HBD-PROJECT

H29 年

事例Ⅱ解説

H29 年事例Ⅱを 2 次試験合計点数 290 点の
HBD-Project メンバーが解説。

SUMMARY

B 社は、これまでは地域と共に繁栄することで、一定の収益を上げてきた。しかしながら、近年大型スーパーという競合が現れた事で商店街が活気を失い、B 社の顧客も減少してきている。B 社は地域に支えられてこれまで存続してきており、事業存続のためには地域の繁栄が不可欠である。
本事例では、地域と共に繁栄し、事業を存続させること、がテーマとなっている。

MainAnalyst つかじ

Verstion 1.00

1. 解答

第 1 問 (配点 20 点)

(a)

強みは、①顧客の信頼を得る丁寧な接客、②日用品販売により顧客と継続的に接触可能、③顧客に人気のノベルティ、である。

(b)

大型スーパーは、従業員不足で十分な説明ができていない。百貨店は、遠方にあり顧客の欲しいものがない時がある。

第 2 問 (配点 25 点)

施策は、①参加人数増及び参加者把握のための主要顧客への DM 送付と井戸端会議での周知、②客単価増及び満足度向上のための顧客の好みの商品の仕入れ・購買履歴のある婦人服とセットで展示、③予約時間を設けて会場に入れない機会損失を防ぐ、である。

第 3 問 (配点 30 点)

施策は、介護の改装時に連携して介護ベッドを提供し、その後もシルバー世代へ電話・訪問販売によりこだわりの寝具や日常品を提供すること。移動が困難な顧客とも継続的に接触し生涯価値を高めると共に、建築業との連携により地域の持続的な繁栄に貢献する。

第 4 問 (配点 25 点)

30 代の子育て世代を標的とする。施策は、子供の保育・快眠の教室の定期開催と子供向けノベルティ提供による顧客囲い込み。井戸端会議で入園について助言し、次期社長の知識を活かして競合と差別化した子供向け商品を充実させ、地域密着の事業を継続する。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

目次

1. 解答 .....エラー! ブックマークが定義されていません。
2. 解答プロセス 3
2.1. B 社の現状・理想像・課題の把握 3
2.2. 各設問の位置づけ 5
2.3. 第 1 問 (配点 20 点) 7
2.4. 第 2 問 (配点 25 点) 11
2.5. 第 3 問 (配点 30 点) 15
2.6. 第 4 問 (配点 25 点) 18

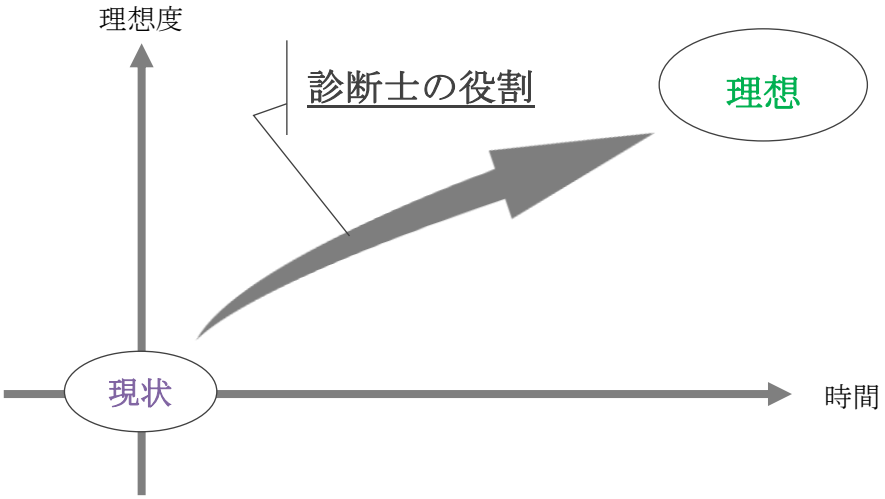
2.1. B 社の現状・理想像・課題の把握

【概要】

企業の現状・理想・課題は、**エラー! 参照元が見つかりません。**のように表すことができる。

現状：企業の現在の姿。
理想：企業や社長が目指している理想の姿・あるべき姿。コンサルにおいては PJ の目標到達地点。
課題：現状と理想のギャップを埋めるために必要な施策。（ギャップの存在自体は問題）

そして、中小企業診断士の役割は、企業を現状から理想へと近づけることである。



以上より、まずは事例企業の現状・理想・課題を把握する。

【第 1 プロセス】現状の把握

与件文から、現状については下記の記述がある。

①：今日まで商店街の小売店は収益悪化と経営者の高齢化による閉店が続いている。

②：収益悪化の主要因は 1980 年に出店した幹線道路沿いにある大型スーパーである

③：ここ数年は建築業も好調である。2 世帯同居が減少し、核家族世帯のための建築需要が増えている

④：加えて、介護のための改装も増加している。

③：B 社は、地域とその顧客に支えられて存続してきた

④：現在も休憩コーナーに人が集うが、シルバー世代の顧客の多くはやがて介護をされる側の立場となり、確実に減少する

⑤シルバー世代の子供世代（子育て世代）の顧客が入園準備のアドバイスと商品を求め、来店するようになった。

⑤：データベースは…活用方法は見いだせずにおり、課題となっている

【第 2 プロセス】理想の把握

与件文に、理想については下記の記述がある。

①：次期社長は事業継続のためには、地域の繁栄が必要だと考えている

【第 3 プロセス】課題の把握

現状と理想を比較し、課題を設定する。

①：事業の存続

②：①を達成するための、地域繁栄 ⇒ シルバー世代・子育て世代・地域企業（中小建築業）の繁栄

【まとめ】

B 社は、これまでは地域と共に繁栄することで、一定の収益を上げてきた。しかしながら、近年大型スーパーという競合が現れた事で商店街が活気を失い、B 社の顧客も減少してきている。B 社は地域に支えられてこれまで存続してきており、事業存続のためには地域の繁栄が不可欠である。

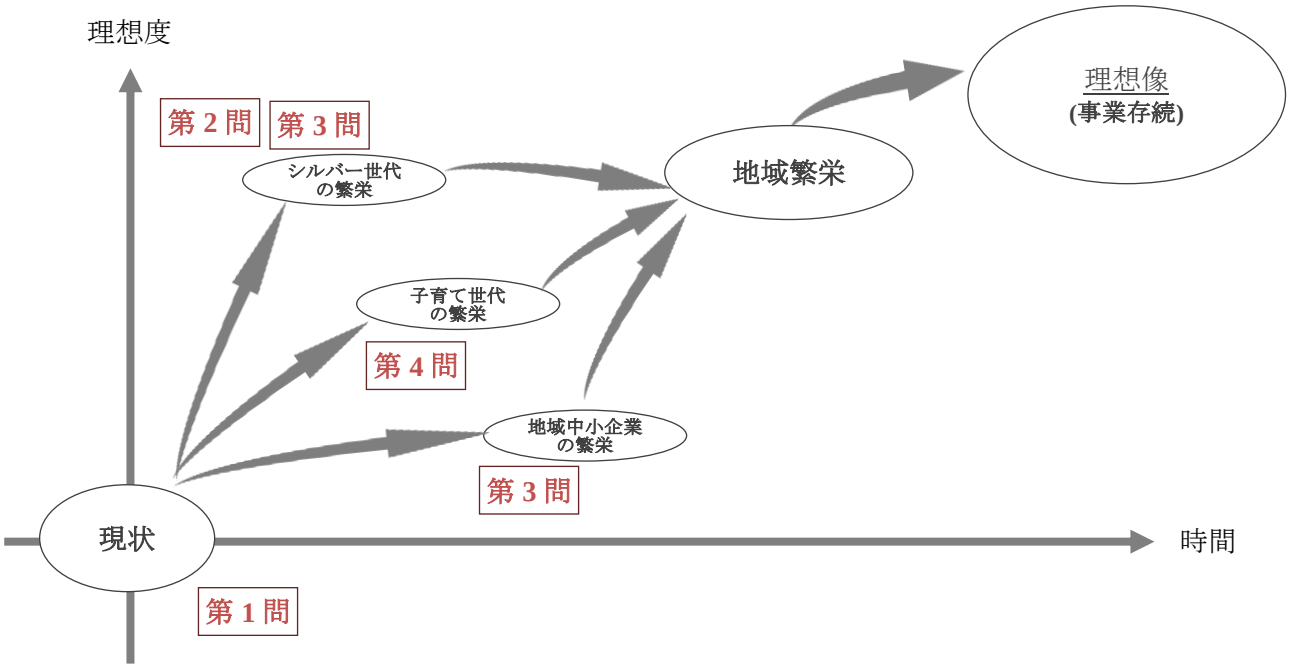
本事例では、地域と共に繁栄し、事業を存続させること、がテーマとなっている。

【コメント】

本事例では、事例 II らしくマーケティング施策について問われており、B 社の内部体制（組織面）については殆ど問われていない。これが事例 I であれば、事業存続のための組織体制構築がテーマになるだろう（人事制度構築・人材活用・事業や技術の承継等）

2.2. 各設問の位置づけ

上記の大枠を基に、設問の関連性を考える。



■ **第 1 問**

第 1 問では、現状の B 社の強みと、競合の状況について問われている。これは、B 社と競合についての現状分析である。以降の設問では、ここで分析した強みの活用と、競合との差別化を意識する。

■ **第 2 問**

本事例でのテーマは「地域繁栄による事業存続」であり、「地域繁栄」の「地域」が何を指しているかを与件文と設問文から読み解くと、「シルバー世代」「子育て世代(第 4 問でのターゲットセグメント)」「地域の中小企業」だと想定できる。第 2 問では、現在の B 社の顧客（=シルバー世代）を対象とした予約会を成功させるための施策を問われている。これにより、シルバー世代の繁栄に寄与することが考えられるが、あくまで設問文に沿った解答を心掛ける。

以降の設問もそうであるが、常に「地域繁栄」・「事業存続」が最終目標にあることと、第 1 問での「強み活用」・「競合との差別化」を頭に入れておくことが望ましい。（もちろん、必ずしも解答に織り込む訳ではない）

■ **第 3 問**

第 3 問では、地域内の中小企業と連携しながら、シルバー世代の顧客生涯価値を高めるための施策を問われている。「地域内の中小企業と連携」・「シルバー世代の顧客生涯価値」とあることから、本設問ではダイレクトに「地域繁栄」を問われていると考えてよい。また、これをさらに分解すると「シルバー世代の繁栄」・「地域の中小企業の繁栄」について問われていると考えられる。

■ **第 4 問**

B 社が今後新たにターゲットするセグメントと、施策について問われている。図をみると、ターゲットとすべきセグメントが「子育て世代」であるというところは、悩まずに設定できることと思う。この世代については他の設問で問われておらず、この設問では「子育て世代の繁栄」のための施策について問われていると考えられる。

2.3. 第 1 問 (配点 20 点)

2.3.1. 制約条件

①：B 社について

②：現在の

2.3.2. 問の内容

①：(a)自社の強みと

②：(b)競合の状況

2.3.3. 解答プロセス

a) 制約条件の解釈

(a)強みについて

本設問では、「現在の」という制約条件を強く意識すべきである。すなわち、ある特徴によってすでにプラスの効果が表出している場合にのみ、それが「現在の強み」ということができる。

一般的に強みと考えられるような特徴であっても、これが強みになるかは特徴が引き起こす結果に依る。例として、直接販売について考える。

①**直接販売**により、**顧客と接点を構築**し、**生涯価値を高めて**いる

②**直接販売**により、**店舗費用の負担が大きい**上に来客も少なく**店舗単位で赤字**となっている

この例では、直接販売が①では現時点で強みといえるが、②では現時点では弱みとなっている。このように、ある特徴が強みなのか弱みなのかは、それに伴う効果によって変化する。
もちろん、上記②の直接販売のように現時点では弱みであっても、施策を打つことでそれを強みに変えることもできる。

ただし、本設問ではあくまで「現在の」強みが問われている。上記の直接販売の例のように、一見強みに見えるようなものであっても、しっかりと効果が表れているかを確認する必要がある。
これは他の過去問とも共通しているが、強みは因果で考える必要がある。

b) 問の内容

ここでは、自社と競合について問われている。制約条件にあるように、あくまでも「B 社について」問われているため、競合については自社と対比させることが望ましい。
また、自社については「強み」が問われているが、競合については「状況」が問われている。この点にも注意が必要であり、与件文を実際に読むまでは分からないが、強みか弱みが問われていると想定できる。

また、競合については設問文中で具体的な名称が明らかになっていない。字数制限が厳しいが、主語（競合の名称）を明確にすることが重要である。

c) 与件文

与件文から、関連する記述を抜き出す。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

(a)自社の強みについて

①:「B 社のこだわりは接客にある。」

②:「睡眠状況を聞きながら商品を薦めるという、現社長が始めた接客は、多くの顧客の信頼を得ている。」

③:「また趣味の裁縫、刺繍の技術を生かして、副社長が作った小物入れやトートバッグなどのノベルティも人気があり、それを目当てに来店する顧客がいるほどである。」

④:「店舗の一角に椅子とテーブルを置き、無料で飲み物を提供する休憩コーナーを設置した。これにより、接客中であることを見て来店客が帰ってしまうケースが減り、売り上げは増加した。」

⑤:「他の小売店が閉店した 2000 年代以降に、化粧品、せっけん等のこだわりの日用品販売を引き継いだ。これらが店内にあるのを見て、井戸端会議メンバーが購入し、リピートする例も多い。寝具は購買間隔が長く、顧客との接点が切れやすいが、日用品は購買間隔が短いので、B 社が顧客との継続的な接点を作りやすくなった。」

⑥:「井戸端会議は B 社が潜在的な顧客ニーズを収集する場でもあった」

⑦:「次期社長は保育士の勤務経験があり、保育園ごとの昼寝用布団、手作りで用意する手さげカバンのサイズなどに関するルールを詳しく知っていた」

⑧:「B 社にとってシルバー世代に関する店内の顧客台帳や現社長達の頭の中にある情報は貴重な無形資産である」

⑨:「データベースはリピーターである重要顧客からなる 100 件強の小規模なものであるが、1 件 1 件の情報は非常に詳細なものとなった。しかし、活用方法は見いだせずにおり、課題となっている。」

上記のように、強みは与件文中に多くの記載があり、どのようにまとめるかで悩む。このような場合は、すぐに問題を解くのではなく他の設問を解き、活用した強みをここで解答するというのも有効である。これにより、解答全体の一貫性を保つことができる。ここでは、一旦上記の強みを整理しておく。この時、強みを因果でまとめることに注意する。

A：こだわりの接客⇒多くの顧客の信頼を得ている　（①・②）
B：副社長のノベルティ⇒客数増加　（③）
C：休憩コーナー⇒客数増加　（④）
D：こだわりの日用品⇒顧客との継続的な接点構築　（⑤）
E：井戸端会議⇒潜在的な顧客ニーズを収集可能　（⑥）
F：保育士経験のある次期社長⇒カバン等のルールに熟知　：強みではない？要確認

ここで、注意すべきなのは⑨に記載のあるデータベースである。これは強みになり得るが、与件文中に「活用方法は見いだせずにおり、課題となっている」と書かれており、現在の強みとは言えない。
そこで、本設問ではデータベースを強みとしては含めないことにする。

(b)競合の状況について

①:「2000 年代以降、若年層住民の大半が大型スーパーで買い物をするようになり、B 社の来店客数も大幅に減った」

②:「2010 年のある日、井戸端会議で「買い物のために県庁所在地の百貨店まで出かけたのに、欲しいものがなかったときは体力的、精神的につらい」ということが話題になり、多くのメンバーがその意見に賛同した」

③:「大型スーパーの寝具売場を視察した。視察を通じて、高品質な商品が少ないこと、従業員がほとん

どおらず、十分な説明もできないことが分かった」

競合については与件文中にほとんど書かれていないが、以下の 2 つがあることが分かる。
①大型スーパー
②百貨店

どちらを記載するかで迷うかもしれないが、リスクヘッジのためにどちらも記載すべきである。それぞれについては、以下のようにまとめられる。
①大型スーパー：高品質な商品が少ない、従業員が少なく十分に説明できていない
②百貨店：遠方にあり、顧客ニーズに十分にこたえられていない

ここで、大型スーパーについては与件文の記述をそのまま使用すればよいが、百貨店についてはやや意訳が必要になる。
「県庁所在地の百貨店まで出かけたのに」⇒遠方にある
「ほしいものがなかったときは」・「多くのメンバーがその意見に賛同」⇒顧客ニーズにこたえられていない。

しかしながら、試験としては、与件文の言葉をそのまま用いても問題ない。（もちろん、上記のような解釈を行えることが前提）

d) 他の設問との関連
他の設問において、強みは活用し、競合については他の設問で差別化することが重要である。

e) 骨子作成
強みについては、因果をしっかりと意識して解答を作成する。
競合については情報が少ないため、主語を明らかにし、2 社を記載し、情報をコンパクトにまとめることが重要である。

f) 解答
(a)
強みは、①顧客の信頼を得る丁寧な接客、②日用品販売により顧客と継続的に接触可能、③顧客に人気のノベルティ、である。

(b)
大型スーパーは、従業員不足で十分な説明ができていない。百貨店は、遠方にあり顧客の欲しいものがない時がある。

g) 本設問に解答する上で重要なスキル

本設問は、単なる国語のテストといってよいと思う。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

国語力：15 点
切り口設定スキル：2 点
大枠把握：5 点
1 次知識：0 点
試験テクニック：3 点

2.4. 第 2 問 (配点 25 点)

2.4.1. 制約条件

①：B 社は

②：ボランタリー・チェーン本部から新たに婦人用ハンドバッグの予約会の開催を打診された

③：B 社は現在のデータベースを活用しながら、この予約会を成功させようと考えている

2.4.2. 共通 問の内容

①：そのためには、どのような施策を行うべきか

2.4.3. 解答プロセス

a) 制約条件の解釈について

②：「新たに」とあることから、以前から予約会を実施していることが読み取れる。実際に与件文には婦人服の予約会についての記載がある。わざわざ設問文に書かれているので、前回の婦人服の問題を解決することや、前回の成功体験を水平展開することを想定する。

過去の成功体験の活用や、過去の失敗を再び起こさないようにするというのは、試験テクニックの 1 つであるし、実務的にも意識すべきと思う。

③：「現在のデータベースを活用しながら」という制約は絶対に外せない。非常に重要なポイントである。

また、「予約会を成功」とあるが、この成功をどのように解釈するのかも重要である。最も単純には、以下のようにとらえればよい。

成功 ＝ 売上増加 ＝ 客数増加 × 客単価増加

ここでは、この切り口で解答を作成する。

b) 問の内容

「どのような施策を行うべきか」について問われている。これは、先ほど考えた切り口での施策を解答すればよいだろう。すなわち、客数を増加させる施策と、客単価を増加する施策をこたえればよい。

c) 切り口の設定

予約会成功のため、

①客数増加のための施策

②客単価増加のための施策

を実施する。

d) 与件文

関連する記述を与件文から抜き出す。

【予約会について】

http://shindanshi.go-kaku.biz/

①:「B 社には、ボランタリー・チェーン本部から外出用を主とする婦人服の予約会を実施しないか、という打診があった。」
②:「同チェーンは近年、加盟店活性化のために、寝具に加えて婦人服、婦人用ハンドバッグ、宝飾品の仕入および販売を強化していた。」
③:「開催には登録料を払う必要があり、長年寝具一筋でやってきた現社長は婦人服が売れるイメージが湧かず、当初は断る予定であった。」
④:「しかし、井戸端会議の話を聞き、打診を受け入れた。」
⑤:「期間中は店舗 2 階の売場を整理し、試着室を設け、臨時イベントスペースとした。」
⑥:「ただし、スペースはそれほど広くないため、日頃の交流を通じて、顧客の好みをよく把握している副社長が品揃えを厳選した。」
⑦:「予約会には井戸端会議のメンバーが多数来店し、時間によっては顧客が会場に入れないほどであった。」
⑧:「好評を得た予約会は、継続を望む声があり、開始から既に数年が経過している現在もシーズンごとの予約会の売り上げは落ちずにいる」

④「井戸端会議の話を聞き、打診を受け入れた」という記述から、予約会には一定のニーズがあることが分かる。また、第 1 問で競合の状況について問われており、競合は立地が悪いことが分かっている。
「ほしいものがないときはつらい」。このことからも、予約会にはニーズがあることが分かる。また、⑧の記述から、実際に予約会が好評であったことが分かる。

⑤・⑥の記述から、予約会は店舗 2 回の臨時イベントスペースで行われており、スペースもそれほど広くはないことが分かる。

そして、絶対に見逃してはならないのは⑦の「時間によっては顧客が会場に入れないほどであった」という記述である。このように、重要な記述を見逃しやすい形で述べているというのは、他の過去問でも散見される。
あたかも予約会が人気であることを伝えるような文章になっているが、よくよく考えると「会場が狭く顧客が会場に入りきらないことで、機会損失が発生している」状態である。顧客全員が入るようにすれば客数は増加する。例えば、以下の内容が考えられる。
A：スペースを広くする
B：時間予約制にする

いずれの解答も、加点対象になると予想する。ここでは、スペースの制約を考慮して「時間予約制」を採用する。

また、過去の失敗にも、「来店客が帰ってしまう」というものがあった。過去の失敗を繰り返さないのは、2 次試験の基本である。

【DB について】
①:「B 社にとってシルバー世代に関する店内の顧客台帳や現社長達の頭の中にある情報は貴重な無形資産である。」

②:「次期社長はこれらの情報に容易にアクセスすることができるように情報のデータベース化を実施した。」

③:「現社長が配達時に記録した住所、副社長が記録した寝具や婦人服の購買履歴と記憶した好みを、可能な限り文字と画像にして、簡易型データベースに登録した。」

④:「データベースはリピーターである重要顧客からなる 100 件強の小規模なものであるが、1 件の情報は非常に詳細なものとなった。」

⑤:「しかし、活用方法は見いだせずにおり、課題となっている。」

制約条件に「DB を活用し」とあることから、DB に関する記述を抜き出す。まず、⑤の記述から「現時点では DB を活用できていないことが分かる」

DB の活用方法として、以下の内容がすぐに思い浮かぶことが望ましい。

①DM 送付

②ABC 分析を実施して、層別に施策を実施

③他

そもそも、④の記述から、既に 1 件 1 件が貴重な情報であることが分かる。イメージとしては、1000 件のうち、上位 100 件のみを選んで DB 化したようなものである。
実際に、これをほのめかすような記述がある。「～」

客数向上

また、客単価向上のための施策として、以下の内容が思い浮かぶことが望ましい。

関連購買、クロスセル、アップセル、同時購買

①:創業以来、地方都市 X 市の商店街に 1 階と 2 階を合わせて 300 m^2 強の売場の 1 店舗を構えている

②:B 社は寝具類のボランタリー・チェーンに加盟し、商品は同本部から仕入れている

③:店舗の一角に椅子とテーブルを置き、無料で飲み物を提供する休憩コーナーを設置した。これにより、接客中であることを見て来店客が帰ってしまうケースが減り

④:

e) 解答骨子

施策は、①

f) 解答作成

施策は、①参加人数増及び参加者把握のための主要顧客への DM 送付と井戸端会議での周知、②客単価増及び満足度向上のための顧客の好みの商品の仕入れ・購買履歴のある婦人服とセットで展示、③予約時間を設けて会場に入れない機会損失を防ぐ、である。

g) 知識

口コミの 3 要素、言いやすいキャッチフレーズ、、きっかけづくり口コミしたくなる
混雑緩和する上で、スペースの視点が必要
6R の視点

h) 本設問に解答する上で重要なスキル

国語力：0 点
切り口設定スキル：5 点
大枠把握：0 点
1 次知識：15 点
試験テクニック：5 点

このような設問では、目指すべき結果（客数増加、客単価向上）は分かり切っている。そこで、与件文の情報と、この目指すべき結果との間のギャップを、1 次知識で埋めればそれだけでよい。突飛な解答は必要ない。

本設では、与件文をそのまままとめるだけでは、合格レベルの解答作成が困難である。本設問では、国語力はそこまで問われていない。

このように、設問によって、解答に必要なスキルは全く異なる。

2.5. 第 3 問 (配点 30 点)

2.5.1. 制約条件

①：地域内の中小建築業と連携しながら

2.5.2. 共通 問の内容

①：シルバー世代の顧客生涯価値を高めるための施策

2.5.3. 解答プロセス

a) 制約条件の解釈

「中小建築業と連携」とあることから、建築業と関連する施策を考える。

b) 問の内容

まず、ターゲットは「シルバー世代」と明記されている。

「顧客生涯価値を高める」とあるが、これを高める施策として（一次知識として）以下が思い浮かぶことが望ましい。

・顧客と継続的な接点構築
・顧客満足度の向上
・〜〜〜

また、顧客生涯価値というのは、本事例のテーマである地域繁栄と共通する部分もある。
全体の方向性を考慮することが望ましい。

余談だが、顧客生涯価値という言葉はあまりに経営者側の言葉である（1 人の顧客から得る収益の最大化）。そこで筆者は、顧客生涯価値を「1 人の顧客に提供する価値の最大化」と捉えることをオススメする。どちらも結果は変わらないが、スタンスとして後者が望ましいと感じる。

c) 与件文

与件文から関連する記述を探す。数は多くないが、以下がある。

【建築業について】
①：「また、ここ数年は建築業も好調である。」
②：「2 世帯同居が減少し、核家族世帯のための建築需要が増えている。加えて、介護のための改装も増加している。」

これより、2 つの機会があることが分かる。
A: 核家族世帯のための建築需要が増加
B: 介護のための改装が増加

本設問ではシルバー世代がターゲットであり、後者の機会を捉えるのが妥当であろう。

http://shindanshi.go-kaku.biz/

【シルバー世代について】
①：「寝具は購買間隔が長く、顧客との接点が切れやすいが、日用品は購買間隔が短いので、B 社が顧客との継続的な接点を作りやすくなった。」
②:「現在も休憩コーナーに人が集うが、シルバー世代の顧客の多くはやがて介護をされる側の立場となり、確実に減少する」

①より、**”日用品”**を販売することで、顧客と継続的な接点を作りやすくなったことが分かる。これはまさに顧客生涯価値の視点での記述であり、活用しない手はない。

②より、シルバー世代の顧客は確実に減少する（≒来店できなくなる）ことが分かる。すなわち、これは日用品や寝具・休憩コーナーの井戸端会議のニーズがない訳ではなく、来店が困難になっているだけである。

これらから、来店が困難になったシルバー世代に対して、何らかの方法で日用品を提供し継続して接点を構築することが想定できる。

d) 切り口
マーケティングの施策では、基本的に S×O　強みを生かして機会を捉える　をイメージする。
施策は、

施策は、介護の改装時に連携して介護ベッドを提供し、その後することで、移動な困難な顧客とも継続的な接点を構築する。顧客生涯価値を高めるとともに、建築業との連携により地域の持続的な繁栄に貢献する。

施策は、①連携することで、その後も～（施策）により日用品を販売することで接点を構築する。これによりその後もこだわりの寝具を販売し生涯価値を高めるとともに、建築業との連携を通して地域の持続的な繁栄に貢献する。

結局、穴を埋めるのはどんな方法でもよい。

解答の構造化。
S, T, p
セグメンテーションは、ニーズで分ける。
ターゲット+ニーズで考える。

機会は、外部環境と顧客ニーズ。

抽象化して、他の事例にも適用可能にする。
それが切り口。これを行わないと、個別的なスキルになってしまう。

構造化して埋めていく。
これをやれば、
建築需要という外部環境の機会と、
顧客ニーズというダイレクトな機会の 2 つがある。

e) 解答

施策は、介護の改装時に連携して介護ベッドを提供し、その後もシルバー世代へ電話・訪問販売によりこだわりの寝具や日用品を提供すること。移動が困難な顧客とも継続的に接触し生涯価値を高めると共に、建築業との連携により地域の持続的な繁栄に貢献する。

なんでもよい。DM でもよい。因果が重要。

i) 本設問に解答する上で重要なスキル

国語力：5 点
切り口設定スキル：3 点
大枠把握：2 点
1 次知識：10 点
試験テクニック：3 点

http://shindanshi.go-kaku.biz/

2.6. 第 4 問 (配点 25 点)

2.6.1. 制約条件

①：B 社は今後
②：シルバー世代以外のどのセグメントをメイン・ターゲットにし
③：図を参考にして
④：120 字以内で

2.6.2. 共通 問の内容

①：どのような施策を行うべきか

2.6.3. 解答プロセス

a) 制約条件の解釈

「図を参考にして」とあるため、まずは図を見ることにする。この図から読み取れるのは、大きくは下記の 3 点だろう。

①シルバー世代が、全国平均よりも多い
②30~40 代が、全国平均よりも多い
③20 代が全国平均よりも少ない

この中で、ターゲットを選定すると、必然的に②の 30~40 代となる。
これを頭に入れて、与件文から関係する記述を探す。

この設問では、大枠と照らし合わせると、今後の方向性を入れた方がよい。

b) 問の内容

基本の STP

今後、と書いてある。これははずしてはいけない。
現在の施策しか思いつかない場合は、「を強化」とすればよい。

c) 与件文

ターゲット層のニーズをつかむことが重要（アドバイスと商品）
・保育園に関係する事柄
・子供用寝具

①:「刺繍の技術を生かして、副社長が作った小物入れやトートバッグなどのノベルティも人気があり、それを目当てに来店する顧客がいるほどである。」
②:「2000 年頃の一時期は若年層の住民が県庁所在地に転居することが多かった。これに対して X 市役所は若年層の環流を図り、子育てに関する行政サービスを充実させた。」
③:「次期社長は保育士の勤務経験があり、保育園ごとの昼寝用布団、手作りで用意する手さげカバンのサイズなどに関するルールを詳しく知っていた」

http://shindanshi.go-kaku.biz/

④:「ある日、井戸端会議メンバーの世代 B 以下、「シルバー世代」という C の顧客に、孫の入園準備のアドバイスをし、感謝されたことがあった。」
⑤:「それをきっかけに、シルバー世代の子供世代 B 以下、「子育て世代」という C の顧客が入園準備のアドバイスと商品を求め、来店するようになった。」
⑥:「そこで、次期社長は保育園の入園準備を通じて知り合った子育て世代向けに「親と子の快眠教室」という月 1 回のイベントを開催し、親の快眠と子供を寝かしつける工夫についての教室を開始した。教室の参加者は、後日顧客として来店するようになりつつある。」

d) 切り口の設定
強みの活用は不可欠。
競合との差別化も織り込む。

～を標的とする。施策は、①強みを生かして 1 つめのニーズ満たす、②競合と差別化して 2 つ目のニーズ満たす。これにより、地域密着の事業を継続する。

e) 解答
30 代の子育て世代を標的とする。施策は、子供の保育・快眠の教室の定期開催と子供向けノベルティ提供による顧客囲い込み。井戸端会議で入園について助言し、次期社長の知識を活かして競合と差別化した子供向け商品を充実させ、地域密着の事業を継続する。

j) 本設問に解答する上で重要なスキル

国語力：0 点
切り口設定スキル：5 点
大枠把握：5 点
1 次知識：5 点
試験テクニック：5 点