

購買プロセス

[購買業務]

http://typea.info/mm/purchasing/purchasing_process.html

1. 購入依頼・要求仕様の明確化

購買計画の立案

生産活動の戦略

- ・ 購買依頼・購入要求
 - ・ 社内需要部門・生産部門から
 - ・ 意思疎通
 - ・ 購入時機

財務的戦略

- ・ 時機
 - ・ 経済要因で日々変化

販売戦略

- ・ 販売予測
 - ・ 基礎資料
 - ・ 生産
 - ・ 操業
 - ・ 購買決定

購買・調達戦略

- ・ 購買方針
- ・ 供給源
- ・ サプライヤーベースの発掘政策
- ・ コスト低減の全体像
 - ・ 資材サービスの標準化
 - ・ 共同購買・コンソーシアム
 - ・ サプライヤー連携
 - ・ 外部委託の可能性
 - ・ サプライヤーベースの統合

購入依頼内容の再確認

基本形

- ・ 1. 標準購入依頼書
- ・ 2. 電子式購入依頼書
- ・ 3.BOM
- ・ 4. 電算出力依頼書
- ・ 5. 回覧式購入要求票

- ・ 現在は使われない
- ・ コンピュータ化

記載する共通事項

- ・ 社内で承認された署名 (購買決済権限者)
 - ・ 特に重要
 - ・ 購入要件の妥当性を保障
 - ・ 正式な承認責任は社内ユーザにある
- ・ 内容・用途
 - ・ 仕様書・役務内容記述書 (SOW) ともいう
 - ・ 購買部門、サプライヤーに必要とする資機材やサービス (修理・工事) を伝える
 - ・ 最も主要な手段 (帳票)

購買部門

- ・ 唯一承認された購買権限を持つ
 - ・ 権限なき人が連絡なく買い付け
 - ・ 権限なき購買者による購買の予備行為

多くの問題
資金支出の統制を欠く
未承認サプライヤーとの取引
購買承認体制の乱れ

- ・ サプライヤーと唯一接触できる組織であるべきではない

予算の見直しと資金支出

会社の購買資金

- ・ 1. 原材料予算
- ・ 2. 設備投資予算
- ・ 3.MRO(補修、保全、操業用資材) 予算
- ・ 4. 事務管理予算

購入依頼の優先順位

公式

- ・ 監督者がすべての購買要求書を確認

非公式

- ・ 緊急要求書を直接製品購買担当者へ持ち込み

優先順位の明確化

- ・ 1. 到着順 (ファーストカム・ファーストサーブド)
 - ・ すべての要求者に公平
- ・ 2. 必要納期順
- ・ 3. 非常時・ラッシュオーダー
- ・ 4. 重要・影響の強い資材の注文
- ・ 5. 季節ものの商品
- ・ 6. 最長納期物件

2. 最適な調達方法の決定

競争入札

公式

- ・ 公開広告
 - ・ すべてのサプライヤーの応札評価
 - ・ 最安値応札者に注文

非公式

- ・ 非公開
 - ・ 事前に引き合い先を限定

購買手段

1. 注文書 (purchase order)

- ・ 書面による契約
- ・ 購買に関するすべての要件を記述
- ・ 標準注文書

2. 契約書 (contract)

- ・ 合意書
 - ・ 法的に必須の書面または口頭
- ・ 達成すべきサービスを規定
- ・ 1年以上の契約期間
- ・ 契約内容が複雑

3. Letter Of Intent(予備的合意書・内示書 : LOI)

- ・ ある種の合意を確認
- ・ 契約の顕著な部分のみ
- ・ 迅速な対応を促す

4. 委託購買方式 (Consignment Method)

- ・ 購買会社の倉庫にサプライヤーの在庫を保管
- ・ 利用分のみ支払い

- ・在庫費用・保管費用の分担

5. 一括注文書 (Blanket Order)

- ・1年分を一定納期と一定価格で一括注文
- ・小額品の注文書発行枚数を低減
 - ・事務の簡素化

6. Systems Contract

- ・購買者、サプライヤーの統合形態
 - ・サプライヤー
 - ・購買者の使用量を正確に把握
 - ・在庫をつくり置く
- ・在庫ゼロ購買 (Stockless Purchase)
 - ・実務上は在庫ゼロ

7. 小口現金購買

- ・小額品・緊急品

8. クレジットカード購買・プロキュアメントカード

3. 計画調達内でのコストと利益の分析

TCO (Total Cost of ownership: 総取得原価)

購買のトータルコスト

- ・製品価格
- ・輸送費
- ・間接費
- ・検査費
- ・品質管理費
- ・手直し費
- ・維持費
- ・廃棄費用

トータルコストの考え方

- ・1. 標準原価
 - ・製造物単位に定義
 - ・一単位を製造する予定原価
 - ・利用
 - ・原価低減
 - ・見積評価
 - ・契約交渉
- ・2. 直接原価、直接費 (ダイレクトコスト)
 - ・製品を特定する費用
 - ・売上高の増減に比例

- ・ 主要費目
 - ・ 直接材料費
 - ・ 直接労務費
 - ・ 購買コスト
- ・ 一般に総原価の最も大きな比率を占める
- ・ 3. 間接費 (インダイレクトコスト)
 - ・ 会社の操業に関係する費用
 - ・ 特定の製品と関連性はない
 - ・ 直接原価に分類されないすべてのコスト
- ・ 3 つの基本分類
 - ・ 固定費
 - ・ 変動費
 - ・ 準変動費
- ・ 4. 製造間接費 (オーバーヘッドコスト)
 - ・ 全体として会社の操業に付随し発生

例
支払利息
原価償却費
管理費
システム費用

- ・ プーリング法をベース
 - ・ 間接費をすべてプール
 - ・ まとめて加算
 - ・ 生産にあわせて配分、配賦
- ・ 5. ライフサイクル原価計算
 - ・ 機械や装置の取り扱いに関する総取得原価計算の一種
 - ・ ライフサイクルコスト
 - ・ 機械・装置や建物等の有形固定資産のライフサイクルを通じてかかるすべての費用
 - ・ ライフサイクルコストニング (LCC:Life-cycle Costing) 取得費と取得後の費用をトレードオフし最適解を求める
- ・ 6.ABC(Activity-based Costing: 活動基準原価計算)
 - ・ すべての企業活動が間接資源の同じ量を認識するとは限らない
 - ・ 製造間接費を配賦する際に正確性を上げるための計算方法

4. サプライヤー提供見本を評価

1. 秘密保持

秘密事項

- ・ 購買に関するほとんどの取引
 - ・ 入札書類
 - ・ 見積書
 - ・ 価格
 - ・ 図面
 - ・ 設計
 - ・ 戦略
 - ・ プログラム
 - ・ 計算式

- ・ Confidential(社外秘) ラベルの貼付
- ・ 秘密保持契約

2. 商品見本に関する代表的な考え方

サプライヤーの見本、型見本

- ・ 秘密情報の一部
 - ・ 用が済み次第速やかに返却
 - ・ 相当の代金支払い

5. 要求仕様、サービス購買、成果条件、受入基準の展開

仕様

技術要求を記述

- ・ 材料、製品、サービス

サプライヤーが合わすべき達成成果のパラメータを記述

職務や作業の設計開示の提供

サービス・役務・工事内容記述書 (SOW) 形式

- ・ サービス購買の場合

受入可能な製品、サービスを構成する

購買者とサプライヤーが同一解釈

購買行為の前に固める

出荷後は製品、サービス満足の判断基準となる標準書

1. 仕様の作成・見直し

ないなら作成、あるなら見直す

2. 資材・サービスの物理的特性と品質伝達手段

仕様書の 2 つの構成要素

- ・ 1. 製品の概観
- ・ 2. 定量的

3. パフォーマンスと設計図面による仕様

1. パフォーマンス仕様

- ・達成すべきことを定義
- ・受入条件の決定に仕様
- ・どのように達成されるかはサプライヤーの責任

2. 設計仕様

- ・概観を記述
- ・どのような工程でどのような材料
- ・サービス完遂の指示書

4. 製造工程での品質の確立

品質不良は発生前に防ぐのがベスト

製造時点の場所以外での検査プロセス

SPC(統計的工程管理)

- ・出力が予測可能で設計範囲内にあるように管理・統制
- ・変動量を計測、継続的に減らす
- ・SPC ツール
 - ・データ収集シート
 - ・ヒストグラム
 - ・パレート図
 - ・ランチャート
 - ・特性要因図
 - ・フローチャート
 - ・散布図
 - ・Cpk(工程能力)
 - ・サプライヤー選定で最も重要
- ・工程能力指数
 - ・特性の規定された公差を工程能力で (シックスシグマ) で除した値
- ・公差
 - ・規定の値と実物の値との差

5. 仕様上の問題と乱用

会社に被害をもたらす仕様

- ・ 1. 過剰仕様 (オーバースペック)
- ・ 2. 未達仕様 (アンダースペック)
- ・ 3. 偏見仕様
 - ・ 特定のサプライヤーを優遇
- ・ 4. 非総称的仕様
 - ・ 商標、ブランド、銘柄表示を仕様に用いる
 - ・ 競争を制限
 - ・ 高価格化
- ・ 5. 陳腐化仕様
 - ・ 時代にそぐわない

6. 材料、サービスの潜在的ソースの特定と選択

1. 競争レベルと購買への影響

競争の局面

- ・ 1. 完全なる競争 (オープン・コンペティション)
- ・ 2. 限定的な競争 (リミテッド・コンペティション)
- ・ 3. 技術的競争 (テクニカル・コンペティション)
- ・ 4. シングルソース
 - ・ 複数のサプライヤーから一社を選択
- ・ 5. ソールソース (唯一の供給源)
 - ・ 事実上 1 社しか選択肢がない
 - ・ 水道会社
 - ・ 電力会社
- ・ 6. マルチプルソース (多数の供給源)
 - ・ サプライヤーを 2 社以上利用
 - ・ 最善のリスク回避方法
- ・ 7. インテグレートド・サプライ (統合的調達)
 - ・ 代理店との長期にわたるパートナーシップ
 - ・ MRO などの諸経費を最適化
 - ・ 最適な対象
 - ・ 繰り返し購入品
 - ・ 総称的
 - ・ 低単価
 - ・ 付加価値が低い
 - ・ 非戦略資材
 - ・ 購買頻度高い

2. サプライソースの特性と購買への影響

購買者の選択肢

- ・ 1. メーカー 対 ディストリビュータ
- ・ 2. 大企業 対 小企業
- ・ 3. 国内企業 対 地方企業
- ・ 4. 国内企業 対 海外企業
 - ・ 国内取引
 - ・ 同一法規
 - ・ 輸送のリンク
 - ・ 通信の容易さ
 - ・ 国際調達
 - ・ 品質、価格、品揃えやサービスでのメリット

考慮点
為替レート
決済手続き
関税
輸送費・輸送タイミング
適用法規

- ・ 5. 社内購買 対 社外購買

- ・ 自社のコアコンピタンス

3. サプライソースを探し出す

サプライヤーに関する情報を的確に得る

- ・ バイヤーズガイド
- ・ ビジネスダイレクトリー
- ・ 電話帳
- ・ 商工会議所
- ・ 職業別組織団体
- ・ 展示会
- ・ 専門業界紙
- ・ 個人的同僚や人脈
- ・ サプライヤー、セールスパーソン
- ・ 政府ソース
- ・ 国際的ソース
- ・ DM
- ・ インターネット
- ・ 競争者のプラクティス
- ・ 逆オークション・逆見本市

4. 既存サプライヤー 対 新規サプライヤー

新規サプライヤー起用の要因

- ・ 市場の状況と競争力の源泉
- ・ 商品の複雑性と技術の変化
- ・ 緊急必要性
- ・ 品質期待
- ・ サプライヤーの製造プロセス
- ・ 競争の妥当性
- ・ コストソースの価値
- ・ 長期展望での必要性
- ・ 長期取引関係
- ・ サプライヤーベースの変更の必要性
- ・ サプライヤー側の変質
- ・ 供給の継続性

7. 適切な仕様、条件による競争入札、見積依頼の準備

各種依頼方法

RFQ(Request for Quotation: 見積依頼書、引合書)

- ・ 単なる価格や納期の問い合わせ

RFQ(Request for Qualification: 資格依頼書)/RFI(Request for Information: 情報依頼書)

- ・ 大規模で複雑な購買条件

- ・ サプライヤーの潜在的能力の事前審査
- ・ サプライヤーの背景情報の質問集

IFB(Information for Bid: 入札要請)

- ・ 価格がすべてという入札で使われる
 - ・ 正確な仕様、要求条件がわかっている
 - ・ 購買部門が内容を把握している

RFP(Request for Proposal: 提案依頼書)

- ・ サプライヤーの提案を検討してもらう形式
 - ・ 購買会社が明確な仕様を決めていない

引合・入札のタイプ

情報要請のタイプ

- ・ 封印入札 (シールドビッド)、公式公告
- ・ 競争提案
- ・ 限定競争入札
- ・ 二段階入札 (ツーステップ・ビidding)
- ・ 代替提案、革新的提案 (イノベティブ・プロポーザル)
- ・ オンライン入札

入札、見積依頼の事前打ち合わせ

複雑な仕様を伴う
仕様を固める

入札、見積依頼の一般取引条件

契約

- ・ 商習慣
- ・ 標準

見積依頼と見積受領に関する問題

トラブル

1. 納期延長と訂正事項
 - ・ 途中で変更した場合、全引合先に伝達
2. 遅延した応札の扱い (延長許可なし)
3. エラー 例外条項手ばかりつき見積
4. 利益の衝突
5. 講義
 - ・ 入札で選ばれなかったサプライヤーは合理的な説明を求めることができる

- ・ 6. 秘密保持
- ・ 7. 代替提案

8. 推薦サプライヤーリストの作成

サプライヤーの分類

1. 承認 (アプルーブド) サプライヤー
2. 優先 (プリファード) サプライヤー
3. 提携 (パートナーード) サプライヤー
4. 認定 (サーティファイド) サプライヤー
5. 準資格 (プレクオリファイド) サプライヤー
6. 認定可能 (サーティファイアブル) サプライヤー
7. 不適格サプライヤー