

中小企業診断士
第二次試験合格対策講座

2025年 第二次試験事例Ⅰ

組織（人事を含む）を中心とした
経営の戦略及び管理に関する事例

解答・解説集

MMC

Master of management corporation

模 範 解 答

第1問(配点 20 点)

内製材製造で培った加工技術や、林業家等との良好な関係性がある。

内製材事業の収益性の低下や、新規事業に消極的な組織体制がある。

子育て世代を中心とした自然素材や木育への関心の高まりがある。

内装材市場の企業間の競争激化や公共案件の不安定性がある。

第2問(配点30点)

A社は、20～40代の子育て家庭を対象とし、①直営店やアンテナショップのみならず、ECサイト出店での販路拡大や、②SNSを活用した木育の情報発信や子育てイベントでの出店等の取り組みをした。また、地元大学との知育玩具の教育効果に関する共同研究や、県からのPR協力、等の工夫により製品に触れる機会を拡大した。

第3問(配点20点)

A社は、事業部制組織体制を採用する。理由は、①事業毎の売上・利益責任の明確化や、②知育玩具事業部員への新市場開拓のための権限委譲、等で効果的な経営資源の分配や子息に続く次世代リーダーの育成を図るため。

第4問(配点30点)

A社は、経営理念を木材と触れ合うことで心を育む「木育」重視のものへと再定義する。社内では、①社員のスキルや希望に応じた適正配置や、地元大学からの採用強化、②知育玩具の知見を深める外部研修を実施し、社外では、同県や県内保育園等との木育に関するイベントの定期開催、等により理解の浸透を図っていく。

事例概要

事例Ⅰは、木材を取り扱う加工会社について出題された。組織事例では、さまざまな業種が出題されており、直近では、飲食店（2023年）農業法人（2022年）印刷・広告制作会社（2021年）蔵元（2020年）、などが出題されている。業種に惑わされることなく、学習した範囲で落ち着いて対応したい。

企業を取り巻く環境は常に変化しており、この変化に適応して、存続・成長を図っていくために、企業は、「経営戦略」を策定し、その事業活動の方向性を明確にする必要がある。そして、この経営戦略の実行を担うのが経営組織である。チャンドラー（Chandler（1962））は、「組織の構造は戦略に従う（Structure follows strategy）」という命題を示し、その重要性を説いている。企業の「新しい戦略」は、「新しい組織構造」を必要とし、組織構造の変革なしに企業活動が行われるならば、かえって組織活動の効率性が低下し、業績を低下させる可能性が高くなる。このため、経営組織は、事業を実行するのに適した「部門構成（組織構造）」を実現するとともに、経営活動を行う上で最も重要な経営資源の一つであり、組織を構成する「人材」を効果的に管理（人的資源管理）することが重要になる。以上のことから、組織事例を解くに当たっては、経営戦略に沿った組織・人事の施策を解答することが基本であり、重要な考えになる。

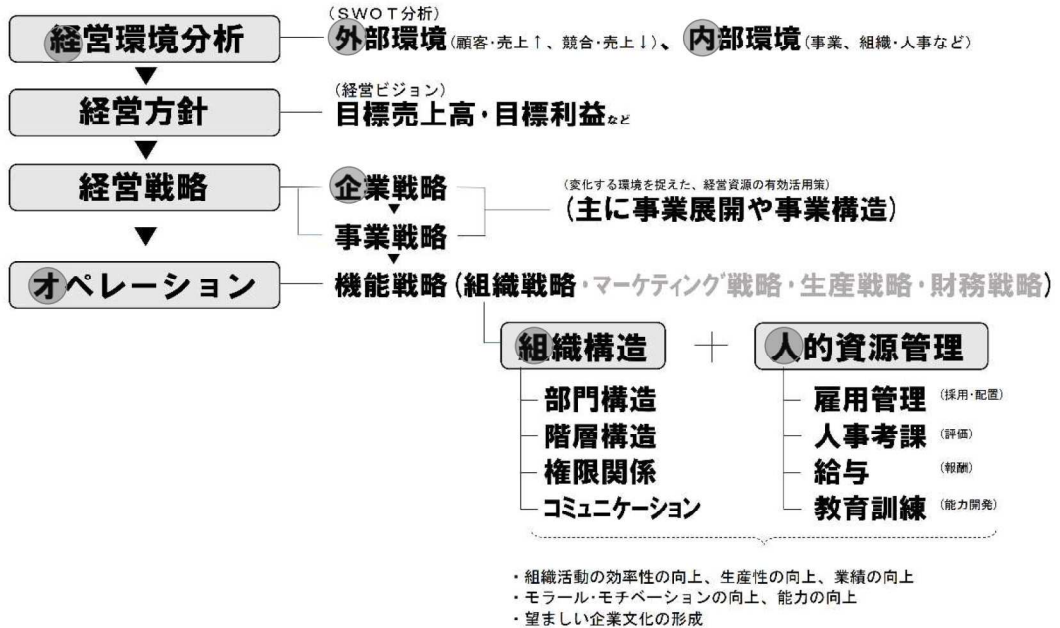
ただ、現在までのところ組織事例では、「経営戦略を基にした組織構造や人的資源管理の問題」は出題されておらず、「事業構造や事業展開を基にした組織構造や人的資源管理の問題」が多く出題されている。この事業構造については、事例Ⅰでは「事業別の売上構成比」や「主要顧客別売上構成比」で表しており、また「事業展開」については、事例文中で、「対象顧客や対象市場、提供商品や提供方法」などの項目でA社の事業（商売）の内容を説明している。また、平成14年度事例Ⅰ（第4問）では「戦略的事業展開」が求められており、このことから事業構造や事業展開は戦略を反映したものであり、戦略そのものであるとも理解できる。このため、組織事例では、「経営戦略」または経営戦略を前提とした「事業構造、事業展開」に適応する「組織構造・人的資源管理」を解答していくことが重要になる。

今回の事例では、第1問は強み・弱み・機会・脅威を答える経営環境分析、第2問は新規事業展開、第3問は組織構造、第4問設は経営理念を解答することが求められていた。

解答にあたり、「答える内容は分かるが、どう答えて良いか分からない」と悩み、空欄を作る受験生もいたと思われる。まずは、空欄を残さないことから始め、さらにキーワードを準備し、「分かりやすく伝わる答案」を作成することを目指していきたい。

解 答 メ モ

MMC合格設問F C（フローチャート・体系図） 組織



- 第 1 問 : 経営環境分析 (SWOT)
- 第 2 問 : 事業戦略
- 第 3 問 : オペレーション (組織)
- 第 4 問 : オペレーション (人事)、経営理念

第1問 ⇒ 各 30 字

設問の要求事項 ⇒環境分析（SWOT）

木製知育玩具事業に進出時のSWOT分析

解答のポイント

時制に留意

結論をキーワード化

解答の型

～など〇〇、がある。

解答のキーワード

切口	因（説明文）	果（キーワード）
S	内製材製造で培った 林業家等との	加工技術 良好な関係性
W	内製材事業の 新規事業に消極的な	収益性の低下 組織体制
O	子育て世代を中心とした自然素材や木育への	関心の高まり
T	内装材市場の企業間の 公共案件の	競争激化 不安定性

解答の文章化

S：内製材製造で培った加工技術や、林業家等との良好な関係性がある。

W：内製材事業の収益性の低下や、新規事業に消極的な組織体制がある。

O：子育て世代を中心とした自然素材や木育への関心の高まりがある。

T：内装材市場の企業間の競争激化や公共案件の不安定性がある。

第2問 ⇒150 字
設問の要求事項 ⇒事業戦略

木製知育玩具事業展開にあたり、顧客との接点作りのための取り組み
や工夫

解答のポイント

事業展開＝T＋ 4P
顧客との接点＝販促、販路を中心
取り組み、工夫

解答の型

A社は、
①～など〇〇、②～など〇〇 に取り組み、
また
①～など〇〇、②～など〇〇 等の工夫を行った。

解答のキーワード

切り口	根拠文	結論
取り組み	直営店やアンテナショップ ECサイト出店	販路拡大
	SNSを活用した木育 子育てイベントで	情報発信 出店
工夫	地元大学との知育玩具の教育効果	共同研究
	県からのPR協力	製品に触れる機会を拡大

解答の文章化

A社は、20～40 代の子育て家庭を対象とし、
①直営店やアンテナショップのみならず、ECサイト出店での販路拡大や、
②SNSを活用した木育の情報発信や子育てイベントでの出店等
の取り組みをした。
また、
地元大学との知育玩具の教育効果に関する共同研究や、
県からのPR協力、等の工夫により製品に触れる機会を拡大した。

第3問 ⇒100 字

設問の要求事項 ⇒組織

採用すべき組織体制と理由

解答のポイント

組織 キーワード解答、組織体制の型を変形

現状：機能別組織＋X事業（実験的） →全社的改革：事業部制

理由＝事業部制のメリット＋事例抽出

解答の型

A社は、〇〇組織を採用する。

理由は、

①～など〇〇、

②～など〇〇、

③～など〇〇、

である。

解答のキーワード

切り口	根拠文	結論
部門		事業部制組織体制を採用
権限	知育玩具事業部員への新市場開拓	権限委譲
連携	—	—
理由	事業部制組織のメリット	効果的な経営資源の分配 次世代リーダーの育成

解答の文章化

A社は、

事業部制組織体制を採用する。

理由は、

①事業毎の売上・利益責任の明確化や、

②知育玩具事業部員への新市場開拓のための権限委譲、

等で

効果的な経営資源の分配や

子息に続く次世代リーダーの育成

を図るため。

第4問 ⇒150 字
設問の要求事項 ⇒人事制度

経営理念の再定義と関係者への浸透施策

解答のポイント

理念 →木育重視へと変更
浸透策 →社内：人事施策、社外：販促

解答の型

経営理念は、〇〇に再定義する。
社内では、 ①～による〇〇、②～による〇〇、
社外では、 ①～による〇〇、②～による〇〇、
等で浸透を図る

解答のキーワード

切り口	組織改編	結論（目的）
理念	材と触れ合うことで心を育む	「木育」重視のものへと再定義
浸透施策	社内では社員のスキルや希望に応じた地元大学からの知育玩具の知見を深める 社外では、同県や県内保育園等との木育に関する	適正配置 採用強化 外部研修 イベントの定期開催

解答の文章化

A社は、
経営理念を木材と触れ合うことで心を育む「木育」重視のものへと再定義する。
社内では、
①社員のスキルや希望に応じた適正配置や、地元大学からの採用強化、
②知育玩具の知見を深める外部研修を実施し、
社外では、
同県や県内保育園等との木育に関するイベントの定期開催、
等により理解の浸透を図っていく。

解 答 解 説

第1問(配点 20 点)

⇒30 字×4

Step1 題意⇒SWOT分析

新規事業に進出した際のA社についてSWOT分析することを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

第1問は、A社の強み・弱み・機会・脅威を求める「現状分析（SWOT分析）」の問題である。SWOT分析の視点から問われる設問には、おおよそのキーワードを準備しておくと対応しやすい。事例文には、A社のSWOTに関するヒントが多数述べられていたため、これらのヒントとキーワードを因果で書くことでこの事例らしい解答を演出したい。今回の設問は、「新規事業に進出した際の」と記されていることから、時制的な点にも注意していきたい。また、強みや弱みは、つまりどういう状態であるのか「〇〇力」と簡潔にまとめていく意識を持っていきたい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文中のヒントを利用して、以下のように解答を展開することができる。

- ・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
- ・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

▲つまり強みは

内製材製造で培った加工技術・林業家等との良好な関係性

- ・一方、物流取扱量の増加に伴い、紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた。
- ・この頃のA社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。

▲つまり弱みは

内製材事業の収益性の低下・新規事業に消極的な組織体制

- ・「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。

▲つまり機会は

子育て世代を中心とした自然素材や木育への関心

- ・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いた。

▲つまり脅威は

内製材事業の収益性の低下・新規事業に消極的な組織体制

合格点・高得点のポイント

「～等、〇〇力」とキーワード的に書けると説得力のある解答になる。試験中には簡単には思い浮かぶものではないため、事前にキーワードを準備しておきたい。

第2問(配点30点) ⇒150 字

Step1 題意 ⇒事業展開

木製知育玩具を展開する際に、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 で説明することを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

この設問では、新規事業の展開で顧客との接点を持つために行った「取り組み」と「工夫」の2要素が問われている。「取り組み」と「工夫」をどのように切り分けるのか80分という試験時間の中で対応するのは難しい。重要なのは「取り組み」と「工夫」を切り分けて展開し、設問に込んでいるように見せることである。また、「顧客との接点を作る」という要素も盛り込まれているため、単に自社内で完結する取り組みではなく、顧客に関わる内容も盛り込んだうえで展開したい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文に記された与件を利用して、次のような解答を考えることができる。

取り組み

- ・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。
- ・A社は、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。
- ・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。

▲取り組みは

ECサイトの出店・SNSを活用した情報発信・子育てイベントへの出展

工夫

- ・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。
- ・県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの実証実験の支援や、県の広報媒体を通じた PR 協力が得られた。

▲狙いは

**地元大学との知育玩具の教育効果に関する共同研究
県からのPR協力**

合格点・高得点のポイント

設問は「取り組み」と「工夫」を要求しており、さらに「顧客との接点を作る」という要素も加味されている。2要素+αを問われている設問では、主語や述語などで、2要素に漏れなく答えていることを主張し、かつ、文末で「～～等により顧客との接点を拡大した。」といったように+αも意識した解答展開を行っていきたい。「取り組み」「工夫」を分けて展開すること、および、それらの内容が「顧客接点拡大」に関わる内容であることを意識した解答を作ることが高得点のコツである。

第3問(配点20点)

⇒100 字

Step1 題意

A社が採用すべき組織体制とその理由を求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

ここでは「採用する組織体制」と「理由」の2要素が問われている。設問文に「全社的な組織改革を検討している」とあることから、現在採用している「機能別組織」とは異なる組織体制を答えたい。また、「理由」については、新たに採用する組織体制についての1次試験で学習した知識を活用しつつも、与件に書かれている内容を盛り込みつつ理由を展開したい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文に記された与件を利用して、次のような解答を考えることができる。

- ・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。
- ・内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なる

▲採用する組織体制は

事業部制組織

- ・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、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
- ・A 社社長は、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続く次世代のリーダー候補をどのように育

▲理由は

事業毎の売上・利益責任の明確化

知育玩具事業部員への新市場開拓のための権限委譲

合格点・高得点のポイント

「採用する組織体制」と「理由」の2要素が問われていることから、この2要素を明確に切り分けたい。また、「理由」については1次試験で学習した知識を活用しながら展開していくが、「事例文に書かれている内容を盛り込みながら」展開することを重視したい。

第4問(配点30点) ⇒150字

Step1 題意 ⇒経営ビジョン

企業理念の再定義と関係者への浸透について150字で説明することを求めている。

Step2 解答の考え方・導き方

今回の場合は、「経営理念の再定義」と「関係者への浸透」の2要素が問われている。「経営理念の再定義」とあることから、現在の経営理念に対して、新規事業である木製知育玩具事業を拡大させていくにあたって不足している要素を盛り込みたい。また、「関係者」への浸透、とあることから、単に社内施策を述べるにとどまらず社外に対してどのように浸透させていくかの視点も持ったうえで解答展開していきたい。

Step3 解答の具体的展開方法

事例文に記された与件を利用して、次のような解答を考えることができる。

- ・「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」という創業以来の企業理念
- ・既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった。
- ・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。

▲経営理念は

木材と触れ合うことで心を育む「木育」重視のものへと再定義

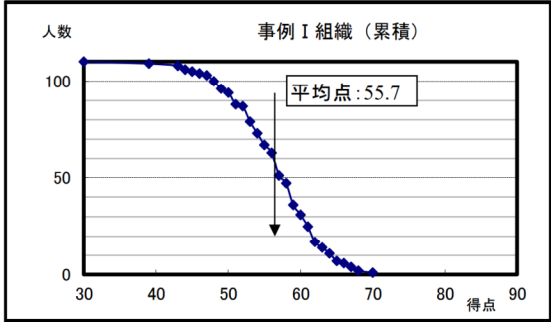
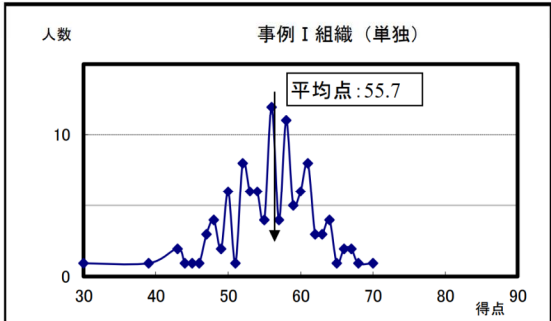
- ・新規事業に必要な専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点
- ・内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度についても見直し
- ・SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行

▲関係者への浸透方法は

- ・社員のスキルや希望に応じた適正配置
- ・地元大学からの採用強化
- ・知育玩具の知見を深める外部研修
- ・同県や県内保育園等との木育に関するイベントの定期開催

合格点・高得点のポイント

- ・ヒントが非常に少ない問題であったが、事例文と設問文からヒントを抽出できれば合格点を確保することは可能であった。
- ・現在の経営理念に対して、木製知育玩具事業を拡大させていくにあたって不足している要素を盛り込みたい。
- ・「関係者」を社内人材に留まらず、社外も含めて解答展開していくことが重要である。



事例Ⅰ 組織 合計得点集計

点数	人数	比率	累積	点数	人数	比率	累積
100	0	(0%)	(0%)	49	2	(2%)	(87%)
99	0	(0%)	(0%)	48	4	(4%)	(91%)
98	0	(0%)	(0%)	47	3	(3%)	(94%)
97	0	(0%)	(0%)	46	1	(1%)	(95%)
96	0	(0%)	(0%)	45	1	(1%)	(95%)
95	0	(0%)	(0%)	44	1	(1%)	(96%)
94	0	(0%)	(0%)	43	2	(2%)	(98%)
93	0	(0%)	(0%)	42	0	(0%)	(98%)
92	0	(0%)	(0%)	41	0	(0%)	(98%)
91	0	(0%)	(0%)	40	0	(0%)	(98%)
90	0	(0%)	(0%)	39	1	(1%)	(99%)
89	0	(0%)	(0%)	38	0	(0%)	(99%)
88	0	(0%)	(0%)	37	0	(0%)	(99%)
87	0	(0%)	(0%)	36	0	(0%)	(99%)
86	0	(0%)	(0%)	35	0	(0%)	(99%)
85	0	(0%)	(0%)	34	0	(0%)	(99%)
84	0	(0%)	(0%)	33	0	(0%)	(99%)
83	0	(0%)	(0%)	32	0	(0%)	(99%)
82	0	(0%)	(0%)	31	0	(0%)	(99%)
81	0	(0%)	(0%)	30	1	(1%)	(100%)
80	0	(0%)	(0%)	29	0	(0%)	(100%)
79	0	(0%)	(0%)	28	0	(0%)	(100%)
78	0	(0%)	(0%)	27	0	(0%)	(100%)
77	0	(0%)	(0%)	26	0	(0%)	(100%)
76	0	(0%)	(0%)	25	0	(0%)	(100%)
75	0	(0%)	(0%)	24	0	(0%)	(100%)
74	0	(0%)	(0%)	23	0	(0%)	(100%)
73	0	(0%)	(0%)	22	0	(0%)	(100%)
72	0	(0%)	(0%)	21	0	(0%)	(100%)
71	0	(0%)	(0%)	20	0	(0%)	(100%)
70	1	(1%)	(1%)	19	0	(0%)	(100%)
69	0	(0%)	(1%)	18	0	(0%)	(100%)
68	1	(1%)	(2%)	17	0	(0%)	(100%)
67	2	(2%)	(4%)	16	0	(0%)	(100%)
66	2	(2%)	(5%)	15	0	(0%)	(100%)
65	1	(1%)	(6%)	14	0	(0%)	(100%)
64	4	(4%)	(10%)	13	0	(0%)	(100%)
63	3	(3%)	(13%)	12	0	(0%)	(100%)
62	3	(3%)	(15%)	11	0	(0%)	(100%)
61	8	(7%)	(23%)	10	0	(0%)	(100%)
60	6	(5%)	(28%)	9	0	(0%)	(100%)
59	5	(5%)	(33%)	8	0	(0%)	(100%)
58	11	(10%)	(43%)	7	0	(0%)	(100%)
57	4	(4%)	(46%)	6	0	(0%)	(100%)
56	12	(11%)	(57%)	5	0	(0%)	(100%)
55	4	(4%)	(61%)	4	0	(0%)	(100%)
54	6	(5%)	(66%)	3	0	(0%)	(100%)
53	6	(5%)	(72%)	2	0	(0%)	(100%)
52	8	(7%)	(79%)	1	0	(0%)	(100%)
51	1	(1%)	(80%)	0	0	(0%)	(100%)
50	6	(5%)	(85%)	合計	110	(100%)	(0%)

MMC 2025 年
第 2 次試験解説集

事例Ⅰ 組織 設問別得点集計

※優先度(得点獲得優先度)＝平均点／配点×100

点数	第1問			第2問			第3問			第4問					
	(配点 20 点)			(配点 30 点)			(配点 20 点)			(配点 30 点)					
	人数	比率	累積	人数	比率	累積	人数	比率	累積	人数	比率	累積			
30				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
29				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
28				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
27				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
26				2	(0%)	(0%)				4	(0%)	(0%)			
25				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
24				0	(0%)	(0%)				0	(0%)	(0%)			
23				0	(0%)	(0%)				3	(3%)	(3%)			
22				4	(4%)	(4%)				5	(5%)	(7%)			
21				5	(5%)	(8%)				3	(3%)	(10%)			
20	0	(0%)	(0%)	5	(5%)	(13%)	0	(0%)	(0%)	13	(12%)	(22%)			
19	0	(0%)	(0%)	18	(16%)	(29%)	0	(0%)	(0%)	9	(8%)	(30%)			
18	0	(0%)	(0%)	12	(11%)	(40%)	0	(0%)	(0%)	8	(7%)	(37%)			
17	0	(0%)	(0%)	8	(7%)	(47%)	0	(0%)	(0%)	15	(14%)	(51%)			
16	0	(0%)	(0%)	24	(22%)	(69%)	0	(0%)	(0%)	24	(22%)	(73%)			
15	0	(0%)	(0%)	15	(14%)	(83%)	5	(5%)	(5%)	12	(11%)	(84%)			
14	13	(12%)	(12%)	8	(7%)	(90%)	12	(11%)	(15%)	8	(7%)	(91%)			
13	16	(15%)	(26%)	7	(6%)	(96%)	24	(22%)	(37%)	2	(2%)	(93%)			
12	18	(16%)	(43%)	3	(3%)	(99%)	21	(19%)	(56%)	1	(1%)	(94%)			
11	22	(20%)	(63%)	0	(0%)	(99%)	12	(11%)	(67%)	0	(0%)	(94%)			
10	19	(17%)	(80%)	1	(1%)	(100%)	9	(8%)	(75%)	3	(3%)	(96%)			
9	12	(11%)	(91%)	0	(0%)	(100%)	7	(6%)	(82%)	0	(0%)	(96%)			
8	3	(3%)	(94%)	0	(0%)	(100%)	11	(10%)	(92%)	2	(2%)	(98%)			
7	6	(5%)	(99%)	0	(0%)	(100%)	3	(3%)	(95%)	0	(0%)	(98%)			
6	1	(1%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	1	(1%)	(95%)	0	(0%)	(98%)			
5	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	4	(4%)	(99%)	1	(1%)	(99%)			
4	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	1	(1%)	(100%)	0	(0%)	(99%)			
3	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(99%)			
2	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(99%)			
1	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(99%)			
0	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	0	(0%)	(100%)	1	(1%)	(100%)			
合計	110	(100%)		110	(100%)		110	(100%)		110	(100%)				
平均点	11.1			16.8			11.2			16.7					
優先度	55			56			56			56					

