

次の問1，問2については1問を選択し，答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお，2問とも○印で囲んだ場合は，問1について採点します。

問1 ロジカルシンキングによる販売戦略立案に関する次の記述を読んで，設問1～4に答えよ。

M社は，婦人服小売業を営む中堅企業であり，首都圏に複数店舗を展開している。比較的富裕な顧客層を主要ターゲットとし，品ぞろえも高品質なものを中心としている。近年は低価格で高品質な商品を販売する他社やインターネットショップとの競合の影響で，売上が低迷しており，売上回復が経営課題となっている。

各店舗の店長，店員は豊富な商品知識を有しており，時間を掛けて顧客と会話する。その結果，顧客の嗜好を十分に把握し，最適な商品を提案できることが，顧客の間では，他社やインターネットショップにない長所として好評を博している。

各店舗では顧客台帳を作成し，顧客の住所，氏名，性別，生年月日といった属性情報を記載しているが，顧客の購入履歴は，各店員が個別に管理している。その結果，顧客対応が属人化しており，店員の退職時や異動時などの引継ぎに支障を来すことがある。また，店員からは，提案を効率よく行うために，顧客別の購入履歴を必要ときに，いつでも見られるようにしてほしいという要望が多く，顧客情報の共有が課題となっている。

M社は人事評価制度として，目標管理制度を導入しており，店長は店舗の売上，店員は各自の売上の目標を設定し，その達成度を管理している。

[M社の経営環境の分析]

M社では経営課題への対応を検討するために，ブレインストーミングを行い，意見を収集した。図1～図3は収集された意見を分類し，作成したピラミッドストラクチャであり，二重枠線の箇所が収集された意見である。

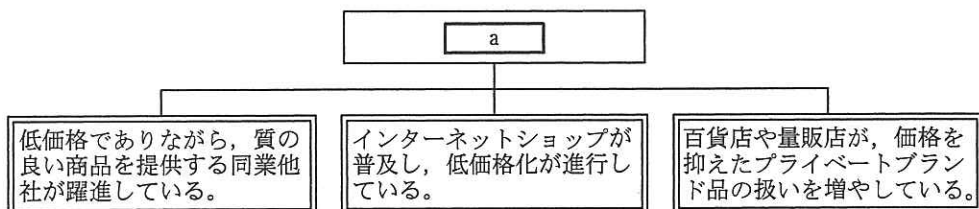


図1 競合の観点で整理したピラミッドストラクチャ

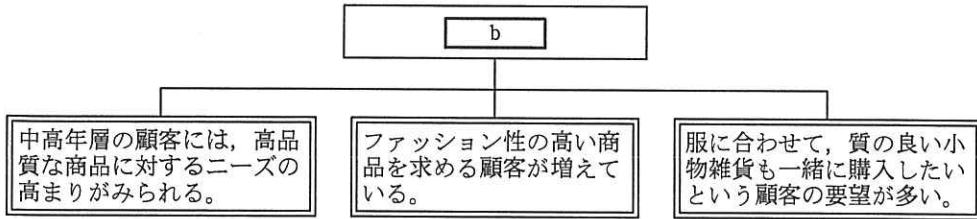


図2 顧客の観点で整理したピラミッドストラクチャ

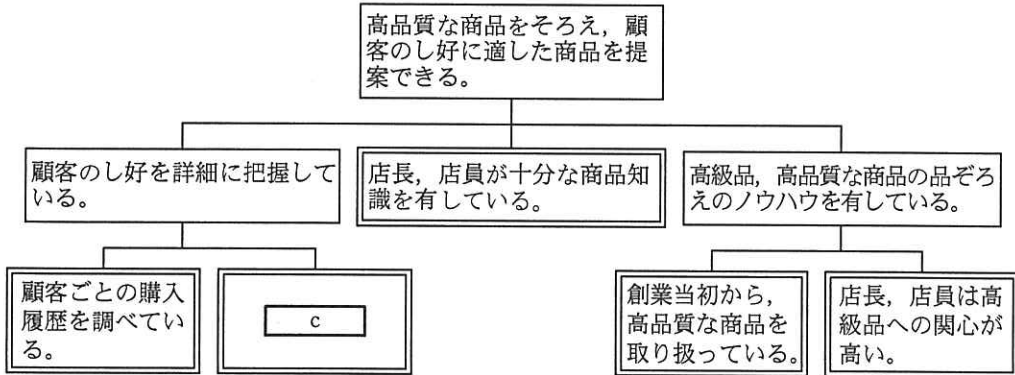


図3 自社の観点で整理したピラミッドストラクチャ

〔M社の販売戦略の見直し〕

M社では、ピラミッドストラクチャによる分析を基に、販売戦略の見直しを行った。検討の結果、経営資源の分散や高品質イメージの低下を避け、次の販売戦略を採ることが決定された。

- ・① M社の強みを生かし、他社やインターネットショップとの差別化を図る。
- ・他社やインターネットショップとの **d** を避け、ターゲット顧客を、高品質志向をもつ中高年層に限定する。
- ・顧客の嗜好に合った、服と小物雑貨のトータルコーディネートを提案する、提案型の販売スタイルをとる。
- ・品ぞろえのノウハウを生かして、服だけでなく厳選した小物雑貨も取りそろえたセレクトショップに転換し、 **e** ショッピングを可能にする。

〔店舗施策の検討〕

M社は、続いて具体的な店舗施策の検討を行った。抽出された問題点は次のとおりであった。

- ・退職や異動などで、特定の顧客を担当している店員が不在になった場合、他の店員では顧客のし好に合う最適な提案をすぐに行うことができない。
- ・店員は、顧客から聞き出した情報を他の店員に提供することに、あまり積極的ではない。

これらの問題に対し、顧客への提案に有益な顧客情報の店舗間及び店員間での共有を促進するために、次の施策を実施することにした。

- ・顧客情報の店舗間及び店員間での共有を可能にするために、顧客管理システムを構築し、顧客の属性情報に加えて、購入履歴と顧客のし好を入力する。店員が、顧客に対応しながら、②顧客管理システムを活用して、商品提案を行うことを可能にする。
- ・目標管理制度を見直し、店員の目標に売上以外の目標を追加する。

設問1 〔M社の経営環境の分析〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) ピラミッドストラクチャの作成技法について、適切なものを解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 経営戦略に基づいて作成されている。
- イ ファイブフォース分析によって分類されている。
- ウ 分類の観点に重複がない。
- エ 問題をトップダウンで整理している。

- (2) 図1～図3中の ～ に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

aに関する解答群

- ア インターネットショップの出店料が下がっている。
- イ 海外の有力専門店が進出している。
- ウ 消費者が、品質を重視しなくなっている。
- エ 低価格品における競争が激化している。

bに関する解答群

- ア 価格に対する消費者の意識が二極化している。
- イ 高品質商品，高付加価値サービスへのニーズが高まっている。
- ウ 雑貨アイテムに力を入れる企業が増えている。
- エ バッグや帽子，アクセサリなどの需要が高まっている。

cに関する解答群

- ア 顧客との会話から，好きな色やブランドを聞き出している。
- イ 商品知識を身に付けさせるための店員教育制度が整備されている。
- ウ 優れた接客技術を有している。
- エ 他店から，優れた人材の紹介を受けている。

設問2 本文中の ， に入れる適切な字句を答えよ。

設問3 本文中の下線①について，M社の強みを30字以内で述べよ。

設問4 「店舗施策の検討」について，(1)，(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②を実現するために必要な顧客管理システムの機能要件を25字以内で述べよ。
- (2) 店員の目標として追加すべきものは何か。35字以内で述べよ。