

# MMC

## 中小企業診断士2次試験対策

添削無料体験（事例Ⅱ：マーケティング・流通の事例）

B社は、首都圏のY市(人口 30 万人)で「ボウリング場」とボウリング関連の専門用品を販売する「プロショップ」を経営している企業である。資本金は1,000万円、従業員数は8名で、年商はボウリング場とプロショップを合わせて約1億2千万円である。

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。その後、会社勤めをしながらもプロボウラーとしての活動を行っていたが、7年前に退社し、かねてからの夢であったプロショップ(売場面積25㎡)を、Z社とは別の会社が経営するボウリング場Fの場内に開業した。プロショップを開業後も、プロボウラーとしての活動を行い様々な大会で優秀な成績をあげていたが、その後、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。ショップの経営も比較的順調で毎年黒字経営を維持していた。

このような状況がしばらく続いたある日、B社が出店しているボウリング場Fの経営者から、ボウリング場Fの事業を譲渡したいとの話があった。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。更に、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。幸い、ボウリング場Fは、バッティングセンター、ゲームセンター、カラオケ、ビリヤード&ダーツなどのアミューズメント施設や、各種飲食店、カジュアルファッション店、100円ショップなどがある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、施設には一定の集客力がある。ただ、ボウリングを楽しむ顧客の数そのものが減少しており、その影響もあってボウリング場Fの売上高が減少し経営に行き詰まっていた。このようなことから、ボウリング場Fの経営者は

X氏に事業譲渡の話を持ちかけてきたのである。X氏は、ボウリング場を経営することが最終的な夢であった。現在、ボウリング場Fは厳しい状況にあるが、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、何よりB社が成長するだけの市場は十分にあると考え、ボウリング場経営を行うことを決断した。

その後、しばらくして、ボウリング場Fの経営をB社が行うようになった。X氏は、改めて、ボウリング場Fの状況を分析し、今後の経営のあり方を考えることにした。

ボウリング場Fは、中規模な複合型のエンターテインメント施設であり施設全体としての集客力は高いが、ボウリング場の施設そのものは、周辺の競合ボウリング場に比べると見劣りしている。ボウリング場Fから最も近い競合のR店は、最新の照明やスクリーンなどを備えており、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。また、競合のQ店は、ボウリング場Fに比べ施設の規模はやや小さいものの、新しい設備を揃え、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。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。

一方、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、初心者のグループ客、B社プロショップの顧客であるボウリング愛好者、地元の若者層など、実に多様である。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。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。なお、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。

このような分析からX氏は、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。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。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。

B社は、今後、近隣の競合店に対して差別化を図り、成長を目指して行こうと考えている。また、B社へのロイヤルティ(愛顧)と顧客との関係性を高めるため、自社独自で行える強みを活かしたプロモーションや、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と考えている。

第1問 (配点 20 点)

B社がボウリング場経営を決断した理由について、ボウリング場を取り巻く市場環境の視点から 120 字以内で説明せよ。

第2問 (配点 15 点)

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。40 字以内で2つ答えよ。

第3問 (配点 30 点)

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つ答えよ。

第4問 (配点 15 点)

B社は、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 字以内で説明せよ。

第5問（配点20点）

B社は、B社へのロイヤルティ（愛顧）と顧客との関係性を高めるため、「B社独自で行えるプロモーション戦略」と、ボウリング場Fが入る「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戦略」を検討している。

（設問1）

B社は、自社だけで独自に行えるプロモーションを考えている。それはどのようなものか。60字以内で述べよ。

（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はどのようなものか。60字以内で述べよ。