

事例Ⅱ

R 6 年（2024年）

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るような返礼品の企画を考えてほしい」と依頼を受けた。ブランド価値構築のうち、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お皿がある。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を感じ始めた。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。

- 強み(MAX5点)

  - ・3代目のセンスや提案力
  - ・3代目の前職での経験
  - ・カフェ併設の店舗
  - 加 点 : カフェの特長に言及(明・X焼の販路が細っていること  
るい・解放感・スタイリッシュ等)・X焼の情報発信不足
  - ・オリジナル商品の提案力
  - ・地場事業者との協力関係
  - ・動画コンテンツの制作力
- 弱み(MAX5点)

・オンラインの活用が不十分

  - ・価格競争力が弱いこと
  - ・新鮮味のない商品
  - ・経営状態の悪化

- 機会(MAX5点)

  - ・陶磁器祭りの存在
  - ・動画コンテンツへの反響
  - ・郷土料理の人気
  - ・家庭への関心増加
  - 加 点 : 若者や海外の人々
  - ・オリジナル食器の提案依頼
  - ・クリエイター志望の移住者増加
  - ・X焼の新たな作風を受け入れる土壌
- 脅威(MAX5点)

  - ・陶磁器需要の拡大が見込めないこと
  - ・安価な外国製陶磁器の増加
  - ・窯元の零細化
  - ・コロナ禍による販売機会の縮小
  - ・100円ショップの台頭
  - ・X焼の情報発信不足

- 感覚価値に関する提案MAX9点)

  - ・地元食材・郷土料理を訴求する提案
  - 加 点 : X焼とのセット・キット等
  - ・X焼のデザイン性を訴求する提案
  - ・X焼の写真・動画映えを訴求する提案
  - ・WEBやSNSを活用した提案
  - ・「感覚価値」というワードの明記
  - 加 点 : ワードを正しく用いている
- 観念価値に関する提案MAX9点)

  - ・X市やX焼の歴史等を訴求する提案
  - ・X市やX焼に関する風土・ストーリーを訴求する提案
  - ・「観念価値」というワードの明記
  - 加 点 : ワードを正しく用いている
- その他の企画提案MAX5点)

  - ・窯元等のX市の地元事業者と協力した企画提案
  - ・X焼の特徴を訴求する提案
  - ・X市の来訪に繋がる提案

■効果(MAX2点)

  - ・ファン維持、愛顧向上、知名度向上等
  - ・差別化、地域活性化

- 新規事業モデル(MAX14点)

  - ・サブスクリプション
  - ・レンタル
  - ・中古品の買い取りや下取り
  - ・保管サービス
  - ・中古品の仲介・マッチング
- 新規事業の特徴や工夫(MAX7点)

  - ・いろいろな窯元の商品への言及
  - ・窯元やX焼の魅力発信に関する言及
  - 加 点 : オンラインチャネル活用に関する言及
  - ・食器の交換可能性に関する言及
  - ・気に入った商品の購入可能性に関する言及
  - ・季節や料理に合わせた食器の利用に関する言及
  - ・3代目のセンスやオリジナル食品の企画力などB社の強みを活かすことへの言及
  - ・カフェや空き倉庫のような、遊休スペースの活用に関する言及
- 効果(MAX4点)

  - ・売上拡大
  - ・ニーズ充足
  - ・顧客との関係性強化

- チャネルについての言及MAX4点)

  - ・OMO、オムニチャネルなどフレームワークの観点
  - ・ECサイトに関する言及
  - ・X市の店舗に関する言及
- B社の強みを活かした工夫MAX6点)

  - ・郷土料理
  - ・盛り付け方
  - ・写真映えや魅力的な画像
  - ・クリエイター・窯元との協業
  - ・X焼のオリジナル作品
- 施策による効果に関する言及MAX6点)

  - ・顧客数の増加と利用拡大
  - ・売り上げ拡大、客単価の増加
  - ・地元店舗への誘引
  - ・相互送客による利用促進
  - ・顧客との関係強化によるTV向上

## 事例Ⅱ

### R5年(2023年)

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、ライジ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。

#### ■顧客(MAX10点)

- ・少年野球チーム
- ・近隣の公立小中学校
- ・保護者
- ・女子軟式野球チーム

#### ■競合(MAX10点)

- ・大型スポーツ用品量販店
- ・加店: 低価格、価格競争力
- ・サッカーやバスケットボール用品の専門店
- ・加店: 品揃え

#### ■強み(MAX5点)

- ・(ユニフォーム)加工技術
- ・野球用品の品揃え
- ・体格や技術に応じた提案力
- ・オリジナル用品への対応力
- ・納品の確かさ

#### ■弱み(MAX5点)

- ・価格競争力が弱い、価格面で太刀打ちできない
- ・インターネット活用不足
- ・品揃えに見劣り(野球以外の、サッカーやバスケットボールの)

#### ■顧客ニーズへの言及(MAX5点)

- ・金銭的負担の軽減
- ・買い替えの発生
- ・金銭的負担、買い替えの理由(子どもの成長、より良い用品への願望など)

#### ■販売方法(MAX12点)

- ・新しい流れを考慮したライジング(サブスクリプション、月額、定額など)
- ・中古販売、買い取り、下取り
- ・レンタル、貸出、試用
- ・技術や体格に応じた提案力の活用
- ・セット販売

#### ■効果(MAX3点)

- ・固定客化、継続(定期)購入
- ・愛顧向上、関係性強化、顧客満足度向上
- ・売上拡大

#### ■プロモーション(MAX8点)

- ・プロモーション方法への言及(SNS、HP、チラシ、ポスター掲示)
- ・プロモーション内容への言及(女子用品、ユニフォーム)
- ・プロモーション内容への言及(イベント)
- ・プロモーション内容への言及(チーム員募集、女子チームの紹介)

#### ■イベント(MAX8点)

- ・野球教室、体験イベントの開催
- ・協業相手への言及(強豪社会人チームなど)
- ・B社の野球用品貸与・試用会
- ・B社のユニフォーム展示会・試着会の開催

#### ■ターゲット(MAX2点)

- ・ターゲットに言及(女子、初心者、保護者、小中学生)

#### ■B社の強みを生かした施策(MAX2点)

- ・加工技術
- ・提案力
- ・オリジナル用品の開発

#### ■ターゲット(MAX6点)

- ・少年野球チームのメンバー
- ・少年野球チームの保護者
- ・少年野球チームの監督

#### ■対応策(MAX24点)

- ・アプリ開発によるデータ管理に言及
- ・双方向コミュニケーションによるニーズ把握に言及
- ・ITツールを活用した商品情報提供に言及
- ・ITツールを活用した技術・体格に合わせた提案に言及

# 事例Ⅱ

R 4 年（2022年）

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%）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。

## ■顧客（MAX10点）

- ・卸売事業の顧客（ホテル、飲食店など）
- ・小売事業の顧客（最終消費者など）
- ・卸売事業の市場（打撃、減少など）
- ・小売事業の市場（増加、成長など）

## ■機会（MAX10点）

- ・卸売事業の競合（食肉卸売事業）
- ・小売事業の競合・ネット（食肉販売業者）
- ・小売事業の競合・リアル（スーパー）

## ■強み（MAX5点）

- ・顧客ニーズへの対応力
- ・自社工場
- ・自社ブランド
- ・加工技術力の高さ
- ・直営店

## ■弱み（MAX5点）

- ・感染症による打撃
- ・卸売依存
- ・ネット販売の弱さ
- ・小売の売上が少ない

## ■商品・コンセプト（MAX11点）

- ・一次産業（農業・畜産）と連携
- ・食肉加工品（ハム、ソーセージ） ※半加工品、加工品のみは減点
- ・高級、高品質な～贈答品、土産など
- ・山の幸・海の幸、
- ・商品、メニュー開発
- ・地域ブランド化、自社ブランド化

## ■販路（MAX5点）

- ・道の駅、土産物店

## ■強み（MAX2点）

- ・B社の高い加工技術力

## ■効果（MAX5点）

- ・地域活性化
- ・売上拡大

## ■ターゲット（MAX7点）

- ・料理を楽しむ客  
加 点：コロナ禍・巣ごもり需要
- ・作りたてを求める客

## ■施策（MAX3点）

- ・顧客ニーズに対応する品揃えとする（ニーズ対応、要望に応じた商品開発など）
- ・品揃えを増やす
- ・レシピ提供、メニュー提案など
- ・顧客との接点（試食の提供、対面販売など）

## ■効果（MAX3点）

- ・売上向上、販売力強化
- ・愛顧向上、顧客満足度向上
- ・固定客化

## ■商品（MAX7点）

- ・食肉加工品（カット肉など）
- ・作りたての揚げ物、惣菜
- ・高品質に言及

## ■オンライン販売事業者の概要MAX8点）

- ・食品、食材、フードを販売
- 【取り扱い商品】惣菜、冷凍食品、弁当
- 【特徴】宅配、デリバリーサービス、定期便、定期配送
- ・献立を考案、レシピ提供

## ■商品戦略(a)（MAX10点）

- ・加工済み・調理済み商品  
加 点：加工技術、自社工場の活用
- ・レシピ、献立の提供（宅配サービスなど）  
加 点：コンサルティング、メニュー提案力など）
- ・家事の営便化ニーズの対応  
加 点：調理、献立の考案、片付け

## ■コミュニケーション戦略(b)（MAX10点）

- ・顧客ニーズを収集  
加 点：SNSなど
- ・（顧客ニーズを踏まえた）商品開発
- ・双方向コミュニケーション、口コミ

## ■効果（MAX2点）

- ・高付加価値化、差別化による売上拡大
- ・愛顧向上、関係性強化

# 事例Ⅱ

R3年（2021年）

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を。

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、ネット販売を通じて、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。

- 強み(MAX5点)
  - ・地元産大豆の利用
  - ・良質な地下水の活用、水へのこだわり
  - ・高い評判、品評会での表彰歴

- 弱み(MAX5点)
  - ・自社受注サイトを作るノウハウがない
  - ・主婦層の顧客が少ない
  - ・移動販売の売上低下

- 機会(MAX5点)
  - ・自宅での食事にとだわりを持つ家庭の増加
  - ・置き配ニーズ
  - ・リモートワークの浸透
  - ・Y社サイトの売上拡大

- 脅威(MAX5点)
  - ・感染症のまん延
  - ・戸別訪問・移動販売の断り
  - ・食事会・イベントの中止
  - ・人的接触の回避

- ターゲット(MAX6点)
  - ・全国の食通・自宅での食事にとだわる
  - ・主婦・家族・家庭

- 販売方法(MAX7点)
  - ・Y社ECサイト
  - 加 点：コラボ、協業、連携
  - ・Y社商品とのセット販売

- 商品(MAX7点)
  - ・手作り豆腐セット
  - ・豆腐丼
  - ・高付加価値な豆腐

- 効果(MAX5点)
  - ・大豆・X市の魅力を伝える
  - ・売上拡大・認知度向上
  - ・顧客獲得・固定客化

- フランチャイザー(a)施策(MAX12点)
  - ・マーケティング、広告、宣伝、周知に言及
  - ・冷凍ボックスの導入、設置など
  - ・ニーズを活用した商品開発
  - ・標準化、ルール化、マニュアル化に言及

- ツール(MAX2点)
  - ・DM、チラシ、電話、リスト、データベース

- 効果(MAX1点)
  - ・新規顧客獲得、愛顧・顧客満足度・認知度向上など

- フランチャイジー(b)施策(MAX10点)
  - ・顧客への商品・サービスに関する情報発信に言及（配達前後の連絡、商品説明など）
  - 加 点：豆腐、試食品、レシピ、調味料
  - ・顧客からの情報収集、ニーズの収集・把握に言及
  - ・冷凍ボックスの設置

- ツール(MAX3点)
  - ・電話

- 効果(MAX2点)
  - ・関係性強化、
  - ・愛顧・顧客満足度向上

- 製品戦略(MAX9点)
  - ・和菓子店と連携
  - ・(菓子の特徴)京都を感じられる菓子

- コミュニケーション戦略(MAX9点)
  - ・IMの活用
  - ・ニーズを収集する
  - ・試食を提供、デモンストレーション販売
  - ・双方向コミュニケーション
  - ・口コミ誘発

- 効果(MAX7点)
  - ・新規顧客獲得・固定客化
  - ・関係性構築・愛顧向上・顧客満足度向上
  - ・高付加価値化・差別化・ブランド
  - ・売上向上、販売促進

## 事例Ⅱ

### R2年(2020年)

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、アンソフの「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。

#### ■強み(MAX3.2点)

- ・ハーブに関する記述)
- ・栽培方法、**高品質**、無農薬
- ・ハーブ以外に関する記述)
- ・自社工場が存在、乾燥・粉末加工技術
- ・Z社との取引実績

#### ■弱み(MAX5点)

- ・Z社への**依存**
- ・知名度が低い
- ・製品開発力、ブランド開発力が低い

#### ■機会(MAX5点)

- ・消費者の健康志向
- ・(複数メーカーからの)引き合い
- ・安眠効果のあるハーブへの注目
- ・ヘルスケア**市場の成長、拡大**

#### ■脅威(MAX2.3点)

- ・(Z社との取引関連)
- ・製造中止の可能性が高い
- ・取引量の減少
- ・(Z社との取引以外)
- ・(X島の)地域の活力低下
- ・加算:人口流出など
- ・(ヘルスケア)メーカー間の競争激化

#### ■取引先構成と方向性(MAX12点)

- ・Z社**依存からの脱却**
- ・ヘルスケア市場(以外)の取引先拡大

#### ■強み・機会の活用、ターゲットの詳細(MAX5点)

- ・【市場の機会】ヘルスケア市場の拡大
- ・【ハーブ効能】健康・長寿、アンチエイジングなど
- ・【B社資源の活用】高品質、自社サイト

#### ■ターゲット(MAX4点)

- ・高齢者

#### ■効果(MAX8点)

- ・**リスク分散、差別化、回避**
- ・**売上増加**

#### ■何を(MAX1点)

- ・健康食品
- ・自社ブランド製品
- ・香水、アロマオイル

#### ■製品の区別(MAX3点)

- ・新製品

#### ■効果の説明(MAX1点)

- ・売上拡大

#### ■市場の区別(MAX3点)

- ・新市場

#### ■アンソフの製品・市場マトリックス(MAX3点)

- ・多角化戦略

#### ■施策(MAX9点)

- ・顧客ニーズの**収集**
- ・**双方向コミュニケーション**、**交流**
- ・ブランド価値を向上させる情報発信(ハーブの効果・効能、レシピなど)
- ・顧客に製品アイデアを考えてもらう
- ・顧客に製品を試してもらう

#### ■効果(MAX8点)

- ・製品開発・改良に繋げる
- ・関係性強化
- ・愛顧・顧客満足度の向上

#### ■ツール(MAX3点)

- ・掲示板、SNSなど

#### ■体験プログラムの内容(MAX8点)

- ・ハーブ料理の飲食
- ・ハーブの就農体験
- ・B社の工場見学

#### ■B社・X島の強みや資源の活用(MAX5点)

- ・X島民との交流
- ・X島の強み活用(伝統や自然)

#### ■B社やX島への効果(MAX7点)

- ・X島の**地域活性化**
- ・B社と顧客の関係性向上
- ・**固定客化**



## 事例Ⅱ

R元年（2019年）

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・メッセージ（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・メッセージ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。

■強み(MAX5点)  
・提案力・コーディネート力  
・デザイン力、持ち前の絵心  
・技術力  
・【加点】(提案・デザインなどが)高く評価  
・接客力  
・季節感の表現力  
・(店舗の)落ち着く雰囲気  
・(商店街の)他店との良好な関係

■弱み(MAX5点)  
・立地の悪さ  
加点:(立地の悪さの補足)  
商店街中心部から離れた  
・狭いスペース  
・(店舗が)古い、築年数がたっている  
・顧客の半分か近き重視(デザイン重視でない)

■機会(MAX5点)  
・(商店街周辺の)高級住宅街・富裕層  
・市場規模拡大  
・イベント・行事に盛んな土地柄  
・(X市の人口構成比について)40代、従業員と同世代が多い

■脅威(MAX2.3点)  
・自宅サロン  
加点:立地に言及(自宅サロンが)商店街周辺に存在  
・(益から商店街中心部の途中にある)大手チェーンによるネイルサロン

※(a) + (b)でMAX20点  
■(a)発信情報(MAX11点)  
・ネイルのデザイン情報  
加点:オプション  
加点:アート・オプション  
・ネイルの写真、画像、イメージ

■(b)①デザインの具体例(MAX7点)  
・要望、好みに合うデザイン  
加点:好みの絵柄  
・服装、衣装に合うデザイン

■効果(MAX2点)  
・**売上点数の増加**(オプションの増加など)  
・**商品単価の向上**(より高価なオプションへの誘導)

■(b)②その他のデザイン(MAX6点)  
・季節に合わせたデザイン  
・行事、イベントに合わせたデザイン  
・デザイン性の高いネイル

■顧客の状況(MAX8点)  
・次回来店(施術)時期、爪の成長度合いに併せてなど  
・過去の施術、施術履歴

■競合相手(MAX5点)  
・貸衣装チェーン店

■富裕層の年代・家族構成(MAX6点)  
・40代または30～40代  
・若年層を家族に持つことに言及

■理由(MAX10点)  
・提案力・コーディネート力の活用  
・イベント需要がある、行事が盛ん  
・人口構成比が高い、シナジー  
・提案力以外の強み(表現力、技術力、接客力)の活用  
・顧客獲得機会への言及(予約会・集客)  
※理由の不明示2点

■顧客層の年齢以外の特徴(MAX4点)  
・高級住宅地に住んでいる・富裕層  
・デザイン重視、おしゃれに関心がある

■提案(MAX13点)  
・ネイルデザインを提案する  
加点:(デザインの具体例)  
・顧客ニーズに合うデザイン  
・予約会などのイベントに合うデザイン  
・季節に合うデザイン  
・衣装などに合うコーディネート  
・写真・画像の活用

※理由(①②③でMAX12点)  
■①強みに言及(MAX4点)  
・提案力・接客力  
・技術力・デザイン力  
・季節感の表現

■③固定客化に言及(MAX3点)  
・固定客化  
・**リピート率向上**  
※理由の不明示2点

■②顧客満足度に言及(MAX7点)  
・顧客から高い評価を得る**顧客満足度向上**、**愛顧向上**  
・デザインが顧客の期待を超える  
・**顧客との関係性強化**

## 事例Ⅱ

H30年(2018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。

### ■顧客(MAX8点)

- ・ビジネス客(なじみ客)
  - 加算: 8割、高齢化による減少
- ・インバウンド客(外国人観光客)
  - 加算: 2割、X市のインバウンド客が<sup>6)</sup>増加・急増
- ・事前予約客がほとんど

### ■競合(MAX8点)

- ・駅前の(B社と離れた)チェーン系ビジネスホテル
- ・B社周辺(近隣)の市街地に競合はない
- ・(チェーン系ビジネスホテルの補足2軒

### ■自社(MAX9点)

- (強み)
  - ・「文化の香り」の具体的内容(美術品・作家・芸術家)
  - ・B社旅館の独自性(文化の香り・和の風情)
  - ・外国語対応(従業員、ホームページ)
  - ・老舗旅館・歴史のある旅館
- (弱み)
  - ・観光需要を享受できていない
  - ・設備の老朽化
  - ・サービス面(大浴場なし、夕食なし)

### ■メインターゲット MAX8点)

- ・インバウンド客
- ・【加算】(インバウンド客の説明)
  - 和の風情を求める・日本文化に興味がある
- ・【加算】(インバウンド客の説明)
  - 増加している 2007年比で6〜7倍に増えた

### ■新たに掲載する自社情報 MAX16点)

- ・(芸術家・作家の)美術品・作品
- ・(和の風情がある苔むした)庭園
- ・日本の朝を感じられる朝食、献立、器
- ・英語に堪能な従業員の存在・英語表記など
- ・文化の香りに満ちた雰囲気・和の風情を訴求

### ■効果(MAX1点)

- ・好意的な反応を獲得・口コミ誘発

### ■ターゲット(MAX1点)

- ・インバウンド客

### ■訴求する観光資源や B社資源( MAX12点)

- ・観光地(名刹・古刹、軒並みなど)
- ・地域の食べ物(スイーツ、和菓子)
- ・館内の美術品(芸術家の紹介文含む)
- ・地域の祭り(山車の体験含む)
- ・住民を対象にした店舗(飲食店など)

### ■従業員と宿泊客の交流方法( MAX10点)

- ・観光案内(従業員同行や館内での案内)
- ・英語・外国語対応による交流
- ・館内施設の案内

### ■効果( MAX2点)

- ・顧客の SNS投稿を促進
- ・顧客満足向上、顧客との関係性強化

### ■ターゲット( MAX5点)

- ・日帰り客・大都市圏の客・事前予約のない客
- ・夜間の観光客(祭り、ライトアップなど)

### ■効果( MAX2点)

- ・宿泊需要の創出(宿泊需要を生み出すなど)
- ・客数の増加(顧客の取り込み・誘客など)

### ■施策( MAX18点)

- ・X市観光との連携(ホランティア参画・名刹・祭りなど)
- ・近隣店舗路の連携により夕食・大浴場の提供
- ・近隣店舗・施設との連携(上記以外)
- ・WEBでの訴求(HP・SNSなど)
- ・配布物による販促(チラシ、DMなど)
- ・バスなどの送迎サービス

## 事例Ⅱ

H29年(2017年)

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社はボランティア・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。

※(a)MAX10点

### ■(a)強み

- ・顧客との関係性を築けていること
- ・集客力、リピート、固定客化等含む)
- ・顧客からニーズを収集できていること
- ・顧客から信頼を得ていること

### ■強みの要因

- ・こだわりの接客
- ・丁寧な接客、接客力、提案力など含む)
- ・井戸端会議の実施
- ・人気のあるノベルティの配布
- ・こだわりの日用品販売

(b)MAX10点

### ■(b)競合

- ・大型スーパー
- ・百貨店

### ■競合の状況【大型スーパー】

- ・高品質な商品が少ない
- ・家具売り場に従業員がほとんどおらず十分な説明ができていない
- ・若年層の集客力に優れている

### ■競合の状況【百貨店】

- ・ニーズに十分対応できていない
- ・遠隔地にある、高齢者が行くのに立地が不便

### ■データベースを活用した施策( MAX16点)

- ・品揃えの強化
- ・顧客ごとの個別 PRの実施(DMなど)
- ・ターゲットの絞り込み
- ・購買履歴・好みに基づく個別提案

### ■その他一般的な施策( MAX4点)

- ・機会喪失を防止する施策
- ・来店予約制度、休憩所設置など)
- ・井戸端会議の集客への活用
- ・口コミ、顧客紹介制度
- ・その他施策(ノベルティ、店内 POP、配送サービスなど)

### ■効果(MAX5点)

- ・売上、客単価増加
- ・来店数、客数増加
- ・顧客満足度の向上

### ■機会(MAX4点)

- ・介護のための改装の増加
- ・核家族世帯のための建築需要

### ■具体的な施策(MAX15点)

- (建築業との連携)
- ・建築業との連携
- (何を)
- ・介護ベッド、介護用寝具
- ・日用品
- ・ベビー用品、育児用品、入園準備品

- (どのように(販売方法、プロモーション))
- ・配送、配達、訪問販売など
- ・説明会、展示会などの開催
- ・アフターフォロー、メンテナンスなどによる訪問

### ■効果(MAX8点)

- ・顧客生涯価値の向上
- (継続性の親点がないものは減点)
- ・関係性強化(愛顧向上、固定客化など)
- ・客単価向上(リピート率向上、購買頻度向上など)

### ■強みの活用(MAX3点)

- ・こだわりの接客
- ・高品質な商品、寝具、日用品
- ・井戸端会議や休憩コーナーでニーズ収集

### ■メイン・ターゲット(MAX3点)

- ・子育て世代
- ・30代
- ・(グラフを参照している意図で)
- 構成比が高い

### ■具体的施策(MAX12点)

- ・イベントの開催(教室、講座、セミナーなど)
- ・品揃え強化、提案販売
- ・他業種などの連携(農業、ガラス製造業など)
- ・現施策(快眠教室、入園準備アドバイス)の強化
- ・情報発信(DM、SNS、HPなど)

### ■加要素(MAX3点)

- ・ターゲット層のニーズ(入園準備のアドバイスと商品)に応じ
- ・口コミ喚起した施策であること

### ■効果(MAX7点)

- ・客単価増加
- (顧客満足度、愛顧、関係性強化)
- ・客数増加
- (新規顧客獲得、接点創出など)
- ・地域繁栄
- ・売上拡大
- ・差別化
- ・口コミ喚起



事例Ⅱ

H 2 8 年（ 2 0 1 6 年）

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めメーカーでは、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。


事例Ⅱ

H 2 7 年（ 2 0 1 5 年）

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。