

2004.11.03

『手を動かしながら考えるビジネスプラン』（翔泳社刊行、広瀬幸泰著）

付属ケーススタディ

ケーススタディ：北斗ネット株式会社

解答例

青文字：書籍の設問とその回答例です。

黒文字：書籍の中にはない設問です。さらに力をつけたい人はこれも挑戦してください。

設問

社内の感情的な批判を抑えるためにどんなことを行ったら効果的だと考えられるか。丹沢が起こした行動なども参考に述べてください。

丹沢は、社内の講演会などを通して、XMLに関連した情報を積極的に提供し、XMLに対する理解を広めた。こうした活動によって理解者を味方につけることは、批判を抑える上で有効だと考えられる。

設問

大熊総研の大熊社長にとって、丹沢によるXMLや業界団体の動向調査はどのような意義を持つものなのでしょうか。

大熊社長にとって、丹沢を通して単に海外技術動向の情報を得たというよりも、丹沢の新事業に対する意欲を引き出すことができた点で有意義であった。

設問

事業化のチャンスに遭遇した時に、それをより具体的な行動につなげるために考えるべきことは何ですか。丹沢の「悲観的な考え」を参考にポイントを挙げてください。

儲けられるか、継続的に成長させられるか、顧客との関係を継続できるか など、丹沢自身が不安に感じていることを正面から考えてみるべきである。これにより問題点を明確にすることができ、チャンスに対して前向きな対応を取ることができるようになる。

設問

丹沢は、のサーバ構築事業を選択しようとした。これを選択しようとした理由は何でしょうか。

今のところRYU社以外にXMLサーバの導入に具体的な計画を持った企業が見あたらないため、汎用的な製品やサービスを開発することは、開発投資を回収できない恐れがある。であれば、RYU社が開発コストを負担するので、リスクを減じることができる。

設問

事業として継続性、成長性を考える上で、考えられるリスクを挙げてください。

XMLサーバに関する事業は、XMLという技術仕様や業界団体が決める技術仕様がどれだけ普及するかによって旨味が大きく異なる。つまり、技術仕様のデファクト性に依存した事業といえる。したがって主流の仕様にならなければ、事業の継続性や成長性を期待することができなくなるというリスクがある。

またデファクト化していくのに長期を要するような場合には、それまでの間、開発や営業のリソースを消耗することも考えられ、事業継続できなくなるリスクも考えられる。

設問

丹沢が決定した サーバ構築サービス型のビジネスモデルは、大熊総研のビジネスモデルでもあり、丹沢にとっても経験豊富なやり方である。しかしこのビジネスモデルにはどんなリスクがあると想像されるか。一般論ではなく、大熊総研において行うことを念頭に考えてみてください。

ビジネスモデルが本体と同じだという点で、既存の事業部門が、北斗プロジェクトが仕事を引き上げることに異義を唱える可能性がある。例えば、産業システム本部などは顧客分野が同じということもあって、北斗プロジェクトがこの仕事を取っていくことで、いわば社内競合という関係になる。

設問

売り手の提示価格を通しやすい状況とはどんな状況か、要点を挙げてください。

他に商品を提供できるベンダーが存在しない(ライバルがいない)場合。もしくは、買い手が“早く”実現したいという希望を持っている場合などである。この場合、買い手は他のベンダーを探している余裕がなく、納期優先でベンダーの提示価格通りに契約を進めることがある。

設問

オリオン電気ソリューションズの営業担当が行っている、いわゆる“ご用聞き営業”は、全ての状況において全く効果的ではないと言えるか。効果的だとしたら、どのような状況でそうだと言えるか。

長期に渡って RYU 社と関係を築いていく場合には、ご用聞き営業が有効だと考えられる。

例えば、ご用聞き営業のできる営業マンが関係を保ち、要所所でコンサルタントや技術者などのスペシャリストを同行させることで、RYU 社の要望に応えることができる。

設問

RYU 社の案件が見通せたことによって、丹沢が回避することのできたリスクを挙げてください。

RYU 社という確度の高い案件が存在した上で事業化を図ったため、技術開発のコストを早期に回収できる見込みを立てることができた。すなわち、技術開発した後で市場化を行う際につきまとう、市場開発上のリスクを避けることができたと言える。

設問

丹沢が XML サーバ構築の事業化を別組織で行う必要があると考えた理由を挙げてください。

独立した、スピードのある意思決定が必要だと考えたため。

設問

事業責任者になるうとする決意は、どのような状況から生まれるものか考えてください。

自分しかその事業をリードするものがない、もしくは事業の責任を

負えるものがないと考えられたとき。
いずれも自らの使命感を感じる状況において生まれるものである。

設問

外部機関の発表している市場数値が有効な場面を挙げてください。

その市場が確かに存在し、市場開発を行うリスクが無いことを確認することができる。

市場数値が存在すれば、継続的に事業を行う場合において、目標設定に際して売上目標やシェアを決める上で有効である。

設問

市場数値を自ら作る意義を挙げてください。

とくに創業時においては、グロスの数字についてはそれほど大きな意味はない。せいぜい長期展望が描ける程度である。しかしこれを作ることで、当事者の市場アプローチの視点を明確にすることができる。具体的には、ターゲット、客単価である。つまり、どんな顧客からどれだけ金額を得ようとしているのかを明確にすることができる。

設問

なぜ社長は会社を分けてやるべきだと考えたのか

(想像に過ぎないが)

大熊社長は、そもそも役員や中間管理職は起業家のように考えなければならない、あるいは、未着手のビジネスチャンスを掴む、最適な行動を取らなければならないものだと考えていた。

スピードが要求される事業においては、大企業が社内で提案書を上程している間に、ベンチャー企業が開発を済ませて顧客にサービスを開

始していることもある。そうした状況を考えて、丹沢に独立した、意思決定のできる環境を用意したかったと想像できる。

設問

倉岳が新会社に合流しなかったのは、丹沢に人望が無かったからと言えるでしょうか。

丹沢の人望が無かったからではない。

丹沢が、倉岳に新事業の展望を与えることができなかつたからと考えるべきである。

設問

子会社経営におけるミッション設定が持つ意義を挙げてください。大熊社長の立場に立って考えて答えてください。

ミッションを持つことによって、親会社と事業の目的を共有しやすく、将来的な利益相反においてもそれを解決する視点を与えてくれる。

自らや組織の動機付けを高く持つことができる。出向、転籍する社員の意識については特にそうである。

親元会社の視点で見れば、ミッションを通して、子会社の事業活動を縛ることも可能である。

設問

サービスを売ると、製品(あるいは製品化されたサービス)を売るとでは、マーケティングの視点がどのように違うのかポイントを上げてください。

サービスが持つ商品特性と製品が持つ商品特性の違いから、マーケテ

イングの視点を切り替えなければならない。例えば以下のように考えることができる。(あくまでも例である)

サービスは、高度な要求を持つユーザーを満足させることができるし、臨機に提供内容を変えていくことができる。製品は、特定の使い方の的を絞って開発されるため、対象ユーザーも当初からより厳密に設定しておかなければならない。

サービスは人手によって行われるため、製品のような再生産や量産が難しく、消費地でサービスを提供する必要がある。逆に製品は販売と生産を切り離して考えることができるため、量産と拡販をそれぞれいっしょに行うことができる。つまり、サービスは市場浸透させるために時間をかけたマーケティングを取る必要があるのに対して、製品は市場浸透のスピードを上げやすいため、マーケティング活動も短期間に集中して行うことができる。

上記の観点も踏まえて、サービスは直接販売されることが多く、課金方式も柔軟かつ複雑に設定することができるが、製品は間接的に販売されることが多く、課金方式を柔軟に変えることができない。などである。

設問

先行するライバル企業の研究をする意義を挙げてください。

ライバル企業の売上、利益などは、事業性を評価する一つの指標となる。

ライバル企業のとっている事業ドメインやビジネスモデルは、確実に儲けることのできる方法を教えてくれる。オリジナルのビジネスモデルに確信が持てなければ、これをマネすればよい。魚の居ない釣り場で釣りをするリスクを避けることができる。

競争が激しくとも、同じ市場に出て行くことで、確実に売上を作ることができる。またスピーディに学習ができる。

設問

開発(大山)が顧客の運用サポートよりも、新しい仕様への対応を優先した理由を述べてください。

新しい仕様を満たさなければ、既に納品しているシステムもいずれは使えないものになってしまう。新しい仕様への対応は、開発にとって必須課題である。大山はそう捉えた。

他方、RYU 社は既に納入した XML サーバを使い始めており、それ自体の機能については検証済みのはずである。

もし北斗ネットの開発チームが運用サポートをオンサイト(現場)で引きうけてしまえば、問題の線引きが難しくなり、XML サーバの問題のみならず、それ以外の問題を引きうけてしまうと想像された。

こうしたことから、大山はオンサイトで運用サポートするよりも、新しい仕様への対応を優先することにしたと想像される。

設問

北斗ネットのようにブランドの無い会社が商談の機会を勝ち取るための条件を整理せよ。丹沢が双子電子の高尾課長から聞いた言葉を参考に答えてください。

- ・ その仕事へのコミットメントが高いこと
- ・ 知識や経験(実績)が豊富であること
- ・ 導入後も不安なく任せられること など(以上は本ケースの場合ですが、一般的には他にも色々考えられます)

設問

この時点における間接販売（代理店販売）体制への切替は、北斗ネットに対して、どのようなリスクを減じ、どのようなリスクを増やす可能性がありますか

減るリスク

- ・ 顧客への一次対応レベルのサポート負担を代理店に任せることができるので、その分の負担が減少する（ただし、この時点では二次対応サポートまでは代理店に任せることができなかった）

増えるリスク

- ・ 購入済みや購入検討中のエンドユーザーからの不安を買うリスクが新たに生ずる
- ・ パッケージ製品化するための開発面での負担がいきなり増える（開発のみならず、品質保証体制や、ドキュメントの整備など、直販で必要とされていた以上に完成度の高い製品が要求される）

こうして整理すると、減るリスクよりも、増えるリスクのほうが大きいことがよく分かる。

これらのリスクは、大山（開発責任者）の強いコミットメントが無ければ対応できないものである。北斗ネットの命運がいよいよ大山次第という状況になりつつある。そのため、丹沢は、「大山に負担が集中する」「最悪の場合大山が辞任してしまう」などの面についても考慮しなければならなくなってきている。

設問

仮に、XML サーバ・スタンダード版の値段が従来製品と同じ値段で

あったとしたら、北斗ネットの販売成果はどのように上がっていたと想像されますか。

企業によっては本格導入前の試験対策予算を持っているところがあり、購入してくれるところが数社出てくるかもしれない。しかし、そのような需要だけで、売上が大きく伸びるとは考えにくい。つまり、単価を1 / 10 に下げたことで10倍以上売れる見込みが立つとは考えにくい。

一度値段を下げると、将来に渡って値段を上げにくくなるという問題もあるため、安易に下げるべきではない。

設問

XML サーバの製品価格を安くしたいとする RYU 社の雲取課長の考えには、どのような問題があると考えられますか。

雲取課長は、取引先に XML サーバの導入を積極的に勧めていたが、思うように進んでいなかった。取引先の導入が進まない理由には、XML サーバの導入効果が見通せないことや、業界で決める仕様に対する不安などが大きかったが、これらは雲取課長にとって不可抗力の所であった。それ以外の理由として、サーバの価格が高いことが考えられており、ここは北斗ネットを動かせばなんとかなると考えた想像される。

しかし、問題は、製品を安くするだけでは、取引先の導入の動機を促すことはできず、需要を広げることができないということである。

北斗ネットのほうにも問題があった。雲取課長がそうした状況に置かれていることをつかみきっておらず、雲取課長が言う「値段を下げ

れば売れる」という説得を額面通りに信じていた。

設問

丹沢は、マーケティング担当・矢倉との間で、何についての議論を深めるべきであったと思われますか。

結果についての議論が十分でなかったと想像される。具体的には、

- ・ スタンダード版の販売結果についての認識や、
- ・ どうして値段を下げても売れないのか、

についての背景の分析が不足していたと考えられる。

設問

市場創造期（市場がこれから出来はじめる時期）と、市場が十分に発達した時期とで、顧客ターゲティングの考え方にはどんな違いがあると考えられますか。

市場創造期においては、リードユーザー（初期の顧客）しかおらず、市場細分化（セグメンテーション）という概念を持ち込むことができない。したがって顧客ターゲットとは、リードユーザー以外に考えることができない。言い換えれば、顧客ターゲティングとはリードユーザーを捜し当てることに他ならない。商品やサービスの内容についても、いかにそのリードユーザーが欲しいものを提供できるかに専念すればよい。

市場が十分に発達した時期においては、市場を様々な購買動機や属性などの切り口で細分化（セグメンテーション）することができる。顧客ターゲティングとは、そうしてできたセグメントの一部を標的としてマーケティング・営業活動を絞り込むことである。そうすることに

よって、効果的な販売拡大を狙うことができる。

設問

市場創造期における価格破壊については、最終的に誰が利益を得ることになるか考えてください。

顧客も、プロバイダー（供給業者）も誰も得をしない。

顧客がなぜ得をしないかというと、プロバイダーにとって超過利益が見込めなければプロバイダーがその分野から次第に手をひき、購入した商品やサービスの価値も次第に薄れていってしまうからである。