

部門別イノベーションテーマ

6

調達部門**調達(サプライヤー)VMによる
協力企業のQCD向上****▶ 調達部門の役割・使命**

- ①遅滞なく生産を進めるために、必要なモノを、必要なときに、必要な分だけ仕入れ、製造部門に供給する
- ②原価低減のために、品質の良い材料・部品を安価に調達する
- ③生販変動への適応力を高めるとともに、キャッシュフローを向上するために調達リードタイムの短縮を進める
- ④開発購買により製品競争力を高めるために、新たな材料・部品の情報収集を行い、開発・設計部門へ展開する
- ⑤会社全体の競争力強化に貢献するために、協力企業への指導を通じて、購入品・委託品のQCDを向上させる
- ⑥上述①～⑤の役割・使命を常に果たして行ける組織体制とするために、長期的・計画的な人材育成と、管理システムの改善管理を行う

▶ 協力企業のQCD向上のためのイノベーションのポイント

製造業の成長・発展には、他社に先駆けて購入品・委託品のQCDを飛躍的に向上させる戦略的なソーシング・イノベーションが不可欠である(ソーシングとは、取引先の選択や交渉、指導・育成を通じて、所定の製品仕様に対し最適な取引条件を獲得し調達活動を行うこと)。

そのために必要な手段が、①調達部門におけるVMの推進、②社内他部門との組織横断VMの推進、③協力企業(購入先・委託先)とのサプライヤーVMの推進である。この①～③は、マネジメント力の向上に伴い段階的に展開する。まずは①により自部門におけるマネジメントの質を変革することから着手し、②により他部門を巻き込んだ活動に幅を広げ、最終的には③により自社と協力企業を合わせた総合的なQCD競争力の飛躍的向上を実現していく。

- ①調達部門におけるVMでは、購入品・委託品に関する品質管理、コストダウン管理、納期管理の仕組みづくりを進めるとともに、部内メンバーのスキル管理を行い、計画的な教育訓練を実施して、組織的にマネジメント力を強化する体制を整備する必要がある
- ②社内他部門との組織横断VMでは、製造部門との間で情報伝達の精度と頻度を向上すること、品質管理部門との間で不良低減施策を共同で実施すること、開発部門との間でVE提案を共同で立案すること、生産管理部門との間で材料・部品の納期順守と在庫削減を両立すること、などを推進する必要がある
- ③協力企業とのサプライヤーVMでは、調達品質管理によるリアルタイムな暫定処置とプリベンティブな恒久対策を効率的に実施する仕組みづくり、調達コストダウン管理による専用ボードでのVMディスカッションを通じたトータルマネジメントでコストダウンを加速させる仕組みづくり、調達納期管理によるリアルタイムな日別納入管理とプリベンティブなカムアップ管理を確実に実施する仕組みづくりなどを推進する必要がある。

▶ 協力企業の QCD 向上のためのイノベーション実践事例.....

道具立て例A：調達部門におけるスキル管理

社員スキルマップ		作成日：20YY.MM.DD							
部署： 調達部		【マニュアルの有無】 有=○ 有だが不十分=△ 無=× 無だが不要=-							
		整備の必要なマニュアル							
		訓練の必要な業務							
NO	業務名	マニュアル	社員名					合計	
			A	B	C	D	E		
1	調達活動 共通	・一般知識	△	●	○	△	△	△	3.7
2		・交渉スキル	×	○	○	△	△	×	3.0
3		・監査スキル	△	○	△	△	×	△	2.5
4	調達部材 品質管理	・検査基準等の知識	○	○	△	△	△	△	3.0
5		・再発防止策の評価スキル	△	○	△	△	△	×	2.5
6		・品質改善の提案スキル	×	○	×	×	×	×	1.0
7	調達部材 コストダウン管理	・市場価格等の知識	○	●	○	△	△	△	3.2
8		・コスト見積の評価スキル	△	○	△	×	×	△	2.0
9		・コスト改善の提案スキル	×	○	△	×	×	×	1.5
10	調達部材 納期管理	・調達リードタイム等の知識	○	○	●	△	△	×	3.2
11		・基準日程の評価スキル	△	△	○	×	×	×	1.5
12		・納期改善の提案スキル	×	△	○	×	×	×	1.5
●の数×1.2			2.4	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6
○の数×1.0			8.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0
△の数×0.5			1.0	3.0	3.5	3.0	2.5	13.0	13.0
合 計 (A)			11.4	8.2	3.5	3.0	2.5	28.6	
業務数			12	12	12	12	12	60	
業務数×1.2 (B)			14.4	14.4	14.4	14.4	14.4	72	
多能化率 (A/B)			79.2%	56.9%	24.3%	20.8%	17.4%	39.7%	
目標多能化率			85.0%	70.0%	60.0%	55.0%	50.0%	64.0%	

部内メンバーに求められるスキルの棚卸を行い、現状を把握
組織として不足しているスキル項目は何か、個人別に強化したいスキル項目は何かを明らかにし、具体的な教育訓練計画へつなげる管理帳票

道具立て例B：サプライヤーVMボードにおける主要協力企業別QCD成績表

サプライヤー	管理項目	管理指標	4月		5月		6月	
			実績	順位	実績	順位	実績	順位
山崎工業	品質管理(Q)	クレーム件数(件)	4	⑤	8	⑥	3	③
	コスト管理(C)	削減金額(万円)	2	⑥	12	②	18	①
	納期管理(D)	遅延件数(件)	3	③	2	②	0	①
	QCD 評価	ポイント	14	4.7	10	3.3	5	5
刑部技研	品質管理(Q)	クレーム件数(件)	2	①	3	②	0	①
	コスト管理(C)	削減金額(万円)	13	②	15	①	12	②
	納期管理(D)	遅延件数(件)	2	②	4	④	2	④
	QCD 評価	ポイント	5	1.7	7	2.3	7	2.3
今泉製作所	品質管理(Q)	クレーム件数(件)	3	②	4	③	2	②
	コスト管理(C)	削減金額(万円)	15	①	11	③	10	③
	納期管理(D)	遅延件数(件)	3	③	3	③	1	②
	QCD 評価	ポイント	6	2.0	9	3.0	7	2.3

主要協力企業のQCD実績を毎月評価し、ランキング形式で推移を記録
発注量の決定やサプライヤー表彰などにおける、QCD総合力の評価基準として活用可能な管理帳票

▶ 目的

- ・ 道具立て例A：調達メンバーの人材育成
- ・ 道具立て例B：重要な協力企業(購入先・委託先)に対する指導・育成

▶ 実施ポイント(共通)

- ・ コミュニケーションにVMボードを活用すること
- ・ 成果を定量的に把握しながら、段階的に難しい課題へステップアップしていくこと

▶ 効果(道具立て例B)

- ・ Q：協力企業における不良低減 → 材料・部品の納入品質向上
- ・ C：協力企業における原価低減 → 材料・部品の調達コスト低減
- ・ D：協力企業における納期順守 → 材料・部品の遅延解消と在庫削減

(今泉 宏之)