

事例Ⅲファイナルペーパー

事例Ⅲの特徴

- 与件文・解答とも文字数のボリューム（文字数）が多い。**時間配分に注意が必要**。
- 事例Ⅰ～Ⅲのなかで、最も出題傾向がパターン化されていて対策がしやすい事例。一方で近年は得点のバラつきが少なく、高得点は狙いにくい。
- 問題構成もワンパターン。
第1問：分析問題（SWOT など）、第2・3問：オペレーション改善を問う問題、第3問：経営戦略を問う問題
- 第1問と第4問のつながりを意識する必要がある。
第1問（SWOT 分析）で書いた「強み」「弱み」「機会」などを、第4問（経営戦略）で考慮する。

事例Ⅲの典型的な問題構成

第1問：（SWOT）分析問題

第2問： } オペレーションに関する問題
第3問： } [問題点/課題と対応策]

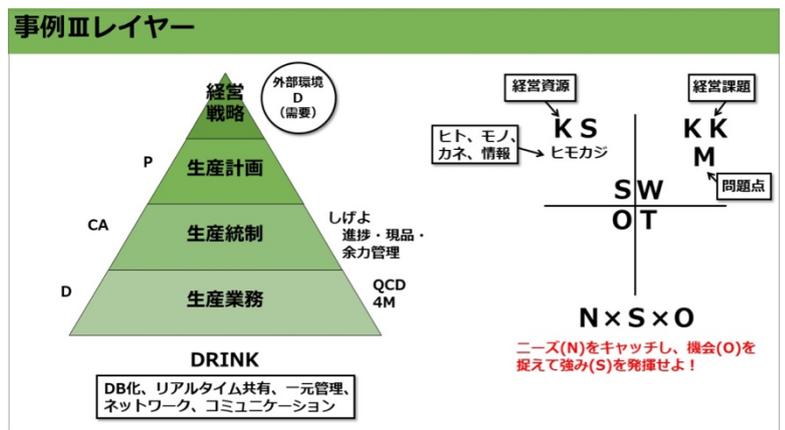
第4問： 経営戦略の問題

つながりを意識！

オペレーション問題（第2問・第3問）の要素の切り分けが難しい。

改善策は実施レベルまでの具体性はなくてよい。定量的なこと（○ロット等）までは記述しないでよい。

図表の読み取りが必要な場合もある。



解答の方向性

- 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。そのためには、**強みを活かす**こと・**弱みの克服**（オペレーションの改善・営業力強化）が必要。
- 弱みの克服のために、**外部と連携**も図りたい。
- 現状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**や**情報の一元化・共有**により改善していきたい。

【事例Ⅲにおける目指すべき当たり前】

- ✓ **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**進捗、余力、現品管理**が行われている
- ✓ 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
- ✓ 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出来る体制**が構築されている
- ✓ 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

過去に失敗をしている場合・・・

- ・強みを活かさなかった（既存事業とのシナジーがなかった）
- ・低価格品と競合した
- ・（商品開発等を）他社任せにした etc.

⇒ 『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**』

事例Ⅲのポイント

- 基本的な C 社像のイメージ持っておく。
→C 社は**技術面に強み**があり、**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**。
- 助言系の設問は、『**生産管理**』『**生産性向上**』『**経営戦略**』の3つの切り口で考える。
- オペレーションでの2大テーマは『**生産管理**』と『**生産性向上**』
QCD や 4M の視点を以って、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)
- **生産管理**は「**生産計画**」+「**生産統制**」のこと。
- **生産性向上**は「**標準化**」と「**IT**」について。

+ QCDの観点

4つの切り口		
現状把握	強み・弱み、要因など	
助言系	生産管理	計画→統制→実行 ↓ 進捗・余力・現品
	生産性向上 生産効率化	標準化→マニュアル化→教育(OJT) DB→一元管理→共有化
	経営戦略	現状把握（第1問）とセットで考える ✓強み → 活かす ✓弱み → 克服

オペレーション問題（第2問・第3問）の要素は無理に切り分けず、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！！

レイヤーを意識するのも有効。

時間切れを防ぐため、**解答の優先順位**（どの設問から解くか）を強烈に意識する。

第4問（経営戦略）⇒第1問（分析）⇒第2・3問（オペレーション改善）

※設問間のつながりを意識、するため、**第1問は第4問を解いた後に解く。**

文字数が多いため、場合によっては他の事例より「解答用紙に書き込む時間」を長めに確保した方がよい。

60点を取ればよい。そのためには、第1問（分析問題）と第4問（経営戦略）で満点を取りに行く。

第1問（分析問題）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）の両面から書くとべし。

事例Ⅲの得点イメージ

第1問：（SWOT）分析問題 ……満点 ◎

第2問： } オペレーションに関する問題 ……5割
第3問： } [問題点/課題と対応策] ……5割

第4問：経営戦略の問題 ……満点 ◎

Total 6割以上！

「問題点」「課題」「改善策/対応策」は明確に区別する。

「問題点」と「改善策」を問われた場合、「問題」は与件文に書いてある。問題点でしっかり点を取ること。

Q（品質）C（コスト）D（納期）のどこに問題があるか注意しながら与件文を探す。

問題の原因となる要素は複数ある。根本原因を見極める。

見込生産か、受注生産か、あるいはその混合なのかで課題が異なる。（後述）

図表の読み取る設問は、図表からその要素を選んだ理由を解答のなかに盛り込む。

第1問：分析問題（SWOT）

強み 高い技術力、一貫生産体制、企画提案力など
※強みは～「〇〇力」でまとめると分かり易い

弱み ～社への依存体質、営業力が弱い、納期遅延など

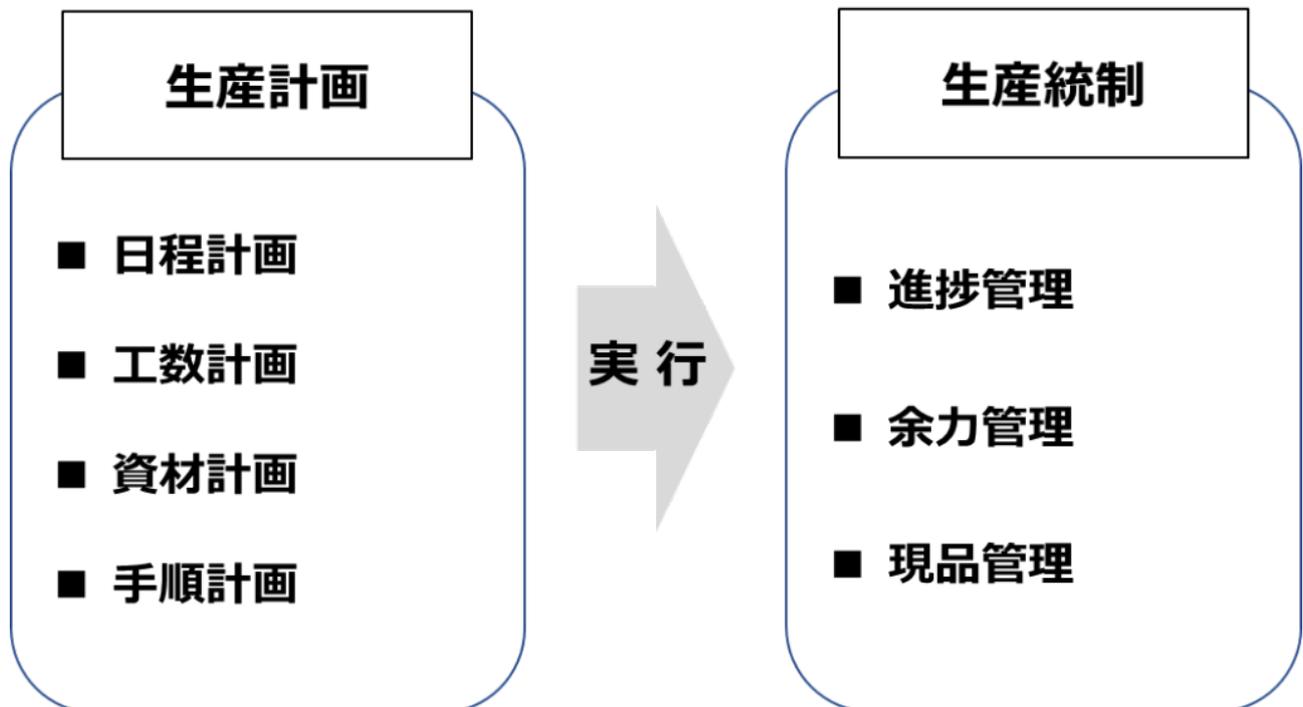
第2～3問：生産管理

生産管理は、「**生産計画を立案し、生産統制を図る**」こと。

「生産管理について」と問われた場合は、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。

生産管理

生産計画を立案し、生産統制を図る



■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
- ・ ロットサイズ適正化
- ・ 発注頻度・発注量見直し
- ・ 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：外段取り化・シングル段取り化

「受注生産」の問題・課題

- ・ 問題：納期遅延
- ・ 課題：生産リードタイム短縮（短納期化）
- ・ 対応策：稼働率向上、段取り時間短縮、標準化など

「見込生産」の問題・課題

- ・ 問題：在庫過多
- ・ 課題：在庫コスト低減
- ・ 対応策：需要予測精度向上、JIT、在庫管理強化など

第 2～3 問：生産性向上

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

作業のバラつきが発生・技術継承されていない【問題】

↓

IE による標準作業の見直し

↓

標準化・マニュアル化

↓

OJT 教育

↓

多能工化

「IT 化（情報共有）」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」 —

情報について問題が発生している場合の具体策

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

「標準化」「IT化」の他に、5S や予防保全も重要なキーワード
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【問題】

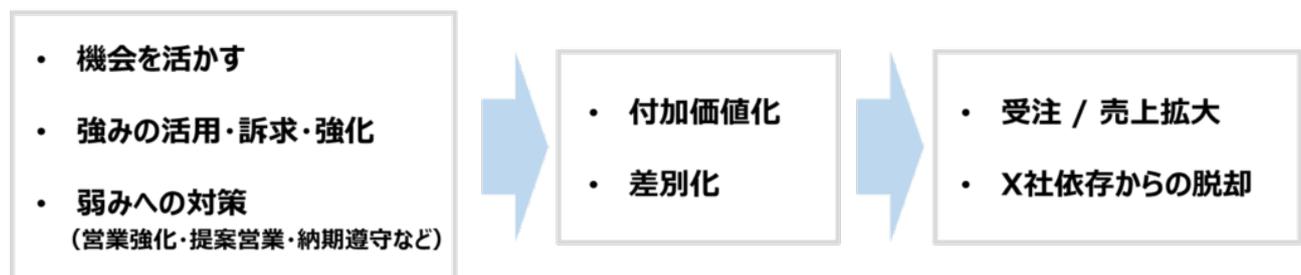


予防保全・設備改良

第4問：経営戦略

第4問の経営戦略に関する設問は、以下の解答構成・型を活用できる場合が多いです。

経営戦略問題（第4問）の解答構成



戦略問題（第4問）の「解答の型、

[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、**[あるべき姿（差別化収益拡大など）]**にする。