

ブランド構築をビジョンに入れた 小規模事業者の経営革新

～提供価値の把握とデザイン表現の一貫性に着目して～



里川 基

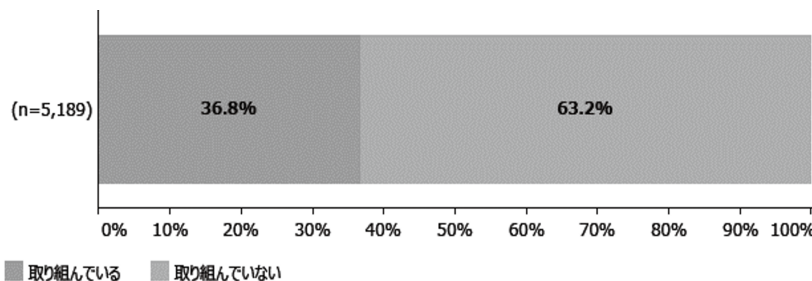
千葉県中小企業診断士協会

はじめに

経済産業省から2018年に公開された「『デザイン経営』宣言」は、デザインは「企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営み」であり、「顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それ

が一貫したメッセージとして伝わることで」ブランド価値が生まれるとし、経営者がデザインを有効な経営手段と認識することを提言している。一方、2022年版「中小企業白書」によると、ブランドの構築・維持のための取組みは概ね3分の1にとどまっている。

ブランドの構築・維持のための取組の有無



ブランド価値、企業価値は、顧客に伝わらなければそもそも価値にならない。であれば、伝えるためには企業自らが価値を把握する必要がある、その価値を一貫したメッセージとして伝えていく工夫をする必要があるのではないかと。そのような問題意識を背景として、企業価値の向上のため、その把握や一貫したメッセージの伝え方について、約2年間にわたって伴走支援を行ってきた事例を共有したい。

伴走支援に至る経緯

コロナ禍さなかの2021年、佐倉商工会議所から事業再構築補助金についての相談企業として、音

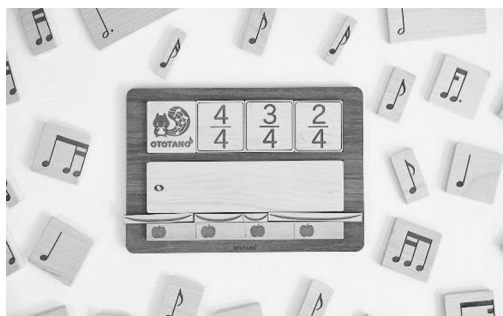
楽家夫妻が主催するアリスミュージック（以下、A社）を紹介された。再構築の内容は、音楽教授業による製造小売業への新分野展開であった。補助事業の終了後は、千葉県産業振興センターの専門家派遣事業を活用し、支援を継続することとなった。A社は、当初から事業をブランドとして築き上げていく意思を有しており、時間をかけて取り組むだけの覚悟と準備があった。一方、具体的なブランド構築を組み入れた経営支援手法は体系化されていない。そこで、具体的な支援手法は試行錯誤を繰り返しつつ体系化することで合意し、時間をかけた対話と傾聴によって信頼関係を構築していくこととした。

図表：事業再構築の概要

	従前からの事業【音楽教授業】		再構築の新事業【製造小売業】	
大分類	コード：O	教育、学習支援業	コード：E	製造業
中分類	82 その他の教育、学習支援業		32 その他の製造業	
小分類	824 教養・技能教授業		325 がん具・運動用具製造業	
細分類	8241 音楽教授業		3251 娯楽用具・がん具製造業	

開発された知育教材

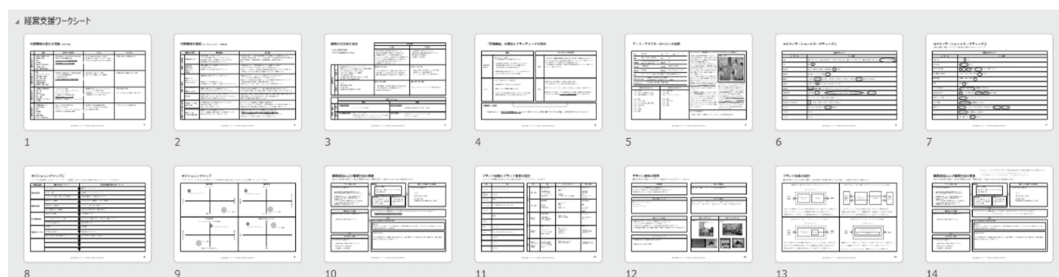
製品はリズム教材である。音楽教育の中でも特に指導の難易度が高いリズム教育に有効な機能を有しており、特許を取得している。数十年に及ぶ音楽教育の現場における試作開発のたまものである。また、手触りや香りによる情操教育の面も重視し、天然木材を使用するなど、製品力にもこだわった逸品となっている。



伴走支援における視点と具体的な内容

伴走支援では、気付きや腹落ちを通してA社が事業全体を自分事化するため、受け身ではなく能動的に取り組む仕掛けが必要であった。そこで、各プロセスの検討内容に応じた独自のワークシートを作成し、枠組みを説明してからA社がシートを作成する方法を進めることとした。いくつかのプロセスではシートの構成の検討に時間を要したが、取組み後には「提供価値や強み、問題点を明確にすることができました。また、ペルソナを設定し共感ポイントをまとめたことで、生徒や保護者のニーズや期待に応える心構えができました」との感想が得られ、支援手法に手応えを感じた。以下、具体的なプロセスについて紹介する。

図表：実際に活用したワークシートの抜粋



(1)環境分析と事業ドメインの検討

内部外部の環境分析から、マーケティング戦略としていわゆるSTP、ペルソナ作成など一般的な手法に取り組んだ。今回のケースでは、音楽教授業と製造小売業の二つの事業の位置づけについて検討する必要があるため、各種の先行研究か

らブランド・アンブレラやコ・ブランドなど適合可能性が見込まれるケースに当てはめてメリットやデメリットを検討した。一方で、理論先行にならないよう常に現実を優先しつつ、検討に有効と考えられるワークシートを随時作成して、検討と決定のプロセスを重ねた。

(2)ブランドのビジョン策定

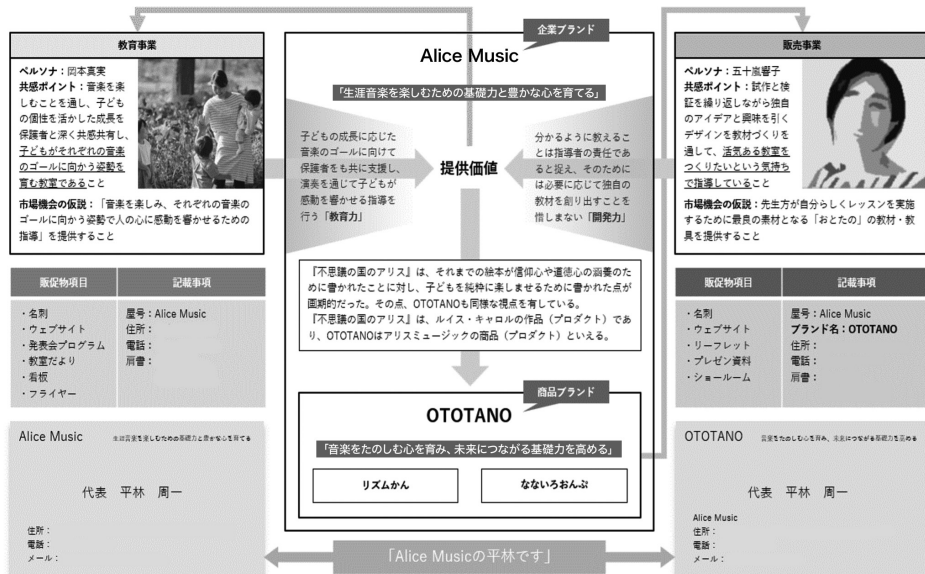
ワークシートの一例を示す。ここでは、音楽教授業と製造小売業という二つの事業をどう位置づけるのか、また、それぞれの事業が提供している価値は何か、などについて考察している。ブランドとしてどのようなビジョンを掲げるのか、教材というモノではなく、それによって培われる子どものリズム能力の向上というコトを提供している、などを確認し、それが最終的に、たとえば名刺で

はどう表現できるのかなど一貫性を確認している。

なお、ここでの提供価値の検討は、インサイトの掘り下げを中心に多くの時間を要したが、多くの対話から垣間見えた教室外における保護者とのやりとりがヒントとなり、活路を見出すことができた。支援プロセスにおける難所だったが、たとえば後の価格設定の検討の際には強い判断基準として機能することとなり、すでに効果が出始めている。

共感ポイントと提供価値を中心にしたブランド体系

教育力と開発力の相乗効果により創出された商品ブランド



(3)価格戦略と収益計画

教材の開発にあたり、機能面や価格面などについて複数回のテストマーケティングを実施してきた。機能面については高評価を得る一方で、価格面は評価が分かれた。当初は安価な設定が検討されたが、提供価値の明確化や特許の取得などが自信となり、十分な利益率を確保した価格を設定することができた。なお、自信を持つと、肯定的で高価格を許容する意見が耳に入ってくるようである。また、新事業における売上高について、根拠を持って計画するため、MQ会計の考え方で理解を深め、収益計画を策定した。

(4)ビジュアルアイデンティティ(VI)マニュアル

VIマニュアルは、顧客接点における独自性および一貫性を確保するための表現上のルールブック

である。定め方に統一した形式はないが、「その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わること」が担保されている必要があろう。今回は当初の足掛かりとして、フォントやカラーなどについて制定した。

フォントはモリサワやフォントワークスなど写植時代のフォントメーカーが主流だが、最近はウェブフォントも充実している。また、カラーは一般的に大日本インキが定めているDICカラーで定めるが、ウェブサイトが当たり前の販促ツールとなっている現在では、RGBやHTMLでも定めたほうが利便性は高い。本来、決め事は多岐にわたるが、これらの最低限の決め事だけでも、見た目の一貫性は思いのほか高まるものである。



伴走支援による効果

これらの策定はデザイナーに依頼すべきである、との見解もあるだろうが、むしろA社は表現における決め事がなかったため、デザイナーへの発注に難儀した。何をどう表現してほしいのかをデザイナーに伝えるのは発注者の役割だが、抽象的な概念を具体的な表現で伝えることは簡単ではない。ビジョンや提供価値を理解した中小企業診断士が、それをどう表現すれば伝わるかについて助言することは、価値向上に資するものと考ええる。

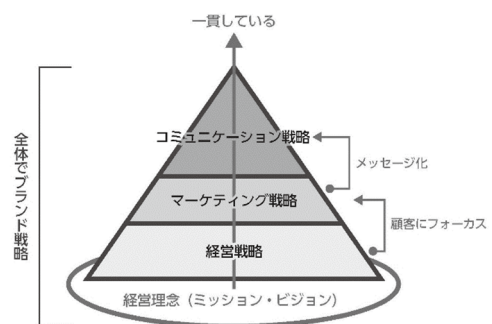
その後、A社は当社自らの取組みとして、千葉県経営革新計画の認定や小規模事業者持続化補助金の採択を受けている。気付きと腹落ちを通して自分事化を働きかけてきた成果であり、今や自走を始めた意欲的な企業として頼もしく感じている。

結びとして

ここまで約2年を要しており、所要期間については評価が分かれると思う。昨今は外部環境の変化も早く、リスタートで手応えを得て、ピボットで軌道修正をする事業遂行が適しているという見解も一理ある。だが、不確実性の高まる時代だからこそ、あえて長期的な視点から取り組み、ブランド構築の足掛かりを得たことは有益だったと考えている。

そもそも、ブランドとは顧客の心象として時間をかけて築かれるもので、ブランドの主宰者が直接的に操作することはできない。であればこそ、時間をかけて提供価値を見極め、揺るぎないブランドの軸を立てることは必須である。その軸を堅持する姿勢を、各種のビジュアル表現を通して伝えることで企業価値が醸成され、ひいてはブランドとして確立していくのである。つまり、ブランド・アイデンティティとしての経営理念からビジュ

アル表現を通したコミュニケーションまでが一貫したブランド戦略こそ、企業価値の向上に必要なのではないだろうか。



末筆となるが、A社の真剣かつひたむきな姿勢に敬意を表するとともに、支援の機会をいただいたことに感謝を伝えたい。また、佐倉商工会議所、千葉県産業振興センターなど、各支援機関の派遣事業も有用な枠組みであった。われわれ中小企業診断士に求められる専門性は幅広く、今後も、企業価値の向上をサポートするために取り組んでいきたい。個人的には、デザインを活用した支援事例が多く登場することに期待している。

参考文献

- 産業競争力とデザインを考える 研究会報告書「『デザイン経営』宣言」(経済産業省・特許庁)
- 2022年版「中小企業白書」(経済産業省・中小企業庁)
- 「儲かる経営の方程式 M/Q会計×TOCで会社が劇的に変わる」(相馬裕見著、西順一郎監修)
- 「ブランド・マネージャー資格試験公式テキスト」(一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会著)