

事例Ⅱ講評

1. 事例テーマ・経営課題

「卸売業者の事業再構築のためのマーケティング戦略」をテーマとした事例である。B社は、X焼で知られる陶磁器産地のX市に立地する、陶磁器の卸売業者である。1953年に創業してから、時代の波に乗って成長してきたものの、1990年以降は内需不振や外国製陶磁器の登場、高齢化や人口減少などを受けて低迷を始め、2000年代から悪化の一途をたどっている。

そこで創業者の孫である3代目社長予定者が地元に戻り、今までになかったセンスを持ち込んでX焼と真剣に向き合い始めた。しかし、新たな挑戦の可能性をコロナ禍に阻まれたため、動画サイトで自社の存在感をアピールしたところ、コメントや問い合わせが相次ぐようになった。地道にX焼の地位向上のために尽力することを決意し、自社店舗の建て直しやカフェスペースの併設、自社ホームページのリニューアルやECサイトの開設などに取り組むことにした。そこでB社の将来を賭けて診断士に助言を求め、というストーリーとなっている。

2. 問題の特徴・難易度

形式面では、与件文が3ページで、近年の過去問同様に情報量が多い。図表等は添付されていない。問題数は4問、解答文字数は510字(40字×4、100字×2、150字×1)という構成になっており、例年並みの記述量である。

内容面では、令和元年～令和3年と同様の「SWOT分析」のほか、残り3問は全て提案問題となっている。近年は助言が問われる出題傾向だったため、若干の変化が見られた部分である。

与件情報や設問文の制約条件が多いため、情報を整理・把握する負担が大きい。解答の方向性については、ヒントとなる与件情報を的確に発見すること、それらを論理的に思考し提案につなげること、アイデア論に走りすぎないこと、などの原則を守って処理できるかどうかポイントとなる。しかし、問題数が少ない分、1問あたりの配点が高いので、80分という限られた状況の中でミスなく的確に対応するのは難しく、また与件情報から乖離したアイデア論を書きやすい点も含めて、かなり対応が難しかったと思われる。

3. 設問別講評

第1問

B社の現状について、SWOT分析を求められている。各要素を40字ずつでコンパクトにまとめたい。基本的に与件文中の情報を抜き出して対応すればよいだろう。過去問の出題形式と同様なので、事前訓練をしっかりできていれば得点は確保できるだろう。

第2問

X市のふるさと納税返礼品の企画が問われている。設問文が5行与えられており、制約条件の把握を丁寧に行う必要がある。着目すべきは、「全国の返礼品の中で目立つこと、X市とX焼のファンを増やすこと」「感覚価値と観念価値を意識すること」である。ブランド価値構造の1次知識の有無が得点に大きく影響する要素となっている。

第3問

新規事業の事業内容が問われている。設問文が8行も与えられているため、設問要求の把握を的確にすることが重要である。

ポイントは、「自社や窯元の事業機会拡大」につながることで、「食器愛好家のニーズを充足すること」である。また、3代目のニーズは「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ること」、食器愛好家は「あれもこれも欲しい、収納スペースがない、食器は捨てられない」というニーズを持っていることである。これらを解決しニーズを満たす提案としてまとめなければならない。どこまでアイデアとしてまとめるべきかの線引きが難しい。かなり解答がばらつくことが想定される。

第4問

店舗とECサイトの両方を利用する顧客を増やすための施策が問われている。150字で「具体的に」とあるため、細かく盛り込む必要がある。また設問文中にある「顔を直接見ながら販売できない寂しさ」をどのように解釈し、解答のヒントとするかが悩ましい。本問もアイデア論に走りすぎないように意識しつつ対応しなければならぬため、対応が難しい。かなり解答内容がばらつくことが想定される。