

## 事業部制組織の導入可否

**Q.** 複数の事業があるが、現状は特に事業部制にしていない。このままでよいのか？

**要旨** 中小企業で事業部制組織を導入しているケースは少ないといえますが、自社の経営目標を達成するために事業部制組織の特徴を整理して導入可否を見極めます。また、自社の現在の組織形態である職能別組織と事業部制組織の中間的な組織も考えられます。

### 解説

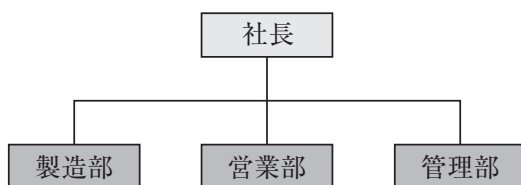
#### 1. 職能別組織と事業部制組織

事業部制組織とは組織を垂直分業のように区分して、各事業部が自立して一つの会社のように機能する組織形態をいいます。各事業部の分割の考え方には、例えば製品や市場別に事業化したり、地域別に事業化したり、様々な事業化軸が考えられます。

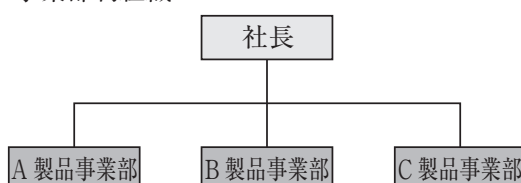
#### 2. 事業部制組織のメリット

①各事業部長が中小企業の社長のように機動的に振る舞うことができ、開発、製造、販売に加えて収益にも責任を負うこととなります。そのため、事業部制組織はコンパクトな事業体として意思決定にスピード感があります。

職能別組織



事業部制組織



②事業部のトップの業務と本部のトップの業務を明確に区分し、本部のトップはより上位の意思決定に従事することができます。

③職能別組織では工場長、営業部長を同じ尺度で評価できませんが、事業部制組織は垂直分業のため、各事業部長を同じ物差しで評価できます。

④ゼネラルマネージャーの育成、将来の経営者の育成に適しています。

#### 3. 事業部制組織のデメリット

①個々の事業部が独立した会社のように機能する結果、複数の事業部に横断している技術課題や販売課題がうまく解決できないということが挙げられます。例えば、電気製品で共通の部品を使用している場合、一括発注するほうがコストメリットはありますが、事業部別に調達している場合にはコストメリットは薄れます。

②また、デザインを各部門共通にするほうがブランド力アップを期待できる場合、事業部別のデザインになっていると、事業部間のシナジー効果が発揮しにくくなる点も挙げられます。

③本来、集約すべき本部機能が分散し、コストの集約が進まないこととなります。

# 事業部制組織のメリット・デメリットを整理 ～目的達成に適した組織～

## ＜ご提案のポイント＞

- ・事業部制により事業部に日常的な意思決定を委ねることで、経営トップは長期的な戦略に充当する余力を作ることができます。
- ・事業部制組織によりトップマネジメントをできる人材を育成することができます。
- ・事業部別の収益を把握することで、独立採算を追求することができます。
- ・ただし、一定の経営資源を投入する必要があることから、デメリットも整理して導入を検討することが肝要です。

## 1. 職能別組織と事業部制組織

一般的に中小企業では職能別組織の形態をとっていますが、これは生産、開発、販売など機能を集約することで得られるコストダウンや付加価値アップの効果を狙うということの特徴にしています。大量生産している中小企業では工場に製造機能を集約し、調達部門であれば仕入機能を集約してスケールメリットを発揮しようという発想です。

一方、事業部制組織では組織を垂直分業のように区分して、個々の製品、市場への柔軟な対応、迅速な対応を重視する場合に適しています。自社の組織を事業部制組織とした場合のメリットとデメリットを整理して、目的を明確にする必要があります。

## 2. 事業部制組織のメリットとデメリット

事業部制組織では各事業がコンパクトに構成されるため、各事業部の意思決定にスピード感があり、独立採算で各事業部の収益性を把握することができます。また、短期的な日常のオペレーションに関する意思決定を事業部で行い、中期的な経営戦略を本部で行うという上下の意思決定の区分が可能になります。さらに、事業部制組織では事業部長が開発、生産、販売のすべてに責任を負って意思決定するので、経営者育成に適しています。しかしながら、職能別組織の特徴を失うこととなり、一定のスケールメリットを失うほか、各事業部の独立性が過度に進み、事業部間のシナジー効果が発揮できない場合も想定されます。

## 3. 一部事業部制組織

事業部制組織と職能別組織を併用した、一部事業部制組織を採用している会社もあります。事業部長の高いリーダーシップや地理的分断などがある場合に適しているといえます。例えば、右図のように本社と地理的に分断されたA市に、製造、販売、管理機能を有するA市製販部を設置する方が機能的である場合などです。

一部事業部制組織

