

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

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

I はじめに

本稿は、ミニ・ケースの作成・使用に関する報告である。清宮(2008, 2009a, 2009b, 2012, 2013)では、これまで合計23の演習用のミニ・ケースを提示したが、本稿ではさらに、6つのミニ・ケースを提示して報告を行なうことにする。

ケースを使用しての教育は、ある課題に直面した企業のケース(事例)を受講生に示し、どう対処すべきかを当事者になったつもりで考えてもらい、討議する方式がとられる教育方法である。一般的にはケース・メソッド方式の教育と呼ばれ、本来は数十ページで構成される資料を、事前に受講生に渡して対処策を導き出させ、講義に参加してもらうものとなっている。またその目標は、実務家や社会経験を持つ大学院生に、企業経営の諸局面での判断力・意思決定力を養わせるものでもある¹⁾²⁾。

そのような中で、本稿で報告されるミニ・ケースは、実務経験のない学部学生や、経営学を必ずしも専門としない大学院生を教育対象とすることを念頭に、インターネットを用いた企業のマーケティング活動の実際について、理解を深めてもらうのを目的としている。

これらの演習ケースが必要と考えた背景には、講義でのケース使用の中で、安易に「ネットで売ればよい」とか「SNSで広告宣伝すればよい」と答え、それで議論を終えようとする受講者が一定数居り、ネットを用いた企業活動が必ずしも万能でなく、ネットで全てが解決できるわけではないことを、受講者に理解させる必要があると思ったからである。そのような理由から、インターネットを用いた企業活動では直面するであろう課題に、手軽に触れら

1) ケース・メソッドは、その教育目的から、それぞれのケースに応じた真の正解・回答はないといえる。なお実務では、さらに自身が提示したマーケティング案を、本当にしっかり実施できるのかという、実現可能性や実行能力が求められることになる。

れるような演習ケースを用意したいと考え、以下のような6つの演習ケースを作成したのであった。

Ⅱ 作成したケース³⁾

2-1. エクセレント化粧品2

～思惑通りにいかないネットでの口コミや投稿～⁴⁾

イシイ氏は、エクセレント化粧品のインターネット・マーケティング担当である。インターネットでの企業のマーケティング活動には様々なものがあるが、彼の担当は、ネット上に展開する様々な口コミサイトや、ブログ、SNSの中で語られる自社の化粧品評価の動向のウォッチングであった。具体的には、自社名や自社ブランド、自社の製品名をキーワードにして投稿されるSNSやブログの内容などの、厳しい言葉でいえば「常時監視」であった。

ところでインターネットへ投稿される評判・評価等といってもいろいろある。自社の製品にとって良い口コミや投稿は好ましいが、当然ながら悪い口

コミ・投稿も存在する。さらにいえば、好意的に見える口コミだが自社製品を正確に伝えていないもの、つまり他の消費者に誤解をあたえるようなものや、批判的な口コミながら、考え方によっては自社の今後のマーケティングへの示唆になるようなものも存在していた。イシイ氏は、そのようなネットに投稿される自社や自社製品に関係するものを探し出し、その内容を分析して、投稿内容によって何らかの対応が必要な場合には、社内の関連部署と連携し対処していたのであった。

そんな彼は、いくつもの悩みを抱えていた。

一見良い評価のように好ましく書かれているが、当社製品にはない機能が含まれるように表現されている投稿は、それを見て購買した顧客から、買ったけれどそんな効用がなかったとクレームが入ることもしばしばあった。

また悪い評価や自社のイメージを崩す投稿は厄介であった。自社の製品を批判して他の顧客に良くないイメージを植え付けるだけでなく、単なる貶し(けなし)に過ぎないものもあった。さらには

	自社の製品特性・イメージ にあっている	自社の製品特性・イメージ にあっていない
良い口コミ	推進	ヒント (または) 勘違い
悪い口コミ	貶し(けなし)・批判 (改良に向けた活動)	貶し(けなし) 荒らし

図表-イシイ氏が便宜的に考える口コミサイトやブログ、SNSへの投稿の分類

2) この教育を初めに導入したハーバード大学ビジネススクールや、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。

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。

4) 本文中で紹介される、2-1.エクセレント化粧品2と、2-2.ピストロ琵琶湖2の2つは、清宮(2008)で提示した同名のミニ・ケースの続編という位置づけである。

「荒らし」と呼ばれるような、あちこちの製品を徹底して批判した投稿を行うことで満足している輩もいた。

そして悪戯写真のような投稿にも頭を悩ませていた。自社の化粧品を本来の使い方ではない方法で使い、「仲間への受け」を狙って笑いを誘うために写真にして投稿するのは、それ自体が法的に違法ではない範囲であれば咎めることも出来ないが、これらの投稿は明らかに自社商品のイメージを損なわせていた。投稿者に直接アクセスができる場合は、投稿の内容によっては直接的な何らかのコンタクトをとり、対応を取ることもあった。

それら様々な口コミや投稿を、イシイ氏は自分なりに、図表のようなかたちで分類していた。そして、これらにそれぞれに、どう対処しようか、悩んでいたのである。総じていえることは、ネット上に投稿される自社や自社ブランド、自社製品に関する書き込みは、自社の思うようにはいかない、管理が難しくアンコントロールナブルなものだった。さらにいえば、その内容も予測できないものが多かった。

また上記とは別に、彼が特に注視するものに、化粧品のインフルエンサーと呼ばれる人々の、口コミサイトやブログへの書き込みがあった。インフルエンサーとは、消費者の化粧品の購買に何らかの強い影響力を持つといわれる人々である。自社製品に対して、彼らに好意的な投稿をしてもらうことは重要と思われた。しかし、インフルエンサーが自社の製品をどう思い、どう評価するかは予測できず、またインフルエンサーと呼ばれる人々の投稿で、自社製品の売上げがどの程度上がるか、消費者がそれをどの程度参考にするかも捉えられてはいなかった。他の広告宣伝（テレビ、インターネット、新聞、雑誌などでの広告露出）と同じく、ネットではそれなりに注目をあびながらも、売上に

は大きな効果が得られないこともあった。またインフルエンサーが、仮に他社製品を好んでいる場合、自社に対して好意的な投稿をしてもらうことが難しい時もあった。

エクセレント化粧品は、インフルエンサーと呼ばれる人々を新製品の発表会に招いたり、彼らに試供品を送って、なるべく良い口コミ・投稿をしてもらおうと、そして批判的な書き込みはしないようにと、様々なコンタクトを取っていたが、それが必ずしも自社の思う通りの投稿をしてくれる保証にはならなかった。逆に良い口コミ・投稿をもらうため、不用意に接待などを繰り返すと、本来は広告宣伝ながらも、それを隠して行われるステルス・マーケティングだと批判を受ける可能性もあった。他社でそのような批判を受けている事例もあった。インフルエンサーへの対処も、悩みの種の1つだった。

また消費者の購買意向をマーケティング・データで細かに分析すると、良い投稿ばかりで安心できるわけでもなかった。消費者の購買行動は予測が難しい部分があり、必ずしも良い口コミ・投稿だけで、購買が増えるわけでもなかったからである。いくつかの分析や研究から、賢い消費者ほど、良い投稿ばかりには疑念をもち、批判的な口コミ・投稿もそれなりにあって、バランスよく他社と比較ができる時に、購買が増えることもわかっていた。これについても、自社で上手く対応できないかと、常に考えていた。

コントロールできない様々な性質を持つ口コミや投稿への対処、インフルエンサーへの対応、悪い口コミや悪戯への対処、賢い消費者への対応等々、考えなくてはならないことはいくつもあった。これらにどう対処・対応すべきかイシイ氏は考え、いくつかのマーケティング案を、次の会議で示したいと思っていた。

2-2.ピストロ琵琶湖2 ～SNSを使用した顧客集め・広告宣伝での悩み～

ピストロ琵琶湖は、帝都ホテルの有名シェフであったオグラ氏が、出身地の彦根に戻って開店させた、フランス料理をメインとするレストランである。売り物はもちろん、フランス料理のディナー・コースであったが、少し高級感が漂うランチや、それほど人数が多くない祝賀会、たとえば家族・同族でのお祝いや、趣味サークルの懇親会などでも利用され、顧客に愛されていた。

ピストロ琵琶湖では集客のために、従来からタウン誌での広告や、新聞への折り込みチラシの挿入、来店客への期間限定の再来店時の割引チケットの配布などを行っていた。しかしタウン誌や新聞を使ったプロモーションは、それを行うことでどのくらい顧客が増え、売上げに結び付くか、その効果を測るのが難しく、ピストロ琵琶湖でも確認できているわけではなかった。しかし定例的に行って、売上や利益はそれなりに確保できていたのである。そんな中で、オグラ氏は、繰り返し来てくれる固定客や、リピーターといわれる人たち以外の、新しい顧客を開拓して、来店客を増やしたいという思いを持っていた。

店の従業員にそれを何気に相談したところ、店の仕事の手伝いを任せている学生アルバイトの一人から、SNSを使ったプロモーション・顧客集めはどうかと提案された。学生などの若者をメインの対象にし、期間限定の割引券やSNSのスタンプ等を配って、来店時にそれを提示して、店の食事や、店内の内装、店の雰囲気などを、インスタグラムやツイッター、フェイスブックなどのSNSにその場で投稿してくれれば、食事を終えて帰る時に、小さなチョコレートを持ち帰りプレゼントとして提供するというものだった。

オグラ氏は、いかにも学生らしい提案だとは思っていたが、本当に効果はあるのか少し疑問を持っていた。それは固定客だけでなく、来店した外国人観光客や、東京などの他の都市・街から観光で来た客たちが、これまでもピストロ琵琶湖の料理や店内の雰囲気をスマホなどで映像・画像にし、コメント等を付けてSNSに投稿していたが、従来からのプロモーションと比べて、それで新規の来店客増に繋がっているという実感はなかったからである。とはいいいながらも、真面目に仕事をしてくれる学生アルバイトからの提案だったので、とりあえず行ってみることにしたのだった。

結果は、オグラ氏の当初の予想と、それほど変わりはなかった。インスタグラム、フェイスブック、ツイッターなどのSNSを使っでの情報伝達は、大体が友人・知人同士が中心である。学生や若者向けの期間限定の割引チケット・SNSのスタンプ等を使うことで、学生や若者の来店客は若干増えたが、彼らのSNSの投稿は、そのSNSで繋がる仲間中心にしか広まっていなかったのである。

学生たちのみでいえば、SNSの投稿内容を見るのは、同じ大学に通う友人たちに加え、高校時代の仲間など、東京の大学や遠隔地の他の地方の大学に通う昔の仲間たちが多かった。琵琶湖周辺にいる彼らの若い友人たちにも伝わったが、普段はカップ麺やコンビニ弁当などを好んで食する学生たちの中で、仲間のSNSでの投稿を見て、ピストロ琵琶湖に来るのは、ほんの一部でしかなかった。東京や他の地方の大学に通う彼らの友人たちで、わざわざピストロ琵琶湖まで来店してくれる者はまばりいなかった。SNSへの投稿は、友人同士での投稿の楽しみ・娯楽には使われても、店の売上向上にはあまり結びついていなかったのである。

ピストロ琵琶湖は、大人に高級感を味わって貰い、リッチな料理や雰囲気を楽しんでもらうのを店

のアピールポイントにしていたが、そのような客の新たな呼び込みに結び付いてはなかった。SNSを使ったプロモーションは、ビストロ琵琶湖が主として狙う顧客には伝わっておらず、結果として想定する顧客集めに効果があるわけではなかったのである。

さらにいえば、来店した学生や若者たちの投稿内容のコントロールが出来ないことも問題だった。料理や店の雰囲気やうまく映像・画像におさめて投稿するなら良いが、仲間への「受け」を狙った悪戯写真に近いような投稿もあった。またフランス料理の楽しみ方やマナーを知る客なら絶対にいわない、それを知らない学生・若者からの、通常ならありえないような評価が投稿されることもあった。

オグラ氏は、学生アルバイトが提案した学生中心の若者向けの割引チケットやスタンプの配布、SNS投稿でのプレゼント贈呈は一度止めようと思っていた。SNSを使うなら、もっと別なかたちで顧客集めを行わなくてはならないと思い、その方策を考えなくてはならないと思っていた。

2-3. Luxury Wako ～ネットモール・XaZaとの軋轢、自主性の回復～

和光氏は、同族経営で先代から引き継いだ、社名でもありブランド名でもあるLuxury Wakoの製品を、現在出品している衣料品販売のネットモール・XaZaから撤退させようかと考えていた。XaZaでの販売は、自社の思う通りに行えていなかったからである。

Luxury Wakoは同族経営ではありながら株式会社上場しており、高級感のある衣服や靴、装飾品、小物などを製造・販売して、そのブランドは顧客の高い評価を得ていた。そしてXaZaは、若者を中心に、衣料品販売では人気のあるネットモールであった。時代の趨勢にあわせてLuxury Wakoも

ネットモール・XaZaに出品して販売していたのだが、Luxury Wakoが理想と考えるマーケティング活動が行えておらず、逆に自社製品や自社ブランドの高級イメージを落とす恐れもあったのである。

ネットモールは当然ながら、Luxury Wakoの自社一社の製品が特に目立つようにネットに表示され、品揃えされて売られているわけではない。競争する他社の製品と共に並べられ、自社のアピールしたい点が必ずしも目立つような配列や表示になっているわけでもない。もちろんネットモールは顧客からみれば、類似の製品を他社ブランドと比較しながら、検討できるメリットはあったが、Luxury Wakoが製造し販売する製品群は、衣料品だけでなく、靴や装飾品、小物などもあり、自社の衣服だけでなく、他の製品を併せて組み合わせることで、高いブランド価値を訴えようとしていたのであった。言葉を変えれば、衣服だけでなく、靴や装飾品などとセットで身に着けることで、高級感のある自社ブランド独自の世界観を顧客にアピールしようとしていたのである。そのような中で、衣料品だけ競争する他社ブランドと並べられて売られるのは、自社にとっては必ずしも好ましい売り方ではなかったのであった。XaZaだけではなく、ネットモールは当然ながら様々なメーカーやブランドの衣服を並べて販売している。そのような中では、Luxury Wakoが自社ブランドで提示したい世界観は失われてしまいかねなかったのである。

もちろん、他にもXaZaから撤退しようとする大きな理由があった。それは価格設定の自主性がかなり損なわれていることであった。XaZaでは、定期的に安売りセールが行われており、自社の守りたい価格政策が崩されかけていたからである。特に和光氏はこれに困っていた。安売りをされると、自社でこれまで培ってきたブランドの高級イ

メージや、ブランド独特の世界観が崩されることになる。和光氏はXaZaでの値引き・安売り販売を自社ブランドだけでも本当は止めさせたかったが、XaZaは安売りセールを期間限定で頻繁に繰り返し、販売を伸ばしていたのであった。

しかし、ネットモールはXaZaだけでなく皆どこも、和光氏が考えるようなLuxury Wakoブランドでアピールしたい高級感や世界観は提示しづらかった。ネットモールはどこも、自社ブランドの製品の機能・特徴の一部しか目立たせられないという難点があり、またどちらかといえば、価格でアピールしようとするメーカーの製品やブランドに、利用者の好みが集中する傾向があった。

ネットモールの運業者たちのほとんどは、顧客・利用者から見て、類似製品をサイト内で比較ができるように同じようなフォーマットで、各社のブランドの、価格や素材、サイズの種類、色、特徴等を表示することが多かった。和光氏の考えるLuxury Wakoで特にアピールしたいブランドの世界観は、「その他備考欄」のようなところに記載されることが多く、それらは消費者から見て特に目立つというようなものではなかった。また利用者の方も、それらをあまり見ない傾向にあるといえた。

和光氏は、実は自社の OWN サイトの充実もあわせて検討していた。OWN サイトは自社で構築し、自社で管理するネット販売サイトである。自社の OWN サイトであれば、もちろん独自のLuxury Wakoブランドの世界観はアピールできる。しかし集客において、ネットモールに劣るのは明らかであった。自社 OWN サイトは、自社ブランドへのロイヤルティが高い顧客には良い販売サイトであったが、それ以外の客にはあまり利用されてないのが、マーケティング調査でも分かっていた。

仮に他のネットモールに移って販売をしても、XaZaと似たような悩みが発生することが予

想された。しかし安売りを繰り返し、自社ブランドの高級感を崩しかねないXaZaとの取引は止めるか、渋々継続するか、考えなくてはならなかった。また止めるなら他のどのようなネットモールに販売を委託するか、そしてそれらネットモールとどのように付き合うかも、考えなくてはならなかった。さらに自社の OWN サイトを今後どのように充実させるかも考えたいと思っていた。

ネットモールと OWN サイトのそれぞれの強み・弱みを考えれば、様々な選択肢が考えられるが、少し整理する必要があった。和光氏は、先代の時からLuxury Wakoに勤務する「番頭」とよばれる年配の役員や経営幹部だけでなく、若い社員からの意見も聞き、これに対処しようと思っていた。

2-4. アリゾナシューズ ～ネット上でのパワーと対立～

アリゾナシューズは、アウトドア活動の好きなタナカ氏が、北米で製造され使用されているトレッキング・シューズの輸入・販売を始めるため、立ち上げたスタートアップ企業である。輸入トレッキング・シューズをアウトドア店やスポーツ・シューズ販売店へ卸すため事業を起し、それを拡張させようとしていた。そのような中で、さらなる販売拡大を目指して、ネット販売では最大手のナイル・ジャパンへの出品を行ったのである。

ナイルは米国に本社を持ち、ネットモールで世界最大といわれていた。当初は書籍販売からはじめたが、PC周辺機器やネットワーク機器等に取扱商品をひろげ、今では様々な日用品まで販売していた。品揃えを徐々に広げた結果、ナイルで売らないものは、アルコール、ペット、自動車、ガソリン、宝くじ、たばこ、度付き眼鏡、中古衣料、不動産、銃器くらいであるといわれていた。アリゾナシューズのような輸入卸にとって、ナイル・ジャパンに卸

して販売を拡大させれば、売上を大きく伸ばすことができるはずであった。

ところでメーカーやアリゾナシューズのような輸入卸が、ナイル・ジャパンに出品するメリットは、ナイルの知名度が高く顧客から購買でよく使われるだけでなく、物流システムが高いレベルで構築されていることも、その1つと考えられた。販売を委託するメーカーやアリゾナシューズのような輸入卸からは、ナイルでの販売分については、商品保管や配送、支払決済等の業務を、ほぼ全てナイルに任せられるからだった。

またナイルと取引するもう一つのメリットは、返品が基本的にないことでもあった。日本的な商慣行の1つで、売上の大きな小売店へ卸す場合、取引相手によっては売れ残りの返品を受付けることを取引の条件として提示されることもあった。しかしナイルは、仕入れは小刻み少量ではありながら、自社で仕入れたものは基本的に自社サイトで全て売り切っており、返品はなかったのである。そのため返品への対処を考える必要や、それに関わる手間を憂う必要はなかった。

逆にデメリットとしては、低い仕切価格での売渡しを前提に取引しなくてはならないことが挙げられた。ナイルは他の実店舗を持つ小売店よりも高いマージン(粗利)を求めるため、同じ価格で最終顧客に売るにしても、ナイルを通して販売する場合は、低い仕切価格での取引が求められ、自社の粗利が他に比べて相対的に低くなった。これは、シューズがある程度の数量売れるなら許容できたが、シューズのデザインによって少量しか売れないタイプでは、自社コストがギリギリ賄えるくらいの粗利しか得られない時もあった。

しかし実は、これ以外にも少し厄介な問題があった。実は一番の問題は、ナイルで販売を行う場合、小規模のメーカーやアリゾナシューズのよう

な出品企業に、ナイルが広告表示料を求めてくることであった。「システム維持協力料」という名目だったが、実質的には商品をネットに表示するために支払う広告料であった。これは悩ましいものだった。取引を開始して、ネット表示の品揃えに入れる時点で、基本料金をまず支払わなくてはならず、推奨商品として利用者に画面表示されると、その回数に応じて段階的に僅かながらまた費用が掛かっていたからである。極端にいうと、これは自社商品が売れなくても、費用が掛かるものだった。出品業者は、ナイル・ジャパンと個別に取引条件の交渉を行い、他社の取引内容・条件は個々に公開されていなかったが、中小のメーカーや販売店、アリゾナシューズのようなスタートアップ企業は求められているとのことだった。ちなみに大手メーカーは、テレビやインターネット、新聞・雑誌他のメディアを通して、自社の広告宣伝を大々的に行って、消費者の社名・商品の認知度が高いため、求められていないとのことだった。マスメディアを使った広告等を行わないアリゾナシューズのような出品業者との取引は、ナイルが販売で得られる収益よりも、ネット表示のためのコストが高くなることがあり、取引先に対して求めているとの事だった。タナカ氏は、いかにも米国に本社を持つ企業の取引条件だと思っていた。

ところでタナカ氏は、他のネットモールでも並行して販売することや、ナイル・ジャパンとの取引を一度止め、他のネットモールへ移って販売することも検討していた。しかし他のネットモールでも、自社の思う条件で、販売が行えるわけではなかった。

ナイルと競合するHi-de-hoショッピングは、ネット販売を始める上での基本料金は無料だったが、売れるごとにナイル以上の販売手数料を求めてきていた。Hi-de-hoは、元々は利用者にニュースや天気予報、スポーツなどのイベントや交通情報、

Webメール・サービス等を、無料で提供するポータルサイトであった。そのためHi-de-hoは、利用者がサイト閲覧時に表示される企業広告でしっかり収益を得ており、利用者同士のオークションが有名だったが、シューズ(靴)の販売に特に強いというわけではなかった。また出品の基本料金が無料であるため、ショッピングに強いわけでもないにも関わらず、あちこちの様々な企業が出品していて、アリゾナシューズの商品は、その中では目立ち難くなることが予想された。また販売時の配送も、Hi-de-hoは全くやらず、アリゾナシューズのような出品企業が自社で行わなくてはならなかった。

また楽々ショッピングは出店審査が厳しかった。審査では売上がどの程度実現しそうかが厳しく問われ、さらに出店するときの基本料金も高かった。なお楽々ショッピングの場合は、商品の出品でなくネットモール内での個別店舗の出店となるため、モール内の店舗デザインや構築は自社でやらなくてはならなかった。また販売時の商品配送も、アリゾナシューズのような出品企業が自社でやらなくてはならず、さらには購買者への無料配送を求めている。楽々ショッピングは、製品名やブランド名が知られ、ある程度の販売量が見込まれる企業にとっては良いネットモールだった。

ネットモールを販売で使う魅力は、知名度の高さを利用した集客であるが、タナカ氏は、自社の思う通りにネット販売を行うなら、OWNモール(自社販売サイト)の立ち上げや、その充実も必要だろうと思っていた。

しかし、アリゾナシューズが扱うトレッキング・シューズは、ネットを通しての販売があまり伸びず、売上が高くない可能性も多分にあった。その理由は、トレッキング・シューズのような製品は山岳エリアで使うため、カジュアル・シューズとは違い高価格であり、また足とのフィット感が特に重視

され、足にうまく合わないと遭難事故にも繋がりがかねないからだった。トレッキング・シューズのような特性を持つ製品は、従来の顧客の購買行動を考えると、ネットで買うより、実店舗で顧客自身が実際に履いて、履き心地や自分の足との微妙なフィット感覚を確かめながら、購買決定をする方が、圧倒的に多くなる可能性もあるからであった。

そのようなことも考えながら、どのようにネットモールを使い、販売を効率的に行うか、タナカ氏は考えなくてはならないと思っていた。

2-5.手芸ショップTERA ～ネット販売の考えていた以上の煩わしさ～

手芸ショップTERAを経営するセンダ氏は、実店舗とあわせて運営するネットショップTERAをこの後、どのようにするべきか迷っていた。ネットショップで今以上に幅広く積極的に販売を展開するか、ネットショップは限定的に行うか、あるいは中途半端ながら今のまま少し続けて様子を見るか、迷っていたのである。実店舗が好調だったのに続き、ネットショップを開設してはみたものの、その運営には当初予想していた以上に手間がかかっていたからである。

手芸品を扱う小売店TERAは、もともと手芸品・小物を造るのを趣味としていたセンダ氏が、趣味と実益を兼ねようと、勤務していた会社を早期退職して開設した手芸品・小物の製造・販売店である。当初はセンダ氏自身の作成した手芸作品や小物を売るところから始めたが、販売する商品の品揃えを広げるため、手芸仲間たちが作成したモノや、販売・マーケティングの機能を持たない小さな工房で造られたモノも店に並べて販売していた。また手芸を趣味とし、作成品の展示する場を求め、さらにそれを売っても良いと考える手芸マ

ニアの作成品も依頼を受けて、店頭に並べて販売していたのである。

センダ氏自身が作成した手芸品や小物は、販売する価格からその作成にかかった原価・経費を差し引けば粗利となるが、それ以外の商品は、販売手数料をもらっていた。手芸ショップTERAでは平均的に販売価格の30%を手数料として貰っていたのであった。

そして品揃えを広げた結果、売上や利益はある程度確保できるようになり、当初は周りの仲間からいつまで続くか等と疑念も持たれていた店舗運営も、順調に継続できるようになっていたのであった。そして販売を拡大させるため、実店舗にとどまらず、ネットショップも開設したのである。

しかし取扱品が増えるに従って、ネットショップの運営には実店舗以上の手間がかかるようになっていた。TERAの実店舗とネットショップの運営に関わるのは、センダ氏を含めて4人で、そのうちの2人は時間限定のアルバイトで、入れ替わりで業務を担ってもらっていた。つまり実際には3人で日々のTERAの実店舗とネットショップの業務を回していたのである。

ところで手芸ショップTERAの商品はめまぐるしく入れ替わる。商品は手造りがほとんどで、量産品ではないため、1つ1つの商品の様相は、似たものでも微妙に異なり、ネットショップで使う写真や簡単な文言・説明文は、それぞれに入れる必要があった。そして手芸ショップTERAでは上記のように様々な人たちや工房が作成する手芸品・小物を商品として取り扱っていたため、週に平均で十〜数十以上の新しい商品が届いていたのであった。

ネットショップの方では、商品の写真を撮り、ネットショップの商品ページに載せ、販売状況によっては、その商品のアピールの仕方を変えたり、またその商品の販売が滞っている場合は、実店舗

とあわせて販売価格も変えていた。そのたびごとに、ネットショップ上での書き換えや、表示の入れ替えをしなくてはならなかった。

実店舗では、商品を売場の棚に置くだけ、あるいは価格変更も前の表示価格に赤で斜め線を入れ、新たな価格を手書きで入れ書き換えるだけで済んだが、ネットでこれを行う場合は実店舗よりも手間がかかった。また雰囲気を変えるために商品の配置を左右入れ変えることも、実店舗では手に取って置き換えるだけだが、ネットショップの場合はパソコンで少し煩雑な操作をしなければならなかった。商品ページに載せる写真も単に撮影すればよいだけでなく、画像加工や色補正等に時間がかかり、力を入れて商品ページを作るなら1日に数商品だけという場合もあった。このようにネットショップの方は、当初考えていたよりも手間・時間がかかり、実店舗では簡単にできることも、ネットショップでは、その業務に店員1人が掛りつきりになってしまうこともあったのである。

さらにいうと実店舗でなら、商品の受け渡しと代金回収は、店のその場で行えるが、ネットショップでは、梱包、宛先の確認、発送、代金の入金確認などの業務も必要だった。ネットショップの売り上げが大きければ、これらはアウトソーシング（外部委託）すべき業務だったが、TERAのネットショップではそれほど売上はなかった。またクレジット決済や代引きなどの場合は、別の手続きも必要で、ネットショップの業務は店員1人だけでは足りない時もあった。もちろん、実店舗が主で、ネットショップはそれに付随させたものだったため、業務はなるべく簡素に行いたいと思っていた。

ところで手芸ショップTERAは、実店舗とネットショップと共に、売上は向上していたが、売り上げの大半は実店舗からであった。同種の商品を販売する手芸ショップの中には、ネットショップは、販

売よりも実店舗の集客のための広告宣伝を主目的として開設しているところもあり、TERAでもネットショップを開設した当初は、実はそちらが狙い目で大きな目的でもあった。ネットで実店舗を宣伝し、客を実店舗に引き寄せることは必要だが、手芸ショップTERAでは効果的にはできていないと、センダ氏は思っていた。

TERAのネットショップをどのように運営するか、店舗全体の経営やマーケティングも考慮しながら、センダ氏は考えようと思っていた。積極的に展開をすすめるか、限定的に行うか、あるいは中途半端ながら、今しばらくは続けて様子を見るか、どうしようか迷っていた。

2-6. ナカウラ氏の悩み、～底辺YouTuber・ブロガーへのアドバイス～

ナカウラ氏は、大手出版社に勤めるWeb広告・販売担当部長である。彼は大学の後輩アナベのことで少々悩んでいた。

ナカウラ氏は、校名をいえば誰もが知る有名高・大学を卒業してすでに20年以上が経ち、着々と自分の道を進んで仕事をしていた。学生時代の仲間たちも同様に皆それぞれ自分の道を進み、仕事をする業界が違えば、昔の仲間であっても思考方法が違うのは当たり前になっていた。しかし昔の仲間の中には、社会にうまく適応できない者もいて、アナベはそんな一人だったのである。ナカウラ氏は年に1-2回、大学同窓の懇親会で、アナベと会うだけだったが、仕事に関しての（YouTuber、ブロガーとして収入を得たいという）相談を受けて、どう答えるのか悩んでいたのである。

後輩のアナベは大学卒業後、就職はしたものの、入社した会社を3ヶ月ほどで辞めてしまい、その後も転職を繰り返し、ほとんどの勤務先を数ヶ月～1年以内で辞めていた。協調性のない彼は、所属し

ていた大学サークルの先輩が重役を務める某大手銀行の、その関連会社で採用があると聞き、就職させてもらったこともあったが、コネ入社に近いその勤務先でさえ、喧嘩同然のトラブルを起こして辞めていたのである。アナベはとてうまくやれていなかったのであった。

そんな中、やはり同じ大学サークルの年配OB・スザカ氏が自分一人で設立し、創業オーナー社長として経営をしていた中小の旅行代理店・アナハイムツアーに入れてもらうことになったのだった。そこは一般の旅行代理店が取り扱わない山岳ツアーや極地旅行を専門とする特殊な旅行会社だった。実はアナベはそこで、学生時代にパソコン操作・入力などの簡単な仕事でアルバイトをしたことがあり、オーナー社長のスザカ氏の特権に近い力で入れてもらえたのであった。

アナベは実は、学生時代少しばかりパソコンが得意だった。とはいってもコンピュータやネットワークの専門的な知識を学んだわけではなく、いわゆる周りの仲間や一般人に比べれば、少しパソコンは使い慣れているというレベルだった。スザカ氏が経営する会社では、パソコンに関わる仕事を中心に事務的な業務を担当した。

ところで中小企業のアナハイムツアーは、本来なら様々な業務を同時に担当できる人材を採用しようとしていた。特に採用したいのは、山岳ツアーや極地旅行のような特殊なツアーに添乗員として顧客に同行でき、なおかつそのようなツアーの参加客を募集する営業活動ができる人材であった。アナハイムツアーは中小企業だったため、特殊なツアーに同行する添乗員も、実は半数は契約社員でその業務を賄っていたのである。そのため事務職は最小限にとどめており、事務業務が多忙になる時や、特に人が必要な場合は、パート・アルバイトでその業務を賄っていたのだった。そんな会社

だったが、オーナー社長のスザカ氏の目が届く範囲で仕事をする限りは、アナベはおとなしくし、それまでのようなトラブルも起こさず、何とか仕事を続けることが出来たのだった。

数年は以前に比べれば順調に仕事ができアナベだったが、ある出来事から、仕事の継続が難しくなってしまった。創業社長のスザカ氏が高齢になり、その息子も会社の経営を引き継ぐ気がないことが明らかになって、スザカ氏は経営権を手放して会社を売ることにしたのである。結果としてアナハイムツアーの株を一番高く買い取るようになった大手旅行代理店がその経営に関与し、アナハイムツアーはその旅行代理店の子会社の1つとなったのである。アナハイムツアーの売上はそれほど大きくないものの、山岳ツアーや極地旅行は、富裕層や、高齢のアクティブシニア層に向けて今後売上が伸びると考えられた。そのため、大手旅行代理店がそのノウハウ吸収のため子会社化したのである。そしてスザカ氏の個人企業同然だったアナハイムツアーに、大手旅行代理店の経営方式が取り入れられることになった。当然のことながら、経営の大幅な刷新や合理化が進むことになったのである。

もともと山岳ツアーや極地旅行等の添乗と、営業の双方が出来る人材を求め、契約社員やパート・アルバイトで多くの業務を賄っていたアナハイムツアーの中で、添乗も営業もできないアナベは、すぐにリストラの対象になった。大手旅行代理店から出向してきた新社長は、アナハイムツアーが本来は正社員に求めていた、ツアーの添乗か営業ができることを実質的な雇用継続の条件として提示してきたからである。添乗ができるならアナベは残れたかもしれないが、彼にはそんな経験はな

かった。営業はもっと無理だった。営業は大卒文系ならほぼ必ず経験する業務の1つであるが、「営業はバカがやるきつい仕事」などといって憚らなかったアナベには、その気さえなかった。もともと協調性もない彼は、自分から辞めざるを得ない状況になったのである。

そんな中で、アナベは自分の強みはパソコン操作能力だと信じていた。卒業後すでに十数年経ちながら、ナカウラ氏と同じ有名校出身であることも、まだ自分の強みだと思っていた。巷では若者を中心にYouTuberとして金儲けができている者もいる。またインターネットのブログの広告表示の収入で稼いでいる者もいる。彼の周りにそれで収入を得ている者はいなかったが、自分でYouTubeチャンネルやブログを開設して広告収入を得て、それを自分の仕事・収入にしようと試みたのである。

アナベが考えたYouTubeチャンネルやブログのコンテンツは、進学アドバイスであった。前述のとおり、既に十数年以上経ちながら、有名校卒であることが数少ない彼の誇りであったからで、それに加え、彼の甥が有名校に入学して、身近なところで指導したことも、これまた数少ない彼の誇りであったからである。しかし、当然ながら彼は、予備校・進学塾での講師の経験があるわけではなく、国語、英語、数学などの高校・大学受験に向けた指導ができるわけでもなかった。もちろん他の教育的な仕事に就いた経験があるわけでもなかった。コンテンツの内容は、古い言葉でいえば根性論・精神論が中心で、彼のチャネルやブログを見ているのは、一部の昔の仲間や知人たちだけ、それもアナベから頼まれて嫌々ながらであった。受験目標を持つ中・高生たちからみれば、参考書でも読んでいた

方がマシで、競争相手になりそうな予備校や進学塾のネットサイトにかなうはずもなかった。

そんな中でもアナベは、パソコン能力やネットワークの知識が自分の強みと信じており、YouTuber、ブロガーで何とか収入を得て増やしたいとナカウラ氏に相談して来ていたのである。ナカウラ氏は、内々に、銀行・証券会社等を顧客とするシステム・コンサルティング会社で仕事をする昔の仲間たちにも聞いたが、アナベを知る者の話では、アナベのパソコンやシステム、ネットワークに関する知識・技術は、趣味ならともかく、大手企業や官公庁、学校等を顧客とするシステム・コンサルティングでは「とても通用しない。使い物になるレベルではない」とのことだった。

ナカウラ氏は会社でWeb広告やネット販売は担当しているが、YouTuberやブロガーを育てたり、サポートしているわけではなかった。全くの畑違いだった。ナカウラ氏は、YouTuberやブロガーはやめ、他の仕事に就くよう彼を説得したいと思ったが、アナベは営業などの仕事は出来なく、事務的な職種も年齢からすれば採用してくれるところは少ないと思われた。彼に、どうアドバイスするべきか、考えあぐねて迷っていた。

※参考までに、YouTube のパートナー・プログラムの内容は時折変更されるが、単純計算で広告表示1回毎に0.1円くらいの収入といわれ、1万回表示されて1,000円になるくらいである。なお基本的には、チャンネル登録者数が1,000人以上、かつ有効な公開動画の総再生時間が4,000時間以上で、パートナーとしての参加が可能となる。俗に底辺YouTuberといわれる人たちは、チャンネル登録者数おおよそ2,000人、それぞれが月平均3回く

らい再生で「月収5,000～6,000円ぐらい」とのことである。

Ⅲ まとめ

本稿で報告した6つの演習ケースも、これまでに作成してきたケースと同様、文章の記述がA4用紙2-3枚程度で、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。

しかしケースを作成するにあたっては、どのような教育目標を持ってそれを作るかで、その内容も当然ながら異なってくる。本稿で報告したケースは、冒頭でも記述した通り、受講生が、安易にネットで売ればよいとか、SNSを用いて広告宣伝すればよいと答えて、議論を終わらせればよいのではなく、実務では様々な課題があることを理解させるのには効果があったのでないかと思われる。つまり受講生に、ネットを用いた企業活動が万能ではなく、全てが解決できるわけでもないことを、理解させることはできたのでないかとは思われる⁵⁾。

このような演習ケースを使った教育をより充実させるには、以前の報告でも述べたように、まず演習ケースの数を増やすことが必要であるといえる。様々な局面をもつ企業のマーケティング活動を、演習ケースを使って受講生に少しずつ理解させるには、何よりもまず演習ケースの数を増やし、受講生が企業活動を疑似体験できる場面を増やす必要があるからである⁶⁾。これについていえば、ここ数年は外部で作成されたケースを探すことに自分自身が注力してしまい、少し滞らせてしまっていたとも思われる。またこれらのようなケースを自分で作成し、数を増やしていかななくてはならないと考えるものである。

5) 本稿で報告した演習ケースは、滋賀大学経済学部「専門演習Ⅰ・Ⅲ」や「流通システム論」、大学院博士前期課程の「マーケティング戦略論特殊講義」で使用した。

6) 討議に慣れない受講生の場合、意見が出ないことも少なくないが、小レポート形式で意見を書かせると、多様な意見が出されることがある。これは、日本の学生がレクチャー方式の授業に慣れてしまっている影響かとも思われる。討議だけでなく、文章として受講生自身の意見を書かせるのも、講義の進め方としては良いかと思われる。

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.
- ◎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.

