



慶應義塾大学ビジネス・スクール

M O P 製 造 会 社

一般的背景

5

M O P 製造会社のトップ・マネジメントは、このところ利益実績の思わしくない同社の神奈川工場の業績を何とか改善したいものだと考えていた。

M O P 社の神奈川工場では、同社の主力製品の1つであるPだけを専門的に生産していた。Pは、プロダクト・ライフサイクルの上では成長期から成熟期に達しつつある耐久消費財の主要部品で、全部で10社余りの完成品メーカーに納入されていた。^(注1)

10

10年前、M O P 社は、Pの生産開始に一番乗りし、最初の2,3年間はほとんど100%のマーケット・シェアと高利益を謳歌した。その後、数社余りの部品メーカーがこの市場に参入し、競争は激化した。最終製品市場が成熟期に達するに伴い、Pを生産する各社の勢力関係も一応の均衡を保つようになった。この中でM O P 社は、約40%のシェアを保ち業界トップの座は維持してはいるものの、競争の厳しさを考えると予断は許されず、とくに納期遅延や納入不良などは重大な損失を招きかねなかった。

15

顧客からのPの注文は、本社営業部を通じて神奈川工場にもたらされた。Pの顧客の多くはM O P 社全体にとっても非常に重要な顧客であったので、本社営業部を通してくる注文は、そのまま確定受注とみなさなければならなかった。

Pに関する受注、資材調達、生産、納入などの活動は、すべて期(1期は2ヵ月、したがって1年は6期)単位に行なわれていた。注文は、本社営業部を通して每期首に到着した。注文納期は、受注したその期に納入しなければならない短納期分、次期に納入しなければならない中納期分、および2期後に納入しなければならない長納期分の3種類があった。過去の実績からみると、毎期の注文中上記3種類の納期の割合はほぼ次のような幅で分布していた。^(注2)

20

25

長納期分(2期後納入)	15~45%	^(注3)
中納期分(1期後納入)	35~65%	
短納期分(当期納入)	5~35%	

Pの受注には、季節的な変動と各期ごとの不安定な変動とがあった。これらの変動は、Pを用いる最終製品の需要に季節的な変動があること、完成品メーカーが自社販売網の流通在庫を勘案して生産計画を変動させることなどによるものと考えられていた。過去には、短納期分の特急注文(期中での追加受注)が発生したこともあった(表1の括弧内参照)。

30

[注1] 会社名、製品名および各種の数値などはすべて変装されている。

[注2] 最近5年間の実績については表1参照。

[注3] 短納期注文は工場としてはありがたくなかったが、こういうのは、重要な顧客からの補充注文である場合が多いので、できる限り努力をしてこれらも何とかこなさなければならなかった。

35