

流通に関わる演習ケースの作成について

清宮政宏

1.はじめに

本稿は、清宮（2008, 2009a, 2009b, 2012, 2013, 2021, 2022, 2023, 2024）に続いて、講義等の教材として作成した演習ケースに関する報告である。これまで計 45 ほどの演習用ケースを作成してきたが、今回さらに 5 つの演習ケースの作成報告を行なうことにする。

演習ケースを使用した教育とは、受講生等に何らかの課題に直面する企業例を示し、当事者であれば、どう対処するか考えてもらい、討議する方式がとられるものである。

元々は企業で実務経験のある受講生を対象に、経営系の大学院や企業研修で使うことを目的に実施されてきたもので、企業が経営で直面する課題を想定しながら、経営における状況判断や意思決定力を養ってもらうための教材・教育方法である。また本来なら数十ページにわたる資料を使い、受講生に前日までの予習で対処策を導き出させ、当日の講義ではその対処のあり方について、深く議論し合うものでもある。^(注1)

そんな中で著者が作成・報告してきた演習ケースは、A4 数枚以内で構成され、必ずしも経営学を専門としない大学院生や学部学生を対象に、企業における経営での意思決定を想定しながら、そのダイナミズムに触れてもらい、マーケティングや経営学関連知識の習得を目指してもらうためのものとなっている。

今回報告する 5 編は、「流通」に関わる課題を取り上げており、小売業での販売やメーカーの流通チャネル活動のなかで起こりえる課題を念頭に、受講生に対処策を考えてもらい、その関連知識の習得や、流通の動態性に触れてもらうことを目指したものとなっている。

なお、作成したのは、以下のような演習ケースである。

2.作成したケース ^(注2) ^(注3)

1. OKG ホールディングス～オムニチャネルでの上手く行かない価格政策～

OKG ホールディングスのオオヤ氏は、自社小売グループのオムニチャネル担当である。彼はグループ傘下の小売企業が行う価格政策を、どのようにコントロールするべきか、考え迷っていた。

OKG ホールディングスは、様々な小売業態を傘下に持ち、多角的経営を行っている流通小売グループである。元々は、関東の老舗百貨店オカダと中部地区の大手洋品店オオギの商品共同仕入れから始まったが、2 社が合併し、さらに他の地域百貨店や中堅スーパーとの提携を進め、合併・買収でそれらを傘下に組み入れて、国内有数の小売グループを形成してい

たのである。なおグループの小売企業には、百貨店やスーパー、洋品店だけでなく、コンビニエンスストアや、ドラッグストア、ディスカウント・スーパー、さらに住宅地に展開するミニ・スーパーなどもあった。

OKG ホールディングスの最大の強みは、何といてもグループ全体で行う大量仕入れで、メーカーに対する購買パワーを発揮でき、仕入価格を抑えられていることであった。低い仕切価格で納品されることで、低価格販売も可能となり、また競争する他店舗と同じ価格で販売しても、粗利が多く得られるようになっていたのである。

また OKG ホールディングスでは、独自のストア・ブランドも創って、販売していた。「OKG バリュー」や「OKG プレミアム」というストア・ブランド商品は、製造をメーカーにまかせて OEM で納入されていたが、食品や日用品など幅広い商品群で品揃えされ、グループ店舗で販売されていた。これらのストア・ブランド商品も、グループ内で規模の経済性を十分発揮することができていた。

OKG ホールディングスでは、そのような様々な小売業態を各地に展開する強みをさらに活かすため、オムニチャネル化を推進しようとしていたのである。オムニチャネルとは、顧客との接点である様々な小売店網（チャネル）を連携させ、さらには E コマースや Web サイト、電子メールや SNS、スマホ・アプリといったツールも使いながら、顧客に一貫したサービスを提供して、満足度を高めて行こうとする小売業の総合的な販売戦略である。

たとえば SNS を使って傘下のディスカウント・スーパーでの割引セールを周知し、顧客等をその店舗に呼び寄せ、商品の大量購買をしてもらったのち、自宅近くのコンビニ店で購入商品を受け取ることが出来るようになっていた。同じく、高級感を漂わせた DM（ダイレクトメール）で、顧客にグループの百貨店に来てもらい、購入してもらった商品の受け取りを、自宅近くのグループ店舗でも出来るようになっていた。これらのサービスは、OKG ホールディングスが、様々な小売業態を傘下に持つからこそできるサービスであり、他の競争する小売グループには真似できないものであった。そのようなことから、このオムニチャネルを、強く推し進めようとしていたのである。

しかし、このオムニチャネルを推進するうえで、とても悩ましいことが起こっていたのである。OKG ホールディングスは傘下に様々な小売業態を抱えているが、百貨店は当然ながら高級品を品揃えし、ブランド品や贈答品などの購買を目的に訪れる顧客を主対象に販売を行っている。また百貨店は、外商を使って富裕層と呼ばれる顧客にアプローチし、それら富裕顧客が百貨店に来店しても、十分満足する品揃えや売場構成、特別室での対応をしていた。一方、傘下のディスカウント・スーパーでは、低価格品を中心に品揃えし、価格に敏感な購買客のニーズに応えられる品揃えと売場設定を行っていた。

実は OKG ホールディングス傘下の小売企業では、同じ商品であっても、百貨店とディスカウント・スーパー、さらに他の小売業態で、その価格付けが異なっていたのである。それは様々な商品で起こっていた。百貨店の地下食材売り場では高級食材を品揃えし、高級感を前面に押し出して販売するので、当然ながら高価格での値付けをしていたが、ディスカウン

ト・スーパーでは、同じメーカー製品を揃えていても、低価格を目当てに来店する顧客に合わせ、より低い価格で販売されていたのである。

様々な小売店舗がそれぞれのコンセプトで販売を行うため、この価格の違いは、OKGのグループ内では仕方がないものと考えられていた。しかし、オムニチャネルを進めるにあたって、顧客接点となる店舗で、矛盾が出始めて問題が生じ始めていたのである。

たとえば同じ商品であっても、百貨店で購買し自宅近くのグループ店舗で受け取る場合と、ディスカウント・スーパーで買ったものを受け取る場合、同じ店舗で受け取るにもかかわらず、顧客が支払っていた代金が違うということが起こっていた。これはメーカーからの仕入商品では目立ちにくかったが、OKGが展開するストア・ブランド「OKG バリュー」や「OKG プレミアム」では、それが顧客にしっかり分かるものとなっていたのである。

さらにいえば、これらの OKG ストア・ブランドのいくつかは、顧客の商品の受け取り場所となっている自宅近くのコンビニエンスストアやミニ・スーパーでも販売されていた。百貨店やディスカウント・スーパーで支払った代金と、これらのコンビニエンスストアやミニ・スーパーで販売される価格が異なる場合も生じていた。

実は、一部の賢い顧客は、オムニチャネルを進める以前から、グループ傘下の小売店で販売される商品、とくにストア・ブランド商品の価格が違うことに気付き、より低い価格で販売される店舗で買う顧客がいたのだが、オムニチャネルを進めることで、多くの顧客に、それが分かるようになり始めていたのである。

顧客の自宅近くの受け取り場所となるグループのコンビニエンスストアでは、アルバイト店員が、顧客から価格についてクレームを受けて困っている、という報告も上がり始めていた。もちろんアルバイト店員は、ほとんど何も答えられない状態だった。コンビニエンスストアは、その店舗コンセプトに合わせて、品揃え・価格付けして販売しているのであって、オムニチャネルという点では、自店での販売以外に、配送・物流の一点を担っているにすぎなかったからである。そのような問題が生じ始めていたのであった。

オオヤ氏は、自社小売グループで、オムニチャネルをさらに推進するなら、OKGのグループ傘下の小売企業の価格政策を、どのようにコントロールするべきか、考えずには進められないと思っていた。そしてそれをどのようにするべきか、迷っていた。

2.アリゾナシューズ2～Net 販売モール・ナイルとの取引～

アリゾナシューズのタナカ氏は、Net 販売モール・ナイルの自社に対する強引な取引条件の変更（粗利配分の変更）に、少々苛立っていた。ナイルで自社商品販売をしていたが、Net モールでの販売を、この後どうしようか考え、迷っていたのである。

アリゾナシューズは、米国から輸入したトレッキング・シューズを取り扱う輸入卸である。トレッキング・シューズは、ウオーキングや山岳エリアでの登り降り等に使われるため、足のフィット感が特に重視され、高価格でもあったため、アウトドア店や登山用品店で販売されていた。購買客は、それらの店舗で履いた時の微妙な足の感覚を確かめながら、店員の説

明や丁寧なアドバイスを受け、購買することが多いといえた。しかし Net で購買する顧客も一定数見込まれたため、販売チャネルの多角化を進める中で、Net モールを使った販売も始めていたのである。当初はシューズの履き心地が試せない Net 販売を懐疑的に考えていたタナカ氏だったが、ある程度は売れるようになり、売上も伸びていたのであった。

ところで Net 販売モール・ナイルは、米国に本社を持ち、同種の Net モールでは世界最大といわれていた。書籍から始めた販売は様々な日用品にまで拡大し、ナイルで売られていないのは、自動車、ガソリン、ペット（動物）、不動産、銃器、他数点であるともいわれていた。そのようなナイルで販売するメリットは、知名度の高さで顧客の目に留まりやすいだけでなく、物流や代金決済のシステムがしっかり構築されており、出品企業から見れば、商品保管や配送、決済等の業務を、ほぼ全てナイルに任せられることにもあった。

ただナイルでの出品・販売には、広告表示料が求められた。「システム維持協力料」という名目だったが、実質的には商品を Net 表示するための広告料金といえた。これは基本料金として定期的に支払う必要があり、自社商品が全く売れなくても継続的に支払う必要があった。

タナカ氏は、もちろん他の Net モールでも販売を行っていた。Hi-de-ho ショッピングは、その 1 つだった。こちらは基本料金が無料だが、自社商品が売れるごとにナイル以上の販売手数料の支払いを求められた。なお Hi-de-ho は元々、ニュースや天気予報、交通情報や、Web メール等を無料提供するポータルサイトだったため、サイト内の広告表示で十分収益を得ていた。また利用客同士のオークションが有名だったが、Net 販売モールとして商品販売に特に強いというわけではなかった。出品・販売の基本料金が無料であるため、様々な企業が出品して、アリゾナシューズの商品は目立たなくなっており、売れ行きは芳しくなかった。また販売時の配送もナイルとは違い、Hi-de-ho ショッピングの場合は、アリゾナシューズが自社で行わなくてはならなかった。

そしてもう 1 つ、楽々ショッピングでも販売を行っていた。タナカ氏はしかし、こちらからは撤退しようかと考え始めていたところだった。元々出店審査が厳しく売上がどの程度実現するか厳しく問われる Net 販売モールだったが、基本料金も高かった。また楽々ショッピングは、モール内での個別店舗の出店となるため、店舗デザインや商品陳列など、種々の設計・構築を、出品企業の責任で行わなくてはならなかった。品揃えの変更や店舗の模様替えも自社で行うこととなり、手間がかかっていた。また販売時の商品配送も出品企業が行う必要があったが、さらに楽々ショッピング全体のセール時には、出品企業の負担で購買者へ「無料配送」することを求めている。タナカ氏は、売り上げが大して上がらず、手間やコストがかかる楽々ショッピングからは、撤退しようかと考え始めていたのであった。

そのような Net モールでの販売の中で、ある程度順調なのがナイルでの販売だったのである。

ところで、ナイルで販売を始める時、ナイルの担当者からは「様々なモノが売られるナイルで、品揃え・販売されているものなら、何でも売れるはず」といわれていた。運動靴や作

業靴はナイルで既に販売されていたが、トレッキング・シューズは未知数だったものの、同じ靴・シューズだから大丈夫とのことで、出品・販売が始まったのであった。

当初の出品・取引条件では、ナイルと出品企業で、粗利配分は 50%：50%で行くとされた。アリゾナシューズの輸入仕入原価と、ナイルでの販売価格の差が総粗利となるが、それを 50：50 で出品企業とナイルで配分しあうという条件である。ナイルでは出品企業に、取引契約内容を外部に明らかにするのを禁じていたため、他の出品企業がどの程度の粗利を得ているのか分からなかったが、タナカ氏は、ナイルの提示条件を受け入れるのは仕方がないと思っていた。そしてこの比率は、定期的に見直すことになっていたのである。

そのように始まったナイルでの販売だったが、順調に売れていくのと並行して、実はナイル内での競争が徐々に激しくなっていたのである。それはナイルへ同業他社から類似商品の出品が続いたからであった。

同業他社の販売・参入が始まったのは、「ナイルで品揃え・販売されているものなら、何でも売れるはず」というアリゾナシューズに対して行われた説明が、競争他社にもされているからだとのことだった。これは、トレッキング・シューズを卸しているアウトドア店・登山用品店のオーナーから聞かされた。そのようなこともあろうかとタナカ氏は思ったが、とても複雑な気持ちにならざるを得なかった。

そしてナイルでの販売を始めて一年数ケ月経ったある日であった。ナイルは当初提示していた粗利配分 50%：50%を見直し、60%：40%へと変更したいと伝えてきたのである。ナイルの粗利を 60%に増やそうという一方的な条件変更の申し入れだった。受け入れられなければ、ナイルはアリゾナシューズとの取引を止めるとのことであった。

この強引といえる申し入れには、実は理由があったのである。ほぼ同時期に、ナイル自身がトレッキング・シューズを米国メーカーから直接仕入れて、販売を始めたからであった。ナイルで購買する一般の人々・消費者からは分かりにくいものの、実はナイルで品揃え・販売されているものには、出品企業がナイルで販売しているものと、ナイル自身が仕入れて販売しているものが混在していた。もちろん購買者は、その違いなどは気にせず、買い物ができるようになっていた。購買者は、提示されている商品陳列の中から欲しいモノを Web 上の買い物カゴに入れ、配送先を指定して代金支払いの決済をすれば良いだけだった。

ナイルが、トレッキング・シューズを直接仕入れて販売を始めたのは、それをしてても十分利益が見込まれると考えたからだと思われた。米国メーカーと直接取引をすることで、より高い粗利を得ようとしているのだと思われた。

類似商品を販売する競争他社だけでなく、ナイル自身がトレッキング・シューズの仕入・販売を始めたことで、アリゾナシューズの商品は、ナイルの品揃えの中で一層目立たなくなっていた。自社の売上・粗利が、このあと落ち込んで行くだろうと予想された。

過去に自社商品の販売を Net モールで始める時、ナイルと、Hideho ショッピング、楽天ショッピングを比較しながら、それぞれ一長一短あると迷ったことがあった。結果として、それぞれで販売を始め、ナイルでの販売は他と比べ上手く行っていたため、ここに少し集中

させようかと考えていた矢先だった。Net モールでの販売を、再度考えなおす必要があるとタナカ氏は思い、迷っていたのだった。

3.RuraL～IT を駆使したディスカウント・スーパーの悩み～

オオバ氏は、ディスカウント・スーパーを展開する RuraL（ルーラル）の販売推進部長である。彼は大手小売グループから転職し、RuraL で販売促進を担当していたのだが、自社店舗の品揃えの弱さや、店舗店員の顧客対応の粗さを、どう改善させようかと悩んでいたのだった。

RuraL は、元々はソフトウェア開発やコンピュータ販売をしていた企業であった。流通・小売向けの IT システム開発に強みを持ち、ノウハウを蓄積していたのだった。そんな中で、経営不振に陥っていた取引先の中小スーパーから経営権譲渡の話が持ち込まれ、それを機にスーパー経営も手掛け始めたのである。その後も、倒産した店舗を引き継いだり、中小スーパーの買収で店舗数の拡大を進め、国内店舗の数は約 100 店、海外でも韓国に 5 店舗を展開するに至っていた。なお新規出店はコスト削減のため、他のスーパーの撤退跡の建物を使うことが多く、やはりコスト削減のため、店舗の標準化も進めていた。なお今でも、ソフトウェア開発やコンピュータ販売を行うグループ会社を有しており、自社店舗システムの構築や、売上・顧客データの分析などを任せていた。

そのように IT で強みを持っていることもあり、RuraL の店舗内では、数百台のカメラや AI（人工知能）を使ったシステムを稼働させ、顧客の動きや、商品棚の在庫をリアルタイムで追跡していた。

店舗にはバーコード・スキャナーと端末を搭載したショッピング・カートを導入しており、会員登録をしている購買客なら、顧客自身が商品をバーコードでスキャンすれば、店舗スタッフのいる有人レジを通らずとも、無人の専用ゲートを通過するだけで、代金決済がキャッシュレスで完了させられるようになっていた。

また店舗内の至る所には、デジタルサイネージを使った販促ツールがあり、販売員がいなくても商品説明を常にし続け、会員登録している顧客がバーコード・スキャンした商品があれば、それにあわせ他の商品レコメンドや、使用可能クーポン等をカート端末に表示することもしていた。IT を駆使した店舗運営で、徹底的にコストを削減し、低価格販売が出来るようにしていたのである。なお 8 割以上の店舗では、24 時間営業も行っていた。

このように店舗管理をつかさどる IT システムでは、RuraL は最先端を行っており、一流といって良かった。しかし、オオバ氏から見て、Rural はスーパーとして大切なものが、いくつか欠けていたのである。それは品揃えの多彩さや、販売する商品の品質保持、さらにいえば店員の顧客対応の粗さなどであった。

品揃え商品の供給元となるメーカーや、お弁当・惣菜を作る製造業者とのリレーションは、他のスーパーに比べて弱いといえた。購買客から見ると、他の大手スーパーなら置かれる売れ筋のメーカー看板商品が並んでおらず、顧客認知度の低いメーカーやノンブランド品

が、半数以上を占めていた。メーカーから見れば、他のディスカウント商品やノンブランド品と並べられ、同じレンジの低価格で売られると困るため、Rural との取引にはあまり積極的にはなれなかったのである。

なお RuraL では、作り立てのお惣菜などを強みとするスーパーなら行なっている店舗内でのインストアクッキングはしていなかった。お弁当類、お惣菜類、他のファストフード類は販売されていたものの、全て仕入れ業者から納品されたものだった。そのため、お弁当やお惣菜は、商品によっては前日までに製造されたものもあり、調理直後でなかったため、冷えていたり固くなり始めているものもあった。

生鮮食品類も、他のスーパーに比べて見劣りしていた。肉・魚・野菜は、色や見た目で品質の劣化が分かるものもあった。食するのに問題はなくても、品質にうるさい顧客からは嫌がられると考えられた。オオバ氏が以前勤務していた大手スーパーなら、そのような食材は、見切り品として安値にし早めに売り切るか、劣化する前にインストアクッキングのお惣菜製造に転用するはずだった。そのような生鮮食品類も、RuraL では、そのまま販売されていたのである。それらが売り場の魅力の低さに、大きく影響を及ぼしていると考えられた。

「安かろう、悪かろう」、「安く売っているのだから、仕方ない」という評価が、Net 上では RuraL に対して散見されていた。購買客から見て、RuraL は他のスーパーと比べ、品揃えの貧弱さや、品質の低さが目立っているのが明らかだった。

ところで RuraL は、従業員の離職率も高かった。コスト削減を目的に店舗オペレーションを省力化し、ヒトを配置せず IT システムに代替させ、24 時間営業も行っていたため、店舗従業員の業務は、かなり多忙となっていたのである。店舗に来店する顧客からの問い合わせに、店舗従業員がゆっくり対応する余裕もないような状態だった。従業員満足度も低く、顧客対応の粗さにもそれが現れていた。「Rural は店員の顧客対応が良くない」という評価が、やはり Net 上で散見されていたのである。

RuraL に対するネガティブな評価は、RuraL がディスカウント・スーパーであることから、目立ちにくかったが、より多くの購買客を集め、店舗利用の満足度を高めるには、どうしても改善する必要があると思われた。オオバ氏は、それをどう改善させようか、考え悩んでいたのがあった。

4. ライブコマースを使った衣料品販売～起業家志向を持つ学生の事業プラン～

トクタニさんは、大学講義で興味を持ったビジネス創成を自身で行いたいと考え、就職活動はせず、日本では浸透していないライブコマースで、衣料品販売を始められないかと、事業構想を練っていた。

ライブコマースとは、インターネットでライブ配信をし、リアルタイムで商品・サービスの説明・販売を行う EC（エレクトリック・コマース）の手法である。物販をする企業・個人が、ライブ配信で販売商品の説明をし、視聴者に商品購入を促して、オンラインで売上の獲得を目指すものである。ライブ配信を使うことで、販売者は複雑な商品でも実際の使用方

法を購買者に見せられ、購買者の側もリアルタイムで質問ができるため、認知度の低い商品の利便性も伝わりやすかった。しかし中国等では定着しつつあるが、日本では馴染みがある販売方法でなく、特定の場合以外には使われていない手法といえた。

ところでビジネス構想を練るにあたり、彼女には同志といえる仲間がいた。中国からの留学生 M さんで、彼女も日本の企業はライブコマースをもっと多く取り入れ、販売を拡げるべきだと考えていた。

ライブコマースを他の Net 販売と比較した時の長所の 1 つは、写真・説明文だけでの販売では、配送後に商品イメージが違うことも起こりえるが、その不安を小さくできることであった。もちろん遠く離れた実店舗へ出向かずとも、購買できるメリットもあった。さらにライブコマースは感染症の対策にもなると考えられたため、近年は中国で売上を大きく伸ばしていたのである。

中国でライブコマースが伸びたもう 1 つの理由は、様々な偽物商品が、かつて中国で流通していたこともあげられた。ライブコマースは、信頼できるライバー（ライブ配信者）との双方向コミュニケーションで、購買者が商品確認をして購買ができたからである。さらにいえば、中国で近年活況を呈している「独立の日（11 月 11 日）」等の販促イベントも、ライブコマースでの購買を盛んにしたといえた。

しかしトクタニさんの周りには、日本でのライブコマース実施に懐疑的な目を向ける人々も多かった。日本の大手小売グループに勤務する大学の先輩 R さんからは「日本では身近にある様々な小売店舗で、商品をじかに確かめながら買い物が出来る」とか、「ライブコマースの認知度が低いため、そもそもライブ配信に購買客が集まらない」と言われ、さらに老舗の大手百貨店に勤める親戚の K さんからは、「伝統的な百貨店も EC に力を入れ始めており、有名ブランドや信頼性の高い商品が、店舗に行かずとも買えるようになっている」と言われていたのであった。

また小売業の販促イベントは、日本国内では、ほぼ一年中行われているといえた。お正月やお盆、年末の販促セール等はもちろん、売上を年間で平準化させようと、バレンタインデーやひな祭り、母の日・父の日、敬老の日、さらにはハロウィーンやクリスマス等と、ほぼ何らかの販促イベントが毎月のように行なわれていたからである。

先に出た先輩や親戚からは、「ライブコマースは日本でも一部の人々には取り入れられ、物品販売の一手法になるだろうが、中国のようにはないだろう」と言われていたのである。確かに中国以外では、米国で若干の使用拡大がみられるものの、他の国や地域では特定ユーザーだけに使われている販売手法・購買方法だったのである。

そのようなトクタニさんにとって、もし本当にライブコマースで販売を始めるなら、考えてなくてはならないことが、いくつもあった。

ライブコマースは、配信開始までに集客が必要で、購買客が最後まで聞いてくれることが前提である。そのため購買客にライブ配信をすることを周知し集めて、ライブを視聴し続けてもらわなくてはならなかった。それをどのように行うか、まず考えなくてはならなかった。

また配信時の説明次第で販売の成果も変わってくるため、誰が説明するかも重要だった。商品知識の豊富なスタッフが良いか、名の知れたインフルエンサーに頼むべきか・・・、ただインフルエンサーを起用するなら、知名度で購買顧客は集まるが、商品の詳細説明は弱いと考えられた。また高いコスト（数百万円/回）がかかるという問題もあった。ライブで説明の仕方を間違えると、後にトラブルが発生する恐れもあった。また商品説明だけでなく、質疑応答も重要だった。リアルタイムで視聴者から出される質問にしっかり答えられるかどうかは、販売成果を左右するといえた。

ところで中国では、多くのファンを持つライバーが売上に応じた一定割合を手数料として受け取っていたが、日本ではそのようなライバーは極めて少なく、インフルエンサーと呼ばれる人々が、YouTube や Instagram、TikTok を使い、企業から依頼を受け月額契約で、商品・店舗の紹介・宣伝をするのがほとんどだった。

さらにライブコマースをするなら、配信プラットフォームをどうするかも決める必要があった。中国では、「タオバオライブ」などのライブコマースのプラットフォームがあるが、日本ではライブコマースに特化したプラットフォームは少なく知られてもいなかった。代用されているのが Instagram や Twitter、Facebook など SNS のライブ機能で、楽天市場や Yahoo!ショッピングもライブ機能は持っていたものの、中国のライブコマースのような使われ方がされているわけではなかった。

ターゲット顧客を設定する必要もあった。ライブ配信の時間帯もそれによって異なり、配信頻度も変わるからであった。ライブ配信は一般的に 30 分～1 時間だが、ターゲットとなる視聴者が集まりやすい時間を選び、何度も繰り返して行う必要があった。

トクタニさんが本当にビジネスとして行うなら、上記以外にも、商品在庫の仕入れや顧客への迅速かつ確実な配送など、考えなくてはならないことがいくつもあった。それらをどうするかも、決めなくてはならなかった。

⑤トイスラー社・日本法人 2 (注 4)

ハマ氏はトイスラー社・日本法人の取締役マーケティング本部長である。彼は自社の流通チャンネル（販売代理店・ディーラー網）を、この後どうすべきか、悩んでいた。彼は日本の大手自動車メーカーからヘッドハントされたが、内心、トイスラー社に來たことを後悔していた。彼自身が考える自動車販売ができる会社ではなかったからである。

トイスラー社は、元々はコンピュータ・AI の技術者として有名だったトイスラー氏が米国で創業した技術型ベンチャー企業の 1 つであった。電気自動車の先駆け企業の 1 つで、企業としてのもう 1 つの事業の柱は太陽光発電となっていた。また自動車は、コンピュータ・AI 技術で有名なトイスラー氏が創業した企業であったため、「自動運転」技術で最先端に行くことを、広告宣伝で「売り」にしていた。

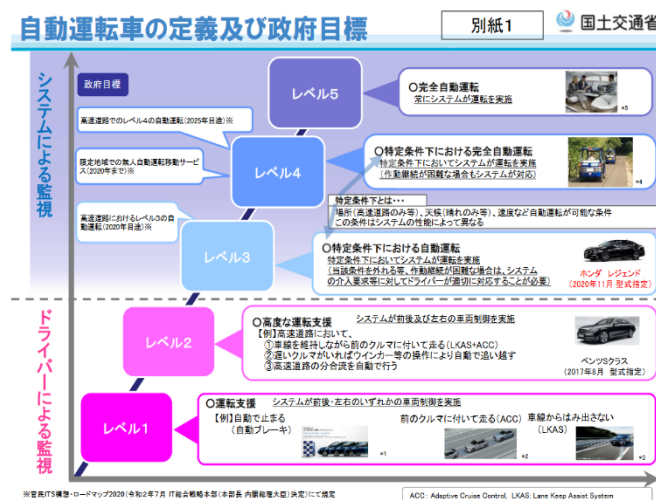
そのトイスラー社の自動車は、大型セダン・X 型は 1600 万円で、大型 SUV モデルの B 型が 1300 万円、そして普及を目指した小型モデル C 型が 900 万円で販売されていた。また

トヨタ社（トイ斯拉ー）の自動車販売は、基本的には Net でオンラインにてなされていた。Net 販売
 というと、従来の自動車販売と比べ目新しさがああり、高価格でもあったため、高級イメージ
 を好む顧客には受け入れられていた。しかし Net 販売を選んだのは、自動車事業に新規で
 参入し、販売店網が構築できていなかったからで、実は仕方なく選ばれた販売方法だったの
 である。

ところで国内の自動車メーカーも、自動運転技術について開発を進めていたが、トイ斯拉ー
 社の「売り」は前述の通り AI を用いた自動運転で他社の一歩先を行くことだった。トイ
 スラー社が自動運転技術で優ることは、新規に自動車業界に割って入り、顧客の心を掴むの
 には効果的な広告宣伝の1つとなっていた。しかし、自動運転技術の積極的な広告宣伝や
 Net 販売は、自動車を詳しく知らない人々に目新しさを与えながらも、ハマ氏には様々な弊
 害があると思えたのである。

実は「自動運転」と言いながら現在は何かあった時の責任はドライバーにある。自動車自
 体が運転の主権・責任を持つモノは製造されておらず認められてもいない。そのため、何か
 あった時の責任は全て、ドライバー側にあるのである。現時点で実現している自動運転は、
 車線からはみ出さないことや、前の車の速度にあわせて走行し、障害物があれば感知して自
 動ブレーキを作動させることなどである。もちろん様々な機能が追加されており、技術は進
 化しているが、現段階ではどちらにしても運転の「補助的」な位置づけであり、「部分的」
 な「自動運転」といえるのだった。

図表：自動運転のレベル定義及び政府目標（国土交通省ホームページより）



本当の意味で自動運転を行うには、重要な事項として「状況認識」に関する課題があった。
 自動車の周囲にいるのがヒトかどうか、どこにいるのか、動物や道路上の物やゴミ等との違
 いも含めて、認識できるか等である。さらにそれらがどう動くかという推論も必要であった。
 一般の道路はヒトや動物などの横断が多々あり、またセンターラインがなく、車道と歩道の
 境が明確でない道路も多くある。それらをどこまで認識し、運転に反映できるかなど、自動

運転を進めるには様々な技術的な課題があるのだった。

他の自動車メーカーでは、これらについて自動車専用道路で、テスト的な実験が繰り返されている段階にあった。もちろん工場内やイベントエリア等の特定の環境が整った区域内では、自動運転はその威力を発揮していた。

しかしトイスラー社は、自動運転を広告宣伝で「売り」にしていたため、一部の顧客に機能や責任所在の「勘違い」が生じていたのである。それは SNS 等で増幅拡散されていた。ハマ氏を含め、従来から自動車業界で仕事をしている人々や、自動車に詳しい人々には、トイスラー社の広告宣伝や、それを含めたマーケティングは、とても疑問を持たれていた。

なおトイスラーの自動車には、他社ならば装備する安全システムも組み込まれていなかった。他社の自動車ならば、限定的に自動運転を行っていても、何かあれば安全システムが作動するようになっていた。自動運転時でも時速 30K 以上でドライバーが 10 秒以上ハンドルを離すと、警告音が鳴って自動運転機能を停止する等である。あるいはカメラで運転席を監視し、ドライバーが前を見てなければ警告音を出し、自動運転を停止する等の機能が搭載されているのだった。自動車は何かあれば人命にかかわる大きな事故にも繋がりがねない。そのため他社では、自動運転で不具合が起きても事故に繋がらないシステムを、組み込んでいたのである。それがトイスラーの自動車にはなかったのであった。

またトイスラーの自動車には、電気系統や部品の品質や信頼性にも大きな疑問が持たれていた。運転席の液晶パネルが走行中に暗転し操作できなくなったというトラブルも報告されていた。他社の自動車なら考えられないが、トイスラー社はこれらについて、IT 機器のように立ち上げ直せば良いとか、ユーザー自身で部品の交換をすれば良い、とって済ませていた。

ちなみに故障やトラブルが生じた場合は、他社の自動車なら系列ディーラーに持ち込めばすぐに対応してくれるが、トイスラーではそれが期待できなかった。販売代理店・ディーラーがほとんどないからであり、アフターサポート等の対応はトイスラーが自社で行い、そのほとんどは Net や電話で行われていたからである。Net や電話のため、顧客から伝えたいトラブルの状況がうまく伝わらないこともあった。またその対応も日本法人では処理能力を大きく超えていたが、米国本社は、代理店を通しての販売やサービスは技術の流出を招く恐れもあるとあって、積極的に認めようとしなかった。そのため故障・トラブルが起ころうと、顧客への対応が、連絡を受けて 1 ヶ月以上経つとか、数か月経っても顧客からの問い合わせに返答していないということが、当たり前のようになっている。

そのような中、ハマ氏がトイスラー社・日本法人に着任したのと同じ時期に、他社の自動車なら起きないだろう事故も発生していた。高速道路でトイスラー社の自動車が自動運転のまま、渋滞の車列に減速せず追込んだという事故で、ドライバーが自動運転を過信し、スマホに夢中で起きたと伝えられていた。この事故はトイスラーが、自動運転を「売り」にし販売したことで起きた災いだと、自動車業界で働く人々や、専門知識を持つ人々には語られていた。しっかりした販売代理店・ディーラーで販売されれば、顧客に対する運転操作につ

いて説明・教育もしっかりなされるため、このようなことは起きなかっただろうと語られていたのである。

トイスラー社・日本法人の販売後のアフターフォロー・サービスの悪さについて、購買した多くの顧客からも、様々な苦情が上がってきていた。故障が起これば顧客自身では対処不可能であったため、トイスラーのサービス・サポートを頼んだが、2～3 ヶ月待たされたあげく、トイスラー社の責任範囲・対応対象ではないと断られた、等の話もあがっていた。

トイスラーは最新技術を使っているが、安全第一での顧客対応をしていないとも噂され始めていた。安全性・信頼性が低いという評価も自動車業界の人々でなされ、購買を検討する顧客との商談でも、それらについて顧客が不安を感じているのが、分かるようになってきていた。

ハマ氏からみて、トイスラー日本法人の決定的な弱みの1つは、何とんでも他社・自動車メーカーのような、しっかりした流通チャネル網（販売代理店・ディーラー）がないことだと思われた。他社のように地域ごとにトイスラー社の自動車の販売・サービスを専門とする販売代理店・ディーラーがあれば、細かな顧客への自動車の機能説明や、不具合が起こった時の迅速な顧客対応ができるはずだった。

ハマ氏は、流通チャネル戦略とくに販売代理店・ディーラー網の弱さを何とかしなければ、日本での販売は頭打ちになり、事業も立ち行かなくなると思っていた。どう改善するべきか、ハマ氏は考え悩んでいたのであった。

3.作成した演習ケースについての若干の解説^(注5)

①OKG ホールディングス

このケースは、様々な小売業態を持つ流通小売グループが、傘下の小売店の価格政策をどのようにコントロールするか、考えてもらうものとなっている。

百貨店やスーパー、コンビニエンスストア、ディスカウント・スーパー等、様々な小売業態を持つ小売グループは、それぞれの店舗業態に合わせた価格政策を採用している。そのため同じ商品でも、設定された販売価格が微妙に異なっている。独自のストア・ブランドも販売しているが、それらもそれぞれのグループ店舗では異なる価格で販売されている。

オムニチャネルは、顧客接点となる小売店や、Web サイト、スマホ・アプリ等の E コマース連携させた革新的な販売手法の1つだが、これを推進すると、同じ商品でもグループの小売業態で価格付けが異なっていることが、顧客からも分かり易いといえる。

百貨店は高級感を前面に押し出すので高価格での値付けとなるが、ディスカウント・スーパーは同じ商品でも低価格で販売がされる。このような中、オムニチャネルを進めると、顧客接点の店舗で矛盾が出ることもある。オムニチャネルを進めるにあたって、傘下の小売店舗の価格政策を、どのようにコントロールするか、受講生に考えてもらうケースとなっている。

②アリゾナシューズ2

このケースは、Net 販売モール（EC モール）が示した取引条件変更により、出品企業がどう対処すべきか、考えてもらう内容となっている。販売商品のトレッキング・シューズは、ウォーキングや山岳等で使われるためフィット感が重視され、価格が高いこともあって、従来はアウトドア店や登山用品店で販売されていた。購買客は履いた時の微かな感覚を確かめながら、実店舗で説明やアドバイスを受けて購買することが多いといえた。もちろん Net で購買する顧客も一定数いるため、Net モールを使った販売を始めて売上も伸びていた。

Net 販売モールには様々なタイプがある。知名度が高く、物流や代金決済システムが構築されていて、出品企業から様々な業務を任せられるものもあれば、基本料金が無料ではあるが商品が販売されるごとに高い手数料支払いが必要になるモールもある。またポータルサイト等として有名だが、商品の販売には特に強いわけではないモール、出店審査が厳しく、店舗デザインや商品陳列等の設計・構築も、出品企業が行わなくてはならないモールもある。さらに商品配送も、出品企業の責任で行うモールや、セール時には購買者へ「無料配送」を求めるモールもある。

EC モールは、実はモール内での他社商品との競争も激しい。他社から類似商品の販売は、当たり前のように行われ、さらにいえば EC モールが自身で類似商品を仕入れ販売を始めることもある。講義で学生と議論をすると、Net で売ればよい、EC モールで販売すればよいと言って、それで終わりという者もかなりいるが、実店舗でも Net でも、販売するのは簡単なことではないのである。

そのような中で、自社商品の EC モールでの販売をどうすべきか、受講生に考えてもらうケースとなっている。

③Rural

このケースは IT を駆使したスーパーが、品揃えや店員の顧客対応の弱さを、どう改善させるべきかを、受講生に考えてもらうものとなっている。

流通・小売業でも IT を用いた店舗運営の効率化は進んでいる。このケースでは、IT で強みを持ち、数百台のカメラや AI（人工知能）を使って、顧客の動きや商品在庫をリアルタイムで追跡し、バーコード・スキャナー・端末を搭載したショッピング・カートで、会員顧客なら有人レジを通らずとも、専用ゲートでキャッシュレス決済が完了させられる店舗を運営している小売企業が描かれている。

さらにデジタルサイネージも使い、商品説明を常にし続け、会員顧客であれば、購買商品にあわせたレコメンドやクーポン等の表示も行っている。IT を駆使した店舗運営によって、徹底的にコストを削減し、低価格販売が出来るようになっている。

しかし IT システムでは最先端ながら、スーパーとして弱点がある様子が描かれている。品揃えや、商品の品質保持、店員の顧客対応の粗さなどであるが、そのような状況の中で、購買客の満足度を高めるには、どうすべきか考えてもらうケースとなっている。

このケースで受講生に認識してもらいたいことは、「IT や AI を使えば革新的」というわけではなく、顧客が望むもの、価格や品揃え、利便性、サービスにそれらが結び付かなければ、顧客の強い支持は得られにくいということである。それらについて考えを巡らしてもらうためのケースとなっている。

4. ライブコマースを使った衣料品販売の事業プラン

このケースは、日本ではあまり浸透していないライブコマースについて、受講生に考えてもらうものとなっている。

ライブコマースとは、インターネットのライブ配信を使い、リアルタイムで商品・サービスの説明・販売を行う EC（エレクトリック・コマース）手法である。ライブ配信を使うため、販売者は複雑なモノでも使用方法等を購買者に説明でき、購買者もリアルタイムで質問できるため、その利便性を伝えやすいといえる。しかし中国等では定着しつつあるが、日本では特定の場合以外に使われていないものでもある。

なお写真だけでは配送後に商品イメージが違うことも起こりえるが、ライブコマースは購買者側のその不安を最小限に抑えられるメリットもある。中国で伸びた理由の 1 つは、偽物商品の流通がかつて多かったのも背景としてあった。ライブコマースは、信頼できるライブ配信・販売者と、購買者が双方向で商品確認をしながら取引を成り立たせることができるからである。さらにいうと、直近 10 年で盛んになった「独立の日（11 月 11 日）」等の販促イベントも、中国でライブコマースを盛んにしたといえる。

しかし日本では、身近にある小売店舗で、商品をじかに確かめながら購入でき、伝統的な百貨店も EC に力を入れ始めており、有名ブランドや信頼性の高い商品が、店舗に行かずとも買えるようになっている。さらに小売業の販促イベントは、日本国内ではほぼ一年中行われているといえる。

ライブコマースを始めるなら、考えて決めなくてはならないことが他にももちろんある。配信開始までに集客が必要で、最後まで顧客が聞いてくれることが前提の手法である。また誰が商品説明をするかも重要である。配信プラットフォームも決めなくてはならない。そのうえで、ターゲット顧客を設定が必要となる。ライブ配信の時間や配信頻度もそれで変わるからである。それらについて、考えてもらうケースとなっている。

⑤ トイスラー社・日本法人 2

このケースは、自動車販売における流通チャネル戦略（販売代理店・ディーラー網）について考えてもらうものとなっている。講義をしていると学生の一部に、「自動車がワンクリックで買える時代だから・・・」等と、安易に販売・購買が出来るように言う者もいるが、そんなに簡単に販売や、複雑なモノの商取引が成り立つわけではないことを受講生に知ってもらう内容となっている。

本ケースで記述されている自動車メーカーは、コンピュータや AI 技術を使った自動運

転では最先端であることを「売り」にしている。そして販売は Net・オンラインで行い、目新しさはあるが、実店舗での販売・サービス網は、ほとんど構築されていない状況である。

故障やトラブルが生じた場合、従来の自動車メーカーなら系列ディーラーに持ち込めばすぐに対応してくれるが、販売代理店・ディーラーがないため、それが期待できない。アフターサポート等の購買顧客への対応も、Net や電話で行われるため、顧客のトラブルの状況がうまく伝わらないこともある。またその対応能力は限界を超えており、購買顧客への対応が大幅に遅れることも、当たり前のように起こっている。

なお「自動運転」は現時点では、何かあった時の最終責任はドライバーにあり、「補助的」な位置づけだが、それらの機能説明や、機能品質、信頼性にも疑問が持たれていた。

マーケティング責任者の考えでは、決定的弱みは、何といても他社メーカーのような流通チャネル網がないことであった。このように受講生には販売代理店・ディーラー網の重要性について、考えてもらうケースとなっている。

4.まとめ

これまでの作成報告でも述べてきたが、演習ケースを使った講義では、「正解」のようなものが用意されているわけではない。様々な局面がある企業経営で、意思決定力を養わせるための教材であり、講義では受講生の考え方によって多様な意見が出される可能性がある。バックグラウンドが違う社会人同士で議論する場合は、自身が所属する業界やそれまでの実務経験が、議論に色濃く反映されたりもする。異なる業界で実務経験がある受講生同士で議論し合うと、意見が真っ向から対立することもある。それが演習ケースを使った教育での醍醐味なのだが、施策をいろいろな立場から考え議論する中で、最適解は何かを受講生自身で考えてもらうことが、この演習ケースを用いた教育の最終目的となる。様々な意見を出し合いながら、議論を繰り返して、受講生に企業経営の諸局面について考えてもらい、理解させるのである。

なお受講生の出す意見には、それぞれ理由があるはずで、講義の議論では出された意見の理由も含めて、論理的な説明を受講生に求めることになる。

もちろん学部学生の場合は、実務経験がなく経営学の知識が乏しいこともあり、非現実的な意見や対処策が出されることもある。そのような場合は、その知識不足を補うために教員の側からコメントを出し、その認識を是正させることもある。実際の企業は本当にそれを実行できるのか、採算性や技術的な面から見てそれは実行可能なのか、重要な視点が欠けてないか等、しっかり伝える時もある。そのような場面では、教員の側から質問を投げかけ、受講生に再考を促したりもする。

本稿で報告した5つケースはプリントすればA4数枚の内容で、実務経験のある経営系の社会人大学院生に対し使うのなら、限定的な議論に留まってしまう内容だといえよう。これまで著者が作成している演習ケースは、ミニ・ケースというものであり、受講生が長い時間をかけ予習をせずとも講義の時間内で使えるようにと、簡便なものとしているからである。

これらのミニ・ケースを使った教育を充実させるには、これまでも述べてきたことだが、その数を増やす必要があるといえる。様々な局面を持つ実際の企業経営やマーケティングを、簡便なミニ・ケースを使って受講生に考えさせるには、その数を増やし疑似的な経験ができる場数を増やす必要があるからである。そのようなことから、これらの演習ケースを、今後にもさらに作成していきたいと考えているものである。

（注1）実務経験がある社会人を対象とした大学院教育では、関連図表も含め、平均 30～40 ページで構成される演習ケースを使用することが多いといえる。

（注2）本稿で報告した演習ケースは、滋賀大学経済学部の「流通システム論」や「マーケティング戦略」、「専門演習（ゼミ）」などで使用した。

（注3）これらのケースは、教育・研修での討議用資料として作成されたものであり、経営政策の優劣を記述したものではない。なお、内容はその目的にそって、変更や修正・再編集がなされている。

（注4）本ケースは清宮（2022）で作成報告した「2022 年トイスラー社・日本法人」の内容を、流通チャネルに焦点をあてて議論できるように、大幅に書き換えたものとなっている。

（注5）本文中にも記述はあるが、演習ケースにはそもそも「正解」があるわけではない。解説を入れることで進め方や意見の出し方に、「正解」があるような誤解を生む恐れもあるが、本節の文章はそのようなものではない。ここで述べているのは、あくまでも考え方の1つである。

<参考文献>

石田英夫・星野裕志・大久保隆弘編著（2007）『ケース・ブックⅠ ケースメソッド入門』慶応義塾大学出版会。

石田英夫・星野裕志・大久保隆弘編著（2007）『ケース・ブックⅡ 挑戦する企業』慶応義塾大学出版会。

伊丹敬之・西野和美編著（2004）『ケースブック 経営戦略の論理』日本経済新聞社。

岩谷昌樹・徳田昭雄編著（2007）『ケースブック 戦略的マネジメント』白桃書房。

Malcolm P.McNair 編;慶應義塾大学ビジネス・スクール訳（1977）「ケース・メソッドの理

論と実際：ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育」東洋経済新報社.

坂井正廣・村本芳郎編（1993）「ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎」白桃書房.

佐藤剛（1997）「組織購買行動研究の生成期における合理性概念」長野大学紀要第 19 巻第 1 号,pp. 10-18.

清宮政宏（2008）「ケース・メソッド方式での企業経営教育におけるミニ・ケース使用の効果と限界、そして今後への課題について」彦根論叢 370 号,pp.123-141.

清宮政宏（2009a）「ミニ・ケース作成とその使用に関する報告」彦根論叢 376 号,pp.101-117.

清宮政宏（2009b）「ミニ・ケース作成とその使用に関する報告～サトウ自動車工業・Next プリンター社・下総醤油・スギシタ電器産業～」彦根論叢 381 号,pp.207-229.

清宮政宏（2012）『ミニ・ケースの作成とその使用に関する報告～初歩的な定量分析の理解を目指した演習ケースの作成と使用について～』滋賀大学経済学部附属リスク研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ No. J -17.

清宮政宏（2013）『ミニ・ケースの作成とその使用に関する報告～マーケティングで使われる定量分析手法の理解を目指した演習ケースの作成と実施について～』滋賀大学経済学部附属リスク研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ No. J -41.

清宮政宏（2021）「インターネット・マーケティングに関わる演習ケースの作成について」彦根論叢 429 号,pp.62-74.

清宮政宏（2022）『ワークシートを添付して自主的な思考・作業を受講生に求めた演習ケースについて』滋賀大学経済経営研究所 DiscussionPaper No.J-7.

清宮政宏（2023）『ソーシャルメディアの使い方に関わる演習ケースの作成について』滋賀大学経済経営研究所 DiscussionPaper No. J-8.

清宮政宏（2024）「マーケティングに関わる演習ケースの作成について」彦根論叢号,pp.-.

東北大学経営学グループ（2019）『ケースに学ぶ経営学-第 3 版』有斐閣.