



慶應義塾大学ビジネス・スクール

KOA 株式会社 (D)¹

5

2002年11月、例年より早く雪がちらつき始めた長野県上伊那に新しく建てられた社員食堂「S・A・W ウィング」の応接室で、向山孝一社長は、最近の経営環境と組織の変革について、次のように語っていた。

「昨年10月に、KOAの組織を7つのイニシアチブと10のビジネスフィールドという形に大きく変えました。ワークショップは、抵抗器と安全部品という製品別ビジネスフィールドの下に位置づけられ、KOA全体（連結ベース）で現在37ショップありますが、クルーザー制度は中断しています。最近は、お客様の海外進出やEMSメーカーの台頭など、市場環境が急速に変化しています。したがって、これまでのKPS活動を中心となっていた日本国内を対象とした改善活動だけでは不十分で、全社員がマーケット、顧客、ライバルメーカーの動向を意識し調査した上で、改善・改革の目標を自分たちで定めて活動に取り組んでいくことが必要になっています。そのために、KOAとしての理念とミッションを絵にして全社員に分かりやすく示しています。また、これまで続けてきたKPS活動はKPS-2という新たなフェーズに移行しています。組織改革に当たっては『連結経営』という考え方を前面に打ち出し、連結経営に向けた全体最適をグローバルに考える部門としてイニシアチブを、一方で限られた地域や製品群の中で徹底的に改善して部分最適を追求する組織としてビジネスフィールドを設け、これら2つの軸でKOAのこれから経営を考えていくようにしたのです。しかし、こうした変化は、市場環境の変化に追随するための構造改革の通過点で、近い内にまた組織は変わることになると考えています。」

10

15

20

25

付属資料1～2に、最近10年間の単独ベースと連結ベースの財務データを示してある。2000年度には売上高も営業利益も過去最高を記録したが、昨年度（2001年度）はIT不況による市況悪化の影響を受けて売上高が対前年6割弱に落ち込み、営業赤字となっていることが分かる。しかし今期は、9月中間決算で連結ベースの売上高294.5億円、営業利益12.9億円、最終決算見込み：売上高600億円、経常利益30億円（単独ベースでは売上高360億円、経常利益10億円、但し計画為替レートは1ドル125円、1円の変動で約1億円

30

¹ 本ケースは、クラス討議の資料として、慶應義塾大学ビジネススクールの河野宏和教授が作成した。
(2003年1月作成)