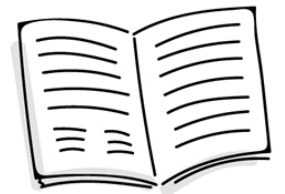


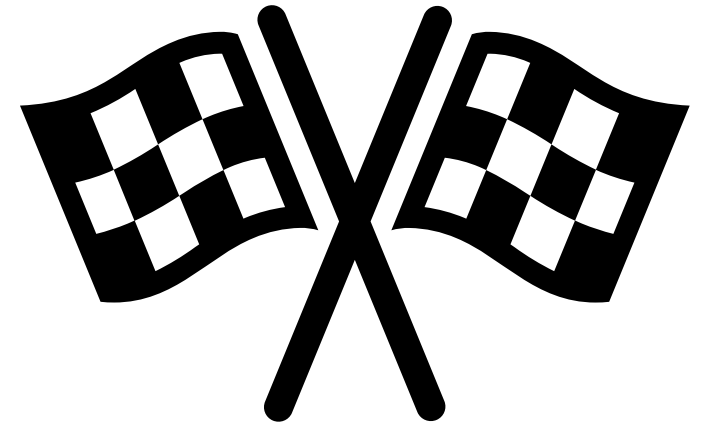
企業研修用ケーススタディの作り方ゼミ

～2時間でケーススタディの設計手順を学ぼう～



今日のゴール

- ケーススタディの目的別パターンがわかる
- ケーススタディ作りの手順が明確になる
- ケーススタディ作りのポイントやノウハウがわかる
- ケーススタディを作る準備が開始できる



自己紹介

井上 幸一郎 株式会社オンユアマーク 代表取締役

1978年 静岡生まれ。立教大学経済学部卒業

新卒でeラーニングを手掛けるベンチャー企業に就職
マーケティングや営業を担当

その後、人事コンサルティングに転職し、営業やマーケティング、研修講師等を務める。

2010年独立し、株式会社オンユアマークを設立。
企業研修のケーススタディや体験ゲーム開発、
eラーニング制作、レポート添削サービス(tensaku.jp)
等を行っている。

現在、年間20本程度のケーススタディを開発



1. 概論

1-1 ケーススタディの活用シーンと、 受託業務としてのケーススタディ開発



1. 概論

ケーススタディのイメージ

■以下のケースを読んで、設問に答えよ。

【ケース】
その日も、汗ばむ暑気だった。
道販型化粧品大手のSKB社に、経営企
自社で最近売りはじめた汗ふきシート

今日の臨時会議の議題は、やはり「経
創業から35年、飛ぶ鳥を落とす勢い
であったが、ここ数年は横ばい状態に
また、この10年間の売り上げは、女
り維持されてきた部分があり、経営陣

今日の会議は、そんな経営陣が、小手
を握り下げ、課題を洗い出し、対策を
に託すものだ。

松本は、転職後初めての大事なとい
える。これまで増えてきた能力やスキル
いる。

松本は、つい先月まで、経営コンサル
た。しかし、40を事前に、コンサル
もっと自分で直接、プロジェクトを推
ていきたい。

そんな想いを持ち始めた松本に、知人
そのリーダーを募集しているという話
「これは面白い。化粧品業界には
に論じてみたい。」

家族はそんな松本に、当初は反対して

ケース

【資料】経営改革会議で配布した資料一式

企業理念、企業概要

- 会社名：SKB（エスケビー）
- 社名の由来：(真 (shin) に顧客 (Kokoraku) の美 (Bi) を考える)

経営理念：「真の健康」「お客様
我々の存在意義は、真の健康を
そのためには、お客様視点を常
健康」とは何か、問い続けなく

行動指針：
「挑戦・革新」
常にお客様のため、更なる健康
けなくてはならない。

企業概要：
本店：東京都渋谷区代々木1
設立年月日：1900年8月1
開発拠点：基礎研究所（新潟）、
従業員数：455名（パート・ア

沿革：
今から35年前に、先代社長、
本社を置く薬局「飯山薬店」か
創業当初から、「顧客のためを
き、大手メーカーのものであ
うことを徹底していた。
創業5周年の時に、オリジナル
化粧品事業に乗り出す。その際、
以降、破竹の勢いで商品ライン
創業社長は8年前に引退し、現
創業当初からの社員で、飯山を
きた。もともとは薬剤師だが、
を支えた。溫和で自身の主張を

自社IR資料抜粋版 (BS/PL)

SKB社損益計算書

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
売上高	47,800	47,800	47,800
売上総利益	16,300	16,300	16,300
営業利益	10,800	10,800	10,800
経常利益	8,800	8,800	8,800
当期純利益	8,800	8,800	8,800

SKB社損益計算書

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
売上高	47,800	47,800	47,800
売上総利益	16,300	16,300	16,300
営業利益	10,800	10,800	10,800
経常利益	8,800	8,800	8,800
当期純利益	8,800	8,800	8,800

SKB社損益計算書

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
売上高	47,800	47,800	47,800
売上総利益	16,300	16,300	16,300
営業利益	10,800	10,800	10,800
経常利益	8,800	8,800	8,800
当期純利益	8,800	8,800	8,800

SKB社損益計算書

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
売上高	47,800	47,800	47,800
売上総利益	16,300	16,300	16,300
営業利益	10,800	10,800	10,800
経常利益	8,800	8,800	8,800
当期純利益	8,800	8,800	8,800

業界上位3社 チャンネル別売上高

●A社 チャンネル別売上高

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
通信販売	60,000	59,600	70,500
店舗販売	23,500	23,000	23,900
郵販	6,500	6,000	6,750
海外	6,900	6,300	7,100
合計	96,900	94,900	98,250

●B社 チャンネル別売上高

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
通信販売	33,000	31,900	32,400
店舗販売	6,800	7,000	7,200
郵販	4,100	4,800	4,100
海外	4,300	4,900	5,200
合計	48,200	48,400	48,900

●SKB社 チャンネル別売上高

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
通信販売	32,000	32,000	32,000
店舗販売	7,000	7,000	7,000
郵販	3,500	3,500	3,500
海外	4,800	4,800	4,800
合計	47,300	47,300	47,300

【備忘録】
「情報は足で探り」これが、経営コンサルタント時代、松本が上司から口説きまくられていた鉄則だ。会議室で得られる情報だけでは、真実はわからない。
松本は、まず社内を回り、いろいろなメンバーの話を聞いた。

SKB社 カテゴリ別構成比 (本年度見込)

- スキンケア市場・・・54.5% (うちホワイトメイクアップ市場・・・22.5%)
- ヘアケア市場・・・17%
- フレグランス市場・・・0.5%
- 男性化粧品市場・・・2.5%
- その他・・・3%

●販促部長 G
とにかく、「ホワイト BK」で当社は成り立っているようなものだ。そして「ホワイト BK」のヒットは、テレビCMでタレントのHを起用して、大いに話題になったことが大きい。化粧品は、イメージが大切だからね。今後は販促費・広告宣伝費をさらに増やしていくべきだよ。CMとあわせて、ネット動画なども作成していく必要があるしね。

●商品開発部長 H
最近はおっきり商品開発費用が少なくなりましたよ。10年前までは、販促費と商品開発費は、3：1くらいだったものだが、今では10：1で、販促費が重要になっている。この予算だと、どうしても現在の商品の改善にしか予算が回らず、基礎研究や革新的な商品開発にお金が回らない。10年後を見据えると、このような状況はあまり良い状態とは言えないだろう。

●若手社員 I
「ホワイト BK」は、まだ潜在ニーズを掘り起こせていないと思います。例えば、20代前半の層には「少し年齢が高めの商品」と思われています。より若いターゲットを起用して、彼女たちを取り込むべきだと思います。
あとは、同じ成分を使って、男性向けのブランドも立ち上げられると思う。商品開発の予算を、パッケージ開発やブランド開発に回していくのが、経営の優先事項だと思いますよ。やみくもに新商品開発をせず、まずは「金のなる木」に投資して、そこで得た利益を、いよいよ次世代の商品開発に回すというのが、順序ではないでしょうか。

●広報部門

1. 概論

ケーススタディの活用シーン

教育

(事前課題・研修ワーク・事後課題)

学習内容についての知識や判断の有無を確認したり、理解度を確認したり、実践トレーニングをしたりする目的で用いる

評価

マネジメント職にふさわしい判断ができるか、知識があるか等を見極める昇格試験に用いる

- 人事コンサルティング会社や研修ベンダーからの依頼
- まれにクライアント企業からの直依頼
- 1本作成して〇円の売切型、あるいは年間使用料〇円のレンタル型
- 売切型開発単価はケースのボリュームに比例
- 参考価格: Word2枚程度のミニケースで10万円～25枚程度の大型ケースで80万円
- クライアント内でのカンニング防止のため、毎年リピート開発をすることが多い

1. 概論

1-2 ケーススタディの種類 (目的別、ボリューム別)



- ケースのパターンは無数に考えられるが、代表的なものは以下の通り

目的	概要
経営	経営的な視座・役割認識・判断力・発想力・経営的知識(会計・マーケティング)などを問う
ミドルマネジメント	人的マネジメントと経営目標値の達成の両立を目指し、ミドルマネジメントとしての役割認識・判断力・コンプライアンス・知識(会計・人材マネジメント)などを問う(インバスケツト演習)
問題解決・論理的思考	論理的思考力や問題解決力を問う
マーケティング	マーケティング力を問う
仕事の基本	タイムマネジメント・マルチタスクマネジメント(仕事の優先順位づけ)・ホウレンソウコミュニケーション・PDCA・クレーム対応等、新入社員から若手に身に着けてほしい仕事の基本を問

※インバスケツト演習はミドルマネジメント演習として活用される

目的	概要
ミニケース	A4 2-3枚のシンプルなケース
ミドルケース	A4 6-8枚のケース
セミロングケース	A4 10 -12枚のケース
ロングケース	A4 20 -25枚のケース

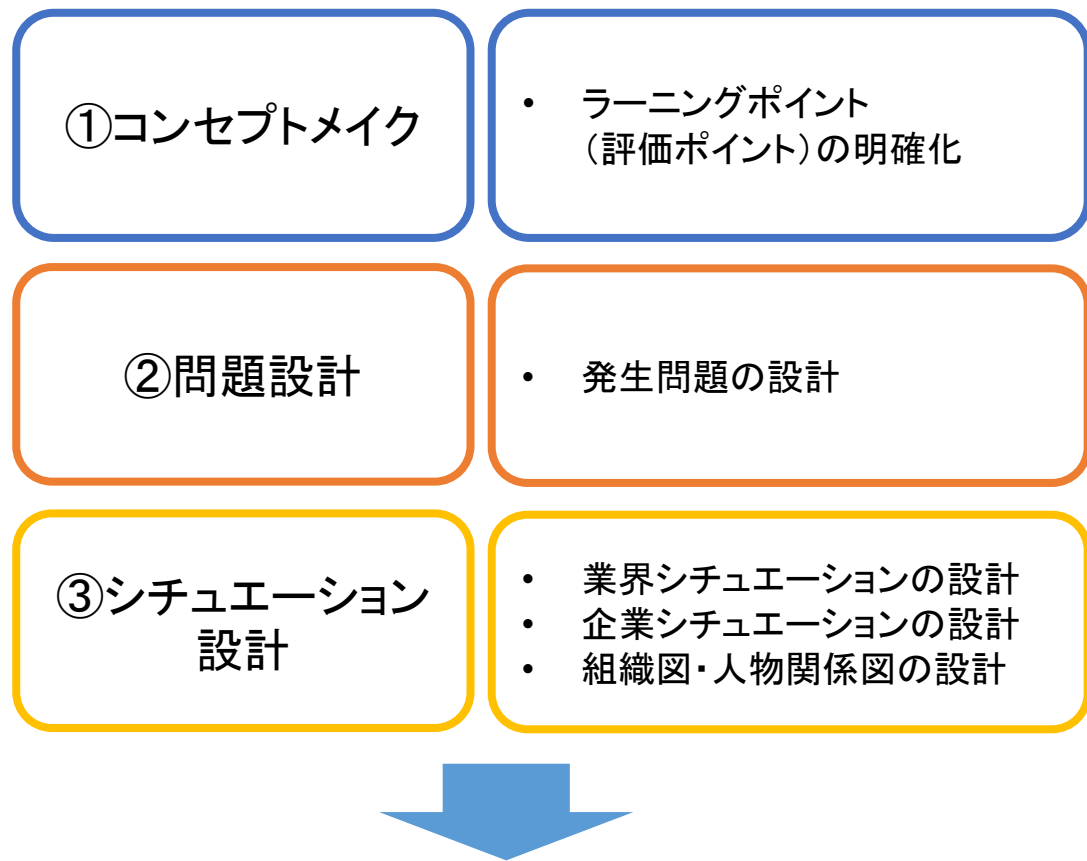
2. 設計

ケースの設計構築手順

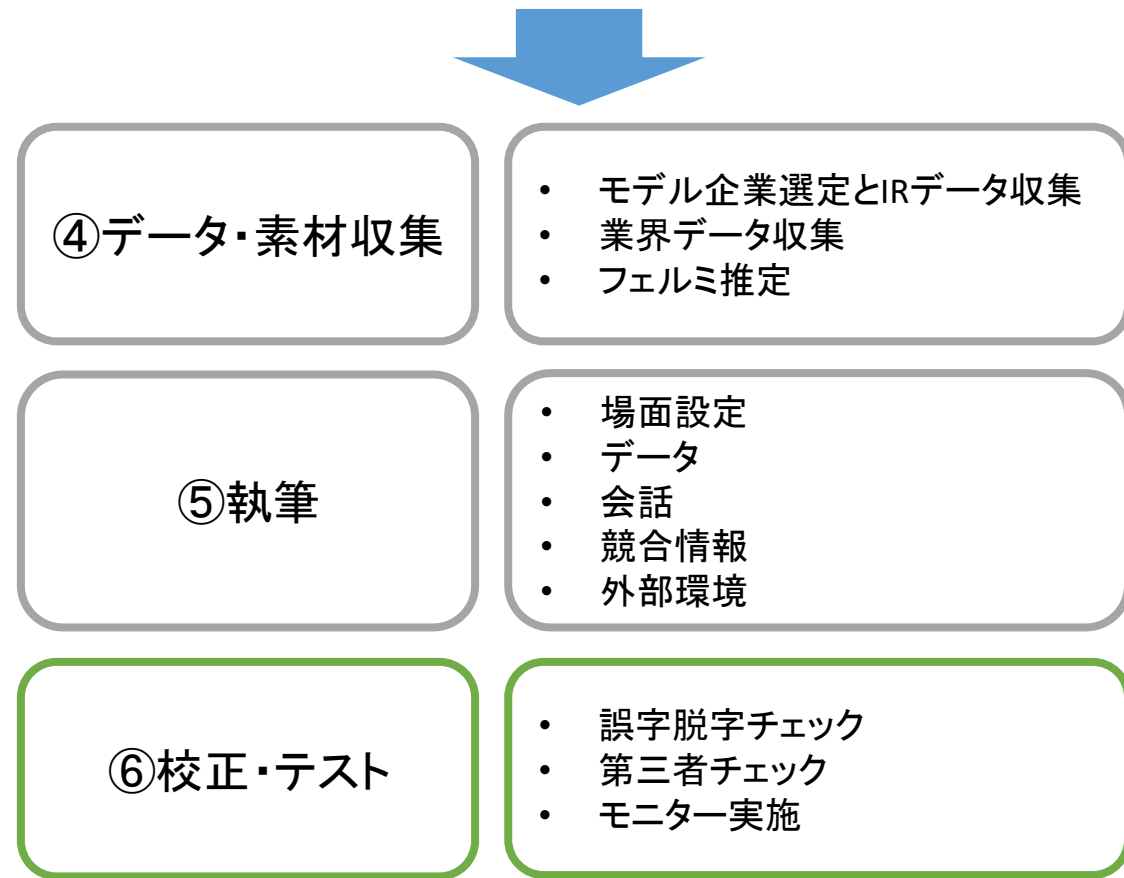


2. 設計

• 設計手順例



ケースの設計構築手順



2. 設計

ケースの設計構築手順

①コンセプトメイク

- ・ ラーニングポイント
(評価ポイント)の明確化

研修や評価の目的にあわせて、ラーニングポイント(評価ポイント)を決めておきます。

ポイントにより、ケースにプロットすべき要素が決まります。

	研修	ラーニングポイント(⇒プロットすべき要素)
例	マネジメントスキル (部長クラス)	<ul style="list-style-type: none">・ 経営的な視座(⇒業界概要、マクロ情報、未来予測データ)・ ビジョン構築力(⇒二律背反状況・・・社内を取るか顧客を取るか等)・ 意思決定力(⇒二律背反状況・・・社内を取るか顧客を取るか等)・ 役割認識(部門連携等)(⇒他部門情報)・ 計画立案力(⇒5か年計画を立てるよう依頼等)・ 概念化スキル(⇒A3用紙1枚でまとめる等)・ 問題解決力・論理的思考力(⇒問題状況・・・業績低迷・社内対立等)・ 会計知識・マーケティング知識(⇒決算データ、競合情報、市場データ等)

※現場に近い設定では、人間関係のトラブルや方針への反発、異動の希望、モチベーションダウンやスキル不足、部下の意思尊重の必要性、パワハラといった人的管理の要素を多く盛り込む

やってみよう

①コンセプトメイク

- ・ ラーニングポイント
(評価ポイント)の明確化

研修や評価の目的にあわせて、ラーニングポイント(評価ポイント)を決めておきます。
ポイントにより、ケースにプロットすべき要素が決まります。

研修	ラーニングポイント(⇒プロットすべき要素)

2. 設計

ケースの設計構築手順

②問題設計

- 発生問題の設計

ラーニングポイント(評価ポイント)にあわせて、発生問題を設計します。(検討に当たり先に③業界選定やモデル企業選定をしておくと考えやすいこともある)

	研修	ラーニングポイント	発生問題例(設定型問題含む)
例	マネジメントスキル(部長クラス)	<ul style="list-style-type: none">経営的な視座ビジョン構築力意思決定力役割認識(部門連携等)計画立案力概念化スキル問題解決力・論理的思考力会計知識・マーケティング知識	<ul style="list-style-type: none">市場・業界の成熟ベンチャーの新規参入グローバル化による競争激化経営者の世代交代IT化・DX化への対応の遅れ働き方改革への対応の遅れコンプライアンス問題他部門との業務分担トラブル労務トラブル業績低迷顧客クレーム数の増加要素技術のイノベーション社会問題の顕在化(少子高齢化等)

やってみよう

②問題設計

- 発生問題の設計

ラーニングポイント(評価ポイント)にあわせて、発生問題を設計します。(検討に当たり先に③業界選定やモデル企業選定をしておくと考えやすいこともある)

研修	ラーニングポイント	発生問題例(設定型問題含む)

2. 設計

ケースの設計構築手順

③シチュエーション設計

- 業界シチュエーションの設計
- 企業シチュエーションの設計
- 組織図・人物関係図の設計

ラーニングポイント(評価ポイント)と発生問題にあわせて、詳細シチュエーションの設計を行います。

	研修	業界シチュエーション	企業シチュエーション
例	マネジメントスキル(部長クラス)	<ul style="list-style-type: none">• 警備業界	<ul style="list-style-type: none">• 業界3位の企業• 業績は少しずつ伸びているものの、他社より伸び率が低い• 労務環境が過酷で、離職率と採用難に悩まされている• 業界にイノベーションが起きており、投資判断が必要• 機械警備にAI、DXの波が来ている• 周辺業界への進出可能性がある• 海外展開に苦勞しているが、海外に目を向ける必要がある• B-Cに新たなマーケットニーズが発生している

やってみよう

③シチュエーション 設計

- 業界シチュエーションの設計
- 企業シチュエーションの設計
- 組織図・人物関係図の設計

ラーニングポイント(評価ポイント)と発生問題にあわせて、詳細シチュエーションの設計を行います。

研修	業界シチュエーション	企業シチュエーション

2. 設計

④データ・素材収集

- モデル企業選定とIRデータ収集
- 業界データ収集
- フェルミ推定

ケースの設計構築手順

シチュエーションに沿ったモデル企業を選定し、ホームページ、IRデータ等から決算情報入手します。(競合企業も)
 また、業界情報を書籍や業界団体のホームページ、コンサル・調査会社のホームページから収集します。
 基本のマクロデータは政府データ等から入手します。
 データ収集が困難な場合はフェルミ推定により作成します。
 ※簡易的なケースの場合は、自身の知識や経験をベースに空想で作成します。



2. 設計

⑤ 執筆

- 場面設定
- データ
- 会話
- 競合情報
- 外部環境

ケースの設計構築手順

収集したデータを用いながら、ケースを執筆します。
 モデル企業や競合企業のデータは実データを基に一定のバイアスをかけます。年次等はX年など、抽象化し、継続利用可能な状態にします。(3年-5年程度利用できるようにする)

■以下のケースを読んで、疑問に答えよ

【ケース】
 その日も、汗ばむ陽気だった。
 通販型化粧品大手のSKB社に、経営企画部長の松本が、経営改革会議で配布した資料一式を手に、自社の最近売りはじめた汗ふきシートについて、今日臨時会議の議題は、やはり「経営改革」だ。
 創業から35年、飛ぶ鳥を落とす勢いだったが、ここ数年は横ばい状態に落ち、また、この10年間の売り上げは、女子向けにシフトしてきた部分があり、経営陣は「売上の伸びが鈍った」と、今日臨時会議の議題は、やはり「経営改革」だ。
 今日臨時会議の議題は、やはり「経営改革」だ。松本は、転職後初めての大事な仕事だ。これまで培ってきた能力やスキルを、この場で発揮したい。
 松本は、つい先月まで、経営コンサルタントだった。しかし、40を目前に、コンサルを辞め、もともと自分と直接、プロジェクトを担っていた。
 そんな思いを持ち始めた松本に、知人から「この業界を募集している」という話。これは面白そうだ。化粧品業界には、これまで自分と直接、プロジェクトを担っていた。家族はそんな松本に、当初は反対して

【資料】経営改革会議で配布した資料一式

企業理念、企業概要

- ▶ 会社名：SKB (エスケービー)
- 社名の由来：「真 (Shin) に顧客 (Kokuyaku) の美 (Bi) を考える」
- ▶ 経営理念：「真の健康」「お客様の健康」
- 社名の由来：「真 (Shin) に顧客 (Kokuyaku) の美 (Bi) を考える」
- ▶ 行動指針：「挑戦・革新」
- 常にお客様のため、更なる健康を追求してはならない。
- ▶ 企業概要：
 - 本店：東京都渋谷区代々木1-1
 - 設立年月日：1900年8月1日
 - 開業拠点：基礎研究所 (新潟)、従業員数：455名 (パート・アルバイト含む)
- ▶ 沿革：
 - 今から35年前に、先代社長、松本が創業した。創業当初から、「顧客のためを思い、大手メーカーのものであろうことを徹底していた」。
 - 創業5周年の時に、オリジナル化粧品事業に乗り出す。その際、以降、経営の軸として化粧品事業を推進してきた。昭和で自身の主張を

自社 IR 資料抜粋 (BS/PL) :

項目	一昨年度	昨年度	本年度 (見込)
売上高	12,000	12,500	13,000
営業利益	2,000	2,200	2,300
経常利益	1,500	1,600	1,700
純利益	1,000	1,100	1,200
EPS	100	110	120
営業利益率	16.7%	17.6%	17.7%
経常利益率	12.5%	12.8%	13.1%
純利益率	8.3%	8.8%	9.1%
EPS	100	110	120
営業利益	2,000	2,200	2,300
経常利益	1,500	1,600	1,700
純利益	1,000	1,100	1,200
EPS	100	110	120
営業利益率	16.7%	17.6%	17.7%
経常利益率	12.5%	12.8%	13.1%
純利益率	8.3%	8.8%	9.1%
EPS	100	110	120

業界上位3社 チャンネル別売上高

●A社 チャンネル別売上高

商品	一昨年度	昨年度	本年度 (見込)
化粧品	60,000	59,600	70,500
化粧品	23,500	23,000	23,900
化粧品	6,500	6,000	6,750
化粧品	6,800	6,300	7,100
合計	96,800	94,900	98,250

●B社 チャンネル別売上高

商品	一昨年度	昨年度	本年度 (見込)
化粧品	33,000	31,900	32,400
化粧品	6,500	7,000	7,200
化粧品	4,100	4,600	4,100
化粧品	4,300	4,900	5,200
合計	48,200	48,400	49,900

●SKB社 チャンネル別売上高

商品	一昨年度	昨年度
化粧品	32,000	32,000
化粧品	7,000	7,000
化粧品	3,500	3,500
化粧品	4,500	4,500
合計	47,000	47,000

【備忘録】

「情報は足で確かめろ」これが、経営コンサルタント時代、松本が上司から口酸っぱく言われていた鉄則だ。会議室で得られる情報だけでは、真実はわからない。松本は、まず社内を回り、いろいろなメンバーの話を聞いた。

- ▶ ベテラン社員 下：昔は創業社長がいたおかげで、次々に新しい商品も企画されてきたが、この10年は例のメガヒット商品に依存している印象だね。予算は開発費より、販促費に回ってしまっている。販促部長には誰も逆らえない雰囲気がある。当社の問題の根幹はそこだ。
- ▶ 販促部長 G：とにかく、「ホワイト BK」で当社は成り立っているようなものだ。そして「ホワイト BK」のヒットは、テレビ CM でタレントの H を起用して、大いに話題になったことが大きい。化粧品は、イメージが大切だからね。今後は販促費・広告費をさらに増やしていくべきだよ。CM とあわせて、ネット動画なども作成していく必要があるしわ。
- ▶ 商品開発部長 H：最近ばかり商品開発費用が少なくなりましたよ。10年前までは、販促費と商品開発費は、3:1くらいだったのが、今では1:1で、販促費が優先事項になっている。この予算だと、どうしても現在の商品の改善にしか予算が回らず、基礎研究や革新的な商品開発にお金が回らない。10年後を見据えると、このような状況はあまり良い状態とは言えないだろう。
- ▶ 若手社員 I：「ホワイト BK」は、まだ潜在ニーズを掘り起こせていないと思います。例えば、20代前半の層には「少し年齢層が高めの商品」と思われています。より若いタレントを起用して、彼女たちを取り込むべきだと思います。あとは、同じ成分を使って、男性向けのブランドも立ち上げられると思う。商品開発の予算を、パッケージ開発やブランド開発に回していくのが、経営の優先事項だと思いますよ。やみくもに新商品開発をせず、まずは「金のなる木」に投資して、そこで得た利益を、いよいよ次世代の商品開発に回すというのが、順序ではないでしょうか。
- ▶ 広報部長 J：

SKB社 カテゴリ別構成比 (本年度見込)

- スキンケア市場・・・54.5% (うちホワイトメイクアップ市場・・・22.5%)
- ヘアケア市場・・・17%
- フレグランス市場・・・0.5%
- 男性化粧品市場・・・2.6%
- その他・・・3%

⑥校正・テスト

- 誤字脱字チェック
- 第三者チェック
- モニター実施

一通りケースを作成したら、誤字脱字チェックを行います。
また、第三者によるチェックとモニター実施によるバランス
チェックを行います。



3. ポイント

設計のポイント



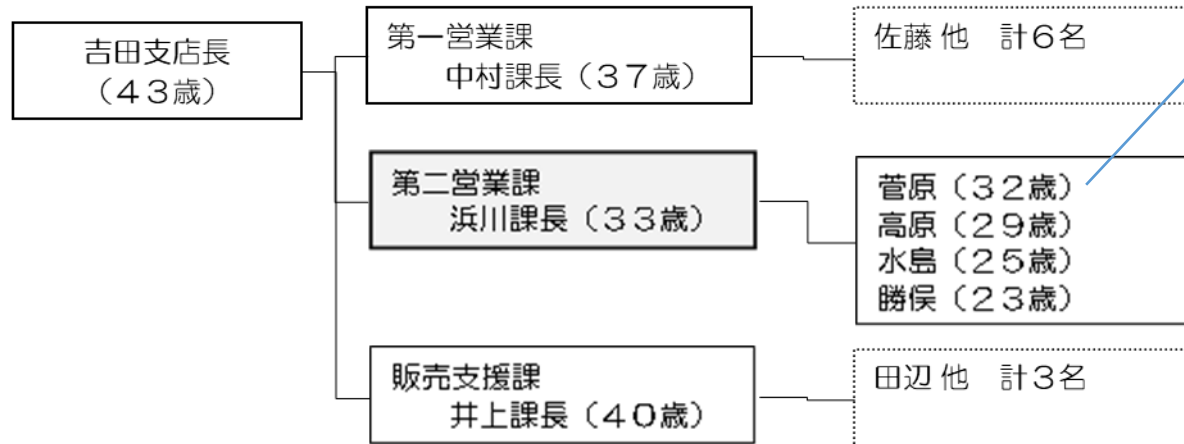
- 自分の土俵で戦う
⇒顧客業界のシチュエーションだと嘘っぽくなる＋知識カバーされてしまう
- 専門知識が無くてもわかる業界を選定する
⇒必要に応じて用語解説などをする
- 一定程度成熟している業界を取り上げる
⇒1年で激変する業界は耐用年数が持たないし情報が少ない
- 発生問題は立体的に・有機的・連環的に
⇒1つの根本原因や企業風土から複数の表層問題が発生している、など、シナリオとして矛盾しておらず深みがあるのが理想
⇒例：創業社長由来の体育会系の社風が風通しの悪さによるコンプラ違反、パワハラ問題や残業問題、離職問題を生んでいる

3. ポイント

ケース執筆のポイント

- 対人関係を描く際には、人物の裏設定も持っておく
 - ⇒年齢、性別、性格、家族構成、キャリア、スキル、強み弱み、悩み、人間関係など
 - ⇒自身の経験をベースに考えるとよい

■東海支店の組織



例：菅原（男性）は転職で2年前に規模の少し小さな競合他社より転職してきた。プロパー社員と違い、社内にネットワークが少なく、その点で遠慮がある。一方で営業職一筋できたことへのプライドは高い。熱血でまじめで顧客第一な一方で、社内会議や事務の時間はムダだと考えてしまっている。部下指導よりも自分自身の営業成績第一。高原とうまくいっていない。将来は〇〇になりたいとおもっている。家族構成は……

ケーススタディの作り方 2DAYSワークショップ (12.8万円税込 最少催行人数3名)

2日間でケーススタディ制作を実践的に学びます。(オンライン開催)

修了後、ケースを完成させて提出し、合格された方に仕事紹介制度もございます。(希望者のみ)

10月29日(土)10時-17時

10月30日(土)10時-17時

時間	タイトル	内容
1時間	はじめに 基本レチャー	<ul style="list-style-type: none"> 相互自己紹介 2日間の概要説明 ケーススタディの作り方の流れと基本説明
1時間	コンセプトメイク	<ul style="list-style-type: none"> ラーニングポイント(評価ポイント)の明確化ワーク 共有・フィードバック
1時間	問題設計	<ul style="list-style-type: none"> 発生問題の設計ワーク 共有・フィードバック
1.5時間	シチュエーション設計	<ul style="list-style-type: none"> 業界シチュエーションの設計 企業シチュエーションの設計 組織図・人物関係図の設計 共有・フィードバック
1.5時間	データ・素材収集	<ul style="list-style-type: none"> モデル企業選定とIRデータ収集 業界データ収集 フェルミ推定 共有・フィードバック 今日の振り返り

時間	タイトル	内容
1時間	前日の振り返り	<ul style="list-style-type: none"> 相互振り返り ポイント解説 見本ケース解説
3時間	執筆	<ul style="list-style-type: none"> ケース執筆 随時質問
1.5時間	相互チェック	<ul style="list-style-type: none"> 相互チェック&FB
0.5時間	まとめ	<ul style="list-style-type: none"> まとめと振り返り 仕事紹介制度について

【ケース】 ファイトシステム株式会社

あなたは経営コンサルティング会社の3年目社員です。この度、ファイトシステム株式会社の業務改革を担当することになりました。

あなたは、ファイトシステムの開発担当部長から、次のような依頼を受けました。

「当社は、創業以来、金融業界や製造メーカー向けシステム開発をメインに成長してきました。しかし、利益率が業界平均に比べて低いことから、問題を感じています。業務効率を上げ、利益率を向上させるために、どんなことをしなければいけないか、提言していただけないでしょうか。」

あなたはこの依頼を快諾し、提言を作成することとしました。

※ケース中の社名・氏名・出来事などはすべてフィクションです。

※ケースにない情報は、自身で想定して補ってください。

企業概要

会社名	ファイトシステム株式会社
設立年	1998年
従業員数	55名
本社所在地	神奈川県厚木市

〔ミッション〕

- ・ 私たちは、お客様への誠実な対応と創意工夫で、価値を届けます。

〔バリュー〕

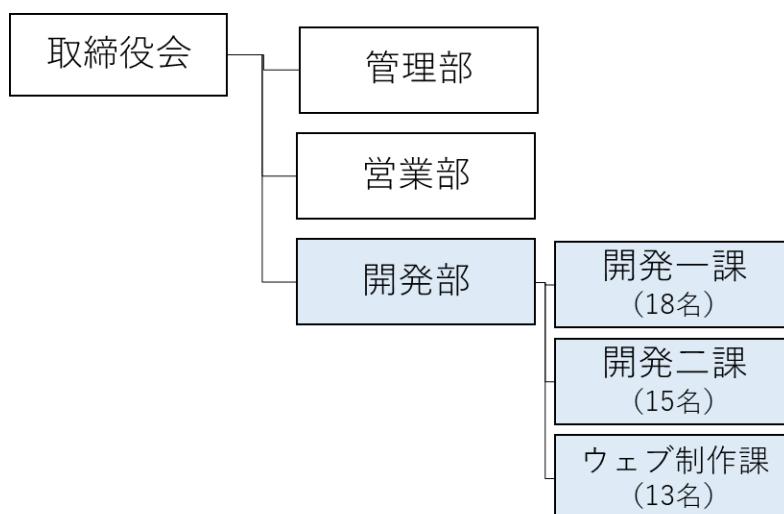
- ・ 私たちは、常に最新の情報をとらえ、社会に必要とされているサービスを提供します
- ・ 私たちは、お客様のニーズを大切にし、事業の発展に努めます
- ・ 私たちは、ともに働く仲間を大切にします。

〔開発部門の目標〕

<目 標>

- ・ 売上を3年後、8億円にする。
- ・ 営業利益率を3年後、3%台にする。

【組織図（簡略図）】



開発部は開発一課、開発二課、ウェブ制作課から成る。開発一課は主に金融業界向けのシステム開発を受託開発している。開発二課は、主に製造メーカー向けのシステム開発を受託開発している。ウェブ制作課は、開発一課、二課が開発するシステムに関連するウェブサイトのデザイン、制作などを行っている。

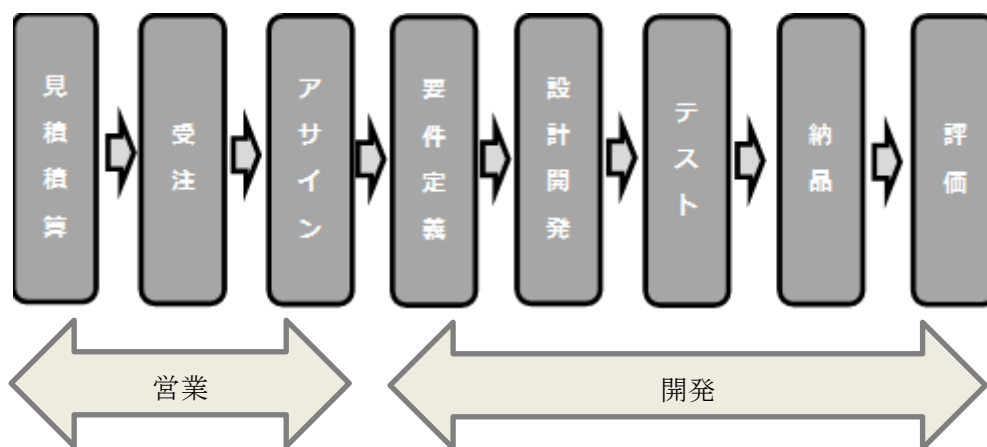
【各部の実績】

単位：百万円

部門	種別	U年	V年	W年
開発部全体	売上	573	600	589
	営業利益	11.8	11.5	11.6
開発一課	売上	235	248	234
	営業利益	4.7	4.7	4.7
開発二課	売上	220	223	225
	営業利益	5.7	5.4	5.6
ウェブ制作課	売上	118	129	130
	営業利益	1.4	1.4	1.3

【開発案件フロー】

ファイトシステム社の開発案件フローは以下の通り。アサインフェイズまでは営業部の担当で、要件定義から開発部が引き継ぐ。業界で一般的なフローである。

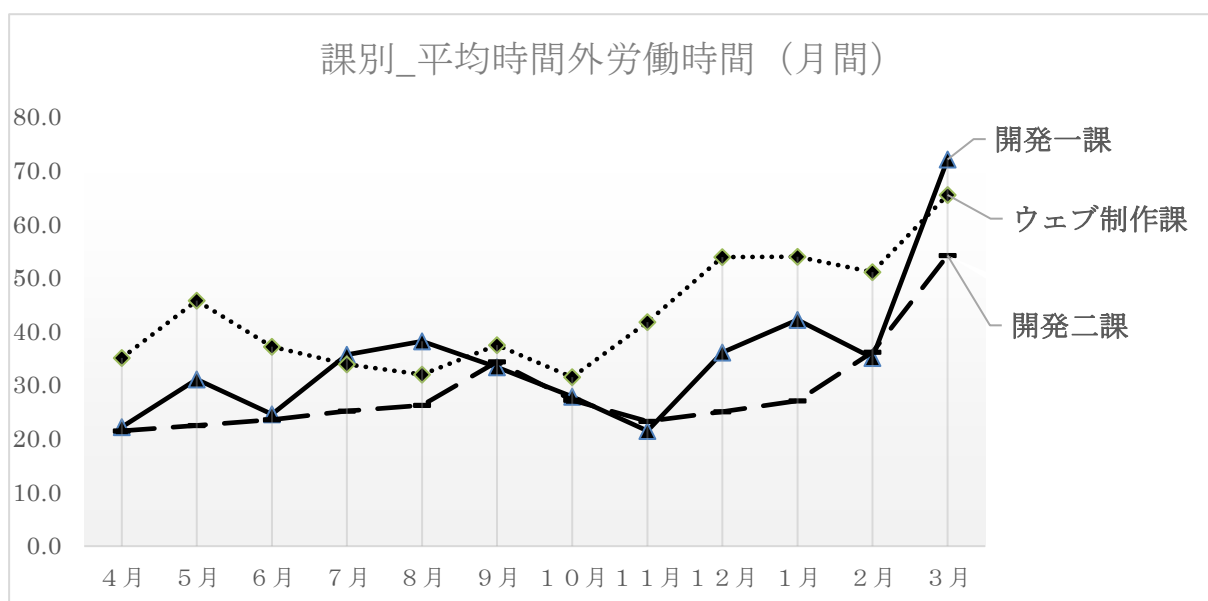


【各フェイズの詳細】

- ・ 見積積算フェーズ・受注フェーズ
 - 顧客からの引き合いに営業が対応し要件をヒアリング。見積もりを提示する。
 - 見積もりが合意に至ったら、顧客と契約を取り交わし、受注となる。
基本契約、個別契約を締結し、受託金額や納期などを取り決める。
- ・ アサインフェーズ
 - 契約内容に基づき、社内の開発要員を人選し、プロジェクトメンバーとしてアサインする。原則として外部スタッフの調達はせず、社内スタッフをアサインしている。
- ・ 要件定義フェーズ
 - 顧客の要望を文書にまとめ、どのように開発していくかを取り決める。
- ・ 設計開発フェーズ
 - 要件定義で決まった内容をもとに、設計書を作成し、プログラミングに移行する。
- ・ テストフェーズ
 - プログラミングが終了すると、設計書通りに開発されているかのテストを行う。
不備が見つかった場合は改修する。
- ・ 納品フェーズ・評価フェーズ
 - テストが終了すると、顧客による最終確認を経て、検収納品となる。一般的には数か月の瑕疵担保（かしたんぼ）期間（期間内であれば不具合を無償で修正）を設ける。
 - 納品検収後に、案件として効率性・採算性などの評価を実施する。
仕様書などのドキュメント類を最終整備する。

【残業時間推移】

ファイトシステム株式会社の定時は平日の10時 - 18時である。



月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間
開発一課	22.2	31.1	24.6	35.7	38.2	33.4	27.9	21.5	36.1	42.2	35.1	72.1	420.1
開発二課	21.5	22.5	23.6	25.2	26.3	34.4	27.2	23.3	25.1	27.1	36.2	54.2	346.6
ウェブ制作課	35.1	45.8	37.2	33.9	32.0	37.5	31.5	41.8	53.9	54.0	51.1	65.5	519.3

【参考資料】

システム開発会社の平均利益率、残業時間データ

	平均営業利益率	月間平均残業時間
大手（1000名以上）	11.3%	12.3h
中堅（200名～999名）	6.7%	16.5h
零細（～199名）	3.8%	24.2h

【社員の声】

あなたはまず、各案件の採算性を確認するべく、評価ドキュメントを確認しようとしたのですが、見つかりませんでした。開発メンバーに確認したところ、「評価はほとんどできていない。納品後すぐ次の案件が迫っており、評価をしている暇がない。これまで評価シートを作成しなくても特に会社からは指摘されなかった。」とのことでした。

仕方がないので、社内を回り、ヒアリング調査を実施しました。集約された代表的な意見は以下の通りでした。

■開発部メンバー（開発一課・開発二課）

「見積積算フェーズの時に営業同行や要件チェックを依頼してくる営業員がいるのですが、正直これ以上仕事を増やささないでくれ、と思います。ちゃんと要件を把握して見積もれないのは営業員のスキル不足が原因ですから、ちゃんと勉強してほしいですね。」

「当社は仕様書を細かく作る文化が無いので、何か改修が入った時には、担当した本人しか触れません。仕様書を細かく作るのはとても手間がかかるので、その手間が省ける点で工数は抑えられています、担当者が辞めちゃったときなんかは大変ですよ。」

「3月納品が多い大口の仕事や二次受けの仕事は、営業部は年度の営業目標達成のプレッシャーもあり、仕様も金額も言いなりになる傾向があります。おかげで採算があわないものばかりです。」

「当社は基本的にすべて社内で開発し、外注はしない方針ですが、苦手な業務や特殊なプログラムはそれが専門の企業に外注してもいいのでは、と感じます。」

「いつもバタバタしていてプロジェクトが終わった時に振り返りができていないので、反省が次に生かせていないと感じます。気づけば『このミス、前もあつたな。本来は防げたミスだな』と思うことが多々あります。」

「大手は下請けに丸投げしているから採算性が良いだけじゃないですか？そのしわ寄せは私たちのような二次受けをする下請け零細企業に来るんですよね。」

「突然の離職をする人が時折いるのですが、案件の引き継ぎができず困ります。仕様書が無いので、後任はプログラムを読み込んで理解するところから始めなければなりません。」

「金融がクライアントだと土日にシステム入れ替えをするから開発一課は土日出勤が多いんですよ。当社は平日出社が基本なのでミスマッチですよ。基本土日休める開発二課が羨ましいです。」

「仕様書を細かくつukらない理由？そもそも忙しくて整備する暇はないし、細かく作っても改修が入ったら都度書き換えなくてはいけない。そうなると書類のバージョン管理も大変だし。だからざっくりとして仕様書まであれば十分だと思いますけどね。」

「開発一課、二課とも、平均して毎日1人日（8時間分）はバッチ処理という手作業によるデータ処理というものを行っています。若手数人が持ち回りで作業しているのですが、必要なこととはいえ、この単純作業が面倒なんですよね。」

■開発部メンバー（ウェブ制作課）

「ウェブデザインは主観になりがちだから、クライアントによっては何度も何度もやり直しになるんですよね。しかも『こうしてほしい』と明確な指示があるわけではなく、『なんとなくもう少し明らめにできないか』と、あいまいな依頼がある場合が多く、すり合わせに時間がかかります」

「ウェブ制作課は、3年前から課長の計らいで『夕食手当』という制度が始まったんです。残業が多いメンバーを労おうと、20時時点で残業しているメンバーには、1,200円まで好きなデリバリー弁当が食べられるという制度で、皆この恩恵に授かっています。中には早めに仕事が終わっても弁当を食べるために残っている連中もいるんじゃないですか？」

「ウェブ制作の技術はどんどん進化しているので、日々勉強が必要です。仕事と勉強との境目が無い業務だと痛感しています。業務中、動画サイトなどで勉強している人も多いですね。」

「ウェブ制作課は専門分野が細かく分かれすぎていて、人によっては作業が無い日は暇になってしまうようです。他の業務を兼務できるといいのですが。」

「ウェブ制作課は体育会系のノリが残っていて、先輩が残業していると帰りづらいんですよね。」

■開発部以外のメンバー

「開発部と営業部とは伝統的に仲が悪いですね。お互い、『自分たちの仕事を増やしているのはあちらの部だ』というなすり付け合いがあるのでしょうか。まあ、部門間の軋轢はよくある話ですよ。」（管理部）

「開発部は寡黙で個人主義のメンバーが多い印象です。もともと人と話すのが苦手でプログラマーになった人も多いようです。なので、お互いのプロジェクトに相互干渉しないですし、若手や中途社員が入ってきても、聞かれない限りはアドバイスや指導はしていないようです。そのせいか。若手社員は離職率も高めですし、プロジェクトがトラブルになるケースも多いですね。」（管理部）

「時折、初めて取り組むタイプのシステム開発案件などで、私たちだけでは要件が良くわからない案件があったりします。営業メンバーには開発出身者がおらず、そういう時はいつも四苦八苦しています。見積もりを開発にサポートしてほしいと思うのですが、彼らは”忙しい”、”そこは自分たちの役割ではない“というスタンスでサポートしてくれません。だいたいそういう案件は後々トラブルになってしまっています。」(営業部)

「売上高から売上原価と販管費を除いたものが営業利益なわけですが、当社は外注はほとんどしていないので売上原価はほとんどかかっていません。また、販管費の大半は人件費です。」(管理部)

【チームメイトの声】

あなたは IT 業界に詳しい経営コンサルティング会社のチームメイトからも助言を得ました。

「どの企業も最近はフリーランスのエンジニアなどへのクラウドソーシング（インターネット上の外注）をうまく使っているようだね。単発の特殊なプログラミングを外注したりとか、特に忙しい時期のヘルプに入ってもらったりとか。結果的にその方が社内工数を割くより早く安く済むことが多いからね。」

「ウェブ制作会社で利益率が高いところは、皆クライアントとの調整コストの削減に取り組んでいるね。クライアントとのすり合わせの時はいきなりデザイン案を出すのではなく、デザインカタログ集や過去事例などで方針をすり合わせたり、いきなり最終デザインを出すのではなく、簡易的なサンプルをつくってすり合わせたりといった方式で成果を上げているようだよ。」

「バッチ処理は下請け会社にとってこれまで負荷が高い業務だったけど、RPA (Robotic Process Automation) によって自動化するのが主流になりつつあるね。大概のバッチ処理は自動化できるはずだよ。」

「ファイトシステム株式会社は瑕疵担保の期間が標準で6か月となっているようだけれど、ちょっと長すぎるんじゃないかな。業界通例としては3か月程度だよ」

O乳業株式会社 東海支店のケース

本ケースを読み、課題1（設問1～8）の問いにお答えください。

本紙に書き込み等は自由ですが、試験終了後に回収いたします。

（本ケースはフィクションです。実在の人物や団体などとは関係ありません。）

受験番号	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
原籍社員番号	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
所属会社名	<input type="text"/>						
部・担当	<input type="text"/>						
氏名	<input type="text"/>						

〇乳業株式会社は群馬県に本社を置き、全国に3つの工場と10支店を持つ中堅クラスの冷菓メーカーである。創業は1916年で、当初は天然水を販売していた。1960年代に入り、株式会社化し、かき氷タイプのアイスクリームの販売に進出、日本の経済成長とともに業績を伸ばしていった。1980年には、同社の看板商品となるスティックタイプのかき氷「ゴリマル君」を発売、キャッチーなキャラクターパッケージと求めやすい価格、当たりくじ付きのわくわく感から小学生の間で話題となり、大ヒットとなった。1990年代に入ってから、テレビCM、コンビニチェーンチャンネルの開拓、新規フレーバーの開発などを次々に手掛けて業績は右肩上がりに伸び、現在の〇乳業の礎が築かれた。

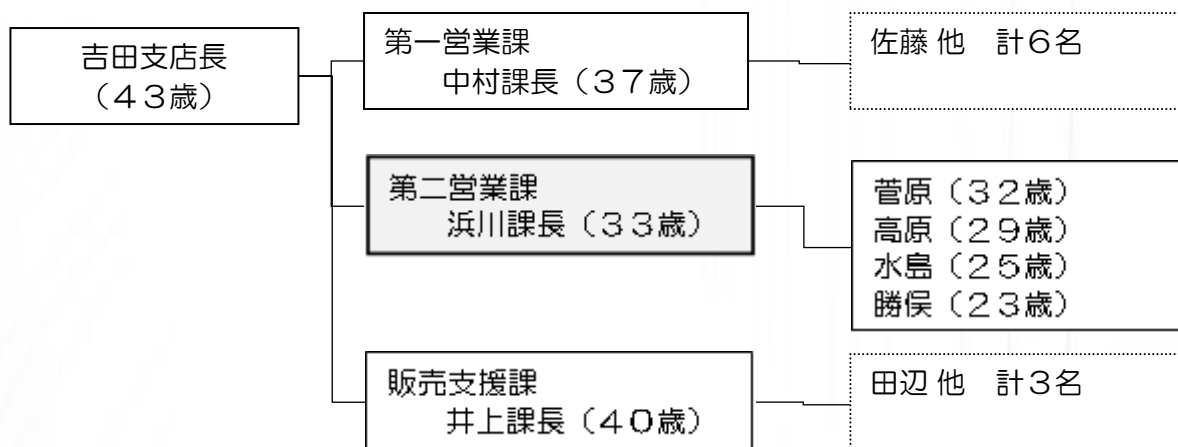
しかし、2000年代に入ると少しずつ売り上げが横ばい傾向となり、近年は苦戦を強いられている。そこで、経営安定化のために、他社商品のOEM提供を始めたほか、大人～シニア向け商品である「ホラット」などの高価格帯戦略商品の開発や、ゴリマル君のフレーバー数の増加などで、地域のスーパーやコンビニチェーンへの納入商品数アップを目指し、営業活動に取り組んでいる。

浜川裕は今年〇乳業に入社し13年目になる。首都圏支店で3年間営業経験を積んだ後、マーケティング部を経て、この9月より東海支店の第二営業課長に任命された。浜川は初めての管理職に身が引き締まる思いだった。これまで上司に恵まれ、様々なチャレンジをさせてもらい成果を挙げてきた。

これからは自分が部下に成長の機会を与える番だ。

赴任後、浜川は第二営業課メンバーと挨拶を交わし、上司の吉田支店長から東海支店の概要を聞いた。

■東海支店の組織



「東海支店は名古屋を中心に、愛知、岐阜、三重、静岡の四県をカバーしている。各県に本社を置くスーパーや小売店を中心に当社商品を営業し、取引を開始、拡大してもらうのが任務だ。支店の業績は全社業績同様、横ばいが続いており、苦戦している。知っての通り氷菓業界は夏が書き入れ時で、その他の季節は落ち込むが、特に当社はかき氷系のアイスバーに強みがあるためその傾向が顕著だ。チョコザク、ナーミル、ホラットなどのミルク分の多い商品で春夏秋冬のニーズを取り込んでいきたい。首都圏支店や九州支店ではやや健闘しているようだが、東海支店はまだまだだ。営業は二課体制、中村課長の第一営業課は愛知、岐阜、浜川さんの第二営業課は三重、静岡が担当だ。それから、後方支援を担当する井上課長率いる販売支援課がある。

前任の明石課長は現場たたき上げの営業パーソンといった感じで、支店方針などお構いなしに個人プレーに走ってしまう傾向にあった。

部下もそのやり方になじんでしまっているかもしれない。浜川さんの新体制では、組織として支店全体で協調して動く、ということ徹底してほしいと思っている。第二営業課のメンバーは4名だが、一人ひとりと向き合って目標達成に努めてくれ。もちろん浜川さん自身のプレイヤーとしての営業力にも大いに期待している。管理職になったばかりで実務と部下管理の両立は大変だと思うが、頑張してほしい」

その後行われた東海支店の全体ミーティングでは、以下の重点方針が示された。

- 既存チャネルに対しては、ソリューション提案で取り扱い商品の拡大を推進すること
- 「ホラット」を中心に、特に夏場以外の商品需要の開拓に努めること
- 各課の連携と情報交流により、効率的な営業活動を展開すること

■各商品の特徴と粗利率

名称	粗利率 (%)	特徴
ゴリマル君	68.5	現在のO乳業のメイン商品。かき氷をアイスクャンディーでコーティングした棒状のアイスで、複数のフレーバーがある。各コンビニ、スーパーで定番商品として取り扱われている。小中学生に人気。
みかんDD	75.4	フルーティーなみかん味アイスクャンディーにみかん果肉を詰め込んだ棒状のアイス。5本入りのファミリーパックが基本で、スーパーでの取り扱いが中心。
ちょこザク	78.1	チョコレートバーをフレークでコーティングした食感が楽しめるチョコレートアイスバー。競合他社の類似商品と競争が激化している。
ナーミル	72.6	濃厚なミルクアイスの中に入れ込んだチョコレートバー。シェアは高くないが季節を問わず安定して売れている。
ホラット	75.3	ソフトクリームの上の部分だけをカップに入れたカップアイス。大人、シニア向けの戦略商品として7年前に投入された。

■東海支店の実績（百万円）

	20X5年度	20X6年度	20X7年度	20X8年度	20X9年度
東海支店の実績	3,459	3,470	3,512	3,511	3,488
（対全社構成比）	9.2%	9.1%	9.2%	9.2%	9.0%
第一営業課	2,138	2,148	2,174	2,194	2,183
（うち新規顧客開拓分※）	5.1%	5.5%	5.9%	5.5%	5.6%
第二営業課	1,321	1,322	1,338	1,317	1,305
（うち新規顧客開拓分※）	12.4%	12.2%	12.1%	13.5%	14.4%

※該当年度の売上げのうち、その年に新規開拓した顧客により売上げた実績分

■商品別売上比率（％）【東海支店】

	20X5年度	20X6年度	20X7年度	20X8年度	20X9年度
ゴリマル君	61.6	62.5	61.8	63.2	64.4
みかんDD	18.2	17.5	17.9	18.1	18.1
チョコザク	13.2	12.5	12.2	10.6	9.6
ナーミル	6.2	6.4	6.5	6.1	5.8
ホラット	0.8	1.1	1.6	2.0	2.1

赴任して数日を経ての第二営業課のメンバーについての把握事項と印象は以下の通りであった。

- ・菅原は入社10年目。この課で営業一筋、10年間勤めあげてきた。いわば明石課長の右腕的存在だったようで、得意客からの信頼は厚い。これまで課を自分が引っ張ってきたという自負からか、少し意固地なところが見受けられる。
- ・高原は中途入社で、今年当社で2年目。これまでは中堅の冷凍食品メーカーに勤めていたようだ。物事を冷静・客観的に判断し、新しいことでも先入観なく受け入れる柔軟性がある。ただ、いったん立ち止まって考える傾向があり、当社の快活でまずは行動しようという社風や他のメンバーにはまだ馴染めていない部分もありそうだ。
- ・水島は入社4年目。積極的でまじめだが、自ら提案をしたり、周囲を巻き込んだりするのには苦手なようだ。人当たりの良さからか何でも頼まれると引き受けてしまうような傾向がある。営業成績は伸び悩んでいるようだ。
- ・勝俣は入社2年目。戦力となるにはもう少し時間がかかりそうである。

浜川課長は、その後、現状把握のため中村課長と井上課長から話を聞くと同時に、10日ほどかけて菅原や高原とともに主要な顧客への挨拶回りを行った。その結果、以下のようなことがわかった。

- ① 支店長の指摘通り、第二営業課は個人プレーになっている印象。メンバー相互が顧客情報を共有したり、仕事のやり方について意見を交換したりすることは少なく、それぞれが自分の担当範囲だけに目を向けて仕事をしている
- ② 第二営業課の各メンバーは、特に「ゴリマル君」頼みの営業をしている。また、営業スタイルはカタログを持参して数を回るだけのいわゆる「カタログ営業スタイル」で、顧客のことを考えたソリューション営業ができていない
- ③ 「氷菓は夏にしか売り上げが伸びない」と第二営業課メンバー全員が感じている。これから冬にかけてはあまり営業に力を入れても仕方がないという諦め感がある
- ④ 全社の戦略商品である「ホラット」は、東海エリアにはまだ十分に認知されていない。それに比べ、この分野における競合他社は、広告宣伝を含め多様な販売施策で攻勢に出ている
- ⑤ 営業一課との連携はほとんどない。むしろライバル視として有益な情報をお互いが隠す傾向にある。営業一課のほうが人員も売り上げも多く、大都市である名古屋をカバーしているため、そのことにプライドを持っており、二課はそれに引け目を感じているようだ
- ⑥ 販売支援課は最近東海エリアに向けたSNSプロモーションに力を入れている模様。しかし第一営業課、第二営業課との連携は取れておらず、具体的にいつ、どのようなプロモーションを、どんな目的で行っているかは共有されていない

こうした状況をもとに、着任から2週間ほど経った9月のある日、浜川は第二営業課の今年度の運営方針を自分なりにまとめ、まずは課メンバーに対して説明した。

■課の方針

- 新規チャネル開拓を一旦停止し、既存チャネルに集中する
- ソリューション提案で取り扱い商品の拡大を推進する
- 「ホラット」「ちょこザク」を中心に、秋冬の商品需要を喚起する
- 販売支援課との連携と情報交流により、効率的な営業活動を展開すること

浜川：「第二営業課の現状は決して良いとは言えない。目先の目標を追うことも大切だが、中長期的な視点で動くことも重要だ。マクロ環境の変化、特に人口動態の変化の影響は大きく、今後ますます競争は激しくなるだろう。まずは「新規開拓一辺倒」「ゴリマル君一辺倒」「カタログ営業スタイル」を改めていかねばならない。それらに頼った営業は、営業力ではなく、商品力に頼った営業であると言い換えることができる。これからはソリューション提案で我々自らの営業力を高め、顧客に貢献していくべきだ。特にこれからは氷菓のオフシーズンで、かき氷タイプの商品は売れにくい。秋、冬の需要を開拓すべく、頑張ってもらいたい。そして、販売支援課との連携についてだが、これは販売支援課で展開しているSNSプロモーションの内容を把握し、営業に生かすということだ。販売支援課には、今後のプロモーション計画を定期的に共有してもらえるように要望を出しておく。以上だが、どうだろう」

菅原：「課長がおっしゃることは、理屈としては素晴らしいのですが、ちょっと現実離れしているというか、東海エリアの現状が踏まえていないような印象です。ソリューション営業とありますが、顧客はそんなこと求めていませんよ。むしろこれからのオフシーズンは、氷菓は全体に売れない時期ですから、頻繁にミーティングの依頼をしても煙たがられてしまうと思います」

高原：「菅原さんの言うこともわかりますが、確かに第二営業課の売り上げはこのところ伸び悩んでいますし、何か新たなことに取り組んでいかなければいけないことは確かだと思います。ただ、性急に行動するのではなくてじっくり作戦を練ってからでないと無駄足になってしまふとは思いますが・・・」

菅原：「前の明石課長は自ら率先して新規開拓をして僕らに背中をやり方を示してくれました。浜川課長もまずは自ら動かれてみて、東海エリアの状況を体感されてみてはいかがでしょう」

浜川：「私自身もこれからどんどん動いていくが、みんなもまずはこの方針に沿って動いてほしい。支店全体の方針に沿って決めているんだから、これは私の一存ではない。いいね。・・・水島さん、勝俣さんは何か意見はあるかい？」

水島：「特にありません。やってみます。」

勝俣：「いいえ、私はやっと自分の仕事を覚えたところですし、特には・・・」

メンバーからこれといった質問や意見がないことから、とにかく方針に沿ってまずは動いてほしいこと、時間を効率よく使い既存チャネルへの訪問頻度を上げること、相談にはいつでも乗るので何でも言ってきてほしいことを伝え、会議を切り上げた。その後、会議の結果を含め、課の方針を吉田支店長に報告し承認を得た。

その後浜川課長は、販売支援課の井上課長にSNSプロモーションの今後の計画を定期的に共有してもらえるよう要請した。しかし、井上課長の反応は次の通りであった。

「SNSによるプロモーションの計画については、課の内部だけにとどめておきたいんです。以前、

新キャラクターによるキャンペーンを各営業課に情報を共有していたことがあったのですが、特に営業的に活用していただいた形跡はなく、むしろご家族には話を漏らしてしまった方がいて、そのご家族経由でキャンペーン前に噂が出回ってしまったことがあったんですね。おかげでプロモーション効果が半減してしまったと感じています。それ以来、情報漏洩防止の観点から、計画は課内でとどめておきたいと考えるようになりました。浜川さんの意欲はわかりますが、現場の温度感と乖離があるのではないのでしょうか」

浜川は井上課長の最後の言葉にちょっとムッとしたが、確かに情報漏洩防止というのは一理あるのかもしれないし、計画を聞いても活用できないのであれば仕方がないのかもしれない。それでも、支店方針である「各課の連携と情報交流により、効率的な営業活動を展開すること」を盾に、ぜひともまた共有の再開を検討してほしいと念を押しておいた。

井上課長からは「一応検討します」との返答を得た。

ある日の夕方、水島から「ご相談があるのですが」と話しかけられた。浜川は自身の営業資料作成のため急いでいるところだったので、「今日はちょっと用事があるので、日を改めてくれないか」と言ってその場は済ました。

その後、水島から特に相談はなく、毎日営業に出かけているようである。他のメンバーからの相談もこれといってなく、各メンバーの既存チャンネルへの訪問回数も増えている。高原は社内で企画資料の作成中ということも多かったが、他のメンバーは、定例会議の時以外はほぼ社内にはいない。日々の具体的な営業活動の推移は把握できなかったが、活動が活発になった証拠だと感じられた。負けてはいられないと、浜川課長は自らの担当業務に精を出していた。

ところが、それから1ヵ月半ほど経過し、11月上旬になっても、メンバーからは少しも具体的な営業成果の話が出てこない。定例会議などでは、どの顧客に訪問したかは報告があるものの、その内容については「ソリューション提案を推進中」とばかりで、中身が見えてこない。各メンバーに声をかけても、菅原、勝俣らは、「頑張ってるやっています」とばかりでそっけないし、高原については「資料の整備がようやく終わり、ようやく訪問を始めたばかり」と具体的な話にならない。水島は、定例会議のタイミングで体調を崩して休むことが重なり、話が聞けていない。

第一営業課の様子はよくわからないが、見たところ和気あいあいとメンバー同士声を掛け合い、日々の営業活動を一致団結して頑張っているように見える。

販売支援課から、SNSプロモーション計画の情報は来ないが、どうやら最近では投稿の1つがプチ炎上してしまったようで、下手に連携しない方が顧客に迷惑をかけずに済むのかもしれないと思い始めていた。

そんな中、勝俣に任せている既存客の1社から、「最近いろんな提案をお持ちいただいているが、当方の事情を踏まえたものでなく、正直申し上げて困惑している。今後は控えてほしい」というクレームがきた。勝俣にどう伝えたらよいか思案していたところ、今度は吉田支店長に呼ばれ、水島から相談を持ちかけられたことを聞かされた。かなり意欲が減退している様子で、「浜川課長は相談に乗ってくれない、営業一課に異動させてほしい」ということを訴えていたようである。浜川課長は、なぜ自分に言ってくれないのかと腹立たしく思った。

「皆、こうなる前に逐次報告や相談をしてくれれば、このようなことにならずに済んだのに…」このところ、皆の意識や動きが前にも増して停滞しており成果もあがっていなかったが、こんな形で問題が表出し、浜川課長は、何から手をつけてよいのか、途方にくれてしまった。

ケース

■以下のケースを読んで、設問に答えよ

【ケース】

その日も、汗ばむ陽気だった。

通販型化粧品大手のSKB社に、経営企画部のリーダーとして転職したばかりの松本洋介は、自社で最近売りはじめた汗ふきシートで汗をぬぐうと、本社の中会議室に入っていった。

今日の臨時会議の議題は、ずばり「経営改革」。

創業から35年、飛ぶ鳥を落とす勢いで急成長を遂げ、売上、利益を伸ばしてきたSKB社であったが、ここ数年は横ばい状態になってきている。

また、この10年間の売り上げは、女性向け美白化粧品「ホワイトBK」のメガヒットにより維持されてきた部分があり、経営陣は、その1商品依存体質にも危機感を募らせている。

今日の会議は、そんな経営陣が、小手先の経営改善ではなく、抜本的に社としての問題点を掘り下げ、課題を洗い出し、対策を立案することを、社長肝いりで新設した経営企画部に託すものだ。

松本は、転職後初めての大仕事といえるこのプロジェクトに、非常にやりがいを感じている。これまで培ってきた能力やスキルをここでぜひ全力投入し、成果を出したいと思っている。

松本は、つい先月まで、経営コンサルティング企業で、コンサルタントとして活躍していた。しかし、40を手前に、コンサルタントとしての活動に、歯がゆさを感じ始めていた。もっと自分で直接、プロジェクトを推進したい。もっと長く1つの事業にかかわり、育てていきたい。

そんな想いをもち始めた松本に、知人を介して、このSKB社が経営企画部を新設するので、そのリーダーを募集しているという話が舞い込んできた。

「これは面白そうだ。化粧品業界には知見が無いが、そんな自分だからこそ、業界の常識に染まっている人には見えない、問題点なども見えるのではないだろうか。ぜひ、チャレンジしてみたい。」

家族はそんな松本に、当初は反対していた。

「経験のない業界にこの年で飛び込むなんて、失敗したら取り返しがつかないんじゃない。まだ子供も小さいんだし、考え直してほしい」と。

しかし、松本の情熱は変わらなかった。

その情熱に、家族も次第に理解をし、最後には応援してくれた。

会議では開口一番、社長から松本に、指名があった。

「このプロジェクトでは、松本さんをリーダーとして指名したい。ほかの生え抜きのメンバー達は、確かに会社の現状や、商品のこと、業界のことについては詳しい。しかし、それだけに、これまでの社内常識や業界慣習にとらわれてしまうかもしれない。

今回の経営改革では、そんな常識や慣習を飛び越えて、創業の原点に立ち返り、当社が抱えている問題の本質は何か。大切にすべきことは何か。今後行うべきことは何か。それをずばり指摘し、断行することが求められている。

それが今できるのは、経営コンサルティング企業で様々な企業を俯瞰し、コンサルティングしてきた松本さん、まさにあなただと思う。」

松本は、社長自らの言葉に、思わず身震いした。

「はい！ありがとうございます！ご期待に添えられますよう、全力を尽くします！」

会議はその後、自社の経営状況の確認や、調査会社が毎年発行している業界レポートの共有、参加者各自がそれぞれが感じている現状の課題などについて共有し、解散した。

提案までの期限は短い。松本の挑戦は始まった。

【設問】

あなたは、松本洋介として、SKB社の経営改革プランを立案してください。

立案に当たっては、以下の様式でまとめてください。

- ・SKB社の抱える問題の提起、課題の設定、そして対策の立案を行ってください。
- ・資料は、経営陣が読むことを意識し、適宜工夫してください。
- ・Word形式で2-3枚にまとめてください。

(手書きでも可とします。手書きの場合は、PDFファイルでご提出ください。)

- ・提出日、氏名(本名)、所要時間を必ず記入してください。
- ・提出する際のファイル名は「部署名、ご自身のお名前」にしてください。

※ケース中に記載のない事柄については、自身で想定し、仮定をおいてもかまいません。その場合は、そのことがわかるように成果物に記載してください。

【資料】経営改革会議で配布した資料一式

・ 企業理念、企業概要

➤ 会社名：SKB（エスケービー）

社名の由来：（真（Shin）に顧客（Kokyaku）の美（Bi）を考える

➤ 経営理念：「真の健康」「お客様視点」

我々の存在意義は、真の健康を社会に提供することである。

そのためには、お客様視点を常に持ち続け、今、お客様に求められている「真の健康」とは何か、問い続けなくてはならない。

➤ 行動指針

「挑戦・革新」

常にお客様のため、更なる健康のために、我々はたゆまぬ挑戦を続け、革新し続けなくてはならない。

➤ 企業概要：

本店：東京都渋谷区代々木1-8-0 SKB ビジネスタワー：

設立年月日：1900年8月10日（今年で創業35周年）

開発拠点：基礎研究所（新潟）、製品開発センター（静岡）

従業員数：455名（パート・アルバイトは除く）

➤ 沿革：

今から35年前に、先代社長、飯山茂雄によって創業された同社は、当初は新潟に本社を置く薬局「飯山薬店」からスタートした。

創業当初から、「顧客のためを思い、必要なものだけを販売する」という主義を貫き、大手メーカーのものであっても、自らが納得のできない品は置かない、ということ徹底していた。

創業5周年の時に、オリジナルで製造した保湿化粧品がヒットし、それを機に化粧品事業に乗り出す。その際、社名をSKBに変更。本社も東京に移す。

以降、破竹の勢いで商品ラインアップを広げ、現在は業界三位の地位を築く。

創業社長は8年前に引退し、現在は二代目の鈴木武彦が社長を務める。鈴木は、創業当初からの社員で、飯山をよく盛り立て、会社の状況に応じて役割を変えてきた。もともとは薬剤師だが、人事部長としての経験が長く、SKBの大量採用期を支えた。温和で自身の主張をあまりせず周囲に任せるタイプ。

自社 IR 資料抜粋版 (BS/PL)

SKB社損益計算書

単位:百万円

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
売上高	47,300	47,000	47,600
売上原価	14,236	15,147	14,934
売上総利益	33,064	31,853	32,666
販売費および一般管理費			
販売促進費	5,575	5,862	5,712
荷造運搬費	1,967	2,012	1,998
広告宣伝費	4,915	4,769	4,863
販売手数料	3,573	3,765	3,619
通信費	970	950	975
給与	4,575	5,112	4,987
福利厚生費	190	185	195
減価償却費	1,287	1,157	1,237
研究開発費	568	571	559
貸借料	1,022	1,022	1,022
販売費及び一般管理費合計	24,642	25,405	25,167
営業利益	8,422	6,448	7,499
受取利息	11	13	10
受取配当金	1	1	1
その他	57	65	45
営業外収益計	69	79	56
支払利息	10	12	12
雑損失	30	33	25
その他	12	40	28
営業外費用計	52	85	65
経常利益	8,439	6,442	7,490

SKB社貸借対照表

単位:百万円

	一昨年度	昨年度	本年度(見込)
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	11,191	11,923	11,321
受取手形及び売掛金	5,311	5,367	5,728
商品及び製品	1,845	1,765	1,849
原材料費	1,835	1,778	1,912
その他	885	912	865
流動資産合計	21,067	21,745	21,675
固定資産			
有形固定資産			
建物	6,789	6,543	6,493
土地	4,523	4,476	4,429
有形固定資産合計	11,312	11,019	10,922
無形固定資産			
その他	1,800	1,929	1,842
	1,800	1,929	1,842
投資その他資産			
その他	3,000	2,865	2,995
繰延資産	15	19	18
投資その他資産合計	3,015	2,884	3,013
資産合計	37,194	37,577	37,452
負債の部	37,194	37,577	37,452
流動負債			
支払手形及び買掛金	10,573	11,089	11,002
短期借入金	7,600	7,560	7,720
未払法人税等	190	200	205
賞与引当金	400	420	410
その他	3,000	2,990	2,925
流動負債合計	21,763	22,259	22,262
固定負債			
長期借入金	4,200	4,319	4,276
退職給付引当金	1,220	1,190	1,200
その他	1,900	1,910	1,850
固定負債合計	7,320	7,419	7,326
純資産の部			
資本金	14,500	14,500	14,500
資本剰余金	6,400	6,400	6,400
利益剰余金	7,200	7,200	7,200
株主資本合計	28,100	28,100	28,100
その他包括利益	22	25	19
その他包括利益合計	22	25	19
純資産合計	28,122	28,125	28,119
負債純資産合計	37,194	37,577	37,452

業界レポート、トレンド解説（調査会社作成）

➤ 【概況】

通販型化粧品業界は、1980年代後半から、宅配便の発達などもあり、加速度的に普及してきた。この10年間をみても、販売額は倍増しており、業界全体としての勢いはとどまるところを知らない。

これには、以下の要因が考えられる。

- ・インターネットの普及によるネット通販の拡大。翌日発送など利便性向上。
- ・口コミサイトや「返品OK」制度の普及による、通販購入への安心感の広がり。
- ・男性向け化粧品や低価格化粧品、「飲む化粧品」など、商品分野の拡大。
- ・飲料メーカーや化学メーカーなどからの異業種参入による市場活性化。
- ・大手化粧品メーカーの通販型化粧品参入による市場拡大。
- ・「60代専門」「低価格」など、ニッチ型ベンチャー企業の市場参入。
- ・共働き世帯の増加による「時短消費」ニーズの拡大。

これにより、業界規模は拡大傾向にあるものの、競争はそれ以上に激化しており、他社との差別化を打ち出せない企業の中には、苦戦を強いられたり、撤退を余儀なくされたりするところも出始めている。

➤ 【商品】

商品においては、特に近年は、男性向け化粧品がブームとなっている。当初は主にヘアケア製品や日焼け予防など、従来からドラッグストアなどでニーズがあった分野での利用がメインだったが、近年ではアンチエイジング商品や、化粧水など、新たなニーズが生まれ、急速に成長しつつある。

こうしたニーズの背景には、男性も清潔感が大事だという価値観の台頭があるが、その価値観を普及させたのは、主に40代をターゲットにした男性誌である。

男性向け化粧品の市場規模は、現在化粧品業界全体のおよそ5%。年々成長しており、10年以内には10%を超えるという予測もある。

➤ 【価格】 価格においては、低価格商品の台頭や値引きキャンペーンによる販売手法の普及で、全般に単価下落傾向にある。低価格化粧品分野では、高校生や大学生など、若年層のファンの開拓につながっている。

彼女たちは、SNSによる口コミで商品の情報を得て、購入することが多い。

一方で、無添加、天然成分、製法などにこだわった高価格化粧品市場もじわじわと拡大傾向にあり、特に富裕層や健康への意識が高い30代、40代の女性に人気が高い。

彼女たちは、大手口コミサイトや直接の知人からの口コミを主な情報源としている。

- 【チャンネル】チャンネルにおいては、ネットチャンネル、コンビニ、リアル店舗など、従来の通販カタログによる販売以外のチャンネルが増えてきており、それらをマルチに組み合わせるオムニチャンネルという手法が台頭してきている。
特に、業界一位の A 社は、大手コンビニと組み、低価格化粧品を大量流通させることに成功。手軽に買えることで、女子高生や大学生などの市場を一気に開拓した。
- 【プロモーション】プロモーションにおいては、従来の大手メディアを使ったマスマーケティングから、口コミサイトや大量のサンプル配布などの新規手法が台頭してきている。業界七位の U 社は、そうしたサンプル配布で、この 5 年で一気に今の地位まで上り詰めてきた。
- 5 年間業界売り上げ推移

●化粧品市場 カテゴリ別売上高

金額単位：百万円、小数点以下切り捨て

年	5年前	4年前	3年前	一昨年度	昨年度
スキンケア市場	1,060,704	1,051,473	1,062,560	1,069,520	1,072,030
メイクアップ市場	509,778	504,162	501,510	512,720	510,380
ヘアケア市場	425,196	417,864	425,940	429,200	426,482
フレグランス市場	29,718	31,794	27,480	25,520	25,636
男性化粧品市場	89,154	97,653	105,340	116,000	125,847
その他	171,450	168,054	167,170	167,040	170,127
売上合計	2,286,000	2,271,000	2,290,000	2,320,000	2,330,500

●化粧品市場 販売チャネル別売上高

金額単位：百万円、小数点以下切り捨て

年	5年前	4年前	3年前	一昨年度	昨年度
通信販売	187,452	211,203	233,580	280,720	305,296
訪問販売	278,892	274,791	254,190	229,680	209,745
ドラッグストア、専門店	905,256	903,858	909,130	904,800	906,565
百貨店、量販店	534,924	506,433	510,670	470,960	470,761
その他	379,476	374,715	382,430	433,840	438,134
売上合計	2,286,000	2,271,000	2,290,000	2,320,000	2,330,500

- ・ 業界上位 3 社 チャンネル別売上高

●A社 チャンネル別売上高

		一昨年度	昨年度	本年度 (見込)
化粧品	通信販売	60,000	59,600	70,500
	店舗販売	23,500	23,000	23,900
	卸販売	6,500	6,000	6,750
	海外	6,900	6,300	7,100
	合計	96,900	94,900	98,250

●B社 チャンネル別売上高

		一昨年度	昨年度	本年度 (見込)
化粧品	通信販売	33,000	31,900	32,400
	店舗販売	6,800	7,000	7,200
	卸販売	4,100	4,600	4,100
	海外	4,300	4,900	5,200
	合計	48,200	48,400	48,900

●SKB社 チャンネル別売上高

		一昨年度	昨年度	本年度 (見込)
化粧品	通信販売	32,000	31,500	31,800
	店舗販売	7,000	6,800	7,200
	卸販売	3,500	3,200	3,400
	海外	4,800	5,500	5,200
	合計	47,300	47,000	47,600

SKB 社 カテゴリ別構成比 (本年度見込)

スキンケア市場・・・54.5% (うちホワイト BK42%)

メイクアップ市場・・・22.5%

ヘアケア市場・・・17%

フレグランス市場・・・0.5%

男性化粧品市場・・・2.5%

その他・・・3%

- 経営改革会議 議事録（参加者、経営陣 4 名、経営企画メンバー 4 名）
会議の主な発言は以下の通り

- 鈴木社長
 - 私は強い会社を作りたい。売り上げが横ばいになった今、危機感を持たなければならぬ。通販市場は年々成長しているにもかかわらず、当社の売り上げが伸び悩んでいるのは、危機的状況の表れだ。
しかし、ピンチは強い組織をつくるチャンスである。
特に今回は、創業者から、私たちが経営を引き継いで、初めての逆境といえよう。これまでは創業者が創った「ホワイト BK」で食べてこられてしまった。
この機会に、自分たちで知恵を出し、会社を新しい方向に向かうエンジンをつくりたい。

- 役員 1
 - 私は営業強化が大事と考えます。業界一位の A 社が、なぜ業界の中で圧倒的 No 1 なのか。それはひとえに、営業力で大手コンビニ「オレンジ」に流通経路を築いたからにはほかなりません。当社はこれまで通販に特化してきたため、どうしても広告でなんとかしようとする癖があるように思いますが、それでは強い会社は作れません。既存流通網に対して営業をし、マルチチャネルで展開すべきです。

- 役員 2
 - 私は経営理念に立ち返ることが大事ではないかと考えます。「真の健康」「お客様視点」この 2 つを軸として、商品開発投資の比率を 10 年前の水準である 20 億円規模に戻し、まだ良い無い商品を生み出すことで、第二の「ホワイト BK」を生み出すべきではないでしょうか。

- 役員 3
 - 今、化粧品一本でやっている事業を多角化することが良いのではないのでしょうか。たとえば、ドラッグストアチェーンの中堅企業を買収することもひとつです。もしくは、不動産投資をしてもよいでしょう。

- 経営企画メンバー 1
 - すべては他社を分析し、追随することです。それが一番成功確率の高い手法だと考えます。具体的には、業界 1 位の A 社が行っているコンビニ展開、低価格商品展開、ならびに業界 7 位の U 社が行っているロコミサイト活用、サンプル配布戦術などを、当社も積極的に取り入れるべきです。

- 経営企画メンバー 2

- 既存の売れ筋商品「ホワイト BK」を活用するのがやはり一番効率が良い経営といえるのではないのでしょうか。例えば、話題のタレントを起用して、キャンペーンを行う、キャラクターとのコラボパッケージをつくる、など。
これは業界二位の B 社も最近取り入れている手法です。

- 経営企画メンバー 3

- レポートにもあるように、様々な要素が今、変化をしています。そんな中で、定まり切っていない自社のポジショニングを明確にし、そこに資源を集中投下する必要に迫られています。私は、男性向け市場を開拓するのも 1 つの手だと思えます。まだ絶対王者はいない市場ですから。
ちなみに、海外進出についてですが、通販型化粧品については、アジアでは普及しているとはいえ、この 5 年は難しそうです。欧米では、それぞれの国のメジャーブランドが競合としてひしめき合っており、今からの参入は厳しいのではないのでしょうか。

【備忘録】

- ・ 「情報は足で稼げ」これが、経営コンサルタント時代、松本が上司から口酸っぱく言われていた鉄則だ。会議室で得られる情報だけでは、真実はわからない。松本は、まず社内を回り、いろいろなメンバーの話を聴いた。
 - **ベテラン社員 F**

昔は創業社長がいたおかげで、次々に新しい商品も企画されてきたが、この10年は例のメガヒット商品に安住している印象だね。予算は開発費より、販促費に回ってしまっている。販促部長には誰も逆らえない雰囲気があるね。当社の問題の根幹はそこだ。
 - **販促部長 G**

とにかく、「ホワイト BK」で当社は成り立っているようなものだ。そして「ホワイト BK」のヒットは、テレビ CM でタレントの H を起用して、大いに話題になったことが大きい。化粧品は、イメージが大切だからね。今後は販促費・広告宣伝費をさらに増やしていくべきだよ。CM とあわせて、ネット動画なども作成していく必要があるしね。
 - **商品開発部長 H**

最近はめっきり商品開発費用が少なくなってしまったよ。10年前までは、販促費と商品開発費は、3 : 1 くらいだったものだが、今では10 : 1 で、販促費偏重主義になっている。この予算だと、どうしても現在の商品の改善にしか予算が回らず、基礎研究や革新的な商品開発にお金が回せない。10年後を見据えると、このような状況はあまり良い状態とは言えないだろう。
 - **若手社員 I**

「ホワイト BK」は、まだ潜在ニーズを掘り起こせていないと思います。例えば、20代前半の層には「少し年齢層が高めの商品」と思われています。より若いタレントを起用して、彼女たちを取り込むべきだと思います。

あとは、同じ成分を使って、男性向けのブランドも立ち上げられると思う。商品開発の予算を、パッケージ開発やブランド開発に回していくのが、経営の優先事項だと思いますよ。やみくもに新商品開発をせず、まずは「金のなる木」に投資して、そこで得た利益を、いよいよ次世代の商品開発に回すというのが、順序ではないでしょうか。
 - **広報部門**

企業は人なり、ですよ。私は今、当社に必要なのは、チャレンジ精神だともおもいます。今、社内にはとても保守的な空気が流れていると思うんですよ。おしゃれなオフィスで、みんな和気あいあいとしていて、居心地はいいのですが、昔あったような緊張感や気概のようなものは、薄れている気がします。先代社長も、会議のたびに「挑戦を忘れるな」と言っていました。まさに今、その挑戦を促すために、「チャレンジ制度」のような人事制度を設置するべきだと思います。具体的には、社内公募で挑戦したいアイデアを募り、選ばれたアイデアには予算と権限を付与し、成功したら報奨金が出る、というようなものはどうでしょうか。

➤ 管理部門 J

CRM のシステムに投資すべきではないでしょうか。通販ビジネスにおいて、顧客管理を行う CRM システムは、事業の要だと思います。

システムで、購入分析を行い、次の購入を促す DM を送る。

こうしたことをよりきめ細かに行うためには、次世代型の CRM システムの開発投資が不可欠です。一時的には莫大な投資となりますが、B 社では先行して開発を進めていると聞きます。

- ・ 次に松本は、顧客アンケートを行った。既存顧客 1000 名に及ぶ調査の末、出てきた結果は次の通りだった。

・ 満足度平均 4.2 (6 段階評価)

(内訳：6=146 人、5=255 人、4=238 人、3=222 人、2=104 人、1=35 人)

➤ 各満足度の代表的な意見

- ◇ 6：「ホワイト BK」を家族ぐるみで愛用。お肌の調子がとても良い。
- ◇ 5：会員キャンペーンなどでお得に買えるのがうれしい。
- ◇ 4：可もなく不可もなく、という感じ。総合的な品ぞろえが良い。
- ◇ 3：DM がたくさん届くのがうざい。自分に関係ないようなものも入ってくる。
- ◇ 2：無添加化粧品の SKB と言っているのに、最近低価格化粧品では無添加じゃない商品もたくさんある。正直最近印象悪くなった。
- ◇ 1：以前、配送センターに遅延のクレームを言ったがレスが無かった。最悪。

➤ その他フリーコメント

- ◇ いろいろな製品を出しているが、正直他社のものとの違いが判らない。
- ◇ 通販化粧品の中で、老舗ブランドならではの安心感がある。