

MMC

中小企業診断士 2 次試験対策

添削無料体験(事例 : マーケティング・流通の事例)

B社は先代経営者X氏が首都圏のある都市に開業したメガネ店である。X氏は、開業前はメガネの卸売業者に勤めていた。重いカバンを持って外商にでていたが、売れ行きは伸び悩み、ようやく売れても支払いがとどこおるようなことが続き苦しいことの連続であった。そのような中で、販売についてはひたすら先輩のやり方を見て工夫するなどほとんど独学で学んでいった。そして、32歳の時に夢であった自分の店を小さいながらも構えることができた。X氏が店を持って考えたことは、「何とかお客様の視力に合わせたメガネを提供したい」ということであったが、残念ながら当時の日本の技術では、注文した1つのレンズを納めてくれるのに1ヶ月から3ヶ月かかるなど難しい面があった。思い余ったX氏は、メガネの先進国であると聞いていたアメリカに渡った。そして、現地のメガネの技術力は日本よりはるかに高い水準であることに驚いた。そこで、X氏はアメリカから高性能のレンズ研磨機を輸入することを思い立ち実行した。わが国では、ちょうど高度経済成長の時代を迎えるところで、メガネに対する認識もようやく高まり始めたところであったが、B社では、売上高は思うようには伸びなかった。そこには、顧客はB社が扱うメガネにはあまり関心を示さないという背景があった。そこでX氏は、地元の顧客に、自社の商品を使って生活を充実させるのに役立ててもらえるように、新聞の折り込みチラシなどいろいろな広告手段を使って商品の告知を行った。そして、少しずつ顧客を増やしていった。

そのようなX氏をみて育った現経営者Y氏は、メガネについての技術や知識をもっと極めたいという希望をもっていた。そして東京の有名大学の商学部を卒業後、X氏の勤めもあり、単身アメリカに渡り、「カレッジ・オブ・オプトメトリー（検眼、メガネレンズの処方などの視力ケアを学ぶ学校）」に入学した。日本では学べないメガネに関する奥深い知識や技術を学習することに打ち込み、ようやく「ドクター・オブ・オプトメトリー」の学位を取得することができた。オプトメトリーの仕事の大切さは欧米ではよく知られており、その社会的地位も高いものがある。そして、Y氏は帰国後、B社の経営を引き継いで今日に至っている。

さて、B社は本店と近くの都市に支店1店を構えている。従業員は、両店合わせて17名（パート従業員含む）である。そのうち日本眼鏡協会の「認定眼鏡士」の資格を持つ従業員が10名である。認定眼鏡士は会社としても専門職の資格として勤めており、研修への参加などの支援を積極的に行い、資格取得者には報奨金をだすなどの手厚い

対応をしている。

現在B社では、顧客の視力検査や要望などについての聞き取りをしっかりと行い、顧客が本当に必要としている商品を提供することを心がけている。具体的には、フレームやレンズはともに高性能なものを揃え、顧客の視力などの状況やニーズに合わせて組み合わせをおこなっている。また、価格もその品質レベルに応じて設定している。

ここでメガネ業界についてみると、環境はきびしく、安売り競争の真っ只中にあるといえる。大規模店の出店や中国などからの低価格の輸入品が増加した上に、多くの店が低価格競争に走り出している。また一方では、顧客のニーズも多岐にわたる兆しをみせており、低価格以外にも、顧客の使用方法に応じた品揃えやメガネに関連した商品構成などの様々なニーズへの対応がみられ始めている。

ところで、安売り店が出店したあとのB社への影響は非常に大きい。実際、B社の本店や支店の近郊には大型SCが進出し、その中に全国チェーンのメガネ店が出店している。その店では、フレームの形の見栄えがよく、色も鮮やかできれいなレディ・メードのメガネが5千円前後の価格で販売されている。そのせいか顧客も広い地域から集まっている。また、B社の顧客でも顔を出している人もいるようである。しかし、実際にチェーン店で買った顧客からは、「店員に聞いても説明が少なく、またすぐに買い換えないといけないこともある」という声も聞かれている。

今後のB社について考えていたY氏は、アメリカで経験したことを思い出した。アメリカのオプトメトリストは、目と全身の健康にかかわるヘルスケアのプロフェッショナルとして活動することが求められる。例えば、来店客の血圧や血糖値の異常、目の疾患による視力障害などを確認する。そして必要に応じて眼科医を紹介し、早期治療に役立てることなども行っている。これが、「プライマリー・ケア」といわれるものである。

また、Y氏は最前線で働く社員に、「お客様とよく話しをしなければ良いメガネは提供できない。そして信頼される社員とならなければお客様の要望は聞き出せない」と話している。実際、値段は安いほうが良いと考え、B社で買い求めるのをためらったお客さんは他店へと足を運ぶことになるであろう。しかし、やはりそのお客さんが満足できなかったと戻ってきてくれることもあるはずである。「お客さんがB社に戻ってくるように、しっかり対応しなければならない」とY氏は考えている。このよう

にY氏が思う理由の1つには、先代経営者X氏の時代に行った広告などによる新規顧客の獲得は、現在では費用ばかりかさみその効果もあまり期待できないということもある。

ところで、B社では、顧客との付き合いの中から、品揃えについてのヒントが生まれてくることがある。例えば、1日の中でメガネを使うシーンは異なり、またその時に使うメガネも一様ではない。新聞などを読むメガネが欲しいのか、あるいは自動車を運転する際のメガネが必要なのかによって変わるからである。このことに関してはB社としてもさらに努力が求められる。また新しい商品の開発も必要であるということにも気付かされている。たとえば、「上まぶたが垂れ下がって眼が開きづらくなる病気をもつ人に対して、メガネを使ってまぶたを持ち上げることが出来れば視野が広がるが、そのような眼鏡が開発できないか」、また「特殊レンズで太陽光線をヒーリング（癒し）の光に変えて、目だけでなく、脳、心、身体のスストレスを軽減してくれるレンズなどはないか」などの希望も出てくる。その他にも、「メガネに関連して補聴器なども揃えてあるとありがたい」という訴えもある。

B社の経営者Y氏は、顧客との付き合いを大切にして、メガネを通して地元の健康に役立つことと、そのために適切な収益を確保することが大切であると考えながら、毎日忙しい日々を過ごしている。

第1問（配点20点）

B社は、これまで経営環境の変化にあわせた経営の戦略を展開している。B社の先代経営者X氏が展開したマーケティング戦略はどのようなものか。100字以内で述べよ。

第2問(配点20点)

B社の現経営者Y氏が現在展開しているマーケティング戦略について、大手チェーン店に対する差別化のポイントは何か。50字以内で2つあげよ。

第3問(配点20点)

B社が、今後、顧客のニーズに応えるとともに、収益向上を図るために強化・採用すべきであると考えられる品揃え戦略はどのようなものか。100字以内で述べよ。

第4問(配点30点)

B社は今後とも、顧客関係性の強化を図る必要があると考えている。顧客関係性に関連して以下の設問に答えよ。

(設問1)

B社が顧客との関係性強化を図るのはなぜであろうか。80字以内で説明せよ。

(設問2)

B社が顧客関係性の強化を図るためには、どのような方法が適していると考えられるか。100字以内で説明せよ。

第5問(配点10点)

B社はインターネットの活用を検討している。B社がインターネットを活用するにはどのような方法が考えられるか。100字以内で述べよ。