

立ち読み版

特集  
1

令和3年度の2次対策  
— 令和2年度試験から読み解く —



## 第1章

# 事例 I

経営ビジョンを実現する  
企業買収と公正な人事制度の課題

江口 明宏

EBA中小企業診断士スクール 総括講師  
中小企業診断士

事例 I では、経営戦略論と経営組織論の応用能力が問われます。本章では、それぞれから1問ずつ紹介します。令和2年度の第1問（設問1）と第4問です。

各問題の難易度はさまざまですが、設問で具体的な理論を示してくれる問題は難易度が低く、与件根拠を解釈する際のリスクも小さくなります。

### 1 第1問（設問1）を解く

#### 第1問（配点40点）

以下は、老舗蔵元 A 社を買収する段階で、企業グループを運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。

#### (1) 設問解釈

##### ①要求レベルの想定

設問文中に、「経営ビジョン」という表現があります。経営ビジョンは経営戦略論に分類されるため、本問は経営戦略レベルの問題であると判断できます。仮に経営ビジョンという用語ではなく「共通目的」といった表現が使用された場合は、バーナードの理

論を想定することができ、経営組織レベルの問題だと判断することになります。

##### ②要求内容の解釈

#### 【老舗蔵元 A 社を買収する段階】

事例 I では、「時制」への意識が重視されます。与件文には過去から現在までの記述がある中、設問と与件根拠を対応させるために有効な情報が時制です。この設問では、「老舗蔵元 A 社を買収する段階」とあるため、時制は「過去」であると想定できます。

#### 【A 社長の祖父に関する設問】

この事例問題では、当事者が複数名登場します。1人は A 社長の祖父で、もう1人は A 社長（A 社）です。誰の立場で考えるかによって解釈が異なるため注意が必要になります。

また「企業グループを運営する地元の有力実業家」という書き方にも注意が必要です。「企業グループを運営する」から、A 社長の祖父が複数事業を展開していることが読み取れます。さらに「地元の有力実業家」からは、A 社長の祖父が地元において影響力がある存在であると解釈ができます。この記述から、「地元に影響をもち、複数事業を展開している A 社長祖父の買収に関する問題」とであると解釈できます。

#### 【A 社の経営権を獲得する際】

ここでは「買収する際」ではなく、「経営権を獲得する際」と書かれています。これにより、買収意

思決定の検討ではなく買収を決めた際の「思い（経営ビジョン）」が強調されます。

#### 【どのような経営ビジョンを描いていたのか】

経営ビジョンとは、企業の経営理念を可視化（具体化）したものです。経営理念を企業としてのゴールと仮定すれば、経営ビジョンはそのための通過点のような関係になります。また、経営ビジョンを実現するために経営目標があり、これを達成するために経営戦略があります。

経営戦略の構成要素は、①ドメイン、②資源展開、③競争優位性、④シナジーの4つです。企業はこの4つの要素を考慮して自社の経営資源を配分します。

A 社長の祖父が複数事業を展開していることから、A 社長の祖父は買収により既存事業とのシナジーを求めたと想定できます。また、A 社長の祖父は地元への影響力があるという前提から、経営ビジョンとして地域雇用の確保や地域経済の発展を描いていた可能性も想定できます。ステークホルダーとの関係において、A 社が中小企業であるという前提から、その影響の範囲は地域に限定されていると考えることができます。

#### 【理論を想定することの効果】

これまでの解釈から、A 社長祖父の経営戦略として「シナジー」、経営ビジョンとして「地域雇用や地域経済への貢献」が想定できます。多くの問題では、与件文中に各設問に対応づけるヒントが与えられます。このため、あらかじめ理論を想定することができなくても、設問と与件を対応づけることは可能です。

しかし、理論を想定することにより、対応づけた与件根拠の中から、出題者が意図する重要な根拠が特定しやすくなる効果があります。たとえば、「企業グループを運営」からは「A 社長祖父の複数事業との関係」を、「地元の有力実業家」からは「地域の雇用や経済への関係」を想定することで、具体的な与件根拠を探すことが可能になります。

#### (2) 概要把握

老舗酒蔵の買収に関する根拠は、第4段落周辺と

対応づけることができます。

#### (3) 与件解釈

##### ①経営戦略の視点

老舗酒蔵の買収が A 社長祖父のグループ企業に与える効果や、グループ企業が A 社に与える効果を想定することで、以下の根拠が特定できます。

・第4段落：最終的に友好的買収を決断したこの有力者は、飲食業を皮切りに事業をスタートさせ次々と店舗開拓に成功しただけでなく、30年ほど前には地元の旅館を買収して娘を女将にすると、全国でも有名な高級旅館へと発展させた実業家である。

・第5段落：インバウンドブームの前兆期ともいえる当時、日本の文化や伝統に憧れる来訪者にとっても、200年の年月に裏打ちされた老舗ブランドは魅力的であるし、それが地域の活性化につながっていくといった確信が買収を後押ししたのである。

A 社長の祖父が展開している事業は、飲食業と旅館であることがわかります。今回買収する企業は酒蔵で、これらの事業と関連があります。「老舗ブランドは魅力的」とあるように、A 社長祖父は、老舗酒蔵のブランドがインバウンド需要獲得の武器になり、飲食業や旅館業の売上拡大にも貢献することを期待したと考えることができます。

・第10段落：レストラン事業と土産物販売事業は責任者たちが手腕を発揮してくれたことに加えて、旅館などグループ企業からの営業支援もあって、インバウンドの追い風に乗って順調に売上を伸ばしていった。

買収した酒蔵はグループ企業からの営業支援を受けて売上を伸ばしていることから、A 社長祖父の経営する複数事業間でシナジーが得られたと解釈できます。

##### ②経営ビジョンの視点

ステークホルダーへの貢献という想定から、以下の根拠が特定できます。

・第3段落：（中略）長年にわたって勤めてきた10