

ものづくり参加企業から見たローカルブランディングの成立条件に関する考察 ー福山・備後圏域産地におけるデニム・ジーンズ参加企業を事例としてー

池 澤 威 郎

要旨

福山・備後圏域はデニムテキスタイル産地としての特徴を持つが、その中でBtoB事業のみならず、企業名を明らかにしてBtoC事業で商品価値を高めようとするローカルブランド（LB）に参加する企業群がある。本稿では4種類のLBについて2種類以上に渡り参加している計6社の企業群にヒヤリングすることにより、各参加企業の立場でのローカルブランドへの参加実態を明らかにすることを目的とする。本稿では4つのリサーチクエスションを以下の通り設定した。①ファクトリーブランドの強み・弱みの認識や②ローカルブランドへの参加動機・関わり方、③BtoBとBtoC商品との関係性、④サプライチェーン上の位置づけの差異がローカルブランドにもたらす影響等についてである。ヒヤリングの結果、ファクトリーブランドの強み・弱みを一覧化し、それは表裏一体の関係であることを示しながら（①）、川上企業群は生地を中心とした商品展開を通じてBtoB事業へ引き込ませ、川下企業群は雑貨を中心とした商品展開を通じてBtoB事業へ引き寄せようとしており、それらは選ばれるための素材・技術を商品化したものであったが、その表現方法に違いがみられた（②～④）。なお、ローカルブランドの展開は同時に参加企業に小売の場を経験させることになる。市場での気づきが、ファクトリーブランドの弱みを克服する可能性を指摘しておきたい。

キーワード：ローカルブランディング、ファクトリーブランド、アソートメントブランド
デニムテキスタイル、ジーンズ、産業集積、サプライチェーン

1. はじめに

地方都市にはものづくり企業が集積している地域が多く、OEM供給をはじめとする生産の後背地として機能しているエリアが数多く存在する。その中でOEMから脱却し、自社ブランドを立ち上げてBtoC市場へと転換を図る事例も数多く見られるようになった。

しかし、BtoB市場で鍛え上げられた産地は必ずしもBtoC市場に強いとは限らず、たとえば知名度の高い産地ブランドの傘の下でブランディングを図るといふ、現実的選択を行う状況にあると思われる。本稿では広島県福山市およびその周辺地域¹（以下、「福山市および備後圏域」と略す）におけるデニム・ジ

ーンズに関する地域ブランドの有効性について明らかにすることを目的とする²。同地域はこの商品分野（素材分野）において長い歴史をもち技術力も高いとされるが、隣接する児島ジーンズストリートを中心とした岡山県倉敷市の児島地区の圧倒的な知名度からすれば高い認知度は得られていない。もちろんカイハラ株式会社のような一貫生産のガリバー企業も存在するが、どちらかという有名なブランドを支えるため黒子に徹している。こうした状況下で同地域がいくつかの地域ブランドを立ち上げるに至っている。そして、それらの地域ブランドには特定の産地企業が複数に渡り参加しているケースがみられる。

本稿ではこの地域ブランドを「ローカルブランド」(LB)と称し、伝統的に多義的な「地域ブランド」

と区別してとらえていきたい。次節の先行研究で触れるが、産地のものづくり企業から見た場合、戦略上参加したり立ち上げたりしたいブランドとしては、NB（ナショナルブランド）、PB（プライベートブランド）へのOEM受託以外には、地域ブランドやファクトリーブランド等への参画が選択肢に挙げられる。その中で、これら産地企業の名称をマスキングするのではなく、あえて表に出して市場に伝達し、商品価値を高めようとする動きに注視したい。これはいわゆる「サステナブルファッション」の市場動向や、ファッション分野でのトレーサビリティを担保する取組みにも呼応している。こうしたことから、これまでOEM受託として企業名を伏せていた状況を一歩抜け出し、意図的に産地企業名を出して顧客に価値提案するブランドを「ローカルブランド」と定義し、その訴求行為を「ローカルブランディング」と呼ぶことにする（図表1-1参照）。

図表 1-1. 本稿におけるローカルブランド (LB) の位置づけ (筆者作成)

さて、本稿では産地企業の所在エリアと取扱品目の種類の2つの軸に分けて4つのローカルブランド事例を比較検討する。そして、これらのブランドは参加する産地企業の立場から見てどのような長短があり、どのような課題があるのかを明らかにしたい。そのことによって、効果的なローカルブランディングをどう設計し促進すべきか、という実践的な要請にもこたえられるはずである。

本稿では、先述の産地のものづくり企業の参加を起点として、参加手段としてのブランドを焦点化とすることから、本稿に関わる部分で、NBとPBとの対抗関係に関する研究、地域ブランドに関する研究、ファクトリーブランドに関する研究を紹介する。また本稿が対象とする業種分野として、デニム・ジーンズに関する先行研究についても触れておきたい。

メーカーによるNB（ナショナルブランド）と流通企業によるPB（プライベートブランド）に関する研究は、特にスーパーマーケット業態やコンビニエンスストア業態が推し進めるPBの進展により研究が進行している。当初のNB一極（シングル・ブランド）時代から、NB / PBの競争と棲み分けのデュアル・ブランド時代へと移行し、その内容も価格訴求型から品質重視型へ、そしてPBのサブブランド化など成熟化がみられる（矢作2014）。NB / PBの対抗関係は、特に衣料品産業においてはSPA業態³の進展により、この境界線を見出すのは難しくなっている。しかし、NB / PBいずれもがものづくり企業のOEM基盤をバックにもっている。そこには受託する側である、ものづくり企業の無名性、匿名性が横たわっているといえる⁴。さて、これらOEM事業者が自らの素材・技術の強みをより前面に出そうと試みる参加手段として「地域ブランド」がある。

されて以降、盛んになったといわれる。地域ブランド研究の系譜は、原産地効果研究に端を発し、地域ブランドの対象を地域そのものとする場合と、地域産品とする場合の2つの源流があり、これらのいずれか、もしくは双方を対象とした研究がみられるという(小林2016)。小林(2016)は地域ブランドのこれら2つの対象の研究系譜をたどりながら両者を結びつける「地域ブランディングの政策モデル」を提示している。両者は密接に関連しているのである。

地域ブランドは各参加企業自身のブランディング(ビジネスブランディング)にも関わってくる。各参加企業から見れば自社のブランディングこそ基軸であり、それ以外に並行手段として、地域ブランドに参画することは自社の事業機会の幅を拓けることになる。地域ブランドはブランド管理という意味では複数企業による組織間関係(多主体性)が前提となり、意思決定や活動の機動性、品質管理基準の調整等の部分でビジネスブランディングと大きく異なる。地域ブランドの傘の下で自社のブランディングを行なうため、参加企業の顕名性は優先順位としては劣後する。参加企業の地域ブランドへの関わり方は多様であるが、企業ブランドと地域ブランドの双方が相互強化されることが望ましいだろう⁵。

また、地域ブランドは民間企業(群)によるものと、行政の産業振興政策に関わるものとが絡み合っている。前者はものづくりというブランド対象そのものを生み出す役割であり、後者は地域内での付加価値の高い産業への集中施策を図る役割がある(関・及川2006, p. 215)。このような多種多様な役割分担の中で、地域ブランディングが実施されている。本稿では特に民間企業(群)によって立ち上げられたローカルブランドを取り上げる。しかし、福山を中心とする産業の中で、デニムテキスタイル(生地)という1つの業種(industry)に集中した、福山市の政策的な背景もある。ローカルブランドはこうした地域ブランドの傘の影響も受けることに留意しなくてはならない。

さて、本稿では繊維産地の構成企業が取り組む地域ブランドを取り扱うことから、外部のNB企業が企画・デザインしたものを産地企業が製造受託するの

ではなく、産地企業が独自ブランドを展開するファクトリーブランドの側面を焦点化する。ここで、ファクトリーブランドとは、「アパレル生産企業(縫製企業)が自社の製品につけた商標」を指し、「下請生産ではなく、生産工程が自己のリスクで商品企画を行なって生産し、販売する」ものとしている⁶。篠原(2017)はファクトリーブランドが注目される契機として、OEM受注の工場側と発注者側(アパレルブランドや商社)との力関係が崩れてきたこと、アパレルブランドのサプライチェーンを構成する中小企業群すなわち生産背景に対して社会的責任(持続可能性についての姿勢)が問われることになったことなどをあげている(同p. 25)。こうしたファクトリーブランドの浸透は近年では工場との適正価格の維持を追求するブランド「ファクトリエ」や、縫製企業あるいは縫製職人と利用者とを直接マッチングをさせる「sitateru(シタテル)」や「Nutte(ヌッテ)」などのデジタルプラットフォームが登場している。ものづくりの産業構造が、工場起点や個人起点へとシフトしていく動きもある。しかし、OEM受託企業がそのままファクトリーブランドのみで事業を成立させるといふより、並行してOEM事業を展開しているととらえる方がむしろ実態的である。

2.2. デニムテキスタイルとジーンズ産地に関する研究

デニム・ジーンズに関する業界推移について、ここで簡単に触れておきたい。デニムとは生地のことであり、ジーンズは最終製品のことである。ジーンズの市場は95,000着(2007年)をピークに2020年には40,000着まで落ちこんでいるとされる⁷。市場規模も4,260億円(2017年度)となっており、減少傾向にあるとされる⁸。他方で、デニム生地の市場についてであるが、デニム生地関連メーカーの主要企業13社の業績動向は320億(2017年度)となっている⁹。

ここでは、ジーンズ及びデニムテキスタイルの産地として有名な岡山県倉敷市の児島地区のジーンズ製品産地と広島県福山市及び備後圏域(主として福山市・岡山県井原市を中心とするエリア)との比較の視

点から、先行研究をまとめていきたい。

まず、ジーンズ産地としての児島からである。児島エリアは江戸時代に綿花栽培が盛んになり、和装の綿製品（真田紐・小倉帯）の生産に着手し、衣料品関連産業が定着化していった。しかし、明治以降の洋装化の中で同地での足袋生産は行き詰まりをみせ、厚地の裁断技術を生かした学生服生産へとシフトし、学生服の一大産地となった。戦後の児島地区の衣料品関連産業は、ジーンズやユニフォーム等へと分化していく。1960年学生服メーカーであったマルオ被服は洗い加工技術を武器に、ジーンズ製造に着手（現・ビッグジョン株式会社）し、その後ボブソンやジョンブル、ベティスミス、ジャパンプルーなど数多くの産地企業が誕生した。

児島のジーンズに関する研究は、主に産業集積の維持・存続に関する研究が多く、商人的機能を果たす企業のネットワーク優位性（田中2010、2018）のほか、構成企業別の考察（井上2014）やビジネスシステムの比較（猪口・小宮2007）に関する研究がみられる¹⁰。また、近年では味野商店街を中心とする児島ジーンズストリート（江成ら2019）が注目され、観光資源に関する言及もみられる。

こうした岡山県倉敷市の児島や井原市を中心として、これまでのOEM事業者がファクトリーブランドを立ち上げるに至っている（向井2016）。それはジーンズブランドに限らず、デニム雑貨など多様なアソートメントを含む。また、東京など首都圏へ小売店舗を出店する動きも報告されている。こうした、ローカルブランドの動きは今後本格化していく可能性がある。

他方で、福山産地である。福山市は最終製品であるジーンズではなくデニム生地産地である。富田久三郎（1828年生）が紺地に白模様の「井桁紺（かすり）」を誕生させたのを契機に「備後紺」が生まれ、1877年には備後地方の特産品となった。1959年頃には全国の紺生産量の約70%を占めるようになる¹¹が、おりしも洋装化の波が訪れていた。山崎・阿部（2012）によれば、福山市含む備後産地は紺産地として後発であっ

たという。産地間屋が綿糸と手織り機を農家に貸与し、期間内に収めさせる間屋制家内工業が長く続くが、手織り機から力織機工場へと転化し近代化が進んでいく。

福山市及び備後圏域は、備後紺の産業としての衰退にあわせ、事業転換するものが増加した。同地では民族衣装の輸出やデニムテキスタイル、ユニフォーム等へと業種が転換していく。福山市を中心とする備後圏域に関するデニム産地の研究は、主にカイハラに関する研究がある（島田2009、四宮2014、谷山・高橋2014）。カイハラは紺の染色を祖業とし、民族衣装、デニムテキスタイルへと事業をシフトさせ、リーバイストラウス社との契約のほか、国内ジーンズメーカーや近年ではユニクロとの協業が進んでいる。海外志向も高く提案営業を行なっているなど、存在感を増している。本来分業志向の強い繊維産業であるが、紡績・染色・製織・整理加工といった一連の工程を一貫化することで独自の地位を占めている。同社のデニム生地の出荷高は福山市及び備後圏域において群を抜いている。ただし、福山市としてのデニムテキスタイル産地の発信は近年始まったばかりである。福山市産業振興課は「備中・備後ジャパンドニムプロジェクト」を2016年から開始し、産地としての発信や後述する「JAPAN DENIM」などのブランディングの契機となっている。

さて、ジーンズやデニムテキスタイルを含む繊維

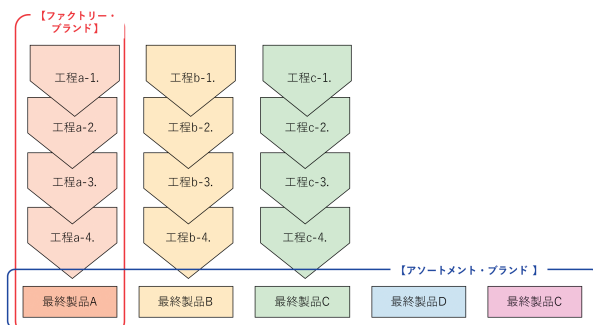
	福山・備後圏域	岡山・児島地区
事業形態	デニムテキスタイル（BtoB）中心	ジーンズ（最終製品）（BtoC）中心
エリア	福山市のほか岡山県井原市・笠岡市および広島県尾道市・府中市（5市）	岡山県倉敷市児島
工業製品出荷高（市町村別順位）	58億8,311万円 第7位（2018年度）	116億3,218万円 第1位（2018年度）
地域活性化経緯	行政によるきっかけづくりからスタート	民間主導による産地ブランド活性化
強みとする工程	製織を中心（生地）	洗い加工を中心（最終製品）
ブランド	OEM生産中心（ラグジュアリーブランド連携）	メーカーブランドも多数あり（自社ブランド展開）
観光資源化の取り組み	個別に産業観光（ファクトリーツアー）も行われているが、今後の課題。	児島ジーンズストリート（2009）といった、ジーンズの観光資源化。
備考	カイハラといった、垂直統合型（紡績・製織・加工等）のガリバー企業有り（リーバイス、エドウィン、ユニクロのファインを有する）	—

図表2-1. 福山備後圏域及び岡山児島地区の産地比較概観
（出所）予備調査①～⑨を基に筆者作成

産業の市町村別工業製品出荷高（2018年ベース）において、岡山県倉敷市は11,632百万円/年（1位）と広島県福山市は5,883百万円/年（7位）となっている。これら産地の概略を比較したものが、図表2-1となる。ここで、そもそも児島地区と福山・備後圏域に産地を分けることに意味があるのかどうか、という議論もあるだろう。近隣関係にある両地域は相互依存関係にある。それは産地における経路依存性に関わり、歴史的な背景を追跡する必要があるだろう。しかし、少なくとも両産地は提供物の違いのみならず、発信の仕方や官民主導のあり方（産業政策）等の観点で異なる。

2.3. 本稿で取り扱うローカルブランドの2類型－ファクトリーブランドとアソートメントブランド

先行研究をレビューしてみると、地域のものづくりをテーマとしたローカルブランド製品については2つの類型があることが想定されよう（図表2-2参照）。



図表2-2. 2つのローカルブランド類型（ファクトリーブランドとアソートメントブランド）（筆者作成）

1つめはファクトリーブランドである。サプライチェーンを構成する企業がそれぞれの得意とする工程で素材・技術における能力を発揮することにより生まれるものである。地域性を前面に出して製品の良さをアピールしながら、ブランドに参画している企業名を最終消費者へ開示するものである。2つめはアソートメントブランドである。これも地域性を前面に出すものであるが、製品についてはサプライチェーン構成企業がBtoC商品を単独でつくる雑貨が中心となる。そして、繊維のみならず革小物や木製

の小物など異業種の製品を取りそろえてアソートメント（品揃え物）を作るものである。こちらも、各産地企業名を明らかにし、各産地企業による独自のブランド製品が展開されている。留意すべきは、アソートメントブランドは同業種のみならず異業種のファクトリーブランドの集積という側面がある点である。

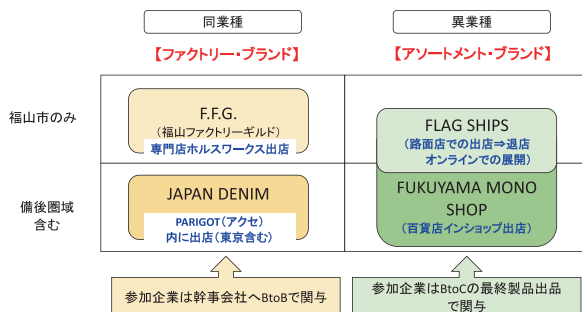
3. 本稿におけるローカルブランドの概要

3.1. ローカルブランドの概要

本稿で取り扱うローカルブランドの事例は「F. F. G」、「JAPAN DENIM」「FLAG SHIPS (FUKUYAMA)」「FUKUYAMA MONO SHOP」の4種類である。これらは、次項で詳述するが、地域ブランドの整理として産地エリアと取扱品目について4象限に分けている（図表3-1を参照）。まず福山市のみにエリアを絞っているか、福山市とその周辺を含む備後圏域なのかで分けられる。また他方で、デニム・ジーンズといった同業種に絞っているか、それとも他の異業種も含むのかで分けられる。前者は筆者によればファクトリーブランド、後者はアソートメントブランドに位置づけられる。このように4種類のカテゴリーに分けて、それぞれのブランドの特徴を概観しておきたい。

これら4つのブランドを事例選択する理由については3点ある。第一に福山市を中心とする同一エリア内の4つのブランドを対象とすることにより、地域特性という条件を一定（与件）にすることによって、各ブランドの設計の差異の部分によりフォーカスができる点にある。望ましいブランド設計を考える前に、そもそも地理的条件が強い（もともと知名度の高い）地域ブランドも存在する。したがって、ここでは地域間比較の視点を特に焦点化しない。第二に各ブランドの流通チャネルやプロモーションに大きく差異がみられることである。差別化するためのブランドではあるが、消費者側（出口）に向けた部分が開放型チャネルなのか排他的な閉鎖型チャネルなのか、その差異についても本事例が特徴的であることがあげられる。第三に複数のブランドが同業種・異業種問わず展開されているが、各ブランドが参加する産

地企業側から見て、異なる参加ブランドに対する評価がどのようなものであるか、調査をもとに確認できるからである。



図表3-1. ローカルブランドの4事例の位置づけ
(筆者作成)

では、この4つの地域ブランドの概要について、次節で各々その誕生の経緯や特徴について述べたい。

3.1.1. F.F.G.(福山ファクトリーギルド)

F. F. G (福山ファクトリー・ギルド)とは、2018年10月19日に立ち上げた福山市内の繊維関連企業7社が連携したファクトリーブランドである¹²。本稿で取り扱う地域ブランド商品としては最古参のものとなる。主幹事会社は、デニムの縫製工程を手掛けるNSGである。現在では、参加構成企業は10社を数える。ブランド誕生の契機は、NSGの名和史普氏が販路開拓の経営相談をしたFuku-biz (福山ビジネスサポートセンター)において、同プロジェクトマネージャーの池内精彦氏が、福山駅前のセレクトショップ、ホルスの今福俊和氏(図表3-2写真中央)と引き合わせたことからだという。イタリアのファクトリーブランド(パンツメーカー)を参考にし、児島のアメリカン・ビンテージと差別化したヨーロッパ

ンなジーンズを目指している。

図表3-2の左側の写真をみてみよう。ジーンズ製品の紙タグには、サプライチェーン上に登場する企業名が列記されている。このように、F. F. Gでは産地企業名を前面に出したブランディングを実施している。

3.1.2. JAPAN DENIM

JAPAN DENIMは、福山市産業振興課がデニム生地産地である備中備後圏域におけるデニム素材・技術を伝えるためのPRグッズ開発を行うことで、地域名や事業者の認知度向上、住民の愛着度向上、売上増加や人材確保促進等を目的として2018年に実施した公募型事業に端を発する。これは、「備中備後ジャパンデニムプロジェクト」の一環として展開される。このPRグッズの開発を対象に、プロポーザル方式を通して選定されたのが、セレクトショップ「PARIGOT」を運営する株式会社アクセであった¹³。

JAPAN DENIMは、行政の取り組みをきっかけとしてはじめられたという経緯はあるものの、民間事業者主導により進められたブランドである(図表3-3a・b)。

アクセ側では、2017年頃よりデニムに関する構想はあったという¹⁴。ブランド開発を担当した高垣道夫氏は、東京(出店先)と地元(尾道市にある本社)の行き来の折に、東京でわざわざ広島に発注を行う



図表3-2. F.F.G.の商品及び取り扱い店舗(筆者撮影)

写真左はF.F.Gの商品タグ。オール福山のサプライチェーン構成企業の名前が全て記載されている。写真中央はF.F.G取扱店舗の福山市伏見町商店街角のセレクトショップ「HORUS WORKS」。写真右が幹事会社となっているNSG本社内のショールーム。

ことにためらいがあり、直接産地とやりとりができないかを模索していた。また、GINZA SIXへの出店を控えており、同社はショップとしての独自性を出す必要があった。同社はデザイナーとの接点が多くあり、洗練された地元ファクトリーブランドを打ち出していくために、デザイナーと地元産地企業とを仲介する役割を担うことになった¹⁵。生産背景を持つ商品づくりと、国内外の有名な会社から受注することによる産地企業の技術力向上を橋渡しする役割である。これまではデザイナー側からも、産地企業側からも売り切ってしまうと取引が完了していた状況から、アクセ側が間に入って、市場へ出した後に求められる声をそれぞれにフィードバックすることで、売り切っていくようなものづくりを展開しようとしている。GINZA SIXでの2017年4月のPARIGOT¹⁶出店後、「JAPAN DENIM」ブランドによるPOP UPショップも同施設内で実施している¹⁷（図表3-3b写真左側）。

3. 1. 3. THE FLAG SHIPS (FUKUYAMA)

「THE FLAG SHIPS」は2019年に福山駅前の複合型ショッピングセンター、アイネス福山1階に出店していた、福山のものづくりをフィーチャーしたセレクトショップである。2020年に同地を退店し、現在オンラインショップのみでの販売となっている。参加企業は12社で、取扱品目は異業種におよぶ¹⁸。

FLAG SHIPSは、2018年2月の福山市主催のリノ

ベーションスクールで知り合ったふたりの企業家の活動に端を発する。「ものづくり企業ごとのフラッグシップモデル（No. 1モデル）」を集めて発信しようというコンセプトの下で、当初は同年11月に1日だけのイベント（当初は7店舗参加）を実施しており、好評を博したという。その後、常設店舗を設ける動きへと繋がり、2019年に10社参加による実店舗が開業することになった（先述。その後12社に拡大）。同ブランドは、同施設への出店料（家賃）を参加企業で等分し、店舗のオペレーションも職人同士でローテーションを組むというように、商流以外の部分の経営資源を店舗割にして、直接販売するという形態をとっている。それは、職人が職人だけで自立し、自分で直接顧客に売る力をつけようという強い思いが込められている。

同店舗では、職人によるワークショップを実施するスペースが設けられているのが特徴であり、職人の技を体験できる要素を持っている。このワークショップは近隣のSC内にある無印良品福山店内でもDIYの切り口で参加型の切り出し催事を実施しており、職人の強みを前面に出したブランド展開を行なっている（図表3-4参照）。

同店舗はコロナウィルス（COVID-19）感染拡大中、集客と売上拡大を果たすことができず2020年夏に同地から退店となった。現在ではデザイン会社が幹事となり、オンライン店舗のみによる販売を行なっている（現在参加ブランドは7社）。本稿では、実店舗

展開時の同ブランドを事例として扱う。

3. 1. 4. FUKUYAMA MONO SHOP

「FUKUYAMA MONO SHOP」(以下、FMSという)は2020年10月8日に、福山駅前にある地方百貨店、天満屋福山店の5階に開業した福山のものづくり企業（異業種）の商品を集めた¹⁹ブランドであり、デニムの染色・製織工程を中心に事



図表3-3a. JAPAN DENIMの商品及び取り扱い店舗（筆者撮影）

写真左はJAPAN DENIMの商品・産地の紹介とともに、各デザイナーがもつブランドとの協業がコンセプトとして示されている（写真中央）。写真右が幹事会社となっているアクセの店舗（いずれの写真もPARIGOT尾道店）。取り扱いはPARIGOTの8店舗（中四国および東京、横浜の店舗を含む）等



図表3-3b. JAPAN DENIM のPOP UP 及び海外展示会での出展
(出所) 提供資料より

写真左はGINZA SIX内のPOP UP店舗。右は国際展示会「TRANOI」のブースの様子。

他方で、「JAPAN DENIM」は生地や製品の国際展示会に出展するなどの活動を行っている。「JAPAN DENIM」は国内外に広く範囲を求めたブランドといえよう。



図表3-4. FLAG SHIPSの店舗及びワークショップ(筆者撮影)
写真左はかつて存在したアイネス福山1階出店の路面店舗。写真右はポートプラザ日化内(ゆめタウン福山店)2階の無印良品福山店でのワークショップのもの(催事)。



図表3-5. FUKUYAMA MONO SHOPの売場及びFMF 催事
(筆者撮影)

※写真左は天満屋福山店5階出店のインショップ売場。写真右は天満屋百貨店福山店8階催事場で実施された期間限定催事「FUKUYAMA MONO FES」(2021年1/27~2/1)

業展開をされる山陽染工株式会社を中心となって進められたセレクトショップである。同ブランドはFLAG SHIPSの出店に関心を抱いていた天満屋の関係者が、同ブランド退店の折に何か店舗内にできないか打診し、それをFLAG SHIPSの参加企業の1社である山陽染工がとりまとめをして店舗化するという形態をとることによって誕生した²⁰(図表3-5写真左側)。

先述のFLAG SHIPSの取り組みは、福山産品の雑貨のセレクトショップであり、地元デザイナー陣や出店先であるアイネス福山の支援を受けながら、ディレクションのある異業種ものづくりブランドを本格的に展開してきた。それが退店することで、地域におけるブランド立ち上げのような新しい取り組みが今後行き詰ってしまうようなことがあってはならないこと、仲間企業の等分負担による参加ではなく誰か取りまとめをする企業が組織的にこなうことを念頭に、山陽染工がその役目を担うことになった。その中で、FMSはFLAG SHIPSのデザインスタッフといくつかの参加企業を引き継ぐことになった。

FMSは天満屋5階に出店しているが、2021年1月には同店の8階催事会場で「FUKUYAMA MONO FES」(以下、FMF)という期間催事を行なっている(図表3-5写真右側)。これは、コロナ禍でイベント実施できなかった神辺商工会のメンバーにFMSへの参加企業があり、そのつながりで催事出店を行うこととなった。FMSではメンズのジーンズ商品が中心であったので、FMFではレディースを取り扱ったり、普段取り扱いのない大嵩の商材を取り扱ったり、各種のワークショップ(藍染やアロマ)を行うことになった。このように、展示会や販売会の要素をFMSのブランドで催事展開に結び付けることも実施している。

また、FMSでは3D-MONO SHOPという試みを2021年3月15日から導入している。これは、FMSの店舗内を特殊なカメラで撮影して、スマートフォンなどの画面上で3D画像で作られた店舗内を回ることができ、商品のタッチポイントに触れると、天満屋のオンラインストアに遷移するというものである。このように、FMSは天満屋内インショップ型の雑貨・衣料のセレクトショップとして、百貨店内での顧客販路を見出しながら、他方で百貨店への地元産地企業のMDの紹介を行うマッチング機能を果たしている。

3.2. 4つのローカルブランドのビジネスモデル

F. F. G., JAPAN DENIM, FLAG SHIPS, FMSの取引関係を表したビジネスモデルを図示すると図表3-6のようになる。これらのブランドの商品企画や最終製品の責任は、各種幹事会社が所掌している。

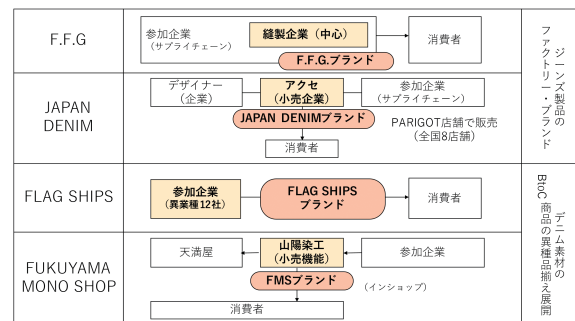
まず、F. F. Gはサプライチェーン参加企業のうち、縫製企業が（NSG）幹事会社となり企画・デザインを行なっている。先述のファクトリーブランドの定義通り、縫製企業主導となっている。サプライチェーンに基づく売買取引の関係である。ホルス及びその他の地域の小売店へ福山製のジーンズの販路を見出している。都心部への催事出店を除くと、福山エリア内でのクローズドチャンネルとなる²¹。

JAPAN DENIMもサプライチェーンを骨組みとしているので同様だが、小売企業（アクセ）が幹事会社となっている点でF. F. Gと異なる。小売企業が企画をデザイナーにもちこみ、福山市及び備後圏域のサプライチェーン参加企業にマッチングさせることで最終製品を産み出す。JAPAN DENIMは、先述の厳密な意味での産地構成企業（なかでも縫製企業を中心）によるファクトリーブランドではない点に注意が必要である²²。小売企業独自の商品であるため、PB（プライベートブランド）の要素を合わせ持つ。したがって、アクセの販売店を中心に流通チャンネルとして消費者へ販売されるが、その範囲は首都圏を含む8店舗に及ぶ²³。F. F. Gに比して販路は大きいと考えられる。

FLAG SHIPSは参加企業によるスペースの等分負担（家賃負担）により成立しており、販売人員も持ち回りとなっている。異業種のセレクトショップであ

るから、革製品や金属製品などデニム以外のものも取り扱っており、デニム参加企業の出品は雑貨（デニムバッグといった関連・非関連小物などで、ジーンズ衣料は含まれない）でありBtoC商品の直接販売となっている。人的資源と賃料負担を、参加企業の等配分とした賃貸借の関係性をベースとしているとみられる。

FMSは染色・製織会社（山陽染工）が幹事会社（仕入会社）として販売を行なっている。参加企業や出店先企業（天満屋）とは、取引関係として（一部買取商品はあるものの、基本的には）自社以外の在庫をもたない消化仕入（売上仕入）の形態をとっている。店舗環境に関する投資や販売人員体制は全て、幹事会社である山陽染工が行なっている。



図表3-6. 4ブランドの取引関係
(ヒヤリングをもとに筆者作成)

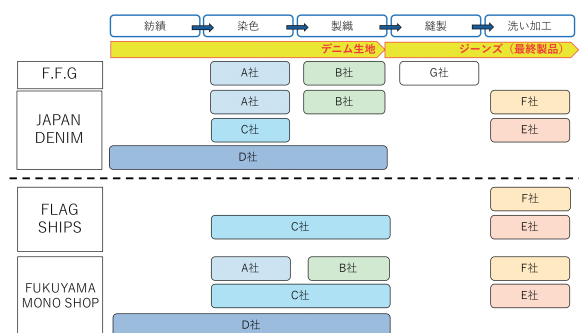
3.3. ローカルブランドの構成企業とサンプリング

さて、これら4種類の地域ブランド（2つのファクトリーブランドと2つのアソートメントブランド）の参加企業を一覧化したものが図表3-7となる。本稿では、参加企業の側からみた各地域ブランドへの参加意向を明らかにすることを目的としている。そのため、複数のローカルブランドへ参加しているデニムサプライチェーン構成企業を対象としている。なぜならば、構成企業が参加する地域ブランド間を比較し、自らの位置づけや地域ブランドに対する評価をしやすいと考えられるからである。図表中に、全参加企業のうち、複数の地域ブランドへ参加しているデニム関連企業をマーキングしている。

さて、これらの調査対象となる参加構成企業をデ

	F.F.G	JAPAN DENIM	FLAG SHIPS	FUKUYAMA MONO SHOP
取扱品目	ジーンズ衣料	ジーンズ衣料、雑貨	デニム雑貨他	デニム雑貨他
業種	問業種	問業種	問業種	問業種
流通チャネル (直営を中心に)	ホルスワークス 広島県福山市	バリゴ (アクセ) 全国区 (中四国エリア+東京圏)	アイネス福山テナント展開 広島県福山市	天海屋福山店インショップ 広島県福山市
	※催事や国内即も実施	※国内における即、海外における展示会開催も実施		
ブランド設立年	2018年	2019年	2019年 (展開終了)	2020年秋
参加企業	坂本デニム(株)	染織 (有)アルファ企画	加工 (有)アルファ企画	(有)アルファ企画
	篠原テキスタイル(株)	製織 菱友商事(株)	生地 (有)中村金福工場	制アシスター
	(株)NSG	縫製 豊和興	加工 制サード	制アパークス
	ホルスワークス	販売 日本デリバリーサービス(株)	縫製 山陽染工(株)	(有)猪原勝織物
	高橋ネーム(株)	刺繍 カイハラ(株)	生地 陶工房 陶酔	岩瀬商店(株)
	制アシナ	洗濯 クロキ(株)	生地 制四川	カイハラ(株)
	制一色	貴材 クワダ染業(株)	加工 nuu story	制キャストム
		(株)松井被服	縫製 制中山館断	制サード
		(株)西江デニム	加工 制三陽	坂本デニム(株)
		制NO LIMIT FACTORY	縫製 徳岡伝統建築研究所	山陽染工(株)
		大江被服(株)	縫製 制キャストム	制四川
		坂本デニム(株)	染織 制心石工芸	篠原テキスタイル(株)
		(株)四川	加工	中国紡織(株)
		篠原テキスタイル(株)	生地	制中山館断
		サン・ブリーツ(株)	加工	松葉製作所
		(有)タグチ	加工	(有)ミルクリエイト
		宇田被服(株)	縫製	ROBE DE SETOUCHI
		吉和織物(株)	生地	制美希制織工芸
		山陽染工(株)	染色	制タケヤリ
		上記の企業含む31社 (2021年9月現在)		ベガサスキャンドル(株)

図表3-7. ローカルブランドとデニム関連参加構成企業 (筆者作成)



図表3-8. サプライチェーン上における調査対象企業 (筆者作成)

ニム生地・ジーンズ製品のサプライチェーンごとに整理したものが図表3-8となる。

先述の通り図表中の上部2つ (F. F. GとJAPAN DENIM) はファクトリーブランドであるため、サプライチェーンそのものへの参画 (BtoBとしての最終製品に参画) である。いずれのブランドも参加構成企業名は製品タグや店頭・媒体 (POP類) 等で開示されている。他方で下部2つ (FLAG SHIPSとFMS) はアソートメントブランドであるため、参加構成企業はサプライチェーン上の各工程に位置づけられていて

も、各企業でデニム関連雑貨などの最終製品 (BtoCとしての最終製品) を提供している。いずれのブランドも参加構成企業名は店頭・媒体 (POP類) 等で開示されている。各地域ブランドに複数参画しているデニム関連企業は図表中でみるとA～Fの合計6社存在するが、本稿ではこれらを対象に調査を進める。

4. リサーチクエスションとリサーチ概要

さて、ここでいくつか本稿におけるリサーチクエスションを明らかにしておきたい。次の4点である。

- RQ①ファクトリーブランドの強み・弱みとはどのようなものか
- RQ②ローカルブランドに対する参加の動機や関わり方はどのようなものか
- RQ③BtoC製品事業とBtoB事業との関係性はどのようなものか
- RQ④各工程企業の位置づけの差異によってローカルブランドへの影響は変わるものなのか

かれら参加企業はOEMだけでなく、自社ブランドを有する企業の顔も併せ持つ。こうした中で、産地

	工程	調査番号	対象者	ヒヤリング日時	F.F.G	JAPAN DENIM	FLAG SHIPS	FUKUYAMA MONO SHOP
A社	染色	本調査①	a氏	2021年9月13日(月)	●	●	—	●
B社	製織		b氏	14時30分～16時30分	●	●	—	●
G社	縫製	本調査②	g氏	2021年9月9日(木)	—	●※	●	●
C社	染色・製織		c氏	13時～15時20分	—	●	—	●
D社	紡績・染色・製織・加工	本調査③	d氏	2021年9月8日(水) 13時～14時	—	●	—	●
E社	縫製加工	本調査④	e氏	2021年9月10日(金) 14時～15時25分	—	●	●	●
F社	洗い加工	本調査⑤	f氏	2021年9月10日(金) 10時30分～12時10分	—	●	●	●

※C社は染色工程を担い、製織については関連会社を有する。同社はJAPAN DENIMにおいては、染色での参加となっている。

図表4-1. ヒヤリング調査の概要(筆者作成)

企業はローカルブランドに対して一定の期待を寄せている。これまでは、どちらかというとファクトリーブランドを立ち上げた幹事会社側(商品企画側)の視点での研究がみられるが、本稿では参加企業側の視点で捉えたい。

本稿では先述のローカルブランド参加企業6社について、半構造化面接によるヒヤリングを実施した。各企業のサプライチェーン上の位置づけと、4ブランドへの参加状況を含む調査概要は図表4-1の通りである²⁵。

5. 6社へのヒヤリング結果とその考察

ここでは、リサーチクエスションに合わせた形でヒヤリング結果とそこから得られた意義について述べる。まず、そもそもファクトリーブランドの強み・弱み(RQ①)とは何か、についてローカルブランド参加企業へヒヤリングをした内容をまとめた。その上で、第2項ではサプライチェーンの川上側の参加企業群からみた回答、第3項ではサプライチェーンの川下側の参加企業群からみた回答に大別して整理をしたい。また、これら第2・3項においては、それぞれローカルブランドへの参加動機や関わり方(RQ②)、BtoB商品とBtoC商品との関係性(RQ③)について述べていく。第4項では、RQ④に対応する形で川上・川下企業それぞれがローカルブランドにどのような影響を見出しているかを整理したい。また、第5項ではローカルブランドの販売機能に関わる部分について、追加して紹介したい。

5.1. ファクトリーブランドの強み・弱みとは何か(RQ①)

ここで、ファクトリーブランドの強み・弱み(RQ①)に対する各社からのヒヤリングの内容を紹介したい。図表5-1を見てみよう。まず、「強み」であるが、ファクトリーブランドはOEM生産と違って独自性や尖った製品を市場投入できる強みがある。それは、各企業が自分の得意とする技術を前面に出したり、あるいは豊富な素材・技術の知識を活かしたりすることで最終製品に表現できるメリットがあるからである。またOEMの場合、これまではどちらかというと、メーカーや商社の仕様通りに作れるのかについて腐心しており、(素材・技術知識の豊富さに裏打ちされた)作り手自身のアイディアや工夫があっても、それを伏せていた。つまり、それらを活かしてこなかったという(C社)。さらにはメーカーや商社の製品化の過程の中で、アピールしたいと考える素材・技術を表現したものを生み出すことが難しいという。

「やっぱり間に中間の事業者が入れば入るほど、結構いろいろな難しい面…かなり突っ込んだ話をしていかないと、なかなか最終製品にまでなっていない」(C社)。

こうした素材・技術といった商品の差別化要素は、商品化の過程でそぎ落とされるばかりでなく、仮に用いられたとしても企業名が伏せられてしまうことになる。大手のブランドは、守秘義務契約の下で独自素材・技術を企業名とセットでアピールできない

状況になる。そこを克服するのがファクトリーブランドの強みとなる。

また、工場由来である点や地域性といった強みもある。工場由来であれば信頼性が高まり、生産の柔軟性を活かすことも可能である。工場が立地する地域性を活用した（地域イメージを連想させるような）アピールもできる。

消費者のニーズについては、きめ細かな対応が可能であり、特にオーダーではその能力を発揮できる。シーズンの切り替わりが激しく多くの売れ残りが在庫が廃棄されるファッション一般に比して、顧客とゆったりキャッチボールできる商品提案は魅力であるという（A社）。

他方で「弱み」についてである。デザイン面での弱さのほか、知名度の低さに由来するプロモーション面（発信や見せ方）・流通チャネル面（販売）での弱さを指摘する声が多い。また、大量生産に馴染まずコスト高になることも指摘される（F社）。また、継続していく仕組みづくりの難しさについても触れている（F社）。

しかし、これらの強みと弱みは表裏一体である。NBではどうしても大量販売をベースに置いているため、同質化の危機にさらされやすい。売れるデザインは発信や流通が得意でも、製品の差別化要素を実現しづらいことになる²⁶。他方で、自己満足に陥らずに市場性を加味してファクトリーとしての独自性

を出すことができれば、盤石なブランドを構築できるかもしれない。

「自分たちがやるブランドをもし作るのであれば、自分たちの技術とかそういうものに誇りを持った商品（を：筆者注）作らないと意味がないんじゃないかな…」（C社）

5.2. サプライチェーンにおける川上側の参加企業について（A・B・C・D社）（RQ②・③）

まず、川上企業における「ローカルブランドに対する参加の動機や関わり方」（RQ②）である。「F. F. G」と「JAPAN DENIM」（ファクトリーブランド）に対しては、川上参加企業は両ブランドが産地名を出して商品を作っていくことに対して関心を持ち、前者はこれまでオール福山メイドのジーンズがなかったことから参加に前向きになったという（B社）。また、前者については地元を起点とした発信、後者に対しては海外に向けての発信という、投入先市場についての使い分けが動機としてあったという（A社）。また、D社は平時より海外を含む大手メーカー、ナショナルブランドメーカーとの取引の関係性が強いいため、翻って地元の打ち出しについては積極的に参加したいということであった（D社）。他方で「FMS」（アソートメントブランド）であるが、いくつかの雑貨品の取り扱いの依頼があった（A・B社）ほか、生地を提供することによってそれを幹事会社がオリジナル商品化する取り組みもなされており（A・B・D社）、生地を中心としたアソートメントブランドの参加がなされているといえる。

次に、「BtoC製品事業とBtoB事業との関係性はどのようなものか」（RQ③）である。これら染色・製織といった生地製造を中心とする企業群は、「F. F. G」や「JAPAN DENIM」のようなファクトリーブランドを通じて、デザイナーや海外の顧客から選択肢として選んでもらえることに主眼を置く（A, B, D社）。さらに、デザイナーに生地を使ってもらいやすくするようなサポート活動（提案営業）も行なっている（D社）。他

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none">・ 独自性、尖ったもの、キャラクターを出せる。・ 自らの技術をアピールできるものを作りやすい。・ 作り手が好きなもの・作りたいものを作れる（質・量ともに）。・ 素材や技術に関する豊富な知識をバックボーンとした様々な表現ができる。（プロダクトとしてのストーリーの発信）・ 工場そのものが前に出るため、裏書（保証）になる。・ 地域性（その地に密着した工場）を武器にできる。・ OEMでは伏せられたような現場の工夫や作り手の良いと思うような要素を出せる。・ 流通の現場で陳列の大小を調整できる（工場でバリエーションを整えられる）。・ お客さまとゆったりキャッチボールしながら作れる（オーダーなど）。	<ul style="list-style-type: none">・ 知名度の低さ。（ファクトリーブランドの競合ある中で）・ デザイン面での弱さ。・ 自己満足の商品となってしまう危うさ。・ 発信・見せ方・プロモーションが上手くない。・ 流通チャネルの弱さ（販売、出口部分の弱さ）。・ 大量に作れない。・ 市場が求める売価設定にできない（BtoB参画に比べ、コストが高くなる）・ 継続していく仕組みづくりの難しさ

図表 5-1. ファクトリーブランドの強みと弱み
（出所）ヒヤリング調査を基に筆者作成

方で、アソートメントブランド（「FMS」）においては、生地を提供を通じた間接的なかわりによって、末端消費者からの指名購買を狙っている（A, B, D社）。これを、C社は「ニーズの逆流」と呼んでいる。これらのことからいえるのはあくまでBtoB事業を基軸にしながら、BtoCの役割を、生地を中心とした間接的な関わりをもってBtoB事業に還元させるものとしている。

5.3. サプライチェーンにおける川下側の参加企業について（E・F社）（RQ②・③）

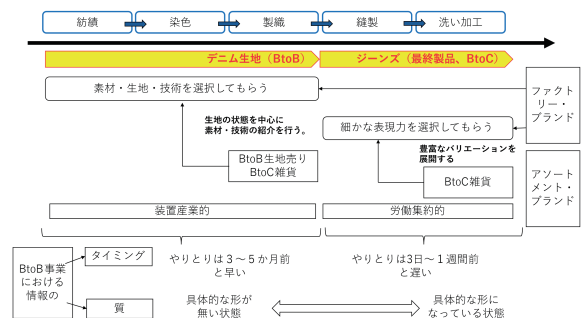
川下企業におけるローカルブランドに対する参加動機や関わり方である（RQ②）。「JAPAN DENIM」については、デザイン面の勉強もかねて、あるいは多くの顧客の目に触れ宣伝効果になることを期待して参加したという（E社）。デザイナーとの関わりや東京を含む消費地への小売店舗での露出がキーになっているといえる。「JAPAN DENIM」では加工という最後の表現力の部分になるため、数多くの加工事業者がピックアップされており、刺繍や洗い加工もデザインによって事業者が変わることになる。つまり、採用は大きくデザインに左右されることになる。他方でアソートメントブランド（「FLAG SHIPS」「FMS」）であるが、いずれも参加と同じタイミングに、各社独自の単独の自社製品ブランド（デニム雑貨）を並行して開発したばかりであり、それらを発信したり販売したりする場を探していたという（E, F社）。そして、特に「FMS」では百貨店での展開であることから、高い知名度と集客力を期待して、市場調査的な意味合いも含めて参加をしたいということになったという（E社）。

次に、「BtoC製品事業とBtoB事業との関係性はどうなものか」（RQ③）である。BtoC市場の製品においては、E, F社いずれも明確なコンセプトを持ったデニム雑貨の自社ブランドを展開している。そこには細かなバリエーションや手作業のような表現力をともなう多様なニーズに応えようとする意図がみられる。もちろん、BtoB事業（OEM）は基軸にあるのだが、ファクトリーブランドにおいては多様な選択肢の1つに過ぎなくなってしまう。BtoCに一定の

力点を置いているといえる。

5.4. 各工程企業の位置づけの違いとローカルブランドへの影響（RQ④）

このようにしてみるとデニム生地の前工程の川上企業群と、後工程の川下企業群とは、ローカルブランドに対する参加動機やBtoC展開の場の位置づけが異なることが分かる。そこには、デニム生地を最終出荷品とするか、あるいはジーンズ製品を最終出荷品にするかという事業構造そのものの差異もあるだろう。しかし、そこには共通してBtoC商品に企業名を結びつけて意味を見出そうとし、何らかの役割を期待しようという意図がみられる。そして、各工程企業の位置づけの差異に基づくローカルブランドへの影響については、情報獲得のタイミングと得られる情報の質の違いにあると考えられる。



図表5-2. 各工程企業の位置づけとローカルブランド参加の意味
（出所）ヒヤリングをもとに筆者作成

図表5-2をみてみよう。これら参加企業は一般にジーンズのOEM受注において最終製品メーカーや商社から依頼がなされる。その際に、川上側の企業は市場投入から3～5カ月前に依頼があるのに比して、川下側の企業は市場投入される寸前の3日～1週間前までに依頼がある。しかし、その情報は前者が漠然としたものであるのに対し、後者はより最終製品に近い具体的なものとなる。したがって、ファクトリーブランドへの表現に際しては、川上側企業は生地ベースの素材の価値伝達が主となりどちらかというとBtoC雑貨は従たる存在であるが²⁷、後者は

BtoC雑貨の表現をきめ細かくすることでその技術力を伝達することに主眼を置いてみるとみることができる。各工程企業における位置づけの差異は、ローカルブランドでの表現方法に影響をもたらしているといえる。

5.5. ローカルブランドにおけるプロモーションと小売流通について

さて、今回の調査を通じてファクトリーブランドの「弱み」にも挙げられていた「プロモーション」「小売流通」に焦点を当てたい。中でも産地構成企業自らが幹事会社となってきた「F. F. G」「FLAG SHIPS」

「FMS」は、自らプロモーション機能や販売機能を経験してきたことがローカルブランドの打ち出しの工夫につながっているはずである。ローカルブランドが有する弱みをどのように克服すべきか、これまでの参加企業側の状況ではなく、幹事会社側・運営側の観点で整理していきたい。

「F. F. G」については、縫製会社G社（幹事会社）が百貨店等での催事出店を実施している。その中で、百貨店内の販売の場で、数多くのブランドや、同種のファクトリーブランドからも大きな刺激を受けているという。その中で気づきとして、ローカルブランドは作り手優先ではなく、ユーザー優先で各地の百貨店（現地市場）に合わせた展開ができる能力が必要だとしている（G社）。

次に「FLAG SHIPS」であるが、これは参加企業が直接に等分の運営を負担するという形である。参加企業（運営当事者）の1社はこれを「共有財産」と呼ぶ。つまり、店番をした苦勞を分かち合い、異業種を含むものづくり企業のネットワークを形成するというきっかけを作った意義を指摘している（F社）。また、福山のものづくりの商品に対する需要への気づきや、ワークショップ等を、ブランド名を冠して集積単位で実施できたことの成果を挙げている（E社）。

「FMS」においては、取り扱う商品についてどこにでも置いてある商品ではなく、「一目見てわかる技術」、「（福山：筆者注）ならではの商品」である必要があるという（C社）。その企業ならではの技術が消

費者にとって分かりやすいものであり、「技術の見せ方」の工夫を施すことが、こうしたローカルブランドの強みを発揮することに繋がるという（同C社）。他方で、販売スタッフに対しては「メーカーの立場の考え方を理解してあげて」と伝えているという（同C社）。まずスタッフは、メーカーそれぞれの思いや決断を理解し、小売観点で当初から「売れない」と決めつけるのではなく、いったんメーカーの観点で置いてみることを心がけているという（同C社）。メーカーが行う小売（販売）であるからこそ、素材・技術面での目利きと、市場面での支持を上手くつなぎ合わせる、両方の観点から需給のマッチングを実行しようとする姿勢といえる。

また、「FMS」はものづくりを流通の現場へ押し出し、洗練された小売空間を形成しようという試みでもある。福山で同じ立場でオリジナルブランドを立ち上げようとする参加企業にとっての展開の場、各参加企業の新卒採用の際にイメージを伝える場、出張で得意先が来た時に福山駅の起終点として実際の商品を見てもらうショウケースとしての場など、多くの役割を担っている（C社）²⁸。また、先述のファクトリーブランドの弱みに挙げられていた継続的なつながりを維持するために、地元デザイナー（店舗設計や広告等）の育成も急務であるという（C社）。こうした、プロモーションや小売の場を地域内で継続的に機能させていくことも強いローカルブランドを構築するうえで重要である。

6. 考察と結論

本稿では、ヒヤリング調査をもとに4つのリサーチクエストンに答えてきた。それは、顕名性を梃子に、ファクトリーブランドに期待を寄せながら、OEM事業と並行して商品展開をしてきたローカルブランド参加企業の二面的な戦略を実態として理解することに繋がった。かれらは、各々の立ち位置でローカルブランドを見てきたが、とりわけサプライチェーン上の川上側と川下側では、ローカルブランドに期待する役割が抽象的であったり具体的であったり、あるいはBtoB商品とBtoC商品のもつ役割が異

なっていたりしている。OEM事業に繋がるきっかけとしてのローカルブランド商品は、工程の位置に応じて、表現の仕方が異なることが分かった。

他方で、本稿で取り扱った事例は小売やプロモーションの場を参加企業に経験させるものでもあった。いずれの参加企業も、小売の経験や視点に関して大きな学びがあったというが、特に素材・技術においてファクトリーブランドが陥りがちな技術に対する自己満足や技術のわかりにくさといった弱みを克服し、販売機会を商品開発にフィードバックさせる契機を生み出せそうである。

ローカルブランディングを成立させるためには、持続的な仕組みが必要である。そして、本稿で紹介した参加企業のニーズを、各立場から整理して対応していかねばならないだろう。

7. 残存課題と展望

さて、本稿ではローカルブランド参加企業という供給事業者側からの考察・比較検討を行ってきた。特に参加企業側の状況を確認しながら、加えて幹事会社側についても検討を行なった。しかし、市場側における「ファクトリーブランド」の評価に関する考察ができていない。また、ヒヤリング調査の中で、ローカルブランド参加企業において単独による独自ブランドの開発がみられ、特にアソートメントブランド内においても複数のブランドの入れ子構造がみられる。いずれも市場投入から時間を経っていないため検討には少し時間を要するが、NBとPB、LB（ローカルブランド）との関係性は、それぞれの概念相互の位置づけに影響を及ぼしそうである。今後の筆者の検討課題として受け止めたい。

※本稿では数多くの取材対象企業その他企業・団体（福山市産業振興課を含む）のご協力のもとで調査・研究を実施することができた。記して御礼申し上げます。なお、本論文は一般社団法人民間都市開発推進機構都市研究センター・令和2年度都市再生研究助成「ローカルブランディング実現のための基盤整備に関する研究」の一部である。

【参考文献】

- ・伊丹敬之・橘川武郎・松島茂（1998）『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』（有斐閣）
- ・稲水伸行・若林隆久・高橋伸夫（2007）「産業集積論と〈日本の産業集積〉論」『赤門マネジメント・レビュー』6巻9号，pp.381-411.
- ・井上近子（2014）「倉敷市児島地区における地域産業に関する研究—ジーンズ産業を中心として—」『目白大学短期大学部研究紀要』50号，pp.65-76.
- ・猪口純路・小宮一高（2007）「産業集積における事業システムの多様性—児島ジーンズ集積の事例から」『香川大学経済学部研究年報』（47），pp.91-116.
- ・江成穰・平岡和久・石川伊吹・小杉隆信・矢野晴香・岡持景太・張安琪・夏向光・李文昭・唐紫宸・小幡範雄（2019）「倉敷市児島地区繊維産業の現状と課題—児島ジーンズストリートの取り組みに注目して—」『政策科学』26巻2号，pp.131-143.
- ・岡山県アパレル工業組合（2018）『ジーンズソムリエ資格認定試験公式テキスト第4版』（岡山県アパレル工業組合・倉敷ファッションセンター株式会社）
- ・恩蔵直人（1997）「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」『早稲田商学』372号，pp.1-32.
- ・加護野忠男，1999，『＜競争優位＞のシステム—事業戦略の静かな革命—』（PHP新書）
- ・加護野忠男，2005，「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』第192巻第6号
- ・加護野忠男・井上達彦，2004，『事業システム戦略』（有斐閣）
- ・加護野忠男・山田幸三（2016）『日本のビジネスシステム』（有斐閣）
- ・許伸江（2018）「アパレル産業における新たなマッチングビジネスと小規模工場」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』25号，pp.69-83.
- ・小林哲（2016）『地域ブランディングの論理』（有斐閣）
- ・ジーンズソムリエプロジェクト事務局（2018）

- 『ジーンズソムリエ資格認定試験公式テキスト』
(岡山県アパレル工業組合・倉敷ファッションセン
ター(株))
- ・篠原航平 (2017)「日本の中小繊維企業の再興ーア
パレル工場のファクトリーブランド展開ー米富織
維COOHEMの事例」『繊維トレンド』(東レ経営研究
所) 124号pp. 24-33.
 - ・四宮正親 (2014)「伝統と革新: カイハラ株式会
社のケース (日本企業のものづくりを考える)」『関東
学院大学経済経営研究所年報』36, pp. 140-147.
 - ・島田了「カイハラ(株)のプレミアムデニムー緋から
デニムに転換、広島から内外有名ブランドジーン
ズに生地を提供ー」長沢伸也編著 (2009)『地場・
伝統産地のプレミアムブランド戦略』(同友館)
 - ・関満博・及川孝信編 (2006)『地域ブランドと産業
振興』(新評論)
 - ・繊維流通研究会 (2010)『JEANS HAND BOOK
新訂9版』(繊維流通研究会)
 - ・田中英式 (2010)「産業集積内ネットワークのメカ
ニズムー岡山ジーンズ産業集積のケース」『組織科
学』(組織学会) 43(4), pp. 73-86.
 - ・田中英式 (2018)『地域産業集積の優位性: ネット
ワークのメカニズムとダイナミズム』(白桃書房)
 - ・谷山太郎・高橋健太 (2014)「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(3), pp.
109-136.
 - ・塚本僚平 (2016)「地場産業産地における構造変化
と産地維持: 岡山県倉敷市児島地区におけるジ
ーンズ生産を事例に」『商経論叢』(九州産業大学商学
会) pp. 57(2), 89-106.
 - ・電通abc project編 (2009)『地域ブランドマネジ
メント』(有斐閣)
 - ・電通abc project編 (2018)『プレイスブランディ
ング』(有斐閣)
 - ・根本重之 (1995)『プライベート・ブランドーNB
とPBの競争戦略』(中央経済社)
 - ・博報堂ブランドプロジェクト編著 (2006)『地ブ
ランド』(弘文堂)
 - ・ファッションビジネス学会監修 (2006)『ファッ
ションビジネス用語辞典 改訂版』(学校法人文化
学園文化出版局)
 - ・矢野経済研究所 (2019)『デニム・カジュアル白書
2019』(矢野経済研究所)
 - ・山崎広明・阿部武司 (2012)『織物からアパレルへ
ー備後織物業と佐々木商店』(大阪大学出版会)
 - ・矢作敏行編著 (2014)『デュアル・ブランド戦略』(有
斐閣)
 - ・山田敏夫 (2018)『ものがたりのあるものづくり
ファクトリーが起す「服」革命』(日経BP社)
- 【参考資料】
- ・磯山友幸 (2019)「“よそ者”が気づかせてくれた
『福山デニム』の価値」『ウェッジ』(2019年12月
号) pp. 78-80.
 - ・猪木正実 (2013)『繊維王国おかやま今昔ー綿花・
学生服そしてジーンズ』(日本文教出版)
 - ・倉敷ファッションセンター(株) (2019)『岡山県のユ
ニフォームとデニムジーンズの歩み』(岡山県産業
労働部産業振興課)
 - ・甲賀一郎・樋口尚平・苦米地香織 (2020)『ジーン
ズ アンド カジュアルリーダー 2020SS』(繊維
流通研究会)
 - ・杉山慎策 (2009)『日本ジーンズ物語』(吉備人出
版)
 - ・福山市教育委員会 (2015)『大好き! 福山』(福山
市)
 - ・福山市史編さん委員会 (2014)『福山市史 近代現
代資料編Ⅱ 産業・経済』(福山市)
 - ・福山市史編さん委員会 (2017)『福山市史 原始か
ら現代まで』(福山市)
 - ・向井幸明 (2016)「ジーンズで注目集めるファク
トリーブランド立ち上げの動きー独技術を生かし
た新たな事業展開」『繊維トレンド』(東レ経営研究
所) 121号pp. 52-55.
 - ・多和和彦 (1959)「児島に於ける繊維工業の歴史」
『児島産業史の研究』(児島市味野「児島の歴史」刊
行会)第2部
- 1 「デニム関連企業MAP」(福山市産業振興課作
成)によれば、5市に存在する87社(福山市45社、

- 尾道市1社、府中市9社、笠岡市(岡山)3社、井原市(岡山)29社)をリスト化している。本稿でもこれらエリアを含むものとしてとらえる。
- 2 本稿で対象とするエリアは、広島県福山市を中心に、府中市、尾道市(以上広島県)、井原市、笠岡市(以上、岡山県)を含む備後圏域(5市)とする。特に岡山県井原市は、国内生産デニム生地が発祥の地といわれる。
- 3 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)は製造小売業であるが、ここではファストファッション一般のみならずラグジュアリーブランドをも含んで捉えることとする。
- 4 ユニクロは2017年、自社SPA製品の製造企業名をリストとして公開した。本稿で触れたカイハラもデニム生地供給企業として、企業名が明かされることとなった。
- 5 和田ら(2009)は、企業の地域の関わり方を3つに類型化し、①企業城下町、②企業の地域への社会貢献(CSR、メセナ等)、③企業と地域との相互貢献とし、前二者の一方的な貢献より、後者の相互貢献が望ましいとしている(pp.214-215)。
- 6 ファッションビジネス学会監修『ファッションビジネス用語辞典 改訂版』(文化学園文化出版局)「ファクトリーブランド」の項(p.276-277)参照。
- 7 繊維流通研究会(2010)によれば、最終製品であるジーンズの総生産量は成熟期にあり、2007年の95,000着(日本ジーンズ協議会数値+協議会以外(ユニクロ等)を含む推計値)をピークに減少傾向にあるとされる(同pp.106-107、なおこの場合のジーンズは、ボトムスのみならずトップス・子ども服を含む)。40,000着規模へ縮小したとされる記載については、甲賀ら(2020)p.6「巻頭言」より。
- 8 矢野経済研究所(2019)によれば、ジーンズの市場規模推計は4,260億円、9,010万点とされる(2017年度推計, pp95-97. なおこの場合のジーンズはデニム生地のボトムスと定義される)。売上高ベースでは2015年以降下降トレンドにある。
- 9 主要13社32,024百万円のうちシェア51.0%を占めるカイハラは16,342百万円(2017年度)であり、世界10位の生産能力を誇る(年間8,400万m)。矢野経済研究所(2019)p.252, 258を参照。
- 10 産業集積研究は集積内部の生産の柔軟性や技術の補完・依存関係についての既存研究が多く、市場側、つまり需要接続の役割を果たす企業や、発注側の視点による研究を活発化させるべきであるとされる(田中2010, 稲水・若林・高橋2007)。本稿では、ローカルブランドの幹事会社の小売流通(需要側)の議論については5. 5. で触れることとする。
- 11 福山市教育委員会(2015)『大好き! 福山』(福山市)より。
- 12 この部分は、2020年9月4日(金)Fuku-biz池内精彦氏(於 Fuku-biz)へのヒヤリング調査(予備調査①)、2020年10月7日(水)NSG名和史普氏、篠原テキスタイル篠原由起氏へのヒヤリング調査(於 篠原テキスタイル本社、予備調査③)、「プレスリリース資料(2018.10.19)」及び磯山(2019)に拠っている。
- 13 福山市産業振興課提供資料より。
- 14 この部分は2021年5月17日(月)同社へのオンライン面接調査による。ヒヤリング対象者はアクセ専務取締役高垣道夫氏および内山直昭氏(グローバル事業部長)(同日10時30分~11時40分、ZOOMにて)。
- 15 デザイナーによる参画ブランドとしては、「AG」「AMERI」「ATTACHIMENT」「CINOH」「CLANE」「COOHEM」「CULLINI」「DENHAM」「EZUMI」「KAZUYUKI KUMAGAI」「KURO」「LACHEMENT」「LOKITHO」「MARKAWARE」「MULLER OF YOSHIOKUBO」「MUVEIL」「PARIGOT」「RED CARD」「TH」「TU ES MON TRESOR」「UJOH」「UN3D」「YANUK」「YOSHIOKUBO」の24ある(2021年9月時点)。
- 16 PARIGOT店内には「LE DENIM(ル デニム)」と呼ばれるデニム専用コーナーがあり、この中で「JAPAN DENIM」ブランドを展開している。
- 17 2019年3月27日~4月30日及び2020年8月26

日～9月22日の2回、GINZA SIX内の店舗同一フロアの賃貸区画外で「JAPAN DENIM」ブランド名義のPOP UP展開を行なっている。

18 以降の記述は、2021年6月11日（金）（13時30分～16時30分）にレザースタジオサードにおいて実施された三島進氏（同社社長であり、FLAG SHIPSの副キャプテンを担っていた）へのヒヤリング調査及び「FLAG SHIPS CONCEPT BOOK」（2019年7月発行）の記載に基づいている。

19 C社からのヒヤリングによれば、ブランド商材は福山市の企業を中心にしながら、瀬戸内エリア圏内の出身のものづくり企業によるものも取り扱いに含めている。なお、福山市以外の企業紹介POPには「ゲスト」との表記をつけているという（本調査②：C社より）。

20 「FMS」の概要については、2021年6月25日（金）（11時～12時30分）に天満屋福山店において実施されたC社c氏に対するヒヤリング調査に基づいている（天満屋営業担当者同席）。

21 もっとも卸売を含めると計6店舗（福山、神戸、埼玉）での取り扱いがなされている（2021年9月時点）。

22 本稿では、「ファクトリーブランド」は先述のp.3の厳密な定義にとらわれず、単に産地企業名の顕名性（ファクトリー企業名を開示する）に特徴があるものとしてとらえたい。①本論文にもある通り縫製企業以外の工程の事業者によるファクトリーブランドがあること、②セレクトショップにおいてもSPAを含む多様な形態があること、③PARIGOTそのものが広島県尾道市発祥のセレクトショップであり産地エリアとの関わりが強いこと、などから「JAPAN DENIM」は本稿では広い意味でのファクトリーブランドと位置づけたい。こうした産地企業を監修するセレクトショップはあまり類例がないとみられる。なお、セレクトショップの多様化については、岩高（2003）が7類型に分けている。岩高要子（2003）『セレクトショップ バイヤーへの道』（ファッション教育社）。

23 直営店舗以外に2021年3月～三越伊勢丹グループ5店舗にも「JAPAN DENIM」が商品として展開

されるようになっている。同社の卸売事業も国内外含め活発化しているといえる。

24 福山市内のデニム産地企業に関する予備調査（①～⑦）及び岡山・児島ジーンズ産地に関する予備調査（⑧～⑨）については下記の通りに実施している。

調査NO	企業・団体名	日時・場所	インフォーマント	機能	ヒヤリング事項
予備調査①	a社	2020年9月4日（金） 10：00～11：00 於 ローズコム	'a氏	経営相談	F.F.Gブランド立ち上げ経緯
予備調査②	B社	2020年9月17日（木） 13：00～17：00 於 B社本社	b氏	縫製（織布）	縫製工程について F.F.G.にて果たす役割
予備調査③	G社	2020年10月7日（水） 10：00～13：10 於 B社本社	g氏	縫製	縫製工程について F.F.G.立ち上げ経緯
予備調査④	A社	2020年11月26日（木） 14：00～16：00 於 A社本社	a氏	染色	染色工程について
予備調査⑤	F社	2020年12月9日（木） 14：00～17：30 於 F社本社	f氏	洗い加工	洗い加工について
予備調査⑥	E社	2021年6月18日（金） 10：15～12：00 於 E社本社	e氏	刺繍加工	刺繍加工について
予備調査⑦	D社	2021年7月23日（金） 13：20～14：00 於 F社工場応接室	d氏	整理加工	一貫工程について （紡績・製織・染色・整理加工）
調査NO	企業・団体名	日時・場所	インフォーマント	機能	ヒヤリング事項
予備調査⑧	X社	2020年9月29日（火） 15：00～16：30 於 X社児島本店	x氏	BtoC	店舗戦略、 ジーンズストリート 出店について
予備調査⑨	Y社	2020年11月13日（金） 10：00～11：00 於 Y社本社	y氏	BtoC	ジーンズストリー の成立経緯、製品戦略

25 本稿における調査とは、本図表4-1にある「本調査①～⑤」を指す。ここはローカルブランド複数参加企業6社（A～F社）の他、幹事会社1社（G社）を含む。なお、特に断りのない場合、A～G社の発言記載（本文中または脚注中「（○社）」と表記）については、本図表4-1記載の対象者からの本調査①～⑤のヒヤリング内容に基づく。

26 「売れるもの…お客さんが求めるもの…を突き詰めていった結果がこれか（「みんな同じ商品になっている」状態を「これ」としている：筆者注）」（C社）というところに問題意識を有している。

27 A, B, D社はFMSにおいて、異なる生地を同一型で起こすジーンズを展開しているほか、A, D社については生地の量り売りを実施している（B社は個別にリサイクル素材によるBtoC雑貨を展開している）。こうしたことから、アソートメントブランドにおいても生地としての強みを発揮する展開となっていることが分かる。

28 C社はこのFMSブランドの「公共」的な意味合いを重視している。福山ものづくり企業の地域プラットフォームとの認識であるといえる。

A study on the conditions for establishing local branding from the viewpoint of
manufacturing participating companies
—A case study of companies participating in denim textile and
jeans in fukuyama and bingo production areas—

Takeo IKEZAWA

Abstract

The Fukuyama and Bingo regions are characterized by denim textile production areas, but among them, there are B2B companies participating in local brands (LB) that seek to increase product value in the B2C business by clarifying the company name. The purpose of this paper is to clarify the actual situation of participation in local brands from the standpoint of each participating company by hearing with a total of six companies participating in more than two types of LB. In this paper, four research questions were set as follows. These include (1) the recognition of the strengths and weaknesses of the factory brand, (2) the motivation and involvement of local brands, (3) the relationship between B2B and B2C products, and (4) the impact of differences in positioning in the supply chain on local brands. As a result of the hearing, while listing the strengths and weaknesses of the factory brand and showing that it is two sides of the same coin ((1)), the upstream companies are drawing into the B2B business through product development centered on the fabric, and the downstream companies are trying to attract them to the B2B business through product development centered on miscellaneous goods. They were commercialized materials and technologies for selection, but there were differences in the expression method ((2) to (4)).

In addition, the development of local brands will at the same time make participating companies experience the field of retail. I would like to point out the possibility that awareness in the market will overcome the weakness of the factory brand.

Keywords : Local branding, Factory brands, Assorted factory brands,
Denim textiles, Jeans, Industrial agglomeration, Supply chain

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1405

