

平成16年度 第2次試験 【事例】

AAS解答例

第1問(配点10点)

A	社	が	フ	ォ	ー	ム	印	刷	に	参	入	し	た	後	、	大	手	企	業
等	の	コ	ン	ピ	ュ	ー	タ	の	積	極	導	入	に	伴	い	、	業	績	は
順	調	に	伸	張	し	た	。	し	か	し	、	更	な	る	情	報	通	信	技
術	の	発	展	と	普	及	は	ペ	ー	パ	ー	レ	ス	化	や	価	格	競	争
を	引	き	起	こ	し	、	業	績	が	低	下	し	て	き	て	い	る	。	

第2問(配点15点)

主	要	顧	客	の	方	針	や	業	績	の	変	化	が	、	自	社	の	経	営
に	影	響	を	受	け	や	す	い	点	。									

主	要	顧	客	と	の	関	係	を	優	先	し	、	新	規	の	顧	客	開	拓
の	意	欲	が	低	下	す	る	点	。										

主	要	顧	客	か	ら	の	過	度	の	コ	ス	ト	要	求	等	に	応	え	る
必	要	が	あ	る	点	。													

第3問(配点20点)

A	社	の	業	績	不	振	を	加	速	し	て	い	る	組	織	要	因	は	、
組	織	の	硬	直	化	に	あ	る	。	そ	の	原	因	は		既	存	の	顧
客	に	固	執	す	る	保	守	的	な	組	織	体	質	で	あ	り	、	高	
齢	化	し	た	経	営	者	や	管	理	職	が	新	規	事	業	に	取	り	組
む	企	業	家	精	神	が	欠	如	し	て	い	る	か	ら	で	あ	る	。	

第4問(配点20点)

解	決	策	と	し	て	「	業	績	連	動	型	の	賃	金	制	度	」	の	導
入	を	提	案	す	る	。	具	体	的	に	は	、		売	上	高	に	対	す
る	総	額	人	件	費	の	比	率	を	明	確	に	設	定	し	、	変	動	費
化	を	図	る	。		評	価	基	準	の	明	確	化	と	運	用	の	ル	ー
ル	を	周	知	徹	底	し	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	の	低	下	を	防	ぐ

第5問(配点35点)

(設問1)

小	口	で	も	業	務	効	率	化	で	き	る	等	の	高	付	加	価	値	を
提	供	す	る	事	業	に	変	革	し	て	い	く	べ	き	で	あ	る	。	そ
の	理	由	は	、		最	新	設	備	を	導	入	し	た	大	手	印	刷	業
者	の	低	価	格	化	競	争	を	回	避	で	き	、	情	報	シ	ス	テ	
ム	を	連	動	さ	せ	た	ノ	ウ	ハ	ウ	を	活	用	で	き	る	た	め	。

(設問2)

留	意	点	は	、		計	画	面	：	マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ	戦	略	や
設	備	投	資	の	経	済	性	等	か	ら	計	画	を	作	成	し	、		実
行	面	：	若	手	社	員	を	核	と	し	て	、	計	画	を	実	現	で	き
る	組	織	体	制	を	構	築	し	、		統	制	面	：	常	に	環	境	変
化	に	対	応	す	る	た	め	に	評	価	を	行	っ	て	い	く	こ	と	。