令和 8 年度（2026 年度） 第 2 次試験

事例 I　KEC 解答例

組織・人事に関する事例

第 1 問（a） 内部環境　57 / 60 字

主	力	の	卸	売	業	が	薄	利	で	あ	る	こ	と	に	加	え	、	伸	び
る	事	業	の	た	め	の	自	社	製	造	機	能	の	保	有	、	取	扱	商
品	を	外	部	に	依	存	す	る	業	態	か	ら	の	脱	却	。			

第 1 問（b） 外部環境　60 / 60 字

消	費	者	ニ	ー	ズ	の	高	度	化	や	商	品	評	価	軸	の	変	化	、
及	び	、	そ	れ	に	伴	う	売	れ	筋	商	品	の	変	化	、	さ	ら	に
、	近	年	の	原	材	料	費	等	諸	費	用	の	上	昇	へ	の	対	応	。

第 2 問 組織運営の観点から　148 / 150 字

理	由	は	、	①	グ	ル	ー	プ	全	体	の	全	体	最	適	化	を	図	る
た	め	、	X	社	の	保	有	す	る	暗	黙	知	的	な	技	術	を	残	し
つ	つ	、	売	上	予	測	か	ら	品	質	情	報	ま	で	を	グ	ル	ー	プ
横	断	で	共	有	し	グ	ル	ー	プ	の	強	み	で	あ	る	顧	客	接	点
を	運	営	に	活	か	す	。	②	A	社	の	合	理	化	ツ	ー	ル	で	標
準	化	す	る	等	、	改	善	で	非	効	率	や	属	人	的	な	業	務	を
可	視	化	し	X	社	社	員	の	意	識	改	革	を	促	し	統	合	を	円
滑	に	進	め	る	た	め	。												

※ 1 文字 1 マスで表記しています。KEC 独自の予想解答であり、試験実施機関の公式解答ではありません。

事例Ⅰ　KEC 解答例（続き）

第 3 問 能力開発　100 / 100 字

3	社	合	同	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	チ	ー	ム	を	作	り	、	X	社
商	品	が	消	費	者	に	ど	う	選	ば	れ	、	使	わ	れ	て	い	る	の
か	と	い	う	情	報	、	各	社	が	保	有	す	る	情	報	・	ノ	ウ	ハ
ウ	や	テ	ス	ト	販	売	の	反	応	等	を	共	有	す	る	と	と	も	に
、	必	要	な	知	識	を	O	F	F	ー	J	T	で	習	得	さ	せ	る	。

第 4 問 成長戦略　150 / 150 字

A	社	の	販	路	・	企	画	力	と	α	社	の	E	C	、	X	社	の	醸
造	・	製	造	力	を	結	集	し	、	発	酵	を	核	と	す	る	価	値	創
造	企	業	へ	転	換	し	、	現	在	の	業	務	用	を	中	心	と	し	た
コ	モ	デ	ィ	テ	ィ	市	場	か	ら	、	高	く	て	も	良	い	も	の	を
求	め	る	個	人	市	場	を	開	拓	す	る	。	定	番	品	の	生	産	枠
を	確	保	し	つ	つ	小	容	量	醤	油	や	食	品	加	工	の	販	売	を
段	階	的	に	増	や	し	稼	働	・	雇	用	を	守	り	つ	つ	成	長	を
図	る	こ	と	を	助	言	す	る	。										

本資料は KEC 独自の予想解答であり、試験実施機関の公式解答ではありません。