■　平成 14 年度　第２次試験　【事例III】

●与件を活用した解答例

第１問（配点 20 点）

環境分析は、①外部環境分析：製本需要の低迷に加え、厳しい価格競争の中、最近は小ロット化が進み、得意先からのさらなる短納期要請という機会が存在する、②内部環境分析：得意先まで距離的に近く、誠実、品質が高いという評判を得ているという強みが存在する。以上の分析に基づき、C社が得意先への優位性を確保するためには、高品質な上製本を小ロット・短納期で提供することを生産面におけるセールスポイントとすべきである。

第２問（配点 60 点）

（設問１）

最も重要だと考えられる提案は、毎週木曜日に翌週の生産計画を立てるのではなく、得意先からの注文ごとに、前工程と本工程を連動させた生産計画を立案することである。その内容は、生産計画通りに生産が進まないことが週2日程度ある生産部門において発生していて、②印刷物を3日後に支給するので、支給日から2日後に仕上げて欲しいといった さらなる短納期の要請も強いという受注状況の変化に対応すること である。

（設問２）

a	本工程
b	①段取り替えに要する時間や生産スピードにばらつきがあるため。
	②飛び込みの受注や設備の不調によるラインの停止があるため。
	③本工程では残業代がコストアップの要因になっているため。
	④本工程のラインに投入されるまで通常１～２日倉庫で保管されているため。

（設問３）

作業管理上の改善策は、重要な得意先からの飛び込み受注を優先することによって工程が混乱し、他の注文について納期遅れが生じることを踏まえ、本工程における段取り替え作業を見直すことである。具体的な改善手順は、①改善チームの発足、②段取り作業の分析、③無駄な作業の除去、④ラインを止めて行う内段取りとラインと止めないで行う外段取りの区分、④内段取りの外段取り化、⑤内段取り作業の短縮、⑦外段取り作業の短縮である。

第３問（配点 20 点）

支援システムの内容は、営業担当者が得意先で生産管理情報をリアルタイムに把握できることである。具体的には、①生産計画と生産実績との対比情報を基に精度の高い納期を回答することで顧客へのサービス向上を図る。②生産ロットごとの生産計画情報と余力情報を基に新規受注の納期を即答することで顧客の利便性提供を図る。