

第1問 ... SWOTの抜き出し、課題の分析

→ 第2問以降との一貫性を意識して回答すること!!

「弱み」は各設問で解決し、「強み」は最終問題で

<効果>

今後の展開に活用するものを選ぶ。→ 時間をかけずに骨子を作り、最後に回答してもOK

★生産性向上

★短納期、リードタイム短縮

★コスト削減

事例Ⅲ 生産・技術

テーマ「QCDの改善、生産体制の強化」⇒

◎ QCDを高いレベルでバランスさせ、結果として顧客価値（企業価値）の向上を実現する。

・Q（品質改善に効果があるもの）

作業標準化、マニュアル化、社員教育、QCサークル、CAD、CAMの活用、マニシングセンタ

・C（コスト改善に効果があるもの）

在庫管理、多能工化、部品の標準化、共同購買、アウトソーシング、受注量増加、CAD、CAM、作業標準化、マニュアル化、社員教育、ロットサイズ^{最適化}

・D（納期改善に効果があるもの）

全社的な^{生産計画}、生産統制、多能工化、ラインバランシング、段取り時間の短縮、作業標準化、CAD、CAMの活用、営業と生産の情報共有、IT活用、アウトソーシング

→ 2次元か3次元か確認!! → 3次元を導入すべき! = 設計(変更)、仕様確認の早期化に◎

重要!!!

① ボリューム大 ⇒ 時間切れ注意! (設問ごとに切り口を使った与件文の整理がメイン → 素直に書くだけ!)

② 与件文に素直に! (難しく考えずに「できていないこと」を「やってください」と書く。与件文に根拠のない内容を装飾しない。思い込み禁止! ひらめき禁止!) → 「何を」「どう改善する」を書く!

③ ボトルネック = 着眼点 見極める (与件文に問題が散在 → 優先順位が高いものを判断する)

④ 問題文をよく読んで型で答える (何を問われている? 回答にズレ、漏れはないか?)

⑤ 設問全体の統一性を確認 (シナリオとして違和感はないか?)

第1問 : SWOT

第2,3問 : オペレーション改善 (問題点・課題と対応策)

第2問と3問は無理に切り分けず、根拠が重複しても◎

第4問 : 経営戦略

設問間の繋がりを意識

強みと機会を活かして弱みと脅威を克服する

⑥ 「原因 → 問題点 / 課題点 → 対応策 → 効果」の印が関係の流れを意識する。材料置場の混乱によって探索に時間を要し、段取り不良

・特性要因図の要領で頭の中で原因を階層別に整理する。

・問題点の根本原因にアプローチできる対策を考える。

・課題を答える時は、対応策の一手手前を答える。

問題点は、原因○○によって問題点△△なので結果□□である事。改善策は、施策◇◇により結果□□を解消する事。

材料置場の5Sを徹底し、↑最後に効果として段取り作業時間を短縮。もう一度書く! (忘れたら)

⑦ 問われている内容のレベルに応じて回答

・戦略レベル：全社戦略、顧客価値の向上、長期的視点

・戦術レベル：生産性向上、生産管理、IT活用

<時間配分> 時間切れ注意!

オ1問に使いすぎないように注意!!

配点を見て、オ4~5問でオ1問の弱み克服強み活用のリンクを意識!!

<目指すべき当たり前> を実現 ⇒ 収益拡大

✓ 全社的な生産計画が作成され、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。

✓ 作業は標準化されてマニュアル化され、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でき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、共有化されており、すぐに引き出せるようになっている。

※ 「効果」まで書く!!! 設問文の「○○のために、どのような対応をすべきか」から「○○」を抜き出して使う!

※ 従来とは異なる製法・工程・製品の受注 → ノウハウ獲得!

※書き分け注意!!

問題点 = できていないこと (納期遅延) (生産性が低い)

課題 = あるべき姿 (納期遵守) (生産性の向上)

「弱みを解決」 or 「強みを活かして機会を捉える」

	強み	弱み (問題)
営業面	・営業力が強い ・企画力、開発力 ・直接取引がある ・OEM で安定した売上を確保 ・成長市場に進出している	・営業力が弱い ・取引、企画開発、市場調査を〇〇社へ依存 ・仕様変更が頻発 ・仕様確認などに時間を要する ・担当業務が多い、業務負荷が大きい → 兼務は「専任化」
生産面	・高い技術力 ・高付加価値 ・一貫生産体制を有する ・短納期対応が可能 ・顧客から高評価 ・確立された品質保証体制	・設備を保有 ・専門性が高い ・納期遅延が発生している ・過剰在庫、欠品リスク

< 課題 >

- ・短納期化
- ・需要予測を強化
- ・生産計画の作成頻度を増やす、随時見直す
- ・作業指示を行う (現場任せにしない)
- ・ロットサイズの最適化
- ・取扱い製品の見直し (PQ 分析、製品数の絞り込み、材料共通化)
- ・機械化により人件費削減
- ・稼働率を上げる
- ・ボトルネック工程の改善
- ・外段取り化、段取り改善
- ・外注の活用
- ・改善活動 (QC サークル)
- ・少品種多量生産体制の確立
- ・多品種少量生産体制の確立
- ・SLPによりレイアウトの最適化
- ・予防保全の実施

※生産性向上の施策!!
 重要!! 作業の標準化 → マニュアル化 → 多能工化
 ↑
 熟練技能者の個人技能を継承

< 生産において管理すべき情報項目 >

- ・需要予測
- ・在庫
- ・営業情報 (受注状況、納期管理、数量)
- ・設計、加工方法のデータ
- ・工場情報 (生産計画、進捗、余力)
- ・工程を標準化してマニュアル化

→ どのように?

DRINK = D : DB 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

< 受託生産 >

メリット : 稼働率向上、^{新たな}ノウハウ獲得、量産体制の構築
 リスク : 依存度上昇、加工能力不足により納期遅延の発生

< 4つの切り口 >

① 現状把握 as・is	強み・弱み・問題点や課題の要因等 { 生産面：技術力、QCD(品質,コスト,利便性) 経営面：営業力、収益性 etc. } の視点から捉える
② 生産管理	生産計画（日程・工数・資材・手順 計画） 生産統制（進捗・余力・在庫(現品) 管理）
③ 生産性向上	〔問題〕 作業にバラツキがある、技術継承がされていない etc. 〔対応策〕 標準化 → マニュアル化 → 教育(OJT) → 多能工化 〔問題〕 情報がバラバラ 〔対応策〕 DB 化 → 一元管理 → 関連部門と共有化 IT 化のポイント DRINK=D：DB 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
④ 経営戦略 to・be	第1問の「①現状把握」とセットで考える。 強みを活かし、機会を取り込み、弱み・課題を克服し、「目指すべき姿」にする。 SWOTも活用して、 必課題（現状の問題点をどのように改善するか） 考える。 差別化・収益拡大

生産管理

生産計画	生産統制	改善策
・ 日程計画	・ 進捗管理	生産計画の立案・見直しサイクルの短期化（月次から週次化）、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	不可の平準化、稼働率向上
・ 資材計画	・ 現品管理	外注管理の徹底
・ 手順計画		需要予測の精度向上、ロットサイズ適正化 発注頻度・発注量の見直し、在庫管理徹底
		SLP で作業スペースを見直しレイアウトを適正化、 作業手順の見直し、全体最適、 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 と見込み生産 >

	受注生産	見込み生産
問題	納期遅延	在庫過多
課題	生産リードタイム短縮（短納期化）	在庫コスト削減
対応策	稼働率向上、段取り時間短縮、標準化	需要予測精度向上、JIT、在庫管理強化