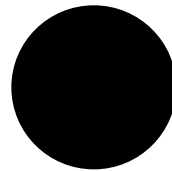


直前答練



生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例(2)

解答・解説

MMC

第1問(配点20点)

(a)	国内外でニーズが高まっている「デザイン性や機能性等の高付加価値製品」に対する需要。
(b)	ぬくもりや優雅さ等素材の特長を生かした高品質製品によって築き上げられたブランド力。 高い加工・組立技術を持った作業員や高性能設備等によって実現された高い生産・技術力。

第2問(配点25点)

C社は、素材の特長を活かした製品づくりに加え、「デザイン性や機能性を強化」して競争優位性を築く。実現に当たっては、営業部門でニーズ等の情報収集の強化と取引先企業の開拓、設計部門での設備投資と技術者の育成による開発力の強化、等に留意する。

第3問(配点30点)

(設問1)

C社のライン編成は、毎回担当職長が勘と経験で行い生産効率が低い。このため、標準的な要素作業や所要時間を分析し、生産計画や納期に基づいて工程数の決定や作業割当を行うライン編成の方法を確立し、それを標準化・マニュアル化し、生産性を高める。

(設問2)

技能強化の方法には、熟練技術者とのマンツーマンでのOJT、マイスター制度等による技術の伝承、熟練技術のマニュアル化等がある。技能の強化は、製品品質を更に高め、世界各国の高級家具市場への販路拡大が図れ、C社の収益を高める可能性を持つ。

第4問(配点25点)

X家具の事業では、まずは製品開発に向けた、国内外の需要やニーズ、競合国や企業の製品開発動向等の情報を収集し、組合で一元的に管理し共有することが重要である。その上で、ブランド力の維持・向上のための品質・保証・価格帯等の基準の明確化、販路開拓のための、営業体制の整備や国内外の展示会等への出展、などをアドバイスする。

生産・技術を中心とした経営戦略及び管理に関する事例(2) 解説

以下に、各設問の 題意（この設問は何を求めているのか）、 解法の導き方、 解答の具体的な展開方法と書き方を見ていくこととする。

第1問(配点 20 点)

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

家具製造業界におけるC社の事業機会と、その事業機会の中で活かすことができると考えられるC社の強みを求めている。

< STEP- 2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

生産・技術の事例では、毎年、第1問は、環境分析の問題が出題される。環境分析の解答は、調査結果でもある事例文から導き出したい。ここでは、外部環境としての「事業機会」と、その事業機会の中で活かせる内部経営資源の「強み」が問われている。

【合格の鉄則】

答えのヒントは問題文の中にあり！ 問題文から答えを導き出そう！！

< STEP- 3 >

解答の具体的
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文には、事業機会および強みのヒントとして次のようなことが記されている。

① 事業機会

- ・ファッション性やデザインなども追求したものへと需要やニーズが変わり...
- ・製品に関しては、国内外を問わず、消費者ニーズの多様化や個性化などから、形状や色彩、質感などのほか、収納力や使いやすさなどが重要になっており、従来、家具に求められていたニーズに加え、高い付加価値が求められている。

つまり...

国内外でニーズが高まっている、デザイン性や機能性等の高付加価値製品に対する需要といった事業機会がある。

② 強み

まずは、事例文には次のような記述がある。

- ・技術面や製品面で大きな特徴をもつC社ではあるが...

このことは...

本試験では、「特徴」という言葉を使って強みを表すケースが多い。そこで、事例文のヒントを技術面と製品面の視点から整理する。

- ・加工や組立などにおける高い技術を持った作業員や高性能な設備などを有しており、製品の設計から、加工、組立まで完成品に至る全ての工程を社内で行っている。

つまり...

高い加工・組立技術を持った作業員や高性能設備等によって実現された高い生産・技術力。

- ・C社は、自然の木のぬくもりや優雅さを生かして製品を作る技こそ最も重要であり...(中略)...C社の家具は、顧客からの評判が高く、高品質な家具として業界では認知されている。

つまり...

ぬくもりや優雅さ等素材の特長を生かした高品質製品によって築き上げられたブランド力。

第2問(配点 25 点)

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

C社が今後、海外から輸入されている低価格帯製品に対して競争優位性を高め、また、家具を購入する消費者の期待に応え成長していくためには、どのような点を戦略的に強化していくことが重要か。それを実現するにあたって留意すべき点と共に述べることを求めている。

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

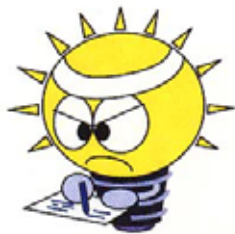
ここでは、戦略的な強化点と、その実現のための留意点について求められている。ただ、ここでは、「低価格帯製品に対して競争優位性を高めること」、「家具を購入する消費者の期待に応え成長していくこと」の2つの目的もあわせて示されている。よって、ここで合格点を確保するためには、2つの目的をしっかりと満たすためのものであり、その戦略的な強化点と実現のための留意点が示されることが重要になる。

【合格の鉄則】

- ・ 題意に忠実に!! 設問の要求を正しく捉え、正しく解答しよう!!
- ・ 答えのヒントは問題文の中にあり!問題文から答えを導き出そう!!

< STEP-3 >

解答の具体的
展開方法と書き方



【具体的な展開方法】

① 戦略的な強化点

設問の目的である、「低価格帯製品に対する競争優位性強化と、家具を購入する消費者の期待に応えられる点」については、事業機会として第1問の(a)で解答している。そこで、これに対応したC社の強化点を示すことで、合格点は確保できる。

第1問の解答例

国内外でニーズが高まっている、デザイン性や機能性等の高付加価値製品に対する需要。

これに対し...

戦略的な強化点

素材の特長を活かした製品づくりに加え、「デザイン性や機能性を強化」

② 実現するための留意点

実現するための留意点については、様々なことが考えられるが、端的にデザイン性や機能性を強化するのであるから、開発・設計面の強化が重要になると考えられる。また、消費者のニーズに合った家具を開発していくためには、そのニーズや需要を的確に把握することも必要である。さらに事例文には、次のようなことも記されていた。

- ・ 生産における品質を重視するC社では、これまで特に製造部への設備・人材への投資を集中的に行っている。

そこで...

営業部門でニーズ等の情報収集の強化と取引先企業の開拓

設計部門での設備投資と技術者の育成による開発力の強化

の2点が発現のためには重要と考え、留意点として解答した。これ以外の留意点でも事例に即している内容であれば十分に合格点は確保できる。

第3問(配点 30 点) (設問1)

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

組立部門の生産性を高めるためにはどのようにすればいいかを、ライン編成の視点から具体的に説明することを求めている。

< STEP- 2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

ここでは、ライン生産における生産効率を高めるために、ライン編成の視点から改善策を具体的に示すことが求められている。調査結果である事例文から現状の問題点を探るとともに、ライン編成の視点から改善策を解答していくことが高得点のコツである。

< STEP- 3 >

解答の具体的
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

事例文には、ライン編成に関する次のような問題が記されている。
・ライン生産では、一定の技術を持った作業員と若手作業員が生産を行っている。技能のバラツキや各工程の作業量や時間の違いなどから、最近ではラインバランス効率が低下している。また、切替方式のラインであることもあり、製品が変わると工程の組み直しや、それに伴う段取り換えが生じる。これに対しては、毎回、担当職長が勘と経験でラインを編成しており、その結果、効率が高まらず、納期が間に合わないこともある。

ラインバランス低下(編成効率悪化)の原因

技能の問題、各工程の作業量の違い、各工程の作業時間の違い。
担当職長の勘と経験による編成。

それによって...

生産効率が高まらず納期が間に合わない。

これに対して、つぎのような対策が考えられる。

標準的な要素作業や所要時間を分析(動作研究・時間研究)する。

そして...

生産計画や納期に基づいて(つまりピッチタイムを考慮して)、
工程数の決定や工程毎の作業の割当(ラインの編成)を行う。

さらに...

現在、ラインの編成は、担当職長の勘と経験によって行われているため、ライン編成の方法を、標準化・マニュアル化する。

また、次のラインバランス効率の算出式を利用して解答を導くこともできる。生産ラインに関する基本知識は簡単にでも再確認していただきたい。

(生産管理の基本知識:ライン編成効率向上の基本手順)

$$\text{ラインバランス効率} = \frac{\text{工程別の正味作業時間合計}}{\text{最長工程時間} \times \text{工程数}} \times 100$$

(ピッチタイム)

要素作業と所要時間の明確化

先行関係の明確化

最少必要工程数の算出(製品1個の要素作業合計時間÷サイクルタイム)

各工程への要素作業の割当

上記計画を製品別に行い製品別ライン編成マニュアルを作成し活用する。

第3問（設問2）

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

特注品は現在、熟練技術者による一人生産方式によって加工から組立までが行われているが、将来を見据え、これに続く若手作業員の技能を高めていくにはどのような方法があるかを述べるとともに、作業員の技能強化はC社の今後の経営にどのような戦略的な可能性を持つかについて求めている。

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

本問は、平成20年度事例（第4問）の類題である。平成20年度の問題も本問題同様に解答のヒントに繋がる有効な記述は事例文中にはなかった。このため、事前に、作業員の能力を高める、つまり製造品質を強化することができる具体的な技術を、キーワードで準備できているかどうかを合否を分けることに繋がる。

最近では、工場内部の具体的な生産管理技術に関する出題は少なくなってきたが、事例のテーマが生産・技術を中心とした事例である以上、出題される可能性は否定できない。作業員の能力を高める方法、在庫管理の方法、設備管理の方法、品質向上のための方法、生産計画（工程計画や日程計画）の改善策、生産方式の具体例など、出題が考えられる問題に対する解答のキーワードは、事前にしっかり準備しておきたい。

< STEP-3 >

解答の具体的な展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

① 若手作業員の技能を高めていく方法

事例文には、熟練の技術は短期間で養成できるものではなく、その中で熟練技術者も高齢化しており、若手作業員への技術の伝承も急がれているといった記述がある。技術の伝承につながる方法について、1次試験の運営管理（生産管理）で学習した中からは、次のようなものが考えられる。

- ・マンツーマンでのOJT
- ・ジョブローテーション
- ・熟練技能の形式知化、マニュアル化
- ・マイスター制度の利用
- ・小集団活動の利用

② C社の今後の経営にどのような戦略的な可能性を持つかについて

ここでは、第1問で解答した事業機会や、第2問で示した戦略的な強化点の解答との一貫性を重視して答えることが合格点・高得点につながる。

事業機会 国内外でニーズが高まっている、デザイン性や機能性等の高付加価値製品に対する需要。

強化点 デザイン性・機能性の強化

戦略的な可能性は…

製品品質を更に高め、デザイン性や機能性が重視される世界各国の高級家具市場への販路拡大が図れ、C社の収益を高める可能性を持つ。

第4問(配点 25 点)

< STEP-1 >

この設問は何を求めているのか？

【 題 意 】

X家具協同組合では、現在、産地ブランド「X家具」事業を効果的に進めていくための、情報の収集や管理、ブランド強化や販路拡大の方法について検討しているとして、このことに対して、あなたはどのようなアドバイスをするかを求めている。

< STEP-2 >

解答の導き方

視点・着眼点・武器・鉄則

【解答の導き方】

ここでは、X家具協同組合が検討していることに対してのアドバイスが求められているため、検討事項を漏れなく抽出し、一つひとつに対して解答していくことが合格のコツになる。また、アドバイスの方向については、事例文から組合設立の目的をしっかりと読み取り、その目的が達成できるように解答することが高得点のコツである。

【合格の鉄則】

答えのヒントは問題文の中にある。問題文から答えを導き出そう!!

< STEP-3 >

解答の具体的
展開方法と書き方

【具体的な展開方法】

X家具協同組合は、次の3点を検討している。

情報の収集や管理
ブランド強化
販路拡大

事例文には、組合設立の目的として次のことが記されている。

- ・ 組合を設立した目的は、海外の低価格帯の家具や高級家具などとの競争が激化し、産地全体の企業の業績が悪化し、倒産・廃業する企業が出てきたことに対して、協同で事業を行い、少しでも収益の改善を図るためである。

また、家具業界の事業機会(C社の事業機会と同様)として、次のことが記されている。

- ・ 家具の流通はグローバル化が進んでいるが、海外では、日本製の家具の評価は徐々に高まっているようである。

これらを生かして、解答例では次のようにアドバイスした。

- ❶ 情報の収集や管理：製品開発に向けた、国内外の需要やニーズ、競合国や企業の製品開発動向等の情報を収集し、組合で一元的に管理し共有する。
- ❷ ブランド強化：ブランド力の維持・向上のための品質・保証・価格帯等の基準を明確化する。
- ❸ 販路拡大：販路開拓のための営業体制の整備や国内外の展示会等へ出展する。