

# 地域ブランド化の推進による中小企業組合の活性化

## —中小企業組合の非価格競争力の視点から—

川 島 宜 孝  
(商工総合研究所  
主任 研究員)

### < 要 旨 >

- 本稿では、非価格競争力の視点から、地域ブランド化の推進が中小企業組合の行う共同事業（共同検査や共同販売促進等）を通して、組合の活性化にどのような効果があるのかを、地域団体商標登録を持つ協同組合へのインタビューを通して明らかにし、実践的なインプリケーションを示すことを目的とする。
- 地域創生が政策的な重要課題となる中で、組合の新たな役割として地域ブランドのような非価格競争力のある事業への期待が高まっている。しかし、地域ブランド化への取り組みは難易度が高く、地域団体商標のような保護制度に登録しても、単なる文字商標で国の品質保証もないことから、①品質のばらつきや②ブランディングのノウハウ不足等により、ブランド化の効果が十分に発揮されず、組合への求心力や活性化につながらないのではとの問題意識をもった。
- 地域ブランドや地域団体商標に関する先行研究からは、「商標・地域団体商標登録＝ブランド化」ではない、ブランドづくりの手段として考えるべきである（特許庁, 2023）。また、地域ブランドは、地名に代表される「地域空間ブランド」と製品・産品などの「地域商品ブランド」に分かれるが、それぞれが別々のものではない。また企業が提供する「ビジネスブランド」と地域ブランドは共通点が多いものの、①特定主体が支配できない、②生産量や品質が安定せずブランド内の製品同質性が大きな課題である、③地域という広がりを示すために「差異を内包した同質性（主要な要素がいくつか一致）」が求められるといった相違点があると指摘している（小林, 2016）。
- そこで、地域団体商標を活用した地域ブランド化に取り組む中小企業組合の実態と、組合事業活性化との関連について明らかにすべく、ブランド内の品質維持等＝共同検査事業と、ブランディング＝共同販促事業に着目したうえで、両事業が地域ブランドの浸透を通して組合自体の活性化につながっていくとの仮説を設定した。
- インタビュー結果からは、ブランド・イメージ向上や組合員数の減少が相対的に小さいなど組合活性化に対して一定の効果が確認された。そして、組合員同士では切磋琢磨し競争しながら、対外的には組合として協同しながら取り組み、まさに「差異を内包した同質性」に結び付く内容がみられた。しかし、製品・産品と地域空間が相互に価値を高め合うようなブランディングの実践的ノウハウの不足や、人的資源・資金不足が原因となり、大きな飛躍が図れていないという実態も明らかとなった。
- 裏を返せば、実践的なノウハウや経営資源の充実が急がれるということで、これらの解決のため、先ず組合や組合員の自助努力が必須となろう。しかし、地域ブランドの確立は自助努力では解決が難しい課題も多く、行政なども交えたプッシュ型かつ中長期的な伴走型の支援が不可欠ではないかとの示唆が得られた。

## はじめに

- 1 地域ブランドの定義や保護制度と中小企業組合の共同事業
  - 1.1 地域ブランドとは
  - 1.2 地域ブランドの代表的な保護制度
  - 1.3 中小企業組合の共同事業
- 2 問題意識、先行研究のサーベイと仮説設定
  - 2.1 問題意識（リサーチクエスチョン）
  - 2.2 先行研究のサーベイと仮説設定

## 3 ケーススタディ

- 3.1 事例研究
    - 【事例A】那覇伝統織物事業協同組合
    - 【事例B】琉球びんがた事業協同組合
    - 【事例C】小城羊羹協同組合
    - 【事例D】西尾茶協同組合
  - 3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象
- おわりに（結論）

## はじめに

わが国では、人口減少、少子高齢化が急速に進むなか、特に地域創生が喫緊の課題となっている。その課題解決に向けた地域活性化策の1つとして期待されているのが地域ブランドである。地域ブランドが注目される背景には、政府の構造的な政策転換が大きく関わっているといえる。地方分権への潮流の中で、地域の独自性を生かした対策が必要になっていること、産業構造の変化により公共工事や製造業の工場誘致から、地域に根差した農林水産物や観光産業が注目されるようになってきていること、また地方財政の悪化から効率的な投資が求められるようになってきていることなどがあげられる。こうした政策的な要請からも「地域ブランド」が解決の切り札として大きな期待が寄せられているのである。

一方、政策的な受け皿としての機能も持つ中小企業組合に目を向けてみると、かつて組合の主力事業であった金融事業や共同購買・受注

事業など規模の経済を追求した取り組みは、外部環境の変化などもあり組合員である中小事業者の経済的・社会的な要求が多様化し取り扱いが減少した。それらに代わって、新たな事業展開に必要な経営資源の相互補完や地域経済の活性化など社会課題への対応といった新たな方向に要求も変化し、変化への対応が遅れた結果、組合加入の魅力が薄れ、組合数も減少傾向（1980年度の58,721組合をピークに2022年度では35,083組合）になったものと思われる。このような環境下において、組合の魅力も経済事業から非価格競争のある知財や地域課題解決などの非経済事業へとシフトしてきているものと思われる。

こうした中、地域活性化の切り札として期待が寄せられる地域ブランドには、中小企業組合や商工会等の中小企業組織が実施主体となっている地域団体商標制度があり、地域ブランド化の推進は、組合の活性化にもつながるのではないかと考えられる。

本稿では、地域ブランド化の推進が、中小企業組合が行う共同事業（共同検査（商標管理

や品質認証を含む)や共同販売促進等)を通して、非価格競争力の視点から、組合の活性化に対してどのような効果があるのかを、地域団体商標登録を持つ協同組合へのインタビューを通して明らかにすることを目的とする。そして、そこから得られる実践的なインプリケーションを示していく。

先ず第1章で、地域ブランドの定義について先行研究などから確認するとともに、地域ブランドの保護制度と中小企業組合の行う共同事業を概観した上で、地域ブランドに関連する共同事業について確認する。続く第2章で、本研究の問題意識及び先行研究のサーベイから仮説設定を行い、第3章で、ケーススタディとして地域団体商標登録を受けている団体のうち権利者が事業協同組合で、継続的に地域ブランド化促進の活動を行うとともに、品質検査や組合組織強化等への取り組みが確認された組合に対してのインタビューをもとに分析を試みることとする。最後に、地域ブランド化と組合の活性化について、実践的なインプリケーションを示していくものとする。

## 1 地域ブランドの定義や保護制度と中小企業組合の共同事業

地域ブランドの定義は、現状ではまだ定まったものはないといえよう。そのため、本章では複数ある地域ブランドの定義や代表的な地域ブランドの保護制度を概観する。さらに、地域ブランドへの取り組みが、組合の活性化に与える影響を考察するにあたり中小企業組合の共同事

業の種類や目的・効果について整理する。

### 1.1 地域ブランドとは

地域ブランドの定義をみる前にブランドとは何か、先ずその定義をみていく。近代マーケティングの父と呼ばれるフィリップ・コトラー教授によれば、「アメリカ・マーケティング協会はブランドを「個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはこれらを組み合わせたもの」と定義している。ブランドは当該製品やサービスに、同じニーズを満たすために設計された他の製品やサービスから、何らかの形で差別化する特徴を加える。その差別化要因は、機能的、合理的、あるいは実体がある—つまりブランドの製品パフォーマンスに関連する場合もあれば、象徴的、情緒的、あるいは実体がない—ブランドが体現するものに関連している場合もある」としている(コトラー・ケラー,2014)。

ブランドとは、語源をたどれば「自分の牛と他人の牛を区別するために自分の牛につけた焼印」であるとされる。元々は、他のものと区別するための製品識別記号(製品識別機能)にすぎなかったブランドであるが、顧客が優れた製品を通してブランドに対する信頼を形成するとともに、製品の使用者や使用場所等との連想(ブランド連想)が組み合わさってブランド・イメージが形成され、新たな価値が加わることで差別化(意味付与機能)につながっていった。さらに、ブランドの知覚矯正機能により、同じ製

品であっても付与するブランドにより製品への認識が変化する効果があるなど、顧客に大きな影響を及ぼしている。これらの機能により顧客は、買物効率が高まったり、情緒的価値を享受したりすることができるため、ブランドは有用な存在となっている。そして、ブランドの効果は、企業にとってもブランドが持つ模倣困難性により、製品の差別化のみならず、製品の持続的競争優位の形成にも役立つものであるとしている（小林,2016）。

次に地域ブランドについてみていく。地域ブランドの定義は、地域という空間そのものをブランドとしているもの、地域の産品をブランドとしているもの、また地域空間ブランドと地域産品ブランドを、ビジネスにおける企業レベルと製品レベルに置き換えてブランディングにより統合したものなど様々な研究が行われており、現状ではまだ定まった定義はないといえる。

特許庁（2023）では、地域ブランドとは「商品の品質をはじめ、他の地域にない独自性、こだわり、地域自体に感じる魅力、歴史・文化など様々な要素を活かしたもの」と定義しており、その地域ならではの資源を活用することで、他の地域では真似できない“真に強いブランド”を目指すことができるとしている。また、地域ブランド化への取り組みのメリットを、①地域の産品が売れることで産業振興や雇用創出につながり、地域の知名度やイメージの向上により地域の活性化にもつながる、②高付加価値化された産品の提供により信頼を作り上げることで、地域そのものの価値上昇が図られ、その波及効果により地域の様々なものの価値向上を図

る手段となり得ることから「持続可能な地域づくり」の核になるものと指摘している。また、地域ブランドは商標取得により権利化することで、①自分たちのブランド名を保護し安心して事業を実施できるようにしたり、②模倣品によって蓄積してきたブランド・イメージを横取りされないようにしたり、③ブランドを産地集結の旗印とすることで、関与する人々の一体感やモチベーションアップを図ることが可能となる。ただ商標登録はあくまで一つの手段であり、地域のブランド化が目指すべき目的であるとしている。そして、産品を通じて地域のイメージが向上し、地域の人々が産品を愛し、外の人々に薦め、産品が売れることで地域経済が潤い雇用が増え、地域の人々が地域のことを誇りに、住み続けたいと思うような状態が、地域ブランド化により目指すべき姿であるとしている。

独立行政法人中小基盤整備機構（以下、中小機構とする）による2005年6月の「地域ブランドマニュアル」によれば、地域ブランドとは「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつ、地域そのもののブランドと、地域の特徴を生かした商品のブランドとから構成され、地域ブランド戦略とは、これら2つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動のことと定義している。つまり、地域ブランドとは、地域の特長を生かした“商品ブランド”（PB = Products Brand）と、その地域イメージを構成する地域そのもののブランド（RB = Regional Brand）とがある。これらのどちらか一方でも地域ブランドとはならないし、両方が存在してもそれぞ

れがバラバラであったのでは「地域ブランド」とは呼べない。地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を「地域ブランド」と呼ぶことができるというものである。

先行研究によれば、阿久津・天野（2007）は、地域ブランドとは「地域の活性化を目的とした、ある地域に関係する売り手（あるいは売り手集団）の、当該地域と何らかの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものとは差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組合せ」と定義している。つまり、地域とは無関係のものを排除し、その地域と文化、歴史、自然環境などの側面でつながりを持つものに限定し、付加価値の源泉がその地域性にあることを明示したものとなっている。

また、ブランドの付与対象の違いにより性質の異なる2つの地域ブランド論が存在し、海外を中心に議論される地域空間を付与対象とする地域空間ブランド論と、日本を中心に議論される地域産品を付与対象とする地域産品ブランド論に大きく区分される（小林,2016）。地域空間ブランド論では、付与対象の代表は地名であり、本来は特定の地理的空間を表す言葉にすぎないが、何らかの方法で「名称としての地名（＝ブランド）」の魅力を高め、「実態としての地域（＝製品）」に反映させることで実態としての地域の魅力を高めることを目的とする。一方、地域産品ブランド論では、付与対象である特定の地域がもたらすモノやサービスをブランドの考え方や技法を用いて、地域産品の魅力を高めることを目的とする。しかし、青木（2004）は、

地域空間と地域産品の関係がビジネスにおける企業と製品の関係に似ており、両者は相互依存関係にあると指摘しており、また前述の特許庁の定義でも、地域産品と地域自体に感じる魅力（地域空間）を関連付けていることから両者は密接な関係にあると考えられる。

なお、本稿では地域団体商標を中心とした地域ブランドと中小企業組合の活性化の関係を研究対象としているため、特許庁の定義である「商品の品質をはじめ、他の地域にない独自性、こだわり、地域自体に感じる魅力、歴史・文化など様々な要素を活かしたもの」という定義を用いることとする。

## 1.2 地域ブランドの代表的な保護制度 (地域団体商標)

特許庁が発行する「地域団体商標ガイドブック～カタログ編～2023」によれば、地域団体商標は商標法の一部改正により2006年4月に創設された制度で、「地域ブランド」を適切に保護することで、信用力の維持による競争力の強化と地域経済の活性化を支援することを目的とする。具体的には、「地域ブランド」の名称として用いられることが多い、「地域の名称」+「商品（サービス）名」などの組み合わせからなる文字商標について、通常は「全国的に周知」となっていなければ登録できなかったものを、登録要件を緩和することで上記の目的を達成させようとするものである。登録のポイントとしては、①事業協同組合や商工会等の地域に根ざした団体であること、②団体の構成員に使用させる商標であること、③地域の名称と商品

(サービス)に関連性があること、④一定の地理的範囲においてある程度有名であること、があげられる。

地域団体商標を取得するメリットとして、①法的効果 (A.他者への権利行使 (攻撃・防御):他者が不正に地域団体商標を使用する場合、民事・刑事の両面から対抗可能、B.ライセンス契約:他者に地域団体商標の使用を許諾)、②差別化効果 (取引信用度、商品・サービス訴求力の増大:地域ブランドとして国に保護されている点、お墨付きをもらったという点をアピールすることで、取引の際の信用度の増大や商品・サービスの訴求力の増大につなげることが可能)、③その他の効果 (組織強化、ブランドに対する自負の形成:商標をその団体で独占的に使用することにより、組合員の増加や、ブランドに対する自負が形成される)があげられる。

また、特許庁では指定商品・指定役務の記載については必要以上に限定的な記載にならないように注意喚起を実施している。理由として、①指定商品・指定役務を限定的に記載すると、自分が登録商標を独占的に使用できる範囲が狭まること、②登録後の指定商品・指定役務の記載修正ができないため、将来にわたって登録商標を使用することを踏まえ状況の変化にも柔軟に対応できる記載とすることをあげている。

地域団体商標の有効登録件数は2024年1月末現在で760件となっており、都道府県別では京都府が68件と最多で、兵庫県46件、北海道38件、石川県36件、岐阜県33件と続いている。

## (地理的表示)

農林水産省によれば、地理的表示 (GI: Geographical Indication) 保護制度は、「特定農林水産物等の名称の保護に関する法律 (地理的表示法)」により2015年6月に創設され、その地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する製品の名称を、地域の知的財産として保護する制度である。登録のポイントとしては、①登録主体が生産・加工業者を構成員に含む団体 (法人格を有しない地域のブランド協議会等も可能) であること、②保護対象が農林水産物、飲食料品等 (酒類等を除く) であること、③生産地特有の要因が特性と強く結び付いていること、④製品の基準を明記した明細書と生産工程管理業務規程による生産工程管理が生産団体により可能なこと、があげられる。

メリットとしては、①登録産品のみが地理的表示と登録標章 (GIマーク) を独占的に使用可能なこと、②国による不正使用の取締により、訴訟の負担なく模倣品の排除ができブランド価値を守ることが可能なこと、③海外との相互保護の取決めのある国においても保護されることなどである。また、ビジネスにおいては、地域と結びついた製品の品質、製法、評判、ものがたりといった潜在的な魅力や強みを見える化することで、国による登録やGIマークと相まって、効果的・効率的なアピール、取引における説明や証明、需要者の信頼の獲得を容易にするツールとして大きなメリットがある。

なお、酒類の地理的表示は、1994年に「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」の

規定に基づき「地理的表示に関する表示基準」が定められ1995年から導入された制度で、農林水産物等とは別の国税庁が所管する制度により保護されている。制度制定の経緯をみると、WTO（世界貿易機構）の発足に際し、「ぶどう

酒と蒸留酒」の地理的表示の保護が加盟国の義務とされたことから、1994年に国税庁が制度を制定し、その後2015年の見直しにより全ての酒類が制度の対象とされた。

(図表1) 地域団体商標制度と農林水産物等の地理的表示(GI)保護制度の違い

|          | 地域団体商標制度  | 農林水産物等の地理的表示(GI)保護制度  |
|----------|---|---|
| 概要       | 地域ブランドの名称を商標権として登録し、その名称を独占的に使用することができる制度   | 生産地と結び付いた特性を有する農林水産物・食品等をその名称、特性、生産地、生産の方法等とともに登録し、その名称を地域共有の知的財産として保護する制度  |
| 保護対象(物)  | 全ての商品・サービス  | 農林水産物、飲食料品等(酒類等を除く)   |
| 保護対象(名称) | 「地域名」+「商品(サービス)名」   | 名称から商品の生産地を特定でき、商品の特性が当該生産地と結び付いているということを特定できるもの<br>(地域を特定できれば、必ずしも地名を含まなくてもよい)   |
| 登録主体     | 農協等の事業協同組合、商工会、商工会議所、NPO法人等   | 生産・加工業者の団体(法人格のない団体も可)  |
| 主な登録要件   | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の名称と商品・サービスが関連性を有すること(商品の産地等)</li> <li>商標が必要者の間に広く認識されていること</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産地特有の自然・人的要因と結び付いた特性を有すること</li> <li>確立した特性:特性を維持した状態で概ね25年の生産実績があること<br/>(周知・定着の程度を勘案して短縮可能)</li> </ul>           |
| 使用方法     | <ul style="list-style-type: none"> <li>登録商標及び登録番号を表示(努力義務)</li> <li>地域団体商標マークと共に使用(推奨)</li> </ul>  | 登録標章(GIマーク)は地理的表示と併せて使用することができる(GIマークのみの使用は不可)                       |
| 品質管理     | 商品の品質等は商標権者の自主管理  | <ul style="list-style-type: none"> <li>登録生産者団体が特性等を定め、農林水産省HPで公表</li> <li>登録生産者団体の構成員である生産・加工業者が公表された生産の方法等の基準を守るよう団体が管理し、国が団体による生産の手順・体制をチェック</li> </ul> |
| 効力       | 登録商標及びこれに類似する商標の不正使用を禁止   | 地理的表示及びこれに類似、誤認を与える不正使用を禁止  |
| 権利(効力)範囲 | 登録商標に係る商品若しくはサービス又はこれと類似する商品若しくはサービス  | 登録された農林水産物等が属する区分に属する農林水産物等及びこれを主な原料とする加工品並びにこれらの包装、広告等   |
| 規制手段     | 商標権者による差止請求、損害賠償請求等   | 国による不正使用の取締り  |
| 費用・保護期間  | 出願・登録:44,900円(10年間)<br>更新:43,600円(10年間)<br>※それぞれ1区分で計算  | 登録:9万円(登録免許税)<br>更新手続なし(取り消されない限り登録存続)<br>※1件あたり  |
| 申請先      | 特許庁長官(特許庁)  | 農林水産大臣(農林水産省)   |

(出所) 特許庁「地域団体商標ガイドブック～カタログ編～2023」より抜粋

### 1.3 中小企業組合の共同事業

ここでは、地域団体商標制度と農林水産物等の地理的表示（GI）の出願主体である中小企業組合の事業について確認しておく。

全国中小企業団体中央会の「中小企業組合ガイドブック」や各都道府県中小企業団体中央会のホームページなどを参考に、主な共同事業の概要をまとめると以下ようになる。

#### （共同購買事業）

組合員に必要な資材等を組合がまとめて購入し、組合員に供給する事業のこと。仕入先との交渉力が強化され、仕入価格の引下げ、代金決済条件などの取引条件の改善、購入品の規格・品質の均一化などが図れる。多くの業種で実施され、組織化のメリットが比較的实现しやすい事業といえる。

#### （共同受注事業）

組合が窓口となり注文を受け、組合員が仕事を行い、組合が納品する事業のことで、組合員に注文を斡旋する形態もある。官公需適格組合が実施する行政等からの官公需共同受注事業が代表的で、大口発注先の開拓など販路の拡大や取引条件の改善などが図られ、組合員の技術力向上にもつながる。

#### （共同販売事業）

組合員が生産した製品を組合がまとめて販売する事業のこと。販売価格や決済条件が有利になるほか、大口需要先の開拓など、販路の拡大を図ることができる。

#### （共同生産・加工事業）

組合が、高額・大型の新鋭施設等を導入し、組合員が必要とするものを生産・加工し、組合

員に供給する事業のこと。原価の引き下げ、規格の統一、品質の向上、設備の効率化が可能となる。

#### （共同検査事業）

組合員の製品、設備、原材料等について、その品質・性能、仕事の完成状況などを検査する事業のこと。品質の維持・改善、規格の統一、仕事内容の評価を高めることができる。

#### （市場開拓・販売促進事業）

市場開拓事業は、組合員の製品や取扱商品などの販路の維持拡大を図るために、共同で市場調査や展示会を開催する事業のこと。販売促進事業には、広告・宣伝事業、共同売出し事業、クレジット事業などがある。組合が中心となってブランド化を進め、全国規模でのPRしている事例もみられる。個々の企業では採算が合わない、品揃えができないなどの理由で実施することが困難な場合、共同で行うことにより可能となる。

#### （研究開発事業）

組合が研究施設を設置する、または公的な試験研究機関等に研究を委託するなどして、組合員が単独で行うのが困難な調査研究や研究開発を行う事業のこと。製品・技術・意匠・作業方法・販売方法の改善・開発などを行うことができる。

#### （人材育成事業）

組合員をはじめ、その後継者、組合員企業の管理者などを対象に計画的・体系的に教育研修等を行うことで、人材を育成する事業のこと。人材育成は、企業経営の基本をなすもので、特に最近では、情報力、技術力、マーケティング



グ等のソフトな経営資源の充実を図る必要から、この事業の重要性が一層高まっている。

(情報提供事業)

組合員の経営に役立つ市場等の需要動向、技術情報、業界情報、経営管理情報等を収集し、組合員に提供する事業のこと。また、組合の共同事業に役立つ情報の収集や、組合をPRするための情報を組合員や関係方面へ発信することも、組合の情報化事業として大切な分野となっている。

(共同労務管理事業)

組合員の従業員の確保・定着あるいは能力の向上などを図るため組合員が行う労務管理の一部を組合が代って行う事業のこと。労働時間短縮、福利厚生等の労働条件、安全衛生、作業環境等の改善が図られる。また、従業員の知識・技能等の向上を図るための教育・訓練なども行われている。

(福利厚生事業)

組合員の私生活面の向上を図るための事業で、健康診断、慶弔見舞金の給付、親睦旅行、レクリエーション活動などがある。組合員の融和、組合への参加意識、協調性の高揚等に効果がある。

(外国人技能実習生共同受入事業)

組合が監理団体となって技能実習生を受け入れ、実習実施者である組合員企業で実習を行うことで、我が国で開発され培われた技能・技術・知識の開発途上国等への移転等を目的とする事業のこと。監理団体となるための許可等、事業実施にあたっては一定の要件が必要となる。

(金融事業)

組合員の事業資金の調達を目的とする事業のこと。組合が金融機関から資金を借入れ、組合員に転貸するケースや、組合の斡旋により組合員が金融機関から直接借り入れるケースがある。組合と組合員のための金融機関として商工中金がある。

(債務保証事業)

組合員が顧客や仕入先等と取引する際に、組合がその取引の債務を保証する事業のこと。組合員の取引の円滑化と拡大を図ることができる。

以上が、これまでの代表的な共同事業となるが、全国中小企業団体中央会等では新たな事業にも以下のように触れている。

「新たな組合の共同事業は、これまでも時代の変化に対応して、新しいものが生まれている。地域の中小企業が生き残っていくためには、新技術や新製品の開発、海外市場等への積極対応、地球環境問題への対応等が避けて通れない。こうした状況の中で、経営環境の変化に対応する新たな事業として、組合にも組合員の新たな戦略展開をバックアップする事業活動の展開が求められている。特にインターネットを活用した共同販売等の情報戦略、地域ブランドの開発と発信、海外市場調査、ものづくり技能の承継等は喫緊の課題であり、組合として積極的な対応が望まれる。」

本稿では、上記の共同事業の中でも、品質の維持・改善、規格の統一を目的とした共同検査事業や組合員の製品や取扱商品などの販路の維持拡大を図りブランド化にもつながる市場開拓・販売促進事業など、地域ブランドに関連すると考えられる事業を主な研究対象とする。

## 2 問題意識、先行研究のサーベイと仮説の設定

### 2.1 問題意識（リサーチクエスション）

中小企業組合の大きな魅力であった共同購買などの共同事業の取り扱いが減少する中、地域創生の切り札の一つとして地域ブランドが注目されるようになり、地域ブランドの保護等を目的とした地域団体商標制度がつくられ、中小企業組合はその権利主体として活動できるようになった。特に「地域」に焦点を当てた場合、今でも地域の中小企業が経済的・社会的に大きな役割を担っていることは事実であり、組織化の象徴でもある中小企業組合のポテンシャル（可能性・将来性等）も地域ブランドの活用の仕方次第で大きくなるのではないかと考えられる。

中小企業組合による地域ブランド化への取り組みは、付加価値向上への期待から組合員の増加や、組合の求心力アップなど組合自身の活性化にもつながるのではないかと考えられる。しかし、地域ブランドを確立することは容易なことではない。前述の2つの地域ブランド論（地域空間ブランド論と地域産品ブランド論）からみると、その空間的（地理的）エリアを設定するとともに、製品・産品のブランド内の品質維持や販売事業をどのように実施していくかを、事業主体として適切に判断する必要がある。しかも、地域団体商標はあくまで、地域名と商品（サービス）を組み合わせた文字商標であり、品質を国が保証するものではない。そのため、①認証基準のない（あるいは非常に緩い）ケー

スでは、消費者に「良いものである」という品質の良さが伝わらず、組合員はブランド化による効果を感じにくいのではないかと、さらに②ブランディングのためのプロモーション活動が上手く機能していないケース（組合に一体感が無い、専門家等の人材やノウハウがない、経済的な余裕がない、公的支援を利用していない等）でも同様にブランド化の効果を感じにくいのではないかと疑問を持った。つまり、①品質の維持（守り）や②ブランディングのためのプロモーション活動（攻め）の良し悪しが、ブランド化の成否を分けるだけでなく、その結果、権利主体である組合自体の活性化にも影響するのではないかと問題意識をもった。

### 2.2 先行研究のサーベイと仮説設定

それでは、中小企業組合が地域団体商標などによって地域ブランドを確立するためにはどのようなブランド理論に基づけばよいのだろうか。先行研究から主なポイントをあげると以下のようなようになる。

地域団体商標登録は、ブランドづくりの手段として考えるべきで、「商標・地域団体商標登録＝ブランド化」ではない（特許庁, 2023）。また地域ブランディングの特徴として、ブランディング主体が複数存在し、それぞれが緩やかに結びつき実施されるという組織モデルも提示している（小林, 2016）。地域ブランド間の関係としては、一般的なブランド間の同一価値次元での優劣差異を競うものと、新たな価値基準（価値の多様化）の構築による分類差異を競うものが存在し、前者が「勝つための競争」、後

者が「負けなための競争」とした場合、地域ブランドが目指すのは負けなための競争であり、地理的な制約を受ける可能性の高い量的拡大が難しいことから独自の生存領域を確保する必要がある。自らの生存基盤を維持するという観点から、他の地域ブランドを排除するよりも「共存」するほうが望ましいと指摘している（小林,2016）。

ビジネスブランドと地域ブランドは共通点が多くビジネスブランディングの考え方を地域ブランディングに移転可能であるが、以下のような相違点がある。①中核概念である「地域性」が有する公共財的性質により独占的使用が認められず特定主体が支配できない、②生産量や品質が安定しないという特徴を有するので、ブランド内の製品同質性が大きな課題となる、③ブランド間の製品差異性とブランド内の製品同

質性が必要となるが、地域ブランドでは地域という広がりを示すために差異を内包した同質性（主要な要素がいくつか一致）が求められるとしている。機能的便益以外の（地域の特性を生かした）情緒的便益や自己表現手段としてのブランド価値を高める必要もある。さらに、地域ブランディングの上位目標が、喜びと誇りをもって当該地域に住み続けることを可能にする環境整備にある。地域ブランディングに参加することで喜びや誇りが得られる。地域の良さを他の人と共有する活動で、地域ブランディング自体が手段ではなく、目的になるという固有な特徴でビジネスブランディングとは異なると指摘している（小林,2016）。

次に、地域ブランド構築について、北海道経済産業局・北海道知的財産戦略本部の資料から実践的なステップやポイントを確認する。

### ① 地域ブランド構築のステップ



地域ブランドの構築の目的の明確化と関係者の合意形成から始まり、地域資源の強み弱み等の整理とコンセプトの形成、消費者ニーズに合う商品やサービスの開発、知的財産権の必要性の検討と取得、マーケティングとプロモーション活動、商品やサービスの品質の維持と向上に向けた取り組みというステップから構成される。

### ② 地域ブランド構築を進めるポイント

- (1) 商標・地域団体商標登録は、ブランドづくりの手段として考える
- (2) 消費者等に対する信用の蓄積を続ける（継続性）
- (3) 地域の掛け合わせによる独自性を確保する（差別化）
- (4) 地域全体が元気になること（地域内での連携と相乗効果）
- (5) 合意形成に基づき1つの方向性に向け一体的に取り組む（地域一丸のブランド化）

最後に中小企業組合の先行研究から、機能面を中心に確認する。中小企業組合は「中小企業施策の受け皿機能」として、あるいは異質多元に存在する中小企業の「総意形成機能」として、中小企業のもつ問題性解決のために貢献してきており、個々の企業では弱体な中小企業が、組織の力によって不利を是正し克服するために、中小企業組合があるとしている（百瀬,1989）。また、協同組合の理念と本質は、中小企業者が「相互扶助の精神」に基づいて、自らの努力と自らの組織力で活路を拓くことによって経済的・社会的地位の向上を図ることであり、自主独立の組織経営体として組合体質を強化することだとしている（百瀬,1989）。現在でも理念や本質は変わることはないと思われ、地域ブランドにおいては、中小企業施策の受け皿機能を発揮するとともに個々の組合員同士は競争関係にありながら、地域ブランドという総意形成機能を発揮し、相互扶助の精神のもと、他地域との競争の中ではまとまりを持って協力しているといえよう。

（仮説設定）

先行研究では、地域団体商標や地域ブランディングについては論じられているものの、地域団体商標の導入による組合や組合事業の活性化への効果やポテンシャルの研究はほとんどない状況であった。そこで、組合や組合事業活性化と地域ブランドの関連について明らかにすべく、ブランド内の品質維持＝共同検査事業と、ブランディング＝共同販促事業に着目した。先ず守りの面として、地域団体商標制度自体は品質認定制度ではないものの、組合の検査（品質

認証）機能の適切な設定や運用（差異を内包した同質性等）がポイントになるのではないかと、また攻めの面では、プロモーション等によるブランディング活動が重要で、実施主体となる組合内での理念の合意や専門的な運営（方法論）がポイントになり、それらへの取り組み状況により組合活性化への差異がでていないのではないかという仮説を設定した。その検証のため、地域団体商標登録を受けている事業協同組合で、事前調査にて継続的に地域ブランド化促進の活動を行うとともに、品質検査や組合組織強化等への取り組みが確認された組合に対してインタビューを行った。

### 3 ケーススタディ

本章では、仮説検証のためのケーススタディを実施した。具体的には、地域団体商標登録を受けている団体のうち権利者が事業協同組合で、地域ブランド化を進める組合を以下の基準で選定した。基準は、事前調査により継続的に地域ブランド化促進の活動を行うとともに、品質検査や組合組織強化等への取り組みが確認された組合とし、それらの組合に対してインタビューを行ない、その内容についてまとめた。

具体的には、組合概要、地域団体商標の対象となった製品の概要、地域団体商標導入の目的と取り組み状況並びに効果や課題、組合活性化への貢献状況と地域との連携状況等について半構造化インタビュー等を行った。ケーススタディでは、これらのインタビュー結果をもとに考察を試みることにしたい。なお事例の内容は、取材時点の情報に基づくものである。

### 3.1 事例研究

#### 【事例 A】那覇伝統織物事業協同組合

|      |  |     |         |
|------|--|-----|---------|
| 所在地  | 沖縄県那覇市首里当蔵町2丁目16番地 首里染織館 suikara 3階  |     |         |
| 組合設立 | 1976年7月  | 出資金 | 4,860千円 |
| 代表者  | 理事長 吉浜 博子（首里織工房 寿庵）  |     |         |
| 組合員数 | 93名（2023年3月現在）   |     |         |
| 事業内容 | 共同購買、共同販売、教育情報、宣伝展示、表示、福利厚生、その他首里織の振興に関する事業  |     |         |
| 特記事項 | 理事長の吉浜博子氏、前理事長で顧問の安座間美佐子氏にインタビュー実施<br>地域団体商標：商標登録第5011881号 首里織、2006年12月商標取得、沖縄県の首里・那覇地域に由来する製法により那覇市・南風原町・西原町・浦添市で生産された織物（畳べり地を除く） |     |         |

#### 1. 首里織について

『首里織』という名称は、首里に伝わる種々の紋織や<sup>かすり</sup>緋織物を総称する名称で、1983年の通産省伝統産業法指定申請の際に命名されたものである。

14～15世紀の琉球王国は、東南アジア・中国と盛んに交易を行い、その交流により織の技術を学び、幾百年と積み重ねられ、人々の努力によって沖縄の気候風土に育まれた多種多様な琉球織物の個性を生み出した。沖縄は「工芸の宝庫」といわれ、特に織物はそれぞれ特徴のあるものが県下各地で織り継がれている。その中でも、首里王府の城下町として栄えた首里では、王府の貴族や士族用に、色柄共に究極まで追求された格調高く悠々として麗美な織物が、織り継がれ現在に至っている。

紋織から緋に至るまで多彩に織られるのが首里織の特徴で、その中でも特に、花倉織や<sup>どう</sup>道屯織は王家、貴族専用とされ、首里でしか織られなかった。原材料は、絹糸を中心に木綿糸、

麻糸、芭蕉糸の素材を用い、染料は琉球藍、<sup>ふくぎ</sup>福木、テカチ、シブキ、イタジイ、ソウシジユ等の植物染料及び化学染料を用いている。

首里織の種類としては、首里花倉織、首里花織（両面浮花織、<sup>よこ</sup>緯浮花織、<sup>たて</sup>手花織、<sup>たて</sup>経浮花織）、首里道屯織、首里緋（<sup>テイジマ</sup>手緋、<sup>アヤスナーカー</sup>綾の中、<sup>ムルドウツチリ</sup>諸取切）、首里ミンサーなどがある。

#### 2. 那覇伝統織物事業協同組合の沿革等

1976年7月組合設立、1982年「首里織物」県営検査を実施、1983年「首里織」（首里緋、首里花織、首里道屯織、首里花倉織、首里ミンサー）が通産大臣より伝統的工芸品に指定、1984年首里織後継者育成事業開始、2002年意匠開発事業かりゆしウェア製作、2003年商標登録取得、2006年12月地域ブランド「首里織」の商標権を取得、2022年4月首里染織館 suikara（那覇伝統織物事業協同組合と琉球びんがた事業協同組合が共同で建設）が完成し、組合事務所を同館3階へ移転（図表2）。

(図表2) 首里染織館 suikara 全景



(出所) 首里染織館 suikara ホームページより「<https://suikara.ryukyu/>」

### 3. 地域ブランドとしての特徴

14～15世紀の琉球王国は東南アジア、中国と盛んに交易を行ない、その交流により織の技術を学び、幾百年と積み重ねられ、人々の努力によって沖縄の気候風土に育まれた多種多様な琉球織物の個性を生み出した。紋織から緋に至るまで多彩に織られるのが「首里織」の特徴で、

その中でも特に花倉織や道屯織は王家、貴族専用とされ首里でしか織られなかった。「首里織」という名称は首里に伝わる種々の紋織や、緋織物を総称する名称として、1983年に伝統的工芸品に指定された。

(図表3) 首里織「首里緋 諸取切 (ムルドウッチリ)」



(出所) 那覇伝統織物事業協同組合ホームページ「<https://shuri-ori.com/shuri>」

#### 4. 地域ブランドによる組合活性化との関係

##### (首里織業界の現状)

首里織は、織物の一種であるため業界としては、和服業界となる。首里織のみの市場規模調査は見当たらないものの、総務省の家計調査(二人以上の世帯の支出金額)によれば和服への支出は、2000年から2023年にかけて約9分の1となっており、和服市場の大幅な縮小が推察される。(筆者調査による)

また、帯(長さ5m)や着尺(長さ13m、着物1着分の布地)を織る組合員が多く、これらは流通面では問屋経由での販売が大半となることから問屋との関係も重要となる。全てが手作業のため、現状は取引のある約20社の問屋からの注文に全て応えるのは難しく、2年分の受注を抱える組合員もいる。

##### (商標登録の目的と効果)

当組合とは関係のないところで、首里織と表記された小物製品が出回るようになったことから、組合として2003年に首里織という文字を商標登録しようとした。しかし、20年経ち一般化した名称のため難しいとわかり、杼の中に首里織と書いたマーク(識別標識)を2003年に商標登録を行った。また、過去個人で登録していた首里花倉織という商標も組合が受け継ぎ商標登録している。その後、2006年12月には地域団体商標の制度が始まったことから登録を行った。目的は、権利侵害への対抗やブランド化による他との差別化にあったが、ブランド価値向上による組合員のモチベーションが向上に

より、組合組織の強化にもつながったと思う。ブランドとしての信頼感の向上から後継者育成にも非常に良い影響が表れ好循環につながっており、その結果組合員の増加や若返りにも寄与しているものと思われる。

また、組合では毎月理事会を開催し、ほぼ丸一日かけて首里織の価格動向や販売動向、技術面などの情報交換や対応策を議論し、組合員が最重要である技術力向上に集中して取り組めるように組合としてサポートしている。全員が琉球王朝のために織られた首里織というブランドへの自負は非常に強く、より良いものを作っていこうというマインドは高い。

国・県・市の補助金を受けて組合設立当初より「後継者育成事業」を実施し、毎年新人の受入を行っている。地域団体商標取得は国による地域ブランド認定ということで、担い手が誇りを持つことにもつながり、後継者育成や模倣品・類似品との差別化に重要な役割を果たしていると感じている。

新たな用途開発は若い人達が小グループを組織し、小物グッズ等として市場に出しており、高付加価値商品として販売されている。また、会館の1Fで物販をしているがPOSデータまでは取っておらず今後の課題と認識している。行政には、マーケティング高度化のため、データ活用に係る支援がお願いできないかと思っている。

##### (商標登録の課題)

地域団体商標のみでは権利侵害の排除は現

1 織物を織るときに、たて糸の間によこ糸を通すのに使われる道具のことで、よこ糸用の糸を巻いた管を、舟形の胴部の空所に収めたもの。「杼(ひ)」  
「シャトル」という。

実問題として難しく、裁判など法的に争ったことではない。また、地域団体商標のみを対外的にPRすることは今までのところあまり積極的には行っていない。元々、首里織のブランド力は高いと自負しており、他の産地からも高いブランド力を評価してもらうことがある。

#### (検査基準と他制度併用)

検査は、沖縄県からの委託事業として組合が受託し、組合が推薦した検査員が組合事務所の一角で実施する体制となっている。検査基準はそもそも組合が定めた基準で、その基準を県で認定したうえで県の検査基準としている。そして、検査に合格した首里織には、4つの証紙を貼って品質の証としている。具体的には伝統マークを使った伝統証紙<sup>2</sup>、沖縄県伝統工芸品之証<sup>3</sup>、沖縄県織物検査済之証<sup>4</sup>、那覇伝統織物事業協同組合之証となる。地域団体商標用のマークは使用していないが組合之証がその代わりとなっている。検査員は、組合員が数カ月かけて織った製品の合否を判定するため非常に緊張感をもって対応している。不合格となった製品には証紙を貼ることができないため価格が大きく下がることとなり、そのため検査員のなり手が少ないことが課題である。但し、検査によって技術力の向上が図られるというメリットは大きく、首里織の伝統承継における基本ともいえる。例えば、ベテランと新人では織り間違いに気づく早さに大きな違いがあり、機織り機にセットされている間に早く気づけばやり直しがきき、手間も少なくすむ。なお、織り手は

検査基準をもとに、より高い技術習得に関心があるのではないかと思う。それに対し組合の役割は、組合員が安心して技術向上できる商標などを含む環境整備を行うことだと思う。

#### (ブランディング手法)

市や県と連携した国内向けプロモーションや組合独自での展示会を実施している。組合が主催する組合展では若い織り手にも表に出てもらい、来場者に首里織の技法の説明なども行うことで首里織の普及や織り手の技能向上につなげるよう工夫している。県が、沖縄や東京で毎年主催する沖縄工芸ふれあい広場には、組合と組合員が参加しプロモーション活動を行っている。また、ふれあい広場を利用して、各工芸品の商標を一覧化して本物が分かるように消費者に周知するような努力もしている。そのような努力の結果、多くの取引問屋が検査に合格した証紙のついた製品を価値に見合った価格で購入してくれる一方で、一部の問屋が証紙のついた製品に対し無頓着であることが課題だと考えている。無頓着な問屋は、おそらく価格や量の確保を優先しているのではないかと思われる。

首里染織館 suikara は、首里織と琉球びんがたを一堂に集めた施設で、これほどの規模で首里織と琉球びんがたがみられ、かつ購入できる場所は他にないと思う。染織の各種体験も可能であることから、沖縄工芸の情報の発信やブランディングの拠点として、インバウンドも含め、今後は活用していきたいと考えている。また、今までと違い組合員が組合 (= 首里染織館

2 経済産業省が指定した技術・技法、原材料で製作され、産地検査に合格した製品に貼付される。

3 沖縄県工芸品以外の類似品と区別し、沖縄の伝統工芸品を見分けるために貼付される。

4 沖縄県伝統工芸振興条例及び同施行規則に基づき沖縄県が検査し、合格した織物に貼付される。



suikara) に頻繁に来てくれるようになり、コミュニケーションアップにつながっている。組合の内側からもブランディングの発信者を増やしていくのも重要であるとする。

### (地域への波及効果)

首里織は、琉球王朝時代の都であった首里の技術を受け継いだものとの意識をもって様々な活動をしている。

首里地域には首里振興会というものがあり、

#### 【事例B】琉球びんがた事業協同組合

|      |  |
|------|--|
| 所在地  | 沖縄県那覇市首里当蔵町2丁目16番地 首里染織館 suikara 2階  |
| 組合設立 | 1976年11月   |
| 代表者  | 理事長 宮城 守男 (紅型工房 守紅 (もりびん))   |
| 会員数  | 22名 (2023年5月現在) 加入希望者があり今後増加の予定  |
| 事業内容 | 後継者育成、共同購買、共同販売、工房運営、表示、需要の開拓、福利厚生、その他琉球びんがたの振興に関する事業<br>(年1回の組合展、県内外の展示会、児童生徒に対する伝統的工芸品教育事業等)                         |
| 特記事項 | 理事長の宮城 守男氏、前理事長の屋富祖 幸子氏にインタビュー実施<br>地域団体商標：商標登録第5010729号 琉球びんがた、沖縄地域に由来する製法により沖縄で生産されたびんがた染めの織物 (畳べり地を除く)、2006年12月商標取得 |

### 1. 琉球びんがたについて

「琉球びんがた」は沖縄の地で生まれ育った唯一の染めの伝統工芸で、京友禅、加賀友禅、江戸小紋と並ぶ、日本の代表的な染物といわれている。すべての工程を手仕事で行い、先人たちの技法を守り続けている。早くは13世紀からの見方もあるが、その起源は14～15世紀の頃といわれている。その頃の琉球王朝は交易が盛んで、交易品の中にはインド更紗、ジャワ更紗、中国の型紙による花布等があり、それらから取り入れられた技法によって紅型が誕生したとされる。以来琉球王府の保護のもと、婦人の

当組合も会員となり地域の活性化に貢献している。11月3日の「文化の日」に、首里文化祭（首里城祭と同時期に開催）というお祭りが開催され、琉球王朝の都であった首里の文化に触れることができる秋の一大イベントで、古式行列などのパレードも行われる。当組合でも伝統工芸である首里織の展示や体験、古式行列の着付け等を通して首里文化祭に参加し地域交流を大切にしている。

礼装や神事の装束として永く重宝され、華麗な紅型の衣装は、王族はじめ稽古を積んだ士族の少年たちも身につけて組踊などを踊ったとされるが、多くは王・士族の女性によって着用された。琉球王朝の交易文化の繁栄と共に技法や模様が確立していき、貴重な交易品でもあった。王制が解体されると庇護下にあった紅型も衰退の一途をたどるが、第二次世界大戦後、沖縄の復興と共に再興していった。紅型の特徴的な魅力は、鮮明な色彩、大胆な配色、図形の素朴さがあげられるが、その独創的な「琉球びんがた」の美しさが生み出された背景には、沖縄

の特異な地理的要因も大きく影響している。その昔、周りを大国に囲まれた小さな王国であった琉球王朝は、近隣諸国と敵対することではなく、交易することで平和を保ってきた歴史がある。また、琉球びんがたの種類としては、「紅型」「藍型」「筒描き」がある。職人の仕事は、制作に使用する道具を作ることから始まり、図案から仕上げの水洗まで、18を超えるその制作過程すべての工程を主に一つの工房で行う。一枚型の型紙で連続的に型付けをするのが特徴の一つであり、顔料と天然染料の併用による彩色の手法も非常に稀なものである。

## 2. 琉球びんがた事業協同組合の沿革等

1950年「びんがた保存会」が結成され、後に「紅型振興会」へと発展、1973年「沖縄びんがた伝統技術保存会」が結成され沖縄県の無形文化財の指定を受ける、1976年11月組合設立、1984年通産省大臣より国の伝統的工芸品として指定を受け、後継者育成事業開始、

2006年12月地域ブランド「琉球びんがた」の商標権を取得、2022年4月首里染織館suikara（那覇伝統織物事業協同組合と琉球びんがた事業協同組合が共同で建設）が完成し、組合事務所を同館2階へ移転。

## 3. 地域ブランドとしての特徴

沖縄で生産された「琉球びんがた」の特徴は、びんがたのビンは色彩で、ガタは模様、鮮明な配色模様で、顔料で色付けし独自性がある。古典柄の花鳥風月のみならず、デザインに大きな制約がないことから様々なデザインが考案され、大きな特徴である隈取りというぼかし染により立体感のある仕上がりとなる。また、本物とプリントの区別をするために組合の管理の下、検査をして検査に合格した製品の1枚1枚に伝統的工芸品の伝統証紙、沖縄県紅型検査済之証、琉球びんがた事業協同組合之証を貼りレベルの高い製品作りに努めている。

(図表4) 琉球びんがたの「紅型」



(出所) 琉球びんがた事業協同組合ホームページ、組合提供 「<http://www.ryukyu-bingata.com/bingata/>」

#### 4. 地域ブランドによる組合活性化との関係 (紅型業界の現状)

紅型は沖縄のみならず、京都など他の地域でも作られ、製法や色遣いなどに違いがみられる。京紅型や江戸紅型などが沖縄以外で作られる代表的な紅型とされる。紅型のみ市場規模調査は見当たらないものの、総務省の家計調査（二人以上の世帯の支出金額）によれば和服への支出は、2000年から2023年にかけて約9分の1となっており、和服市場の大幅な縮小が推察される。（筆者調査による）

#### (商標登録の目的と効果)

最大の目的は、権利侵害への対抗にあった。以前は、沖縄以外の様々な地域で紅型という名称が使われた製品が作られて出回り、品質等にも問題があったことから地域団体商標の登録を行った。地域団体商標登録により、組合員においても他との差別化が可能となりブランド価値も高まっていると感じられ、その結果各自が技術力の向上や独自性の高いデザインの工夫を行うなどし、プライドを持って作ることができ、それが喜びにもつながるのではないかと考えている。その結果、組合員が組合所属のメリットを感じ、組合への求心力を高める手段にもなっているのではないかとと思う。

さらに、商標登録による効果として、組合への商標に関する問い合わせ内容から判断して、防御効果が一定程度あると感じている。組合員数は、ピークで27人いたが現在22人と減少しているものの、若い人との入れ替わりもできており、若い所属希望者もいることを勘案すれば

悲観することはなく、今後とも増強していきたいと考えている。そのために長年実施してきている後継者育成事業を活用して卒業後に組合加入してもらおう体制を、suikaraという新たな拠点ができたという変化を生かして前向きに検討していきたい。

#### (商標登録の課題)

地域団体商標のみでは、あまり効果は感じられないというのが実感である。商標を取っても取らなくても大きな違いがないとなれば、努力が報われないことから国や県などが関与を深め、地域団体商標普及の後押しがもう少しあっても良いのではないかと考えている。国内では、京紅型や江戸紅型などとして琉球びんがたとは区別されたが、海外では紅型がローマ字表記で商標登録されており、地域団体商標のみでは排除できず商標侵害排除への課題が残ることとなった。

伝統の承継と産業化の両輪が必要で、手工芸のため生産数量には限界があることから、生業として持続していくには相応の利益が必須となる。そのためにもブランド化による高付加価値化が重要となってくる。

#### (検査基準と他制度併用)

検査は、沖縄県からの委託事業として組合が受託し、組合が推薦した検査員が組合事務所の一角で実施する体制となっている。検査員毎に精度のバラツキが若干あり、調整に苦慮している。検査に合格した琉球びんがたには、伝統マークを使った伝統証紙が貼られ、その使用

料が組合の大きな収入源になっている。証紙は4種類あり、伝統証紙、沖縄県伝統工芸品之証、沖縄県紅型検査済之証、琉球びんがた事業協同組合之証となる。

### (ブランディング手法)

市や県と連携した国内向けプロモーションや組合独自での展示会を実施している。県が主催する沖縄工芸ふれあい広場を沖縄や東京で毎年実施しており組合や組合員が参加している。また、海外でも琉球びんがたは人気があるようで、今後強化していきたい分野である。

首里染織館suikaraは、琉球びんがたと首里織を一堂に集めた施設で、これほどの規模で琉球びんがたと首里織がみられ、かつ購入できる場所は他にないと思う。染織の各種体験も可能であることから、情報の発信やブランディング

### 【事例C】小城羊羹協同組合

|      |   |
|------|---|
| 所在地  | 佐賀県小城市小城町283-4  |
| 組合設立 | 1952年3月   |
| 代表者  | 理事長 村岡 安廣（株式会社村岡総本舗 代表取締役）  |
| 会員数  | 21名（2023年12月現在）（組合員ピークは1971年の46名）   |
| 事業内容 | 共同購買、共同販売、商標管理、需要の開拓、福利厚生、その他小城羊羹の振興に関する事業（日本一！ようかん祭りの開催等）  |
| 特記事項 | 理事長の村岡安廣氏にインタビュー実施<br>地域団体商標：商標登録第5065356号 小城羊羹、2007年7月登録、佐賀県小城市及びその周辺地区内に工場を有し、組合員が製造する羊羹であって、組合が設置する検査機関の規格に合格するものに限り使用を認めている<br>2020年「砂糖文化を広めた長崎街道～シュガーロード～」の構成文化財として「小城羊羹」が文化庁から日本遺産の認定を受ける |

### 1. 小城羊羹について

小京都として知られる小城は桜の名所で、こ

の拠点として、今後は活用していきたいと考えている。また、今までと違い組合員が組合（＝首里染織館suikara）に頻繁に来てくれるようになり、コミュニケーションアップにつながっている。組合の内側からもブランディングの発信者を増やしていくのも重要であるとする。

### (地域への波及効果)

琉球びんがたは、沖縄県の広い地域で作られておりいたるところでみられることやかりゆしウェア<sup>5</sup>への採用など身近な存在であることは間違いのないと思うが組合としてそこまで意識したものではないというのが実情である。但し、琉球びんがたは沖縄の他の工芸品との相性も良くコラボ商品など連携した製品にも展開できると思われるが、現実的にはその時間がなかなか取れないというジレンマを抱えている。

の桜にちなんだ「櫻羊羹」につながる小城の煉羊羹は1875年頃に始まったとの説がある。こ

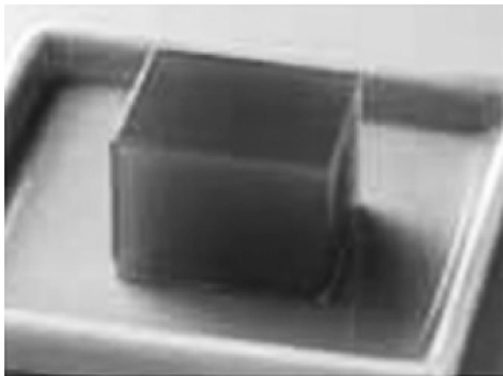
5 沖縄県で縫製され、沖縄らしさを表現したものと定義され、ワイシャツとネクタイに代わる夏期の服装として、沖縄に広く定着している。2000年の沖縄サミットで各国首脳が着用したことで、以後急速に普及した。（内閣府沖縄政策ホームページより）

の「煉羊羹」の創業は森永惣吉で、「小城郡誌」によれば大阪の虎屋という菓子店から製法を習った人物が森永家に製法を伝えたとされている。その後、軍隊の甘味品としての採用や櫻羊羹・茶羊羹などの新商品の販売等により、小城の羊羹の名声は高まっていった。一方、小城羊羹の名付け親とされる村岡総本舗の羊羹は、1899年2月に長崎で羊羹業を営む村岡家の縁戚の紹介で逗留した羊羹職人の陣内啄一から技法と道具一式を受けて村岡安吉と母のクニが創業したとされる。鉄道を利用した販路開拓や蒸気設備・電動機により均質化と量産化に成功し売り上げを大きく伸ばし、小城羊羹の名声拡大に大きく貢献したとされる。明治から大正にかけて小城の羊羹作りは大盛況で、『小城羊羹』という名称で広く取引されることとなった。さ

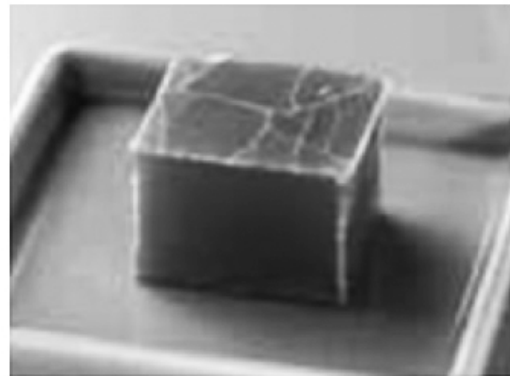
らに、大隈重信が荒廃した清水観音への道を整備させたことで観音参りが流行し、その際鯉料理をおやつ代わりに食べて小城羊羹をお土産に買うことが定着したとされる。

また、主原料である質の高い砂糖・水・小豆が調達しやすい立地と城下町での茶道文化や製菓技術を入手しやすい環境があったことが、羊羹作りが盛んになった要因といわれている。「小城羊羹（切り羊羹）」の最大の特徴は、昔ながらの伝統製法にあり、「切り羊羹」という名称に反映されている。煉り上げた生地を木箱に移して固め、一本ずつ寸法に合わせて包丁で切り分けるという製法。これにより、表面には砂糖の結晶ができてシャリ感が生まれ、中はしっとり滑らかな口当たりとなる（図表5）。

（図表5）伝統製法による小城羊羹



切り立ての羊羹



日経ち糖化した羊羹

（出所）村岡総本舗ホームページ「<https://muraoka-sohonpo.co.jp/product/dentou>」

## 2. 小城羊羹協同組合の沿革等

1952年3月に組合員22名で組合設立、1954年2月に団体登録商標「小城羊羹」が登録（第439574号）、1959年3月第1回羊羹祭り開催、1980年青年部会を創設し、地域産業デザイン振興事業に対応することで組合の活性化や後

継者育成に貢献。1993年佐賀県伝統的地場産品に小城羊羹が指定、2007年7月地域ブランド「小城羊羹」の商標権（第5065356号）を組合で取得、2016年第1回「日本一！ようかん祭り」を開催し地域の主要行事として定着し、2023年には8回目を開催。

### 3. 地域ブランドとしての特徴

小城羊羹という地域団体商標は、佐賀県小城市及びその周辺地区内に工場を有し、組合員が製造する羊羹であって、組合が設置する検査機関の規格に合格するものに限り使用を認めている。OEMは許可していない。

### 4. 地域ブランドによる組合活性化との関係

#### (羊羹業界の現状)

砂糖の消費量の減少（農林水産省調査で砂糖の一人当たり消費量は、1974年30.4kg→2019年16.2kgと約半減）や砂糖価格の下落等から羊羹価格も低下し、甘い羊羹が昔のように特別なものではなくなっていくことなどから存在感は小さくなっている。

総務省統計局の家計調査結果から都道府県別の羊羹購入額をみると、佐賀県は常に上位に位置し、羊羹は地域に根付いた存在といえる。

また、小城羊羹も生産量は減少傾向にあるものの、砂糖食文化として評価されている。一例をあげれば、長崎から小倉を結ぶ長崎街道沿いには、今でも江戸時代からの伝統菓子技術や文化が息づいているところが多くシュガーロードとして日本遺産にも認定され、小城羊羹はその構成文化財となっている。

#### (商標登録の目的と効果)

戦前、小城羊羹と併行して知名度の高かった櫻羊羹は、明治から大正にかけてが全盛期で、1919年には商標争いが起きた。また、小城羊羹も1920年に商標争いが起きており古くから商標に対する重要性を当時の小城羊羹製造同

業組合としてもっていた。そのため、戦後設立された小城羊羹協同組合でも商標の重要性に鑑み、1954年に団体登録商標「小城羊羹」を登録した。さらに2006年に地域団体商標制度が創設されたことから、前の商標を補強すると同時に、全国的な知名度向上を図るべく2007年に組合で地域団体商標登録を行った。権利侵害排除への一定の効果もあるが、例えば2023年11月で8回目となった「日本一！ようかん祭り」には全ての組合員が参加し、ブランド価値を守りつつ、今では組合員のまとまりにもつながっている。

組合員数は、1971年ピークの46社から現在21社と減少しているものの、佐賀県全体でみた菓子工業組合の組合員数が8割以上減少していることや外部環境を勘案すれば減少幅は小さいと考えている。

#### (商標登録の課題)

商標の維持管理、商標を守っていくことが組合の最大の使命だと考えている。羊羹市場の縮小もあり小城羊羹の知名度は以前とは比較にならないほど低下している。そのため、組合としては、羊羹のみならず小城という地域を知ってもらうような活動が重要となっているが、新たな活動は組合員の負担増にもつながりなかなか難しいのが現状である。幸い青年部があり現在7人の若いメンバーが様々な活動をしてくれており、未来につながるものとして期待している。個人的に思うのは、それぞれのお店が自分たち独自の味を出せるように、製餡所の餡ではなく自家製餡により、他との違いが出せるようオリ

ジナリティを極めていくことも大きな課題だということである。「日本一！ようかん祭り」は、その発表の場にもしていきたいと考える。

#### (検査基準と他制度併用)

佐賀県小城市及びその周辺地区内に工場を有し、組合員が製造する羊羹であって、組合が設置する検査機関の規格に合格するものだけに限り使用を認めているとしているが、検査基準は各メーカーに一任している。組合員は全て、同地区に工場を有し製造しており、各社が努力を積み重ねた独自性をもった製品を作っている。地域団体商標登録の前に、当組合では1954年に団体登録商標「小城羊羹」を登録しており、地域団体商標が以前の商標を補強するような役割を果たしてくれている。

#### (ブランディング手法)

プロモーション活動としては前述の「日本一！ようかん祭り」が組合として実施している主なものとなる。集客のため休日の開催としている。休日は定休日としている組合員もいるが、全員が協力してくれている。小城市観光協会の協力もあり1日で数千人の来場があり、小さな市としては大きなイベントである。それ以外は、組合員が独自にプロモーション活動を実施して

おり、過度な負担は求めない方針としている。

以前、韓国のインバウンドが、大きなゴルフコンペの参加賞として高級な小城羊羹を大ロットで注文してくれたことがあり、韓国の購買力や食文化の凄さは印象に残っている。インバウンドの重要性は認識しているが組合として取り組みはなかなかできていないのが現状である。

菓子の始まりは、今でいうサプリメントで、伝統菓子は予防医学的にも良いとの見解もある。また、いわゆる「餡もの」は、繊維等も含まれており整腸作用もあるといわれており、洋菓子と比較するとカロリーも半分以下のものが多い。このあたりの優位性を可能であればプロモーションに加えていきたいと思っている。

#### (地域への波及効果)

地域団体商標を登録できたことで、小城羊羹が代表的な産品であるとの意識が市内の住民に醸成されたと思う。その結果、「日本一！ようかん祭り」が、地域を巻き込んだイベントとなっていると感じている。また、時間はかかるかもしれないが、羊羹を起点として、砂糖文化が広がり地域内にある菓子店も含めてシュガーロードとなることを期待している。

#### 【事例 D】西尾茶協同組合

|      |  |
|------|--|
| 所在地  | 愛知県西尾市花ノ木町 4-64 西尾コンベンションホール内  |
| 組合設立 | 2007 年 6 月   |
| 代表者  | 代表理事 本田 忠照（株式会社葵製茶 代表取締役）  |
| 会員数  | 47 名（2023 年 12 月現在）<br>西尾茶卸組合、西尾市茶業組合、吉良茶業組合、愛知県茶商工業協同組合西三河支部、愛知県茶商工業協同組合安城支部の組合員の一部で構成される                           |
| 事業内容 | 商標維持管理、需要の開拓、その他西尾の抹茶の振興に関する事業（「西尾の抹茶の日」のイベント開催、国内・海外（アジア中心）でのプロモーション活動等）  |
| 特記事項 | 事務局長の奥谷陽一郎氏にインタビュー実施<br>地域団体商標：商標登録第 5204296 号西尾の抹茶、2009 年 2 月登録、愛知県西尾市・安城市・幡豆郡吉良町で生産された茶葉を同地域において加工・仕上げ精製し、茶臼挽きした抹茶 |

### 1. 西尾の抹茶について

温暖な気候、矢作川がもたらす豊かな土壌と川霧に恵まれた西尾市は、抹茶の生産に最適な地とされる。その歴史は今から740余年前、実相寺に茶種がまかれたのを始まりとし、明治に入り本格的に栽培されるようになった。大正後期には碾茶（粉状の抹茶にする前の原料茶葉）の栽培・製造が主となり、現在では抹茶生産で全国有数の産地（2022年度西尾市の生産量364トン）となっている。また、西尾市では生産の96%以上が碾茶となっており、全国的にも抹茶に特化した生産地は西尾市のみである。



愛知県西尾市および安城市では、伝統的な「棚

式覆い下栽培」を守り、4月頃の新芽が伸び始める時期から、茶棚の上に遮光資材を広げて被覆した条件下で栽培される。栽培された茶葉を、褐変化を防ぐため高温で蒸し、三河式碾茶乾燥炉（レンガ積み五段網・遠赤外線による乾燥方式）で水分を抜いて荒茶碾茶に加工し乾燥させ、仕上げ碾茶として精製し、御影石でできた茶臼により、1分間に60回転以下の速度を目安に微粉末状に挽いて抹茶を製造しており、非常に高い品質を維持している。その結果、茶道向け等の高級抹茶が多くなっている。

### 2. 西尾茶協同組合の沿革等

1989年西尾市茶業振興協議会発足、2007年地域ブランド取得に向け西尾市茶業振興協議会を発展的に解散、2007年4月組合設立、2009年「西尾の抹茶」が特許庁地域ブランドに認定、2017年「NISHIO MATCHA」など世界10の国と地域に順次商標登録、2018年シンガポールにてプロモーション及び合同商談会を開催、2021年特許庁全国地域ブランド



総選挙で「西尾の抹茶」が最優秀賞受賞。

### 3. 地域ブランドとしての特徴

「西尾の抹茶」は、茶の分野で抹茶に限定した地域ブランドとしては、全国で初めての商標登録で、愛知県西尾市、安城市で生産された茶葉を同地域において、碾茶加工・仕上げ精製し、茶臼挽きした抹茶のことをさす。

愛知県の中央部に流れる矢作川がもたらす豊かな土壌と温暖な気候が「西尾の抹茶」の生産に最適で、非常にまろやかな味わいと、鶯色の綺麗な明るい色を特徴とし、日本でも有数の生産量を誇り全国各地及び世界各国に出荷されている。抹茶は苦い、作法が厳しいなどのイメージがあるが、老若男女手軽に抹茶に触れ

られるように努力するとともに徹底した維持・管理を実施している。

2009年、地域ブランド取得時に当組合で制定したマークで、現在では400点以上の商品に表示されている。ブランドマークは、抹茶をイメージする茶わんと茶せんをデザインしており、抹茶色を使用（図表6）。茶道をつなげ、西尾の抹茶を永久的に広げつなげていくという願いが込められている。

さらに、組合員の多くが積極的に海外展開しており、40か国に約100tもの抹茶が輸出された実績もあることから、組合としても10の国と地域にて「NISHIO MATCHA」またはブランドマークの商標登録を行っている。

（図表6）「西尾の抹茶」ブランドマーク（左）と茶摘みの様子（右）



（出所）西尾茶協同組合ホームページ「<https://nishiomatcha.jp/>」

### 4. 地域ブランドによる組合活性化との関係 （お茶業界の現状）

煎茶の需要減少から、最近では鹿児島や静岡など一大産地が抹茶の生産を増やしており、西尾の抹茶生産量シェアは低下している。但し、

他地域はブームにもなっている食品加工用の抹茶が多く、手摘みではなく機械摘みの普及品が中心で、西尾の抹茶が高付加価値化を目指しているのとは方向性が異なる。

抹茶のブランドは、主に自社ブランドと産地

ブランドがあるが、一般的にはブレンドにより他との差別化を図るため、自社ブランドの方が強い傾向がある。

#### (商標登録の目的と効果)

最大の目的は、組合の組織強化にあった。バラバラであった組合員が皆でブランド価値を高めていこうということでもとまりができていった。登録当時、京都へも良質な西尾産の抹茶を多く出荷していたが、地域団体商標登録により全国的にも名前が知られることで差別化効果を引き出すと同時に、組合員が同じベクトルとなり組合への求心力を高める手段ともなった。

商標登録による効果として、ブランド化による知名度の浸透は進んでいると感じているが、組合員等から定量的なデータを集めるのは難しく定性的にならざるを得ない。大手の菓子メーカーが商標を使いたいといってくれたり、スイーツのイベントで使用されたりと使用頻度は着実に増加している。組合員数は、2007年の55社から現在47社と減少しているものの、お茶農家の減少に比べて緩やかな減少で外部環境を勘案すれば減少幅は小さいと考えている。

#### (商標登録の課題)

中国で、西尾抹茶カフェという店舗が複数展開され、西尾産抹茶と表示された抹茶が出回るという被害がでた。また、中国で「西尾抹茶」という商標が登録され、さらに中国人が欧米で西尾抹茶の商標登録申請をするという事案が発生した。欧米での申請は取下げに成功したが、中国国内の登録は取消しできず、商標侵害排除

への課題が残ることとなった。

#### (検査基準と他制度併用)

検査基準は組合構成員に一任しており、組合としての検査はしていない。西尾市・安城市・幡豆郡吉良町で生産された茶葉を同地域において碾茶加工・仕上げ精製し、茶臼挽きした抹茶という条件のみである。但し、生産者組合では研究開発や勉強会を活発に行っているとしている。

2017年に地理的表示制度(GI)に登録したが、2020年に取下げとなった。理由は、いくつかあるが、管理面での人員不足やマーケットが小さいこと、伝統的な手法に重点を置きすぎるとお菓子などの加工食品向けに商標が使えなくなる等の不具合が生じていたことが主因となった。伝統製法は、碾茶生産が主体となるため「西尾の碾茶」としてGI申請しているが上記のような経緯もあり時間を要している。

#### (ブランディング手法)

市や県と連携した国内・海外向けプロモーションを組合として実施している。市や県から連携の声がかかるのは、「西尾の抹茶」が地域ブランドとして認知されていることの証左ともいえる。海外は、欧州を中心に農薬規制が厳しいところも多く無農薬栽培を求められることも多い。西尾市は海が近く温暖なため、害虫が付きやすく無農薬は難しいことから海外ターゲットは限定され北米やアジアが中心となっている。最近では、西尾市として特にタイを重点先としてプロモーションや合同商談会を開催している。

#### (地域への波及効果)

合併前の西尾市内の中学生全員が、授業の一環として茶摘み作業を行い85年の歴史がある。その結果、地域住民も西尾の抹茶に対し特産品としての誇りを持ち、かつ身近な存在ともなっている。

観光協会と連携し西尾の抹茶や果物等を使ったスイーツを食べに来てもらう、「ほっと西尾スイーツ」というイベント（今年は45店舗が参加しスタンプラリーを開催）を開催するなど地域への波及効果もみられる。

### 3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

インタビューから得られた結果をまとめると

以下ようになった。

|            | 事例A<br>(首里織)  | 事例B<br>(琉球びんがた)  | 事例C<br>(小城羊羹)  | 事例D<br>(西尾の抹茶)  |
|------------|---|--|--|---|
| 業界の現状      | 和服への支出は、2000年から2023年にかけて約9分の1(総務省の家計調査)で、和服市場は大幅に縮小   | 和服への支出は、2000年から2023年にかけて約9分の1(総務省の家計調査)で、和服市場は大幅に縮小  | 砂糖消費量減少(1974年から2019年にかけて約半減)や砂糖価格の下落等から羊羹価格も低下、菓子の選択肢の増加もあり市場は縮小   | 緑茶の需要減少(鹿児島や静岡など一大産地が抹茶の生産を増やし、西尾の抹茶生産量シェアは低下)  |
| 商標登録の目的と効果 | 目的：権利侵害への対抗やブランド化による他との差別化<br>効果：ブランド価値向上により組合員のモチベーション向上し、組合組織の強化に寄与。<br>ブランドとしての信頼感向上から後継者育成に好影響、その結果組合員の増加や若返りにも寄与     | 目的：権利侵害への対抗<br>効果：組合員は、差別化によるブランド価値向上を感じ、プライドの醸成により組合所属のメリットを感じ、組合への求心力を高める効果有り<br>組合員数は減少しているが、若い組合員との入れ替わりが進む  | 目的：登録済み商標の補強と全国的な知名度向上<br>効果：権利侵害排除への一定の効果に加え、ブランド価値を守りつつ、組合員のまとまりにも寄与<br>組合員数は減少しているが、外部環境等を勘案すれば減少幅は小さい  | 目的：組合の組織強化<br>効果：全国的な知名度向上により商標の使用頻度も増加、差別化効果により組合員が同じベクトルとなり組合への求心力を高める手段となった<br>組合員数は減少しているが、お茶農家の減少など外部環境等を勘案すれば減少幅は小さい                              |
| 商標登録後の課題   | 地域団体商標のみでは権利侵害の排除は現実的には難しく裁判等もない<br>地域団体商標のみでのPRはあまりなく、他の複数の証紙でブランド価値をPR  | 地域団体商標のみではあまり効果は感じられず、国や県等が関与を深め、普及の後押しも必要<br>伝統の承継と産業化の両輪が重要。手工芸は生産数量に限りがあり、ブランド化による高付加価値化が重要   | 羊羹市場の縮小もあり小城羊羹の知名度は大きく低下。組合として羊羹のみならず小城という地域を知ってもらおうような活動が重要で、青年部の若いメンバーの活動が未来につながるものと期待   | 中国など海外での商標侵害の排除は難しく、課題が残った  |
| 検査基準と他制度併用 | 組合が推薦した検査員が組合事務所の一角で実施する体制<br>検査に合格した首里織には、4つの証紙を貼って品質の証としている。具体的には伝統マークを使った伝統証紙、沖縄県伝統工芸品之証、沖縄県織物検査済之証、沖縄県伝統織物事業協同組合之証となる | 組合が推薦した検査員が組合事務所の一角で実施する体制<br>検査に合格した琉球びんがたには4種類の証紙が貼られる。伝統証紙、沖縄県伝統工芸品之証、沖縄県紅型検査済之証、琉球びんがた事業協同組合之証となる  | 検査基準は各メーカーに一任、組合員は全て地区内に工場を有し製造しており、かつ各社が努力を積み重ねた製品を製造<br>当組合では1954年に団体登録商標「小城羊羹」を登録しており、地域団体商標は以前の団体商標を補強するような役割を果たす                                  | 検査基準は各メーカーに一任し、組合による検査はしていないが、生産者組合では研究開発や勉強会を活発に実施<br>地理的表示を登録したが、2020年に取下げ。管理面での人員不足やマーケットが小さいこと、伝統的な手法に重点を置きすぎるとお菓子などの加工食品向けに商標が使えなくなる等の不具合が生じたことが主因 |
| ブランディング手法等 | 市や県と連携した国内向けプロモーションや組合独自の展示会を実施<br>各工芸品の商標を一覧化し消費者に周知<br>新設された首里染織館<br>suikaraを、インバウンドを含めて沖縄工芸の情報の発信やブランディングの拠点として本格的に活用  | 市や県と連携した国内向けプロモーションや組合独自の展示会を実施<br>人気のある海外は強化したい分野<br>新設された首里染織館<br>suikaraを、沖縄工芸の情報の発信やブランディングの拠点として本格的に活用。<br>定住地ができ組合員同士のコミュニケーション向上にもつながっており、組合の内側からもブランドの発信者を増やすことも重要 | プロモーション活動としては、小城市や観光協会と連携した「日本一！ようかん祭り」が主なもの。休日開催ながら、定休日返上で全員が協力。それ以外は、組合員が独自にプロモーション活動を実施しており、過度な負担は求めない方針<br>海外へのプロモーションは、重要性は認識しているものの取り組みは十分とはいえない | 市や県と連携した国内・海外向けプロモーションを組合として実施<br>害虫が付きやすく無農薬は難しいことから、海外ターゲットは限定され北米やアジアが中心。最近では、西尾市がタイを重点先として選定し、プロモーションや合同商談会を開催                                      |
| 地域への波及効果   | 首里振興会を通じて、地域の活性化に貢献。<br>伝統工芸である朱里織の展示や体験、古式行列の着付け等を通して首里文化祭に参加し、地域交流を大切にしている  | 沖縄県の広い地域で作られる身近な存在だが、組合として意識したものではない<br>沖縄の他の工芸品との相性も良くコラボ商品など連携した製品にも展開できると思われるが、現実的には時間が取れないというジレンマを抱える  | 地域団体商標登録により、改めて小城羊羹が代表的な産品との意識が地域住民に醸成<br>羊羹を起点として砂糖文化が広がり、地域内にある菓子店も巻き込んだシュガーロードの形成を期待  | 市内の中学生全員が授業の一環として参加する茶摘み作業は85年の歴史があり、地域住民も西尾の抹茶に対し特産品としての誇りを持ち、かつ身近な存在<br>観光協会と連携したイベントには45店舗が参加し地域への波及効果もみられる  |

以上、インタビュー結果から明らかとなった「地域ブランド化の推進が組合事業や組合の活性化へ与える有効性」に関する現状や課題についての主な発見事象は以下の通りである。

有効性や課題についての発見事象は、

- ① 業界環境が全般に悪化する中、地域団体商標の登録によるブランド・イメージの維持・向上による一定の効果が理解され、組合による商標の維持管理に対する組合員からのニーズは非常に強いことが分かった。
- ② 組合員は4組合中3組合が減少、1組合が増加との結果となったが、減少幅は同業種との比較でいえば非常に小さく、ブランド化努力の貢献もあったのではないかと印象を持った。
- ③ 地域団体商標の当初の登録目的として権利侵害への対抗をあげた組合が4組合中3組合と多かった。但し、全ての組合で権利侵害の抑止力に一定の効果があつたとするものの、裁判等による完全排除までには経営資源の不足等（人材、資金、時間等）から至らず、特に海外での課題が残るとしている。
- ④ 地域団体商標のみならず、複数の商標等を組み合わせた対応が中心で組み合わせることによる補強等が効果的なのではないかと印象を持った。
- ⑤ 検査については那覇の2組合が、県から委託を受けて組合が定めた基準で検査を実施していたが、これは地域団体商標のための検査よりも、伝統的工芸品の検査

という側面が強かった。残りの組合は組合員に一任しており、ブランド・イメージを毀損するような場合のみ対応している。いずれも、地域ブランドとしての主要な要素は守りつつも、組合員自身の多様な努力を評価していた。

- ⑥ ブランディングのためのプロモーション等は、経営資源の制約から県や市など公的機関と連携して実施するケースが多く組織化の優位性を示していた。組合主催による展示会やイベントの実施も回数は多くないものの実施し、対外的にまとまってPRをしていた。但し、インバウンドを含め海外へのプロモーションは、多くの組合で十分には対応できていない状況であった。組合による情報発信はホームページやSNSによるものが多かったが、定量的な分析までは至っていないとのことであった。
- ⑦ 地域ブランドとしての地域への波及効果は、1組合が波及効果は大きいとしている。残りの組合は、地域への一定の貢献はしているものの、地域や地域住民と連携して地域の魅力を高めていくことが今後とも一層重要との認識であった。

以上、インタビュー先においては、地域団体商標登録＝ブランド化として捉えるのではなく、あくまで手段として利用し、複数の商標等を組み合わせてブランド・イメージを高める努力をしていたという特徴がみられた。同業種の減少幅と比べ組合員の減少幅が小さいことや組合員からの地域団体商標の維持管理への二

ーズが非常に高いことから分かるように、地域団体商標への取り組みにより組合の存在意義が高まり、非価格競争面での組合の優位性が高まったものと思料される。

また組合にとっても、自ら事業主体となり地域団体商標という手段を使って地域ブランドを推進することは、個々の中小企業1社では対応できない課題にも対処することを可能とし、組合事業の活性化に資するものであるといえよう。ただし、専門人材の不在や資金不足、特にインバウンドを含めた海外へのマーケティングや定量的なデータ分析等に係る実践的なノウハウの不足は複数の組合の共通課題となっていることが分かった。

組合の検査機能については、非常に重視されるケース（伝統的工芸品）とあまり重視されていないケース（食品関連）に分かれた。地域団体商標が製造方法や品質基準を要求する制度ではないためと考えられるが、取り組みの内容に共通するのは、各組合員が自助努力により技術レベルの向上や商品開発を行い切磋琢磨することで、一定のオリジナリティを許容するような「差異を内包した同質性」が生まれ地域ブランドならではの多様性や広がりにつながることで良い効果が生じるとともに、組合としても可能な範囲でサポート（技術面や販売促進）をしていたという点である。先行研究によれば、地域産品ブランディングでは差異を内包した同質性、つまり同じ特性を有しながら一部異なる製品によって構成されるほうが、ブランドに地域としての広がりや奥行きを与えたとしており、インタビュー結果と整合的である。

なお、地域への波及効果を発揮するのは単体の組合では難しく、空間ブランディングと製品ブランディングの好循環を生むことへの重要性の認識はあるものの、今後の課題といえよう。

以上から、組合としては、地域団体商標の取得にあぐらを掻いている訳ではないものの、活用していくための実践的なノウハウや方法論が分からない、また人的資源や資金不足が原因で、ブランド・イメージ向上効果や組合員数の減少が相対的に小さいなど一定の効果がありつつも大きな飛躍が図れていないということも明らかとなった。

#### おわりに（結論）

最後に、ここから得られる実践的なインプリケーションについて考えていきたい。まず、地域団体商標は、地域ブランド化にとってブランドづくりの1つの手段であると考えられ、商標登録＝ブランド化とはならないということから分かるように、ブランディングのための工夫や実践、さらにそれらを継続していくことが重要となる。本稿のインタビュー結果からは、提供する商品・サービスによって組合という組織が一定の品質確保に果たす役割を通じて組合活性化につながる効果が認められた。一方、組合では方法論として、実践的なノウハウや方法論が分からない、また人的資源や資金不足が原因で、一定の効果はありつつも大きな飛躍が図れていないということが明らかとなっており、裏を返せば、実践的なノウハウや経営資源の充実が急がれるということで、これらの解決のためには、当然のことながら、まずは組合や組合員

による自助努力が必須となろう。しかし、地域空間のブランディングをはじめ自助努力のみでは解決が難しい課題も多いことから、努力を惜しまない前向きな組合に対しては、行政など（国・地方自治体や組合の支援機関である中小企業団体中央会等）も交えたプッシュ型かつ伴走型の単発に終わらない中長期的な支援が不可欠といえるとのインプリケーションが得られたと考える。

地域ブランドとしての価値を高めていく好循環を生み出すには、企業におけるブランディング手法を利用したプロダクトブランディングの推進や、地域としての空間の魅力を一層高めるような活動を、地域住民や市町村などを巻き込

みながら実施していくことが重要であると指摘されている。本稿が実践面において、地域ブランド化の推進だけでなく、組合事業の活性化の一助になれば幸いである。なお本稿は、地域団体商標を持つ組合をインタビュー対象とした地域ブランディングと組合事業や組合の活性化との関係に関する非価格競争面からの研究であることから、地域団体商標以外の要因が、組合の活性化に及ぼす影響を十分には把握できておらず、今後の課題としたい。

最後に、お忙しいところ長時間のインタビューにご協力いただいた皆様に心よりお礼を申し上げます。

## 【取材先】

| 取材日       | 取材先          |
|-----------|--------------|
| 2024.1.17 | 那覇伝統織物事業協同組合 |
| 2024.1.17 | 琉球びんがた事業協同組合 |
| 2024.1.23 | 小城羊羹協同組合     |
| 2024.1.30 | 西尾茶協同組合      |

## 【参考文献】

- 小林哲 (2016) 「地域ブランディングの論理－食文化資源を活用した地域多様性の創出－」 有斐閣
- フィリップ・コトラー、ヴァルデマール・ファルチ、ウーヴェ・シュボンホルツ (2021) 「コトラーのH2Hマーケティング「人間中心マーケティング」の理論と実践」 監訳・解説 鳥山正博、訳者 大坂裕子、石丸由紀KADOKAWA
- フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014) 「コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント基本編 第3版」 恩蔵直人監修、月谷真紀訳 丸善出版
- 全国中小企業団体中央会 (2023) 「2023-2024 中小企業組合ガイドブック」
- 全国中小企業団体中央会 (2021) 「中小企業組合運営通論」
- 全国中小企業団体中央会 (2024) 「令和6年3月中小企業組合の設立動向」
- 筒井徹 (2022) 「中小企業組合の新たな挑戦－中小企業組合の実態と今日的意義－」 商工総合研究所
- 百瀬恵夫 (1989) 「中小企業組合の理念と活性化」 白桃書房
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) 「地域ブランドとそのマネジメント課題」 マーケティングジャーナル2007年 27 巻 1 号 pp 4-19
- 青木幸弘 (2004) 「地域ブランド構築の視点と枠組み」 商工ジャーナル2004年30巻8号 pp 14-17
- 村岡安廣 (2013) 「九州における羊羹の歴史と現状」 和菓子2013年3月 第20号, pp 9-23

## 【参考URL】

- 特許庁「令和5年6月 地域団体商標登録制度について」 2024.2.1 閲覧  
([https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/document/setsumei\\_seminar/setsumeikai\\_siryu.pdf](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/document/setsumei_seminar/setsumeikai_siryu.pdf))
- 特許庁「地域ブランドの保護は、地域団体商標制度で」 2024.2.1 閲覧  
(<https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/index.html>)
- 特許庁「地域団体商標の活用事例」 2024.2.2 閲覧  
(<https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/katsuyo-jire.html>)
- 農林水産省「地理的表示 (GI) 保護制度」 2024.2.2 閲覧  
([https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi\\_act/index.html](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/index.html))
- 国税庁「酒類の地理的表示」 2024.2.22 閲覧  
(<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/chiriteki.htm>)
- 特許庁「地域団体商標ガイドブック～カタログ編～ 2023」 2024.2.2 閲覧  
(<https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/tiikibrand.html>)
- 中小機構「地域ブランドマニュアル」 2024.3.4 閲覧  
(<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/240719/www.smrj.go.jp/keiei/chikipg/brand/index.html>)  
国立国会図書館保存のページ
- 北海道知的財産戦略本部「地域ブランド」 2024.3.8 閲覧  
(<https://www.hkd.meti.go.jp/hokip/chizai/index.htm>)
- 総務省統計局「家計調査 (家計収支編) 時系列データ (二人以上の世帯)」 2024.2.14 閲覧  
(<https://www.stat.go.jp/data/kakei/longtime/index.html#time>)



- 東京都中小企業団体中央会ホームページ 2024.2.27 閲覧  
(<https://www.tokyochuokai.or.jp/>)
- 大阪府中小企業団体中央会ホームページ 2024.2.27 閲覧  
(<https://www.maido.or.jp/>)
- 北海道中小企業団体中央会ホームページ 2024.2.27 閲覧  
(<https://h-chuokai.or.jp/>)
- 千葉県中小企業団体中央会ホームページ 2024.2.27 閲覧  
(<https://www.chuokai-chiba.or.jp/chuokai/>)
- 神奈川県中小企業団体中央会ホームページ 2024.2.27 閲覧  
(<https://www.chuokai-kanagawa.or.jp/>)
- 那覇伝統織物事業協同組合ホームページ 2024.2.1 閲覧  
(<https://shuri-ori.com/>)
- 首里染織館 suikara 公式サイト 2024.2.1 閲覧  
(<https://suikara.ryukyu/>)
- 首里振興会ホームページ 2024.2.20 閲覧  
(<https://syuri-sinkoukai.com/>)
- 琉球びんがた事業協同組合ホームページ 2024.2.1 閲覧  
(<http://www.ryukyu-bingata.com/>)
- 佐賀県中小企業団体中央会「小城羊羹協同組合ホームページ」 2024.2.1 閲覧  
(<http://www.aile.or.jp/library/kaiin/ogiyokan/>)
- 村岡総本舗ホームページ 2024.2.1 閲覧  
(<https://muraoka-sohonpo.co.jp/>)
- 小城市観光協会ホームページ 2024.2.1 閲覧  
(<https://www.ogi-kankou.com/>)
- 愛知 西尾の抹茶ホームページ 2024.2.1 閲覧  
(<https://nishiomatcha.jp/>)
- 西尾市観光協会ホームページ 2024.2.1 閲覧  
(<https://nishiokanko.com/>)
- 農林水産省「令和5年6月 茶をめぐる情勢」2024.2.1 閲覧  
(<https://www.maff.go.jp/kanto/seisan/engei/tokusan/attach/pdf/index-5.pdf>)
- 特許庁「地域団体商標登録案件一覧」2024.2.1 閲覧  
(<https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/shoukai/ichiran/index.html>)