事例Ⅲ講評

１．事例テーマ・経営課題

本事例のテーマは、「納期遅延防止に向けた社内体制の強化と、付加価値の高いモニュメント製品事業の拡大」である。Ｃ社は、個別仕様のステンレス製品を製作する企業である。Ｃ社は、創業から現在に至る事業展開の中で溶接技術や研磨技術を高め、受注製品を拡大してきた。現在は、デザインを伴うビル建築用金属製品やモニュメント製品を、設計から製作、据付工事まで一貫して行っている。

最近は、加工物の大型化等によって非効率な作業が生じており、仕様変更や図面変更等も影響し、納期遅延の発生が大きな問題になっているため、早急な対策が求められている。将来的には、付加価値が高いモニュメント製品事業を拡大するため、営業部門および製造部門の業務改善や強化が必要になっている。

２．問題の特徴・難易度

設問構造は、第１問で内部環境分析、第２問で現状の問題点と対応策、第３問で納期遅延防止に向けたＩＴ化、第４問でモニュメント製品事業の拡大という経営戦略、が問われている。設問構造としてはオーソドックスな構成であるが、営業部門と製造部門の役割や問題点の切り分けに難しさを感じる問題であった。様々な要因が納期遅延につながっており、落ち着いて真因遡及ができた受験生と、そうでない受験生とで得点に差が出る問題であったと思われる。

３．設問別講評

第１問

Ｃ社の強みと弱みを問う問題である。Ｃ社は、創業から現在までの事業展開の中でステンレス製品の表面品質にこだわり、溶接技術や研磨技術を高めてきた。また、設計から製作、据付まで一貫して行える体制を構築していることが大きな強みとなっている。弱みとしては、問題になっている納期遅延の発生、技術者の熟練度に差が生じている点等が挙げられる。強みは第４問の経営戦略へ、弱みは第２問の問題点と第３問のＩＴ化につながっている。

第２問

第２問は、（設問１）で営業部門の問題と対応策、（設問２）で製造部門の問題と対応策が問われている。営業部門の問題と製造部門の問題は相互に関連しているため、切り分けに難しさを感じる出題形式であった。

営業部の問題は、設計期間が長期化する点や、仕様変更等による調整負担が大きい点があり、工数見積の標準化や、造形物のイメージ摺り合せ効率化等の対応策が考えられる。

製造部門の問題は、ヒトやモノの移動が多い点と、打ち合わせで生産現場を離れてしまうことが多い点があげられる。真因遡及すると、生産計画時に製造部門の負荷や作業スペースの使用状況を考慮していないことがわかるため、それらを考慮したスケジューリングや、進捗状況の把握と計画見直し等の対応策が考えられる。なお、ＩＴ化は第３問で問われているため、第２問では深く言及しない方がよい。

第３問

納期遅延防止に向けたＩＴ活用の在り方が問われている。第２問での対応策を補完することをイメージすると解答を導きやすい。与件文では、作業スペースが無いことに起因したムダなモノの移動や非効率なヒトの動き、打ち合わせための「不在」が多くなっている。ヒトやモノ（溶接・組立工程以降の作業スペースを含む）等のリソース計画をＩＴで管理するとともに、標準化された工数見積や、生産計画と進捗等の情報を共有して最適な生産計画につなげていく必要がある。

第４問

付加価値の高いモニュメント製品事業の拡大戦略について問われている。「モニュメント製品事業の充実、拡大をどのように行うべきか」と、やや抽象的な問いになっているが、モニュメント製品の受注～引き渡しまでの流れを理解すると考えやすい問題である。技術力の更なる強化はもちろんのこと、デザイナーとのイメージ摺り合せや製作後の修正や手直しに時間を要していることから、この点をどう解決するかがポイントになると思われる。３次元ＣＡＤ人材の育成やデジタルモックアップを活用した摺り合わせの強化等も、中長期的な体制強化という意味で第４問の解答に含めても違和感はないと思われる。