

見本

1 Weekインターンシップ グループワークテーマ

ケース：再生エネルギー業界



株式会社船井総合研究所

新卒採用 1 Weekインターンシップ

◆ グループワークのテーマについて

本グループワークのテーマは、実際に過去に弊社がご支援させて頂いた企業の実例を元に、内部情報のみ一部デフォルメし、設定しております。

したがって、「実際に船井総研によくご相談頂いている内容」を、学生の皆さんに考えて頂くものになっています。

◆ グループワークのゴールについて

ご相談頂いた企業に対し、

『仮に、皆さんのグループでコンサルティングを行うとしたら、どのようなコンサルティングを行うのか？』

という提案書を作成頂き、船井総研の社長を、相談企業の社長に見立てて、

プレゼンテーションを行っていただくことがグループワークのゴールです。

◆ グループワークの進め方について

学生の皆さん自身が「コンサルティングチーム」となって、戦略立案・シナリオ策定・実行施策のスケジュール立案などを行っていただきます。

各グループにコンサルタント社員がアドバイザーとして入りますが、皆さんのチームの「マネージャー」にあたる立ち位置です。上手にアドバイスをもらいながら、学生の皆さんが中心となってワークを進めてください。



経営相談内容

- あなたは再生エネルギー業界のコンサルタントです。
- 再生エネルギー業界の時流予測セミナーにご参加頂いたある企業と経営相談を行ったところ、苦境にあり先が見えないという相談を貰いました。
- 社長は元々、業界大手某社のオール電化や住宅用太陽光発電のトップセールスであり支店長を務めていましたが、2009年に独立し、今の会社を作りました。
- 会社の業績は、FIT制度創設による市場の爆発的な拡大と共に伸長しています。しかし、近年は市場の伸びが鈍化して業績も微減しています。
- 今は社員10名で売上6.5億円です。社内には住宅用太陽光事業部と産業用太陽光事業部の2つがあり、売上は住宅用で約1.5億円、産業用で約5億円です。
- 苦境に立っている理由は5つあります。
 - 1つ目は、産業用太陽光のFIT制度の改変があり、これまで通りの事業継続が厳しいこと。
 - 2つ目は、住宅用太陽光が、オール電化のように、年々価格競争が激化しており、住宅用太陽光だけで事業継続させていくことが難しいこと。
 - 3つ目は、他社で蓄電池を売っているという事例もセミナーで聞いたが、社長自身は売れる気がするが、今の営業マンは営業力が落ちていて売れそうにないこと。
 - 4つ目は、産業用事業部の統括をしていた専務が、3ヵ月前に社員を3名連れて独立してしまったことで、産業用事業部の戦力が大幅にダウンしてしまったこと。
 - 5つ目は、この退職に伴って社内の雰囲気が悪くなっているが、今の事業ビジョンでは社員を鼓舞できないこと。
- 目先の業績をしっかりと伸ばしながら、5年・10年先も勝ち続けていけるような、明るいビジョンを社員さんに示せる経営戦略と、それを実現していく実行スケジュールを提案してください。

会社・事業概要

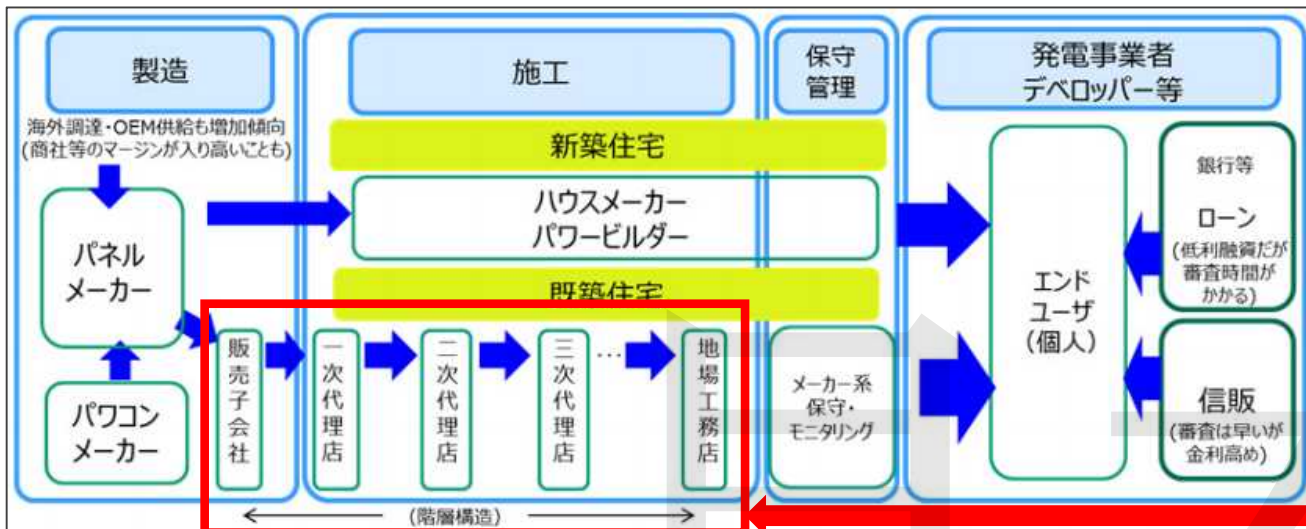
| | |
|--------|--|
| 企業名 | エコシステム株式会社（仮名） |
| 所在地 | |
| 業績 | 年間売上:6億5000万円、営業利益:3500万円 |
| 取扱事業 | 産業用太陽光発電の仲介、販売 住宅用太陽光発電・オール電化・蓄電池の販売 |
| 従業員数 | 9名（営業7名、事務2名） |
| 経営者データ | 45歳、男性。元々は業界大手某社の広島支店長をしており、2009年に当時の部下と共に独立して、同社を設立。前職から訪問販売での営業を行っており、同社の主な集客チャネルも飛び込みによるもの。社員には満足して楽しく働いてほしいと思っており、給与や働く環境などはなるべく整えてあげたいと思っている。お客様に喜んで貰え、販売後の手離れも良いエネルギー商材が好きで、他の商材にはあまりピンと来ていない。 |

今後の経営方針についての経営者からの要望

- ✓ 自分が前の会社でもらったように、営業マンを束ねるリーダーシップがある社員には、新たな支店の支店長を任せていき、役職も給与も上を目指せるような会社にしていきたい。
- ✓ 自分が営業の現場に出れば、絶対に売れる自信はあるが、出来るだけ社員が自分たちで考えて進んでいけるような自立力を高めていきたい。
- ✓ 訪問販売しか経験していないので、電話営業（テレアポ）やWEB販売、チラシ・ダイレクトメールで売っている会社の事例をセミナーで聞き、今後必要であれば、他の集客手法も考えていきたい。
- ✓ これまではとにかく「国の政策の後押しを受ける」ように会社を大きくしてきたが、この転機に、1～2年先の目先のことだけでなく、5年・10年先に向けて何をしないといけないかを考えておきたい。ただ、その頃には電気自動車を買っているのか、家（ZEH）を買っているのか、どうなっているかが分からないので、なかなか描きにくくて困っている。



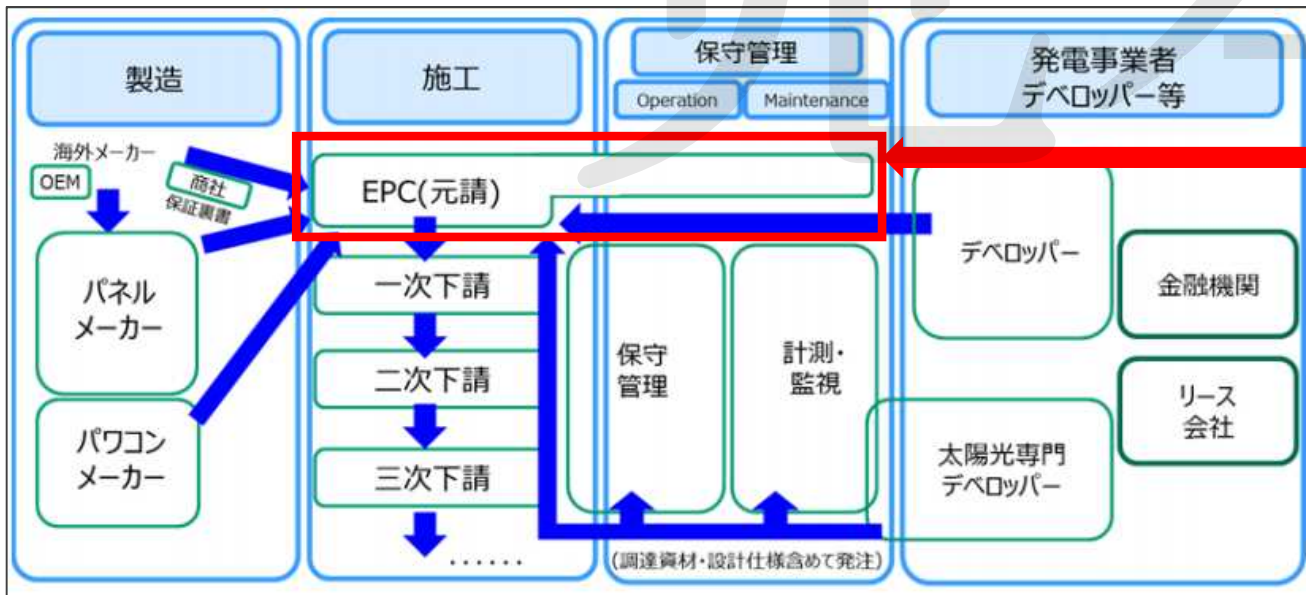
住宅用太陽光発電の産業構造（オール電化、蓄電池もほぼ同様）



いわゆる住宅用太陽光発電の「販売事業者」はここに位置している。

売り先（エンドユーザー）を見つけ、メーカーの上位代理店（ 商社）から商品を仕入れ、電気工事会社や自社の工事部で工事を行う。

産業用太陽光発電の産業構造（オール電化、蓄電池もほぼ同様）



いわゆる産業用太陽光発電の「販売事業者」はここに位置している。

設置可能な土地を見つけ、地主と交渉し、売り先（投資家）に購入の内諾を貰い、メーカーの上位代理店（ 商社）から商品を仕入れ、電気工事会社や自社の工事部で工事を行う。

出典：太陽光発電競争力強化研究会「太陽光発電競争力強化研究会 報告書」平成28年10月

| | |
|--|--|
| <p>Politics (政治的要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> 資源の少ない日本にとってエネルギー政策は重要課題で、再生可能エネルギーの普及は国策として進められている。2030年に達成すべき「エネルギーミックス」として、普及目標が設定されており、目標を達成させるために「固定価格買取制度（FIT制度）」を2009年から開始。 2020年現在では、FIT制度は一定の成果が出たこと、また制度を下支えする「再生可能エネルギー発電促進賦課金（再エネ賦課金）」の国民負担が増加している批判もあり、普及支援は緩和し、自律的に普及させていく方針に転嫁しつつある。 政府は蓄電池（リチウムイオン電池）製造で世界トップを獲りたいと考えており、東日本震災後の蓄電池ニーズの急増に合わせて補助金制度を作り、蓄電池の普及を拡大させている。 近年増えている自然災害対策に、太陽光発電 & 蓄電池を組み合わせた自家消費型の電源としての活用を期待している。 | <p>Economy (経済的要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電パネルや蓄電池などの新製品は、量産が進むと製造コストが下落していく傾向にあり、太陽光発電は既に投資回収可能な領域にまで価格低減が進んでいる。 産業用太陽光発電は利回り10%程度の投資商品であり、景気動向に左右されにくかった。 住宅用太陽光発電も、耐用年数が20年程度（機器を交換すれば30年まで延長可能）であるのに対し、10年程度で投資回収が出来ることから、既築住宅だけでなく新築住宅での導入も年々増加している。 蓄電池は太陽光発電と共に使う製品であるが、まだ投資回収が出来るほどは価格は下落していない。 |
| <p>Society (社会的要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資家が産業用太陽光発電を購入する目的は「投資」であり、利回りと安定性が重視される。FIT制度は“国が利回りを保証する”ような形であるため、投資家には人気が高く、買い手を見つけるのは容易である。 一般家庭が住宅用太陽光発電を購入する目的は、「電気代削減」、「売電収益での住宅ローン返済」、「環境に優しい電気を使える」、「停電時でも昼間であれば電気を使える」などがある。 一般家庭が蓄電池を購入する目的は、「太陽光の発電の有効活用」、「停電時に夜間でも電気を使える」、「」 一般家庭向けの販売では、どのようなエネルギー商材でも購買経験のないものを提案することがほとんどであるため、販売には営業力を要する。 | <p>Technology (技術的要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ムーアの法則のように「スワンソンの法則」があり、『太陽光パネルの累積出荷量が2倍になるごとに20%下がる』と言われている。実際そのように、価格下落は進んでいる。 蓄電池は原材料となる非鉄金属（炭酸リチウム、コバルト等）を、電気自動車メーカーと奪い合う格好となっており、製造コストの下落があまり進んでいない。また、今後も大幅な価格下落は考えにくい。 風力発電や水力発電などは建設費が数百億円クラスの大型の製品が世界の主流であり、中小企業が建設可能な数千万円クラスの製品がほとんどないため、太陽光以外の再生エネルギーを国内で中小企業が事業化することは当面難しい。 |