

# 九州における付加価値向上に向けた取り組み

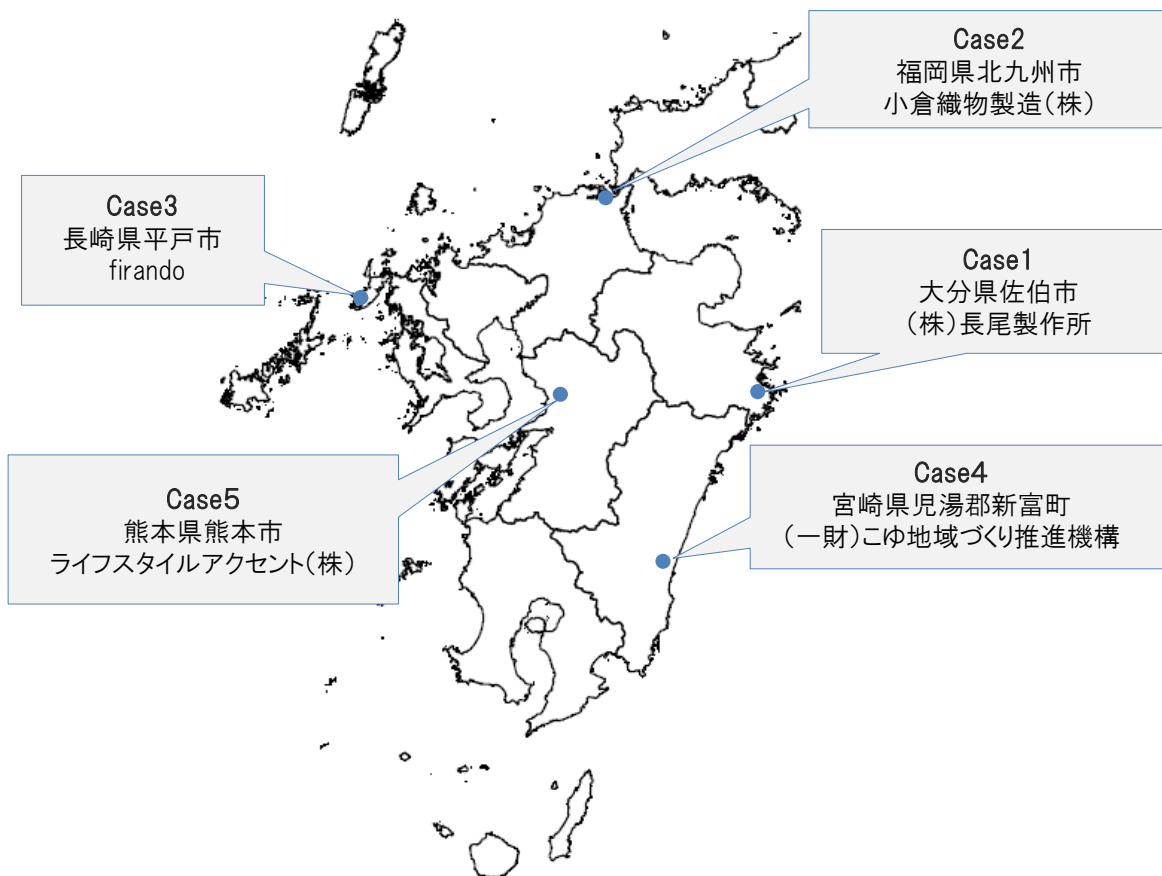
---

2021年2月



# 目次

|             | Contents             | Page   |
|-------------|----------------------|--------|
| Chapter.1   | 付加価値向上に向けて           | … 1    |
| Chapter.2-1 | ケース・スタディ 製造業の取り組み    | … 2～7  |
| Chapter.2-2 | ケース・スタディ 卸売・小売業の取り組み | … 8～11 |
| Chapter.3   | 付加価値向上に向けた示唆         | …12～14 |



## 付加価値とは コスト削減だけではない付加価値の向上策

- 製造業、非製造業を問わず、企業の経営戦略上で自社製品・サービスの「付加価値を高める」という言葉を耳にすることが多いが、実際には様々な意図で使用されている。付加価値の一般的な定義は以下（図表1-1.）の通りであるが、「付加価値向上に向けた施策」を考える際には、外注費・材料費等のコスト削減や業務効率化という観点（「出」を削る）から語られることが一般的には多いと考えられる。

図表1. 付加価値の定義

付加価値 = 売上高 - 外部購入費（控除法）

= 人件費 + 経常利益 + 賃借料 + 金融費用 + 租税公課（積み上げ法）

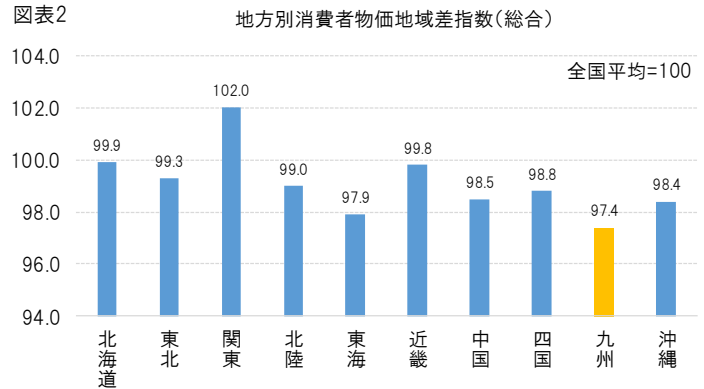
- こうした業務効率化や生産性向上等のコスト削減を通じて、付加価値を高めるということも重要である一方、様々な創意工夫や企業努力を通じて、コスト増を上回る売上高伸長を実現すること（「入り」を増やす）ができれば、これもまた付加価値を高めることに繋がっていく。
- 自社製品・サービスの品質や水準を引き上げることは当然にコストの増加を伴う。コスト増を反映して製品・サービスの単価を引き上げても、顧客がその追加価値を評価しなければ、逆に売上数量の減少を招き、結果的に付加価値が減少してしまうこととなる。逆に言えば、製品・サービスが有する価値のすべてを、顧客に上手く訴えかけ、評価を得ることができれば、「入り」を増やすという観点での付加価値向上に繋がる可能性が高い。

## 九州地域における可能性

## 高付加価値化の余地

- 九州地域は、製品・サービスの物価水準が全国に比して低い地域という特徴（図表2）がある。
- 一概に高単価 = 高付加価値とは限らないが、製品・サービスを提供する企業側から見た場合に、九州地域の現状の物価水準の相対的な低さは、企業側の工夫を通じ、顧客の評価を得て「入り」を増やす（単価を引き上げる）という付加価値を高める取り組みを行う余地がまだまだ充分残されている地域ともいえるのではないだろうか。

図表2



出所：総務省「小売物価統計調査（構造編）－2019年（令和元年）結果－」

- 今回のコロナ禍の影響は個人消費に対しても大きな影響を与えている。こうした時代だからこそ、消費者（顧客）は、企業が提供する製品やサービスが、自分にとってどんな意味があるのかを考える傾向（消費における「意味性」の追求）が強まる可能性がある。
- 自分にとって意味があることであれば、価格によらず購入（消費）するとも言え、そうした観点からも「顧客に評価される何らかの価値を考案し、訴えかける」という高付加価値化への取り組みは、ウィズコロナ・アフターコロナ時代においても重要になってくると考えられる。
- 本レポートでは、九州において様々な創意工夫や企業努力等によって、自社の製品やサービスの付加価値を高めている取り組みを紹介し、高付加価値化のポイントとなる事項について考察することしたい。

## Chapter 2-1. ケース・スタディ 製造業の取り組み

Chapter2-1.では、九州地域内に事業所を有し、製造業として製品の高付加価値化に成功している3事例を取り上げ、高付加価値化に向けた取り組み概要、事業モデルの特徴、今後の方向性を紹介する。

### Case1 (大分県佐伯市) (株)長尾製作所 - 金属製品の付加価値向上 -

- 大分県佐伯市の長尾製作所は、「藍」の天然色素で着色するカラーアルマイトの企画・開発に成功、当社オリジナル素材「INDIGO METAL」として商標登録している。地域商社「Oita made」に、同素材が採用され、同素材を活用した商品「JAPAN BLUE 万年筆」が開発された。国内・海外問わず消費者から根強い人気を誇り、販売好調な状況となっている。
- 当社では、今後は「藍」に限らず、天然染料を使用したカラーアルマイト及び同素材を用いた製品の開発を通して、国内染料産地存続の一助となれればと考えている。

#### 取り組み概要 ～ 天然色素のカラーアルマイト「INDIGO METAL」の開発経緯 ～

- 当社は長年、金属加工業（精密板金業）を営んでいる。しかし、当業界は製品の差別化が難しく、価格競争に陥っていた。そのような中、新事業の創設を目的として、女性社員の発案をもとに、陽極酸化皮膜処理によりアルミ金属の表面に「藍」の天然色素で着色する「カラーアルマイト」の開発に着手した。

#### 【開発過程】

#### 【高付加価値化に向けたポイント】

企画・  
マーケティング

**【独自素材の開発】**陽極酸化皮膜処理に「藍」の天然色素を用いることを差別化要因としている。昨今、特に欧州では環境汚染をもたらす化学染料の代替品として、天然染料への注目が高まりつつある。加えて、天然染料で染色した金属は、一点一点色合いが微妙に異なるため、一点ものの価値を見出すことも出来る。

生産

**【緻密な追加処理】**天然色素を用いたカラーアルマイト製品は、退色しやすいという特性を持つ。しかし、当社開発の製品は、退色の加速度試験を繰り返して生産されているため、退色のしにくさも差別化要因となっている。加えて、当社主力事業の半導体製造装置の部品製造技術を活かした緻密な（2/100）磨き加工や、樋目加工等の追加処理も、当社製品の付加価値を向上させる要素の一つとなっている。

営業・販売

**【地域商社を介した他社との連携による営業・販売】**現在は、①大手メーカーの製品請け、②「Oita made」プロジェクト、③自社による製品企画・販売の3本立てで事業を継続している。各プロジェクトに応じて専属のデザイナーを起用し、社長自ら、デザイン性の向上に気を配っている。結果、大規模展示会への出展をきっかけとした大手商社からの引き合いが多数生じている。

#### 取り組みに対する地域内外からの支援状況

##### 【地域内：大分県】

- 製品開発にあたっては、大分県から300万円の開発補助金を受給している。

##### 【地域外：宮崎県・徳島県】

- 表面処理の技術は当社だけでは難しく、宮崎県の企業に相談したところ、協力体制が実現した。
- 藍の産地である徳島県からも、様々な支援を受けている。支援内容としては、既述の加速度試験機の貸し出しをはじめ、「メゾン・エ・オブジェ」への出展支援や、知事との面談等がある。

● JAPAN BLUE万年筆



出所：

<https://oitamade.jp/products/detail/617>

## 事業モデルの特徴

### 【地域商社を介した製品開発と販売】

- 当社のメインバンクである大分銀行の出資する地域商社「Oita made」との出会いを通じ、当社が開発したオリジナル素材「INDIGO METAL」が採用され、「Oita made」企画により「JAPAN BLUE 万年筆」が開発された。
- 同万年筆の開発にあたっては、当社は素材を提供し、その素材の魅力が詰まった新商品の企画を「Oita Made」が担った。「Oita Made」は、大分銀行と連携した取り組みを行い、文具等を製造販売する地元企業「ワンチャー」との繋がりから、国内トップクラスの文具メーカーであるセーラー万年筆にペン先を含む主軸部品の供給・組立を依頼し、これまでにない万年筆を完成させた。
- 現在、「JAPAN BLUE 万年筆」は、東京・銀座の老舗文具店「伊東屋」や、神戸の老舗文具店「ナガサワ文具センター」にて、高級ブランドの筆記具と並べられて販売されている。日本の伝統色“藍”が彩られた魅力あふれる万年筆は、国内外の顧客の心をつかんでいる。

### ● 地域商社Oita madeを介した製品化



出所：(株) 大分銀行2019年経営説明会

## 今後の方向性

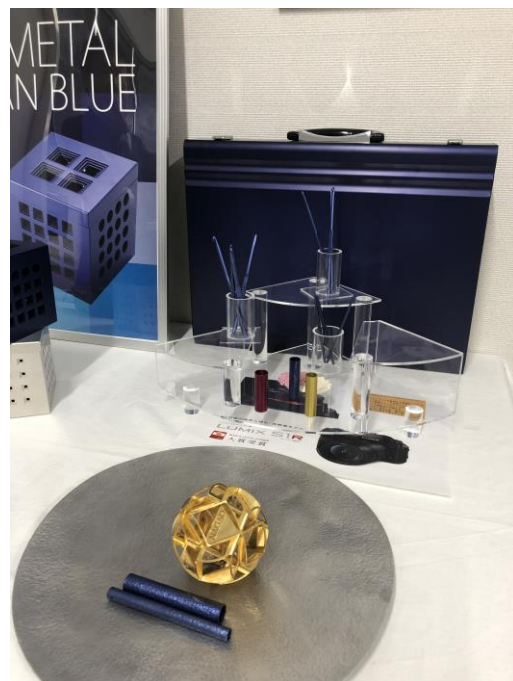
### 【新たな人材を迎え入れ、主力事業への成長を目指す】

- 近頃は、「INDIGO METAL」事業を知ったことがきっかけで入社を決める等、当社の若手人材の獲得にも一定の効果がみられている。
- 一方で現在、「INDIGO METAL」事業全体の売上は、1,400万円程度であり、今後、如何に当社の主力事業として成長させ、収益基盤となり得るかが課題となっている。将来的には1.5億円～3億円/年の売上を目指している。

### 【日本国内の天然染料産地の存続に寄与する】

- 国内繊維産業が衰退する中、国内の天然染料産地の存続が危ぶまれている。当社は、「藍」に限らず、紅色や金色等、天然染料を使用した草木染のカラーアルマイトの開発を通して、産地存続の一助となれればと考えている。
- 言うなれば当社の「INDIGO METAL」事業は、「日本の廃れゆく天然染料の存続にむけた」プロジェクトである。現在は、大分県竹田市の紫紺染め等をはじめとした全国の天然染料の産地をマッピングして可視化し、存続のための活用を検討している。

### ● 草木染カラーアルマイトの製品例



出所：(株) 日本経済研究所 撮影

Case2

(福岡県北九州市) 小倉織物製造 (株)

- 伝統的織物の付加価値向上 -

- 福岡県北九州市に所在する小倉織物製造 (株) は、当地の伝統的織物「小倉織」の保存・活用に取り組んでいる。  
こくらおり
- 小倉織は、なめし革のような光沢感、しなやかな木綿の質感、繊細な配色で立体感のあるたて縞柄が特徴であり、世界に通用する生地として高く評価されている。

取り組み概要 ～ 伝統的な織物のモダン化による小倉織 小倉 縞縞の開発経緯 ～

- 北九州地域の伝統的な織物である小倉織は、諸理由より衰退し、昭和初期に生産が途絶えていた。
- 1984年、一旦は途絶えた小倉織を染織家の築城則子氏が手織りで復元。その後は、(株) 小倉縞縞が福岡県内の機織り事業者組織にデザインを指定して、機械織での外注生産体制を確立し、生地製品の販売を徐々に拡大していった。

【開発過程】

【高付加価値化に向けたポイント】

企画・  
マーケティング

**【最初から生地売りをしないことでブランド価値を高める】**当初、小倉織自体の認知度が低く、ブランディング出来ていない中で、初めから反物として国内販売に着手すると、他の場所で再販される恐れがあり、小倉織のブランド価値が薄まってしまう事を危惧していた。従って、日本においては、生地を売るというよりも、使いやすいように生活用品にして販売に着手した。結果として、最初から「生地売り」を行わなかった事が、当社のブランド価値を高める戦略となった。

生産

**【自社生産体制の整備】**2018年に自社工場での生産体制を整えた。最新型の整経機の導入により、生産効率化による納期の短縮化だけでなく、デザインの幅が広がり、よりダイナミックな柄、唯一無二のデザインの生地生産が可能となった。

営業・販売

**【海外販路の開拓】**自治体との繋がりで「JAPANブランド」に採択された事をきっかけに、海外展示会への出品に着手。日本の感覚で製造しても海外で需要がない場合もあるので、生地の素材をいかに各国が解釈して使用してくれるかを考え、展開の仕方を変える等の工夫を凝らした結果、現状では各国でテキスタイルとして高く評価されている。海外の展示会に出品する機会に恵まれた事が、国内への販路開拓においても、大きなポイントとなった。現地のデザイナーやトップバイヤー等に実際に小倉織を見せる事で注目を集めたが、日本から来ている方々にもコンタクトを取ることが出来たため、日本で個社毎に地道に営業するよりもはるかに効率的であった。

取り組みに対する地域内外からの支援状況

【地域内：福岡県・北九州市】 【地域外：経済産業省】

- 海外販路の開拓支援 (福岡県・経済産業省) や職員の名刺における小倉織のPR (北九州市) 等、数々の支援を受けている。
- 今後当社としては、「製品を身近に感じてもらうための情報発信を行う際のサポートを受けたい。まずは北九州市民を対象として、小倉織にもっと身近なイメージを持ってもらいたい」と考えている。
- 加えて、小倉織を守っていく為に、伝統工芸品としての認定に関する行政支援にも期待したいところである。

### 【国内外の顧客の要望に応じた多様な製品展開】

- 現在までに、当社の縞柄デザインは、国内外の数々の企業（顧客）に採用されている（北九州銀行の通帳デザイン、今治タオル、神社のお守り、御朱印帳、福岡市のデザイナーズホテルのベッド、九州労災病院の壁面デザイン、台湾中華レストランの壁紙・照明、空港ラウンジ内のアートパネル 等）。
- 製品だけでなく、ホテルの壁面デザイン等、小倉織のたて縞柄のデザインがブランドとして認知されてきている。
- 顧客からのニーズを聞いた時に、出来るか出来ないかの対応ではなく、どのようにすれば出来るかを考え、フレキシブルに対応した事が、多様な製品展開成功の秘訣の一つとなった。
- 海外向けの対策としては、日本の感覚で製造しても海外で需要がない場合もあるので、生地の素材をいかに各国が解釈して使用してくれるかを考え、展開の仕方を変えている。

● 「小倉 縞縞」×今治タオル



出所：<http://shimashima.shop-pro.jp/?pid=39844020>

## 今後の方向性

### 【業種の垣根を越えたコラボレーションが必要】

- 当社では、「現在二次産業は大変厳しい経営環境に置かれており、例えば、小倉織と今治タオルとのコラボレーションの様に、産地と産地を組み合わせ、何か新しいものをチャレンジして作っていかなければ、繊維産業は衰退してしまう」と考えている。

### 【SDGsへの取り組み】

- 小倉織は生地の性質から基本的に長く使えるものであり、経年変化に対応できる。持続性の点から言えば、そもそも小倉織自体がSDGsに対応しているものである。SDGs環境未来都市である北九州市の方向性とも合致する。
- SDGsを重視しなければならない時代であること、経営としてSDGsを考える事が、ブランドの価値を高めると考えていることから、当社ではSDGsマークに使用されている17色で縞柄の生地を開発した。
- 加えて、現在、北九州市に工場を有する日本環境設計（株）と一緒に循環型の事業を行っている。当社は、回収した服の生地を再生し循環させる技術を持っており、この再生糸を使ってもう一度、小倉織として織り直すことで、より広く一般消費者がSDGsを身近に感じ、意識するきっかけとなることを企図している。

● 柄名:SDGs Strong「強く心に留めよう、SDGs」



● 柄名:SDGs Light「軽やかに望もう、SDGs」



出所：[http://shima-shima.jp/blog/information/20200929\\_lilil12460](http://shima-shima.jp/blog/information/20200929_lilil12460)

## Case 3 (長崎県平戸市) firando - 地域産業のアップデート -

- 「firando」は平戸市在住、元専業主婦の小値賀布美華氏が立ち上げたオリジナルの洋菓子ブランドである。平戸産の塩や生乳を使用したこだわりの洋菓子は、ふるさと納税への出店を契機として、首都圏を中心に人気を博している。
- 小値賀氏にとってこの取り組みは、利益追求が目的ではなく、「地方発産業の事業スキームのアップデート」を見据え、「地方コンテンツのブランディングを実施可能な人材の育成・輩出」を企図するものである。

### 取り組み概要 ～ オリジナル洋菓子のプレミアム製品開発経緯 ～

- 事業開始当初は、オリジナル洋菓子ブランド「心優-Cotoyu Sweets-」を立ち上げ、「楽天」等のプラットフォームを通じ、冷凍洋菓子のオンライン販売に挑戦した。しかし、競合先の多さや作業の煩雑さ、手間の多さ等から、プラットフォームを通じたオンライン販売に限界を感じ、既存のオリジナルブランドの「リブランディング」を決意。プレミアム化した塩生キャラメル菓子専門店「firando」を立ち上げた。

#### 【開発過程】

#### 【高付加価値化に向けたポイント】

|                   |  |
|-------------------|--|
| <p>企画・マーケティング</p> | <p><b>【産地に因んだ製品コンセプト】</b>砂糖の伝来と菓子文化の起点としての長崎県平戸市に因み、「日本の洋菓子の起点は平戸市にあり」とのコンセプトに基づいたオリジナルの洋菓子を開発。ただし、プロダクト・アウトの方法に偏りすぎず、マーケット・インとの中間の方法をとっている。</p>   |
| <p>生産</p>         | <p><b>【原材料へのこだわり】</b>洋菓子の原材料は基本的に平戸産を中心とした厳選素材・無添加にこだわっている。地元産の材料を使用し、高付加価値化して地域外に販売し、顧客に認められることで、地元事業者<span>に自信が生まれる</span>。その作り手の熱量が顧客に伝わることにより、地元産の材料をつかった製品がさらに売れる。この様に、当ビジネスを通じた地域の好循環が生まれている。</p>                        |
| <p>営業・販売</p>      | <p><b>【デジタルツールを介したシンプル且つ密な営業】</b>営業・販売事業は基本的に小値賀氏が一人で担当し、シンプルなオペレーションとしている。主な方法としては、<u>個人のSNSを通じた発信により独自のコミュニティを作り、ファンを増やしている</u>。デジタルツール、アナログツールの両方を駆使して情報発信することで、顧客との接点をつくり、密にコミュニケーションをとることが、顧客への情報の到達度を深める上で重要との認識である。</p> |

### 取り組みに対する地域内外からの支援状況

#### 【地域内：平戸市 黒瀬氏】

- 一連の取り組みが、平戸市役所のふるさと納税の担当者（黒瀬氏）の目に留まり、同市のふるさと納税返礼品として採用されたことが、本事業が軌道に乗るうえで大きな契機となっている。

#### 【地域外：(株)トラストバンク 須永氏】

- ふるさと納税ポータルサイト「ふるさとチョイス」を運営する(株)トラストバンクの会長 須永氏との出会いがもたらされている。須永氏の視座の高さに感銘を受け、小値賀氏の中で「自身に続くような人材を輩出することにより、平戸市のみならず、全国の地域産業の事業スキームのアップデートと、良質なコンテンツのブランディングを実現したい。」との思いが勃興した。

● firando のオリジナル洋菓子



出所：小値賀氏提供



## ▶ 事業モデルの特徴

### 【デジタルツールを駆使した省人可能なビジネスモデル】

- 平戸市は自然が豊かで子育て環境に適しており、小値賀氏は「平戸が好き」「住み続けたい」という思いを抱いていた。しかし一方で当地の産業の規模・種類は限定されており、若者の進路の選択の幅が狭まり、生産年齢人口が流出しているということには問題意識があった。
- そこで小値賀氏自らがビジネスを起し、職業の選択肢がほぼ無い環境下でも、可能性を切り拓いていく親の背中を見て、子どもに学んで欲しいという思いから、省人化可能、即ち、生産年齢人口の少ない地方でも実現可能なビジネスとして、デジタルツールを駆使したオリジナル製品の販売事業を起し、現在に至る。

● 平戸市津吉町にある事業所



出所：小値賀氏提供

### 【製品の「物語」を介した顧客と事業者の密着性の創出】

- 上記のような地方発のオリジナル製品を他製品と競合させないためには、コンテンツの質の高さに加え、製品の独自性を表現する「物語」をつくることが重要である。「物語」は、顧客自らが語れる様、一貫性があり、且つ言語化・体系化・要素分解可能で、再現性のあるものでなくてはならない。この「物語」に共感し、語ってくれる顧客の存在と、事業者との密着性の深さこそが、当事業成功のフックとなっていると考えられる。

## ▶ 今後の方向性

### 【地方で継続可能なビジネスモデルを追求する】

- 小値賀氏は、「地方の生産年齢人口は減少の一途を辿る。したがって今後、いかに人数を割かずに実現可能なビジネスモデルを構築していくかが、地方で持続可能なビジネスを継続していくための鍵となる」（地方において、ビジネスの拡大は賢明とは言えない）と考えた結果、人数を割かないビジネスの実現のためにはデジタルツールの導入は必須不可欠なものと捉えている。
- 加えて、現在、国内経済は過渡期にあるため、「firando」事業は小値賀氏を中心としたシンプルなオペレーションとすることで、いつでも変容可能な体制となっている。

● 小値賀布美華氏と平戸市の景色



出所：小値賀氏提供

### 【地方人材の育成と輩出を目指す】

- 冒頭に記述のとおり、小値賀氏にとって、「firando」等のオリジナル洋菓子の販売事業は、利益追求が最終的なゴールではない。今後も、既述の「地方産業の事業スキームのアップデート・地方コンテンツのブランディングを実施可能な人材の育成・輩出」を目指し、社会的使命感の下で事業を継続していく予定としている。

Chapter2-2.では、九州地域内に事業所を有し、卸・小売企業として製品の高付加価値化に成功している2事例を取り上げ、高付加価値化に向けた取り組み概要、事業モデルの特徴、今後の方向性を紹介する。

### Case4

### (宮崎県児湯郡新富町) (一財) こゆ地域づくり推進機構

### - 農産物の付加価値向上 -

- (一財) こゆ地域づくり推進機構 (通称: こゆ財団) は、2017年4月に、宮崎県児湯郡新富町が、旧観光協会を法人化して設立した地域商社である。
- 一粒1,000円のライチ等の農産物を中心とする地域特産品の開発及び販売 (ふるさと納税運営を含む) を通じて収益を上げ、新富町内の新規事業創出や起業人材の育成に再投資し、特産品販売事業と人材育成事業の循環モデルを実践している。

#### 取り組み概要 ～ 一粒1,000円ライチの開発経緯 ～

- 全国の流通量およそ2,000tのうち、国産はわずか数%、産地も大半が宮崎と鹿児島に限られていることから希少性が非常に高く、約20年前から新富町で栽培されていた「ライチ」に目を付け、町を代表するブランドにしたいという思いから、町名を冠した「新富ライチ」と命名して販売事業に着手した。

#### 【開発過程】

#### 【高付加価値化に向けたポイント】

#### 企画・マーケティング

**【希少性の訴求】**200粒ほどの実がなる1本の木からわずか1割程度しか取れない1粒50g以上、糖度15度以上のライチを「新富ライチ premium50」として、1粒1,000円でプライシングを行い、東京・銀座の高級フルーツカフェや百貨店など、高級贈答品として販売が見込める先にターゲットを絞り販売、ブランドの維持に努めた。

#### 生産 (委託)

**【規格の厳格化・産地との信頼関係構築】**「新富ライチ」の生産農家は1粒50g以上、糖度15度以上の質の高いライチをつくる技術を持ち合わせ、産地競争では無く、特産品としてブランド価値を高めて地域に貢献したいという情熱を持っており、財団と強力な信頼関係を構築している。

#### 営業・販売

**【現地イベントを通じた体験価値の提供】**販路の開拓にあたっては、情報発信 ⇒ 口コミ等によるファンの創出 ⇒ 関係人口の増加といった循環サイクルを意識した。そのため、人数を限定した現地体験プログラムを通じて、ライチ農園に足を運んでもらい、生ライチを含むライチ創作メニューが味わえる一夜限定のダイニングイベント等も開催した。

#### 取り組みに対する地域内外からの支援状況

##### 【地域内：新富町】

- 新富町は当財団設立時に出資し、以降、事業を協働して進めている。現在でも、同財団の全ての事業における重要なパートナーとなっている。

##### 【地域外：地域プロデューサー齋藤氏等】

- 当財団のメンバーは、ブランディングの経験も無く、特に専門性を持ち合わせていたわけでは無かった。しかし、地域プロデューサーである齋藤氏が代表理事に就任した後は、新富町の野菜や果物の価値を再発見し、試行錯誤を繰り返しながらも、わずか1か月間で「新富ライチ」のブランディングを進めていった。

● 新富ライチ

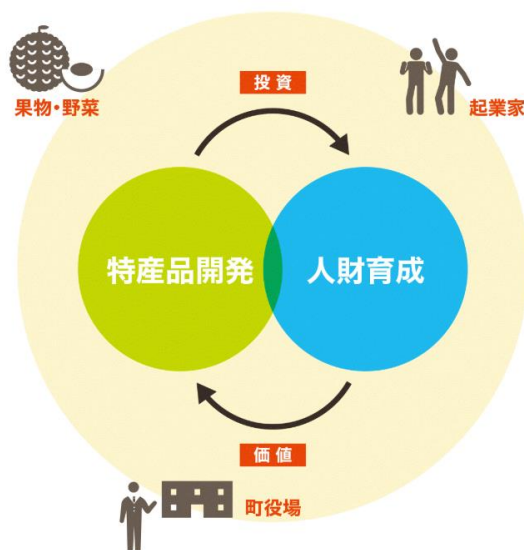


出所: [https://koyu.miyazaki.jp/?page\\_id=561](https://koyu.miyazaki.jp/?page_id=561)

### 【特産品販売事業と起業人材育成の循環モデル】

- 当財団のビジネスの特徴は「特産品販売事業で得られた利益を、起業人材の育成事業に投資すること」にある。
- 農産物を中心とする特産品の開発及び販売（ふるさと納税運営を含む）で収益を上げ、人材育成に投資、育成した人材はこゆ財団とともに特産品販売を促進する「循環型モデル」となっている。
- あえて株式会社化しておらず、ふるさと納税を財源に利益の再投資が可能なスリムな組織形態である「財団法人」とすることで、スピード感を重視し、効率の良さを目指している。当財団によれば、他の自治体では、まだこの様なビジネスモデルは存在しないとのこと。

● こゆ財団のビジネスモデル



出所：<https://blog.furusato-tax.jp/?p=4555>

## 今後の方向性

### 【人材の確保と育成、起業家が自立し事業を拡大していくためのビジネスモデル構築が課題】

- 当財団では、2018年11月より、東京での人材育成塾をスタートしている。2020年12月現在までに4期を開講しており、1～3期合計で58名の受講生が地域課題解決につながるビジネスを企画立案し、1～2期46名の中から4名が新富町に移住し、企画を実践しようとビジネスをスタートさせている。東京圏では地方出身者も含む優秀な人材が数多くおり、同財団では、今後もビジネス手法を学ぶカリキュラムを組んで講座を継続していく予定としている。
- 一方、移住した受講生をはじめとする人材（主に地域おこし協力隊）が着任後に地域でビジネスを成長させていくうえで、ビジネスプランのブラッシュアップや、伴走支援の充実が課題となっている。実績豊富なビジネスリーダーをメンターに迎えたり、継続した議論の機会をつくるといった支援を地域側からの実施体制を確立して対応していく方針。
- 今後のビジネスモデルの展開として、2019年に当財団から営利を純粋に目的とする新たな合同会社を設立・出資し、販路創出に専念する部門を立ち上げた。当該合同会社を通じて、起業家が自立し事業を拡大していくためのビジネスモデルのフレームワークをシステム化するため、例えば、SIB（ソーシャルインパクトボンド）のような仕組みの導入も検討している。

● 人材育成塾の開催模様

### 【製品の付加価値を守り続ける】

- 新富ライチは当初、1粒1,000円では売れないと言われていたが、現在でも緩やかに売れ続けており、2020年10月に「新富ライチ」はグッドデザイン賞を受賞。1,000円の価格設定の妥当性が証明されている。
- 当財団では、ブランドのオリジナリティを守るために、商標も取っているが、ブランドは体験でしかつくられず、外から新富町に来てもらってライチを食べてもらう体験こそが、新富ライチの唯一無二のブランド力につながると考えている。



出所：[https://koyu.miyazaki.jp/?page\\_id=3930](https://koyu.miyazaki.jp/?page_id=3930)

Case5

(熊本県熊本市) ライフスタイルアクセント(株)

- アパレル製品の付加価値向上-

- 熊本県熊本市に本店を置くライフスタイルアクセント(株)は、「語れるもので日々を豊かに。」とのミッションの下、国内工場と直接契約を結ぶことで、高品質の語れる製品だけを適正価格で販売する企業である。
- 現代の顧客ニーズを適正に捉え、日本各地のクラフトマンシップにより、製品のもたらす価値として表現することで、国内アパレル工場・職人の存続と、語れる製品の使用を通じた豊かな社会の実現を目指す。

取り組み概要 ～ 工場直結ファッションブランド「ファクトリエ」製品の開発経緯 ～

- 当社代表山田氏は、「日本のものづくりから世界一流ブランドを作る」という信念を持つ。その信念に基づき、中間業者を介さずに国内の工場と消費者を直接結ぶ新たなビジネスモデルを創出、職人の高い技術とものづくりへのこだわりを活かしたファッションブランド「ファクトリエ」の展開に至った。

【開発過程】

【高付加価値化に向けたポイント】

企画・  
マーケティング

【信頼性の高い工場と直接契約、時代に沿った顧客価値を前提としたものづくり】

20以上の工場選定基準を設け、それら基準をクリアした工場のみと取引を開始。まず、製品企画の前段として、工場の技術の高さはもちろん、ものづくりへのこだわりや熱量をはかり、「自分たちは何者であるのか」という工場（企業）の「軸」や「ビジョン」、「強み」を明らかとしている。

生産  
(委託)

当該プロセスを経た後、「現代の世の中、お客様にとっての価値を語れる製品であるか」といった視点を筆頭に、「語れるものとは何か」また「品質が良いものとは何か」といったファクトリエの基礎となる部分から、製品の規格・製造過程に関する基準に関して「共通の思考やビジョン」を取引先工場と共有した上で、協議を重ねている。

【店舗は顧客に感動体験を与える場】

現在、当社は、店舗・イベント・オンラインによるコミュニケーションを、適切なタイミングで用いることによって、顧客との接点を増やし、関係性を深めていくことで、製品の販売につなげている。その中でも、店舗は、単なる試着にとどまらず、販売員対顧客、一対一での感動体験をしてもらうことにより、ブランドの世界観に没頭していただくための場所であると考えている。その他、工場ツアー等のイベントは、複数顧客を対象とし、ブランドへの親しみやすさや心地よさ、一体感等を生み出す目的で実施され、オンラインによるコミュニケーション方法は、顧客との接触頻度を高めたり、ファン化してもらうための取り組みとして位置づけられている。

● 銀座フィッティングスペース



出所: <https://factelier.com/store/>

営業・販売

## 事業モデルの特徴

### 【工場の軸、ビジョン、強みを活かし、現代にフィットする付加価値を創出】

- 当社の売上に影響する要素としては、「今の時代にフィットした顧客価値（機能的価値・情緒的価値）を有するものづくり」の前提となる工場（企業）の「軸」や「ビジョン」、「強み」が最も重要である。それらを紐解く作業には相当の工数が必要となるが、当社と取引を開始する会社との関係構築にあたって基礎となる取り組みの一つとして位置づけられている。

### 【当社ビジョンに共感する人材を中心に採用】

- プロジェクトに応じて専門人材を採用する方法は、地方創生において有用であると考えてはいるものの、当社では基本的に、「語れるもので日々を豊かに」という当社のビジョンに共感を示す人材を中心に採用している。



出所：<https://factelier.com/aboutus/>

## 今後の方向性

### 【顧客価値の深掘りと、クラフトマンシップの尊重】

- 以前から、今の時代にフィットした顧客価値を前提としたものづくりを実践し、熱狂的なファンを獲得してきた当社にとって、今後も更なる熱狂的ファンの獲得を目指すしていくためには、顧客価値の深掘りと、顧客価値を実現するためのクラフトマンシップを大切にすることが重要であると考えている。

### 【小規模な「ものづくり」企業のこれから】

- 当社では「果たしてコスト（規模の経済性）を追う大量生産型“ものづくり”はこれからの先進国にとって必要とされるのか」という、先が見えない部分がある。特に昨今の情勢変化に伴い、顧客は機能的価値だけでなく、情緒的価値も求めるよう、変化してきている。従って、小規模な“ものづくり”企業にとっては、勝負していきやすい時代となってきている」と考えている。
- さらに、コロナ禍における変化として、オンライン環境下における顧客との接触頻度が高まったと実感。これにより、小規模な“ものづくり”企業にとって、店舗を持たなくても顧客と繋がることができ、価値で勝負ができる環境に変化してきたのではないかと、当社では考えている。

- 当社と取引するシャツファクトリー「HITOYOSHI株式会社」のものづくり



出所：<https://factelier.com/factory/hitoyoshi/>

# Chapter 3. 付加価値向上に向けた示唆

Chapter3では、ケース・スタディで取り上げた5事例の取り組みの特徴を整理することにより、付加価値向上に向けて参考となり得る方策や示唆をまとめていくこととする。

## 3-1. ケース・スタディ5事例の共通要素

付加価値の向上に向けては、製品・サービスの供給者である企業側が、何らかの価値を考案し（追加価値の付与も含む）、その価値を上手く顧客に訴えかけ、顧客に評価されなければならない。ここでは、企業側が提供する価値を、「機能的価値」（製品そのものやそれを構成する物質の機能性に係る要素（性能・技術など）に由来する価値）と「情緒的価値」（製品の背景にある物語や世界観等の情緒性に依る要素に由来する価値）の2つの価値に分けた上で、各事例や製品が有する特徴を、以下4つのポイントと付加価値向上プロセスとしてまとめている。

- A 各事業・製品の強み（コア）などの「機能的価値」を有すること
- B 各事業・製品に顧客が共感できる「情緒的価値（ストーリー性）」を有すること
- C 「ビジネス上の工夫・差別化」が図られていること
- D 他者との協働等を通じた「顧客への（A・B両方の）価値伝達上の工夫」がなされていること

### Case 1

### 長尾製作所（JAPAN BLUE万年筆）

#### A. 機能的価値

当社が有する金属加工業として培った高い技術力

#### B. 情緒的価値(ストーリー性)

環境を汚染しない天然染料の活用、国内天然染料産業の存続

#### C. ビジネス上の工夫・差別化

当社の女性社員発案による新製品への技術応用、1点ものとしての価値追求

#### D. 顧客への価値伝達上の工夫

地域商社（地域金融機関が出資）との協働

【付加価値向上プロセス】(A)自社が有する技術力を基盤に、(C)女性社員のアイデアがきっかけとして、(B)国内天然染料に関するストーリーなどを付加できる素材を開発。(D)地域商社のバックアップ等により効果的に製品価値を訴求できる製品を開発

### Case 2

### 小倉織物製造（小倉織 小倉 縞縞）

#### A. 機能的価値

当社が製造技術を有する織の技術と、小倉織の素材としての質感・強度・デザイン性

#### B. 情緒的価値(ストーリー性)

小倉織の復活、行政や財界と連携したブランディング（SDGsなど）

#### C. ビジネス上の工夫・差別化

初期に敢えて生地売りをしなかったブランド戦略、スタート時からの海外販路開拓、グラフィック展開

#### D. 顧客への価値伝達上の工夫

地元自治体・財界との協働（特にSDGs）

【付加価値向上プロセス】(A)自社が製造技術を有する小倉織の素材の良さを基盤に、(C)効果的なブランディング戦略により、(B)製品の歴史的背景などのストーリーを含めて、(D)地元と協働して製品価値を訴求

### Case 3

### firando (塩生キャラメル菓子)

#### A. 機能的価値

地元の無添加原材料にこだわった味や品質

#### B. 情緒的価値(ストーリー性)

平戸の歴史(砂糖伝来と菓子文化の起点)、地域の人材発掘・育成

#### C. ビジネス上の工夫・差別化

生産品目の絞り込み、小さな市場でリピーターを増やす販売戦略

#### D. 顧客への価値伝達上の工夫

地元自治体、ふるさと納税関係者との協働、SNS

【付加価値向上プロセス】(B)地域でのビジネスモデル構築を目指し、地元の歴史に着眼、(A)地元の素材に拘ると共に、(C)製品の絞り込みにより事業をシンプル化して、(D)SNSを使った顧客とのコミュニケーション等からファンを獲得している

### Case 4

### こゆ財団 (1粒千円ライチ)

#### A. 機能的価値

新富町農家の生産する、大きくて高精度のライチという希少価値

#### B. 情緒的価値(ストーリー性)

ライチ販売による収益を町内の起業人材の育成に再投資するというコンセプト

#### C. ビジネス上の工夫・差別化

希少価値を反映した高価格戦略、小さな市場でリピーターを増やす販売戦略

#### D. 顧客への価値伝達上の工夫

地元自治体・外部専門アドバイザーとの協働、賛同者の当地域への移住

【付加価値向上プロセス】(B)地域への収益還元モデルをコンセプトとし、(A)大きくて高精度なライチの価値に注目、(C)その希少性に見合う価格設定による販売を、(D)自治体・地元農家との信頼関係のもと実現している

### Case 5

### ライフスタイルアクセント (ファクトリエ)

#### A. 機能的価値

各生産現場が有する高い技術と情熱があるからこそ作れる高品質な製品

#### B. 情緒的価値(ストーリー性)

各生産工場のクラフトマンシップ、ものづくりにかける想いなど、その製品にまつわる物語を消費者に伝える

#### C. ビジネス上の工夫・差別化

生産者同士の関係構築、良い商品にこだわられるための工場希望価格。中間業者を介さず、想いや情熱・物語を直接消費者に伝えるビジネスモデル

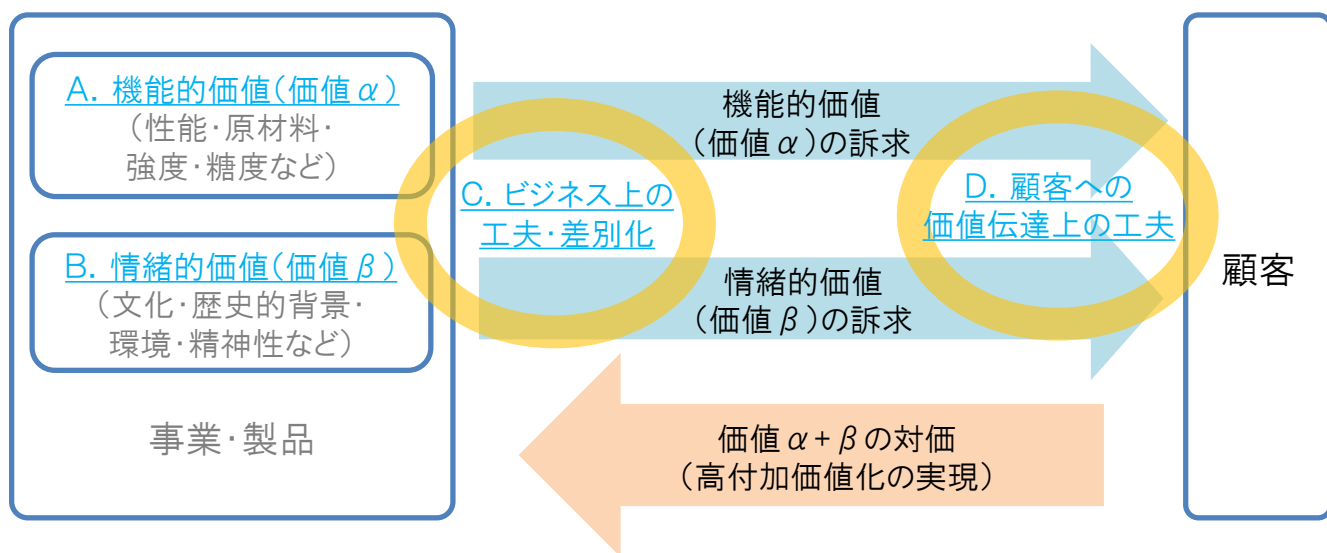
#### D. 顧客への価値伝達上の工夫

工場ツアー等のイベント、生産者と消費者の一体感を生み出すためのオンラインツール

【付加価値向上プロセス】(B)日本のものづくりから一流ブランドをつくるという信念のもと、(A)自ら選定した各工場の強みを引き出し、(C)工場と消費者を直接繋ぐビジネスモデルを構築し、(D)店舗やオンライン等を活用した製品価値の訴求によりファン獲得に成功している

## 3-2. 付加価値向上を実現するためのポイント

【図表3. 付加価値向上の実現イメージ】



ここで取り上げた5事例の共通点として、まず各事業・製品そのものが有する性能等の「A.機能的価値」を各々有していることが挙げられる。そこに各事業の背景にある文化的要素や歴史的要素、各事業者の思いや企業理念等の「B.情緒的価値」が加わり、「C.ビジネス上の工夫・差別化」を通じて、各事業・製品が有する価値を競争力の源泉へと昇華させている。

そして、「A.機能的価値(価値α)」と「B.情緒的価値(価値β)」の双方が、他者との協働等を通じて顧客へしっかりと伝達されているからこそ、顧客はその対価(価値α+βの対価)を支払っているといえる。特に、「B.情緒的価値」は比較的顧客に伝わりにくいことから、顧客へ「B.情緒的価値」を伝えるために、「D.顧客への価値伝達上の工夫」をすることが、高付加価値化を成功させるポイントになっていると考えられる。

全てのケースにおいて、A～Dの全ての要素を有していたことが確認されたことに加えて、各事業の賛同者との出会いが事業拡大の一つの契機となっている点も非常に興味深いと言えます。

情緒的価値が顧客に訴求されることで、顧客は機能的価値をより一層認識し、そして情緒的価値に共感し、その存在を認めることを通じて、機能的価値と情緒的価値の合計への対価を支払い、結果的に高付加価値化が実現されていると言えるのではないかと。

## 3-3. おわりに

今回取り上げた5事例は、九州各地において製品やサービスの付加価値向上に取り組んでいる企業のほんの一握りに過ぎない。また、付加価値向上に向けた取り組みも今回整理を試みた実現方法にとどまるものでもない。しかし、製品・サービスの供給側としては、自社製品・サービスの「機能的価値」と「情緒的価値」を今一度見つめ直してみるのはいかがでしょうか。前者は自社のコアとなる技術や強みがどこにあるのか再認識することに繋がり、後者は自社の企業理念や将来ビジョン等の整理に繋がってくるであろう。そして、これらの価値を販売戦略等のビジネス上の一工夫により差別化し、顧客に評価される価値訴求に繋げることができれば、製品・サービスの高付加価値化に向けた経営戦略となるのではないだろうか。

最後に、本レポート作成に際してヒアリングに御協力頂いた各社のほか、これらの事例をご紹介いただいた地域金融機関や自治体の皆様に感謝を申し上げます。





©Development Bank of Japan Inc.2021

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 九州支店

〒810-0001

福岡市中央区天神2-12-1 天神ビル2F

Tel: 092-741-7737