



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(B) —統計的思考を経営的意思決定に活かす—

5

目黒社長への報告

10

渋谷部長：「社長、昨日の出来事の原因が分かりました。我々はボトルネック工程であるボトリング工程の最大稼動と生産量の最大化を目指してウーロン茶の OEM 生産を止める決断をしましたが、ボトルネック工程だけを見ていたためにこのような問題が生じてしまったのです。ボトリング工程を最大稼動させるにはウーロン茶：機能性茶飲料 = 20% : 80% でも機能性茶飲料のみでも変わりませんが、機能性茶飲料のみの場合だと前工程である PET 製造工程に影響を与えててしまうのです。」

目黒社長：「それはどういうことかね。君たちのチームは製造工程には問題は生じないと言っていないかったかね。」

渋谷部長：「はい、社長のおっしゃる通りです。我々のチームでも見過ごしていたことがあったのです。というのも、PET 製造工程には元々機械の公差が大きく時間あたりの生産量のバラツキが大きかったです。しかし、そのことはこれまで余裕を持った生産計画であったので表面化しなかったのです。今回の製造製品の変更によって、PET 製造工程の最大生産能力の 83% まで稼働率を高めたためこの工程の持っている元々のバラツキが表面化してしまったのです。」

15

目黒社長：「なるほど、そういうことだったのか。しかし、それがなぜボトルネック工程の稼働率低下、しいては生産量の低下につながったのだね。」

20

渋谷部長：「それについては、このシミュレーション結果をご覧頂ければ一目瞭然だと思います。」

25

目黒社長は渋谷部長のシミュレーション結果を見ながら、なるほどと手を叩いている。

.....
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（〒223-8526 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)

今後の改善方法

目黒社長：「昨日の問題の原因が何にあったのかについては良く分かった。ではこれを改善するの
5 はどうするかだな。渋谷部長、君はどうすべきと考えるかね。」

渋谷部長：「えー、それについてはですね…、以前の生産比率に戻すか、現状の80%の操業率
を保つのがいいのではないでしょうか。」

目黒社長：「……、君はそれでも部長かね。もう少しマシな案を出せないのかね。では、えーっ
と、品川君だったね。君はどう思うかね。」

10 品川氏：「えーっと、私が答えて宜しいですか。」

目黒社長：「構わないよ。言ってごらんなさい。」

品川氏：「今回の問題の原因については渋谷部長の仰った通りです。工程のバラツキの大きさと予
備能力が大きいか小さいかということが生産比率の変更により表面化したのです。その改善方法
としては大きく3つの方向性があると考えています。」

15 目黒社長：「ほう、3つの方向性か。渋谷君の2案の他にもう一つあるという意味か」

品川氏：「いえ…、全く違う3つの方向性です。一つ一つ説明していきますね。まずは『PET在
庫を増やす』という改善策があります。このシミュレーション結果の『在庫量』の数値を変更し
てみます。するとどうですか。生産量のバラツキが低下しているのが見て取れると思います。」

20 目黒社長：「おー、確かに確かに！バラツキが低下しているよ。この場合は在庫量が何日分になる
のだね。」

品川氏：「はい。この場合は…。」

目黒社長：「おっと、その前に、渋谷君は通常業務に戻って構わないから。ありがとう。では品川
君続けてくれ。他の2つについても聞きたいね。」

品川氏：「はい…。」

25 渋谷部長はしぶしぶと社長室を後にした。品川氏はドアを閉める前の渋谷部長の睨みつけるよ
うな目が気になって仕方がなかった。

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

三美印刷 2009.11 P100