事例Ⅲファイナルペーパー

1. 心構え

・多少の緊張は頑張ってきた証拠。パフォーマンスは緊張があった方がでるから自信持とう

・冷静にやれば必ずできるから大丈夫。

・最後まで諦めないこと。

1. 事例Ⅲの手順
   1. 受験番号を書く
   2. 与件文に段落番号を振る
   3. 設問解釈
      1. 設問数と文字数を確認し図の読み取りがあるのかどうかを見極め各設問のタイムマネジメントをする
      2. 設問文を読み、何を問われているのか確認する
      3. 制約条件には忘れないように⭐︎マークをつける。

問題点は下線を引き、問題解答や関連するキーワードを書く

* + 1. 問題を聞いているのか？課題を聞いているのか？チェック
    2. 解答の型を書く（助言は効果を忘れずに）
    3. 解答のレイヤーを書く
       1. 経営戦略レイヤ（第1問、第4問に多い）
       2. 生産性向上（標準化、IT問題）
       3. 生産管理（第2−3問に多い）
  1. 与件文を読む

集中して読むこと

1. 事例Ⅲの特徴
   1. 文字数のボリュームが多いので時間配分と優先度(第1問と第4問はセット)検討
   2. 第1問(SWOT分析等)で書いた強み・弱み・機会を第4問(経営戦略)で考慮するパターンが多いので忘れずに第4問では強みと機械を使う（忘れないで！）
   3. オペレーション問題(第2、3問題)の切り分けが難しい
   4. タイムマネジメントが重要（解答には50分くらいを考慮して設問ごとにどの程度かけるかを考える。特に設問1にあまり時間をかけすぎないこと！）
2. 解答の方向性
   1. C社は差別化・高付加価値化でX社への売上依存脱却・収益改善を図りたい
   2. そのためには強みを活かす事、弱みの克服(オペレーション改善、営業力強化)が必要
   3. 弱みの克服のために外部との連携も図りたい

外部との連携する際には必ずキーワードとして「連携」を入れる

* 1. 現在C社は技術力があるものの、諸々の問題により生産効率が低い状態。

これを全体最適により情報一元化・共有により改善していきたい。

1. 事例Ⅲにおける目指すべき当たり前
   1. 全社的な生産計画を作成され、なおかつ適切な頻度で計画が見直された上で、計画に基づいた生産統制（進捗、余力、現品管理）が行われている
   2. 作業は標準化、マニュアル化され、OJT等で教育が徹底されており効率的である
   3. 作業員は多能工化が図られ、多台持ちできるなど、業務の閑散に応じて柔軟な対応ができる体制が構築されている
   4. 情報はDB等を用いて一元的に管理され、そして共有化されすぐに引き出せるようになっている

1. 過去に失敗をしている場合の要因
   1. 強みを活かせられなかった(既存事業とのシナジーがなかった)
   2. 低価格品と競合した
   3. (商品開発などを)他社任せにした

これらを踏まえて、今後の戦略は「C社主体で強みを活かして既存事業とのシナジーを発揮し、収益拡大」というストーリーが想定できる

1. 事例Ⅲのポイント
   1. 基本的なC社像のイメージを持っておく

C社は技術面に強みを持ち、生産面(コストや納期)に弱みを抱えがち。また、営業力も低い

* 1. 助言系の設問は「生産管理」「生産性向上」「経営戦略」の切り口で考える
  2. オペレーションの2大テーマは「生産管理」と「生産性向上」

QCDや4Mの視点を持って、改善策を提案する

(社内でバラバラにやっていることを統一していく、揃えていくイメージ)

* 1. 生産管理は「生産計画」と「生産統制」の事
  2. 生産性向上は「IT」と「標準化」について
     1. 標準化→マニュアル化→OJT→多能工化
     2. DB→一元管理→共有化
  3. オペレーション問題は無理に切り分けせず、根拠を重複して使う。

切り分けに時間をかけないよう要注意！

* 1. 時間切れを防ぐために設問を解く順番は1→4→2・3問がおすすめ

第1問と第4問で満点を取りにいくつもりでいく

* 1. 第1問の強み・弱みは、生産面(技術力など)と経営面(営業力、収益性など)の両面から書くべし。
  2. 「げもたこ」のフレームワークを使う

原因＋問題、対応＋効果

○○の要因のため、△△が発生している。○○の対応を行うことで△△の効果がある

* 1. 問題、課題、解決策／対応策は明確に区別すること

問題は与件文に書いてある。問題の原因となる要素は複数あるため、根本原因を極める

1. よく使う切り口・キーワード集

■第1問：分析問題(SWOT)

* + 1. 強み

高い技術力、一環生産体制、企画提案力　など

※強みは〜「○○力」でまとめると分かりやすい

* + 1. 弱み

〜社への依存体質、営業力が弱い、納期遅延　など

■第2・3問：生産管理

生産管理は、「生産計画を立案し、生産統制を図る」事。

生産管理についてと問われた場合、生産計画と生産統制両方の視点を以って解答を構成する

＜生産計画＞　　　　　　　　　　　　　　　　＜生産統制＞

日程計画、工数計画、資材計画、手順計画　→  進捗管理、余力管理、現品管理、差立て

＜生産計画・生産統制のキーワード＞

■日程計画→進捗管理

・生産計画の立案、見直しサイクルの短縮

・全社的な生産計画の立案

・納期管理の徹底

■工数計画→余力管理

・負荷の平準化(柔軟な生産体制)、稼働率向上

・外注管理の徹底

■資材計画→現品管理

・需要予測の精度向上

・ロットサイズの適正化

・発注頻度・発注量の見直し

・在庫管理徹底

■手順計画→作業手配

・作業手順(加工順など)の見直し

・段取り時間の短縮、内段取りの外段取り化、シングル段取り化

＜受注生産と見込生産について＞

■受注生産の問題・課題

・問題：納期遅延

・課題：生産リードタイムの短縮(短納期化)、納期の遵守、受注の平準化

・対応策：

1. 生産計画の作成頻度を上げ納期に見合う作成頻度とする
2. 生産計画の対象範囲を広げる
3. 余力管理や進捗管理などの生産統制を徹底

・段取り時間短縮　→ 稼働率向上

■見込生産の問題・課題

・問題：在庫過多

・課題：過剰在庫や機会ロスのリスクを軽減すること。在庫コスト低減

・対応策：

1. 需要予測精度向上によるロットサイズ見直し
2. 適切なデカップリングポイントの設定

■多種少量生産の課題とその対応策

・課題

1. モノの動きが錯綜しやすい
2. 受注変動により生産設備の能力に過不足が生じる
3. 製造予定が立てにくい

・対応策

1. 部品共通化や標準化による取り扱い部品数の削減
2. 生産方式の改善・変更
3. 柔軟な生産統制

■段取替えによる生産性低下を防ぐための施策

・内段取の外段取化を実施

それができない場合は、内段取の停止時間の短縮を図る

そのためにIEの実施により段取り替え時間の短縮を図り、作業を標準化し従業員の教育を実施する

■ライン生産方式のメリット・デメリット

メリット

1. 単能工でも作業可能であり、間接作業が少なく生産性が高い
2. 工程管理が容易

デメリット

1. レイアウト変更が困難
2. 仕様や生産量の変化への柔軟性が低い
3. 単調作業で労務面の問題が発生しやすい

■コンカレントエンジニアリングを導入することによる期待効果

・デジタル化したデータを各部門で共有することで、製品の企画段階から設計、生産、販売までの過程を結合化・同時進行化することによって生産リードタイムの短縮や生産コストの削減を図ることができる。

＜生産性向上について＞

生産性向上の大方針は「標準化」と「IT化(情報共有)」

■標準化の流れ

作業のバラツキが発生・技術承継がされていない(問題)

↓

IEによる標準作業の見直し ※(IndusutrialEngineering(生産工学)

↓

標準化・マニュアル化

↓

OJT教育

↓

多能工化

■IT化の流れ

情報がバラバラ(問題)

　　　　↓

DB化・一元管理

　　　　↓

共有・周知

IT活用のフレームワーク「DRINK」

D：データベースの活用

R：リアルタイム

I：一元管理

N：ネットワーク

K：共有化

■その他

標準化、IT化以外に5SやSLP、予防保全も重要

現場の混在(問題)　→ 5Sの徹底　→ SLPによるレイアウト最適化

設備の不調・稼働率低下　→ 予防保全・設備改良

■第4問：経営戦略

第4問の解答構成

「強み（技術力など）」を活かし、「機会」を取り込み、「弱み（営業力強化や納期遵守など）」を克服し、付加価値化、差別化を図り、「あるべき姿（X社依存脱却・収益拡大など）」にする。

・新製品開発や顧客への強みの訴求を行い、高付加価値化、差別化を図る。

1. 解答パターン集

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **事例文のヒント** | **対策** | **効果** |
| 技術力の差が大きい | ・作業内容の標準化・マニュアル化  ・OJT、研修の実施  ・多能工化 | ・技術力の向上  ・作業能力の均一化 |
| 生産計画の見直し間隔が長い | ・生産計画の見直し頻度を高める  ・生産計画の立案の短サイクル化  ・月次→週次・日次の生産計画の立案 | ・生産計画の精度向上  ・稼働率の改善 |
| 生産計画の策定範囲が限定 | ・全工程の生産計画を策定 | ・稼働率の改善 |
| 作業工程の標準化がされていない | ・作業内容の標準化・マニュアル化  ・工程順序、工数見積もりの標準化 | ・品質向上  ・リードタイム短縮（短納期化） |
| レイアウトが非効率 | ・5Sの徹底  ・SLPによる作業スペース最適化 | ・作業効率の向上 |
| 事業拡大 | ・営業力強化  ・技術・開発力強化  ・マーケティング力強化 | ・受注・売上拡大  ・差別化／高付加価値化  ・顧客満足度向上 |
| 受託生産 | ― | ・ノウハウ獲得（＋）  ・稼働率向上（＋）  ・取引先への依存度上昇（−） |
| 1社との取引に依存 | ・他取引先へ販路拡大 | ・経営リスクの分散 |
| 生産ロットが1回の受注数より大きい | ・生産ロットの見直し | ・生産効率の向上  ・在庫の適正化 |
| 品質が一定ではない | ・作業内容の標準化・マニュアル化  ・OJT、研修の実施 | ・品質向上 |
| 営業部門がない | ・営業部門の設置 | ・営業力の強化 |
| 技術情報が属人化 | ・作業内容の標準化・マニュアル化  ・OJT、研修の実施  ・多能工化 | ・技術力の向上  ・作業能力の均一化 |
| 部門間の連携不足 | ・IT化（DRINK）  ・定例会議の実施 | ・情報連携の強化により短納期化 |
| 収益性が低い | ・原材料費の改善  ・労務費の改善  ・在庫の適正化 | ・費用削減  ・生産性改善  ・稼働率改善 |
| 原材料費が高い | ・原料調達、生産計画、出荷の一元管理  ・歩留率改善  ・仕入れ先の見直し  ・管理項目の追加 | ・費用削減  ・生産性改善 |
| 労務費改善 | ・レイアウト改善  ・余力管理強化 | ・費用削減  ・生産性改善 |
| 段取り時間が長い | ・内段取りの外段取り化 | 稼働率改善 |
| 工業団地 | 技術交流会の実施 | 技術力向上  共同開発 |
| 鮮度劣化 | 衛生管理ルール | 品質向上 |
| 短納期・特注品要請 | 標準品、特注品の双方に対応 | 顧客満足度向上  高付加価値の提供 |
| 設備品質が低下  過剰品質 | CAD、CAE、ライブラリー化  VE、DR、GT | 品質向上 |
| 外注から内省での製造へと切り替える際の事業リスク | ・投資コスト増加リスク | |
| 短納期実現のためのコンピュータ・NW活用方法 | ・特注品の設計データを一元管理し新規設計へ流用  ・設計データをNCプログラムに利用し設計・生産面での短納期化 | |
| OEM生産のメリデメ | メリット  ・生産面で継続的受注で量産による稼働率向上、生産コスト低減、技術ノウハウの蓄積が可能  ・販売面で新規顧客開拓なしに売上確保可能で資源を技術開発や製造に投入できる  デメリット  ・売上面で売上依存が高まり、自主的な企業運営を制約する懸念  ・技術面で、仕様情報や○○技術の流出の可能性がある  ・市場面で自社ブランドによる独自の販売拡大が難しい | |