

事例企業

A 社は、昭和初期創業、社員数 30 名、年間売上高は約 8 億円の木材加工会社である。林業が盛んな地域に拠点を置く A 社は、主力事業である内装材事業の不安定化を背景に、新規事業として木製知育玩具の製造・販売を本格化させる過程において、市場環境の変化への適応、組織体制の再構築、理念の再定義と浸透といった複数の経営課題を解決するため、中小企業診断士の意見も聞きながら、全社的な組織改革に着手することになっている。

解法手順

- 手順 1 事例全体の内容をつかむ
- 手順 2 設問ごとの関連性を構造的に検討する
- 手順 3 設問ごとに、出題の要旨を推論し、基本理論を活用して解答を導く

手順 1 事例全体の内容をつかむ

(1) A 社の主力事業（内装材）

A 社は、県内産木材を原材料とした内装材の製造・販売を主力事業としており、木材加工技術が評価され、内装材分野において高い評価を得てきた。なお、A 社の組織は、社長と子息の他、製造技術部門（12 名）と営業部門（10 名）、管理部門（7 名）から成り立っている。

(2) A 社の X 事業

A 社は、木材の新たな可能性を追求する事業（X 事業）を実験的に展開している。X 事業では、木製のオーダーメイド家具やペンといった製品を製造・販売しており、工場併設の直営店や同県のアンテナショップを通じて、消費者との接点も持っている。この X 事業の担当者は現在の A 社社長の子息である。

(3) 木材を取り巻く市場環境の変化（外部環境）

近年、A 社は、大きく 3 つの木材を取り巻く市場環境の変化に直面している。①内装材市場における企業間の競争激化と公共案件の不安定性により、安定的な収益確保が難しくなっていた。②自然素材や国産材への関心の高まり。特に、子育て世代を中心に安心・安全な素材を求める傾向が強まっていた。③木育に対する教育や子育て支援の場でのニーズの増加。

(4) A 社の新規事業（高品質な木製知育玩具の製造・販売）の立ち上げ

知育玩具の市場には、既にさまざまな製品が存在していたが、社長にとって、知育玩具市場は有望なものであり、自社の理念にも適合していた。そこで社長は高品質な木製知育玩具の製造販売という新規事業を手がけることを決断した。しかし、既存事業を支えてきた社員

たちは新規事業の必要性を十分には理解できず、そこで社長は新規事業の責任者に子息を指名した。

(5) A社の新規事業の推進

木製知育玩具の新規事業は、A社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。第1に主力事業である内装材の製造で培われた薄板加工技術など。第2に、長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワーク。第3に、同県や地元の大学との良好な関係。第4に、X事業で関係を構築していた地域の木工職人たちである。

A社は、木製知育玩具のターゲット顧客として、保育・教育施設に子供を預ける20代から40代の教育熱心な子育て家庭を設定した。販売は、X事業を担当してきた社長の子息の発案による部分も大きく、自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手ECサイトへの出店も果たし、SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展等も積極的に企画・実行していった。また、地元の大学との教育連携も継続的に行われた。

(6) A社の新規事業の課題

新規事業は滑り出しこそ順調に見えたものの、事業規模の拡大に伴い、社長の子息一人の力では限界が見え始めている。また、既存の主力事業である内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度の見直しが必要ではないかと考えており、見直しに当たってA社社長は、内装材と新規事業、そしてX事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか、あるいは、次世代のリーダー候補をどのように育成し、さらには、新規事業に必要な専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点を課題と考えている。これらの課題を解決するためには、新たな市場や事業機会を探索できる体制を構築する必要性を痛感し、全社的な組織改革に着手することになっている。

事例全体の設問テーマ	
第1問	木製知育玩具の新規事業に進出した際の、強みと弱み、機会と脅威の分析
第2問	木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫の分析
第3問	木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を行う際に採用すべき組織体制とその採用理由に関する助言
第4問	木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、企業理念の再定義と関係者への浸透に関する助言

手順2 設問ごとの関連性を構造的に検討する

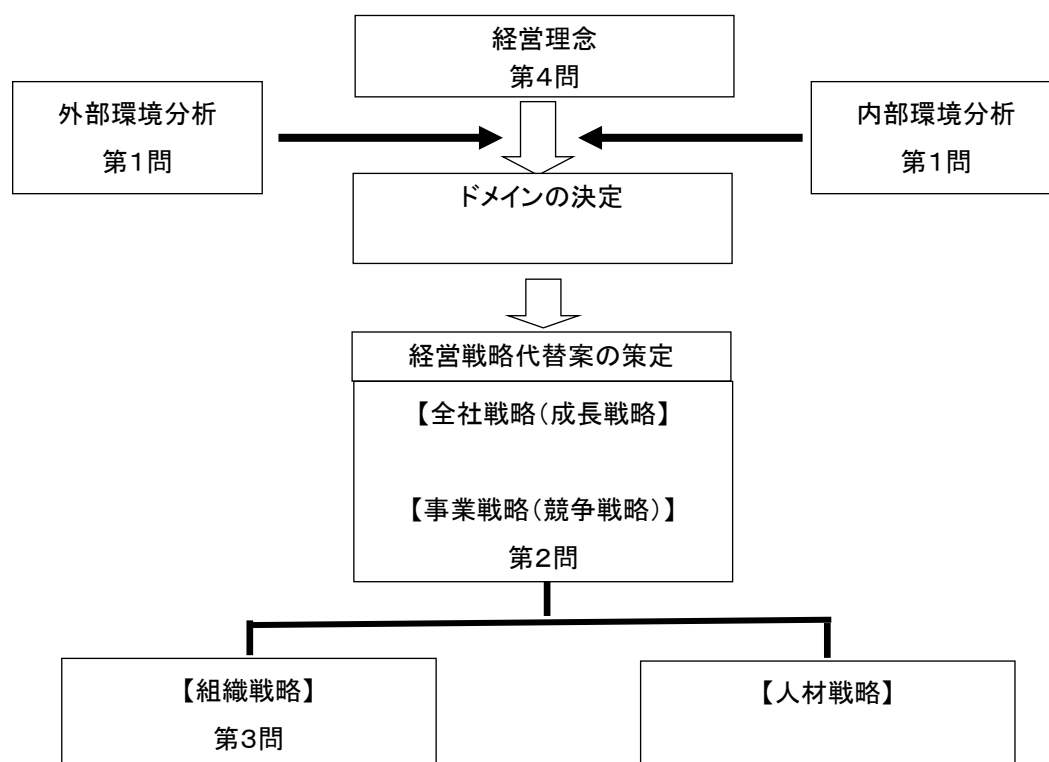
本事例の中心テーマは、A社の新規事業を核とした組織改革であり、このテーマに従って第1問から第4問までが論理的な流れで構成されている。

第1問はA社の現状をSWOTによって整理させる問題であり、以降の全ての設問の基盤となるものである。A社が新規事業に進出した際の強み、弱み、機会、脅威を的確に把握することが、その後の戦略(第2問)・組織(第3問)・理念(第4問)を考える前提となる。

第2問は、新規事業である木製知育玩具を市場に浸透させるために、A社がどのように顧客接点を創出したかが問われている。直営店、アンテナショップ、大手ECサイト、SNS、子育てイベント出展、大学とのワークショップといった取り組みが挙げられ、これらはいずれも第1問で整理した「機会」に対応した取り組みである。つまり、第2問はSWOTで示された外部環境の変化に、A社がどのように具体的に応じたかを問うものといえる。

第3問は、事例Iらしい組織体制に関する問題である。新規事業はビジネスのスピード感が求められ、また内装材事業とは異なるスキルセットや思考様式も異なる。既存組織では社長の子息一人に頼った運営に限界が見え始めており、新規事業を継続的に成長させるための組織設計が求められ、その理由が問われている。

第4問は、企業としての方向性・文化を再構築するため、A社の理念を新規事業に合わせてどのように再定義し、それをいかに浸透させるかが問われている。本事例では、A社の理念はもともと木材による価値提供を重視したもので、木育・知育玩具と親和性が高い。しかし、新規事業の本格展開に伴い、理念を拡張し、社員や外部関係者と共有する必要がある。



手順3 設問ごとに、出題の要旨を推論し、基本理論を活用して解答を導く

第1問はSWOT分析を用いた環境分析の問題である。よく問われる「強みと弱み」に加えて、今回は「機会と脅威」も問われているため、与件文中の内部資源・外部環境を正確に分類することが求められる。SWOT問題で注意すべきは、「どの時点の環境分析なのか」である。本問は「木製知育玩具事業に進出した際のA社の現状」とされている。

第2問は、A社が木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点をつくるために行った取り組みや工夫を説明する問題である。与件文の第8段落に記述が集中しており、本事例は直営店やアンテナショップといった既存チャンネルだけでなく、EC出店、SNS発信、イベント参加、大学とのワークショップ等、複数の接点を組み合わせる工夫がなされている。さらに注意すべきは、取り組みに加えて工夫も問われている点である。本問は、与件文中に散らばる「接点づくりの取り組み」を整理し、工夫にも触れながらまとめることが求められる。

第3問は、木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を検討するA社が採用すべき組織体制とその理由を助言する問題である。まず現在のA社の組織であるが、与件文に、A社の組織は社長・子息、製造技術部門(12名)、営業部門(10名)、管理部門(7名)とあり、現在は「機能別組織」であることが読み取れる。一方で、新規事業を考えると、知育玩具事業は市場変化が速く、迅速な意思決定と市場対応が必要である。また、子息に業務負荷が集中し、次世代リーダー育成や専門人材確保にも課題がある。さらには、内装材事業(法人向け)と知育玩具事業(消費者向け)は性質が異なる事業であるということ、このような状況を踏まえ、各組織体制の特徴(メリット・デメリット)からA社に適した組織を検討する必要がある。

第4問は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、A社の企業理念をどのように再定義し、それを関係者に浸透させるかを助言する問題である。問われているのは「理念の再定義の方向性」と「関係者への浸透方法」の2つであり、両方を記述する必要がある。与件文には「木育は理念に適合している」とあり、全く別のものに変えるのではなく、理念の核心を維持しつつ、新規事業に必要な価値を付加していくべきである。次に浸透方法であるが、まず浸透する相手を考えてみると、設問が「社員」ではなく「関係者」という表現をしていることから、多面的に、社員だけでなく、取引先、大学や行政、地域関係者との連携も理念の共有対象とできるとよい。そのうえで、それぞれに対する浸透方法を考える。

与件抽出シート

与件抽出

<p>強 み (<u>S</u>)</p>	<p>① A社は、その木材加工技術が評価され、内装材分野において高い評価を得てきた。</p> <p>② 第1に、主力事業である内装材の製造で培われた薄板加工技術や、美しい木目を活かすための仕上げ技術は、高品質な知育玩具を製造する上で活かされた。</p> <p>③ 特に、安全性が求められる乳幼児向けの玩具において、木のささくれを防ぐ滑らかな加工や、口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウは大きな強みとなった。</p> <p>④ 第2に、長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワークが、知育玩具に適した木材を安定的に確保する上で役立った。</p> <p>⑤ 第3に、同県や地元の大学との良好な関係は、新規事業においても大きな推進力となった。</p> <p>⑥ 同県からは、県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの実証実験の支援や、県の広報媒体を通じたPR協力が得られた。</p> <p>⑦ そして、第4に、X事業で展開していた家具やペンの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在も大きかった。</p> <p>⑧ 既存の内装材製造ラインとは異なる、細やかな手作業やデザイン性、バラエティが求められる知育玩具の製造、しかも、小ロット多品種の生産が必要とされる製造に、木工職人たちとのネットワークは有利に働いた。</p>	<p>弱 み (<u>W</u>)</p>
	<p>① A社では、X事業を通じて消費者向けビジネスに関心は持っていたものの、あくまで実験的な取り組みにとどまっていた。</p> <p>② しかし、その決断に対して、既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった。</p> <p>③ 現状では、社長の息子が新規事業に深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、彼一人の力では限界が見え始めている。</p>	

<p style="text-align: center;">機 会 (O)</p>	<p>① さらに、地元の大学も以前から林業の発展や地域資源の活用に関する意見交換を県内の関連企業・組織と行うなど、地域産業との連携を模索していた。</p> <p>② 第2には、「自然素材」「国産材」への関心の高まりである。特に、子育て世代を中心に、子どもたちが触れるものに対して、安心・安全な素材を求める傾向が強まっていた。</p> <p>③ そして第3には、木材と触れ合う中で子どもたちの豊かな心を育む「木育」への、教育や子育て支援の場でのニーズの増加である。</p>	<p style="text-align: center;">脅 威 (T)</p> <p>① 第1には、内装材市場における企業間の競争激化と公共案件の不安定性であり、とりわけ、後者は景気や政策の影響を受けやすく安定的な収益確保が難しくなっていた。</p> <p>② A社が着目した知育玩具の市場には、既にさまざまな製品が存在していた。</p>
---	---	---

その他
(他)

- ① 一方で、A社は小規模ながらも、木材の新たな可能性を追求する事業（以下、X事業）も実験的に展開している。X事業では、木製のオーダーメイド家具やペンといった製品を製造・販売しており、工場併設の直営店や同県のアンテナショップを通じて、消費者との接点も持っている。
- ② A社の組織は、社長と子息の他、製造技術部門（12名）と営業部門（10名）、管理部門（7名）から成り立っている。
- ③ 同県は林業が盛んな地域であることもあって、林業関係の公的団体の活動が活発であり、A社もその活動に積極的に関与していた。
- ④ また、同県には、県内の林業系企業のPR活動や販路開拓支援に取り組む同業者の集まりが存在し、地域全体での林業振興を後押ししている。
- ⑤ A社には、「自然から頂いた木を、生活する人々が豊かになるよう社会にお返りする」という創業以来の企業理念がある。
- ⑥ しかし、社長にとって、木育を意識した知育玩具市場は有望なものであり、また、自社の理念にも適合しているものであった。
- ⑦ 木製知育玩具の新規事業は、A社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。
- ⑧ A社は、木製知育玩具のターゲット顧客として、保育・教育施設に子どもを預ける、20代から40代の教育熱心な子育て家庭を設定した。
- ⑨ A社は、自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手ECサイトへ出店も果たした。これらの新たな試みは、X事業を担当してきた社長の子息の発案による部分も大きかった。
- ⑩ 彼は、大学で学んだ経営学の知識やX事業での経験を活かし、SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行していった。
- ⑪ また、地元の大学との教育連携も継続的に行われ、学生たちが参加するワークショップ形式で、知育玩具の新たなアイデアや既存製品の改善点などが議論されることで、知育玩具のデザインや教育効果に関する共同研究も推進された。学生たちの柔軟な発想は、A社に新たな気づきをもたらし、製品開発のサイクルを加速させた。
- ⑫ 一方、知育玩具事業は、市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる。
- ⑬ また、内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度についても見直しが必要ではないかと考え始めていた。
- ⑭ 見直しに当たってA社社長は、内装材と新規事業、そしてX事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか、あるいは、新規

	<p>事業を牽引する社長の子息に続く次世代のリーダー候補をどのように育成し、さらには、新規事業に必要な専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点を課題と考えている。</p>
--	---

第1問（配点20点）

【問題】

木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社の現状について、SWOT分析のそれぞれの観点から、30字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅰ テーマ No.1 環境分析

【解説】

第1問は、事例Ⅰで定番の環境分析である。今回は、強み・弱みに加えて機会・脅威も問われており、与件文から内部・外部の情報を正確に抽出する力が求められる。また、問われているのは「木製知育玩具の新規事業に進出した際のA社の現状」であり、これ以降に生じた状況は対象外である点に注意したい。

強みは、「木製知育玩具の新規事業は、A社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。」とあり、経営資源やネットワークが何を指しているかを考えればよい。

弱みについては、消費者向けビジネスの経験不足や新規事業への理解不足は明確な弱みであるが、「市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる」という記述を弱みとして扱うかは注意が必要である。この文言は、知育玩具“市場”の特性を述べたものであり、A社がそのスピードについていけないと明示されたわけではない。そのため、A社内部の課題である「消費者向けビジネス経験の不足」「新規事業への理解不足」といった点を弱みとして整理することが適切である。

機会は比較的抽出しやすい。自然素材や国産材への関心の高まり、子育て世代の安心・安全志向、木育ニーズの増加といった外部環境は、どれも与件に明確に記載があり、A社の新規事業にとって追い風となっている。

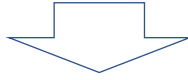
脅威についても、内装材市場における競争激化や公共案件の不安定化、知育玩具市場に既に多様な競合製品が存在する点などが記載されており、これらを30字以内で簡潔に整理する必要がある。

ロジカル・チャート

与件

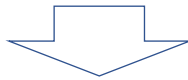
- S-① A社は、その木材加工技術が評価され、内装材分野において高い評価を得てきた。
- S-② 第1に、主力事業である内装材の製造で培われた薄板加工技術や、美しい木目を活かすための仕上げ技術は、高品質な知育玩具を製造する上で活かされた。
- S-③ 特に、安全性が求められる乳幼児向けの玩具において、木のささくれを防ぐ滑らかな加工や、口に入れても安全な塗料の使用といったノウハウは大きな強みとなった。
- S-④ 第2に、長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワークが、知育玩具に適した木材を安定的に確保する上で役立った。
- S-⑤ 第3に、同県や地元の大学との良好な関係は、新規事業においても大きな推進力となった。
- S-⑥ 同県からは、県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの実証実験の支援や、県の広報媒体を通じたPR協力が得られた。
- S-⑦ そして、第4に、X事業で展開していた家具やペンの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在も大きかった。
- S-⑧ 既存の内装材製造ラインとは異なる、細やかな手作業やデザイン性、バラエティが求められる知育玩具の製造、しかも、小ロット多品種の生産が必要とされる製造に、木工職人たちとのネットワークは有利に働いた。
- W-① A社では、X事業を通じて消費者向けビジネスに関心は持っていたものの、あくまで実験的な取り組みにとどまっていた。
- W-② しかし、その決断に対して、既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった。
- W-③ 現状では、社長の息子が新規事業に深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、彼一人の力では限界が見え始めている。
- O-① さらに、地元の大学も以前から林業の発展や地域資源の活用に関する意見交換を県内の関連企業・組織と行うなど、地域産業との連携を模索していた。
- O-② 第2には、「自然素材」「国産材」への関心の高まりである。特に、子育て世代を中心に、子どもたちが触れるものに対して、安心・安全な素材を求める傾向が強まっていた。
- O-③ そして第3には、木材と触れ合う中で子どもたちの豊かな心を育む「木育」への、教育や子育て支援の場でのニーズの増加である。
- T-① 第1には、内装材市場における企業間の競争激化と公共案件の不安定性であり、とりわけ、後者は景気や政策の影響を受けやすく安定的な収益確保が難しくなってきた。

T-② A社が着目した知育玩具の市場には、既にさまざまな製品が存在していた。
他-⑦ 木製知育玩具の新規事業は、A社の持つさまざまな経営資源やネットワークを効果的に活用することで推進された。



思考プロセス

- 強みを分析する。
 - 他-⑦より、新規事業を推進した経営資源、ネットワークは何かを考える。
 - S-①②③より、内装材事業で培った薄板加工技術や仕上げ技術、滑らかな加工や安全な塗料の使用のノウハウ。
 - S-④⑤⑥⑦⑧より、県内林業家や製材所とのネットワーク、同県や地元の大学、木工職人たちとの良好な関係。
- 弱みを分析する。
 - W-①より、主力事業はBtoBで、消費者向けビジネスの経験が不足している。
 - W-②より、既存社員は新規事業の必要性を十分には理解できなかった。
 - W-③より、社長の子息一人の力では限界が見え始めている。
⇒W-③は「事業規模の拡大に伴い」という現在の記述であり、新規事業に進出した際の状況ではない。従って、本問の弱みには含めないのが適切である。
- 機会を分析する。
 - O-①より、地元大学との連携機会がある。
 - O-②より、「自然素材」「国産材」への関心の高まり。特に子育て世代を中心に安心・安全な素材を求めるニーズの増加。
 - O-③より、木育のニーズが教育・子育て支援の場で拡大。
- 脅威を分析する。
 - T-①より、内装材市場の企業間の競争激化と公共案件の不安定性がある。
 - T-②より、A社が着目した知育玩具の市場には、既にさまざまな製品がある。



解答

- ① 強み
薄板加工と仕上げ技術、安全面のノウハウ、外部との良好な関係。(30字)
- ② 弱み
消費者向けビジネスの経験不足、新規事業の必要性への理解不足。(30字)
- ③ 機会
大学の地域連携模索、安心・安全な素材や木育へのニーズの増加。(30字)
- ④ 脅威

内装材市場の競争激化と公共案件の不安定性、知育玩具の競合製品。(30字)

第2問（配点 30 点）

【問題】

A 社が木製知育玩具の新規事業を展開する際に、顧客との接点を作るために行った取り組みや工夫について、150 字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

12 月中旬時点未発表

【基本理論】

共通 テーマ No.4 競争戦略

【解説】

新規事業における顧客接点の形成手段について、与件文から「取り組み」と「工夫」を抽出し、それらを 150 字以内で整理する問題である。事例 I は組織・人事が中心だが、本設問では、新規事業を展開する際の顧客接点づくりが問われている。

本問の注意点は、単に取り組みを列挙するだけでなく、顧客との“接点をつくる”ための工夫が何であったかを明確にすることである。A 社は従来の法人向け内装材事業とは異なり、消費者と直接つながるチャネルの開拓に積極的に取り組んでおり、その変化を読み取れるかがポイントとなる。

まず取り組みとして、与件には A 社がターゲット顧客を 20～40 代の子育て家庭と設定し、既存とは異なる販売チャネルの整備を行ったことが示されている。具体的には、自社工場併設の直営店、県のアンテナショップのみならず、大手 EC サイトへの出店等、BtoC 向けチャネルを構築している。

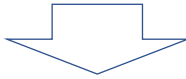
工夫として、A 社は社長の子息が中心となり、大学で学んだ経営学の知識や X 事業での経験を活かして、SNS を用いた情報発信や子育てイベントへの出展といったプロモーション活動を展開している。これらは消費者との接触機会を能動的に増やす取り組みであり、顧客接点強化の「工夫」にあたる。また、A 社は製品開発に関して、地元の大学との教育連携も継続的に行い、学生のワークショップを通じてアイデアや改善点を収集し、それを製品開発に反映している。これらの取り組みは、さまざまな声を吸い上げ、顧客ニーズの理解を高める工夫といえる。

総じて A 社は、販売チャネルの多様化、SNS を通じた情報発信や子育てイベントへの出展、大学との教育連携による製品改善等を通じて、従来にはなかった顧客との接点を構築したと整理できる。これらを踏まえて、150 字以内で「取り組み」と「工夫」をバランスよく盛り込み、多面的に説明する。

ロジカル・チャート

与件

- 他－⑧ A社は、木製知育玩具のターゲット顧客として、保育・教育施設に子どもを預ける、20代から40代の教育熱心な子育て家庭を設定した。
- 他－⑨ A社は、自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手ECサイトへ出店も果たした。これらの新たな試みは、X事業を担当してきた社長の息子の発案による部分も大きかった。
- 他－⑩ 彼は、大学で学んだ経営学の知識やX事業での経験を活かし、SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行していった。
- 他－⑪ また、地元の大学との教育連携も継続的に行われ、学生たちが参加するワークショップ形式で、知育玩具の新たなアイデアや既存製品の改善点などが議論されることで、知育玩具のデザインや教育効果に関する共同研究も推進された。学生たちの柔軟な発想は、A社に新たな気づきをもたらし、製品開発のサイクルを加速させた。



思考プロセス

1. 取り組みを整理する。
 - ・他－⑧より、ターゲット顧客を20代から40代の教育熱心な子育て家庭と明確に設定した。
 - ・他－⑨より、従来X事業で活用していた直営店やアンテナショップに加えて大手ECサイトへの出店を果たし、複数チャネルで顧客接点を拡大した。
2. 工夫を整理する。
 - ・他－⑩より、息子の経営学の知識やX事業での経験を活かし、SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展等を通じて、直接の顧客接点を増やした。
 - ・他－⑪より、地元の大学との教育連携を継続的に行い、ワークショップでの学生たちの柔軟な発想は製品開発サイクルを加速させた。



解答

取り組みは、20代から40代の子育て家庭をターゲットに設定し、既存の直営店や県のアンテナショップに加えて大手ECサイトへ新規出店して販売チャネルを拡大したこと。工夫は、①SNSでの情報発信や子育てイベント出展等により顧客接点を強化し、②地元の大学との教育連携で製品開発のサイクルを加速させた点である。(148字)

第3問（配点20点）

【問題】

A社社長は、木製知育玩具の新規事業を成長させていくに当たって、全社的な組織改革を検討している。それに対して、採用すべき組織体制とその理由に関して100字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅰ テーマ No.5 経営組織の形態と構造

【解説】

注意すべきは、単なる新規事業の話ではなく、“全社的な”組織改革を考慮するという点である。

まずA社の現状の組織体制を確認する。与件には「A社の組織は、社長と子息の他、製造技術部門（12名）、営業部門（10名）、管理部門（7名）から成り立っている」とあり、典型的な機能別組織であることが分かる。機能別組織は効率性には優れるが、事業の多角化が進むと意思決定がトップに集中しやすく、環境変化への対応力が低下するという弱点を持つ。

次に、新規事業である木製知育玩具事業の特性に目を向けると、与件には「市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる」とあり、迅速な意思決定と市場対応力が不可欠であることが分かる。また、「社長の子息が深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、一人では限界が見え始めている」とあるように、属人化の解消と次世代リーダーの育成も課題である。

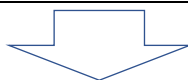
さらにA社は、内装材事業（BtoB）、新規の木製知育玩具事業（BtoC）、そして小規模なX事業（BtoC）の3事業を抱えているが、与件にも「内装材と新規事業、そしてX事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか」とあるように、経営資源の効果的な配分が求められている。

この観点で見ると、X事業は小規模であり、かつ消費者接点があることを踏まえると、X事業を独立した事業にするよりも、新規事業とX事業を統合し、経営資源を集中するほうが合理的である。これにより、迅速な意思決定、スピーディーな商品開発、後継人材の育成といった課題への対応が可能となる。

ロジカル・チャート

与件

- W-③ 現状では、社長の子息が新規事業に深く関与しているが、事業規模の拡大に伴い、彼一人の力では限界が見え始めている。
- 他-① 一方で、A社は小規模ながらも、木材の新たな可能性を追求する事業（以下、X事業）も実験的に展開している。X事業では、木製のオーダーメイド家具やペンといった製品を製造・販売しており、工場併設の直営店や同県のアンテナショップを通じて、消費者との接点も持っている。
- 他-② A社の組織は、社長と子息の他、製造技術部門（12名）と営業部門（10名）、管理部門（7名）から成り立っている。
- 他-⑨ A社は、自社工場併設の直営店や県のアンテナショップのみならず、大手ECサイトへ出店も果たした。これらの新たな試みは、X事業を担当してきた社長の子息の発案による部分も大きかった。
- 他-⑫ 一方、知育玩具事業は、市場のトレンド変化が早く、ビジネスのスピード感が求められる。
- 他-⑬ また、内装材事業と知育玩具事業では、求められるスキルセットや思考様式も異なるため、社員の配置や育成制度についても見直しが必要ではないかと考え始めていた。
- 他-⑭ 見直しに当たってA社社長は、内装材と新規事業、そしてX事業をどのように連携させ、限られた経営資源を効果的に配分していくか、あるいは、新規事業を牽引する社長の子息に続く次世代のリーダー候補をどのように育成し、さらには、新規事業に必要な専門知識を持つ人材をどのように確保・育成するかといった点を課題と考えている。



思考プロセス

1. A社の現行組織体制を確認する。
 - ・他-②より、A社は機能別組織である。
⇒機能別組織のデメリットは、経営層の負担集中により意思決定が遅れやすく、次世代マネジメントの育成が進みにくい。
2. 新規事業が抱える課題を整理する。
 - ・W-③より、子息一人の力では限界が見え始めている。
 - ・他-⑭より、次世代のリーダー候補の育成、専門人材の確保・育成が必要。
3. 事業特性の違いを把握する。
 - ・他-⑫より、知育玩具事業は市場変化が早く、迅速な意思決定が必要。
 - ・他-⑬より、内装材事業と知育玩具事業は求められるスキルと思考様式が異なる。

⇒以上より、内装材事業と新規事業は事業特性が大きく異なる。

4. 最適な組織体制を検討する。

- ・1次知識より、意思決定の迅速化・市場対応の質とスピードの向上、人材育成に適した組織は「事業部制組織」である。

5. X事業の配置を検討する。

- ・他－①より、X事業は小規模で消費者接点を持つ。
- ・他－⑨より、X事業と新規事業は、販売チャンネルが重なる。
- ・他－⑭より、3事業（内装材・新規・X事業）の連携と効果的な資源配分が課題。
⇒顧客軸で区分し、内装材（BtoB）、新規・X事業（BtoC）の事業部制とする。



解答

消費者向け事業と内装材事業の顧客別事業部制組織とする。理由は、新規事業とX事業の一体運営で経営資源を効果的に配分し、事業特性の違いに応じた迅速な意思決定と市場対応力の強化、人材育成を図るためである。(99字)

第4問（配点30点）

【問題】

A社は、木製知育玩具の新規事業を拡大させるに当たり、自社の創業以来の企業理念をどのようなものへと再定義したり、それを関係者に浸透させたりすればよいのか。150字以内で助言せよ。

【出題の趣旨】

12月中旬時点未発表

【基本理論】

事例Ⅰ テーマ No.7 経営組織の運営

【解説】

再定義まで求められる設問は難度が高いが、単なる抽象論では得点が伸びにくく、理念の再定義の方向性まで明確に示すことが重要である。

まず理念の再定義を考える。A社の理念は「自然から頂いた木を、生活する人々が豊かになるよう社会にお返しする」というものであり、木材加工を通じた社会貢献を根幹としている。一方、新規事業である木製知育玩具事業は、木育の推進や子どもの成長支援につながり、従来の理念にも適合している。さらにA社は、地元の林業関係の公的団体の活動に積極的に関与しており、特に新規事業では、地元の自治体や大学など地域ネットワークは大きな推進力となっている。よって林業振興による地域貢献の視点も加えたい。これらを踏まえると、企業理念の根本思想は維持しつつ、「木育」「子どもの成長」「地域貢献」といった新規事業の価値を盛り込んで再定義する方向性が考えられる。

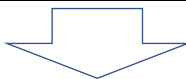
次に理念の浸透方法を考える。設問が「関係者」となっており、浸透すべき対象者は社員に限られない点に注意し、多面的に考える必要がある。社内に対しては、社長が繰り返し発信し、業務や教育に落とし込むことで理解を深める。社外に対しては、大学や行政など協働相手と共有することで、地域と共に価値を創る姿勢を明確に示すこと、さらに設問文に「新規事業を拡大するに当たり」とあることから、取引先、顧客に対しても理念の価値を訴求して共感を得ていくことが考えられる。

総じて本問では、既存理念を基盤にしながらも新規事業の新たな価値を踏まえて理念の再定義を行い、それを社内外の多様な関係者へ浸透させることが重要である。理念の再定義と浸透は、新規事業の理解促進、組織の一体感強化、外部連携の強化につながる点を押さえておく必要がある。

ロジカル・チャート

与件

- S-④ 第2に、長年にわたる木材の調達で構築してきた同県内の林業家や製材所とのネットワークが、知育玩具に適した木材を安定的に確保する上で役立った。
- S-⑤ 第3に、同県や地元の大学との良好な関係は、新規事業においても大きな推進力となった。
- S-⑥ 同県からは、県内の保育園や幼稚園、放課後児童クラブなどでの実証実験の支援や、県の広報媒体を通じたPR協力が得られた。
- S-⑦ そして、第4に、X事業で展開していた家具やペンの製造を通じて関係を構築していた地域の木工職人たちの存在も大きかった。
- S-⑧ 既存の内装材製造ラインとは異なる、細やかな手作業やデザイン性、バラエティが求められる知育玩具の製造、しかも、小ロット多品種の生産が必要とされる製造に、木工職人たちとのネットワークは有利に働いた。
- O-③ そして第3には、木材と触れ合う中で子どもたちの豊かな心を育む「木育」への、教育や子育て支援の場でのニーズの増加である。
- W-② しかし、その決断に対して、既存事業を支えてきた社員たちは新規事業の必要性を十分には理解できなかった。
- 他-③ 同県は林業が盛んな地域であることもあって、林業関係の公的団体の活動が活発であり、A社もその活動に積極的に関与していた。
- 他-④ また、同県には、県内の林業系企業のPR活動や販路開拓支援に取り組む同業者の集まりが存在し、地域全体での林業振興を後押ししている。
- 他-⑤ A社には、「自然から頂いた木を、生活する人々が豊かになるよう社会にお返しする」という創業以来の企業理念がある。
- 他-⑥ しかし、社長にとって、木育を意識した知育玩具市場は有望なものであり、また、自社の理念にも適合しているものであった。
- 他-⑩ 彼は、大学で学んだ経営学の知識やX事業での経験を活かし、SNSを活用した情報発信や子育てイベントへの出展なども積極的に企画・実行していった。



思考プロセス

1. A社の理念の現状を確認する。
 - ・他-⑤⑥より、木育を意識した知育玩具事業は既存理念に適合しており、創業以来の企業理念の根幹は保ちつつ、新たな価値を加える方向が自然である。
2. 再定義で加えるべき新規事業の価値を考える。
 - ・O-③より、木製知育玩具を用いた木育は子どもの豊かな心の形成に寄与する。
 - ・他-③より、A社は同県での活動に積極的で、またS-④⑤⑥⑦⑧より新規事業は地

域の林業振興に繋がることから地域貢献に寄与する。

3. 理念の浸透先と浸透方法を考える。

- ・ W-②より、社内に対して新規事業への理解促進が必要である。
⇒浸透させる具体的手段としては、1次知識より、例えば朝礼等での訓示、社内報、職場内での掲示等を用いて、経営者が繰り返し発信することが考えられる。
- ・ 社外に対しては、S-④⑤⑥⑦⑧や他-③④より、取引先、同県の行政や大学、地域の木工職人、地域の公的団体・同業団体への共有が考えられる。
- ・ 他-⑩より、SNS やイベント等の消費者接点を活用した発信が考えられる。



解答

再定義は、既存理念の根幹を維持しつつ、木育による子供の成長支援や林業振興での地域貢献等の新たな価値を加える。浸透は、社内へは社長が朝礼等で繰り返し発信して社員の理解を深め、社外へは取引先、同県の行政や大学・同業団体等との共有、SNS・子育てイベントでの消費者への発信等で、関係者の理解と共感を促す。(149字)