

令和7年度中小企業診断士第2次試験 総評**【全体】**

全体としては、昨年度よりも難化したものと思われます。事例Ⅰ（組織事例）はやや難度が高い、事例Ⅱ（マーケティング・流通事例）は例年並み、事例Ⅲ（生産技術事例）はやや難度が高い、事例Ⅳ（財務・会計事例）は例年並みであったと思われます。事例Ⅰ～Ⅲは、いかに与件を根拠に解答を導けたかで得点差がつき、事例Ⅳは、第1問・第2問（設問1）・第3問（設問1）でしっかり得点を取ることができたかで合否が決まると考えられます。

【事例Ⅰ】

『BtoCの新規事業戦略に従い組織改革を目指す木工加工会社』を基本テーマとした事例であり、解答文字数は520字と昨年よりも増加した。第4問は、企業理念をどう再定義するかについて問われており、やや難易度が高かったと考えられる。

第1問は、木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社の現状について、SWOT分析が問われている。組織事例であることを意識した上で、第2問から第4問につながるものを優先して解答することが求められている。

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や工夫について問われている。どのような顧客と接点を持つために、具体的にどんな新たなチャネルを構築し、どのような工夫をしたのかを、主に第8段落の記述を根拠に解答することが求められている。

第3問は、A社社長が木製知育玩具の新規事業を成長させていくにあたり、全社的な組織改革に対して、採用すべき組織体制とその理由が問われている。主に第9段落～第11段落の記述を根拠に解答することが求められており、顧客別事業部制組織を採用すべきとする。

第4問は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、自社の創業依頼の企業理念をどのようなものに再定義したり、それを関係者に浸透させたりすれば良いかの助言が問われている。主に第5段落・第9段落・第10段落を根拠に、従業員等とどのように企業理念の共有を図り、組織文化の醸成を図るかについて解答することが求められている。

【事例Ⅱ】

『高い技術水準と顧客対応力で競合との差別化と顧客獲得を目指すスポーツマッサージ店』を基本テーマとした事例であり、解答文字数は500字と昨年よりも減少した。与件文情報も例年より少なく、全体としては例年並みであったと考えられる。

第1問は、3C分析が問われている。顧客、競合、自社について各50字前後でバランスよく、そして第2問～第4問につながるものを優先し、抽出・整理して解答することが求められている。ただし、配点が低いので、スピード感が求められたと考えられる。

第2問は、18時から21時に顧客が集中し、混雑時間と空き時間の問題を、ターゲット層を意識した価格戦略について問われている。第1段落等を根拠に解答することが求められている。解答の方向性は、空き時間には割引価格とし、顧客流出を防ぐことを目的とした内容を解答することが求められている。

第3問は、今後、顧客と寄り添い、長期的な関係性を構築するために、B社の強みを活かして、どのような顧客情報を新たに蓄積し、活用すべきかが問われている。主に第4段落と第6段落の記述を根拠に、第1問で挙げた強みを活用した内容を解答することが求められている。

第4問は、コンディショニング不良に悩む、未来のアスリートを目指す中高や大学の部活生をさらに呼び込むためのWebサイトに掲載する動画の内容について問われている。主に第1段落・第4段落・第7段落・第8段落の記述を根拠に動画内容を解答することが求められている。

【事例Ⅲ】

『製品の高付加価値化とコストダウンにより収益性強化を目指す紙パイプ製造業者』を基本テーマとした事例であり、解答文字数は460字と昨年よりも減少した。例年同様、解答要素をどの設問で解答すべきか、頭を悩ませる問題であったと考えられる。

第1問は、例年どおりのSWOT分析をベースに強みと弱みを抽出する問題である。第2問以降の解答も考慮した上で、第2段落～第6段落を主な根拠として解答する。

第2問は、C社経営者は、収益性強化のため製造に関してのコストダウンに取り組む方針であり、そのために特に重要と思われる課題2つとその改善策が問われている。それぞれ60字と字数が少ないので、課題と改善策をコンパクトにまとめる必要がある。第10段落～第12段落を主な根拠として解答する。

第3問は、C社では、繰り返し受注頻度の多い一部製品の在庫を保有して見込み生産を行うか検討してきたが、経営者は、製品在庫をもたず納期に対応できる工程管理の改善を進めることにしており、それを実現するために必要な対応策が問われている。第13段落～第14段落を主な根拠として解答する。

第4問は、C社では、新規事業展開として食品用や医療用の紙パイプ製品への参入を検討しており、それを実現するために必要な社内の取り組みについて問われている。厳密な品質基準への対応だけでなく、C社は食品用・医療用市場への参入は初めてなので新規に顧客開拓を進めるための営業面の取り組みについても考慮する必要がある。第3段落・第5段落・第15段落を主な根拠として解答する。

【事例Ⅳ】

地方都市に本社と工場を置き、仏壇・仏具の製造販売を行っている企業の事例であるが、例年同様、解答のボリュームが多く、全ての問題について十分に対応するための時間管理が重要であったと思われる。

第1問（設問1）は、例年どおり「経営比率分析」の問題であり、「優れていると考えられる財務指標1つ、劣っていると考えられる財務指標2つ」の指標名・数値と単位を解答する。（設問2）は同業他社と比べて劣っている点について、その要因が問われているが、制約条件として『財務指標から読み取れる経営戦略上の違いを指摘しながら』とあるので、この条件に注意しながら解答する必要がある。戦略のヒントは与件情報にあるので、これをしっかりと確認することで対応可能な問題であったと思われる。

第2問は、近年頻出している「最適セールスマックス」に関する問題である。（設問1）から（設問3）までに解答の制約条件が少しずつ変化していくので、それぞれの設問における条件に注意して確認しながら解答する必要がある。特に、（設問1）で得点を確保しておきたい問題であった。

第3問は、「設備投資の経済性計算」の問題である。見た目の数値情報量はそれほど多くはないが、機会費用に関する情報があり、これをキャッシュフロー計算に含めることができたかがポイントとなる。また、運転資本の取り扱いについても注意が必要である。（設問1）は確実な正答が求められる問題であった。

第4問は、（設問1）において、設備投資における資金調達手段が問われている。第1問で取り上げた財務指標を踏まえて解答すると良い。（設問2）においては、D社が新商品をEU諸国に向けて販売する場合に直面する財務的リスクと対処が問われている。1次知識なども活用して記述し、少しでも得点を確保しておきたい。

以上

本総評は学校法人大原学園が独自に作成したもので、予告なしに内容を変更する場合があります。また、本総評は学校法人大原学園が独自の見解で作成・提供しており、試験機関による本試験の結果等について保証するものではありません。本総評の著作権は学校法人大原学園に帰属します。無断転載・無断複製を禁じます。