

紹介事例

Volvo Trucksのサプライヤー対応を ちょっと考えてみよう

日本企業ではかなりできているところもある事例かと思いますが、もう一度見なおしてみると、新たな視点が見えるかもしれません。Volvo Trucks社の事例をベンチマークにして、考えてみましょう。

2011年09月10日（関東・第32回）

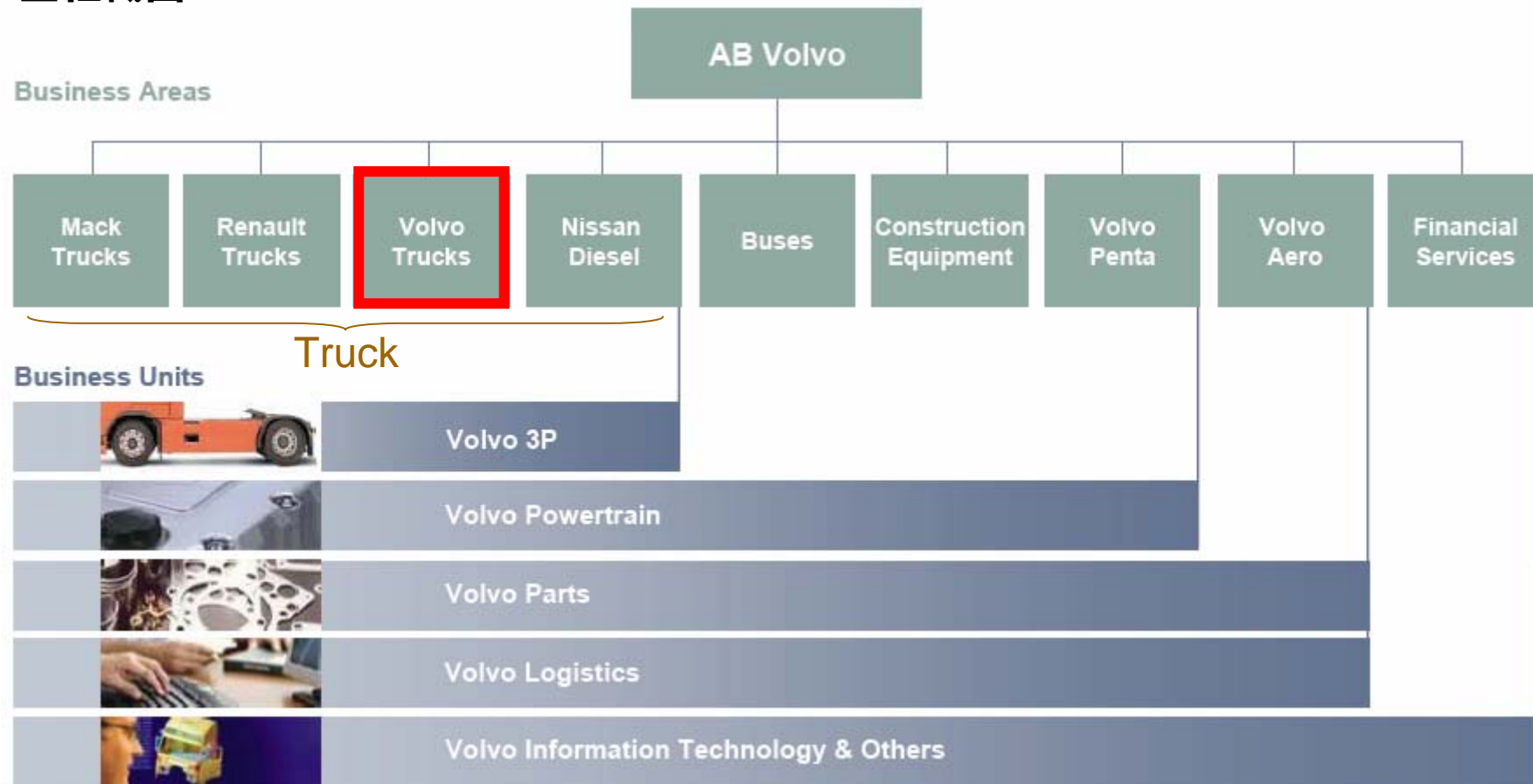
寺島 哲史

企業概要: Volvo 3P社 / Volvo Trucks社



Volvo 3P社は、幾つかのトラックメーカーが統合された(複数ブランドを持つ)企業です。

■組織図



企業概要: Volvo 3P社 / Volvo Trucks社



製造拠点には、日本のUDトラックス株式会社も含まれています。

■大中型トラックの製造拠点

Global and Regional Strengths

Production - Heavy Duty/Medium Duty Trucks



Volvo 3P 購買部門の概要

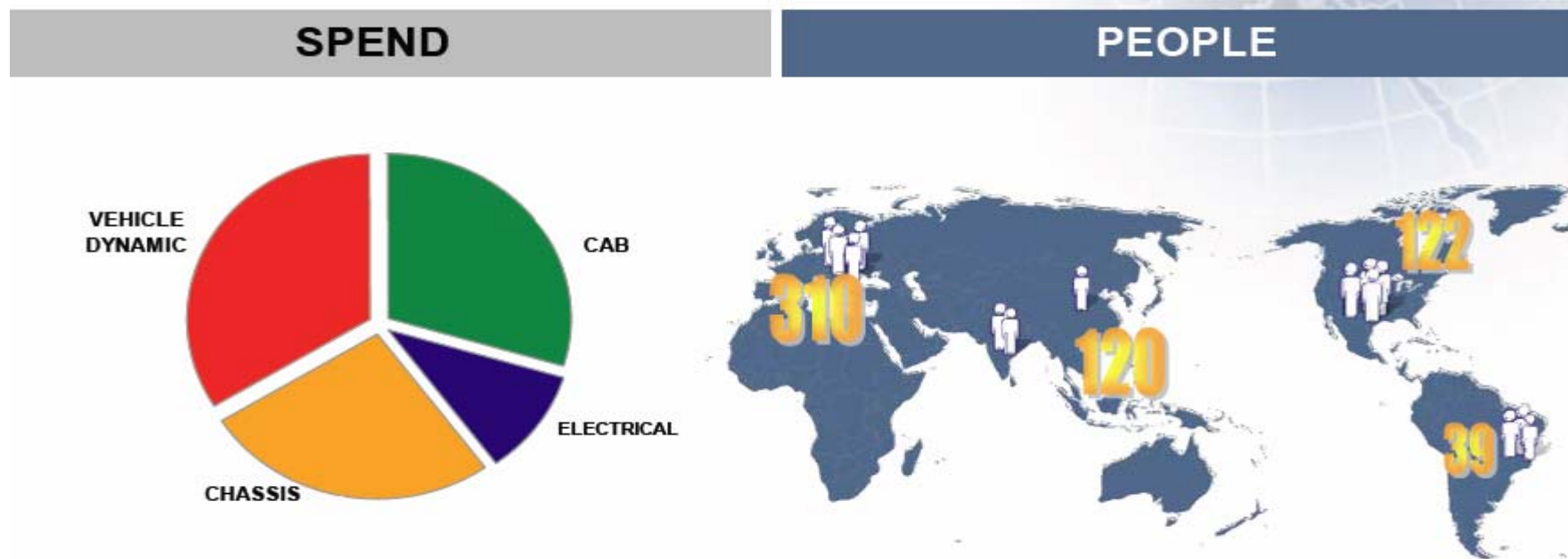


そのVolvo 3P社購買部門のミッション、購入額、要員数は以下のように紹介されています。

■ミッション

プレミアムサプライヤを選定・活用・管理して、各製品ブランドの競争力強化に寄与することで可能な限り最大のQCDF(Quality, Cost, Delivery, Flexibility)を顧客に提供する

Provide a competitive advantage to the Brands by selecting, developing, and managing premium suppliers to deliver at the best possible QDCF values to our customers.



Total = 5600 M€
(6000億円強)

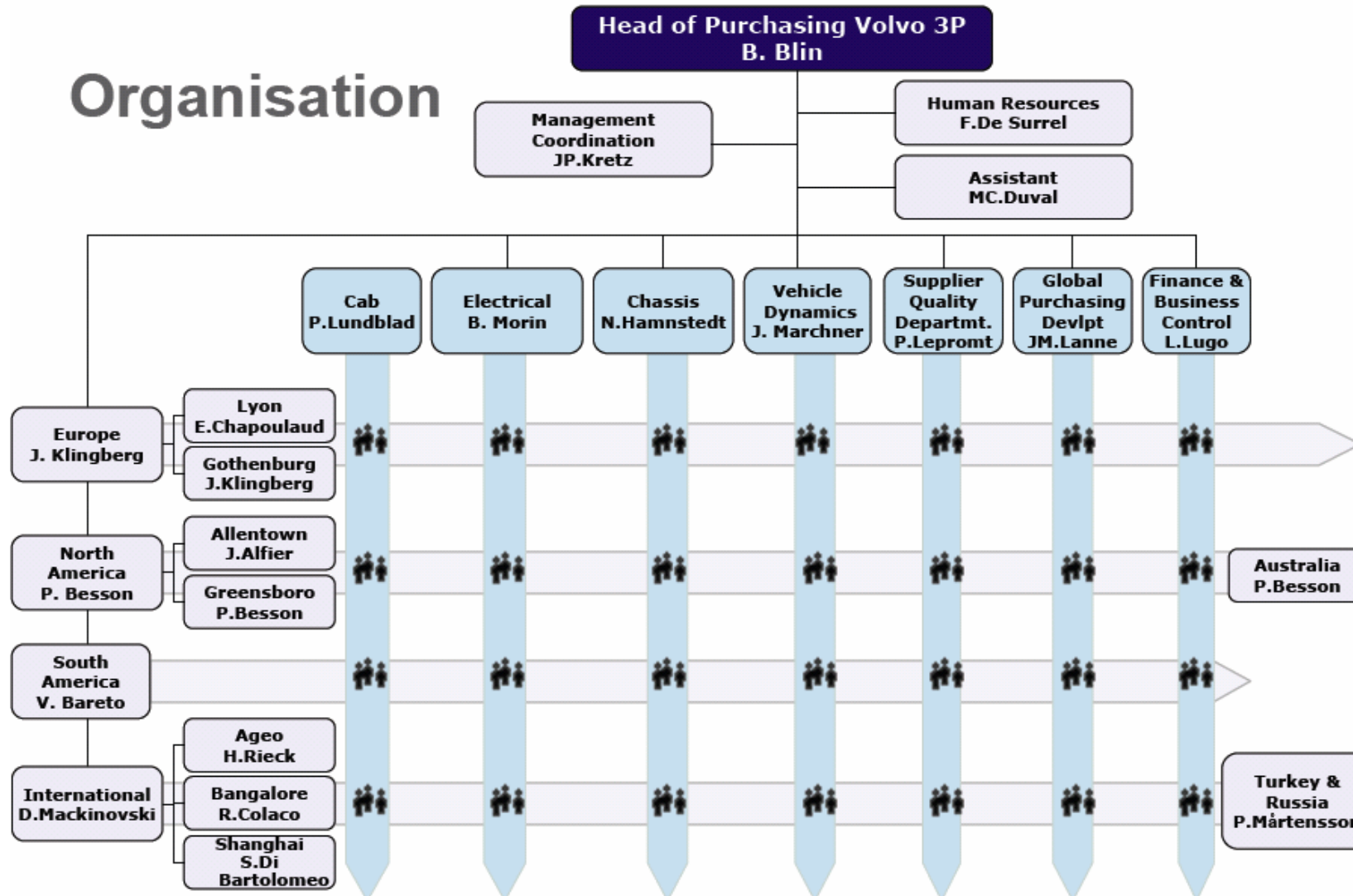
Total : 591 people

➡ 本当に、この少人数なのだろうか？

Volvo 3P 購買部門の概要




購買部門は、品目別組織と事業組織のマトリックス組織で、特定事業から独立して、品目単位の全体最適が図れる形態です。



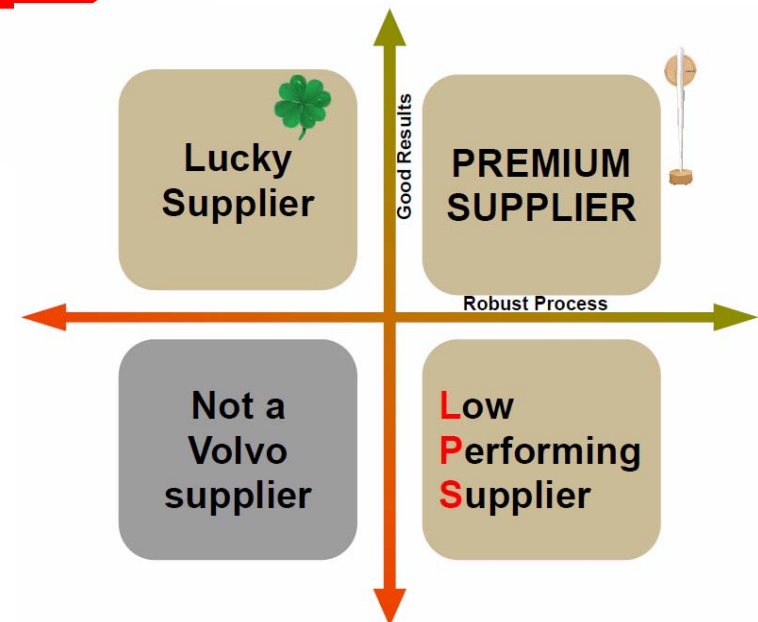
Volvo 3P 購買部門の概要



■調達戦略(Purchasing strategy)

-  **Strongly support the Trucks Brands' growth objectives**
-  Focus on supplier performance
-  More Business with less suppliers
-  Build strong relationships with world class suppliers
-  Drive Efficiency to Operational Excellence

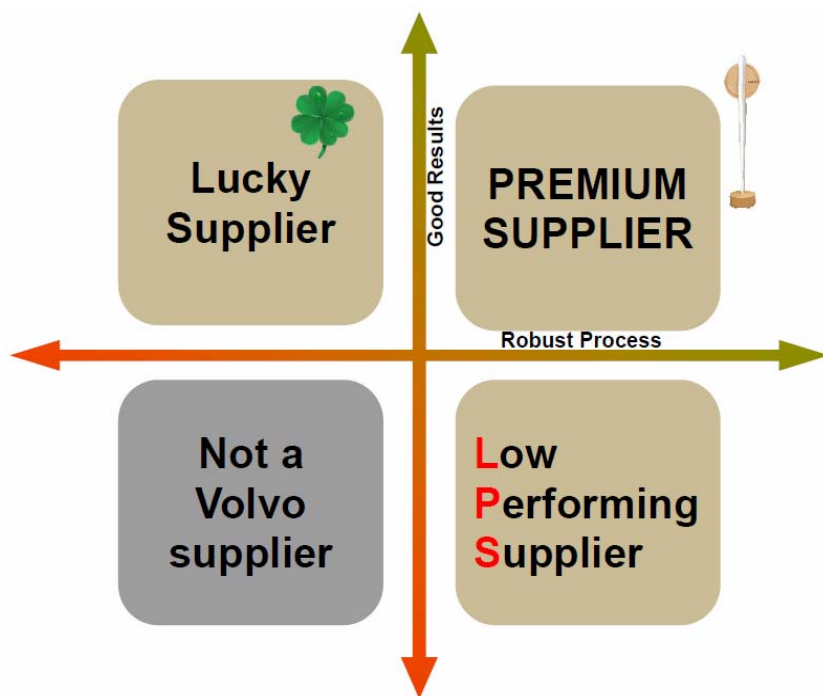
ミッションにもありましたが、プレミアム・サプライヤーに非常に重点を置いている特徴があります。



Volvo Trucks社での特色あるサプライヤー対応策



このような企業としての方向性を有する Volvo Trucks社のサプライヤー対応策が、暫く前の米国では非常に新鮮に映ったとのことで、関心が集まっていました。今回は、比較材料とする制度として、以下の2つを見てみます。



A. Central Supplier Improvement Coordinator

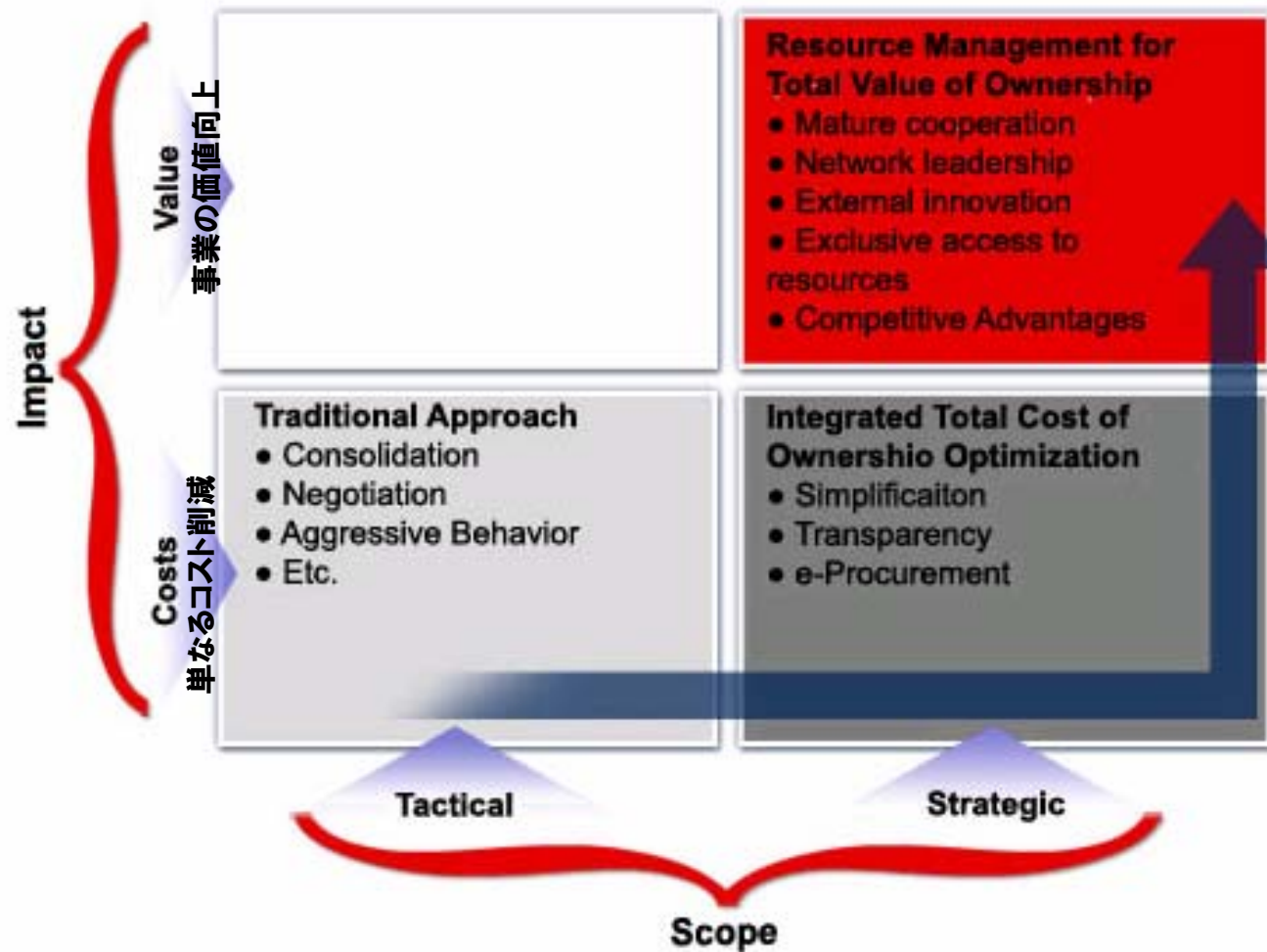
重要サプライヤー毎に、コラボレーションによる改善を積極的に仕掛ける役割を設置

B. Business Review Meetings

重要サプライヤー毎に、経営トップどうしが

サプライヤー対応策を決めるための層別化

なお、このようなプログラムは全てのサプライヤーに均等に行えるものではありませんので、重点サプライヤー(Premium Supplier)の層別化が必要になります。



左図は M. Philippart氏のチャートです。

品目特性とサプライヤー特性がやや混在している分類に思えますが、このような層別化基準が社内統一されていないと、対象となるサプライヤーが確定できないと思われます。

Supplier Management Contribution - Sourcing Plus (Michel Philippart氏のサイトより)
(<http://www.sourcing-plus.com/index.php>)

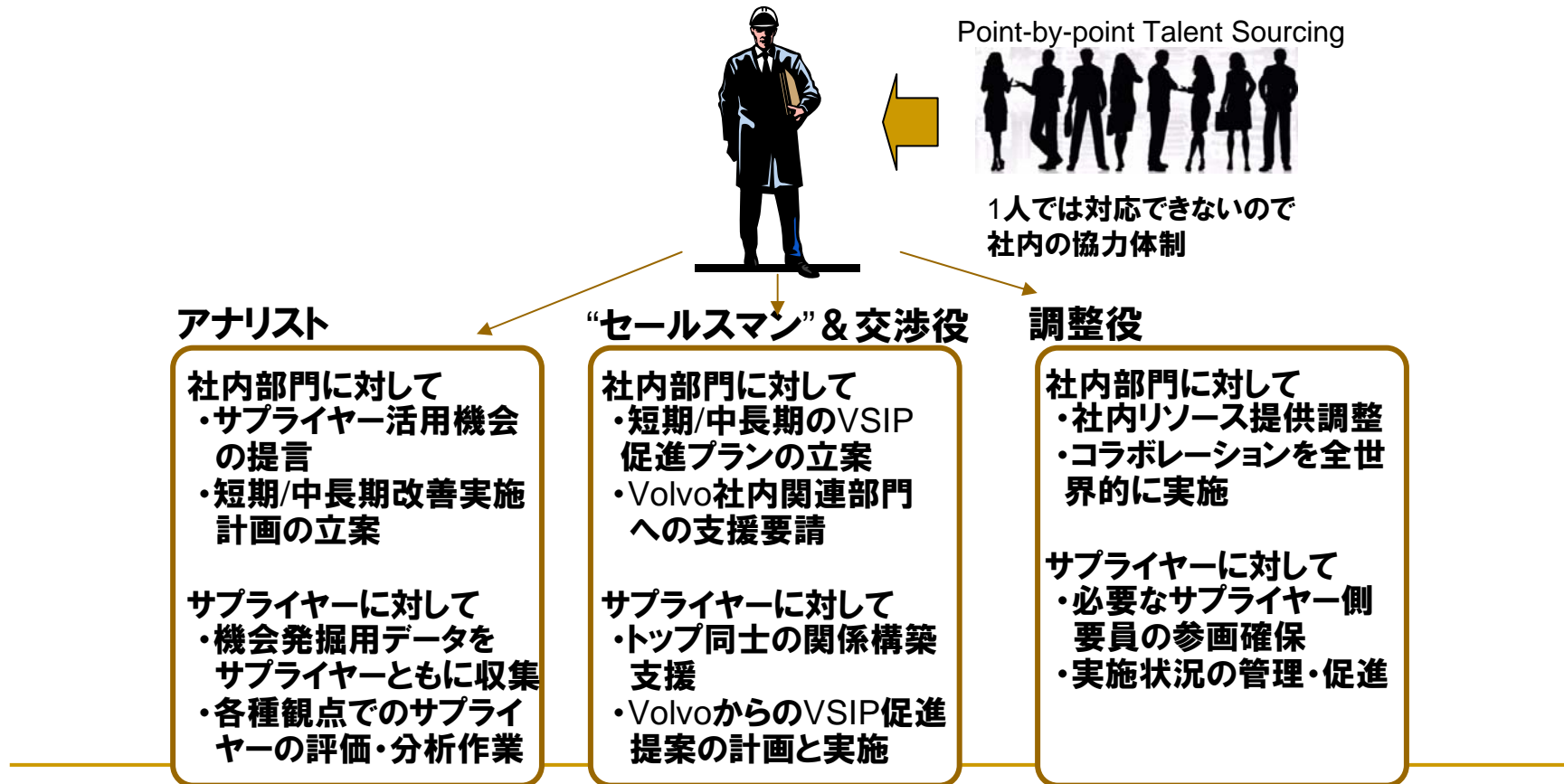
A. Central Supplier Improvement Coordinator制度



Volvo Trucksでは、重要サプライヤーとの改善活動の社内外のつなぎ役となる「サプライヤー改善活動コーディネーター」を任命し、その人が推進責任をもって改善活動が推進されます(開発プロジェクト単位ではない、サプライヤーへの一元窓口になるようです)。

Volvo Supplier Improvement Program (VSIP)

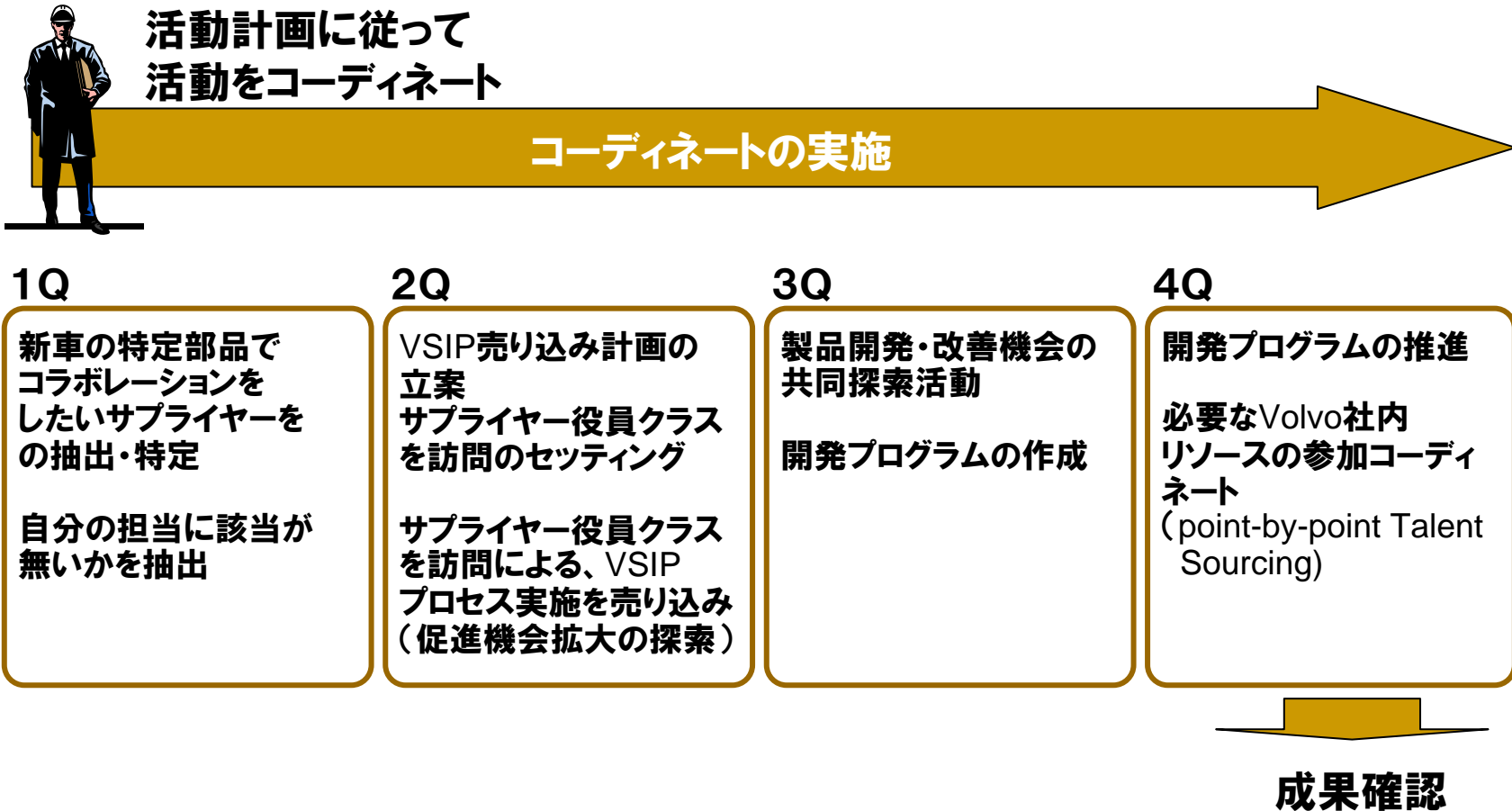
サプライヤー改善活動コーディネーターの役割



A. Central Supplier Improvement Coordinator制度



コーディネーターはVolvo Supplier Improvement Program (VSIP)制度で定められた手順に従って、活動計画が立案され、それによって業務を実施します。



B. Business Review Meetings

さらに、サプライヤーとコストだけでない改善を着実に実施するために、Volvoの経営マネジメントとサプライヤーの経営マネジメントが、毎年実績振り返りと目標設定のための Business Review Meetingを実施しています。

Volvo Trucks社 Business Review Meeting出席者		
出席者のタイプ	サプライヤー側	Volvo側
キーとなる 必須出席者	<ul style="list-style-type: none"> ・社長and/orCEO ・営業マネジャー ・品質マネジャー 	<ul style="list-style-type: none"> ・購買担当ヴァイスプレジデント ・設計開発マネジャー ・アフターサービスマネジャー ・品質開発マネジャー
二義的出席者	<ul style="list-style-type: none"> ・設計開発 マネジャー ・製造マネジャー 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業マネジャー ・製造マネジャー ・ワランシー担当者

クロスファンク
ショナルな体制で
少なくとも年1回実施

ミーティングの目的

- 昨年の実績値から、Volvo側がどこが不満点だったか明確に伝達
- Volvoの期待値を伝えた上で、市場状況や共同プロジェクトなどの状況を鑑み、
サプライヤー幹部が納得する当年度の目標と長期計画を作成・共有化する
(● Volvo幹部によるサプライヤー状況の把握)

設定した目標は、サプライヤー改善活動コーディネーターが進捗モニタリング

B. Business Review Meetings



Business Review Meetingで対象とする項目の例は以下のようです

項目	昨年実績	当年目標	実施アクション	備考
締結状況				
基本契約		8月		グローバル契約を新規締結
守秘義務契約 (NDA)		9月		グローバル契約を新規締結
品質クレーム (Volvo内)		基準内合格		
電子決済覚書	締結			
EDI実施覚書	締結			
Volvoの顧客満足				
品質不良市場クレーム	>50K	<10K		
サプライヤー起因のリコール発生	0件	0件		
所定アフターサービス欠品率	38%	10%		
顧客納期遵守率	62%	90%		
一般項目				
財務状況採点値	0.5	1.5		
Volvoとの取引金額 (百万ドル)	1.5			
Volvoへの売上依存率	25%	10%		
競合他社への売上比率	12%	20%		
支払サイト	60日	90日		
価格低減率-量産部品	-2%	-5%		
価格低減率-アフターサービス部品				
電子取引の実施	Y			
品質				
Volvo評価システム採点	A-80	A-80		
不良率 (ppm)	600	500		
品質システム認証	Y	Y		QS9000
ISO14001	Y	Y		
生産～出荷 (Logistics)				
Volvo物流評価システム採点	B-80	B-80		
Volvoへの納期遵守率	95%	100%	サプライヤーのIT担当とミーティング	EDIシステムに問題発生中
生産能力監査	N	(今後予定)		
営業&マーケティング施策				
量産部品でのレポート	N			対象外
アフターサービス部品でのレポート	N			対象外
マーケティング用ファンド				
開発用ファンド				

SAMPLE

ちょっと考えてみましょう



どこまで、個々の皆さんは実施できていますか？

チェックポイント#1

サプライヤーは明確な基準に従って層別化され、その分類に従って適正な対応を実施していますか？

チェックポイント#2

品目ごとや開発部門/プロジェクトごとの担当窓口ではなく、重要サプライヤーから改善を引き出す役割って必要と思いますか？
(担当取引先から見積を取得する「取引先別見積担当者制」ではありません)

チェックポイント#3

昨年の実績をきちんと伝えた上で、重要サプライヤーと当年目標の“握り”はできていますか。これを行うには、サプライヤー評価基準がきちんと定義できていることも必要なのですが？



これらの結果から、いったいどうしたら良いのでしょうか？