

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—

清 宮 政 宏

1. はじめに

本稿は、ミニ・ケースを使用した経営学教育に関する報告である。清宮（2008, 2009）では先に、合計9つのミニ・ケースを提示して、その報告を行った。本稿では、さらに4つのミニ・ケースを提示し、その作成と使用に関しての報告を行なうことにする。

ケースを使用した教育とは、ある状況に至った企業のケース（事例）を授業で提示し、どう対処すべきかを、受講生が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。このような教育は、一般的にはケース・メソッド方式の教育と呼ばれる。

もともとのケース・メソッド教育では、付属資料を含めて数十ページで構成されるケースを、事前に受講生に渡して、受講生が自身の対処策を導き出した後に、授業に参加する方式がとられている。また、その教育目標としては、実務家や社会人経験を持つ大学院生に対し、企業経営の諸局面における意思決定能力の増大を目指させたものとなっている。

本稿で報告されるミニ・ケースは、それと比べると、経営学教育の初期的段階で、経営学を専門としない大学院生や、学部の学生に対して、経営学の基礎的な理論や概念を、理解させることを狙ったものとなっているといえよう。

なお、本稿で紹介する4つのケースは、作成するにあたり、モデルとした企業はあるものの、授業での討議を円滑に進めるために、その企業に関する記述は大幅に修正して、単純化している。そして、授業での討議を通して、従来のレクチャー方式の授業とは別な角度から、受講生に、経営学の基礎理論や概念

を理解させようとするものとなっている。

2. 作成したケース¹⁾

ケース①「サトウ自動車工業」

スズキ氏は、米国で販売を開始する予定の「ムサシ」を、どのような位置付けの自動車として販売するべきか、検討を進めていた。彼は、サトウ自動車工業・海外マーケティング部の、米国担当マネージャーである。

「ムサシ」は、軽トラックをベースに製造された車で、米国の軍用車両を連想させるボディーを持つ、四輪駆動の軽自動車だった。550cc エンジンを持つため、軽自動車として販売されていたが、日本国内では若者を中心に、特にスポーティな車を購買する人たちに人気のある車だった。実燃費は1Lあたり12kmで、オートマチック変速とマニュアル変速の双方を揃えており、乗車定員は4人、全長3,180mm×全幅1,390mm×全高1,670mmで、車両重量は700kgとなっていた。なお、車型は、普通乗用車タイプと、後部座席のない荷台付きの小型トラックタイプの2種類が揃えられていたが、普通乗用車タイプでも、後部座席を折り畳めば、小型トラックと同様に使用することができた。米国で販売を開始しようとしているのは、これらムサシの米国向け仕様車だった。そして、販売価格は、6,500ドルとする予定となっていた。

ムサシはそのような車だったが、乗る人次第で様々な用途に使える車になると思われた。日本国内では、その車の持つイメージも、顧客が購買車種を決める際には重要な要因となる。しかし、米国ではその車の持つ実用面での機能や特徴が、顧客が車を購買する時には、大きく作用する。つまり、米国での販売には、ムサシの製品コンセプトをしっかりと定め、生活の中でどのように使える車なのか、具体的な使用シーンをアピールすることが、是非とも必要であると考えられたのである。そして価格もまた、その製品コンセプトに応じて、柔軟

1) これらミニ・ケースは、滋賀大学・清宮政宏によって、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。

に設定し直すべきだと思われていた。

そのようなムサシの米国販売を始めるにあたり、サトウ自動車の社内では、議論を交わす中で、ムサシの製品コンセプトや、具体的な生活の中での位置付け、そして販売時にアピールすべき生活シーンについて、3つの意見が出されていた。

まず1つ目の意見は、ムサシを小回りの利く家庭内の「セカンドカー」（2台目以降の車）として販売できないかという意見だった。米国では、ある程度の収入を持ち、都市郊外の比較的大きな家に住む家族では、家庭で使用する車として、大型車や高級車をまず1台目の車として所有している。そして、それらの家庭では、小回りの利く小型車を、2台目、3台目の車として併せて所有していたからであった。ムサシを、そのような小回りの利く「セカンド・カー」というコンセプトで販売できないかという意見であった。市場調査によれば、年間約180万台程度の車が、このような家庭内の2台目以降の車として販売されており、これらの車は平均的に、8,000～12,000ドルで販売されていたのであった。このコンセプトで、ムサシを販売する場合、ムサシは、競争しそうな他社の車に比べれば低価格で販売でき、価格競争には勝てると思われた。しかし、ムサシはもともと軽トラックをベースに製造した車であるため、他社の車と比べて、乗り心地が良いとは、とてもいえないだろうと思われた。

2つ目の意見として出されていたのは、ムサシを家庭でも手軽に使える「小型トラック」として販売できないかというものであった。国土が広大で、買い物にも自動車が必要な米国では、家庭で使用する小型トラックの需要が確かにあり、この市場を狙うことでムサシの販売を始められないかという意見だった。市場調査によれば、年間110万台程度の車が、このような家庭用の「小型トラック」として販売されているとのことだった。ムサシは、後部座席のない荷台付きの小型トラックとしても販売できるし、普通乗用車タイプでも、後部座席をたためば、小型トラックとして使用することができた。なお、米国で販売されている小型トラックは、約1/3が日本からの輸入車であるといわれており、実は、それら日本からの輸入小型トラックは評判も良かったのであっ

た。ムサシを、このような小型トラックとして販売すれば、スムーズに市場に受け入れてもらえると思われた。しかし、これら小型トラックは、市場では平均的に5,500~6,500ドルで販売されており、当初予定の6,500よりも低い価格で、販売価格を設定し直さなくてはならないと考えられた。ムサシは、5,500ドルでも利益は出せたが、しかし、日本から輸入される他社の小型トラックと比べれば、トラックとしての機能的なアピールはあまりできないだろうと思われた。他社の小型トラックと比べられた場合、単なる価格だけの競争に陥ってしまう恐れもあった。

3つ目の意見として出されていたのは、ムサシを「レジャー用小型車」というコンセプトの車として販売できないかというものだった。これは、大型車では走りにくいオフロードの荒地を、小際よく走り抜けて行けるスポーティな小型車として、ムサシを販売できないかという意見であった。ムサシを、このような「レジャー用小型車」として販売する場合、軽自動車でありながらも、四輪駆動であることが訴求点になると思われた。市場調査によれば、米国では、年間約30万台が、レジャー用小型車として販売されているとのことだった。しかし、日本車は少なく、そのうちの5%余り、1万5千台程度でしかないと報告されていた。ただ、米国製の他社の車に比べれば、小型・軽量であることが優位点で、価格的にも安く販売できると考えられた。これらの車は、平均的に、9,000~12,000ドルで販売されていたからであった。

ムサシの米国販売を始めるにあたって、スズキ氏は、その車のコンセプトをどのような位置付けのものとするべきか、また生活の中でどのように使える車として訴求するべきか、早急に検討することを迫られていた。

ケース② 「Next プリンター社」

Next プリンター社のヨシオカ氏は、次月に販売を開始する予定の、カラープリンター「PRT-A 型」を、どのような価格で売り出すべきか検討を進めていた。PRT-A 型は、個人向/家庭向として発売予定のプリンターであったが、その価格によって、販売台数が、かなり増減するだろうと見込まれていたの

ある。価格を高め設定すれば、台当たりの粗利は増えるものの、販売台数が減少するだろうし、また、他社製品より価格を低く設定すれば、台当り粗利が減るものの、販売台数は増加すると見込まれていたのであった。

その PRT-A は、実は当初の製品企画の段階では、標準的な機能を持つ個人向／家庭向プリンターとして製品化を進める予定でいた。しかし、実際に設計を進める中では、標準的な機能のプリンターではありながらも、他社製品と比べて写真印刷の画質がよく、顧客への訴求の仕方によっては、高機能なプリンターとしても販売できることがわかったのである。

なお、PRT-A 型の製造には、一台あたり、部品代で5,000円、外郭プラスチック代として1,500円の費用が掛かると見込まれていた。また、工場での PRT-A の製造や組立は、全て業務委託することになっており、製造・組立を請負う下請け会社には、出来高払いで、一台あたり一律で2,000円の業務委託費が支払われることになっていた。つまり、単純に考えれば、PRT-A を一台作るために、部品代と外郭プラスチック代あわせて6,500円、製造・組立のための業務委託費で2,000円、合計で8,500円のコストが掛かることになっていた。

また、PRT-A の生産に必要な製造・組立機械、検査機器は、全てリース契約で使用する予定となっていた。製造・組立機械には月々1,500,000円、検査機器には月々500,000円のリース料金がかかり、これらは、製造される PRT-A が何台でも、毎月のように同額が必要となるはずであった。さらに PRT-A の製造・組立には直接関係ないものの、PRT-A の販売や管理業務のために、工場の管理部門や本社のマーケティング部門では、15,000,000円の事業管理費が必要になると見込まれていた。これらの事業管理費も、ほぼ同額が毎月発生すると考えられていた。

Next 社では、プリンターの販売価格を決定するにあたっては、そのプリンターを製造するのに必要となる部品代等や、業務委託費、機械・機器の使用料などの直接的なコストに加えて、事業管理費のような間接的なコストも考慮に入れて、販売価格を検討することが求められていた。

もちろん、販売価格を決定する際には、競争会社のプリンターがどのような

価格で販売されているのか、また、自社プリンターが何台くらい販売できそうなのかも、あわせて考慮することが求められた。なお、PRT-A が市場で競争しそうなカラープリンターは、サンセット社とトモロウ社のプリンターであったが、これら他社製品は、標準的な機能のものが30,000円で、高機能なものが40,000円で販売されていた。また、機能を絞り込んだ低価格製品は、20,000円で販売されていた。

このような中で、Next社の社内では、PRT-A型の販売価格の設定に関して、3つの意見が出されていた。

まず1つ目の意見は、企画段階では標準的なプリンターと考えていたものの、訴求の仕方を工夫すれば、写真印刷の良い高機能プリンターとして販売できるのだから、まず、高めの価格(40,000円)で販売し、一台あたりの粗利をしっかりと稼ぐべきだという意見であった。写真画質の良いプリンターを求めている顧客をまず対象とすることで、PRT-Aの販売台数が少なくなっても、高い価格で販売し、一台あたりの粗利を大きくして、確実に儲けるべきだという意見であった。PRT-Aを、他社の高機能プリンターと同じ40,000円で販売する場合、市場調査では、月々600台程度の販売が見込めるだろうと報告されていた。

また、これとは逆に、低価格(20,000円)で販売し、販売台数を多くすることで、売上や粗利の増加を狙うべきだという意見もあった。一台当りの粗利が少なくても、粗利が確保できる範囲で、他社よりも低い価格で販売を行なって、市場シェアを増大させて儲けるべきだという意見であった。PRT-Aを他社の低価格プリンターと同じ20,000円で販売する場合、市場調査では、月々1,650台程度の販売が見込めるだろうと報告されていた。

もちろん、当初の企画で考えられていた標準的な機能のプリンターとして、販売価格(30,000円)も設定すべきだという意見もあった。この意見は、言葉を変えれば、高価格・低価格を主張する2つの意見の間をとる意見でもあるということができた。PRT-Aを他社の標準的な機能のプリンターと同じ30,000円で販売する場合、市場調査では、月々880台程度の販売が見込めそうだと報

告されていた。

なお、当然ながらプリンターは、トナーカートリッジ等の消耗品で得られる売上・利益も重要である。しかし、Next プリンター社では、これらの製造・販売を、同じグループの別会社が担当しており、グループ全体での連結売上や利益を考える際には考慮していたが、プリンター新製品の価格決定時には、これら消耗品は考慮に入れていなかった。

ヨシオカ氏は、製造・販売に掛かるコストを積み上げて、どのような価格で何台売れば、利益がでるのかをまずシュミレーションしようと思った。その後、競争会社のプリンター販売価格や、市場調査の結果を参考にしながら、PRT-Aの販売価格について、慎重に検討しようと思っていた。

ケース③「下総醤油株式会社」

下総醤油株式会社・マーケティング部のモテギ氏は、年度の下期に予定しているプロモーションを、どのようなかたちで行なうべきか検討を進めていた。製品の多角化が進み、高付加価値製品が増える中で、従来のプロモーションを続けるのが良いのか、それとも大幅に変えるべきなのか、考えなくてはならなかったのである。

醤油は、地域によって好まれる味が微妙に異なり、その地域で地盤を持つ醤油メーカーが、その地で消費される醤油の製造・販売をすることが一般的である。つまり、醤油の製造・販売は地場産業でもあるのだが、下総醤油は江戸時代から続く創業250年余りの老舗で、その製品は全国の小売店に置かれている有名銘柄の一つであった。

その下総醤油にとって、売上の80%以上を占める醤油は、大きく5つの製品に分けられていた。それらは「こいくち醤油」、「うすくち醤油」、「たまり醤油」、「しろ醤油」、「再しこみ醤油」の5つであった。(付属資料1 醤油の種類を参照)

これらの醤油製品は、日本人の食卓には必要不可欠で、一般家庭には必ず置かれているものであるため、下総醤油にとっては、確実に売上・利益を上げら

れるものとなっていた。しかし、食の多様化や洋風化などもあり、醤油の売上は伸び悩んでいたのである。また醤油は、その性質上、大きなモデルチェンジもほとんど無く、他の食品メーカーが時折出すようなヒット製品が出されることもあまりなかった。

そのような中で、下総醤油は、売上・利益の大幅な増加を狙って、製品の多角化を進めていたのであった。具体的に言えば、醤油をベースに造られる「つけ」、「たれ」、「だし」などの関連調味料や、「テリヤキ・ソース」、「スキヤキ・ソース」などがあった。さらに、製造技術を応用できる「みりん」や、同じ酒類となる「焼酎」、「ワイン」、また「インスタント食品」等も、高付加価値製品として、下総醤油の製品ランナップに加えられていた。

下総醤油は、そのように製品の多角化を進めていたが、しかし、消費者にとっては、醤油のイメージがあまりにも強く、これら下総醤油の製品を、家庭の中で使いながらも、それが下総醤油の製品であることを知らずに使っている人も、実は多かったのであった。

このような状況を打破するために、下総醤油は、年度の下期に約半年をかけて、大々的なプロモーションを行なおうとしていたのであった。もちろん、従来からもプロモーションは行なっていたが、従来以上の予算を投じて、それを行なおうとしていたのである。

下総醤油は、毎年のように、売上の6%あまりをプロモーション費用として使用していた。下総醤油の売上高は4,000億円であったため、その6%にあたる250億円程度が、経常的にプロモーション費用として使われていた。下期はこれらに加えてさらに、100億円を通常年度よりも多く、プロモーション予算として使用することになっていたのである。

その下総醤油のプロモーションは、実は、小売店向け（流通業者含む）のものと、消費者向けのものとの、大きく2つに分けられていた。そして、プロモーション費用全体のうちの70%が小売店向けのものとして、残りの30%が消費者向けとして使われていた。また製品別には、売上の大きさに応じて、プロモーション費用の配分がなされていた。(付属資料2前年度の売上とプロモーション

ン費用を参照)

小売店向けのプロモーションとは、小売店や流通業者に、様々な働きかけをすることで、下総醤油の製品の売上拡大を狙おうとするものである。例えば、下総醤油の製品を、店頭や、店内の目立つところに配列してもらったり、下総醤油のポスターや広告パネルを、店頭や店内に掲げてもらうことで、下総醤油の製品の販売量を増やそうとするものであった。小売店にこのような活動をしてもらう見返りに、下総醤油は小売店に販売奨励金を出していたのである。これらの販売奨励金は、「アローワンス」と呼ばれ、小売店に下総醤油の製品を積極的に販売させるための方策の1つとなっていた。

また、下総醤油の製品を大量に販売してくれる小売店には、販売量や仕入量に応じて、その一定割合(数%の金額)を差し戻すようなかたちの販売報奨金も出していた。このように小売店に割戻される販売報奨金は、「リベート」(あるいは売上割戻)と呼ばれていた。これらのアローワンスやリベートは、小売店にとっては、他の小売店に対抗して、下総醤油の製品を値引販売する際の、値引源資となっていた。

これらの小売店向けプロモーションは、短期間で確実に、下総醤油の売上を伸ばせるというメリットがあった。小売店が、これらアローワンスやリベートをもとに、下総醤油の製品を店内の目立つ場所に配列したり、値引販売することで、売上が増大するからであった。つまりこれらのプロモーションは、売上げを少しでも上積みしたい年度末や、在庫が多く残っていて、それを売り払いたい時などには、とても効果のあるものだったのである。しかし逆に、これらは実施した後、少し経つとその反動があって、消費者の買い控えが起こってしまう、というデメリットもあった。特に、醤油のように家庭の中で買い置きが可能な製品は、それが顕著であった。

もう1つの、消費者向けプロモーションとは、様々な広告媒体を使って、消費者に下総醤油の社名や商品名を訴えかけることで、売上の増大を目指そうとするものであった。使用される広告媒体には、テレビCM、新聞・雑誌の広告や、インターネット広告等があった。また、社会広報活動として、下総醤油の

製品を使用した料理教室の開催や、下総醤油の自然環境保護活動を伝える環境報告書の作成なども行なっていた。

これら消費者向けプロモーションは、すぐには効果がでないものの、長期的には下総醤油の社名や商品名を消費者に記憶させることができ、そのイメージ向上や、消費者の安定的な購買につながると考えられていた。下総醤油が全国的に知られる銘柄で、売上が安定的に保たれているのは、創業が古いことに加えて、これら消費者向けプロモーションを、継続して行なっていることも、その要因の一つとなっていると考えられていたのであった。しかし逆に、これらのプロモーションは、1つ1つの広告に膨大な資金がかかりながらも、その定量的な効果がどの程度あるのか、どのくらい売上に結びついているのかが、実証されているわけではなかった。広告代理店を通じた調査でも、その効果は確認できていなかった。

下総醤油は、年間を通して、消費者向けプロモーションを万遍なく行なっていたが、年度末が近づくと、在庫処分や売上の積み増しを狙って、小売店向けプロモーションを増大させるのが、通例となっていたのである。そのような下総醤油のプロモーションであったが、通常以上の予算を投じて行なう下期のプロモーションを、どのようにして進めるべきか、慎重に検討する必要が出て来ていたのであった。

そのような状況の中で、1つの意見として出されていたのは、小売店向けと消費者向けのプロモーションとの比率を、この際、大きく変えるべきだという意見であった。下総醤油のプロモーションは、従来、小売店向けのプロモーションが、費用全体のうちの70%程度を占めていたが、これを改め、消費者向けのプロモーションをもっと手厚く行なうべきだという意見である。従来のように小売店向けのプロモーション費用が大きくなっている背景には、下総醤油が全国的な有名銘柄であり、小売店が品揃えさえしてくれれば、醤油製品が自然に売れて行ってくれていた、という過去の経緯があった。つまり、醤油製品の売上の維持・増大には、小売店との良好な関係の保持と、小売店に積極的に品揃えさせることが最も有効であると考えられていたのである。しかし、下総醤油

が、他の多角化製品にも力を入れはじめており、それら多角化製品の消費者認知を高める必要がある中では、下総醤油のプロモーションも、消費者向けのプロモーションに、より多くの予算を配分し、消費者認知を高めて行くべきでないかという意見であった。

もう1つの意見として出されていたのは、小売店向けと消費者向けというプロモーション費用の配分は保ちながらも、製品別の売上に合わせて配分されている、醤油製品と多角化製品の費用配分を大きく変えるべきだという意見であった。下総醤油が、従来以上に多角化製品に力を入れて、その消費者認知や売上拡大を目指すのであれば、醤油製品を偏重した費用配分を改め、多角化製品を重んじたプロモーション費用の配分を行なうべきだという意見であった。

さらに3つ目の意見として出されていたのは、小売店向け／消費者向けというプロモーション費用の配分も、醤油製品／多角化製品という費用配分も、共に大幅に改め、より戦略的に、多角化製品を重視したプロモーション費用の配分を行なうべきだという意見であった。しかし、この3つ目の意見に対しては、反論も出されていた。それは、下総醤油は、醤油製品の売上や小売店との良好な関係の上で、経営が維持されてきた会社であり、基幹事業である醤油製品や、会社の経営を下支えしてきた小売店との取引には、従来通り、しっかりとプロモーション費用を配分するべきだ、と考える人々からの反論であった。

モテギ氏は、下期のプロモーションをどのように行なうべきか、どのプロモーションにどのくらいの予算を配分し、それらをどのように組み合わせるべきか、

付属資料1：醤油の種類

こいくち醤油	蒸した脱脂加工大豆と炒った小麦をもとにした麴で造られる、最もスタンダードな醤油
うすくち醤油	関西地方で好まれる、仕上に甘酒や水あめを加えた控えめな醤油
たまり醤油	大豆だけでつくられる、煎餅のつけ焼などに使われる醤油
しろ醤油	小麦を主に大豆を少量用いた麴でつくられる醤油
再しこみ醤油	2度醸造する製法をとる、どろりとした刺身や鮎用の醤油

付属資料2：前年度の売上とプロモーション費用（単位：百万円）

商品		売上	粗利	小売店向け プロモーション費用	消費者向け プロモーション費用	
醤油 商品	こいくち醤油	240,000	120,000	10,500	4,500	
	うすくち醤油	45,000	22,500	1,969	844	
	たまり醤油	6,000	3,000	263	113	
	再しこみ醤油	4,500	2,250	197	84	
	しろ醤油	4,500	2,250	197	84	
	醤油製品小計	300,000	150,000	13,125	5,625	
多角化 商品	関連 調味 料	つけ	16,667	8,333	729	313
		たれ	16,667	8,333	729	313
		だし	16,667	8,333	729	313
		テリヤキソース	15,000	7,500	656	281
		スキヤキソース	15,000	7,500	656	281
	酒類	みりん	5,000	2,500	219	94
		焼酎	5,000	2,500	219	94
		ワイン	5,000	2,500	219	94
	他	インスタント食品	5,000	2,500	219	94
	多角化製品小計		100,000	50,000	4,375	1,875
合計		400,000	200,000	17,500	7,500	

慎重に検討をはじめなくてはならなかった。

ケース④「スギシタ電器産業株式会社」

スギシタ電器産業・マーケティング部のトダ部長は、インターネット販売を絡めた自社の販売戦略について、どのように展開すべきか、慎重に検討することを求められていた。

スギシタ電器は、グループ全体での連結売上が8兆円、連結での税引前利益は4,300億円を誇る、日本を代表する家電メーカーの1つである。同社の競争上の強みは、同社が20年以上かけて構築した販売店網にあるといえた。競争する電気メーカーが、自社製品の販売店を、全国に6千～1万店程度しか持っていないのに対して、スギシタ電器は、全国2万店以上の電器店で構成される販売店網を保持しており、それがスギシタ電器の販売戦略上の最大の強みとなっていたからである。

スギシタ電器は、製品開発の技術でも日本を代表するレベルにあったが、特

に革新的な新製品の開発力では、国際的なマーケティングで強みを持つ品川通信工業や、宇宙開発関連事業で強みを持つ芝浦電機に比べて、やや劣っていると業界では考えられていた。しかし、それら競争メーカーが革新的な製品を開発し、市場導入しても、スギシタ電器は半年あれば、類似の新製品や同じ顧客ニーズを満たす製品を作り上げることができ、同社が強みとする販売店網で、それらの製品を売り切る自信があったのである。

そのスギシタ電器の販売店網は、実は60%以上（1万2000店以上）が、スギシタ電器の製品だけしか販売しない、スギシタ・ショップと呼ばれる中小の系列販売店で構成されていたのであった。スギシタ電器は、十数年以上にわたって、スギシタ・ショップの店舗経営や販売活動のサポートをしてきており、特に経営状態のよくないスギシタ・ショップに対しては、資本関係がないにもかかわらず、可能な範囲で資金援助や信用保証なども行なっていた。そのようなサポートを受けたスギシタ・ショップは、当然ながらスギシタ電器の製品を積極的に販売してくれていたのである。スギシタ電器とスギシタ・ショップは、このように、メーカーと電器販売店という関係を超えて、製造と販売を機能的に分担しあう共同体であるかのように、市場に対処していたのであった。

もちろん、スギシタ電器の販売店網は、スギシタ・ショップだけではなかった。残りの40%弱（8000店弱）は、他社製品もあわせて販売する大型の電器販売店や、全国に多数の店舗を持つ電器量販店で構成されていたのである。

このような販売店網を競争上の強みとしていたスギシタ電器であるが、競争会社が積極的に展開し、近年は急速に拡大しているインターネット販売にどう対処すべきか、頭を悩ませていたのであった。実は、スギシタ電器でも、既にインターネット販売を行なっていたが、これまではスギシタ・ショップの販売活動に影響が及ばない程度に留めていたからである。

インターネット販売は、顧客からダイレクトに受注を受けられるため、手間をかけずに早く製品を手にした顧客に対処するには、とても便利な販売方法である。そして、卸業者や小売店を通さないため、同じ価格で販売しても、スギシタ電器が得られる粗利は大きいものとなっていた。

また、経営での財務数値上からも、インターネット販売は、スギシタ電器にとって無視できないものとなりつつあった。直近の10年間でみると、スギシタ電器のグループ全体の売上の伸びは平均2%程度なのに対し、インターネット販売は全体売上の1%以下程度でしかないにもかかわらず、毎年、10%以上の伸びで推移していたからである。インターネット販売は、将来的にみても、魅力的な販売方法であることは間違いなかった。なお、余談ではあるが、外資系のパソコン専門メーカーのダック・コンピュータ工業が、このインターネット販売を使い、国内の販売店網がほとんど無かったにもかかわらず、近年は大きく売上げを伸ばしていたのであった。

このような背景の下で、スギシタ電器は、このインターネット販売の拡がりに、自社としてどう対処すべきか、検討することを迫られていたのである。スギシタ電器がインターネット販売を拡大すれば、これまで顧客や競争相手への対応を共にしてきたスギシタ・ショップの顧客の一部が、インターネット販売に流れることになるだろう。つまり、インターネット販売を拡大することは、スギシタ・ショップの顧客が減り、市場対処を共にしてきたスギシタ・ショップの経営を危うくすることに繋がりがねないと考えられた。

そのようなジレンマを持つ状況の中で、スギシタ電器・マーケティング部の中では、インターネット販売の拡大の是非について、2つの意見が対立していた。1つは、時代の流れにあわせて、スギシタ電器もインターネット販売を、大きく拡大させていくべきだというものであった。積極的に宣伝してこなかったスギシタ電器のインターネット販売を、様々な広告を使って大々的に顧客に知らしめ、その売上を伸ばしていくべきだという意見である。その背景にあるのは、スギシタ・ショップの半数近く(約6000店近く)が、高齢の経営者によって運営される家族経営の店舗であり、それらのスギシタ・ショップでは、顧客に対して、デジタル家電のような最新製品の説明は、上手くできていなかったからであった。かつてスギシタ電器の販売を支えていたスギシタ・ショップは、経営者の高齢化が進みながらも、後継者がいない等の課題を抱えて、以前のような販売での強みは発揮できなくなりつつあったのである。インターネット販

売の拡大を支持する人たちは、そのような背景を考えながら、スギシタ電器も時代の流れに合わせて、インターネット販売を拡大していくべきだと考えていたのであった。

もう1つの意見は、インターネット販売は継続して行ないながらも、その積極的な拡大は目指さず、従来通りに、販売店網を重視した販売戦略を、推し進めていくべきだというものであった。2万店以上で構成される販売店網には、販売力の衰えているスギシタ・ショップも多いが、全国各地に店舗を持つ、電器量販店の販売力はすさまじく、現在のスギシタ電器の売上・利益の60~70%が、実はこれら電器量販店向けで占められていたからであった。

電器量販店は、スギシタ・ショップとは性質が全く異なっていた。店舗規模や販売員の数もちろん違うが、電器量販店は、スギシタ電器の製品に限らず、粗利が大きい売筋商品ならば、他社製品も含めて、自由に品揃えをして販売していたからであった。さらに、スギシタ電器が自社で進めようとするマーケティング戦略に関しても、スギシタ・ショップは基本的に協力してくれたが、電器量販店は協力するとは限らなかった。逆に、電器量販店の考える販売戦略を強く押し通され、スギシタ電器がそれに従わざるを得ないことの方が多かったのであった。電器量販店は、スギシタ電器にとって、売上の多くを稼ぎ出してくれるありがたい存在でありながら、対処がとても難しい取引相手でもあったのである。

スギシタ電器がインターネット販売を急速に拡大させれば、電器量販店からも顧客がインターネット販売に流れるだろう。つまり、電器量販店の顧客も減り、電器量販店の反発を招く恐れも十分あると考えられたのであった。最悪の場合、電器量販店のいくつかは、スギシタ電器の一部の製品の販売を拒むかもしれないなかった。前述のダック・コンピュータ工業は、そのパソコンが人気の高い売筋製品であるにもかかわらず、一部の電器量販店は、その販売を拒んでいたからである。スギシタ電器が、インターネット販売を拡大する場合には、スギシタ・ショップにはもちろんのこと、これら電器量販店に対しても配慮し、反発を招かないための対応策を考えておく必要があると思われた。

2つの意見が対立する中で、トダ氏は、インターネット販売と、販売店網を通じた販売とを、どのようにバランスさせながら、自社の販売戦略を推し進めて行くべきか、慎重に検討を進めることを求められていた。

3. ケースの解説

以下の解説は、著者が考えたミニ・ケースの使用案であるが、これ以外での授業進行を妨げるわけではない。それは、清宮(2008, 2009)でも述べてきたとおり、ケース討議は、当初予想しなかったような意見が出されたり、討議が展開することもあるからで、そのような意見や展開が最良の対処策であったり、後のケース教育や開発、研究に役立つこともめずらしくないからである。よって、以下の解説は、あくまでも著者が考えた1つのミニ・ケース使用案に過ぎないとお考え頂きたい。

ケース①「サトウ自動車工業」

「サトウ自動車工業」は、「製品政策」に関して、受講生に考えを促すためのケースとなっている。このケースでは、米国で売り出す軽自動車の製品コンセプトについて、3つの案が示されている。1つは家庭内の2台目、3台目の車(セカンド・カー)として位置付けようとする案であり、2つ目は小型トラックとして位置付けようとする案、そして3つ目はスポーツ用小型車として売り出そうという案である。

このケースの狙いは、同じような機能・特徴(feature)を持つ製品でも、その製品の持つ特徴や訴求点をどのように顧客に伝えるかによって、顧客の得られる便益(Benefit)が異なることを受講生に理解させることである。また、このケースの重要なポイントとしては、製品に多くの機能や特徴を盛り込んだとしても、その製品のマーケティングを進める上で重要なことは、それによって顧客の受ける便益が何であるかをまず理解することである。このケースはこのように、製品の持つ機能・特徴と、顧客の受ける便益について理解し、特に顧客の受ける便益の重要性について、理解を促すためのケースとなっている。

ケース② 「Next プリンター社」

「Next プリンター社」は、「価格政策」について、受講生に考えを促すためのケースとなっている。このケースは、新製品「PRT-A 型」について、その製造に掛かるコストと市場価格の双方から、その販売価格の設定に関して、検討してもらう内容となっている。

ケースの中では、「PRT-A 型」の生産に掛かる変動的なコストや、固定的なコストが具体的に記述されており、また市場における競争他社の販売価格も記され、検討すべき3つの価格案が示されている。このケースでまず受講生に求めているのは、3つの価格案を採った場合の、それぞれの損益分岐点である。提示されている価格案で販売した場合に、何台販売できれば利益が出るのかをシュミレーションし、その上で3つのいずれかの価格案を選択してもらうかたちをとっている。なお、3つの案とは、価格政策で一般的に言われるところの、上澄み価格 (Skimming Price)、市場浸透価格 (Penetrating Price)、双方の間を取るバランス価格 (Balanced Price) である。

このケースはこのように、示されたコスト構造の中で、市場状況にあわせて、どのような価格案を選択するか、受講生に検討を促すためのケースとなっている。

ケース③ 「下総醤油株式会社」

「下総醤油株式会社」は、「プロモーション政策」について、受講生に考えを促すためのケースとなっている。このケースでは、製品の多角化にあわせて、プロモーション・ミックスをどのように変更するか、考えてもらう内容となっている。ケースで記述されている小売店向けプロモーションとは、プロモーションの中では「販売促進」に分類されるもので、小売店や流通業者に積極的に販売させることで、自社の売上を伸ばす、「プッシュ戦略」を進めるものといえる。また消費者向けプロモーションは、「広告・宣伝」に分類され、消費者の認知度をあげて消費者に指名買いをさせて、自社売上を伸ばす、「プル戦略」を進めるものである。実際の企業活動の中では、どちらか片方だけが採用され

ることはあまりなく、双方が組み合わせられてることが多いといえる。もちろん、プロモーション効果のあらわれ方は、その製品の性質や、その企業が置かれている競争状況、市場ポジション等によって異なってくる。つまり、ケースの記述にあるように、その企業の製品ラインナップが変われば、プロモーションを検討しなおし、場合によっては的確に、それを変更する必要があるはずなのである。このケースはこのように、プロモーション政策の進め方について、受講生に考えてもらう内容となっている。

ケース④「スギシタ電器産業株式会社」

「スギシタ電器産業株式会社」は、「流通チャネル政策」や「販売政策」について、受講生に考えを促すためのケースとなっている。このケースでは、スギシタ電器のマーケティング上の最大の強みである販売店網が、環境変化とともに、必ずしも強みといえなくなり、それを維持しながら並行して、新しい販売手段であるインターネット販売に、どのように取り組むかについて検討してもらう内容になっている。ここでは、従来の強みであった中小の系列販売店網の維持とともに、現在、多くの売上・利益をもたらしている電器量販店との関係をどのように保つかについても、考えてもらうものとなっている。

マーケティング活動を推進する中で、流通チャネルの構築には特に時間がかかり、優れた流通チャネルが構築されれば、競争他社に対する圧倒的な強みとなるといわれている。しかし、逆に変更も難しく、新たな小売業態や販売チャネルの登場等によって、経営環境が大きく変われば、往々にしてその強みが逆に弱みに転じることもあるとされている。このケースは、そのような流通チャネル政策の難しさについて、受講生に理解させるためのケースとなっている。

4. まとめ

①今回作成したミニ・ケースの意義について

今回作成した4つのケースは、前回、前々回(清宮, 2008; 2009)と比べて記述量を長くしているため、盛り込んだ情報は増となっているといえよう。そ

のため、ケース中には対処策に関するいくつかの案が提示されているものの、前回、前々回と比べて、受講生がより自由に、自身の意見を形成できるようになっているのではないかと考えられる²⁾。

もちろん、実際の企業経営では、その企業が置かれている状況によって、様々な対処ができるはずであり、ミニ・ケースでは、受講者に喚起できる意思決定の幅が狭められているのは否めないと思われる。しかし、授業で扱えるミニ・ケースの数が増えるに従って、受講生が擬似的に体験できる経営の諸局面も増えており、例えば、同じ「流通チャネル政策」であっても、多角的にその様相を理解できるようになっているのではないかとと思われる。

②ミニ・ケースを使用する場合の留意点について

ミニ・ケースの作成と使用を繰り返す中では、これらミニ・ケースを授業で使用する際に留意すべき点も、いくつか明らかになってきている。

その1つは、ミニ・ケースを使用して討議する際には、討議の後に、ミニ・ケースとは別の、より複雑な実際の企業の事例もあわせてを提示することで、受講生の理解が進むよさだということである。ミニ・ケースでは、討議を促進するために事例・事象の記述を単純化しているが、実際の企業活動は複雑である。そして、実際の事例をそのまま使うと、学部教育のレベルでは討議しづらい場合も多いといえる。そのような場合、ミニ・ケースでまず討議を行ない、さらに類似の複雑な事例を提示することによって、受講生の理解が、より進んでいるように思われる。

2つ目として、ミニ・ケースを使用する際には、受講生に自分自身で検討する時間を与え、対処策をしばらく考えさせてみるのが、理解を進めさせる上では有効であろうということである。当初、ミニ・ケースの使用をはじめた時には、事前予習はさせず、授業の冒頭で読みあわせをした後に、そのまま討議に入ることが多かったが、仮にそのような授業進行を行なう場合でも、受講生

2) これらミニ・ケースは、滋賀大学大学院前期博士課程のコア科目「マーケティング」において、また同経済学部専門科目「マーケティング戦略」において使用してみた。

自身で対処策をしばらく検討させてみることで、理解を進めさせる上では重要だということである。場合によっては、仲間同士での小グループ討議などを、全体討議の前に行なわせることも有効かと思われる³⁾。

なお、討議(デスカッション)に慣れていない学部学生の場合、討議の中では多様な意見が出されない場合もあるが、授業内での小レポートや小テストとして、文章で書かせてみると、多様な意見を持っていることがわかる場合もある。これについていえば、日本の大学では受講生がレクチャー方式の授業に慣れてしまっており、討議にはあまり馴染みがなかったため、自分の意見を言葉にしてあらかず機会が少なかったことが、影響しているのではないかと思われる。ミニ・ケースを使用した授業の中では、単に討議だけを行なうのではなく、場合によっては文章として書かせてみることも、受講生の理解を進めさせる上では、重要であろうと思われる。

また3つ目は、これらミニ・ケースは、経営学が専門でない大学院生や、これから経営学を学ぼうとする学部学生を対象に、基礎理論や基礎概念の習得を主目的として、使用するのが最良の使用方法であろうということである。もちろん、これらの大学院生や学部学生に対し、自分の考えをしっかりと持たせ、自分の意見を論理的に説明する力を身に付けさせるのにも、これらミニ・ケースは寄与していると思われる。

しかし、ビジネススクール(経営大学院)での教育と比較して考えた場合、ビジネススクールでのケース討議は、社会人経験のある学生に対して、様々な経営局面での意思決定能力の向上を目指させたものとなっているが、これらのミニ・ケースでは、そこまでの効果を狙うには内容が乏しいであろうということである。

もし仮に、社会人経験のある学生に対して、ビジネススクールと同様に、意思決定能力の向上を目的に、これらミニ・ケースを使用するのであれば、これ

3) 慶應義塾大学ビジネス・スクール(慶応大学大学院経営管理研究科)では、受講生が事前の予習によって、自分自身で導き出してきた経営施策や改善策を、小グループに分かれた討議の中で一度練り上げた後に、クラス全体の討議に移っている。

らミニ・ケースとは別の、さらに追加での様々な工夫を凝らした教育が、必要になってくるのではないと思われる。

③今後に向けて

ミニ・ケースを使用した教育を充実させていくにあたって、今後、必要なことは、前回、前々回(清宮, 2008; 2009)でも述べてきたとおり、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。1つのミニ・ケースで扱えるのは、企業経営における1つの事象やテーマでしかない。様々な局面を、ミニ・ケースを通して疑似的に体験させるためには、何よりもまずその数を増やし、その疑似体験の場を増やす必要があるからである。様々な経営局面を疑似体験させることで、受講生にも多様な角度から企業経営を理解させることができると思われるからである。もちろん、受講生の理解を促進させるための、様々な授業進行の工夫も継続的に必要となってくるであろう。

ミニ・ケースの使用効果は、ある程度得られることがわかったため、今後も、ミニ・ケースの作成や、使用方法の改善は、継続して行なっていきたいと考えている。

〈参考文献〉

- 崔相鐵 (1998) 「流通系列化政策の歴史的展開」 嶋口・竹内・片平・石井編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣, pp30-54.
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール編 (1988) ケース「スズキ・サムライ」慶應義塾大学ビジネススクール.
- キッコーマン株式会社編 (2000) 『キッコーマン株式会社八十年史』キッコーマン株式会社.
- 茂木 友三郎 (2007) 『キッコーマンのグローバル経営～日本の食文化を世界に～』生産性出版.
- 日本経済新聞社編 (2001) 『キャノン高収益復活の秘密』日本経済新聞社.
- 大久保隆弘 (2007) 「キャノンーグローバルエクセレントカンパニーー」石田・星野・大久保編『挑戦する企業』慶応大学出版会, pp123-137.

尾崎久仁博 (1998)『流通パートナーシップ論』中央経済社.

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」彦根論叢第370号, pp123-141.

清宮政宏 (2009)「ミニ・ケースの作成とその使用に関する報告」彦根論叢第376号, pp101-117.

嶋口・竹内・片平・石井編 (1998)『マーケティング革新の時代1 顧客創造』有斐閣.

田中洋・清水聰編 (2006)『消費者・コミュニケーション戦略』有斐閣.

The Report of Mini-Case Use in Case Method (No. 3)

Masahiro Seimiya

Abstract

This article is a report on business administration education performed by referring to mini-cases. In this article, I report on about four mini-cases which describe marketing strategy. Moreover, these cases include descriptions which can be used in class discussions.

In class discussions, students are expected to become marketers or members of the top management of companies described in these cases. Four cases concern marketing strategy, and allow students to consider product policy, price policy, promotion policy and distribution channel policy. Furthermore, these mini-cases encourage students to make decisions to cope with certain situations described in the mini-cases in class discussions.

Through these cases, I aim to develop the students' understanding of the fundamental theory of business administration and marketing strategy seen from a different angle to that used in classes using conventional lecture methods.

I will continue to further produce and improve these mini-cases, since these mini-cases allow students attending class discussions to realize company activities. This method also enables students to think about corporate management from various angles by discussing various mini-cases. Moreover, students are pleased to discuss these mini-cases.