DISCUSSION PAPER SERIES　J

SHIGA UNIVERSITY

Discussion Paper No. J-7

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

清宮政宏

The Institute for Economic and Business Research
Faculty of Economics
SHIGA UNIVERSITY

1-1-1 BANBA, HIKONE,
SHIGA 522-8522, JAPAN

ディスカッションペーパー：

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

清宮政宏

1.はじめに

本稿は、清宮（2008，2009a，2009b，2012，2013、2021）に続き、教材として使用する演習ケースの作成に関する報告である。本稿と同様に、これまで計２９の演習用ミニ・ケースを作成し提示しているが、今回さらに６つの演習ケースを提示し報告を行なうことにする。

演習ケースを使用する教育とは、講義において、ある経営課題や問題に直面している企業の例を示し、受講生がその企業の経営者や担当者であれば、どう対処するかを考えて討議する方法がとられる教育である。ケース・メソッド方式の教育とも呼ばれ、本来は数十ページで構成する対象企業の資料を事前に渡して、受講生に予習でまず対処策を導き出してもらい、講義時間にその対処策について、討議を行なうものとなっている（注1）。またその目標は、企業等で実務経験を持つ経営系の大学院生に、企業経営で直面する課題・問題を想定して、経営における判断力や意思決定力を養ってもらおうとするものとなっている。

そのような中で、本稿で報告される演習ケースは、実務経験のない学部の学生や経営学が必ずしも専門ではない大学院生をも対象にしながら、企業経営のあり方について、ケース（事例）を用いて、受講生自身が経営者や担当者ならどうするか考え、企業経営やマーケティングについて知識の習得や、経営学の理論や概念の理解を進めてもらおうというものとなっている。

なお本稿で示す演習ケースが、これまで作成したケースと異なるのは、受講生に、より自主的・創造的に対処策を考えてもらうため、これまでケース文の中では提示することの多かった対処案の選択肢等は示さず曖昧にし、ワークシートを添付していることである。

これまで作成した演習ケースの多くは、経営学の知識や概念があまりない受講生にも配慮し、ケース文の中で直面する経営課題について、２，３の対処案を提示し、受講生にそのいずれかを選ばせるものが多かったが、本稿で報告する演習ケースは、それらの選択肢は示しておらず、どのように課題に対処するべきか、ワークシート等も使いながら、より自主的・創造的に受講生に考えてもらおうとするものとなっている（注2）。

これらの演習ケースが必要と考えたのは、対処の選択肢が示されているケースでは、対処案のどれかの選択をすれば、論理的に理由が説明できなくても、講義における課題は終えたと考える者が居り、特に演習方式の講義では、より深く企業経営における戦略・施策について、実現可能性も含めて、受講生に考えてもらう必要があると思えたからである。

そのような理由から、企業経営で直面する課題・問題について、より自主的にそして深く考えてもらうため、以下のような演習ケースを作成したのであった（注３）（注４）。

２.作成したケース（注５）

①ナカジマ・ジェットのマーケティング

日本を代表する自動車メーカーのナカジマ工業（以下、ナカジマ）は、航空機（ナカジマ・ジェット）の開発・製造に目途がつき、そのマーケティングを始めようとしていた。そしてどのような顧客層に対し、どのような用途で使ってもらうのを想定し販売するか、検討しなくてはならなかった。

自動車と航空機の製造は全くの別の技術が必要だが、技術的にノウハウを共有できるところは存在する。共有できる技術としてナカジマには、エンジンに関連する幅広い技術の蓄積という他社には負けない強みがあったのである。そのナカジマは当初は自動二輪（オートバイ）のメーカーとして創業したが、後に参入した自動車事業でも日本有数のメーカーとなり、強みとするエンジン関連技術で様々な製品を世に出して、高い評価を得ていた。一般には知られていないが、小型発電機や農業用トラクター等も製造・販売しており、それらはエンジン関連技術からの応用だったのである。エンジンに関連する技術をもとに周辺領域に事業分野を拡大させ、それぞれの分野で独自の市場地位を、ナカジマは確立していたのであった。

なおナカジマは、エンジン関連技術では世界最先端であることを維持するため、自動車やオートバイで、今すぐに使うわけでない次世代技術の開発にも常に力を入れており、有名な自動車レースやオートバイレースにも出場して、常に上位を争うメーカーとなっていたのである。そしてナカジマが航空機（ナカジマ・ジェット）事業を始めるにあたっても、そのように追求してきた最新技術の蓄積が、航空機の開発・製造に少なからず貢献したのであった。

従来の航空機メーカーと比べた時の強みもナカジマにはあった。機内の空間や座席は、自動車事業からの応用でデザインされており、コックピットの操縦席やモニターも使いやすさを配慮して設計されていた。それらは従来の他の航空機メーカーとは違うものだった。もちろん航空機は技術的に自動車やオートバイとは異なる部分は多い。航空エンジニアリング技術、航行システム、また様々なかたちで求められる信頼性の基準も全く異なっていた。さらにいうとマーケティング的には、大手航空会社への納入実績や取引もナカジマにはなかった。そのような中でナカジマは、自社の強みを最大限に生かすため、従来の航空機メーカーが注力していた大型機や中型機ではなく、小型機、それも短・中距離を少人数で飛ぶ超小型機の開発・製造に注力したのである。

他の大手の航空機メーカーも小型機の需要はあると考えていたが、一機あたりの利益は大型機や中型機に比べれば低くなるため、経営では効率的でない小型機は、あまり手を出

していない事業領域であった。小型機や超小型機を製造するのは、軍事用等・他のため特別にオーダーを受けた時でなければ、魅力的でないものだったのである。

つまり需要はありながらそのニーズに合致する小型機、超小型機が従来の大手の航空機メーカーからは、あまり供給されていなかったのである。そのようなことから小型機、超小型機をつくってニーズを捉えることができれば、事業として成り立つと、ナカジマでは考えたのであった。

もちろん小型機は他の従来からの航空機メーカーによってもこれまで製造され、特定の用途や短距離飛行、超富裕層や大企業専用の小型ジェット等として利用されていた。しかし、旧財閥系の三名重工や三名商事、三名電機が合弁で、鳴り物入りで設立させた三名リージョナルジェットが、十年前から小型機の開発を進めていたが、投資に見合う売上や利益が見込めないとして、大々的な活動を行いながらも、つい最近、事業撤退していたのであった。

そのような中でナカジマは、事業を順調に展開してゆくには、小型機でどのような顧客にどのような便益を提供できるか、もう一度しっかり検討する必要があると思えたのである。これまでのメーカーが上手く見出せていない、あるいは対応できていない顧客ニーズをうまくナカジマ・ジェットで満たすことができれば、従来のメーカーが得られなかった売上や利益を享受できるとも考えられた。また航空機の生産は経験曲線が大きく効くため、1機目より2機目、さらに3機目と経験が蓄積され、生産を増やして行ければ、より少ないコストで生産でき、多くの利益を得られるようになるとも考えられた。

ナカジマは、自社の強みをアピールしながら、小型機・超小型機の顧客ニーズに対処し、事業を軌道に乗せられないかと考えていたのであった。ナカジマ・ジェットを販売する対象先として、①富裕層向け・個人、②企業用・報道機関用、③地域間短距離移動、④航空会社の小人数路線、⑤旅行会社のツアー専用、⑥軍事や救援用、等が考えられた。もちろん他にも販売対象になりそうな市場・顧客はあると考えられた。それぞれの市場や顧客ニーズ、購買可能性等を検討しながらニーズを満たし、小型機の事業を進めて行くにはどのようなマーケティングを行えば良いか、考えようとしていた。

図表１　ナカジマ・ジェットの仕様

外形	全長	１３．５０ｍ
	全幅	１２．５０（翼含む）
	全高	５．０ｍ
機内	長さ	６．０ｍ
	幅	１．９ｍ
	高さ	１．８ｍ
重量		５．０００ｋｇ
性能	巡航速度	８００ｋｍ・ｈ
	巡航高度	１３０００ｍ
	航続距離	２４００ｋｍ
	上昇率	１２００ｍ・ｍ
エンジン	エンジン	ナカジマ・エアロエンジン
	推力	９０００N
最大定員		１２名（パイロット含む）

販売予定価格：５億円（日本円換算）

図表２　ナカジマ・ジェットのマーケティング・ワークシート

顧客狙い先	用途	考えられる主たるマーケテイング手法・ マーケティング案	評価/実現性・ 利益性
富裕層向け 個人または小人数			
企業用、報道機関用			
地域間移動			
航空会社の小型			
旅行会社のツアー専用			
軍事や救援用など			
他①			
他②			

②Ai ロボティクス社　～家庭向けＡＩロボットの販売とマーケティング～

Ai ロボティクス社（以下、Ai ロボ社）の営業本部長・アイバ氏は、自社で開発した家庭向けの AI ロボット「Talk テーサー100」のマーケティングを、どのように行うか迷っていた。アイバ氏は、元々は日本を代表する IT メーカーで活躍していたマーケティング・プランナーであったが、その活動実績をみた Ai ロボティクス社の創業社長・ハヤタ氏にヘッドハントされ、Ai ロボティクス社のマーケティング本部長となっていたのである。

Ai ロボ社の創業者であるハヤタ氏は、自動車メーカーでの自動運転や、電機メーカーで AI を用いた制御システムの研究開発に携わっていたが、それらの経験や技術を基にし、AI を「売り」にする技術型ベンチャー企業・Ai ロボティクス社を立ち上げたのだった。そして AI を組み込んだヒト型ロボットである Talk テーサー100 を製造し、販売を拡げようとしていたのである。Talk テーサー100 は、AI 内蔵で、主に家庭内で使うことを想定して機能が組み込まれており、ヒトとの対話やヒトに代わる簡単な作業を行うことができるハヤタ氏自慢のロボットであった。

ところで日本では AI は最近になって実用化された技術と思う人も多いが、実はこれまで様々なところで既に使われていたのであった。たとえば、電力の送電システムやガス供給システム、水道を供給するシステム等ライフラインの制御に関わるものをはじめ、ダムの貯水や放水を管理するシステム等にもＡI 技術が取り入れられていたのであった。さらにいえば工場の最新の自動生産設備にもその技術は使われており、身近なところでは自動車内部に組み込まれる電気機器の一部にもＡI 技術が利用されていたのである。

日本では様々な仕事がいずれ AI に代わるとか、人手不足はいずれ AI 搭載ロボットで代替できると思う人もいるが、しかしハヤタ氏もアイバ氏も、AI は人間の補助的役割はできても、完全に人間の代わりにはなることはないと考えていた。米国の先進企業でも、AI は限定的な業務の中では威力を発揮していたが、AI 搭載ロボットが、ヒトの代わりを完璧に果たすことはなかったからである。もちろん AI 関連技術が進化し、様々なヒトの業務を肩代わりすることは進んでゆくであろう。しかし、家庭の中でそれを使うにしても、期待できるのは限定的な機能・役割で、AI は万能ではないと考えていたのである。

Ai ロボ社が製造・販売しようとする Talk テーサー100 は、身長約 130cm、小学生のような背丈のロボットで、期待されたのはホームヘルパーが行うような家庭内での補助的な作業、また電気機器と連動させてのコントロール、そしてユーザーに向けた情報の蓄積・分析・提供などであった。それら基本機能に加えて、家庭内での子供や高齢者の見守り、さらにはコミュニケーション相手としての機能・役割も期待された。

Talk テーサー100 が行う補助的な作業とは、力仕事というほどではないが、ベッドから高齢者を起こしたり、食事や飲み物を運んだりすることであった。そして動き回って簡単な掃除をしたりすることもできた。ただ狭い部屋の中や雑然とした部屋の中では、どの程度頻繁に動き回れるか疑問が残った。

また情報の蓄積・分析・提供では、家の中の電気機器と Wi-fi で接続し、それらの状態把握や操作・コントロール、さらにインターネットと接続してのニュースや時刻、天気予報・他の情報提供などができた。さらにセンサーを使い、火災や地震はもちろん、侵入者などの異常を感知するなどの機能・役割も期待できた。そしてユーザー（ヒト）の顔を認識して家族のように交流したり、訪問者への簡単な対応など（会話も含め）もできた。

Ai ロボ社の Talk テーサー100 は、そのようなロボットだった。もちろん新しいソフト・アプリの開発やハード上の機能追加により、Talk テーサー100 がユーザーに提供するサービスはさらに拡張されることも期待されていた。そのような Talk テーサー100 の主な仕様は、図表３のとおりであった。

図表３　TALK テーサー100・仕様

サイズ（高さ×幅×奥行）	1300ｍｍ×500ｍｍ×450 mm
重量	34kg
バッテリー	リチウムイオンバッテリー
稼働時間	最長12時間
ディスプレイ	頭部と胸部、10.1インチタッチディスプレイ×２
センサー ・他	頭部　：マイク１、カメラ2、センサー２
	胸部　：センサー２
	手部　：センサー４　（左右、各２）
	脚　　：センサー４　（左右、各２）
可動部 20（モーターの組み込み）	頭部：2　（目と首） 肩部：2（左右、各１） 肘：2 （左右、各１） 手首：2 （左右、各１） 手：４ （左右、各２）、 腰：2 膝：２ （左右、各１） 足ホイール：４ （左右、各２）
通信方式	Wi-Fi
イーサネットポート	後部　背中１
移動速度	最大1.5km/h
移動可能段差	最大15cm

ところで Talk テーサー100 の販売価格は、1 セット 50 万円(税別)となっていた。そして初期設置調整にも費用がかかり、2 万 5000 円としていた。さらに継続的なサービス・メンテナンスも必要で、月額で 1 万 1000 円となっていた。

Talk テーサー100 のマーケティングを始めるにあたり、基本的な機能はもちろんだが、次のような付加的な役割もアピールできると考えられた。まず 1 つは一人暮らしでコミュニケーションのできる癒しが欲しいという人々向けの役割である。一人暮らしの人、また高齢者で伴侶に先立たれた人のようにパートナーを欲している人、あるいはペットを飼いたいが飼えない人等への癒しの存在としての役割がアピールできそうだった。

もう１つは小さな子供の見守りと、その子供向けの教育を行う役割であった。学校教育等の知識教育の補助だけでなく、人との交流が上手くできない子供へのコミュニケーション・トレーニングなども期待された。

さらに３つ目は、高齢者向けサポートの役割だった。高齢者には病気や何らかの障害を持つ人もいるが、その対応やサポート、さらには認知症予防等の役割も期待できそうだった。これがうまくゆけば、高齢者施設に売り込む可能性も拡がると思われた。

しかし Talk テーサー100 は使用する上での難点もあった。家庭の中での利用を想定しているため、たとえば外出先への同行はほぼできないといえた。子供や高齢者に付き添って目的地まで案内をしたり、交通機関の乗車時の補助等はできなかった。また重い荷物を持つのも難しかった。

また技術的な問題もあった。１つはヒトの代わりを期待すると生じる複雑な状況認識と対応に関する問題だった。たとえば机の上にある書類を持ってくるように頼んだ時、その横に置いてある筆記具類や小型パソコン、タブレット等を無視して机から落としたり、飲みかけのお茶やジュースのカップを倒して持って来ること等がありえた。またユーザーやその家族の声はともかく、スピーカーやマイク等の機器を通してヒトが助けを求める声とテレビドラマから聴こえる悲鳴を識別できるかも問題が残った。急病で倒れているのと疲れて居眠りをしているのを判別できるかも、十分とは言えなかった。病気で倒れているのと、疲れて深い眠りについているのを識別できるかは、高齢者の見守りを期待するなら重要なことであった。

さらにいえば費用的な課題もあった。費用に見合う役割が家庭内で果たせるかは微妙だった。小さな子供を持つ家庭の収入で導入費の負担をまかなえるのか、また年金暮らしの高齢者がその費用負担に耐えられるのかなども疑問視された。

なお AI 搭載ロボットは、他社で似たようなタイプが作られながら、事業としてうまくいかなかった例も過去には散見された。電気メーカーS 社の犬型ロボットはペット型 AI ロボットとして性能はよかったものの、市場ニーズが汎用的にあるわけではなく、家庭内で癒し以外での用途が見出せなかったため、一定の市場ニーズを満たした後、顧客が増えず事業撤退していた。

またスマホ・携帯端末で最先端を行く通信会社グループＢ社のヒト型小型ロボットは、直立で店舗や企業の受付等で簡単な会話ができ活躍していたものの、手足の曲げ伸ばしができず、他の多様な業務は任せられないため、一定の需要を満たした後、こちらも事業を縮小していた。

さらに宇宙服を着用しているようなイメージを持つＨ社の大型のヒト型ロボットは、二足歩行で手足を伸ばしたり、ヒトとほぼ同じ動作ができて重い荷物も持てたが、動作があまりに遅く、ヒトの外出・買物の付き添い等には同行できる代物ではなかった。また体型が大き過ぎて、家の中での細かな仕事を任せるのも難しかった。家具等の移動では威力を発揮できたが、頻繁に行われる仕事ではないため、費用対効果を満たせず、結果としてメ

ーカーのショールームやイベント会場で専ら使われ、一般家庭の需要を満たすことはなかった。

このように他メーカーの AI 搭載ロボットは、一定の顧客需要を満たしながら、売上が頭打ちになって事業の縮小や撤退に追い込まれることが多かったのである。

そのような中で AI を使い、上手く事業継続されているのは、従来からあるライフライン制御などのシステムや、自動車・電気機器に組み込まれて用途を限定して機能・役割を担う AI だったのである。

Ai ロボ社が、Talk テーサー100 で安定的に売り上げを保っていくには、技術的な向上はもちろんだが、的確な市場分析にもとづくマーケティングが必要であった。家庭の中ではどのようなニーズが満たせるのか分析し、場合によってはマーケティング策を修正する必要もあると思われた。どのような顧客ニーズに向けて売るべきか、また目指す市場は本当にこれで良いのか、さらに５０万円～の販売価格やメンテナンス費に見合う便益が家庭内で得られるのか、アイバ氏とハヤタ氏は、もう一度しっかりと考える必要があった。

図表４　Ａｉロボティクス社・ワークシート

Tal kテーサー100の機能	購買者のニーズ、どのような用途に使えるか、アピールの仕方、
家庭内での補助的役割 動き回ってヒト のサポート 時刻やニュースを知らせる 情報伝達 会話を楽む 対人コミュニケーション 自宅内の電気機器のコント ロール	
センサーを使用した異常の検知	
留守番や、子どもの見守り 子どもへの教育補助 子供のコミュニケーション行為の順応促進	
高齢者の見守り 補助 コミュニケーションと認知症予防	

費用対効果

費用に見合うと思ってもらえるか	

販売方法

広告宣伝のあり方	
販売促進のあり方	

③キング社の経営計画　～販売・損益の予測と計画シミュレーション～

ホソヤ氏は、事務用品/事務機器メーカー・キング社のマーケティング・プランナーである。彼は、残り２か月となった今年度の販売数量や損益（売上、利益等）の最終的な着地の予測を行いながら、次年度の販売計画および経営計画（損益）を作らなくてはならなかった。

なおホソヤ氏は経営計画（損益）の作成担当だったが、合わせて担当する販売計画をまず作る必要があった。販売計画の数値により次年度の売上や粗利などが変わり、結果として経営計画（損益）全体が変わってくるからである。そして彼が作る販売計画や経営計画で、社内の他部門が行う次年度の様々な活動や戦略・施策も変わってくることになるのであった。たとえば彼の作る販売数量にあわせて、製造部門が計画する生産数量が変わった。またそれに合わせて発注される原材料や、部品、仕掛品の仕入量も変わることになった。つまり、工場などの製造部門の生産計画が、彼の作る計画によって大きな影響を受けるのであった。

さらに彼の作る計画から予測される売掛金の回収額も異なってきた。売掛金回収は、キング社の資金繰りにも当然大きく影響する。予測されるように売掛金が入らず、資金ショートが起きそうならば、運転資金を補うための銀行借入も必要となった。銀行からの借入は、できれば事前に申し入れておくことが求められた。ホソヤ氏の計画の精度が良くなければ、このように資金繰りの予定も大幅に変わり、会社の信用状況にも影響を与えかねなかった。

またマーケティング的に見ると別の意味での影響もあった。計画より実際の販売数量が大幅に下回った場合、売れ残りによる大量の余剰在庫の発生や、それに伴う在庫品劣化の恐れがあった。逆に計画に比べて大幅に販売が増えた場合は、小売店への製品供給が滞り、Net で購買したいとする顧客への販売・配送ができず、競争他社に顧客を奪われてしまう恐れもあった。実は数年前、インターネット広告を大量に行うことで、キング社の製品も前年より大幅に販売増になるだろうと予測し、販売数量も売上高も大幅増の計画を作成したものの、実際には計画を大きく下回ってしまい、製造した製品が大量の在庫として残り、経営を圧迫したことがあった。このようなことも考え、販売計画・経営計画（損益）は、今年度の販売数量と損益の着地予測をもとに、十分に練って慎重に作成される必要があった。

ところでキング社の一昨年度と昨年度の販売数量や損益の実績は、図表５（販売実績と計画）・図表６（経営損益実績と計画）の、①列と②列の通りであった。今年度の販売数量や損益の着地予測は、同③列である。次年度の計画は、ホソヤ氏が様々な情報をもとに分析すると、３つのシミュレーション（同④列、同⑤列、同⑥列）が成り立っていた。

なお、キング社の事業分野は大きく３つに分かれており、A事務用品、B事務用度品・家具、C事務機械・機器類で、それぞれの事業概況は以下の通りとなっていた。

【A事務用品】

事務用品は堅調に販売が伸び、売上や利益をしっかり稼ぎ出していた。ノート、筆記具、バインダー、コピー用紙等の販売は順調だった。売上の伸びは決して大きくないが、順調に前年を上回っており、キング社の業績を支えていた。キング社にとっては創業時からの事業であり製品群でもあるため、他社より先んじている事業だった。

【B事務用度品・家具】

事務用度品や家具類は、売上が鈍化していた。机、椅子、棚、キャビネット等は、格安の価格で家具類を販売するチェーン店に、顧客を奪われ始めていたからである。キング社では様々なマーケティングのテコ入れが予定されていたが、業績の維持が難しくなりつつある製品群であった。売上・利益はヨコバイで、製品によっては販売数量減となっていた。事業としての成長や売上・利益の伸びがあまり期待できない事業だった。

【C事務機械・機器類】

事務機械・機器類は、販売数量・売上・利益ともに伸びていた。しかし自社で製造している製品群でなく、電気メーカーからOEM供給を受けて販売していたため、販売数量や売上の伸びは著しいものの、利益率は高くなかった。パソコンやその周辺機器，またプリンターやインクカートリッジ等は、販売数量も売上も伸びていたが、利益に大きく貢献している事業・製品群ではなかった。大幅な利益増はあまり期待できなかった。

販売計画や経営計画（損益）は、当然ながら顧客の購買動向や競争他社の動き、さらには景気動向も踏まえて作る必要があった。様々な与件を考慮し、幾つかのシミュレーションを行いながら、経営計画（損益）は作られていた。なお作成された経営計画は、それに沿って様々な社内の活動が決定されてゆくだけでなく、株主総会で報告され承認を受ける必要もあった。

ホソヤ氏は、図表５・図表６をもとにしながら、作成する販売計画と経営計画（損益）を、どのようにするべきか考えようとしていた。

図表５　キング社の販売実績と計画・ワークシート

	販売単位：千個	① 一昨年度実績	② 昨年度実績	③ 今年度実績・予測	④ 次年度経営計画a （予測aに基づく）	⑤ 次年度経営計画b （予測bに基づく）	⑥ 次年度経営計画c （予測cに基づく）	⑦ ワークシート 欄 （他の予測に基づく）
売上・販売数								
A事務用品								
	ノート	100	120	140	163	150	145	
	筆記具	1, 000	1, 250	1, 350	1, 458	1, 400	1, 350	
	バインダー	100	150	150	150	100	100	
	コピー紙	10, 000	12, 000	13, 000	14, 083	13, 500	12, 500	
	事務用品他	500	650	750	865	780	800	
計								
B事務用度品・家具								
	机・デスク	50	49	48	47	50	50	
	椅子	150	145	143	141	140	140	
	棚	30	32	32	32	30	30	
	キャビネット	30	30	28	26	30	30	
	事務用度品・家具他	40	38	39	40	35	35	
計								
C事務機械・機器								
	ＰＣパソコン	10	20	35	50	50	50	
	プリンター	10	20	30	45	45	45	
	プリンター・インクカートリッジ	200	200	200	200	200	200	
	ＰＣ関連機器	15	25	40	64	64	64	
	コピー機	5	8	10	13	13	13	
	事務機械・機器他	20	40	60	90	90	90	
計								
販売数計		12, 260	14, 777	16, 055	17, 468	16, 677	15, 642	

（ワークシート）実績＝単価×販売数

図表６　キング社の経営損益実績と計画・ワークシート

	単位：百万円	① 一昨年度実績	② 昨年度実績	③ 今年度実績・予測	④ 次年度経営計画a （予測aに基づく）	⑤ 次年度経営計画b （予測bに基づく）	⑥ 次年度経営計画c （予測cに基づく）	⑦ ワークシート 欄 （他の予測に基づく）
売上高								
A事務用品								
	ノート	2, 000	2, 400	2, 800	3, 267	3, 000	2, 900	0
	筆記具	30, 000	37, 500	40, 500	43, 740	42, 000	40, 500	0
	バインダー	1, 500	2, 250	2, 250	2, 250	1, 500	1, 500	0
	コピー紙	20, 000	24, 000	26, 000	28, 167	27, 000	25, 000	0
	事務用品他	15, 000	19, 500	22, 500	25, 962	23, 400	24, 000	0
計	（１）	68, 500	85, 650	94, 050	103, 385	96, 900	93, 900	0
B事務用度品・家具								
	机・デスク	5, 000	4, 802	4, 800	4, 702	5, 000	5, 000	0
	椅子	10, 500	10, 150	10, 010	9, 872	9, 800	9, 800	0
	棚	3, 600	3, 840	3, 840	3, 840	3, 600	3, 600	0
	キャビネット	3, 000	3, 000	2, 800	2, 613	3, 000	3, 000	0
	事務用度品・家具他	4, 800	4, 560	4, 680	4, 803	4, 200	4, 200	0
計	（２）	26, 900	26, 352	26, 130	25, 830	25, 600	25, 600	0
C事務機械・機器								
	ＰＣパソコン	1, 200	2, 200	3, 675	6, 000	6, 000	6, 000	0
	プリンター	1, 000	2, 200	3, 150	4, 500	4, 500	4, 500	0
	プリンター・インクカートリッジ	24, 000	22, 000	21, 000	24, 000	24, 000	24, 000	0
	ＰＣ関連機器	1, 050	2, 750	4, 200	4, 480	4, 480	4, 480	0
	コピー機	1, 000	880	1, 050	2, 500	2, 500	2, 500	0
	事務機械・機器他	2, 400	4, 400	6, 300	10, 800	10, 800	10, 800	0
計	（３）	30, 650	34, 430	39, 375	52, 280	52, 280	52, 280	0
売上計	（１）＋（２）＋（３）	126, 050	146, 432	159, 555	181, 495	174, 780	171, 780	0
売上利益								
A事務用品								
	ノート	1, 300	1, 512	1, 764	1, 960	1, 800	1, 740	0
	筆記具	19, 500	23, 625	25, 515	26, 244	25, 200	24, 300	0
	バインダー	975	1, 418	1, 418	1, 350	900	900	0
	コピー紙	13, 000	15, 120	15, 600	16, 900	16, 200	15, 000	0
	事務用品他	9, 750	12, 285	13, 500	15, 577	14, 040	14, 400	0
計	①	44, 525	53, 960	57, 797	62, 031	58, 140	56, 340	0
B事務用度品・家具								
	机・デスク	2, 750	2, 401	2, 304	2, 257	2, 400	2, 400	0
	椅子	5, 775	5, 075	4, 805	4, 739	4, 704	4, 704	0
	棚	1, 980	1, 920	1, 843	1, 843	1, 728	1, 728	0
	キャビネット	1, 650	1, 500	1, 344	1, 254	1, 440	1, 440	0
	事務用度品・家具他	2, 640	2, 280	2, 246	2, 306	2, 016	2, 016	0
計	②	14, 795	13, 176	12, 542	12, 399	12, 288	12, 288	0
C事務機械・機器								
	ＰＣパソコン	360	616	919	1, 080	1, 080	1, 080	0
	プリンター	300	616	788	810	810	810	0
	プリンター・インクカートリッジ	7, 200	6, 160	5, 250	6, 480	6, 480	6, 480	0
	ＰＣ関連機器	315	770	1, 050	1, 120	1, 120	1, 120	0
	コピー機	300	246	263	500	750	750	0
	事務機械・機器他	720	1, 232	1, 575	2, 160	2, 160	2, 160	0
計	③	9, 195	9, 640	9, 844	10, 456	12, 400	12, 400	0
売上利益計	①＋②＋③＝（４）	68, 515	76, 776	80, 183	84, 886	82, 828	81, 028	0
販売費・一般管理費								
	人件費　（ａ）	35, 000	38, 000	39, 000	40, 026	40, 026	40, 026	35, 000
	広告宣伝費　（ｂ）	15, 000	18, 000	19, 000	20, 056	20, 056	20, 056	15, 000
	販売促進費　（ｃ）	3, 500	4, 000	4, 100	4, 203	4, 203	4, 203	3, 500
	その他費用　（ｄ）	6, 000	8, 000	8, 000	9, 000	9, 000	8, 000	6, 000
計	(a)+(b)+(c)+(d)=(5)	59, 500	68, 000	70, 100	72, 265	72, 265	72, 265	59, 500
営業利益	(4)-(5)=(6)	9, 015	8, 776	10, 083	12, 621	10, 563	8, 763	-59, 500
営業外損益	(7)	△ 500	△ 500	△ 500	△ 500	△ 500	△ 500	△ 500
経常利益	(6)-(7)	8, 515	8, 276	9, 583	12, 121	10, 063	8, 263	-60, 000

販売・売上・経費＝同率伸び

粗利率4＝前年同率

（ワークシート）実績＝単価×販売数

④経営コンサルタント・イチジョウ君の提案　~オンライン化と営業活動～

イチジョウ君は、経営コンサルティング会社に入社して３年目の経営コンサルタントである。彼はクライアント企業からの依頼・要望を受け、営業活動でオンライン化を進めるためのコンサルティングを担当することになり、どのような業務改善提案をするべきか迷っていた。

感染症予防と社会状況悪化から、クライアント企業が日常的に行う営業活動には支障が生じており、対面方式の営業は行わずにオンラインを用いて、顧客（買手）とクライアント企業（売手）が商談を進められないか、またそれをどのように行うべきか、営業プロセス改善の提案を求められていたのである。

Net を使っての様々なモノの販売･購買は社会的にも浸透し始めて一般的になりつつあったが、コンサルティングを依頼してきたクライアント企業では、全ての営業活動がオンラインだけで終わることはあり得なかった。それらのクライアント企業では、取引顧客が、Net やオンラインのやり取りだけで､納得して売買や契約が終えられないモノを取扱っていたからである。

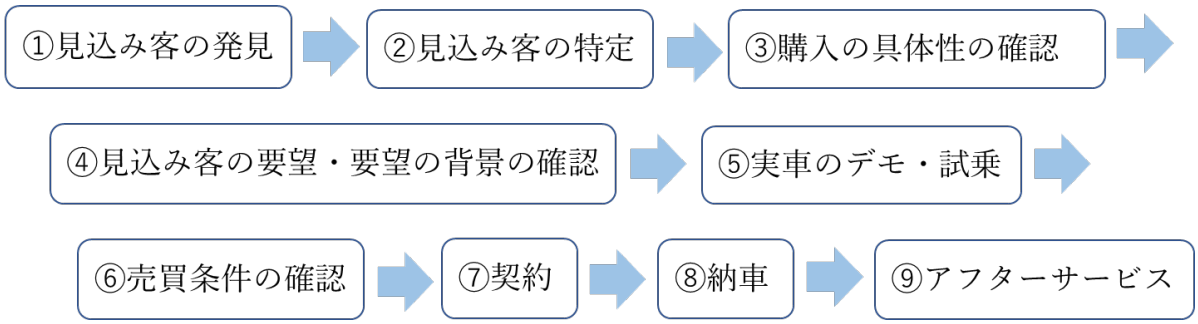
クライアント企業からすれば､Net やオンラインだけで完結できない営業活動上の重要な商談プロセスが、顧客との間にはいくつかあり、営業プロセスの何処を Net やオンラインで行い、何処を対面方式で行うか、考えて対処しなくてはならなかったのであった。そのための提案をイチジョウ君は求められていたのである。なおイチジョウ君の提案の内容を、クライアント企業が社内で導入するには、イチジョウ君たち経営コンサルタントの業務サポートも必要になると思われた。そのような営業プロセスにオンライン化を取り入れるためのコンサルティング依頼は、実は３つの業種・企業から来ていたのだった。そしてそれらはそれぞれ異なる業種であった。

ちなみに営業プロセスの改善提案を求めてきていたのは、①自動車販売会社（自動車ディーラー)、②生命保険・営業支店、③不動産仲介会社、の３つであった。営業プロセスは業種・業務により性質がかなり異なるため、それぞれ営業プロセスを分析し、どのようなオンライン化の提案を行うべきか考え、それぞれに営業プロセス改善の提案をする必要があった。

【自動車販売会社】

まず自動車販売会社の営業プロセスは、おおよそ図表７のようなかたちとなっていた。

図表７　自動車販売会社の営業プロセス

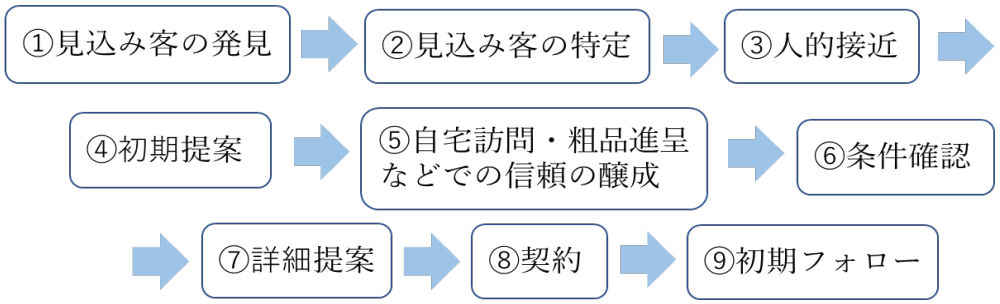


一部の自動車メーカーが車種を限定して、オンラインでの販売を始めていたが、販売価格が数百万円以上する自動車は、購買する顧客がその自動車をディーラーのショールームで確認したり、試乗等してから購入するのが一般的で、そのような実車の確認を行わずに購入する顧客はごく少数でしかなかった。なおコンサルティングを依頼してきた自動車販売会社・A ディーラーでは、新車販売とともに、新車の販売時に顧客から下取りした中古車も整備をして別店舗で販売していた。そのため営業プロセス改善の提案は、新車と中古車の販売双方で、それぞれ求められていた。販売方法や営業プロセスは新車と中古車で異なっていたからである。クライアント企業のＡディーラーには、新車販売と中古車販売の双方で営業プロセスのオンライン化の提案をしなくてはならなかった。

【生命保険会社・営業支店】

オンライン化のコンサルティングの依頼をしてきたもう１つは、生命保険会社 B 社の営業支店であった。生命保険の営業プロセスは、おおよそ図表８のようなかたちとなっていた。

図表８　生命保険の営業プロセス



実は生命保険業界の営業の特質の１つとして、顧客との間での面談を基にした信頼の構築が、営業活動では何よりも重要と考えていることが挙げられた。生命保険は（商品として）顧客が自分から積極的に契約するもの（買うもの）ではないため、営業現場ではそのように考えられていたのである。

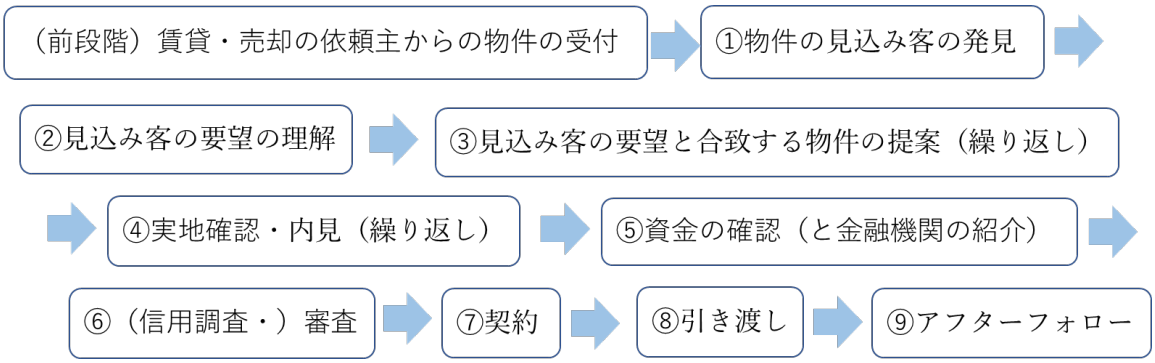
依頼をして来た生命保険会社Ｂ社・営業支店でも、支店長、部門マネージャー、営業員等の皆が同様に、面談によって顧客と醸成される信頼関係の構築が、何よりも契約を成り立たせるための重要な要件になると考えていた。彼らは、商談のオンライン化に最も抵抗感を持つ人々といえた。しかし、その営業対象の顧客たちからは、実際の面談が嫌がられて、Ｂ社営業支店でも営業プロセスが滞っていたのだった。

生命保険の販売も、実は営業活動を大きく２つに分けることができた。２つというのは、「職域向けの販売」と「個人向けの販売」である。「職域向け販売」とは、特定の企業を訪問し、その職場（企業）で仕事をする人たちを相手に保険商品を販売する活動であった。契約（購入）するのはその企業で働く個々の従業員であるが、組織に対する営業活動という性質を併せ持っていた。また「個人向けの販売」とは、各営業員が担当する地域の各家庭を回りながら、個人的な人間関係・人的繋がりをもとに、さらに既存の自社の生命保険の顧客の紹介も使いながら、個人顧客に生命保険を販売して行くものだった。Ｂ社の営業支店でも、この双方で営業活動の改善をどのように進めるべきか、提案を求められていたのであった。

【不動産仲介会社】

そして３つめは不動産仲介会社・Ｃ社からだった。不動産仲介会社の営業プロセスは、おおよそ図表９のようなかたちであった。

図表９　不動産仲介会社の営業プロセス



不動産仲介の営業にも２つの異なる性質の活動があり、１つは賃貸物件（賃貸アパート・賃貸マンション）の仲介で、賃貸アパート・マンションの所有者（大家）から部屋や鍵を預かり、その部屋を借りたいという顧客に紹介・斡旋して、貸借契約の締結までを行うものであった。そしてもう１つは売買の仲介で、新築住宅や土地を売ろうとするハウスメーカー・ディベロッパーなどの不動産開発業者、あるいは所有する家や土地、ビル等を売りたがっている不動産オーナーから販売を委託され、買いたいとする顧客に紹介して、売買契約の締結までを行うものであった。

賃貸物件で学生の下宿として使用されるアパート等は、あまり手をかけずに営業活動が完了（契約を締結）していたが、顧客には実地確認（実際にアパート・マンションを現地で確認）してもらうことが、営業活動の中では特に重要で、スムーズにオンライン化できないのであった。

また売買の仲介のように住宅・土地やビル等の所有権が移転する営業活動は、一度の実地確認だけでは済まず、その住宅・土地・ビル等の周辺環境の確認等も含めて、購買顧客と複数回の実地確認に出向くことも珍しくなかった。これらについても賃貸と売買の２つで、コンサルティングの提案を行うことが求められていた。

もちろん上記の三業種とも、図表のような営業プロセスだけで、全ての営業活動が完結するとは限らなかった。プロセスの途中で、前の営業プロセスに戻って何度も繰り返されることもあり、また他の営業プロセスが途中で追加されることもあった。

イチジョウ君は、どの部分をオンライン化し、どの部分を実際の対面方式の商談で行うか、さらにそれらを具体的にどのように行うべきか、提案しなくてはならなかった。

なおイチジョウ君からクライアント企業に出される提案の内容には、当然ながらクライアント企業から反論や異議が出されることが予想された。営業活動の具体的な例を出されて、イチジョウ君の提案のようには出来ないという反論である。それによって、イチジョウ君の提案内容も修正が求められることが予想された。それらも踏まえて提案内容は考えなくてはならなかった。

そしてイチジョウ君にとって、まず１回目となる提案の日が迫っていた。彼はワークシート（図表１０、図表１１、図表１２）も使いながら、コンサルティングの提案内容を考えようとしていた。

図表１０　自動車販売会社の営業プロセスと提案のワークシート

【 営業プロセス】	【 提案（ 新車）】	【 提案（ 中古車）】
①見込み客の発見		
⇩		
②見込み客の特定		
⇩		
③購入の具体性の確認		
⇩		
④見込み客の要望・要望の背景の確認		
⇩		
⑤実車のデモ・試乗		
⇩		
⑥売買条件の確認		
⇩		
⑦契約		
⇩		
⑧納車		
⇩		
⑨アフターサービス		

図表１１　生命保険会社・営業支店の営業プロセスと提案のワークシート

【 営業プロセス】	【 提案（ 職域向け）】	【 提案（ 個人向け）】
①見込み客の発見		
⇩		
②見込み客の特定		
⇩		
③人的接近		
⇩		
④初期提案		
⇩		
⑤自宅訪問・粗品進呈などでの信頼の醸成		
⇩		
⑥条件確認		
⇩		
⑦詳細提案		
⇩		
⑧契約		
⇩		
⑨初期フォロー		

図表１２　不動産仲介業の営業プロセスと提案のワークシート

【 営業プロセス】	【 提案（ 賃貸）】	【 提案（ 売買）】
（前段階）賃貸・売却の依頼主からの物件の受付		
⇩		
①物件の見込み客の発見		
⇩		
②見込み客の要望の理解		
⇩		
③見込み客の要望と合致する物件の提案（繰り返し）		
⇩		
④実地確認・内見（繰り返し）		
⇩		
⑤資金の確認（と金融機関の紹介）		
⇩		
⑥（信用調査・）審査		
⇩		
⑦契約		
⇩		
⑧引き渡し		
⇩		
⑨アフターフォロー		

⑤2022 年トイスラー社・日本法人
～電気自動車（自動運転を「売り」にした）の販売とその葛藤～

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。彼は日本の大手自動車メーカーから、日本国内のマーケティング責任者として、トイスラー社に引き抜かれた（ヘッドハントされた）人物であった。彼は内心、トイスラー社に来たことを実は少し後悔していた。自身が考えるような自動車販売ができる会社ではなかったからである。

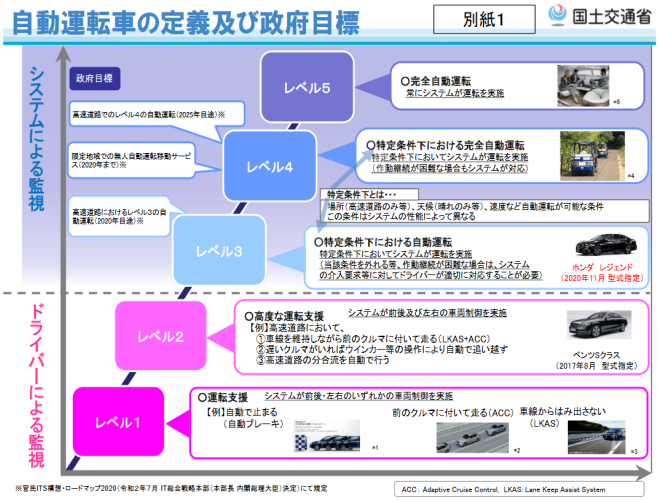
トイスラー社は、もともとはIT機器メーカーでコンピュータ・ＡＩの技術者として有名だったトイスラー氏が米国で創業した技術型のベンチャー企業の１つであった。電気自動車の先駆け企業の１つであり、企業としてのもう１つの事業の柱は太陽光発電となっていた。また自動車はトイスラー氏が創業した企業でもあったため、自動運転技術では最先端を行くことを、広告宣伝では会社の「売り」にしていたのだった。

そのトイスラー社の自動車販売だが、最初のモデル大型セダン・Ｘ型は1500万円で、次の大型SUVモデルのＢ型が1300万円、そして普及版の小型モデルＣ型が900万円で販売されていた。またトイスラー社の自動車販売は、基本的にはNetでオンラインにてなされていた。Net販売というと目新しさがあり、高価格でもあるため、高級イメージを特に好む顧客には受け入れられていた。しかしNet販売は実は、自動車事業に新規参入したため販売店網が構築できていなかったからで、仕方なく選ばれた販売方法だったのである。

国内の自動車メーカーも電気自動車や自動運転技術について開発を進めていたが、トイスラー社の「売り」は前述の通りAIを用いた自動運転では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の技術で優れていることは、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つになっていた。しかし、自動運転技術の積極的な広告宣伝･Netでの販売は、自動車を詳しく知らない人々には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。

実は自動運転とは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や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ため、何かあった時の責任は全てドライバーにあるのである。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。もちろん今後は様々な機能が追加されてゆくだろうが、現段階ではどちらにしても運転の補助的なレベルであり、「部分的な自動運転」でしかないのであった。

図表１３　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）



https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001371533.pdf　より

今後、本当の意味での自動運転に進むには、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、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。さらにいえば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ある。それらをどこまで認識し、運転に反映できるかなど、様々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内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。ところがトイスラー社では、自動運転を広告宣伝で「売り」の１つにしていたため、顧客の側に機能や責任所在の「勘違い」が生じていたのである。そしてそれは SNS 等で増幅拡散されていた。ハマ氏を含め自動車業界で従来から仕事をしている人や、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進めるマーケティングの姿勢は、とても疑問を持たれていた。

さらにいうとトイスラーの自動車は、他社ならば装備する安全システムが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などである。自動車は何かあれば大きな事故にも繋がりかねないため、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ようなシステムを、自動車に組み込んでいたのである。それらがトイスラーにはなかったのだった。

またトイスラーの自動車は、電気系統や部品の品質や信頼性にも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り、部品が下落し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トラブルだが、トイスラーではこれらについても、IT 機器のように立ち上げ直したり部品交換すれば良い、といって済ませようとしていたのだった。

故障やトラブルが生じた場合は、他社の自動車ならディーラーに持ち込めばすぐに対応してくれるが、トイスラーはそれも期待できなかった。トイスラーには販売代理店・ディーラーがほとんどなかったため、アフターサポート等の対応は自社で行っており、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能力を超えて限界になりつつあったが、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して、積極的に認めようとしないのだった。

実はハマ氏がトイスラー社・日本法人に着任したのと同時期に、他社の自動車なら起きないような事故が発生していた。高速道路でトイスラー社の自動車が自動運転のまま、渋滞で止まっていた車列に減速せず突っ込んだという事故で、ドライバーが自動運転を過信し、スマホに夢中であったため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」にして販売したことで起きた災いだと、自動車の専門知識を持つ人々には語られていた。

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噂され始めており、安全性や信頼性が低いという評価も自動車関連業界で仕事をする人々にはされ始めていた。

購買を検討する顧客との商談の中でも、顧客が不安に考えているのが分かるようになってきていた。ハマ氏は、このような状況を覆せなければ、日本での販売は頭打ちになり、事業は立ち行かなくなるだろうと思っていた。トイスラーの日本での事業・販売をどう改善すべきか、ハマ氏は悩んでいたのであった。

図表１４　2022年トイスラー社・日本法人・ワークシート

このあとの経営・マーケティングはどうするべきか。	
強み	弱み
機会	脅威

⑥学生起業家ヤナギシタ君の失敗

ヤナギシタ君は、学生時代に自身で立ち上げたY'Sショップ（ワイズ・ショップ）の事業が陰り始め、さらに自分の支えと思っていたX氏からも厳しい提案をされて、悩んでいた。

彼は大学入学時は経営コンサルタント志望であり、学生サークル・企業経営研究会に所属して活動していた。そのサークルでは彼がメンバーの意見を先導して認められており、大学院を勧められた時期もあって、自分の経営学の知識は他人に優ると自信を持っていた。もちろん学生サークル・企業経営研究会では他の仲間からリーダーと思われ、インフルエンサーとも思われていた。そのような彼は、SNSを駆使することがこれからは経営・マーケティングで王道となると思っており、NetやSNSを使えば事業のほとんどは出来るようになるとも考えていたのであった。彼の好きな言葉に「イノベーション」や「新規事業立ち上げ」、「起業家」等があり、そのような言葉で言い表される活動に自身も携わりたいと考えていた。そしてそれを実現するのは、NetやSNSを使った活動であると思っていたのである。

彼や彼の所属する学生サークル活動に定期的に意見を寄せていたのは、経営コンサルタントのX氏であった。彼は社会人向けに、「自己啓発セミナー」や「起業家サロン」等を運営していたが、インキュベータと呼ばれる投資家の顔を併せ持つ人物だった。X氏は理想的な経営戦略を説くことから、学生には「教祖」のように思われていたが、会うのは月に一度くらいで、実は副業もかなりしているとのことだった。X氏は、自身のセミナーやサロンで使う言葉を、ヤナギシタ君たち学生サークルのメンバーにも繰り返し投げかけていた。「自分に自信を持て」、「君たちの考える事業は社会に貢献できる」、「否定するものは相手にしなくてよい」等である。

そのような中で、ヤナギシタ君が学生サークルのメンバーやX氏から絶賛を浴びた起業プランが1つあった。それは幅広く仕入れたカジュアル衣料やファッション・アイテム（小物）を、NetとSNSを駆使して売るNetビジネスの事業プランだった。流行りのファッションだけでなく、あまり知られていないカジュアル衣料等を、国内はもちろん海外からも仕入れて、リーズナブルな価格で売れば利益も上がるはずだった。そして一般に知られていないブランドや輸入品を扱うことが、他の店舗との差別化になると考えていたのだった。また顧客集めは得意のSNSで出来ると考えていた。NetやSNSを使って売るのは、自分の強みが生かせるビジネスだとするヤナギシタ君の起業プランは、サークル・メンバーやX氏から高い評価を得て、起業家としての素質も自分にはあると彼自身で確信したのである。

ところで普段は付き合いない彼の遠い親戚が小さな会社を経営しており、夏季休暇中に彼の起業プランを説明する機会を得た。その親戚は言葉を選びながら、「学生としての経営学の勉強の1つとしては面白いが、実際の起業は甘くない・・」と言っていた。厳しい話は他にもいくつか出たが、親戚がその起業プランに関係する仕事をしているわけではなかったため、X氏が普段言う通り、都合のよくない意見は気にする必要はないと考え、気に留めることもしなかったのである。そしてヤナギシタ君は、就職活動は行わず、その起業プ

ランに沿って、Net で展開するベンチャービジネス「Y‘S ショップ」を、立ち上げることにしたのである。

立ち上げた事業活動の厳しさは、学生のアイデアで想定していたレベルを大きく超えていた。親戚の言った通りだった。卒業単位はほぼ取り終えていたものの、ヤナギシタ君は大学を卒業留年してしまったのである。しかし何とか彼の会社・Y‘S ショップを立ち上げ、学生時代の彼の仲間たちは有力な顧客となったのであった。リーダーでありインフルエンサーであると思われていた彼は、SNS を通じた学生仲間の繋がりでは知名度も高く、その繋がりで購買もしてもらえていた。彼より先に卒業して定期的な収入を得るようになった仲間たちに対し、「給料初回割引セール」や「初年度ボーナス割引セール」等と銘打って販売をし、購入してもらうこともできていた。苦しいながらも順調だと思っていた。

ところで、事業を立ち上げるための資金の一部はＸ氏が出してくれていた。会社組織とするにあたって、株式の２０％をヤナギシタ君と彼の両親や兄等が持ち、そして５０％をＸ氏が、残りの３０％はＸ氏から紹介された彼の投資家仲間３人が１０％ずつを持つことになった。また会社としての登記や会計・税務申告などの事務的な手続きは、Ｘ氏から紹介された専門の資格を持つ業者に有償で頼むことになった。

そして大学も無事卒業し、事業も２年目となると課題も次第に明らかになってきた。Y‘S ショップは、衣料品そのもので他店との差別化はできていなかったのである。知名度のあまりないブランド等を品揃えして販売していたが、自店オリジナルのデザインや独自素材を用いたのではなく、仕入れたモノを売っているに過ぎなかったため、顧客がその気になれば、Y‘S ショップ以外でも手に入れることは出来たのだった。また競争相手もいたのである。輸入品や中小の衣料品製造工場から仕入れた品々は、他店でも似たようなかたちで品揃えされ販売されていたのである。Y‘S ショップの強みは、SNS を使った人々との繋がりで、それで事業が成り立っていたのだった。

顧客集めで使っていたその SNS だが、リーチが特定層に偏っているのもわかってきていた。学生時代の仲間を中心に SNS でリーチを拡げたため、様々な人々や若者全体に Y‘S ショップが知られたり、フォローされているわけではなかった。学生時代の仲間たちに加えて、SNS の友達の友達、あるいはさらにその友達あたりまでが SNS での繋がりの中心で、幅広く受け入れられているわけではなかったのであった。

そんな中で顧客の大幅増を狙い、SNS の繋がりを使ってリーチをさらに大きく拡げて、販売促進を行おうとしたのである。しかし新たに SNS で繋がった顧客たちからは、販売した衣料品についてクレームが入るようになっていた。色が違う、サイズが合わない、Net で見たのとイメージが違う等といって、欠陥品ではないが返品をしようとする購買客も出てきていた。昔の仲間達なら気にしないようなことも、SNS での繋がりを拡げて販売するに従って、そのようなクレームが増えてきたのである。ちなみに仕入れた衣料品やアイテム類は安く売ったり粗利を多くするため買い取りで仕入れたモノが多く、製造元に明らか

に非がある場合でなければ、Y‘S ショップから製造元への返品はできなかった。このようにして、コストと手間が増えていっていたのである。

そして 3 年目になると売上が頭打ちでヨコバイとなり、逆にコストが嵩んで利益が減り赤字になる月度も出る状況になってきていた。業績悪化の理由の 1 つは、創業時は固定的な顧客だった昔の仲間たちが購買行動を徐々に変え、Y‘S ショップで買わなくなっていたからであった。起業時の顧客が離れていっていることは、蓄積したデータの分析でもわかっていた。かつての仲間たちは衣料品に限らず、就職した企業と取引のある店や、仕事上の新たな付き合いや繋がりで、買物をする者も多くなっていたからであった。しかしそれは理由の 1 つでしかなかった。

社会人 3 年目となった昔の仲間たちは、学生時代より様々な意味で高額なものを買うようになっていたのである。高額なモノの購買は、Net だけでなく店舗で実際に実物を確認してから買うことも多くなっていた。生活スタイルも変わっていた。商社や銀行等に就職した者たちは、仕事に使うスーツなどの衣服以外に、車を買ったり、ゴルフを始めたり、さらには将来買う家やマンションのための貯蓄や資金運用もはじめていた。お金の使い方をしっかり考えるようになっていたのである。また結婚する者や結婚を予定する者も出てきていた。女性では子供の出産の予定を持つ者もいた。出産の予定を持つ女性たちのお金の使い方は以前と全く変わっていた。生活や仕事に必要なものには当然お金をかけるが、カジュアル衣料は安くて着やすければそれでよいと考え、あまり目も向けなくなっていた。

サークルの後輩も起業当初は重要な顧客だった。しかしカジュアル衣料の嗜好が、歳が離れるほど自分と微妙に変わっているのがわかっていた。特にヤナギシタ君と入れ替わりで入学してきた学生たちは、Y‘S ショップが取り揃えているのとは違う店の新ブランドを好んでいた。また重要なことだが、Y‘S ショップには昔の仲間たち以外でロイヤルティを持つ顧客が育っていなかったのである。差別化のポイントもあまりなく、友人たちとの SNS の繋がりが強みだった Y‘S ショップは、売上が伸びないままコストだけ増えて、利益が出なくなっていたのであった。

そんなある日、取引関係先の企業に出向いた時、大学入学時のセミナーや語学クラスで一緒だった同期生 H 君に会った。彼も打ち合わせでたまたまその取引先を訪ねていたのである。H 君とはそれほど付合いは深くなかったが、お互いの仕事の情報交換もかねて昼食をとりながら少し話しをしてみることにした。彼は東京に本社のある衣料原料の繊維を製造・販売するメーカーに就職していた。H 君は学生時代、体育会部員であることが誇りであり、勉強は程々で良く、就職後もそれが強みとして通用すると考えていたのを、ヤナギシタ君は知っていた。しかし彼は社会人になってみて、それが全く通用しなかったと言っていた。東京周辺では、自分以上のスポーツ選手が、大学の趣味サークルのレベルでいくらでもいる。会社で同期入社の他大学出身者と交わって、考えていた以上に、地方で学生時代を過ごした自分のレベルが低いことに愕然としたというのであった。また文系出身で、勉強もしなかったから仕方ないが、学生時代はデータ・サイエンスこそ自分の大学の強み

だと言われ、自分もその気になっていたが、社会に出たら自分以上に素養や専門知識を持つ先輩や同僚は、他大学の理系出身者で一緒に仕事をする中にいくらでもいる・・などと話していた。

Y‘S ショップの状況も話したが、H君も学生時代は Net で買物はほぼできると考えていたが、社会人になって東京に出てみると、衣料品だけでないが、表参道や渋谷、銀座、新宿などの有名なブランドの直営店は、休日に見て回るだけでも楽しいし、高額なモノを買うのなら実物をみるのも今は当然かな、といいながら東京に帰っていったのであった。

ヤナギシタ君自身は Net や SNS が得意で、経営や事業はそれで十分進められると思っていたが、考えを修正する必要があるのかもしれないと、感じ始めていたのであった。

その数日後であった。X氏から、Y‘S ショップの株を売却したいとの提案を受けた。突然で驚いたが、Y‘S ショップが継続的に赤字になる前に、株を売っておきたいとのことだった。他の３人の投資家仲間も Y‘S ショップの株を売りたがっており、衣料品販売を幅広く行う小売店が、Y‘S ショップの株を高く買いたがっているとのことだった。もし反対するなら株主としての権利を行使することも考えたいともいった。ヤナギシタ君はどうするべきか、考え込んでしまった。そういえば事業を立ち上げる前、親戚に相談した時に、「本当に実力があるかどうかは、２年経って以降かなあ・・・」という話もあったことを思い出していた。

図表１５　ヤナギシタ君の失敗・ワークシート

Y‘ Sショップについて、このあとどうするべきか。	
ヤナギシタ君の立場と認識	
昔の仲間たちの認識について	
X 氏の認識について	
H君からの話について	
社会の一般の認識	
事業の強みと弱み	

３.ケースについての若干の解説（注６）

① ナカジマ・ジェットのマーケティング

この演習ケースは、産業財（生産財）マーケティングについて受講生に考えてもらうケースとなっている。新たに開発したミニジェット機を、どのような顧客に対し、どのような用途で使ってもらうことを念頭に販売するか、創造性を働かせて受講生に検討してもらおうとする内容である。

学部生レベルや実務経験がない大学院生では、マーケティングで何かを販売するための議論をする場合、身近にある消費財の販売をイメージして考えることが多くなり、産業財はイメージしにくい部分がある。それを補うために作成したケースである。特にこのケースでは、産業財のマーケティングでは十分に考慮する必要がある「購買合理性」や「組織的な購買行動」について、考えてもらおうとするものとなっている。産業財マーケティングの特質となる合理的な購買理由や組織的購買について考えてもらいながら、どのような顧客になら販売できるか考えてもらうものとなっている。

② Ai ロボティクス社

我々にとって身近なものになりつつあるＡＩロボットについて、家庭内での使用を想定して販売を行うなら、どのようなマーケティングを行うか、受講生に考えてもらう演習ケースとなっている。ＡＩやロボットは日常生活の中でも今後は活用されてゆくと考えられるが、必ずしも万能な機能を持つわけではない。様々な課題を持ちながらも技術的な進歩が着実に行なわれながら、使用され始めているといえる。その AI ロボットについて、現在より一歩進んで、家庭内において介護や家事等の雑用を担うモノとして販売するなら、どのようなマーケティングを行うことになるか、受講生に創造性を働かせて考えてもらおうとするものとなっている。

③ キング社の経営計画

この演習ケースは、マーケティングの実務では必ず求められる販売量の分析や、売上・粗利などの損益分析を疑似体験し、販売予測や売上・利益の予測について、考えてもらおうとするものとなっている。実務でのマーケティング分析は、さらに細かく分けられた膨大なデータ分析が求められることになるが、最も基本的な予測方法である過去の販売数量の推移と市場環境（顧客や競争相手の動向、外部環境の与件）を基に、次期の販売数量や、増減する売上・利益等の予測を疑似体験してもらおうとするものになっている。

なおビッグデータと呼ばれるようなデータを基にした予測分析も、本ケースにある過去の項目ごとに分けらえたデータ履歴や、環境与件を加えて行うのが、その基礎となっていることも理解してもらおうとするものになっている。そして本ケースでは、簡便的に企業の「損益計算書」についての理解も進めてもらおうとするものになっている。

④ 経営コンサルタント・イチジョウ君の提案

この演習ケースは、受講生に経営コンサルタントとなったつもりで、クライアント企業の営業プロセスの改善とＩＴ化の提案をしてもらうものとなっている。このケースの使用目的の１つは、マーケティングでは欠かせない販売・営業活動のプロセスについて、受講生に理解してもらうことである。学部の学生は、アルバイト経験では小売店等で販売の手伝いをしたことはあると思うが、販売・営業活動の対象となる顧客の選定・発掘から、商談を進め売買契約に至るまで、さらにはアフターフォローを含めて、販売・営業プロセスの全体を見渡す経験を持つことはほとんどないと思われる。この販売・営業プロセスの全般をまず見渡すことを疑似的に体験してもらうのがこのケースの目的の１つである。

なおマーケティング活動を安易に考える一部の学部学生は、「Ｎｅｔで売ればよい」と言ったり、「ＳＮＳで広告宣伝すればよい」と単に言うだけで、マーケティング活動についてしっかり考えることをしていない場合も散見されるが、販売・営業活動は、そのような単純なものでないことを理解させることも本ケースの目的の１つとなっている。

その上で、受講生自身が販売・営業活動やそのコンサルティングに携わることを想定して、ＩＴ化についての提案を考えてもらおうとするものとなっている。

⑤ 2022 年トイスラー社・日本法人

この演習ケースは、カレントな話題の１つともいえる「自動運転」を「売り」にする電気自動車のマーケティングについて、受講生に考えてもらおうとするものとなっている。自動車の「自動運転」技術は、ＡＩ等と共に、受講生が興味を持ちやすいテーマと考えられたため、作成したものである。

ところで文系の一部の学生は、自動運転やＡＩといえば、それで何でも可能（運転も全て任せられる）と考えている者が少なからずいるのが実状である。しかし自動運転やＡＩは、当然ながら技術としての発展可能性は大きいものの、決して万能というわけでない。様々な課題も持っており、それに対処しながら技術開発や向上が図られているというのが実際である。革新的な技術や製品には乗り越えなくてはならない課題や問題も多いが、どのように対処するかという点で、受講生に創造性を発揮してもらおうとするものとなっている。

⑥ 学生起業家ヤナギシタ君の失敗

この演習ケースも、学生が興味を持ちやすい「起業」や、「ＳＮＳ」を使ったマーケティングについて考えてもらうものとなっている。実際にそれが上手く行われているかは別として、時勢において「起業」や「ＳＮＳ」を使ったマーケティングは、流行の１つとも言える。しかし講義で学生に接してみると、きわめて安易にそれらが論じられていて、「起業」はアイデアがあればできるもの、「ＳＮＳ」を使えば友人との交流と同じレベルで販売もすぐにできるものと考えていることが多いように感じられる。本来は持続性が求められる企

業の活動を実現できる可能性がほとんどない「起業」案であったり、自身の周りにいる遊び友達との交流で使用するＳＮＳと、企業の販売・営業のための活動との性質の違いや、リーチの対象の違いを全く考えず、アイデアだけで実行可能と考えていることも多い。

本ケースでは、実際の事業立ち上げは簡単ではなく、またＳＮＳを使えばすぐに販売できるわけでもないことを、受講生に考えてもらおうとするためのものとなっている。起業やマーケティングには当然ながら様々な工夫が必要で、実際の事業立ち上げやマーケティング活動には様々な困難が伴うことを、少しでも受講生に考えてもらおうというものとなっている。

４.まとめ

本稿で報告した演習ケースも、A4 用紙・数枚レベルの内容であるため、これまでと同様、受講生に企業経営について深い分析を行なわせるには、必ずしも十分ではなかったと思われる。しかし冒頭でも述べた通り、受講生には自主性や創造性を働かせて考えてもらうことはできたのでないかと思われる。

本稿で報告されるような演習ケースは、企業経営の諸局面での意思決定のあり方について、受講生に様々な切り口から考えてもらうためのもので、どのような対処策を選べば正しい（正解である）というものではない。実際の企業活動では、選択した企業の戦略の成功や失敗というのは当然あるが、それらは、企業を取り巻く環境（政治・経済・社会・文化・技術進展など）の様々な与件で変わってくるもので、競争相手の行動や、顧客行動の変化等によっては、選択された同じ戦略・施策が逆の結果を招くこともありえるといえる。そのような意味では、演習ケースの討議で、「真の正解」はないといえる。あくまで企業経営で使われる理論や概念の習得、また経営の疑似体験をすることに留まり、経営学の知識が少ない受講生には、興味を持って自身からさらに積極的に学んでもらうためのものであるともいえよう。

そして実務的にいえば、意見や対処案を述べて終わりではなく、自身が示したマーケティングの実施案を、本当に実行できるかという実現可能性や、実施のための実行能力も求められることになる。

このような演習ケースを使用した教育をさらに充実させるには、これまでも述べてきた通り、ケースの数を増やすことがまず必要だと思われる。様々な局面を持つ企業経営について、ケースを用いて受講生に理解させるには、何よりもまず演習ケースの数を増やし、受講生が疑似的に経験できる場数を増やす必要があるからである[注6]。これについては前回作成時（清宮、2021）にも改めて感じたことであり、演習ケースをさらに作成し講義で使用していきたいと考えるものである。

（注１）この教育方法を初めに導入したハーバード大学ビジネス・スクール（米国）や、日本で初めにそれを取り入れた慶応大学ビジネス・スクールでは、関連図表も含め、平均 30～40 ページで構成されるケースを使用している。

（注 2）清宮（2012、2013）のように、データ分析や統計的手法を学ばせようとする演習ケースでは、選択肢は示しておらず、分析するべきデータを添付したものになっている。

（注３）本稿で報告した演習ケースは、滋賀大学経済学部の「BS セミナー」や「専門演習Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ」で、また非常勤で講義を担当している東洋大学の「リレーションシップ・マーケティング」の中で使用した。

（注４）これまで作成してきた演習ケースでは、討議に慣れない受講生からは口頭での意見が出され難いことも散見されたが、ワークシートを取り入れたことで、控えめな受講生の意見もワークシートを通じて表わされやすいという効果もあった。

（注５）これらのケースは、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６）本稿では解説を入れたものの、本文（「4.まとめ」）でも述べている通り、演習ケースには、そもそも「正解」があるわけではなく、ディスカッションも自由に行わせる必要がある。解説を入れることによって進め方や意見の出し方に、あたかも「正解」があると、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。なお前回報告（清宮、2021）では、そのような意味合いから解説は記載していない。ここで述べているのは、あくまでも１つの考え方である。

＜参考文献＞

伏見多美雄（1992）『経営の戦略管理会計』中央経済社.

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.

西村務(1992)『新しい生産財マーケティング』プレジデント社.

西村務(1995)『生産財の営業力強化戦略』プレジデント社.

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.

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～』滋賀大学経済学部付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用さ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～』滋賀大学経済学部付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.

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.

＜参考 URL＞

HONDA・ジェット
https://www.honda.co.jp/jet/　（2022 年 5 月２１日確認）

HONDA・ASIMO
https://www.honda.co.jp/ASIMO/about/　（2022 年 5 月 2 1 日確認）

国土交通省ホームページ（自動運転のレベル定義及び政府目標）
https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001371533.pdf（2022 年 5 月 2 1 日確認）

ソフトバンク・ロボット
https://www.softbank.jp/robot/　（2022 年 5 月 2 1 日確認）

ソニー・AIBO
https://aibo.sony.jp/　（2022 年 5 月 2 1 日確認）

テスラ・ホームページ
https://www.tesla.com/ja_jp　（2022 年 5 月 2 1 日確認）