

# 平塚市ビジネスケースプロジェクト

## ビジネスケース作成の手引き ver.1

平成27年6月17日

平塚市産業振興部産業振興課

## <目次>

### 第1章 総論

1. ビジネスケースプロジェクトの目的 . . . . . 1
2. ビジネスケースとは何か? . . . . . 1
3. ビジネスケースはどのように使われるのか? . . . . . 1
4. どのようなビジネスケースがあるか? . . . . . 1
5. 今回のプロジェクトで集積したいビジネスケース . . . . . 1

### 第2章 ビジネスケース作成にあたっての2つの視点

- 視点1. 読む人が考えるきっかけをつかめるか? . . . . . 3
- 視点2. 経営判断等を検討するために必要な情報が揃っているか? . . . . . 3

### 第3章 ビジネスケースの作成手法

1. 調査手法例について . . . . . 5  
公開情報の活用（インターネット、パンフレット、書籍、記事等）  
未公開情報の取得（インタビュー、質問紙調査等）
2. 企業とのやり取りで注意すべき点（メール、電話、訪問、時間、配慮、守秘義務）
3. ビジネスケースに含むべき必須事項 . . . . . 7
4. ビジネスケースの基本構成 . . . . . 7
5. ビジネスケースの体裁等 . . . . . 7
6. 分析のためのフレームワーク例 . . . . . 8

## <参考資料>

- ・研究計画書の作成例
- ・ステークホルダーと活動の概要

## 第1章 総論

### 1. ビジネスケースプロジェクトの目的

本プロジェクトは、「本市が戦略的施策を構築する際の基礎データとなる市内企業のケーススタディを、大学と連携して集積すること」、及び「ビジネスケースの集積により、各種企業支援策改定の参考にする他、ビジネスケースを通じ企業の強みをPRすることで、ビジネスマッチングやオープンイノベーションを促進すること」を目的としています。

### 2. ビジネスケースとは何か？

本プロジェクトでは、企業活動における重要な意思決定や投資判断等につながる経営的事実を網羅し、体系的にまとめた文章をビジネスケースと定義します。

企業調査において取得した事実は、定量的なデータ、定性的なデータとしてまとめることが期待されます。著者の感想や客観的な裏付けの取れない言説は極力採用しないことが望まれます。

### 3. ケースはどのように使われるのか？

国内外の経営大学院や企業の研修では、ケースを使ったケーススタディが行われています。ケーススタディは、ケースに書かれている情報を基に、その企業の経営判断の是非や考えられる他の判断等の検討を行います。そのため、ケースには経営判断を取り巻く状況（社会的状況、経済的状況、制度、競合の状況、資源の状況等）の詳細情報が求められません。

### 4. どのようなケースがあるか？

日本では、慶応義塾大学が多くのケース教材を集積しています。アメリカではハーバード大学が多くのケース教材を集積しています。これらの大学は、それぞれの国の企業研究を多くしており、慶応義塾大学のケース教材では「アスクル、花王、ミスミ、キーエンス、日東電工、デル、セコム」が良く検索されている企業名（2015年5月18日現在）です。

なお、経営学科のある大学の図書館やゼミナールでは、ケース教材を所蔵していることが多いので、一度読んでみることをお勧めします。

### 5. 今回のプロジェクトで集積したいビジネスケース

今回のプロジェクトでは、次のようなビジネスケースを求めています。

### ① 企業の投資を促進するケース

ケースを読んだ経営者が、その内容を参考に、投資を検討する姿を想像してみてください。経営者はケースにでてくる何（例：経済環境の分析方法、会社の持つ技術力等）に注目するでしょうか？また、その理由はなぜでしょうか？本プロジェクトのケースが、これらの質問への回答となれば、企業の投資促進が期待できます。

### ② 成功手法等が業界等へ波及するケース

企業調査をした場合、他社でも準用することで効率が上がったり、利益率が上がったりするノウハウや考え方が見つかるかもしれません。今回の調査で、どのような点に着目したら、このような発見が出来るのでしょうか？少なくとも、調査対象企業の業界でセオリーとなっているノウハウはこのような発見になりません。そのため、事前に調査対象の業界の一般的なビジネスモデルや必須技術を調べておく必要があります。通説とのギャップを見つけたケースは、その業界の新しいモデルになる可能性があります。

### ③ 企業の持続可能性、レジリエンスを提示するケース

企業が長期的に事業を営むために必要なことは何でしょうか？適正な企業規模はどのくらいでしょうか？不況に強い企業にはどんな特徴があるのでしょうか？過去の企業研究から、いくつかの示唆が出ています。どのようなアプローチをとれば、今回の調査で、その示唆する内容が企業の持続可能性に関与していることが立証出来るでしょうか？企業の持続可能性やレジリエンスの研究は、比較的新しい研究分野です。経済成長が困難な社会情勢において、企業の新しいモデルとなる可能性があります。

### ④ 失敗から教訓が得られるケース

企業経営において、失敗とは大きなリスクです。しかし、失敗したからこそ、成功への糸口が掴めたという話は枚挙にいとまがありません。今回の調査で、運良く失敗談をヒアリングできた場合、その失敗談には成功に必要な多くのキーワードが隠されています。これらのキーワードを見つけるためには、仮説思考が有効です。

失敗談をヒアリングしたら、仮想的に自分をそのシチュエーションに置き、どうしたら失敗しなかったかを考えてみましょう。その考え（仮説）が正しいか確認するために、仮説の検証に必要な質問をしてみましょう。さらに、仮説を実証するために、当時の社会状況や会社の状況を検証してみましょう。失敗をケースから学ぶことは、リスクを低減する最良の方法であり、ケーススタディの重要な要素です。

### ⑤ 産学公等の連携を促進するケース

新しい商品開発や技術開発、調査研究を産学公で連携して進めることで、これま

できなかったコトを実現できる場合があります。例えば、企業が開発したい技術に関する研究を、大学と共同で行うプロジェクトについて行政が支援することがあります。このようなプロジェクトが増えていくと、企業と大学の交流が密になるとともに、新たなイノベーションが生まれる可能性が高まります。

一方で、このようなプロジェクトが増えにくい背景には、企業と大学の接点が少ないことや、お互いの強みや課題を共有することの困難さがあると考えられます。産学公等の連携事例をヒアリングできた場合、成功や失敗の背景に、どのような要因があったか調べてみましょう。ロールモデルとして詳細を記述できれば、他の企業に波及する可能性が高まります。

## 第2章 ケース作成にあたって

### 視点1. 読む人が考えるきっかけをつかめるか？

本プロジェクトのビジネスケースは、本市の戦略的施策の検討に使う他、セミナー等を通じて議論する際に使用されます。その際に重要なことは、このビジネスケースが読者に考えるきっかけを与えられるか否かです。

考えるきっかけを与えるために必要な事は何でしょうか？それは読者がビジネスケースに何を求めているかを考えることで、ヒントをつかめます。

仮に読者が産業振興策を考える行政であった場合、興味を持つのは企業の設備投資判断やM&Aの判断等かもしれません。この場合、ビジネスケースの中で、これらの意思決定の背景を詳細に記述することで、理解が深まり、産業振興策を考えるきっかけを与えられそうです。

このように、あらかじめ本プロジェクトで作成するケースの読者を想定し、どのような情報が読者を刺激できるか、調査を開始する前に検討することが有用です。

ちなみに、本プロジェクトでは、行政の産業振興部の他、様々な企業の方や大学の研究者等が読まれることを想定しています。

### 視点2. 経営判断等を検討するために必要な情報が揃っているか？

読者を想定した上で、実際の経営判断が行われた背景を詳細に記述することで、その判断の可否等を検討することが可能となります。

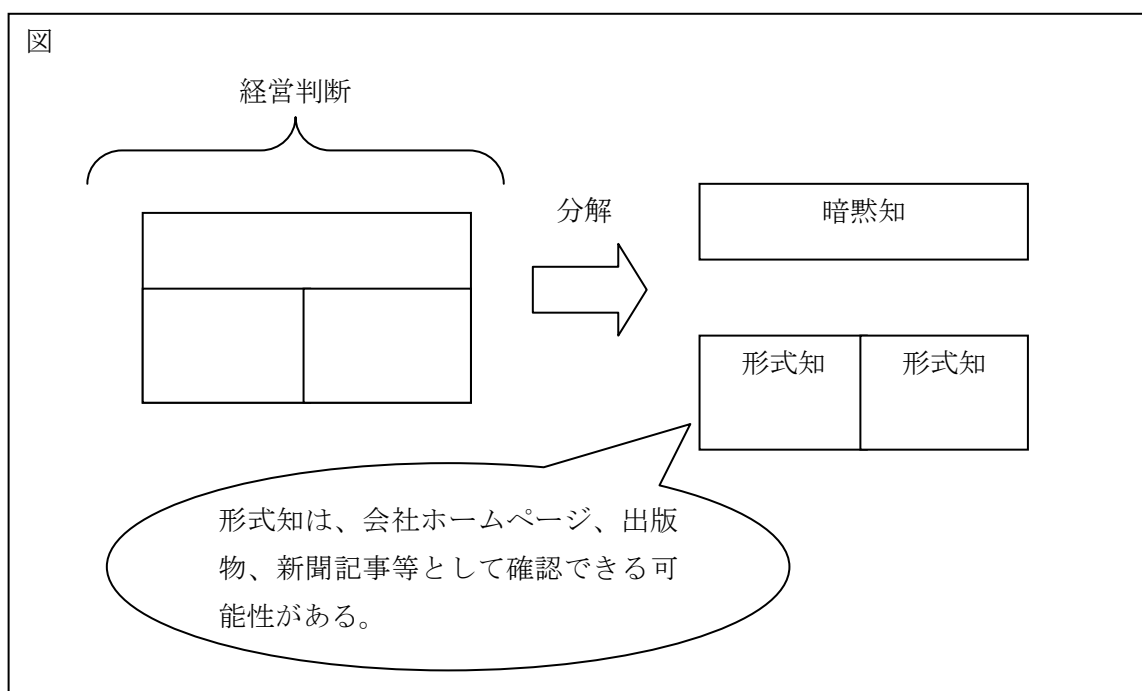
ところで、経営判断等を検討するために必要な情報とは何でしょうか？経営者は何に基づいて経営判断をしているのでしょうか？経営者の立場になったつもりで、判断材料を考

えてみましょう。

調査を進める上で、1つ、注意すべき点があります。経営者の経営判断は、暗黙知と形式知の両方に基づいてなされている可能性を念頭におくことです。「形式知」とは、伝達可能な知識で、会話や読書を通じて伝達できるものです。「暗黙知」は伝達が困難な知識で、経験や体験を通じて蓄積されたものです。自転車の運転方法や職人の技術が暗黙知の例として挙げられます。

調査では、インタビューを通じて、経営者の「暗黙知」を「形式知化」することが重要です。それでは、どのような質問をすれば、暗黙知を形式知化できるのでしょうか？簡単な手法では、形式知の積み上げで説明しきれない部分を暗黙知と仮定し、経営判断の構成要素を分解することで、質問の糸口をつかめそうです。(図参照)

ただし、暗黙知を形式知化する際にも注意が必要です。詳しくは、「ナラティブ分析」で検索してみましょう。



### 第3章 ビジネスケースの作成手法

本プロジェクトのビジネスケースは、企業でのインタビュー調査や企業が所有する独自の資料を基に作成することを基本としますが、文献やメディア等公開された出版物のみを用いての作成も可能です。

ビジネスケース作成の主な工程は次のとおりです。

- ・ ウェブページ等での基本情報の入手
- ・ 基本情報をベースに必須事項に関する検討（不足情報の明確化）
- ・ 使用する分析フレームワークや理論の検討
- ・ 不足情報に関する質問紙の作成
- ・ インタビューの実施
- ・ 質問紙での調査
- ・ 入手した情報の分析
- ・ 分析フレームワークや理論を使用して文書化

これらの工程を念頭に置きながら、ケース作成過程のポイントを説明します。

## 1. 調査手法例について

### 公開情報の活用

企業が公開している情報の取得には、インターネットを利用することが便利です。企業のホームページの他、企業を取りあげた記事、書籍、場合によっては過去に論文等で扱われているか等を検索することができます。また、企業を訪問した際に、パンフレットを入手できることもあります。企業によって公開情報の量は異なりますが、調査を始めるにあたって、企業概要を掴むためにも、複数の情報源を探してみましょう。

### 未公開情報の取得

現時点で、一般の人がアクセスできない情報は、未公開の情報か非公開の情報です。非公開の情報を得ることはできませんが、インタビューや質問紙調査等を通じて、未公開情報を取得することが可能です。

注意すべき点は、どのような情報が未公開であるか、あらかじめ見当を付けてからインタビューや質問紙調査等を行うことです。そのためには、あらかじめ公開情報で企業の概要を把握し、今回の調査で必要不可欠な情報が何か考える作業が必要です。

### <参考>企業行動を分析する際の着眼点

- ・ 事業拡大や事業転換等に際しての意思決定
- ・ 新規投資（工場の増改築、新築等）に関する意思決定
- ・ 企業の強み
- ・ （雇用拡大、人員配置の意思決定）
- ・ （地域貢献、CSR活動の取り組み）

## 2. 企業とのやり取りで注意すべき点

本プロジェクトで企業を調査する際の注意点を示します。ここでは基本的なことを示

しますが、調査をする側、受ける側の両方にとって、良い関係を構築することが最も重要です。相手の立場を尊重したやりとりを心掛けてください。

#### ①メール：

訪問のアポイントや、質問紙の送付、最終的なビジネスケースの内容確認等、様々な場面でメールを使用することが想定されます。メールは相手が不在の時にでも情報を伝達できる利便性がありますが、即時性を求めることは困難です。この点を考慮して使用してください。

また、電話で説明するよりも、正確に情報を伝えることが困難な場合もあります。文章は5W1Hを意識して、伝えたい内容を明確にしましょう。情報が不十分なメールを送信すると、内容確認の手間が生じます。相手ができるだけ簡潔に回答できるメールを送信しましょう。

#### ②電話：

電話は、相手の営業日、営業時間内にかけてみましょう。頻繁に電話をかけると、相手の時間を多く使ってしまうため、伝えるべき内容を整理してから電話してください。また、伝えるべき内容が多いときなどは、「メールで送付するので、内容を確認してほしい」旨を伝えるなど、情報処理の効率化を図りましょう。

#### ③訪問：

相手とアポイントがとれ、訪問する際は、到着時間を厳守しましょう。事前にアポイントを取らずに訪問することはやめましょう。

訪問時の服装は、訪問先に合わせましょう。基本的にはスーツ等のビジネススタイルで訪問することが望ましいですが、工場見学等がある場合、安全面からヒールの高くない靴を履く必要があります。事前に相手に注意すべき点を確認しておきましょう。

#### ④時間：

企業訪問や質問紙調査等に御対応いただく経営者や社員の方は、本来生産的な活動をする時間を割いて、調査に協力いただいています。調査にかかる時間をできるだけ短くしつつ、有用な情報を得るために、事前準備をしっかりと行いましょう。

#### ⑤配慮：

調査に御協力いただく企業には、業務を中断する等の負担が発生します。しかし、企業が感じる負担感は調査の進め方で変わってきます。メールや電話のやりとりから、インタビュー、質問紙の質等によって、負担感は大きく変わります。

インタビュー等で鋭い質問があると、負担感よりも好奇心が勝ることもあり得ます。



インタビューを受けている経営者が、インタビュアーの思考に興味を持つと、様々な話をしてくれる可能性も広がります。知的好奇心を刺激するようなインタビューを心掛けましょう。

#### ⑥守秘義務：

インタビュー等で得た情報には、非公開情報が含まれることがあります。取得した情報の取り扱いについては、企業の意向を確認する必要がありますので、必ずその公開可否について、企業へ確認してください。

非公開情報については、第三者にその情報が渡らないよう、適切に管理してください。特にSNS等への書き込みは厳に慎んでください。

### 3. ビジネスケースに含むべき必須事項

作成するビジネスケースには、次の内容を含むものとしてください。

- ①企業活動とその帰結（成功、失敗）及びその背景
- ②企業活動の転換点又は重要な意思決定
- ③ビジネスケース作成時の企業課題

### 4. ビジネスケースの基本構成

作成するビジネスケースの章立ては、次を基本構成としてください。

- ①要約
- ②企業の概要
- ③必須事項（\*）に関する分析
- ④結論又は今後の展望

### 5. ビジネスケースの体裁等

本プロジェクトにて作成するビジネスケースは、マイクロソフトワード形式にて、次の設定としてください。

- ①用紙サイズA 4
- ②余白： 上 25mm、下 35mm、左右 30 mm
- ③用紙の端からの距離： ヘッダー12.5mm、フッター12.5 mm
- ④字体： 日本語ケースの場合、日本語 MS 明朝、英語 Century  
英語ケースの場合、Times New Roman
- ⑤フォントサイズ： タイトル 18 太字

所属 氏名 12

謝辞等 9

本文 日本語ケース：10.5 英語ケース：12

⑥1 ページ 41 行（15 ページ以内）

## 6. 分析のためのフレームワーク例

本プロジェクトでは、様々な業界の組織が研究対象となります。ここでは、分析に使用されるいくつかのフレームワークや理論と提案者を紹介します。詳細については、書籍等で確認してください。

- ①ファイブ・フォース分析（マイケル・E・ポーター）
- ②VRIO（ジェイ・B・バーニー）
- ③PPM分析（ボストン・コンサルティング・グループ）
- ④バリューチェーン分析（マイケル・E・ポーター）
- ⑤ダイヤモンドモデル（マイケル・E・ポーター）

<参考資料>

- ・研究計画書の作成例

### 本件についての問合せ先等

平塚市 産業振興部 産業振興課 企業支援・労政担当

電話 0463-21-9758

電子メール [sangyo-s@city.hiratsuka.kanagawa.jp](mailto:sangyo-s@city.hiratsuka.kanagawa.jp)

URL [http://www.city.hiratsuka.kanagawa.jp/sangyou/business\\_case\\_project.htm](http://www.city.hiratsuka.kanagawa.jp/sangyou/business_case_project.htm)

# 平塚市ビジネスケースプロジェクト研究計画書

(例)

グループ名：平塚市産業振興課

グループ代表者名：平塚 好況

## 研究対象企業

平塚イノベーション株式会社

研究において明らかにしたい事項を記入。企業別の「調査項目」を参考に。

## テーマ

平塚イノベーション株式会社の新領域開拓の動態

## 研究関心・研究課題

平塚イノベーション株式会社は、大手家電メーカーへの部品供給を軸に、自社技術を高めてきた。同社は2010年を境に、これまでの家電メーカーへの部品供給のみならず、医療機器メーカーへの部品供給を始めた。

本研究では、同社が医療機器メーカーへの部品供給を始めることができた背景を探るとともに、新領域開拓の経営判断がどのようになされたのか明らかにする。

## 文献等

- ・平塚イノベーション株式会社ホームページ
- ・平塚経済新聞 ○○年△月■日企業面
- ・浅間太郎 (2012)「平塚の元気企業」, 平塚プレス社

テーマに関心をよせた理由及び明らかにしたい課題(なぜ○○できたのか?)。

## リサーチプランとデータアクセス

1. 文献等の調査による基礎情報の収集
2. 基礎情報に基づく仮説の設定(分析フレームワークの検討)、必要情報の選定
3. 仮説検証のための質問紙調査票作成
4. 企業への質問紙調査及びインタビューのアポイント
5. 企業訪問
6. インタビュー結果による仮説の検証

書籍、新聞、ウェブサイト、動画、パンフレット等、公開されている情報源。

「リサーチプラン」=何をするか

「データアクセス」=どのデータをどう入手するか

ステークホルダーと活動の概要

