

特集 ① — 令和3年度試験から読み解く —

## 令和4年度の2次対策

第1章 …… **事例Iの難問を解く**  
 —— 事業再構築と事業承継課題 ——

江口 明宏  
 EBA中小企業診断士スクール統括講師  
 中小企業診断士

事例Iでは、令和3年度試験の中でも難問に分類される第4問と第5問を見ていきます。両問の考察に先立ち、令和3年度の事例Iの全体像を先に俯瞰しておきましょう（図表1）。

### 1 第4問を解く

**第4問（配点20点）**  
 2代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3代目は、2代目が構築してきた外部企業との関係をいかに発展させていくことが求められるか。中小企業診断士として100字以内で述べよ。

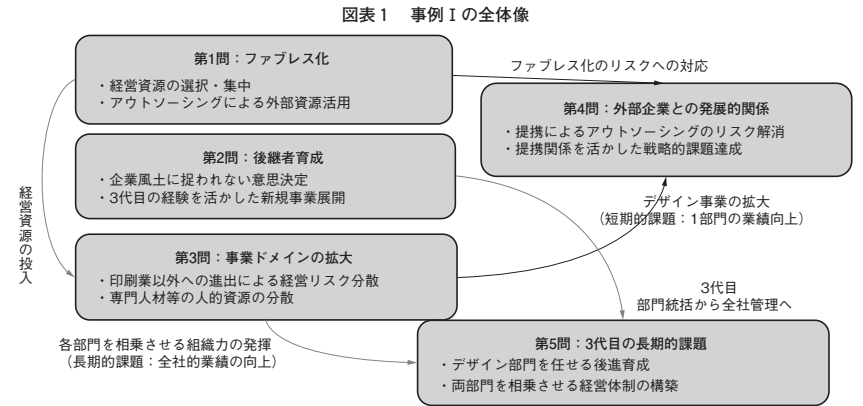
#### (1) 設問解釈

外部協力企業との関係発展がテーマとなっています。このことから、本問は経営戦略の問題であると解釈できます。  
 「外部企業との関係を発展」という要求は、「外部企業との関係を強化する」という視点と「外部企業との関係を経営に活用する」という2つの視点で捉えることができます。  
**①外部企業との関係を強化する**  
 A社は、これまでは「プロジェクトごと（臨時

的）に外部と連携」していました。これを外部企業との「結合の強さを発展させる」と解釈すれば、今後は（特定の）外部企業との「恒常的・継続的な関係構築」が期待されていると考えられます。  
 具体的には、プロジェクトチームといった臨時的な組織形態を発展させて、業務提携や資本提携などの組織的結合により、外部企業との関係を強化する方向性が考えられます。また、資本関係を構築しない場合でも、人材交流を通じて外部の協力企業との関係を強化する方向性も考えられます。いずれにしても、これまでの「連携」といった協力関係を発展させた、「提携」に近い結合関係が期待されていると考えられます。

第1問では、A社がファブレス化した理由が問われています。ファブレス化はアウトソーシングを意味するため、A社はアウトソーシングの利点だけでなく、欠点も得ることになります。外部企業（アウトソーサー）との関係性という点で、第4問がファブレス化の欠点（アウトソーサーへの依存リスクなど）に対応する問題として期待されているという解釈も可能です。

**②外部企業との関係を経営に活用する**  
 A社が外部企業との関係を十分に生かし切れていないと解釈すれば、その活用が今後の経営戦略において期待されていると考えられます。



具体的には、外部協力企業の技術やアイデアをA社個別の経営課題の達成に活用する「オープンイノベーション」が想定できます。オープンイノベーションには組織を活性化させる効果もあることから、外部資源を自社の組織活性化や人材育成に活用する方向性も考えられます。  
 以上から、第4問の題意は、①外部企業との結合関係の程度、②外部資源の経営課題への活用、以上の2点と捉え、与件文を解釈していきます。

#### (2) 与件解釈

**①外部企業との関係を強化する**  
 ・第9段落：新規のデザイン部門と既存の印刷部門はともに、サプライチェーンの管理を担当し、デザインの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーションは外部に依存している。必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、コピーライター、製版業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合わせてプロジェクトチームが社内に形成されるようになった。  
 ファブレス化（アウトソーシング）を選んだA社は、経営の自由度を高め、低収益な事務用印刷分野から、高品質な美術印刷事業にドメインシフ

トすることに成功しました。その一方で、多くの機能を「外部に依存」することになりました。これはアウトソーシングの欠点でもあり、第4問ではこの依存関係の解消（アウトソーシングのリスクへの対応）が期待されていると考えられます。  
 具体的には、これまでのアウトソーシングといった外部企業との協力関係から、業務提携や資本提携など、アライアンスによる提携関係への発展が考えられます。

**②外部企業との関係を経営に活用する**  
 ・第8段落：3代目は、前職においてデザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた人脈を生かし、ウェブデザイナーを2名採用した。こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。また、中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環境であ