



がんばれ受験生!令和5年度2次試験徹底サポート

中小企業診断士

速報解答例事例Ⅰ(組織・人事)

2023年10月29日13時30分時点
※速報解答例は事例Ⅰのみとなります。

第1問[配点20点]

①

原	材	料	を	厳	選	し	た	蕎	麦	や	サ	ー	ビ	ス	の	質	と	一	体
感	あ	る	組	織	風	土	で	あ	る										

②

不	安	定	な	原	材	料	の	仕	入	れ	と	、	高	齢	化	し	た	地	元
顧	客	へ	の	依	存	で	あ	る											

第2問[配点20点]

先	代	経	営	者	が	行	っ	た	規	模	拡	大	や	メ	ニ	ュ	ー	の	総
合	化	を	見	直	し	、	フ	ァ	ミ	リ	一	層	と	蕎	麦	に	資	源	を
集	中	さ	せ	た	。	狙	い	は	、	近	隣	の	競	合	外	食	店	と	の
商	品	や	サ	ー	ビ	ス	の	質	に	よ	る	差	別	化	と	、	複	数	人
で	の	来	店	や	客	単	価	増	加	に	よ	る	売	上	拡	大	で	あ	る

第3問[配点20点]

留	意	点	は	、	中	堅	の	食	品	卸	売	業	者	と	の	関	係	性	を
承	継	し	、	高	品	質	な	原	材	料	の	供	給	先	を	確	保	す	る
こ	と	で	あ	る	。	ま	た	、	ル	ー	テ	ィ	ン	を	こ	な	し	意	思
疎	通	が	少	な	い	受	身	な	組	織	文	化	を	変	革	し	、	正	社
員	や	ア	ル	バ	ィ	ト	の	離	職	を	防	止	す	る	こ	と	で	あ	る

第4問[配点40点]

(設問1)

統	合	後	の	全	社	の	方	向	性	や	採	用	・	育	成	計	画	を	定
め	時	間	を	か	け	て	意	思	の	統	一	を	図	る	べ	き	で	あ	る
従	業	員	に	積	極	的	に	仕	事	を	任	せ	、	自	主	的	で	一	体
感	あ	る	風	土	を	醸	成	し	、	定	着	を	図	る	べ	き	で	あ	る

(設問2)

競	争	戦	略	は	、	A	社	の	商	品	開	発	力	や	接	客	力	、	X
社	の	地	元	産	原	材	料	の	仕	入	れ	で	シ	ナ	ジ	ー	を	生	み
競	合	と	差	別	化	す	る	こ	と	で	あ	る	。	成	長	戦	略	は	、
外	国	人	観	光	客	や	若	者	向	け	の	食	べ	歩	き	メ	ニ	ュ	ー
を	共	同	開	発	し	新	規	顧	客	を	開	拓	す	る	こ	と	で	あ	る

れっくLEC東京リーガルマインド

LECコールセンター



お電話での申込み・講座のお問合せ

0570-064-464

※このナビダイヤルは通話料お客様負担となります。
※固定電話・携帯電話共通(一部のPHS・IP電話からのご利用可能)。
※回線が混雑している場合はしばらくたってからおかけ下さい。

〒164-0001東京都中野区中野4-11-10

■ 平日 9:30~20:00 ■ 土・祝 10:00~19:00 ■ 日 10:00~18:00

www.lec-jp.com

NV2310002

事例Ⅰ 講評

1. 事例テーマ・経営課題

本事例のテーマは、「地元に着目した蕎麦店の、M&Aを通じた新事業展開に向けた組織・人事体制の構築」である。

創業当初のA社は、競争の少ない市場で顧客の様々なニーズに対応し、規模の拡大やメニューの総合化を進めてきた。一方で、現経営者の入社とともに看板であった蕎麦に経営資源を集中させ、ファミリー層の開拓を進めることで、競合との差別化や売上の拡大を成功させてきた。

一方で、原材料の仕入れが不安定となり、新たな供給先を確保することや、常連である地元顧客の高齢化に対し、新たな顧客層を取り込むことが課題となっている。

そうした中で、同じ蕎麦店からのれん分けしたX社の事業を引き継ぎ、地元産の高品質な原材料の仕入れと、地域で増加する外国人観光客や若者層を取り込むことを企図している。そのために、統合後の全社的な事業戦略や組織文化の融合をどのように進めていくことが問われている。

2. 問題の特徴・難易度

難易度は「普通」という印象である。近年の傾向と比較し、与件の分量が多く、解答記述数が少ないという特徴がある。また、設問の階層が読み取りにくい点で難しさがある。一方で、与件文の根拠に着目しやすい点で、従来の事例Ⅰより対応しやすかったといえる。よって、設問構造を意識しながら、与件の根拠をもとに解答要素を整理できたかどうかで差がついたと考えられる。

3. 設問別講評

第1問

昨年同様、強みと弱みが問われている。一方、各30字と解答記述数が限られているため、後の設問との関連性を考慮し、優先度を意識しながら解答を組み立てたい。

強みは、A社のコア・コンピタンスである商品やサービスの質と、模倣困難性のある組織風土の観点が高い。商品やサービスの質が第2問や第4問（設問2）に関連し、組織風土が第3問のX社の組織風土との対比と、第4問（設問1）の今後の組織文化の融合に関連する。

弱みは、原材料の調達先が不安定であることと、地元の常連客に依存していることが優先度が高い。この弱みを、X社の持つ食品卸売業との関係性の引継ぎと、両社の統合を通じた新たな事業戦略に関連する。

第2問

過去の経営戦略を分析する問題である。題意の捉え方として、「先代経営者と比べて」という点をどの程度意識して解答を構成すべきかが難しい。蕎麦に経営資源を集中させファミリー層に市場を絞ったことで競合外食店との差別化を行ったことは想起しやすい。さらに、与件文に書かれている売上の観点なども取り入れながら多面的に構成できたかどうかで差がつく問題であると感じる。

また、本問は経営戦略、事業戦略の階層が問われていると考えている。そのため、機能別戦略（組織・人事戦略）よりも高い視点で考察できたかどうかで差がつく内容であると感じる。

第3問

A社経営者がX社との経営統合に先立って留意すべきことを助言することが問われている。本問は大きく経営戦略のレイヤーと機能別戦略のレイヤーの両面をケアすることが有効であると考ええる。具体的には、経営戦略の観点では「X社経営者が個人的なつながりを持つ」中堅食品卸売業者との関係性を承継することが、今後の原材料の仕入れを進めるうえで重要となる。

組織戦略の観点では「X社の正社員やアルバイトから退職に関わる相談が出てきている」中で、組織文化がA社との異なる点に留意しながら、離職を防止することが重要と考えられる。

第4問

A社とX社の経営統合過程のマネジメントが問われている。

（設問1）

今後の組織の統合をどのように進めていくべきかを助言する組織・人事戦略の問題である。どこまで具体的に記述するかの判断が難しいが、80字と解答字数が限られているため、観点の抜け漏れがないよう注意したい。

今後は、A社の現経営者が進めてきた組織文化の変革や従業員の定着施策を活かしながら、今後は全社的な観点で、方向性や採用・育成計画を定め、時間をかけて統一していくことが重要である。また、X社の受身な組織文化を変革するために、従業員に積極的に仕事を任せ、自主的で一体感のある風土を醸成し、定着を図ることが重要である。

（設問2）

統合後の全社としての事業戦略を競争戦略や成長戦略の観点から助言することが求められている。本問は、設問で問われている通り、競争戦略と成長戦略の両面の観点を明確にしたい。そのため、競争戦略では両社の強みを統合しながら差別化を図り、成長戦略では増加する外国人観光客や若者を取り込む新市場開拓を指摘したい。

その上で、与件文の根拠を用いながら、どのように進めていくべきかを考察し解答に厚みをつけていくことが有効である。