

中小企業診断士
第二次試験合格対策講座

2025年 第二次試験事例Ⅱ

マーケティング・流通を中心とした
経営の戦略及び管理に関する事例

解答・解説集

MMC

Master of management corporation

模範解答

第1問(配点15点)

B社は、①顧客面で、アスリートが中心で本格的な施術を求む顧客や近郊運動部の学生・大学が増加傾向、②競合面で、保険診療を適用する接骨院や独自技術を持つ整体院の参入で競争激化、③自社面で、スタッフの高度な施術力や社長のコミュニケーション力がある一方、WEBサイトの未活用で販促力が不足し顧客が流出している。

第2問(配点25点)

B社は、①運動部の学生に対して、9時から18時を割安な料金設定、②本格的な施術を受けたい顧客に対して、18時から21時を高価帯の料金設定で空き時間解消と混雑緩和を狙うダイナミックプライシング制度を導入する。

第3問(配点30点)

B社は、コミュニケーション力やスポーツ競技別の専門性・施術力を活かし、①ケガに伴う心の痛みなどコンディショニングに関する情報、②競技特有のケガなど身体に関する情報を蓄積する。活用方法は、①心のしこりを揉みほぐす相談サービス、②競技別に合わせた身体ケアサービスの提供で愛顧を高め長期的関係性を構築する。

第4問(配点30点)

B社は、①テーピング知識やストレッチ方法などのセルフケア動画、②B社を利用している有名トップアスリートからのメッセージ動画、③強豪運動部の選手や監督のインタビュー動画を掲載し、部学生の新規開拓を図る。

事例概要

流通・マーケティングの事例は、様々な業種が出題されており、直近では、スポーツマッサージ（2025 年）茶碗などの陶磁器の卸売業（2024 年）、スポーツ用品加工・販売（2023 年）、食肉と食肉加工品の製造・販売業（2022 年）、豆腐製造業（2021 年）などが出題されている。業種に惑わされることなく、学習した範囲で落ち着いて対応したい。

事例Ⅱでは二つの点に留意したい。第一に、「戦略の階層と内容」である。戦略の階層は、企業戦略、事業戦略、機能戦略（マーケティング戦略）の 3 つに区分できる。さらに企業戦略は成長戦略、事業戦略は競争戦略、機能戦略（マーケティング戦略）は品揃戦略、プロモーション戦略、価格戦略、チャネル戦略などの具体的な戦略が当てはまる。他には、サービスやイベントといったものも考えられる。こうした戦略の視点を準備しておき、設問で問われている戦略がどの区分に該当するのかを判断し、各戦略を混同・重複しないように対応することが重要である。

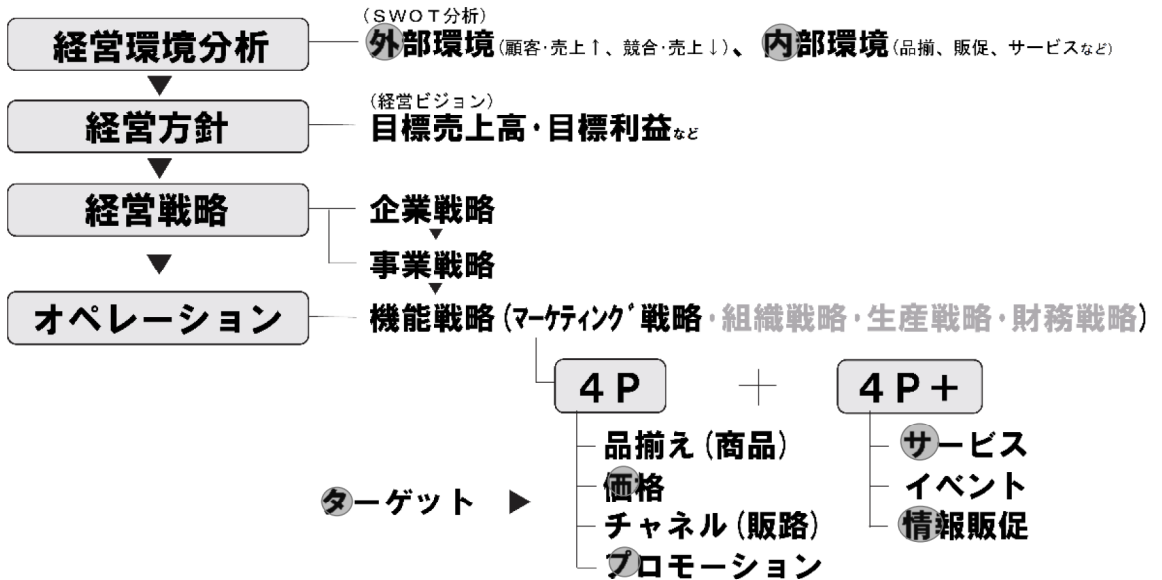
第二に、「時制」である。一般に、過去・現在・未来など時間的な位置がどこにあるのかを示すのが時制である。事例Ⅱの事例文は、創業時、転換期、今後の展望のように時系列に沿って書かれていることが多く、戦略についても過去の戦略、現在の戦略、今後の戦略のように問われることが多い。設問で問われている戦略が何時のことなのかという時制に留意して対応したい。

今回の事例では、第 1 問は 3C（顧客・競合・自社）分析する経営環境分析、第 2 問は価格戦略、第 3 問はサービス戦略・プロモーション戦略、第 4 問は情報販促について解答することが求められていた。

解答にあたり、「答える内容は分かるが、どう答えて良いか分からない」と悩み、空欄を作る受験生もいたと思われる。まずは、空欄を残さないことから始め、さらにキーワードを準備し、「分かりやすく伝わる答案」を作成することを目指していきたい。

解 答 メ モ

〔マーケティング・流通事例の体系〕



- 第 1 問 : 経営環境分析 (3 C)
- 第 2 問 : 価格戦略
- 第 3 問 : プロモーション戦略
- 第 4 問 : 情報販促

第1問 ⇒150 字
設問の要求事項 ⇒環境分析
3 C の視点を活用する。

解答のポイント

現状を説明する。
与件より抽出

解答の型

B社は、～を対象とし、

- ①顧客面で～など〇〇、(外環境)
- ②競合面で～など〇〇、(市場環境・脅威)
- ③自社面で～など〇〇(自社現状)

である。

解答のキーワード

切り口	因	結論（キーワード）
顧客	本格的な施術を求む顧客 近郊運動部の学生・大学	アスリートが中心 増加傾向
競合	保険診療を適用する接骨院 独自技術を持つ整体院の参入	競争激化
自社	スタッフ、社長 WEBサイトの未活用で販促力が不足	高度な施術力 コミュニケーション力 顧客が流出

解答の文章化

B社は、

- ①顧客面で、

アスリートが中心で本格的な施術を求む顧客や近郊運動部の学生・大学が増加傾向、

- ②競合面で、

保険診療を適用する接骨院や独自技術を持つ整体院の参入で競争激化、

- ③自社面で、

スタッフの高度な施術力や社長のコミュニケーション力がある一方、

WEBサイトの未活用で販促力が不足し顧客が流出している。

第2問

⇒各 100 字

設問の要求事項

⇒価格戦略

混雑時間と空き時間を解消するための、ターゲットを意識した価格戦略

解答のポイント

時間帯別のターゲット（9 時~18 時、18 時~21 時）

価格戦略

解答の型

B社は、

～、～に対して〇〇

～、～に対して〇〇

な価格設定を実施する。

解答のキーワード

切り口	因	結論
9 時から 18 時	運動部の学生	割安な料金設定
18 時から 21 時	本格的な施術を受けたい顧客	高価帯の料金設定
効果	空き時間解消と混雑緩和を狙う	ダイナミックプライシング制度を導入

解答の文章化

B社は、

①運動部の学生に対して、

9 時から 18 時を割安な料金設定、

②本格的な施術を受けたい顧客に対して、

18 時から 21 時を高価帯の料金設定、

で空き時間解消と混雑緩和を狙うダイナミックプライシング制度を導入する。

第 3 問

設問の要求事項

⇒プロモーション（情報販促・サービス）

顧客との関係性構築のために、強みを活かして蓄積すべき顧客情報と活用方法

解答のポイント

- ①活かす強み
②情報項目（氏名・年齢・連絡先・受けた施術コース以外）
③活用方法

解答の型

B社は、～～力を活かし、

- ①～などによる〇〇情報
②～などによる〇〇情報、を蓄積する。

活用方法は、

- ①～～など〇〇
②～～など〇〇、等である。

解答のキーワード

切り口	因	結論
強み	スポーツ競技別	コミュニケーション力 専門性・施術力
情報項目	ケガに伴う心の痛みなどコンディショニング 競技特有のケガなど身体に関する	情報を蓄積
活用	心のしこりを揉みほぐす 競技別に合わせた	相談サービス 身体ケアサービス

解答の文章化

B社は、

コミュニケーション力やスポーツ競技別の専門性・施術力を活かし、

- ①ケガに伴う心の痛みなどコンディショニングに関する情報、
②競技特有のケガなど身体に関する情報を蓄積する。

活用方法は、

- ①心のしこりを揉みほぐす相談サービス、
②競技別に合わせた身体ケアサービスの提供で

愛顧を高め長期的関係性を構築する。

第 4 問 ⇒100 字

設問の要求事項 ⇒情報販促

中高・大学の部活生取り込みのための動画内容

解答のポイント

情報販促変形

情報項目⇒動画内容

解答の型

B社は、

①～などによる〇〇動画

②～などによる〇〇動画、

③～などによる〇〇動画、

等を掲載する。

解答のキーワード

切り口	因	結論
動画内容	テーピング知識やストレッチ方法などの	セルフケア動画
	B社を利用している有名トップアスリートからの	メッセージ動画
	強豪運動部の選手や監督の	インタビュー動画

解答の文章化

B社は、

①テーピング知識やストレッチ方法などのセルフケア動画、

②B社を利用している有名トップアスリートからのメッセージ動画、

③強豪運動部の選手や監督のインタビュー動画

を掲載し、部学生の新規開拓を図る。

解 答 解 説

第1問(配点15点)

Step1 題意

B社の現状について、3C分析の観点から150字以内で述べよ。

Step2 解答の考え方・導き方

本設問はCustomer：顧客、Competitor：競合、Company：自社の3項目を指摘させる基本的なものであり、SWOT分析で使用するキーワードを事前準備すると対応しやすい。また、自社面では「強み・弱み」と多面的に書くことが重要である。なお、今回の設問では例年のように(Customer：顧客、Competitor：競合、Company：自社)の補足は書かれていないが、例年と同様の切り口で書くことが大切である。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文中の与件を利用して、次のように解答を展開することができる。

顧客面

- ・来店するトップアスリートの多くから(省略)評価を得られることとなった。
- ・保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客や、近郊の中高部活生や大学の運動部の学生も来店し始めている。

▼顧客面では…

アスリートが中心で本格的な施術を求む顧客近郊運動部の学生・大学が増加傾向

競合面

- ・保険診療を適用する、地域に密着した接骨院が複数ある。
- ・チェーン展開している格安マッサージ店や、カイロプラクティック、独自技術を売りにした整体院もあり、競争環境は厳しい。

▼競合面では…

保険診療を適用する接骨院や独自技術を持つ整体院の参入で競争激化

自社

- ・スポーツ競技別に専門性を有していて、各競技でのトレーナー経験を持っている。
- ・B社社長の高い施術技術力のもとより、顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力を求めて、自身のコンディショニングのために通ってくれるようになった。
- ・WEBサイトによって認知度を高めようとしたが、あまり成果は見られなかった。現在のWEBサイトには、施術者紹介、施術内容、料金体系、店舗アクセスなどの一般的な情報が掲載されている。
- ・価格面や提供サービス面で近隣との競争が激しくなり、顧客が流出するといった事態が生じた。

▼自社(強み・弱み)は…

強み：スタッフの高度な施術力や社長のコミュニケーション力

弱み：WEBサイトの未活用で販促力が不足し顧客が流出している。

合格点・高得点のポイント

設問の間われ方に沿って「①顧客面では～、②競合面では～、③自社面では、～」といったように切り口を書くことで読みやすい文章にすることができる。このような王道の問題は、どの受講生も同じようなキーワードを使用するため、読みやすい答案を書くことで他の受験生と差をつけることが重要である。

第2問(配点25点)

Step1 題意

B社の営業時間は、平日9時から21時までである。このうち、顧客が施術を受ける時間は18時から21時までに集中していて、混雑時間と空き時間ができている。B社は、この問題を、ターゲット層を意識した価格戦略によって解決したいと考えている。どのように対応すべきか、100字以内で助言せよ。

Step2 解答の考え方・導き方

この設問では、①ターゲット層、②価格戦略、③混雑時間と空き時間の問題解決の3点が問われていた。模範解答では需要に応じて価格を変動させる「ダイナミックプライシング」を記載しているが、このキーワードを使用しなくとも「混雑時間の緩和」と「空き時間の活用」で書けていれば合格点に届くと思われる。ここでの注意点は、価格戦略＝値引戦略と捉えてしまい、値引きを書いてしまう点である。中小企業診断士試験において値引き戦略は避けるべき戦略の一つとなっているため、この解答でも値引に関して触れないようにしておきたい。また、事例文のヒントが少ない問題ではあったが、顧客開拓やサービスなどの価格戦略とは離れた内容を書くのは避けたい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文中の与件を利用して、次のように解答を展開することができる。

9時から18時まで（空き時間）

- ・予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出てしまっている。
- ・近郊の中高部活生や大学の運動部の学生も来店し始めている。

▼価格は…

割安な料金設定

▼効果は…

空き時間の解消

18時から21時（混雑時間）

- ・予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出てしまっている。
- ・保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客

▼価格は…

高価格帯の料金設定

▼効果は…

混雑緩和を狙う

▼価格戦略は…

ダイナミックプライシング制度を導入

合格点・高得点のポイント

価格戦略の視点で問われた問題ではあったが、冷静に設問を読むと「混雑時間の緩和」と「空き時間の活用」の策を問われている設問であった。ダイナミックプライシングというキーワードを使うことが出来なくても価格調整（割安な料金設定・高価格帯の料金設定）の視点で解ければ十分に合格点に達する。ターゲットの記載が漏れてしまうと大幅な減点に繋がってしまうので注意すること。

第3問(配点30点)

Step1 題意

B社は現在、顧客の氏名、年齢、連絡先、受けた施術コースのみを登録している。今後、顧客に寄り添い、長期的な関係性を構築するために、B社の強みを活かして、どのような顧客情報を新たに蓄積し、どのように活用すべきか、150字以内で助言せよ。

Step2 解答の考え方・導き方

ここでは①強みの活用、②新たな情報の蓄積、③サービスやプロモーションの3点が問われていた。新たな情報やサービス戦略は闇雲に思い立った一般論を述べるのではなく、事例文や設問文をヒントに書けると題意に沿った解答になる。今回の場合は、事例文に書かれている強み(第1問3C分析の自社面)をヒントに、どのように情報を蓄積し、サービス・プロモーションで活用するかを記載したい。また、蓄積する情報は、設問に書かれている「顧客の氏名、年齢、連絡先、受けた施術コース」の制約条件に触れないように気を付けること。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文中の与件を利用して、次のように解答を展開することができる。

- ・スポーツ競技別に専門性を有していて、各競技でのトレーナー経験を持っている。
- ・B社社長の高い施術技術力のもとより、顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力を求めて、自身のコンディショニングのために通ってくれるようになった。

▼活かすべき強みは…

コミュニケーション力やスポーツ競技別の専門性・施術力

- ・落胆する日々が続いていた時、けがのケアとともに親身に話を聞いてくれて心のケアもしてくれたのが、部活動を担当していたトレーナーであった。
- ・必要な顧客情報がうまく蓄積できず、そのため顧客に寄り添った対応がまだ不十分である。

▼新たに蓄積する情報は…

ケガに伴う心の痛みなどコンディショニングに関する情報

競技特有のケガなど身体に関する情報

▼活用方法は…

心のしこりを揉みほぐす相談サービス

競技別に合わせた身体ケアサービス

▼以上によって…

愛顧を高め長期的関係性を構築する。

合格点・高得点のポイント

ここでは①強みの活用、②新たな情報の蓄積、③サービスやプロモーションの3点が問われていた。新たな情報の蓄積などは、一般論で書きたくなってしまうが、できるだけ事例文に沿って蓄積する情報を書けると合格点に近づく。また、問われている要素が3要素あるため、すべてを漏れなく、かつ、読みやすく書くことが高得点を取るためのポイントであった。特に、①の「強みの活用」が漏れしまい、題意に答えていない答案が多くなっている。

第4問(配点30点)

Step1 題意

コンディショニング不良に悩む、未来のアスリートを目指す中高や大学の部活生をさらに呼び込むために、B社社長はWEBサイトに動画を掲載しようと考えている。どのような内容の動画にすべきか、100字以内で助言せよ。

Step2 解答の考え方・導き方

ヒントが少ない問題であった。特に動画に関する記述は書かれていないため、一般論で書いてしまう答案が多く差がついてしまう問題であった。このような場合は、過去にB社が行ってきた成功事例や代表の成功体験などをヒントに探すと解答に使える要素が見つかることが多い。また、今回の事例では事例文に書かれている制約条件「現在のWEBサイトには、施術者紹介、施術内容、料金体系、店舗アクセスなどの一般的な情報が掲載されている。」に留意して、施術や施術者紹介など既に掲載されている内容には触れないように注意したい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文中のヒントを利用して、以下のように解答を展開することができる。

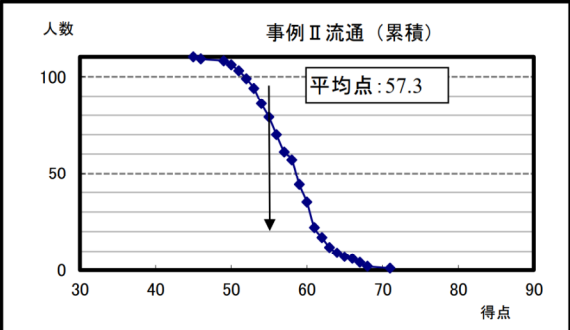
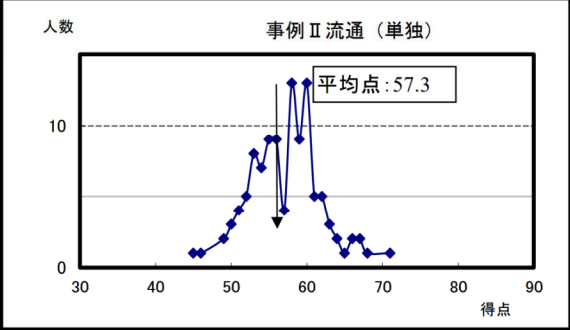
- ・有名トップアスリートがB社について語ったことがメディアで紹介されて一時期評判となった。
- ・クオリティの高いマッサージの手技はもとより、テーピングやストレッチなどのトレーナーとして必要な技術や知識を習得し、来店する顧客に施術を行うことでさらに腕を磨いた。
- ・強豪運動部を要する大学のトレーナーに選ばれているという知名度が得られるため、契約を結ぶこととした。

▼過去の成功事例や成功体験を踏まえ…

- ①テーピング知識やストレッチ方法などのセルフケア動画
- ②B社を利用している有名トップアスリートからのメッセージ動画
- ③強豪運動部の選手や監督のインタビュー動画

合格点・高得点のポイント

合格点確保のためには、題意に沿った解答にすることが大切である。その上で、動画の掲載が書かれているので、すでに掲載されている情報に触れないように注意したい。今回の問題のように制約条件が事例文中に書かれているパターンは読み漏れが多く思わぬ失点に繋がってしまう場合も多いため、事例文の制約条件も意識できるようになると安定した合格点が取れるようになる。高得点確保のためには、読みやすい文章が書けている点に加えて、「動画」ということが分かるように「動画」というキーワードを入れて、題意に込めているように見せたい。



事例Ⅱ 流通 合計得点集計

点数	人数	比率	累積	点数	人数	比率	累積
100	0	(0%)	(0%)	49	2	(2%)	(98%)
99	0	(0%)	(0%)	48	0	(0%)	(98%)
98	0	(0%)	(0%)	47	0	(0%)	(98%)
97	0	(0%)	(0%)	46	1	(1%)	(99%)
96	0	(0%)	(0%)	45	1	(1%)	(100%)
95	0	(0%)	(0%)	44	0	(0%)	(100%)
94	0	(0%)	(0%)	43	0	(0%)	(100%)
93	0	(0%)	(0%)	42	0	(0%)	(100%)
92	0	(0%)	(0%)	41	0	(0%)	(100%)
91	0	(0%)	(0%)	40	0	(0%)	(100%)
90	0	(0%)	(0%)	39	0	(0%)	(100%)
89	0	(0%)	(0%)	38	0	(0%)	(100%)
88	0	(0%)	(0%)	37	0	(0%)	(100%)
87	0	(0%)	(0%)	36	0	(0%)	(100%)
86	0	(0%)	(0%)	35	0	(0%)	(100%)
85	0	(0%)	(0%)	34	0	(0%)	(100%)
84	0	(0%)	(0%)	33	0	(0%)	(100%)
83	0	(0%)	(0%)	32	0	(0%)	(100%)
82	0	(0%)	(0%)	31	0	(0%)	(100%)
81	0	(0%)	(0%)	30	0	(0%)	(100%)
80	0	(0%)	(0%)	29	0	(0%)	(100%)
79	0	(0%)	(0%)	28	0	(0%)	(100%)
78	0	(0%)	(0%)	27	0	(0%)	(100%)
77	0	(0%)	(0%)	26	0	(0%)	(100%)
76	0	(0%)	(0%)	25	0	(0%)	(100%)
75	0	(0%)	(0%)	24	0	(0%)	(100%)
74	0	(0%)	(0%)	23	0	(0%)	(100%)
73	0	(0%)	(0%)	22	0	(0%)	(100%)
72	0	(0%)	(0%)	21	0	(0%)	(100%)
71	1	(1%)	(1%)	20	0	(0%)	(100%)
70	0	(0%)	(1%)	19	0	(0%)	(100%)
69	0	(0%)	(1%)	18	0	(0%)	(100%)
68	1	(1%)	(2%)	17	0	(0%)	(100%)
67	2	(2%)	(4%)	16	0	(0%)	(100%)
66	2	(2%)	(5%)	15	0	(0%)	(100%)
65	1	(1%)	(6%)	14	0	(0%)	(100%)
64	2	(2%)	(8%)	13	0	(0%)	(100%)
63	3	(3%)	(11%)	12	0	(0%)	(100%)
62	5	(5%)	(15%)	11	0	(0%)	(100%)
61	5	(5%)	(20%)	10	0	(0%)	(100%)
60	13	(12%)	(32%)	9	0	(0%)	(100%)
59	9	(8%)	(40%)	8	0	(0%)	(100%)
58	13	(12%)	(52%)	7	0	(0%)	(100%)
57	4	(4%)	(55%)	6	0	(0%)	(100%)
56	9	(8%)	(64%)	5	0	(0%)	(100%)
55	9	(8%)	(72%)	4	0	(0%)	(100%)
54	7	(6%)	(78%)	3	0	(0%)	(100%)
53	8	(7%)	(85%)	2	0	(0%)	(100%)
52	5	(5%)	(90%)	1	0	(0%)	(100%)
51	4	(4%)	(94%)	0	0	(0%)	(100%)
50	3	(3%)	(96%)	合計	110	(100%)	(0%)

事例Ⅱ 流通 設問別得点集計

※優先度(得点獲得優先度)=平均点/配点×100

点数	第1問 (配点 15 点)			第2問 (配点 25 点)			第3問 (配点 30 点)			第4問 (配点 30 点)					
30							0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
29							0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
28							0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
27							0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
26							0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
25				0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
24				0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)	0	(0%)	(0%)			
23				0	(0%)	(0%)	1	(1%)	(1%)	0	(0%)	(0%)			
22				0	(0%)	(0%)	5	(5%)	(5%)	1	(1%)	(1%)			
21				0	(0%)	(0%)	11	(10%)	(15%)	1	(1%)	(2%)			
20				5	(5%)	(5%)	8	(7%)	(23%)	3	(3%)	(5%)			
19				3	(3%)	(7%)	8	(7%)	(30%)	7	(6%)	(11%)			
18				11	(10%)	(17%)	13	(12%)	(42%)	20	(18%)	(29%)			
17				6	(5%)	(23%)	17	(15%)	(57%)	6	(5%)	(35%)			
16				10	(9%)	(32%)	9	(8%)	(65%)	11	(10%)	(45%)			
15	0	(0%)	(0%)	13	(12%)	(44%)	22	(20%)	(85%)	31	(28%)	(73%)			
14	0	(0%)	(0%)	13	(12%)	(55%)	13	(12%)	(97%)	13	(12%)	(85%)			
13	3	(3%)	(3%)	19	(17%)	(73%)	1	(1%)	(98%)	8	(7%)	(92%)			
12	13	(12%)	(15%)	15	(14%)	(86%)	2	(2%)	(100%)	7	(6%)	(98%)			
11	23	(21%)	(35%)	9	(8%)	(95%)	0	(0%)	(100%)	1	(1%)	(99%)			
10	36	(33%)	(68%)	5	(5%)	(99%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(99%)			
9	18	(16%)	(85%)	0	(0%)	(99%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(99%)			
8	15	(14%)	(98%)	1	(1%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	1	(1%)	(100%)			
7	1	(1%)	(99%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
6	0	(0%)	(99%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
5	0	(0%)	(99%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
4	1	(1%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
3	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
2	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
1	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
0	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)			
合計	110	(100%)		110	(100%)		110	(100%)		110	(100%)				
平均点	10.0			14.3			17.2			15.7					
優先度	67			57			57			52					

