

by pooh二郎(^_^)

平成16年

事例 このページにあります。

事例 下のアドレスにあります。

事例 06/9/12up

テーマ：再生・・・変革、硬直・・・変化に対応しよう！

課題：売上高、利益の向上を図る・・・売上高減少、利益3期連続マイナス

第1問

A社のフォーム印刷事業の業績はコンピュータの積極的導入時の需要に対して、多色刷印刷機を導入し伸張した。しかし、これに対して、情報通信技術の進展と普及時は設備投資出来ず、業績が悪化してきている。

- ・pooh二郎談：変化に対応した時は「盛」、変化に対応できなかった時「衰」になるよう意識。第3問の業績不振の要因のひとつ。
- ・takeshi談：キーワードはまとまっていると思うのですが、文章全体がぶつぶつ切れるような感じがして因果関係の読み取りがややわかりにくいように思います。「しかし、これに対して」は同じことを重複しているのでどちらか一方にした方が良いと思いました。
- ・pooh二郎談：「これに対して」をカット、「、」を2箇所カットしてみました。

第2問

主要顧客の業績悪化により、自社の業績も悪化するリスクがある点。

主要顧客に対する価格交渉力が弱いため、自社の利益率が低い点。

主要顧客に依存することで、変革する意欲が生まれにくくなる点。

- ・pooh二郎談：無理やり3Cの切り口感を意識。は第3問・第5問を意識。
- ・takeshi談：わかりやすいです。私もこんな感じに書きたかったです。ところで3Cの切り口はつかってないと思うんですが？
- ・pooh二郎談：今回は市場、競合のイメージをしたら、の自社の視点が得られたので、切り口感です。

第3問

A社の組織的要因は、硬直化した組織構造と保守的な組織体質である。具体的には、フォーム印刷に参入した組織体制が現在まで変化していないこと、現在の幹部社員もほぼ同じメンバーで高齢化していることである。

- ・pooh二郎談：ポイントは硬直化していること。それをどう伝えるか、四苦八苦。フォーム印刷導入時は変革し、新しい組織体制・事業体制の構築できた。現在はそのまま。年齢は高いぞって与件は囁いてた。
- ・takeshi談：そっか、具体例を挙げるという手もあったなーと納得。でも因果関係(その結果～)を書くという方法もありかなあ？どうでしょう？

・ **p o o h**二郎談：まずは要因についての説得度高めることを優先。字数が余れば、「結果～」を入れてもいいかもね。

第4問

解決策として、業績連動型の人事システムの構築を提案する。具体的には、給料を業績に連動させることで、売上高に対する人件費の変動費化を図る、評価基準等ルールを決め、社員のパフォーマンスの向上を図る。

・ **p o o h**二郎談：「社員の生活を案じる社長」・・・首はきれない
「現状の体制維持するのに売上高4.2億円必要」、
「売上高人件費比率」の（ ）説明丁寧やな～

・ **t a k e s h i**談：早急度が弱いように思えます。評価基準まで考慮した制度の導入には時間がかかるので、平行してより即効性のある策(経営陣の賞与カットなど)を書くと良いのでないでしょうか？。

・ **p o o h**二郎談：「早急な」をどう捉えるかやね。
診断士として、自分は「具体的な解決策(人事システム)の構築を早急にとりかかりましょう!」という意味あいで提案しました。

「利益3期連続マイナス」やからね、体質改善を早急に行いましょう!と、報酬カットは、診断士の提案としてどうか？

与件の「売上高人件費比率」の（ ）説明がヒントと感じたかな。
また早急・・・短期・・・2.3年と捉えるとどうか。

あと仕組みを作って最初は社員の給料が下がるだろうが、基準を決めることにより、納得性を高めることが必要で、頑張った分給料もあがるんだと思わせることで、モチベーションの向上をはかる・・・ハズバークの2つの切り口やね。

第5問

設問1)

A社は、取引先に対し、情報システムと連動させたノウハウを活用して、業務効率化を提供するフォーム印刷事業に変革していくべきである。理由は、最新設備を導入した大手印刷事業者との価格競争を回避するためである。

・ **p o o h**二郎談：ドメインの再構築を意識。

・ **t a k e s h i**談 わかりやすくまとまっていて、キーワードもちゃんと盛り込まれているとおもいます。句読点の使い方がちょっとわかりにくいような気もしますが、このあたりは好みでしょうね。ドメインの再構築を意識というのはさすがですね。

・ **p o o h**二郎談：今回は脅威に強みやね。

設問2)

留意点は、計画面：設備投資のリスク・期待収益性等の判断を行う点、実行面：技術革新のスピードに対応できるように体制を構築する点、統制面：設備投資を回収できるように管理体制を構築する点である。

・ **p o o h**二郎談：マネジメントサイクルの切り口を意識。

・ **t a k e s h i**談：PDSの切り口は思い浮かびませんでした。実際のオペレーション内容に設備投資や技術革新に対する留意点を盛り込んでPDSでまとめる、なるほどこういう書き方もできますね。気になったのはヒトに対する視点が入っていないため、せっかくテーマを「変化に対応」としているのに組織面の留意点が弱くなったことでしょうか。

・ **p o o h**二郎談：そやね、たしかに、あたりで若手の人材について触れてもよかったかな、の統制面で「変化に対応できるように評価する体制の構築」とかもいいかも。

実は で「スピード（の変化）に対応できるように体制を構築」で、変化に対応は表現しているつもりでしたがちょっと甘かったかな。。

事例 下のアドレスにあります。