

地域企業のブランディング手法に関する一考察

——燕三条地域における刃物メーカーの事例研究——

伊 部 泰 弘

キーワード

地域企業
地域ブランド
地域企業のブランディング
燕三条地域
刃物メーカー

目 次

- I. 問題の所在
- II. 地域企業とブランディング
 1. 地域企業概念の整理
 2. 地域とブランディング
 3. 地域企業のブランディング
- III. 地域企業のブランディング手法の事例研究
—燕三条地域における刃物メーカーの事例
を中心に—
 1. ものづくりの街としての燕三条地域
 2. 包丁工房タダフサのブランディング
 3. 藤次郎のブランディング
 4. 諏訪田製作所のブランディング
- IV. 結びに代えて—地域企業が地域で生き残る
ためのブランディング手法とは—

I. 問題の所在

今日において、地方ないし地域¹⁾が、「地方創生」や「地域再生」といった手法のもとに以前に増して注目されている。その理由として、人口減少によって多くの自治体が消滅する可能性が予測されており²⁾、定住人口だけでなく交

流人口を増やすべく地域を活性化させるための何らかの対策が急務の課題となっているためであると考えられる。

近年、その対策の1つとして注目されているのが、地域ブランディングである。これは、地域の特産物などの産品ブランドといった地域発のブランドを創造し、活用することで、地域そのもののブランド化を目指す地域ブランディング（地域のブランド価値を高める活動）によって地域を活性化させようとする手法である。

また、そのような地域ブランディングにおいて欠かせない、「地域発のブランド」を創り出す原動力は、地域で活躍する中小企業、すなわち「地域企業」にあるといっても過言ではない。また、地域企業は、地域の経済や雇用などの様々な面において貢献をもたらしている。しかし、前述した人口減少などによる自治体が消滅する可能性のある地域では、コミュニティそのものの崩壊をも示唆しており、地域企業の存続すら危ぶまれている。そのため、生き残りを掛けたし烈な競争環境に置かれている地域企業も少なくない。つまり、自治体あるいはコミュニティといった地域と地域企業との関係は、密接に関連し、影響し合っているといえる。

そのような地域企業が、地域で生き残っていくためには、さらに地域との連携を深め、地域ブランディングへの貢献が欠かせないものと考え

1) ここでいう地域とは、主に非大都市圏にある自治体やコミュニティ（共同体）などを指している。
2) 増田（2014）によると、2010年から2040年までの間に「20歳～39歳の女性人口」が5割以下に

減少する市区町村は、896自治体に上るとされており、それら自治体を「消滅可能性都市」とし、今後の地方都市のあり方について警鐘を鳴らしている。詳細は、増田寛也編著『地方消滅』中公新書、2014年を参照されたい。

える。

そこで本稿では、地域企業が地域で生き残るためのブランディング手法とはどうあるべきかについて、地域ブランディングとの関わりの中から考察する。まず、地域企業概念の整理を行ったうえで、地域とブランディング及び地域企業とブランディングの関係性を考察する。次に、地域企業のブランディング手法の事例として、地域との連携を深めたブランディングを行っている新潟県の燕三条地域³⁾の地域企業である刃物メーカーを取り上げ考察する。最後に、それらを踏まえ、筆者が考える地域企業が地域で生き残るためのブランディング手法について提案したい。

II. 地域企業とブランディング

1. 地域企業概念の整理

地域企業とは、どのような企業を指すのであろうか。大東和(2015)によると、地域企業を「ある国の限られた範囲の地域に拠点を置いて経営活動を行っている企業であり、地場企業ともいわれることがある。」⁴⁾と捉えている。

また、拙稿(2009)では、① 地域資源を活用し、地域の産業を担っている企業、② 地域経済に貢献している企業、③ 特定の地域のニーズを満たす企業の3つの点のいずれかを有する企業を「地域企業」と規定している。

①は、地域固有の風土(地理的特徴や気象、祭り、イベントなど)や天然資源(海や山や水など)などをはじめ、農林水産品、伝統工芸品などのモノやそれらを創作するヒトの技術など

3) 燕三条地域は、後述するように、燕三条市という自治体があるわけではなく、燕市、三条市といったそれぞれ独立した自治体を持つ地域である。しかし、近年の両市のブランド戦略として「燕・三条」ではなく「燕三条」という名称を用いて、両市のプロモーションが行われることが多くなったため、本稿では、両市を示す用語として「燕・三条」ではなく「燕三条」という表記を用いることとする。

4) 大東和武司「地域企業の革新:ルーチンと伝統の翻訳」『国際ビジネス研究』7(1), 2015年, 3ページ。

その地域の「らしさ」を活かし、地域産業を創出している企業のことである。②は、地域経済を下支えし、地域産業の担い手となっている企業のことである。また、本社が当該地域にある企業などは、法人事業税や固定資産税などの地方税の税収の観点からも地域経済を支えているといえる。③は、分業による産業集積のなかで、部品や半完成品あるいは完成品を生産する拠点としての役割を果たす地域に存在する中小・零細企業のことである。後述する燕三条地域は、金属加工の一大集積地となっており、地域内のネットワークの形成が分業を成立させ、特定地域のニーズを満たす企業が集積しているといえる⁵⁾。

また、金井(2016)によると、地域企業は、地域産業のように一般化している概念ではないと断ったうえで、「本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用したり、その地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を活かしている企業(一般的には中小企業が多い)のことを指している。」⁶⁾と規定している。さらに、地域企業の戦略的特徴として、金井(2016)では、① 地域独特のニーズを発見し、そのニーズに応えるような事業の展開、② 地域資源の活用、③ ネットワーク創造(活用)による連携戦略の3点を挙げている。

①は、地域の潜在的ニーズを掘りおこし、地域のニーズに柔軟にかつ細やかに対応する戦略であり、M.E.ポーターの競争戦略論における集中戦略(ニッチ戦略)に当たる戦略的特徴である。②は、当該地域でしか獲得できないあるいは特定の地域において有利に獲得できる地域資源を有効活用し、資源的メリットを資源ベースの競争上の優位性に繋げて行く戦略であり、

5) 拙稿「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察:新潟・栗山米菓の事例研究」『新潟経営大学紀要』第15号, 2009年3月, 73~74ページ。

6) 金井一頼「地域企業の戦略」『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求』第3版, 有斐閣アルマ, 2016年, 264ページ。

独自の資源を活かしてコア・コンピタンス（中核能力）の形成に役立てることである。③は、他の企業や大学、地方政府などとの産学官連携によって協力しながらネットワークを形成し、資源的制約を克服しながらスピーディに戦略対応していくことである⁷⁾。

このように地域企業は、地域固有の資源をうまく活用し、産業集積や産学官連携などによるネットワーク形成によって、競争優位性を築いていくことで、大都市で活躍する大企業に対抗しうる競争力をつけて行く必要がある。このことについて、金井（2016）は、地域企業は、どの戦略特徴を利用する場合でも、それを実現するためには、イノベーションが必要である⁸⁾ことを指摘している。地域を活性化させ、地域を存続させるには、地域企業のイノベーションが必要不可欠であることはいうまでもないことである。

2. 地域とブランディング

近年、全国各地において、地域ブランドを活用し、地域ブランディングによって地域を活性化させる取り組みが盛んに行われている。では、地方自治体を始めとした地域コミュニティは、地域のブランディングにおいて欠かせない地域ブランドをどのように活かしていけば良いのであろうか。

まず、ブランドとは、アメリカ・マーケティング協会によると「ある販売者の商品やサービスを別の販売者のそれらと区別するための名前、用語、デザイン、シンボル、あるいはその他の特徴」⁹⁾と定義されている。つまり、競合他社の商品やサービスと区別するために名前、用語、デザイン、シンボルなどの目に見える形で表現されたものと解釈できる。

また、地域ブランドについては、その上記の

ブランドに関する定義を援用し、地域ブランドを捉えるなら、地域ブランドとは、「ある地域が特性として持っている資源、すなわち農水産物・特産物・産業・自然・景観・歴史・文化財・伝統・芸能・名所・史跡・まち並み・イベント・その他の地域社会の特性などを別の地域の資源と区別するための名前、用語、デザイン、シンボルあるいはその他の特徴」といえよう。また、そのような地域ブランドの分類に際しては、次の2つの捉え方がある。

第1は地域資源を活用した地域発の産品ブランドを指す場合である。いわゆる地域の名産や特産品名を地域ブランドとして捉えることである。具体的には、関サバ、関アジ、宇都宮餃子、魚沼産こしひかりなどである。また、地域団体商標制度¹⁰⁾や地理的表示保護制度（GI）¹¹⁾等を利用した特産品も該当する。

第2は、地域名そのものをブランドとして捉えることである。その分類方法も日本全国をブロック（北陸ブランド、東北ブランドなど）単位に分類し、ブランディングを行うこともあれば、各都道府県（福井ブランド、秋田ブランドなど）単位、都道府県を細分化した地方（福井県でいえば、嶺北ブランド、嶺南ブランドな

10) 地域団体商標制度とは、「『地名+商品名』からなる地域ブランドが商標権を得るための基準を緩和し、事業協同組合や農業協同組合等の団体が商標を使用することにより、一定範囲の周知度を得た段階で地域団体商標として早期に権利取得することを可能とした制度」であり、新潟清酒や新潟茶豆が該当する。特許庁 HP「地域団体商標の出願状況について」http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t_torikumi/t_dantai_syouhyou.htm。（2016年3月6日）

11) 地理的表示保護制度とは、「地域で育まれた伝統と特性を有する農林水産物・食品のうち、品質等の特性が産地と結び付いており、その結び付きを特定できるような名称（地理的表示）が付されているものについて、その地理的表示を知的財産として国に登録することができる制度」であり、あおりカシス、但馬牛などがある。農林水産省 HP http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/outline/pdf/doc2.pdf、http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/register/index.html（2016年3月6日）

7) 同上書、267～268ページ。

8) 同上書、269～270ページ。

9) AMA Dictionary.<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>（2016年4月3日）

ど)単位,あるいは旧地名(福井県でいえば,越前ブランド,若狭ブランドなど)単位,各市町村単位(福井県でいえば,福井ブランド,敦賀ブランドなど)などといった形で幅広い捉え方が可能となる。

また,そのような地域ブランドの活用範囲を総合的に捉え,拙稿(2010)では,地域ブランドを「地域資源を利用した地域発のブランドを利用し,① 買いたい(特産品),② 行きたい(観光),③ 交流したい(産業・商業)④ 住みたい(暮らし)を実現しうる地域の有形・無形の資産を人々に有用な価値へと結びつけ,競合する地域との差別化を意図した名称,言葉,シンボル,デザインあるいはそれらの組み合わせである。」¹²⁾としている。また,拙稿(2010)では,地域発のブランド戦略においては,① 価格ではなく付加価値を重視したブランド戦略,② 伝統を守るためのイノベーション(革新)と変化を捉えたブランド戦略,③ 権威を活かしたイメージアップ戦略による需要創造と「本物」感の演出の3点の重要性を指摘し¹³⁾,地域発のブランドを使ったブランディング手法について考察している。

さらに,拙稿(2011)では,地域活性化に地域ブランドが果たす役割を,① 地域資源を利用した地域発のブランド構築とマネジメント,② 地域そのもののブランド化,③ 地域発のブランド及び地域そのもののブランド化を通じての地域活性化といった3つの段階から捉え,地域ブランドを地域活性化において有効利用するために地域ブランドの存在意義の確立や地域ブランドを地域活性化に繋げるモデルの構築が課題となっていることを明らかにしている¹⁴⁾。

このように,地方自治体を始めとした地域コミュニティは,地域発のブランドを活用し,地

域そのもののブランド化を図ることによって,地域ブランディングを実施していくことで地域活性化を模索していくべきなのである。

3. 地域企業のブランディング

地域活性化において中心的な役割を果たすのが地域企業であり,地域企業のブランディングは,地域ブランディングに大きな影響を与える。また,地域企業の多数は中小企業であり,中小企業のブランディングの特徴と地域企業のブランディングの特徴とに多くの共通点が見られると考えられる。そこで,中小企業のブランディングの特徴から考えてみる。

まず,中小企業が,自社ブランドを保有している割合については,中小企業金融公庫が行った「経営環境実態調査」(2004年11月実施)では,従業員数が20人未満では,39.2%であるのに対して,300人を超える企業においては,76.1%となっており,企業規模が大きくなるにつれて,自社ブランドの保有率が高くなる傾向にある。しかし,特に,従業員20人未満では,約6割の企業では,自社ブランドを保有できていない¹⁵⁾。その理由として,OEM供給やブランドを必要としない大企業の下請けとしての役割を果たしていることが考えられる。また,稲田(2016)によれば,中小企業がブランドを活用したマーケティングやマネジメントをあまり実施できていない状況を「たとえば,自社製品のネーミング,パッケージデザインの付与レベルから顧客ロイヤルティの獲得,大企業が参入できない特定技術の保持,地域一番店の評価など小規模ながらも確固たるブランド価値を創造・構築しているレベルまで,前提としてブランドに関する捉え方や認識に隔たりがある」¹⁶⁾と指摘しており,大企業と中小企業では,ブラ

12) 拙稿「地域ブランド戦略に関する一考察—地域団体商標制度を中心とした事例研究—」『新潟経営大学紀要』第16号,2010年3月,68ページ。

13) 同上論文,76~77ページ。

14) 拙稿「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』第17号,2011年3月,69~73ページ。

15) 中小企業庁編『中小企業白書』2005年版,77ページ。

16) 稲田賢次「中小企業におけるブランド・マーケティングとマネジメントの視点」田中道雄・白石善章・南方建明・廣田章光編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版,2016年,164ページ。

ンドの認識についてかなりの相違のあることが認識できる。

しかし、戦略的にブランドを活用できていない中小企業においても、今後、競争の激しい環境で生き抜いていくためには、企業や自社商品のブランド化も重要になってくるものと考えられる。それは、知名度の向上や価格競争回避による収益力の向上にとって役立つだけでなく、新事業の展開（事業転換や多角化）にとって重要な要素となっており¹⁷⁾、中小企業が生き残る手段として捉えることもできる。

特に、地域企業の大多数は中小企業であり、地域企業のブランディングは、中小企業のブランディングと重なる点も多く、その特徴を活かしたブランディングが求められる。

そこで、中小企業のブランディングの特徴から地域企業のブランディングについて考えてみたい。中小企業のブランディングは、大企業との差別化に力点が置かれる。差別化することとはすなわち強みを構築することである。中小企業の強みは、大企業にはない独自性である。その独自性については、様々な形態が考えられるが、中小企業が独自性を強みにするには、顧客に対してブランド価値を明確に示し、独自性に注目してくれるこだわりのある顧客に価値を体験させたり、顧客とともに価値を共創する必要がある。

また、そのようなブランディングが仮に難しい企業であったとしても、地域で活躍する中小企業すなわち地域企業においては、地域ブランドといった傘のなかでブランディングのノウハウを習得し、自社のブランディングに前述した地域ブランドをうまく活かしていくことが賢明である。

特に、地域企業は、地域との繋がりも強く、また地域における固有の地域資源（自然、風土、気候、農水産物、産業、景観、歴史、文化、芸能、祭り、イベントなど）を活用できるため、地域ブランドのブランディングとの関わり的な

17) 中小企業庁編『中小企業白書』2013年版、99ページ。

かで自社のブランディングを考えていくことができる。

そこで、地域企業のブランディングについて、地域ブランドを自社のブランディングに活かしている事例として新潟県の燕三条地域を取り上げ、地域産業である刃物を製造するメーカーの事例を通じて、地域企業のブランディング手法について考えてみたい。

Ⅲ. 地域企業のブランディング手法の事例研究—燕三条地域における刃物メーカーの事例を中心に—

1. ものづくりの街としての燕三条地域

燕三条地域は、新潟県のほぼ中央にあたる「県央」地域の一部に位置する。また、新潟の県庁所在地であり、政令指定都市である新潟市と県内2番目の人口を誇る長岡市のちょうど中間に位置している。しかし、燕三条市という市（自治体）があるわけではなく、燕市と三条市を合わせた地域のことを「燕三条」と呼んでいる。人口は、両市併せて20万人弱である。その20万人弱の人口を支える両市の主要産業は、刃物や金型、洋食器など金属加工製品の製造が中心となる。また、両市は、越後平野の一端をなしており、日本有数の穀倉地帯であり、なかでもコシヒカリの一大生産地となっている。さらに、野菜や果樹などの栽培も盛んであり、工業・農業の一大「ものづくり」の街としても知られている。また、最近では、「燕三条系ラーメン」に代表される背油ラーメン¹⁸⁾や「三条カレーラーメン」などラーメン激戦区となっており、首都圏からも食べにくる人もいるくらいである。

このように、燕三条地域が、工業・農業の一大「ものづくり」の街として発展してきた理由

18) 燕三条系ラーメンは、地域と密接な関係がある。ものづくりの街であるため当然、職人が多くいる地域でもある。職人が仕事の合間に食べやすいため、面は太く伸びないように、また背油はスープの表面を油で覆うため冷めにくいといった工夫がなされている。

には、工業・農業ともに生産技術の高さに由来している。その証拠に、燕は、「職人の街」と表現されることも多く、洋食器や刃物、ハウスイエのような金属製品が数多く生産されており、その技術の高さは、世界が認めるほどである。特に、洋食器のなかでもカトラリー製品（食卓のナイフやフォーク、スプーンなど）は、ノーベル賞授賞式の晩さん会にも使用されるほどである。また、ステンレス製品の研磨技術も世界水準の技術があり、「磨き屋シンジケート」と呼ばれる磨きのプロ集団も組織化されている。磨きの技術は、Apple社の iPod などの製品に活かされている。また、燕三条地域の金属加工技術に関する研究・PR施設である公益財団法人燕三条地場産業振興センター・リサーチコアの建物入口には、車体が光り輝くほど磨かれた車が展示されているなどその技術の高さが一般公開されている。

また、三条は、古くは江戸時代から三条鍛冶として発展してきた刃物（越後三条打刃物）をはじめとする鍛冶製品や金型・プレス加工品から、ドライバー、ペンチなどの日用品の工具類まで金属加工製品が生産されており、金属関連製品における一大産業集積地となっている。特に、金物の生産拠点であり、鍛冶職人たちが作った製品を取り扱う卸売商（問屋）や小売商も発達し、鍛冶職人と金物商人との結びつきが強くなることで、「商人の街」としても発展してきた地域である。

また、三条には、そのような鍛冶や木工などに関わる後継者の育成や伝統技術の継承事業の中核となったり、市民をはじめ県内外からの研修学習を行ったりする施設として三条鍛冶道場が2005年に創設されている。特に、体験学習や産業観光¹⁹⁾の中心的役割を果たしており、和釘

づくりや、五寸釘によるペーパーナイフづくりが行える施設ともなっている。この施設に従事する職人の技術は高く、伊勢神宮の式年遷宮に使用された和釘や金具の製造を行った。また、2015年にNHKで放送された大河ドラマのセットに使用された和釘は、当施設の職人たちが製造したものとなっている²⁰⁾。

このように燕三条地域は、ものづくりに関わる企業が多数集積したものづくりの一大産業集積地であり、そのほとんどが、拙稿（2009）で指摘した定義に基づく「地域企業」で占められている。また、地域企業の集積によって、金属加工技術のネットワークが形成され、ネットワーク内で仕事を完結させることができるような企業同士の関係性を築いている地域でもある²¹⁾。

そこで、地域企業のブランディング手法について燕三条地域の地域企業として活躍している3社（包丁工房タダフサ、藤次郎、諏訪田製作所）のブランディングの事例を取り上げ、考察する。なお、当該3社を事例として取り上げる理由は、筆者がⅡ.の最後で示した「地域企業は、地域との繋がりも強く、また地域における固有の地域資源を活用できるため、地域ブランドのブランディングとの関わりのなかで自社のブランディングを考えていくことができる」とする主張に共通して合致した企業であったためである。その3つの共通点を以下に簡潔に示しておく。

- ① 燕三条地域の地域企業として、燕と三条双方に受け継がれている伝統産業である

「交流を促進する観光活動をいう。」と定義されているとしている。国土交通省ホームページ、<http://www.mlit.go.jp/common/000013176.pdf> (2016年4月2日)

19) 産業観光とは、国土交通省の産業観光ガイドラインによると、「全国産業観光サミット in 愛知・名古屋」（2001年開催）において、「歴史的・文化的価値のある産業文化財（古い機械器具、工場遺構などのいわゆる産業遺産）、生産現場（工場、工房等）及び産業製品を観光資源とし、それらを通じてものづくりの心にあふれるとともに、人的メ

20) 筆者が参加した三条鍛冶道場での体験講座受講時（2015年11月14日）における、同館長の長谷川晴夫氏からの説明による。

21) 中小企業金融公庫調査部・寺沢清二編著『挑戦する中小企業』中央経済社、1994年、106-119ページ、伊部泰弘「中小企業と地域ブランド」田中道雄・白石善章・南方建明・廣田章光編著、前掲書、188-192ページ。

「刃物」に関連した企業であること。

- ② 燕三条地域固有の資源を活用したイベントである「燕三条 工場の祭典」(燕三条地域に点在する工場が、開催期間中、一斉に工場を一般開放し、訪れた方々に工場でのものづくりを体感してもらうイベント)に積極的に参画していること。
- ③ 燕三条地域の地域企業として地域ブランドと関わりながら特徴的なブランディング手法が見られていること。

2. 包丁工房タダフサのブランディング

(1) 包丁工房タダフサの概要と特色

包丁工房タダフサ(以下、タダフサ)は、新潟県三条市にあり、燕三条地域の刃物産業を担っている。1948年に初代曾根寅三郎氏が創業し、資本金2,700万円であり、現在、三代目の曾根忠幸氏が代表取締役を務めている。事業内容は、家庭用・業務用庖丁類の手作りによる一貫製造と販売を行う製造小売業であり、台所用品としてまな板の製造と販売も行っている²²⁾。

創業当初は、大工や建具職人が使用する直角に曲がった金属製の物差しである曲尺の鍛造技術を活用し、鎌や小刀、包丁といったあらゆる刃物の製造を行っていた。その後、漁業用の刃物を手掛け、包丁需要の多様化とともに家庭用包丁、職人用包丁、蕎麦切り庖丁の製造へと拡大していった。また、写真1のように、創業当初から「本当に良いもの」を客に提供するために、職人によって刃物を1つ1つ手作りしているところが特徴的である²³⁾。

包丁になるまでの作業は、約20ほどの工程があり、製品の大きさに合わせて切断された鋼材を780~820℃の炉で赤くし、スプリングハンマーでたたいて、強靱な刃にし、磨きの工程を経て、柄付けを行い、最終製品の包丁へと仕上

げていく。その1つ1つの作業が職人の手による手作業で行われるのである。つまり、非常に手間暇が掛かるため、価格が1万円を超えるものもある。

かつて、取り扱っている包丁の種類は、顧客の要望に応じ手作りで製造していたため、最大900種類以上に上っており、余剰在庫が経営を圧迫していた。そのため、品ぞろえを分かりやすくし、種類を売れ筋100本に絞り込んだ。なかでも、万能包丁(一般初心者用と専門家用)、出刃包丁、刺身包丁を主要な包丁として、品ぞろえ提案を絞り込むことで、コスト削減を図っている。

また、最近では、同社のヒット商品として、パン切りナイフがあり、納品まで現在1年待ちという売れ行きである。従来のパン切りナイフは刃が波型になっており、パンくずが出やすかったが、刃先の部分のみを波型にすることで、切れ味も良く、また切り口もシャープでパンくずがでないものへと改良された商品を開発し、使い方の提案も消費者に対して行っている²⁴⁾。

このように、タダフサは、手作りによる包丁づくりへのこだわりを守り続け、付加価値の高い刃物製造を行っている企業である。

(2) 包丁工房タダフサのブランディング手法

タダフサのブランディング手法については、顧客との関係性づくり、産業観光を意識したオープンファクトリー(自社工場の地域住民や観光客への見学開放)やファクトリーショップの開設、「良いものづくり」の結果としての国内・海外からの評判の3点から考察する。

まず、企業のブランディングには、企業と顧客との良好な関わり合いのなかにおいて、両者が共に手を携えてブランドを創り上げることが求められる。特に顧客との関係性づくりにおいてタダフサでは、一例として、包丁を入れるパッケージを開発し、その中に「包丁問診票」を同封し、メンテナンスや研ぎ直しの有料サービスを行っている。そうすることで、タダフサ

22) 包丁工房タダフサホームページ http://www.tadafusa.com/tadafusa/company_2/ (2016年4月5日)

23) 包丁工房タダフサパンフレット『忠房包丁型録』2ページ。

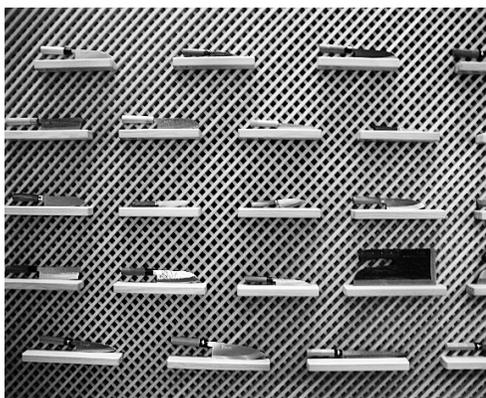
24) 宮副謙司『地域活性化マーケティング』同友館、2014年、78ページ。

写真1 タダフサ工場内の作業風景



(出所) 筆者撮影 (2015年10月3日)

写真2 タダフサ・ファクトリーショップ内のディスプレイ



(出所) 筆者撮影 (2015年10月3日)

と顧客との信頼やブランド・ロイヤルティ（ブランド忠誠心）を高めることができる²⁵⁾。

2点目の産業観光を意識した取り組みとして、工場の隣にファクトリーショップを2015年10月1日に開設している。ここでは、包丁やまな板、砥石を展示販売している。特に、包丁については、写真2のように壁に設置されたショーケース内にディスプレイしている。まるでスポーツシューズをディスプレイしているかのように包丁1本1本を横向きに並べた展示手法は、包丁の美しさを見事に演出したものとなっている。

このようなディスプレイ手法を取り入れることにより、包丁の見た目の美しさから消費者のブランド・イメージを高める効果があり、タダフサのブランディングに貢献している。また、その店舗の監修や設計には、コンサルタント会社やインテリアデザイナーが関わっており、「見せる店舗」を見事に演出したものとなっている。また、工場見学も事前申し込みにより受け付けており、オープンファクトリーとして、「見せる工場」を実施している。このような取り組みをみると、タダフサは、刃物といった製品を製造する企業とただだけでなく、ものづくりの現場や販売店を地元住民だけでなく観光客やビジネス客にも「見せる」という視点で企業のあり方を変化させている。つまり、タダフサは、地域住民、観光客、ビジネス客などに工場や店舗を「見せる」といった体験や経験を提供する、いわゆる「コト」の提供によって産業観光の視点から燕三条地域のブランディングにも貢献していると言えるだろう。

3点目については、先述の通り、手作りによる包丁づくりへのこだわりを守り続け、付加価値の高い刃物を作り続けるつまり「良いものづくり」を実践し続けた結果として、タダフサのものづくりの技術や姿勢は、国内・海外問わず認められてきている。その高い評価や評判は、企業のブランディングに大きな好影響を与えている。具体的には、2015年8月にはタダフサが、経済産業省主導で日本製品を世界に発信する“The Wonder 500”に選ばれ、海外からの問い合わせも相次いでいる。また、イギリスの月刊誌でありグローバル情報誌ともいわれている“MONOCLE”（モノクル）の2015年11月号の“Besthomeware 25”（世界の家庭用品ベスト25）に選ばれ紹介されるなど、その実力は世界が認めるところとなり²⁶⁾、高評価を獲得することでタダフサのブランド価値が高められている。

25) 同上書, 79ページ。

26) 『越後ジャーナル』2015年11月20日1面。

3. 藤次郎のブランディング

(1) 藤次郎の概要と特色

藤次郎は、新潟県燕市にあり、こちらもダダフサと同様に、燕三条地域の刃物産業を担う企業の1つである。創業は、1953年11月であり、初代社長の藤田寅雄氏が農機具部品および農用刃物の製造を行い始め、藤寅農機を設立した。その後、刃物製造も行うようになり、1964年に藤寅工業と社名変更した。2006年に会社組織変更に伴い、二代目の藤田進氏が社長を務め、以降現在に至っている。資本金は1,100万円であり、2015年7月に社名を藤寅工業から藤次郎に変更している。事業内容は、庖丁（業務用・一般家庭用）・調理用品・機械特殊刃物・キッチン用品・キッチン鉢・農業用散布機ノズルの製造販売を主に行っている。また、藤次郎でも、写真3のように、1本1本職人による手作りで刃物製造を行っている。主な製品ブランドは、社名でもある藤次郎（和包丁・洋包丁）を主力ブランドとし、Tojiro-Pro（オールステンレスナイフ・中華包丁）、TOJIRO-Color（洋包丁）、藤次郎閃光（洋包丁）、Tojiro Supreme（オールステンレスナイフ）、富士印庖丁（業務用専用洋包丁）などがある。また、2015年7月に「藤次郎刃物工房」敷地内に「藤次郎ナイフギャラリー」を開設し、ショールームの他、料理教室などが出来る厨房設備を備えたスペースやセミナールームを設け、包丁の紹介だけでなく各種イベントも行っている²⁷⁾。

特に、藤次郎の刃物づくりの特徴は、包丁の基本である「切れ味」にこだわり、世界の食文化を刃物という「道具」の面から支えることを使命としているところにある。刃物の素材にこだわりを持ち、DP法（内部脱炭防止法）といった独自の刃物における開発手法を用い、優れた品質・機能性のある刃物を製造するとともに通産省グッドデザインにも選定されるほどの

写真3 藤次郎工場内での作業風景



(出所) 筆者撮影 (2015年10月31日)

写真4 藤次郎・ナイフギャラリーでの商品ディスプレイ



(出所) 筆者撮影 (2015年10月31日)

優れたデザイン力を持つ。また、刃物に関する総アイテム数は、800を超え、燕三条屈指の刃物メーカーとして、「藤次郎ブランド」に誇りを持ち、道具と調理の橋渡し役としてのポジションを確立することを目標としている企業である²⁸⁾。

(2) 藤次郎のブランディング手法

藤次郎のブランディング手法の特徴は、その経営理念に表れている。藤次郎の経営理念は、次の通りである²⁹⁾。

28) 同上ホームページ、インタビューによる。

29) 同上ホームページによる。

27) 藤次郎ホームページ <http://tojiro.net/jp/company/index.html> (2016年4月6日) 及び、藤次郎取締役社長藤田進氏へのインタビュー (2015年3月11日, 10月31日) による。

私たち藤次郎株式会社は「藤次郎」ブランドの製品を通じて

1. 日本の刃物文化を世界に広げます。
2. 伝統技術の継承と人材育成を行います。
3. 世界の食文化の交流と伝承に貢献します。
4. 全従業員の物心両面の幸せを追求します。

そして常に技術と心を磨き、価値ある製品を作ることで社会の発展に貢献する事を使命といたします。

つまり、藤次郎では、「藤次郎ブランド」が経営の中心であり、ブランドを通じて、日本の刃物文化の伝承、伝統技術の継承と人材育成、食文化の交流と伝承、従業員満足を図るとともに、価値ある製品づくりによる社会貢献を使命としており、経営理念そのものがブランディングに大きな影響を与えている。特に、そのような経営理念を具現化するための一例として、ナイフギャラリー内に設置されているキッチンスタジオにおいて自社製品を活用した定期的な料理教室を開催しており、地域の食文化の交流と伝承に貢献している³⁰⁾。

また、産業観光の視点を取り入れたブランディングとして、オープンファクトリーとナイフギャラリーの創設がある。

藤次郎では、オープンファクトリーについて、積極的に実践している。予約をすれば、工場見学が可能となっており、写真3のように職人の技や刃物の作り方を生で見ることができ、「見せる工場」を実践している。工場を開放することで、藤次郎ブランドにおける認知度の向上や職人の技を見せることによる親しみやすさやものづくりの素晴らしさを顧客に直接知ってもらうことができ、藤次郎ブランドのイメージ向上に役立っている。

また、ナイフギャラリーでは、先述の通り、同社製品の販売も可能なショールームの他、キッチンスタジオ、セミナールームを完備した複合施設であり、ものづくりの発信の場を展開している。当施設は、自社製品の販路やPRと

しての役割だけでなく、「ものづくりの街 燕三条」を認知してもらうための産業観光の拠点としての役割を果たしており、企業ブランディングだけでなく地域ブランディングにも貢献している。さらに写真4のように包丁をショーケースに入れてディスプレイするなど、付加価値を高めるためのブランディングを実践している。

4. 諏訪田製作所のブランディング

(1) 諏訪田製作所の概要と特色

諏訪田製作所は1928年に、新潟県三条市で創業している。三条市は、前述のとおり、世界有数の刃物産地として知られており、諏訪田製作所もタダフサ、藤次郎と同様に燕三条地域を代表する刃物企業の1つである。初代社長の小林祝三郎氏が、関東大震災後の住宅復興需要に合わせて大工職人向けに「喰切」（両側の刃がぴったりと合わさって対象を切るという刃物）を製造したのが始まりである。1974年に、株式会社諏訪田製作所を設立し、代表取締役役に二代目の小林騏一氏が就任した。また、1997年から、現在まで三代目の小林知行氏が代表取締役である。事業内容は、刃物の中でもその喰切型の刃物に特化した「爪切り」の製造を行っている。また、栗の皮むき鉋である「栗くり坊主」や盆栽用鉋も製造・販売している。

特に、諏訪田製作所の代表的な爪切りは、一般的に販売されている爪切りの形状ではなく、ニッパーの形をしているところにその特徴がある。それは、前述した「喰切」の製造が基になっているためである。

また、爪切りの製造には、鍛造（鉄を熱して叩き、固く強くしながら形を作る）、部品加工（鍛造した爪切りの部品を2本組み合わせるため、ドリルで穴あけし、溝を切る）、研磨・研削（爪切りを削って成形し、磨いて表面をきれいに仕上げる）、合刃・刃付け（ヤスリを使って左右の刃をぴったりと合わせるとともに刃を研いで鋭くする）、検品（完成した爪切りのキズの有無や切れ味を調べる）といった段階があ

30) 藤次郎ホームページ <http://tojiro.net/jp/gallery/?p=281> (2016年6月23日)

る。また、このような製造過程を職人1人1人が手作業で行っている。このように諏訪田製作所の爪切りは、職人によって1つ1つ手作りされていることが特徴的である。その職人技は、爪切りの切れ味に表れている。通常、爪切りを使って爪を切ると「パチパチ」と音がする。音がするという事は、爪を切る際に爪を微妙に傷つけていることになる。しかし、諏訪田製作所の爪切りは、爪を切る際にほとんど音がせず、切れ味も鋭いため、爪をあまり傷めることなく切ることができる。また、良く切れる爪切りの証しとして鍛造の時にバリを残している。バリとは、爪切り本体になる必要な部分を抜き取りと捨てられる部分のことである。鍛造品は、真ん中に質の良い部分ができるため、周りにあえてバリを残すことで良く切れる爪切りを製造している³¹⁾。

さらに、諏訪田製作所の特色として、後述する職人の仕事をガラス越しに見ることができる「スワダオープンファクトリー」と諏訪田製作所の製品が展示販売されている「スワダファクトリーショップ」がある。つまり、諏訪田製作所は、爪切りを通じて燕三条を代表する刃物製品の製造小売業として、また産業観光の拠点として位置づけられる企業である。

(2) 諏訪田製作所のブランディング

諏訪田製作所のブランディングの特徴は、前述したオープンファクトリーとファクトリーショップに見られる「製造小売業」として、見学者や顧客との良好な関係性構築によるブランディングである。

「スワダオープンファクトリー」の内装は鉄をイメージした黒を基調としており、メインファクトリー（研削・研磨・仕上げの工程）、ファクトリーⅡ（鍛造工程）、ファクトリーⅢ（ギャラリー）のすべてを自由に一般客が見学

写真5 諏訪田製作所・オープンファクトリーでの作業風景



(出所) 筆者撮影 (2015年12月12日)

写真6 諏訪田製作所ショップでの商品ディスプレイ



(出所) 筆者撮影 (2015年12月12日)

できるようになっている。また、ファクトリーⅡとⅢにおいては、写真5のように揃いのユニフォームを着た職人の手作業1つ1つをガラス張りの通路から、また、通路に設置されたモニター越しにも拡大して見ることができ、細かな技を間近に見ることができるよう工夫されている。このように、諏訪田製作所における「クラフトマンシップ」(ハンドメイドのものづくりのぬくもりを見学者や顧客の五感で感じてもらえるような考え方)は、諏訪田製作所と見学者や顧客との良好な関係性を構築することに役立つものと考えられる。

31) 諏訪田製作所パンフレット、諏訪田製作所ホームページ <http://www.suwada.co.jp/> (2016年4月2日) 及び、筆者が2015年12月12日に伺った諏訪田製作所製造部清田昌布氏の案内のもと企業内見学中に受けた話による。

図1 諏訪田製作所のテンマルマーク



(出所) 諏訪田製作所 <http://www.suwada.co.jp/index.html#history> (2016年3月24日アクセス)

また、ファクトリーショップでは、写真6のように、爪切りが1つ1つショーケースに展示されており、高級感を演出したディスプレイとなっており、顧客にその付加価値を認識してもらうことで「爪切り」のブランディングを行っている。

2つ目のブランディング手法としては、ブランドマークへのこだわりがある。図1に示したとおり、諏訪田製作所のブランドマークは、「テンマルマーク」と呼ばれている。点と丸は、日本語にしか存在せず、諏訪田製作所は「メイドインジャパン」にこだわりを持ち、日本にしかない、諏訪田にしか出来ない製品を提供しているという意味を表わしている。特に、道具の原点である刃物は、人類の歴史が始まった時から生活に欠かせない物として存在し、またそれを通じて文化が出来てきたことに敬意を持ち、「過去から未来へと続く人の想いと行動のラリー」に役立つことを諏訪田製作所は使命としており³²⁾、その想いを「テンマルマーク」に込めている。また、ブランドマーク全体が赤字になっており、それは鍛冶屋に欠かせない炎を表わしていることも、刃物づくりに誇りを持ち続けていることの証でもあり、目に見える形でのブランディングを実践している。

IV. 結びに代えて—地域企業が地域で生き残るためのブランディング手法とは—

本稿では、地域企業が地域で生き残るためのブランディング手法とはどうあるべきかについて、地域ブランディングとの関わりのなかで考

32) 同上パンフレット、ホームページ、見学中に受けた話による。

察した。また事例として燕三条地域の刃物メーカー3社を取り上げた。その結果、刃物メーカーの3つの事例の共通点は、地域ブランドの構築すなわち地域ブランディングに積極的に関わり、メーカーとしての機能だけでなく、販売も含めた製造小売業へと発展していく過程において、ブランディングを強化していることにある。それは、前述した通り、燕三条は、共通して「ものづくりの街」であるとともに、燕は「職人の街」、三条は「商人の街」とも呼ばれることもあり、燕や三条のものづくりとしての「製造業」と三条の「卸・小売業」の存在が、燕三条地域全体において補完関係を構築しており、そのような地域性が、自社ブランドを「燕三条」という地域ブランドのブランディングと関連付けていくなかで、刃物メーカーから製造小売業へといった業態変化が「自然な流れ」として発生してきたものと推察される。

また、刃物産業という地域産業の担い手としての誇りを持ち続け、地域企業の新たな役割として、地域の産業を観光に結び付ける「産業観光」の視点を積極的に自社で取り入れていることも共通した取り組みであるといえる。

このように3社の事例を踏まえ、地域企業が地域で生き残るためには、地域ブランド構築の一員として、地域のブランド価値を高める地域ブランディングに積極的に関わり、地域ブランディングを通じて自社ブランディングを模索していくことを考えていく必要がある。また、産業観光の視点を取り入れ、自社の事業を観光の視点から見直し、自社単独でもしくはメーカー、卸、小売といった業種を超えた連携によるブランディングが求められよう。

まとめるなら、地域企業が地域で生き残るためのブランディングには、

- ① 産業観光の視点から自社の事業の見直しを行い、
- ② 地域ブランディングに積極的に参画することで、
- ③ 自社単独あるいは連携によって、地域企業のブランディング強化を図る

といった3つのステップが必要となり、自社のみでブランディングを考えるのではなく、地域の中における自社のポジションを明確にする必要がある。そして、それら一連の流れを決めるのは経営トップであり、地域企業のブランディングにおいては、経営トップの決断が何より重要であることはいうまでもないことである。

【謝 辞】

守屋晴雄先生には、筆者が博士後期課程及び研究生として在籍していた際に、博士学位論文の作成において、多くの時間を割いていただき、議論を重ね、ご指導賜りましたこと心より感謝申し上げます。また、本稿を作成するにあたり、企業見学並びにインタビューに快く応じていただきました関係者の皆様はこの場をお借りして厚くお礼申し上げます。

【主要参考文献】

- 稲田賢次「中小企業におけるブランド・マーケティングとマネジメントの視点」田中道夫・白石善章・南方建明・廣田章光編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版、2016年、163～181ページ。
- 伊部泰弘「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察—新潟・粟山米菓の事例研究—」『新潟経営大学紀要』第15号、2009年3月、73～85ページ。
- 伊部泰弘「地域ブランド戦略に関する一考察—地域団体商標制度を中心とした事例研究—」『新潟経営大学紀要』第16号、2010年3月、67～79ページ。
- 伊部泰弘「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』第17号、2011年3月、63～75ページ。
- 伊部泰弘「中小企業マーケティングと地域ブランド」田中道夫・白石善章・南方建明・廣田章光編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版、2016年、183～197ページ。
- 伊部泰弘「産業観光に向けて燕三条地域の取り組み」西田安慶・片上洋編著『地域産業の経営戦略—地域再生ビジョン—』、税務経理協会、2016年、25～43ページ。
- 金井一頼「地域企業の戦略」『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求』第3版、有斐閣アルマ、2016年、261～291ページ。
- 大東和武司「地域企業の革新:ルーチンと伝統の翻訳」『国際ビジネス研究』7(1)、2015年、3～13ページ。
- 田中道雄・白石善章・濱田恵三編著『地域ブランド論』同文館出版、2012年。
- 谷口佳奈子・上野恭裕・北居明「伝統的事業システムの競争優位と課題—堺・関・燕の刃物産業の比較より—」『長崎国際大学論叢』第13巻、2013年3月、31～43ページ。
- 中小企業金融公庫調査部・寺沢清二編著『挑戦する中小企業』中央経済社、1994年。
- 中小企業庁編『中小企業白書』2005年版。
- 中小企業庁編『中小企業白書』2013年版。
- 長尾雅信「地域ブランド論における主体の誘因と育成への注目」『新潟大学経済論集』第85号、2008年9月、93～116ページ。
- 長尾雅信「地域と産業のブランド化:すみだ地域ブランドの取り組み」『新潟大学 MOT レビュー』第2巻、2011年3月、25～42ページ。
- 増田寛也編著『地方消滅』中公新書、2014年。
- 宮副謙司『地域活性化マーケティング』同友館、2014年。

(受理 2016年6月30日)