事例Ⅱ講評

１．事例テーマ・経営課題

本事例のテーマは、「老舗旅館の経営刷新」である。

Ｂ社は、明治初期に創業した業歴 150 年の老舗日本旅館である。古き良き時代の日本を感じさせるＸ市の街のたたずまいは観光地として人気を集めており、Ｂ社はＸ市市街地の中央に立地している。仕事や執筆・創作活動のために訪れる宿泊客が常に一定数おり、たいしたプロモーション活動を行ってこなかった。

８代目社長の就任を機に経営刷新に取り組み、館内Ｗｉ-Ｆｉ導入やホームページの開設、従業員教育や外国語対応などを行っているが、近年増加傾向にあるインバウンド需要をうまく取り込めていない。そこで、８代目社長が中小企業診断士に相談を持ちかけてくるというストーリーになっている。

２．問題の特徴・難易度

形式面では与件文は３ページ（図表１つ含む）で例年通りである。問題数は４問、解答文字数は 450 字で、近年では最も文字数が少ない構成になっている。配点も 25 点ずつと大きいため、１つのミスが大きなダメージとなってしまう可能性が高い。

内容面では、内外の環境情報が多数盛り込まれており、情報処理量が多いのは例年通りである。与件文からある程度抜き出して対応できる問題もあり、Ｂ社の方向性も導き出しやすい。一見簡単そうに見えるが、80 分という限られた状況の中でミスなく的確に対応するのは難しく、その意味で本試験レベルの難易度であった。

３．設問別講評

第１問

Ｂ社の環境分析の問題である。「３Ｃ分析」の観点から解答することが求められており、過去問パターンでは初出である。顧客・競合・自社の情報について、与件情報を的確に踏まえ、バランス良く記述できたかがポイントになる。合格レベルの受験生は確実に得点できると予想される。ここでのミスは致命的になるだろう。

第２問

Ｂ社の今後のメインターゲット層を明確にするとともに、ホームページに掲載すべき新たな自社情報が問われている。与件情報から、メインターゲットは「和の風情を求めるインバウンド客」とすべきだろう。当該ターゲット層から好意的な反応を獲得するために、サービス業のマーケティングミックスの切り口を意識しながら、

Ｂ社の情報をまとめればよい。本問も、ある程度与件文から抜き出して対応できるため、切り口の有無や書き方の上手下手で差がつくと思われる。

第３問

Ｂ社の従業員と宿泊客の交流を通じて、インターネット上での好意的なクチコミをより多く誘発するための方策が問われている。過去問で頻出のパターンであり、過去問の学習をしっかりしていた受験生にとっては対応しやすかっただろう。一方、アイデア論でも書けてしまうため、どこまで与件文に基づいて考えられたかがポイントになるだろう。与件文では、「ＳＮＳ投稿」や「写真映え」といったヒントがあるため、そこを軸にオンライン・オフラインの両面でまとめればよい。

第４問

Ｘ市の夜間滞在人口が増加傾向にあることを踏まえて、夜の活気を取りこんでＢ社の宿泊需要を生み出すための施策が問われている。受験校でもかなり解答がバラつくことが予想される。過去問のパターンからみれば、地域貢献や地域連携あたりで発想するのが無難だろう。夜の活気が宿泊需要につながるロジックを丁寧に記述できれば、ある程度の得点は確保できると思われる。論理的思考力と実効的な提案力で差がつくだろう。

事例Ⅱ担当：金城順之介