

# 地域ブランド戦略を核とした地域活性化戦略

## — マーケティング視点からの考察 —

The Strategies of the Revitalization of Local Economies of Japan  
through the Branding of local Products from the points of Marketing Management

井上 芳郎\*

Yoshiro Inoue

我が国には、長い時代を経て育まれた地場産業が存在する。その多くは、従来有した地位を新興国の産業に奪われ、苦戦している状況にある。一方で、他の地場産業と同じような環境にありつつも、依然として輝きを持ち続ける地場産業が存在する。本稿では、近年注目を集める地場産業を有する地域の実地調査を踏まえ、現状と課題を探ることを通じ、日本各地の地場産業の再興に資することを旨とする。

キーワード：地域活性化、地場産業、地域ブランド、STP、マーケティング・ミックス

### I. 4つの地域の概要

本稿では4つの地域を取り上げた。今治地域（愛媛県）、鯖江地域（福井県）、熊野地域（広島県安芸郡）、高岡地域（富山県）である。それぞれの地域は我が国で有数の地場産業を有する地域である。地場産業の多くは新興国の発展の影響を最も強く受け、壊滅的な状況に苦しむ地域も多い。そのようななか、今回考察の対象とした4つの地域は独自の道を模索していると思われる地域である。以下、各地域の概要を述べる。

今治地域の代表的な地場産業は「タオル」である。種々の経済的危機（具体的には、プラザ合意、バブル崩壊、リーマンショックを指す。以下省略）を乗り越え、知名度および販売数量を着実に伸ばしている。業界をまとめる機能を有する四国タオル工業組合が中心となって、直販ショップを展開している。

鯖江地域の代表的な地場産業は「眼鏡枠」である。かつての盛況は見られないが、独自性のある商品を展開することを通じて新たな活路を見出そうとしている。地元および東京で、直販ショップを展開している。また近年、眼鏡枠の加工技術を活かして新分野に進出を果たす企業もみられる。

広島県安芸郡熊野町地域の代表的な地場産業は「筆」である。筆にもいろいろな用途があるが、

熊野地域で製造されている筆は書道用の筆と化粧用の筆である。一部絵画用の画筆も製造している。化粧筆は近年、日本女子サッカーが女子サッカーのワールドカップで優勝した時に、当時の野田首相が国民栄誉賞の副賞記念品として贈呈したことは記憶に新しい。

高岡地域の代表的な地場産業は「銅器」「仏壇」「アルミ関連産業」である。しかし本稿では、当地域が 1986 年から展開している「工芸都市高岡クラフトコンペティション」を考察する。30 年間にわたって開催されている地域のコンペティションがどのような波及効果を生みつつあるかを検討する。

以上 4 つの事例を検討するうえでマーケティングの視点を参考にする。マーケティングの基本的な視点は、ドメイン、STP、マーケティング・ミックスである。この枠組みの中で 4 つの事例を比較検討する。なお、高岡地域の事例については、一般的なマーケティング・ミックスの要素である 4P (Product、Price、Place、Promotion) に加えて 3 つの P (Physical Evidence、Participant、Process) を加えて検討する。

## II. 事例考察

### 1. 今治地域・タオル産業

#### <今治という地域と産業>

愛媛県今治市は造船で栄えた町である。JR 今治駅から瀬戸内海に向かって一直線に伸びる広い道、今治市役所の建物の前に据えられた真鍮製の巨大なスクリュー、そして昭和 55 年に再建された今治城の威容が、その経済力を示している。現在も造船業は日本の 17% を占める。人口は約 16 万人を有する愛媛県第二の都市である。

今治駅のロータリには「タオルと造船の町」と記されたモニュメントがある。その言葉通り、現在の今治を支える一つの産業に、本稿で取り上げるタオル産業がある。

タオルは繊維製品である。繊維産業は我が国においては斜陽産業といわれて久しい。我が国の他地域の繊維産業は、一部高付加価値の製品（たとえば福井の炭素繊維）を除けばかつての隆盛は見るともなく、苦戦を強いられているのが現状である。そのようななか、今治ではタオル関係の企業が雇用を拡大している。また、タオル産業に不可欠な織機やミシンの設備更新や増強が行われているという。また、タオル製品の輸入浸透度の低下がみられるという。以上のような、ある意味で「奇跡」のようなことを成し遂げた原動力が、今治タオルのブランド化プロジェクトである。

日本におけるタオル生産地は、今治のほかに泉佐野市を中心とする南大阪地域がある。両地域とも、多くの地場産業が苦しむなか、最終製品を製造しているという強みを活かしながら健闘しているといわれるが、今治の場合は「健闘」というよりも「発展」しているという表現がふさわしい。

### <今治タオルの今日の盛況・テクスポート今治と今治タオル本店>

JR 今治駅からバスで10分程度、そこからさらに10分程度歩いたところに、テクスポート今治という施設がある。地場産業であるタオル産業をサポートすべく、1991年に建設されたものである。中に入ると、白を基調とした内容が目目を引く。今治タオルの象徴であるブランドマークの「白」を彷彿させる。心が清々しく、洗われるような感じである。建物の一角に、大きなスペースをとって、今治タオルの直売所である「今治タオル本店」がある。内装は、明るい木目調の陳列棚を配している。パンフレットによると、今治国際ホテル店、南青山店も同じような内装になっている。白と木目が印象的な、「今治タオル」を彷彿させるつくりになっている。

直売所の手前に検査室があった。この検査室は、今治タオルの品質を支える象徴ともいえる存在である。中をのぞくと検査員の方が作業を進める様子を見て取れた。この品質に対するこだわりが、今治タオルの「奇跡」を生んだと思われることが、このあと明らかになる。

### <四国タオル工業組合と「今治タオル」ブランド>

四国タオル工業組合の事務所はテクスポート今治の中にある。事務所の中は、建物の基本である白を基調とした内装である。入り口に向かって3列に並んで整然とデスクが並ぶ。デスクにはパソコンが設置されている。白の清々しさがここでも印象的なこと以外は、普通の事務所と特に変わったところはない。

応接室に入る。入った正面の壁に、大きな今治タオルのブランドマークが貼り付けられている。今日では多くの人々がタオルを選ぶときの基準としている、今治タオルのブランドマークである。赤、青、白の三色による、シンプルであるが印象的なロゴマークである。

このマークを企画したのは佐藤可士和氏である。佐藤氏は人気グループのスマップや、ユニクロのブランドプロジェクトを推進する、極めて有名なアーティストである。

筆者が「今治タオルが現在の隆盛を勝ち得た理由はなんですか」と問いかけた時に、工業組合の専務理事が「このマークがすべてです」とお答えになった。今治タオルのロゴマークは、赤・青・白の三色からなるシンプルで印象的なデザインである。赤は「活動的、情熱的、先進的、生き生きとした力強さ、動き、インパクトなどをイメージさせる色。今治タオルの存在自体が、社会の注目を集め、日本を象徴する商品のひとつである」ことを示し、青は「品質に対する安全と安心、信頼、歴史と伝統、鮮明性、落ち着きなどをイメージさせる好感度の高い色。今治タオルの持つ歴史と伝統を背景とした高品質をシンボライズ」させ、白には「やさしさ、清らかさ、清潔感、無垢、癒し、真心、柔かで慈しみにあふれた愛情をイメージさせるピュアな色。今治タオルの無限の可能性を示唆する広がり表現」している<sup>1)</sup>。そのお話を深めながら、今治ブランドの奇跡の軌跡を追ってみた。

現在、今治タオルは、日本国内の地場産業において希望の星といってよい活躍をしている。絶対的な数量の減少は否めないが、産地における活動は活況を呈している。今治タオル産業の雇用

は拡大し、ミシン等の投資も増えている。地元経済に対してプラスの影響をもたらしていることは間違いない。

#### <産地の一般論>

かつての産地は、製造機能を担う製造業者と販売機能を担う産地問屋が共存共栄の関係を構築していた。産地問屋は消費地問屋や商社との取引を通じて市場のニーズを把握し、その結果を製造業者にフィードバックする。場合によっては、商品企画等に参画する。このような流れの中で、産地は全体として消費者ニーズに対応してきた。この関係は明治維新以降の経済成長の過程で熟成されてきたものであった。それは戦前戦後も変わることはなかった。

しかし、1985年のプラザ合意を境とした円高・バブル経済の進展と、その後の20年不況を通じて産地の構造は大きく変化を遂げた。すなわち、円高によるコスト構造の変化で、製造業者と販売業者の利害が対立する場面が出てきたことが原因であった。

#### <偶然を必然に変えたきっかけ>

日本の経済産業省が推進する背策に「JAPAN ブランド育成支援事業」がある。かつては高品質低価格をドライバーとして世界を席卷した日本製品であったが、コスト構造の変化および為替の変動により、低価格を前面に押し出した国際競争は困難となった。一方で、品質面での信頼は大きなものがある。この高品質に加えて「Cool JAPAN」といわれるデザイン面、コンセプト面を前面に出して国際競争力を高めようとする製品および地域産業を支援しようとして設けられた支援策が、JAPAN ブランド育成支援事業である。

今治のタオル業界においても、この事業への参加を決定し、採択された。具体的な展開を行う際の旗印となるロゴマークの決定の段階になって、本事業のコーディネーターが、ある人物との交渉を提案した。その人物は前述した佐藤可士和氏である。当時の理事長、事務局が、当たって砕けろで佐藤氏と面談するが、今治の地名はともかくロケーションはご存じない、地域ブランドというものに対する取り組みも初めてである、ということで色よい返事をもらえないまま帰路に着く。

帰り際、「このタオルを一度使ってみてください」といって、今治のタオルを置いてきたという。その後佐藤氏から、プロジェクト参加を受諾する旨の連絡が入ったという。「おいてきたタオルが、運よく佐藤氏の心の琴線に触れる何かを持っていたのだろう。風合いかもしれないし肌触りかもしれない。佐藤氏以外の人が使って、その感想を佐藤氏に伝えたのかもしれない。もし他のタオルだったら同じようなことは起こらなかったかもしれない。ただ、とにかく、佐藤氏は今治タオルを手にして、その後今治タオルのプロジェクトは勢いを得た。その「偶然」を「必然」に変えて、今治タオルは今日まで進んできた」。四国タオル工業組合専務理事のお話である。

#### <当時の理事長のリーダーシップ>

このような「偶然」も、当時の理事長のリーダーシップがなければつかむことはできなかっただろう。当時の理事長は、海外製品の攻勢に苦しむ産地を見ながら「輸入製品とは一線を画する

「なにか」がなければ生き残りは難しい」と考え、産地ブランド構築の提言を行った。長い歴史を持つ産地であり、それぞれが自らの経営に多少とも自信を持った経営者のあつまりであるが、「理事長が言うなら」ということで、参加・推進が決まったという。ここには、産地に青年部会という組織があり、その中で若い時代から種々の交流を積み重ねた、長い付き合いがあったのではないかと、工業組合の専務理事は振り返る。

#### <モデル企業の存在>

当地には自社ブランド製品を展開するうえでのモデル企業が存在するという。仮にC株式会社と呼ぶことにしよう。

同社は早くから流通依存の産地体制では、やがては多くの問題が起こるとの考えから、自社ブランド商品を前面に押し出し、全国に代理店網を築きあげることに成功した。その間の努力は並大抵のものではなかったといえる。多くの地元事業がその後を追おうとしたときにおこったのが「バブル」である。地元企業は自社ブランドを放棄し、流通業者が推進するDCブランドのOEMに力を注いだ。そのあと、バブルの崩壊である。

一方C社もバブル崩壊の影響を受ける。全国に散らばる代理店の倒産・廃業である。代理店には小規模企業が多く、バブル崩壊に耐えることが難しかった。それはC社の経営を直撃した。多くの傷を負いつつ、一方でかつての代理店網をたどって小売店へ直接展開することになる。結果、現在では盤石の地位を築いている。

なお、同社は東南アジアの国に工場を持ち、今治タオルブランド以外の商品も充実させて小売店のニーズに対応している。

#### <結束の強い地域>

筆者が分析した今治のタオル産業にかかわるデータで特に関心を持ったのが、アウトサイダーの少なさである。いうなれば、業界における結束力の強さである。

専務理事によると、当地域の業界では「これが普通」なのだそうだが、他地域からの見学者等は「結束力が強い産地ですね」という感想を漏らす場合が多いという。自分たちにとっては当たり前のことでも、他地域では実現が難しいということは大きな強みと考えてよいだろう。

商品開発や流通業界に対する提案ということでは激しい競争を行っているようである。その競争で切磋琢磨をおこないつつ、全体としては同じ方向性を目指しているというイメージである。同じ方向に矢印を向けたベクトルは極めて強い。ともすれば逆方向のベクトルが多くなりがちな産地との違いがあるように思われた。

#### <産地問屋と地域>

タオル関係の主要な卸は大阪と東京に立地する。一部、産地問屋も存在した。プラザ合意の後、全国問屋および地方問屋のほとんどは、その活路を中華人民共和国（以下、中国）に求めた。すなわち、低賃金をもともめ開発輸入を行い国内の需要に対応した。結果、国内の製造業者は壊滅的な打

撃を受けた。このようななか、今治のタオル製造業者は地域ブランド化に活路を見出そうとした。

その後、バブル崩壊を埋め、DCブランドは勢いを失っていった。いわゆるブランド志向は後退し、商品の機能や品質にスポットが当たるようになってきた。また、とくに中国では急速な経済成長を受けて工賃が急上昇し、かつてのようなコスト優位を実現できなくなっている。現在、地元業者はベトナムに注目している。

#### <工業組合が仕切る地域団体商標>

地域団体商標「今治タオル」の権利は四国タオル工業組合が有している。今治タオルブランドを使用するには工業組合の組合員である必要があり、染色、晒、製織のプロセスは今治タオル産地内で行われる必要がある。その中で独自の品質基準、機能水準を設定している。

申請当時は流通業界からも不満の声が聞こえたようである。当初は無視、そして傍観、そのうち今治タオルが脚光を浴びるにつれて、流通業者は商品構成の一つとして「今治タオル」を取り扱うようになる。中国に活路を求めた流通企業が停滞し、国内回帰を行ったうえで、改めて製造業者になろうという動きもある。その中で、全国的に小売展開している企業も見受けられる。

現在は「今治タオル」が流通業者にとってはなくてはならない存在になっている。一方で、商品やブランドに魅力がなくなれば商品構成から外される。「今治タオル」が価値を有する今こそ、大きなチャンスである。

#### <成功して、反省する>

地域ブランドの活動が軌道になる中で、種々の教訓が蓄積されつつある。具体的には、地元での展示会は組合員が一体になるためのプロセスとしては良いが、商談には繋がらないことに気づいた点である。やはり、ビジネスの中心である東京や全国的な展示会で勝負しなければ成果は期待できない。ブランド化を進める中で2回ほどテクスポートにおいて実施したが、効果の少なさを改めて確認した。

また、「商品に対する想い」を持ち続けることの重要性にも気づいた。「今治タオル」で目指したものを再確認しながら事業展開する必要がある。ぶれてはいけない。その際に、佐藤可土和氏の存在は大きい。ぶれずにチェックしてくれる。「佐藤さんが言うなら、それに従おう」という雰囲気、産地にはある。

#### <将来への布石～想いを込めたモノづくり>

「今治タオルブランド」が力を有している今、地域ブランドの力を借りた個別ブランドづくりが重要である。いつまでも「今治タオル」が価値を持ち続けることは難しい。ウール・マークと同じで、最低限の品質を示す目印になる可能性もある。そのために、個々の企業の頑張りが必要である。各社が力をつけ、自社ブランドを育てることが必要である。

産地企業にはC社を見習って、自社の方向性を考える企業も出てきている。東京での展示会に、20社ほどが自主的に参加したのは、その表れの一つであろう。

### <工業組合の役割>

現在の専務理事は、1957年3月生まれ。大阪の企業で4年務めた後、今治に戻ってきた。工業組合なら倒産することはないだろう、というくらいの気持ちであったが、入職後、いくつもの変化に直面する。まず、プラザ合意後の円高。その後のバブル景気とバブル崩壊。壊滅的な産地を立て直すべく試行錯誤したのちの、今日のブランド化プロジェクトの推進である。

公的な支援は3年から5年で一区切りがある。支援策に頼った活動では、結局は組合や業界に残るものは少ない。支援策は助走とテイクオフであって、巡航運転に入ってからでは自力で事業を推進する力をつける必要がある。専務理事の言葉である。

そのようななか、事務局の機能を強化する必要があると感じている。現在、経済的な面では、今治タオルの下げ札等の販売により、潤沢といえる状況にある<sup>2)</sup>。そのような財源を活かしつつ、組合活動に求められる公正さを維持しながら、将来の「今治タオル」につながる動きをする必要がある。

従来から情報提供事業は積極的に行ってきた。今後は、今治タオルのブランド価値を維持向上させるために何ができるかが重要かもしれない。現在の今治タオル本店をはじめとした3つのショップ（本店、国際ホテル店、東京青山店）は、その布石といえるのではないかと。

事務局機能の強化は人的なパワーアップが不可欠であるので、最近増員を行い6名体制となった（正職員6名）とのことである。社会的な企業ともいえる組合組織の新しい形が、いま問われようとしている。

## 2. 鯖江地域・眼鏡枠産業

### <地域と産業>

鯖江地域にはもともと眼鏡枠産業はなかった。1905年、日露戦争終戦の年、当地の増永五左衛門が大阪に眼鏡産業の視察に出向いたのち、大阪から橋本清三郎と米田与八の2名のめがね職人を招聘し、鯖江の地に眼鏡枠製造の拠点を設けた。増永がこのような行動をとったのは、農業しか産業がない鯖江の地に、新しい産業を興したいと考えたからであった。もっとも農業が中心であったので、農閑期に内職程度で取り組める産業を考えたのかもしれない。この点、西脇の地に西陣からの技術を移植し、農閑期において農家取り組み少しでも経済的な効果が得られるようにと播州織を始めた飛田安兵衛と同様である。

その後、同地に伝わる越前漆器の技術も活かしながら、また製造業者がそれぞれ専門分野に特化してパーツを製造するという姿勢を追及するなかで、地域として眼鏡づくりを行う、換言すれば鯖江の街がいくつかの眼鏡枠工場を形成するという姿を作り出した。この「帳場制度」という、いうなれば「大将」を中心とした請負制度が相互に競争の中で研鑽しあいながら、鯖江の眼鏡枠産業を発展させていく源となった。この点は、豊岡の鞆卸売業者が内職を組織化して多くのパーツを調達し、問屋制マニファクチャリング制を機能させるなかで複雑な鞆づくりを行ってきた

のとよく似た構造である。

その後鯖江では1981年に世界で初めてチタンを素材とする眼鏡枠を製造することに成功し、国際的な地位を一段と高めるに至った。やがて、溶接や加工に独自の技術が必要とするチタンを扱う技術は、同地に新しい可能性をもたらすベクトルとして作用することになる。

#### <地域のブランド化の試み>

世界で圧倒的な強みを発揮した鯖江の眼鏡枠産業であったが、他の産地と同様、新興国からの攻勢を受けることとなる。世界で95%を占めるといわれたシェアも低下の一途をたどる。その後同地では、2003年に産地統一ブランドとして「THE 291（ザ ふくい）」を提唱した。この動きをバネに、低価格を武器とする輸出品とは一線を画した事業展開を志向したのである。海外の展示会に積極的に出展し、商品のアピールに努めるなどの活動を行った。また、眼鏡のフィッティングにかかわる資格を認定するという試みも行っていった。

2003年度の「THE 291（ザ ふくい）」ビジョンに目を通すと、鯖江ブランドの眼鏡枠を直販しようというアンテナショップについては、地元めがね会館も東京も、一応成功していると評価できる。顧客数および客単価とも想定以上の成果であると捉えられている。一方、産地でモノ作りのシステムを高度化しようという流れについては、十分には浸透していない。「THE 291（ザ ふくい）」は、各社のハウスブランドの前提となる、換言すればすべての会社の価値を底上げする機能を持つものとして地域ブランドをとらえたが、それは十分果たせていないとの認識である。すなわち、事業所によって発展の状況に差が出ているわけである。

この間の背景を推測すると、次のようになる。すなわち、高付加価値分野に進出することができた事業所と、その転換が困難であった事業所に大きな格差ができたことが想定される。事業所の中にはコスト競争力を強化するために海外進出を行ったことも想定される。

#### <あらたな試み>

現在鯖江では、SBW（Sabae Brand Working Group）と称した新しい動きを始めている。SBWは「THE 291（ザ ふくい）」ビジョンを策定した世代とは異なる、いわゆる次世代経営者を中心とした会合である。徐々に影は広がりつつあったが、世界に冠たる鯖江ブランドを謳歌していた時代を知る先代と、新興国のパワーに圧倒されている現世代とでは時代の認識が異なって当然であろう。そのようななか、地域の地場産業の将来を考えていこうというわけである。

一方で、今までの取り組みをすべて横において新しい取り組みをするというのも、ある意味問題ではないかという筆者の指摘に対して「THE 291（ザ ふくい）」の取り組みを総括する必要性は感じつつも具体的には実施できていないとの認識を示された。課題を整理することなく次のステップに移ったとしても、同じ失敗を繰り返すだけである。それでは今までの10年が無駄になる。うまくいったこともそうでないことも、その要因にまでさかのぼって検討することが将来の展望へとつながっていく。



いずれにしても、従来型の「産地企業がすべてよくなる」ということは難しいのではないかと、との認識では地域は一致している。低価格品、普及価格品の領域では、海外輸入品に太刀打ちできない。高付加価値商品へのシフト、眼鏡枠製造で培った加工技術の活用、材料に対する知識の活用など、従来の蓄積を総動員して対応する必要性を感じている。

そのようななか、鯖江の眼鏡枠産業の今後を担うと考えられている経営者の話を伺うことができた。基本的な視点をキーワードで述べると、「直接販売（小売店への）」、「高付加価値化」、「ブランド化」である。また、筆者が示した「地域や眼鏡産業にとらわれず、ファッションという切り口で他の産地とコラボレーションを模索する」というコンセプトにも興味を示していただいた。

このような眼鏡枠産業に対して、地元鯖江市や福井県の期待するところは大きい。業界が「どのような支援がほしいかを明示してくれば可能な限りバックアップする」という、極めて恵まれた環境にあり、それだけ地元での雇用創出能力拡大に代表されるところに期待されているのであろう。実際、鯖江市の人口は福井市のベッドタウン化という意味合いも含めて増加しているという。

一方で、従来型の「支援期間中の支援」というありかたも十分見直す必要があるだろう。成熟期から衰退傾向を見せる日本経済において、行政には自地域を他地域と比較して魅力ある場とし、他地域からの産業、事業所、さらには住民を吸引するという意気込みが必要な時代である。業界に一任するのではなく、自らが責任をもって地域を作り上げていくという意欲が必要ではないか。

### 3. 熊野地域（広島県安芸郡）の筆産業

#### <地域と産業>

当地における筆産業の起こりは江戸時代末期にさかのぼる。当時、農閑期を利用して大和国（現在の奈良周辺）へ出稼ぎに行った農民が同地で筆や墨を仕入れ、帰路において行商していたという。そのうち、自ら製造し販売したことが始まりと言われる。他地域からの技術を導入したという点において、先ほどの鯖江の眼鏡産業および播州織と似た経過をたどっている。その動きは広島藩の認めるところとなり、大いに発展した。

明治時代、新政府の教育改革の流れによって生産量は急激に拡大した。戦後は化粧筆や画筆用の筆の生産にも着手した。そして1975年（昭和50年）に伝統的工芸品の指定を受けるに至った。

今日、他の地場産業と同様に海外からの輸入に押され続け、事業従事者の高齢化と後継者不足も相まって苦しい状況にある。

#### <あらたな試みと課題>

このように熊野筆は、従来から各種筆の産地として有名であった。この産地を一層有名にしたのは、日本女子サッカーチームがワールドカップで優勝した時に国民栄誉賞が授与され、その副賞として七本組の化粧筆が野田首相からの贈り物に使用されたことであった。今までも、地域団体商標を取得したり東京駅の構内でイベントを開催するなど、熊野筆を広げるという動きはな

れてきたものの、このインパクトは強力であった。問題は、その成果がいかに活かされるかというところであろう。

例えば、なでしこ JAPAN に贈られた化粧筆を製造販売する会社の、商品に対するこだわり、素材や加工方法に対するこだわりは深いものがある。一度使ってしまうと、他の商品を使うことはできないほどのものだという。一方で、当地の商品が「熊野筆」と認められるには、それほど厳しい基準があるわけではない<sup>3)</sup>。結果として、商品の品質のばらつきが大きくなっている。これは、グレシャムの法則であり、ブランド価値全体を棄損する危険な兆候である。

#### <今後の課題>

課題で述べた通り、熊野筆業界では、地域全体として熊野筆ブランドをどのように育てるべきかという考察が求められていると思われる。個々の企業は自社の都合で動くことは仕方のないことであるが、その結果がブランド価値を棄損するものとなっては将来に禍根を残すことになるであろう。

熊野筆を製造する地域を見下ろす高台に、1994年に熊野町が建設した「筆の里工房」がある。熊野筆の歴史を紹介したスペースや体験コーナー、熊野筆の販売コーナーがある同じフロアには洒落たイタリアンレストランがある。もしこの地域において、経済面での諸効果を熊野筆に期待するということであれば、地元自治体にはハード面のみならずソフト面でも、業界の動向を適正な方向に導く責任があるように思われる。

## 4. 工芸都市・高岡（富山県高岡市）

### <地域と産業>

富山県高岡市は富山県第二の都市である。工業都市の感が強い富山市に比較して、高岡市は文化や歴史の香りを感じることができる、そのようなまちである。古くからの産業としては銅器が有名である。合わせて、仏壇の製造においても大きな地位を占めている。一方、立山連峰をはじめとする豊かな水源に恵まれた同地は、アルミ関連産業の一大拠点であった。

また、藤子・F・不二雄の出身地として著名である。同市は高岡市内の高岡工芸高校の出身である。それにちなんでであろうか、現在改装中（2014年3月現在）の高岡市東口前の広場にはドラえもんの登場人物の銅像が並んでいた。また、街の中をドラえもんの絵を描いた路面電車が走っていた。古くからの歴史とともに新しさを感じることもできるまちである。

また、かつて市内には国立の高岡短期大学があり、芸術関連の学部があった。1986年開学の大学であったが、現在では富山大学に併合されている。キャンパスは高岡に残る。

前述のとおり、高岡市にはアルミ関連の産業が立地し、各社が主要拠点を構えていたが、電力を多く消費するアルミ産業はエネルギー価格の高騰とともに価格競争力を失って衰退した。高岡の基幹産業の衰退は当然ながら市の運営に大きな影響を及ぼす。そのようななか、高岡は工芸都

市としての地位を高めようとしたのである。

#### <新たな取り組み>

高岡市・高岡商工会議所は、1986年に「工芸都市高岡クラフトコンペティション」を開催した。これは、前述の高岡短期大学の開学年と同じである。その後、同コンペティションは毎年開催され続けている。間もなく30回目を迎える。

コンペティションを中心になって運営している高岡商工会議所によると、同コンペの開催にあたって留意していることがいくつかあるという。まず、審査員の質を高く保つこと。そうすることによってコンペの価値が高まり、結果として良い作品が集まるようになること。加えて、地元に応募にこだわらないこと。これはコンペのステイタスが上がれば自然と実現される。

以上の結果、本コンペには多くの優秀な作品が集まり、コンペ時期には東京をはじめとしたデザインの先進地から多くの人を集めることができるようになった、とのことである。また、工芸商品として、世界的に有名な能作などを輩出するという副産物も生んだ。地元にも新しい風を吹き込んだのである。

人を集めるということに関して、高岡には大きな可能性が広がっている。2015年3月に開通予定の北陸新幹線である。富山県第二の都市である高岡には新駅が設置されることになっており、工事は順調に進んでいる。

一方で悩みがある。新幹線の駅である新高岡駅は、現在の北陸本線の高岡駅からは南の方角へ1.5キロメートルの距離に位置する。現在の交通の中心である高岡駅からは城端（じょうはな）線が乗り入れる。新駅の周辺は巨大なショッピングモールが存在し、一方では住宅地と水田が広がっている。このショッピングモール自体は2002年に開業したため、今後新たに市内の商圈移動が起こるとは考えにくい。換言すれば、商圈移動はすでに起こっており、従来の中心地であった高岡市駅前の商店街は閑散とした状態になっている。現在行われている北陸本線高岡駅周辺の再開発は、すでに起こった商圈移動に対応するとともに、新高岡駅開設に対応するものである。

高岡には、新幹線開業で増加が見込まれる観光客に対する吸引力が少ないのではないかという懸念がある。魅力的な食文化や温泉が存在しない、という理由である。よって、新高岡駅で下車した観光客は、春は砺波のチューリップを愛で、その他の季節は国宝の瑞龍寺を見学した後は能登半島にある和倉温泉あるいは金沢で宿泊するのではないかという懸念である。すなわち、最も経済効果が見込まれる消費部分で高岡が受ける恩恵は少なくなるのではないかということである。新高岡駅の稼働を間近に控え、喫緊の課題であろう。

余談であるが、高岡を訪れたのち、高岡駅から氷見線に乗って能登半島の東側を北へ向かい、氷見へ向かった。当日はPM2.5注意報が出るほどで、海の向こうに立山連峰を望むということ幸運には恵まれなかったが、源義経が弁慶と雨をしのいだという名勝・雨晴海岸などを横目に、寒ブリをはじめとする海産物で有名な氷見の地に着いた。貸自転車に乗って、2時間ほどで回り切

れる街である。それほど大きな町ではないが、港町の風情を感じさせる町並みではある。

この地は、藤子・A・不二雄氏の出身地ということで、忍者ハットリ君や喪黒福造のオブジェが見られた。ところどころ特徴あるスポットもみられ、高岡とのシナジーを追及できればいろいろな可能性があるようにも感じられた。

### Ⅲ. 考察（マーケティング・マネジメントからの比較）

4つの地域の取り組みについてマーケティング・マネジメントの2つの領域から考察する。一つはSTPであり、一つはマーケティング・ミックスである。表1はSTPからみた4地域の比較表である。なお、STPのうちPositioningの具体的な内容はマーケティング・ミックスに反映されるので、そのような記述にとどめている。

#### 1. STPからの比較

表1. STPからみた4地域の比較

|              | 今治地域<br>タオル産業                     | 鯖江地域<br>眼鏡枠産業                              | 熊野地域<br>筆産業                    | 高岡地域<br>工芸都市  |
|--------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|---|
| Segmentation | 地域、製品に求める機能・デザイン                  | 地域、製品に求める機能・デザイン                           | 消費者ニーズ                         | 出展者、事業者それぞれの動機                                      |
| Targeting    | 国内外のこだわりを持つ消費者<br>展示会等を通じて海外展開も視野 | 主として国内のこだわりを持つ消費者<br>事業者が独自に小売店ルートを開拓しつつある | 事業所ごとでターゲット顧客あるいはターゲットチャネルは異なる | コンペティションに参加して評価してほしいデザイナー<br>新しいデザイナーおよび商品を探したい流通業者 |
| Positioning  | マーケティング・ミックスで具体化                  |  |                                |   |

(筆者作成)

今治地域、鯖江地域、熊野地域では、それぞれ消費財を製造販売している。今治と鯖江については、基本的な方向性として日本国内の顧客を意識し、輸入商品との棲み分けをおこなおうとしている。熊野地域においては、個々の事業者を見ると今治地域や鯖江地域と同様の方向性を持っているが、全体としては明確な方向性を持っているようには感じられない。このままでは産地としての統一性、存在意義がなくなってしまう懸念を感じる。

今治と鯖江においては、輸入品の攻勢が厳しい普及品での競合は避けようとの試みが感じられる。もちろん、産地の卸売業者は商品構成の観点から輸入品と産地製品とを取り扱うと考えられる。それが産地問屋の強みではあるが、その姿勢が峻烈すぎると産地の製造業との関係維持が難

しくなる。ひいては、産地の製造機能の空洞化を招きかねず、将来的に製造機能の喪失につながる可能性がある。

高岡地域は 30 年間にわたって開くコンペティションのブランド化に成功しつつあるようである。今後はこの「吸引力」を地域の活性化に如何に転換させるかが重要であろう。

## 2. マーケティング・ミックスからの比較

表 2 は 4 地域をマーケティング・ミックスの視点から比較した表である。

表 2. マーケティング・ミックスからみた 4 地域の比較

|                   | 今治地域<br>タオル産業                          | 鯖江地域<br>眼鏡枠産業                                | 熊野地域<br>筆産業                               | 高岡地域<br>工芸都市                    |
|-------------------|--|--|---|---------------------------------|
| Product           | 品質基準をクリアした製品にブランドを付与                   | 品質に視点製品の性格を踏まえフィッティングの資格を設ける<br>従来からの分業制度が機能 | 高品質のものと普及品レベルとが混在<br>品質に対するこだわりは事業所ごとに異なる | 伝統あるコンペティション、著名なデザイナーによる審査が商品価値 |
| Price             | ブランド化した商品は高価格                          | 国内生産商品は高価格                                   | 高価なものと普及価格のものが混在                          | 関連項目はない                         |
| Place             | 工業組合を中心としたタオルショッブの展開に力を入れている           | 事業所がそれぞれ小売店チャネルを開発しようとしている<br>組合として直販シッブの展開  | 特徴ある商品は直販を志向している                          | 従来からの口コミ等が重要                    |
| Promotion         | JAPAN ブランド支援事業による効果は絶大だった<br>大消費地での展示会 | 自治体（とくに鯖江市）の支援は大きい                           | 個別事業その対応が殆ど                               | ブランド化した中でパターン化はなされている           |
| PhyysicalEvidence |  |  |   | 著名な審査員<br>過去の入賞者（企業含む）、入賞作品の動向、 |
| Perticipant       |  |  |   | 一流事業者、可能性ある若手                   |
| Process           |  |  |   | ブランド化した中でパターン化はなされている           |

(筆者作成)

### <考察>

マーケティング・ミックスは、STPの最後の段階であるポジショニングを実現するためのコンテンツと考えると理解しやすい。必要なことは、ポジショニングのイメージと同期化するマーケティング・ミックスの各要素を注意深く具備することである。さらに、環境変化を踏まえてそれらを変化させていくことであろう。

今治地域は現段階で優れた成果を上げている。国内外の高級タオルを求める消費者のニーズにマッチした商品政策およびチャネル政策が功を奏していると思われる。一方で、現在の構造を維持するだけでは将来的な発展は約束されない。トップランナーとして新しい境地を拓く必要がある。その場合、現在の今治を支えている種々の要素の再点検が必要になるかもしれない。具体的には、タオル選びのアドバイザーとしての「タオルソムリエ」の育成および資格化や積極的な新商品開発など、タオルといえば今治、という連想が当たり前になるような状況を目指している。

鯖江地区は今治と同様でターゲットとポジショニングを踏まえたマーケティング・ミックス構築を志向していることがうかがわれる。直販ショップが好調であることは消費者の強い「ひき」が感じられる。かけ心地が重要である眼鏡であるがゆえに、眼鏡士の資格を積極的に啓蒙しようという姿勢もみられる。バブル崩壊やリーマンショックの教訓から、直販を志向する製造業者の姿勢もみられる。現在のところ客観的に見て今治ほどの成果は上げていないものの、将来の可能性を感じる展開である。

熊野筆については、地域の中での方向性をいくつかに分けて考える時が来ているかもしれない。そのうえで、同じ方向に進もうとする事業者が協力できる体制を早急に作る必要があると思われる。現在のように個々の事業者が孤立しているような状態では地域としてのパワーは望めないし、行政等との連携も難しい状況になることが懸念される。

高岡地域については現状で安定しているとはいうものの、周辺環境の変化が近づいている。現状維持にとどまると、北陸新幹線の開通を契機に一気に通過都市になりかねない危険性ははらんでいる。その中でコンベンションをどのように位置づけるか。単なるイベントだけではなく、高岡の経済の活性化により大きなインパクトを与える機能を持たせるように再構築する時期であろう。

### 3. 今後の課題

今回は定性的な分析及び記述が中心であり、定量的な分析を論文の中に織り込んでいない。文中で示したように、定量的な結果をもとに考察した部分があるとおり（例えば、今治タオルのシル類の販売推移）<sup>4)</sup>、筆者が見聞した事象と定量的な背景を結びつけるように心がけたが、全体としては十分反映しているとは言えない。手元の資料さらに本論文での記述を裏付けるよりクリアな定量的データを踏まえ、より深い考察につなげていくことが今後の課題である。その際、今回検討した4つの産地に従来から研究している地域（北播磨地域の繊維産業、但馬地域の鞆産

業など)を加えて、特色ある地域産業を持つ地域の課題にかかわる定量定性分析による総合的な研究としてまとめたい。

日本の地場産業は大きな岐路に立って久しい。すでに壊滅的な状況にあり、再起が困難な産地も多く存在するように聞く。しかし、一度壊したものを再び作り上げるには膨大な時間と費用、そして人的パワーが必要になる。ほんの少しでも従来の蓄積が残っていれば、そこから種々のヒントをくみ取ることができるだろう。

日本が今日の地位を築くにあたって、地場産業は大きな役割を果たしてきた。地場産業の基盤があったからこそ、今日の日本を支える種々の先端的産業が生まれた部分も少なからずあるように思う。一方で、今日の地場産業にかつての役割を果たさせるというのは無理な話である。地場産業は、マーケティングでいうところのニッチの地位を意識しながら、豊かな日本の地域を作り上げる役割を果たしていると筆者は考えている。そして、そのような役割を期待できる地場産業は、まだ多く残っていると筆者は考えている。

#### <参考文献>

1. 青木昌彦著：『比較制度分析序説』（講談社学術文庫, 2008）
2. 石井淳蔵著：『マーケティングの神話』（岩波現代文庫, 2004）
3. 石井淳蔵著：『ビジネス・インサイト』（岩波新書, 2009）
4. 井上芳郎著：『小さな会社のビジネス・プラン』（東洋経済新報社, 2003）
5. 佐藤可士和著：『佐藤可士和の超整理術』（日経ビジネス人文庫, 2011）
6. 中小企業庁編：『2014年版中小企業庁白書』（日経印刷株式会社, 2014）
7. 野中郁次郎＋竹内弘高著（梅沢勝弘訳）：『知識創造企業』（東洋経済新報社, 1996）
8. 播州織構造改善工業組合・播州織工業協同組合編集：『播州織の自画像（播州織 50年のあゆみ）』（播州織構造改善工業組合・播州織工業協同組合, 1982）
9. ウィリアムソン, O. E. 著（浅沼萬里・岩崎 晃訳）：『市場と企業組織』（日本評論社, 1980）
10. クレイトン・M・クリステンセン著：『クリステンセン経営論』（ダイヤモンド社, 2013）
11. シューマッハー E.F.（小島慶三・酒井懋訳）：『スモール イズ ビューティフル』（講談社学術文庫, 1986）
12. シューマッハー E.F.（酒井懋訳）：『スモール イズ ビューティフル再論』（講談社学術文庫, 2000）
13. セオドア・レビット著：『T.レビット マーケティング論』（ダイヤモンド社, 2007）
14. バーナード, C.I.著（山本安太郎・田杉競・飯野春樹訳）：『新訳 経営者の役割』（ダイヤモンド社, 1968）
15. ホファー, C.W.、シェンデル, D 著（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳）：『戦略策定－その理論と手法－』（千倉書房, 1981）
16. ポーター, M.E.（竹内弘高訳）：『競争戦略論 I・II』（ダイヤモンド社, 1999）
17. ロバート・C・アレン著：『なぜ豊かな国と貧しい国が生まれたのか』（NTT出版, 2012）。

## 注釈

- 1) 今治タオルプロジェクト「imabari towel Japan 歴史と伝統 新たなる挑戦」インタビュー時に受領した資料、2014年3月取得
- 2) 今治タオルプロジェクト「imabari towel Japan 歴史と伝統 新たなる挑戦」に、『imabari towel ブランドネーム・タグ・シール 払い出し数』というデータがある。それによると、2007年度の払い出し数は約100万枚程度であったものが、2013年度では5,500万枚になっている。約55倍の数量である。単純に考えても、そのロイヤリティが55倍になっているということになる。
- 3) もちろん、伝統工芸品としての熊野筆には厳しい基準が存在する。项目的には技術・技法、素材、製造される地域、などである。詳細は、熊野筆事業協同組合のホームページを参照のこと。  
熊野筆事業協同組合ホームページ「熊野筆って何だろう？」  
[http://www.kumanofude.or.jp/about1\\_1.html](http://www.kumanofude.or.jp/about1_1.html)、2014年8月17日取得
- 4) 脚注<sup>2)</sup>以外に興味深いデータのタイトルと概要を以下に述べる。  
『今治タオルと業界の概要』：内需数量と今治、国内他産地、海外別の数量が紹介されている。  
『内需－輸入－今治生産 水量』：上記をグラフ化したもの。  
『今治タオル産地の認知度』：2004年（プロジェクト開始前）、2008年（プロジェクト開始翌年）、2012年時点での産地の認知を調査した結果。