

# 【2014年度2次試験対策－ワンポイントアドバイス】



## 平成25年度(2013年度)2次試験 映像解説資料 事例Ⅱ

---

**4dan4.jp**

中小企業診断士資格支援コンソーシアム

# B社→限界を克服し、成長軌道に乗せるための経営刷新への取り組み

## 最大の課題

現在の生産設備の稼働率を高め、さらに売上拡大するための方法の模索



創業以来培ってきたコア・コンピタンスを活かしたマーケティング戦略の展開

小規模企業ながら存続できた最大の強み(コア・コンピタンス)

第1問

原材料配合を重視した製品力と贈答・取り寄せ需要に合致した技術力

この強み(コア・コンピタンス)と「連携」を活用したマーケティング戦略

既存顧客

新規顧客

製品

プロモーション

チャネル

新製品開発

第2問

農商工連携

コミュニケーション  
セールス・プロモーション

直販 Yスーパー FAX・NET

第3問

第4問

X市と連携

## 解答を導き出す2つの視点

### 創業以来のコア・コンピタンス

1916年創業以来、小規模ながら存続できた最大の強み(コア・コンピタンス)は何か → **なぜ、この設問があるのかを考えることが、第2問以降に繋がる。**

**原材料配合を重視した製品力とニーズ(贈答・取り寄せ)に合致した技術力**

### 連携による「限界」を克服

B社は技術系企業として存続—現在もSE出身の技術者が経営者  
**だから、「連携」が必要**

農商工連携による新製品開発 → **有機的に連携、互いの経営資源の活用**

Yスーパーとのイベント連携 → **競争構造の変化(シェア拡大)**

観光誘致を進めるY市との連携 → **地域ブランド向上のための共存共栄**

## 第1問(配点20点)

副社長着任以前のB社は売上の拡大は見込めないまでも、小規模企業でありながら存続することができた。その理由を80字以内で述べよ。

### 解答ポイント

なぜ、この設問があるのか！連携には自社の強み(経営資源)が必要

B社の今後のマーケティング戦略に展開できるコアコンピタンスを解答の軸に置く

顧客から高い評価

なぜ

食感が柔らかい

なぜ

他社にはない原材料配合

贈答品・取り寄せが売上の2割

なぜ

贈答品・取り寄せ需要に対応

どの  
ように

7日間冷蔵保存が可能な技術力

原材料配合を重視した製品力により、顧客から高い評価を得ることができたためである。  
また、7日間冷蔵保存が可能な点も、贈答品や取り寄せ需要に合致したことが考えられる。

## 第2問(配点20点)

B社のさつまあげの新商品開発において農商工の連携が実現した要因のひとつに、副社長が農家に対して地域ブランドの確立につながるようにパッケージ・デザインの工夫を提案したことがある。

地域ブランドの価値を高め、かつ原材料の農産物の質の高さを訴求するためにはパッケージをどのように工夫すべきか。80字以内で述べよ。ただし、パッケージは筒状のビニール素材で、小判型のさつまあげを12枚程度重ねて包装するものである。形状を変更することはできないが、ビニール素材表面のデザインは柔軟に変更ができる。また、シールの貼り付けも容易である。

### 解答ポイント

農商工連携による

「地域ブランドの確立」が解答骨子にあること

パッケージデザインに関する解答  
とシール貼り付けによる解答

### 農商工連携の認定基準

1. 有機的連携、2. お互いの経営資源活用、3. 売れる見込があること

月替わりに地元の旬の野菜を取り入れた、製法を重視したさつまあげであることをイメージできるデザインとする。また、取り入れた野菜の生産農家を明示したシールを貼付する。

サンプル



### 第3問(配点30点)

次の表は、取引先に対してYスーパーが無償公開したPOSデータを集計したものである。データは、B社によるイベント開催およびPOP掲出を行った年の8月のデータと、その前年同月のデータである。表中の水産練物には、かまぼこ、さつまあげを含む揚げ物、はんぺん、ちくわが含まれる。なお、当年8月に行われた水産練物の販促活動はB社によるイベント開催とPOP掲出のみで、その前年8月には特に販促活動は実施されなかった。また、その他の環境変化もなかった。このデータを踏まえて、以下の設問に答えよ。

Yスーパーの全店舗実績

	1店1日平均 の客数(人)	客単価(円)
当年8月 (イベント開催・POP掲出)	2,510	2,490
前年8月	2,540	2,460

1店1週平均のかまぼこメーカー別の販売 (単位:円)

	B社	競合Z社	プライベート ブランド
当年8月 (イベント開催・POP掲出)	49,400	96,900	43,700
前年8月	34,850	96,050	39,100

1店1週平均の販売実績 (単位:円)

	水産練物全体	かまぼこ全体
当年8月 (イベント開催・POP掲出)	535,000	190,000
前年8月	500,000	170,000



## (設問1)

かまぼこに関するイベント開催およびPOP掲出が当年8月のB社販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。かまぼこカテゴリーの競争構造の変化を踏まえつつ、根拠となる数値を用いて100字以内で述べよ。

### 解答ポイント

以前の競争構造と現在の競争構造の変化をきっちりと把握すること  
イベント開催・POP掲出による影響と評価を明示すること

↓

与件文にかまぼこカテゴリーの競争構造に関する記述はない

↓

だから

設問情報の3つめの表から、以前(昨年)と現在の違いを把握する

シェア推移

額推移

伸び率

B社の販売シェアが前年より5.5ポイント増に対し、競合Z社は5.5ポイント減、PBは横ばいとなっている。これによりイベント開催・POP掲出は、競合他社とのシェア争いに対し、B社へ好影響を与えたと評価できる。

## (設問2)

Yスーパーの水産練物担当バイヤーの立場から見たとき、かまぼこに関するイベント開催およびPOP掲出が当年8月の販売実績に与えた影響は、どのように評価することができるか。根拠となる数値を用いて100字以内で述べよ。

### 解答ポイント

2つ目の表だけではなく、1つ目の表がなぜ提示されているかを考える  
イベント開催・POP掲出とYスーパー全社の視点で影響と効果を考える

2つめの表では、イベント開催・POP掲出は、  
かまぼこ以外の水産練物にも波及効果あり！

しかし

1つめの表では、イベント開催・POP掲出が  
Yスーパー全体の売上高(客数×客単価)に効果を与えていない

水産練物全体の販売実績は7%増だが、Yスーパー全店舗の売上高は、前年に比べ0.02%増とほぼ横ばい状態である。これによりイベント開催・POP掲出は、Yスーパー全体の売上高に好影響を与えなかったと評価できる。

## 第4問(配点30点)

### (設問1)

B社が計画する水産練物のインターネット販売が開始された場合、B社の売上に占める店頭販売の比率が減り、FAX、インターネットによる通信販売の比率が増える  
と想定される。その際の利益確保上の注意点を100字以内で述べよ。

### 解答ポイント

なぜ、この設問があるのか？－具体的な注意点まで踏み込む必要がある

**B社は10名の小規模企業－小規模企業が通信販売(FAX・NET)に取り組む際の  
注意点を利益確保の視点から問われている**

店頭販売と通信販売(FAX・NET)のコスト構造の最大の違いは何か！

利益を確保するために必要なことは何か！

店頭販売－人件費VS通信販売－プロモーションコスト・Web運営コスト・配送コスト

利益確保→単価アップorコスト削減(アップ抑制)

F A X ・ インターネットによる通信販売は、  
プロモーションコスト、W e b 運営コストや  
配送コスト等の負担が重くなることが想定さ  
れる。そのため、外部委託を活用し店頭販売  
以上のコスト負担とならないように注意する。

## (設問2)

副社長はX市地域外の消費者をターゲットに、オフラインでの施策により、B社のインターネット販売(オンライン)の売上拡大を目指している。そのためにはどのようなコミュニケーション戦略あるいはセールス・プロモーション戦略が有効と思われるか。助言内容を80字以内で述べよ。

### 解答ポイント

なぜ、この設問があるのか！

第2問で農商工連携、第3問で取引先との連携が問われている。ということは、この設問でも「連携」からアプローチすることが要求されている！

第3問設問2で、なぜ、Yスーパー全体の視点で解答を要求したのか！

「連携」はWIN・WINの関係でなければならない！

連携先—オフラインで連携が可能な先は「X市」(X市は地域ブランド確立に注力)

X市にもメリットがあり、B社にもメリット(インターネット販売による売上拡大)が必要

コミュニケーションとセールス・プロモーションを明確に切り分けることが必要

自社だけの成功ではなく、X市の発展をコンセプトに、X市と連携し来街する市外消費者へ、飾りかまぼこ等の教室や実演販売を行い、ネットでの販売内容を小冊子にして配布する。