

## 中小企業診断士による中間分析

## ■第1もみじ作業所(広島県広島市)

### 【施設調査質問表に基づく事業体評価】

質問表での評価が A ないし B の項目がほとんどであり、すでに自主製品生産に十分な組織・運営がなされている。

施設全体のモラール（士気）が高く、製品開発から品質の高い製品を製作する能力を備えている。

過去の製品ラインナップを見ても幅広い製品作りに対応できることが見て取れ、ものづくり面での機能が充実していることは明白である。

施設を応援する体制も整いつつあり、販売面での工夫を凝らすことができれば、施設が目指している工賃の大幅アップも可能であると評価できる。

### 【問題点】

クッキーをはじめとした主力商品の味やバリエーションなど品質面での評価は高い。

その一方で、「もみじ作業所のクッキー」と消費者の記憶にしっかりととどまるインパクトがないため、リピート購入の機会を失いかねない状況にある。

素材や製法へのこだわりをしっかりとアピールして、「お気に入り」の製品として多くの消費者に認知してもらう工夫が不可欠である。

### 【戦略性】

施設内以外に、若い女性などが多く利用する販売拠点を確保しており、こうした拠点での評判をよくすることで、口コミ効果を期待することができる。

そのためには、こうした消費者の贈答需要に応えるパッケージデザイン等の工夫を十分に凝らす必要がある。

### 【具体的なデザイン支援のあり方】

デザイン支援で欠かせないのは「継続性」であり、過去に蓄積した「もみじ作業所製品ファン」の離反を避けながら、新たな顧客を巻き込む工夫が欠かせない。

そこで、必要なのはすでに施設が持っている「もみじちゃん」というキャラクターを前面に出したデザイン展開である。

デザイン展開で注意する必要があるのは、消費者の目に触れるものは基本的にすべて同じデザイン要素を持って、統一感を保つことである。

## ■社会就労センターあかつき(岡山県玉野市)

### 【施設調査質問表に基づく事業体評価】

質問表からは積極的な事業展開を行っている施設として高い評価をすることができる。  
特に、主力製品である「うどん」については、需要に見合った生産能力を確保し、品質的にも高い評価を受けるなど、今後の発展がおおいに期待できる施設である。

### 【問題点】

受託生産中心であるため、自主製品の開発・製造・販売のノウハウは乏しい。  
特に、独自に消費者を開拓する部分でのノウハウはほとんど蓄積されておらず、より高い工賃の実現のためには、この部分への切り込みは欠かせない要素である。  
直接消費者に対するアプローチについては外部人材の経験も少なく、まずはその仕組みを学ぶところから自主製品に取り組む必要がある。

### 【戦略性】

施設のあるエリアでは主力製品のうどんに対する需要が高く、工夫次第でこれまで以上の需要をひきつけることが期待できる。  
また、うどんの需要は全国的なものであり、製造工程の工夫次第でネット販売への拡販も可能である。  
また、瀬戸内海に面した立地に母体となる法人名も「瀬戸内」を冠しており、ブランドイメージを構成する重要な要素が揃っている。  
これらは、店頭やネット上での「魅せ方」が非常に重要な要素であり、パッケージデザインや販売上の視覚的な工夫が、今後の自主製品販売の成否を握る大きなカギとなっている。

### 【具体的なデザイン支援のあり方】

「あかつき」もブランドを確立することを目指す。  
戦略でも触れた瀬戸内海のイメージと食品のイメージを結びつけたイメージキャラクターを活用すると、その後の製品ラインナップの拡張にも応用ができる。  
具体的には自治体とや地元商店街などとの連携も考慮して「説得力」のある動植物のキャラクター化が最も親しみをもたれやすい。

ブランドイメージを浸透させるには、パッケージや看板、販促物など、誰の目にも触れるものはすべて活用していく必要がある。

## ■花の木苑(愛知県岡崎市)

### 【施設調査質問表に基づく事業体評価】

質問表からの分析では施設運営の現状は十分に地域のニーズに応えられているとは言いきれない。

しかし、一方で、品質の良さは高く評価されており、「ものづくり」面での優位性は確保されている。

製造と販売のバランスが大きく製造に傾いていることから、このバランスを修正することが求められる。

今後は改善すべき部分を一つ一つ改善していけば、「よい評判」を核として発展性のある施設運営が可能となる潜在能力をうかがい知ることができる。

### 【問題点】

日持ちのしない製品がメインで、短期的な販売方法しかとれないところで現状を打破する発想も広がりづらいことが問題点である。

また、「販売」面での決め手が探し出せていないことにより、頼みの外販比率の低さが施設全体の売上の伸びを引き下げており、バザー以外の場面でもたくさん売るための工夫も欠かせない。

### 【戦略性】

どんどん目立って、売れることで施設全体が自信をつけることが求められる。

バザーや委託、贈答品などの市場を大きく広げるために欠かせないのは「他の施設の製品」、「一般の製品」と花の木苑製品との区別を明確にする視覚要素である。

統一した視覚的要素を持つことで、日持ちのする製品や生産量の拡大可能な製品への生産シフトも可能になってくる。

### 【具体的なデザイン支援のあり方】

施設利用者・職員・支援者が一体となって、新たな施設成長の核となるクッキーやシフォンケーキを打って出るには、「製品・販売ルート・施設イメージ」の三位一体の連携が欠かせない。

そこで、施設内にたくさん保管されている施設利用者のアートを活用して、どこにもない「花の木」ブランドを打ち出すことが最良の方法となる。

施設利用者にとっても自分たちの作品がパッケージとなってたくさんの人たちに喜んでもらえることは、施設での「やりがい」を増やすことにつながり、施設からのメッセージにも応用することが可能になる。

## ■こがね園（福岡県朝倉市）

### 【施設調査質問表に基づく事業体評価】

当施設では、下請け作業から自主製品への転換途中で、そのテストケースとして漬物販売を行っている。

しかし、製品作りは外部委託をしており、ユニクロなどのような企画販売部門の強化によって自主製品分野の第一歩を歩んでいる段階である。

自主製品への取り組みは着手したばかりで、施設内の体制も全面的に取り組んでいるとはいえないが、自主製品の高付加価値化は必ず取り組まなければならない要素であり、今回の取り組みを成功させることで、今後の施設運営のあるべき姿を発見するきっかけにもなりえる。

### 【問題点】

生産を外部委託しているため、施設内での共通認識ができあがっていない。また、販路に関しても洋菓子店というミスマッチな店舗での販売であり、より多くの協力者を得て販路を広げる上でも「こがね園だから」というアピールポイントが不足している。

### 【戦略性】

まだ販売開始したばかりで、ほとんど販売促進に取り組んできていないので、かえって先入観が近隣消費者にも施設内にも支援者にも根付いていない。

そのため、ほぼ事業開始直後と同様の統一イメージ戦略を採用することができ、統一イメージにのっとった販路開拓やパッケージデザインなど顧客とのコミュニケーションツールの開発が可能である。

### 【具体的なデザイン支援のあり方】

当施設にとっては、これまでの下請けから自主製品への転換の意思表示がまず重要な課題となるので、統一ブランドである「こがね園の\*\*\*\*」と、個別商品のネーミングにデザインを組み合わせたブランド戦略の採用が欠かせない。

漬物は季節商品であるので、季節感や食感などを生かしたパッケージを、統一ブランドイメージは、施設利用者の顔や希望などが盛り込まれたデザインを採用する。