

**案件C - 1**

差出人	山形商品統括本部長
題名	Fw：オリジナル学習機最終処分の件
宛先	神倉南部販売部長
CC	
送信日時	3月1日 10:21

神倉部長殿

この案件、とりあえず社長には一報を入れた。

原因究明と再発防止策はのちほど検討するとして、コンプライアンスの観点からも取引先に迷惑をかけることは出来ないので、当社で処分をするしかないとのこと判断だ。

販売本部長に依頼をして処分出来そうな店舗と処分にかかわる販売データを手に入れている。

これをもとに至急納品計画を立案し、報告願いたい。

-----以下転送内容-----

差出人	竹中製造課長・ユニットコントロール部
題名	オリジナル学習機最終処分の件
宛先	坂本ユニットコントロール部長
CC	山形商品統括本部長
送信日時	2月22日 16:47

重大な事態が発生しました。

先ほど、当社のオリジナル学習機C型の製造委託先より連絡があり、あと在庫が120台あるので何とかしてほしいと連絡がありました。

当方の計算では、既に生産を終了し在庫も0として捉えておりましたので何故このような事態になったのか調べました。

すると、2月10日発注分が当方のコンピューターの入力ミスにより、桁数間違いで120台多く委託先に発注が流れたようです。

委託先と交渉はしましたが、当社オリジナル製品であることから、他社へ転売することも出来ず、委託先は契約に則って、すべて今月28日に本社倉庫へ納品すると通告してきました。

いまさら120台残っていたということが解れば、店舗からの非難はもちろん、下手すると会社に大損害を与えることから、不肖私の一存ではどうすればよいか悩んでおります。

もし、店舗に無理を言って処分してもらう場合は即納品しないと事態は更に悪化します。

ご指示を頂きたくお願い致します。

この度は申し訳ありませんでした。

当社オリジナル学習机 店舗納品原価 25000 円 (物流費別)

販売本部からの処分候補店一覧 (3月1日現在 在庫0店舗)

	昨年3月月間 販売数	妥当処分価格 店長案	本社倉庫から の納品日数	本社倉庫からの物流 費 (一台当たり)
丸田店	57	29800	4	2000 円
黒鳥店	10	39800	4	2000 円
筑波店	25	41800	8	15000 円
都東店	34	32800	6	3000 円
田岡店	38	42800	3	2000 円
新北店	103	39800	5	8000 円

※当社では販売処分価格の決定権は店長が持っており、この「妥当処分価格店長案」を変更することは出来ない。

※当案件処理日、つまり3月1日には、すでに本社倉庫に委託先から納品されている。保管場所の関係上、3月2日に出荷するものとする。

## 案件A回答例

### モニター回答例

#### 1. 納品数量設定

在庫・入荷項目	納品先		
	友好国（案件 9）	スーパーマックス	自社店舗
本社倉庫		125	
東部倉庫			55
南部倉庫			25
西部倉庫			25
北部倉庫	142	20	18
納品番号 1			20
納品番号 2	162		

2. 上記以外の商品を納品する際は下記のリストに付け加えて回答しなさい。

案件番号を記入	納品先		
	友好国（案件 9）	スーパーマックス	自社店舗
案件 7	46		
案件 12		85	

3. 上記の数量設定の判断において一番優先した項目に○を納品先ごとに書きなさい。

優先項目	納品先		
	友好国（案件 9）	スーパーマックス	自社店舗
納期		○	
コスト			○
納品数の確保	○		
品質			

4.3 の判断の材料に考慮した案件番号を記入しなさい。

案件番号を記入	納品先		
	友好国（案件 9）	スーパーマックス	自社店舗
	案件 5	案件 6	案件 1 4
	案件 7	案件 1 4	
		案件 1 6	

#### 設定数量と設定根拠が合わない一例

×スーパーマックスにおいて納期優先になっているにも関わらず、納品番号 1 と納品番号 2 から数量を設定している。

(案件 16 からスーパーマックスの納品日は納品指定日の一日前に納品しなければならない為、納品番号 1 は納期遅れになってしまう為)

×案件 7 の旧モデルを「スーパーマックス」もしくは「自社店舗」に納品している。

×品質を優先している納品先に案件 7・案件 12 から納品設定している。

×「自社店舗」で納期優先としているのに納品番号 2 から数量を設定している。

×納品数確保を優先しているのに納品番号 1 もしくは納品番号 2 から数量を設定していない。

×「スーパーマックス」および「自社店舗」に対し送料を優先項目に挙げているのに、東南西北の倉庫から数量を設定している

×「自社店舗」で送料を優先項目に挙げているのに、東南西北倉庫のいずれかからの納品数量が 0 である。

×設問 1 と設問 2 の数量を合計すると 723 以外の数になる。

×枠外などに「可能であれば・・・」など数字以外の記入（採点者の判断に委ねる記述）がある。

#### (設問 4)

意思決定や数量設定に関係した案件を答える設問である。

どのような情報をもとに意思決定を行ったのか、言いかえれば、自分の意思決定の根拠の理由つけである。

案件 5→納品番号 2 の納期が遅れる案件であり、納品番号 2 の商品を納品する場合に必要。

案件 6→スーパーマックスを最優先納品先に選ぶにあたり、重要性の根拠になる。

案件 7→旧型の商品であり、納品先が限定される為、意思決定の根拠となる情報。

案件 9→友好国への納品にあたり、重要性と緊急性を判断する為に必要な情報

案件 12→設問 1 での不足分を補う代替案としての情報。

案件 14→自店舗、およびスーパーマックスの数量設定に必要な情報

案件 16→スーパーマックスの特殊な納品日の捉え方に関する情報

案件 18→スーパーマックスの納品遅れの違約金に対するリスクを認識する情報

### 案件C回答例

#### モニター回答例1

	納品決定数	立案理由 (記号を記入)
丸田店		
黒鳥店		
筑波店		
都東店		
田岡店	50から60	AかB
新北店	60から70	AかB

#### モニター回答例2

	納品決定数	立案理由 (記号を記入)
丸田店	30から50	B
黒鳥店		
筑波店		
都東店		
田岡店	50	AかB
新北店	30	AかB

#### 関連案件

案件11	案件15	案件17		
------	------	------	--	--

### 案件Cの解説

下記の表は案件中の情報から販売可能数と一台当たりの利益を一覧にしたものである。

	昨年3 月月間 販売数	妥当処 分価格 店長案	センタ ーから の納品 日	センタ ーから の物 流費(一 台当 たり)	①販売 可能数	②一 台 当利益	③納品 日販売 ロス	④純販 売可能 数
丸田店	57	29800	4	2000	57	2800	9	48
黒鳥店	10	39800	4	2000	10	12800	2	8
筑波店	25	41800	8	15000	25	1800	7	18
都東店	34	32800	6	3000	34	4800	8	26
田岡店	38	42800	3	2000	57	15800	7	50
新北店	103	39800	5	8000	103	6800	20	83

①の販売可能数は単純に昨年の月間販売数を販売可能数と読み込んで、ただし田岡店は他の関連案件から今月の販売数予想及び納品日ロスを1.5倍にして計算している。

②の一台当たりの利益は売価から原価と物流費を引いたものである。

③の納品日販売ロスとは、納品日数がかかるとその期間中は販売することができないので、月間の販売予定数が下がるという考え方である。

この算出式については昨年の月間販売数を月間営業日で割ることで算出している。

例えば昨年月間販売数が75だとすると、75を営業日数の31日で割り一日当たりの平均販売数を算出する。上記の場合は2.4個となり、そして納品日数が4日掛かるとすると、出荷日が3月2日であるので納品日に一日加えた日数つまり5日がロス期間となり $2.4 \times 5 = 12$ 個のロスと算出する。

本問題はこの計算ができるかどうかではなく、このような考え方を取り入れているかを評価している。

④は①から③を引いた結果の、実際に店舗で販売可能な数量の予測である。一覧には数字で示しているが、どの店舗にどれだけの納品数を決定するかが重要なのではない。

納品決定数量の仮説の理由つけが出来ているか、関連案件を総合的に捉えているかがポイントである。

この案件を処理するに当たって、前提となる案件や条件は以下のとおりである。

- ・黒鳥店は3月13日に閉店する（案件17）
- ・田岡店はライバル店が閉店し1.5倍の売り上げが伸びている（案件15）
- ・他社の販売状況と今後の処分状況（案件11）

次に優先させるべき項目は以下の通りである。

- ・利益
- ・在庫消化
- ・物流費

モニター回答Aには利益を優先にしているが、モニター回答Bは、案件11から競争他社が攻勢を強めることを予想し、出来るだけ早く全社の在庫をなくすことを理由にしている。

評価のポイントは

店舗の設定と理由つけの整合性

関連案件の考慮

納品数量の論理的な説明（具体的な数量設定の理由ではなく、割り振りの根拠）

の3つである。

逆に評価しにくい回答例として、

- ・全店一律に20台納品
- ・一店舗に全ての納品を設定
- ・筑波店に数量の設定（設定根拠がない）

上記のケースは、論理性に欠け、判断力が評価されにくい。

つまり、納品数が問題ではなく、なぜその店舗に納品を決定したのかの明確な理由つけとその判断とした関連案件が評価のポイントである