HBD-Project

https://shindanshi.go-kaku.biz/

HBD-PROJECT

H28年　事例Ⅱ

SUMMARY

本事例は、事例Ⅱらしくマーケティングのことが全体を通して問われている。しかし、各設問での制約条件が非常に曖昧であり、設問ごとの対応が難しい。事例全体の方向性・設問間の関連性を考慮しなければ合格点の獲得は非常に困難だろう。本事例では、全体のストーリーの作り方をしっかりと学んでほしい。

MainAnalyst　つかじ

Verstion　p-v1.00

目次

平成28 年度 事例Ⅱ

Ⅰ.解答

2.総評

3.B 社の現状・理想・課題の把握

4.各設問の位置づけ

5.各設問の解答プロセス

第 1 問 (配点 20 点)

第 2 問 (配点 30 点)

第2問 (設問Ⅰ)

第2問 (設問2)

第3問 (配点 20 点)

第 4 問 (配点 30 点)

第4問 (設問Ⅰ)

第4問 (設問2)

平成28年度　事例Ⅱ

Ⅰ. 解答

第 1 問 (配点 20 点)

戦略は、①伝統的手法・地元原材料で製造するしょうゆで他社と差別化し高付加価値化、②他社の動きを見ながら新製品を追加投入し、2 カテゴリー製品を幅広く品揃えすること。

第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

標的は、食に敏感な女性・日本伝統に興味のある外国人観光客・シニア層。戦略は、①健康志向捉えた需要堅調な醤油関連品の新製品開発し売上増、②87 アイテムの売れ筋分析と絞り込みで回転率向上させ費用削減。

(設問 2)

女性に、①定食に使用する自社製品訴求し、②レシピと共に直営店で販売。観光客に、①工場見学で伝統的手法を訴求し、②直営店で販売してその後もネット販売で生涯価値向上。

第 3 問 (配点 20 点)

メリットは、①顧客と接点構築してニーズ収集可能となる、②メディアに取り上げられ認知度向上。効果は、①ニーズを捉えた新製品開発可能、②自社製品のブランド力向上、③収益分散化により経営リスク低減可能。

第 4 問 (配点 30 点)

(設問 1)

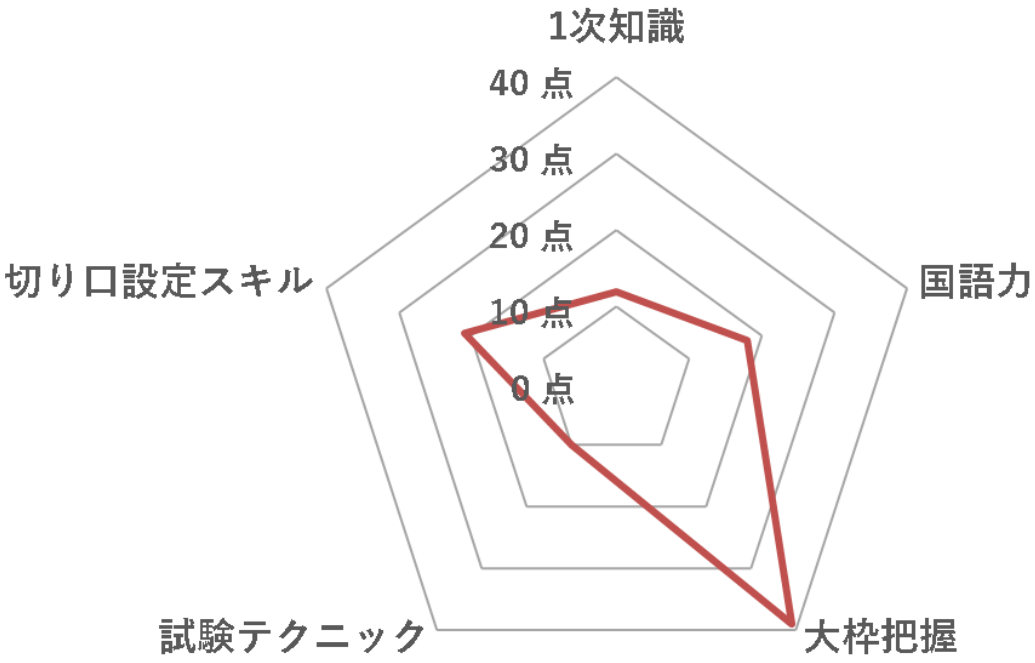
有名料理店との取引実績を訴求したマルチブランド戦略。Z 社に卸す製品との競合を避けて関係性を維持する。

(設問 2)

①BBS 設置し顧客の声を集め新製品開発に適用して満足度向上、②ポイントカードを導入して顧客囲い込み、③HP に動画をあげてブランド価値向上、④メルマガで愛顧を高める。

2. 総評

本事例は、事例Ⅱらしくマーケティングのことが全体を通して問われている。しかし、各設問での制約条件が非常に曖昧であり、設問ごとの対応が難しい。事例全体の方向性・設問間の関連性を考慮しなければ合格点の獲得は非常に困難だろう。本事例では、全体のストーリーの作り方をしっかりと学んでほしい。



◆ **1 次知識**
1 次知識で解答可能な得点

◆ **国語力**
与件文・設問文中のロジックで獲得可能な得点（知識は一切必要なく、単なる国語のテスト）

◆ **大枠把握**
企業の今後の方向性や事例全体のストーリーを考慮することで獲得可能な得点

◆ **試験テクニック**
診断士試験のお作法・慣習を熟知することで獲得可能な得点

◆ **切り口設定スキル**

適切な切り口を設定することで獲得可能な得点

3. B 社の現状・理想・課題の把握

特に H27 年度以降の事例問題には、以下の傾向がある。

①:企業の現状・理想像・課題を大枠で捉えていないと、設問の意図(要求されていること)が分からない

②:設問間の関係性を考慮しないと、設問の意図が分からない

H25, H26 年度等の問題では、これらを捉えていなくても設問の個別対応で解答が可能であった。しかしながら、本事例では企業の**現状**・**理想**・課題の把握が不可欠である。この傾向は、まだ続くと思われるため、ここからスタートする。

【概要】

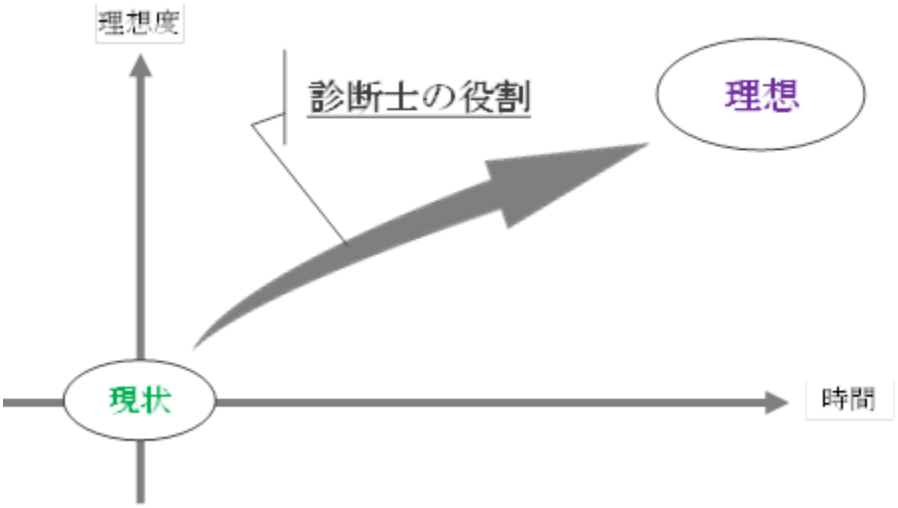
企業の**現状**・**理想**・課題は、下図のように表すことができる。

現状:企業の現在の姿。

理想:企業や社長が目指している理想の姿・あるべき姿。コンサルにおいては PJ の目標到達地点。

課題:現状と理想のギャップを埋めるために必要な施策。(ギャップの存在自体は問題)

そして、中小企業診断士の役割は、企業を**現状**から**理想**へと近づけることである。



以上より、まずは事例企業の現状・理想・課題を把握する。

【第 1 プロセス】現状の把握

青字：プラス面、赤字：マイナス面

収益性	○ 対前年比 100%をやや上回る
しょうゆ事業	○ これだけでは利益が薄いのが実情 ○ 需要減少傾向
しょうゆ関連事業	○ 需要堅調
飲食事業	○ 順調 ○ 売上大 ○ 利益大
販路	○ 食品卸 Z 社 (50 年の取引) ○ 直営店 ○ **インターネット販売は Z 社が難色を示し、着手していない**

【第 2 プロセス】理想の把握

理想①：**生き残り**

理想②：**著しい成長**

【第 3 プロセス】課題の把握

現状分析から分かるように、B 社の収益性は「対前年比 100%をやや上回る」程度となっている。一方で、与件文から理想を把握すると、「著しい成長」を求めていることが分かる。すなわち、これまでと同じような事業展開をしていても、理想は達成できず、抜本的な改革が必要となる。

そこで販路を確認すると、インターネット販売は 50 年の取引関係がある Z 社が難色を示しており、着手していない。著しい成長を実現するためには「販路拡大」すなわち「インターネット販売」が非常に効果的に思えるが、Z 社を裏切ってしまうと、理想①：「生き残り」すら、危うくなってしまう。つまり、本事例では「Z 社との関係性を維持しながら、どのように販路を開拓するか」がテーマの 1 つになっていると思われる。

また、各事業の状況を見ると、しょうゆ単体事業は明らかな「負け犬」事業であり、しょうゆ関連事業は「金の生る木」、飲食事業は「花形」だと考えられる。つまり、生き残りと著しい成長のためにはしょうゆ単体事業を縮小し、飲食事業を拡大すべきだとわかる。

以上をまとめると、以下のように課題を設定できる

①：縮小傾向、低利益率化が進むしょうゆ単体販売からの脱却

②：高付加価値化が可能な関連製品・飲食事業を拡大し利益を確保

⇒ **川上から川下への移行**

③：新たな販路（インターネット）を獲得　※ただし、Z 社との関係悪化は回避する

⇒ **案① Z 社と共同でインターネット販売を実施**

案② Z 社と競合しない製品をインターネットで販売

【まとめ】

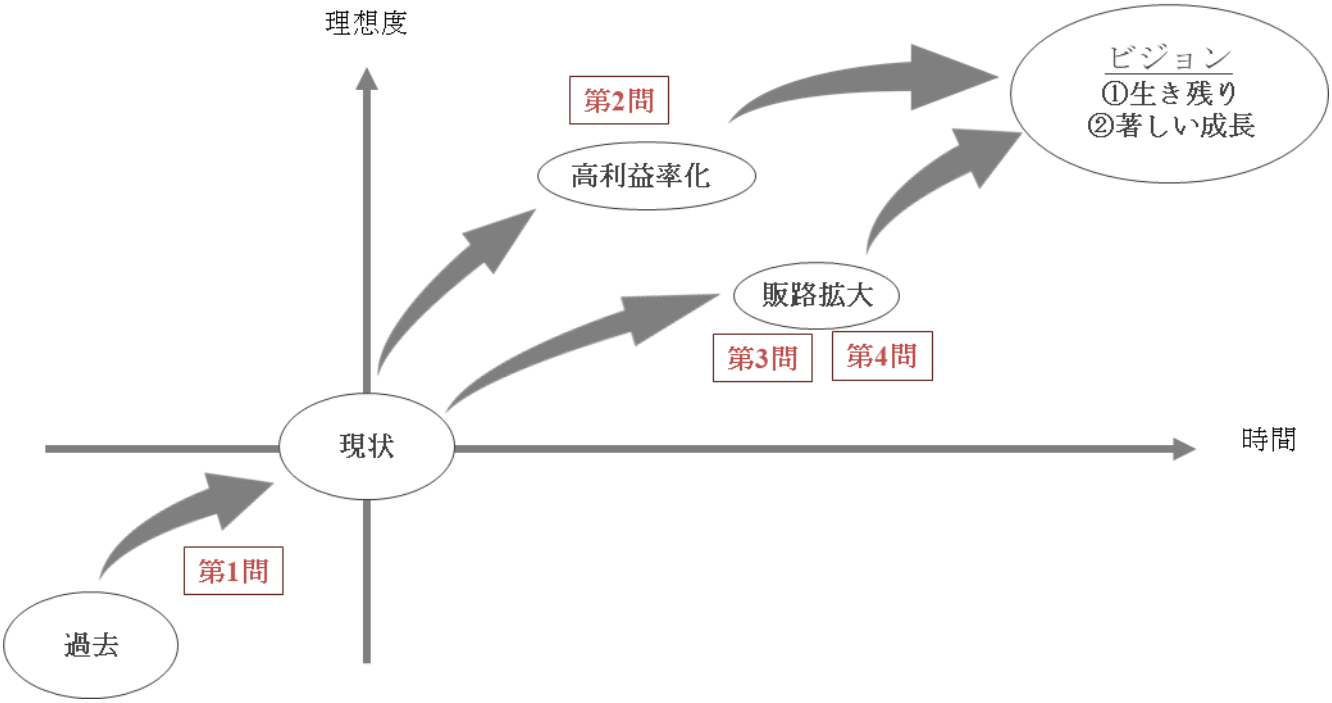
B 社は、現状でも対前年比 100%を上回る売上で推移している。しかし、B 社社長はそれ以上の成長を望んでいる。この実現のためには、**高利益率化**と**売上拡大**が必要である。**高利益率化**については、低付加価値事業を縮小し高付加価値化が可能な製品の割合を増やせばよく、これは B 社独自で実施できる。**売上拡大**のためには新たな販路の獲得、すなわちインターネット販売が必要になる。しかしながら、50 年の取引関係のある Z 社がこれに難色を示している状況である。

本事例では、**①高利益率化を図りながら**、**②Z 社との関係維持して販路拡大し**、**③生き残りと成長を実現する**、ことがテーマとなっている。

以上の内容を頭に入れた上で、設問を個別に解答していく。

4.各設問の位置づけ

大枠を把握した上で、各設問の位置づけを考える。下線部が、大枠を捉えることで補足できる内容である。



【第 1 問】

B 社のこれまでの**（今後は生き残りが難しい・著しい成長が望めない）**製品戦略について

【第 2 問 設問 1】

B 社の今後の**（著しい・対前年比 100%を超える）**成長に必要な**（高利益率化のために必要な）**製品戦略について

【第 2 問 設問 2】

プロモーションと販売**（高利益率化・売上拡大のために必要な販路について）**の戦略

【第 3 問】

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。

（この問は設問通りの題意である。強いて言えば、「高付加価値化・売上拡大」を意識すべきだろう）

【第 4 問 設問 1】

インターネット販売を軌道に乗せるために**（Z 社との関係性を維持しつつインターネット販売を行うために）**、B 社が採るべきブランド戦略。

【第 4 問 設問 2】

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。

（この設問は、設問文通りのことが問われている。大枠を把握する必要はなく、単に一次知識があれば解答可能な設問である。）

5.各設問の解答プロセス

設問ごとに設問分析から始め、詳細な解答分析を行っていく。

設問分析について補足説明しておきたい。設問の「問の内容」と「制約条件」に着目する。問の内容は設問で直接問われていること、制約条件は解答をする上での前提条件である。設問に適切に答えるためには「問の内容」と「制約条件」を分析することが鍵を握る。

第 1 問 (配点 20 点)

設問分析

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。

制約条件	① B 社の ② これまでの製品戦略について
要求内容	③ 整理せよ

[1] 制約条件の解釈

制約条件が少なく題意が分かりづらいため、他の設問との関係性を考える。第 2 問の設問 1（後述）では、「**今後の成長に必要な成長戦略**」が問われている。本問では、対比させて「**これまでの（このままでは成長が望めない）製品戦略**」が問われていると判断する。

これは大枠把握で検討した内容とも一致している。

また、第 2 問の冒頭には下記の記述がある。

①：自分の代になってもこれまでの製造スタイルを大切にしながら

②：**製品アイテム**は見直すことを考えている

これらから、下記の内容が考えられる。

①：B 社は、製造面での強みをこれまでも・今後も活かしていきたい

②："**製品アイテム**と**製品ライン**"という切り口（視点）での検討が有効

[2] 要求内容の解釈

「整理」することが求められているため、なるべくニュートラルな表現で解答する。淡々と事実を述べるイメージである。

与件分析

関係する記述を探すと、下記が見つかる。数が多いため、先述の視点で分けて並べる。

【製造面の強み】

段落	与件本文
2	① 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。

【製品アイテム】

段落	与件本文
4	② 鳥料理専門店は、B 社の醤油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
4	③ 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
6	④ 減塩醤油は、今から約 40 年前に発売されたロングセラー製品である

6	⑤　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

⑤の記述から、他社と差別化した高付加価値製品を保有していることが分かる。

【製品ライン】

段落	与件本文
2	⑥　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
5	⑦　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
5	⑧　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…、大豆も塩も小麦も全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
5	⑨　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
6	⑩　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、…、容器の大小を別アイテムと数えると 87 アイテムに上る
6	⑪　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

以上により、下記が分かる

①：製造面でのこだわりが製品アイテムの強みとなり、高価格な製品の長期販売に成功

②：製品ラインが広く、回転率が課題となっている

解答作成検討

第 2 問で「今後の成長に必要な製品戦略」が問われているため、第 1 問では現状の問題である「製品ラインが広い」ことを解答する。第 2 問でこの問題を解決する。

飲食店事業についてここで解答するか悩むが、80 字と字数が少ないのと、第 3 問で飲食店について問われていることから、ここでは記述しない。解答骨子は次の様に設定する。

【解答骨子】

「戦略は、①”製造面での強み”により”長期販売に成功”、②”新製品を追加投入”してきたことで”製品ラインが広い”。」

【解答案】

戦略は、①伝統的手法・地元原材料で製造するしょうゆで他社と差別化し高付加価値化、②他社の動きを見ながら新製品を追加投入し、2 カテゴリー製品を幅広く品揃えすること。

解答に必要なスキル

◇説明

①1 次知識： 不要。

②国語力：大枠を把握し他の設問との関係性を考慮することができれば、与件文から必要な情報をまとめるだけの問題である。本問では、国語力は重要である。

③大枠把握：これを行わないと論点を外す恐れがあるため非常に重要である。

④試験テクニック：本設問では必須ではないが、「競合とは必ず差別化」というのは、反射的に思いつくよう試験テクニックとして抑えておく。

⑤切り口設定スキル：与件文・設問文・大枠把握の内容から総合的に適切な切り口を検討し設定することが求められる。

◇得点

①1 次知識：0 点

②国語力：8 点

③大枠把握：4 点

④試験テクニック：0 点

⑤切り口設定スキル：8 点

第 2 問 (配点 30 点)

第 2 問は設問 I と設問2で構成されている。共通部分となる設問分析から見ていく。

共通の設問分析

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。

制約条件	① 11 代目予定者は ② 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 ③ 成長を追求していくつもりでいる ④ 製品アイテムは見直すことを考えている

[1] 制約条件の解釈

②と③の制約条件から「製造面強みを活かして機会を捉える」設問と解釈できる。

また、④で「製品アイテム」という言葉から、「製品アイテム」と「製品ライン」を思い浮かべたい。

このように、設問を読んだ段階で切り口をある程度想定できることがのぞましい。

第２問（設問１）

設問分析

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。

制約条件	① B 社の ② 今後の成長に必要な ③ 製品戦略について ④ ターゲット層を明確にした上で
要求内容	⑤ 製品戦略について説明せよ

[I] 要求内容の解釈

この設問の要求内容を解釈するには2つの視点が大切になる。

I つ目は設問間の関係性である。第 1 問は、これまでの製品戦略が問われており関連性があることがわかる。これまでの製品戦略は、他者の動きを見ながら製品を投入している。その結果、87 アイテムもの製品が存在し、回転率の低い商品が発生していると考えられる。改善のために「回転率の向上」をB社に提案したい。

また、第 2 問 設問 2 との関連性を考えると以下のような関係になる。

設問 1：誰に・何を

設問 2：どのように

2つ目は、「各設問の位置づけ」で考えた次の内容を考慮する。

B 社の今後の（著しい・対前年比 100%を超える）成長に必要な（高利益率化のために必要な）製品戦略について

ここで、ポイントは下記の 2 点である。

①：著しい成長に必要な

②：高利益率化に必要な

また、B 社の課題について再掲する。

【第 3 プロセス】課題の把握
①：縮小傾向、低利益率化が進むしょうゆ単体販売脱却
②：高付加価値化が可能な関連製品・飲食事業を拡大し利益を確保
⇒ 川上から川下への移行

この内容から、B 社の製品戦略として下記が考えられる。

高付加価値化が望める関連製品の販売を増加させること

与件分析

「ターゲット層を明確にして」とあることから、関連する記述を探す。

段落	与件本文
3	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
3	食に敏感な女性を中心に、ランチ時には大行列ができる

上記から可能性のあるターゲット層は「女性・シニア・外国人」であると分かる。ここで重要なターゲットは「女性」である。これは、女性のニーズは「食」であり、大枠把握で検討した今後伸ばしたい事業と一致しているからである。

だが、女性のみをターゲットとして挙げるのではなく、リスク回避のため、3 つの層をすべて指摘する。
仮に戦略として女性のみを対象としていたとしても、ターゲットには 3 つをすべて書くべきである。

解答作成検討

ターゲット層と製品戦略を 1 対 1 対応させることができればそのようにしたいが、本設問では切り分けが難しい。そこで、まずターゲット層を明記して、その後に製品戦略について述べることにする。
また、ターゲット層は「ニーズ ＋ ターゲット」で解答することに留意する。

解答骨子は次のように設定する。

「ターゲット層は **"～な女性・シニア・外国人"** 。戦略は、**"①健康志向捉えて新製品開発"** し **"高付加価値製品の販売増加"**、② ～により**"回転率向上"** 。」

【解答例】

標的は、食に敏感な女性・日本伝統に興味のある外国人観光客・シニア層。戦略は、①健康志向捉えた需要堅調な醤油関連品の新製品開発し売上増、②87 アイテムの売れ筋分析と絞り込みで回転率向上させ費用削減。

解答に必要なスキル

資格説明

①1 次知識： 不要。

②国語力：不要。

③大枠把握：本設問では非常に重要である。

④試験テクニック：「ターゲットを”標的”として文字数節約」・「ターゲット層は”ニーズ+ターゲット”で解答」というのは、必ず抑えておく。

⑤切り口設定スキル：不要。

◇得点

①1 次知識：0 点

②国語力：0 点

③大枠把握：10 点

④試験テクニック：5 点

⑤切り口設定スキル：0 点

※本設問の配点は 15 点と仮定。

第２問（設問２）

設問分析

（設問Ⅰ）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。

制約条件	①　（設問Ⅰ）で想定したターゲット層に訴求するための
要求内容	②　プロモーションと販売の戦略

[1] 要求内容の解釈

プロモーションと販売について問われているが、これは 4P のうちのプロモーション・販売チャネルについて問われていると考えてよいだろう。

制約条件が少なく、出題者の意図を知る手がかりが少ない。「各設問の位置づけ」で考えたように、次の問われていると考えられる。

【第 2 問 設問 2】
プロモーションと販売**（高利益率化・売上拡大のために必要な販路について）**の戦略

問われていることはプロモーションと販売に関する戦略だが、どのように高利益率化・売り上げ拡大につなげるのかを意識する。あくまで戦略が問われているため、例えば「生涯価値向上」・「顧客満足度向上」等、売り上げ拡大や利益拡大につながるような内容を入れておくことが無難である。

[2] 他の設問との関係性

第 4 問でネット販売が問われており、大枠把握から B 社にとってネット販売が大きな意味を持つことが分かっている。そこで、この問では、販路としてネット販売について触れておきたい。つまり、ここで戦略として織り込み、具体的な実現は第 4 問で行うと考える。

与件分析

与件分析から設問Ⅰでは、次の層をターゲットとした。

①食に敏感な女性
②日本伝統に興味のある外国人観光客
③シニア層

この中で、設問 1 で考えたように①の女性の重要度は高い。だが、ターゲットを 1 つに絞りこむことはリスクが高いため、②のニーズが明確な外国人観光客も考えることにする。文字数の関係上、シニア層は除外する。

【食に敏感な女性】

段落	与件本文
3	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。
3	食に敏感な女性を中心に、ランチ時には大行列ができる

健康志向の高い女性が、健康的な定食を求めている。このことから、同様に健康志向を捉えた醤油の販売がよいだろう。そして、売上拡大を考えると、定食を食べた女性が、さらに醤油も購入することが望ましい。（同時購買）
そこで、定食に使用している醤油を訴求して、直営店で販売することを戦略とする。ここで、より具体的に「レシピ提供」などの施策を織り込めると更に良い。

【観光客】

段落	与件本文
3	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

伝統的なことに関心があるため、これを訴求すればよいだろう。

また、観光客の客単価を増加させるためには、おみやげの販売や観光後の購入（定期購入）を促せばよい。先ほど考えたように本設問ではネット販売に触れておくべきであり、これを戦略として盛り込む。

解答作成検討

解答骨子は、素直にプロモーションと販売を織り込むような形とする。

【解答骨子】

「女性に、①～をプロモーションし、②～で販売。観光客に、①～をプロモーションし、②～で販売。」

それぞれのプロモーション方法は、それぞれのターゲットのニーズをくみ取れていればどんなものでもよい。ただし、「高利益率化」・「売上増加」の視点は決して忘れてはいけない。そして売上増加のためには、客単価向上がこの場合必要だろう。

【解答案】

女性に、①定食に使用する自社製品訴求し、②レシピと共に直営店で販売。観光客に、①工場見学で伝統的手法を訴求し、②直営店で販売してその後もネット販売で生涯価値向上。

解答に必要なスキル

◇説明

①1 次知識： マーケティング施策に関する知識が必要である。

②国語力：不要。

③大枠把握：非常に重要である。

④試験テクニック：不要。

⑤切り口設定スキル：大枠把握、設問文の解釈をきっちり行い、適切な切り口で解答することが求められる。

◇得点

①1 次知識：2 点

②国語力：0 点

③大枠把握：10 点

④試験テクニック：0 点

⑤切り口設定スキル：3 点

※本設問の配点は 15 点と仮定。

第 3 問 (配点 20 点)

設問分析

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。

制約条件	① 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 ② B 社が飲食店を直接経営することによって ③ 売上が向上すること以外の
要求内容	④ メリットと効果

[1] 制約条件の解釈

「売上が向上すること以外の」とあるため、この内容を記述しないように留意する。

[2] 要求内容の解釈

メリットと効果の違いについて、一例として以下のような解釈の仕方がある。

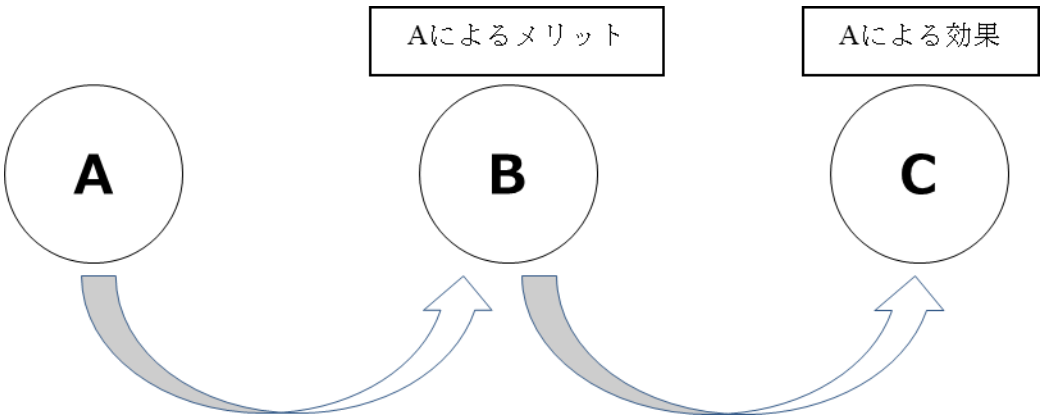
① **A** という事象によって、**B** という有益な事象が引き起こされた。

このとき、**B は A によるメリット**である。

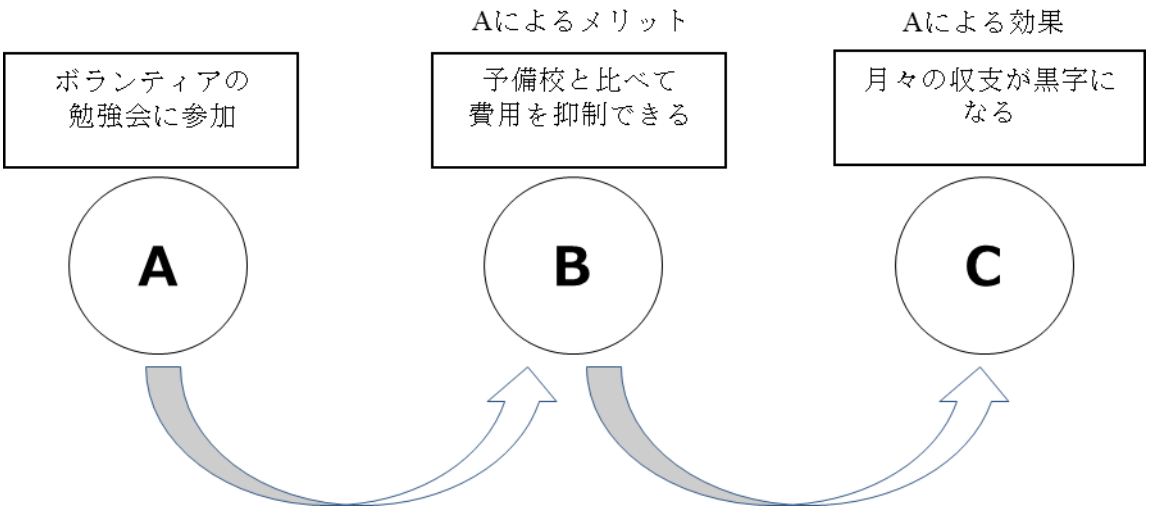
② **B** というメリットによって、更に **C** というメリットが引き起こされた。

このとき、**C は B によるメリットである**。そして、この **C が A による効果**である。

このとき、因果として A ⇒ C は成り立たない。あくまで、**C は A の二次的なメリット**である。



具体例としては、以下のようなものがある。



このとき、A ⇒ B は因果として成立する。

「ボランティアの勉強会に参加」 ⇒ 「費用の抑制が可能」

しかし、A ⇒ C は成立しない。(飛躍している)

「ボランティアの勉強会に参加」 ⇒ 「月々の収支が黒字になる」

このように、**「A による効果」**は、**「A によるメリットのメリット」**だと考えることができる。

※上記の考え方は「メリット」と「効果」を問われた際には有効だが、単に「効果」を問われた際には上記の「メリット」を解答すればよい。

与件分析

関連する記述を与件文から抜き出す。

段落	与件本文
3	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
3	自社製品を麺料理の汁やだしなどに使用した飲食店も併設した
3	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
3	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
3	客単価は 1250 円程度である
3	食に敏感な女性を中心に、ランチ時には大行列ができる

上記の内容から、「**直営店のメリット**」は次の3つが考えられる。

①：直営店で顧客との接点を構築してニーズ収集可能

②：パブリシティに成功し認知度向上

③：（飲食店は人気があり客単価が高いため売上増加）

ここで、③については制約条件により、メリットについての解答からは除外される。しかしながら、飲食店の効果については、解答要素に追加できる可能性がある。そこで、上記3つについて、それぞれの効果について考える。すなわち、「**直営店による効果**」を考える。

①：ニーズを捉えた新製品開発が可能となる

②：自社製品のブランド力向上

③：収益分散化による経営リスクの低減

①は、第 2 問の新製品開発の方向性と合致している。

②は、第 4 問でブランド戦略を問われていることを意識している。

③は、与件文の下記の記述を参考にした。しょうゆの販売だけでなく飲食店でも収益を上げることで、B 社全体での事業ポートフォリオが強固になり、なんとか年商を維持できている。

段落	与件本文
7	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

解答作成検討

設問で問われている"メリットと効果"を、そのまま切り口として活用して、解答骨子を次のように設定する。

【解答骨子】

「メリットは、①～、②～。効果は、①～、②～、③～。」

【解答案】

メリットは、①顧客と接点構築してニーズ収集可能となる、②メディアに取り上げられ認知度向上。効果は、①ニーズを捉えた新製品開発可能、②自社製品のブランド力向上、③収益分散化により経営リスク低減可能。

解答に必要なスキル

◇説明

①1 次知識： 不要。

②国語力：基本的には、与件文の情報を整理して解答すればよい。

③大枠把握：他の設問との関係性を考慮して解答することが必要である。

④試験テクニック：不要。

⑤切り口設定スキル：設問文を活用して切り口を設定するのが、本設問では最も単純で適している。

◇得点

1 次知識：0 点

国語力：10 点

大枠把握：5 点

試験テクニック：0 点

切り口設定スキル：5 点

第 4 問 (配点 30 点)

第4問は設問 I と設問2で構成されている。共通部分となる設問分析から見ていく。

共通の設問分析

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。

制約条件	① 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 ② B 社もまた、新規事業として直接、 ③ 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

第 4 問 (設問 1)

設問分析

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。

制約条件	① インターネット販売を軌道に乗せるために
要求内容	② B 社が採るべきブランド戦略

制約条件が少なく、何が問われているのか判断に悩む問題である。

B 社の現状・理想・課題の把握でみたように、この問では以下のことが問われていると考えられる。

【第 4 問 設問 1】

インターネット販売を軌道に乗せるために**(Z 社との関係性を維持しつつインターネット販売を行うために)**、B 社が採るべきブランド戦略。

上記を意識すると、この問題の難度は一気に下がる。

与件分析

「ブランド戦略」について問われていることから、コトラーのブランド戦略について考える。Z 社と競合しないことを考えると、下記の 2 通りの解答が考えられる。

①：マルチブランド戦略を採用し、Z 社に卸している製品とは別のブランドを立ち上げる

②：Z 社と共同で新ブランドを立ち上げる

この 2 つのうち、どちらを選んでも正解になると考えている。ここでは①を選択した。

次に、どんなブランドを立ち上げるのかを検討する。文字数が 50 文字と限られているため、要素は 1 つか多くても 2 つになるだろう。ここでは、他の設問で使用できなかった下記の記述を要素として解答に用いた。

段落	与件本文
4	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。

解答作成検討

解答骨子を次のように設定する。

【解答骨子】

「～を訴求したマルチブランド戦略。Z 社との競争回避して関係性を維持。」

【解答案】

有名料理店との取引実績を訴求したマルチブランド戦略。Z 社に卸す製品との競合を避けて関係性を維持する。

解答に必要なスキル

◇説明

①1 次知識: ブランド戦略に関する知識が必要である。

②国語力:不要。

③大枠把握:事例全体の方向性を理解した上で解答することが必須である。

④試験テクニック:不要。

⑤切り口設定スキル:解答文字数が少ないため、適切に切り口を設定して無駄のない解答とする。

◇得点

1 次知識:5 点

国語力:0 点

大枠把握:5 点

試験テクニック:0 点

切り口設定スキル:5 点

※本設問の配点は 15 点と仮定。

コトラーのブランド戦略について簡単に補足する。

ブランド・製品がそれぞれ既存・新規かで 4 つに分類している。

ブランド＼製品	既存	新規
既存	ライン拡張	ブランド拡張
新規	マルチブランド	新ブランド

これらについて、具体例は以下の通り。

【ライン拡張】

・カルピスウォーターとカルピスソーダ

【ブランド拡張】

・トヨタ自動車とトヨタホーム

【マルチブランド】

・ネスレのミネラルウォーター（ヴィッテルとペリエ）

【新ブランド】

GRAPESTONE（お菓子メーカ）のシュガーバターの木とねんりん家（バームクーヘン）

第４問（設問２）

設問分析

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。

制約条件	① B 社の ② 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 ③ インターネット上で
要求内容	④ 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

インターネット上のマーケティング・コミュニケーションであるため、インターネットを使った情報発信と顧客の囲い込み・双方向性を意識したい。インターネットという制約条件から、直接販売が想起されそうだが問われていないため、解答には含まないことに留意する。

与件分析

この設問は 1 次知識を活用しながら、複数の視点で解答要素を挙げていくことである程度の得点がえられる。事例の内容に照らし合わせて、特に有効と思われるのは次の2つである。

①:HP の充実
②:ポイントカード(会員カード)の導入

【①:HP の充実】

与件文に下記の記述がある。

段落	与件本文
8	「B 社は会社所在地と自社の醤油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」

現時点で HP が簡素であることは与件文から確定しているため、闇雲に一次知識を並べるよりは、この内容の優先度が高いと判断した。具体的には、以下のように HP を充実させる。また、設問 1 との関係性を考慮して、ブランド価値の向上も念頭に置く。

・BBS(掲示板)を設置し顧客の声収集⇒新製品開発に適用⇒満足度向上

・HP のコンテンツ充実（動画等）⇒ブランド価値向上

顧客の声の収集（ニーズ収集）と製品開発への FB は、事例Ⅱでは非常に重要な流れである。

【②:ポイントカードの導入】

B 社は自社で運営する直営店や飲食店を有している。このような状況でのポイントカード導入は非常に有効である。なぜならば、カード作成時に顧客情報を取得して顧客 DB を作成でき、なおかつ顧客囲い込みが可能だからである。これについて、よくある流れは以下の通り。しっかりと頭に入れておこう。

(自社での販売体制がある際に)
ポイントカード導入 ⇒
顧客 DB の作成 ⇒
POS と組み合わせて売れ筋・死に筋分析 ⇒
新製品開発に情報利用・ポイントにより顧客囲い込み

解答作成検討

文字数制限を考慮して、列挙型で回答骨子を次のように設定する。

「①HP 充実⇒満足度向上、。②ポイントカード⇒囲い込み、③HP 充実⇒ブランド価値向上、④＋α」

④の＋αには、事例の流れと一切関係のないことでも、詰め込める 1 次知識を補足する。こういった羅列型の解答が求められている設問では、1 次知識をさりげなく追加して加点を狙うことは試験テクニックとして非常に重要である。ここでは、ありがちなメルマガと愛顧を加えた。

【解答案】

①BBS 設置し顧客の声を集め新製品開発に適用して満足度向上、②ポイントカードを導入して顧客囲い込み、③HP に動画をあげてブランド価値向上、④メルマガで愛顧を高める。

解答に必要なスキル

◇説明

①1 次知識: 解答作成の上で必須である

②国語力:不要。

③大枠把握:非常に重要である。

④試験テクニック:「＋αの 1 次知識」を記載することで、加点を狙うことができる。

⑤切り口設定スキル:不要。

◇得点

1 次知識:5 点

国語力:0 点

大枠把握:5 点

試験テクニック:5 点

切り口設定スキル:0 点

※本設問の配点は 15 点と仮定。