

「今治タオルプロジェクト」に見る地域ブランディングの成功要因

The Factors in Success of Regional Branding Seen from “The Imabari Towel Project”

西川 良子

NISHIKAWA Yoshiko

【キーワード】 地域ブランディング、ブランドエクイティ、ブランドアイデンティティ

1. はじめに

「地域ブランド」は今や地域産業振興や経済再生において欠くことの出来ないキーワードとなっている。その特徴として、地域の歴史や文化に基づいた特産品の拡販や伝統産業の強化のみならず、それらに由来する新たな商品開発や技術の応用を試みることで新しい価値を生み出し、注目を集めるケースが増えてきた。また 2000 年代以降は、国家レベルで法律や制度の整備が進み、地域への支援が活発に行われている。しかし、地方の伝統産業の自立、グローバル化、物流や情報発信力の向上には行政をはじめとする支援機関からのサポートが不可欠であり、さらに新たな市場を開拓しマーケットを循環させるには専門知識やノウハウも必要となってくる。そこで、地域が持つ特性や特有の付加価値が見直されている昨今、効果的にマーケティング戦略を行うために地域ブランディングにおいて専門家やコンサルタントなどの第三者を外部からブレーンとして招聘するケースが見られるようになってきた。

愛媛県今治市にある四国タオル工業組合は 2006 年、首都圏の広告メディアで活躍しているアートディレクターを招聘し地元タオル産業の復興を図った。従来、アートディレクターは広告クリエイティブの中でデザインコンセプトを決定し、デザイナーを含めたクリエイターたちを取りまとめる人物を指したが、近年その仕事の範囲は広がりを見せている。デザイナー、カメラマン、スタイリスト、モデルなどのクリエイターならびに出演者の選出や撮影シチュエーション、ロケーションの設定、デザイン要素の位置づけなどといった統一見解を提示する司令塔の役割はもちろんのこと、部門、部署ごとのコーディネートやデータ管理も任せられ、さらに企業とともに商品開発や店舗設計の段階からプロジェクトに携わるケースまで出てきた。マスコミ媒体や印刷物、web サイト、イベントなどメディアや部門の垣根を取り払い、トータルで企画立案を行うキーパーソンがアートディレクターであり、マルチプレーヤーとして立ち回る存在となっているといえる。

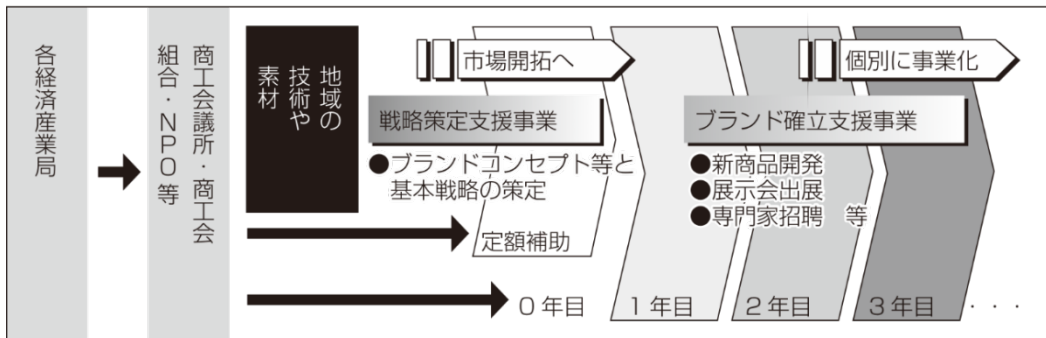
本論は、アートディレクターが歴史や伝統を持つ四国タオル工業組合のブランディング事業において有効に活用された要因を探るとともに、四国タオル工業組合が持続的に自立発展していくために仕掛けた施策を示すことを通じて、今後の地域ブランディング事業の進むべき道を提示することを目指すものである。

2. JAPAN ブランド育成支援事業

日本政府による地域ブランディング支援の先駆けは 2003 年の「JAPAN ブランド育成支援事業」といえるよう。経済産業省の外局である中小企業庁により実施されるこの事業は、既にある地域の特性を活かした製品や産物の魅力や価値を一層高め、全国、さらには海外のマーケットにおいても通用する高い評価、いわゆるブランド力を確立することを目的としたものである。対象となる業界の現状分析と戦略策定を

もとにブランド確立のための市場調査、商品開発や展開、販路開拓、生産体制から情報発信にいたるまでの事業計画策定と組織化までの取り組みを支援する内容となっている。その実績により支援の延長も認められている。その他、補助金、融資、信用保証、設備投資減税などの関連施策との連携も可能となっており、いわゆるパッケージ型で支援する仕組みである。

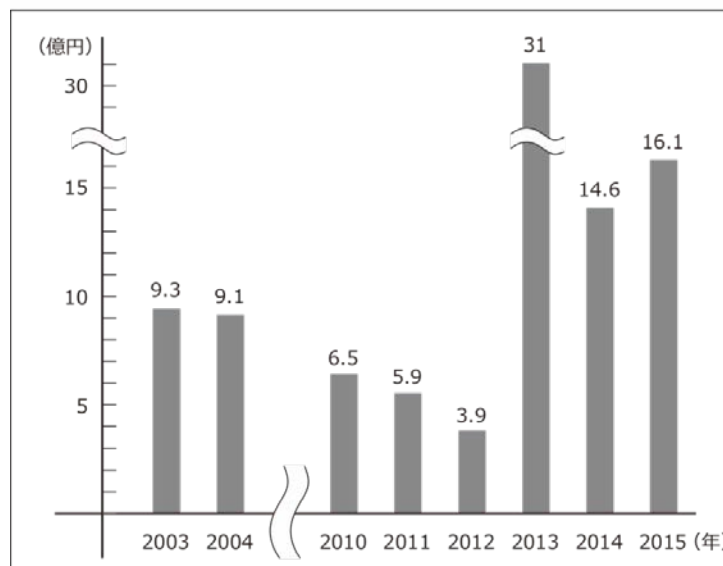
[図表 1] 「JAPAN ブランド育成支援事業」 事業スキーム



出所：中小企業庁「JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン」を基に筆者作成

「最終的に顧客に選ばれる」事業や商品となるよう市場や顧客から学習してブランド力を継続的に高めていくことを重視しつつ、自治体などとの連携を図り産業構造の基盤を築くこともプロジェクトの目標とされている。認定を受けた団体には0年目からの戦略策定が設定され、ブランド確立のためのロードマップ（行程）が事業スキームとして示される[図表 1]。

[図表 2] 「JAPAN ブランド育成支援事業」 年度別予算変遷



出所：中小企業庁「JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン」を基に筆者作成

戦略策定にもとづき、顧客ターゲットに受け入れられる「ここにしかない」商品を、市場の展開や将来のリニューアルなどを見据えて開発していく。消費者を引きつけるブランドとしてのストーリー性をアピールするためにブランド戦略をつくり、市場に対して情報発信をし、新開発商品を展示会に出展して評価を受ける。そして販路開拓に取組みながら、ブランドの知的財産の管理や品質管理、運用ルール

について整理するスキームとなっており、全国の経済産業局に相談窓口が設けられている。発足した2003年度の事業予算規模は9.3億円であったが徐々にその予算は削減され2012年度には3.9億円まで落ち込んだ。しかし政権交代の結果、2013年度には31億円が計上され、さらに2014年の組閣においては地方創生担当大臣が新たに設置された。これは東京一局集中の是正策としての機能を担っており、地域活性化や斜陽産業復活に向け新たな脚光を浴びはじめているといえる[図表2]。

また、本事業の運営は日本商工会議所と全国商工会連合会に委託され、商工会議所や商工会などが単独または相互に連携し地域の企業や団体をコーディネートしつつ、マーケティングリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品やデザイン開発、展示会参加、販路開拓活動等の取組を行うプロジェクトについて総合的に支援を行なう¹。最長4年間に及ぶ長期間の事業となる理由は、必ずしもノウハウを持ち合わせていない海外市場でも独自ブランドで勝負しようとする挑戦的取組みをバックアップすることを目的としており、相応の時間が必要と考えられているためである。なお、事業期間中は「JAPAN BRAND」の専用ロゴ[図表3]の使用が可能となる等のインセンティブが得られる。

[図表3] 「JAPAN ブランド育成事業」シンボルマーク



出所：中小企業庁「JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン」

3. 四国タオル工業組合の取り組み

3.1 『今治タオル』ブランディングの経緯

愛媛県今治市におけるタオル産業の歴史は、1894年(明治27年)に阿部平助が綿ネル機械を改造し、タオルの製造を開始したことから始まる。1924年(大正13年)頃には愛媛県工業講習所、現在の愛媛県産業技術研究所繊維産業技術センターの技師の指導により、高級なジャガード織り²の今治産タオルが生産されるようになった。戦時中は米軍機による今治市大空襲で壊滅的な打撃を受けるが、タオル産業の可能性を信じ復興を成し遂げ、1960年代にはわが国最大のタオル産地になった。1990年代にその生産のピークを迎えるも、その後は想定を超える円高や人件費など生産コスト面でアジア諸国の海外勢に押され、国際的な競争力を持てずにいた。2001年2月、四国タオル工業組合(以下、組合)は経済産業大臣に対し「タオルに係わる繊維セーフガード」を要請し輸入を制限するよう訴えるが、発動には至らず、皮肉にもその要請によって窮地に追いやられた今治タオル産業の現状と実態を露呈することとなった。

2006年セーフガードを断念した組合は、今治商工会と連携して「JAPAN ブランド育成支援事業」の登録を申請し、3年間に及ぶ補助金を確保した。組合は、この補助金に加え商工会議所や行政からも資金

1 日本商工会議所・全国商工会連合会(2011)『JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン』より

2 フランスで考案された紋様織り。フラットな生地に織りを加え浮き上がらせた重厚な生地である。

を募り「今治タオルプロジェクト」を立ち上げた。

一般的に「JAPAN ブランド育成支援事業」による補助金の使用用途は、地域および自国のブランド向上のための海外見本市への出展資金とされるケースが多い。しかし、“見本市に出展したことである種の達成感や満足感が得られ、当事者たちのモチベーションが次のステップにつながりにくい”という問題点が組合企業から指摘されたため、この補助金を利用してアートディレクターとして佐藤可士和を招聘し、組合のブランディングを構築することを試みることになった。組合によると、当初佐藤はそれまで行政に関わる仕事を請けなかったこともあり一旦要請を断ったが、“お土産に”と持ち帰った今治タオルを実際に使用し、その風合いと吸水性に事業成功の可能性を感じたため、今治の地でアートディレクターとしてブランディングの責務を担うことになったとされる。

3.2 ブランドロゴマーク³開発からのブランディング

「今治タオルプロジェクト」は支援事業によって開発から自立展開へのビジョンが策定され推し進められた。「JAPAN ブランドガイドライン」に沿って、0 年目(初年度)は準備期間としてブレインを集め、プロジェクトの基盤づくり、ブランドロゴマークの作成、それに伴う独自の品質基準制度を導入して、新製品の開発を進めた。1 年目は創成期間として地域団体商標を登録し、2 年目は醸成期間として販路の拡大を図り、独自のイベントとして「今治タオルメッセ」の開催、オリジナルブランドの新作の発表、同時にタオルへの関心を深めるため資格制度である「タオルソムリエ」を創設した。3 年目は発展期間としてブランディングの発展につとめ、タオル生産者に「マイスター」の称号を与える新制度を導入し、4 年目以降はその拡大期間と位置付けた。

「ブランドとは単にはファッションやトレンドではなく、まさに情報そのものであり、価値ある情報を作っていくには他に勝るタオルの品質とか技術というスペック的な要素が不可欠なのは当然のこと。それを如何に強く社会にコミュニケートしていくかが勝負の鍵となる。それには強いアイコンが必要で人々はそのアイコンをインターフェイスとして、ブランドに接触しイメージを蓄積していく。ブランドのネーミングとそれを視覚化したシンボルマーク、その両方が一体となってブランドのアイコンとなっていく、今治タオルのイメージを牽引していくのだ(中略)ブランドイメージは長期的な戦略で継続的に積み上げていかなければ定着させるのは難しい。世界のハイブランドのジーンズは岡山デニムから作られているなどといった、まさに地域の技術やブランドの集合体が日本という国のブランドイメージを形成している例もあり、今治タオルプロジェクトは今治タオルを通して日本のブランディングに貢献する存在にしたい。そのためには世界に通用し、生き残っていけるような戦略とアイデンティティが必要である⁴(佐藤 2007)」という考えから、佐藤はブランディングの主軸としてロゴマークの作成を提案した。

当初、アイコンとしてのブランドロゴマーク案は約 100 案が用意され、自身がその中から消去法的に淘汰して、最終的に数点の選択肢を設ける手法をとった。

『今治タオル』のブランドロゴマークは[図表 4]である。100 案もの中から佐藤が最終選考に残したものは、

- ①今治の「i」をアイコン化したもの
- ②「i」とタオルの「T」を合わせたもの
- ③「今」をアイコン化したもの

3 今治タオルブランドマニュアル」に基づき、ここではブランド認定マークのことを「ブランドロゴマーク」と表記する。

4 「テキストスタイルレポート今治」(2007)より

④今治タオルが生まれた温暖な気候や太陽、海をモチーフにしたもの

⑤タイポグラフィ

⑥タオルのパイルの形をアイコン化したもの

などの条件を充たす10案程度であり、最終的に現在のブランドロゴマーク⁵に至った。

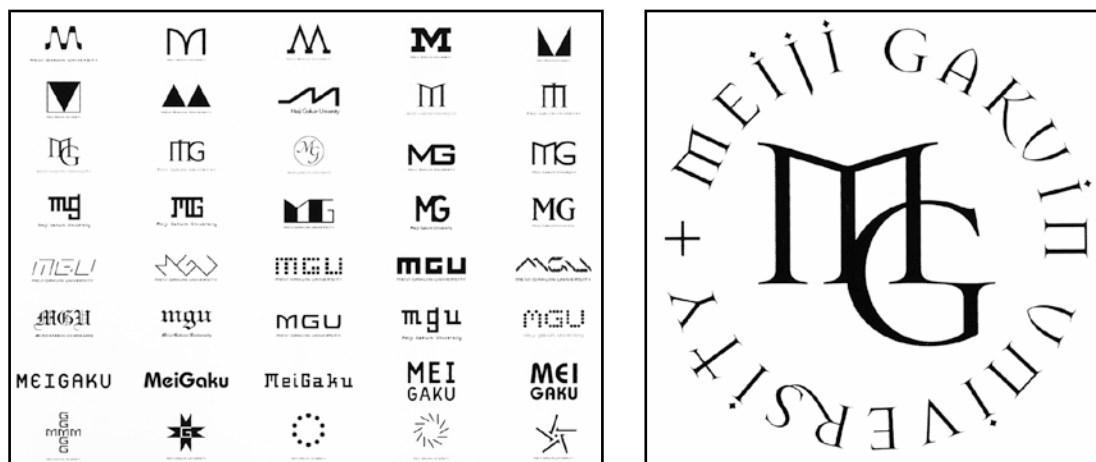
[図表4] 『今治タオル』⁶ブランドロゴマーク⁷基本組み



出所：四国タオル工業組合今治タオルロゴマニュアル

佐藤のロゴマーク作成過程を理解するために、明治学院大学のロゴマーク案を検証してみる[図表5]。左が実際にプレゼンテーションされたロゴ案であり、右が決定案である。今治でのブランディングと同様の手法であったことが推察される。作品はどれも“M”や“G”の頭文字をモチーフとしており、方向性が絞られたシンプルな形に仕上がっている。

[図表5] 左/明治学院大学ロゴマーク案、右/決定案



出所：pen 編集部「1冊まるごと佐藤可士和」

5 このブランドマークには今治タオルの「クオリティ」「先進性」「獨創性」「優しさ」が象徴されており、さらには「今治から日本へ、日本から世界へ」というメッセージが込められている。象徴的に採用した「白」は「空に浮かぶ雲」と「タオルのやさしさ・清潔感」を、「青」は「波光煌めく海」と「豊かな水」を、「赤」は「昇りゆく太陽」と「産地の活力」を表している。

6 商標登録証（地域団体商標）登録第 5060813 号

7 商標登録証 登録第 5064795 号 ※タイポグラフィは含まない。

ブランドロゴマークに用いられるカラーには、印刷用に DIC や PANTONE の特色カラー番号が指定され、あわせて四色刷のフルカラー印刷用に CMYK（シアン・マゼンタ・イエロー・ブラック）の色配分がパーセンテージで表示されたうえ、各々ブランドカラー名が付けられた。

「今治タオルホワイト」はやさしさ、清らかさ、清潔感、無垢、癒し、真心、柔らかで慈しみにあふれた愛情をイメージさせるピュアな色で今治タオルの無限の可能性を示唆する広がり表現し、「今治タオルレッド」（PANTONE185C／CMYK:M100+Y100 指定）は活動的、情熱的、先進的、生き生きとした力強さ、動き、インパクトなどをイメージさせる色で今治タオルの存在自体が社会の注目を集め、日本を象徴する商品のひとつであると位置づけた。また「今治タオルブルー」（PANTONE286C／CMYK:C100+M90 指定）では、品質に対する安全と安心、信頼、歴史と伝統、鮮明性、落ち着きなどをイメージさせる好感度の高い色とし、今治タオルの持つ歴史と伝統を背景とした高品質をシンボライズしている。

当初タイポグラフィは“imabari towel”のみであったが、海外での見本市出展を意識し下段に“Japan”の文字が追加された。タイポグラフィのカラー指定はスミー色のみである（PANTONE BlackC／CMYK:K100 指定）。

[図表 6] 今治生まれの白いタオル



出所：今治タオル公式ブランドサイトより

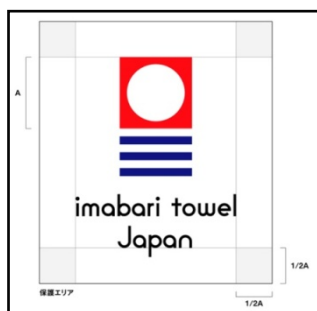
ブランドロゴマークの完成後、佐藤は商品開発にも着手した。「今治タオルの最初の商品」として佐藤が考案したのが「今治生まれの白いタオル」であった[図表 6]。タオル製造企業は効率的に色数を増やし、カラフルで複雑な模様のタオルを織ることを常に模索しており、多色織機を有することは他社との差別化に有効であった。その性能を競う意匠の製品を開発することで各社が凌ぎを削っていたため、組合加盟企業にとって「白いタオル」の生産は当初の想定に反していたという。『今治タオル』は意匠よりも安全性や吸水性、風合いに優れた機能を強調した製品であり、佐藤が無駄な装飾は必要ないと判断した結果である。業界関係者ではない佐藤ならではのアイデアであるといえる。このタオルは『今治タオル』の元祖とされ、組合加盟企業内でのコンペティションによって製造企業が選定された。『今治タオル』の看板商品となったこのタオルは現在でも定番商品としてロングセラーを続けている。

3.3 ブランドロゴマーク使用の取り組み

決定したブランドロゴマークはいたってシンプル、かつ、無駄がなく、ブランドの主張を一本化したものとなっている。実際に、このマークはそのシンボルとして役割を十分に果たした。

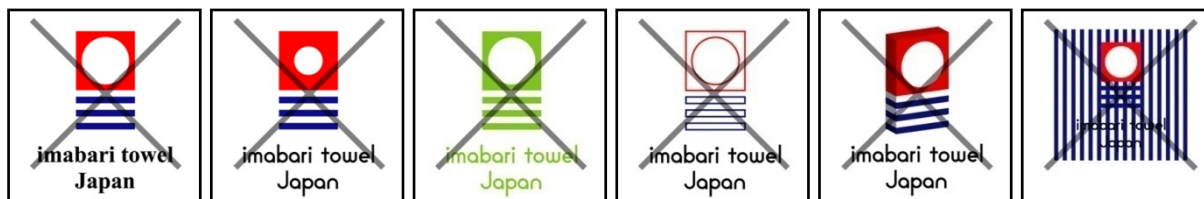
このマークを使用できるのは、今治に拠点を置き組合に加盟する製造業者に限定される。プロジェクト発足当時、組合に加盟する企業数は約 150 社⁸あり、全社の統制は容易ではないため、シンボルマーク作成と同時に使用に関する指定事項が組合により作成された。『今治タオル』ブランド商品として認定された商品を生産する場合には認定番号を記載しなければならないことや、『今治タオル』ブランドを説明する場合「優れた吸水性と安全性」の表現を使うこと、「今治タオルのブランドロゴマークとロゴは日本最大のタオル産地「今治」で独自の品質基準に合格したタオルのみに付与されます」と説明文を記載すること等が義務付けられた。その他の使用ルールはロゴマニュアルとして公開され、企業がCIを展開する際と同等な、細部にわたるルールが制定された。そのマニュアルはタオル基準の変遷に伴い現在まで数回にわたって改訂版が発行されている。

[図表 7] imabari towel ロゴマニュアル保護エリア



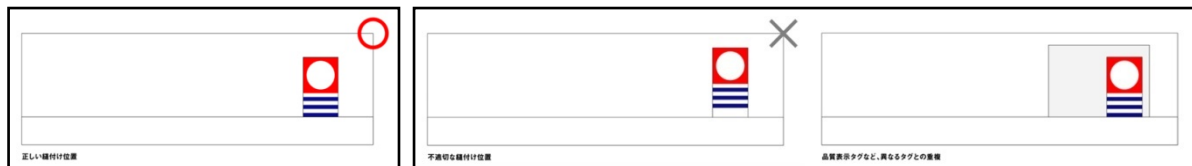
出所: 今治タオルブランド商品認定マーク使用関係書類

[図表 8] imabari towel ロゴマニュアル禁止事項



出所: 今治タオルブランド商品認定マーク使用関係書類

[図表 9] imabari towel 織りネーム



出所: 今治タオルブランド商品認定マーク使用関係書類

ブランドロゴマークのサイズや余白の扱いは[図表 7]のように明確に説明されている。シンボルとタイポグラフィの周囲は保護エリアが設けられなければならないことや、最小サイズは保護エリアを含めてタテ 20mmヨコ 17mmまでとすること、タイポグラフィの幅は最小 12mmまでとすることなど、確実にブランドの統一を図るべく詳細にわたって指示書が作成された。その他、マーク扱いの禁止事項の解説図

8 2015年9月時点では114社(四国タオル工業組合調べ)

は、[図表 8]にあるように、想定される例が作成されている。書体の変更、マークの変形を禁じ、カラーは指定色のみ使用可とし、マークのアウトライン化⁹やマークへの加工も禁じた。さらに、視認性を損なうパターンや写真上で使用しないなどといったマークにかかる背景指定も加えわかりやすく視覚化して徹底が図られている。なお、商品へのタグ付けの取り扱い解説図は[図表 9]のように表記されている。左が模範例であり、中央と右は禁止事項である。不適切な位置の縫付けや異なるタグとの重複の禁止を図解している。

また『今治タオル』というブランド名とシンボルマークを地域団体商標として登録するにあたり、2009年に以下の7カ条¹⁰からなる使用規程を組合加盟企業に向けて制定した。これは、ブランドロゴマークのネーム、タグ、シールの扱いに関して加盟企業間の意思統一を図り、正しく使用することを目的としている。

第1条（趣旨）：四国タオル工業組合が所有するものであることを示し、使用の承諾には厳正な手続きが必要であることを定める。

第2条（許諾）：誠実に履行すると認められる申請者に組合理事長が承諾する旨を記す。

第3条（申出）：商標使用の申請は、商品に商標を表示する場合のみではなく、イベント等の名称使用や、商品カタログ等に使用する際にも組合理事長の承諾を得るための申請書を提出しなければならないことを徹底する。

第4条（商標使用承諾の条件）：『今治タオル』は条件を満たす者のみが使用できる特別なシンボルであることを強調し意識統一を図る。

- ① 四国タオル工業組合加盟メーカーであること
- ② 今治産地内で染め、晒しが行われていること（特殊製法の例外は認める）
- ③ 製織工程が今治産地内で行われていること
- ④ 景品表示法による原産国表示が日本製となること

補足として、第4条には製造・販売の適正な管理の義務、委託加工先への副資材の譲渡禁止、イベント等で使用する際や『今治タオル』を冠としたカタログやネット販売では『今治タオル』以外の商品を販売してはならない、顧客対応は誠意を持つ、苦情は速やかに四国タオル工業組合に報告することなど凡例を具体的に示している。

第5条（承諾の取り消し等）：違反者への措置を掲示している。

第6条（通知）：承諾申出ものには通知書を送付する旨を周知する。

第7条（補足）：例外は理事会で協議することを補足することで理事会の存在意義を確認する。

以上の規程が定められ、申請者は組合代表理事の認可によって、商標の使用が認められる。しかし、当初文書でこれを全加盟企業に伝えたところ、その内容の周知には困難を極めた。微妙な認識のずれや違反報告が挙がるにつれ、その対策を個別に解決するのは不可能と考え、組合は『今治タオル』のブランディングツール使用委員会を立ち上げ、独自のマニュアルを作成した。「今治タオルブランドマニュアル」と称されたこの冊子は5冊（全五章）あり、合計70ページにも及ぶ内容である。単に機械的な文言やルールを綴るだけではなく、『今治タオル』にどれだけの意義があるのか、事業に携わり推進していくことにどんな意味があるのかを図式化し、具体的な写真などを掲載して、加盟企業や社員への“意識向上”を呼びかける役割も果たしている。マニュアルの主な内容は以下の通りである。

第一章：今治産地の恵まれた自然環境と風土や120年の歴史と伝統、匠の技に基づく現在の品質に

9 マークを線画で表現すること。

10 商標『今治タオル』の使用規定（2009年3月9日改正）

ついて触れ、商品の特徴やそれを管理する団体の組織を表記。

第二章：製造、販売へのプロセスを段階的かつ具体的に指南。申請から、品質検査、認定、販売に至るまでのフローやサンプルの提出方法まで事細かに記された。加盟する組合員には高齢者も少なくない。解りやすく図式化することで、作業工程が円滑に進むようにとの気配りが感じられる。

第三章：ブランドロゴマークの使用上の注意事項。取り扱いや取り付け方法を説明し、広告やメディアへの露出や店舗、展示会などに掲示する際のルールを厳重に設定しており、使用には細心の注意を呼びかけ、組合加盟企業の威信をかけた産物であることを強調している。

第四章：違反時のルール。使用規定の内容をより細かく細分化して周知している。ここまで徹底した安全運用を図ったため、罰則に相当する違反者は未だ出ていないとの報告がある。『今治タオル』生産者らの意識の高さが伺える。

第五章：付録。「Q&A」が 30 項目以上掲載されている。いずれもブランドとしての価値を下げないためにこと細かな指導がなされているほか、最終項目は『今治タオル』のブランドロゴマークの商標登録証が掲載されており、ブランドロゴマークを扱う重みを使用する者に周知している。

本マニュアルのレイアウトや印刷を担当したのは広告会社であったが、コンセプトを決め原稿を作成したのは組合加盟企業自身であった。通常、このようなブランディングの主導権を握るのは、総合力やノウハウを兼ね備えた広告会社であるはずだが、本プロジェクトでは一部の業務を担うに過ぎず、『今治タオル』のブランディングがアートディレクターである佐藤と組合や加盟企業らによっていかに入念に企画され、揺るぎない理念を持っていたかが理解できる。

3.4 ブランドロゴマークの展開

ブランドロゴマークのネーム、タグ、シールは品質試験をクリアした製品のみ添付することが可能であるが、一製品ごとに生産者が組合に申請する注文制をとっている。組合に加盟する生産企業はネーム、タグ、シールを生産ロットに応じて発注しなくてはならず、化粧箱、段ボール、リボン、ミシン糸にいたるパッケージ関連製品についてもすべて注文制がとられ一括管理されている。またパッケージはすべてサイズや用途別に仕分けられている。

『今治タオル』認定の品質基準には通常の JIS 規格より厳しいとされる独自の審査基準が設定され、クリアしたタオルだけが『今治タオル』を名乗ることができる。この試験は「タオル特性」吸水性やパイル保持性、「染色堅ろう度」耐光や洗濯、汗、摩耗等、「物性」引張、破裂、寸法変化等、「有機物質」ホルムアルデヒド含有の有無、「外観」運針数等、計 13 項目に及び、申請された商品を検品する機関が設けられている。

次に、『今治タオル』選びの際のアドバイザー育成のために「タオルソムリエ」制度を創設した。顧客満足と認知度向上、タオル選びのアドバイザー育成を目的とし、タオル生産者のみならず、販売者にも『今治タオル』の販売促進の一端を担ってもらうため、タオルの知識が必要とされたことによる。環境や健康、安全に配慮された“本物志向のタオル”を提供すべく、タオルマーケットの中で顧客が欲するタオルに出会える環境づくりを進めるものであり、この「タオルソムリエ」には資格取得試験を開催した。この試験は主に以下の課題で構成されている。

- ① 素材の選定から最終検査に至るタオルづくりのプロセスとポイントを正しく理解しているか。
- ② 綿や綿糸が本来持っている特質を引きだした、良質のタオルをつくるということへの理解を深めているか。
- ③ タオルをただ単に値段の高い安い、ボリュームの有無、硬い柔らかいによって区別していないか。

④ お客様の言葉や形にならないニーズ・用途・目的・TPOに見合ったタオルを、マーケットに流通している数多くのタオルの中から選び、吟味し、勧め、満足していただくための知識と経験を重ねているか。

タオルに関する「歴史」「文化」「技術」「製品」はもちろん、「顧客サービス」や「ブランド認知」などあらゆる面からタオルの在り方が問われる内容となっており、これらの試験に合格した者にのみ「タオルソムリエ」の称号が与えられる。

第1回目の試験は2007年9月27日に実施され、会場は今治のほか、東京、大阪の計3会場で実施され、受験者284名に対し合格者187名、合格率65.8%の難関であった。この試験は毎年9月に実施(2008年のみ4月にも実施)されており、2015年で10回目となり、2015年の受験者数は過去最高の842名、現在までの合格者は累計4,242名に及んでいる。試験に合格して「タオルソムリエ」となった者は独自のソーシャルネットワークサービス(SNS)である「タオルソムリエ倶楽部」に参加することができ、資格取得者の多くが販売を手がける者であることから、このSNSでノウハウや販路を共有することが可能となっている。また「名誉タオルソムリエ」制度も創設し、『今治タオル』の販売要員として『今治タオル』の認知度向上につとめる重要な人材となっている。名誉タオルソムリエの称号を得るには佐藤の承認が必要であり、その称号にふさわしいか否かは佐藤自身が審査をするしくみになっている。そしてその「名誉タオルソムリエ」第一号に就いたのは佐藤の妻、佐藤悦子であった。佐藤悦子は佐藤が代表をつとめる事務所SAMURAIに籍を置き、広告会社で培った営業力を発揮しているが、同時に佐藤をプロデュースする担当者でもあり、アートディレクターとしての佐藤を演出する役割を担っている。佐藤とともに『今治タオル』プロジェクトに携わり大きく貢献したとして、佐藤悦子にこの初代称号が与えられた。

販売者への支援が「タオルソムリエ」という制度の確立で行われた一方で、製造者にも称号を与えることによってそのブランド力の向上を図る目的で、2008年に「タオルマイスター資格制度¹¹」を創設した。第1回認定者は4名で、その条件は実務経験20年以上、国家技能検定1級技能士、職業訓練指導員免許取得者かつ後進指導の実績と次代技術者育成への意志を持ち、所属企業の同意が得られる——などである。その後も年1回数名ずつ選定されていたが、国家技能検定の対象職種からタオル織機関連が1991年を最後に除外されたため、業界独自の検定制度を近年中に発足させる予定である。

このほかに組合の取り組みとしてタオルデータの公開がある。そのカテゴリーは12に分類されており、①輸出タオル国別数量、②輸出タオルケット国別数量、③輸入タオル国別数量、④輸入タオルケット国別数量、⑤輸入浸透率、⑥今治地区綿糸受渡数量、⑦綿糸現物相場、⑧今治地区タオル企業数・織機台数・従業員数、⑨全国地区別企業及び織機台数、⑩今治地区ケットサイズ表示払出数、⑪年度統計表、⑫企業数・織機台数・生産・輸出入の推移と、多方面に、しかも細部まで公表されている。これらの資料を各企業に向けて開示することで、事業に携わる者すべてが現状を知り、戦略立案しやすくなる効果が期待されている。

3.5 ブランドロゴマークの効果

佐藤をプロジェクトに迎えたことで、『今治タオル』は大きな転機を迎えた。2007年2月、東京青山において佐藤自身が『今治タオル』の登録商標を取得することならびにブランドロゴマークの完成をプレス発表しプロジェクト活動の旗揚げを宣言した。「旗揚げは東京」と指示したのは佐藤である。組合

11 四国タオル工業組合と今治商工会議所、今治市の三団体が『今治タオル』を製造する最高の技術と経験を持つ熟練技術者に「タオルマイスター」を認定する。

によると、この当時は予想以上のマスコミ媒体が今治にスポットライトを当てたという。テレビではニュース番組等で報道され、雑誌社からは『今治タオル』を添付したムック誌¹²が発売された。加えて、著名人プロデュースによる新商品の開発や国内外での見本市出展、「タオルソムリエ」認定試験、これらは報道番組のみならず企画番組まで組まれるほどの反響を呼び、佐藤自身「神風が吹いた」と驚愕するほどであった。テレビ・ラジオコマーシャルや新聞雑誌広告などのメディアには一切出資出稿していないにも関わらず、パブリシティ効果を得ることができ、認知度においても、2004年はわずか36.6%であったが2012年には71.0%まで向上しており¹³、初期の目標を遥かに超える成果を得た。さらに「タオルソムリエ」資格取得者の多くが『今治タオル』の販売に携わる人物であるため、「タオルソムリエ」が率先して販売促進活動を行う役割を果たした。それまで組合が着手していなかったメディアやweb部門の整備が自ずと充実し、パブリシティ、SNSからの口コミやSEO対策までも販売者等の手づくりあげられ、それは現在もなお拡張を続けている。

一方で組合加盟企業の間では組合の取組みが刺激となり、個別メーカーによる新商品が急増し競争力を上げることに成功した。こうして受益者となった企業は生産設備を拡充し、外注に頼らない製造工程の改革を進め、販売のための物流拠点を確保するなど大幅なリノベーションを実現させた。そのうえ低迷していた既存の製品である「ふわり」や「タオルマフラー」の知名度も上がり、今治発の新素材商品として定着する効果も見られた。さらに生産販売の低迷により海外見本市出展を見送っていた企業が、イタリア・マチェフ展やヘルシンキの家具店などに勢力的に進出しはじめ、これにより「JAPANブランド」支援金の期間延長に繋がった。これを機に、JETROや今治繊維リソースセンター¹⁴の支援を受け、海外展開を進めることになり、期間限定ではあるが海外にアンテナショップを設置する計画もあがっている¹⁵。海外市場で一定の評価を得ることで、商品に付加価値を付け他の市場での販路拡大にもつなげようとするものである。国内では東京ギフトショーでの成約見込も大幅に上昇し、2006年には400万円台だった受注が2009年度には8,250万円¹⁶にもものぼり、国内市場でのシェアを伸ばすことに繋がった。

ブランドロゴマークから展開したこのプロジェクトは今治に多大な成果をもたらす結果となった。これは、歴代アートディレクターたちが行ってきた広報や広告活動の手法を総合的に捉え、メディアをうまく活用した“佐藤戦略”の功績であることは明白である。

3.6 ブランドロゴマークの持つ重責と課題

ブランドロゴマークは『今治タオル』の“魅力”を大いにアピールするシンボルとなったが、今治産のタオルの中でも分類上では上級商品のみシンボルであり、今治で生産されるすべてのタオルを網羅するマークではない。製品の持つ特性を極端に絞りこんだブランドロゴマークであるため、タオル生産者が持つその“ポテンシャル”を十分に発揮できるものではないのが実状であり、実際タグ付けが認められているのは2011年時点では全生産数の15%に過ぎなかった¹⁷。このマークが脚光を浴びるにつれ組合内での問題点も大きくなった。『今治タオル』のブランドロゴマークや商標を使用できるのは、厳しい基準をクリアし全工程を今治で行った綿100%のタオル商品のみであるが、実際のところ今治では綿素材のタオルのみを製造しているわけではなく、シルクやウール、合成繊維といった商品群はこのブラン

12 magazineの「m」とbookの「ook」をあわせた造語。複合的な刊行物を指す。

13 四国タオル工業組合調べ

14 独立行政法人中小企業基盤整備機構、自治体、組合等が出資しえ設立された、地域の繊維産業の支援を目的とする組織であり、海外販売を促進する機能も果たしている。

15 2016年1月よりパリに出店予定であったが2015年11月のパリ同時テロの影響で一旦頓挫している。

16 四国タオル工業協同組合発表

17 町田利彦(2012)「ヒアリング報告：今治タオル産地と四国タオル工業組合」

ドロゴマークの категорияに入らないため、たとえその製品のクオリティが高くても『今治タオル』を名乗ることはできない。さらに、綿を使用した商品でもその風合いやデザイン性を重視するあまり、パイル地の強度が足りずブランドとして認定されない製品もあった。

また海外向けタオルについては“水質”の違いがタオル生地の違いを生んだ。日本の水質は軟水のため、洗濯による繊維へのダメージは軽いが、欧州など海外の水質はほとんどが硬水であるため、現地の水にあわせてタオルの強度を調整しなければならない。そうすると『今治タオル』の最大の強みである“吸水性”や“風合い”の面で品質基準から外れるという難題が生じた。さらにタオルの使用用途も多用で基本サイズも大きく異なり、生産ラインの調整を余儀なくされた。

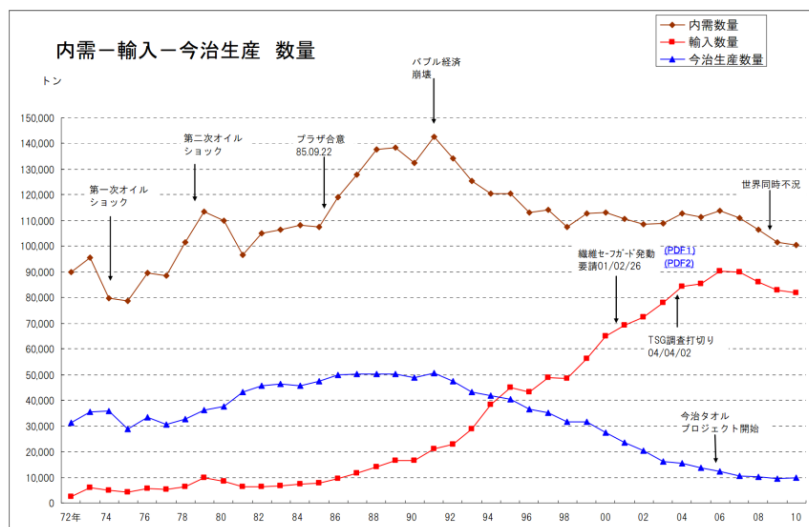
『今治タオル』のブランドクオリティを損なうことなく、あらゆるニーズに対応できるよう、このブランドロゴマークに品質の差異に応じたバリエーションを加えてはどうかというアイデアが加盟企業から挙がっているが、佐藤は「時期尚早」とその提案を却下している。製造現場での経験がない佐藤が加盟企業とバランスをとりつつブランディングを進めていくことは容易ではない。だからこそ、確固たるビジョンと志を持つカリスマ性がこのプロジェクトのリーダーには求められる。今後のこのブランドの推移が注目される。

『今治タオル』の誕生は、生産者や全国各地に存在する販売業者に追い風となったことは事実であり、さらに、オンリーワンの商標を掲げたことで、他の追随を許すことのない地域独自のカラーを確立させ、地域ブランドの価値をも上げることとなった。しかし、『今治タオル』というブランド名は今治における生産者にとっての万能薬であるわけではない。アンテナショップの出店やメディア露出で販路を見いだしたことにより、大規模な生産工場を持つ企業はその生産性を高めることに成功したが、今治で操業する企業はその大半が小規模経営であり、厳しいブランドロゴマーク認定試験を受け、ライセンスを取得するという作業が増えるだけで、通常の生産工程を阻む大きな障害となっていることも事実である。またブランドロゴを製品に付けたとしても、販路は自社で開拓しなければならず、独自の流通ルート開拓や、インターネットなどのシステム構築を行う余裕すらない企業が存在し、追いつけなくなった企業は「OEM(original equipment manufacturer)」などの受注生産から脱却できず、中国やベトナムなどの安価な生産品と競合する経営を続けることを強いられている。これは特に高齢者や個人経営など、小規模企業に見られる例であるが、それが足かせとなり後継者の目処が立たないまま廃業へと追いやられるケースもある。一部では、生産の技術やノウハウさえあれば、中国やベトナムなどの海外製タオル生地に今治で仕上げを施すことで品質は確保できるという声があり、実際にその製品を今治の試験場に持ち込んでもその出所を追跡する機関はなく、海外製のタオルが『今治タオル』の認定を受けても誰にもわからないのではないかとといった問題の指摘もある。これは、『今治タオル』のタグをつけた製品には必ず製品認定番号が付与され、生産工場がわかるトレーサビリティシステムが採られているが、その生地がどこからどのように仕入れられたかについては生産者の良識に委ねられているためである。

[図表 10]が示すように、このプロジェクトが今治における市場に大きな飛躍をもたらし、衰退を食い止めるきっかけとなったのは明らかである。その一方、ブランドの品質を保持すべく企業努力が義務づけられる中で、ブランディングによる果実を手にできる企業とそうでない企業の格差が露呈したことも事実である。今治でタオル生産に携わる者の間では2003年のセーフガード断念の頃より、「今後は、淘汰をくり抜けた数十社の企業が、お互いに切磋琢磨する形が理想なのではないか。行政に守られ、護送船団方式で維持されることが、産地にとって幸せなのではない。今治の目指す『構造改革』とは、削ぎ落とすところは削ぎ落とし、強い企業の集合体になるための一過程だと考えるべきである。これは日本全国どこの地場産業でも同じ。そのための最大の前提である、『高い経営者マインド』は、今治には

十分に集積しているという印象だ¹⁸」という声があった。すなわち小規模経営を多く含む組合にとって、このブランディングは今治の企業を厳しく淘汰する結果にも繋がっている。

〔図表 10〕 内需-輸入-今治生産 数量



出所：四国タオル工業組合

組合では将来を見据えた更なる施策として後継者育成のために教育機関の整備を進めている。今治の「ブランド力」に共感した若手の就労希望者が増え始めており、愛媛県繊維産業技術センターや今治高等技術専門校等と連携して、人材育成や技術の伝承、革新のための取り組みが行われている。これに加え、指導者の養成にも力を注ぎ、2000年に廃止された国家技能検定に変わる新たな「技能評価検定制度」創設の準備が進められている。「タオルマイスター制度」はその一環でもあるが、今後は『今治タオル』のブランド価値を維持成長させることに加えて、各企業自身のブランド構築や従業員の育成も大きな課題となるであろう。

4. 考察

「日本人の強みの一つは、すでにある製品を、改良しアップデートする能力の高さだと思う。(中略) 0から1を生み出すアイデアはもちろん非常に価値の高いことだ。しかし世界的に市場が成熟している今の状況では、すでに存在している1を10の価値にアップデートすること、つまり日本人が得意とする技術がより求められるだろうし、それを意識する必要があると思う¹⁹(佐藤2011)」と述べるように、佐藤は今治が持つポテンシャルを最大限に引き出すべく機能性の高いタオルにターゲットを絞ってブランディングを行ない、『今治タオル』の認知度を上げた。しかし、地方におけるブランディングは国内ナショナルブランド企業の手がけるそれとは異なり、潤沢な資金も時間的猶予も乏しい。そのため、ターゲットをハイエンドモデルに絞り込んだ上に急ピッチでプロジェクトを進めたことで、そのハードルの高さスピードについていくことができない高齢者や小規模経営企業は淘汰されることとなった。佐藤が注入した「ブランドロゴマーク」というカンフル剤は決して全てのタオル製造業者に有効な特効薬となり得たわけではなかったが、「今治タオルプロジェクト」という小さなロゴマークから始まったこの改革は今治の地に大いなる変化と新たな息吹をもたらした。

18 TKC『戦略経営者』2003年4月号より

19 『ブレーン』(2011年9月号)

2006年に始まった「今治タオルプロジェクト」は10年目を迎えようとしており、佐藤は現在も本プロジェクトの顧問として『今治タオル』と関わりブランディングのマネージメントを続けている。地域ブランド戦略の目的は単に一時的な売り上げ増やシェア拡大を目指すものではなく、地域発の産物やサービスをブランド化しイメージアップに結びつけ、マーケットの好循環を生み出すことにある。外部よりブレンとして今治に降り立った佐藤は今治を客観的に分析することができるディレクターであったのは言うまでもないが、ブランディングの舵取り役として今治のフラッグシップを首都圏や海外の市場に送り出すことのできるマネージメントのプロフェッショナルでもあった。地域においてブランディングのマネージメントを行う人物には「高い志とそれを可視化し、多くのステークホルダーの共感を獲得し大きなムーブメントに仕立ててゆくための高度な技術の両立が求められる(妹尾2013)」のであり、実際に佐藤は組合をはじめとする諸団体や加盟企業との信頼関係を築き、絶妙に連携を取りながら確固たるビジョンをもって戦略を打ち立てることでステークホルダー²⁰からの信頼を獲得し、ブランディングを成功へと導くことになった。一方この成功の影には反動による痛みの存在も明らかとなったが、組合では地域との連携により教育機関を充実させ、熟練技術者を指導者へと養成することに力を注ぎ、技術や伝統の継承のための新たな雇用の場を設けて地域の底上げにも取り組んでいる。今もなお改革を進め成長を続けている本プロジェクトにおいて、ブランドを司るリーダーともいべきアートディレクターと組織との連携、そこを起点とした地域ぐるみの細やかなバックアップが今治の持続的な発展の可否を決することになったと言えるだろう。

最後に、残された課題について言及する。本論では、主に佐藤可士和という在京の著名アートディレクターによる地域ブランディングの成功要因について分析したが、一方で国や団体からの支援や援助が得られずこのような人物を招聘できない地域も少なくない。本事例が単なる一つの特例で終わることなく、それぞれの地域の特性に合致した施策に応用されるためには、より綿密な分析と他の事例との比較を通じた特殊性、汎用性の抽出等の検討が要求される。ただ、これまで『今治タオル』の再生についてアートディレクター活用の視点から分析した先行研究は少なく、その要因を明らかにした点において本論には相応の意義があると考えられる。少子高齢化や海外との自由貿易化が一層進展していく社会において、ますます重要となる地域産業のブランディングを検討する一助となれば幸いである。

謝辞

本研究にあたり、愛媛県今治市でのフィールドワークにおいて、四国タオル工業組合様をはじめ、七福タオル株式会社様ならびに株式会社愛媛銀行の皆様方より多大なるご協力を頂戴いたしました。ご尽力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。

20 企業や行政、団体等の活動に直接、間接的な利害関係を有する者を指すが、ここでは組合や加盟企業、商工会、地域社会などプロジェクト運営に対して利害が生じる関係者のことを指す。

【参考文献】

- 永井一正 (1968) 『アートディレクション』 美術出版社
- 佐藤悦子 (2007) 『佐藤可土和のつくり方』 誠文堂新光社
- pen 編集部 (2007) 『1冊まるごと佐藤可土和』 阪急コミュニケーションズ
- 佐藤可土和 (2007) 『佐藤可土和の超整理術』 日本経済新聞出版社
- 佐藤可土和／四国タオル工業組合 (2014) 『今治タオル奇跡の復活 起死回生のブランド戦術』
朝日新聞出版
- 博報堂 地ブランドプロジェクト (2006) 『地ブランド』
- 加藤正明著・橋爪紳也監修 (2010) 『成功する「地域ブランド」戦略』 PHP
- 宣伝会議『ブレーン』(2011年9月号)
- David A Arker 著 陶山計介／中田善啓／尾崎久仁博／小林哲訳
“Managing Brand Equity” 『ブランド・エクイティ戦略』(1994) ダイヤモンド社
- Kevin Lane Keller 著 恩藏直人研究室訳 (2003)
“Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Case”
『ケラーの戦略的ブランディング』 東急エージェンシー
- David Ogilvy 著 山内あゆ子訳 (1996)
“Confessions of an Advertising Man” 『ある広告人の告白』 海と月社

【参考 web サイト】

- 四国タオル工業組合「今治タオルプロジェクト」
<<http://www.stia.jp>>
- 経済産業省「平成22年度産業技術人材育成支援事業」
<<http://www.meti.go.jp>>
- 経済産業省「地域プロデュースカリキュラム／ビジネスモデルマニュアル」
<<http://www.meti.go.jp>>
- 経済産業省「我が国ものづくり産業が直面する課題と展望」
<<http://www.meti.go.jp>>
- ブランド総合研究所「地域ブランド構築」
<<http://tiiki.jp>>
- 小々馬敦「グローバルビジネスで活躍したい広告人へ：Between the tall buildings」
ファインドスター広告ニュース
<<http://www.findstar.co.jp>>
- PRESIDENT Online「2010年11月5日」
<<http://president.jp>>
- 日経ビジネス ONLINE「2014年1月5日」
<<http://business.nikkeibp.co.jp>>

【先行研究】

- 町田利彦 (2012) 「ヒアリング報告：今治タオル産地と四国タオル工業組合」
『専修大学社会科学研究所月報』 584 pp. 86-91 専修大学社会科学研究所

- 濱田恵三 (2010) 「地域ブランドによる観光まちづくりの一考察」
『流通科学大学論集 流通・経営編』 22(2) pp. 75-91
- 辻筆雄 「アートディレクションの新しい役割」
『宝塚造形芸術大学紀要』 13 pp. 95-100
- 垣内啓造 (2008) 「コーポレート・アイデンティティの成立と展開」
- 長沢伸也, 菅波紀宏 (2013) 「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築 (第2報)」
— MUJI (無印良品) の事例 —
『早稲田国際経営研究』 43 pp. 109-117 早稲田大学 WBS 研究センター
- 妹尾俊之 (2010) 「地域ブランドのコミュニケーションデザイン」
『商経学叢』 59(3) pp. 79-92
- 妹尾俊之 (2013) 「ブランディングにおけるコミュニケーションインタレストの役割」
『商経学叢』 59(3) pp. 19-48 近畿大学商経学会
- 村上克美 (2009) 「今治タオルのグローバル化と自立化：世界一の産地復活は可能か」
『松山大学論集』 21(2) pp. 1-39