B

令和７年度　第２次試験問題

2. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ

11：40～13：00

＊試験開始前に、次の事項を必ずご確認ください。

携帯電話やスマートフォン、ウエアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、机上に置くことも、身に着ける（ポケットなどに入れる）ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に、必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

スマートウオッチやスマートグラス、イヤホンなどの取り扱いも同様です。

注　意　事　項

1. 試験開始の合図があるまで、問題用紙と解答用紙に触れてはいけません。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
2. 試験開始の合図があったら、最初に、解答用紙を開いて受験番号を間違いのないように必ず記入してください。
   受験番号の最初の３桁の数字（２５０）は、あらかじめ印字してあるので、４桁目から記入すること。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。記入内容が判読できない場合は採点されません。
4. 解答用紙には、受験番号以外の氏名や符号などを記入したり、所定の解答欄以外に記入をしてはいけません。
5. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
6. 試験開始後30分間および試験終了前５分間は退室できません。（下記参照）
7. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。試験終了後に記入や修正をしてはいけません。記入や修正をした場合は、不正行為として対処します。
   解答用紙は広げたまま、受験番号を記入した面を上にして机上に置いてください。
8. 解答用紙の回収が終わり監督員の指示があるまで、席を立たないでください。
9. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員に申し出てその指示に従ってください。
10. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

試験開始30分後から終了５分前までの間に退室する場合は、解答用紙と受験票を監督員席まで持参して、解答用紙を提出してから退室してください。問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて提出してください。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後20分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

（途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。）

受験番号：

B

B 社は資本金 200 万円、保険適用外のスポーツマッサージ店である。スポーツマッサージは、主としてアスリートを対象にコンディションを整えることを目的としている。事業所は施術を行う 1 店舗で施術ベッド数は 5 床である。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。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。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。

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。また、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。 1 顧客当たり 15 分程度と回転が速く、買い物や仕事の途中、帰り道の顧客を取り込んでいる。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。

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。

B 社社長は、中高生の時に部活動で陸上短距離の選手であった。競技成績が良く、大学でも競技を続けていたが、大学 2 年生の時にけがで競技を続けることが難しくなった。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。トレーナーと接するうちに、自分もアスリートをサポートする側になりたいと思うようになり、大学卒業とともに、有名スポーツマッサージ店を経営している Z 社へ就職した。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。また、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。

Z 社で働いてちょうど 10 年が経った 2022 年、トップアスリート中心ばかりではなく、部活動をしている中高生や大学生、一般の顧客にも身に付けた技術で貢献したいと思うようになり、独立を決心した。

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。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。また、スポーツマッサージという一般的にはアスリート向けと思われている施術を、一般の顧客にも受けてもらえるように、初回限定の 15 分 1,000 円のお試しコースを設置した。しかしながら、開業当初はなかなか来店客数が伸びなかった。

しばらくして、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来店するようになった。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。

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。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。

その頃、近郊の大学運動部から専属トレーナー契約を結んでくれないかと声がかかった。施術を受けた運動部の学生から評判を聞きつけた大学職員からの打診であった。週 3 日、トレーナー 1 名を出すと、店舗で施術できる顧客数が減少してしまうが、専属トレーナー契約による安定収入というメリットと、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。

一方で、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。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。また、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。さらに、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。

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。

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。

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。

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。

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。