

中小企業診断士による最終分析

■ 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。

【施設調査質問表および応募施設アンケートから見た問題点】

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今回のデザイン提案の内容も十分に咀嚼しきれていないとはいえず、具体的に商品開発からパッケージデザイン展開を行える体制が十分に整っているとは言い難い。

より高い工賃の実現のためにという目的意識ははっきりしているが、受託生産から自主製品への進出に掛けられる施設の余力があまりないことが明確になった。

【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、全国的な需要を見越して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欠かせないため、今回のデザイン支援を行うこととなったが、自主製品販売に欠かせない直接消費者に対するアプローチでは、内部・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。

【具体的なデザイン支援の内容】

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して「あかつき」もブランドを確立することを目指した。

具体的には自治体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によって親しみをもたれる工夫を凝らし、ブランドイメージを浸透させるために、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提案を行った。

【応募施設アンケートから見た受入れ状況】

デザイン支援以前に、施設の事業領域をどの方向に広げていくのかといった方針が見え

なかった。

今回のデザイン提案によって、それまで不可能と考えていた一般市場に打って出られる可能性が身近に感じられるところまでは達成できたが、施設内でそれを実現していくまでの道筋を明確にするところまで至らなかった。

【今後の支援のあり方】

施設全体の方針、事業計画として「うどんの自主製品販売を実現する」ことを決定することが前提となる。デザイン支援はそうした全体計画を支える仕組みであるため、「誰がいつまでに何を行うか」といった具体的な行動計画までを施設長や部門長が責任を持って取り組み姿勢が欠かせないので、そうした姿勢が明確になるまで継続的支援は不要である。

■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いえない。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。

【施設調査質問表および応募施設アンケートから見た問題点】

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にくいことが問題点である。アンケート結果からも販売拠点についての言及はなく、見栄え以前の要素に対する関心が薄い。

【戦略性】

バザー会場では他の施設製品との違いを、また一般の販売店等では一般の製品との差を明らかにして、どんどん目立って、たくさん販売することで施設全体が自信をつけることが求められる。

統一した視覚的要素による「花の木苑」ブランドを確立させることで、今後は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内容】

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、パッケージやメッセージカード、名刺に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た、どこにもない「花の木」ブランドを打ち出すデザイン提案を行った。

【応募施設アンケートから見た受入れ状況】

施設全体のイメージアップの必要性を認識し始めており、今後は具体的にそのイメージを施設内に浸透させていくことが課題ととらえ、デザインを有効に活用しようという姿勢が明確に打ち出されている。特に、職員全員に名刺に施設利用者のアートを使った名刺を持たせ、外部とのコミュニケーションに使用するなど、積極的にデザインを使って施設運

営に役立てようとする姿勢が目立った。

施設利用者にとっても自分たちの作品がとなつ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も強い訴求力が見て取れる。

【今後の支援のあり方】

今回支援したデザインの範囲は非常に広いもので、単年度ですべてを使いこなせるとは言い切れない。積極的な活用を行おうとする施設に対しては、さらにコミュニケーションを密にしつつ、販路開拓や製品開発など新たに生じた課題に対してもフォローしていくことが必要となる。

■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が、施設内の体制も全面的に取り組んでいるとはいえない。

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。

自主製品の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、デザインはその重要な武器になるものだが、今後の施設運営のあるべき姿を見つめるきっかけにもなりえる。

【施設調査質問表および応募施設アンケートから見た問題点】

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を中心としていることから明らかに、物品販売を行うために何をすべきかの整理が付いていない状態である。

そのため、販売先も販売ルートもパッケージも未定な状態でカタログ制作を希望しており、具体的な行動を起こせる体制にはない。

【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。

まずは、施設全体の運営方針を明らかにし、そのなかで誰が何を組みかといった役割分担のある体制を整えることが先決である。

【具体的なデザイン支援の内容】

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を念頭に二つのデザイン提案を行った。

野菜の旬のイメージや食感などを生かしたパッケージパターンとそれらを網羅するミニカタログに、統一ブランドイメージとして、施設利用者の顔や希望などが盛り込んだ。

【応募施設アンケートから見た受入れ状況】

既存製品のデザイン支援と今後の製品開発とそのデザイン支援を混同していて、施設全体の方向性が定まっていないことが明らかである。

すでに製作している製品ラベルをそのまま使って、新しいカタログを制作したいという要望からは、施設経費の補助程度にしかとらえていないことがよくわかる。

また、カタログを制作してもそれをどのように活用して販売拡大につながるのかといった施設側の努力する姿勢がまったくなく、デザイン支援の有効性が疑問視される。

【今後の支援のあり方】

今回のデザイン提案の内容が全くと言ってよいほど理解されなかった。

現状の製品開発から販売の仕組みに至る施設運営のどこにデザインを組み込んだらよいのかがイメージできていなかったためと思われる。

施設経費の補助としてのデザイン支援は有効性が疑わしいため、現状のままでの継続的支援は不要である。

■ 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】

質問表からは自主製品生産に十分な組織・運営がなされており、施設全体のモラル（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と受け取れた。

過去の製品ラインナップからも十分な対応力があると回答されており、施設を応援する体制も含めて施設が目指している工賃の大幅アップも可能であると調査票評価では判断した。

【施設調査質問表および応募施設アンケートから見た問題点】

アンケート結果をみると施設調査質問表とは全く逆な回答内容となっている。これは、デザイン支援の内容を十分に理できていない可能性が高く、アンケートに記載された要望を見ても、何をどこから手を付けるか混乱が見られる。

これは、施設内でのコンセンサスが得られておらず、何通りものデザイン提案（包装資材の提案も含めて）がほしいという要望も、2回にわたるプランナーとの方向性会議がほとんど有効に機能しなかったことを示している。

【具体的なデザイン支援の内容】

既存顧客をさらに得意顧客にするためにも、新たな顧客を獲得するうえでも統一したビジュアルイメージを使い、統一したメッセージを発信し続けることが重要である。

そこで、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すためシンボルキャラクターデザインを提案し、その使用バリエーションパターンを制作した。

デザインバリエーションの中には、イベント用のチラシとのぼり、パッケージ用のクッキーシール、名刺を制作した。なお、名刺の裏面には施設利用者の絵画作品を使用して、さらに施設の特徴をアピールする工夫を加えた。

基本デザインをはじめほとんどのデザイン提案が赤一色、あるいは二色であるのは、デザイン支援が決定してから「商品単価を考えた場合、パッケージに掛けられる予算は限定されている」という担当者の要望に沿ったものである。初期の段階では、贈答用土産箱等、予算的な制約を考えない理想的なプランを提案したが、具体的な打ち合わせをしてみると担当者レベルの意見としてそれらは実現が難しいことがわかった。

打ち合わせを通じてわかったことは、「素敵なパッケージを作りたい」という思いと、現実的な予算とのギャップが大きいことである。限られた予算の中で最大限効果が上がる提案をしたつもりだが、結局メインのクッキーラベルについては今回結論が出ず、先送りとなってしまった。

最終的に、のぼりと名刺には提案したもみじちゃんキャラクターのデザインを採用することとし、業者に渡すデータを作成することにした。名刺の裏には利用者のイラストを使

うことになった。

【応募施設アンケートから見た受入れ状況】

デザイン支援では「継続性」が重要であり、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。

しかし、今回のアンケートでは、そうした取り組みができる体制にはないことがわかった。具体的には包装資材やラベルなどの必要部材のコストについても、全体の販売計画と連携して発想し計画すべきところだが、目先のイベントまでしか見通せていない。

デザイン支援の前に、何をどれだけ作って売るためにはいくらのコストがかかるのかといった経営の基本的な計画が見られず、施設全体で協力し合って販売していくという姿勢が欲しい。

【今後の支援のあり方】

受入れ状況でも述べたが、デザイン支援を受ける以前の段階で施設運営自体が円滑に進んでいないことがわかった。

担当者が判断できるのは短期的な製品づくりや販売方法であって、それを中・長期的な視点で計画して指導していく施設経営の視点が欠落している場合、こうした混乱が生じる。

今回の「5月の連休にイベントがあり、それに間に合わせたいのでのぼりがほしい」との要望にはデザイン支援をすることができたが、短期的に目先の事象からしか事業の方向性が組み立てられない実態が、今回デザイン支援活動を円滑に進められない要因であると言える。

担当者が判断できるのは短期的な製品づくりや販売方法であって、何年も使用するパッケージデザインなどは中・長期的な視点で計画した事業計画が必要になってくる。

利用者工賃を増額するためにも、中長期的な視点に立った事業計画を立てることで、明確な販売目標やその目標達成のために必要な販売促進策（パッケージ・チラシ・その他の販売促進用品のデザインなど）が明確になる。

施設には、ぜひこの事業計画に取り組んでいただきたい。