

# ミニ・ケースの作成とその使用に関する報告

清 宮 政 宏

## 1. はじめに

本稿は、ミニ・ケースを使用して行なったケース・メソッド方式での経営学教育に関する報告である。清宮（2008a）では、先に5つのミニ・ケースを提示し、その作成と使用についての報告を行なった。本稿では、そこで提起された課題にもとづき、さらに以下の4つのミニ・ケースについて報告を行なうことにする。

ケース・メソッドとは、ある状況に至った企業のケース（事例）を提示し、その後どう対処すれば良いかを、受講生がその企業の当事者になったつもりで考え、討議する方式がとられる教育方法である。このケース・メソッドを開発したハーバード大学や、欧米の主要な経営大学院、さらに日本でこれを最初に導入した慶応大学ビジネススクールでは、数十ページに渡るケースを受講生に事前に予習させ、それをもとに討議方式で授業が進められている。清宮（2008a）や、本稿で報告するミニ・ケースは、そのような中で、受講生の多大な事前予習の負担を軽減させ、講義で取り扱う企業経営の諸政策、諸現象について、受講生がその当事者であればどのように対処するのかを自主的に考えさせ、その理解度を増大させようとするものとなっている。

なお、本稿で紹介する4つのケースは、それぞれ作成するにあたり、モデルとした企業はあるものの、討議を円滑に進めるために、その企業を取り巻く状況の記述は大幅に変更している。そしていずれも、受講生が、もしその企業の経営者や経営幹部であれば、その場面でどのような意思決定をするか、考えさせようとするものとなっている<sup>1)</sup>。

---

1) これらミニ・ケースは、大学院教育では、滋賀大学大学院前期博士課程の「マーケティング

## 2. 作成したケース<sup>2)</sup>

### ケース①「近江ペインティング株式会社」

近江ペインティング社・企画部長のトヤ氏は、3～5年後を見据えた同社の中期経営計画を策定する中で、事業拡張をどのような方向で進めていくべきか迷っていた。

近江ペインティングは、滋賀県大津市に本社を置き、電気機器や自動車、設備装置等の半完成品や部品に、塗装や表面加工処理を施して、完成品メーカーに納めている塗装会社である。同社が取り扱うものには、自動販売機や家庭用ポンプなどの半完成品、家電製品や自動車、産業用機器などの各種部品(金属、樹脂)があり、同社は顧客メーカーの依頼を受けて、それらに塗装や表面加工を行ない、納入していたのであった。

同社が提供する塗装や表面加工の持つ付加価値は、「製品の保護」や「美化」等の言葉で言い表されていた。「製品の保護」とは、製品材質を保護して錆びの発生などを防ぎ、耐久性を持続させるためのもので、「美化」とは、色や艶、模様等により、製品に美的アクセントをつけることである。同社ではこのような付加価値を顧客メーカーに提供し、安定した評価を得ていたのだった。なお同社は、「顧客(完成品メーカー)に対する丁寧で細かな塗装と表面加工」という経営ポリシーのもとで、堅実な経営を行なってきたこともあり、優れた技術や受注実績がありながらも、売上・利益の積極的な拡大は目指さずにいた。しかし景気が低迷する中で、競争他社は近江ペインティングの優良顧客からも請負を得ようとしてきており、受注の奪い合いが起りはじめていた。そのような中では、同社も既存顧客との従来の取引に満足するだけでなく、より積極的な攻めの経営に転じる必要が出てきたのである。

、ング論特殊講義」の授業において、また学部教育では、「BSセミナー」、「専門演習」において使用してみた。

2) これらケースは、滋賀大学・清宮政宏によって、研修・教育のための討議用資料として作成されたものであり、経営政策の優劣を記述したものではない。なお、記述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。

トヤ氏は、同社の実績や経営資源を考えながら、3～5年後を見据えた中期計画を策定する中で、現在の事業を維持しながらも、売上・利益を向上させていくには、3つの方策（事業拡張案）があるだろうとっていた。

1つは、現在の塗装・表面加工の請負は維持しながら、顧客を増やすかたちで事業拡張できないかというものであった。同社では、滋賀県内に工場や事業所を持つ完成品メーカーを中心に、塗装・表面加工を請負っているものの、県内でも受注してこなかったメーカーは多数ある。これらこれまで取引のなかった顧客からも、同様の塗装・表面加工の受注を得ることで、売上・利益を向上させようという方策であった。もちろん、県内だけでなく京阪神地域や、名古屋周辺に工場を持つ完成品メーカーに対して、営業アプローチをかけることも可能であろう。この方策を進める場合、従来と同様の塗装・表面加工サービスを新規の顧客に提供することになるので、技術的な難しさはほとんど無いと思われた。しかし、この方策は言葉を変えれば、他社が現在請け負っている顧客を奪ってこようというものになる。当然ながら、激しい受注競争に巻き込まれることが予想され、他社と比較された場合の、自社の技術的優位点もしっかりアピールできるようにしておく必要があると思われた。また、従来からの塗装・表面加工に加え、新規の請負を得ることになるため、塗装・表面加工業務を効率的に進められるよう、工場プロセスの改善や設備増強なども検討し、業務量が増えても、それらをスムーズにこなせるようにしておく必要もあると思われた。

2つ目には、現在取引のある顧客に対し、従来の塗装・表面加工業務は引き続き請負いながらも、従来とは異なる種類の表面加工サービスを、追加で新たに提供し、売上・利益の増大を図るという方策が考えられた。具体的には表面加工の最新技術を使い、電磁波を反射させるなどの機能を半完成品や部品に付加する、高付加価値サービスなどが考えられた。従来の塗装・表面加工に加え、これら付加価値の高いサービスを既存顧客に追加で新たに提供することで、同社の売上・利益の向上をはかろうとする方策であった。現在取引がある顧客の側も、製品ラインナップの細分化や、製品自体の高付加価値化が進む中で、従

来と異なる表面加工サービスを望んでいるのは確かであったからである。しかし、この方策を進める場合、従来とは異なる表面加工処理となるため、自社の技術やノウハウで、それらニーズにしっかり対応できるのかを検討する必要があった。またこのような形で事業拡張を行なった場合、それらが本当に採算が取れるものなのかも、検討しておく必要があると思われた。

3つ目には、社内で培われた様々な知識・ノウハウを活かしながら、塗装や表面加工とは直接に結びつかない、新しいソフト・サービス事業を立ち上げるというような方策が考えられた。例えば、塗装や表面加工業務の中で培われた、色彩関連知識やカラーコーディネートの経験を活かす、色彩コンサルティングなどのソフト・サービスであった。同社が行なってきた塗装や表面加工には美的センスが必要不可欠であり、これらを遂行する中で蓄積された色彩知識や経験を活かす形での事業拡張である。このような案が出るのは、社内で培った知識や経験、また社員の持つ特技や資格などを、今とは別な形で活かせないかと考える社員が少なくなかったからであった。さらに同社では、数年前に ISO 14001の認証取得も行なっており、認証取得の際に培った品質管理や環境対策・保全の知識・ノウハウを、滋賀県内に多数存在する中小企業向けのコンサルティングとして事業化できないかと考える社員もいた。これらソフト・サービスは、先の2つの案と違い、工場の稼働状況や自社技術の応用性などを気にせず請負えるものであった。しかし、これらの効用を顧客に訴えかけるには、様々なマーケティング活動も必要になると思われた。さらにいえば、これらのソフト・サービスは、売上・利益が本当に稼げるものなのかもわからなかった。時間とコストが掛かりながらも、結局は社員たちの「遊び」で終わってしまう恐れもあった。

トヤ氏は、10日後に迫った企画会議の中で、役員や他の経営幹部たちに、3～5年後を見据えた同社の中期計画と事業拡張の方向性について、どのように説明すべきか用意を始めなくてはならなかった。

## ケース②「サンライズ化学株式会社」

サンライズ化学・代表取締役のカンダ氏は、技術競争の激しい中で、どうすれば同社の新素材を市場・顧客ニーズに適合させられるか、敏速に検討することを迫られていた。

サンライズ化学は、卓越した独自技術をもとに事業展開する、典型的な技術創造型のベンチャー企業である。同社は独自技術を用いて、特殊な精密プラスチック素材の製造・加工・販売を行っており、顧客に提供する素材には、電気機器の外郭部分に使われるプラスチック素材や、自動車強度を維持し軽量化を図る車体部品用素材、さらには医療現場で使用されるメディカル用素材などがあった。しかし、同社が得意とする精密プラスチックの製造・加工は技術革新がめまぐるしく、同社の新技術も、しばらくすると他社が関連技術で模倣したり、代替技術を開発したりで、めまぐるしい競争の中での経営を迫られていた。

そのような中、同社のコア技術である精密プラスチック技術を用いて、これまで用途としては考えて来なかった衣料品に、同社の素材技術が使えることがわかったのである。同社の技術で製造される衣料用新素材は、従来の素材に比べて耐久性に優れており、防水加工と同じような機能も付加できると思われた。しかし、サンライズ化学は、これまで衣料品メーカーに素材を納めたことも無ければ、衣料用素材として他にどのような機能が求められるのかもわからなかった。

規模としては中小企業でしかないサンライズ化学が、技術創造型ベンチャーとして経営を維持していくには、新技術を次々と大手完成品メーカーの製品ニーズに結びつけていく必要がある。同社の技術は、電気機器・自動車メーカーからは一定の評価を得ていたものの、衣料品メーカーとなると、これまでとは勝手が異なると思われた。なお実は、既存顧客である電気・自動車メーカーからも評価は得ていたが、同社技術が革新的であるがゆえに、それらメーカーの技術者・購買担当者からも理解し難いものが多く、同社の技術が完成品に結び付くまでに、時間がかかることも少なくはなかったのであった。

このような状況の中で、サンライズ化学が、その新素材を衣料品メーカーに採用してもらうには、工夫をこらした方策が必要であると思われた。なお、カンダ氏が考える中ではこれについて、それぞれメリット・デメリットがある3つの案が候補として思い浮かんでいた。

まず1つの案としては、衣料用素材を展示する海外の有名な見本市に出品し、サンライズ化学の新素材を、幅広く衣料品メーカーに理解してもらい、それを手掛かりに営業活動を進めて、衣料品メーカーに素材として採用してもらうという方策があった。この方策は、サンライズ化学の名前を様々な衣料品メーカーに知らせることができ、幅広い営業活動に結び付けていくことができるであろう。しかし、同社の営業社員が、新素材を衣料品メーカーの商品開発担当者や購買担当者に理解してもらうには時間がかかり、商品に結びつけるまでに他社が類似素材を開発してしまう恐れもあった。

2つ目の案として、特定の大手衣料品メーカーとの技術的なコラボレーションを模索するという方策が考えられた。これは同社の新素材をどちらかの衣料品メーカーに持ち込み、その機能や革新性について理解してもらいながら、メーカーとの協同活動を通して、特にそのメーカーが考える新商品の衣料素材として採用してもらおうという方策であった。

サンライズ化学と協同で新素材の事業化活動を進めてくれる衣料品メーカーがみつければ、同社ではわからない衣料品ニーズを新素材に取り込むことができ、より衣料用素材として望ましいものに改良していくこともできるだろう。しかし、この方策をとる場合、特定の大手衣料品メーカーへの、いわゆる下請け的な取引に甘んじてしまう恐れもあると思われた。つまり、当初はサンライズ化学が開発した素材でありながら、衣料品として販売する中では、その売上や利益の多くを衣料品メーカーにとられてしまう恐れもあった。

さらに3つ目の案として、上記2つを折衷する方策が考えられた。これは、海外の見本市に出品し幅広い営業活動を行なって、同社の新素材を採用してくれる衣料品メーカーを探しながら、それと並行して特定のメーカーとの技術的なコラボレーションをも模索するという方策であった。サンライズ化学の新素材

を、より広く、より良く知ってもらい、早く完成品である衣料品に結びつけるには望ましい方策であるように思われた。しかし、技術創造型ベンチャー企業であるサンライズ化学にとって、様々な営業活動や協同活動を幅広く行なうには、経営資源（ヒト、モノ、カネ）があまりにも少なく、どちらもが中途半端に終わってしまう恐れもあった。また技術的コラボレーションを行なう衣料品メーカーからは、新素材を新商品に結びつけるための協同活動をしながら、同時に競争する他のメーカーとの取引をも試みるという方策は、嫌がられる可能性もあった。

もちろんこれら以外にも、サンライズ社の新素材を衣料品に結び付ける方策はあるかもしれなかった。なお、同社の卓越した技術の中には、完成品には結び付けられていないものが他にもあり、カンダ氏は何らかの形で、それらも完成品に結び付けたいと考えていた。

技術革新が激しい中で、カンダ氏はこれらについてしっかりと考え、同社の技術を早く様々な完成品に結び付けて行く必要があると思っていた。

### ケース③「湖西電気株式会社」

湖西電気・企画管理部のオオバヤシ氏は、同社の競争力の維持・強化をどのように進めるか、経営における総合的な視点から、慎重に検討することを求められていた。同社の低コスト生産力・価格競争力は、これまで業界内でも屈指のものであったが、最近、かげりが見え始めていたからである。

湖西電気は、大手電気機器メーカーの依頼を受けて、小型製品を受託生産している電気メーカーである。同社では、大手電気メーカーがラインアップする製品の中でも特に小型製品を、大手メーカーからの委託を受けて低コストで生産し、顧客メーカーに納めていたのであった。顧客である大手電気メーカーは、それら製品の基本設計や出荷前検査などは行ないながらも、湖西電気で生産された製品に自社ブランドをかぶせて、大量に販売できる低価格品として電器量販店に卸していた。なお、湖西電気は、単に製品生産を請け負うだけでなく、大手メーカーが行なう基本設計の後、製造前に必要となる詳細設計や、販売後

のためのメンテナンス・マニュアルの作成などもあわせて行っていた。

湖西電気と同様に、小型製品の生産を大手メーカーから受託しているメーカーは他にもあったが、湖西電気の強みの一つは、タイや中国・シンセン（香港に隣接する広州の工業地域）などの海外工場で得られた低コスト生産力であった。同社では、詳細設計などの高付加価値業務や、技術的に難易度の高い製品の生産は国内で行っていたが、技術的に容易なものの生産は、これら海外工場で行っていた。そして人件費の低いこれら海外工場で生産することにより、低価格品として顧客である大手メーカーに納入することができていたのである。競争他社にもコストの低い海外での生産をはじめた企業はあったが、国内とは環境の異なる中での生産となるため、他社に先んじて海外生産を始めた湖西電気には、そのノウハウが多く蓄積されていた。また、同社では、大手メーカーから単に生産を受託するのみならず、詳細設計やメンテナンス・マニュアルの作成といった、生産や販売に前後するプロセスでも受託を受けていたため、それが他社との差別化ポイントとなっていた。

しかし、価格競争の激化の中で、より人件費の低い国での生産を行なおうとする競争会社も現れはじめており、ベトナムや中国・華南地域などで生産を開始している企業もあった。さらに、湖西電気の工場があるタイやシンセンにも、様々な日系メーカーが進出してきており、湖西電気が採用し教育した現地従業員が、より高い賃金を求めて他の日系工場に転職することも珍しくなくなっていた。結果として、タイやシンセンでも労働人件費が高騰しつつあり、湖西電気の従来のものであった、低コスト生産力が失われはじめていたのである。

そのような中で、同社では、単なる労働人件費の抑制だけでなく、製品の高付加価値化や品質管理強化なども含めた総合的な視点から、競争力強化について、どのように進めて行くべきか考えなくてはならなくなっていた。オオバヤシ氏が社内の意見を集約し、整理する中で、同社の競争力を維持・強化するには、大まかながら三つの方策があるように思われた。

まず1つは、これまでの同社の強みである低コスト生産力を強化し、より低いコストで生産ができるように、タイやシンセンよりもさらに人件費が低い国



や地域での工場立ち上げを模索するという方策であった。具体的に候補にあがるのはベトナムなどであったが、他の東南アジア地域も候補に挙がっていた。ただこの方策を進める場合は、新工場立ち上げのための資金が新たに必要になるのと同時に、タイやシンセンで維持されている製品品質を、それらの地域で維持できるのか、また、タイやシンセンで用いた管理手法が、生活文化や習慣が異なるそれらの地域で通用するのかなども、しっかりと検討する必要があると思われた。さらにこの方策を進める場合、道路や物流施設などの、生産や出荷に必要不可欠となる社会資本の整備状況や、政治的・法的に工場立ち上げや生産の妨げとなるものはないかなども、詳しく調べる必要があった。

もう1つは、現在のタイやシンセンの工場は維持しながらも、自動化や省人化などを行ない、生産プロセスの改善・改良を進めることで、低コスト生産力の維持・強化をはかろうという方策が考えられた。この方策は現在の生産体制を変更せずに行なえるため、リスクを抱えずに行なえるというメリットがあった。しかし、業界内で生産コストの低減化が進み、コスト競争の激しさが増す中で、湖西電気の絶対的優位が保証できるのか、現状を打破する決定的な解決策となりえるのか、といった意見も出されていた。

さらにもう1つの方策として、現在の生産体制を維持し、自動化や省人化などで生産コストの低減化を図りながら、その一方で大手メーカーから請け負っている受託業務の中に、同社には馴染みのなかったマーケティング手法を導入し、詳細設計などの受託業務の中で製品に何らかの付加価値を加えてみたり、消費者ニーズを探索して逆に大手電気メーカーに提案するなどのことを行ない、製品のつくり込みの中で、他社との差別化を図るという方策が考えられた。従来のように大手メーカーからの指示に従って生産をするだけでなく、より市場志向になることで他社との差別化を進め、同社の競争力を強化していこうという方策であった。しかし、この方策を進める場合、マーケティング手法を取り入れた様々な活動がコストを増加させ、結果として同社の従来の強みであった低コスト生産力が弱まるのでないかという意見も出されていた。

3～5年後くらいを見据えた中で、同社の強みや弱みと、競争力の維持・強

化についてどのように考えるか、慎重に検討することが求められていた。

#### ケース④「富士計測機器株式会社」

富士計測機器・企画部のシラタ氏は、同社の技術を応用して新たに開発した医療用測定機器のマーケティングについて、どのように進めるべきか迷っていた。

富士計測機器は、日本を代表する工業用検査・計測機器の専門メーカーで、一般には名が知られていないものの、同社の機器は、メーカーの開発部門や生産部門、電力会社やガス会社の制御部門で、厚い信頼を得て使用されていた。同社の製品には、「FUJI リライアブル」とブランド名が印されており、このブランドは目立たないにもかかわらず、メーカーの技術部門や電力・ガス供給施設の制御部門では、信頼の証しであるように思われていた。

同社では小さな営業部門を持ちながらも、これら機器の販売のために同社機器の販売を手掛ける工業用機器の専門商社を販売代理店として活用していた。これらの販売代理店は、メーカーの技術部門や、電力・ガス施設の制御部門の業務にもある程度精通しており、同社機器の機能や、それを使用する上での注意点なども、最終顧客にはほぼ的確に伝えられていた。同社では検査・計測機器の新製品を発売しても、これら専門商社に販売を任せていけば、新製品がある程度順調に売れ、アフターサポートにも手が掛からないことが予測できていた。

しかし、富士計測機器が技術を応用し、新たに開発した医療用測定機器は、これら工業用機器の専門商社が得意とする、メーカーや電力会社・ガス会社を販売対象とするものではなく、業務もニーズも全く異なる医療機関が対象となる製品であった。富士計測機器では、これら新規医療用機器のマーケティングを進めるにあたって、販売代理店の選択や、販売プロモーションについて、どのように進めるべきか迷っていた。なお、これらについて社内では、対峙する2つの案が出されていた。

1つは、従来の販売代理店（工業用機器の専門商社）を使いながら、新規医

療用機器にも「FUJI リライアブル」というブランドをかぶせて販売プロモーションを行ない、これまでと同様のマーケティングを行なっていくべきだというものであった。同社の販売代理店である工業用機器の専門商社は、従来の同社の機器にも精通し、これまで順調に販売を担っており、一般にはなじみがないうものの、「FUJI リライアブル」というブランドは、検査・計測の実務家からは一定以上の評価を得ていたからであった。しかし、この方策を選択する場合、これまで販売を任せていた工業用機器の専門商社が、従来の取引相手とは業務もニーズも全く違う医療機関に対し、うまく販売活動を進めていけるのかという疑問が残された。医療機関は商談を進めるにあたって考慮すべき事柄が異なるだけでなく、アフターサービスや顧客サポートも全く異なるものが求められてくるであろう。現在の販売代理店は、医療機関を対象とした販売活動やアフターサービスの経験は無く、メーカーや電力会社・ガス会社を取引対象としてきた専門商社が、医療機関から受け入れられるかどうかもわからなかった。また「FUJI リライアブル」というブランド名も、工業用機器としては信頼の証であることが、逆に医療機関相手の販売活動の中では妨げとなるかもしれない。

もう1つは全く逆に、これまでとは全く異なるブランド名を勘案して販売プロモーションを行ない、医療機関との取引経験が豊かな専門商社に販売を任せるという案があった。医療機関との取引経験が豊富な専門商社であれば、新規医療用機器の機能も顧客に的確に伝わるであろう。また、この案を用いる場合、富士計測機器の名前が一般に知られていないことを払拭して、企業イメージの拡大を進めるには、とても良い機会であるようにも思われた。しかし、新規ブランドの設定や周知を通して行なわれる、新規企業イメージの創成活動には、当然ながら多くのプロモーション費用がかかる。さらに、新たに販売代理店として販売をゆだねる専門商社が、果たして富士計測機器が望むようなかたちで、同社の医療用機器を販売してくれるかどうかもわからなかった。これらの専門商社と新たに代理店契約を結ぶとなると、取引条件の内容や、最終顧客へのアフターサポートのあり方なども詳細に取り決めなくてはならず、交渉も煩雑と

なりそうだった。例えば機器が売れた場合に、富士計測機器と新規代理店とで粗利をどう分けあうか、医療機関に対するアフターサービスやサポートは、どこまで専門商社が行ない、どこから富士計測機器が行なうのか等について、お互いが望む条件を提示しながら調整して取り決めて行かなくてはならなかった。

もちろん、販売代理店の選択とブランド名の設定や販売プロモーションは、切り離して考えることもできると思われた。つまり、従来の工業用機器の専門商社に販売を任せながら、新ブランドを用いた販売プロモーションを進めることもできると思われた。また逆に、医療機器に強い専門商社と新たに代理店契約して、従来の「FUJI リライアブル」というブランドを用いた販売プロモーションを行なうことも可能であると思われた。様々な方策案がある中で、それぞれがどのような強みと弱みを持つのか、早急に整理し、新規医療用機器に関する具体的なマーケティング計画を練り上げる必要があった。

### 3. ケースの解説

ケース①「近江ペインティング」は、「事業拡張」について、受講者に考えを促すために作成したケースである。このケースでは、近江ペインティング社の事業拡張の方策として、3つの案が提示されている。1つは、同社の従来型の塗装・表面加工サービスを、現在取引のない新規の顧客に対しても提供しようとする方策である。また2つ目の方策は、同じ塗装・表面加工でも、新しい技術によって、従来と異なる新規の表面加工サービスを、既存顧客に提供していこうというものになっている。さらに3つ目は、同社の主要事業としてきた塗装・表面加工とは全く異なる色彩コンサルティングのようなソフトサービスを、従来とは異なる顧客ニーズに訴えかけていこうというものとなっている。

この近江ペインティングのケースで討議を進める場合に、あわせて説明すると良いのが Ansoff (1957) の「製品／市場成長マトリックス」であろう。Ansoff (1957) では、対象とする市場が既存か新規か、また取扱製品・サービスが既存か新規かによって、製品／市場成長マトリックスが描かれている。つまり、

事業拡張には、i 市場浸透（既存市場／既存製品）、ii 市場開拓（新市場／既存製品）、iii 製品開発（既存市場／新製品）、iv 多角化（新市場／新製品）という4つのタイプがあることが示されている。Ansoff (1957) のモデルをもとに、この近江ペインティングのケースを考える場合、事業拡張案として提示される技術・サービスが、既存か新規か、また対象顧客が、既存か新規かによって、類似のマトリックスが描けるはずである。つまり、ケースに記述されている第1案は、既存の技術・サービスを使いながら、新規顧客に対処するもの（ii 市場開拓）となろうし、第2案は、新規の技術・サービスを用いながら、既存顧客にそれを提供するもの（iii 製品開発）となるであろう。さらに第3案は、技術・サービスも対象顧客も、全く新規のもの（iv 多角化）となるはずである。もちろん、Ansoff (1957) のマトリックスを、このケースにそのまま適用できるわけでないが、検討のためのフレームワークは提供できるはずである。なお一般的に事業拡張の方策としては、i 市場浸透からはじまり、ii 市場開拓、またはiii 製品開発に移って、最終的にiv 多角化に移る方法が、スムーズであると考えられている。しかし、実際の企業経営では、その企業の持つ経営資源の特徴や、強み・弱み、さらには競争会社との関係や、顧客・市場ニーズの内容等によって、事業拡張の進め方は異なってくるであろう。

ケース②「サンライズ化学株式会社」は、新製品（新技術）のシーズと市場ニーズのマッチングについて、受講者に検討することを促すケースとなっている。このケースでは、特に技術創造型のベンチャー企業が陥りやすい、自社で開発した革新的な技術のシーズと、市場ニーズのギャップをどのような施策で埋めていくかについて思考することを求めている。このケースも記述の中では、受講生の考えを補助するために3つの施策案が提示されている。第1案は、自社営業力をもとに自社の技術シーズを採用してくれる衣料品メーカーを探そうとする方策であり、第2案は、特定の衣料品メーカーとのコラボレーションを行なうことで、衣料品ニーズに自社の技術シーズを適合させようとするものとなっている。また第3案は、自社営業力を使った顧客開拓と衣料品メーカーとのコラボレーションの双方で、市場ニーズへの適合を目指すものとなっている。

どの方策も、それらが狙い通りに実現されれば、サンライズ化学の技術シーズを、市場ニーズにマッチングさせられる可能性はあるといえよう。しかし、それぞれの方策には問題点や課題もあり、受講生にはそれらのメリットとデメリットをどのように評価すべきか考えてもらうものとなっている。もちろん、実際の企業経営では、ここで提示されている方策以外にも、技術シーズと市場ニーズをマッチングさせる方策はあるはずである。それらについては、社会人等が参加するより高次な討議においては、その提起を促したいと考えている。

ケース③「湖西電気」は、コスト競争力・価格競争力と差別化について、受講者の思考を促すケースとなっている。このケースでは、湖西電気の従来の強みであったコスト競争力の陰りに、どう対処するかについて、やはり3つの案が提示されている。まず第1案は、従来の同社の強みであるコスト競争力をより強化するため、より低コストで生産ができる未進出の海外地域への工場投資を検討しようとするものとなっている。さらに第2案は、未進出の海外地域への工場投資は行わず、現在稼働中の海外工場の生産プロセス改善でコスト削減を進め、コスト競争力・価格競争力を維持しようとするものとなっている。そして第3案は、コスト競争力だけに焦点をあてるのではなく、同社のもう一つの強みである「差別化」を強化することで、競争力の維持・強化を進めようとする案となっている。

このケースは短い記述ながら、Porter(1980)の競争優位獲得・維持の三つの基本戦略(コストリーダーシップ、差別化、集中)について、受講生の思考を促す内容となっている。なお、三つの基本戦略の中で、湖西電気が強みとしていたのはコストであるが、一般論として、コストリーダーシップ戦略を支えると考えられているのは規模の経済性と経験効果であり、このケースにあるような低い労働人件費をもとにした低コストの実現は、競争優位を持続させることが難しく、競争他社に模倣されやすいなどの弱みがあることも、このケースで受講生に理解させることが出来ると考えられる。

ケース④「富士計測機器」は、従来とは全く異なる顧客・市場を対象とした新規製品の販売チャネル選択とプロモーション政策について、受講者の思考を

促すケースとなっている。このケースでは、富士計測機器にとって、全くの新規製品である医療用測定機器のマーケティングを進めるにあたり、販売チャネル選択とプロモーションに関する2つの方策案が提示されている。1つは従来のブランド名を使用しながら、販売も、同社製品の販売を担ってきた代理店(工業用機器の専門商社)に任せようという案である。この方策は、同社の社内外の既存経営資源を有効に活用して、同社が培ってきた従来の強みを最大限に活用しようというものである。しかし一方で、新規製品は、従来と異なる医療用機器であり、顧客も従来と異なる医療機関となるため、その特殊性に合わせたマーケティング活動を行なうべきだとする案も提起されている。こちらの案では、新製品の販売は医療機器の専門商社に任せ、新規のブランドを開発して、新製品販売にあわせた同社イメージの拡張を進めるべきだということとなっている。

このケースでは、従来の製品販売で培ってきた企業のような社内外の経営資源が、従来と性質の異なる製品の販売や、性質の異なる顧客に対しても同じ強みとなりえるかについて、受講者に考えることを求めたものとなっている。もちろん、ケースに示されている2つの案にこだわる必要はなく、販売チャネルとプロモーションとを切り分けて、マーケティングを進めることもできるはずである。受講生にはそれらも含めて、ケースのような状況の中で、どう対処すべきか考えさせるものとなっている。

上記の4つのケース解説は、討議を活発化させるために筆者が考えたものであるが、もちろん、このような内容以外での討議を妨げるわけではない。上記の解説は、授業進行のための一策ではあるが、受講生の自由な意見を妨げるわけでないし、また筆者以外の講義担当者がこれらケースを使用する場合に、別な形での方向付けを、討議の中で行なうことを妨げるものでもない。それは清宮(2008a)でも述べた通り、ケース・メソッドの討議では、講義担当者が予想しなかった方策案や意見が出されたり、予期しない討議が展開されることも多々あるからで、それらが最良の案であったり、後のケース開発や教育、研究活動に役立つこともあるからである。

#### 4. まとめ

今回用意した4つのケースは、前回(清宮, 2008a)に比べ記述内容をやや長くしたこともあり、盛り込んだ情報量は、前回に比して増やすことができたといえよう。これにより、授業の中では受講者に対し、その企業の経営者や経営幹部であれば、その場面でどのような意思決定を行なうかについて、より具体的で多様な思考を喚起することができたのでないかと思われる。また、ケースの中で記述されている方策案についても、その実施可能性の高さ・低さや、それらの方策案が選択された後に採られるべきマーケティング施策について、より具体的に考えさせ、受講生に発言させることができたのでないかと思われる。

しかし、ケースメソッドで一般的に使用されるケースに比べれば、今回作成したケースも、A4二枚・2000字弱程度でしかないため、深いディスカッションを行なうには、情報量がまだ十分とはいえないであろう<sup>3)</sup>。実際の企業経営では、そのシチュエーションによって様々な方策の選択肢があるはずであるが、情報が限られているために、受講者に喚起できる意思決定の幅が狭くなっていることは否めないといえよう。もちろん、情報量をただ単に増やすことは、授業での討議に至るまでの、受講生の事前準備の負荷を増大させることにもなるため、ミニ・ケース開発の当初の目的とのトレード・オフになってしまう。しかし、当初目的は維持させながらも、情報量を増やす工夫は今後も必要であろう。また、これらミニ・ケースの記述内容も、受講生の反応を見ながら、それに合わせて変更していく必要もあるのでないかと思われる。

ミニ・ケースを使った教育を充実させていくにあたり、さらに今後に向けて考えるべきことは、清宮(2008a)でも述べたとおり、まずこれらミニ・ケースの数を増やしていくことであろうと思われる。様々なケースを多数揃えることで、受講生が疑似体験できる経営局面や、事象・テーマの幅も広がり、様々

3) 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、関連する図表も含め、平均30~40ページで構成されるケースを使用している。



な経営活動について、多様な角度から思考させることができると考えられるからである。

授業におけるミニ・ケース使用の効果は、ある程度まで得られることがわかったため、今後も継続的に、これらミニ・ケースの作成や使用、そして改善を続けて行きたいと考えている。

### 〈参考文献〉

- Ansoff H. Igor (1957) "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, September-October 1957, pp.113-124.
- 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.
- Porter, M. E. (1980) *COMPETITIVE STRATEGY* (土岐伸訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)
- 清宮政宏 (2008a) 「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」彦根論叢第370号, pp123-141.
- 清宮政宏 (2008b) 「流通・営業研究における視座と実務に向けた示唆について～滋賀県産学官ニーズ・シーズプラザでの発表をもとに～」滋賀大学産業共同研究センター報 No 7, pp 43-49.