



2024年10月に実施された令和6年度診断士2次試験。この最新の2次試験の内容について、診断士受験指導のプロたちはどのように分析したのか。その解釈・見解にどのような違いがあったのか。某月某日、本誌編集部にて診断士受験界で活躍する3名が集まり、上記をテーマに大いに語った。

今回は事例Ⅱの第2問、第3問について、三者の見解が分かれ、白熱した議論が展開された。連載最終回の今回は、残りの第4問の分析である。読者の方にはお手元に試験問題をご用意のうえ、読み進めていただきたい。

【座談会参加者】(五十音順)

- ◆江口 明宏
EBA 中小企業診断士スクール 統括講師
- ◆立花 夏生
LEC 東京リーガルマインド 専任講師
- ◆平野 純一
KEC ビジネススクール 主任講師

第4問はOtoOをどう捉えるか

立花：あとは、第4問ですね。うん、第4問は本当に難しい問題ですね。

平野：第2問、第3問も難解でしたが、この第4問

も厄介ですね。では立花先生、お願いします。

立花：令和4年度、5年度の150字記述と同様に3つの観点で対応しています。ECサイト、店舗、そして、その両方の観点で組み立てました。基本的には、与件で克服できていない課題に対処することが大事だと考えています。

ECサイトについては、設問の「ECサイトの新規顧客は増えたが」という記述からリピート獲得が課題と捉え、商品情報を頻繁に更新すべきとなりました。これで、与件の「窓元が商品情報を更新するのは至難」という課題も克服できます。

店舗については、与件の「軽食を提供する」という記述から、これを郷土料理に変えるべきとなりました。写真映える作り方や盛り付け方も合わせて提供し、クチコミやECサイトでの再購買を促します。

あと、両方の観点については、顧客接点のある動画コンテンツで店舗やECサイトを紹介し、若者や海外顧客を誘導すべきとなりました。

平野：私としては、座談会の冒頭でも少し触れましたが、これも「学びと体験」であり、コト消費がポイントだと考えています。さらに、設問の「顔を直接見ながら販売できない寂しさも感じ始めた」というのが暗黙の制約条件になっている。つまり、ECサイトから地元の店舗に来てもらうよう

うにする必要がある。

それをつなげる与件の根拠を考えると、私はここにホテルの盛り付け映えや写真映えを使いました。これらは、与件ではBtoBの話ですが、一般的にも同様のニーズはあると推測できるため、これにワークショップ的なもので対応します。それに興味がある人は現地に来てくれる可能性が高いため、これをECサイトで案内します。

立花：岩崎先生の考え方を重視されていますね。

平野：はい、岩崎先生は今回から基本委員に就任されているので、今後も目が離せません。さらに、与件に「窓元が零細化した」とあります。食器愛好家が訪れたり交流したりすることは、自分自身ではなかなかできない状態です。そこで、顔が広い卸売業者のB社がそれをつなぐのであれば、ニーズもあるし、お客も来てくれるでしょう。

あとは、立花先生と同じで、せっかく店舗に飲食スペースがあるのだから、動画で人気になった食器を使う料理教室を開催して、皆と一緒に食べて陶磁器談議をしましょう、としました。それならばニーズもあるでしょう。これを動画でプロモーションします。

盛り付け映えや写真映えのノウハウを知りたい人、窓元と交流したい人、料理を学んで一緒に交流したい人、この3本の柱で大体150字になりました。江口先生はいかがでしょう。

江口：私の場合は、まずOtoO（オンライン to オフラインまたはオフライン to オンライン）を考えたとき、平野先生と解釈が少し違い、オンライン to オフラインだけではなくオフライン to オンラインも含めた双方向で考えています。私も最初は、新規顧客はECで獲得できているのだから、そこに引っ張る施策は必要ないと考えました。しかし、設問には「店舗とECサイトの両方」と並記されているため、これは双方向のOtoOの問題だと解釈を改めました。そのため、ECから来てもらって、さらにまたECに戻ってもらう往復だと思ったのです。それを踏まえて施策を考えました。

平野：解釈の分かれる典型的な問題ですね。日本

語的には、江口先生の解釈も私の解釈も論理的に成り立ちますが、こうした出題は勘弁してほしいですね（笑）。ただ、ダブルのOtoOの問題と解釈すると、先の展開が見えやすくなりますね。

江口：はい。まず、このようなお店に来てもらうようにするための施策問題は、多くの受験生が解答できています。皆さんの再現答案を見ると、直営店やカフェスペースについて多くの人が書けていました。そのため、第4問は、施策の無形資源の要素については判断が難しい部分もありますが、有形資源の要素は簡単に判断できるので、第3問に比べたら明らかに差がつく問題だと思いました。

解答の作り方としては、まずオンライン to オフラインに関しては、「見違えるほどおいしそうに見える食器への盛り付け方」の動画に対する反応が、「驚きや感動を表すコメント」とかなり前に書かれてある。そこで、これは来店するくらいエネルギー・熱量がある反応なのだろうと捉えました。チャンネルがECか動画サイトになるかは別として、これでオンラインからオフラインへの誘因ができると考えました。しかも、X市は「大消費地からもそれほど離れていない」とある。

平野：わざわざ、そう書かれてありますね。この部分を1次知識に抽象化すると、4Pについての「チャンネル」に関する記述ですから、このような場合には出題者からの何らかのメッセージがあると思ったほうがよいですね。江口先生は、どのように解釈されたのですか。

江口：これは強みではないけれども、制約でもないから、「来れる」ということで埋め込んだワードだと考えました。来てもらって使うのはもちろん、カフェスペースであり、盛り付けですね。ただ、それだけではない。字数制限が150字もあるのは、おそらく帰り道があるからです。帰り道で、またどのようにECに戻るかに関しては、「映え」の根拠を使いました。

「映え」というワードは、直近では平成30年度の老舗日本旅館の問題で使われています。これはOtoOではありませんが、SNS上の良好な反応を