

立ち読み版



1 事例Ⅱの特徴

事例Ⅱでは、他の事例と比較して生活密着型の業種・業態が出題されることが多く、事例企業の状況がイメージしやすくなっています。そのため、初学者でも取り組みやすく、解答欄も埋めやすいと感じる方が多いようです。

しかし、取り組みやすいことと高得点が取れることは同義ではありません。むしろ、与件文から乖離したアイデアや一般論で解答してしまった結果、出題者の要求から外れてしまい、手ごたえの割に得点が伸びないケースが多数見受けられます。

診断士試験は国家資格ですから、国が認める合格の「基準値」が必ずあります。正解は発表されませんが、過去問を分析することで、求められる解答の方向性や重視されるポイントが見えてきます。

本章では、平成13年度から令和2年度までの20年分の事例を概観し、事例Ⅱの特徴や傾向を解説します。

2 出題分析

(1) 企業戦略・事業戦略

「SWOT分析」をはじめとした環境分析問題は、

毎年出題されます。特に令和元年度と2年度は、第1問でSWOT分析そのものが出題されています。

その他の年度では、3C分析やPPM、アンゾフの成長ベクトルなどのフレームワークを活用した分析力を問われる出題があります。また、過去の戦略分析や今後の戦略提案、地域企業との連携戦略提案を求める出題もあります。

いずれにせよ、必要な情報は与件文に記載されていますので、丁寧な読み取りと要素の抽出が攻略のカギとなります。

基本的には、顧客ニーズを踏まえて商品・サービスを高付加価値化させ、競合相手との差別化を図っていく方向性で考えていけば間違いないでしょう。

(2) マーケティング・流通戦略

競争戦略として差別化を図るため、必然的にマーケティング・流通戦略は競合相手に対し優位性を発揮できる要因を抽出し、そこに経営資源を投入することになります。

市場細分化により、B社の強みが生かせるターゲット顧客を選定し、ニーズの把握や顧客の便益の明確化を行います。

ターゲット顧客に対しては、適切なマーケティングミックスを展開し、自社の優位性を発揮しま

す。これにより、顧客生涯価値(LTV)の最大化を図ります。

(3) 情報戦略

主にプロモーション戦略の一環として、情報の活用策が出題されます。古くはホームページ上の掲示板活用にはじまり、近年ではブログ・動画・SNS等を活用したコミュニケーション戦略について出題されています。

また、顧客管理の手法として、データベースの構築やクレーム情報の蓄積などが問われたこともあります。それ以外では、チャネル戦略としてインターネット販売に関する出題もあります。

3 時期別出題傾向

(1) 第1期(平成13年度～平成16年度)

【問題発見・解決パターン】

試験制度が変わり、出題者が試行錯誤をしていた時期です。製造業・卸売業・小売業から満遍なく出題され、いずれの事業者も経営上の問題点を抱えている設定になっています。

B社の強みとターゲット顧客を読み取り、差別化集中戦略を実現するという基本形が、この時期にできあがりました。

第1期の出題業種・業態

年度	業種業態
13	SPA(製造小売業)
14	食材卸売業
15	焼菓子製造業
16	ペット用品専門小売店

(2) 第2期(平成17年度～平成20年度)

【与件分析・整理パターン】

出題形式や傾向が、大きく変化した時期です。平成16年度から出題の趣旨が発表されるようになり、翌17年度には初めてサービス業から出題さ

れました。

第1期の問題発見・解決パターンから、与件情報を分析・整理する力が強く求められるように変化しています。そのため、問題点に関する記述がほとんどないのも特徴です。

また、顧客生涯価値やインターナルマーケティングなど、後年の出題に大きく影響を与えるテーマが問われたことも注目に値します。

第2期の出題業種・業態

年度	業種業態
17	美容院
18	テニススクール
19	ホームセンター
20	温泉旅館

(3) 第3期(平成21年度～平成24年度)

【ターゲット分析・提案パターン】

第2期の与件分析・整理パターンをベースに、特にターゲットに関する分析の深掘りが重点的に問われた時期です。それに伴い、具体的なマーケティング提案も求められるようになりました。

自社経営資源だけでなく、地域資源活用や他業種との連携など、出題のバリエーションが大きく広がった時期でもあります。

第3期の出題業種・業態

年度	業種業態
21	スポーツ用品店
22	食品スーパーマーケット
23	眼鏡専門店
24	酒造メーカー

(4) 第4期(平成25年度～令和2年度)

【分析・評価・知識確認・提案パターン】

再び、出題形式や傾向が大きく変化した時期です。与件文のほかに図表やデータが示され、処理すべき情報量が格段にアップしました。数値を根