

## 令和5年度問題

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。駅前には商店が多く、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气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。

令和5年度解答用紙

第1問（配点30点）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

第2問（配点20点）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

第3問（配点20点）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

第 4 問 (配点30点)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## 事例企業

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・販売を行っている小売店である。衣料品店として創業したが、2代目社長に代わり、スポーツ用品店に事業転換した。順調に成長してきたが、2000年代に入り、競合店が増え、特にチェーン展開している大型スポーツ用品量販店には価格面で太刀打ちができない。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、事業内容の見直しを考えている。

## 解法手順

- |     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ                       |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する                  |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す |

### 手順1 事例全体の内容をつかむ

B社はスポーツ用品の加工・販売を行っている小売店である。近隣の公立小中学校や少年野球チームや少年サッカーチームとの取引もあり、順調に成長してきた。しかし、2000年代に入り、付近にサッカーやバスケットボール用品の専門店が開業、数年前には大型スポーツ用品量販店が出店した。専門店と比べると品揃えで見劣りがしており、大型スポーツ用品量販店には価格面で太刀打ちできない。このため、品揃えと提案力に自信のある野球用品に力を入れるようになった。

各少年野球チームは、B社を高く評価しており、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が、価格面のメリットを理由に、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には、各チームの監督ともB社での購入を薦めにくくなっている。

また、野球チームの監督から、用品の買い替えは保護者にとって金銭的な負担となっており、野球をやめる子供もいるということや、チームやメンバーのさまざまなデータ管理について、B社は相談を受けている。さらに、野球をやりたい子供の確保がチームの課題となっており、特に女子のメンバー獲得に苦しんでいる。

このような背景の中、現社長は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、野球用品の強化を更に進める。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等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。店舗紹介程度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

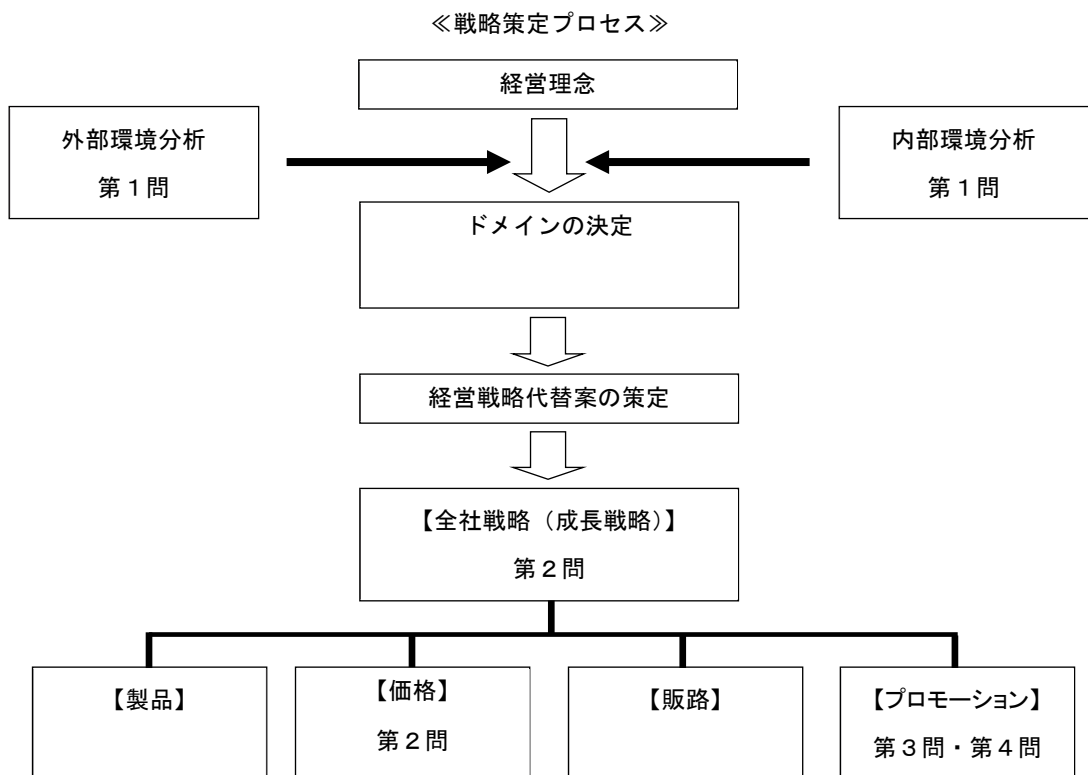
関係性強化を考えている。

| 事例全体の設問テーマ |                                      |
|------------|--------------------------------------|
| 第1問        | 3C分析によるB社の現状分析                       |
| 第2問        | 野球用品の金銭的負担を軽減したい保護者ニーズに応えるための販売方法の助言 |
| 第3問        | 女子の軟式野球チームのメンバー獲得のためのプロモーション戦略の助言    |
| 第4問        | オンライン・コミュニケーションを活用した顧客関係性強化の方法の助言    |

## 手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

自社の強みを活かせる新たな事業展開をテーマとした事例問題である。

第1問のB社の現状の環境分析を踏まえて、課題である金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズへの対応方法（第2問）、メンバーの獲得に苦しんでいる顧客の女子の軟式野球チームへの協力方法（第3問）、長期的な売上向上のためのオンライン・コミュニケーションを活用した顧客関係性強化の方法（第4問）を助言するといった構成である。



**手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す**

第1問は、3C分析によるB社の現状分析である。与件文の中から現時点での顧客、競合、自社についての情報をピックアップし、整理する。

第2問は、金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズへの対応方法に対する助言である。本事例のテーマである強みを活かして、価格面では太刀打ちできない大型スポーツ用品量販店への対抗策を考える。問題の条件である「プライシングの新しい流れを考慮」については、サブスクリプション（1次知識）を助言する。

第3問は、メンバーの獲得に苦しんでいる顧客の女子軟式野球チームのために、B社で取るべきプロモーションやイベントについての助言である。1次知識の購買行動プロセスを踏まえて、適切なプロモーションやイベントを考える。

第4問は、長期的な売上向上のためのオンライン・コミュニケーションを活用した顧客関係性強化の方法についての助言である。購買に影響を与える人は誰かを念頭に、オンライン・コミュニケーションを活用した情報発信のコンテンツとして何が有るかを与件情報から検討する。

与件抽出シート

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 強<br>み<br>(S) | <p>① 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。</p> <p>② 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。</p> <p>③ B社は各少年野球チームから指定業者となっていた。</p> <p>④ 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。</p> <p>⑤ 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。</p> | 弱<br>み<br>(W) | <p>① 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。</p> <p>② 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。</p>                                                                                                                                                                                                                                        |
| 機<br>会<br>(O) | <p>① 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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 脅<br>威<br>(T) | <p>① 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。</p> <p>② 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。</p> <p>③ 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。</p> <p>④ 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。</p> |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>その他<br/>(他)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 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。</li> <li>② 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。</li> <li>③ 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。</li> <li>④ 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。</li> <li>⑤ 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。</li> <li>⑥ 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。</li> <li>⑦ 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。</li> <li>⑧ 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。</li> </ul> |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**第 1 問（配点30点）**

**【問題】**

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

**【出題の趣旨】**

B 社内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。

**【基本理論】**

共 通 テーマNo.1 環境分析

**【解説】**

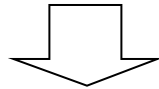
3 C 分析による、B 社の現状の内部環境、外部環境を分析する問題である。与件文より顧客、競合、自社に関する情報を抽出し、整理すればよい。

注意点は、まず「現状について」という条件である。与件文の情報には、過去のものや将来のものもあるため、混同しないように注意する。

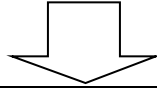
また、制限字数は150字であるが、顧客、競合、自社の各要素では概ね50字となる。第 2 問以降の問題との関連性を考慮し、上手くまとめる必要がある。

## ロジカル・チャート

| 与件                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S－① 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。</p> <p>S－② 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。</p> <p>S－③ B社は各少年野球チームから指定業者となっていた。</p> <p>S－④ 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。</p> <p>S－⑤ 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。</p> <p>W－① 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。</p> <p>W－② 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。</p> <p>T－① 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。</p> <p>T－② 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。</p> <p>T－③ メンバーの保護者から、価格面で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。</p> <p>他－① 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。</p> <p>他－② 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。</p> |



| 思考プロセス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 顧客に関する情報を整理する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S－①より、近隣の公立小中学校。</li> <li>・ S－③、他－①より、少年野球チーム。</li> <li>・ S－⑤より、用品の使用者は子供であるが、購買の意思決定者は保護者である。</li> <li>・ 他－②より、野球をやりたい子供が減少している。</li> </ul> <p>2. 競合に関する情報を整理する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ T－①、W－①より、B社より豊富な品揃えをしているサッカーやバスケットボール用品の専門店がある。</li> <li>・ T－②、W－②より、B社では太刀打ちできない低価格販売を行う大型スポーツ用品量販店がある。</li> </ul> <p>3. 自社に関する情報を整理する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S－②⑤より、加工技術は顧客に高く評価されている。</li> <li>・ S－④⑤より、野球用品の品揃えと子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力は顧客に高く評価されている。</li> <li>・ S－⑤より、納品の確かさ、オリジナル用品への対応は顧客に高く評価されている。</li> </ul> |



解答

顧客は主に少年野球チームとそのメンバー、保護者、近隣の公立小中学校であり、野球をやりたい子供は減少している。競合は品揃えが強みのサッカー・バスケットボール用品専門店、低価格が強みの大型スポーツ用品量販店である。自社は野球用品の品揃えと提案力、加工技術、オリジナル商品の対応、納品の確かさに強みがある。(150字)

## 第2問（配点20点）

### 【問題】

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）。

### 【出題の趣旨】

顧客のニーズに対応した販売方法について、プライシングの観点からB社に助言する能力を問う問題である。

### 【基本理論】

事例Ⅱ テーマNo.3 マーケティング戦略

事例Ⅱ テーマNo.5 価格戦略

### 【解説】

金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズに応えるための販売方法を助言する問題である。単純な値下げは、競合する大型スポーツ用品量販店に太刀打ちできないし、また、中小企業の基本戦略は差別化戦略であることから、差別化により付加価値を付けることで、総合的な観点から金銭的負担を軽減する方法を助言する。

また、B社社長は、自社の強みを活かせる新たな事業展開ができるように助言を求めていることより、B社の強みである子どもたちの体格や技術に応じた野球用品の提案力の一層の強化を図る。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B社は相談を受けており、データに基づいて提案すればB社の提案は一層信頼性が高まる。

自分に合わない用品を購入してしまったため、買い直す結果となれば、費用が余計にかかってしまう。こういった買い直しを無くすことで、金銭的負担を軽減する。2代目社長は、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、各チームのデータ管理の対応を進めることはすでに考えており、B社の方針にも合致する。

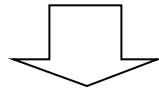
また、メンバーの保護者から、価格面でのメリット等を理由に、大型スポーツ用品量販店で汎用品の個別購入を希望された場合にB社で購入することをなかなか強く言えなくなっていた各チームの監督もB社を薦める理由を説明できる。

問題の条件である「プライシングの新しい流れを考慮」については、サブスクリプションを助言する。サブスクリプションは、用品を使ってみて合わなければ交換できるので、提案したものがあわない場合の補償になり、成長に伴う買い替えやより良い用品への買い替えが必要となった時にも有効である。また、スポーツを始める時には必要な用品を一式揃えなければならないが、その初期負担を軽減できる。子供が辞めるといった時に買ったものが無駄にならないということも総合的にみれば金銭的負担の軽減になる。

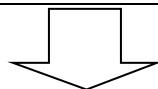
参考までに、スポーツ用品のサブスクリプションは、実際にゴルフダイジェスト・オンライン（ゴルフクラブ）やOn（ランニングシューズ）等の大手も既に実施している。

## ロジカル・チャート

| 与件                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S－⑤ 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。</p> <p>W－② 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。</p> <p>T－③ 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。</p> <p>T－④ 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。</p> <p>O－① 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。</p> <p>他－⑤ 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。</p> <p>他－⑥ 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。</p> |



| 思考プロセス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 競合を考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ W－②より、価格面では大手スポーツ用品量販店には太刀打ちできない。<br/>⇒価格競争はできない。</li> </ul> <p>2. 金銭的負担を減らしたいという保護者のニーズに応える方法を考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S－⑤、O－①、T－④、他－⑤⑥より、子供たちの体格や技術に応じた野球用品の提案力、カスタマイズの提案力を一層強化し、買い替えを減らす。そのため、各チームのデータ管理に対応し、そこで集めた子供たちのさまざまなデータに基づいて提案する。<br/>⇒自分に合わない用品を購入した場合には買い直す必要がある。こういった買い替えを無くすことで、金銭的負担を軽減する。T－③より、この説明ができれば、各チームの監督もB社で購入することを強く薦めることができる。</li> </ul> <p>3. プライシングの新しい流れを考慮する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1次知識より、サブスクリプションを助言する。<br/>⇒成長に伴う買い替え、より良い用品への買い替え、辞める時の金銭的負担を軽減できる。</li> </ul> |



|    |
|----|
| 解答 |
|----|

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 買い替えを減らすため、各チームのデータ管理に対応し、そこで集めたデータに基づいて、子供たちの体格や技術に応じた野球用品の提案、カスタマイズの提案を行い、サブスクリプションによる販売を行う。(94字) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 第3問（配点20点）

#### 【問題】

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。

#### 【出題の趣旨】

B社が新たな顧客を開拓するためのプロモーション戦略およびイベントの実施について、助言する能力を問う問題である。

#### 【基本理論】

事例Ⅱ テーマNo.6 プロモーション戦略

#### 【解説】

本問は解答の根拠となる情報が少ないため、1次知識の購買行動プロセスであるA I S A S法則に基づいて解答を考える（商品購買ではないが、チームに入ることの購買行動と見立てる）。

A I S A S法則では、消費者は①商品を認知する（Attention）、②興味を持つ（Interest）、③検索する（Search）、④購入する（Action）、⑤情報を共有する（Share）、というプロセスを踏んで購買するとする。

これを本問題に落とし込んで、まずは女子の軟式野球チームがメンバーを募集していることを認知してもらうためのプロモーションとして、B社の顧客である近隣の小中学校にメンバー募集のチラシを配布するといったことが考えられる。

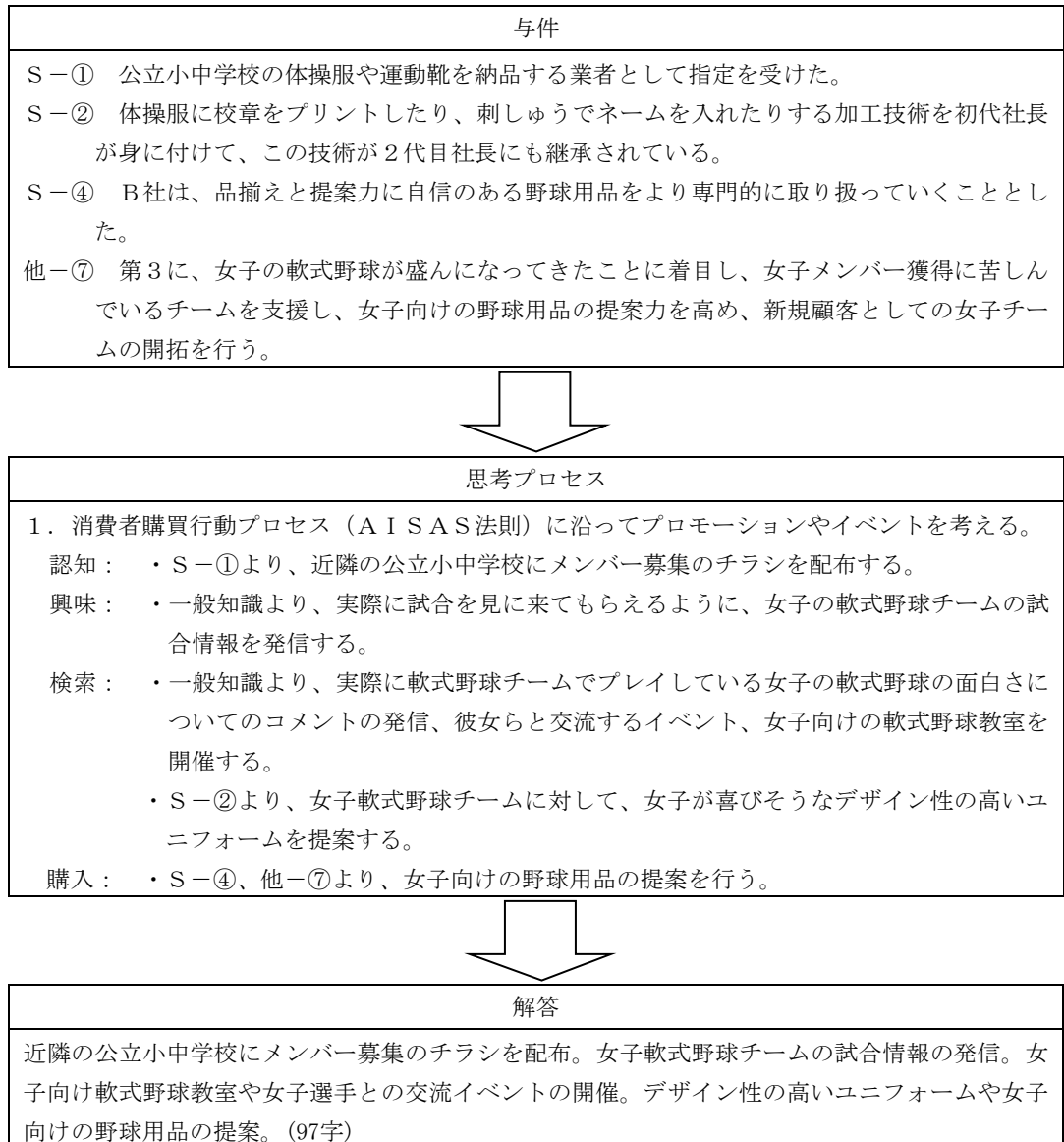
興味をもってもらえるためのプロモーションとしては、例えば、実際に試合を見に来てもらえるように、女子の軟式野球チームの試合情報の発信が考えられる。

興味を持ってくれた女子が情報収集して、「私もやってみたい」と思ってもらえるようなプロモーションとしては、例えば、実際に軟式野球チームでプレイしている女子の軟式野球の面白さについてのコメントを発信したり、彼女らと交流するイベント、女子向けの軟式野球教室等が考えられる。また、女子軟式野球チームに対して、女子が喜びそうなデザイン性の高いユニフォームを提案するといったことも考えられる。

チームに入るという意味決定を促すためには、B社の強みを活かして、女子向けの野球用品の提案を行う。問題ではメンバーの獲得に苦しんでいる女子軟式野球チームのメンバーの増員に協力するためとあるが、単なるボランティアと考えるのではなく、B社のビジネスにつなげることを念頭におくべきである。女子向けの野球用品の提案を行うことで、B社の売上拡大にもつながる。

解答の根拠となる情報が少ないため、さまざまなプロモーション案、イベント案が考えられると思われる。B社社長は、自社の強みを活かせる新たな事業展開ができるように助言を求めていることより、B社の強みを活かせるものを優先し、字数制限でまとめる。

## ロジカル・チャート



#### 第4問（配点30点）

##### 【問題】

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。

##### 【出題の趣旨】

重要な顧客との関係性を強化するためのオンライン・コミュニケーション戦略について、助言する能力を問う問題である。

##### 【基本理論】

事例Ⅱ テーマ№10 CRM

事例Ⅱ テーマ№7 チャンネル戦略

##### 【解説】

購買の意思決定に関与する関係者をDMU（Decision Making Unit）といい、通常は購買物を実際に使用する人（ユーザ）、購買に直接・間接的に影響する意見を出す人（インフルエンサー）、公式もしくは非公式に購買の意思決定をする人（ディサイダー）、売り手に対する買い手側の窓口となる人（バイヤー）、売り手とDMUの各人との仲介や引き合わせを行う人（ゲートキーパ）の5つのタイプに分類される。この5つのタイプそれぞれにアプローチが必要である。

本事例では、子どもがユーザ、チームの監督がインフルエンサー、保護者がディサイダーに該当する。

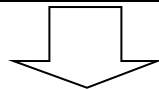
「どのような対応をとるべきか」は、オンライン・コミュニケーションを活用した情報発信のコンテンツとして何が有るかを与件情報から検討する。具体的には、「チームやそのメンバーのさまざまなデータ管理についても、たとえばスマートフォンを使って何かできないかとB社は相談を受けていた。」とあり、この点を踏まえて解答する。また、「ICT企業に勤めている30代の長男がB社を事業承継する決意をして戻ってくる」とあり、問題文には「スマートフォンアプリの開発などによるオンライン・コミュニケーションを活用」、とあるため、データ解析できるスマートフォンアプリを開発して提供する。

また、「野球をやりたいという子どもの確保も各チームの課題」とあり、子供や保護者にはメンバー募集の情報や、B社の強みを活かした用品相談に対するアドバイス等の情報を提供するといったことが考えられる。

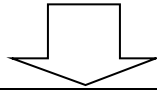
一方、長期的な売上げを高めるために、関係性の強化を図ることが目的であることから、キャンペーン情報やバーゲン情報等の短期的な売上拡大を目的としたプロモーション情報は解答として不適切である。

## ロジカル・チャート

| 与件                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S－⑤ 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。</p> <p>O－① 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。</p> <p>T－③ メンバーの保護者から、価格面での特典などを理由に、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。</p> <p>他－② 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。</p> <p>他－③ 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。</p> <p>他－④ 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。</p> <p>他－⑥ 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。</p> <p>他－⑧ 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。</p> |



| 思考プロセス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 「誰に」を考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S－⑤より、少年野球チームの監督は、購買の意思決定に強い影響力をもつ。</li> <li>・ T－③より、保護者は、購買の決裁者である。</li> <li>・ 実際に用具を使う子供たちとの関係性強化は必要である。</li> </ul> <p>2. 「どのような対応をとるべきか」を考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ O－①、他－④⑧より、チームやそのメンバーの様々なデータやデータ解析アプリケーションをスマートフォンを使って少年野球チームの監督に対して提供する。</li> <li>・ 他－②③より、子どもたちに対して、メンバー募集の情報をホームページやSNSを活用して発信する。</li> <li>・ S－⑤、他－⑥⑧より、保護者・子どもたちに対して、よくある用品相談に対するアドバイスや用品の買い替えに関するアドバイス等をホームページにFAQとして掲載したり、SNSを活用して提供する。</li> </ul> |



解答

少年野球チームの監督がデータ分析、管理を簡単にできるようにチームやメンバーのデータおよびデータ解析用スマートフォンアプリを提供する。保護者や子供にメンバーを募集しているチームの情報、よくある用品相談や買い替えに関するアドバイス等をホームページにFAQとして掲載したり、SNSで発信する。(141字)