

事例Ⅰ

R 6 年（2 0 2 4 年）

第1問（配点20点） A社の2000年当時における(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ30字以内で答えよ。

第2問（配点20点） なぜ、A社は、首都圏の市場を開拓するためにプロジェクトチームを組織したのか。また、長女（後の2代目）をプロジェクトリーダーに任命した狙いは何か。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点） なぜ、Z社はA社に案件を持ちかけたのか。100字以内で答えよ。

第4問（配点40点） 今後、A社が3PL事業者となるための事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問1） 2024 年の創業経営者の助言による配置転換の狙いは何か。80字以内で答えよ。

（設問2） A社がZ社との取引関係を強化していくために必要な施策を、100字以内で助言せよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

事例Ⅰ

R 5 年（2023年）

第1問（配点20点） 統合前のA社における①強みと②弱みについて、それぞれ30字以内で述べよ。

第2問（配点20点） A社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような戦略上の差別化を行ってきたか、かつその狙いは何か。100字以内で述べよ。

第3問（配点20点） A社経営者は、経営統合に先立って、X社のどのような点に留意するべきか。100字以内で助言せよ。

第4問（配点40点） A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

〔設問1〕 どのように組織の統合を進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

〔設問2〕 今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から100字以内で助言せよ。

事例Ⅰ

R4年（2022年）

第1問（配点20点）A社が株式会社化（法人化）する以前において、同社の強みと弱みを100字以内で分析せよ。

第2問（配点20点）A社が新規就農者を獲得し定着させるために必要な施策について、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第3問（配点20点）A社は大手中食業者とどのような取引関係を築いていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第4問（配点40点）A社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。

（設問1）A社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として50字以内で助言せよ。

（設問2）現経営者は、今後5年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討している。その際、どのように権限委譲や人員配置を行っていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

事例Ⅰ

R3年（2021年）

第1問（配点20点）2代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと考えられるか、100字以内で述べよ。

第2問（配点20点）2代目経営者は、なぜA社での経験のなかった3代目にデザイン部門の統括を任せたと考えられるか、100字以内で述べよ。

第3問（配点20点）A社は、現経営者である3代目が、印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えられるか、100字以内で述べよ。

第4問（配点20点）2代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3代目は、2代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

第5問（配点20点）新規事業であるデザイン部門を担う3代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について100字以内で述べよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

事例Ⅰ

R 2 年（2 0 2 0 年）

第1問（配点40点）以下は、老舗蔵元A社を買収する段階で、企業グループを経営する地元の有力実業家であるA社長の祖父に関する設問である。各設問に答えよ。

（設問1）A社の経営権を獲得する際に、A社長の祖父は、どのような経営ビジョンを描いていたと考えられるか。100字以内で答えよ。

（設問2）A社長の祖父がA社の買収に当たって、前の経営者と経営顧問契約を結んだり、ベテラン従業員を引き受けたりした理由は何か。100字以内で答えよ。

第2問（配点20点）A社では、情報システム化を進めた若い女性社員を評価し責任者とした。ベテラン事務員の仕事を引き継いだ女性社員は、どのような手順を踏んで情報システム化を進めたと考えられるか。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点）現在、A社長の右腕である執行役員は、従来のルートセールスに加えて直販方式を取り入れ売上伸長に貢献してきた。その時、部下の営業担当者に対して、どのような能力を伸ばすことを求めたか。100字以内で答えよ。

第4問（配点20点）将来、祖父の立ち上げた企業グループの総帥となるA社長が、グループ全体の人事制度を確立していくためには、どのような点に留意すべきか。中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

事例Ⅰ

R元年（2019年）

第1問（配点20点）A社長がトップに就任する以前のA社は、苦境を打破するために、自社製品のメンテナンスの事業化に取り組んできた。それが結果的にビジネスとして成功しなかった最大の理由は何か。100字以内で答えよ。

第2問（配点20点）A社長を中心とした新経営陣が改革に取り組むことになった高コスト体質の要因は、古い営業体質にあった。その背景にあるA社の企業風土とは、どのようなものであるか。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点）A社は、新規事業のアイデアを収集する目的でHPを立ち上げ、試験乾燥のサービスを展開することによって市場開拓に成功した。自社製品やサービスの宣伝効果などHPに期待する目的・機能とは異なる点に焦点を当てたと考えられる。その成功の背景にどのような要因があったか。100字以内で答えよ。

第4問（配点20点）新経営陣が事業領域を明確にした結果、古い営業体質を引きずっていたA社の営業社員が、新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

第5問（配点20点）A社長は、今回、組織再編を経営コンサルタントの助言を熟考した上で見送ることとした。その最大の理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

事例Ⅰ

H30年（2018年）

第1問（配点20点）研究開発型企業であるA社が、相対的に規模の小さな市場をターゲットとしているのはなぜか。その理由を、競争戦略の視点から100字以内で答えよ。

第2問（配点40点）A社の事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問1）A社は創業以来、最終消費者に向けた製品開発にあまり力点を置いてこなかった。A社の人員構成から考えて、その理由を100字以内で答えよ。

（設問2）A社長は経営危機に直面した時に、それまでとは異なる考え方に立って、複写機関連製品事業に着手した。それ以前に同社が開発してきた製品の事業特性と、複写機関連製品の事業特性には、どのような違いがあるか。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点） A社の組織改編にはどのような目的があったか。100字以内で答えよ。

第4問（配点20点）A社が、社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、金銭的・物理的インセンティブの提供以外に、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

事例Ⅰ

H 2 9 年（2 0 1 7 年）

第1問（配点20点）景気低迷の中で、一度市場から消えた主力商品をA社が再び人気商品にさせた最大の要因は、どのような点にあると考えられるか。100字以内で答えよ。

第2問（配点20点）A社の正規社員数は、事業規模が同じ同業他社と比して少人数である。少人数の正規社員での運営を可能にしているA社の経営体制には、どのような特徴があるのか。100字以内で答えよ。

第3問（配点20点）A社が工業団地に移転し操業したことによって、どのような戦略的メリットを生み出したと考えられるか。100字以内で答えよ。

第4問（配点20点）A社は、全国市場に拡大することでビジョンの達成を模索しているが、それを進めていく上で障害となるリスクの可能性について、中小企業診断士の立場で助言せよ。100字以内で答えよ。

第5問（配点20点）「第三の創業期」ともいうべき段階を目前にして、A社の存続にとって懸念すべき組織的課題を、中小企業診断士として、どのように分析するか。150字以内で答えよ。

事例Ⅰ

H 2 8 年（2 0 1 6 年）

第1問（配点40点）業績が好調であったA社の代目社長の時代に進められた事業展開について、以下の設問に答えよ。

（設問1）当初立ち上げた一般印刷事業などの事業展開によってA社は成長を遂げることができた。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

（設問2）1990年代後半になっても売上の大半を学校アルバム事業が占めており、A社の代目社長が推し進めた新規事業が大きな成果を上げてきたとはいえない状況であった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

第2問（配点40点）A社の現社長代目の経営改革に関連して、以下の設問に答えよ。

（設問1）A社が、新規のアルバム事業を拡大していく際に留意すべき点について、これまでの学校アルバム事業の展開との違いを考慮しながら、中小企業診断士として、どのような助言をするか。100字以内で述べよ。

（設問2）A社では、これまで、学校アルバム事業を中核に据えた機能別組織体制を採用していたが、複数の事業間で全社的に人材の流動性を確保する組織に改変した理由を、100字以内で述べよ。

第3問（配点20点）業績低迷が続くA社が有能な人材を確保していくためには、どういった人事施策を導入することが有効であると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

事例Ⅰ

H27年（2015年）

第1問（配点20点）ゲートボールやグラウンドゴルフなど、A社を支えてきたスポーツ用品事業の市場には、どのような特性があると考えられるか。100字以内で述べよ。

第2問（配点20点）A社は、当初、新しい分野のプラスチック成形事業を社内で行っていたが、その後、関連会社を設立し移管している。その理由として、どのようなことが考えられるか。120字以内で述べよ。

第3問（配点20点）A社および関連会社を含めた企業グループで、大型成形技術の導入や技術開発などによって、プラスチック製容器製造事業の売上が60%を占めるようになった。そのことは、今後の経営に、どのような課題を生み出す可能性があると考えられるか。中小企業診断士として、100字以内で述べよ。

第4問（配点20点）A社および関連会社を含めた企業グループで、成果主義に基づく賃金制度を、あえて導入していない理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で述べよ。

第5問（配点20点）A社の健康ソリューション事業では、スポーツ関連製品の製造・販売だけではなく、体力測定診断プログラムや認知症予防ツールなどのサービス事業も手がけている。そうしたサービス事業をさらに拡大させていくうえで、どのような点に留意して組織文化の変革や人材育成を進めていくべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |