

マーケティング・コミュニケーション に関わる演習ケースの 作成について

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

I はじめに

本稿は、清宮(2008, 2009a, 2009b, 2012, 2013, 2021, 2022, 2023)に続き、講義用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40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、講義で受講生等に、何らかの課題に直面している企業の例を示し、当事者であればどう対処するか、また何が問題なのか等について、討議する方式がとられるものである。元々は企業等で実務経験のある経営系の大学院生を対象に、経営活動の中で直面する問題・課題を想定して、状況判断や意思決定の力を養ってもらうために開発された教育方法である。そして本来なら、数十ページで構成される資料をもとに、受講生に予習で対処策を導き出させ、講義時間にはその対処の在り方について、深く議論し合うものとなっている¹⁾。

そんな中で著者がこれまで作成し報告してきた演習ケースは、必ずしも経営学を専門とはしない大学院生や学部学生を対象に、企業経営における意思決定を想定しながら、企業経営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の知識の習得を目指してもらうためのものとなっている。

なお今回報告する5編は、マーケティング・コミュニケーションに関わる課題を取り上げており、4編がソーシャルメディアを使う中で起こりえる課題を念頭に、作成したケースとなっている。また残り1編は、産業財取引(BtoB)に関わる内容で、組織的な購買行動をとる顧客にどう対処するべきか、産業財マーケティングで重要な「営業」について、考えてもらうケースとなっている。

なお4編で取り上げた、ソーシャルメディアに関わることで起こりえる課題は、実は従来型のマスメディア（テレビ・新聞など）を使った広告コミュニケーションでも、同様に起こっていた課題といえる。また残り1編の産業財取引を取り上げたケースは、ここで記述している大学に限らず、一般企業や官公庁と取引を行う中でも、同様のことが起こるといえる。そのような意味では、これら演習ケースは、受講生等に身近な例を示して、マーケティング・コミュニケーションについて、考えてもらうものになっている。

なお、作成したのは、以下のような演習ケースであった。

Ⅱ 作成したケース²⁾³⁾

① 関西食品のソーシャルメディア・

コミュニケーション

関西食品は業界第3位のスナック菓子メーカーである。業界第1位のC社、同2位のK社に追いつき・追い越すための様々なマーケティング施策を行っていた。

その関西食品で、マーケティング・コミュニケーション担当部長を務めるミズノ氏は、自社のInstagramやTikTokなどのソーシャルメディア（SNS）を使った情報発信の予算を減らし、小売店に向けた販売促進策に、それを振り向けなくてはならないと思っていた。そしてそれをどのように行うか、迷っていた。

InstagramやTikTokなどSNSを積極的に使ったプロモーションは、関西食品では広告代理店からの提案で始め、運営もその広告代理店にほぼ任せていた。しかし結果として、効果があまり上がっていなかったのである。マーケティング本部の経

営資源や予算を有効・効率的に活用するため、それらの予算を縮小せざるをえない状況になっていたのであった。限りのある予算を、小売店にヨリ積極的に関西食品の製品を売らせる販売促進や、消費者に向けたインセンティブ策に振り向けるべきだという厳しい意見が、全国に展開する営業支店の支店長会議の場で繰り返し出されていたからである。特に中でも販売業績が上位の営業支店長から、それが強く発せられていたのであった。

SNSでの情報発信は広告代理店に任せ、撮影ではプロカメラマンも使っていたため、映像・画像等はとても凝ったものとなり、消費者の興味を引いていた。アカウントのフォロー数や、エンゲージメント数だけ見れば、関西食品のものは、競争するC社やK社のものよりも優れているといえた。関西食品の写真・映像・デザインは質が高く、消費者にも気に入られているようであった。好感度などの様々な分析データをみても悪くはなかった。

しかし実は、小売店で消費者の購買には、上手く結びついていなかったのである。端的に言えば、関西食品のInstagramやTikTokなどのSNS発信は、消費者の小売店頭での購買時に、関西食品でなくC社やK社製品の購買のほうを、むしろ促しているようだったのである。小売店の店頭・店内では、販売促進を頻繁に行うC社・K社製品の方が、多く売っていたのであった。

何故そうになっているのかもわかっていて。C社やK社では、マスメディア（テレビ、新聞など）を使った広告は関西食品と同程度で、SNSを使った広告にはあまり力を入れていなかったが、C社・K社製品を小売店で積極的に売らせるための、大々的な販売促進策を次々に行っていたからである。C社やK社は小売店に対し、C社製品やK社製品を多く売れば売るほど、その販売数量に比例した報奨

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。

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「専門演習（ゼミ）」などで使用した。

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、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。

金を出していた。またC社やK社のポスターや幟(のぼり)などPOPを店内に掲げた場合は、そのような積極的な販促行動への奨励金も出していた。顧客から見やすい棚、高さ、位置等に、C社製品、K社製品を配架すれば、それにも奨励金を出していた。C社やK社は、小売店に自社製品を積極的に売らせるための施策を、繰り返し行っていたのである。

結果として小売店では、同じスナック菓子でも、C社、K社の製品を多く売った方が、関西食品より収益が高くなるため、C社やK社の製品が、売り場の目につきやすい棚、手に取りやすい棚等に、大量に並べられている状況となっていたのであった。当然ながら、消費者が小売店で買い物をする場合は、C社やK社製品を買い物カゴに入れる方が多くなっていたのである。

これらの施策は、C社・K社が業界1位、2位だからこそ出来るともいえた。販促予算が十分に取れ、営業支店では地域の小売店に、積極的にC社・K社のスナック菓子を売らせる販売促進策をとることが可能だったからである。

さらにC社・K社では、最終的な購買顧客となる消費者にも、購買へのインセンティブとなる施策を、次々と打っていた。年に数回、製品に小さなオマケをつけて販売をしていたのである。小さなキャラクター・カードやストラップなど、他社と差別化するためのオマケは、消費者にとっても魅力なものとなっていた。そして当然ながら、スナック菓子を買うならこちらにしようと消費者に思わせるものとなっていたのである。オマケ以外にも、C社・K社では期間限定での懸賞や、容量の増量などの、購買をする時に顧客が魅力を感じるインセンティブ策を、次から次へと打ち出し、購買への意欲を掻き立てていたのであった。

そのような中で、関西食品のSNSでの発信は、スナック菓子への興味や食欲を、消費者に喚起しながらも、顧客である消費者が小売店でそれらを購買しようとする際には、C社・K社の製品を購買させてしまう、という皮肉な結果をもたらしていると分析されていたのであった。

ミズノ氏は、営業支店長会議で出された意見をもとに、InstagramやTikTokのようなソーシャルメディアを使ったコミュニケーションに、あまり費用をかけずに業務を効率化し、逆に小売店向けの販売促進予算を増やして、それらの販促活動を積極的に行わざるを得ないと思っていた。そしてそれらをどのように進めるか、考え迷っていたのであった。

②NPO法人・保護子猫を守る会

NPO法人・保護子猫を守る会の代表・ハヤサカ氏は、Instagramを使った広報活動をこの後どうしようか、迷っていた。望んでいる効果を得られず、会の活動目的である猫の里親への譲渡に、結び付かない活動はなるべく減らし、止める必要があったからである。

NPO法人・保護子猫を守る会は、飼い主のいない猫を引き取って世話をしながら、その里親になってくれる人を探す活動をしている特定非営利活動法人である。

猫と里親とのマッチングは、ペット用品販売店や、猫関連グッズ・ショップ、地域の公民館、ボランティア・他の協力を得ながら、「保護猫譲渡会」と呼ばれる集会を開き、保護猫と、猫を飼いたがっている人を取り持つ時間や機会を、あちらこちらで定期的に作っていた。猫と里親とを結びつける類似の団体は他にもあり、中には営利目的の業者が隠れ蓑にしているものもあったが、NPO法人・保護子猫を守る会は、ボランティアを中心に成り立

つ団体で、活動資金やスタッフも少なく、活動も弱い弱だったのである。

そのようなNPO法人・保護子猫を守る会は、様々な方法で保護猫の情報や、保護猫譲渡会の開催を、幅広く知らせようとしていた。その中でInstagramを用いた広報活動は、若い人、特に女性には興味を喚起させながら、好ましいかたちでの猫と里親のマッチングに結び付いていなかったのである。

Instagramは、写真等の映像を使い注目してもらうのには、とても良いツールではある。しかし、猫の譲渡や里親の決定は、写真や映像だけで上手く行くことはまづなかった。基本的に猫と里親候補者が譲渡会で対面し、里親候補者が興味を持った段階で、里親候補や家族に、その猫が懐かどうか試験的な期間を数日～一週間ほど設けることになっていた。また会のスタッフが、その家でその猫が好ましい環境で飼ってもらえるか確認して、決められることにもなっていた。

保護猫譲渡会の開催は、Instagramだけでなく、地域のタウン誌や、公民館の掲示板、猫関連グッズの販売店舗でのポスターの貼り出し、さらに保護子猫を守る会のインターネットHPでも知らせていた。しかし、Instagramを通して興味を持ち来場する人は、写真や映像では興味を示しながらも、最終的に猫の里親になる割合は、他の広報・コミュニケーションと比べて低かったのである。

保護されている猫たちは、必ずしも健康ではないこともあり、中には体の一部が不自由な猫もいた。また保護されるまで過酷な生活をした猫には、ヒトに懐かないものも多く、近寄って撫でようとすると、攻撃的な対応をする猫もいた。近づく、引っこ、かみつ、逃げて触られるのを嫌がる猫もいたのであった。

さらにいえば、実際に猫を飼うのなら、キャットフードなどの毎日の定期的な食事はもちろん、猫用のトイレの用意や、そのこまめな掃除も必要で、家の中では家具や柱、床などに引っ掻きキズや汚れ等を生じさせることも、覚悟しなくてはならなかった。もちろん猫に興味を示したその本人だけでなく、同居する家族や、賃貸アパートならオーナーの同意も必要だった。

しかし、Instagramだけをみて譲渡会に来る人たちは、映像や写真映えでは興味を持つものの、実際に猫を飼う時に生じる様々なことを理解していない人が多かったのである。保護猫を引き取って飼うなら、生じる様々な雑務や悩ましい事を念頭に置いてもらう必要がありながら、写真や映像を気に掛ける人ほど、猫を生き物でなく、まるで縫ぐるミと勘違いしているのではないかという人もいる状況だったのである。写真や映像で可愛いと思うのと、実際に猫を引き取り里親になるのは、厳しくいえば、全く別モノであった。

NPO法人・保護子猫を守る会は、団体としての活動資金も人的資源も限られていた。きわめて弱い弱な中での活動を強いられており、ボランティアの多大な協力も得ていた。そのため会の活動継続には、効率的な運営が必要であった。Instagramでの広報は程々にして、他の活動に、時間や様々な会の資源(人、モノ、金)を振り向けなくてはならないのは明らかだった。ハヤサカ氏はSNS等を使った発信は続けるにしても、時間や資金をInstagramに使うのは止めようと考え、この後どうしようか迷っていたのであった。

③GIANTソフトウェア社

カドヤ氏は、パソコンやスマホ、他で使うソフトウェアの開発・販売を行う、GIANTソフトウェア社のインターネット・マーケティング担当である。

彼は、インターネット上で展開する自社の広告宣伝を通しコンタクトできる、購買見込み客のNet上での行動について、分析を行なおうとしていた。

GIANTソフトウェア社は、インターネット上で幅広く自社や自社商品の広告宣伝を行っており、検索サイト使用時に、キーワード検索の結果と共に表示される「リスティング広告」や、ポータルサイトに表示される「ディスプレイ広告」、そしてHP・ブログのようなサイトの隅に表示される「アフィリエイト広告」等を頻繁に繰り返して行っていた。

またインターネット検索サイトで、顧客が検索を行う際、関連ワードが入力されれば、検索結果上位に、自社HPや商品紹介サイトを表示させるSEO対策も行っていた。そして若者を中心に広く使われるSNSでは、Instagram、X（旧Twitter）、TikTok、Facebook、YouTube等で、自社アカウントを開設していた。

これらの中で、自社のリスティング広告やディスプレイ広告、アフィリエイト広告は、クリックすれば、自社HPや商品紹介サイトへ飛ぶようになっていた。またSNSでは、自社アカウントのトップページに、自社HPのURLを表示していた。なお一部のSNSは、定期的に投稿・更新する自社の商品情報に、その商品の紹介サイトWebページに飛ぶURLを記載することもあった。

上記のようなインターネット広告や、検索サイトでのSEO対策、そしてSNSでの自社アカウント開設は、自社HPや商品紹介サイトに顧客を誘導すること（自社サイトへのランディング）が目的だったが、当然ながら自社商品（ソフト、アプリ）を購入してもらうのが最終目標であった。そのため、自社HPは商品紹介だけでなく、閲覧後、自社サイト内で購買手続きを完了させることもできるようにしていた。

しかし、閲覧者の数はそれなりにあっても、購入に至る率はとても低かったのである。特にSNSから入ってくる顧客は、自社HP・商品紹介から購入に進む確率が極めて低かった。広告代理店のインターネット広告担当の話によれば、インターネットやSNSの広告宣伝を通して直接購入に到る確率は、他社の製品・サービスでも同じようなレベルとのことだった。もちろんインターネット広告や、自社HPの商品紹介を見たのち、地域のパソコンショップや家電量販店等で、自社商品を購入してくれる顧客も多くいると考えらえた。

そのような中、カドヤ氏は、Net上で顧客がどのような閲覧行動から入り、どのように自社サイト内で購入しているのか、行動履歴データをもとに分析しようと思ったのである。図表-1（GIANTソフトウェア社データ）は約14日間に渡り、インターネットを通して収集された顧客の行動履歴データである。これらはインターネット広告業務を委託する広告代理店から提供されたものであった。データソースは複数だが、分析ツールを使って得たデータを繋ぎ合わせたものとなっていた。そのため、データ内容が一部重複していたが、広告代理店の説明によれば、各列のデータは下記の内容をあらわすとのことだった。

アクセス期日：自社HPまたは商品紹介ページ
に顧客がアクセスした年・月・日

アクセス時間：自社HPまたは商品紹介ページ
に顧客がアクセスした時・分・秒

プロバイダー：顧客が使用している通信会社、
プロバイダー

ランディング・ページを見る前のサイト①：

自社のHPまたは商品紹介ページを見る
前にいたサイト①

ランディング・ページを見る前のサイト②：

自社のHPまたは商品紹介ページを見る
前にいたサイト②
参照元(アクセス経由元)：自社HPまたは商品
紹介ページへ入る前にいたサイト
アクセス地域：顧客がアクセスした場所(推定)
推定年齢：検索履歴やSNS等投稿・閲覧から
推定される年齢
推定性別：検索履歴やサイト・SNS等投稿・閲
覧から推定される性別
使用ITデバイス：顧客が使用しているITディ
バイス
使用ウェブブラウザ：顧客が使用しているウェ
ブブラウザ
新規／リピート：自社サイトへの訪問が、新規
かリピート(以前にもあった)か
自社サイト滞在時間：自社HP・商品紹介Web
ページに入ってから滞在時間(購入手
続サイトの滞在時間を除く)
ページビュー数：自社HP・商品紹介サイト内
で閲覧したページの数
各ページあたり平均閲覧時間：自社HP・商品
紹介Webページでの1ページあたりの平
均閲覧時間
直帰：自社HP・商品紹介サイトに一度入ったが、
他のページを見ず退出したもの
離脱ページ：自社HP・商品紹介サイトに入り、
購入せずに退出した時の最終閲覧Web
ページ
購入手続サイトの滞在時間：購入手続きサイト
に滞在していた時間(購入顧客のみ)
購買点数：購入商品点数
購入商品：購入商品の種類
購買金額：購買した合計金額
決済方法：購買代金の決済方法

カドヤ氏はどちらにしても、一覧にまとめられた
このデータを使い、現状把握のため、Net上の顧
客行動について、分析を試みることにした。

図表-1: GIANTソフトウェア社データ

No	アクセス 期日	アクセス 時間	プロバイ ダー	ランディング ページを見る 前のサイト①	ランディングページを 見る前のサイト②	参照元 (アクセス経由元)	アクセス 地域	推定 年齢	推定 性別	使用ITデ バイス	ソフト	新規/リ ビート	自社サイト滞 在時間	ページビュー数(表 示ページ数、回数)	1ページお たり平均 閲覧時間	直帰	離脱ページ	購入手続 サイトの 滞在時間	購入商品	購買 点数	購買 金額	決済方法
1	5. 11. 11	07. 10. 55	docomo	Google	Google検索	自然検索	東京	20~24	男	モバイル	Googleクローム	新規	230	3	77	—	商品	—	—	—	—	—
2	5. 11. 11	20. 30. 55	docomo	Google	リスティング広告	リスティング広告	埼玉	20~24	女	モバイル	Firefox	新規	230	4	58	—	購買手続きP	—	—	—	—	—
3	5. 11. 11	07. 40. 55	docomo	Google	Google検索	自然検索	東京	35~39	女	モバイル	Googleクローム	新規	250	4	63	—	購買手続きP	—	—	—	—	—
4	5. 11. 11	19. 18. 23	au	X/Twitter	Google検索	ソーシャルメディア	東京	60~	男	モバイル	Edge	リビート	10	1	10	1	リブアップページ	—	—	—	—	—
5	5. 11. 11	17. 20. 15	softbank	X/Twitter	Google検索	ソーシャルメディア	広島	30~34	男	モバイル	Googleクローム	新規	130	3	43	—	商品	—	—	—	—	—
6	5. 11. 11	14. 10. 25	softbank	facebook	X/Twitter	ソーシャルメディア	京都	20~24	男	モバイル	Edge	新規	60	3	60	1	商品	—	—	—	—	—
7	5. 11. 11	10. 36. 30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ニュースなどのサイト	大阪	25~29	女	PC	Googleクローム	リビート	120	2	60	—	商品	—	—	—	—	—
8	5. 11. 11	14. 30. 25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	東京	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	1	商品	—	—	—	—	—
9	5. 11. 11	19. 28. 23	au	facebook	facebook	ソーシャルメディア	岡山	40~49	女	モバイル	Edge	リビート	30	1	30	1	リブアップページ	—	—	—	—	—
10	5. 11. 11	17. 20. 15	docomo	X/Twitter	Google検索	ソーシャルメディア	愛知	30~34	男	モバイル	Googleクローム	新規	120	3	40	—	商品	—	—	—	—	—
11	5. 11. 11	14. 30. 25	docomo	facebook	X/Twitter	ソーシャルメディア	京都	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	65	1	65	1	商品	—	—	—	—	—
12	5. 11. 11	10. 50. 30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ニュースなどのサイト	滋賀	25~29	女	PC	Googleクローム	リビート	140	2	70	—	商品	—	—	—	—	—
13	5. 11. 11	08. 50. 20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	千葉	25~29	男	PC	Googleクローム	新規	720	5	144	—	商品	—	—	—	—	—
14	5. 11. 11	22. 10. 20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	770	5	154	—	商品	—	—	—	—	—
15	5. 11. 11	07. 40. 45	excite	Google	Google検索	自然検索	神奈川県	50~59	男	PC	Firefox	新規	470	3	157	—	購買手続きP	—	—	—	—	—
16	5. 11. 11	21. 40. 45	au	Google	Google検索	自然検索	富山	20~24	男	モバイル	Googleクローム	新規	470	3	157	—	商品	—	—	—	—	—
17	5. 11. 12	07. 10. 55	au	Google	Google検索	自然検索	東京	60~	男	モバイル	Googleクローム	新規	230	3	77	—	商品	—	—	—	—	—
18	5. 11. 12	20. 30. 55	au	Google	リスティング広告	リスティング広告	埼玉	20~24	女	モバイル	Firefox	新規	230	4	58	—	購買手続きP	—	—	—	—	—
19	5. 11. 12	19. 28. 23	au	Google	Google検索	自然検索	東京	60~	女	モバイル	Edge	リビート	30	1	30	1	商品	—	—	—	—	—
20	5. 11. 12	17. 20. 15	docomo	Google	Google検索	自然検索	愛知	30~34	男	モバイル	Googleクローム	新規	120	3	40	—	商品	—	—	—	—	—
21	5. 11. 12	14. 30. 25	docomo	Google	Google検索	自然検索	京都	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	65	1	65	1	商品	—	—	—	—	—
22	5. 11. 12	10. 50. 30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ニュースなどのサイト	滋賀	25~29	女	PC	Googleクローム	リビート	140	2	70	—	商品	—	—	—	—	—
23	5. 11. 12	08. 50. 20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	千葉	25~29	男	PC	Googleクローム	新規	720	5	144	—	商品	—	—	—	—	—
24	5. 11. 12	22. 10. 20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	770	5	154	—	商品	—	—	—	—	—
25	5. 11. 12	07. 40. 45	NTTコム	Google	Google検索	自然検索	神奈川県	35~39	男	PC	Firefox	新規	470	3	157	—	商品	—	—	—	—	—
26	5. 11. 12	21. 40. 45	NTTコム	Google	Google検索	自然検索	神奈川県	40~49	男	PC	Firefox	新規	470	3	157	—	商品	—	—	—	—	—
27	5. 11. 13	17. 30. 15	NTTコム	yahoo	yahoo=ア=ス	ニュースなどのサイト	岐阜	30~34	女	PC	Googleクローム	新規	135	3	45	—	商品	—	—	—	—	—
28	5. 11. 13	19. 38. 23	au	yahoo	yahoo=ア=ス	ニュースなどのサイト	長野	20~24	男	モバイル	Edge	リビート	50	1	50	1	商品	—	—	—	—	—
29	5. 11. 13	10. 50. 32	NTTコム	yahoo	yahoo=ア=ス	ニュースなどのサイト	大阪	25~29	女	PC	Googleクローム	リビート	130	2	65	—	商品	—	—	—	—	—
30	5. 11. 13	14. 10. 25	docomo	yahoo	yahoo=ア=ス	ニュースなどのサイト	兵庫	30~34	男	モバイル	Edge	新規	70	1	70	1	リブアップページ	—	—	—	—	—
31	5. 11. 13	07. 20. 55	docomo	Google	リスティング広告	リスティング広告	東京	50~59	男	モバイル	Googleクローム	新規	210	3	70	—	商品	—	—	—	—	—
32	5. 11. 13	14. 20. 25	docomo	yahoo	yahoo=ア=ス	ニュースなどのサイト	京都	30~34	男	モバイル	Googleクローム	新規	60	1	60	1	商品	—	—	—	—	—
33	5. 11. 13	10. 51. 30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ニュースなどのサイト	滋賀	10代	女	PC	Edge	リビート	130	2	65	—	商品	—	—	—	—	—
34	5. 11. 13	08. 50. 20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	群馬	25~29	男	PC	Googleクローム	新規	750	5	150	—	購買手続きP	—	—	—	—	—
35	5. 11. 13	07. 10. 45	excite	Google	Google検索	自然検索	神奈川県	20~24	男	PC	Firefox	新規	470	3	157	—	商品	—	—	—	—	—
36	5. 11. 13	17. 30. 15	excite	X/Twitter	Google検索	自然検索	岐阜	30~34	女	PC	Googleクローム	新規	135	3	45	—	商品	—	—	—	—	—
37	5. 11. 13	19. 38. 23	au	facebook	facebook	ソーシャルメディア	長野	20~24	男	モバイル	Edge	リビート	50	1	50	1	商品	—	—	—	—	—
38	5. 11. 13	10. 50. 32	NTTコム	yahoo	yahoo=ア=ス	ニュースなどのサイト	福井	25~29	女	PC	Googleクローム	リビート	130	2	65	—	商品	—	—	—	—	—
39	5. 11. 13	14. 10. 25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	兵庫	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	1	リブアップページ	—	—	—	—	—
40	5. 11. 13	07. 20. 55	docomo	Google	リスティング広告	リスティング広告	東京	20~24	男	モバイル	Googleクローム	新規	210	3	70	—	商品	—	—	—	—	—
41	5. 11. 13	14. 20. 25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	京都	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	60	1	60	1	商品	—	—	—	—	—
42	5. 11. 13	10. 51. 30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ニュースなどのサイト	滋賀	10代	女	PC	Googleクローム	リビート	130	2	65	—	商品	—	—	—	—	—
43	5. 11. 13	08. 50. 20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	群馬	25~29	男	PC	Googleクローム	新規	750	5	150	—	購買手続きP	—	—	—	—	—
44	5. 11. 13	07. 10. 45	au	Google	Google検索	自然検索	神奈川県	20~24	男	PC	Firefox	新規	470	3	157	—	商品	—	—	—	—	—
45	5. 11. 14	19. 38. 23	au	facebook	facebook	ソーシャルメディア	新潟	20~24	女	PC	Edge	リビート	20	1	20	1	商品	—	—	—	—	—
46	5. 11. 14	19. 48. 23	au	facebook	facebook	ソーシャルメディア	東京	60~	女	モバイル	Edge	リビート	20	1	20	1	商品	—	—	—	—	—
47	5. 11. 14	17. 50. 15	NTTコム	Inatagram	Inatagram	ソーシャルメディア	岐阜	30~34	女	PC	Googleクローム	新規	130	3	43	—	商品	—	—	—	—	—
48	5. 11. 14	10. 50. 35	NTTコム	ブログ	プロフィール広告	ブログ	大阪	25~29	女	PC	Edge	リビート	130	2	65	—	商品	—	—	—	—	—
49	5. 11. 14	14. 30. 25	excite	facebook	facebook	ソーシャルメディア	兵庫	30~34	女	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	1	商品	—	—	—	—	—
50	5. 11. 14	17. 40. 15	docomo	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	岡山	30~34	女	PC	Googleクローム	新規	360	3	120	—	商品	—	—	—	—	—

51	5.11.14	22.20.20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	760	5	152	商品	-	-
52	5.11.14	21.40.45	NTTコム	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	神奈川県	50~59	男	モバイル	Google Chrome	新規	470	3	157	商品	-	-
53	5.11.14	20.10.55	au	Google	Google検索	自然検索	埼玉	20~24	女	モバイル	Firefox	新規	240	5	48	購買手続きP	-	-
54	5.11.15	07.30.55	docomo	Google	Google検索	自然検索	東京	20~24	女	モバイル	Google Chrome	新規	230	4	58	商品	-	-
55	5.11.15	19.28.23	au	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	広島	35~39	女	モバイル	Edge	リビート	10	1	10	HPトップページ	-	-
56	5.11.15	17.10.15	docomo	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	愛知	30~34	男	モバイル	Google Chrome	新規	120	3	40	商品	-	-
57	5.11.15	10.56.30	NTTコム	ブラウザ	アプリエイト広告	ブラウザ	滋賀	25~29	男	PC	Google Chrome	リビート	110	2	65	商品b	-	-
58	5.11.15	14.40.25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	京都	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	65	1	65	商品	-	-
59	5.11.15	22.30.20	excite	yahoo	リスタニング広告	リスタニング広告	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	700	5	140	商品	-	-
60	5.11.15	08.10.20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	千葉	50~59	女	PC	Google Chrome	新規	750	5	150	商品	-	-
61	5.11.15	07.20.45	au	Google	Google検索	自然検索	富山	20~24	男	PC	Firefox	新規	460	3	153	商品	20000	電子マネー
62	5.11.15	21.10.45	au	Google	Google検索	自然検索	神奈川県	40~49	男	モバイル	Google Chrome	新規	480	3	160	商品	1	15000
63	5.11.15	20.10.55	au	Google	Google検索	自然検索	埼玉	10代	女	モバイル	Firefox	新規	220	4	55	商品	-	-
64	5.11.15	19.58.23	au	facebook	facebook	ソーシャルメディア	新潟	20~24	女	PC	Edge	リビート	20	1	20	HPトップページ	-	-
65	5.11.15	19.48.23	au	facebook	facebook	ソーシャルメディア	東京	20~24	女	モバイル	Edge	リビート	20	1	20	商品	-	-
66	5.11.15	17.50.15	NTTコム	Instagram	Instagram	ソーシャルメディア	岐阜	30~34	女	PC	Google Chrome	新規	130	3	43	商品	-	-
67	5.11.15	10.50.35	NTTコム	ブラウザ	アプリエイト広告	ブラウザ	大阪	25~29	女	PC	Edge	リビート	130	2	65	商品b	-	-
68	5.11.15	14.30.25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	兵庫	30~34	女	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	商品	-	-
69	5.11.15	17.40.15	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	静岡	30~34	女	PC	Google Chrome	新規	360	3	120	商品	-	-
70	5.11.15	22.20.20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	760	5	152	商品	-	-
71	5.11.15	21.40.45	au	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	神奈川県	20~24	男	PC	Google Chrome	新規	470	3	157	商品	-	-
72	5.11.15	20.10.55	au	Google	Google検索	自然検索	埼玉	20~24	女	モバイル	Firefox	新規	240	5	48	購買手続きP	-	-
73	5.11.15	19.18.23	au	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	京都	20~24	女	モバイル	Edge	リビート	40	1	40	HPトップページ	-	-
74	5.11.15	17.40.15	softbank	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	京都	10代	女	PC	Google Chrome	新規	135	3	45	商品	-	-
75	5.11.15	19.38.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	東京	20~24	女	PC	Edge	リビート	50	1	50	商品	-	-
76	5.11.15	14.20.25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	兵庫	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	75	1	75	商品	-	-
77	5.11.15	10.10.30	NTTコム	yahoo	yahoo=ニュース	ニュースなどのサイト	大阪	25~29	女	PC	Edge	リビート	350	2	75	商品b	-	-
78	5.11.15	17.30.15	docomo	Google	Google検索	自然検索	静岡	20~24	女	モバイル	Instagram	新規	360	3	120	商品	-	-
79	5.11.16	22.40.20	NTTコム	yahoo	リスタニング広告	リスタニング広告	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	710	5	142	購買手続きP	-	-
80	5.11.16	21.40.45	au	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	神奈川県	10代	男	PC	Google Chrome	新規	490	3	163	購買手続きP	-	-
81	5.11.16	20.10.55	au	Google	Google検索	自然検索	埼玉	20~24	女	モバイル	Firefox	新規	230	3	77	購買手続きP	-	-
82	5.11.16	17.50.15	docomo	不明	不明	不明	愛知	30~34	男	モバイル	Google Chrome	新規	120	3	40	商品	-	-
83	5.11.16	07.40.55	docomo	Google	Google検索	自然検索	東京	50~59	女	モバイル	Google Chrome	新規	250	4	63	購買手続きP	-	-
84	5.11.16	19.18.23	au	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	東京	50~59	男	モバイル	Edge	リビート	10	1	10	商品b	-	-
85	5.11.16	17.20.15	softbank	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	広島	30~34	男	モバイル	Google Chrome	新規	130	3	43	商品	-	-
86	5.11.16	14.10.25	softbank	facebook	facebook	ソーシャルメディア	京都	20~24	男	モバイル	Edge	新規	60	1	60	商品	-	-
87	5.11.16	14.30.30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	大阪	25~29	女	PC	Google Chrome	リビート	120	2	60	商品b	-	-
88	5.11.16	14.50.25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	東京	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	商品	-	-
89	5.11.16	10.20.30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	東京	25~29	女	PC	Google Chrome	リビート	150	2	75	商品	-	-
90	5.11.16	08.20.20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	群馬	25~29	女	PC	Google Chrome	新規	710	5	142	商品	-	-
91	5.11.16	07.30.45	au	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	東京	40~49	女	PC	Firefox	新規	470	3	157	-	商品a,商品b,商品c	25000
92	5.11.16	10.20.30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	岡山	25~29	女	PC	Google Chrome	リビート	150	2	75	商品b	-	-
93	5.11.16	08.20.20	excite	yahoo	yahoo検索	自然検索	群馬	25~29	女	PC	Google Chrome	新規	710	5	142	商品	-	-
94	5.11.16	07.30.45	au	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	東京	20~24	女	PC	Firefox	新規	470	3	157	商品b	-	-
95	5.11.17	19.18.23	au	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	京都	20~24	女	モバイル	Edge	リビート	40	1	40	商品	-	-
96	5.11.17	17.40.15	NTTコム	Instagram	Instagram	ソーシャルメディア	京都	10代	女	PC	Google Chrome	新規	135	3	45	商品A	-	-
97	5.11.17	19.38.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	東京	20~24	女	PC	Edge	リビート	50	1	50	HPトップページ	-	-
98	5.11.17	14.20.25	docomo	facebook	facebook	ソーシャルメディア	兵庫	30~34	男	モバイル	facebook Lite	新規	75	1	75	HPトップページ	-	-
99	5.11.17	10.10.30	NTTコム	yahoo	yahoo=ニュース	ニュースなどのサイト	大阪	25~29	女	PC	Edge	リビート	150	2	75	商品	-	-
100	5.11.17	17.30.15	softbank	Instagram	Instagram	ソーシャルメディア	静岡	20~24	女	PC	Instagram	新規	360	3	120	商品	-	-
101	5.11.17	22.40.20	NTTコム	yahoo	リスタニング広告	リスタニング広告	東京	25~29	男	PC	Edge	リビート	710	5	142	購買手続きP	-	-
102	5.11.17	21.20.45	au	Google	リスタニング広告	リスタニング広告	神奈川県	10代	男	PC	Google Chrome	新規	490	3	163	-	商品	1
103	5.11.17	20.10.55	au	Google	Google検索	自然検索	埼玉	20~24	女	モバイル	Firefox	新規	230	3	77	購買手続きP	-	-
104	5.11.17	20.10.55	docomo	Google	Google検索	自然検索	埼玉	20~24	女	モバイル	Google Chrome	新規	220	6	37	購買手続きP	-	-
105	5.11.17	19.28.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	新潟	10代	女	モバイル	Edge	リビート	30	1	30	HPトップページ	-	-

162	5.11.20	07.50.45	au	不明	不明	リスタイング広告	不明	リスタイング広告	不明	神奈川 35~39 男	PC	Firefox	新規	470	3	157	商品a	-	-	-
163	5.11.20	20.40.55	softbank	Google	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	埼玉 20~24 女	モバイル	Firefox	新規	220	5	44	商品b	-	-	-
164	5.11.20	17.10.15	docomo	Google	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	愛知 30~34 女	モバイル	Google Chrome	新規	120	3	40	商品c	-	-	-
165	5.11.20	19.28.23	au	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	静岡 20~24 女	PC	Edge	リビート	40	1	40	商品a	-	-	-
166	5.11.20	14.30.55	docomo	facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	京都 30~34 男	モバイル	facebook Lite	新規	60	1	60	商品b	-	-	-
167	5.11.20	10.10.30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	滋賀 25~29 男	PC	Google Chrome	新規	140	2	70	商品b	-	-	-
168	5.11.20	07.20.45	au	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	神奈川 40~49 男	PC	Firefox	新規	450	3	150	-	商品a,商品c 2	20000 電子マネー	
169	5.11.20	22.50.20	NTTコム	yahoo	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	東京 25~29 男	PC	Edge	新規	750	5	150	商品a	-	-	
170	5.11.20	08.40.20	docomo	yahoo	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	千葉 25~29 女	PC	Google Chrome	新規	770	5	154	購買手続きP	-	-	
171	5.11.20	21.30.45	au	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	神奈川 20~24 男	モバイル	Google Chrome	新規	490	3	163	商品a	-	-	
172	5.11.20	07.50.55	NTTコム	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	東京 20~24 女	PC	Firefox	新規	230	3	77	購買手続きP	-	-	
173	5.11.21	07.30.55	softbank	不明	不明	不明	不明	不明	不明	広島 40~49 男	モバイル	Firefox	新規	230	3	77	商品c	-	-	
174	5.11.21	19.15.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	福岡 20~24 女	PC	Edge	リビート	30	1	30	商品b	-	-	
175	5.11.21	17.40.15	docomo	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	岐阜 30~34 女	モバイル	Instagram	新規	130	3	43	商品a	-	-	
176	5.11.21	19.13.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	新潟 20~24 女	モバイル	Edge	リビート	50	1	50	1 HPトップページ	-	-	
177	5.11.21	14.45.25	docomo	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	兵庫 30~34 女	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	商品c	-	-	
178	5.11.21	10.40.30	NTTコム	プロダ	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	大阪 25~29 男	PC	Edge	リビート	150	2	75	商品b	-	-	
179	5.11.21	17.20.15	NTTコム	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	静岡 30~34 女	PC	Google Chrome	新規	350	3	117	商品c	-	-	
180	5.11.21	21.40.45	au	Google	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	神奈川 20~24 男	モバイル	Google Chrome	新規	420	3	140	商品a	-	-	
181	5.11.21	22.10.20	excite	yahoo	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	東京 25~29 男	PC	Edge	新規	740	5	148	商品a	-	-	
182	5.11.21	07.20.45	au	不明	不明	不明	不明	不明	不明	神奈川 20~24 男	PC	Firefox	新規	450	3	150	商品a	-	-	
183	5.11.21	20.50.55	softbank	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	埼玉 50~59 女	モバイル	Firefox	新規	230	5	46	商品c	-	-	
184	5.11.22	20.10.55	docomo	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	岡山 20~24 女	モバイル	Google Chrome	新規	220	6	37	購買手続きP	-	-	
185	5.11.22	19.28.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	新潟 10代 女	モバイル	Edge	リビート	30	1	30	1 HPトップページ	-	-	
186	5.11.22	17.10.15	NTTコム	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	岐阜 10代 女	PC	Google Chrome	新規	130	3	43	商品a	-	-	
187	5.11.22	10.50.30	NTTコム	プロダ	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	大阪 25~29 男	PC	Edge	リビート	120	2	60	商品b	-	-	
188	5.11.22	14.30.25	docomo	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	兵庫 30~34 男	モバイル	facebook Lite	新規	75	1	75	商品c	-	-	
189	5.11.22	21.30.45	excite	Google	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	神奈川 20~24 男	PC	Google Chrome	新規	400	3	133	商品c	-	-	
190	5.11.22	22.20.20	excite	yahoo	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	東京 25~29 男	PC	Edge	リビート	730	5	146	商品a	-	-	
191	5.11.22	07.30.45	excite	不明	不明	不明	不明	不明	不明	神奈川 20~24 男	PC	Firefox	新規	460	3	153	商品c	-	-	
192	5.11.22	07.40.55	softbank	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	東京 20~24 女	モバイル	Firefox	新規	250	3	83	商品c	-	-	
193	5.11.23	07.30.55	docomo	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	東京 40~49 女	モバイル	Google Chrome	新規	230	4	58	商品c	-	-	
194	5.11.23	19.28.23	au	プロダ	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	東京 20~24 女	モバイル	Edge	リビート	10	1	10	商品c	-	-	
195	5.11.23	17.10.15	docomo	プロダ	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	愛知 30~34 男	モバイル	Google Chrome	新規	120	3	40	商品c	-	-	
196	5.11.23	10.56.30	NTTコム	プロダ	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	アプリエイト広告	滋賀 25~29 男	PC	Google Chrome	リビート	110	2	55	商品b	-	-	
197	5.11.23	14.40.25	docomo	yahoo	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	京都 30~34 男	モバイル	Edge	新規	65	1	65	1 HPトップページ	-	-	
198	5.11.23	22.30.20	excite	yahoo	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	東京 25~29 男	PC	Edge	リビート	700	5	140	商品a	-	-	
199	5.11.23	08.10.20	excite	yahoo	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	千葉 60~ 女	PC	Google Chrome	新規	750	5	150	商品a	-	-	
200	5.11.23	07.20.45	au	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	神奈川 20~24 男	PC	Firefox	新規	460	3	153	商品a	-	-	
201	5.11.23	21.10.45	au	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	神奈川 20~24 男	PC	Google Chrome	新規	480	3	160	商品c	-	-	
202	5.11.23	20.20.55	au	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	埼玉 10代 女	モバイル	Firefox	新規	220	4	55	商品c	-	-	
203	5.11.24	07.40.55	docomo	Google	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	Google検索	東京 35~39 女	モバイル	Google Chrome	新規	250	4	63	購買手続きP	-	-	
204	5.11.24	19.18.23	au	X/Twitter	X/Twitter	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	ソーシャルメディア	東京 20~24 男	モバイル	Edge	リビート	10	1	10	商品b	-	-	
205	5.11.24	17.20.15	softbank	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	広島 30~34 男	モバイル	Google Chrome	新規	130	3	43	商品b	-	-	
206	5.11.24	14.10.25	softbank	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	京都 20~24 男	モバイル	Edge	新規	60	1	60	商品c	-	-	
207	5.11.24	10.36.30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	大阪 25~29 女	PC	Google Chrome	リビート	120	2	60	商品b	-	-	
208	5.11.24	14.50.25	docomo	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	facebook	東京 30~34 男	モバイル	facebook Lite	新規	70	1	70	商品c	-	-	
209	5.11.24	10.20.30	NTTコム	yahoo	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	ディスプレイ広告	東京 25~29 女	PC	Google Chrome	リビート	150	2	75	商品b	-	-	
210	5.11.24	08.20.20	excite	yahoo	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	yahoo検索	群馬 25~29 女	PC	Google Chrome	新規	710	5	142	商品a	-	-	
211	5.11.24	07.30.45	au	Google	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	リスタイング広告	神井 20~24 女	PC	Firefox	新規	470	3	157	-	商品a,商品b,商品c 3	25000 クレジットカード	

④近江国スーパー

～LINEチラシでの広告宣伝～

近江国スーパーの販売担当常務・オチヤ氏は、LINEチラシを使った顧客への広告宣伝を、この後どうしようか悩んでいた。若手の店員の意見をもとに、顧客へのプロモーション(広告宣伝、販売促進)の1つとして、LINEでの広告宣伝チラシのバラマキを行っていたが、コストが上昇しながら、効果は頭打ちとなっていたからである。

近江国スーパーは滋賀県の北部地域に展開する食品スーパーであった。店舗数は7店と多くないが、地域のお客様に喜ばれる食材提供をモットーに店舗運営をし、それぞれの店舗でその地域にあわせて、地域住民の食品・食材ニーズに訴えかけていたのである。特に近江国スーパーが強みにして顧客からも評価が高かったのは、インスタクッキングで作られる「お惣菜類」であった。

ところで近江国スーパーは中小規模のスーパーだったが、国内の約200社で構成されるコーペラティブ・チェーンにも加盟していた。コーペラティブ・チェーンとは、中堅・中小規模のスーパーが集い、共同で仕入れや商品開発等を行って、低価格で良品質なものを販売するためのものである。コーペラティブ・チェーン独自のブランド商品もあり、時には物流や店舗管理システムも共同で開発を行い、販売員教育等の研修も協業で実施していた。近江国スーパーはそのコーペラティブ・チェーンとの関係をうまく使いながら、地域で独自性を出して、大手小売業との競争に対処していたのである。

その近江国スーパーのLINEチラシを使った広告宣伝は、顧客がLINEで近江国スーパーに友達申請すれば、その顧客に対して店舗での特売お知らせや、独自クーポンを送るものとなっていた。なお従来から、地域の新聞販売店を通して行う新聞

折り込みチラシや、地域家庭への自店チラシのポスティング、さらに店頭での特売お知らせ等の掲示も、近江国スーパーは頻繁に(月に数回)行っていた。また自社HPを使った特売情報のお知らせも行っていた。LINEチラシの配信は、それらに加えられたものであった。そしてこれら広告宣伝の内容は、その地域に密着するという近江国スーパーの経営方針のもと、各店舗によりその内容が微妙に異なるものとなっていたのである。

当初、LINEチラシの配信は自社の店員が行っていたが、効率的に行うことも必要だった。近江国スーパーでは、来店客への丁寧な対応が第一優先と考え販売活動をしていたため、LINEチラシを送る作業のために、店員の顧客対応が疎かになることは避けなくてはならなかったからである。

そのようなこともあり、LINEチラシの配信を、Web広告業務を請け負うITサービス会社に委託し、配信の自動化を行ったのである。ITサービス会社が提供するシステムを使ったLINEチラシ配信は、顧客への配信数にあわせて料金が上る契約となっていたが、それによって効率化を進めたのであった。ITサービス会社に配信を任せたことで、LINEチラシを日々送る手間は省けた。しかし、想定したほどに効果が得られるものではなかったのである。

顧客から見れば、SNSを使うかどうかは別として、競争する他店でも特売のお知らせやクーポン配布は同じように行っていた。また前述のように、近江国スーパーでは既に、新聞折り込みチラシや、地域家庭へのポスティング、店頭での特売お知らせ等の掲示も行っていた。そのため、近江国スーパーが行うLINEチラシは、内容自体をみれば、特に珍しいものでも独自性の高いものでもなかったのである。LINEチラシ配信を始めた当初は、目新しさもあり集客効果もみられたが、顧客の側も時

が経つに連れ、大して目を向けなくなり、効果は減じられていたのである。

近江国スーパーをよく利用する顧客の一部にヒアリング調査を行うと、その結果から、近江国スーパーで買い物をする前に顧客が見るものとして、各家庭へのポスティング広告、店頭貼りの特売情報や店頭置きチラシ、自社HPでの特売情報、地域の小売店情報を載せたWebサイトなどが多く、近江国スーパーのLINEチラシは、それらと比べてほとんど見られていないことがわかったのである。また、自店のLINEチラシで配布されるクーポンより、他店でも共通に使えるポイントカードの方に、顧客が魅力を感じていることがうかがえるものとなっていた。

そして重要なことだが、LINEチラシは繰り返し配信されると不愉快になる顧客もいたのであった。ヒアリング調査をした顧客の中にはそれほどいなかったが、頻繁に配信されると近江国スーパーへのフォローを外し、ブロックする顧客も現れていたのである。特にITサービス会社を使ったLINEチラシの自動配信を行うようになって、それが顕著になっていった。自動配信に切り替えたことの負の影響が出ていると考えられた。

若手店員の中には、LINEチラシと共に、他のSNS (InstagramやX・旧Twitterなど) をさらに使い、幅広く広告宣伝を行うべきだとの意見を出す者もいたが、それらの意見を聞いている余裕はないように思えた。

そのような中で、LINEチラシの自動配信を任せているITサービス会社から、来年度、配信にかかわる料金を値上げしたいとの話が伝えられたのであった。店舗によって異なるが、一回当たりの配信数は、それぞれの店舗で数千通〜となっていた。また自動化を行ったため、LINEチラシの配信は週に数回、週末や休日・連休時にはほぼ毎日送る

ようにもなっていた。ITサービス会社の話では、LINEの基本料金を含めて、平均的にコストが一通あたり3円から5円に上がる内容になっており、近江国スーパー全体では、年間で数百万円〜の費用増が見込まれた。

LINEチラシ配信の効果が頭打ちとなっている中で、オチヤ氏は費用だけ増えてゆくのは避けたいと思っていた。LINEチラシの配信を、この後どうしようか、迷っていたのであった。

⑤芙蓉コンピュータ工業と琵琶湖大学 (産業財-組織購買への対処)

芙蓉コンピュータ工業の営業課長シマダ氏は、琵琶湖大学が来年度から稼働させようとする新・学務システムを自社で受注したいと考え、営業活動を始めていた。

琵琶湖大学が現在使用する学務システムのリース契約期間が年度末までとなっており、それに合わせてシステムの置き換えが予定されていたからである。また琵琶湖大学では次年度に向けて組織変更も予定されており、新学部も設置される予定であった。そのようなこともあり、新・学務システムを受注できれば、総額で売上7千万円のビジネスになると考えられたのである。そのため、シマダ氏は是非とも自社システムを、琵琶湖大学に新・学務システムとして購入させたいと思っていたのであった。

芙蓉コンピュータ工業では、すでに琵琶湖大学にコンタクトを取り、商談に参加できるよう営業活動を始めていた。実は数年前に、琵琶湖大学の別の学習サポート・システムの購入時も、芙蓉コンピュータ工業はその商談に参加していたのだが、しかしその時は競争会社に負けてしまったのである。そのため、今回は可能な限り着実に商談を進めたいと思っていた。

ところで琵琶湖大学は、外部の業者が学内に勝手に立ち入り、商行為を学内のあちこちでされると困るため、商取引を始める外部業者には、まず初めに総務部庶務課にコンタクトすることを求めている。文具・事務機器や用品はもちろん、学内の清掃を請け負う清掃業者、学食に出入りする食品・食材の納入業者、他、どんなモノ、サービスであっても、大学と取引を始めようとする外部業者には、まず総務部庶務課を訪問し、コンタクトすることを求めているのである。そのあとそれらのモノ、サービスを実際に利用する大学内の部門や担当者にコンタクトすることになっていたのである。

琵琶湖大学で学務システムを使用するのは、当然ながら教員や学生たちである。また学務システムを維持・管理するのは学務部システム担当とのことだった。総務部庶務課は、窓口として対応はするが、学務システムにどのような機能が求められ必要なのかは、全く分かっていなかった。そのため、芙蓉コンピュータ工業の営業担当者が、総務部庶務課の係員に、詳細なシステムの話を長々としても仕方がなかった。前回商談時、芙蓉コンピュータ工業では経験の浅い若手営業員が琵琶湖大学を担当していたため、総務部庶務課で詳細な話を長々としたことも、失敗要因の1つと考えられた。

なお学務システムを利用するのは、教員と学生だが、前回商談時は、システム・機種購入決定に重要な役割を果たしたのが、教員や学生の意見を取りまとめている「教育企画委員会」と呼ばれる教員グループであった。芙蓉コンピュータ工業のシステムは、機能的に他社に劣らないはずだったが、「教育企画委員会」を構成する複数の教員から、使い慣れた他社システムの方が良いとの意見が多数出され、競争他社に負けてしまったのである。

また機能的なことではないが、通常原則的に、お互いが取引相手に求めている代金支払い等の条

件も、芙蓉コンピュータ工業と琵琶湖大学では、請求/支払いのルールが合わないことが分かっていた。芙蓉コンピュータ工業は、システム検収(システムの正常稼働を顧客立ち合いのもとで確認し、顧客への引き渡し完了する)したのち、15日以内に現金支払い(銀行振込み等含む)を販売顧客に求めていたが、琵琶湖大学では契約・支払いを財務部が担当しており、100万円以上の購入代金の支払いは、引き渡し後に請求書を受け付け、その月の末日にそれらを全てめて、翌月末日に銀行振込みで支払うのが原則となっていた。芙蓉コンピュータのシステムは7千万円程度であるため、当然この支払方法が適用される対象となった。そのため琵琶湖大学では、システムの引き渡しを受けてから支払いまで、最長で60日程度かかることも見込まれたのである。顧客からの支払い条件は、芙蓉コンピュータ工業の社内で、売掛金管理を担当する経理部と調整すれば、琵琶湖大学の提示する条件に合わせることも可能と思えた。しかしこの条件が合わないことも、琵琶湖大学側が前回購入に難色を示した理由の1つと考えられた。

しかし、前回受注できなかった理由は他にもあるように思えた。芙蓉コンピュータ工業のシステムを購入するなら、学内建物で電源工事や配線工事を新たに行う必要があるのではないかと、施設管理部から疑念の声が出されたことも影響していた。建物の電源や配線を詳しく調べ、その上で芙蓉コンピュータ工業のシステム提案をすれば、大した工事はしなくとも設置・稼働させられたと思えたが、琵琶湖大学と芙蓉コンピュータ工業は取引実績が全くないため、学内関係者からはシステムの詳細がわからず、電源・配線工事も必要ではとの疑念の声が出されてしまったのである。

ところで琵琶湖大学では、購入するモノや導入するサービスに関して、部門や教員間で意見が対

立し纏まらない場合は、大学の事務局長が最終的に調整意思決定をすることになっているとのことだった。さらに支払い金額が一定額を超える場合は、学長(兼理事長)がその最終判断をすることにもなるとの話だった。どのメーカーのモノを購入するか、A社かB社か、あるいは購入するかしないか、延期するか等も含め、意見の対立がある場合に最終決裁をするのは、事務局長や学長(理事長)とのことだった。

このようなことから、商談で対処が必要なのは、下記の部門や人たちと思われた。

- ・総務部庶務課
- ・教員、学生、学務部システム担当
- ・教育企画委員会
- ・財務部
- ・施設管理部
- ・事務局長、学長・理事長

もちろん上記には、対処が不要な部門・人がいるかもしれない。またこれらとは別に、対処が必要な部門や担当者、役職者がいるかもしれない。

シマダ氏は、琵琶湖大学に対し、どのように営業活動を進めるか、大学の中で役割がそれぞれ違う部門や担当者・役職者に、どのように対処し行動するべきか、営業プロセスを頭の中で描きながら、考えなくてはならなかった。

Ⅲ 作成した演習ケースについての若干の解説⁴⁾

①関西食品のソーシャルメディア・コミュニケーション

この演習ケースは、企業がソーシャルメディアを

使い広告宣伝を多く行っても、小売店が積極的に自社製品を品揃えし販売してくれなければ、売上が上がらないことについて、理解してもらう内容となっている。ソーシャルメディアを通した情報発信を行っていれば、必ずしも売れるというわけではないことを、受講生に考えてもらうものとなっている。

これまで作成してきたケースでも、ソーシャルメディアには限界があることを示し、受講生に考えさせるものはあったが、それらと別の切り口で、情報拡散の限界や、流通チャネル戦略の重要性について、考えてもらうためのものとなっている。

この演習ケースでは、広告宣伝でソーシャルメディアを用い、好印象を得ながら、小売店の店頭では、業界第1位や第2位など市場上位の競争他社に、顧客の購買を奪われてしまう様子が描かれている。実はこれは、従来型の広告媒体であるテレビ、新聞、雑誌、ラジオなどを使ったコミュニケーションでも、同様に起こっていたといえる。市場下位の企業が広告宣伝を大量に行うと、消費者が直接に接し購買を行う小売店では、市場上位のメーカー製品が売れてしまうことは、従来でも起こっていた。それは、流通チャネルコントロールが強い企業に、顧客の購買が奪われてしまうからである。

市場下位の企業は、単に広告宣伝を行うだけでは、期待したほどに効果が上がらないという、マーケティング・コミュニケーションでの課題や限界について、受講生に考えてもらうためのものとなっている。

②NPO法人・保護子猫を守る会

この演習ケースは、Instagramを使った広報活動で、効果を得られていないNPO法人を取り上げている。NPO法人の活動目的は、望ましいかたちでの猫の里親探しや譲渡だが、様々な広報活動の中で、効果という点でInstagramがそれにうまく結び付いていない様子が描かれている。保護猫や

4) 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。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。

譲渡会開催の情報を、幅広く周知させようとしているが、Instagramを用いた広報活動は、若い人、特に女性には興味を持たれながら、猫と里親のマッチングに上手く結び付いていない様子が示されている。

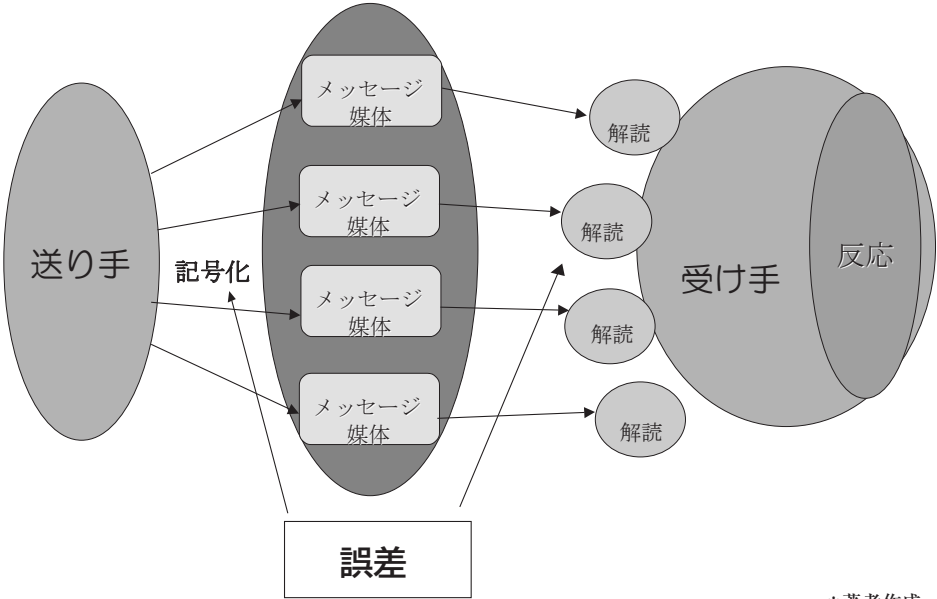
Instagramは、若い女性を中心に人気の高いソーシャルメディアで、写真・映像等を使って映えの良さをアピールし、注目してもらうのには、とても効果的なコミュニケーション・ツールといえる。しかし保護されている猫たちは、譲渡するなら考慮してもらうことが多くある。健康ではないこともあり、体が不自由なものもある。過酷な生活をした猫には、ヒトに懐かないものも多い。

実際に猫を飼うなら、キャットフードなどの毎日の食事はもちろん、猫用トイレの用意や、こまめな掃除も必要で、家の家具や柱などにキズや汚れ等が生じることも、ある程度覚悟しなくてはならない。

広告宣伝では発信するコミュニケーション手段によって、情報伝達で誤差(認識の違い)が生じて行くのは珍しいことではない。発信者の意図がうまく伝わらず、その情報を受けた顧客・消費者の側が、認識のズレを生じさせる場合もある。

結果として本来伝えたいものとは異なる情報、あるいは異なった認識が、顧客・消費者の側に伝わってしまう場合がある。これも従来の広告宣伝(マーケティング・コミュニケーション)で起こると考えられていた課題である。映像表現や言葉の使い方1つで、伝えたいものとは異なったかたちで、それが伝わってしまうのである。「伝言ゲーム」のようなことが、広告宣伝のコミュニケーションの中でも、起こってしまうというわけである。この演習ケースは、それらについて受講生に考えてもらう内容となっている。

図表-2: コミュニケーションにおける誤差



* 著者作成

③GIANTソフトウェア社

この演習ケースは、インターネットを通して自社商品を購入する顧客や、見込客の行動履歴データを、分析してもらう内容となっている。インターネット上の行動分析ツールとしては、Googleアナリティクスが有名だが、それと似たような手段で収集された顧客の行動履歴データを分析すると、どのようなことがわかるか、受講者に疑似体験してもらうためのケースとなっている。

インターネット上には様々な広告があり、その種類によって、自社HPや商品紹介サイトへ移行する（ランディングする）確率も異なる。また推定される年齢層や性別、居住地域等、顧客のバックグラウンドも、データとして収集できる場合がある。そのようなデータ分析で、顧客の購買行動の傾向や、年齢や性別、地域などの特性は捉えられるが、この演習ケースでは、与えられた（収集されたとする）データ・セットで、それらの分析・考察を進めてもらうものとなっている。

なお一般的に、インターネット広告やソーシャルメディアを通した宣伝は、それによって自社HP等に顧客を導き入れても、購買まで至る確率は極めて低いのだが、この演習ケースでは受講生の分析しやすさを考えて、一般的に考えられている確率よりも、意図的にかなり高めにしている。実際の購買確率はこれよりかなり低いといえる。

学部学生の中には、ソーシャルメディア（SNS）を使えば、必ず広告宣伝効果が上がると考えている者もいるが、実際のマーケティングでは、検索サイトでのキーワード検索の方が、購買に結び付きやすいといわれている。ソーシャルメディアから購買へというのは、検索サイトに比べると相対的に確率は低く、これについても受講生に考えてもらうものとなっている。

④近江国スーパー

～LINEチラシでの広告宣伝～

この演習ケースは、様々な世代の人に身近なソーシャルメディアであるLINEを使って、地域密着型の中小スーパーが行う顧客集めや販売促進を取り上げている。顧客の評価が高い「お惣菜類」を強みにしており、広告宣伝のため、従来から新聞折り込みチラシや、地域家庭へのポスティング、店頭での特売お知らせ等の掲示等を行ってきたが、さらにLINEを使い、積極的に広告宣伝を行なおうとする様子が描かれている。

LINEは日常的に最もよく使われる身近なソーシャルメディアであるが、LINEチラシの配布は、このような状況の中で、妥当なマーケティング策なのか、受講生に考えてもらうためのケースとなっている。

地域のスーパーが配布するチラシの内容自体は、それがLINEであっても特に珍しいものではない。LINEは身近なコミュニケーション・ツールで、それを使ったチラシ配布は、当初は目新しさを感じられるかもしれないが、内容は必ずしも独自性を持っていたり、珍しいものとはならないであろう。またチラシで伝える販促内容は、他の店舗でも行われていることが多いといえよう。

また重要なことだが、LINEは繰り返し配信されると、不愉快になる顧客もいて、フォローを外しブロックする顧客もいる。LINEの自動配信を店舗に代って行うITサービスもあるが、ケースにもある通り、負の影響が出る場合もある。

さらにいうと、広告宣伝も効果逦減化が起こるものであり、お惣菜などの食品は、その需要が満たされれば、いくら大量に広告宣伝を行っても、効果は出にくくなってゆく。限界効用逦減の法則が、広告宣伝・販売促進でも現れるということである。

それらについても、受講生に考えてもらうケースとなっている。

⑤芙蓉コンピュータ工業と琵琶湖大学

(産業財-組織購買への対処)

この演習ケースは、組織顧客(大学)への営業活動を取り上げた内容となっている。他の演習ケースのようなソーシャルメディアの話は出てこないが、産業財マーケティングでは重要なコミュニケーション手段の1つ「営業」について、受講生に考えてもらうものとなっている。

産業財マーケティングの中で行われる販売・営業活動は、顧客となる組織の様々な部門が、その購買行動に関与してくるとして行う必要がある。これが産業財マーケティングと消費財マーケティングの異なる点の1つといえる。なおこれは購買顧客となる組織が大学・学校でなく、一般企業や官公庁であっても同じといえる。産業財マーケティングでは、学術的にも実務的にも、そのような視点でのアプローチがまず必要となる。

この演習ケースでは、顧客である大学に対し商談を進める上で、対処する必要があるような部門・役職者として、①総務部庶務課、②教員、学生、学務部システム担当、③教育企画委員会、④財務部、⑤施設管理部、⑥事務局長、学長・理事長、等があげられている。

実務としてマーケティングを遂行する場合は、これらと別に対処が必要な部門や担当者、役職者の存在も、もちろん確認する必要があるのだが、ケースに記述されている部門・担当者は、組織の中でそれぞれ役割が異なり、それに応じた責任も持っている。組織を対象とする販売・営業活動を行う場合、それらの役割・責任を考えたうえでの対処・行動が必要となる。

組織購買行動を分析するための購買センターという概念(コトラー&ケラー,2008; Webster et al.,1972)で考えるなら、本ケースにある、総務部庶務課は「窓口担当者」となり、教員・学生や、学務部システム担当は「使用者」で、教育企画委員会は「意思決定責任者」になる。また財務部は「購買担当者」であり、施設管理部は「影響力行使者」、事務局長、学長・理事長は「承認者・決裁者」となろう。なお本ケースでは、内容を単純化したため出てこないが、これらとは別に「発案者」がいる場合もある。

本ケースは大学を対象として記述しているが、一般的な企業(大・中小を問わず)や官公庁でも、同じような役割・責任を持つ部門・担当者が存在する。これらに対し、どのように販売・営業活動を進めて行くべきか、またコミュニケーションを取るべきか、受講生にそのプロセスを描いてもらおうという内容になっている。それらを通して学生には身近でない産業財マーケティングや、組織顧客の購買行動について、理解してもらおうとするものとなっている。

IV | まとめ

演習ケースを使って講義で議論をする場合に、このような対処方法が正しい(正解である)というもの(答え)があるわけではない。冒頭にも述べたように、本来は様々な局面がある経営で意思決定力を磨いてもらうためのものであり、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それぞれ違う社会人学生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ることにもなる。たとえば、銀行など金融機関で融資先のリストラに関わった経験がある受講生と、売上が

対前年二桁成長を続け、事業拡張段階にあるメーカーの受講生が議論するなら、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用いた教育の醍醐味でもあるのだが、いろいろな施策案を考える中で、最適解は何かを受講生に考えてもらうのが、この講義方法の最終目的であるといえる。様々な意見を出し、議論を繰り返しながら、受講生に企業経営の諸局面について考えさせるのである。

なお受講生の出す意見には、それぞれ理由があるはずで、理由も含めて論理的に説明がされているかも、講義では問うことになる。そのため講義では、意見を出した理由についても説明をしっかりと求めている。

もちろん学部学生の場合、実務経験がなく経営学の知識が乏しい場合もあり、非現実的な意見や対処策が出される場合がある。そのような時は、その認識を是正させ、知識不足を補うために、教員の側からコメントを出すこともある。受講生が出した意見を、実際の企業は本当に実行できるのか、採算性や技術的な実行可能性はあるのか、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、質問をさらに投げかけて、受講生に再考を促して、講義を進めたりもする。

そのような講義のために作成したのがこれらの演習ケースだが、本稿で報告した5つのケースも、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て使うのであれば、限定的な分析や議論に留まるものになってしまうといえよう。

本稿も含め、これまで著者が作成している演習ケースは、ミニ・ケースと呼ぶべきもので、受講生が長い時間をかけて予習をせずとも講義時間内に使えるよう、簡便な内容としたものである。

冒頭に述べたケース本来の教育目的に合わせるなら、数十ページの資料で受講生に予習で対処策を考えさせ、講義時間は対処のあり方について、深く議論をするべきだが、ケース使用の簡便さと、上記のような議論の深さは、トレードオフになってしまふといえよう。

これらのミニ・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、その演習ケースの数を増やす必要があると考えられる。様々な局面を持つ企業経営や実際のマーケティングを、簡便なミニ・ケースを使って受講生に理解させ考えさせるには、何よりもまずその数を増やし、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、折を見て、このような演習ケースをさらに作成していきたいと考えている。

参考文献

- ◎ Frederick E. Webster, Yoram Wind (1972) *"Organizational buying behavior"*, Prentice-Hall.
- ◎ 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。
- ◎ Melvin Thomas Copeland (1978) *"Principles of merchandising"*, New York: Arno Press.
- ◎ フィリップ・コトラー、ケビン・ケラー、月谷真紀訳(2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編(第3版)』ピアソン・エデュケーション。

- ◎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・ケースの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・ケースの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す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.
- ◎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.
- ◎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.

