

事例Ⅰ 分解ショートケース演習①

【問題】

A社は複数のブランドを展開しているが、複数のブランドを展開することでどのようなメリットがあったと考えられるか。60字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社を取り巻く市場の特質を踏まえながら、A社が複数のブランドを展開することで得られた事業上のメリットを分析することを求めている問題であり、中小企業診断士としての基本的な知識と分析力が求められる。

【基本理論】

共 通 テーマNo.1 環境分析

共 通 テーマNo.3 成長戦略

事例Ⅱ テーマNo.9 ブランディング

【解説】

事例Ⅰの問題であるが、ブランドがテーマになっている。しかし問われているのは基本的な内容であるうえに成長戦略に関する内容である。

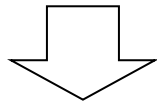
1次試験の知識と与件情報を正しく理解する読解力が求められている。X、Y、Zブランドがそれぞれ別のドメイン（事業ドメイン）を展開していることを理解していれば、解答は容易であったと思われる。

Xブランドは、幅広い世代のなかから高級志向の顧客をターゲットにしている。Yブランドは、Xブランドと同様に高価格帯のサービスではあるが、流行感度が高い顧客をターゲットにしている点で異なっている。ちなみにXブランドも当初は流行の最先端を追求する美容室であったが、顧客が高年齢化するに従い上質な雰囲気求められるようになった。そこでYブランドに流行を追求する役割を担わせ、Xブランドでは上質で高級な雰囲気を追求するようになったと考えられる。Zブランドは、低価格帯のサービスを提供しており、X・Yブランドとは方向性が大きく異なっている。

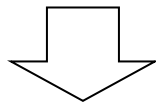
美容室のように顧客の主観に左右されるような業種ではドメインは細分化されやすく、それぞれの市場規模は小さくなる。これは飲食業やファッション業界も同様である。そうした市場の特質があるからこそA社のマルチブランド戦略は功を奏し、異なる性質を持つターゲット顧客を獲得できたのである。

ロジカル・チャート

与件
S－③ 時代や顧客ニーズに合わせて従来とは異なるコンセプトの店舗を提供してきた。 S－④ (Xブランド) 店内の調度品も洗練され、贅沢に空間を使いながらサービスを提供し、世代を超えた支持を集めてきた。 S－⑥ (Yブランド) 社長の友人でもある著名な建築デザイナーが内外装を手がけている。 S－⑦ (Yブランド) ファッション誌に取り上げられることも多く、カリスマと呼ばれマスメディアに登場する美容師も在籍している。 O－① (Zブランド) 若い主婦を中心に人気を集めている。 他－② XブランドはA社の基盤ブランドで都心部や高級住宅地を中心に5店舗を出店している。 他－③ オープン当初は流行の最先端のサロンという印象が強かったXブランドだが、顧客の年齢が高くなるにつれ、上品で落ち着いたヘアスタイルを提供するようになった。 他－④ Yブランドは1990年代前半に立ち上げられ、流行感度の高い顧客をターゲットにしている。 他－⑤ (Yブランド) 流行の発信地である青山周辺に3店舗を出店し、店舗間の距離は3km内と比較的近い。 他－⑥ ZブランドはX・Yブランドとは異なり、低価格を訴求したブランドで、郊外の駅前やショッピングセンターに7店舗を出店している。



思考プロセス				
与件情報より、3つのブランドについて整理する。X・Y・Zの3ブランドは、それぞれに異なる客層をターゲットとしており、価格・サービス内容・立地等は全て異なっている。				
	誰に	何を	どのように	どこで
Xブランド	幅広い世代 高級志向の人	上品で落ち 着いたヘア スタイル	贅沢な空間	都心部 高級住宅地
Yブランド	流行感度の高 い人	流行の先端 (かつての Xブランド の役割)	著名デザイナー による内外装 カリスマ美容師	流行の発信地
Zブランド	若い主婦	低価格なサ ービス	サービスの無駄 を省き、回転率 を重視	郊外の駅前 ショッピング センター



解答
創業時のXブランドとは異なる価格・内容でのサービスを提供し、新たな客層の取り込み等が行いやすかったと考えられる。(56字)