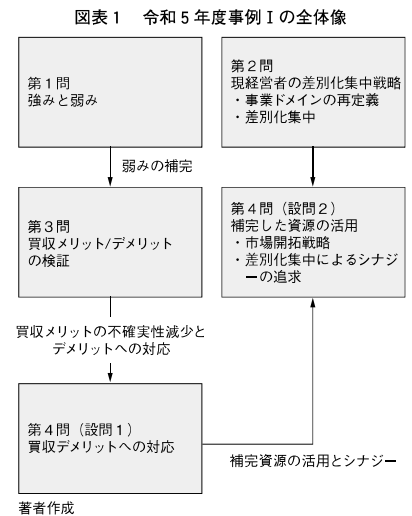


今回は、経営統合（買収）をテーマとした第3問と第4問（設問1）を取り上げます。買収理論の応用問題は令和2年度以来、3年ぶりの出題となります。

まず、令和5年度事例Iの全体像を俯瞰しておきましょう（図表1）。



1 第3問を解く

第3問（配点20点）

A社経営者は、経営統合に先立って、X社のどのような点に留意すべきか。100字以内で助言せよ。

(1) 設問解釈

「経営統合」と明記されているため、対応させる理論が特定しやすい問題です。

① どのような点に留意すべきか

まず、「どのような点に留意すべきか」に着目します。留意点の意は「心に留めて気をつけること」であり、「課題」と似ています。課題は「離職率の低下」のように、あるべき姿の方向性を示すものが多く、留意点はその元になる対象を示します。たとえば、「減量」が課題なら、留意点は「体重」、「食事」、「カロリー」になります。要求は「留意すべき点の助言」であり、対応策までは問われていない点に注意します。

② X社のどのような点に留意すべきか

「どのような点に留意すべきか」ではなく「X社のどのような点に留意すべきか」であり、両者を区別する必要があります。前者は経営統合（買収含む）の理論が期待されますが、後者は経営統合を踏まえたX社の経営資源などの指摘が期待されていると解釈します。具体的には、A社の経営統合の狙いを想定したうえで、その際のX社の留意点を指摘することが期待されていると考えます。

③ 経営統合との関係

経営統合は組織再編の一手法ですが、ここでは買収理論の応用が期待されていると解釈します。

買収のメリット・デメリットについては、下記のとおりです。

【買収のメリット】

時間をかけずに自社に不足する資源を補完できる

【買収のデメリット】

- ・自社に不要な資産も購入してしまう（簿外債務の存在を含む）
- ・異なる組織文化の融合コストがかかる
- ・買収/被買収企業の従業員のモチベーションが低下する
- ・取得した事業資産の不確実性（歴史的経緯による強みの継承や取引先関係などの維持）

(2) 与件回収

① 取得した事業資産の不確実性の根拠

・第11段落：原材料の調達については、X社経営者の個人的なつながりがある中堅の食品卸売業者より仕入れていた。この食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料をも扱う生産者と直接取引をしていた。

X社が仕入れ先としている中堅食品卸売業者は、地元産の高品質な原材料を扱う生産者と取引して

います。A社は安定的な供給先確保を課題としており、経営統合により経営資源が補完できます。

しかし、中堅食品卸売業者とは「X社経営者の個人的なつながり」のため、X社経営者の引退によって卸売業者との関係が解消されたり、弱くなったりするリスクがあります。そのため、X社経営者の引退後の「X社と中堅食品卸売業者との取引関係の継続可能性」に留意します。

・第11段落：社内の従業員の業務に関しては、厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めた業務ルーティンで運営されていた。厨房、接客、管理の従業員は担当業務に専念するのみで横のつながりが少なく、淡々と日々のルーティンをこなしている状況であった。店舗レイアウトやメニューの変更などの担当を横断する意思疎通が必要な場合、X社経営者がそれを補っていた。

組織を横断する意思疎通が必要な際には、X社経営者が補っています。X社経営者の引退後はA社経営者（や接客リーダー）がその役割を担うこととなります。

しかし、両者の経営統合が機能するまでには時間がかかるため、統合後もX社経営者の支援を得ることが可能か、留意します。

② 被買収先従業員のモチベーション低下の根拠

・第12段落：営業時間が、早朝から夜遅くまでであったことから、アルバイト従業員のシフト制を敷いて対応していたが、コロナ禍の影響でさらに来店客が減少し、営業時間を大幅に短縮し、アルバイトの数を16名から8名に減らしてシフト制を廃止していた。ただ、営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺されることから、仕事がきついことを理由に離職率も高く、常にアルバイトを募集する必要があった。

・第13段落：X社を買収後の経営統合にもなつて、不安になったX社の正社員やアルバイトか