

◆2 ケーススタディ

【設問1】

解答例：

①新市場開拓戦略：

これまでの顧客層とは異なる年齢層、たとえば、子供の親の世代にあたる30代～50代の教育に対するニーズを引き出し、全国チェーンならではの標準化された、比較的低価格のサービスを提供する。

②新製品（サービス）開発戦略：

これまでと同じ顧客層である小・中・高生をターゲットとして、これまでとは異なるサービスを提供する。たとえば、スポーツジムと提携して体力づくりに力を入れたり、音楽や趣味などの習い事の分野に進出する。

③多角化戦略：

これまでの顧客層、および、学習サービスとは異なる事業を始める。その際も、現在までに蓄積したノウハウなどの経営資源を活用できる分野である方がリスクが小さい（関連型多角化）。

（解答の指針）

全社戦略の代替案を考えるフレームワークとしては、製品・市場マトリックス（成長ベクトルの4つの戦略）がよく知られている。解答例はこれに則ったものであり、製品と市場という2つの軸からいくつかの代替案を導くものであるが、他にもマーケティング的な考え方から、「市場＝顧客層」だけに軸を絞って、3つの代替案を導き出すことも可能である（たとえば、①現状の小・中・高生、②大学生、③現状の顧客層の親の世代、④現状より低年齢な幼児、といった代替案）。なお、解答例には「市場浸透戦略」がないが、これを挙げて論じることも可能である。

【設問2】

解答例：（①）

自分が経営者ならば、①新市場開拓戦略を選ぶ。

その根拠は、以下のとおりである。

ア) 少子高齢化という人口統計的な外部環境は、一企業の努力では対応できない大きな変化であること、つまり、現在の顧客ターゲットである小・中・高生の市場のパイは減少していく一方であるから。とくに、すでに全国展開しているA社の場合は、それでも生徒数が増加している特定の地域に焦点をあてるニッチ戦略は採用しにくい。

イ) A社にはこれまでに蓄積した学習指導のノウハウや顧客名簿という重要な資産があることから、それらを活用して他の年齢層に教育サービスを提供することが可能であるから。

ウ) 子供たちの親の年代、とくに生活に金銭的・時間的な余裕のあるような40代～50代には学問的な分野だけでなく、趣味や雑学などの面でも学習に対する強いニーズがあると考えられる。

（解答の指針）

解答例のように、いくつかの角度から根拠を述べるとよい。解答例では、ア)はマクロ市場環境の面、イ)は企業内部の経営資源の面、ウ)は顧客層のニーズの面、からそれぞれ根拠が述べられている。このことは、他の代替案を選択して解答する場合でも同じである。