



慶應義塾大学ビジネス・スクール

弥生精機株式会社

昭和48年の春、金属切削機用の工具メーカーである弥生精機株式会社の経営陣は、最近顧客との関係で増加傾向にある納入上のトラブルの問題および、業界における同社のシェア低下の問題に関してどのように対処してゆくべきか頭を悩ましていた。

会社概要と営業活動

弥生精機株式会社は、金属切削機械用のカッター、ノコ刃、スリッターなど工具類の専門メーカーであった。これら同社の製品は、主として数十社にのぼる同社の代理店を通じて、関東、中部、関西地域にあるカメラ、時計、望遠鏡、顕微鏡などの精密機器メーカーおよびその下請部品メーカーに納められ、これらユーザーの間ではその安定した品質で定評を得ていた。昭和48年当時、同社の製品ラインを構成する製品は、細かい型式の違いまで入れると1000種類を超える傾向にあった。製品価格の点からみても製品タイプ、サイズ、精度などによって大きな開きがあり、安いものでは1個数百円のものから、高いものになると1個1万円を超すものまであった。

昭和47年度の同社の売上高、税引前利益は、それぞれ26億1900万円と2億5300万円に上り、この種の製品の業界では5指に入る大手企業の1つであった。昭和30年代の後半から、同社は、カメラ、時計産業の成長を背景に年20~25パーセントの成長を続け、最近に到っても、望遠鏡、顕微鏡などの業界向けの需要増を加えて、20パーセント台の成長を維持していた（附表1に最近3年間の営業実績を示す）。しかしながら、業界全体との比較からみると、業界全体の総出荷高が過去2年間年率平均で約25パーセントの伸びを実現したものと推定されたことから、同社のシェアはわずかながら低下傾向にあるとみられ、経営陣の間でも懸念されていた。業界においては、トップ・メーカーである青山精機株式会社が、その売上高、利益ともに同業他社を大きく引き離していた。（青山精機株式会社の昭和47年度売上高は約50億円であった）。青山精機社は、その製品ラインの性格が他社とは大分異っていた。同社は、弥生精機を含む他の主要会社がほとんどJIS規格品を主に生産販売しているのに対し、JIS規格外品がその製品ラインの90パーセント近くを占め、この分野ではこれまで他社を全く圧倒していた。

弥生精機社は、その製品の大半を数十社にのぼる同社の代理店を通じてその最終ユーザーである精密機器メーカーやそれらの下請部品メーカーに販売していた。同社の代理店網は関東、中部、関西に及んだが、このうち関東地区だけで売上高全体の70パーセントを超えていた。

昭和45年の秋、同社はそれまでほとんど手がけてこなかったJIS規格外品の分野にも本格的に進出することを決定した。同社は、これらの規格外品については、従来からの代理店ルートのほかにユーザー

このケースは、慶應義塾大学 ビジネス・スクール専任講師 小野桂之介が、クラス討議の基礎として作成したものであり、経営管理の適切あるいは不適切な例を示そうとするものではない。

なお、このケースに記述されている個有名詞および数値等は、全て変装されている。〔1986年9月改訂〕

への直売ルートも導入することにし、これに伴って営業部員も59人から67人（部長を含む）に増員された。その後数ヶ月を経る頃から、これら規格外品に対する注文は、代理店ルートおよび直売ルートともに着実に増え出し、昭和47年度後半の売上高実績においては10パーセント近い割合を占めるようになっていた。これら規格外品に対しては、同種類同サイズの製品に比べて15パーセントから30パーセント近くも高い価格をつけることができたことから、今後この分野での成長が同社の利益率の向上に大きく貢献するものと、同社経営陣は期待していた。また、詳細なデータは得られなかったが、この数年、JIS規格外品市場の伸びがJIS規格品市場のそれをわずかながら上回わっているものと推定されていた。

昭和48年春当時、同社は、579人の従業員を擁し、京浜地区にある本社工場のほか、東京、名古屋、大阪に営業所をもっていた（附表2に過去3年間の従業員数の推移、附表3に昭和48年3月現在の同社10の組織図と各部門の人員構成を示す）。当時同社はまだ株式を公開しておらず、発行株式の35パーセントを社長である弥生正之助氏が、15パーセントを社長の弟である弥生勲専務が、また別の40パーセントをその他の親族が保有していた。残る10パーセントの株式は、大船常務とその他の4人の取締役によって保有されていた。

受注と納入

1000種類を超す同社の製品は、納入管理の区分上、次の3つに分類されていた。

A分類品：受注生産品。これにはJIS規格品のうち過去の販売実績からみて受注が少数でしかもまさにしかないもの、およびJIS規格外品（個別仕様品）の全てが含まれていた。これらは実際に注文があってからはじめて生産が行なわれた。

B分類品：本社在庫品。これは、過去の販売実績からみて受注はひんぱんにあるものの数量的に不安定なJIS規格品であり、原則として本社の製品倉庫（営業部管轄）のみが在庫をもつことになっていた。

C分類品：営業所在庫品。これはJIS規格品の中で過去の販売実績が数量的にも比較的安定（または安定的増加）しているもので、本社の製品倉庫のほかに営業所でも在庫をもつことになっていた。

これらの分類は、毎年3月に前年実績とともに営業部と製造部の調整会議で改訂され、また、この際にJIS規格品の標準出荷価格の改訂も行なわれた。昭和47年度の実績では型式数ではA分類品が75パーセント、B分類品が約15パーセント強、C分類品が約10パーセント弱を占めていた。また、販売数量の上では、A分類品が約10パーセント、B分類品が約30パーセント、C分類品が約60パーセントを占めていた。しかしながら、売上金額の面からみるとA分類品が約20パーセントを占め、B分類品とC分類品がそれぞれ約40パーセントを占めていた。各営業所は、代理店からの注文を受けると、原則として、C分類品については手元の製品在庫から、B分類品については本社営業課から供給を受けて顧客（代理店）に納入した。A分類品についてはその都度注文書を発行し、本社営業課を通じて製作依頼がなされた。

注文を受けてから顧客（代理店）に納入されるまでのリードタイム（納期）についてみると、C分類品については3日、B分類品については10日（東京営業所管轄地域は7日、本社営業課管轄地域は5日）を標準納期として納入する方針であり、これらは代理店にも示されていた。A分類品については、製品タイプ、仕様（サイズ、要求精度、特殊加工等の必要性等）、数量などに応じてその都度納期が交渉された。⁵この場合各営業所は、毎月末に本社営業課が発行する販売生産計画表のA分類品欄（付表5参照）と自分のところの受注残（注文を受けたがまだ納入が完了していないもの）の量をみて顧客（代理店）との交渉にあたった。ただし、同社営業部としては、よほど困難な仕様のものとか、注文数の極端に多いものでないかぎり「できるだけ1ヶ月以内、遅くとも2ヶ月以内に納入する」ことを原則としており、納期交渉に際しても極力この原則に沿うように努めた。これらの標準納期は、他の競争メーカーに比べると比較的短かいものであり、これが安定した品質とともに同社の競争力の大きな要素になっていると営業部の幹部は考えていた。本社から各営業所へのA、B分類品注文分の出荷とC分類品の在庫補給は原則として毎週1～2回トラック輸送によって行なわれた（東京営業所へは月曜日と木曜日、名古屋と大阪の営業所へは火曜日）。C分類品の営業所在庫は上記の配達時点で、名古屋営業所と大阪営業所が平均販売実績の2週間分、東京営業所が1週間分をもつことを目安に翌週の補給依頼（毎週金曜日しめ）をすることになっていましたが、実際には各営業所の判断で増減調整がなされていた。また、C分類品とB分類品の本社製品在庫は前年実績をベースにした1.5ヶ月分ていどを月末時点で維持するように生産計画を組むよう製造部に依頼することを原則としていた。

生産販売在庫計画、日程計画、資材手配

20

同社の3つの営業所（東京、名古屋、大阪）と本社営業課（横浜、川崎地区の営業所機能を兼ねる）は、毎月中旬に翌月以後4ヶ月間の販売予測を行ない、3つの営業所は、毎月20日を到着期限として販売計画表を本社営業課へ速達便で提出した（附表4参照）。これらは、B、C分類品については細分型式別、^{〔脚注1〕}A分類品については製品種類およびサイズ（大、中、小）別に予測または予定された販売数（納入ベース）であった。

25

このうち、A分類品についてみると、翌月納入分のほとんど全部と翌々月納入分の一部は、それまでにすでに注文を受けた確定注文であったが、その他は各営業所がそれまでの実績と顧客（代理店）からの情報をもとに判断した販売予測数であった。B分類品とC分類品については、品切れのため未納入の確定注文分を一部含んではいたが、その性格上ほとんど全部が各営業所による販売予測数であった。また、C分類品については、この販売予測数をもとに算定した供給依頼数と各月末の営業所在庫予定数も併せて³⁰記入されていた。

各営業所から販売計画表を受け取った本社営業課は、自己の担当テリトリーの分も併せて、これらを集計した製品種類別の出荷必要量と、前月度の生産販売在庫計画をもとに当月度の生産販売在庫計画（案）を作成した（附表5参照）。これは、毎月23日頃までに製造部に届けられた。毎月25日前後、この生産販

35

〔脚注1〕サイズの分類は、各製品別に生産管理課によって規格範囲（直径、長さ、巾、厚さなどによる）が定められていた。

売在庫計画(案)をもとに生販調整会議がもたれた。この会議には、製造部からは、製造部長、製造1課、2課、3課の各課長、生産管理課長、検査課長、生産管理課計画係長らが、営業部からは、営業部長、営業課長、製品倉庫課長、営業課納入管理係長らがそれぞれ出席した。この会議では、まず営業サイドからこの生産販売在庫計画の説明が行なわれた後、製造サイドから一部の製品に関する生産数の修正要求がな⁵され、これらの増減をめぐって交渉が行なわれた。製造サイドからの修正要求には、数量の少ない製品についての数量増大ないしは2~3ヶ月分の一括生産に関するものと、生産が間に合いそうもない種類の数量減少の両方があった。交渉の結果は、両者の歩み寄りないしは一方の譲歩でまとめられたが、どちらかといえば製造部の修正要求が受け入れられる場合が多かった。ただし、A分類品の翌月分については、そのほとんどが確定受注として製造オーダーが進行中であり、製品在庫もないということで、変更されるこ¹⁰とはほとんどなかった。生産数量の変更は、ほとんどの場合、本社在庫数の増減で調整される場合が多かったが、時には出荷数が変更されることもあった。そのどちらで調整するかは営業サイドの判断に任せられた。またこの会議では、営業サイドから前月に決めた生産計画および生産日程計画(後述)に対する生産実績の遅れ、A分類品個別オーダーの完成遅れなどについての苦情とその促進依頼が述べられ、これに対して製造部サイドが過去1ヶ月間にもたらされた追加生産依頼や短納期注文の多さなどを指摘して反論す¹⁵るという光景がよく見受けられた。

こうして生販調整会議での調整が終ると、営業課はただちにこれを生産販売在庫計画(決定)としてコピーし、製造部、資材部および各取締役に配布した。製造部では、この表をもとに生産管理課計画係が第3製造課長と同課進捗員の協力を得て、向う2ヶ月間にわたるB分類品、C分類品の生産日程計画を作成した。この生産日程計画は、製造の最終プロセスを担当する同課から完成検査のために検査課へ回される²⁰各製品の完成予定を示すものであった(附表6参照)。この生産日程計画の作成にあたっては、(1)前月度にてた生産日程計画とオーバーラップする分(当月度計画の第1ヶ月目分)についてできるだけ変更を避けること、(2)月末在庫数の少ない製品あるいはすでに品切れの発生している製品を優先させること、(3)²⁵1つの製品型式の必要量はできるだけまとめて生産すること、などが特に配慮された。この結果、非常に数量の多い一部の製品が2つまたは3つのロットに分割される場合を除いては、大体1ヶ月分が1ロットを構成する場合多かった。これを受け取った3つの製造課では、この生産日程計画表とあらかじめ生産管理課によって配布されている工程管理標準[標準工程系路、工程番数(各工程における基準日程)、手配番数(最終工程から基準日程を逆算したも)]、標準時間など]、からいつ頃どのような製造オーダーがやってくるかの見当をつけることができるはずであった。各製造課ではそれぞれ自課の検査員をもち、工程検査を実施していたので、検査課は完成検査だけを担当していた。完成検査の基準日程としては2日³⁰がとられていた。

資材部では前に配布されていた生産販売在庫計画表とこの生産日程計画表をもとにして、材料および治工具類、切削油等の購入手配を行なった。どちらも毎月の定期発注方式で注文するものとその都度必要量を発注するものとがあったが、たまに必要となるJIS規格外品用の特殊なものを除いて、資材類の品切れのために生産が支障をきたすということはまれであった。なお、工具類の一部は特別製造オーダーで内製³⁵されたが、むしろ最近は、この完成が遅れるケースの方が多かった。

次に生産管理課計画係は、この生産日程計画と工程管理標準資料（上述）をもとに、各製品の製造命令（オーダー）を発行した。製造オーダーには製造オーダー・ナンバー、製品型式、各工程ブロックごとの完了予定日、各工程での取入れ（仕込み）数量、各検査ポイントごとにおける良品最低必要量などが示されていました。^{〔脚注2〕}各工程ブロックの終りに置かれた検査ポイントでその良品数が最低必要量を割っているような場合には、ただちに各課の進捗員によって生産管理課の統制係に報告された。この場合統制係は、計画係と相談の上、その後の工程の良品最低必要量を修正するか、すぐに追加の特急小口オーダーを発行するかした。もし、どうしても最終完成数が不足しそうな場合には、営業課の了解をとりつけなければならなかつた。

A分類品は、原則として全て受注生産によって賄われた。しかしながら、生産中に注文数の変更や取消しとか、生産管理課の手配ミスとか、過去におけるあまり小口の注文の際に営業課の了承のもとに生産管理課が少し多く手配したケースなどの結果、中には極く少量の製品在庫の存在するものもあった。これらのほとんどはJIS規格品であった。これらの製品在庫数は、B分類品、C分類品の在庫数と併せて、常に製品倉庫課から営業課に知らされていた。営業課は、顧客（自己テリトリー）や各営業所からA分類品の注文を受けると、まずこれらの製品在庫がないかどうかをチェックした。1つとか2つとかの小口注文¹⁰がこの種の製品在庫で賄われることも決してまれではなかった。しかしながら、この種の在庫がないかあるいは数がそろわないということが分ると、営業課はその必要数の生産をA分類品製造要求票で生産管理課に依頼した。この製造要求票には、要求票番号、製品名、図番、数量、完成希望日（製品倉庫課への引渡し日）などが記されていた。A分類品製造要求票にはあらかじめ技術部で準備された図面が添えられた。全く初めての注文の場合、技術部が図面を用意するまでに3日～1週間を要した。製造要求票を受け取った生産管理課では、原則として、毎週土曜日にその1週間分の製造要求票を分類整理して製造命令書（オーダー）を発行した。こうすることによって、同じ仕様の製品について小口のオーダーを多数流すという生産効率上のロスを極力抑えることができた。ただし、よほど短納期の注文とか、その週の中に同型式の注文の来ることがまずありえないと思われる注文とか、それだけで十二分なロットサイズが確保されている注文については、土曜日を待たずに即日製造オーダーが発行された。²⁵

同社の工程管理標準によれば、大ていの製品は20日～30日のリードタイム（最終検査工程を含む）で生産することができた。営業課からの製造要求票の納期（製品倉庫課への引渡し希望日）もその大半は20日～40日の範囲にあったが、中にはそれ以上の注文もそれ以下の注文もあった。生産管理課としては、長納期のものについてはそのままでよかったが、20日以下の短納期品については、その都度課長ないし係長が営業課に対して文句をいい、納期の変更を要求した。しかしながら、それでも変更が無理な場合、このような注文には計画係長によって「特急」の赤スタンプが押された製造オーダーを発行した。このような特急注文は、毎週営業課からやってくる約150件内外のA分類品の注文のうち5件から多い時で20件くらいあり、どうも最近は以前よりも多くなっていると計画係長は思っていた。

製造オーダーが発行された後の管理は、主として進捗員の仕事だった。各製造課に数人～10人配員さ

〔脚注2〕営業課の要求する良品完成数を確保するため、製造オーダーには、不良による目減り分を上乗せした数量が指示された。³⁵
この標準不良率は、製品のタイプや要求精度によって異なったが、全工程総合で2～10パーセントが見込まれていた。

れた進捗員（各製造課に所属）は、組長（工程ブロック長）や職長（工程長）と常に連絡を保ちながら、
製造オーダーの進度を管理した。遅れ気味の製造オーダーには、各製造課内専用の「赤札」がクリップで
つけられた。そしてもし、自分の課の中でその遅れが取り戻せそうもないような場合、進捗員は生産管理
課の統制係にその旨を報告した。統制係には8人の担当者（係長を含む）がいたが、彼らはこのような 5
場合、次の課の進捗員との調整を図ることに努めた。また、どうしても納期に遅れそうな製造オーダーが
発見された場合、彼らは統制係長の許可を得てこれらの製造オーダーを「特急」に切り替えたりもした。
当時、工場には常時数百件を超す製造オーダー（約2分の1がA分類品、残り約2分の1がB及びC分類
品）が流れていたが、そのうち1割～2割のオーダーに「特急」の赤スタンプが押され、これを含む3割
～5割のオーダーに「赤札」がつけられていた。そして結果的には、毎月1割～2割のオーダーが営業課 10
の希望した引渡し日（または生産日程表に約束された完成日）に遅れるのであった。

生産活動

弥生精機株式会社の製品は、カメラ、望遠鏡、顕微鏡、時計などの精密機器用の金属工作機械に使われるカッター、ノコ刃、スリッターなどの工具類であった。製品の種類は、細い仕様の違いまで入れると、 15
1000種類を超えていた。たとえば、同社の主力製品であるフライス盤用のカッターについてみると、
製品サイズだけみても、厚さで0.3mm～3mm、直径で10mm～200mmの範囲があり、これに歯のタイプ、
中心穴の形、キー溝その他の特殊加工まで含めると、この製品ラインだけで数百種類を超えた。

同社の生産活動は製造1課、2課、3課という3つの課によって行なわれていた。各課は渡り廊下式の
通路でつながれたそれぞれの工場建屋にあった。 20

製造1課の工場には、プレス、旋盤、ボール盤、プローチ盤などの工作機械が90台設置され、課長、
2人の組長、11人の職長を含めて合計153人が働いていた。この工場では主として材料取り（切断、
プレスによる打抜きなど）、荒削り、外径切削、穴あけ加工などの基本的工作加工のほか、キー溝立て、
特殊穴あけ加工その他の特殊加工を行なわれた。この工場の作業者のほとんどは男性であり、大部分の工
程は2直で操業されていた。 25

製造2課には、各種の研削盤を中心とした79台の機械が設置され、課長、2人の組長、8人の職長を含
む合計127人が働いていた。この工場は、主として、製造第1課で行なわれた各種の基本加工について、
何段階にわたる仕上げ加工を行なっていた。またこの工場の一部では、製造第1課の分を含めた工具類の
研磨も行なっていた。この工場の場合も、ほとんどの作業者は男性従業員によって占められており、2直
で操業されている工程が多かった。 30

製造3課には、熱処理機、酸処理装置（槽）、防鏽油装置（槽）、印字機、包装・梱包機など19台の
機械・装置類があり、課長、2人の組長、5人の職長を含めて59人が働いていた。この工場では中間工
程における製品の熱処理（焼入れ、焼き戻し）、酸処理、防鏽処理のほか、でき上った製品に製品記号、
サイズその他の仕様、会社のマークなどを印刷するスタンプ工程、最終検査を終えた製品の包装、袋づめ、
梱包などの作業を行なっていた。また、24人によって構成される検査課も同じ建屋の中にあり、最終検 35
査を行なっていた。製造3課と検査課の作業者は半分以上が女性であり、熱処理工程が3直で操業してい

るほかは、すべて1直操業であった。しかしながら、最近この工場では残業が増加する傾向にあり、昭和48年3月の実績では、製造3課で2500人一時間を超す残業、検査課でも1500人一時間を超す残業が記録されていた。製造部では、上記の人数のほかに製造3課で約10名、検査課で数名のパート・タイマーを雇っていたが、その他は全て正規の社員であった。⁵

生産期間(リードタイム)の点についてみると、製品のタイプ、サイズ、要求精度(公差)、ロット・サイズ等々によってバラツキはあったが、同社の工程管理標準によれば、ほとんどの場合資材部から材料が出庫されてから最終検査が完了するまでに20~30日を要した。

当時、生産技術指導、作業改善、工程管理標準の設定(標準工程系列、標準時間など)を担当する技術部生産技術課では、標準時間資料の改訂を進めていた。昭和48年2月、生産技術課は、この改訂作業の10一環として、^[脚注3]工程課の協力を得て3つの製造課の稼働調査を行なった。調査は、各課の直接および間接作業者を対象とし、各工程ブロックと各間接作業者グループ(検査工、工具研磨工、運搬工など)から一率^[脚注4]20パーセントの被観測者を抽出したランダム・ワークサンプリングによって行なわれた。⁶この稼働調査結果によると、3つの製造課の稼働状態の概略は次のとおりであった。

15

	製造1課	製造2課	製造3課	
主体作業	68.1%	64.3%	74.3%	
準備後始末作業	17.4	18.6	10.2	
正常余裕(注1)	11.6	14.5	7.8	
異常余裕(注2)	2.9	2.6	7.7	20

(注1)作業余裕(機械の調整や作業場の整理整頓),用達余裕,職場余裕(手待ち,打合わせ)などが含まれ、標準時間設定の際、余裕率の決定の参考資料となった。

(注2)目的の明確でない歩行、雑談、不在などが含まれ、同社の場合余裕率の中には含まれてなかった。

25

各者の見解

昭和48年3月、同社の経営幹部たちは、ケースライターに次のように述べた。

<社長>

この商売は、やっているものでないとなかなか分らないでしょうが、なかなか難しいものです。³⁰これまでのところ、我社の業績は順調に伸びてきているようにみえますが、シェアの点からみると最近若干ですが低下傾向が見られ、懸念しております。我社はまだまだ頑張らなければなりません。私としては、JIS規格外品の成長に大きな期待を寄せてています。この分野の比率を増加することによって利益率も向上することができると思います。品質には自信をもっているし、うちの技

[脚注3]保全、修理など、機械設備管理を担当する部門。

[脚注4]観測は1直日の作業についてのみ行なわれた。

35

術部は優秀です。

私は、各部門をコントロールする上で、それぞれいくつかの重要なポイントについて、いつもやかましくいっています。

営業部長に対しては、まずもっとも重要な売上高を伸ばすこと、それからもう1つは売掛金と製品在庫をできるだけ抑えるということです。もちろん、売上高が増える場合、売掛金や製品在庫が増加するのはやむをえないことは私も承知しています。そこで、私はこの売上高と売掛金あるいは売上高と製品在庫の比率、すなわちそれぞれの回転率を維持ないし向上するようにやかましくいっています。

同じように、製造部長に対しては、まず生産数と金額を上げること、それから、生産金額に対する仕掛け在庫の回転率を向上すること、それから、売上高に対する製造原価率を抑えること、などです。

また、資材部長の場合には、生産金額に対する資材在庫の回転率と、うちが一番よく使う高速度鋼板などの資材の購入価格が重要なポイントです。もっとも、この材料価格の問題は、市況の変動などもあって資材部の努力だけではなかなか思うようにならないので、その時どきの環境条件を考慮してやらなければなりません。

要するに、私の方針は、そのプロセスに対してはあまりとやかくいわず、結果で評価する、ということです。また、売掛金とか、棚卸資産についてずいぶんやかましくいうと感じられるでしょうが、これは我社にとって非常に重要なことです。ご承知のように、我社のように成長し続けている企業においては、運転資本の増大からくる資金需要をいかに手当としてゆくかが最大の問題です。より多くの材料を購入し、より多くの人を雇い、それから生み出される売上収益は、売掛金を通して大分後になってやっと回収されます。しかしその金は、もう次の成長のための資金需要にすぐ放り込まれなければならないわけです。しかもその間に、設備を増加したり、工場の建屋や敷地を拡大したりするための固定的投資の金も工面しなければなりません。もう、金はいくらあっても足りないというのが実情なのです。

25

＜営業部長＞

私たちの一番大きな問題は、製造部が約束した生産日程や製造要求をなかなか守ってくれないことです。最近はA分類品オーダーの遅延がとくに目立っています。またB、C分類品の分野でも、あてにしていた生産日程が何日も遅れ、本社在庫や営業所在庫も底をついて欠品が起り顧客に迷惑をかけることも珍らしくありません。結局顧客から苦情をいわれるのはうちなのです。つい最近も、別にこうしたことだけが理由というわけでもありませんが、大阪のある代理店がうちとの取引きを辞めました。結局その会社は関西の方の競争会社へ移ったようです。品切れをなくすためにはもっと製品在庫を持たなければなりませんが、これをあまりやるとまた社長にいや味をいわれますしね。こうした問題が無くなり、もっと短納期の注文を受けられれば、もう2～3割は軽く売上げを伸ばせるのですがねえ。品質面の苦情というのはほとんどないんですから。

<製造部長>

現場の人間は皆頑張って働いています。うちが一番苦労するのは、いかにして各製造オーダーの日程を維持するかということです。しかし、追いかけなければならないオーダーの数を考えてみて下さい。いつも500やそちらではきかないオーダーが流れているんです。しかも、A分類品の5製造要求は十分な生産期間を見込んだものじゃない。そこへもってきて、後から納期を少し繰り上げてくれの、数を増やしてくれの、減らしてくれのといってくるんでかなわんわけです。こんな変更依頼が毎日数件から多い時には10件以上もあるんです。もっとも、もう製造オーダーを発行して流れてしまっているB,C分類品に対する数の変更は原則として受けつけないことにしていますがね。後から数を増やすとなると、また新たな小口オーダーを増やし、しかもそれを「特急」で追10いかけることになりますし、減らす場合にもロット分割の結果結局オーダー数が増え、生産効率の低下を招くことになります。また、B,C分類品の需要予測だってあんまりあてになるもんじゃない。もう少し見通しをハッキリたて、少し先までの数をまとめて作らせてくれれば生産実績はまだ高められるし、日程の遅れだって無くせるでしょう。今また、1課と2課の工場の余裕スペースに追加の機械を数台ずつ入れる準備をしていますが、もう建屋の方の拡張も考えなければなりません。¹⁵

<資材部長>

社長には、いつも資材在庫が多い多いとしかられますが、今日注文して明日入るというものじゃありませんからそう簡単にはいきません。万一必要な材料が切れたりしたら、それこそ製造部からの文句の方が大変です。生産販売在庫計画から2ヶ月、3ヶ月先の必要量が確実に分ればいいのです20が、あれはそれほど信頼できるものでもありません。ともかく欠品は出さないように製造部とも連絡を密にして気を配っており、製造部長も、いつもうちに感謝していると言っています。

附表1 過去3年間の営業実績の推移

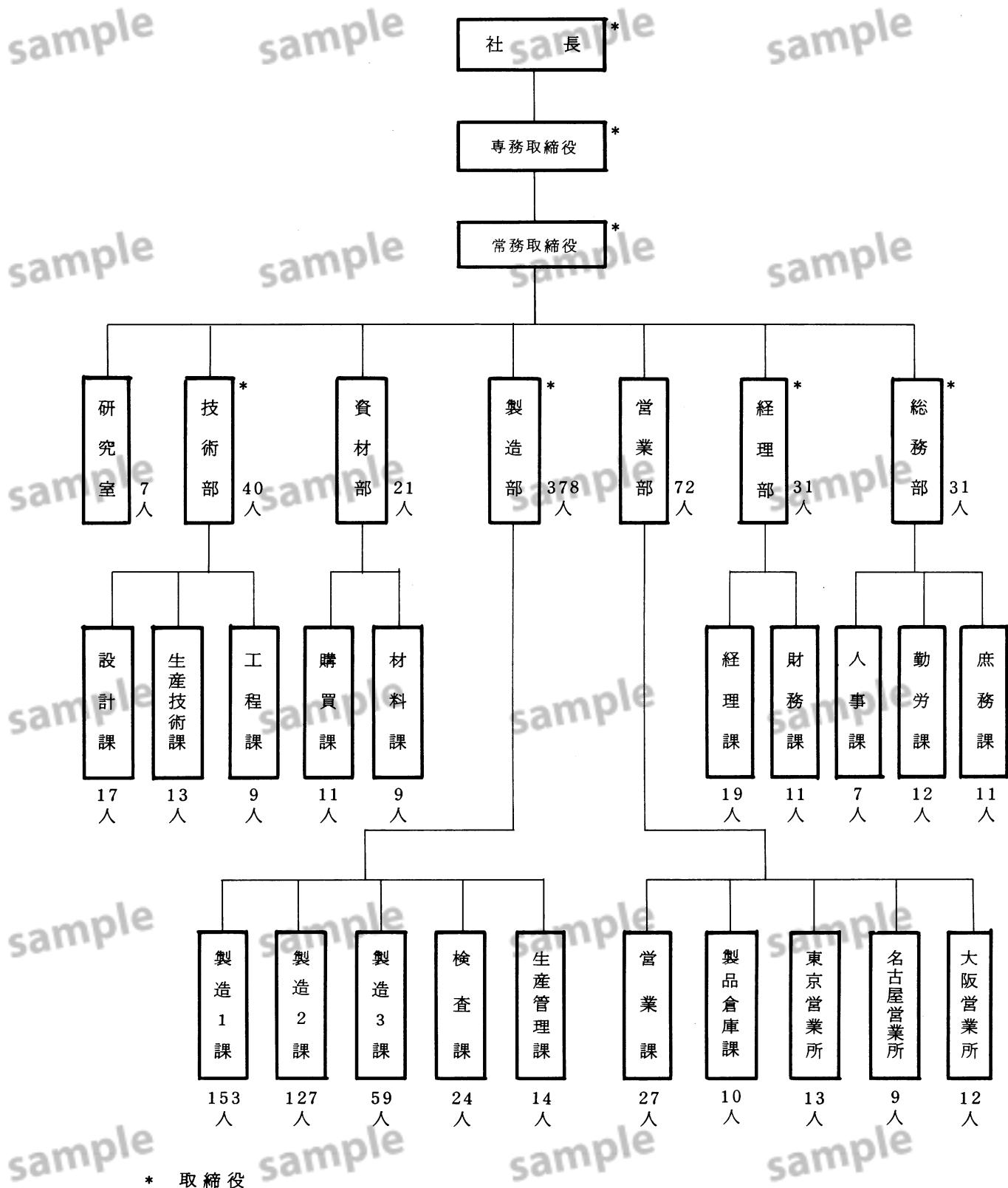
	昭和45年	昭和46年	昭和47年
売上高	1,748	2,157	2,619
売上原価			
原 材 料 費	420	514	609
労 務 費	409	521	654
製 造 経 費	227	267	322
小 計	1,056	1,298	1,585
売上総利益	692	859	1,034
一般管理販売費	380	454	566
営業利益	312	405	468
営業外費用	148	183	215
純 利 益	164	222	253

附表2 過去3年間における従業員数の推移

(各年12月31日現在人数)

年 度	昭和45年	昭和46年	昭和47年
人 数	518人	546人	571人

附表3 組織図 (昭和48年3月31日現在)



附表4 営業所販売計画表

(大阪営業所昭和48年4月度計画の例)

製品		前月末 在庫	4月			5月			6月			7月			
			供給 依頼	販売	月末 在庫										
A 分類品	CT	大サイズ	0	171	171	0	250	250	0	200	200	0	300	300	0
		中サイズ	0	619	619	0	700	700	0	500	500	0	700	700	0
		小サイズ	0	824	824	0	800	800	0	900	900	0	900	900	0
		合計	0	1614	1614	0	1750	1750	0	1600	1600	0	1900	1900	0
		(以下省略)													
B 分類品	CT-007		0	25	25	0	50	50	0	40	40	0	60	60	0
	CT-012		0	45	45	0	30	30	0	30	30	0	40	40	0
		(以下省略)													
C 分類品	CT-001		65	145	140	70	155	150	75	165	160	80	190	180	90
	CT-002		20	95	75	40	80	80	40	100	90	50	100	100	50
		(以下省略)													

(注) この表でいう在庫は、大阪営業所における手元在庫を意味する。

附表5 生産販売在庫計画表(案) ***

(昭和48年4月度の例)

		前月末 在庫	4月			5月			6月			7月			
			* 生産	** 販売	月末 在庫										
A 分類品	CT	大サイズ	0	2120	2120	0	2450	2450	0	2500	2500	0	2700	2700	0
		中サイズ	0	6418	6418	0	6600	6600	0	6200	6200	0	7500	7500	0
		小サイズ	0	7961	7961	0	7550	7550	0	8000	8000	0	9200	9200	0
		合計	0	16499	16499	0	16600	16600	0	16700	16700	0	19400	19400	0
		(以下省略)													
B 分類品	CT-007		980	450	525	905	450	550	805	510	510	805	690	590	905
	CT-012		115	400	305	210	470	280	400	320	290	430	340	310	460
	CT-014		135	120	95	160	140	180	120	105	90	135	90	90	135
		(以下省略)													
C 分類品	CT-001		830	1300	1015	1115	1700	1200	1615	1610	1310	1915	1480	1380	2015
	CT-002		815	900	820	895	1080	830	1145	890	840	1195	970	870	1295
	CT-003		1370	690	760	1300	790	840	1250	930	880	1300	890	890	1300
		(以下省略)													

(注)* この表でいう在庫は、本社在庫であり、C分類の場合の営業所在庫は含まれない。

** また、この表でいう販売は、本社からの出荷ベースであり、営業所におけるC分類品の在庫数の変動のため、実際の販売量とは若干のズレがある。

*** 生産販売在庫計画(決定)も同じ様式のもの。

附表6 生産日程計画表

(昭和48年4月度の例)

製品	前月末在庫数	月																									月							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7	8	
(B分類品)																																		
CT-007	980																																	
CT-012	115																																	
CT-014	135																																	
CT-019	0																																	
CT-026	75																																	
:																																		
(C分類品)																																		
CT-001	830																																	
CT-002	815																																	
CT-003	1370																																	
CT-004	230																																	
CT-005	525																																	
CT-006	95																																	

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.