

演習問題に取り組めます。実際に答案を作成してください。取り組み中に気づいたことや感じたことがあればメモしておきましょう。

B社は地方都市であるX市の中心部に位置するボルダリングジムで、従業員数は5名（非正規含む）である。スポーツクライミングの元選手であったB社社長が現役を引退した5年前にB社を創業した。従業員は元選手や趣味を仕事にしたいという20代の者でB社社長を慕って入社した者がインストラクター兼接客を行っており、事務的な作業の専任者が1名となっている。

スポーツクライミングは、自然の岩場を登るクライミングが競技として進化したものであり、壁を登る速さを競う「スピード」、ロープなしで決められたスタート地点からゴール地点までを少ないトライ回数で登る「ボルダリング」、難易度の高い壁をどこまで高く登れるかを競う「リード」の3種目から構成される。その中で「ボルダリング」は壁の高さが最も低く、ロープを使用する必要もないため初心者でもそれぞれの体力に応じて気軽に楽しむことができる。体幹を鍛えられることや身体の柔軟性を必要とするなどの健康的な面を持つだけでなく、壁を登るルートを考える戦略性が高く、集中力を要することや指を刺激することなどにより頭脳にもよいスポーツとされ、世界中で小学生くらいから中高年まで性別を問わず競技人口が増加している。国内では東京オリンピックにスポーツクライミングが採用されたこともあり、競技の知名度が一気に上昇し、ボルダリングジムは直近の10年間で約5倍に増加している。X市にもボルダリングジムはいくつか存在するが、施設内容自体はボルダリング用の壁と更衣室がある程度でありどこもほぼ同様に、いずれもジム近隣のボルダリング愛好者に親しまれているようである。

B社の近隣には家族連れで賑わう小型のGMSが存在し、そこには大手チェーンのスポーツジムが併設されている。全国的な健康志向の高まりもあり、スポーツジムは幅広い年代に利用されているがボルダリング施設は設置されていない。施設はプール、トレーニングマシン、各種レッスンが行われるスタジオなどの運動施設や、風呂、サウナ、駐車場などの補完施設が充実している。また、栄養指導や体重、体脂肪の継続管理などのサービスも提供されている。プールでは幼児から中高年者までのレッスンクラスが開設されている。B社の利用者の中でこのスポーツジムも利用している人はあまり多くないようである。

B社では、初めて来店する顧客には、設備の案内、競技のルールや楽しみ方の説明などを行い、レンタルのウェアやシューズを案内し、原則的には全顧客に15分ほど付き添って壁の登り方を教えている。初めて来店する顧客以外には、有料レッスンの希望者やちょっとしたアドバイスを求める顧客に技術的な指導を行っている。指導など

の接客についてはB社社長の教育の甲斐もあり、どのインストラクターも熱心に行っていて顧客からの評判もよい。

また、すべての顧客は初めての来店時に無料の会員登録を行い、会員カードを発行し、得られた情報は顧客管理ソフトを用いて管理している。登録項目は、氏名、住所、電話番号、生年月日、メールアドレスまたはSNSのID、万が一負傷してしまった際の緊急連絡先、来店動機などである。来店動機として多いものは「健康維持・体力増強」「ダイエット」「ストレス解消」「脳の活性化」などである。顧客は、2回目以降の来店時には会員カードを提示し、B社では入店日、入店時刻、退店時刻、問い合わせや相談などがあったときにはその記録を入力している。

B社の顧客の多くは近隣の住民であり、20～40代の人が多く、平日の仕事帰りや週末に来店することが多い。B社の固定客の多くは顧客同士およびインストラクターと談笑したり、練習の成果を語り合ったりしながらボルダリングを楽しんでいる。10代の利用者の中には選手を目指す中高生が数名おり、ほぼ毎日B社を訪れてはB社社長やインストラクターの指導を受けている。週末には近隣の小型GMSに買い物に訪れたついでに連れられて来る小学生も散見され、ルールなど気にせずに夢中になって遊んでいる姿が見られる。50代以上の顧客も多くはないが散見される。初めは中高年者でもボルダリングができるのか半信半疑で訪れる人が多いものの、一度経験すると戦略性などその魅力を理解し、定期的に通っては熱心に課題に取り組むようになる人が多い。ボルダリングの頭と身体を使い達成感や開放感を得られるような競技特性からか、初めて会った人でもすぐに打ち解けて顧客同士やインストラクターを交え世代を超えて会話する姿が見られるのが、一般的なスポーツジムとの違いともいえる。

ブームともいえる競技人口の増加に伴い、B社でも新規顧客が訪れることが多くなっているが、興味をもって1、2回だけ来店するものの継続的利用に至らない顧客も少なくない。また、1か月以上来店がない顧客は再来することが少なくなってしまうことも多い。これは、B社に限らず他のスポーツジム全般に見られる傾向である。また、ブームが去って競技人口が減少してしまうことをB社社長は懸念しており、B社としては固定客化が課題であり、また業界全体として競技人口の裾野を広げることが必要と考えている。知名度が高いB社社長は、業界団体や全国の行政などから声がかかると全国のショッピングセンターなどで開催されるスポーツライミングの体験イベントや、各種メディアを集めた普及イベントに参加するなど精力的な取り組みを行っている。特に現役選手が参加するイベントには多くの集客が見られる。

X市では子育て世代の流入が続いているものの、全体的には全国と同様に高齢化が進んでいる。X市では健康増進を目的に、年に2回市民公園にて大規模な健康イベントを開催している。X市は市報や行政各所の掲示板などで告知を行っており、多くの住民が参加しているため、X市では同様のイベントの回数を増加する予定である。参加者は中高年層が多く、友人と連れだって参加しているようである。

B社はこれまで新規顧客が継続的に増加してきたことからプロモーションにはそれほど注力してこなかった。ホームページは開設しているが、競技の説明や営業案内、アクセスなどを記載したシンプルなものとなっている。

B社社長は、これまでは比較的順調にB社を成長させてきたものの、今後もそれを継続させていくためには、今の時期から新たな取り組みを行っていく必要があると認識しており、旧知の中小企業診断士に相談することとした。

第1問（配点25点）

B社の現状について、3C分析の観点から160字以内で述べよ。

第2問（配点25点）

B社では、顧客データを収集しているが、予約の確認や顧客が負傷したときの連絡など限定的にしか活用していないため、B社社長は有効活用できないかと思案している。B社が保有する顧客データを用いて、B社の来店客数を増加させるためにはどのようなマーケティング施策を行うべきか。100字以内で助言せよ。

第3問（配点25点）

B社社長は、現在のボルダリング人気を一過性のものにしないよう競技人口を拡大したいと考えており、業界団体などとともに精力的に活動している。このことに関して、B社としてはどのように取り組んでいくべきか。マーケティング施策を140字以内で助言せよ。

第4問（配点25点）

B社社長は、今後中長期的に現在のジムの経営を続けていくためには、地域にも貢献していくことが重要と考えている。そのためにはどのような施策を行うべきか。160字以内で助言せよ。

解答用紙

第3回 事例Ⅱ

第1問 (配点25点)

第2問 (配点25点)

[illegible]

