



がんばれ受験生!令和7年度2次試験徹底サポート

# 中小企業診断士

## 速報解答例 事例Ⅰ（組織・人事）

2025年10月26日13時30分時点 ※速報解答例は事例Ⅰのみとなります。

第1問（配点20点）

S：

高	品	質	で	安	全	な	製	造	技	術	、	同	業	や	公	共	団	体	と
の	良	好	な	関	係	で	あ	る	。										

W：

内	装	材	へ	の	売	上	依	存	、	新	規	事	業	へ	の	理	解	や	リ
一	ダ	一	の	不	足	で	あ	る	。										

O：

自	然	素	材	・	国	産	材	へ	の	関	心	、	教	育	支	援	の	場	の
木	育	ニ	ー	ズ	増	加	で	あ	る。										

T：

内	装	材	や	知	育	玩	具	の	企	業	間	競	争	激	化	、	公	共	案
件	の	不	安	定	性	で	あ	る	。										

第2問（配点30点）

取	組	は	、	直	営	店	や	ア	ン	テ	ナ	シ	ョ	ッ	プ	、	イ	ベ	ン
ト	や	保	育	・	教	育	施	設	、	大	手	E	C	サ	イ	ト	や	S	N
S	、	ワ	ー	ク	シ	ョ	ッ	プ	で	あ	る	。	工	夫	は	、	公	共	団
体	と	の	良	好	な	関	係	や	社	長	の	子	息	の	X	事	業	で	の
経	験	を	活	か	し	、	P	R	や	情	報	発	信	を	強	化	し	た	。
ま	た	、	顧	客	が	製	品	に	触	れ	る	機	会	や	学	生	と	の	共
同	研	究	機	会	を	作	り	、	市	場	の	成	長	可	能	性	や	新	た
な	ア	イ	デ	ア	を	探	索	し	た。										

※裏面に続きます

れっく LEC 東京リーガルマインド

■お電話での申込・講座に関するお問い合わせ（平日9:30~19:30 土日・祝10:00~18:00）

LECコールセンター  0570-064-464

※このナビダイヤルは通話料お客様ご負担となります。  
※固定電話・携帯電話共通（一部のPHS・IP電話からのご利用可能）。

著作権者 株式会社 東京リーガルマインド © 2024 TOKYO LEGAL MIND K.K., Printed in Japan 無断複製・無断転載を禁じます。

この広告物は発行日現在のものであり事前の告知なしに変更する場合があります。予めご了承ください。発行日:2025年10月26日/有効期限:2025年10月26日

NV2510002

# 速報解答例 事例Ⅰ（組織・人事）

2025年 10月 26日 13時 30分 時点 ※速報解答例は事例Ⅰのみとなります。

第3問（配点 20 点）

組	織	体	制	は	、	法	人	と	消	費	者	向	け	の	事	業	部	設	置
と	新	規	事	業	の	専	任	化	で	あ	る	。	理	由	は	、	①	次	世
代	リ	ー	ダ	の	育	成	や	ス	キ	ル	、	思	考	様	式	を	専	門	化
し	ス	ピ	ー	ド	感	を	高	め	る	、	②	新	た	な	事	業	機	会	を
探	索	し	、	内	装	材	依	存	を	脱	却	す	る	、	た	め	で	あ	る。

第4問（配点 30 点）

安	心	安	全	な	素	材	を	用	い	、	地	域	と	連	携	し	た	新	た
な	価	値	を	創	造	す	る	企	業	理	念	と	し	、	社	内	外	の	理
解	を	得	る	べ	き	で	あ	る	。	①	自	治	体	と	の	P	R	連	携
や	顧	客	接	点	を	活	か	し	て	情	報	発	信	し	、	競	合	と	差
別	化	す	る	、	②	イ	ベ	ン	ト	に	従	業	員	を	参	加	さ	せ	、
新	規	事	業	へ	の	理	解	を	促	す	、	③	ワ	ー	ク	シ	ョ	ッ	プ
で	同	業	や	学	生	と	共	同	研	究	し	、	関	係	性	の	構	築	や
人	材	確	保	に	つ	な	げ	る	。										

## 講師別『もぎたて』・『ちょいおそ』分析会

参加  
無料

予約  
不要

NH25086 / NH25091

受験後のもやもやした気持ちをスッキリ解消！！

イベント当日までに分かっている試験問題のポイントを各講師が分析・解説します。

解答骨子や講評も発表しますのでお見逃しなく。（本試験問題冊子をお持ちください。）

**10/28 (火) 19:00~21:00**

会場 水道橋本校 黒川貴弘 講師

同時中継会場 ZOOM参加OK

札幌本校、静岡本校、名古屋駅前本校、岡山本校、広島本校、福岡本校、  
佐世保駅前[提携校]、長崎駅前[提携校]

**10/30 (木) 19:00~21:00**

会場 水道橋本校 立花夏生 講師  
大庭聖司 講師

W  
登壇

**11/1 (土) 13:30~15:30**

会場 千葉本校 立花夏生 講師  
ZOOM参加OK

**11/8 (土) 16:00~17:30**

会場 梅田駅前本校 高村憲司 講師

**11/16 (日) 14:00~16:00**

会場 池袋本校 金城順之介 講師

# 事例Ⅰ 講評

## 1. 事例テーマ・経営課題

本事例のテーマは、「自然素材・国産材を活かした製品と地域連携で成長してきた木工加工会社の新規事業の探索と、それに適した組織・人事体制の構築」である。

創業当初のA社は、林業が盛んな地域で、内装材の加工技術が評価され、地域産業や公共団体と連携しながら事業を成長させてきた。

一方で、木材を取り巻く市場環境の変化に直面する中で、新規事業を模索する必要性が生じた。その中で、X事業の販路や公共団体とのイベントを通じた顧客接点を活かして、新たな事業の市場機会を模索した。一方で、新規事業に理解が得られない組織文化があり、A社長の息子が新規事業を推進してきた。

新規事業である木製知育玩具事業は、既存の製品の技術やネットワークが活かされたため順調な滑り出しを遂げた。一方で、事業規模拡大に伴い、それを推進するリーダー人材や専門的なスキル・思考様式、市場のトレンドを踏まえたスピード感が不足している。

このような経営課題を克服するために、組織体制や社員の配置、育成制度の見直しを検討されており、中小企業診断士として助言が求められている。さらに、既存の内装材依存からの脱却を目指し、新たな事業の探索と、それを実現するための経営理念の再定義を進めていくことが企業の方向性である。

## 2. 問題の特徴・難易度

難易度は「非常に難しい」という印象である。設問および配点、設問構造はここ数年と比較して大きく変化している。また、与件文が長く解答記述数も520字と、シビアなタイムマネジメントが求められた。さらに、設問文の時制や要求事項の曖昧さから題意を捉えにくい問題であったといえる。

よって、「何を書いたらよいかわからない」という状況になったことが想定されるが、その中で企業の方向性や経営課題、与件の根拠を意識しながら粘り強い対応ができたかどうかで差がつく内容となっている。

## 3. 設問別講評

### 第1問

木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社に関する、環境分析の問題である。事例Ⅰでは珍しくSWOT分析が明確に問われた。着眼点は与件文に明確に書いてあり、受験生ごとに差がつかないと感じる。一方で、解答の多面性や具体性について、どのようにバランスが取れたかで差がつくことが予想される。

## 第2問

A社が新規事業を展開する際に顧客接点を作るために行った取り組みや工夫を問う環境分析の問題である。第1問のSWOT分析の内容も踏まえながら題意を考察したい。また、①取り組みと②工夫について明確にアンサーしたい。一見して、マーケティングの観点に引っ張られてしまいやすいため、事例Ⅰであることを意識できたかどうかで差がつくと予想される。

## 第3問

設問要求の抽象度が高く難問である。事例のストーリーから考察すると、両利きの経営を進めていく方向性は明確である。一方で、どのような組織体制とすべきかといった場合に、踏み込んだ解答を構成することが難しい。そのため、組織体制をどうするかよりも、今後の経営課題を起点として解答を構成することが有効と考えられる。①リーダー人材の確保・育成、②専門的なスキル・思考様式、③市場のトレンドを踏まえたスピード感の向上、④さらなる新規事業の探索、が今後の事業の方向性および経営課題であり、その実現および克服につながる助言を心掛けたい。

## 第4問

木製知育玩具の拡大に向け、創業以来の企業理念をどのようなものに再定義し、関係者に浸透させていくべきかが問われている。企業理念については、与件文第5段落に「自然から頂いた木を、生活する人々が豊かになるよう社会にお返しする」という記述があり、この再定義が求められている。

どのような、具体性をもって記述すべきかが難しい。このような場合に重要なのが、設問構造である。第1問で指摘する弱みに、新規事業への社内の理解不足があり、これを克服できるような企業理念としたい。また、強みとして公共団体や地域との協力関係があり、社外からの理解も得られる理念としたい。浸透させていくための手法には、顧客接点の活用や人事制度面の対策などが検討できる。