令和8年度（2026年度）事例Ⅱ

B社は2024年に設立された資本金300万円の会社で、従業者は現在30歳代後半の社長とその妻の2名である。地元X村のかんきつ農家の4代目として生まれた社長は高校卒業後に地元を離れ、都市部のテーマパークで接客や催事企画の業務に携わったのち、先代の高齢化に伴って数年前にUターンし、実家のかんきつ栽培に従事するようになった。かんきつとは、ミカン・オレンジ・ユズなどのように、芳香があり、酸味と甘味をもつ果実を指す。

B社の業務内容は、X村の特産品であるかんきつの販売、かんきつを使った商品の企画、生産者と消費者の交流の場づくりである。なお、B社は自社で農地を所有せずに、社長の人脈を生かして実家を含むX村の複数の農家から品質に優れたかんきつを仕入れている。これらの活動を通じて、B社はかんきつおよびその加工品の販路拡大とX村の地域活性化を図っている。

X村は、最寄りの地方空港から車で90分の距離に位置し、周辺をなだらかな山々に囲まれ、穏やかな景観が広がっている。村の人口は減少し続けており、村内の公共交通機関はバスが1日2～3本運行しているのみである。村に隣接する地域にはホテルや旅館など宿泊施設が充実した温泉街があり、年間を通じて県内外から多くの観光客が訪れる。この温泉街では、地域産品を使った加工品の土産物などが観光客に人気である。

X村の主な産業はかんきつを中心とした農業であり、ほとんどの農家では収穫時期の異なる複数のかんきつを栽培している。このため、時期により作業量の波はあるものの、剪定（せんてい）・肥料やり・病虫害の防除など年間を通じてなんらかの作業が発生する環境にある。B社社長の実家とその一族は代々、地元で複数の山を所有し、栽培にあたってきた。とくに社長の曽祖父は地元で栽培名人として知られ、周辺農家の指導的立場にあった。おいしさだけでなく、皮まで含めて口に入れても安全であること、香りと色を最大限に引き出すことに秀でた技術は今日まで受け継がれ、この地域のかんきつは品質が高い。

B社設立の背景には、社長の実家を取り巻く次のような状況があった。B社社長の実家で収穫されたかんきつは、出荷団体に出す他、長年の得意客が自家消費用あるいは贈答品用として昔ながらの箱買いをしてくれるケースも多い。近隣の道の駅にある農産物直売所や地域産品を扱うローカルスーパーでも販売されていて、売り上げは好

調である。また、先代は手が回らないために対応できずにいたものの、評判を聞きつけた他の近隣店舗から新たに取引してほしいと望む声も継続的に寄せられてきた。実家の売り上げが安定的で、目先の経営に支障がなかったため、社長はそれほど先行きに不安を感じることなく実家に戻り、X 村のかんきつには大きな可能性があると考えてきた。

しかしながら、U ターン後しばらくたち、地域の農家や取引先と関わる中で、以下に挙げるような地元の現実が目につくようになった。第 1 に、若手住民の村外流出と X 村の過疎化が急速に進んでいることである。現在、X 村の若者のほとんどは高校卒業後に働く場を求めて都市部に出てしまい、戻ってこない。社長の実家はこれまで、かんきつの収穫ピーク時には、土日を中心に地元の高校生や若手住民を短期アルバイトとして採用してきたが、昨今ではその確保もままならない。一方で、都市部に出たかつての住民の中には U ターンやふるさととの関わりを望む人たちが一定数おり、社長もその一人であった。

第 2 に、X 村では農家の担い手不足により耕作放棄地が増えていることである。かんきつ栽培は傾斜地で行われることが多く、完全には機械化できないため、担い手がいなくなるとすぐに耕作放棄につながる。他の農村同様、X 村でも農家の高齢化と後継者不足が顕著である。ベテラン農家の引退により高い栽培技術が失われ、地域全体の収穫量が減少すると、地元の出荷施設や高額な自動選果機の維持コストが個々の農家に重くのしかかり、結果として産地の競争力低下を招く。また、耕作放棄は美しいかんきつ畑を荒れ果てた山に変え、大雨の際の土砂災害リスクの増大や景観破壊につながる。実際、社長は、かんきつ栽培の継続を諦めかけている高齢の農家から、山の管理について相談を受けることも増えてきた。

第 3 に、かんきつは全般的にコモディティ化が進み、産地間の違いが消費者に伝わりにくいことである。糖度計などの技術向上により、今日の消費者は産地を問わず一定以上の安定した品質のかんきつを購入することができる。X 村のかんきつが高品質を誇るといっても、その評価が知られるのは村と周辺にとどまる。社長が U ターンする前の実家がそうであったように、高齢化した農家が家族のみでかんきつの栽培から出荷までを行う体制では、近隣の新規取引の要請にすら応えられない。社長は、このままでは、より広域な市場での認知度向上も近隣の需要への対応力強化も、ともに

難しいと感じるようになった。

社長は、これらの課題が個々の農家による努力だけでは解決し得ないものであると気づいた。実家のかんきつが優れていても、それが「X 村のかんきつ」として評価されなければ、担い手不足や過疎化に直面する産地全体の将来は暗い。社長は、X 村という産地そのものの認知とブランドを高めていく必要があると考えるようになった。

こうした問題に悩んでいた頃、大都市のフランス料理店で料理人をしていた後輩が地元に戻ってきた。この後輩の家業も農業であるが、後輩自身は自宅敷地内の老朽化した木造の作業小屋をリノベーションして、X 村とその周辺の食材を使ったレストラン兼デリ（持ち帰り総菜店）を 2022 年に開店した。この後輩と村の行く末について語り明かす日々が刺激となり、社長は、実家のかんきつ栽培にあてていた作業時間を減らして、X 村のかんきつ販売と地域の活性化に資する会社を立ち上げることにした。それが B 社である。

社長は、テーマパークで培った接客や催事企画の感覚を、商品の企画や生産者と消費者の交流の場づくりに生かせると考えている。とはいえ、会社経営について専門的な教育を受けた経験はなく、日々の判断は妻と一つ一つ行っている。

商品化にあたっては、B 社は加工設備を持たないため、生産を外部の事業者に委ねることにしている。たとえば、かんきつは形が不ぞろいな規格外品の発生が避けられず、その活用が課題となっていた。B 社は当初、規格外品を搾汁して液体の加工品にすることを検討したが、消費期限の短さに加えて重くかさばり、在庫・輸送のコストがかかることから商品化を見送った。そこで、保存性に富み軽量なパウダー商品を外部委託により開発し、まず後輩の店で試用してもらったところ、素材本来の香りが強く、さまざまな調理用途に好適であるとの評価を得た。後輩の店では現在も継続的に使われている。

B 社の存在は村の人々に歓迎され、早速いくつもの相談が持ち込まれている。一方で、設立から間もないこともあり、B 社が独自に築いた販売先や取引先は現時点ではまだ少ない。今後、どのように問題解決を図っていけばよいか、B 社社長は中小企業診断士に助言を求めることにした。

第 1 問（配点 20 点）

B 社の(a)強みと(b)弱みを、それぞれ 100 字以内で記述せよ。

第 2 問（配点 25 点）

X 村のかんきつ農家には、B 社社長の実家と同じく、長年箱買いを続ける得意客がいるが、その多くは年 1 回の購入にとどまる。得意客の多くは高齢化しつつあり、産地に足を運ぶことが難しくなっている。

B 社社長は、こうした得意客に年複数回購入してもらうために、各農家の特徴を反映できるダイレクトメール用のパンフレットを作成したいと考えている。パンフレットにはどのような情報を掲載すればよいか、150 字以内で記述せよ。

第 3 問（配点 25 点）

B 社社長は、後輩の店での実績を踏まえ、X 村のブランディングにつながる形で、新たな事業者とパウダー商品を使った継続的な取引関係を構築したいと考えている。どのようなマーケティング施策を講じるべきか。新たなターゲットを明確にしたうえで、助言内容を 150 字以内で記述せよ。

第 4 問（配点 30 点）

B 社社長は、高齢による離農を検討している地元のベテラン農家から「山が荒れ放題になるのを防ぐため、かんきつ栽培の継続方法を考えてほしい」と相談を受けた。

この依頼に応えるべく、クラウドファンディングを通じて X 村の関係人口を増やし、かんきつ畑や山の維持を共に担う人を増やしたいと考えている。ターゲットを 2 つ以上挙げて、それぞれがどのように関わり続けるかを示しながら、X 村の地域資源を活用した具体的な施策について、助言内容を 150 字以内で記述せよ。

B社は資本金200万円、保険適用外のスポーツマッサージ店である。スポーツマッサージは、主としてアスリートを対象にコンディションを整えることを目的としている。事業所は施術を行う1店舗で施術ベッド数は5床である。従業者数は6名で、社長を除く5名は契約社員であり、1名は受付・事務担当、4名は社長とともに施術を行い、それぞれがサッカー、バスケットボール、バレーボール、野球の競技経験があり、スポーツ競技別に専門性を有していて、各競技でのトレーナー経験を持っている。B社社長はこの4名に対し頻繁に施術指導し、社長が求める高い技術水準を維持している。B社の基本施術コースは30分で4,000円、60分で8,000円である。

周辺には、捻挫、打撲、挫傷などに対応し、保険診療を適用する、地域に密着した接骨院が複数ある。また、施術ベッド数が10床以上ある大規模な接骨院も出店してきた。1顧客当たり15分程度と回転が速く、買い物や仕事の途中、帰り道の顧客を取り込んでいる。60分が3,000円程度でチェーン展開している格安マッサージ店や、カイロプラクティック、独自技術を売りにした整体院もあり、競争環境は厳しい。

B社はX県の都市部近郊にある駅前通りに面したビルの1階に入居している。周辺には住宅街が広がり、駅から徒歩圏内に大学のキャンパスがある。

B社社長は、中高生の時に部活動で陸上短距離の選手であった。競技成績が良く、大学でも競技を続けていたが、大学2年生の時にけがで競技を続けることが難しくなった。落胆する日々が続いていた時、けがのケアとともに親身に話を聞いてくれて心のケアもしてくれたのが、部活動を担当していたトレーナーであった。トレーナーと接するうちに、自分もアスリートをサポートする側になりたいと思うようになり、大学卒業とともに、有名スポーツマッサージ店を経営しているZ社へ就職した。Z社では、クオリティの高いマッサージの手技はもとより、テーピングやストレッチなどのトレーナーとして必要な技術や知識を習得し、来店する顧客に施術を行うことでさらに腕を磨いた。また、顧客の声に耳を傾け、顧客の不安や心の痛みの解消も目指した。この結果、来店するトップアスリートの多くから、高いマッサージ技術とともに、「心のしこりも揉みほぐす」という評価を得られることとなった。

Z社で働いてちょうど10年が経った2022年、トップアスリート中心ばかりではなく、部活動をしている中高生や大学生、一般の顧客にも身に付けた技術で貢献したいと思うようになり、独立を決心した。

開業に当たっては、チラシ広告などによる地道な活動をはじめ、Web サイトによって認知度を高めようとしたが、あまり成果は見られなかった。現在の Web サイトには、施術者紹介、施術内容、料金体系、店舗アクセスなどの一般的な情報が掲載されている。また、スポーツマッサージという一般的にはアスリート向けと思われている施術を、一般の顧客にも受けてもらえるように、初回限定の 15 分 1,000 円のお試しコースを設置した。しかしながら、開業当初はなかなか来店客数が伸びなかった。

しばらくして、B 社社長が独立開業後に知り合った有名トップアスリートが来店するようになった。この有名トップアスリートは、B 社社長の高い施術技術力はもとより、顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力を求めて、自身のコンディショニングのために通ってくれるようになった。

有名トップアスリートが B 社について語ったことがメディアで紹介されて一時期評判となった。B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客や、近郊の中高部活生や大学の運動部の学生も来店し始めている。

その頃、近郊の大学運動部から専属トレーナー契約を結んでくれないかと声がかかった。施術を受けた運動部の学生から評判を聞きつけた大学職員からの打診であった。週 3 日、トレーナー 1 名を出すと、店舗で施術できる顧客数が減少してしまうが、専属トレーナー契約による安定収入というメリットと、強豪運動部を要する大学のトレーナーに選ばれているという知名度が得られるため、契約を結ぶこととした。

一方で、B 社には初回限定お試しコースの利用者がいるものの、リピーターにならず、来店頻度が低いという課題が出てきた。初回来店時に情報を登録してもらっているが、必要な顧客情報がうまく蓄積できず、そのため顧客に寄り添った対応がまだ不十分である。また、顧客の予約時間が重なり、予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出てしまっている。さらに、価格面や提供サービス面で近隣との競争が激しくなり、顧客が流出するといった事態が生じた。

B 社社長は、自社の強みを活かせるよう、中小企業診断士に助言を求めた。

第 1 問（配点 15 点）

B 社の現状について、3C 分析の観点から 150 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 25 点）

B 社の営業時間は、平日 9 時から 21 時までである。このうち、顧客が施術を受ける時間は 18 時から 21 時までに集中していて、混雑時間と空き時間ができている。B 社は、この問題を、ターゲット層を意識した価格戦略によって解決したいと考えている。どのように対応すべきか、100 字以内で助言せよ。

第 3 問（配点 30 点）

B 社は現在、顧客の氏名、年齢、連絡先、受けた施術コースのみを登録している。今後、顧客に寄り添い、長期的な関係性を構築するために、B 社の強みを活かして、どのような顧客情報を新たに蓄積し、どのように活用すべきか、150 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 30 点）

コンディショニング不良に悩む、未来のアスリートを目指す中高や大学の部活生をさらに呼び込むために、B 社社長は Web サイトに動画を掲載しようと考えている。どのような内容の動画にすべきか、100 字以内で助言せよ。

B社は1953年に創業し、資本金700万円、従業者数12人(パート・アルバイト含む)で、皿や茶碗など陶磁器の卸売業者である。現在は初代の息子が2代目社長を務めているが、初代の孫を3代目社長予定者(以下、3代目)として家業に呼び戻し、6年が経ったところである。3代目は現在35歳であるが、陶磁器にも家業にも興味がなかったことから高校卒業後に地元を離れ、ファッション業界で働いていた。

B社が所在するX市は古くから為政者によって陶磁器の産業化が図られており、陶磁器の産地として知られる。X市は自然環境に恵まれているが、大消費地からもそれほど離れていない。そのため、この地域の陶磁器は、芸術品としてよりも日用品として生産されてきた歴史が長く、地域の名前を冠した「X焼」という呼称で流通してきた。B社の取扱商品のほとんどはこのX焼である。

国内の多くの地域における陶磁器と同様に、X焼の生産は分業制によって行われる。その生産体制は、陶石から陶土を作る「陶土屋」、陶磁器の石膏(せっこう)型を作る「型屋」、型から生地を作る「生地屋」、生地を焼いて絵付けをする「窯元」などからなる。X市には昔からこれらの事業者が集積し、地場産業を形成してきた。

X市の窯元数は、江戸時代の2～3軒から明治期に20軒、最盛期の1980年代には100軒強に増え、最近でも50軒ほど存在する。ただし、その内実には大きな変化が生じている。1980年代は一窯元当たり10～20人の陶工(陶磁器の製作者)を抱えていたのに対し、今日では一窯元当たり1～2人と零細になっているからである。多くの窯元が担うX焼は図柄や色彩面で決まりを設けず、新しい作風を受け入れる土壌がある。このため、X市にはクリエイター志望の移住者が窯元を開くケースが見られる。X市には、こうした新規参入の窯元と歴史的に徐々に規模を縮小してきた窯元が混在している。窯元が零細化した影響は、川上に当たる陶土屋や型屋、生地屋にも及ぶ。

B社はいわゆる産地問屋と呼ばれる卸売業者である。その事業内容は、X市にある複数の窯元から陶磁器を集めて大消費地の陶磁器卸売業者に販売したり、百貨店やインテリアショップなど小売業のバイヤーや法人などの買い手からの注文をとりまとめて窯元に伝えたり、問屋オリジナル商品を企画して窯元に生産委託することである。また、問屋ではあるが、地元では自前の店舗を構え、業者のみならず一般の消費者向けにも販売を行っている。

B社の経営も時代の波を受けてきた。創業期には景気の好転と高度経済成長を背景

に、X 焼を販売しているだけで事業を拡大することができた。1960 年代以降は、プラスチックの普及や日本の食卓における和食率の低下といったライフスタイルの変化はあったものの、結婚式の引き出物や法人の贈答品需要の増加に支えられて成長できた。1970 ～ 1980 年代には、他の地域の陶磁器卸売業者と組んで、北米向け輸出にも積極的に取り組んだ。ところが、1990 年代に入ると内需不振とともに、安価な外国製陶磁器の輸入が増加し始めた。同じ時期には 100 円ショップが台頭し、安価かつデザイン性に富んだ外国製陶磁器を消費者が容易に購入できる環境ができあがった。高齢化と人口減少が進む社会では、陶磁器の新規需要も買い替え需要も拡大が見込めない。B 社の経営状態も 1990 年代半ば以降、徐々に低迷し始め、2000 年代からは悪化の一途をたどった。B 社と同じような産地問屋は、最盛期には X 市に 11 社ほどあったが減少し、今は B 社を含め 4 社である。

X 市では、1960 年代から大型連休に X 焼の陶磁器祭りを開催している。この祭り期間は自由に出入りできる窯元もあるほか、産地問屋や窯元が仮設の露店を構え、消費者に直接販売を行う。現在では幅広い年齢層の食器愛好家が 20 万人前後集まる大規模なイベントになった。しかし、最近では産地問屋が少なくなったことから X 焼に関する社会全般への情報発信が滞り、販路が細っている。窯元がオンラインで自らの商品をアピールすることも可能だが、規模が零細であり、生産活動も行う傍ら、頻繁な商品情報の更新を行うのは至難の業だ。

6 年前、3 代目は、手の打ちようがなくなった父親から「会社を助けてほしい」と懇願されて地元に戻った。実家に戻ったあいさつを兼ねて、3 代目はすぐさま地元窯元の商品や自社オリジナル商品のサンプルを持って大消費地の陶磁器卸売業者へ営業に出向いた。そこには似たようなデザインの陶磁器がすでにあり、「新鮮味もないし、安くもない」と一刀両断の扱いを受けた。

失意の 3 代目であったが、その直後、ファッション業界での経験を買われ、地元で新規開業するデザイナーズホテルの仕事に加わった。そのホテルは 1 日限定 5 組で全室に温泉をしつらえ、和とアジアンテイストを融合したプライベート感あふれる空間を提供し、地元食材を中心とした食事にもこだわることをコンセプトとしていた。3 代目がここで使われるオリジナルの食器の担当を任されて企画し、地元の窯元に生産を委託したところ、その食器はホテルの経営者や宿泊客から高い評価を得た。3 代目

は、ホテルの料理長との綿密な打ち合わせを重ね、盛り付け映えや写真映えを考え抜き、季節感や月ごとに変わる料理内容に合わせた色や形の食器を提案し続けた。この取引自体は小規模だったが、旅行の雑誌やウェブサイトなどに取り上げられたホテルの情報を見て、３代目の元には別の宿泊施設や飲食店からオリジナル食器の提案依頼が入り始めた。かつて地元を出て行った３代目が今までなかったようなセンスを持ち込んでＸ焼と向き合う真剣な姿に、窯元をはじめ、この地で地場産業に携わってきた人々も温かい態度で接するようになった。３代目がＢ社をこの路線で立て直せるかもしれないと思い始めた矢先、コロナ禍に見舞われた。

新たな挑戦の可能性をコロナ禍に阻まれた３代目は落胆し、自社の存在感をアピールするためにオンラインを活用する方法について中小企業診断士に相談した結果、３代目は、オンライン動画サイトに掲載するコンテンツをとりあえず２本作った。１本目は、家庭料理でも見違えるほどおいしそうに見える食器への盛り付け方を紹介する動画を作った。すると思いの外、再生回数が伸び、コロナ禍で家庭に関心を向けるようになった若者と見られる視聴者や海外の人々から、驚きや感動を表すコメントが書き込まれた。２本目は、Ｘ市の郷土料理とＸ焼を紹介する動画にした。Ｘ市には、じっくり炙(あぶ)った食材を地元の発酵調味料と混ぜ合わせて食べる郷土料理がある。３代目はこの動画で、Ｂ社オリジナルの陶磁器を直接ガスコンロに乗せればこの料理が家庭でも簡単に作れると実演して見せた。動画公開後のＢ社には、旅先で食べたこの味わいを自宅で再現したいという視聴者からの問い合わせが相次いだ。

自分のセンスが間違っていないと確信した３代目は、オリジナルのＸ焼の企画と市内の窯元への生産委託を地道に続け、Ｘ焼の地位向上のために尽力すると決めた。まず、古びた自社店舗を建て直し、明るく開放感のあるスタイリッシュな空間に切り替えたほか、自社の扱うＸ焼で軽食を提供するカフェスペースも併設した。長らく会社を取り仕切ってきた２代目社長は、事業内容が卸売業であることから、自社ホームページには会社概要と主要取引金融機関や大口取引先の記載さえあればよいと考えていた。しかし、動画の反響を通してオンラインの有用性を痛感した３代目は、ホームページをリニューアルし、自社が扱うＸ焼を販売するＥＣサイトを開設することにした。

３代目はＢ社の将来を賭けて、中小企業診断士にさらに相談を続けることにした。

第 1 問（配点 20 点）

B 社の現状について、SWOT 分析をせよ。各要素について①～④の解答欄にそれぞれ 40 字以内で説明すること。

第 2 問（配点 25 点）

X 市は、ふるさと納税の返礼品として X 焼を活用したいと考えている。現在でも市の返礼品の中に X 焼はあるが、全国の返礼品の中で埋もれている状態にある。

3 代目は、X 市から「返礼品の中でもっと目立ち、市と X 焼のファンを増やすような返礼品の企画を考えてほしい」と依頼を受けた。ブランド価値構造のうち、消費者にもたらす感覚価値と観念価値を意識して、返礼品の企画を 100 字以内で提案せよ。

第 3 問（配点 25 点）

X 焼には窯元それぞれの魅力があるため、3 代目は、消費者がいろいろな窯元の陶磁器を手にとれる機会をつくりたいと思っている。しかし、陶磁器祭りで接客をしていると、「あれもこれも欲しいが、家にはもうたくさんの食器がある。収納スペースがないし、今あるものも捨てられない」と購入をためらう食器愛好家の声をよく耳にする。

3 代目は、自社や窯元の事業機会拡大を図る一方、こうした食器愛好家のニーズを充足する新規事業を手がけたいと考えている。どのような事業内容にすべきか、100 字以内で提案せよ。

第 4 問（配点 30 点）

EC サイトの新規顧客は増えたが、３代目は顧客の顔を直接見ながら販売できない寂しさも感じ始めた。

３代目は、今後は、X 市の地元で開く店舗と EC サイトの両方を利用する顧客を増やしていきたいと考えるようになった。B 社にはどのような施策が必要か、150 字以内で具体的に提案せよ。

B社は資本金500万円、従業者数は2代目社長を含めて8名(うちパート3名)で、スポーツ用品の加工・販売を行っている。現在の事業所は、小売1店舗(ユニフォームなどの加工、刺しゅうを行う作業場併設)である。取扱商品は野球、サッカー、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品、各種ユニフォーム、ジャージーなどのトレーニング用品、テーピングやサポーターなどのスポーツ関連用品などである。また、近隣の公立小中学校の体操服や運動靴も扱っている。

B社はX県の都市部近郊に立地する。付近にはJRと大手私鉄が乗り入れている駅があり、交通の便がよいため、住宅街が広がり、戸建てやアパート、マンションなどから構成されている。駅前は商店が多く、スーパーを中心に各種専門店や飲食店などがあり、買い物も便利でにぎわっている。

また、B社のある町の中には幹線道路が通っていて、自動車での移動も便利である。すぐ近くには大きな河川があり、河川敷がスポーツ施設として整備され、野球場、サッカー場、多目的広場などがある。近隣の強豪社会人野球チームがここを借りて練習しているということで地域住民の野球熱が高く、野球場の数も通常の河川敷に比べるとかなり多い。

B社は1955年にこの地で衣料品店として、初代社長である、現社長の父が開業した。1960年代から付近の宅地開発が始まり、居住者が急激に増えた。同時に子どもの数も増えてきたため、公立小中学校が新たに開校し、公立小中学校の体操服や運動靴を納品する業者として指定を受けた。この際、体操服に校章をプリントしたり、刺しゅうでネームを入れたりする加工技術を初代社長が身に付けて、この技術が2代目社長にも継承されている。

子どもの数が増えてきたことと、河川敷に野球場が整備されたこと、さらにはプロ野球の人気が高まってきたことなどがあり、1970年代初頭から少年野球チームがこの地域で相次いで設立された。初代社長の知り合いも少年野球チームを設立し、B社はユニフォームや野球用品の注文について相談を受けた。ユニフォームについては衣料品の仕入れルートから紹介を受けて調達し、自店舗の作業場でチーム名や背番号の切り文字の切り抜き、貼り付け加工をすることができた。また、ユニフォームの調達を通じて野球用品の調達ルートも確保できた。1970年代初頭、まだ付近にはスポーツ用品を扱う店舗がなかったため、複数の少年野球チームから野球用品の調達につい

て問い合わせを受けるようになり、ちょうど事業を承継した2代目社長はビジネスチャンスを感じ、思い切って衣料品店をスポーツ用品店に事業転換することとした。

1970年代から1980年代までは少年野球が大変盛んであり、子どもの数も多く、毎年多くの小学生が各少年野球チームに加入したため、4月と5月には新規のユニフォームや野球用品の注文が殺到した。

低学年から野球を始めた子どもは、成長に伴って何度か、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を買い替えることになる。B社は各少年野球チームから指定業者となっていたので、こうした買い替え需要を取り込むことに成功しており、また、チームを通さなくても個別に買い物に来る顧客を囲い込んでいた。さらに、年間を通じて、各チームに対してボール、スコア表、グラウンドマーカー(ラインを引く白い粉)などの納入もあった。

1990年代初頭にはJリーグが開幕し、河川敷にサッカー場も整備され、今度は急激に少年サッカーチームが増えたため、B社はサッカー用品の品揃えも充実させ、各少年サッカーチームとも取引を行うように事業の幅を広げていった。

子どもたちのスポーツ活動が多様化してきたので、バスケットボールやバレーボールなどの球技用品、陸上用品などの扱いにも着手し、中学校の部活動にも対応できるように取扱商品を増やしていった。

しかし、2000年代に入ると、付近にサッカーやバスケットボール用品の専門店が相次いで開業し、過当競争になった。これらの専門店と比べると、B社は品揃えの点で見劣りがしている。また、数年前には自動車で15分ほどの場所に、大型駐車場を備えてチェーン展開をしている大型スポーツ用品量販店が出店した。その量販店では、かなり低価格で販売されているため、B社は価格面で太刀打ちができない。

そこでB社は、品揃えと提案力に自信のある野球用品をより専門的に取り扱っていくこととした。

古くから取引がある各少年野球チームは、B社の各種有名スポーツブランド用品の取り揃え、ユニフォーム加工技術や納品の確かさ、オリジナルバッグなどのオリジナル用品への対応力、子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力などについて高く評価しており、チームのメンバーや保護者には、引き続きB社からの購入を薦めてくれている。

ユニフォームやオリジナル用品などは、各チームに一括納品できる。しかし、メンバーの保護者から、価格面でのメリットなどを理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合、各チームの監督ともＢ社で購入することをなかなか強く言えなくなっている。

また、成長に伴う買い替えや、より良い用品への買い替えも保護者には金銭的な負担となっていて、他の習い事もあり、買い替えの負担を理由に野球をやめてしまう子どもたちもいるということでＢ社は相談を受けていた。

さらに、野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題となっている。従来のようにポスターを貼ったりチラシを配布したりするといった募集活動に加え、SNSを用いた募集活動への対応がある。また、女子の軟式野球が盛んになってはいるものの、まだまだ少ない女子の参加希望者を増やしていくことも課題である。どのチームも女子のメンバー獲得に苦しんでいる。

他には、チームやそのメンバーのさまざまなデータ管理についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかとＢ社は相談を受けていた。

２代目社長は、ICT 企業に勤めている 30 代の長男がＢ社を事業承継する決意をして戻ってくるのを機に、次のような事業内容の見直しをすることとした。

第１に、総合的なスポーツ用品を扱いながらも、1970 年代に事業転換したときからの強みである、野球用品の強化をさらに進める。特に子どもたち一人一人の体格や技術、特性に応じた商品カスタマイズの提案力をより強化することで、大型スポーツ用品量販店との差別化を図る。

第２に、各少年野球チームの監督とのより密接なコミュニケーションを図り、各チームのデータ管理、メンバーや保護者の要望の情報把握、および相談を受けた際のアドバイスへの対応を進める。また、用品に関する買い替えなどの多様なニーズに応えるいくつかの販売方法を導入する。

第３に、女子の軟式野球が盛んになってきたことに着目し、女子メンバー獲得に苦しんでいるチームを支援し、女子向けの野球用品の提案力を高め、新規顧客としての女子チームの開拓を行う。

第４に、インターネットの活用の見直しである。現在は店舗紹介のホームページを設けている程度である。今後、このホームページにどのような情報や機能を搭載すべ

きか、また、SNSやスマートフォンアプリの活用方法についても検討し、顧客との関係性強化を考えている。

B社社長は、自社の強みを生かせる新たな事業展開ができるよう、中小企業診断士に助言を求めた。

第 1 問（配点 30 点）

B 社の現状について、3C（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）分析の観点から 150 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 20 点）

低学年から野球を始めた子どもは、成長やより良い用品への願望によって、ユニフォーム、バット、グラブ、スパイクといった野球用品を何度か買い替えることになるため、金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズが存在する。

B 社は、こうしたニーズにどのような販売方法で対応すべきか、プライシングの新しい流れを考慮して、100 字以内で助言せよ（ただし、割賦販売による取得は除く）。

第 3 問（配点 20 点）

女子の軟式野球チームはメンバーの獲得に苦しんでいる。B 社はメンバーの増員のために協力することになった。そのために B 社が取るべきプロモーションやイベントについて、100 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 30 点）

B 社社長は、長期的な売上げを高めるために、ホームページ、SNS、スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用し、関係性の強化を図ろうと考えている。誰にどのような対応をとるべきか、150 字以内で助言せよ。

B社は資本金3,000万円、従業者数は45名(うちパート従業員21名)で、食肉と食肉加工品の製造・販売を行う事業者である。現在の事業所は本社、工場、直営小売店1店舗である。2021年度の販売額は約9億円で、取扱商品は牛肉・豚肉・鶏肉・食肉加工品である。

B社はX県の大都市近郊に立地する。高速道路のインターチェンジからも近く、車の利便性は良いエリアだ。B社の周辺には、大規模な田畑を所有する古くからの住民もいるが、工業団地があるため、現役世代が家族で居住する集合住宅も多い。

1955年、B社はこの地で牛肉、豚肉、鶏肉、肉の端材を使った揚げたてコロッケなどの総菜を販売する食肉小売店を開業した。当時の食肉消費拡大の波に乗って順調に売り上げを伸ばしたB社は、1960年代に入ると、食肉小売事業に加え、地域の百貨店や近隣のスーパーなどの大型小売業へ食肉を納入する事業を手がけるようになった。

百貨店やスーパーを取引先としてきたこともあって、B社の商品はクオリティの高さに定評がある。仕入れ元からのB社に対する信頼も厚く、良い食肉を仕入れられる体制が整っている。B社は、百貨店向けには贈答用を含めた最高級品質の食肉や食肉加工品の販売を行い、直営の食肉小売店では対面接客による買物客のニーズに合わせた販売を行い、スーパー向けには食卓で日常使いしやすいカット肉やスライス肉などの販売を行っており、さまざまな食肉の消費機会に対応できる事業者である。

大型小売業の成長とともにB社も成長していたが、1980年代後半以降、スーパーは大手食肉卸売業者と取引を行うようになったため、B社からスーパーへの納入量は徐々に減少していった。現在、B社の周囲5km圏内には広大な駐車場を構える全国チェーンのスーパーが3店舗あり、食肉も取り扱っているが、いずれもB社との取引関係はない。

こうした経営環境の変化を前に、B社社長は、直営の食肉小売店での販売と百貨店やスーパーを主要取引先とする商売を続けていくことに危機を感じた。そこで1990年代に入ってすぐ、次に挙げる3点で事業内容の見直しを行った。

第1に、新たな取引先の開拓である。従来の百貨店やスーパーとの取引に加え、県内や隣接県のホテル・旅館、飲食店などに活路を見出した。B社のあるX県は、都市部と自然豊かな場所がともに存在し、高速道路で行き来できる。また、野菜・果物・畜産などの農業、漁業、機械や食品などの工業、大型ショッピングセンターなど

の商業、観光サービス業がバランスよく発展している。山の幸、海の幸の特産品にも恵まれ、大規模な集客施設もあれば、四季それぞれに見どころのある観光エリアもあり、新たな取引先探しには事欠かなかった。

第2に、自社工場を新設し、食肉加工品製造も行えるようにした。高い技術力を有する職人をB社に招き入れ、良質でおいしい食肉加工品を製造できる体制を整えた。これによって、B社は最高級のハムやソーセージ、ローストビーフなどの食肉加工品を自社ブランドで開発できるようになった。単品販売もできるうえ、詰め合わせれば贈答品にもなり、これら食肉加工品は直営小売店や高速道路の土産物店、道の駅などで販売している。また、取引先のニーズに応じて、相手先ブランドでの食肉加工品製造を請け負うことも可能になった。

これと関連して第3に、取引先へのコンサルテーションも手がけるようになった。自社工場設立以前、B社は食肉販売を主な事業としていたため、取り扱う商品は標準的なカットやスライスを施した食肉であり、高度な加工を必要としなかった。しかし、ホテル・旅館や飲食店との取引の場合、販売先の調理の都合に合わせた形状のカットや、指定された個数でのパッキング、途中工程までの調理済み商品が求められるなど、顧客ニーズにきめ細かく合わせることが必要となってきた。B社は自社工場という加工の場をもつことによって、個々の顧客の要望に応じた納品が可能になった。最近では、飲食店に対してメニュー提案を行ったり、その半加工を請け負ったりすることも増えている。

事業見直しを進めた現在、B社取引先の多くは1990年代以降に開拓した事業者となった。2019年度時点でのB社の売上構成比は、卸売事業が9割、直営小売事業が1割である。折からのインバウンド需要の拡大を受け、ホテル・旅館との取引は絶好調であった。加えて2020年夏には東京オリンピック・パラリンピックを控え、B社はさらなる飛躍を期待し、冷凍在庫も積み増していた。

ところが、国内での新型コロナウイルス感染症の発生を受け、ホテル・旅館や飲食店などを主要取引先とするB社の経営は大打撃を受けた。B社の2020年度の売り上げは、2019年度のおよそ半分となった。2021年度の売り上げも2020年度から多少回復がみられる程度だ。東京オリンピック・パラリンピックのために積み増した冷凍在庫をさばくため、B社は大手ネットショッピングモールに出店し、焼肉用やステーキ

用として冷凍肉の販売も試してみた。しかし、コロナ禍で同じことを考えた食肉販売業者は多く、Ｂ社紹介ページはネット上で埋もれ、消費者の目にはほとんど留まらないようだった。Ｂ社にとってせめてもの救いは、直営の食肉小売店であった。コロナ禍の巣ごもり需要拡大の影響で、開業以来、とくに何の手も打って来なかった食肉小売店での販売だけが急上昇した。料理の楽しさに目覚めた客や、作りたての揚げ物を買い求める客が、食肉専門店の魅力に気づいて足を運ぶようになった結果だった。

Ｂ社社長はこの２年以上、コロナ禍で長期にわたって取引が激減しているホテル・旅館や、続々と閉店する飲食店を目の当たりにしてきた。もちろんＢ社の販売先の多くはまだ残っているが、コロナ収束後、これらの事業者がすぐにコロナ前の水準で取引してくれるようになるとはとても思えずにいる。

Ｂ社社長は高齢のため、同社専務を務める息子がまもなく事業を承継する予定だ。アフターコロナと事業承継を見据え、Ｂ社社長は自社事業の再構築を行うべく、中小企業診断士に相談した。Ｂ社はこのところ卸売事業を主軸としてきた。しかし、中小企業診断士との対話を重ねていくうち、Ｂ社社長は自社の売り上げが他社の動向に左右されていることに気づき、今後はＢ社自身が最終消費者と直接結びつく事業領域を強化すべきであると納得するに至った。Ｂ社社長は、自社の強みを生かした新たな事業展開ができるよう、中小企業診断士にさらなる助言を求めた。

第 1 問（配点 30 点）

Ｂ社の現状について、３Ｃ（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）分析の観点から 150 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 20 点）

Ｂ社は、Ｘ県から「地元事業者と協業し、第一次産業を再活性化させ、県の社会経済活動の促進に力を貸してほしい」という依頼を受け、Ｂ社の製造加工技術力を生かして新たな商品開発を行うことにした。商品コンセプトと販路を明確にして、100 字以内で助言せよ。

第 3 問（配点 20 点）

アフターコロナを見据えて、Ｂ社は直営の食肉小売店の販売力強化を図りたいと考えている。どのような施策をとればよいか、顧客ターゲットと品揃えの観点から 100 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 30 点）

B 社社長は、新規事業として、最終消費者へのオンライン販売チャネル開拓に乗り出すつもりである。ただし、コロナ禍で試した大手ネットショッピングモールでの自社単独の食肉販売がうまくいかなかった経験から、オンライン販売事業者との協業によって行うことを考えている。

中小企業診断士に相談したところ、B 社社長は日本政策金融公庫『消費者動向調査』（令和 4 年 1 月）を示された。これによると、家庭での食に関する家事で最も簡便化したい工程は「献立の考案」（29.4 %）、「調理」（19.8 %）、「後片付け」（18.2 %）、「食材の購入」（10.7 %）、「容器等のごみの処分」（8.5 %）、「盛り付け・配膳」（3.3 %）、「特にない」（10.3 %）とのことであった。

B 社はどのようなオンライン販売事業者と協業すべきか、また、この際、協業が長期的に成功するために B 社はどのような提案を行うべきか、150 字以内で助言せよ。

B社は資本金300万円、社長を含む従業者数15名の豆腐の製造販売業者である。B社は清流が流れる地方都市X市に所在する。この清流を水源とする地下水は良質な軟水で、滑らかな豆腐づくりに向く。

1953年（昭和28年）、現社長の祖父がX市の商店街にB社を創業した。地元産大豆、水にこだわった豆腐は評判となり、品評会でも度々表彰された。なお、X市は室町時代に戦火を避けて京都から移り住んだ人々の影響で、小京都の面影を残している。そのため、京文化への親近感が強く、同地の職人には京都の老舗で修行した者が多い。同地の繁盛店は、B社歴代社長、新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主、予約が取りにくいと評判の割烹（かっぽう）の板前など京都で修行した職人が支えている。

1981年（昭和56年）、創業者の病をきっかけに、経営は息子の2代目に引き継がれた。その頃、X市でもスーパーマーケットなど量販店の出店が増加し、卸販売も行うようになった。従来の商店街の工場兼店舗が手狭になったため、良質な地下水を採取できる農村部の土地に工場を新設した。パートの雇用も増やし、生産量を拡大した。

2000年（平成12年）、創業者の孫にあたる現社長が、京都での修行を終えてB社を継承した。その頃、地場資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド（PB）の製造呼びかけがあった。国産大豆を使いながらも、価格を抑え、集客の目玉とするPBであった。地元産大豆にこだわった祖父と父のポリシーに反するが、事業拡大の好機と捉え、コンペ（企画競争型の業者選定会）に参加し、受注に成功した。そしてPB製造のための材料用倉庫と建屋も新築し、パートも増やした。その後、数度のコンペで受注契約を繰り返し、最盛期はB社売上比率の約半分がPBで占められた。しかし、2015年（平成27年）のコンペで大手メーカーに敗れ、契約終了となった。

PBの失注のタイミングで、X市の大手米穀店Y社からアプローチがあり、協議の結果、農村部の工場の余剰設備をY社へ売却し、整理人員もY社が雇用した。X市は豊富な水を活かした米の生産も盛んで、Y社は同地の米の全国向けECサイトに注力している。Y社社長は以前より在庫用倉庫と炊飯に向く良質な軟水を大量に採取できる井戸を探していた。Y社は建屋を改修し、B社の地下水を購入する形で、Y社サイトのお得意さまに限定販売するペットボトル入り水の製造を開始した。またY社は「X市の魅力を全国に」との思いからX市企業の佃煮、干物などもY社サイトでコ

ラボ企画と称して販売している。近年、グルメ雑誌でＹ社サイトの新米、佃煮が紹介されたのをきっかけに、全国の食通を顧客として獲得し、サイトでの売上が拡大している。

Ｂ社社長はPB関連施設の整理のめどが立った頃、Ｂ社の将来について、残った従業員と会議を重ねた。その結果、各地で成功例のある冷蔵販売車を使った豆腐の移動販売の開始を決意した。売上の早期回復のために移動販売はフランチャイズ方式を採用した。先行事例を参考に、フランチャイジーは加盟時に登録料と冷蔵販売車を用意し、以降はＢ社から商品を仕入れるのみで、その他のフィーは不要とする方式とした。また、フランチャイジーは担当地域での販売に専念し、Ｂ社はその他のマーケティング活動、支援活動を担当する。結果、元商店経営者やＢ社の元社員などがフランチャイジーとして加盟した。

移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し、品揃えも大幅に見直した。手頃な価格の絹ごし豆腐、木綿豆腐の他、柚子（ゆず）豆腐、銀杏豆腐などの季節の変わり豆腐も月替わりの商品として加えた。新商品のグラム当たり単価はいずれもスーパーマーケットの高価格帯商品よりも高く設定した。

移動販売は戸別訪問の他に、豆腐の製造販売店がない商店街、遊戯施設、病院などの駐車場でも許可を得て販売している。駐車場での販売は高齢者が知り合いを電話で呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。移動販売の開始後、顧客数は拡大したものの客単価は伸び悩んでいたが、フランチャイジーの１人がデモンストレーション販売をヒントに始めた販売方法が客単価を引き上げた。自身が抱える在庫をどうせ廃棄するならば、と小分けにし、使い捨て容器に盛り付け、豆腐に合った調味料をかけて試食を勧めながら、商品説明を積極的に行った結果、次第に高単価商品が売れ始めた。フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体である。インスタント・メッセンジャー(IM)の利用を勧めた時もあったが敬遠されたため、電話がメインになっている。ただし若年層にはIMによるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IMで十分という結論に達した。

移動販売の開始以降、毎年秋には農村部の工場に顧客リストの中から買い上げ額上位のお得意さまの家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベ

ントを実施してきた。これは昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベントである。収穫の喜びを顧客と共有すると共に、B 社の顧客は高齢者が多いため、一緒に昔を懐かしむ目的で始めた。しかし、食べ物が多くの人の努力を経て食卓に届くことを孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れの参加者が多くなった。収穫体験の後には食事会を開き、B 社商品を使った肉豆腐や湯豆腐を振る舞う。ここで参加者が毎年楽しみにしているのは炊きたての新米に、出来たての温かい豆腐を乗せ、鰹節としょうゆ、薬味の葱（ねぎ）少々をかけた豆腐丼であった。豆腐丼は祖父の時代から B 社でまかないとして食べてきたものである。「豆腐に旅をさせるな」といわれるように出来たての豆腐の風味が最も良く、豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性も合って毎年好評を得ていた。同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、以降、試食を自粛した。また、人的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。収穫祭では収穫体験のみを実施し、室内での食事会を中止した。その際に、豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せられた。B 社社長が全国に多数展開される豆腐 EC サイトを調べたところ、多くのサイトで豆乳とにがりをセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。顧客が豆乳とにがりを混ぜ、蒸し器で仕上げる手間のかかる商品であるが、出来たての豆腐を味わえる。リモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気を博している。この商品のヒットもあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の売上は 3 割落ち込んだままである。そこで、人的接触を控えたい、自宅を不在にする日にも届けてほしいという高齢層や主婦層の声を踏まえ、生協を参考に冷蔵ボックスを使った置き配の開始も検討している。そして、危機こそ好機と捉え、豆腐やおからを材料とする菓子類による主婦層の獲得や、地元産大豆の魅力を伝える全国向けネット販売といった夢をこの機にかなえたいと考えている。しかし、具体的な打ち手に悩んだ B 社社長は 2021 年（令和 3 年）8 月末に中小企業診断士に相談することとした。

第 1 問（配点 20 点）

2021 年（令和 3 年）8 月末時点の B 社の状況を、移動販売の拡大およびネット販売の立ち上げを目的として SWOT 分析によって整理せよ。①～④の解答欄に、それぞれ 30 字以内で述べること。

第 2 問（配点 25 点）

B 社社長は社会全体のオンライン化の流れを踏まえ、ネット販売を通じ、地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。そのためには、どの商品を、どのように販売すべきか。ターゲットを明確にした上で、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。

第 3 問（配点 30 点）

B 社のフランチャイズ方式の移動販売において、置き配を導入する場合に、それを利用する高齢者顧客に対して、どのような取り組みを実施すべきか。中小企業診断士の立場から(a)フランチャイザー、(b)フランチャイジーに対して、それぞれ 50 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 25 点）

B 社では X 市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売を検討している。製品戦略とコミュニケーション戦略について、中小企業診断士の立場から 100 字以内で助言せよ。

【注意事項】
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)とその影響は考慮する必要はない。

B社は、資本金450万円、社長をはじめ従業者10名(パート・アルバイト含む)の農業生産法人(現・農地所有適格法人)である。ハーブの無農薬栽培、ハーブ乾燥粉末の一次加工・出荷を行っている。

B社は、本州から海を隔てたX島にある。島は車で2時間もあれば一周できる広さで、島内各所には海と空、緑が鮮やかな絶景スポットがある。比較的温暖な気候で、マリンスポーツや釣りが1年の長い期間楽しめ、夜は満天の星空が広がる。島の主力産業は、農業と観光業である。ただし島では、若年層の人口流出や雇用機会不足、人口の高齢化による耕作放棄地の問題、農家所得の減少などが深刻化し、地域の活力が低下して久しい。

B社の設立は10年ほど前にさかのぼる。この島で生まれ育ち、代々農業を営む一家に生まれたB社社長が、こうした島の窮状を打開したいと考えたことがきっかけである。B社設立までの経緯は以下のとおりである。

社長は、セリ科のハーブY(以下「ハーブ」と称する)に目を付けた。このハーブはもともと島に自生していた植物で、全国的な知名度はないが、島内では古くから健康・長寿の効能があると言い伝えられてきた。現在でも祝いの膳や島のイベント時に必ず食べる風習が残り、とくに高齢者は普段からおひたしや酢みそあえにして食べる。社長はこのハーブの本格的な栽培に取り組み、島の新たな産業として発展させようと考えた。

まず社長が取り組んだのは、ハーブの栽培手法の確立であった。このハーブは自生植物であるため、栽培ノウハウは存在しなかった。しかし、社長は農業試験場の支援を得て実験を繰り返し、無農薬で高品質のハーブが同じ耕作地で年に4～5回収穫できる効率的な栽培方法を開発した。一面に広がるハーブ畑は、生命力あふれる緑の葉が海から吹く風に揺れ、青い空と美しいコントラストを生み出している。

一般的にハーブの用途は広く、お茶や調味料、健康食品などのほか、アロマオイルや香水などの原材料にもなる。社長は次に、このハーブを乾麺や焼き菓子に練りこん

だ試作品をOEM企業に生産委託し、大都市で開催される離島フェアなどに出展して販売を行った。しかし、その売上げは芳しくなかった。社長は、このハーブと島の知名度が大消費地では著しく低いことを痛感し、ハーブを使った自社による製品開発をいったん諦めた。社長はハーブの販売先を求めて、試行錯誤を続けた。

B社設立の直接的な契機となったのは、社長が大手製薬メーカーZ社と出合ったことである。消費者の健康志向を背景にますます拡大基調にあるヘルスケア市場では、メーカー間の競争も激しい。Z社は当時、希少性と効能を兼ね備えた差別的要素の強いヘルスケア製品の開発可能性を探っており、美しい島で栽培された伝統あるハーブが有するアンチエイジングの効能と社長の高品質かつ安全性を追求する姿勢、島への思い入れを高く評価した。社長もZ社もすぐに取引を開始したかったが、軽い割にかさばるハーブを島から島外の工場へ輸送するとなるとコストがかかることがネックとなった。

そこで社長自ら島内に工場を建設し、栽培したハーブを新鮮なうちに乾燥粉末にするところまで行い、輸送コスト削減を図ろうと考えた。Z社もそれに同意した。その結果、B社はハーブの栽培・粉末加工・出荷を行うための事業会社として、10年ほど前に設立された。

Z社は予定どおり、B社製造のハーブの乾燥粉末を原材料として仕入れ、これをさらに本州の工場で加工し、ドリンクやサプリメントとして全国販売した。これらの製品は、島の大自然とハーブからもたらされる美を意識させるパッケージで店頭に並び、主として30〜40歳代の女性層の支持を獲得した。この島の空港や港の待合室にも広告看板が設置され、島とハーブの名前が大きく明示されている。そのため、とくにヘルスケアに関心の高い人たちから、このハーブが島の顔として認知されるようになってきた。こうした経緯もあって、島民は昨今B社の存在を誇りに感じ始めている。

ただし、Z社のこの製品も発売から約10年の歳月を経て、売れ行きが鈍ってきた。このところ、B社とZ社とのハーブの取引量は徐々に減少している。Z社担当者からは先日、ブランド刷新のため、あと2〜3年でこの製品を製造中止する可能性が高いことを告げられた。

現在のB社は、このハーブ以外に、6〜7種類の別のハーブの栽培・乾燥粉末加

工を行うようになっている。最近ではこのうち、安眠効果があるとされるハーブ(Yとは異なるハーブ)が注目を集めている。Z社との取引実績が安心材料となり、複数のヘルスケアメーカーなどから安眠系サプリメントなどの原材料として使いたいと引き合いが来るようになった。しかし、取引が成立しても、Z社との取引に比べるとまだ少量であり、B社の事業がZ社との取引に依存している現状は変わらない。

最近になって、社長は自社ブランド製品の販売に再びチャレンジしたいという思いや、島の活性化への思いがさらに強くなってきた。試しに、安眠効果のあるハーブを原材料とした「眠る前に飲むハーブティー」というコンセプトの製品をOEM企業に生産委託し、自社オンラインサイトで販売してみたところ、20歳代後半～50歳代の大都市圏在住の女性層から注文が来るようになった。

島の数少ない事業家としての責任もあるため、社長は早期に事業の見直しを行うべきだと考え、中小企業診断士に相談することにした。

第 1 問（配点 20 点）

現在の B 社の状況について、SWOT 分析をせよ。各要素について、①～④の解答欄にそれぞれ 40 字以内で説明すること。

第 2 問（配点 30 点）

Z 社との取引縮小を受け、B 社はハーブ Y の乾燥粉末の新たな取引先企業を探している。今後は Z 社の製品とは異なるターゲット層を獲得したいと考えているが、B 社の今後の望ましい取引先構成についての方向性を、100 字以内で助言せよ。

第 3 問（配点 30 点）

B 社社長は最近、「眠る前に飲むハーブティー」の自社オンラインサイトでの販売を手がけたところ、ある程度満足のいく売上げがあった。

（設問 1 ）

上記の事象について、アンゾフの「製品・市場マトリックス」の考え方を使って 50 字以内で説明せよ。

（設問 2 ）

B 社社長は自社オンラインサイトでの販売を今後も継続していくつもりであるが、顧客を製品づくりに巻き込みたいと考えている。顧客の関与を高めるため、B 社は今後、自社オンラインサイト上でどのようなコミュニケーション施策を行っていくべきか。100 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 20 点）

B 社社長は、自社オンラインサイトのユーザーに対して、X 島宿泊訪問ツアーを企画することにした。社長は、ツアー参加者には訪問を機に B 社と X 島のファンになってほしいと願っている。

絶景スポットや星空観賞などの観光以外で、どのようなプログラムを立案すべきか。100 字以内で助言せよ。

B社は資本金200万円、社長を含む従業者2名の完全予約制ネイルサロンであり、地方都市X市内の商店街に立地する。この商店街は県内では大規模であり、週末には他地域からも来街客がある。中心部には小型百貨店が立地し、その周辺には少数ではあるが有名ブランドの衣料品店、宝飾店などのファッション関連の路面店が出店している。中心部以外には周辺住民が普段使いするような飲食店や生鮮品店、食料品店、雑貨店、美容室などが出店している。X市は県内でも有数の住宅地であり、中でも商店街周辺は高級住宅地として知られる。X市では商店街周辺を中核として15年前にファミリー向け宅地の開発が行われ、その頃に多数の家族が入居した(現在の人口分布は4ページの図1参照)。当該地域は新興住宅地であるものの、桜祭り、七夕祭り、秋祭り、クリスマス・マーケットなどの町内会、寺社、商店街主催のイベントが毎月あり、行事が盛んな土地柄である。

B社は2017年に現在の社長が創業した。社長と社員Yさんは共に40代の女性で、美術大学の同級生であり、美大時代に意気投合した友人でもある。社長は美大卒業後、当該県内の食品メーカーに勤務し、社内各部署からの要望に応じて、パッケージ、販促物をデザインする仕事に従事した。特に在職中から季節感の表現に定評があり、社長が提案した季節限定商品のパッケージや季節催事用のPOPは、同社退職後も継続して利用されていた。Yさんは美大卒業後、X市内2店を含む10店舗を有する貸衣装チェーン店に勤務し、衣装やアクセサリーの組み合わせを提案するコーディネーターとして従事した。2人は同時期の出産を契機に退職し、しばらくは専業主婦として過ごしていた。やがて、子供が手から離れた頃に社長が、好きなデザインの仕事を、家事をこなしながら少ない元手で始められる仕事がないかと思案した結果、ネイルサロンの開業という結論に至った。Yさんも社長の誘いを受け、起業に参加した。なお、Yさんはその時期、前職の貸衣装チェーン店が予約会(注)を開催し、人手が不足する時期に、パートタイマーの同社店舗スタッフとして働いていた。Yさんは七五三、卒業式、結婚式に列席する30～50代の女性顧客に、顧客の要望を聞きながら、参加イベントの雰囲気に合わせて衣装の提案を行う接客が高く評価されており、同社に惜しまれながらの退職であった。2人は開業前にネイリスト専門学校に通い始めた。当初は絵画との筆遣いの違いに戸惑いを覚えたが、要領を得てからは持ち前の絵心で技術は飛躍的に向上した。

技術を身に付けた２人は、出店候補地の検討を開始した。その過程で空き店舗が見つかり、スペースを改装して、営業を開始した。なお、当該店舗は商店街の中心部からは離れた場所にあり、建築から年数がたっており、細長いスペースが敬遠されていた。そのため、商店街の中では格安の賃貸料で借りることができた。また、デザインや装飾は２人の得意とするところであり、大規模な工事を除く内装のほとんどは手作業で行った。２人が施術すれば満員となるような狭いスペースではあるものの、顧客からは落ち着く雰囲気だと高い評価を得ている。また、Ｙさんが商店街の貸衣装チェーン店で勤務していた経緯もあり、商店街の他店ともスムーズに良好な関係を構築することができた。

ネイルサロンとは、ネイル化粧品を用いて手および足の爪にネイルケア、ネイルアートなどを施すサービスを行う店舗を指す。一般にネイルサロンの主力サービスは、ジェルネイルである（４ページの図２参照）。ジェルネイルでは、ジェルと呼ばれる粘液状の合成樹脂を爪に塗り、LED ライトもしくは UV（紫外線）ライトを数十秒から１分程度照射してジェルを固める。この爪にジェルを塗る作業と照射を繰り返し、ネイルを完成させる。おおむね両手で平均１時間半の時間を要する（リムーブもしくはオフと呼ばれるジェルネイルの取り外しを含める場合は平均２時間程度である）。サービスを提供する際に顧客の要望を聞き、予算に基づき、要望を具体化する。ただし、言葉で伝えるのが難しいという顧客もおり、好きな絵柄や SNS 上のネイル写真を持参する場合も多くなっている。またＢ社の価格体系は表のようになっている（４ページ参照）。

ネイルサロン市場は 2000 年代に入り需要が伸び、規模が拡大した。近年、成長はやや鈍化したものの、一定の市場規模が存在する。Ｘ市の駅から商店街の中心部に向かう途中にも大手チェーンによるネイルサロンが出店している。また自宅サロンと呼ばれる、大手チェーンのネイルサロン勤務経験者が退職後に自宅の一室で個人事業として開業しているサロンも、商店街周辺には多数存在する。

開業当初、Ｂ社にはほとんど顧客がいなかった。あるとき、Ｂ社社長が、自分の子供の卒業式で着用した和服に合わせてデザインしたジェルネイルの写真を写真共有アプリ上にアップした。その画像がネット上で話題になり拡散され、技術の高さを評価した周辺住民が来店するようになった。そして、初期の顧客が友人達にＢ社を紹介

し、徐々に客数が増加していった。ジェルネイルは爪の成長に伴い施術から３週間～１カ月の間隔での来店が必要になる。つまり固定客を獲得できれば、定期的な来店が見込める。特に初来店の際に、顧客の要望に合ったデザイン、もしくは顧客の期待以上のデザインを提案し、そのデザインに対する評価が高ければ、固定化につながる例も多い。この際には社長やＹさんが前の勤務先で培った提案力が生かされた。結果、従業者１人当たり 25 名前後の固定客を獲得するに至り、繁忙期には稼働率が９割を超える時期も散見されるようになった。なお、顧客の大半は従業者と同世代である。そのうちデザイン重視の顧客と住宅地からの近さ重視の顧客は半数ずつとなっている。後者の場合、オプションを追加する顧客は少なく、力を発揮したい２人としてはやや物足りなく感じている。

Ｂ社店舗の近隣には、数年前に小型 GMS が閉店しそのままの建物があった。そこを大手デベロッパーが買い取り、2019 年 11 月に小型ショッピングモールとして改装オープンすることが決定した。当初、一層の集客を期待したＢ社社長であったが、当該モール内への、大手チェーンによる低価格ネイルサロンの出店が明らかになった。Ｂ社社長は、これまで自宅から近いことを理由に来店していた顧客が大幅に流出することを予想した。Ｂ社社長とＹさんは大幅に減少する顧客数を補うための施策について思案したが、良い案も出ず、今後の方針について中小企業診断士に相談することとした。

（注）貸衣装業界で行われるイベント。百貨店、ホール、ホテル、大学、結婚式場などの大規模な会場で、顧客が会場でサンプルを確認、試着し、気に入ったものがあれば商品を予約することができる。支払いは後日行う。

図１　全国とＸ市の年齢別人口構成比



図２　ジェルネイルの参考イメージ



表　Ｂ社の価格体系

		価　格	説　明
基本料金		10本当たり 7,000円	ケア＋単色のジェルネイル
オプション	デザイン・オプション	１本当たり 500円～2,000円	グラデーションなどの２色以上のデザインを施すオプション
	ストーン・オプション	１本当たり 300円～1,000円	ガラスやストーンなどを爪に乗せるオプション
	アート・オプション	１本当たり 1,000円～6,000円	より凝ったデザインの絵を爪に描くオプション

第 1 問(配点 20 点)

小型ショッピングモール開業を控えた 2019 年 10 月末時点のＢ社の状況について、SWOT 分析をせよ。各要素について、①～④の解答欄にそれぞれ 40 字以内で説明すること。

第 2 問(配点 30 点)

Ｂ社社長は初回来店時に、予約受け付けや確認のために、インスタント・メッセンジャー(インターネットによるメッセージ交換サービス)のアカウント(ユーザー ID)を顧客に尋ねている。インスタント・メッセンジャーでは個別にメッセージを配信できる。

このアカウントを用いて、デザインを重視する既存顧客の客単価を高めるためには、個別にどのような情報発信を行うべきか。100 字以内で助言せよ。

第 3 問(配点 50 点)

Ｂ社社長は 2019 年 11 月以降に顧客数が大幅に減少することを予想し、その分を補うために商店街の他業種との協業を模索している。

(設問 1)

Ｂ社社長は減少するであろう顧客分を補うため、協業を通じた新規顧客のトライアルが必要であると考えている。どのような協業相手と組んで、どのような顧客層を獲得すべきか。理由と併せて 100 字以内で助言せよ。

(設問 2)

協業を通じて獲得した顧客層をリピートにつなげるために、初回来店時に店内での接客を通じてどのような提案をすべきか。価格プロモーション以外の提案について、理由と併せて 100 字以内で助言せよ。

B社は、X市市街地中心部にある老舗日本旅館である。明治初期に創業し、約150年の歴史をもつ。2年前、父親である社長が急死し、民間企業に勤めていた30歳代後半の長男が急きょ事業を承継することになり、8代目社長に就任した。資本金は500万円、従業員は家族従業員3名、パート従業員4名である。このうち1名は、つい最近雇用した英語に堪能な従業員である。客室は全15室で、最大収容人員は50名、1人1泊朝食付き7,500円を基本プランとする。裏手には大型バス1台、乗用車6台分の駐車場がある。

簡素な朝食は提供しているものの、客室稼働率に上下があり食材のロスが発生するという理由と調理人の人件費を削減するという理由から、創業以来、夕食は提供していない。宿泊客から夕食を館内でとりたいという要望がある場合は、すぐそばにある地元の割烹料理店からの仕出しで対応している。これまで何度か小さな増改築を行ってきたが、現在の宿泊棟は築45年である。客室には基本的にずっと手を加えていない。畳と座卓、障子、天井吊り下げ式照明のある、布団を敷くタイプの古風な和室である。館内には大広間があり、その窓からは小ぶりだが和の風情がある苔(こけ)むした庭園を眺めることができる。大浴場はないため、各部屋に洋式トイレとバスを設置している。歴代の社長たちは皆、芸術や文化への造詣が深く、執筆や創作のために長期滞在する作家や芸術家を支援してきた。このため、館内の廊下や共用スペースには、歴代の社長たちが支援してきた芸術家による美術品が随所に配置され、全体として小規模な施設ながらも文化の香りに満ちた雰囲気である。この中には、海外でも名の知られた作家や芸術家もいる。

X市は江戸時代から栄えた城下町である。明治時代までは県内随一の商都であり、教育や文化支援にも熱心な土地柄であった。X市市街地は、北側は城跡付近に造られた官公庁街、東から南側にかけては名刹(めいさつ)・古刹(こさつ)が点在する地域となっており、西側には商都の名残である広大な商業地域が広がっている。B社は創業時からちょうどこの中央に立地し、これらのエリアはいずれも徒歩圏内にある。B社から最寄り駅までは公共バスを利用して20分強かかるが、現在、この間を結ぶバスは平均すると1時間に5～6本程度運行している。この最寄り駅からは国内線と国際線の離発着がある空港に向けて、毎日7往復の直通バスが走っており、駅から空港までの所要時間は1時間40分ほどである。

X 市市街地の中でも、商業地域の目抜き通りには江戸時代の豪商や明治時代の実業家が造り上げた厳かな大型建造物が立ち並ぶ。この通りは現在でも商業地域の顔である。400 年以上続くとされる地域の祭りでは、市内各地を練り歩いてきた豪勢な何台もの山車がこの通りに集結するタイミングで最高の盛り上がりを見せる。夜通し続くこの祭りの見物客は近年、年々増加している。街の一角にはこの祭りの展示施設があり、ここを訪れた観光客は有料で山車を引く体験ができる。X 市商業地域には、歴史を感じさせる大型建造物が残る一方、住民を対象にした店舗もたくさんある。普段遣いのお店から料亭、割烹料理店までのさまざまなタイプの飲食店をはじめ、各種食料品店、和装店、銭湯、劇場、地元の篤志家が建設した美術館などの施設が集積している。

10 年ほど前、X 市の名刹と商業地域が高視聴率の連続ドラマの舞台となり、このエリアが一躍脚光を浴びた。これを機に、商業地域に拠点をもつ経営者層を中心として、このエリア一体の街並み整備を進めることになった。名刹は通年で夜間ライトアップを行い、地域の動きに協力した。地域ボランティアは観光案内や街の清掃活動を行い、美しい街並みと活気の維持に熱心である。こうした影響を受け、最近では、ほとんどいなかった夜間の滞在人口は増加傾向にある。

X 市は大都市圏とも近く、電車で 2 時間程度の日帰りできる距離にある。古き良き時代の日本を感じさせる X 市の街のたたずまいは観光地として人気を集めている。2017 年時点で、X 市を訪れる観光客は全体で約 500 万人、このうち約 20 万人がインバウンド客である。商業地域には空き店舗があったが、観光客が回遊しそうな通り沿いの空き店舗には地元の老舗商店が出店して、シャッター通りにならないための協力体制を敷いた。食べ歩きできるスイーツや地域の伝統を思わせる和菓子などを販売し、街のにぎわい創出に努めた。歴史ある街並みに加え、こうした食べ物などは写真映えし、SNS 投稿に向く。そのため、ここ数年は和の風情を求めるインバウンド客が急増している（図参照）。

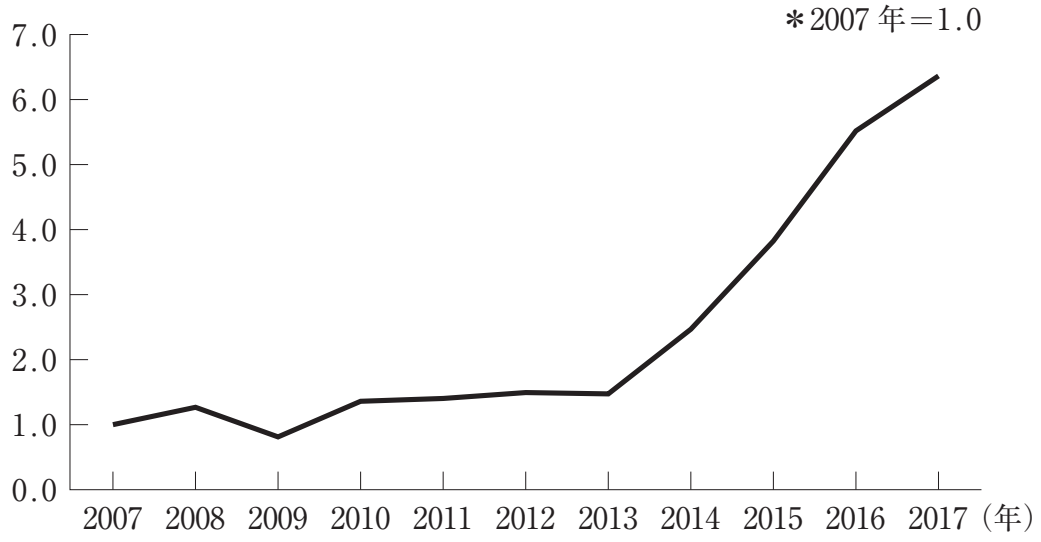
一方、B 社のビジネス手法は創業時からほとんど変わっていなかった。明治時代から仕事や執筆・創作活動のために訪れる宿泊客が常に一定数いたため、たいしたプロモーション活動を行う必要性がなかったのが理由である。それに気付いた 8 代目は就任して 1 年後、館内に無料 Wi-Fi を導入し、B 社ホームページも開設した。これによ

り、それまで電話のみで受け付けていた宿泊予約も、ホームページから外国語でも受け付けられるようになった。また、最低限のコミュニケーションが主要な外国語で図れるよう、従業員教育も始めた。近々モバイル決済の導入も考えている。現在、宿泊客は昔なじみのビジネス客８割、インバウンド客２割であるが、なじみ客らは高齢化が進み、減少傾向にある。最寄り駅から距離のあるＢ社には、事前に予約のない客が宿泊することはほとんどない。

Ｂ社から距離の離れた駅前にはチェーン系ビジネスホテルが２軒ほどあるが、Ｘ市市街地中心部にはＢ社以外に宿泊施設がない。かつてはＢ社と似たようなタイプの旅館もあったが、10年以上前に閉鎖している。Ｂ社周辺にある他の業種の店々は、拡大する観光需要をバネに、このところ高収益を上げていると聞く。Ｂ社だけがこの需要を享受できていない状態だ。

８代目は事業承継したばかりで経営の先行きが不透明であるため、宿泊棟の改築などの大規模な投資は当面避けたいと考えている。既存客との関係を考えると、宿泊料金の値上げにも着手したくない。打てる手が限られる中、８代目が試しに従来の簡素な朝食を日本の朝を感じられる献立に切り替え、器にもこだわってみたところ、多くの宿泊客から喜びの声が聞かれた。こうした様子を目にした８代目は、経営刷新して営業を継続したいと考えるようになり、中小企業診断士にその方向性を相談した。

【図】　Ｘ市におけるインバウンド客数の推移（2007～2017年）



第 1 問（配点 25 点）

B 社の現状について、 3C（Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社）分析の観点から 150 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 25 点）

B 社は今後、新規宿泊客を増加させたいと考えている。そこで、B 社のホームページや旅行サイトに B 社の建物の外観や館内設備に関する情報を掲載したが、反応がいまひとつであった。B 社はどのような自社情報を新たに掲載することによって、閲覧者の好意的な反応を獲得できるか。今後のメインターゲット層を明確にして、100 字以内で述べよ。

第 3 問（配点 25 点）

B 社は、宿泊客のインターネット上での好意的なクチコミをより多く誘発するために、おもてなしの一環として、従業員と宿泊客との交流を促進したいと考えている。B 社は、従業員を通じてどのような交流を行うべきか、100 字以内で述べよ。

第 4 問（配点 25 点）

B 社は、X 市の夜の活気を取り込んで、B 社への宿泊需要を生み出したいと考えている。B 社はどのような施策を行うべきか、100 字以内で述べよ。

B社は資本金1,000万円、社員3名、パート3名の寝具小売業である。創業以来、地方都市X市の商店街に1階と2階を合わせて300 m^2 強の売場の1店舗を構えている。B社は1955年に現社長の父親が創業し、1970年に現社長とその夫人である副社長が事業を継承した。品揃えは、布団、ベッド、マットレス、ベビー布団、ベビーベッド、介護ベッド、布団カバー、枕、パジャマなどである。B社は寝具類のボランタリー・チェーンに加盟し、商品は同本部から仕入れている。B社のこだわりは接客にある。睡眠状況を聞きながら商品を薦めるという、現社長が始めた接客は、多くの顧客の信頼を得ている。また趣味の裁縫、刺繍（ししゅう）の技術を生かして、副社長が作った小物入れやトートバッグなどのノベルティも人気があり、それを目当てに来店する顧客がいるほどである。

現在のX市の人口は緩やかな減少傾向にある。そして、年齢分布は図のようになっている。X市の主要産業は農業とガラス製品生産である。市内にはガラス製品の大小工場が林立し、多くの雇用を創出している。2000年に大規模工場の一部が海外移転し、市内経済の衰退が見られたが、近年は中小工場の若手経営者の努力により、市内経済は回復傾向にある。2000年頃の一時期は若年層の住民が県庁所在地に転居することが多かった。これに対してX市役所は若年層の環流を図り、子育てに関する行政サービスを充実させた。また、ここ数年は建築業も好調である。2世帯同居が減少し、核家族世帯のための建築需要が増えている。加えて、介護のための改装も増加している。

今日まで商店街の小売店は収益悪化と経営者の高齢化による閉店が続いている。収益悪化の主要因は1980年に出店した幹線道路沿いにある大型スーパーである。しかし、商店街の飲食店の多くは工場関係者による外食、出前需要があり繁盛している。

現在は飲食店を除くと閑散としている商店街も、高度成長期には大変なにぎわいであった。B社も日々多くの来店客を集めた。しかし、丁寧な接客のため来店客に待ち時間が生じるという問題が起きた。そこで、店舗の一角に椅子とテーブルを置き、無料で飲み物を提供する休憩コーナーを設置した。これにより、接客中であることを見て来店客が帰ってしまうケースが減り、売り上げは増加した。

2000年代以降、若年層住民の大半が大型スーパーで買い物をするようになり、B社の来店客数も大幅に減った。時間を持て余した副社長は、手のあいた飲食店経営者

を集め、休憩コーナーで井戸端会議をし始めた。次第に人の輪が広がり、午前は引退した小売店経営者、昼過ぎは飲食店の経営者やスタッフ、夕方は工場関係者が集うようになった。定休日には一緒にバス旅行や映画に出かけ、交流を深めた。当然、日々集まる井戸端会議メンバーがそれほど頻繁に寝具を買うわけではないが、寝具の買い替えがあればほぼB社で購入している。また、他の小売店が閉店した2000年代以降に、化粧品、せっけん等のこだわりの日用品販売を引き継いだ。これらが店内にあるのを見て、井戸端会議メンバーが購入し、リピートする例も多い。寝具は購買間隔が長く、顧客との接点が切れやすいが、日用品は購買間隔が短いので、B社が顧客との継続的な接点を作りやすくなった。

井戸端会議はB社が潜在的な顧客ニーズを収集する場でもあった。2010年のある日、井戸端会議で「買い物のために県庁所在地の百貨店まで出かけたのに、欲しいものがなかったときは体力的、精神的につらい」ということが話題になり、多くのメンバーがその意見に賛同した。その頃、B社には、ボランタリー・チェーン本部から外出用を主とする婦人服の予約会(注)を実施しないか、という打診があった。同チェーンは近年、加盟店活性化のために、寝具に加えて婦人服、婦人用ハンドバッグ、宝飾品の仕入および販売を強化していた。開催には登録料を払う必要があり、長年寝具一筋でやってきた現社長は婦人服が売れるイメージが湧かず、当初は断る予定であった。しかし、井戸端会議の話を聞き、打診を受け入れた。期間中は店舗2階の売場を整理し、試着室を設け、臨時イベントスペースとした。ただし、スペースはそれほど広くないため、日頃の交流を通じて、顧客の好みをよく把握している副社長が品揃えを厳選した。予約会には井戸端会議のメンバーが多数来店し、時間によっては顧客が会場に入れないほどであった。好評を得た予約会は、継続を望む声があり、開始から既に数年が経過している現在もシーズンごとの予約会の売り上げは落ちずにいる。現在の年間売り上げに占める割合はおおよそ寝具70％、婦人服25％、日用品5％となっている。

予約会が始まった頃、子育てにめどが付いた現社長の娘が店を手伝うようになった。既に現社長は70歳近くとなり、一時は廃業を検討したが井戸端会議メンバーが存続を強く希望し、数年内に現社長の娘が次期社長となり、事業を継承することになった。

次期社長は保育士の勤務経験があり、保育園ごとの昼寝用布団、手作りで用意する手さげカバンのサイズなどに関するルールを詳しく知っていた。ある日、井戸端会議メンバーの世代(以下、「シルバー世代」という)の顧客に、孫の入園準備のアドバイスをし、感謝されたことがあった。それをきっかけに、シルバー世代の子供世代(以下、「子育て世代」という)の顧客が入園準備のアドバイスと商品を求め、来店するようになった。

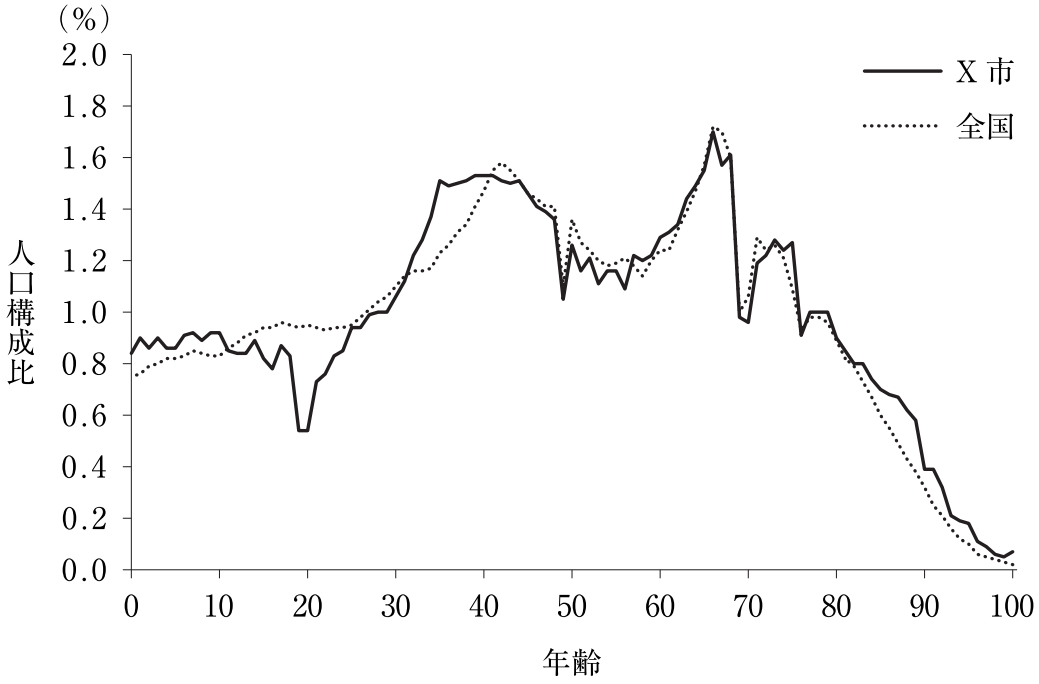
現在も休憩コーナーに人が集うが、シルバー世代の顧客の多くはやがて介護をされる側の立場となり、確実に減少する。今後の対応を考えるべく次期社長は、大型スーパーの寝具売場を視察した。視察を通じて、高品質な商品が少ないこと、従業員がほとんどおらず、十分な説明もできないことが分かった。そこで、次期社長は保育園の入園準備を通じて知り合った子育て世代向けに「親と子の快眠教室」という月1回のイベントを開催し、親の快眠と子供を寝かしつける工夫についての教室を開始した。教室の参加者は、後日顧客として来店するようになりつつある。

B社にとってシルバー世代に関する店内の顧客台帳や現社長達の頭の中にある情報は貴重な無形資産である。次期社長はこれらの情報に容易にアクセスすることができるように情報のデータベース化を実施した。現社長が配達時に記録した住所、副社長が記録した寝具や婦人服の購買履歴と記憶した好みを、可能な限り文字と画像にして、簡易型データベースに登録した。データベースはリピーターである重要顧客からなる100件強の小規模なものであるが、1件の情報は非常に詳細なものとなった。しかし、活用方法は見いだせずにおり、課題となっている。

B社は、地域とその顧客に支えられて存続してきた。そのため、次期社長は事業継続のためには、地域の繁栄が必要だと考えている。次期社長は取り組むべき施策について、中小企業診断士に助言を求めることとした。

(注)主にアパレル業界で行われるイベント。顧客が会場でサンプルを確認、試着し、気に入ったものがあれば商品を予約できる。商品の引き渡しと支払いは後日行う。

図　現在のＸ市と全国の年齢別人口構成比（０歳～100 歳まで）



第 1 問（配点 20 点）

B 社について、現在の(a)自社の強みと(b)競合の状況をそれぞれ 60 字以内で説明せよ。

第 2 問（配点 25 点）

B 社はボランタリー・チェーン本部から新たに婦人用ハンドバッグの予約会の開催を打診された。B 社は現在のデータベースを活用しながら、この予約会を成功させようと考えている。そのためには、どのような施策を行うべきか。120 字以内で助言せよ。

第 3 問（配点 30 点）

地域内の中小建築業と連携しながら、シルバー世代の顧客生涯価値を高めるための施策について、120 字以内で助言せよ。

第 4 問（配点 25 点）

B 社は今後、シルバー世代以外のどのセグメントをメイン・ターゲットにし、どのような施策を行うべきか。図を参考に、120 字以内で助言せよ。

B社は、X市郊外にあるしょうゆ及びしょうゆ関連製品のメーカー(以下、「しょうゆメーカー」という。)である。資本金は2,000万円、従業員(パート含む)は50名である。創業は1770年と古く、現在の社長は10代目にあたる。2016年に社長就任21年を迎えた。

B社の本社と工場は隣接しており、すぐそばにはY川が流れる。江戸時代には、この川が原材料や完成品のしょうゆの大量輸送に使用されていた。現在、多くの中小しょうゆメーカーでは、自社の蔵でのしょうゆ仕込みをやめ、しょうゆの原料となる「生揚げ(火入れ、ろ過していない)しょうゆ」を大手メーカーから仕入れ、これに火入れや味付けをして自社製品として販売している。しかし、B社は創業以来一貫して国産丸大豆を原材料とし、自社の蔵で杉桶を使ったしょうゆ醸造を続けている。

本社から車で10分ほど離れたX市の市街地は、江戸時代から繁栄した商業地である。現在は当時の面影をしのばせる伝統的な街並みを生かして、観光地として脚光を浴びている。懐かしさを求めて女性やシニア層が連日街を訪れ、日本の伝統に興味のあるアジアからの外国人観光客も多い。B社は、この観光地化したエリアに3年前、自社製品をフルラインアップで販売する直営店を出店した。直営店には、11代目予定者(社長の子息、当時33歳)の発案で、自社製品を麺料理のつゆやだしなどに使用した飲食店も併設した。この飲食店は、地元食材の利用やカロリーや減塩など健康に配慮したメニューと彩り鮮やかな盛り付けで、観光情報誌やグルメサイトなどにも数多く取り上げられている。最も人気のあるメニューは、うどんを主食とし、地元野菜を使った煮物や天ぷら、刺身、ひとくち和風デザート、食後に黒豆茶を添えた定食で、客単価は1,250円程度である。食に敏感な女性を中心に、ランチ時には大行列ができる。

B社はかつて業務用製品も製造していたが、大手メーカーの激しい低価格攻勢を受け、現在ではほとんど最終消費者向け製品に特化している。ただし例外もいくつかある。たとえば親子丼で有名なある鶏料理専門店は、B社のしょうゆの濃厚さと芳醇さに惚れ込み、もう30年来、取引が続いている。

B社の製品ラインアップは多岐にわたるが、大きく2つのカテゴリーに分けられる。第1に、基本調味料としてのしょうゆである。伝統的手法で作られた天然醸造しょうゆ、減塩しょうゆ、大豆も塩も小麦もすべて地元産の原材料で製造した数量限定

しょうゆなどがこれに含まれる。第2に、B社のしょうゆをベースに作られたしょうゆ関連製品である。ここには、だししょうゆ、こんぶしょうゆ、たまごかけごはんしょうゆなどのしょうゆ加工品、蕎麦用かえし、ドレッシングや鍋つゆなどのたれやつゆ類が含まれる。なお、しょうゆ加工品は、正確にはJAS規格(日本農林規格)の定義でいう「しょうゆ」には入らない(注1)。

同業他社の動きを見ながら新製品を追加投入してきたため、B社全体の製品の種類は30種以上になり、容器の大小を別アイテムと数えると87アイテムに上る。製品価格帯は、しょうゆ業界平均よりも全体的にかなり高めのゾーンに位置する。このうち、最も販売量が多いのは減塩しょうゆで、2番手がだししょうゆである。減塩しょうゆは、今から約40年前に発売されたロングセラー製品である。当時はまだ健康に対する消費者の意識も低く、業界でも早めに発売を開始した部類に入る。B社のすべての製品は25年前から発売されているが、87アイテムの回転率には今ではかなりばらつきが生じている。

しょうゆ市場は現在、激しい淘汰の波にさらされている。日本醤油協会の調べによると、1955年には全国で6,000社あったしょうゆメーカーは、2013年には1,330社にまで減少している。そのため、2014年のしょうゆメーカーのシェアは大手5社が60％弱、準大手9社が約18％、残りの20数%を1,300社以上の中小しょうゆメーカーで占める構造となっている(注2)。X市でも50年前にはしょうゆメーカーが8社あったが、現在はB社を含め2社である。しょうゆ出荷数量もピークは1973年の1,294,155klで、2015年には780,411klと減少傾向にある。図表1によれば、JAS規格でいう「しょうゆ」の1世帯当たり年間購入数量も1人当たり消費量も減少傾向にある。また、しょうゆ及びしょうゆ関連製品それぞれの出荷数量について2008年を基準として見ると、図表2のような傾向となる。近年は世界的な大豆価格高騰が経営に与える影響も大きい。日本の大豆自給率はわずか5％で、しょうゆメーカー各社は原材料の大豆の大半を輸入に頼っている。2008年以降、大豆の価格は高止まりのまま推移しており、以前の取引価格の倍になったとされる。国産大豆もその例外ではない。基本調味料としてのしょうゆの製造販売だけではメーカーの利益が薄いのが実情である。現在、B社の年商もかろうじて対前年比100％をやや上回る程度で推移しているが、直営店併設の飲食店の好調な売り上げが貢献している。

B社の製品は、X市にある直営店での販売や例外的な業務用需要者との取引以外は、特別な排他的取引契約はないものの、食品卸Z社が一手に引き受けている。Z社の取扱商品は、国内外の優良メーカーが生産する高付加価値型のこだわりの自然食品・健康食品全般である。Z社は国内外に販売先をもつ。主要な取引先は、国内では百貨店や中～高価格業態のスーパーや自然食品店、国外では東アジアやアメリカなどで日本食材を扱う小売業である。B社の製品も、これらの店舗で販売されている。B社とZ社の取引関係は50年に及ぶ。最近では、多くのしょうゆメーカーは自社ホームページを立ち上げ、中小メーカーの多くがインターネット販売を行っている。しかしZ社は、B社がインターネット販売をすることに対して難色を示している。そのため、B社は会社所在地と自社のしょうゆ製造方法を記載した簡素なホームページを立ち上げたのみである。インターネット販売にはまだ着手していない。

創業250周年を前に、B社はまもなく11代目に継承される。B社は良くも悪くも伝統を重視してきたため、現状のままでは著しい成長は期待できない。人口減少社会を迎え、縮小するしょうゆ市場の下で、生き残りと成長を求めて、危機感をもった11代目予定者は中小企業診断士に相談することにした。

(注1)JAS規格の「しょうゆ」とは、こいくちしょうゆ、うすくちしょうゆ、たまりしょうゆ、さいしこみしょうゆ及びしろしょうゆの5タイプのみを指す。
(注2)日刊経済通信社のデータより算出。

【図表１】しょうゆ関連データの推移

暦年	一世帯人員（人）	購入数量（ﾘｯﾄﾙ）（＊１）		一世帯当たり支出金額（円）（＊２）	しょうゆの出荷数量（kl）	日本の総人口（千人）	１人当たり消費量（ﾘｯﾄﾙ）（＊３）
		一世帯当たり	１人換算				
2001	3.22	9.0	2.8	2,491	1,027,353	127,291	8.1
2002	3.19	8.6	2.7	2,468	999,465	127,486	7.8
2003	3.21	8.0	2.5	2,349	981,100	127,694	7.7
2004	3.19	8.5	2.7	2,311	953,919	127,787	7.5
2005	3.15	7.9	2.5	2,212	938,763	127,768	7.3
2006	3.11	8.2	2.6	2,233	941,570	127,901	7.4
2007	3.14	7.9	2.5	2,220	927,112	128,033	7.2
2008	3.13	7.6	2.4	2,236	904,813	128,084	7.1
2009	3.11	7.1	2.3	2,251	867,935	128,032	6.8
2010	3.09	6.9	2.2	2,106	848,926	128,057	6.6
2011	3.08	6.9	2.2	2,101	825,854	127,799	6.5
2012	3.07	6.6	2.1	1,964	807,060	127,515	6.3
2013	3.05	5.9	1.9	1,943	793,363	127,298	6.2
2014	3.03	6.0	2.0	1,951	790,165	127,083	6.2
2015	3.02	5.8	1.9	1,900	780,411	127,110	6.1

（＊１）「購入数量」は、消費者が店頭などで購入する数量。

（＊２）「支出金額」は、消費者が店頭などで支出した金額。

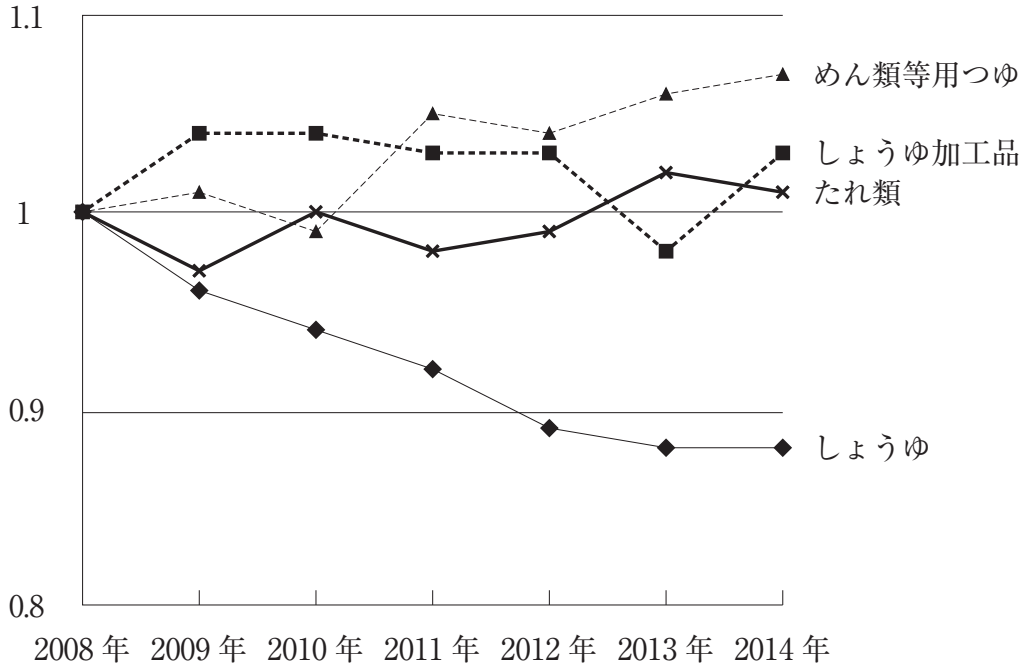
（＊３）「１人当たり消費量」には、小売店頭などで購入するしょうゆだけでなく、消費者が外食店の食事や加工食品から摂取するしょうゆの量も含まれる。

注）①ここでいう「しょうゆ」はJAS規格に基づくもの。しょうゆ加工品は除く。

②総務省統計局「家計調査報告」「人口推計」「国勢調査」より作成。

出所：しょうゆ情報センターホームページ『醤油の統計資料　平成28年版』

【図表２】しょうゆ及びしょうゆ関連製品の出荷数量の推移(指数)



出所：しょうゆ情報センターホームページ『醤油の統計資料』各年版より作成。

第 1 問(配点 20 点)

B 社のこれまでの製品戦略について、80 字以内で整理せよ。

第 2 問(配点 30 点)

11 代目予定者は、自分の代になってからもこれまでの製造スタイルを大切にしながら成長を追求していくつもりでいる。しかしながら、製品アイテムは見直すことを考えている。

(設問 1)

B 社の今後の成長に必要な製品戦略について、ターゲット層を明確にしたうえで、100 字以内で説明せよ。

(設問 2)

(設問 1)で想定したターゲット層に訴求するための、プロモーションと販売の戦略を 80 字以内で説明せよ。

第 3 問(配点 20 点)

3 年前に開業した直営店併設の飲食店は、売り上げが好調である。B 社が飲食店を直接経営することによって、どのようなメリットと効果を得られるか。売り上げが向上すること以外のメリットと効果について、100 字以内で説明せよ。

第 4 問(配点 30 点)

昨今の多くの中小しょうゆメーカーでは、インターネット販売を展開している。B 社もまた、新規事業として直接、最終消費者に対するインターネット販売に乗り出したいと考えている。

(設問 1)

インターネット販売を軌道に乗せるために B 社が採るべきブランド戦略を 50 字以内で提案せよ。

(設問 2)

B 社のインターネット販売を利用する顧客にリピートしてもらうために、インターネット上でどのようなマーケティング・コミュニケーションを展開するべきか。80 字以内で提案せよ。

B商店街は、ローカル私鉄のX駅周辺に広がる商店街である。B商店街域内の総面積は約4万m^2（店舗、街路、住宅、公園を含む）であり、約180店が出店している。商店街運営はB商店街協同組合が行っており、約8割の店舗が組合に加盟している。組合には加盟店から選出された理事13名、専従職員2名が属している。組合運営費（専従職員給与、街路灯保守費、イベント実施費など）は、月数千円の組合費、各種補助金、組合事務所のイベントスペース収入、駐車場収入などから賄われる。

現在の代表理事は商店街で寝具店を営む50歳代男性である。代表理事が先代から寝具店を引き継いだ頃、後述する総合スーパーの出店により、経営は厳しいものであった。しかし、購入者向けのアフターサービスに注力した結果、経営が安定し始めた。現在は後継者に店舗経営を任せ、自身は組合活動に軸足を移している。

現在の代表理事も以前は、持ち回りで選出された他の理事と同じように、運営に対して消極的な理事の1人であった。しかし、寝具店の後継者が決定後、県が主催したセミナーで全国の商店街活性化事例を目にした。このセミナーをきっかけに、後継者が将来にわたり寝具店を経営し続けるためには、商店街全体の活性化が必要であると感じ、以降は積極的に組合運営に関与するようになった。その後、代表理事に就任し、10年後を見据えた組合運営という方針を打ち出した結果、志を同じくする若手店主数名の賛同を得るに至った。現在はそれらの店主達が理事に立候補し、理事の平均年齢は低くなり、逆に運営への関与度は高くなりつつある。この動きを受けて、県や市、商店街の店主、土地・建物の所有者も組合に協力的になりつつある。

B商店街の誕生は、明治中期に現在のB商店街周辺に数千人の工員が勤務する大規模織物工場が建設されたことに起因する。その後、当該工場の周辺に関連工場が多数建設され、工場街が形成された。結果、工員を対象とする飲食業、小売業、（狭義の）サービス業等で構成される歓楽街が周辺に形成された。昭和初期にはX駅が開業し、駅と工場街の間に現在とほぼ同面積の商店街が完成した。第2次世界大戦時の空襲により、工場街は炎上し、商店街も大きな被害を受けたが、戦後、工場街が再生したのに伴い商店街も復興を成し遂げた。昭和後期に入り、公害問題から工場の移転が始まり、工員の来店が大幅に減少した。娯楽施設の大半が撤退し、周辺住宅街に住む住民を対象とした商店街へと変化していった。主力の飲食店も、かつては“工員が疲れを癒す居酒屋”という趣の店が多かったが、“大人が落ち着いて食事ができる食事

処”といった趣の店に変わっていった。

同時期に食品販売を得意とする大手総合スーパーチェーンによる織物工場跡地への出店計画が立ち上がった。総合スーパーは 4 階建てであり、延床面積は商店街の延床面積に比べて小規模なものとなっている。組合は商店街と総合スーパーを一体とする商業集積としての魅力向上を期待し、出店を歓迎した。なお、B 商店街は元々歓楽街としての側面が強く、食品を扱う小売店はほとんどなく、周辺住民は主に遠方の別の商店街で食品を購入していた。当時の組合は総合スーパー出店を機に「食品販売を提供する総合スーパー」と「飲食、非食品販売、サービスを提供する商店街」という補完関係による商店街来訪客の増加を将来像として描いていた。しかし総合スーパー出店後、そのもくろみは大きく外れた。総合スーパーの低価格の NB 商品や PB 商品が、低価格志向にある周辺住民の非食品需要も吸収し、多くの非食品小売店が廃業した。また、総合スーパーに低価格を売りにする外食チェーン店が入店したため、外食需要もそれらに吸収され飲食店の売上もそれほど伸びなかった。

2000 年以降、B 商店街周辺の環境に変化が起きつつある。それは工場街跡地の再開発である。空き地となっていた工場街跡地に高価格で販売される高層マンションが多数開発され、高層マンション街が形成されつつある。そして 2015 年以降も高層マンションの建築が計画されている（図 1 は B 商店街周辺の概略図である）。同時に近年は高層マンション開発を契機とする地価の値上がりを受けて、住宅街の中高年層が土地・建物を売却し、他地域へ転居する例も増えつつある。この傾向は当面続くものと見込まれている。現在は人口の流入分が流出分を超過し、周辺人口は増加傾向にある。同時に B 商店街の周辺住民の構成も変化しつつある（図 2 は 2015 年と 2005 年の商圏の年齢別人口である）。

この間における B 商店街の空き店舗率（店舗物件における空き物件の割合）は 2005 年時点で約 3 %、2010 年時点で約 5 %、2015 年時点で約 7 %となっている。この傾向に代表理事は強い危機感を抱いており、B 商店街が生き残る道を模索し始めている。

現在、B 商店街の業種構成は店舗数ベースで飲食業約 65 %、サービス業約 20 %、非食品小売業約 15 %で、食品小売業はほぼない状況となっている。なお、店舗ごとの床面積は極端には変わらないので、延床面積もほぼ同様の比率である。一方、総合

スーパーの売場構成は延床面積ベースで食品、非食品、飲食、サービスがそれぞれ約25％となっている。なお、商店街の各店舗の営業終了時間は、総合スーパーの対応する売場の営業終了時間に合わせている場合が多い。それは総合スーパーに対抗する意味合いもあるが、B商店街が元々歓楽街であったため、当初から営業終了時間が遅かったことの名残でもある。

代表理事は手始めに、比較的短期間で成果が出やすい取り組みとして、周辺住民に商店街との接点を持ってもらうイベントを開始した。月に1回、県内の農水産物および加工品を組合事務所周辺の街路で販売する「物産市」を実施している。食品小売業がほぼない商店街の弱みを補いつつ、低価格食品販売を主とする総合スーパーと差別化しながら周辺住民を商店街に呼び込むことを狙っている。代表理事は、イベント業者任せにせず、自らが県内を回って、大手チェーンにはない、こだわりの商品を販売する小売店に物産市への参加を説得して回った。結果、当該イベントは集客力を持つイベントに成長している。しかし、イベント当日は飲食店、サービス業の売り上げは大幅に増加するが、非食品小売店の店主からは「売上増加効果が現れていない」といった不満の声が挙がっている。

代表理事は短期的な課題としてイベントの改善を実現したいと考えている。また総合スーパーに対して劣勢にあるB商店街の立場を改善するため、総合スーパーとのすみ分けが重要であると考えている。そのために中期的には、環境の変化に対応した業種誘致が必要だと考えている。また長期的には、顧客と店主、店員が顔見知りとなり親しく会話を交わすような状態になることが理想であると考えている。これらの課題解決のため、代表理事は、組合および商店街店主への助言を求めて中小企業診断士に相談することにした。

図１　B 商店街周辺　概略図(2015 年)

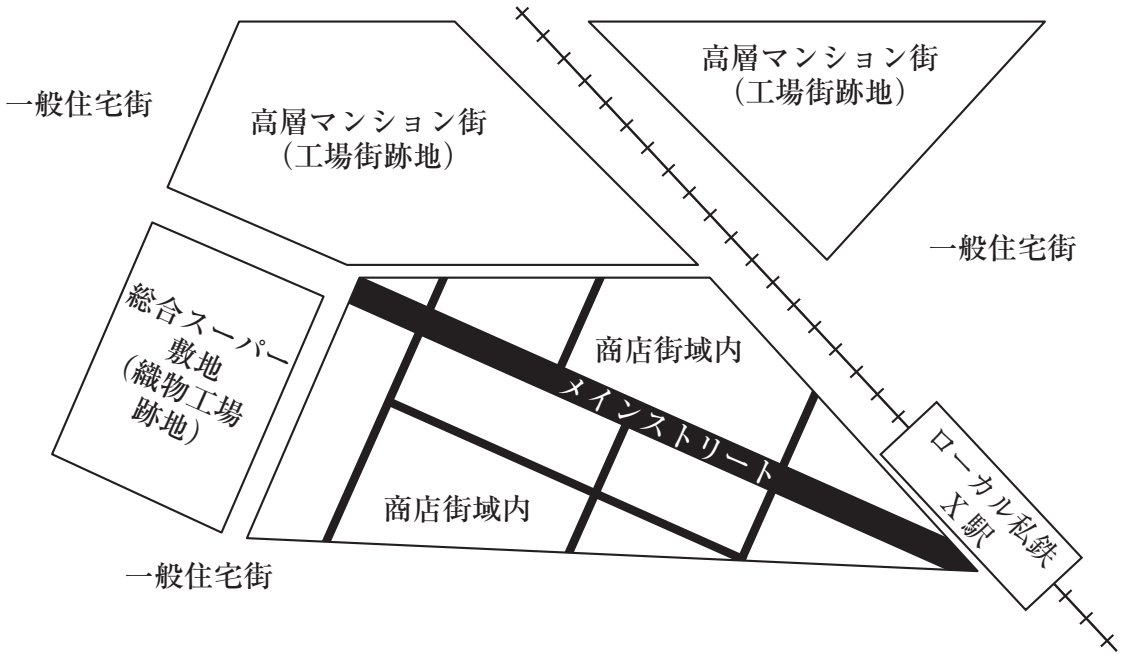
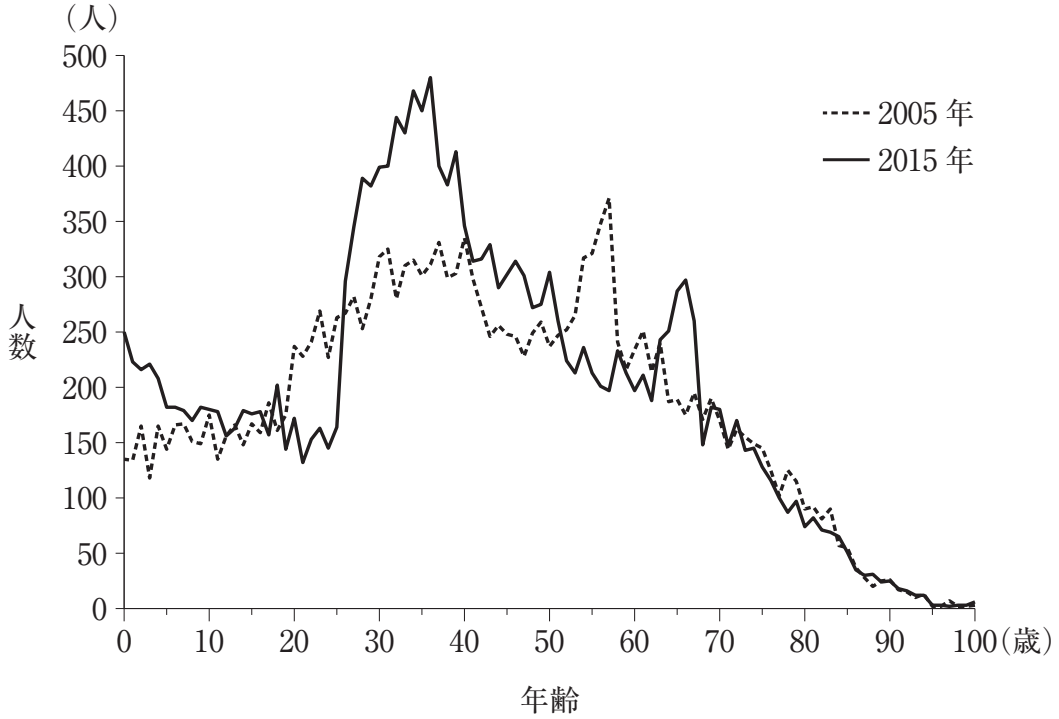


図２　年齢別人口分布



第 1 問(配点 40 点)

(設問 1)

今後、B 商店街はどのような顧客層をターゲットとすべきか。代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。

(設問 2)

設問 1 で解答したターゲット顧客層向けに、新たにどのようなサービス業の業種を誘致すべきか。代表理事への助言内容を 50 字以内で述べよ。

(設問 3)

設問 2 で解答した業種の店と B 商店街の主力である既存の飲食店とのテナント・ミックス(店舗の組み合わせ)の効果を最大化するために、個々の飲食店の店主達はどのようなマーケティング戦略をとるべきか。助言内容を 50 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

物産市当日における非食品小売店の売上向上を実現するためには、非食品小売店の店主達へどのような助言をすべきか。B 商店街の主な非食品小売店である家具店、食器店、スポーツ用品店の中からひとつの業種店を対象に選択し、(a)欄の該当する業種店の番号に○印を付けるとともに、(b)欄に助言内容を 100 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 40 点)

(設問 1)

代表理事は、B 商店街の魅力向上に向け、食品小売店の誘致が必要であると考えている。B 商店街はどのような食品小売店を誘致すべきか。当該食品小売店のマーケティング戦略と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。

（設問２）

代表理事は、設問１で解答した食品小売店が長期にわたり商店街に定着するための誘致と連動した新規イベントを実施したいと考えている。どのような新規イベントを実施すべきか。期待される効果と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。

B社は、資本金1,500万円、従業員12名(パートを含む)の旅行業者である。創業以来、X市内の商店街に1店舗を有している。X市は中小製造業とベッドタウンが混在する街である。現在は高齢層比率が高まっているベッドタウンの高齢化対応が地域課題の1つとなっている。B社の創業は1990年、創業者は前社長である。前社長はもともと県内の大手旅行会社Y社の社員であった。史学科出身の前社長は歴史に関する豊富な知識と話術で、Y社在籍当時から、添乗員付きパック・ツアーのガイドとしてツアー参加者から高く評価されていた。やがてY社の方針に縛られずにツアーを企画したいと希望するようになり、Y社を退職しB社を創業した。

創業当時の主力商品は前社長が得意とする、国内外の添乗員付きパック・ツアー(以下、「一般向けツアー」という。)であった。当時は知名度の低さから顧客獲得に苦戦する時期がしばらく続いたが、商工会議所主催のX市名所巡りでガイドをボランティアで担当したことをきっかけに新規顧客の獲得に成功した。やがて高い評価が口コミで広まりX市内を中心に顧客が増大した。顧客増大と並行して根気強く社員教育にも力を入れ、新入社員をツアーに同行させ、前社長の知識や話術を吸収させた結果、前社長が添乗するツアー以外でも高い評価を獲得し、組織として高いリピート率を得ることに成功した。創業5年後に調査会社を通じて実施したX市内消費者に対する市場調査では、添乗員付きパック・ツアーの市場シェアがそれまでシェア1位であったY社を上回るに至り、2000年頃までその地位を維持し続けた。

創業直後の1990年代前半は一般向けツアーで高い評価を得たB社であったが、創業時点で既に一般向けツアーの市場は徐々に縮小しつつあった。その中にあって新商品を模索する必要に迫られていたが、1990年代後半に企業からの要望に応じた添乗員付きの海外研修ツアー(以下、「海外研修ツアー」という。)を主力商品に加えることに成功した。きっかけは、一般向けツアーに参加したX市内の中規模小売業チェーンの人事部長から依頼された米国の小売店視察ツアーであった。前社長は当初「小売ビジネスに役立つようなガイドはできない」と難色を示した。それに対する人事部長の反応は「視察とバス内の意見交換だけでは時間が持たない。海外で見聞を広めたいという社員の本音もある。研修の時間以外はバスでいつもの歴史の話をして欲しい」というものであった。このように始まった海外研修ツアーは社員から高い評価を得て、口コミを通じてX市内の中小企業を中心に依頼が増加した。2000年頃にはX市

内における中小企業の海外研修ツアー市場でシェア１位を獲得するに至った。

このように創業からの 10 年間は順調に成長を続けてきたＢ社であったが、2000 年を過ぎた頃から状況は徐々に変化し始めた。まず大手旅行会社によるパック・ツアーの低価格化、インターネット利用による宿泊先やチケットの予約の簡易化が進み、一般向けツアーの業績が悪化し始めた。さらに 2008 年 9 月のリーマンショック後には、それまでグローバル化の流れの中で海外研修を拡大させていたＸ市内中小企業の研修予算が大幅にカットされ、海外研修ツアーの依頼も減少した。両商品共にＸ市内市場における市場シェアで価格競争力に優るＹ社を下回り、さらに市場規模の縮小が商品販売の悪化に拍車をかける結果となった。この結果を受け、自身の経営に限界を覚えた前社長は引退し、Ｂ社社員であった現社長に経営者の座を譲るに至った。

現社長は経営の見直しを模索し始めた。その中で、現社長はかつて高いシェア、リピート率を誇った一般向けツアーがなぜ苦戦し始めたのかを調査した。先述の低価格化、簡易化で若年層離れが起きたことは感じ取っていたが、長期に渡りＢ社の顧客であった高齢層の離反について現社長は理由を理解しかねていた。かつての顧客に対する調査の結果、高齢層顧客は他社の低価格ツアーを利用したり、自分で宿泊先やチケットを予約しているわけではなく、体力的な問題でそもそも旅行に出かけづらくなっているという実態が明らかになった。一方で「行けるものなら好きだったＢ社さんのツアーにまた参加したい」という声も多数寄せられた。

これらの調査結果に基づき現社長はＢ社商品の見直しに着手した。一般向けツアーに関しては将来的な廃止を念頭にツアー回数を削減し始めた。また市場規模が回復する兆しが見えない海外研修ツアーも現状の取引がある企業にとどめ、新規開拓は行わない方針を決定した。一方で、現社長が開発に取り組んだのは高齢者向け介護付きツアー（以下、「介護付きツアー」という。）である。このツアーは歩行、食事、入浴、トイレなどに関して支援・介護が必要な高齢者を対象にした国内旅行限定の添乗員付きパック・ツアーである。なお、対象となる高齢者だけでなく、家族も参加でき、要支援・要介護の高齢者の場合は、旅行代金の他に支援・介護レベルによって料金が加算され、家族の場合は一般向けツアーとほぼ同額で参加ができるという商品である。

まず現社長と社員１名の２名で、介護に関する資格であるホームヘルパー２級の資格を取得し、商品開発に着手した。はじめは要介護の高齢者を含む１家族の添乗から

開始し、次に数組の要介護高齢者と家族によるツアーを開催し、ノウハウを蓄積していった。並行して他の社員にも関連資格の取得を奨励し、また新しい商品に適した社員を採用し、安定的な商品供給体制の準備を進めた。そして、開発着手から1年後の2010年、正式な商品として販売を開始した。当該商品の販売開始時にダイレクトメールを発送したところ、高齢となったかつての顧客から喜びの声と共に多数の参加申込書が送付された。

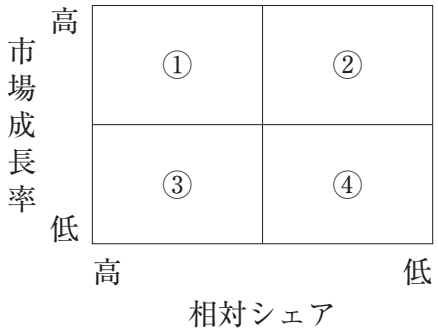
2014年現在、B社のトータルでの顧客数は2000年当時に比べて大幅に減少しているが、介護付きツアーは高価格商品であることから客単価は大幅に向上し、その結果、売上高や利益は2000年頃の水準に回復しつつある。また、X市内消費者を対象とした直近の市場調査では、需要の動きをうまくとらえ先行して介護付きツアーを開始した企業には及ばないものの、市場シェアが迫りつつある。このように業績は回復傾向にあるとはいえ、B社は介護付きツアーの新規顧客獲得や、導入したものの活用が進んでいない顧客データベースの活用などの課題を抱えている。現社長はこれらの課題に対するアドバイスを求めるため中小企業診断士に相談することとした。

第 1 問(配点 25 点)

B 社は創業以来、複数の商品を展開しながら今日まで存続し続けている。「2000 年時点」と「2014 年時点」のそれぞれにおける B 社の各商品が、下図のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントのフレームのどの分類に該当するかを当てはまる分類名とともに記述せよ。「2000 年時点」については(a)欄に 40 字以内で、「2014 年時点」については(b)欄に 60 字以内で、それぞれ記入すること。

なお「相対シェア」は、市場における自社を除く他社のうち最大手と自社のシェアの比をとったものとする。また、市場の範囲は X 市内とする。

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントのフレーム



第 2 問(配点 25 点)

B 社は現在、介護付きツアーにより、一度離反した顧客を再び顧客とすることに成功しつつある。現社長は次に、介護付きツアーの新規顧客獲得を目指している。そのためのコミュニケーション戦略として、SNS サイト上で介護付きツアーの画像や動画をプライバシー侵害のない範囲で旅行記として紹介している。しかし、要支援・要介護の高齢者本人にはあまり伝わっていないことが明らかになった。この状況を勘案し、新規顧客獲得のための新たなコミュニケーション戦略を 100 字以内で述べよ。

第3問（配点30点）

以下の表は、顧客データベースから算出された介護付きツアーのデシル分析*の結果である。これは、顧客リストからランダムに抽出された100世帯の3年分の利用実績データを集計したものである。集計は1世帯単位で行われている。商品は3泊4日の国内ツアーのみであり、支援・介護レベルもほぼ同一の顧客を対象としている。

デシル分析結果をもとに、下記の設問に答えよ。

＊デシル分析とは、全顧客を一定期間における総利用金額の高い順に10等分し、その売上構成比を分析するものである。金額の高い順にデシル1、デシル2、デシル3・・・と続く。

デシル分析結果**

①デシル	②世帯数	③客単価***	④1世帯あたりの平均総利用金額	⑤デシル総利用金額	⑥デシル総利用金額シェア****
1	10	200,500	781,950	7,819,500	20.7%
2	10	200,300	660,990	6,609,900	17.5%
3	10	200,100	560,280	5,602,800	14.9%
4	10	199,900	359,820	3,598,200	9.5%
5	10	199,800	259,740	2,597,400	6.9%
6	10	199,800	239,760	2,397,600	6.4%
7	10	199,800	235,764	2,357,640	6.3%
8	10	199,800	233,766	2,337,660	6.2%
9	10	199,800	221,778	2,217,780	5.9%
10	10	199,800	217,782	2,177,820	5.8%

**単純化のため、付き添い家族は1名のみのデータを集計している。

***1世帯1回あたりの平均利用金額を示す。

****小数点第2位を四捨五入している。

（設問1）

デシル分析結果から、B社の売上の構造はどのような状態にあるか、数値を用いて説明せよ。その上で現在の重要顧客層を特定し、併せて100字以内で述べよ。

（設問 2 ）

デシル分析結果から、上位顧客と下位顧客の総利用金額の差がどのような要因によって生じているか、数値を用いて説明せよ。その結果から導かれるＢ社が戦略的にターゲットとすべき顧客像と併せて 120 字以内で述べよ。

第 4 問（配点 20 点）

現社長は、介護付きツアーの客単価を高くすることを目指している。そのためには、どのような新商品を開発すべきか、もしくは既存商品をどのように改良すべきか。助言内容を 80 字以内で述べよ。

ただし、Ｂ社が単独で提供し、Ｘ市内の顧客に対して展開する商品に限定する。

Ｂ社は地方都市Ｘ市にある水産練物の製造小売業である（資本金1,000万円、従業員数パートを含め10名）。Ｘ市の主な産業は機械部品の製造業、苺（イチゴ）・筍（タケノコ）などの農業である。Ｘ市は近年、苺狩りや筍掘りなどによる観光客誘致や、農産物の地域ブランドの確立に力を入れはじめている。Ｂ社の創業は1916年（大正５年）であり、創業者は現在の社長の祖父に当たる。創業以来、現在の所在地に自社工場と工場併設の小売店舗を有している。Ｂ社の主な取扱商品はさつまあげとかまぼこである。特に売上の中心となっているさつまあげは、他社にはない原材料配合により食感が柔らかく、顧客から高い評価を受けている。Ｂ社のさつまあげは冷蔵で７日間の保存が可能であり、FAX発注による贈答品や遠方からの取り寄せの需要も大きい。これらはさつまあげの売上の２割を占めている。贈答されたのをきっかけに味わいが気に入り、自ら取り寄せる顧客も多い。

かつてＢ社は、長らく後継者が不在であり、将来的には廃業せざるを得ない状況にあった。しかし、大都市圏でシステム・エンジニアとして働いていた次男が事業の承継を申し出て、2005年に副社長に着任したことで廃業を免れた。副社長にとって着任してからの３年間は、さつまあげとかまぼこの生産に関する修行の日々であった。当初は工場でパート従業員と同じ作業を担当する日々が続いたが、生産設備の機械化が進んでいたこともあり比較的速いスピードで技術を受け継ぐことができ、３年が経過した2008年頃には生産技術に関して副社長が一通り修得したことを社長が認めるに至った。そして、社長と副社長という役職名はそのままに、副社長が経営者の立場に立つこととなった。

副社長は着任後の３年間を通じ、現在のＢ社の経営に対して限界を感じており、早速経営の刷新に取りかかった。現在の生産設備の稼働率をあげ、さらに売上を拡大する方法を模索する日々が始まった。

副社長が最初に行ったのは、主な顧客であるＢ社周辺の主婦達へのヒアリング調査であった。ヒアリングを行った背景には、副社長が子供の頃から商品ラインアップが全く変わっていないという危機感があった。これまでの社長の方針は「代々の味を守る」という点にあった。この考えは、生産を効率化するための設備の機械化を実現した際には良い方に作用した。効率化のために生産方法を変えた際に味わいが変わり、顧客離れを引き起こす例は多数見受けられるが、Ｂ社では機械化後も味わいがほ

とんど変わらず、結果として顧客離れは発生しなかった。しかしながら、顧客の嗜好にあった新商品の開発という観点からは社長の方針は必ずしも良い作用を与えていなかった。実際、ヒアリングを行った結果、県内大手企業の競合Z社に比べて味の種類が少ないという意見が多く収集された。競合Z社はさつまあげの具として様々な野菜・魚介類を用いているが、B社のさつまあげのラインアップは具の入っていない「プレーン」とニンジン・ゴボウなどを混ぜた「野菜ミックス」のみであった。新しい具を用いたさつまあげを開発することは技術的にはそれほど困難ではなく、また生産上、味の種類を増やすことには何ら問題はなかった。しかし、具体的にどのような商品を開発するかに当たっては様々な試行錯誤が必要となった。開発当初はヤーコン、ズッキーニなどの新種の野菜を用いた商品を開発したが、社内のパートを対象とした試食会の時点で既に相性の悪さが指摘され、いずれも失敗に終わった。アイデアが一巡し閉塞状況にあった商品開発を打破するきっかけは、定期的に「野菜ミックス」を買いに来るある初老の女性が来店時に何気なく発した「新ゴボウが香る、初夏の野菜ミックスが1年のなかで一番おいしい。」という言葉であった。副社長はこの一言で奇をてらった食材を用いた商品開発に見切りをつけ、顧客が地域の旬を感じるような食材を用いたさつまあげを開発するという構想を持つに至った。

副社長はX市内農家を対象に農産物の旬の季節をヒアリングし、例えば春から夏にかけてであれば3月は筍、4月は新生姜、5月は新ゴボウ、6月は大葉・・・といった旬の食材を毎月取り入れたさつまあげを販売することを計画した。農家には一定数買い取ることを条件に、商品の販売時期に合わせて旬の農産物を納入してもらえるよう協力を打診した。当初、農家の中には成功の可能性が低い、と難色を示す農家もあったが、副社長は商品パッケージに工夫を凝らして地域ブランドの確立にも貢献することを約束し、農家からの協力を得ることに成功した。この月替わりのさつまあげは試作段階から評判が良く、市場導入後も地域住民から高い評価を得て、既存商品との同時購買、もしくは新商品を目当てにした新規顧客の獲得に成功した。また、農家からは頭打ちになっていた従来の農産物の販売に、新たに加工食品の原材料としての農産物の販売が加わり、トータルの販売が拡大したという感謝の声が寄せられた。

このような新商品開発の次に、副社長はかまぼこの既存販路であるスーパーマーケットでの販売拡大と、さつまあげとかまぼこの新規販路としてインターネット販売を

行う自社サイトの立上げを構想するに至った。

Ｂ社では、さつまあげは自社店舗販売に限定していたが、かまぼこは自社店舗販売以外にも、県内に数十店舗を有するＹスーパーにＢ社ブランドとして納品を続けてきた。副社長はＹスーパーとの関係強化を図るために、毎年夏休みに開催されるＹスーパー主催の親子食育教室と呼ばれるイベントへの協力依頼に応じることとした。親子食育教室では社長が手作りかまぼこ講座、副社長が飾りかまぼこ講座の講師を務めた。教室参加の母親から「手作りを体験し『かまぼこは魚』ということを再認識した。子供が魚嫌いなのでかまぼこを食べる機会を増やしたい」、また子供達から「飾りかまぼこをお父さんのために作ってあげたい」といった声が寄せられた。そして、Ｙスーパー全店舗で８月中の数週間、教室の様子を写した写真や、参加者の声、飾りかまぼこの作り方を掲載したPOPが水産練物売場に掲出された。その後、Ｙスーパーの水産練物を担当するバイヤーからはPOSデータを用いたイベント開催およびPOP掲出効果の分析結果を報告してもらいたい、という打診を受けた。

この取り組みと並行して副社長はインターネットの販売サイト構築の計画を開始した。元々システム・エンジニアであった副社長にとって、商品情報発信と受注システムを兼ねた販売サイトを構築すること自体は簡単なことであったが、どのように受注を増やすのかが難題であった。

これらの新たな取り組みに関し、副社長は専門的なアドバイスを求めて中小企業診断士に相談することとした。

第 1 問（配点 20 点）

副社長着任以前のＢ社は売上の拡大は見込めないまでも、小規模企業でありながら存続することができた。その理由を 80 字以内で述べよ。

第 2 問（配点 20 点）

Ｂ社のさつまあげの新商品開発において農商工の連携が実現した要因のひとつに、副社長が農家に対して地域ブランドの確立につながるようにパッケージ・デザインの工夫を提案したことがある。

地域ブランドの価値を高め、かつ原材料の農産物の質の高さを訴求するためにはパッケージをどのように工夫すべきか。80 字以内で述べよ。ただし、パッケージは筒状のビニール素材で、小判型のさつまあげを 12 枚程度重ねて包装するものである。形状を変更することはできないが、ビニール素材表面のデザインは柔軟に変更ができる。また、シールの貼り付けも容易である。

第 3 問（配点 30 点）

次の表は、取引先に対してＹスーパーが無償公開した POS データを集計したものである。データは、Ｂ社によるイベント開催および POP 掲出を行った年の 8 月のデータと、その前年同月のデータである。表中の水産練物には、かまぼこ、さつまあげを含む揚げ物、はんぺん、ちくわが含まれる。なお、当年 8 月に行われた水産練物の販促活動はＢ社によるイベント開催と POP 掲出のみで、その前年 8 月には特に販促活動は実施されなかった。また、その他の環境変化もなかった。このデータを踏まえて、以下の設問に答えよ。

Y スーパーの全店舗実績

	1 店 1 日平均の客数(人)	客単価(円)
当年 8 月（イベント開催・POP 掲出）	2,510	2,490
前年 8 月	2,540	2,460

1 店 1 週平均の販売実績　　(単位：円)

	水産練物全体	かまぼこ全体
当年 8 月（イベント開催・POP 掲出）	535,000	190,000
前年 8 月	500,000	170,000

1 店 1 週平均のかまぼこメーカー別の販売実績　　(単位：円)

	B 社	競合 Z 社	プライベートブランド
当年 8 月（イベント開催・POP 掲出）	49,400	96,900	43,700
前年 8 月	34,850	96,050	39,100

(設問 1)

かまぼこに関するイベント開催および POP 掲出が当年 8 月の B 社販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。かまぼこカテゴリーの競争構造の変化を踏まえつつ、根拠となる数値を用いて 100 字以内で述べよ。

(設問 2)

Y スーパーの水産練物担当バイヤーの立場から見たとき、かまぼこに関するイベント開催および POP 掲出が当年 8 月の販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。根拠となる数値を用いて 100 字以内で述べよ。

第 4 問(配点 30 点)

(設問 1)

B 社が計画する水産練物のインターネット販売が開始された場合、B 社の売上に占める店頭販売の比率が減り、FAX、インターネットによる通信販売の比率が増えると想定される。その際の利益確保上の注意点を 100 字以内で述べよ。

(設問 2)

副社長は X 市地域外の消費者をターゲットに、オフラインでの施策により、B 社のインターネット販売(オンライン)の売上拡大を目指している。そのためにはどのようなコミュニケーション戦略あるいはセールス・プロモーション戦略が有効と思われるか。助言内容を 80 字以内で述べよ。

B酒造(B社)は地方都市のX市にある芋焼酎を専門とする酒造メーカーである(資本金2,000万円、パートを含む従業員数20名)。B社は1899年(明治32年)に現会長の曾祖父が創業し、経営は同族間で引き継がれ現在は4代目が会長、5代目が社長に就任している。創業以来、陶器製カメを用いた伝統的製法にこだわった焼酎造りを続けている。

なお、X市の主な産業は畜産業、酒造業、陶器製造業などである。2000年代に入り大規模な陶器工場が撤退するなどの影響もあり、経済的にはやや縮小傾向にあり、それに伴って市内人口も減少傾向にある。

B社製品の購入者は、創業以来1990年代に至るまでは、ほぼこのX市内の消費者によって占められてきた。しかしながら、B社は1980年代に一度、経営不振に陥り、その後の経営再建によってその状況は一変した。

1980年代、B社では伝統的な芋焼酎の味わいにこだわったことが災いし、新製品の開発が停滞した。当時は甲類焼酎*を用いたチューハイブームの時期にあたり、また麦を原材料とする飲みやすい乙類焼酎**が全国的にヒットするなど、消費者の焼酎に対する嗜好が変化した時期であった。これらの影響で焼酎全体の消費量が大幅に伸びる中、自社製品の売上が低迷する状況が続き、B社は危機意識を高め、1990年代に入り経営再建に着手した。

B社は経営再建の過程で、製造方法の見直しと他企業との提携という2つの改革を行った。製造方法の見直しのために、新たに杜氏(焼酎造りの専門家)を招き、陶器製のカメを用いた伝統的な焼酎造りというB社のこだわりを守りながらも、消費者の嗜好変化に合わせた焼酎造りが行えるよう発酵方法などの見直しを実施した。また、この杜氏の助言もあり、既存製品のリニューアルを行い、原材料である芋の香りを残しつつ、X市内消費者の嗜好の変化に合わせてやや甘みのある味わいに変更した。

その上でB社は企業提携による新たな販路の獲得を模索した。

B社の第1の提携先は、全国に販路を有する大手酒造メーカーY社であった。Y社は当時、清酒と甲類焼酎をメインの販売製品としていた。しかしながら、Y社の製品ラインアップには、有力な乙類焼酎、特に高品質の芋焼酎が欠けていた。自社の製品ラインアップに伝統的製法という個性を持ったB社が生産する製品が加わることは、Y社にとって魅力的な提携であった。提携後、B社とY社は製品開発を開始

し、Y 社が全国で実施した市場調査結果に基づき、芋の香りを抑えた全国向けの新製品が開発された。この共同開発製品は、好調な販売推移をたどり、現在も B 社と Y 社双方の主力製品となっている。

第 2 の提携先は、県内に数店舗を展開する酒販店 Z 社であった。Z 社は当時、急成長していたスーパーマーケットや競合のディスカウントストアに対抗する手段としてプライベートブランドの開発を検討していた。その過程で、Z 社本店と同じ X 市内にある B 社との提携に至った。このプライベートブランドは X 市内だけではなく、Z 社が出店する県内全域を販路と想定し、開発が進められた。X 市内ではお湯割りでの飲まれ方がメインであるが、県内においては徐々にロック（氷割り）で焼酎が飲まれはじめているという市場調査結果に基づき、ロックでの飲用にあった製品の開発を行った。この製品も県内の消費者からの支持を獲得するに至った。

なお、これらの提携による共同開発製品は従来から用いられてきた自社工場を大規模に改修することなく、生産が行われている。また、製品のラベルには製造者として B 社の名称が、販売者として提携先の企業の名称が記載されている。

B 社と Y 社、Z 社との提携は、市場ニーズにあった製品の共同開発により成功したという側面もある。しかしながら伝統的製法によって製品を生産する B 社のこだわりを、製品ラベルや広告、店頭販促において前面に出したことが双方の製品の重要な成功要因であったと、B 社と提携先企業 Y 社、Z 社の認識は一致している。

1990 年代の経営再建により新たな販路の獲得に成功したことに加え、2000 年代の全国的な乙類焼酎の流行（本格焼酎ブーム）により B 社の経営状態は大きく改善した。Y 社との共同開発製品は、その後、全国の飲食店の店主から高い評価を受けた。Y 社内では飲食店市場に対する営業成績が向上した要因の 1 つとして共同開発製品があげられることも多くなっている。また Z 社のプライベートブランドも“ロック向け”という訴求内容が県内消費者から支持され、当該商品を目当てにした来店が増えたなどの声が Z 社の店舗スタッフから B 社に寄せられている。

しかし、2010 年代に入り本格焼酎ブームが下火になる中で、B 社の近年の売上はやや停滞傾向にある。B 社では“伝統的な製法”に加え、市場に対するユニークな企業ブランドの価値をどのようにデザインすべきかが課題となっている。

この課題に対して、5 代目にあたる社長を中心に様々な試みが繰り返されている。

社長は、地域に根ざした企業ブランドの強化を目指して、地元Ｘ市にフォーカスしたマーケティングを開始しつつある。4代目の会長が行った提携を通じた全国や県内への展開が一巡したことを勘案し、もう一度地元のＸ市の消費者との関係強化を図るべきだ、というのがその理由である。なお、2010年代に入ってからのＢ社の売上高の約半額がＹ社・Ｚ社との共同開発製品、残りの約半額がＸ市内向け製品からもたらされている。そのためＸ市の経済低迷や人口減少は、Ｘ市地域とＢ社の双方にとっての共通の問題ともいえる。特にＸ市の大きな課題の１つは、2000年代中頃に洪水により大規模な被害を受けたある商店街の復興にあった。水害の後も、堤防を増強する公共工事が行われ、当該商店街の一部店舗が移転を求められるなどの影響が続いている。しかし、ほとんどの商店主は、商店街の衰退が買物難民の発生や周辺地域の衰退につながると考えて、廃業せず、新たに商店街を盛り上げるべく努力を重ねていた。Ｂ社はこの商店街の復興を自社課題の１つとし、Ｘ市内向け製品の売上から一定額を、商工会議所が主催する商店街のイベント会場で実施されるお祭りなどのイベント事業、新たに商店街に店舗を出店しようとする店主達に対する新規出店支援事業に寄付している。

そして、Ｂ社の社長は地域に根ざした企業ブランドのより一層の強化に向けて、中小企業診断士に今後の展開について相談することとした。

*甲類焼酎とは、原材料のクセや香りの無い焼酎のことをいう。

**乙類焼酎とは、原材料本来の旨みや香りを有した焼酎のことをいう。本格焼酎とも呼ばれている。

第 1 問(配点 10 点)

B 社が経営再建のためにターゲット・セグメントごとに展開した製品戦略の概要を 100 字以内で説明せよ。

第 2 問(配点 30 点)

B 社は提携によって新たな販路を獲得し、経営再建を成し遂げた。一方、この提携は提携先の企業にとってもメリットがあったために成功したといえる。B 社の提携先の企業にとってのメリットについて次の設問に答えよ。

(設問 1)

B 社が行った垂直的な提携は、提携先企業にとってどのようなメリットがあったと考えられるか。100 字以内で答えよ。

(設問 2)

B 社が行った水平的な提携は、提携先企業にとってどのようなメリットがあったと考えられるか。100 字以内で答えよ。

第 3 問(配点 30 点)

B 社が取り組んだコーズリレーテッド・マーケティングについて、次の設問に答えよ。

(設問 1)

B 社が行ったコーズリレーテッド・マーケティングの概要を 80 字以内で整理せよ。

（設問２）

Ｂ社の売上は、コーズリレーテッド・マーケティングの効果により再び拡大しつつある。コーズリレーテッド・マーケティングが、Ｂ社の売上拡大に結びついた理由を考察し、80字以内で答えよ。

第４問（配点30点）

地域における企業ブランドの強化に向けて有効と考えられるＢ社のマーケティング・アクションを２つ提案し、それぞれについて80字以内で答えよ。ただし、そのアクションの実行により期待される効果についても併せて述べること。

Bメガネは、現在の取締役社長が1959年(昭和34年)に設立した眼鏡専門店である。設立時に掲げた経営理念(お客様の満足、会社の永続、社員の幸福)に立脚したビジネスを今日まで継続し、着実な成長を遂げてきた。お客様の満足という経営理念のもとで、優れた品質と技術力によるお客様への最適な眼鏡の提供、徹底したアフターサービス(年に一度の定期点検など)、それに顧客データベースの構築を行ってきた。会社の永続という経営理念では、適正な利益を確保することおよび地域社会で信頼される会社を目指してきた。そして、社員の幸福においては、社員の成長が会社の成長であるととらえ、社員に活躍の機会を積極的に与えてきた。現在、資本金4,000万円、従業員80名(パート含む)、そして首都圏に5店舗、地方都市に5店舗となっている。

眼鏡フレームと眼鏡レンズを合計した眼鏡小売市場は、ここ数年5,000億円前後の規模でほぼ横ばいの状況である。上場している上位5社の販売高を合計した市場シェアも30％弱で推移している。そのような眼鏡小売市場において、眼鏡一式を低価格で販売するディスカウント・ストアが売上を伸ばしている。3つの価格帯に絞り込むいわゆるスリープライス・ショップやすべてを単一価格で販売するワンプライス・ショップという新業態で急成長している。一方、眼鏡をファッション・アイテムと定義し、ファッション志向の顧客にターゲットを絞りセレクト・ショップといわれるような業態で成功を収めている新規参入者も存在する。

マクロ的に見ると、わが国の総人口は減少することが予測されている。国の研究機関の調査によると、2005年と比較して、2025年における人口の構成については、15歳から44歳の人口の割合は減少し、45歳から64歳の人口の割合はほぼ横ばいで、65歳以上の人口の割合は増加することが推計されている。このように、総人口は減少しても高齢化の進展とともに眼鏡を必要とする消費者はそれほど減少しないと考えることができる。また、低価格のみを重視する消費者がいる一方で、高価格でもファッション性を求める消費者も存在する。さらには、“モッタイナイ”意識のように良いものを長く使うという考え方が復活し、LOHASやスローフードから派生したスローライフというライフスタイルも登場してきている。

Bメガネは、45歳から64歳の年代層をメイン・ターゲットとして、既製ではなくオーダーメイドの累進・多焦点レンズを用いた眼鏡を主力商品として加工・販売を

行ってきた。つまり、付加価値の高い眼鏡をマーケティングすることにより高い収益性を確保してきたといえる。定期的に行う顧客満足調査でも高い満足度を維持し、再来客が 70 % 以上という非常に高いリピート率を誇っていた。B メガネを愛顧してくれる顧客がおり、伝道者として B メガネについての肯定的なクチコミを行い、新規顧客を紹介してくれていた。社長は、生涯価値という考え方を早くから導入していて顧客管理を行ってきた。具体的には、コンピュータが導入される以前から、顧客一人一人についてオリジナルで考案したカルテを作成してきた。その顧客カルテには、レンズ・フレームなどの購買履歴や顧客のデモグラフィックな情報などのような基本的な情報ばかりでなく、その顧客が好きなことがらや嫌なことがら(たとえばスポーツ・歌手・映画・旅行など)についての情報が記載されている。単に、顧客カルテの「趣味」の欄に「旅行」と記載するのではなく、その顧客が「いつどこに旅行したか」などが詳細に記載され、次回来店した際には、さりげなくその話題に触れることを心がけていた。それらの情報は、顧客がフレームを選んでいる時や検眼している時に収集された。現在は、従業員が簡単に顧客のデータを検索できるようにコンピュータによるシステム化がなされている。

また、従業員は視力測定に関する高い能力を有し、レンズあわせやフレームフィッティングなどについても高い技術を有している。従業員の離職率は低く、高い職務満足を感じている。充実した顧客データベースを駆使したサービスを提供し、従業員が顧客と関係性を高めるために、担当者を顧客が指名するシステムを導入している。他方、担当者が手書きの手紙を添えた DM を除けば、広告費は最低限に抑えられている。従業員は定期的に QC サークルのような小集団活動を行い、サービス品質の向上に努めている。眼鏡小売業界には、国家資格はまだ存在しないが任意の業界認定資格制度はあり、資格を有している従業員は多い。

他方で、新規顧客の開拓が進まないという問題がある。B メガネのなじみの客が伝道者として新規顧客を紹介してくれるケースも徐々に少なくなってきている。売上高はほぼ横ばいである。ロードサイドに立地している地方都市の店舗と比較して、首都圏に立地する店舗は、いずれも売場面積が狭く、フレームの品揃えは限定的である。また、勤続年数の長い従業員は、ファッションや流行には強い関心は持っておらず、若い従業員は少ない。社長はそろそろ地方都市の店舗で店長を勤めている長男に社長の座を譲るべきか悩んでいる。

このような状況下、昨年、眼鏡一式を低価格で販売しており、テレビで広告を行っているディスカウント型Mメガネ・チェーンが、地方都市に立地するBメガネの店舗の第1次商圏内に出店し、競争に巻き込まれることとなった。その店長は、社長の長男である。また、数カ月後には、Mメガネ・チェーンがBメガネの本店の第1次商圏内に出店する計画があることが分かった。そこで、Bメガネの社長は、中小企業診断士であるあなたに診断と助言を求めてきた。あなたは、Mメガネ・チェーンと競合する地方都市の店舗で店長および従業員にヒアリング調査をするとともに、その店舗を愛顧する数名の顧客に対してグループインタビューも実施した。その結果、価格に魅力を感じてMメガネ・チェーンで購入したが、不満を持った消費者がいることが分かってきた。

第1問(配点10点)

意図しているかいないかにかかわらず、これまでにBメガネが採用してきた競争戦略はどのような戦略かを50字以内で説明せよ。

第2問(配点25点)

Mメガネ・チェーンに対抗するために、「わが社にとってファッション性を重視した新しい戦略」が必要であると店長(社長の長男)が提案した。

(設問1)

新戦略のターゲットは、「ファッションに関心ある」というセグメントに絞り込んだ上で、さらに、どのようなターゲットにすべきかを20字以内で説明せよ。

(設問2)

新戦略のBメガネ全体にとってのメリットを(a)欄に、デメリットを(b)欄に、それぞれ25字以内で答えよ。

第 3 問(配点 20 点)

M メガネ・チェーンに対抗するために、市場浸透戦略を策定したいとあなたは考えている。どのようなプロモーション戦略が必要かを 100 字以内で説明せよ。

第 4 問(配点 20 点)

サービスの失敗に遭遇し、かつその対応に満足をした顧客は、失敗を経験していない場合に比べて、今まで以上にサービスを利用することが多いといわれている。そこで、あなたは、すべての B メガネの店舗において、顧客のロイヤルティを高めるために、サービス・リカバリー・システム注の構築を提案した。

B メガネにとって効果的なサービス・リカバリー・システムの要件を 20 字以内で(a)欄にあげ、それを 100 字以内で(b)欄に説明せよ。

注　サービスの失敗が起きてしまったときに、サービス組織が問題を正すとともに、顧客のロイヤルティを維持するための体系的な取り組みを行うこと。

第 5 問(配点 25 点)

B メガネが持続的競争優位性を確立するためのインターナル・マーケティングの具体的な手段について 200 字以内で説明せよ。

B社は、地方都市であるI県Y市とその周辺地域に8店舗を展開する食品スーパーマーケットである。資本金3,000万円、年商は65億円である。現在の従業員数はパート、アルバイトを含めて250名である。B社の創業は1914年(大正3年)、現社長の曽祖父が乾物屋を開業し、やがて野菜、鮮魚、精肉など、取扱商品の品揃えを充実させ、食品全般を商う食品スーパーへと発展した。その後、B社の経営は同族間で代々引き継がれ、1990年までに6店舗を擁する中堅スーパーとなった。

その間、I県全体に大きく展開する地元の大型スーパーや全国規模の大手スーパーなどとの価格競争に巻き込まれ、多店舗展開がコスト増につながるようになり、次第に利益率の低下を招き、1995年度には大幅な赤字となってしまった。また、従業員の能力や成果も十分に評価されず、職場の士気にも影響を及ぼしていた。その熾烈な競争環境にさらされていたその年に、現社長が父親からB社の経営を引き継ぐことになった。

現社長は、早速B社の経営再建に着手し、徹底した組織内部の制度改革や環境の改善、取引先の見直しなどを行った。まず、同族経営にありがちな肥大化した取締役陣に対して、身内とのあつれきを覚悟で退任を要求し、経営陣のスリム化を図った。また、パートを含めた従業員に対しては、その能力を尊重した透明性のある昇給制度を導入し、給与体系も見直した。さらに、優秀なパート従業員に対しては、正社員への登用制度を作り、社員と区別なく能力を評価した。

顧客とのトラブル対応については、各売り場責任者と一緒に基本的ガイドラインを作成し、それに沿って各売り場責任者に顧客対応の意思決定を任せた。また、各売り場に毎月予算を与え、売り場ごとのイベントを考えてもらうようにした。このことで各売り場に活気が溢れ、従業員の結束が強くなった。さらに現場の従業員から発信されるつぶやきやアイデアは積極的に取り入れ、それは、いつでも現社長と直接メールでコミュニケーションが取れるような関係を構築することで可能となっている。従業員を大切にすることによって、従業員からB社が愛される関係を築いてきた。

さらに、創業当時からの長い付き合いのある仕入先も含めて、今までの人間関係の視点ではなく顧客視点に立ち、現在の仕入先の精査を行い、その再構築を図った。

曽祖父の代より、100年近く地元で生かされてきたB社であるからこそ、現社長は「経営の原点は、地元への感謝から」という経営哲学を持っていた。B社は、まず地元

の中高年女性に注目し、売り場づくり、品揃えを工夫した。さらに、パートを含む従業員も地元の中高年女性を積極的に採用した。

同時に、現社長は高齢者の単身世帯への宅配サービスを始めたが、ただ単に注文の品を届けるだけではなく、高齢者の不安、不便さの悩みを解決するために、B社にできることは何でも引き受け、御用聞きのサービスもするようにした。高齢者の単身世帯への訪問は、「安否確認」という別の役割を果たすことにもなった。このようなサービスを通じて、B社はさらに地元に深く根付いていくようになった。

こうした経営努力によって、B社は単年度ごとに少しずつ収支のバランスが改善されるようになった。現社長が経営を受け継いでから2005年までに2店舗を増やし、安定した利益を確保できるようになった。

さらに、標準化された顧客対応ではなく、B社だからできる顧客対応を考えた。前社長の代より既に導入していた、買物100円で1ポイント(1ポイントは1円)付与する、「Bポイントカード」の機能を拡大して、顧客との絆づくりを強化した。

現社長はもともとエコ活動に関心を持ち、使用済みペットボトル(廃ペット)やプラスチック容器などを自主回収して、業者への売却益を地元自治体に寄付していた。この売却益の収支報告は、B社のホームページ上に公開されている。さらに、地元自治体に協力して、B社の各店舗の入口近くに資源ゴミの集積所を無償で設置し、地元の顧客もこれを利用できるようにした。

もともとY市の郊外は畑の多い地域であった。これまで生ゴミは畑や庭に埋めたり、焼却されることが多かったが、高齢化による農業世帯の減少と都市化の進展により、家庭で処理できない生ゴミが急に増えてきた。一方、行政コストは削減され、Y市やI県下の多くの市町村では専用のゴミ袋を有償で市民に購入してもらう方式で、ゴミの回収の有料化が開始された。

現社長は、生ゴミのリサイクルに着目した。生ゴミを顧客から無料で引き取って堆肥化し、契約農家に肥料として提供し、有機野菜を生産してもらうという、生産から消費を循環するシステムを考案した。手始めに旗艦店で生ゴミを処理・堆肥化する機械を購入し、それを店頭の資源ゴミの集積所の隣に設置した。他の店舗では従業員が生ゴミを受け取り、回収して旗艦店まで運ぶこととした。堆肥は契約農家に無償で提供され、農家が栽培する有機野菜を店頭で販売した。

顧客の生ゴミの持ち込みに対して、現社長は新たに「グリーンポイント」という制度を考案し、そのポイントを地元自治体に還元することにした。生ゴミを回収するごとに、２ポイント（１ポイントは１円）「グリーンポイント」が発生し、この「グリーンポイント」はＢ社の店舗のある地元自治体への寄付となり、緑化事業と公園整備に使われる。

旗艦店での「グリーンポイント」の集計は、顧客が生ゴミを持ち込むときに自分の「Ｂポイントカード」を生ゴミ処理機横の「ポイント集計機」に差し込み、処理機の秤に生ゴミを置くとポイントが表示され、生ゴミ投入口が開くようになっている。処理機の置いていない店舗では、「ポイント集計機」だけ設置され、従業員に渡す時に「ポイント集計機」にカードを差し込むことになる。ちなみに、生ゴミの処理能力の問題もあり、ゴミの持ち込みは「Ｂポイントカード」１枚につき、１日１回に制限している。

現社長は、さらにＢ社でレジ袋の有料化を行い、顧客から集めたその代金（原価の２円）も「グリーンポイント」として蓄積し、これも自治体への寄付としている。この「グリーンポイント」の寄付報告は、廃ペットと同様に、Ｂ社のホームページ上に公開されている。

また、マイバッグを持って、レジ袋を辞退する顧客に対しては、「Ｂポイントカード」に買物のポイント以外に２ポイントを還元している。レジ袋の辞退率は年々増加し、70 ％ を超えるまでになった。

第１問（配点 10 点）

Ｂ社の現社長は、経営再建策の１つとして、仕入先の精査を行ったが、具体的にはどのようなことを実施したと考えるか。80 字以内で答えよ。

第２問（配点 30 点）

大手スーパーなどへの差別化として、Ｂ社の現社長は２つのターゲット・セグメントを設定した。そこでＢ社が採用した戦略は各々のターゲットにどのような便益を与えようとしたのか。それぞれのセグメントごとに 100 字以内で答えよ。

第3問(配点10点)

B社の現社長は、従業員の能力を引き出すためにインターナル・マーケティングを展開した。実際にどのようなインターナル・マーケティングを行ったのか。50字以内で2つ答えよ。

第4問(配点20点)

B社の現社長は「Bポイントカード」の機能を拡大した。それは顧客にどのような便益を与えようとしたのか、50字以内で2つ答えよ。

第5問(配点30点)

B社の現社長がエコ活動を続けようとしているのは、B社の経営上、どのような効果を狙っているのか。2つの視点から具体的にそれぞれ100字以内で説明せよ。

B社は、X市の中心部にあるX銀座商店街の一角に本店店舗を構えるスポーツ用品店である。資本金3,000万円、従業員数20名、年商5億円で、隣接する市に2店舗支店を持つ。本店を含めいずれの店舗においても、地域の学校や団体との関係を深め、緻密な商品供給とサービスに力を入れてきた。また、従業員の顧客対応に関しても住民からの評判が良かった。なおB社は、本店裏にかつて倉庫と駐車場であった土地を保有しており、その再利用を考えている。

X市は大都市近郊にあり、人口30万人を抱え、古くから城下町として栄えてきた歴史と文化や伝統を持つ商業都市である。市の中心に位置する城跡公園は市民に親しまれているだけではなく、史跡や街中の寺院を訪れる観光客の数も多い。この公園を中心に市庁舎や企業のオフィス街があり、X銀座商店街も伝統と近代化の流れの中で時を刻んでいる。100年ほど前の大火事の経験から、耐火建築の蔵造りが注目され、今日の「蔵造りの町並み」が築かれている。公園から商店街を通って徒歩10分ほどのところにX駅があり、都心部と鉄道で直結している。駅には専門店やレストランとホテルが入った駅ビルが隣接している。B社にとって幸いだったのは、駅ビルの中にはスポーツ用品店はなかったことである。

X市内には、小・中学校と高校の他に、中心部を外れた所に複数の大学のキャンパスもあり、X市は昔から教育水準が高いとされている。B社は、長年にわたって、市内の学校の体操着やクラブ活動のユニフォーム、大学のサークルのユニフォームなどの注文を一手に受けてきた。また、B社本店には、市内の草野球リーグやママさんバレーボールリーグの事務局が置かれ、試合会場の手配などをB社はボランティアで引き受けている。その関係でユニフォームや用品の受注も安定している。B社が毎月発行するミニコミ誌やホームページには、地元スポーツの試合結果が掲載されている。最近では、大学生を中心にフットサル(問題文の末尾参照)の人気が高まり、市内でリーグ戦ができるほどにチーム数も増えている。それに伴いフットサル用品の需要も増えてきている。

数年前、X市の郊外に大型小売業がディベロッパーとなるショッピングセンター(以下「SC」という。)が出店した。この影響で、X銀座商店街全体の売り上げも少しずつ減少し始めた。SC内の競合店に客を奪われた店舗の中には、後継者問題も絡んで閉店を考えようとするものも出てきた。SC内には2つのスポーツ用品店があり、1

つは大手チェーンのスポーツ用品店で、もう１つはファッション重視のスポーツ用品店である。大手チェーンのスポーツ用品店は、各種スポーツのプロ志向の需要にも応えようとする品揃えをしている。また、もう１つのスポーツ用品店は、若者向けスポーツカジュアルのファッションに重点を置いた品揃えを行っている。

最近、X 市の中心部では、出社前や昼休み、そして早朝や夕方に公園周辺をウォーキングやジョギングする人が増えている。週末や休日になると、さらにその人数は増加しており、高齢者の割合が増えてきている。

このようなランナー達のグループ作りが盛んになっており，企業や大学のサークルだけではなく、お互い面識も無いのに１人で走っているうちに顔見知りとなり、グループを作って一緒に走る者も増えている。

ランナー達の悩みは、着替えとシャワーであるが、商店街の裏通りにある銭湯がランナー達のニーズに応えている。また、夕方になると銭湯が社交場となって、グループ同士で近隣の居酒屋へ出掛けていく者たちも多い。しかし、この銭湯は昔から人気があり、高齢者を中心に数多くの人々が利用してきた。ランナー達がこの銭湯を利用することが増えるにつれ、銭湯が非常に混み合ってきている。そこで、この銭湯は何か事業ができないか模索している。

そのような状況の中で、X 市は伝統に配慮した道路整備を行い、城下町であるが故に見通しの悪い入り組んだ道路をできるだけ広くするために、電線の地中化を進めている。また、商工会議所を中心に「街おこし」としての企画を考えていた。そしてその１つとして、全国各地で定着しつつある「市民マラソン」を計画している。「健康」と「観光」を融合させ、「歴史と文化を走りぬけよう」というテーマで、城跡公園がスタートとゴールになり、５km、10 km、ハーフマラソンの距離別で、初心者、親子から本格的ランナーまでが楽しめる大会を目指している。特に、５km では高齢者の参加希望者が多い。X銀座商店街も、もちろんそのコースの中に入っている。電線の地中化により広くなった蔵造りの町並みの中を、市民と全国から参加するランナーたちが歴史と文化の香りの中を、颯爽と駆け抜ける光景は、毎年秋に行われる祭りと同様の活気を見せるであろう。

さて、少子高齢化の波はX 市内の学校の生徒数の減少にも表れてきている。都心部から交通のアクセスが良いことで、マンション建設も増えてはいるが、その影響に

よる生徒数の増加は一時的なもので、長期的に見れば安定的なものとはいえない。また、高齢者の割合も増え、草野球人口も少しずつ減少してきた。B 社の売り上げは徐々にではあるが低下してきている。

【フットサル】

「フットサル(futsal)」は、基本的に室内で行われる 5 人制のミニサッカーのようなもので、ピッチ(コートのこと)の広さはサッカーの約 1 ／ 7 ～ 1 ／ 8 である。また、スライディングタックルなどの接触プレーは禁止されているので、ジュニアから中高年、女性まで気軽に参加できるスポーツとして人気が出てきている。

第 1 問(配点 20 点)

ショッピングセンター内の 2 つの競合店に対して B 社の強みを活かした差別化戦略は、具体的にどのようなものか。80 字以内で 2 つ答えよ。

第 2 問(配点 10 点)

B 社が需要拡大のために、これからターゲットとすべき顧客層とはどのようなものか。30 字以内で 2 つ答えよ。

第 3 問(配点 40 点)

B 社は顧客の拡大と自社へのロイヤルティ(愛顧)を高めるために、新しい事業を考えている。どのような事業が考えられるか。

(設問 1)

B 社は自社だけで行えるサービス事業を考えている。それはどのようなものか、120 字以内で答えよ。

（設問 2）

B 社は商店街の裏通りにある銭湯との共同事業を考えている。どのようなサービス事業が考えられるか、120 字以内で答えよ。

第 4 問(配点 30 点)

B 社はインターネットを使って、自社の PR だけではなく、地域内外の人々と何らかのコミュニケーションを図ろうとしている。それはどのようなものが考えられるか、150 字以内で答えよ。

B社は、S県H温泉にある大正10(1921)年創業の老舗の温泉旅館である。H温泉は、200年以上にわたって湯治場として親しまれてきた。お客様に「非日常」を味わっていただくための「心を和ませる静寂への誘い」をB社はコンセプトとしている。資本金1,000万円、年商は4億円である。また、従業員数は家族従業員を含んで20名である。このうち仲居は10名おり、客室数は10部屋である。仲居は、一人が一部屋を担当することになっており、きめの細かい対応は創業当初から続けている。宿泊料金は一泊二食付きで50,000円からと、H温泉にある他の旅館に比べて高額な価格設定になっているが、それでも予約をとるのが困難であった。

「静寂さ」と「和み」を大切にしているため、団体客は受け入れず、小さな子供連れも基本的には断っている。食材はB社敷地内の山菜と地元契約農家から有機野菜、自然飼育の鶏卵などを調達し、地産地消を原則とした会席料理を提供している。館内には小さな図書室があり、また階段下や廊下の隅を巧みに使った書斎風の読書コーナーやベンチも設けている。思いついた時にいつでも気軽に本が読めるように、本棚も巧みに用意されている。

敷地内には茶室や陶芸工房もある。女将が顧客の到着時にお茶を点ててもてなし、本格的な茶室では茶会も開けるようになっている。また、料理に使われる器はすべてこの工房で作られたものである。インストラクターによる陶芸教室もあり、初心者でも気軽に楽しむことができる。

そもそもH温泉は、畑の中から温泉が湧き出して、それが傷や皮膚病、内臓疾患にも効能があるということで地元の人に利用されていた。その後地元の人だけではなく、その評判を聞いて遠方より湯治客が訪れるようになった。H温泉は湯治場として賑わうようになり、農家の人が片手間に湯治場の宿を始め、次第に規模と設備が整って本格的な旅館形式になったものがB社などの温泉旅館である。その後、H温泉組合が結成され、最盛時には15軒の旅館で組織されるまでに発展してきた。

少子高齢化の影響であろうか、最近では各地の温泉地に、天然温泉付ライフケアマンションという名の定年後の老夫婦をターゲットとした高級分譲マンションが建ち始めた。H温泉にもその波が押し寄せ、湧き出す温泉量の全体に対して需要が超過する傾向もみられるようになった。その影響により、湯量が豊富で温泉の掛け流しが当たり前であったこのH温泉でも、旅館の立地場所によっては、沸かし湯の助けを借

りることも考えなければならなくなってきた。しかし、今後、温泉地として生きのびるための新しい方向を模索している。

歴史あるH温泉ではあるが、その中で来客数が減り、経営が悪化して外国資本に買収された旅館も出てきた。これらの旅館は建て直しされ、最新設備の整った大規模な温泉ホテルとして営業を始めた。ちなみに平均価格はB社より低く設定されている。今後、このようなホテルは増えそうである。

また、H温泉を訪れる顧客層にも変化が表れ、外国人観光客が顕著に増えてきている。その中でもアジア地域の富裕層の観光客が半数以上を占めている。彼らの行き先は、ほとんどが旅行代理店とタイアップした外資系ホテルである。しかし、中には和風旅館の風情に親しみたいという人々もいて、温泉組合の観光案内所には問い合わせが増えつつある。

最近H温泉より車で30分程の高速道路のインターチェンジの近くに、アウトレット・モールの建設計画が持ち上がっている。店舗数80以上、2,000台規模の駐車場が予定されている。このインターチェンジには、都心から1時間30分程度で着く距離である。

老舗のB社にとっても、少しずつ変化が表れ、最近では平日の予約状況に空きが出るようになった。B社のプロモーションは、ホームページを開設し予約も受け付けてはいるが、顧客の口コミがほとんどであり、親子代々4代にわたって利用している顧客も重要なメディアとなっている。3代目の現経営者である女将が、すべての宿泊客に毛筆で書く御礼状が重要なコミュニケーションツールとなっている。

また、B社は旅行専門誌やテレビの旅番組にも取材で取り上げられ、問い合わせは増えていた。しかし、建物や設備の老朽化は避けることはできず、外見上は目立たないような内部の補修は続けてきているが、メンテナンスのコストは上昇の一途である。このような状況下で、B社は、4代目の経営者に近々交代する予定である。

4代目の経営者となる若女将は、老舗旅館から脱皮し思い切った改革が必要ではないかと考え、まず建物の建替えと客室(洋室)の追加を考えている。またメインダイニングを作り、食事を部屋出しとメインダイニングから顧客に選択させることなど、和洋折衷のコンセプトへの転換を図ろうとしている。さらにホームページの積極的な活用などを考えている。

地産地消を基本とするB社は、地元の契約農家から有機栽培の米、野菜、無農薬の果物、特にみかんとイチゴ、自然飼育の鶏肉と鶏卵、無添加飼料で飼育した豚肉などを調達している。最近、B社の顧客から地元の食材についての問い合わせが増えてきている。人手不足もあり、丁重に断っているが、昔からの顧客に対してだけは、食材を特別に販売している。また、B社の宿泊客に、地元の農家が手掛けているみかん狩りやイチゴ狩りの案内をする機会も増えてきた。温泉の熱を利用したハウス栽培も地元では盛んになってきている。

H温泉全体の環境変化の中で、B社は伝統と改革の狭間で揺れている。

第1問(配点10点)

B社が長年にわたって顧客に支持された理由は何か。30字以内で2つ答えよ。

第2問(配点20点)

B社の予約客の数が減少した理由は何か。30字以内で2つ答えよ。

第3問(配点20点)

B社の4代目経営者の拡大構想には、マーケティング戦略上、どのような問題があるのか。50字以内で2つ答えよ。

第4問(配点20点)

B社の現在の設備と経営システムを大きく変えずに、顧客を増やすプロモーション戦略はどのようなものか。次の設問に答えよ。

(設問1)

既存顧客に向けてのプロモーション戦略について50字以内で答えよ。

(設問2)

B社の良き伝統を維持しつつ、新規顧客を取り込むためのプロモーション戦略について50字以内で答えよ。

第5問(配点30点)

H温泉組合は集客力を高めるために、地元の資源を活用できるような、協業をベースとした新規事業を考えている。どのような新規事業が考えられるか。それぞれ100字以内で2つ答えよ。

B社は、現在の経営者の祖父により建材・金物店として、首都圏の郊外にあるX市の駅前商店街で創業された。3代目である経営者は、郊外のバイパス道路沿いに、大型駐車場を十分確保できる店舗用に適した土地を所有していたため、今から30年前に会社を駅前商店街から移転し、駐車場併設、平屋店舗、素材の自己加工を特色とした本格的なホームセンターの経営を単独店舗で始めた。B社の資本金は5,000万円、昨年度売上高10億円、従業員数は正社員30名、パート・アルバイト20名という規模である。

B社は、祖父の代から長年取引のあった地元を中心とする大工、工務店、配管工事業者などの業務(プロ)用需要にも対応できる専門性重視の品揃えと、DIY(do it yourself)ブームの流れに乗って一般消費者の趣味の需要にも対応し、園芸用品、農業用資材などを加えて品揃えを拡大し、順調に業績を伸ばしていった。具体的に販売されている商品は、木材、電動工具、釘、配管材、水栓、ねじ、ボルト、ナット、建材(床材、建具、壁紙、断熱材)、工具、塗料、作業着、作業用品、園芸用品などである。ちなみにDIYとは、「日曜大工」と総称されるが、家庭の設備機器などの小修理や改造などを使用者自身が行うことである。

B社は、顧客のためにさまざまなイベントを企画している。土日開催の園芸教室においては季節に応じた草花の植え替え、寄せ植えなどの体験指導を行っている。また、同日開催の木工教室では木製家具(テーブル、椅子、本箱など)の製作指導を行っている。参加費は材料費程度の安価に設定している。なお、指導に当たるのは正社員である。

B社では、指導員の育成、知識・技術向上のために、積極的に社員を技術研修に参加させている。各種技能資格取得者に対しては、報奨制度を設け、特別昇給などを行い、社員のモチベーション向上に努めている。また、イベント開催日には、各日の顧客対応No.1社員を管理職が選出し、翌週の朝礼時に全従業員の前で表彰する。さらに、月間を通じての顧客対応No.1社員を「スター」として全従業員の投票で選び、報奨金とともに翌月のイベント開催日に「一日店長」を体験させる。その体験の中で、経営者の視点から顧客サービスを学び、今後の顧客対応に生かしてもらおうというのが狙いである。なお、この制度はパート、アルバイトにも適用され、優れた顧客対応を果たした者には、正社員としての採用の道が開かれている。

またＢ社では、各種工具(特に電動工具)の有料貸し出しを行っている一方で、それらの使い方を学ぶ体験型の講習会を企画している。このときの講師としては、長年顧客として付き合いのある既にリタイアした大工や工務店の社員を活用している。また、商品の販売だけではなく、各種リフォーム工事、造園工事、外溝工事、各種修理などの見積り、施工を請け負っている。これら工事の施工業者も、顧客として長年付き合いのある業者を活用している。

最近、業者に家の新築工事を依頼した施主が、取り付けられる電気・照明器具、洗面・浴室用器具、その他壁紙、床材などを自ら決定するケースが増えてきている。このときに、Ｂ社の建築士やインテリアコーディネーターの資格を持つ社員が、家の設計図を基に各種器具を選定し、顧客である施主にプランを提案するサービスを行っている。このサービスを開始してから、Ｂ社のプランをそのまま採用する施主が増えている。

歴史的に見ると、ホームセンターは、1970 年代後半に入ると、大店法の運用強化によって店舗面積が厳しく規制されたことを背景にして、他の業態が切り捨てた分野を取り込んでバラエティストア化し、生鮮食料品、ファッション衣料品以外の分野への取扱商品の多様化が始まった。そして、郊外のロードサイドの工場跡地などへのチェーン展開による拡大が進み、さらに 1990 年代になってショッピングセンターへの出店が多くなり、大手ホームセンターへの集中や、小規模ホームセンターの廃業・業態転換が目立つようになってきた。

ここでいう大手ホームセンターは、積極的なチェーンオペレーションによる多店舗展開に加え、店舗の大型化を進めている。その競争は激化の一途である。大手ホームセンターは日常的な家庭生活に不可欠な日用品・雑貨に加え、レジャー用品、ペット関連商品までも取扱商品として取り込むようになってきている。中にはスーパーやGMS のように、ティッシュペーパーから食料品分野にまで商品分野を広げている店舗まである。

そうした中で、大店法の廃止により、都市近郊や郊外での他の業態との業態間競争が激化し、これに対処するために各企業ごとに違った戦略がとられるようになった。

近年、X 市でも郊外のバイパス道路沿いには大手外食チェーンの出店が相次ぎ、また、小売の分野では、空洞化が進んでいる中心地を避けて、郊外に大型ショッピング

センターが建設され、その中に大手ホームセンターも出店し始めてきた。しかしながら、2007 年の 11 月を過ぎると、郊外への大型店の出店が規制されることになっている。さて、B 社の近隣はにぎやかになってきたが、ここ数年 B 社の売上高は少しずつ低下してきている。

第 1 問(配点 20 点)

B 社は近隣への大手ホームセンター進出に対抗するための戦略を模索している。それについて、以下の設問に答えよ。

(設問 1)

大手ホームセンターに対抗するためには、B 社の持つ経営資源の中で、どのような強みを生かせばよいか。30 字以内で 2 つ答えよ。

(設問 2)

大手ホームセンターに対抗するためには、どのような品揃え戦略を採用すべきか。80 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 30 点)

B 社が店舗数と店舗面積を増やさずに、売り上げを拡大するには、どのような方法が B 社に適していると考えられるか。100 字以内で 2 つ答えよ。

第3問(配点30点)

B社と大手ホームセンターの流通活動について、以下の設問に答えよ。

(設問1)

B社と大手ホームセンターとの流通活動の違いは何か。80字以内で述べよ。

(設問2)

B社が流通活動で大手ホームセンターに対抗するためには、どのような手法が考えられるか。80字以内で述べよ。

第4問(配点20点)

B社が行っているインターナルマーケティングについて、以下の設問に答えよ。

(設問1)

B社はインターナルマーケティングとして具体的にどのような方策を行っているか。50字以内で2つ答えよ。

(設問2)

(設問1)で答えた方策は、B社の行うサービスにどのような効果があるのか。100字以内で具体的に説明せよ。

事例Ⅱ　年度別 印刷ページ一覧（1/2）

2026年度 - 2007年度 / 本文のみ・両面印刷用

印刷画面の「ページ指定」に入力する、PDF上のページ番号です。
問題本文に印字された元のページ番号とは異なります。

年度	ページ
令和8年度（2026年度）	1-4 ページ
令和7年度（2025年度）	5-8 ページ
令和6年度（2024年度）	9-14 ページ
令和5年度（2023年度）	15-20 ページ
令和4年度（2022年度）	21-26 ページ
令和3年度（2021年度）	27-30 ページ
令和2年度（2020年度）	31-36 ページ
令和元年度（2019年度）	37-42 ページ
平成30年度（2018年度）	43-46 ページ
平成29年度（2017年度）	47-52 ページ

「ページ」列は、両面印刷用の調整白紙を含む範囲です。
印刷設定：A4・両面・長辺とじ。白紙ページをスキップする設定はOFF。
末尾の一覧2ページは印刷不要です。各年度は用紙の表面から始まります。
与件文・設問・図表は原本のレイアウトを保持しています。

事例Ⅱ　年度別 印刷ページ一覧（2/2）

2026年度 - 2007年度 / 本文のみ・両面印刷用

印刷画面の「ページ指定」に入力する、PDF上のページ番号です。
問題本文に印字された元のページ番号とは異なります。

年度	ページ
平成28年度（2016年度）	53-60 ページ
平成27年度（2015年度）	61-66 ページ
平成26年度（2014年度）	67-72 ページ
平成25年度（2013年度）	73-78 ページ
平成24年度（2012年度）	79-84 ページ
平成23年度（2011年度）	85-88 ページ
平成22年度（2010年度）	89-92 ページ
平成21年度（2009年度）	93-96 ページ
平成20年度（2008年度）	97-100 ページ
平成19年度（2007年度）	101-104 ページ

「ページ」列は、両面印刷用の調整白紙を含む範囲です。
印刷設定：A4・両面・長辺とじ。白紙ページをスキップする設定はOFF。
末尾の一覧2ページは印刷不要です。各年度は用紙の表面から始まります。
与件文・設問・図表は原本のレイアウトを保持しています。