



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働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働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しまうのです。」

15

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ところがあったのです。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のです。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。」

20

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。」

25

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。」

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。

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。

30

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