

企業診断2019年5月号 特集

第6章 演習問題

解答

第1問

■問題点①

ブランド毀損による「énigme」の売上低下

■問題点①の原因

「エニグム」の高級ブランドイメージが似た名前の「プチ・エニグム」ブランドについての「安物」のイメージにより毀損した

■問題点①の根拠たる与件文

- (a)顧客のブランドに対する信頼に支えられて
- (b)既存のブランド「énigme」にちなんで、新規ブランド「petite énigme (プチ・エニグム)」を採用する。
- (c)パブリシティ効果を狙い、口コミも大いに利用する。
- (d)専門雑誌で「低価格アパレル」の特集が生まれ、期待以上にマスコミの注目を浴びることになった。

■問題点②

カニバリゼーションによる「énigme」の売上低下

問題点②の原因

ターゲットの切り分けが不完全であったため、「énigme」の顧客が「petite énigme (プチ・エニグム)」に流れた

■問題点②の根拠たる与件文

- (a)品質の高さや落ち着いた気品に溢れたデザインが、30～40代のミセスの顧客に支持されている
- (b)20代の働く女性をターゲットとして
- (c)既存ブランドの顧客予備軍ともなりうる
- (d)お洒落人間を自負している若者の期待も裏切らないデザイン
- (e)デザインは本社から送り、本社工場から出向した生産部門の社員が生産管理にあたり、品質の確保を図る。

【解説】

問題点①は、与件文によれば、「ブランドに対する信頼」に支えられているにもかかわらず、プチエニグムという類似したネーミングを付与し、さらに「低価格アパレル (安物)」というイメージがマスコミによって広がったため、離反が生じたと考えられます。情報を自分でコントロールできないパブリシティの怖さも併せて表現されています。

問題点②は、ターゲットの年齢層に近いことに加え、エニグム愛好者の中から、ブランドそのものよりも「品質」や「デザイン」の良さを評価していた層が、予算の中から「プチエニグム」を購入するようになった可能性があります。

第2問

■与件文①

ホームページを開設し予約も受け付けてはいるが、顧客の口コミがほとんどであり、

■与件文①の問題点

新規客に対するプロモーションが口コミ頼りとなっている

■与件文②

3代目の現経営者である女将が、すべての宿泊客に毛筆で書く御礼状が重要なコミュニケーションツールとなっている。

■与件文②の問題点

CRMがお礼状中心で重要な「継続的接触」が行われてない。

【解説】

問題点①については気づく方が多いと思いますが、問題点②については見過ごす受験生が多いようです。ここで「立派な毛筆の御礼状を送っているから頑張っている」と考えてはいけません。重要な「継続的接触」が不十分であると解釈するのが、「マーケティング」の考え方です。

第3問

■与件文

その店舗を愛顧する数名の顧客に対してグループインタビューも実施した。その結果、価格に魅力を感じてMメガネ・チェーンで購入したが、不満を持った消費者がいることが分かってきた。

■与件文の問題点①

M眼鏡からの離反者が存在する

■問題点①に対応する為の解決策

既存顧客の離反防止のためのCRMを強化する

■与件文の問題点②

Mメガネに対し不満を持った消費者を取込めていない

■問題点②に対応する為の解決策

存在する潜在顧客の獲得するための新規プロモーション

ンを実行する

【解説】

グループインタビューの対象が「Bメガネを愛顧する顧客」であることが大問題です。その対象者がM眼鏡に浮気をしていたことから、「浮気者は1人ではない」と推測するのが順当でしょう。逆にMメガネに対し不満を持っている客（言い換えると、Bメガネの潜在顧客）の存在も推測されます。それぞれについて打つべき対策は、解答のようになります。

第4問

■問題の与件文

シーズンごとに展開される商品の企画・デザインに関する打ち合わせは、基本的に創業者でオーナーの社長が担当している。

■発生する可能性のある問題

- (a)後継者育成（技能の伝承でも可）
- (b)従業員のモチベーション低下
- (c)顧客ニーズとの乖離による売上低下

■理論に基づいた解決策

企画・打合せ等に顧客と接点を持つやる気のある従業員を参加させOJTにより教育する

【解説】

社長単独で商品企画やデザインを行っているため、現在とはかく、「中長期的」に問題が発生する可能性が高いと考えられます。事例Ⅰに限らず、「1人だけしかできない」という表現があったときは要注意です。大抵は良くない状態であると解釈できます。

第5問

■不要表現

存続にとって懸念すべき

■試験委員がそれを入れた意図

数ある課題の中でも場合によっては会社の事業が継続できないくらいの重大な課題に絞る。

【解説】

課題と一口に言っても、軽重さまざまな可能性があります。「存続にとって懸念すべき」を言い換えると、「会社がつぶれかねないほど重要」な課題について問われていると解釈できます。

与件文においては、前半から投資の失敗で前の会社が倒産していることが、後半から全国展開に多額の投

資が必要であることがわかります。さらに、現在は創業時と違い、社長の1人オーナー企業になっているため、意思決定をするための組織が不完全である可能性があります。投資に関する意思決定の失敗は、まさに「存続の懸念」に直結します。

オーナー企業の危険性については、平成23年度の事例Ⅰの与件文にあります。

また、後継者問題が存続に直結することは、平成21年度の与件文にあります。今回も、推測される社長の年齢から緊急性の高い課題といえます。

第6問

■問題点①

段取り回数が最小になるよう

■問題点①を指摘した理由

決定基準が「段取り回数が最小」では部分最適になる可能性が高い。

■問題点②

工程担当者が加工順を決めている

■問題点②を指摘した理由

全体を把握できていない現場が決定することにより部分最適になる可能性が高い

【解説】

事例Ⅲで頻出の「部分最適」になる典型的なパターンです。

第7問

■選択すべき事業

カット野菜パックの事業11

■選択する理由

現在の事業とシナジー効果があり内部資源がそのまま活用できる

■選択しない事業

ソースや乾燥野菜等の事業

■選択しない理由

シナジー効果は考えられるが、内部資源のうち人・モノ・情報のすべてが欠けている

【解説】

過去の本試験問題では、二者択一を求められる場合に、人・モノ・情報（ノウハウ）が欠けている事業に進出するという解答は考えられません。