

平成16年度 第2次試験 【事例】

与件を活用した解答例

第1問(配点10点)

フ	ォ	ー	ム	印	刷	参	入	以	降	、	大	企	業	を	中	心	と	し	た
コ	ン	ピ	ュ	ー	タ	の	積	極	的	導	入	に	よ	り	需	要	が	高	ま
り	業	績	を	伸	張	さ	せ	た	。	し	か	し	、	情	報	通	信	技	術
の	急	速	な	進	展	と	普	及	に	よ	り	大	手	印	刷	業	者	と	の
低	価	格	競	争	に	拍	車	が	か	か	り	業	績	が	悪	化	し	た	。

第2問(配点15点)

主	要	顧	客	か	ら	の	コ	ス	ト	削	減	策	な	ど	の	圧	力	に	従
わ	ざ	る	を	得	な	い	点	。											

主	要	顧	客	の	業	界	再	編	や	体	制	変	更	に	よ	り	取	引	関
係	が	不	透	明	に	な	る	点	。										

取	引	の	不	足	分	を	補	填	で	き	な	い	等	新	規	取	引	先	の
開	拓	力	が	低	下	す	る	点	。										

第3問(配点20点)

A	社	の	組	織	的	要	因	は	、	フ	ォ	ー	ム	印	刷	参	入	時	
の	組	織	体	制	の	ま	ま	で	あ	り	経	営	環	境	の	変	化	に	対
応	で	き	な	い	硬	直	化	し	た	組	織	構	造	で	あ	り	、	従	
業	員	の	高	齢	化	に	よ	り	新	規	事	業	に	参	入	す	る	意	欲
が	低	下	し	て	い	る	保	守	的	な	組	織	文	化	で	あ	る	。	

第4問(配点20点)

早	急	な	解	決	策	と	し	て	、	賃	金	制	度	の	改	革	を	ア	ド
バ	イ	ス	す	る	。	具	体	的	に	は	、	役	員	や	部	長	に	は	
報	酬	や	給	料	の	大	幅	カ	ッ	ト	を	行	い	、	人	件	費	の	削
減	を	図	り	、	他	の	正	社	員	に	は	業	績	連	動	型	賃	金	
制	度	を	導	入	し	、	人	件	費	の	変	動	費	化	を	図	る	。	

第5問(配点35点)

(設問1)

新	規	取	引	先	に	対	し	少	量	印	刷	で	業	務	効	率	化	に	協
力	す	る	事	業	へ	と	変	革	し	て	い	く	べ	き	で	あ	る	。	理
由	は	、	情	報	シ	ス	テ	ム	を	連	動	さ	せ	る	ノ	ウ	ハ	ウ	
を	活	か	せ	る	た	め	、	大	量	印	刷	体	制	の	大	手	印	刷	
業	者	と	の	低	価	格	競	争	を	回	避	で	き	る	た	め	で	あ	る

(設問2)

留	意	す	べ	き	点	は	、	設	備	投	資	と	同	時	に	組	織	変	
革	に	も	取	り	組	み	、	オ	ン	デ	マ	ン	ド	印	刷	事	業	に	迅
速	に	対	応	で	き	る	組	織	を	構	築	す	る	こ	と	、	技	術	
革	新	の	ス	ピ	ー	ド	が	速	い	事	業	の	た	め	、	若	手	社	員
中	心	の	新	し	い	事	業	体	制	を	作	り	上	げ	る	こ	と	。	