

【特典資料】

ケース選考、これが受かる解答だ。東大生の解答を
外資戦略コンサル内定者が本気で添削してみた
【シリーズ第1弾】

* 本資料に記載している情報はFactLogicが独自にリサーチ、
または各種メディアから収集したものであり、企業が公表している情報ではない場合があります。

外資戦略ファーム選考で必須となるケース面接の添削集をFactLogic会員限定で大公開いたします。
※シリーズ第1弾のこちらのPDFは一般公開キャンペーンを行っています。

ケース面接はなかなか実践演習の場がなく、十分な対策が出来ぬまま本番に臨み、結果が振るわないことも多いものです。今回は、19卒東大生3名が解いたケース問題に対して、難関外資戦略ファームに内定を獲得した内定者が添削&徹底フィードバック。

この添削集を読むことで、

- ・ケースの問題を解くにあたり、実際どういう点が評価の対象になるのか。
 - ・ケース面接本番でコンサルタントから突っ込まれそうなポイントはどこか。
- を理解することができます。

問題
『奈良県の観光客を増やすには？』

解答時間目安: 20分

*読み進める前に問題を自身でも解いてみることで、
思考不足だった観点などが見えてくるでしょう。

解答・添削例 I

解答者：東京大学工学系研究科修士1年

添削者：外資戦略ファーム内定者

解答・添削例 I

解答者: 東京大学工学系研究科修士1年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

解答者答案(1/1)

◇定義: 観光客=日本人と外国人(添削1, 2)

年間に日本に来る外国人客数を1500万人と仮定(羽田と成田に来る飛行機数から推定)

まず、京都に来る観光客数を推定、京都ついでに奈良に来る人がほとんどと考えたから。

京都に来る日本人: 日本人の1%が1年で1度京都を訪れる=120万人/年

京都に来る外国人: 外国人の10%が1年で1度京都を訪れる=150万人/年

→京都には年間270万人、そのうち20%が奈良にも行くと仮定し、

奈良を訪れる観光客数は、

$270万 \times 0.2 = 約60万人/年$ → これを1.5倍の90万人/年にすることを目標に。

◇目標: 30万人増(京都に行く人のうち奈良へ行く人を2倍にすることで達成)

◇期間: 2~3年

◇奈良に行かない理由を分析(添削3, 4)

日本人: A知名度の低さ(大仏くらいしかないというイメージ)

Bそもそも京都、奈良へ行かない(日本文化からの乖離)

外国人: C知らない

D費用がかかるし、わざわざ時間を割いて奈良へ行こうと思わない

◇以上を踏まえた結論(添削5)

(奈良の知名度upと京都とのタイアップ、子供(家族連れ)をターゲットにしたい)

①京都・奈良全域スタンプラリー+京都と奈良の電車乗り放題チケット

(ヨーロッパのU-Rail Passみたいな)

②京都府と協力してイベントを出す

解答・添削例 I

解答者: 東京大学工学系研究科修士1年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

内定者による総評／添削 (1/1)

総評 △

○: 全体として思考のプロセスを図式化できていて、結論も分かりやすくまとまっていたところが非常に良かった。

△: 今回のお題が観光客数を増やす施策を提示するものであったので施策をより多く提示し、優先順位を付けるところまで行けるとより良い。より多くの施策を出すには現状の問題の分析を広く、深くやるのが必須なので意識してもらえるとかなり良い解答になるはずである。

添削

- (1): ○観光客数を日本人と外国人に分けそれぞれ来訪者数を定量化し、目標をわかりやすく数値化した点は素晴らしい。
- (2): ○定量化において外国人観光客数を空港に到着する飛行機本数から推定するという考え方や、奈良を訪れる観光客数を京都の数から出すという考え方は的を射ている。
- (3): △奈良に行かない理由として知名度の低さ(恐らく奈良にある大仏以外の観光地の知名度の低さ)を挙げているが、解決策であるスタンプラリーがどのように人々に奈良を知ってもらうことになるのか明確でないことが多い。例えば、どこでそのスタンプラリーの宣伝をし、その用紙を配るのか? そのスタンプラリーに参加するとどんな特典があるのか(この特典などが明らかにならないと観光客がスタンプラリーに参加するインセンティブが分からず、この施策の効果があるのか疑わしくなってしまうため。)
- (4): △奈良に行かない理由として知名度や文化からの乖離、地理的・金銭的問題を挙げているが他にはないだろうか。例えば、①交通について、京都ではバス、地下鉄、タクシーなど公共交通機関が発達しているが、奈良はそうでもなく、レンタカーを借りなければいけないところも多いという観点や、②奈良には宿泊施設が少ないという観点、それを増やすためにAirbnbの活用は考えられないかなど。
- (5): ×京都とのタイアップという施策があったが、方針としてはとても良いが、抽象的すぎて解決策の提示とまでは言えないので具体性を持たせられると良いと思う。

解答・添削例Ⅱ

解答者：東京大学法学部3年

添削者：外資戦略ファーム内定者

解答・添削例Ⅱ

解答者: 東京大学法学部3年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

解答者答案(1/2)

打ち手

1. 主要スポットだけ回る半日ツアーの実施
2. 京都駅大阪駅でターミナルからバスを出す
3. ↑ターミナルで奈良のハンドブックを配る
4. 新しい奈良時代体験型宿泊施設を作る

【前提】

奈良県は日本有数の観光地であり国内外に既に多くの観光客が来るが、同じく古都であるお隣の京都には敵わない現状がある。

Tourist

奈良…外国人30%, 日本人70%

京都…外国人50%, 日本人50%

の内訳だと仮定する。

また外国人観光客は航空券の低コスト化でアジア人を中心に母数は増えており、観光地として奈良県の選択率をあげればよいとする。

(添削1)

①奈良の強みと古都京都と比較した弱みを上げてみる。
→世界遺産にもなっている古都としての奈良は捨てず、正反対の差別化という選択肢はなし。

【強み】

- ・既存の観光スポット、資源
- ・歴史的な重要度
- ・京都大阪等他の観光地に隣接
- ・国内での知名度
- ・(京都に比べ)コンパクトである

【弱み】

- ・(京都に比べても)観光スポット観光資源の数が少ない
- ・都会でない→アクセス、店の数も少ない
- ・外国人の知名度が劣る

解答・添削例Ⅱ

解答者: 東京大学法学部3年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

解答者答案(2/2)

	日本人 (既存)	外国人 (既存)
新規の観光資源	C	D
既存の観光資源	A	B

②図1

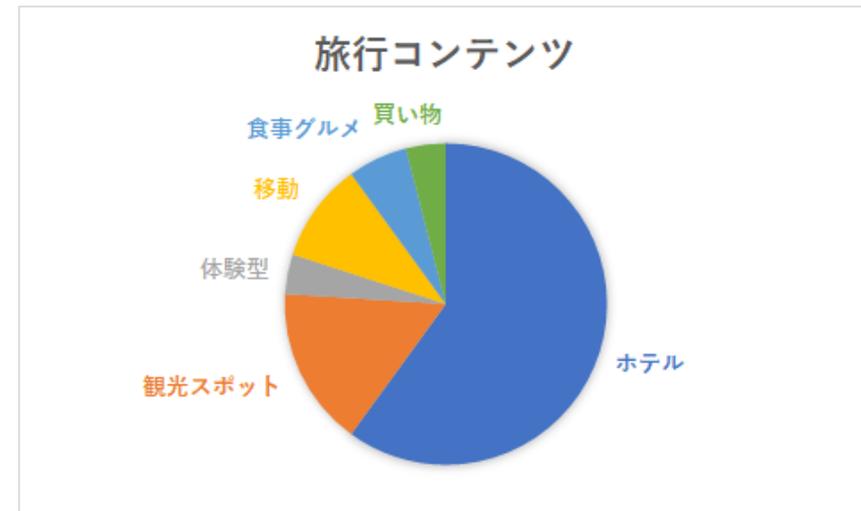
縦軸を既存の観光資源と新規、横軸を日本人と外国人で四つのセル(ABCD)に分ける
→BとC,Dに施策を講じることにする

(理由)Aのセル、日本人は既に既存の観光地についてはかなり知っているため
アピールしてもインパクトは小さい(添削3)

	強みのアピール	弱みの補強
B	<ul style="list-style-type: none"> ・簡単な半日ツアー券で主要スポットをまわる ・京都大阪からバスを出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・京都、大阪駅で奈良の簡単なハンドブックを配る (知名度) ・アクセスの改善

③図2

Bについては既存の観光資源の強みをアピールする施策と弱みを補強する施策
強みのアピール→答え1.2、弱みのアピール→答え3 (添削2)



C,Dについては新規観光資源を開発する余地のある分野を旅行コンテンツから検討→答え4
 ・24hでホテルで過ごす時間が一番長い
 ・観光スポット(寺や神社)数や移動にかかる時間は動かせない、かつ京都に勝てない。
 ・体験型観光、グルメ、買い物スポットは都と大きな差があるわけではないかつ奈良時代の歴史文化などアピールできる潜在的資源がある。
 ・1つの施設にすることで全ての要素(グルメ買い物体験型)をコンパクトにアピールできるかつ移動時間なし
 ただしコストがかなりかかるため実行優先度は低め (添削4)

解答・添削例Ⅱ

解答者: 東京大学法学部3年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

内定者による総評／添削 (1/1)

総評 △

(1): △ はじめの定義のところは明確で良かった。一つアドバイスとして「観光客数を増やす」ときに、選択率の話をしてきているが、そこをぜひ式化して明示してくれると分解しようとしているというのがよりはっきり伝わる。またインバウンドの流れとして「アジア人」の観光客をあげてきているが、実際に想定している外国人/日本人観光客とはどのような人間なのか具体的イメージを持つことを勧める。その人たちが旅行先を選ぶプロセスとはどのようなものがあるのだろうか。例えばウェブでの評価→(消費者サイド)文化体験・食のどの要素を考慮するか・(供給サイド)ホテルの数は足りるか→目的地として選ばれる→満足度によってフィードバックがウェブにされる、というサイクルがあったとして、観光客を増やすことに最も繋がるのはどのプロセスを改革したときなのだろうか。自分の打ち手を説明するときにも、どこのプロセス・ポジションの話をしているのか、最初の前提/現状分析の段階で示した構造により説明するとわかりやすい。

(2): △ それぞれのセグメント別に施策を考えてくれたことは良かったので○。ただ解答してくれた施策はいま既に行われていないのだろうか。特に1~3はもうありそうな策のように思う。そうなった際には問題に立ちかえって施策は何かについて考え直したり、今まだ実現されていないという立場をとるのならどうしてそうなっていないのか答えたりするようにするべきである。また案をあげつつ、考えられる障害やボトルネックなどを一緒に提示することで、実現可能性を高めるために必要なことは何かを考えようとしているという姿勢が見えて評価しやすいので、案の後に「この問題をクリアーできたら」という但し書きをつけても良い。

(3): △ 顧客の分け方が浅い。外国人と日本人、新規と既存という分け方は良いが、その中でも年齢(学生、社会人、老人など)、旅行団体(個人、団体、カップル、友人同士など)の分け方が多いとより課題を発見しやすく、効果的な施策につながる。

(4): ○ 図3の観光客の旅行時の時間の使い方を分析している観点が良い。このような分析により、ニーズが明確化するかつ施策が本当に効果的なのかという現実的な評価がしやすくなるので。

総評: どこに的を絞って施策を打つかについて表でまとめてくれることで、わかりやすかつ抜けもれなく誰に何を使ってアピールするか伝えてくれたところが良かった。ただ施策の内容が面白い物はあるつつ、アイディアベースな感じが払拭しきれていないので、もう少しどのような思考プロセスを経てその答えに至ったか説明してくれるとなお良くなると思う。

解答・添削例Ⅲ

解答者：東京大学工学系研究科修士1年

添削者：外資戦略ファーム内定者

解答・添削例Ⅲ

解答者: 東京大学工学系研究科修士1年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

解答者答案(1/2)

【前提】

奈良県の年間観光客数を増やすために奈良県が打てる案は何かあるのかということにした。

【現状分析】

奈良県の年間観光客数は簡単に表すと

① 日本の年間旅行者数 × ② 奈良県選択率 × ③ 一人あたりの年間奈良訪問回数となる。

①は奈良県で何か手を打てる可能性は低いと考えて、②の奈良県選択率、そして③の年訪問回数で打てる手を考えることにする。(添削1)

奈良県選択率を更に細かく分析するため、奈良の現状の観光客を学生・社会人・老人と個人～数名・団体の軸で考える。

また、日本と海外の軸も用意しておく。

日本	学生	社会人	老人	日本	○
個人～数名	X	△	X	海外	△
団体	○	△	○		

老人の個人旅は体力面の問題等もあり、ツアー等の団体で多くの方が参加している以上、今回のターゲットにはしないことにする。

今回は学生の個人～数名のところと社会人、そして海外をターゲットに考えていくことにする。(添削2)

さて、上記ターゲット層が奈良県へ観光旅行をしたいと考えるプロセスは次のように整理することができる。(添削3)

■ 知る

奈良県を知らない人は少ないであろうと考えられるし奈良県が日本有数の観光地であることも多くの人知っているであろうと思われるからここに大きな問題は無いであろうと思われる。海外認知を広げられる余地はあると考えられる。

■ 行きたい

(1) 奈良を観光地の種類で区分すると歴史と自然になるであろう。歴史や自然のある街へ観光する魅力としては普段の生活で感じられない古都の雰囲気や大自然の雰囲気を感じられることである。一方で歴史を守ることからインフラ面で設備が古いまま現状保存されている。社会人をターゲットにする際に設備面が古いことは敬遠される要素となりうるであろう。

○ 歴史・自然の非日常体験

× インフラ面での設備が古い

(2) 奈良県そのものの魅力を考えて、大仏を中心とした奈良の平城文化を肌で感じられることになるであろう。また奈良公園や吉野地方の自然も奈良ならではの。一方で競合面から考えると近隣にある京都の方が同じ歴史・自然街でも大規模で見所が多い。奈良は観光地の面でも食や宿泊の面でも京都ほどあまり知られていないところが多いのが問題である。

○ 歴史でも特に平城文化を感じられる

× 近隣競合の京都と比べると規模が小さく、観光要素の認知が劣る

解答・添削例Ⅲ

解答者: 東京大学工学系研究科修士1年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

解答者答案(2/2)

■行く

(3)金銭面では特に個人学生では問題となる。しかし、これは奈良に限らずある程度遠出するときはどこも同じことではある。

(4)こちらも旅ができる時間は学生も社会人も、どこに観光をするにせよ同じように問題となることである。

(5) 奈良県は新幹線の駅も無い、空港も無いのでアクセスで恵まれているとは考えにくい。京都を経由して行くことはできるので京都の観光客を取り込めるチャンスはある。また、リニアの駅が奈良になることも開拓のチャンスとなる。

× 空港, 新幹線の駅なしでアクセスが悪い

○ 京都を経由して行けるので、京都の観光客を取り込める余地がある。

【解決案候補】

【1】見た目は和風で歴史あるデザイン, 設備は最新のものを揃えた宿やホテルを増築する。

→ 歴史ある街の雰囲気損なわない範囲で機能面も優れたものにする事で社会人層の取り込みを狙う。

【2】歴史の中でも平城文化とはどのようなものなのかアピールする。

特に競合となる京都の平安文化との違いを広告することで京都の観光客の取り込みを狙う。(添削5)

→ 奈良ならではの魅力の認知を図ってターゲット層全体の取り込みを狙う。

【3】京都駅へ立ち寄った観光客に奈良県で使うdiscountサービスを用意する。例えば観光スポットのチケットの割引や交通インフラの割引など。

→ こちらも京都の観光客の取り込みを狙って行う。(添削4)

【4】旅行会社と組んで奈良県に特化したツアーを企画する。

→ ツアーとすることであまり認知されていない奈良県の観光の魅力を

観光客は受動的に認知し、楽しむことができる。また、奈良に

特化することで所謂京都のおまけ、にならずに済ませられる。

更に団体行動なので観光客数の増加が見込みやすい。年間にイベントを

組んで何度かツアーを企画することでリピーター獲得を狙うこともできる。

【5】外国人向けの案内標識や外国語が流暢な観光案内コンシェルジュサービスを用意する。

→ 外国人観光客向け

解答・添削例Ⅲ

解答者: 東京大学工学系研究科修士1年

添削者: 外資戦略ファーム内定者

内定者による総評／添削 (1/1)

総評 ○

添削:

(1): △ ①について手を打てる可能性が低い理由はなぜ? 例えばこれはクライアントの規模等によって制限されるものであるから、それを踏まえた記述、設定が必要だったのでは? 例えば、今回のクライアントは奈良県の観光協会であるため、日本国内全体に影響力を及ぼすような打ち手の実行には経済的にも厳しいものと想定できる、など。

(2): △ 観光客を学生、社会人、老人に分けているが、これは不十分。たとえば、家族連れや若いカップルなど他にもいくらでも考えられよう。こういう時にはミーシーを意識し、そのうえで絞ったとしてもなぜそのセグメントに絞ったのかを端的に言い表す必要がある。この部分に納得感が得られない案は全体としてもかなり説得力が低くなってしまいがちである。

(3): ◎ 観光客が奈良を訪れるまでの流れをフローでとらえ、各フローを分析する点は非常によい。消費者というと今回のケースでは表現が違うが、消費者目線で何が起きているかとらえる視点は今後も是非持ち続けてほしい。

(4): × 打ち手3について、これは京都の人に受け入れられるものだろうか? 京都奈良というエリアでのシナジーなどもう少し京都側のメリットに言及すべき。

(5): ○ 打ち手2のアプローチは壮大に思えるが個人的にはいい切り口であると思う。なぜなら、奈良京都は同じグルーピングをされがちであるが、歴史的にそれぞれには大きな違いがあり、その違いを楽しむのが本質だと私も思うからである。ただ、もう少し具体的な例であったり、案を示してくれるとなおよかったと思う。少し抽象度の高い提案になってしまった。

(6): ○ 解決案評価において、実現可能性、インパクトの2軸がベースになっているが、特に実現可能性を詳細に分析している点が良い。時間がかかることや交渉コストがかかってくること、認知が上手くいくのかなど、現実的に起こりうる様々な観点のリスクを具体的に挙げて評価できているのが良い。

総評:

全体的な流れはよいが細かいロジックに飛躍があるように思う。打ち手に関しても優等生の答案という印象、もう少し、学生ならではのオリジナリティが欲しいように思う。是非インプットを増やして思考の幅を広げてほしい。