもらえらる仕組みを構築してきていることにある。事業全体を自社で見渡せる形で、その推進を図っているのである。

沿革でも述べたことであるが、明確な目的の下で技術導入を行ってきたため、最初から全工程を自社で抱え、分業は行われなかった。分業が進まなかったため、産地形成も行われていない。山辺町は本来が横編ニットの産地であり、外注するにも外注先がなかった。このような結果、製造面での一貫体制構築がなされた上、施工工事の管理やアフターケア等も自社で行うようになったといえる。更に、製造技術のみならず事業全体を通して品質を高める努力がなされてきた。

【マーセライズ技術】

品質向上を成し遂げている技術的特徴の一つとして、マーセライズ加工が挙げられる。マーセライズ加工というのは、化学洗濯艶出加工のことで、織り上がったばかりの絨毯に、陶器のような光沢と毛皮のような感触を与えるためのプロセスである。ただ、この加工を施すには、絨毯そのものが1)優良な主原料羊毛を使用している事、2)堅牢な染色である事、3)純正な織り方である事といった条件を満たしていなければならない。そのため、この条件をクリアーするような絨毯づくりが行われることが前提である。

当社の場合、一貫生産を行っており、このような条件を満たす絨毯作りが可能であったからこそ、マーセライズ加工の技術開発ができたのである。あるいは、マーセライズ加工への挑戦を通して、絨毯そのものの製造技術の向上が図られてきたともいえよう。もちろん、開発後のマーセライズ加工そのものの技術蓄積も大きくなってきている。

このマーセライズ技術は、元々は海外の品質の劣る絨毯を洗って改良するために開発された技術であったが、当社では、良質の新品の商品に+ の価値を付加するために施している。1950年に基礎研究が成功し、製造面での技術が確立したのは1950年代後半である。中国から人を呼んで導入してきた山形緞通であったが、このマーセライズ技術の開発を通して、和の色彩、風合いが追求され、独自の緞通作りが確立されてきたといえる。

【工程】

当社では、紡績から始まり、染色、織り、加工、そしてすべての製品に「標語」を印すまで、一貫生産を行っている。紡績は、剛直、弾性、柔軟さ等の複雑な特質をもつ適格羊毛を、世界各地の産地から選び取り寄せ、用途に合わせてブレンドして糸に紡いでいる。

染色は、堅牢染めを鉄則とし、耐光性、耐摩擦性、洗濯について細心のチェックを行い、微妙な色を無数に染色している。また、絨毯などの完成品になったとき、糸の断面が表面に出る部分となるので、当社の染色は糸の断面がどのような色になるかについて細心の注意が払われており、一般的な染色よりも時間と高度な技術が要求される工程である。

織りについては、従来からの伝統的な技法に新たな技法も加え、こまやかな色調と線描を可能にしている。加工は上述のマーセライズ加工のことで、織りあがった絨毯を化学溶液に浸し、ブラッシュして磨き上げる工程である。

最後の「標語」を印すというのは、各製品に「一つの宝、永遠の財産、一つの決定的獲得」という意味を表す“KTEMAEISAEI”というツキジデス（アテネの歴史家）の言葉を印す事である。そして、全製品の記録を保存し、販売後の補修や洗濯、再生に備えている。この事は1946年以降、欠かさず実施してきている。尚、生産の基本は受注方式であるが、家庭用については見込み生産も行っている。

【様々な製品】

最初に加工技術や工程の話から入ってしまったが、その加工技術を可能としている絨毯作りにも様々な特徴がある。

〈手織緞通〉

その第一は、手織緞通である。経糸に毛糸を一本ずつ巻き付けていく技法で、一日の作業で織る量は織手一人が女性の肩幅サイズの絨毯で7cm程度が限度であり、完成までには相当な根気と高度な技能を必要とする作業が続く。日本で製作されている手織絨毯の生産量は、年間でおおよそ1000㎡くらいであるが、当社ではその内の350㎡を製作している。織手が手作業により原画に合わせて緻密なデザインを糸の断面の集積で表現するもの



で、手織り技法の特性として、毛糸と経糸がしっかり固定されるので長年の使用に耐え得る敷物となり、芸術品と呼べる程緻密な表現が可能である。手織り技法では絨毯とマットが製作されている。

価格のことは余り記載しないが、工程から考えてもかなり高価なものとなるので、一例として、千秋柄のマット(83cm×145cm)の場合を記しておく、消費税込で805,350円となる。

《手刺織通(クラフトン)》



手作りの一品製作品であるが、デザインが書き込まれた基布(キャンバス)にフックガンと呼ばれる手刺し工具を用いて毛糸を刺す技法である。多彩なデザインに対応した製作が可能な技法で、堅牢度に優れている。部屋の形状に合わせて敷き詰めることができる製品製作が可能となっている。これも絨毯とマットが製作されている。図柄にもよるが、6帖用で、手刺織通が400万円から600万円なのに対し、手刺

織通は100万円前半である。ただし、耐久性から言うと、手刺と比べて手織りの場合は、はるかに長い使用に耐えられる。

《タピストリや織画、緞帳、その他》

微妙に染め分ける染色技術と高度な織りの技術により、原画に忠実な繊細な表現を施したタピストリや織画や緞帳を製作している。

織画(しよくが)というのは、毛糸の長さで立体的な凹凸を表現した絵で、石川龍右衛門原画の能面などが製作されている。まず、原画や図版を基に、細密な割付図を作成する。そして、この割付図に基づき、染色指示を出す。その際、異なった色調に合わせて深い色合いを出さなければならず、織り上がりの状態を予測して行うため、熟練した経験と判断力が求められる工程である。そして、割付図に記された色糸の記号を見ながら、縦糸に結び重ねていくのである。この織りについては、一日に一人で2~3cmしか進まないこともあるほど、丹念で精密な仕事となっている。織りあがった後にも入念な仕上げ作業が行われる。

北欧で始まった毛足の長いカーペットであるシャギーも製作している。また、比較的床面積の広い空間には、機械織りのカーペットも製作しており、用途に合わせて多様な製品作りに勤しんでいる。



【絨毯業界の抱える課題】

製品作りでよく言われることであるが、余り耐久性の高いものを作ってしまうと、買い

替え需要がおきるスパンが長くなり、反って、市場が縮小してしまうことがある。絨毯の場合は、堅牢度を高め、耐久性が上がったため、買い替えがなかなか進まなくなってきたことに加え、建築そのものが絨毯を余り必要としなくなってきた。オフィスの場合などは、電気配線等を床下に埋設するため、カーペットを敷く場合でもタイルカーペットを用いることが多くなってきており、市場は厳しさを増してきている。

このような中で、当社の営業先は直接の消費者というよりも、ゼネコンや設計事務所、デパートのインテリア部門といった建設業関連がメインとなっている。内装工事の一環として絨毯を敷き詰めることが多いからである。そこで、一般消費者への訴求も含め、デザインと商品の新たな開発を進めてきている。

最初は、内部のデザイン力を強化すべく、1991年に図案室の強化を始めた。工場の中の一工程であった図案作業を独立させ、社長直轄のデザイン室を設置したのである。また、外部との連携も進めてきた。畳の絨毯という発想から脱皮し、モダンなデザインを手掛けていくためには外部の力の活用も必要と判断したのである。また、このことは内部にも大きな刺激となると考えたのである。実際の外部との連携の一つが、山形工房への参加である。



【山形カロツェリア研究会（山形工房）への参加】



イタリアの自動車メーカー、Ferrari S.p.Aのエンツォ・フェラーリ（2002年）やフェラーリ612スカリエッティ（2003年）のデザインで知られる奥山清行氏が主催する山形カロツェリア研究会（山形工房）にも参加している。同研究会には、木工業者や

鋳物業者等、地元山形の様々な製造業者が参加している。奥山氏が山形県出身で当社社長の高校の先輩だったことが、当社が参加する切っ掛けとなっている。

山形工房は、地方文化を東京経由でなく直接海外に発信していくため、その実験・実戦の場として作られている。ライフワークとして続けていく考えのこの研究会について、奥山氏はその著書『フェラーリと鉄瓶 一本の線から生まれる「価値あるものづくり」』¹で「特別注文で自動車を製作する工房である『カロツェリア』は、イタリア的なものづくりを代表する言葉で、ぼくはそれを山形のものづくりに活かそうと考えたわけです。といっても、自動車を作るわけではありません。山形が得意とする木工品や鋳物、絨毯などで世界が注目する製品を生み出そうとしています」と、述べている。この活動は、枠組作りに数年かかった後、実際に物を作れるようになるのに4年の歳月を費やしている。現在は、も

¹ 2007.4.9.発行（PHP研究所）の奥山氏の最初の著作である。その第7章で、『山形カロツェリア研究会』について詳しく述べている。（引用はP.176 1.1-1.5）

のづくりと並行して新たな販売方法の構築をはじめている。

この研究会に参加することで、当社の技術と奥山氏のデザイン力のコラボレーションが実現し、新たな商品と販路の形成ができるだろうと考えていた。実際、クラフトン（手刺緞通）の「UMI」、シャギーの「NAMI」、クラフトンの「MOMIJI」が開発・商品化されている。販路開拓については、後述する海外展示会を通して、海外での販売に加え、日本での販売も開始している。販路として軌道に乗るのはこれからであるが、このことを通して当社の事業の裾野拡大も図っていくことになっている。既に大手家具メーカーとのコラボレーションも始まっている。つまり、このような試みを通して、他社あるいは他のデザイナーとのコラボレーションも進め、多様な商品群を持ち、様々な対象に販売できる企業への成長を目指しているのである。

【山形工房での新商品開発と販売】

山形工房での開発商品は、3年連続で「メゾン・エ・オブジェ」に出展しているが、出展商品は上述の「UMI」「NAMI」「MOMIJI」「INAHO」である。

手刺緞通ならではの肌触りのよさと柔らかく厚みのある質感は、ダイナミックな海の瞬間を切り取った「UMI」という商品に具現化されている。微妙な色調を染め分ける染色技術と織画の技術が用いられている。波を立体表現した「NAMI」は、8色のカラーパリエーションのある商品となっている。



UMI



NAMI



MOMIJI

6色の紅葉が多層的なグラデーションを奏でる手刺絨毯の「MOMIJI」は、「紅葉という日本古来のパターンを、外国人が使うような色づかいで表現していて、幾重にも重なる紅葉のカラーグラデーションの美しさがこの製品の売りです」と、奥山氏は著書で述べている。²

山形工房の関連組織でネット販売を行う一方、他の販売ルートについては参加企業毎に異なることから、各社の努力で営業活動が行われている。当社が研究会に参加してから4年目を迎えているが、パリの展示会への出展を継続したことで、この活動も一段高い段階

² 同書P.186 1.6-1.7

に進んでいる。

以前にも、様々な企画が持ち込まれ、製品開発あたりまでは進んでいたが、結局は売れずに、頓挫していた。今回の山形工房での活動も打ち上げ花火で終わってしまっただめだと考え、着実に段階を踏み、継続していくことに傾注している。コストのかかる海外展示会出展も1回限りにせず、展示会の質や状況を見ながら、3年連続で出展したことで、実際の売上という形で成果が出てきている。初年度から売上実績を求めるのではなく、露出を増やすことで知名度をあげることに努力した結果であった。

尚、渡辺社長は、「この研究会に参加し、新たな商品の開発に勤しんでいるのは、日本の織物業界が明るくない中で、日本の織物製造を継続していくための一つの活動とも位置付けている。」と、強調されている。技術を守っていくための思いが、このような活動に駆り立てているのであり、技術保持の突破口を見出そうとしているといえよう。事実、雇用延長を早くから実施しており、2013年（平成25年）の義務化を待たずに、既に定年を65歳まで延長している。

4 株式会社松永家具



【会社概要】

所在地 〒426-0009 静岡県藤枝市八幡 710
電話：(054)641-2318 FAX：(054)644-5136
創立 1961年（昭和36年）
資本金 1,000万円
代表者 代表取締役 松永祐司
従業員数 43名
業種 トータル家具、ドレッサー製造販売
[主な商品シリーズ]Edith、piatto、Arte、sereno、
Fino



【沿革】

1961年（昭和36年） 静岡市新富町2丁目に於いて、資本金120万円で、有限会社松永家具工業設立、代表取締役に松永葆氏が就任
1965年（昭和40年） 静岡県藤枝市八幡の静岡家具工業団地（協）に移転
1975年（昭和50年） 資本金を500万円に増資し、製造工場を増設
1977年（昭和52年） 静岡市新富町2丁目にショールーム完成
1982年（昭和57年） 資本金を800万円に増資し、大型製造機械を増設
1989年（平成元年） 資本金を1,000万円に増資し株式会社松永家具に社名を変更、代表取締役は松永俊一郎氏が就任
2003年（平成15年） 代表取締役に松永祐司氏が就任

【ドレッサーの製造販売からの転換】

当社は、元々はドレッサーのみを制作していた。ところが、生活様式が変化し、ドレッサーの需要が大きく減少してきた。また、輸入家具業者の台頭等もあり、既存の流通業者の競争力が減退してきていた。家具メーカーとしても、製品と販売の両方で事業内容を見直すことが急務となっていた。

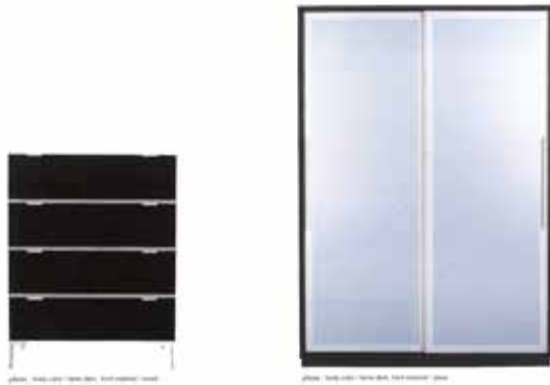
そこで、自社デザイナーを使い新商品開発にも取り組んでみたがなかなかヒットする商品が出るということがなく、どうしようかと悩んでいた。そんなとき、社長の知人からの紹介で、東京在住のフリーのデザイナーと会うことがあった。1997年のことである。彼から、家具のデザインスケッチを何点か見せてもらったのだが、それを見た社長は「かっこいいなあ」と大変感動した。新たな商品群の開発に取り組む切っ掛けとなった出来事である。このことは、当社の主力商品が大きく変わる転機ともなった。

社長の自社商品に対する基本的な考え方は、「かっこいいものを作る」ということにある。

ブランド商品の開発では、品質は当然のこととして、まずデザイン、次が価格と考へ、そのデザインについては「かっこいいものを作る」ことを心掛けている。だから、その図案を見て「かっこいいなあ」と思い感動したことで、そのデザイナーと組んで、新商品開発に取り組むことになったのである。

【新商品シリーズの開発】

そのデザイナーと開発した最初のシリーズは La Palette シリーズで、キッチン家具 10 アイテムのシリーズである。このシリーズは好評で、一つのキッチンシェルフが一月に 90 台も売れた事があったほどである。新商品シリーズの展開を始めて最初の 3 年間は、この La Palette シリーズだけで、販売方法も含めて新事業の立ち上げに傾注した。方向が見えてからは、他のシリーズも積極的に市場投入し、現在は 6 シリーズ程度投入している。



といっても、すぐに次のシリーズもうまくいったわけではなく、二回目のシリーズは失敗作であった。最初の La Palette シリーズは、9 年間ほど続けたが、2006 年で販売を止めている。常に、時代にあったものを開発提供するようにしていることもあるが、キッチン家具がコンロ等のキッチン回りを製造している業者との競争もあり、リビング家具に転換してきたことも一因である。ドレッサー事業は徐々に縮小して行き、

piatto シリーズの中にドレッサーも組み込まれているが、単体での生産は終わっている。現在は、Edith シリーズと piatto シリーズとが主力商品となっている。

各シリーズとも、形は長く維持されるものも多いが、素材や色彩については時代の変化に合わせて変えていっている。家具を置く家の中の色彩・色調が少しずつ変化してきており、それに対応して変えていく必要があるからである。



【小売業への販売方法】

ドレッサー販売が主流のときは、卸売業者主体の販売方法であったが、La Palette シリーズ以降は、小売店への直接販売を基本としている。百貨店等は卸売業者経由でないとなら販売できないことから、百貨店で販売も止めている。

家具業界の掛け率（小売価格に対する卸売価格）は、小売直販の場合 40%位であるが、当社では 50%～60%でない取引しないことにしている。どこの店で購入しても価格が変わらないようにしないと値崩れがおき、結局、当社商品の価値が下がってしまうからである。掛け率を高く設定しておけば、一定程度の価格以下には値崩れが起きないと考えてい

る。更に、年1回発行される商品カタログそのものにも希望小売価格を表示している。

もちろん、そのような主張を通すには、それだけの商品でなければならない。ドレッサー製造で培った技術と新たなデザイン力で、小売業者のほうから取引したいと思うような商品を提供しているからこそ可能になっているといえる。

販売方法は、小売店頭に置く見本品のみ最初に販売し、後は売れたときに当方から期日までに小売店に納める形となっている。家電業界などの場合、小売店が買い取って販売するが、家具の場合は、仕掛品の場合もあるが、在庫はメーカーが持つ形となっている。尚、展示品について、置かしてもらおうという考え方で小売店が購入しないことも多いが、当社は小売店に購入してもらっている。それだけ当社の製品を売りたいと思うような小売店とだけ取引しているのである。

【しっかりした小売業者と取引】

消費者に対して商品ブランドを明示し、消費者によるブランド認知を図っているが、直接の訴求対象は小売店である。直接販売は一切行わず、Web活用の販売も、Web販売業者に卸す方法を採用している。

家具業界の構造が変化する中で、かなり多くの昔ながらの家具屋さんがだめになってきている。そのため、現在の商品群については、ドレッサーを販売していた頃のルート活用は少なく、新たな小売店との取引を開拓してきている。9割位は取引先が変わっている。上記のような販売方法を取っているため、当社の商品を売りたいと思う小売店とだけ取引するようになってきている。取引している多くの小売店は、社員教育をしっかり実施しており、据付を伴う配送業務についても配慮が行き届いている。

このような小売店との出会いは、基本的に展示会である。静岡県内で開催される展示会と東京で開催される国際的な家具の展示会に出展している。

【技術力の維持】

静岡の家具産地は、部品の加工から自社でやる企業が多い。産地によっては分業が進み、メーカーは企画・設計とアッセンブリのみというところもある。当社でもドレッサーの頃から自社でほとんどの作業をこなしてきている。

家具の中でもドレッサーは多様な製作技術を必要とする。パーツが多く、細かな作業を必要とする。本体と引出しとをうまくかみ合わせる技術、金具などの取り付け技術、木材の装飾技術等に加え、鏡を組み込むための技術、丸みを帯びた鏡の場合はそのような形に切り抜く技術等々、木材加工の様々な技術が求められる。しかし、今回の新商品は、デザイン的には斬新であったが、以前の技術をすべて駆使しなければ制作できないというものではなかった。しかし、将来的には様々なブランド商品を立ち上げていくことを考えると、このような技術を維持しておくことも必要であった。

キッチンやリビング関連の商品作りを始めてからは、新たな技術・設備の導入も必要であったが、過剰になった設備もあった。以前は曲線のパーツ作りが多かったが、角張った箱形状のものが多くなり、穴開け作業も多くなった。そこで、NCルーターといった設備は減らし、NCボーリングの機械を増設している。入れ替えなどで対応したのである。ただ、技術・設備面で維持していくべきだと判断したものについては、そのような技術・設

備を用いるようなOEM製品の受注を行うようにしてきている。

ドレッサーを主力製品としていたときにも、ある程度のOEM製品作りは行ってきていたが、今は、将来の商品展開も考慮し、OEM製品の受注を行っている。その一つが仏壇である。仏壇の装飾加工や組立加工ではかなり高度な技術が求められるが、このような仕事を請け負っていることが、従業員や設備の稼働バランス維持だけでなく、技術力の伝承・維持に役立っているのである。

【JAPANブランド育成支援事業での取組】

静岡商工会議所が「JAPANブランド育成支援事業」に採択され、そのプロジェクトに静岡県家具工業組合¹加盟5社と照明器具メーカー1社が参加し、新たな商品開発とマーケットの開拓を進めているが、当社も家具メーカーとして参加している。プロデューサーに(株)シーアイセンターの甲賀雅章氏²を、デザイナーにミラノ在住のセルジオ・カラトロニ氏³を迎え、「国際市場で支持される真のグローバルスタンダード商品の提供」を開発テーマとし、家具、照明、雑貨などの開発を進めている。グローバルスタンダードの商品だからといって欧米の真似をするのではなく、確かな日本のアイデンティティがあり、静岡の木工技術を始めとした様々な優位性を具現化したものとして、商品開発は進められている。

ロゴデザインも木の年輪をデザイン化した図に“Nippon sense”の文字をあしらい、赤と白のコントラストで示すなど、日本のアイデンティティを表現している。市場投入は2008年以降になるとの事であるが、確かな手ごたえある商品試作が進んでいるとの事であった。この活動を通して、当社の知名度を上げることと、新たなデザインモチーフの商品を手にする事で、今後の多様に展開への足がかりができるものと期待している。



¹ 組合加盟企業数は125社であるが、その中から5社が参画している。起立木工(株)、東海家具工業(株)、(株)エム・ケー・マエダ家具、(株)ファニコンインターナショナル、当社で、他に照明器具メーカーのDCS CORP.である。

² 甲賀氏は、広義の意味でのデザインを、21世紀型経営の最重要戦略資源として位置づけ、企業、組合、商店街、地域等の活性化におけるコンサルティング活動を展開している。地域社会との関わりでは、「地域シゴトの学校」「静岡暖快倶楽部」のコーディネーター、静岡市文化振興財団評議委員、NPOパートナーシップ会議、国民文化祭の委員等を務める。(nippon sense のホームページの紹介文から一部抜粋)

³ 1951年イタリア生まれ。建築家、デザイナー、クリエイティブ・ディレクター、アーティスト、ジャーナリスト、カメラマン、コピーライター、グラフィックデザイナーと幅広い分野で活躍中。(nippon sense のホームページの紹介文から一部抜粋)

5 竹内光学工業株式会社



【会社概要】

所在地 〒916-0005 福井県鯖江市杉本町 35-150

電話：(0778)51-7100 FAX：(0778)51-5550

創業 1932年（昭和7年）

資本金 1,000万円

代表者 代表取締役 竹内良造

従業員数 90名

事業内容 高級眼鏡フレームの企画・製造・販売・輸出業務

関連会社で金型、部品プレス加工、眼鏡フレーム加工を行い眼鏡フレームの完成品（金張フレーム、純チタンフレーム、チタン合金フレーム）を製造している。

関連会社 竹内産業有限会社

【鯖江地域の眼鏡フレームの生産概況】

鯖江地域に眼鏡フレームの産業が形成されたのは、農閑期の仕事として大阪から職人を連れてきて始めたのが切っ掛けで、そのような企業から独立したところや外注先などで大きな産地を形成するようになった。古いところでは創業から100年を超えている企業もある。当社は創業75年で、昭和7年に創業者（先々代）が独自に大阪から2人の職人を連れてきて始めている。

1980年代の最盛期には1,000くらいの事業所があり、1,100億円の出荷額を誇っていたが、現在は700事業所程度で、600億円～700億円の出荷額となっている。これは人件費の安い中国に生産がシフトしたことが主な要因であるが、一部には受け入れた中国人研修生が国に戻り、現地で生産するよう投資を呼びかけ、それに応じた数社が軌道にのせられず倒産するといったことも減少の一因となっている。当社は、資金だけでなく人材も出さなければ中国生産はうまくいかないと考え、進出は行わなかった。現在、日本で消費される眼鏡フ

レームの約65%は海外生産品である。国内生産品の95%くらいは福井県の鯖江を中心とした地域で生産している。国内生産品は、消費者の高度な要求に応える商品が多く、デザインなど、感性に訴える要求が増加してきている。このため各社は、その対応に苦勞している。

1970年代には大企業も眼鏡フレームに参入してきたが、多くは鯖江の業者がOEM供給していた。レンズメーカーや時計などの精密機械メーカーによる参入であったが、一部の企業を除き、多くはその後、眼鏡フレームの事業からは撤退し始めている。逆にイタリア等のヨーロッパのブランド商品が、資本力とブランド力をバックに、中国等で生産して日本国内に流通するようになってきている。鯖江地域でも海外ブランド商品のライセンス生産を行っているが、ブランドを保有する海外企業がライセンス供与を縮小してきたこともあり、以前よりは減少している。

ライセンス供与による国内生産は、福井のある企業がイヴ・サン・ローランのライセンス生産を始めたのが最初である。これがかなり売れたところから、大手企業も含め他の多くのメーカーもライセンスの供与を受けるようになった。当社も一時期はジェームス・ディーンやクリスチャン・ジオルジュといったブランドのライセンスを受けた。いずれも5年間程続いたが、ライセンス料とブランド力のバランスに欠けるところだったので終了している。

【商品のブランド化】

当社は、基本的に、卸売業者に販売する方法を採用しており、売り込みのターゲットは卸売業者や一部の小売業者である。業界では日本竹内産業の頭文字からとったNTSというfactory nameが当社のブランドとして認知されている。



生産品は自社オリジナル商品とOEM供給とで構成されている。OEM供給が8割程度で、自社商品は2割程度である。当初は、企業そのもののブランド認知だけでよかったが(前出のNTS)、海外ブランドのライセンス供給が行われるようになってからは商品ブランドが必要になり、1980年代後半から自社商品でもブランド化を進めている。中国での眼鏡フレームの生産が増加し、国内での生産が急激に落ち込んだことも、付加価値を高める意味から商品のブランド化が必要となった要因といえる。ただ、商品ブランドも企業ブランドと同じで、消費者というよりは流通業者に認知されることに重点をおいている。

高品質な商品というものは、小売店の店員が顧客に詳しい説明をして販売されるものであり、小売店が気に入ること、小売店が理解することが重要と考えている。展示会で説明を受けた流通業者が当社を訪れ、更に詳しい説明を受け、納得し、認知するようになるのが理想と判断している。

高品質な商品というものは、小売店の店員が顧客に詳しい説明をして販売されるものであり、小売店が気に入ること、小売店が理解することが重要と考えている。展示会で説明を受けた流通業者が当社を訪れ、更に詳しい説明を受け、納得し、認知するようになるのが理想と判断している。

具体的な自社ブランド商品としては、高齢・男性向けの「Author」があり、認知度は一番高い。他に、カジュアルな「A.P.M.」、40~50代女性向けの「Aldila」がある。また、フロント部分と一部の商品のテンプル部分にジュラルミンを用いた「duralu」という商品

群も開発している。

【「THE291」ブランドの育成】



JAPANブランド育成支援事業で産地ブランドの「THE291」の育成が図られており、当社も参加している。しかし、「THE291」ブランドは各社のオリジナルなハウスブランドの集合体であり、統一性が取れているとは言いがたいと判断している。つまり、1企業もしくは数企業のグループ等が開発した商品の中から産地ブランドの「THE291」にふさわしい商品を認定し、統一ブランドの商標「THE291」を掲げて販売するというものである。一つのブランドコンセプトに基づき各社が分担して開発した商品群ではなく、各社が独自に開発した商品の中から認定した商品を集めたものとなっている。

商品の認定にあたっては、「高品質で高級品であり独創性があること」「世界に通用する洗練されたデザインと機能美を備えていること」「世界に誇る新素材や加工技術が盛り込まれていること」が条件として挙げられている。また、既に開発し商品化しているものは認められず、新たに開発したものだけが審査対象となる。実際の審査に際しては、アドバイザーや大学、検査機関等が統一ブランドの審査委員となり、独創性・デザイン性・技術レベルを審査している。

販売は、すべてのモデルを展示販売するアンテナショップとブランド表示のある小売店で行われている。

当社では「GUARAN-TEEN」と「TI:DU」の2ブランド商品を各2モデルずつ「THE291」の商品として認定を受け販売している。ただ、参加企業間で取組意欲に温度差があり、考え方にも違いがあるようで、必ずしも期待した成果が出ているとはいえないとの事であった。

【一貫生産と製造工程の改善】

眼鏡フレームの製造は工程数が多く、プラスチックだけのフレームで約100工程、メタルフレームだと約300工程にもなる。手数のかかる工程が多く、ロットも500本単位程度のため自動化が進んでいない。

当社は金型生産から始まり、部品製作、ロー付け、組立、検査・調整、梱包・発送まで、表面処理を含むメッキ等を除いては眼鏡フレームの一貫生産を行っている。デザインも社員による自社企画が中心で、CADによる設計も自社で行なっている。鯖江産地の多くの企業は、地域の外注先を活用して地域内での分業体制を敷いているが、当社はメッキを除くほとんどの工程を内製化している。尚、パットや蝶番、デモレンズなどは購入品を活用している。このようなものまで内製化するのは管理や量的な面で難しいと考えている。地域に眼鏡フレームの企業が集積しているのでこのような部品の専門者が事業を成り立たせることができている。しかし、地域全体の生産量が落ち込むとこのような企業の存立が危うくなるという問題もある。

OEM生産分野についても、顧客企業にデザイン等の企画提案を行い、期待に応えている。これは、デザインや技術の動向を日頃から把握するのに努めていることに加え、営業活動に際してもニーズ把握に努めている成果といえる。

また、売れ行きが減少したとき、リストラをせず、トヨタ系企業からトヨタ生産方式の

コンサルタントを招聘し、生産管理・生産工程の指導を受けて、トヨタ生産システムを基本にした生産の仕組みに変更することで生産効率を上げ、雇用の確保を維持している。この生産工程の革新は平成4年頃から10年程度かけて実施したもので、このことで、生産計画が立てられるようになり、利益率の向上にも寄与している。

6 株式会社アイプラス

株式会社 アイプラス

【会社概要】

所在地 石川県加賀市山中温泉上原町ヨ 382

番地

電話 : (0761) 78-0484 FAX : (0761) 78-2327

創業 1959年(昭和34年)

創立 1964年(昭和39年)

資本金 2,000万円

代表者 代表取締役社長 石橋雅之

従業員数 30人

業種 各種プラスチック製品企画、成型、組立、
業務用漆器製造、ギフト用・プレミアム用品製造



【沿革】

- 1959年(昭和34年) 石橋成能が、石川県江沼郡山中町にてプラスチック素地の成型で個人創業
- 1964年(昭和39年) 石橋樹脂工業株式会社設立(法人化)
- 1967年(昭和42年) 漆器の製造販売部門を独立させ、有限会社プラストン商事を設立
- 1969年(昭和44年) 石橋樹脂工業(株)の本社を山中町上原町漆器工業団地内に移転
- 1970年(昭和45年) (有)プラストン商事の本社を山中町上原町漆器工業団地内に新築移転
- 1985年(昭和60年) 石橋雅之が(有)プラストン商事の代表取締役に就任
- 1992年(平成4年) 石橋雅之が石橋樹脂工業(株)の代表取締役に就任
- 1993年(平成5年) 塗装技術研究開発用設備を新設
- 2002年(平成14年) 9月1日に石橋樹脂工業株式会社と有限会社プラストン商事が合併し、株式会社アイプラスが発足
- 2004年(平成16年) デンマークに本社のあるオルトフォン・ジャパン株式会社とともに、アナログレコード針の漆器製ハウジングを共同開発
- 2005年(平成17年) 地元漆器業者6社とともに、フランスのメゾン・エ・オブジェに出展し、新ブランドの「NUSSHA」を立ち上げ、輸出販売事業に進出

現社長石橋雅之氏の父親成能氏が岐阜県から山中町に来て木地引きの轆轤(ろくろ)職人をしていましたが、1955年頃からベークライトの技術と合わせ、木を樹脂に置き換えた漆器製造が山中町で始まった。そこで、成能氏は、1959年に樹脂成形の事業所として独立開業した。当社の創業である。

当初は、木地引きの仕事を主体に行っていたが、次第に漆器屋として、自社で企画製造

した製品を販売するようになった。製造するといってもすべての工程を担うわけではなく、地域の下地塗り屋さんや上塗り、蒔絵等々の工程を担うところを活用して、分業体制で製品作りを行う方法であった。

1964年に石橋樹脂工業(株)として法人化し、1967年には、漆器の製造販売部門を分社化し、(有)プラストン商事を設立している。当地の漆器産業は、プラザ合意以降の円高の影響で業況が悪化してきており、1988年～1989年頃をピークに出荷額も落ちてきていた。当社も例外ではなく、2002年にはこの2社を合併し、(株)アイプラスとしている。

アイプラスという社名は、直接は石橋樹脂工業の石橋の頭文字Iとプラストン商事のプラスから来ているが、私(I)と愛とeyeといった意味も込めている。社訓としては父親が常に使っていた「最大たるより最良たれ」という言葉を掲げている。法人としての人格の陶冶を進め、社会的責任を果たし、社員の雇用を確保していくことを責務としている。

【山中町でプラスチック漆器製造がどうして始まったのか】

山中町にプラスチック樹脂の技術が入ってきた理由は定かではないが、木製木地の変わりに新聞紙を固める等、他の方法を試みていた者も多くいた土地柄だったことから、新しいものをそれほど抵抗もなく受け入れてきたようである。つまり、製品の成形技術として樹脂技術が導入された際、漆器の木地についても樹脂技術が自然と活用されたようである。コスト削減効果が大きく、量産可能だったことも要因である。間違っただけではないが、木製の木地技術がすたれたとか、職人が不足していたからというわけではない。現在でも、山中町は木地作りの本場で、多くの漆器産地に木地の提供を行っているのである。

では、なぜ同じ石川県の輪島ではこの技術導入がなされなかったのに、山中町では行われたのか。推測ではあるが、もともとこの地域の漆器は温泉客のお土産用として製作されており、それほど高級品志向があったわけではなく、そのことが量産可能でコスト削減になる技術を積極的に導入していった理由ではないかと考えられている。事実、樹脂成形技術の導入は、販売価格の低下をもたらし、結果として漆器の市場を拡大することに貢献している。また、関西からの温泉客からもたらされる情報の多さも、新しいものに飛びつく切っ掛けになったと考えられる。鉄道馬車やスキー場などは、石川県では山中町地域が最初に導入しているのである。当社が創業した1959年頃から翌年にかけて、山中町ではこの樹脂成形業者が増加した。

山中漆器の組合には完成品を扱う漆器屋が約100社いるが、他に木地、塗装(化学)、下地、蒔絵、樹脂成形、製函(箱)、上塗(漆)、拭きうるし等の工程を担う事業者があり、全体で約380事業所となっている。

【商品作りにおけるブランド意識】

山中町の漆器は、当社のような漆器屋が産地問屋の役割を果たし、消費地の問屋に卸す方式が採用されている。その中でもブライダル市場は、山中漆器にとって大きな市場であった。ピーク時にはブライダルギフトの4割のシェアを占めていたといわれている。機械部品を取り入れ、漆器で電気製品等も生産していた。

しかし、飽きられてきたことから、1980年代前半には、山中漆器にデザイナーズキャラ

クターなどを取り入れた商品が生産されるようになった。国内外のデザイナーからライセンスの提供を受けて行ったのであるが、これも長くは続かなかった。そこで、山中の漆器屋が木製木地の半完成品漆器を輸入して取り扱うということもあった。ただ、このプライダル市場も結婚式の引き出物でカタログ方式が普及する中、漆器そのもののシェアも落ち、山中漆器にとっても大きな市場ではなくなってきている。

このような変化に対し、多くの漆器業者が消費者に目を向けて対応したかという点、上述のように、消費地の問屋に商品を卸す方式を採用してきたため、卸売業者や小売業者を意識した製品作りを行ってきており、ブランドとしては、流通業者に対して品質保証を行うといった、企業の信用力に重点がおかれていた。例えば、業務用食器については、ABS樹脂製の「布淵シリーズ」の椀や「胴張盆シリーズ」、ユリア樹脂の「うどん鉢シリーズ」にはブランド名といえる名称はなく、素材と用途・色彩が記載されている程度である。唯一、蓋物や飯器シリーズの食器には「十六夜」という名称がつけられている。

ただ、セレクトショップが増える中で、徐々にではあるが、自社商品のブランドといったものを意識するようになってきている。共同開発の部品ではあったが、自社技術のアピールを強く意識したものとしてレコード針カートリッジがある。アナログ・オーディオの老舗であるデンマークのオルトフォン社と共同開発したもので、レコード針を納めるカートリッジに世界で初めて木質系素材を採用したウッドハウジングの製品化に成功している。



従来のアルミ素材に代わり、木粉65%、フェノール樹脂35%で成型加工された素材に山中塗を施して仕上げたもので、金属の響きが混じることのない理想的な音と響きを聞くことができると高い評価を得ている。あくまで自社技術をアピールする開発であったが、このことを通して、企業のブランド価値を高めようとする考えは高まってきていた。

【新ブランド “NUSSHA japanware”】



このように、ブランド商品作りについての意識が、当社も含めて地域で少しずつ芽生えてきていたとき、商工会からJAPANブランド育成支援事業の紹介があった。これまでも組合事業として、各社がバラバラに製品を作り、持ち寄って展示会に出展するということはやってきていたが、何の成果も上がっていなかった。同じ事を繰り返してもしようがないだろうという考えが組合員にはあった。そんな折、石川県からミラノ在住の日本人デザイナーKazuhiko Tomita氏を紹介されたこともあり、このデザイナーと協力して新たなブランドを立ち上げる

方法で、この事業を活用しようということになった。まず、組合では、この事業に参画する事業者を募集した。最初は12~13社が興味を持ったが、最終的には7社が参画することになった。当社もその一社であるが、その後の活動ではリーダー的な存在になっている。

樹脂製品については、既存の形状で、色合いをデザイナーに指定してもらい、木製品や和紙製品については、形状も色合いも指定してもらっている。NUSSHAとは、漆塗り職人の

ことを方言で塗師屋（ぬっしゃ）と呼ぶことから来ている。商標は「山中」を図案化したものに、NUSSHA japanwareをいれたものとなっている。ジャパンウェアの新しいブランドとして「グローバル和モダン」「長く使われ続けるものづくり」を目指すメッセージが込められている。

2004年7月に企画がスタートし、2005年2月にフランスのメゾン・エ・オブジェに出展した。その後も、JAPANブランド育成支援事業の補助金を活用して2007年度までで7回出展している。展示会出展の成果で、2004年から2005年にかけてはヨーロッパでの販売を行ってきた。2006年には、ビッグサイトで行われたインテリア関連のデザインショーに出展し、同年8月からは国内販売納品も始めている。ブランドとしては、ヨーロッパで先行したことから、逆輸入方式といえよう。

ブランドはNUSSHAに参加している7社が共同で所有している形で、デザイナーにはロイヤリティを支払っている。当初、JAPANブランド育成支援事業の活動期間であった3年間を契約期間としたが、販売が好調なことから延長している。営業を各社が行うのは難しいので、当社が窓口となっている。組織そのものは任意の団体なので、当面の利益については、各社の持分とグループの持分とを分け、グループの持分については、展示会出展の際、各社が分担金として費用を負担することで拠出してもらっている。将来的には、利益を新たな投資に向けることなども必要であるから、組織形態の検討も課題になっている。

デザイナーのTomita氏は、イタリアで様々な会社のデザインを引き受ける仕事をしており、特に家具関連のデザインを行っているが、展示会の出展の仕方といったことにも気を配り、当初、石川県の他の産地と一緒にのブースで出る予定であったものを、より効果的な場所を交渉し、山中漆器については独自のブースで出展する事ができている。そして、その結果が、ヨーロッパでの取引に繋がっている。商品そのもののデザインも含め、山中漆器の業者が持っている技術をヨーロッパ商品に昇華させたのはデザイナーの力によるものであったと石橋社長は評価している。

【“NUSSHA japanware”のデザイン】

NUSSHA japanwareの商品群の中で、当社は重箱、プレート、ティー＆コーヒーカップ、ボウル、スプーン、箸を製作している。重箱は、月と地球とウアウアオ紋（UAUAOを図案化した紋）の図柄を用いた銀蒔絵を上面と四方の側面に施したもので、3サイズで各4色がある。宇宙旅行のひとつきを演出したもので、トミタの落款も施されている。

プレート、ティー＆コーヒーカップ、ボウル等は、重ねると高く積み上げられることからTOWERINGと名付けられており、内塗りパステルカラーのpastelシリーズと外塗りアースカラーのearthシリーズとがある。日本人の場合、基本的に器の内側は白か黒で、たまに赤がある程度で、他の色を使ったものは売れないのが常識であった。料理の色彩を損なわない色が求められるからであろう。ところが、ヨーロッパの場合、内側が白や黒以外の色でも違和感が無く、6色のパステルカラーとなっている。国内販売も同色のもので行っているが、生活様式の変化のためか受け入れられている。木地には木粉が40%含まれている木粉樹脂が素材として使われている。

当社のボウル等は単色であるが、他社が担当したものの中には、ひとつひとつ違うキモ

ノ生地をまとったVENIEというシリーズがある。ティーホルダー（茶筒）、トレイ、ボウル、バスケットボックス、箸などが製作されている。トミタ自信のアレンジによるキモノ生地
の端布をリサイクルした世界に一個しかないVENIE ユニ シリーズも製作されている。

【多様な樹脂加工を請け負うことで自社をアピール】

当社の事業は漆器製品の製造販売に限らず、レコード針カートリッジのように顧客からの注文に応じて多彩な樹脂製品・部品を製造している。節句人形の周辺部品（台や名称プレート）や樹脂成形の工業部品（例えば碍子）等、多彩である。

ブランディングという面でも、中心はエンドユーザー対象というよりも流通業者やメーカーといったところを対象にしている。納期・品質に加え新しいことにチャレンジしていく企業として認知されるよう努力している。よって、広告宣伝活動はほとんど行っておらず、広報活動がメインとなっている。

NUSSHA japanwareも地域企業との共同事業としてブランディングを強化してきているが、やはり流通業者対象が中心となっている。海外は代理店経由の販売であるし、国内も卸売業者や小売業者に販売している。返品は受け付けず、委託方式も取り入れていない。よって、百貨店との取引は少ない。海外については、多少の在庫も持つが多くは受注生産である。

7 尾崎商事株式会社



【会社概要】

所在地 本社：岡山県岡山市駅元町 15-1 岡山リットシティビル 5F

電話：(086)898-2500 (代) FAX：(086)898-2510

設立 1854年(安政元年)

創立 1929年(昭和4年)

資本金 1億1,000万円(自己資本138億円)

売上高 330億6,500万円(平成18年度グループ合計)

代表取締役社長 尾崎 茂

従業員数 2,526人(グループ合計)

工場：倉敷・米子・都城・志布志・上海の各地区に尾崎縫製14衛星工場

営業所：札幌・仙台・岩手・福島・秋田・群馬・山梨・名古屋・岐阜・松本・長野・大阪・
京都・富山・神戸・岡山・広島・山陰・山口・高知・徳島・松山・福岡・北九州・
長崎・大分・熊本・宮崎・鹿児島・沖縄

業種：スクールウェア、スポーツウェア等各種衣料の製造販売

関連会社：エクセル(株)、Catch(株)、シーユーピー(株)、(株)大真、第一菅公販売(株)、
日本メンモウ(株)、山形オザキ(株)、後藤オザキ(株)、丹栄商事(株)、
フウキョーオザキ(株)

【沿革】

- | | |
|--------------|--|
| 1854年(安政元年) | 初代尾崎邦蔵(中興の祖)倉敷市児島田の口に綿糸の卸業を創業 |
| 1923年(大正12年) | 学生服、作業服を織布から縫製まで一貫して大量生産 |
| 1929年(昭和4年) | 法人組織に改め、尾崎商事株式会社を設立 |
| 1953年(昭和28年) | 全国中学校生活協同組合の唯一の指定服となる |
| 1964年(昭和39年) | 布帛部門強化のため、カッターシャツ専門縫製工場を米子市に建設 |
| 1969年(昭和44年) | 同業企業に先がけてコンピュータを導入 |
| 1970年(昭和45年) | 宮崎県都城市に最新設備による縫製工場を建設 |
| 1973年(昭和48年) | 鹿児島県志布志町にスラックス専門新鋭工場を建設 |
| 1985年(昭和60年) | 新尾崎をめざし、C Iによる新創業宣言を行う
コンピュータパターンメイキングシステムを導入 |
| 1989年(平成元年) | デザイナー：小野塚秋良氏と契約 |
| 1993年(平成5年) | デザイナー：コシノジュンコ氏と契約 |
| 1994年(平成6年) | 尾崎眞一郎、社長に就任 |
| 1996年(平成8年) | 東京ショールーム開設 |

1998年(平成10年)	全ラインハンガーシステム導入による一貫生産ラインの完成
1999年(平成11年)	新ブランド「ピーターマッカーサー」発表、「ELLE」とライセンス契約、「ELLE ECOLE」を発表、スポーツブランド「Reebok」発表
2000年(平成12年)	本社 ISO14001 認証取得、生産グループ ISO9001 認証取得
2003年(平成15年)	創業150周年、設立75周年 (財)全国高等学校体育連盟より学校制服・体操服の製造販売メーカーとして唯一協賛団体の認可を受ける 第5番目の基幹工場となる上海工場を建設
2004年(平成16年)	広島営業所開設 「MICHEL KLEIN」とライセンス契約 「MICHEL KLEIN ecolier」 「MICHEL KLEIN scolaire」を発表 岐阜出張所開設
2005年(平成17年)	本社機能を倉敷市児島から岡山市に移転 「SPALDING」とサブライセンス契約 バスケットボールブランド「SPALDING」を発表
2006年(平成18年)	プライバシーマーク取得 新社長に尾崎茂、就任する
2007年(平成19年)	「アディダス ジャパン」と提携

【地域概況・業界概況】

岡山県は倉敷市の児島地区を中心に学生服の産地を形成している。業歴の古い企業が多く、当社が2003年に創業150周年を迎えたのに対し、(株)トンボ¹は2006年に創業130周年を迎えている。

学生服産業は昭和40年代あたりがピークで、その後は、少子化と標準服から学校別制服採用校が増加²するという変化の中にある。生産形態も多品種少量型に移行し、岡山県の当社と明石被服興業(株)(富士ヨット学生服、基幹工場は宇部工場)、(株)トンボ(トンボ学生服)に大阪の瀧本(株)(スクールタイガー)が生産高の上位を占めている。

学生服業界は、体操服等も含めて1,000億円市場といわれているが、少子化が進む中で市場は先細りの基調にある。加えて、買い替え頻度が低下してきている。昔より丈夫な商品を供するようになり、最初に購入した学生服を3年間使うことも多く、友達や兄弟姉妹からもらったりする事も多いようである。また、運動会前の体操着の新調や修学旅行前に学生服を新調するといった家庭もほとんどいなくなっている。

¹ (株)トンボは、テイコク(株)という社名であったが、2006年に主力ブランドの名称に社名を変えている。

² 1989年頃からオリジナルな制服を採用する高校が増加し、第一次モデルチェンジブームが起きている。他校との差別化を企図したもので、ブレザーの採用やDCブランドの採用も行われてきている。その後は、中高一貫化や共学化、創立周年、統廃合等々の理由でモデルチェンジが行われてきている。

【主要ブランド商品のカンコーの学生服】



カンコーの学生服という名称は、学問の神様といわれる菅原道真公の「菅」と「公」から「菅公」としたものであり、当初は漢字の名称であった。

標準服のブランドとして、幅広い宣伝を行ってきた。例えば、ホーロー看板で、道路沿線の家屋などにつけられたものである。懐かしいものだと「オロナミンC」や「アース」の看板が思い浮かべられる。車体に「カンコーの学生服」の宣伝を描いたバスを走らせた事もある。このような一般消費者向けの宣伝が功を奏し、全国の小売店から取り扱いの希望が寄せられた。直接消費者に訴える宣伝で、消費者の認知度が高かった事による。

その後、1970年頃からはテレビCMを行っている。当初は、フォーリーブスや香坂みゆき、太川陽介、酒井法子といった学生世代に人気のあるタレントを採用し、夕方5時から6時頃の時間帯に流していた。女性タレントに詰襟の制服を着せるといった事で訴求し、消費者の認知度はかなり高まり、売れ行きも好調であった。内容も、当社の標準服の特徴である「家庭でも洗える」「伸びて着心地が良い」といったことを強調する連呼型のCMであった。直接消費者に訴えるものであったが、そのことで消費者の方から引き合いがあり、小売店でも取り扱いを希望するという構造になっていた。もちろん、販売店支援も行っており、CMの後に、地域ごとに、「お求めは 市の 洋品店で」といった小売店名を入れることも行ってきた。

最近では、実際の高校生に参加してもらい、テーマを高校生のディスカッションで決めて撮影するという方法も採用している。最新のCMは「憧れの制服」をテーマに、学生服に憧れる小学生の視点で描いたCMとなっている。

また、「カンコー」=尾崎商事であるが、尾崎商事という社名をより認知してもらうために“ozaki”という名称で訴求するよう変えてきている。実際、1960年代~1980年代と比べ、「カンコー」の学生服を知らない生徒・保護者が増加してきている。認知度を上げる必要があるが、各世代が持っている学生服に対するイメージに対しどのように訴求していくのか、ブランディングをどうしていくか、戦略的には曲がり角に来ている。また、当社が採用しているDCブランドなどと自社ブランドとの違いも出していかなければならない。

【生産・販売体制】

生産については、材料は商社と組んでメーカーから仕入れているが、裁断縫製は自社工場比率が高く、90%を超えている。倉敷(児島地区)、米子、都城、志布志の国内4工場と、上海に海外工場がある。自社生産比率が高い事は、購入時期が春に集中する学生服業界では強みとなっている。購買集中時期に纏めて生産できるわけではないので、目標点数が仕上がるように計画生産をするとともに、イレギュラーサイズを購入時期に柔軟に生産するといった対応が求められており、自社工場が強みとなるのである。

中学生に多い詰襟標準学生服は大量生産をして備蓄する事ができるが、学校別制服の場合は多品種小ロット生産のため、コンピュータを駆使した生産管理が求められる。また、他社が担当している個別学生服を当社担当に取り込むためには、学生服を切り替える時に

実施するコンペに参加することになる。原反調達の都合上、10月頃までが決定の限度となるため、4~6月頃が学校側での検討時期となる。採用が決まると、原反を確保し、ある程度の標準サイズの生産を行い、直前にイレギュラーサイズ生産という事になるが、学校数も多く、受注・生産発注・物流手配・納品等々の業務は煩雑を極める。しかし、過去、一人といえども新入学時に制服が間に合わなかったという事態は招いていない。どんなにコストがかかっても、納期を守ることで信用を勝ち取っている。

各校の制服選定にあたっては、当社が直接コンペに参加するなどして営業活動を推進しているが、実際の販売ルートはアフターサービスも考慮して地元の小売店や百貨店などを通している。

【ブランド訴求に関係のある様々な活動】

《教育支援活動》

教育支援の活動も実施している。具体的には、(財)全国高等学校体育連盟の主旨に賛同し、平成15年4月より学校制服・体操服の製造販売メーカーとして唯一協賛団体の認可を受け、共に全国の高校生の体育・スポーツ活動の充実発展のための活動を推進している。例えば、高校総合体育大会の開催に協賛するなどして、その運営支援を行っている。

また、昭和41年度より体育教育の振興とともに、(財)日本中学校体育連盟の活動を支援してきている。

全国の小学校、中学校、高等学校向けに、バスケットボールクリニックを開催している。SPALDINGブランドを前面に、頑張っているバスケットボール競技者・指導者にバスケットボールの楽しさと基礎の大切さを、より深く知ってもらうため、競技者・指導者を対象に、ファンダメンタル中心のクリニックを地域密着型で開催している。

こうした姿勢が高い評価を得、感謝状も受けるとともに、カンコースポーツウェアは、中学校の体育教育に適した商品として、(財)日本中学校体育連盟より推薦を受け、体育衣料では唯一シンボルマークの添付も許可されている。

《制服のモデルチェンジに合わせた提案活動》



制服のモデルチェンジを行おうとする学校があると、その後の継続的な取引からいっても、制服製造の各企業にとっては重要な営業対象となる。当社は、制服のモデルチェンジに対し、「着こなし」「生徒人気」「快適性」「オリジナル性」「コストパフォーマンス」「外観美」「宣伝力」「安全度」「安心度」の9つの視点から問題解決を提案している。

例えば、「着こなし」の場合、商品そのものに着崩れ防止策を施すだけでなく、綺麗に着こなしてもらうためのセミナーの開催、各学校の制服に応じてバランスの良い着こなしや手入れの方法等を記載した冊子を生徒や保護者に配布するといったきめ細かな活動を

展開している。「安全度」では、ICタグを採用した制服を開発し、部外者が学校内に無断で入らないような対策と連動させたり、反射する制服で視認性を高めて交通事故防止に役立てたりしている。また、有害な紫外線から体を守るため、紫外線を遮断する素材を取り入れるなどの工夫もしている。

《『学生工学』の提案》

学生服の訴求対象は、学校関係者、保護者、学生、生徒であるが、最終的に着用するのは学生・生徒であることから、「学生・生徒中心に事業活動をしているという理念」を明確にし、この考え方にブレがないようにしながら、学校関係者や保護者にも訴えるという方法を採用している。

「生徒中心に事業活動をしているという理念」の一つの現れが『学生工学』の提案である。（『学生工学』は当社の造語である）

先生も保護者も生徒が喜ぶことが重要と考えている。では、生徒のために何ができるのか。『学生工学』では、以下の4つの視点が根幹をなしている。

一つ目が「学生たちの[ココロ]の変化」で、心理データや学生たちからのヒアリング調査により精神面での欲求を明らかにしてきている。

二つ目が「学生たちの[カラダ]の変化」で、生理人類学や形態・動態データなど科学の目で学生たちの身体的側面を把握してきている。

三つ目が「学生たちを取り巻く[学び]の変化」で、教育現場からの声を重視し、S I（スクールアイデンティティ）的視点を加味しながら、ユニフォームの理想を追求している。

そして、最後が「学生たちを取り巻く[時代]の変化」である。ダイナミックに動く社会のトレンドの中でユニフォームのあるべき姿を考察している。

このような4つの視点を根幹とする『学生工学』の成果は、例えば、学生は自転車に乗ったり、給食を食べたり、机に向かって勉強したりなど、前かがみの姿勢になっている時間が長いことから、背中部分のストレッチを利かせた商品開発を行っている。また、時代に合わせた制服づくりにも取り組んでおり、学生の身長や体重、ウエストなどのサイズが15年前と比べると大きく異なることから、サイズの標準化の見直しを随時行っている。色に関しても、昔は男子学生服に赤などの色を取り入れることは無かったが、現在では学校の特色によって提案することもある。このような『学生工学』の成果を提案型営業に生かしているのである。

8 ヤマサン醤油株式会社



【会社概要】

所在地 本社：香川県小豆郡小豆島町馬木甲 142 番地

電話：0879-82-1014（代） FAX：0879-82-7222

創業 1846年（弘化3年）

創立 1950年（昭和25年）

資本金 10,000千円

代表取締役社長 塩田洋介

従業員数 10人

業種：醤油並びにオリーブとそれらの関連商品の製造販売

【沿革・地域概況】

- | | |
|--------------|---|
| 1846年（弘化3年） | 小豆島苗羽村において山三印醤油として創業（創業者は塩田與平） |
| 1894年（明治27年） | 豪家塩田亀吉が継承 |
| 1902年（明治35年） | 資本金五萬円で塩田亀吉外数名にて内海醤油株式会社を設立
自力経営と節約合理経営で常に品質の向上を怠らず製品は向上し、
幹部は株主配当を受けず全て蓄積運用に充てた。 |
| 1920年（大正9年） | 資本金二十萬円に増資。 |
| 1928年（昭和3年） | 京阪神に販売の素地を築き、六十萬円に増資（社長は塩田亀吉） |
| 1999年（平成11年） | ヤマサン醤油は五代目塩田洋介が社長に就任し、新たな事業展開を開始する |

小豆島の醤油製造は弥生時代から盛んであった塩造り、酵母の発育と熟成に適した瀬戸内式気候、発達した海上交通により九州から運び込まれる大豆や小麦といった様々な条件が重なり、400年前の江戸時代から始まっている。明治初頭には400箇所位で醤油製造が行

われていたが、現在は19社になっている。小豆島には醤油やオリーブの他、佃煮、そうめん、石材、観光等々多くの産業がある。

現社長の塩田洋介氏は、大学の醸造学科を卒業する1970年に、卒論を兼ねて実家の醤油製造の現場と経営を勉強した。その結果というわけではないが、実家には戻らず他の職につき、小豆島に戻ってきたのは1997年のことであった。

実家の醤油製造は、沿革にも記載されているように塩田亀吉氏により京阪神地域に販売の素地が築かれ、大きく伸びたが、父親が開業医という事で、父の代になって家業は主に祖父が行っており、1972年から生醤油そのものを他の同業者と設立した協業化工場で生産するようになり、火入れ・瓶詰め工程のみを自社でやるという方法に変わっている。協業化部分の自社設備は廃棄しており、規模も一時期よりもかなり縮小していた。ただ、加水分解によるアミノ酸供給事業を地元の佃煮製造業向けに行っており、企業経営は成立していた。

前述のように、1997年に現社長が戻ってきてから5か月後、父親が病に倒れ、その約1年度には亡くなっている。そのため、会社の歴史等を詳しく聞くこともままならず、社長自身が試行錯誤を重ねて、新たなヤマサン醤油の事業展開を始めている。

【事業展開】



事業の柱は現在もアミノ酸供給事業であるが、醤油販売にも力を注ぎ、「島造り」ブランドの育成を図っている。こいくち醤油、うすくち醤油、国産再仕込み醤油、国産黒大豆醤油、昆布醤油、国産丸大豆醤油等の商品群を開発してきている。その他、つゆ、讃岐うどんつゆ、だし醤油、ぼん酢等の派生商品もある。醤油の場合、1800ml、900ml、500ml、300ml、150mlといった瓶詰めその他、立てたまま保管できるパック仕様の商品（ヤマサンパック）も提供している。

醤油に限らないが、商品開発の基本的な考え方は“simple is best”である。余計なものを加えずに、できるだけシンプルな原料で商品を作るという姿勢である。醤油の場合、アミノ酸を添加することが多いが、当社では添加していない。アルコールを防カビ剤として添加する程度で、最小限度に抑えている。“simple is best”に加え、「手間隙をかけたいいもの」造りも基本としている。そして、「安心・安全」な商品を消費者に提供することを旨としている。オリーブなどは当社の土地で栽培生産したものであるからトレーサビリティは明確である。

後述のオリーブ茶も、350mlの商品を当社では製造しているが、手摘みの茶葉だけで抽出し、酸化防止用にビタミンを添加しているだけである。小豆島のオリーブ茶の中には甜茶等も加えて飲みやすくしているところもあるが、当社では添加物は最低限にしている。オリーブオイルもヤマサンオリーブガーデンで採取したオリーブの果実から



オイルを抽出しているが、加熱処理や化学処理を施さず、純粋オイルを生食用に提供している。

尚、醤油については、2004年の第31回全国醤油品評会で総合食料局長賞を受賞するまでになっている。(こいくち、本醸造、特級)

【オリーブ関連商品の開発】

塩田社長は、事業構築にあたり、醤油とともにオリーブについても何らかの事業をやりたいと考えていた。小豆島というと、オリーブと「二十四の瞳」が思い浮かべられるほどオリーブは小豆島の顔になっている。しかも、1908年にオリーブが初めて小豆島に植えられたこと¹から、2008年は小豆島のオリーブ植栽100周年という事で、新たな事業展開にはいきっかけになると考えていた。



ところが、オリーブそのものがそれほど栽培されていないという現実突き当たるのである。栽培が始まってから数十年は、植林数も増加していったが、病虫害や台風の被害があり、また、1959年から輸入の自由化もあり、最盛期には130haを有していた栽培面積も現在は20haに減少していたのである。これではオリーブの島というには貧弱すぎるということで、旧内海町がオリーブ振興特区の指定²を受けたことから指定第一号となる「ヤマサンオリーブガーデン」を整備している。そして、ここで生産されたオリーブを用いてオリーブオイルやオリーブ新漬、オリーブ茶等を加工販売している。

「ヤマサンオリーブガーデン」でのオリーブ栽培も苦勞が耐えなかった。最初の3年間はほとんど実を採取することができず、たびたび植え替えもしたのである。4年目にやっと実がなったのだが、その年に台風が来て、かなりの実が落ちてしまうという被害にもあっている。やっと、2007年から本格的な加工品造りに供用できるようになってきている。今後は加工食品以外の加工商品分野への進出も検討している。

オリーブ製品については、「島造り」というブランドを出していない。醤油のブランドとはイメージが合わないと考えている。小豆島産オリーブということを前面に出している。スペインなどヨーロッパのオリーブ加工品は、オリーブそのものの生産・加工で歴史があり、量的に多いことから十分な品質を保持している上に價格的にも安い。しかし、小豆島の場合、品質的に劣るわけではないが、十分な供給ができないこと、生産ロットからいってコストがかかり高くなってしまいうという難点があり、オリーブそのものの生産量を増やすことから問題解決を図る必要があると考えている。

¹ 1908年に、当時の農商務省が三重県、香川県、鹿児島県の3県を指定し、試作したのが始まりで、オリーブの栽培に適していた小豆島だけが経済栽培に成功したといわれている。(構造改革特別区域計画より)

² 「地方公共団体又は農地保有合理化法人による農地又は採草放牧地の特定法人への貸付事業」が構造改革特別区域計画で認められている特定事業である。

【通信販売によるブランドの育成】

販売方法は主に通信販売で、醤油や醤油だし、オリーブ関連の商品の他、手延べ素麺や手延べうどん、佃煮、麦味噌、麦麴、味噌及びもろみといった小豆島で製造されている加工食品となっている。現社長が新たに醤油販売を始めた当初は、手元にあった各種名簿を活用してDMを出していたが、次第に種類も増え、多いときには1万8千通程も発送していた。しかし、リピート状況を分析すると、かなり限定された顧客が何度も注文をしていることが判明したので、現在では後述する散策ルートの来訪者等、新たな顧客と継続的な顧客も加えて3千通程度に絞り込んでいる。DMでの訴求が減少した分、ホームページを充実させ、ネット販売に力を入れるようになっている。

【醬（ひしお）の郷散策ルート開発による産業観光との連動】

小豆島の観光というと日本三大渓谷美の一つ「寒霞渓」と壺井栄の同名の小説を映画化した際のセットが残る「二十四の瞳」が中心である。しかし、醤油造りや佃煮造りが集中している地域も景観や体験的に観光スポットになると考え、当社の塩田社長が商工会の副会長でもあることから景観の統一と散策路の整備を持ちかけ、「小豆島、醬（ひしお）の郷散策MAP」を作成している。登録有形文化財になっている工場も多く、また工場見学の受入や直売所なども整備されていることから、一帯を一つの観光の対象地域に仕立てているのである。醤油蔵や佃煮工場に加え酒蔵や素麺屋も加え、散策ルートを提供している。当社へは2~3人のグループが多いが、訪ねて来ると1時間はかけて小豆島のことや醤油作りについて説明している。小豆島のファン作りとともにヤマサン商品のファン作りにもなっている。また、散策路であるが休憩場所が少ないことから、当社の麹部屋を改造し、お休み処兼案内所として整備した。普段は地元の子供たちが夕方駄菓子を買いに来たり、夜に若者が集う居酒屋としても利用され、賑わっている。



産業観光というと、どちらかといえば産業関連の施設を観光施設にして集客し、地域の観光振興に役立てようとするものだけと考えがちであるが、中小製造業者が工場や工房をみせて行う形式の産業観光の場合、産業観光そのものがマーケティング活動の一つの柱になっていることが多い。当社の場合も、地域の観光集客の一助という考えも持っているが、各製造業者にとってのマーケティング活動、特に消費者の意向収集とファン作りの拠点となっている。特に、消費者向け商品については通信販売による直販を柱に据えている当社にとっては、大事な拠点といえる。

9 株式会社百田陶園

株式
会社 **百田陶園**

【会社概要】

所在地 〒844-0024 佐賀県西松浦郡有田町赤坂 有田焼卸団地

電話：0955-42-2519 FAX：0955-43-3656

創立 1972年（昭和47年）

資本金 2,000万円

代表者 代表取締役 百田憲由

従業員数 10人

業種 陶磁器及び関連商品販売

取扱商品 家庭用暮らしの器、ホテル・レストラン等の業務用の器、企画・商品開発によるオリジナルの器、美と芸術の匠の器、

法人関係アニバーサリー商品、インテリア・エクステリア関連陶磁器、漆器・竹・ガラス製品等



【沿革等】

百田家は1647年(正保4年)～1871年(明治4年)まで鍋島藩有田皿山代官所統括のもとで窯焼きの仕事に従事しており、これが百田陶園の前身である。

現社長百田憲由氏の祖父(百田卓治氏)が満州に行き、引き揚げてきてから商社になった企業で、1972年(昭和47年)に会社組織にしている。2代目の父親(百田徳男氏)が癌で早く亡くなったため、1994年(平成6年)に現社長が26歳で社長に就任している。社長就任の頃は、バブル崩壊の後であり事業環境は大変厳しく、その上、親の指導を受けることも短かったために、百田憲由氏が手探りで事業を進め、今日に至っている。

現在、当社が立地する卸団地は1975年には開設されていたが、当社は1972年の会社設立時にショールームを整備するなどしていたため、団地設立には参画できず、当時は他の場所で営業していたところ、10年前に、卸団地からの誘いもあり入居することになったのである。百田憲由氏の社長就任から3年目のことであったが、入居そのものがかなりの冒険といわれ、投資額は当時の当社の年間売上高を上回った。そのため、周囲からはいつかつぶれるのでは、と噂されたほどであった。

しかし、できるだけ自社企画品を増やし、利益率を上げるよう努力し、順調に業績を伸ばしてきている。特に、関東の顧客はほとんどいなかったが、現社長が就任後に開拓し、しかも業務用については直接取引を行っていった。元々が製造もしていた企業であることから、製造工程についても熟知しており、有田の技術的特徴を活かした企画を立てることができていることも成功の要因となっている。実弟が陶芸作家であるが、社長自信もデザインを行う。

【組合オリジナル商品開発の切っ掛け】

今回、当社を産地企業のブランド戦略として取り上げているが、検討対象のブランドは、卸団地組合のブランド『匠の蔵』であり、当社のものではない。といっても、この企画は当社社長が立てたものであり、これまでの事業活動も先頭で推進して



きている。当社自身のオリジナルなブランド創出・育成は今後の課題であるが、今回の組合ブランド創出の成功で、様々なノウハウも蓄積されており、今後の展開に期待が持てる。

ところで、卸団地組合の『匠の蔵』ブランドは、組合青年部の活動として始まっている。1980年頃から懐石料理の流行などもあり、全国の旅館で京料理が提供されるようになり、並行して京焼きや有田焼に注文が来るようになった。その後、ホテルでの採用も広がり、この業務用食器のヒットで、有田産地の生産量も一時は大きく伸びたが、景気低迷の中、高級な食器の需要も落ち込み、平成3~4年をピークに急速に生産は落ち込んできた。このままだと、窯元の維持が困難になり、技術の伝承もままならなくなると考え、卸団地の青年部の責任者であった当社社長が有田でなければできないような新たな商品の開発を行おうと考えたのである。具体的活動は、秋の「有田のちゃわん祭り」を一過性のイベントにせず残るものにしたいという思いから、新たな企画づくりが始まっている。

有田の産地は、手作業を伴う工程がかなり残っている産地で、多治見や瀬戸等の大産地のように機械化があまり進んでおらず、その分手作りの良さが多く残る特徴を有する。ただ、上述のように、ホテルや旅館で使われる業務用の食器の注文が多く舞い込んだ時期に、機械でもできるようなデザインの商品を多く手掛けたため、他産地にも真似されるようになってしまった。バブル崩壊や官官接待自粛等、様々な要因で料亭等の売上が落ち、業務用食器の需要もコストの安いものに流れるようになったところで、競争力を失ってしまったのである。

そこで、「有田のちゃわん祭り」のイベントを、有田らしい、しかも他に真似のできないような新たな商品を市場に投入する切っ掛けにしたいと考え、最終的に『匠の蔵』シリーズと名付けられる商品群の開発・事業化を図ったのである。

【組合オリジナル商品の開発】

商品の開発にあたり、まず、景気に大きく左右される業務用食器ではなく、安定した販売数の見込める一般消費者向けの商品で勝負したいと考えた。それは今回の取り組みが当社一社だけではなく、卸団地の組合員企業が参加して、できるだけ多くの取引先窯元が安定した生産数を確保し、有田産地そのものの再生に繋がるようなものにするという目的があったからであり、そうでなければ有田の卸売業者は生き残れないからである。便器等の新商品開発が有田でも行われていたが、家庭に一つしか必要ない商品では多くの窯元が生産するものにはならない。そこで、個人が使う食器にターゲットを絞ったのである。

個人用の食器ということで発案されたのが焼酎グラスである。焼酎は何度かのブームを経て、アルコール飲料の中で一つの地位を確立してきているが、これまで焼酎グラスとい

うものはほとんど販売されていなかった。サーバーはあるが、グラスがないのである。後で開発することになるビアグラスも候補に挙がったが、需要があるだけに競争も厳しいので、まずは焼酎グラスで、ということになった。まだ焼酎専用のグラスという物が出回っていない分、珍しさも加わり消費者の目にとまるであろうし、将来的には飲食店等でも使われるようになるという期待があった。また、デザイン的には、有田でしかできない構造を取り入れ、他の産地では容易に真似できないようにしたいと考えた。仮に真似されるとしても有田の職人の技術でなければ採算が合わないような加工技術を必要とし、造形美だけではない、新たな機能を付加するような形状を取り入れようと考えた。

オリジナル商品は焼酎グラスに始まり、1年ごとに以下のような製品の開発・販売が進められた。

- 平成 17 年 有田「至高の焼酎グラス」
- 平成 18 年 有田「至福の徳利&杯」
- 平成 19 年 「プレミアムビアグラス」

【有田「至高の焼酎グラス」の開発】

開発に当たっては、当社社長が様々な蔵元と取引のある酒屋等とプロジェクトチームを作り、焼酎メーカー等にもヒアリングを行い、焼酎を飲むのに最適な形状はどのようなものかを研究した。

最終的に商品化された焼酎グラスの切断面は、上辺の方が大きい台形の形をしている。上辺の方が大きいのは、飲み口を広げたのである。このことで焼酎の切れ味が良くなり、口当たりも良くなっている。下辺の方が短く、上から下へ約 75 度の傾きがある。このことで焼酎の気化が早くなり、円やかな舌触りになる。グラスの底には突起をつけ、お湯や水で割ったときの対流を良くし、味のバランスを維持している。卓上に置いた際、グラスの底が高い位置に来るように高床高台の形状とすることで、お湯割の場合も、水割りの場合も、ロックの場合も、保温性が高まるようにしている。



下部の胴回りには節をつけ、指あたりがよく持ちやすい安心感のある形状としている。この胴回りをつけるには高い技術と手作業の工程が求められ、有田産地の技術的特徴を活かしている。陶磁器の材料として粘土を使う地域は多いが、有田は石を用いている。しかし、素材については調合如何でどのように工夫しても真似されてしまう。ところが、手の轆轤（ろくろ）を用いてやる方法は、習熟していなければ製造コストが高いものになるので、有田の強みが発揮できるのである。胴回りに節をつける方法として割型の方法も考えられるが、型抜きが難しい形状であること、接合部に筋が残ること、回数を多くして割るとかえってコスト高になることから、どうしても手の轆轤を用いることになる。底部の突起もやはり手の轆轤を用いる。このような手作業の多い製品のため、焼酎グラス作りに参加した 6 つの蔵元では月間 15,000 個しか作れない状況である。

商品名は『有田「至高の焼酎グラス」モダニズム香る焼酎の器物語』とし、最初の2年間で17万個を販売するまでのヒット商品となった。形状は同一であるが絵付けは32種類のデザインのもの焼いている。デザインは窯元でやるが多かったが、今回は当社社長も加わっている。価格は白磁の1,470円(税込)から6,300円(税込)までと幅のあるシリーズものになっている。

【有田「至福の徳利&杯」の開発】

有田「至高の焼酎グラス」販売収益の一部が卸組合に落ちるようにし、これを次年度の開発資金に充て、2年目の有田「至福の徳利&杯」のセットを開発している。11月の「有田のちゃん祭り」の初日が最初の売り出し日になるが、それから5日間は組合だけで販売し、その収益を次の開発投資に向けたのである。



開発にあたっては東京の表参道ヒルズに出店している長谷川酒店からも協力を得て

いる。焼酎グラス開発に協力してくれた地元の酒屋さんは日本酒の美味しい飲み方を爛酒とし、湯せん用の徳利開発を想定していたが、酒蔵「東一(あずまいち)」の勝木氏からは電子レンジ対応でないと今の時代では受け容れられないと指摘を受けたことから、電子レンジ対応とした。その他、しっかり中まで洗えるようにして清潔に使用できること、一升瓶からこぼさず容易に注げるようにすることなども開発条件とした。

これら開発条件を満たすために、大手家電メーカーの電子レンジ担当者に協力を求め、酒造メーカー、酒の専門家、日本酒好きの陶工等々の意見を集約して開発している。また、これも有田産地の特徴を織り込んでいる。

商品化された徳利は蓋付きで、粉塵などの異物の侵入を防いでいる。V字型の注ぎ口はしずくがたれにくく、冷酒の場合には片口としても利用できるようになっている。注入口は広く、一升瓶からでも注ぎ易くなっている。側面は流線形で、上部が広く底部が狭くなっている。これにより洗浄が容易になった。また、これまでの徳利であれば上部に絞った部分があり、真中が膨らんでいる形状のため、湯せんには適しているが、電子レンジで加熱すると徳利の上部は熱くなっていても底部はぬるいということがあった。そこで温度の高い上部の容積を増やすことで、温度差を軽減する形状となっている。さらに、上下の加熱のムラを減らすために、焼酎グラス同様、底部に突起をつけている。酒の対流が発生し易くなっているのである。

徳利&杯も形状は一つで、36種類の絵付けデザインのもの製作・販売されている。徳利の価格は白磁の2,310円(税込)から14,700円(税込)までである。色合いは淡いものから濃いものまで、図柄も「大海」や「さざなみ」といった自然をモチーフにしたものから「桜」,「ダリヤ」,「秋草」,「竜」,「兎」,「トンボ」といった動植物をモチーフにしたもの、更に、「鯉のぼり」や「金彩」,「銀彩」,「赤と黒」といった色調重視のものまで多彩である。

一方、杯については、大・中・小の3種類のセットとなって。価格は大が白磁の924円

(税込)から6,300円(税込)まで、中が白磁の882円(税込)から5,775円(税込)まで、小が白磁の840円(税込)から5,250円(税込)までとなっている。猪口ではなく杯としたのは、飲み口が広く、酒とともに空気も含むことができるので、酒が空気に触れて化学反応を起こし円やかになるとともに、味や香りが引き立つようになることを考慮したからである。前述の長谷川酒店の方の指摘であった。杯を持つ部分もダイヤ型の高台で、側面形状としては焼酎グラス同様の胴回りが付けられており、有田産地の技術的特徴を活かしている。徳利と杯については12の窯元が製造に参加している。徳利と杯の酒器セットは、1年間で2万セット売れている。金額的には焼酎グラス8万個分に相当するので、ほぼ、焼酎グラス並の年間売上達成している。

2年目からは、経済産業省で事例に取り上げられたこともあり、通信販売会社からの引き合いが続き、前年以上の売り上げが見込まれている。カタログに掲載されている特長の説明書きと図が通信販売にマッチしていたのである。

【プレミアムビアグラスの開発】

3年目がビアグラスで2007年の11月の祭りから販売を開始している。ビアグラスは、既にガラス製、金属製、陶磁器製のいずれも開発されており競争は厳しかったが、それだけ需要も多いことから、前2回の商品開発のプロセスノウハウとデザインノウハウ、機能ノウハウを注ぎ込み、開発を行った。出だしは焼酎グラスを上回っており、今後の伸びが期待されている。



ビアグラスも形は一つで、42種類の絵付けデザインのものが製作・販売されている。価格は白磁の1,680円(税込)から12,600円(税込)まで幅広い価格帯の商品がある。色合い・モチーフも多彩で、多様なニーズに対応できるものとなっている。

口径が6.5cmに対し、高さが13cmと、1:2の持ちやすく飲みやすい理想の比率となっている。グラスの内側に20度の傾斜をつけるとともに、対流作用が効果的な形状となっており、泡バランスも泡持ちもよいグラスになっている。側面の下側周囲には、有田産地の技術的特徴を活かした、焼酎グラスと同様の胴回りが施されている。ビアグラスについては7つの窯元が製造に参加している。

【「匠の蔵」としてブランド化】

このようにして開発された3種類の食器は、『匠の蔵』シリーズと名付けられ、シリーズでブランド化が図られている。いずれの商品にも専用のギフトパッケージが用意されており、有田焼の高級感を醸し出している。といっても、名称そのものは後付けで、ブランド化しようという意識も後から出てきたものである。

何しろ、有田産地の再生には何をしなくてはならないか、窯元が安心して製造に取り組めるような少なくとも2~3ヶ月先までの仕事くらいは予定が立てられるような受注状態に

するにはどうしたらよいか、等々の思いをもって商品開発をしたというのが実状である。ただ、その活動は、ブランドコンセプトを作り上げるプロセスそのものであったといえる。

立派なカタログも作りたかったし、商品にあったパッケージも作りたかった。POPも製作し、説明しなくても客の目に留まり、旬の商品として訴求したかった。これらのやりたかったことを一つ一つ実行に移すことにおいても、ブランド化のプロセスが正しく実行されていた。作るだけでなく売り方もブランド化にとって重要なポイントとなる。

名前の付け方も、これまでの方法とは違う方法を取り入れている。焼き物の名前というのは、絵付け技法+柄の名前+型+用途の順に名詞をつないで付けるのが一般的である。例えば、「赤絵・染錦・ 型・ 」となるが、焼酎グラスの場合、「至高の焼酎グラス・森の精」とか、「至高の焼酎グラス・こもれび」といった分かりやすいものになっている。



【開発プロセス】

実際の商品開発にあたり、百田社長はさまざまなシミュレーションを頭の中で行ったとのことである。既述のように、もともとは製造も行っていたことから、ここをこうすればこうなるということがわかるので、製造工程を思い浮かべながら、どのような意匠にすべきか、そうするとどのような機能を持てるか、実際にどのような工程で製作するのかといったことをシミュレーションするのである。そこで躓くと、頭の中で修正を行い、解決で

きて始めて試作に取り掛かるとのことであった。

販売数の見込みについても、卸団地組合員各社の取引先を考慮して焼酎グラスならどのくらい売れるかを試算している。ここでも、これまでに知りえた情報を基にシミュレーションを行っている。さらにポイントとなる商社にはネゴシエーションもしている。

焼酎グラスの窯元への最初の発注数は組合全体で 5,000 個であった。各社の販売見込みを聞いた合計は 13,000 個であったが、シミュレーション結果も踏まえ、最初の発注は抑えている。

【販売システム】

有田産地には 200 程の卸売業者がいるが、その中でも比較的規模の大きい卸団地の 23 の商社が一緒になって売る商品というのは初めてのことであった。当然、ルールを決めておかなければブランド商品として維持ができない。例えば、小売への卸売価格がある程度の価格で維持されていないと、小売段階での値崩れがブランド価値の下落を招いてしまうからである。在庫は一次問屋である卸団地の商社が抱えるので、そこがダンピング販売をしなければ、よほどのことがない限り小売段階で値崩れは起きないであろう。起きたとしても影響は軽微になると考えている。もちろん、法律の枠内での価格維持であるが、有田産地の再生・維持のために、窯元の事業継続を願ってはじめてのことなので、参加している組合員は理解している。製作している窯元からの出荷報告と商社からの購入・売上報告との双方が組合に来るシステムとし、生産、流通量の適正化を図っている。また、窯元からの仕入れ価格に一定比率を乗じた金額を組合に納入してもらい、版權を有し事業の仕組みを構築した組合にも利益が還流される仕組みとしている。

最初にも述べているが、今回の『匠の蔵』シリーズは組合ブランドとして開発してきている。今後は、これらのノウハウも生かしながら、当社のブランド商品の開発・育成に力を注いでいくとのことであった。

10 株式会社白鳳堂

白鳳堂



【会社概要】

所在地 〒731-4200 広島県安芸郡熊野町7062

電話：(082)854-1425 (代) FAX：(082)854-3600

創業・創立 1974年(昭和49年)

資本金 5,000万円

代表者 代表取締役社長 高本和男

[取材は、高本和男社長と高本光統括部長]

従業員数 80人(他パート70人)

業種 化粧筆・書道筆・面相筆・日本画筆・洋画筆・デザイン筆・工業用筆の製造販売

売上高 第33期(2007年7月実績)15億円

生産品目と売上構成 化粧筆 95%、和筆(書道筆・面相筆・日本画筆等)2%、
画筆(洋画筆・デザイン筆等)2%、工業用筆 1%

OEMで製品化の実績がある分野：化粧筆・日本画・洋画筆・面相筆・きもの筆・ネイル
筆・プラモデル(フィギュア)筆・各種工業用筆

登録しているブランド：白鳳堂、Misako Beverly Hills、HAKUHODO、hakuho-do、ふでばこ
(季刊誌)他

当社は広島市から東に約20kmに位置する安芸郡熊野町に立地している。熊野町は約200年の歴史を持つ書道筆の産地で、100以上の事業所があり、全国生産量の約80%を占めている。その中で、最終製品を作っているのは30社位であるが、当社のようにほとんどの工程を自社でやっているところは少ない。また、多くが書道筆中心に生産しており、化粧筆を手掛けているところは7~8社である。

当社は、月産約50万本の生産能力を有する化粧筆メーカーとして業界をリードしてきている。また、国内外の大手化粧品メーカーやメイクアップ・アーティスト系ブランドに化粧筆をOEM供給している。

【白鳳堂のポリシー】

当社では、自社が製作する筆を誇りに思っている。そして、その筆作りにおいて「筆は道具である」という信念を大切にしている。「『こういう用途に使いたい』『こういうグラデーションを表現したい』」といった要望される機能を満たすため、「毛の特質を深く理解し、選りに選って良い毛だけを使い、目的にふさわしいサイズとボリューム、カタチを設計」しているのである。

また、当社では「毛先を活かすのが筆、切り揃えるのがブラシ(刷毛)」と筆とブラシ(刷毛)を使い分け、「筆 FUDE」を作るということにこだわっている。それ故、「毛先を切らず、たんねんに揃え」る作業は、筆作りには欠かせない、重要な工程と考えている。

更に、顧客との対話を重視している。「まずはゆっくりとご覧いただき、お探しの筆があれば、どうぞ私たちにお話し下さい。お客様との対話を通じてこそ、筆のエキスパートとしての使命と自信を今日まで築いてまいりました。そして白鳳堂の筆作りの確かさを、ご自身で感じていただけることを心より願っております。」と、当社のポリシーの最後を結んでいる（当社ホームページより）。

【沿革】

1974年（昭和49年）	有限会社白鳳堂 設立
1982年（昭和57年）	代表取締役を高本和男氏就任 自社ブランド開発に着手
1990年（平成2年）	営業拠点として銀座に株式会社誠和設立
1993年（平成5年）	モンゴル国より筆作り技術供与の功で友好勲章受章
1995年（平成7年）	中国・深せんに協力工場設立 カナダの化粧品会社M.A.C.社（現エステローダー社傘下） とOEM契約し、以降、各有名化粧品ブランドとの直接OEM 取引が続く
1996年（平成8年）	アメリカ・ロサンゼルス（ビバリーヒルズ）に直営店を開設 ウェブサイトを開設し、インターネットでの自社ブランド製品 販売を開始 高品質商品を量産するための「筆の穂製造法」の特許取得
1998年（平成10年）	ロサンゼルスから直営店撤退
1999年（平成11年）	中国・深せんの協力工場撤退 株式会社白鳳堂に組織変更 大手通信販売会社と、自社ブランド製品の提携販売を開始
2000年（平成12年）	有名メイクアップ・アーティストとの共同開発が活発化 全国有名百貨店で、化粧筆のイベント販売開始
2003年（平成15年）	アメリカ・ロサンゼルス（トーランス）に営業所兼店舗を開設 東京・青山に直営店開設 日本文化デザイン大賞受賞
2004年（平成16年）	2004-2005 グッドデザイン賞受賞
2005年（平成17年）	IT経営百選に認定される。 取締役社長高本和男氏が「ものづくり日本大賞」伝統技術の応 用部門にて「内閣総理大臣賞」を受賞する。
2006年（平成18年）	経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社」選定
2007年（平成19年）	エステローダー社より優れた品質及びサービスを提供した会 社として「2006年度 納品業者優秀賞」受賞 「第三回 デザイン・エクセレント・カンパニー賞」受賞 取締役社長高本和男氏が平成19年度 秋の褒章にて「黄綬褒章」 受章
2008年（平成20年）	エステローダー社より優れた品質及びサービスを提供した会 社として「2007年度 納品業者優秀賞」受賞

【化粧筆ができるまでの工程】

化粧筆ができるまでの工程は以下の通りであるが、この工程の中で、金口等の金具関係を除き、ほとんどの工程は自社で行っている。

まず、原毛の調達である。厳選した良質な原毛をヨーロッパや中国などから輸入している。原毛は煮たり干したりして整え、その中から品質の良いものだけを選んで使用している。輸入された品質の高い原毛ではあるが、この工程では5~6割程度が除かれている。

次に精毛である。先のない毛、曲がった毛、逆毛など筆にむかないものを、丹念に櫛をかけ、切れ味を落とした剃刀で引っ掛けながら取り除いていく。熟練した職人による、指先の感覚が重要な工程となっている。ここでも、精毛工程にかけられた毛の3割近くが除かれている。

混毛工程は、用途に応じて、数種類の毛を混ぜ合わせる工程である。毛のバランスをとるために種類の違う毛を混ぜるのである。この工程では均

一に混ぜることが必要である。均一に混ぜることで品質を一定に揃えることができるのである。この工程は機械化が進んでいる。大阪の刷毛製造業者が開発したものであるが、5台の機械を設備しているのは当社くらいである。

次が製穂の工程で、木製のコマと呼ばれる型に毛を入れて、振動を加えて筆先の形をきれいに整え、元を括るのである。毛先を切ることなく形を整えるので、高い性能を発揮する製品となる。この装置は高本社長が考案したもので、この製穂に関する製造特許を取得している。

製穂された後、金口に穂を差し込む毛植えの工程を経て、穂のついた金口に軸を取り付ける軸付けを行う。これで製品が完成する。最後に、再度、抜けてしまう毛を取り除いてから一本ずつ丁寧に検品した後、梱包して出荷する。

尚、当社では昔からの書道筆や絵筆（加飾用でプロ向け）も製作している。これらは少量多品種生産なので、工程は細分化せず、また、各自がすべての工程を担えるように教育している。柔らかく繊細なものづくりなので、ほとんどが手づくりの作業である。教育は完全なOJTで、仕事を通して真似しながら経験して覚えてもらっている。文章化しマニュアル化するのは難しい作業である。その人の努力と感性にもよるが、一人前になるには10年程かかる。

基本的に、化粧筆は絵筆の流れを汲んでおり、粉や液体をそれほど含まないように製作されるが、書道筆の場合は墨を一定程度含むように製作しなければならない。原毛の種類もあるが、製作工程にも違いが出てくる。



【会社創立の目的】

当社は現社長の高本和男氏が、「伝統用・工業用の筆を本来の筆に戻したい」という思いから立ち上げた企業であり、現在も道半ばとの事であった。

そもそも、伝統的な書道筆には完成された技術があったが、筆の販売が好調であった昭和30年代に、目的毎に様々な種類があった筆を集約し量産するようになったため、個々の目的に照らすと妥協した商品が出回るようになってしまったのである。消費地問屋としてはアイテムを集約すれば小売業向け在庫も減らすことができ合理化できることから、産地問屋に対してアイテムの集約を要求してきたのである。それに対し、産地問屋は、利用者・消費者の情報は消費地問屋に負っている面が強く、その指示に従いアイテムの集約を図っていったのである。産地問屋は、問屋といっても一部最終組立工程を担っているところも多く、古い製造業者的な面があり、消費者ニーズ把握には長けていない面もあった。それでも、以前の用途毎の筆について知っている産地問屋の経営者がいれば何とかなっただかもしれないが、アイテムが集約された後に事業を引き継いだ者では、本来の筆を知ること、しっかりした筆の評価をすることもできず、例えば漆器の加飾職人が本当に必要としている絵筆がどのようなものであるかが分からず、提供できない仕組みが出来上がってしまったのである。

そこで、このような本当の筆を求める人に本来の用途に合わせた筆を提供できるようにしようと、1974年に、勤めていた本家の製作所をやめて独立開業したのである。

【化粧刷毛から化粧筆の開発へ】

独立したといっても、取り敢えずは需要のある筆を作らなければならず、簡単にでき結構売れていた化粧刷毛の製造から開始した。化粧品のコンパクトに添えられている刷毛で、化粧品を買えばついてくるようなものであった。この化粧刷毛の製作をしている中で、どうも刷毛では化粧に向いていないのではないかと考えるようになったのである。毛を切り揃えるとき、毛先に鋭利な断面ができ、それが肌に接触した際に肌を傷つけていたのである。そこで、毛先を切らずに丹念に揃える方法で試作し、産地問屋に提案するようになったのである。しかし、切らずに揃えるのであるから手間隙がかかり、価格的に高くなるため、問屋では対応してくれないのである。本来の筆というものが分かっているなら対応したのであろうが、上述したような状況もあり、なかなか理解を得ることができなかったのである。



試作したものは家族にモニターになってもらい「気持ちのいい、素晴らしい筆」であるとの感想を得ていたが、業者に持っていてもなかなか採用してもらえなかった。家族だけでは品質についてなかなか確信が持てないので、広島にメイクアップ・アーティストのシュー・ウエムラ氏が来たとき、試作品を持っていき評価してもらった。すると、品質については高い評価を得たが、このような筆を大量に生産するのは難しいのではといわれ、やはり取り上げてもらうところまでには至らなかったのである。

そんな折、たまたま社長の甥がニューヨークにいたことから、アメリカで活躍していたメイクアップ・アーティストの安藤広美氏にコンタクトをとってもらい、会ってみることにした。海外で活躍する専門家からも評価を得られれば、品質については確信が持てると思ったのである。結果は、ここでも高い評価を得ることができ、品質については絶対的な自信を持つことができるようになったのである。

このように海外で活躍しているメイクアップ・アーティストからも認知されたことから、今度はカナダ在住の高校時代の同級生を介し、カナダの化粧品会社M.A.C.社（メイクアップアートコスメティックス社、現在はエステローダー社傘下）に売り込みに行った。1995年のことである。ここでも、品質はいいが量産は難しいだろうという反応であったが、今度は量産が可能だということを徹底的に説明し、最終的にはOEM契約をかちとるのである。このM.A.C.社との契約以降は、様々な有名化粧品ブランドとの直接OEM契約を勝ち取ることができたのである。

【化粧品市場形成に向けた展開、直接販売の開始】

M.A.C.社とのOEM契約直後より、1996年から一挙に攻勢に出ている。一つは、卸売業を通じての販売から直接販売への切り替えである。二つ目は、化粧品会社等へのOEM供給の強化である。



まず、アメリカ・ロサンゼルス（ビバリーヒルズ）に直営店を開設している。ブランド品が集積しているビルへの入居であった。問屋からの間接情報では不十分だったので、専門家だけでなく、一般消費者に

も使ってもらい、その評価を直接収集し、新商品開発や改良・改善に役立てようと考えたのである。既に、1982年に自社ブランド品は開発しており、そのブランドの確立も考えていた。

並行して、ウェブサイトも開設し、インターネット利用の自社ブランド製品の販売も開始している。サイト作りについては外注も考えたが、外注先と打合せをする時間もなかなか取れなかったため、SEをスカウトして販売もできるサイトを半年で立ち上げている。高品質化粧品量産のための「筆の穂製造法」の特許を取得したのも同じ年であった。また、前年の1995年には、中国の深センに合弁の工場を立ち上げている。

しかし、このような急激な展開に対し、1996年に東芝を退職し当社に入社した長男の高本壮氏（現、専務）金融機関に勤務していた光氏（2003年に入社）の二人の息子さん達は、本体を固めることに注力しなくてはならないと進言し、1998年はロサンゼルス直営店から撤退、翌年の1999年には中国・深センの協力工場から撤退している。そして、組織としては有限会社から株式会社に組織変更している。ウェブサイトについては時期尚早ということもあり、なかなか売上は伸びなかったが、インターネットが普及してくる頃には早い展開が可能となっていた。この頃、大手通信販売会社と、自社ブランド製品の提携販売を開始している。

【化粧筆市場の確立、OEM供給の強化】

M.A.C.社は対面販売を基本に、化粧の仕方なども指導しながら販売する手法をとっており、隠れた化粧品会社として業界の評価は高かった。そして、化粧品とともに化粧筆の評判も高まってくるが、それがどうも日本で製作されているらしいという評判が立ち、当社に対して様々な人々が注目するようになる。

トップレベルのメイクアップ・アーティストによる評価は、多くのメイクアップ・アーティストが採用するようになるとともに、マスコミにも知られ、雑誌などにも記事が掲載されるようになる。最初の掲載記事は雑誌DIMEで、「小さな巨人企業」として紹介されている。つまり、ユニークな企業として、経済誌や男性誌を中心に紹介されていった。

その後、日経MJや日経本紙、日経ビジネスなどでも取り上げられるようになると、テレビや女性誌でも取り上げられるようになり、最近では、化粧記事や化粧特集の中で化粧筆が取り上げられる際に当社が掲載されるようになってきている。化粧筆が化粧品から独立した存在として認知されるようになったのである。

化粧品会社へのOEM供給も増加していった。化粧品会社により商品の成分・特性が異なるので、それに合わせた筆の開発も求められ、生産量も拡大していった。

【東京・青山にショールームを兼ねて直営店を開設】

2003年、東京・青山の骨董通りに面したところにショールームを兼ねた直営店舗を開設している。空中店舗ということで、多くの一般の方に来てもらうには立地が悪いが、逆に業界関係の方には来店しやすい立地となっている。個々では自社ブランド品の販売も行うが、営業拠点でもあり、顧客ニーズ把握の場でもある。専務の壮氏は、この店舗兼営業所の運営のため、東京に住居を移している。

その後、直営店舗も増え、渋谷の東急東横店、大阪の高島屋、広島の上越、札幌の東急百貨店、福岡の上越と広がってきている。また、再度アメリカにチャレンジし、ロサンゼルス(トランス)にも開設している。いずれも、カウンセリング販売を行っており、無理に売ることにはしていない。直接販売でも営業でも、無理に売ろうとすると、当社製品の本当のよさを理解してもらえなくなることがあるので無理に売らないように指示しているとの事である。

【今後の展開】

このようにして、化粧品会社等へのOEM供給と直営店と通販による販売に限定した自社製品の販売という事業形態が確立されていった。また、この白鳳堂による事業展開で化粧筆の独立した市場も形成されてきた。

そもそも、「本来の筆を取り戻す」ことが創業の目的であったことから、「化粧筆を化粧品の添え物から独立した商品に転換し、化粧品とその用途に合わせた化粧筆の市場形成を成し遂げてきたことから言うなら、化粧筆分野では創業の目的を達成していると理解してもいいのではないかとたずねたところ、「伝統筆の場合、墨が新たに開発されるということはほとんどないが、化粧筆の場合、粉が新たに開発されれば、それに合わせて筆も変えていかなければならず、常に開発が必要な分野となっているので、まだまだ道半ばです」と謙遜されていた。

今後は、化粧筆分野では化粧品の開発に合わせ最適な化粧筆を開発し顧客に提供していくとともに、筆を用いることのできるあるいは筆を用いたほうがよりよい市場を見つけ出し、製品の開発・提案をしていくとの事であった。筆を用いたほうがよりよい市場とは、例えば工業用として接着や洗浄、塗装等々での利用である。

「本来の筆」を取り戻すという創業の目的を原点に、積極果敢な活動は続けられていくのである。

白頁

無断複写・転載を禁ず。

産地企業のブランド化戦略 平成20年3月



(財)企業共済協会

105-0001 東京都港区虎ノ門3-1-10 第2虎ノ門電気ビル
Tel:03-3459-4878 / Fax:03-3459-4839
<http://www.bmaa.or.jp/>



(財)企業共済協会

Business Mutual Aid Association

(財)企業共済協会

105-0001 東京都港区虎ノ門3-1-10 第2虎ノ門電気ビル

Tel:03-3459-4878 / Fax:03-3459-4839

<http://www.bmaa.or.jp/>