

家具産業におけるコミュニケーション戦略の研究
報告書

平成16年3月

財団法人岐阜県産業経済振興センター

目 次

第 1 章	調査研究の概要	
1-1	調査研究の背景と目的	2
1-2	調査研究の全体構成	2
第 2 章	家具業界におけるコミュニケーションの方策の現状	
2-1	国内家具業者	3
2-1-1	A 社	
2-1-2	B 社	
2-1-3	C 社	
2-2	海外家具業者	16
2-2-1	D 社	
第 3 章	先駆的事例におけるブランドに対する取組	
3-1	産地ブランド	20
3-1-1	喜多方ラーメン産地の取組	
3-2	企業ブランド	22
3-2-1	アパレル企業の取組	
3-2-2	(株)A B design の取組	
3-2-3	(株)イデー の取組	
第 4 章	飛騨地域家具産業におけるコミュニケーション戦略のあり方	
4-1	家具業界におけるコミュニケーションの方策	28
4-2	家具業界におけるブランド戦略	30
4-3	飛騨家具産地ブランドのコミュニケーション戦略	32

第1章 調査研究の概要

1-1 調査研究の背景と目的

本調査は、平成14年度の「地域イメージを活用した家具製造業の活性化に関する調査」の結果をふまえて実施するものである。

平成14年度調査では、飛騨地域で生産された家具は、購買行動の「認知段階」における消費者の正しい理解が得られておらず、次の段階にうまくつながっていないこと、そして、素材面、技術面で高い評価がある一方で、機能面、流通・販売面では弱みがあることが指摘された。これは、市場・消費者とのコミュニケーションの不足が招いた事態と考えられ、今後、プロダクトアウトからマーケットインへと製品思想を転換することが求められている。

そこで、飛騨地域家具産業の消費者に対するコミュニケーション戦略のあり方について調査研究し、飛騨地域家具産業の今後の発展に資することを目的とする。

1-2 調査研究の全体構成

(1)内容・方法

家具業界におけるコミュニケーションの方策の現状把握

国内及び国外の有力家具業者を選定し、具体的なコミュニケーションの方策を把握するため訪問調査し、その取組状況を把握する。

先駆的事例における具体的取り組み状況の調査

先駆的取組を行っている産地及び企業を選定し、コミュニケーションの方策を把握するため訪問調査し、その取り組み状況を把握する。

飛騨地域家具産業におけるコミュニケーション戦略のあり方についての提言

事例調査の結果をふまえて、飛騨地域家具産業におけるコミュニケーション戦略のあり方を考察し提言を行う。

(2)報告書の執筆

長井 哲也	(財)岐阜県産業経済振興センター 企画研究部 主任研究員	第1章、第3章 第4章
妹尾 康志	(株)UFJ総合研究所 国土・地域政策部 プロジェクトリーダー	第2章

第2章 家具業界におけるコミュニケーションの方策の現状

コミュニケーションは、発信者と受信者が双方向に情報伝達を促進するための手段であり、情報の発信と情報の受信・受信内容のフィードバックから構成されている。そこで、それぞれの側面に注目して、国内及び海外家具業者のコミュニケーションの方策を取り上げる。

2-1 国内家具業者

2-1-1 A社

事業者の概要

当社は、木製品の製造で知られている地にある。太平洋戦争開戦直前の時期、地域の大工・建具・指物の業者が集まって結成された組合としてはじまり、有限会社を経て、戦後に株式会社化された。現在では全国6都市に拠点（本社・支店・営業所）を設置、500名近い社員を有し、わが国を代表する家具製造業者の一つである。

主要な業務内容

注文にあわせた設計・製作によって、建物や特殊な用途に合わせてつくる「特別注文家具」を得意としており、中央官庁、都道府県庁、市町村役場などの官公庁、公邸・公館、美術館・博物館・図書館などの文化施設をはじめとした公的な施設に対する納入実績が特に豊富である。また、金融機関を中心に大企業の本社・事業所、高級ホテルなどにも多数の納入実績を持っている。

その結果として、売り上げのおよそ9割がこれらの特別注文に応じた家具製造（オフィスコース）であり、一般家庭を対象とするような既製品家具の製造（ホームコース）は全体の1割程度にとどまっている。

歴史と伝統が生み出す強み

特別注文家具を中心とした営業形態のため、伝統的に多品種少量生産に強みを持っている。これは、かつて大量生産による費用削減が叫ばれた時期には弱点であったが、最近の、消費者の嗜好が多様化する中では、逆に優位性となってきている。また、特別注文に応じた家具製造では、注文主である建築家や設計事務所などと一緒に業務を進めることが必須であり、その難しい要求に長年応えることで、自社の企画力や技術力を高めてきた。

技術的な特徴

技術的な特徴としては高周波やマイクロウェーブを用いた成形合板技術が挙げられる。自然の中で成長した木材には、固さや強さにばらつきが生まれるが、成形合板技術を用いると、これをくるいのない均質な素材へと調整し、つくりあげることができる。その結果、廃棄部分が少なく済み、素材となる木材を無駄なく利用できることから、通常に比べて、素材にかかる費用面で優位であるだけでなく、環境面でも優しい技術となっている。また、成型合板技術は、家具の魅力である美しい木目と繊細な曲線を生み出すもとにもなっている。

る。

戦後すぐに成形合板家具の試作・本格生産に着手し、いち早く成形合板技術を家具製造に活かしてきた。そのため、マイクロウェーブ加熱成形装置を世界で初めて開発し、最新の電子技術による天然木材の加工方法として業界の大きな話題ともなった。こうした機械設備の導入・充実だけでなく、たゆまない新素材の開発、製品試作などを行う社員の優秀さ、熱心さも、高い技術を維持、さらに発展させていく原動力となっている。

製造工程の効率化

この技術を駆使して製材から発送にいたるまでをシステム化することで、工場では合理的かつ機能的な一貫作業を進めることを可能にしている。すなわち、敷地では製材所、製造工場、物流基地までが順に配置され、製造工場の中も上流工程から下流工程まで順に並べられている。

特殊な課題

近年の情報化の進展に伴い、オフィスユースの家具には電気・情報の配線をうまく取り回す技術・デザインが求められるようになっており、デザインを検討する上では、ホームユースのメーカーとは少し異なった視点も求められている。

社内がかかえているデザイナーは5人ほどであるが、社外で契約しているデザイナーは30人ほどと、企画にあたっては、社外の人材を活用している。当社が大都市圏でなく地方圏にあることから、デザイナーに対する都市的な刺激が不足するという見方もあるが、特別注文家具の製造を主力とする関係と、社外契約デザイナーの多さから、社内デザイナーも社外のデザイナーとふれあう機会を多数与えることでその問題を緩和している。

(1) 消費者への情報発信

公共施設等への納入によるパブリシティ効果

特別注文家具を主力としてきたことから、非常に多くの美術館・博物館・図書館などや空港・駅、高級ホテルなどに納入されており、製品がわれわれの目に触れる機会は多い。また、一戸建てを中心に、モデルルームでも多くの製品が使われており、家具の代表的な購入時期である住宅購入の際にも多くの人の目にとまる効果もある。

ただし、家具の場合は目立つ位置に大きくブランドマークや社名を入れることができないため、それらの製品がどこのものかわからないことが多く、そのことによる知名度向上効果は限定的なものにとどまっている。

博物館への収蔵や皇室関係者視察による効果

製品のいくつかはニューヨーク近代美術館（MOMA）、メトロポリタン美術館、ルーブル美術館など世界の名だたる美術館に収蔵されているものがある。また、天皇・皇后両陛下が本社工場を視察された際には、予定時間を超えてご滞在、ご質問をされたという逸話があるほか、常陸宮両殿下にはじまり、三笠宮妃殿下、三笠宮寛仁親王殿下、秋篠宮妃殿下など多くの皇族のご視察を受けている。これらのことは、高い企画力・技術力を示す

傍証であり、知名度や信頼度の向上につながっているものと考えられる。

プロの紹介による信頼性の向上

直接的な顧客である設計事務所、建築家が紹介するという形で、一般消費者が購入することがある。この場合、プロの紹介ということで、当初から高品質という認識を受ける良い効果がある。

インターネット上での情報発信

インターネット上では、Webによる情報発信を行っているが、当初はその効果が不明であり、経営側としてもあまり資金や人材を投入できなかった。しかし近年では、アクセス数も7万件/年となり、問い合わせなどの成果もみえてきたので、平成14年6月にリニューアルをはかるなど徐々に力をいれている。

ショールームによる情報発信

本社のほかに、東京、大阪の2大都市にショールームを設置しており、一般消費者が自由に見学することができるようになっている。

(2) 消費者からの情報受信

営業拠点のオンライン化

本社のほかに、札幌、東京、名古屋、大阪、福岡に営業拠点を持ち、それぞれ各地の百貨店や販売店からの情報を集約している。また、これらの営業拠点やショールームで得られた情報についてはオンラインで把握できるシステムを確立している。

インターネットの活用

消費者の生きた情報を集めるには、ショールームにとどまらず、アンテナショップとして直販を行うことも一案だが、業界の商慣行上困難が伴うため、直販は行っていない。ただし、インターネット上では商慣行の問題を回避できることから、平成15年6月からアンテナショップ的位置づけで、楽天市場（日本最大の電子ショッピングモール）に出店している。

楽天市場では自社製品のうち約80アイテムを販売している。直販ということもあっていづれの商品も定価販売だが、同じ楽天市場内の他店舗では、自社製品が安価に売られている状況にあり、細心の注意に基づいて価格設定を検討した。楽天市場の担当者からは定価で十分売れると太鼓判を押されたが、同じものであれば通常は安価なものを購入するはずなので、やはり不安はあり、全く売れないことを覚悟していた。しかし、実際に出店してみると意外に好調で、楽天市場側に支払う手数料を上回る利益が出ており、黒字店舗となっている。特に、土曜日、日曜日に注文が入ることが多いため、現在では、月曜日の朝にまず注文の有無を確認することが、大切な日課の1つとなっている。また、座椅子プレゼントの企画をやったときは約1,500人の応募があり、インターネット上でも出店の反響は大きい。

購入者の話を聞いてみると、まず販売店やショールームで現物を確認した後で、自宅に

戻って楽天で購入するとのことだ。現実の販売店でも値引き販売しているため、そこで品物を見て、そのまま買う方が安価な場合も多いはずだし、楽天市場の他店舗でも同じ商品をもっと安価に購入可能である。製品やアフターサービスに対する保証・安心感があるため、製造元から直接購入したいという意向は、意外に強いということがわかった。同分野の他店舗は通常9千円程度の客単価であるところ、当社店舗は3万円と、圧倒的に高くなっている。

インターネット上の購買行動は非常に詳細に記録されるため、この行動に基づいた分析が可能となった。例えば、買い物かごに2回入れた人は購入する確率が非常に高い、などおもしろい結果が次々とわかってきている。また、当社Webと相互リンクさせているが、当社Webから楽天市場に行く人も15%程度おり、双方の情報発信などでの連携が徐々にではあるがとれてきている。楽天市場ではオークションシステムも導入されており、実験的に利用してみたが、商品に対する市場の客観的な評価がわかり、非常に興味深い。

今後は、その結果をどのように活かしていくか、現実社会での販売への応用も含めて検討している。

(3) 受信内容のフィードバック

受信情報の活用方策

ショールームや支社などの営業拠点に集約される情報は「生の声」であり、これをそのまま鵜呑みにすると、非常に特殊な意見を探り上げてしまって、売れないものになってしまうたり、費用面、技術面、労力面などで無理が発生し、利益が上がらないものになるなど、製品としてはだめなものになってしまう。そのため、開発部門で「生の声」の意図を汲み取って、翻訳していくことが必要である。この点、ビジネスである以上、単に優れたものをつくれれば良い、ということではない。

そこで、「生の声」として集まってくる消費者ニーズを、うまく製品に活かしていくには、営業、開発、製造の3部門間での連携がかかせない。四半期に1度、一同に介しての会議を持つことにしており、各部門間の風通しを良くするように配慮するとともに、製品の市場性を確認するようにしている。

製品への反映の取り組み

有名美術館へ収蔵されるなど、これまでにすばらしい評価を受けたさまざまな製品群は当社の宝であり、現在でも復刻品などを出すと非常に良く売れている。その一方で、いつまでも以前の製品、デザイナーの遺産で食べていくわけにはいかないということも事実である。このような当社が積み重ねてきた歴史の厚みは、これからの歴史をつくることを担う開発陣に非常に良いプレッシャーを与えている。いわば、他社製品とだけでなく過去の優秀なデザイナーの作品とも比較され、競合することが良い製品を生み出す原動力ともなっている。

また、社外デザイナーとの契約では、所属事務所との間で出来高契約を結んでおり、販

売実績（金額ではなく数量）に応じたロイヤリティを支払っている。その結果、上手に消費者の意向をつかみ、より売れるような製品をつくることにインセンティブが働く仕組みとなっている。

2-1-2 B社

事業者の概要

昭和15年に創業した木工所からはじまり、昭和17年に有限会社、昭和22年に株式会社化して現社名となった。わが国を代表する総合家具製造グループの中核企業であり、同グループは、自社をはじめとする製造会社8社を中核に、資材工場4社・販売会社1社で構成されている。

材料の安定的な確保のため、必要な資材の原産地であるマレーシア（パラウッド）、秋田（ブナ）、北海道（ナラ）にそれぞれ資材供給会社を設置して、これらを本社近くに立地する資材統括会社が統括するようになっている。製造8社はそれぞれに得意な家具があるため、各様の持ち味を活かし、競争原理のもとに家具製造を行っている。このことで、組織の巨大化によるシステムやコミュニケーションの硬直化を防ぎ、生産性の向上を図っている。

従来、卸中心の流通である家具業界だが、これを刷新するために販売会社も設立した。現在では、全国に45の営業所・出張所を設置している。

主要な業務内容

一般消費者向け木製インテリア家具の製造から卸・販売までをグループで一括して行っている。

グループの総合力が生み出す強み

全国各地（本社、仙台、埼玉、関東、新横浜、大津、関西、岡山、福岡）に9箇所の研修センター（ショールーム）をおき、消費者との距離を短くし、利用者の情報を収集するダイレクトマーケティングの拠点としている。家具業界でも最もショールーム戦略に投資している企業の一つである。

各社各様の持ち味を活かした製造を行っているが、一方で自社ブランドを維持するために、技術開発、商品開発、人材育成はグループ全体で総合的に推進されている。

技術的な特徴

計画的な生産を行うことができるよう、個別に中間品（部品）を可能な限り共通化して計画生産し、それを組み立てることで生産を行う技術を確立している。

また、マーケティングにも力を入れており、マーケティングセンターに専任の社員を配置している。マーケティングセンターの前身である総合研究室が設置された昭和60年当時は、総合家具メーカーとして品目が最も多くなってきた時期で、5,000品目を超えるアイテム数があり、これを整理・管理する必要性にかられていた。そのための消費者動向の研究からスタートしている。グループ全体のマーケティング全般を担当するグループの頭脳にあたる部署であるが、単に各部署に情報を提供するだけにとどまらず、基礎技術の開発や基礎研究も行い、製造8社の開発チームをリードし、商品化段階まで取り組んでいるのが特色である。

製造工程の効率化

総合家具メーカーとして、およそ4,000品目の膨大な品数がある。これを円滑に製造するために、中間品（部品）については共通化して計画生産を行っている。これを、いわゆるトヨタ生産方式で管理することで、飛躍的に生産効率を向上させることに成功している。

家具産地とブランドについて

和家具を中心に製造してきたところを産地と呼んでおり、洋家具の場合は、本来は産地と呼ぶべきではないという考えである。家具製造業者は全国で5千社程度あるが、多くは地域の地場産業としてとらえられている。

わが国家具業界では卸売業が非常に力を持っており、製造業者は、卸価格はつけられるが市場価格については全く関与できなかった。販売店の店舗も、現在のように大規模なものではなく、小規模なものが数多く立地していたため、消費者は買回りして販売店間の価格比較を行っており、物流面で遠方にまで運送する必要性が低かった。そこで、販売店には消費者からの信頼のためのブランドが必要であったが、製造業者にもブランドが必要という意識が醸成されてこなかった。そのため、消費者の動向や卸・販売店の位置づけが変わってきた現在においても、製造業者のブランドが確立されておらず、各社手探りの状態になっているものと考えられる。

(1) 消費者への情報発信

他社に先駆けいち早くブランド化に取り組む

昭和40年代から徐々に製造業者にもブランドが必要という意識が高まり、様々な工夫が見られるようになった。自社では昭和40年頃から自社の名前入りネームプレートを家具につけるようになっており、現在でも続けている。

ブランド維持の基本を大切にす

ブランドを維持するために、家具製造の基本を大切にしている。例えば、素材について、建築基準法では通常、三つ星（スリースター）が目安とされるところ、四つ星（フォースター）を自社基準としており、品質についても非常に気を遣っている。また、地道であるが納品日を守ることがブランドイメージを醸成し、守ることにつながると考えており、当初から余裕のあるスケジュールを提示している。そのため、多くの場合は納品日より早く納入することが可能で、喜ばれている。

年に2～3回、新製品発表会を開催し、販売店を対象に展示・説明を行っている。総合カタログをディーラーやユーザーに配布することも、地道だが商品の理解を高めるために必要である。このほかには、メディアを利用したコマーシャルも展開している。

インターネットでは、ホームページを設置しているが、オンラインショップの設置は今のところは考えていない。これは、家具を実際に見てから買ってほしいというこだわりがあるためである。

商品の展示に力点を置いた展開

家具販売店は全国の家具製造業者とつきあいがあり、自社製品だけを展示してくれるわ

けではない。また、類似品が横行するなど「行儀が良くない」業界であり、その対策も常に求められる。すなわち、自社製品が他社製品の中に埋もれてしまわないようにすることが重要である。そこで、家具販売店のスペースを一部もらって、そこに自社の提案するライフスタイルを具現化した展示を行うことにも力をいれている。これは「ギャラリー展開」と呼んでいる。

ギャラリー展開においては、自社の家具だけで構成するのではなく、小物などで良いものがあれば積極的に取り入れることで、一般消費者への訴求力を高めている。自社のプレステージラインブランドは、既に25年間ブランドネームを維持しており、特に力を入れている。そのため、東京・日本橋と名古屋に、そのブランドだけの専門のショールームを展開している。全国に9箇所設置しているショールーム展開には、特に力を入れている。ギャラリー展開における核としての活用が行われている。

(2) 消費者からの情報受信

ショールーム展開にあわせた研究会の開催

全国に9箇所設置しているすべてのショールームには、研修室を設置して、地域のディーラーを集めての勉強会なども開催している。ここでの情報交換は消費者動向の把握に欠かせない。ショールームでのアンケート調査結果は、毎週1回まとめられて、マーケティングセンターに集約されている。

営業担当者による情報収集

営業担当者の1週間のスケジュールは、担当の店を3日間回り、店販を2日間手伝うのが基本である。ここで得られた情報から、開発要望を各ブランドマネージャーがとりまとめ、コンセプト製品会議に提示する仕組みになっている。

(3) 受信内容のフィードバック

マーケティングセンターによる情報整理

グループの頭脳としての役割を持つマーケティングセンターには、ブランドマネージャーという役職をおいている。これは、情報収集（他社の動き、売れ筋、市場ニーズの把握）やプロモーションを行う核となる役職で、現在8人いる。営業担当者が店回りや店販の手伝いなどで入手してきた情報から、消費者による開発要望を各ブランドマネージャーがとりまとめ、コンセプト製品会議に提示する仕組みになっている。

カスタムオーダーシステムの導入

消費者のライフスタイルや価値観の多様化に伴い、製造業者も差別化のため、注文時に色や素材などを選ぶことができるカスタムオーダーシステムを導入することが必須となってきた。これに対して、自社でもCOM（Custom Order Mine）の仕組みを整えており、注文後3週間以内に顧客へ届けることを可能にしている。

自社のもつ技術特性であるトヨタ生産方式などの効果により、製造にかかる時間は既に

限界まで短縮されている。それでも3週間の納期をとっているのは、自社で統制できない、材料の用意と物流段階において、それぞれ時間がかかる場合があるためである。グループ企業からの調達であれば計画的に進めており全く問題はないのだが、外部から購入せざるをえないウレタンや張り板等の準備には時間がかかることも多い。

グループ内だけにとどまらない前段階と後段階の期間圧縮には困難が伴うため、いずれも1週間程度をみているが、実際にそこまでかかることはほとんどなく、結果として納期よりも早く納めることができるようになっている。

産学連携による商品開発の取り組み

自社は椅子から始まった会社であり、椅子の座り心地を特に大切にしている。自らの起源となるところを大切にすることは、自社の精神を社員が受け継ぐことにつながるし、一般消費者に対しても期待を裏切らないことになる。そのため、数年間にわたって、大学との共同研究によりデータを蓄積し、消費者の要望を満たすような製品開発を行っている。

2-1-3 C社

事業者の概要

昭和39年に民芸木工の製造を対象とする株式会社として創立され、昭和41年から現在のブランド家具の製造を開始した。昭和46年にブランド家具の総発売元となる会社を設立し、昭和52年に製造会社と販売会社を合併、昭和57年より現社名となっている。本社は大都市においているが、素材の調達の容易さなどから工場は地方圏に1箇所集約しておいている。営業拠点は本社のほか、東京に設置している。

主要な業務内容

一般消費者を対象とした民芸ブランド家具の製造・販売を行うほか、一部は特注家具にも対応している。

民芸運動を背景にした確固たるブランド

家具業界とは一見直接の関連性がない業界の企業の100%子会社である。当社は民芸運動を出発点としているが、親会社の創業者が民芸運動の深い理解者であったことに由来している。民芸の復興を通じて日本人の心に伝統工芸への憧れを取り戻そうとの思いから、設立された想いの詰まった企業である。

民芸運動とは、従来、貴族にしか許されていなかった芸術を民衆の日常生活の中で見だし、育てていこうというものである。その原点は「用の美」、すなわち生活用具の中こそ本当の美しさがあるというところにある。

技術的特徴

設立当時から生産していた工場は、周辺の市街化により拡張が困難になったことから、平成11年に現在の位置に工場を集約した。現在の工場トヨタ生産方式を導入して、「間じめ」を行ったところ、工場の3分の1が空き、工期も3週間が5日間に短縮されるなど絶大な効果があった。この生み出された空間にもう一つの工場の機械を持ち込んで集約することに成功した。

自社ブランドには、「民芸運動の思想が原点」、「材料」、「手作り感」、「塗装」、「構造」、「デザイン」、「アイテムが豊富」、「焼き印」、「注文家具に対応」の9つのこだわりがある。

材料

北海道産の岳樺（だけかんば）を2年間天然乾燥させ、その後20日間の人工乾燥、20日間のシーズニング（乾燥）をしてゆがみをとっている。合板は一般には三つ星（スリースター）対応が基準のところ、四つ星（フォースター）対応としている。特注の丁番を利用し、十分な強度を持ちつつも、壊れるときには板でなく丁番が壊れるようにすることで、修理を容易にする工夫を行っている。他社（3mm）よりも厚みのある5mmのカットガラスを使用することで、面取部分に立体感が浮き出るようになっている。

手作り感

すべて一本づくりが理想だが、高価になりすぎることと寸法精度を高めるために一部機

械を併用するものの、木理を読みとっての最適な裁断・加工・組立や調整は職人の手でやっている。

塗装

植物系のラッカー塗装で、天然木の自然の味、木のぬくもりを引き出している。現在主流となっているウレタン塗装では、木が呼吸できない。色つけは、特殊な着色剤を幾度も塗り重ね擦り込むことで深みのある仕上げにする。パーツごとに塗装した方が効率は良いが、塗装の具合がばらつく場合があり、組み立てたときの一体感が失われる危険がある。そのため、すべて組み立て塗装で行っている。

構造

箱物では堅牢な框(かまち)組み構造、抽斗はダブルテール接ぎ法で丈夫につくっている。

デザイン

欧州で培われたデザインと和家具づくり技術の融合により生まれた新時代の民芸家具として、創業以来、基本的なデザインを変えていない。

アイテムが豊富

小物まで含めて約300種類の品数があり、棚板1枚から追加注文可能である。

焼き印

抽斗上段右または背裏部に、本物の証明として自社ブランドの焼印を必ず入れている。

注文家具に対応

ブランド色以外にもナチュラル、コロニアル、レディッシュマホガニー、ウォールナットの4色に対応可能で、サイズについても特注に対応している。

(1) 消費者への情報発信

ブランドの登録商標化

ほぼ単一ブランドであり、その成否が企業収益を決めることから、このブランドを維持するという配慮は、多数のブランドを展開している大手よりも切実な問題である。

家具業界で登録商標をとっている例はあまりないが、自社のブランドネームは登録商標であり、このブランドネームを非常に大切にしていることの端的な例である。ブランドネームは非常に一般的な名詞で構成されており、登録商標がとれていることが不思議という見方もあるが、昔は基準が甘かったということかもしれない。

ブランドの背景に対する徹底的な説明

各販売店の販売員を当社のサポーターとするため、ブランドの背景に関する説明や見学に対しては特に力をいれて対応している。会社やショールームに訪問された際には、こだわりに関するビデオ上映、パンフレットなどの説明を行い、ブランドの精神を理解してもらえよう配慮している。また、工場見学では4時間はかけて回ってもらっている。その行程では、家具づくり(焼印押しなど)を実際に体験してもらい、その際の写真などをまとめて訪問記念写真集として提供するなどして、せっかくの体験が忘れられないように工

夫している。

ショールームでの一般向け手作り教室の開催

ショールームでは、1回に2～3組と小規模だが小物の手作り教室を開催している。

地元密着による協力

工場のある三笠市の地場産品に関する楽市楽座の取り組みに協力している。

(2) 消費者からの情報受信

他社との情報交換

当社は決して大きな規模の企業ではないため、独自の情報収集には限界がある。そのため、他社との情報交換が最大の情報源である。他社の新製品発表会への訪問や工場見学などをたびたび行っているが、質問すると非常に熱心に教えてもらえる。

同業者に詳しく教えるということは通常はあり得ないが、当社は独自路線を歩んでおり、各社とも直接の競合先とは考えにくいと考えている。また、家具業界はたたき上げの人が多く、当社は親会社が別の業界であり、経営陣にも、そちらにいたという異色の経歴の人間もいることから、お互いに話がおもしろく刺激になるという点も理由の一つとして考えられる。一方で、小売店からの情報もあるが、売れ筋や利益率に影響されており、それだけではあまり役に立たない。

一般消費者の声の収集

直接消費者の意見を聞ける場としては、販売店における販売応援も貴重である。また、平成11年に大阪、平成14年に東京にショールームを開設しており、ここが消費者との直接の接点となる拠点である。平日はショールームの外から覗くだけで、中に入らない人が多い。これらの人の一部は休日に家族連れで来たりもしているが、ショールーム内に入って来やすいよう、工夫せねばならない。そのため、雨の日や風の強い日などのやむを得ないときを除き、ショールームのドアを開けておくようにと指示を出している。

(3) 受信内容のフィードバック

変わらないことに価値を見いだす

新作を発表する際には、消費者の意見をうまく採り入れることを念頭に置いているが、そもそも、当社の規模的にも思想的にも、そうそう新作を出すということはない。家具製造業者のほとんどは数年でモデルチェンジを行っており、気に入ったものがあっても、少しずつ買いそろえていくことは不可能である。また、家族が増えたので椅子1脚だけなどと、ライフステージの変化に対応して家具を追加していくこともできない。当社ではマイナーチェンジはあるものの、基本的に廃番という制度がなく、家具の追加という意向にも何年たっても対応できる。

原点である民芸運動の精神を忘れない

原点は民芸運動、民衆的工芸品という思想であり、手が届かないものにならないよう、

可能な部分は機械化も進めてコストダウンを図っているが、それでもまだ高価な品物であることは事実である。そのため、もう少し価格帯を下げたブランド展開も必要を感じており、現在ではいくつかの異なるブランド展開もはじめている。ただし、現在の売上げをみると8割が主力ブランドの製品である。

2-2 海外家具業者

2-2-1 D社

事業者の概要

昭和50年に南青山に開設した輸入家具販売会社が前身である。昭和55年にイタリア企業とライセンス契約を締結したことを機に、株式会社を設立し、いくつかの商号変更を経て、平成14年から現社名としている。ライセンス契約を結んでいるイタリアの有力家具製造業者のほか、昭和61年には同じくイタリアの家具製造業者と独占輸入販売契約、平成12年にはフランスの有名家具製造業者と独占輸入販売ライセンス製造契約を締結している。

主要な業務内容

世界でも高い評価を得ているブランドを自社製造や独占輸入契約に基づいて展開するとともに、オリジナル商品、セレクトアイテムによる自社ブランドを通して生活空間全体を押さえた商品群を提供している。自社の販売経路は、コントラクト（設計事務所などの契約先）部門45%、ショップ部門35%、WS（卸売り）部門15%、その他（補修など）5%の割合で、官公庁・企業向けと一般消費者向けが半々といったところである。

コントラクト部門では、いまは国立大学への納入が目立っている。そのほかにも美術館やホテル、企業本社などでよく採用されており、ビルの上（社長室、応接室など）と下（エントランス、ロビーなど）で用いられる、と言っている。当初はコントラクト部門が主流であり、一般消費者向けが伸びてきたのは最近のことである。設計事務所などのプロに採用され、品質の確かさに評価を受けたことや、地道なブランド維持活動などが口コミで伝わったことで、一般消費者にも認知され、購買対象とされるようになってきた。

海外企業のブランドを背景にした強み

イタリア家具の中でもトップブランドを活用できることから、ブランドの構築という点では既にあるものを使えるために非常に優位性があった。

製造子会社を持ち、自社で企画・開発から製造、販売までできる点は、類似する他社にはない大きな強みである。子会社は国内工場でイタリア企業から使用許諾を得ている技術などを用いて、同じ品質の製品を製造できる。そのため、他社が海外から輸入するために納品まで4～5か月かかるところを、自社では数週間で可能である。この強みを失わないよう、川崎市にストックセンターを保有しており、物流機能も多くを自社で行っている。

技術的な特徴

モールドウレタン製法とでもいうべき技術に独自性を持っている。この技術はイタリア企業が特許を持っているもので、その使用許諾を得ているのは世界で自社だけである。この技術を用いると、通常はウレタン部品を加工してつくる場所、一体的な形状に仕上げることができるので、高質で耐久性にすぐれている。また、部分的に硬さを変えることができ、座る部分と肘掛け部分で硬度を変更した一体型モールドウレタンソファなどをつくることができる。

そのほか

主力商品は、年間で6億円を売り上げる人気商品である。また、最近では航空機に用いられる素材を用いた家具のシリーズの人気も高く、こちらも年間で6億円を売り上げるヒット商品である。

本社はもともとレコード会社の本社ビルだったものを買い取った自社ビルである。そのため、スタジオなど特殊な機能を持ち、外見的に変わった形状をしている、などの特徴がある。特殊な形状自体はブランドのイメージにも合うことから特に問題はないが、利用する社員としては無駄な空間が発生しやすいなど工夫の余地がある。レコーディングスタジオは貸しスタジオとして活用している。

(1) 消費者への情報発信

ブランド力を背景にした情報発信

現代はブランド力の重要性が強く認識されているが、オリジナリティを持った魅力ある商品を通じて生まれる消費者と生産者の深い信頼関係ととらえている。

ライセンス契約を締結しているイタリア企業は、教会の木製チェアの製造から始まり、1930年代からモダンファニチュアの分野へ転身した家具業界でも数少ないリーディングブランドである。このブランドの持つ魅力が背景にあることは、消費者への訴求の点で大きな強みである。同社は、20世紀初頭の巨匠建築家（コルビュジェ、マッキントッシュ、ライトなど）の作品を復刻した作品群を展開しているが、中でもコルビュジェの作品をつくることができるのは同社だけであり、高い評価を受けている。

パブリックリレーションズへの配慮

ブランドイメージを大切にするため、広告を出す雑誌についても厳選している。現在、雑誌では「カーサ・ブルータス」（マガジンハウス社）に年間出稿している。同誌の編集者は自社のブランド戦略を正確に把握しており、意向をきちんととらえてくれるので、安心して任せられることが理由である。同誌の読者層は20歳代～30歳代で、自社の顧客層である40歳代とは異なるが、将来の顧客となる層であり、ブランドイメージを発信していく対象としては最適と考えている。

カタログや会社案内、家具に添付する説明書など、印刷物はイメージづくりの重要なアイテムであり、大変気を使っている。例えば、カタログに大きさ入りの図面を載せている会社はほとんどないが、購入の際に大事なポイントなので、これを必ず掲載している。Webもそうだが、すべての印刷物で自社ロゴの位置、大きさ、字体などにまで気をつかい、統一感を持たせるよう配慮している。

自社製品に対する理解の統一

自社商品の説明を、社員の誰でも同じようにできるようにしたいということで、商品情報データベースを構築した。自社の社員なら誰でもみることができ、社員教育の一環ともなっている。販売店にも公開して紹介してもらうことも考えたが、この業界は模倣品問題の根が深く、図面などの公開には問題もあるため、現時点では行っていない。

モデルルームによるパブリシティ

マンションのモデルルームにも納入しているが、ブランドを守るために、マンションのグレードやコンセプトは吟味している。現在は、品川ベイタワーや多摩川リバーグレイスなどのモデルルームで、自社の家具が用いられている。モデルルームに用いられると、それをみたお客様からの問い合わせにつながる。

直販による消費者との直接対話

直営ショップを全国5か所（東京・青山、大阪・南船場、福岡・天神、名古屋・久屋大通、札幌・駅前）に展開して、洗練された生活空間の提案につとめている。また、これらの直営ショップには、コントラクト、WS部門のショールームとしての役割もある。直営ショップには、具体的なインテリアコーディネート提案を行うことができる製品に精通したスタッフを配置している。

株式公開による安心感や固定客の獲得

平成15年には株式を公開し、上場企業となった。一般消費者でも株主になることが可能となったが、この場合は自社の家具を好きな人が安定株主として購入されることが考えられる。そのため、製品情報だけでなく、経営情報も一般の方に向けてしっかり公開することが、ブランドの維持にも寄与すると考えている。

(2) 消費者からの情報受信

バリューチェーン全体を自社で統括

トップエンドのインテリア業界では唯一、直輸入・製造から販売・リテールまで一貫して自社で行うSPA方式を採用している。そのため、マーケットの俯瞰的な把握という点では、他社に対する優位性がある。

多様な情報収集の手段

コントラクト部門からは、設計事務所などの担当者からの情報、ショップ部門からは直接のお客様の声、WS部門からは卸の動向などの情報が収集され、日々、社内日報に掲載されている。外販部門では4人1組のチーム性をとっており、チームリーダーに情報が集約される仕組みになっている。各チームリーダーは営業会議などで情報を共有し、チームの営業戦略をたてる役割を持っている。

会社が適当な規模に収まっているため、ほぼ全員が顔見知りであり、その点で社内でのコミュニケーション不足により連携がうまくいかないなどの問題は発生していない。社員全員が電子メールを利用できる環境にあるが、業務においてその活用は進んでおらず、フェイストゥフェイスの情報交換がほとんどである。

インターネットの活用

オンラインショップは平成15年9月からはじめたところで、まだこれからの状況にある。現状はデータマイニングにより来訪者の行動を収集、分析する仕組みになっていないが、これはまもなく導入する予定としている。オンラインショップでは、ブランドによってイ

タリア企業のブランドはオークション形式、自社ブランドはアウトレット形式としている。特に、アウトレット形式は、製造上どうしてもでてしまうB級品を安価に提供するというもので、社内、社外ともに好評である。

(3) 受信内容のフィードバック

低価格ブランドの開発

自社製品は最低でも30万円程度の価格帯であったため、若者には手が届かなかった。そこで、20歳代に訴求する価格帯の商品ラインナップによる低価格ブランドを新しくつくり、若者にも受け入れられるような商品開発にも取り組みはじめた。

消費者の意見を採り入れた製品開発

「マッサージチェアがほしいが、既存のものはみな銭湯に置いてあるもののイメージがつきまとい、室内で他の家具と合わせたときに非常に違和感を感じる」との消費者の声があり、これを取り入れてデザイン性に配慮したマッサージチェアを開発した。

第3章 先駆的事例におけるブランドに対する取組

発信者と受信者が、双方向に情報伝達を促進するための手段がコミュニケーションであるが、その目的は「情報を共有」し、情報に対するお互いの「認識を同一化」することである。また、ブランド戦略は、発信者と受信者が同一の認識を持つための戦略である。従って、コミュニケーションは、ブランド戦略のための有力な手段であると考えられる。そこで、ブランドに注目してその取組事例を取り上げる。

3-1 産地ブランド

3-1-1 喜多方ラーメン産地の取組

喜多方ラーメンは、札幌・博多ラーメンと並び日本三大ラーメンの一つに数えられ、「産地ブランド」として評価されている。喜多方ラーメンは、麺の幅が約4mmの太麺でコシと独特の縮れがあり、良質の伏流水によりつくられる自家製スープとの融合にその特徴がある。

喜多方ラーメン



出所：喜多方観光協会のHP

<http://www.kitakata-kanko.jp/taberu.html> より抜粋

(1)産地ブランド構築の取組

喜多方ラーメンは、昔から多くの市民に支持されてきた。喜多方のラーメン店は、市民とのコミュニケーションを通じてラーメンの味を鍛え、ラーメン店間の厳しい競争の中で、舌のこえた市民に認められるほどの優れたラーメンを作り出した。また、産地内の製麺業者は、市民とラーメン店の厳しい要求により、飯豊の伏流水などの地元の優れた資源を活かして、良い麺作りに取り組んできた。その結果、喜多方ラーメンは、単なるおいしいラーメンではなく、喜多方市民の生活の中に深く息づいた蔵の姿を背景に、「蔵の町のラーメン」として、消費者に豊かなイメージを与えるものとなった。

(2)産地ブランド普及の取組

観光客の評判

喜多方の蔵の写真を撮るために訪れた観光客が、昼食や夕食に食べた喜多方ラーメンを口コミで宣伝し評判を広げた。観光客は、喜多方の市民とラーメン店・製麺業者が長い年月をかけて作り出したラーメンを支持し、そのおいしさを伝えた。

「蔵の町のラーメン」としての情報発信

口コミで評判が広がり始めた頃、喜多方市が旅行雑誌「るるぶ」のページの買い取りなどを行い、喜多方ラーメンを「蔵の町のラーメン」として情報発信した。

(3)産地ブランド管理の取組

より良いラーメンに進化する取組

喜多方ラーメンの独自性を守りつつ、より消費者に好まれるイメージ作りを目指すため、古くから営業するラーメン店により「老麺会」を結成し、勉強会を開いて喜多方ラーメンの味の研究を行っている。また、「喜多方冬まつり」においてラーメンフェスタを開催し、ラーメンファンなどに喜多方ラーメンのPRを行うとともに、「老麺会」が開発した新作ラーメンを投入し、ラーメンファンの評価を収集しラーメン作りに活かしている。

類似品に対する取組

「老麺会」は喜多方ラーメンの品質を守るため、会員を信頼のおける店のみに限定している。

3-2 企業ブランド

3-2-1 アパレル企業の取組

(社)日本アパレル産業協会によると、アパレル企業は、最先端のファッションを発信することでブランドを維持してきたことがうかがえた。80年代から90年代にかけて、素材やテキスタイルなどの原料主体の繊維工業に伸び悩みが見られるようになったことから、素材だけでなくアパレル最終商品での競争力、国際競争力を付けることが重要となってきた。そこで、アパレル企業は、製造ありきではなく需要ありきの方針へ転換して、経営に取り組んできた。

(1)企業ブランド構築の取組

アパレル企業では、商品のターゲットを明確にして、ターゲットにふさわしいライフスタイルの提案を行っており、販売まで徹底してそのコンセプトを訴求していることがうかがえた。ターゲットの年齢やどのような生活をしている人かを想定し、どのようなシチュエーションに着る商品であるかを考え、アクセサリや靴・バックなどトータル的に考えた全てを、ライフスタイルとして提案している。また、アパレル企業では、新しいファッションの傾向を生み出すような商品作りに取り組むことで、ブランド価値を作り出している。

(2)企業ブランド普及の取組

専門家の評価を得たブランド名を活かしたビジネス展開

アパレル企業では、3大ファッションショー(パリ、ミラノ、ニューヨーク)などで専門家の評価を得て、メディアを通じて普及したデザイナーのブランド名を活かして、国内で販売できる商品を作っていることがうかがえた。アパレル企業では、評価を得たブランドのコンセプトをもとに、アパレル企業のデザイナーが商品をデザインしセカンドラインを作っている。

ファッション専門雑誌の利用

若い女性やヤングミセスは、商品が高級品であればあるほど、他人との同一化を求めながらも自分の個性を主張できる商品を選ぶ傾向にある。そのため、アパレル企業では、雑誌のコンセプトが明確で、自社のブランドのコンセプトにあったファッション専門雑誌を選び、若い女性やヤングミセスに自社のブランドの良さを伝えていることがうかがえた。

(3)企業ブランド管理の取組

ライフスタイルの訴求の徹底

アパレル企業では、製造だけでなく販売までのライフスタイルの訴求を徹底していることがうかがえた。そのために、アパレル企業では「ブランドショップ」の経営を行っている。「ブランドショップ」のコンセプトを自社で考えてデザインすることで、ブランドのコンセプトの統一感を図り、消費者へのライフスタイルの訴求を図っている。

ブランド価値の陳腐化の防止

アパレル企業では、十分マーケティングを行い、商品の単価・生産数などを決めることで、量産や価格競争によるブランド価値の低下を防いでいることがうかがえた。

3-2-2 株式会社 ABdesign の取組

ABデザインは、インテリアデザイナーである経営者が、「家具のデザイナーズブランド」と称して立ち上げた企業である。

経営者は1981年に独立し、デザイン事務所を設立。独立後は、ブティック・オフィス・ショールーム・飲食店などを含むインテリアデザインをメインに手がけ、加えて住宅の設計も行ってきた。また、バスアクセサリ・照明器具・椅子の商品化にも携わり、東証ロアーズやカッシーナ・イクスシーの各店舗、東京・汐留のアドミュージアム東京など幅広い空間のデザインを手がけてきた。

メーカーがリスクを負い過ぎたり、スポンサーや販売店の意向がプロダクトデザインに少しでも影響を与えることは珍しいことではない。そこで、デザイナーが資金を提供してリスクを負うことができれば、本当に作りたいものを市場に送り出すことができると考え、私募債を発行して資金を調達し、ABデザインを設立した。ABデザインは、ファッション業界に見られる生産と流通の体制を導入し、デザイナー自身が開発・生産・流通の現場を管理し家具を提供している。

(1)企業ブランド構築の取組

ABデザインは、インテリアデザイナーが家具の「本質」と、時代の「空気」というデザインの大きな2つのテーマを深く研究分析し、徹底的に追及することでブランド価値を生みだしている。インテリアデザイナーという空間を知り尽くしたプロが考え抜き、デザインし、作った家具を、インテリアデザイナー自身が提案し、責任を持って提供することで、“空間”にマッチした“家具”を作り出している。

(2)企業ブランド普及の取組

定番モデル（Aデザイン）による消費者へのアプローチ

ABデザインは、定番モデル（Aデザイン）の製品を現代日本のライフスタイルのスタンダード製品として、流行に左右されない本質的な良さを追求するために製作している。リピート品として繰り返し販売することで、一貫性のある製品として消費者にアプローチすることによりブランドの普及を図っている。

コレクションライン（Bデザイン）による消費者へのアプローチ

ABデザインは、コレクションライン（Bデザイン）の製品をインテリアデザイナーが時代の空気をリアルに反映させる製品として、空間に新鮮なイメージを与えるために製作している。シーズン毎に新しいスタイルと素材の提案を行い、革新的で挑戦的な遊び心のある製品として消費者にアプローチすることによりブランドの普及を図っている。

(3)企業ブランド管理の取組

ABデザインは、販売・流通面で妥協しない方針で取り組んでいる。そのため、売れな

くても利益につながらなくても安売りをしないことで、ブランド価値が低下しないように努めている。

3-2-3 株式会社 イデー の取組

当社の経営者は、1971年頃から輸入販売を始め、1975年には会社を設立して、万年筆・時計などのアンティーク小物をヨーロッパから輸入し、事業として本格的に販売を始めた。

輸入販売を続けるうちに家具のおもしろさに気づき、1992年に社名を「イデー」と改称し、オリジナル家具の製造販売を始めた。それは、経営者の「生き方がにじみ出る、良い家具に囲まれたシンプルな暮らしこそ、実は本物かも」という理念に基づいている。

当社の製品は様々であり、当初はアールデコ調の高級品をデザインして販売し、徐々にデザインの幅を広げていった。また、「デザインには領域がなく、街にあふれ出て街を埋めつく」というコンセプトをもとに、カフェや花屋も営んでおり生活のアイテムとしている。

当社は、若者ばかりではなく、30代や40代からも支持されている「家具ブランド」となっている。オリジナル家具を中心に、特注家具デザインから建築プロデュースに至るまで、インテリアに関わる様々なクリエイションを幅広く行い、快適な暮らし方をトータルに提案している。

(1) 企業ブランド構築の取組

イデーは、経営者の豊富な経験から生み出される生活スタイルのイメージをもとに、消費者に認められる良い家具を作り出している。また、イデーが、ファッションの町であり日本の流行の中心地と言われている青山にあることで、いろいろなデザイン界から収集した最新の情報や、社内デザイナーをニューヨークやパリ・ミラノへの展示会などに頻りに派遣して得られた情報を、常に家具に取り入れ消費者が求める快適な暮らし方を提案している。

(2) 企業ブランド普及の取組

デザイナーにチャンスを与える場の提供

若手デザイナーがデザインを持ち寄り展示するスペースを提供する取組として、「東京デザイナーズブロック(TDB)」を開催している。TDBの規模の拡大に伴い、イデーのブランドが普及している。

デザイナーの育成

TDBの開催に伴い、出展しているデザインに対して、イデーアワードをはじめとして数々のデザインコンペを行っている。例えば、イデーアワードでは、1位となったデザインをイデーにおいて商品化する企画であり、デザイナーがデビューするチャンスを与えている。デザイナーの成長と共に、イデーのブランドが普及している。

(3) 企業ブランド管理の取組

ブランドの品質管理

イデーのブランドを守るため品質維持の点から国内生産を行っており、商品の95%が

国産品である。

より良い製品を作るための取組

消費者に認められるより良い製品を作るために、消費者とメーカーの接点として工房(ワークショップ)を立ち上げている。この工房には常時25人程のデザイナーがおり、消費者のもつ製品のイメージと経営者の持つ製品のコンセプトを理解しながら、新しい家具のデザインに取り組んでいる。また、常に若いデザイナーが入ってくることで、革新的なデザインを生み出している。

第4章 飛騨地域家具産業におけるコミュニケーション戦略のあり方

4-1 家具業界におけるコミュニケーションの方策

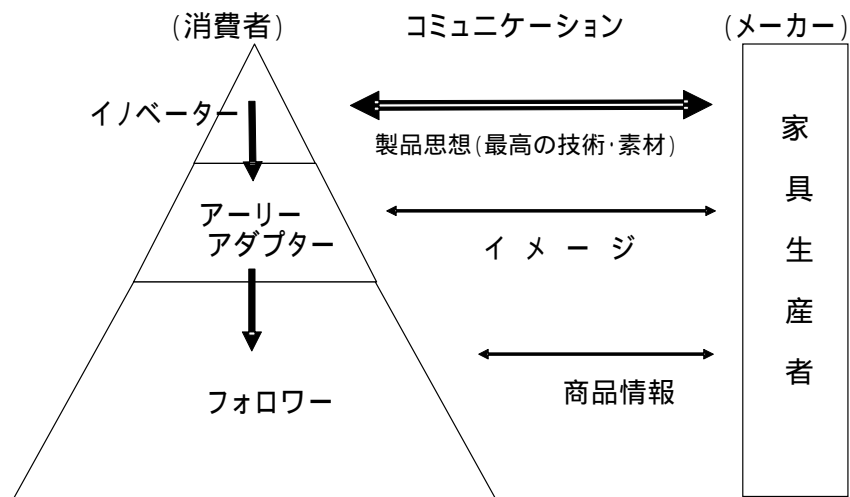
コミュニケーションとは、同一の認識を持つことを目的としてメーカーと消費者が双方向に情報伝達を行うことである。

(1) コミュニケーションの方策

飛騨家具は技術面や素材の良さで優位性を持ち、流通関係などからは高い評価を受けている。しかし、一般消費者特に若い女性には、飛騨家具の良さである技術力や素材の良さといった価値が理解されにくく、流通・販売において価格競争におちいる状況にあると考えられる。そこで、飛騨家具業界としては、以下のコミュニケーション理論に着目して展開することが有効であると考えられる。

消費者層は、「イノベーター（革新者）」「アーリーアダプター（早期受容者）」「フォロワー（一般大衆）」に分けることができる。まず、「導入期」には、本物を見極める力に秀でている「イノベーター」が最初に市場に現れる。続いて、何が流行になるかを理解し、ものに付随する良さをかき取る嗅覚に優れている「アーリーアダプター」が現れる。彼らが流行を受け入れた時点が、「成長期」の始まりである。そして、そのものの存在が確立してきた頃、市場の大勢を占めるのが「フォロワー」であり、彼らが新しいものや流行などを受け入れ出したら、「成熟期」である。（「21世紀のモノ創り。70のヒント（森豊史／森行夫著）」より）

飛騨家具の技術力や素材の良さという情報を、最初から「フォロワー」に伝えようとしても理解が得にくいため、まず「イノベーター」に対して、徹底的に飛騨家具の製品思想を伝えて、同一認識を得ることを進める。「イノベーター」に飛騨家具の製品思想が認められれば、「イノベーター」から「アーリーアダプター」伝えられ、最後に「フォロワー」に伝えられる。従って、飛騨家具業界としては、まず「イノベーター」に対してアプローチを行うことが重要と考えられる。



(2) 事例から見たコミュニケーションの方策

家具業者のA社（特別注文家具を中心とした家具製造業者）

A社は、特別注文家具を中心に製造を行っており、従来から注文主である「設計事務所や建築家（イノベーター）」に対して、受注生産を行う中で直接情報をやりとりしている。そして、顧客である設計事務所や建築家の手がけた建築物を通じて、トレンドに敏感な「アーリーアダプター」に対して高品質という認識を伝え、A社の信頼性の向上につながっている。また、最近ではインターネットの利用により、「一般消費者（フォロワー）」に対してWeb上で商品等の情報を発信しているが、アクセス件数が増え問い合わせなどの成果が見えてきたので、リニューアルを図るなど徐々に力を入れている。

家具業者のD社（海外の有力家具製造業者とライセンス契約している家具製造業者）

D社は家具業界では有名なブランドであり、「イノベーター」にはよく知られていることから、「アーリーアダプター」への情報発信を重視している。D社では、ブランドイメージを大切にするため、広告を出す雑誌について厳選しており、D社のブランド戦略を正確に把握し、意向をきちんと捉えてくれる雑誌を利用し、「雑誌の読者層 / 20歳代～30歳代（アーリーアダプター）」にブランドイメージを発信している。雑誌の読者層は、D社の顧客層（40歳代）より若い、将来顧客となりうる消費者層であり、顧客の広がりにつながっている。また、直営ショップを全国5カ所に展開し、直営店のスタッフが直接「一般消費者（フォロワー）」に対して生活空間の提案を行うことで、当社のコンセプトを伝え、顧客の生の意見を収集している。

4-2 家具業界におけるブランド戦略

中国などの海外から家具の輸入が増加する中で、モノとしての家具は供給過剰となり、価格競争の世界に入っている。そうした状況の中で、高価な飛騨家具が消費者を引きつけるためには、モノ以外のソフトの部分で差別化し、ブランドとして優位性を確立する必要がある。

(1) ブランドの要素

「パワー・ブランドの本質（片平秀貴著）」にあげられているブランドの要素は、次の通りである。

夢

ブランドには、従業員および関係業者を奮い立たせ、顧客を歓喜させる“夢”が必要であり、経営者には、この“夢”を育み、実現させようという熱意が必要である。

一貫性

ブランドには、時間・商品間・マーケティングミックス（効果的なマーケティングを行うための取組）の一貫性が必要である。

革新性

ブランドには、革新性が必要である。その意味は、経営者や従業員は、失敗をおそれずに“夢”に挑戦することである。

経営者のリーダーシップ

ブランドには、経営者のリーダーシップが必要である。“夢”は経営者から発信され、従業員に行き渡り、最終的には消費者に伝えられる。経営者は、消費者に宿る“夢”を確認し再解釈を施して再発信する。このサイクルを仕掛けリードしていくのが経営者である。

日本的経営の取組

ブランドには、日本的経営の取組が必要である。その意味は、経営者は“夢”の最大の理解者であり、長く携わっていることである。

クラブ組織的な性質

ブランドには、クラブ組織的な性質が必要である。その意味は、経営者と従業員が共有できる“夢”があり、“夢”を表現するシンボルがあることである。

スーパー・カスタマー（最高の消費者）の存在

ブランドには、“夢”のジャッジとアドバイザーを兼ねるスーパー・カスタマーの存在が必要である。経営者とスーパー・カスタマーが“夢”を一緒に作り上げることで、経営者は“夢”が進むべき方向を理解し具体的に表すことができる。

陳腐化の防止

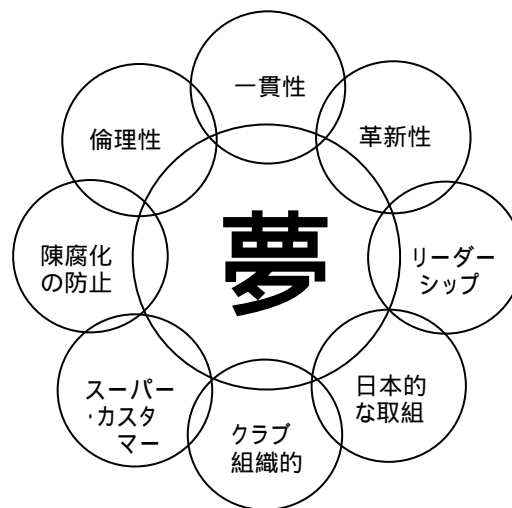
ブランドには、陳腐化が起こらないようにすることが必要である。

倫理性

ブランドには、倫理性が必要である。その意味は、経営者は社会への影響を常に念頭に置いて“夢”に取り組むことである。

上記のブランドの9つの要素の中で、最も重要な要素は“夢”であると考えられる。それは、ブランドには消費者を満足させる“夢”があり、その“夢”があってはじめて他の8つの要素が意味を持つためである。ブランドの要素を図示すると、以下のようになる。

ブランドの要素のモデル



(2) 事例から見たブランドの要素

株式会社 A B design (インテリアデザイナーが立ち上げた家具製造業者)

A B design の経営者は、「インテリアデザイナーが本当に作りたいものを市場に送り出す」という“夢”を持っている。その“夢”を実現するために、インテリアデザイナーだけでは満足せず、自ら家具の会社を作り実践している。商品面では、定番モデル (A デザイン) の製品をリピート品として繰り返し販売するという一貫性を持ちながら、革新的な提案をコレクションライン (B デザイン) の製品により行っている。また、経営者のデザイン思想に共感する著名なファッションデザイナーというスーパー・カスタマーを顧客に持っており、そのショップを通じて“夢”を表現している。

株式会社 イデー (オリジナル家具を中心に製造販売している家具製造業者)

イデーの経営者は、「デザインには領域がなく、デザインが街にあふれ出て街をうめつ

くす」という“夢”を持っている。その“夢”を実現するために、多額の費用を投じて毎年「東京デザイナーズブロック」を開催し、世界の若手デザイナーを東京に集めて、そのデザインを様々なショップ等で展示している（一貫性）。また、その“夢”に共感して、常に若手デザイナーが工房に集まっており（クラブ組織的）、新しい若手デザイナーが集まることでアイデアが陳腐化せず、次々に革新的なデザインを生み出している。さらに、イデーのショップが日本の流行の中心地と言われている青山にあるため、ファッション感覚を作り出す人々（スーパー・カスタマー）が身近に存在しており、経営者の“夢”が従業員の求心力（リーダーシップの発揮）となっている。

4-3 飛騨家具産地ブランドのコミュニケーション戦略

(1) 飛騨家具産地におけるブランド戦略

飛騨家具産地がパワー・ブランドとなるためには、まずあらゆるものを引きつける“夢”を作ることが必要である。そのためには、「イノベーター」と日々直接交流することが必要である。そうすることで、本物を見極める力に秀でている消費者の最先端の感性にふれることができ、消費者を引きつける“夢”を作り出せる可能性が大きくなる。また、その感性豊かな消費者に飛騨家具産地の“夢”を直接伝えることもできる。さらに、常に変化する消費者の最先端の動向を直接つかみ、飛騨家具産地の“夢”が陳腐化しないようにすることもできよう。

飛騨家具産地は、産地として消費者を引きつける新たな“夢”を作ることが重要であると思われる。また、その“夢”が、常に消費者を満足させるように努めることが大切である。

(2) 飛騨家具産地におけるコミュニケーションの具体的な取組

先述のとおり、飛騨家具産地は、その“夢”を理解できる「イノベーター」とコミュニケーションを行うことが重要と考えられる。その手法としては、以下の方策があげられる。

設計事務所や建築家からの受注

設計事務所や建築家といった専門家からの注文生産では、1つ1つの取引ではメリットが少ないように思われるが、専門家という「イノベーター」が飛騨家具産地の“夢”を理解するチャンスであり、また飛騨家具産地の“夢”をさらに高めることが期待できる。「イノベーター」が飛騨家具産地のインタープリター（説明者）となることで、「アーリーアダプター」や一般消費者が飛騨家具産地の“夢”を理解することにつながると思われる。

Webページ

Webページは自らの情報を正しく伝えることができる手段であり、飛騨家具産地の“夢”を積極的に直接伝えることが大切である。

直営ショップ

飛騨家具産地の“夢”を正しく伝えるためには、自らの製品思想を空間的に表現し、正

しく伝える必要がある。そのため、例えば、SPA方式（製造小売り）による飛騨家具産地の直営店やショールームを、東京の青山という流行の中心と呼ばれる場所へ展開することも有効と考えられる。

雑誌

デザイン誌やインテリア雑誌などは、一般消費者に影響力を持つ「アーリーアダプター」に飛騨家具産地の“夢”を伝える手段である。「アーリーアダプター」に認められれば、一般消費者にも飛騨家具産地の“夢”が理解されると期待される。

- 参考文献 -

片平秀貴『パワー・ブランドの本質 - 企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」 - 』（ダイヤモンド社，1998年）

森豊史／森行夫『21世紀のモノ創り。70のヒント - 飽和するコンシューマープロダクト市場を見極めるカギが今ここに！ - 』（毎日コミュニケーションズ，2001年）

榛沢明浩『図解 ブランドマネジメント』（東洋経済新報社，2001年）

阿久津聡／石田茂『ブランド戦略のシナリオ - コンテキスト・ブランディング - 』（ダイヤモンド社，2002年）

家具産業におけるコミュニケーション戦略の研究

発行 財団法人 岐阜県産業経済振興センター

〒500-8384 岐阜市藪田南5丁目14番53号

岐阜県県民ふれあい会館10階

TEL：058-277-1085 FAX：058-277-1095

E-mail：kikaku@gpc.pref.gifu.jp

URL：http://www.gpc.pref.gifu.jp

担当 企画研究部 主任研究員 長井 哲也

発行日 平成16(2004)年3月

無許可で複製することを禁じます

この報告書は、岐阜県及び国からの補助金を
受けています

平成16年3月24日

財団法人岐阜県産業経済振興センター