

【研究ノート】

中小企業の経営診断教育に関する一考察（6）

——事業承継，M&A 戦略とロジックツリー教育を中心として——

加 藤 雄 士

要 旨

本稿は、中小企業診断士試験の事例問題を使った経営診断教育のモデルを提示する。2023年度2次試験事例問題Iを使うことで、全社戦略、事業（競争）戦略、機能別戦略（マーケティング戦略、組織・人事戦略）に加えて、事業承継、M&Aの教育ができる。また、ロジックツリーを用いて環境情報を整理する方法についても紹介する。なお、本稿は中小企業診断士養成課程（大学院）などで教材として活用することを想定している。

I はじめに

本稿では、2023年度中小企業診断士2次試験事例I（蕎麦店A社のケース）を使った中小企業診断士養成課程（以下、養成課程と表記）における経営診断教育のモデルを提示する。これは、中小企業の全社戦略、事業（競争）戦略、機能別戦略（組織・人事戦略、マーケティング戦略）、事業承継やM&Aに関する診断・教育のモデルとして養成課程をはじめとする大学院教育を想定しており、中小企業経営者への指導にも活用できる。1つの事例で、全社・事業（競争）戦略だけでなく、複数の機能別戦略、成功した事業承継やM&A戦略に関する診断・教育ができる点が特長である。また、ロジックツリーを活用した環境情報の整理手法も教育できる。これにより受講生のロジカルシンキングを鍛えることができ、中小企業診断士に必要な助言能力の涵養に役立つものとする。

II 先行研究と本稿の目的

経営診断の定義には諸説あるが、三上富三郎（1992）は、「経営および経営活動を計数的・非計数的に分析し、総合的に経営の評価を行うとともに、経営上の欠陥を発見し、改善の勧告ならびに指導を行うシステムである」、日本経営診断学会編（1994）は、「経営お

よび経営活動を定量的・定性的に分析し、総合的に経営の評価を行うとともに、経営上の欠陥についての改善勧告を行い、同時に将来に向けての戦略的路線の提言を行う一連のシステムである」と定義している。その経営診断を、筆者はアカウンティングスクール（経営診断論の科目）とビジネススクールの中小企業診断士養成課程（経営戦略Aの科目）で教えている。なお、弊学では学部生向けのエクステンションプログラムで中小企業診断士入門講座を開設しており、問い合わせは多いものの参加人数は数名程度にとどまっている¹⁾。他方で、千葉商科大学では2010年に開設した養成課程に加えて、「学部生の中小企業診断士の育成にも力を入れており、入門の講座には200人もの若い学生が中小企業診断士の基礎講座を受講し、『経営診断学Ⅰ』『経営診断学Ⅱ』の講座にも各々70名ほどの学生が受講しており、経営診断という領域への関心が窺える」（前田，2017）という。富山（1968）が、経営診断に関する「科学的成果を大学教育の中で如何に展開させるかに最大の関心を持ち続け」、「今後、それらに関連的に統合する経営診断学の構造や教授過程の研究に投錯してみたいと思う」と述べているのと同様に、中小企業の経営診断を大学（院）教育の中でさらに展開することに筆者も関心をもっている。

次に、経営診断のテキストとしては岸川（2007）、中小企業経営に関しても井上（2009，2011）など優れた書籍があるものの、どのように教えるかという点には言及されていない。また、養成課程における経営診断教育については、青松ほか（2014）、瓶内（2013）、渡辺ほか（2012）が兵庫県立大学における実践例を紹介しているが、それらは診断実習に重点を置いたもので、経営戦略の基礎教育に言及したものではない。

ところで筆者は、養成課程における最初の科目「経営戦略A」の初年度以降の授業で30ページ程度のケースも取り扱っていたものの、情報量が多すぎて初学者には適切ではないと判断し、3年目からは中小企業診断試験2次試験の事例問題だけを使うようになった。中小企業診断士試験に合格するには事例問題の学習を十分に積む必要があるが、学生の中には、第2次試験の受験経験がない者やその学習が不十分な者も散見される。こうした学生にケーススタディ学習に加えて診断実習にもつながるような効果的な診断・教育法のモデルを提示する（2次試験の事例問題の回答の導き方を教えるのではなく）ことが本稿の目的である。また、「日本の事業承継においてケースメソッドがどれだけ出てくるのかという話ですが、なかなか出てこないと思います」（吉村，2022）という中で、今回取り上げる事例問題は、成功した事業承継や中小企業のM&A戦略も教育できる貴重なケースといえる。

Ⅲ 診断対象企業の概要と経営上の問題

診断対象企業は、A社（2023年度中小企業診断士試験事例問題Ⅰ，以下事例問題という）である。同社は、従業員15名（正社員5名，アルバイト10名）の蕎麦店である。先代経営者が1960年代後半に大都市近郊に開業した。開業当初は小さな店舗ながら，蕎麦を自前で打ち，コシの強い蕎麦が人気を博した。また，出前中心の営業を展開し，地域住民を取り込むことで，リピート客を増やしていったものの，1990年代半ばになると競合が多数現れ，売上高も低下していった。2010年に現経営者が経営を引き継ぐと，経営方針を見直し，メインの客層を地元のファミリー層に絞り込み，店舗の改装を行い，席数を80から50へと変更した。個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した一方で，原材料の仕入れが不安定なうえにその高騰がA社の収益を圧迫する要因となった。さらに，常連である地元の顧客も高齢化し，新たな顧客層の取り込みがますます重要になった。

このような状況の中，2023年より近隣の蕎麦店X社の経営権を引き継ぎ，事業を譲り受けることになった。A社の経営者は，X社との経営統合による新たな展開でこれまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っており，A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて中小企業診断士に相談をすることになった。なお，当該事例問題では，2代目経営者が初代から持ち越した難局をどのような打ち手で乗り越えたかという点，および新たな経営課題をX社との経営統合（M&Aと考えられる）で解決し企業成長を図るという点で，事業承継，M&A戦略についても学ぶことができる。

まず，当該事例の与件文と設問文に行数をつけて掲載する。

表1 与件文と設問文（行数は筆者が入れた）

A社は，資本金1千万円，従業員15名（正社員5名，アルバイト10名）の蕎麦店であ	1
る。先代経営者は地方から上京し，都市部の老舗蕎麦店で修業し，1960年代後半にのれ	2
ん分けして大都市近郊に分店として開業した。鉄道の最寄り駅からバスで20分ほど離れた	3
県道沿いに立地し，当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中での開業であっ	4
た。	5
開業当初は小さな店舗を持ちながらも，蕎麦を自前で打っており，コシの強い蕎麦	6
が人気を博した。出前中心の営業を展開し，地域住民を取り込むことで，リピート客	7
を増やしていった。また，高度経済成長によって自家用車が普及する途上にあったこと	8
から，多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め，県道沿いの立地	9
が功を奏した。付近には飲食店がほとんどなかったことから，地元で数少ない飲食店	10

の一つとして顧客のニーズに応えるようになり、蕎麦店の^{ほんちゅう}範疇を超えるようになった。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加え始め、まちの食堂的な役割を担うようになっていった。

1980年代には、店舗周辺の宅地化が急速に進み、地域人口が増えるに従って、来店客、出前の件数ともに増加していった。1980年代末には売上高が1億円に達するようになった。客数の増加に伴い店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。店舗の建て替えによって、収容客数は30席から80席にまで拡大し、厨房設備も拡張し、出前を担当する従業員の数もアルバイトを含めて20名にまで増加した。

しかしながら、1990年代半ばになると、近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れるようになり、売上高の大半を占める昼食の顧客需要が奪われるようになった。バブル経済崩壊とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。厨房を担当していた数名の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う正社員の離職も相次いだため、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、サービスの質の低下を招いていった。

現経営者は先代の長男であり、先代による事業が低迷していた2000年代初頭に入社した。売上高が5千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。2008年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総花的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、出前をやめて来店のみ経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中した。

2005年までに売上高は7千万円にまで改善され設備更新の借り入れも完済したが、他方で従業員の業務負担が高まり、その結果、離職率が高くなった。常に新規募集してアルバイトを採用しても、とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ。また、新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑なことが課題であった。

2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直して、メインの客層を地元のファミリー層に絞り込んだ。店舗の改装を行い、席数を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。ただ、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。

社内に関しては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。他方で、先代経営者の下

で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。管理リーダーは、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い、給与や売上高の計算などを担った。A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。

コロナ禍においては、営業自粛期間に開発した持ち帰り用の半調理製品の販売などでしのいだ。店舗営業の再開後も、主に地域住民の需要に支えられて客足が絶えることはなく、逆に売上高を伸ばすことができた。ただ、原材料の高騰がA社の収益を圧迫する要因となっていた。さらに、常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていた。

そのような状況の中で、かつて同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店X社の経営者が、自身の高齢と後継者不在のために店舗の閉鎖を検討していた。A社経営者に経営権の引き継ぎが打診されたため、2023年より事業を譲り受けることとなった。A社の経営者は、X社との経営統合による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた。

X社はA社から3kmほどの距離に位置し、資本金1千万円、従業員12名（正社員4名、アルバイト8名）の体制で経営していた。店舗は50席で一見の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省力化されてきた。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。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。

10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。この頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝昼から深夜までの終日営業に変更した。ただ、駅構内に outlets した大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった。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。

近年では、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた。とりわけSNSの口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。X社を買収後の経営統合にともなって、不安になった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。A社ではどのように経営統合を進めていくべきか、中小企業診断士に相談することとした。

第1問（配点20点）

統合前のA社における①強みと②弱みについて、それぞれ30字以内で述べよ。

第2問（配点20点）

A社の現経営者は、先代経営者と比べてどのような戦略上の差別化を行ってきたか、かつその狙いは何か。100字以内で述べよ。

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るべきか。100字以内で助言せよ。

第4問（配点40点）

A社とX社の経営統合過程のマネジメントについて、以下の設問に答えよ。

（設問1）

どのように組織の統合を進めていくべきか。80字以内で助言せよ。

（設問2）

今後、どのような事業を展開していくべきか。競争戦略や成長戦略の観点から100字以内で助言せよ。

IV 診断および教育法

1 診断・教育法のアプローチ

診断・教育法として、まず、設問の構造化を行い、A社の診断プロセスを教育する。続いて、診断事例沿革シート（以下「沿革シート」）で同社の沿革を時系列的に整理させる。そのうえで沿革シートに記入した与件文情報とミンツバーク他（2013）の10の戦略スクー

ルのテーマ，ページと突き合わせて抽象化することで中小企業の経営戦略の定石を導き出し，総合的に教育する。さらに主要な与件文をロジックツリーにして丁寧に読み込ませることで，経営環境変化への企業の対応策（戦略）および課題をより明確にする。なお，M&Aについては，SWOT分析，中小企業庁（2022）のガイドラインおよび先行研究を活用して診断・教育する。

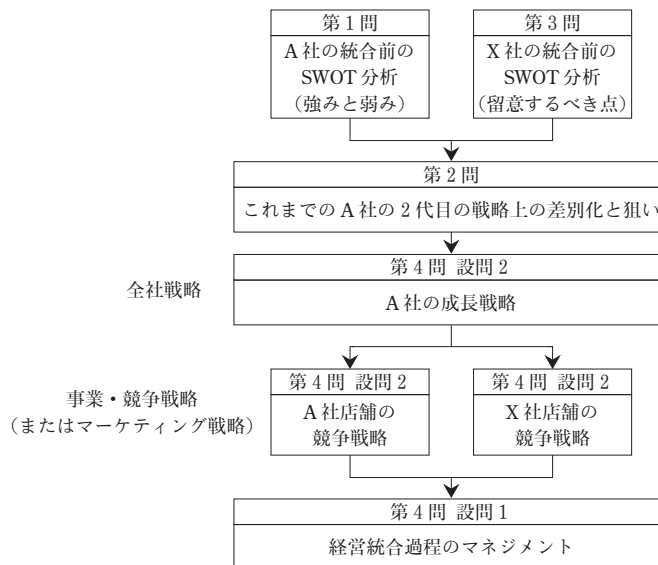
2 診断事例の設問の構造化による診断・教育法

事例問題の設問文を構造化することは，診断プロセスを教育する良い方法となる。以下で，当該事例の設問文の構造化の一例を紹介する。

経営統合を進めるにあたって，統合前のA社（第1問では強みと弱み，とある）とX社（第3問では留意するべき点，とある）のSWOT分析をしたうえで，A社の成長戦略（または事業・競争戦略，マーケティング戦略，第4問設問2）とA社店舗，X社店舗の競争戦略（同上，第4問設問2）を考える。X社店舗の競争戦略を考える際には，A社の現経営者が行ってきた差別化戦略（第2問）が参考になり，A社の強みを活かし，ターゲットを絞り込んだマーケティング戦略が必要になる。さらに全社戦略，A社店舗，X社店舗の競争戦略をもとに経営統合をどのように進めていくべきか考える（第4問設問1）。

このように，設問の構造化から診断のストーリーを考えることで，企業診断するときのアプローチを教育できる。

図1 設問の位置づけ



3 「診断事例沿革シート」を使った診断・教育法

A社の沿革を表2のシートを使い、時系列的に情報整理する。年代、代表者、環境変化(外的)、環境変化への対応等(内的)、与件文の行数、『戦略サファリ』のスクール、テーマと頁数を記入する。また、SWOT分析の記号(例：過去の強み(s)、現在の強み(S))をつけ、テーマ(および年代)ごとに筆者が破線を引いて区切っている。このように、事例にテーマをつけていくことも効果的な学習法となる。

最初は、表2のようにほぼ全文を転記していくことを受講生に勧める。自分の採りたい情報だけを拾い、大事な情報を排除してしまうことを避けるためである。診断実習のヒアリングでも、自分のバイアスで情報を取捨選択する癖が出ないようにする必要がある。企業の沿革をこのように時系列に整理して俯瞰することで、経営者が様々な外部環境変化に直面し、どのように対応してきたのかがつかめる。また、ミンツバーグ他(2013)の記述と突き合わせることで、10のスクールの視点(図17)から経営戦略を幅広く学習できる²⁾。

また、ミンツバーグ他(2013)を活用し与件文を抽象化することで中小企業の経営戦略の定石を教育できる。例えば、アントレプレナー・スクールの視点からは、初代、2代目経営者によるアントレプレナーシップの発揮、飲食業やサービス業における立地戦略の重要性(ポジショニングおよびカルチャースクール)を本事例で教育できる。また、A社はその立地上の優位性により約20年間成長を遂げられたものの、周辺環境の変化により戦略の転換を迫られることになった。環境が戦略を規定する、すなわち「環境の命令」(エンバイロメント・スクール)を受けたものといえる。さらに、看板の蕎麦を基軸とした「常に強みから導け」(ポジショニング・スクール)という中小企業の戦略の鉄則も導き出せる。

そして、「メインの客層を地元のファミリー層」に、商品を「看板の蕎麦」に絞り込んだように、「市場の集中」と「使用する材料を厳選」「看板となるオリジナルメニューの開発」といった「商品の差別化」(ポジショニング・スクール)が必須となる。その手段としては、「重要な供給者とのつながり」といった「戦略的アライアンス」(ラーニング・スクール)を活用する。

他方で、企業の成長とともにマネジメント・チームを創る必要があり、目標意識を共有し、「戦略的ビジョンに基づく個人のリーダーシップが組織を成功に導く」アントレプレナー・スクールのセオリーも実行されている。

また、企業の買収や統合(M&A)は、「新しい機会を積極的に追及する」(アントレプレナー・スクール)ための戦略的な手段となり、「他企業の経営資源を借り入れ」る(ラーニング・スクール)「リポジショニング」(コンフィギュレーション・スクール)戦略ともいえる。

表2 診断事例沿革シート（A社のケース）

テーマ	年代	代表者	環境変化（外的）	行	環境変化への対応等（内的）	行	戦略サファリ		
							スクール	テーマ	頁
先代経営者の成功要因（1）	1960年後半	【先代経営者】	(T) ・鉄道の最寄り駅からバスで20分ほど離れた景道沿いに立地し、当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中で開業であった。	3-5	・A社は、資本金1千万円、従業員15名（正社員5名、アルバイト10名）の蕎麦店である。(S) ・先代経営者は地方から上京し、 <u>都市部の老舗蕎麦店で修業し</u> 、1960年代後半にのれん分けして大都市近郊に分店として開業した。 ・鉄道最寄り駅からバスで20分ほど離れた景道沿いに立地し、当時はまだ農地の中に住宅が点在する閑散とした中で開業であった。 ・開業当初は小さな店舗を持ちながらも、 <u>蕎麦を自前で作っており</u> 、コシの強い蕎麦が人気を博した。(S) ・ <u>出前中心の営業を展開し</u> 、地域住民を取り込むことで、リピート客を増やしていった。(S)	1-2	アントレプレナー デザイン ポジショニング デザイン ポジショニング ラーニング ラーニング カルチャー ポジショニング	・1人のリーダーの直感・判断知恵・経験・洞察といった人間の知的活動における戦略形成 ・1人の頭脳で戦略形成 ・戦いの場所を知ることの大切さ ・強み（生産能力） ・常に強みから導け ・競争優位の「根」は、企業のコア・コンピタンスの中で見つけることができる ・経営資源を、戦略の要にもっと効果的に集中させる ・戦略的な資源（VRIO） ・差別化（ユニークな製品を開発し、ブランド/顧客ロイヤリティを獲得する）	150
						50			
						103			
						32			
						110			
先代経営者の成功要因（2）	1955年～1973年までの19年間		(O) ・高度経済成長期によって自家用車が普及する途上であった。 (O) ・付近には飲食店がほとんどなかった。	8	・多少離れていてもマイカーで来店する顧客も年々増え始め、 <u>景道沿いの立地が功を奏した</u> 。(S)	9-10	カルチャー エンバイロメント その他 エンバイロメント	・資源（物理的な技術、地理的立地的条件） ・環境が組織の適合条件を決め、その条件を満たす組織が生き残り、そうでない組織は排除されてしまう ・実現された戦略 ・組織は環境に対する反応の中で組織を形づくる	333
						345			
						11			
						349			
先代経営者の成功要因（3）	1980年代 1980年代末		・店舗周辺の宅地が急速に進み、 <u>地域人口が増える</u> 。(O)	14	・地域人口が増えるに従って、来店客、出前の件数ともに増加していった。 ・売上高が1億円に達するようになった。 ・客数の増加に伴い店舗規模を拡大し、駐車場の規模も拡大した。店舗の建て替えによって、取客客数は30席から80席にまで拡大し、厨房設備も拡張し、出前を担当する従業員の数もアルバイトを含めて20名にまで増加した。	14-15	デザイン エンバイロメント アントレプレナー	・社会的変化（人口動態） ・『環境の命令』がある ・機会となりそうな環境変化に対して常に適応する	31
						345			
						150			
先代経営者の行き話まわり	1990年代半ば		(T) ・近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れるようになった。 ・バブル経済前線。(T)	19-21	・ <u>売上高の大半を占める母食の顧客需要が奪われるようになった</u> 。 ・バブル経済前線とも重なって、売上高が前年を下回るようになっていった。 (W) ・厨房を担当していた数名の正社員も独立するようになり、重要な役割を担う正社員の離職も相次いだため、一時的に従業員は家族とアルバイトだけとなり、サービスの質の低下を招いていった。	21	デザイン デザイン ポジショニング エンバイロメント エンバイロメント デザイン デザイン デザイン	・社会的変化（変わりゆく顧客の嗜好） 競走状況の変化（新たな競合相手） 戦いの際に敵を知ること、そして戦いの場所を知ること ・「環境」が戦略を規定 ・組織は環境に対する反応の中で組織を形づくるが、その後次第に環境に反応できなくなる ・経済的変化（需要に影響） ・人事（社員の離職率） ・マーケティング（顧客サービス）	31
						31			
						103			
						344			
						349			
2代目の打開策	2000年代初頭 2000年代初頭～2008年				・現経営者は先代の長男であり、先代による事業が低迷していた2000年代初頭に入社した。 ・売上高が5千万円にまで低下していたことから、売上高拡大のためのさまざまな施策を行ってきた。 ・2008年にかけて、メニューの変更を度々行い、先代が行っていた総合的なメニューを見直し、この店にとってはオペレーション効率の悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止し、 <u>出前をやめて来店のみ経営とし</u> 、 <u>元々の看板であった蕎麦に資源を集中した</u> 。(S)	25-26	デザイン デザイン ポジショニング ポジショニング	・独自性のあるコンピタンスから構想する ・常に強みから導け ・差別化	24
						26-27			
						110			
						123			

	2005年		<p>(S) 2005年までに売上高は7千万円にまで改善され設備更新の信り入れも完済したが、他方で従業員の業務負担が高まり、その結果、離職率が高くなった。(W)</p> <p>常に新規募集してアルバイトを採用しても、とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ。(W)</p> <p>また、新規のメニューの開発力も弱く、効率重視で、接客サービスが粗雑なことが課題であった。(W)</p>	<p>31-32 デザイン</p> <p>32-34 デザイン</p> <p>34-35 デザイン</p>	<p>ポジショニング</p> <p>・差別化戦略 (商品の差別化)</p> <p>・人事 (社員の離職率)</p> <p>・人事 (社員の離職率)</p> <p>・研究開発 (製品の研究開発能力)</p>	<p>100</p> <p>32</p> <p>32</p> <p>32</p>
2代目の更なる打開策	2010年	<p>【現 営 業 者】</p> <p>① 近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化。</p> <p>参考：＜ヘッドな組織＞</p> <pre> graph TD 経営者 --> 接客 経営者 --> 厨房 経営者 --> 管理 接客 --- リーダー 厨房 --- リーダー 管理 --- リーダー リーダー --- 独立志向の社員 リーダー --- ベテランの責任者 リーダー --- 経営者の妻 独立志向の社員 --- 全体の統括 ベテランの責任者 --- 若手従業員の育成 経営者の妻 --- 財務関係全般 計数管理 </pre> <p>参考：＜ソフトな組織＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 方向性の明確化。 チームとして相互に助け合う土壌。 接客においては、自主的に問題点を提起し、解決するような風土の醸成。 	<p>2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれると、経営方針を見直し、メインの客層を地元のファミリー層に絞ら込んだ。</p> <p>店舗の改装を行い、席数を80から50へと変更し、個室やボックス席を中心としたことで家族や友人など複数で来店する顧客が増加した。</p> <p>使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた。</p> <p>また、看板となるオリジナルメニューを開発し、近隣の競合する外食店とは異なる、商品とサービスの質を高めることで、差別化を行った。</p> <p>① だが、近隣の原材料の仕入れ業者の高齢化によって、原材料の仕入れが不安定になり、新たな供給先の確保が必要となりつつある。(W)</p> <p>社内に限っては、正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった。経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括させた。</p> <p>接客リーダーは、全体を統括する役割を担い、A社経営者からの信頼も厚く、将来は自分の店を持ちたいと思っていた。</p> <p>他方で、先代経営者の下で働いていたベテランの厨房責任者が厨房リーダーを務め、厨房担当の若手従業員を育成する役割を果たした。</p> <p>管理リーダーは、A社の経営者の妻が務め、会社の財務関係全般、計数管理を行い、給与や売上高の計算などを担った。</p> <p>A社経営者は、接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った。</p> <p>その結果、チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着するようになった。</p> <p>とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成されていた。</p>	<p>36-37 コグニティブ</p> <p>37-39 ポジション コンフィギュレーション</p> <p>39 ポジショニング</p> <p>39-41 ポジショニング</p> <p>41-43 ポジショニング</p> <p>44-46 ポジショニング</p> <p>46-47 デザイン</p> <p>ラーニング</p> <p>コンフィギュレーション</p> <p>47-49</p> <p>49-50</p> <p>50-52 デザイン</p> <p>デザイン</p> <p>アントレプレナー</p> <p>アントレプレナー</p> <p>52-53 デザイン</p> <p>53-54 ラーニング</p> <p>カルチャー</p> <p>54-56</p> <p>57-59 デザイン</p> <p>アントレプレナー</p>	<p>・戦略家の心の中で創造</p> <p>・市場の集中</p> <p>・習慣を断ち切るプロセスは、通常トップが強く推進する</p> <p>・商品の差別化</p> <p>・ユニークな製品やサービスを開発し、ブランド/顧客ロイヤリティを獲得しようとする(差別化)</p> <p>・企業がどのように価値連鎖をマネジメントするか</p> <p>・バイヤー、サプライヤー、代理店といった「補完関係者」との相互協力関係を含む競争</p> <p>・プロフェッショナル組織</p> <p>・従業員への権限委譲の技術</p> <p>・マネジメント・チーム</p> <p>・ほとんどの組織に、戦略家となる可能性を秘めた多くの人が存在する</p> <p>・プロフェッショナル組織</p> <p>・マネジメント・チーム (価値観の共有)</p> <p>・経営者の価値観</p> <p>・大胆さと洞察力に溢れるリーダーのビジョン</p> <p>・戦略的なビジョンに基づく個人のリーダーシップが組織を成功に導く鍵</p> <p>・人事 (社員の離職率)</p> <p>・戦略の出現 (新しい声・新しい対応)</p> <p>・人々の集団が時間をかけて創り出す、共有される価値</p> <p>・社会的変化 (需要に影響)</p> <p>・機会となりそうな環境変化に対して常に適応する</p> <p>・サブライヤーの変化 (調達コストの変化)</p> <p>・環境が戦略を規定</p>	<p>182</p> <p>100</p> <p>404</p> <p>100</p> <p>123</p> <p>125</p> <p>144-145</p> <p>372</p> <p>403</p> <p>32</p> <p>245</p> <p>372</p> <p>24</p> <p>150</p> <p>158</p> <p>32</p> <p>250-251</p> <p>329</p> <p>31</p> <p>150</p> <p>31</p> <p>344</p>
	2015年		<p>現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった。</p>	54-56		
	2020年～	<p>(T) ・コロナ禍。</p>	<p>コロナ禍においては、営業自粛期間に開発した持ち帰り用の半調理製品の販売などでのいたが、店舗営業の再開後も、主に地域住民の需要に支えられて客足が絶えることはなく、逆に売上高を伸ばすことができた。(S)</p>	57-59	<p>・社会的変化 (需要に影響)</p> <p>・機会となりそうな環境変化に対して常に適応する</p>	<p>31</p> <p>150</p>
経営課題の顕在化		<p>・原材料の高騰。①</p> <p>・常連である地元の顧客の高齢化。①</p>	<p>・原材料の高騰がA社の収益を圧迫する要因となっている。(W)</p> <p>① 常連である地元の顧客も高齢化し、新たな顧客層の取り込みがますます重要となっている。(W)</p>	59-60	<p>・サブライヤーの変化 (調達コストの変化)</p>	<p>31</p> <p>344</p>

								デザイン アントレプレナー	・マーケットの変化 ・戦略形成は新しい機会を積極的に追求する	31 163
経営統合	2023年	・そのような状況の中で、かつて同じ蕎麦店からのれん分けした近隣の蕎麦店X社の経営者が、自身の高齢と後継者不在のために店舗の閉鎖を検討していた。	62-63	・A社経営者に経営権の引き継ぎが打診されたため、2023年より事業を譲り受けることとなった。	63-65	ラーニング	・他企業の経営資源を借り入れる	249		
				・A社の経営者は、X社との経営統合による新たな展開によって、これまで以上の売上高を期待できるという見通しを持っていた。	65-66	コフィギュレーション	・リポジショニング（戦略・M&A）	396		
				・X社はA社から3kmほどの距離に位置し、資本金1千万円、従業員12名（正社員4名、アルバイト8名）の体制で経営していた。	67-68	コフィギュレーション	・トップ・ダウン型変革	407		
X社の経営状況		⑤ ・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。	72-73	・X社の店舗は50席で一見の駅利用者や通勤客をターゲットとしており、A社よりは客単価を抑えて顧客回転率を高めるオペレーションであったため、接客やサービスは省略化されてきた。 ⑤ ・X社の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のある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る中堅の食品卸売業者より仕入れていた。	68-70 70-71	ラーニング	・重要な供給者とのつながりを確保する	303		
				・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社経営者が定めたルーティンで運営されていた。 ⑥ ・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。 ⑦ ・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。	73-74 74-76 76-77	パワー デザイン	・戦略的アライアンス（流通チャネルの共有） ・マネジメント・チーム（部門間の調整力）	32		
		⑧ ・10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出した。	78-79	・10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合するようになり、駅前に立地しながらも、急速に客足が鈍くなり売上高も減少し始めていた。 ⑨ ・この頃から、X社では価格を下げて対応を始めるとともに、朝社から深夜までの終日営業に変更した。	78-80 80-81	エンバイロメント	・組織も自然淘汰されるもの	345		
		⑩ ・駅構内に進出した大手外食チェーンとの価格競争。	81-82	・駅構内に進出した大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要であった。 ⑩ ・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。 ⑪ ・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。（W）	81-82 82-85 85-87	デザイン ポジショニング	・競争状況の変化 ・差別化	31 123		
		⑫ ・近年では、地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた。	88							
		⑬ ・とりわけSNSの目コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった。	88-90			エンバイロメント	・「環境」が戦略を規定	344		
				・X社を買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の正社員やアルバイトから、退職に関する相談が出てきている。（W）	90-91	アントレプレナー	・新しい機会を積極的に追及する	163		
経営統合の課題				・X社との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。 ・A社とX社の経営統合過程のマネジメントをどう進めていくか。	99 102	デザイン	・人事（社員の離職率）	32		

4 ロジックツリーを活用した診断・教育法

(1) 環境変化への対応策

中小企業診断の初学者は、沿革シートを作成し与件文を丁寧に読みこむことを推奨するが、さらにきめ細かく情報を読みとるために、主要な与件文をロジックツリーにする。これにより、経営環境の変化と企業の対応策（戦略）および課題がより明確になる。以下で

一例を示す。

先代経営者の成功要因を3つの年代ごとに整理したのが図2～4である。先代経営者が主体的に戦略的行動をとったと考えられる行為に網掛けをしている。

図2 先代経営者の成功要因(1) 1960年代後半、開業当初

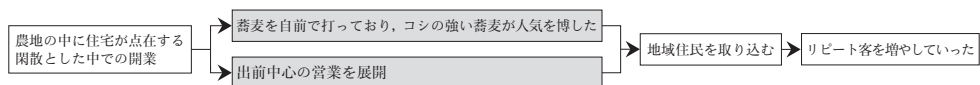


図3 先代経営者の成功要因(2) 高度成長期

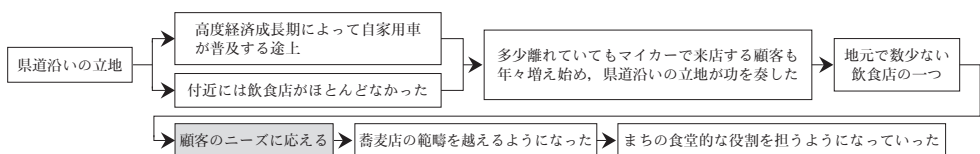
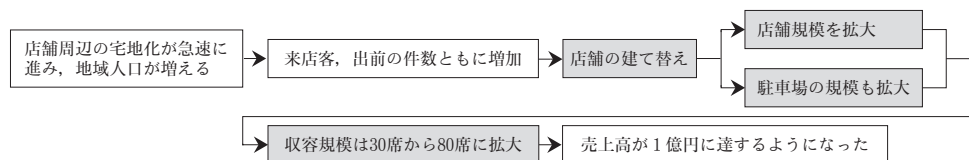


図4 先代経営者の成功要因(3) 1980年代



以上から、1980年代半ばまでの約15年間にA社が地域住民を取り込み、売上が1億円に達したことは外部環境変化によるラッキーな現象ではなく、環境変化に対する主体的な戦略的行動の結果だとわかる。

しかし、1990年代半ばになり、外部環境変化（競合が多数出現、バブル経済崩壊）とともに、内部環境でも退職者が相次いだことで、サービスの質の低下を招き、売上高は前年を下回るようになった（図5、6参照）。

売上高が最盛期の半分（5千万円）まで低下した2000年代初頭に入社した2代目経営者は、売上拡大のためのさまざまな施策を行った（図7）ものの、依然として社内に経営課題を有していた（2005年頃、図8）。A社は、マーケティング戦略以外にも、社内の組織・人事戦略面の処方箋を必要としていることが理解できる。

そこで、2代目経営者は2010年代にマーケティング戦略（当該事例では全社戦略ともいえる）を見直す（図9）とともに、組織・人事戦略も見直した（図10）。

図5 先代経営者の行き詰まり 1990年代半ば、外部環境

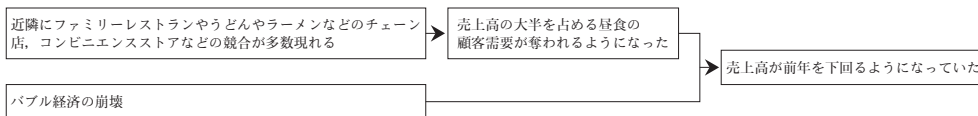


図6 先代経営者の行き詰まり 1990年代半ば、内部環境

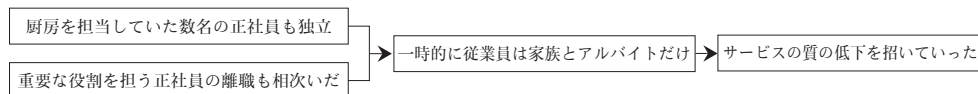


図7 2代目経営者による売上拡大のための打開策 2000年代初頭～2008年

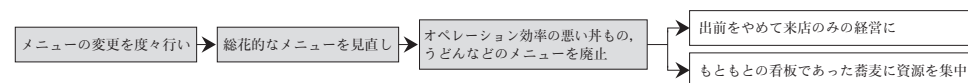


図8 経営課題 2005年頃

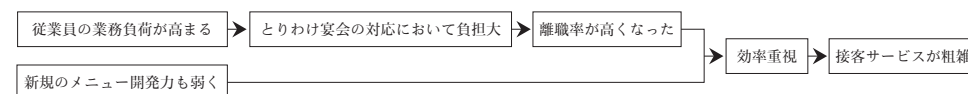


図9 2代目経営者のさらなる打開策 2010年～

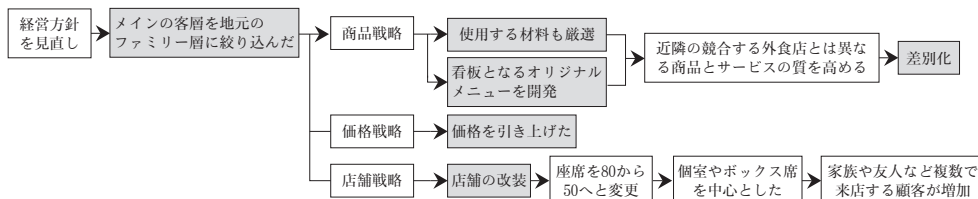
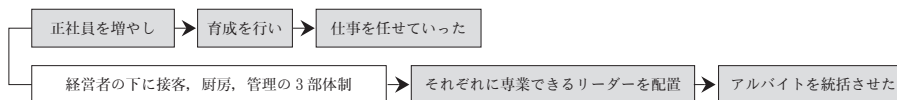


図10 2代目経営者による社内体制の変革



(2) 組織・人事戦略診断

2代目経営者の対策（図10）により、A社はハードな組織（組織構造）、ソフトな組織（企業文化）とも大きく変化した（図11, 13）。経営者が採った対策により、組織がどう変化したかをハード・ソフト両面から理解することが重要である（比較するためX社の組

織を図12に示した)。

図11 A社の組織

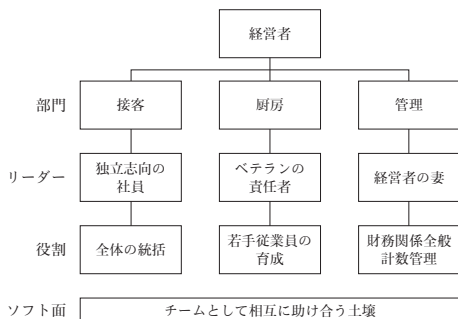


図12 X社の組織

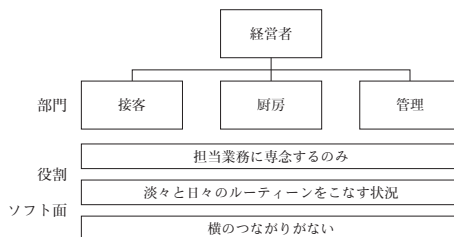
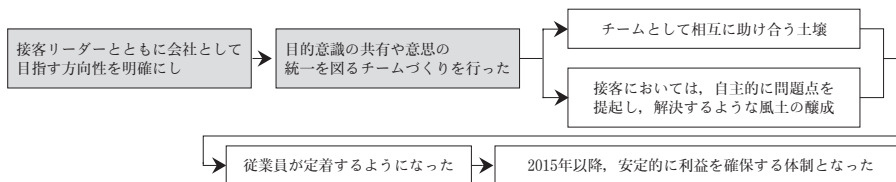
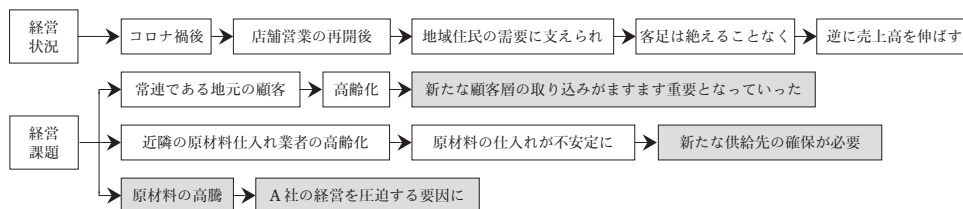


図13 ソフトな組織 (A社)



その結果、従業員も定着するようになり、家族や友人など複数で来店する顧客が増加したものの、2020年以降は新たな経営課題を有している (図14、課題に網かけした)。

図14 2020年～の経営状況とその課題



こうした経営課題を解決する手段として、X社との統合 (A社の事業の譲り受け) を活用する。なお、A社とX社店舗の組織・人事戦略については表3のように情報整理できる。統合後のX社はA社の組織・人事戦略 (図11, 13, 表3) を参考にして、統合前の状況 (図12) を改善する。

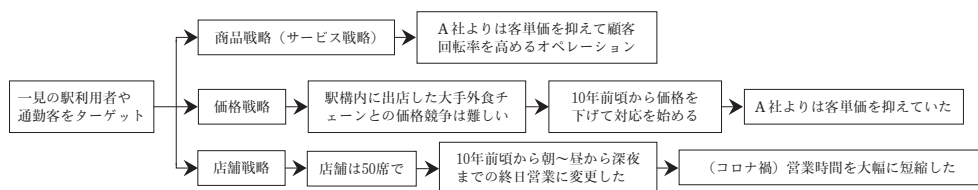
表3 A社とX社の組織・人事面の状況と戦略

テーマと年代	組織・人事面の状況と戦略
先代経営者の成功要因 (1) 1960年代後半開業当初	(記述なし)
先代経営者の成功要因 (2) 1960年代後半から1980年代末まで	・ 出勤を担当する従業員の数もアルバイトを含めて20名に増加
先代経営者の行き詰まり 1990年代半ばから2000年代初頭まで	・ 厨房を担当していた数名の正社員も独立 ・ 重要な役割を担う正社員の離職も相次いだ ・ 一時的に従業員は家族とアルバイトだけ
2代目の打開策 2000年代初頭から2010年まで	・ 現経営者（先代の長男）が入社 ・ 従業員の業務負荷が高まり、その結果、離職率が高まる ・ とりわけ宴会への対応においては仕事の負担が大きく、疲弊して辞めていく従業員が相次いだ
2代目の更なる打開策 2010年から2015年まで	・ 2010年に先代が経営から離れ、現経営者に引き継がれる ・ 正社員を増やして育成を行い、仕事を任せていった ・ 経営者の下に接客、厨房、管理の3部体制とし、それぞれに専業できるリーダーを配置してアルバイトを統括 ・ 接客リーダーは全体を統括する役割を担う ・ A社経営者は接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った ・ チームとして相互に助け合う土壌が生まれ、従業員が定着 ・ とりわけ接客においては、自主的に問題点を提起し解決するような風土が醸成
経営課題の顕在化 2020年から2023年まで	(記述なし)
X社の経営状況、経営統合 X社	・ かつてA社と同じ蕎麦店からのれん分けした 近隣の蕎麦店 ・ 厨房、接客、管理の担当制がありX社経営者が定めたルーティンで運営されていた ・ A社経営者は接客リーダーとともに会社として目指す方向性を明確にし、目的意識の共有や意思の統一を図るチームづくりを行った ・ 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
経営統合後の戦略 新X社の店舗（案）	・ A社同様に会社として目指す方向性を明確にし、チームとして相互に助け合う土壌、自主的に問題点を提起して解決するような風土を醸成していく

(3) 統合後のマーケティング戦略



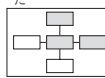
統合後はX社店舗のマーケティング戦略を見直すために、まず現状のX社店舗のマーケティング戦略をロジックツリーにする（図15）。

図15 X社のマーケティング戦略



また、A社とX社店舗のマーケティング戦略は、表4のように情報整理して比較すると、その変遷がわかる。A社の先代経営者の時代は、外部環境に適合したマーケティング戦略で売上が拡大したが、環境変化によって売上が低下した。その後、2代目経営者が

表4 A社とX社のマーケティング戦略の推移

テーマ	年代	環境	ターゲット	商品	サービス	価格	店舗戦略	売上高
の先代経営者 要因者(1)	1960年代 後半 開業当初	・鉄道の最寄り駅からバスで20分離れた県道沿い ・農地の中に住宅が点在する閑散とした中	・地域住民 →リピーター客	・自前で打ったコシの強い蕎麦が人気を博した	・出前中心			
の先代経営者 要因者(2) (3)	1960年代 後半から 1980年代 末まで	・【高度経済成長期】(1957年から1973年) ・自家用車の普及 ・付近には飲食店がほとんどなかった ・店舗周辺の宅地化が急速に進み、地域人口が増える ・【バブル経済】(1986年12月から)	・地域住民 →リピーター客 + ・マイカーで来店する顧客	・蕎麦店の範疇を超える。うどん、丼もの、カレー、ウナギ、豚カツ、オムライスなどもメニューに加える	・出前 ・来店		・店舗規模を拡大 ・駐車場の規模も拡大 ・店舗の建て替え(席数)30席→80席 ・厨房設備も拡張	・売上高が1億円に達する
の先行経営者 語り	1990年代 半ばから 2000年代 初頭まで	・近隣にファミリーレストランやうどんやラーメンなどのチェーン店、コンビニエンスストアなどの競合が多数現れる ・【バブル経済崩壊】(1990年代初頭)	・同上 		・出前 ・来店 ・サービスの質の低下			・売上高が5千万円にまで低下
2代目の 打開策	2000年代 初頭から 2010年 まで		 差別化戦略	・メニューの変更を度々行い、総花的なメニューを見直し、この店にとってオペレーションの悪い丼もの、うどんなどのメニューを廃止 ・元々の看板であった蕎麦に資源を集中 ・新規メニューの開発力も弱い	・出前を廃止 →来店のみ ・効率重視で接客サービスが複雑		・出前をやめて来店のみの経営とし、元々の看板であった蕎麦に資源を集中	・売上高が7千万円にまで改善
2代目の更なる 打開策	2010年 から 2015年 まで		・メインの客層を地元ファミリー層に絞り込んだ。家族や友人など複数で来店する顧客が増加  差別化集中戦略	・使用する原材料も厳選して、以前よりも価格を引き上げた ・看板となるオリジナルメニューを開発 ・商品とサービスの質を高める	・来店 ・近隣の競合する外食店とは異なる。商品とサービスの質を高めることによる差別化	・以前よりも価格を引き上げた	・店舗の改装(席数)80席→50席 個室やボックス席を中心	・現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった
	2015年							・現経営者に引き継がれてから5年間は前年度の売上高を上回るようになり、2015年以降、安定的に利益を確保できる体制となった
の経営課題 化	2020年 から 2023年	・【コロナ禍】(2020年から)	・同上 ・店舗営業の再開後も、主に地域住民の需要に支えられて客足が絶えることはなかった	・同上 + ・営業自粛中に開発した持ち帰り用の半調理製品	・来店 ・持ち帰り(テイクアウト)			・店舗営業の再開後は、逆に売上高を伸ばすことができた
経営統合 X社の経営 状況	X社	・A社から3kmほどの距離に位置、駅前に立地 ・10年前(2013年)に駅の構内に建設された商業ビル内にファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出した 	・一見の駅利用者や通勤客	・商品もサービスも差別化されていない	・来店 ・顧客回転率を高めるオペレーションであり、接客やサービスは省略化 ・朝昼から深夜までの終日営業に変更した ・コロナ禍は営業時間を大幅に短縮	・A社よりは客単価を抑えている ・駅構内に出店した大手外食チェーンとの価格競争により価格を下げた	・(席数)50席	・競合の進出に伴い、急速に客足も減少し始めている
経営統合後の 戦略	新X社 (案)		・メインの客を地元ファミリー層などのグループ客 + ・地域の食べ歩きを目的とした外国人観光客や若者	・蕎麦に資源を集中(使用する材料を厳選) ・大手外食チェーンとの差別化を図るオリジナルメニューの導入	・来店 ・商品とサービスの質を高める	・付加価値を上げた上で価格を引き上げる	・今までの席数を減らし、個室やボックス席を中心とした店舗に改装	

マーケティング戦略を変更したことによって再び売上は改善した。

X社店舗のマーケティング戦略を見直すには、A社の2代目経営者がとったマーケティング戦略の見直し策（図9）を活用できる。言い換えると、これまで「ラーニング」したA社の経営資源を使い、統合後のX社店舗のマーケティング戦略（組織・人事戦略も）を考える（表4参照）。

5 中小企業のM&A戦略と統合過程のマネジメント

(1) M&A戦略

経営統合にあたっては、統合前のA社とX社のSWOT分析（表5、6）をする。

表5 統合前のA社のSWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> 看板の蕎麦 近隣の競合とは異なる商品の高い質とサービス チームとして相互に助け合う土壌 従業員が定着 接客においては、自主的に問題点を提起して解決するような風土の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな原材料の供給先の確保が必要 原材料の高騰による収益の圧迫 常連である地元の顧客も高齢化 →新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていた
<ul style="list-style-type: none"> 需要を支える地域住民 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の高騰が収益を圧迫

まず、X社の経営資源を活用することでA社の弱みを克服できないか検討する。例えば、新たな原材料供給先の確保が必要というA社の弱みを、X社経営者の個人的つながりのある地元産の高品質な原材料を扱う生産者と直接取引をしている中堅の食品卸売業者（という経営資源、表5、6の網掛け）で補完できる可能性がある。これを一般（抽象）化すると、統合によりX社のどの経営資源をA社がどのように活用できるのか、A社およびX社のSWOT分析（統合前の）で確認できる。また、「新たな顧客層の取り込みがますます重要となっていた」というA社の弱みを、駅前立地の店舗というX社の強み（しかも公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになったという機会を勘案すると）で補完できる可能性がある（表5、6の箱囲み）。これらは、「M&Aの場合には自社が必要とするさまざまな経営資源の獲得や市場の拡大を短期間のうちに達成できるという時間短縮効果が大きいメリット」（中村，2001）と捉えることができる。

他方で、統合前のA社の強み（厳選した原材料を使用する看板の蕎麦、近隣の競合とは異なる商品の高い質とサービス、チームとして相互に助け合う土壌を作り出す組織能力など）は、統合後のX社店舗の競争戦略および組織・人事、マーケティング戦略に活用できる。つまり、「買収した企業に対しては本社の有する経営資源を導入し、その管理も積極的に行っていく」（中村，2001）ことができる。他方で、M&Aは「外部から新しい知識を獲得するために、知識ベースを豊かにし、買収企業の硬直性を打破し、既存知識と

結び付くことにより新しい知識の発展を促す効果も期待できる。つまり、単なる知識の移転に留まらず、組織相互間での学習プロセスとしても認識できる」(中村, 2006) という考え方もある。A 社の場合も、「常連である地元の顧客層の高齢化」という硬直性を、新しい環境下にある X 社店舗を活用することで打破し、新しい知識の発展を期待できる。

ただし「こうした知識移転や相互学習を効果的に行うためには、ポスト M&A の統合プロセスをいかにマネジメントするかが重要になる」(中村, 2013) ため、次にその統合過程を診断する。

表 6 統合前の X 社の SWOT 分析

<ul style="list-style-type: none"> • X社の原材料の調達については、X社経営者の個人的つながりのある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る中堅の食品卸売業者より仕入れていた • A社からの3kmほどの距離に位置する駅前立地の店舗 	<ul style="list-style-type: none"> • 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ー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 • 駅前に立地しながらも、急速に客足が鈍くなり売上高も減少 • 商品やサービスの差別化が必要 • コロナ禍の影響でさらに来店客が減少 • 営業時間内は厨房も接客もオペレーションに忙殺され、仕事が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 • X社を買収後の経営統合にともなって、不安になったX社の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
<ul style="list-style-type: none"> • 近年では、地域の食へ歩きを目的とした外国人観光客や若者が増え始めた • とりわけ SNS の口コミやグルメアプリを頼りに、公共交通機関を利用する来訪者が目立つようになった 	<ul style="list-style-type: none"> • 10年前に駅の構内に建設された商業ビル内に、ファーストフード店やチェーン経営の蕎麦店が進出して競合 • 駅構内に来店した大手外食チェーンとの価格競争は難しく、商品やサービスの差別化が必要

(2) 統合過程のマネジメント

統合過程に関しては、中小企業庁(2022)が「中小企業 PMI に関する初のガイドライン」を作成し、小規模案件向けの PMI (M&A 後の統合プロセス) の取り組みを掲げており、これを参考に A 社の統合過程のマネジメントを考えることができる(表 7)。

なお、「組織文化は直接的に把握できないが、それは企業の経営スタイル・管理スタイルに反映されている。したがって、それらが企業間で著しい相違があり、組織構造が変化する場合には問題が顕著になる傾向がある」(Lubatokin, 1983) ともいえる。X 社の場合も、組織文化は与件文からは直接把握できないものの、図 12 で見たように、その組織における役割やソフト面の記述から推測できる。X 社は今後、A 社の経営スタイル・管理スタイルに変えていくことが想定でき、X 社人員の退職の可能性も高まる。A 社も「事前に被買収企業の経営スタイルを分析して、自社と融合可能かどうかを認識する必要がある」(中村, 2001) ことは言うまでもない。

表7 中小 PMI の取り組み（小規模事業向け）と A 社の例

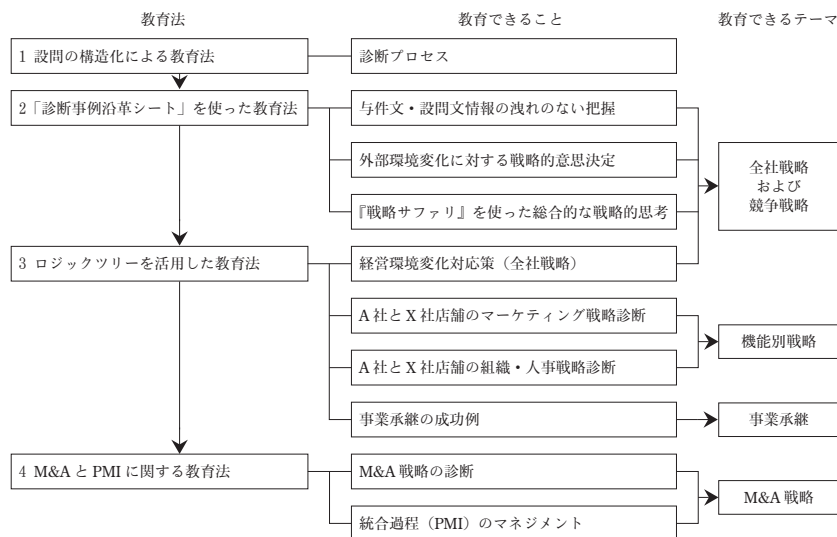
PMI	取組の主なポイント	A 社の取組例
M&A 成立後 ■譲渡側関係者への経営の方向性の説明	●これまでの経営の方向性との差異が関係者に与える影響をできるだけ緩和するように対策を講じ、新たな経営の方向性を説明 ●更に必要に応じて、新たな経営の方向性の修正も実施	→ 譲渡側の X 社経営者に今後の A 社の方向性を説明する。
M&A 成立後 ■継続的なコミュニケーションを通じた信頼関係の深化等	対 譲渡側経営者 ●尊敬の念を忘れない。同時に、譲渡側の考えを率直に伝える ●役割・在籍期間等について M&A 前に合意	→ X 社経営者および従業員に尊敬の念を表しながら、A 社の考えを率直に伝える。
M&A 成立後 ■説明会の開催 ■個別面談の実施 ■即効性のある就労環境の改善 ■口頭からの継続的なコミュニケーション	対 譲渡側従業員 ●M&Aに関する情報を、「遅滞なく」、「全員に」、「同時に/等しく/正確」に伝える ●特にキーパーソンとは常にコミュニケーション ●一人一人に寄り添い、丁寧に対応 ●従来の業務ややり方を否定しない	→ M&Aに関する情報を遅滞なく全員に、同時に等しく、正確に伝える。不安になって退職の相談をしてきた社員やアルバイト一人ひとりに寄り添い、丁寧に対応し、従来の業務のやり方を否定しないよう留意する。
M&A 成立後 ■主要な取引先への対応（M&Aに関する説明、継続的なコミュニケーション等） ■主要な取引先以外への対応（M&Aに関する説明、継続的なコミュニケーション）	対 譲渡側取引先 ●譲渡側経営者から取引を正確に引き継ぐ ●挨拶は重要度等に応じて速やかに行う ●主要取引先と関係性を持つ譲渡側の人物（例、譲渡側経営者）からの協力を得る	→ X 社経営者から取引を正確に引き継ぎ、特に地元産の高品質な原材料をも扱う生産者から協力を得られるように努める。
M&A 成立後 ■譲渡側経営者へのヒアリング等を通じた事業の詳細把握、改善	●現状を把握する際、以下のおおそれに留意 ▼DDでは未知できないことがある ▼個人化している業務がある ▼規程等の不存在、実態との乖離がある ●改善点について、優先順位を付けて対応	→ 経営統合の過程では X 社の事業の進め方など詳細を把握し、改善点について優先順位をつけて対応する。

出典：中小企業庁（2022）概要版より。右欄のみ筆者作成。

6 中小企業の診断・教育法に関する考察

本稿で取り上げた経営診断に関する教育法とその内容，テーマを整理したのが図16である。大別すると，4つの手法で様々なことを教育できる。

図16 本稿における中小企業の経営診断・教育



中小企業の経営診断教育についてはさらに検討の余地があるものの，2023年中小企業診断士2次試験事例問題Iを使うことで，多様なテーマ，多角的な教育法を示せたものと考えられる。診断プロセスや全社戦略，事業（競争）戦略はもとより，組織・人事戦略とマーケ

ティング戦略の2つの機能別戦略, 成功した事業承継やM&A戦略 (PMIを含む) についても1つの事例で教育できることを示した。また, ロジックツリーを活用した環境情報の整理手法を示したが, これは受講生の助言能力 (特にロジカルシンキング) の涵養にも役立つものとする。

V お わ り に

筆者はこれまでも同様の趣旨で5本の中小企業の経営診断教育に関する研究ノートを上梓し, 中小企業の経営戦略の基礎教育モデルを提示してきたが, 本稿では, 養成課程における2023年度中小企業診断士2次試験事例問題I (蕎麦店A社のケース) を使った中小企業の経営診断・教育モデルを提示した。

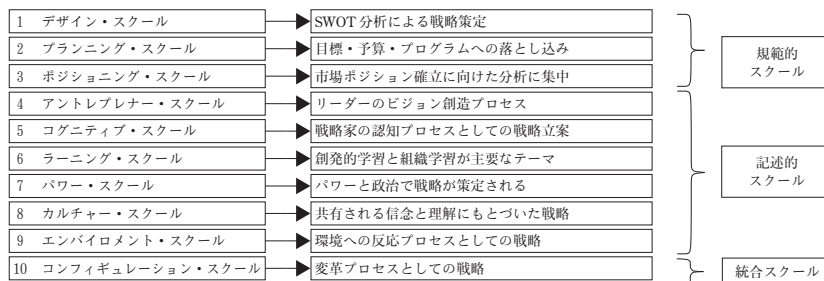
今回の新たな収穫について述べる。まず, 全社戦略と組織・人事戦略だけでなく, 例年の事例Iでは扱われないマーケティング戦略も今回の事例で合わせて学べることである。また, M&A戦略 (PMIを含む), 加えて先行ケースが多くない事業承継についても教育できる。さらに, ロジックツリーを活用し与件文を克明に検討することで, 経営者の主体的な戦略的行動が見える化できた。養成課程の受講生の中にはロジカルに考える助言能力が弱い者もあり, ロジックツリーを作ることはこうした能力を鍛えるのにも役立つものとする。なお, 事例問題とミンツバーク他 (2013) を突き合わせて抽象化することで, 中小企業の経営戦略の定石が教育できる一例も提示した。今後もさらに効果的な教育を実践の中で模索していきたい。

最後に, 表2, 4の作成協力者である田中一彰さんにお礼を申し上げる。

注

- 1) 問い合わせは多いが, 入門講座であるため, 受験を考えている学生には物足りなく, 受験専門学校を紹介するケースが多いという。
- 2) このような「診断事例沿革シート」にミンツバーク他 (2013) の記述をあてはめて学習を促す教育法については, 加藤 (2023a.b.c) を参照されたい。なお, ミンツバーク他 (2013) は, 図17のように経営戦略スクールとして10種類提示し, 大きく3つに分類している。

図17 『戦略サファリ』の10の経営戦略スクールとその分類



(加藤2023a, ミンツバーグ他2013をもとに筆者作成)

参 考 文 献

Lubatkin, Michael. (1983) Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *Academy of Management Review*, 8(2), 218-225.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W and Lampel, Joseph. (2009) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management* 2nd ed., Financial Times Prentice Hall. 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』第2版, 東洋経済新報社, 2013年。

青松英俊, 野田昌秀, 三浦真 (2014) 「製造業経営診断実習と事後フォロー結果からみた中小企業診断士登録養成課程の充実に向けた考察」『高大ビジネスレビュー』3(2), 205-221。

井上善海, 瀬戸正則 (2009) 『中小企業の戦略: 戦略優位の中小企業経営論』同友館。

井上善海 (2011) 『7つのステップで考える戦略のトータルバランス』中央経済社。

落合康裕, 栗本博行, 吉村正裕 (2022) 「経営教育は事業承継に役に立つのか」『事業承継』11, 13-27。

加藤雄士 (2023a) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (1) —中小企業の戦略策定, 創発と事業承継を中心として—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(31), 71-90。

加藤雄士 (2023b) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (2) —『戦略サファリ』を活用した戦略診断を中心として—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(32), 35-54。

加藤雄士 (2023c) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (3) —『戦略サファリ』を活用した戦略診断を中心として—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(32), 55-76。

瓶内栄作 (2013) 「製造業経営診断実習の改善取組提案における事後評価及び改善実現制約についての考察」『高大ビジネスレビュー』2(2), 173-187。

岸川善光 (2007) 『経営診断要論』同文館。

中小企業診断協会 (2023) 「令和5年度 第2次試験問題の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ」。

中小企業庁 (2022) 『中小 PMI ガイドライン～中小 M&A を成功へ導くために～』
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/pmi_guideline.pdf (最終閲覧日2024年9月16日)。

中小企業庁 (2022) 『中小 PMI ガイドライン～中小 M&A を成功へ導くために～ 概要版』
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/pmi_guideline_summary.pdf (最終閲覧日2024年9月16日)。

- 富山忠三（1969）「経営診断学と大学教育との接点—経営診断学の成立と課題を中心として」『関西大学商学論集』14(5)。
- 中村公一（2001）「M&Aの価値創造マネジメント：適合性研究からプロセス研究へ」『駒大経営研究』33(1・2), 1-60。
- 中村公一（2006）「企業成長と成長戦略：事業拡大の視点から知識創造の視点へ」『駒大経営研究』38(1・2), 1-18。
- 中村公一（2013）「M&A戦略の焦点：シナジー創出からコンピタンスの形成へ」『駒大経営研究』44(3・4), 23-46。
- 日本経営診断学会編（1994）『現代経営診断事典』同友館。
- 前田進（2017）「【教育の現場を知る】中小企業診断士養成コース」『CUC view & vision』(44), 46-48。
- 三上富三郎（1992）『現代経営診断論』新版，同友館。
- 渡辺明，小林謙祐（2012）「中小企業の経営診断に関する考察」『商大ビジネスレビュー』1(2), 223-235。