

DISCUSSION PAPER SERIES J



SHIGA UNIVERSITY

Discussion Paper No. J-8

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

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：

## 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

清宮政宏

### 1.はじめに

本稿は、清宮（2008, 2009a, 2009b, 2012, 2013, 2021, 2022）に続き、講義用の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。本稿と同じように、これまで計35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、課題や問題に直面している企業の事例を示し、受講生がその当事者であれば、どう対処するか、何が問題で、何が課題なのか等を考えて討議する方式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資料を事前に渡して、受講生に予習で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。また元々の教育目標は、企業等で実務の経験を持つ経営系の大学院生に、経営で直面する課題・問題を想定しながら、経営での判断力や意思決定力を養ってもらうためのものでもある（注1）。

そのような中で、本稿で報告される演習ケースには、従来の企業経営における意思決定に関わる事柄だけではなく、学生が普段送っている自身の生活の中でも、十分起こりうるソーシャルメディアに関わるトラブルについて、考えてもらうことを目的として作成したものが含まれている。それらの演習ケースが必要だと考えたのは、これまでの演習ケース作成時も幾度か述べてきたことだが、経営・マーケティングの講義では、インターネットやソーシャルメディアを使えば、社会生活はそれで十分事足りると安易に考える学生が一定数おり、ソーシャルメディアはそのようなものでなく、大きな落とし穴もあることを理解させる必要があると思えたからである。

そのため今回は、企業経営の中で起こる課題・問題だけでなく、学生や若者の一般生活の中でも十分起こりえるトラブルや、巻き込まれる事件について、考えてもらう演習ケースがいくつか盛り込まれている。

学生や若者が生活の中で巻き込まれる恐れのあるトラブルを記述した演習ケースでは、著者がこれまで作成してきた企業の経営やマーケティングに関する演習ケースより、自身の学生生活等にも直接関係するとして、積極的に意見を出す受講生もおり、当初の目的に対し、一定の効果はあったのだと思われる。

なお作成したのは、以下のような演習ケースであった。

## 2.作成したケース<sup>(注2)</sup> <sup>(注3)</sup>

### ①大越百貨店・広告宣伝部

大越百貨店・広告宣伝部のインターネット担当部長のイワカワ氏は、部員カガミが行うTikTokを使ったショート動画の投稿について、内容を思い切り変えさせるか、それ自体やめさせるか、あるいはもう少し続けさせてしばらく様子を見るか、どうしようか悩んでいた。

大越百貨店は、業界では三丸百貨店とトップを争う老舗の高級百貨店である。江戸時代に今の大阪で呉服店として創業した大越百貨店は、同じく江戸・東京で商い活動を行ってきた三丸百貨店と、百貨店業界ではトップを争っており、双璧と考えられていた。昭和の高度成長期に、売上高でスーパーやチェーンストアに追い越されるまで、国内では小売業の売上高第一位を、大越百貨店と三丸百貨店の2つで争っていたのである。

百貨店業界は斜陽といわれ、地方では閉店も相次いでいるが、大越百貨店の業績は堅調で、売上高では確実に微増を成し遂げていた。堅調な業績を支えていたのは、創業以来続いている「お得意様」と呼ばれる富裕層の顧客との取引だった。「お得意様」顧客は、会社経営者、開業医、高額所得の有名俳優やタレント、プロスポーツ選手、技術特許を保持し企業と繋がりを持つ一部の大学教授などが中心で、これら富裕な「お得意様」顧客と築いてきた長い取引における関係性が、大越百貨店の伝統的な強みとなっていたのである。

その「お得意様」顧客には、百貨店の外商部のスタッフが顧客の自宅を直接訪問しながら、「御用聞き」的な商い活動を行うかたちで対応していた。商品等売るだけでなく、冠婚葬祭の手伝いや、オーダーメイドで行われる豪華旅行の手配、さらにオーダーで造られる高級な家具・調度品などの手配も、顧客に代わって行っていた。また顧客同士の間を取り持つこともあり、「お得意様」顧客の生活や仕事の、ありとあらゆる場面に百貨店として、対応しようとしていたのである。仮に「お得意様」顧客が、会社のオーナー経営者である場合は、その所有する会社が購買し使用する様々な用度品や、取引先への贈答品等も、全面的に大越百貨店が請け負っていたのであった。

そのような「お得意様」顧客だったが、大越百貨店の店舗に来店した時は、一般客が入ることのない貴賓室も用意され提供されていた。これらの「お得意様」顧客は、一回の来店で、百万円以上～数百万円の買い物をされることも珍しくなかったからである。

そんな中、部員カガミは高級百貨店につとめる若い女性スタッフであることを明らかにしながら、TikTokerとしての活動をしていたのである。彼女のTikTokのショート動画は、自身が細身でありながら大食いであることをアピールするもので、自身が勤める百貨店の地下食品売り場で売られている高級食品・食材を使って、大食いをコミカルに行い、それをショート動画にして有名になっていたのであった。彼女のショート動画は若者の注目を集め、フォロワー数も伸びていたのである。

彼女のTikTok動画は、当初は大越百貨店の公式の広告宣伝やSNSでの活動とは全く関係のない、私的な別の活動で彼女が個人的に行っていたものだったが、若者に人気があり、

それなりに知名度も出てきたため、大越百貨店・広告宣伝部では、彼女の活動を業務の1つとして黙認し、実質的にその動画作成のサポートも行うようになっていたのであった。

しかし課題もあった。それらのショート動画が、百貨店の売上、特に地下の食品・食材売り場の売上に結び付いているわけではなかったのである。地下食品売り場の売上も堅調だったが、部員カガミのショート動画で若い購買客が増えているとはいえなかった。地下食品売り場だけでなく百貨店全体でも、そのような購買客が増えていることは検証できていなかった。お客様向けに発行しているカードでの購入履歴の分析や、調査会社、経営コンサルタントを用いた買物顧客の入出店・購買データの分析でも、購買客層の変化は確認できていなかった。これらの調査は、来店客の全数調査ではなかったが、従来のようなお客様が中心ということに変わりはないのであった。部員カガミのショート動画は若い人の注目を集めて、強いていうなら、長い目でみれば大越百貨店の認知度を上げられるだろうくらいに、イシカワ氏や広告宣伝部のスタッフは考えていたのである。

ところが、部員カガミが行うショート動画の投稿に対して、外商部が担当する「お客様」顧客から、クレームや疑念の声が出始めていたのである。「くだらない“受け”を狙って大食いをしているこの女性は、本当に大越百貨店の社員か?」、「自分たちが味わい深く食べる食品・食材類を、こんな形相で食べるのを見ただけでも気分が悪くなる」という苦言を呈する「お客様」顧客もいた。また「大越百貨店にこれまで抱いて来た、きめ細かなサービスのイメージを打ち消すような動画だ」という「お客様」顧客もいた。部員カガミが作って投稿するショート動画は、大越百貨店が築き上げてきた高級イメージとは、相入れないものだったのである。

さらにいえば、地下食品売り場でも、高級食品・食材を仕入れ販売や販売促進を管理するマーチャンダイジング担当スタッフから、もう少しショート動画の内容を考えられないかという相談が寄せられていた。大越百貨店の地下食品・食材売り場では、高級イメージを前面に押し出して販売や販売促進活動を行っていたが、それにもかかわらず、部員カガミの動画は、イメージを大切にしている販売や販売促進を、半ば打ち消すようなものでもあったからである。

イシカワ氏は、外商部を通して入ってくる「お客様」顧客からのクレームや、地下食品売り場のスタッフからの相談に、何とか対処しなくてはならないと思っていた。部員カガミが行うTikTokのショート動画の内容を、この後どのようにさせようか、内容を思い切り変えさせるか、それ自体やめさせるか、あるいはもう少し続けさせてしばらく様子を見るか、どうしようか考え迷っていたのであった。

## ②シューズ企画

(株)シューズ企画は、YouTuberであるカジュアル・シューズ(略称:シューズ)の動画作成や、そのYouTubeチャンネル(シューズの旅と鉄道チャンネル)の収益を管理するマネジメント会社である。YouTuberでありその会社の代表取締役でもあるシューズは、自

身で開設した YouTube チャンネルの今後の進め方について、どうしようか迷い悩んでいた。彼は旅と鉄道に関する YouTuber として名が知られていたが、競争相手も増え、企業の広告費低減の影響もあり、その動画チャンネルで YouTube から得られる収入が、ギリ貧に陥りそうだったからである。

シューズは元々、鉄道に関する動画投稿から始めた YouTuber であった。そこから動画テーマを広げ、旅に関する様々な動画を作成し投稿していた。飛行機やバス、宿泊するホテルや旅の見所、さらに旅先の食べ物等も動画で紹介し、好評を得ていたのである。なお動画のほとんどには、シューズ自身の語りで説明が入っており、旅人に近い視線でなされる説明は理解しやすく、旅に興味がなくても、また鉄道についての知識が無くても、十分楽しめる内容となっていた。

シューズが鉄道に関する動画から始めたのは、鉄道勤務者を多く送り出すことで有名な東京の I 高校の卒業生だったからでもある。彼自身も実は鉄道会社への就職を希望していたのだが、大学に進学し学ぶ傍ら、鉄道旅の費用を賄うために始めた動画の作成・投稿が好評となり、卒業後も YouTuber としての活動を続けていたのである。そして旅や鉄道では、人気の YouTuber となっていたのであった。

ところで YouTube 動画は、一般的に視覚や聴覚に訴えかけるため、字幕や効果音を頻繁に入れたりする。しかしシューズ動画は、それは最低限に抑え、撮影映像や独特の語りを中心に、なるべく早めの動画投稿を行っていた。これは動画数を増やすため、編集を少なくすることで効率的に動画の作成・投稿が行え、動画数や視聴者数を着実に増やしていた。そして YouTube チャンネルの登録者数は、100万人近くにまでなっていたのである。

そんなシューズ動画は、旅や鉄道に関わる企業が、商品・サービスの販売促進のために使うのなら、その影響力は大きかった。動画で取り上げることで、それら旅や鉄道に関わる企業の商品・サービスへの顧客の購買意欲を高めることができ、実際に企業の売上にも少なからず貢献していたのである。

なおシューズには、企業が費用を負担するので、動画の中で企業や商品・サービスを取り上げて欲しいという依頼も入ってきていた。依頼内容は様々だったが、企業の協力を得て作成するため、動画の内容・品質も高まり、一般には視ることの出来ない映像撮影もできて、好評だった。もちろんこれらも、その企業の広告宣伝・販売促進の役割を果たすことになっていた。

このような企業からの依頼に対応するため、動画の視聴状況についても、細かな分析をしていた。依頼してきた企業には、その分析結果を示していたのである。視聴者がどのようなルートでシューズ動画にアクセスしてきたか、他のシューズ動画との視聴状況の関連性、また検索等で入力されるワードから類推される性別・年代など視聴者の特徴と、シューズ動画の中での好みの傾向等も、分析データとして提供していた。

もちろんシューズ動画には弱点もあった。旅・鉄道に関していえば、一般の人に比べれば詳しいものの、熟年の旅・鉄道マニアには及ばないレベルだったからである。さらに動画の中では、明らかに間違いとわかる不正確な説明もしていた。これについては編集段階

で字幕修正を入れたり、動画後半の語りの中で言及し修正することもあった。さらに YouTube のコメント欄や、併せて運営する他の SNS で誤りや修正について知らせることもあった。そのようなことから、一部の旅・鉄道マニアからは「知識が浅い」と批判されてもいた。

それ以外でもチャンネル登録者が増加するに従って、様々なネガティブな評価や批判が多くあがるようになっていた。動画内容がワンパターン化している、1つ1つの動画が1時間以上と長い、動画は多いが似たような動画がたくさんある、などである。

ところで、YouTube チャンネルの登録者数は、その YouTuber の人気の高さを表す尺度と考えられがちだが、収益面から見れば実は1つの目安でしかなかった。登録者が増えていても、過去にチャンネル登録をただけで、その動画を見ていない人も多数いたからである。シューズ以上にチャンネル登録者がいながら、YouTube での活動をやめ、その動画チャンネルが事実上の閉鎖に追い込まれている YouTuber が多いのは、そのためだった。シューズ動画もチャンネル登録者数は増えていたが、動画再生数はヨコバイで、YouTube からもたらされる広告収入は下降傾向にあったのである。

また動画の視聴者を取り合う“競争”も起こっていた。競争という視点でみるなら YouTube には様々な“人”が YouTuber として“参入”しており、“戦国時代”という様相にもなってもいた。元プロ野球選手や、料理の専門家、健康管理に関して発信する医者、IT コンサルタント、他が作成する動画など、テーマ幅も広がっており、さらに旅や鉄道の動画を作成・投稿する者も、シューズだけでなく元鉄道勤務者や撮り鉄・乗り鉄と呼ばれる旅・鉄道マニア等が多数参入していたからである。

上記により動画視聴が分散し、視聴者や視聴時間が他のチャンネルに奪われているのは明白だった。また競争相手は YouTube の外にも存在していた。有料動画配信チャンネル、有料スポーツ配信サイト、映画会社が運営する有料ビデオサイト、等である。

YouTube の動画の合間に挿入される企業広告も、感染症による売上減から、企業がその費用を削減し始めていた。また企業は、自社広告を入れる YouTube 動画をしっかり選び始めてもいた。当初はシューズ動画に広告を出していた PC 関連機器メーカーや化粧品メーカー等のような、旅・鉄道と関係のない企業は次々と止めて行き、また売上・利益のあまり大きくない企業も、YouTube での広告を減らすようになっていた。

ところで YouTube 動画の中に挿入される広告は、オークション方式によってどの企業のどの広告が入るかが決められる。もちろんそれにあわせて、YouTuber の得られる収入も決まる。企業の広告に掛ける費用が縮小傾向にあり、企業の広告枠の選択肢（企業が広告を流す動画の種類）が広がる環境下では、YouTuber はその影響をそのまま受けることになっていたのである。シューズ動画チャンネルで収入が減り続けているのは、言葉を変えれば、企業が YouTube に投下する広告費を削減し、また競争相手が増えて YouTube 動画での広告出稿が分散していることの現れでもあったのである。

シューズは自分の知識や経験からすれば、旅や鉄道に関する動画をさらにこれからも作ることはできた。しかし競争相手となりそうな元鉄道勤務者や撮り鉄・乗り鉄と差別化をするなら、やや専門的な話や奇異な話も交えざるを得ないと思えた。とはいっても、一般視聴者が興味を持つ話はある程度限られている。専門用語が多く出てくる話や、奇をてらった話ばかりの動画を、一般人が好んで見ることはないと思われた。話題や内容を選んで、動画の作成・投稿をせざるを得なかったのである。

ところで実は、旅や鉄道のチャンネルとは別に、世の中のニュースや社会的出来事等について、シューズ自身の考えを語る「革靴チャンネル」というサブチャンネルを作って、動画の作成・投稿も行ってた。しかし旅と鉄道のチャンネルのように、視聴やチャンネル登録者が伸びず、実質的に休止状態になっていたのである。そのようなこともあって、他のテーマでの動画作成も難しいと思われた。

YouTube からの企業広告で得られる収入の減少が進む中で、シューズはこのあとどうしようか、いろいろ考え、迷っていたのであった。

### ③SNS サークル・ウツダ君

経営コンサルタント志望のウツダ君は、SNS マーケティングを研究するサークルを大学で立ち上げ、活動していた。学生サークルではあったが、人手が足りない中小企業に出向いて SNS を使った広告宣伝の手伝いのようなアルバイトも行い、若手人材が足りていない中小企業からは有難がられてもいた。そして大した額ではないものの、一般の学生アルバイトに比べれば大きな報酬も得ていたのであった。

そのようなウツダ君だったが、ある日、有名な実業家の名前の SNS アカウントから友達申請を受けたのである。それは衣料品販売の Net モール・Xaza を立ち上げたことで知られるミスターZ からの友達申請であった。ウツダ君は、自分たちの活動も認めたような気持ちになってしまったのであった。

友達申請と共に送られてきたメッセージには、SNS で友達になった人に抽選で最大で 300 万円を送るキャンペーンを行っていると書かれていた。メッセージに貼られているインターネット URL のサイトから登録をすれば、当選するチャンスがあるという。何もせずに行動しなければチャンスは来ない、能動的な行動こそが何よりも大切なのだ、と訴えるようなメッセージで、貴君にも可能性があるかと謳っていた。

そういえばミスターZ は、つい最近、自身が創設した Net 販売モールを、別の IT サービス企業に売却し、社会奉仕活動をしながら悠々自適の生活を送っていると伝えられていた。また社会の貧富の差の解消には、ベーシック・インカムの導入が必要で、それに賛同していることも伝えられていた。

抽選キャンペーンへの登録・応募は無料とのことだったので、ウツダ君はその友達申請を承認し、遊び半分の気持ちで抽選キャンペーンへの登録・応募も行ったのであった。そしてその後は、それらがあったこと自体、しばらく忘れてしまっていたのである・・・。

その数週間後であった。今月の当選者は貴方だとの連絡が、SNS メッセージで届いた。ウツダ君は期待などしていなかったが、一応はやってはみるものだとも思った。行動しなければ何も得られないが、能動的に行動することから可能性は開ける、というミスターZの言葉を思い出していた。

SNS のメッセージでは当選金を渡すため、個人情報を Web 上の決められたページに、しっかりと入力してほしいと伝えられた。SNS でのアカウント名とは別に、自身の本名、本人であることを示す学生証や運転免許証等の画像ファイル、振込先となる銀行の営業支店や口座番号、普段使っていてすぐに連絡がとれる電話番号、住所、そこに住んでいることを示す公共料金支払い書類などの画像添付・・・等々、かなり細かなことまで入力を求められた。ウツダ君は当選金をもらえるのなら、このくらいは当たり前かと思い、Web 上ではあるが次々とそれらの情報の入力を行ったのであった。

ところで当選金は当初、最大300万円とのことだったが、ウツダ君が当選したのは50万円分とのことだった。それでも十分だとウツダ君は思った。当面の2~3か月くらいの自身の生活費は、それで充当できるだろう。少し金銭的には余裕ができたと思った。もしなら普段はできない少し高い買い物でもしようかと考えたりもした。なお当選金は、振込み直前にSNSでメッセージを送るので、メッセージが届いたらすぐに入金を確認してほしいとのことだった。

数日後、また突然だったが、これから振込むとのメッセージが来た。内容を読むと個人名で振り込むので、このあとすぐ確認し、確認したらすぐに返信が欲しいとのことだった。そのため、すぐに自分の銀行口座への入金を確認した。すると何故か500万円あまり振り込まれていたのである。おかしいな?と思うと同時に、振込人名はミスターZでなく、高齢女性を連想させるような名義からの入金となっていた。

その直後である。SNSでのメッセージとともに、自分の個人情報のWebでの入力時にインプットした電話番号に突然連絡がきたのであった。事務的な手続きミスで申し訳ないが、他の人に振り込むはずの当選金まで、貴君の口座に振り込んでしまった。係員をあなたの自宅・住まいに向かわせるので、余計に振り込んだ分はすぐ返してほしい、とのことだった。

ATMでは一度におろせない金額だったが、SNSのメッセージや電話で、銀行支店に出向いた時のお金の引き出し方なども丁寧に教えられた。今日の銀行の営業時間内に必ず行ってほしい。あなたの家からなら、某支店が近いはずだ・・・と話が続いた。振込みミスだといいいながら、対応も随分と手慣れたものだとウツダ君は思ったりもした。ミスで他の人の口座に振り込むことが、度々あるのかもしれないとも思った。

ところで自分の銀行口座からお金を引き出した旨をSNSメッセージで返信すると、当初は受け取りのため、係員を貴君の自宅・住まいに向かわせる予定だったが、自宅を探すにも時間がかかるので、貴君の住まい近くの〇〇公園まで係員に行かせるので、そこで手



渡して欲しいといわれた。考える余裕もないほどに、次から次へといろいろいわれたが、当選金をもらっているのだから仕方がないかと思い、いわれるままにした。

そのようなやり取りがあった数日後だった。早朝、警察から数名の捜査員がウツダ君の自宅にやってきた。戸惑って何が何だかわからなかったが、警察まで同行して話を聞きたいとのことだった。いわゆる任意同行とのこと、断ることは全く出来なかった。

ウツダ君が当選金と思って引き出したお金は、高齢の一人暮らしの女性が騙されて、彼の銀行口座に振込んだものだったのである。高齢女性は電話で騙され、数日前にウツダ君の銀行口座宛に500万円あまりを振り込んでしまったというのであった。ウツダ君が引き出したのは、そのお金だったのである。詐欺事件における出し子の役割を、ウツダ君は知らずのうちにできてしまっていたのであった。

重要参考人として警察にて聴取を行うとのことで、状況もよく理解できないまま、ウツダ君は警察の捜査員に同行せざるをえなかったのであった。

#### ④ヤズタの願望とその顛末

ヤズタは、学卒一年目の専門商社の新入社員である。商社マンといえるほどの経験はまだ無かったが、彼は英語に自信を持っていた。とはいっても海外生活や留学の経験があるわけではなく、TOEICスコアはそれなりに高いというレベルでの自信であった。彼は、その自信のある英語とSNSを使った海外とのやり取りで、思いもかけない状態に陥ってしまい、困りはてていたのであった。

ヤズタは元々、進学校とは思われていない関東の高校を卒業し、専門学校で二年間学んだ後、中堅レベルといわれる関西の大学の経済学部編入学し、卒業したのであった。大学編入に効果があったのは、専門学校で繰り返し行われていたTOEIC模試で、それによって高いTOEICスコアを取得できたことが、編入学の審査ではとても効いたのであった。そのような経緯もあり、自身の英語力は絶大だとヤズタは過信に近いものを持っていたのである。

そのような彼は、就職活動の1つとされ、大学の紹介で行われる企業インターンシップでは、国内最大級の流通・小売企業を就業体験先として指導教員から紹介されたのだが、英語に自信を持つ自分は、流通・小売業などでインターンシップなど出来るか、海外勤務が望めるところでしかない、と不満まで言って断ったのであった。彼にとっては、英語が使えない流通・小売業はそもそも就業体験先の候補にもならなかったのである。

ところで経済学部の学生ではありながら、ヤズタは編入学前の専門学校ではTOEICスコアを上げることに注力していたため、経済・経営に関する知識は殆ど皆無に近かった。指導教員からは、TOEICは模試を繰り返し受けていけばスコアは上がるもので、それで有頂天になるなど遠回しに言われたが、ヤズタは意にも介さなかった。英語には自信があるとの一点張りで、経済・経営の知識が皆無に等しい彼は、ゼミの議論にもついてゆけず、

指導教員はそのようなヤズタにあきれてしまい、真面目に対処することもしなくなって行ったのであった。

そんなヤズタだったが、就職活動では、名だたる総合商社や、海外展開を進める総合電機メーカー、金融機関に応募し続け、活動を仕掛けていた。しかし TOEIC スコアは高いものの、経済学部の学生でありながら、面接では明らかに経済・経営等の知識・素養の低さが出てしまう彼を採用しようとする企業はなかった。そのような彼が最終的に内定を得て、選んだ就職先は専門商社だったのである。

英語力を活かせるとヤズタが思った就職先だったが、しかし専門商社とはいいいながら、取引の大半は国内向けで、親会社である化学メーカーが生産する工業用原材料を、国内取引先へ販売することや、それに関わる営業活動が実は業務の中心だったのである。もちろん輸出入の海外取引も多少はあり、採用面接や入社時研修でも、ヤズタは英語が使いたいと訴えていたのだが、人事担当者や配属部門の上司からは、想定外のことが様々起こる海外取引は、国内で販売や営業業務を覚えてからでなければ任せられない、といわれるだけだった。そして、海外取引業務に関わる機会は、貴君にもいずれあるだろうから、それまで今の仕事を頑張ってもらいたいといわれていたのである。

ヤズタはそのような処遇にも、また不満を感じていたのであった。英語ができることを何とかアピールしたいと思い、英語で業務もできると信じていたのであった。自信の根拠は相変わらず TOEIC スコアだったが、国際的な業務に向いているはずだと、自身では考えていたのである。

そんなある日、普段あまり使っていない Facebook で、友達申請が海外から送られてきた。ヤズタはもちろん、一般の若者と同じレベルで SNS を使っていた。友達申請を送ってきた相手はアメリカ人の若い女性だったのである。あなたの写真が気に入った。私は日本に興味があり、行ってみたいと思っている・・・、から始まった。ヤズタ自身は Facebook をそれほど使っていなかったが、何回かコミュニケーションを取るうちに、相手の女性から、貴方のこの投稿写真はどこ？日本文化に興味があるので教えて欲しい・・・、せっかくなのであなたと仲良くしたい・・・、あなたの写真はステキ、もっと見せて欲しい等と、メッセージを繰り返し送ってくるようになっていったのである。SNS メッセージでのコミュニケーションは、もちろん英語を使ってだった。身近なところに英語で交流できるアメリカ人の友達がいるとなれば、会社にも英語が得意なことをアピールできるだろうとヤズタは思ったりもしたのであった。

SNS メッセージでは、あなたのことがもっと知りたい・・・、あなたの写真をもっと見せてほしい・・・、しばらくはそのようなやり取りが繰り返された。メッセージのやり取りでわかったのだが、彼女は 21 世紀初めの米国・同時多発テロで、父親や兄弟を亡くし、母親も病気で 10 代前半に亡くして、遠い親戚に育てられ、今は近しい親族や身内はいないとのことだった。身寄りがいなく一人ぼっちと言われ、とても辛い生き方をしてきたのだなあ

とヤズタは思ったりしたのである。そしてそんな彼女が選んだ仕事は、U.S.Army（米国の軍隊）勤務で、実はアフリカの某国内にある基地で仕事をしているとのことだった。

積極的にメッセージを繰り返し送ってくる彼女は、あなたが構わなければ、あなたのガールフレンドになりたい・・・、日本に行きたい・・・、できればあなたと幸せになりたい・・・、そのようなメッセージを毎日のように繰り返し送って来るようになって行った。ヤズタからもまたメッセージを送り返し、毎日のように行われるSNSメッセージでのコミュニケーションは、会ったことがないにもかかわらず、親しい友人以上になっていたのである。特に親しいガールフレンドがいるわけでないヤズタはうれしく思い、英語でのコミュニケーションが十分できることを周囲にもアピールできると考え、彼女のペースでいわれるままに、メッセージのやり取りを続けていたのであった。

そんなある日だった。ステキな貴方だけに話すけど、実はテロ撲滅のための特別な任務を任せられ、それはとても危険な業務のため、その補償金を前払いで受け取ることになった、とのことだった。任務がおわったら仕事を辞めて日本に行くので、私の代わりに受け取ってほしい、機密事項なので任務のことはいえないが、この先、しばらく連絡できないかもしれない、私の大事な他の持ち物も、まとめて国際便で送るので代わりに受け取っておいてほしい・・・、よろしく、とのことだった。ヤズタは、自身の仕事先や連絡先、自宅住所などを改めてしっかり教えてほしいと言われて、名前、住所、すぐに繋がる電話番号、他等を、いわれるままに伝えたのであった。

その約一週間後であった。海外物流を担当するという会社からの連絡があった。海外からの荷物を受け取るには、設定補償金の10%相当の運送料支払いが事前に必要なのだが、発送者から払い込まれていない、至急払い込んでほしい、払い込みがなければ返送することになる、とのことだった。

また税関でもストップが掛かっており、該当物品の国内持ち込みには税金分を併せて支払う必要があるのだが、それも支払われていない、代理で支払うのでこれも至急払い込んでほしい、とのことだった。

さらに保険会社に支払う保険料も一部が未払いになっている・・・といわれた。段階的ではあったが、50万、40万円、50万円・・・連絡を受けるまま支払うことになったのである。

そして・・・しばらく待っていたのだが、結局、荷物も何も届かなかった。そしてその後、彼女からの連絡も途絶えてしまったのである。連絡をしてきた物流会社に問い合わせようとしたが、そもそもそのような物流会社は存在しないとのことだった。

これはいわゆる国際詐欺だと告げられたのは、税関に相談した時だった。ヤズタにアメリカ人女性を装い近づいてきたのも、運送会社を装って未払金を払うよう連絡をしてきたのも、海外の詐欺組織によるものだったのである。税関では対処することはできないので、警察に相談してほしいとのことだった。警察にも相談したが、海外から仕掛けられたその

ような詐欺は、相手がどこにいるのかわからないため単独で動くことができず、すぐには対処できないと言われた。

ヤズタは、自身で得意と思っていた英語と、SNSでのやり取りで有頂天になっていたが、そのような状態に陥ってしまい、困りはてていたのである。小刻みに言われて払い込んだのは日本円にして二百万円以上になっていた。どうすればよいかわからなく、茫然としていたのであった。

## ⑤社会起業家と落とし穴

サトヤは学生時代、元々は経営コンサルタントを目指していたのだが、就職活動で内定を得た団体（財団法人）の職員として勤務していた。親からその方が、女性として確実に仕事を長く続けられるだろうと薦められたこともあって選んだのである。しかし彼女は、何らかのかたちで経営コンサルティング的な業務や、できれば事業の立上げに携わりたいと、かねてから思っていたのであった。

そんな中で彼女は、副業のつもりで細やかな事業を起こすことを自身で試みたのである。それは売上・利益の獲得というよりは、社会的活動としての意味合いが強い「食品廃棄ロス削減」事業だった。具体的には、身近で行われる食料廃棄を少なくするため、定期的に廃棄予定の食品・食材を持ち寄って譲渡会を開催したり、他の料理としてそれらが使えないか、週末に集まってアイデアを出し合い、それをもとに実際に料理を作るという活動であった。子供たちにも参加してもらっていたが、子供たちも面白半分で作る料理的なものをつくって楽しんでいたのであった。また、有機食品や環境にやさしい梱包なども提案し、それらの活動を社会貢献に繋げたいとも考えていた。うまく軌道に乗れば、団体職員は辞め、こちらの活動に専念してもいいと、サトヤは考えていたのである。

ところで社会貢献的な活動であることを前面に出すことを重視したのは、それを謳えば社会の人々に受け入れてもらい易いと、学生時代の教員や、知り合いの経営コンサルタントから、繰り返していわれていたからである。「食品廃棄ロス削減」は身近に感じられる社会貢献であり、環境に優しさをもたらす活動であると考え、仲間を募っていたのであった。そして社会的ニーズにも合致し、軌道にのれば事業として成り立つと思っていたのである。

彼女は、社会貢献をアピールし活動への参加者を集うために、情報拡散が狙える X（旧・Twitter）を中心にした SNS で、活動の紹介や広告宣伝を行っていた。活動に興味を示す人たちは一定数いて、サトヤが企画するイベントは盛況となっていた。週末の土日を使い、食材の廃棄ロス削減に繋がる活動や、料理方法の発案会等のイベントを、定期的に開催して行くことができていたのである。

しかし活動収支では、事業として継続して行うのに必要な資金の創出ができていないわけではなかった。家庭の主婦を中心にボランティアが集い、活動しているからこそ継続できていたが、収益をもとにスタッフの生活維持や、活動への再投資ができる資金は得られていなかったのである。活動に携わっている人たちは、生活を支える他の仕事を持っていた

り、生活を支えてくれる家族がいたからこそ参加できたが、事業そのものはスタッフの生活を保障できるものでなく、サトヤ自身も団体職員を辞めて、フルタイムでこの活動に専念できるものとはなっていなかったのだ。活動として意義はあるが、ボランティア活動の域を出なかったのであった。

そんなある日だった。環境投資コンサルタントを名乗るV氏からSNSでフォローされたのである。それに併せて、メッセージも送られて来た。“あなたの環境を大切にしている心は大切に素晴らしい・・・、自分も応援したい・・・、自分も環境保全に関わる活動をしている・・・、それを事業化・収益化している人々との付き合いもある・・・”。SNSで彼と交流をはじめると、活動に対しての様々なアドバイスもしてくれたのであった。V氏が環境活動家たちと広い付き合いがあるという話は、アドバイスの内容からも感じられた。サトヤにとっては納得できるメッセージでのやり取りだった。

V氏に一度実際に会ってみると、彼女の考えや活動はすばらしいと繰り返し褒めて、SNSを使った情報発信は、質の良い内容をもっと地道にこまめに更新するのが大切だともいわれた。似たような内容の投稿を毎回するのは良くないし、新しい情報を定期的に投稿して見る者を飽きさせない工夫も必要だといわれた。定期的に新しい情報が示されれば、それを見る人々も興味を持ってくれるだろう。また重要なのはコミュニケーションを途切れさせないことだ・・・ともいわれた。サトヤもその通りだと思った。

ところでV氏は、環境保全に関係する様々な事業に、自ら積極的に投資しているとのことだった。環境保全事業に関わる投資ファンドのようなものがいくつかあり、それらの投資は社会貢献にもなり、収益の還元でももちろん資金も獲得できるので、サトヤにも投資してみないかと誘ってきたのである。V氏が紹介する環境保全に関わる投資案件は、100万円を元本に投資すれば年利10%以上で配当が期待できるとの話だった。環境保全に関わる投資は人気があり、確実に儲かるはずだといわれた。

V氏に会ったのは計2回ほどで、サトヤは少し迷ったが、もともと環境保全・社会貢献に関係する投資にも興味を持っていたため、その話に乗ることにしたのである。投資話に乗ったのには、実は1つ理由があった。「食料廃棄ロス削減」事業を行うにあたって、社会貢献という大きな看板を掲げながら、サトヤの活動は前述のとおり、事業としてみれば資金創出ができず、活動に携わる人の生活保証や、事業への再投資ができるものとなっていなかったからである。投資で配当が得られれば、資金的にそれを補え、将来への道筋も見えるかと思ったのである。V氏からも実は、環境保全投資からの配当で、今の活動は資金的に円滑になるはずだともいわれていたのであった。

試しに一口分100万円、サトヤにとっては大金だったが投資すると、3か月余りの後に四半期の配当とのことで、数万円が入金されてきたのだ。配当は大きな金額でなかったが、環境保全や社会貢献に関わる事業活動は、やはり社会に受け入れられ易く、収益も得られるのだとサトヤは改めて思ったのである。

半年ほどするとV氏から投資額を増やさないと持ち掛けられた。配当が得られているのだからこの投資は続けるべきだし、余裕があるならもっと投資するべきだともいわれた。サトヤは迷ったが、結局、親族、知人・他から借り入れをして、最終的に500万円まで投資額を増やすことにしたのである。

その後数か月は微々たる額ではあるが、やはり配当ということで入金がされて来ていた。しかし、ある時期から入ってこなくなったのである。サトヤがV氏に相談すると、投資やファンドの類は、元々相場や事業内容で収益に上がり下がりがあるので、しばらくすればまた配当が入るようになるだろうとのことだった。サトヤも投資とは確かにそのような性質のものだと思い、V氏の言うように少し待つことにしたのである。

その後しばらくすると、サトヤからV氏に送るメッセージに対して、返信がこなくなったのであった。連絡が途絶えてしまったのである。さらにもう少しすると、V氏のSNSアカウントも、その投資ファンドのHPも閉じられていることが分かったのであった。

あちらこちらに問い合わせせて相談もしたが、これは投資詐欺でないかといわれたのは、消費生活センターや、友人から紹介された弁護士に話を持ち掛けた時だった。サトヤは、自身の投じた資金がなくなっただけでなく、投資のため親族・知人・他に頼んで行った大きな借り入れだけが残ったのである。どうすれば良いかわからず、思い悩んでしまっていたのであった。

### 3.作成した演習ケースについての若干の解説<sup>(注4)</sup>

#### ①大越百貨店・広告宣伝部

この演習ケースは、企業のプロモーションについて考えてもらう内容となっている。従来作成してきたものと同じように、経営・マーケティングについて考えてもらうことを目的として作成したものである。

ただ、これまでの経営・マーケティングの演習ケースと異なるのは、若い社員が個人的に行っていたソーシャルメディアのアカウントでの情報発信を、単に人気があるとか、若者受けするというだけで、企業のプロモーションとしてそのまま取り入れた場合、大きな問題が発生する恐れがあるということである。

個人での発信と、企業が経営・マーケティング活動のために行うコミュニケーションとしての発信は、性質が異なることを受講生に理解してもらうためのものとなっている。

個人でソーシャルメディアを使って情報発信を行なうのであれば、目立てば良いとか奇異なことをして有名になれば良いくらいの気持ちで、行っても良いかもしれないが、企業のプロモーションとしてそれを行うのなら、企業が目指す経営目標や、顧客に訴えかけているイメージと合致させたものにする必要があるということである。企業が行うコミュニケーションは、単に目立てば良いとか、受けを狙って有名になれば良いというものではない。別モノとして考える必要があるということである。

マーケティング関連科目の講義で、受講生（特に学部学生）に意見を出してもらおうと、そのあたり区分けが出来ていない者が多いといえる。同じソーシャルメディアを使った発信でも、個人と企業では性質が異なることを理解してもらうために作成した演習ケースとなっている。

なおこの演習ケースは、著者が実務の身近なところで経験した事象（業種は百貨店ではない）が参考となっている。企業のプロモーション活動が、従来顧客が持っていたイメージに反する場合は、この演習ケースに出てくるような批判やクレームが、往々に発生するといえる。そのような事態に、受講生ならどう対処するか、考えてもらう演習ケースとなっている。

## ②シューズ企画

この演習ケースは、動画チャンネルでの収益が減少している YouTuber を描いており、受講生がこの立場だったらどうするか、考えてもらう内容となっている。なおこの演習ケースでは、YouTuber としての活動を管理するマネジメント会社があり、その YouTuber はその会社の代表取締役であるという設定で書かれているため、ソーシャルメディアの私的使用というわけではなく、会社として得られる収益をどのように維持するかについても考えてもらうものとなっている。

YouTube は、どの年代の者にとっても身近なソーシャルメディアの1つといえる。しかし、YouTuber として収益を持続的に得て行くのは簡単ではない。最近多くみられる YouTuber 活動の収益減少について、受講生ならばどう対処するか、マネジメント（経営）の視点から、考えてもらうものとなっている。

## ③SNS サークル・ウツダ君

この演習ケースは、ソーシャルメディアを通して来た友達申請を承認し、甘い話に安易に乗り交流を続けると、犯罪等の事件に巻き込まれる恐れもあることを、受講者に認識してもらうために作成したものとなっている。この演習ケースも、自分の身近ではないが実際に起きた事件を参考にして作成している。

ソーシャルメディア上では、見知らぬ人からの友達申請やフォローがされることが頻繁にある。またインターネット上では、お金儲けが簡単にでき、仕事等から解放された自由な生活を送れることを謳う、甘い誘いも多くある。

この演習ケースの内容と似たようなかたちで、インターネット上において、学生ができる簡単な仕事で高いアルバイト代が得られる、という甘い誘いを受けて行動したものの、実はそれが犯罪の片棒を担う活動だったという例もあることを、受講生に認識してもらうためのものとなっている。

## ④ヤズタの願望とその顛末

この演習ケースも、ソーシャルメディアを使って海外から送られてきた友達申請を承認し、安易に交流を始めたため、最終的には詐欺にあってしまう事象を描いている。ソーシャルメディアを使えば海外にいる人との交流も手軽にできてしまう。しかし、実際に会ったことがないにもかかわらず、何気なく来た友達申請を承認し、交流を深めていくのには、落とし穴もあることに気づいてもらうためのものとなっている。

なおこの演習ケースも実際に起きた事件を参考に作成しているが、内容として若い日本人男性が若いアメリカ人女性を装った者に騙される様子を描いているが、逆に、外国人男性を装った者（男性医師、外国の航空会社の男性パイロットなど）に日本人女性が騙された例や、退職金を受け取った独り暮らしの日本人年配者が、年配の外国人異性を装った者に騙された例もあると聞いている。

このような詐欺は、かたちを少しずつ変えながら発生しているといえる。なおこの演習ケースでは、ソーシャルメディアを用いて詐欺が行われた様子を描いているが、似たような事件は、ソーシャルメディアの使用以前からあった（たとえば結婚詐欺の一部など）ともいえるのではないだろうか。

## ⑤社会事業家と落とし穴

この演習ケースも、架空の投資話への注意喚起を行うための内容となっている。ソーシャルメディアを用いて行われる様子を描いているが、似たような投資に関わる詐欺は、前のケースと同じく、ソーシャルメディアが使用される以前からあったといえよう。なお、この演習ケースも内容を変え編集しているが、実際に起こった事件を参考にしている。

ソーシャルメディアでは特に深い理由があるわけでもなく、簡単な理由で様々な人から友達申請やフォローがされることが多々ある。それをきっかけにコミュニケーションをはじめると、社会貢献や環境保全のような言葉も巧みに使いながら、そして個人の財務状況なども巧みに探りながら、収益が手軽に得られ、お金儲けが簡単にできる、と説いてくる者もいる。

このような投資詐欺は、ポンジ・スキームと呼ばれ従来から存在していたが、若者を中心にソーシャルメディアが使われる現代では、大学を卒業し社会人活動を始めて間もない新卒者の中にも、被害者が出ていと聞いている。是非そのような事柄には注意を向けてもらいたいため、作成した演習ケースとなっている。

## 4.まとめ

本稿で報告した5つの演習ケースも、A4用紙で数枚程度であるため、受講生に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、ソーシャルメディアを使えば、社会生活はそれで事足りるという学生の一部が持つ安易な考えには、自分の身の回りを省みるなど、若干の影響を与えることはできたのではないかと思われる。



なお今回のような演習ケースを作成し使用したことで、これまで作成してきた企業経営やマーケティングに関わる概念・理論等の習得のためだけに、演習ケースが使えるのではなく、受講生の自身の生活のあり方について、様々な角度から考えてもらうことにも使えることがわかったといえる。

しかし講義で使用し議論する場合、このような対処の方法が正しい（正解である）というものが、演習ケースにあるわけではない。これについては、これまで企業経営の諸局面について考えることを念頭に作成してきたものとは変わらないといえる。

余談だが、本稿で報告した演習ケースの一部は、入学して間もない受講生（一回生）の大学入門セミナーで使用した。その際、受講生の中には、このようなSNSのトラブルについては、大学（学校）で教育をするべきだと意見を出している者もいた。しかし、本稿で作成報告した演習ケースのような事件は、かたちを変えながら行われるものもあり、事例としてそれだけ学んでいけば大丈夫というものではない。つまり、これまで作成してきた企業経営に関わる演習ケースと同じく、考え方や思考方法の向上は目指せるが、自身を守るのは最終的には自分だということを、受講生には念じてもらいたいと思う。

なお今回は、ソーシャルメディアの負の部分に焦点を当てているが、ソーシャルメディアが利便であることは、もちろんいうまでもない。しかし、情報発信や取得・交流が手軽にできながら、インターネットやソーシャルメディアには、落とし穴もあることも十分考えて使用してもらいたいと思う。

このような演習ケースを用いた教育を、さらに充実させるには、これまでも述べてきたことだが、演習ケースの数を増やすことが、まず必要だと思われる。企業経営やマーケティングはもちろん、様々な局面を持つ我々の生活の中で、演習ケースを使って受講生に様々な事象を理解させ考えさせるには、何よりもまずその数を増やし、受講生が疑似的に経験できる場の数を増やす必要があるからである。これについては、これまでも感じていることであり、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）この教育方法を企業経営の点で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應義塾大学ビジネス・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演習ケースを使用している。

（注2）本稿で報告した演習ケースは、滋賀大学経済学部の「マーケティング戦略」や「大学入門セミナー」、「専門演習Ⅰ・Ⅲ」などで使用した。

（注3）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4) 本稿では解説を入れたものの、演習ケースにはそもそも「正解」があるわけではない。ディスカッションをある程度自由に行わせるための材料(教材)である。解説を入れることによって進め方や意見の出し方に、「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,慶応義塾大学ビジネス・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。

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.

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>

NHK NEWS WEB 『追跡：謎の現金プレゼント』

[https://www3.nhk.or.jp/news/special/net-koukoku/article/article\\_17.html](https://www3.nhk.or.jp/news/special/net-koukoku/article/article_17.html)

(2023年8月8日確認)

ポンジ・スキーム (Wikipedia)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%9D%E3%83%B3%E3%82%B8%E3%83%BB%E3%82%B9%E3%82%AD%E3%83%BC%E3%83%A0>

(2023年8月8日確認)

ロマンス詐欺 (Wikipedia)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%AD%E3%83%9E%E3%83%B3%E3%82%B9%E8%A9%90%E6%AC%BA>

(2023年8月8日確認)

闇バイト (Wikipedia)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%97%87%E3%83%90%E3%82%A4%E3%83%88>

(2023年8月8日確認)