

- 2015年度 支援テーマ：リブランディング
- 2016年度 支援テーマ：顧客管理体制構築



## 事業申請から採択までの経緯

### 2015年度支援

- 事業者は、申請前に、自社の事業の在り方について見直す必要性を感じていた。震災後の風評被害による売上げの減少に直面している中で、「会津駄菓子」を製造販売する和菓子屋として営業していたが、「駄菓子」という言葉が時代にそぐわないとの思いを強める中、駄菓子よりも、より現代的な商品の方が売上げに貢献しているという実態もあった。
- 当時事業者は今後の事業の方向性に対しての危機感を抱いていた会長と後継世代の副社長との間で、和菓子業界での事業者の立ち位置について、取り扱っている商品の特性なども整理し、会社のコーポレートアイデンティティの再構築を検討していた。
- しかし、事業者側だけではノウハウを有しておらず、どうすべきか悩んでいた。その際に、副社長が企画し販売した「シュガードラマー（棒状になったスティックの先端に、砂糖の固まりを纏わせたもので、コーヒーの甘さを調整することができるもの）」という商品について、仙台市で開催された商品PRのプレゼンテーション会場にいた支援主体の職員から、本事業を活用して当該商品のロゴマークなどを整備しないかとの提案を受けた。
- 支援主体の職員からの提案を受け事業者は事業への申請を行った。申請書では、「会津駄菓子」を自社の中心に据え続けることの迷いについても記載し、その上で駄菓子とは異なる性格を有するシュガードラマーのロゴマークの作成への支援を要望した。
- 事業者は申請後に支援主体からのヒアリングを受けた。そのヒアリングでコーポレートアイデンティティの見直しの必要性を感じているが、やり方が分からないことなどを伝えた。その結果、シュガードラマーのロゴマークの作成ではなく、会社全体のブランディングの見直しを支援主体から提案され、事業者はリブランディングでの支援を受けることにした。

### 2016年度支援

- 2015年度の支援期間中に事業者は、支援主体から、通信販売等において顧客管理ができていないことに起因する代金未収（配送後に代金振込方式）が相当発生していることを指摘された。
- 事業者は、支援主体から、リブランディングの取組が進んだら、次は顧客管理体制を課題として専門家の支援を受けてはどうかとの提案を受けた。
- この提案を基に検討し、2016年度に2回目の支援を希望して申請を行った。

#### 支援実施の際のポイント

##### 【事業者起因】

事業者は自らの現状分析を基に本質的な課題を把握していたが、その解決のための取組方法やノウハウが不足していたことから、専門家からの助言を得て対応していくという考えで申請を行った。

1回目の支援ではリブランディング、2回目の支援では顧客管理体制構築というように、会社の成長プロセスに対応したテーマで支援内容を設定していることがポイント。

##### 【支援主体起因】

申請時のヒアリングにおいて、事業者の本質的な悩みや課題を確認し、支援テーマの方向性について事業者に提案できていることがポイント。



## 専門家マッチング

### 2015年度

- 事業者は、外部の専門家による支援を受けた経験がなく、専門家のマッチングに関しては支援主体に一任していた。
- 事業者は、支援主体から専門家候補者の紹介を受けた際に、当該専門家が仙台駄菓子のリブランディングなどの実績を有しているとの説明を受けたことから、自ら仙台駄菓子のホームページなどを確認し、専門家の支援内容についてイメージを掴む努力をした。
- 事業者は、専門家との初回の打合せにおいて、専門家からリブランディングを進めるためにはSTPP分析（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、プライシング）の前に、経営理念から整理し直す必要があることを伝えられた。以前より、自ら取り組む必要性を感じながら、やり方が分からないため検討が進んでいなかった課題への対応を専門家から提案されたことを受け、マッチングされた専門家に対する信頼感を持った。

**2016年度**

- 2回目の支援では、1回目の支援と専門分野が異なるため専門家が交代した。事業者は、支援を1度受けていたことから、支援主体が新たに紹介する専門家も信頼して受け入れることができた。
- 2回目の支援での専門家との初回の打合せでは、事業者は、専門家が使う専門的な用語に知識がなく、なかなか専門家の話を理解するのが難しかった。しかし、同席していた支援主体が、専門家の話や用語について、専門家に聞き直したり、平易な言葉で専門家に確認したりすることで事業者の理解を促す対応をした。

支援実施の際のポイント

**【支援主体起因】**

支援主体は、事業者において専門家の話に理解が追いついていない場合には、支援主体から専門家への問い直しや平易な言葉遣いに直して専門家に確認を行うなど、事業者の理解をサポートする行動を行うことが重要。

**課題特定支援／支援計画策定****2015年度**

- 専門家との初回の面談の際、支援内容の方向性について事業者と専門家の間で合意形成が行われた。
- 課題特定支援では専門家から経営理念を見つめ直した上でSTPP分析を行い、自社の商品展開の方向性の検討、その方向性を踏まえた会社ロゴマークの作成、販売促進ツールのデザイン、整備などの進め方が事業者に提示された。
- 専門家が仙台市を拠点としていることもあり、訪問支援の回数は限られることから、専門家から事業者に取り組む課題が提示され、事業者が専門家にメールや電話で当該課題の作業結果を共有し、助言を得るという進め方となった。
- 事業者は、支援の取組を進める上で、事業者が独自に作業する時間があることで、しっかりと考え、課題とじっくり向き合う機会を持つことができ、一方的に専門家の支援を受ける進め方よりも、事業者には適していると感じた。

**2016年度**

- 支援テーマは、ソフトウェア導入による業務効率化と販売データ分析活用の仕組み作りであった。
- 専門家との初回面談で、事業者の顧客管理状況に関し、実際のデータ整備状況や活用しているソフトウェアの確認が行われた。
- 専門家からは、現状の概況を確認した上で、顧客管理を行うソフトウェアの導入とそれを事業者が活用するための既存データ整備に加え、顧客管理の運用方法に関する社内研修の提案を受けた。

支援実施の際のポイント

**【事業者起因】**

事業者が支援に対して主体的に取り組むことの重要性を認識していることが重要。

**【専門家起因】**

専門家は、事業者に対し、支援の進め方を最初に提示することや事業者の現状を踏まえた支援内容・範囲を提案することが重要。

**課題解決支援****2015年度**

- 事業者は専門家からの課題に対応している中で、「会津駄菓子を作るお菓子屋として存在するのではなく、自社が何を作るかが重要だ」との気付きに加え、販売促進ツールや会社のロゴマークなどが経営理念を体現したデザインであることや自社商品全体で統一感のあるデザインにすることの重要性など、デザインの重要性にも改めて気付きを得ることができた。
- この支援中に、事業者が専門家と一緒に考えて決定して以降、現在に至るまで自社商品の全てのパッケージに記載している「心をつなぐ会津菓子」というフレーズは、顧客からも好評で、事業者も大切にしているフレーズである。このフレーズは、「自分の背骨を掴んだ」とも言える言葉で、会社の商品構成やパッケージデザインなどを検討する際の指針となっている。

## 2016年度

- 2回目の支援で専門家は、新たに構築する顧客管理体制について、事業者が支援後も運用できるように指導した。また、導入するソフトウェアを活用することにより、既存データの整備や顧客の管理方法をどのように行うかについては、専門家がやり方を示し、実際の作業そのものは事業者が行い、作業結果の確認と作業内容に対する助言を専門家が行うという進め方で実施した。
- データ整備支援では、リピーターの顧客からの注文連絡があった場合に、その顧客の過去の注文履歴が直ちに確認できるようにすべきとの専門家の指摘を受け、これまでの顧客データの入力を事業者が行った。このデータ登録を行ったことで、リピーターからの連絡があった場合に「前回と同様でよろしいですか」という言葉が言えるようになったことが、事業者としてとても満足度の高いものとなっている。
- 顧客管理体制構築の一環では、基礎情報として取扱商品の種類ごとに原価計算と全商品の番号管理が可能となる付番も行った。これも、専門家がやり方を提示して実際の作業は事業者が支援の取組の中で行った。この作業を行うことで、詰め合わせ商品などの値付けで間違いが減ることになった。
- 上記3点の記載事項に一部関連するが、ソフトウェアの導入による業務の効率化によって、①受注と販売管理を情報システム化したことで、事務作業全体の工数を大幅に削減した、②データ登録の作業に関連するが、受注ミスや出荷ミスがほとんどなくなり、顧客からの信頼が向上したと見込まれる、③多大な工数をかけていた入金管理処理を簡便化し精度を向上した、④売れ筋商品や利益貢献商品などの分析検索が容易に実行可能となった、⑤データに基づく販売戦略の策定も簡単になった、などを実現できた。
- 事業者は、2回の支援において異なるテーマで異なる専門家による支援を受けたが、いずれの場合も、専門家が「自分たちを引っ張るのではなく、後ろから押し上げる」スタイルで支援を行ったことが、支援後の自走化を可能にしたと認識している。
- 事業者も支援を受ける際には、専門家に対して疑問点をはっきりさせ、できるだけ自分で対応していくことが重要だと考えていた。専門家に全て対応してもらえという考えでは支援を受ける側の心構えとして間違っていると実感した。
- 事業者は、新しいことを試みる時は負荷がかかるものであり、自社を変えたいという強い意思が必要となるが、負荷がかかる分だけ自社の財産につながると考えていた。支援を受ける際も事業者はこの心構えで取り組んだ。
- 家族経営での事業であり、4人で事業を営んでいるが、4人それぞれが異なる視点（経営者・生産者・企画者・消費者）を有していた。支援の取組を行う際も4人がそれぞれの立場、視点から意見を伝えることで、お互いに1人では気付かない視点に気付かされることもあり、支援を受ける際には事業者側もチーム体制で支援を受ける方がより効果が高いと感じた。

### 支援実施の際のポイント

#### 【事業者起因】

支援終了後の自走化を見据えて、事業者が支援に主体的に取り組んだことがポイント。

#### 【専門家起因】

専門家は、支援終了後の事業者の自走化を見据えたサポートを行うことが重要。本事例では、専門家が事業者を引っ張るのではなく、後ろから押し上げるような支援を行い、事業者の自走化につなげた。



左：「香木実（かぐのきのみ）」  
右：「羊羹ファンタジア」



左：代表取締役副社長 鈴木静氏  
右：代表取締役社長 鈴木哲也氏