

特別企画

儲かる調達への挑戦(下)

経験・カン・度胸・ドンブリ・お願い
**“KKDDO”から脱却して、
 科学的調達活動に転換せよ！**

モノづくり工場経営研究所 西水 晃

Ⅳ. 科学的調達マネジメントシステムの導入事例 ～電機機器メーカーC社～(続)

5. 主なマネジメントシステム機能と活用推進ポイント

前項の活動成果が得られた背景には、以下の2つの観点とその推進ポイントがある。

【観点1：PDCA 観点と推進ポイント】

【観点2：「調達7つ道具」観点と推進ポイント】

【観点1：PDCA 観点(マネジメントサイクル)と推進ポイント】

(1)P：買いたい価格の設定

— 調達コスト基準(体系) —

外注委託加工品の特徴は、「買いたい側(発注側)の設計仕様」であるということ。発注側の開発設計者が構想する「図面仕様」により、加工品の材

料カッティング・プラン(素材形態からの材料取り設計)や加工方法が決まる。調達部門としては、発注側(買いたい側)で決定された設計図面仕様から、材料コストと加工コストを事前に算出できる「調達コスト算出基準」を設定しなければならない。そして、この基準コストを基にして、仕入先の立場に置き換えた「売りたい価格」に変換するための一般管理販売費率や利益率の標準を設定する(図9)。

「買いたい価格」の設定

$$= \text{発注側の設計図面仕様} + (\text{一般管理販売費} + \text{利益})$$

$$= (\text{カッティングプラン} + \text{加工方法}) + (\text{一般管理販売費} + \text{利益})$$

$$= (\text{材料コスト} + \text{加工コスト}) + (\text{一般管理販売費} + \text{利益})$$

図9 コスト基準(コストテーブル)の体系図

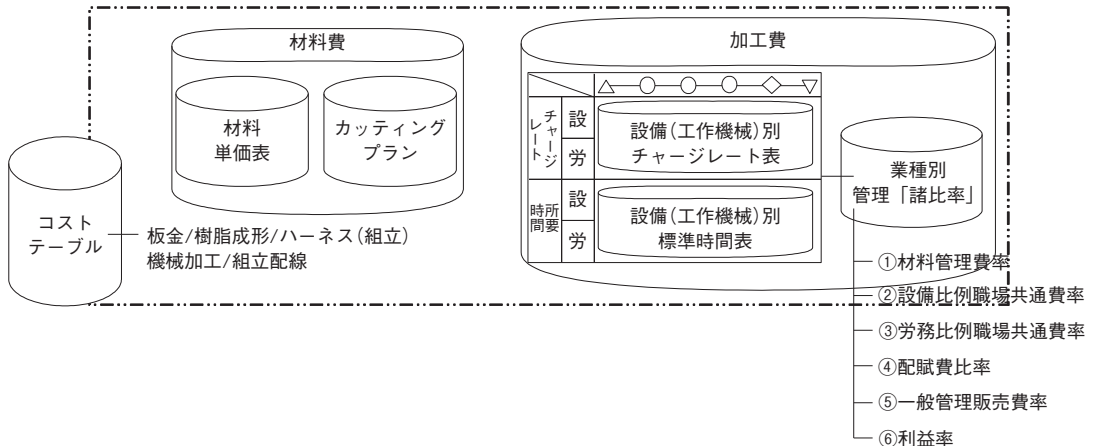
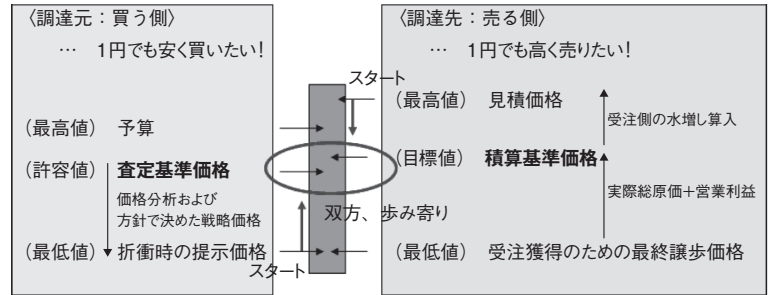


図10 価格明細見積書

図11 価格決定折衝の構造



うことを目標に価格交渉を進める。仕入先サプライヤーの営業担当者は、「売りたい価格」以上で売ること目標に価格交渉を始める(図11)。

発注側バイヤーの買いたい価格と仕入先サプライヤーの売りたい価格が一致するのは簡単ではない。このような取引状況の中、仕入先サプライヤーの「売りたい価格」を自分たちの「買いたい価格」に導くことを、発注側バイヤーはマネジメント「C」として取り組むこととなる。

価格構成費目区分のどの費目区分に差があるのか。さらには、費目区分ごとのどの費目要素に差があるのか。詳細が捉えられるほど、差額改善を前提としたコストマネジメント活動を有効に進めることが可能となる(図12)。

(2) D：買える価格(仕入先の売りたい価格)の把握 — 価格明細見積書 —

買いたい側(発注側)に「買いたい価格」があるように、売りたい側(仕入先サプライヤー)にも「売りたい価格」がある。双方の価格に対する思惑が一致すれば、円満な調達価格交渉を実現することができるが、実際にはこの思惑が一致しないのが現実である。「買いたい側は1円でも安く」、「売りたい側は1円でも高く」が本音である。

「D」のステップでは、売りたい側の思惑を「価格見積書」という形で把握することとなる(図10)。

(3) C：「買いたい価格」と「買える価格(仕入先の売りたい価格)」の差額要因解析

発注側のバイヤーは、「買いたい価格」以下で買

(4) A：差額要因毎の改善計画と実行

買いたい価格と売りたい価格の差額の要因を明確にし、『改善可変領域』には改善計画を立案し、発注側/仕入先側の双方にてコスト改善を推進する。この際には、生産工学「IE(Industrial Engineering)の観点・視点」が有効である。バイヤーには、IEの実行力と指導力も求められる。

図12 機会損失(差額)発見と差額解析の仕組み

