



## 内容

第1章 事例Ⅰ .....	4
1-1 問題を解く前のルーチン.....	4
1-2 設問の解釈.....	5
1-3 与件文の確認.....	12
1-4 解答メモの作成 .....	14
1-5 解答を書く .....	29
第2章 事例Ⅱ .....	32
2-1 問題を解く前のルーチン.....	32
2-2 設問の解釈.....	33
2-3 与件文の確認.....	41
2-4 解答メモの作成 .....	44
2-5 解答を書く .....	56
第3章 事例Ⅲ .....	58
3-1 問題を解く前のルーチン.....	58
3-2 設問の解釈.....	59
3-3 与件文の確認.....	68
3-4 解答メモの作成 .....	70
3-5 解答を書く .....	82
付録 解答例一覧.....	85
事例Ⅰ .....	85
事例Ⅱ .....	87
事例Ⅲ .....	88

### 本書の作成にあたって

本書の執筆にあたっては、EBA 中小企業診断士スクール（EBA 株式会社）の中小企業診断士江口明宏先生の講義資料や著書等を参考にさせていただきました。江口先生の試験分析に基づくEBAメソッドを参考にして本書は作成されており、例えば、設問のタイプの分類（情報整理、期待効果、助言）、事例Ⅰのレイヤー区分（経営戦略・組織構造・組織の活性化・人的資源管理）、事例Ⅱにおける資源チェックのスキーム（有望な経営資源の多重利用・未利用資源の活用）、事例Ⅲのレイヤー区分（経営戦略・生産管理・生産性改善）、100字トレーニング等の考え方を参考にさせていただきますとともに、本文中にこれらの文章表現を引用させていただいた箇所もありますが、本書は学術書ではなく学習用教材ですので、引用した資料等を逐一明記することはしていません。

### YouTubeで公開している内容との違いについて

本書でご紹介している解答・解説の内容は、試験終了直後に配信したブログやYouTubeの内容と一部異なっている部分がある場合がございます。

こちらに関しましては、ブログやYouTubeでは速報性を重視しており、本書執筆にあたり、内容をより精査した結果、修正した方がより適切であると判断したためです。

一部異なる点がありますことをご了承いただけますと幸いです。

## 「まとめシート」流！解法実況（事例Ⅰ～Ⅲ） 令和7年度編

はじめに

「まとめシート」流！解法実況 令和7年度編（以下、本書）をご覧いただきありがとうございます。

本書は、令和7年度の中小企業診断士2次試験の事例Ⅰ～Ⅲの解き方を解説した電子書籍です。本書では姉妹本である、『「まとめシート」流！ゼロから始める2次対策』で解説した解き方を使って、2次試験の過去問をどのように解けば良いかを実況形式で説明しています。

本書をはじめとする「まとめシート」流！2次試験対策シリーズの目指すところは、2次試験の**80分間**で**合格答案**が書けるようになるということです。

この「80分間」というところがポイントで、解説書によっては、長い時間をかけてじっくり詳細に分析すれば確かにそうなのかもしれませんが、本当に80分で対応可能なかわからないようなものもあります。しかし、実際の試験は80分という時間的制約の中で対応しなければいけませんので、**完璧すぎる分析を前提とすると対応が間に合わなくなってしまう恐れがあります。**

そのため、本書では、**時間的制約を強く意識しながら、80分で合格答案を書ききるためのプロセスや優先順位の考え方**について特に力を入れて解説しています。

本書を使って学習する際は、まずは本書を読まずに自分で実際に問題を解いてみてください。そして、その後に自分の答案やプロセスを本書の解説と比較して、改善すべき点はないかを検討するようにしてください。

毎回の過去問の振り返りをきっちりと行い、同じ間違いを本番では繰り返さないように、原因と対策を考え続けていけば、合格は着実に近づいてきます。

本書が読者の皆様の合格のお役に立てることを祈っております。

令和8年1月30日  
中小企業診断士  
野網 美帆子

## 第1章 事例Ⅰ

以下では80分の流れの中で、実際の問題を例にしながら、どのように考えていけば良いのかについて解説していきます。

### 1-1 問題を解く前のルーチン

問題を解く前のルーチンは**試験開始～1分程度**で行います。

過去問や演習問題を解くときを含めて習慣化しておくことで、本番でも気持ちを落ち着けて解くことができます。

まずは、**受験番号を記入**します。過去問を解くときは架空の受験番号でもOKです。

受験番号を記入したら**メモ用紙を作成**します。過去問を解く場合は冊子形式ではないので、このプロセスは省略できますが、与件文・解答用紙とは別にメモ用紙を用意しておくといいでしょう。

次に、与件文のページにバラバラになっても困らないように番号を記入し、最後に段落ごとに**段落番号を記入**します。

## 1-2 設問の解釈

設問の解釈は**試験開始後1分～7分程度**で行います。

設問の解釈の段階では、第1問から順番に見ていきます。それぞれの問題で以下の対応を行っていきます。

### ① 設問のタイプの把握

設問のタイプが以下のどのタイプであるのかを判断します。

- A) 情報整理
- B) 期待効果
- C) 助言

### ② 設問のレイヤーの判断

各設問が以下に示す企業経営のどの階層（レイヤー）に関する問題なのかについて判断します。

- 1) 経営戦略
- 2) 組織構造
- 3) 組織活性化
- 4) 人的資源管理

### ③ 制約条件の確認

解答を行う上で考慮すべき制約条件を確認します。

### ④ 解答の大まかな構成の検討

①～③で検討したことを踏まえ、解答の大まかな構成を考え、メモしておきます。

### ⑤ 1次試験の知識から想定される要素や切り口の検討

④に加えて、設問解釈の段階でどのような要素が想定されるかをメモしておきます。

それでは、具体的な対応について見ていきましょう。

**【第1問】**

木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社の現状について、SWOT分析のそれぞれの観点から、30字以内で述べよ。

それでは第1問から設問の解釈を行っていきます。

まず、設問のタイプの把握を行います。この設問は与件文から強み・弱み・機会・脅威を抜き出して整理すれば良いタイプの問題ですので、設問のタイプは**A) 情報整理**と判断できます。

また、レイヤーについては、A社の**SWOT分析**のそれぞれの観点について問われており、経営全般に関わることと考えられるため、レイヤーは**1) 経営戦略**と判断できます。

設問のタイプとレイヤーを把握したら、制約条件の確認を行います。

今回の問題では、「**木製知育玩具の新規事業に進出した際の**」という制約条件が課されているため、与件文にはおそらくA社の沿革が書いてあり、その中で木製知育玩具の新規事業に進出した時についての記述があるのではと想定できます。

そのため、強み・弱み・機会・脅威を探す際は、この制約条件を踏まえ、**時制に十分注意**して与件文を確認します。

また、強み・弱み・機会・脅威は、それぞれ文字数が30字とかなり短いため、解答構成は特に設けず、強み・弱み・機会・脅威それぞれを列挙する形とします。

## 【第2問】

A社が木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫について、150字以内で説明せよ。

第2問は、木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みと工夫が問われています。「顧客との接点を作るための…」と少し事例Ⅱのような問題ですが、この問題は事例Ⅰなので、問われ方に引きずられず、事例Ⅰとして回答することを意識していきましょう。

まず、設問のタイプの把握を行います。この問題は、A社が「顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫」が問われており、与件文に書かれている内容を1次知識も踏まえて取り出していく問題です。したがって、設問タイプは**B) 期待効果**と判断できます。

また、内容は顧客との接点作りについて問われており、マーケティングや新規事業展開に関わる内容であると考えられるため、レイヤーは**1) 経営戦略**と判断できます。

設問のタイプとレイヤーを把握したら、制約条件の確認を行います。

この問題では、第1問と同様に「木製知育玩具の新規事業を展開する際に」という条件が付されているため、その時点の記述を対象として解答の要素を探していくことにします。

また、「顧客との接点」とあるため、顧客との**双方向のコミュニケーション**が取れるようなやり方などが含まれていると考えられます。そのため、そのようなやり方に関連した記述がないか、という観点で、与件文を見ていくこととします。顧客との接点という観点では、オンラインとオフラインそれぞれの施策が考えられますので、与件文を探す際は、オンラインとオフラインそれぞれの切り口で確認していくこととします。

さらに、問われているのは「取り組みや工夫」とあるため、これをどう定義するかを事前に考えておくことにします。

設問の解釈の段階ではそれぞれ、

**取り組み：A社が顧客との接点を作るために実際にやったこと**

**工夫：その取り組みによる効果に関連したこと**

ではないかと仮説を立てて書いていくこととします。

なお、この仮説に基づくと、恐らく「取り組み」については、与件文から実際に行われた施策を抜き出してきて、その上でどんなことが期待できたか、という期待される効果を工夫として書いていくのではと考えられます。

以上から、解答構成としては、

①・・・②・・・③・・・の取り組みにより

①・・・②・・・となるように工夫した

といった形で、**取り組みと工夫の両方に答えていることわかる形**とします。

## 【第3問】

A 社社長は、木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を検討している。それに対して、採用すべき組織体制とその理由に関して 100 字以内で助言せよ。

第3問は「助言せよ」という言葉があるので、設問のタイプは **C) 助言** の問題です。

また、「採用すべき組織体制」というキーワードから、レイヤーは **2) 組織構造** と判断できます。

設問のタイプとレイヤーを把握したら、制約条件の確認を行います。

この問題では「木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって」と書かれているため、組織体制を考える際は、新規事業の成長に寄与するような形の組織体制になるように助言する必要があります。

「全社的な組織改革を検討している」ことですので、実際に与件文を読む際は、前提として**現状の組織体制がどうなっているのか**についてはしっかりチェックする必要があります。

また、改革を検討しているということは、恐らく、現状の組織体制で何かしら問題もしくは課題を抱えている可能性があります。そのため、**現状の問題点や課題点**についてもチェックする必要があります。

その上で、改革案を助言するにあたっては、現状の組織及び提案する組織のメリット・デメリットを考えながら、新規事業を成長させていく上で最適な組織を選んでいく必要があります。

解答構成としては、採用すべき組織体制と理由が問われているので、

**採用すべき組織体制は～。理由は①・・・②・・・③・・・。**

といった形で、**体制の提示＋理由の列挙**とします。

## 【第4問】

A社は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、自社の創業以来の企業理念をどのようなものへと再定義したり、それを関係者に浸透させたりすればよいのか。150字以内で助言せよ。

第4問は「助言せよ」とあるため、設問タイプは **C) 助言** と判断できます。

また、企業理念の再定義という、経営戦略に関わる内容を聞いていますので、レイヤーは **1) 経営戦略** と判断できます。

次に、制約条件の確認を行います。この問題も「**木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり**」とあるため、新規事業拡大の観点で企業理念を考えていく必要があります。

そのため、与件文を読む際は、まず**現状の企業理念がどのようなものか**を確認します。その上で、新規事業に関して何が問題となるのかを確認し、再定義する企業理念を考えていきます。

ちなみに、企業理念を設定するメリットとしては、企業経営理論でも学習した通り、

- 従業員のモチベーション向上
- 判断基準の明確化
- 社内外に対する振る舞いの統一

があります。

そのため、与件文を読んでいく際は、以上のメリットに関連した記述を探しながら読んでいく必要があります。

さらに、この問題では「**それ（企業理念）を関係者に浸透させたりすればよいのか**」と問われています。そのため、企業理念を**どう伝えるか**という観点もあわせて整理していきます。

なお、「**関係者**」という言葉が使われていますので、浸透させる対象となる相手は、従業員だけでなく、既存顧客、新規顧客、取引先、地域など社内も社外も含むと考えられます。

解答構成は、再定義と浸透の両方に答える形でまとめる必要があるため、

**企業理念を・・・と再定義する。①・・・②・・・③・・・により浸透させる**といった形で、再定義する企業理念と浸透させる方法が分かるように記述します。

以上の設問の解釈を行った結果を踏まえ、図表 1-2-1 に設問の解釈で作成されるメモのイメージを掲載します。

図表 1-2-1 設問の解釈の例

第1問 時制注意！

A) 情報整理  
1) 経営戦略

☆木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社の現状について、SWOT分析のそれぞれの観点から、30字以内で述べよ。

S  
W  
O  
T } 列挙

第2問

B) 期待効果  
1) 経営戦略

☆A社が木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫について、150字以内で説明せよ。

双方向のコミュニケーション  
オンライン → 新規事業に  
オフライン どうプラスだった

①\_\_②\_\_③\_\_の取り組みにより  
①\_\_②\_\_③\_\_（効果）よう工夫した

第3問 今は？何が問題か？ 組織メリデメ

C) 助言  
2) 組織構造

A社社長は、木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を検討している。それに対して、採用すべき組織体制とその理由に関して100字以内で助言せよ。

（組織体制）を採用すべき  
理由は①\_\_②\_\_③\_\_

問題の解決

第4問

C) 助言  
1) 経営戦略

☆A社は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、自社の創業以来の企業理念をどのようなものへと再定義したり、それを関係者に浸透させたりすればよいのか。150字以内で助言せよ。

伝え方 現状は？  
新規事業に何が問題？

メリット  
従業員のモチベーションUP  
判断基準の明確化  
社内外に対するふるまいの統一

企業理念を\_\_と再定義する  
①\_\_②\_\_③\_\_により浸透させる

実際のメモはシャープペンなどで書いていただいても結構ですが、本書のメモではわかりやすいように以下のようにメモの色を分けています。

**赤**：設問のタイプの把握、設問のレイヤーの把握

**青**：制約条件の確認、1次試験の知識から想定される要素や切り口の検討

- 特に重要な制約条件には☆をつけている
- 設問のタイプの把握や設問のレイヤーの把握に使ったキーワードは四角で囲っている
- その他重要なキーワードは丸で囲っている

**緑**：想定される解答構成

### 1-3 与件文の確認

1回目の与件文の確認は試験開始後**7分～10分程度**で行います。

まずは、全体の概要を把握しながら、気になる部分を**黄色などの薄い色のペン**でマークしながら読んでいきます。

一度全体を把握したら、2回目の与件文の確認を行います。

2回目の与件文の確認は試験開始後**10分～15分程度**で行います。

2回目の与件文の確認の際、まずは今後の「解答メモの作成」のプロセスの前準備も兼ねたメモ用紙の準備を行います。

メモ用紙の準備が整ったら、与件文を読みながら、設問と見比べつつ各設問に対応する段落を紐付けていきます。

そして、段落の紐付けが終わったら、優先順位の判断を行います。

#### 【第1問】

第1問は、木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社の強み・弱み・機会・脅威について問われています。

与件文を見ると、強みに関しては**第6段落、第7段落**、弱みについては**第5段落、第9段落**、機会・脅威に関して**第3段落**で書いてあることがわかります。

第1問は唯一の情報整理タイプの問題で、紐づける箇所も比較的わかりやすい問題でした。そのため**難易度は低く、優先順位は高い**問題です。ただし、字数がそれぞれ30字と限られていますので、時間をかけすぎないように注意する必要があります。

#### 【第2問】

第2問は、新規事業において顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫について問われています。

行った取り組みに関しては**第7段落、第8段落**にある程度まとまって書かれているため、解答の要素もそこから探してくることとします。その上で、それに取り組むことで期待される効果について工夫で書いていくこととします。

期待効果タイプの問題ですが、取り組みや工夫というこれまであまり問われてこなかった切り口で問われている問題であり、また事例Ⅱのような要素もあり答えにくい面もありそうなので、**難易度は中程度で、優先順位も中程度**の問題と判断します。

**【第3問】**

第3問は、組織体制に関する問題で、組織については**第9段落**に書いてありました。また、現状については、**第1段落**に書いてありましたので、これらの段落が紐づけられます。

第3問は、助言問題ですが、事例Ⅰで定番の組織構造の話で、1次知識からある程度解答も想定できるため、**難易度は中程度、優先順位も中程度**の問題と判断します。

**【第4問】**

第4問は、企業理念についての問題です。A社の企業理念については第5段落に書かれているため**第5段落**が紐づけられます。また、新規事業の意義や社長の想いについて書いてあることから、**第3段落、第4段落**も紐づけられると考えられます。ただし、第3段落、第4段落については最初に与件文をざっと読んだ段階で紐づけるのは難しかったかもしれません。

第4問は、助言問題、かつ、企業理念の再構築という、これまであまり問われてきたことがないタイプの問題で、解答をぱっと作りにくいと考えられますので、**難易度は高く、優先順位は低い**と判断します。

以上を踏まえ、「解答メモの作成」のプロセス以降を処理する優先順位を考えます。

第1問は与件文から情報を引っ張ってくれば対応できる可能性の高い情報整理の問題のため、第1問を優先順位1位とします。そして、第4問は、あまり見慣れないタイプの助言問題で優先度が低いことから、最後に解くこととします。

第2問と第3問は、両方とも優先順位を中程度としましたが、第3問の方が比較的オーソドックスな問題で対応しやすいと考えられましたので、先に第3問を解いてから、あまりこれまで問われてこなかったタイプの第2問を解くこととします。

以上から優先順位は、

- ① 第1問
- ② 第3問
- ③ 第2問
- ④ 第4問

とします。

#### 1-4 解答メモの作成

解答メモの作成は試験開始後 **15分～40分程度**で行います。

解答メモの作成は、先ほど設定した優先順位で行い、**残り時間が40分を切ったら、解答メモの作成が途中で「解答を書く」のプロセスに移ります。**

解答メモの作成の際、本書では設問毎にペンの色を対応させ（1問目：**赤**、2問目：**ピンク**、3問目：**紫**、4問目：**青**、5問目：**水色**、6問目：**オレンジ**、7問目：**緑**）解いていきます。本問の場合、第1問の強みを**赤**、弱みを**ピンク**、機会を**紫**、脅威を**青**、第2問を**水色**、第3問を**オレンジ**、第4問を**緑**とします。

## 【第1問】

最初に優先順位1位とした第1問に取り組みます。

第1問はA社が木製知育玩具の新規事業に進出した際のSWOTに関する問題です。

与件文から該当しそうな箇所をピックアップしてまとめていけばOKな問題ですが、文字数がそれぞれ30字ですので簡潔にまとめていくようにします。

## ① S：強み

強みに関連して解答要素となりそうな箇所としては、第6段落、第7段落の「第1」から「第4」までに挙げられている内容を凝縮すれば良いと考えられます。

具体的には、

## ● 第1

主力事業である内装材の製造で培われた薄板加工技術や、美しい木目を活かすための仕上げ技術。

## ● 第2

長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワーク。

## ● 第3

同県や地元の大学との良好な関係。

## ● 第4

X事業で展開していた家具やペンの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在。木工職人たちとのネットワーク。

が強みとして挙げられます。

このうち、「第1」は**技術**、「第2」から「第4」までは**ネットワーク**や**関係**について挙げられています。

これらを30字にまとめていかないといけませんので、「第1」は**高い技術力**の一言に集約してしまい、「第2」から「第4」はその主要な部分をピックアップして、**ネットワーク**もしくは**関係性**として強みをまとめていくこととします。

なお、まとめていく際は「ネットワーク」とカタカナで書くと長いので、「第3」で用いられている「**良好な関係**」という表現を活かすこととします。そして、「第2」で挙げられている「**林業家や製材所**」、「第3」で上げられている「**県や地元の大学**」、そして「第4」で上げられている「**地域の木工職人**」というキーワードをピックアップしていくこととします。

## ② W：弱み

弱みは、あまりまとまって書かれていないため、与件文の中を探しながら読んでいく必要があります。

図表 1-4-3 与件文へのチェックの例

1/4

- ① A社は、**林業が盛んな県に拠点を置く昭和初期創業の木材加工会社**である。主力事業は、**同県産の木材を原材料とした内装材の製造・販売**である。A社は、その**木材加工技術が評価され、内装材分野において高い評価を得てきた**。一方で、A社は小規模ながらも、**木材の新たな可能性を追求する事業(以下、X事業)も実験的に展開している**。X事業では、**木製のオーダーメイド家具やベン**といった製品を製造・販売しており、**工場併設の直営店や同県のアンテナショップを通じて、消費者との接点も持っている**。X事業の担当者は現在のA社社長の子息であり、**地元の大学で経営学に関する知見を深めた後、家業に入り、X事業を任されている**。A社(X事業を含む)の社員数は**30名、年間売上高は約8億円**である。A社の組織は、**社長と子息の他、製造技術部門(12名)と営業部門(10名)、管理部門(7名)から成り立っている**。社員**の多くは内装材の製造関連の技術職と法人営業の担当者であり、とりわけ技術職にはA社での勤務経験の長い社員が多い**。
- ② 同県は**林業が盛んな地域**であることもあって、**林業関係の公的団体の活動が活発**であり、A社もその活動に**積極的に関与**していた。また、同県には、**県内の林業系企業のPR活動や販路開拓支援に取り組む同業者の集まりが存在し、地域全体での林業振興を後押し**している。さらに、**地元の大学も以前から林業の発展や地域資源の活用に関する意見交換を県内の関連企業・組織と行うなど、地域産業との連携を模索**していた。
- ③ 近年、A社は、**木材を取り巻く市場環境の変化に直面**していた。第1には、**内装材市場における企業間の競争激化と公共案件の不安定性**であり、とりわけ、**後者は景気や政策の影響を受けやすく安定的な収益確保が難しくな**ってきていた。第2には、**「自然素材」「国産材」への関心の高まり**である。特に、**子育て世代を中心に、子どもたちが触れるものに対して、安心・安全な素材を求める傾向が強ま**っていた。そして第3には、**木材と触れ合う中で子どもたちの豊かな心を育む「木育」への、教育や子育て支援の場でのニーズの増加**である。実際、**木製玩具や木材を活かした空間が、子どもたちの五感を刺激し、創造性や集中力を高める効果がある**という研究も進んでいた。
- ④ 内装材事業の収益性に陰りが見え始めたことに危機感を抱いていたA社社長は、**こうした市場環境の変化を受け、新たな収益の柱となる新規事業を模索する必要性を感じ**ていた。A社にとって**転機**となったのが、**県の林業関係の公的団体が主催**した

— 1 —

設問1 S — 設問1 W — 設問1 O — 設問1 T — 設問2 — 設問3 — 設問4 —

## 2/4

イベントへの参加であった。このイベントは、子どもたちに林業の魅力や各社の事業を紹介することを目的としたもので、A社もブースを出展し、自社の木製製品や取り組みを展示した。A社では、X事業を通じて消費者向けのビジネスに関心は持っていたものの、あくまで実験的な取り組みにとどまっていた。しかし、<sup>⑤</sup>イベントで自社の製品に目を輝かせる子どもたちや、熱心に説明を聞く保護者の姿を目の当たりにし、A社社長は、消費者向けビジネスである知育玩具関連の<sup>⑥</sup>新規事業に大きな可能性があることを確信した。

<sup>⑤</sup> A社には、「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」という創業以来の<sup>①</sup>企業理念がある。A社が着目した知育玩具の市場には、既にさまざまな製品が存在していた。しかし、社長にとって、木育を意識した知育玩具市場は有望なものであり、また、自社の理念にも適合しているものであった。そこで社長は、ヒノキやスギ、カエデなどを用いた高品質な木製知育玩具の製造・販売という新規事業を手掛けることを決断した。しかし、その決断に対して、既存事業を支えてきた社員たちは<sup>①</sup>新規事業の必要性を十分に<sup>②</sup>理解できなかった。そこで社長は、新規事業を進めるに<sup>②</sup>当たっての<sup>③</sup>責任者に<sup>③</sup>子息を指名した。子息は、X事業での経験を活かせること、そして何よりも<sup>④</sup>地域資源である木材の新たな価値を創造できることに大きな魅力を感じ、積極的に関わることになった。

<sup>⑥</sup> 木製知育玩具の新規事業は、A社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。第1に、主力事業である内装材の製造で培われた<sup>①</sup>薄板加工技術や、美しい木目を活かすための仕上げ技術は、高品質な知育玩具を製造する上で活かされた。特に、安全性が求められる乳幼児向けの玩具において、木のさくれを防ぐ滑らかな加工や、口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウは大きな強みとなった。第2に、長年にわたる木材の調達で構築してきた<sup>②</sup>同県内の林業家や製材所とのネットワークが、知育玩具に適した木材を安定的に確保する上で役立った。

<sup>⑦</sup> 第3に<sup>③</sup>同県や地元の大学との<sup>⑤</sup>良好な関係は、新規事業においても大きな推進力となった。同県からは、県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの<sup>⑦</sup>実証実験の支援や、県の広報媒体を通じたPR協力が得られた。とりわけ、<sup>⑦</sup>保育・教育施設は実際に木育を実践する場であり、<sup>⑧</sup>子どもたちが日常的にA社の製品に触れる機会とな

— 2 —

設問1 S — 設問1 W — 設問1 O — 設問1 T — 設問2 — 設問3 — 設問4 —

## 3/4

ることで、知育玩具に関する新たなアイデアの源泉となった。そして、第4に、X事業で展開していた家具やベンクの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在も大きかった。既存の内装材製造ラインとは異なる、細やかな手作業やデザイン性、バラエティが求められる知育玩具の製造、しかも、小ロット多品種の生産が必要とされる製造に、木工職人たちとのネットワークは有利に働いた。

8 A社は、木製知育玩具のターゲット顧客として、保育・教育施設に子どもを預ける、20代から40代の教育熱心な子育て家庭を設定した。販売チャネルについては、従来の内装材ルートとは異なるアプローチが求められた。A社は、① 自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手ECサイトへの出店も果たした。これらの新たな試みは、X事業を担当してきた社長の子息の発案による部分も大きかった。彼は、大学で学んだ経営学の知識やX事業での経験を活かし、③ SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行していった。また、④ 地元の大学との教育連携も⑤ 継続的に行われ、⑥ 学生たちが参加するワークショップ形式で、知育玩具の⑦ 新たなアイデアや既存製品の改善点などが議論されることで、知育玩具のデザインや教育効果に関する共同研究も推進された。学生たちの柔軟な発案は、A社に新たな気づきをもたらし、⑧ 製品開発のサイクルを加速させた。

9 木製知育玩具事業は、滑り出しこそ順調に見えたものの、A社社長の頭の中には、事業のさらなる成長と持続可能性を確保するための次なる一手、すなわち組織体制と人材育成のあり方についての検討課題が浮かび上がっていた。既存の主力事業である内装材事業は、依然としてA社の売上の大半を占めており、長年勤めているベテラン社員たちの技術と経験が支えている。一方、知育玩具事業は、⑤ 市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる。現状では、社長の子息が新規事業に深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、⑥ 彼一人の力では限界が見え始めている。また、内装材事業と知育玩具事業では、⑦ 求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度についても見直しが必要ではないかと考え始めていた。

10 見直しに当たってA社社長は、① 内装材と新規事業、そしてX事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか、あるいは、新規事業を牽引する社長の子息に② 次世代のリーダー候補をどのように育成し、さらには、新規事業に必要な③ 専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点を課題と考え

— 3 —

設問1 S — 設問1 W — 設問1 O — 設問1 T — 設問2 — 設問3 — 設問4 —

## 4/4

ている。A社社長は、これらの課題を解決するため、**新たな市場や事業機会を探索**  
**できる体制を構築する必要性を痛感**している。社長は近々、中小企業診断士の意見も  
聞きながら、全社的な組織改革に着手することになっている。

図表 1-4-4 解答メモの例

①	<p>S 高い①力と②、③、④との⑤ ④⑤</p> <p>W ①の②への③不足や、④や人材の不足 ⑤⑥</p> <p>O ①②、③④の高まり ③</p> <p>T ①の②と③による④ ③</p>
② ⑦⑧	<p>① ①、② ② ③ ③ ④⑤な⑥ ④ ⑦での支援獲得 に取り組み</p> <p>① ⑧を作り ② ⑨などの知見を獲得 できるように工夫した</p>
③ ⑨⑩ ④	<p>① 事業部と②向けの③④で部門を分けた 事業部制組織とする</p> <p>理由は① ⑤や⑥が異なる事業に即応し ② ⑦を作り ③ ⑧や⑨を⑩するため</p>
④ ③~⑤	<p>①に①を通じ③ ②④する 旨を追加し再定義する</p> <p>① 社長が社員に再定義した①の意義や想いを直接説明し ② 社員を⑤に参加させ⑥の意義を理解させ ③ ⑦や⑧で発信することで再定義した理念を 広く浸透させる</p>

# 2次試験もまとめシートで!

## 2次初心者必見! ゼロから始める2次対策なら分かる!

中小企業診断士 2次試験

**「まとめシート」流!**  
ゼロから始める2次対策



野瀬 美帆子 著

1次試験はなんとか合格できたけど、2次試験ってどんな風に対策すればいいの?

そんな疑問をお持ちの方のためにゼロから解説します。

中小企業診断士試験のケア2つのAmazonベストセラー1位を獲得した「まとめシート」が、2次試験の最終的な要領に合わせて2次試験対策にぴったりわかりやすく解説します。

**「まとめシート流!」**  
ゼロから始める2次対策

- ・ 2次試験の概要
- ・ 問題の解き方や勉強法
- ・ 独学では知れない2次試験の鉄則

販売価格 **880円**(税込)

販売形式: PDFまたはAmazon Kindle

**「まとめシート流!」**  
解法実況シリーズ

H24年度~最新版の解説を収録した  
解法実況も販売中!



販売価格 各年度 **550円**(税込)

まとめシートストア  
**限定!**  
お得なセットも  
ご用意  
しています!

中小企業診断士 2次試験

**「まとめシート」流!**  
解法実況 (事例1~3) **7冊**



野瀬 美帆子 著

独学ではなかなか得られない2次試験の「お金の満ち方」についてじっくり解説します。

### YouTubeで勉強のポイント<sup>👉</sup>を無料配信中!<sup>🌸</sup>

まとめシート流!

**絶対合格チャンネル**

資格試験・中小企業診断士試験対策

Amazonでベストセラー1位  
大好評発売中!



相場もお伝えします

**副業で稼ぐ方法7選**

中小企業診断士



中小企業診断士

ぶっちゃけ稼げるの?  
企業内診断士が  
副業で稼ぐ方法7選

中小企業診断士1次試験

ラジテレビ問題  
日産×ホンダ 経営統合突破  
R7年度1次試験  
ゴールドカード?  
**ここが出る!**  
今年も当てます ニュースなトピック



中小企業診断士試験

R7年度1次試験出題予想!  
ニュースなトピック

中小企業診断士

勉強を始めようと思った6見る動画 その3

**勉強計画**  
立て方完全解説  
1次試験編

合格までのモデルプラン作りました



中小企業診断士

最短で合格するための計画とは?  
勉強を始めようと思ったら  
見る動画



効率的に合格するための勉強方法や、  
最新の試験情報などを毎週金曜日18時~配信しています

チャンネル登録で毎週最新の試験情報をゲット <https://www.youtube.com/@matomesheet>

今すぐYoutube  
をチェック



**【著者】**

野網 美帆子（のあみ みほこ）

1982年生まれ。福岡県出身。エイチス株式会社代表取締役。2007年東京大学工学系研究科修士課程修了。大学院修了後、約9年間技術者として東京電力に勤務。2016年3月に東京電力を退社しコンサルティング会社へと転職し、コンサルタントとなる。しかし、コンサルティングの経験は0であったため、コンサルティングの基礎を学ぶことを目的に2016年10月より中小企業診断士の学習を始める。その結果、2017年度の中小企業診断士試験では1次試験545点、2次試験280点のハイスコアでストレート合格を果たす。試験合格後は、受験生支援団体「一発合格道場」、「タキプロ」にて「きゃっしい」のハンドルネームで受験生支援も行っている。2018年にエイチス株式会社を設立し、代表取締役に就任した。豊富な知識をベースとした上での噛み砕いた、わかりやすい説明を得意としている。

**書籍の正誤について**

万一、誤記と思われる記載がございましたら、以下フォーム経由でお問合せ下さい。

**まとめシート お問い合わせフォーム**

**<https://www.matome-sheet.com/contact-kyozai/>**

なお、書籍の正誤以外のお問い合わせにつきましてはお答えいたしかねますので、あらかじめご了承ください。