合格のれっくLEC
がんばれ受験生!令和８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）

2026年 10 月 25 日 14 時 00 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）

(a)

①	販	路	や	顧	客	接	点	を	活	か	し	た	新	事	業	に	進	出	し、
薄	利	な	卸	売	依	存	か	ら	脱	却	す	る	、	②	製	造	機	能	を
保	有	し	、	取	引	先	や	消	費	者	ニ	ー	ズ	に	対	応	す	る	。

(b)

①	小	ロ	ッ	ト	や	輸	出	の	強	化	、	使	い	方	を	含	め	た	商
品	提	案	力	を	強	化	す	る	、	②	原	材	料	費	、	物	流	費	の
高	騰	に	対	応	し	、	存	続	可	能	な	利	益	を	確	保	す	る	。

第２問（配点 30 点）

理	由	は	、	①	長	女	に	X	社	の	社	長	経	験	や	業	務	プ	ロ
セ	ス	の	再	構	築	を	経	験	さ	せ	、	グ	ル	ー	プ	が	存	続	で
き	る	経	営	体	制	を	維	持	す	る	、	②	グ	ル	ー	プ	を	横	断
し	て	情	報	を	連	携	し	、	企	画	、	製	造	、	販	売	面	で	の
シ	ナ	ジ	ー	を	促	し	、	価	値	創	造	を	図	る	、	③	買	収	の
狙	い	の	説	明	や	個	別	面	談	、	業	務	マ	ニ	ュ	ア	ル	や	管
理	ル	ー	ル	の	段	階	的	な	導	入	を	通	じ	、	グ	ル	ー	プ	企
業	の	一	体	感	を	醸	成	す	る。										

第３問（配点 20 点）

①	グ	ル	ー	プ	合	同	研	修	を	行	い	、	X	社	社	員	に	よ	る
技	能	伝	承	や	、	A	社	企	画	担	当	者	に	よ	る	消	費	者	情
報	の	共	有	を	進	め	、	知	識	を	融	合	す	る	、	②	X	社	の
責	任	者	の	役	割	や	評	価	基	準	を	明	確	化	し	て	管	理	者
を	抜	擢	し	、	グ	ル	ー	プ	間	の	情	報	連	携	を	強	化	す	る。

※裏面に続きます

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 © 2026 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:2026 年 10 月 25 日／有効期限:2026 年 10 月 25 日
NV2610002

速報解答例　事例Ⅰ（組織・人事）

2026年 10 月 25 日 14 時 00 分 時点 ※速報解答例は事例Ⅰのみとなります。

第４問（配点 30 点）

グ	ル	ー	プ	全	体	を	機	能	別	に	統	合	し	、	発	酵	を	核	と
し	た	価	値	創	造	企	業	と	し	て	新	市	場	を	開	拓	す	る	。
発	酵	技	術	や	ブ	ラ	ン	ド	、	顧	客	接	点	を	活	か	し	て	、
取	引	先	へ	の	提	案	力	強	化	と	海	外	需	要	の	取	り	込	み
を	図	る	。	重	複	す	る	機	能	の	集	約	や	資	金	・	情	報	の
共	有	、	全	社	的	な	評	価	基	準	の	整	備	を	通	じ	、	小	ロ
ッ	ト	に	対	応	し	た	生	産	の	再	編	成	と	雇	用	を	維	持	で
き	る	収	益	を	確	保	す	る	。										

講師別『もぎたて』・『ちょいおそ』分析会　参加無料　予約不要

NH26086／NH26091

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。）

10/27（火）19:00~21:00
会場　水道橋本校　黒川貴弘 講師
同時中継会場　オンライン参加OK
札幌本校、静岡本校、名古屋駅前本校、岡山本校、福岡本校、長崎駅前校【提携校】

10/29（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（日）14:00~16:00
会場　池袋本校　金城順之介 講師

11/3（火・祝）10:30~12:00
会場　千葉本校　立花夏生 講師
オンライン参加OK

11/8（日）14:30~16:00
会場　梅田駅前本校　高村憲司 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、「老舗醤油メーカーを買収した卸売業者が、グループ全体の存続と価値創造企業としての成長戦略の実現に向けた、組織・人事戦略に関する事例」である。

地域特産品を扱うＡ社は、土産品・日配食品の卸売を主力として、簡易な自社加工も行ってきた。しかし、主力の卸売は薄利であり、原材料費・物流費の高騰により、業態の限界が顕在化している。また、消費者ニーズの変化や、小ロットのニーズが増加しており、取引先への提案力強化が求められている。

そこで、発酵技術に強みを持つ老舗醤油メーカーのＸ社を買収し、本格的な製造機能を保有し、価値創造企業としてビジネスモデルの転換を目指している。

Ａ社社長の長女が中心となって業務プロセスの整理や、組織の統合を進めてきたが、人材面の課題が残っている。一方で、海外における日本の発酵食品に関する需要の高まりや、木桶熟成への関心が高まっており、新たな成長戦略の実現に向けた組織・人事の再設計が求められている。

グループ企業の強みを組み合わせて価値創造企業へと転換し、地域の雇用の維持やグループ企業としての持続可能性を高めていくことが、今後の方向性である。

２．問題の特徴・難易度

難易度は「やや難しい」という印象である。設問数、配点、解答記述数、与件文の量は令和７年度試験と同様であり、出題構成面での驚きは少ない。また、各設問でと与件文の対応箇所がある程度判断しやすい内容であった。

一方で、与件文の内容が整理しにくく、題意も捉えにくいことから難しさがあることには変わらない。また、解答の多面性といった点でも評価が分かれそうな印象である、さらに、第４問は題意が掴みにくく、解答がバラつくことが予想される。

３．設問別講評

第１問

Ｘ社を買収するに至った背景にあるＡ社グループの課題を、内部環境と外部環境の観点から分析する、環境分析の問題である。課題という表記から、マイナス面に着目させるような印象を持ちやすいが、強みの活用や機会の取り込みも課題となる。よって、ＳＷＯＴの観点で多面的に整理したい問題であった。

第２問

Ｘ社の買収後、Ａ社グループがグループ全体で業務プロセスの整備を進めてきた理

由を、組織運営の観点から分析する問題である。150 字記述と解答記述数が多い。このような問題に対しては、一つの観点が冗長にならないように、切り口などを明確にしながら考察することがポイントである。例えば、①経営、②事業、③機能、といった切り口が考えられる。経営面では、長女を主体とした事業経験の育成。事業面では、グループを横断した情報連携を通じたシナジーの創出。機能面では、両者でのコミュニケーションを通じた組織文化の統合などが考えられる。

第３問

Ａ社グループが、消費者の動向を意識したビジネスに必要とされるスキルを持った人材として、Ｘ社の従業員をどのように分析すべきかが問われている。消費者の動向は、「味だけでなくパッケージ、ストーリー、使い方提案までを含めて商品を評価する」という点にある。このニーズに対応するために、a 社の顧客接点を活かしていくことが有効となる。また、全社としての対応力を強化していくためには、Ａ社の企画・営業担当者も発酵技術の知識を学習することが有効となる。

さらに、「責任者の役割が明文化されておらず、評価基準も曖昧」といった人材面の課題も残ったままであり、この点にも言及するかどうかは判断が分かれる。

第４問

Ａ社グループが、地域卸売企業から脱皮し、Ｘ社を生かしたグループ全体の成長戦略をどのようなものにしていくかについて、助言を問う問題である。設問の抽象度が高く難問である。また、第２問と同様に 150 字記述であり、どのように着眼点を設定するかで差が出る内容である。

まず、価値創造企業へと転身していくストーリーは読み取りやすい。また、海外市場の開拓にも着目しやすく、アンゾフの成長マトリックスの観点でとらえると、新市場開拓を進めていくことにも触れたい。さらに、グループ各社の強みにも触れながら解答するというのが基本的な対応として考えられる。

一方で、安定供給体制を確保していくためには、「生産の急拡大や再編成が必要であり、工場稼働も雇用も揺るがす」とある。この課題を克服するために、企業全体の経営資源を従来以上に効率的に活用していく必要がある。

したがって、ガルブレイスとナサンソンの組織の発展段階モデルにあるように、持株会社から事業部制組織あるいは集権的機能部門制組織へと転換し、リソース活用の最大化を図っていくことも助言の候補の一つとして考えられる。