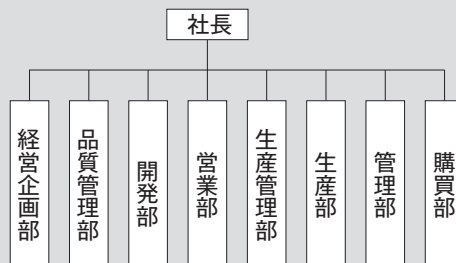


事例 1 目標未達成に対する問題解決と予防対策の進め方

【事例企業 A 社の概要】

- ・創業：1916年
- ・資本金：1億円
- ・従業員：100名
- ・事業内容：除雪商品製造、農業輸送機械の開発、製造、機械部品製造、および農業用製品の卸売を含めた販売
- ・強み：除雪商品の製造に強みを持つ
- ・営業販売方式：
自社製品の販売およびオーダー部品の製造販売
農業関連機械、資材の卸売販売

・組織体制：



1. A社の重点課題

農業用製品、除雪商品を製造するA社は、目標売上、利益を達成する年と達成しない年の差が大きい。季節商品に売上が偏らないように農業用輸送機械製品の開発・製造、機械部品の製造も積極的に行い、売上が順調に増えている。しかし、年間売上、利益目標達成は、季節商品の売れ行きに左右される年が多い。

- ・全体の売上、利益目標は設定されているが、部門の目標のブレイクダウンが不十分である。
- ・経営方針の内容が単なる定性的なお題目として挙げられているにすぎず、経営課題の何をどこまでやるかといった具体的な解決策を示していない。

2. A社の問題点

- ・売上、利益目標、戦略方針の設定後、部門方針への落とし込みが弱い。営業部門は、提案営業の強化が戦略方針であってもその姿を定量的に示せていない。
- ・全社方針から部門方針へ成果目標の落とし込みはできているが、部門方針を達成するプロセス目標がなく、日常業務への落とし込みがされず、目標達成や課題解決が進まない。
- ・前年踏襲型で環境分析などの戦略的検討、分析が弱く、環境変化に合わせた方針展開ができておらず、目標達成が難しい。
- ・数値のPDCAを回しているが、戦略・施策の見直し、方向修正するためのきっかけがなく、必要に応じた戦略・戦術の軌道修正ができていない。

3. 事例テーマにおける問題解決のステップ

①問題解決の進め方

- ・年度別売上計画推移グラフから目標達成する年とできない年の差が大きいことを顕在化し、製品別売上実績推移グラフから特に季節製品の変動が大きいことを掴む。
- ・営業メンバーでブレインストーミングを行い、目標未達成が一定の割合で起こる原因となる事象を抽出する。出てきた事象を同内容ごとに層別を行う。

- ・層別後、特性要因図を使って、問題を絞り込む。特に根本問題と思われる内容順にランキングを付ける。
- ・「成功要因を考慮して目標設定をしていない」「実行計画が毎月同じ」という重要な根本問題に対して、マネージャー陣でなぜなぜ分析を行い、真因、課題を明確化する。
- ・「目標未達成が起こる」という特性に対して根本対策を立案するため、課題の方向性から落とし込み、仕組みの改善、マネジメントの改革を行う。

②活用する問題解決手法

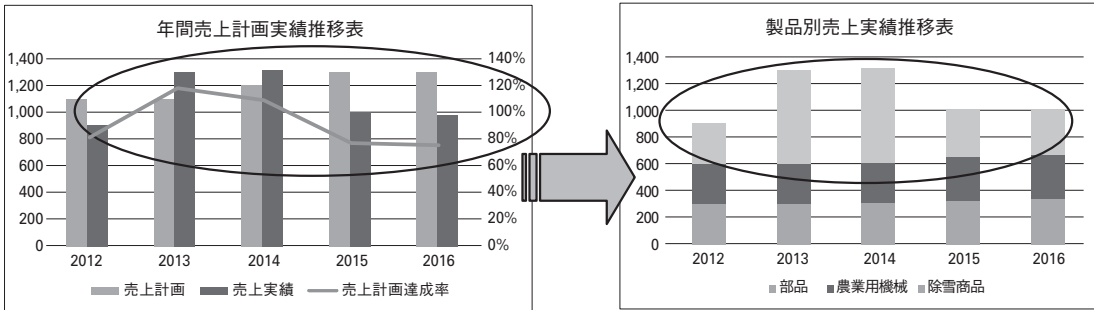
グラフ、ブレインストーミング、KJ法、特性要因図、なぜなぜ分析

4. 問題の抽出および問題を層別する問題解決手法

①問題抽出の考え方と手法

年間売上計画実績推移表から年度によって、目標達成率に大きく差があることがわかる。

さらに製品別売上実績推移表を見ると除雪商品の売上げが安定せず、年間の達成率に大きく影響していることがわかる。



目標未達成の要因分析(特性要因図)

