

ⓑ

平成 13 年度 第 2 次試験問題

## 2. 中小企業の診断及び助言に関する 実務の事例Ⅱ

11 : 40 ~ 13 : 00

### 注 意 事 項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入すること。
3. 解答は、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入すること。
4. 解答用紙は、必ず提出すること。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を置くこと。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退席できません。

ⓑ

B社は高級婦人服の製造、販売を行っている企業である。直営の店舗は5店舗であり、主に有名百貨店の中や都心の駅ビルにテナント出店している。製品は国内の自社工場生産され、「énigme(エニグム)」という高級ブランドで、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。最近、不況により売上が伸び悩んできているとはいえ、顧客のブランドに対する信頼に支えられて何とか収益を確保している。創業者であり社長である現経営者は、自身の高齢問題を抱えていた。また、次期社長に内定している長男への円滑な交代をするために、彼の新規戦略構想に期待し、会社の活性化を彼に委ねることにした。

彼の新規戦略構想はこうである。「現代は価格破壊の時代であり、また、流行に敏感な若者にもう少し目を向ける必要がある。ミセス中心の既存市場に加えて、新しい市場として20代の働く女性をターゲットとして、低価格でファッション性豊かな、カジュアルを中心とした商品展開をするべきである。安くても品質が良く、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、その支持者は、既存ブランドの顧客予備軍ともなりうるであろう。商品の調達先は、コストのことも考えて中国や東南アジアに協力工場を作り、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。低価格ブランドは、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。チャンネルとしては、若い女性が集まる駅ビルを中心に新規出店していく。プロモーションは、媒体として若者向けファッション誌の広告を中心に、『自主コーディネート』という形でのパブリシティ効果を狙い、口コミも大いに利用する。」

さて、程なくしてB社の経営トップ交代と新市場への挑戦は予定通り実行された。また、専門雑誌で「低価格アパレル」の特集が組まれ、期待以上にマスコミの注目を浴びることになった。導入された新規ブランド「petite énigme」は、売出しから好調な売上を見せていた。既存ブランドの顧客予備軍を育て、ひょっとすると親子2世代の顧客を獲得できるかも知れないという思惑もあった。しかし、実際の購入者のプロフィールは、期待とはまったく別なものであった。POSデータ等の分析によると、当初考えられていた年代層より幅広く、既存市場とオーバーラップしていることに気がついたのである。さらに、既存のブランドの売上が、最近目に見えて減少してきていることも事実であった。

第1問(配点30点)

B社の企業特性について次の設問に答えよ。

(設問1)

B社のような衣料品調達方法をとっている小売業態を、一般にはSPA (speciality store retailer of private label apparel)と呼んでいるが、このSPAは他のアパレル小売業やアパレル製造業とどのように違うのか、その違いを150字以内で簡潔に述べよ。

(設問2)

SPAが効果的かつ効率的に機能する情報システムの設計にあたって、特に重視すべきことは何か、150字以内で簡潔に述べよ。

第2問(配点10点)

B社の市場細分化(market segmentation)について次の設問に答えよ。

(設問1)

(a)既存ブランド「énigme」と(b)新規ブランド「petite énigme」において、B社が重視した市場細分化変数(市場細分化の基準)は何か。

(設問2)

B社が用いた市場細分化変数には、どのような問題があるのか、簡潔に述べよ。

第3問(配点30点)

B社のブランド戦略について、次の設問に答えよ(ブランド名を書くときにはカタカナの表記でも可)。

(設問1)

B社の新社長は、なぜ「énigme」というブランド・ネームにこだわり、「petite énigme」という新規ブランド・ネームを採用したのか、その理由を簡潔に述べよ。

(設問2)

既存ブランド「énigme」の売上の減少は、新規ブランド「petite énigme」の登場とともに起きている。どのような理由が考えられるであろうか、2つあげよ。

第4問(配点30点)

B社のこれからの戦略について、次の設問に答えよ(ブランド名を書くときにはカタカナの表記でも可)。

(設問1)

既存ブランド「énigme」の売上回復のためには、B社の新しいマーケティング戦略としてどのようなものが考えられるか、150字以内で具体的に述べよ。

(設問2)

近年、多くの製品がインターネットを利用して販売されているが、インターネット販売に向く製品と向かない製品がある。B社は、新規ブランド「petite énigme」について、インターネットを利用した販売で成功する可能性が高いと考えている。その理由を2つあげ、それぞれ30字以内で簡潔に述べよ。