

2025 年度 事例 I A 社（木材加工業） 口述試験予想問題集

1. 経営戦略・事業環境に関する質問

Q1. A 社が新規事業である「木製知育玩具事業」に参入した最大の理由は何だと考えますか？

最大の理由は、主力である内装材事業の市場縮小や公共案件の不安定化という**外部環境の脅威に対し、経営のリスク分散を図るため**です。また、「木育」への関心の高まりという機会に加え、自社の理念との適合性、そしてイベントでの顧客反応を見た社長が事業の将来性を確信したことも大きな要因です。

Q2. 新規事業（知育玩具）を行う上で、A 社の既存事業（内装材）の強みはどのように活かされていますか？

大きく 2 点あります。1 点目は**技術面**です。内装材で培った「薄板加工技術」や「仕上げ技術」は、安全性が求められる玩具製造において高い品質を実現しています。2 点目は**調達ネットワーク**です。長年の信頼関係に基づく林業家や製材所とのネットワークにより、良質な原材料を安定的に確保できています。

Q3. A 社は新規事業において、外部資源を積極的に活用しています。具体的にどのような効果をもたらしていますか？

外部資源の活用は、A 社のリソース不足を補い、事業スピードを加速させています。具体的には、**県や大学との連携**により、実証実験の場や P R 機会の獲得、製品開発のアイデアを得ています。また、**地域の木工職人との連携**により、既存ラインでは難しい「小ロット多品種生産」や「細やかなデザイン」への対応を可能にしています。

2. 組織構造・組織改革に関する質問

Q4. 既存事業の社員たちが、当初、新規事業の必要性を理解できなかったのはなぜだと考えますか？

主な要因は、**既存事業の成功体験と固定観念**です。ベテラン社員の多くは内装材の BtoB ビジネスに長く従事しており、思考様式や成功のルールが確立されています。そのため、市場環境の変化に対する危機感が薄く、異質な BtoC ビジネス（玩具）の価値や将来性をイメージできなかったためと考えられます。

Q5. 社長は組織改革を検討していますが、今後 A 社はどのような組織体制を目指すべきだと考えますか？

「既存事業の深化」と「新規事業の探索」を両立できる組織体制を目指すべきです。具体的には、知育玩具事業を独立した部門（またはプロジェクトチーム）とし、意思決定の権限と責任を明確にします。これにより、既存事業の効率性を維持しつつ、新規事業に必要な柔軟性とスピード感を確保することが重要です。

Q6. 社長の子息が一人で抱え込んでいる状況を改善するために、組織としてどのような対策が必要ですか？

権限委譲とチーム制の導入が必要です。子息の業務を棚卸しし、定型業務や製造管理などは他の社員に任せ、子息は戦略立案や対外折衝に集中できる体制を作ります。また、X 事業や新規事業に関心のある若手社員を抜擢し、子息を補佐するチームを編成することで、組織的な運営へと移行すべきです。

3. 人的資源管理（HRM）に関する質問

Q7. 新規事業と既存事業では求められるスキルが異なります。A 社は今後、どのように人材を育成・確保すべきですか？

二つのアプローチが必要です。一つは**内部育成**です。若手社員を中心に、OJT や大学との連携プロジェクトへの参加を通じて、マーケティングや企画開発のスキルを習得させます。もう一つは**外部人材の活用**です。即戦力となる知識が必要な場合は、副業・兼業人材の活用や、中途採用も視野に入れ、不足するノウハウを補完すべきです。

Q8. ベテラン職人の技術を、新規事業にスムーズに継承・適応させるためには、どのような取り組みが有効ですか？

ベテラン職人が「新規事業に関与する意義」を感じられる仕組みが必要です。例えば、玩具開発の試作段階からベテランを巻き込み、彼らの技術が子供たちの安全や喜びに直結することを実感してもらいます。また、職人の技術指導役としての役割を評価制度に組み込むことで、モチベーションを高めることが有効です。

4. 企業理念・将来の展望に関する質問

Q9. 創業以来の企業理念を再定義する場合、どのような視点を盛り込むべきだと考えますか？

単なる「モノづくり」から「**コトづくり（価値提供）**」への転換という視点を盛り込むべきです。「木材加工」という手段だけでなく、「木を通じて子供の感性を育む」「豊かな暮らしを創造する」といった、顧客や社会への提供価値（ベネフィット）を中心とした理念に再定義することで、社員のベクトルを合わせやすくなります。

Q10. 今後、A 社が持続的に成長するために、社長に求められる最も重要な役割は何ですか？

「**組織文化の変革**」と「**次世代リーダーの育成**」です。変化を恐れず挑戦する風土を醸成するために、社長自らが変革のメッセージを発信し続けること。そして、子息を含む次世代のリーダーたちが自律的に動けるよう、環境を整え、支援者に徹することが求められます。

事例 I 口述試験のアドバイス

口述試験での事例 I は、明確な計算の正解がない分、「**組織論のセオリー**」と「**人間的な配慮（感情面）**」のバランス感覚が試されます。

- 「**組織は戦略に従う**」（新事業には、それに適した新しい体制が必要であるという論理）
- 「**チェンジマネジメント**」（古参社員の抵抗をどう和らげ、巻き込むか）
- 「**権限委譲と次世代育成**」（特定個人への依存から、組織的な運営への脱却）
- 「**機能別組織のメリット・デメリット**」（専門性の追求か、迅速な意思決定か）
- 「**内発的動機づけ**」（金銭だけでなく、仕事の意義や誇りで人を動かす視点）

これらの視点を持ち、「なぜその組織改革が必要なのか」を、**経営者の想いと現場の士気の両方に配慮して**説明できれば高評価です。

もし詳細な施策をド忘れしてしまっても、「A 社の経営理念（社会への還元）に立ち返ると...」や「長期的には次世代リーダーの自律を促すために...」といった「**大きな方向性**」さえ間違えなければ、問題ありません。

2025 年度 事例 II B 社（スポーツマッサージ店） 口述試験予想問題集

1. 3C 分析・戦略の基本フレームに関する質問

Q1. 競合がひしめく中で、B 社の最大の競争優位性（強み）は何だと考えますか？

B 社の最大の強みは、「**競技別の専門性**」と「**心身両面のケア能力**」です。単なるマッサージ技術だけでなく、社長や従業員が特定のスポーツ経験とトレーナー実績を持っており、アスリート特有の悩みに対応できます。加えて、社長の理念である「心のしこりも揉みほぐす」コミュニケーション能力が、格安店や保険診療の接骨院との決定的な差別化要因です。

Q2. B 社は現在、どのような顧客層をメインターゲットにすべきだと考えますか？

「**本格的なコンディショニングを求める、スポーツ実施者**」です。具体的には、近隣の大学運動部員や中高生の部活生といった「未来のアスリート」、および質の高い施術を求める一般のアマチュアスポーツ愛好家です。彼らは保険適用外であっても、パフォーマンス向上や怪我予防という明確な目的意識を持っているため、B 社の高付加価値サービスと合致します。

Q3. 大学とのトレーナー契約には、売上以外のどのような戦略的メリットがありますか？

最大のメリットは「**ブランド力の向上（権威付け）**」です。強豪運動部を持つ大学の公式トレーナーであるという事実は、B 社の技術力の証明となり、地域住民や他校の学生への信頼性を高めます。また、現場での施術データや症例が蓄積され、技術ノウハウの向上や、将来的な優秀なトレーナー（学生）の採用にもつながります。

2. 価格戦略・稼働率向上に関する質問

Q4. 夕方以降の混雑と日中の空き時間（繁閑差）を解消するために、どのような価格戦略が有効ですか？

「**イールドマネジメント（変動価格制）**」の発想を取り入れた割引・特典戦略が有効です。具体的には、空き時間である平日日中限定の「**デイトタイム割引**」や、主婦層や高齢者層向けの「**健康維持コース**」を割安で設定します。これにより、価格感度の高い層を日中に誘導し、夜間の混雑枠を正規料金でも利用したい層（学生や会社員）のために空けることで、全体の収益最大化を図ります。

Q5. 初回お試しコースの利用者がリピーターにならない主な原因は何だと分析しますか？

「ターゲットの不一致」と「関係性構築の不足」です。単に「安さ」に惹かれて来店した層は、正規料金に戻った際に離脱します。また、初回登録情報が事務的な内容に限られており、施術者が顧客のスポーツ目標や悩みに深く寄り添う提案（次回の施術計画など）ができていないため、継続する理由を感じさせられていないことが原因です。

3. 顧客関係管理（CRM）・情報活用に関する質問

Q6. B社は今後、どのような顧客情報を収集・蓄積すべきですか？具体的に挙げてください。

事務的な属性情報に加え、「**定性的な競技情報**」と「**身体・精神の状態履歴**」を蓄積すべきです。具体的には、「取り組んでいるスポーツ種目・ポジション」「出場予定の大会日程」「過去の怪我の履歴」「達成したい目標」、そして施術中の会話から得られた「メンタル面の悩み」などです。これらはB社の強みである「寄り添う対応」の源泉となります。

Q7. 収集した情報を活用して、どのようなアフターフォローを行うべきですか？

個々の顧客の目標や大会日程に合わせた「**パーソナルな提案**」を行います。例えば、大会1ヶ月前には調整メニューの案内を送る、試合後にはリカバリーのための来店を促す、といったアプローチです。また、怪我の癖に合わせた自宅でのストレッチ動画を配信するなど、来店時以外でも接点を持ち続けることで、信頼関係（ラポール）を強化します。

4. プロモーション・Web活用に関する質問

Q8. Webサイトに動画を掲載する場合、どのようなコンテンツが中高生や大学生の集客に効果的ですか？

「**信頼感**」と「**親近感**」を醸成するコンテンツです。具体的には、従業員がそれぞれの専門競技における「怪我予防のセルフケア」や「パフォーマンスアップのストレッチ」を実演解説する動画が有効です。これにより、「自分の競技を分かってくれている」という安心感を与え、来店へのハードルを下げることができます。

Q9. アスリート以外の一般顧客（地域住民）を取り込むために、B 社の強みをどう訴求しますか？

スポーツマッサージの技術が「**日常生活の不調改善にも有効である**」と訴求します。「トップアスリートの体をケアする技術だからこそ、頑固な肩こりや腰痛も改善できる」というメッセージを発信します。Z 社出身社長の実績や、「心のしこりもほぐす」というメンタルケアの側面を強調し、単なるマッサージ店とは違う「健康のパートナー」としての位置づけを狙います。

5. 今後の展開・組織に関する質問

Q10. 今後、B 社が持続的に成長するために解決すべき、組織上の課題は何ですか？

「**社長への依存脱却**」と「**情報の共有化**」です。現在は技術指導も顧客対応も社長の手腕に頼る部分が大きいです。今後は、蓄積した顧客データや施術ノウハウを形式知化し、スタッフ全員が同レベルで質の高い提案・施術ができる体制を整える必要があります。これにより、組織全体の対応力を底上げし、ファンを店舗全体につけることが重要です。

事例 II（マーケティング）口述試験のアドバイス

事例 II の口述試験では、以下のポイントを意識して話すと評価が高まります。

1. **「誰に（Who）」を明確にする**
 - 単に「顧客」と言わず、「大会を控えた学生」や「平日昼間の主婦層」など、質問の意図に合わせてターゲットを具体的に言葉にしてください。
2. **双方向性（コミュニケーション）を意識する**
 - 事例 II は「関係性マーケティング」がテーマになることが多いです。「売る」だけでなく「顧客の声を聞く」「一緒に目標を達成する」という姿勢を示すキーワード（伴走、寄り添う、提案など）を使うと効果的です。
3. **オンラインとオフラインの融合**
 - 「動画（Web）」を見て「来店（リアル）」し、そこで得た情報でまた「SNS（Web）」で繋がる、といった一貫したストーリーを語れるようにしておきましょう。

2025 年度 事例 III C 社（紙パイプ製造業） 口述試験予想問題集

1. 経営戦略・SWOT に関する質問

Q1. C 社を取り巻く外部環境として、最大の追い風（機会）は何だと考えますか？

「サステナビリティ意識の高まりによる、脱プラスチック需要」です。ペーパーレス化で紙需要全体は縮小傾向ですが、環境負荷の低い紙素材への回帰が進んでおり、特に C 社の製品は再生紙を利用し、リサイクル可能な循環型製品であるため、このトレンドが大きな機会となります。

Q2. C 社が新規事業（食品・医療用）に参入する上で、既存事業のどのような強みを活かせると考えますか？

「多様な用途への対応力」と「製品設計のノウハウ」です。C 社は製紙用から産業用、建築用へと用途を広げてきた実績があり、顧客の要望に応じて仕様（強度や抜き取りやすさなど）を実現する技術があります。この技術基盤は、食品・医療用という新たな厳格な基準に対応する際にも活用できると考えます。

2. 生産管理（工程管理・在庫管理）に関する質問

Q3. 社長は「製品在庫を持たずに」納期対応することを決めました。なぜ在庫を持つべきではないと考えますか？

「多品種少量生産かつ受注生産という特性」と「キャッシュフローの悪化防止」のためです。C 社は顧客ごとに仕様が異なるため、見込み生産で作った在庫が売れ残る（死蔵在庫化する）リスクが高いです。また、新たな倉庫建設や在庫維持にかかるコストは、資金繰りを圧迫するため、在庫ではなく「リードタイム短縮」で対応すべきだという判断は妥当です。

Q4. 現在、特急注文や仕様変更で現場が混乱しています。これを防ぐために生産計画（計画統制）をどう見直すべきですか？

「計画サイクルの短縮」と「進捗情報のリアルタイム共有」が必要です。現在の「週次計画」では日々の変動に対応しきれません。「日次計画」への変更や、計画変更をホワイトボードや紙メモではなく、タブレット等の IT ツールを用いて全工程で即時共有する仕組みを導入し、混乱を未然に防ぐべきです。

Q5. 原材料の欠品による作業停滞が発生しています。どのような発注方式に切り替えるべきですか？

現在の「不足に気づいた時（作業員任せ）」の発注から、「**発注点方式**」または「**定期発注方式**」へ切り替えるべきです。具体的には、原材料ごとに在庫基準（発注点）を定め、その量を下回ったら自動的に発注する仕組みを作るか、生産計画に基づいて所要量を計算（MRP 的な考え方）し、計画的に発注する体制を整える必要があります。

3. 品質管理（QC）・技術継承に関する質問

Q6. 顧客からのクレームが増加している最大の原因は何であり、どう対処すべきですか？

原因は、「**作業の属人化（ベテランの勘・コツへの依存）**」です。接着剤の塗布や巻き取り作業が標準化されておらず、作業者によって品質にばらつきが出ています。対処策として、ベテランの作業を動画や数値（定量基準）でマニュアル化し、誰が作業しても一定の品質が出せる「**標準作業**」を確立すべきです。

Q7. 現在のクレーム対応は「作り直して再納品」だけですが、品質管理体制として何が不足していますか？

「**再発防止の仕組み（PDCA）**」が欠落しています。不適合品が発生した際、その場しのぎの対応で終わらせず、発生原因を分析（なぜなぜ分析など）し、対策を講じて標準書を改訂するというプロセスが必要です。また、クレーム情報を全社で共有し、組織的な品質向上活動につなげる必要があります。

4. 新規事業・組織変革に関する質問

Q8. 食品・医療用分野へ参入する際、従来の産業用・建築用とは異なる、どのような管理体制が必要ですか？

「**衛生管理（衛生基準の遵守）**」と「**トレーサビリティの確保**」が不可欠です。食品や医療用は、異物混入や汚染が許されません。工場内のゾーニング（清潔区と汚染区の区分け）、防虫・防塵対策、作業員の衛生教育を徹底する必要があります。また、万が一の際に原材料や製造履歴を追跡できる体制整備も求められます。

Q9. ベテラン社員の引退に伴う技術継承について、OJT 以外にどのような取り組みが有効ですか？

「**技術の形式知化**」と「**多能工化**」です。OJT はどうしても教える側の主観が入るため、マニュアル作成による形式知化を進めます。また、特定の人が特定ラインしか担当できない状況を解消するため、ジョブローテーションを行い、若手が複数の工程を経験できる仕組み（多能工化）を作ることで、組織全体のスキル底上げを図ります。

Q10. 生産性向上のために IT（デジタル技術）を導入するとしたら、C 社はまず何から始めるべきですか？

「**生産指示と進捗管理のデジタル化**」から始めるべきです。アナログなホワイトボードや紙メモでの伝達が混乱の元凶となっているため、安価な工程管理システムやチャットツール等を導入し、指示変更や進捗状況をリアルタイムで「見える化」することが、最も投資対効果が高いと考えられます。

事例 III（生産管理）口述試験のアドバイス

事例 III の口述試験では、以下のキーワードや視点を意識すると、診断士らしい回答になります。

1. 「**QCD（品質・コスト・納期）**」のバランス
 - 「コストを下げてください」と聞かれても、「品質を維持しつつ」という枕詞を入れるなど、QCD のバランスを意識していることを示してください。
2. 「**3S（標準化・単純化・専門化）**」
 - C 社のような中小製造業の改善策は、ほぼ間違いなく「標準化（マニュアル化）」に行き着きます。困ったら「標準化が不足しているため～」という切り口が有効です。
3. 「**4M（Man, Machine, Material, Method）**」
 - 問題の原因を分析する際、「人（Man）のスキル不足」「方法（Method）の不備」など、4M の視点で整理して話すと論理的です。

事例 III は論理的な整合性がとやすい科目ですので、自信を持って、「**現状の問題点**」→「**あるべき姿**」→「**そのギャップを埋める具体策**」の順で話すように心がけてください。

2025 年度 事例Ⅳ D 社（仏壇・仏具製造販売） 口述試験予想問題集

1. 財務分析・経営分析に関する質問

Q1. D 社の財務諸表から読み取れる、同業他社と比較した際の「最大の強み」と「最大の弱み」は何だと分析しましたか？

強みは「**財務の安全性**」です。自己資本比率が高く（または負債比率が低く）、借入金への依存度が低いため、不況や環境変化に対する抵抗力が高いといえます。弱みは「**収益性の低さ**」です。同業他社に比べて売上高営業利益率が著しく低く、高コスト体質であることが伺えます。これは職人の手作業にこだわることによる人件費や製造コストの高さが要因と考えられます。

Q2. D 社の収益性が低い要因として、原価構成や費用構造の観点から具体的にどのような点が挙げられますか？

売上原価率の高さに加え、販売費及び一般管理費の負担が重い点が挙げられます。特に、伝統的な製造工程における職人の人件費や、直営店維持にかかる固定費が収益を圧迫しています。また、原材料費の高騰に対して、製品価格への転嫁が十分に進んでいない可能性も考えられます。

2. CVP 分析・利益計画に関する質問

Q3. D 社は伝統的な製品 X から、現代風の製品 Y へ販売の比重を移そうとしています。利益管理の観点から、この戦略にはどのようなメリットがありますか？

「**限界利益率の改善**」が期待できます。製品 Y は製品 X に比べて 1 基あたりの変動費が低く（または限界利益率が高く）設定されているため、販売数量を伸ばすことで、会社全体の利益創出力を高めることが可能です。また、インテリア型は若年層や海外客など新規市場にリーチできるため、売上高の拡大も見込めます。

Q4. 製品 Y のモデルチェンジに伴い、新たに専属デザイナー契約（固定費の増加）を行いました。CVP（損益分岐点）の観点から、どのようなリスク管理が必要ですか？

固定費の増加は損益分岐点売上高を引き上げるため、「**販売数量の確保**」がより重要になります。デザイン料に見合うだけの増収効果が得られなければ赤字リスクが高まります。したがって、デザイナーの知名度を活用したプロモーションや、ターゲット層への確実な訴求により、計画通りの数量を売り切る販売努力が不可欠です。

Q5. 「健康経営」のため製造時間に制約（700 時間）を設けました。制約がある中で利益を最大化するためには、どのような指針で製造・販売を行うべきですか？

「制約条件（単位時間）あたりの限界利益」が高い製品を優先して製造・販売 すべきです。単に 1 個あたりの利益が高い製品ではなく、1 時間あたりでどれだけ利益を生み出せるかを比較し、効率の良い製品 Y に経営資源を集中させることが、限られた時間内での利益最大化につながります。ただし、技術継承の観点から製品 X の最低数量は守る必要があります。

3. 設備投資・意思決定に関する質問

Q6. 海外向け新製品の投資案において、現在賃貸している倉庫を自社利用することにしました。この「家賃収入がなくなる」ことは、投資の意思決定計算においてどのように扱うべきですか？

「機会原価（Opportunity Cost）」として考慮すべきです。新事業を行わなければ得られたはずの家賃収入（キャッシュインフロー）が失われることになるため、これを新事業のマイナスのキャッシュフロー（または費用の増加）として計算に組み込み、投資の正味現在価値（NPV）を算出する必要があります。

Q7. 投資計算の結果がプラス（投資すべき）であったとしても、海外展開には財務数値に表れないリスクがあります。どのようなリスクを考慮すべきですか？

主に「為替変動リスク」と「カントリーリスク（法的・政治的リスク）」です。特に円高に振れた場合、円換算での売上高が目減りし、回収計画が狂う可能性があります。また、現地の商習慣の違いによる債権回収の遅延や、輸送コストの予期せぬ上昇などもリスクとして考慮し、撤退基準などを予め定めておく必要があります。

4. 資金調達・その他に関する質問

Q8. 海外展開のための設備資金（6,000 万円）について、D 社はどのような方法で調達するのが最適だと助言しましたか？

「自己資金（内部留保）」の活用を推奨します。D 社は現預金を豊富に持っており、流動比率も高いため、借入による金利負担を負うよりも手元資金を活用する方が経済合理的です。（※もし「借入」と答える場合は、「低金利環境を活かし、手元流動性を温存するために長期借入を行うべきです」と答えても正解です。論理が通っていれば OK です）

Q9. 職人の高齢化が進む中、機械化を進めることに対して、財務面・非財務面の両方からどのような影響があると考えますか？

財務面では、人件費（変動費的性質）が減る一方で、減価償却費（固定費）が増加し、**損益分岐点が上昇する（ハイリスク・ハイリターン化する）**影響があります。非財務面では、生産効率や品質の均一化が図れる反面、D社の強みである**「伝統的工芸技術」の希薄化**や、職人のモチベーション低下のリスクがあります。手仕事の付加価値と機械の効率性のバランスが重要です。

Q10. 昨今の原材料高騰に対して、中小企業診断士としてD社にどのような財務的対策を助言しますか？

単なるコスト削減には限界があるため、**「高付加価値化による価格転嫁」**が必要です。海外向け製品やデザイナーコラボ製品のように、価格競争に陥らない独自性のある製品を開発し、原材料高騰分を適切に販売価格に上乗せできるブランド力を構築することが、収益構造の安定化につながると助言します。

事例 IV 口述試験のアドバイス

口述試験での事例 IV は、計算問題はありません。「**ファイナンス思考の理解度**」が試されます。

- 「**機会原価**」（倉庫の家賃の話など）
- 「**サンクコスト（埋没原価）**」（過去の投資額は無視するなど）
- 「**制約条件の理論**」（ボトルネックがある時の優先順位）
- 「**貢献利益・限界利益**」（固定費回収の考え方）
- 「**安全性 vs 収益性**」

これらの用語を適切に使いながら、「なぜそのような判断をしたのか」を論理的に説明できれば大丈夫です。