

【模範解答】

解説講義は演習体験動画の後半に収録しています。

第1問（配点 15 点）

文	化	的	で	お	し	ゃ	れ	な	街	の	イ	メ	ー	ジ	や	C	市	の	著
名	な	地	名	を	ブ	ラ	ン	ド	と	し	て	活	用	す	る	た	め	。	

〔採点基準〕 4 点、 各 3 点 （10 点）

結論：ブランドとして活用するため

内容：著名な地名

内容：文化的でおしゃれな街のイメージ

見かけ上、1 つの解答になっていない場合は、要求を満たしていないため 0 点とする

C	市	は	著	名	な	雑	誌	の	特	集	に	組	ま	れ	る	こ	と	が	多
く	、	そ	の	記	事	に	掲	載	さ	れ	る	可	能	性	が	高	い	た	め。

〔採点基準〕 3 点、 2 点 （5 点）

結論：雑誌の記事に掲載される可能性が高いため

（パブリシティ効果を狙ったという内容であれば正解）

内容：C 市は雑誌の特集に組まれることが多い地域

見かけ上、1 つの解答になっていない場合は、要求を満たしていないため 0 点とする

第2問（配点 20 点）

商	品	ラ	イ	ン	に	加	え	る	。	理	由	は	、	シ	ャ	ツ	と	ネ	ク
タ	イ	と	の	コ	ー	デ	ィ	ネ	ー	ト	の	ニ	ー	ズ	が	高	く	、	セ
ツ	ト	で	の	販	売	が	可	能	に	な	り	、	客	単	価	の	向	上	が
期	待	で	き	る	か	ら	で	あ	る	。	た	だ	し	B	社	の	和	風	デ
ザ	イ	ン	の	シ	ャ	ツ	と	調	和	さ	せ	る	た	め	に	、	輸	入	で
は	な	く	自	主	企	画	に	よ	り	実	施	す	る	よ	う	助	言	す	る。

〔採点基準〕各 4 点

結論：商品ラインに加える

理由：シャツとネクタイとのコーディネートの一ーズが高い

理由：セットでの販売が可能になり、客単価（売上）の向上が期待できる、といった効果

留意点：（欧州製の輸入ではなく）自主企画で実施すること

の根拠：B 社の和風デザインのシャツと調和させるため

第3問（配点 15 点）

傾	向	と	し	て	売	れ	筋	が	2	つ	の	価	格	帯	に	定	着	し	て
い	る	た	め	、	プ	ラ	イ	ス	ラ	イ	ン	政	策	を	採	用	す	る	。
こ	れ	に	よ	り	、	商	品	ラ	イ	ン	を	絞	り	込	む	こ	と	で	店
頭	在	庫	の	圧	縮	に	よ	る	資	金	繰	り	や	、	商	品	管	理	や
会	計	管	理	の	煩	雑	化	と	い	う	問	題	が	解	決	で	き	る	。

〔採点基準〕 6 点、 各 3 点

結論：プライスライン政策を採用（価格帯を 2 つに絞るという内容であれば正解）

根拠：売れ筋が特定の価格帯に定着しつつあること

期待効果：商品ラインを絞り込み、在庫を圧縮したことによる資金繰りの改善

期待効果：商品管理や会計管理が容易（商品や会計管理が煩雑という問題の解決）

【解 説】

① 事例の特徴と取り組み方

本事例は、「マーケティング・流通を中心とした経営戦略に関する事例」である。事例企業の B 社は、メンズシャツに特化した製造小売業（SPA）である。SPA 業態の事例は、かなり前であるが、平成 13 年度事例 で「高級婦人服」として取り上げられている。この事例は、ブランドのライン拡張によるカニバリゼーションが中心テーマであった。本事例は、今後のマーケティング戦略について、「品揃え戦略」と「価格政策」の再構築をテーマとしている。B 社の強みや特徴、顧客ニーズなどを的確に把握しての解答を求めた。

第 1 問（配点 15 点）

B 社が直営店舗の第 1 号店を開業する際の立地選定において、C 市という著名な観光地を選んだ狙いである。本問においては、次の解釈が成り立つ。

：C 市を選定した狙い

：（C 市のような）著名な観光地を選んだ狙い

：上記 の両方

本問では、両方を盛り込む解答が望ましいことになる。

解答の根拠は、問題本文中に記述されている。

■ 第 1 段落

「メンズシャツ C」という地名をとったブランドを展開している。

■ 第 2 段落

創業当初、社長は店舗の立地選定の重要性を認識しており、文化的でおしゃれなイメージが定着している著名な観光都市 C 市の中心地を選んだ。定期的にファッション雑誌やタウン雑誌に特集として組まれることが多い地域でもある。条件の合う物件が見つかるまで時間を要したが、メイン通りに面した店舗が見つかり、賃貸契約を結んだ。

以上から、著名なC市のブランドを活用することが狙いとして挙げられる。また、文化的でおしゃれなイメージを利用することも同時に狙っている。さらには、雑誌に取り上げてもらうことを狙いとしている。これはパブリシティの効果（費用をかけずに信頼性の高い記事としての情報を発信することで、知名度を上げたり、ブランド価値を高めたりする効果）を狙っているといえる。解答の要素を挙げることは容易であるが、どう 2 つに切り分けるかは簡単ではなかったであろう。ちなみに、1 つの解答

欄に複数の解答を列挙した場合、得点にならない場合があるので注意してほしい。つまり、見かけ上 1 つにまとめることが必要になる。なお、第 1 段落に記載されている「C市の中心地」に立地した理由を解答された方は少ないと思うが、この解釈もできなくはないが優先度は低い。

第 1 問の出題主旨

設問要求の解釈を複数することにより、解釈のミスによる失点を防止する（複数解釈メソッド）

解答の根拠が多数ある場合、可能性のある要素は排除せず、すべて漏れなく解答に盛り込む（ローリスク対応メソッド）

その際に、共通事項をグルーピングして、見かけ上 1 つの解答にまとめる（編集メソッド）

第 2 問（配点 20 点）

社長がネクタイを商品ラインに加えるかどうか迷っており、これについての助言を要求されている。平成 16 年度本試験の事例 第 4 問のタイプで、会員カードを発行するかどうか迷っている社長に助言する問題であった。よって、本問においても、ネクタイを加えるか否かについて、結論を明示する必要があると判断し、その意識を持って事例本文を読みに行きたい。また、是非を判断する理由（根拠）も必ず本文中にあるはずなので、あわせてチェックする必要がある。

なお、本問のような「助言」や「アドバイス」を漠然と要求される問題は、何をどのように解答すればよいのかが難しい。解答を作成するプロセスは、次のとおりである。

何についてのアドバイスなのかを正確に認識する。

解答の根拠となる可能性があるポイントを事例本文中から抽出する。

制限字数を考慮しつつ、助言としての方向を決め、構成要素を検討する。

例：結論＋理由や根拠＋具体策＋留意点

解答の根拠は、第 6 段落に記述がある。

■第 6 段落

「また、顧客ニーズの多様化が進展したことから、オンタイム用シャツのデザインも多様化が進み、どのようなネクタイと合わせればいいのかといった相談が増加している。社長のノウハウを活かして欧州製のネクタイを仕入れることは容易であるが、シャツと上手く調和するかどうかという懸念があり、今のところ検討中である。」

本問で解答するにあたっての情報はこの段落が主であり、ここから解答を導かなければならない。まず、是非については、明確な根拠は見つからない。否定するとなると、ネクタイを扱うことによってシャツ専門店というコンセプトが曖昧になる恐れがあるという点がある。しかし、シャツ専門店でネクタイを陳列しても、そもそもシャツとネクタイはセットで使用するシーンが多いため、違和感は少ないと考えられる。むしろネクタイがない方が不自然であったという考え方もできる。

本文中の記述に着目すると、「どのようなネクタイと合わせればいいのかといった相談が増加している」との記述から、コーディネートニーズに対応する必要性があるため（理由）、ネクタイを商品ラインに加える（結論）ことが妥当な判断となる。1人の顧客がシャツとネクタイの両方を購入すれば、客単価の向上が期待できる。これも理由に加えたい。ただし、そのネクタイをどこから調達するかを検討しなければならない。すなわち、第6段落の最後に記述されているように、欧州製を仕入れて販売するのか、あるいはシャツと同様に自主企画とするのか、である。結論は、和風のデザインを特徴とした自主企画のシャツと調和させるためには、自主企画と考えるのが妥当である。

本問の難易度はそれほど高くはないが、留意点を解答するのは簡単ではない。本問では、できれば結論（ラインに加える）と理由（ニーズ対応）を解答して12点は確保したいところである。また、対応としては、120字という字数であるので、解答の要素はかなり盛り込めることから、構成要素を検討し、解答のマスデザインしてから対応することが重要である。

解答の要素	例
設問要求（何についてのアドバイスか）	ネクタイを加えることについての是非と助言
結論	商品ラインに加える
理由や根拠（効果）	シャツとネクタイとのコーディネートのニーズが高い セットでの販売が可能になり、客単価の向上が期待できる
実施策（留意点）	欧州製の輸入ではなく自主企画で実施する B社の和風デザインのシャツと調和させるため

第2問の出題主旨

助言・アドバイスへの対応力強化（本問は是非を問うた）
120字という制限字数の構成要素（要素の内容、組立、デザイン）をどうするか（判断）（編集メソッド）

第3問（配点15点）

B社が現状抱えている問題を解決するための価格政策のアドバイスを要求されている。素直に解釈すると、「現状、B社に何らかの問題が発生しており、価格政策を変更（改善）することによって、B社の問題は解決する」という解釈である。

解答作成にあたっては、B社の問題点と現状の価格政策との間に何らかの因果関係があるという意識を持って取り組みたい。解答の根拠は以下のとおりである。

■第4段落

「4,000円から10,000円の多様な価格帯の商品を店頭に陳列した。顧客のニーズに応えようと、これまで多様な商品アイテムや価格帯を徐々に増加してきた。」
→現状は多様な価格帯であることを示しており、何らかの価格政策を実行しているという記述は見あたらない。

■第5段落

「B社は、創業当初からPOSシステムを導入し、適切な商品管理体制を構築している。しかし、最近では、在庫が増大しており、資金繰りが以前よりも悪化している。また、商品管理と会計管理が煩雑になっている。」
→以上から、「在庫増大による資金繰りの悪化」と「商品管理と会計管理の煩雑」の2つの問題点が抽出できる。

■第6段落

「最近の傾向として、5,000円前後と7,000円前後の価格帯が売れ筋となっており、顧客の購買傾向が定着している。」
→売れ筋価格帯が2つに絞られており、従来の多様な価格帯で販売するという価格政策を維持する必要性はなくなっていると判断できる。

以上から、2つの価格帯によるプライスライン政策を採用することが妥当な価格政策になる。これにより、B社の2つの問題が解決できる。価格帯が単純化すること、動きの少ない価格帯を取りやめることになるため、店頭在庫が圧縮され、資金繰りの悪化を改善できる。同時に、商品管理と会計管理の煩雑さを解決できる。

解答に盛り込むアドバイスの内容は、結論（プライスライン政策）、その理由、2つの問題が解決できるという期待効果を盛り込めばよい。なお、本問は、あくまでも価格政策のアドバイスを問うているので、品揃え（商品アイテム）を縮小するという解答は不正解になる。また、単に「B社の相対的な安さ」をアピールするという解答も得点は難しい。間違ってしまった方は、多様な価格帯を2つの価格帯に変更す

ること、その結果、2つの問題が解決するという視点で再考してほしい。

第3問の出題主旨

事例企業の問題解決能力の向上

問題解決手法とマーケティング戦略の知識の適合

以上、TAC の 2 次対策のノウハウの一部ではありますが、『2 次対策講義・演習体験動画』を実施しました。ミニ事例形式であっても難しかったと思います。この後、必ずこの事例演習を振り返ってください。そして、自分の弱点や得られた教訓をしっかり習得して、次の事例演習に活かしてください。それを一つひとつ重ねていくことが 2 次試験合格につながっていきます。

TAC では、このような良質な事例問題を提供し、2 次対策のスキルアップに直結できるような論理的な講義を行っています。TAC メソッドを取得して、ぜひとも 2 次試験合格を勝ちとってください。