### 「ケースで学ぶ実践経営」 受講報告書

2012年3月 小倉行雄

「ケースで学ぶ実践経営」受講生編集委員会

放送大学 2010 年度後期 面接授業 担当講師:小倉行雄(当時福井県立

大学教授)

期間:2010年11月21日(日)、12

月5日(日)、12月12日(日)

於:東京世田谷学習センター

### 「ケースで学ぶ実践経営」 受講報告書

2012年3月

小倉行雄

「ケースで学ぶ実践経営」受講生編集委員会

### まえがき

本書は、放送大学の 2010 年度後期面接授業の受講報告書である。私は 2010 年度の 11 月から 12 月にかけて、放送大学世田谷学習センターで面接授業「ケースで学ぶ実践経営」を担当した。この報告書は、同授業の受講者 17 人の手になるものである。本来なら、2011 年春には刊行予定であったが、原稿整理が年度内に間に合いそうになかったことや、費用負担の点から、2011 年度の処理に廻したものである。時間的には、1 年遅れの刊行になったが、このお蔭で後述するように 2011 年度の面接授業からも優良回答を選び、本書に収録することができた。

本授業の成果としては、次のようなことがあげられる。第1は、面接授業の受講者の手による初の授業報告書という意義である。放送大学の面接授業としては、このような授業報告書はむろん初めてであるが、私自身でいってもこれまでにない経験である。短期の講座の参加者とはどうしても一過性の関係となるので、初めて顔を合わせるメンバーが一丸となって授業報告書づくりにまで至ることはなかなかむずかしいからである。

第2は、このような授業報告書のかたちで受講者が授業内容を自らのアウトプット化することにより、面接授業を受身的消化レベルのものから、自前の教育素材にした。こうして面接授業の内容を飛躍的に引き上げた意義である。

第3は、授業報告書づくりの下支えになったことであるが、受講者の仲間づくりの深まりである。これには、3回の講義日毎に懇親会を開催したことが与って大きかった。

一方、本授業の課題としては、2点あげられる。第1の課題は、面接授業のカリキュラムの問題である。放送大学における面接授業の質的発展を望むなら、すべての面接授業を画一的時間枠の中で縛るのでなく、本授業のようなグループワークや討議検討の時間的余裕を組み込んだカリキュラムにすることがもとめられる。第2の課題は、面接授業の単位が一律で1単位とされていることである。上のようなグループワーク的な授業を許容するなら、それに要する実質時間を単位として見込んだ方が学生の授業選択でも適切な誘導となる。この種の授業は4単位科目とすることを検討すべきである。

ともあれ、今回の授業は、放送大学のこれまでの授業にない特徴を持っている。そこで、 授業記録を報告書として刊行し、本講の価値を世に問うこととした。学生が主体となって 作成した授業記録である本書が多くの人の手にとられ、目にふれるならば、担当講師とし てこれにすぐる喜びはない。

2012 年 3 月 16 日

放送大学教授 小倉行雄

### 目 次

まえがき		小倉行雄	•••••	i
目次		•••••	•••••	iii
第1章	ケース授業の概要			
第1節	ケース授業の進め方とケース課題	小倉行雄		1
第2節	受講者によるケース授業の全体報告	小川初彦		3
第3節	どのような考え方でケース回答を得るか	小倉行雄	•••••	6
第2章	両チームのケース回答づくりの軌跡			
第1節	SAKURA (Aチーム)の討議経緯	Aチーム		10
第2節	SAKURA 受講者の感想	Aチーム		13
第3節	5Hours Limited(Bチーム)の討議経緯	蕪木秀子	• • • • • • • •	14
第4節	Bチーム受講者からの一言メッセージ	蕪木秀子		18
第5節	最終日の懇親会の報告	小川初彦	•••••	21
第3章	ぶどうの木の経営的方向性を探る			
第1節	SAKURA の最終報告	Aチーム		22
第2節	ぶどうの木の再生と飛躍を提言する	Bチーム		34
	-Bチーム最終報告-			
第3節	報告とプレゼンテーションの投票結果	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		45
第4節	ぶどうの木への提案	大石真市		48
	-2011 年度面接授業受講者による個人報告-			
あとがき		小川初彦		59

### 第1章 ケース授業の概要

### 第1節 ケース授業の進め方とケース課題

小倉行雄

### 1. ケース授業の狙いと標準的な進行パターン

ケース授業は、おおむね次のように行われる。まず受講者 10 人程度を単位にして、チームを編成してもらう。各チームでは、チームメンバーが協力してケース課題を解く。ケース回答は、チーム毎に受講者の前でプレゼンテーションをする。受講者は、評価ワークシートに基づき、これの採点と評価を行う。この評価で最優秀となったチームは全員で称え、表彰をする。ここでのケース回答は、グループワークの結果として得られるものである。

こうしたグループワークを有効に行い、チーム力を発揮するには、メンバーをまとめる リーダーシップが必要となる。また、的確な回答に辿り着くには、どのように課題を整理 し、どのようなビジネスフレームワークを使い、どれだけ説得力のある経営的方向性を見 出せるかについて見通しと構想の力がなくてはならない。さらに、チーム毎にどのような 方向性で討議を行い、回答を得るかでは競争的要素も入ってくる。つまり、このケースで 優良回答と評価されるには、競争状況を生き抜く場合と同様な総合的な力が必要になる。 こうして、ケース課題に取りくむことで、ケース授業であっても、現実の経営において必 要な力を受講者につけさせる実践的な訓練の場とする。

### 2. 授業での実際進行パターン

これを実際の授業に即してもう少し詳しくいえば、次のような進行であった。チーム編成は、ケース授業の参加者が17人であったので2チーム編成にした。チーム数からすると、競争的効果はやや十分でない面がある。一方で討議や発表等の時間はその分余裕が出るというメリットもある。

チームに分かれたら、全体で行った自己紹介と別個に、課題回答を得ることを前提とした自己紹介を行う。この自己紹介情報に基づいて、リーダーや記録、発表担当などの役割分担をする。

次いで、私からビジネスフレームワークに関する全体講義を行った。これは受講者がケース授業の経験を持たないことを前提としているからである。彼らに予備知識がなくとも、 課題回答を出せるところまで導くための講義である。

この後は、再びグループ別の討議に入り、チームメンバーの相談により、課題回答への 切り口を探す。これを3日間繰り返すというのが大まかな流れである。

### 3. チームで回答をつくるための仕掛け

この授業では、第1回と第2回の間は2週間の空きがあり、第2回と第3回の間も1週間の合間がある。この間をいかに有効に使うかもケース授業の狙いである。したがって、各グループには、メーリングリストをつくり、各メンバーの資料読み込みや自分で調べた内容について情報交換するように勧めた。合間の時間が単なる休憩時間に終わらず、議論を整理し、回答に導く重要な準備期間にするように仕向けた。こうした中から、両チーム合同メンバーによるぶどうの木の東京銀座店(「コンフィチュール エ プロヴァンス」という子会社の形態をとっている)に赴いた臨店調査も行われた。

最終日の第3日は、各チーム別に持ち寄った情報に基づき、最終報告に向けたレジメづくりと共同討議の深化を並行して行った。途中、私からのアドバイスにより最終報告内容のかなりの変更もあった。両チームの報告がチーム代表と発表者により行われた。残りのメンバーは、この報告を聞きながら、評価シートに基づき、評点を記入していく。この結果は、後述のとおり、Bチームの優勝ということになった。

### 4.「ぶどうの木の経営」ケース課題

### 課題1

「ぶどうの木」の成長に貢献したと思われる主要な要因を考えよ。また、それらの 要因は相互にどのように関係しているか。

### 課題2

「ぶどうの木」の魅力は、客の立場からみてどのようなところにあるか、具体的に述べよ。

### 課題3

今後の「ぶどうの木」の発展としては、どのような方向性が考えられるか、根拠をあげて述べよ。

### 第2節 受講者によるケース授業の全体報告

小川 初彦

### はじめに

小倉先生の授業は、放送大学における面接授業のスタイルを根本的に覆す斬新なものであった。通常の面接授業では、先生が一方的に講義内容を展開する方式である。稀に、グループワークやディスカッションを取り入れた授業もみられるが、その大半は授業の時間内での作業に限られる。

しかし、先生の講義は一方通行の講義でなく、まず当日のスケジュールと資料の骨子の説明があり、あとはグループ内で議論の仕方や進め方も含めて一から討議させるというものだった。先生からのアドバイスは、答を教えるのでなく、考えるヒントを与えるというスタイルであった。毎回、授業の最後には、当日のグループワークのまとめ(学びの成果のまとめ)としてミニ・プレゼンテーションを課された。これも授業を振り返って、グループワークによる一日の学びの中身を整理し、集約する効果は非常に高いと感じた。

授業が終わった後は、各回共に懇親会があった。小倉先生のお話を聞きながら、くつろいだ雰囲気の中で意見交換をし、知見を広げた。先生からは、授業日以外にもメール等で参考文献等をご紹介いただいたりした。遠く福井から授業の度にお出でいただいたが、授業最終日のプレゼンのときは、開始時間より3時間も早く駆けつけて下さった。特別講義のためである。これだけでも他にない授業であることはよくわかる。この授業は、本来の意味での実践的経営を学ぶ上で、非常に価値の高い内容であったと思う。

### 1. 小倉先生のケース授業の特徴

小倉先生による今回の授業では、受講生は「SAKURA」と「5 Hours limited」の2チームに分かれた。参加した学生は、小倉先生の授業スタイルに最初は若干の戸惑いがあったかも知れない。それでも、全体的には、仲よく最後まで一緒に学ぶことができた。

ただ、ここで少し注意深い学生なら、初回から少なくとも次の点には気づいていたはずである。すなわち、この授業は出席すれば単位が取れるという内容でない。授業以外の時間も自分で調べたり、作業をする必要がある。また、グループとして役割分担に沿って協力しないと、発表まで到達できるかおぼつかない。実際にそのとおりであった。授業時間内では、せいぜい粗い骨子を考えるくらいが精一杯であり、本格的な分析検討作業は、授業外の日常生活の中で時間をつくってやるしかなかった。各自が自分で調査をした上、メンバー間にてメーリング・リストを駆使し、情報を様々な角度から検討する必要があった。

### 2. 現地調査の実行からケース回答づくりへ

授業の途中では、小倉先生の授業に触発されたメンバーにより、現地調査への動きが出てきた。Aチーム(「SAKURA」)とBチーム(「5 Hours limited」)の合同メンバー(吉田和弘さん、坂本美佐さん、蕪木秀子さん、渡邊亮太さん)で、「ぶどうの木」銀座店へ実地調査に行き、従業員の方へのインタビューを実施したことである。「百聞は一見に如かず」という言葉どおり、実際の目で見て、耳で聞き、味わって経験した。この行動は、他の受講生に大きなインパクトを与えた。

実地調査のレポートからは、すべての受講生がよい刺激を受けた。しかし、その後の作業は、両チームとも難航を極めた。両チームのいずれもメーリング・リストを活用して意見交換し、検討を進めた。しかし、企業の経営改善等の業務に携わった経験のあるメンバーはチームの中に少なく、手探りの状態であった。それでも、各自で、経営の本やWebサイト等で調べ、意見を出し合い、プレゼンテーション資料の作成を行った。

### 3. 両チームのチーム運営方法の違い

両チームの特徴としては、SAKURA チームが各自の自主性を大事にし、あえて発言や意見をまとめないというポリシーに立った。各メンバーが、自由に意見を出し合い、ぶどうの木の人件費の重たさに焦点をあて、検討を進めた。ただ人件費に対するとらえ方では、小倉先生から度々教育的指導や助言を受けていた。

5 Hours limited チームは、全メンバーが財務分析は得意でなく、定性分析で物事を考える右脳集団という自覚を持っていた。そこで、何かいい経営改善策はないか検討した。しかしなかなか決定打となるものは出なかった。せっかく出した案も、小倉先生からは、既に当事者が考えていたり、効果が乏しいとの指摘を受けて、練り直しを余儀なくされた。その後も小倉先生に相談し、ヒントをいただきながらメンバーで検討を重ねた。

### 4. ケース回答の最終レジメから発表会へ

両チーム共に、最終日の発表のギリギリまで相談検討を重ねた。「SAKURA」は当初からのスタイルである「まとめない」ことをモットーに、各メンバーの意見をほぼすべて取り入れたかたちで発表レジメを完成させた。「5 Hours limited」は、定性分析に絞り込んで作成してきた資料を小倉先生のアドバイスにより再度見直し、無駄な部分の削除をし、最終的には、先生からのその場の指導で KJ 法により全体構成を大きく換え、何とか完成にこぎつけた。

本授業における第2回までのプレゼンテーションの順番は、常に先攻チームは「SAKURA」。 後攻は「5 Hours limited」の順であった。しかし、最終プレゼンは、ジャンケンで決定す ることになり、先攻が「5 Hours limited」、後攻は「SAKURA」となった。先攻「5 Hours limited」 のプレゼンテーションは、パワーポイントのアニメーションを駆使して行ったが、肝心の施策に今一つ魅力がないとの指摘を受けた。また、財務など定量分析に基づいた施策がなく、定性分析のみの内容であったことも経営改善施策としては迫力の欠けるものとなったことは否めない。後攻の「SAKURA」は、プレゼンターの発声がよく、解説もわかりやすかった。しかし、意見を集約していない施策であったため、論点が多岐に渡り、提案の焦点は今一つ明確でなかった。

### おわりに

プレゼンテーション終了後に小倉先生から、両チームの発表に対し、「まあ、こんなものか」との卒直な評価をいただいた。これは、まさにそのとおりであろう。その現実は率直に受け止めるしかない。しかしながら、両チームの各メンバーが短期間ながらグループワークで協働し、まがりなりにも最終プレゼンテーションまで展開することができたこと。ここでは成果物のレベルは今措くとしても、学びの側面からみれば、得るところは多かったはずである。

### 第3節 どのような考え方でケース回答を得るか

小倉行雄

### はじめに

これは「ぶどうの木の経営」(2010 年 10 月)のケース課題を解くため、受講生に回答のモデルとして示したものである。東京世田谷学習センターにおける 2010 年度後期ケース授業で使用した資料である。2010 年 12 月 10 日 (金)に作成し、その後、2011 年度面接授業で学生の反応や質疑応答も踏まえ、加筆修正を行った。

ここで、ケース回答を引き出す上での留意点には、次のようなことがある。まず、やみくもにケース課題を解こうとしない。つまり、目先の情報や思いつきの案で「回答」を出そうとしないことである。そうではなく、考える方法を使って回答に近づくことが要求される。このため、考える方法の一つとしてのビジネスフレームワークも用いて、ケース回答に挑むようにする。そこでは、グループが持つ集団作業による体得効果を期待して、個人の情報収集や提案をグループとしてまとめる集団的作業として行うこととする。

### 1, ぶどうの木の経営課題を企業一般の視点からみてみる

こうしたことを踏まえ、ぶどうの木のケース課題に回答する。そこでの回答が目先の情報や思いつきの案に惑わされないようにするには、企業一般に共通する視点からぶどうの木の経営課題について見直しをかけてみる。その上で、ぶどうの木が抱える経営課題のうち、何が基本課題になり、基本要素となるか見きわめていく。

では、一般的に企業が等しく願うのは何であろうか。これは企業の成長発展にあるとみてよい。次は、そうした企業の成長発展を外部からでも把握できる計数的な指標はないかという問いになる。そうすると、これは売上高の伸びにより、とらえられるであろう。そこで、ぶどうの木の場合、売上高の伸びを規定する基本要素は何であろうか。売上高とその伸びは、外部環境条件とそれに適応しようとする企業の戦略によって決まる。ぶどうの木に即していえば、同社の業種、業態を踏まえ、同社の事業と売上高の伸びを規定するものは何か見出すことである。そうすると、次のようなことがいえる。

まず、レストランビジネスやウェディング事業を規定する要素の検討である。これら2 事業は、いずれも店舗または集客サービスの拠点を必要とするビジネスである。次に、ケーキ、クッキー、スウィーツなどの洋菓子類やその他物販商品の販売を規定する要素の検討である。これらの事業も、それを行うのに通例は店舗を必要とする。要するに、ぶどうの木の事業の場合、売上高を規定する主な要因としては店舗に関連する要素とそれを前提とする売り方的な要素があげられる。

### 2. ぶどうの木の売上高の伸びを規定する基本要素は何か

ぶどうの木の売上高の伸びを規定する基本要素をあげてみた。しかし、店舗に関連する 要素とそれを前提とした売り方という要素といっても、いまだ一般的な次元にとどまる。 これはぶどうの木に即していうと、どのように具体化されるのか。これをみていく必要がある。

### (1) 店舗や拠点の展開の仕方

そうすると、ぶどうの木に即して、店舗に関連する要素とそれを前提とした売り方の特徴は何かといえば、ぶどう園という背景空間の有無が大きな問題になってくる。つまり、①ぶどう園という背景空間の中で、商品を売る。あるいは、そうした背景空間付きで商品を売るか。それとも、②ぶどう園という背景空間に依存しないで売る。背景空間なしで売るかに関わる選択が大事になる。要するに、本拠の独自な背景空間の下で売る路線か。それとも店舗が所在する市場と立地条件に重きを置いて売る路線をとるかの選択である。こうした選択と組み合わせ、あるいはウェイト付けが重要になる。

### (2) 売り方の問題

ぶどうの木の売上高を規定する要素として、店舗や拠点の展開の仕方をあげた。この検討がすめば、次は、そこにおける売り方に焦点があたってくる。

ぶどうの木の業種、業態は、小売販売や飲食サービスを中心とする。こうした事業は、店舗や拠点のあり方のウェイトが大きい。したがって、そこでは売り方も当然店舗や拠点のあり方に見合ったものとしなければならない。また、企業(ぶどうの木)の全体的な方向性に見合った売り方、あるいはそうしたものと齟齬のない売り方がもとめられる。こうしたことを満たすためには、どのような商品を、誰に対して、どのように売るかが大事な検討事項となる。これはチェックリスト的にいえば、次のようなことになる。

### ①どのような商品を

商品の品揃えや商品開発をどうするか。

②誰に対して売るか

どういう顧客層をターゲットとするか。

③どのように売るか

これは、店舗の雰囲気、接客サービス、サービスメニュー、さらに商品と企業全体の物語づけをどう行うかといったことである。

### 3. これからのぶどうの木のあり方に向けた提案の方向性

これからのぶどうの木のあり方に向けた提案をするには、これまで検討してきたぶどうの木における売上高の伸びを規定する基本要素はもちろんとして、財務面から引き出される経営課題も考慮に入れなければならない。つまり、提案方向を実際に辿れば、財務的な課題も結果的に解決できそうかみる。これにより、提案の効果性の高さを判断する材料の一つにする。こうしたことも踏まえ、今後の方向性としては、次のようなことが引き出される。

### (1) 企画型商品の新規開発

まず、ぶどうの木においてぶどう園という背景空間付きで売る場合である。その売り方

について検討すると、ぶどう園の背景空間を前提にして、新たな魅力を持った新商品の開発は考えられないかということが出てくる。これは、収益性を勘案すれば、ウェディング事業と関連づけた新商品が浮かび上がる。ウェディング事業は粗利益率が高いからである。たとえば、ウェディング事業をもっと広くとらえたアニバーサリー(生活の中の記念的な各種の催し)需要という方向にターゲットを定め、これを商品化することが考えられる。これは結婚記念日が最たるものであるが、生活の中から生まれる各種の記念的な催しを企画提案し、ぶどうの木で開催してもらうようにターゲットに対して働きかける。こうした意味での企画商品の新規開発を行う。この方向をとるメリットは、ぶどう園という背景空間を意識した商品化の範囲がより広がることにある。

### (2) 企画商品関連の映像コンテンツの商品化

こうした新規開発商品は、プロモーション的な活動と結びつければ、より発展した商品展開を可能にする。たとえば、ぶどうの木で挙式を行うウェディング事業の利用者には、彼らのエピソードをDVD化し、披露宴における演出ツールとして使う。あるいは、ぶどうの木でオリジナル結婚式を行うカップルのエピソードを映像化・DVD化する。これを披露宴の参加者に向けて映写する。引出物商品としても販売する。また、アニバーサリー行事でぶどうの木を利用する人に対しても、集まりの記録を映像・DVD化することを働きかける。

さらに、こうしたサービス的商品の購入者が一定数に達すれば、それらの中からホームページへの登載や登場を了承してくれる人が出てくるかも知れない。これが積み重なり大量になると、お金をかけないで効果が見込める有力な販促ツールになる。

これらの映像商品や映像コンテンツは、より進めば、東京市場等において「背景空間なし」で売る場合にも有力な販促ツールたり得よう。

### (3) ターゲット市場ではそれに見合った売り方に注力する

ぶどうの木が新たな市場に乗り出す場合は、本拠における背景空間と店舗の結びつきの 状況からすると、ぶどう園の背景空間をそのままで使うことはなかなかむずかしい。むし ろ、諦めざるを得ないかも知れない。したがって、その分ターゲット市場を明確にし、そ れに見合った売り方にしなければならない。そこでは、ぶどう園という背景空間を持つ本 拠における新規企画商品や映像化商品と様々なかたちで連関させたり、相互のビジネスを 循環させる仕組みづくりが大事になる。そうでないと、せっかく市場的なターゲットを定 めても、その企業が持つ本来的な強みを発揮しないままになってしまいかねない。

ターゲット市場を東京市場とする場合、都会の客層に合った商品にすることはいうまでもない。しかし、それは必ずしも品揃えの幅を広げたり、商品開発や品質の目標を過度に高めることを意味しない。都会の広大な顧客層のうち、自社がターゲットとする特定層の好みにフィットする商品であればよい。要するに、ここでいうターゲット市場は、東京都心部における物販戦略に絞り込むのである。ただし、商品の本物性とか、素材のたしかさ、手づくり感などは、大いに強調し、訴求する必要性がある。また、先の映像商品をプロモーションとして使い、商品に物語性を付与できるなら、顧客を集客拠点に誘導したり、購買行動に導きやすくなる。

なお、「背景空間なし」で売る場合の財務的な利点では、設備投資が軽装備型ですみ、 低投資タイプであることが大きい。また、商品その他の回転の高さが確保できやすいとい う点もあげられる。

### 4. ぶどうの木の事業特性を深堀りすることで方向性の検討を補強する

次いで、ぶどうの木の事業特性をもう少し深く考えてみよう。これにより、ぶどうの木の方向性の検討に関する議論に資するところはないかみてみることである。

ぶどうの木は、沿革的にみれば、ぶどう園の経営が出発点であった。これは農業に属する事業である。ここにケーキやクッキー、スウィーツ、飲料づくりが加わる。ここに農業に加えて食品加工的な製造業、あるいはものづくり的な要素が入ってくる。これらのショップは、小売業・小売販売に属する。さらに、レストランやウェディング事業などのサービス業の要素が加わる。こうして、全体として6次産業的な色彩を持つ業態になる。

では、このうち何が付加価値の源泉になるであろうか。これは粗利益率の高さという点でいえば、先のようにウェディング事業である。しかし、事業プロセスの中で新たに価値を生み出す可能性が高いプロセスということでいえば、製造業的なプロセス、より広くはものづくり的なプロセスがあてはまる。あるいは、他に換えがたい独自なサービスの提供もあげられる。つまり、農業や小売業、さらにサービス業とも関連する製造機能、ものづくり機能ということでいうなら、これは十分に付加価値商品となりうる可能性を持つ。

ぶどうの木の場合、農的本物性や、安心・安全性、健康志向の充足、市場や顧客起点の物語性を付加した商品は、有力な差別化商品になる。こうした方向性の一端を体現した商品が、2010年代前後から、東京駅のノースコートで売られているジンジャーシロップである。これは「銀座のジンジャー」という商品名で売られているが、ぶどうの木の東京市場への進出と合わせた新商品開発戦略を重ねることにより、同社の一つの方向性となっている。こうしたことと相俟って、店舗展開や事業プロセスにおける一貫性の確保ができるなら、事業発展のより有力な方途になる。

### 第2章 両チームのケース回答づくりの軌跡

### 第1節 SAKURA (Aチーム) の討義経緯

Aチーム

### 【11月21日(日) 第1日目】

### 1. 学びのテーマ

今日の時代の知的プロフェッショナルたらんとするなら、「大量の資料を、時間はかけず に、正確に読みとる」スキルを身につけることが必須のスキルになる。

### 2. グループ討論

### (1)役割分担

リーダー: 坂本 記録: 倉橋 タイムキーパー: 吉田 プレゼン: 小野川・小林・松下

(2) グループ名決定

チーム「SAKURA」

これは、リーダーのペット(うさぎ)の名前からとった。

### (3)課題

チームディスカッション

- ・見出しを見てキーワード、キーポイントをまとめる
- ・他の人に説明するようにまとめる
- ・次回までに何をすべきか
- ・課題3の問いに対しての答えを考えながら読む
- 読み飛ばすところとじっくり見るところのメリハリをつける

### 3. 本日の学び

資料の読みとりのポイントは、「客観的に見ること」ができるかどうかにある。そして、「時間をかけずに、正確に」は、こうしたことを意識した上で、読むことの量をかなりこなしていかないと身につけることはむずかしい。

グループ討議では、各自の受けとめ方による考えや発言はある。しかし、そこからチームとしての方向性をつくる議論にはなかなか至らない。議論の方向性を合わせることの必要性を痛感した。

### 4. 次回までの課題

討議課題3の回答を行うこと。

- ・与えられた資料からは、何が言えるか
- ・ぶどうの木の方向性を出す上で、情報が不足していることは何か
- ・どの資料のどの部分から、そうしたことが言えるかを明記する

### 【12月5日(日) 第2日目】

### 1. テーマ

- (1)回答をつくる上で必要なことに絞り、資料を読みとる
- (2) 考える方法のうちで、何を用いて回答を導くかこれの選択と集中が問われる

### 2. グループワーク

前回から、討議課題3についての回答の方向を議論し、プレゼンテーションに取り入れるものを選択し、選んだ。ぶどうの木の経営の方向性に関する回答では、なぜそうした提言となるかの根拠をあげることに留意する。

### 3. 本日の学び

- (1)表面上の数値にとらわれすぎると、本質を見失う
- (2) 教わったビジネスフレームワークの中で、どれを使うか
- (3) 小倉先生から、「二項対比の方法」で考えてみてはとのアドバイスを受けた

### 4. 次回への課題

(1) プレゼンテーションにいかにストーリー性を入れ込むか

ぶどうの木の経営的方向性のプレゼンテーションにおいて、ストーリー性を持たせるには、どうしたらいいか。

(2)「ぶどうの木」と「コンフィチュール」の物販戦略とブランド戦略を見直す

### 【12月12日(日) 第3日目】

### 1. テーマ

最終報告とプレゼンテーション

### 2. プレゼンテーションの内容

「ぶどうの木」の2つの方向性として、「背景空間つきで売る」と、「背景空間なしで売る」に分けて考える。両者の効果を対比的に分析するため、ブランドイメージなどの経営課題を中心に取り上げることにした。このため、「4 C分析」と「コスト分析」を用いる。これにより、「戦略案」と「ブランド価値向上案」を提案したい。

### 3. 本日の学び

「二項対比の方法」とは何か。これは物事を非常に簡単な基本レベルに還元してみる。 こうして基本要素レベルで大きく2分し、二者択一的なかたちにする。これにより、問題 の絞り込みをしやすくする。

A班は、メンバー全員の意見を集約するかたちで、最終プレゼンテーションに向かった。 だが、実際は、「思いつき」や「数値にとらわれすぎた意見」も多くあり、論旨のポイント はぼやけることになった。プレゼンテーションのストーリー性についても疑問が残った。 しかし、現時点のわれわれの力としては、こんなものであろう。それでも、今回の授業に 関しては、メンバーのそれぞれが「何かを身につけ、持ち帰る」ことはできたと思われる。

### 第2節 SAKURA 受講者の感想

Aチーム

### 坂本美佐

ケース討議のスケジューリング、目標などが事前に印刷され、受講者に配布されている と時間短縮に役立ち、グループワーク作業に多くの時間を当てることができたのではない かと思いました。

授業中には「ケースで学ぶ実践経営」で意図する目標を理解できず、授業が終わってからやっと輪郭がつかめる程度でした。振り返ると、もう少し自分で予習すればよかったと思います。予習は大切であり、これがないと、せっかくの授業時間をもったいないものにしてしまうと反省しています。それでも貴重な経験をしたという点で、受講してよかったです。

### 松下昌義

授業を終えて振り返ってみれば、論点は「経営資源をどこに振り向けるか」ではなかったかと気づきました。討議では、個人的な思いつきを先行させてしまい、チームメンバーを混乱させてしまったと反省しています。チームの報告は、先生が期待していたであろう水準には届かず、残念です。それでもメンバーのいろいろな考えに触れることができ、個人的にはとても有意義な機会でした。ほんとうにありがとうございました。

### 小林一行

この授業を受けて、第一に、「ものの本質を見る」ことのむずかしさを痛感させられました。先生が今日の時代にあっては、「大量な情報から必要な情報を読みとり、分析する、しかも迅速に」行うことが大事といわれていました。しかし、これは簡単なことではありません。日頃から意識して訓練に努めていないと、できないことです。第二は、こうして得たものを 「表現する方法、他人を納得させる説明ができる」ことも、今の時代には大いに必要なことだと感じました。

### 第3節 5 Hours limited (Bチーム) の討議経緯

蕪木 秀子

### 【第1日目、11月21日(日)】

### 1. 役割分担 (敬称略)

リーダー:渡邊亮太、記録:蕪木秀子、PC 担当:高田和作、タイムキーパー:星野光子 資料・庶務・プレゼン関連:谷川邦夫、西之園裕治、小川初彦 役割の決定は、当初 B 班内で自己紹介をしたが、そのとき各自の強みと弱みを発表した。 それを踏まえ、各メンバーからの自薦、他薦の推薦方式により、担当を決定した。

### 2. 第1日目のグループ発表

「大量の資料を、時間はかけず、正確に読みとる方法」を学ぶ

### 3. プレゼンテーションの内容

ケース教材に関する大量の情報と回答までの時間的制約をよく勘案し、チームとして何ができるかを検討した。これは、グループとしての強みを明らかにし、時間がないという客観的制約を踏まえた上でどう行動するかである。このため、まずケースの全体像を把握し、ケース企業の構造をつかむ。これができるよう、資料の構造的把握に努めた。この点からいえば、資料の読み込みにかかる目的を明確にした。ぶどうの木の現状把握と分析を行い、今後の方向性の提案に役立ちそうな情報に集中する。逆算的思考法により、目指すゴールからやることを絞り込む。それに基づき、役割分担をする。最後は、グループ・ディスカッションにより、グループのシナジーを発揮することでパワーが発揮できたらということになった。

### 4. 本日の学び

役割分担は、適材適所で決めることが重要である。とくにリーダーの選出は、今後のチームのベクトルを左右する重要なファクターになる。資料を読み込む上で、グループ課題の「大量の資料を時間をかけずに正確に読みとる方法」は、日頃の実践により、そのスキルがある程度身についていないとむずかしい、この授業だけで体得するのは困難という印象である。

### 5. 次回までの課題

ケース資料の読みとりについては、検討課題毎で分担した。ただし、これは1、2の課題だけに関する分担である。すなわち、1.「ぶどうの木」の成長に貢献したと思われる主要

な要因をあげて、そこでの関連をみる。 2. 顧客の立場からみた「ぶどうの木」の魅力の洗い出しの検討についても担当の分担をした。これらは、次回の授業でゼミメンバーに報告し、3の今後におけるぶどうの木のあり方に関する検討材料にする。

### 6. ぶどうの銀座店の実地調査

件 名:「ぶどうの木」銀座店 実地調査

日 時:2010年11月26日(十)

参加者:吉田和弘、坂本美佐、渡邊亮太、蕪木秀子

所 感:商品の素材のよさが印象に残った。とくにジンジャードリンクやチーズケーキ などの素材がよい。お店の雰囲気がよく、従業員の接客態度もよい。突然のイ ンタビュー依頼も、快く受けていただき、好感をもった。従業員はやりがいを

もって仕事をしていると受けとめた。

### 【第2日目、12月5日(日)】

### 1. チーム名の決定

5 Hours Limited

チーム名は、プレゼンテーションまでの授業時間があと 5 時間しかなかったこと。およびアメリカ TV 番組の「24」のパロディーからもじったものである。

### 2.2日目の発表のテーマ

本日各チームが行った「ケース検討課題」に関して発表する。

### 3.2日目の発表の内容

「ぶどうの木」の沿革に重点を置いて、ぶどうの木の経営の全体像の把握に努める。ぶどうの木におけるぶどう園という背景空間に注目する。ぶどうの木は、この中軸となるものからは離れない。また、顧客満足と従業員満足を相関させ、すべてのファクターからシナジー効果が発揮されるようにしている。

### 4. 本日の学び

ぶどうの木では、何がコアたる強みかを読みとることが大事である。発表用レジメは、 前後関係のつながりに留意する。課題に関しては、浅く広くせず、絞り込み、深く掘り下 げるようにする。これは、時間的な制約があるときには、とくに肝要である。

回答を検討する上では、資料のどこに注目し、どういうビジネスフレームワークを用いて、どのような回答に導くかの選択が迫られる。ただし、ビジネスフレームワークは、多

くの場合、そのままのかたちでは使用できない。当該に合うよう、カスタマイズしてアレンジすることが必須要件となる。

### 5. 次回までの課題

今回の課題 1.2 の検討結果を踏まえ、3 の課題について検討する。今後のぶどうの木のあり方では、財務的な課題もあるが、財務分析に強いメンバーがチームにいない。このため、定性分析に絞り込んで検討する。新商品の開発は一つの方向性である。ぶどうの木の業績を引き上げる可能性のある新商品は考えられないか。プレゼンテーション前日までに、メンバー各自は、メーリング・リストで全員に連絡する。また、その他の方策を考え付いた場合も、メールにより連絡する。これまでのチームの意見とメール連絡の情報により、プレゼンテーション資料のたたき台を作成し、次回の授業の際に披露する。

### 【第3日目、12月12日(日)】

### 1. 小倉先生の特別講義

最終日の第3日目は、事務からのお知らせでは3時限の14時10分から開始時刻となっている。しかし、小倉先生は11時に教室に出てくると事前にアナウンスされた。小倉先生のご判断は、発表会を多少でもまともなかたちでやるには最終回も前2回の講義日と同様な時間から開始する必要があるということであった。こうして、受講者は11時までに集合し、小倉先生の講義を受けることになった。これが別添の「とのような考え方でケース回答を得るか」という資料に基づく講義である。

### 2. 第3日目のプレゼンテーションのテーマ

ぶどうの木の経営の方向性に関する提言の発表である。これが両チームからの最終プレゼンテーションになる。

### 3. プレゼンテーションの内容

ぶどうの木の沿革から、経営の全体像を把握する。次いで、現状の強みと弱みを把握する。ぶどうの木のコア(ぶどう園という背景空間)となる強みと顧客にとっての魅力に注意する。ぶどうの木の経営的方向性に関する方策では、ターゲットを絞り込むことで既存の方策から認知度を引き上げる。そこから、らせん的な上昇効果を発揮させることが大事と考えた。

### 4. 本日の学び

メーリング・リストを活用し、全メンバーから直前まで意見が寄せられた。これを集約

し、プレゼンテーションのたたき台資料にまとめ、最終日に臨んだ。しかし、当日のグループ討議の途中、小倉先生からの指摘とアドバイスにより、最終調整の段階でレジメを大幅に削減することにした。レジメの順番もおかしいということで、急拠K J 法により見直しをかけて、何とか完成させた。資料づくりでは、放っておくといろんなものを詰め込んでしまい、無駄な箇所が多くなってしまう。冷静な第三者にみてもらい、客観的な内容にすることが必要であることをあらためて学んだ。ぶどうの木の今後の経営的方向性に関するBチームの提案は、定性分析による方策のみであり、またその提案もいまひとつありきたりで迫力にかける。ぶどうの木の経営発展を図るものとしては、決して十分といえない内容である。この点はわれわれの力不足と認めざるを得ない。

### 第4節 Bチーム受講者からの一言メッセージ

蕪木秀子

### 渡邊亮太

景気が悪化する中、私が関わるソフトウェア業界でも、業務に役立つ実践的なビジネススキルは強くもとめられる雰囲気になってきました。今回、私が本講座を受講した理由の一つは、業務で必要とされるスキルの変化です。自分の年齢が上がると共に、もとめられるものは、技術力からマネジメント力にシフトしていると感じていました。私の経営的思考力は、現場で要求されることに比べて、大いに不足するという焦りがありました。

グループワークを中心とした本講座は、実践に近いかたちで経営を学びたいと考えていた私にうってつけのものでした。「ぶどうの木の経営」ケースを基にした学習からは、ビジネスの中で起こる様々な問題を分析し、ビジネスフレームワークを使って、多くの可能性の中から最善の選択肢を探し出す方法を学びました。これは生きた経営を学ぶよい機会となりました。また、分析した結論をレジメのかたちにまとめ上げ、発表に結びつけることのむずかしさと楽しさも、同時に体感することができました。

個人的には、プレゼンテーションスキルと発表スキルが自分にまったく不足していることがわかりました。これも重要な収穫の一つです。放送大学の卒業予定を機として、現在、ビジネススクールのプレゼンテーション能力トレーニングコースの受講を検討しています。ビジネススキルは、聞くだけの一方的な学習からは習得がむずかしいでしょう。小倉先生の授業スタイルは、まさにこうしたことを自覚する人のニーズに応えようとするものです。すなわち、実践課題への真剣な取り組みにより、何か一つでもいいから体得してほしいという先生の願いです。これには感銘せざるを得ませんでした。また、授業後には、毎回、懇親会があり、さまざまな分野の第一線で活躍されている方々とお話するチャンスに恵まれました。ここでもたくさんのよい刺激を受けることができました。

放送大学の授業形態は、共に学習する仲間を見つけにくいという問題や、受身の学習パターンに陥りやすいという問題を抱えています。しかし、面接授業において、本講座のようなグループワークと学生参加型の科目を多く配置するなら、放送大学の科目が持つ問題解決の一助につながると感じました。

今回の授業で学習した多くのビジネスフレームワークの使い方、プレゼンテーションに おけるアウトプット技術、知り合ったメンバーとの交流は、自分の中で今後も大切に発展 させていきたいと考えています。本当にありがとうございました。

### 谷川邦夫

誰かから何かを教わったり教えられたりすること自体は、誰しも日々経験しているはず

です。ただ、そうした平板な学びでは、学びにより、何かが変わることは少ないように思います。

そうした点からすると、この講義は、私にとって新鮮であり、衝撃的でした。受講前、私はどちらかと言えば、自分が物事を真剣に考えるタイプだと思っていました。しかし、この授業が突きつける現実からすると、どうもそうではありませんでした。自分がいかに物事をよく見ていないか、また考えていないかという事実をつきつけられ、反省させられることばかりでした。学ぶということとが何かを気づかされました。グループで考えるむずかしさ、楽しさを教わりました。時間の大切さを考えさせられました。

人との出会いの大切さをあらためて知りました。授業時間はたったの8コマだったので、本題のケース分析については、ほんの入り口を垣間見たにすぎません。しかし、有意義で楽しく、刺激的な時間を過ごすことができました。ここで学んだことを忘れず、日々実行していけば、きっと着実な成果があると思っています。

同じグループの皆様、仲よくお付き合い下さり、ありがとうございました。競争相手グループの皆様、ありがとうございました。また、このようなすばらしい機会を与えて下さった小倉先生に感謝します。ありがとうございました。

### 高田和作

自分がこの「ケースで学ぶ実践経営」を受けようと思ったのは、「経営」について学びたいと以前から希望していたことがあります。もう1つは、「グループワーク」に興味を持ったからでした。経営の入り口にすら立っていない自分にとって、授業は難易度の高いものでした。何もかも知らないこと尽くしであり、太刀打ちできるものではなかったというのが正直なところです。とはいえ、グループワークという授業形態のお陰で、いろいろな考え方に触れることができました。その中で、自分一人では考えられないようなことがかたちになっていく様子を見ることもできました。これは、とても貴重な体験であったと思っています。

### 蕪木秀子

私の専攻は経営ではありません。今回、この「ケースで学ぶ実践経営」を受講したのは、 仕事をしていく上で常に起こる問題についてもう少し有効に解決できないかと思ったこと がきっかけでした。

たった 8 時間のなかで学べることは、ごく限られるということが大前提です。しかし、 結果として、いろいろなことを学びました。たとえば、ビジネスフレームワークを使った 思考法、ものごとの構造を理解し解体する。そこから、ものごとの本質を見きわめる、理 論的に考えること。説明には、そのつながりと流れが大切なことなど、考える方法につい て多くを学びました。これらは問題解決に関する重要なエッセンスです。これを少ない時間の中で学べたのは、幸運であったと思います。また、人が相互に作用しあい、より力を発揮する。そんなグループワークのダイナミクスも体験できました。これは、孤独な通信教育の学びの中ではまことに新鮮な経験でした。

小倉先生は、他の面接授業にはないアクティブなやり方で授業を行われました。これには戸惑いの部分もありました。しかし、振り返ってみると、最後にはこのようなまとめをすることができ、その上、私の中で多くの気づきも生まれました。小倉先生の学びに関する叱咤激励の言葉は、たいへん胸に残りました。私の今後の人生の糧となることでしょう。最後に、この機会を与えてくれた小倉先生、仲間の皆さま、それから放送大学に感謝します。

### 小川初彦

小倉先生の授業は、放送大学の従来の授業とは異なります。一方通行の講義スタイルでなく、グループワークで学生の能動的な授業参加を促し、行動の中で学ぶというスタイルです。先生は、学生が自分で考え、チームで考えるのを手助けする役割に自分自身をとどめます。一方では、自分たちなりのアウトプットを出すことをもとめます。こうした地道なプロセスの繰り返しは、社会における実際の仕事に応用できる力となって跳ね返っていきます。ここにこそ、社会人の学びのダイナミズがあると考えます。

個人的には、この報告書作成の編集委員となり、授業の後も日常生活の中で時間をやりくりし、他のメンバーの方々と連携し、報告書の完成まで漕ぎつけたこともいい思い出です。また、編集のサポートをしていただいたメンバーにも大変感謝しています。授業が終わった後までグループワークであったことも学びでした。

小倉先生、一緒に学んだ皆さん方、ほんとうにありがとうございました。

### 第5節 最終日の懇親会の報告

小川 初彦

小倉先生には、講義の初回だけでなく、最終回(2010年12月12日(日))までのすべての日で毎回、懇親会を開催していただいた。放送大学の面接授業で授業が終わった後に懇親会があるというのは非常に稀である。私は少なくとも聞いたことがない。しかし、懇親会を行うことにより、受講者間の親近感が沸き、チームとしての協力体制も強固なものになったことはたしかである。両チーム間のよき競争相手としての関係もしかりである。このような効果があるため、小倉先生も面接授業の大事な一環として懇親会を行われたことと思われる。

毎回の懇親会では、小倉先生からいつも豊富な知見に基づくお話を聞くことができた。 そのお話に基づき、皆が口角泡を飛ばし、酒を酌み交わして侃々諤々の議論をした。会を 重ねる毎に参加者は増え、最終回に一番多く参加者が集まった。

最終日の懇親会では、乾杯後に、今回の小倉先生の授業で学んだ感想を全員が発表した。 多くの意見は、小倉先生の講義スタイルはこれまでの面接授業に見られないし、大変新鮮なものである。また、それだけに勉強になったということであった。今回はグループ・ワークがあり、チームで役割を決めそのミッションを遂行するようになっていた。その過程で、これまで自分自身も知らない潜在力に気づいたとの興味深い感想もあった。これも偏に小倉先生の授業に参加したからこその学びであったといえよう。また、「今回のプレゼン結果には次回でリベンジしたい。そして、実践経営学を深めるため、小倉先生に『ケースで学ぶ実践経営 Part2』を是非開催してほしい」という陳情も寄せられた。

懇親会における小倉先生からのお話は、両チームの回答レベルに考慮し、日常の中でどのように考える方法を養うかに関するアドバイスに力点があったように思う。ただ、せっかくの先生のお話も、酒席であることを考慮されていたこともあり、どこまでメンバーに伝わり、共有情報になったかはやや疑問も残る。それでも、宴は和やかに進んだ。授業ではなかなか言えない本音も多く飛び出し、「あの案を資料に入れていれば、プレゼンには負けなかった」とか、「あえてまとめない方法で進めたので負けた」等々、悔しまぎれの意見も出た。社会人として自分なりの生活のスタイルや考え方が固まっている状態で、物事には違う見方があることを受け入れるのは、なかなかむずかしい。とはいえ、小倉先生の誘導で、新しいことを学び、とりわけ社会人が学ぶとはどういうことか、どのように学べばよいかについてあらためて考えさせられる場となったことはたしかである。

まだまだ飲み足らないメンバーも存在したが、多くは次の日に仕事が控えていることから、宴もたけなわながら中締めとなった。楽しい最後の懇親会も、名残惜しさの中にお開きとなった。

### ジどうの木の 経 が が が が が が が 第3草

SAKURAの最終報告 2010/12/12 第1節

チームSAKURA(Aチーム)

坂本、小野川、小林、吉田、松下、倉橋

### 現在の方向性と経営

- 現在の基本的方向性
- 1. ぶどう園の背景空間付きで売る
- . 背景空間なしで売る
- 経営課題

ぶどうの木のブランドや商品の認知度が低い

### ジボンの木の<br /> 魅力・物販

物販チャネルにおける魅力

健康志向-安心安全

甘いけど、砂糖は使わず、果糖のみ

高 総 市 • コンフィチュール(ジャム)だけだが、素材は無限

売切れたらおしまいで、売り切りごめんの限定商品

季節限定のジンジャーツロップ

女性がターゲット

買っても嬉しいし、もらっても嬉しい、女性向け商品になっている 店員の丁寧な接客態度 店舗従業員に聞いたところ、「店舗従業員の業務日誌にさえ社長がコメントをくれ、とてもやる気が出る」とのこと

## ジどうの木の魅力:4C分析

<ul> <li>ぶどう園を中心としたカフェ、レスト 物販を主体としたジャム、ジンジャーラン、ウェディング</li></ul>	4 C分析	A.ぶどう園の背景環境空間	B.背景環境空間に頼らない
			物販を主体としたジャム、ジンジャー
<ul> <li>面値</li> <li>夢・憧れ・イメージを買う!!</li> <li>をもたらすか) ぶどう園が魅力・おしゃれな空間</li> <li>スト</li> <li>サービスに対 非 日常(ハレ)の 日 『ウェディンススト がきにつまる。</li> <li>エケーション お客さんの要望に応える!!</li> <li>か仕組み</li> <li>中陸を過ごす空間を買う</li> <li>上時を過ごす空間を買う</li> <li>上時を過ごす空間を買う</li> <li>の容易性)</li> <li>不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせ</li> <li>の容易性)</li> <li>用したい空間がある。ひと時を過ごせ</li> <li>の容易性)</li> </ul>		ラン、ウエディング	シロップ、その他店での洋菓子類の販
面値をもたらすか)       夢・憧れ・イメージを買う!!         をもたらすか)       ぶどう園が魅力・おしゃれな空間         arer Value       自然と人が交わる美味しい場所の中で・サービスに対 非 日 常 (ハ レ)の 日 『 ウ エ デ ィング!』を演出する。         are Cost       こうしたコストは高くない!!         コードスに対 親切、丁寧なウエディング!!       無切、丁寧なウエディング!!         コー時を過ごす空間を買う       一時を過ごす空間を買う         の体組み       不便な場所にある。それをおいても利の容易性)         用したい空間がある。ひと時を過ごせ る空間がある!!         の容易性)       用したい空間がある!!         nience       る空間がある!!			売
をもたらすか)       ぶどう園が魅力・おしゃれな空間         act       Value         act       は然と人が交わる美味しい場所の中で まり一ビスに対 非 目 常 (ハ レ)の 目 『ウェ ディン スト負担)         act       グ!!』を演出する。         act       Cost         act       こうしたコストは高くない!!         act       無切、丁寧なウエディング!!         act       一時を過ごす空間を買う         act       不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせる時を過ごせる時を過ごせる時を過ごせる時を過ごせる時を過ごせる時を過ごせる時を過ごする可能のある。	顧客の価値		実(ピン)を買う!!
ner Value       自然と人が交わる美味しい場所の中で・サービスに対 非 目 常 (ハ レ)の 目 『 ウ エ ディンスト負担)         スト負担)       グ!』を演出する。         コer Cost       こうしたコストは高くない!!         コーケーション       お客さんの要望に応える!!         か仕組み       一時を過ごす空間を買う         nnication       不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせ         の容易性)       用したい空間がある。ひと時を過ごせ         の容易性)       用したい空間がある!!         の容易性)       用したい空間がある!!	(価値をもたらすか)	ぶどう園が魅力・おしゃれな空間	女性が買っても嬉しいし、もらっても
スト ・サービスに対 オ 日 常 (ハ レ)の 日 『 ウ エ ディン ズ!:』を演出する。         コer Cost       こうしたコストは高くない!:         ニケーション 初付消費者)       親切、丁寧なウエディング!:         nuication       不便な場所にある。それをおいても利 用したい空間がある。ひと時を過ごせ 可容易性)         の容易性)       用したい空間がある!!         nience       る空間がある!!			嬉しい商品 高級志向
・サービスに対       非日常(ハレ)の日『ウエディング:1』を演出する。         コer       Cost         ニケーション       お客さんの要望に応える!!         期付消費者)       親切、丁寧なウエディング!!         の仕組み       一時を過ごす空間を買う         nnication       不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせる空間がある!!         の容易性)       用したい空間がある!!         nience       る空間がある!!		自然と人が交わる美味しい場所の中で	健康志向・安心安全に対するコストな
スト負担)       グ!!』を演出する。         ner       Cost         ニケーション       お客さんの要望に応える!!         町台消費者)       親切、丁寧なウエディング!!         の仕組み       一時を過ごす空間を買う         nnication       不便な場所にある。それをおいても利         の容易性)       用したい空間がある。ひと時を過ごせ         が容易性)       用したい空間がある!!	(製品・サービスに対	非日常(ハレ)の日『ウエディン	ら決して高くない値段設定
ner       Cost       こうしたコストは高くない!!         ニケーション       お客さんの要望に応える!!         別台消費者)       親切、丁寧なウエディング!!         の仕組み       一時を過ごす空間を買う         unication       不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせる空間がある!!         の容易性)       用したい空間がある!!         nience       る空間がある!!		グ!!』を演出する。	・コンフィチュール (ジャム) 、素材が
ニケーションお客さんの要望に応える!!則⇔消費者)親切、丁寧なウエディング!!の仕組み一時を過ごす空間を買うunication不便な場所にある。それをおいても利の容易性)用したい空間がある。ひと時を過ごせnienceる空間がある!!	$\operatorname{Cost}$	こうしたコストは高くない!!	無限
<ul> <li>ニケーション お客さんの要望に応える!!</li> <li>別台消費者) 親切、丁寧なウエディング!!</li> <li>の仕組み 一時を過ごす空間を買う</li> <li>unication 不便な場所にある。それをおいても利 用したい空間がある。ひと時を過ごせ る空間がある!!</li> </ul>			•売切れ御免!!限定商品
ニケーションお客さんの要望に応える!!則⇔消費者)親切、丁寧なウエディング!!の仕組み一時を過ごす空間を買うunication不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせる空間がある!!の容易性)用したい空間がある!!nienceる空間がある!!			・季節限定のジンジャーシロップ、体に
ニケーションお客さんの要望に応える!!則⇔消費者)親切、丁寧なウエディング!!の仕組み一時を過ごす空間を買うunication不便な場所にある。それをおいても利の容易性)用したい空間がある。ひと時を過ごせnienceる空間がある!!			やなしい!!
<ul> <li>         無切、丁寧なウエディング!:         <ul> <li></li></ul></li></ul>		お客さんの要望に応える!!	対面販売時に直接お客様の反応がうか
の仕組み       一時を過ごす空間を買う         unication       不便な場所にある。それをおいても利用したい空間がある。ひと時を過ごせる空間がある!!         の容易性)       用したい空間がある!!         nience       る空間がある!!	*(神	親切、丁寧なウエディング!!	がえる。
unication       不便な場所にある。それをおいても利の容易性)         用したい空間がある。ひと時を過ごせnience       る空間がある!!		三	
不便な場所にある。それをおいても利の容易性)用したい空間がある。ひと時を過ごせnienceる空間がある!!	Communication		
性) 用したい空間がある。ひと時を過ごせ   る空間がある!!		こある。そ	NETで24時間入手可能
る空間がある!!		間がある。	金沢市内のスペー (イオン) 、金沢JR
一		る空間がある!!	駅)で入手可能
			銀座で購入可能

# ジどうの木の<br /> 魅力:<br /> 多様な<br /> 店舗

# 統一したイメージを持つ多様な店舗展開

- 2004年からの売上の推移を見ると(次スライド参照) 3.6%から16.3%の伸び率を示し、利益率も、平均で
  - 1.7%と低いながらも利益を出している
- 1991年~2002年 洋菓子工房を各地に出店
- 2008年~ リストランテ2店、まめや金沢萬久

2004年~ 銀座店、日本橋店などへの物販店舗

「自然と人が交わる美味しい場所」という一貫したコ ンセプトを持つ。「食事」「洋菓子」「ウェディング」の サービス提供事業

## ジボシの 木の 朝力: イメージ

- 西欧志向・自然志向としてのイメージ
- 1. 日本国内における農業生産の安心安全感
- 2. 「ぶどう」と「洋菓子」という西欧文化
- 3. ぶどう園による自然志向の演出
- ウェディング事業による、女性や若者向けのポ ジティブなイメージリ
- 「食べる」、「買う」、「祝う」という日常から少 が離れた高揚感

### 出店と売上効果

判析率 を存 伸び率 ブドウの木レストラン本店

オーベルジェジどうの木

洋菓子工房金沢 洋菓子工房名鉄 洋菓子工房金沢 洋菓子工房高岡 銀座店コンフィチュールエプロバンス、フランス工房

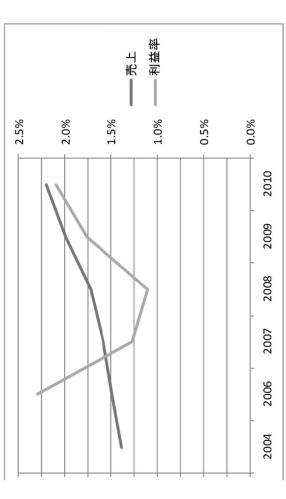
日本橋店コンフィチュール、イタリアンカフェ、金沢店 27.33

> 103.6% 106.6%

1.1% リストランテ高岡、洋菓子工房ぶどうの木、かほく店 16.24 15.12

まめや金沢萬久 1.8% 28.19 116.3%

36.85 110.3%



108.0%

# ジビンの木の<br /> 魅力:<br /> 共有価値

顧客との共有価値連鎖効果

顧客とのコンタクトを1回で終わりにせず、継続的

コンタクトを創出

文化と自然のイメージが残る金沢ジどう園

顧客と一緒にブランドイメージを確立

南仏イメージの大都 市型自然食品店舗

ぶどうを背景空間と して持つレストラン

ぶどうを背景空間とし て持つウェディング

### コスト分析

飲食料品・小売業平均に比べて以下が低い ・業界平均比

ぶどうの木 飲食料品 小売業平均 ('1002期) ('0802期)

3.93	5.38	+1.82%	896′9
2.74	3.42	+10.3%	1,509
固定資産回転率	有形固定資産回転率	前期売上高比	1 人あたり売上高 (万円)

売上高総利益率はとても高い(20%) 店員の労働効率は低い

### 今後の方向性

現状の出店戦略は効果的。だが、成長の原動力としては弱い。

人件費のコスト高への対策は喫緊の課題である

今後のぶどうの木の発展を考えると、「ブランドイメージ」をつくることが 欠かせない。しかし、ブランドは2分化している。

自社の独自開発製品の販売拠点として東京の物販にて コンセプト強化に基づいたブランドの統合

顧客の本物商品に対するイメージ喚起効果 文化的要素を入れ込んだ情報発信効果

金沢などの地元店における物販の引き上げ 通販の販売を押し上げる 物語性の強化

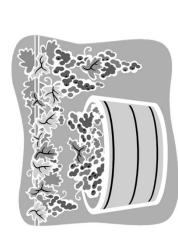
### 戦略繁

聯	開業イラ頭間	*************************************
現状維持戦略	90年代に比べて成長が鈍化	レストラン、物販などの顧客コン タクトを増やす。複数チャネル店 舗展開は継続
コスト削減	従業員コストが高い >生産性が低い	店舗従業員が参加するコスト削減運動 生産性向上を目指した作業のマニュアル化 集中購買と需要予測の強化
コンセプト選化	コンフィチュールが南仏 金沢はぶどうの木 →コンセプトがぼやけている →ブランド分散	ぶどうの背景、金沢、安心・安心、 一期一会でコンセプトを強化 ブランドを統一し、ブランド価値 を高める
ターゲット拡大	顧客層を増やすには店舗展開し かない >背景空間付き店舗はコスト高	ウェディング顧客層を、富裕層であるシニア層へ拡大(誕生・出産・結婚記念・同窓会・銀婚式等)

## ブランド価値向上案

項目		具体案
銀座店を旗艦店として 有効活用	请 発 発信	コンフィチュールやブランドに関する積極的な情報 発信を行う
	情報	顧客から積極的に情報収集をすることで、企画・ デザイン提案の充実や商品ニーズの発掘をする
百貨店などのインストア ショップでの出店		ブランド価値を高められる都市(横浜、神戸、仙台など)に集中的に出店する
インターネットのさらなる 活用		メールマガジンを積極的に活用して、フランスの情報、商品の素材の豆知識、新製品情報に関する情報を全国のコンフィチュールファンや既存顧客向けに発信する
パブリシティの積極的活 用		企業や団体が、マスコミなどに対して積極的に情報公開するなどして、報道されるよう働きかける

### ぶどうの木の再生と飛躍を 提言する 第2節



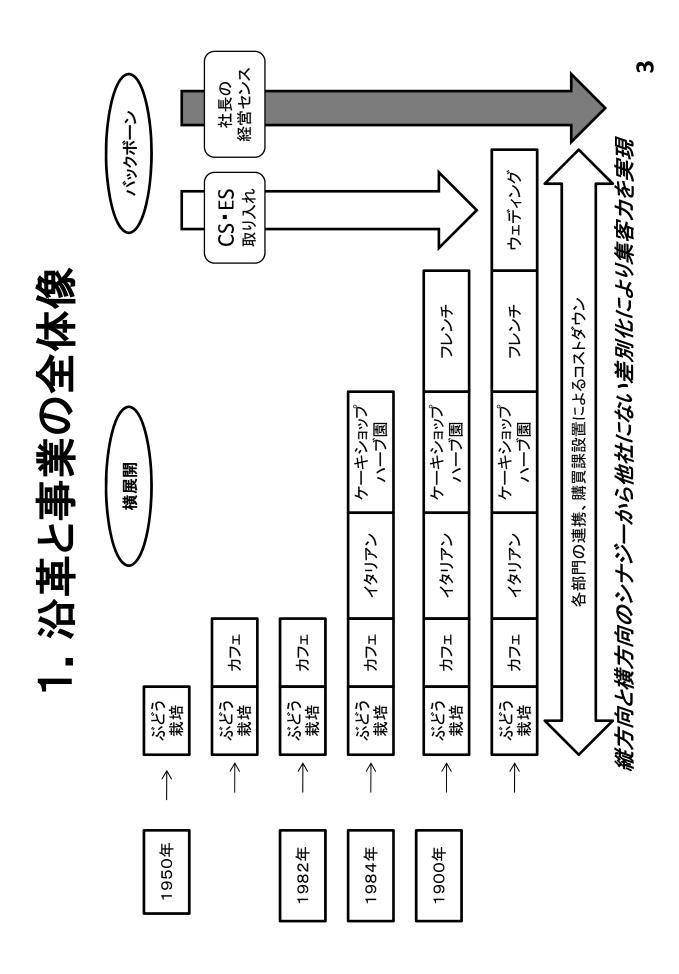
2010年12月12日

Team:5 Hours limited(Bチーム)

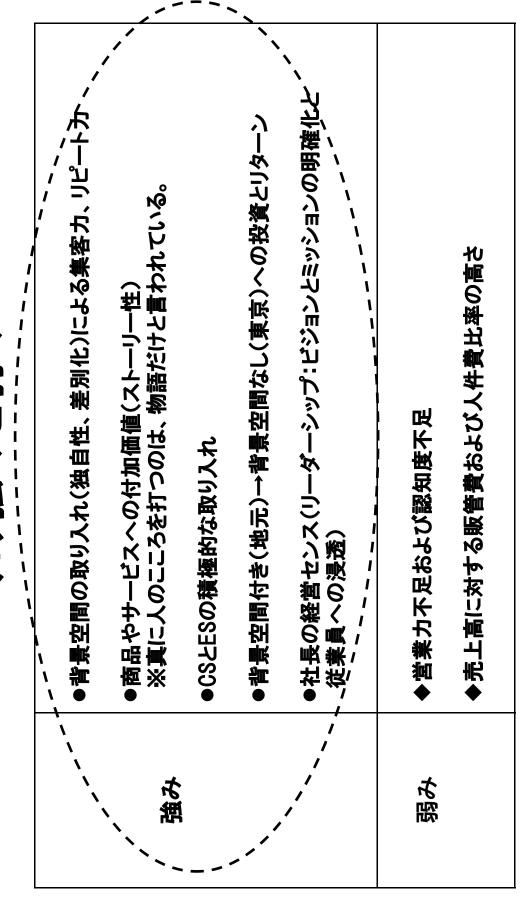
波邊、蕪木、高田、谷川、西之園、星野、小川

### 目次

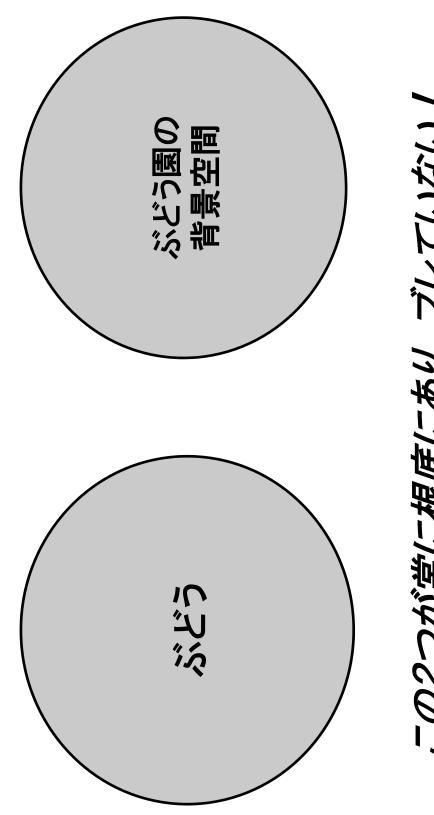
- 1. 沿革と事業の全体像
- 現状分析(1) 猫タイジ
- (1)強みと弱み (2)ぶどうの木、2つのコア的強み
- (3)顧客から見たぶどうの木の魅力3
- 3. ジどうの木の方向性を考える
  - (1)ターゲットの絞り込み(2)既存サービスの工夫
    - (3)認知度アップ施策
- 4. 具体的効果
- (1)2つの施策を打つ効果
  - (2)スパイラルアップ展開



### 2. 現状分析(1)強みと弱み



# (2) ぶどうの木、2つのコア的強み



この2つが常に根底にあり、ブレていない!

# (3)顧客から見たぶどうの木の魅力

ぶどうの木の貢献要素

顧客から見た魅力

コア(ぶどう、背景空間)がブレない

ブランドとしての魅力

背景空間(独自性、差別化)

非日常的な空間(憧れ、夢の実現)

本物お向、ヘラツー

1

**ぶどうでなく、贈答品をつくる(ストーリー性)** 

素材や原料にこだわる

ESの積極的な取り入れ、従業員が楽しく働く

単なるサービスでなく、付加価値を感じる

1

従業員の接客態度に満足

1

私達(顧客)の声を聞いてくれる、身近な存在

<u></u>介

リーズナブルな価格

トータルな『ぶどうの木』の魅力

背景空間あり→なしへの投資とリターン

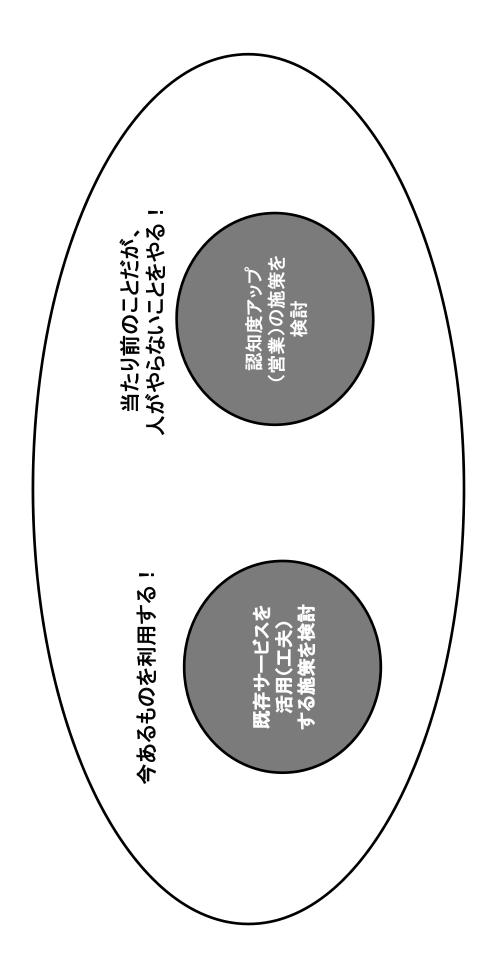
部門間連携、購買課設置によるコストダウン

CSの積極的な取り入れ

社長の経営センス(ビジョンとミッションの明確化)

Î

# 3. ジどうの木の方向性を表える (1)ターゲットの絞り込み



				始元の利益を 都市に投資		\	2way		>	都市の利益が あたこグーン		
<b>#</b>	田本公田	<b>地有效来</b>	売上UP 粗利率UP	D X H X Sha	先上UP 資金回収力UP	- <del>-</del>	元上UP  認知度UP	/ 売上UP 粗利率UP	認知度NP	売上UP 整型機UP	認知度OP	て、成長に繋げる。
(2)既存サービスの工夫	一人,一人,一人,一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一	既存サービス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	<ul><li>◆物販(通販含む)</li></ul>	/ ジンジャーシロップを知ってもらう良い機会にもなる /	[	<ul><li>ご言額でも価値があれば、需要はあるとの仮説 ウェディングだけでなく、他のイベントも開催</li></ul>	<ul><li>●レストラン・カフェ</li></ul>	●テナントショップ、	トナント形式により、初期投資額は少なく、リスク低い。 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	[ ●物販	心理的な限定効果	既存の商品やサービスに視点を変えて工夫し、付加価値をつけて、成長に繋げる。 地元(金沢)の継続的重視から都市への展開スタイルは変えない。
			2 <u>1</u> W		ま 実 記 記:金ほ					なし なし ま ま ま ま ま	ķ	ポイントラ
							<del>作</del>					#4

- 41 -

### 9

## (3)認知度アップ施策

一般的に**商品3分に売り7分**と言われているとおり、売り(営業)を強化することで売上は増加する。 (『ぶどうの木』は、**もともと商品やサービスの質は高い、**営業に力を入れるだけで売上効果は見込める。

しかし、 知らないと買えない、眠っている潜在顧客を取り込む!

	効果	この時代だからこそ、手書きハカキは、 ハイタッチ(温かさや心配り)が付加され、 スペシャル感が伝わる。 一度、購入した顧客を逃がさない、 <u>熱烈</u> <u>なファン</u> になってもらう。それにより、リ ピート率も向上し、ロコミ効果も期待できる。	読者に <b>共感</b> を与えることが出来、かつ新たな顧客(ファン)を取り込むことが可能。 宣伝効果も大。 ウェディングだけでなく、他の事業の売上にも貢献出来る。
	背景	デジタル化の時代にあえ てアナログ手法を導入する(逆転の発想)。   ※手書きのハガキを出し   ているところが少ない!	「ぶどう栽培~ウェディン グ~東京進出に至る展 開は、非常に興味深い、 またストーリー性に <b>共感</b> しやすい。 まだまだ「ぶどうの木」の まだまだ「ぶどうの木」の 本来のよさを知らない
// / /	, 認知度アップ施策	/ 購入(来店)いただいた 顧客に <b>手書きのハガキ</b> を 発送	本を出版する。 『ぶどうの木の軌跡』
	既存サービス	<ul><li>●物販(通販含む)</li><li>●レストラン・カフェ</li></ul>	●ウェディング ●物販(通販含む) ●レストラン・カフェ

### 4. 具体的効果 (1)2つの施策を打つ効果

既存サービスの工夫

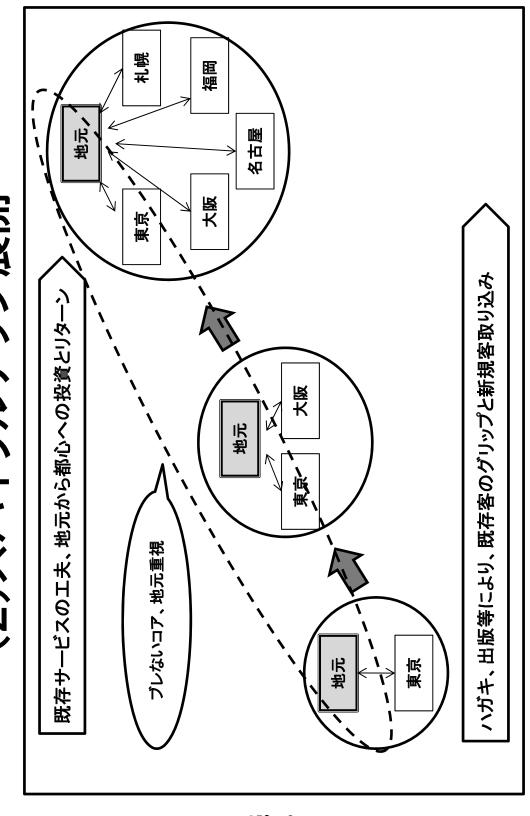
認知度アップ

科×る

期待される効果は、業績のスパイラルアップ 

串唱

## (2)スパイラルアップ展開



岷出

!

!

ぶどうの木発表の最優秀賞投票「1位はコレ!」

理由

一新点が他に較へしなり込まれてした。

後の見通か(正否されど)なった。

ぶどうの木発表の最優秀賞投票 「1位はコレ !

班

理由

ぶどうの木発表の最優秀賞投票 「1位は

コ

レ !

ら アウト

(B)

班

由 0

理

流のが判りない。

班 ~

- 84

5 Hours limited

(Ba(i)

ぶどうの木発表の最優秀賞投票「1位はコ

班

理

由

Y-A CARURACA WEST TREES NOW BUT BY

最優秀チームへの投票用書式 第2項

> 1 V E Ø

ぶどうの木発表

の最優秀賞投票

「1位は

班

理 曲

42 110

说

理

由

ぶどうの木発表

の最優秀賞投票

位は

第2項 最優秀チ ームへの投票用書式

班

理 曲 班

理由

提介さいたものか

RRE

ぶどうの 木発 表  $\mathcal{O}$ 1 位 は コ

最優秀チームへの投票用書式 第2項

ぶどうの木発表の最優秀賞投票「1位は

班

コ

## ジどうの木への提案 第4節

-2011年度面接授業受講者による個人報告-大石 真市

- 48 -

### 目次

## 1. 今後の方向性検討の前提

2. 今後の方向性

(1) レストラン・ウェディング

a. 強みや特徴、課題

b. 成長マトリクス図

c. 施策の具体化

(2) 物販

a. 強みや特徴、課題

b. 成長マトリクス図

c. 施策の具体化

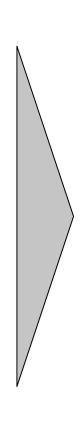
## 1. 今後の方向性を検討する前提

顧客接点であり、主軸事業となる「レストラン・ウェディング」「物販」を 軸にして検討 6次産業的事業構造を活かし、あらゆる工程での仕掛け・相互作用を 模素

単に不採算事業を切捨てるのでなく、強み強化による解決を検討

# 4、今後の方向性 (1)レストラン・ウェディング

- a. 強みや特徴、課題
- ・石川ではその空間と確かな料理でブランド化している
- ・ ぶどうの木グループのイメージを形成するフラグシップ的な事業である
- 一方、新店の出店が経営の重荷となっている
- ・店員、店舗によるサービスのばらつきがある



短期的には店舗をさらに開発するのでなく、まずはブランド力を強化、活用し、高収益化に力を注ぐべきと考える。

# 2. 今後の方向性 (1)レストラン・ウェディング

a. 成長マトリクス図

現サービス	新サービス
①リピート頻度を増加させる②新規顧客の獲得	③新パーティー事業の開発
4)観光名所としての石川観光 客を誘引 (全国出店はしない)	

# 2. 今後の方向性 (1)レストラン・ウェディング

### b. 施策の具体化

### ①リピート頻度を増加させる

- ・データの取得と活用
- ⇒ DM、メールマガジンにて誕生日、結婚記念日など優待する
- ・サービス標準の向上
- 社員のやる気に鑑み、社員主体のミニマムスタンダードをマニュアル化。 ⇑

### ②新規顧客の獲得

- ・リピーターからの紹介の獲得
- ⇒ 紹介元、紹介先の双方にメリットのある優待サービスの提供
- ・ウェディング招待客への優待案内
- ウェディング招待客がプライベートで来店した際に、優待サービスを提供する などの案内 Î

### ③新パーディー事業開発

- ・レストランの空間、イメージ、ブランドを活かした新パーティー事業の開発
- ⇒ ラグジュアリーな婚活パーティーの開催など

# 2. 今後の方向性 (1)レストラン・ウェディング

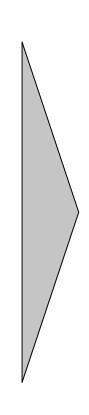
b. 施策の具体化

④観光名所として石川観光客の誘引

・石川観光の名所としてのレストランにするための発信や、旅行業者とのタイアップ

### 今後の方向性 (2)物販

- a. 強みや特徴、課題
- ・石川ではブランド化している(高品質、高価格への理解)
- 東京では別ブランドで展開(ジャムは低調、シンジャー好調)
- ・Web通販も行っているが知名度は高くない
- 東京、全国では同様のライバル会社、商品があまりりにも多い



ブランドの浸透、ブランドたらしめる商品開発を図り、全方位での売上の拡大をはかる

## 2. 今後の方向性 (1)物販

a. 成長マトリクス図

新サービス	③新贈答品ラインナップの強化	⑤通販を意識した商品の開発
現サービス	①リピート頻度を増加させる②新規顧客獲得	4)勝負できる商品の絞り込みと情報発信の強化
	地元市場	全国市場

### 2. 今後の方向性 (2)物販

b. 施策の具体化

①リピート頻度を増加させる

データの取得と活用

⇒ 誕生日、結婚記念日などを優待する

⇒ リピート贈答の優待、住所録管理などリピート時の利便性向上

②新規顧客の獲得

・ウェディング顧客を今後の顧客として誘引

⇒ 引き出物の割引拡大による利用枠の拡大

⇒ 引き出物の郵送サービスなどによるデータの取得

③贈答品の強化

・贈答品の組み合わせ、選択肢を意識した商品の開発

既存商品ジャムやシロップを組み合わせした高価なもの ⇑

### 今後の方向性 (2)物販

b. 施策の具体化

## ④勝負できる商品の絞り込みと情報発信の強化

- ・とくに東京、全国では競合多数の中で商品力に自信のあるモノだけに絞り込む
- ・商品のよさや、その根拠、開発のストーリーなどの発信を強化

### ⑤通販を意識した商品開発

- ・浴れる情報の中で、他と差異が明確な商品づくり
- ⇒ 有名パティシエとのコラボレーション
- 石川の気候を活かした農法、特産品とのコラボレーション ⇑
- ⇒ 伝統工 世品 とのコラボレーション

### あとがき

放送大学は社会人にとっての学びの場所である。そこでの学びは、放送大学のキャッチフレーズではないが、「十人十色」であろう。しかし、小倉行雄先生の授業に参加してそのようなありきたりの表現でない、もっと大事なことを教えていただいた気がする。学びとは、ただ一方通行の講義を聞くだけではなく、また解答を教えてもらうことでもない。受講者が自分自身で徹底的に考え抜き、そのアウトプットを出す。ここにとりわけ社会人の学びの意義はあると思う。

この点で、もし受講者の中に「ケース課題の回答を早く教えてほしかった」とか、「ビジネスフレームワークを解説してほしかった」と思う者がいたなら、この授業の価値をつかむ上で大きな考え違いをしているように思う。小倉先生の授業のやり方からすれば、ケースを解くことを通じて、学生に考える方法や学びの方法を体得させることに狙いがある。したがって、単にビジネスフレームワークを解説するより、学生自身がケース課題を解くため、グループワークで苦闘することに意味がある。受講者は、自分で考え、次にチームで考える。さらに、先生からヒントをいただきながら、その結果は発表レジメのかたちにし、全員の前で発表する。最終発表のレベルが低いというなら、それは現時点でのわれわれの実力でしかない。このように、現実をリアルに受けとめ、次に活かす地道なプロセスの積み上げが社会人の学びには大切である。考えてみれば、物事が一朝一夕で成就したり、上達することはまずない。正しい方法に則った着実な学びが大切である。

小倉先生には、今回の授業を通じ、学ぶということを根本的に深く掘り下げる必要性をご教示いただいた。第一回目の授業が始まって以来、時間内や時間外にかかわらず、大変なご指導を賜り、両チームの最終プレゼンテーションまで導いていただいた。さらに、授業終了後は、単にそれで終わりでなく、報告書のかたちに整えることが今後につなぐ重要な学びとなることも教えていただいた。両チームの各メンバーとは、この授業を共にしたお蔭で、有意義な時間を過ごすことができた。また、報告書作成に格別なご協力を賜った。このことに、この場を借りて厚く感謝する次第である。

私は、編集担当として最後まで授業のまとめに関わることができた。この中で、学びとは何かをあらためて考える機会になった。これは個人的にも喜ばしいことである。最後に小倉行雄先生のますますのご発展とご多幸を祈って筆をおく。

2011 年1 月29 日

編集委員会 代表 小川初彦

### 参考資料

### ぶどうの木の経営ケース

**2010** 年 **10** 月 小倉行雄研究室

### ぶどうの木の経営ケース 目次

第1節	「ぶどうの木の経営」ケース	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	1
第1項	ケース授業のやり方に関する説	说明資料 目次		1
第2項	「ぶどうの木の経営」ケースの	)討議課題		6
第3項	ぶどうの木の経営 ・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	•••••	7
第4項	ぶどうの木の財務分析から見た	· 特徴 · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	1	3
第5項	ぶどうの木の財務数値・		1	8
第6項	ぶどうの木のケース回答にかか	いるワークシート	2	4
第7項	ぶどうの木の経営のポイントを	とどうつかむか	2	9
	- 「ぶどうの木」の社長レクチ	チャーを素材にして-		
第2節	ビジネスケースを解くための講義	養資料と授業運営資料	3	3
第1項	ビジネスフレームワークの使い	ハ方を学ぶ ・・・・	3	3
第2項	経営的ツールの整理 ・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	3	7
第3項	ビジネスパーソンの基礎能力と	としての考える方法	5	О
第4項	ぶどうの木の経営に関する報告	<b>テの評価用ワークシー</b>	۶ · · · · · · · · · 5	4
第5項	最優秀チームへの投票書式	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	5	5

### 第1節 「ぶどうの木の経営」ケース

第1項 ケース授業のやり方に関する説明資料 目次

- 1. ケース授業の狙い
- 2. 使用ケースと資料
- 3. 各ステップ毎の授業内容
- 4. ケース授業の具体的なやり方
- 5. 受講者に望まれる準備事項
- 6. 授業を理解するためのキーワードとキーフレーズ

### 1. ケース授業の狙い

(1) 社会人の学びを生き生きとしたものにする

初心者でもビジネスフレームワークを使いこなすケース分析が行える力をつけることを 差しあたっての目標とし、そのことを通じて社会人の学びを生き生きとしたものに変えて いく。

- (2) グループワークにより体得的なかたちで経営的な力をつける グループでケース回答づくりに挑み、グループワークの経験から得られる体得的な経営 知の獲得を目指す。
- (3) グループワークを通してチームづくりの方法を学ぶ チームづくりに汗を流すことでチームづくりの方法を実践的に学ぶと共に、リーダーシップ力を養う。あわせて、個人が効果的に組織を動かす方法も学ぶ。
- (4) 協働で作業経験をする中で、考える方法について学ぶ

協働でケース課題を解くことにより、組織による目標達成に必要な組織的な知恵発揮の 方法について学ぶ。つまり、協働で作業経験をする中で、考える方法について学ぶという ことである。

- 2. 使用ケースと資料
- (1) ケース名 ぶどうの木の経営
- (2)「ぶどうの木の経営」ケース関係資料頁数①ケース授業のやり方に関する説明資料5p

	②ふどうの木の経宮に関するゲースの討議課題	lp
	③ぶどうの木の経営	6 p
	④ぶどうの木の財務的特徴	5p
	⑤ぶどうの木の企業概要データおよび財務データ	6p
	⑥ぶどうの木のケース回答にかかるワークシート	5 p
	⑦ぶどうの木の経営のポイントをどうつかむか	4p
(3	) ビジネスケースを解くための講義資料と授業運営	資料
	①ビジネスフレームワークの使い方を学ぶ	4p
	②経営的ツールの整理	13p
	③ビジネスパーソンの基礎能力としての考える方法	4p
	④プレゼンテーション報告の評価用ワークシート	1p
	⑤同最優秀チームへの投票用書式	1p

- (4) ケース作成者小倉行雄
- (5) ケース作成年2008年7月作成、2010年10月改訂
- 3. 各ステップ毎の授業内容
- (1) ケースの概要説明とビジネスフレームワークに関する講義
- (2) グループに分かれての自己紹介と名刺交換、チームづくり、役割分担等
- (3) ケースに関し事前に収集した情報の披露や、ケースの読み合わせによる分析
- (4) ケース課題を解くための基本的視点ビジネスフレームワークに関する検討
- (5) ケース回答の方向性や基調、全体構成に関する検討
- (6) ケース回答の作成
- (7) プレゼンテーションのリハーサルの実施
- (8) ケース回答の全体発表、受講者からの評価 (評価表チェックと投票)、講師の講評
- (9) 全体作業のまとめ、個人レポートの作成

### 4. ケース授業の具体的なやり方

### (1) チーム編成の仕方

30 人定員の場合は、1 チーム 7、8 人編成で 4 チームに分ける。20 人定員の場合は、状況に応じて 3 ないし 4 チームでグループを編成する。

### (2) グループ分けで最初に決めること

受講者が各グループに分かれたら、最初に役割分担を決める。リーダー、記録、発表プレゼンテーション担当、タイムキーパー、庶務(資料用意、スウィーツ調達、雰囲気づくり担当)などが、まず考えられる役割である。

### (3) チームでの討議におけるリーダーの仕事

リーダーは、参加者がどのように討議を行えばよいか簡単にわかるかたちで最初に幾つかの簡単な指示と説明をする必要がある。たとえば、課題毎にどのくらいの討議時間をとるか、どのような討議方法をとるか、討議の切り口はどうするかなどのことである。これらのことをメンバーに明示して議論を進めるか否かだけでも、討議の活性化度はかなり違ってくる。

### (4) リーダーは、チームメンバーの全員参加、全員発言を常に心がける

グループによる作業を効果的にするには、チームメンバーの全員参加、全員発言の実現が非常に重要となる。しかし、いきなり出会った即製の混成的チームにおいてどのようにしたら、全員参加、全員発言は可能となるだろうか。一般に機械的な方法は効果が低いが、時間を区切って発言内容を明確に指示して行うならば、順繰りの一律的発言方式もありになる。これに加えて、答えが簡単なかたちの問いかけにすることも大事な工夫となる。

### (5) チーム討議進行における柔軟性の必要性

グループ作業やチーム討議はなかなか思うように進行しないのが現実である。そこで、 リーダーは、常に状況をよくみながら物事の判断をする。たとえば、チーム討議の進行状 況に応じて、あるいは課題の解決状況と残り時間に応じて、進行の仕方もできるだけ柔軟 に変えていかなければならない。

### (6) チーム討議における進行整理の必要性

チーム討議が思うようにいかないということは、討議で簡単には議論が整理されてゆかないということである。現実がそうであるからこそ、リーダーは常に議論の進行整理を心がけるようにせねばならない。このため、リーダーは、チームメンバーに今何が論点となっていて、どういう角度からの発言を必要とするのか、明示する。また、記録役のノートパソコンを随時閲覧し、討議記録の整理状況を確認しておくことなども必要になる。

### (7) 状況に応じた適切な判断の大切さ

リーダーには、状況に応じた判断が必要とされることの一つとして、時間の制約と討議

の密度の進展の可能性をみきわめることももとめられる。たとえば、限られた時間内に討議の密度をどこまで深められるか、状況に応じて瞬時に適切な判断ができるようにすることである。

### (8) ビジネスケースの構造をつかむ

ビジネスケースを解くには、構造をつかむ姿勢に立つことが大事になる。たとえば、ケースと取り上げている問題の事業構造はどうなっているか、市場の構造はどうか、競争の構造はどうか、財務の構造はどうなっているかの把握などである。これらのそれぞれに関して、全体と部分のつながりや、主要な原因と結果の結びつき具合を明らかにすることが構造をつかむことになる。

### (9) ケース回答のレジメ作成とプレゼンテーションは別物にしない

発表会用のケース回答レジメは、基本的にパワーポイントで作成する。こケース演習においては、実習討議のケース回答のレジメ作成者と発表用のプレゼンテーション担当者が異なるのが通常である。しかし、レジメ作成とプレゼンテーションを機械的に分担し、時間がないなかでそれをあわただしく突き合わせると、両者の内容はまったく別物になってしまうということがよくある。これらを別々の遊離したものとしないためには、そうしたことが起こらないようにする歯止めと工夫が必要になってくる。

### (10) 評価方法をどうグループワークに反映させるか

発表内容の評価は、自計式の評価表とそれに基づく一人一票の投票によって決める。そこで、発表においてよい評価を得ようとしたら、評価表の項目をよく吟味して、グループワークの際のチェックリストとして活用するのがよい。チームにおける討議の仕方のチェックリストして評価表の項目を活用していくことである。

### (11)授業後は懇親会を開き、受講者間の親睦と交流を図る。

第1回と第6回は、授業後に名刺交換会的な懇親会を開く。これは講座全体としての企画であるが、こうした試みは、個別チーム毎に行うことも大いに勧められる。こうしたことが、グループ毎の全員参加、全員発言にとって暗黙のうちに有益な働きをすることになる。

### (12) この授業はチーム毎の対抗競技的なイメージで進行する

こうしたやり方をとるこの授業は、知識を得るだけのいわゆるお勉強的な講座とは大きく違う。それはこうした方向性の下でのグループワークが活発に行われている状態をどのようなものになぞらえるかでもよくわかるであろう。すなわち、グループワークとチーム討議が活発に行われているときのこの授業は、室内で行っていても、スポーツの対抗競技のような雰囲気を醸し出すはずである。あるいは、新事業開発プロジェクトに挑む燃える集団といった感じの雰囲気になるはずである。

### 5. 受講者に望まれる準備事項

このような内容をもった授業を実現させるため、ささやかなことであるが、受講者には 次のようなことが要求される。

- (1) 事前に配布されたケース資料の読み込み
- (2) ケース企業に関する情報収集
- (3) グループ討議とチームづくりへの積極的な関与と参加
- (4) ケース課題を解くための情報収集
- (5) ケース回答づくりへの積極的な関与
- (6) 懇親会等への積極的な参加
- (7) 名刺の持参、記録整理用のノートパソコンの持参、K J 法用資材の持参
- (8) メーリングリストを活用した授業間における情報交換
- (9) チームが機能する適切な役割分担の考案
- 6. 授業を理解するためのキーワードとキーフレーズ
- (1) ケース分析を通し、実務に生かせて楽しい学びを経験する
- (2) 考える方法の道具となるビジネスフレームワークを習得
- (3) 大量な情報を時間をかけずに正確に読みとるスキルの獲得
- (4)機能する役割分担の考案
- (5) 組織的に動けるようにするためのチームづくりの工夫
- (6) 成果につながるコミュニケーションを追求する
- (7) 瞬時に適切に考え、適切に行動できる能力づくり
- (8) 体得的なかたちでリーダーシップのあり方を学ぶ

### 第2項 「ぶどうの木の経営」ケースの討議課題

ぶどうの木の経営に関する解説レジメを読み、また自ら収集した資料や情報も参考にし、これまでのぶどうの木の経営で評価されることおよび今後の経営方向について、グループとしてのケース回答を作成せよ。これは次の問いに対する答えを出すことであるが、そのためには、「ぶどうの木のケース回答にかかるワークシート」に基づき、検討作業を行うことが必須になる。

1. ぶどうの木の成長に貢献したと思われる主要な要因をあげよ。また、それらの要因は相互にどのように関係しているかについて説明せよ。

2. ぶどうの木の魅力は、客の立場からみてどういったところにあると思うか、具体的に説明せよ。

3. 今後のぶどうの木の発展方向としては、どのような方向性が考えられるか、根拠をあげて説明せよ。

2008年7月作成2010年10月改訂ケース作成者福井県立大学 小倉行雄

### 第3項 ぶどうの木の経営

### 目次

- 1. ぶどうの木の概要
- 2. 沿革と事業発展
- 3. ぶどうの木における事業拡大の方向性
- 4. 今日的な集客ビジネスの基本をどうとらえるか
- 5. 今日の経営における経営者の役割の大きさとその条件
- 6. ぶどうの木の独自性と強み

### 企業概要

本社 金沢市岩出町、社長本昌康、2010年2月期売上高17億6,175万円、経常利益6,690万円、経常利益率では3.8%、従業員115名、平均年令-才、事業:ぶどう園、フランス料理レストラン、パスタ料理レストラン、カフェ、洋菓子工房・ケーキショップ、ギャラリー、店舗数15店(この中には本店を含む。本店には3タイプのレストランがあるが、これをまとめて1つにカウントした。また、東京での別会社による物販の2店も含む)。

URL http://www.budoo.co.jp

### 1. ぶどうの木の概要

ぶどうの木の経営者(本昌康社長)は、もともと北陸では珍しいぶどう栽培の農家であった。そこから、次第に本格的なビジネスの世界に転進していった。すなわち、同社の事業はぶどう栽培から始まり、ぶどうの加工とその高度利用としてのフランス料理レストランや、ケーキ・ショップの展開により、その基盤を築いた。さらには、カフェやギャラリー、レストラン・ウェディングなどを複合的に展開する文化ビジネス的な方向へと発展させてきた。

ぶどうの木は、ぶどう園やぶどう棚としゃれた雰囲気のレストラン、カフェなどが織りなす独自な環境空間を特徴とする。ぶどうの木のこうした魅力的な環境空間を語るには、ぶどう園を取りまく位置にあるレストランやカフェからの眺望で置き換えるのがよい。ぶどうの木のレストランは、いずれも全面ガラス張りの窓となっている。そこで、レストラ

ン内のどの位置からも、ぶどう園やぶどう棚を間近に見ることができる。このように、背景空間を取り入れることが全体的な雰囲気に合っているレストランはそうざらにあるものでない。同社は、こうした背景的環境空間の魅力を武器にして、着実に顧客の支持を集めてきた。とくに近年のぶどうの木は、こうした環境空間を生かしたレストラン・ウェディングの受注拡大に力を入れている。

ただし、売上拡大への貢献という点では、環境空間に恵まれた本店のレストランよりも、まちづくりの観点からの要請により出店した片町のカフェ型店舗や、大型店にイン・ショップで出店した物販店舗の効果が見落とせない。近年の店舗出店についていえば、2004年には東京銀座に出店した。2006年3月に東京日本橋高島屋に出店し、同11月には金沢フォーラスに出店した。さらに、2008年4月にはリストランテイオンモール高岡店、同年10月にイオンかほくショッピングセンターに洋菓子工房店、2009年4月には菓子等物販のまめや金澤萬久を出店している。2010年8月現在で、店舗は、本店(レストラン3店やカフェ、ケーキショップなどを一つに括り、本店とする)とそれ以外の店舗を含め、全部で15店を数えるに至っている。

長期でみたぶどうの木の発展は、実績が示している。売上高は、1996年2月期の年商3億5.400万円から2004年2月期には11億1,127万円に伸びた。8年間で7億9千万円余の伸び、3倍強という伸びである。しかも、これは約10%という高い売上高経常利益率を維持してのことである。これは、ぶどうの木を事業体としてみたとき、規模や業種、事業内容の差を超えて素直に評価できるところである。

しかし、これも 2000 年代以降の期間でみるなら、だいぶ様相は違ってくる。売上高は、2000 年代初頭の 10 億円近辺から 2010 年 2 月には約 17 億 6 千万円になった。10 年間で 1.7 倍程度になった。1990 年代の高い伸びに比べると年率で 2、3 %の低い伸びであるが、ともかく成長している。問題は利益率が大きく落ちたままであることである。すなわち、1990 年代の売上高経常利益率は 10 %レベルであったが、2000 年代に入った約 10 年間は 1、2 %の低収益に喘ぐことになった。この点は、2010 年 2 月期の決算でやっと少し回復し、4 %近いレベルに戻った。ただ、これが定着するかどうかはいまだ予断を許さない状況にある。

### 2. 沿革と事業発展

ぶどうの木の事業発展についてもう少し詳しくいえば、はじめは農園の一角にぶどうの 直売所を設けることがスタートであった。農園のぶどうをそのまま出荷するだけでは付加 価値がつかないと考えたからである。

その後、1982年には、ぶどう畑に来るお客さんをもてなすため、カフェ(ティー・ガーデンぶどうの木)を設置した。そして、これが発展して 1984年にはパスタ料理のイタリアンレストラン(イタリアンカフェぶどうの木)の開設となった。このパスタ料理店では、ぶどう園という背景空間を生かすため、店の天井にぶどう棚を引き込むような設計にした。その後は、ケーキショップやハーブ園を設け、1990年にはフランチレストラン(オーベルジュぶどうの木)とワインセラーをつくった。2000年に新タイプのフレンチレストランであるシノアぶどうの木を開設した。これらは、いずれも客の要望や社員がこんなこ

とをやりたいというのがきっかけであった。近年では、先のようにガーデン・ウェディングやレストラン・ウェディングに力を入れている。これは、ある若いカップルからの「ぶどう棚の下で、結婚式をやりたい」という要望が発端で、取り組むようになったものである。なお、ぶどうの木での挙式は、年間(2008年)で120件くらいである。

ぶどうの木の場合、こうした事業展開にかかる経緯や経営者の志向からすれば、経営に取りくむ動機としては、事業そのものの面白みや事業にかける夢やロマンといった要素が大きいといえる。しかし、ぶどうの木の経営者は、単に心情的・ロマン的な範囲だけに自己の事業をとどめることはしなかった。同社の本昌康社長は、京セラ創業者である稲盛和夫氏の盛和塾で学び、アメーバ経営の手法導入を図った。これにより、自ら弱点としてきた企業経営の計数管理的部分を補おうとした。こうして、ぶどうの木は事業の面白みや、文化ビジネス的な事業展開の目新しさなど表面的な部分にだけおぼれることはなく、実績に裏づけられた着実な発展の途を辿ることになったのである。

### 3. ぶどうの木における事業拡大の方向性

このようなぶどうの木の事業発展からその基本戦略をうかがうと、「本業に徹しつつも、本業の横へ横へ」と伸ばす事業展開といえる。あるいは、今やっている事業の隣の領域にしみ出ていく「関連領域への浸透型」のやり方といってもよい。ともあれ事業拡大の基本的方向性は、むりやり新しい事業をひねり出すというのでなく、社員のやりたいことや顧客の要望を受けたかたちで新規事業につなげていくというものである。

こうした行き方は、事業間にわたるシナジー効果に結びつけやすい長所となる。たとえば、ウェディング用につくったチャペルの披露宴会場は、天井が開閉し、天井を開けると一面ぶどう棚に早変わりする。披露宴会場の中にぶどう棚をしつらえたのである。そして、ぶどう棚の下で行なうガーデン・ウェディングにおけるメインディッシュは、フランチレストランが担当する。ウェディングケーキは、ケーキショップで賄う。ぶどうの木のウェディングケーキは、2人だけの挙式限定オリジナルケーキの注文が可能である。あるいは、ぶどうの木では、オリジナルのウェディングドレスも提案する。ハーブ園からはウェディング用の花、ブーケを提供する。このように、ぶどうの木では、ガーデン・ウェディングのやり方一つとっても、各部門が連携し、ぶどう園という得がたい背景空間を最大限に生かすようにしている。

### 4. 今日的な集客ビジネスの基本をどうとらえるか

ぶどうの木は、店舗を構えて集客する上に成り立つ事業形態をとる。この点からいえば、同社の事業も集客ビジネスの一つである。では、今日的な集客ビジネスの基本的なあり方については、どのようにとらえたらよいであろうか。店舗ビジネスにおいては、素朴なレベルでいっても、店に来たお客様に喜んでもらうことが大事である。そこで、理念的レベルでは昔からいうように、「店はお客さまのためにある」という基本精神が業種業態を超えて今でも通用するし、その必要性はかわりない。

ただ、今日的な状況を踏まえていえば、店舗ビジネス・集客ビジネスにあっては、顧客

と企業側の間に文化的な落差をつくり出すことが大事になっている。なぜなら、文化的な 落差があると、そこに情報の流れが生み出されるからである。そして店舗側・企業側から すると、これが顧客を吸引する元になる。もう少し具体的にいえば、客の側にある憧れの 要素や、あるいは夢や思いをつかみ、それをすくい上げて実現することである。あるいは、 日常生活の中ではなかなかできない楽しみへの欲求をとらえ、それを実現する。さらに、 何かの発見や経験、体験ができる場を提供することである。といっても、これはそれほど むずかしく考える必要性はない。手始めは、お客さんがほしくなる珍しい商品を開発し、 それを提供することからでもよい。あるいは、お客さんを「はっ」とさせる仕組みづくり を取り入れることもよい。お客さんに「何だろうな?」と思わせるものを提供する。お客 さんの頭にないもの、思いがけないものを考えて、つくり出すのである。この具体的なか たちが、先ほど述べた披露宴会場の天井を開閉式にして、天井を開けると室内空間の全面 がぶどう棚になる仕掛けである。ただ、ここでより大切なことは、日頃憧れていても日常 生活の中ではできないことが楽しめる場をつくる。楽しさや、楽しみのある場をつくるこ とである。あるいは、華やかなものの提供である。いつ行っても新しいことが見つけられ る場、何らかの発見がある場をつくっていくようにする。こうして、そこに行くと自分た ちの夢や思いが実現できる場をつくるのである。つまり、ここでの最大のポイントは、文 化的な体験や経験を楽しむことなどの取り入れにより、事業とエンタテイメント性を結び つけていくことにあるといってもよい。

こうしたことに関連して、もう一つ大事なことがある。それは、お客様からみて満足度の高い商品の提供や売り方ができるかどうかである。集客ビジネスの場合でいえば、価格と価値の相対的関係を考慮して、お客様の納得する価格づけをすることがとりわけ大事になる。たとえば、ぶどうをゼリーやジュースにしたとき、どうしたら売れるかという問題で考えてみよう。まず、単なるゼリーだけでは売れない。有機栽培の材料を使うなり何なりにより、ゼリーに何か機能性を付加して初めてゼリーが売れる可能性は出てくる。ぶどうジュースの場合でいえば、品質に重点を置いたとしても、350mmリットルで350円というような価格付けをしたら駄目である。これでは自動販売機等で販売するグレイプジュースの3倍ほどの価格になってしまう。したがって、ほとんど売れない。だが、これを単品で売るのでなく、10本セットの贈答用にし、包装代込みで3800円という価格で売ったらどうだろう。とたんに売れ出すのである。こうした顧客の心理も読み込んだ価格戦略が必要である。なお、そうした場合には、定番商品と粗利が高い商品をセットにして売る粗利ミックス的な売り方にも留意する必要がある。

ともあれ、「ぶどう棚の下で、結婚式をやりたい」という若いカップルの声を受けて、 ウェディング事業(ガーデン・ウェディング)に乗り出したように、集客ビジネスにおい ては、常に顧客の声を聞いて、素早く事業化する柔軟さが欠かせない。

### 5. 今日の経営における経営者の役割の大きさとその条件

今日のきびしい情勢の下でなお継続的に成長する企業づくりを目指すとしたら、たとえ 小さな企業であれ、経営者が真の意味で経営のプロフェッショナルにならないといけない。 そうでないと、初歩的なレベルでも環境状況に対応できず、落後してしまう。では、経営 のプロになるにはどのような条件を満たす必要があるのか。

まず、経営のプロとは、経営における心と採算のバランスがとれる人のことをいう。ここで、経営における心とは、お客さんのために奉仕する、あるいは自らのこだわりの追求といったことである。また、社員一人一人のベクトルを合わせ、同じ方向に向かわせることも入ってくる。こうしたことを行うには、人の心がわかる経営者でなくてはならない。そうすると、経営者は単に頭がいいだけの人間ではだめである。経営者には人の心がわかる情がなくてはならない。

しかし、経営において心の面は大事であるが、経営者にもとめられる役割からすると、もう一方ではきびしく採算を追求していくことを忘れてならない。そもそも、企業は利益をあげなければ、税金を払うことも雇用の維持もできない。言い換えれば、税金を払うことや雇用の維持は、企業として最低限の社会貢献である。もっといえば、利益をあげられない経営者は社会悪をなすといってもよい。そこで、いい会社をつくるには、最低限の利益確保は確実に行なうという意味で、いたずらに規模の拡大や成長をもとめるより、まずはつぶれない会社や盤石の基盤のある会社づくりを志向した方がいいのかも知れない。それはともかく、採算をとり、利益を上げるための基本は、売上を最大にして、経費を最小にすることである。だが、この一見簡単そうなことの実行が大変むずかしいのである。それは、単なる会計的な数値の問題とその背後にあることを現実化するという経営者が扱う問題の間には、非常に大きな距離があるからだ。これはそれこそ別問題といってよいほどの違いである。

その他、事業を発展させるには、経営者は常にいろいろな計画を持ち、時代に合わせた かたちで仕掛けていくようにせねばならない。また、経営者はどんな困難に遭っても笑顔 で乗り切れるたくましさを持たねばならない。くれぐれも、社員を不安にさせるようなこ とがあってはならない。

最後に大事なことは、次の時代を担う者に企業を引き渡すことである。そのため、自分より才能のある人を選び、次代の経営者に育てていくことも経営者の大事な役割になる。

### 6. ぶどうの木の独自性と強み

以上をまとめると、ぶどうの木の独自性と強みは、次のようなところにあるといってよ かろう。

まず第1は、ぶどうの栽培やぶどう棚がある環境から出発して、独自な背景的環境空間をつくり出し、ぶどう栽培を本格的なビジネスと結びつけていったことである。つまり、農業のビジネス化である。より具体的には、ぶどう園のイメージを背後に持つ独自な環境空間とそれに支えられた店舗サービスの魅力を打ち出したことである。来訪者はこれらの空間とサービスがもつ魅力により、またぶどうの木に訪れたくなる。そして、いうまでもないが、こうしたものをつくり上げた経営者の感性、構想力、提案力の高さも忘れてはならない。

第2に、ぶどうの木の場合は、文化的な要素やそれと重なる体験、経験にエンタテイメント性を付加して、顧客吸引力の源泉にしようとした。これは、店舗が持つ背景空間の雰囲気やイメージ、さらにはそれらがもたらす文化的な要素をビジネスに結びつけ、固有の

強みにしていこうという発想があったことである。

第3に、ぶどうの木は、幅広くいろいろな事業を手がけているようだが、それらの事業 領域はぶどうやぶどう園がもたらす自然的な魅力、環境空間の魅力と一体となった部分か ら逸脱させていない。

ただし、2004年以来、東京銀座店他でジャムやシロップを売り物にする物販店を営んでいる。ここでは、厳格な意味での本店における環境空間効果の発揮をもとめているわけではない。それはぶどうの木にとっての東京市場の位置づけに関係してくるからである。東京市場が持つ顧客の本物商品に対するイメージ喚起効果や、文化的要素を入れ込んだ情報発信効果は、ぶどうの木の今後の発展を考えると無視することができない。また、東京銀座店や日本橋高島屋店への物販出店のかたちの方が、レストランの出店に比べ遙かに投資負担は少ない。つまり、この点でのリスクが低い。一方、これらの拠点は、ジャムやジンジャーシロップなど自社の独自開発製品の販売拠点となり、翻って金沢などの地元店における物販を引き上げたり、通販を押し上げる効果が期待できる。東京での店舗は未だ数が少ないけれども、こうした点が一つの戦略的拠点と位置づけさせる所以となる。(この点は、2010年8月8日(日)に実施したぶどうの木企業調査における本康之輔専務からのヒヤリング事項である)。

第4に、社員の提案力とやる気である。店舗ビジネスにおいて企業の強みをつくるには、「この仕事が好き」といえる人たちがどれだけ集まっているかが大事である。先のように、ぶどうの木の本昌康社長は、従業員からの提案があれば、基本的に社員に任せ、好きなようにやらせている。これは逆に従業員の側からすると、自分の思いどおりの仕事ができることを意味する。また、ぶどうの木では、社内外における物事の動向やその情報収集にきわめて熱心であり、敏感である。たとえば、毎日発行する「毎日新聞」という名称の社内報により、全社的な規模で情報の共有化に努めている。こうした努力のお陰で、社員間のコミュニケーションはきわめて良好であり、社内の風通しもよい。

第5に、ぶどうの木は、先のように一方で社員の心の面を重視する。しかし、もう一方ではそれと共に数値管理や目標管理を厳しく行っている。具体的には、全店で日次決算を実施し、アメーバ経営を実践していることである。ぶどうの木では、こうした小集団による自律的な採算管理を長く行ってきた。これは従来の採算確保策としての重要な一つであった。しかし、先のように、2009年代以降は、利益率の低迷状態が日常化してきており、これまでのレベルで同社が実施してきたアメーバ経営には限界も出ていた。

こうした中で、同社は、2009 年に採算管理の新たな方策として購買課を設けた。これまで、ぶどうの木の外部調達や仕入は、店舗毎のアメーバが責任単位で行ってきた。これに対し、購買課を設置したお陰で、ぶどうの木の外部調達や仕入はすべて集中管理の対象となり、その結果、大幅なコストダウンと利益率の改善を実現させることができた。なお、2010年における売上増と利益率の改善には、この購買課の設置による購買・調達面からの改革効果が大きく寄与している。これと共に、ウェディング関連の売上増大と東京における店舗の販売増効果が与っている。(この点は、上の第3の指摘と同様に、2010年8月8日(日)に実施したぶどうの木企業調査における本康之輔専務からのヒヤリング事項である)。

### 第4項 ぶどうの木の財務分析から見た特徴

### はじめに

- 1. 高収益企業が低収益企業化している
- 2. 店舗関連資産科目のウェイトが高い
- 3. 業態を反映する科目がある
- 4. 店舗関連資産、固定資産が重たい事業構造である
- 5. 売上の伸びは相対的に高いが、生産性が低い
- 6. 販管費、人件費が重たい事業構造になっている

おわりに

### はじめに

ぶどうの木は、以下でふれるように過去 8、9 年前までという限定付きにせよ、営業利益率で 10 %付近という高収益企業であった。そして、今日でも粗利益率は約7割と高い。また、売上高の対前年伸び率は、最近でも2桁を超えており、同業種(飲食料品小売業)平均を大きく上廻っている。ここには、ぶどうの木に何らかの強みがあることが示唆される。ただし、これは財務情報だけであると、その元になるものが何かまではつかみがたい。これをみていくには、財務情報以外の定性的情報や経営者へのヒヤリング等により補う必要がある。つまり、財務分析と事業プロセスをつなぐため、財務から事業の実際に関して点検することである。

以下においては、こうした問題意識に立って、ぶどうの木の財務をみていく。なお、ここでは東京商工リサーチのデータにより、ぶどうの木の 2010 年 2 月期の決算を中心にしてみていく。

### 1. 売上、利益率とも改善傾向にある

ぶどうの木の財務状況を 2006 年 2 月から 2010 年 2 月期までの最近 5 期の状況でみてみる。そうすると、売上は 2006 年 2 月期の 11 億 9,167 万円から 2010 年 2 月期の 17 億 6,175 万円へと伸びた。5 年前に対して 47.8 %の伸びであり、毎年 7 %弱の伸びである。低成長下の時代状況からすれば、かなりの売上の伸びである。

これを税引き後純利益でみると、2006年2月期の2,732万円から2010年2月期の3,685万円に伸び、5年前に比べて34.9%の伸びとなった。毎年5%程度の伸びである。利益率も伸びてはいるが、売上高の伸びを下回る。利益率はこれまで低迷的で水準が低かったので、ここ5年間で伸びて改善されたとはいえ、その水準は未だ高くない。改善をみた2010年2月期の売上高経常利益率でみても、3.8%である。

このように、ぶどうの木の収益状況は、一頃の営業利益率で 10 %くらいという高収益 状況は取り戻していないものの、2010 年 2 月期を中心にみれば、売上高も利益率もだい ぶ回復傾向にあるといえる。

### 2. 店舗関連資産科目のウェイトが高い

ぶどうの木の財務をみる上で、その構造的特徴をとらえようとすると、財務構造の特徴 が浮かび出やすい貸借対照表からみていくのがよい。ただし、これはむろん事業との関連 を意識しながらのことではある。そうすると、ぶどうの木の店舗は、本店を含めて 15 店 ほどあるが、この規模の企業としては店舗関連資産科目のウェイトがきわめて高いことに 気づく。(ただし、東京における 2 店は別会社のかたちをとっているので、ここでの信用 調査会社の財務データの中には入ってこない)。店舗関連資産科目として何をとるかは、 厳密にいうと、議論の余地がある。しかし、ぶどうの木の場合、売掛金、建物、敷金保証 金の3科目だけで5億2.016万円となり、総資産7億4.699万円に対して69.7%を占める。 より詳しくいえば、販売する商品関連資産としての売掛金(1億52万円)が総資産に対 して 13.5 %を占めており、店舗が主な内容になる建物資産(3 億 6.589 万円)は 49.0 %、 ショッピングセンター等へテナントとして出店する際に新店の保証金としてもとめられる 敷金保証金(5,374 万円)は 7.2 %となっている。これら3つの店舗関連資産科目だけで も、店舗関連資産科目のウェイトがきわめて高いことはよくわかる。これへさらに棚卸資 産の特徴的科目である原材料貯蔵品(3,601 万円、総資産の4.8 %)を加え、建物につい ては有形固定資産(4億3,213万円、総資産の57.9%)という大括りの科目に代えるなら ば、金額にして 6 億 2,240 万円になる。これは総資産 7 億 4,699 万円に対して 83.3 %とい う大きな割合を占める。

### 3. 業態を反映する科目がある

ぶどうの木の当座資産においては、売掛金が総資産に対して 13.5 %も占めていた。非常にウェイトが高い。しかし、ぶどうの木で行なっているレストラン部門や洋菓子部門の事業で考えると、これらの代金決済は基本的に現金のはずである。レストラン部門や洋菓子部門だけで、これだけ売掛金が大きくなる理由は見当たりにくい。売掛金がこれだけ大きくなるのは、ウェディング事業部門の存在によるのではないか。ウェディングの顧客は、まとまった金額の支払代金を掛けにし、後日支払うのが一般的である。したがって、この関係で売掛金が発生するのはよく理解できる。なお、信用調査機関のデータでは事業部門別の売上高等に関する情報は得られないが、総資産に対して 13.5 %という売掛金割合の高さからすれば、ウェディング事業部門の売上等に占める割合も相当なものに達している

可能性が高いことは十分推察される。

ぶどうの木の棚卸資産をみると、レストランやウェディング等サービスを主とする事業の割りには、原材料貯蔵品の額と割合が多い印象を受ける。(3,601 万円で総資産の 4.8 %)。たしかに、ぶどうの木の事業は、製造業的な要素も持つ。したがって、製品の製造に必要な在庫がそれだけ積み上がっても不思議でない。とはいえ、ぶどうの木の事業からいって、ぶどうの木の原材料の中身は、レストランの食材や洋菓子加工用の原材料が主となろう。それゆえ、純然たる製造業の原材料と比べれば、ぶどうの木の原材料貯蔵品はそれほど大きな額や割合にならないと考えられる。

では、なぜぶどうの木では原材料貯蔵品の額と割合がこれだけの大きさになるのだろうか。ぶどうの木の事業で「原材料貯蔵品」として括られる資産を何か持つことが考えられないだろうか。そうすると、ぶどうの木では、地下にワインセラーを持っていることに行きつく。つまり、ぶどうの木の原材料貯蔵品は、ぶどう園のイメージに合わせてワイン等を貯蔵しているのではないかということである。

### 4. 店舗関連資産、固定資産が重たい事業構造である

ぶどうの木の資産構造では、固定資産が 5 億 3,975 万円であり、総資産に対して 72.3 % を占める。店舗関連資産のかたちでみると、売掛金、建物、敷金保証金の 3 科目だけで 5 億 2,016 万円となり、総資産に対して 69.7 %を占めていた。これだけでも、ぶどうの木の資産の中で固定資産や有形固定資産の割合が相対的に大きいことはよくわかる。ぶどうの木でのヒヤリングによると、同社の有形固定資産や固定資産を押し上げる要因としては、社長の考え方により、レストランの雰囲気づくりに相対的に大きな投資がなされていることが与って大きいようである。そうすると、ぶどうの木の 15 店舗のうちで本店は 1 つとしてカウントしているが、ここには 3 つの異なるタイプのレストランがある。これらはイタリアンカフェぶどうの木、オーベルジュぶどうの木、シノアぶどうの木の 3 つである。これらにそれぞれレストランとして恥ずかしくない投資が行なわれているので、これがぶどうの木の有形固定資産や固定資産を押し上げる主要な要因になると思われる。

それはともかく、ここで問題となることは、この相対的に大きな割合の固定資産や有形固定資産がどれだけ経営的成果につながっているかである。これをみるには、売上高と固定資産や有形固定資産を対比する固定資産回転率、あるいは有形固定資産回転率で見てみるのがよい。そうすると、ここでは信用調査会社の財務データの関係で 2008 年 2 月期の数値となるが、ぶどうの木の固定資産回転率は、2.74 回であり、有形固定資産回転率は 3.42 回である。これに対して業種平均値では、固定資産回転率が 3.93 回、有形固定資産回転率で 5.38 回となっている。ぶどうの木の固定資産回転率や有形固定資産回転率は、業界平均と比較していずれもかなり低い。これからすると、ぶどうの木が重点を置いている店舗関係の資源投入は、効率面からみて、あまり実っていない。より端的にいえば、ぶどうの木では、店舗や商品、敷金保証金のかたちによる店舗関連資産への資源投入の大きさが示すほどには、売上高を確保できていない。要するに、ぶどうの木の現状は、売上高に比して店舗関連資産、固定資産が重たい事業構造になっているといえる。

### 5. 売上の伸びは相対的に高いが、生産性が低い

ぶどうの木の 2010 年 2 月期における売上高は、対前期伸び率でみると 10.3 %である。これは景気状況や飲食料品小売など同業の伸びとの比較でいえば、きわめて高い数値である。ちなみに、これまた信用調査会社の財務データの関係で 2008 年 2 月期の数値となるが、同業種平均でみた売上高の対前期伸び率は 1.82 %である。2 年程度の年の差を加味しても、かなりの売上高の伸び率格差が存在すると思われる。ぶどうの木の売上の伸びは、とくにここ 1、2 年で高まっている。こうした売上の伸びは、先に経営全体の解説でふれたように、ウェディング部門の伸び、新規店舗出店効果、新製品開発による増収効果が大きいとのことである。(2010 年 8 月 8 日企業調査、本康之輔専務からのヒヤリング)。

ところが、こうしたぶどうの木の売上が伸びているという印象は、1人あたりの数値でみると一変する。すなわち、得られる信用調査会社のデータの関係で2008年2月期の数値となるが、同期のぶどうの木の1人あたり売上高は、1,509万円である。これに対して同業種(飲食料品小売業)平均は、6,968万円であり、業種平均売上高はぶどうの木の4.6倍強である。さらに、1人あたり経常利益で見ても、同様に大きな差がある。ぶどうの木の1人あたり経常利益は、31万円である。これに対して同業種平均経常利益は130万円である。ここでも4,2倍弱の開きがある。ぶどうの木の売上高の伸びは相対的に業界平均より高いが、1人あたりの生産性的指標でみると、業界平均を大きく下廻ってしまう。これはどうしてだろうか。

ここには、飲食サービス業態のぶどうの木に対する同業種を飲食料品小売業でとるのが適切かという比較対象業種の適切性の問題がある。そうではあるが、今ここでは一旦業種比較の適切性という問題を措いてみてみる。そうすると、これは売上高の形成にかかわる下位要因の中に売上の伸びを吸収してしまう要因が組み込まれていることを意味するとみてよかろう。より具体的にいえば、次の販管費比率の高さ、とくに販売関係費比率や人件費比率の高さによることが大きいということである。販管費と販売関係費・人件費の投入の大きさに比べ、それが儲けにつながっていない構造となっている。やや感覚的な言い方をすれば、ぶどうの木では、「現場で働く者にとって仕事はおもしろいが、企業としてみると、利益が残らず、あまり儲かっていない」という現実に直面しているといえる。人件費負担は大きいのに、儲かっていないという困った状況に陥っている。

### 6. 販管費、人件費が重たい事業構造になっている

ぶどうの木において、「売上の伸びを吸収してしまう経営的要因が売上高の形成にかかわる下位要因の中に組み込まれている」ことをもう少し詳しくみてみよう。それは、次のようなことである。

まず、ぶどうの木の売上総利益率は、約7割 (70.6%) と高い。つまり、2010年2月期のぶどうの木の売上高は、17億6,175万円であった。これに対して売上原価は、5億1,811万円 (売上高に対して29.4%) にとどまるので、売上総利益は12億4,363万円という額になる。これが約7割という高い売上総利益率をもたらす。なお、ぶどうの木の売上原価の中身は、ほとんどが商品仕入である。商品仕入は5億2,636万円であり、売上高に対して29.9%を占める。これだけ、商品仕入のウェイトが高いので、2009年に購買課を設置

して、購買・調達の集中管理と改革に乗り出したことが大きな効果を持った。このように、 売上原価の中身で商品仕入が大半を占めることや、その反面としての粗利益率の高さは、 商品在庫をほとんど持たなくてよいというぶどうの木のサービス的業態を反映している。 この意味は、これだけの粗利益率の高さと反面の売上原価率の低さがそのまま営業利益以 下に引き継がれるならば、ぶどうの木は十分高収益企業になれる可能性を持つということ である。このことをよく示すことは、実際にぶどうの木が 8、9 年前までは営業利益率で 10 %付近を誇る高収益企業であったことである。

これが崩れるのは、販管費の高さや、その中で販売促進関係費と人件費が共に割合が大 きく、かつ伸び率も高いという構造が根づいてきたためである。ぶどうの木の 2010 年 2 月期における販売費・一般管理費は 11 億 7.914 万円であり、売上高に対して 66.9 %にな る。一方、売上総利益は 12 億 4.363 万円あったが、販管費がこれだけ大きければ、売上 総利益は食いつぶされてしまう。また、販管費の中で大きな割合を占める費目は、実質的 に販売促進関係費とみられるその他管理費と人件費に分かれる。前者のその他管理費は、1 億 8,657 万円であり、売上高の 10.6 %となる。後者の人件費は、5 億 9,004 万円であり、 売上高の33.5%になる。いずれも金額、および売上高に対する割合として非常に大きい。 とくに驚くのは、販管費や販管費中のその他管理費または人件費を売上原価と比較したと きのことである。ぶどうの木の販管費 11 億 7,914 万円は、売上原価の 5 億 1,811 万円に比 べ 2.3 倍という大きさになる。販管費の中のその他管理費および人件費は、それぞれ 1 億 8.657 万円と 5 億 9.004 万円であり、後者のうちの人件費はやはり売上原価を上廻る大き さとなっている。これは製造業の場合でいえば、通常はあり得ないコスト構造である。こ のようにみると、ぶどうの木では、高販管費や高販売促進関係費、高人件費のため、高粗 利益を食いつぶす構造にあることがよくわかる。先ほどの資産構造において、店舗関連資 産、固定資産が重たい事業構造に陥っていることを意識していえば、ぶどうの木の損益構 造では、販管費と人件費が重たい事業構造に陥っている。

### おわりに

このようにみてくると、ぶどうの木の強みは、消費にとって厳しい今日的状況下においても同業他社を圧する売上の伸びの背後に集客力があることによる。また、高粗利益率に代表される背後には、集客企画力、空間演出力、新商品創出力、市場開拓力や、新業態創出力があると思われる。

しかし、その一方で、財務的にみると、店舗関連資産、固定資産が重たい事業構造になっており、販管費、人件費も重たい事業構造になっている。これが近年のぶどうの木で低収益化傾向をもたらした大きな要因となる。

そうすると、今後は一方で事業構造における強みの要素の一層の強化を図りながら、他 方では資産構造や損益構造の重たさについて是正する努力がもとめられてくる。

### 58-015309-6 (株) ぶどうの木 石川県金沢市 東京商エリサーチ財務情報

『貸借対照表 資産の部』						
					単位:	千円
【資産】	2010/02 本	構成比	前期比	2009/02	構成比	前期比
流動資産合計	207241	27.7	8.6	190750	26. 4	6. 5
当座資産	128013	17. 1	7. 1	119515	16.6	3.6
現金及び預金	27487	3. 7	-21.1	34854	4.8	-0.6
売掛金	100526	13.5	18.7	84661	11.7	5.4
棚卸資産	48531	6. 5	14.3	42452	5.9	-1.5
製品商品	12512	1.7	-70.5	42452	5.9	257. 6
原材料貯蔵品	36019	4.8	_	_	. i	
その他流動資産計	32232	4.3	12.0	28779	4.0	39.3
前渡金	357	0.0	_			- <del>-</del> -
前払費用	3007	0.4	19.9	2508	0.3	8.0
短期貸付金	7940	1. 1	36.9	5800	0.8	_
未収入金	10713	1.4	15. 1	9306	1.3	16. 2
仮払金	235	0.0	-91.2	2672	0.4	48.8
繰延税金資産	1202	0. 2			_	
その他流動資産	8778	1. 2	3.4	8493	1.2	-0.5
貸倒引当金	-1540	-0.2	- · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	eriya jerina	-	-
固定資産合計	539751	72. 3	2.0	529091	73.3	6. 2
有形固定資産合計	432139	57.9	2.3	422321	58. 5	7. 2
建物及び付属設備	365893	49.0	2. 1	358370	49.7	8.6
構築物	18152	2. 4	-10.3	20240	2.8	-6. 1
機械装置	21022	2.8	-19.2	26003	3.6	6. 9
車輛運搬具	107	0.0	-25.2	143	0.0	-28.9
工具器具備品	21639	2. 9	30.6	16565	2.3	-6.8
建設仮勘定	3906	0. 5	290.6	1000	0.1	-
その他有形固定資産	1420	0. 2	<del>.</del> .	¥ -	_	_
無形固定資産	954	0. 1	-29.6	1356		-9.7
投資その他の資産合計	106653	14. 3	1.2	105409	14.6	2. 4
出資金	3015	0. 4	0.5	3000	0.4	0.0
長期貸付金	36620	4. 9	-0.8	36918	5. 1	-5. 1
長期前払費用	464	0. 1	_	-	_	_
敷金保証金	53744	7. 2	0.2	53653	7.4	10.3
その他投資等資産	12810	1. 7	8.2	11838	1.6	<b>-4.</b> 3
繰延資産	- V 1, 1, 1, 1, <del>.</del>	-	-	1777	0.2	-2. 1

746993 100.0 3.5 721619 100.0 6.2

資產合計

### 『貸借対照表 負債・純資産の部』

T At Abo B					単位:	千円
【負債】	2010/02	構成比	前期比	2009/02	構成比	前期比
流動負債合計	194024	26.0	19.5	162418	22.5	16.3
買掛金	23723	3. 2	13.5	20902	2.9	-1.2
短期借入金	76681	10.3	19.1	64366	8.9	11. 1
未払金	68252	9. 1	39.7	48845	6.8	16.0
未払法人税等	14604	2.0	-16.8	17550	2.4	108. 2
前受金	2880	0.4	-32.2	4248	0.6	-0.1
預り金	6550	0.9	30.0	5037	0.7	0.2
仮受金	107	0.0	409.5	21	0.0	-97. 2
その他流動負債	1225	0. 2	-15.3	1446	0.2	_
固定負債合計	169741	22. 7	-19. 5	210826	29.2	-3. 1
長期借入金	167461	22. 4	-19.7	208546	28.9	-3. 1
長期預り保証金	2280	0.3	0.0	2280	0.3	0.0
負債合計	363765	48.7	-2.5	373244	51.7	4. 5
【純資産】						
純資産合計	383228	51. 3	10.0	348375	48.3	8. 1
株主資本合計	383228	51. 3	10.0	348375	48.3	8. 1
資本金	20000	2. 7	0.0	20000	2.8	0.0
新株式申込証拠金		_	-	-	-	-
資本剰余金合計	-	_	-	-	. –	_
利益剰余金合計	363228	48. 6	10.6	328375	45.5	8. 7
利益準備金	1800	0.2	12.5	1600	0.2	14. 3
その他利益剰余金計	361428	48.4	10.6	326775	45.3	8.6
繰越利益剰余金	361428	48. 4	10.6	326775	45.3	8.6
自己株式	_	-	-	_	-	_
評価・換算差額等合計	_	-	-	_	-	-
新株予約権	-	-	-	-	-	_
負債・純資産合計	746993	100.0	3.5	721619	100.0	6. 2

					単位:	千円
『損益計算書』	2010/02	構成比	前期比	2009/02	構成比	前期比
売上高計	1761750	100. 0	10.3	1596704	100.0	16. 3
売上高	1761750	100.0	10.3	1596704	100.0	16. 3
売上原価計	518119	29. 4	8.1	479313	30.0	14. 1
期首製品商品棚卸高	24294	1. 4	-17.6	29471	1.8	-5.3
当期商品仕入高	526366	29. 9	11.0	474137	29.7	13.3
期末製品商品棚卸高	-32542	-1.8	_	-24294	-1.5	_
売上総利益	1243630	70.6	11.3	1117390	70.0	17. 2
販売費及び一般管理費	1179148		10.5	1066688	66.8	15. 1
営業利益	64482		27. 2	50702	3. 2	91.3
営業外収益計	7213	0.4	16.0	6219	0.4	-3. 5
受取利息	770	0.0	14. 1	675	0.0	-12. 3
その他営業外収益	6442	0. 4	16. 2	5544	0.3	-2. 2
営業外費用計	4793	0. 3	2.4	4680	0.3	<b>-2.</b> 5
支払利息割引料	3967	0. 2	-15. 2	4680	0.3	-2. 5
その他営業外費用	825	0.0	_	_	_	_
経常利益	66902	3.8	28.1	52241	3.3	85.6
特別利益計	344	0.0	1174. 1	27	0.0	
前期損益修正益	344	0.0	-	_	_	_
固定資産売却益	-	-	_	27	0.0	-
特別損失計	3118	0. 2	1836.6	161	0.0	-42.7
固定資産売却損	3118	0. 2	1836.6	161	0.0	-42. 7
税引前当期利益	64127	3. 6	23. 1	52108	3.3	87.0
法人税等充当額	28476	1.6	19.0	23922	1.5	87.7
法人税等調整額	-1202	-0.1	_	-	-	_
当期利益	36853	2. 1	30.8	28185	1.8	86. 4
販売費及び一般管理費合計	1179148	-			-	
役員報酬	21840	-				
給料手当	358723	-				
法定福利費	56068	_			ē.	
福利厚生費	6944	_				
雑給	146466					
広告宣伝費	32783	_				
運搬荷造費	23350	_				
貸倒引当金繰入額 交際費	1540	-				
旅費交通費	821	-				
通信費	7939	_				
水道光熱費	4092	_				
消耗品費	45307	_				
租税公課	28255	_		. – –		
減価償却費	36900 40192	-10	2	44,791 8	5	
修繕維持費	11867	- 10	J	TT(+111 6)		
車輛関係費	11937	_		_ ~		
<b>賃借料</b>	84372	_				
保険料	5799	_				
支払手数料	67383	_				
その他一般管理費	186570	_				

【その他】				
減価償却実施額	40192	-10.3	44791	8. 5
従業員数	115	17.3	98	4. 3
【株主資本等変動計算書】				
資本金前期末残高	20000	0.0	20000	0.0
資本金当期末残高	20000	0.0	20000	0.0
利益準備金前期末残高	1600	14. 3	1400	16. 7
その他株主資本等の変動額	200	0.0	200	0.0
利益準備金当期変動額	200	0.0	200	0.0
利益準備金当期末残高	1800	12.5	1600	14. 3
繰越利益剰余金前期末残高	326775	8.6	300790	4.5
剰余金の配当	-2000	0.0	-2000	0.0
当期純利益	36853	30.8	28185	86.4
その他株主資本等の変動額	-200	0.0	-200	0.0
繰越利益剰余金当期変動額	34653	33.4	25985	101. 1
繰越利益剰余金当期末残高	361428	10.6	326775	8.6
利益剰余金合計前期末残高	328375	8.7	302190	4. 5
剰余金の配当	-2000	0.0	-2000	0.0
当期純利益	36853	30.8	28185	86. 4
利益剰余金合計当期変動額	34853	33. 1	26185	99.6
利益剰余金合計当期末残高	363228	10.6	328375	8. 7
株主資本合計前期末残高	348375	8.1	322190	4. 2
剰余金の配当	-2000	0.0	-2000	0.0
当期純利益	36853	30.8	28185	86. 4
株主資本合計当期変動額	34853	33. 1	26185	99. 6
株主資本合計当期末残高	383228	10.0	348375	8. 1
純資産合計前期末残高	348375	8.1	322190	4. 2
剰余金の配当	-2000	0.0	-2000	0.0
当期純利益	36853	30.8	28185	86. 4
純資産合計当期変動額	34853	33. 1	26185	99. 6
純資産合計当期末残高	383228	10.0	348375	8. 1

### 『財務比率』 単位:%・月 当該企業 業種平均値 当該企業 業種平均值 【安全性】 2010/02 2009/02 負債比率(%) 107.1 94.9 自己資本比率(%) 51.3 48.3 流動比率(%) 117.4 106.8 151.9 固定比率(%) 140.8 経常収支比率(%) 105.2 106.2 【資産・資本効率】 受取債権回転日数(日) 21 19 支払債権回転日数(日) 16 17 総資本回転率 (回) 2.4 2.2 自己資本回転率 (回) 4.6 4.6 【収益性】 売上高総利益率(%) 70.6 70.0 売上高純利益率(%) 2. 1 1.8 自己資本純利益率 (%) 9.6 8.1 7.2 総資本経常利益率 (%) 9.0 【成長性・その他】 売上高増加率(%) 110.3 116.3 総資本増加率 (%) 103.5 106.2 自己資本増加率(%) 110.0 108.1 1358 1人当たり月売上高(千円) 1277 1315 1人当たり月総費用(千円) 1230

コード : 58-015309-6 (株)ぶどうの木

電話番号: 076-258-0001 東京商エリサーチ企業情報

FAX : 076-258-5802

設立 :1985年 2月 (株) ぶどうの木

創業 : 1982年 8月 〒920-0171 石川県金沢市岩出町ハ50-1

主業種名: 菓子小売業 (製造小売) 代表者 本 昌康

営業種目:レストラン (55%), 洋菓子販売 (29%), その他物販 (16%)

資本金20,000 千円従業員115 名

役員 : (専) 杉本茂, 本康之輔(取) 本てる子, 本康長(監) 本和子, 角田利光

大株主 : 本昌康 支店・営業所・工場:

[工場] 本社同所 [店舗] 本社同所, めいてつエムザ, 金沢百番街,

御経塚サティ, 金沢サティ, 片町プレーゴ, イオン高岡,

金沢フォーラス, イオンかほくSC, 豆屋金沢萬久

取引銀行:北國(森本),北陸(金沢),金沢信金(森本),北國(金沢駅前),

金沢信金(片町)

仕入先:カナカン、イイダ、北国屋商店、ステイジ、オハラ、キングフーズ、

原田乳業、池伝、アワジヤ、フルーツむらはた

販売先:一般顧客,高島屋,コープいしかわ,ディーンアンドデルーカジャパン、

明治屋商事,伊藤忠商事,オールアバウト

業績

決算其	Ą	売上 (千円)	利益 (千円)	配当	売上・利	引益伸長率	
2010.	2	1, 761, 750	36, 853		110%	131%	
2009.	2	1, 596, 704	28, 185		116%	186%	
2008.	2	1, 373, 291	15, 122				
2007.	2	1, 270, 527	16, 241				
2006.	2	1, 191, 674	27, 329	-			

(右側 \* 付きは税込み利益)

申告所得:単位(千円)

:

 2004. 02
 60, 297

 2003. 02
 61, 873

 2002. 02
 71, 117

順位 : 対象業種(飲食料品小売業)

売上高順位全国1233位/<br/>20位/21774社県内20位/<br/>227社

経営指標:対象業種(菓子小売業(製造小売))

当 社 標準値(2009年度)

売上高増加率 110.34% 102.91% 一人当り月売上高(千円) 1,277 2,055

評点 : 66

事業概況:レストラン、洋菓子及びブライダル事業を行う。収益構造や財務体質は良

好。ジンジャーシロップを主体とした卸部門が持続成長。

<< 経 営 者 情 報 >>

氏名 :本 昌康 ( もとまさやす ) 就任日 :1985年 2月 1日

生年月日:1952年 3月31日生 [男]

現住所 : 〒920-0171 石川県金沢市岩出町ハ50-1 更新日 : 2010年 5月28日

出身地 : 石川県

最終学歴:東京農業大学

### 第6項 ぶどうの木のケース回答にかかるワークシート

ぶどうの木のケース課題に答えるケース回答をつくるには、どうしたらよいか。これには、外部環境とかかわらせたかたちでぶどうの木の経営構造を把握する必要がある。そこで、経営構造を簡単化してつかむため役立つフレームワークを用いて分析する。さらに、ケース課題をより具体的な下位次元の問いに分解することにより、課題の答えを具体化しつつ、課題の答えでもっとも大事なものを浮かび上がらせていくようにする。こうしたかたちで、問いと答えの繰り返しを行なっていくのがよい。このため、各チームにおいては、ケースにより与えられた情報を基にして、次のような質問事項に答えられるよう各メンバーが下調べをし、相談、議論する必要が出てこよう。以下は、こうした作業を行ないやすくするため作成したワークシートである。

課題1 ぶどうの木の成長に貢献したと思われる主要な要因をあげよ。また、それらの要 因は相互にどのように関係しているかについて説明せよ。

この課題については、幾つかのフレームワークを適用し、ぶどうの木の成長要因となる と思われるものを仮説的にあげ、分析してみる。

### (1) 3 C 分析

- ・ぶどうの木をとりまく市場環境と顧客の状況は、どのようなものであるか。それらは、 ぶどうの木の成長とどのようなかかわりを持つか。
- ・ぶどうの木の競合相手は、具体的にどのようなところか。競合の強さという点で、ぶど うの木の成長にどういう影響を与えるか。
- ・ケースでの情報および自分たちで調べた情報をまとめると、ぶどうの木の強み、弱みは どのような点にあるのか。これらを具体的なかたちであげてみる。

### (2) 5F (ファイブフォース) 分析

- ・ぶどうの木の現在の競合相手はどこか。
- ・ぶどうの木の買い手において、法人客や業務用等で大口かつ影響力の大きな顧客は存在 するか。
- ・ぶどうの木の仕入先や原材料供給業者でぶどうの木に対して大きな影響力を持つ相手先 は存在するか。
- ・ぶどうの木の事業・業態にとって、新規参入が考えられる潜在的な競争相手はどのよう なところか。
- ・ぶどうの木の商品サービスを代替する商品サービスの提供者は存在するか。 以上の問いをぶどうの木の事業と突き合わせると、ぶどうの木の事業のあり方や方向性 に関しては、どのようなことがいえるであろうか。

### (3) 4 C 分析 + 4 P 分析

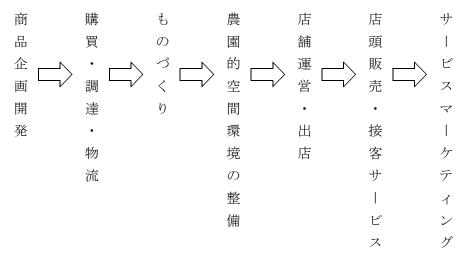
買い手・顧客側からぶどうの木の事業を見ると、どのような価値があるといえるか。また、伝統的な4Pの立場からは、ぶどうの木の事業に関してどのようなことがいえるか。

- ・顧客にとってのぶどうの木の価値は、具体的にどのようなことにあるのか。
- ・ぶどうの木の商品開発はどのように行なわれているか。
- ・価格決定の原則や方針はどのようなものか。
- ・顧客の側のコストから見て、ぶどうの木の商品サービスはどのようなメリットがあるのか。
- ・顧客がぶどうの木に関して感じる存在意義とは、どのようなものであると考えるか。
- ・顧客から見て、ぶどうの木の存在が「あってよかった」と思わせる点は、どのようなことであるか。
- ・ぶどうの木のチャネル特性で顧客からみて特徴的といえる点はあるのか。

### (4) バリューチェーン分析

ぶどうの木の事業は、事業プロセス上から見ると、どのような特徴があるか。ぶどうの木の事業は、バリューチェーンであらわすと、どのような流れで表現できるか。そのうち、もっとも付加価値をつけると考えられるのは、どのプロセスであるか。

図表 ぶどうの木の事業プロセスの流れ



バリューチェーンの左側、商品サービスの元となるものからいえば、商品サービスに付加価値をつける上でまず大事なプロセスは、商品企画と開発のプロセスである。ここでどのような魅力的な構想を立てるかが売れるかどうかを大きく左右する。

続いて、近年のぶどうの木で手がけたのが購買・調達の問題である。ぶどうの木は売上原価のうちで商品仕入の割合が大きかった。商品仕入は、2010年2月期で約5億2,600万円である。こうした多額の仕入や購買品を集中管理することで、劇的にコストを下げ、利益率を改善することができた。(2010年8月8日(日)本康之輔専務ヒヤリング事項)。

次いで、ぶどうの木は自らつくったものを自ら売ることができる。これは経営的な優位性になりうることである。これを現実化するには、手づくり品のよさ、素材の本物性をアピールするかたちで次々と新製品を開発し、市場化することである。最近のヒット商品でいえば、瓶詰めのジンジャーシロップがある。素材を吟味した本物のジンジャーシロップは、体を温めて血流を促進する効果があるため、若い女性の人気が高い商品である。ジンジャーシロップを小型の瓶に詰め、量と価格の手頃さと健康イメージをアピールすると、

都会ではあっというまに人気商品となる。これに農園での手づくりを訴えれば、商品に物語的な要素も付加できる。健康イメージを強く意識した商品は、東京など都会の若い女性にとくにアピールしやすい。この点では、東京における市場開拓とものづくり・新製品開発活動は重なってくる。東京市場を攻略するには、レストランなど高額な投資を伴うかたちの事業形態より、テナントショップにおける小型店出店で物販に力を入れる方がリスクを抑える点では遙かによい。

### (5) 7 S 分析

ぶどうの木が組織的な一体性をもって戦略的に行動できるとしたら、その要因はどこにあるか。たとえば、それを以下のような要因に分けると、とくにどのような点が重点となるか。それはまた、ぶどうの木の事業に即していうと、具体的にどのようなことだろうか。

- ・ぶどうの木に特有な理念や共通の価値観。
- ・ぶどうの木の経営者によってもっともよく体現される独自な経営スタイル。
- ・ぶどう園から農園ビジネス、各種のレストランやウェディング事業へと事業内容を広げていった戦略展開の巧みさ。
- 組織を小集団に分け、従業員を全員参加的に動かそうとする組織運営手法。
- ・アメーバ経営に代表される戦略を着実かつ効率的に遂行するための仕組みや手続き、プロセスがしっかりしていること。
- ・第一線の現場で働く者の意欲を喚起し、やる気を出させて自発的に働かせるやり方。
- ・戦略実行にあたって必要となる組織的なスキルの構築に留意していること。

### (6) SWOT分析

ぶどうの木の強み、弱みや、外部環境から見た機会や脅威を拾い出してみよう。さらに、ぶどうの木の今後の可能性も意識する中で、それらを掛け合わせて考察してみる。これにより、今後におけるぶどうの木の展開方向性は、かなりのところ見えてくるであろう。つまり、ぶどうの木にとっての強み、弱み、機会、脅威の4つの要因を突き合わせ、うまくかけ合わせることにより、ぶどうの木にとって望ましい戦略的な選択肢が見えてくる可能性が大きいということである。

### <強み>

- ・外部からぶどうの木を見たとき、何を強みとする企業といえるか。
- ・ぶどうの木の得意領域、特有の強みとなる分野は何か。
- ・ぶどうの木が持つ経営資源で最大の優位性とは何か。
- ・ぶどうの木の競争相手から見た強みとは何か。

### /弱み>

- ・ぶどうの木がとった戦略で成功しなかったものは何か。 典型的な失敗パターンはなかったか。
- ・ぶどうの木が持つ経営資源で競合に対して劣る部分とは何か。
- ・ぶどうの木の競争相手から見た弱みは何か。

### <機会>

・ぶどうの木にとって追い風となる外部環境要因はないか。

・ぶどうの木が取り込める事業機会は考えられないか。

### < 脅威 >

- ・ぶどうの木を不利な状況に陥らせる環境要因は考えられないか。
- ・ぶどうの木にとって不利な状況となる競合の動きとはどのようなものか。

課題2 ぶどうの木の魅力は、客の立場からみてどういったところにあると思うか、具体的に説明せよ。

ぶどうの木の魅力を客の立場からみて考えるとは、ぶどうの木が提供する商品サービスを客が購入する場合の具体的な理由を考えることに他ならない。これは、1であげたフレームワークの検討成果をもう一度顧客視点で総体的に見直し、整理することである。あるいは、市場構造分析と組織構造分析を突き合わせ、SWOT分析よりも一層顧客視点に立ってぶどうの木の強みと今後の方向性について検討してみることといってもよい。

こうしたことをさらに集約し、簡単化すると、以下の3つの問いに答えることと重なっていこう。

- (1) ぶどうの木の顧客は、ぶどうの木のどこに魅力を感じてその商品サービスを購入するのか。さらには、客であり続けるのか。それらの理由と思われることをなるべく 具体的に述べよ。
- ・たとえば、リピーター率は、同業と比べて高いか、低いか。上がっているのか、横ばい か、それとも下がっているのか。
- (2) ぶどうの木の顧客の選択要因は、どのような戦略によりもたらされるか これはぶどうの木の戦略と顧客の選択をつなげる論理的回路について具体的に述べれば よい。さらにいえば、顧客の選択を短く個条書き的に記し、それを矢印であらわす筋道で 次々つなげていくやり方により説明することである。
- (3) ぶどうの木が顧客から支持されてきた戦略要因は何か

ぶどうの木の顧客から見た魅力は、今後もそのまま続くとみてよいか。それとも、将来的に持ちこたえるのは、むずかしいか。あるいは、持ちこたえることができる要因とできない要因を分けて考える必要があるか。そうした必要性があるならば、それに応じたかたちで自らの見解を述べよ。いずれにせよ、それぞれ選択する要因に応じた判断の根拠は、明確に示すことが必要である。

課題3 今後のぶどうの木の発展方向としては、どのような方向性が考えられるか、根拠 をあげて説明せよ。

ぶどうの木の今後の発展方向を考えるとき、その答えが思いつき的で漠然としたものとしないためには、課題の問いの中身は順序を踏んだものにしていかねばならない。つまり、課題3についていえば、課題1と課題2の検討を踏まえた内容のものにする。課題3は、

そうした方向性の下、より具体的な問いに分解していく。そうすると、そこでの問いは、 およそ次のようなものとなろう。

- (1) ぶどうの木が抱える経営課題は何か。わかりやすく、具体的に示せ これは、本ワークシートの1、2の分析結果と、ぶどうの木の財務に関するケース情報 を踏まえて導かれるものである。
- (2) ぶどうの木が 2010 年時点でとりつつある方向性について評価せよ。また、それに対してより補強する代替案があれば提示せよ。

これは「ぶどうの木の経営」ケースの「6. ぶどうの木の独自性と強み」における第3としてふれている路線のことである。

(3) ぶどうの木は、今後どのような方向性をとったらよいと考えるか

ぶどうの木が収益性を確保しながら、より顧客の支持を得て、量的・質的にみて発展していくための方向性である。ここでは、基本的フレームワークの一つであるが、成長マトリックスの活用が欠かせない。ここでは、ぶどうの木が 2010 年時点でとりつつある方向性をマトリックス図にして、以下で参考までに提示した。

(4) ぶどうの木の今後の方向性を成長マトリックス図で整理する

これはレストラン、物販・通販とウェディングを融合した業態化の途を一方で推進する。 もう一方では、新市場としての東京市場の開拓を重視し、そこに独自なものづくりによる 付加価値を入れ込んだ新製品の重点投入を図るという方向性である。後段の点をより具体 的にいえば、ジンジャーシロップなどの健康イメージの高い商品を東京銀座店などで重点 販売していくことである。

図表 ぶどうの木の経営的方向性を示す成長マトリックス図

	業態化	レストラン+物販+ウェデ	ィングの融合による業態化
市場		現状	部分重点化
市	地元市場	飲料等の新製品開発による 物販強化 ウェディング強化	地元での出店の拡充 ウェディングの強化拡充 新製品開発による物販の拡充
場	東京市場	コンフィチュールショップ (ジャム)の出店 関連の物販強化	新製品開発を進め、新市場に 合ったかたちで販売促進 物販の強化による東京市場の 開拓

### 第7項 ぶどうの木の経営のポイントをどうつかむか - 「ぶどうの木」の社長レクチャーを素材にして-

### はじめに

小倉ゼミでは、2008 年 7 月 5 日 (土) にぶどうの木に訪問し、本昌康社長から 3 時間 近いレクチャーを受けた。以下は、その際の話をどうまとめるかという視点で、参加した 学生の参考用につくった資料である。これに後半部分において 2010 年 8 月 8 日 (日) の 元康之輔専務からのヒヤリング事項の内容も若干付け加えた。本ケースの全体からすると、本資料は付帯資料的な位置づけのものになる。

- 1. 話のポイントをどうつかむか
  - -作業ステップ方式で話の要点を聴きとる-
  - ①話のテーマに即して最も優先度の高いものは何かを探る姿勢で聴く
  - ②この場合の話のテーマは何なのか

「ぶどうの木の経営について」聞きにきた。あるいは、「ぶどうの木の経営的成功要因について」話をうかがいにきたのである。そうすると、社長が話すことのうち、とくにぶどうの木の成功要因に関する話について焦点をあてて聞くようにせねばならない。

③話の全体を基本的な構成要素に分けて聞きとることに努める

そして、ぶどうの木の成功要因に関する話については、さらに基本要素別、エピソード 別に分けたかたちで聞きとる必要がある。

④基本構成要素に分けて話を聞きとる中で、最も優先度の高い話題を特定する

ここで基本要素別、エピソード別に分けたかたちで聞きとろうとするのは、優先度が高い話題を弁別することが可能になるからである。したがって、優先度が高い話題を探すという問題意識からいえば、この聞き方は、経営成功に導く大本の直近要因となることは何かを意識して聞くことといってよい。あるいは、より端的にいうと、強みの中でもさらに中核となる「コアたる強みは何か」を意識して聞くことである。

### ⑤コアたる強みの説明に注意して聞きとる

そこで、社長がコアたる強みについて、どのような表現で説明するかに注意して聞きとるようにする。事後的にいうならば、これについて社長がどのような言い廻しで説明していたかを思い起こすのである。

⑥コアたる強みは、さらにどういう構成要素で成り立っているのかを自問する これにより、コアたる強みの構成要素となるものが何かを見出すように努める。

### ⑦相手の話は編集的に聞きとる、編集的に整理しながら聞く必要がある

相手の話は、必ずしも順序立てて行なわれるものではない。たとえ、質問書があっても、またコアたる強みの説明が行なわれても、その要因がさらに詳細要因にまで分けて、整然と順序立てて話されるというものではない。実際には、コアたる強みの構成要素にあたる話が分散的に話される可能性が強い。そこで、聞き手は相手の話に対して編集的に整理をしながら聞きとるようにしなければならない。つまり、時間的には、コアたる強みの定義的な説明の少し後から出てくるエピソード的な話や、一見別個の独立的な話題のようにみえることも、すべてコアたる強みの基本構成要素ではないかと自分で確認的にチェックしながら聞くということである。

### 2. ぶどうの木のコアたる強みはどのような構造から成り立つか

1のような作業ステップで話の要点を聞きとることに努めた後、ぶどうの木のコアたる 強みがどのような要素から成り立つのか、社長のレクチャーに基づいてあらためて整理し てみよう。そうすると、それは次のような要素から成り立つとみられる。

### (1)農業(ぶどうづくり)の業態化

- ・「自分でつくって自分で売る」体制を農業ビジネスにおいてつくり出した。これが新た に付加価値をつくり込む可能性を増すことになる
- ・これにより、安心な素材、原料からつくっているというイメージを折り込める
- ・「利を出すにはものづくりがよい」といわれるように、ものづくり一般において、ものづくりプロセスの川上に遡ったところでの原材料や素材に関する吟味、あるいはそうしたものの確保、さらには研究開発が大事なことになる

### (2) 付加価値化に向けた3つのアプローチ

付加価値を高めるには、3つのアプローチ方法が考えられる。

- ・これは、新商品づくり、新技術開発、新市場の開拓の3つである
- ・付加価値を高めるには、ただモノをつくるだけの状態ではいけない 特別なモノをつくる必要がある。この意味で、ぶどうの木では、ぶどう園やぶどう棚、 ぶどうのイメージにこだわりつつも、あえて「ぶどうをつくっているのではない。贈答 品をつくるのだ」という

### (3) モノを売るだけでなく、物語を売る、食文化を売る、背景の環境空間を売る 現代では、モノを売るだけの商売は弱い。モノに文化や情報、物語などプラスアルファ を付けて売らねばならない。このため、顧客との間に文化的落差をつくる。文化的落差の 仕掛けづくりに留意する必要がある。そうしないと、強い商品にはならない。

- ・モノに文化や物語のプラスアルファをつけて売る
- ぶどうの木の場合でいえば、ぶどう園やぶどう棚があるレストランやカフェというイメージを売る
- ・もっといえば、商品にぶどうの木の環境空間イメージを詰め込んで売る。あるいは、ぶ

どうの木のあらゆる商品サービスに文化性や文化的イメージを付加していく。これにより、ぶどうの木では、どこにもない商品サービスを手がけられることになる

3. ぶどうの木の経営について3層構造的な視角からも整理してみる

1の作業ステップ化による話の要点の理解、2の作業ステップ化に基づく「コアたる強みの構造的な理解」を踏まえて、1、2のプロセスについて一層理解を深めるため、ぶどうの木の経営について3層構造的な視角からも整理してみる。これはそれぞれのプロセス要素が相互にどのような関係にあって、全体としてはどのように統合されているかみるためのものである。

### (1) ぶどうの木の基本方向

何をもって他にない自社に特別な事業形態とするのか。事業そのもので他と差別化できる要因は何か。それは端的にいえば、「農業の業態化によるビジネス化」という方向である。

- ・儲かる農業、収益があがる農業、農業の高付加価値を追求して、「農業の業態化による ビジネス化」に至る
- ・これは、より一般的にいえば、「自分でつくって、自分で売る」ことを最大限有利に生かしていくことにより、実現されるものである。すなわち、食べものの原料・素材から責任を持ってつくり、さらには、物語や情報・イメージを入れ込んだかたちで客に提供するという行き方である
- ・モノだけを売るのでなく、考え方、文化力、イメージ、背景的環境空間、ブランド力により売る。モノに文化や物語のプラスアルファをつけて売る。これには「文化的落差をつくる仕掛けづくり」が欠かせない。あらゆる商品にぶどう棚やぶどう園のイメージを付けて売る。喜びや楽しさ、うれしさ、気づき、感動、イメージ、背景的環境空間、ブランド、文化を売る
- (2) 基本方向の下で、どのように現場を動かして日常の仕事を進めていくか

これは基本方向の下で、どのように現場を動かして仕事を進めるかという問題である。 ここで仕事から成果を得るには、この背後に組織の問題が出てこざるを得ない。なぜなら、 組織のあり方は、現場で働く者の行動を継続的で安定的にし、より確実に成果に向かわせ る上で前提条件になるからである。

- ・ぶどう園に文化性や文化的イメージを入れ込むことで、ぶどうの木の環境空間はどこに もないものとなる。これがここで働く者に対し特別な場で働くという意識を植え付ける
- ・そうした中で、現場の者が基本的方向性やトップの考え方をよく理解して、それを自分 の働き方で体現するようにあらゆるかたちで働きかけ、仕向けていく
- ・これにより、現場組織と現場の人間について、一貫したかたちで動かしていくことがで きる

### (3) 付加価値を生み出し、利益を確保するための方法

現場での日々の仕事が顧客にとって価値ある商品サービスとなり、企業にとっては付加 価値なり利益というかたちにしていくには、単に基本方向が現場や組織において体現され るだけでなく、現場の一つ一つの動きを付加価値の増大や利益確保に向かわせる仕組みが 必要とされる。

たとえば、儲かる農業、収益があがる農業、付加価値が大きな農業といっても、それはどうしたら実現するのか。これには、3つの基本アプローチが考えられる。すなわち、新商品開発、新技術開発、新市場開発の3つである。ここで、経営において新商品開発、新技術開発、新市場開発の3つを融合する点は、2010年8月8日(日)における本康之輔専務とのヒヤリングを踏まえると、東京市場にターゲットを置いたかたちでぶどうの木の業態化を推し進めるとの位置づけや、整理ができた。なお、この基本アプローチは、付加価値を高めるための方法であるが、経営を高度化する点では下位目標にもなり、高度化を実現するための実行項目のチェックリストとしても使える。

また、この点についてやや別の角度からいうならば、付加価値を高めるには、ただ「単にモノをつくり売るのでなく、特別なものをつくって売る必要がある」ともいえる。そこで、ぶどうの木では、「ぶどうをつくっているのでなく、贈答品をつくって売る」という。また、お客様が買って喜ばれるようなものを売る。モノに添えて、カネだけでは買えないものを売るという。つまり、売ることだけでは尽きないもの、もてなしや文化をを売るといってもよい。

こうしたことを踏まえ、ぶどうの木において現場の一つ一つの動きを統合して、付加価値の増大や利益確保に向かわせる仕組みがアメーバ経営の手法である。これは各部署での日々の営業活動、業務活動をすべて数値化し、時間あたり採算性という指標で出すものである。これにより、毎日の活動がどれだけ時間あたり採算性を満たしているか点検チェックし、常に改善の方向に向かわせることができる。アメーバ経営は、そうしたことのための内的なツールである。こう理解すると、ぶどうの木におけるアメーバ経営の発展型の一つが、購買課の設置による購買・調達の集中管理による改革であったことがよくわかる。これにより、同社は、2010年2月には大幅なコストダウンと利益改善を成し遂げた。(同上、2010年8月8日(日)本康之輔専務とのヒヤリングより)。

### 第2節 ビジネスケースを解くための講義資料と授業運営資料

第1項 ビジネスフレームワークの使い方を学ぶ

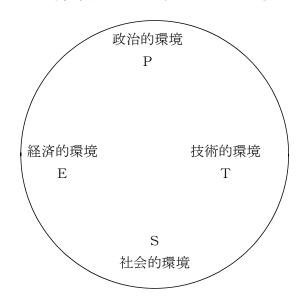
### 1. ビジネスフレームワークの意義と留意点

ビジネスケースを解くための定番的分析用具である。企業経営をつかみ、分析するには 有用な用具である。問題を整理し、何をどのような方法で解決していくか、考えるのに役 立つ。この意味で、ビジネスフレームワークは、物事を戦略的に考えるときの思考の手助 けになる。

しかし、それはあくまで「思考の道具」であって、ビジネスフレームワークだけで自動 的に解決策が得られるというわけではない。大事なことは、ビジネスフレームワークを使 いこなして、自分なりに考え、自分なりの解決策を打ち立てることである。

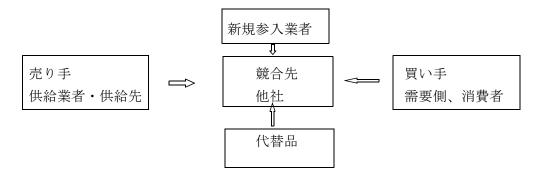
### 2. PEST分析

企業や組織を取りまく環境状況について、大きく4つの視点から整理する。



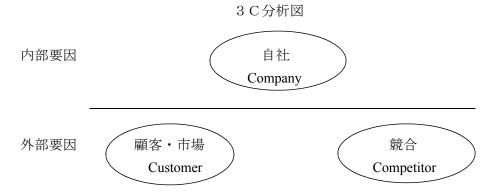
### 3. 5 F 分析

市場競争において考慮すべき5つの基本要素に焦点を合わせた分析である。



### 3.3 C分析

市場や顧客の動向を分析し、それに対して競合はどのような打ち手をしているか見る。 これを踏まえて、自社はどのような手を打つか考えるのが3C分析である。3C分析により、業界環境の内外をつなぐ視点からの把握が可能となる。



### 4. SWOT分析

自社の強み、弱みと、外部環境に潜む機会と脅威を組み合わせて分析することにより、 自社の可能性を新たな視点からとらえることができる。このための分析ツールがSWOT 分析である。

マトリックス図でSWOT構造を立体化する

	プラス	マイナス
内 部	強み S	弱み W
外 部	機会O	脅威 T

### 5. 4 P & 4 C

4 Pは伝統的にマーケティングの基本手段とされてきたものであり、4 Cはそれを顧客側・買い手の視点からアレンジしたものである。

4 P 4 C

Product製品・商品Customer Value顧客価値Price価格Customer Cost顧客コスト

Promotion プロモーション Communication コミュニケーション

Place 流通経路・チャネル Convenience 便宜性

### 6. 成長マトリックス

製品・商品と市場という2軸を交差させることで、企業の基本的成長方向を見出そうというものが成長マトリックスである。

製品・市場マトリックス

	製品	製	<b>5</b> .
市均	場	現製品	新製品
市	現市場	市場浸透	新製品開発
場	新市場	市場開拓	多角化

### 7. バリューチェーン

企業活動を事業の流れに沿って、上流の開発や購買調達活動から下流のサービスに至る 基本活動に分ける。これらの基本活動毎に、付加価値とコストを分析し、どの部分に強み ・弱みがあるか検討する。その上で、競争優位が獲得できるようにバリューチェーンの再 設計を図るのがこの分析の狙いとなる。

ビジネス・プロセスの流れ (バリューチェーン)



### 8. PPM分析

PPM分析は、市場成長率と相対的市場シェアをそれぞれ軸にとり、次代の商品をどのように位置づけ、育てていくか考えるためのフレームワークである。さらには、ここから複数の事業間にどう適切な資源配分をするかの示唆を得ることができる。

PPM分析の図式による説明

市	高	花 形	問題児	製品ライフサイルとの関係
場		Stars	Question Marks	導入期 問題児
成				成長期 花 形
長		金のなる木	負け犬	成熟期 金のなる木
率	低	Cash Cows	Dogs	衰退期 負け犬
		高	低	
		相対的市	場シェア	

### 9. 競争戦略の3類型

市場競争の基本型を3つに分けて把握するのが競争戦略の3類型図式である。 3つの競争戦略類型

	源泉	競争優位	この源泉
範囲		低コスト	差別化
競争の	広い	コストリーダー シップ	差別化
範囲	狭い	集 (コスト集中)	中 (差別化集中)

### 10.7S

7 S は、マッキンゼーの企業分析に関するフレームワークであるが、これらの項目について他社と比較して云々というより、自社の内部構造に焦点をあてて見直すと、とかく見逃しがちな問題点が浮かび上がりやすいといわれている。

Shared Value 共通の価値観

Style 経営スタイル

Staff 人材

Skill スキル・ノウハウ

ソフトの4S

Strategy 戦略

Structure 組織構造

System 仕組み

ハードの3S

# 経営的ツールの整理 第2項

- 3C
- □ SWOT
- □ 4P + STP
- 口 成長マトリックス
- J PPM
- コライフサイクル分析
- ] ヴァリューチェーン分析

### 3C(分析)

- 3C分析とは(市場・競合・自社)
- 内の課題解決に偏ることなく、事業の前提条件となる環境要因を 現状を正確に把握するための環境分析のフレームワーク、自社 自社 考えることの大切さを説いたフレームワーク
  - 外部環境要因
    - □ 「市場(Customer)」「競合(Competitor)」 内部環境要因
- □ 「自社(Company)」

市場

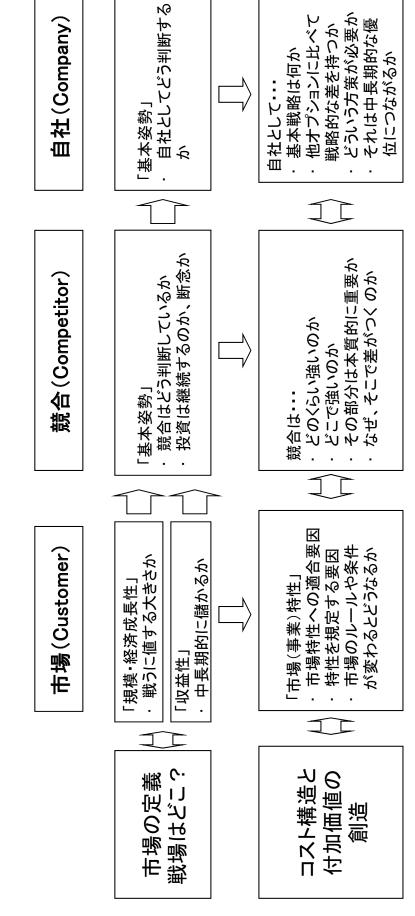
顧客、

立。

- 使い方
- 「市場」「競合」「自社」を個別にとらえて分析しても、何ら示唆は 得られない。三つのCのつながりを双方向にとらえ、自社が勝 **つべくして勝つ市場を見つけるまで、何度も繰り返す**

### 3C(分析)

ロ 3C分析を動的に捉える

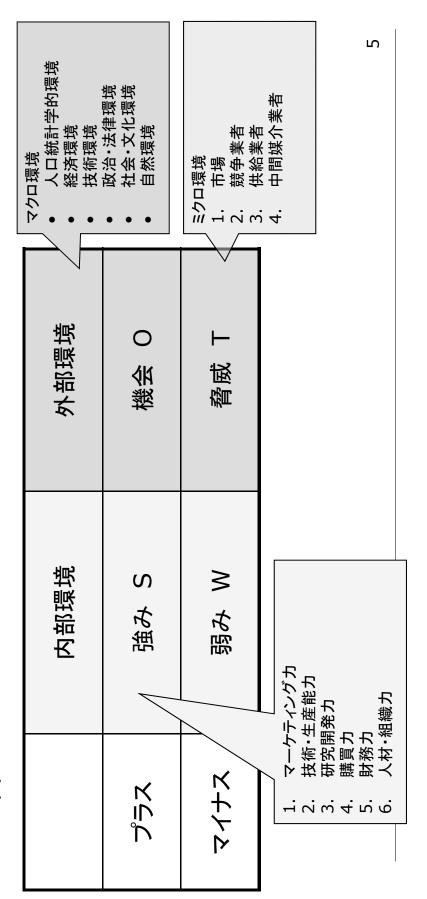


## SWOT分析

- 内部要因分析は、その企業が持っている資源(人材、力 く。内部要因分札 いけるものが基 情報、拠点ネットワ-技術、IT環境、

## SWOT分析

(Opportunities)、脅威(Threats)を、4つの軸から評価する手法 口組織の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会



## 4Pのフィットが重要

### 4P(E・J・マッカーシー) マーケティング・ミックス

	概 要	注意点
	その製品が提供する 本質的なサービス	製品を物理的な特徴でとらえず、その製品から顧客がどのような満足を引き出 しているかを考えることが大事である
といめコン	製品に付随する補助 的なサービス	ブランド、パッケージ、保証、メンテナンス・サービス、おまけ等
プレイス	流通チャネル (商取引の流れ)	閉鎖型チャネル政策(価格・ブランドの維持にはよいが、大量生産製品の販売には適さない) 開放型チャネル政策(大量販売に効果はあるが、価格やブランドイメージの維持は困難である)
し ー ル ル ・ バ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	販売員、広報活動(パブリシティ)、販売促進	プッシュ戦略(販促・応援・資金援助で製品を顧客の側に押していくこと) プル戦略(広告等により、商品を消費者に認知させ、指名買いへと仕向ける 方法)
プライス	価格	価格を決める際の目配り事項(①その製品のコスト(下限)、②競争相手が設定している価格(相対価格)、③顧客の財布の具合(上限))価格を安くしてよい場合(①他企業がその低価格には追随できないとき、②価格を低くすることで、市場が拡大する場合)

### S/

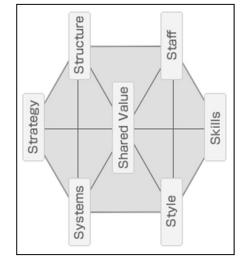
口企業戦略における幾つかの要素の相互関係を表したもの。優れた企業は、各要素が相互に補い、強め 合って戦略の実行に向かうとされる

■ハードの3S(Strategy(戦略)・Structure(組織構造)・System(システム・制度))

ロハードは変革する意思やプランさえあれば、変革は可能である。手をつけやすい領域。

■ソフトの4S(Shared value (共通の価値観・理念)・Style(経営スタイル・社風)・Staff(人材)・Skill(ス キル・能力))

ロソフトの4Sは、価値観が絡むので、組織の慣性が働き、上から強制的または短時間の変更はむずかしい。



ビジョン/目標、組織規範、価値体系など	Shared Value(企業の価値観)
成員の行動様式、企業文化、組織風土など	Style(経営スタイル)
組織が保有する人や技術、組織の動かし方など	Skill(社内ノウハウ)
組織における人材の問題(育成、採用、報酬等)	Staff(人材)
人事や製造、営業、顧客などの「システム」(情報伝達のプロセス、 報告の態様など)	System(社内の仕組み)
組織活動をうまく機能させるための枠組み。職能別、事業部制、マトリックス型、ネットワーク型の組織などが例となる	Structure(組織)
競争優位の源泉を何にもとめるか、何を優先するか	Strategy(戦略)

### ∞

## 成長マトリックス (製品 - 市場マトリックス)

		Ц	Ц			
製品(技術)	新規	新製品開発戦略	多角化戦略			
	既存	市場浸透戦略	新市場開拓戦略			
		既存	新規			
		中	野			

## 口市場浸透戦略

- ■既存市場に既存製品を投入する戦略
- ■広告宣伝やプロモーション、価格などを有効に活用して市場シェアを拡大する
- ]新市場開拓戦略
- ■新規市場に既存製品を投入する戦略
- ■海外進出、女性用製品を多少アレンジして男性用に
- 口新製品開発戦略
- ■既存市場に新製品を投入する戦略
- ■自動車や携帯電話などで、新機種を追加したり、デザインを変更するなどのモデルチェンジ政策もこれの一つ

## 抗大化戦略

## 多角化とは

- 新市場に新製品を投入する戦略
- 多角化戦略に乗り出す主な理由
- 蓄積した余裕資源の有効活用
- 新しい事業分野の開拓
- 主力事業の需要が停滞している
- ポートフォリオ効果を狙ったリスク分散、これは 無関連型の多角化とよばれる
- シナジーの追求、既存事業と新事業の間における資源展開で、何らかの共通点を有する。関連型の多角化とよばれる

### PPM



# PPMの留心点とメリットとデメリット

- PPMの円を描くには、会社の事業分野(戦略事業単位: SBN)が独立して戦略を立てられる事業単位に分けてお
- これは多角化した大企業の戦略策定のために考案された が、企業内の各部署の事業に関しても応用できる。 く必要がある

## メリット

- ・選択的投資を奨励 特定の分野に集中して資金を投入する ニン
- •PPMは長期的思考が強い手法 長期的な成長性を維持するには、選択 すべき問題児事業は常に複数存在する必 要がある。PPMにより、「健全な赤字部 門」の意味が論理的に証明された。

### デメリット ・経営資源をキャッシュのみで評価 人という資源は、負け犬分野でも育って いる場合がある。

日本企業における適用の難しさこの手法を採用しても、事業の売却は容易でない。金のなる木の事業を実行している人たちのヤル気に影響する。株式市場の問題や、終身雇用制などの問題がある。これらの要因を無視して売却したら、資金回収もうまくいかない場合がある。

### ストレッチング マーケット (金のなる木) (希望の星) PPM分析にライフサイクル分析を結合 (衰退期) ص ا [標<u>準</u>] 〈成熟期·安定期〉 男酪( C S .不幸息子||老衰 m T M 〈成長期〉 育ち盛り മ $\mathbf{B}^{2}$ മ് 4 (導入期) '早死に [誕生] < (負け犬) (問題児) 〈魅力度〉 ⟨魅力度⟩ 小 魅力度 事業の K

出所:宮田矢八郎[利益を生み出す管理会計のポイント』TKC出版、1995年157頁

事業の強み

〈強・・大〉

〈小・や類〉

## レイレサイケラ分析

- ライフサイクル分析を適用する場合のチェックリスト項目
- その市場の規模は大きく、奥行きと広がりがあるか
- その市場で技術的・サービス的・商品的に見て、差別化(ニッチ市場)できるものをもっているか
- その市場における競争状況は激しいか
- その商品に対して代替商品の参入可能性はあるか
- 売り方やチャネルの選び方により、ライフサイクルの動きは再活性化できる
- 多種製品を扱う場合のライフサイクル別管理ポイント
- 勃興期の製品と技術:人材と資金の集中投入
- 成長期の製品:市場シェアを高めるため、技術開発投資を拡大
- 成熟期の製品:周辺分野への浸透拡大の検討
- 衰退期の製品:独自な基準と照らし合わせて、撤退も検討する

### 第3項 ビジネスパーソンの基礎能力としての考える方法

### はじめに

<ビジネスケースの回答づくりと直接関係すること>

- 1. 思考のツールとしてのビジネスフレームワークになじむ
- 2. 現場における問題解決をどう行なうか
- 3. 効果的に動くチームづくりはどう行なえばよいかを知る

<小倉の2回の授業全体を通した思考法に関する学び事項>

- 4. 物事を分けてとらえる
- 5. 物事の構造をつかみ、本質把握を心がける
- 6. どうしたら先見性を発揮した行動ができるか
- 7. 提案力を引き出し、構想力を高める方法

### はじめに

短期ビジネス講座では、「大不況下で能力を高める」ということを謳っている。では、ここでいう高めるべき能力は、どのようなものとして受けとめればよいであろうか。講座の対象が一般ビジネスパーソンであり、6回の短期公開講座という内容的・時間的な制約条件も考慮すると、汎用性が高い基礎的な能力を指すとみるのが妥当であろう。ただ、それは大学でなければ提供するのはむずかしいという類のものであることが望ましい。そうすると、ここでいう「能力」は、どういう仕事であれ共通するベイシックな仕事能力を指すととらえるのがよい。さらに、どういう仕事であれ共通するベイシックな仕事能力の元は、実務に即して問題をとらえ、解決する力といってよかろう。これはそうした力があれば、仕事に即して適切なやり方を自ら考え出すことができるからである。

これを踏まえると、ここでいう「能力」を獲得するには、汎用性の高い基礎能力と考えることの関係からしても、考える方法を多少でも身につけ、それを実地に適用してみることにしくものはないであろう。これは第1回、第2回の教材に引きつけていえば、ぶどうの木のケースとケース討議により、少しでも「思考の方法論」を身につけていくということになる。

<ビジネスケースの回答づくりと直接関係すること>

### 1. 思考のツールとしてのビジネスフレームワークになじむ

この講座で身につけられることの第1は、考える方法、思考の方法の大事さに気づくことである。素人的にみると、「考える」ことなど、それほどむずかしいことではないように見えるかも知れない。誰でも常に何かしらのことは考えているように見えるからである。

しかし、考えることは、実はきわめて意識的な行為である。一般人が漠然と受けとめるように、準備なく、訓練なく、さらに考える方法について教えられることなく、できるものではない。ただ漫然と、何となく、何気なくというやり方で、できることでもない。考えることができるようになるには、考える方法、思考の方法を身につけている必要がある。考える方法を教えてもらい、自ら訓練し、鍛錬しなければならない。さらに、その前に考えるための道具や媒介物の重要性を知らなければならない。つまり、考えることができるようになるには、明確な事前準備と積み上げ活動を前提とする。

ここで考えるためのツールなり媒介物となるものの一つに、ビジネスフレームワークがある。ビジネスフレームワークは、思考の道具であり、思考作用の媒介物となるものである。したがって、それ自体で物事に対する回答を自動的に生み出してくれるというものではない。あくまで、自ら考えることを容易にするためのツールでしかない。とはいえ、思考の道具としては、きわめて有用である。

そこで、講座の授業に即し、こうしたビジネスフレームワークをどう自分のものにする かが次の問題になる。これには、まず以下の2つの配付資料によく目を通してほしい。こ れら2つの資料を一体的にとらえ、よく読み、咀嚼消化することがもとめられる。

- ①資料「ビジネスフレームワークの使い方を学ぶ」とそれに関する講義
- ②資料「ぶどうの木のケース回答にかかるワークシート」

### 2. 現場における問題解決をどう行なうか

講座で身につけられることの第2は、現場における問題解決をどうするかへのヒントである。そもそも経営とは、端的にいえば、やり方そのものであるといえる。それは、物事のやり方の違いにより、経営的な成否も大きく違ってくるからである。

そうすると、経営的な力を付けようとする者は、何が効率的で効果的なやり方かよく見きわめるようにすることが大事になる。また、そうしたことに関心を持たねばならない。 あるいは、そのことに関する判断の大事さに深く思いをはせる必要がある。これらは、現場における問題解決の場合でも、成果へ導くには欠かせない基本的な態度となる。

### 3. 効果的に動くチームづくりはどう行なえばよいかを知る

講義で身につけられることの第3は、効果的に動くチームづくりはどう行なえばよいかを知ることである。よきチームはメンバーのやる気が違う。チームの生産性も違う。したがって、人の上手な動かし方、上手なチーム運営は、業種や仕事の内容の違いを超えて共通する課題となり、広く経営の視点でいっても、非常に大きな課題になる。

本講座は、ビジネススキルに関する公開講座のグループワークをとおして、チームづくりの方法やチームの運営方法を実践的に学ぶ。個人の日常的な行動や個人の日常性に引きつける卑近なレベルで、生きたチームビルディングのあり方をで学ぶことができる。

<小倉の2回の授業全体を通した思考法に関する学び事項>

### 4. 物事を分けてとらえる

講座で身につけられることの第4は、考える方法である。その具体論としての物事を分けてとらえるというやり方である。社会の問題など複雑な物事を理解するには、基本要素に行きあたるまで分けていくことが有力な方法になる。一般に物事の成り立ちをつかもうとするときには、物事を分けていき、物事を成立させる基本的な構成要素でとらえることが大事である。このため、物事を構成する基本単位は何かを常に考えるようにすることが必要となる。

これは物事を分ける場合の筋道の展開や、そこにおける論理的なつながりに着目するならば、ロジック・ツリーを意識することといえる。あるいは、論理が階層性を持つことに着目していうならば、物事を階層性でつかむ。または、階層的につかむことであるといってもよい。

### 5. 物事の構造をつかみ、本質把握を心がける

講座で身につけられる第5は、物事の構造をつかみ、本質把握を心がけることの大事さである。物事の核心をつかむには、因果の連鎖の中にある構造としてつかむことが欠かせない。一般に物事は、それが社会におけるどのような事象や出来事にせよ、必ず原因があって結果が生まれてくる。しかし、社会における物事の因果関係は、簡単にはつかみがたいのも現実である。それは、まず原因に大小・直接間接取り混ぜて多くのものがあり、それがまた結果に行きつくまでにはかなりの時間がかかり、その間に問題自体も変容しかねないという性質を持つからである。このため、社会の物事は、原因と結果を簡単に特定して結びつけるのがむずかしい。これが、社会の物事の理解をむずかしくする所以となる。

では、こうした複雑で、因果の関係をつかみにくい社会の物事をつかむにはどうしたらよいか。それには原因と考えられるものをなるべく多く拾い上げ、次いで根拠をもって少数の要因に絞っていく。もっとも重要と思われる原因候補を追求する。そして、問題の原因から結果に至る筋道が立体的に見えてくるようになれば、問題を構造的にとらえられたというサインになる。このように、構造的にとらえた問題のさらに最重要ポイントが本質である。あるいは、本質的な要因である。

こうして、物事を構造的につかみ、本質追求、本質把握をすることで、問題解決の鍵となる要因を把握することができる。問題の根本的解決の可能性に近づくことができるようになる。したがって、複雑で一筋縄ではつかみにくい社会の物事を理解するには、因果の連鎖を解きほぐし、因果関係を構造的につかみ、そこでのもっとも重要な要因としての本質的な把握に心がけることが大事になる。

### 6. どうしたら先見性を発揮した行動ができるか

講座で身につけられることの第6は、先見性を発揮するための基本的心構えとやり方の理解である。先見性を発揮した行動ができるようにするには、物事を成立させる主要機能を割り出し、それが将来的にどのようになるか考えることが出発点になる。主要機能が将来的にどうなるか、ある程度の見通しがついたら、全体を統合して一貫した説明ができる一つの物語に仕立てていく。

そこで、上の5と6の方法をぶどうの木のケースに適用し、ぶどうの木の発展方向について考えてみることにしよう。このため、ぶどうの木の強みなり、ぶどうの木の事業にとって機会を構成する主要要素は、何かについて考えてみる。次いで、これをどのように編成換えすれば、あるいはまとめ直し、表現し直せば、より環境状況に適合した魅力的な存在となれるか考えていく。これにより、ぶどうの木の発展方向が見えてくる。

### 7. 提案力を引き出し、構想力を高める方法

講座で身につけられる第7は、今日の時代において大切なヒューマン・スキルのコアとなるものを伸ばす方法について理解できることである。具体的には、提案力を引き出し、 構想力を高める方法について理解を深めることである。これには次のようなことがある。

- ・既存の組み合わせから、新しいものを生み出すよう努める。
- ・問題において暗黙の前提となっていることは何かを問う。このため、一から問題を見直 していくようにする。
- ・問題において、根本的な対立構造、矛盾とは何か、突きつめて考える。
- ・問題における対立構造を新たなかたちで解決できる方法がないか、追求する。 これは上とまた別のアプローチになるが、ここからもぶどうの木の発展方向のヒントは 得られる。

### 第4項 ぶどうの木の経営に関する報告の評価用ワークシート

### 評価対象者氏名・班名

### 得点(評価班を○で囲み、点数記入)

1. レジメの出来栄え	配点	1	2	3	4	コメント
①表記スタイルはルールを守り、	10					
整然としているか						
②論旨がわかりやすいか(レジメを	10					
見て一目瞭然の感じか)						
③説得力(なるほど度、班のまとま	10					
りや協力ぶりが窺われるか)						
④議論はすべて根拠や裏づけ、理由	10					
が示されているか						
⑤結論を導くプロセスの納得性	10					
	小計 50	·				

### 得点(評価班を○で囲み、点数記入)

2. プレゼンテーションの出来具合	配点	1	2	3	4	コメント
①大きな声で話せていたか	10					
②聞き手の目を見て話せていたか	10					
③わかりやすく聞きとりやすい話	10					
であったか						
④プレゼンに説得力を感じたか	10					
⑤もっと聞きたいと思う内容であ	10					
ったか						
	小計 50					
	合計 100					

### 3. 改善意見

理由	班	ぶどうの木発表の最優秀賞投票「1位はコレ!」	理由
理由	班	ぶどうの木発表の最優秀賞投票「1位はコレ!」-55-	理由

ぶどうの木発

表

の最優秀賞投票「1

位はコレ

!

ぶどうの木発表

 $\mathcal{O}$ 

最優秀賞投票「1

位はコレ

!

### 「ケースで学ぶ実践経営」受講報告書

発刊日 2012年3月16日

発行者 放送大学教授 小倉行雄

編集 小倉行雄および「ケースで学ぶ実践経営」受講生編集委員会

発行所 放送大学 小倉行雄研究室

〒261-8586 千葉市美浜区若葉 2-11

電話 043-276-5111 (代)

印刷 高山印刷株式会社

〒113-0034 東京都文京区湯島 1-1-12 NT ビル2階