

演習問題に取り組めます。実際に答案を作成してください。取り組み中に気づいたことや感じたことがあればメモしておきましょう。

B社は、地方都市X市に位置する酒造業である。B社社長を含め従業員は15名である。B社は120年余りに創業し、現社長は5代目である。B社はX市でとれる米と、近隣を流れる一級河川を由来とする超軟水である地下水を使用し、代々伝わる伝統的な製法を守りつつ、時代に合った味わいになるように変化を重ねながら酒造りを続けてきた。日本酒は冬に1年分の酒を造ることが多かったが、B社では空調管理を徹底することで、年間を通して醸造することができる「四季醸造」を実現している。

日本酒は、酒税法の分類では「清酒」に含まれる。清酒は、米と米麴、水を原料として発酵させ^じ濾した酒である。原料を発酵させた状態のものを「もろみ」と呼び、それを濾したものが清酒となる。もろみのまま出荷される濁酒は一般的に「どぶろく」などと呼ばれ、濾した搾りかすは「酒かす」と呼ばれている。海外では清酒は「SAKE」として定着しており、欧米やアジアの文化が成熟した国々を中心にブームとなっている。日本からの輸出はここ10年以上毎年過去最多を更新する勢いとなっている。清酒造りは事実上新規参入が認められていなかったが、3年前に輸出専用として酒造を行う者に限定して新たな清酒製造免許が交付されるようになり、異業種参入や小規模な新規開業者なども増加し、大手メーカー、中小の老舗酒蔵などと合わせてその競争も激しくなっている。

X市は水と緑に囲まれた自然豊かな土地でありながら、大都市圏から電車で1時間強とアクセスも良く、泉質の良い温泉、近隣の寺社や城の見学、山林散策などを目的とした観光客が多く訪れている。数年前まではインバウンド客も多く見られたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、今はその姿が見られない。しかし、直近では外国人観光客の入国が段階的に緩和されてきており、再び多くのインバウンド客が訪れるようになることを地元自治体や住民も待ち遠しく思っているところである。国内各地からは中高年層を中心とした観光客が訪れている。ブランド和牛が有名であり、四季それぞれに楽しめるキノコ類や野菜を使った伝統料理なども多く存在する。

また5年ほど前からX市には昭和初期に建てられた古民家を利用したいわゆる「民泊」や、農家が農業体験と合わせて宿泊サービスを提供する「農家民宿」などが増加している。最近では、物販やサービス提供においてすっかり定着した感のある定期購買方式（いわゆる「サブスク」）で宿泊サービスを提供している旅行業者も現れている。X市の民泊や農家民宿は、当初は中高年層に人気であったが、最近では若年層に浸透した「昭和レトロ」ブームの影響もあり、X市にも20代を中心とした若年女性グループが多く訪れるようになった。若年層には、体験したことのない古い建物での暮ら

しや、当地の健康的な食事、自然と触れ合う農業体験などが新鮮に感じられるようである。B社の近隣にある代々親交が深い野菜農家でも農家民泊を行っており、農作業の体験サービスを行っている。宿泊客には、X市に古くから伝わるうどんやだんごを振る舞っていて好評であり、SNSへの投稿なども見られている。

日本の酒文化を伝承していくことを使命と考えているB社社長は、10年ほど前から酒の歴史や原料、製法を学び、仕込みの一部を体験できる「日本酒塾」を定期的に開講している。B社には酒造りを学びに外国から来た従業員もいるため、インバウンド客も積極的に受け入れ、日本酒のことを深く学びたい全国から訪れる日本人とともに人気を博していた。「日本酒塾」の開催を機に、B社では酒造り体験用の一升瓶約100本分の日本酒が製造できる小容量タンクを複数増設した。もともと試験醸造用に一升瓶200本分程度の小容量タンクを保有しており、これは他の酒蔵でも珍しくないが、増設した小容量タンクはそれよりも小さい。参加者には自分で書いたラベルを貼った一升瓶を、諸外国を含めて後日発送していたが、現在は感染症の影響を受け当地での開催から座学のためのオンライン講座に切り替えている。外国人の参加者は稀であるが、B社社長や杜^{とうじ}氏が丁寧に説明を行っており参加者には大変好評である。

B社社長は、より多くの人に日本酒を楽しんでもらうために、原料へのこだわりや酒造りの技術の絶えざる向上とともに、取引先の酒販店の意見や、地元の生産者から食材についての情報を聴くようにしている。日本酒には、精米時に米を多く削り香りを高めた吟醸酒、米をそれほど削らずに香りを抑えて料理の味を引き立たせる普通酒、またそれぞれに醸造アルコールを加えた本醸造系、醸造アルコールを加えない純米系など多様なタイプがあるが、B社ではいくつものタイプの日本酒を製造しており、多様な料理や飲酒場面に合うようなバリエーションが提供できているのではないかと考えている。削った米は「ぬか」として近隣の畜産業者に提供したり、米粉として菓子製造業者に提供したりしている。米粉は小麦粉と比較して独特な食感や風味、低カロリーなどの特徴を有しており、最近注目を浴びている。B社社長は同じ米を原料とした、米粉によるおかきをつまみにして日本酒を飲むことを日々の楽しみの1つとしている。

B社の日本酒は、酒類卸、地元の酒販店や宿泊施設への直接販売、自社ECサイトを通して出荷している。酒類卸を通した飲食店への販売は利益率は高くないものの、安定した出荷量や売上確保に貢献しやすい。また、直接販売は利益率は高いものの、需要動向により、出荷量や売上が安定しない面もある。ECサイトを開設する際には、特に地元の酒販店から競合することを恐れて批判的な意見もあったが、試験的に販売した結果ほとんどの購入者は遠方の顧客だったため、今では了承を得ることができている。ECサイトでの購入者は、X市でB社の日本酒に触れた経験のある者のリピート購入が占める割合が多い。感染症まん延以降の売上は業務用の販売が大きく低下したものの、酒販店やECサイトの売上は伸びており、全体としては微減にとどまって

いる。B社のホームページには、酒造りの製法、会社の歴史、原材料のこだわり、ECサイトへのリンク、アクセスなどが掲載されている。

最近では、取引先の酒類卸から個性ある酒を用意したいという飲食店が多いと聞くようになった。飲食店は競争が激しく差別化要素を見出すのに苦勞している店が多く、特に規模が小さい店ではその傾向が強いようである。また、全国的に若者の酒離れや日本酒離れの傾向が見られる一方、食事や酒を深く知って楽しみたいという人々は増加している。

ここ数年は感染症の影響もあり経営環境が大きく変化しているが、接触の回避も緩和してきて国内観光客は回復傾向にあり、インバウンド客の再来の兆しも見えてきた。B社社長は、将来的には補助金なども活用して事業拡大やさらなる酒文化の伝承を目指したい意向であるが、当面は業績回復に向けできることをしっかり行い、この環境を乗り越えていく覚悟を持っている。

第1問（配点20点）

現在のB社の経営環境について、SWOT分析を行い、それぞれについて30字以内で説明せよ。

第2問（配点20点）

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、B社の業務用製品の売上が減少している。これを回復するための取り組みについて、100字以内で助言せよ。

第3問（配点20点）

B社社長は、今後も酒文化を伝承していくことを使命と考えている。そのためには新たな顧客層の開拓が必要となる。B社はどのようにして、開拓を行うべきか。100字以内で助言せよ。

第4問（配点40点）

（設問1）

B社社長はX市の事業者として、X市に貢献しつつ自社の売上を回復させていきたいと考えている。これを実現するための製品戦略を、ターゲットを明確にして80字以内で助言せよ。

（設問2）

設問1で解答した製品について、B社が持続的に販売していくためにはどのような取り組みを行っていくべきか。100字以内で助言せよ。

第2回 事例Ⅱ

① 【S】

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

