

2014.5.7

週刊WEB

発行

税理士法人ゼニックス・コンサルティング

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2014年5月2日号
金融市場の動き(5月号)
～日米株価の格差問題

経済・金融フラッシュ 2014年5月2日号
【1 - 3月期米GDP】
前期比年率 + 0.1%、予想を大きく下回る鈍化

2 経営TOPICS

統計調査資料
労働力調査(基本集計)
平成26年(2014年)3月分(速報)

3 経営情報レポート

社員を育て意思の統一を図る！
営業会議の進め方

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:組織形態
ラインとスタッフの概念
「事業部制組織」の概要

金融市場の動き(5月号) ～日米株価の格差問題

要旨

1 (株価) 30日に米ダウ平均株価が史上最高値を更新した。一方、わが国の株価は不振が続いており、日米株価の格差は鮮明だ。本来、日米株価の相関性は強いが、最近相関係数が大きく低下している。一方、日本株とドル円レートとの相関関係は、相対的に強い関係性を維持。ドル円は、年初以降3円程度円高ドル安になっているが、この間の動きは米長期金利の動きと殆ど一致。つまり、米長期金利の低下がドルの低迷を通じて、日本株低迷をもたらしている。これが日米格差の一因とみられる。さらに、日本の独自要因が格差に拍車をかけている。消費税率引き上げによって、景気の先行きや企業業績に不透明感が出ているなかで、追加緩和期待が大きく後退していることだ。これから先もしばらくはこの状況が続くそうだが、時間軸を伸ばせば日本株の上昇に伴う日米格差の緩和が期待できる。

米国では今後徐々に利上げが意識されやすくなり、長期金利上昇に波及する可能性が高い。

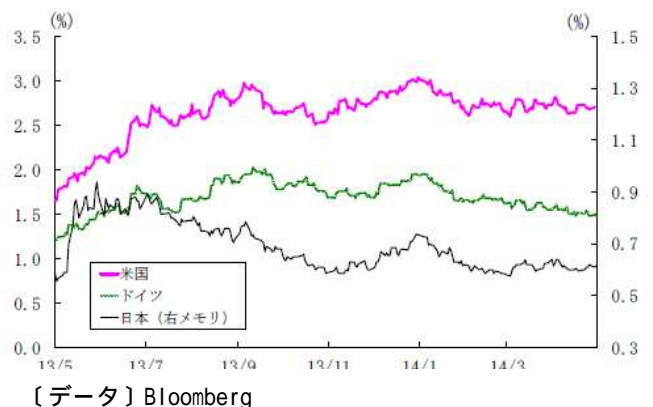
2 (日米欧金融政策) 4月の金融政策は、日欧で現状維持となったが、FRBが量的緩和の追加縮小を決定。なお、日銀は4月末に展望レポートを公表。15年度にかけて物価が2%に達するとの見通しが改めて示されたが、早期に追加緩和に動く気配は見えない。

3 (金融市場の動き) 4月はドル円、ユーロドル、長期金利ともに膠着感の強い状況が継続した。中期的な円安ドル高シナリオは今も生きているが、当面、ドル円の反発力は限定的になりそう。ユーロドルは弱含み、長期金利は横ばい圏内の展開を予想。

日米株価の推移



日米欧長期金利の推移(直近1年間)



【1 - 3月期米GDP】 前期比年率 + 0.1%、 予想を大きく下回る鈍化

要旨

1 概要: 個人消費のみ堅調で、残りは全滅

4月30日、米商務省の経済分析局（BEA）は1-3月期のGDP統計を公表した。1-3月期の実質成長率は、季節調整済の前期比年率1で+0.1%となり、前期の同+2.6%から大きく減速、市場予想（Bloomberg 集計の中央値、以下同様）の同+1.2%も大幅に下回る結果であった。

需要項目別に見ると、個人消費が好調だったものの、それ以外の項目は冴えず、全体の成長率を押し下げていることが分かる。実際、今期の個人消費は前期比年率+3.0%と前期（同+3.3%）の伸び率と同程度、市場予想（同+2.0%）を上回る伸びを記録した。

財消費については耐久財、非耐久財ともに低迷し、伸び率で見るとゼロ近辺まで落ち込んでいる。他方、サービス消費が拡大しており、これが個人消費を支える要因となった。

（前期比年率、%） 米国の実質個人消費支出（奇与度）

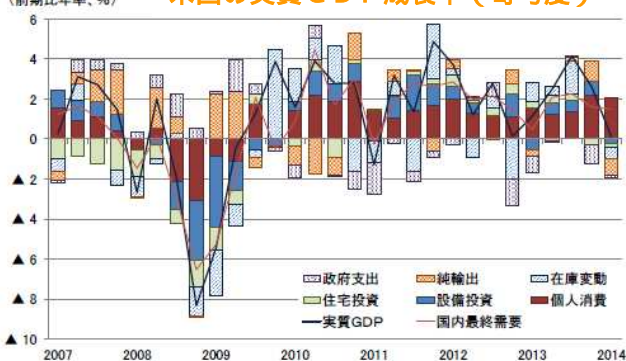


（注）季節調整済系列の前期比年率

（資料）Datastream

（四半期）

（前期比年率、%） 米国の実質GDP成長率（奇与度）



（注）季節調整済系列の前期比年率

（資料）Datastream

（四半期）

2 詳細: 寒波の悪影響は、やはり大きかった （個人消費・個人所得）サービス主導で底堅い

今期の個人消費は底堅く推移したが、

（民間投資）設備機器投資の落ち込みが目立つ

設備投資は縮小に転じたが、主因は設備機器投資の落ち込みであり、前期比年率 5.5%と（前期：同+10.9%）と急減速している。寒波による悪影響のほか、2013 年末に投資減税が終了したことが投資低迷につながった要因として考えられる。その他の投資については、建設投資が前期比年率+0.2%（前期：同 1.8%）と小幅ながら改善、知的財産投資は同+1.5%（前期：同+4.0%）と減速したもののプラスの伸びを維持している。

労働力調査(基本集計)

平成26年(2014年)3月分

(速報)

結果の概要

【就業者】

就業者数は6298万人。前年同月に比べ52万人の増加。15か月連続の増加

雇用者数は5541万人。前年同月に比べ56万人の増加

正規の職員・従業員数は3233万人。

前年同月に比べ22万人の減少。

非正規の職員・従業員数は1964万人。

前年同月に比べ77万人の増加

主な産業別就業者を前年同月と比べると、

「医療、福祉」、「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」などが増加

【就業率】

就業率は56.8%。前年同月に比べ0.5ポイントの上昇

【完全失業者】

完全失業者数は246万人。前年同月に比べ

34万人の減少。46か月連続の減少

求職理由別に前年同月と比べると、

「勤め先や事業の都合による離職」が14万人の減少。

「自発的な離職(自己都合)」が9万人の減少

【完全失業率】

完全失業率(季節調整値)は3.6%。

前月と同率

【非労働力人口】

非労働力人口は4529万人。前年同月に比べ

25万人の減少。15か月連続の減少

原 数 値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		3月	2月	1月	12月
就業者	6298	52	41	34	91
自営業主・家族従業者	724	0	10	-16	-3
雇用者	5541	56	29	46	93
(一)雇用形態別					
正規の職員・従業員	3233	-22	-54	-94	...
非正規の職員・従業員	1964	77	89	133	...
パート	935	21	28	37	...
アルバイト	414	39	31	39	...
労働者派遣事業所の派遣社員	117	-3	-14	-8	...
契約社員	288	16	28	49	...
嘱託	123	-1	14	16	...
その他	87	5	1	0	...
(二)主な産業別					
農業、林業	197	-10	-10	-4	1
建設業	509	4	-10	-7	-1
製造業	1061	19	6	4	18
情報通信業	204	17	19	4	-10
運輸業、郵便業	332	-11	-14	-9	9
卸売業、小売業	1036	-8	17	29	18
学術研究、専門・技術サービス業	208	8	10	9	-4
宿泊業、飲食サービス業	396	20	-3	-12	3
生活関連サービス業、娯楽業	233	-6	-4	0	-1
教育、学習支援業	298	-5	3	-1	8
医療、福祉	748	21	23	-1	18
サービス業(他に分類されないもの)	379	-1	1	11	11
就業率	56.8	0.5	0.4	0.3	0.9
うち15~64歳	72.0	1.1	1.1	1.0	1.7
完全失業者	246	-34	-45	-35	-34
男	149	-31	-31	-27	-25
女	97	-3	-14	-8	-9
(一)求職理由別					
定年又は雇用契約の満了	27	-6	-3	-6	-9
勤め先や事業の都合	49	-14	-17	-14	-20
自発的(自己都合)	90	-9	-10	-10	2
学卒未就職	17	-3	-3	-3	1
収入を得る必要が生じたから	35	1	-4	1	-8
その他	23	-1	-5	-5	-1
非労働力人口	4529	-25	-3	-4	-65

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		3月	2月	1月	12月
完全失業率	3.6	0.0	-0.1	0.0	-0.2
男	3.7	0.0	-0.2	0.0	-0.2
女	3.4	0.1	-0.2	0.0	-0.2

就業者の対前年同月増減と就業率の
対前年同月ポイント差の推移



* 2012年(平成24年)3~8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いた2011年3~8月と比較した参考値

1 就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は18万人(0.3%)の増加、非労働力人口は25万人(0.5%)の減少

15～64歳の労働力人口は23万人(0.4%)の減少、非労働力人口は91万人(4.5%)の減少
65歳以上の労働力人口は41万人(6.5%)の増加、非労働力人口は67万人(2.7%)の増加

就業状態別人口

2014年 3月 (平成26年)	実数			対前年同月増減		
	男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口 総数	11081	5346	5735	-5	-2	-3
15～64歳	7832	3947	3885	-113	-54	-59
65歳以上	3249	1398	1850	109	51	56
労働力人口 総数	6544	3761	2783	18	4	15
15～64歳	5873	3344	2529	-23	-18	-5
65歳以上	671	416	255	41	21	21
就業者 総数	6298	3612	2686	52	34	18
15～64歳	5642	3207	2436	9	12	-2
65歳以上	656	405	251	43	22	21
完全失業者 総数	246	149	97	-34	-31	-3
15～64歳	231	137	93	-33	-30	-3
65歳以上	15	12	4	-1	0	0
非労働力人口 総数	4529	1581	2948	-25	-8	-18
15～64歳	1953	599	1353	-91	-38	-54
65歳以上	2577	982	1595	67	31	36
労働力人口比率 総数	59.1	70.4	48.5	0.2	0.1	0.3
15～64歳	75.0	84.7	65.1	0.8	0.7	0.9
65歳以上	20.7	29.8	13.8	0.6	0.5	0.8
就業率 総数	56.8	67.6	46.8	0.5	0.7	0.3
15～64歳	72.0	81.3	62.7	1.1	1.4	0.9
65歳以上	20.2	29.0	13.6	0.7	0.6	0.8

2 就業者の動向

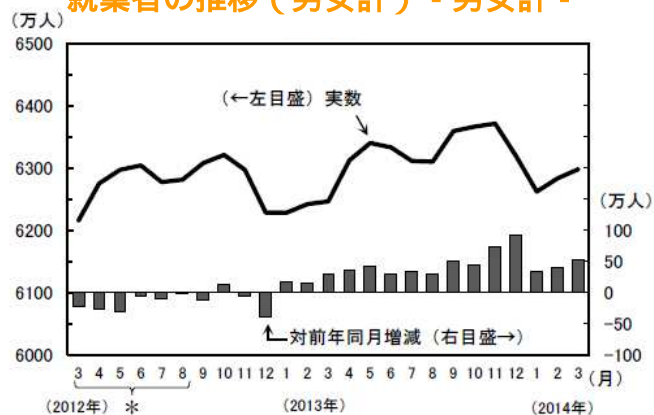
1 就業者数

就業者数は6298万人。前年同月に比べ52万人(0.8%)の増加。15か月連続の増加。
男性は34万人の増加、女性は18万人の増加

男女別就業者

2014年 3月 (平成26年)	実数	対前年 同月増減
就業者	6298	52
男	3612	34
女	2686	18

就業者の推移(男女計) - 男女計 -



* 2012年(平成24年)3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いた2011年3～8月と比較した参考値

2 就業率

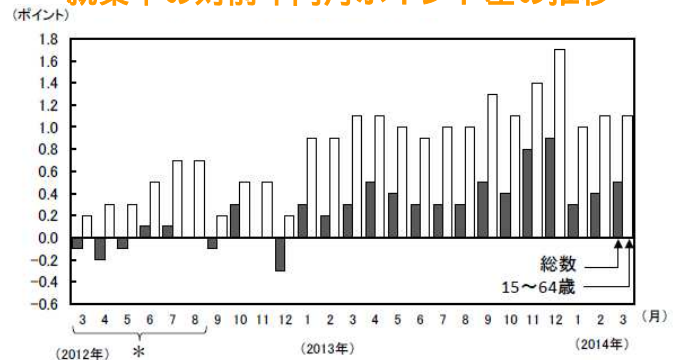
就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.8%。前年同月に比べ0.5ポイントの上昇

15～64歳の就業率は72.0%。前年同月に比べ1.1ポイントの上昇。

男性は81.3%。1.4ポイントの上昇。

女性は62.7%。0.9ポイントの上昇

就業率の対前年同月ポイント差の推移



* 2012年(平成24年)3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いた2011年3～8月と比較した参考値

3 従業上の地位

自営業主・家族従業者数は724万人。

前年同月と同数

雇用者数は5541万人。前年同月に比べ56万人(1.0%)の増加。15か月連続の増加。

男性は3147万人。35万人の増加。

女性は2394万人。21万人の増加

非農林業雇用者数は5487万人。

常雇は5059万人

常雇のうち、

無期の契約は3657万人。

有期の契約は1065万人

従業上の地位別就業者

	2014年 3月 (平成26年)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6298	52
自営業主・家族従業者	724	0
雇用者	5541	56
男	3147	35
女	2394	21
うち非農林業雇用者	5487	50
常雇	5059	69
無期の契約	3657	-23
有期の契約	1065	94
役員	338	0
臨時雇	349	-19
日雇	78	-1

4 従業上の地位

正規の職員・従業員数は3233万人。前年同月に比べ、22万人(0.7%)の減少

非正規の職員・従業員数は1964万人。前年同月に比べ、77万人(4.1%)の増加

役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は37.8%。有期の契約は1065万人

5 産業

主な産業別就業者・雇用者

2014年 3月 (平成26年)		農業、 林業	非農林業	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産 業、物品 賃貸業	学術研究、 専門・ 技術 サービス業	宿泊業、 飲食 サービス業	生活関連 サービス業、 娯楽業	教育、 学習 支援業	医療、 福祉	サービス業 (他に分類 されない もの)
就業者	実数	197	6101	509	1061	204	332	1036	143	113	208	396	233	298	748	379
	対前年同月 増減	-10	62	4	19	17	-11	-8	-16	8	8	20	-6	-5	21	-1
	対前年同月 増減率(%)	-4.8	1.0	0.8	1.8	9.1	-3.2	-0.8	-10.1	7.6	4.0	5.3	-2.5	-1.7	2.9	-0.3
雇用者	実数	54	5487	416	997	195	319	934	140	102	161	330	172	273	718	340
	対前年同月 増減	6	50	1	9	16	-9	-1	-14	8	8	22	-11	-3	21	-2
	対前年同月 増減率(%)	12.5	0.9	0.2	0.9	8.9	-2.7	-0.1	-9.1	8.5	5.2	7.1	-6.0	-1.1	3.0	-0.6

「労働力調査平成26年3月分」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

社員を育て意思の統一を図る！ 営業会議の進め方

ポイント

- ① 理想的な営業会議の在り方
.....
- ② 形骸化しやすい営業会議とは
.....
- ③ 活動に結びつく営業会議の進め方
.....
- ④ 営業会議を活性化させる進行の技術
.....



参考文献

- 『説得技術のプロフェッショナル(ダイヤモンド社)』伊東 明 著
- 『営業リーダーの教科書(株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン)』横田 雅俊 著
- 『会議の上手なやり方が面白いほどわかる本(中経出版)』山田 豊・横館 暁郎 著

1 理想的な営業会議の在り方

■ 営業会議の本来の目的とは

営業会議の目的は、現在までの実績を把握・分析し、今後の業績向上と営業マンのリーダー育成の場として役立てることです。具体的には、次のような4点が挙げられます。

現在までの実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する
現在までの実績、原因の究明結果を踏まえ今後の方針を明確化する
経営トップの方針を伝達し部門の活動方針を統一化する
重要事項に関する情報を共有化する

【営業会議の基本原則】

(1) 研修の場とする

営業会議では、営業マンが、実績、要因分析、今後の取組みについて発表し、それに対して質問、議論を行ない、現状把握がされます。営業マンにとっては、自分の考えをいかに伝えるかという説明能力向上の研修の場になります。一方、経営者もしくは経営幹部にとっては、営業マンに気付きを与えるコーチングの場にもなります。営業マンの話聞き、適切な質問を投げかけ、答えを引き出し、やる気を引き出させ、「考える」営業マンを育成していくのです。

(2) チェックの場とする

営業会議はP D C Aサイクルの中のCとAが中心になります。まずは、個々の営業マンの行動結果をチェックすることが重要です。例えば、営業会議の場で、営業マンもしくは営業マンを束ねる営業リーダーが延々と説明・弁解し、周りから長時間にわたる質問や追及がなされることが多くありますが、営業会議を効率的、かつ効果的に行うためには、業績管理のフォーマット統一や、事前の資料配布、持ち時間を決めておくことが重要なポイントになります。

(3) 意思決定の場とする

行動結果のチェック後は、それに基づいて次に何に取り組むのかという意思決定を行わなければなりません。すなわちP D C AサイクルのCからAへのフィードバックです。会議においては、未来に向けた意思決定をすることが最も重要です。

効果的な手段としては、会議終了時において意思決定内容を議長が再確認したり、配布資料に、前回意思決定された項目を記載したりすることが挙げられます。

(4) 動機づけの場とする

行動結果のチェックとそれに基づく意思決定がされても、メンバーの納得性が低ければ、期待する結果を出すことができません。すなわち、P D C AサイクルのDを促進するような配慮が必要です。参加メンバーが、意思決定された事項の目的をきちんと理解し、達成時のイメージを共有化することで、目標達成の動機づけができるような配慮をすることが求められます。

2 形骸化しやすい営業会議とは

多くの企業では、個人だけで達成できない仕事を組織全体で対処する必要がありますが、どんなに有能で多才な人材を集めたからといって、必ずしもうまくいくわけではありません。この背景には、営業会議が形骸化されていることが挙げられます。

■ ここが「ムダ」な営業会議

ムダな会議とは、生産性の低い会議と言い換えることができます。2009年に実施したヤフー意識調査（母数13、625票）では、以下のような集計結果が公表されました。

会議には、ストーリーが必要であり、以下のように1つのテーマだけに絞った会議は、モチベーションの低下を招き、逆にマイナス効果となる危険性があるといえます。

生産性の低い会議

売れない営業マンなどをつるし上げる「尋問会」	32.70%
上司の“講演”を拝聴する「独演会」	18.10%
グチを言い合って終わる「慰め会」	16.50%
決定事項を延々と聞かされる「報告会」	15.30%
気合を入れるだけの「恫喝（どうかつ）会」	14.30%
その他	3.10%

また、別の調査では、営業会議のムダに関し、以下のような結果が出ています。

会議のムダと感ずる割合

会議の7割以上にムダがある	15.00%
会議の5割以上にムダがある	34.30%
会議の3割以上にムダがある	30.50%
会議のムダは3割未満	16.40%
会議の全てがムダだと感じる	3.80%

この結果より、現在実施されている営業会議には、多くのムダが顕在化していると判断することができます。その原因は、わざわざ営業会議をしなくても、数値の報告であれば書類やメールで回覧すれば時間も無駄にならないと思っている点にあります。また、最終的に、「来月は一生懸命頑張ります」等の精神論で片付けようとしているところにも問題があります。

営業マンが同じ時間を共有する場面では、深掘した会議が必要です。同じ営業スタイルを繰り返してないのか、営業方法に問題ないか、同業他社の動きに変化はないか、商材に問題ないか、お客様への提案方法に問題ないか、3C分析及びマーケティングの4Pについての分析はできているか等、数字も大切ですが、根本から検討することから見直す必要があります。

3 活動に結びつく営業会議の進め方

■ 営業会議のステップ

営業会議とは、営業方針や社外情報を共有し、営業活動において「誰が」「何を」「いつまでに」するかを決定する場です。また、営業会議を実施することにより、営業マンのモチベーションがアップし、営業活動の質を高める必要があります。営業会議のステップは、右のようなものです。

アイスブレイクでは、最近気になる時事問題や、お客様のエピソードなど、興味を引く話が好ましいといえます。話をする、もしくは聞くための雰囲気作りやリラックスした空気を作るうえで必要です。時間をかける必要はありませんが、抵抗なく本題に入る工夫です。問題点の解明に関しては、単に営業マンの努力不足と決めつけず、次のような視点から究明する必要があります。

営業会議のステップ

- STEP1 アイスブレイク
- STEP2 前回の決定事項の確認
- STEP3 営業数値、営業活動の報告
- STEP4 成功体験の共有
- STEP5 問題点の把握、解明
- STEP6 アクションプランの決定
- STEP7 総括

商品に関する問題	商品の質が悪い、価格競争力がない、時代遅れ
マーケットの問題	飽和状態、ニーズがない、ターゲットのミスマッチ
マネジメントの問題	営業マンへの育成不足、人事評価への不満
営業マン自身の問題	やる気の低下、スキルの欠如、行動量・時間の使い方

これらのステップを双方向のコミュニケーションを意識して取り組むことにより、「個人」から「組織」を意識し、ボトムアップ化が実現され、チーム力の強化が期待できます。

■ 活動しやすくなるための5つの要素

活動しやすくなるための営業会議では、5つの要素のすべてを満たすように組立て、運営していくことが重要です。

活動しやすくするための5つの要素

要素1	やることがわかりやすい	何をすればよいのか明確に理解できる状態である
要素2	やることが具体的である	活動のイメージが湧くと行動しやすい
要素3	やることに納得できる	やる理由が腑に落ちていれば、抵抗感なくすぐに行動できる
要素4	やるための障害が低い	「やって問題ないのか」、「何のためにやるのか」といった懸念や疑問があると、行動には移せなくなる
要素5	調和が取れている	メンバー間の関係の調整、またはタイミングが合っていることも重要

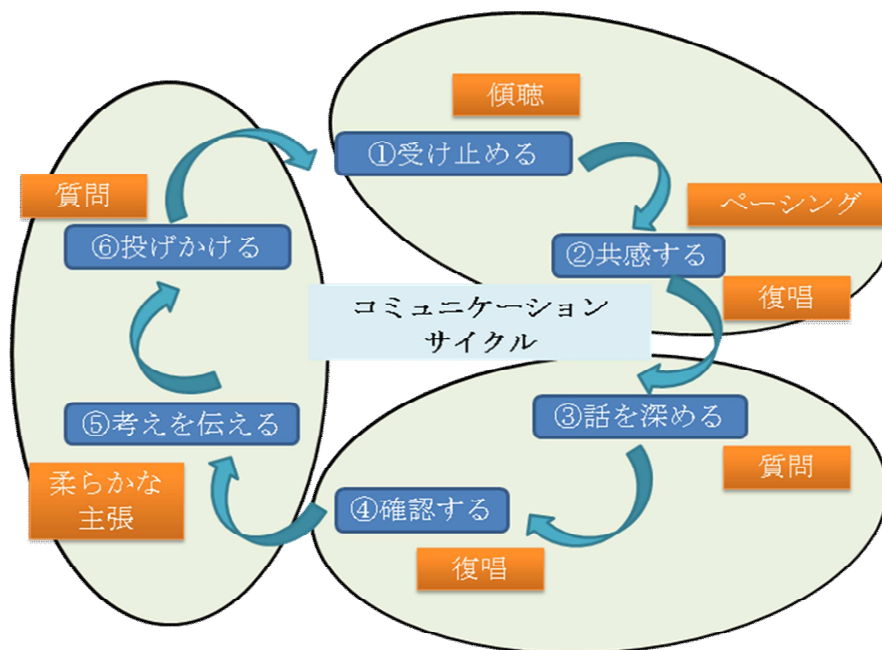
4 営業会議を活性化させる進行の技術

■ コミュニケーションサイクル

営業会議の進行役は、社員の意思統一を図り、目標達成意欲をかき立てる必要があります。そのために必要なのがコミュニケーション力です。コミュニケーション技法は色々ありますが、実はテクニックが色々あるようでも、議論しているうちに1つのパターンになっていきます。

メンバーに対する理想的なコミュニケーションサイクルとは、次のようなものです。

コミュニケーションサイクル



出典：『説得技術のプロフェッショナル』伊東明 著を一部改編

受け止める	傾聴	大切なのは、批判や意見をはさまず、最初はありのままを受け止めることです。
共感する	ペーシング・復唱	ペーシングや復唱を使って、共感をメンバーに伝え、気持ちが通じ合ったことを知らせます。
話を深める	質問	質問スキルを使って話を少し深めます。拡張質問と限定質問の使い分けや、質問の大きさが鍵となります。
確認する	復唱	メンバーの意思がはっきりしてきたなら、自分の言葉でまとめ直して確認します。ここでポイントがずれていた場合、もう一度 に戻ります。
考えを伝える	柔らかな主張 (質問)	理解が合っていたら、今度は自分の考えを伝える番になります。
投げかける	質問	こちらの意見もメンバーに正しく伝わったなら、次の対話に向けて、新たな質問を投げかけます。このサイクルを繰り返せば、議論がどんどん深まっていきます。

経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



ラインとスタッフの概念

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください。



1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義は一様ではありませんが、具体的には「購買」「製造」「販売」といった企業の目的達成を直接行う職能で、それを欠いた場合、「経営活動そのもの」が成り立たなくなります。

2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」であると言えます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐を行うことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

(1) 管理スタッフ (マネジメントスタッフ)

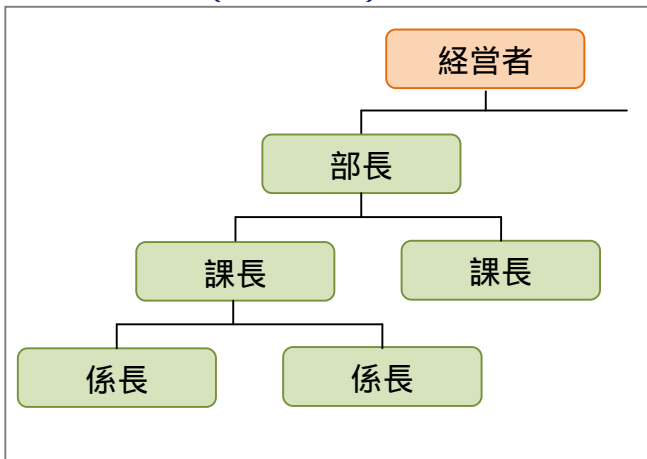
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。

このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ(スペシャルスタッフ)」と呼びます。

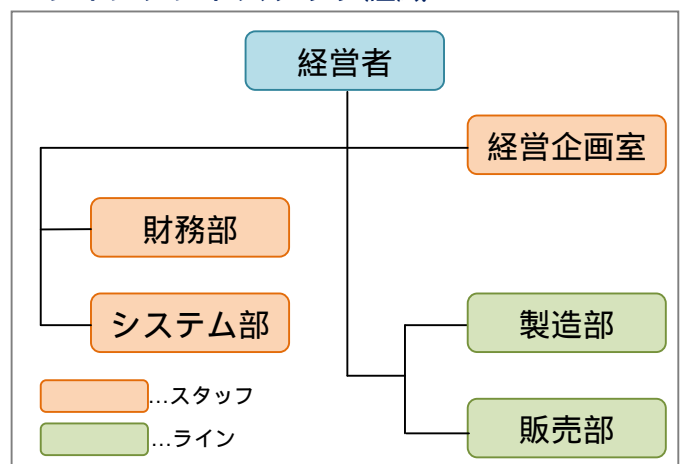
(2) サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

ライン組織 (直系組織)



ラインアンドスタッフ組織



経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



「事業部制組織」の概要

「事業部制組織」の概要について教えてください。



1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。

このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

3. 委譲される権限の内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることとなります。

4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

長期経営計画及び利益計画の決定	予算の最終決定	
一定金額を超える設備投資の承認	事業部の業績評価	幹部の人事権

5. 事業部制組織のメリット

トップマネジメントが業績管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる。

現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる。

下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、次代の経営者の養成が可能になる。

6. 事業部制組織のデメリット

研究開発、購買等の職能が各事業部で重複して行われ、コストがかさんでしまう。

各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。

事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。