



鈴鹿市 地域ブランド活用支援マニュアル

～事業者の方々が今後の経営戦略に活かすために～

2010年3月

鈴 鹿 市

目 次

はじめに	P. 3
------	------

第1章 定義

1 地域資源とは？	P. 5
2 地域ブランドとは？	P. 6

第2章 鈴鹿市の地域資源と地域ブランド

1 鈴鹿市の地域資源の全国評価について	P. 7
2 鈴鹿市の地域ブランド化のポテンシャル	P. 8
(1) アンケート結果（地域ブランドの認識）	
(2) アンケート結果（伝統的工芸品等の認識）	
3 地域ブランド化の目的と必要性	P. 12

第3章 地域ブランド化と経営戦略

1 経営戦略について	P. 13
(1) 取組の目的	
(2) 具体的内容	
(3) 目標の相関関係とストーリー	
2 地域ブランドとの相関関係について	P. 27
(1) 具体的考え方と経営戦略との位置付け	

第4章 ヒアリングを通じた取組事例から学ぶべきポイント

1 各企業の経営視点とそれに対する評価	P. 28
(1) 農林水産品：穴子	
(2) 農林水産品：お茶	
(3) 伝統的工芸品：鈴鹿墨	
(4) 伝統的工芸用具：伊勢型紙	
※参考 伝統的工芸品：三河仏壇	
2 経営戦略目標の視点から	P. 36
(1) 営業力（販売力）面	
(2) 商品力（技術力・ブランド力）面	

(3) 組織力（人材力）面

第5章 鈴鹿ブランド化に向けての戦略推進

1	基本骨子・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P. 39
	（1）地域ブランドの創造には，3つの必要性がある。	
	（2）商品づくりには，消費者に伝わるメッセージ性が必要である。	
	（3）市場を創造する上において，流通構造の確認と強化が必要である。	
	（4）生産～消費の各セグメント間での一体的な取組が必要である。	
2	推進戦略の考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P. 42
	（1）商品価値化戦略（付加価値化の方法）	
	（2）流通・販売戦略（流通構造の把握とユーザーの分析）	
	（3）推進支援体制の整備（バックアップ体制の構築）	
3	具体的方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P. 46
	（1）商品価値化戦略（専門的アドバイザーの派遣ほか）	
	（2）流通・販売戦略（観光施設や他企業との取引機会の創出ほか）	
	（3）推進支援体制の整備（ブランド専門家，産業団体等との連携）	
	まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P. 50
	参考資料① 鈴鹿市地域ブランド化企画案（概要版）	
	参考資料② 経営戦略策定資料モデル式	

はじめに

1990年代後半から、全国各地で、アウトレットモール形態の店舗サービスが、地域の話題提供と需要喚起に一役を買っています。在庫処分品、規格外品等と言われながらも、高価な一流ブランド商品が、比較的安価な価格帯で、新品同様に手に入れられることが、アウトレット人気の大きな要因でしょう。

消費者にとっては、季節遅れの商品や規格外品、訳あり商品というフレーズも逆に購買意欲をそそられるのかもしれませんが。今では、洋服や靴などのファッション商品をはじめ、家具といった大きな商品まで、アウトレット商品として消費者を不思議な魅力で惹きつけています。

このような規格外品消費の傾向は食材でも表れてきており、安心・安全な無農薬で育った、曲がったキュウリなどの規格外品も店頭に並んでいます。

ファッション商品に至っては、消費者が求める低価格競争の激化から、例えば1,000円を下回るジーンズ、低価格バーガーのほか、安価な売れ筋商品を企画開発した企業が、デフレ経済下においても好調な売れ行きで、収益を確保し成功を収めています。こちら、ブランド戦略が浸透した表れではないでしょうか。

また、「低価格」という甘くて、強いキーワードが、生活のあらゆる面で浸透している現代社会において、「安心・安全」、「エコ」、「地産地消」、「社会貢献」などの生活密着型のコトバにも、消費者が共鳴するようになってきました。

消費者は、「低価格」という生活防衛手段での購買行動だけでなく、「安心・安全」で「エコ」な「地産地消」商品を消費することで、地域貢献や社会の一員としての心が生まれてくるようです。

このように、「消費トレンド」は、感動や共感を得るという感性価値に訴えられた商品に対し、購入傾向があります。これまでの量と個を志向した個人消費から、質と絆を重視するソーシャル消費への変化と言えるでしょう。

ソーシャル消費とは、世界の人口や次世代への悪影響をできるだけ軽減したい消費スタイルで、家庭や個人でのCO₂の削減と叫ばれる中、消費者の購買スタイルに変化が出始めているのではないのでしょうか。

最近の地域活性化に一役買っている「B級グルメ」なども、その典型例かもしれません。地域食材を活かして、わが町、わがふるさとの伝統食や地産物を展開していく。これは国が目指す「自給率の向上」や「耕作放棄地の解消」、「新

たな就労機会」に結果的に繋がるものでしょう。更に、地域一丸となる姿や全国各地で「B級グルメ」の創造イベントが盛況に開催されている姿は、新たな意味でのブランドづくりと言えるでしょう。

このように、日本という成熟した消費市場、更にデフレ不況という逆境の中で、消費者の心をつかむ商品づくりが必要不可欠となっています。

これまでの既存の顧客へのアプローチ方法と果たして同じでよいものでしょうか？そうではないのでしょうか。ターゲットとなる層によって、自ずと求めるニーズや購買行動は異なってきます。いつまでも、固定の顧客（ファン）が支持してくれるかどうか分かりません。

このマニュアルは、中部経済産業局と鈴鹿市が策定した「企業の“財宝”発掘プログラム【鈴鹿市知的財産戦略計画】平成 22 年3月策定」における、骨子の1つ、「農水産品・伝統的工芸品等のブランド化立ち上げに向けた取組」の部分抽出、整理し深耕した一冊としています。

本マニュアルは、農水産品や伝統的工芸品等の地域資源を活かしたブランド化を始め、工業等すべての製造業を含め、消費者視点に立つことを原点に、事業者の方々が、生産、加工、流通、消費にかかる各局面での戦略検討する一助となれればと考えています。

価格とは、単なる数字ではなく、ストーリー性が存在するということを念頭に、消費者の節約志向、低価格志向というダウンサイジング化に対する方法・戦略を、「ブランド」というキーワードを通して考えてみたいと思います。「ブランド」の意味を見誤らないためにも、これから改めて再確認し、どのように展開していくべきかを、一緒に考えていきましょう。

第1章 定義

1 地域資源とは？

そもそも「地域資源」とは、何でしょうか？

最も分かりやすいものの1つに、「食」が挙げられるでしょう。テレビでのグルメ番組や旅番組、バラエティ番組でも全国各地の特色ある食材を取り上げた「食」が人気となっています。

また、最近では、体験型観光や個人の要求に合わせ、カスタマイズされた旅行プランのニーズが高まっておりますが、それらに組み込まれた「食」が観光の大きな位置を占めるようになってきています。

旅をする時、「食」や土産物は、楽しみの1つであり、最近、全国各地でブームとなっているB級グルメによる町おこしなども、「食」自体が大きな観光資源となっており、集客力を高める要因となっています。富士宮市の富士宮焼きそば、宇都宮市や浜松市の餃子など、人気のB級グルメの多くがそれです。

これら人気のB級グルメの成功には、料理自体の背景に加えて、地域の歴史や人々の暮らし、文化、地域の活性化を図ろうとする人々の熱い思いなど、「食」にまつわるストーリーが必ず見えてきます。

このように、農水産物・特産物などを商品化していく手法は多種多様ですが、これらがブランドとして定着していく時に、生産者や消費者としての地域の人々の思いと行動力が、重要な要素であることには疑いありません。

昨今のご当地ブーム、町おこし、地域活性化において、地域にある素材のほかに特徴的な事象物を「地域資源」として定義することができます。

例えば、海や山などの自然、レジャー施設、スポーツ観戦場、伝統芸能・技術、祭り、イベント、歴史的人物、職人、美術館・博物館、店舗や商店街、道路網、宿泊施設、おもてなしの心、地域代表企業への愛着など、地域が誇れる物が「地域資源」に挙げられるでしょう。



2 地域ブランドとは？

続いて、最近、よく耳にする「地域ブランド」とは、何でしょうか？

そもそも「ブランド」とは、自社で定めた経営戦略（中・長期的な方針や計画を明確にしたもの）に基づき、消費者とのコミュニケーションを図りながら構築された付加価値が、その源泉です。

「ブランド」とは、企業・生産者にとって、自社製品の魅力を高める重要な要素となり、販売促進効果だけに留まらず、消費者（顧客）を繋ぎとめるロイヤルティとしての効果も期待できます。

通常、誰もが「ブランド」と出会い、その「ブランド」を通して楽しい体験を記憶し、継続的に、また後々に振り返ります。同じ考えや気持ちを持つ人が増えることにより、「ブランド」が形成され、大きな支持となります。

これらのことから、「地域ブランド」とは、消費者が手にとった商品から想起される、地域固有の財・サービス（土地・景観などの無形の財・サービスも含む。）と言えます。

自治体によっては、地域ブランドの定義が異なって定められていますが、総じて言えば、地域活性化という共通の目的があります。その目的に対して、何を目標（定性的な目標と定量的な目標がある。）とするかにより、「地域ブランド」の定義も異なってくるものだとされています。

このことから、自治体にとって「地域ブランド化」とは、地域をどのようにしていきたいかという目的と、それを実現するための手法（誰に対して、どのような地域の魅力を伝え、どう評価してもらうのか。）を表したものであると考えられています。

そこで、地域ブランド、商品ブランドを考える場合は、ブランドが如何に自社の経営戦略、事業戦略に有効で必要性の高いものかを再認識し、今後の経営活動に活かしていくことが必要です。

第2章 鈴鹿市の地域資源と地域ブランド

1 鈴鹿市の地域資源の全国評価について

全国1,000の市区町村及び47都道府県を対象に、認知度や魅力度、イメージなど全63項目を調査している株式会社ブランド総合研究所（東京都港区）が、「地域ブランド調査2009」を実施し、その結果が発表されています。

これは、平成21年7月にインターネットを通じて、全国の消費者約32,000人に発信し回答を得て実施した、地域ブランド力を消費者の目線で浮き彫りにする調査です。

全国で最も魅力的な市区町村は、昨年2位であった函館市となっており、鈴鹿市は、魅力度で第120位となっています。（三重県内での順位は第5位）

また、鈴鹿市の認知度は、全国第64位となっており、観光意欲度は、第200位となっています。

鈴鹿市における個別の「地域資源」への評価として、その認知度を下記の通り高い順に検証してみます。

・スポーツの参加・観戦が楽しめる	・・・	1位
・地域を代表する産業や企業がある	・・・	52位
・魅力的な伝統芸能、祭り、イベントがある	・・・	69位
・魅力的な温泉やレジャー施設がある	・・・	90位
・道路や交通の便がよい	・・・	177位
・居留意欲がある	・・・	246位
・優れた伝統技術がある	・・・	285位
・魅力的な商店街や店舗がある	・・・	318位
・歴史人物、著名人、職人等にゆかりがある	・・・	466位
・泊まりたい宿泊施設がある	・・・	597位
・買いたい土産や地域産品がある	・・・	640位
・魅力的な美術館・博物館がある	・・・	651位
・海、山、川、湖などの自然が豊かである	・・・	696位
・魅力的な街並みや歴史建造物がある	・・・	759位
・食事がおいしい	・・・	832位
・人のよさや優しさ、おもてなしがよい	・・・	945位

全国には1,754の市町村（平成22年3月現在）がありますが、鈴鹿市の認知度（第64位）は高い順位であると評価できます。これに連動して、その魅力度（第120位）も決して低くはないのですが、認知度の具体的項目の検証において、「スポーツの参加・観戦が楽しめる」という回答が他の検証に対して群を抜いているということは、F1日本グランプリや8時間耐久レースが行われる鈴鹿サーキットの魅力が、鈴鹿市の魅力度を引き上げているのみと言えなくもありません。

観光意欲（第200位）も決して高いものではなく、観光に関連した項目評価は低くなっています。街の活性化を目指すためのプランニングや、食事・地域産品の認知度を引き上げるための取組、例えばF1日本グランプリのイメージを活用した開発商品を検討するなど、認知度の背景をいかに活用していくかが課題となります。

また、相対的に楽しさや話題を演出する取組が少ないため、東日本、特に、首都圏を意識したメディア戦略も要求されています。

2 鈴鹿市の地域ブランド化のポテンシャル

（1）アンケート結果（地域ブランドの認識）

地域ブランドに対する意識や取組の実態を把握するため、「製造業」、「非製造業」など、鈴鹿市企業の約3,000社を対象とするアンケート調査を実施（有効回答数は、約350社）するとともに、回答企業の中から特色ある取組をしている企業13社を抽出し、ヒアリング調査を行いました。

その結果は、次の通りです。

①「地域ブランド」＝「地域発の商品・サービスと地域イメージを結び付け、地域外の資金・人材を呼び込むという地域経済の活性化を図るもの」と認識していますか？

→60%以上の経営者が認識しているとの結果となっています。アンケートを通して改めて「地域ブランド」の定義付けを認識したようです。

②地域ブランドが地域に浸透しているイメージはありますか？

→68.7%の人が「浸透していない」という結果から、「地域ブランド」が理解されつつも、十分に活かされていないことが分かります。

③地域ブランドについて関心がありますか？

→72. 7%の方が「関心がある」、26. 4%の方が「関心がない」と回答しています。

④地域ブランドについて関心がない理由として何が挙げられますか？

- ☐ 自社には必要がない、もしくは重要でない。…46人
- ☐ 地域ブランドのことを知らない。……………39人
- ☐ 地域ブランドを活用することが、どう経営向上に結びつくか分からない。
……………25人

⑤地域ブランド化へのハードルとして、何が挙げられますか？

- ☐ 商品の知名度及び競争力……………166人
- ☐ 販路・流通経路の開拓……………124人
- ☐ 自治体の協力……………67人

⑥地域ブランド化の効果にはどのようなものがありますか？

- ☐ 地域経済の活性化……………170人
- ☐ 地域の知名度アップ……………151人
- ☐ 商品の認知度アップによる企業経営の向上……………93人

⑦地域ブランド化による経営展開を行っていますか？

→「行っている」と答えた方は、わずか5. 6%と低く、ほとんどの企業が地域ブランド化による経営展開をしていないことが分かります。
しかし設問④において「地域ブランドを知らない。」「どのように活用すればよいか分からない。」という回答から、「地域資源自体に気づいていない。」「気づいていても、どのような付加価値を付与すればよいか分からない。」ということが地域ブランド化に向けて補う点と考えられます。

⑧今後活用したいと考えられる施策（行政に望むこと）として、何がありますか？

- ☐ デザイン・ブランド戦略支援……………82人
- ☐ 地域ブランド化の事業化及び資金調達に対する支援……………69人
- ☐ 地域ブランド化に関する相談窓口・情報共有……………59人

⑨地域ブランドの専門家アドバイザーの意見を伺いたいですか？

→「伺いたい」と答えた方は26.8%と少ないですが、設問⑧において、項目列挙には至っていないものの、「専門家の利用支援」が4番目に多い回答であることから、ニーズは高いものと考えます。

☆アンケート結果（設問抽出）からのまとめ

○地域ブランドの理解

- ・地域ブランドについてのイメージは、地域活性化を図るものとして、ある程度の認識はありますが、自社の商品やサービスに置き換えた場合に、該当するものが少ない（分かっていない）ことが判明しています。
- ・また、ブランド化へのハードル（障壁）として認識しているのは、商品力と営業力という戦略的要素の高いものが挙げられています。

○地域ブランド化への課題

- ・地域ブランドの定義付けの周知はもとより、固有の材料・技術を活かした商品力の向上に向けた取組が必要と考えられます。
- ・商品化に向けて関わりを持つステークホルダー（利害関係者）間の調整のほか、商品開発力とマーケティング力を擦り合わせた土台づくりが必要であると考えられます。

（2）アンケート結果（伝統的工芸品等の認識）

鈴鹿市において、2つの伝統的工芸品（工芸用具）が国から指定されていることは、ご承知の通りですが、設問の中で、「伊勢型紙」と「鈴鹿墨」の伝統的工芸品（工芸用具）認定を知っていると回答した比率は、62.9%でした。

また、「自宅や事業所にある。」と回答した比率は、「伊勢型紙」で43.3%、「鈴鹿墨」で7.7%という結果となりました。

これらの結果から、鈴鹿市の伝統的工芸品（工芸用具）である「伊勢型紙」と「鈴鹿墨」の認知度とその利用度（使用度）については、想像より低く、地域ブランドとして、まずは域内に浸透させる方法を講じ、次に新たな市場展開を目指すことが求められます。

関連して、かつて緒形拳が主演し映画化された「大黒屋光太夫」についての

アンケート結果をみると、その認知度は、74.9%と、想像以上に高いものでした。鈴鹿市においても、「大黒屋光太夫」を銘打った食品加工品が販売されています。

参考までに、数年前、東京の赤坂の「虎屋ギャラリー」にて、虎屋文庫資料展「歴史上の人物と和菓子展」が開催された内容をトピックとして紹介します。

このイベントは、日本の歴史を彩った人物がどのようなお菓子を食べていたかに焦点を当てた内容となっていたようです。

例えば、清少納言は『枕草子』の中で、ツタの樹液を煮詰めた高級な甘味料“甘葛(あますら)”をかけた、かき氷の上品な美しさを讃えており、鎌倉時代に曹洞宗を伝えた道元禅師は、『正法眼蔵』にて箸を使った饅頭の食べ方を記していると言います。

織田信長については「織田信長と金平糖」と題して、宣教師から贈られたポルトガルの砂糖菓子“Confeito”を、水戸黄門こと徳川光圀については、友人の古稀祝いに贈った“福寿饅頭”(1個70匁・約260g)を絡めた解説をしています。このイベントでは、歴史上の人物に関係のあるお菓子を復元した展示や、人物肖像パネルや関連資料、古文書などで賑わいがあったようです。

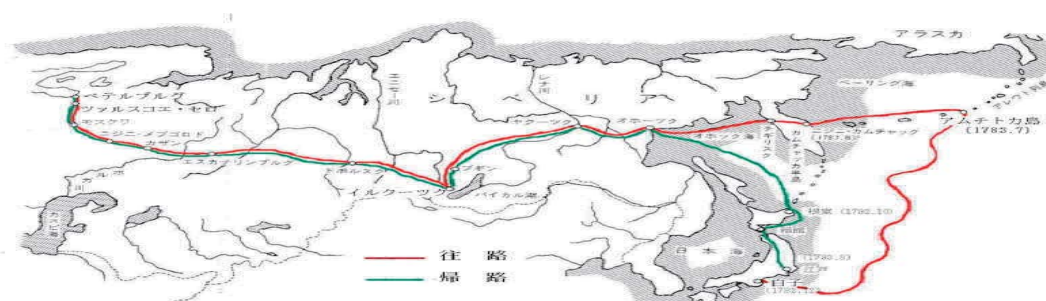
鈴鹿市においても、古事記の「日本武尊」、江戸時代の「大黒屋光太夫」、明治時代の「佐佐木信綱」、東海道五十三次の宿場などの歴史的資源が挙げられます。地域ブランド化に向けて、考えてみる余地があるのかもしれません。



東海道（石薬師）



大黒屋光太夫



大黒屋光太夫の漂流とロシア横断行路

3 地域ブランド化の目的と必要性

これまで記述してきたアンケート結果から、鈴鹿市では地域ブランド化することの必要性、可能性には高い関心が寄せられていることが判明しました。

そのためには、保有する地域資源（新たに価値創造する地域資源を含む）について、従来生産を踏襲した製品化（伝統的製法等）を意識しつつも、顧客や市場が求めるものを創り上げ、製品化から販売による「ブランド化」に向けた、消費者視点での取組が必要とされてきます。

「地域ブランド化」の一般的な定義は、『『地域名＋商品』の製品化による、『認知度の向上』、『利益を生み出す源泉』、『地域に活力を与えること』』であり、その目的には、大きく地域活性化が掲げられます。

そこで、当市における「地域ブランド化」とは、次のように考えます。

- 消費者が、ある商品（サービス）を手にとった時に、そこから感じられる背景、地域のイメージを通した地域認識度の向上と地域活性化の手段。

また、「地域ブランド化」の目的を、地域産業振興の一つのツールと考えます。

- 事業の継続性や第1次産業全体の活性化だけでなく、農水産業の新たな雇用創出や生まれ育った地域への愛着心を育むこと。

市内企業において、地域ブランド化による経営戦略の展開を図っている企業は少なく、その背景にはコアになる材料・技術を持っていない、もしくは分からないという理由が多く挙げられました。

地域ブランドの目的を再認識することにより、自社の「強みや特徴」を捉えることで、商品価値を見直し、消費者に満足を与えられる商品づくりをし、企業の経営基盤の強化に繋げていく必要があります。

※消費者視点での地域ブランド化による農水産業の活性化等を目的とした取組を具体的に展開し、知的財産の活用による地域活性化を図っていくための詳細な施策（手段）は、第5章で触れていきます。

第3章 地域ブランド化と経営戦略

1 経営戦略について

(1) 取組の目的

このままの経営方針でよいものかと現在の経営に疑問を感じている企業において、自社を存続させ、持続的に発展する経営を考えるための「短期的な差別化ポイントによる訴求」と、如何なる経営環境の変化にも耐えうる企業体質を目指した「経営戦略（戦略的中期経営ビジョン）の取組」が必要となっています。

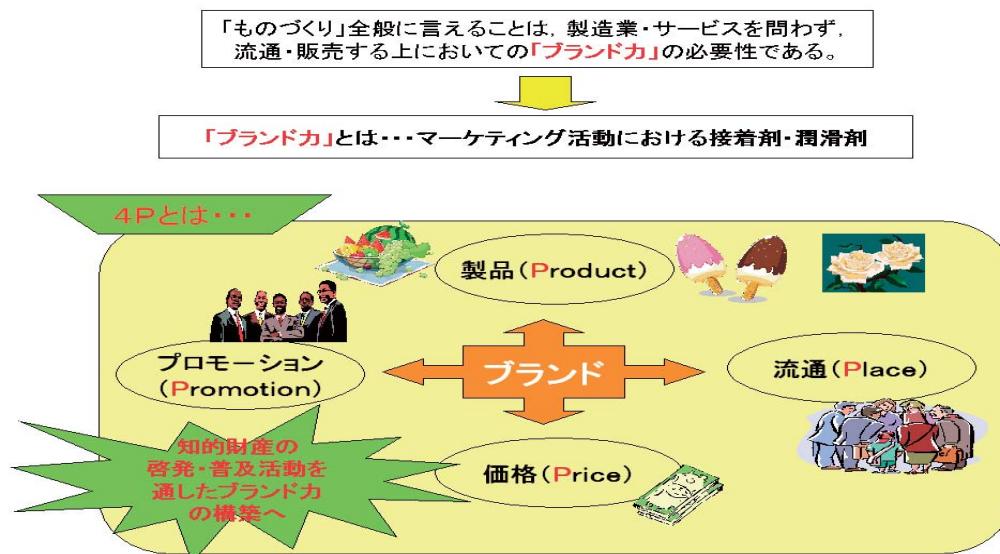
経営戦略を一言で言えば、自社の「強みや特徴」を活かした戦い方ということができます。自社の「強みや特徴」とは、消費者にとって価値、信頼があるものでなければなりませんし、「強い」、「弱い」の判断を行うのは、あくまで、消費者ということになります。

自社の「強みや特徴」とは、次の2つに分けられます。

① 消費者に価値、信頼を与える「差別化ポイント」の設定

商品・サービスなどは、消費者に直接意味をもたらします。具体的には、4P「商品・サービス（Product）、価格（Price）、流通チャネル（Place）、販売・流通（Promotion）」にて表せます。

例えば、M社（フード）やU社（服飾小売）の「差別化ポイント」の1つに「低価格」、MD社（フード）の「差別化ポイント」には「販売企画、広告展開」が挙げられます。



② ①の「差別化ポイント」を支える「経営資源」の活用

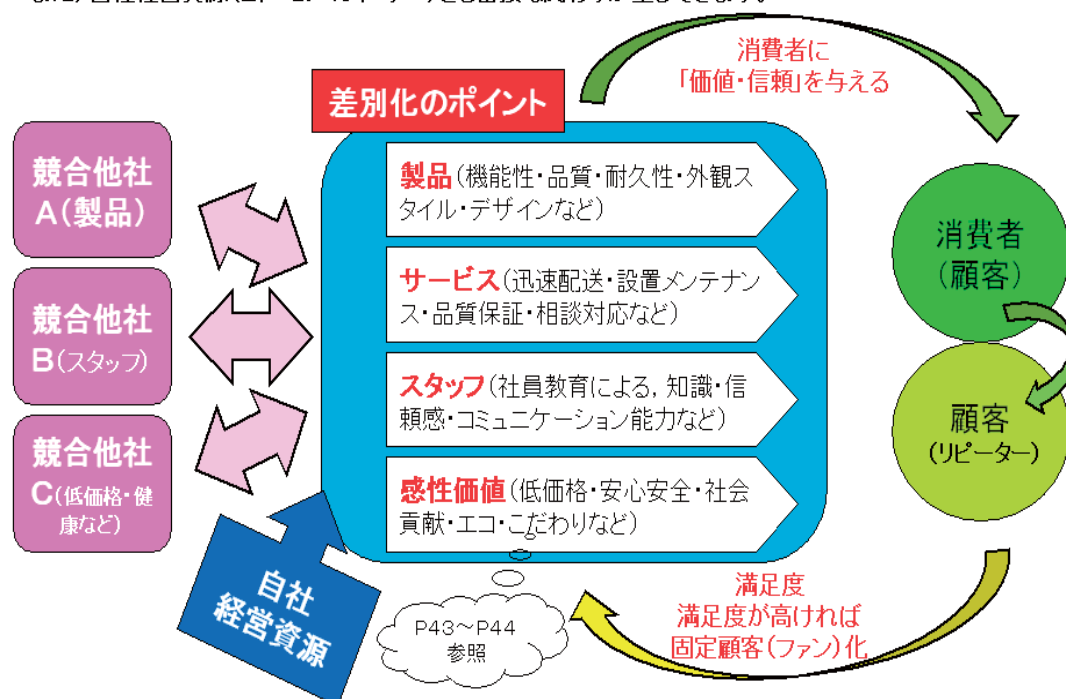
自社の「強みや特徴」とは、「競合他社にない自社の独自能力」ですが、それは「差別化ポイント」と「経営資源」に分けて考える必要があります。

さきほどの「差別化ポイント」を補完するための人材、組織、資金、情報、大規模設備、システム、特許、ノウハウなどの資源を、「経営資源」と呼び、短期的に育成できない資源と言われています。

M社の「低価格」という「差別化ポイント」を支えるのが、全世界的な調達網や国内の大規模な店舗網「経営資源」での圧倒的な「低価格」維持です。また、S社（小売流通）の「物流力」という「差別化ポイント」を支えるのが、緻密な管理ノウハウを構築したシステム「経営資源」による「商品管理（サービス）」です。

差別化のポイント

差別化とは、単に製品（商品）特性だけでなく、また知的財産（商品のデザインや包装容器形態、ネーミング）の差異だけではなく、競争優位性を保つための様々な差別化が考えられます。また、自社経営資源（ヒト・モノ・カネ・チエ）とも密接な関わりが生じてきます。



さて、消費者（顧客）とは、全ての消費者（顧客）ではなく、ある特定の「顧客セグメント（分類）」を指します。全ての消費者をターゲットにすることはできませんし、すべきでもありません。その理由として、広範囲な顧客ターゲット層を想定すると、ターゲットを絞った展開を図る競合相手に市場を占拠されてしまうからです。

それでは、消費者との信頼関係構築に向けて、消費者層を次の2つに分けてみましょう。

① 自社が売りたい消費者層の絞り込み

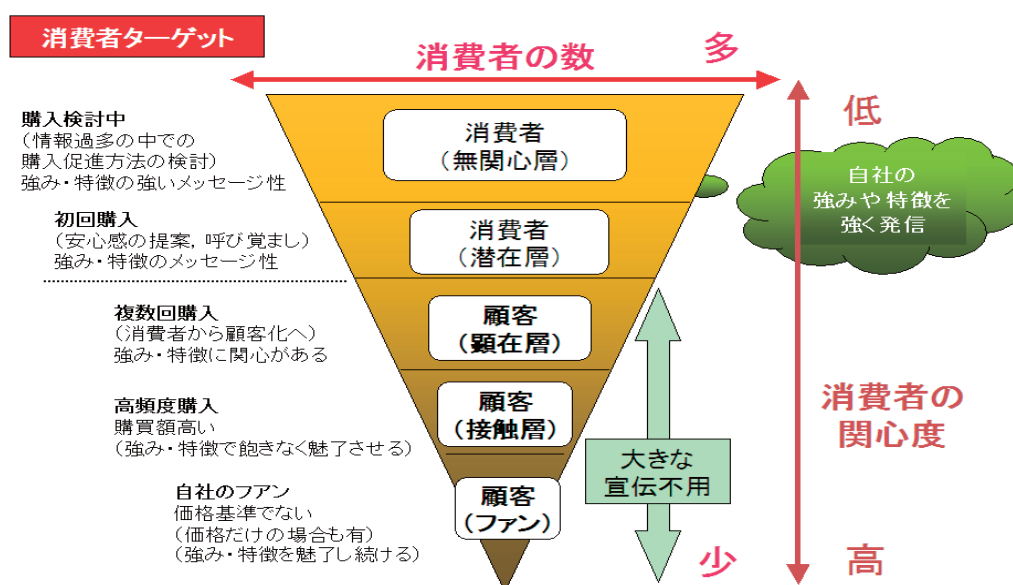
一例として、「市場の大きさ」、「利益率の高さ」、「年齢層」、「所得別層」、「他の消費者への影響力度」、「次の展開に向けた市場性」など、自分が売りたい層の絞り込みが、必要になります。

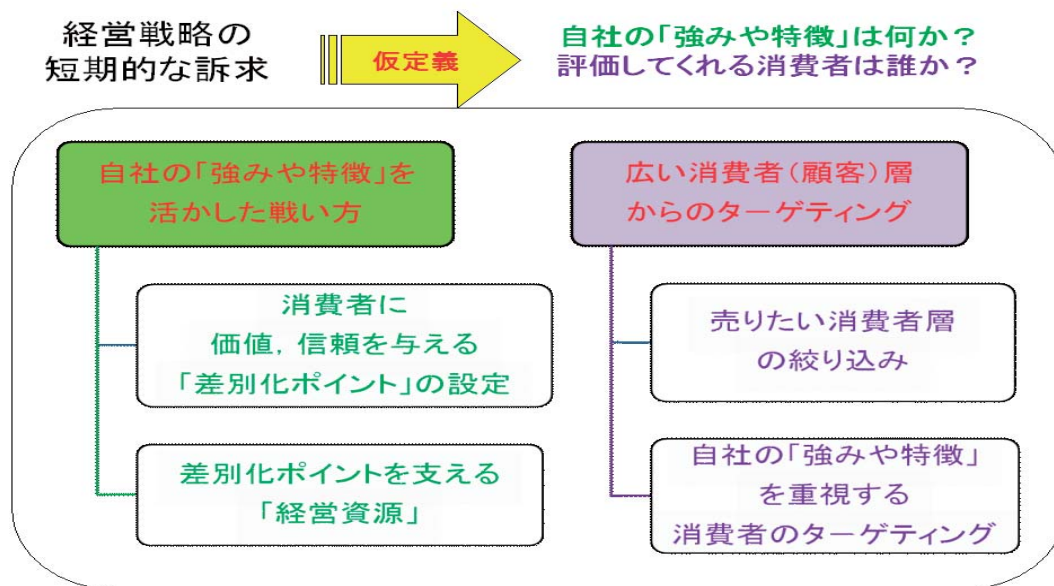
② 自社の「強みや特徴」を重視する消費者層

戦略とは、「強みや特徴」を活かして戦うことです。自社の「強みや特徴」を重視する消費者をターゲットにすれば、競合他社に勝る可能性が広がり、そうでなければ不振状態が続くこともあります。

自社の「強みや特徴」を「低価格」と位置付けるならば、低価格重視の消費者をターゲットにすれば市場展開の可能性が広がり、「健康」と位置付けるならば、健康を重視する層での市場展開が広がることになります。

「売りたい消費者」と自社の「強みや特徴」を重視する「買ってもらえる消費者」を擦り合わせる（最適化する）のが、「強み（特徴）と消費者」間の信頼関係の構築となります。





(注) ストラテジー&タクティス㈱の「3分間でわかる経営戦略の基礎講座」より一部抜粋記載

- ①自社の「強みや特徴」が何なのか,
- ②それを評価してくれる消費者は誰なのか,
- ③消費者に買ってもらえる商品を考えているのか,

などは、重要な問いかけです。たとえ、即答できなくても、考えたり、それを知る（気づく）だけでも経営戦略に向けた第一歩となります。

ただし、俗に目先の利益（短期的な差別化ポイント）を目的とした、単年度の経営計画では、将来の成長のための必要な投資を惜しみ、大きな成長のチャンスを逃すことも考えられます。

また、外的環境（商品市況、金利、為替など社会的な法制度や秩序）が変化した場合、これまでと同様の利益を確保できるという保証もありません。これは、第1次産業だけでなく、如何なる企業にもあてはまります。

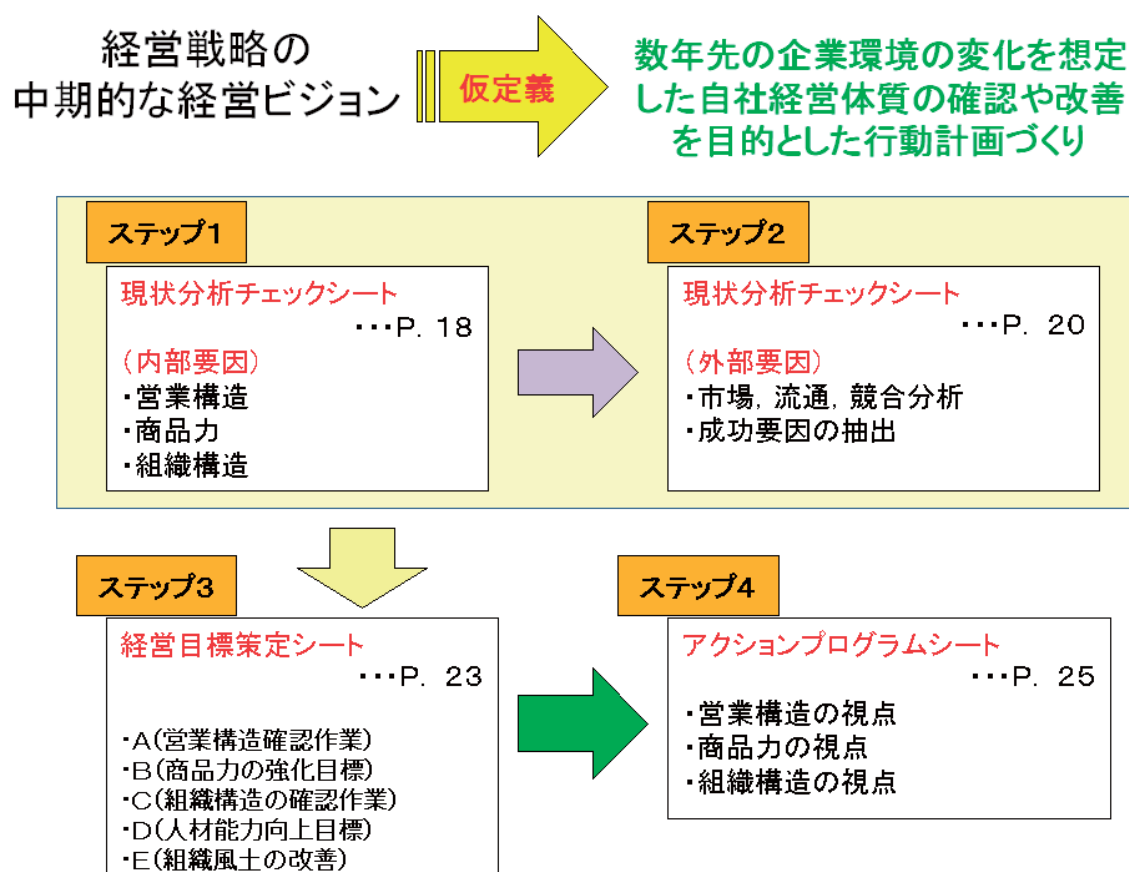
将来を見据えた経営戦略（戦略的中期経営ビジョン）に取り組み、それを実行する企業が他社も羨むほどの成功を収めている事例を耳にします。昨今の激しい社会環境の変化を考えれば、経営戦略をつくり、それに基づいた経営の推進を行わないことには、企業の存続・継続・発展が成し得ないことは明らかです。

そのための経営戦略論として、経営者の皆様に中期的な計画を検討していただく一例を提示します。

（２）具体的内容

経営戦略（戦略的中期経営ビジョン）は、従来の単年度利益追求の経営計画とは異なり、数年先の企業環境の変化を想定し、経営体質の確認や改善を目的とした行動計画です。

具体的には、次のようなステップで進みます。このステップをきちんと踏んで進めることが、より実現性のある経営戦略になります。



なお、本章では、そのうちのステップ1とステップ2について、重点的に整理します。

ステップ1 現状分析をしてみましょう

(1) 財務面からみた体質チェック

(2) 経営面（営業構造／商品力／組織力等）からみた体質チェック

(1)(2)を行うことで、自社の基盤を確認し、何が不足しているかなど、より深く検討すべき課題を整理できます。

経営体質チェックリスト＜営業構造＞

チェック項目	チェック	チェック項目	チェック
・現在の事業の成長性や収益性は他事業よりも高いか。		・売上が一部の顧客に偏りすぎていないか。	
・現在の事業での競合が激しいことはないか。		・顧客層が特定の層（分野・業界）に偏りすぎていないか。	
・現在の事業より魅力的（収益性・成長性が高い）な事業はないか。		・成長性の低い顧客（層）が売上の大半を占めていないか。	
・既存事業以外の事業とのシナジー効果を検討しているか。		・対象とする顧客（層）が分散しすぎて、営業活動や回収活動が非効率になっていないか。	
・対象とする顧客層と取扱商品の幅が拡大していないか。		・顧客（再販業者）の販促支援やアフターフォローが不十分で、顧客の信頼度が低くなっていないか。	
・対象とする顧客層と取扱商品を変更することを検討しているか。		・資材調達先、商品仕入先が分散し、効率的な管理ができないことはないか。	
・既存商品を新しいルートに乗せることを検討しているか。		・顧客や仕入先との取引条件が定期的に見直されているか。	
・新スタイルの事業展開（フランチャイズ等）が検討されているか。		・各営業拠点（店舗）での営業活動は効果的になされているか。	
・商品の流通をコントロールできる体制にあるか。		・営業拠点（店舗）が少なく、効果的な営業活動がなされていないことはないか。	
・より安定した資金を確保できる状態にいるか。		・商品（群）ごとに、有効な販売活動ができていないか。	
・商品情報や顧客情報に関し、収集確保できる位置にいるか。		・個々の顧客（群）に対し、有効な販売活動ができていないか。	
・他業態の機能を強化することが検討されているか。 ex. 製造業→卸売機能、小売機能、サービス機能		・タイミングのよい効果的な販売促進企画をしているか。	
・特定地域ルートの開拓や強化が検討されているか。 ex. 海外地域ルート、〇〇県ルートなど		・必要な営業部員の人員は確保されているか。	
・特定販売ルートの開拓や強化が検討されているか。 ex. 卸売ルート、代理店ルート、直販ルートなど		・営業部員の質的レベルは他社に比べて高いか。	

※○…特に問題はない、△…どちらとも言えない、×…問題がある

経営体質チェックリスト＜商品力＞

チェック項目	チェック	チェック項目	チェック
・現在の取り揃え商品（生産物）の成長性や収益性は高いか。		・店舗構え、店舗内装が競合他社と比べて見劣りしないか。	
・現在の取り揃え商品（生産物）の競合は激しいか。		・レイアウトや陳列（POP）が競合他社と見劣りしないか。	
・現在の主力商品の成長性は高いか。		・店舗面積が狭すぎて販売効率が上がらないことはないか。	
・時期に応じた主力商品は用意されているか。		・商品の改良や開発が競合他社より遅れていないか。	
・今後の重点商品（生産物）が明確になっているか。		・顧客ニーズや商品に関する情報が収集されているか。	
・今後期待の商品に、力（経営資源）を集中しているか。		・顧客ニーズの分析を定期的に行い、商品企画に活かしているか。	
・商品相互のシナジー（相乗）効果は高いものになっているか。		・商品企画のために必要な人材・資金が確保されているか。	
・既存商品の改良を常に意識し検討しているか。		・生産（仕入）能力が低いいため注文を断ることが多くないか。	
・新商品の研究（企画）開発に取り組んでいるか。		・工場が手狭で効率的な生産ラインが組めないことはないか。	
・商品の「強みや特徴」を発信することができるか。		・設備が老朽化し、生産性が上がらないということはないか。	
・消費者のターゲット層を決めているか。		・生産する人員は足りているか。	
・商品の機能・効能が競合他社に比べて劣っていないか。		・作業工程の標準化は図られているか。	
・商品のデザイン力が競合他社に比べて劣っていないか。		・歩留率が悪く、手直し時間が多くとられていることはないか。	
・商品の価格競争力が競合他社に比べて劣っていないか。		・原価率が年々高まってきているということはないか。	
・商品の品揃えが競合他社に比べて劣っていないか。		・納期の遅延がしばしば発生するということはないか。	

※○…特に問題はない、△…どちらとも言えない、×…問題がある

経営体質チェックリスト＜組織力＞

チェック項目	チェック	チェック項目	チェック
・戦略目標の変化に伴い、必要な組織変更が迅速に行なわれているか。		・上司は、その上位職からの命令で正しくないと考えるときは、断固として議論しているか。	
・各部門、各社員間の役割が明確になっているか。		・管理者は、現在の仕事にやりがいを感じ、その職責を遂行しているか。	
・組織階層が多くても、トップダウン・ボトムアップがスムーズに行なわれているか。		・新卒採用の予定数を確保できないため、中途採用で埋め合わせをすることは少ないか。	
・情報システムが整っていないため、諸々の情報を個人や一部のセクションが抱え込んでしまうことはないか。		・人材配置が適正に行なわれていないため、“社内失業者”が増えていることはないか。	
・経営陣はタイミング良く迅速な意思決定ができていないか。早期に行動を起こす力を持っているか。		・給与、身分、職務にわたる、公平で納得性の高い、人事評価制度が設けられているか。	
・経営陣は、構成員の結束力を高め、1つの方向へ統率できているか。		・全社的な教育テーマ、各階層・各職場別の教育テーマが明確に定期的にされているか。	
・経営陣は、より素晴らしい会社を形成したいという強い情熱と夢を持っているか。		・社員が自分の会社だけは永遠に安泰だという不沈艦意識を持っているか。	
・経営陣は、経営理念に対して強い忠誠心を持って行動しているか。		・社員が経営方針や経営理念に対して関心があり、それが浸透しているか。	
・社長と他の経営陣、経営陣相互のコミュニケーションが不十分なため、部下に対する発言が異なることはないか。		・ミスやクレームを極力隠そうとし、問題点を真正面から改善する意識に欠けていることはないか。	
・後継者に対して、十分な教育投資を行なっているか、また経営センスが磨ける場を提供しているか。		・現在のポジションについて、不平・不満を言う者が多くないか。	
・上司は、部下に仕事を命ずる時、その目的や方針を明確に説明しているか。		・お客様に対する挨拶や言葉遣いは丁寧で、心がこもっているか。	
・上司は、部下に仕事を与える時、部下の成長に寄与する仕事の与え方をしているか。		・下位からの意見や提案が上位まで届かず、提案意欲を失っていることはないか。	
・上司は、部下が頑張っている時、よい仕事をしたとき、明確に誉めているか。		・リスクを避け、チャレンジできないような消極的な集団になっていないか。	
・上司として、意思決定を下すときは、確信ある態度で実行しているか。		・慣例が重視され、新しい発想が敬遠される風潮になっていないか。	
・上司は仕事上で目標を定める時、高い目標を設定しているか。		・社員の仕事に対する姿勢が指示待ち型になっており、指示がなくても仕事をしているか。	
・上司は、職場における無駄やロス、怠惰な行為に対して厳しく叱責しているか。		・業績や結果主義という風潮があり、職場のチームワークを軽視する傾向はないか。	

※○…特に問題はない、△…どちらとも言えない、×…問題がある

ステップ2

成功要因に向けた検討

会社を成長・発展させるためには、現状抱えている経営課題のみを解決するだけでは十分とは言えません。将来の激しい環境変化に適応していくためには、把握しなければならない条件があります。その条件を「成功要因」と呼び、過去の事業成長分野や、将来どの事業分野が成長していくことが、自社の成功要因になるのかを検討します。（SWOT分析の活用）

【SWOT分析のイメージ】

内部環境分析	外部環境分析
強み（Strength）	機会（Opportunity）
弱み（Weakness）	脅威（Threat）

【分析方法】

- S（自社の強み）、W（弱み・課題）、O（機会・外部環境のチャンス）、T（脅威・外部環境上の不都合）について分析し、評価を行います。
- 内部環境（自社の経営資源）と外部環境（政治・経済、金利・為替、法規制、技術革新、人口動態等）を分析しながら仮説戦略を立てます。
- S（強み）とW（弱み）は企業の内部要因を表し、自社分析していくものです。一方、O（機会、チャンス）とT（脅威、不都合）については外部要因を表し、消費者（顧客）や競合他社が影響します。
- SWOT分析すべき対象は、自社、消費者（顧客）、競合他社の三者となります。これが、3C（Company, Customer, Competitor）というフレームワークです。
3Cの3つの要素をしっかりと分析することで、強力な経営戦略を構築することができます。
 - （1）Company（自社）について、「差別化ポイント」と「経営資源」の2つを考えてみましょう。（P. 13～P. 16参照）
 - （2）自社の「強みや特徴」について、早速、商品等の「メッセージ性」の有無やその妥当性を検証してみましょう。

それでは、「福井県産農産物の都市部での流通促進」の事例で見てみましょう。

外部環境 内部環境	機会 (Opportunity) 福井県にとって、チャンスとなる外的要因	脅威 (Threat) 福井県にとって、事業継続を脅かす外的要因
強み (Strength) 福井県が他県と比較した場合の相対的強み	第1領域 福井県の強みと事業機会を活かした戦略 積極的 早期対応型 現状活用型	第2領域 福井県の強みで脅威を克服する戦略 差別化 中長期対応型 脅威回避型
弱み (Weakness) 福井県が他県と比較した場合の相対的弱み	第3領域 福井県の弱みを段階的に克服し、市場の事業機会を活かしていく戦略 段階的 中長期対応型 現状改良型	第4領域 弱みと脅威で最悪の事態を招かない戦略 専守防衛 または 撤退

外部環境 内部環境	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
	<u>市場の構造変化</u> 1 契約取引、産直販売等の増加 2 加工食品、外食の利用の増加 <u>新たなニーズの登場</u> 3 有機栽培等による高付加価値野菜や新鮮野菜に対するニーズが高まっている。 4 伝統野菜や産地ブランドの野菜の人気の高い。 5 トレーサビリティ等、食の安全に対する関心が高まっている。	<u>消費の変化</u> 1 特長のない青果物価格は下落傾向にある。 2 東京の青果物取扱量は減少傾向にある。 3 青果物の輸入が増加し、低価格化が進行している。
強み (Strength)	積極的戦略	差別化戦略
1 ブランドの青果物がある。 2 福井県は健康長寿県である。	ア 都市部においてブランド青果物の産直販売、情報発信を行い、販路開拓を支援する。	イ 「健康長寿」をキーワードとして、本県青果物の高付加価値化、ブランド化を図る。
弱み (Weakness)	段階的戦略	専守防衛または撤退
1 東京市場への出荷量が少なく、認知度も低い。 2 端境期に出荷できる青果物がほとんどなく、高く売れない。 3 東京への輸送コストが高い。	ウ 出荷量の少ない本県産青果物を小口需要の料亭、外食店、ホテルなどに産直販売していき、中長期的に本県産青果物の認知度を高めていく。	エ 地産地消の推進

(出典) 福井県ホームページ

☆ 記入フォーム（自社のSWOT分析を行いましょう。）

【自社の強みの強化】

-
-
-



【自社の強み】	【機会・チャンス】
【弱み・課題】	【脅威・不都合】



【弱み・課題の克服】

-
-
-

【重点テーマ】

■ ■ ■



ステップ3

全社的な経営目標の設定

＜ステップ1，2＞で明らかになった「成功要因」を把握するために，自社の経営体質の確認，改善すべき目標として，次の6つの項目（A～F）を設定します。

A 営業構造の確認，改善目標

ここで言う営業構造とは，販売・セールスを指すのではなく，「売れる仕組みづくり」（ビジネスモデル化）と言えます。

すなわち，取り扱っているものが有形の商品であろうと，無形のサービスであろうとコンスタントに売れる，または次から次へと利用される仕組みをどのように作りあげるかを検討し明らかにすることです。

自社に対する4つの着眼点は次の通りです。

- ①産業構造内ポジションの確認改善
- ②販路構造内ポジションの確認改善
- ③取引構造の確認改善
- ④営業組織の確認改善

B 商品力の強化目標

「売れる仕組みづくり」が確認できたとしても，そこに他社よりも優れた商品ないしサービス（ブランド化）を持ち込むことができれば，より強い営業構造は樹立できません。自社の3つの着眼点は次の通りです。

- ①良い商品分野を選ぶ
- ②商品競争力を強化する
- ③商品力を構成する力の強化

商品ミックスや商品競争力を確認，改善強化していくには，次の2つの力を強化していく必要があります。

a：商品企画開発力…顧客にとって魅力ある商品を次から次へと企画開発し続けていく力

b：生産技術力……企画開発された商品をできるだけ安く（コスト），均一の品質で，短納期でタイムリー（納期通り）に生産（提供）できる力

C 組織構造の確認，改善目標

営業構造の確認，改善と商品力の強化という2つの戦略目標を実現するために以下が必要となります。

- ・ 目標を実現するためのふさわしい組織づくり
- ・ その組織構成員である社員のスキルアップ
- ・ 組織風土を好ましいものに改善しつつける意識

具体的には、

- ・ 戦略目標を達成するためには、どのように組織構造を確認，改善していけばよいか
- ・ 現在の組織構造の抱えている問題点をどのように改善していくか

という2つの視点から組織構造の確認，改善目標を明らかにして3～5年後の理想的な組織像を明らかにします。

D 人材の能力向上目標

いかに好ましい組織構造が出来ても，組織を動かす人材が優秀でなければ効率的に機能しません。経営陣・管理職・一般社員に分けての目標検討を要します。

E 組織風土改善目標

人材の能力を最大限に発揮するには，新しいものに積極的にチャレンジしようとする意欲や，全員が1つのものに向かって一致団結していくといった組織風土の形成が必要です。

F 財務体質の確認，改善目標

6つの経営体質改善目標の中の最後の目標である財務体質改善目標を設定します。この目標はA～Eで検討してきた5つの目標を実現することによって，最終的にどの程度の利益を上げ，どのような財務体質を実現したいのかということを検討した上で設定します。

この財務体質改善目標は，後に5つの目標がどの程度実現され，成果がどれくらい上がったかを評価するための評価目標となります。

ステップ4

行動計画の策定

ここでは「経営体質改善の6つの目標」を実現するために、何をしなければならないかを明らかにし、その目標を実現するための具体的な行動計画を策定します。（5W1Hの視点）

行動計画（アクションプログラム）の具体的実施事項として、①営業構造の改善目標②商品力の強化③組織力の強化が挙げられます。5W1Hの視点とは、Who（誰が）What（何を）When（いつ）Where（どこで）Why（どうして）したのか、にHow（どのように）を加えたフレームワークです。（※P. 45参照）

ステップ5

最終予算の決定

＜ステップ3＞で作成した財務体質改善目標と比較検討し、その事業に投資できる最終予算を決定します。

ステップ6

推進管理体制の確立

今回提案の経営戦略（戦略的中期経営ビジョン）は、売上・利益・予算を決定するだけの数値的な経営計画ではなく、企業の本質的なもの、すなわち「売れる仕組みづくりの構築」や商品力の強化、組織づくりといった企業の体質改善を目指すものです。

そのためには経営陣から従業員一人一人までが、環境の変化に敏感に反応できる教育やスキルアップを図り、その実現に努力しなければなりません。

しかしながら、日常業務の中では、数字に追われ、将来のための戦略実行や人材育成などは後回しになりかねません。「推進管理体制」の確立は、全社をあげて体質改善が確実に進行していけるよう、結果として収益を向上していく手法です。

以上のフレームを通して、外部環境に負けない、他社に打ち勝つ経営戦略を策定できると信じています。

(3) 目標の相関関係とストーリー

上記の経営戦略のA～Fの中で戦略目標と言えるものが、AとBであり、このAとBが改善できれば当然の結果としてFが改善できることになります。そして、AとBを達成する手段としてCDEの改善ができることになります。図で表すと次のようになります。



2 地域ブランドとの相関関係について

(1) 具体的考え方と経営戦略との位置付け

ブランドとは、他の売り手の製品・サービスと識別し、競合他社（他者）のものと差別化することを目的とした、名称・言葉・シンボル・デザインであるとされます。他社（他者）の製品・サービスより優れていて、それを消費者に認識させることにより、企業等にとっては消費者（顧客）の安心感を獲得でき、そのブランドに「価値・信頼」が生まれます。

そもそも「ブランド」とは、整理された戦略に基づき、消費者とのコミュニケーションを図りながら、それを将来の経営資源として活用していくという明確なビジョンを持つことで、構築される付加価値の源泉です。

それは企業・生産者にとって、自社や自社製品の魅力を高めるための重要な要素となり、販売促進という効果だけに留まらず、消費者（顧客）を繋ぎとめるロイヤルティの源としての効果も期待することができます。

先に「地域ブランド」の定義として、「消費者が手に取った商品から想起される地域固有の財・サービス」と述べてきました。

企業商品に置き換えると、自社の経営目的や戦略目標をどのように設定するかで、手段である地域ブランドや商品ブランド（営業面・商品面）の活用方法も変わります。（「企業ブランド（CI）・商品ブランド＝意匠・商標登録」，「技術ブランド＝特許」など知的財産権の活用）

企業1社1社が経営環境の異なる中で、「ブランド化すべき商品の選択」，「地域ブランドと絡めて推進できるもの」，「商品ブランドそのものを発掘・育成すること」，「ブランド商品をより流通に乗せて高めていくこと」，などありとあらゆる取組を模索していくためにも、企業の経営戦略を明確にしていくことが必要になります。

言い換えれば、ブランド化を考える前に、経営戦略に向けた取組、立案が必要ということです。

第4章 ヒアリングを通した取組事例から学ぶべきポイント

これまでに、経営戦略の必要性及び目的、そして地域ブランドとの相関関係性について述べてきました。

本章では、企業の取組事例について、下記の通り示します。

1 各企業の経営視点とそれに対する評価

(1) 農林水産品：穴子（U社）



① 現在の取組と課題

穴子の専門飲食店と養殖の展開。穴子食文化の普及。

- ・ 地域に浸透したブランドづくりを企画しなければ、観光客や域外消費者にメッセージを発信できない。
- ・ 鈴鹿市内の穴子の利活用に関わる利害関係者（生産者、加工者、問屋、販売者等）とブランド化に向けたネットワーク構築の取組を考えたい。
- ・ 穴子の天然モノと養殖モノの取扱いや考え方の整理が必要である。それぞれの特徴を活かしながらのブランド化を考えていく。

② 今後の展開

- ・ 洋菓子店と協力して、穴子×米粉のハンバーガーを、若者をターゲットとして販売していく。
- ・ 地域資源活用に向けたコンセプトとして、歴史上の人物「大黒屋光太夫」をテーマにしたネットワーク形成から発信していきたい。
そのため、ネーミングを「穴子バーガー」ではなく、「光太夫バーガー」としての展開を図る。

③ 第三者から見た目（評価）

売りたい消費者の絞り込みがある程度なされた展開（若者×バーガー）のほか、差別化のポイントを「穴子」という地域資源や健康の切り口が見える展開を図っている。

地域資源である歴史人物「大黒屋光太夫」を中心としたブランド戦略のネットワーク化は、可能性の広がりを感じるものである。

これまで鈴鹿市には、F1というシンボル（象徴）はあるものの、そのほかが見えない現実もあった。そのような中でのスポット化は時間をかけながら浸透させる意義があるように思われる。

ただし、「大黒屋光太夫」の生い立ち、行状など確認すべきところは押える必要があると思われる。

穴子の天然モノと養殖モノの取扱いについては、消費者の消費スタイルが変化する中、「安心・安全」や「国内産」などのキーワード戦略で、それぞれ付加価値が付けられるように感じられる。

販路拡大に向けた、加工業者等の連携が必要となってくる。

（２）農林水産品：お茶（鈴鹿市茶業組合）



① 現在の取組と課題

- ・ 三重県が、静岡県、鹿児島県に次ぐ、お茶の生産量第3位を誇る地域であることは、全国的に知られていない。
- ・ 鈴鹿をはじめとする三重県北勢地域は、静岡県や鹿児島県と比べて、茶の生育が1ヶ月ほど遅いため、気候や土壌の条件に合った「かぶせ茶」を主に栽培している。「かぶせ茶」の生産量は全国第1位である。
- ・ 鈴鹿茶は、伊勢茶や宇治茶のブレンドとして使われることが多いため、鈴鹿茶ブランドとして、認知されていない。
- ・ 中国からの緑茶の輸入により、国内産のお茶の流通にも影響が出ること

と、これまでのお茶の文化（急須を利用）が、ペットボトルのお茶へと移行していることから需要も減退中である。

- ・ 売り手の需要に応じて「蒸し具合」を調整して製造しており、最近は蒸し工程から乾燥工程までを自動制御で製造している。

●県別生産量（平成 19 年度）

	県 名	生産量(t)	比率(%)
1	静 岡	39,900	42
2	鹿児島	24,100	26
3	三 重	7,620	8
4	宮 崎	3,830	4
5	京 都	2,970	3
	全 国	94,100	100

●茶種別生産量 かぶせ茶（平成 19 年度）

	県 名	生産量(t)
1	三 重	1,400
2	福 岡	480
3	佐 賀	431
4	奈 良	419
5	鹿児島	350
	全 国	3,920

② 今後の展開

- ・ 茶の生育状況や他産地との比較により、渋みを抑え、緑色が良い「かぶせ茶」が主流である。香りも高く、まろやかな味わいとなっていることから、域内浸透も含めて「かぶせ茶」の展開を図っていく。

※「かぶせ茶」とは、収穫前に 1 週間以上被覆（黒いシートなど）栽培をした茶を収穫したもので、玉露と同様の味わいがお値打ちに味わえるものです。参考までに、収穫前に 18 日以上被覆したものが「玉露」、一般的な緑茶で、渋み・さっぱり感のある味わいが特徴であるものが「煎茶」です。

③ 第三者から見た目（評価）

生産量が全国第 1 位を誇る「かぶせ茶」の域内浸透を図るとともに、他の産地と異なる味を追求し、普及することが差別化に繋がるものと思われる。売りたい消費者の絞り込みを行うためにも、まず、市場調査が必要であり、その際に、単に無料で提供しないことが、今後の販売計画（促進）に繋がるものと考えられる。（他産地のお茶と飲み比べをできる場の提供なども、一手法。）

差別化のポイントとして、地域資源活用やキーワード設定が必要とされるが、生産者間の統一されたキャッチフレーズなどの検討も急を要する。

単に「おいしい」という表現では、消費者の購買喚起には繋がらない。

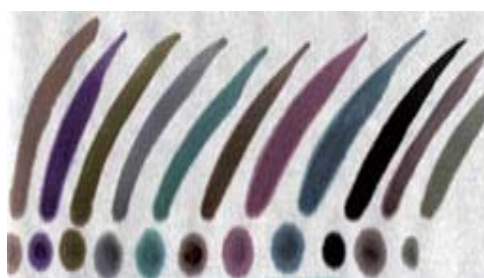
現状の封入パッケージデザインの刷新も検討する余地があるかもしれない。

一般的にペットボトルでの展開は、製造量と販売量を天秤にかけても、単価的に難しいのではないかとと思われる。(流通コストも含む)

(3) 伝統的工芸品：鈴鹿墨（S社）



鈴鹿墨



色が出る墨



香りのある墨

① 現在の取組と課題

製墨家の一人として、日本古来の文化を守り、伝承していく使命がある。

- ・時代の変遷から、書道文化が変わってきた（「墨を硯で磨る」から「墨液を硯に入れる」へ）。果たしてこれでよいものかを問いかけている。
- ・日本国内の墨の製造は、奈良と鈴鹿のみで、後継者の高齢化から、墨に関わる関係者の途絶が心配の種である。鈴鹿墨は、国から伝統的工芸品として認定を受けている唯一の墨である。
- ・墨の製造工程には、「ナタネ油を不完全燃焼させる工程」、「ススをとる工程」、「ニカワを溶かしゼラチン化させる工程」、「ススとニカワと香料を混練する工程」、「木枠で成形する工程」、「乾燥させる工程」を経て、ようやく製品化に至る。この製造間で、工業系の異分野技術の連携を図っていかなければならない。
- ・墨以外での用途を考え、商品化を考えなければならない。

② 今後の展開

- ・新たな展開として、「色が出る墨」や「香りのある墨」を展開していく。
- ・異分野の技術を導入しながら、色褪せないインクとして、印刷業界やインク業界に向けた販路拡大の展開を考えていく。
- ・防虫、防腐効果として、建設業界への展開も検討中である。
- ・お祝いや記念品としてのオーダーメイド商品の提供を図っていく。

③ 第三者から見た目（評価）

伝統的な技術や製法，製品にとらわれる伝統工芸の社会であるが，主力製品（墨）を伝統を守りながら伝承していく職人氣質を感じる。

それだけでなく，伝統から産業に向けた，異分野技術との連携，新たな商品開発の取組は，ものづくり技術日本の強みを感じさせるものである。

売りたい消費者の絞り込みについては，書道対象者のほか，今後の展開次第で新たなターゲット層を確立すべきであろう。

差別化のポイントとして，地域資源に対する付加価値やメッセージ性をどのように展開していくかがカギとなると思われる。

昨今の書道ブームも含め，テレビ等のメディアの取り上げ方から，如何に発信していくかの経営戦略が重要となってくる。

（４）伝統的工芸用具：伊勢型紙（伊勢型紙産地協議会）



① 現在の取組と課題

型紙制作（染色着物の型紙）と地紙を活用したオリジナル商品の開発。

- ・着物文化の変遷とともに，その需要は激減の一途であり，職人の高年齢化と後継者問題が顕在化している現状である。
- ・型紙の価値は理解しつつも，「素晴らしい」という感想に留まり，購入ま

で至らない現実がある。

- ・型紙で創った商品を考案し、第1次産品として販売していかなければ生き残れない危機感はあるものの、型紙の新たな用途が分からない。
- ・型紙としてだけでなく、複合的な方向性が必要と認識している。
- ・現在は、販売者、保存者、職人を含めた、伊勢型紙産地協議会を組織化し、平成21年8月14日付けで、「地域団体商標」を取得したところである。ただし、実際には何をすればよいのか分からない現状である。

② 今後の展開

- ・型紙自体の風合いが発信力を持つため、利害関係者の誰もが同じ説明ができるよう、フレーズ（メッセージ）作りをしなければならない。
- ・新しい商品作りのため、コンセプトを考案していかなければならない。
- ・考案にあたっては、消費者視点での商品考案の認識を持ち、異業種企業からのアドバイスも含めて、開発、販路開拓を検討していく。

③ 第三者から見た目（評価）

厳しいようだが、作り手（生産者）の気持ちを強く打ち出した「手彫り」商品づくりから脱却できないでいる。大量生産依頼に対応できないということは、需給バランスが成立しないのではないのか。

型紙商品に対する購買欲は、「デザイン性」と「手彫り技術」に二分化されているのではないかとと思われる。

消費スタイル自体が変化している中、消費トレンド傾向を分析した戦略（手彫り技術だけではない）が必要かもしれない。

「デザイン重視で取り組む戦略」と「手彫りを重視する戦略」とを考えながら、双方の戦略における共通項を取り決めることで、地紙を使用した伊勢型紙という伝統が産業に発展し、永年継続した市場が創造されるのではないだろうか。

売りたい消費者の絞り込みを行うためにも、市場調査が必要であるが、「地紙」の活用の在り方を考える方がよいのではないかとと思われる。

差別化のポイントとして、「和」の演出など、地域資源を積極的に市場へ出せる経営戦略を構築すべきである。

上述の穴子の天然モノと養殖モノの取扱いと同じで、フェイクを探す必要はない。生産者視点ではなく、消費者視点に立った経営戦略の検討が望まれる。鈴鹿墨の展開は、一歩先を行く経営戦略であり、型紙にお

いては、固定観念の柔軟な脱却がまず求められるのかもしれない。

※ 参考 伝統的工芸品：三河仏壇（T社）



三河仏壇



武壇

① 現在の取組と課題

10年前は、伝統ある三河仏壇業界の慣習から、斬新なデザインによる商品企画・開発は、厳しいものであったが、最近は新デザインの創作発信を通した三河仏壇の評価高寄与から、新体系で取り組める形となっている。

- ・ 仏壇業界の4工程（彫刻師・宮殿師・塗り師・組立師）から、職人の世界として縦社会が構築されている。
- ・ 三河仏壇に携わる企業は、約120社存在するものの、企業数の減や販売数の減少が生じてきた。
- ・ 工業製品か手作りかの違いで、コストが倍以上異なる。
- ・ 製品作りにおいて、廃棄量が増えている。
- ・ 販売力において、製品特性から大きなことができない。

② 今後の展開

今までにない仏壇デザインで、若者の意識を高める。

- ・ 新商品として「武壇」（上記写真参照）の開発を行っている。
- ・ 仏壇製作技術を活かした家具の製作展開のほか、新たな取組に対するメディア活用を始めた。

※「武壇」とは、戦国武将の鎧兜をイメージして作られた仏壇。

仏像を入れる宮殿を鎧兜とミックスさせた商品で、武士道の「八徳」という道徳と仏教的なモチーフを組み合わせた製品。

③ 第三者から見た目（評価）

いわゆる閉鎖的な業界慣習があると言われる伝統工芸の業界で、いきなり総転換ということはできない文化を意識しながら、新商品を切り口に、出口である「仏壇」へ導くことを実践し、その知名度を上げる工夫を積極的な仕掛けで行っている。

購買対象が、一般消費者でないことから、インテリアコーディネータの資格を取得しながら、広角度で相手に伝えるメディア戦略（販売）を実施している。従来の組合的な考え方を改めた外向きの活動（新たなブランド戦略）に意欲的な取組事例である。

売りたい消費者の絞り込みについては、最終的には「仏壇」を必要とする対象者となるが、昨今の住宅様式の変更やマンション、アパートなど、インテリアに組み込まれた空間利用の需要もあるようである。

そもそも、「仏壇」とは、家族の死者を祭る日本古来の礼節、相手を敬う文化、慣習の一つである。

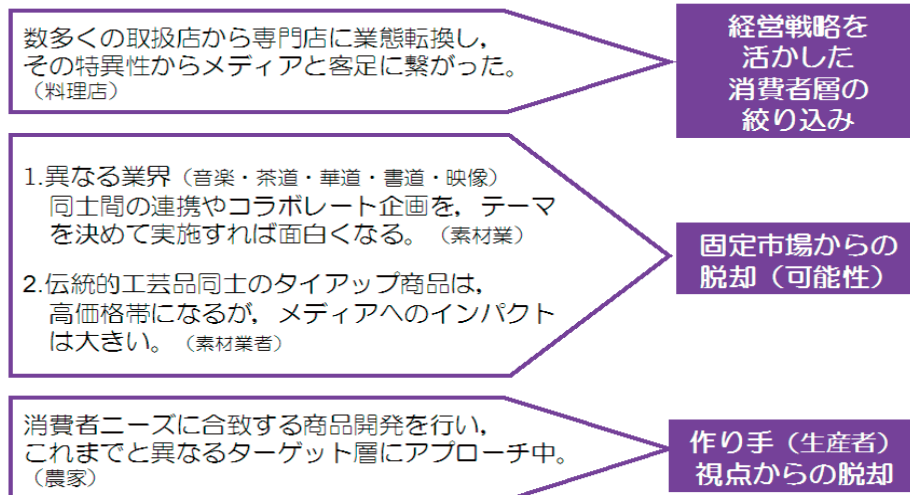
差別化のポイントとして、荘厳華美を求めるか機能性を持たせるかのメッセージ性は必要となってくると思われる。

続いて、経営戦略目標である以下の3つの視点から、各企業がどのように事業に取り組んでいるかを示します。

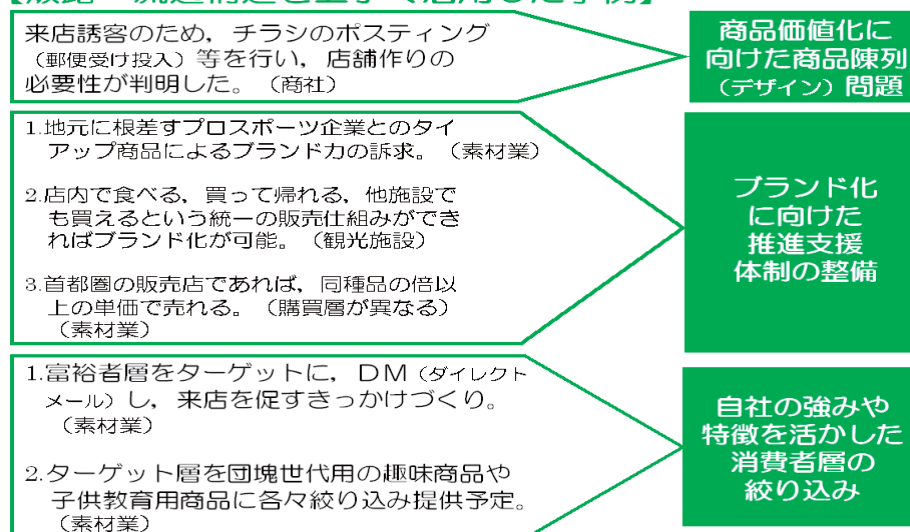
2 経営戦略目標の視点から

(1) 営業力（販売力）面

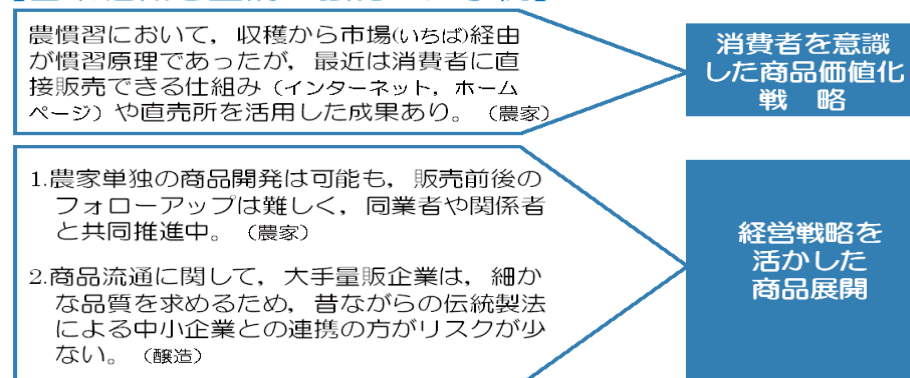
【進むべき産業分野を上手く見つけた事例】



【販路・流通構造を上手く活用した事例】



【営業組織を整備・強化した事例】



(2) 商品力（技術力・ブランド力）面

【取り組むべき商品分野を上手く見つけた事例】

書道筆から用途・形状を変えて商品を進化させ、大手企業に技術力の高さを評価され、発展してきた。（素材業）

経営戦略を活かした
商品価値化戦略

天然魚の漁獲量が減少しているため、養殖生産に向け、設備投資を行い、新たな商品展開に向け研究中。（加工販売店）

経営資源を活用した差別化ポイントの追求

養鶏におけるタマゴだけでなく、農業生産者と連携した鶏糞の再利用も考えるライフ・サイクル・アセスメントを実践している。（養鶏農家）

関連産業との
協力ネットワークの構築

【商品の競争力を発掘した事例】

1.商品のシンボルマークを公募し、商品開発を計画。（素材業）

2.素材（石）が他の鉱山にはない「特徴」を持つ代物であるため、硯だけでなくほかの用途でも展開。（素材業）

3.一般廃棄物処分となる魚骨を再加工、再利用できる健康食品系の商品を計画。（魚加工販売店）

経営戦略における
商品価値化戦略

新たな育成品種の創造に向けて、専門家に相談しブランド知識を養成している。（花卉農家）

商品価値化戦略に向けた専門家の活用

1.最高の食材・こだわりの調味料・技術を持って、最高の商品を作っている。そのこだわりから、ほとんどの材料は域外品となっている。（惣菜加工業者）

2.自社商品をブランドとして見てくれる顧客（消費者）からの利益率は高い。（養鶏農家）

自社の強みや特徴を活かした消費者の絞り込み

【商品開発力・技術力を発揮した事例】

1.地元の歴史人物の名を、冠ネーミングとした新商品（素材で魚を活用）を開発展開中。（魚料理専門店）

2.和紙の需要は減少しているが、様々な紙製品を作り、用途展開を図っている。（素材業）

経営戦略を活かした
商品価値化戦略

1.生活必需品ではなく、特定ニッチ対象者に向けてのこだわり趣味用商品を開発中である。（商社）

2.半年間市場調査を行い、「可愛いもの」「土壌が不要」「育てやすい」のキーワードから新たな商品を開発した。（園芸農家）

消費者視点の
商品価値化戦略

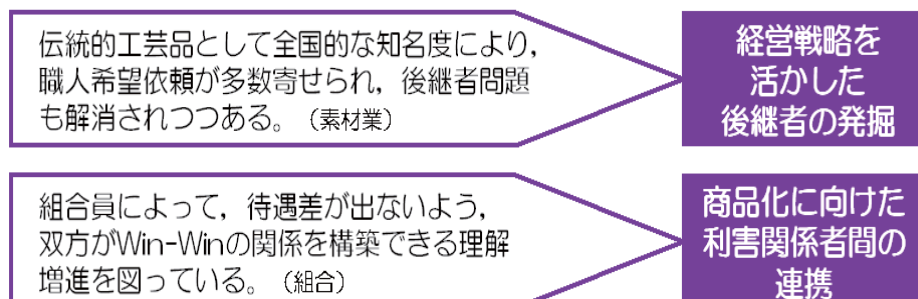
1.製品化までに長期間要する中、多様な製造工程間でのものづくり産業との連携は「気づき」を生む。（素材業）

2.味噌の発酵技術は、製造業の第2次産業にも活用できる。（醸造メーカー）

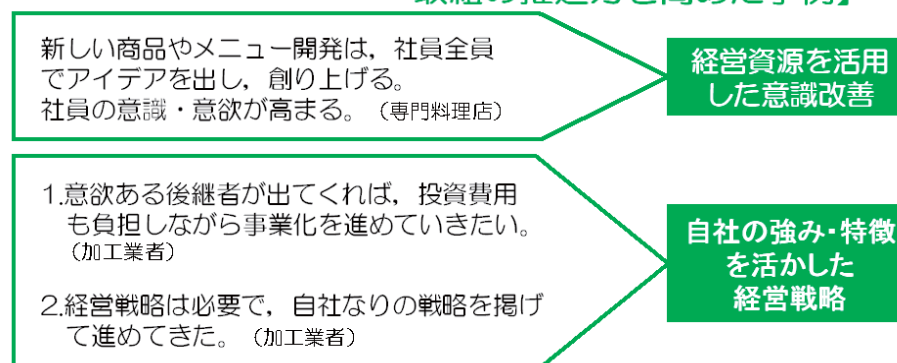
生産者視点からの脱却と
関係機関との連携

(3) 組織力（人材力）面

【組織の体制・役割を明確にし、取組の推進力を高めた事例】



【経営者・管理者・一般社員それぞれの能力を高めて、取組の推進力を高めた事例】



第5章 鈴鹿ブランド化に向けての戦略推進

ここでは、各事業者の皆さんが始める地域ブランドの創出や活用に向けた取組の1つの方向性の提示と、それを支援していくために鈴鹿市が進めていく施策についてご紹介します。

現在、全国各地において、農林水産品及び伝統的工芸品と観光とが融合した取組による地域ブランド化が叫ばれている中、地域固有資源の発掘と現有商品の強みの再認識を図る取組を強化していきます。

既存商品の改良だけでなく、新たな地域資源の発掘を通し、商品開発面、販売流通面、デザイン・コンテンツ面など、入口から出口までトータルサポートを考えた施策を進めます。

（企業の“財宝”発掘プログラム-鈴鹿市知的財産戦略計画-より抜粋引用）

1 基本骨子

（1）地域ブランドの創造には、3つの必要性がある。

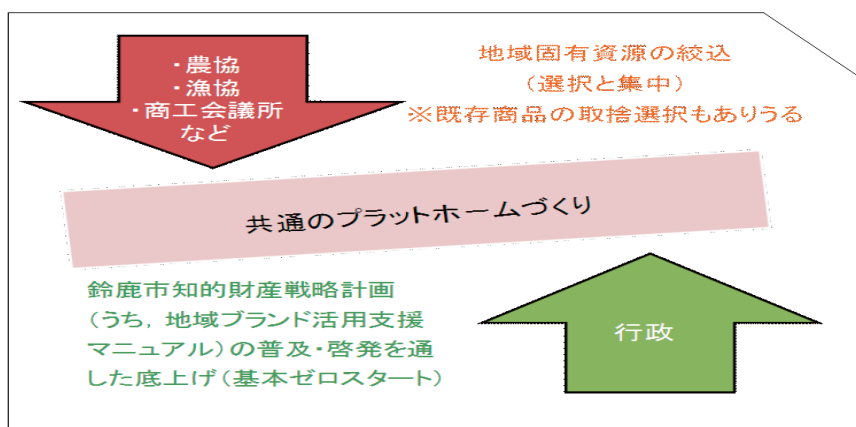
- ① 域内資源の情報収集
- ② 各種関連機関との連携
- ③ 創造に向けた「共通項づくり」

地域ブランド商品を創造するには、域内資源の確認が必要となります。

そのためには、自社のネットワークだけではなく、異業種も含めた各種関連機関との連携を図ることで、多種多様な情報を得ることができます。

団体間（横断的）での地域ブランド化を推進する上において、「共通項づくり」が必要となります。

共通のプラットフォームの構築の必要性



(2) 新商品づくりには、消費者に伝わるメッセージ性が必要である。

地域ブランドとは地域の魅力であるため、その商品の特徴、特性（＝差別化要因）が消費者に伝わらなければ差別化したことにはなりません。

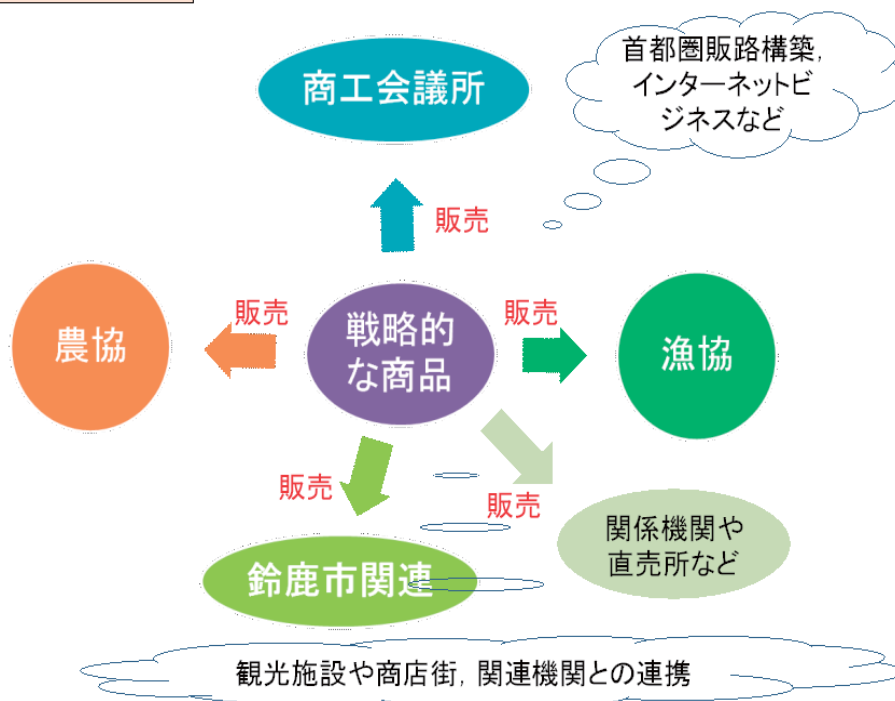
その商品の「強みや特徴」を消費者に伝えるメッセージ性が重要となります。

地域ブランドには、メッセージ性ととも、消費者への価値力、信頼力が要求されるため、安易なブランド化の取組には注意を要します。

(3) 市場を創造する上において、流通構造の確認と強化が必要である。 （観光拠点など、人が集まる場との連携や活用）

販路の発掘や拡大を検討していきます。現在の流通構造を再確認し、その強化を図るだけでなく、場合によっては変更した新たな販路を検討していくことで、商品供給エリアの拡大を図ることも必要となってきます。

商品展開の例



(4) 生産～消費の各セグメント間での一体的な取組が必要である。

生産、加工、流通、消費の各対象者が個別に活動するのではなく、相互補完した商品づくりの場が必要となります。

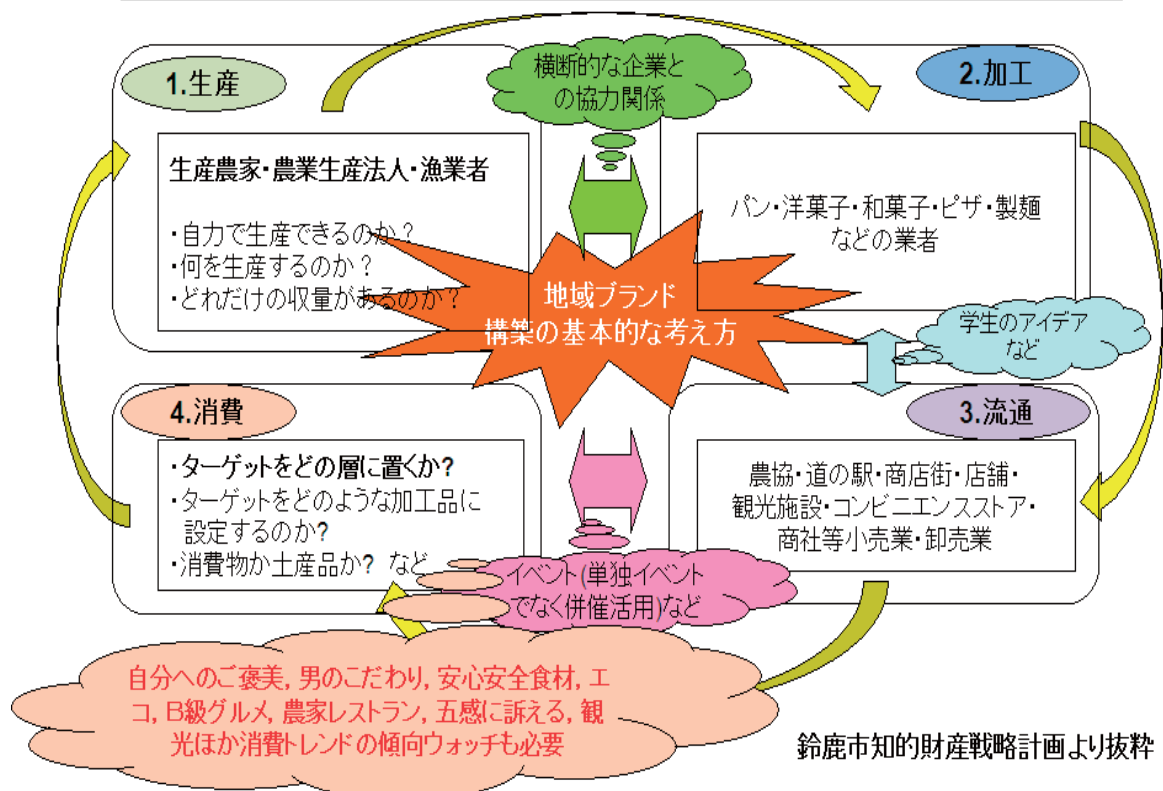
消費者の購入の在り方が変化している中、1回のプロモーションでモノを買ってもらえる時代ではなくなってきています。

消費者がどのような人で、何を求め、どのような購買行動をとるのか。消費者に買ってもらうためには“消費者（顧客）を知る”ことが必要になってきます。

そのため、伝統的なマーケティングミックス方式の4P sとよばれる、製品（プロダクト）、価格（プライス）、販売・促進（プロモーション）、流通チャネル（プレイス）を絡めた取組についてネットワークを通しての推進を取り組みます。（P. 13参照）

消費者視点での地域ブランド化による農水産業の活性化

各セグメント対象者が個別に活動するのでなく、相互補完した商品づくりに向けた場の創造が必要。また、知的財産(技術・ブランド・デザイン)に関する理解力が必要。



2 推進戦略の考え方

生産、加工、流通・販路、消費に分類されるステークホルダー（利害関係者）との連携を重視した取組（スローガンの作成、社内ブランド教育、ターゲット設定、小売・卸との調整、メディア媒体厳選、エンドユーザー調査等）を行います。

その上で、産地と製品の関連性のほか、ストーリー性を持たせる等、地域のイメージアップに合わせた観光資源とのタイアップや事業継続性、新たな雇用創出に繋がる「地域ブランド」の確立を行い、「鈴鹿の魅力」を最大限発揮することを目指します。

（企業の“財宝”発掘プログラム-鈴鹿市知的財産戦略計画-より抜粋引用）

地域資源の再確認（発掘）と地域ブランド化への取組推進のため、次の3つの推進策を検討します。

（1）商品価値化戦略（付加価値化の方法）

生産者が、いくら安全でおいしい食材を栽培しても、消費者に伝わらなければ付加価値を付与することに繋がりません。

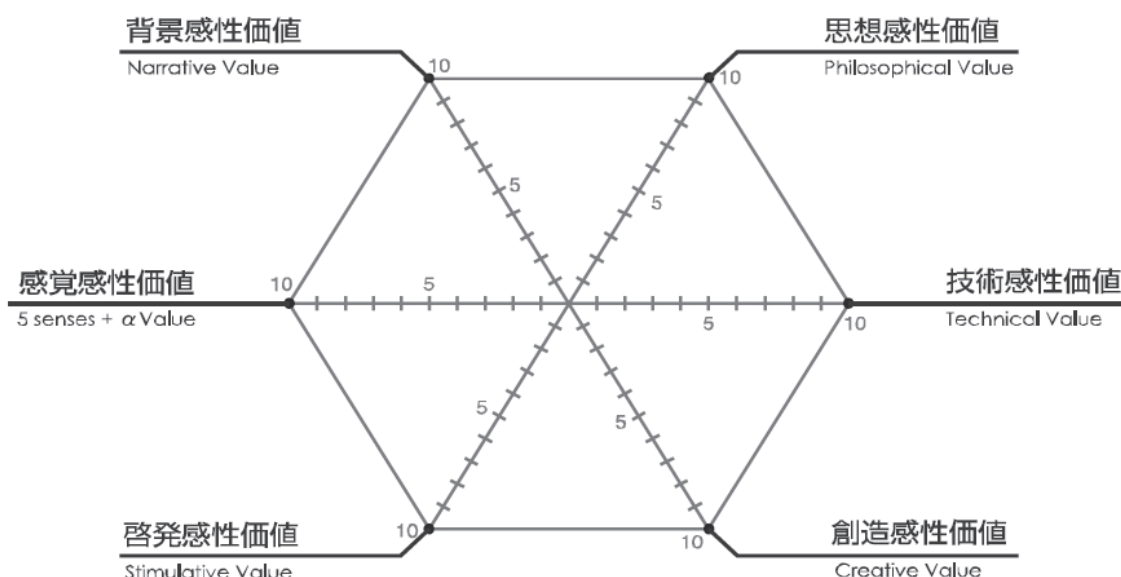
既存の地域資源に対して、新たな付加価値（消費者へのメッセージ性・ストーリー性・消費者ニーズ・感性価値など）を付与することで、地域ブランド化に向けた取組を推進します。

他の機関と連携を図ることで情報収集、付加価値の考え方の統合を行い、新たな商品化に向けた取組を推進します。

横断的団体間での地域ブランド化を推進する上では、共通項づくりが必要となります。

次に、生産者、企業が試行錯誤を繰り返している場合の解決手段の一例として、商品の感性要素を見える化できる「ヘキサゴン・グラフ」を用意していますので、現状の商品、これから考える新商品を是非、下記の表で検討してください。

「ヘキサゴン・グラフ」とは、「感性価値」を**感覚感性**（五感に訴える）、**啓発感性**（社会を代えるメッセージ性）、**思想感性**（文化・美学・哲学的要素）、**創造感性**（新提案・発想の転換）、**技術感性**（感性に訴える独自技術）、**背景感性**（背景に物語性）の6つの価値要素から分析し数値化する手段です。



（出典）経済産業省製造産業局ホームページ

① 背景感性価値（背景に物語がある）

- ☐ 物語背景 ☐ 人 ☐ 歴史 ☐ エピソード
- ☐ ビジネス背景
 - ☐ 地域創生ブランド ☐ コンソーシアムブランド ☐ カスタマイズ商品
 - ☐ 独自のビジネスモデル ☐ プレミアム商品 ☐ 限定商品 など
- ☐ 製品評価背景 ☐ 受賞歴 ☐ メディア評価

② 感覚感性価値（五感に訴えるメッセージがある）

- ☐ 視覚感性
 - ☐ 美しさ、かわいさ、かっこよさ、手に取らせるビジュアル など
- ☐ 聴覚感性
 - ☐ 臨場感、癒しの音、耳に残る音、感性を向上させる音 など
- ☐ 味覚感性
 - ☐ おいしさ、満足感、記憶に繋がる味、感動が起きる味 など
- ☐ 嗅覚感性
 - ☐ 良い香り、記憶に繋がる香り、残り香、感性を刺激する香り など

☐ 触覚感性

○心地よい触感, 新しい触感, 記憶に繋がる触感 など

③ 啓発感性価値（五感に訴えるメッセージがある）

☐ 自分を変えるメッセージ性がある

○意識の啓発（自己啓発・社会貢献（責任）・エコ など）

○感情の啓発（対話づくり・笑顔づくり などコミュニケーション能力の向上）

○感情の啓発（インテリアを変える力・服装などのスタイルを変える力・ライフスタイルを変える力 など）

☐ 社会を変えるメッセージ性がある

○デファクトスタンダードになりうる力がある

○その思想, コンセプトが文化を創る力がある

○流行を生み出す力がある

④ 思想感性価値（文化・美学・哲学的要素がある）

☐ 文化的要素

○サブカルチャー ○伝統文化 ○流行・エポック（新時代的）

☐ ビジネス背景

○日本古来の美学（禅・侘び寂び・間合い・無・粋・雅・渋み・洒落）

○近代美学（ミニマリズム・機能主義・ポップアート など）

⑤ 技術感性価値（感性に訴える独自技術がある）

☐ 先端技術

○ロボット, ナノテク, バイオテクノロジー

☐ 熟成技術

○応用光学 ○特殊加工技術

☐ 伝統技術

⑥ 創造感性価値（新しい提案や発想の転換がある）

☐ 新しい提案

○新しい世界観 ○新しい価値観 ○新しい機能 ○新しいルール

☐ 発想の転換

○マイナスをプラスに ○これまでにない用途へ

○異分野からの発想 ○異分野同士のハイブリッド

（２）流通・販売戦略（流通構造の把握とユーザーの分析）

流通の構造を見つめ、改善・強化を図ると共に、販売を促進させる取組を行うことで、地域ブランド化の推進を図っていきます。

昨今の需要減退期におけるマーケティングは、ブランドロイヤルティが必要とされます。上記（１）の戦略に加えて、ＩＴを活用した価値の可視化等が必要となります。

ターゲット層をどこに置くかなどで、現状の商品、これから考える新商品の展開が変わってきます。下記の５Ｗ１Ｈのフレームワークを活用してください。

消費者（ユーザー）の行動分析



(3) 推進支援体制の整備（バックアップ体制の構築）

地域ブランド化に向けたネットワーク（地域ブランド専門機関）の整備を図っていきます。

地域ブランド化を推進するため、農協・漁協・商工会議所・行政間での産業団体交流会（各長間連絡会議）の下部組織に産業団体実務者連絡会議（予定）を設置し、バックアップ体制とネットワークの整備を図った取組を推進します。

これは、市内エリアに留まらず、他地域の自治体や商工会議所・商工会等とのネットワークを構築することで、地域資源の相互補完を行うことを発展的に検討します。

また、企業の上流と下流の両方で、関係性（リレーションシップ）を管理する仕組みを構築していきます。

3 具体的方策

(1) 商品価値化戦略（専門的アドバイザーの派遣ほか）

自社商品の強み・価値を知るために、分野に応じた専門家の派遣をします。

その専門家を通じて、大学・公設試験研究機関等と付加価値の創造に向けた連携を行い、優れたオリジナル品の開発、育成に努めます。そのほか、消費者ニーズや品質に適した新製品の発掘や栽培，飼育，漁獲，養殖，加工技術，生産性を向上する先端技術等の開発を促進します。

新製品・サービス等で、事業展開を行う中小企業を対象に、多様なビジネスパートナー（金融・商社・メーカー等）との出会いの場を提供し、中小企業等が抱える課題の解決と、新たなビジネスチャンスの獲得を支援します。

（企業の“財宝”発掘プログラム-鈴鹿市知的財産戦略計画-より抜粋引用）

① 専門的アドバイザーの派遣

アンケートの結果から、「地域資源に気づいていない」、「どのように付加価値を付与し、ブランド化すればよいか分からない」ということが挙げられています。

○土業やフードプロデューサーの派遣



- ブランド化に向けた無料講習会の開催
- 経営資源発掘など調査による案件の掘り起こし
- 経営資源の発掘及び商品付加価値機能の促進

② デザイン・コンテンツ支援

地域ブランドとしての共通項づくり，基準統一のほか，商品企画から販売手法までのプロセス支援を行います。



- 感性価値を紐解く指針「ヘキサゴン・グラフ」の活用（P. 43）
- コラボレーションによるアイデア商品発掘，その連携スキームの構築（域内学生や主婦層など）
- デザイン・コンテンツなど，意匠分野での総合支援
- ディスプレイなど，商品陳列支援
- 「鈴鹿」冠商品のネーミング基準の設定

③ マッチング（商談会）支援

商品の企画，開発を行うにあたり，関連企業等とのマッチングや消費者ニーズの把握方法など，消費者に受け入れられる商品づくりに向けた取組を行います。



- 相談窓口の設置
- 顧客との対話を考えたアンケート作成の取組支援
- 商品開発に関連する企業・大学・相談機関等の仲介
- 付加価値商品に関係する企業とのマッチング仲介
- 小売業・卸売業等との連携に向けた取組

（２） 流通・販売戦略（観光施設や他企業との取引機会の創出ほか）

首都圏等展開に向けた新たな形態のアンテナショップ展開調査を行い，鈴鹿市の地域ブランド製品の普及，拡大の展開を図ります。

また，消費者ニーズ等についての情報をフィードバックし，ブランドづくりに役立てます。

その他，事業の立ち上げに不可欠なマーケティングなどのノウハウ習得の

ため、豊富な経験を持つビジネスプロデューサー等を講師とした少人数形式の実践的講習を開催します。

大手企業等との取引機会の拡大を図るため、展示会等の場を通じた工業製品や技術の展示・紹介を行います。

（企業の“財宝”発掘プログラム-鈴鹿市知的財産戦略計画-より抜粋引用）

① 観光施設等との連携

観光は、地域ブランド（＝地域の魅力）を他地域に広める強力な販路となります。観光ルートの設定やルート間の施設連携を図りながら、地域ブランドの認知度の向上を目指します。

- 販売・流通アドバイザーの専門家派遣
- 観光拠点との連携による、「見て・触れて・食べる場の提供」（鈴鹿まるごと玉手箱）

② 新たなアンテナショップ形態によるマーケティング支援

自社だけでは、手を出しにくい首都圏等へのマーケティングの取組を行います。据置型アンテナショップと異なる販路展開の可能性を模索、検討します。展示だけでなく、試験販売を行うなど、生の声を地域にフィードバックしていきます。

- 首都圏展開可能性調査
- 店舗ネットワーク構築を通じたニーズ把握
- 行政職員によるシティーセールス



③ ブランディング・展示会演出など販売促進支援

商品のブランディングやイベント等の効果的な見せ方などの取組を通して、販売促進のプロモーションを検討します。

- 専門家を通じたブランディング・イベントなど展示会演出
- インターネットビジネス等ITを活用した取組
- 大手企業などに向けた地域ブランド化スポンサーの公募スキームの検討

(3) 推進支援体制の整備（ブランド専門家、産業団体等との連携）

地域ブランド化を推進する専門の関係機関と情報連携を密にして，利用者の利便性の向上や期待感，信頼感を提供できる土壌を提供します。

（企業の“財宝”発掘プログラム-鈴鹿市知的財産戦略計画-より抜粋引用）

① 関係機関との情報ネットワーク整備

地域ブランド化に関する相談窓口や情報提供の要望は，アンケート調査結果から多数寄せられ，関係機関との情報ネットワークを整備することで，地域ブランド化を強力に進めていくきっかけとします。



- 域内外専門家派遣制度の構築
- 地域ブランド化に向けたネットワークの整備（地域ブランド専門機関）
- 相談窓口開設に向けた行政各部局の情報共有の仕組み整備
- 農協・漁協・商工会議所・行政間での産業団体交流会（各長間連絡会議）の下部組織に産業団体実務者連絡会議（予定）を設置
- 川上・川下間の関係性（リレーションシップ）強化の取組
- 行政職員専門研修の開催（マネジメント・販売・商品など）
- 商工会議所との連携による「売れる鈴鹿ブランド」基準の設定と販売促進
- 金融機関との連携を通した新商品開発補助の取組

② 他地域との広域的取組

他地域の自治体や商工会議所・商工会等とのネットワークを構築することで，地域資源の相互補完を検討します。

- 各種機関ネットワーク交流会の実施
- 行政×行政の広域的な取組
- 新製品づくりに向けた他地域の「強み」×自社の「強み」のネットワーク

まとめ

第4章で、企業のヒアリングを通した取組事例から、経営視点と評価に迫ってみました。企業業態による固有性から、成功や失敗を生じますが、学ぶべきポイントとしては、経営者の中で、ある程度の経営戦略が整理されているということです。あるべき姿を見据えて何をなすべきかが問われています。

今後、参考例示の経営戦略に基づき、取組が行われ、結果を振り返り、評価し、持続的にまた取り組んでいくこと（PDCAサイクル）で、自社製品のブランド化に繋がっていくものと思われます。

最初の段階では、企業（生産者）としての商品ブランド化を位置付け、これを業界全体で推進する、そして地域全体で考える。これらが、自治体等の支援を通して地域ブランド化へと発展していくものと思われます。

「強みや特徴」のある差別化商品が創造されたとしても、最初のうちは「ブランド」ではなく、計画・実行・チェック・アクション（または計画・実行・レビュー・検証）のサイクルを繰り返すことで、確立されていくものでしょう。

消費者は、あくまで、自分が実現したい、満足したい「価値・信頼」を商品に求め購入しています。「強みや特徴」があることは、より高い「価値」を消費者に提供できることになります。

「価値・信頼」が「消費者」と「強みや特徴」を結びつけます。

経営戦略の本質とは、改めて次のように言えるでしょう。

- 1 自社の「強みや特徴」を、消費者の「価値・信頼」に変え、消費者に伝えること。
- 2 消費者の「価値・信頼」を実現するためには、自社の「強みや特徴」を活用し、育てること。

さて、経営上「利益」という意識は必要ですが、「利益」は「結果」であり、それ自体が目標ではありません。自社の「強みや特徴」を活かして、それが活きる消費者に対して「価値・信頼」を提供すれば、その対価を売上に変換して利益が生まれていくものです。

「強みや特徴」があるということ自体が、競合他社には真似できないことから、高価格などの価値が付けられ、その結果として利益が上がるのです。

仮に利益が上がらない場合は、次のように考えてみてください。

- ・ 本当は、「強みや特徴」ではなかった（競合他社にもできる）。
- ・ その「強みや特徴」には価値がない（消費者がそれに対してお金を払わない）。消費者の選択を誤っている（お金が無い、または強みを評価しない消費者を選択している）。

地域ブランド化に向けたポイントとして、鈴鹿市においては、以下のことが「共通項」として見えてきましたので、自身の経営の一助としてください。

＜地域ブランド化のポイント＞

①主体となる情熱を持ったリーダーの存在

- ・ 地域への愛着度と失敗や成功を積み重ねて、製品の磨き上げを行える。

②自社商品に対する消費者ニーズに合致した、付加価値の付与や目利き

- ・ 商品化に向け基準となる消費者の声に、聞く耳を持たなければならない。
- ・ ブランド商品展開の前に、アイデア→試作品→商品化の各段階での評価・検証できる消費者アンケートやモニター制度が必要とされている。

③ブランド力を発信するための経営戦略目線

- ・ 自社商品の展開に向けた差別化ポイントやターゲット層の選択のほか、その商品のメッセージ性が必要となる。

④商品化企業（生産者）と地域住民ほかとの間の共通項づくり

- ・ 関連団体との有機的、横断的な連携が必要である。
- ・ 地域に意識されない商品を、観光客に訴求することは難しい。

⑤利益を生み出す＝ビジネスとしての取組

- ・ 強みや特徴の妥当性、消費者層の妥当性を検証する。
- ・ 価値と信頼を提供する上で、生産者視点でなく、消費者視点の取組が最優先となる。
- ・ 「生産者が儲かる」「販売者が儲かる」「お客様が喜ぶ」これが必要な要件となる。

鈴鹿市地域ブランド化企画案（概要版）

【コンセプト】

まずは、自社の商品価値を知ることです。その商品は、消費者に満足を与えられていますか？
ターゲット層を絞る等の手法で、新たな固有の付加価値（機能・品質・価格・納期・安全・環境）を付加した展開が必要となります。
地域ブランド化とは、単なる「地域名＋商品」の認知度向上だけではなく、消費者に満足を与える対価として利益を生む源泉です。

Q1 生産者視点の商品作りが市場に受け入れられているのか？ Q2 地域に活力を与えられないものか？

- A1. 保有する地域資源（新たに創造する地域資源含む）を、従来生産を踏襲しての製品化ではなく、消費者の価値観を感じ取り、顧客や市場が求めるものを創り上げ→製品化→販売→ブランド化の取組を根付かせることにより、当地域を魅力ある都市として発信できるようにする。
A2. 知的財産の1つである、地域ブランド（商標権）を通じた地域活性化は、事業継続性や第1次産業全体の活性化に踏みとどまるだけでなく、新たな雇用創出や生まれ育った地域への愛着力を育むものであると考える。

消費者視点での地域ブランド化による農水産業の活性化

知的財産の活用による新たな産業の発展と地域活性化

取組の必要性及び目的

現状把握

基本骨子

推進戦略

具体的方策

【アンケートの主な声】（356社）

- ・地域ブランドに関する認識はある程度高く【60%】、関心度も高い。【72%】
- ・そのイメージには、地域の知名度と観光資源。
- ・商工会議所等の認定鈴鹿ブランドは、認知度から確立されていないことが判明した。【30%】
- ・地域ブランド化へのハードルは、商品の知名度及び競争力と販路・流通の開拓が占めた。
- ・地域ブランド化に向けたコア技術・商品（強み）を保有し、経営展開している企業は、【10%以下】。

【企業ヒアリングの主な声】（15社）

- ・自社でよいもの（付加価値の高いもの）を創り上げないとブランドにはならない。
- ・地域の関連企業や住民と一緒に発展・成長することが必須である。
- ・身近な成功事例を知らないから、どうすればよいものか分からない。
- ・現在保有の商品につき、価値評価する術がないので、どのように進めるべきか分からない。
- ・販路について、商慣習のなさがらみがある。
- ・商品化するにも、地域にどのような固有資源があるか分からない。
- ・同業種・団体等が同じ志で一緒に取り組めば、必ず成功すると考えている。
- ・社員数が少ないため、営業がいない。そのサポート体制を必要とする。
- ・行政は、事業導入時は支援してくれるが、継続性が足りない。事業終了後や担当者の交代で支援体制が変更される。

【基本方針】

- ①地域ブランドの創造には、域内資源の情報収集、各種関連機関との「連携」と「共通項づくり」が必要である。
- ②新商品づくりには、消費者に伝わるメッセージ性が必要である。
- ③市場を創造する上において、流通構造の確認と強化が必要である。
（観光拠点など、人が集まる場との連携や活用）
- ④生産～消費の各セグメント間での一体的な取組が必要である。

地域資源の発掘と地域ブランド化への取組推進（本冊42頁）

商品価値化戦略 （発掘と付加価値化）

【具体的取組】

- ①専門的アドバイザーの派遣
 - 土業やフードプロデューサーの派遣
 - ブランド化に向けた無料講習会の開催
 - 経営資源発掘等調査による案件の掘り起こし
 - 経営資源発掘及び商品付加価値機能の促進
- ②デザイン・コンテンツ支援
 - 感性価値を紐解く指針「ヘキサゴン・グラフ」の活用
 - コラボによるアイデア商品発掘、連携スキームの構築（域内学生や主婦層など）
 - デザイン・コンテンツなど、意匠分野での総合支援
 - ディスプレイなど、商品陳列支援
 - 「鈴鹿」冠商品のネーミング基準の設定
- ③マッチング（商談会）支援
 - 相談窓口の設置
 - 顧客対話を考えたアンケート作成の取組支援
 - 商品開発にかかる関係機関の仲介
 - 付加価値商品に係る企業とのマッチング仲介
 - 小売業・卸売業等との連携に向けた取組

流通・販売戦略 （販促支援と構造転換）

【具体的取組】

- ①観光施設等との連携
 - 販売・流通アドバイザーの専門家派遣
 - 観光拠点との連携による、「見て・触れて・食べる場の提供」（鈴鹿まるごと玉手箱）
- ②新たなアンテナショップ形態によるマーケティング支援
 - 首都圏展開可能性調査
 - 店舗ネットワーク構築を通じたニーズ把握
 - 行政職員によるシティーセールス
- ③ブランディング・展示会演出等販促支援
 - 専門家によるブランディング・イベント等展示会演出
 - インターネットビジネス等IT活用取組
 - 大手企業などに向けた地域ブランド化スポンサーの公募スキームの検討

推進支援体制の整備 （ネットワーク整備）

【具体的取組】

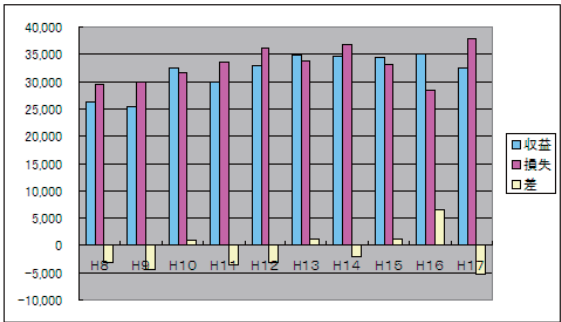
- ①関係機関との情報ネットワーク整備
 - 域内外専門家派遣制度の構築
 - 地域ブランド化に向けたネットワークの整備（地域ブランド専門機関）
 - 相談窓口開設に向けての行政各部署の情報共有の仕組み整備
 - 農協・漁協・商工会議所・行政間での産業団体実務者連絡会議の設置
 - 川上・川下間のリレーションシップ強化
 - 行政職員専門研修の開催（マネジメント・販売・商品等）
 - 商工会議所との連携による「売れる鈴鹿ブランド」基準の設定と販路促進
 - 金融機関との連携を通じた新商品開発補助の取組
- ②他地域との広域的取組
 - 各種機関ネットワーク交流会の実施
 - 行政×行政の広域的な取組
 - 新製品づくりに向けた他地域の「強み」×自社の「強み」のネットワーク

【地域ブランド化のポイント】

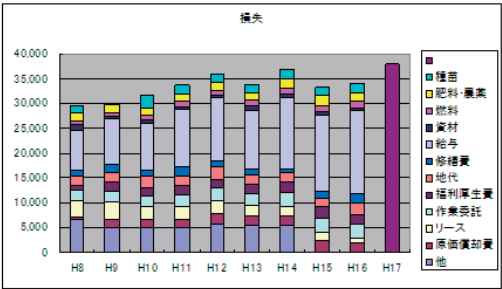
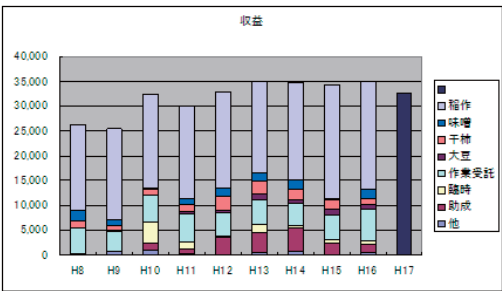
- ①主体となる情熱を持ったリーダーの存在。（地域への愛着度と失敗や成功を積み重ねての、製品の磨き上げを行える）
- ②自社商品に対する消費者ニーズに合致した、付加価値の付与や目利き。（基準となる消費者の声を聞く）
- ③ブランド力を発信するための経営戦略目線。（差別化ポイントやターゲット層の選択、商品のメッセージ性が必要）
- ④商品化企業（生産者）と地域住民ほかとの間の共通項づくり。（関連団体との有機的、横断的な連携）
- ⑤利益を生み出す＝ビジネスとしての取組。（生産者視点でなく、消費者視点の取組など）

戦略的中期経営計画書

時代区分と特徴



	H8	H9	H10	H11	H12	
収益	26,290	25,478	32,450	30,001	32,846	
損失	29,521	29,977	31,588	33,616	36,070	
差	-3,231	-4,499	862	-3,615	-3,224	
	H13	H14	H15	H16	H17	計
収益	34,928	34,713	34,364	35,000	32,576	318,646
損失	33,757	36,766	33,201	28,470	37,813	330,779
差	1,171	-2,053	1,163	6,530	-5,237	-12,133



機 会	脅 威
《生産》 ・政府の情報の早期把握 ・「こだわり」を求める顧客の増加 ・「安心」を求める顧客の増加 ・米価の低迷により、多くの農家は生産が困難になるであろうことが予想される。 ⇒お米を生産されていた方は、一般の方よりもお米に対するこだわりが強い。ため、※などよりも、地元での生産者が分かるお米を好まれるのではないだろうか。 ・農家を辞める方の増加 ⇒良いお米のとれる土壌の確保の容易化 ⇒お米の品質向上＝ブランド化	《生産》 ・健康志向の食文化 ・「こだわり」を求める顧客の増加 ・「安心」を求める顧客の増加 《生産》 ・（※※への出荷分に限り…） ・※※アグリサポート ・※H15～スタート。近年作付面積を確保しようとする※※の動きが著しい。 ⇒作付面積の集積が困難になることが予想される。さらに面積の減少も考えられる。 ・米価の低迷
強 み	弱 み
《生産》 《営業力》 ・「※※※※」という拠点の存在…拠点が あることで、加工部との繋がりが生まれ、パンの購入者が、お米の顧客になる場合もある。 《商品力》 ・お米が美味しい。 ・綺麗な環境で栽培されており、直売分のお米に聞いたら、全てですり米。 《組織力》 ・政府の方針などの情報を早期に入手できるため、先を見据えることができる。それに伴い対応力も高まる。	《生産》 《営業力》 ・※※比率:6割 《商品力》 ・お米のブランド力…現状では、隣の田の農家の方が優れている。付加価値を高める要素は、まだある。 現状の高額商品 玄米 10kg:3,700円 《組織力》 ・人材不足 ・高齢化に伴う生産力の現象 ・野菜類の生産力に不足

	現状の問題点	今後の対策		現状の問題点	今後の対策
営業構造	★営業組合との関わり - 平成元年から約 15 年に達し、組合の代名をしていたため、現状関わりが、ある程度強い。乾燥調整などは、組合に委託している状態。 ※育苗:200 万円、乾燥:300 万円 ★販路構造 - 現状、直販:4、*:* :6 の状態 ★転作問題 21ha の3割である6ha強は、大豆を生産しているが、収量が少ない。	★関わりを薄くし、自社単体での活動をよく強めていく。 ・育苗: H17~自社 ・乾燥調整: H19~自社(予定) ・直販比率を徐々に高め、5 年後 (H24) には、直販:6、*:* :4 の割合を目指す。 ・自社のみの問題ではないが、大豆に変わる商品の模索が必要。	組織構造	★部門編成 ・生産部門、加工部門にて、「人・金・モノ」の全てが相互に入り組れており、部門として、独立、確立されていない。 ★人材育成 ・部門を独立させられるような幹部社員がいない。 ★人員不足 ・加工部門の人手が足りていない。 ★資金不足	・生産部門、加工部門を独立させる。「人・金・モノ」の部門間での流れを明確にする。 ・幹部となるべく人材を育成する。ただし、様々なノウハウの「後継者」として考えると、誰でも良いというわけにはいかず、適当な人員がいない。 ・近所のおばさん方を頼るなどアルバイトで対応する。 ・資金不足を解消するべく、各商品の売上げを伸ばす。
商品力	★商品開発力 ・地域の生産物を生かした加工品(特に、惣菜・弁当)の開発が十分にできていない。 ・アイディアはあり、材料があれば次々に新商品を生み出せる状態にはあるが、野菜などの生産体制が十分でない。 ★各商品の訴求力 ・訴求力が弱いとは言えないが、まだまだ高められる要素はある。	・商品に季節感を出す。 ・野菜の生産体制を整備…畑を整備し、生産野菜の量、種類を高める。 ・アイディアについては、管理状況を整備し、自社のノウハウとして継ぎ上げる。 ・オリジナルのネームシールを作成し、全ての商品に貼る。「*:* *」全体としての訴求力を高める。	その他	★各施設の集約 ・千柿の加工施設の老朽化 ・味噌の加工場が離れている ★水田の土壌条件が悪い ・*:* 市の地域性に問題がある。土壌が粘土質であり、湧き水が豊富なため、水田が乾燥しない。 ★農機の高齢化	・施設の新設 ・「*:* *」の近くへ修設 ・暗渠工事を実施し、土壌を整備する。 ・コンバイン、トラクターなどの農機の新置

今後の成功要因の検討

	今後の企業環境変化	環境変化から予想される成功要因	進むべき方向性
企業環境	★米価の低迷 米価は今後もさらに低迷されることが予想される。そうなった際、多くの農家は生産が困難になるであろう。	・直販比率を高める。自社販売を多くする。	★営業力＝販売促進活動の強化 販売促進ツールの作成：チラシなど 新たなPR活動の模索
	★農業離れ（就労者の高齢化） ・特定の農家によるお米の生産割合の増加 ※※※90ha(稲作は、毎年60ha)の土地を、現状、160戸の農家が生産しているが、実質、3戸(団体)程度で生産できる規模。 ⇒殆どの農家が辞めていくことが予想される。	・農家を辞められた方の顧客化。 く普通の方よりもお米に対するこだわりが強い。ため、地元 の生産者が分るお米を好まれるのではないだろうか	・販売促進計画の立案 ・販売促進のためのツールの整備 ・自社、また自社製品の訴求力を高める。「知っていただく」 活動への注力
	★作付面積の増加 ・農業離れにより、土地を返る機会が増加。良い 土地での生産割合が高まる。	・現在の作付面積：21haを維持しながら、良い土地の割合 を最大化させていく。 ⇒お米の品質も高まり、ブランド力の増加。 (袋もオリジナルのものに変化させるなど)	・良い土地の選定 ・土壌環境の整備 ・良い土地の地主さんとの関係維持 ・環境の向上と共に、お米自体の品質を向上させる。
総合状況	★畑の整備 ・徐々に畑の整備を実施していく。	・農業体験、販売、土地貸しなど	・農地整備、また、農業体験などの実施方法の確立
加工部門	・※※は、今後さらに作付面積を拡大していくことが 予想される。そのため、自社の農地も縮小してい く可能性もある。	・※※との関わりについては慎重に考え、上手につきあっ ていく必要がある。 経営の独自性を高める。 ⇒直売比率の向上	・経営の独自性を高め、自社単体での営業体制を確立させ る。

営業構造改善目標検討シート

成功要因獲得に向けた課題	保有・強化すべき機能	現在の状況	改善目標レベルと施策	担当事業部 (部門)
《生産》 ★米 直売比率を高める。 ※※※での販売量の増加 ⇒ターゲットをどのように設定し、また どのようにアプローチしていくのか ★果樹園を設置 体験教室を開き、集客へと繋げる。 ★貸し農園を設置 農業体験(米、野菜)	営業力の強化 営業方法の確立 営業ツールの整備 貸し農園(稲作)整備 100㎡/1区画の農園を10区画整備 する。	直売比率3割 ※※7割:直売3割 農地は、自作をするために使用	★直売比率5割 農具、その他準備(栽培方法など) ★体験教室: 田植え・稲刈り、ジャガイモ 植え・掘り、サツマイモ植え・掘り、味噌作り、干し芋作り	体験部門
《加工》 ★パン 直売店での販売比率を高める。 特に、「※※※」での販売比率を高める。 自社製品のより広い認知に向けた、 販売促進活動・PR手法の確立 ⇒ターゲットをどのように設定し、また どのようにアプローチしていくのか ★ 販路拡大 製造量の拡大	販売場所の認知 商品の独自性の強化 PRツールの整備 ★パン教室の実施 ★生産体制を整備し、製造量を増加 ★イベントへの参加 (1回の参加で5万円の収益は見込める。)	広く認知頂くために、市内スーパー など様々な場所に卸している状況。 現在も実施しているが、対象は、小学 生や高校生で、ボランティア活動(イン ターンシップ) 1日1回の作りこみ 人手不足のため、なかなか参加でき ていない(H18年の参加は、年1回)	直売店販売比率=100% うち「※※※」での販売比率=〇〇% ★一般の方を対象とする。 ★2回/1日の製造体制の構築 ※朝1回、昼1回 ★年15回は参加する (緑化祭、※※※祭、※※※祭、大 和のイベントなど) 人手に関しては、アルバイトで対応。 ★H19年、現事務所を喫茶スペース に変更 H20年、パン喫茶としてスタート	
《共通》 喫茶店を整備し、人の集まる環境を 創る				

商品力強化目標検討シート

成功要因獲得に向けた課題	保有・強化すべき機能	現在の状況	改善目標レベルと施策	担当事業部 (部門)
《生産》 ★野菜の生産に取り組む。 ★畑を整備し、生産野菜の量、種類を高める。 《加工》 地域の生産物を生かした加工品の開発が十分にできていない。 アイデアはあり、材料があれば次々に新商品を生み出せる状態にはあるが、野菜などの生産体制が十分でない。 ★商品に季節感を出す。 ★アイデアについては、管理状況を整備し、自社のノウハウとして纏め上げる。 《共通》 ★喫茶店を整備した段階で、お店としてお客様に提供するものの明確化	野菜の生産 生産体制の整備 農作物の選定(生産物の優先準備) 弁当部門の強化 菓子・ケーキの強化 アイデアの管理体制の整備 商品の製造方法管理 提供するサービスの明確化 (空間などを含む)	11品種 ほうれん草、大根、かぶ、小豆、大豆、かぼちゃ、黒豆、うり、すいか、じゃがいも、あつまいも 注文を受けてから作っている。毎日製造していない。 構想段階	★30品種 ⇒すいか、さくら、栗など30品種以上の野菜を生産できる状態となる。 ★毎日作り、スーパーなどの店頭に出る。 ★郷土料理を入れた弁当を製造し、差別化を図る。 祭事の注文(もち、赤飯他)正月もち ★製造マニュアル作成 関係機関との連携を強化 (**、共済組合)	

組織構造改善目標設定シート

成功要因獲得に向けた課題	保有・強化すべき機能	現在の状況	改善目標レベルと施策	担当事業部 (部門)
《生産》 ★乾燥調整施設の新設 《加工》 ★部門編成生産部門、加工部門にて、「人・金・モノ」の全てが相互に入り乱れており、部門として、独立、確立されていない。 ★人材育成 部門を独立させられるような幹部社員がいない。 ★人員不足 加工部門の人手が足りていない。 ★資金不足	乾燥設備の整備 生産部門、加工部門を独立。 「人・金・モノ」の部門間での流れを明確にする。幹部になるべく人材を育成する。 幹部社員の育成 資金不足を解消するべく各商品の売上を伸ばす。 売上UP	乾燥を委託している(約200万円/年間) 様々なノウハウの後継者として考えると、誰でも良いというわけにはいかず、適当な人材がいない。 近所のおばさん方を頼るなどアルバイトで対応している。	★H19年、乾燥施設を整備し、自社で乾燥を行なう。 建物:1000万円(予算) 乾燥機:500万円(購入費) ★「後継者」となり得る人材の確保 10年後、生産部門の後継者として、**が新規参入予定 **、***、****は定年予定 ★製造体制の充実 =製造スタッフの増員	

鈴鹿市地域ブランド活用支援マニュアル

平成22年3月

編集・発行 経済産業省中部経済産業局
鈴鹿市産業振興部産業政策課

〒513-8701

鈴鹿市神戸一丁目18番18号

TEL：059-382-9045

FAX：059-382-0304

事業委託業者：(株)ジェック経営コンサルタント