

平成28年事例 I ノート

…ターゲット、ニーズ、現在の外部環境

…問題、課題

年代	外部環境	内部環境	気づき
大正時代半ば		<ul style="list-style-type: none"> 現社長の祖父が創業 	
戦後まもなく	<ul style="list-style-type: none"> 学校 	<ul style="list-style-type: none"> 学校アルバム事業を手掛ける 株式会社に改組 	<ul style="list-style-type: none"> 業績は順調に拡大
1970年代		<ul style="list-style-type: none"> 一般印刷事業に参入 	<ul style="list-style-type: none"> 一般企業(請負、下請け?)
1970年代半ば		<ul style="list-style-type: none"> 3代目社長が、他社に先駆けてオフセット印刷機を導入 <ul style="list-style-type: none"> →独自で技術開発に取り組んで印刷精度を向上させる →学校アルバム事業伸長 社員教育の強化 <ul style="list-style-type: none"> →企画力やデザイン力の強化・向上 →他社と差別化 	<ul style="list-style-type: none"> 3代目社長の事業展開による成長要因【第1問設問1】 3代目社長の強力なリーダーシップ 強みの源泉 強み 競争優位
1980年代		<ul style="list-style-type: none"> 美術印刷事業に参入 	<ul style="list-style-type: none"> 美術専門出版業者等?
1980年代半ば		<ul style="list-style-type: none"> 自社所有の遊休地に研修施設を建設 <ul style="list-style-type: none"> →新入社員研修や従業員の体験学習、小集団活動を積極的に促 	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産が負担になる? 強みをさらに強化
	<ul style="list-style-type: none"> 少子化時代やOA化の進展が見込まれるようになる 	<ul style="list-style-type: none"> オリジナル製品開発、商品見本市などでの販売開始 (自社企画のカレンダーやメモ帳、レターセット等の開発・販売) 	<ul style="list-style-type: none"> 一般企業(ノベルティ、文具会社等?) 3代目社長の先見の明 関連多角化
		<ul style="list-style-type: none"> 教育関連事業に参入 <ul style="list-style-type: none"> …自社社員教育の成功体験や施設を活用 	<ul style="list-style-type: none"> 一般企業(企業研修や教育機関等)、一般消費者(工芸趣味) やっぱりハコモノ負担は大きすぎた? 新たに獲得した経験を強みに転換
	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の写真館 CIブーム 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング事業に参入 (企業イメージのトータルデザイン、店舗デザインを助言) 地元のコンサルティング会社と提携 	<ul style="list-style-type: none"> 一般企業(企業広告?)
		<ul style="list-style-type: none"> 出版事業に参入 (漫画雑誌やタウン誌の編集・発行) 	<ul style="list-style-type: none"> 一般消費者、本屋? ちょっといろいろやり過ぎか?
1990年代半ば		<ul style="list-style-type: none"> 売上高:25億円、経常利益率10%超 (学校アルバム事業が売上高構成比約80%) (一般印刷、美術印刷が主力) 	<ul style="list-style-type: none"> A社の絶頂期 高度な印刷技術が強み 新規事業が大きな成果を上げられなかった要因【第1問設問2】
2000年代		<ul style="list-style-type: none"> 4代目社長によるデジタル化推進 <ul style="list-style-type: none"> →時間やコストの大幅な削減を実現 業績の拡大が止まる 	<ul style="list-style-type: none"> 利益重視路線に転換? バブル崩壊による?
2003年	<ul style="list-style-type: none"> インターネット普及 <ul style="list-style-type: none"> →出版系需要が大幅減少 印刷のデジタル化 <ul style="list-style-type: none"> →他業界の新規参入急増 →価格競争激化 →市場が10年で△2兆円 	<ul style="list-style-type: none"> 5代目社長就任(現社長) 	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新による参入障壁の低下 イノベーションのジレンマ
2008年	<ul style="list-style-type: none"> リーマンショック 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高が減少し始める 	

平成28年事例 I ノート

…ターゲット、ニーズ、現在の外部環境

…問題、課題

年代	外部環境	内部環境	気づき
ここ数年		<ul style="list-style-type: none"> 利益がほぼゼロになる 	
現在	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 価格競争激化 景気低迷 全国約3,000校 	<ul style="list-style-type: none"> 資本金:4,000万円 売上高:約15億円 利益:ほぼゼロ 従業員数:約150名(うち、非正規社員約15名) <ul style="list-style-type: none"> …新卒・女性を積極的に採用 学校アルバム事業(売上高構成比:約70%) <ul style="list-style-type: none"> …販売部数30万超/年 …製版から製本まで内製化 …国内シェアトップ 一般印刷事業 美術印刷事業 その他新規事業 経営理念:社員は宝 <ul style="list-style-type: none"> →社員教育の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ? 人件費削減、リストラは絶対NG(強みの源泉) <ul style="list-style-type: none"> →人件費以外を効率化 人材教育は引き続き注力する
	<ul style="list-style-type: none"> デジカメ普及 <ul style="list-style-type: none"> →地域の写真館減少 	<ul style="list-style-type: none"> 課題:売上や利益を確保し、100年近い同社の歴史を絶やさないこと 経営改革:主力のアルバム事業に集中強化 <ul style="list-style-type: none"> →アルバムの新たな市場・需要の開拓 →事業規模の維持 	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継? 【経営戦略】
	<ul style="list-style-type: none"> 地方都市労働人口減少著しい 	<ul style="list-style-type: none"> ←新たな営業戦略、事業運営体制が必要 <ul style="list-style-type: none"> →生産現場従業員の営業への配置換え →大都市圏への営業所設置 機能別組織体制から、全社連動性、人材流動性高いものへ 	<ul style="list-style-type: none"> 【組織面から】 製造のことが分かる営業員による商品・サービス力強化? 一種のマトリックス組織? 新たな組織体制に改編した理由【第2問設問2】 有能な人材を確保するための人事施策【第3問】
	<ul style="list-style-type: none"> 美術館 一般企業 一般消費者 <ul style="list-style-type: none"> (定年退職者、家庭) 	<ul style="list-style-type: none"> 最先端デジタル印刷機の導入 美術印刷事業の強化 記念アルバム、子供の成長記録アルバムの商品化 	<ul style="list-style-type: none"> 【市場への働きかけ】 新規アルバム事業を拡大していく際の留意点【第2問設問1】