

博士論文 2020 年度

ファッションビジネス手法の応用を通じた
地場産業の事業者の意識改革

— 静岡茶の事例研究を通して —



慶應義塾大学
大学院メディアデザイン研究科

大崎 結

本論文は慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科に
博士(メディアデザイン学)授与の要件として提出した博士論文である。

大崎 結

研究指導コミッティ：

岸 博幸 教授	(主指導教員)
稲蔭 正彦 教授	(副指導教員)
加藤 朗 教授	(副指導教員)

論文審査委員会：

稲蔭 正彦 教授	(主査)
加藤 朗 教授	(副査)
奥出 直人 名誉教授	(副査)
川口 宗敏 名誉教授	(副査、静岡文化芸術大学)

博士論文 2020 年度

ファッションビジネス手法の応用を通じた 地場産業の事業者の意識改革

— 静岡茶の事例研究を通して —

カテゴリー：アクションリサーチ

論文要旨

これまで、地場産業の活性化のために行政と地域の事業者が連携し、様々な取り組みが行われてきた。しかし、一過性のイベント等は、市民や既存ファン向けのカンフル剤にはなっても、多額のコストがかかり、地域の事業者が主体となった日常的なマーケティング活動の工夫や活発化に繋がっていない場合が多い。

伝統ある商品自体を変化させることが難しい地場産業において、新商品の開発やリブランディングを頻繁に行わずして、商品の訴求力を高め、長く愛され続けていくことが必要になってくる。そのためには、日頃から常に愛着を持って産業を受け継いでいる事業者自身がブランディングやマーケティングコミュニケーションを意識しなければならず、その手法を示す必要がある。

そこで本研究では、ロングセラー商品の存在やコンセプトがブレずに長く愛され続けているファッション業界のイメージ戦略の部分に焦点を当て、イメージ創り・操作方法を抽出、応用し、地場産業の事業者が使用できる「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案した。そして、静岡市の茶業者を対象として、ワークショップを通じて「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込み、ブランディングやマーケティング活動に対する姿勢を創出することができるか、アクションリサーチ研究の手法を用いて考察した。

ワークショップ後に観察や観察内容に基づくヒアリング調査を行い、茶業者が連携して新しい活動を始めたことが観察でき、ブランド化やマーケティング活動に向き合う気持ちの変化が確認できた。

キーワード：

地場産業, ブランディング, イメージ戦略, マーチャンダイジング, ファッションビジネス

慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科

大崎 結

Abstract of Doctoral Dissertation of Academic Year 2020

Perception Reform of Local Industry Operators by
Applying Fashion Business Methods

— Through a Case Study in Shizuoka Green Tea Industry —

Category: Action Research

Summary

The administrative and local industry operators have been working together to make various activations in collaboration. Nevertheless, transient events and others are stimulating for citizens and existing fans, but it costs a lot. Furthermore, it does not lead to the devisal and activation of everyday marketing activities conducted mainly by local business operators. The local industry is a traditional product, so it is difficult to change the product itself. Therefore, it is necessary to increase the appeal of the products and keep them loved for a long time without developing new products or rebranding them too often. For that purpose, the business operator who has always been attached to the industry and inherits the industry must be aware of branding and marketing communication, and it is necessary to show the method.

This research applies fashion business, which creates a long seller by changing images regularly. As an implementation, this research proposed creating an understanding of local industries, operation methods, and a workshop to enable local business operators to master that method.

Then, we used the method of action research study to examine whether it is possible to bring in the "Local Industry Impact Strategy Process" through the

workshop and create attitudes toward branding and marketing activities for tea vendors in Shizuoka City.

After the workshop, we conducted observations and interviews. We observed that the tea vendors started new activities in cooperation with each other, and we were able to prove a change in their attitude toward branding and marketing activities.

Keywords:

local industry, branding, image strategy, merchandising, fashion business

Keio University Graduate School of Media Design

Yui Osaki

目 次

第 1 章 序論	1
1.1. はじめに	1
1.2. 地場産業	4
1.2.1 地場産業産地の現状と課題	4
1.2.2 静岡茶	6
1.2.3 静岡市の茶業界の現状と課題	8
1.2.4 茶の町コンシエルの現状と課題	10
1.3. 所属と対象	13
1.4. 本研究の意義	14
1.5. 本研究の目的	15
1.6. 研究方法	17
第 2 章 関連研究	21
2.1. 地域ブランドについての考察	21
2.1.1 地域ブランド化の重要性	21
2.1.2 地域ブランド化の取り組み	24
2.1.3 地場産業事業者の意識改革	28
2.2. マーケティング	32
2.2.1 近年のマーケティング戦略	32
2.2.2 近年のブランディング戦略	34
2.2.3 消費者と深い関係性を築くマーケティング	37
2.3. ファッションビジネス	40
2.3.1 マーチャンダイジング	40

2.3.2	ビジュアルマーチャンダイジング	41
2.4.	ロングセラー商品を持つファッションブランドの戦略	44
2.4.1	シャネル リトルブラックドレス	44
2.4.2	カイハラデニム	45
2.5.	茶業界についての考察	47
2.5.1	茶産業の活性化活動	47
2.5.2	茶の町コンシエルの活動の考察	48
2.5.3	新しいお茶の楽しみ方	50
2.6.	地場産業イメージ戦略プロセスのデザインに向けて	51
2.6.1	ファッションビジネスのイメージ戦略に着目する理由	51
2.6.2	ファッションビジネスの流れ	52
2.6.3	イメージ創り・操作方法実例その1（ギャルリーヴィー）	55
2.6.4	イメージ創り・操作方法その2（ビームス）	55
2.6.5	イメージ創り・操作方法実例その3（チチカカ）	56
2.6.6	イメージ創り・操作方法実例その他	57
2.6.7	イメージ操作を行っているマーチャンダイジング業務フロー	60
2.6.8	ファッションビジネスのイメージ創り	63
2.6.9	ファッションビジネスのイメージ操作	65
2.6.10	イメージを展開するコミュニケーションの種類	69
2.6.11	イメージとは	70
2.6.12	ファッション誌の役割	71
2.6.13	ファッション情報源	73
2.7.	本研究の貢献	75
第3章	地場産業イメージ戦略プロセス	78
3.1.	コンセプト	79
3.2.	予備実験	80
3.3.	事前ワークショップ	85
3.4.	地場産業イメージ戦略プロセスのデザイン	87
3.4.1	お茶ビジネスに必要なイメージ戦略の流れ	87

3.4.2	地場産業イメージ戦略プロセスの内容	92
3.4.3	地場産業イメージ戦略ワークショップで使用するもの	94
3.4.4	ワークショップの内容	95
3.5.	地場産業イメージ戦略プロセスまとめ	97
第4章	バリデーション	100
4.1.	評価方法	100
4.2.	地場産業イメージ戦略ワークショップ1	102
4.2.1	地場産業イメージ戦略ワークショップ1の詳細	104
4.2.2	結果	108
4.2.3	反応	111
4.2.4	考察	114
4.3.	地場産業イメージ戦略ワークショップ2	117
4.3.1	地場産業イメージ戦略ワークショップ2の詳細	117
4.3.2	結果	122
4.3.3	反応	126
4.3.4	考察	129
4.4.	地場産業イメージ戦略ワークショップ3	133
4.4.1	地場産業イメージ戦略ワークショップ3の詳細	133
4.4.2	結果	137
4.4.3	反応	140
4.4.4	考察	144
第5章	結論	148
5.1.	結論	148
5.2.	展望と課題	151
	謝辞	153
	参考文献	155

目 次

1.1	国土地理院発行白地図	7
1.2	国土地理院発行白地図	8
1.3	国土地理院発行淡色地図	10
1.4	茶の町マップ 表	12
1.5	茶の町マップ 裏	12
2.1	LOUIS VUITTON 2013 SS 広告キャンペーン	59
2.2	LOUIS VUITTON 2016 SS 広告キャンペーン	59
2.3	MD フロー	62
2.4	GALERIE VIE ディスプレイ比較	67
2.5	GALERIE VIE カタログ比較	68
3.1	LUCIR-K.DM 用資料	80
3.2	LUCIR-K. チラシ-1	82
3.3	LUCIR-K. チラシ-2	82
3.4	LUCIR-K.2015 年チラシ,2017 年チラシ	83
3.5	LUCIR-K.2018 年 1 月チラシ	84
3.6	LUCIR-K の 2018 年 9 月のチラシ	84
3.7	お茶ビジネスに必要なイメージ戦略プロセス	91
3.8	地場産業イメージ戦略プロセス図	98
4.1	ワークショップ 1 資料 a	106
4.2	ワークショップ 1 資料 b	106
4.3	ワークショップ 1 資料 c	107

4.4	ワークショップ1 資料 d	107
4.5	ワークショップ1 資料 e	107
4.6	ワークショップ1 資料 f	107
4.7	2017 年と 2018 年の熟成茶の見せ方比較	112
4.8	ワークショップ風景	120
4.9	ワークショップ2 追加資料 a	120
4.10	ワークショップ2 追加資料 b	121
4.11	ワークショップ2 追加資料 c	121
4.12	使用したマンダラートシート	122
4.13	手揉み茶事業プレゼン資料表紙	132
4.14	販路開拓事業プレゼン資料表紙	132
4.15	ワークショップ3 追加資料 a	136
4.16	ワークショップ3 追加資料 b	136
4.17	展示会の様子	142
4.18	展示会配布用ポストカードの種類	143

第 1 章

序 論

1.1. はじめに

近年、経済環境の低迷や消費者ニーズの著しい変化等の影響により、各地で地場産業の存続が厳しい状況に置かれている。しかし、各地で古くから継承されている地場産業は、地域雇用の創出や地域社会における活力を生むために維持や活性化が必須である。日本商工会議所の「地場産業の再活性化に関する提言」の中でも、地場産業は地域に根ざしたものだけに、その崩壊は当該産業の空洞化に止まらず、雇用の悪化や地域社会の崩壊に繋がりがねないと指摘されており、地場産業に向き合うことの重要性を感じる。

筆者は、2012 年より洋服をセミオーダーできるショップを運営し、遠州の織物産地と関わる中で、静岡県内の他分野の地場産業にも関心を抱くようになった。静岡県は、日本一の茶処として認識されているが、茶の振興と茶町界隈の活性化を目的として活動する団体「茶の町コンシェル」との関わりや、いわた茶振興協議会と連携していわた茶パッケージデザインの制作を行う中で、茶産地としてのブランド力が弱い地域も存在することがわかった。特に、江戸時代から茶産業が栄えた静岡市は、全国のお茶が集積する茶市場や製茶問屋の町「茶町」、本山産地、文化や歴史的背景、技術等も含め潜在性が高いにも関わらず知名度が低い。静岡市の代表的なお茶はどのようなものかと問われても、ブランド茶が明確ではなく、本山産地や茶町との結びつきも弱い状況であり、ブランディングやマーケティング活動に目を向けてこなかった点が課題である。

近年は静岡県内の荒茶価格の低下が顕著であり、1 戸あたりの茶産出額も静岡市の産地は低い現状である。また、茶町地区には茶市場もあり、新茶の時期には

お茶の香りが漂う茶商の町であるが、茶関連の店舗数が減少し、卸業のみをメインとしている業者も多いため、茶店がある賑やかな町の印象とは程遠い。

茶農家は茶市場を通して茶商と取引を行い、茶商は仕入れた茶葉の火入れやブレンドをして既存のパッケージに詰めるという昔からのスタイルで販売をしている。茶葉の詰め放題等、ブランド化とは真逆の売り方に進んでしまっているケースも少なくない。茶町界隈の茶商の中には高い技術力を持つ茶匠がおり、茶葉を見極めて仕入れ、味を整えて仕上げを行っているが、販売価格が低く、その技術力や文化、歴史的な価値が前面に出ていない現状である。

これまで静岡市のお茶の魅力を発信するために行政が主体となったイベントや首都圏プロモーションが行われているが、それらは一過性のものに過ぎない。また、外部のコンサルタント頼みのマーケティング活動も継続していくことが難しく、産業に愛着を持っている事業者が主体となった取り組みが重要である。静岡市のお茶を守り続けていくためには、茶農家や茶商が利益を生み出さなければならず、ブランド茶をつくることやその価値を伝え続けることが必要不可欠である。そして、筆者は静岡市のリソースを活かしてお茶ブランドづくりに携わり、将来的にお茶をはじめ、様々な静岡ブランドを盛り上げるためのコーディネートやプロデュースをしていきたいと考えている。付加価値が曖昧で価格が下落し、疲弊している静岡市茶産業の現状を解決するために、茶業者は品質の高い商品を作り続けるだけではなく、ブランディングやマーケティング活動に向き合い、意識を高めていくことが重要である。そのためには、まず茶業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出す戦略が必要である。

そこで本研究では、ファッションビジネスの中で使われているイメージ戦略に焦点を当て、地場産業の事業者はその戦略を持ち込み、「地場産業のイメージ戦略」を描けるようになることで、ブランディングやマーケティング活動を意識しやすくなるのではないかと考えた。筆者は両親がファッションブランドの店舗運営やデザイン、生産にも関わりが深かったことから、幼少期より展示会や台湾、マレーシアの生地生産工場等にも出入りし、生地や洋服のトレンドの変遷を体感してきた。トレンドに敏感なファッションビジネスは、マーチャンダイザーがブランドの舵取りを行い、ビジュアルマーチャンダイザーやプレス等と連携して、早

い段階から時代の流れを視覚化することやライフスタイルに沿った提案を行っている。その中で、デザインやコンセプトが変わらないブランドの核となるようなファッションアイテムが存在し、それらはトレンド商品やトレンドカラーとコーディネート、雑貨等とも組み合わせて消費者に与えるイメージを操作することが行われ、カタログやマネキンディスプレイに反映されている。そして、その手法は、新商品の開発やリブランディングを頻繁に行わずして、消費者に新鮮さを与えることができるため、地域に根付き長年受け継がれてきた地場産業の訴求力を高めることに役立つのではないかとファッションビジネスの事例から着想を得た。

以上より、本研究では、ロングセラー商品の存在やコンセプトがブレずに長く愛され続けているファッションビジネスのイメージ戦略の部分に焦点を当て、マーチャンダイジング、ビジュアルマーチャンダイジング、プレスイメージ創り・操作方法を抽出、応用し、「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案する。対象は、静岡市の茶振興を目的として活動する団体、「茶の町コンシェル」の茶業者である前田金三郎商店、山梨商店、小島茶店とし、ワークショップを通して「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込むこととした。そして、これまでの定例会や事前調査とファッション業界のリアルな情報を活かしてまとめたこの戦略プロセスを活用してビジネス展開し、起死回生を図る必要がある。

なぜなら、この戦略プロセスを茶業者に持ち込むことによって、ブランディングやマーケティング活動に向き合い、静岡市のあらゆるリソースを活かした世界に通用するお茶ブランド確立につながり、産地や茶商の町の活力を高めることができると考えられるため、研究する価値がある。

そして、「地場産業イメージ戦略プロセス」が茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を生み出すための戦略として効果的であることを示すため、2018年8月、2019年2月、2019年7月にワークショップを行い、アクションリサーチの手法を用いて研究を実施した。ワークショップの中では、まず、柱商品やコンセプトを確認し、イメージ創りに必要なテーマを設定、テーマに関連する要素を組み合わせていく中でブランディングやマーケティングコミュニケーションを描く体験を行う。そして、茶業者の意識や取り組みにどのような変化が生じたのか、客観的観点と主観的観点における分析を行った。

ワークショップを行う前年、前々年における取り組みや活動の内容の記録とワークショップ後の取り組み、活動についてのヒアリング調査内容を観察し比較、また、ワークショップ後にヒアリング調査を行い主観的な評価を得た。

以上の評価より、ワークショップを通して、ファッションビジネスのイメージ戦略を応用した「地場産業イメージ戦略プロセス」が茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を生み出し、意識を高めることにつながることを示す。

1.2. 地場産業

1.2.1 地場産業産地の現状と課題

中小企業庁のホームページによると、地場産業とは、歴史、風土、経営資源等により地域に根ざした中小企業群を指し、その地方の経営資源である原材料や技術、人材、販売力等を活用して、生産、販売活動を行っている産業としている¹。

山崎²によると、地場産業の特性は、一定地域に集積した同一業種の中小零細企業が、その地域独自の特産品を生産しており、産地形成時期が江戸時代またはそれ以前からの「伝統的地場産業」と、明治時代の移植産業を中心とした「現代型地場産業」に分類されると述べられている。また、中小企業庁の委託調査事業により平成 27 年度に日本総合研究所が実施した産地を対象とした概況調査³によると、「産地」とは、中小企業の存立形態のひとつで、同一の立地条件のもとで同一業種に属する製品を生産し、市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している多数の企業集団を指す。

2015 年 12 月を記入月とし、中小企業庁が 252 産地を集計対象として行った産地の現況と動向についてのアンケート調査によると、産地の抱える課題は、「国内

1. 中小企業庁, 中小企業庁ホームページ, <http://www.chusho.meti.go.jp/>, 2017 年 10 月 17 日アクセス.

2. 山崎 充, 日本の地場産業, ASIN:B000J8W8JY (ダイヤモンド社, 1977).

3. 日本総合研究所, 全国の産地 平成 27 年度産地概況調査結果 (経済産業省, 2016).

需要の不信」が66.5%、「熟練技術・技能工の高齢化」が38.3%、「原材料・部品価格の上昇」が37.8%、「事業の後継者難」が35.9%であり、地域の活力を取り戻すためにこれらの課題を解決する施策が必要不可欠である。また、産地製品のブランド力については「知名度がなく、ブランド力は低い」と考え、販路開拓やブランド力向上のためにホームページの整備やソーシャルメディアの活用、新聞・雑誌広告での情報発信が重要だと考えている産地が多い。

これまでも、JAPAN ブランド育成支援事業や中小企業地域資源活用プログラム、農商工連携事業等、地域ブランド化戦略の検討が各地で行われてきた。しかし、地域の課題は認識されつつも、一過性のイベントや、外部と連携した短い期間でのリブランディング事業等の単発的な対策が多く、商品の訴求力を継続的に高め、ブランディングやマーケティングコミュニケーションを定期的に行える土台を築くことに繋がっていない状況である。また、JA等が取り扱う商品は普段使いの商品として扱われることが多く、大手量販店等で低価格での販売が行われ、商品の高付加価値化に向けた取り組みが見られない。そして、地域にブランド化のノウハウもないため、取り組み方もわからず、産業の衰退が各地で進んでいる現状である。

筆者が仕入れを行っている、浜松や磐田の織物、遠州織物もブランディングに悩んでいる。遠州織物組合総務課の田中氏によると事業者自ら活動することを意識し、麻や綿を中心に多種多様な生地にてシーズン対応ができるように体制を整えているが、繁忙期と閑散期が極端で売上が安定せず、工場を閉鎖してしまう企業も少なくない。麻や綿織物は春夏の素材というイメージが強いため、織り手側はウールを混紡した秋冬用の麻ウール素材等の開発も行っているが、冬に麻を着るという概念が浸透していないと言える。

このように、トレンド意識の高いファッションに近い分野でさえも季節毎の対応、シーズン毎の発信等が上手く行われておらずブランドとしての力が弱いため、流行やファッションとかけ離れた分野の産業においては、より厳しい現状ではないだろうか。

修土時代にブランディングプロジェクトに関わったいわた茶も同様の課題を抱えている。いわた茶振興協議会は、2013年にいわた茶の多種多様な特徴と大型機

械を使用した先進的かつ未来的な栽培、生産方法という特徴を活かして、6種類の星座の一煎パック用パッケージと、夜空柄の100g用パッケージを制作した。しかし、当時からお茶会や軽トラ市での簡易なイベント販売がメインであり、販売元であるいわた茶振興協議会の方々もSNSを利用しているが、どのようにして発信や販売を行っていけば良いのかわからず、商品の伝達が行われていない現状である。またいわた茶は、静岡県の中でいち早く新茶の生産が始まる地域であるにも関わらず、ブランディング力が足りないために低価格で流通している場合が多い。生産者は、お茶を仕上げ、パッケージに入れて窒素充填するという流れを作業的に行っているため、パッケージが変化しても販売力の部分に繋がっていないと言える。

1.2.2 静岡茶

日本の太平洋側に位置する静岡県は、古くから各地でお茶の栽培が行われている。静岡市は、静岡県の中央部に位置し、山間地を中心に茶畑が広がり、全国からお茶が集積する茶市場を有する街である。

静岡市のお茶のルーツは、鎌倉時代に静岡市生まれの聖一国師が宋から帰国した際に持ち帰った茶の種子を足久保（静岡市葵区）に蒔いたことが始まりとされている。また、茶の種子は栄西禅師によって同じ頃に全国に広められ、そのうちの1つが駿河の清見（興津付近）にも蒔かれたと伝えられている。その後、南北朝時代にお茶の栽培が広がり、1607年に徳川家康が大御所として駿府城に入城後、井川や安倍川流域で栽培されるお茶を御用茶として愛飲していたことがわかり、1681年には足久保から江戸将軍家へのお茶の上納が始まったとされている。1738年には、茶葉を蒸して揉み、乾かすという茶製法が永谷宗円によって確立され、江戸時代後期には輸出戦略品として茶生産が一気に盛んになり、茶町には多くの製茶問屋や工場が建てられていった⁴。

静岡市の茶産地は井川や梅ヶ島周辺の安倍奥、美和、賤機、玉川、大河内の安

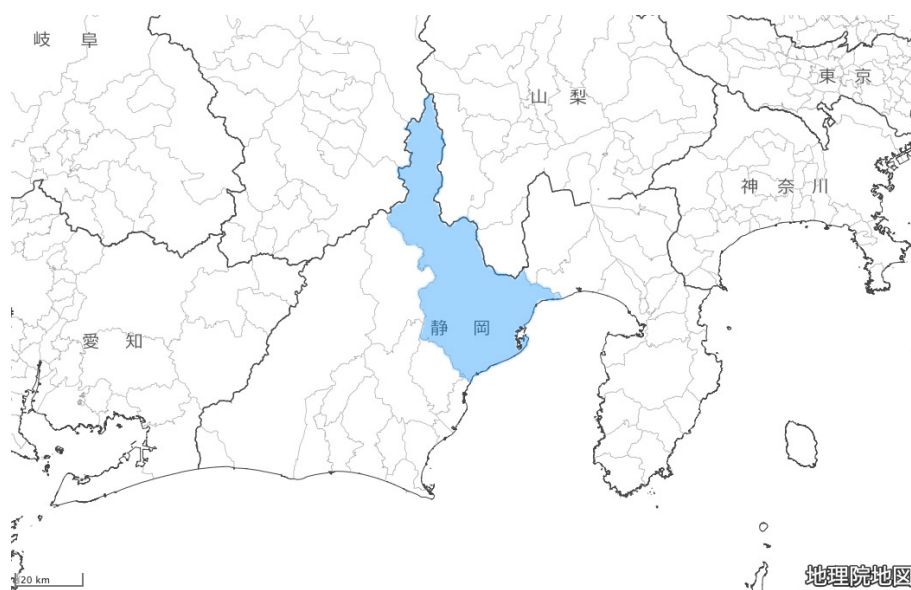
4. 農林水産省, 茶をめぐる情勢, <http://museum.ichikawaen.co.jp/history/>, 2020年12月31日アクセス。

倍川流域、藁科、清沢、大川といった藁科川流域、兵陵地に茶園が広がる日本平、興津川上流の両河内や小島、庵原といった地域で、やぶきたを中心に様々な品種のお茶が栽培されている。また、安倍川や藁科川流域の山の斜面で栽培されるお茶は本山茶と呼ばれ、静岡市のブランド茶として設定されている。しかし、静岡県内で生産されたお茶は全て静岡茶と設定されていることから、静岡市のブランド茶以外も静岡茶と呼ばれている。また、茶商が荒茶をより美味しくなるよう形状を整え、日持ちするように仕上げることや、味を安定させる合組を行う際に、50%以上の静岡県内産茶葉を使用して他県産茶葉とブレンドし、県内で最終加工を行っている場合は静岡茶ブレンドと表記される。



(国土地理院発行白地図⁵ 静岡県位置筆者加工)

図 1.1 国土地理院発行白地図



(国土地理院発行白地図⁶ 静岡市位置筆者加工)

図 1.2 国土地理院発行白地図

1.2.3 静岡市の茶業界の現状と課題

静岡市は古くからお茶の栽培が行われているが、山奥の霧深い産地や里の平地で栽培されているお茶等、各地域によって味や茶葉の厚み等の特徴が異なることはあまり知られていない。また、静岡市内の茶産地、全国のお茶の集積地として江戸時代から栄え、茶市場のある静岡市茶町界隈の茶産業においても、担い手の高齢化や後継者不足等の課題は絶えない。静岡市としては、本山や両河内等の市内産地のブランド力を高めるため、お茶まつりや首都圏プロモーション事業の一貫として、日本橋三越でのポップアップに力を入れているが、川根や掛川といった県内他産地の知名度には劣っている⁷。

7. 川根本町農林課, 茶嗜好調査, <http://www.town.kawanehon.shizuoka.jp/material/files/group/6/26513756.pdf>, 2020 年 11 月 30 日アクセス。

静岡県では2019年、荒茶生産量が過去最低となる中で相場も低調という異常事態に直面した。生産量が少なければ価格は上がるはずだが、そうした動きにならないのは需要の縮小が原因であると静岡茶市場社長の内田氏はインタビューで述べている⁸。2019年産茶の荒茶生産量は静岡県が15900haの栽培面積で29500トン、鹿児島県が8400haの栽培面積で28000トンであり⁹、静岡県荒茶の全国シェアは縮小している。さらに、2020年の静岡県内荒茶生産量は、茶期別データがある1953年以降で最低で、1キロ当たりの平均単価は一番茶と二番茶が平成以降の最安値となっている¹⁰。

静岡市の茶の流通動向においては、荒茶価格は一番茶、二番茶の時期共に低下傾向であり、ピーク時よりも1キロあたり2000円低下しており¹¹、茶生産の効率を上げることも必要ではあるが、付加価値を見直して価格を上げ、静岡市のブランド茶を確立していくことが急務であると考えられる。

2010年に設定された静岡市茶どころ日本一計画・第1次基本計画は、10年先を見据えた基本計画となっており、マーケティングの視点、個性を絞り込む点、まちじゅうの参画という点を重視した計画となっていた。静岡市内の茶生産農家数は2000年にはおよそ4000戸であったが、2015年には2000戸を下回っており、茶市場における取扱数量も荒茶の価格と共に低下している。2020年3月に発表された、第2次静岡市茶どころ日本一計画では、若者のお茶離れや担い手の減少が問題視されている一方で、海外における健康志向の高まり、輸出量の増加も見受けられる。また、茶どころ日本一計画・第1次基本計画にて掲げていたブランド茶の創出については、この10年の間で目立った効果は見られず、静岡市のお茶ブランド、お茶のまち静岡市としての発信の強化も重点施策として掲げられている。

8. 日経ビジネス, 生産減も茶相場上がらず, <https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00115/00051/>, 2020年12月31日アクセス。

9. 農林水産省, 茶をめぐる情勢, <https://www.maff.go.jp/j/seisan/tokusan/cha/attach/pdf/ocha-22.pdf>, 2020年12月31日アクセス。

10. 中日新聞ニュース, 20年の静岡県産荒茶データ, <https://www.chunichi.co.jp/article/114616>, 2020年12月30日アクセス。

11. 静岡市, 第2次茶どころ日本一計画, <https://www.city.shizuoka.lg.jp/000839602.pdf>, 2020年12月30日アクセス。



(国土地理院発行淡色地図¹² 茶葉集積位置筆者加工)

図 1.3 国土地理院発行淡色地図

1.2.4 茶の町コンシェルズの現状と課題

茶の町コンシェルとは、静岡茶の産業文化の中心地域である茶町界隈の茶匠や茶業以外の商店経営者が集った異業種団体である。茶どころ静岡を代表する拠点地域として発信力を高め、にぎわいと活力ある地域とすることにより、静岡茶の親交を図ることを目的に活動している。お茶好きの異業種団体の特性を生かし、消費者、市民を主な対象に「お茶のある暮らしの豊かさを感じられる」茶の町界隈の地域プロモーション活動を展開するために、2011年6月より、静岡市産学交流センター(B-nest)のサポートを受けながら始動し、お茶ツーリズムの受け入れと、日常的にお茶体験を楽しめる環境づくりを進めている。

2012年からは試験的なまちあるきを行い、地域の魅力を発信するために茶の町Mapを制作し、現在も茶匠を中心にお茶ツーリズムや茶を身近に感じてもらえる活動を行っている。茶の町コンシェルという連携内でもそれぞれが様々な種類の

お茶を作っており、例えば茶の町コンシェルズの会長である前田氏の仕上げるお茶は、テレビチャンピオンにおける優勝記念の高級ブレンド茶、本山産地を中心としたブレンド茶、深蒸しと浅蒸しの間のようなお茶、熟成させたお茶、フレーバーティー、抹茶等多種多様である。また、茶スイーツ商品も展開しており、店舗の2階はカフェになっている。茶の町コンシェルズのメンバーである山梨商店は、ほうじ茶を中心にプーアル茶、微発酵茶等、新たなお茶の開発にも積極的であり、小島茶店は、市内山間部の地域別のお茶を中心としたラインナップで、小売販売と卸売りをやっている。

しかし、静岡市の伝統的な茶業の集積地であるにも関わらず、核となる商品や静岡市を代表するブランド茶が設定されていない。静岡市茶産地の荒茶単価の低下も著しく、ブランド茶も存在しないこのままの状態が続いていくと産地、茶商の町共に利益が見込めず消滅してしまう。現に、静岡市の茶農家では後継者もおらず放置茶園となってしまう所も多く、茶町の製茶問屋や小売店も減り、町に活気がない。各茶業者が荒茶を仕入れて仕上げ、茶商品としてコンスタントに販売し続けているだけでは、茶匠の技術力や伝統的な茶産地、製茶現場の魅力を伝え、守っていくことはできない。静岡市のお茶ブランドとはどういったものであるのか、販売力を高めるためには何を行うべきなのか、茶業者がブランディングやマーケティングに向き合っていない点が問題である。

静岡市の茶市場には全国各地からのお茶が集積するが、市民でさえも茶市場がどこにあるのか、そしてどのような取引がされているのかという点も伝わっていない。茶の町コンシェルズが発足し、茶の町 Map を制作してまちあるきのイベントを数回行ったが、その前段階として、ブランディングやマーケティング活動のベースがないため、魅力が伝えきれず参加者も少ない状況である。また、茶町地区でお茶を飲むことができるショップは数少なく、オンラインでの販売を行っている店舗も少数で発信力も弱い。茶の町コンシェルズの代表である前田氏によると、静岡市のお茶を広めていきたいと考えているが、どういった取り組みが必要であるのか、何から行えば良いのか模索している状態が続いているようだ。また、茶業者は農家から仕入れた荒茶の加工や仕上げの工程が新茶の時期から二番茶、三番茶と続いて日々のお茶づくりに追われ、ブランディングやマーケティング活

動に向き合ってこなかった点も課題である。



(茶の町コンシェル¹³ より引用)

図 1.4 茶の町マップ 表



(茶の町コンシェル¹⁴ より引用)

図 1.5 茶の町マップ 裏

1.3. 所属と対象

筆者は「茶の町コンシェル」の定例会や会議に2012年から参加している。修士時代にお世話になった川口宗敏教授の紹介で、デザイナーズの代表川口良子氏がプロジェクトを推進していた茶の町 Map を制作する等の取り組みやワークショップに参加し始めたことがきっかけである。茶の町 Map づくりのワークショップでは、まちあるきを行い、各自の気付きやアイデアを出し合うことを行ってきた。その後、毎月1回行われる定例会議に参加し、茶町界隈の事業者や茶業者の方々と町や茶振興についてのビジョンを共有してきた。内容としては、毎月まちあるきを行い、茶体験や茶工場の見学、各茶業者間を巡る茶の町ウォークの開催や、小学生を対象としたお茶の淹れ方教室の開催内容、また同じく小学生や親子を対象としたT1グランプリの開催、その他、行政主体の世界お茶まつりや静岡祭り、大道芸ワールドカップ時に出すお茶ブースについて等の話し合いがメインである。これらは行政主体、または産業振興の団体等がきっかけで始まっている場合が多く、事業者主体の取り組みではないため、それぞれがどこか人任せになってしまっていたり、積極的な参加が見られない場合も多々ある。そして、各社1人しかお茶の仕上げをできる人がいないという状況や、日々のお茶づくりに追われている中で、茶のブランディングやマーケティングコミュニケーションという部分に目を向けてこなかった点が課題となっている。

茶町地区は静岡市における伝統的な茶業の町であるが、Mapづくりやまちあるきを推進するだけでは、産地やまちの疲弊、茶の販売価格が著しく低下している現状を解決することはできない。茶葉を安売りするのではなく、ブランド茶を明確にし、ブランディングやマーケティング活動に力を入れていかなければ、産地や茶のまちも衰退してしまう。各茶業者が仕上げたお茶をコンスタントに販売し続けている現状のままでは、茶匠の技術力や伝統的な茶産地を守っていくことはできないため、本質的なお茶のブランディングやマーケティング活動を早急に検討していく必要がある。そして、筆者は静岡市のお茶にまつわるリソースを活かして世界に通用するお茶ブランドづくりに携わり、お茶をはじめ様々な静岡ブランドをより良く強固なものにしていくためのコーディネートやプロデュースをしていきたいと考えている。

静岡市茶産業の疲弊している現状を解決するためには、愛着を持って日常的に産業に接する事業者が品質の高い商品を作り続けるだけではなく、付加価値や販売力を意識することが重要である。そのためにはまず、静岡市ブランド茶の活力を高める第一歩として、歴史や技術を受け継いできた茶業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を生み出す必要がある。

そこで本研究では、茶の町コンシェル茶業者である前田金三郎商店、山梨商店、小島茶店を対象として、長く愛され続けているファッションビジネスのイメージ戦略の部分を応用し、「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案する。そして2018年8月、2019年2月、2019年7月にワークショップを実施して「地場産業イメージ戦略プロセス」を茶業者に持ち込み、ブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を生み出すための戦略として効果的であることを示す。

1.4. 本研究の意義

本研究では、ファッションビジネスのイメージ戦略の部分に焦点を当て、マーチャンダイジング、ビジュアルマーチャンダイジング、プレスのイメージ創り・操作方法を抽出、応用し、茶業者に「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案する。

そして、ワークショップを通して「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込み、茶業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すことで、静岡市のあらゆるリソースを活かした世界に通用するお茶ブランドの確立、産地や茶商の町の活力を高めることに繋がると予想できる。

これまでも地場産業活性化のための取り組みは行われているが、行政が主体となった政策や一過性のイベント、外部の専門家に頼ることが主体であり、継続的なブランディングや発信活動が行われていない。そのため、地域の事業者の収益や地域の活力を高めることにつながっておらず、地域の疲弊、産業の衰退が深刻な状況である。

しかし、地域の産業をより良く強固なものにすることを目指し、地域の疲弊という課題に立ち向かっていくためには、地域の事業者がブランド化や販売力を高

めることを意識して活動を行っていかなければならない。ブランド化へ向けたつくり込みはファッションビジネスにおいて昔から行われており、主にマーチャンダイザーが舵を取り、価値創造、イメージ戦略を行っている。そのため、ファッションビジネスの手法を地場産業に応用することで、地域のリソースを活用したイメージ創りができ、事業者がブランディングやマーケティング活動に取り組みやすくなると考えられる。

そして、事業者が主体となりブランド化に向けた活動を行っていき、産業が活気づくための第一歩として、「地場産業イメージ戦略プロセス」が茶業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すことに有用であることを示す。

1.5. 本研究の目的

本研究は、静岡市のブランド茶の販売力を高め、茶産地や茶町の疲弊を解決するための第一歩として「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案し、茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を創出する。

まず、地場産業の事業者がブランド戦略やマーケティング活動に向き合う上で必要となる「商品イメージ」を創る方法を示すために、印象に重きを置いているファッション業界に注目した。トレンドに敏感なファッションビジネスは、マーチャンダイザーがブランドの舵取りを行い、ビジュアルマーチャンダイザーやプレス等の広報と連携して、早い段階から時代の流れを視覚化することやライフスタイルに沿った提案を行っている。その中で、基本型やコンセプトが変わらずに長く愛され続けているファッションアイテムやファッションブランドが存在する。これらは、核となるコンセプトやアイテムのデザインを変えずにコーディネートによってイメージを操作する方法やバリエーションを展開する方法、ブランドの大枠のコンセプトを変えずに傘下に系統の異なるレーベルを作り、新しいイメージを提案して裾野を広げていく方法を主として販売力を高め、時代に対応している。

この内、イメージ操作を行っているファッションビジネスの手法は、新商品の開発やリブランディングを頻繁に行わずに消費者に新鮮さを与えることができる

ため、商品の基本型や伝統的な商品自体を変化させることが難しい地場産業に活用できるのではないだろうか。もちろん、いち早く時代の流れを読み、トレンドを生み、洋服のように地場産業の商品バリエーションを増やすことやシーズンに合わせた中身の変更、コンセプトの異なる新商品をつくること等の変化や進化も必要である。しかし、地場産業の事業者は、コストをかけた商品のリブランディングや新商品の開発等を頻繁に行うことは難しいため、商品のイメージのみを操作する手法が役立つと考えられる。そして、手間暇惜しまない作り手によって、代々受け継がれ、その地に根付き、品質が高く本質的に素晴らしい地場産業だからこそ、見せ方次第で活力が高まるのではないだろうか。

近年では、店舗や広告といったプロモーションの他、SNS 効果も大きく、コストをかけずに発信が行いやすくなっている。愛着を持って日常的に産業に接する事業者が品質の高い商品をつくり続けるだけではなく、付加価値や販売力を意識していくことで産業がより良く強固なものになっていくのではないだろうか。そして、ブランディングやマーケティング活動を継続して行い、利益を生み出すことが、茶産業の衰退を解決することに繋がる。そのためにはまず、静岡市ブランド茶の活力を高める第一歩として、歴史や技術を受け継いできた茶業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を生み出す必要がある。

そこで、ロングセラー商品の存在やコンセプトがブレずに長く愛され続けているファッションブランドのイメージ戦略の部分に焦点を当て、マーチャンダイジング、ビジュアルマーチャンダイジング、プレスのイメージ創り・操作方法を抽出、応用し、地場産業の事業者用の「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案する。研究方法はアクションリサーチ研究の手法を用いて、茶の町コンシェル茶業者を対象とし、ワークショップを通して「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込むこととする。そして、茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢の創出に有効であるか考察することを目的とする。

1.6. 研究方法

本研究は、「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込むことで、茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢の創出に有用であることを示すため、アクションリサーチ研究の手法を用いて進める。アクションリサーチは Lewin によって導入された研究方法¹⁵であり、秋田¹⁶によると、教師などの実践者自身によるアクションリサーチもあれば、実践者と研究者の協働によるアクションリサーチ (共同生成的なアクションリサーチ) もあるとしている。中村¹⁷によるとアクションリサーチは現実の問題を解決することを目指した、または目標となる望ましい状態に向けて変革していくことを目指した実践と研究を行っていくものである。研究者が対象者に関与しない「実践について」の研究は現場 (フィールド) 研究ではあるが、アクションリサーチではないとしている。また、研究者の関与の仕方としては、フィールドの人々に直接関わらないが、フィールドの実践者に援助や助言、スーパービジョンを外部専門家として行う場合やフィールドの特定場面に関与していくカウンセラー等の研究者のあり方、実践者が日常生活において実践を通して研究する当事者であり研究者である場合を挙げている。

アクションリサーチについて藤田¹⁸は、実態を把握し研究課題を設定、その研究課題に対する具体的な解決策と仮説を立て、解決策を実行しながら経過を記録して効果を検証するとしている。必要であれば異なる方策を設定、実行し再度その効果を検証する。最後に実践を振り返り、結果をまとめて報告し、このような手順は1度で終わらず繰り返し循環的に行われるとしている。また佐藤ら¹⁹はア

15. Kurt Lewin, "Action Research and Minority Problems," *Journal of Social Issues* 2, no. 4 (November 1946): pp.34-46.

16. 秋田 喜代美, "学校でのアクション・リサーチ — 学校との協働生成的研究 —," 東京大学出版会, *教育研究のメソドロギー — 学校参加型マインドへのいざない —*, 2005, pp.163-183.

17. 中村 和彦, "アクションリサーチとは何か?," 南山大学 人間関係研究センター, *人間関係研究* 7 (2008): pp.1-25.

18. 藤田 卓郎, "アクション・リサーチ再考 — 結果の一般化に焦点を当てて —," 外国語教育メディア学会 (*LET*) 関西支部メソドロギー研究部会 2014 年度 第 6 号報告論集, 2014, pp.117-129.

19. 佐藤 美由紀, 齊藤 恭平, 若山 好美, 芳賀 博, "アクションリサーチによる地域高齢者の社会参加促進型ヘルスプロモーション・プログラムのプロセス," 日本老年社会学会, *老年社会科学*

クシヨシリサーチが介入プロセスや住民の変容プロセスを明らかにすることが可能であるとともに、プログラムの効果を多面的に評価することができるとし、地域課題の解決に向けた住民の意識と行動変容の過程を明らかにする研究に用いている。

長島²⁰はコミュニティにおける地域課題の解決を目指すアクションリサーチでは、まず特定コミュニティにおける課題を発見し、分析することから始まるとしている。そして、解決のための方策と体制づくりに移行し、計画を練り上げ、解決策の実行へとつながる。実行後は、その方法と活動成果を評価した上で次のサイクルへと進みこれらの段階は行き戻りしながら積み重ねていくスパイラルな循環を成し、課題の見直しや方策の在り方、体制の在り方の再検討を行うことやコミュニティの反応・変化に目を向けてオーバーラップしながら進められることが多いとしている。評価の方法については、実行策を実行後、地域からのリアクション、生じた課題、地域で生じた出来事といった地域動向を振り返るとしている。また、Herr ら²¹によるとリサーチに関わる人との協力関係や、問題解決や問題を捉え直すこと、実施手法の妥当性、リサーチがどの程度方向づけできたのか、という観点が重要となる。

そこで本研究においては、筆者が2012年より関わっている静岡市の茶の町コンシェルを対象とし、地場産業における現状、今回の事例となる静岡市の茶業界が抱える課題を分析した上で、その課題を解決する方策の計画と体制づくりを行い、実行、解決策実行過程と結果の評価を行うこととする。アクションリサーチが研究として実践の改善、知見の共有に貢献するためには、評価のあり方が重要であるとされており、実践のフィールドにおける課題、問題、現状をどう評価するかという点と、実践、アクションの結果をどう評価するかという点を含むと高橋ほ

38, no. 1 (2016): pp.3-20.

20. 長島 洋介, “コミュニティを舞台としたアクションリサーチの可能性,” バイオメカニズム学会誌 42, no. 1 (2018): pp.37-42.

21. Herr K , Anderson G, “The Action Research Dissertation,” *A Guide for Students and Faculty*, 2005,

かは述べている²²。また、結果の評価は、課題解決に関する直接的な評価が重要であるとし、望ましい方向への変化を定量的・定性的に捉える必要がある²³。

本研究では、まずはじめのステップとして地場産業の現状と課題を調査し、静岡市茶町界限にて活動を行っている茶の町コンシェルを対象に課題を具体的に分析する。筆者は2012年より茶の町コンシェルのミーティングに参加し、茶の振興や茶町界限の賑わい創出を目的として茶の町 Map づくりやまちあるきのコース設定に携わってきた経緯がある。課題としては、販売価格の下落や産地の衰退が挙げられ、利益を生み出すことや販売力を高めることから外れて、行政主導のまちあるきコース設定や Map づくりといった取り組みを中心として動いてきた点が挙げられる。Map やまちあるきコース、見学内容等の成果物はあるものの蓋を開けてみるとお茶の町として代表的な商品は何なのかという部分が明確になっていない。静岡市のブランド茶とは何なのか？ 茶処の茶町といえばどのようなお茶が代表的なのか？ という部分が曖昧であり、ブレンド茶や様々なお茶がつけられている点が魅力、といったように広い範囲でのくくりになってしまっている。そして、取り扱うお茶の種類を増やすことやお茶自体の追求に取り組み、ブランディングやマーケティング活動の部分に焦点を合わせて来なかったと言える。

この課題を踏まえて、茶単価の下落や産地の疲弊を解決するためには、静岡市のブランド茶を明確化し販売力を高めていく必要があり、そのためにまず、茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を生み出すための戦略を提案する。そして茶業者にその戦略を持ち込むことで、自発的な取り組みや意識、活力を高められるという仮説を設定する。

提案の構想は、ファッションのイメージ創り・操作のプロセスを応用して「地場産業イメージ戦略プロセス」としてワークショップを通して茶業者に持ち込み、実践を進め、どのような変化が見られたのか観察とヒアリング調査を行い、効果

22. 高橋 知音, 武田 明典, 村瀬 公胤, 松尾 睦, 鹿毛 雅治, 秋田 喜代美, 楠見 孝, “教育実践研究方法としてのアクションリサーチ: 成果をあげるための評価法とは? (自主シンポジウム B-4),” 日本教育心理学会総会発表論文集, 2005, pp.32-33.

23. 長島 洋介, “コミュニティにおけるアクションリサーチの体系化と課題,” 研究・イノベーション学会年次大会講演要旨集 30 (2015): pp.98-102.

的でなかった部分を考察・診断し次のサイクルへ進むこととした。観察においては、本研究に取り組む以前の 2016 年から 2017 年における茶の町コンシェルの茶業者の活動記録があるため、実践前後における比較と観察できたデータをベースに茶業者の意向や意識・関心などを把握するためにヒアリング調査を行った。

第 2 章

関 連 研 究

本研究では、地場産業の事業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を創出するための「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案する。ブランド力がなく利益を生み出すことが難しい地域の事業者が、産業をより良く強固なものにすることを目指し、地域の疲弊という課題に立ち向かっていくためには、付加価値や販売力を意識して取り組みを行っていかなければならない。そのために事業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を創出する戦略が必要であると考えた。よって、関連研究では地域ブランド化の重要性や地域ブランディングの取り組みから課題や必要な要素を洗い出し、次に近年のマーケティングやブランディングの傾向を調査した。続いて、ブランド戦略のつくり込みが昔から行われているファッション業界の戦略について、マーチャンダイジングやビジュアルマーチャンダイジング手法と、ロングセラー商品を持つファッションブランドの戦略を調査した。そして、近年の茶産業の活性化研究や活動についても調査を行い、事業者のマーケティングやブランディングに取り組む姿勢を創出するための「地場産業イメージ戦略プロセス」について記述する。

2.1. 地域ブランドについての考察

2.1.1 地域ブランド化の重要性

地域ブランドとは、ある地域の売り手による、当該地域と関連性を有する商品又はサービスを識別し、他の地域の売り手のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、又はその組み合わせである。また、地域ブラン

ド化とは「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの(自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等)関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供を行う取り組み」、「地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結びつけ、好循環を生み出し、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」とされている¹。

地域の産業振興の効果面では、地域内の雇用・所得確保、関連産業の振興、伝統的な日本文化・地域文化の保存・継承、ものづくりの基盤をなす職人技・技能の保存・継承、コミュニティの再生、地場産業観光を通じた交流人口の拡大(都会の若者が地方に移住・定住するきっかけづくり)、伝統製品の輸出拡大と外国人観光客の流入促進効果等、多様な効果があるとされている²。2014年からは国の重要政策の一つに地方創生が掲げられて、高齢化や少子化、生産拠点の海外移転、自治体の財政危機といった地域社会の衰退が問題視され、地方創生の核となる地場産業の活性化、ブランディングの検討等が重要課題となっている。

これまで、農水省の「農林水産物・食品地域ブランド化事業」や総務省の「がんばる地方応援プログラム」等、行政が主体となって地域ブランド化や地場産業の強化に向けた取り組みが行われてきた。特許庁の地域商標事例集によると、「ふるさと」の農林水産物はもちろん、日本古来の手法で製造された「伝統工芸品」、国内各地に湧き出る「温泉」、観光客で賑わう「商店街」、近年盛り上がりを見せている「ご当地グルメ」等といった様々な地域ブランドは、2017年時点で約600件登録されている³。そして、多くの自治体や団体が主体となって首都圏プロモーションやイベント等で地域ブランドの発信を行い、地域活性化や地域雇用の創出等に取り組んでいる。特に2004年からスタートした中小企業庁によるJAPANブ

1. 農林水産省知的財産戦略チーム, 農林水産物・地域食品の地域ブランドの現状と課題, https://www.maff.go.jp/j/kanbo/tizai/brand/b_senryaku/wg/01/pdf/data04.pdf, 2020年11月7日アクセス, 2007.

2. 熊坂 敏彦, 地方創生における地場産業振興の重要性笠間焼産地等の革新的取組みに学ぶ(筑波総研株式会社, 2014).

3. 特許庁, 地域団体商標事例集, https://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/files/tiikibrand/all.pdf, 2017年11月7日アクセス, 2017.

ランド育成支援事業では、地域活性化の一環として地域ブランドの開発や地場産業の疲弊対策を重点的に行っている。この事業は、各地域の商工会・商工会議所等が小規模事業者と連携して、海外市場においても通用する地域資源ブランドを確立することを目的としている。また、安価な海外製品の流入や担い手不足、生産者の高齢化等、地域の産業は窮地に追い込まれる中で、生産者や販売者自らが現状を分析し、ブランドコンセプトや販売戦略を策定できるよう支援することもこの事業の意図とされている⁴。

このように数多くの取り組みの中で、地域経済における課題を解決するためには地場産業の高付加価値化を行い、地域商品のブランド化を図ることが必要であると示されている。しかし、金子⁵は2018年に発表した地域ブランド化戦略の取り組みの成果と課題を評価した論文の中で、これまでの地域ブランド化の成功事例は少ないと指摘している。地域ブランドとは何かを考えることは簡単なようで難しい問題であり、地名がつけば地域ブランド商品である、と安易な取り組みを行う地域も多く見受けられると述べている。また、ジャムのように全国どこにでもある商品を作ることや、大型展示会や百貨店の地方フェア等のイベント中心の営業活動を行い、企業との通常取引まで持ち込むことができていない点、地域商品と地域イメージのブランド価値が両立していない点も課題としている。ならびに、農協や漁協などの生産者団体についても触れ、少品種多量販売、中央卸売市場経由の流通といった従来の手法を継続して用いており、地方自治体と連携して商品の高付加価値を目指す地域ブランド化戦略に取り組もうとする動きが少ない点も指摘している。一方、地域の事業者や流通業者といった供給側と、市場の消費者とを結びつける絆を構築し、継続的かつ安定的な関係を通じて地域の事業者の収益を高めることが地域ブランド化の目的であると述べ、地域の活力を高めるためには、地域商品のブランディングが重要であることがわかる。

4. 中小企業庁, JAPANブランド支援育成事業, http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/, 2017年11月7日アクセス。

5. 金子 和夫, “地域ブランド化戦略の評価と今後の展開,” *Ehime Center for Policy Research* 1, no. 41 (2018): pp.3–4.

2.1.2 地域ブランド化の取り組み

地域ブランド化の取り組みを行うにあたっては、地域の資源を見直して地域内で共有すること、ブランドの戦略立てをして、さらに事業者や地元の人々が中心となって継続して発信活動を続けていくことが重要である。

1990 年台から 2000 年代にかけては、地域の産業界において、地場産業の活性化に対する意識は大変薄かった。塚田は、国内の中小・零細企業集団が今後どのようなマーケティング戦略をとるべきなのか、豊岡市のかばん産業について研究を行い、産地としてのイノベーションを目指そうとしない業界の姿勢に疑問を投げかけた⁶。また、消費者ニーズや小売り段階における変化への対応が著しく遅れている要因を指摘し⁷、製造業者が中心となった産地の改革や産地支援の必要性を示した⁸。そして、当時から中小企業施策は繰り返し講じられてきたが、過去の施策の目的が果たされなかったとし、見直すべきであると指摘している⁹。

さらに、後藤¹⁰によると、高度成長期以降の代表的な取り組みは、全国総合開発計画、ふるさと創生一億円基金、総合保養地域整備法、地域振興券、構造改革特区制度などであり、地域活性化策が次々と取られてきたが、特色のない画一的な地域振興策を続けてきた結果、地域の地場産業の衰退が進み、地域活力を喪失してきたと指摘している。また、三重ブランドを取り上げ分析する中で、地域経済の活性化のために地元企業が自主的に行うべきこと、地元企業の活動を支えるために必要な方策を検討している。三重ブランドとは、三重県のイメージアップにつながる県産品だけではなく、その生産または製造に携わる事業者を合わせて

6. 塚田 朋子, “兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性 (その 1),” 慶應義塾大学, 三田商学研究 38, no. 4 (1995): pp.110–112.

7. 塚田 朋子, “兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性 (その 2),” 慶應義塾大学, 三田商学研究 39, no. 2 (1996): pp.83–85.

8. 塚田 朋子, “兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性 (その 3),” 慶應義塾大学, 三田商学研究 39, no. 5 (1996): pp.48–53.

9. 塚田 朋子, “わが国かばん業界に見る中小企業性製品の産地の現状と課題,” 東洋大学, 経営論集 42 (1996): pp.142–146.

10. 後藤 基, “地域ブランド戦略と地域内連携構築三重県地域ブランド戦略と地域活性化の取り組み,” 三重大学法経論叢 27, no. 2 (2010): pp.2–15.

認定し、消費者に明示したものである。伊勢茶やあのみふぐの事例を分析する中で、地域ブランドを確立するためには、まちの地域資源を見直し、発掘、創造して地域内外に発信しなければならないとし、地域ブランドを活用して地域再生を実現する処方箋は地域住民の中に存在すると述べている。加えて、アイデアを顕在化させて、住民自らが実践していくことが重要であるとし、ブランドの構成要素である人材と固有の地域資源が域内で循環する仕組み、つまり、地元の人が地域資源を育てていくという仕組みの創出が必要であると述べている。そして、地域の知恵に学ぶブランド戦略は持続可能なまちづくりに不可欠であるとし、住民、地場企業、自然、文化等の地域に存在するあらゆる資源を余すところなく組み上げることが重要であると提示している。

竹田・竹内¹¹は、比較的小規模な商店街に至るまで地域ブランド構築への取り組みは急増しているが、その手法は一部の成功した地域の事例を踏襲しており、地域の特徴を考慮した手法についての十分な議論がされているとはいえないとも指摘している。そして、地域の連想に合致した製品・サービスと合致しない製品・サービスを展開する際の消費者の反応を知名度の高低ごとに定量分析することで地域ブランド構築の成功要件を示している。具体的には、消費者の高評価を得やすいサービスを先行させてブランド構築の効率を上げる手法を得策として挙げ、地域のブランド・アイデンティティを決め、アイデンティティと連想が一致するサービス・製品を検討する。次にサービスを先行してブランド化し、知名度を上げ、サービスに関連する製品に拡張する。そして、製品と地域の連想を強化させるプロモーションを積極的に展開し、ブランドを構築するというステップであると述べている。

また、河内¹²は、地域資源を活用した商品開発とそのブランド化について考察する中で、地域商品がブランド化を遂げていくためには、品質の良さを訴えるだけでは難しく、地域商品における歴史的・文化的・地域的・地学的・伝承的ストー

11. 竹田 淳子, 竹内 淑恵, “知名度が低い地域でもブランド化は可能か—地域ブランドにおけるサービス財の重要性—,” マーケティングジャーナル 30, no. 2 (2010): pp.45–61.

12. 河内 俊樹, “地域商品におけるブランド化の視点と戦略的プロモーション展開の重要性,” *Ehime Center for Policy Research* 1, no. 45 (2020): pp.26–27.

リーや、その地域商品が誕生した必然性的ストーリー等が地域ブランドとしての認識を生み出すための決定要因となる、と示している。そして、これらの消費価値情報の創出は差別的認識をもたらすために必要であるとし、その消費価値情報に基づく未来の需要確保を目指した継続的なプロモーション情報の発信戦略も重要であると述べている。

近年、地域ブランドとして取り上げられることの多い高知県安芸郡馬路村の研究においては、過疎化と高齢化が進む典型的な山村であったが、柚子加工業に活路を見出し、それをブランドとして成長させたことが示されている。林¹³によると馬路村では唯一の産品である柚子に焦点を絞ったことで、ブランドの構築段階においてイメージの分散が避けられ、商品を地域イメージと結びつけながら地域ブランドを確立できたとし、商品の選定も重要であることがわかる。

さらに、永野¹⁴による新潟県十日町市のからむしのブランド化についての研究では、地元でのシゴト化を推進するためにもブランド化を検討し、地域住民との連携をより密に行い、地域に還元できる仕組みを構築する必要性について述べている。そして、地域ブランドの確立に際しては、行政機関との協働を図る必要があるとし、活動を地域外より支援する側は、継続性という壁に直面しているとも指摘していることから、外部に頼りすぎず、地域内でブランディングノウハウを共有し検討できるようになることも重要であることがわかる。

近畿経済産業局¹⁵が発表した地域ブランディングの第一のゴールは、地域発の商品の優れている点を価値として伝え、BtoCでは一般消費者に、BtoBではバイヤーや販売店、卸事業者に認識された結果、地域発商品の「ファン」になってもらうことであるとしている。また第二のゴールは、地域への訪問によりイメージや印象が蓄積された結果、地域に繰り返し来る「ファン」ができること、第三のゴー

13. 林 恵子, “地域ブランドの事例調査と特性の分析:高知県安芸郡馬路村を成功事例として,” 日本デザイン学会研究発表大会概要集 57 (2010).

14. 永野 聡, “地域資源を基点とした中山間地域でのシゴト化に向けた取組みの実態と次世代の担い手育成支援に関する研究,” パーソナルファイナンス研究 4 (2017): pp.53-60.

15. 近畿経済産業局知的財産室, 域発! みんなが集うブランドづくり~3つのゴールと10の手法の提案~, https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/02shiensaku/chiikidantaisyohyou/brand_guidebook.pdf, 2020年12月30日 アクセス, 2020.

ルは地域ブランディングに成功した結果、事業承継が増えて産地の維持ができ、地域内外との連携が増えることであると示している。また、地域ブランディングの骨格を考える際に、ゴールを定め、背景を伝えるためのヒストリー、機能や品質を伝えるコンセプト、商品やサービスのヘリテイジ、時期を検討する必要があることを示している。具体的には地域ブランディングを構想するにあたって、どのような地域の事情があるのか、どういう理由で、どのような資源や価値を活かすのか整理することを提示している。また、連携やこういった強みを活かすのか、伝えたいメッセージの内容やどういうファンづくりを行うのかも考え、顧客目線における楽しみ方や共感ポイントも検討する必要があるとしている。そして、地域ブランディングの手法としては、技と品質の良さを継続的に発信すること、ポップアップストアや外部評価、海外からの評価の活用、物語づくり、デザイナーやアーティストの力を借りること、点在資源をイベントでつなぐこと、産地協働や共有、次代につなぐことを挙げている。

このように、地域ブランド化の研究や分析では、地域ブランディングを行うにあたり、地域の資源を見直し地域内で共有すること、ブランドの戦略立てをして、さらに継続して発信活動が続けていくことが必要であることがわかる。そして、事業者や地元の人が地域資源を育てていくという仕組みの創出が重要である。

また、ブランド化の流れは、ブランドの発掘・創出に向けて、関係者を巻き込み地域、市場、競合の調査を進めながら、地域ブランド化にむけた戦略の策定、取組体制の整備を行う必要がある、と金子は今後の地域ブランド化戦略の展開を論じる中で述べている。続いて、ブランド化できる商品の開発、販路の開拓を進め、地域ブランドを作り上げる。その際に、事業のキーパーソンを探すことや適切な価格を設定すること、地域ブランドのアイデンティティやストーリーのテキスト化、ロゴマーク等を作成した統一的な発信、流通チャネルの検討等が必要となるとしている。また、地域全体での取り組みとし、地元の生産者や住民、行政等、一丸となり、地域の誇りと感じてもらうことが理想的であると示している¹⁶。

以上より、地域ブランディングは地域内で意識を高め合い、事業者が中心となっ

16. 金子 和夫, “地域ブランド化戦略の評価と今後の展開,” *Ehime Center for Policy Research* 1, no. 41 (2018): pp.5–13.

て継続して行うことが大切であることがわかる。地域ブランドとなり得る商品を地域内で認識した上で、継続的かつ積極的なブランディング活動やマーケティングコミュニケーションが行えるように地域の生産者や事業者の意欲を喚起することが重要であると言える。地域資源に加工を施し、ひとまず商品化したものではなく、付加価値を見極めていくことが必要であるが、これまでの提言や手法は客観的な視点から事例を分析してまとめたものが多い。ブランド化に必要な要素だけではなく、ブランド化に向けてどのように価値を見極め、どのようなリソースが活用できるのか、どのような継続的プロモーションを行うのか、検討に至るまでの工程も重要である。地域ブランド化の方法が提言されている研究もあるが、細かく順序立てて指示されているわけではなく、地域内の事業者が中心となって実践した事例はなく、地域ブランド化に取り組むための内容としては乏しい。よって、地域の事業者がブランディング活動やマーケティング活動の取り組みに着手しやすくなるようにする必要があるため、次に地域内における意識共有や改革についての調査を行った。

2.1.3 地場産業事業者の意識改革

菊池¹⁷は鹿児島県の食を対象にマーケティングの方向性を示す中で、産学官連携や地域間の連携を強め、商工費の拡充や担い手確保を含めた持続可能性を担保していくことと、事業者のアニマルスピリッツを喚起していくことが重要であると述べている。さらに、木下¹⁸は、地域の農協や商工会などが自分たちで考え、自分たちで資金調達し、投資して地域ブランドを推進する取り組みを行う所は稀であると指摘している。大半は国や自治体の補助金を活用し、さらにコンサルタント頼みでその計画を進め、外部からきた名ばかりコンサルタントは、自分の仕事にするために「こんな美味しいもの、綺麗な景色は絶対にブランドになる」と褒

17. 菊池 裕幸, “鹿児島県における「食」関連産業の課題,” 地域総合研究 44, no. 2 (2017): pp.51–59.

18. 木下 斉, 「地域ブランド化」が失敗に終わる3つの理由, <http://toyokeizai.net/articles/-/104375>, 東洋経済 ONLINE, 2020 年 11 月 7 日アクセス, 2016.

め称え、地域ブランド開発がスタートする、と問題視している。そして、同じような農作物を使った商品や観光商品が、同じようなプロセスを経て市場に出され、高付加価値のブランド化を目指したはずが、汎用品を作り出す結果となり、最終的には、地元の道の駅でしか置いてもらえず、予算の打ち切りと共にコンサルタントも去り、自称・地域ブランドは使い捨てられていくと指摘している。

地域の活性化関連の事例として代表的な今治タオル¹⁹や熊本県の戦略^{20,21}もキーアクターによる影響が大きいと言える。地場産業や伝統的工芸品産業を活性化させ、生き残らせていくためのマーケティング戦略としては、ニッチな市場を狙ったり差別化商品を開発するということを指摘している研究も多々あるが、自社商品を新しく開発するということが難しいことである。長瀬・鈴木²²によると地場産業や伝統的工芸品産業の活性化を検討、地域との協業を通じて開発されてきた商品群の中で、より高い成果を産み出すための要件は「熱意」と「企画提案の程度」、そこに「技術力(設備)」が組み合わされる場合だとしている。本気で取り組む姿勢や、協業の程度として最初の企画段階から最終的な販路や流通の設計までをプロデュースしたもの、そして既存の技術をデザインに巧みに表現できることが成功要因であり、現代の消費者のライフスタイルに合う新市場へと上手くブリッジングでき成果につながるとしている。

信州大学と塩尻市は2004年に地域ブランドに関する研究会を発足し、2005年より共同研究として地域ブランド戦略・アクションプランを構築・実践してきた。2015年からは新たに地域ブランド創造事業とコミュニティ・エンゲージド・ラーニングによる地方創生を推進しているが、これまでの分析では研究会の場がなければ、地域ブランド構築事業は連繫事業になることなく、数年で終わった事業に

19. 佐藤 可士和, 四国タオル工業組合, 今治タオル 奇跡の復活 起死回生のブランド戦略, ISBN 978-4023313392 (朝日新聞出版, 2014).

20. 熊本県庁チームくまモン, くまモンの秘密, ISBN 978-4344982987 (幻冬舎, 2013).

21. 成尾雅貴, “熊本震災後のくまモンを活用とした熊本県のコミュニケーション戦略,” 青山総合文化政策学 9, no. 2 (2017): pp.13-34.

22. 長瀬 浩明, 鈴木 進, “商品・ブランドづくりにおける感性価値創造のための実践的マーケティング手法,” 長野県工業技術総合センター研究報告 4 (2010): pp.27-30.

なっていたと林ほかは指摘している²³。理由としては、ブランドには終わりがなく、生み出したら永続的に育て続けなければならないということを理解する必要があり、ブランドに対する認知は一朝一夕に出来るものではなく世代交代や社会変化に対応しながら大切に育てていかなければならないからである。担当を外れたら終了となるような連携では続かないとしており、いかに地域の産業に愛着を持って接するかが重要な課題であるとわかる。そして、愛着という観点では、地場産業の担い手や売り手が1番愛着を持って産品に接しているため、生産者や地域の事業者が主体となり、専門家に頼らずして気づきから解決する力、エンパワメントが重要であると言える。

地域のコミュニティ内の意識改革や意欲の向上についての研究は、主に教育や医療、防災の現場で多く行われており、近年では地域コミュニティにおいても属する個々の意識の向上がコミュニティ全体に良い影響を及ぼすことが示されている。今井・平野²⁴は、地域格差問題と障害者保障の問題の解決策として、地域全体の意識改革、企業の可能性を高知県の一町村における椎茸栽培事業を事例として取り上げ解析している。具体的な実践例として障害者との連携を通じた社会起業モデルを提案する中で、地方行政が取り組むべき課題は、これまでの受動的姿勢から能動的活動へ向け地域全体の意識改革を行うことが地域格差の打開へ繋がると示している。さらに、倉原²⁵の札幌市稲手駅再整備のワークショップにおける研究では、市民にとっての学びの場としての影響を見ていく中で、ワークショップが行政や専門家にも意味あるものであったと示している。また、ワークショップ後にこの地区で行われている他のまちづくり活動への積極的かつ柔軟な参加が促進されるようになり、ワークショップ参加者がキーパーソンとなってまちづくりの芽を蒔いているとも述べている。そして、まちづくりの現場や計画プロセスに

23. 林 靖人, 山田 崇, 大島 正幸, “地方自治体と大学の“連繫(れんけい)”による地域ブランド創造・地方創生事業 — 塩尻市と信州大学の15年間の軌跡と未来 —,” 産学連携学 16, no. 2 (2020): pp.20-28.

24. 今井 拓郎, 平野 真, “地域活性化への社会起業モデル — 高知における椎茸起業事例をもとに —,” 映像情報メディア学会技術報告 34, no. 23 (2010): pp.11-16.

25. 倉原 宗孝, “市民的まちづくり学習としての住民参加のワークショップに関する考察,” 日本建築学会計画系論文集 64 (1999): pp.255-262.

において、参加者の声をすくい上げつつ役割や立場の認識を高め、作業を進めていくことで意識改善のきっかけとしてワークショップが有効であることを示している。川島ほか²⁶もまた、景観計画策定段階における適切なワークショップの利用法を導くための研究を行う中で、特徴や変遷等を考察し、ワークショップの実施が参加者のまちづくりに対する参加の意識に影響を与えていることを述べている。そして、ワークショップ後に積極的なまちづくり活動へとつながる意識の変容が多く見受けられていることから、地域の住民や事業者を対象としたワークショップはまちへの愛着や、まちづくりへの関心を高めることに對して有用であることがわかった。また、新潟県十日町市のからむしのブランド化に向けた取り組みにおいても地域の時間の流れやコミュニティの醸成等に合わせて、ワークショップが有効的であるとされ、地域住民に対してより身近な地域資源を知るきっかけを創出したことが示されている²⁷。

このように地域内において地域資源を見つめ直すことや、活性化活動を行う際に、地元の人の意識を高めることが重要であり、いかに愛着を持って継続して活動を行うことができるのかという点も大切になってくる。その際にワークショップを通してコミュニティの連携を図ることや課題に向き合うことが必要であることがわかった。

ここまで、地域ブランドについての観点から、地域ブランド化の重要性、地域ブランド化の取り組みや方法、地域内での意識改革の活動を調査してきた。地域ブランドの重要性は国の政策や行政の取り組み等の中でも指摘され、地域ブランド化の取り組みが各地で行われている。地域ブランド化の取り組みでは、地域内の意識を高めることやブランドとなり得るリソースを見極めること等が重要であり、外部に頼らずに継続的にブランディングの取り組みを行っていくことが地域の活力に繋がる。しかし、地域ブランディングについての提言や提案を行っている研究はあるものの、地域の事業者が主体となって取り組めるような具体的な地

26. 川島 正嵩, 横内 憲久, 岡田 智秀, “景観計画策定過程におけるワークショップ手法導入に関する研究 — 既往研究の系譜を通じて —,” 景観・デザイン研究講演集 6 (2010): pp.197–204.

27. 永野 聡, “地域資源を基点とした中山間地域でのシゴト化に向けた取組みの実態と次世代の担い手育成支援に関する研究.”

域ブランド化の手法とは言い難い。地域の事業者がいきなりブランド化に取り組むのではなく、まずはブランディングやマーケティング活動への意識を高めていくことが重要であると示されているが、それらの活動に取り組むための戦略が示されていない。そのため、次に近年のマーケティングやブランディングの傾向も調査した。

2.2. マーケティング

2.2.1 近年のマーケティング戦略

アメリカ・マーケティング協会（AMA）が2007年に発表したマーケティングの定義は、「マーケティングとは、消費者、顧客、パートナー、および社会全体にとって価値のある提供物を創造、伝達、流通、交換するための活動、一連の精度、およびプロセス」である。P. Kotler²⁸によると、マーケティングは製品管理に重きを置いた概念から消費者中心の考え方へと変化し、その後は価値主導のマーケティングへとアップデートされてきた。そして、消費者の口コミを活かしたマーケティング施策や、誰でも自由に編集作業を行えるプラットフォームの出現により、多くの消費者や人がつながれる環境下となったことで、次の段階としてプロダクトを機能や価値で選ぶのではなく、プロダクトを使うことによって自分自身がどのように見えるのかという観点が重要であるとしている。この自己実現の欲求こそが人間が本来満たすべき欲求であり、近年のマーケティング施策において焦点を当てるべき部分であると示している。

また、増田²⁹はMUJIのグローバル展開の成功について、少なくともいいので自分たちの考え方を理解してくれる人に商品を届けたいという考えのもと、顧客を分けるマーケティングではなく、顧客を創造するイノベーションが原点である

28. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (恩蔵直人監訳, 藤井清美 訳), コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則, ISBN 978-4023316157 (朝日新聞出版, 2017).

29. 増田 明子, MUJI 式 世界で愛されるマーケティング, ISBN 978-4822251963 (日経 BP 社, 2016).

としている。個人の好みに合わせた、「これ『が』いい」と選ばれる商品ではなく、不特定多数の人が合理的に満足できる「これ『で』いい」レベルの商品をつくることに重きを置いており、価格や品質、デザインは消費者のあきらめや妥協が入らないように絶妙なレベルを実現していると述べている。MUJIの商品は、サンプルで自由度の高い商品が多いため、消費者がアレンジでき、自分色に染めていくことができる。つまり、自分の欲求を満たしていけるという点が現在のマーケティングのスタイルとマッチしており、世界的なブランドへと進化したと言える。さらに、アプリ上で在庫検索や商品情報の収集ができ、来店して購入するといったリアルとWebにおけるブランドと顧客のコミュニケーション履歴を取得し、そのデータを分析して顧客のロイヤルティの向上につなげている点も、消費者へ商品が届くまでの全行程において効率的かつ有効なマーケティングである³⁰。

また、P. Kotler³¹は「マーケティング4.0とは、企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を一体化させるマーケティング・アプローチである」としている。これまでのカスタマージャーニーの流れである認知(AWARE)、態度(ATTITUDE)、行動(ACT)、再行動(ACT AGAIN)の4Aから、認知(AWARE)、訴求(APPEAL)、調査(ASK)、行動(ACT)、推奨(ADVOCATE)5Aへ変化させるべきだとしている。まず、顧客は過去の経験やマーケティングコミュニケーション、他者の推奨から受動的に多くのブランドを知る。次に、入ってきた情報を処理し、少数のブランドに惹きつけられていき、検討するブランドを選ぶ。続いて選んだブランドについて積極的に調査し、追加情報を得ようとする段階へと移る。そして、追加情報によってより感動させられた顧客は特定のブランドを購入し、購入から使用、サービスを通して深く交流する。その後、ブランドに対する強いロイヤルティを育み、再購入や他者への推奨に表れる。ブランドのゴールは商品をリピートしてもらうことではなく、人にブランドを勧めるようなファンになってもらうことが求められているとしている。

30. デロイトトーマツ, *FBの価値創造 2*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/cp/jp-cp-senken.pdf>, 2017年11月10日アクセス, 2017.

31. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (恩蔵直人監訳, 藤井清美 訳), *コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則*.

P. Kotler のマーケティング 4.0 の共著者であるイワン・セティアワン氏は、近年、顧客が商品を見つけてから買うまでの行動がオンラインとオフラインのハイブリッド化していると述べている。そして、ハイブリッドな行動で商品を購入する顧客が中心になっている現在において、その商品やブランドが好きな忠誠心の高い推奨者をいかに増やすかが重要であり、それがマーケティング 4.0 のコンセプトだとしている³²。

以上より、ブランドの表面だけを取り繕うのではなく、本質や価値を示していくことで信頼できるブランドになっていくことが重要であり、リアルと Web を効率的に活用して共感してもらうこと、そしてその共感の輪を広げていくことが現代のマーケティングに必要であると言える。

2.2.2 近年のブランディング戦略

ブランド論を発展させた Aaker³³は、ブランドが消費者に与える目に見えない価値を表したものがブランド・エクイティであると定義した。そして、ブランドロイヤルティや名前の認知、知覚品質、ブランドの連想、他の所有権のあるブランド資産の 5 つから影響を受けると示し、ブランディングはマーケッターやデザイナーが行う活動として認識されてきた。

これまで、他社製品との差別化を図ることがブランディングの持つ大切な要素であったが、近年では認知の先にブランドへの共感を得るという命題が生まれていると森門はインタビューで述べている。また、SNS が普及していく中で、顧客やパートナー企業のフィードバックを受けて、ブランドを一緒に作って行こうという考え方に変わっていき、提供価値だけでなく、体験価値や共創価値が重視されるようになったとしている³⁴。

32. 湯浅 英夫, マーケティング 4.0 に必要な 5A の活用 イワン・セティアワン氏講演, <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00538/>, 2020 年 11 月 10 日アクセス, July 2019.

33. David A. Aaker, ブランド・エクイティ戦略, 陶山 計介, 中田 善啓, 尾崎 久仁博, 小林 哲訳 (ダイヤモンド社, 1994).

34. UNITE 編集部, これからのブランディングとは? 識者に聞く最新事情とデジタルの果たす

山口³⁵は、ブランド戦略の本質を「ターゲット顧客にこう思われたら選ばれるであろうという価値を決めたら、そのような印象が残るようにすべての顧客体験や施策に一貫性を持たせるよう整える」と述べている。予算組みを行って新しい施策を追加することではなく、既存の商品・サービスそのものや、広告、営業、接客といった顧客接点で与えている印象を、一貫性があるように整えることがブランド戦略であるとしている。また、山口はスターバックスのブランディングにおいて、マス広告をほぼ行わずに強固なブランドを築き、世間に広く認知された理由は「体験の一貫性」を追求していることであると分析している。良い立地に出店し、人目に触れる機会を増やしてお店そのものに広告媒体のような働きをさせていることや、ソファ一席を設けて会社や家ではないリラックスできるサードプレイスを象徴するような店構えにしていることも、ブランディングのための仕掛けとして挙げている。

森門³⁶はロゴマークを作ることや、商標を取ること、広告やキャンペーンの実施等はブランディングを行う手段の一部であり、企業が守るべき核を失うことなく、新しい自分へと変革していくための方法論が、ブランディングであるとしている。また、ブランドを体現する人物のイメージ像の設定にあたっては、好きな音楽のジャンルや休日の過ごし方、暮らしにおけるモットーなど、その人の価値観を表す言葉を紡ぎ出す必要があるとしている。商品やサービスが提供する物理・機能的な価値と感覚・情緒的な価値、ブランドが醸し出す雰囲気や世界観、つまり顧客がブランドと触れ合った体験の中から自然と感じ取ってもらうものも検討しなければならない。そして、これらの提供価値要素の全てを凝縮した、ブランドの約束そのものを一言で表現する言葉も必要であり、戦略的に設計することの重要性を示している。また、マスメディアやWebを使った広告、イベント、デザ

役割, <https://www.adobe.com/jp/insights/200302-future-of-branding.html>, 2020 年 12 月 30 日アクセス, 2007.

35. 山口 義宏, デジタル時代の基礎知識『ブランディング』『顧客体験』で差がつく時代の新しいルール, ISBN:978-4798154046 (翔泳社, 2018).

36. 森門 教尊, <第 1 回>ブランディングとは何をする事なのか～4つのブランディング領域と企業事例～, https://www.hakuhodo-consulting.co.jp/blog/branding/branding_20190820/, 2020 年 12 月 30 日 アクセス, 2019.

イン、店舗やスタッフの雰囲気など、ブランディングの対象と接点があるもの全てがブランディングのツールになるとされている³⁷。

ブランド戦略のつくり込みはファッションビジネスにおいて昔から行われており、中にはルイ・ヴィトン等のように 100 年以上同じ製品を売り続けているブランドも存在する³⁸。ルイ・ヴィトンは、「荷物を持って移動する中上流階級のためのトランク」という明確なブランドアイデンティティを持ち、露出や生産量を制限して限定感を生むというブランディング手法を用いている³⁹。イメージのつくり込みにも力を入れており、毎シーズンの広告やストリートとラグジュアリーのコラボレーション等、新しいものとの向き合いながらブランド戦略が行われている。

織研新聞によると英バーバリーは 2000 年代後半にブランドのリポジショニングの過程でデジタルを活用したコミュニケーションに取り組み始めた。Facebook やツイッター上で、ショーのライブ映像やチーフ・クリエイティブ・オフィサーがブランドについて語る映像を配信することや、Artof Trench と呼ばれるプラットフォームの開設も行い、ユーザーがコートを着こなした写真を投稿してシェアできる仕組みを構築し、ファンを育成した。また、店頭にはデジタルサイネージを導入し、ウェブと店舗の世界観の統一を目指す等の取り組みによって、バーバリーの業績は 2000 年代後半以降大きく伸びたとされている⁴⁰。

また、ファッションビジネスの価値創造において、マーチャンダイジング計画の策定から企画、販売に至る一連の業務は根幹であり、勘や経験、センス等の感性の部分に依存する傾向が強く、属人的なプロセスであるが、生産数量や配分量、店舗や EC の在庫配置、売価変更やタイミング等において AI を活用し、より精度

37. 日経ビジネス, ブランディングとは? 過去の成功事例から要点を学ぶ, <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00081/040900080/>, 2020 年 11 月 10 日アクセス, May 2020.

38. 佐藤 翔, 老舗企業 *Louis Vuitton* の繁栄の要因を探る-ヒストリカル分析による企業の長期的な維持・発展についての考察-, https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20150821_010043.html, 2020 年 11 月 10 日アクセス, August 2015.

39. CCC メディアハウス, *pen* ルイ・ヴィトンとヴァージル・アブロー (August 2019).

40. デロイトトーマツ, *FB* の価値創造, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/cp/jp-cp-senken.pdf>, 2020 年 11 月 10 日アクセス, 2017.

を上げて効率的に判断できるようになってきていることも掲載されている⁴¹。

福田は、付加価値を創り上げることで高い収益を生む際の重要なポイントとして、ライフスタイル化を図ることも挙げ、高付加価値型のファッションブランドは靴や鞆といったアクセサリから香水、アパレル、時計からインテリアまで、アイテムカテゴリーを増やすことでライフスタイルブランドとしてのブランド力を確立することを実現していると述べている⁴²。

また、中川政七商店ではコロナ禍でも EC の売り上げは約 3 倍に伸び、ふきんや食器といった生活雑貨の需要が高まったとのことで、会長は在宅時に快適に過ごしたいと考えたお客様が当社を思い浮かべてくれたのかもしれないと述べている。また、ブランドとは商品や会社プラスをもたらしイメージのことで、数字で測れるようなものではなく、お客様の頭の中にあるイメージをポジティブにする活動がブランディングとの考えを示している⁴³。これは、身近で手に入る生活雑貨を中川政七商店で購入したいと思えるように顧客の期待と価値や背景等を視覚化し、ブランドイメージをつくりあげていたからこそ実現されたと考えられる。

2.2.3 消費者と深い関係性を築くマーケティング

和田は、宝塚歌劇団を事例に、ファンである消費者との関係性が強固である理由を分析し、今後もファン数を定着させていくためのポイントとして、宝塚歌劇団とファンのみならず、スターや OG なども巻き込み、感覚的な刺激や物語を活用したブランディングが重要であると指摘している。また、スターが舞台上で演じる物語の中で消費者に与える刺激だけではなく、舞台裏におけるエピソードや歴史等も重ねてファンに発信、共有することでよりファンの心を動かし、深い関

41. デロイトトーマツ, *FB の価値創造 2*.

42. 福田 稔, *アパレル産業の未来 — 国内アパレル企業の課題と進むべき道 —*, Roland Berger CGR Study (https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/rb_tokyo_cgr_2.pdf, January 2017).

43. 宮坂 賢一, 中川政七商店中川会長「コロナ後はブランドの重要性が増す」, <https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/120500136/052700154/>, June 2020.

係を築くことができている⁴⁴。

また、和田⁴⁵は、地域のマーケティングについても考察しており、地域資産を通して地域アイデンティティを探り、地域らしさを念頭に置いた体験価値ベースのコンセプトメイキング、範囲設定、コミュニケーションが、顧客との関係性を深めた強い地域ブランドをつくる上での重要な鍵であると指摘している。地域ブランドが顧客から長期的な愛顧を得るためには、「計画志向」と「長期的投資志向」を貫かなければいけないとし、これはプロダクトブランドづくりにも共通しており、基礎力を見極めた上で、計画とコンセプトの開発を相互作用的に行い、マス・メディアの活用等のコミュニケーション戦略を考えていかなければならないとも示している。そして、従来の経済的指標や行動的指標だけでは、人々が求めるニーズを掴みきれず、地域の資産を実際に見ること、買うこと、食べること、触れること等の連想や体験によって、ブランドの価値に結びつき、最終的に購買意向や地域訪問、居住意向に繋がると考えられている。また、地域独自の資産に着目しながら、現代性を意識したニーズとすり合わせ、コンセプトを立案することによってその地域への愛着が増す。

ゾーニングに関しては、既存の行政区にとらわれず、体験価値カテゴリー・ベースでのブランディングを考える新しい形の戦略の必要性も指摘している。そして、コミュニケーションの部分では、祭りやアート空間の提供といったリアルな部分と、ウェブの利用によるタイムリーな情報等、バーチャルなコミュニケーションが重要であるとしている。ブランディングの取り組みの担い手となるひとや組織の必要性も指摘し、ブランド構築に力を発揮するキーアクターを数多く誘引、育成することが大切であり、地域ブランドの構築に企業が貢献すること、企業ブランドの構築に地域が貢献することも重要であると示されている。

また、寺本によるとブランドと消費者との関係を記述する概念としてのブランド・コミットメントの観点から感情的コミットメント、計算的コミットメント、陶醉的コミットメントという3つのブランド・コミットメント(態度)が、購買行動

44. 和田 充夫, 超高関与消費者へのマーケティング, ISBN 978-4641164574 (有斐閣, 2015).

45. 和田 充夫, 菅野 佐織, 徳山 美津恵, 長尾雅信, 若林 宏保, 地域ブランドマネジメント, ISBN 978-4641163409 (有斐閣, 2009).

に対して影響を及ぼすとし、消費者を長期的に維持していくうえで考慮する必要があることを示している⁴⁶。現在の購買の傾向に関しては、ショールーミングという消費者の行動について吉井が分析を行っている⁴⁷。ショールーミングとは実際に店頭で商品を試着し、気に入った場合スマートフォンやタブレット端末で価格を検索し、最も安い店舗やECサイトで商品を購入するという行動である。その中で、売り場ディスプレイ等のビジュアルマーチャンダイジング情報からの満足度の高さや従業員からの情報(多くの商品コーディネート提案情報)がショールーマーのネット店舗購買に影響を与えることが示されている。また、リアル店舗のディスプレイ等のビジュアルマーチャンダイジングとネット店舗を連携させた効果的な見せ方の必要性も指摘している。

このように近年のマーケティングの傾向を調査していく中で、ライフスタイルや購買行動が大きく変化し、SNSやECといった接点も含めてどのような価値体験をブランドとして提供するのか、ブランド戦略を構築していくことが肝心であると言える。しかし、地域内で行うためのブランディング戦略やマーケティング戦略の仕組みとして提示されていない。ブランド化やマーケティングについての傾向を読み解き、事業者が主体となって取り組みを行うためには、ブランディングやマーケティングコミュニケーション活動に向き合っていくための戦略の提示がまず必要であると言える。そこで、戦略を提案するにあたり、販売からプロモーションまでを計画立てていく上で先行しているファッション業界の戦略やマーチャンダイジング手法を続いて調査した。

46. 寺本 高, 西尾 チヅル, “日本商業学会ブランド・ロイヤルティの形成におけるブランド・コミットメントの長期効果,” 日本商業学会, 流通研究 14, no. 2.3 (2012): pp.77-96.

47. 吉井 健, “ショールーミング志向者のアパレル商品購買に向けた情報探索と購買行動の研究—リアル店舗とネット店舗でのプロモーション施策の検討—,” 一般社団法人日本プロモーション・マーケティング協会, プロモーション・マーケティング研究 12 (2019): pp.23-44.

2.3. ファッションビジネス

2.3.1 マーチャンダイジング

マーチャンダイジングとは、品揃え展開という要素を持ち、消費者との接点としての場を持つ小売業、あるいは同じように場を持つメーカーを対象にした概念である⁴⁸。宮副は、伊勢丹やイトーヨーカドー、イオン、ミッドランドスクエアの事例をもとにマーチャンダイジングとは市場最適化へ向けた企業の継続的なマーケティングとマネジメントの活動であるとしている⁴⁹。

Jeremy A.R.⁵⁰によると近年におけるマーチャンダイジングは、デジタルとリアル店舗の両方において、顧客に影響を与えて販売目標を達成するものであるとされ、棚のディスプレイからオンラインで行われるプロモーションまでを指すとしている。そして、ファッション界におけるマーチャンダイジングとは、ブランドやデザイナーとの関係構築から衣料品やアクセサリー等の宣伝や販売まで、全てのマーケティング活動が含まれるとされている。また、実店舗とオンラインの両方を持つブランドの場合は、顧客が一方から他方に移動した場合でもシームレスな顧客体験となるようにする必要があり、強い第一印象を顧客に与えることが重要であるとしている。

またファッション業界におけるマーチャンダイジングは、各ブランドのマーチャンダイザー (MD) が行う。具体的にはシーズンや月の方針に基づいた最適な商品の開発と構成、ターゲット顧客にとっての最適な売り場の選択とフェイシング、販売時期を想定したシーズン別・月別・週別の納期計画、売り場ごとの適正な数量の設定と生産ロットの検討、商品価値とバランスと考えた価格設定を指す⁵¹。そして、需要を創造することを目的として市場に働きかけていくマーケティング活

48. 宮副 謙司, “マーチャンダイジングの定義の再考: 市場最適化対応のマネジメント手法としての MD,” 名古屋商科大学論集 53, no. 1 (2008): pp.95–103.

49. 宮副 謙司, マーチャンダイジングの捉え方について — MD の定義と業態別特徴 —, MMRC-J-193 (東京大学 COE ものづくり経営研究センター, 2008).

50. Jeremy A, *Apparel Merchandising: The Line Starts Here*, vol. 3 (Fairchild Books, 2014).

51. 山村 貴敬, 新版アパレルマーチャンダイザー, ISBN 978-4881241936 (織研新聞社, 2013).

動の中で、商品化の計画と管理を担うマーチャンダイジングは重要な機能だとされている。

業界新聞社が作るファッション・アパレル業界専門採用情報サイトのセンケン job のアパレル職種研究の中で、MD の仕事内容は市場調査やトレンドを調査し、情報の収集と分析を行い、その情報や自社製品の売れ行き、ライバル会社の動向、店舗の状況を考慮し、シーズンを通しての企画構想を取りまとめる、と紹介されている。また、消費者の実感や時代の空気といった目には見えないものを敏感につかみ取っていくことも重要としている⁵²。

つまり、ファッションビジネスにおける MD は常に時代の流れを敏感に感じとりながら商品の展開を考えるセンスや感性が重要とされる一方で、データを分析し、販売からプロモーションまでを計画立てていく論理的な思考も重要とされており、マーチャンダイジングは、商品計画と管理の最適化を含む企業の継続的なマーケティング活動であると言える。これは地域の産業界では触れてこなかった概念であり、地域の商品にてマーチャンダイジングを取り入れたケースは見当たらないが、地域ブランドづくりから販売、管理までをマネジメントしやすくなると考えられる。

2.3.2 ビジュアルマーチャンダイジング

日本ビジュアルマーチャンダイジング協会は1988年に、「ビジュアルマーチャンダイジングとは文字どおりマーチャンダイジングの視覚化である。それは企業の独自性を表わし、他企業との差異化をもたらすために、流通の場で商品をはじめすべての視覚的要素を演出し管理する活動である。この活動の基礎になるものがマーチャンダイジングであり、それは企業理念に基づいて決定される。」と定義している⁵³。また、見やすく、選びやすく、買いやすい快適な売場環境を提供す

52. 織研新聞社, 【アパレル職種研究】MD ってなに? アパレルの命運を握る指揮官, <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/whats-md>, 2019 年 11 月 10 日アクセス, October 2019.

53. 日本ビジュアルマーチャンダイジング協会, VMD とは, <http://www.javma.com/about/vmd.html>, 2020 年 4 月 1 日アクセス.

る仕組みと方法のことをいい、マーケティングの一環として行われる企業戦略活動として、1970年代のアメリカで導入されたことが始まりである。市場競争の激化、優秀な販売員の不足により、商品を提供する側が主体となったマーチャンダイジング活動だけでは顧客の購買意欲を喚起できなくなったために、店舗における商品プレゼンテーションの重要性が高まり、それがビジュアルマーチャンダイジングというストアオペレーション戦略の誕生につながったとされている。

Jeremy A.R.⁵⁴によると、ビジュアルマーチャンダイジングは間隔、照明、デザインの要素を含み、店内とオンラインの両方で行われ、店内ではフロアプランのレイアウトや3次元表示、製品とバナーの配置等が含まれ、オンラインではWebデザインやビデオの使用等も含まれるとしている。ビジュアルマーチャンダイジングは、主にビジュアルマーチャンダイザー (VMD) によって行われ、その概念は時代とともに変化している。近年、インターネットやスマートフォン、SNSの普及により消費者行動は著しく変化を遂げ、オムニチャネルという利便性の高い購買環境が構築されたことにより、顧客がいつでもどこからでも商品を購入できるようになったためビジュアルマーチャンダイジングの概念は、リアル店舗だけではなくバーチャル店舗においても重要とされている。

ビジュアルマーチャンダイジングは主に3つに分類されている。1つ目はビジュアルプレゼンテーション (VP: Visual Presentation) であり、企業・ブランド・ショップ・フロアなどのコンセプトやイメージ、シーズンテーマ、重点商品などを視覚的に表現することやスペース自体の表現を指し、注目度を高め、店頭から店内に顧客を誘導する重要な役目をもつ。ショーウィンドウ、メインステージ、フロアのテーマゾーン、売り場のマグネットポイントなどで展開される場合が多い。

2つ目はポイント・オブ・セールス・プレゼンテーション (PP: Point of Sales Presentation) である。アイテムプレゼンテーションの中から特定の商品をピックアップし、商品自体のもつ魅力、特徴や着こなし、コーディネートなどを視覚的に表現することやそのスペースのことである。それぞれのコーナーの顔となる商品プレゼンテーションであり、見出しのような役目を担い、テーブル什器の上、棚什器上部、ラックエンド、壁面上部、柱周り上部などで展開される。

54. A, *Apparel Merchandising: The Line Starts Here.*

3つ目はアイテムプレゼンテーション（IP：Item Presentation）であり、アイテムとは品目のことで、個々の商品を指す。アイテムプレゼンテーションとは品揃えした商品を分類・整理をし、見やすく、わかりやすく、選びやすく配置・配列した陳列表現のことや商品陳列されたスペースである。売り場で一番広い面積を占め、棚、ハンガーラック、ガラスケースなど、商品を陳列するための什器で展開される⁵⁵。また、ビジュアルマーチャンダイジングとは店舗デザイン、導線計画、ゾーニング商品を分類・グループ化して売り場のどの位置にどの程度の面積をとって配置するか計画すること、什器構成、照明計画、フェイシング⁵⁶、ディスプレイ、サイン計画までに及び、そのうち店舗デザインとサインはブランドのコンセプトに基づいて創造され、数年以上にわたって使用される。その他はシーズン毎に行われるマーチャンダイジングと連動して進められる⁵⁷。ウィンドウディスプレイ、マネキンディスプレイ、プロモーション看板は、女性ファッション専門店における衝動買いの意思決定に効果的なビジュアルマーチャンダイジングであることも示されていることから、ディスプレイが消費者に与える影響はかなり大きいと言える⁵⁸。しかし、MDの感性的かつ論理的な舵取りの仕方や指示、手順、VMDによるイメージ戦略は地場産業に適用できるようにまとめられているものがなく、ファッション業界が主体である。

55. <http://www.javma.com/about/vmd.html>

56. 美しさ・見やすさ・販売効率を考慮して、各月・各週の店頭商品構成を各ゾーンで陳列表現したもの

57. 山村 貴敬, 新版アパレルマーチャンダイザー.

58. Hadijah Iberahim , Nur Amira Zureena Zulkurnain , Ainal Raja , Siti Quraisyiah Rosli, “Visual Merchandising and Customers’ Impulse Buying Behavior: A Case of a Fashion Specialty Store,” *International Journal of Service Management and Sustainability*, 2019, pp.1–24.

2.4. ロングセラー商品を持つファッションブランドの戦略

2.4.1 シャネル リトルブラックドレス

シャネルのリトルブラックドレスは、シャネルのホームページによると1920年代、それまで喪服だけに使われてきた黒色と、男性の肌着用とされていた伸縮性のあるジャージー素材を用い、完璧なまでにシンプルなデザインを取り入れた新しいスタイルのドレスとして打ち出された⁴⁹。体のラインに沿って流れるようなデザインで、それまでのコルセットによる締め付けから女性たちを解放し、シンプルな黒いドレス自体が、それまでの装飾華美な洋服と差別化されたスタイルとして消費者に受け入れられた。

後藤はシャネルの打ち出したリトルブラックドレスは、喪服の色という社会の規範から飛び出し、着る人を解放し、清楚で華やかな色へと導き、黒のイメージを変えた⁵⁹としている。また、梅本は、シャネルの服は、当時の活動的な女の理想像であった「男の子のような女」を体現していた⁶⁰と示している。この背景には華美な衣装を着てゴージャスな暮らし、女性は飾り物で働くわけではないという風潮に反発する「女性像」が大衆に支持されるようになったことがうかがえる。その後も、基本形は変えずに、シフォン素材を使用することや、レースを使うこと、シルバーのアイレットステッチを施す等、細かなアレンジをプラス、マイナスし、世界恐慌や1930年代の特需景気という時流に対応していく。第一次世界大戦の際には、一度メゾンを閉めたものの、1954年に再開し、新時代の女性向けに、大量の布地を使うゴージャスなデザインのディオールとは全く逆のスタイル、すなわち改めてシンプルなドレスを発表して再び喝采を浴びていたと示されている⁶¹。

59. 後藤 綺子, “パリ・コレクション・ノート: 黒のモードとパリコレの時代背景の変遷,” 杉野服飾大学・杉野服飾大学短期大学部紀要 15 (2016): pp.14-28.

60. 梅本 亜希, “ファッションの魅力ー身体・モード・誘惑をめぐるー,” 関西学院大学社会学部紀要 83 (1999): pp.201-212.

61. CHANEL, *INSIDE CHANEL*, <https://inside.chanel.com/ja/gabrielle-chanel-and-literature>.

このように、シャネルのリトルブラックドレスは、体にフィットする直線的な黒いシンプルドレスという位置付けを変えずに、時流に沿って細かなアレンジをプラス、マイナスし、時代にマッチしたテーマやエピソードという無形価値を伝えている。

杉本は、革新を遂げるだけでなく、提供する製品やサービスそのものに加えて、顧客との接触時点に生じるさまざまな手段や場面において、顧客の感性に訴えかける価値を付加することが求められるようになってきたことを指摘している。そして、この状況を理解し、身の丈に合った戦略を考えて実行することが重要であり、創業以来、着実に実行し、トップ企業の座に君臨し続けているブランドがシャネルであると示している⁶²。また、長沢⁶³は、外形的なデザインや機能性、利便性を進化させることも重要だが、歴史や哲学、技術などの無形資産を育て、商品に融合させることも必要であり、それらを成熟した消費者の感性に訴求することが重要だと述べている。

このように、シャネルのリトルブラックドレスは、女性像のイメージを商品に反映し、ドレスの基本型を変えずに、時流に沿って無形の価値を操作し、消費者にそのメッセージ性を受け取ってもらえるように提案し続けていると言える。

2.4.2 カイハラデニム

カイハラデニムは、ホームページによると、ブルーデニムの分野で、国内の50%以上のシェアを占め、輸出においても国内トップのシェアを達成している。カイハラの特徴は、顧客であるジーンズメーカーとの間に商社を介在させず、メーカーとの直接的なコミュニケーションを重視して、顧客のニーズを迅速に把握し、サンプル生地の提案を行っている点である。

谷山によると、1970年に、糸の芯を白く残した状態で糸を染色できるロープ染

62. 杉本 香七, 長沢 伸也, “技術経営ブランド「シャネル」に学ぶ技術とものづくり継承の手法,” 日本感性工学会論文誌 8, no. 3 (2009): pp.893–898.

63. 長沢 伸也, 杉本 香七, “シャネルの戦略, 究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営,” 8, no. 3 (2009): pp.893–898.

色機の開発に成功し、デニムの生産をスタートさせ、1976年には、デニムの染色加工において国内80%のシェアを占めるまでに成長した。また、1970年代終盤以降は、マーケットの分析や営業を行う人材の育成に力を入れ、1990年代以降の提案型営業の重要な基盤になったとされている。

1980年代後半から1990年代にかけては、デニム生地が急速に多様化し、それまでは伝統的なベーシックな製品が主体であったが、デニムと一口に言っても流行があるため、カイハラは、テンセル等の綿以外の素材を使用したソフトデニム、復古調のヴィンテージデニムの流行等の需要動向とファッションの変遷にいち早く対応することや、先取りすることで製品開発を進めてきている⁶⁴。そして、優れた製品を開発しても、顧客が存在しないと販売できないため、企画段階から顧客に販売する「出口戦略」を見据えることに重きを置いている。そのため、カイハラは、市場全体のトレンドの分析を行い、ニューヨークやロサンゼルスといった海外のマーケットだけではなく、日本のセレクトショップなどにも足を運び、トレンドの傾向を把握している。また、日本の代官山や渋谷、原宿にあるセレクトショップには、極端にハイエンドの製品やローエンドの製品を除けば、世界中ありとあらゆるブランドの商品が販売されているため、デニム業界におけるトレンドを掴みやすいと言われている。

このように、カイハラは、デニムというそのもののビジュアルイメージを変化させずに、流行の系統を早い段階で把握し、その系統を取り入れてデニム生地を作り、デニムそのものは変化しないが、その機能や価値のイメージを変化させて消費者を飽きさせない提案を行っていることが分かる。つまり、トレンドを取り入れたイメージ操作を行っていると言える。

また、カイハラデニムは地場産業としても捉えることができ、トレンドを意識し、イメージ操作戦略を確立して長く愛され続けている事例とも言えるが、その戦略の具体的な方法論は示されていない。カイハラデニムの場合は、ファッションと密接に関わる分野だからこそトレンドを意識できているが、アパレル業界とかけ離れた分野の、長年地域に根付いてきた地場産業に適用できるような方法論

64. 谷山 太郎，高橋 健太，“海外顧客の獲得を通じたサプライヤーの成長:カイハラ株式会社をケースに,” 赤門マネジメント・レビュー 13, no. 3 (2014): pp.109–136.

としてはまとめられていない。

ここまで高付加価値型の戦略やマーケティング活動を先行して行っているファッションビジネスの研究を見てきた。ファッションビジネスは、MD が主体となって常に時代の流れを敏感に感じとりながら商品の展開を考え、データを分析し、販売からプロモーションまでを計画立てていくマーチャンダイジングを取り入れている。マーチャンダイジングは、棚のディスプレイからオンラインで行われるプロモーションまでを指し、商品計画と管理の最適化を含む企業の継続的なマーケティング活動として重要な機能である。特にロングセラーを持つファッションブランドは、イメージに重きを置いた戦略を取り入れており、世界観のつくり込みや印象の操作までも行っているが、これは地域の産業界では触れてこなかった概念である。しかし、ファッションビジネスのマーチャンダイジング手法を地域の商品に取り入れることで、地域ブランドづくりから販売力の強化に至るまで、補完できる点は多いため、地場産業用にファッションビジネスの手法を応用し示す必要がある。

2.5. 茶業界についての考察

2.5.1 茶産業の活性化活動

次に、本研究は静岡市の茶業者を対象としているため、これまでの茶業界についての活動研究を調査した。糀谷・合崎⁶⁵は全国で最もかぶせ茶の生産量が多い、かぶせ茶特産県の三重県における事例にて、消費者の認知度を高めるためのマーケティング戦略が非常に重要としている。また、緑茶製品のマーケティングにおける課題の一つは、消費者にとって商品選択の参考にできる情報が少ないことを指摘し、消費者が商品選択を行う前に知識供与を行い、理解を図る必要があるとしている。さらに、プロモーションの部分は、緑茶に関心の高い消費者の利用が多いと考えられる茶専門店を中心に、試飲やPOP、チラシ等による情報提供、あ

65. 糀谷 斉, 合崎 英男, “産地ブランド確立に向けた緑茶産地のマーケティング戦略— 三重県産(伊勢茶)のかぶせ茶を事例として —,” 日本農業経営学会, 農業経営研究 49, no. 1 (2011): pp.1-12.

るいはインターネットサイトの活用等による情報提供を行い、積極的に情報探索を行う消費者に対応することが重要であるとしている。それと同時に店頭以外での広告、イベント等でのパンフレット、サンプル配布等により、偶発的に学習する消費者に対応した情報提供も並行して取り組む必要があり、品質の特徴を表示するラベルの導入や、製品に関する詳細な説明が消費者の緑茶選択行動に影響を与えると指摘している。

静岡県においても、販売価格の著しい低下や担い手不足、生産者の高齢化等の影響を受け、茶業振興基本計画にて新たな時代に向けた静岡型茶業の展開が示されている。しかし、内容としては、新たな需要を喚起するブランド茶の開発の必要性が提言されており、マーケティングを強化した販売の必要性についても言及されているが、具体的な取り組み方法が提示されていない。

2.5.2 茶の町コンシェルズの活動の考察

茶の町コンシェルズとは、第1章でも示したように静岡市の中でも茶業社や茶関連事業者が集積している茶町界隈で茶の魅力を伝えるために活動している団体である。茶の町コンシェルズには、10社の茶業社が所属しており、それぞれの茶業者は卸業が主体の所も多いが、品質が高く個性豊かなお茶をつくり、茶匠ならではの秘伝の合組（ブレンド）レシピも有している。

2013年度に茶の町マップをつくり、秋の世界お茶祭りでそのマップの配布を行うことや、おんぱくの企画に参画して茶の町ウォークを開催する等、静岡市主催のイベントに積極的に参加する形をとっている。しかし、このような市の行事等は一過性のものが主体であり、市民や従来のお茶ファン向けのカンフル剤にはなっても、日常的なマーケティング活動の活発化や戦略強化に繋がらず、ブランディング活動や新規ファンの獲得、リーフ茶の販路拡大に向けての課題は多く残っている。

静岡市の荒茶価格が低下傾向にある中で、付加価値を見直して価格を上げ、静岡市のブランド茶を確立していくことが急務であり、茶の町の事業者こそがその中心にて活動すべきポジションであると考えられる。静岡市の茶産業は、茶市場

や江戸時代からの歴史ある産地としての特徴、茶匠の技術力と伝統があり、全国のお茶の集積地として機能しているが、掛川や川根のようなブランド茶としての知名度の高さを持っていない。また、茶の町といえはこのお茶だ、という核となる商品は設定されておらず、各茶業者がオリジナル商品をコンスタントに販売し続けており、茶匠の技術力や伝統的な茶産地、製茶現場の魅力を伝えきれていないという現状にある。茶町という静岡市の中心部にもほど近い茶の集積地であるにも関わらず、人通りは少なく、茶町という町の名の知名度も高くはない。静岡市の茶市場には全国各地からのお茶が集積するが、市民でさえも茶市場がどこにあるのか、そしてどのような取引がされていて新茶の時期に活気あふれていることも伝わっていない。茶の町コンシェルという団体が発足し、茶の町 Map を制作して、まちあるきのイベントを数回行ったが、参加者も多くはなく、ブランド茶や代表のお茶がどのようなものなのか、発信も弱い状況であると言える。

現在のマーケティングコミュニケーションにおいては、商品の特徴や味、どのようにブレンドされているのか、といった商品の中身の説明や品質についての伝達が主であり、カタログやPOP等にもそれ以上の価値が反映されていない。また、各社のブランディングの取り組みも曖昧な状態である。茶葉の説明や品質といった情報だけでは、常に同じ情報のみを消費者に伝えるだけになってしまい、月毎やシーズン毎の変化が全く見られないため、DMを送ることやSALEを開催しても消費者に飽きられてしまい、リーフ茶の売り上げを保持することが厳しい状況である。そのため、本来、一番の売りにしたいリーフ茶ではなく、茶スイーツや茶関連商品の販売に力を入れている傾向が続いている。

茶業者は、お茶の通な飲み方を熟知しているが、どういう時に、あるいはどういう季節に、どのような飲み方でお茶を飲むことがおしゃれなのか、有意義な時間を過ごせるのか等ということが消費者にうまく伝わっていないと言える。また、多くの種類のお茶があり、1つ1つのお茶のブランド力も弱く、静岡市の茶産地の知名度は県内の他茶産地に比べ低い。2010年に川根本町が実施した消費者の茶嗜好・購入状況調査および流通実態調査によると、首都圏や中京圏において静岡市内の産地である本山茶の知名度は掛川茶や川根茶の半分以下である⁶⁶。

66. 川根本町農林課, 消費者の茶嗜好・購入状況調査および流通実態調査, <http://www.town.>

そのため、静岡市のお茶のブランディングは必須であり、同じリーフ茶でも消費者に飽きが来ないようなマーケティング活動も必要である。そして、計画段階でつまづいてしまわないような戦略を提示し、茶業者の意識や姿勢を高めることが重要であると言える。

2.5.3 新しいお茶の楽しみ方

近年、お茶のあり方や楽しみ方を提案しているショップが首都圏を中心に増加している。CHABAKKA TEA PARKS や東京茶寮等はこれまでの急須に代わるプロダクトやビールサーバーで注ぐお茶淹れのマシン等を提案し、お茶をエンターテインメントとして捉えた見せ方をしているセレクトショップである。しかし、比較的若い世代からの発信であり、様々な産地の茶葉をセレクトしているショップ形態のため農園や茶商から茶葉を仕入れるという形をとっている。そのため、産地の茶商や農家自体がダイレクトに発信しているわけではなく、地域のブランド力や地場産業の事業者、地域全体の活力を高めるということには結びついていない場合が多い。

販売価格の低下や地域の担い手の育成等、地域の課題を早急に解決するためには、地元発信のブランドが必要である。それが直接的な利益につながり、事業者のモチベーションを高めて、産地や茶商、地域全体の活力を高めることへのベースとなる。そのためにまず、「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込むことによって、地域の事業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を創出する。

2.6. 地場産業イメージ戦略プロセスのデザインに向けて

2.6.1 ファッションビジネスのイメージ戦略に着目する理由

実売期の約2年前という早い段階でトレンドを反映した商品づくりが始まるファッション業界は、いち早く時流を掴み具現化するということに優れている。日本ビジュアルマーチャンダイジング協会によると、アメリカのディスプレイ会社が1944年に視覚的なマーチャンダイジングであるビジュアルマーチャンダイジングという用語を使用したとされており、1970年代には日本でも導入されるようになった。そして、マーケティング活動の一環としてファッション業界では欠かせない概念として浸透してきた。

ファッションブランド内には、シーズンや月の方針に基づいた最適な商品の開発と構成、ターゲット顧客にとっての最適な売り場の選択とフェイシング、販売時期を想定したシーズン別・月別・週別の納期計画、売り場ごとの適正な数量の設定と生産ロットの検討、商品価値とバランスと考えた価格設定を行う、ブランドの舵取り役のMDが存在する⁶⁷。また、コンセプトやイメージ、シーズンテーマ、コーディネートなどを視覚的に表現するVMDが存在し、マーチャンダイジングの視覚化を行う。そして、プレス等の広報によって、ブランドのアイテムをより多くの人に知ってもらい、親しんでもらうための広報活動が行われる。その際に、常にシーズンテーマ等を意識し、Webやカタログの画像撮影、ファッション誌への紹介、広告作成、展示会やSNS発信等に使用する素材の提供や創造が行われ、対外的なPRへとつながる⁶⁸。

つまり、時代の流れを素早く読み取ることから販売に至るまでのファッションビジネスの展開はMDの舵取りによってスタートしており、早い段階から視覚的に表現することに優れている。また、靴や鞆といったアクセサリーから香水、時計、宝飾品、インテリアまで、アイテムカテゴリーを増やすことでライフスタイル

67. 山村 貴敬, 新版アパレルマーチャンダイザー。

68. センケン job, アパレル職種研究.「プレス」(PR)のお仕事, 求められるスキルは, <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/press-occupation>, 織研新聞社, August 2017.

ブランドとしての提案も先行して行われている⁶⁹。ライフスタイルブランドの観点に注目してみると、自分のライフスタイルの中でそのブランドや商品がどのような役割を果たすのか、意味あるものなのかということが重要視されており、近年のファッションビジネスは顧客体験やブランド体験と言われる顧客の感情なども含めた付加価値を高める事を重要視している傾向にある⁷⁰。以上より、ファッションビジネスは、ライフスタイルに沿ったブランディングやマーケティングコミュニケーションが先行して行われているため、その具体的なノウハウを転用することが地場産業ビジネスに役立つ。

2.6.2 ファッションビジネスの流れ

トレンドを反映した商品づくりが実売期の約2年前という早い段階から始まるファッション業界は、時流を掴み、具現化することに優れている。ファッションビジネスの手法は、まず、MDが主体となり、街中を歩いている時や電車の中でも常にアンテナを張り、コレクションや流行色協会の示す情報、消費者目線の様々な情報や世の中の動き、ライフスタイル情報をいち早くキャッチして「テーマ」や「テーマカラー」、「シーズンテーマ」を決め、そのブランド自体のコンセプトや柱商品のポリシーから逸れないように方向性を定める。または、バイヤーと協力して、テーマに沿った商材を仕入れ、全体のバランスを調整することや、MDがサポートしながら、チーフデザイナーがライフスタイルやファッションスタイルのシーズンイメージやカラー、キャッチコピー風に表現したシーズンテーマを決定する場合もある⁷¹。その際、最適な売り場の選択や、シーズン別・月別・週別等の最適な納品・販売時期、売り場毎の適正な数量・生産ロットの検討、商品価値とバランスを考えた価格設定もMDが行う。

つまり、MDは、世の中の動向を観察しながら、現状の売り上げを把握し、商品

69. 福田 稔, アパレル産業の未来 — 国内アパレル企業の課題と進むべき道 —.

70. 学校法人文化学園文化服装学院, “ファッション分野における Society5.0 時代を見据えた モデルカリキュラムの開発,” 事業報告書, 2019,

71. 山村 貴敬, 新版アパレルマーチャンダイザー.

の開発・設定に関する計画、商品の販売に関する計画、プロモーション活動にわたるまで総合的に管理を行う。そのため、感性的な部分と論理的な思考が必要であり、時代の流れを素早く読み取ることから販売に至るまでの商品の展開はMDの舵取りによってスタートしていく。

次に、MDと協力しながらデザイナーが「テーマ」から逸れないようにデザインを決め、パタンナーと協力しながら形にしていく。その際、アソート商品のデザイン決めや、バイヤーによる商品の調整が行われる場合もある。そして、出来上がった洋服や「テーマ」をベースにVMDが、関連性の深い「モノ」（例えば花やモチーフ、小物、素材感等）や、「テーマカラー」のものを組み合わせ、ディスプレイや店舗の演出を行う⁷²。また、プレス等の広報によって、ブランドのアイテムをより多くの人に知ってもらい、親しんでもらうための広報活動が行われる。その際に、常にテーマを意識し、テーマに沿った「キャッチコピー」や背景の設定、Webやカタログの画像撮影、ファッション誌への紹介、広告作成、展示会やSNS発信等に使用する素材の提供や創造が行われ、対外的なPRへとつながる⁷³。

つまり、ベースとなる商品自体はMDとデザイナーが定め、その商品が決定した上で、VMDがテーマの世界観を表現し、プレスが対外的な発信のための素材を準備しており、訴求力を高めるために、「ベーステーマ」や「シーズンテーマ」、「テーマカラー」や「シーズンカラー」、「アソートカラー」、「コピー」や「ボリシー」、「テーマに関連するモノ」、「組み合わせる材料」、場合によっては「アソート商品」や「何らかの素材」、「見せ方（チャネル）」がコーディネートされていると言える。

業界新聞社が作るファッション・アパレル業界専門採用情報サイトのセンケンjobのアパレル職種研究の中では、MDやVMD、プレス等、アパレルの仕事内容の紹介、各職種の方へのインタビューを行っている。MDの高橋氏によると、各部署と連携してブランドを運営し、売り上げを作る調整役として、春夏と秋冬ごとに、前年のデータと反省、今の流行や消費者の感覚を基に1カ月に2、3回に分

72. 沼田 明美, 売上につながるディスプレイ, ISBN 978-4495528416 (同文館出版株式会社, 2014).

73. センケン job, アパレル職種研究. 「プレス」(PR) のお仕事, 求められるスキルは.

けて投入計画を立てている。色や丈、デザインの変化、実需期買い傾向の強まりなどに合わせ、常に MD は修正が必要であり、時代の流れに敏感なデザイナーの感覚と、お客様に最も近い店の声を随時、すり合わせて計画の見直しをしていることが説明されている。MD の仕事内容については、市場調査やトレンド調査などを行い、情報の収集と分析を行い、その情報や自社製品の売れ行き、ライバル会社の動向、店舗の状況を考慮し、シーズンを通しての企画構想を取りまとめる、と紹介されている。また、消費者の実感や時代の空気といった目には見えないものを敏感につかみ取っていくことも重要としている⁷⁴。また、エイ・ネットの高橋氏は、複合業態を含む国内の直営約 30 店の商品構成と数量、納期を管理、調整をしており、情報と感覚の共有、信頼関係作りの重要性についても述べている。ルックの萬年氏によると、MD は商品企画、売上状況の分析、生産管理、展示会の設営・運営など、服作りのすべてのプロセスに関わり、ブランドのリーダーとしての役割を担っていると述べている。シーズンごとのトレンド、素材、カラーなどを検討し、様々な分野のエキスパートと一丸となって売れる商品を作り上げ、気温や天候の変化にも対応することが重要とされている⁷⁵。

続いて、VMD については、アズノウアズの担当者によると「ブランドや商品のイメージを伝えられる売り場作り、消費者にとって魅力的な売り場作りを行うこと」であると説明されている。お店はただ商品が置かれているだけではなく、様々な手法で商品がプレゼンテーションされている。これらの演出は「どうすれば入店してもらえるか」「どうすれば商品が魅力的に映るか」「どうすればブランドとして打ち出したい商品を購入してもらえるか」といった多くの狙いや仮説を持って行われているのである。そして視覚的な演出・表現方法を計画的に実践するビジュアルマーチャンダイジングは販売・売りに直結する重要なポイントなの

74. 織研新聞社, 【アパレル職種研究】MD ってなに? アパレルの命運を握る指揮官.

75. センケン job 新卒, さまざまな職種で活躍するプロフェッショナルたちのお仕事内容を紹介する「お仕事ペディア」③ 【プレス・マーチャンダイザー (MD)・企画編】, <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/oshigotopedia2019-3>, April 2018.

である⁷⁶。

2.6.3 イメージ創り・操作方法実例その1（ギャルリーヴィー）

1978年から、セレクト商品とオリジナル商品の両面で支持されている株式会社 TOMORROWLAND のフランチャイズ部門において、TOMORROWLAND レディースや GALERIE VIE の店舗のレイアウトを担当している VMD の若杉氏によると、2017 年秋の GALERIE VIE のテーマは、「ジェーン・バーキンがパリの並木道をベージュのコートを着て歩く画」であり、これは、MD がコレクション情報やパリのストリートにおける空気感、情報を感じ取り設定した。そして、定番のベージュのコートと無彩色のニットに加え、キャンバスの白、青い空、銀杏や紅葉の葉、木の色味をイメージしたニット製品を展開した。続いて VMD が、そのテーマとカラーを反映したマネキンディスプレイ、店内の花や花瓶、パリという場所やジェーン・バーキンというアイコンを連想できるような装飾や陳列を行い、プレスではそのイメージ画のポストカードやディスプレイを画像化して SNS を使った発信が行われた。このように、毎年打ち出している同型のニットアイテムをコーディネートに組み込み、秋のパリのライフスタイルイメージを通して消費者に前年や春とは異なるイメージを与え、このニット製品は常に大きな反響を呼んでいる。

2.6.4 イメージ創り・操作方法その2（ビームス）

伊藤忠ファッションシステムの川島氏は、ビームス代表取締役の設楽氏が、時代を的確に捉えた視点を次々と「言葉化」してきたことが印象的であると述べている⁷⁷。ビームスは、1976 年に 1 号店をオープンして以来、展開した店は次から

76. センケン job 新卒, 【職種研究】アパレルの VMD ってどんな職業? お店作りのスペシャリスト, <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/visual-merchandiser>, October 2019.

77. 川島 蓉子, 大きくなったビームスの悩み, <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252773/080300025/>, August 2016.

次へと話題になってきた。理念は「Happy Life Solution Company」であり、現在もその理念をベースにしている。1号店オープン直前に日本の学生運動やベトナム戦争が終わり、ヒッピー文化から西海岸ブームに入り、音楽もソウルやジャズから「軽い明るい空」のようなカリフォルニアサウンドになった。それまで夜遊んでいたおしゃれな人たちが、セントラルアパートやレオンという喫茶店に集まり始め、サーフィンやスケボーをやり始めるなど、急に昼の健康的な文化に流れが変わる予兆があったため、1号店の場所は原宿、コンセプトは「UCLAの学生の部屋」にした設楽氏はインタビュー記事で述べている。商品は、西海岸に行って買ってきたスニーカーやTシャツ、チノパンといった服に加えて、スケートボードやロウソク立てなどを置いてコーディネートしていた。

世の中の流れが東海岸のプレッピーブームに移ることを察知すると、BEAMS Fというプレッピースタイルのレーベルをスタートし、さらにそのルーツをたどり、ヨーロッパの空気感を感じ、次に International Gallery BEAMS をオープンした。BEAMS はビジネスを前提に考えるのではなく、流れがどちらに行くのかということを基準に店舗を増やし、様々な顔を持っていることが BEAMS の特徴である、とも設楽氏は語っている。そして、単純に着ておしゃれというだけではなく、消費者に精神性や文化性を感じさせながらライフスタイルの提案を行い、洋服の周りの雑貨や家具もその際に必要であるとしている⁷⁸。

2.6.5 イメージ創り・操作方法実例その3（チチカカ）

TITICACA は南米テイストの商品を扱うライフスタイルショップであり、衣料品、服飾雑貨、アクセサリー、生活雑貨等、幅広い商材をセレクトまたは生産しているブランドである。デザイナーの岡田氏によると、南米テイストのコンセプトはブレず、柄物を主体としており、ディレクターや MD の指示をデザイナーやバイヤーが反映させる形態をとっている。

また、様々な実際の店舗の状況をリサーチしてどのような系統の商品が増えてきているのか動向を見て商品を投入している。そして、アイテム別に毎週のデー

78. BEAMS, 設楽洋インタビュー, <http://fashionpost.jp/portraits/111479>, September 2017.

タを共有し振り返る中で、MD による分析や今後の指示内容に重きを置き、イメージ戦略を行っている。

2.6.6 イメージ創り・操作方法実例その他

株式会社 ABAHOUSE INTERNATIONAL の場合は、母体のブランドの傘下に系統の違うブランドを増減させて、印象を変え、消費者に飽きさせないようにし、ABAHOUSE というブランド名を絶やさず人気を保持している。

ライセンス事業へ転換する前の株式会社 PERSON'S においても、「誰でもどんな体型でも着やすい」ということをコンセプトに、高密度の綿 100 % 裏毛を使用したロゴ入りトレーナーやブルゾンをつくり続けていた。このトレーナーを核に、ジャンパースカートやキュロットスカートと組み合わせたカジュアルな可愛い系統からオーバーオールやスタジャンと組み合わせたボーイッシュな系統まで、組み合わせを変えることで消費者に与えるイメージを変化させ、トレンドに対応してロゴ入りトレーナーというアイテムが支持され続けた事例もある。

また、ハイブランドのイメージ戦略においてはポールスミスの「ひねりのあるクラシック」をコンセプトとして掲げたイメージ操作や、ルイ・ヴィトンの広告イメージ戦略、バーバリーブルーレーベルのトレンチコートを主体としたコーディネートなどのイメージ戦略等が挙げられる。

ポールスミスはメンズ&ウィメンズウェアを中心に展開し、現在は、コレクション用のライン以外にカジュアルライン、シューズ、マフラー、時計、財布、香水など豊富なアイテムを手掛けている。メンズのスーツを柱商品に、遊び心あるデザイン、着こなし、素材の見せ方などで新しいイメージを提案しながらイギリスの伝統的なスタイルを継承している。しわが元に戻るウール地を使用した“A SUIT TO TRAVEL IN”というトラベルスーツは、従来のラインを崩さず、素材を変化させることで長時間の移動等、シワになりやすい環境でも着続けられるスーツとして印象づけを行っている⁷⁹。ポールは、インタビューで博物館や展示会などの

79. SAMANTHA CONTI, (丸山 瑠璃 訳), ポール・スミスが完全復帰 王道テラーリングで一本勝負, <https://www.wwdjapan.com/articles/552709>, February 2018.

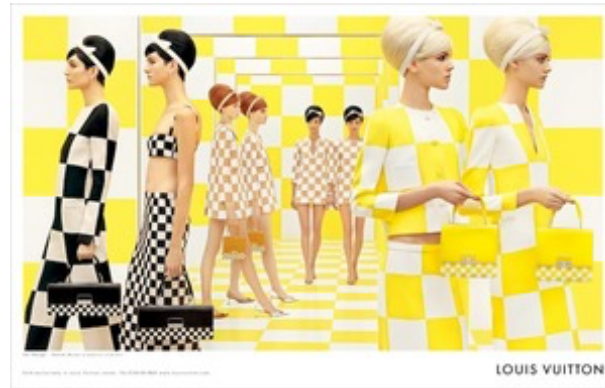
明らかな場所からインスピレーションがやってくることが多いと語っている。最近では、イタリアへの旅からインスピレーションを得て深みのあるテラコッタやくすんだパステルカラーの商品が多く、常に新しいイメージを与え続けることが重要であるとしている⁸⁰。

ルイ・ヴィトンにはトランクケースが起源のブランドであり、歴史に沿ってコンテンツを作り込む事や「旅」というコンセプトに沿って徹底した作り込みを行っている。広告においても Bag を持ったコーディネートイメージが期間毎に異なり、2013 年の春夏広告キャンペーンと 2016 年の春夏広告キャンペーンでは、コンパクトな Bag をモデルが持っているが、世界観が全く異なる。2013 年の春夏の広告は VOGUE JAPAN の公式サイトによると、「ダミエキャンバスを想起させるイエローとホワイトのチェックボードのようなセットを NY のスタジオに再現し、ペアで似たルックに身を包んだモデルたちが同じバッグを持って登場するアーティスティックなヴィジュアルに仕上がっている。」と解説されている⁸¹。2016 年の春夏の広告では、スクウェア・エニックスから発売されたファイナルファンタジー XIII の主人公ライトニングがモデルとして起用されている。ELLE 公式サイトによると、「このコラボレーションは伝統を守りながらも常に革新を追求し、世界最高の品質を実現するという両者に共通する要素が体现されており、これを通じて、新しい価値と体験を世界に発信する」と解説されている⁸²。

80. Paul Smith, *Paul Smith On The Joy Of Travel*, <https://www.matchesfashion.com/jp/mens/stories/2020/08/the-seasonal-style-change-issue/people-paul-smith-on-the-joy-of-travel-aw20>, August 2020.

81. VOGUE JAPAN, 「ルイ・ヴィトン」、2013 年春夏広告キャンペーンを公開！, <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2012-12/19/louis-vuitton>, December 2012.

82. ELLE, 「ルイ・ヴィトン」2016 春夏広告キャンペーンが掲げる新ヒロインに注目！, <https://www.elle.com/jp/fashion/a118805/fne-louis-vuitton15-0113/>, January 2016.



(VOGUE JAPAN 公式サイト⁸³ より引用)

図 2.1 LOUIS VUITTON 2013 SS 広告キャンペーン



(ELLE 公式サイト⁸⁴より引用)

図 2.2 LOUIS VUITTON 2016 SS 広告キャンペーン

2.6.7 イメージ操作を行っているマーチャンダイジング業務フロー

以下の図は、ファッションビジネス辞典や実際のファッションビジネス現場を調査して、筆者がまとめた図である。ファッションビジネスにおける MD の仕事の流れの中でイメージ戦略の部分を抽出した。左側は一般的なファッションビジネスの MD の仕事の流れ、右側は GALERIE VIE の若杉氏に協力していただき調査した、MD 業務の中の具体的なイメージ戦略部分である。

まず、一般的なファッションビジネスのイメージ戦略部分における流れは情報収集、分析からスタートする。具体的には一般消費者の動向や国内外のコレクション等を参考にしたファッション動向、素材やテキスタイルの動向、バイヤーの予測等から情報を集める。そして、自社のデータや傾向、競合ブランドの傾向等と照合し分析を行う。続いて、最初のプランニングの工程へと進む。商品企画の基本方針や営業、生産、仕入れ、宣伝に関する基本方針の方向性を定め、企画原案の作成に移行する。企画原案作成では具体的にシーズン企画のテーマやコンセプトの設定、色目や素材感、デザインのポリシー、柱商品とアソート商品の構成度合い、コーディネートする商品との比率等を企画する。その後、具体的なプランニング工程に移行する。ここでは、素材やデザイン、具体的なアイテムや資料を用いた商品構成案、販売時期や販売方法に関する詳細を組み立てる。そして、内見会や展示会に向けた具現化へと進む。

ギャルリーヴィーの具体的な流れとしては、ブランドのコンセプトである「変わらぬ自分らしさを発見できる生活のギャラリー」をベースにそのコンセプトに掛け合わせていくための情報収集を行う。MD が中心となり、パリコレクションや街の雰囲気、一般消費者の動向や流通情報等からトレンドのキーワードを見つけ出すことや、湧き出たインスピレーションを基にプランニングに入る。そして、秋冬の柱商品であるカシミアやウールのニット、春夏のサマーニットを中心にアソート商品やコーディネートを展開する商品のつくり込みに移る。2017 年秋冬のギャルリーヴィーのテーマを事例にした場合、シーズンテーマは「ジェーンバーキンがパリの並木道を歩く画」であり、秋冬の並木道を歩く時をイメージとして設定している。

次に最初のプランニング工程に移り、カラーポリシーはシャンバスの白、空の

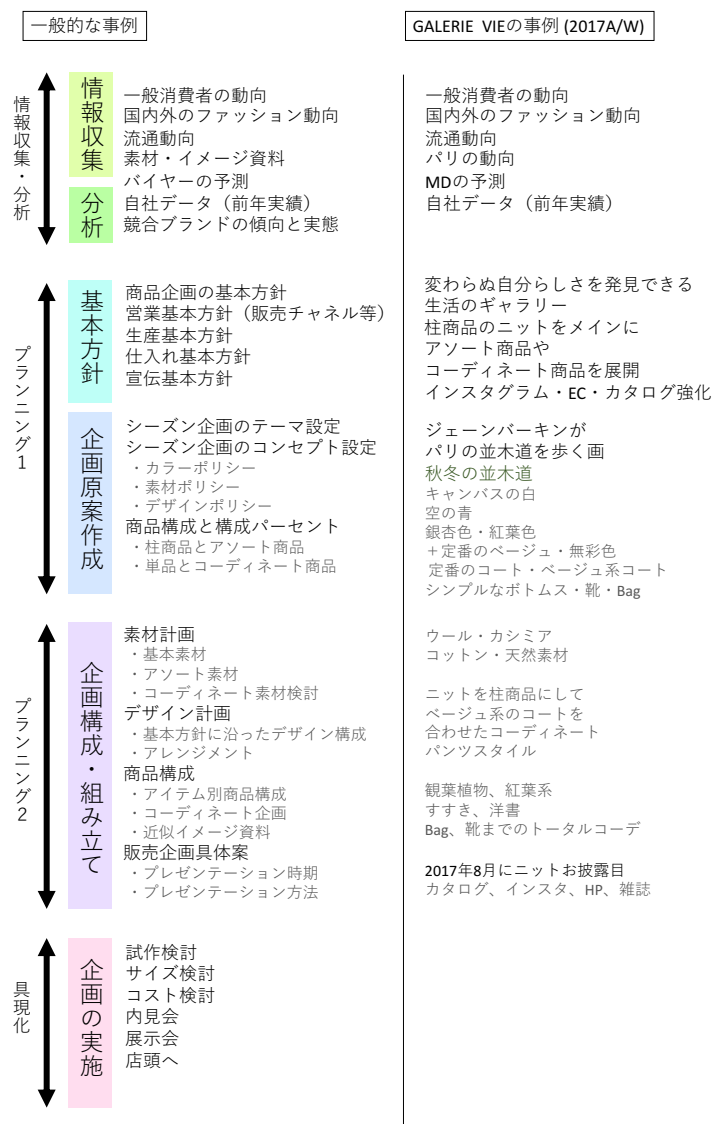
青、銀杏、紅葉であり、デザインとしてはニットのネック周りの形がタートル、丸首、Vネック等を企画している。また、柱商品のニットと組み合わせができるようなコート類、シンプルなパンツスタイルを提案できるようなボトムス、靴、Bagの企画も同時に行われている。

そして、企画内容の詳細を決めていくプランニング部分では、素材をウール、カシミア、コットンを中心とした天然素材に決めていく。また、伸縮性のあるボトムス等は合成繊維の機能性の高い素材も取り入れている。

商品構成の部分では、ニットの比率が高いが、ベージュ系や淡い色のコートやパンツ類をニットとコーディネートするための商品として企画している。また、ディスプレイやカタログ用の小物類やテーマから連想できる素材として植物や洋書、すすき等のアイテムを調達することも進められている。

そして、Webやカタログで2017年8月にニットを中心とした秋冬のイメージの初お披露目がなされている。

ファッション業界の
イメージ戦略マーチャンダイジングフロー



（ファッションビジネス用語辞典を参考に筆者が作成）

図 2.3 MD フロー

2.6.8 ファッションビジネスのイメージ創り

イメージ操作が行われているファッションブランドはすでにブランドの核はしっかりと存在する。そのため、一定期間やシーズンごとにイメージ創りを行い、柱商品やブランドコンセプトは不動でイメージの操作だけが行われていく。

1. リサーチ

MDが関連部署と連携し、国内外の売場や街頭、コレクションや素材展、様々なライフスタイル情報や空気感、時代の流れの中から次のシーズンに向けたトレンドを把握する。

2. テーマ・テーマカラーの設定

柱商品やブランドコンセプトの確認後、マーケットリサーチで把握したトレンド情報の中からキーワードを見つける。自社のコンセプトや商品との組み合わせを考えてテーマを設定、また、シーズンやテーマから連想できるテーマカラー、シーズンカラー、アソートカラーの設定を行う場合もある。

3. 商品のデザイン企画・サンプル作成・生産（バイイングの場合もあり）

テーマやコンセプトをまとめ、デザイナーやパタンナーと協力しながら、商品の具体的なイメージを形にしていく。毎年同じ型を定番や強みの商品として打ち出す場合は色目を変更したり、デザインの微調整や素材の変更等を企画する。デザイナーには、イメージの落とし込みを依頼し、パタンナーには素材の特質を考慮した上でサンプルの作成を依頼する。

すでにブランドコンセプトを反映したメイン商品が通年ある場合は、メイン商品が引き立つようなコーディネートができる商品を企画、生産する場合やバイイングによって入手することもある。

4. 仕様書・販売計画の作成

生地や縫製方法などを指定した仕様書を作成し、シーズンごとの商品の生産数量を検討して具体的な販売計画を立て、展示会の準備も進める。

5. 生産計画（新たなメイン商品・サブ商品を作る場合）

品質やコストを意識して原材料の選定を行い、生産管理の担当者やバイヤー

と資材の仕入れを進め工場の手配等を行う。

6. 世界観・イメージ像創り

設定したテーマから連想できる素材やキャッチコピー、色、テーマに関連するモノを駆使し、テーマを表現した世界観創りや具体的なイメージ像を創る。ギャルリーヴィーの事例のように並木道を歩くバーキンといった人物をイメージするのか、それともフランスの光景やビタミンといったように広い世界観を表現するのか、またはそれらがセットで表現されている場合もある。

7. 販売計画準備

社内外に向けた販売促進活動内容・シーズンごとの世界観の伝達、営業活動の準備。プレス、PR といった広報と連携し販売戦略を立てて広告等の宣伝方法、計画を詰めていく。また、販売指導、総合的な管理を行う。

8. マーケティングコミュニケーションの実践

創られたイメージを消費者が捉えられる形に具現化。店頭のディスプレイやショーウィンドー、ポイントプレゼンテーション等を先に創り、広告やSNSの画像、映像に活かすことや、モデルを起用したビジュアルイメージづくりや広告づくりが行われる。また、商品が店頭に出た後も、販売目標の達成に向けた販売指導を行い、総合的なマネジメントを継続して行う。

ブランドコンセプトが反映された商品やテイストが存在する上でのファッションビジネスにおけるイメージ創りは、MD によるテーマ設定から始まり、VMD がテーマ、テーマカラー等の情報を受け取り、世界観を表現する作業を行う。具体的には、テーマから連想するモノ、関係の深いモノを設定することや、コーディネートを行いマネキンディスプレイを創ること、小ディスプレイをレイアウトすること、店内の世界観をテーマに沿って変えること等が行われる。プレスは、同じくテーマ、テーマカラー、商品情報を受け取り、カタログやWeb、SNS用の画像づくり、チラシの作成、展示会の準備、雑誌やSNS用のコピー設定等を行う。

このように柱商品やブランドコンセプトが変わらないファッションブランドのイメージを構成している枠組みは、「テーマ」や「テーマカラー」、「キャッチコ

ピー」、「テーマに関連するモノ・材料」「アソート商品」であり、これらを組み合わせることでイメージが成立している。

そして、場合によってはファッション関連商品以外の「アソート商品」や「何らかの素材」、「見せ方（チャンネルやアイコン）」がコーディネートされている。

2.6.9 ファッションビジネスのイメージ操作

ファッションビジネスの中において、ブランドコンセプトを最大限に反映した商品はデザインや基本型を変えずに、時代に沿ったテーマのテイストに近づくようなコーディネートや店舗展開が行われて愛され続けている。つまり、基本的なブランドコンセプトを反映した商品やテイストは残されたまま、時代に沿ったテーマをすり合わせて、そのテーマに合う雑貨等のモノと組み合わせたマーケティングコミュニケーションが行われ、消費者に常に新しいイメージを与えている。そして、定期的にそのイメージの操作が行われ、飽きが訪れないように消費者の心を動かし続けるブランドとして、深い関係を築いている。これは関係性マーケティングの視点からも重要であると考えられており、いかに現代性を意識したニーズとすり合わせ、テーマを設定するのか、ブランドとしての進化が要である。

以下はギャラリーヴィーを事例としたファッションビジネスのイメージ操作方法である。2017年秋冬と2018年春夏のギャラリーヴィーの店舗のディスプレイを比較したもの、2017年秋冬、2020年秋冬のカタログ、HPを比較したものである。

2017年の春夏の店頭ディスプレイでは、「パリの並木道の画」というテーマが再現されている。秋らしい紅葉と空をイメージできるブルー、パリらしさを出すための洋書や骨董品等も使い、並木道を歩いているようなイメージをコーディネートとして表現しているとのことである。そして、その中心にあるのが「変わらぬ自分らしさを発見できる生活のギャラリー」というコンセプトであり、柱商品として少しルーズなラインのニットが設定されている。また、余計なモノすべてが削ぎ落とされた空間、時の流れを知らせる自然の光、デザインが過ぎないウェア、季節が感じられるやさしい色、装いによるこびを与えてくれるアクセサリ、旅を楽しむような個性的なグッズ、イメージーションがふくらむ美しい時間というサブコンセプトも設定されている。

2019年の春夏になると、店頭ディスプレイの雰囲気が一変する。テーマは「ビタミン」であるが、コンセプトは変わらず、柱商品には秋冬のウールやカシミアではなく春夏仕様のニットが設定されている。

GALERIE VIE コンセプト

変わらぬ自分らしさを発見できる生活のギャラリー

- ・余計なモノすべてが削ぎ落とされた空間
- ・時の流れを知らせる自然の光
- ・デザインが過ぎないウェア
- ・季節が感じられるやさしい色
- ・装いによるこびを与えてくれるアクセサリー
- ・旅を楽しむような個性的なグッズ
- ・イメージネーションがふくらむ、美しい時間

GALERIE VIEディスプレイ比較

2017年秋冬：パリの並木道の画



2019年春夏：ビタミン



画像出典
 左上:ギャルリーヴィーHP 左中:若杉氏撮影 左下:若杉氏撮影
 右上:fashionheadline記事 右下:fashionheadline記事
<https://galerievie.jp>
<https://www.tomorrowland.co.jp/sp/news/2019/02/vitamin-pop-up-at-galerie-vie-shinjuku-ietan.htm>
<https://www.fashion-headline.com/article/22195>

(VMD 提供資料・HP を参考に筆者が作成)

図 2.4 GALERIE VIE ディスプレイ比較

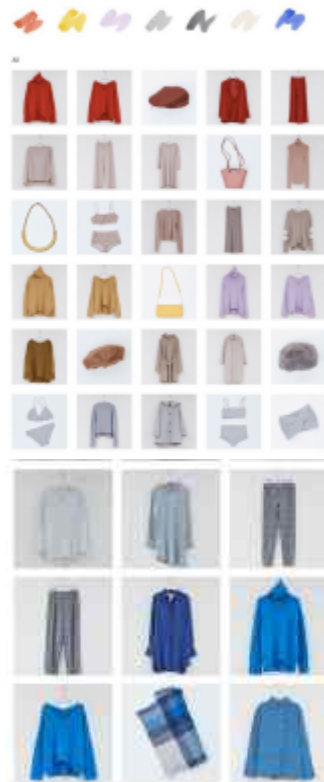
GALERIE VIE コンセプト

変わらぬ自分らしさを発見できる生活のギャラリー

- ・余計なモノすべてが削ぎ落とされた空間
- ・時の流れを知らせる自然の光
- ・デザインが過ぎないウェア
- ・季節が感じられるやさしい色
- ・装いによるこびを与えてくれるアクセサリー
- ・旅を楽しむような個性的なグッズ
- ・イメージネーションがふくらむ、美しい時間

GALERIE VIEカタログ比較

2017年秋冬：パリの並木道の画



2020年秋冬：自然、サファリ



画像出典
<https://galerievie.jp> インスタグラム、カタログ

(VMD 提供資料・HP を参考に筆者が作成)

図 2.5 GALERIE VIE カタログ比較

2.6.10 イメージを展開するコミュニケーションの種類

企業と消費者との関係性を築くためのコミュニケーションは、一般的にマーケティングコミュニケーションと呼ばれ、企業側はイメージを通してコンセプトやブランドの意味を消費者に訴求している。マーケティングコミュニケーションは、これまでプロモーションとして捉えられてきたが、コミュニケーションの役割を担っているのはプロモーションだけではなく、パッケージ等の製品、品質の判断材料となる価格、店舗のイメージや陳列等の流通部分といった消費者の購買意思決定に関わる情報源である⁸⁵。広告やPOP、イベント、スポンサーシップ、ダイレクトレスポンス、ノベルティ等のスペシャルティ広告等もマーケティングコミュニケーションに含まれ、これらを活用して、自社が販売する製品やブランドを消費者に伝え、認知や売上等の効果を高めることが重要である⁸⁶。

また、近年ではインターネットの普及により、口コミもマーケティングコミュニケーション手段と認識され、消費者は情報を投稿、閲覧し、友人や知人だけではなく一般消費者による投稿も専門家の情報に準じた影響力を持っている⁸⁷。

店舗においては、内装やインテリアに徹底的にこだわる旗艦店等も増えており、消費者側も店舗を見る目が厳しくなっている。商品の品揃えや品質が良いだけではなく、明確なコンセプトに沿った雰囲気のお店や、接客の優れた店舗が支持され、店内の要素だけでも、内装、インテリア、家具、レイアウト、花や照明、音楽等、多数の要素をコントロールすることにも注力しなければならない⁸⁸。このように、マーケティングコミュニケーションにおいて、様々な手段を使って消費者に伝達することが重要である。

85. 亀井 昭, ルディー和子, 新マーケティング・コミュニケーション戦略論 (日本経済新聞出版, 2009), ISBN: 978-4532640811.

86. Kotler, Philip, "Marketing management," *Pearson Education India*, 2009,

87. 丸岡 吉人, "情報循環時代のマーケティングコミュニケーション環境, 概念, 戦略, 戦術, 指標と測定," マーケティングジャーナル 34, no. 3 (2015): pp.15-28.

88. 中野 香織, "店舗内複合要因が消費者に与える影響 — 統合マーケティング・コミュニケーションの視点から見た店舗環境—," 早稲田大学, 商学研究科紀要 60 (2005): pp.69-82.

2.6.11 イメージとは

消費者はブランドに対し、優れた機能や品質のみを求めているわけではなく、そのブランドが蓄積してきたイメージを消費し、「かっこいい」、「かわいい」などの情緒的な価値を求めている⁸⁹ため、マーケティングコミュニケーションを計画する際には、ブランドイメージづくりが必要となる。

イメージとは、製品やサービスの本質とは異なる部分であり、消費者の心理や社会的なニーズを満たす無形価値として捉えられている⁹⁰。つまり、マーケティングコミュニケーションの準備段階において、自社ブランドをどう思ってもらいたいかを明確にしたブランドアイデンティティと消費者側が捉えるブランドイメージを熟慮する必要がある。

地域ブランディングにおいても、地域イメージの形成を促進する情報の媒体として、地域産品を積極的に活用することの重要性が指摘されており⁹¹、地域を構成する様々な要素の中で地域産品に対するイメージは大きな影響力を持つと示されている⁹²。

このように、イメージの設定は、ブランディングやマーケティングコミュニケーションを行う上で重要である。しかし、地場産業の生産者や地域の小売店では、商品やブランドのイメージづくりが積極的かつ継続的に計画、実行されていない場合が多い。そのため、どのようなテーマや色使い、短い言葉で一瞬にして消費者に印象を残すキャッチコピー⁹³の設定を行えば良いのか、ディスプレイやPOP

89. 前田 洋光, “消費者心理学の最前線,” 日本繊維製品消費科学会, 繊維製品消費科学 49, no. 1 (2008): pp.18–23.

90. Kevin Lane Keller (恩蔵直人研究室訳), *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Case, 2nd Edition*, ケラーの戦略的ブランディング. 東急エージェンシー 2003 年刊 (Prentice Hall, 2002).

91. 大津 正和, “和歌山県イメージ形成への県産品認知の影響,” 和歌山大学観光学部, 観光学 5 (2011): pp.1–6.

92. 田村 正紀, 島津 望, 橋元 理恵, 大津 正和, 観光地のアメニティ何が観光客を惹きつけるか, ISBN 978-4561761969 (白桃書房, 2012).

93. 櫻井 啓一郎, “関連性理論によるキャッチコピーの分析,” 広島国際学院大学, 現代社会学 10 (2009): pp.65–74.

等はどういう世界観でつくればよいのか、どのようなイメージ画像を SNS で発信すれば良いのか等がわからないため、ブランディングやマーケティングコミュニケーションに辿り着かない現状を解決できるようにする。

また青木ら⁹⁴はデザイナーズブランドの長期的な事業継続につながるマーケティング戦略について、株式会社イッセイミヤケが有するバッグブランド「BAO BAO ISSEI MIYAKE」を取り上げ、市場調査および繰り返し購入経験のある顧客への聞き取り調査を行い、顧客のブランド・ロイヤルティを高めている要素の考察を行っている。ブランドに対してどのような心理状態になれば継続的な購買につながるのか、という観点において、デザイン性や価格以外にブランドイメージが重要視されているということが考察されており、消費者に与える印象の影響が大きいことがうかがえる。

2.6.12 ファッション誌の役割

ファッション業界との関わりの深い雑誌は、各ブランドが具現化した洋服やテーマを雑誌のコンセプトに基づいて厳選し、実売期より早い段階で紹介している。ジェニファー・クレイクによるとファッション誌の役割は、シーズンのコレクションで提示された新しい「形」を追い、流行しそうなものを選び、選んだ衣服をまとめるテーマをもつ「物語」をつくり上げ、それを現場で撮影し、さらにひとつの一貫したファッション記事として紹介することと示されている⁹⁵。つまり、実売前の最新の洋服や、ブランドの今後の意向をまとめ上げる役割を果たし、凝縮した情報をコーディネートで表現してイメージ提示をしているため、ファッション誌もイメージづくりに重きを置いていることがうかがえる。そして、カジュアル

94. 青木 智美, 首藤 眞一, “デザイナーズブランドにおけるブランド・ロイヤルティ強化戦略の一考察: BAO BAO ISSEY MIYAKE を事例として,” 文化ファッション大学院大学紀要論文集ファッションビジネス研究 5 (2017): pp.1-11.

95. ジェニファー・クレイク, “女性をつくり出す仕組み 女性らしさの技法,” in 問いかけるファッション—身体・イメージ・日本, 成実 弘至編. ISBN 978-4796702324 (せりか書房, 2001).

ルやナチュラル、ガーリー系等、ファッション誌の種類は多く⁹⁶、それぞれに掲載しているブランドも異なる。金森(2004)によると、過去の「VOGUE」誌におけるファッション広告は、商品宣伝やブランドイメージ構築の手段としての役割だけでなく、同時代のライフスタイル要素、芸術運動や表現手法を取り入れ、流行を生み出してきたとされている。

また、ファッション広告の役割は、新しい商品、商品価値を提案することだけでなく、キャッチフレーズやロゴ等のブランド要素を明らかに示し、ブランドイメージを高め、確立することであるとまとめられている。そして、ファッション誌内の現代のファッション広告は、ビジュアルの中に架空の空間や物語をつくり出すようになってきており、企業の言葉なき主張として示されている⁹⁷。このように、ファッションブランドはマーケティングコミュニケーションの一手段としてファッション誌の紙面を使用し、その中に創り出した世界観もブランドイメージとして消費者に伝達していることがわかる。

また、ファッション誌の中にはオリジナルの Web サイトを持ち、そこで最新のコレクション情報を提供している場合もある。VOGUE JAPAN や ELLE がこれにあたる。その中では、実売期の約半年～3ヶ月前にエディターが最新のコレクション分析を行い、文字化しているため、そこから時代の変化情報が掴みやすく、実売までのタイムラグを利用してイメージ戦略を創りやすい。

Z総研トレンド分析担当の道満綾香氏の解説によると、月刊誌・週刊誌ともに販売額は1997年をピークに毎年、右肩下がりで厳しい状況が続いているが、昨今の雑誌は、ファッションモデルに投票できる仕組みや YouTuber などのインフルエンサーが登場する企画など、ファッションや美容に関する実用情報以外にも楽しめるコンテンツが充実しているとしている。また、それが現代の「雑誌の楽し

96. ファッション雑誌ガイド *FASHION MAGAZINE*, <http://www.magazine-data.com/women.html>, November 2017.

97. 金森 美加, 森 理恵, “雑誌広告によるファッションブランドイメージの伝達手法,” 日本デザイン学会研究発表大会概要集 51 (2004): p.A29.

み方」のひとつである分析しており⁹⁸、様々な角度から雑誌を楽しめるようファッション誌が進化していることがわかる。

例えば自社が扱う商品や自社ブランドのコンセプトがナチュラルであれば、天然素材にこだわった洋服ブランドを、高級で洗練されたイメージの商品であれば、色使いがシックな高級ブランドを参考にするという手法も良いだろう。しかし、地域の事業者はアパレル MD のように時代の流れをいち早く掴むことや MD が方向性を定めたファッション業界からテーマ性を掴むことは難しいと考えられる。そのため、情報が凝縮された雑誌やファッションエディターが連載等を行っている雑誌サイトの情報の中から抽出することも必要である。

2.6.13 ファッション情報源

植田⁹⁹によると、ファッションニスタと呼ばれる美意識の高い先進的な若者がファッションに関する知識を得るメディアは、1970年代は店頭マネキン、1980年代はテレビ・新聞、1990年代はファッション雑誌、2000年代からは読者モデルによるブログ、2010年代はInstagramへと移行したと述べており、画的に捉えられるようになってきていることがうかがえる。

また、天笠¹⁰⁰による首都圏を中心とした社会的な制約が少ない自由な消費が行える傾向の強い20歳代の未婚女性を対象とした調査において、ファッションに関する情報感度が高い人は、横断的かつ積極的に情報収集を行っていると言える。1ヶ月当たりのアウターの購入費用とアイテム購入数を目的変数にしたファッションに関する情報感度の調査をベースとし、ファッションへの感度が低い人は、インターネットの販売サイトや店頭のディスプレイから情報を得ており、感度が高い人はファッションアプリ、ポータルまとめサイト、モデル、有名人のブログ、雑

98. 道満 綾香, 現在の若者がファッション雑誌より「SNS 情報」を信用する根本理由, <https://urbanlife.tokyo/post/41009/>, August 2020.

99. 植田 康孝, “ファッション・コーディネートメディア進化,” 江戸川大学紀要 26 (2016): pp.141–158.

100. 天笠 邦一, “ソーシャルメディアの普及がファッションの学習と情報流通に与えた影響に関する一考察,” 光葉会, 学苑 892 (2015): pp.9–21.

誌、テレビ、ブランドの公式ホームページから情報を得ている。

また、プロモーションとして利用できるチャネルは古くから、媒体(マスコミ4媒体や映画やポスター)、対面、パブリシティ、クチコミに大別されており、オートクチュールを含め、世界的なコレクションの参加ブランドも古くからこれらのミックスによりプロモーション戦略を充実させてきた¹⁰¹。

ビジネストrend情報や新規事業、新商品開発における情報収集手法の解説、講師を務める菊池¹⁰²によると、全体的なtrend情報の把握には、以下のような情報が重要であるとし、trendを追いかけるのではなく、今起きている事象に着目し、今後はこういう時代になっていくということを常に頭の中で発想する癖をつけることが必要であるとしている。また、定期的に見続けるtrend情報源を持つことも大切であるとし、trendの動向を掴むための情報源を厳選して提示している。

情報源をいくつか次に提示する。

- 経済産業省委託調査報告書 <http://www.meti.go.jp/topic/data/e90622aj.html>
- 特許出願技術動向調査等報告/特許庁 <https://www.jpo.go.jp/shiryou/gidouhoukoku.htm>
- 景気ウォッチャー調査/内閣府 http://www5.cao.go.jp/keizai3/watcher/watcher_menu.html
- 研究開発戦略センター(C R D S)/科学技術振興機構 <http://www.jst.go.jp/crds/index.html>
- 不景気.com <http://www.fukeiki.com>
- ニュースフィア <http://newsphere.jp>

101. 塚田 朋子, “グローバル・ファッション・ビジネスと快樂消費,” 東洋大学経営学部, 経営論集 93 (2019): pp.29–43.

102. 菊池 健司, “trendを知るためのビジネス情報収集手法: 情報プロフェッショナルが磨いておきたい選択眼とは,” 国立研究開発法人 科学技術振興機構, 情報管理 59, no. 1 (2016): pp.11–18.

- 日本ビジネスプレス <http://jbpress.ismedia.jp>
- トренд総研 <http://www.trendsoken.com/research/>
- Forbes Japan <http://forbesjapan.com>

2.7. 本研究の貢献

これまで、地場産業の活性化のために行政と地域の事業者が連携し、様々な取り組みが行われてきた。しかし、一過性のイベントや外部の専門家に頼ることが主体であり、継続的なブランディングや発信活動が行われておらず、地域の事業者の収益や地域の活力を高めることにつながっていない。地域ブランドや茶業界の活動に関する関連研究で見てきたように、産業をより良く強固なものにすることを目指し、地域の疲弊という課題に立ち向かっていくためには、地域の事業者が付加価値や販売力を意識して活動を行っていかなければならない。しかし、地域の生産者や事業者は、商品の魅力を上手く伝えるブランディングやマーケティング戦略が必要だと認識していても、日常的に何をどうやって行えば良いのかわからないため、地域の事業者が主体となった取り組みや、普段の販売活動における工夫は見られない。そして、結局、画一的な今まで通りの生産と販売を行ってしまっている現状である。そのため、ブランディングやマーケティング活動を見直すために、地域の事業者が計画段階でつまづいてしまわないようにすることが重要であり、まずは事業者の意識向上のための戦略が必要となる。

そこで、関連研究では地域ブランディングの取り組みを調査し、課題やブランド化のために必要な要素を洗い出した。その中で、ブランディングを行うためには、地域の生産者や事業者の意欲を喚起すること、どのような資源や価値を活かすのか見極めて整理すること、継続的なプロモーションを行い地域内でブランドを育てていくことが重要であると提言されていた。しかし、この提言の内容だけではこれまでブランディングやマーケティングに触れてこなかった事業者が実践していくための方法論としては乏しい。そのため、次に近年のマーケティングやブランディングの傾向を調査した。マーケティングは消費者中心の考え方へと変

化し、リアルと Web を効率的に活用して共感してもらうこと、そしてその共感の輪を広げていくことが必要となっている。また、ブランディングは提供価値だけではなく、体験価値や共創価値が重視されるようになり、体験の中から自然と感じ取ってもらう仕掛けが重要となる。しかし、マーケティングやブランディングの方法論や近年の茶産業の活性化研究や活動についての提言だけでは、地域の事業者は実践していくことができない。

ブランディングのつくり込みはファッションビジネスにおいて昔から行われているため、ファッション業界のブランド戦略について、マーチャンダイジングやビジュアルマーチャンダイジング手法、ロングセラー商品を持つファッションブランドの戦略についても取り上げた。ブランディングやマーケティング活動を行うためには、価値創造が必要であり、ファッション業界では主に MD が舵を取り付加価値に重きを置いたイメージ戦略を行っている。

そのため、ファッションビジネスにおける MD の舵取りの手法を地場産業に応用し、事業者向けに示すことで、地域のあらゆるリソースを活用したイメージ創りができ、ブランディングやマーケティング活動に取り組みやすくなると考えた。そして、事業者が主体となってブランド化に向けた活動をし、産業が活気づくための第一歩として、まず、茶業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すことができると考え、そのための戦略を計画し、ワークショップを通して静岡市の茶業者に持ち込むこととした。

地域の事業者向けの戦略を提案するにあたり、時代の流れを素早く読み取り、商品やブランドの世界観を創ることに優れているファッションビジネスのリアルな現状も掘り下げた。事業者が行う地域ブランドづくりから販売力の強化に至るまでを補完できるようにするために、ファッションビジネスの流れを、MD や VMD、プレス等の広報の観点から見つめ、事例をもとに商品やブランドのイメージ創りや操作方法について説明した。また、地場産業イメージ戦略プロセスのデザインに向けて、イメージを創るために必要な情報源やイメージを発信するマーケティングコミュニケーションについても取り上げた。

第3章では、イメージ創りを行うにあたり、どのような情報からアイディアを取り入れやすいのか調査するための予備実験や柱商品を見極めるための事前ワー

クシヨップを行った。そして、地場産業とファッション業界のイメージ戦略における相違点を明らかにし、お茶ビジネスに必要なイメージ戦略の流れや使用する情報源を整理して、ファッション業界のイメージ創り・操作方法を地場産業用につくりかえ「地場産業イメージ戦略プロセス」としたことを論じる。

以上のことから、「地場産業イメージ戦略プロセス」が、地場産業の活力を取り戻すための前段階として、まず、地域の事業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を創出することに有用であるか、本研究を通じて貢献の可能性を示す。

第 3 章

地場産業イメージ戦略プロセス

これまでの関連研究で見てきたように、静岡市の茶産業の衰退という課題を解決するためには、行政の取り組みに頼るばかりでなく、生産者や事業者が主体となり、地域の様々なリソースを活かした継続的なブランディングやマーケティング活動が必要である。

しかし、地域の生産者や事業者が主体となったブランディング戦略やマーケティング活動について具体的な手法は示されておらず、日常的に何をどうやって行えば良いのかがわからないため、結局、行政主体の一過性のイベントや外部と連携したりブランディング等に頼ってしまう傾向にある。そのため、日常的なマーケティング戦略やブランディングを見直すために、地域の事業者が計画段階でつまずいてしまわないようにすることが重要であり、まずは事業者の意識向上のための戦略が必要となる。

そこで、商品計画からプロモーションまで継続的なマーケティング活動として機能するファッション業界のマーチャンダイジング手法を取り上げ、イメージ創り・操作の方法に焦点を当て、地域の商品に応用する。そして、地域ブランドづくりから販売力の強化に至るまで補完できる点が多いため、事業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を創出するために「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案する。事業者の方がイメージ創りやイメージ操作のノウハウを体験・理解することで、ブランディングやマーケティング活動に対する意識向上に有用であることを示すためのアクションリサーチ計画について述べる。

3.1. コンセプト

本研究は、地場産業の事業者の商品イメージ・ブランドイメージ創りとその操作方法を持ち込むことで、ブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すことが目的である。

近年、地方創生が注目され、各地で地場産業活性化の取り組みが多く見受けられる。しかし、これらは関連研究に見るように外からのきっかけによってスタートする場合が多く、またイベント等の一過性のものが多い現状である。これまでも外部のデザイナーやプロデューサーが主体となって動く場合が多く、地域の事業者きっかけでのブランディングやマーケティングコミュニケーションにまつわる事例は少ない。

地域の疲弊という課題に立ち向かっていくためには、地域の産業をより良く強いものとし、地域の事業者の収益や地域の活力を高めなければならない。そのためには地域の事業者が付加価値や販売力を意識して、継続的な活動を行っていく必要がある。そこで、資金的課題や後継者問題を抱える地場産業の事業者が、ブランディングやマーケティング活動に取り組みやすくなるための戦略が必要である。

小林ら¹によるとまちづくりの中で求められているのは、「具体的なビジョン」を示すことであるとし、住民に対しては「事例」で示すことが重要であると述べているため、ブランディングやマーケティングを専門としない地場産業の事業者にも事例を示した上で具体的な戦略を提示する必要がある。そのため、ファッションビジネスにおけるイメージ創りの計画段階から実現、操作することまでを地場産業の事業者向けの「地場産業イメージ戦略プロセス」として変換する。そして、地場産業の事業者がイメージを計画することから実現にたどり着くまでの工程を行いやすいようにデザインする。

1. 小林 正美, 古市 修, “「まちづくり」における「シャレットワークショップ」の実験と評価に関する研究: 岡山県高梁市における継続的ケーススタディー,” 日本建築学会技術報告集 8, no. 15 (2002): pp.283–288.

3.2. 予備実験

地場産業イメージ戦略プロセスをデザインするにあたり静岡市の呉服町商店街にあるジュエリーショップにて予備実験を行った。対象はセレクト商品や時計も扱うほか、オリジナルでネックレスやリングを作っているショップ「LUCIR-K」である。

LUCIR-K では、毎年1～2回、宇和島産パールフェアを開催しており、2017年1月のチラシづくりの際にイメージ創り・操作を取り入れた。チラシは12月中旬が校了日であったため、トレンド情報はアマゾン・楽天でのランキングの内、上位1位～15位に出てくるレディースファッション誌で12月頭までにビジュアルが解禁された表紙を参考資料とした。雑誌の号は主に12月・1月号である。また、VOGUE JAPANにおける「2016-17年AWトレンドガイド」内のサラ・モアのコレクション解説の記事と日本流行色協会の2016-2017AWのトレンドカラー一覧も資料とした。また、その他、楽天マガジン内の情報誌等も参考にできるように情報提供を行った。以下の資料は、LUCIR-KのDM担当者に筆者が提供した資料である。



(LUCIR-KのDM作成者用に筆者がまとめたもの)

図 3.1 LUCIR-K.DM用資料

そして、LUCIR-KでDM作成をしている担当者が資料や上記の情報等を基にテーマを設定し、チラシ制作を行った。テーマは「大人レディ」とし、雑誌の子見出しに出てくる修飾語を使用し、テーマとしたとのことであった。チラシ制作後にヒアリング調査を行ったところ、視覚化、文字化がなされ、凝縮された情報が手元にあることで、その中からキーワードを選択しやすくなることがわかった。そのため、視覚的に捉えやすい雑誌は、様々な種類を見ることができるよう楽マガジンのアプリをワークショップで使用する事とした。

また、LUCIR-Kが自社で扱う商品（真珠）の「必需品」というコンセプトと「大人レディ」という言葉を組み合わせて「大人レディの必需品『真珠』」というキャッチコピーを設定している。テーマカラーは流行色協会で提示されている、大人の女性イメージを想起するパープルと雑誌のタイトルやキャッチコピーに多く利用されていたマゼンタピンクを基本色として制作したとのことであった。これらも担当者が女性ファッション誌の情報を活用してイメージ創りに反映させていた。

チラシは、静岡市中心部一部、藤枝市、焼津市、清水区の一部を対象地域とし、新聞折込として150,450部発行された。なお、フェアの期間は1月20日からの1週間で、このチラシの折込日は1月19日である。このチラシは2016年11月末から自社での制作が開始され、フェアの詳細内容が決定してから10日程度で画像撮影も含め、制作しなければならないため、これまではテーマ性も無く、色使いに苦戦し、キャッチコピーは入れずに作っていた。しかし、テーマを設定することによって制作が行いやすくなり、どのような色を使って作成するのか考えることもスムーズになり、キャッチコピー等のフレーズも雑誌が参考になったとの感想を得た。次の画像はLUCIR-KのDM担当者が作成したチラシである。



(LUCIR-K の DM 作成担当者が作成したチラシ)

図 3.2 LUCIR-K. チラシ-1



(LUCIR-K の DM 作成担当者が作成したチラシ)

図 3.3 LUCIR-K. チラシ-2

予備実験以前の2015年11月に発行していたLUCIR-Kのチラシは、下地の色や文字がとにかく派手であった。また商品の値段が大きく入っており、商品説明以外の情報は記載がない。しかし、2017年1月の新聞折込のチラシはこれまでのものとはイメージが大きく変わった。これはファッション誌を意識し、色使いや文字の大きさ、見せ方にテーマ性を持たせているからである。「大人レディ」というテーマを設定することが、チラシのイメージ創りに影響を及ぼしたと言える。

また、その後も雑誌におけるキャッチコピーやコラボレーションの企画の方法等の情報を参考にしたイメージ創りが行われており、2018年1月のチラシの中では「キレイめコーデにもカジュアルコーデにも使える」というフレーズが取り入れられていた。2018年9月のチラシの中ではコラボレーション企画と題してBarのカクテルと色石を組み合わせた企画を取り入れ、新聞折込チラシのイメージもつくり込みが行われていた。担当者によると、キャッチコピーやコラボレーションの企画は雑誌を参考にしていてアイディア出しをすることができ、チラシに反映したとのことであった。以下は2015年11月と2017年1月の真珠祭のチラシを比較したものと2018年1月のチラシの内ページ、2018年9月のチラシである。



(LUCIR-K のチラシを比較したもの)

図 3.4 LUCIR-K.2015 年チラシ,2017 年チラシ



(LUCIR-K の DM 作成担当者が作成したチラシ内ページ)

図 3.5 LUCIR-K.2018 年 1 月チラシ



(LUCIR-K の DM 作成担当者が作成したチラシ)

図 3.6 LUCIR-K の 2018 年 9 月のチラシ

3.3. 事前ワークショップ

茶の町コンシェルに所属する各茶業者は、それぞれの扱うお茶の種類が多様であるため、そもそも静岡市茶町界隈の代表的なお茶は何なのか、という課題が浮上していた。ワークショップではイメージ創りから操作していくプロセスを体験してもらうが、その段階でイメージ創り、操作を行っているファッションブランドのように柱商品やコンセプトが必要である。しかし、多くの種類のお茶を作りすぎていることから、各商品の特徴が埋もれてしまっているため、改めて柱商品やコンセプトを確認してもらうための事前ワークショップを2018年7月に行った。この事前ワークショップは、アイディア出しに有効的なブレインストーミングの手法を用いて、今回対象者とする前田金三郎商店、山梨商店、小島茶店の茶業者に柱商品や自社コンセプトの特徴を洗い出してもらう内容である。神原²によると、ブレインストーミングは商品や事業アイディアを考える上で既存の商品のどこを改良すればよいのかといった課題発見型の発想法だけでなく、既存の商品アイデアを組み合わせたりすることにも有効であるとしており、議論が進まなかったり、アイディアに煮詰まったりしたときにも適している。

そこで、まず、茶町界隈の茶業者がつくるお茶の種類出し、特徴出しを行った。その中で、茶町は山間部の山のお茶と平野部の里のお茶をブレンドしてつくる合組したお茶が主体であり、シングルオリジンは味の安定を図れないことからあまり積極的には扱っていない点が挙げられた。また、合組は毎年安定して同じ味になるようブレンドされており、茶匠の技術力の高さも特徴である。お茶の種類としては、緑茶のカテゴリでは深蒸し茶、浅蒸し茶、棒茶、茎茶、釜炒り茶、熟成茶、その他は紅茶、発酵茶、抹茶等、様々な種類のお茶がこの地域で仕上げてつくられている。茶葉の品種もやぶきたを始め、おくみどりやおくゆたか、香駿、さえみどり、つゆひかり、べにふうき、静7132等、数多くある。

そこで、これらのお茶の種類をポストイットに書き出した後、それぞれの特徴を再び書き出してもらったところ、前田金三郎商店、山梨商店、小島茶店が2002

2. 神原 理, “地域活動におけるブレインストーミングの活用方法,” 専修商学論集 100 (2015): pp.93-105.

年からつくり続けている熟成茶の特徴が一番多く挙げた。続いて、ブレンド体験をするという付加価値ベースのお茶セットをつくることや、茶町ブレンドと題した前田金三郎商店のやすらぎの雫の特徴も多く挙げた。合組によってつくられたブレンド茶は、毎年どこの茶葉を使用するのか決まっていなかった場合もある。そのため、茶葉自体の特徴は年によって異なり、茶業者は味と価格のバランスが取れたお茶になるようにつくっているとのことであったが、歴史や文化等の付加価値の要素があまり挙げられなかった。

熟成茶はおよそ 400 年前に徳川家康が駿府に隠居し始めた頃につくられたお茶であり、茶を熟成させるということの起源であると伝えられている。当時、足久保地域で育てた茶葉を茶町地区に運び、茶壺に詰めて、標高 1200 メートルほどの井川の大日峠に建てた御茶蔵でおよそ半年間熟成させてつくられてきた。その歴史に基づき、静岡市の事業として 2001 年に御茶蔵を再建し、茶町の茶匠や茶手揉み保存会等のメンバーが中心となって熟成茶をつくり続けている。前田金三郎商店は梅が島や郷島の茶葉、山梨商店は玉川、小島茶店は清沢の機械摘みの茶葉（荒茶）を新茶の時期に仕入れ、味を整えて仕上げ、窒素充填したものを毎年 5 月末に井川の御茶蔵に運ぶ。そして、10 月末頃に茶町に下ろしてきて、出来栄を確かめ梱包をするということを 2002 年より続けてきていることがわかった。そして、歴史的観点から見直しをしてみると、裏話や魅力的な要素が多く挙げられていた。

また、ブレンド茶のセットは、以前も商品化に向けた話し合いが行われてきたが、茶の町コンシェルは 10 の茶業者がおり、なかなか話がまとまらずに実現が難しいとのことであった。前田金三郎商店は唯一茶町通りに店舗を構えており、カフェスペースもあることでメディアにも掲載されることが多い店舗である。また、茶匠の前田氏はテレビチャンピオンのお茶通王になったことがあり、その優勝記念茶として、高級茶葉 4 種のブレンドがなされ開発されたお茶が「やすらぎの雫」である。静岡市や茶町の代表のお茶としてふさわしいお茶の設定は一長一短にはまとまらないが、各お茶の特徴や魅力は改めて整理できたと考えられる。

茶業者に地場産業イメージ戦略プロセスを持ち込むワークショップの際に、それぞれが実際どのお茶を柱商品として考えて実践するのか、柱商品の設定に時間

を要すると考えられたため、前もって事前ワークショップを行い、ある程度特徴を絞っていくことができたと考えられる。また、茶業者によるアイディア出しの方法としてブレインストーミングが適していることも確認できた。

3.4. 地場産業イメージ戦略プロセスのデザイン

3.4.1 お茶ビジネスに必要なイメージ戦略の流れ

これまでの内容を踏まえ、茶産業にファッションビジネスの戦略を応用するために、両者の相違点を明確にし、茶産業において補わなければならない点を整理する。

商品やブランドのコンセプトがある点はファッションビジネスも茶産業も共通している。しかし茶産業は、ブランドや商品自体のコンセプトが曖昧であったり、ブランドとして成立できていない場合も多く、時代の流れやライフスタイルを意識しておらず、発信力も弱い。また、5月には新茶、秋には熟成茶、といったように毎年同じ時期に同じお茶を単純かつコンスタントに販売しているだけで、定期的にテーマ性を持たせたづくり込みや販売をしていない点がファッションビジネスと異なる。何らかのアソート商品と組み合わせた売り方をしていない点や広告の文字やベースカラー、POPの色決めに工夫していない点、テーマ性を持たせたディスプレイ創りが行われていない点、カタログ等で商品説明以外の価値が示されていない点もファッションビジネスと異なり、イメージ創りやイメージ操作が行われていない。

そのため、茶産業においても販売力やブランド確立に対する意識を高めるために、自社コンセプト・商品コンセプトを改めて見つめなおしてイメージ創りを行い、まずはブランドを構築しなければならない。その後、ブランドのコンセプトから逸れないようにテーマやカラー、テーマに関連する素材や連想するモノ等の設定を行い、組み合わせを考え、イメージを創り変えていく。そして、ファッションビジネス同様にブランドのイメージを一定期間ごとに操作していく必要がある。

地場産業の場合は、何らかの裏付けがあった上で商品が出来上がっているのも、本来は商品コンセプトが存在するが、それが明確に示されておらず伝わっていな

い場合が多い。そこで、地場産業のイメージ戦略を行う場合は、まずはコンセプトやリソースを確認して柱商品となるお茶のイメージを創り、ブランドを立ち上げる必要がある。その後、ブランディング活動やマーケティングコミュニケーションを計画する段階で「世界観を表現したイメージ」のつくり込みが必要となる。

ファッションビジネスの場合、世界観を表現してイメージを創るためにはMDが設定したテーマが必要なため、地場産業の場合は、いかに時代の変化を察知して新鮮なライフスタイル情報をうまく取り入れるかが要である。そして、ファッションビジネス同様にイメージを構成している枠組みである「テーマ」や「テーマカラー」、「キャッチコピー」、「テーマに関連するモノ・材料」「アソート商品」「見せ方」の検討や組み合わせを考えることが必要になってくる。

以下に、茶業者用のイメージ戦略プロセスをファッションビジネスと対比させる形で示す。

まず、初めに地場産業の場合、柱商品やブランドコンセプトの確認が必須である。柱商品やブランドが曖昧な場合は、ブランド化を目指して柱商品のイメージ創りをまず行う。

1. リサーチ

地場産業ビジネスにはMDが存在しないので、情報源、トレンドのリサーチを上手く行わなければならない。空気感、時代の流れの中から次のシーズンに向けたトレンドを把握することは難しいので、凝縮された情報の中から時代の流れを掴むことが必要である。

2. テーマ・テーマカラーの設定

柱商品やブランドコンセプトを確認しながらリサーチした情報の中からキーワードを見つける。MDが存在しないため、自社のコンセプトや商品との組み合わせを考えて、凝縮された使用しやすい情報源の中からキーワードを見つけてテーマを設定する必要がある。また、シーズンやテーマから連想できるテーマカラー、シーズンカラー、アソートカラーの設定も考えなければならない。

3. 商品のデザイン企画・サンプル作成・生産（バイイングの場合もあり）

地場産業の場合、すでに商品が存在するので、アソート商品や組み合わせる材料、品を検討していくことになる。また、外装であるパッケージや食との組み合わせであるマリアージュやペアリングの検討、ディスプレイに使用できそうなモノも検討する必要がある。

4. 仕様書・販売計画の作成

地場産業の場合、仕様書や販売計画の作成は馴染みがない場合が多いが、柱商品やブランドコンセプトのイメージ創りの構成を考え、構成要素をピックアップしていく必要がある。

5. 生産計画

地場産業の場合、資材の仕入れや工場の手配は必要ない場合が多いが、生産可能な数量の確認も必要である。イメージ創りに関わる部分としては、組み合わせる材料や素材、アソート商品やマリアージュ、コラボレーションの商材等を調達する方法を検討する必要がある。

6. 世界観・イメージ像創り

設定したテーマから連想できる素材やキャッチコピー、色、テーマに関連するモノを駆使し、テーマを表現した世界観創りや具体的なイメージ像を創る。地場産業の場合はファッションビジネスと異なり、トルソーがないため、まずはディスプレイやイメージ画が必要となってくる。

7. 販売計画準備

社内外に向けた販売促進活動内容・シーズンごとの世界観の伝達、営業活動の準備。広報はどのようにするのか、販売戦略を立てて広告、店頭ディスプレイ、画像、宣伝方法等の計画を詰めていく。また、社内でイメージ戦略の共有も行う。

8. 実践

創られたイメージを消費者が捉えられる形に具現化。店頭のディスプレイやイメージ画像づくりを行う。また、販売計画に沿ってマーケティングコミュ

ニケーションを実践していく。実践に伴い、ブランドイメージの定着を図りブランディングを行っていく。

お茶ビジネスに必要なイメージ戦略プロセス

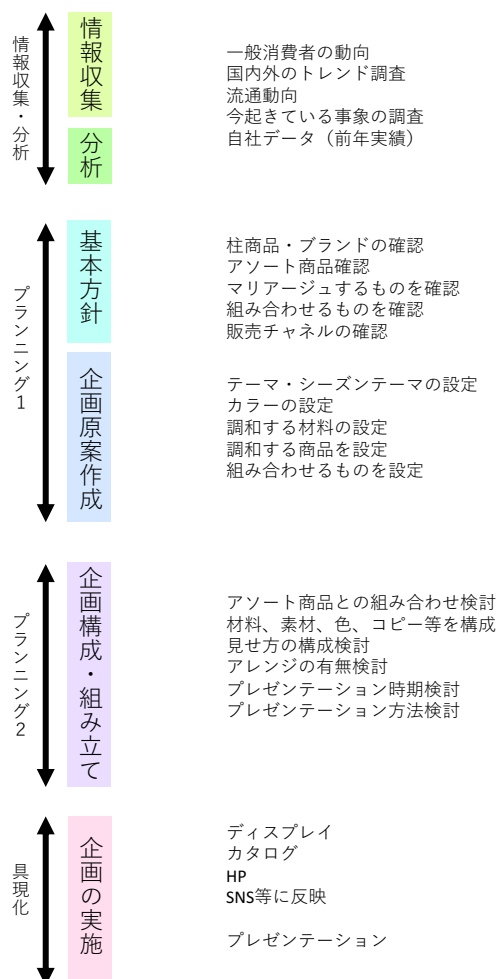


図 3.7 お茶ビジネスに必要なイメージ戦略プロセス

以下に地場産業のイメージ戦略に必要な構成要素を列記する。

- 基本方針・ベーステーマ
- トレンドテーマ・シーズンテーマ
- テーマカラー・シーズンカラー・アソートカラー
- デザインポリシー・柱商品を核としたイメージ像のデザインの方向性
- 素材ポリシー 柱商品を核としたイメージ像の素材の方向性
- アソート商品 調和する商品 マリアージュ
- アソート素材 調和する材料
- コーディネート素材 組み合わせる素材・モノ
- チャンネル どのような見せ方をしていくのか

3.4.2 地場産業イメージ戦略プロセスの内容

ファッション業界のMDは通常、時代の変化を読み解く際に参考になっているコレクション情報、ライフスタイルが反映された雑誌情報、Webサイト、映画、音楽、食文化等の傾向、ニュース、アイコン等の中からキーワードを抽出している。そして、ブランドのコンセプトや柱となる商品と組み合わせ、限定的な期間テーマとして設定を行っている。この部分は経験や、研ぎ澄まされた感覚のもと行われており、地場産業の事業者がこの感性の部分を今から鍛えていくということは難しい。

そこで参考になるのが、2.6.13で記述した情報源であり、これらの情報の中から時代の変化を読み解いていく中でキーワードを抽出できる。また、期間的なテーマを設定するにあたり、特にファッション雑誌、ライフスタイル雑誌は情報が凝縮されており、親見出しや子見出しに使用されている修飾語や系統の名称をテーマとして抽出しやすい。その他にも雑誌の公式サイトにはエディターがまとめた

トレンド情報が掲載されていたり、ブランドの公式ホームページや有名人のインスタグラム等でも旬な情報が発信されているため、流行の波が来る前にいち早く情報を掴むことができる。そして、商品のコンセプトや自社のコンセプトとを組み合わせることで世界観を表す「テーマ」として設定が可能となる。

次に、設定したテーマを基に連想できるキーワードを出していく。その中でテーマカラーもライフスタイル情報の中や、トレンドカラーの情報の中から抽出し、商品やコンセプト、テーマとの組み合わせを行い、世界観の表現に使用する。色は流行色協会の Web 情報、エディターがまとめた Web 情報からトレンドカラーを読み解くことがしやすく、テーマに合う色、連想できる色をうまくすり合わせて決定する。その際、ファッションのようにトーンの違う色やテーマカラーを複数色用意する場合もある。

続いて、柱商品と調和するアソート商品や柱商品を引き立たせることができる商品を検討する。また、キャッチコピーを設定する場合は、茶業者が、ライフスタイル関連誌、エディターがまとめた Web 情報の親見出しや子見出し、ニュースやエンターテインメント情報等から修飾語を抜き出し参考にする。または、テーマから連想できる言葉を抽出する。そして、自社の商品名や既存のコンセプトと組み合わせることで、商品の「キャッチコピー」として設定できる。

柱商品と組み合わせるイメージを構成するモノや材料に関しては、テーマやキャッチコピーから連想できるモノを出していきコーディネートする。MD は通常、時代の変化を読み解く際に参考になっているコレクション情報、ライフスタイルが反映された雑誌情報、Web サイト、映画、音楽、食文化等の傾向、ニュース、アイコン等の中からキーワードを抽出して、ブランドのコンセプトや核となる商品と組み合わせ、限定的な期間テーマとして設定を行っている。そのため、戦略をデザインし、ワークショップで展開するにあたって VMD、デザイナーのアドバイスを反映した。通常、VMD やデザイナーは MD からの指示を口頭で受けるだけでなく、細かな装飾品や画像、色の指示を受ける。そして、柱商品やブランドのコンセプトに調和するアソート商品がある場合はそれらも使用し、VMD やプレスによって発信のためのつくり込みが行われる。

地域の事業者がテーマに関連するモノや材料を設定する際には、アイコンとな

る人や場所、小物等、どのようなモノでもまずは挙げ、その中からディスプレイやイメージ画像創り等において活かすことができそうなモノを設定する。また、商品テーマ・ブランドテーマを補強するものとなり、商品の世界観を一層引き立たせる役割を果たすもの、見せ方、柱商品に調和する商品も活用する。

以上のようにイメージを構成している枠組みである「テーマ」や「テーマカラー」、「キャッチコピー」、「テーマに関連するモノ・材料」、「アソート商品」、「見せ方」の検討や組み合わせを考えることをワークショップの中で茶業者に体験してもらう。そして、ブランドの世界観を表現したイメージの創り方や操作方法の体験を通じて、茶業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を生み出す。

3.4.3 地場産業イメージ戦略ワークショップで使用するもの

- ポストイット
- パソコン
- ノート
- 筆記用具
- 楽天マガジン (ファッション雑誌情報、ライフスタイル雑誌情報を参照)
- ELLE デジタル
<https://www.elle.com/jp/>
- VOGUE JAPAN 公式サイト
<https://www.vogue.co.jp>
- 経済産業省委託調査報告書
<http://www.meti.go.jp/topic/data/e90622aj.html>
- 特許出願技術動向調査等報告/特許庁
<https://www.jpo.go.jp/shiryoku/gidou-houkoku.htm>

- 景気ウォッチャー調査/内閣府

http://www5.cao.go.jp/keizai3/watcher/watcher_menu.html

- 研究開発戦略センター (C R D S)/科学技術振興機構

<http://www.jst.go.jp/crds/index.html>

- 不景気.com

<http://www.fukeiki.com>

- ニュースフィア

<http://newsphere.jp>

- 日本ビジネスプレス

<http://jbpress.ismedia.jp>

- トレンド総研

<http://www.trendsoken.com/research/>

- Forbes Japan

<http://forbesjapan.com>

3.4.4 ワークショップの内容

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

ファッションビジネスにおけるイメージ創りのやり方、その創り上げたイメージの操作方法を事例として提示し、事業者が自分自身でイメージ創りやマーケティングコミュニケーションを創造しやすくなるように画的な資料を紹介する。具体的には GALERIE VIE のイメージ創り・操作方法の事例を紹介する。

2. 自社の柱商品を確認する

柱商品の設定が曖昧な場合は、地域のリソースを活用してブランド化を図るためのイメージ創りを行う。

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）

シーズンにまつわるキーワードやトレンドのキーワード、情報源から傾向を読み取る。

4. テーマを設定する

見つけたキーワードや情報源から読み取った傾向を基にイメージ操作するためのシーズンテーマの設定を行う。ブランドや柱商品がない場合は、ブランディング活動のために地域のリソースを活用してテーマ設定を行う。

5. テーマカラーを設定する

情報源の傾向や流行色等を基にシーズンにマッチするカラーの設定を行う。（場合によってはテーマにマッチするカラーの設定を行う）

6. アソート商品を検討する

自社の既存の商品をアソート商品として使用できるか確認する。また、柱商品が核となるデザインや素材のポリシーを確認し、組み合わせられるような既存のアソート素材や調和する品を検討する。

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

テーマに沿ったイメージ像や世界観を表現するために必要な材料や素材、モノのアイディアを出していく。テーマに沿った装飾品、素材、材料、言葉、キャッチコピー、チャンネル、販売の仕方など。

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

柱商品をメインに、アソート商品、これまでに出したアイディア等、全ての要素を組み合わせ、見せ方や発信するための構成を検討し、確認していく。

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

メイン商品を核に、アソート商品や組み合わせる材料、素材の調達先を検討する。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる
メモやイラスト等を描き、イメージ像をつくり整理する。
11. 販売計画に向けた準備をする
実践現場に持ち帰り反映できるように組み立て、準備する。

3.5. 地場産業イメージ戦略プロセスまとめ

本章で提案した「地場産業イメージ戦略プロセス」は地域の事業者が商品イメージのつくり込みやイメージの操作ができるように手順を示したものである。以下の図のように、まず事業者が柱商品の確認を行い、イメージ創りに必要なテーマを探すためにトレンド情報をリサーチする。

次にトレンド情報源の中からシーズンテーマになり得そうなキーワードを見つけ、地域商品ブランドのテーマとして設定、そのテーマに合うカラーやアソート商品を検討する。続いて、組み合わせる材料、イメージを創るためにコーディネートするものを検討し、これまでに出したアイディア等、全ての要素を組み合わせ、見せ方や発信するための構成を確認し、調達先を検討する。

そして、具体的な地域ブランド商品のシーズンイメージ像をつくり、メモやイラスト等で整理しながら、販売計画に向けた準備をする、という手順である。

次に地場産業イメージ戦略プロセスの図を示す。

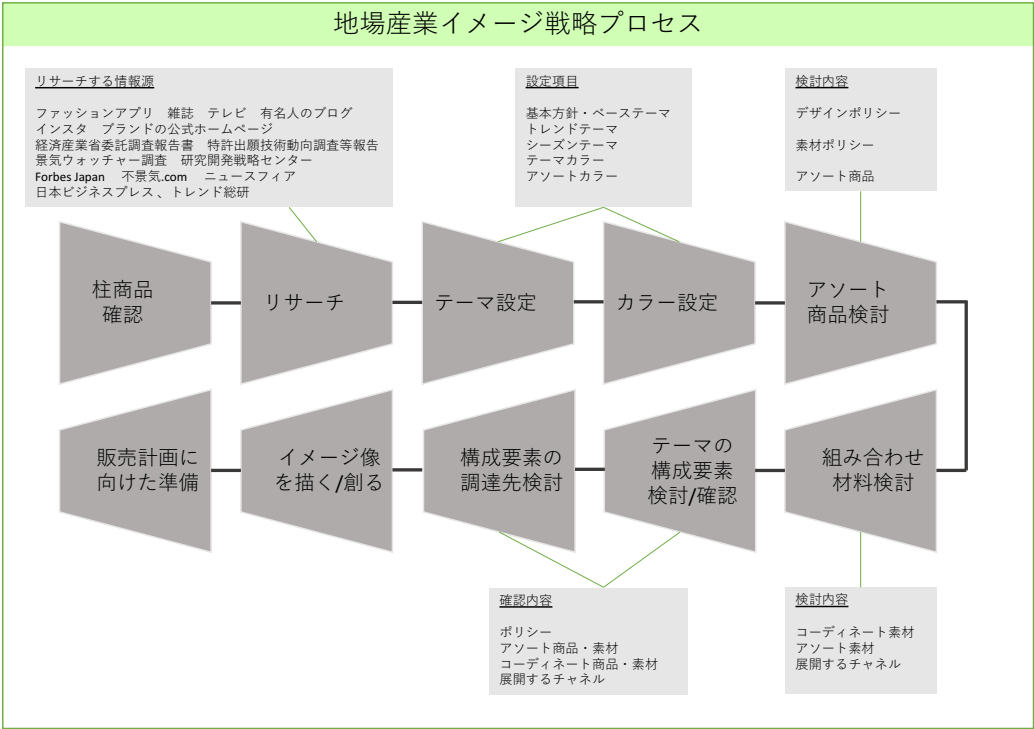


図 3.8 地場産業イメージ戦略プロセス図

本章では、ファッションビジネスの中で使われているイメージ戦略に焦点を当て、地場産業の事業者が商品イメージのつくり込みや操作ができるように手順を示した「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案した。この地場産業イメージ戦略プロセスを活用することで事業者が主体となり、産業のブランド化ができ、イメージを定期的につくりかえて、マーケティング活動にも活かすことが可能となる。そして、これまで取り組みにくかったブランディングやマーケティング活動に向き合いやすくなるため、付加価値を見つめ直すことや販売力に対する意識を高めることができる。

第4章では、地場産業イメージ戦略プロセスを茶業者に持ち込むため、3回のワークショップを行い、経過観察における変化の記録を示す。ワークショップを通して事業者「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込むことで、事業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を創出することが目的であるため、まずブランド茶について見つめ直し、どのような意識の変化が見られたか考察する。

第 4 章

バリデーション

本章では、アクションリサーチの手法を用いて、茶の町コンシエルの茶業者にワークショップを通して「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込み、ブランディングやマーケティング活動に対して何らかの変化が見られたかどうか3回のサイクルを実施し、考察する。

4.1. 評価方法

倉原¹や川島²らは、意識改善のきっかけとしてワークショップが有効であることを示しており、活動の経過と内容、参加者に対して質的な調査を行い、ワークショップにおける学びの効果を分析を行っている。また、中野³はワークショップの評価は参加者と主催者の自己評価の2つの視点からの評価が必要であるとしている。本研究では、地場産業イメージ戦略プロセスを前田金三郎商店、山梨商店、小島茶店の茶業者に持ち込むことで、ブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すことができののか考察する。そのため、客観的視点と主観的視点からの評価を用いることとする。プロセスを体験してみてどのような変化が起こったのか、客観的視点からの観察と観察できた活動内容や変化についてヒアリング調査を行うこととした。また、茶業者の視点からの地場産業イメージ戦略

1. 倉原 宗孝, “市民的まちづくり学習としての住民参加のワークショップに関する考察.”

2. 川島 正嵩, 横内 憲久, 岡田 智秀, “景観計画策定過程におけるワークショップ手法導入に関する研究 — 既往研究の系譜を通じて —.”

3. 中野 民夫, ワークショップ:新しい学びと創造の場, ISBN 978-4004307105 (岩波書店, 2001).

プロセス体験についての評価とワークショップ実施者側からの評価も行った。

前田金三郎商店、山梨商店はイベント参加やフェア等の活動状況を常に Facebook にて記録・発信している。そこで、事前調査として、2016 年から 2017 年における定例会の記録、Facebook における記録を元にヒアリング調査を行った。そしてプロセス体験後の事業者の動向と比較する形とした。以下に 2016 年から 2017 年にかけての活動記録とその内容について列記する。寺下によると、非構造化面接は予め設定していたリサーチクエスションにもとづいた質問をし、記録データをもとに現場の問題に対して対策はどう実施され、問題はどうか解決されているのか分析することに有効であるとしている。また、田中は、観察者が顧客のコミュニティに入り込みその人たちに逐一その行動に対して「何をしているのか」、「なぜそれを行うのか」といった文脈を問う質問をしていく質的なアプローチを採用し評価を得ている⁴。

本研究では事業者の方が「地場産業イメージ戦略プロセス」を順を追って体験することで、ブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を創出することを目的とし、ワークショップを実施して考察するため、経過観察やヒアリング調査にて評価を得ることとする。「地場産業イメージ戦略プロセス」の有用性について、プロセスの伝導、ブランディング活動、マーケティング活動の意識の観点から以下の仮説を検証する。

- 商品やコンセプトを見つめ直し、イメージ戦略を意識した変化が見られたか
- ブランディングへの前向きな変化が見られたか
- マーケティングコミュニケーションに向けた変化が見られたか

ワークショップ前の状況と比較する形でワークショップ後の変化を経過観察、また変化や何らかの活動が見られた場合にはそこ至るまでの経緯について、非構造化面接の手法を用いて定期的開催される茶の町コンシェル定例会や茶関連の行事の際にヒアリング調査を行った。活動記録ごとになぜその活動に行き着いた

4. 田中 克明, 堀 浩一, 山本 真人, “個人行動履歴に基づく情報推薦システムの開発,” 人工知能学会論文誌 23, no. 6 (2008): pp.412–423.

のか、背景や思い、ビジョン等、必要に応じて質問を変えながら対話形式にて行いメモをとりながら、意識に関わる部分を分析することとした。

また、プロセスを体験できるワークショップの内容についても、GALERIE VIE のVMDの若杉氏から評価を得た。

以上の評価方法により、ワークショップを通して、ファッションビジネスのイメージ戦略を応用した「地場産業イメージ戦略プロセス」が茶業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すことにつながることを示す。

4.2. 地場産業イメージ戦略ワークショップ1

前章で示した地場産業イメージ戦略プロセスの計画に基づいて、ワークショップを実施した。静岡市の茶の町コンシェルに所属する3社の茶業者が「地場産業イメージ戦略プロセス」を体験して、これまで曖昧であった地域ブランド商品を見つめ直し、ブランディングやマーケティング活動に対する姿勢を生み出すことを目的とする。まず、具体的なファッションビジネスのイメージ創り手法や操作手法を紹介する。その後、イメージ創りに必要なテーマを設定し、テーマに関連する要素を既存の商品と組み合わせたブランディングやマーケティング活動に向けたイメージ創り体験を行ってもらう流れである。

ワークショップの詳細の説明前に、茶業者の2016年から2017年にかけての活動履歴・内容について次に示す。

茶業者の過去の活動履歴 2016年～2017年

- | | |
|---------|---|
| 2016年1月 | 静岡市主催 T1 グランプリ開催（小学生を対象としたお茶に関するチャンピオンを決定するイベント。静岡市と茶の町コンシェルの話し合いの中で開催が決定。） |
| 2016年3月 | フレンチとお茶のマリアージュ コラボ企画（依頼を受けて企画に参加した） |

2016 年 7 月	茶の町コンシェル 10 社特別茶セット 50 個限定販売 (4 月の定例会の中で決定した企画で、新茶の時期が落ちてから商品づくりを行ったものである)
2016 年 9 月	グリーンティー松野視察 ツーリズムについてブラッシュアップ (茶の町コンシェルとしても、茶町界隈のツーリズムを強化したいため)
2016 年 9 月	店頭で本山抹茶を飲めるように茶町 KINZABURO 店内で抹茶セット販売 (これまで本山産の抹茶は渋みが強くあまり商品化されてこなかったが、新商品として取り入れることとした)
2017 年 1 月	伊勢丹催事 浮月郎コラボ 出汁とお茶をかけるお茶づけ (依頼を受けて)
2017 年 2 月	静岡駅グランドキオスク 茶っふる販売 (提案を受けて)
2017 年 2 月	茶の町ウォークイベント (おんぱく) 29 名参加
2017 年 5 月	前田金三郎商店 静岡茶屋認定 を受ける
2017 年 5 月	前田金三郎商店 草薙マルシェ参加
2017 年 6 月	特濃茶かき氷 開発
2017 年 7 月	お茶セミナー八重洲 お茶講師 茶菓子と茶提供 (依頼を受けて)
2017 年 9 月	葵プレミアムアワード 本山茶っふる 入賞
2017 年 10 月	店舗二階で津軽三味線のコンサートイベント (提案を受けて)
2017 年 10 月	山梨商店・シングルオリジンティーフェスティバル (東京) 出展
毎年 5 月	本山茶を井川の御茶蔵に山上げするための茶詰めの儀
毎年 10 月	山上げしたお茶を下ろして封切りをする口切の儀
毎年 10 月	静岡市お茶まつり (静岡市内で開催)

毎年 10 月	世界お茶まつり（静岡県内で開催）
毎年 11 月	月見茶会（山梨商店主催イベント）
毎年 11 月	駿府本山茶イベント（熟成茶に関連するイベントで本山茶研究会、茶手揉み保存会主体）

4.2.1 地場産業イメージ戦略ワークショップ1の詳細

開催日時： 2018 年 8 月 11 日 8 時 30 分～10 時 00 分

開催場所： 前田金三郎商店店内

参加者： 前田金三郎商店 1 名

山梨商店 1 名

小島茶店 1 名

目的： 地域ブランド商品の付加価値を見極めてコーディネートし、事業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出すこと。

イメージ戦略ワークショップ1 回目の実施内容

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

GALERIE VIE のイメージ創りの方法を画的に解説。2017 年秋冬のブランドイメージ、柱商品のニットアイテムを主軸としたコーディネートや店舗のディスプレイ、ホームページの情報と店頭のビジュアルマーチャンダイジングの情報を若杉氏が撮影し、ポイントの説明を記載した資料と、MD からの指示内容、テーマ、テーマカラー、ディスプレイに使用するモノの説明をした資料を提示し、イメージとはどういうものなのか、イメージをつくるために必要なものや材料の紹介を行った。

2. 自社の柱商品を確認する

各社がワークショップ内で取り上げる柱商品をポストイットに書く。

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）

前章で示した情報源の中からテーマを見つけ出す作業を行う。ファッション雑誌やファッション雑誌のサイトのエディター情報、提示した情報源の中からキーワードを拾いだす。または、市場動向の情報の中から動きを読み取り、ポイントとなる言葉、フレーズを見つけだす。

4. テーマを設定する

見つけ出した言葉、フレーズの中から各社のブランドコンセプト、商品との組み合わせを考えてシーズンテーマとし、ポストイットに書いて柱商品名の横に並べる。ブランドや柱商品がない場合は、ブランディング活動のために地域のリソースを活用してテーマ設定を行う。

5. テーマカラーを設定する

テーマやシーズンにマッチするカラーの設定を行う。カラー設定は、キーワードと同じくファッション雑誌やファッション雑誌のサイトのエディター情報の中の背景や、提示されているカラーの名前をピックアップしてポストイットに書いても良い。

6. アソート商品を検討する

柱商品とは別の各社の既存の商品がアソート商品となるか、柱商品を引き立たせる商品となるか検討し、ある場合はポストイットに書き出す。また、柱商品を核としたテーマのデザインや素材の方向性を確認し、組み合わせられるような既存のアソート素材や調和する品もある場合は書く。

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

テーマに沿ったイメージ像や世界観を表現するために必要なアイデアをポストイットに書いていく。柱商品とテーマをトップに据え置き、テーマに沿った装飾品、キャッチコピー、素材、材料、言葉、チャネル等を検討。その際に、ファッション雑誌やエディターの情報、市場動向の中のキーワードや使用できる素材を組み合わせ検討することもある。

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

柱商品をメインに、アソート商品、これまでに出したアイディア等、全ての要素を組み合わせ、見せ方や発信するための構成を検討し、確認していく。どのようにすれば柱商品が活きるか、ディスプレイを想定した上で、各々がメモをし、構成を考えていく。

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

アソート素材、これまでに出したアイディア等を使ってイメージ像を創るためにはどこで何を調達するのか検討する。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる

メモやイラスト等を使い、各社が創ったイメージをまとめる。

11. 販売計画に向けた準備をする

実践現場に持ち帰り反映するための準備をする。

以下の画像は第一回目のワークショップの「イメージ創り・操作方法の事例紹介」で用いた資料である。これらを基に GALERIE VIE のイメージ創りの方法を説明した。なお資料で使用した画像はVMDの若杉氏が撮影したものとホームページから引用したものである。



図 4.1 ワークショップ1 資料 a



図 4.2 ワークショップ1 資料 b



図 4.3 ワークショップ1資料c



図 4.4 ワークショップ1資料d



図 4.5 ワークショップ1資料e

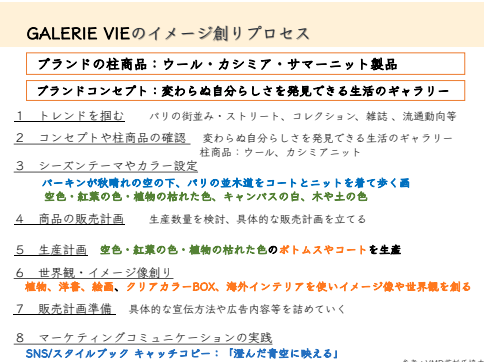


図 4.6 ワークショップ1資料f

4.2.2 結果

イメージ戦略プロセスの体験における3社の記述内容は以下の通りである。

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

GALERIE VIE のイメージ創りの方法を画的に解説。2017年秋冬のブランドイメージ、柱商品のニットアイテムを主軸としたコーディネートや店舗のディスプレイ、ホームページの情報と店頭のビジュアルマーチャンダイジングの情報を若杉氏が撮影し、ポイントの説明を記載した資料と、MDからの指示内容、テーマ、テーマカラー、ディスプレイに使用するモノの説明をした資料を提示し、イメージとはどういうものなのか、イメージをつくるために必要なものや材料の紹介を行った。

2. 自社の柱商品を確認する

前田金三郎商店 : やすらぎの雫

前田金三郎商店 : 熟成茶

山梨商店 : 熟成茶

小島茶店 : 熟成茶

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）

情報源の中からテーマを見つけ出す作業を行った。

4. テーマを設定する

前田金三郎商店 やすらぎの雫テーマ：シンプル

前田金三郎商店 熟成茶テーマ：秋先取り

山梨商店 熟成茶テーマ：高級

小島茶店 熟成茶テーマ：秋と冬

5. テーマカラーを設定する

前田金三郎商店 やすらぎの雫テーマカラー：ブラウン、落ち着いた緑

前田金三郎商店 熟成茶テーマカラー：紫

山梨商店 熟成茶テーマカラー：品のいい色

小島茶店 熟成茶テーマカラー：抹茶のような色

6. アソート商品を検討する

前田金三郎商店 やすらぎの雫アソート商品：和（茶町ブレンド茶）
（山の茶、里の茶を合組した味、香り、水の色を整ったブレンド茶）

前田金三郎商店 熟成茶アソート商品：なし

山梨商店 熟成茶アソート商品：なし

小島茶店 熟成茶アソート商品：なし

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

前田金三郎商店 やすらぎの雫：
和やか、やすらぎ、ブレンド、香、山、里

前田金三郎商店 熟成茶：
香ゆたか、まろやか、花、紅葉、落ち葉、静岡の歴史、発祥の地

山梨商店 熟成茶：
花のかおり、優しい、味わう、じっくり、ゆっくり、リラックス、歴史、起源

小島茶店 熟成茶：
熟成、青臭くない、極み、歴史、家康、駿府、本山産地、山のお茶、茶

町

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

出したアイディアを整理して、各人がイメージの構成を確認した。

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

調達すべきもの、調達先を各人が整理し確認した。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる

メモやイラスト等を使い、各社が創ったイメージをまとめた。

前田金三郎商店 やすらぎの雫：

シンプルな木目のブラウンをディスプレイ時の基本色にする。和やかでゆったりとしたイメージを出す。接客も香やブレンドについて説明して付加価値を高める。

前田金三郎商店 熟成茶：

秋らしくパッケージは紅葉のものにする。紅葉と紫で秋っぽくする。熟成させてまろやかになっていることを謳う。

山梨商店 熟成茶：

高級なイメージのパッケージにする。これからパッケージ詰めなので、品の良い高級感のあるスッキリした印象の見た目にする。

小島茶店 熟成茶：

店内のお茶についての説明を秋冬らしくする。パッケージはオリジナルの抹茶のようなカラーのものがある。

11. 販売計画に向けた準備をする

各人が残したメモやイメージアイディアを実践現場に持ち帰ってもらった。

4.2.3 反応

ワークショップ体験後のコメント

- ファッションというこれまで触れてこなかった領域の手法にとまどった部分もあったが事例を見るとわかりやすかった。(前田金三郎商店)
- まとまりのある陳列の仕方やスッキリした統一感のある見せ方がわかり取り入れたくなった。(前田金三郎商店)
- 言葉でテーマから連想するものを出していくことはできるが、組み合わせの仕方が難しい。(山梨商店)
- アイデアが出てこないし見せ方にはあまり触れてこなかったので新鮮。(小島茶店)

観察データ

ワークショップ後、前田氏が主体となり3社がそれぞれに熟成茶や5月から井川に持っていき熟成させている茶葉と同じ種類を冷蔵で熟成させたものを持ち寄り、試飲会をしてみようという申し出があった。各社の熟成茶の特徴の比較を翌週に行なうこととなり、これまで、各社がそれぞれの熟成茶を飲み比べるということではなかったが新しい動きが見られた。試飲会には客観的にどのような違いがあるのか茶業者以外の人が飲んだ場合の感想も求められ、筆者も参加することとなった。

その後、10月に御茶蔵から熟成茶を下ろしてくるまでの期間は、連携した動きは観察できなかった。前田金三郎商店では、定期的で開催している、お茶講座でハーブとお茶を組み合わせたマリアーージュのあり方をハーブ緑茶を研究している石司氏に依頼して行っていた。通常は前田氏が講師となり講座を開催しているが、マリアーージュを意識している傾向が見受けられた。また、レモングラスやミントを入れたほのかにハーブが薫る緑茶シリーズの商品もあるため、追求したいとのことであった。

また、その後、前田金三郎商店の前田氏は静岡市内で開催されたティーペアリングの勉強会にも参加していた。茶葉の種類、火入れの具合、発酵の具合によっ

てお茶の香りや味は変化し、また、山間部の浅蒸しのお茶なのか、平野部の深蒸しのお茶なのかによっても色や香り、味が変化するため奥深いようだ。

しかし、その後、熟成茶の卸販売、小売が始まるまで特別な動きはなかった。例年通り駿府城公園で行われる本山茶のイベントは、山梨氏、小島氏が主体となっており、熟成本山茶がふるまわれていた。熟成茶の販売方法では、ワークショップの参加者である、山梨商店、小島茶店では変化が見られなかったが、前田金三郎商店では新たな紅葉のパッケージ、そしてテーマカラーである紫色と木をイメージした打ち出し方がされていることを観察できた。



図 4.7 2017 年と 2018 年の熟成茶の見せ方比較

観察データ 時系列まとめ

- 2018 年 8 月 熟成茶試飲会
- 2018 年 8 月 お茶講座 ハーブとお茶の相性を探る
- 2018 年 9 月 ティーペアリング勉強会
- 2018 年 9 月 セミナー 中国緑茶（講師を外部に依頼）
- 2019 年 2 月 T1 グランプリ マルシェ（T1）

ヒアリング調査

2018 年 10 月 19 日に井川のお茶蔵からお茶を下ろしに行く際に、前田金三郎商店の前田氏、山梨商店の山梨氏、小島茶店の小島氏にヒアリング調査を行った。回答は不要箇所を取り除き、メモした内容をまとめたものである。

質問 1：「なぜ熟成茶の試飲会を行おうと思いましたか？」

前田金三郎商店

- これまで、各社がバラバラに色々な種類のお茶をつくっていることが魅力として宣伝していたが、改めて整理してみると、せっかく新茶を井川まで運んで仕上げているのにそれほど熟成茶を重要視していなかったから、改めて熟成茶を掘り下げていきたい。
- 熟成茶のコストパフォーマンスばかりに目を向けてきたけれど、付加価値を見つめ直したい。

山梨商店

- これまでずっと熟成茶をつくってきていて、香りのデータまで実験を行なっているがうまく発信できていないと感じたから。
- 3 社が一体となって動けば良いと思う。

小島茶店

- 熟成茶は本当に美味しいお茶だからより魅力を伝えたいので試飲会に参加した。

質問2：「試飲会を行ってみて熟成茶を今後どのようにしていきたいですか？」

前田金三郎商店

- 魅力的な要素や背景がたくさん出てくるので前向きにブランドということ意識していきたい。

山梨商店

- 熟成本山茶は価値あるものだから広めていきたい。

小島茶店

- 熟成本山茶の魅力を伝えていきたい。

4.2.4 考察

第一回目の地場産業イメージ戦略ワークショップを体験した茶業者の方々のワークショップ後の発言、第二回目のワークショップ前までの観察やヒアリングデータ、観察内容に基づいた考察を行う。茶業者のワークショップに対する主観的評価の面ではファッションというこれまで触れてこなかった領域の手法にとまどっていた部分もあった。しかし、事例を見ることでまとまりのある陳列の仕方やスッキリした統一感のある見せ方の実例画像を見たことで取り入れたいと思ったとのことで、このイメージ戦略の体験を通して店頭におけるイメージ創りを意識していきたいという思いも見受けられた。

また、客観的な観察では3社がそれぞれに熟成茶や5月から井川に持っていき熟成させている茶葉と同じ茶葉を冷蔵で熟成させていたものを持ち寄り、各社の熟成茶の特徴の比較をすぐに行ったことが観察された。また、なぜそのような活

動が見られたのかというと、茶町界限発祥のお茶である熟成茶を3社がつくり続けており、1つの熟成茶というお茶について協力して掘り下げていきたいという思いが観察できたと言える。10月に井川からお茶を下ろしてきた際や、本山茶研究会のイベントにおいても熟成茶のあり方等について話し合いが行われており、様々な熟成したお茶（井川または冷蔵熟成）の飲み比べも行われた。これは、熟成茶の価値を高めたいという意識や一体感が生まれて活動に至っているため、ブランディング活動に至らずとも、前向きな変化が見られたと受け取ることができる。また、これらの動きは、熟成茶という商品について見つめ直し、ブランド化を意識していきたいという変化であると考えられる。

マーケティングコミュニケーションに向けた変化の部分では、店頭やネットにおけるイメージ創りや、既存の商品にイメージ操作を適用したものが全社において観察できなかった。しかし、前田金三郎商店においては、熟成茶のパッケージ詰めに入る2ヶ月前の段階であり、熟成茶用パッケージも用意していなかったことから紅葉のパッケージ、そしてテーマカラーである紫色と木をイメージした打ち出し方がされていることを観察できた。2017年はツヤ感のあるパッケージであるが、2018年はマット感のある和紙のような紙質で紅葉が描かれた比較的シンプルなパッケージに変更され、「秋先取り」という設定されたテーマを感じることができる。

また、毎年駿府城公園で行われる、本山茶のイベントは山梨氏、小島氏が主体となり本山茶研究会主催という形で行われるが、例年通りのプロモーション方法で熟成本山茶がふるまわれていた。ディスプレイやパッケージに重きを置いてはおらず、体験イベントとして本山茶に触れてもらう伝統的な茶体験イベントであるため、新しいイメージ戦略を図ることは難しいようだ。

具体的なブランディングやマーケティングコミュニケーションの取り組みや計画が示されたわけではないが、訴求力を高めるために行動に移したことは観測されており、ワークショップ後のコメントでもプロセスに対する前向きなコメントが見られたことからイメージ創りが重要であるということが伝わりつつあり、その部分は戦略プロセスを体験したことが役立ったのではないかと考えられる。

そして、柱商品の存在を見つめ直し、静岡市のリソースを活かした代表的なお

茶は熟成茶なのかもしれない、との思いも伝わってきた。これまで曖昧であったブランド茶の存在が徐々に明確化されてきていると考えられる。また、ティーペアリングの勉強会も観察できたが、これはワークショップ以前に決まっていた活動であるため、評価の対象とならない。お茶講座に関しては、外部の講師に依頼し、前田氏も参加していることから、ハーブとのコーディネートを検討したいとの思いが伝わる。しかし、ブランドになり得る商品を探して、見極めたという動きだけで、本質的な意識の変化ではないかもしれない。継続的に何らかの活動が行われたわけではないため、目的は達成できていない部分が大きい。柱商品を設定し、イメージ創りを体感してもらうことに繋げることが必要である。

また、プロセスの内容理解についてはアイデアをつなげることに時間を要した。柱商品を設定した後、関連するもののアイデアを出していくことが難しいようだ。また、組み合わせの仕方も難しいということから、デザイナーの今泉氏によって開発されたマンダラートを用いることとする。関口⁵によると自ら感じた視覚的・聴覚的・触覚的なイメージを言語化して表現することに効果があると見出されている。

そのため、第二回目のワークショップでは、マンダラートのシートを活用し、アイデアを書き入れてマス目を埋めていくことを意識してもらうこととする。テーマから連想できるアイデアを多く出すことで、ブランドのイメージ創りを行うには何が必要であるか、具体的に想像できるようにする。

また、今回は柱商品が曖昧なまま始まり、イメージ創りを行う中でどのお茶がブランドとして価値があるのか見つめ直すことができたという部分が大きかった。経過観察していく中で、熟成茶に対する取り組みが見られたことから、第二回目では熟成茶のブランド化に向けてイメージを創ることを体験してもらい、茶業者の意識の変化を考察することとする。

5. 関口 美緒, “語彙教育向上を目指すイメージの言語化,” 筑波大学グローバルコミュニケーション教育センター, 日本語教育論集 32 (2017): pp.3-23.

4.3. 地場産業イメージ戦略ワークショップ2

地場産業イメージ戦略ワークショップ2ではアイディア出しの部分においてマンドラートの手法を用いることとし、ワークショップの内容を改訂した。

今回も、第一回目のワークショップを体験した同茶業者が再び「地場産業イメージ戦略プロセス」を体験し、前回と異なる季節において、地域ブランド商品を目指す熟成茶のイメージ創りを行い、ブランディングやマーケティング活動に対する姿勢を生み出すことを目的とする。まず、具体的なファッションビジネスのイメージ創り手法や操作手法を紹介し、イメージ創りに必要なテーマを設定し、テーマに関連する要素を既存の商品と組み合わせたブランディングやマーケティング活動に向けたイメージ創り体験を行ってもらう流れである。マンドラート形式でアイディア出しを行うため、ポストイット形式よりも多くの要素を書き込み、より具体的な商品イメージ創りを行ってもらい、その後の変化を観察した。

4.3.1 地場産業イメージ戦略ワークショップ2の詳細

開催日時： 2019年2月18日 17時00分～18時30分

開催場所： 前田金三郎商店

参加者： 前田金三郎商店 1名

山梨商店 1名

小島茶店 1名

目的： 地域ブランド商品を目指す熟成茶のイメージ創りを行い、
ブランディングやマーケティング活動に対する姿勢を生み出すこと。

イメージ戦略ワークショップ2回目の実施内容

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

GALERIE VIEの若杉氏協力のもと、引き続きイメージ創り、操作方法における資料を作成し、画的に提示した。前回の2017年秋冬の情報と比較する

形で2018年の春夏、2018年の秋冬のカタログや広告、店頭ディスプレイの移り変わりの様子が視覚的に捉えられる形になっている。ホームページの情報をベースに店頭のビジュアルマーチャンダイジングの情報、ポイントの説明を記載した資料と、MDからの指示内容、テーマ、テーマカラー、ディスプレイに使用するモノの説明をした資料を提示した。

2. 自社の柱商品、コンセプトを確認する

各社がワークショップ内で取り上げる柱商品をマンダラートのシートの中央に書く。

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）

前章にて示した情報源の中からテーマを見つけ出す作業を行う。ファッション雑誌やファッション雑誌のサイトのエディター情報、提示した情報源の中からキーワードを拾いだす。または、市場動向の情報の中から動きを読み取り、ポイントとなる言葉、フレーズを見つけだす。

4. テーマを設定する

見つけ出した言葉、フレーズの中から各社のブランドコンセプト、商品との組み合わせを考えてシーズンテーマとし、マンダラートシートの柱商品名の上のマスに書く。ブランドや柱商品がない場合は、ブランディング活動のために地域のリソースを活用してテーマ設定を行う。

5. テーマカラーを設定する

テーマやシーズンにマッチするカラーの設定を行いマンダラートシートの柱商品の周りのマス目に書く。カラー設定は、キーワードと同じくファッション雑誌やファッション雑誌のサイトのエディター情報の中の背景や、提示されているカラーの名前をピックアップして書いても良い。

6. アソート商品を検討する

柱商品とは別の各社の既存商品がアソート商品となるか、柱商品を引き立たせる商品となるか検討し、ある場合はマンダラートシートの柱商品の周りに書き出す。また、柱商品を核としたテーマのデザインや素材の方向性を確認

し、組み合わせられるような既存のアソート素材や調和する品もある場合は書く。

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

テーマに沿ったイメージ像や世界観を表現するために必要なアイディアをマンダラートシートに書いていく。柱商品を中央に据え置き、テーマ、テーマに沿った装飾品、キャッチコピー、素材、材料、言葉、チャネル等を検討して中央のマス目の周囲8マスまたは、その8つのワードから派生した関連語の部分に書き込んでいく。その際に、ファッション雑誌やエディターの情報、市場動向の中のキーワードや使用できる素材を組み合わせで検討することを行う。シートの記入欄が多いため、必要に応じて必要な什器やコンテンツ、場所、時、特徴なども書き出してもらうこととした。

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

柱商品をメインに、アソート商品、これまでに出したアイディア等、全ての要素を組み合わせ、見せ方や発信するための構成を検討し、確認していく。どのようにすれば柱商品が活きるか、ディスプレイを想定した上で、各々が構成を考えていく。マンダラートに書き込む形式のため、必然的に要素の組み合わせができる。

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

アソート素材、これまでに出したアイディア等を使ってイメージ像を創るためにはどこで何を調達するのか検討する。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる

マンダラートシートの組み合わせた内容をまとめる。メモやイラスト等を使い、各社が創ったイメージをまとめる。

11. 販売計画に向けた準備をする

実践現場に持ち帰り反映するための準備をする。



(ワークショップ風景)

図 4.8 ワークショップ風景

次の画像は第二回目のワークショップの「イメージ創り・操作方法の事例紹介」で用いた資料である。第一回目の時に用いた6つの資料に追加する形で次の資料も提示し、GALERIE VIE のイメージ創りと操作の方法を説明した。



(GALERIE VIE 公式 Instagram より引用)

図 4.9 ワークショップ2 追加資料 a

ファッションブランドGALERIE VIE のイメージ操作 2018年春夏 ビタミン



(GALERIE VIE ホームページより引用)

図 4.10 ワークショップ2 追加資料 b

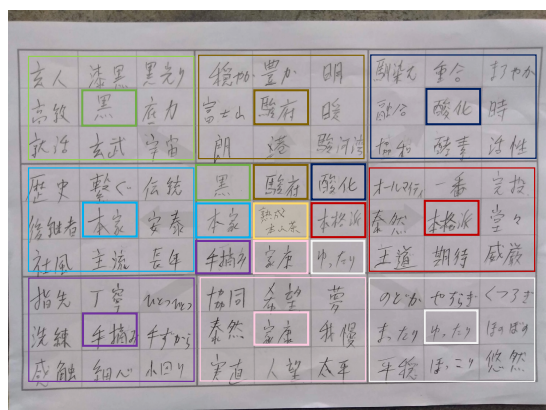
ファッションブランドGALERIE VIE のイメージ操作 2018年秋冬

雨の光と壮大な大地



(GALERIE VIE ホームページより引用)

図 4.11 ワークショップ2 追加資料 c



(山梨商店が書き込んだシート)

図 4.12 使用したマンダラートシート

4.3.2 結果

地場産業イメージ戦略プロセスの体験における3社の記述内容は以下の通りである。

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

GALERIE VIEの若杉氏協力のもと、引き続きイメージ創り、操作方法における資料を作成し、画的に提示した。前回の2017年秋冬の情報と比較する形で2018年の春夏、2018年の秋冬のカタログや広告、店頭ディスプレイの移り変わりの様子が視覚的に捉えられる形になっている。ホームページの情報をベースに店頭のビジュアルマーチャンダイジングの情報、ポイントの説明を記載した資料と、MDからの指示内容、テーマ、テーマカラー、ディスプレイに使用するモノの説明をした資料を提示した。

2. 自社の柱商品を確認する

前田金三郎商店：熟成茶

山梨商店 : 熟成茶

小島茶店 : 熟成茶

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）
情報源の中からテーマを見つけ出す作業を行った。

4. テーマを設定する

前田金三郎商店 熟成茶テーマ：進化

山梨商店 熟成茶テーマ：駿府

小島茶店 熟成茶テーマ：濃厚

5. テーマカラーを設定する

前田金三郎商店 熟成茶テーマカラー：金色

山梨商店 熟成茶テーマカラー：黒

小島茶店 熟成茶テーマカラー：なす紺

6. アソート商品を検討する

前田金三郎商店 熟成茶アソート商品：なし

山梨商店 熟成茶アソート商品：なし

小島茶店 熟成茶アソート商品：なし

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

前田金三郎商店 熟成茶：

高級、手揉み、まろやか、花、紅葉、落ち葉

山梨商店 熟成茶：

酸化、本格派、ゆったり、家康、手摘み、本家

小島茶店 熟成茶：

熟成、青臭くない、極み、歴史、家康、駿府

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

出したアイデアを整理して、各人がイメージの構成を確認した。柱商品の周りの8つのワードとそこから派生した連想できるワードやアイデアを下段に記載する。

前田金三郎商店

- 進化：歴史、手揉み、本山、現代の技術、岐路、未来、過去
- 金色：トップ、茶室、高級、家康、藍色、紺色、黄金、気品
- 高級：金色、手揉み、手摘み、手仕事、丁寧、歴史、付加価値、特別
- 手揉み：歴史、家康、古き良き、後継、伝統、技術、茶匠、職人氣質
- まろやか：ゆったり、口当たり、柔らかい、花
- 花：まろやか、香、香気、ゆったり、じっくり、やすらぎ
- 紅葉：秋、熟成、井川、静岡、山々、自然、大日峠、家康
- 落ち葉：秋、冬、熟成、自然、井川、駿府、家康

山梨商店

- 駿府：穏やか、豊か、明、暖、駿河湾、港、朗、富士山
- 酸化：馴染む、重合、まろやか、時、活性、酸素、協和、融合
- 本格派：オールマイティ、一番、完投、堂々、威厳、期待、王道、泰然
- ゆったり：のどか、やすらぎ、くつろぎ、ほのぼの、悠然、ほっこり、平穏、まったり

- 家康：協同、希望、夢、我慢、太平、人望、実直、泰然
- 手摘み：指先、丁寧、ひとつひとつ、手ずから、小回り、細心、感触、洗練
- 本家：歴史、繋ぐ、伝統、安泰、長年、主流、社風、後継者
- 黒：玄人、漆黒、黒光り、底力、宇宙、玄武、就活、高級

小島茶店

- 濃厚：熟成、蔵出し
- なす紺：本山産地、家康、茶町、黄土色、茶色、黄、井川
- 熟成：まろやか、穏やか、洗練
- 青臭くない：熟成、花の香、まろやか
- 極み：手仕事、職人技
- 歴史：駿河、駿府、井川、お茶壺道中、茶壺、蔵
- 家康：駿府城、城下町、本山産地、熟成茶、食通
- 駿府：家康、本山産地、香味、食文化

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

調達すべきもの、調達先を各人が整理し確認した。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる

メモやイラスト等を使い、各社が創ったイメージをまとめた。

前田金三郎商店 熟成茶：

本来の熟成茶のあり方について検討。当時は高級茶。茶室で飲む、高級な茶器とのセットである。トップのお茶のイメージ。

山梨商店 熟成茶：

高級なブランド茶。歴史的に確かなるもの。確かなる味。当時は全てハンドメイド。時を遡るイメージ。

小島茶店 熟成茶：

和の極みのイメージ。職人氣質でストーリーがたくさんあるお茶。

11. 販売計画に向けた準備をする

各人が残したメモやイメージアイディアを実践現場に持ち帰ってもらった。

4.3.3 反応

ワークショップ体験後のコメント

- ファッションのイメージの移り変わる様子が具体的でわかりやすい。（前田金三郎商店）
- 色が変わるだけでイメージが全く違う。情景が思い浮かべやすい。（山梨商店）
- 組み合わせるということが難しい。イメージを考えることに慣れたい。（小島茶店）

観察データ

第一回目のワークショップでは、柱商品がまだはっきりとはしていなかったが、第二回目のワークショップでは、3社ともに熟成茶を柱商品として考え、ブランドを構築するためにイメージ創りを意識してアイディア出しの数が増えたことが観察できた。

また、第二回目のワークショップ後、静岡県産業振興財団の農商工連携事業が再募集をかけており、山梨氏が産業振興財団内のフーズサイエンスセンターとの関わりが深いことから、この事業に応募してみるという運びになった。

募集内容としては、茶農家と茶業社の連携体で新商品の開発や販路開拓を行うという内容である。連携体として動かなければならないため、農家の森内茶農園・

森内氏、杉本氏に連絡を取り、事業の内容を説明しに行くこととなった。そして、事業の申し込みにあたり、前田氏と杉本氏の組み合わせ、山梨氏と森内氏の組み合わせで新商品開発事業と販路開拓の事業に申し込みをするという動きが観察された。前田氏と杉本氏の連携による新商品開発事業の内容は、手揉みの熟成茶の開発事業であり、なぜ手揉みの熟成茶の存在が必要なのか、何度も話し合いが行われた。また、山梨氏、森内氏が取り組む販路開拓事業は、これまで山梨氏が「熟成本山茶」という名前でつくっていた手摘み機械揉みの熟成茶や機械摘み機械揉みの熟成茶の販路拡大を目指していくという内容である。小島氏は、これらの事業に応募するにあたり、サポート役となり、筆者も毎回の打ち合わせに同席した。

これらの2つの事業の応募締め切りが3月半ばに迫っており、約1ヶ月間でプレゼンの準備をしなければいけない状況となり、頻繁に打ち合わせが行われた。前田氏が率いる手揉み熟成茶の新商品開発事業と山梨氏が率いる熟成茶の販路開拓事業において、前田氏と杉本氏、山梨氏と森内氏が静岡県産業振興財団にてプレゼンを行ったが、結果としては新商品開発事業のみの採用となった。

しかし、杉本氏と共に森内氏は手揉みの技術も高いため、手揉みの熟成茶をつくるにあたって協力してもらうことになり、この事業には前田氏、杉本氏、山梨氏、小島氏、森内氏の5人で取り組むということとなった。また、4月中に2020年2月までの計画内容を示さなければならなかったため、どのような事業の内容にするのか検討することも積極的に行われた。

新商品開発事業の取り組みの内容としては、新茶を手揉みし、それを5月に御茶蔵に運ぶ。実際に5月末には杉本氏が手揉みで仕上げたお茶を初めて井川の御茶蔵に運び、およそ半年間熟成させるという動きが観察できた。そして、最終的には2020年の2月に東京で行われる大型展示会に出展するということを目標にし、展示会では手揉みの熟成茶をどのように見せるのか、付加価値や準備していくものの検討会が行われた。検討会では大まかにパッケージや茶器、展示に使うもの、サンプル、アソート商品として各社の既存のお茶も展示し飲み比べができるようにしたいとの声が挙がった。しかし、具体的な調達先や数量等が決まらず、活動しながら決めていくこととなった。また、4月から5月にかけては茶業者が繁忙期に入るため、ブランディングやマーケティング活動を意識した取り組みは観察

できなかった。

その他、静岡市がブースを借り上げている展示会や商談会への参加は見受けられた。また、前田金三郎商店においてはフェアやブームになっていたタピオカドリンクの開発、お米とお茶のコラボレーション企画等も行われたことが観察できた。

観察データ 時系列まとめ

- 2019年3月 茶の町ウォーク（おんぱく参加）
- 2019年3月 財団へプレゼンテーション
- 2019年4月 店舗の9周年フェア 茶チーズタルト パフェ開発
- 2019年5月 東京商談（茶卸）
- 2019年5月 井川御茶蔵へ（手揉みのお茶も初熟成）
- 2019年6月 タピオカラテ販売開始
- 2019年6月 茶の町散歩 会議 コース設定
- 2019年7月 安東米店とコラボワークショップ（美味しいお米を炊く
スイハニング）
- 2019年7月 京都展示会
- 2019年7月 横浜展示会

ヒアリング調査

2019年5月31日に井川のお茶蔵にお茶を運びに行く際に、前田金三郎商店の前田氏、山梨商店の山梨氏、小島茶店の小島氏にヒアリング調査を行った。

回答は不要箇所を取り除き、メモした内容をまとめたものである。

質問1：「手揉み熟成茶の新商品開発事業に取り組むことになった経緯や感想、ビジョンを教えてください。」

前田金三郎商店

- 熟成茶の魅力をうまく打ち出したい。どのようにすれば良いのか考えていくうちに、お茶の価値を見直してもらう意味でも高級茶が必要だと感じた。最近ではボトリングティーの高級茶も出ている。静岡市には高級茶がないから、トップに据え置く価値のあるお茶は手揉み茶を熟成させたものしか考えられないのではないかと思う。

山梨商店

- 熟成茶をつくってきているが、茶手揉み保存会や本山茶研究会でのイベント事業は毎年決まった形で行なっているだけで、ブランド化を目指して動いていないので、新しいブランドイメージを創りたい。歴史をたどっていくと確かなるものが手揉み茶でさらに徳川が関わってくるのはこの静岡市だけだろう。なんとか盛り上げたい。

小島茶店

- 熟成本山茶の価値を見直していき、ブランドとして注目されたい。本山産地の知名度を高めたいからこそ、こういったお茶が必要だが、手揉み茶は高価なのでこれまでも売れなかった。機械も優れてきていて手揉みよりも美味しいと感じる場合もあるので難しいかもしれない。

4.3.4 考察

第二回目の地場産業イメージ戦略ワークショップを体験した茶業者の方々のワークショップ後の発言、第三回目のワークショップ前までの観察やヒアリングデータ、観察内容に基づいた考察を行う。茶業者のワークショップに対する主観的評価の面では引き続き使用した事例の移り変わる様子がわかりやすく、イメージの操作というものもわかってきたが、やはり連想できる素材や材料を組み合わせしていくことは難しいとのコメントを得た。

観察の面では、熟成茶のブランディングや販路開拓について動きたいとのことで、静岡県産業振興財団の農商工連携の事業に応募する準備をし始め、ブランディングやマーケティング活動に向けて取り組みたいという思いが感じられた。各社と農家が連携をして策を練らなければならない、農家に出向いて説明をしたり、前田氏と山梨氏は15分ほどのプレゼンも行うため、かなり労力を使うことになる。この部分は、前向きかつ積極的な動きであると見受けられる。最終的には手揉み熟成茶の新商品開発事業のみの採択となったが、3社ともに熟成茶ブランドを盛り上げていきたいという意向である。

また、今回の事業では茶業者と茶農家がタッグを組む必要があったが、これまでは茶町地区の茶匠と農家が協同で何かを行うということはほとんど行われてこなかった。しかし、前田金三郎商店の前田氏、山梨商店の山梨氏、小島茶店の小島氏自らが茶農家2社を訪れ、プロジェクト化についての説明をし、連携事業の協力をお願いしていた。これは、熟成茶のあり方を検討し、ブランドとして熟成茶の価値を高めたいという意識や一体感が生まれて活動に至っていると言えるため、ブランディングに至るまでの前向きな変化が見られるのではないかという目的を達成できている。新商品開発事業の内容として、スタンダードな熟成茶ではなく、手揉みの熟成茶の事業とした経緯については、熟成茶の起源を辿っていくと江戸時代に行きつき、当時は機械がないため手揉みでお茶を仕上げていたということが大きい。そのため、再現という意味でも手揉み茶を取り上げてみてはどうだろうか、という意見も挙がったが、熟成茶自体はすでに存在するため新商品開発事業とはならなかったことも関係していると言える。つまり、既存の熟成茶を事業化するには販路開拓事業しか応募ができず、保険もかけておきたいという思いから新商品開発事業にも応募するにあたり、手揉み熟成茶を開発してみようという流れになったと言える。実際に第二回のワークショップの時点では、山梨氏と小島氏は手揉みの熟成茶を想定していない。しかし、前田氏と山梨氏は高級感ということを打ち出したいと考えており、特に前田氏は熟成茶といえば歴史を掘り下げていく必要があり、手揉み茶にたどり着くので、本来の熟成茶のあり方を検討したいとの思いがあることがワークショップを通してわかった。そして、手揉みの熟成茶がトップのお茶のイメージとも話していたことから、ハイエンド向

けのイメージ創りを検討していることが見受けられる。

また、機械揉みの熟成茶の販路開拓事業に関しては、マーケティング活動も強化したいと考え、既存の熟成茶商品を活かし、マーケティングコミュニケーションにつながる活動を模索していると言える。しかし、熟成茶以外の動きの部分では、店頭やホームページにおけるイメージ創りや、既存の商品にイメージ操作を適用したデータが全社において観察できなかった。新商品開発事業は10カ月間の事業であり、ひとまず意識的な部分においては、この事業に応募、内容を検討していくことで前向きな変化が見られたが、継続してアップデートしブランド化につながれば良い。

地場産業イメージ戦略プロセスを体験してもらうワークショップ自体は、マンダラートシートを使用したことによりアイディア出しが初回よりもスムーズになったが、慣れてきたということも考えられる。しかし、初回のワークショップでは柱商品が曖昧なまま始まり、イメージ創りを行う中でどのお茶がブランドとして価値があるのか見極めるという部分が大きかった。第二回目のワークショップでは熟成茶という柱商品が明確になっており、第一回目のワークショップから半年経過後の2月に行ったが、シーズンによってイメージの創り方も変わってくることから、第三回目のワークショップは7月に行うこととした。また、GALERIE VIEの若杉氏にもマンダラートシートを使ったアイディア出しについて、意見をもらった。若杉氏はビジュアルマーチャンダイザー（VMD）という立場であり、実践現場にて必要な要素を検討した場合、柱商品の周りのマス目のアイディア出しの際に、テーマとカラーの設定だけではなく、残りの6つの部分のカテゴリーをあらかじめ出しておく方がスムーズではないか、とのことであった。実際にVMDである若杉氏は、MDによってディスプレイ素材やアソート素材、材料、コーディネートするモノ等の指示が来る。また、店頭ディスプレイやカタログ、ホームページ等の発信方法を想定することによってどのような見せ方を行うのか考えている。そのため、より具体的にイメージ創りやマーケティング活動を行う準備をするためには、柱商品の周りのマス目に書き込むカテゴリーを前もって設定し、そのカテゴリー内でアイディアを出していく流れとする。カテゴリーの内容は、これまで通りテーマとカラーの他、ファッションビジネスのイメージ創りの構成要素と

して挙げていた装飾品、材料、チャネルも加える。なお、これらはテーマによって複数個必要になる場合もあるため、あらかじめ設定しておくカテゴリーはテーマ、カラー、装飾品、材料、チャネルの5つとする。



(手揉み茶事業プレゼン資料表紙のデータを引用)

図 4.13 手揉み茶事業プレゼン資料表紙



(販路開拓事業プレゼン資料表紙のデータを引用)

図 4.14 販路開拓事業プレゼン資料表紙

4.4. 地場産業イメージ戦略ワークショップ3

地場産業イメージ戦略ワークショップ3では、第二回目のワークショップの流れと同様に実施するが、アイデア出しの部分においてマンダラートシートの柱商品の周りに5つのカテゴリーをあらかじめ設置し、そのカテゴリーの範囲内で記述をしてもらうこととする。カテゴリーはテーマ、カラー、装飾品、材料、チャネルであり、全8項目のうちの5つを固定、3つを自由記載とした。

今回も、第一回目、第二回目のワークショップを体験した同茶業者が再び「地場産業イメージ戦略プロセス」を体験し、地域ブランド商品を目指す熟成茶のイメージ創り・イメージ操作について検討し、ブランディングやマーケティング活動に対する姿勢を生み出すことを目的とする。まず、具体的なファッションビジネスのイメージ創り手法や操作手法を紹介し、イメージ創りに必要なテーマを設定し、テーマに関連する要素を既存の商品と組み合わせたブランディングやマーケティング活動に向けたイメージ創り体験を行ってもらう流れである。また、第二回目とは異なる季節のため、イメージの創り方を変えて、イメージ操作を行うことも可能とする。

4.4.1 地場産業イメージ戦略ワークショップ3の詳細

イメージ戦略ワークショップ3

開催日時： 2019年7月8日 8時30分～10時00分

開催場所： 前田金三郎商店

参加者： 前田金三郎商店 1名

山梨商店 1名

小島茶店 1名

目的： 地域ブランド商品を目指す熟成茶のイメージ創り・イメージ操作について検討し、ブランディングやマーケティング活動に対する姿勢を生み出すこと。

イメージ戦略ワークショップ3回目の実施内容

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

GALERIE VIE の若杉氏協力のもと、引き続きイメージ創り、操作方法における資料を作成し画的に提示した。前回の情報を振り返り、比較する形でカタログやホームページも参照した。また、新たに TITICACA のデザイナーの岡田氏協力のもと、MD からの指示内容を紹介し、ホームページのイメージのつくり込みも説明した。

2. 自社の柱商品、コンセプトを確認する

各社がワークショップ内で取り上げる柱商品をマンダラートのシートの中央に書く。

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）

情報源の中からテーマを見つけ出す作業を行う。ファッション雑誌やファッション雑誌のサイトのエディター情報、提示した情報源の中からキーワードを拾いだす。または、市場動向の情報の中から動きを読み取り、ポイントとなる言葉、フレーズを見つけだす。

4. テーマを設定する

見つけ出した言葉、フレーズの中から各社のブランドコンセプト、商品との組み合わせを考えてシーズンテーマとし、マンダラートシートの柱商品名の上のマスに書く。ブランドや柱商品がない場合は、ブランディング活動のために地域のリソースを活用してテーマ設定を行う。

5. テーマカラーを設定する

テーマやシーズンにマッチするカラーの設定を行いマンダラートシートの柱商品の周りのマス目に書く。カラー設定は、キーワードと同じくファッション雑誌やファッション雑誌のサイトのエディター情報の中の背景や、提示されているカラーの名前をピックアップして書いても良い。

6. アソート商品を検討する

柱商品とは別の各社の既存商品がアソート商品となるか、柱商品を引き立た

せる商品となるか検討し、ある場合はマンダラートシートの柱商品の周りに書き出す。また、柱商品を核としたテーマのデザインや素材の方向性を確認し、組み合わせられるような既存のアソート素材や調和する品もある場合は書く。

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

テーマに沿ったイメージ像や世界観を表現するために必要なアイディアをマンダラートシートに書いていく。柱商品を中央に据え置き、テーマ、カラー、装飾品、材料、チャネルをまず記述してもらう。その後、他3マスを検討して中央のマス目の周囲8マスのワードから派生した関連語の部分を書き込んでいく。その際に、ファッション雑誌やエディターの情報、市場動向の中のキーワードや使用できる素材を組み合わせで検討することを行う。シートの記入欄が多いため、必要に応じて仕器やコンテンツ、場所、時、特徴なども書き出してもらうこととした。

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

柱商品をメインに、アソート商品、これまでに出したアイディア等、全ての要素を組み合わせ、見せ方や発信するための構成を検討し、確認していく。どのようにすれば柱商品が活きるか、ディスプレイを想定した上で、各々が構成を考えていく。マンダラートに書き込む形式のため、必然的に要素の組み合わせができる。

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

アソート素材、これまでに出したアイディア等を使ってイメージ像を創るためにはどこで何を調達するのか検討する。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる

マンダラートシートの組み合わせた内容をまとめる。メモやイラスト等を使い、各社が創ったイメージをまとめる。

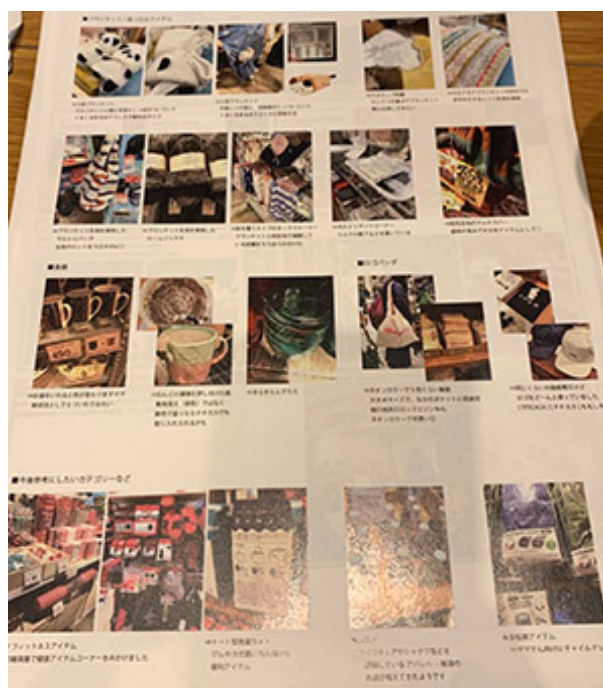
11. 販売計画に向けた準備をする

実践現場に持ち帰り反映するための準備をする。

品名 新製品「新製品」 原料 新製品「新製品」 製造工程 新製品「新製品」 生産工程 新製品「新製品」 アクセス 新製品「新製品」	品名 新製品「新製品」 原料 新製品「新製品」 製造工程 新製品「新製品」 生産工程 新製品「新製品」 アクセス 新製品「新製品」
品名 新製品「新製品」 原料 新製品「新製品」 製造工程 新製品「新製品」 生産工程 新製品「新製品」 アクセス 新製品「新製品」	品名 新製品「新製品」 原料 新製品「新製品」 製造工程 新製品「新製品」 生産工程 新製品「新製品」 アクセス 新製品「新製品」

(TITICACA 岡田氏提供の資料を筆者がまとめたもの)

図 4.15 ワークショップ3 追加資料 a



(TITICACA 岡田氏提供の資料を筆者がまとめたもの)

図 4.16 ワークショップ3 追加資料 b

4.4.2 結果

地場産業イメージ戦略プロセス3の体験における3社の記述内容は以下の通りである。

1. イメージ創り・操作方法の事例紹介

GALERIE VIE の若杉氏協力のもと、引き続きイメージ創り、操作方法における資料を作成し画的に提示した。前回の情報を振り返り、比較する形でカタログやホームページも参照した。また、新たに TITICACA のデザイナーの岡田氏協力のもと、MD からの指示内容を紹介し、ホームページのイメージのつくり込みも説明した。

2. 自社の柱商品を確認する

前田金三郎商店 : 熟成茶

山梨商店 : 熟成茶

小島茶店 : 熟成茶

3. キーワードを見つける（地場産業版リサーチ）

情報源の中からテーマを見つけ出す作業を行った。

4. テーマを設定する

前田金三郎商店 熟成茶テーマ：希少

山梨商店 熟成茶テーマ：月見

小島茶店 熟成茶テーマ：高級

5. テーマカラーを設定する

前田金三郎商店 熟成茶テーマカラー：金色

山梨商店 熟成茶テーマカラー：ネイビー

小島茶店 熟成茶テーマカラー：黄金

6. アソート商品を検討する

前田金三郎商店 熟成茶アソート商品：なし

山梨商店 熟成茶アソート商品：なし

小島茶店 熟成茶アソート商品：なし

7. テーマから連想できる組み合わせ材料を検討する

前田金三郎商店 熟成茶：

絵、茶器、ガラス、カタログ、手揉み、紅葉

山梨商店 熟成茶：

高級感のあるもの、透明ボトル、ポストカード、パンフレット、家康、
本家

小島茶店 熟成茶：

藍染、布、パンフレット、歴史、家康、駿府

8. テーマを構成する要素を検討・確認する

出したアイデアを整理して、各人がイメージの構成を確認した。柱商品の周りの8つのワードとそこから派生した連想できるワードやアイデアを下段に記載する。なお、あらかじめ設定したカテゴリーは上から、テーマ、カラー、装飾品、素材、チャネルの順で記載する。

前田金三郎商店

- 希少：手揉み、本山、手摘む、丁寧、高級、稀、職人技、伝統
- 金色：トップ、茶室、高級、家康、気品、豊か、ハイエンド、王
- 絵：茶、風景、美、手仕事、歴史、付加価値、特別
- 茶器：手揉み、目で愉しむ
- ガラス：ゆったり、目で愉しむ
- カタログ：ディスプレイ、展示会、写真
- 手揉み：歴史、家康、古き良き、後継、伝統、技術、茶匠、職人氣質
- 紅葉：秋、熟成、井川、静岡、山々、自然、大日峠、家康

山梨商店

- 月見：ゆったり、ゆたか、穏やか、明、駿河湾、港、富士山、日本平
- ネイビー：夜、夜空、高級感、家康、闇、質感、トーンダウン、鷹匠
- 高級感のあるもの：
- 透明ボトル：手揉み、ゆったり、眺、葉、穏やか
- ポストカード：手軽、展示会
- パンフレット：説明、展示会
- 家康：協同、希望、夢、我慢、太平、人望、実直、泰然
- 本家：歴史、繋ぐ、伝統、安泰、長年、主流、社風、後継者

小島茶店

- 高級：熟成茶、限定的
- 黄金：本山産地、茶の色、茶畑
- 藍染：江戸時代、家康、伝統
- 布：藍染、家康、芹沢銈介
- パンフレット：高級感、藍色、お茶色、展示会
- 歴史：江戸時代、駿河、駿府、井川、お茶壺道中、茶壺、蔵
- 家康：駿府城、城下町、本山産地、熟成茶、食通

- 駿府：家康、本山産地、香味、食文化、大御所、豊か

9. テーマを構成する要素の調達先を検討する

調達すべきもの、調達先を各人が整理し確認した。

10. 具体的な世界観を描く・イメージ像をつくる

メモやイラスト等を使い、各社が創ったイメージをまとめた。

前田金三郎商店 熟成茶：

歴史を再現。トップのお茶、トップのお茶にふさわしい茶道具、空間。

山梨商店 熟成茶：

手揉み茶は人の手でつくられる確かなるもの。時を遡るお茶。

小島茶店 熟成茶：

職人氣質が極めたお茶。

11. 販売計画に向けた準備をする

各人が残したメモやイメージアイディアを実践現場に持ち帰ってもらった。

4.4.3 反応

ワークショップ体験後のコメント

- イメージの移り変わりという部分の事例をより参考にしたい。また既存のパッケージを使って機械揉みの熟成茶のイメージを変えることはできそう。（前田金三郎商店）
- 見せ方を色や置く台を変えたりしてイメージを変えられそう。（山梨商店）

- イメージを創ることを店頭でやってみたい。パッケージもシールを変えてみたい。(小島茶店)

観察データ

第三回目のワークショップでは熟成茶に主軸を置き、展示会に向けたイメージのつくり込みを行うために、展示会時に必要なパンフレットや装飾品等を検討していることが見受けられた。第一回目のワークショップでは、柱商品がまだはっきりとはしていなかったが、第二回目のワークショップでは、3社ともに熟成茶を柱商品として考え、ブランドを構築するためにイメージ創りを意識してアイデア出しの数が増えたことが観察できていた。

ワークショップ後の観察は2020年の2月まで第三回目のワークショップの時期は手揉み熟成茶の新商品開発事業を進めていき、パッケージの検討や付加価値の検討、展示会ではどのような見せ方をするのかという具体的な打ち合わせをしている段階であった。その際に、イメージ創りに重きを置いており、手揉み熟成茶は希少で高級なつくり込みをしたいとのことで、パッケージは金色のものを使用してみてはどうかという声が挙がった。また、展示会のディスプレイ時にブース内も高級な重厚感あるイメージにしたいとの意見も出ていた。また、熟成茶と一口に言ってもどのようなお茶なのか説明が必要であり、その部分もうまく伝えられるようにしたい、とマーケティングコミュニケーションの部分も考えていることが観察できた。展示会は2月だが、具体的には手揉み熟成茶のパッケージ、ロゴ、パンフレット、ディスプレイで使用するもの等も準備をしていかなければならず、ワークショップ後に頻繁に打ち合わせも行われていた。

また、手揉みの熟成茶は10月に井川から下ろしてきて、味を確かめることも行っていた。同時に機械揉みの熟成茶もつくっていたため、それらも味比べをしていたことが観察できた。

その後、紙のパッケージは作らずに、金色の茶缶にステッカーを貼ったもの、展示会用のパンフレット、ポストカードを6種類、透明の茶器を用意し、展示会に備えることとなった。これらは手揉み熟成茶の希少で高級なイメージから逸れないように検討されていた。

しかし、熟成茶の事業以外の部分での動きは2019年下半期はほとんど観察されず、毎年開催されている、お茶まつりや本山茶研究会のイベント、茶手揉み保存会のイベントのみ参加しているという形であった。

観察データ 時系列まとめ

2020年2月 東京展示会

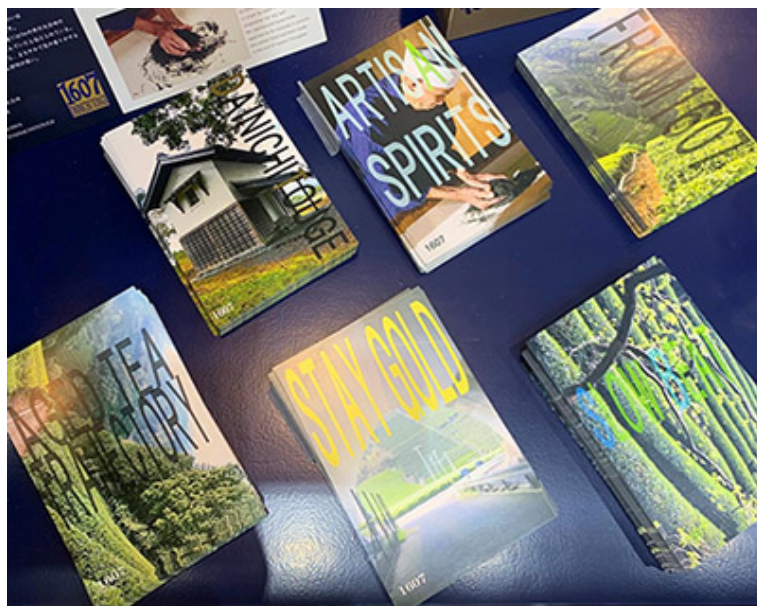
2020年2月 SBS ラジオにて熟成茶を話題に

2020年2月 T1 グランプリ開催



(展示会時に筆者が撮影)

図 4.17 展示会の様子



(展示会時に筆者が撮影)

図 4.18 展示会配布用ポストカードの種類

ヒアリング調査

2019年10月18日に井川のお茶蔵にお茶を運びに行く際に、前田金三郎商店の前田氏、山梨商店の山梨氏、小島茶店の小島氏にヒアリング調査を行った。

回答は不要箇所を取り除き、メモした内容をまとめたものである。

質問1：「手揉み熟成茶や機械揉み熟成茶の今後のビジョンを教えてください。」

前田金三郎商店

- 手揉みの熟成茶を作ることになり、グルメ&ダイニングスタイルショーにも出展してするので、イメージ創りをしっかり反映できるようにしたい。熟成茶ブランドとして成立するようにロゴシールやポストカードを仕込んで、ディスプレイのつくり込みが重要になってくるので上手くやってみたいと思っている。トップに手揉みの熟成茶があり、他

のブレンド茶や異なる種類のお茶も牽引していけるようにアピールしたい。

山梨商店

- 手揉みの熟成茶はとても良い宣伝材料になる。他のお茶を牽引していけるようにブランド化を上手くしたい。これまでのイベントだけではなくてブランドとしてしっかりさせて、盛り上げていきたい。熟成度合いも追求したい。何年熟成まで可能かなど。

小島茶店

- ブランドのつくり込みが大変で難しいが、静岡市の本山茶ブランドになるようにしたい。

4.4.4 考察

ワークショップを体験した茶業者の方々のワークショップ後の発言、その後の観察、観察内容に基づいた考察を行う。なお、観察の期間は新商品開発事業の期間が終わる2020年2月のまでとする。茶業者の主観的評価の面では引き続き使用した事例の移り変わる様子を参考に、イメージの操作というものがわかってきたとのコメントを得た。

観察の面では、手揉みの熟成茶の新商品開発事業を進めていき、パッケージの検討や付加価値の検討、展示会ではどのような見せ方をするのかという具体的な打ち合わせをしている。その際に、イメージ創りに重きを置いて希少性や高級感という部分を意識していると言われた。展示会で使用する手揉み茶のパッケージは、紙のパッケージは作らずに、金色の茶缶にステッカーを貼ったものとなり、シンプルなデザインとなっている。

また、展示会用のパンフレット、ポストカードを6種類、透明の茶器を用意し、展示会に備えることとなり、これらは手揉み熟成茶のイメージから逸れないよう

に検討されていると考えられる。パンフレットでは熟成茶の説明と手揉みの画像、ポストカードでも手揉みの画像や本山産地の画像、御茶蔵の画像等を画的に表現したい、カッコいい感じにしたいとのことであった。この部分は、展示会という目標に向かって、ブランド化を目指して動いていかなければならない状況となっているため、前向きな変化が見受けられたと言える。また、展示会の際にパンフレットとポストカードをマーケティングコミュニケーションの手段として検討していることもマーケティング活動に対する変化と捉えることができる。

しかし、新商品開発事業以外の部分では、あまり積極的な動きが見られなかった。シーズンイベントは取り入れやすいとのことで、前田金三郎商店ではハロウィンやクリスマスイベントを開催しており、広告やディスプレイのつくり込みにカラー設定がされていると見受けられた。また、ケーキやブリュレ等のスイーツとのマリアージュを強化しているようにも見受けられた。しかし、山梨商店、小島茶店における店頭ディスプレイの変化は見受けられなかったが、パッケージをシンプルなものに変えているという印象を受けた。既存のパッケージ会社から購入した、いかにもお茶のパッケージであるというものではなく、シンプルな無地の袋にロゴのシールを貼ったものに変化していた。

新商品開発事業に取り組むようになり、ブランディングやマーケティング活動に至るまでの前向きな変化が見られるのではないかという目的は達成できていると言えるが、本来は展示会が目的ではない。3社ともに意識は展示会に向かって動いており、その後の計画がない状態のため、継続して熟成茶のブランドイメージを創ること、シーズンごとのイメージ創りを意識していかなければならない。また、地場産業イメージ戦略ワークショップを通して、商品コンセプトを見つめ直し、新商品開発事業にて手揉みの熟成茶のブランド化を目指して取り組むことになったが、熟成茶をブランド化するためのつくり込みが充分行われないまま活動に入ってしまったようにも感じる。

展示会では前田金三郎商店メインで山梨氏、小島氏が連携し、さらに茶葉は森内茶農園と手揉み師の杉本氏ともタッグを組み、つくり込みが行われ、接客にも力が入っていた。

茶の町コンシエルの活動履歴一覧を次に列記する。

2016 年 1 月	静岡市主催 T1 グランプリ開催
2016 年 3 月	フレンチとお茶のマリアージュ コラボ企画（依頼を受けて）
2016 年 7 月	茶の町コンシェル 10 社特別茶セット 50 個限定販売（5 月から企画）
2016 年 9 月	クリーンティー松野視察 ツーリズムについてブラッシュアップ
2016 年 9 月	店頭で本山抹茶を飲めるように 抹茶セット販売
2017 年 1 月	伊勢丹催事 浮月郎コラボ 出汁とお茶をかけるお茶づけ（依頼を受けて）
2017 年 2 月	静岡駅グランドキオスク 茶っふる販売（提案を受けて）
2017 年 2 月	茶の町ウォークイベント（おんぱく） 29 名参加
2017 年 5 月	前田金三郎商店 静岡茶屋認定 を受ける
2017 年 5 月	前田金三郎商店 草薙マルシェ参加
2017 年 6 月	特濃茶かき氷 開発
2017 年 7 月	お茶セミナー八重洲 お茶講師 茶菓子と茶提供（依頼を受けて）
2017 年 9 月	葵プレミアムアワード 本山茶っふる 入賞
2017 年 10 月	店舗二階で津軽三味線のコンサートイベント（提案を受けて）
2018 年 2 月	お茶講座 マリアージュについて（講師を外部に依頼）
2018 年 3 月	お茶講習会（依頼を受けて）
2018 年 4 月	店舗の 8 周年感謝祭 新バージョンの茶かき氷考案、販売
2018 年 5 月	茶町通信発行 新茶についてコメント等掲載
2018 年 6 月	ファットリアとのコラボレーション 青空市（野菜販売）
2018 年 7 月	夏フェア 七夕かき氷（茶）考案
2018 年 8 月	まちあるきツアーコースにかきやを追加 お茶料理試作

ワークショップ

- 2018 年 8 月 熟成茶試飲会
- 2018 年 8 月 お茶講座 ハーブとお茶の相性を探る
- 2018 年 9 月 ティーペアリング勉強会
- 2018 年 9 月 セミナー 中国緑茶（講師を外部に依頼）
- 2019 年 2 月 T1 グランプリ マルシェ（T1）

ワークショップ

- 2019 年 3 月 茶の町ウォーク（おんぱく参加）
- 2019 年 3 月 財団へプレゼンテーション
- 2019 年 4 月 店舗の 9 周年フェア 茶チーズタルト パフェ開発
- 2019 年 5 月 東京商談（茶卸）
- 2019 年 5 月 井川御茶蔵へ（手揉みのお茶も初熟成）
- 2019 年 6 月 タピオカラテ販売開始
- 2019 年 6 月 茶の町散歩 会議 コース設定
- 2019 年 7 月 安東米店とコラボワークショップ（美味しいお米を炊く
スイハニング）
- 2019 年 7 月 京都展示会
- 2019 年 7 月 横浜展示会

ワークショップ

- 2020 年 2 月 東京展示会
- 2020 年 2 月 SBS ラジオにて熟成茶を話題に
- 2020 年 2 月 T1 グランプリ開催

第 5 章

結 論

5.1. 結論

本研究では、ファッションビジネスのイメージ戦略の部分に焦点を当て、マーチャンダイジングやビジュアルマーチャンダイジング、プレスイメージ創りや操作方法を抽出、応用し、地域の事業者に向けた「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案した。

静岡県は古くから各地でお茶の栽培が行われており、茶市場のある静岡市は歴史ある産地や茶匠の技術、文化、伝統を有し、全国のお茶の集積地として機能している。しかし、静岡市の代表的なブランド茶は明確ではなく、一過性のイベントや外部の専門家頼みの活動が主体で、地域発の継続的なブランディングや発信活動が行われてこなかった。そのため、近年は荒茶価格や販売価格の低下が顕著であり、担い手の高齢化や後継者不足等の課題も絶えない。

これらの課題を解決し、静岡市の茶産業を守り続けていくためには、地域の事業者の収益や地域の活力を高めることが重要であり、ブランド茶をつくることやその価値を伝え続けることが必要不可欠である。そのためには、付加価値を見極めてアイデアを顕在化させ、販売力を高めて地域でブランドを育てていかなければならず、まずは、茶業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を生み出す戦略が必要となる。

そこで、印象に重きを置き、イメージ創りや操作が古くから行われているファッション業界のイメージ戦略手法を応用し、ワークショップを通じて「地場産業イメージ戦略プロセス」を静岡市の茶業者に持ち込むこととした。

1 章では、静岡市の茶業界の現状や、研究に至った経緯について説明をした。ブ

ランド化へ向けたつくり込みはファッションビジネスにおいて昔から行われており、主にマーチャンダイザーが舵を取り、価値創造、イメージ戦略を行っている。そのため、ファッションビジネスの手法を地場産業に応用することで、地域のリソースを活用したイメージ創りができ、事業者がブランディングやマーケティング活動に取り組みやすくなると考えた。そして、静岡市のブランド茶の販売力を高め、茶産地や茶町の疲弊を解決するための第一歩として「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案し、茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を創出するという目的について説明した。

2章の関連研究では、まず、地域ブランド化の重要性や地域ブランディングの取り組みから課題や必要な要素を考察し、次に近年のマーケティングやブランディングの傾向を調査した。続いて、ブランド戦略のつくり込みが昔から行われているファッション業界の戦略について、マーチャンダイジングやビジュアルマーチャンダイジング手法と、ロングセラー商品を持つファッションブランドの戦略を調査した。そして、近年の茶産業の活性化研究や活動についても調査を行い、地域の事業者向けの戦略を提案するにあたり、時代の流れを素早く読み取り、商品やブランドの世界観を創ることに優れているファッションビジネスのリアルな現状も掘り下げた。また、茶業者が行う地域ブランド商品づくりや販売力を補完できるようにするために、ファッションビジネスの流れを、マーチャンダイザーやビジュアルマーチャンダイザー、プレス等の広報の観点から見つめ、事例をもとに商品やブランドのイメージ創りや操作方法についても調査した。同時に、地場産業イメージ戦略プロセスのデザインに向けて、イメージを創るために必要な情報源やイメージを発信するマーケティングコミュニケーションについても取り上げた。そして、「地場産業イメージ戦略プロセス」が、地場産業の活力を取り戻すための前段階として、まず、地域の事業者のブランディングやマーケティング活動に向き合う姿勢を創出することに有用であるか、本研究を通して貢献の可能性について述べた。

3章では、イメージ創りを行うにあたり、どのような情報からアイディアを取り入れやすいのか調査するための予備実験や、柱商品を見極めるための事前ワークショップを行った。そして、地場産業とファッション業界のイメージ戦略にお

ける相違点を明らかにし、お茶ビジネスに必要なイメージ戦略の流れや使用する情報源を整理して、ファッション業界のイメージ創り・操作方法を地場産業用につくりかえ「地場産業イメージ戦略プロセス」としたことを論じた。

4章では、地場産業イメージ戦略プロセスを茶業者に持ち込むため、3回のワークショップを行い、経過観察における変化の記録を示した。ワークショップを通して事業者に「地場産業イメージ戦略プロセス」を持ち込むことで、事業者のブランディングやマーケティング活動に取り組む姿勢を創出することが目的であるため、第一回目のワークショップでは、まず、ブランド茶について見つめ直し、どのような意識の変化が見られたのか考察した。

茶業者が第一回目のワークショップを体験した後の発言では、陳列の仕方やディスプレイに関して前向きな発言が確認できたがアイディア出しの部分が難航した。その後の観察、観察内容に基づいた考察においては、熟成茶という1つのお茶について茶業者で協力し合って掘り下げていきたいという思いや活動が観察できた。ブランディング活動に至らずともこれまで作り続けてきた熟成茶の価値を高めたいという意識や一体感が生まれ、これまで曖昧であったブランド茶の存在が徐々に明確化されてきていると見受けられた。しかし、単にブランドになり得る商品を探して、見極めたという動きだけで、本質的な意識の変化ではないとも考えられた。また、マーケティング活動の観点では、目立った取り組みは観察ができなかった。

以上を踏まえて、柱商品やブランドを設定した後、関連するものを洗い出していくことが難しく、組み合わせの仕方も難しいということから、計画2ではデザイナーの今泉氏によって開発されたマンダラートを用いてワークショップの内容を改善することとした。

第二回目のワークショップでは、イメージ創り・操作をするには何が必要であるか、具体的に創造できるようにファッションブランドの移り変わりの事例を提示し、イメージの操作というものを説明したが、やはり連想できる素材や材料をアイディア出ししていくことは難しいようだった。マンダラートの使用の面では、連想する項目を8つ出せるようなシートをあらかじめ用意していたこともあり、1回目のワークショップ時よりも多くの記述が見られた。また、ワークショップ

後の観察では、熟成茶のブランディングや販路開拓について動きたいとのことで、静岡県産業振興財団の農商工連携の事業に応募する準備をし始めたことが観察された。各社と農家が連携をして策を練り、ワークショップでの体験を通して既存の熟成茶商品の強化と、熟成茶を進化させた形でのブランディング活動に繋げつつあると見受けられた。しかし、事業以外の日常的な取り組みにおいては変化が見受けられなかった。

第三回目のワークショップでは、新商品開発事業の活動が進む中で、ワークショップでの体験は展示会に向けたイメージ創りという形に見受けられた。ブランドとして手揉み熟成茶の価値を高めたいという意識や一体感が生まれて活動に至ったと考えられるが、展示会がゴールであるとして取り組んでいるようであり、その後の展開を見据えた言動がなかった。

ブランディングやマーケティング活動に至るまでの前向きな変化が見られ、展示会での商品の見せ方もシンプルさや高級感を出せるように工夫しようとしている部分が確認できたが、ブランド化ができていないわけではない。イメージ戦略は展示会後も続けていかなければブランド化が実現できない。そのため、熟成茶を柱商品として各社が捉え、静岡市のブランド茶として確立していきたいという意識を継続してもらうためにも活動を続けていく必要がある。

5.2. 展望と課題

本研究では、静岡市のブランド茶の販売力を高め、茶産地や茶町の疲弊を解決するための第一歩として「地場産業イメージ戦略プロセス」を提案し、茶業者のブランディングやマーケティングコミュニケーションに取り組む姿勢を創出することを目的とした。そして、3回のワークショップを通して「地場産業イメージ戦略プロセス」を事業者を持ち込み、ブランディングやマーケティング活動に対する意識の部分で前向きな変化が見受けられた。しかし、ブランディングやマーケティング活動は常に心がけて継続していかなければいけないものである。現状では、静岡市の茶農家と茶匠が連携して活動をしていくという動きが見られた。そのため、静岡市のブランド茶として熟成茶のブランディング強化や積極的なマー

ケティングコミュニケーションにつながるように今後も活動を続けていきたい。

今回、初めは柱商品が曖昧なところからスタートし、農商工連携の事業がタイミグよくあったからこそ、ブランド茶として意識し、取り組みに着手できたとも考えられる。展示会では、手揉み熟成茶のパッケージや見せ方についての反応を見ることができた。現在の手揉み熟成茶のイメージを構成している付加価値は、金色のパッケージやパンフレット、ポストカード、透明の茶器に入れて葉が開くところを見せること、といった内容に限られてしまっているため、イメージづくりを強化する必要がある。そして、消費者に飽きが来ないようにそのイメージを定期的に操作することが必要である。

よって、今後はその時々状況や季節を考慮して、ブランディングやマーケティング活動の際にどういうことが必要なのか見極める手段としても「地場産業イメージ戦略プロセス」を提供できるように企画したい。今回の考察を通して、ブランディング、マーケティングにはそれぞれに段階があることがわかる。今回の熟成茶の事例を見ると、「ブランドと呼べる柱商品が存在しない段階」、「ブランドを少し意識している段階」、「柱商品が明確でありブランディングを強化していく段階」、「ブランドの価値を保つ段階」に分けて考えることもできる。これらは、段階別にイメージ創りやイメージ操作のつくり込みの内容も異なる。

そこで、新たな計画として、柱商品の設定段階を選択した上でリサーチやテーマの設定の手順に入ること、より詳しく内容を追求でき、イメージ像を描くことが可能となる。また、どのようにしていきたいのか理想を掲げた上で、「地場産業イメージ戦略プロセス」を活用することで入り口から出口までのルートが明確になる。今回、スタートラインを切った手揉み熟成茶のブランディング、機械揉み熟成茶のブランディング強化やマーケティング活動は、静岡市の歴史や文化、技術等のリソースをより活かして、強固なブランドとなり得る。そのためにもイメージ戦略を活用したい。

そして、地域の活力や収益を高めることを目指して、地域のリソースを活かしたブランドの確立を図り活動していく際に必要となる「ブランドイメージ」のつくり込みが行いやすいように、事業者にとって使いやすい「地場産業イメージ戦略プロセス」を追求していきたい。

謝 辞

本研究を遂行し論文をまとめるにあたり、的確なご指導と常に暖かい励ましやご指摘をしていただきました主指導教官である、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の岸博幸教授に心から感謝申し上げます。研究の着想段階から何度も静岡にご足労いただき、論文執筆まで多くのことをご教示いただきました。また、ワクワクするような方向に導いていただけたことが研究の支えとなりました。心より御礼を申し上げます。

論文の執筆において、主査を引き受けていただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の稲蔭正彦教授に心から感謝申し上げます。博士課程への進学時からの的確なご指導をいただいたおかげで、研究を続けていくことができました。研究科を初めて訪れ、稲蔭先生にご面談いただいたことがとても印象深く心に残っております。本当にありがとうございました。

本論文をまとめるにあたり、副査を引き受けていただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の加藤朗教授に心から感謝申し上げます。研究内容にご理解いただき、常に暖かい励ましやご指摘をいただきました。論文執筆時には多くのご助言をいただき支えて下さり、本当にありがとうございました。

本研究の遂行ならびに論文をまとめるにあたり、幅広い知見から数多くのご助言とご教示をいただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の奥出直人名誉教授に心から感謝申し上げます。研究内容についてのご相談時から、常に刺激を受けることばかりで、奥出先生に教えていただいた文献や情報からはいつも様々な気づきがありました。本研究の今後につながる多くの可能性も教えていただき、ご指導いただいたことを理解できていく度に嬉しく、今後も研究や挑戦を続けていきたいと感じました。本当にありがとうございました。

外部副査として論文審査をお引き受けいただいた静岡文化芸術大学の川口宗敏

名誉教授に心から感謝申し上げます。建築デザインのハードの分野から、地場産業に関するソフトの分野の研究をしたいとご無理をお願いした修士時代から本研究に至るまで、多くのご示唆をいただき、本当にありがとうございました。

本研究にご協力いただきました皆様、研究活動を支えてくれた家族や友人に感謝いたします。心からありがとうございました。

参 考 文 献

- A, Jeremy. *Apparel Merchandising: The Line Starts Here*. Vol. 3. Fairchild Books, 2014.
- BEAMS. 設楽洋インタビュー. <http://fashionpost.jp/portraits/111479>, September 2017.
- CCC メディアハウス. *pen* ルイ・ヴィトンとヴァージル・アブロー. August 2019.
- CHANEL. *INSIDE CHANEL*. <https://inside.chanel.com/ja/gabrielle-chanel-and-literature>.
- David A. Aaker. ブランド・エクイティ戦略. 陶山 計介, 中田 善啓, 尾崎 久仁博, 小林 哲訳. ダイヤモンド社, 1994.
- ELLE. 「ルイ・ヴィトン」2016 春夏広告キャンペーンが掲げる新ヒロインに注目！. <https://www.elle.com/jp/fashion/a118805/fne-louis-vuitton15-0113/>, January 2016.
- Hadijah Iberahim , Nur Amira Zureena Zulkurnain , Ainal Raja , Siti Quraisyiah Rosli. “Visual Merchandising and Customers’ Impulse Buying Behavior: A Case of a Fashion Specialty Store.” *International Journal of Service Management and Sustainability*, 2019, pp.1–24.
- Herr K , Anderson G. “The Action Research Dissertation.” *A Guide for Students and Faculty*, 2005.

- Kevin Lane Keller (恩蔵直人研究室訳). *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Case, 2nd Edition*. ケラーの戦略的ブランディング. 東急エージェンシー 2003 年刊. Prentice Hall, 2002.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (恩蔵直人監訳, 藤井清美 訳). *コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則*. ISBN 978-4023316157. 朝日新聞出版, 2017.
- Kotler, Philip. “Marketing management.” *Pearson Education India*, 2009.
- Kurt Lewin. “Action Research and Minority Problems.” *Journal of Social Issues* 2, no. 4 (November 1946): pp.34-46.
- Paul Smith. *Paul Smith On The Joy Of Travel*. <https://www.matchesfashion.com/jp/mens/stories/2020/08/the-seasonal-style-change-issue/people-paul-smith-on-the-joy-of-travel-aw20>, August 2020.
- SAMANTHA CONTI, (丸山 瑠璃 訳). ポール・スミスが完全復帰 王道テーラリングで一本勝負. <https://www.wwdjapan.com/articles/552709>, February 2018.
- UNITE 編集部. これからのブランディングとは？ 識者に聞く最新事情とデジタルの果たす役割. <https://www.adobe.com/jp/insights/200302-future-of-branding.html>. 2020 年 12 月 30 日 アクセス, 2007.
- VOGUE JAPAN. 「ルイ・ヴィトン」、2013年春夏広告キャンペーンを公開！. <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2012-12/19/louis-vuitton>, December 2012.
- ジェニファー・クレイク. “女性をつくり出す仕組み 女性らしさの技法.” In *問いかけるファッション—身体・イメージ・日本*. 成実 弘至編. ISBN 978-4796702324. せりか書房, 2001.

- センケン job. アパレル職種研究. 「プレス」(PR) のお仕事, 求められるスキルは.
<https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/press-occupation>. 織研新聞社,
August 2017.
- センケン job 新卒. 【職種研究】アパレルの VMD ってどんな職業? お店作りのスペ
シャリスト. <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/visual-merchandiser>,
October 2019.
- センケン job 新卒. さまざまな職種で活躍するプロフェッショナルたちのお仕事内
容を紹介する「お仕事ペディア」③ 【プレス・マーチャンダイザー (MD) ・
企画編】. <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/oshigotopedia2019-3>,
April 2018.
- デロイトトーマツ. *FB の価値創造*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/cp/jp-cp-senken.pdf>. 2020 年 11
月 10 日アクセス, 2017.
- デロイトトーマツ. *FB の価値創造 2*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/cp/jp-cp-senken.pdf>. 2017 年 11
月 10 日アクセス, 2017.
- ファッション雑誌ガイド *FASHION MAGAZINE*. <http://www.magazine-data.com/women.html>, November 2017.
- 中小企業庁. *JAPAN ブランド支援育成事業*. <http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan.brand/>. 2017 年 11 月 7 日 アクセス.
- 中小企業庁. 中小企業庁ホームページ. <http://www.chusho.meti.go.jp/>. 2017 年
10 月 17 日アクセス.
- 中日新聞ニュース. 20 年の静岡県産荒茶データ. <https://www.chunichi.co.jp/article/114616>. 2020 年 12 月 30 日アクセス.
- 中村 和彦. “アクションリサーチとは何か?.” 南山大学 人間関係研究センター, 人
間関係研究 7 (2008): pp.1-25.

- 中野 民夫. ワークショップ:新しい学びと創造の場. ISBN 978-4004307105. 岩波書店, 2001.
- 中野 香織. “店舗内複合要因が消費者に与える影響 — 統合マーケティング・コミュニケーションの視点から見た店舗環境—.” 早稲田大学, 商学研究科紀要 60 (2005): pp.69–82.
- 丸岡 吉人. “情報循環時代のマーケティングコミュニケーション環境, 概念, 戦略, 戦術, 指標と測定.” マーケティングジャーナル 34, no. 3 (2015): pp.15–28.
- 亀井 昭, ルディー和子. 新マーケティング・コミュニケーション戦略論. 日本経済新聞出版, 2009. ISBN: 978-4532640811.
- 今井 拓郎, 平野 真. “地域活性化への社会起業モデル — 高知における椎茸起業事例をもとに —.” 映像情報メディア学会技術報告 34, no. 23 (2010): pp.11–16.
- 佐藤 可士和, 四国タオル工業組合. 今治タオル 奇跡の復活 起死回生のブランド戦略. ISBN 978-4023313392. 朝日新聞出版, 2014.
- 佐藤 美由紀, 齊藤 恭平, 若山 好美, 芳賀 博. “アクションリサーチによる地域高齢者の社会参加促進型ヘルスプロモーション・プログラムのプロセス.” 日本老年社会科学会, 老年社会科学 38, no. 1 (2016): pp.3–20.
- 佐藤 翔. 老舗企業 *Louis Vuitton* の繁栄の要因を探る-ヒストリカル分析による企業の長期的な維持・発展についての考察-. https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20150821_010043.html. 2020 年 11 月 10 日アクセス, August 2015.
- 倉原 宗孝. “市民的まちづくり学習としての住民参加のワークショップに関する考察.” 日本建築学会計画系論文集 64 (1999): pp.255–262.
- 前田 洋光. “消費者心理学の最前線.” 日本繊維製品消費科学会, 繊維製品消費科学 49, no. 1 (2008): pp.18–23.

- 吉井 健. “ショールーミング志向者のアパレル商品購買に向けた情報探索と購買行動の研究— リアル店舗とネット店舗でのプロモーション施策の検討—.” 一般社団法人日本プロモーション・マーケティング協会, プロモーション・マーケティング研究 12 (2019): pp.23-44.
- 和田 充夫. 超高関与消費者へのマーケティング. ISBN 978-4641164574. 有斐閣, 2015.
- 和田 充夫, 菅野 佐織, 徳山 美津恵, 長尾雅信, 若林 宏保. 地域ブランドマネジメント. ISBN 978-4641163409. 有斐閣, 2009.
- 国土地理院発行淡色図 筆者加工. <https://maps.gsi.go.jp/#16/34.978076/138.381600/&base=pale>.
- 国土地理院発行白地図 筆者加工. <https://maps.gsi.go.jp/#9/34.962497/138.397522/&base=blank>.
- 国土地理院発行白地図 筆者加工. <https://maps.gsi.go.jp/#9/34.962497/138.397522/&base=blank>.
- 塚田 朋子. “わが国かばん業界に見る中小企業性製品の産地の現状と課題.” 東洋大学, 経営論集 42 (1996): pp.142-146.
- 塚田 朋子. “グローバル・ファッション・ビジネスと快樂消費.” 東洋大学経営学部, 経営論集 93 (2019): pp.29-43.
- 塚田 朋子. “兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性 (その 1).” 慶應義塾大学, 三田商学研究 38, no. 4 (1995): pp.110-112.
- 塚田 朋子. “兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性 (その 2).” 慶應義塾大学, 三田商学研究 39, no. 2 (1996): pp.83-85.

- 塚田 朋子. “兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性 (その 3).” 慶應義塾大学, 三田商学研究 39, no. 5 (1996): pp.48–53.
- 増田 明子. *MUJI 式 世界で愛されるマーケティング*. ISBN 978-4822251963. 日経 BP 社, 2016.
- 大津 正和. “和歌山県イメージ形成への県産品認知の影響.” 和歌山大学観光学部, 観光学 5 (2011): pp.1–6.
- 天笠 邦一. “ソーシャルメディアの普及がファッションの学習と情報流通に与えた影響に関する一考察.” 光葉会, 学苑 892 (2015): pp.9–21.
- 学校法人文化学園文化服装学院. “ファッション分野における Society5.0 時代を見据えた モデルカリキュラムの開発.” 事業報告書, 2019.
- 宮副 謙司. “マーチャンダイジングの定義の再考：市場最適化対応のマネジメント手法としての MD.” 名古屋商科大学論集 53, no. 1 (2008): pp.95–103.
- 宮副 謙司. マーチャンダイジングの捉え方について — MD の定義と業態別特徴 —. MMRC-J-193. 東京大学 COE ものづくり経営研究センター, 2008.
- 宮坂 賢一. 中川政七商店中川会長「コロナ後はブランドの重要性が増す」. <https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/120500136/052700154/>, June 2020.
- 寺本 高, 西尾 チヅル. “日本商業学会ブランド・ロイヤルティの形成におけるブランド・コミットメントの長期効果.” 日本商業学会, 流通研究 14, no. 2.3 (2012): pp.77–96.
- 小林 正美, 古市 修. “「まちづくり」における「シャレットワークショップ」の実験と評価に関する研究: 岡山県高梁市における継続的ケーススタディー.” 日本建築学会技術報告集 8, no. 15 (2002): pp.283–288.

- 山口 義宏. デジタル時代の基礎知識『ブランディング』『顧客体験』で差がつく時代の新しいルール. ISBN:978-4798154046. 翔泳社, 2018.
- 山崎 充. 日本の地場産業. ASIN:B000J8W8JY. ダイヤモンド社, 1977.
- 山村 貴敬. 新版アパレルマーチャンダイザー. ISBN 978-4881241936. 織研新聞社, 2013.
- 川島 正嵩, 横内 憲久, 岡田 智秀. “景観計画策定過程におけるワークショップ手法導入に関する研究 — 既往研究の系譜を通じて —.” 景観・デザイン研究講演集 6 (2010): pp.197-204.
- 川島 蓉子. 大きくなったビームスの悩み. <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252773/080300025/>, August 2016.
- 川根本町農林課. 消費者の茶嗜好・購入状況調査および流通実態調査. <http://www.town.kawanehon.shizuoka.jp/material/files/group/6/26513756.pdf>, February 2010.
- 川根本町農林課. 茶嗜好調査. <http://www.town.kawanehon.shizuoka.jp/material/files/group/6/26513756.pdf>. 2020 年 11 月 30 日アクセス.
- 後藤 基. “地域ブランド戦略と地域内連携構築三重県地域ブランド戦略と地域活性化の取り組み.” 三重大学法経論叢 27, no. 2 (2010): pp.2-15.
- 後藤 綺子. “パリ・コレクション・ノート：黒のモードとパリコレの時代背景の変遷.” 杉野服飾大学・杉野服飾大学短期大学部紀要 15 (2016): pp.14-28.
- 成尾雅貴. “熊本震災後のくまモンを活用とした熊本県のコミュニケーション戦略.” 青山総合文化政策学 9, no. 2 (2017): pp.13-34.
- 日本ビジュアルマーチャンダイジング協会. VMD とは. <http://www.javma.com/about/vmd.html>. 2020 年 4 月 1 日アクセス.
- 日本総合研究所. 全国の産地 平成 27 年度産地概況調査結果. 経済産業省, 2016.

- 日経ビジネス. ブランディングとは? 過去の成功事例から要点を学ぶ. <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00081/040900080/>. 2020 年 11 月 10 日アクセス, May 2020.
- 日経ビジネス. 生産減も茶相場上がらず. <https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00115/00051/>. 2020 年 12 月 31 日アクセス.
- 木下 斉. 「地域ブランド化」が失敗に終わる 3 つの理由. <http://toyokeizai.net/articles/-/104375>. 東洋経済 ONLINE, 2020 年 11 月 7 日アクセス, 2016.
- 杉本 香七, 長沢 伸也. “技術経営ブランド「シャネル」に学ぶ技術とものづくり継承の手法.” 日本感性工学会論文誌 8, no. 3 (2009): pp.893-898.
- 林 恵子. “地域ブランドの事例調査と特性の分析:高知県安芸郡馬路村を成功事例として.” 日本デザイン学会研究発表大会概要集 57 (2010).
- 林 靖人, 山田 崇, 大島 正幸. “地方自治体と大学の“連繫(れんけい)”による地域ブランド創造・地方創生事業 — 塩尻市と信州大学の 15 年間の軌跡と未来 —.” 産学連携学 16, no. 2 (2020): pp.20-28.
- 梅本 亜希. “ファッションの魅力ー身体・モード・誘惑をめぐるー.” 関西学院大学社会学部紀要 83 (1999): pp.201-212.
- 森門 教尊. <第 1 回>ブランディングとは何をする事なのか〜4 つのブランディング領域と企業事例〜. https://www.hakuhodo-consulting.co.jp/blog/branding/branding_20190820/. 2020 年 12 月 30 日 アクセス, 2019.
- 植田 康孝. “ファッション・コーディネートメディア進化.” 江戸川大学紀要 26 (2016): pp.141-158.
- 櫻井 啓一郎. “関連性理論によるキャッチコピーの分析.” 広島国際学院大学, 現代社会学 10 (2009): pp.65-74.

- 永野 聡. “地域資源を基点とした中山間地域でのシゴト化に向けた取組みの実態と次世代の担い手育成支援に関する研究.” パーソナルファイナンス研究 4 (2017): pp.53–60.
- 河内 俊樹. “地域商品におけるブランド化の視点と戦略的プロモーション展開の重要性.” *Ehime Center for Policy Research* 1, no. 45 (2020): pp.26–27.
- 沼田 明美. 売上につながるディスプレイ. ISBN 978-4495528416. 同文館出版株式会社, 2014.
- 湯浅 英夫. マーケティング 4.0に必要な 5A の活用 イワン・セティアワン氏講演. <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00538/>. 2020 年 11 月 10 日アクセス, July 2019.
- 熊坂 敏彦. 地方創生における地場産業振興の重要性笠間焼産地等の革新的取組みに学ぶ. 筑波総研株式会社, 2014.
- 熊本県庁チームくまモン. くまモンの秘密. ISBN 978-4344982987. 幻冬舎, 2013.
- 特許庁. 地域団体商標事例集. https://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/files/tiikibrand/all.pdf. 2017 年 11 月 7 日 アクセス, 2017.
- 田中 克明, 堀 浩一, 山本 真人. “個人行動履歴に基づく情報推薦システムの開発.” 人工知能学会論文誌 23, no. 6 (2008): pp.412–423.
- 田村 正紀, 島津 望, 橋元 理恵, 大津 正和. 観光地のアメニティ何が観光客を惹きつけるか. ISBN 978-4561761969. 白桃書房, 2012.
- 神原 理. “地域活動におけるブレインストーミングの活用方法.” 専修商学論集 100 (2015): pp.93–105.
- 福田 稔. アパレル産業の未来 — 国内アパレル企業の課題と進むべき道 —. Roland Berger CGR Study. https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/rb_tokyo_cgr_2.pdf, January 2017.

- 秋田 喜代美. “学校でのアクション・リサーチ — 学校との協働生成的研究 —.” 東京大学出版会, 教育研究のメソドロジー — 学校参加型マインドへのいざない —, 2005, pp.163–183.
- 竹田 淳子, 竹内 淑恵. “知名度が低い地域でもブランド化は可能か—地域ブランドにおけるサービス財の重要性—.” マーケティングジャーナル 30, no. 2 (2010): pp.45–61.
- 糺谷 斉, 合崎 英男. “産地ブランド確立に向けた緑茶産地のマーケティング戦略—三重県産(伊勢茶)のかぶせ茶を事例として —.” 日本農業経営学会, 農業経営研究 49, no. 1 (2011): pp.1–12.
- 織研新聞社. 【アパレル職種研究】MDってなに? アパレルの命運を握る指揮官. <https://job.senken.co.jp/shinsotsu/articles/whats-md>. 2019年11月10日アクセス, October 2019.
- 茶の町コンシェルマップ. https://chanomachi.jp/map_member/.
- 菊池 健司. “トレンドを知るためのビジネス情報収集手法: 情報プロフェッショナルが磨いておきたい選択眼とは.” 国立研究開発法人 科学技術振興機構, 情報管理 59, no. 1 (2016): pp.11–18.
- 菊池 裕幸. “鹿児島県における「食」関連産業の課題.” 地域総合研究 44, no. 2 (2017): pp.51–59.
- 藤田 卓郎. “アクション・リサーチ再考 — 結果の一般化に焦点を当てて —.” 外国語教育メディア学会 (LET) 関西支部メソドロジー研究部会 2014 年度 第 6 号報告論集, 2014, pp.117–129.
- 谷山 太郎, 高橋 健太. “海外顧客の獲得を通じたサプライヤーの成長: カイハラ株式会社をケースに.” 赤門マネジメント・レビュー 13, no. 3 (2014): pp.109–136.
- 農林水産省. 茶をめぐる情勢. <http://museum.ichikawaen.co.jp/history/>. 2020年12月31日アクセス.

- 農林水産省. 茶をめぐる情勢. <https://www.maff.go.jp/j/seisan/tokusan/cha/attach/pdf/ocha-22.pdf>. 2020 年 12 月 31 日アクセス.
- 農林水産省知的財産戦略チーム. 農林水産物・地域食品の地域ブランドの現状と課題. https://www.maff.go.jp/j/kanbo/tizai/brand/b_senryaku/wg/01/pdf/data04.pdf. 2020 年 11 月 7 日 アクセス, 2007.
- 近畿経済産業局知的財産室. 域発！みんなが集うブランドづくり～3つのゴールと10の手法の提案～. https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/02shiensaku/chiikidantaisyohyou/brand_guidebook.pdf. 2020 年 12 月 30 日 アクセス, 2020.
- 道満 綾香. 現在の若者がファッション雑誌より「SNS情報」を信用する根本理由. <https://urbanlife.tokyo/post/41009/>, August 2020.
- 金子 和夫. “地域ブランド化戦略の評価と今後の展開.” *Ehime Center for Policy Research* 1, no. 41 (2018): pp.3–4.
- 金子 和夫. “地域ブランド化戦略の評価と今後の展開.” *Ehime Center for Policy Research* 1, no. 41 (2018): pp.5–13.
- 金森 美加, 森 理恵. “雑誌広告によるファッションブランドイメージの伝達手法.” 日本デザイン学会研究発表大会概要集 51 (2004): p.A29.
- 長島 洋介. “コミュニティにおけるアクションリサーチの体系化と課題.” 研究・イノベーション学会年次大会講演要旨集 30 (2015): pp.98–102.
- 長島 洋介. “コミュニティを舞台としたアクションリサーチの可能性.” *バイオメカニズム学会誌* 42, no. 1 (2018): pp.37–42.
- 長沢 伸也, 杉本 香七. “シャネルの戦略, 究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営.” 8, no. 3 (2009): pp.893–898.

- 長瀬 浩明, 鈴木 進. “商品・ブランドづくりにおける感性価値創造のための実践的マーケティング手法.” 長野県工業技術総合センター研究報告 4 (2010): pp.27–30.
- 関口 美緒. “語彙教育向上を目指すイメージの言語化.” 筑波大学グローバルコミュニケーション教育センター, 日本語教育論集 32 (2017): pp.3–23.
- 青木 智美, 首藤 眞一. “デザイナーズブランドにおけるブランド・ロイヤルティ強化戦略の一考察: BAO BAO ISSEY MIYAKE を事例として.” 文化ファッション大学院大学紀要論文集ファッションビジネス研究 5 (2017): pp.1–11.
- 静岡市. 第2次茶どころ日本一計画. <https://www.city.shizuoka.lg.jp/000839602.pdf>. 2020 年 12 月 30 日アクセス.
- 高橋 知音, 武田 明典, 村瀬 公胤, 松尾 睦, 鹿毛 雅治, 秋田 喜代美, 楠見 孝. “教育実践研究法としてのアクションリサーチ: 成果をあげるための評価法とは? (自主シンポジウム B-4).” 日本教育心理学会総会発表論文集, 2005, pp.32–33.