

第45回 購買ネットワーク会 ～東京～

買い方の工夫

徒然なる買い方

Hyper Multi Sourcing Creator

Hiro Umehara

自己紹介 (梅原広行 HIRO UMEHARA)

2000 同志社大学大学院 数理環境科学科 修了

2005 P&G 購買部 卒業

2009 日産自動車 購買部 卒業

~ 現在 外資系製薬会社 購買部



趣味、特技 : ゴルフ (BS 78)
スキー (SAJ/SIA指導員、1990~92日本選抜)
世界遺産巡り、カメラ、最新家電、生物学、ウィスキー

苦手、嫌い : 水、高所、感覚論、英語、団体競技、ネガティブ思考
本質的でない議論、トマトジュース

九紫火星、チーター、AO型

AGENDA

- 買い方の工夫をするために
 - 戦略とは
 - 営業戦略～ビジョン共有戦略～
 - 購買戦略と買い方の工夫
 - 競争戦略を実現するための買い方
 - Roll Play
-

For Sourcing Strategy

買い方の工夫をするために

ビジネスの場で求められるスキル(バイヤー)

基礎スキル

- タイムマネジメント
- 語学
- プロジェクトマネジメント
- PC スキル
- プレゼンテーション
- etc.

知識

- 自社内に関する知識
- 業界の知識
- 製品知識
- etc.

バイヤースキル

- 購買ポリシー適応力
- 関係構築
- 関連性分析
- 業界分析
- サプライヤー分析
- 競合分析
- ベンチマーク
- 予測分析
- 購買戦略策定
- 交渉力
- 入札・コンペ
- 契約
- SRM
- etc.

マネジメントスキル

- チームマネジメント
- コーチング
- チームビルディング
- etc.

バイヤーに求められるスキル

情報収集、分析
Information Collection
Analysis

戦略
Strategy

戦術
Tactics

実行
Execution

評価
Measurement
Evaluation

業界分析
Industry Analysis

サプライヤー分析
Supplier Analysis

競合分析
Competitor Analysis

関係構築
Linking

関連性分析
Leveraging

予測
Forecasting

ベンチマーク
Benchmark

購買戦略
Sourcing Strategy

コンペ
Competitive Bidding

交渉
Negotiation

関連性分析
Leveraging

契約
Commercial
Agreement

報告
Reporting

Supplier
Relationship
Management

購買ポリシー Policy Application

GOAL

状況に合わせた最大限の結果を出す
世界一の調達購買組織

Category Management

目的 : 外部業者をコントロール
ゴール : 外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

Stakeholders Management

目的 : 社内要求をコントロール
ゴール : 企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Organization Management

目的 : 継続的成功のための組織
ゴール : 業界をリードするタレントの育成と組織力

購買ポリシー
Policy Application

業界分析
Industry / Market Analysis

Business Alignment

組織戦略
Organization Strategy

サプライヤー分析
Supplier Analysis

戦略的関係構築
Linking

Demand Management

ポリシー・プロセス・ルール
Policy / Process / Rule

ベンチマーク
Benchmarking

競合分析
Competitor Analysis

Sourcing Project
Management

情報基盤
Information and Intelligence

関連性分析
Leveraging

調達予測
Forecasting

Opportunity Analysis

戦略企画
Strategy Planning

購買戦略
Sourcing Strategy

コンペ
Competitive Bidding

体制構築
Structuring

交渉
Negotiation

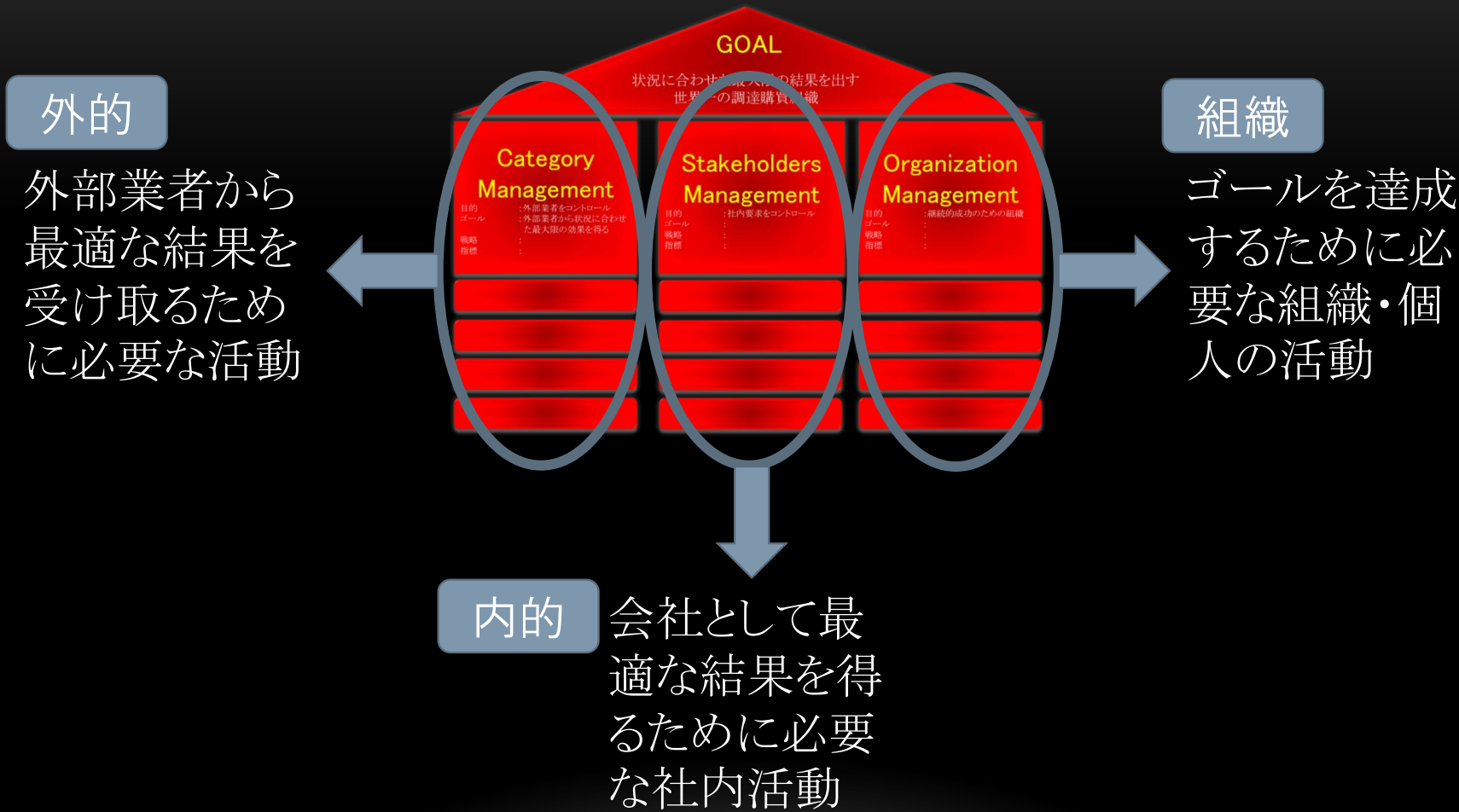
契約
Commercial Agreement

人事政策
Human Resourcing

SRM
Supplier Relationship
Management

統制
Control

予算
Budgeting



AGENDA

- 買い方の工夫をするために
 - 戦略とは
 - 営業戦略～ビジョン共有戦略～
 - 購買戦略と買い方の工夫
 - 競争戦略を実現するための買い方
 - Roll Play
-

Sales vs Buyer

戦略とは

物を買う、サービスを買う

買い方には無数の方法がある

買い方の方法を多く生み出せる能力がバイヤーの能力！

買い方の方法（引き出し）が多ければ、良い買い物をする可能性が高くなる

その引き出しを「購買戦術」という

しかし購買戦術を考え出すのは困難だ

でもいつもやっていることだ

見積もりをとって交渉すればいいんだ

どうやって？

他の人に聞いてみよう！

はいっ！！ 梅原さん、他社事例を教えてください！

戦略とは

目的を最も効率良く達成するために、限られた資源をどこに分配・投資するのか、その取捨選択。

資源が目的に対して限りなく潤沢な場合、目的が無い場合、戦略は必要ない。

例1)

目的：100人の守備隊が守る砦を攻略

資源：兵士10000人、最新鋭の大砲100門、期限1年

戦略：手当たり次第思いついたことをすべてやる！

例2)

目的：カローラを10台売る。その他の目的なし！

資源：営業人員1000人、予算10億円、期限1年

戦略：手当たり次第思いついたことを何でもすべてやる！

潤沢な資源と容易な目的は基本的に存在しない→戦略の必要性

AGENDA

- 買い方の工夫をするために
 - 戦略とは
 - 営業戦略～ビジョン共有戦略～
 - 購買戦略と買い方の工夫
 - 競争戦略を実現するための買い方
 - Roll Play
-

買い方の工夫を考える前に営業はどんな工夫をしているのか

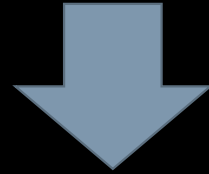
営業の戦略

ビジョン共有戦略

手強い営業担当者の戦略＝ビジョン共有戦略

バイヤー企業のビジョンを掴み、理解し、共有。自社こそが取引企業が競合との戦いに勝利し、ビジョンを達成するために必要な物を提供できる最良のパートナーであること。その立証を意思決定関与者に対して行うことに資源を集中投下。

限られた営業マンの資源（時間、予算等）をどこに投下するのか？



- ❖ 相手と同じ視点でものを見るための情報収集とビジョンの理解
- ❖ 相手の意思決定関与者の中で仲間と成り得る人を作ること
- ❖ 自社が最良のパートナーであることを立証するストーリー作り

売り手企業

競合企業

ビジョン共有戦略

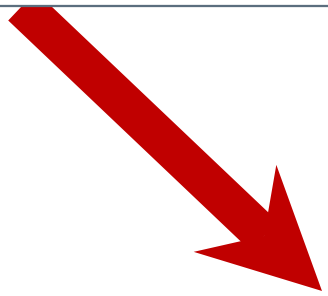
- Q:品質優位戦術
- C:価格優位戦術
- D:納期優位戦術
- D:開発優位戦術
- M:体制優位戦術



売り手企業の規模による戦い方

1. **防衛**戦
2. **積極**攻撃
3. **側面**攻撃
4. **ゲリラ**戦

ビジョン共有戦略

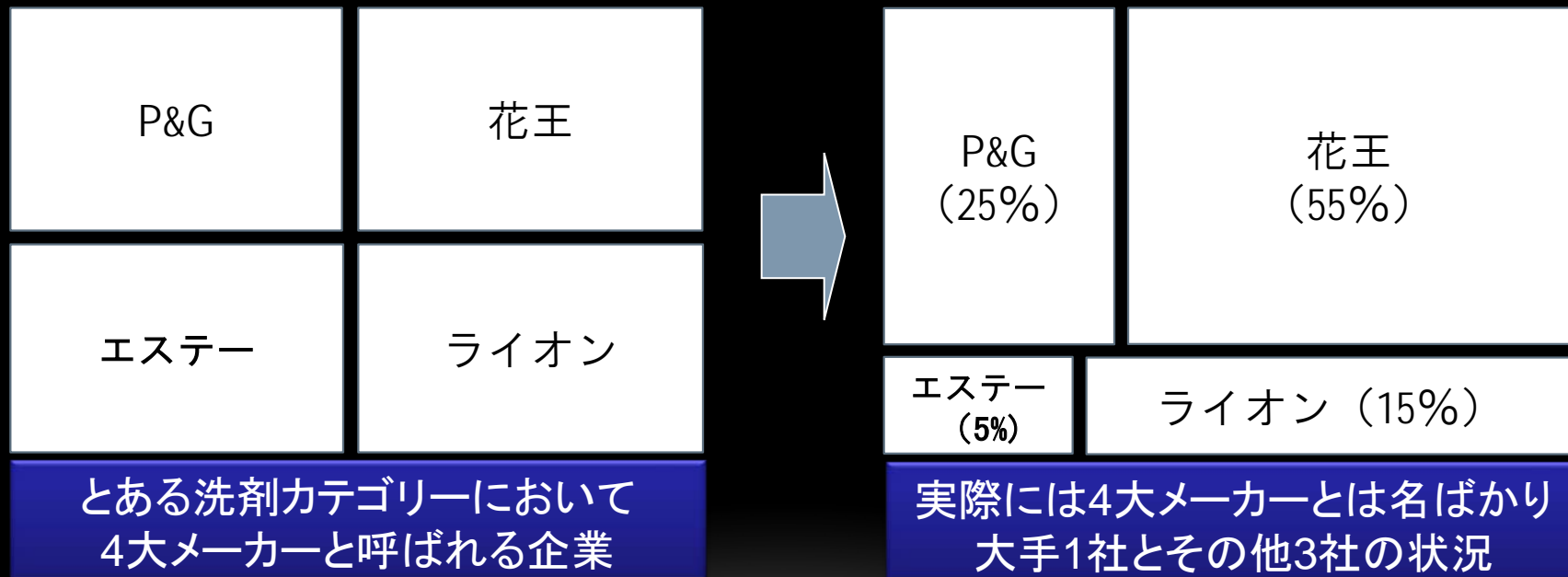


買い手企業の限られた金(ビジネス)の奪い合い

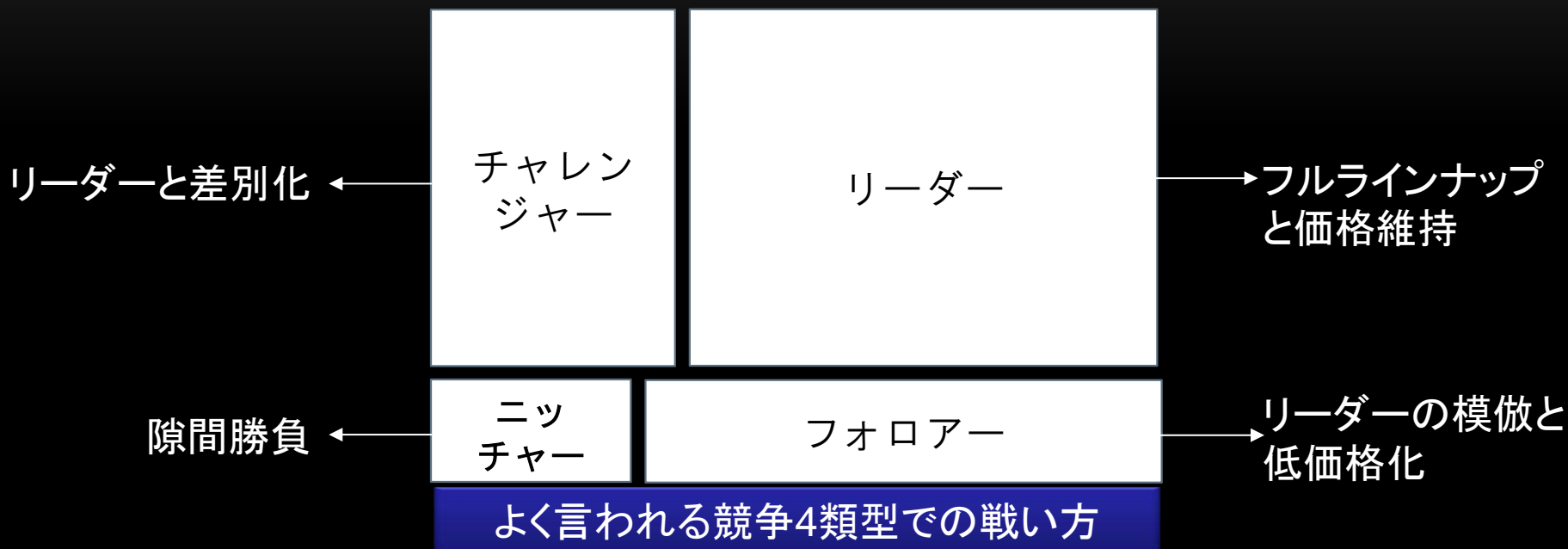


売り手企業の規模による戦い方とは

ビジネス戦争では唯一の戦い方は無く、戦い方は戦略象限における自社のポジションによる。



各社の目標と資源は異なる→4社では戦い方(戦略)が異なる



実際のマーケットはこれよりもう少し突っ込んだ考え方をしている
それが**防衛戦、積極攻撃、側面攻撃、ゲリラ戦**の4つ

概して企業が100社あれば・・・

防衛戦に適した企業は1社、積極攻撃は2社、側面攻撃は3社、残り94社はゲリラ戦を戦うことになります。

積極攻撃の原則

1. リーダーの強みに潜む弱みを突く
2. 戦線を絞り込む

2/100社
チャレンジャー
＝積極攻撃

1/100社
リーダー
＝防衛戦

防衛戦の原則

1. 市場規模の拡大
2. 我が身を絶つ
3. 他社の攻撃を模倣

ゲリラ戦の原則

1. 十分守りきれぬ規模の市場を見出す
2. 迅速な意思決定（撤退も含め）

94/100社
ニッチャー
＝ゲリラ戦

3/100社 フォロアー
＝側面攻撃

側面攻撃の原則

1. 新カテゴリー創造
2. 不意打ち
3. 緒戦からの追撃

売手

買手

ビジョン共有戦略と競争戦略

なぜ私が

「他社事例を教えてください」

という質問が嫌いかわかります

第四回 営業戦略からみる購買戦略 弐 より

売り手企業

ビジョン共有戦略

- Q: 品質優位戦術
- C: 価格優位戦術
- D: 納期優位戦術
- D: 開発優位戦術
- M: 体制優位戦術



売り手企業の規模による戦い方

1. 防衛戦
2. 積極攻撃
3. 側面攻撃
4. ゲリラ戦

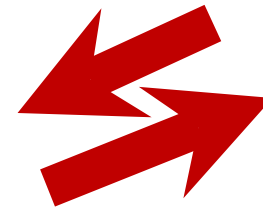
ビジョン共有戦略



買い手企業

競争戦略

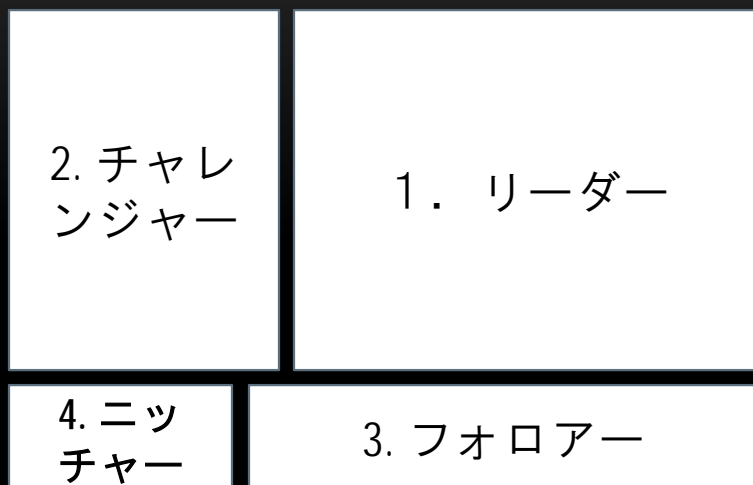
- ・情報開示戦術
- ・Walk away戦術
- ・代替品戦術
- ・ルール変更戦術
- ・レバレッジ戦術など



売り手の戦略 = ビジョン共有戦略
買い手の戦略 = 競争戦略

に集約される

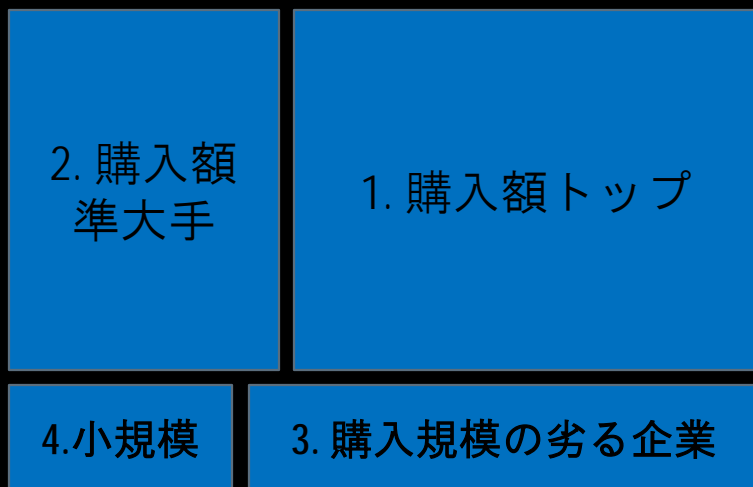
売り手(サプライヤー)の市場規模



売り手企業の
規模による戦い方

1. **防衛**戦
2. **積極**攻撃
3. **側面**攻撃
4. **ゲリラ**戦

買い手(バイヤー企業)の市場における購入額規模



買い手企業の
規模による購買手法

1. **創世**
2. **挑戦**
3. **満足**
4. **調達**

買い手側の構図

サプライヤー業界に衝撃を与えるルールを作れるのは「購入額トップ」企業のみ。全ての買い手企業が**平凡なバイヤー**しかもたない場合、下図のようになっていく。

挑戦

決められた市場基準
へのチャレンジ

購入額準
大手

購入額トップ

創世

- ・市場基準*をつくる
- ・最大の効果**を得る

調達

- ・市場に存在するものに合わせる
- ・調達することに注力

小規模

購入規模の劣る企業

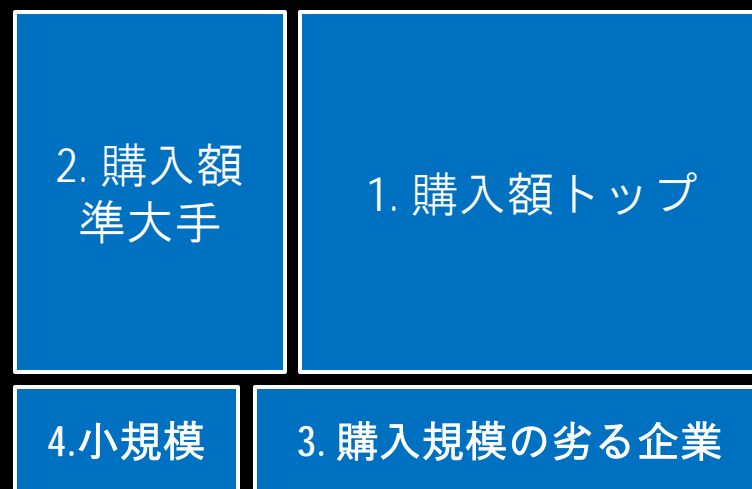
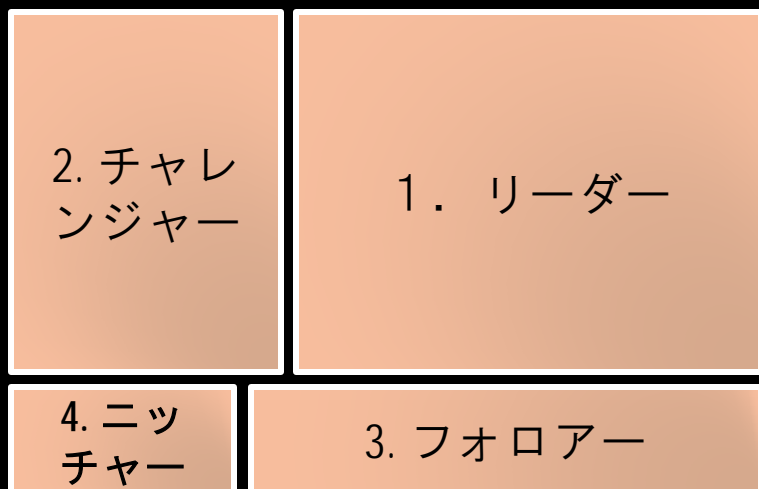
満足

決められた市場基準
のなかで自社を満足
させる

* 標準価格、サプライチェーン、ソーシング方法や契約方法など

** 最安値、最高品質、最短リードタイムなど

売り手と買い手の力関係は16通り



売り手・買い手の力 ～双方複数社存在する場合の一般的競争論～

Supplier		Buyer	Selling Power	Buying Power
①	リーダー	購入額トップ	△	△
②	チャレンジャー	購入額トップ	△	○
③	フォロアー	購入額トップ	×	○
④	ニッチャー	購入額トップ	×	○
⑤	リーダー	購入額準大手	○	×
⑥	チャレンジャー	購入額準大手	△	△
⑦	フォロアー	購入額準大手	×	○
⑧	ニッチャー	購入額準大手	×	○
⑨	リーダー	購入規模の劣る企業	○	×
⑩	チャレンジャー	購入規模の劣る企業	○	×
⑪	フォロアー	購入規模の劣る企業	△	△
⑫	ニッチャー	購入規模の劣る企業	×	○
⑬	リーダー	小規模	○	×
⑭	チャレンジャー	小規模	○	×
⑮	フォロアー	小規模	○	×
⑯	ニッチャー	小規模	△	△

営業戦略からみる購買戦略

売り手企業

ビジョン共有戦略

Q: 品質優位戦術

C: 価格優位戦術

D: 納期優位戦術

D: 開発優位戦術

M: 体制優位戦術



売り手企業の規模による戦い方

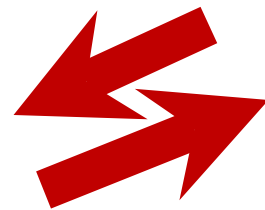
防衛
積極
側面
ゲリラ



買い手企業

競争戦略

- ・情報開示戦術
- ・Walk away戦術
- ・代替品戦術
- ・ルール変更戦術
- ・レバレッジ戦術など



売り手の戦略 = ビジョン共有戦略
買い手の戦略 = 競争戦略

に集約される

AGENDA

- 買い方の工夫をするために
 - 戦略とは
 - 営業戦略～ビジョン共有戦略～
 - 購買戦略と買い方の工夫
 - 競争戦略を実現するための買い方
 - Roll Play
-

Sourcing Tactics

競争戦略を実現するための買い方

購買戰術極意書

Strategy	Tactics	How to use	Power Balance
情報開示戦術	営業のとのビジョン共有戦略を活性化するために、特定の情報をサプライヤーへ開示する戦術。	・入札参加サプライヤー数が複数の場合、参加数を意図的に開示する ・必要としているテクノロジー情報を開示する ・長期的なソーシングプランを開示する など	①～⑩
Walk away 戦術	バイヤー側が提示した条件を満たせないサプライヤーは切り離す。	多くのサプライヤーが存在し、サプライヤー側が強い興味を持っている場合に使用できる戦術。切り離されたくないサプライヤーはよりバイヤー有利の提案を持ちかける。	③④⑦⑧
代替戦術	購入アイテムとその代替品を戦わせる戦術。代替品へ乗り移られる恐怖から競争状態が促進される。	代替品へ買えようとするバイヤー側の強い意志が必要。またサプライヤー側が気がついていないアイテムを代替品と定義してしまうことにより競争状態を演出する方法もある。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
ルール変更戦術	サプライヤー選定方法、応札方法、支払い条件などの業界慣例をバイヤー先導で変更する戦術。	バイニングパワーが非常に強い場合に可能な戦略。サプライヤー側が行動する前に、バイヤー側から新しいルールを提示し、そのルールのなかで戦わせる。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
レバレッジ戦術	様々に散々している力を集中し、より多くの効果を得る戦術。多くの事業所で分散購入しているアイテムの数を集中してバイニングパワーを最大化するなど。	数量のレバレッジの他に、他のビジネスとのレバレッジ、納入日のレバレッジ、契約のレバレッジなど、サプライヤー側からの興味を最大化することが目的。	①～⑩
逆オファー戦術	バイヤーサイドからサプライヤーの提案内容を指定することにより、サプライヤーの能力を最大限引き出す戦術。	サプライヤー間で競争して欲しい内容をバイヤー側から明確に指定することによって、特定サプライヤーからのみの提案を防ぎ、競争させる。意図的に代替品を提案させ、既存サプライヤーとの競争状態を作り出すなどこの戦術例。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
刺客戦術	特定分野に強い新規サプライヤーを引き合いに入れることで、膠着状態を打破し、競争をおおる戦術。	フォロアー、ニッチャー分野のサプライヤーを意図的にリーダー、チャレンジャー分野の競争相手にすることで、よりよい提案を導き出す。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
Tire Down戦術	サプライチェーンを分解し、第一サプライヤー、第二サプライヤー（下請け）・・・の構造を明確化していく戦術	強いバイニングパワーが必要。金、物、情報の流れをバイヤー側が把握することにより、サプライヤー側の盲点を見抜き、次なる戦術を使用して競争状態をつくりだす。昨今のCSRやSOX、内部監査を武器に進めた例も多い。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
共同ソーシング戦術	サプライヤーの下請け企業の選定をバイヤー企業がおこなう戦術	サプライヤー単体では下請けサプライヤーへの影響力が小さい場合、バイヤー企業のもつバイニングパワーやソーシング力で下請けサプライヤーからよりよい条件を得る。	①～④、⑥～⑧
Core Supplier戦術	1社または数社の発注サプライヤーを選定することによりサプライヤー・プールを形成させる戦術	まとまった数量や約束されたビジネスを提示することが可能であり、サプライヤーからの興味は強くなる。バイヤー側でも、評価された品質の安定供給、競争力のある価格などのメリットがある。	①～⑩
先制攻撃戦術	買い手の力を最大限利用することによって、敵（売り手）の戦略を引き出す（潰す）ための新たなルールを設定し、自社にとって適切な物品・サービスを市場から得る戦術	バイニングパワーがある一定以上強い時のみ使用できる。バイヤー有利なルールを一方的に決めてしまい（詳細見積りも提出義務など）、そのルール上でサプライヤー競争をさせる。	①～④、⑥～⑧
分割ソーシング戦術	商社的な供給状況を打破するため、ソーシングを数分割し、それぞれ優位性のあるサプライヤーを選定する。	企画・設計企業のソーシングと制作企業のソーシングを別々におこなうなど。それぞれ優位性のあるサプライヤーを選定できる一方、サプライヤー側の利益構造が明らかになり、ビジネス商習慣にも合わない場合が多く反発も大きい。	①～④、⑥～⑧
内部結束戦術	サプライヤーからの接点を1カ所（購買部門）に集中することによって、情報統制、戦術の統一性をもたせる。	内部部署とソーシングのプロセスとルールを合意・実行することにより、購買戦術を円滑に進めることができる。サプライヤーを純粋な競争状態へ導くために必要な戦術例。	①～⑩
コミットメント戦術	発注数量や発注額をサプライヤーに約束することによってサプライヤーの興味を最大化する。	極力するべきではないが、バイヤー側の立場が弱い場合や優れた提案（コストや技術提供）が必要なときに有効な戦術。	①～⑩
インセンティブ	何らかの成果に対して、魅力的なものを提供する戦術	何らかの成果（コスト低減、品質向上など）に対して魅力的な物（ビジネスの拡大、契約延長）を提示することにより、サプライヤー側の興味と競争を促進させる。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
価格差別回避戦術	同じ物でも高くても購入する企業には高く売り、安くしなければ買わない企業には安く売るサプライヤー企業戦略を逆にとる戦術。	価格差別によって購入する場合のほとんどがバイヤー企業側の問題（常にリードタイムが短いなど）。社内ルール徹底などにより社内プロセスを統一化し、サプライヤー側へもアピールすることによって価格差別を回避する。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
反ヴィブレン効果戦術	ヴィブレン効果によるサプライヤー選定（もしくはアイテム選定）をさける戦術。サプライヤーもしくはアイテムの本質的優位点を正当評価するための戦術。	サプライヤー名、アイテムのブランド名、見積もり価格を隠した状態での評価などが有効。有名で価格の高い物が優れているという人間の心理を消すための戦術。	①～⑩
逆オークション戦術	あるアイテムをサプライヤー間で価格入札を行わせて、最も安い価格を入札した者から購入を決定する。	現状の最安値価格が全参加社から閲覧できるのが一般的で、猛烈な価格競争力が働く。サプライヤー数が多く、サプライヤーからの興味が大きいビジネスの場合に最大効果がある。	①～④、⑥～⑧
協調打破戦略	サプライヤーの競合が値下げなどの攻撃を仕掛けたらと思いつき、双方よりバイヤー有利な条件を引き出す。囚人のジレンマを逆にとることで、サプライヤー間の協調を打破する戦術。	競合に近い硬直状態の市場において、サプライヤーの競合が裏切り行為（値下げなど）をしようとしていることをサプライヤーへ知らせることにより、値下げ競争に持ち込む。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪⑫
スクリーニング戦術	ソーシングプロセスをいくつかのステップに分け、それぞれのステップで異なる評価基準をもって最終発注先を選定していく戦術。	参加サプライヤーが多いときに有効。書類選考→品質評価選考→価格選考などのプロセスをとおして、徐々にサプライヤーを絞っていく。	①～④、⑥～⑧
論理的交渉戦術	Face to Faceの個別交渉に持ち込むことにより、競争状態を演出する戦術	別紙交渉術シート参照	①～⑩
提案型入札戦術	ある一定の要求を伝え、各サプライヤーの提案を競争させる戦術。バイヤーサイドで知り得ない新規アイテム、テクノロジー、サービスなどを競争状態のなかで得る。	バイヤー側で明確な仕様書がない場合などに複数サプライヤーから提案を受ける。単体の戦術として価格競争力は低いが、品質、アイデア、開発力、企画力などを競争させることができる。別紙入札シート参照。	①～⑩
価格勝負型入札戦術	決められた仕様に基づいた提案価格を提出させる戦術	バイヤー側で明確な仕様書がある場合に有効。別紙入札シート参照。	①～⑩
密室戦術	参加サプライヤー数、予算、評価基準などを意図的に非開示することで競争を促進させる。	必要最小限の情報のみを与えて見えない敵を演出することにより、サプライヤー間の競争を勝手に想像させる。参加サプライヤーが1社であっても複数の敵がどのように思われること。	①～④、⑥～⑧、⑩⑪、⑫
おとり戦術	引き合いを通して業界情報、サプライヤー情報などを得ることにより、次のソーシング戦術案へつなげる戦術。	よくわからない業界へのアプローチ。バイニングパワーの強い企業はRFIなどで情報を得ることも可能だが、実際のビジネスをおとりに、業界情報などを得る。その情報を基に次回以降のソーシング戦術を立案する。おとりビジネスは短期間契約にするのが一般的。	①～⑩



Sourcing Tactics



AGENDA

- 買い方の工夫をするために
 - 戦略とは
 - 営業戦略～ビジョン共有戦略～
 - 購買戦略と買い方の工夫
 - 競争戦略を実現するための買い方
 - Roll Play
-

ロールプレイ 壺

業界: サプライヤー1社

アイテム: 特注品

特殊な電子部品Aを制作している渡邊電子工業の営業マン。部品Aは航空機の制御に必要な部品であり、特許と特殊な生産技術が必要なため、世界中で生産しているのは渡邊電子工業のみである。部品Aより20%安い代替品は存在するが、世界基準になっておらず、航空機メーカーの品質検査をするには多大な時間と労力が必要となる。

コスト削減を求めてくる航空機メーカーの梅原ポーイングのバイヤーに対して、渡邊電子工業の営業マンはどのような戦術を使用するか。また、バイヤー側の戦術は…。なお、梅原ポーイングの購入額は渡邊電子工業の売り上げの**3%**。渡邊電子工業は部品Aのみを販売している。

営業サイド

圧倒的優位なポジションであるため、短期的には譲歩する必要が全くない。特に売り上げ3%の取引先とコストダウンの検討をする時間すら無駄で、大手取引先との交渉と新規取引先開拓にリソースを注力する。唯一の脅威は、代替品の存在と将来出てくるであろう競合企業である。

購買サイド

圧倒的に不利なポジション。このような場合、短期的な戦術と長期的な戦術に分けて考える必要がある。大きく2つの考え方に分けられる。

- 1, 現状で安定した供給を維持しつつ、代替品や新規サプライヤー参入の準備を進め、将来的に競合させる
- 2, 将来的な競合状態を諦め（自らの退路を断ち）、現行サプライヤーとの関係維持につとめる（長期契約などによるコミットメント戦術）

業界: サプライヤー1社

アイテム: 特注品

特殊な電子部品Aを制作している渡邊電子工業の営業マン。部品Aは航空機の制御に必要な部品であり、特許と特殊な生産技術が必要なため、世界中で生産しているのは渡邊電子工業のみである。部品Aより20%安い代替品は存在するが、世界基準になっておらず、航空機メーカーの品質検査をするには多大な時間と労力が必要となる。

コスト削減を求めてくる航空機メーカーの梅原ポーイングのバイヤーに対して、渡邊電子工業の営業マンはどのような戦術を使用するか。また、バイヤー側の戦術は…。なお、梅原ポーイングの購入額は渡邊電子工業の売り上げの**30%**。渡邊電子工業は部品Aのみを販売している。

営業サイド

取引額3%の場合よりもコストダウンに依じにくい。品質・納期・将来の商品戦略などの他の話題にスイッチさせ現行価格を維持することを考える。むしろ額の小さな取引先の価格を下げて（ビジネスを維持するため）、額の大きな取引先の価格維持に注力しようとする。取引額の大きな企業に対しては何でもするが、コストダウンだけは絶対にしない。

購買サイド

実は売り上げ3%のケースよりも不利なポジションであるが、バイヤー側の武器も多い。多いと言うよりも武器の威力が増していると言うべきか。購入額が多いバイヤーしかできないこと、つまり業界のルールを変えることを前提にソーシング戦術を考えるべきでしょう。長期契約をすることは他企業のバイヤーにも悪い影響を与えるので、他企業のバイヤーを潰す目的であれば有効となる。自社に経済的余裕がなければ、前述の1を実行することが長期的によりよい結果を得る戦術と言える。

ロールプレイ 弐



業界: サプライヤー5社

アイテム: コーヒー豆

コーヒー豆は生産国の天候や為替動向により変化し、一般的な市場価格は先物市場で決まってくる。梅原ドリンク(株)は国内最大手渡邊商事からコーヒー豆を仕入れているが、品質・納期ともに他のサプライヤーでも同等である。

3ヶ月前から契約価格と比べてコーヒー豆の市場価格が30%上昇する状況が続いており、渡邊商事は全ての取引先に対してコーヒー豆の値上げ交渉を行うことになった。なお、梅原ドリンクの年間購入額は渡邊商事の売り上げの**20%**。

営業サイド

一番目に考えることは原材料高騰の現状における利益確保。二番目に考えるのが原材料下落時における高利益確保。つまり原材料高騰時に利益ギリギリ（もしくは若干赤字）の提示をし、同条件での長期契約を得ることが目的となる。30%値上げから交渉を始め、15%程度の値上げで妥協し、その代わりに長期契約や供給量増がえられれば営業サイドとしては大勝利と言える。

購買サイド

与えられた状況下においては、その都度ベストプライスのサプライヤーを選定する戦術（競合入札）がベストとなる。しかし、実際上は毎回サプライヤーが変更される可能性があり、会社全体としての強い社内調整能力と予算管理能力が要求されるため、特定のサプライヤーから安定した価格で購入することが求められるケースが多い。購入量も多いため、バイイングパワーをいかした契約上の戦術を用いることが良いのかもしれない。つまり原材料の価格変動に大きく左右されず、変動した場合のマイナス要因はサプライヤーサイドで吸収するような計算ロジックが一般的。