

2026年度

final paper

資格★合格クレール

中小企業診断士



事例Ⅰ：組織・人事

組織変革戦略
人材マネジメント



事例Ⅱ：マーケティング・流通

市場分析と差別化
販路開拓手法



事例Ⅲ：生産・技術

生産工程の効率化
IoT活用戦略



事例Ⅳ：財務・会計

財務分析と資金管理
投資意思決定

クレール

2026 年度 中小企業診断士 <2 次試験> Final Paper (完全版)

【活用法】 本ペーパーは、与件文に現れる「与件サイン」から、対応すべき論点・施策を瞬時に引き出すための直前総まとめツールです。

試験会場では、与件文を読みながら「何が問題なのか」「なぜ問題なのか」「どう改善するのか」を意識し、答案作成の方向性を確認するために活用してください。

【事例Ⅰ－組織・人事－ 解法の視点】 「ヒト・組織」の課題は、①戦略と組織の適合、②権限・モチベーション、③人材育成・承継、④組織内の連携の視点から捉えるとブレません。

① 社内のベクトル（方向性）が一致していない 【重要度: A】

- ✓ 与件サイン： 社内の方向性がバラバラで、部門間や社員同士で意識のズレや対立が見られる場合。
- ✓ 対応策： 経営理念・ビジョンの明文化と全社共有。朝礼や社内報、キックオフミーティング等を通じた価値観・行動指針の浸透。

② 意思決定が遅い・現場の主体性が低い 【重要度: S】

- ✓ 与件サイン： 経営者への権限集中、意思決定の遅れ、現場が指示待ち、業務遂行の停滞などが見られる。
- ✓ 対応策： 現場への適切な権限委譲を進め、役割・責任・権限を明確化する。現場で迅速に判断できる体制を整え、主体性を高める。

③ 部門間の連携・情報共有が不足している 【重要度: S】

- ✓ 与件サイン： 営業・開発・製造など部門間の連携不足、情報共有の遅れ、認識のズレが生じている。
- ✓ 対応策： 部門間の情報共有を促進し、定例会議や横断的なプロジェクト体制を整備する。情報を共有し、部門間の連携を強化することで、迅速かつ適切な意思決定につなげる。

④ 新規事業や商品開発が進んでいない 【重要度: A】

- ✓ 与件サイン： 既存業務を優先し、新規事業・商品開発が進まない。新たな取り組みを担う人材・体制が不足している。
- ✓ 対応策： 既存業務と新規事業を必要に応じて分離し、プロジェクトチーム等の柔軟な組織体制を整備する。必要な人材を配置し、新規事業に専念できる環境を整える。

⑤ 組織の硬直化が疑われる 【重要度: A】

- ✓ 与件サイン： 過去の成功体験への依存、新しい取り組みの少なさ、経営層の固定化、組織の閉鎖性などが見られる。
- ✓ 対応策： 組織・人員構成を見直し、中途採用や外部人材の活用などにより新たな知識・経験を取り入れる。新しい意見を取り入れる組織風土を形成する。

⑥ 従業員の意欲低下が見られる 【重要度: S】

- ✓ 与件サイン： 従業員のやる気低下、受け身の姿勢、成長機会の不足、仕事への不満などが見られ