

## 企業診断2021年1月号

### 特集1 第5章 事例I 例題 解答例

#### 第1問 (配点40点)

##### (設問1)

既存の管理体系の影響を受けず、状況変化に柔軟かつ迅速に対応し、権限移譲による後継者育成を図った。新たな視点の構築や情報創造の手段を与え、製品開発への意欲を刺激することにより組織活性化を図った。

##### 【出題の趣旨】

第1問から組織レイヤーの問題で「想定外」を経験し、本試験における変化への対応力を養うこと、および、「社内ベンチャー」から組織構造レイヤーの問題であるとの識別のもと、理論を想定し、複数のA社の課題と結びつけられる能力を求める問題である。

##### (設問2)

経営資源を太陽光発電事業に集中させ、ニッチな市場を選択することで大手企業との競争を回避して、ラジコン式草刈り機の開発効率を高めた。国立大学との共同開発により、不足する経営資源を獲得できたため。

##### 【出題の趣旨】

A社が経営危機に陥った事実から、「経営資源の選択・集中」を行ったと想定したうえで、経営危機後にこれまでの多分野における製品開発を改めて「ニッチ」市場における製品開発に取り組んだことから、小さな市場の選択により大手企業との無用な競争を回避しつつ、自社の開発資源の集中により開発効率を高めようとし、そして外部資源の獲得により製品開発を実現できたことを整理できる能力を問う問題である。

#### 第2問 (配点60点)

##### (設問1)

後方垂直統合により付加価値を高めようとした。建築資材卸売業は資材を仕入れて販売する付

加価値の低い事業であり、太陽光発電事業は架台などの販売情報を活かした独自の製品開発により付加価値を高めることができる。

##### 【出題の趣旨】

設問前文より、卸売業であるA社が製造業に事業領域を拡大していることから、A社が「後方垂直統合」を行ったと解釈し、一般的な卸売業の利益率が低いことを想定したうえで、A社が高付加価値化に取り組んだという「リソースベースの資源展開」が想定できる能力を問う難問である。

##### (設問2)

再編すべきではない。A社は建築資材の卸売業から太陽光発電事業へと後方垂直統合しているため、両事業の関連性が強い。機能別組織を維持することでA社長に権限を集中させ、同族である役員が各部門長を務めることでA社として組織的対応が可能になるため。

##### 【出題の趣旨】

「組織構造」レイヤーの問題を複数問出し、意図的に動揺を誘うことと、社内ベンチャーと機能別組織の理論上の識別を求めたうえで、太陽光発電事業で垂直統合度を高めたA社が今後も成長していくために、集権的な組織構造の維持が有効であることを指摘できる能力を問う問題である。

##### (設問3)

導入すべきではない。建築資材の卸売業と太陽光発電設備の製造業は事業特性が異なり、全事業に公正な評価基準の設定は困難である。また短期志向・個人主義に陥ることで組織的連帯感が喪失し、組織能力が低下するため。

##### 【出題の趣旨】

事業特性の異なる複数の事業をもつA社にとって、公正な評価基準が求められる成果主義を全社的に導入するのは適切でないと指摘し、かつ、各事業のサプライチェーン上に関連があることから、成果主義の全面的導入により組織的連帯感が損なわれ、垂直統合度を高めた効果が得られなくなることを指摘できる能力を問う難問である。