



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ナショナルビバレッジ株式会社(A) —真の問題点の所在どこにあるか—

5

2008年8月16日、ナショナルビバレッジ株式会社改善チームの担当部長の渋谷氏は、彼のアシスタントである品川氏を会議室に呼んで言った。

10

渋谷部長：「品川、実は先日の生産商品変更の結果について目黒社長に報告してきたんだ。私にはあの変更によってボトリング工程の稼動率は最大能力を発揮し、全体の生産量は向上すると予想していた。しかし結果を見て驚いた。本来、変更によって向上するはずの生産量は変更前より低下しているし、生産日報によるとボトリング工程の稼働率が10%を下回っている時間帯もあった。現場従業員からは、出社するやいなや、この変更によって作業量が増加したと怒りをぶつけられるし、社長には明日までに原因を推定し報告するように言われたよ。しかし、私はこれからISO監査に立ち会わなくてはならず、時間が取れないんだ。品川、君には午前中のうちに生産日報、生産責任者にヒアリングし、今回の問題がなぜ生じたのか、その原因を明らかにして欲しいんだ。PM6:30には戻るからそれまでに頼むよ。」

15

20

ナショナルビバレッジ株式会社の概要

ナショナルビバレッジ株式会社（以後、ナショナルビバレッジ）は昭和32年に創業した老舗のボトリングメーカーである。ボトリングメーカーは各地域に数社ずつ存在して地域ドミナントを形成している。ナショナルビバレッジは西日本地区において65%のシェアを有していて、その他には西日本ボトリングと阪神ビバレッジを含めた3社で寡占状態となっている。

25

.....
本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授林 高樹の指導の下、M30期菅原康之、中川智加良、松谷享洋が共同で作成したものである。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問合せ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒23-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright© 林 高樹、菅原康之、中川智加良、松谷享洋（2009年11月作成）