

MMC

中小企業診断士2次試験対策講座

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)

【C社の概要】

C社は、主に木製の家具の製造・販売を行っているメーカーである。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。取引先は、大手家具専門店から、中小の家具店など様々であり、主に卸売業者や代理店を経由して販売を行っている。最近、インターネットを利用した直接販売を始めたところでもある。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、それが、ものづくりの基本であると考えており、日々品質に気を使い、誠心誠意、努力している。この考えによって作りだされた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。現在、資本金は2,000万円、従業員数は50名であり、地方都市X市に本社・営業所と工場がある。X市は、全国でも有名な木製家具の産地でもあり、C社の周辺には多数の同業者がいる。C社は、周辺の同業者とX家具協同組合を設立しており、競合関係にありながらも、よき仲間として活動も行っている。本社には総務部と営業部、工場には設計部、資材調達部、製造部がある。生産面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きた。前期の売上高は8億円で、前々期に比べて低下しており業績は低迷している。

さて、C社は、昭和36年の創業以来、家具一筋で営業を行ってきたが、家具は、従来は収納機能が満たされていればよしとされていた時代から、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、素材についても、家具は「木」というイメージであったが、スチールやステンレス、プラスチックなど、様々なものへと変化してきている。また、販売においても、全国各地の中心市街地商店街にある中小規模の家具店だけではなく、郊外の大手家具専門店や、ホームセンター、インテリアショップなど様々な店舗で取り扱われ、流通の形態も大きく変化している。

特に、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。C社は、素材の特長を生かしながらも長く使用できる高品質な家具づくりを長年にわたって目標としており、原材料や品質へのこだわりが評価されてきたこともあり、競合他社に比べ

るとやや昔ながらの家具といったイメージもあるようである。

【競合の状況】

技術面や製品面で大きな特徴をもつC社ではあるが、近年は様々な競争に巻き込まれている。最近では、中国や東南アジア製の低価格帯の家具の輸入が多くなっており、それとの価格競争が強いられている。大手家具専門店では、製品を独自に企画し海外に製造を発注し、低価格で販売するところも多くなっており、C社の製品を取り扱う流通業者も徐々に少なくなっている。その一方で、イタリアや北欧のハイセンスな高級家具の人気も高く、その輸入量も多くなっている。このように、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。

【生産の状況】

家具の一般的な製造工程は、木材を時間をかけて乾燥させ安定させてから、木取りを行う。次に、NC工作機でデザインを形にして行き、木地を研磨し、表面を仕上げる。そして、中間塗装などを行い、最後に、各パーツを組み立て、最終仕上げを行う。工程からの機械加工については、機能式配置をとり生産を行っている。からの組立に関する工程では、生産量の比較的多い家具は切替方式のライン生産の仕組みを導入し生産しているが、特注品の家具については熟練した作業員が木取りから最終仕上げまでを行う一人生産方式をとっている。

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。

家具の材料となる木材は、気温や湿度などによって変化するため、取り扱いが非常に難しく、木取りを行うタイミングを見極める目が重要である。また、木地の研磨や塗装も、素材の持ち味を活かした加工を施す必要があるため、かなりの熟練を要する。特注品の家具を造る熟練技術者は、これらの必要な技能を全て持っており、一品一品丁寧に作りこんでいく。ただ、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。

【X家具協同組合の活動について】

C社が立地するX市は、家具づくりの産地として国内では知れており、C社では、X市内の家具製造業者とX家具協同組合を組織している。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。そこで、X家具協同組合では、国内の他地域で製造される家具や海外製品に対して差異化を図るために、地域ブランド「X家具」を開発し、先ごろ地域団体商標として登録をした。今後は、組合における事業活動も強化し、X市の地場産業の活性化と組合員の企業の業績向上を図っていきたいと考えている。

第1問（配点20点）

家具製造業界におけるC社の事業機会を(a)欄に1つ、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(b)欄に2つ、それぞれ40字以内で示せ。

第2問（配点25点）

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。それを実現するために留意すべき点とともに120字以内で述べよ。

第3問（配点30点）

C社では、ライン生産における生産効率を高めるとともに、特注品の生産における技能強化を図っていきたいと考えている。

（設問1）

組立工程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120字以内で具体的に説明せよ。

(設問2)

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120字以内で述べよ。

第4問(配点25点)

X家具協同組合では、国内の他地域で製造される家具や海外製品に対して、差異化を図るために地域ブランド「X家具」を開発し、地域団体商標として登録した。組合では、現在この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。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160字以内で述べよ。