

解 答

第1問（配点20点）

<メリット>

（24字）

一	定	規	模	の	売	上	を	確	保	で	き	る	た	め	、	経	営	が	安
定	す	る	。																

（25字）

川	上	、	川	下	共	同	の	技	術	開	発	等	の	長	期	的	取	組	が
し	や	す	い	。															

<デメリット>

（25字）

主	要	顧	客	の	事	業	方	針	や	業	績	の	動	向	の	影	響	を	受
け	や	す	い	。															

（25字）

新	規	の	得	意	先	を	開	拓	し	よ	う	と	い	う	意	欲	が	低	下
し	や	す	い	。															

【採点ポイント】

<メリット>

- ・一定規模の売上を確保できるため、経営が安定する（5点）
- ・川上、川下共同の技術開発等の長期的取組がしやすい（5点）

<デメリット>

- ・主要顧客の事業方針や業績の動向の影響を受けやすい（5点）
- ・新規の得意先を開拓しようという意欲が低下しやすい（5点）

上記ポイントを記載していること。その他、メリットにおいては「信頼関係が構築されコミュニケーションが取りやすい」、「折衝や説明の手間を削減できる」、「営業経費が節減できる」、デメリットにおいては、「得意先の要求に応えざるを得ない」「生産の汎用性が失われる」等、他の一般的な内容を記載した場合は、2点を加算する。

第2問（配点20点）

（100字）

要	因	は	、	①	モ	ジ	ュ	ー	ル	部	品	の	製	造	な	ど	系	列	内
の	単	な	る	下	請	け	企	業	か	ら	脱	す	る	よ	う	に	事	業	の
拡	大	や	高	度	化	を	進	め	て	き	た	こ	と	、	②	ワ	ン	マ	ン
経	営	で	あ	っ	た	反	面	で	強	力	な	リ	ー	ダ	ー	シ	ッ	プ	に
よ	っ	て	会	社	の	成	長	を	図	っ	て	き	た	こ	と	、	で	あ	る。

【採点ポイント】

- ・モジュール部品の製造（2点）
- ・単なる下請け企業から脱す（4点）
- ・事業の拡大や高度化（6点）
- ・強力なリーダーシップ（8点）

第3問（配点20点）

（98字）

ワ	ン	マ	ン	経	営	を	改	め	、	従	業	員	の	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ
ン	が	向	上	、	社	内	連	携	の	円	滑	化	・	情	報	共	有	化	・
権	限	委	譲	が	推	進	さ	れ	、	ま	た	、	上	流	工	程	の	設	計
・	開	発	業	務	の	強	化	に	よ	り	、	得	意	先	と	の	関	係	が
強	化	さ	れ	、	取	引	増	加	に	つ	な	が	っ	た	た	め	。		

【採点ポイント】

- ・ワンマン経営を改め（3点）
- ・従業員のモチベーションが向上（2点）
- ・社内連携の円滑化（2点）
- ・情報共有化（2点）
- ・権限委譲が推進（1点）
- ・上流工程の設計・開発業務の強化により（5点）
- ・得意先との関係が強化され、取引増加につながったため。（5点）

第4問（配点20点）

（100字）

規	模	の	拡	大	に	つ	れ	、	更	な	る	権	限	委	譲	が	必	要	で
あ	る	が	、	A	社	の	役	職	者	は	自	主	性	や	積	極	性	が	欠
け	て	い	る	者	が	多	い	。	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	を	通	じ	て	役
職	者	に	経	営	参	画	意	識	を	持	た	せ	、	権	限	を	委	譲	で
き	る	意	欲	と	能	力	の	あ	る	人	材	を	育	成	す	る	た	め	。

【採点ポイント】

- ・規模の拡大につれ、更なる権限委譲が必要である（5点）
- ・A社の役職者は自主性や積極性が欠けている者が多い（5点）
- ・プロジェクトを通じて役職者に経営参画意識を持たせ（5点）
- ・権限を委譲できる意欲と能力のある人材を育成するため。（5点）

第5問（配点20点）

（99字）

系	列	内	の	取	引	を	堅	持	す	る	一	方	で	、	系	列	外	の	取
引	を	拡	大	す	る	こ	と	を	助	言	す	る	。	A	社	は	系	列	内
で	の	差	別	化	や	競	争	優	位	の	獲	得	を	実	現	し	て	事	業
基	盤	を	確	立	し	て	い	る	が	、	売	上	依	存	度	が	高	く	B
社	の	業	績	や	戦	略	変	更	の	影	響	を	受	け	や	す	い	。	

【採点ポイント】

- ・系列内の取引を堅持する（4点）
- ・系列外の取引を拡大する（6点）
- ・系列内での差別化や競争優位の獲得による事業基盤の確立（3点）
- ・B社への売上依存度が高い（4点）
- ・B社の業績や戦略変更の影響を受けやすい。（3点）

※解答例の字数の数え方について：

- ① 英数字は解答欄1マスに2字入れる（2字を1字とカウントする）。
- ② 解答欄の最後のマスに入る字の次に来る句読点は、最後のマスに最後の字とともに入れ込むことができる（2字を1字とカウントすることができる）。

解 説

事例概要

A社は昭和24年に創立された自動車部品メーカーで、大手自動車メーカーB社の系列に属している。

社長が代替わりしたのを機に業績はさらに向上しているが、系列に依存している状態であり、新たな事業戦略を打ち出す必要を感じている。

解法手順

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

A社は大手自動車メーカーB社の系列に属する自動車部品メーカーで、系列内での売上が8割以上を占めている。A社では単なる下請け企業から脱するべく、事業の拡大や高度化を進めてきた。A社のこれまでの経営者はワンマン経営者であったが、現在の社長は「従業員を大事にする」という方針を打ち出し社内改革を進めている。その成果もあって業績は急拡大している。

A社は業績を拡大させているものの、それに組織力の強化が追いついておらず、社長の目が行き届かなくなることも増えている。また自動車業界では取引先の再編が進んでいる環境下において、系列に売上を依存している状態は不安が残る。

A社としては組織力強化のため、管理職への権限委譲を進める必要があるが、その前段階として次世代のリーダーや経営幹部候補の育成が必要となる。また系列内の取引を維持しつつも、系列外の取引拡大を図っていくことで、より安定した経営基盤を確立する必要がある。

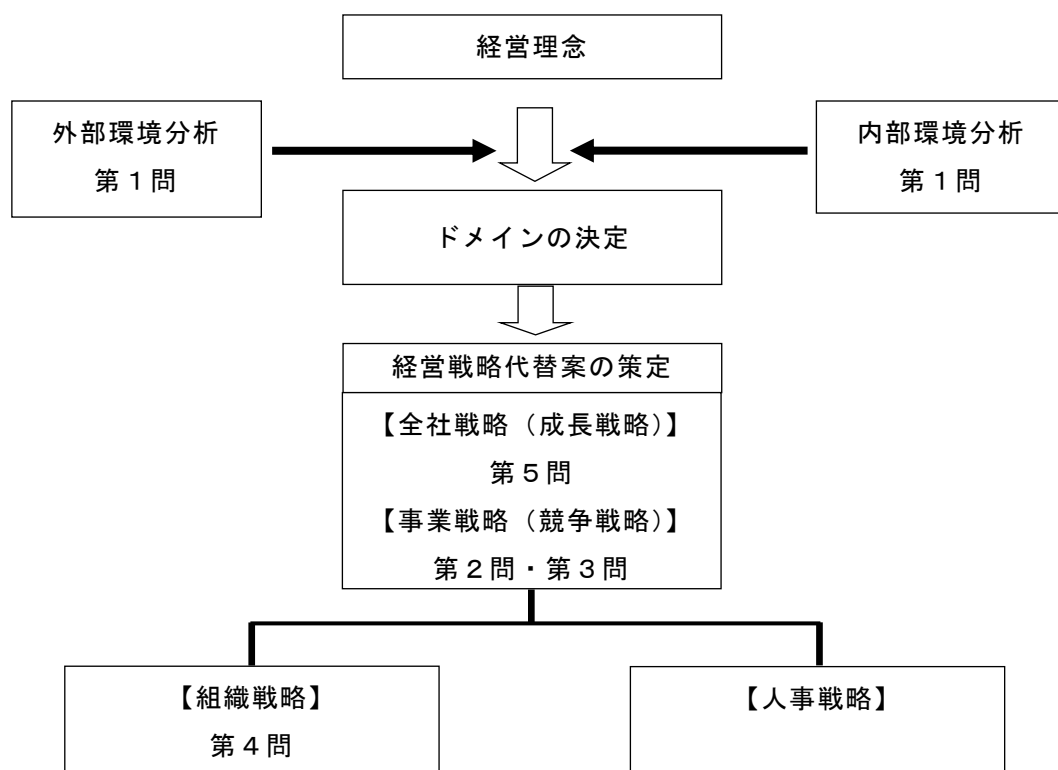
事例全体の設問テーマ	
第1問	企業系列に属することのメリット・デメリット
第2問	これまでの経営者の経営姿勢とA社の成長の関係
第3問	売上が急拡大した要因
第4問	プロジェクトに期待される効果（狙い）
第5問	A社が中長期的に取るべき事業方針の提案

手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

本事例では、これまでの経営者と現在の社長の経営姿勢の違いを分析しながら、組織の成長ステージに応じた改善策を検証していくことが求められている。またA社が大手自動車メーカーB社の系列にあることを踏まえながら、事業方針を見直すことも求められている。

第1問、第5問は全体戦略に基づく問題で相互に影響しており、関連づけながら解答を作成する必要がある。第1問は企業系列に関する知識問題であり、A社が身を置く企業系列に属することのメリット・デメリットを解答させている。第5問の伏線になっている問題であることを留意した解答が求められる。

第2問はこれまでの経営姿勢を問い、第3問は現在の社長が売上を急拡大させた要因を問うている。両問は対となっている問題である。内容はもちろん、記載方法においても意識してもらいたい。第4問は組織の問題であるが、第3問と関連しているので注意してほしい。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、企業系列に対する一般的な知識問題で、企業系列に属することのメリット・デメリットが問われている。知識問題とはいえ、A社の実情に合致した内容を記載することが求められる。また第5問と関連があることに留意しながら解答してもらいたい。

第2問は、A社が成長を遂げた要因として、これまでの経営姿勢について答えさせる問題である。これまでの経営姿勢については、与件上で現在の社長と比較しているが、否定的な内容が多い。しかしそれに惑わされず、裸一貫からA社を年商40億円の企業にまで成長させた要因はどこにあったのかを、冷静に分析してもらいたい。

第3問は、現在の社長に代替わりしたことで売上が拡大した理由を問うている問題である。現在の社長の経営方針や施した対策を、第2問の内容と関連付けながら解答してほしい。ちなみにこの問題は、これまでの経営者と現在の社長の相違点とともに、両者の共通点を明らかにすることも意図している。

第4問は、A社の将来や経営課題を話し合う「未来のA社を考えるプロジェクト」という組織を立ち上げたことの狙いを類推させる問題である。A社において、動態的組織がどのような効果を与えるかを考えればいい。

第5問は、中長期的な視点でA社の事業方針をどのように変更すればいいかが問われている。A社がB社の系列にあることを踏まえ、さらに第1問との関連性に注意しながら、解答作成をしてもらいたい。

与件抽出シート

与件抽出		
強 み (S)	① A社では単なる下請け企業から脱するべく、以前より事業の拡大や高度化を進めてきた。 ② 複数の部品を組み合わせ複合化させるモジュール部品の生産を、A社では20年以上前から業界に先駆けて手掛けている。 ③ モジュール部品の製造は、部品単体よりも受注単価が高く、利益率が高い。より高度な加工技術が求められるが、自社の努力次第で生産性を高めることが可能である。A社では生産技術開発の専門部署を早い段階から設けて、生産性や品質の向上に努めてきた。 ④ 各部門のマネージャーが集まり、前日の業務報告とその日の活動予定を話し合うマネージャーミーティングを毎朝1時間開催するようにした。 ⑤ こうした取り組み（設計・開発の強化）はB社にも高く評価されており、新車の設計段階からA社の開発担当者が参画することも多くなっている。 ⑥ 設計段階から関わることで、競合他社に先駆けて情報を取得することができるようになった。 ⑦ また開発・設計という上流工程を抑えることで製品試作や量産といった受注も確実に取ることにつながっている。	弱 み (W)

機会 (O)	① 系列外の企業からの受注や引き合いは増えつつある。 ② B社では系列企業を重要視するという方針を打ち出している。	脅威 (T)	① リーマンショック以降の不景気によりB社も在庫調整を迫られ、A社の受注も一時期は大きく減少した。 ② 自動車業界では、系列取引を縮小する動きや、系列を維持しつつも企業の選別が進められている。 ③ B社が現在の方針をどこまで維持できるかは未知数である。
その他 (他)	① 大手自動車メーカーB社の系列に属しており、日本の自動車産業の成長に合わせて順調に発展を遂げることができた。 ② 創業者が裸一貫で起こしたA社は、売上高90億円、従業員数250名、国内4事業所を有するまでに成長し、6年前には海外の生産子会社も設立している。 ③ 現在の得意先は30社程度であるが、そのほとんどがB社系列の部品メーカーC社をはじめとする系列内企業である。 ④ A社はそれまでも順調に推移してきたが、新社長が就任した以降の成長は著しく、40億円程度であった売上は8年間で倍以上になった。 ⑤ なかでも「従業員を大事にする」という今までとは異なる新たな方針を打ち出したことは、ワンマン体質が染みついていたA社の従業員には驚きをもたらした。 ⑥ 給与や賞与の査定においても改善を行い、経営者が独断で決める密室査定のをやり方を改めた。評価基準を明示したうえで社長が社員一人一人と面接をして決める仕組みとした。 ⑦ 当初は突然の変化に戸惑った様子や、警戒心を抱いた様子を見せる従業員も多かったが、徐々に従業員の雰囲気にも変化が生じ、活気がみられるようになった。 ⑧ 権限委譲を段階的に進めているが、今まで以上に組織力を強化する必要があると感じている。		

第1問（配点20点）

【問題】

A社はB社の系列に属しているが、特定の企業系列に属していることのメリットとデメリットを2点ずつ、それぞれ25字以内で答えよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社がB社の系列に属していることが、A社の経営においてどのような影響を与えているかを問う問題であり、解答に当たっては中小企業診断士としての基本的な知識と理解力が求められる。

【基本理論】

共通 テーマNo.1 環境分析

事例Ⅰ テーマNo.6 組織連携

【解説】

企業系列に関する知識問題である。企業グループに属することの一般的なメリットとデメリットを答えればよい。ただし、やみくもに記述するのではなく、与件情報をよく読んでA社の実情に見合った内容を優先して選択してほしい。

企業系列に属することの一般的なメリット・デメリットは以下のとおりである。A社のケースでは、メリットは①と④、デメリットは①と③が特に当てはまる。

<メリット>

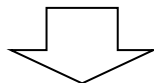
- ① 一定規模の売上を確保でき、経営が安定する。
- ② 信頼関係が構築されており、コミュニケーションが取りやすい。
- ③ 今までの取引の積み重ねがあり、折衝や説明の手間を削減できる。
- ④ 川上、川下共同の技術開発など、長期的な取り組みを実施しやすい。
- ⑤ 営業経費が節減できる。

<デメリット>

- ① 主要顧客の収益変動の影響を受けやすい。
- ② コスト削減や品質向上など、得意先の要求に応えざるを得ない。
- ③ 新規顧客の開拓に対する意欲が低下する。
- ④ 設備などの専用化が進み、生産の汎用性が失われる。

ロジカル・チャート

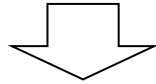
与件
S－⑤ こうした取り組み（設計・開発の強化）はB社にも高く評価されており、新車の設計段階からA社の開発担当者が参画することも多くなっている。 S－⑥ 設計段階から関わることで、競合他社に先駆けて情報を取得することができるようになった。 S－⑦ また開発・設計という上流工程を抑えることで製品試作や量産といった受注も確実に取ることに繋がっている。 W－① 系列内での売上が8割以上を占めている。 T－① リーマンショック以降の不景気によりB社も在庫調整を迫られ、A社の受注も一時期は大きく減少した。 T－② 自動車業界では、系列取引を縮小する動きや、系列を維持しつつも企業の選別が進められている。 T－③ B社が現在の方針をどこまで維持できるかは未知数である。 他－① 大手自動車メーカーB社の系列に属しており、日本の自動車産業の成長に合わせて順調に発展を遂げることができた。 他－② 創業者が裸一貫で起こしたA社は、売上高90億円、従業員数250名、国内4事業所を有するまでに成長し、6年前には海外の生産子会社も設立している。 他－③ 現在の得意先は30社程度であるが、そのほとんどがB社系列の部品メーカーC社をはじめとする系列内企業である。



思考プロセス
1. 一次知識より、企業系列に属する一般的なメリット・デメリットを考える。 解説を参照 2. 与件情報より、A社に該当する内容を選ぶ。 ①系列に属することのメリット： ・W－①、他－①②③より、メリット①一定規模の売上を確保でき、経営が安定する、が当てはまる。 ・S－⑤⑥⑦より、メリット④川上、川下共同の技術開発など、長期的な取り組みを実施しやすい、が当てはまる。

②系列に属することのデメリット：

- ・W－①、他－③、T－①②③より、デメリット①主要顧客の収益変動の影響を受けやすい、が当てはまる。
- ・W－①より、デメリット③新規顧客の開拓に対する意欲が低下する、が当てはまる。



解答

<メリット>

- ①一定規模の売上を確保できるため、経営が安定する。(24字)
- ②川上、川下共同の技術開発等の長期的取組がしやすい。(25字)

<デメリット>

- ①主要顧客の事業方針や業績の動向の影響を受けやすい。(25字)
- ②新規の得意先を開拓しようという意欲が低下しやすい。(25字)

第2問（配点20点）

【問題】

A社が順調に成長してきた要因として、自動車産業の発展や系列に属していたことが大きい、これまでの経営者の経営姿勢に負うところも少なくない。その要因を100字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社が成長した要因のうちこれまでの経営者の経営姿勢に着目しながら、A社の内部環境を分析することを求める問題であり、中小企業診断士としての基本的な分析能力を問う問題である。

【基本理論】

共通 テーマNo.3 成長戦略

事例Ⅰ テーマNo.7 経営組織の運営

【解説】

A社が成長してきた要因を説明させる問題であるが、問題文に「これまでの経営者の経営姿勢に負うところも少なくない」という縛りがある。現在の社長と対比すると、これまでの経営者は批判的な内容が多い。しかし、A社を立ち上げ年商40億円にまで育てた創業者の貢献は冷静に考えれば特筆すべきものである。本問ではそれを問うており、本文の否定的な記述に惑わされず、冷静にこれまでの経営者の優れた資質を見出してほしい。また問題文には「自動車産業の発展や系列に属していたことが大きい」ことは既に記述がされているので、それ以外の要因を記載する必要がある。

その観点を持ちながら与件情報を見ていくと、第一に「A社では単なる下請け企業から脱するべく、以前より事業の拡大や高度化を進めてきた」との記載がある。その典型がモジュール部品の生産である。部品単体よりも受注単価も利益率も高いモジュール部品の生産を、A社では20年以上前から業界に先駆けて手掛けている。

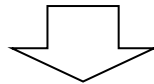
第二に「これまでの経営者は強いリーダーシップを有していた」とある通り、ワンマン経営者であった反面、強力なリーダーシップを発揮してA社を導いてきたことがわかる。創業期や事業の発展期においては、経営者の強いリーダーシップが必要となる場合が多い。ワンマン経営は褒められることではないが、その背面にあった強力なリーダーシップの存在がA社を成長させた要因の一つであるといえる。

なお、第2問は第3問と対になっている問題である。解答内容や記述スタイルなど、第3問を意識しながら解答を作成してほしい。

ロジカル・チャート

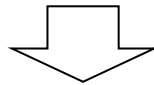
与件

- S－① A社では単なる下請け企業から脱するべく、以前より事業の拡大や高度化を進めてきた。
- S－② 複数の部品を組み合わせ複合化させるモジュール部品の生産を、A社では20年以上前から業界に先駆けて手掛けている。
- S－③ モジュール部品の製造は、部品単体よりも受注単価が高く、利益率が高い。より高度な加工技術が求められるが、自社の努力次第で生産性を高めることが可能である。A社では生産技術開発の専門部署を早い段階から設けて、生産性や品質の向上に努めてきた。
- W－② A社のこれまでの経営者は強いリーダーシップを有していたものの、どちらかというワンマン経営者であり、「経営者が自由に会社を動かすのは当たり前だ」という考えが強く、従業員の声に耳を傾けることは少なかった。
- 他－④ A社はそれまでも順調に推移してきたが、新社長が就任した以降の成長は著しく、40億円程度であった売上は8年間で倍以上になった。



思考プロセス

1. これまでの経営者の経営姿勢と成果
 - ・ W－②、他－④より、A社を起業し40億円企業まで成長させたのは、経営者の強いリーダーシップが要因の一つと考えられる。
2. これまでの経営者の経営姿勢に関連する与件情報から成長要因を推察する。
 - ・ S－①②③、他－④より、モジュール部品の生産など、単なる下請け業務に甘んじず、事業の拡大や高度化を進めてきた。
 - ・ W－②、他－④より、ワンマン経営であった反面で強力なリーダーシップを持って会社を成長させた。



解答

要因は、①モジュール部品の製造など系列内の単なる下請け企業から脱するように事業の拡大や高度化を進めてきたこと、②ワンマン経営であった反面で強力なリーダーシップによって会社の成長を図ってきたこと、である。(100字)

第3問（配点20点）

【問題】

現在の社長に代替わりして、40億円程度であった売上は8年間で倍以上になるなど業績は著しく向上した。その理由を100字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社の業績の向上と、経営者の交代を機に取られた戦略との関連性を見出して指摘することを求めている。解答においては中小企業診断士としての基本的な分析力が求められる。

【基本理論】

共通 テーマNo.3 成長戦略

事例Ⅰ テーマNo.7 経営組織の運営

事例Ⅰ テーマNo.8 雇用管理と人事評価

【解説】

先述したように、第2問と対になっている問題である。第2問ではこれまでの経営者がA社を設立させ成長させてきた要因を問うている。第3問では、A社を引き継いだ現在の社長が売上を8年間で倍以上に急成長させた要因を問うている。

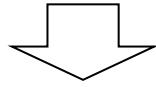
直接的には、上流工程である設計・開発業務を強化することにより、得意先との取引や関係が深耕できたことがあげられる。設計・開発業務の強化により、有利な情報の取得、製品試作や量産の受注の獲得、幅広い提案力等、取引の増加や得意先との関係強化が可能となっている。

間接的には、ワンマン経営を見直し、「社員重視」の姿勢を打ち出したことがあげられる。与件情報を整理すると、創業者が強力なリーダーシップを発揮する反面で、従業員のモチベーション低下が生じていた。また社長交替前は、部門ごとの情報交換や連携も少なく、納期遅れなどの問題も起こっていた。社長は就任後にカンパニーポリシーを作成して「従業員を大事にする」という方針を打ち出し、査定方法の見直し、従業員への声かけ、マネージャーミーティングの開催などの施策を通じて改善を試みてきた。権限委譲も段階的に進められている。

以上を整理して解答をまとめればよい。

ロジカル・チャート

与件
S－④ 各部門のマネージャーが集まり、前日の業務報告とその日の活動予定を話し合うマネージャーミーティングを毎朝1時間開催するようにした。 S－⑤ こうした取り組み（設計・開発の強化）はB社にも高く評価されており、新車の設計段階からA社の開発担当者が参画することも多くなっている。 S－⑥ 設計段階から関わることで、競合他社に先駆けて情報を取得することができるようになった。 S－⑦ また開発・設計という上流工程を抑えることで製品試作や量産といった受注も確実に取ることに繋がっている。 W－② A社のこれまでの経営者は強いリーダーシップを有していたものの、どちらかというとワンマン経営者であり、「経営者が自由に会社を動かすのは当たり前だ」という考えが強く、従業員の声に耳を傾けることは少なかった。 W－③ 従業員の待遇についても査定基準の公表などを行わず、いわば密室査定を行っていた。 W－④ それに不満を抱く労働組合との間で大きな軋轢が生じることも一度や二度ではなかった。 W－⑤ 役職者は経営者に対する依存心が強く、経営者の顔色をうかがうイエスマンが多くなっていた。 W－⑥ 自主性や積極性を発揮せず、内心はそれぞれに問題意識を有していたものの、自分の職務を無難に務めればいいと考える者も多かった。 W－⑦ 部門ごとの情報交換や連携なども少なくなりがちで、部門間の連絡の行き違いや調整不足から生じる納期遅れなどの問題も少なからず起こっていた。 他－⑤ なかでも「従業員を大事にする」という今までとは異なる新たな方針を打ち出したことは、ワンマン体質が染みついていたA社の従業員には驚きをもたらした。 他－⑥ 給与や賞与の査定においても改善を行い、経営者が独断で決める密室査定 of やり方を改めた。評価基準を明示したうえで社長が社員一人一人と面接をして決める仕組みとした。 他－⑦ 当初は突然の変化に戸惑った様子や、警戒心を抱いた様子を見せる従業員も多かったが、徐々に従業員の雰囲気にも変化が生じ、活気がみられるようになった。 他－⑧ 権限委譲を段階的に進めているが、今まで以上に組織力を強化する必要があると感じている。



思考プロセス

1. 現在の社長が行ったことを与件文より抽出し、その効果を類推する。

①社内において

- ・ W－②③④より、ワンマン経営に対する従業員の不満が多かった。

これに対して、

- ・ 他－⑤⑥⑦より、ワンマン経営が改められ、モチベーションが高まった。

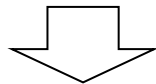
- ・ W－⑤⑥⑦より、部門間の連携不足、情報共有の不足があった。

これに対して、

- ・ S－④より、マネージャーミーティングで部門間の連携、情報の共有化を図った。
- ・ 他－⑧より、権限委譲が進められている。

②取引先に対して

- ・ S－⑤⑥⑦より、上流工程である設計・開発業務の強化により、得意先との関係性が強化され取引増加につながった。



解答

ワンマン経営を改め、従業員のモチベーションが向上、社内連携の円滑化・情報共有化・権限委譲が推進され、また、上流工程の設計・開発業務の強化により、得意先との関係が強化され、取引増加につながったため。(98字)

第4問（配点20点）

【問題】

異なる立場からの意見を取り入れたいという社長の希望もあり、社長は課長以上の役職者数人をメンバーとして、今後のA社の将来や経営課題を話し合う「未来のA社を考えるプロジェクト」という組織を立ち上げた。創業以来のA社の組織風土を考慮したうえで、社長がプロジェクト組織を立ち上げた狙いについて、100字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社の組織的な課題と関連付けながら、社長が立ち上げたプロジェクト組織がA社と参加メンバーに対してどのような影響を与えるかを予測させる問題である。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.5 経営組織の形態と構造

【解説】

社長が立ち上げたプロジェクトは動態的組織である。動態的組織は本来の設立目的に加え、①参加者の視野を広げ成長を促す教育効果、②組織間のコミュニケーションを高める組織横断の効果、③各部門の人材・ノウハウを活用できる効果が期待される。

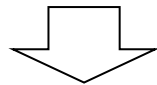
与件情報や問題文を読むと①参加者の視野を広げ成長を促す教育効果がA社の事情に最も合致していると考えられるので、検討を進めてみる。

社長交代前はワンマン経営であり、役職者はイエスマンで依存心が強く、自主性や積極性を発揮しない者が多かった。また、「規模が拡大するにつれ、社長の目が行き届かないことも増えつつある。権限委譲を段階的に進めているが、今まで以上に組織力を強化するの必要を感じている」と与件情報にある。以上を勘案すると、A社では権限委譲の余地が多く残されていると考えられる。

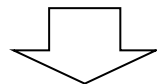
しかし権限委譲は簡単にできるわけではない。なかでも委譲される側の下位層が十分な意識や能力を保持していることが求められる。社長は、権限委譲の前段階として、プロジェクトを通じて幹部育成を教育したい、という期待を抱いていると考えられる。

ロジカル・チャート

与件
S－④ 各部門のマネージャーが集まり、前日の業務報告とその日の活動予定を話し合うマネージャーミーティングを毎朝1時間開催するようにした。 W－⑤ 役職者は経営者に対する依存心が強く、経営者の顔色をうかがうイエスマンが多くなっていた。 W－⑥ 自主性や積極性を発揮せず、内心はそれぞれに問題意識を有していたものの、自分の職務を無難に務めればいいと考える者も多かった。 W－⑧ 規模が拡大するにつれ、社長の目が行き届かないことも増えつつある。 他－⑧ 権限委譲を段階的に進めているが、今まで以上に組織力を強化する必要があると感じている。
類推
W－⑧、他－⑧より、権限委譲の取り組みが途上であることが類推できる。



思考プロセス
1. 1次知識より、プロジェクト組織の効果を考える。 ①参加者の視野を広げ成長を促す教育効果 ②組織間のコミュニケーションを高める組織横断の効果 ③各部門の人材・ノウハウを活用できる効果 2. 上記効果について、A社に当てはめて検討する。 ・②は、S－④より、マネージャーミーティングの開催で対応済みである。 ・③は、問題文の「異なる立場からの意見を取り入れたい」と同義であるため、解答すべき内容とはいえない。 よって、①の教育効果を元に検証する。 ・W－⑤⑥より、社長交代前はワンマン経営であり、役職者は経営者に対する依存心が強く、自主性や積極性を発揮しない者が多い。 ・W－⑧、他－⑧より、社長交代後は権限委譲を段階的に進めている途上であり、規模が拡大するにつれ、更なる権限委譲の必要性も生じている ⇒権限委譲の前提となる経営幹部の教育・育成が必要である。



解答
規模の拡大につれ、更なる権限委譲が必要であるが、A社の役職者は自主性や積極性が欠けている者が多い。プロジェクトを通じて役職者に経営参画意識を持たせ、権限を委譲できる意欲と能力のある人材を育成するため。(100字)

第5問（配点20点）

【問題】

A社の事業継続を考えた場合、中長期的にとるべき事業方針はどのようなものが考えられるか。中小企業診断士としての助言を、理由を併せて100字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社が企業系列に属していることを踏まえたうえで、現在の事業のあり方をどのように方針転換させるかを提案させる問題である。

【基本理論】

共 通 テーマNo.3 成長戦略

事例Ⅰ テーマNo.6 組織連携

【解説】

与件情報だけではなく、他の問題の解答内容もヒントにしながら、解答を考案してほしい。

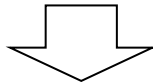
A社の今までの戦略の特長は、単なる下請けから脱却すべく事業の拡大や高度化を進めてきたことである。創業者・2代目の代にはモジュール部品の製造を手がけ、現在の社長の代には設計・開発業務の強化を図った。しかし、いずれも大手自動車メーカーB社の系列内でのポジションを有利にすることに力点が置かれており、系列を超えての取引拡大にまでは至っていない。

外部環境が変わり、系列取引が崩壊するという可能性も生じている。B社では系列企業を重要視する意向を示しているが、どこまで維持されるかは、予測しがたいところである。

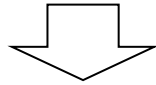
それを考慮すれば、今の系列内でのポジションは堅持しつつも、系列外の取引拡大に向けた取り組みを強化して、より安定的な事業基盤の構築を志向すべきである。

ロジカル・チャート

与件
S－① A社では単なる下請け企業から脱するべく、以前より事業の拡大や高度化を進めてきた。 S－② 複数の部品を組み合わせ複合化させるモジュール部品の生産を、A社では20年以上前から業界に先駆けて手掛けている。 S－⑤ こうした取り組み（設計・開発の強化）はB社にも高く評価されており、新車の設計段階からA社の開発担当者が参画することも多くなっている。 S－⑥ 設計段階から関わることで、競合他社に先駆けて情報を取得することができるようになった。 S－⑦ また開発・設計という上流工程を抑えることで製品試作や量産といった受注も確実に取ることに繋がっている。 W－① 系列内での売上が8割以上を占めている。 O－① 系列外の企業からの受注や引き合いは増えつつある。 O－② B社では系列企業を重要視するという方針を打ち出している。 T－② 自動車業界では、系列取引を縮小する動きや、系列を維持しつつも企業の選別が進められている。 T－③ B社が現在の方針をどこまで維持できるかは未知数である。
類推
W－①、O－②より、社長交替後も系列内の取引を主力としていることが類推できる。



思考プロセス
1. B社の現状を考える。 ・ S－①②⑤⑥⑦より、単なる下請けから脱却すべく事業の拡大や高度化を進めてきたが、あくまでもB社系列内の取引に注力してきた。 2. クロスSWOT分析を活用し、戦略を検討する。 ・ T－②③、O－①より、B社が将来的に系列を維持できるかは未知数である一方で、系列外の企業からの受注や引き合いは増えつつある。 ・ O－②、W－①より、系列内での取引が現状は8割であり、B社も系列企業を重要視する方針である。 ⇒系列取引を堅持する一方で、系列外の取引を増やし経営の安定化を図る。



解答

系列内の取引を堅持する一方で、系列外の取引を拡大することを助言する。A社は系列内での差別化や競争優位の獲得を実現して事業基盤を確立しているが、売上依存度が高くB社の業績や戦略変更の影響を受けやすい。(99字)
--