



令和6年度 第2次試験問題

## 2. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅱ

11：40～13：00

\* 試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウェアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身につける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウォッチやイヤホン、スマートグラスなどの取り扱いも同様です。

### 注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 開始の合図があつたら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。  
受験番号の最初の3桁の数字(240)は、あらかじめ印字してあるので、4桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前5分間は退室できません。(下記参照)
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。  
解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

### <途中退室者の方へ>

試験開始30分後から終了5分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：



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壤がある。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入出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<sup>あぶ</sup>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、消費者にもたらず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。

### 事例企業

B社は、1953年に創業、資本金700万円、従業員数12人(パート・アルバイト含む)の皿や茶碗など陶磁器の卸売業者である。3代目(次期社長予定者)は、ファッション業界で働いていたが、6年前に呼び戻された。B社の立て直しに奔走する中で、自分のセンスが間違っていないと確信し3代目はB社の将来をかけて、中小企業診断士に相談している。

### 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社は皿や茶碗など陶磁器の卸売業者である。陶磁器の産地として知られ、大消費地にも近いX市に所在している。X焼きは新しい作風を受け入れる土壌があり、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。

B社は、創業期は高度経済成長を背景に事業を拡大、1960年代以降は結婚式の引き出物や法人の贈答品需要の増加で成長、1970～80年代は輸出にも取組んだ。しかし、1990年代からは安価な外国製陶磁器の輸入、100円ショップの台頭、高齢化と人口減少といった外部環境の変化により経営が低迷しはじめ、2000年代からは悪化の一途である。

3代目(次期社長予定者)は、ファッション業界で働いていたが、6年前に呼び戻された。3代目は大消費地の陶磁器卸売業者へ営業に出向いたが、一刀両断の扱いであった。しかし、3代目が企画した地元で開業するデザイナーズホテルに使われるオリジナル食器が高い評価を受け、オリジナル食器の提案依頼が入り始めた。これにより、窯元をはじめ、地場産業に携わっている人々も暖かい態度で接するようになった。

また、オンライン動画に対する驚きや感動のコメントや問い合わせが相次いだことから、自分のセンスに確信を持ち、自社店舗の改装やホームページのリニューアルを行い、X焼きの地位向上およびB社の将来に向けて尽力している。

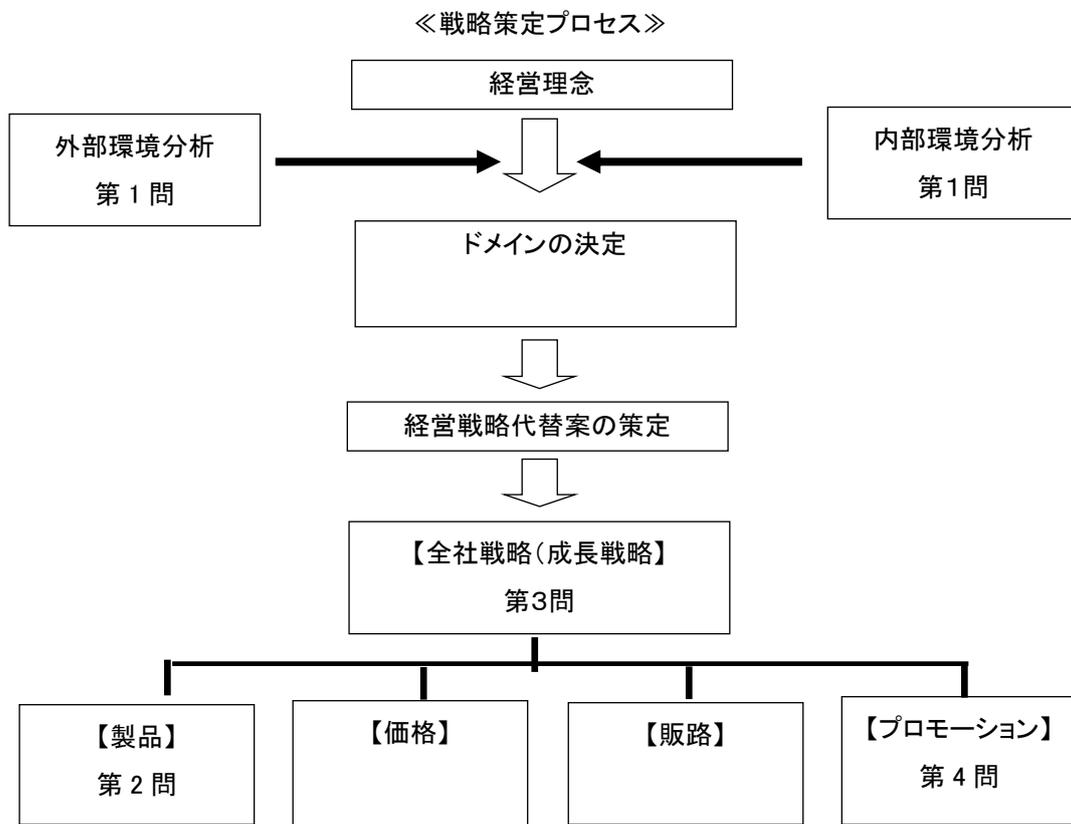
事例全体の設問テーマ
------------

- |     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 第1問 | 現状のSWOT分析                           |
| 第2問 | ふるさと納税の返礼品の企画提案                     |
| 第3問 | 食器愛好家のニーズを充足する新規事業の提案               |
| 第4問 | 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す施策の提案 |

#### 手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

経営が悪化の一途をたどっているB社の生き残り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は第2問～第4問に多少の関連はするが、関連性を考慮するほどではない。



**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、SWOT分析によるB社の現状分析である。与件文中から現状におけるSWOTの各要素を抽出する。

第2問は、ふるさと納税の返礼品の企画提案である。感覚価値と観念価値を意識した提案であることが条件であること、および与件文中の3代目が作った動画の反応から考える。

第3問は、食器愛好家のニーズを充足する新規事業の提案である。ドメインの3次元の定義を活用する。

第4問は、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す施策の提案である。オムニチャネルやOMOの知識を活用する。

与件抽出シート

<p>強み (S)</p>	<p>① 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。</p> <p>② 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。</p> <p>③ 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。</p> <p>④ 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。</p> <p>⑤ 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。</p>	<p>弱み (W)</p>	<p>① 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。</p>
<p>機会 (O)</p>	<p>① 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。</p> <p>② 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。</p> <p>③ この祭り期間は自由に入出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。</p> <p>④ 旅行の雑誌やウェブサイトなどに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。</p> <p>⑤ 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。</p>	<p>脅威 (T)</p>	<p>① 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。</p> <p>② 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。</p> <p>③ 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。</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">その他 (他)</p>	<p>① 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。</p> <p>② 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。すくとも思いの外、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。</p> <p>③ 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。</p> <p>④ 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。</p>
--	---

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。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

共通テーマ No.1 環境分析

【解説】

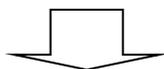
SWOT分析による、B社の現状について環境を分析する問題である。

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。

## ロジカル・チャート

### 与件

- S-① 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。
- S-② 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。
- S-③ 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。
- S-④ 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。
- S-⑤ 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。
- W-① 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。
- O-① 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。
- O-② 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。
- O-③ 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。
- O-④ 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。
- O-⑤ 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。
- T-① 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。
- T-② 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。
- T-③ 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。
- 他-① 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、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。



### 思考プロセス

#### 1. 強み

- ・S-①②より、大消費地に近い場所に店舗を有している。
- ・S-③より、3代目はオリジナル食器の企画能力がある。
- ・S-④より、明るく開放感のあるスタイリッシュな自社店舗を有し、カフェスペースもある。
- ・S-⑤より、ECサイトも開設されている。

2. 弱み

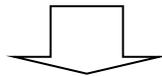
- ・W-①より、既存商品は新鮮味も価格競争力もない。

3. 機会

- ・O-①②⑤、他-①より、オリジナル商品の開発に窯元等の協力が期待できる。
- ・O-③より、消費者に直接販売できる X 焼き陶磁器祭りという大規模イベントがある。
- ・O-④より、宿泊施設や飲食店からオリジナル食器の提案依頼がある。

4. 脅威

- ・T-①より、100円ショップや外国製陶磁器等との競争は厳しい。
- ・T-②より、陶磁器の新規需要や買い替え需要の拡大は見込めない。
- ・T-③より、X焼きに関する情報発信が滞っており、販路が細っている。



解答

① 強み

3代目のオリジナル商品の企画力、カフェスペース併設の店舗・ECサイトを有する。(39字)

② 弱み

既存商品には、競合商品と比べてデザインの新鮮味も価格競争力もないこと。(35字)

③ 機会

オリジナル食器の依頼、商品開発に窯元等の協力が期待できる、X 焼き陶磁器祭りがある。(40字)

④ 脅威

市場は成熟しており、競争も厳しいこと、情報発信が滞り、販路が細っていること。(38字)

## 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、消費者にもたらず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。

### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

### 【基本理論】

事例Ⅱテーマ No.9 ブランディング

### 【解説】

感覚価値、観念価値とは、和田充夫（慶應義塾大学名誉教授）が提唱した考え方である。和田教授は、ブランド価値は基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値から構成されていると提唱した。基本価値、便宜価値での差別化は難しくなっており、感覚価値や観念価値での差別化の重要性が高まっている。

基本価値	そのブランドが位置付けられる製品やサービスの分野における機能に関する価値（例：歯ブラシであれば、歯を磨けること）
便宜価値	そのブランドを便利に入手でき便利に使用・消費しうる価値
感覚価値	そのブランドが消費者の五感に訴える魅力やイメージなど
観念価値	そのブランドのもつ物語性

本問は、「ふるさと納税の返礼品としてX焼きを活用」とあるため、ターゲットは一般消費者である。本問の情報から一般消費者に対するX焼きの感覚価値、観念価値は、3代目が作った動画の反応から以下のように設定できる。

「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。」とある。

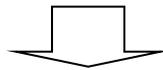
このことから、感覚価値は、X焼きの食器に盛り付けた家庭料理がおいしそうに見えることである。

また、「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。」とある。

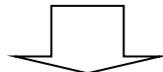
このことから、観念価値は、X焼の陶磁器と地元の発酵調味料を使えば、X市の美味しい郷土料理を家庭でも簡単に味わえるという物語性である。

## ロジカル・チャート

与件
他－② 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。
他－③ 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。
他－④ 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。



思考プロセス
1. 感覚価値の側面から、返礼品の企画を考える。 <ul style="list-style-type: none"><li>・他－②より、返礼品のX焼き食器に代表的な家庭料理を盛り付けた写真と、盛り付け方を掲載した説明書を返礼品に同梱する。</li></ul>
2. 観念価値の側面から、返礼品の企画を考える。 <ul style="list-style-type: none"><li>・他－③④より、X焼の陶磁器と地元の発酵調味料をセットにした返礼品にX市の美味しい郷土料理の作り方を掲載した説明書を同梱する。</li></ul>



解答
家庭料理を盛り付けた写真と盛り付け方を掲載した説明書を同梱したX焼き食器セットやX市の美味しい郷土料理を家庭で簡単に作れる方法を掲載した説明書を同梱したX焼き陶磁器と地元の発酵調味料のセットを提案する。(100字)

### 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お器がある。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。

#### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

#### 【基本理論】

事例Ⅱテーマ No.2 戦略策定

#### 【解説】

問題文に「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。」とあり、この条件が解答の切り口になる。自社や窯元の事業機会拡大は、商品が売れば満たせるので、後半の食器愛好家のニーズを充足する事業内容を考えればよい。事業内容の提案であることから、ドメインの3次元の定義で考える。

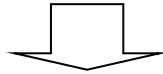
誰に(ターゲット顧客)は、問題文に「3代目は、消費者がいろいろな窯元の陶磁器を手にとれる機会をつくりたいと思っている。」「こうした食器愛好家のニーズを充足する新規事業を手がけたいと考えている。」とあり、X 焼の陶磁器祭りに集まる食器愛好家である。

何を(ベネフィット)は、陶磁器祭りに来る食器愛好家のニーズに応えられるものとなる。食器愛好家のニーズ(声)は、問題文に「あれもこれも欲しいが、家にはもうたくさんのお器がある。収納スペースがないし、今あるものも捨てられない」と書かれている。

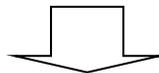
そして、どのように(方法)は、上述のニーズに応えられる方法を考えればよい。一つの解決策としては、家にある食器を買い取る(下取り)ことである。収納スペースがない、今あるものを捨てられないという問題を解決して、食器愛好家が気に入ったX 焼きの食器を実質的に安く購入できる。

ロジカル・チャート

与件
○ー③ この祭り期間は自由に入出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。 問題文 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。 問題文 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。



思考プロセス
1. ドメインの3次元の定義で考える。 (1) 誰に(ターゲット顧客) ・○ー③、問題文①②より、X 焼きの陶磁器祭りに集まる、収納スペースがなく、今あるものを捨てられない食器愛好家。 (2) 何を(ベネフィット) ・問題文②より、食器愛好家が抱えている問題(収納スペースは限られている、今あるものを捨てられない)を解決すること。 (3) どのように(方法) ・家にある食器を買い取るサービスを提供する。



解答
X 焼きの陶磁器祭りに集まる食器愛好家をターゲット顧客として、食器愛好家が気に入った食器を見つけても購入をためらうことがなくなるように、家にある古い食器を買い取るサービスを提供する。 (90 字)

#### 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。

#### 【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

#### 【基本理論】

事例IテーマNo. 11 IT

#### 【解説】

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いうことであるため、一次知識のオムニチャネルの考え方を活用する。

オムニチャネルとは、実店舗やオンラインストアをはじめとするあらゆる販売チャネルを統合し、実店舗でもネットでも購入でき、購入した商品を近くのコンビニや自宅（郵送）でも受け取ることができるようにする仕組みである。

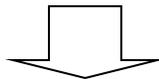
オムニチャネルを更に発展させた概念として、OMOがある。OMOとは、オンラインとオフラインを融合させ、ユーザにオンラインとオフラインの隔たりを感じさせずに顧客体験価値の向上を目指すマーケティング手法である。

本問で考えると、A社には明るく開放感のあるスタイリッシュで、自社が取り扱うX焼で軽食を提供するカフェスペースも併設した自社店舗が大消費地からもそれほど離れていない立地にある。そして、A社はECサイトを開設している。これらを融合する施策を考える。具体的には以下が考えられる。

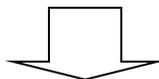
- ・ECサイトを利用する顧客（特に大消費地に住む人）に対しては、自社店舗では自社が取り扱うX焼きで軽食を提供するカフェスペースも併設していることを訴求し、割引クーポンを発行することで来店を促し、実際の商品を見てもらったり、使ってもらおうといった顧客体験をしてもらうプロモーションを実施する。
- ・自社店舗に来店した顧客に対しては、購入したいが手荷物になることを嫌がる顧客のために、気に入った商品があればECサイトでも購入できることを案内、および店舗で購入した商品を自宅に郵送するサービスを行う。

ロジカル・チャート

与件
S-① 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。
S-② 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。
S-④ 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。
S-⑤ 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。



思考プロセス
1. オムニチャネルの知識を活用し、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す施策を考える。 (1)ECサイトの顧客に対して(特に大消費地に住む人に対して) ・S-①④⑤より、自社店舗に併設のカフェスペースではX焼きで軽食を提供していることを訴求し、実際に商品を見てもらったり、使ってもらう機会を増やす。来店を促すために割引クーポンを発行する。 (2)自社店舗に来店する顧客に対して ・S-②より、日常生活の事例より、ECサイトでも購入できることを紹介したり、購入した商品を自宅に郵送するサービスを行う。



解答
ECサイトの顧客には、自社店舗に併設のカフェスペースではX焼きで軽食を提供していることを訴求、割引クーポンを発行することで来店を促し、実際に商品を見てもらったり、使ってもらう機会を増やす。自社店舗に来店する顧客には、ECサイトでも購入できることの案内および購入した商品を自宅に郵送するサービスを行う。(147字)