

A社は昭和24年に設立された自動車部品メーカーである。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。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。

A社は主にドアやトランクを開閉するロック機能部品や、スライドドアやサンルーフの開閉に必要な機構部品など、小さな部品のプレス加工を得意としている。扱う部品は多く、その種類は10万点以上に及んでいる。

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。系列外の企業からの受注や引き合いは増えつつあるものの、系列内での売上が8割以上を占めている。

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ることとなり、A社の受注も一時期は大きく減少した。しかしエコカー減税をはじめとする政府の景気浮揚策が功を奏したこともあり、A社の業績も持ち直すことができた。

自動車部品を製造するA社は一般的に下請け企業と呼ばれる企業に属するが、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。その一つがモジュール部品生産である。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。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。

現在の社長は、2代目である父から8年前に引き継いだ。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。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。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。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。また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。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。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。

現在の社長は会社を継ぐ際に、父親のやり方を踏襲するだけではA社の発展は望めないと考えていた。そこで就任後は社内の体質を抜本的に改めることを決意して、社内改革に取り組んだ。まず取り組んだのがカンパニーポリシーの作成である。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。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。

普段でも社長は時間の許す限り現場を回って従業員に話しかけるなど、従業員と経営者の壁をなくすように心がけた。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。また製品の品質や生産性の向上を図るため、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なった。

社長は社内風土の改善だけではなく、既存得意先との取引の更なる深耕も志向したが、その一つが設計・開発業務の強化である。得意先から与えられた設計書や仕様書に従った部品加工だけではなく、A社自らで部品を開発して取引先に提案するものである。以前からこうした設計・開発業務は少なからず行っていたが、社長は人員や設備に対する投資を高め、5年前には3次元CADを使った設計開発が可能なオペレーションセンターも立ち上げた。こうした取り組みは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。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。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。開発・設計から、金型設計・製作、プレス加工、モジュール部品製造など社内で一貫生産体制がとれることで、全体を見渡した上での提案も可能となり、得意先からのさらなる信頼獲得につながっている。

社長が取り組んだ社内改革は成果に結びついたが、社長はまだ改善すべき

点が多いと感じている。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必要を感じている。

最近では、今までの事業方針を続けていくことにも迷いが生じている。業績は回復しているとはいえ、リーマンショック時の業績の悪化は経営に不安を与えた。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が、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。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。

第 1 問（配点20点）

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。

第 2 問（配点20点）

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が、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。

【重要与件情報】

- ・これまでの経営者の経営姿勢（現在の経営者ではない）を踏まえる（問題文より）
- ・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。
- ・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。

第 3 問（配点20点）

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。

【重要与件情報】

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。

第4問（配点20点）

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。

【重要与件情報】

- ・創業以来のA社の組織風土を考慮する（問題文より）
- ・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。
- ・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必要があると感じている。

第5問（配点20点）

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、理由と併せて100字以内で述べよ。

【重要与件情報】

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。