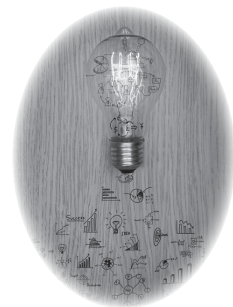


特集：人と組織を変えるワークショップ
——診断士だからできるわくわくイノベーション

第4章

事例3 ブランディングの わくわくイノベーション ——ドリップコーヒーのリニューアルに活かす



狩野 雄一

東京都中小企業診断士協会 城南支部ワークショップデザイン研究会

私は、これまでに多くの商品企画やブランド・マネジメントに携わってきました。これらの業務を進める中では、実に多くの会議が開かれます。しかし、従来型の会議からは、革新的なアイデアが生まれにくいという限界を感じていました。

そこで、ワークショップを活用してコンセプトを策定し、それに基づいて商品ブランドのリニューアルを行った結果、売上の伸長や利益改善に成果を上げることができました。

本章では、商品・ブランドの企画にワークショップをどのように活用できるのか、事例を通じてご紹介したいと思います。

1. ドリップコーヒーブランドの課題

(1) 価格競争の中での苦戦

ブランドA（仮名）は、ドリップコーヒー（1杯ずつカップにセットし、お湯を注いで作るタイプのレギュラーコーヒー）のブランドとして、2013年4月に通信販売チャンネルで発売された商品です。

ドリッパーが独自の構造となっており、競合品と比べて使いやすく、特許も取得しています。通販限定で販売され、新聞広告を中心に比較的多くの宣伝費を投下したことで、売上は少しずつ伸長しつつありました。

しかし、通販のドリップコーヒーには、認知度が圧倒的に高く、価格が安いイメージのあるブランドBという強力な競合商品が存

在しています。このブランドBを意識して、価格が高いと思われることを危惧し、ブランドAはコストに対してかなり安い価格設定を行っていました。



ブランドAのドリッパー

ところが、2014年にコーヒーの原料価格が高騰したこと、円安が進んだことから、利益面で厳しい状況に陥りました。商品ブランド存続のためには、価格競争から抜け出し、利益改善をすることが必須となったのです。

しかし、その一方で、売上の伸長は続けなければならないという難題を抱えることになりました。

(2) 一貫したブランド・コンセプトの不在

ブランドAの発売時には、ブランド・コンセプトを明確に決めていませんでした。その結果、開発部門と広告宣伝が密接に連動していなかったため、商品の内容と広告・コミュニケーションが一致せず、バラバラになっていることも課題でした。

(3) 販売スタッフのモチベーション

ブランドAは、自社でオリジナル開発した商品でした。しかし、商品開発の狙いや開発者の思いが販売スタッフには十分に理解されておらず、決してモチベーションが高いとは言えませんでした。

その結果、ブランドAは数多くの商品の1つとして、ただ何となく売られているような状態でした。



ワークショップの様子

2. リニューアル・ワークショップの準備

(1) なぜワークショップを活用するのか

上記のような課題を抱えていたブランドAのブランド・マネージャーを、私が担当することになりました。課題解決のためには、抜本的なブランドのリニューアルが必要と判断しました。

しかし、1人だけでは出せるアイデアに限界があります。そこで、ブランドAの関係各部門の担当者を集めて、ワークショップを実施することにしました。これは、各担当者しか知らない情報や視点を共有するためのものです。多様な視点や情報が、ブランド・リニューアルのアイデアの素になると考えました。

また、ワークショップの場でブランドAに主体的にかかわってもらうことで、販売スタッフのモチベーションをアップさせたいとも考えていました。

(2) なぜコンセプトを作るのか

ワークショップの全体テーマは、リニューアルするブランドAのコンセプトを検討することとしました。コンセプトが定まらないままりニューアルを行っても、デザイン、商品企画、プロモーションなどがチグハグになりがちです。

ブランドAを、一貫性のある魅力的なブランドに生まれ変わらせるため、コンセプトを明確に定めてから、4P（製品：Product、価格：Price、流通：Place、プロモーション：Promotion）を決めることにしました。

(3) ワークショップの参加者

ワークショップには社内5名（パッケージ・デザイナー、開発担当、販売スタッフ）と社外5名（広告担当）が参加しました。

社外からも参加者を加えたのは、より幅広い視点を得たいという狙いからです。

(4) 自社・競合のユーザー調査

ワークショップを始める前に、ブランドAと競合ブランドBのユーザーに対して、インタビュー調査を行いました。私自身が顧客にインタビューを行い、それぞれのブランドを支持している理由を丁寧に聞いていきました。別室でワークショップ参加者にも、インタビューの様子を見てもらいました。

どのような方がブランドAのユーザーなのか、スタッフやデザイナーが直接知る機会意外に少ないものです。この調査の中で発見した情報が、ワークショップの中でも重要な意味を持つことになりました。

3. ワークショップの実践

ワークショップは下記の流れで、約5ヵ月間に合計6回のセッションを行いました。

- ①ブランドへの問題意識の共有
- ②参加者のチーム化
- ③事前調査結果の共有
- ④ブランド・コンセプト検討
- ⑤ブランド・ステートメント
- ⑥4Pの検討

(1) 各セッションの内容

①ブランドへの問題意識の共有

まず、ブランドAに対する問題意識を出し合い、共有することから始めました。日頃、あえて聞かれる機会がないため、なかなか表に出てこないものですが、販売スタッフやデザイナーも、それぞれの問題意識を抱えているものです。

「他社とは違う商品の工夫があるのに、お客様に伝えきれていないのではないか」などの意見が出てきました。

②参加者のチーム化

ワークショップを効果的に進めるためには、「自分の意見をきちんと聞いてもらえる」という信頼関係ができていなければならない必要があります。

後ほどわかったことですが、参加者の中には「強制的に参加させられたけれど、最初から結論が決まっていた、ただ誘導されるだけではないか」という疑念を感じている方もいました。

そこで、参加者同士が、あえて個人的な話をするセッションを設けました（私も率先して自己開示をしました）。

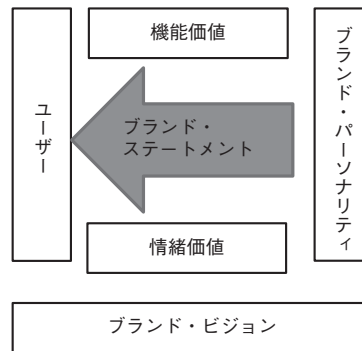
一見すると仕事と関係のない話も多いのですが、このセッションを終えて、「普段、一緒に仕事をしていても知らなかったお互いのことがよくわかった」、「仕事への問題意識・思いが共通していて驚いた」といった感想が出るなど、参加者の一体感が高まり、本音で話せる環境ができたと思います。

③事前調査結果の共有

ワークショップの事前準備として行った、アンケート・インタビュー調査の結果を参加者と共有しました。まず、ブランドAが持っている競合にはない強みを洗い出し、共有しました。

一方、競合ブランドBのユーザーの声から、「安さだけを求めているわけではなく、多くの種類のコーヒーを楽しみたいと思っている」ことがわかりました。これは我々にとっては意外な発見で、後で具体的なアイデアを考える際に活用することができました。

ブランド・コンセプトの概念図



④ブランド・コンセプト

ブランド・コンセプトを明確にするために、以下の要素を検討しました。

・ブランド・ビジョン

「〇年後にどのようなブランドになりたいか」という、ブランドが目指す方向性。売上など数字の目標だけでなく、自社や顧客にとってどのような存在になっていきたいかなど、定性的な要素についても議論します。

・ユーザー像

ブランドを支持していただけるお客様について、具体的に考えます。

・機能価値と情緒価値

商品が提供できる機能的な価値と、感情を動かす情緒価値について考えます。

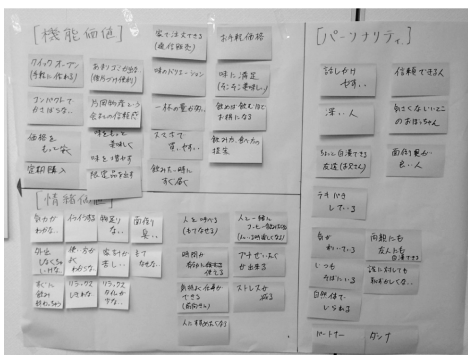
・ブランド・パーソナリティ

ブランドの性格を人に例えながら考えます。この要素は、コミュニケーションを決めるときに重要です。

⑤ブランド・ステートメント

ここまでの議論をもとにブランド・コンセプトの案を整理し、全体をひと言で表現する言葉（ブランド・ステートメント）を考えました。覚えやすいひと言を決めておくことで、コンセプト全体を記憶しやすくするためです。

しかし、覚えやすく、かつ納得できるひと言を見つけるのには、かなり苦労しました。一度では決まらず、次のセッションに進みながらも何度も話し合いを続けました。



ブランド・コンセプトの検討

最後に、全員が「これだ!」というひと言が出たときの清々しさは、非常に印象的でした。結果的に、この苦労があったことで、参加者がコンセプトをより深く理解することができました。

(2) 4Pの検討

コンセプトをもとにマーケティングの4Pを考えました。目標の1つである利益改善のためには、価格改定(値上げ)が必要でした。

そこで、価格をアップしても、ユーザーにとってさらに魅力的なブランドになるために、どのような工夫ができるかを検討しました。

ここから生まれたアイデアから、一部の商品パッケージにメッセージ欄を作りました。これは「人に手渡すときに良い」と好評で、口コミの促進につながっています。



メッセージ欄付きパッケージ

また、調査での発見から、ブランドBユーザーのスイッチを狙うため、バラエティ感を強くアピールすることにしました。

(3) リニューアルの効果

2015年4月に、ブランドAをリニューアル発売しました。約1割の値上げも同時に行ったのですが、売れ行きは大変好調で、売上は前年比130%以上で推移しています。利益も大幅に改善することができました。

ワークショップで策定したコンセプトをもとに、一貫性のあるマーケティングができたこと、そして、各担当者が高いモチベーションを持ってブランドの魅力を伝えていることが、今回の売上の成果につながったと思われます。

4. まとめ

本章では、ワークショップを商品・ブランドのリニューアルに活用する方法について、ご紹介いたしました。

なお、企画を具体化するには、ワークショップで得られた数多くのアイデアから有効なものを絞り、選択する必要があります。この段階では、マーケティングなど診断士のスキルが活用できると感じました。

今後も、実践をくり返ししながら、ビジネスでのワークショップの有効な活用法を考えていきたいと思っています。

狩野 雄一

(かのう ゆういち)

京都大学農学部卒業後、片岡物産株式会社に勤務。商品開発やブランド・マネージャーを主に担当。2005年中小企業診断士登録。ワークショップデザイン研究会では、実践を通じてブランディングを学ぶワークショップ「ラビズカフェ」を開催している。

