Ⓑ

平成 20 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。
   受験番号の最初の 3 桁の数字（０８０）は、あらかじめ記入してあるので、4 桁めから記入すること。
   受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、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 分間は退室できません。

Ⓑ

◇M2(629—6)

B社は、S県H温泉にある大正10(1921)年創業の老舗の温泉旅館である。H温泉は、200年以上にわたって湯治場として親しまれてきた。お客様に「非日常」を味わっていただくための「心を和ませる静寂への誘い」をB社はコンセプトとしている。資本金1,000万円、年商は4億円である。また、従業員数は家族従業員を含んで20名である。このうち仲居は10名おり、客室数は10部屋である。仲居は、一人が一部屋を担当することになっており、きめの細かい対応は創業当初から続けている。宿泊料金は一泊二食付きで50,000円からと、H温泉にある他の旅館に比べて高額な価格設定になっているが、それでも予約をとるのが困難であった。

「静寂さ」と「和み」を大切にしているため、団体客は受け入れず、小さな子供連れも基本的には断っている。食材はB社敷地内の山菜と地元契約農家から有機野菜、自然飼育の鶏卵などを調達し、地産地消を原則とした会席料理を提供している。館内には小さな図書室があり、また階段下や廊下の隅を巧みに使った書斎風の読書コーナーやベンチも設けている。思いついた時にいつでも気軽に本が読めるように、本棚も巧みに用意されている。

敷地内には茶室や陶芸工房もある。女将が顧客の到着時にお茶を点ててもてなし、本格的な茶室では茶会も開けるようになっている。また、料理に使われる器はすべてこの工房で作られたものである。インストラクターによる陶芸教室もあり、初心者でも気軽に楽しむことができる。

そもそもH温泉は、畑の中から温泉が湧き出して、それが傷や皮膚病、内臓疾患にも効能があるということで地元の人に利用されていた。その後地元の人だけではなく、その評判を聞いて遠方より湯治客が訪れるようになった。H温泉は湯治場として賑わうようになり、農家の人が片手間に湯治場の宿を始め、次第に規模と設備が整って本格的な旅館形式になったものがB社などの温泉旅館である。その後、H温泉組合が結成され、最盛時には15軒の旅館で組織されるまでに発展してきた。

少子高齢化の影響であろうか、最近では各地の温泉地に、天然温泉付ライフケアマンションという名の定年後の老夫婦をターゲットとした高級分譲マンションが建ち始めた。H温泉にもその波が押し寄せ、湧き出す温泉量の全体に対して需要が超過する傾向もみられるようになった。その影響により、湯量が豊富で温泉の掛け流しが当たり前であったこのH温泉でも、旅館の立地場所によっては、沸かし湯の助けを借

りることも考えなければならなくなってきた。しかし、今後、温泉地として生きのびるための新しい方向を模索している。

歴史あるH温泉ではあるが、その中で来客数が減り、経営が悪化して外国資本に買収された旅館も出てきた。これらの旅館は建て直しされ、最新設備の整った大規模な温泉ホテルとして営業を始めた。ちなみに平均価格はB社より低く設定されている。今後、このようなホテルは増えそうである。

また、H温泉を訪れる顧客層にも変化が表れ、外国人観光客が顕著に増えてきている。その中でもアジア地域の富裕層の観光客が半数以上を占めている。彼らの行き先は、ほとんどが旅行代理店とタイアップした外資系ホテルである。しかし、中には和風旅館の風情に親しみたいという人々もいて、温泉組合の観光案内所には問い合わせが増えつつある。

最近H温泉より車で30分程の高速道路のインターチェンジの近くに、アウトレット・モールの建設計画が持ち上がっている。店舗数80以上、2,000台規模の駐車場が予定されている。このインターチェンジには、都心から1時間30分程度で着く距離である。

老舗のB社にとっても、少しずつ変化が表れ、最近では平日の予約状況に空きが出るようになった。B社のプロモーションは、ホームページを開設し予約も受け付けてはいるが、顧客の口コミがほとんどであり、親子代々4代にわたって利用している顧客も重要なメディアとなっている。3代目の現経営者である女将が、すべての宿泊客に毛筆で書く御礼状が重要なコミュニケーションツールとなっている。

また、B社は旅行専門誌やテレビの旅番組にも取材で取り上げられ、問い合わせは増えていた。しかし、建物や設備の老朽化は避けることはできず、外見上は目立たないような内部の補修は続けてきているが、メンテナンスのコストは上昇の一途である。このような状況下で、B社は、4代目の経営者に近々交代する予定である。

4代目の経営者となる若女将は、老舗旅館から脱皮し思い切った改革が必要ではないかと考え、まず建物の建替えと客室(洋室)の追加を考えている。またメインダイニングを作り、食事を部屋出しとメインダイニングから顧客に選択させることなど、和洋折衷のコンセプトへの転換を図ろうとしている。さらにホームページの積極的な活用などを考えている。

地産地消を基本とするB社は、地元の契約農家から有機栽培の米、野菜、無農薬の果物、特にみかんとイチゴ、自然飼育の鶏肉と鶏卵、無添加飼料で飼育した豚肉などを調達している。最近、B社の顧客から地元の食材についての問い合わせが増えてきている。人手不足もあり、丁重に断っているが、昔からの顧客に対してだけは、食材を特別に販売している。また、B社の宿泊客に、地元の農家が手掛けているみかん狩りやイチゴ狩りの案内をする機会も増えてきた。温泉の熱を利用したハウス栽培も地元では盛んになってきている。

H温泉全体の環境変化の中で、B社は伝統と改革の狭間で揺れている。

第1問(配点10点)

B社が長年にわたって顧客に支持された理由は何か。30字以内で2つ答えよ。

第2問(配点20点)

B社の予約客の数が減少した理由は何か。30字以内で2つ答えよ。

第3問(配点20点)

B社の4代目経営者の拡大構想には、マーケティング戦略上、どのような問題があるのか。50字以内で2つ答えよ。

第 4 問(配点 20 点)

B 社の現在の設備と経営システムを大きく変えずに、顧客を増やすプロモーション戦略はどのようなものか。次の設問に答えよ。

(設問 1)

既存顧客に向けてのプロモーション戦略について 50 字以内で答えよ。

(設問 2)

B 社の良き伝統を維持しつつ、新規顧客を取り込むためのプロモーション戦略について 50 字以内で答えよ。

第 5 問(配点 30 点)

H 温泉組合は集客力を高めるために、地元の資源を活用できるような、協業をベースとした新規事業を考えている。どのような新規事業が考えられるか。それぞれ 100 字以内で 2 つ答えよ。