

## 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 II

---

### 解答例及び解説

第1問(配点20点)

B社は、ボウリングの市場規模が縮小し、施設の規模拡大や近代化等の脅威はあるが、依然B社が成長するだけの市場はあり、また高齢者やファミリー層など多様な顧客の様々なニーズがあり、これを事業機会と捉えることで需要拡大が可能と判断したためである。

第2問(配点15点)

経営者が持つ企画・運営ノウハウを、特徴的なサービスやイベントの企画開発に活かす。

プロのスタッフが持つ知名度や技術を、各種レッスンやイベントへの集客に活かす。

第3問(配点30点)

若者層を対象に夜間営業を中心に行うR店に対し、B社は、中高年者層を対象に、早朝割引や早朝リーグ、早朝教室など、営業時間の差別化で、空き時間の来店客数増加を図る。

中・上級者を対象としたQ店に対し、B社は、初心者やファミリー層を対象に、無料アドバイスやジュニア向け教室等、サービス重視の戦略で差別化を行い、新規客の増加を図る。

第4問(配点15点)

B社は、高齢者の健康づくり、趣味づくり、会話等のコミュニケーションの充実、等のメリットを提供している。またB社は、ボウリングを楽しんでいた世代の需要拡大や、口コミ、空き時間の稼働率向上を狙ったと考えられる。

第5問(配点20点)

(設問1)

B社は、①定期的に多様な大会を開催しロイヤルティを高めると共に、②希望者への無料ミニレッスン等で顧客関係性を高める。

(設問2)

施設全体では、①共通ポイントカードの導入でロイヤルティを高め、②FSP等による顧客別の特典・サービス等で関係性を高める。

マーケティング・流通を中心とした経営戦略及び管理に関する事例 解説

以下に、各設問の①題意（この設問は何を求めているのか）、②解法の導き方、③解答の具体的な展開方法を見ていくこととする。

第1問(配点 20点)

＜STEP-1＞

この設問は何を求めているのか？

【題意】

B社がボウリング場経営を決定した理由について、ボウリング場を取り巻く市場環境の視点から120字以内で説明することを求めている。

＜STEP-2＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

ここでは、B社がボウリング場経営を決定した理由について、「ボウリング市場を取り巻く市場環境の視点」、つまり「外部環境の視点」から求めている。2次試験の事例問題では、第1問・第2問など、前半の問題で外部環境の視点から経営分析を行う問題がよく出題されている。事例Ⅱでは、企業を取り巻く外部環境のみに焦点を絞って、具体的な事業機会や脅威などを分析する問題は、あまり多く出題されていないが、売上低下の理由などと共に問われる頻出問題である。

さて、設問で、理由や根拠などが問われた場合は、どのようなケースであっても、まずは調査結果である事例文から解答を抽出したい。次に、解答の要素を抽出したならば、それを機会や脅威、顧客や競合など何かしらの視点(切り口)で、分かりやすく区分・整理して解答していきたい。これが合格点・高得点を確保するコツである。

＜STEP-3＞

解答の具体的

展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文には、ボウリング場経営を決定した次の理由が記されている。

①脅威

- ・ボウリング場の市場規模は、他のスポーツ業界のそれとは比較にならないほど縮小しており、平成10年に1,550億円あった市場規模は、今はその2/3に減少している。(市場規模の縮小)
- ・業界ではボウリング場の設備の近代化や施設の大型化、他のエンターテインメント施設との複合化など変革のスピードが速く、それについていけないボウリング場は廃業に追い込まれているケースも少なくない。(施設の規模拡大・近代化等による競争激化)

②事業機会

- ・ボウリング場Fのこれまでの顧客層をみると、中・高年齢層やファミリー層などを中心に、(中略)、実に多様である。
- ・多様な顧客の様々なニーズに木目細やかに対応することで、まだまだ需要を拡大することは可能…。(多様な顧客の様々なニーズ)
- ・B社が成長するだけの市場は十分に…。(B社にとって十分な市場)

以上の内容を整理して決定した理由として解答していきたい。

※この他、B社は複合型のエンターテインメント施設の中に立地しており、一定の集客力がある点も決定した理由の一つとして考えられる。

第1問 合格点・高得点のポイント

- ① B社がボウリング場の経営を決定した理由は事例文に記されている。事例文からヒントを抽出し解答することで合格点が確保できる。その際、ここでは、「ボウリング場を取り巻く市場環境の視点から」と制約条件があるため、外部環境の視点から解答し、内部環境の視点からは解答しないようにすることが重要である。
- ② 高得点を確保するためには、単に与件を抽出するだけではなく、事業機会と脅威、顧客と競合など、何かしらの視点を明確にしなが、区分・整理して解答することがコツである。

## 第2問(配点 15 点)

### < STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

### 【 題 意 】

今後、ボウリング場経営を上手く軌道にのせ、売上高を高めていくために、B社が持つ経営資源の中で、どのような強みを何に活かせばよいかを、40字以内で2つ求めている。

### < STEP-2 >

#### 解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

### 【解答の導き方】

第1問は、企業を取り巻く「外部の環境」に焦点を当てた問題であるのに対し、第2問は、「企業内部の経営資源」に焦点を当てた問題である。強みとなる経営資源に関する問題は事例Ⅱ・Ⅲでよく出題され、特に事例Ⅱでは、頻出の問題である。強みとなる経営資源は、基本的には調査結果である事例文中に記されているため、第1問同様、事例文から解答を抽出することになる。

ただ、ここでは、強みとなる経営資源だけでなく、それを何に活かせばよいかも問われている。このため解答は、「強みとなる経営資源＋その活かし方」で書くことが重要である。なお、活かし方については、本事例はマーケティングの事例であることから、4Pなどマーケティング的な視点で解答することが本事例に沿った解答作成に繋がる。

### < STEP-3 >

#### 解答の具体的 展開方法と書き方

### 【具体的な展開方法】

事例文には、次のヒントが記されている。

- ① 経営者であるX氏は、プロボウラーでもあり、協会公認のA級インストラクターの資格も持っている。プロボウラーを目指して修行していた当時は、関東全域にボウリング場を展開している大手Z社に勤務し、支店の支配人として店舗の運営から経理・管理、イベントの立案まで、ボウリング場経営に関わる一切の仕事を行っていた。

▼この点をヒントに…

- ・経営資源 → 経営者の持つ企画・運営のノウハウ
- ・何に活かすか → サービス(商品・メニュー)やイベントの企画

- ② プロボウラーを目指す若者をスタッフとして雇用し、ショップ店員としての仕事に就かせながらも、合間を見てX氏が指導し、プロボウラーとして育て上げてきた。そのうち何人かは、大きな大会で優勝し、専門誌で特集が組まれたり、またテレビに出演するなど名前が知れ渡るようになっていった。

▼この点をヒントに…

- ・経営資源 → プロのスタッフが持つ知名度や技術
- ・何に活かすか → 各種レッスンやイベントの集客

### 《 参考:経営資源 》

経営資源は、環境分析に基づく経営戦略、オペレーションを実行する場合に使用される資源全体のことをさす。経営資源は、一般的には、経営環境の中では内部環境に含まれる。また、形態区分からは有形資源と無形資源になる。このうち、有形資源とは文字通り有形の資源をさし、人的資源、資本、施設・設備等の物財、が含まれる。一方、無形資源は企業に固有の無形の資源をさす。具体的には、技術や経営能力、信用・のれんなどの無形の資源であり、研究開発力、生産技術力、マーケティング力、特許、ブランド力、更に経営管理能力や流通支配力などをあげることができる。

(参考文献: 占部都美編著『経営学事典』中央経済社、P. 140)

### 第2問 合格点・高得点のポイント

ここで、合格点・高得点を確保するためには、①強みとなる経営資源については事例文から重要ポイントを抽出し、②活かし方については、マーケティング的な視点から述べるのがコツである。③また、経営資源と活かし方は、その区分が明確に分かるように表現することが重要である。

第3問(配点 30 点)

＜ STEP-1 ＞

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

B社は、ボウリング場Fの売上高の向上に向け来店客数の増加を目指している。近隣の競合店に対して有効だと考えられる差別化戦略には、具体的にどのようなものがあるか。80字以内で2つ求めている。

＜ STEP-2 ＞

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

第3問は、B社が行っている2つの事業のうちの1つである、ボウリング場Fの戦略について問う問題である。つまり、事業戦略(競争戦略)に関する問題である。ここでは、近隣の競合店に対して有効な差別化戦略を求めているため、事例文中から近隣の競合店の特徴を捉え、それに対して有効と考えられる戦略を述べることになる。具体的には以下の通りである。

＜ STEP-3 ＞

解答の具体的な  
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文には、次の2つの競合店が記されており、その説明の中では、ターゲットや営業時間・サービス内容等の特徴が記されている。そこで、それをヒントにB社にとって有効な差別化戦略を、競合と比較する形で具体的に解答していく。

① R店

・ボウリング場Fから最も近い競合のR店は、…、若者層をターゲットに、夕方から夜間の集客を狙って営業をしている。

▼一方、B社は…

・ボウリング場Fの顧客層をみると、中・高年齢層や…を中心に…。  
・テスト的に近隣の高齢者を対象に早朝の練習会を実施してみた。…一定の成果が得られている。

▼このため、有効な差別化戦略は…

□ターゲット → 中高年齢層

□サービス・営業時間 → 早朝シニア教室など営業時間での差別化

→以上の差別化戦略で、空き時間の来店客数増加を図る。

② Q店

・競合のQ店は、…、中級者や上級者をターゲットに、中・上級者向けの教室の開催や会員ロッカーの設置など愛好者向けのサービスを中心に行っている。

▼一方、B社は…

・ボウリング場Fの顧客層をみると、…やファミリー層などを中心に…。  
・B社のスタッフやX氏にアドバイスを求めてくる者もいる。そのアドバイスが分かりやすく丁寧であり、親身に教えているため評判が高い。

▼このため、有効な差別化戦略は…

□ターゲット → 初心者やファミリー層

□サービス→無料アドバイスやジュニア向け教室などサービス重視の戦略

→以上の差別化戦略で、新規客の増加を図る。

第3問 合格点・高得点のポイント

- ① 合格点を確保するためには、まず、競合店のどのような戦略に対し、B社がどのような戦略をとるのか、その差別的な違いを明確に表現することが重要である。
- ② 高得点を確保するためには、差別化戦略の内容が、競合店と異なる「ターゲット」や「サービス内容」を具体的に解答することと、設問が来店客数の増加を目的としているため、その目的を満たすように解答を結ぶことがコツである。

## 第4問(配点 15 点)

### < STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

### 【 題 意 】

近隣の高齢者を対象にした早朝練習会で、顧客にどのようなメリットを提供しているのか。また、B社はこの早朝練習会でどのような効果を狙ったと考えられるか。100字以内で説明することを求めている。

### < STEP-2 >

#### 解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

### 【解答の導き方】

本設問は、B社がボウリング場Fで行った、近隣の高齢者対象の早朝練習会[商品(サービス)]について、それが顧客に対してどのようなメリットを提供したのかということと、この早朝練習会でどのような効果を狙ったのかという点の2つを求めている。

なお、メリットとは、「利点、価値、長所」等のことであるが、平成22年度に出題された「便益」として解釈し解答することもできる。このような設問の解答は、事例文中に記されたヒントを利用して事例に沿った解答を書くことが合格のコツである。

### < STEP-3 >

解答の具体的  
展開方法と書き方

### 【具体的な展開方法】

事例文には次のようなヒントがある。これらのヒントを用いて解答していきたい。

#### ① 顧客(近隣の高齢者)に提供したメリット

- ・中・高年齢層は、健康づくりを主な目的に…。
- ・練習会に参加している高齢者は、若い頃にボウリングに夢中になったり、趣味としていた人達が多く、会話を楽しみながら生き活きと練習を行っている。

▼以上の点から提供したメリットは…

**健康づくり、趣味づくり、会話等のコミュニケーションの充実**

#### ② B社が狙った効果

- ・中・高年齢層は、健康づくりを主な目的に、比較的空いている早朝などの時間帯に来場する人が多い。
- ・ボウリング場Fの営業時間は朝10時からであるが、その時間帯の来場者は少なく、正午を過ぎた時間帯より徐々に混み出してくる。
- ・人数は口コミによって徐々に多くなっており、一定の成果が得られている。
- ・多様な顧客の様々なニーズに木目細やかに対応することで、まだまだ需要を拡大することは可能であり…。

▼以上の点から…

**ボウリングを楽しんでいた世代の需要を喚起・拡大するとともに、空き時間の稼働率向上、口コミによる客数増加、などを狙ったと考えられる。**

## 第4問 合格点・高得点のポイント

- ① ここでは、顧客に提供した便益と、B社の狙った効果が問われている。合格点を確保するためには、この2つの内容を明確に区分するとともに、その内容は事例文から抽出し解答することがコツである。
- ② また、高得点を確保するためには、事例文をそのまま引用するのではなく、与件のポイントとなる言葉は活かしながらも、可能な範囲でキーワード化しそれを与件に加える形で解答することが、答案の質を高めるコツである。

第5問(配点 20 点) (設問1・2)

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

(設問1)

B社だけで独自に行えるプロモーションを 60 字以内で求めている。

(設問2)

複合型のエンターテインメント施設全体で、共同的に取り組むことが可能なプロモーションを 60 字以内で求めている。

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

ここでは、プロモーション戦略の内容が問われている。解答を考えるに当たっては、事例文からヒントを抽出し問題文に沿った内容にしていくことと、設問のイントロ部分に記されてあった、「B社へのロイヤルティ(愛顧)」と「顧客との関係性」を高める目的を満たす内容を解答していくことが重要である。

< STEP-3 >

解答の具体的な  
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

(設問1)

事例文には解答に活かせる次のヒントがある。

- ・ Q店は大会なども定期的に行い愛顧を高め固定客化を図っているようである。
- ・ ファミリー層や初心者の団体客は、スコアにはあまりこだわらずにゲームを楽しんでいるが、中にはスコアを上げたいとB社のスタッフやX氏にアドバイスを求めてくる者もいる。そのアドバイスが分かりやすく丁寧であり、親身に教えているため評判が高い。アドバイスがきっかけでショップの顧客になった人も少なくない。

▼そこで…

- ① 定期的に多様な大会を開催しロイヤルティを高める。
- ② 希望者への無料ミニレッスン等で顧客関係性を高める。

(設問2)

事例文には解答を考える上で重要な次の条件が記されている。

- ・ 複合型のエンターテインメント施設全体で行える販売情報システムを利用したプロモーション戦略を検討していきたい…。

▼そこで…

- ① 共通ポイントカードの導入でロイヤルティを高める。
- ② FSP等による顧客別の特典・サービス等で関係性を高める。

第4問 合格点・高得点のポイント

- ① ここで合格点を確保するためには、具体的な方法を多面的にキーワードで解答することがコツである。その内容については、事例文中のヒントを活かし、B社の事業内容や経営者の意向にそったものであることが重要である。
- ② 高得点を確保するためには、設問文中に記された2つの目的(「B社へのロイヤルティ(愛顧)」と「顧客との関係性」の向上)を満たす内容を解答するとともに、その目的に沿った解答を書いたことを採点者に伝えるように表現することがコツである。