

AASの『2次合格判定合宿』の参加を検討されている方へ、

AASの事例問題とその攻略技法について体感していただくために、次の「カメラ製造販売業のC社の経営革新事例」をお贈りします。AASの事例問題を実際に体感していただき、『2次合格判定合宿』に参加されるかどうかの判断材料にしてみてください。

【問題】

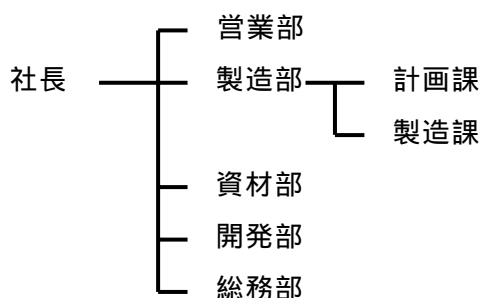
C社（資本金1,000万円、従業員40人、売上高8億円）は、昭和21年に新聞社専属のカメラ修理・改造業を始め、昭和35年に特殊カメラの試作に成功し、その後プロのカメラマンからの要請により、プロ用カメラの開発・製造を開始した。それ以後、新聞社・雑誌社などのカメラマン、プロ写真家などからの注文が増え、特殊カメラの専門メーカーとして成長した。特殊カメラの内訳は、個別受注品：50%、基本モデル：50%である。

カメラの部品は精度の高い寸法精度が必要である。部品加工に必要な精密加工は、市販の工作機械では必要な精度が得られず、C社はそのため、加工部品の大きさに合わせた小型の精密工作機械を試行錯誤の末、自作しており、これに熟練した技術者が匠の技（これによって自作機械を製作できたのであるが）を活かして寸法精度の高い部品を製造する技術を開発した。自作機械（小型工作機械）は最近、競合関係にはない複数企業から購入の打診があった程であり、営業部からは商品化の検討をしてはどうかとの意見も出ている。

この精密加工技術が認められ、昭和40年頃から一般消費者の使う小型カメラ部品の製造を、大手カメラメーカー数社から委託されるに至り、一般消費者向けカメラの需要増加とともに事業を大きく拡大した。現在、デジタルカメラ用部品を含めてカメラ部品製造販売は、売上の8割を占めている。

残りの売上の2割を占めるプロ用特殊カメラの需要は現在安定しており、一般消費者向けカメラのデジタル化が進む中で、カメラ雑誌で紹介されたことから、最近プロではない個人からの注文が入ることがあり、趣味として高級な特殊カメラを欲しがる生活者が存在していると判断できる。

【図表】C社の組織図



近年、大手カメラメーカーは部品の内製化を徐々に進めており、更に海外業者が部品製造へ新規参入してきたこともあって、カメラ部品製造は将来的に受注量が減少していく可能性が高い。また、C社ではIT（情報技術）を全社的に活用していく方針であるが、どのような目的に活用していくかが曖昧となり思うように先に進めないのが悩みである。

最近になって、カメラ部品販売の約半分を占める得意先X社から、現在の30日前1ヶ月分の発注から、15日前半月分の発注へ移行したいという納期短縮の要望がきており、これを断れば更に受注量が減少することは確実である。C社は危機感を強く抱いているが、現在の生産工程においては生産遅れが頻繁に起こっており、それが出荷納期へ影響して、生産計画担当者は、毎日顧客からのクレーム対応に追われている状況にある。これは売上の2割を占める常連顧客を中心としたプロカメラマンへも、納期面で迷惑をかける状況にあり、納期短縮対応とともに、この問題を解決することが最重要課題であると考えている。

各部門の部門長や担当者にヒアリングした内容は次のとおりである。

生産計画は月一回、営業部が受注した得意先別・品目別の受注内容を元にして、計画課のベテラン担当者が過去の経験を基に機械ごとに日程計画レベルで作成し、製造課へ製造指示書として渡している。一月分の日程計画は、生産効率を高めるため、一つの品目は1ロットでまとめて生産することを基本にしている。この日程計画に対して、製造課は能力と負荷のバランスが十分考慮されていないと感じているが、製造部内では、遅れを取り戻すのは製造課の役割であると認識されている。そのため、遅れ情報は作業員や現場監督者レベルでの認識にとどまり、製造課内でさえた確に把握されていない。機械別や作業員別にみた場合、一方では残業が多く、他方では余力を持った状況も生まれ、作業員の潜在的な不満になっていることがわかった。また営業部が製造部へ納期について問合せを行っても、はっきりした納期が返ってくるまでに数日を要し、新規の受注機会損失や納期回答業務に支障をきたしている。営業部からは、少なくとも最大の得意先であるX社に対しては、製品在庫を増加させて常時半月分から一月分を保有し、納期遅れと短納期要求に対応することが重要だとの意見が多く出た。

一方、開発部や資材部からは、営業からの受注品仕様の連絡が遅く、特に個別受注品では設計や資材調達の間際にムリが出ていることもわかった。

これら内外の状況から、今後の方向性の明確化と工程管理体制の強化を図るために、中小企業診断士のあなたに助言を求めてきた。

第1問（配点20点）

C社を取り巻く環境は内外とも大きく変化しつつある。現状を分析し、C社の立場に立った内部環境、外部環境をそれぞれ100字以内で述べよ。

第2問（配点30点）

C社は取り巻く内外の環境に適合するために、今後の進むべき事業戦略を明確化する必要がある。製品と市場の関係を踏まえながら、C社の進むべき事業の方向性とその具体的な内容を3つ提示したい。解答にあたっては、事業の方向性ととも3つの具体的な内容を200字以内で述べよ。

第3問（配点25点）

C社の組織図のように、製造部は、計画課と製造課で構成されている。文中の内容を踏まえながら、C社の製造部における納期面の課題とその対応策について200字以内で述べよ。

第4問（配点25点）

C社は、全社的にIT（情報技術）を活用してビジネススピードとCS（顧客満足度）向上を図りたいと考えている。「インターネット販売」以外で、具体的な内容を200字以内で述べよ。