事例Ⅲ

1. 与件を読んだ後
   1. 問題点の因果関係をまとめておく！
   2. 理由：解答の因果関係がずれない
2. レイヤーごとの対策
   1. 経営戦略
      1. 強み⇨強化する・機会にぶつける
         1. 一貫生産体制
         2. ノウハウ蓄積、開発力強化
         3. 営業力の強化：直接販売、代理店活用、技術提案型の営業スタイル
      2. 機会⇨活かす
      3. 弱み⇨補う・克服する
         1. 売上依存、管理愛生、コスト対応力、作業能力が課題、収益性低下
      4. 生産面、営業面、人材面からも考える
      5. 部門：営業（提案力、新規獲得力）、製造、設計、、、（強みに集中できているか？）
   2. 生産計画⇨生産管理⇨QCDの改善（計画⇨統制⇨効果）
      1. **工程計画⇨余力管理**（ヒント：手待ち、機械待ち時間が多い、残業や労務費が多い、仕掛品多い、多種少量、ネック工程⇨多能工化、ラインバランシング、看板方式で仕掛品減らす）
      2. **日程計画⇨進捗管理**（ヒント：生産計画が形骸化、飛び込み注文、好き勝手な順番で作成、計画立案期間長い、納期遵守、短納期対応⇨全社計画の策定、計画立案頻度の適正化）
      3. **部品計画⇨現品管理**（ヒント：在庫、仕掛かりが多い、それぞれで仕入れするので原材料費高い）
      4. **負荷計画：**（ヒント：残業多い、販売予測とロットサイズが異なる⇨全社的な応援体制の構築、PQ分析して生産方式、ロットサイズ、在庫量の適正化）
      5. 手順計画⇨作業手配
      6. 見込み生産：欠品防止
         1. 在庫不足や需要の予測見込み違いで生産量低下
         2. 前年の販売数や取引店の販売状況を考慮した、高精度の需要予測、出荷に基づく適正な生産調整や在庫管理
         3. 製造方式、流し方：連続生産、少品種多量生産
      7. 受注生産：納期遵守
         1. 生産リードタイムに対して、計画立案頻度長く、受注日によっては納品に遅れる
         2. 日次単位の生産計画の立案（立案頻度の適正化）、進捗管理等、生産統制の実施徹底、ラインバランシング
         3. 製造方式、流し方：個別生産、多品種少量
      8. 設計・開発・システム活用
         1. デザインレビュー⇨設計品質の向上
         2. CAD・CAE⇨ライブラリー化⇨一元管理：設計効率向上、データ活用
         3. 情報共有体制の強化：定期部門連絡会など
         4. 拠点間ネットワーク、共有データベース
      9. 品質基準の明確化⇨検査徹底
   3. 生産性改善
      1. 人、作業方法、設備、資材の4Mで探す
      2. 標準化⇨マニュアル化⇨社内教育（OJT）
      3. 段取り時間が長い（外段取化）
      4. IT活用（データベース化）⇨一元管理⇨共有化
      5. 4Mの視点から考える（人、機械、手法、原料）
      6. 作業現場が汚い⇨5S徹底（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）
      7. ECRS（なくす、一緒にする、順番を変更、単純化する）
      8. 設備の不調、故障が多い、稼働率の低下⇨保全活動（予防保全、改良保全）
      9. 資材管理
         1. 外注加工の納期遅れ⇨カムアップシステムによる納期管理
         2. 外注企業に問題⇨外注指導
         3. 類似材料が多く管理が大変⇨材料の共通化、企画見直し
         4. 発注者の経験で発注：基準在庫策定、発注点管理、発注基準
         5. 発注状況にばらつき：ABC管理⇨上位は定期、中位は定量、下位は２瓶
         6. 資材コスト高騰：長期取引によるコスト減
      10. ボトルネック⇨ラインバランシング
      11. 情報システム活用の切り口のDRINK  
          （DB化、リアルタイム、一元管理、ネットワーク化、共有化）
      12. 情報システム活用
          1. 顧客要望、仕様書など：製品関連情報
          2. 受注案件の数量、仕様変更、納期など：受注関連情報
          3. 材料や部品など：設計関連情報
          4. 受注処理、生産計画、生産統制、在庫管理：生産関連情報
          5. 生産計画、作業手配、進捗、納入予定：納期関連情報
          6. 施工図や据付工事計画など：施工関連情報
          7. 外注先の設備や技術レベルなど：外注企業情報
3. ありがちパターン
   1. 生産管理の問題点
      1. 問題点
         1. 全社的な生産計画がない、統制もない
         2. 需要予測の精度が低く、過剰在庫、品切れが発生
         3. 生産計画立案の頻度が長く、過剰在庫、品切れ発生
      2. 目指すべき姿
         1. 全社的な生産計画がたてられ、統制が徹底（進捗、余力、現品管理）
         2. 需要予測の精度が高い
         3. 計画立案の頻度が適切
      3. 解答パターン
         1. 全社的な生産計画を策定し、統制活動を徹底することで、〇〇を是正し収益性を改善する。
         2. 生産計画頻度を週次とし、過剰在庫、品切れを是正する
         3. C（コスト）,D（納期）の改善
   2. 生産性の問題点
      1. 問題点
         1. 生産工程が属人化、品質がバラバラ
         2. 熟練工しか扱えない装置があり、繁閑に応じた対応が取れない
         3. 製造現場が煩雑、なにがどこにあるかわからない
      2. 目指すべき姿
         1. 作業の標準化、マニュアル化および教育を徹底
         2. 製造部員の多能工化が進み繁閑に柔軟に対応
         3. ５Sの徹底
      3. 解答パターン
         1. 〇〇工程を標準化・マニュアル化し、OJT教育で共有することで品質向上をはかる
         2. 〇〇工程を標準化・マニュアル化、ならびにOJT教育により多能工化を進め、繁閑に対応可能な生産体勢を構築する
         3. ５Sを徹底し、生産性を向上する
   3. 傾向
      1. 解答字数が多い
         1. 140字〜160字とか
         2. 詳細な骨子があるのが理想
      2. 覚えることが少ない、解答の切り口が同じことも多い
         1. なので要素を詰め込みすぎなくてもよい
      3. 図表が記載されることもある
      4. C社は「当たり前のことができていない」
         1. 全社的な生産計画が作成され、適切な頻度で計画が見直され、計画に基づいて進捗、余力、現品管理が行われている。
         2. 現場での作業は標準化、マニュアル化され、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、業務の繁閑に応じて柔軟な対応ができる体制が構築されている。
         4. 情報はデータベースを用いて一元管理されており、共有化され、必要な人がすぐに引き出せるようになっている。
      5. 短期的にC/Dの改善、長期的にQの改善・成長戦略を描くストーリーが多い
         1. 短期的に「生産技術戦略」で低コスト、短納期依頼に「ITを活用」して対応、中長期的には品質改善、海外、新事業、新製品などの差別化で「成長戦略」を描く
         2. IT：情報共有、CAD,CAM、生産管理
         3. マーケ、人事の戦略が関係することも
            1. 4Pの切り口、SxOの意識を持つ
      6. 設問ごとの回答ではなく、全体を通して一貫した回答を作成する
      7. 第一問は内部環境の分析が多く以降の設問に影響
      8. QCDの知識は必須「QCDを満たすための生産管理」
         1. 切り口：生産計画、工程管理、生産体制、生産方式、内製、外注化、OEM、在庫管理、設計、調達
4. 注意点
   1. １問目からとかない⇨問４の経営戦略で使う強みは問１と揃える必要があるから
   2. 「問題」と「課題」を区別
      1. 問題：ネガティブな現状、事象（あるべき姿から外れている）  
         例：製品品質にばらつきがあること
      2. 課題：問題をポジテイブな方向に変えるための行動（あるべき姿に近づけるには、どうするかまで書く）  
         例：製品品質のばらつきを是正すること
   3. 設問文「どのような〜が必要か？」は助言問題！  
      助言せよって書いてなくても、助言問題！効果まで書く！
   4. SLPは新設工場のときは検討OK（既存向上では適応不可）
   5. 在庫は必ずしも悪ではない、CF悪化＆在庫コストだが、短納期対応が可能  
      ⇨適正化する
   6. 顧客クレームは必ず改善！
   7. 海外拠点の役割
      1. 生産拠点⇄日本：技術開発、技術承継、人材育成
      2. 技術漏洩防止と生産コスト低減の両立
      3. リスク：政治、為替、技術流出、商習慣の違い
      4. 本社と工場が離れると、Q,Dに問題が生じることも
   8. VEで考えているのはライフサイクルコスト
   9. 発注方式の違い
      1. 定期発注：受注変動に対応しやすい、適正在庫を維持しやすい（で：毎回予測するので、手間がかかる）
      2. 定量発注：手間がかからない（で：需要変動が激しいと、欠品や過剰在庫になり非効率的）