

## 事例Ⅰ 分解ショートケース演習④

### 【問題】

A社は事業部制組織をとっているが、A社が留意すべき点として中小企業診断士としてどのような助言をするか。100字以内で述べよ。

### 【出題の趣旨】

A社が業績を高め長期的な発展を続けるにあたって、A社の組織構造や組織運営における問題点がどこにあり、その結果どのような弊害が生じているかを分析する基本的能力を問うている。

### 【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.5 経営組織の形態と構造

### 【解説】

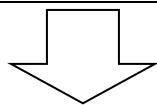
A社はオリジナル商品の開発・販売活動において、それぞれの事業部がバラバラに活動をしている。そのために類似した商品も多い。また、事業部ごとに開発していることに加え、事業部間のコミュニケーションが滞っていることも問題であると考えられる。

ブランドにまたがる共通商品の導入を進めれば、発注ロットも大きくなりスケールメリットを得られると考えられる。また開発コスト、在庫コスト等を考えてもメリットが大きいと考えられる。

また、Xブランドでは積極的なキャンペーンを行っているが、一部の顧客から不評を買っている。Xブランドは顧客との長期にわたる関係を有しているだけに、こうした不評は見逃せない。背景として、評価基準が売上に偏重しているため、短期業績志向が強くなってしまい、セールス色の強いキャンペーンが繰り返されていると考えられる。

## ロジカル・チャート

与件
S-⑤ (Xブランド) 長年通ってくれる顧客も多く、親子二代にわたって利用してくれる客も少なくない。
S-⑧ 市販の製品に比べ品質が高いこともあり販売は概ね順調である。
W-① (Xブランド) キャンペーン中は効果があるが、その後の利用にはつながらず一時的な効果に留まっている。
W-② (Xブランド) 一部の顧客はキャンペーンを煩わしく感じているらしく、本社にクレームの電話が入ることも増えてきている。
W-⑦ 商品販売は好調であるものの発注ロットが少ないこともあり、高い利益を得ているとは言い難い状況である。
W-⑧ 事業部ごとに商品開発をしている。そのためか同じような商品を販売していることも多い。
T-① 昨今の景気の影響もあり、高級化路線が強いXブランドでは売上が減少している。
他-⑧ 各店の管理はブランドごとに設けられた事業部が行っている。
他-⑨ 社長は事業部同士で競争意識を有してほしいという考えがあり、事業部の評価は売上成績との連動性が高く、事業部長の報酬体系も同様である。
類推
<ul style="list-style-type: none"><li>・ S-⑤、W-①②、他-⑧⑨より、Xブランドが短期業績志向に陥っていて、優良顧客の不満足を招いていることが類推できる。</li><li>・ S-⑧、W-⑦⑧より、各事業部で同じような商品を開発しているため、スケールメリットを得られていないことが類推できる。</li><li>・ W-⑧、他-⑧より、オリジナル商品に関する事業部間の情報共有が不足していることが類推できる。</li></ul>



### 思考プロセス

#### 1. 事業部制組織の一般的デメリットを考える。

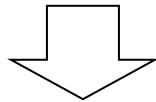
- ① 事業部が独自路線を進め、全社方針から逸脱した行動をとるおそれがある。
- ② 業務の重複、二重投資等の無駄が生じやすい。
- ③ 利益責任から、事業部が短期業績志向になりやすい。
- ④ 事業部間の壁が生じ、互いのコミュニケーションが困難になる。

#### 2. 事業部制のデメリットの中で、A社で起きていることを分析する。

- ・ S-⑧、W-⑦⑧より、上記②が当てはまる。
- ・ S-⑤、W-①②、他-⑧⑨より、上記③が当てはまる。
- ・ W-⑧、他-⑧より、上記④が当てはまる。

#### 3. A社組織の問題点

- ① オリジナル商品でスケールメリットが活かしていない（事業部制のデメリット②④）
- ② キャンペーンのセールス姿勢が強くなり顧客の不満足を招いている（同③）



### 解答

①ブランド間の共通商品の導入を行う等、事業部間の情報共有を図ることでシナジーを発揮すること、②売上高に偏っている事業部の評価基準を改め、利益率や顧客の満足度等を評価基準に加えることを助言する。(96字)