



令和6年度の事例Ⅱでは、陶磁器の卸売業者が出題されました。卸売業は平成14年度以来2回目の出題となりましたが、1回目と同様、卸売業の課題が問われることはなく、主に小売業の課題が問われています。返礼品の企画、新規事業、施策（コミュニケーション施策）が問われており、これまでに出题されたテーマを踏襲しています。

各設問の難易度は非常に高いのですが、出題者には設問ごとにテーマを区別させる意図があったと推察できます。

	テーマ	支援対象
第2問	返礼品の企画	X市
第3問	新規事業	窯元と宿泊施設・飲食店
第4問	施策	B社

1 第1問：SWOT分析

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①章 陶磁器卸売業者の返礼品の企画と新規事業およびコミュニケーション施策

(1) 設問解釈

まず、設問要求を確認します。SWOT分析問題は令和元年度、令和2年度、令和3年度に出题されています。

それらの出題の趣旨は以下のとおりで、3C分析と同じ内容になっています。

出題テーマ	出題年度	出題の趣旨
SWOT分析	令和元 令和2 令和3	(B社)内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。
3C分析	令和4 令和5	(B社)内外の経営環境を分析する能力を問う問題である。

次に、解答要素を見積もります。①～④各要素の説明について、それぞれの制限文字数が40字であるため、要素数は3つか4つ程度が期待されていると考えられます。

続いて、求められている理論を確認します。本試験委員の平木いくみ氏の共著によると、SWOT分析の各項目について、次のように定義されています。

		具体例（燃料電池車）
①強み	競合他社と比べて優れた能力、経営資源	企業の知名度の高さ、確立された販売網、自動車市場でのトップ・シェア
②弱み	競合他社と比べて劣った能力、経営資源	高価格、燃料電池車の認知の低さ
③機会	企業が競争力を強化できる現在または将来の好ましい状況	エコカー市場の成長、環境感度の高い消費者の増加、エネルギー問題への関心の高まり
④脅威	企業の競争力を阻害する現在または将来の好ましくない状況	若者の自動車離れ、少子高齢化、水素スタンド整備の遅れ

出所：芳賀康浩、平木いくみ著「マーケティング論」一般社団法人放送大学教育振興会より引用

(2) 与件回収

まず、B社の強みを確認していきます。
・第9段落：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代目の「オリジナル食器の企画」力は高い評価を得ており、強みといえます。
・第9段落：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代目と「窯元をはじめ、この地で地場産業に携わってきた人々」との良好な関係も強みといえます。これは外部環境ではなく、B社と外部の関係であることから、機会ではなく強みとなります。

・第10段落：（前略）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。
オンライン動画サイトに掲載した「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」の動画は「思いの外、再生回数が伸び」ており、このノウハウは強みになります。
・第10段落：2本目は、X市の郷土料理とX焼を紹介する動画にした。（中略）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。
郷土料理を家庭でも簡単に作れる「B社オリジナルの陶磁器」は、視聴者から問い合わせが相次ぐほどの反応を得ていることから、商品の「機能」は強みといえます。
続いて、弱みを確認します。
・第8段落：実家に戻ったあいさつを兼ねて、3代目はさまざ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。地元窯元の商品や自社オリジナル商品は「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」と評価されており、既存商品の「デザイン」と「安い価格」は弱みとなります。
・第11段落：長らく会社を取り仕切ってきた2代