

## 論 文

# 神戸市の地域ブランド戦略 —ケミカルシューズ産業を事例に—

羽 瀧 貴 司

### 1. はじめに

本稿は、神戸市のケミカルシューズ産業を事例に、地域団体商標の特徴と課題を検討する<sup>1</sup>。ケミカルシューズとは、甲皮に人工皮革を用いた履物を指す造語であり、主に神戸市の長田区や須磨区で生産される履物をいう。近年は大半の製品で甲皮箇所に天然皮革が用いられていることから、ケミカルシューズとは言うものの、実態はカジュアルな革靴を指す。

ケミカルシューズ産業は神戸市の地場産業の一つであり、阪神・淡路大震災以前は、全国のケミカルシューズの約75%を長田区で生産していた。神戸市のケミカルシューズ産業は、中小企業の地域的集積を基本に発展してきたが（関・大塚，2001，50ページ）、阪神・淡路大震災を契機に神戸市の多くのシューズメーカーが倒産し、衰退していった。ケミカルシューズ産業の課題は、①阪神・淡路大震災以後、中国・ベトナム・カンボジアなどの新興国からの廉価なシューズの大量輸入で価格競争に直面したこと、②靴メーカーの熟練工の高齢化及び次世代の若手が育成されていないこと、③多くのシューズメーカーがOEM製造のためマーケティング力に問題を抱えていること、などがあげられる（羽瀧・瀬古，2017b，41ページ）。

阪神・淡路大震災以降、神戸市のケミカルシューズ産業は、大きく二つの戦略をとった。第1に、低価格戦略である。例えば、神戸市のケミカルシューズ

---

1 本稿の内容は、主に羽瀧・瀬古 [2017a] [2017b] に基づく。神戸市ファッション産業課は2016年11月24日に、日本ケミカルシューズ工業組合は2011年6月8日と2016年9月26日の二回にわたりヒアリングを実施した。本稿は、これらの調査を基に、調査以後のケミカルシューズ企業の動向を加えて考察したものである。

の小売企業A社は、ケミカルシューズメーカーから不良在庫品を仕入れて安く販売する、いわゆるオフプライス型の経営方式で成長を遂げた(羽瀨・宇都宮 [2019])。第2に、高価格化・ブランド戦略である。神戸市のファッション産業課や日本ケミカルシューズ工業組合を中心に「神戸シューズブランド化」事業に乗り出し、2014年3月、靴業界として初の地域団体商標に登録された<sup>2</sup>。

本稿は、後者の神戸市の地域ブランド戦略に焦点を当て、神戸市のファッション産業課及び日本ケミカルシューズ工業組合への調査をもとに、地域団体商標の登録の実態及びその特徴と課題について明らかにする。

## 2. 神戸市のファッション産業政策

兵庫県と神戸市の地場産業政策は、それぞれ独自に実施している。兵庫県の地場産業の担当部署は、産業労働部産業振興局工業振興課である。工業振興課の中に地場産業担当の産地皮革班があり、「地場産業の振興に係る総合的施策の企画及び推進に関すること」や「地場産業のブランド力強化、海外展開等の支援に関すること」などを担当している。兵庫県からも同様に、ケミカル

---

2 地域団体商標法の一部改正案が2005年通常国会に提出され、同年6月8日に成立、2006年4月1日から施行された。改正案のポイントは、以下の通りである。

- ①地域名と商品(役務)名からなる商標(地名入り商標)について、事業協同組合や農業協同組合などによって使用されたことにより、例えば、複数都道府県に及ぶ周知性を獲得した場合には、地域団体商標として登録を認める(商標法7条の2)。
- ②商標の出願者が事業協同組合や農業協同組合等の法人格を有する地域の団体であり、団体構成員の加入の自由が保障されていなければならない(商標法7条の2)。
- ③地域団体商標の登録後、周知性や地域との関連性が失われた場合には無効審判の対象になる(商標法46条1項6号)。
- ④地域団体商標の出願前から同一の商標を使用している者は、引き続きその商標を自己のために使用することができる(先使用权)(商標法32条の2第1項)。  
地域団体商標の目的は特許庁によると「地域ブランドをより適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力と地域経済の活性化を支援する」ことにある(松隈 [2018], 特許庁 [2017])。

シューズ産業の補助金や支援策を受けており、その意味で、兵庫県と神戸市の地場産業政策との間に明確な境界線はない（羽瀨・瀬古，2017b，79ページ）。

神戸市は、地場産業を神戸の経済や街のイメージアップに貢献する地域ブランドと位置付けている<sup>3</sup>。地域ブランド政策の重要性が増してきたことを背景に、自治体組織の部局名に「ブランド」の名称を付けた管轄部署を設ける自治体が増えているが、神戸市では地域ブランドの統括部署は設けていない。業界団体及び関係部署と連携しつつ、ケミカルシューズ産業、真珠産業、清酒産業など神戸ブランドを代表する産業を、業界PR、販売促進、人材育成などの分野で多面的に支援している（羽瀨・瀬古，2017b，71ページ）。

## 2.1 ファッション産業課の設立経緯

神戸市のファッション産業課は、2012年度に設立された。それ以前は経済部工業課生活係が主に地場産業政策を担当していた。経済部工業課からファッション産業課が独立し、観光コンベンション部に再編成された理由は、先にみたように、神戸市の地場産業が一般的にイメージされる地場産業とは異なり、「神戸ブランド」としてのお洒落なイメージがあり、観光産業のコンテンツとしての活用が可能と考えられたからである<sup>4</sup>。その後、ファッション産業政策のより多角的な展開を目指して、2016年度に組織改編を実施し、ファッション産業が属していた産業振興局を経済観光局へと名称変更した。経済観光局は「経済部」「観光コンベンション部」のほか「農政部」「中央卸売市場運営本部」の4つの部を抱え、ファッション産業課は観光コンベンション部に再編された。観光コンベンション部にはファッション産業課のほか、観光コンベンション課

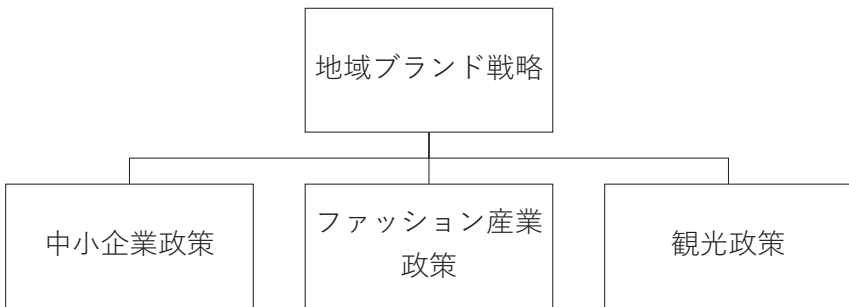
---

3 神戸市では、「衣（アパレル・真珠・ケミカルシューズなど）」、「食（清酒、洋菓子、パン、惣菜、コーヒーなど）」、「住（洋家具、ホテル、ブライダルなど）」、「遊（スポーツシューズ、スポーツウェア、ゴルフ用品、テニス用品、登山用品など）」などの生活文化産業がある（神戸ファッション協会 [2015]）。神戸発祥とされるクリスマス用品は、かつては主に欧米諸国に輸出されていたが、1950～1960年をピークに衰退し、その後は中国などのアジア諸国の台頭で2016年の調査時点では数社のみになっていた（羽瀨・瀬古，2017b，71ページ）。なお、姫路市のゴルフヘッド企業については、羽瀨 [2013] を参照されたい。

がある。神戸の地域ブランド戦略は、中小企業政策、ファッション産業政策、観光政策の三本柱から成り立っていると云える(図1)(羽測・瀬古, 2017b, 69ページ)。

ファッション産業課の「ファッション」とは、アパレルを意味する「衣」だけでなく、「衣・食・住」に「遊」を加えた4つの項目に関わる、地場産業を含む生活文化産業全般を指し、「ファッション産業」の用語は、1973年の「ファッション都市宣言」を行った頃より使われている(羽測・瀬古, 2017b, 68~69ページ)<sup>5</sup>。

神戸市の地場産業は、大きく三つのタイプに区分できる。第1に、神戸港開港とともに開設された外国人居留地の洋風生活文化に刺激を受けて生まれた神戸洋服、神戸靴、洋菓子、神戸洋家具、クリスマス用品などがある。第2に、



出所：筆者作成

図1 神戸市の地域ブランド戦略の三本柱

4 兵庫県も同様に地場産業をファッション産業と位置付けている。兵庫県下では、「遊(靴下, かばん, 播州織, 皮革など)」、「食(醤油, 素麺, 乾麺など)」、「住(家具, 三木金物, 家庭刃物など)」、「遊(釣針, 釣具, ゴルフクラブなど)」などがある。日本の伝統文化に基づく地場産業もあれば、欧米の近代文化を受け入れて発展してきた地場産業など、多岐に及ぶ(神戸ファッション協会, 2015, 3ページ)。

5 「ファッション都市宣言」とは、低迷する神戸経済の打開策として、灘五郷の清酒、洋服、真珠などの真珠産業を、おしゃれを表現できるアパレルなどの新興産業と融合させることで、神戸市の基幹産業に育成することを目指したものであった(森本, 2009, 190ページ)。

神戸港での原材料輸入や製品輸出のメリットを活かした、ケミカルシューズ、コーヒー、パン、真珠加工などの産業である。第3に、六甲おろしや宮水など自然の恵みがもたらした清酒産業である。神戸港と豊かな自然が地場産業の発展に不可欠な存在となっている（羽瀨・瀬古，2017b，72ページ）。

神戸市の地場産業の近年の特徴として二つの点が挙げられる。第1に、海外市場の開拓に積極的な地場産業である。例えば、スポーツ大手のナイキは新興国市場の開拓を行い、売上の8割超が海外収益となっている。真珠業界は上海を中心に展開し、清酒メーカーは代理店を通じて中国・アジア市場の需要を掘り起こしている。洋菓子は国内に軸足を置きつつも、一部企業はアジア市場に出店攻勢をかけている（神戸ファッション協会，2015，5ページ）<sup>6</sup>。第2に、地域団体商標登録によるブランド化事業に取り組む地場産業である。神戸市では、「灘の酒」「須磨海苔」「神戸ビーフ」「有馬温泉」「神戸シューズ」など（2017年3月現在）が商標登録されている（羽瀨・瀬古，2017b，72ページ）。

## 2.2 ファッション産業課の事業内容

ファッション産業政策は、部局ではなくファッション産業課が立案しており、その事業内容は、①課の庶務、②地場産業の育成及び振興、③地場産業関係団体との連携及び調整、④神戸ファッション産業課美術館及び神戸ファッション産業課マート、⑤北野公房のまち、⑥生活文化産業の新興、⑦くつのまちながた神戸株式会社、⑧神戸ものづくり職人大学、となっている（神戸市経済観光局『平成28年度事業概要』）。

ファッション産業課の管轄事業は、ファッション産業全般に及ぶが、ファッション関連企業の大半が中小企業のため、中小企業支援施策を行う経済部工業課とも一緒にファッション産業への支援を実施している。中小企業支援は、（公益）神戸市産業振興財団が中心的役割を果たしてきたが、神戸市では経済工業課に加えて、関連諸団体の施策とリンクさせつつ支援を行っている。

---

6 神戸市は、清酒業と真珠産業の海外進出を後押ししている。清酒製造業の支援に関しては、灘五郷の清酒の産地である西宮市も補助金や支援策を用意しており、神戸市と西宮市の両市で協力して施策を講じている（羽瀨・瀬古，2017b，73ページ）。

ファッション産業課は、業界団体への補助金のほか、各地場産業が抱える特有の課題の解決、ブランド発信のためのプロモーション活動への支援が活動の中心となっている。例えば、2016年度は、セレクトショップのBEAMSと連携して「衣・食・住・遊」に関わる神戸市の地場産業のプロモーション活動を行った(羽瀨・瀬古, 2017b, 70ページ)。

### 2.3 支援制度

地域ブランド政策に関わる支援制度には、まず、①地域団体商標に登録された中小企業団体を対象とした「地域ブランド活性化支援補助金制度」がある。神戸市のファッション産業に属する地域団体商標の普及啓発や関連製品の販売促進活動など、地域ブランド向上を目的とした総合的事業である。調査時の2016年時点では、灘五郷酒造組合(灘の酒)と日本ケミカルシューズ工業組合(神戸シューズ)の2団体が支援を受けていた。

次に、②「神戸ブランド販売促進支援補助制度」がある。本制度の対象団体はファッション産業関連の中小企業団体であり、ファッション産業なら業種は問わない。対象事業は、ファッション産業分野での既存製品や新製品の業界PR事業や販売促進活動であり、洋服、パン、真珠など様々な団体が申請している。

以上の二つの補助金制度はファッション産業に特化した団体向けの補助金制度である。ファッション産業に特化した個別企業向けの補助金制度は用意していないが、産業を問わない個別企業向け支援制度は経済政策課の担当である。経済政策課の中には「海外ビジネスセンター」というセクションがあり、ジェトロなどと連携しつつ、施策を講じている(羽瀨・瀬古, 2017b, 76ページ)。

## 3. 日本ケミカルシューズ工業組合の役割

日本ケミカルシューズ工業組合は、1957年2月に現在の組合の前身となるケミカルシューズ工業会が1959年5月に改組された全国組織である。組合員数は1981年にピークの262社に達したが、その後、緩やかに減少を続け、阪神・淡路大震災を契機に組合員数は約45%減少した。

日本ケミカルシューズ工業組合の基本的役割は「年3回の見本市開催」「人材育成事業(靴プランナー育成講座)」「ファッションシューズコンテストの開

催」の3つである。

組合加盟のメリットは、単独で困難な展示会などの広告機能の代行にある。見本市や講座等々の諸経費の大部分は国の助成金からなり、助成金窓口は、国が経済産業省の製造産業局素材産業課・生活製品課、兵庫県が産業労働部産業振興局工業振興課、神戸市は経済観光局観光コンベンション部ファッション産業課が担当している。「神戸シューズ」ブランド化事業には国と神戸市の補助金、靴プランナー育成講座には国と兵庫県が助成している。

これらの役割を日本ケミカルシューズ工業組合の組織体制からみると、「近代化委員会」は、ファッションシューズコンテストや靴プランナー育成講座の開催を担当しており、長田地区の新たな靴ブランドの認知度向上や人材育成に努めている。「販売促進委員会」は、年3回の見本市を担当している。2009年に国内の靴産業活性化を目的として立ち上げられた「神戸シューズブランド化委員会」が「総務委員会」の下部組織にある<sup>7</sup>。現在（調査時点）は、「神戸シューズ」を直接販売する実店舗の開業を目標に活動をはじめていることもあり、今年度より「近代化委員会」「販売促進委員会」「総務委員会」に次ぐ4つ目の委員会として独立させた（羽瀧・瀬古，2017a，41～46ページ）。

### 3.1 「神戸シューズ」ブランド化事業

日本ケミカルシューズ工業組合の組合員数は減少傾向にある。その主な要因は、海外からの廉価な製品の輸入増加により、シューズメーカーが倒産したことにある。退会を希望する会員企業がある一方で、新規加入の会員企業は少ない。かつて神戸市は靴の全国シェアの約80%を占めていたが、調査時点（2016年）では約70%程度にまで下がってきていた。

「はじめに」でみたように、ケミカルシューズ業界の抱える問題には、①東南アジア諸国からの廉価な輸入品の増加、②人材不足、③マーケティングの難しさが挙げられるが、こうした課題を克服するために、日本ケミカルシューズ工業組合は、「神戸シューズブランド化事業」に取り組み始め、国と神戸市の補助を受けて、靴業界としては初となる地域団体商標に登録された。登録まで

---

7 調査時点では「神戸シューズブランド化委員会」は同工業組合のホームページには記載されていなかった。



8年の歳月を費やしたが、その理由の一つがOEM製造に起因する知名度と認知度の低さにあった(表1)。そこで日本ケミカルシューズ工業組合では、大阪や京都、バイヤーが多く集まる東京などで展示会を開催し、知名度向上に努め、その結果、地域団体商標に登録されたのであった。

「神戸シューズ」に使われているロゴマークは、数十年前に産地ブランドとして作られたものである。当時もブランド化事業の話はあったが、靴は作れば売れる時代だったこともあり、メーカー及び日本ケミカルシューズ工業組合とも危機感が薄く、ブランド化事業の話は立ち消えとなった。しかし、1995年の阪神・淡路大震災により、長田地区の工場などの建物の約8割が大きな被害を受け、生産量が約半分にまで落ち込み、且つ廉価な輸入品が国内に大量に流入したことで強い危機感を生み、「神戸シューズ」ブランド化事業に取り組むこととなった(羽渕・瀬古, 2017a, 47ページ)<sup>8</sup>。

ただし、2016年11月の調査時点で「神戸シューズ」に認定されたメーカーは35社であったが、「神戸シューズ」ブランドをどのように活用していくのか、という具体策はまだ決まっていなかった。

### 3.2 熟練工育成

熟練工と呼ばれる技能習得までに最低10年の期間が必要とされる。熟練工の技能継承が途絶えてしまうと、長田地区の靴産業の品質低下に直結するが、この熟練工の高齢化が深刻な問題となっている。

長田地区の靴製造の大半の工程が手作業であり、「キツイ、汚い」といった仕事内容であることから、若手人材を集めることが難しい。そこで、国と兵庫県助成金で人材育成を目的とした「靴プランナー(設計)育成講座」を2005年より開講し、主に靴の企画を担う人材を育成している。講座内容は、主に

---

8 調査時点で、日本ケミカルシューズ工業組合は、ブランド化事業の一つの方策として海外輸出の検討も始めていた。昭和40年代までケミカルシューズの約40%が輸出されていたが、オイルショック後は多くのメーカーが内需に切り替えた。阪神・淡路大震災以後は、海外からの輸入品により業績が圧迫されていた(羽渕・瀬古, 2017a, 47ページ)。なお、ケミカルシューズ産業の輸出に関しては、藤井[1980]第3章に詳しい。



## 神戸市の地域ブランド戦略

表1 神戸シューズブランド化事業の活動記録

2006年4月	特許庁による地域団体商標制度の開始
2007年3月	ディアモール大阪にて「神戸シューズキャンペーン」実施
2007年11月	JR京都駅ビル駅前広場にて「神戸シューズキャンペーンin京都」開催
2008年10月	東京神宮前の商業施設にて「神戸シューズ」PR及び販売活動を実施
2009年8月	神戸シューズブランド化委員会設置
2009年9月	特許庁の商標に関する専門官を招き、地域団体商標の勉強会開催
2010年3月	デュオ神戸にて「神戸シューズinハーバーランドコレクション」開催
2010年4月	神戸シューズブランド化委員会の分科会「品質基準分科会」設置
2011年3月	神戸サンポーホールにて「神戸シューズPR展示商談会」開催
2011年6月	神戸シューズブランド化事業に関する手引き策定
2012年3月	大丸神戸店にて「KOBE SHOES×KOBE DAIMARU」開催
2012年7月	東京ビッグサイトにて開催のIFF（International Fashion Fair）に神戸シューズブースとして初参加
2012年9月	「神戸シューズ 大丸京都店四条烏丸出店 感謝の100年祭」にて神戸シューズを販売
2012年12月	大丸神戸店にて「神戸シューズコンフォートフェア」開催
2013年3月	大丸神戸店と京都店で神戸シューズを販売
2013年5月	大丸札幌店にて神戸シューズを販売
2013年6月	大丸神戸店にて神戸シューズを販売
2013年7月	東京ビッグサイトにて開催のIFF（International Fashion Fair）に神戸シューズブースとして出店
2013年10月	大丸神戸店、京都店、名古屋松坂店にて神戸シューズを販売
2014年3月	靴業界として初の地域団体商標登録

出所：神戸市内部資料及び羽瀧・瀬古〔2017b〕を基に筆者作成

デッサンや靴の型紙作りの基本を学ぶものが中心である。講座修了生の中には、靴メーカーへ就職する人もいるが、採用時の景気状況や修了生の年齢などが理由で採用に繋がらない場合もある。また、同講座は失業者を対象としているので、メーカーは若手人材の採用を必要としているが、採用時に年齢や性別を問うことはできない。景気が少し上向きかけた2016年は10名の募集に対して9名の応募があったが、不景気の時は10名の募集枠に対して30名が応募してきたこ

ともある。一般的な靴業界における人材募集は、一部の大手メーカーの定期採用を除けば、通常は欠員補充のための採用がほとんどである。

同講座以外の人材育成の場としては、東京に専門学校が数校、関西では各業界団体と神戸市及び(公益)神戸市産業振興財団が協同運営する産官協同の「神戸ものづくり職人大学」がある。2005年に開講し、「神戸靴」「神戸洋服」「神戸洋家具」などの分野でのものづくりの技能を伝承し、次代の業界の担い手を育成している(羽瀨・瀬古, 2017a, 48ページ)。

## 4. おわりに

最後に、神戸市の地域ブランド戦略の特徴・課題を整理したうえで、調査後のケミカルシューズ企業の動向を検討する<sup>9</sup>。

### 4.1 神戸市の地域ブランド戦略の特徴

第1に、神戸市の地場産業政策は、1973年の「ファッション都市宣言」、2012年のファッション産業課の設立、2016年の経済観光局への改組により観光政策とリンクさせながら、地域ブランド戦略を展開してきた。神戸市の地域ブランド政策は、ファッション産業政策、中小企業政策、観光政策の三つを柱として展開している<sup>10</sup>。

第2に、地場産業を、本来の意味よりも広い意味でのファッション産業と捉えている。地域ブランドの統括部署を持たず、関係部局及び団体と連携を図りつつ、多面的に支援を行っている。産業政策の対象の広がりを反映して、行政組織も柔軟な体制を敷いていると言える。

第3に、地場産業の担い手の多くは中小企業である。中小企業支援は、ファッション産業課だけではなく、中小企業支援を担当する経済部工業課も実

---

9 2016年の日本ケミカルシューズ工業組合への調査後、日本ケミカルシューズ工業組合は東京・銀座などへ「神戸シューズ」ブランドの店舗を出店してきたが、閉店店舗も多く、時間をかけて黒字化を目指すとされる(日経産業新聞: 2020年2月3日)。

10 本稿では、神戸市の地場産業政策を観光政策との関連で検討することはできなかった。神戸市の観光政策については、中尾[2003]を参照されたい。

施している。ファッション産業に特化した団体向け補助金はファッション産業課が支援、企業向け支援は経済部工業課が担当している。また、ファッション産業課は特定産業を支援の対象としているが、経済部工業課は特定していない。

最後に、地域団体商標の登録までに長期間を要し、日本ケミカルシューズ工業組合の長期に及ぶ組織化活動がブランド構築の基盤となっている点である。

以上の特徴を持つ神戸市の地域ブランド政策であるが、ケミカルシューズ産業のブランド化に際して、以下の課題を有する。

#### 4.2 神戸市の地域ブランド戦略の課題

第1に、「神戸シューズ」の定義をめぐる問題であるが、その定義をめぐる利害調整も乗り越えるべき課題であった。例えば、日本ケミカルシューズ工業組合の組合員の中には中国に工場を持つ企業もあり、最終工程を神戸で実施すれば「神戸シューズ」と呼べるか、それとも裁断や縫製の工程も神戸の地元企業が担うべきか、という調整も必要であった。最終的に全工程を神戸市及びその周辺で実施することで決着し、基準を満たすシューズに「神戸シューズ」の表示を許可した（流通新聞：2017年4月9日）。

第2に、シューズ産業の熟練職人や若者の労働力不足が深刻であり、神戸市独自の「神戸ものづくり職人大学」をはじめとした様々な施策を講じているが、これら施策が人材育成に結実しているとは言い難いのが現状である。

第3に、地域ブランド名として「神戸ビーフ」などの場合、農産品の商標登録名が消費者に認知されやすいが、ブランド名が「メーカー名」「メーカーのブランド名」「地域団体商標登録名」の3つが存在し、これらが「神戸シューズ」ブランドの定着を困難にしている要因の一つとなっている。

第4に、ブランド名の混在化とも関連するが、「神戸シューズ」ブランド構築の主体が行政・組合・企業の三者間で曖昧になりがちな点である。

#### 4.3 調査以後の企業動向

以上の課題克服に向けた個別企業による動きもある。ケミカルシューズ産業の地域団体商標登録の以前より、パークレーのブランドで有名なカワノ工業は、イタリアや香港などに積極的に海外進出を果たしてきた。また、西陣織を使った海外ブランドシューズなどを手掛け、日本の伝統技術をベースとしたブラン

ド確立にも力を注いできた(日経流通新聞：2001年11月6日，2003年12月9日)。

他方で同社は、ブランド力向上のみならず、熟練工が必要とされる革靴などの接着作業を自動化する事業にも乗り出していく。スポーツシューズの分野で導入されている自動化技術が革靴分野で導入を図る珍しい事例であり、同事業は神戸市の助成金を受けている(日本経済新聞：2018年1月16日)。

同社の取り組みは、神戸市のファッション産業課や日本ケミカルシューズ工業組合が抱えていた課題を、個別企業が克服していく事例と言える。すでにみたように、個別企業への支援は、ファッション産業課の管轄事業ではなく、経済工業課＝中小企業政策の対象であり、産業政策と中小企業政策が重なり合いながら展開してきた。産業政策の課題を中小企業政策によって克服する試みがなされてきたのである。

カワノ工業のように、自社に研究開発部門、製造部門、販売部門を抱える、いわゆる垂直統合型企業に対して、神戸市のケミカルシューズ産業の多くの企業のマーケティングは、卸売業者が全て担ってきた。メーカーは、シーズン前にサンプルを卸業者に持ち込み、商談成立後に発注分を製造・納品してきた。シューズの各工程は、地域内に集積している裁断・裁縫・糊引きなどの加工業者が受け持ち、メーカーが完成品に仕上げた。この仕組みは業界全体が好調な時は機能したが(関・及川，2006，167ページ)，すでにみたように、阪神・淡路大震災以降、こうした水平分業体制は、そのマーケティング力の弱さを露呈するようになっていた。

神戸市のケミカルシューズ産業を企業類型からみると、垂直統合型企業と水平分業型企業に類型化することができるが、日本ケミカルシューズ工業組合のブランド事業の組織化活動は、水平分業ネットワークの組織化がその対象であった。

先にブランド事業の課題として、ブランド名の混在化やブランド事業の主体間の役割の曖昧さを指摘したが、見方を変えると、神戸市にケミカルシューズ産業が豊富に集積していることの証左でもある。その事例のひとつに、アディダスジャパンが国内初となるスポーツシューズ開発施設「アディダス フットウェアラボ」が長田区に開業したことが挙げられる。フットウェアラボの建物は地下1階から地上2階まであり、陸上、野球、サッカーの選手の足を測定し、靴の木型やデザインを開発するほか、定番商品や子供向け商品も手掛ける。国

## 神戸市の地域ブランド戦略

内の店舗従業員の教育や海外から人材を集めて靴職人を育成する拠点としても活用される（流通新聞：2017年10月11日）。ケミカルシューズ産業の豊富な集積が、大手企業・研究所の誘致を誘発し、人材育成の拠点として成長しはじめている。

神戸市の地域ブランド戦略は、神戸市のブランド政策、日本ケミカルシューズ工業組合の組織化活動、中小企業政策による個別企業への支援、企業努力が絡み合いながら展開されてきた。「神戸シューズ」のブランド化事業はまだ緒についたばかりではあるが、①企業のマーケティング・ブランド意識を高めたこと、②ブランド化政策を中小企業政策、観光政策と連動させるなかで行政組織の再編が行われたこと、③産業政策の課題を個別企業が克服する動きが出てきたこと、④ケミカルシューズ産業の集積を基盤とした企業誘致や人材育成の拠点となりつつあることなど、「神戸シューズ」事業は、意図せざる結果も含めて様々な効果を地域にもたらしている。神戸市の地域ブランド戦略は、地域ブランド政策・組合企業の組織化事業・個別企業の戦略を包括しつつ展開されてきたのであった。

## 参考文献

- 清成忠男 [1986] 『地域産業政策』 東京大学出版会  
神戸市経済観光局 [2016] 『神戸の経済2016』  
神戸市産業振興局 [1997] 『神戸の地場産業』  
神戸ファッション協会 [2015] 『神戸ファッション産業規模調査報告書』  
関満博・及川孝信編 [2006] 『地域ブランドと産業振興』 新評論  
関満博・大塚幸雄編 [2001] 『阪神復興と地域産業』 新評論  
田中道雄・白石善章・濱田恵三編著 [2015] 『地域ブランド論』 同文館出版  
特許庁 [2017] 「地域団体商標について」 特許庁  
中尾清 [2003] 『神戸と横浜における「都市観光」の展開』 たいせい出版  
西村順二 [2015a] 『神戸市地場産業であるケミカルシューズ産業の実態調査』 甲南大学ビジネスイノベーション研究所, 1～42ページ  
西村順二 [2015b] 「地域中小企業における産業集積と市場の関係性に基づく成長戦略—ケミカルシューズ産業の事例研究—」 『甲南経営研究』 第56巻第1号, 25～47ページ

- 日本ケミカルシューズ工業組合 [2007] 『創立50周年記念誌』
- 羽瀨貴司 [2013] 「ゴルフヘッド鍛造企業訪問記録」神戸国際大学経済文化研究所『経済文化研究所年報』 87～93ページ
- 羽瀨貴司・宇都宮浩司 [2019] 「神戸市A社による地域密着型の小売戦略」日本都市学会『日本都市学会年報』 81～88ページ
- 羽瀨貴司・瀬古悦世 [2017a] 「日本ケミカルシューズ工業組合調査報告書」神戸国際大学『経済文化研究所年報』 第26号, 41～51ページ
- 羽瀨貴司・瀬古悦世 [2017b] 「神戸市ファッション産業課調査報告書」神戸国際大学『経済経営論集』 第37巻第2号, 67～85ページ
- 藤井茂 [1980] 『輸出中小企業』千倉書房
- 松隈久昭 [2018] 「地域団体商標による農産物のブランド化の現状と課題」大分大学経済学会『大分大学経済論集』 33～54ページ
- 森本伸枝 [2009] 『洋菓子の経営学』プレジデント社
- 盛山正仁 [2017] 『我が国の真珠産業・真珠政策と真珠振興法』創英社