

第1章

直近5年間の分析

金城 順之介

LEC東京リーガルマインド 専任講師
1級販売士/中小企業診断士

1 事例Ⅱの特徴

診断士2次試験は、平成13年度に現在の形式になってから、令和4年度まで22回実施されました。さまざまな変化はありましたが、現在までの事例Ⅱに共通しているのは、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いということです。

そのため、初学者は取り組みやすいものの、与件文から乖離した一般論やアイデア論の解答をしてしまい、結果として出題者の要求から外れて得点が伸びないケースが多数見受けられます。

そこで本特集では、令和時代の本試験傾向を踏まえて、事例Ⅱ攻略のための基本的な考え方や処理方法について解説します。

2 直近5年間の出題傾向

(1) 環境分析

毎年、第1問では環境分析に関して出題されます。令和に入ってから、SWOT分析と3C分析が出題されました。過去には、PPMやアンゾフの製品・市場マトリックスといったフレームワークを元に分析力が問われたこともあります。

いずれにしても、与件文中からB社の強み・コアコンピタンスやターゲット顧客に関する情報などを丁寧に抽出することが攻略の基本となります。

なお、過去の戦略的意思決定の成功要因または失敗原因が問われますが、近年は分析対象となる時期の指定が入る場合も多く、設問文の制約条件を見落とさないようにすることが重要です。

図表1 直近5年間の環境分析出題

年度	第1問の形式
平成30	3C分析・150字
令和元	SWOT分析・40字×4
令和2	SWOT分析・40字×4
令和3	SWOT分析・30字×4
令和4	3C分析・150字

図表2 直近5年間の第1問の制約条件

年度	第1問の制約条件
平成30	現状
令和元	2019年10月末時点
令和2	現在の状況
令和3	2021年8月末時点
令和4	現状

(2) 企業戦略・事業戦略

事例Ⅱの戦略問題は、最終的に顧客生涯価値(LTV)の最大化を目指すのがセオリーです。そのために、第1問で抽出した強み・コアコンピタンスとターゲット顧客を適合させ、顧客の多様なニーズに対応することでしっかりと囲い込み、長期的な関係性構築を図ります。

出題形式は、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など、多様なパターンが見られます。

競合は大手企業になり、チェーン展開や標準化などのほか、規模の経済を背景とした低価格戦略を採ってくるものが多くなっています。それに対抗し、B社は差別化集中・高付加価値戦略を採ることが基本です。

図表3 直近5年間の競合他社情報

年度	競合他社
平成30	チェーン系ビジネスホテル
令和元	大手チェーンネイルサロン
令和2	直接の競合なし
令和3	大手メーカー
令和4	大手食肉卸売業者・全国チェーンスーパー

(3) マーケティング・流通戦略

差別化集中・高付加価値戦略の方向性に基づき、戦略を実行するためのマーケティング・流通戦略が出題されます。事例Ⅱでは特に「差別化」を意識した解答が求められます。経営資源の少ない中小企業B社が、競合企業よりも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。

具体的には、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。なお、ターゲット顧客を指摘させる設問は、平成26年度から令和4年度まで9年連続で出題されており、今後も

引き続き出題が予想されます。そのため、環境分析や今後の戦略との整合性を取り、適切なターゲット顧客を選択する意識で過去問演習に取り組んでください。

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(マーケティングミックスは業種ごとに異なりますが、詳細は後述します)。これにより、顧客生涯価値の最大化を図ります。

(4) 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。近年は、ブログ・動画・SNS・IM(インスタント・メッセージ)などを活用したコミュニケーション戦略が出題されています。また、チャンネル戦略として、インターネット販売に関する出題があります。

図表4 直近5年間の情報系出題

年度	情報系の問題
平成30	ホームページ・SNSの活用
令和元	IMの活用
令和2	自社オンラインサイト販売
令和3	ネット販売・IMの活用
令和4	オンライン販売

それ以前の出題では、顧客管理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。

3 まとめ

以上、直近5年の事例Ⅱの出題傾向を見てきました。「このように問われたら、こう処理する」といった自身のノウハウを積み重ねておくためにも、最低3年分、できれば5年分を目安に、早めに過去問に着手するようにしてください。