

平成 18 年度マスターセンター補助調査・研究事業

地域特産品のブランド化支援策の調査・研究

報 告 書

平成 19 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

## はじめに

最近、「沖縄ブランド」に対する関心が更に高まっている。それは、危機感から発したものもあれば、新たな沖縄ブームの再現をめざす積極的な対策として取組もうとするものもある。危機感を感じているのは健康加工食品やコスメを扱う業界であり、積極的に取り組むのは地域活性化を目指す団体等である。特に、平成 18 年 4 月 1 日から地域団体商標制度が導入され、地域活性化に向け「地域ブランド」への取組が全国的に行われている。沖縄から初めて「石垣の塩」の商標登録が認められ、石垣島の知名度アップと経済活性化が期待されている。今後益々全国各地で「地域ブランド」への取組は強化されるものと思われる。ブランド関係者の創意工夫が地域活性化を左右するといえば大げさかも知れないが、おらが地域を全国に知らしめようとする取組の意義は大きい。

「沖縄ブランド」について、我々中小企業診断士にとっての役割は、地域ブランド創りに取り組む中小企業をどのようにサポートするかということである。個別企業の多様な課題に対して一律的な解決策を提案することは出来ないが、経営者とともに課題解決に向け汗を流すことが経営者サポートの基本であると考える。

今回の調査・研究事業においては「沖縄ブーム」を自己課題の主軸に置き、歴史的観点からもテーマに取り組むことになったが、先輩諸氏の残した論文や著書を参考にさせてもらった。

なお、今回の調査・研究事業においてはマーケティングおよびロジスティクスには触れておらず、ファッション・工芸・焼物等のブランド化についても言及していないことをご了解いただきたい。

報告書作成にあたっては先輩会員の方々のアドバイスもいただいた。この場をお借りして厚くお礼を申し上げたい。

平成 19 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 沖縄県支部

中小企業診断士 仲宗根稔（担当主任）

“ 大城 剛

“ 谷津和徳

“ 津波古透

## ～ 目 次 ～

はじめに

### 第1章 沖縄の産業振興とブランド化の重要性

- 1. 沖縄産業振興史概観 . . . . . 1
- 2. 沖縄振興開発計画概要 . . . . . 2
- 3. 主要産業の課題 . . . . . 6
- 4. 健康食品加工業におけるブランド化の必要性 . . . . . 7

### 第2章 沖縄におけるブランドづくりにむけて

- 1. ブランドとは何か . . . . . 13
- 2. 地域ブランドについて . . . . . 19

### 第3章 沖縄における小規模事業所のブランド化

- 1. 小規模事業所におけるブランドイメージ構築への取組 . . . . . 35
- 2. 小規模事業所に対するブランド育成支援策 . . . . . 39
- 3. 沖縄県内における取り組み事例：「沖縄の風とさとうきび畑プロジェクト」 . . . . . 42

### 第4章 沖縄産品のブランド化

- 1. 沖縄産品ブランドの成功事例 . . . . . 47  
(事例1：(株)オキネシア 事例2：(株)青い海)
- 2. 沖縄産品ブランド化への方策 . . . . . 55

### 第5章 地域ブランド化推進に向けた支援機関及び中小企業診断士の役割

- 1. ブランド推進の主体性と支援体制の確立 . . . . . 65
- 2. ブランド創出による雇用拡大と産業振興 . . . . . 66
- 3. 地域ブランド認証制度構築への支援 . . . . . 67
- 4. 販路開拓支援 . . . . . 68
- 4. 中小企業診断士の役割 . . . . . 68

おわりに

## 第1章 沖縄の産業振興とブランド化の重要性

### 1. 沖縄産業振興史概観

賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶといわれる。地域特産品のブランドにより未来を拓くことをイメージしながら沖縄産業の歴史を概観したい。

#### (1) 製糖業のはじまり

沖縄における農耕文化の興った年代は明らかにされていないが、6世紀のころからはじまったのではないかとされている。その後も、島国のため他国との交流は少なかった。また按司時代は戦乱のため農耕は遅々として進まなかった。三山が統一された1400年代になって南方諸国・中国・朝鮮・日本本土等との交流が頻繁になって、鉄器の導入とともに各種作物も移植された。

甘蔗（サトウキビ）がいつ頃、どこから、誰が琉球に持ってきたかは定かでないが、古代から甘蔗は甘い植物とした菓子代わりに食され、糖分の供給に重宝がられていたようである。甘蔗のしぼり汁を黒糖にする技術を確立したのは儀間真常であるといわれている。儀間親方は、琉球にも甘蔗があるのに製糖法を知らないことを嘆き、1623年、進貢船に使者を便乗させ、中国の福建省で製糖法を習得させた。これを儀間親方の領地である儀間村で試作した。これが琉球における黒糖製造の起源とされている。儀間親方が製糖法を導入して以来、琉球本島一円にその技術は普及し、25年後の1650年には、87万斤の黒糖が生産されたと記録されている。初期の甘蔗搾汁の方法は、もっぱら人力に頼った。1662年、琉球王府に砂糖奉行が設置され、納糖並びに一般製糖に関する事務を掌るようになった頃から、粗末ながらも木製圧搾機が発明され、牛馬力によって回転し、この間に甘蔗を挿入し圧搾するという方法がとられた。1860年代になって石製甘蔗圧搾機が発明され、製糖一般の技術向上を促した。1882年に鉄製圧搾機が開発され、圧搾率が2割も向上した。

#### (2) 糖業政策の変遷

琉球に製糖法が伝来して25年後の1648年、砂糖は当時の歳入の8分の1を占めるようになり、重要産物の一つとなった。そのため地租に換納させる制度が設けられた。貢糖の起源は、琉球王府が薩摩から借入した9000両の返済に窮したため、砂糖の売買を官営にして、その利益で返済することとなったからである。琉球王府は王府の収入を増加する目的で貢糖のほかに定式買上糖と称して一定額を支出して砂糖を買上げることにし、貢糖制度と同時に実施したが、買上代金は非常に安く砂糖生産者を苦しめた。薩摩藩及び琉球王府の主要財源となった砂糖は砂糖座（琉球王府の砂糖係）を強化して、納糖及び製糖の監督指導をさせたが、この職制は殆ど変化なく、廃藩置県当事まで続いた。

### (3) 甘藷の伝来

琉球は有史前から米、粟などの穀類はすでに栽培され、常食とされていたが、台風や旱魃になると餓死するものが多かった。島国であるために交通が不便で食糧供給がままならなかったからである。

中国の福州で甘藷をみた野国総官は、これこそ食糧の欠乏を補うに最適であると考え、1605年帰国の際にこれを鉢植えにして持ち帰り野国村（現嘉手納町）に広めた。垣花の地頭職であった儀間真常は、野国総官を訪れて栽培法を学び、研究と改良を重ねた。その結果、食糧に適するとわかり、各地に甘藷の苗を分植させて普及につとめた。

### (4) パインアップル産業

沖縄県でパインアップルが栽培されたのは1888年（明治21年）のことであり、小笠原諸島から導入されたと言われている。昭和の初期になると沖縄本島北部の本部町伊豆味において栽培が行われ、高級果実として重宝された。八重山石垣島には、1930年（昭和5年）に八重山支庁が台湾から導入したと言われている。1935年（昭和10年）に台湾からパインアップル栽培農家30戸が石垣に移住し、本格的な栽培が行われ缶詰工場が出来た。1955年（昭和30年）にパインアップル産業振興5ヶ年計画が策定され、昭和34年にパインアップル産業振興法が制定された。さらに1971年（昭和46年）には重要産業の指定を受け、政策的に強力な保護と財政援助が行われたことから、栽培農家や栽培事業体が急速に増加し砂糖に次ぐ基幹産業として期待された。

世界のパインアップル生産状況は東南アジアの進出が目立って増加した。特に、台湾、フィリピン、マレーシア、タイ等の発展途上国の進出が目立った。沖縄産のパイン缶詰の価格は輸入品に比べて高く、外国産には55%の輸入関税を課し、県産パインの価格を維持していた。

その後については次項に続けたい。

## 2. 沖縄振興開発計画概要

下の表は復帰後の沖縄の人口と名目県内総生産を5年ごとに示したものである。

人口も生産高も右肩上がりで推移している。この傾向は今後も維持される可能性が高い。まずは、マクロ的視点で沖縄の産業経済を概観したい。

| 西暦   | 邦暦   | 沖縄の総人口(人) | 名目県内総生産(億円) | 一人当たり名目県内総生産(千円) |
|------|------|-----------|-------------|------------------|
| 1972 | 昭和47 | 959,615   | 4,592       | 479              |
| 1977 | 昭和52 | 1,072,578 | 10,873      | 1,014            |
| 1982 | 昭和57 | 1,130,195 | 17,340      | 1,534            |
| 1987 | 昭和62 | 1,202,209 | 23,975      | 1,994            |
| 1992 | 平成4  | 1,238,755 | 31,227      | 2,521            |
| 1997 | 平成9  | 1,289,251 | 34,102      | 2,645            |
| 2002 | 平成14 | 1,335,565 | 35,367      | 2,648            |
| 2003 | 平成15 | 1,343,690 | 35,755      | 2,661            |
| 2004 | 平成16 | 1,352,397 | 35,670      | 2,638            |
| 2005 | 平成17 | 1,360,830 | 36,270      | 2,665            |

復帰後の沖縄の人口と名目県内総生産の推移

沖縄の産業振興は復帰の前後によって大きく様変わりした。以下に復帰後の沖縄振興開発について述べる。

#### (1) 復帰後の施策

沖縄県は昭和 47 年 5 月 15 日に本土に復帰し、新生沖縄県としてスタートすることになったが、わが国の経済社会が大きく成長した時期に米国施政権下にあったことなどにより、第二次産業が振興しないまま消費型経済が形成されるとともに、基地経済に依存した特異な産業構造となった。この結果、復帰時の沖縄県経済社会の状況は、産業基盤、生活基盤及び県民所得など多くの分野において本土との著しい格差が存在していた。このような状況の中で、国は、沖縄県の基礎条件の改善と振興開発を図るため、昭和 46 年 12 月に沖縄振興開発特別措置法を制定し、沖縄振興開発計画を策定した。

1 次振計の計画策定に当たっては、「経済社会等各分野で本土との間に生じた著しい格差を早急に是正し、自立的発展を可能とする基礎条件を整備し、沖縄がわが国経済社会の中で望ましい位置を占めるようつとめることは、長年の沖縄県民の労苦と犠牲に報いる国の責務である」との沖縄振興に対する国の強い姿勢が示され、この考え方はこれまで 3 次にわたる沖縄振興開発計画に引き継がれてきた。

しかしながら、産業経済面においては「工業等開発地区」、「自由貿易地域」という二つの制度を盛り込み企業立地の促進と産業基盤の整備等により、産業振興を図るとされたが、二次のオイルショック、円高不況等内外の経済情勢の変化により、企業誘致の進展は図れず、2 次（20 年間）にわたる振興開発計画によってもなお、自立的発展の基礎条件の整備は十分でないことなど、沖縄の経済社会は依然として厳しい状況にあった。

3 次振計においては、これまでの振計の計画目標である格差是正と自立的発展の基礎条件の整備に加え、「わが国の経済社会及び文化の発展に寄与する特色ある地域としての整備を図る」という新たな目標が掲げられた。

#### (2) 沖縄振興の方向性

沖縄の本土復帰に関しては、沖縄における経済の自立化が中心課題となり、そのための産業基盤整備が重視され、それは本土復帰特別措置法の中で明文化されると同時に、「沖縄県経済振興開発計画」の中で政策化された。本土復帰に伴って、公共事業費として多額の投資が産業基盤の整備のために投下された。もっとも、その中心は道路整備であり、個別産業に対する直接的な基盤整備は相対的に小さいものとどまった。沖縄における工業用地の造成は相対的に遅れており、かつ長期的不況の中では企業の新規立地は困難な状況にあった。さらに重要なのは沖縄における市場の狭隘性とその位置による経済距離の大きさによって、企業の新規立地が困難になっているということである。

本土復帰に伴って、本土資本は沖縄に何を期待したかという問題がある。それは本土資本の進出基盤を拡大するという限定された枠の中で、親日的沖縄資本の育成であり、その限りでの産業基盤の造成であったということである。したがって、沖縄における経済的自立性にみあった産業基盤の整備政策ではなかったのである。第二次産業についてみると、本土資本との競合関係を生ぜしめるような業種、すなわち一般機械、電気機械、輸送機関、精密機関などの高次加工部門については、これを育成し、強化するという政策はとらなかった。また、当然のことであるが、すでに日本本土において過剰生産が生じているような繊維、衣服、木材、紙パルプ、ゴム、皮革などの消費財部門、あるいは鉄鋼業などの新規立地は資金的・技術的に不可能であった。結局、沖縄圏内において自立的な再生構造の確立が可能となるような産業基盤の法的整備は行われなかったのである。

一方、米軍基地と産業基盤整備との関連があることを考えなければならない。基地の存在はそれ自体として沖縄における産業基盤整備の障害となる。そのうえ、米軍基地を不要とするような産業構造の高度化、つまり沖縄経済の自立化をもたらすような重化学工業政策は、米軍占領下においてはもちろんのこと、本土復帰後も日米安全保障条約にもとづいて、日本政府はとらなかったのではあるまいか。沖縄県における産業基盤の整備はまさしくこのような社会経済的な役割とあわせて政治的な役割を果たしてきたのである。

### (3) 工業化の課題

- ① なぜ重化学工業を主導とする資本の成長、進出が十分ではなかったのか
- ② 日本資本主義は本土復帰後沖縄に市場進出はしたが、なぜ重化学工業部門に資本を投入しなかったのか
- ③ なぜ本土の重化学工業資本を誘致できなかったのであろうか
- ④ 本土資本の蓄積を支えるべき復帰措置などによる振興事業、有効需要政策が十分だったのか
- ⑤ なぜ沖縄と本土が距離的に離れているという制約を経済的にうまく克服できないのか

その理由として、第1に、産業基盤の整備が十分でなかったこと、しかも本土復帰以降は資本主義そのものが二次のオイルショックにより長期不況に陥ってしまったということ。

第2に、沖縄における工業のあり方に対する日本政府の姿勢は、沖縄地域の工業を振興させることよりも、日本資本主義と一体化させるための移行措置が中心であった。

そして、第3に、復帰後、沖縄振興開発計画によって本土主要都市との航空路の整備、海上輸送流通体系の確立のための那覇港の整備、神港の建設など様々なネットワークが形成されたけれども、依然として地理的な特殊性を経済的に克服し得るだけのメリットが沖縄になかったのではないだろうか。

#### （４）戦後日本資本主義の復興と沖縄の復帰後における復興のちがい

戦後日本資本主義の復興期には財閥、独占資本が残存していて、産業復興を主導するモメントがあり、したがって、石炭、鉄鋼、機械、電気、化学などの重化学工業の基礎的な生産力、技術水準や労働力が存在していた。さらに、未整備で荒廃していたが、資本蓄積のもう一方のモメントである国内市場に成長の可能性があった。これらの条件に加えて、国家独占資本主義的な傾斜政策が展開された。戦後復興期には世界銀行の融資をうけ、1960年代からは外資や外国技術が導入され、高い生産性を実現する条件が得られた。同時に、アメリカ資本主義との同盟関係によって、安定的に安価な工業用原材料が確保された。このような生産条件に加えて、日本資本主義に対してアメリカ市場が開放された。1960年代の資本主義世界市場は安定的な成長過程にあって、アメリカ市場の開放は国内市場が狭隘な日本資本主義にとって高度成長の絶好のチャンスであった。このように、アメリカ資本主義による援助がなければ、日本資本主義も自然発生的に経済復興と経済成長を遂げることはできなかった。

これに対して、復帰時の沖縄の工業はどういう蓄積条件にあったかといえば、本土経済から切り離され、基地経済の下にあった工業生産の諸条件を出発点として、復帰対策と工業振興政策が進められた。高度成長に突入しようという時期の本土工業と比較すると、沖縄では、基地依存型輸入経済と小規模で本土から隔絶された経済に条件づけられて、産業の振興を主導する工業部門や資本が少なかった。また、本土経済から切り離された基地経済が独自の経済圏の形成を余儀なくさせ、沖縄県内の工業が格差是正と自立化の原動力となるような生産を展開するには市場が狭すぎた。本土企業が沖縄に生産資本をあまり投下しないのは、本土の新産業都市などと比べて、沖縄の産業基盤が輸送コストをペイして余りある程には有利でなく、沖縄の市場が生産資本の投下をペイし得るほどには広くないからだと考えられる。したがって、本土と沖縄の間における地理的な距離の背後にある問題は、距離的な輸送費の問題というよりも、沖縄地域に工業資本の成長を支えるだけの産業集積がなく、そして他の地域よりも優れた産業基盤、租税特別措置などがないということになる。沖縄の資本は沖縄地域だけを市場としなければならない、戦略的な産業やベンチャー意識を持った企業が育つには、沖縄の経済規模が余りにも小さいということである。

21世紀初頭の沖縄県振興の方向性は、国内外の情勢に的確に対応しつつ、これまでの施策の評価と反省を踏まえ、民間主導型の経済を構築するとともに、広く我が国及びアジア・太平洋地域の発展に寄与する特色ある地域の形成及び安らぎと潤いのある生活空間の創造を目指すことである。

### 3. 主要産業の課題

以下に、今後の沖縄振興の方向性を踏まえ、「沖縄ブランド」に関わる主な産業分野の課題を示した。（他の分野については触れていないことを了解願いたい）

#### （１）農林水産業

沖縄県の農林水産業は、亜熱帯の地域特性を踏まえた革新的技術の開発と普及を図り、定時・定量・定品質の出荷を担う拠点産地や土地利用型農業における法人経営等の育成を推進する。

また、輸送コストの低減や「おきなわブランド」の確立等によって市場遠隔性の克服に努めるとともに、畑地かんがい等各種生産基盤の整備を図る。

さらに、観光産業や食品加工業との連携、環境保全型農林水産業の推進など、新たな視点に立脚した諸施策を展開するとともに、多様な担い手の育成や農林水産業を支える組織体の育成を図り、魅力ある農林水産業と活力に満ちた農山漁村の建設に努める。

#### （２）製造業

製造業については、健康食品産業等地域資源をいかした新たな展開が見えつつあり、今後いかなる業種であれば優位性を発揮できるかという視点に立脚し、資金、人材、技術等の観点から、必要な環境整備を図る。また、研究開発については、産学官の共同研究や公的研究機関における横断的な研究開発を進めるとともに、企業への技術移転を促進する。さらに食品産業における国際的な食品衛生管理手法の導入を促進するとともに、県産品の県内外への販路拡大等の充実強化を図る。

#### （３）健康食品産業（健康食品産業協議会のアンケートに基づく）

沖縄県の健康食品産業は、「長寿県沖縄」のイメージや沖縄ブーム等を背景に著しい伸びをみせており、売上高も平成 14 年の 131 億円から平成 15 年には 177 億円に達しているが、平成 17 年には 134 億円まで減少している。売上の回復を図るためには、消費者に信頼される「安心・安全・高品質」な製品づくりと景品表示法、薬事法、健康増進法などの関連法規を遵守した適正な表示が重要である。

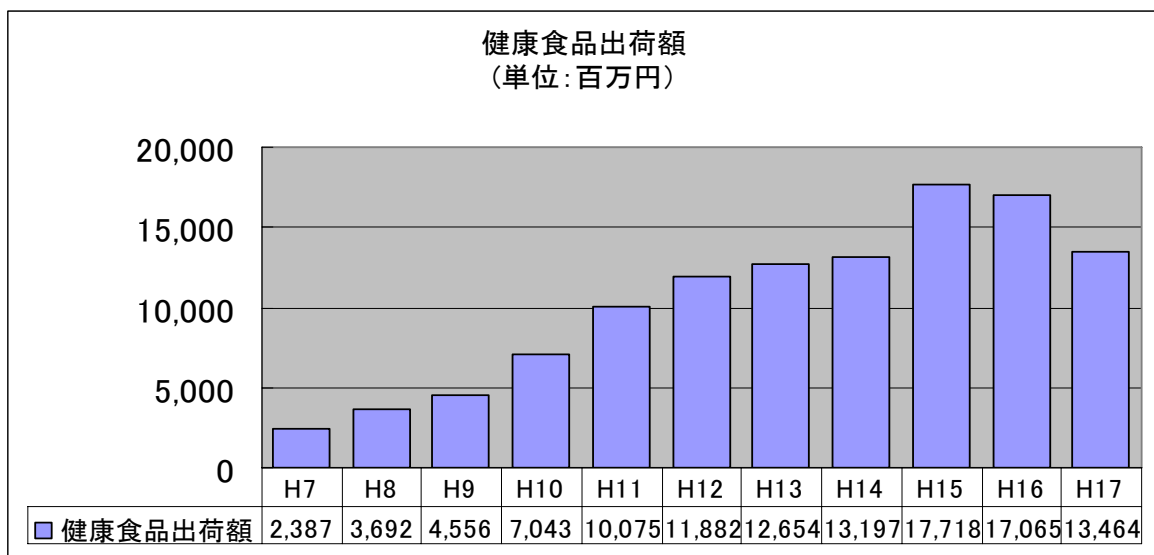
このため、新たな製品の開発に向けた有効成分の機能性解明を進めるとともに、沖縄健康バイオテクノロジー研究開発センター等の活用によって、ポテンシャルの高い研究開発を推進する。

最近、特に健康食品加工業において「沖縄ブランド」の課題が取り上げられている。次項において詳しく述べたい。

#### 4. 健康食品加工業におけるブランド化の必要性

##### (1) 沖縄における健康食品加工業の概要

沖縄の健康食品は国民の健康への関心の高まりや沖縄ブームの追い風に乗って、これまで好調に推移してきた。同時にウコンなど原材料を供給する農家数や栽培面積も増大している。特にウコン・アロエ・モズクは最大の売れ筋商品であり、多様な商品が提供されている。健康長寿地域としての沖縄のイメージが形成されつつあることが健康食品の成長の大きな要因のひとつである。沖縄の健康・長寿イメージがどの程度全国に情報発信されているかについて代表的な検索エンジンである Google と Yahoo を用いて「健康 長寿」「地域（沖縄、北海道など）をキーワードとして組み合わせて検索した結果、沖縄は東京についてヒットした件数が多く、健康長寿県に相応しい情報発信量となっていると考えられ、国民にもそのイメージが定着することが期待される。



(沖縄県健康産業協議会によるアンケート調査ベース)

好調に推移してきた健康食品加工業であるが、今後も持続的発展を遂げるためには問題も多い。問題を以下の通り 4 区分しまとめたい。

##### ① 健康長寿イメージの維持（県民の健康度の低下）

長寿県に相応しい県民の健康度が急速に低下している。

100 歳以上の人口比は全国一であるが、平均寿命をみると、男性は 26 位に転落している。

また、中高年の肥満度も高く、健康長寿の島と称していいものかどうか。これは健康食品加工業にとっては大きな問題であり、経営者も危機感を持っている。

##### ② 原材料確保の問題（輸入原材料の増大）

ウコンなどにおいて輸入原料が増大しており、メーカー側もコストや安定供給の面から県産原料とブレンドして出荷するなど 100% 県産原材料でない企業も多いのが現状である。

### ③ 品質の問題と成分表示の不透明

健康食品は健康によいことが売り物であり、消費者もそれを期待して購入する。しかしながら、現在生産されている健康食品のうち効能を明記したのは殆どない。2001 年から施行された「健康機能食品制度」によると、健康食品は健康によいというだけでなく、特定保健用食品として栄養素含有量がある水準以上であることが求められている。すなわち、単に「健康に良いから」でなく、科学的な根拠がなければ消費者も納得しないようになるのである。

### ④ 生産体制の問題（本土企業への委託生産の多さ）

生産過程において、本土企業へ一部委託やすべて委託する企業が多く、生産ノウハウが蓄積されないような状況にある。

## （2）健康食品加工業の発展と健康長寿ブランドの確立

健康長寿県としてのイメージを強く出しながら産業振興を図るためには、地域ブランド化戦略が必要である。地域ブランド化とは、地域ブランドの確立と地域にある商品のブランド化からなる。沖縄の地域ブランドとは、健康長寿としてのブランドの確立にほかならない。そして、ブランドは地域あるいはそこで作られる商品に対する消費者からの信頼である。農業では安定供給体制を確立することが重要である。そのため、生産者の組織化、栽培技術の向上、産地形成などに取り組む必要がある。健康長寿ブランド化を図るためには、個々の農家や企業だけでは限界があり効果も弱い。そのための取組としては、協同組織作り、品質管理の徹底、マーケティング力強化があげられる。更に健康食品加工業だけにとどまらず、健康サービス業、観光産業を含めた地域振興戦略として取り組まなければならない。「沖縄に来て健康になる」、「沖縄のものを食べて健康になる」というコンセプトのサービスや商品の提供を徹底的に行うことで、国民から健康長寿県としての信頼を受け、健康長寿ブランドが確立されることになる。そのときは、健康食品加工業も大きく発展しているものと思われる。

沖縄県の健康食品産業にとって「販売促進活動の強化」が経営課題のトップを占めている。それは、本土展開を開始し、本土企業との販促活動の格差を感じたからだと思われる。「新商品の研究開発」「県産原材料の安定強化」については、健康ブームによって新規参入者が増えたためだと考えられる。

## （3）代表的事例としての「もろみ酢」について

### ①最近の状況

もろみ酢は、昭和 48 年に俣石川酒造場の石川信夫氏が初めて商品化したもので、泡盛の副産物であるカンジェー（もろみ）を熟成、ろ過した健康食品である。十年ほど前から黒酢や香酢といった健康酢ブームの波にのり、消費者の認知が高まり、健康食品市場で急成長してきた。

沖縄県が「オキナワ型産業」と位置づけている健康食品産業自体を飛躍的に拡大させる一因となった商品でもある。

| アイテム数 |            | H15   | H16   | H17   |
|-------|------------|-------|-------|-------|
| 1     | ウコン類       | 132   | 310   | 398   |
| 2     | もろみ酢・黒酢    | 64    | 92    | 116   |
| 3     | 健康茶・ドリンク類  | 119   | 139   | 88    |
| 4     | 黒糖関連商品※1   | 88    | 206   | 72    |
| 5     | グアバ類       | 28    | 53    | 68    |
| 6     | ノニ類        | 17    | 29    | 53    |
| 7     | アガリスク類     | 37    | 33    | 45    |
| 8     | アロエ類       | 27    | 36    | 41    |
| 9     | ゴーヤー製品類    | 51    | 92    | 29    |
| 10    | シークァーサー類   | 50    | 73    | 25    |
| 11    | モズク・フコイダン類 | 24    | 27    | 24    |
| 合計    |            | 1,001 | 1,617 | 1,025 |
| 回答企業  |            | 45    | 44    | 35    |

もろみ酢・黒酢のアイテム数は増えており商品開発がすすんでいる

| アイテム別出荷額 |            | 単位: 百万円 |        |       |
|----------|------------|---------|--------|-------|
|          |            | H15     | H16    | H17   |
| 1        | もろみ酢・黒酢    | 1,514   | 3,351  | 2,573 |
| 2        | 健康飲料・ドリンク類 | 4,510   | 3,093  | 511   |
| 3        | ウコン類       | 2,074   | 3,020  | 2,199 |
| 4        | シークァーサー類   | 883     | 1,459  | 562   |
| 5        | モズク・フコイダン類 | 412     | 803    | 600   |
| 6        | ゴーヤー製品類    | 217     | 708    | 732   |
| 7        | 自然食塩類      | 335     | 611    | 191   |
| 8        | ノニ類        | 50      | 486    | 235   |
| 合計       |            | 12,973  | 15,672 | 8,986 |
| 回答企業     |            | 33      | 41     | 35    |

(もろみ酢・黒酢の出荷額が減少しているのは回答企業数の減にもよるが、実態も減少している模様)

もろみ酢を支える健康食品市場は、国民の予防医療に関する意識の高まりをうけて急成長を続けている。平成3年に「特定保健用食品」の認可表示が制度化されたことで、臨床データなどの科学的根拠に基づいた商品が認知され、健康食品に対する消費者の信頼性が増したことも市場拡大の一因となっている。

泡盛製造業者は、これまで飼料や肥料として処分したりコストをかけて廃棄処分していた「カシジェー」から、付加価値の高い「もろみ酢」を生産することにより売上高を大幅に増加させた。当初は、原材料が泡盛を生産する際の副産物であるため、泡盛製造業者以外は「もろみ酢」を生産することができなかった。そのため、全国に流通していた「もろみ酢」のほとんどを県内泡盛製造業者で生産していた。

これまでは健康ブーム、沖縄ブームの追い風により高い伸び率で推移してきた「もろみ酢」だが、平成16年夏頃までの好調な伸びが急速に鈍化しており、「もろみ酢」売上高は軒並み

前年比 3～7 割り減のメーカーが多いということである。「もろみ酢」の価格競争が進み、ドラッグストアや量販店で安価な商品が取り扱われ、価格帯が広がっている。そのため、「もろみ酢」市場は急速に変化し、ブランドイメージがぐらつきはじめているということである。その要因として以下のことが指摘されている。

- 1) 「もろみ酢」の原料である「カシジュー」や原液が泡盛製造業者から本土業者へ販売されるようになり、安価な本土産「もろみ酢」が出回るようになったこと。
- 2) 薄めた「もろみ酢」に合成クエン酸を添加させて安価な商品が出回るようになり、商品によって高低差ができたこと。
- 3) 「もろみ酢」の商品表示が統一されていないため、価格差の理由が消費者に分らず、不明瞭と感じられようになり、「もろみ酢」商品に対する信頼性を下げることになった。
- 4) 「もろみ酢」は泡盛と違って賞味期限があるため、在庫を抱えた店が投売り状態で安値乱売し、さらに低価格化へ移行するという悪循環に陥っていったこと。
- 5) 健康食品業界は、消費者の安心・安全意識の高まりから、薬事法や景品表示法などの業界規制が強化されているが、泡盛製造業者は、衛生管理や品質管理の面からすると、やや不十分な点があり、各メーカーの取組の違いにより、消費者から衛生面での問題（異物混入）やあいまいな品質表示・誇大広告を指摘されるなど、良質な商品と粗悪な商品の差別化が出来ず、消費者から怪しげな評価を受けてしまっていること。
- 6) 一般的に健康食品の特徴として、ヒット商品の息が短く、テレビや雑誌等でその健康食品が大きく取り上げられると、消費者が過熱するものの、その他の健康食品は忘れられてしまう傾向にあること。

## (2) 「もろみ酢」市場再構築に向けた取組み

県内の泡盛製造業者を含めた「もろみ酢」業界は、「もろみ酢」を一過性のブームに終わらせることなく、確固たる定番商品として定着させるため、「もろみ酢」市場再構築のための取組を始めている。

沖縄県健康産業協議会（平成 18 年 5 月現在 88 社）に加盟している企業の中には「もろみ酢」製造・販売に関わっている企業があり、平成 17 年 9 月にその協議会内に「もろみ酢分科会」を立ち上げ、本土業者参入による廉価品販売や九州焼酎製造業者の「もろみ酢」参入による競争激化への対応を図っている。また、沖縄県酒造組合連合会に加盟する 47 社の約 4 割が「もろみ酢」を製造しており、その製造業者で「沖縄もろみ酢製造協議会」が結成された。双方連携して業界の直面する問題に対応し、「もろみ酢」ブランド化の再構築に取り組んでいる。

平成 18 年 5 月、公正取引委員会から「黒酢及びもろみ酢の表示に関する実態調査について」の報告書が出された。それによると、調査を行った「もろみ酢」商品 158 点のうち〇〇県産等の

地域関する表示、健康、ダイエット等に関する表示等が多くみられ、黒酢であるのか「もろみ酢」であるのか紛らわしく、一般消費者が両者を混同する恐れのある表示も見受けられた。

消費者モニターアンケートでは、「商品名からは食酢なのか分りにくい商品がある」「食酢でないもろみ酢が調味料売場にあると、食酢と間違える」などの意見も出されている。一般消費者の適正な商品選択を確保する観点から、もろみ酢商品を製造・販売する事業者は、商品について合理的な根拠に基づき適切な表示を行う必要がある。さらに、当該表示の意味や根拠が一般消費者に容易に認識されるよう明瞭に表示することが望ましいとまとめている。

消費者は美味しさや飲みやすさ、栄養表示などの情報を常に気にしながら商品を購入する傾向にある。また狂牛病、産地偽装、遺伝子組み換え食品など次々と食品に関する事件・事故が相次いだ影響もあり、「安心・安全」も含めて商品を購入する。それらに対応するためには、早急に厳格な品質基準を確立することが不可欠である。「もろみ酢」市場再構築に当たっては、泡盛業界・健康食品業界が一丸となった取組が望まれる。以下の今後の課題を掲げた。

- ① 消費者の意識変化に対応し、公正取引競争規定を含め表示適正化の取組を強化し、確立すること。
- ② 個々の企業だけではなく、もろみ酢業界として、専門誌による特集によるターゲットをしぼった需要喚起策に取り組むこと。
- ③ 新しい素材の配合や風味改善による飲みやすさを PR すること
- ④ 疲労回復といった「もろみ酢」の機能解明など学術的なアプローチを進めること。
- ⑤ もろみ酢を素材にしたお菓子、サプリメント、ドレッシング、調味料等の加工食品や、化粧品の開発など新商品の研究開発をすすめること。

以上の取組みを健康食品業界と協力しながら行うことが重要と思われる。

### (3) 沖縄県健康食品産業の経営課題

以下に、「もろみ酢」を含めた沖縄県健康食品産業の経営課題を要約した。我々中小企業診断士の活躍が期待されるテーマである。

| 経営課題 |                 | H15   | H16   | H17   | 伸び率<br>(対前年) |
|------|-----------------|-------|-------|-------|--------------|
| 1    | 販売促進活動の強化       | 18.8% | 55.3% | 60.5% | 5.2%         |
| 2    | 新商品の研究開発        | 50.0% | 53.2% | 37.2% | -16.0%       |
| 3    | ブランドの確立         | 20.8% | 21.3% | 37.2% | 15.9%        |
| 4    | 資金の調達           | 22.9% | 23.4% | 27.9% | 4.5%         |
| 5    | 主要商品の本土での競争力向上  | 12.5% | 10.6% | 25.6% | 15.0%        |
| 6    | マーケティング戦略構築     | 14.6% | 19.1% | 20.9% | 1.8%         |
| 7    | 生産能力・設備技術・規模の拡充 | 16.7% | 17.0% | 16.3% | -0.7%        |
| 8    | 県産原材料の安定強化      | 16.7% | 34.0% | 14.0% | -20.0%       |
| 9    | 品質管理ノウハウの確立     | 16.7% | 14.9% | 14.0% | -0.9%        |
| 10   | 流通チャネルの構築       | 10.4% | 10.6% | 11.6% | 1.0%         |
| 11   | 各種関連法令の遵守対応     | 8.3%  | 8.5%  | 2.3%  | -6.2%        |
| 12   | 本土向け物流コストの低減    | 16.7% | 4.3%  | 0.0%  | -4.3%        |
| 13   | その他             | 25.0% | 2.1%  | 0.0%  | -2.1%        |

主な経営課題は「販売促進活動の強化」「新商品の研究開発」「ブランドの確立」「資金調達」「主要商品の本土での競争力強化」等である。

対前年比の伸び率が高いのは、「ブランドの確立」と「主要商品の本土での競争力強化」である。

総合すると、本土での競争力を高めるためには「ブランドの確立」が重要であることを意味し、今後益々差別化された特色ある商品の研究開発が必要であることを示していると考えられる。

#### <参考文献>

- ・古波津清昇著「沖縄産業史」＝自立経済の道をもとめて＝ 文教図書(株)
- ・第3次沖縄振興開発計画総点検報告書（沖縄振興開発の現状と課題及び展望） 沖縄県
- ・「現代沖縄経済論」（杉野クニ明・岩田勝雄編）(株)法律文化社
- ・浦添市史（浦添市教育委員会 文進印刷 1989年3月29日発行）
- ・「公庫レポート 泡盛業界の現状と課題 2006.10 NO104
- ・沖縄経済ハンドブック2006年度版 沖縄振興開発金融公庫
- ・琉球銀行経済調査室資料
- ・沖縄県健康食品産業実態調査報告書（平成17年3月 平成18年3月）

## 第2章 沖縄におけるブランドづくりに向けて

ここ数年、新聞の経済欄には、毎日のようにブランドの文字が躍っている。それは、企業規模の大小に限らないし、沖縄で何かしら特産品が開発されればブランド化が期待できるといった具合である。また、地域ブランドという文字も平成17年の商標法改正に伴い頻繁に登場するようになった。どうも、ブランド化は企業や地域が生き残っていく上での極めて重要な戦略課題として位置づけられているようである。しかし、ブランドについての理解が曖昧なままでは、表層的な取り組みになり、その結果、ブランド化は思ったように成果が現れず、90年代前半のCIと同様にブームで終わってしまいかねない。地域における地域ブランドへの取り組みは始まったばかりである。そこで、本章では、成功するブランドづくりに向けて、まず、ブランドの概念や地域ブランドの戦略展開の枠組みを理解しておきたく、識者の文献等を通じて認識したことを述べてみることにする。また、次章以降の沖縄県における地域特産物のブランド化への取り組みの現状や課題を探る際のベースとして位置づける。

### 1. ブランドとは何か

#### (1) ブランド化の時代

早稲田大学の恩蔵直人教授によると、企業の競争優位の源泉は、時代背景とともに変化し、現代を「ブランド育成の時代」と名づけ、ブランド資産が競争優位の源泉になっているという。すなわち、1950年代から60年代は、モノ不足の時代であり企業優位は低コストによってもたらされ、70年代になると、一通りモノが行き渡り、消費者の品質に対する意識が急速に高まってきたことから、低コストだけでなく品質を重視するようになった。80年代に入ると、消費者ニーズは多様化し、企業は競合ブランドとの差別化や多品種多様化（新ブランドや新アイテムの追加）により競争を有利に展開しようとした。90年前後にはその多品種・多様化も利益率低下が表面化し、競合商品との違いも訴えにくくなり、競争優位の源泉を時間、つまりファーストサイクル化に求めた。しかし、これもその後のバブル崩壊による景気後退によって、企業の体力に大きな負担がかかることとなった。そして、個々のブランドを大切に育て上げることの必要性がクローズアップされ、今、「ブランド育成の時代」となっているのである。確かに、今市場にモノが溢れ他との差別化を図ることが難しく、一方消費者の意識も変わり、自分のライフスタイルや価値観に合ったもの、共感できるものを選びたいという局面において、ブランドは重要な役割を果たすものと思われる。

#### (2) ブランドの定義とブランド化のテーマ

ブランドについての定義づけは様々であり、唯一絶対のものは存在しない。それだけ、ブランドには多くの要素が入り込んでおり、ブランドの理解を難しくしていると思われる。ここでは、

ブランドの定義づけを段階的に掘り下げて、それぞれの定義づけにおけるブランド化のテーマは何かを明らかにし、ブランドの本質的理解に少しでも迫ってみたいと思う。

◇定義1：ブランドは商標であり、売れているのが条件である

ブランド (brand) という言葉は、英語で「焼き印を押す」という言葉の burned から派生した言葉。牧童が自分の牛を他人の牛と取り違えないように押していた「焼き印」が、ブランドの起源といわれている。これが現代では、商標 (トレード・マーク) と呼ばれ、アメリカ・マーケティング協会によると、商標 (ブランド) とは「一企業またはそのグループが、販売または提供する商品もしくはサービスを、競争業者のそれと識別するために用いる名称、用語、マーク (記号)、シンボル (象徴)、デザイン (意匠)、及びこれらの組み合わせ」と定義されている。日本の商標法もほぼ同様の定義であり、「この法律で商標とは、文字、図形もしくは記号もしくはこれらの結合またはこれらと色彩の結合 (標章) である」となっている。そして、これら商標は次の4つの機能を持っているものと理解されている。

＜商標が有する機能＞

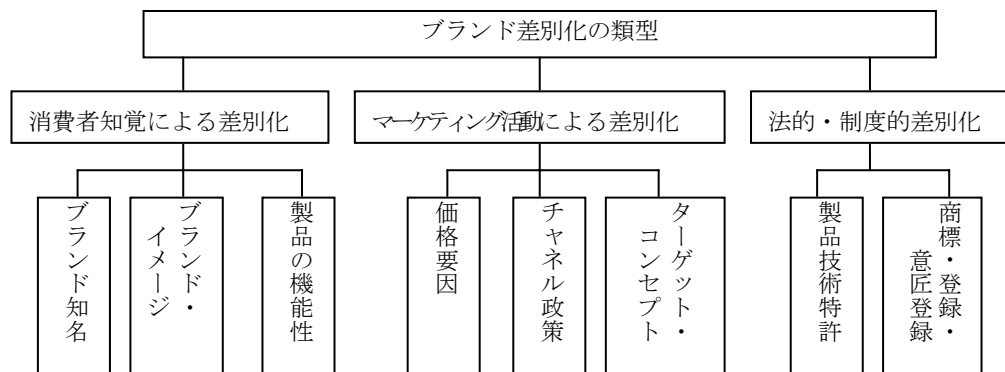
|        |                                    |
|--------|------------------------------------|
| 商品識別機能 | 自己の商品を競争業者の商品と区別し、明確化すること          |
| 品質保証機能 | 同一の商標の商品は、品質にバラツキなく一貫性を保持していることの保証 |
| 販売促進機能 | 公告と連動し、商標を認知させることで商品の販売を促進すること     |
| 出所表示機能 | 特定の企業が製造した商品であることを明示すること           |

従って、この商標という定義づけで論じられるテーマは、次の2つが考えられる。1つ目は、商標の設定をどうするか、つまり、①対象商品にブランドをつけるか否か②商標所有者はだれか (製造業者か、商業者か、OEM かなど) ③統一商標か個別商標か④品質レベルに応じた商標の設定⑤商標の拡張をどうするか⑥市場環境等の変化に応じた商標の再位置づけといったことである。2つ目は、商品を輝かせるべく、ネーミング、ロゴ、スローガン、パッケージなどをいかに消費者に覚えやすくユニークで印象深いものにするかということである。

◇定義 2：差別的優位性がブランドである

もし、自社の商品が他社の類似商品と比較して何ら特徴を有していないと他社商品と区別する必要はなくブランド化（商標化）の必要はない。従って、ブランド化を図ろうとするときには、自社の商品が他社商品より勝っている差別的優位性を有している必要がある。法政大学の小川孔輔教授は、新しいブランドが市場で成功をおさめる上で重要なことは差別化にあるとし、差別化の方法を次のように分類している。このように差別化の要素は様々である。

＜ブランド差別化の方法＞



その中で、注目しておきたいのは、消費者知覚による差別化の中のイメージによる差別化であり、その差別化のためには、個々のブランドにとって適切なポジショニングをさがすことが必要であるという。ポジショニングとは、「見込み客の頭の中で行われる商品の位置づけ（米国人コンサルタント：A.ライズと J.トラウス）」のことで、市場で生き残るためには、そのブランドが上位に位置づけられるようにしなければならない。そのためには、広告活動による消費者とのコミュニケーションが大切であるが、マーケット、シェアとも関連してくる。一般的には、先発ブランドが相対的に高いシェアや利益を獲得するが、後発ブランドにも成功のチャンスはある。その具体的方法として、市場ポジショニング分析により市場のすき間を探したり、消費者や競争業者が見逃している新しい競争の軸＝物理的な属性（ハードな軸）、商品の使い方（ソフトな軸）、商品の意味（シンボリックな軸）を探し出したり、競争相手をリポジショニングしたりして、競争の舞台とルールを変えてしまうのである。

◇定義 3：ブランドはエクイティである

強いブランドは、固定客化、長期的売上の安定化、利益率の向上、企業イメージの向上、流通との交渉力の強化など企業の成長発展に大きく貢献していくことはまちがいない。このようなブランドをヒト、モノ、カネ、情報に次ぐ第5の経営資源として積極的に資産評価しようとする考え方が、ブランド・エクイティである。すなわち、ブランド・エクイティは、土地や建物などの有形資産と同様に、無形のブランドにも資産的な価値があるという概念であり、「ブランドの名前やシンボルと結びついた資産（及び負債）の集合体であり、製品やサービスによって

企業やその顧客に提供される価値を増大（あるいは減少）させるもの」（提唱者：デービット・A・アーカー）であると定義される。その主な構成要素として次の4つが挙げられる。

- （a）ブランド認知：消費者に対するブランドの認知の程度であり、価値あるブランドとなるためにはまず消費者に知れ渡っている必要がある。
- （b）ブランド・ロイヤリティ：ブランドに対する忠誠心をいい、消費者が特定のブランドを一貫して購入する程度で、ブランド・エクイティの核となり最終目標となるものである。
- （c）知覚品質：消費者が主観的に知覚できる品質の程度であり、商品やサービスを他のものと比べた時、消費者が優位性を感じた品質がブランドにとって価値を持つ。
- （d）ブランド連想：ブランドに対して消費者が結びつける様々な連想・イメージをいい、豊かでポジティブな連想をいかに多く強く消費者に持たせられるかがブランド価値を高めるポイントとなる。

このように、ブランド・エクイティは、いわばブランドの総合力を表し、消費者からの評価によってもたらされる価値であることを忘れてはいけない。企業としては、積極的にブランド評価を行い、消費者の視点に立ってブランドのもつ資産価値を高めていくことが求められるのである。

◇定義4：ブランドは、顧客に提供する価値であり、約束である

企業は、ブランド・エクイティを高めていくためには、ブランドを通して顧客にどのような価値を提供するのか、何を約束するのか明確にしなければならない。これが、ブランド・アイデンティティの確立である。ブランド・エクイティは、ブランド構築を図った結果、消費者がどう思っているかという結果・成果を示すものであるのに対し、ブランド・アイデンティティはブランド構築の出発点で、ブランドが表現したいものは何かを示し、また組織構成員が消費者に与える約束を意味し、その策定がブランド構築の過程で最も重要であるとされている。すなわち、ブランド・アイデンティティには、「当社のブランドはどうあるべきか」あるいは「どのように認知されたいか」「何が他社と違っているのか」「ブランドが顧客に永続的にもたらす価値は何か」といった極めて根底的な内容を含んでいる。そして、具体的には、商品としてのブランド（商品の幅、属性、品質等）、企業・組織としてのブランド（革新性、品質や環境・顧客へのこだわり等）、ヒトとしてのブランド（有能、信用、楽しいなどのパーソナリティや顧客との関係性）、シンボルとしてのブランド（視覚的イメージ、喩えなど）といった4つの側面から検討し確立していくのである。因みに、優れたブランドであるためには、機能的便益（金銭的利益、実用性など製品の属性に基づく便益）、情緒的便益（ワクワクする、喜ぶ、楽しいなど購買や使用によって得られる感情に基づく便益）、自己表現的利益（購買や使用を通じて自己を表現するのに役立つ便益）の3つの便益を顧客に提供する必要があるとされている。

◇定義 5：ブランドは、商品ではなく、消費者の中にある無形の価値である

これまで述べてきたことから明らかなように、ブランドは、ネーミング、マークなどの商標であることには違いないが、その意味するところは、差別化の表現や企業が顧客に提供する価値・約束であった。また、ブランド・エクイティは、顧客からの評価そのものであった。このことを踏まえながら、ここで改めてブランドとは何か整理したい。同友館の月刊誌「企業診断 2006/3」に掲載している(有)INR コンサルティング代表取締役古屋由美子氏のレポートは参考になる。古屋氏は「ブランドをつくる側が発信する価値を、受ける側がどう受け止めてイメージし、どう評価するか。ここに『ブランド』の最大のポイントがある。そう、ブランドは、商品ではなく、『受け手の中』にあるのだ。いわゆる“無形”のものである。この無形の価値を目に見えるようにしているのが商品である。『ブランド』は、つくる側と受ける側のコラボレーションの結果といえる』と述べている。そして、ブランドの基盤は、『ブランド価値＝商品価値＋付加価値』であるとし、企業としてはこの価値を提供し続けることが大切であるとしている。また、日本総合研究所金子和夫上席研究員は、ブランドの価値は、商品が持つ基本的価値である「基本価値」だけではなく、ブランドがもたらす情報の価値「情報価値」や、商品とは関係ないが、顧客にとって重要な意味を持つ「周辺価値」もブランドの価値を構成する重要な要素と説く。そして、市場が成熟し、商品の基本レベルでの差別化が困難になりつつある中で、消費者は商品がもたらす情報価値、周辺価値に対してより大きな価値を見出すようになっていくという。要するに、企業が発信する商品やメッセージが、ターゲットとする顧客に喜んでもらい価値を見出してもらえた時に初めてブランドといえるものが存在することになる。

### (3) パワー・ブランドの本質

ブランドとは何かを論じる場合、東京大学片平英貴教授に学ばないわけにはいかない。つまり、片平教授は、わが国のブランド研究の第一人者というだけでなく、かなりブランドの本質を突いていると思われるからである。片平教授はその著書「新版パワー・ブランドの本質」（ダイヤモンド社）の中で、まず、強いブランドとは、ターゲットとなる顧客の頭の中に「圧倒的存在感」と「他では味わえない独自の世界」が築かれているものであるという。これは、顧客側に存在するものであるが、その原因となる発信側の企業はいかにあるべきか。単に、品質のよい商品を提供するだけでは独自の領域を作り上げることはできず、品質を超えた「何か」が備わっていなければならない。また、「企業死せども、ブランド死せず」ということが起こることからして、ブランドは経営の戦略技法でもなければ特効薬でもなく、もっと別の次元で決意と見識と忍耐を持って取り組むべきものである。そして、片平教授は、実はブランドに対する考え方は大別して米国型と欧州型の二通りがあり、その違いは、次頁の表のとおりであるという。つまり、米国型は、マーケティングの一分野としてブランドが位置づけられ、ブランドマネジャーの仕事として、商品

<ブランドマネジメントにおける米国型と欧州型の違い>

|        | 米国型       | 欧州型    |
|--------|-----------|--------|
| 誰の仕事か  | マネジャーの仕事  | 社長の仕事  |
| 何を売るか  | 商品のベネフィット | ブランドの夢 |
| 組織の原理  | アーミー型     | サムライ型  |
| 主なツール  | マス広告とS P  | 従業員    |
| 重視するもの | 効率        | 伝統     |
| 関わり方   | 職能的       | 全人的    |

の便益や効率を重視する。欧州型は、商品とブランドは別であり、ブランドの夢を重視し、ブランドは、歴史であり組織全体の誇りであり社長の仕事となる。そして、注目すべきは、欧州、米国、日本と問わず、強いブランドを持つ企業は欧州型の考え方に近いと分析されている。その上で教授は、パワー・ブランドの本質を捉え、9つの法則を導き出す。紙面の都合上、ここで全てを説明することは割愛し、特に重要性の高い3つの法則を以下に示す。

<パワー・ブランドの3大法則>

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.夢の法則<br>パワー・<br>ブランドには<br>夢がある         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員及び関係者を奮い立たせ、顧客を喚起させる“夢”がある。</li> <li>・ほとんどのパワー・ブランドの夢は、次の2～3の独自の組合せでできている。<br/>〔グローバル、家族・母心、スタイル・トレンドィ、若さ・明るさ、安全・安定、頂点、社会性・倫理性、顧客志向、品質、夢そのもの〕</li> <li>・夢は、経営者から発信され、そのブランドに係る全ての組織メンバーに貫かれ、流通を経て顧客に浸透していく。</li> </ul> |
| 2 一貫性の<br>法則<br>パワー・<br>ブランドには<br>一貫性がある | <ul style="list-style-type: none"> <li>・時間の一貫性…「継続は力なり」で、50年、100年と同じ夢を追い続ける。</li> <li>・商品間の一貫性…ブランドが有する固有の夢が厳しい掟でもあるかのよう</li> <li>に、全てのアイテムがその夢を共有している。</li> <li>・マーケティング・ミックスの一貫性…メーカーが顧客に働きかける時、商品、広告、セールス等それぞれが語ることが全て一致していて、いずれもが、ある単一の夢から発想されている。</li> </ul> |
| 3.革新性の<br>法則<br>パワー・<br>ブランドは<br>革新的である  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術の先進性…商品について卓越した研究開発力のもと、絶え間ない改善あるいは、同じ夢・ブランドの下での新商品開発に取り組む。</li> <li>・組織の先進性…先取能動的、失敗を奨励する、勇壮な冒険など不可能に挑戦する組織風土がある。</li> <li>・経営者の先見性…自分と自分を取り巻く世界の将来・ビジョンを持ち、それをきちんと絵として描いている。</li> </ul>                               |

つまり、ブランドとは、何らかの名前であることは間違いないが、その根底には、その企業らしさの世界が広がり、代々の経営者及び組織メンバーの熱い血が流れており、ブランドは自分の命より、また会社の存続よりも大事なものであるということになる。それは、企業ブランドも個別ブランドも同じである。ブランド構築の出発点としてブランド・アイデンティティが重要なことは前述のとおりであるが、片平教授によれば、アイデンティティの中に、誰をどのように幸せにするために自分たちが存在するのか哲学が存在するのでなければならないという結論になる。

＜消費者意識の変化＞

|                                                                                   |   |                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------|
|  | 大 | 〔企 業〕 業界第 1 位を目指す<br>〔消費者〕 大手なら間違いないと判断        |
|                                                                                   | 同 | 〔企 業〕 ライバルと同じような商品の企画販売<br>〔消費者〕 今までと大差ない商品の購入 |
|                                                                                   | 新 | 〔企 業〕 変わりばえのしない新製品と次々に投入<br>〔消費者〕 掛け声だけの新商品に弱い |
| 消費者の新たな志向                                                                         |   |                                                |
| 小                                                                                 | 異 | 規模が大きいことは自体には何の意味もない<br>他人と異なる自分だけのスタイルを求める    |
| 義                                                                                 |   | 商品レベルの善し悪しだけでなく、<br>組織全体としての姿勢を問う              |

もう一つ、片平教授は、興味深い指摘をしている。日本における消費者の意識変化である。つまり、これまで企業も消費者も上のような「大・同・新」の原理に引きずられてきたが、ここに来て「小・異・義」の原理へ消費者の志向がシフトしているという。

日本が豊かになった証左である。そして、このような時代においては、単に商品レベルでの差別性だけではなく、長期にわたって培ってきたブランドの個性とか、文化とかいったものが大事になってきているという。このことは、次節において述べる地域ブランドのあり方に極めて重要な示唆を与えていると思われる。

以上、本節において、ブランドは、消費者の意識の中にあるものであり、発信する企業側としては、マーケティング・ミックスの一要素である製品戦略の中におけるネーミングやデザイン等の問題だけでなく、マーケティング全体を統合する考え方、さらには、根底に企業の全体の生き様、哲学が問われてくるものとしてブランド構築に取り組むことが重要であると認識したい。

## 2. 地域ブランドについて

近年、全国各地で、地域の特産物・伝統工芸品や特色あるサービスのブランド化を通じて地域経済の活性化につなげようとする取り組みが盛んに行われている。いわゆる地域ブランドへの取り組みのことであり、今や地域ブランドを抜きにしてはブランドを語ることができないほどである。しかも、平成 17 年 6 月の商標法の改正に基づき平成 18 年 4 月より「地域団体商標制度」が導入され、一定の登録要件のもと、地域ブランドが保護されることになった。地域経済活性化の切り札として地域ブランドへの期待は高い。

それでは、地域ブランドとはどのようなものか、構築するにはどうすればよいのか。幸い、(独)中小企業基盤機構が作成した「地域ブランドマニュアル」があるので、その小冊子を中心に要点をまとめていくこととする。また、地域団体商標制度についても、特許庁作成の説明会テキスト「平成 17 年度商標法の一部を改正する法律について」を用いて、その概要を述べることとする。

### (1) 地域ブランドが注目を集める背景

近年、地域ブランドが注目を集める背景には、信金中央金庫総合研究所研究員谷地向ゆかり氏のレポート「信金中金月報 2006 年 10 月号」によれば、第 1 に、生鮮食品、日用品等安価な輸入品等々との競争激化あるいは伝統工芸品の分野における模倣品・便乗品の流通への対応策として地域ブランドが取上げられていること、第 2 に、地方自治体が経済的自立を図るため、また地域経済を活性化するための手段として地域ブランドに期待していること、第 3 に、国においても、「知財立国」の実現に向け、地域ブランドの保護強化、日本ブランドの確立のために各種施策を実施していること（地域団体商標制度の導入もこの一環）があるという。また、日本総合研究所金子和夫上席主任研究員は、地域ブランド増加の背景として、そのレポート「地域ブランドでまちおこし～特産品の効果的なマネジメント～」の中で、次のような指摘をしている。

a. 最近の各種食品の産地表示に係る不祥事が相次ぎ、消費者が産地表示に敏感になった結果、消費者の「安全」「簡便」「健康」「本物」へのニーズが高まっている。b. これまでの地域特産づくりは、大規模な産地形成、大量生産、安定供給、品質の向上、大量輸送手段による大都市での高い市場シェアの獲得を目指していたが、経済のグローバル化の進展により海外から安価な商品が流入して、価格競争には勝てず、その対抗策として付加価値の高い商品づくりが求められている。c. 宅配便などの普及で、全国どこからでも小口配送や低温輸送が可能となり、また、代金回収機能を持つようになったため消費者と生産者が直結した小口物流システムが可能となった。d. インターネットなどの情報通信革命により、消費者と生産者が双方向的にコミュニケーションできる「ワン・トゥ・ワン」を可能にした。また、ウェブサイトの構築により、他のメディアと比べて圧倒的に安価な費用で情報発信ができる。e. 以上の環境変化により、小規模な産地、個人の生産者などが大規模産地に代わって全国を相手に商売できるようになった。しかし、その結果、産地間、地域間の競争が激化し、しかも、各商品に機能的な違いがない中での競争のため、地域イメージのブランド化により活路を見出そうとしている。

以上の情報をもとに地域特産物を取り巻く環境を **SWOT** として整理すると次頁のようになる。要するに、競争を回避し、弱みを克服し、有利な環境条件を上手に活用しながら、強みである地域資源を発掘し市場機会にマッチングさせて地域活性化を図ろうとする戦略構図を見て取ることができ、地域ブランドはその戦略推進の強力な武器として注目されているわけである。

＜地域特産物を取り巻く環境分析（O機会・T脅威・S強み・W弱み）＞

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>〔O〕・安全、健康、本物などへの消費者ニーズの高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・宅配便などの物流革命</li> <li>・IT革命</li> <li>・地方自治体レベルの後押し</li> <li>・国レベルの取り組み（地域ブランドの保護制度の確立、地域ブランド支援施策の実施）</li> </ul> | <p>〔T〕・経済のグローバル化（安価な輸入品の増加）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・模倣品、便乗品の増加</li> <li>・国内における地域間・産地間競争の激化</li> </ul> |
| <p>〔S〕 従来からある地域資源</p> <p>例：農産物・海産物・地場の加工品等の特産物や歴史・文化、自然・風土、伝統、観光地などの地域性</p>                                                                                                             | <p>〔W〕・商品の機能面での差別化困難</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産力が低く、価格競争力が弱い</li> <li>・知名度低い</li> </ul>                |

## （2）地域ブランドの定義と地域ブランド戦略の意義

地域ブランドとは、前節で述べた商標の観点からすれば、「ある地域の特産物等を他の地域の特産物等と識別化または差別化するための商標」といえる。地域の特産物等に、地域名を冠した商標をつけることで、他の地域の特産物等との識別化・差別化を図ろうとするものである。しかし、名前など商標を付ければブランドと呼べるかということ、これも前述したことであるが、そうは簡単ではない。まず、識別化・差別化を図ろうとする限りは、自地域の商品等が他の商品よりも勝っている競争優位性を有していなければならない。また、ブランドとは、商標を司る中味が消費者にとって価値あるもので、消費者に評価されて初めてブランドとしてのポジションを得ることになる。前節で述べた金子氏のいうブランドが構成する3つの価値で言えば、商品の基本価値である「基本価値」だけではなく、地域が有する「情報価値」及び「周辺価値」という無形の価値が顧客にとって重要な意味を持つということになる。よって、地域ブランドとは、消費者に評価された地域の有する無形の価値と定義づけすることができよう。

では、地域が有する無形の価値とは、具体的にどのようなものか。「情報価値」としては、生産地情報、生産者情報、生産履歴などであり、「周辺価値」としては、地域の自然、歴史・物語性、文化・風土、健康・安全性、環境問題への配慮、地域住民の思い・こだわりなどを上げることができる。因みに、基本価値は、例えば、味、鮮度、栄養素、性能・機能など一定の品質保持を表すものである。

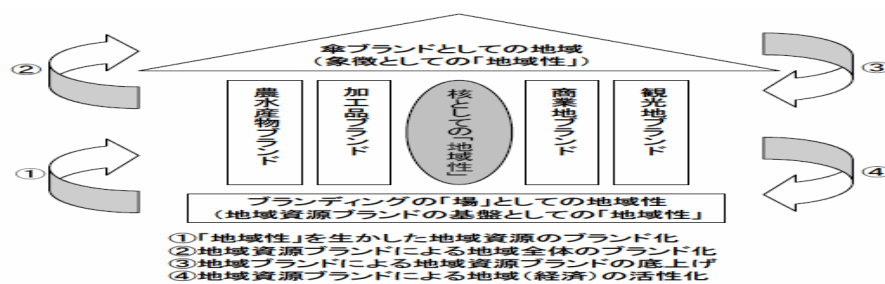
そして、金子氏によれば、ますます厳しくなる産地間競争、国際競争の中で、それぞれの産地が生きていくために、商品の基本価値に地域の情報価値や周辺価値を加えて、地域ブランドの価値を固めていくことが地域ブランド戦略ということになる。

次に、もう少し地域ブランドの定義づけを掘り下げてみたいと思う。

（財）中小企業総合研究機構（JSBRI）が平成16年度研究「中小製造業の地域発ブランドに関する調査研究」報告書の中で紹介している学習院大学教授青木幸弘氏の地域ブランドの定義づけは地域ブランドの理解に役立つ。すなわち、青木教授は、「地域ブランドは、基本的に地域固有の資源である商品・サービスの個別ブランド（農水産物、加工品、商業集積、観光地など）に対

して、一種の傘のように機能し、総括的なイメージや旅情間、信頼感を付与する。個別の地域資源ブランドに地域ブランドが付加されることにより、市場における競争力が一層増すことが可能となる。地域ブランドとは、個々の地域資源ブランドを束ねていく存在である」と定義している。つまり、青木教授においても、地域性（当該地域の自然、歴史、文化、伝統に根ざすもの）を核要素にしてその地域の象徴化を図ったものが地域ブランドとなる。そして、青木氏は、地域ブランドの構築は、一般企業のブランド構築と符合しており、特産品などの個別ブランドは製品ブランドに相当し、地域ブランドは企業ブランドに相当するとした上で、以下のような「地域ブランド構築」の基本図を示している。

#### ＜地域ブランドの構築の基本構図＞



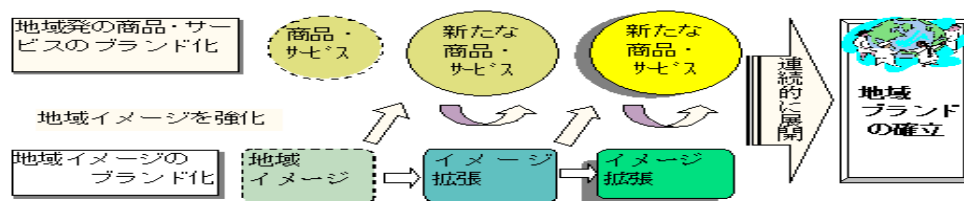
出典：青木幸弘「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』2004年8月号、p. 16

第1ステップは、ブランド化可能な個々の地域資源（農水産物、加工品、商業地、観光地など）を選び出し、ブランド化構築の基盤ないし背景として地域性を最大限に活用しつつブランド化を図る。第2ステップは、地域資源を柱としつつ、そこに共通する「地域性」を核として「傘ブランド」として地域ブランドを構築していく。第3ステップとしては、地域ブランドによる地域資源ブランドの強化と底上げを図る。この段階では、地域ブランドが象徴する地域性と各地域資源ブランドに共通する核となる地域性との間に一貫性、整合性が存在する必要がある。第4ステップは、底上げされた地域資源ブランドによって、地域経済や地域自体が活性化される段階である。地域に経済的な価値をもたらすのは、地域資源ブランドであり、地域ブランドが確立されることによって地域資源ブランドの競争力が増すというわけである。

そして、中小企業基盤機構が(株)日本ブランド戦略研究所代表取締役社長田中章雄氏の協力を得て作成した「地域ブランドマニュアル」（以下「マニュアル」という）の定義づけをしてみる。

このマニュアルでは、まず以下のような経済産業省によるブランド概念図を用い説明している。

#### 地域ブランドの概念図（経済産業省）



この図は、地域ブランドとは、地域発の商品・サービス化のブランド化と、地域イメージのブランド化を結びつけ、その相乗効果と好循環により、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ることを示している。言い換えれば、地域ブランドを成功させるためには、商品・サービスのブランド化だけではダメであり、また地域イメージがよいだけではいけない。両者を一体化して展開することが地域ブランドといえるものだとしている。

この考えをもとに、マニュアルは、ブランドとは消費者からの評価であると規定したうえで、地域ブランドを次のように定義している。

- ・地域ブランドとは、地域に対する消費者からの評価であり、地域が有する無形資産の一つ。
- ・地域ブランドには、地域そのもののブランド（RB=Regional Brand）と、地域の特徴を生かした商品のブランド（PB=Products Brand）とから構成される。
- ・地域ブランド戦略とは、これら 2 つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動のこと。

つまり、地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を「地域ブランド」と呼び、地域や地域の商品・サービスの魅力と評価を高めることが地域ブランド戦略である。

また、地域ブランドになるためには、消費者の視点、商品の視点及び地域や住民の視点の 3 つの視点が重要であるとしている。まず消費者の視点とは、生産情報の公開、安全管理・品質管理の徹底、役員・社員の責任ある行動等により、品質や評判を高めて消費者からの信頼を高める必要があるということである。商品の視点とは、これまでのような地方の安い労働力と土地による安い商品の生産から付加価値生産への転換を図ることであるが、このとき、地域の魅力を商品の付加価値として活用し、競争優位性を高める必要があるということである。そして、地域や住民の視点とは、地域ブランドにより地域の魅力を高め、地域を活性化しようとする地域の熱意、高い意識が不可欠であるということである。

以上、これまで述べてきたことを整理すると、地域ブランドとは「地域名」と「商品・サービス名」を組み合わせた商標を指すことには違いないが、その意味するところは、地域の商品・サービスの高付加価値化による差別的優位性の確立とともに、むしろ、それだけでは消費者からの評価を得ることが困難なため、地域性つまり地域そのもののイメージ形成により、その地域の持つ無形の価値が消費者からの評価を得て、それを基盤に、地域と商品・サービスが表裏一体となって消費者の評価を高めている状態を地域ブランドと定義づけすることができよう。

### (3) 地域ブランド戦略の内容

地域ブランド戦略とは、消費者からの地域や商品の魅力と評価を高めることであり、そのため何をどうすればよいかという視点で商品やマーケティングおよび地域活性化を考えようとする戦

略である。地域ブランド戦略の概念については、前項（2）において地域ブランドの定義づけのとの関連で若干触れているが、ここでは、具体的に掘り下げていくこととする。これについて、前掲マニュアルは、地域ブランドの構築、地域ブランドの活用、地域ブランドの管理という3つの戦略を提示している。

#### ①地域ブランドの構築

地域ブランドの構築は、まだブランドとして確立していない地域が、地域におけるブランドの価値を見出し、新しい商品などによって地域の認知度やイメージを高め、それをブランドとして構築していこうとする取り組みである。そして、そのために必要な戦略が次の3つである。

##### 1) 地域ブランド・プレミアム戦略（付加価値）

ブランド・プレミアムとは、ブランドが有すべき差別的優位性のことであり、地域あるいは商品が他の地域あるいは他の商品より優れている「付加価値」を有していることを意味する。それが、オンリーワンやナンバーワンという評価を得られた場合、価格は上昇し価格プレミアムとなる。そのプレミアの題材としては、次のようなものがある。

##### <ブランド・プレミアムの題材>

|        |                                    |
|--------|------------------------------------|
| 特産品    | 農産物、海産物、地場の加工食品など                  |
| 形状     | スペック（大きさ、軽さ、性能など）、味、デザイン、材質など      |
| 製造方法   | 製造技術、加工方法、育成方法、トレーサビリティなど          |
| 地域資源   | 景観、自然資源、温泉、気候、地形、歴史、文化、伝統工芸など      |
| 人的資源   | 著名人、歴史上の人物、人間国宝、生産者など              |
| イベント資源 | 映画やドラマの舞台、まんが、祭り、イベント（スポーツ、音楽など）など |
| 店舗資源   | ファッション、アウトレット、有名店、B級グルメなど          |

ここで留意しなければならないことが2点ある。一つは、実に様々なものがプレミアムになり得るのであり、商品のスペック、デザイン、製造技術など商品そのものだけではないということ。二つは、「特産品」「名産品」と呼ばれていても、単に昔の製法のまま作られているだけで、他の地域の類似商品と品質的に変わらないとプレミアムにはなりにくいということ。3つ目が大事であるが、その地域の特色を出すことができるものは何かを吟味するとともに、埋もれている資源があるかもしれないので、その発掘の努力も惜しまないこと。いずれにしても、他の地域にないその地域独自の「魅力」を明確にしていくことが地域ブランド戦略には最も重要である。

##### 2) ブランド・コミュニケーション戦略（情報伝達）

ブランド・コミュニケーション戦略とは、より多くの人に伝えるということではなく、「特別に選ばれた人に、限定した情報を提供する」という手法である。従って、この戦略で重要なのは「コミュニケーションする相手が誰であるか」と、その相手が「どのような情報を必要としているか」という2つである。つまり、一方的に画一化された商品・サービスや情

報を提供するのではなく、その人のニーズに合わせて商品・サービスや情報を提供するコミュニケーションが大切である。また、消費者心理としては、「あなただけに特別に」と言われると、その満足度も向上しやすい。そこで、情報やサービスのやり取りは、多数を相手にせず、個々に行っている（ワン・トゥ・ワン） ことを感じさせることが重要である。いずれにしても、ブランド・コミュニケーションにおいて大切なことは、メーカービュー（作り手の視点）ではなく、消費者の多様なニーズに応えようとする「カスタマービュー（消費者の視点）」である。例えば、「プレミアム」を打ち出す際にも、「ここが優れている」ではなく、「あなたにとってこんなに魅力的」という視点が必要となる。また、ブランドの魅力を伝えるにしても、語り部が語りかけるということが良い。つまり、商品の特徴を淡々と説明するのではなく、商品の由来、作られたときのエピソード、そしてその土地にまつわる伝説など物語性を持って語りかけることが消費者の興味度アップにつながる。さらに、コミュニケーションのツールとして、インターネットも積極的に活用し、専用のホームページを開設するようにしたい。その際、単に情報を発信するだけでなく、消費者の声も集め、それを消費者と共有する仕組みを持たせることが望ましいことは言うまでもない。

### 3) ブランド・ロイヤルティ戦略（顧客満足）

ロイヤルティ戦略とは、顧客の満足度（CS）を高めて、忠誠心の高い顧客を増やすという戦略である。言い換えれば、ブランドのユーザーは、ロイヤルユーザー、一般ユーザー、潜在ユーザーの3つに分類できるが、いかにロイヤルユーザーを増やすかという戦略である。以下に、それぞれのタイプの特徴、戦略課題、具体的対応策を整理してみた。

#### <ブランドユーザーのタイプ別特徴・戦略課題・具体的対応策>

| タイプ       | 特徴                                                                                                                                 | 戦略課題                                                                                                                     | 具体的対応策（例）                                                                                                                                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①ロイヤルユーザー | <ul style="list-style-type: none"> <li>・必ずそのブランドを購入</li> <li>・全ユーザーの2割を占め全利益の8割をもたらす</li> <li>・口コミでそのブランドを普及、評価を上げようとする</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロイヤルユーザーは誰かの把握</li> <li>・ブランドに対する期待度・不満要因を把握し、満足度を高め、忠誠度や伝染力（口コミ）を高める</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・期待に応える「高い質」の提供</li> <li>・期待を超える「驚き」の提供</li> <li>・再訪問のきっかけとなる「新しさ」の提供</li> <li>・「あなただけ」という特別なものでなしによりロイヤル度を高める（ポイントサービスなど）</li> </ul> |
| ②一般ユーザー   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・そのブランドの利用経験はあるが、他のブランドも利用する（移り気）</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロイヤルユーザーへの引き上げ</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の優位性の訴求</li> <li>・ユーザーの声に耳を傾け、ニーズや不満要因を把握し、商品の改良・開発を図る</li> </ul>                                                                  |

|             |                           |                            |                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ③潜在<br>ユーザー | ・そのブランドの利用経験はないが、興味はもっている | ・一般ユーザーへ、さらにロイヤルユーザーへの引き上げ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ユーザーにならない阻害要因の把握とその要因に応じた対策 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦販売場所の情報提供</li> <li>◦ブランドのコンセプトの修正</li> <li>◦ブランド拡張によるニーズにマッチしたサブブランドの設定</li> <li>◦ターゲットの利用シーンに見合ったパッケージングなど</li> </ul> </li> </ul> |
|-------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

いずれにしても、ロイヤルユーザーを増やす上で大切なことは、ユーザーの満足度を高めることである。そのため、ブランドに対するユーザーの期待度・ニーズを把握し、それに応えるような商品・サービスを提供することになるが、ユーザーの心理や行動は全く不動ではなく、社会情勢の変化、流行、ユーザーの加齢、他のブランドの変化等を受けて刻々変わっていくものということを忘れてはいけない。常にユーザーの声を積極的に傾聴し、ブランドの見直し・チェックを行う必要がある。

## ② 地域ブランドの活用

### 1) 地域ブランドを活用した商品化

地域ブランドが構築され、高い知名度とよいイメージが形成されている地域の場合、その知名度やイメージをいかにうまく商品化に活かし、地域活性化や利益に結び付けていくかが課題となる。そこにおいては、地域の名前を商売のネタとして利用するだけでなく、地域名を冠した商品がその地域ブランドのイメージ形成に一役買っているというということを理解し、地域ブランドと一緒に高めるというスタンスが求められる。つまり、商品と地域の関係にシナジー効果が生まれ、良い循環が生まれるような商品化が必要で、品質面だけによる認証制度ではなく、地域の視点を加味した次の3つのいずれかの条件を満たしたものでなければならない。

- |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① その商品のイメージが地域イメージに合うこと</li> <li>② その商品がその地域のイメージを具現化したものであること</li> <li>③ その商品が、地域経済に貢献するものであること</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2) 地域ブランドを活用したマーケティング

商品開発や販売戦略を行う場合、当然消費者のニーズ分析が前提となるが、消費者が求めているからといってどんなものでもよいというわけにいかない。地域ブランドのコンセプトとの整合性、影響度を検討する必要がある。広告宣伝にしても、ブランド力の向上に結びつくものでなければならない。売れるからと言って価格訴求型の公告を行い、スーパーやディスカウントストアなどで販売したりすると、地域ブランドのイメージを傷つけることになりかねない。

### 3) 地域ブランドの検証

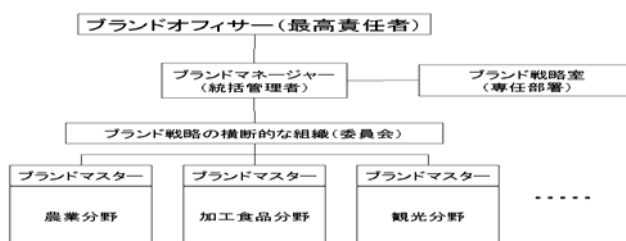
地域ブランドの活用にあたり、2つの視点で検証を行う必要がある。一つは、ブランドを活用して商品化する「ブランド拡張」をタイムリーで適切に行うために、ロイヤルユーザーの嗜好やパターンをよく調べることである。もう一つは、地域ブランドを活用して商品開発を行った場合、特にそのブランドによって地域イメージがどのように変化したか検証することである。今後のブランド戦略をスムーズに展開するためである。

### ③地域ブランドのマネジメント

地域ブランドのマネジメントとは、ブランド戦略を的確に円滑に推進したり、粗悪品や偽ブランド品などによってブランド価値が低下したりしないような仕組みをつくりマネジメントしていくということである。

そのための要点の第1は、ブランド戦略全体を管理・推進する組織づくりである。下図は、ブランド戦略の組織の一例である。

ブランド戦略の組織(例)



ブランド戦略は、地域全体に及ぶために、それらを統括するブランドオフィサー（最高責任者）は、知事や市長などの組織のトップが望ましい。

第2は、インターナルブランド戦略の展開である。つまり、ブランド戦略とは、一部の担当者が行うものではない。ブランドに関係する全ての人が行うのである。従って、ブランド戦略の内部戦略として、ブランドに関係するすべての人が、ブランドの本質を理解し、ブランドの担い手としての意識を高めるための教育の実施が必要となる。

第3は、ブランドに関係する人の間で、ブランドの現状と課題について把握し、共有化することである。具体的には、気づかないでいる地域資源の把握、地域ブランドの消費者からの評価、他の地域の動向や失敗・成功の事例の情報収集などを行い、現状を把握し課題を明確にし、その情報をブランドに関係する全ての人が閲覧できるようにしておくことである。

第4は、ブランド戦略の目的と目標の設定である。ブランド戦略を展開するためには、関係者にブランドについて意識を高める必要があることは前述のとおりであるが、そのために、ブランド戦略の目的と目標を明文化し、ブランド戦略によってどのようなメリットがもたらされるか理解浸透を図る必要がある。その明文化の内容は次の6つの項目を含んでいなければならない。

- ・ブランドコンセプトの設定
- ・何のために地域ブランド戦略を行うのか（目的）
- ・その目的を果たすことによってどのような成果が得られるか（成果）
- ・その成果を得るためには、何を目標にすればいいのか（目標、評価基準）
- ・その目標を達成するためのシナリオ（計画）
- ・どの部門が、いつ、どのような行動を行うのか（アクション）

第5は、ブランドの評価指標（KPI）作りである。売上や利益などとは別の消費者からの視点による新しい評価指標を作り、掛け声だけで終わることのないように数値で表すのである。そして、地域ブランド作りは長期にわたることから、まずブランドデザイン（3年から5年程度の長期計画）を立案し、これをアクションプラン（短期計画）に落とし込み、評価指標でチェックしていくことが必要である。

第6に、地域ブランドの商標の管理である。つまり、類似品や粗悪品によってブランドが傷つかないようにしなければならない。その方法が次節で述べる商標法における地域団体商標の登録である。そして、この登録に当たっては、以下を明確にする必要がある。

- ①その申請者（権利保持者）を誰にするか
- ②何を登録するか（文字・図柄）
- ③どのような管理体制にするか
- ④使用ルールはどうするか

また、商標以外にも、特許権、営業権、流通チャネル、品質なども管理をどうするか明確にしておくことが大切である。

第7に、最も大事なことであるが、ブランドの価値を下げないように管理することである。ブランドの価値を下げるケースとして主なものに次の4つがある。

- ・裏切る（ブランドの約束を守らない）
- ・腐る（新製品が出ない、時代遅れになる、飽きられる）
- ・浪費する（安売りされる、希少性がなくなる、違うイメージの商品が出る）
- ・流出する（類似品の出現、権利や人材の流出など）

このようなリスクが発生しないように、地域ブランドの担い手は、常に管理する必要がある。第8に、住民に対する説明である。地域ブランド関係者の中には当然住民も含まれる。従って、地域住民をそのブランド戦略に積極的に参加させ、まさに地域を上げてブランド構築に取り組む形に持っていくことが肝要である。これは単に、宣伝効果が上がるということではなく、地域に根ざした地域ブランドという、あるべき姿になるためである。そのため、先の第4に述べたブランドの目的と目標の明文化は、住民の視点からも練られている必要がある。

以上、マニュアルに基づき、地域ブランド戦略の推進のしかたを述べてきたが、マニュアルは、最後に、『地域ブランド戦略チェックシート』を提示している。地域ブランド戦略への取り組み状況を自己採点し、戦略上の問題点やその後のプランを導くものである。現状把握や問題解決のとき、とかく部分的な事象にとらわれがちであるが、このチェックシートは、地域ブランド戦略推進に必要な事項をおおよそ網羅していると思われ、全体的に検討する上で大変有効なツールとして活用できよう。参考までに、次頁に、そのチェックシートを示しておく。

＜地域ブランド戦略・チェックシート＞

| 【A. インターナル・ブランディング（ブランドの理解）】                 |  | 記入欄 | 採点   | 合計  |
|----------------------------------------------|--|-----|------|-----|
| セミナーや勉強会など関係者のブランドへの理解、意識を高める策は講じられているか？     |  |     |      |     |
| 住民に対してブランド戦略の取り組みを説明しているか                    |  |     |      |     |
| 分野を横断してブランド戦略の情報を共有する仕組みはあるか                 |  |     |      |     |
| ブランド戦略の目的と目標が明文化されているか                       |  |     |      |     |
| ブランド戦略に関する他地域の状況など情報収集は行われているか               |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /15 |
| 【B. ブランド・マネジメント】                             |  | 記入欄 | 採点   | 合計  |
| ブランド戦略の専任組織はあるか                              |  |     |      |     |
| 分野（業界）ごとにブランドマスターが決められているか                   |  |     |      |     |
| 地域ブランドのアクションプラン（短期計画）はあるか                    |  |     |      |     |
| 地域ブランドのグランドデザイン（長期計画）はあるか                    |  |     |      |     |
| 個人や組織の評価指標に「ブランド評価」が反映されているか                 |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /15 |
| 【C. ブランドの管理】                                 |  | 記入欄 | 採点   | 合計  |
| ブランドへの消費者からの評価を調査・測定しているか                    |  |     |      |     |
| ブランドアイデンティティの使用ルールは定めているか                    |  |     |      |     |
| 商標などの知財権の申請、類似商標のチェックは行われているか                |  |     |      |     |
| 第三者によるブランドの評価結果が各スタッフにフィードバックされる仕組みはあるか      |  |     |      |     |
| ブランドマスターは実施状況を定期的に報告しているか                    |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /15 |
| 【D. ブランド・プレミアム】                              |  | 記入欄 | 採点   | 合計  |
| ブランドコンセプトは明確になっているか                          |  |     |      |     |
| ブランドプレミアムは明確になっているか                          |  |     |      |     |
| 地形や歴史などその地域の特性が商品やサービスなどに十分活かされているか          |  |     |      |     |
| そのブランドのオンリーワン、ナンバーワンはあるか                     |  |     |      |     |
| その商品のターゲットは誰かが明確になっているか                      |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /15 |
| 【E. ブランド・コミュニケーション】                          |  | 記入欄 | 採点   | 合計  |
| 食と観光、伝統工芸など分野を横断する情報発信をしているか                 |  |     |      |     |
| パンフやポスターは消費者視点で作っているか（伝えたいことより消費者が知りたいことに）   |  |     |      |     |
| ブランドを連想できるシンボルはあるか                           |  |     |      |     |
| ロゴやマークは地域のイメージに合致しているか                       |  |     |      |     |
| 地域ブランドに関する情報を発信するホームページはあるか                  |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /15 |
| 【F. ブランド・ロイヤルティ】                             |  | 記入欄 | 採点   | 合計  |
| 地域ブランドに関わるすべてのステークホルダーが洗い出されているか             |  |     |      |     |
| ロイヤルユーザーは把握できているか                            |  |     |      |     |
| ロイヤル、一般、潜在の各ユーザーの比率は把握できているか                 |  |     |      |     |
| ユーザーの満足度を定期的に測定し、生の声を収集しているか                 |  |     |      |     |
| 潜在ユーザーの阻害要因は明らかになっているか                       |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /15 |
| 【G. マインド（意識、やる気）】                            |  | 記入欄 |      | 合計  |
| あなたの地域での「地域ブランド」への取り組みの程度を、5（最高）～0点で記入してください |  |     |      |     |
| あなた自身の地域ブランド戦略への取り組みへの程度を、5（最高）～0点で記入してください  |  |     |      |     |
|                                              |  |     |      | /10 |
| 合計点（A～Gの合計）                                  |  |     |      |     |
|                                              |  |     | /100 |     |

※各欄の右下の数字は満点

そして、この項の最後に、マーケティング・マスターの金城和之氏が平成18年10月1日の琉球新報に掲載した論稿の中の一節を次に紹介しておきたい。地域ブランドの本質と地域ブランドの展開における現状の問題点を端的に指摘していると思われるからである。

「現在、沖縄では、地域ブランド戦略が、品質保証制度やブランド・マークを付けた特産品・優良県産品の指定と推薦の戦略として展開されている事例が多い。その実態は商品の有形価値（機能・品質中心）を高める戦略が中心で、ブランド価値を高める無形価値（イメージ、情緒、らしさ）の対策が重要視されていない。その結果、各地域では類似商品や名前だけのブランド品が市場で氾濫しているのが現状である。そこにはブランド価値を持つ特産品の数は極端に少ない。現状の地域ブランド戦略には、識別性と保証性の機能面での対策が重視され、ブランドの本質的価値である『意味性』としての『買う意味、消費する意味』の独自の消費価値の戦略と対策が採ら

れていないのが大きな問題点である。…（中略）…今後、沖縄や地方企業に求められる取り組みとして①ブランド開発（特産品開発）として商品の意味性の追求、希少価値・こだわりの価値づくり、地域文化の明確化 ②ブランド・イメージづくりとして地域と商品の世界観のメッセージづくり、伝わる高感度メッセージの管理が上げられる。」

つまり、地域ブランド戦略の根底には、徹底した「地域へのこだわり」が横たわっていなければ、本当のプレミアムブランドは開発できないのである。

#### （4）地域ブランドの保護について

##### ①地域団体商標制度の創設

地域ブランドが知名度を得て、ブランド名に対する信用が高まると、その信用に便乗しようとする他者に、地域外のものや低品質のものに同じブランド名を使用（偽装表示）されることによって、地域ブランドの使用が毀損されてしまう。こうした他人による信用への便乗を防止し、排除するためにはブランド名について商標登録を受けることが有効な方策となる。

商標法は、ブランドを保護するための法制度である。地域の複数の事業者が共通に使用する「地域名＋商品（サービス）名」の地域ブランド商標の登録は、従来の商標法では、団体商標制度等により行われていたが、一定の要件の下でしか商標登録を受けることを認めていなかった。登録を受けることができたのは、①「小田原蒲鉾」や「大館曲げわっぱ」等のように、図形を組み合わせた場合と、②「夕張メロン」「西陣織」等のように、全国的な知名度を獲得したことにより、特定の事業であることを識別できる場合であった。しかし、①の場合、他人が図形等と一体で商標を使用した場合にしか侵害ならず、また同一の文字を使用していた場合でも、図形等が異なる場合や文字だけの使用は排除できないという問題があった。②の場合は、全国的な知名度を獲得するまで登録を受けられず、しかもそれまでの間に他人による信用への便乗を排除できないという問題があった。

そこで、平成 17 年 6 月に商標法が改正され、地域名と商品名からなる商標（地名入り商標）について、より早い段階で団体商標として登録を受けることを可能とする地域団体商標制度が創設された。そして、平成 18 年 4 月より施行され、出願受付を開始し、平成 18 年 10 月 27 日に、最初の審査結果が特許庁より発表されたところであり（全国から 52 件、沖縄からは「石垣の塩」）、以降順次地域ブランドとしての商標登録が認められている。

##### ②地域団体商標制度の概要

###### 1) 制度の目的

この制度の目的は、地域ブランドをより適切に保護することにより、事業者の信用維持を図り、産業競争力の強化と地域経済の活性化を支援することにある。

## 2) 地域団体商標の登録要件

### a. 出願人が主体的要件を満たしていること

つまり、出願人は、①法人であること ②事業協同組合その他の特別の法律により設立された組合であること ③設立根拠法において、正当な理由がないのに、構成員たる資格を有する者の加入を拒み、又はその加入につき現在の構成員が加入の際に付されたよりも困難な条件を付してはならない旨の定めのある組合であることでなければならない。具体的には、事業協同組合、農業協同組合、漁業協同組合、水産加工業協同組合、森林組合、酒造組合、酒販組合、商工組合、商店街振興組合等が該当する。

### b. 構成員に使用をさせる商標であること

地域団体商標は、団体が構成員である事業者、団体の定める条件の下で使用させる商標であることが要件となる。

### c. 商標が使用された結果、周知となっていること

ここでいう「周知」とは、商標が出願人またはその構成員の業務に関わる商品（役務）を表示するものとして重要者の間に広く認識されていること意味し、「周知性」については、①商標の使用期間 ②商標の使用地域 ③商品（役務）の生産・販売等の数量 ④営業地域 ⑤広告宣伝の方法・回数・内容 ⑥一般紙・業界紙における記事の掲載回数・内容等を総合的に勘案して判断することになっている。そして、肝心の「周知の程度」に関しては、商品（役務）の特性にもよるが、例えば隣接都道府県に及ぶ程度の範囲における浸透が必要とされている。

### d. 商標が地域の名称及び商品又は役務の名称等からなること

地域団体商標として登録を受けられる商標は、以下の構成を有する商標である。

ア. 地域の名称及び商品又は役務の普通名称を普通に用いられる方法で表示する文字のみからなる商標

→ 地域の名称 + 商品（役務）の普通名称 例) ○○りんご、○○みかん

イ. 地域の名称及び商品又は役務を表示するものとして慣用されている名称を普通に用いられる方法で表示する文字のみからなる商標

→ 地域の名称 + 商品（役務）の慣用名称 例) ○○焼、○○織

ウ. ア又はイの文字に商品の産地等を表示する際に付される文字として慣用されている文字であって、普通に用いられる方法で表示するものを加えた商標

→ 地域の名称 + 商品（役務）の普通名称又は慣用名称  
+ 産地等を表示する際に付される文字として慣用されている文字  
例) 本場○○織、○○産キャベツ

なお、地域団体商標における「地域の名称」は、行政区画として用いられてい

る名称のみならず、旧地名、海域名、山岳名、河川名等や地域名の略称でも良いとされている。

一方、地域名からなる商標、図形等が入った商標、特殊な文字で表示されているため判読できない商標等は地域団体商標としては登録を受けることができない。

e. 商標中の地域名と商品（役務）とが密接な関連性を有していること

商標中の「地域の名称」は、出願人又はその構成員が出願前から出願に係る商標の使用をしている商品又は役務について、①その商品の産地 ②その役務の提供の場所 又は③①、②に準ずる程度にその商品若しくはその役務と密接な関連性を有する地域の名称（地域の略称も可能）であることが必要である。③の「商品の産地」「役務の提供場所」に準ずる程度に密接な関連性を有する地域名としては、商品の製法が地域に由来している場合（伝統的製法の発祥地の名称）、地域において生産された原材料を用いて商品が生産されている場合等が該当する。

f. その他の登録要件

地域団体商標の商標登録出願が登録を受けるためには、地域団体商標の固有の登録要件のほかに、通常商標や団体商標について要求される一般的な登録要件も満たしていることが必要になる。このため、①商品（役務）の普通名称となっている商標 ②商品（役務）について慣用されている商標 ③他人の未登録の周知な商標と同一・類似の商標 ④商品（役務）の品質の誤認を生ずるおそれのある商標 等は、登録を受けることができない。

但し、地域団体商標の登録要件を満たす商標登録出願については、商品の産地、役務の提供の場所等を普通に用いられる方法で表示する商標であること等を理由としては、登録を拒絶されない。

### 3) 正当な第三者の使用の保護

商標法は、商標登録出願前から使用されていた同一・類似の商標については、未登録であっても、周知となっている場合には、継続して使用することができる権利を認めている。これを先使用権というが、地域団体商標については、従前から商標を使用している第三者の利害を害することがないように、地域団体商標の商標登録出願前から不正競争の目的なく継続して使用している商標については、周知性を有していないものであっても、引き続き使用する権利を認めている。一方、商品（役務）の出所の混同防止のため、地域団体商標の商標権者は、先使用者に対して混同防止のための適当な表示を付すことを請求することができる。

なお、第三者が地域団体商標に係る登録商標と同一又は類似の商標を使用しても、その

商標の表示態様からみて、商品（役務）の普通名称、産地、提供の場所、品質等の内容を表示するものにすぎず、商品の出所を示す商標として機能していない認められるときには、商標権の効力が及ばず、商標権侵害とはならない。

#### 4) 商標権の移転・使用権の設定

地域団体商標固有の登録要件を設けた趣旨を損なわないよう、移転・使用権の設定につき、一定の制限を設けている。すなわち、地域団体商標に係る商標権については、合併その他の一般承継による移転のみ認められ、譲渡による移転は認められていない。また、地域団体に係る商標権について、通常使用権の設定はできるが、専用使用権の設定はできないことになっている。（通常実施権：商標権者から許諾を受けた場合に他人が登録商標を使用できる権利、専用使用権：商標権者から許諾を受けた場合に他人が独占的に登録商標を使用できる権利）

#### 5) 無効・取消について

地域団体商標の権利期間は商標と同じく 10 年で更新が可能である。しかし、地域団体商標が登録された後に、出願人が組織変更により組合等でなくなったり、周知性を失ったり登録要件を満たさなくなった場合には無効審判の対象となる。また、登録された地域団体商標が 3 年以上の不使用であったり、団体又は構成員による品質の誤認を生じる使用があったりしたときには、取消審判の対象となる。

#### ③まとめ

以上、地域団体商標を取得できれば、全国唯一の、地域名が付いたブランドとして保護されるため、戦略によっては商品の流通拡大が期待でき、地域活性化に結びつく可能性もある。しかし、一方、消費者に対し対価に見合う品質が保てなかったり、安定して商品を生産できなかったりすると地域のイメージを低下させるリスクも同時に負っている。供給側は常にこのことを自覚し絶えずブランドの維持・向上に努める姿勢が大切となる。

<参考文献>

- ・早稲田大学教授恩蔵直人著「競争優位のブランド戦略」日本経済新聞社
- ・(株)日本マンパワー発行「中小企業診断士受験講座テキスト・商品知識スタディガイド」
- ・(株)日本マンパワー発行「中小企業診断士受験講座テキスト・企業経営理論 2」
- ・フィリップ・コトラー著「マーケティング・マネジメント（第4版）」プレジデント社
- ・ヒューマンバリュー・マネジメント代表栗田猛著「よくわかる経営用語」明日香出版社
- ・法政大学教授小川孔輔著「ブランド戦略の実際」日本経済新聞社
- ・(有)INR コンサルティング代表取締役古屋由美子著『『ブランド』という価値づくりの再考のもとに』企業診断 2006.3／同友館に掲載
- ・日本総合研究所上席主任研究員金子和夫著「地域ブランドでまちおこし～特産品の効果的なマネジメント～」地域づくり 2002 年 9 月号／地域活性化センターに掲載
- ・東京大学教授片平秀貴著「新版パワー・ブランドの本質」ダイヤモンド社
- ・信金中央金庫総合研究所研究員谷地向ゆかり著「期待高まる地域ブランド～地域団体商標制度の概要と今後の展望～」信金中金月報 2006 年 10 月号に掲載
- ・「平成 16 年度研究－中小製造業の地域発ブランドに関する調査研究」報告書（財）中小企業総合研究機構
- ・「地域ブランドフォーラム参考資料－地域ブランドマニュアル（平成 17 年 6 月）」（独）中小企業基盤整備機構経営基盤支援部経営支援課
- ・「<説明会テキスト>平成 17 年商標法の一部を改正する法律について～概要・新旧対照表・附則～」特許庁

### 第3章 沖縄における小規模事業所のブランド化

#### 1. 小規模事業所におけるブランドイメージ構築への取り組み

沖縄県における企業のほとんどは中小零細の事業所であり、中でも従業者数「1～4人」規模の小規模事業所の占める割合は全国平均が事業所全体の61.6%であるのに対し、本県は67.68%と和歌山県に次いで全国で2番目に多い状況である。

個々の小規模事業所については、その業務範囲が小さく、対象とする商圈や市場規模も小さいため、経済全体に与える影響は少ないと見る向きもあるが、小規模事業所はそれらが立地する地域においては生活利便性の提供を担う存在であり、地域経済の担い手であるということもできる。特に地域特産品等のような製品についてのブランド化を検討する際には小規模事業所の存在を無視して語ることはできないと言える。

これらの小規模事業所は、その経営資源の規模の小ささから、業種を問わず、価格低迷・規制緩和等の様々な影響を受け、厳しい経営環境の中におかれている。それにもかかわらず、そのような状況下においても、価格競争に巻き込まれることなく高収益を上げている事業所や、顧客から絶対的な信用を得て特定領域で高いシェアを占める事業所も存在している。同一業種においても高収益を上げる事業所がある一方で、業績不振から倒産・廃業を強いられる事業所が出るといったように、同じ程度の規模であっても企業の業績には優劣が現れてくる。こうした企業の優劣を生み出す要因のひとつとして、ブランド力があるかどうかといったことが挙げられる。

ここでは、これらの小規模事業所のブランド化について述べていくこととする。

##### (1) ブランドとしての「のれん」

企業が持つブランド力については、研究者や論者によって様々に定義づけられているが、企業の業績を左右する信用力を示す際に用いられる場合には、日本で古くから「のれん」として知られている概念に近いものであると考えられる。日本で「のれん」というときには単に企業の社名を記した看板布を表現するのではなく、その企業が長年にわたって作り上げてきた良いイメージや長期間の安定した業績に裏付けられた信用力、あるいは商品の品質やサービスの質の高さ、従業員や経営者の人柄までも示すことがあり、それがすなわち企業そのものの優位性を示すものでもある。「のれん」という言葉がこれほどまでの意味を持つようになるためには、長期間にわたり、場合によっては何代もの経営者に亘って企業イメージ保持のための取り組みがなされなければならない。「のれん」が持つ力はその絶え間ない努力の成果である。そのため、企業の規模を問わず、日本の経営者や長年勤続している従業員の中には「のれん」のイメージを落とすような行為は決して行ってはならないものであり、命がけでそのイメージを守ることが義務付けられているように感じている者も少なくはないはずである。

このように小規模であっても「老舗」と呼ばれ成功している事業所では、日常の活動の中で「の

れん」すなわち「統合された企業イメージを代表する商標やマーク」を作り育て、商圈内に時間をかけて上手に浸透させてきているのである。ブランド力とは、その信用力や評価の高さを示し、それを作り上げていく行為、すなわち、企業がターゲットとする消費者へ企業としての狙い通りのイメージを想起させる作業をブランド化、ブランド戦略、ブランドイメージ構築等と表現しているのである。別の言い方をすると、企業名や商品名、あるいはマークなどの消費者が共通に認識できるものを設定し、そこに日常の企業活動を通じて作り上げられるイメージを重ね合わせ、定着化を行い、これにより消費者からの指名買いや顧客のリピート率を高めようとする活動をブランド化等というのである。

しかも、これらは単純な販売数量の増加や市場シェアの向上などのためのものではなく、企業としての存在意義を明確化し、市場や社会へ表現するための行為につながるものであるといえる。

企業には、その規模や業種業態を問わず、経営活動を行っていく上で市場に対してどのような価値を提供し、社会に対してどのような存在意義を打ち出していくかといった理念や哲学が存在する。これらは小規模事業所においても同様であり、企業としての考え方が社会に受け入れられなければ、どれだけのヒット商品を出したとしても一過性のものに終わってしまうであろう。このように企業が長期継続して業績を安定させ消費者に常に受け入れられるようになるためには、企業としての諸活動のよりどころとなるものの考え方がしっかりとしていなければならない。これが経営理念や経営哲学といわれるもので、個々の企業が持つブランドはこれらの企業の考え方も消費者に想起させる機能をも持つことになる。

## (2) 企業ブランドと商品ブランド

ここまで見てきた概念は主に企業ブランドと呼ばれるもので、企業名がそのままブランドになることであるが、これに対し、商品名がブランドとなるものを商品ブランドと呼んでいる。

小規模事業所の場合には、製造機能を有さない限り、自社でオリジナルの商品ブランドを構築することは困難であるため、大手ブランドを活用して営業を行うことがほとんどである。特に個人営業の商店の場合、店の看板にビールメーカーやソフトドリンクのロゴを入れるのは、看板の制作費を協賛してもらうためだけではなく、それら大手・ブランドの信用力を借りていることも意味するのである。また、使用する食材に「オーストラリア産ビーフ」「有機野菜」と表示することは、それらの信用力や人気によって、自社の商品力を高める目的がある。

しかし、これらのように他社や他の団体などが持つブランドを利用する場合、競合店もそれを使えば、自店の優位性は立地条件のみとなり、そこに店舗規模や品揃えの要素が加わると、小規模な商店では瞬く間に優位性を失ってしまう。それでも他店に差を付けようとするならば、価格競争にならざるを得なくなり、さらに不利な競争状況に追い込まれることになる。

また、米国産牛肉の BSE 問題や農産物に含まれるとされたダイオキシンの問題のように、事

故や事件によってそれらのブランドの信用が損なわれたり、人気が落ちたりすれば、自店の売上減など直接的に被害が出ることになる。このように大手・ブランドを活用して営業活動を行う場合には、自社では管理できない外的な要因によって自社の業績が左右されるというリスクがあることを理解しなければならない。

このリスクを回避し、自社で管理できない外的な要因の影響を少なくするためには、自社の独自の商品ブランドを持つ必要がある。しかしながら独自の商品ブランドを持つということは、商品の企画やデザインを独自に行い、しかもそれが市場での競争力を持つほどの個性的な優位性を持っていないといけないということを意味するため、経営資源の乏しい小規模事業所ではこのような取り組みを単独で行うことは困難である。そのため、小規模事業所においては地域における公的な個々の企業支援や、地域における一つのまとまりとしてブランド育成を行っていく取り組みが求められることになる。このような商品ブランド育成支援については、次節で詳しく述べることにする。

### (3) 小規模事業所における企業ブランドの構築

小規模事業所の場合には、商圏が小さいため、顧客が限定的であることから、これらの消費者が持つイメージを敢えて構築していく必要はないのではないかと考えることあるが、長期的な事業の継続性や競争を意識する場合には、企業ブランド構築への積極的な取り組みが求められる。

これらはまず、企業としての統合されたイメージを既定し、デザインや商標にとどまらず、店舗の概観、品揃え、接客対応、付帯サービスなど、あらゆる要素に統一性を持たせることが重要で、この、統合されたイメージを規定するコンセプト作りをできるだけ丁寧に行い、可能な限り明文化することによって、一貫した概念とイメージを持つ企業ブランドが構築され、継続されることが可能となるのである。これによって、先に述べた「のれん」としての信用が生まれるのである。

さらに、企業ブランドの構築のためには、自社がどのような考え方で事業を行い、どのような商品をどのように提供するかを決めていかなければならない。これは、コンセプト作り、コンセプトの明確化など呼ばれている取り組みで、企業としての行動に一貫性を持たせるための考え方を明確にしようとするものである。具体的には、どのようなイメージ・効用・機能等を顧客に提供すべきで、そのためにどのような商品をどのように提供していくかを定めるものである。また、ここで決めるべき事柄は、商品そのものにとどまらず、商品の陳列、梱包、店舗の内装、外観、商品サービスのあり方、スタッフの言葉使いなど、市場の消費者が接触するあらゆるモノとコトに及ぶのである。また、一度決めたコンセプトについても、事業活動を展開していく中で実際の行動と、当初検討されたコンセプトとのイメージが違い過ぎないかを検討し、必要に応じて事業活動の見直しや、コンセプトそのものの練り直しを行う必要もある。壮大な理念や崇高なコ

ンセプトを掲げたにもかかわらず、実際にはこれらを具現化できなかったために、顧客へ「期待はずれ」という感情を与えてしまう危険性も理解しなければならないのである。

次に、企業ブランド構築に取り組んでいく際に大切なこととして、社内への浸透があげられる。企業ブランド構築に取り組み、それを成功させるためにはトップからパート・アルバイトまで、企業活動にかかわる全員がブランドのコンセプトを理解しなければならない。これに関し、大企業の場合には社員が多く、部門や階層が分かれているため、全員に同じ“想い”を持つてもらうことは非常に困難であることから、コンセプトを社内に浸透させるためにコストをかけて研修や社内向けのビデオ、冊子作りなどを行っているところが多いようである。一方、経営トップ本人が営業活動に従事していたり、日々全スタッフに会う可能性が高い小規模事業所では、企業としての考え方であるコンセプトを社内へ浸透させやすく、一貫した企業行動がとりやすいと言え、企業ブランド作りにはこの点で規模の大きい企業よりも有利だと言える。

ただし、これらはマンネリ化した店内や接客態度、他のスタッフに対する形骸化した朝礼やミーティングでトップが言葉で伝えていくだけでは継続した一貫性を保つことはできず、トップが気付かない間に企業ブランドを維持する要素が壊れていく可能性がある。このようにトップとしての行動を含めたリーダーシップはもとより、スタッフ全員がブランドについて意見や情報を交換し合う双方向型の組織運営は企業規模を問わず必要となる。

これらの活動を通じて一貫したコンセプトに基づいて企業ブランドが構築されてくるのであり、逆に一貫したコンセプトに基づかないものは、ブランドというよりも、単なる商標・表示でしかないのである。

#### (4) 小規模事業所における企業ブランド戦略

ところでこのような企業ブランドの構築は、多様で地道な企業活動の結果によってなされたものである場合と、商標や表示を先に掲げ、そこに特定のブランドイメージを定着させるように企業活動を定型化させる場合とがある。ブランド戦略という場合には、前者のような結果に基づくものというよりは後者のように結果を想定して計画を練り、その計画にそって企業活動を行う戦略的な展開を行うことを意味している。

また、企業として取り組むべきブランドイメージを定義することができたら、そのイメージを商圈もしくはターゲット市場に向けて浸透させていかなければならない。ここで、これらの作業に関し小規模事業所の場合には、限られた地域の中や、限られた嗜好の消費者層を対象とするのである。たとえば、マニアの間で「□□といえば××」、といったことや、狭い地域で「〇〇といえば、△△」といったようなことである。このような「名」の通り方は信用力の証であり、それこそが小規模事業所の企業ブランド力である。

さらに、このブランド力は市場の評価に基づくものという不安定さを有していることから、常

に安定したイメージを維持できるように働きかけをしなければならない。

企業や商品は、顧客や市場から様々なイメージを持たれるが、このイメージに対し何の働きかけもせずに放置すると、時間の経過によって変質し、陳腐化してしまうこともある。また、一貫した理念に基づいて管理を行わなければ、時間の経過によってそのイメージがバラバラでまとまりのないものになってしまう可能性がある。このように企業や商品の名前としての商標が付いているとしても、それらのイメージが受け手や時間の経過によって、バラバラな場合には、もはや「ブランド」とは言わないのであり、「ブランド」という時には、いつでも誰からも同様のイメージを持たれるよう、維持管理しなければならないのである。

#### (5) ブランド構築における小規模事業所の優位性

アメリカマーケティング協会によれば、ブランドとは「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれとは異なるものと識別するための名前、用語、デザイン、シンボル及びその他の特徴」と定義されているが、さらに近年ではブランドという概念が「優れた技術力や品質、デザインなどに対して、顧客の支持・忠誠心を獲得する役割を果たし、さらにはその商品の所有者のステータスやライフスタイルあるいは趣味嗜好・センスをも表現するもの。所有することが消費者の一定の欲求を満たすもの」という意味を持つようになってきている。これは顧客が感じる価値が多様化していることから生じてきているものであり、単に良い製品を適正な価格で安定的に供給するだけでは多様な満足感を充足させることができなくなっているということでもある。「十人十色」ではなく「一人十色」といわれるように、同じ消費者でも場面によって価値の捉え方が異なるようになった。このような時代においては、小規模な市場を対象とする小規模事業所が生み出す個性的な価値は希少な存在であり、その多様性から価格によらない競争力を持つことも可能となる。

## 2. 小規模事業所に対するブランド育成支援策

### (1) JAPANブランド育成支援事業

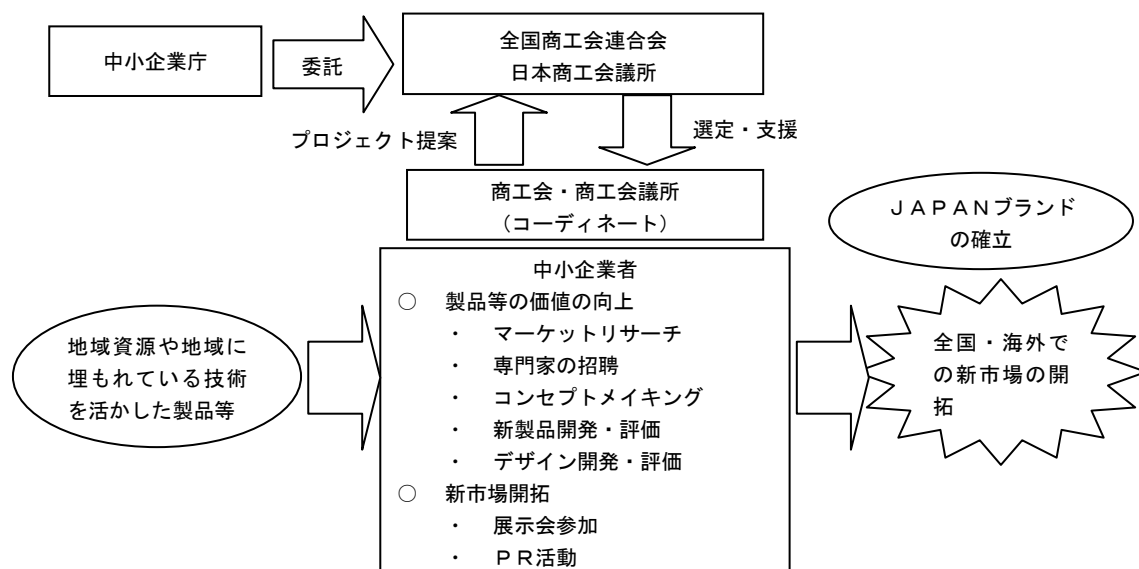
小規模事業所といえども、その多様性、独自性から地域を越えて競争力を有する商品を提供している企業は全国に多数存在する。これらは企業規模に伴い生産量も少ないが、その分、希少性が高く、しっかりとしたブランド力の育成をしていくことによって国際的にも競争力を持つ企業に育っていく可能性を秘めている、

これらの状況を鑑み、平成 16 年度から中小企業庁が全国の商工会・商工会議所への業務委託を通じて実施している JAPANブランド育成支援事業を実施している。これは、既に地域に存在している特産物等を活用した製品作りを通して、その魅力・価値をさらに高め、全国さらには海外のマーケットにおいても通用する高い評価（ブランド力）を確立すべく、商工会・商工会議

所等が単独又は連携し、地域の企業等をコーディネートしつつ行う様々な取り組みに対して総合的に支援を行うことを目的に創設された事業である。

内容は、マーケットリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品開発・評価、デザイン開発・評価、展示会参加、販路開拓活動等の取組を行うプロジェクトについて支援を行うもので、9.3 億円の予算規模で、全国の商工会・商工会議所等からの提案に基づき、採択審査委員会の厳正な審査に基づき、平成 16 年度では 31 件のプロジェクト、平成 17 年度には 30 件のプロジェクトが採択された。この支援事業により、全国各地の商工会・商工会議所を中心に多くの意欲的な小規模事業者が、地域の実情に応じたブランド戦略を練り、グローバルに展開できるブランド育成に向けた活動に着手している。

#### <事業スキーム>



「平成 17 年度 J A P A Nブランド育成支援事業成果報告書」より

#### (1) 小規模事業所に対するブランド育成支援策の意義

一般の消費者が「ブランド」という言葉からイメージするのは、ヨーロッパの高級衣料品や時計・宝飾品などかもしれない。これについては小規模事業者も同じであり、経営者が自社のブランドを構築していくという概念を明確に持っている経営者は少ないものと思われる。

しかしながら、「ブランド」とは、企業にとっての無形の資産であり、財務諸表上では見えない資産として企業の優劣や競争力に無視できない影響力を持っているものである。これらは、食品や日用品、医薬品など幅広い消費財に存在し、美容院や引越センターなどのサービス、レストランや料亭といった飲食店、工作機械や製造装置などの生産財にも存在する概念であると同時に、企業名そのものに対しても用いられる概念である。そして、中小企業が脱下請けを目指す時のキャッチフレーズに「自社ブランド製品を持とう」と謳うように、「ブランド」は企業としての特長

や優位性を表現するもので、消費者がその「ブランド」を示す名前やマークを目印にして指名買いを行う程、商品やサービスの質が安定し、ターゲットとする消費者からの評価も安定しているものを言う。すなわち、企業が持つ商標により、商品やサービスの質が一定レベルに安定していることを保証するものであると言えるのであり、これは、企業の規模を問わず用いられるべき概念である。

しかしながら、年商が数千億円以上で複数の事業部を抱え、何百という商品ライン、商品アイテムを持ち、ナショナルブランドとしてグローバルなマーケットを対象としている大企業と、唯一あるいは限られたアイテムしか持たず、小規模な市場を対象としている中小企業、さらに自社ブランドを持たず、大企業のナショナルブランドだけを扱いながら店舗ブランド・企業ブランドを構築しようとする小規模事業所や、商品を介さないサービス業における企業ブランドの展開とは、「ブランド」を確立・維持していく上での方策が同じものであるとは言えない。

また、製造業・サービス業を問わず、地域を超えたグローバルマーケットでナショナルブランドを展開する大企業の取り組みは、大量生産と大量消費を前提にしたアメリカ型の企業によるものと同じであると考えられ、これに対し、ニッチな市場で独自性を担う中小企業、さらに地域密着型で存在感を発揮する小規模事業所は、少量生産でありながら高い付加価値を維持している、ヨーロッパの手工業的な展開に例えることができる。このように、企業が持つ生産規模や市場対応戦略の立場で展開される内容も異なるのである。

中小企業・小規模事業所がブランドを確立するということは、少数特定の市場が対象であってもその希少価値を理解し、支持する客層を獲得し、価格競争から距離を置くことにもつながるものである。日本以上に中小企業・小規模事業所の割合が高いイタリアでは、世界に名を馳せた高級ファッションブランドでありながら、今日でも手工業に支えられた家族的な経営の企業が多いといわれ、しかもこれらが海外からの安価な輸入品と価格面で競合しているわけではない。

このように、品質管理力とデザイン開発能力が高く大量生産が可能な大企業と違い、中小企業のブランド戦略は、少量生産であっても、希少価値、素材や技術に裏打ちされた高級感など商品そのものの魅力で、大企業が対象としにくい特定の顧客層をターゲットとすることができる。

つまり、中小企業にとってもブランド戦略は、価格によらない市場競争力をつける手段として有効なのである。そして、その確立の過程で、顧客の視点から自らの抱える問題や提供すべき価値を確認し、事業活動を見直していくことによって、ひいては経営改革・革新につながるものでもあるのである。

もちろん、中小企業・小規模事業所にとって、一企業でそれを確立することは容易なことではない。しかし、そこにブランド戦略の面白さがあるわけで、「有田焼」や「関あじ・関さば」がブランド認知されているように、地域的な総体としての取り組みもまた有効であることが実証されている。企業規模が小さく、個別にはブランド戦略を展開できるほどの経営資源を有していない企

業であっても、地域としてのまとまりを作ることによって、その展開は大企業以上に有効に機能することもあり得ると考えられる。しかも、これら総体としてのブランドの確立は、最終的には個に還ってくるのであり、つまり、それを支える一企業を育て、伸ばす力となる。

企業の多様性は産業の活力であり、特に地域における多様な中小企業の活動はその地域経済の活力の源泉である。さらに小規模事業所に至ってはその地域の生活文化を担う存在であり、これらの活力は地域の活力と同義的に理解されるものである。しかもそれらが一つの方向性、戦略を持っているとするのであれば、その力は信用力、継続力において相当な威力を発揮するものであると思われる。そのための取り組みの一つとして地域における小規模事業所のブランド戦略を政策的に支援していくというのが J A P A N ブランド育成支援事業である。多様で個々に独立した企業が一つの方向性、戦略をもってブランド化を行うことは一朝一夕になされるものではないが、成果の大きさにおいて取り組む価値のある試みであるといえる。

### 3. 沖縄県内における取り組み事例：「沖縄の風とさとうきび畑プロジェクト」

ここでは、平成 17 年度 J A P A N ブランド育成支援事業成果報告書に基づき、沖縄県内における取り組みについて述べる。

本事業は、豊見城市商工会と玉城村商工会の共同プロジェクトとして実施されたもので、それぞれの商工会で単独で行われていた地域特産品開発事業について、サトウキビを原料とした特産品の開発という共通点から、共同してのプロジェクトへの取り組みが始められた。

豊見城市商工会では、平成元年の特産品開発事業において、沖縄を代表する農作物である、サトウキビの葉と穂を使った草木染を地域特産品として採用することを決定した。この草木染の名称については、サトウキビのこと沖縄の方言で「ウージ」と呼ぶことから「ウージ染め」と称している。

平成 3 年には豊見城村（当時）、商工会、農協の協力で豊見城村特産品開発センターウージ染め作業所を落成、平成 6 年には豊見城村ウージ染め協同組合が設立されている。現在では豊見城市ウージ染め協同組合として活動を展開しており、衣類、雑貨、インテリア等のウージ染料を用いた製品の製造販売が行われている。

玉城村商工会においては、平成 10 年からサトウキビの新たな活用法についての研究に取組み、サトウキビを活用した「さとうきび酢」「きび酢ドリンク」を商品化する目的で、平成 13 年 12 月に商工会会員を中心とした「株式会社 たまぐすく」を設立。同社は、単なる健康食品の開発にとどまらず、生産する過程で文化や資源、食材としてのサトウキビを見直しサトウキビ農業の振興、ひいては地域の第一次産業の振興や観光産業への波及効果を高めるなど、サトウキビを活かした新たな地場産業の創造を図りたいというビジョンを掲げ、将来的には“亜熱帯資源としてのサトウキビ”をテーマに、沖縄におけるサトウキビの歴史資料館やふれあい広場等を有した「さ

とうきび文化村」の開村を目指している。そのため、今後は、その構想の核となるサトウキビを原料とした新たな商品群、例えばワインやラム酒等の開発に着手することも予定している。

両商工会ともにサトウキビを原料とした商品の製造販売をすでに展開しており、販路の拡大と高付加価値化を次の目標としていた。その一環として平成 16 年度に豊見城市商工会単独で JAPAN ブランド育成支援事業に申請したが採択されず、平成 17 年度にあらためて玉城村商工会と合同で、サトウキビという素材を横串に JAPAN ブランドを申請し採択されたものである。

本事業は、ウージ（さとうきび）を活用した日用雑貨、服飾雑貨、インテリア等を「沖縄ウージブランド」として統一コンセプトに基づいて発信しようと、展開したものであり、ブランド展開にあたっては、生活シーンの観点から商品の適切な組み合わせを検討し、さらに「上品な生活」、「こだわりの生活」、「健康」を志向する消費者をターゲットとして設定し、「生活提案型ウージブランド・パッケージ」を確立させることを目指している。

原材料のサトウキビはもともと砂糖、黒糖の原料であり、県内各地で栽培されており、沖縄を代表する産品としてイメージも想起されやすいといえる。また、近年の全国的な沖縄ブームに加え、寺島直彦氏の作詞作曲による「さとうきび畑」のロングランヒットと、平成 15 年に TBS テレビで放映されたドラマ「さとうきび畑の唄」の影響により、沖縄のサトウキビに関するイメージは格段に高くなっていることが予想される。

このように量的な豊富さと良好なイメージを持つ原材料を活用して、付加価値の高い製品の開発を目指し、ウージ染め、きび酢に加えて、豊見城市商工会では、さとうきびの絞りかすであるバカスを使った素材開発や、さとうきびを使ったトイレタリー製品等の開発、玉城村商工会では、さとうきびを使った醸造酒等の開発に取り組んでおり、地域特産品ブランドとして商品バリエーションを豊富にアピールできる可能性は高いといえる。

本事業の実施体制は、以下の 4 つのワーキンググループに分かれて進められている。

- ①玉城グループ：きび酢など食品開発を実施
- ②ウージ染めグループ：豊見城市ウージ染め協同組合中心とするグループ
- ③まちおこしグループ：光触媒のウージ染め浸染や入浴剤開発などを手がけた
- ④PR グループ：本事業による成果品の P R 活動

本事業で展開を図っている商品は、実際に商品開発・販路開拓が進むにつれ、販売チャネル等の違いからそれぞれの商品カテゴリーごとに個別の展開になっている。本事業は地理的に離れた地域の二つの商工会が合同したプロジェクトであるため、一つのブランドづくりに向けて各ワーキンググループの動きを集約しづらい面もあったようである。実施体制上は全体をたばねる本委員会や、ワーキンググループを調整する合同委員会があるが、実際の活動はワーキンググループがそれぞれに活動を行っている。

試作品開発については、デザイナーや流通業者等の専門家との協働作業により、市場に受け入れられるデザインを完成させ、ウージ染めの製造技術の中核として活用し、ファッション性の高い衣料品、服飾雑貨、インテリア関連製品等の開発に着手している。主な製品は、ウージ染めかりゆしウェア、ワンピース、ハンドバッグ等である。また、ウージ染め関連の新製品と併せて「沖縄の風とさとうきび畑」のイメージを提案するための試作品開発も行われた。

PRについては、情報収集の機会としても有効に活用することを意識して、平成 17 年 7 月、神奈川県藤沢市の湘南モルフィル内コミュニティーホールにおけるウージ染め商品及びさとうきび関連商品の展示会、10 月には那覇市で開催された「沖縄の産業まつり」、そして平成 18 年 2 月に東京ビッグサイトで開催された「東京インターナショナルギフトショー」の三箇所に出展した。特に、東京インターナショナルギフトショーについては、多くの流通業者バイヤーから貴重な意見をを得ることができ、多くの都市部流通業者とのネットワークを構築できたこと等の成果が得られた。

本事業の成果及び課題としては、以前から商工会の地域特産品開発事業として行っていたウージ染めの開発を基盤に、ワンピースやカジュアルテイストの T シャツ、シルク素材の明るい配色の製品、通勤用にも利用できるハンドバッグ、レジャー用途のトートバッグ等を開発できた。また、先染めのシルクを機械織りし、ウージ染めの手作り感覚を残しつつ、量産化に対応するという難しい課題に挑戦し、満足できる素材開発を実現できたことも大きな成果のひとつであるといえる。

しかし、平成 17 年度は多くの参画事業者があったことから、調整に時間を要し、新製品開発が事業の中心となった。このため、ブランドとしての統一コンセプトに欠け、生産体制の確立までにいたらなかった点については、今後の課題である。

来年度以降の事業展開としては、ウージ染めについては、ギフトショー出展時にできるだけ多くのバイヤーと接触し、それを手がかりに次の売り込みを考えていくとのことである。現在豊見城市内のアウトレットモール内特産品ショップ「美童（みやらび）」で商品を紹介しており、関東のアウトレットモールなどに特産品ショップを出し紹介していく計画もあるとのことである。今後、展示会等でのバイヤーの反応を見る中で、適切な販路および商品グレードを見極めていくことも課題といえる。



### 特産品ショップ「美童」内の商品

玉城村ではさとうきび酢に続く、醸造酒開発に期待をかけており、市内の醸造技術の専門家の協力により開発に着手している。すでにきび酢の製造・販売の会社「たまぐすく」を平成 13 年度に設立しており、酒については製造販売の許認可の問題はあるが、商品開発が成功すれば、きび酢に続く商品として製造販売に乗り出す予定である。

当プロジェクトは 2 商工会合同のプロジェクトという特殊条件もあり、まとまったブランド像の確立にはもう少し時間がかかりそうな状況である。1 年間という限られた期間内で商品開発からブランド化まで進めることは時間的に無理がある。

しかし、JAPAN ブランド事業のもとで、零細な地場産業としては取り組みが難しい、他の産地との連携（ウージ染めにおける西陣や桐生との連携など）や展示会出展による販路拡大のための情報収集には大きな効果が期待されている。また、展示会に向けての取り組みそのものが、地場産業がステップアップを図るために大きな力になっているともいえる。

今後の課題として、今回の事業で開発した製品カテゴリーは多岐にわたるが、これらを統一するコンセプト形成を早急にはかる必要がある。

しかし、商品毎に流通チャネルが異なることから、マーケティング・ミックスを個別の商品カテゴリーごとに行わなければならない、戦略を組み立て、統一的・組織的活動を行うには困難が予想される。それを踏まえた上で、製品開発の具体的な手法、事業遂行にあたっての異業種との連携に基づく組織編制等を継続して行い、沖縄ウージブランドの確立を図りたいとしている。

<参考文献>

- ・ 「中小企業のブランド戦略」 中小企業金融公庫調査部 2004 年 2 月
- ・ 「J A P A Nブランド育成支援事業成果報告書」(平成 16 年度、平成 17 年度)
- ・ 「ブランド優位の戦略」 デービッド・A.アーカー ダイヤモンド社 1997 年 7 月
- ・ 「沖縄経済ハンドブック」2006 年版 沖縄振興開発金融公庫
- ・ 「統計で見る市町村の姿」総務省統計局
- ・ 「中小企業白書」平成 17 年度版 中小企業庁

<参考HP>

- ・ 「日経レストラン」 <http://nr.nikkeibp.co.jp/hanjo/promotion/20060925/index.html>
- ・ 「福岡商工会議所」 <http://www.fukunet.or.jp/tokusyu/200602.html>

## 第4章 沖縄産品のブランド化

近年、地域活性化の手段として、地域ブランドに対する関心が国内外で高まっている。その中で、沖縄県産商品は地域ブランドとして市場でも目につくようになった。その理由として、沖縄独自の風土に基づく商品群が本土市場において目新しく、また「長寿県沖縄」というイメージにより、近年の健康ブームが追い風になったといえる。

しかしその一方で、厚生労働省より発表された都道府県別生命表において、本県の男性平均寿命が4位から26位に後退したことを受け、「長寿・健康」という沖縄ブランドイメージの弱さが露呈した。これまでのイメージ先行といえるブームに頼った商品開発・販売では、他地域ブランドとの市場競争から脱落する可能性がある。また、食品表示・商標等の市場ルールが厳格化され、そのルール遵守が県内企業としても重要な責務となってきた。

一過性のブームに左右されない本当の意味での競争力のある沖縄産品ブランドの構築には、何が必要で何が足りないのか。この章では県内企業の成功事例を紹介しながら、その方向性について探してみたい。

### 1. 沖縄産品ブランドの成功事例

ブランドが成り立つためには、その製品の品質自体が良いことはもちろんのことだが、しかしながらそれだけでは十分でなく、それ以上の何かが必要である。また、ブランドが成立すればそれで良しというわけでもなく、ブランドを維持・向上させていくには、企業のたゆまざる努力が必要である。

県内のマーケティングコンサルタントである伊敷豊氏の著「沖縄に学ぶ成功の法則」では、県内企業の成功事例をいくつか紹介しているが、今回はその中で、(株)オキネシア、(株)青い海の事例を参考に取り上げ、その成功要因を考えてみたい。

#### (1) 事例1：株式会社オキネシア（代表取締役 金城幸隆）

～ 琉球弧のアイデンティティを商品コンセプトに ～

当社は、平成8年6月に那覇市首里で設立した製造卸売業者で、黒糖などの県産品を使用した個性溢れる地場産品の企画開発に取り組んでいる。沖縄の「オキ」と、ポリネシア、ミクロネシア、インドネシア・・・などいわゆる島嶼地域を表す言葉である「ネシア」を足して「オキネシア」との社名をつけた。そこには、「沖縄本島を基軸に北は種子島から南は与那国・台湾までをも含む無数の琉球弧の島々を舞台にしたものを創作していきたい」という金城社長の想いがある。

当社の商品は、その丁寧且つ上品な味わいだけでなく、「びりんばらん」、「ざわわ」、「なんちち」などといった、商品ネーミングのユニークさでも知られている。

① 商品で自分のアイデンティティを伝える

金城社長は HP 上で、当社の創業動機を次のように書いている。

一個々の事業を通して、私たちは何を求め、何を達成したいのでしょうか。わが社は営利法人としての利潤追求という原理原則に沿いながらも、島嶼県内でともに生活する人たちの、アイデンティティや幸福感といったメンタリティを大切にし、それを増幅させることをしたいのですー

この創業動機に金城社長の人間性が現れている。ひと言でいえば「沖縄への誇り」である。20 代を本土で過ごした経験から沖縄の強烈なアイデンティティが芽生え、沖縄への思いをビジネスの分野で表現する。金城社長はメーカーという立場で、どのように沖縄を表現するかを模索した。ものづくりは独自性をいかに表現するか、つまり、オリジナリティにかかっている。金城社長には商品を単にプロデュースするだけでなく、「沖縄人の誇りをどのように構築していくか」という大きな動機が背景にあり、商品ひとつひとつにそれを感じる。

② 地域メーカーと連携した商品づくり

金城社長は、商品づくりについて次のように述べている。

ーオキネシアの MD コンセプトは、島涼み、星涼み、風涼みの 3 つ。島涼みは食がテーマ。南国固有の食材にこだわりながら、安全でおいしい製品づくりを目指します。星涼みは癒しがテーマ。月桃の製油をブレンドしたお香をはじめ、各種県産ハーブを利用した無添加化粧品、安眠グッズなど、心と体に優しい生活用品を企画しています。風涼みは遊びがテーマ。衣類、民芸小物、雑貨など、南島素材をちりばめた魅力溢れる商品づくりを目指しています。オキネシアが企業活動を続けていくなかで、大切にしたい 2 つのキーワードは「ハートストリングス」と「コラボレーション」です。島々の心を商品の中に織り込むことができればと思っていますー

オキネシアでは、メーカーと連携して商品を形にしている。メーカーの既存の技術を使いながら、金城社長の独自の新しい切り口が投入される。次はどのように沖縄を表現するか。沖縄のメーカーで、きちんとしたコンセプトを基にマーチャンダイジング (MD) コンセプトを構築し、実際の商品にブレイクダウンしている企業はほとんどない。そういう意味でもオキネシアは稀な企業といえる。

また、オキネシアの会社の特徴としては、自社で投資をして工場や設備を持って生産しているのではなく、あくまで他の生産力のある企業や、逆に小規模で生産している個人の方々とタイアップして商品を開発している。製造業の職人は伝統的な技をもっており、それを生かしながら商品をつくってみたい。灯台下暗しで、彼らが見落とししたり、見ようとしなかったところに、新しい切り口があるのだという。コラボするメーカーも、結果には非常にこだわ

るので、多少道のりは遠くても双方が納得いく形を目指している。最も大切なのは、現場の人たちが愛着と誇りを持って作っているか否かである。

### ③ 沖縄のエッセンスを感じられるものを作る

ーオキネシアの商品は、一見ありふれているようにみえます。斬新で奇抜な商品はないのですが、既存商品に似たような商品はありません。商品化までのプロセスは、イメージを基にまず試作品を作ります。試作を経て完成の目処が立った時点で、商品表現するパッケージ製作。同時にネーミングを決めますが、沖縄のエッセンスを感じられるものを考えます。また、ものづくりはブームに惑わされず、独自のスタンスできっちり作ることが大事です。アガリクスがブームだからといって、それを意図と違う商品に入れたり、海洋深層水がブームだからといって取り入れるのはナンセンスです。ロングセラー商品はあくまでも結果であって、最初から狙って出来るものではありません。食品であればおいしい、安全、高品質、これが顧客の信用を得る第一条件です。そして、次に売り出すためにどんな衣装を着せるのか。飽きることのなく、中身と外見が一致するような商品を作るように工夫していますー

商品のネーミングやパッケージで大切なのは「わかりやすい」、「目立つ」、「好感が持てる」、「ならでは」であるが、オキネシアの商品はこのどれもクリアしている。何よりも、ひと目でオキネシアの商品であることがわかる。MD コンセプトがしっかりあるので、商品の中身とパッケージに関連性があり、統一されたイメージを感じさせることができる。ブランディングには、経営者のデザイン知識とセンスが必要。金城社長もデザインの大切さを理解しているし、評価できるセンスを持っている

### ④ 流通は、クオリティの高い商品をほしがっている

ー私が以前在職していた会社での担当は商品開発部。だからバイヤーが欲しいと思うツボをきちっと押えた商品さえ提案すれば受け入れてもらえるということは、経験から知っていましたー

既存メーカーのほとんどは商品ありきで、販売戦略はあまり考えていない。しかし、オキネシアは売り手、市場がどういうものを欲しがっているかを十分にリサーチしてから商品を作っている。

レベルの低い商品は、どの企業もすぐに真似るし、利幅も低い。オキネシアは時間と手間をかけてでも、真似のできない非常に高いレベルの商品をつくり、マーケットに出す。付加価値が高ければ利幅がとれるので、後は誰に売るのが明確であれば、流通業者にとっても欲しい商品になる。出口が最初にあるから、安心して商品が作れるのである。

⑤ 哲学を持って取り組む

「私は沖縄に生まれ育ったのですから、自分のアイデンティティがあります。それを意識するか否かで、企業活動は全然違う方向へ向かっていくと思います。形あるものは滅びていきます。だからこそ目に見えないもの、精神性とか哲学という部分を次ぎの世代に残したい。目に見えない部分がとても重要だし、後世に大きな影響を及ぼすと思います。沖縄を日本と均一化させず、風化させず、あくまでも独自性を大切にしていけることが重要です。ルーツをきちっと正しく大事にすることが基本です」

県内企業の中にもブームに便乗して、とにかく沖縄に関連するものをつくればいいというような風潮もある。そのような商品は、長続きはしないし、結果的に沖縄の製造業、流通のイメージを悪くする。沖縄の経営者にも「儲かる」と聞けばいっせいに真似する人がいる。そこに理念などない。

同社は、平成 14 年、沖縄産柑橘「カーブチー」の高度付加価値利用で助成金を活用し、青果のみならず、柑橘の実・皮・種などの総合的な活用方法について研究を重ねてきた。その結果、「果肉」は沖縄発となるカーブチー100%果汁飲料として製品化され、「果皮」は水蒸気蒸留法による高品質な精油（エッセンシャルオイル）抽出に活路を見出すことに成功した。そして平成 18 年には、フランスメーカーとの提携により、その集大成ともいえるべき高付加価値商品が完成した。カーブチー由来の香水「UTAKI（ウタキ）」である。

金城社長は今後も、県産素材の可能性を求め、積極的に地場産品開発に果敢に取り組むとともに、世界市場への販路構築煮にも挑戦という大きな野望を抱いている。

(2) 事例 2：株式会社青い海（代表取締役 又吉 元栄）

～ 島の真塩・島マース ～

当社は昭和 49 年 2 月設立の食塩製造販売業者である。四方を黒潮の大海に囲まれた沖縄では、地元の美しい海から採れた美味しい塩を「シママース＝島の真塩」と呼び、大事に受け継いで来た。弊社のそもそもの成り立ちは、1972 年に米国の統治下から解放されたことに伴い、塩専売法の規制により製造できなくなった伝統ある塩造りの文化と、それを育む青い海を守ろうという有志の集まりが原点になっている。

① 高純度塩化ナトリウム塩に危機感

沖縄では、塩というと粒の大きな「シママース」を思い浮かべる。県内の小売店には必ずある商品で、価格も安く、沖縄の家庭ではよく使われていた。

1972 年復帰後の沖縄では、塩専売法により、製塩業者は廃業に追い込まれた。又吉社長は、

創業者の知念隆一氏の孤軍奮闘振りを説明する。

一米軍の統治下、復帰前の沖縄では、自由に海水を使った塩の製造や販売ができました。しかし、1972 年の日本本土復帰に伴って、塩の製造や販売が自由にできなくなりました。時代はイオン交換膜製法塩、つまりミネラル分のない、塩化ナトリウムが主成分の塩に切り替わりました。既存の塩田の整理縮小を受けて、沖縄の製塩メーカーは廃業に追い込まれました。後の青い海の創業者、知念隆一さんは、なんとかして体に必要なミネラルを含んだ海水の塩を残したいと考えたのです。しかし、イオン交換膜製塩法で作られた塩の平均市場価格は、当時キロ単価 30～40 円、これに対して知念さんが提案した製法でつくると、キロ単価 300 円～400 円ぐらいでしたー

沖縄では海水塩が料理に使われていたが、本土では食卓塩が定着していた時代。塩化ナトリウムから作られる人工的な塩である。なめてみると舌を刺激するような、人工的な塩辛さがある。

食卓塩は、日本専売公社（現日本たばこ）が独占的に塩専売法に基づいて製造販売していた。当初、日本専売公社は、塩田法とイオン交換バック法、両方の製法をとりいれたが、コストや安定供給に問題があると、日本全国の塩田を廃止して高純度塩化ナトリウム（食塩）に全面移行した。ミネラルの含まれた塩から、単なる塩辛い塩に移行したのである。当時、イオン交換膜塩を使っていたのは日本だけで、世界中の学者から「高純度塩化ナトリウム塩で日本は人体実験に入った、狂っている」といわれた。

当時、創業者の知念氏は、自然の塩を復活させようと、塩関係者に働きかけたが誰もとりあってくれなかった。そんな状況の中、沖縄の塩「シママース」を自ら製造しようと法人設立発起人組合を創設し(1973 年 10 月)、1974 年 2 月株式会社青い海が設立登記された。ちなみに「青い海」という社名は、「わらわれの命を育み、母である海を汚してはいけない」との思いからきたものである。

## ② シママースの商標登録

会社を立ち上げてしばらくして、自然塩を復活させようとする運動が全国的に広がってきた。赤穂の塩、伯方の塩もこの当時の運動団体から発生した会社である。知念さんは、製造と同時に啓蒙活動にも力をいれた。講演会も 2 千回程度こなし、ミネラルやマグネシウム、カリウム、亜鉛などの成分がなぜ人間の体に必要かを訴え続けたことで、次第に NHK などのメディアにも取り上げられるようになった。

そんな中、関係機関との折衝も重ねたが、沖縄の入浜式塩田の復活、すなわち 100%沖縄の海水のみを使ったシママースの復活はなかなか認められなかった。それでは、現行法ぎりぎりの枠内で復帰前のシママースに近いものを復活させようという事で、協議を重ねた結果、輸入

天日塩を購入し再生または加工する、という形で専売公社へ製造許可を申請し、1974 年 7 月に日本専売公社沖縄事業局より沖縄の自然塩製造工場「沖縄 1 号」として許可され、『沖縄の塩シママース』が誕生した。又吉社長は当時を振り返りこう語る。

ー当社の主力商品であるシママースが開発されて、すぐに知念さんが商標登録をしました。シママース＝青い海。青い海のシママースが売れば、沖縄の後発メーカーにとっても、沖縄の塩の宣伝になるわけです。それまで沖縄では、商標は登録されていなかった。そういう面では先見性があったと思いますー

### ③ 健康食品市場から浸透

ー会社設立後あたりから、環境問題や、添加物・着色料・保存料などの食品公害が取り上げられ、その影響か、健康食品業界が注目されつつありました。いわゆる無添加の食品を総称して、健康食品と捉えていたこの時代の波に乗って、当社の塩はどんどん業績を伸ばしていきました。ある時、安全食品ということで、生協のバイヤーの目にとまったのです。東京の生活クラブで取り扱いが決まったのを皮切りに、コープ神戸さんとは、PB 商品も出すということで取引を開始しました。それ以後、北海道から南は鹿児島まで、生協ではそれなりの認知を受けましたー

1977 年から県外出荷を展開、1987 年には東京営業所を、1988 年には大阪営業所を開設、北海道まで全国各地に販売網を広げた。年間生産量は、当初の 300 トンから、現在は約 1 万トンに増産、そのうち 95%は県外出荷になっている。

### ④ 採算度外視で空輸配送、あくまでも信用重視

ー本土メーカーの物流コスト構成比は高くても 7 パーセントぐらい。我々は、ひどい場合は 13 パーセントぐらいです。加えて、納期に 1 ヶ月かかります、なんて悠長なことをいっていたら、あっさり断られてしまう。コストがかかろうと、県外へは 1 ケースから配送していますが、納期はなかなか短縮できなかった。注文が入って翌日に本土へ納品するのはなかなか難しいので、現在は北海道、東京、関西、九州に倉庫を借りて備蓄しています。倉庫の維持管理にはお金がかかりますが、物流業者の協力を得ながらスペースを確保してもらっています。常に適正在庫を見極めて、在庫期間を短くする工夫もしていますー

青い海は、県内では最大手であるが、県外では無名に近かった。本土では塩といえば赤穂の塩、伯方の塩が有名で、熾烈な競争をしている。先行する塩ブランドの一角に食い込むには、沖縄というイメージをどうアピールするかということと同時に、納期や契約方法など、離島であるデメリットをクリアしなくてはいけない。業界では物流を制するものは市場を制するといわれている。塩は重たく利幅も少ない。真っ白な塩は品質管理も難しい。

一納期には時間指定があります。繁忙期に入り、時間指定に間に合わない場合は、100万円がかろうが、200万円がかろうが、飛行機を使います。コストは無視です。会社の信用を維持しなくてはなりません。一度失った信用は取り戻せません。また、人材、商品力、他社にはない技術などを持ち合わせていないと本土市場では競争できません。我々は、多品種少量生産の塩の商品開発も引き受けています。もちろん添加物は一切使用しない天然の塩。「塩の粒子を大きくしてくれ」、「吸収力を高めてくれ」、「水分地を何パーセント以下にしてくれ」など、細かい注文にも対応できますー

県内のメーカーが、県外との契約時に忘れがちなのが、天災や台風時などの特記事項。契約が決まってしまうと言い訳は通用しない。また、沖縄から直送する場合は、季節によって変わる航空便や、船便の運賃にも大きく左右される。冬場の価格、夏場の価格にどう対応するかまで決めておかないと、注文が入っても利益にならない可能性がある。

#### ⑤ 海水塩 1 万トンの工場を目指す

㈱青い海は、2000 年には、約 1 万トンの塩を製造しているが、海水のみで作る自然海水塩は数パーセント。自然塩とは、岩塩や湖塩、海水を池に引き入れ、天日と風で濃縮して結晶化させた塩。2000 年の県内 28 社の製造・販売数量は約 1 万トン。この数字は、全国の自然塩販売数量の 14%を占める。

ーそれぞれの地域によって特産品は違います。そうすると、地域の漬物に合う塩はどれかという、扱う食材によって違うわけです。味覚や業種、用途に応じた塩の開発を進めなくてはなりません。価格競争は市場原理であり、避けては通れない。しかし、技術さえあればある程度まで避けることが出来ます。他のメーカーより、一歩先んじて技術革新を展開し、後発メーカーが追随しても、技術があるからコストダウンできるくらいに。現在、メキシコやオーストラリアから、原塩を輸入していますが、ゆくゆくは沖縄の海水で 100%作りたい。工場や営業コストを削減しながらも、品質は落とさず、量産体制を維持しながら、新商品を本土だけでなく、外国へも積極的に展開したいー

今では、沖縄の塩は「沖縄ブランド」として評価が高い。本土から見ると、エメラルドグリーンの美しい海から採れる塩は、イメージもよく、スローフードや健康食品ブームを背景に、消費者から支持を受けている。

又吉社長は、塩の完全自由化で、独自の技術の確立と市場ニーズの掘り下げを追求している。本土展開し、普通の製塩メーカーから脱皮するには究極の塩、現状のシママースに匹敵する海水塩を 1 万トン規模にもっていくしかない。本土市場で戦うことが、単なる価格競争に陥っては困る。

⑤ 一流企業と取引するには一流になること

「一流の企業と取引をするには、われわれが一流にならないといけない。一流とは当たり前のことを当たり前に行うことです。工場の中堅管理職にも「人間を管理するのではなく、仕事を管理しなさい」と話しています。人間は自身の精神コントロールも難しい。自分のことを管理できない人間が、他人を管理できない。仕事を管理すれば、各々が見えてきます。仕事を叱るのであって本人をしかってはいけません。それを履き違えてはいけません」

本土や世界で通用するには、品質の高い製品をつくることも大事だが、人材をレベルアップさせていくことがそれよりも重要。ものは人がつくるのであり、人が育たなければ、いいものは作れないからである。

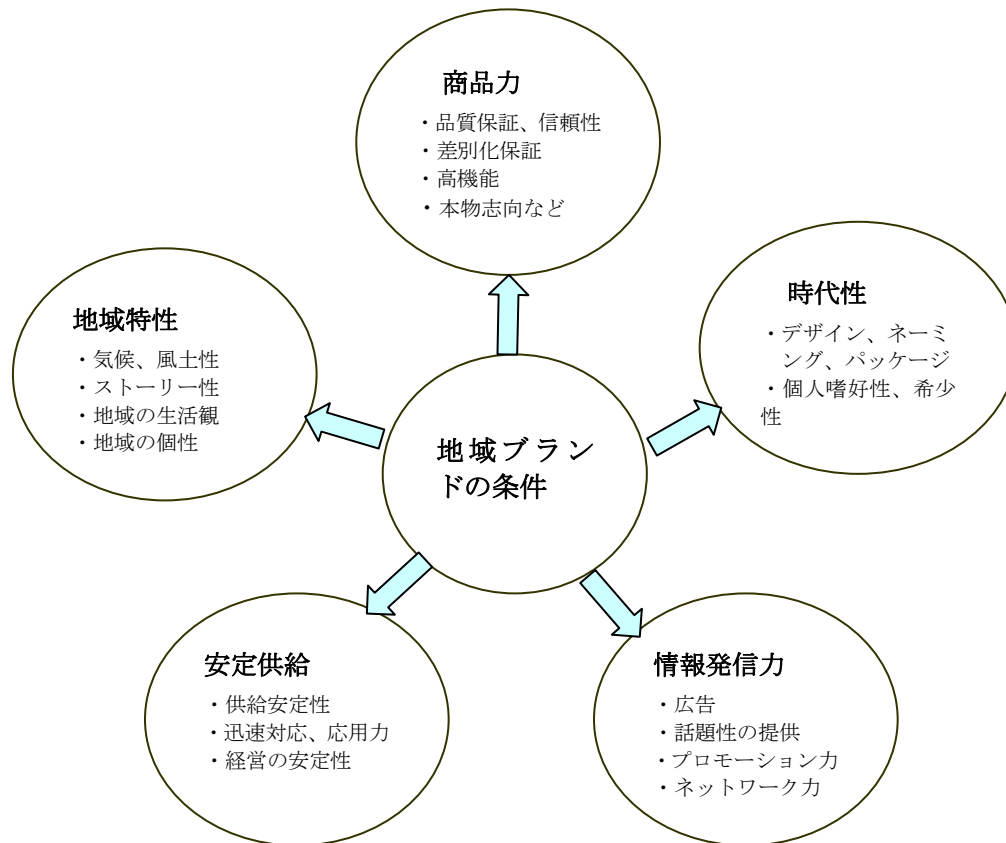
当社は、独自性や塩作りに取り組む姿勢、地域貢献などが評価されて、2001年に県が主催する第2回ビジネスオンリーワン賞を受賞した。県内メーカーとしていち早く本土の健康市場へ進出し、売上の95%を県外出荷している当社は、沖縄メーカーのモデル企業といえる。

(3) 成功事例から学ぶこと

(株)オキネシアの金城社長、(株)青い海の又吉社長の事例を通して感じることは、自社の商品に込められた「想い」、「理念」、「アイデンティティ」などである。単なる金儲けのための商品開発でなく、沖縄の「誇り」をどのように構築し、アピールしていくか、という大きな動機が背景にある。また、人の物まねでなく、自社の商品に「こだわり」、「独創性」、「オリジナリティ」を持たせている。県内企業の中にもブームに便乗して、とにかく沖縄に関連するものをつくればいいというような風潮もあるが、そのような商品は、長続きはしないし、結果的に沖縄の製造業、流通のイメージを悪くするだけで、決して定番化にはつながらない。

さらに、沖縄の製造業者についていえることは、商品は流通業者が売るものという大きな誤解と認識の甘さがあることである。「産品を売るのはあくまで製造業者である」という意識が欠如している。流通業者がものを売るということはなく、流通業者は単なる売場所の提供者にしか過ぎない。製造する側はもっと「消費者の視点で考える」ことが必要である。ブランドがブランド足りえるのは、あくまでも消費者がそれらを付加価値として評価することが条件なのである。

## 地域ブランドの必要条件



## 2. 沖縄産品ブランド化への方策

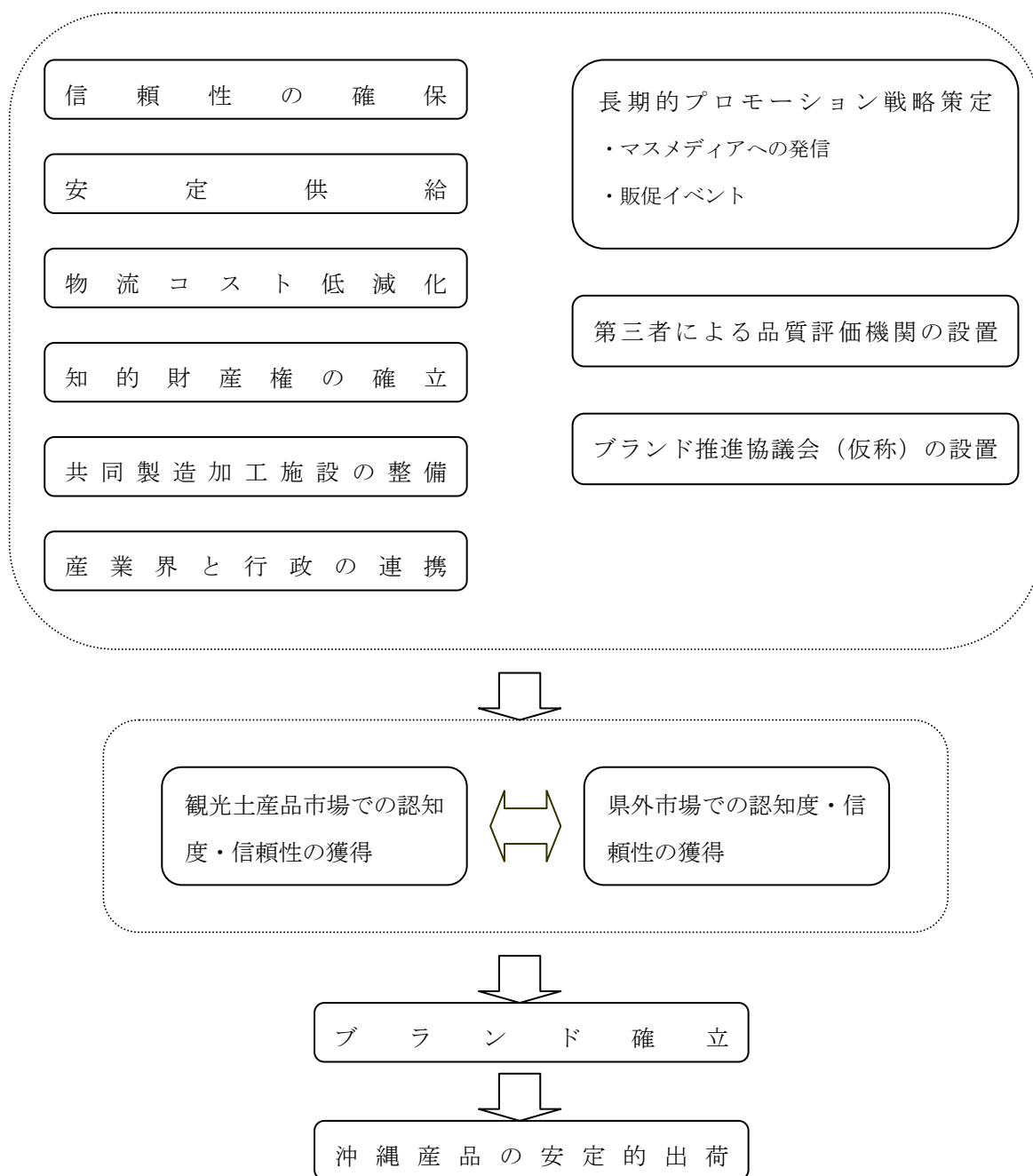
これまでは、いわゆる沖縄ブームのような傾向があり、観光をはじめ、沖縄食文化、食材、音楽など、沖縄にまつわる様々な生活スタイルや文化などが話題を集めてきた。「ちゅらさん」に代表的に表現されたような沖縄的生活スタイルが、癒しや励ましを求める全国的な動きに合致し、沖縄はスローフード・スローライフをかつて体現していた、日本の中の「もうひとつの日本」として注目された。

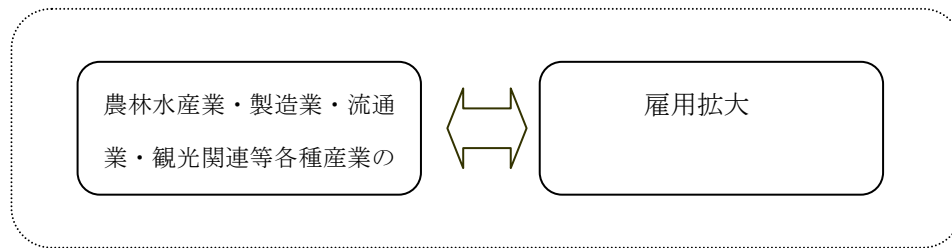
沖縄ブームの中では、「沖縄」という名前がつけば商品は売れた。しかし、ここ2年の間に変化が見られる。つまり、「沖縄」というだけでは商品は売れなくなってきた。これまでは、非日常的なものとして沖縄ブランドは売られていたが、今では日常化してしまっている。デパートにもあれば、スーパーやコンビニなどにもある。したがって、もはや消費者は単に「沖縄」だけで商品を選択するのではなく、個別企業の特定期柄を指示するようになってきたのである。そうした意味では、今後、それぞれの企業が自社の商品をどのようにブランド化していくかがひとつの課題になる。

また、ブランド化に向けては、各企業が主体的に取り組んでいくことも必要だが、それを支える行政の役割も重要になってくる。業界や企業との協力関係はもちろんのこと、商工関係、観光関係、文化関係などといった行政間の横の連携も必要になってくる。

平成16年3月の「沖縄特産品実態調査等事業報告書」（沖縄県）を参考にしながら、沖縄ブランド推進の方策についてまとめてみたい。

### 【沖縄ブランド化へのフロー図】





## (1) 沖縄産品の信頼性の確保

### ① 品質向上と適正表示の徹底

沖縄県産品は「健康・長寿」や「文化性」などにおいては、その付加価値をある程度消費者に認知されているといえる。しかしながら、安心、安全などの信頼性は確立されているわけではない。沖縄産品の県外出荷の伸びを加速し、さらに安定したものにするには、何といても沖縄産品の信頼性を確保することが最重要課題である。地域産品のブランド化とはまさに信頼性の醸成といえる。

平成 13 年 4 月の原材料や原産国に関する不当表示で、公正取引委員会から排除命令が出たのは、県内では初めてで全国では 30 年ぶりの出来事であった。この件以降、本土の百貨店や量販店では、沖縄産品に対する商品表示のチェックが厳しくなっていると指摘する納入業者の声もある（例えば、原料産地証明書を要求する百貨店もある）。

食品等の表示や衛生面での事件が続発する中、国は景品表示法を一部改正するなどして事故の防止に努めたほか、県内でもいくつかの業界団体等が、表示等の適正化に向けてさまざまな動きを見せた。

県健康食品事業協同組合は、組合企業の商品を対象に、独自に導入した認定商品制度に基づき、表示や品質・衛生管理などをチェックする審査会を設け、基準をクリアした商品には組合の認定マークを与える仕組みを作った。また、県酒造組合連合会では、これまでやや曖昧であった古酒の基準（3 年以上貯蔵した酒が、50%以上入っていれば古酒と表示できる）について県外の消費者等から疑問を投げかけられてきたこともあり、品質向上と適正表示によりさらに県外出荷を高めようと、学識経験者等で構成するチェック機能として「品質監査委員会」を設置し、新たな基準の策定により、平成 16 年 6 月出荷分から年数ごとに混入割合を表示するなど、より厳密な品質表示を行うこととなった。

このように、業界団体が関係官庁の指導をうけながら適性表示や品質の向上に向けて取り組みが始まったのは、遅まきながらも歓迎すべきことではあるが、現状での課題もある。

その一つは、現在行われている表示等の審査は、業界団体等に加盟している企業の製品の一部だけを対象にしており、会員企業が提出していない商品や、団体に加盟していない事業者の製品チェックがなされていないことである。沖縄産品の市場が拡大していくに従い、県内外の

新たな事業者・製品が多数参入している状況を考えると、沖縄産品を取り扱うすべての事業所に対して意識やモラルを高めるための普及啓発を推進することが必要である。

もう一つは、現在各業界団体等が審査基準にしているのは、景品表示法、食品衛生法、JAS（日本農林規格）、薬事法、家庭用品品質表示法、JIS（日本工業規格）、等の法令に沿った、いわば当然守るべき基準に過ぎないことである。

沖縄産品のブランド化の推進にあたって最も重要なのが「信頼性」である。沖縄産品が他のどこのもよりも信頼されるブランドとなるためには、今後、次のようなことを目標に官民挙げて取り組む必要があると考える。

- 1) 現在、業界団体ごとに策定されている基準や審査を、横断的組織のもとに連携し、場合によっては統合するなどして、「業界の基準」から「沖縄の基準」として整理する。
- 2) 「当然守るべき最低ライン」から一歩踏み出し、「より高い基準の沖縄独自のガイドライン」を設定する。（例えば、輸入原材料を県内で加工製造した場合は、現行法では原材料の産地表示をしなくてもよいが、ウコン、黒糖、シークワサーなどは輸入原料か県産原料かを明確にすべきだと考える。また、県産原料と輸入原料の成分の比較などを明確にすることや、委託製造先の明確も必要であると考え）。
- 3) 県産品には、全ての製造工程を県内で行っているものから、県産原料ではあるが製造工程の全てを県外で行っているもの、原料は県外産ではあるが加工製造を全て県内で行っているものなど様々である。そこで、基準を設けて、県産の度合いが高いものから低いものまでを段階別に商品表示することなどを検討することが必要ではないか（例えば原料が 100% 県産で製造加工も全て県内で行っているものは 5 スターとし、以下 4, 3, 2, 1 と 5 段階に分けて商品に表示をするなど）
- 4) 第三者で構成する品質評価機関を設置するとともに、公的試験研究機関の更なる機能強化及び、科学的な成分・機能性分析力の充実強化を図る。

こうしたことを推進することによって、沖縄産品の優位性が確立され、沖縄ブランド構築にむけての重要な役割を果たすものと考え。

## ② トレーサビリティの導入

食品の安全性を確保するための手法として「トレーサビリティ」というシステムがある。これは、栽培や飼育から加工、製造、流通など全ての過程を明確にすることで、安全な製品をつくるシステムを確立し、消費者の安心と信頼を得ていく方法である。

県外で農産物トレーサビリティとして、土、農薬、肥料、栽培方法等を生産者や販売者が情報開示している先進事例として、青森県の片山りんご、愛媛県 JA のみかん、水産物の事例と

しては愛媛県今治市の森松水産の養殖ハマチの切り身のトレーサビリティなどが有名である。

県内では、豚肉の加工・販売を手がける株式会社がんじゅう（読谷村）が全国で初めて豚肉のトレーサビリティを導入した。このシステムは、産学官共同研究事業として、農水省農業技術研究機構、日本農業 IT 協会、デジタルあじまあとともに同社が取り組んできたもので、商品に貼り付けられている安心確認番号をパソコンの画面で入力すると、生産者の紹介や飼育履歴などがひと目でわかるようになっている。

こうした情報公開は消費者の「安心」と「信頼」を勝ち得ることになり、長期的に見ても売上増加やリピート率向上にむけてプラスの作用をもたらすことになる。

沖縄は、こうした消費者の信頼を勝ち取る先進的手法を、重点戦略商品である「健康食品」や「化粧品」などにおいて先導的に導入することが求められる。

### ③ 国際品質保証規格取得の推進

食品業界においては、より一層徹底した品質管理の取り組みが求められる。近年、国際品質保証規格である ISO9001 を基盤に、食品の安全性を確保するための HACCP を取り組んだ ISO9001-HACCP が登場した。これは民間の審査機関が認証登録する制度で、大掛かりな投資をしなくても、ソフト重視の品質管理ができるという利点がある。異物混入防止や衛生管理の強化による品質管理によって食品の安全性を確保するために、ISO-9001-HACCP 等の取得を推進することが求められる。

## (2) 知的財産権の確立

本来沖縄独自の名称と思われるものが県外事業者によって商標登録されている事例は多い。鹿児島県の焼酎メーカーが 84 年に「山原」と登録したケースでは、県内の泡盛業者が、「山原は沖縄本島北部地域を指す日常用語で、すでに同じ名称の泡盛もある」などと異議を申し立てた。訴訟にまでなり、東京高裁が鹿児島の訴えを退けたという経緯もある。そのほか「ソーキすば」、「シークワサー」などの商標権の発生を直前で阻んだ例もある。「春ウコン」、「秋ウコン」、「クース」、「ポーポー」などはすでに本土業者によって商標登録されている。

ゴーヤーについても商標登録の動きがあった。今では全国の産地がゴーヤーという名称を使用しているが、もともと沖縄県固有の名称であり、そこで JA 沖縄が商標登録の準備に入った。しかし、事前調査で「ゴーヤーは JA だけでなく沖縄の全域で栽培される作物であり、1 法人である JA が商標登録はできない」という事がわかり、断念したいきさつがある。

こうした商標登録をめぐる係争の要因は、県内業者の知的財産権に対する認識の低さと、また、特許や商標登録にはかなりの時間と費用を費やすため、零細企業者が多い県内ではその人的・資金的問題も背景にあると思える。商標等を巡って裁判やトラブルが発生しないよう、関係機関は

意識啓発に努めるとともに、零細事業者が行う特許の取得や商標登録の申請に、更なる支援の強化を図ることが求められる。

### (3) 安定供給体制の確立

販売事業者調査における沖縄産品への意見・要望では、製造者が安定供給できない場合が多いことが指摘されている。特に、本土のテレビ番組等で沖縄産品が紹介されると瞬く間に品切れとなり、消費者のニーズに応えられないことがある。

沖縄県内の製造事業者は中小零細規模が多いため、一時に大量の製造が出来ない場合が多く、安定供給についての抜本的な対策が求められる。

また、原料の供給が不安定であるという点については、今こそ産官学が県産農林水産物の安定供給にむけて調査・研究するとともに、台風や病害虫等のリスクを分散するために広域的な産地化形成を推進したり、あるいは一村一品運動のように地域ごとに異なる特産品を生産することを推進するなど農林水産物の安定供給体制を確立する必要がある。

今後、沖縄産品の安定供給については、原料供給者、製品供給者、販売者等が問題解決に向けて協議する場を設けることが必要だと考える。

### (4) 物流コストの低減化

沖縄県は、本土市場から最も遠隔地にあり、そのため物流コストが高く市場競争において不利であるという製造業者や生産者（農家、漁家など）の問題指摘の声は多い。特に、本島以外の離島においては切実な問題となっている。

県観光商工部産業政策課の「沖縄県物流コスト実態調査報告書」によると、全国の製造業全体の売上高に占める物流コストは 6.38%であるが、県内企業では 10%を超える企業が多いとしている。また、県内企業の物流コスト比率が高い要因として、本土との遠隔性と物流ロットが小さいことを挙げている。薬草、健康食品は軽量、少量多品目、多数顧客であることから宅配便の利用が多いが、宅配便の料金も本土との格差がある。

中小企業が大勢を占める沖縄県の製造業においては、離島県あることから割高となっている本土への物流コストを、企業の営業努力のみでは吸収することができず、市場における価格競争の面でのハンディキャップを負っていることから、物の流れ（集荷、仕分け、配送）を一元的に管理するロジスティックスシステムを構築するなどして、物流コストの低減を図る必要がある。

### (5) 共同製造加工施設の整備

県内の大手企業は自前で工場を持ち、ほとんどの工程を自社内で加工処理し、品質管理にも取り組んでいる。一方、中小零細企業は、自社内で全ての工程を完結できるような設備投資がなか

なかできない。また、高度な技術を持った人材が雇用できないなどの理由から、県外の企業に一部または大部分の工程を委託している事業所も少なくない。

県健康食品産業協議会が平成 15 年に、会員企業 33 社を対象に実施した調査によると、健康食品の製造加工処理で県外へ委託した金額は総額で約 6 億 1700 万円に上っている。県内の健康食品製造事業所は 160 社以上あるとも言われており、業界全体では県外委託料はさらに大きな金額になっているとの指摘もある。

県内の雇用拡大や県内への歩留まりを高めるには、技術者を配置した共同製造加工施設を整備することが望まれる。また、成分分析、機能性分析の技術向上や抽出技術の確立を推進し、事業所等への技術移転を促進することによって、特定健康用食品（一般食品ながら厚生労働省がその健康効果を公認した食品）や栄養機能食品（平成 13 年 4 月に導入された制度で、特定の栄養分を含んだ錠剤は、日本健康・栄養食品協会への届出だけで健康機能を表示できる）等の製品開発が促進され则认为る。

#### (6) メディアによる情報発信

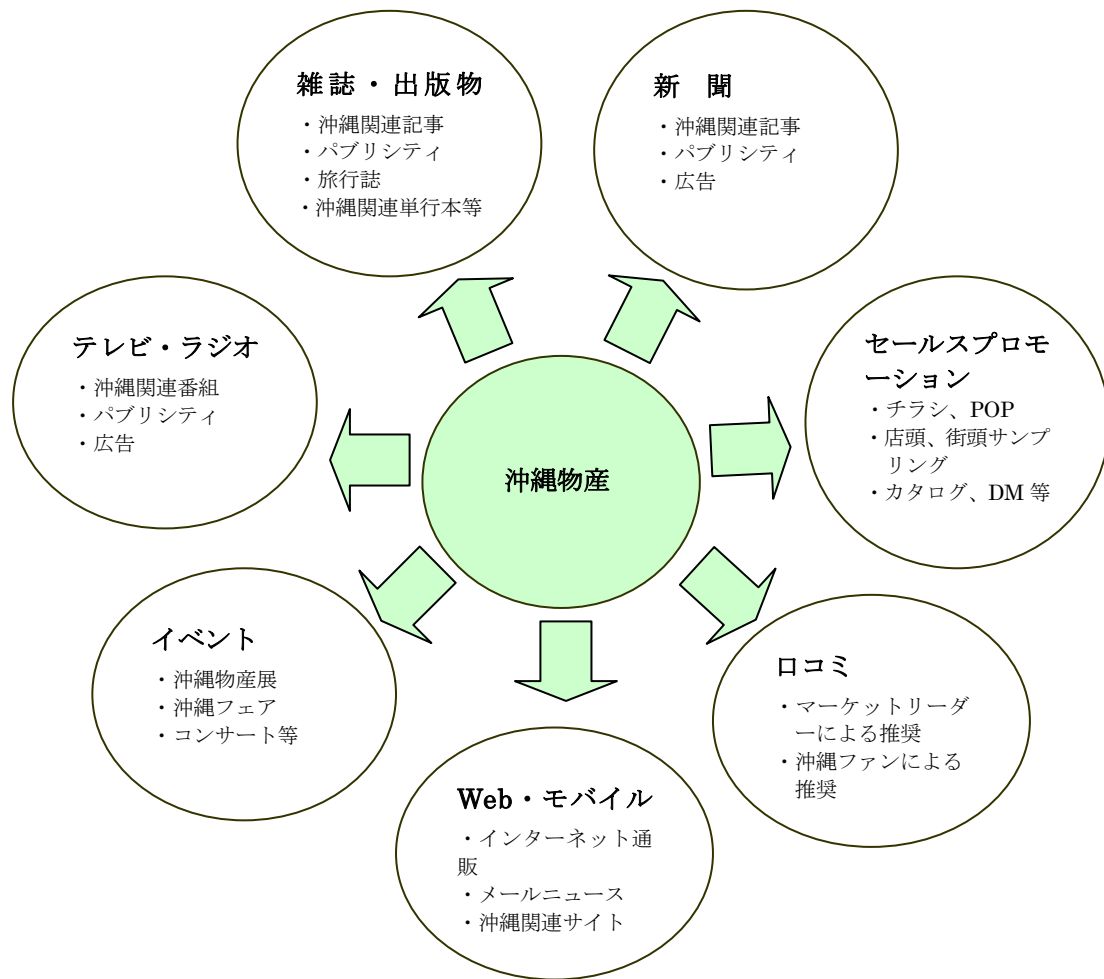
##### ① 多様化するメディアとプロモーション

事業者による売れ筋商品の「売れる理由」の中で、特に健康・美容関連商品に関して、マスコミ、特にテレビ、雑誌の影響による売上増加を挙げているケースは極めて大きい。ここ数年、沖縄の健康食品を扱ったテレビ番組や、雑誌記事は非常に多岐に亘っている。これらの中で取り上げられた沖縄の特産品は、ウコン、シークワサー、もろみ酢、モズク、ゴーヤー関連商品、アロエ、畜産加工品、塩、県産自然素材を使った化粧品等である。

一方、消費者のメディアとの接触が多様化している。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌といったマスメディアと並行してイベントやカタログ、チラシ、DM、インターネット、モバイル機能を駆使したワントゥワンマーケティングメディア、口コミによるマーケティングなども重要なコミュニケーションメディアとなってきた。

特に健康関連食品、化粧品等において、沖縄ブランドが注目されてきた中、沖縄からの情報発信が遅く、情報の更新がリアルタイムでない等の意見も多い。商品開発や生産システムの充実とともに、商品についての知識・情報を常時整理し、常に情報発信する体制を整えると同時に、マスメディアとの緊密な連携を図りながら、リアルタイムでの情報のリリース、パブリシティ、口コミプロモーション等を含め、商品計画と連動した長期的な広報・広告戦略を展開することが重要である。

## メディアミックスによるブランドプロモーション



### ② 沖縄的スタイルのブランド化

いま、国内外で「スローフード」が注目されているが、沖縄ではこの言葉が流行る前から人々の生活スタイルは「スローライフ」であり、食文化は「スローフード」である。近年の沖縄観光のリピーター率は6割と高く、また沖縄に移住してくる人々が多い。それも20代～高齢者まで年代が幅広い。ある人は三線を習い、ある人はエイサーを踊り、ある人は空手を習い、そして多くはゴーヤーチャンプルーや沖縄そばを好んで食する。つまり、沖縄的生活スタイルを自らの生きる道として選んでいるのである。より便利な生活、より豊かな暮らしを求めて発展してきたはずの社会がいま限界に達しているなか、「真の豊かさとは何か」を探し始めた人々が「沖縄的生活スタイル」にそれを発見したとも言える。

沖縄はまさに「スローライフ」「スローフード」のモデル的な地域と言える。従って沖縄の地域製品のブランド化にあたっては、沖縄的生活スタイルそのものを消費者に伝えていくことが重要である。

沖縄の物産は様々なメディアに取り上げられている。特にテレビと女性雑誌が多いことが分かる。これまでは、沖縄からの積極的な情報発信というより、メディアの側が沖縄に注目し自発的に取材して発信してきたといえる。しかしこれからは、多様なメディアプロモーションを通じて、沖縄側から積極的にその生活スタイルの表現とともに地域産品をアピールしていくことが求められる。

沖縄産品の強みは、他府県のものとは比べて極めて特長がある点である。それは沖縄県の特徴（亜熱帯・長寿・健康・大自然・エスニックなど）から派生してくるものであり、そうした特性を象徴する産物、産品が市場においては付加価値となり、大きな強みとなっている。しかしながら、その一方で、沖縄産品のブランド化に向けては、「信頼性の確保」、「安定供給」、「物流コストの低減化」など取り組むべき課題がまだまだある。また、沖縄産品のブランド化の主体は、あくまでも事業者や業界が中心となるべきだが、それを支える行政の役割も重要になってくる。業界や企業との協力関係はもちろんのこと、行政間の横の連携も必要になってくる。昨今の沖縄ブームの中では、「沖縄」という名前がつけば商品は売れたが、沖縄産品が「非日常的なもの」から「日常的なもの」へ移行する中、もはや消費者は単に「沖縄」だけで商品を選択するのではなく、個別企業の特長を指示するようになってきている。その意味では、今後、それぞれの企業が自社の商品をどのようにブランド化していくかがひとつの課題になる。そのためには、「想い」、「こだわり」、「独創性」、「オリジナリティ」などを持たせた商品開発が必要である。県内企業の中にもブームに便乗して、とにかく沖縄に関連するものをつくればいいというような風潮もあるが、そのような商品は、長続きはしないし、結果的に沖縄の製造業、流通のイメージを悪くするだけで、決して定番化にはつながらない。

さらに、つくる側は今まで以上に「消費者の視点で考える」ことが必要である。ブランドがブランド足りえるのは、あくまでも消費者がそれらを付加価値として評価することが条件である。消費者が付加価値として認めるための条件、ブランドとして定着させていくための条件は、①特産品そのものの商品力（高品質・高機能・信頼性等）、②流通の安定性（供給の安定性・市場の多様性に対する対応力等）、③地域特性の訴求力（地域の気候・風土・文化・歴史・生活観等）、④時代性（時代にあったデザイン・ネーミング・時代的なニーズ等）、⑤情報発信力（広告・プロモーション・イベント等）である。これらの条件をバランスよく満たしながら、長期的に取り組むことがブランド化に向けては必要だと考える。

<参考文献>

- ・ (株)沖縄物産企業連合 宮城広岩著 「沖縄の物産革命」
- ・ マーケティングコンサルタント 伊敷豊著 「沖縄に学ぶ成功の法則」
- ・ 沖縄県の平成 16 年 3 月「沖縄特産品実態調査等事業」報告書

## 第5章 地域ブランド化推進に向けた支援機関及び中小企業診断士の役割

### 1. ブランド推進の主体性と支援体制の確立

#### (1) 事業者、業界の主体性確立

地域産品のブランド化の主体は、あくまでも事業者や業界が中心となるべきだと考える。他府県におけるブランド推進事業の多くは、ブランド化に熱心で自主・自立的な事業者を選び出し、行政はそうした積極的な事業者の支援を行う方策をとっている。沖縄県においても、ブランド推進の主体は事業者や業界であることを関係者が認識し、沖縄ブランドの名にふさわしい、付加価値が高く市場競争力のある製品を生み出していくことが求められる。

また、いま沖縄の産業界に最も必要なのは、企業・業界の連携、ネットワークだと考える。企業間、産業界間のネットワークによって、経済的にはベストな生産要素を組み合わせ、ベストな商品を作り出し、情報の受発信により新たな市場や価値を生み出すことがより可能となる。沖縄産品のブランド化による産業振興の実現には、原料生産者である農林水産業、それを加工する製造業、販売する流通業はもちろん、印刷、梱包、輸送、サービス業、その他関連するあらゆる事業所・業界等を含めた全産業界が共通の認識をもって連携していくことが何よりも重要である。

#### (2) 行政の支援体制と支援機関との連携

行政機関の役割は、積極的に市場競争力のある製品を生み出し、雇用拡大や産業振興に寄与するであろう自立的な企業や業界を支援することである。また、外郭団体や各経済団体等で行われている業務には重複したもの（優良品推奨制度、適正表示の指導、各種調査研究事業、講習会）もあり、今後は、効率的なブランド推進や産業振興に向けて、それぞれの機関の役割分担を明確化するとともに、重複している業務の調整と見直し、連携等を県が中心になって行うことが求められる。そのためにも、県の農林水産部局と観光商工部の連携や各部局の横断的プロジェクトチームの編成など新たな組織体制による「ブランド推進組織」設置の検討が必要だと考える。

さらには、沖縄産品のブランド推進に向けて、経済団体、県、外郭団体、学術・試験研究機関、国、消費団体、マスコミ等がブランド推進のあり方、ブランド認定の是非、ブランド認定の機関や規準、品質評価機関の設置等、沖縄ブランド推進について協議をする「場」を設けることが望ましいと考える。この「場」は、沖縄ブランド推進に関わるあらゆる事項を協議し解決するとともに、情報の共有化及び消費者への的確な情報発信等も行うブランド構築推進の中核的機関として位置付けることが求められる。そのためにも幅広い団体・業界等が参加することが望ましいであろう。また、産業界及び行政機関がともに手を携えて取り組む必要があるのは人材育成である。それは、製品開発や、マーケティング等の強化に向けた人材育成はもちろんのこと、農林水産業や製造業等沖縄産品を生産・製造する人々の労働条件や環境を改善・整備し、雇用者及び被雇用者を含め、県産品をつくるという仕事に対するモチベーションを高め、県内産業を牽引してゆく

者としてのモラルとプライドを持った人材を育成することである。

一方、観光土産品市場においては、販売事業者の意識の問題がある。「ただ売ればよい」という次元から、「粗悪品は取り扱わない、優良品を率先して販売する」という次元にまで、販売業者の意識を高める必要がある。それによって、市場から粗悪品は駆除され、優良品が残っていくことになる。現在、販売事業者の業界団体がいないので、販売事業者の組織化を図り、業界全体で意識向上の普及啓発を図る必要がある。

沖縄ブランドを推進する中で最も重要視されるのが「沖縄独自のガイドライン策定」である。単に法令に定められた表示基準を遵守するだけの「適正表示」ではなく、どこの産品よりも信頼される真のブランドとするために、より高い基準の「沖縄独自のガイドライン」を策定することが求められている。

## 2. ブランド創出による雇用拡大と産業振興

ものをつくる製造業の製品が売れば企業に体力がつき、新たな雇用にもつながる。この繰り返しによって県内企業は伸びてきた。突き詰めれば、企業の足腰が強くなることが、県経済を押し上げ、他に影響されることの少ない自立への第一歩にもなる。沖縄産品の出荷高を増大することは、製造・加工を担う第二次産業ばかりではなく、原材料を供給する第一次産業、販売業者を中心とする第三次産業まで地域の広範な産業に関わり、地域の経済・雇用に大きな波及効果を及ぼし、地域経済に大きな役割を果たす。

沖縄産品の現況を変革し、品質の向上と売上の拡大を図ることは、地域特性にこだわった商品づくりを通じた産業の振興であり、ひいては雇用の拡大に通じる

付加価値のある沖縄ブランドを創出することは、亜熱帯の自然特性、地場素材の豊富さ、若い労働力の豊富さ、東南アジアに近いという地理的特性など有利な条件を活かし、県内観光土産品市場及び県外沖縄産品市場と農林水産業・製造業がしっかりと結びついた新しい産業構造をつくることでもある。中小製造業の地域ブランド構築推進の主体は、ブランド化を実施しようとする中小企業組合や業界団体グループなどに参加する個々の構成員である中核的企業やリーダー企業であることが望ましい。したがって地域の中小企業支援機関はその地域ブランドを構築しようとする事業団体のサポート役に徹するような支援体制の構築を行うことが望ましい。

地域の中小企業支援機関が地域ブランド構築に向けた取組機運を高めるために、作り手側だけでなく、地域住民等に対する啓蒙普及活動に合わせて、ブランド構築についての専門家や先駆者等による実践ノウハウの紹介や先進事例、支援施策の紹介を幅広く行うことが求められる。さらに、地域ブランド構築に活用ができる国や地方自治体などの各種支援機関の施策を紹介する情報を広く発信することが必要である。中小企業等によるブランド化推進の要請に対して、地方公共団体、商工会議所、商工会等の支援機関は業界団体と連携して、地元住民や消費者に対しての組

織的対応を行い、地域経済に対する貢献、地域ブランド化の取組への理解、住民意識の向上を図るためのPR活動を行うことが必要となろう。各支援機関の連携が望まれる。

### 3. 地域ブランド認証制度構築への支援

地域の中小企業組合等が地域ブランド品の審査業務を行う場合には、そのブランド構築に参加しているメンバー、業界団体に加盟している企業の商品の一部に限られるケースが多く、ブランド化構築事業に参加していない非組合員の商品基準についてはチェックできないという側面がある。地域ブランド品のシェアが伸びるに従い、非団体加盟者の認証を受けない商品が出回ることにも予想される。それらの製品との差別化を図り、地域ブランド品の信頼性の維持、安全安心感の確保を構築するために、ブランドを構築しようとする地域業界団体の加盟会社全てが参加する認証制度を構築し、認証基準を遵守していこうとするスタンスが消費者利益の視点からも望ましいといえる。地域ブランドの認証品の横流しや、模倣品の横行といった地域ブランド・イメージが低下することが発生しないためにも、ブランド認証基準は各メンバーに遵守される体制を構築すべきである。

地域団体商標制度（地域ブランド）は各地域の特色ある特産品を保護・育成することで地域おこしや産業活性化を図ろうと昨年4月にスタートしたものであるが、沖縄県においては以下の商標が出願されている（平成18年12月）。

|    | 商 標        | 出 願 者        |
|----|------------|--------------|
| 1  | 石垣の塩       | 八重山観光振興協同組合  |
| 2  | 八重山そば      | 八重山ブランド協同組合  |
| 3  | 琉球びんがた     | 琉球びんがた事業協同組合 |
| 4  | 首里織        | 那覇伝統織物事業協同組合 |
| 5  | 琉球泡盛       | 沖縄県酒造組合連合会   |
| 6  | 沖縄黒糖       | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 7  | 伊平屋島産黒糖    | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 8  | 粟国島産黒糖     | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 9  | 多良間島産黒糖    | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 10 | 小浜島産黒糖     | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 11 | 西表島産黒糖     | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 12 | 波照間島産黒糖    | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 13 | 与那国島産黒糖    | 沖縄県黒砂糖協同組合   |
| 14 | 石垣島産ウコン    | 八重山ブランド協同組合  |
| 15 | 石垣島産ゴーヤー   | 八重山ブランド協同組合  |
| 16 | 石垣島マンゴー    | 八重山ブランド協同組合  |
| 17 | 石垣牛        | 八重山ブランド協同組合  |
| 18 | 石垣島パインナップル | 八重山ブランド協同組合  |
| 19 | 石垣黒鶏       | 八重山ブランド協同組合  |
| 20 | 石垣島唐辛子ラー油  | 八重山ブランド協同組合  |
| 21 | 石垣島産海ぶどう   | 八重山ブランド協同組合  |
| 22 | 八重山そば      | 八重山観光振興協同組合  |
| 23 | 八重山かまぼこ    | 八重山観光振興協同組合  |
| 24 | おきなわ和牛     | 沖縄県農業協同組合    |
| 25 | 石垣牛        | 沖縄県農業協同組合    |
| 26 | 沖縄そば       | 沖縄生麺協同組合     |
| 27 | 沖縄もずく      | 沖縄県漁業協同組合連合会 |
| 28 | 本場久米島紬     | 久米島紬事業協同組合   |
| 29 | 山原シークァーサー  | 企業組合やんばる食品   |

これらの中から、「石垣の塩」「八重山そば」「琉球びんがた」「首里織」「琉球泡盛」が商標登録の認定を受けている。

#### 4. 販路開拓支援

中小企業組合や業界団体などの地域ブランドを構築する側においては、十分な販路を持っていない場合がほとんどである。したがって、地方自治体や支援機関がその業界の販路開拓支援について、積極的な商談会などのプロモーション・イベントを開催することが必要である。

また、地域内や首都圏等の大都市圏にアンテナショップを開催するなどして、ユーザー等との積極的なマッチングの場を設け、ブランド化を図る商品の販路開拓の糸口を提供することもひとつである。大都市圏等の地域外及び海外等において、ブランド化を図ろうとする商品がどのような評価を受けるのかなどの情報を収集するために、中小企業が出展する際に地方自治体や支援機関等が側面的な支援を行うことが望まれる。

#### 5. 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、経営課題に直面する企業経営者を多面的に支援することを本来の任務としている。企業内診断士と独立開業している診断士とでは業務範囲が異なることはやむを得ないことであるが、企業経営者の期待に応えることに全力を傾注しなければならない。

ブランド化を推進する過程において生ずる様々な課題を、自らの力だけで解決することは無理があるもの思わなければならないだろう。むしろそれを前提にして、お互いが連携しあい、補完することを考えたほうがベターではなかろうか。

経営戦略に詳しい診断士、資金管理に詳しい診断士、マーケティングに詳しい診断士など、それぞれの得意分野が発揮できる体制作りが必要であろう。診断士であるなしに関わらず、専門家として活躍している人材との連携も必要である。

地域資源活用による地域経済の活性化の機運が高まっている中で、国の新しい中小企業施策が創設されようとしている。それらの施策を活用しながら、中小企業をサポートすることは中小企業診断士の必須な業務であると認識したい。

沖縄ブランドに関わる諸課題の総合的相談窓口として、中小企業診断協会沖縄県支部の認知が高まるようお互いが努力し、力を合わせることを願い結びにしたい。

#### <参考文献>

- ・ 月刊企業診断（平成 18 年 3 月号） 同友館

## おわりに

中小企業診断士の一人として、沖縄の地域特性を活かした産業の振興を考えたとき、今日的課題としての「地域ブランド」があった。我々診断士はどのように関わり持つのか、我々に何が出るのかということを自問自答した。将来、仕事で関わりを持つような予感がした。そのような背景を持ちながら、研究員４名でテーマについての意見交換をした。先輩診断士のアドバイスを得て、テーマの絞込みとまとめの方向性を決めた。

大げさかも知れないが、歴史に学び未来を拓くという観点から、どうしてもマクロ的視点から沖縄の経済振興を概観したかった。そのおかげで、今後の経済産業振興に対する関心が益々高まったように思う。

ブランドという概念は、地域ブランドや企業ブランド、ナショナル・ブランド、JAPAN ブランドなど多様であり、テーマ選定に当たって論議に時間を要した。おかげで、ブランド化に取り組む際のポイントの絞込みの重要性を感じた。

沖縄特産品をブランド化することへの関心が高まっている中で、県内においてすでにブランド化に成功している企業に学ぶべきことは多い。その事例についても述べた。今後さらに詳しくその手法について学びたいと思う。

沖縄の小規模事業所がブランド化に取り組む際の困難さ及び課題は多い。それだけに、我々診断士の活躍が期待されていると思う。ブランド戦略の具体的実施策の提案は、小規模事業所が飛躍するための大きな力になるものと思うからである。

最後に、今回の調査・研究事業にあたって、限られた時間の中で報告書作成に協力して下さった方々に厚く御礼を申し上げたい。ありがとうございました。