

事例企業

B社は、資本金 200 万円、従業者数6人(社長を除く 5 名は契約社員)の保険適用外のスポーツマッサージ店である。高い技術水準という強みを持っている一方、初回限定お試しコースの利用者がリピーターにならず、来店頻度が低い、顧客の予約時間が重なり、予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出ている、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課題を抱えている。B 社社長は、自社の強みを活かせるよう、中小企業診断士に助言を求めた。

解法手順

<p>手順 1 事例全体の内容をつかむ</p> <p>手順 2 設問間の関連性を構造的に検討する</p> <p>手順 3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す</p>
--

手順 1 事例全体の内容をつかむ

B 社は保険適用外のスポーツマッサージ店である。社長をはじめとするトレーナーは高い技術水準を維持しており、店舗は駅前通りに面したビルの 1 階で、周辺には住宅街が広がり、駅から徒歩圏内に大学のキャンパスがあり、立地もよい。

一方、周辺には、保険診療を適用する、地域に密着した接骨院、施術ベッド数が 10 床以上ある大規模な接骨院、60 分が 3,000 円程度でチェーン展開している格安マッサージ店、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。

開業当初はなかなか来店客数が伸びなかったが、B 社社長が独立開業後に知り合った有名トップアスリートが 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ている。また、近郊の大学運動部と専属トレーナー契約を結んでいる。

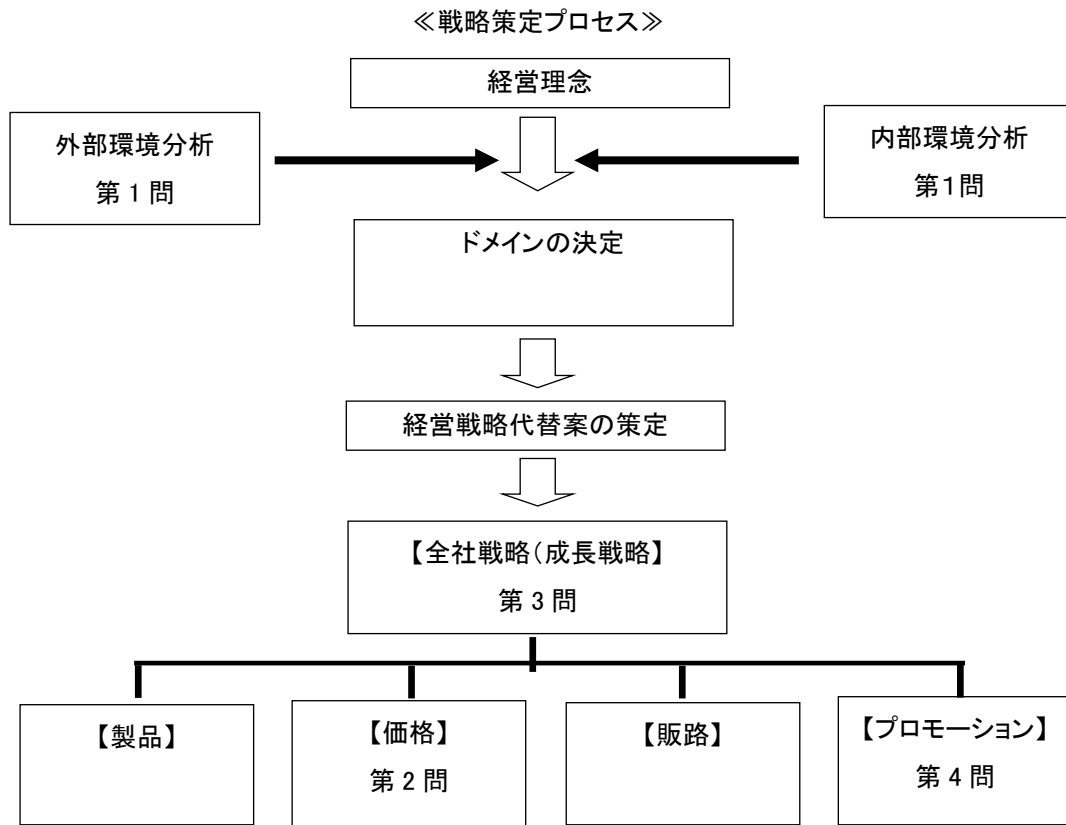
一方で、初回限定お試しコースの利用者がいるものの、リピーターにならず、来店頻度が低い、顧客の予約時間が重なり、予約が取りづらい時間と空きが出る時間が出ている、価格面や提供サービス面で近隣との競争が激しくなり、顧客が流出するといった課題を抱えている。

事例全体の設問テーマ	
第 1 問	現状の 3C 分析
第 2 問	混雑時間と空き時間ができている課題を、ターゲット層を意識した価格戦略で解決する方法の助言
第 3 問	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についての助言
第 4 問	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の動画内容についての助言

手順 2 設問間の関連性を構造的に検討する

幾つかの課題を、強みを生かした方法で解決しながら成長を図ることをテーマとした事例問題である。

第1問の3C分析の結果を踏まえ、第2問、第3問、第4問を考える必要がある。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、3C分析によるB社の現状分析である。与件文中から現状における3C（顧客、競合、自社）の各要素を抽出する。

第2問は、混雑時間と空き時間ができている課題を、ターゲット層を意識した価格戦略で解決する方法の助言問題である。第1問で解答した顧客分析からターゲット顧客を意識し、プライスライニング、第2市場ディスカウンティングの理論を活用して、解答を導く。

第3問は、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について、助言する問題である。第1問で解答した自社分析から、B社の強みを踏まえた成長戦略を実現するために不足している顧客情報を考える。

第4問は、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の動画の内容についての助言問題である。ターゲット顧客が共感するコンテンツとして何があるかを与件文中の情報に基づいて考える。

与件抽出シート

<p>強み (S)</p>	<p>① 従業者数は6名で、社長を除く5名は契約社員であり、1名は受付・事務担当、4名は社長とともに施術を行い、それぞれがサッカー、バスケットボール、バレーボール、野球の競技経験があり、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。</p> <p>② B社社長はこの4名に対し頻繁に施術指導し、社長が求める高い技術水準を維持している。</p> <p>③ B社はX県の都市部近郊にある駅前通りに面したビルの1階に入居している。周辺には住宅街が広がり、駅から徒歩圏内に大学のキャンパスがある。</p> <p>④ Z社では、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。</p> <p>⑤ 顧客の声に耳を傾け、顧客の不安や心の痛みの解消も目指した。</p> <p>⑥ この結果、来店するトップアスリートの多くから、高いマッサージ技術とともに、「心のしこりも揉みほぐす」という評価を得られることとなった。</p>	<p>弱み (W)</p>	<p>① 初回来店時に情報を登録してもらっているが、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。</p>
<p>機会 (O)</p>	<p>① B社社長がZ社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。</p>	<p>脅威 (T)</p>	<p>① 周辺には、捻挫、打撲、挫傷などに対応し、保険診療を適用する、地域に密着した接骨院が複数ある。</p> <p>② 施術ベッド数が10床以上ある大規模な接骨院も出店してきた。</p> <p>③ 60分が3,000円程度で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。</p>

その他 (他)	<p>① B社の基本施術コースは30分で4,000円、60分で8,000円である。</p> <p>② 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。</p> <p>③ この有名トップアスリートは、B社社長の高い施術技術力はもとより、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。</p> <p>④ 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。</p> <p>⑤ B社には初回限定お試しコースの利用者がいるものの、リピーターにならず、来店頻度が低いという課題が出てきた。</p> <p>⑥ 顧客の予約時間が重なり、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。</p> <p>⑦ 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。</p> <p>⑧ B社社長は、自社の強みを活かせるよう、中小企業診断士に助言を求めた。</p>
------------	---

第1 問(配点 15 点)

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。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

共通テーマ No. 1 環境分析

【解説】

3C 分析による、B 社の現状について環境を分析する問題である。「現状について」という時点を考慮し、与件文の情報を整理する。

時点の考慮が必要な情報は、「開業に当たっては、チラシ広告などによる地道な活動をはじめ、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。」と「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。」である。

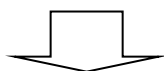
認知度については開業当時のことであり、その後有名トップアスリートによる B 社のメディアへの紹介で評判になっており、現状ではある程度の認知度はあると考えられるため解答に織り込まない。

トレーナー契約については、「契約を結ぶことにした」とあり、現状では未締結（これから結ぶ）、もしくは締結をしたばかりで、その効果はまだ発揮されていないため解答に織り込まない。

また、「B 社には初回限定お試しコースの利用者がいるものの、リピーターにならず、来店頻度が低いという課題が出てきた。」「顧客の予約時間が重なり、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。」「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。」は、B 社の現状における課題である（自社）。しかし、リピーターにつながらない課題は第 3 問、予約が取りづらい時間と空きが出る時間がある課題は第 2 問、顧客の流出の課題は第 3 問、第 4 問で問われている内容であり、制限字数を鑑み、解答には織り込まない。

ロジカル・チャート

与件
<p>S-① 従業者数は6名で、社長を除く5名は契約社員であり、1名は受付・事務担当、4名は社長とともに施術を行い、それぞれがサッカー、バスケットボール、バレーボール、野球の競技経験があり、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。</p> <p>S-② B社社長はこの4名に対し頻繁に施術指導し、社長が求める高い技術水準を維持している。</p> <p>S-③ B社はX県の都市部近郊にある駅前通りに面したビルの1階に入居している。周辺には住宅街が広がり、駅から徒歩圏内に大学のキャンパスがある。</p> <p>S-④ Z社では、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。</p> <p>S-⑤ 顧客の声に耳を傾け、顧客の不安や心の痛みの解消も目指した。</p> <p>S-⑥ この結果、来店するトップアスリートの多くから、高いマッサージ技術とともに、「心のしこりも揉みほぐす」という評価を得られることとなった。</p> <p>W-① 初回来店時に情報を登録してもらっているが、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。</p> <p>O-① B社社長がZ社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。</p> <p>T-① 周辺には、捻挫、打撲、挫傷などに対応し、保険診療を適用する、地域に密着した接骨院が複数ある。</p> <p>T-② 施術ベッド数が10床以上ある大規模な接骨院も出店してきた。</p> <p>T-③ 60分が3,000円程度で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。</p> <p>他-③ この有名トップアスリートは、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。</p> <p>他-⑦ 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。</p>
類推
<p>S-⑤⑥、W-①より、社長のコミュニケーション力は高いが、社長以外のトレーナーのコミュニケーション力は低いことが類推される。</p>



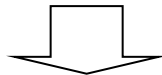
思考プロセス
<p>1. 顧客に関する分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ O-①より、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、保険適用外で料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客や、近郊の中高部活生や大学の運動部の学生。 ・ 他-③より、コンディショニングのためのアスリート。 <p>2. 競合に関する分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ T-①より、保険診療を適用する、地域に密着した接骨院。 ・ T-②より、大規模な接骨院。 ・ T-③より、チェーン展開している格安マッサージ店、カイロプラクティック、独自技

術を売りにした整体院。

- ・他-⑦より、上記は全て競合である。

3. 自社に関する分析

- ・S-①より、トレーナーは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。
- ・S-②④より、社長、トレーナー全員が高い技術水準をもっている。
- ・S-③より、立地がよい。
- ・S-⑤⑥、W-①より、社長は顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力が高いが、トレーナーのコミュニケーション力は低い。



解答

顧客は、本格的な施術を受けたい顧客、運動部の学生、アスリートである。競合は、保険適用する接骨院、大規模な接骨院、格安マッサージ店、カイロプラクティック、独自技術の整体院である。自社は、高い技術力、立地の良さ、社長のコミュニケーション力が強み、トレーナーのコミュニケーション力の低さが弱みである。(147字)

第2問(配点 25 点)

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。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅱテーマ No.5 価格戦略

【解説】

「ターゲット顧客を意識した」という条件より、まず、B社のターゲット顧客を考える必要がある。第1問で分析したとおり、B社のターゲット顧客は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、コンディショニングのためのアスリートである。

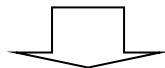
このターゲット顧客を意識すると、本格的な施術を受けたい顧客やコンディショニングのためのアスリートには、B社の基本施術コースである30分と60分では短いと考えられる。一次知識のプライスライニングの考え方より、90分コースの設定を助言する。長時間コースの利用者が増えれば、空き時間が埋まる。

一方、混雑時間と空き時間の解決方法としては、一次知識の第2市場ディスカウンティング（空き時間の多い時間帯の料金を割引く）を活用する。

ロジカル・チャート

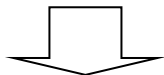
与件

- S-② B 社社長はこの4名に対し頻繁に施術指導し、社長が求める高い技術水準を維持している。
- S-④ Z 社では、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。
- O-① B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。
- 他-① B 社の基本施術コースは 30 分で 4,000 円、60 分で 8,000 円である。
- 他-③ この有名トップアスリートは、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。
- 他-⑥ 顧客の予約時間が重なり、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。
- 問題文 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。



思考プロセス

- ターゲット層を考える。
 - ・O-①、他-③より、B 社のターゲット層は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、コンディショニングのためのアスリートである。
 - ・他-①より、B 社の基本施術コースは 30 分と 60 分の 2 コースである。
⇒料金は高くても本格的な施術を受けたい顧客やコンディショニングのためのアスリート向けに 90 分コースを設定する。料金は、既存の 30 分 4,000 円の割合より、12,000 円を助言する。
- 混雑時間と空き時間の解決方法として、一次知識の第 2 市場ディスカウンティング（空き時間の多い時間帯の料金を割引く）を活用する。
 - ・他-⑥、問題文より、平日 9 時から 18 時の時間帯に空き時間がある。
 - ・S-②④より、B 社は高い技術水準が強みであり、価格競争は避けるべきである。
⇒平日 9 時から 18 時の時間帯に限定して、各コースの料金を割引く。



解答

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コンディショニングのためのアスリート向けに 90 分 12,000 円のコースを新設する。また、平日 9 時から 18 時の時間帯に限定して、各コースの料金の割引きを行う。(95 字)

第3問(配点 30 点)

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。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅱテーマ No.10 CRM

【解説】

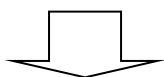
B 社の強みは、第 1 問の 3C 分析の自社分析を踏まえる必要がある。B 社の強みは、高いマッサージ技術と、社長の顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力である。将来的にはトレーナーのコミュニケーション力も強化し、高いマッサージ技術とともに、「心のしこりも揉みほぐす」ことが B 社の成長戦略であり、この戦略の実現のために、不足している顧客情報を考える。

「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。」「顧客の声に耳を傾け、顧客の不安や心の痛みの解消も目指した。この結果、来店するトップアスリートの多くから、高いマッサージ技術とともに、『心のしこりも揉みほぐす』という評価を得られることとなった。」「この有名トップアスリートは、B 社社長の高い施術技術力はもとより、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。」「B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。」といった与件情報より、蓄積すべき情報としては、不安を感じていること、悩んでいる症状に関する情報等が考えられる。

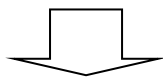
活用方法は、悩んでいる症状やケガの回復、コンディショニング向上に適した施術方法の提案は当然のことながら、B 社は「初回来店時に情報を登録してもらっているが、必要な顧客情報がうまく蓄積できず、そのため顧客に寄り添った対応がまだ不十分である。」とあるため、蓄積した情報をトレーナー間で共有し、まだコミュニケーション力が高くないトレーナーが顧客とのコミュニケーションに活かすことが考えられる。

ロジカル・チャート

与件
S-⑤ 顧客の声に耳を傾け、顧客の不安や心の痛みの解消も目指した。
S-⑥ この結果、来店するトップアスリートの多くから、高いマッサージ技術とともに、「心のしこりも揉みほぐす」という評価を得られることとなった。
W-① 初回来店時に情報を登録してもらっているが、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。
O-① B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。
他-② 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。
他-③ この有名トップアスリートは、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。
他-⑤ B 社には初回限定お試しコースの利用者がいるものの、リピーターにならず、来店頻度が低いという課題が出てきた。



思考プロセス
1. B社の成長戦略を考える。 <ul style="list-style-type: none">• S-⑥、他-③、W-①より、高いマッサージ技術とともに、顧客の声に耳を傾けるコミュニケーション力を社長だけでなく従業員にも育成し、「心のしこりも揉みほぐす」を強化する。
2. 成長戦略に基づいて、必要な顧客情報を考える。 <ul style="list-style-type: none">• S-⑤⑥、他-②より、顧客の不安や心の痛みに関する情報を蓄積する。• O-①、他-③より、悩んでいる症状に関する情報を蓄積する。• 他-③より、コンディショニングに関する情報を蓄積する。
3. 活用方法を考える。 <ul style="list-style-type: none">• 他-③より、コンディショニング向上のための施術方法を提案する。• W-①より、蓄積した情報をトレーナー間で共有し、まだコミュニケーション力が高くないトレーナーが顧客とのコミュニケーションに活かしつつ、また、コミュニケーション力強化に活かす。• 他-⑤より、リピーターを増やすことが最終目的である。



解答
社長のコミュニケーション力を活かして、顧客の不安や心の痛み、悩んでいる症状、コンディショニング等の情報を蓄積する。蓄積した情報をトレーナー間で共有し、顧客の症状やコンディショニング向上に適した施術方法の提案や、コミュニケーション力が高くないトレーナーが顧客とのコミュニケーションに活用し、リピーターを増やす。(150字)

第4問（配点 30 点）

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。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

事例 I テーマ No. 11 IT

【解説】

ターゲット顧客が共感するコンテンツとして何があるかを与件文中の情報から考えればよい。

実際に B 社で施術を受けた顧客の体験談、特に有名トップアスリートや専属トレーナー契約をしている大学の競合運動部の学生の体験談は説得力がある。

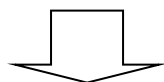
また、B 社は高い技術が強みであり、「B 社社長は、自社の強みを活かせるよう、中小企業診断士に助言を求めた。」ということから、マッサージの手技、テーピング、ストレッチ等の技術の実演動画や解説も効果がある。

他にも、「B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。」ことから、社長の経歴は集客に効果がある。

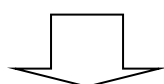
また、「落胆する日々が続いていた時、けがのケアとともに親身に話を聞いてくれて心のケアもしてくれたのが、部活動を担当していたトレーナーであった。」といった社長の思いを話すといったことも考えられる。

ロジカル・チャート

与件
S-④ Z 社では、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。
O-① B 社社長が Z 社出身という経歴は強く、肩こり、腰痛、けがなどに悩んでいて、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。
他-② 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。
他-③ この有名トップアスリートは、B 社社長の高い施術技術力はもとより、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。
他-④ 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。
他-⑧ B社社長は、自社の強みを活かせるよう、中小企業診断士に助言を求めた。



思考プロセス
1. 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が共感するコンテンツを考える。 <ul style="list-style-type: none">・O-①、他-③④より、B社で施術を受けた顧客の体験談、特に有名トップアスリートや大学の競合運動部の学生の体験談は説得力がある。・S-④、他-⑧より、B社の強みであるクオリティの高いマッサージの手技、テーピングやストレッチ等の技術の実演動画や解説も効果がある。・O-①より、Z社出身の経歴は強い。・他-②より、自分の思いを話すことは自分と同じ経験をもつ人の共感を誘う。



解答
有名トップアスリートや大学の強豪運動部の学生等のB社の顧客の利用体験談、クオリティの高いマッサージの手技、テーピングやストレッチ等の技術の実演動画や解説、社長が自身の経歴や思いを語り動画にする。(97字)