

8・1 購買コストダウン(1/2)

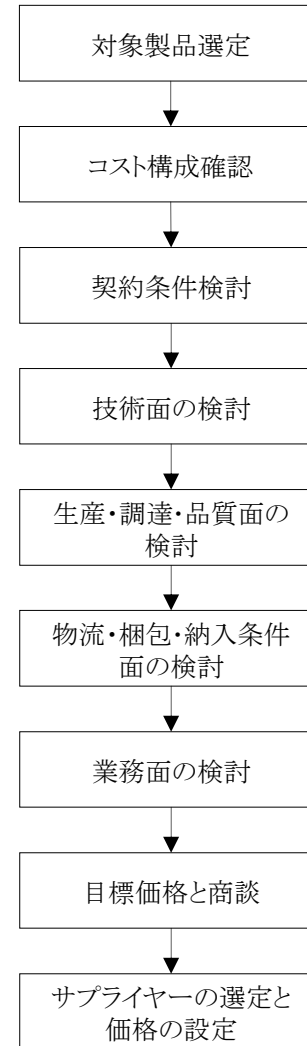
購買費のコストダウンは、モノコスト、供給コスト、仕損コスト、業務コスト等、総合的に見ていく必要があります。さらにそのコストを決めている設計部門、生産部門、部材調達部門の組織に注目して、活動体制を検討する必要があります。

また技術領域的には、エンジニアリングの視点(V E)、生産的視点(I E)、管理費や利益幅等の商談的・営業的視点など様々な手法での追求になります。

さらに当面の契約金額のみで判断する短期的評価か、長期的なコストダウンの可能性まで考えて契約するかにより、どのサプライヤーと付き合うかが決まります。ただしコスト面のみで評価すると品質トラブルや納期遅れにより、自社のコストが過大に掛かる場合もあるので、慎重に検討する必要があります。

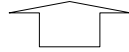
このように購買コスト追求は、幅広い検討が必要で、漏れなく体系的に追求する必要があります。

展開ステップ

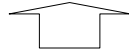


購買品コスト追求概念

$$\text{調達コスト} = \text{モノコスト} + \text{供給コスト} + \text{仕損コスト} + \text{業務コスト}$$



モノコスト追求: 要望側の設計の追求 + 供給側の作り易さの追求
 供給コスト追求: 物流ルート、頻度、方法、梱包方法等の追求
 仕損コスト追求: 品質面の追求、返品等の追求
 業務コスト追求: 計画、発注、受取、検査等の自社費用、受注、生産、納品等のサプライヤー側の業務コスト追求、双方の重複の排除等を考えたしくみ追求



サプライヤーの評価項目

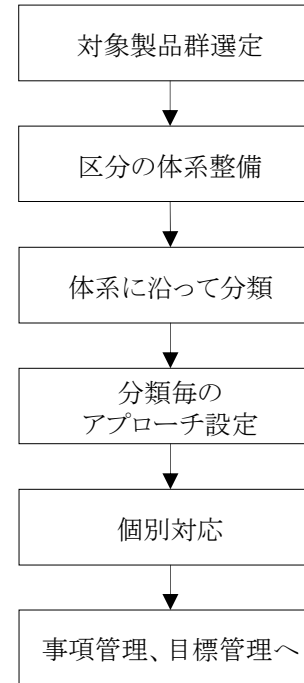
1. 部品分類: 市販品、貸与図品、承認図品
2. 調達時期: 開発初期、開発後期、初期流動時、量産価格交渉時
3. 調達価格決定方式: 複数社入札、開発コンペ方式、特命方式
4. 複数社購買
5. 生産条件: 発注量、発注頻度、リードタイム、発注方式
6. 供給条件: 荷姿、輸送手段、輸送コスト負担元、輸送頻度、納入先、数量確認
7. 品質条件: 自主検査、受入検査、品質管理ルール、歩留率、
8. コスト低減貢献(VAノウハウ、VA提案と逆提案)
9. 単価見積ルール(原価見積の精度)
10. 材料支給(有償、無償)、設備貸与、...
11. ベンダー評価の項目: 取引年数と貢献度、安全性、安定性、

8・1 購買コストダウン (2/2)

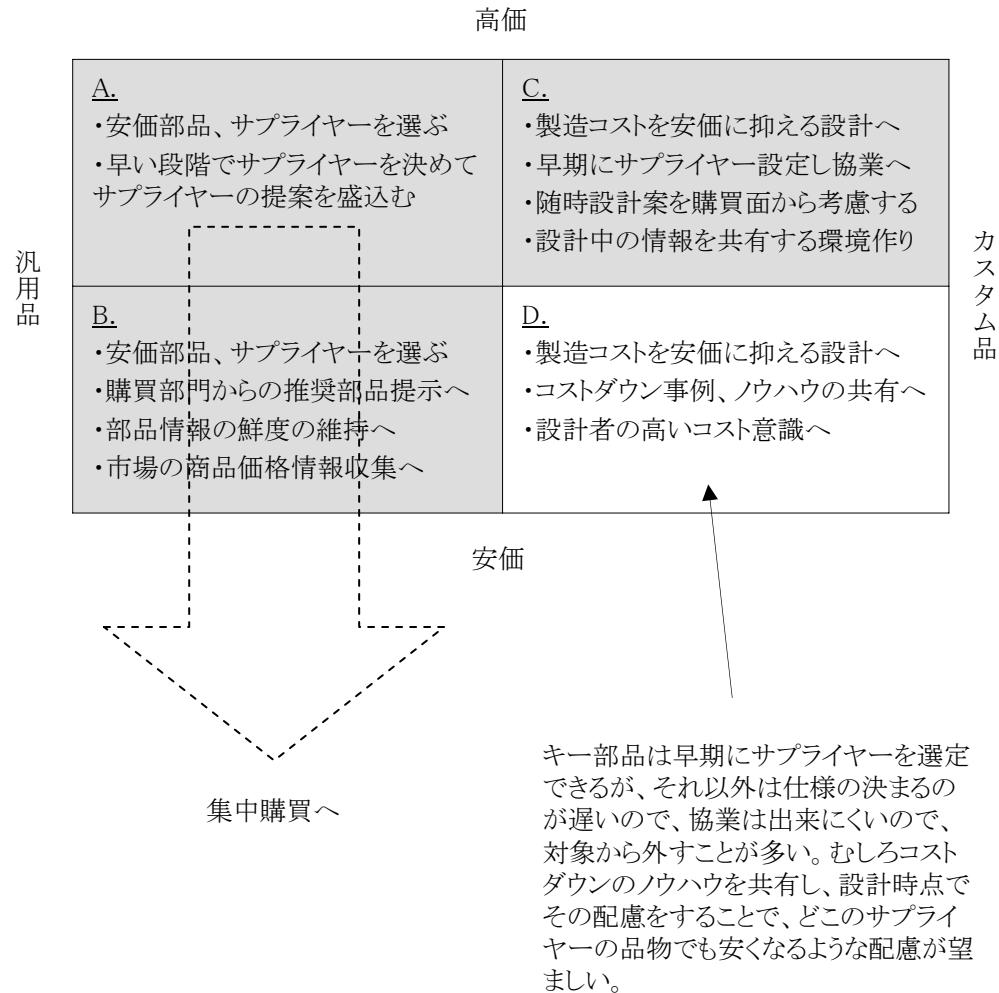
購買品には様々なものがあり、その特性に応じた検討の方法を選択する必要があります。その区分の例として図のように4つの象限に分けて、それぞれに適した対応方法を検討すると良いでしょう。例えば、

- A: 設計者と一緒に汎用品の中からの選定基準を整理し、今後の選定のために準備しておく
- B: 多くの汎用品の中で類似品をもとに集約し、優先度・推奨品の整備を行なう。
- C: 実績を基に、候補サプライヤーリストを作成し、選定時の考えと選定方法を整備する。
- D: コストダウンノウハウ集を作成し、それと実際の活用部品を関連つけておく

展開ステップ



購買品コスト追求概念

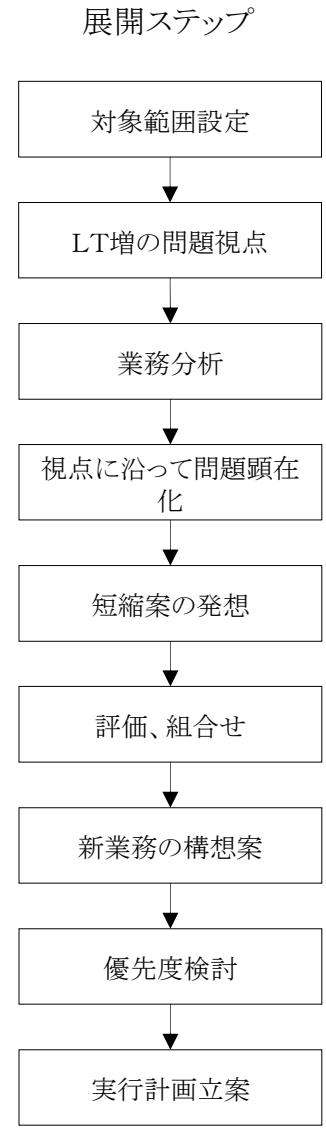


多くのサプライヤーに同じようにリードタイム短縮を要望しても、すぐに対応出来ない場合が多くあります。サプライヤー毎にリードタイムが長くなっている原因を明らかにし、適切な方法で対応してもらおうのが良いでしょう。

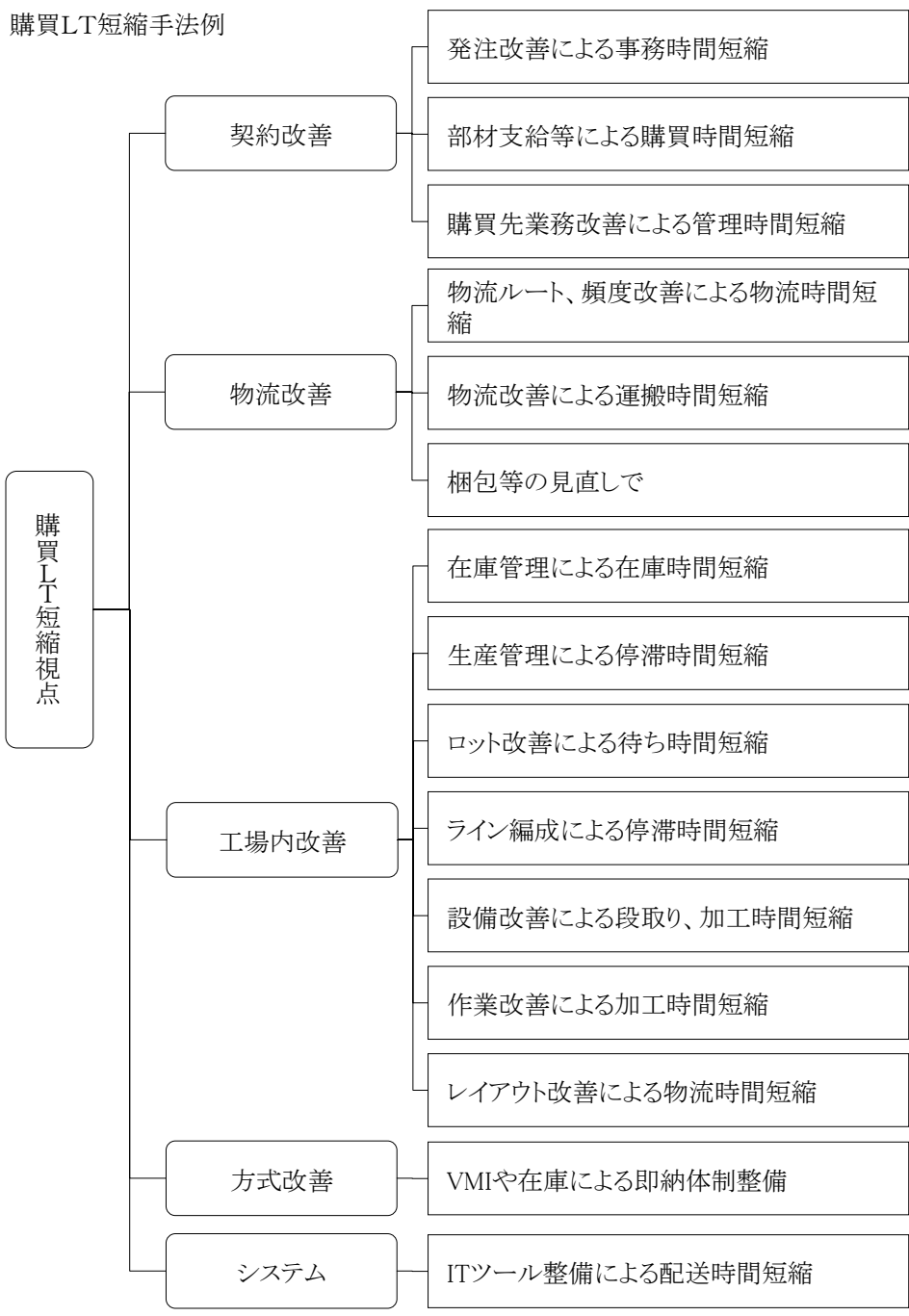
例えば、物流に時間の掛かる場合では、そのルートなり物流方法等に手を入れるべきです。工場内の生産リードタイムが長い場合は、工場改善の支援を行い、流れ化の検討も必要でしょう。購買力に問題があるならば、部材支給の方法も効果が出ます。どうしようもない場合は、一定の在庫を持つてもらったことも必要でしょう。その際には、予測や計画の共有化等の検討も必要です。

購買リードタイムを力づくで実現しようとしても、もぐらたたき状態となります。根本的な対策をする必要があります。図のような体系的な問題対策を行うことが必要です。

活動においては、このような視点を持ち、どこで問題が発生しているかを明確化し、その根本対策を優先度を付けて着実に実行することが重要です。



購買LT短縮手法例



8.3 購買物流改善

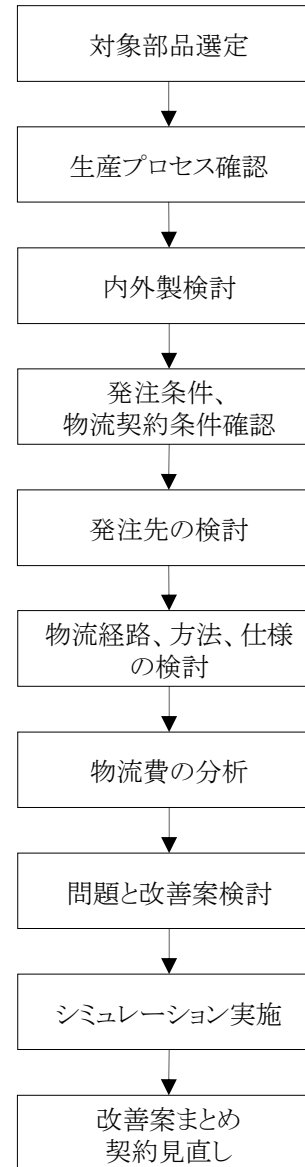
購買物流の改善には、まず内外製の検討、外注先の検討を行うことが必要です。図のような日本中をめぐる部品加工を行っては、物流検討以前の問題です。

その上で、物流ルート、物流方法、物流頻度、梱包仕様等を幅広く検討し、最適な購買物流を検討することが重要です。

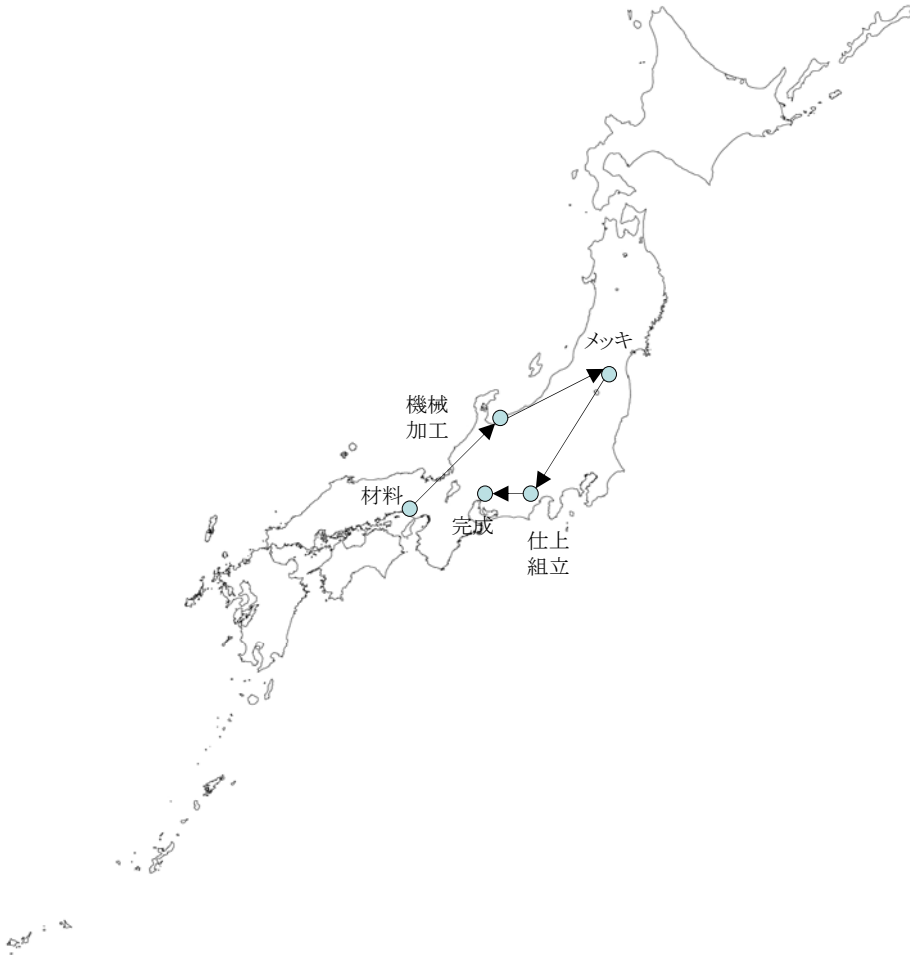
物流コストの最小化を目指すには、配送費は、その契約形態、実施の稼働時間、平均速度、平均積載量等を検討し、最も安い方式を検討すべきです。さらに積込、積み下ろし作業のコスト、配送計画等の業務コストなどの検討を行うことがコスト低減のポイントです。

サプライヤーとの契約段階で物流費込みで部品価格契約をしては、みすみすコストダウンの機会を失うばかりです。すべて詳細の見積りを取り、その限界の可能性を自らが検討する姿勢が大事です。なおコスト以外の納期精度等のサービスレベルの確認も忘れずに行ってください。

展開ステップ



日本中をめぐる製品を作っている例

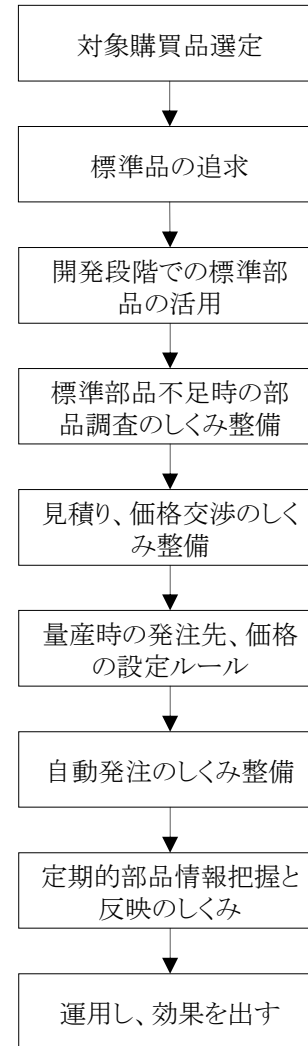


8・4 開発購買、量産購買

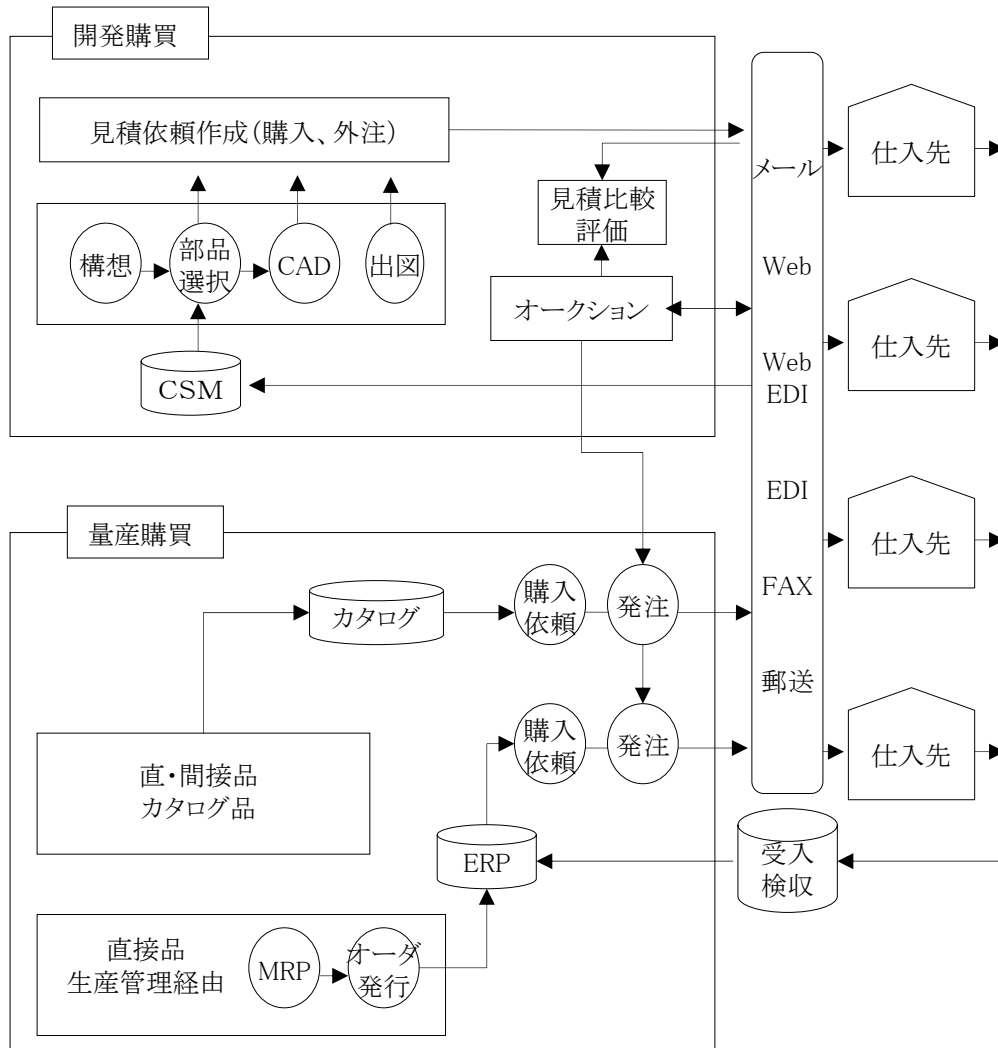
購買品は設計段階での部品仕様・調達先調査(開発購買)と、量産後の購買管理につながるようなしくみとして構築すべきです。開発段階で、部品の標準化による絞り込み、世界中の部品の検索、最適購買条件の設定、各種交渉が容易にできるような仕組みの整備が必要です。

開発段階で選択したメーカーを基本として量産時の購買へ移行することが多いが、その制約に限定されずに、継続的に購買市場の調査を行い、常に最適購買が可能にする必要があります。たとえば同じ部品のグローバルでの最低価格の調査のしくみと交渉、開発段階での標準部品、類似部品の整備と活用のしくみ等が必要で、特に電子部品は、類似性の高い部品が多くあり、技術部門が中心になって、統合した標準部品選定のしくみを整備する必要があります。さらに拠点毎、事業部毎に同じ部品を異なるサプライヤーから、異なる価格で手配していることも多く、部品統合による集中購買のしくみの検討が有効でしょう。また電子部品等では、生産中止等で入手制限もあり、開発時には部品寿命の若い部品を活用できるような管理も必要です。

展開ステップ



購買のしくみ例



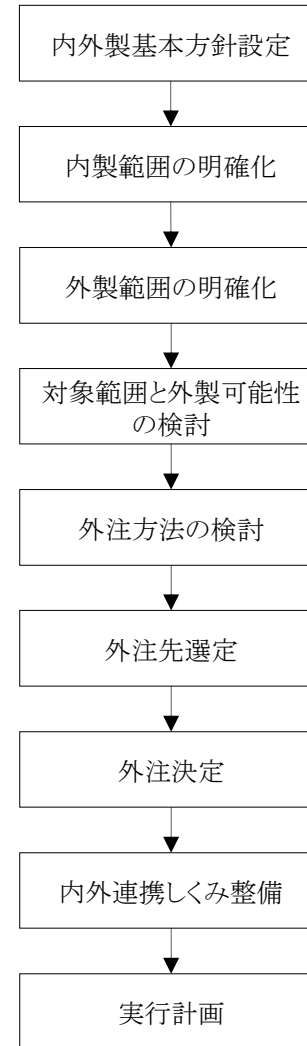
CSM: Component Supplier Management

内外製の検討は、「何のために外部を活用するか」を明確にすることからはじめなければなりません。単純に外部を使うと安くなるという姿勢で外注活用を進めると、製造業としての重要な技術が全て外部に流出してしまう危険性があります。よって外注政策の基本は、「自社で行うべき業務は何か」を明確化することからはじめなければなりません。

内製基準を明確化し、適正な内製化を維持し、外注を有効に活用することが重要です。外注は自社にその製造技術を持たない、又持ちたくないものが対象になりますが、候補外注先のうち、適正な技術力、品質力、納入力、コスト力、管理力等を総合的に判断して選定する必要があります。

自社の戦略を確実にするためには、都度の取引先として考えるのではなく、継続的に取引の出来るように、常に新たな外注先の開発と選定、又は育成を行いつつ、自社の生産力の補完企業としてお互いの利益を確保できるようにすることが重要です。

展開ステップ



外注範囲体系表

