

28<sup>th</sup> 関西購買ネットワーク会

# 購買戦略

2015年6月27日 梅原 広行

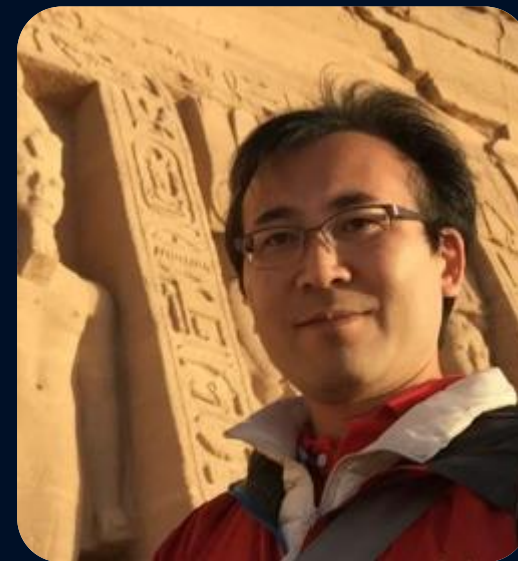
# 自己紹介

(梅原広行 Hiro Umehara)

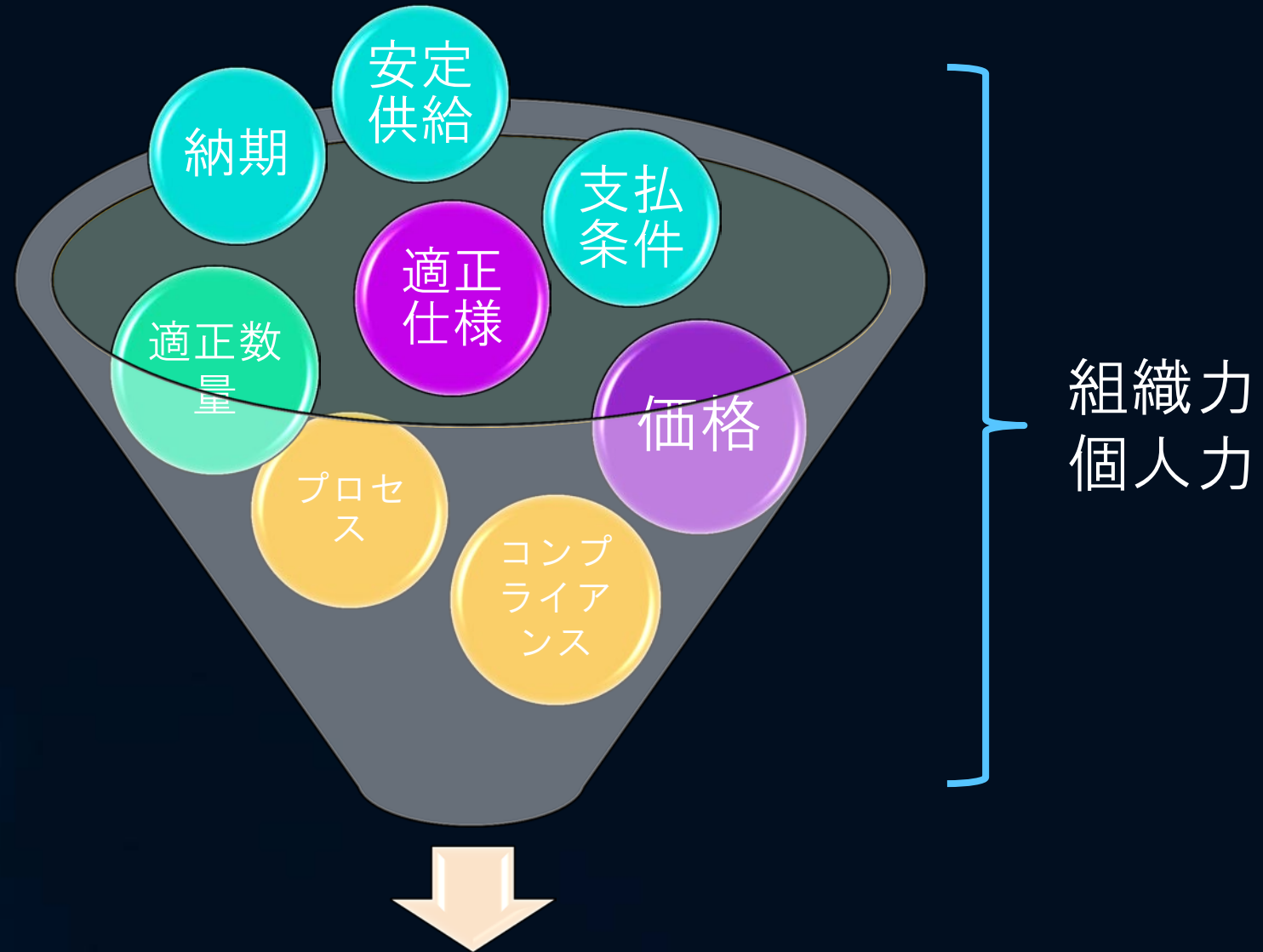
- 2000 同志社大学大学院 数理環境科学科 修了
- 2000-2005 **P&G** 購買部 パーチェッシング・マネージャー
- 2005-2009 **日産自動車** 購買部 課長
- 2010-2014 **ノバルティス ファーマ**  
購買部 グローバル・カテゴリー・マネージャー
- 2015- **ベネッセ ホールディングス** 調達購買部長
- 2007- **購買ネットワーク会** 幹事

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

苦手、嫌い : 水、高所、感覚論、英語、団体競技、ネガティブ思考  
トマトジュース



購買・調達の  
企業への貢献とは？



**購買・調達部としての貢献**

何を指すべきか

何をすべきか

# 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

購買ポリシー  
Policy Application

業界分析  
Industry / Market Analysis

サプライヤー分析  
Supplier Analysis

戦略的関係構築  
Linking

ベンチマーク  
Benchmarking

競合分析  
Competitor Analysis

関連性分析  
Leveraging

調達予測  
Forecasting

購買戦略  
Sourcing Strategy

コンペ  
Competitive Bidding

交渉  
Negotiation

契約  
Commercial Agreement

SRM  
Supplier Relationship Management

## 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

部門間の意識統一  
Business Alignment

社内要求管理  
Demand Management

購買プロジェクト管理  
Sourcing Project Management

社内ロス分析  
Opportunity Analysis

## 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

戦略・企画  
Strategy and Planning

情報基盤  
Information and Intelligence

予算  
Budgeting

体制構築  
Structuring

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control

# 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結果を得る

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 購買ポリシー<br>Policy Application  | 業界分析<br>Industry / Market Analysis      |
| サプライヤー分析<br>Supplier Analysis | 戦略的關係構築<br>Linking                      |
| ベンチマーク<br>Benchmarking        | 競合分析<br>Competitor Analysis             |
| 関連性分析<br>Leveraging           | 調達予測<br>Forecasting                     |
| 購買戦略<br>Sourcing Strategy     | コンペ<br>Competitive Bidding              |
| 交渉<br>Negotiation             | 契約<br>Commercial Agreement              |
|                               | SRM<br>Supplier Relationship Management |

## 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

|   |
|---|
| 部門間の意識統一<br>Business Alignment            |
| 社内要求管理<br>Demand Management               |
| 購買プロジェクト管理<br>Sourcing Project Management |
| 社内ロス分析<br>Opportunity Analysis            |

## Organization Management

目的  
組織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

|                                      |
|--------------------------------------|
| 戦略・企画<br>Strategy and Planning       |
| 情報基盤<br>Information and Intelligence |
| 予算<br>Budgeting                      |
| 体制構築<br>Structuring                  |
| 人事政策<br>Human Resourcing             |
| 統制<br>Control                        |

### 外的

外部業者から最適な結果を受け取るために必要な活動

### 組織

ゴールを達成するために必要な組織・個人の活動

### 内的

会社として最適な結果を得るために必要な社内活動

# 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

購買ポリシー  
Policy Application

業界分析  
Industry / Market Analysis

サプライヤー分析  
Supplier Analysis

戦略的関係構築  
Linking

ベンチマーク  
Benchmarking

競合分析  
Competitor Analysis

関連性分析  
Leveraging

調達予測  
Forecasting

購買戦略  
Sourcing Strategy

コンペ  
Competitive Bidding

交渉  
Negotiation

契約  
Commercial Agreement

SRM  
Supplier Relationship Management

## 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

部門間の意識統一  
Business Alignment

社内要求管理  
Demand Management

購買プロジェクト管理  
Sourcing Project Management

社内ロス分析  
Opportunity Analysis

## 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

戦略・企画  
Strategy and Planning

情報基盤  
Information and Intelligence

予算  
Budgeting

体制構築  
Structuring

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control



# 23 Actions for Best Purchasing Dept.

関連性分析  
Leveraging

統制  
Control

戦略・企画  
Strategy and Planning

購買ポリシー  
Policy Application

ベンチマーク  
Benchmarking

業界分析  
Industry / Market Analysis

情報基盤  
Information and Intelligence

社内要求管理  
Demand Management

部門間の意識統一  
Business Alignment

戦略的関係構築  
Linking

サプライヤー分析  
Supplier Analysis

調達予測  
Forecasting

競合分析  
Competitor Analysis

社内ロス分析  
Opportunity Analysis

予算  
Budgeting

購買プロジェクト管理  
Sourcing Project Management

契約  
Commercial Agreement

人事政策  
Human Resourcing

コンペ  
Competitive Bidding

購買戦略  
Sourcing Strategy

体制構築  
Structuring

SRM  
Supplier Relationship Management

交渉  
Negotiation

# 100 Questions, 10 Answers

～全ての疑問は10の回答へ集約できる～

## 「第四回 営業戦略からみる購買戦略 壱」

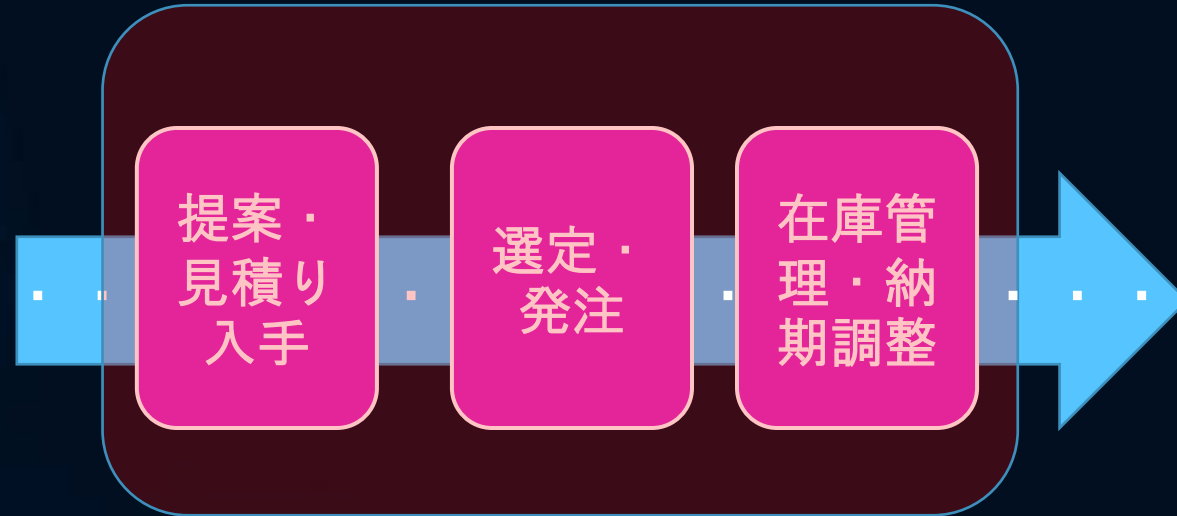
講師： 梅原広行  
渡邊敏章

カリスマ・マーケッターが語る

営業  
戦

略からみる購買戦略

# アイテムAを買う流れ



**バイヤーの業務**とは、サプライヤーから見積り・提案を受け取った**後**に、交渉や入札などの手段を用いて、最適な価格、品質で、適切なきに納品させるための行為を総称する。

賛同するバイヤーは . . . . .

しばらく

バイヤーと名乗るの  
をやめましょう！！

本講義では、前述の業務を主としているバイヤーを

駒（コマ）バイヤー

と定義する

アイテムAを売る流れ・買う流れ



# 營業戰略概論



# 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、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

BtoBビジネスにおける**営業戦略**とは

営業目標数値を最も**効率的に達成**するため、限られた営業資源をどの**取引先攻略**に投下するのか、その取捨選択。

## 目標の異なる、保有する資源の異なる2つの企業での**戦略の差**

### 大企業A

営業目標：売り上げ1000億円、市場シェア40%、利益50億円、利益率5%

営業資源：営業人員1000人、予算100億、時間1年間

戦略：フルラインナップマス戦略（多彩な商品、大取引先、販路を制覇）

### 中小企業B

営業目標：売り上げ100億円、市場シェア4%、利益10億円、利益率10%

営業資源：営業人員100人、予算10億、時間1年間

戦略：特化ゲリラ戦略（絞り込んだ商品、大手には魅力が薄い企業、販路）



バイヤーの皆様のもとを**営業マンが頻繁に訪れる**ということは、そのサプライヤーは数ある取引可能性のある企業の中で**取捨選択**を行って皆様に優先順位を置いている証拠。

# BtoBビジネスにおける

## 営業担当者の戦略とは

目標となるターゲット企業を最も効率的に攻略するため、限られた自己資源を何に投下するのか、その取捨選択。



限られた時間と予算と情報収集能力を用いて何を準備し、誰と会い、何を話すことが最も効率的なのか？

# 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

自社が売りたい物を売り込むのではなく、バイヤー企業のビジョン達成に貢献し、その結果、物が必要とされる・・・と言う考え方。

# 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

# 手強い営業担当者の戦略＝ビジョン共有戦略

## 戦略立案時の具体的なステップ

### ❖ 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

- 対象企業のビジョン、市場、何を競合との差異化点として戦っているのか
- そのビジョンと、ゆえに何を欲しているのかそのニーズを共有する

### ❖ 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

- 意思決定関与者の中で自社製品に対して最も受容性の高い人は誰か



## 戦略立案時の具体的なステップ

### 戦略立案時の具体的なステップ

#### ❖ 自社（自社製品）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

- **ACB** (Accepted Consumer Belief) : 相手のビジョンとニーズを共有する。時には相手が気付いていない事を気付かせ、ニーズを掘り起こす。
- **POD** (Point of Difference) : 自社商品と競合商品との差異化点。前段の相手のニーズを満たし、ビジョン達成に貢献出来るものでなくてはならない。
- **RTB** (Reason to Believe) : 自社商品と競合商品との差異化点の根拠。
- **POP** (Point of Parity) : 競合製品と遜色の無い点。買わない理由を取除く。

## ビジョン共有戦略具体例：1

サプライヤー企業       : 携帯電話メーカーA社  
バイヤー企業           : 携帯電話通信事業会社B社

### 背景:

携帯電話業界は護送船団方式であり、通信事業会社は各携帯電話メーカーの機種を横並びで30万台ずつしか初回購入しない。ただ単に「買って下さい」では台数の上積みは不可能。

### メーカー側の目的:

30万台はメーカーにとっての損益分岐点でしかなく、利益を上げるために次回発売するモデル以降では継続的に台数上積みを達成する。

ちなみに次回発売モデルは開発済。ビジョン共有して開発はしてない。

## ステップ1：ターゲット企業とのビジョン&ニーズの共有

通信事業会社B社は、競合との激しい競争を勝ち抜くため音楽と映像分野を差異化点とし、「これからは音楽と映像を携帯で楽しむ」というビジョンが立ち始める。

## ステップ2：意思決定関与者の中で自社の仲間となりえる人

購買の窓口となる部署ではなく、音楽と映像を携帯で楽しむというビジョンの旗振り役となっている部署の部門長。

## ステップ3：最良のパートナーであることを立証するストーリー

**ACB**： ビジョンへの賛同と共有。自社も一過性の製品開発ではなく、メーカーとして継続的にそのビジョン達成に貢献できる開発ロードマップを提示。意見頂戴する。

**POD**： 自社製品は音楽再生機器と携帯電話を融合させた唯一の音楽専用モデル。携帯電話に音楽再生機能が付いた競合商品とは根本的に違う。有名アーティスト書き下ろしのCMソングを基軸にした大規模プロモーションも実施し、大々的に露出も図る計画。

**RTB**： 自社の音楽再生機器ブランドで培った音楽再生技術を惜しむことなく搭載し、音楽再生を楽しむことに特化して設計された、これまでには無い高い操作性も実現。

**POP**： 携帯電話として必要な機能は全て網羅。バッテリーの持続時間。価格も競合並み。

## ビジョン共有戦略具体例：2

**サプライヤー企業** : 洗濯洗剤メーカーA社  
**バイヤー企業** : 家電メーカーB社

### **背景：**

洗濯洗剤メーカーは大手家電メーカーの洗濯機に自社の洗剤を同梱サンプリング&推奨して欲しい。過去20年間アプローチするもずっと断られている。しかも既に競合洗剤メーカーを推奨している。

メーカー側の目的：

某国で普及が始まったドラム式洗濯機は初めて使用する主婦が多いため、メーカー側の推奨洗剤を使ってくれる傾向が非常に強い。50%のシェアを握る大手家電メーカーの洗濯機への推奨同梱サンプリングを獲得し、ユーザーを増やしたい。

## ステップ1：ターゲット企業とのビジョン&ニーズの共有

家電メーカーB社は競合企業が多機能化に向かう中、競合との激しい競争を勝ち抜くため、いち早くエコに焦点を絞り「環境を考えた家電の普及」と言うビジョンを立てている。

## ステップ2：意思決定関与者の中で自社の仲間となりえる人

購買の窓口となる部署、20年間コンタクトを取り続けた営業部門ではなく、環境を考えた家電を開発している技術部門の部門長。

## ステップ3：最良のパートナーであることを立証するストーリー

**ACB**： ビジョンへの賛同と共有。自社で洗濯機を独自に検証した結果では、洗浄温度を5度下げ、乾燥工程を10分短くすれば消費電力が25%減になる。機械だけではこれだけの節電は難しく、洗剤メーカーとしてB社のビジョン達成に貢献したい。

**POD**： 消費電力25%減を実現できる唯一の洗剤を開発できる。

**RTB**： 現在の摂氏60度ではなく55度でも働く酵素と、撥水効果を高めて乾燥工程を短縮できる新成分を開発（実は昔からある）。今までにない洗剤の開発が可能。

**POP**： 洗浄力は競合他社と同等以上。価格は現在よりも数%増しになるも節電額で十分まかなえるため、消費者の負担増にもならない。

ビジョン共有戦略  
に対する  
購買戦略



# ビジョン共有戦略に対する購買戦略

## ビジョン共有戦略におけるバイヤー企業のPros/Cons

| Pros               | Cons                        |
|--------------------|-----------------------------|
| 自社のビジョンに合った提案を得られる | サプライヤー間の競争が弱く、コスト低減の機会を失う   |
| 選定プロセスが簡易          | サプライヤー間の競争が弱く、品質・技術向上の機会が減る |
|                    | 特定のサプライヤーに定着する可能性がある        |
|                    | 市場の変化に対応しづらい                |

バイヤー企業にとっても有用な営業戦略

## ビジョン共有戦略に対する購買戦略

しかし、  
多くのサプライヤーから  
同じアプローチを受けた方がよい



我々（バイヤー企業）にとってもよいアプローチなので、**全ての**サプライヤーに**同じ営業戦略をとらせる**購買戦略をたてよう！！

## ビジョン共有戦略に対する購買戦略

### 先制攻撃戦略

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略

## ビジョン共有戦略に対する購買戦略

### 先制攻撃戦略

- サプライヤー間の**競争**をつくる
  - 全てのサプライヤーとビジョン共有する  
(逆ビジョン共有戦術)
- 社外への**バイヤー力**を高める
  - サプライヤー選定前にQCDを社内合意
  - サプライヤー選定前にR&Rを社内合意
  - 選定プロセス・ルールをつくる

バイヤーが考えるべきこと

- 敵（営業）の研究は己の力を増大させる
- 営業担当者の個人的行動は関係ない
  - ソーシング戦略をたてるにあたって影響しない（レスが遅い、対応がいい、など）
- 相手の戦略が最重要
- ほとんどの営業は戦略がない
  - バイヤー側に優位な営業戦略をとらせるような購買戦略が必要
- ほとんどのバイヤーは戦略がない
- 日本は実行主義、欧米は戦略主義
- 多くの戦略を知ることにより、購買力は成長する

# To do List

### 第三回 営業戦略からみる購買戦略

|            | To Do                                    | Results   |
|------------|--|---|
| Short Term | メインサプライヤーがなぜその行動をとっているか考える               | 現状を知り、自分が何をやるかのヒントになる   |
|            | MBAの入門書を読破する                             | 自分の業務と照らし合わせることにより、多くのヒントを得られる  |
|            | 自社および自分はどのような営業戦略に攻撃されているか検証する           | とるべきソーシング戦略が明確化   |
|            | 見積りを受けてからの交渉は避ける                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的購買を実践できる</li> <li>・ 業務の効率化</li> <li>・ サプライヤー間の競争激化</li> </ul> |
|            | 次回講義を受講する（次回は数多くの営業戦略とそれに対応する購買戦略が紹介される） | 多くの戦略例を知ることにより、実務への反映ができる   |
| Long Term  | 営業戦略を理解し、その半歩先をいくソーシング戦略をたてる             | 最適な価格、品質などを長期間にわたり得ることができる  |
|            | 自社購買部全体に戦略的思考を浸透させる                      | 自社購買部のレベルアップ  |
|            | ソーシング戦略を実行するための組織、プロセスを画一化               | 自社購買部のレベルアップ  |
|            |  |   |



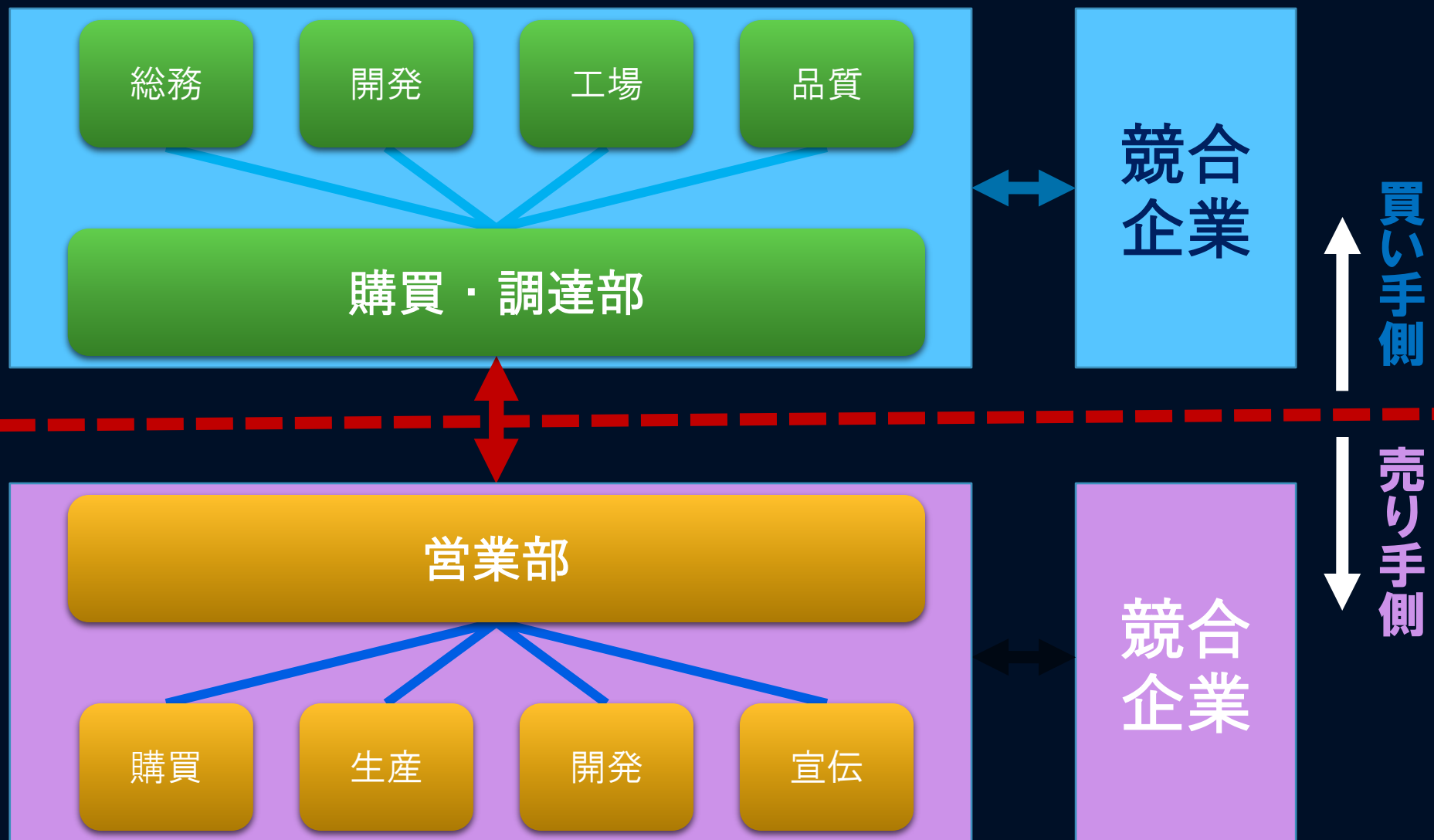
# 100 Questions, 10 Answers

～全ての疑問は10の回答へ集約できる～

## 「第四回 営業戦略からみる購買戦略 弐」

講師： 梅原広行  
渡邊敏章

# Business is War ~敵は誰?~



Business is War

## 前回お話ししたこと

### 1. 戦略の定義

### 2. ビジョン共有戦略

### 3. コミュニケーションフレームワーク

**TVCMも実際の商談でのプレゼンも3つの要素で構築**

# 前回のおさらいですが…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：カロリーを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**

## 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**

# コミュニケーションフレームワーク

TVCMも実際の商談でのプレゼンも3つの要素で構築

ACB : ニーズを確認、気付かせる、無ければ作って共有

Benefit : 買う理由(便益)を伝える

RTB : 信じる理由、買わない理由の払拭

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



競合企業

ビジョン共有戦略



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

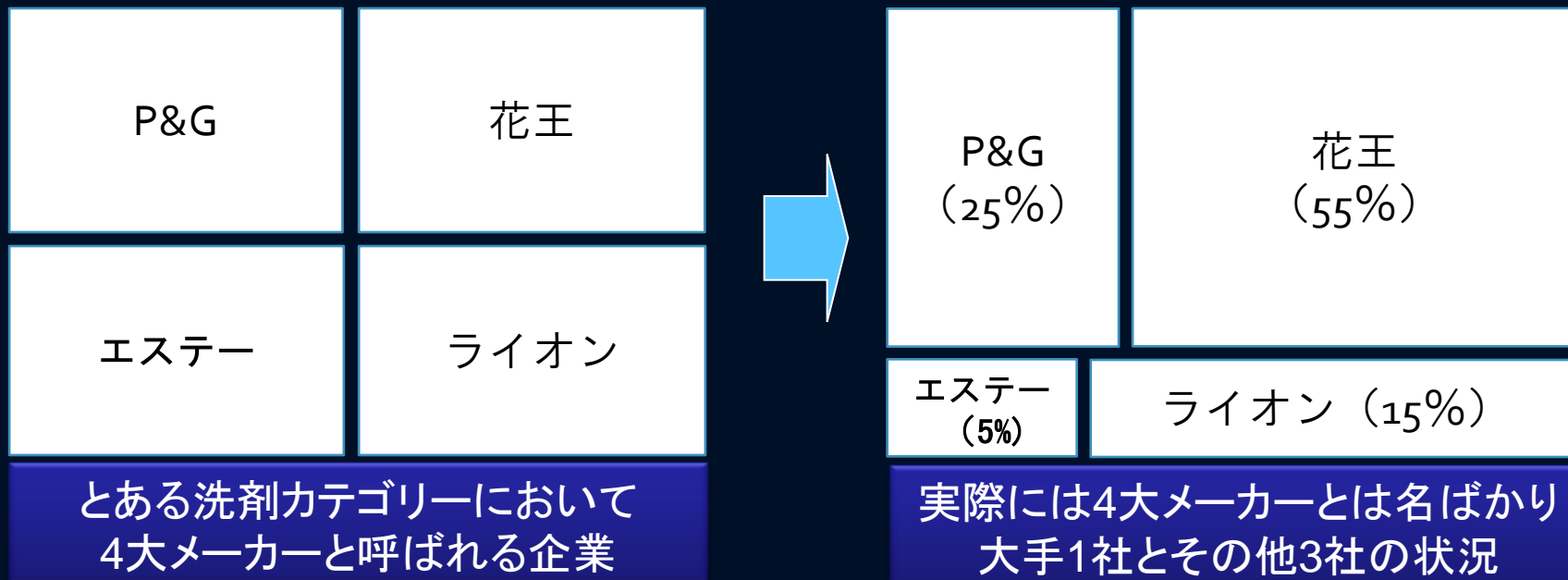
買い手企業の限られた金(ビジネス)の奪い合い





# 売り手企業の規模による戦い方とは

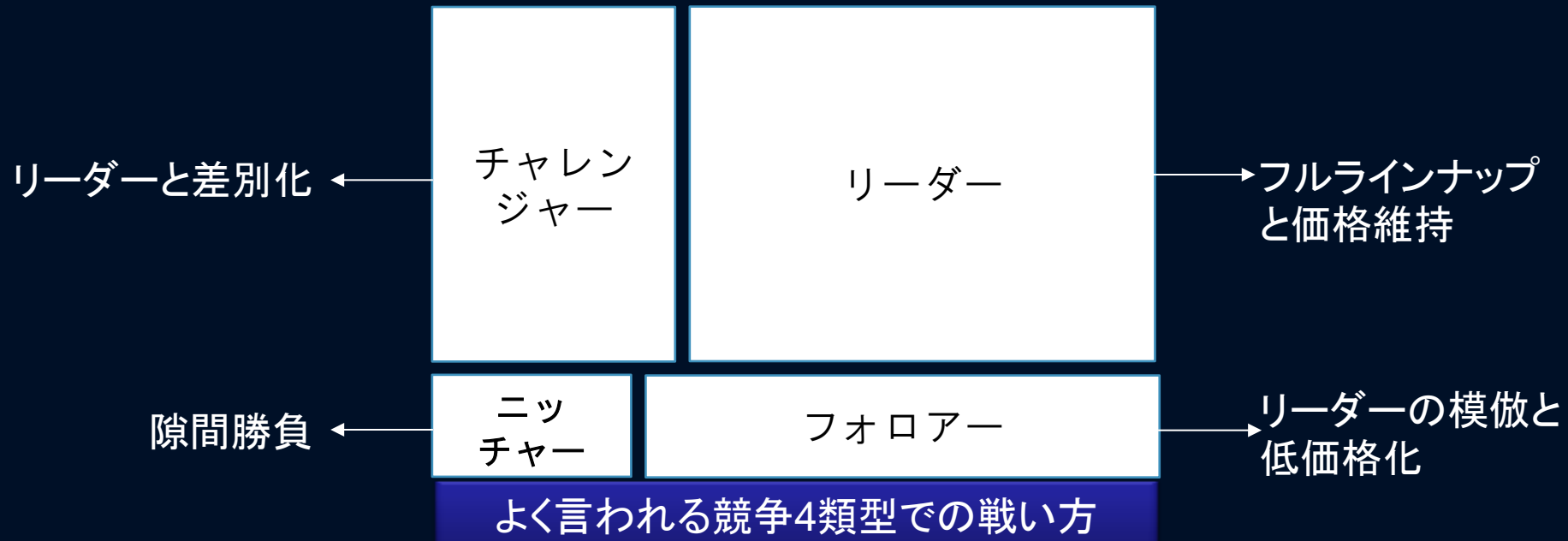
ビジネス戦争では唯一の戦い方は無く、戦い方は戦略象限における自社のポジションによる。



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

# コトラーの競争4類型に似てますが...

本日お話しする事はコトラーの言うリーダー、チャレンジャー、フォロアー、ニッチャーの戦い方とは少々異なります。



実際のマーケッターはこれよりもう少し突っ込んだ考え方をしています。  
それが**防衛戦、積極攻撃、側面攻撃、ゲリラ戦**の4つです。

# 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

# ビジョン共有戦略と競争戦略

売り手企業

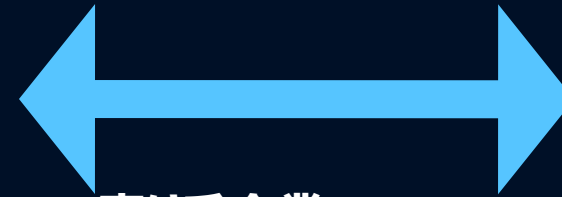
**ビジョン共有戦略**

- 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



競合企業

**ビジョン共有戦略**




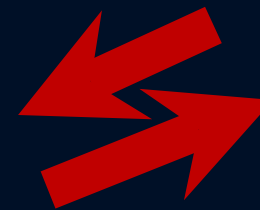
売り手企業の規模による戦い方

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

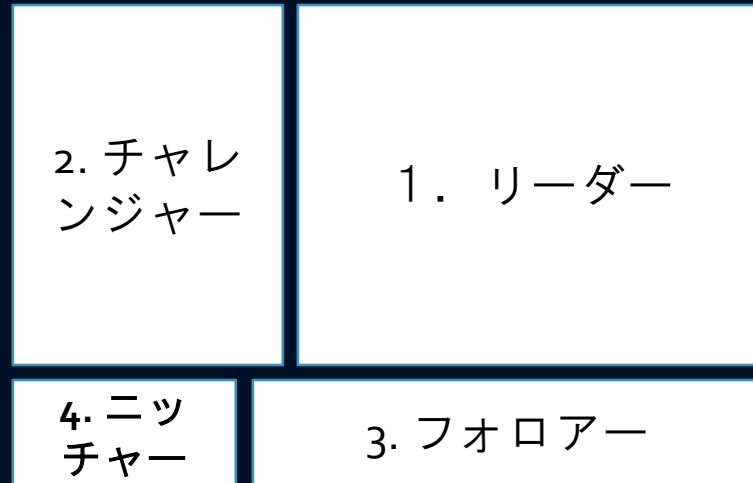



売り手の戦略 = ビジョン共有戦略

買い手の戦略 = 競争戦略

に集約される

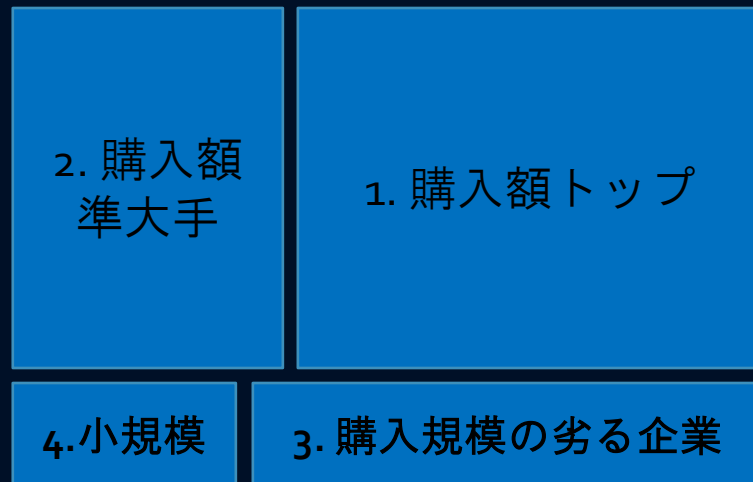
## 売り手(サプライヤー)の市場規模



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

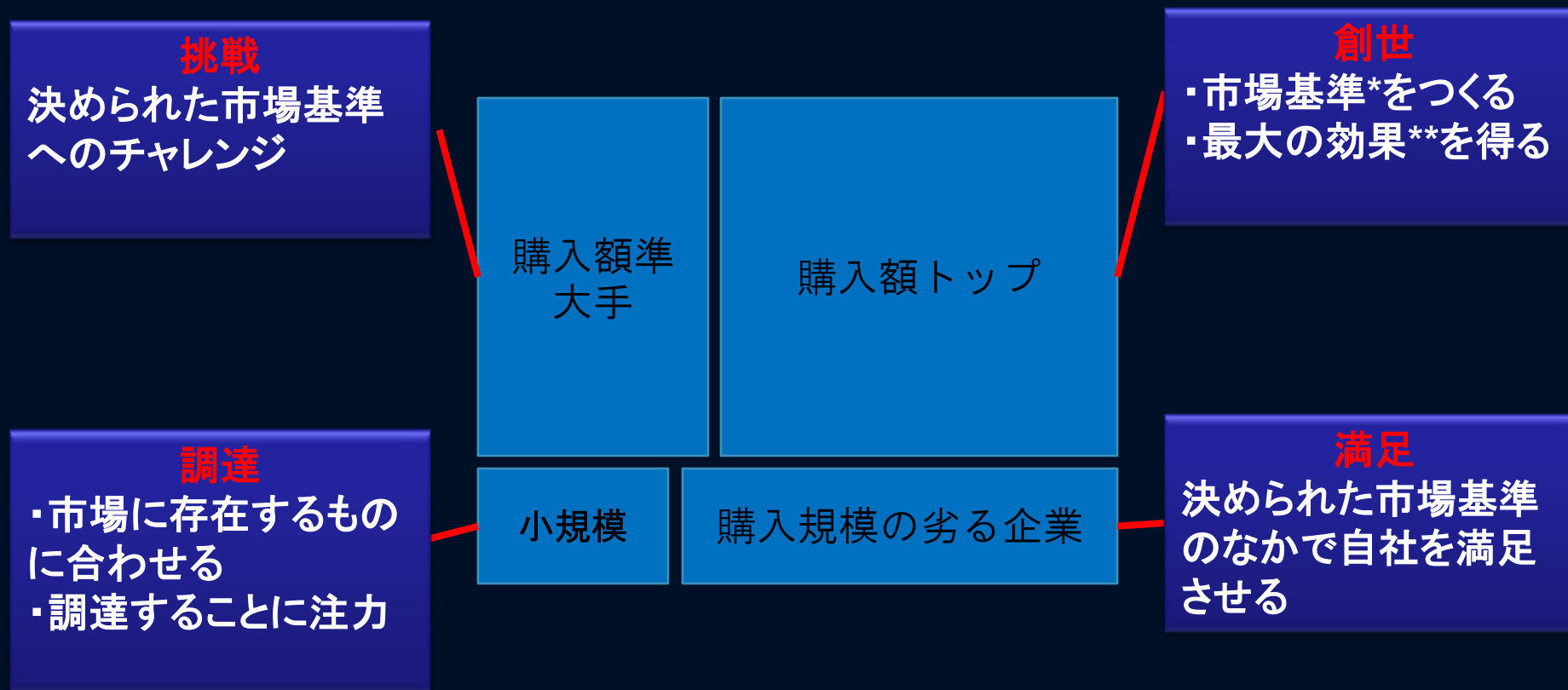


買い手企業の  
規模による購買手法

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

# 買い手側の構図

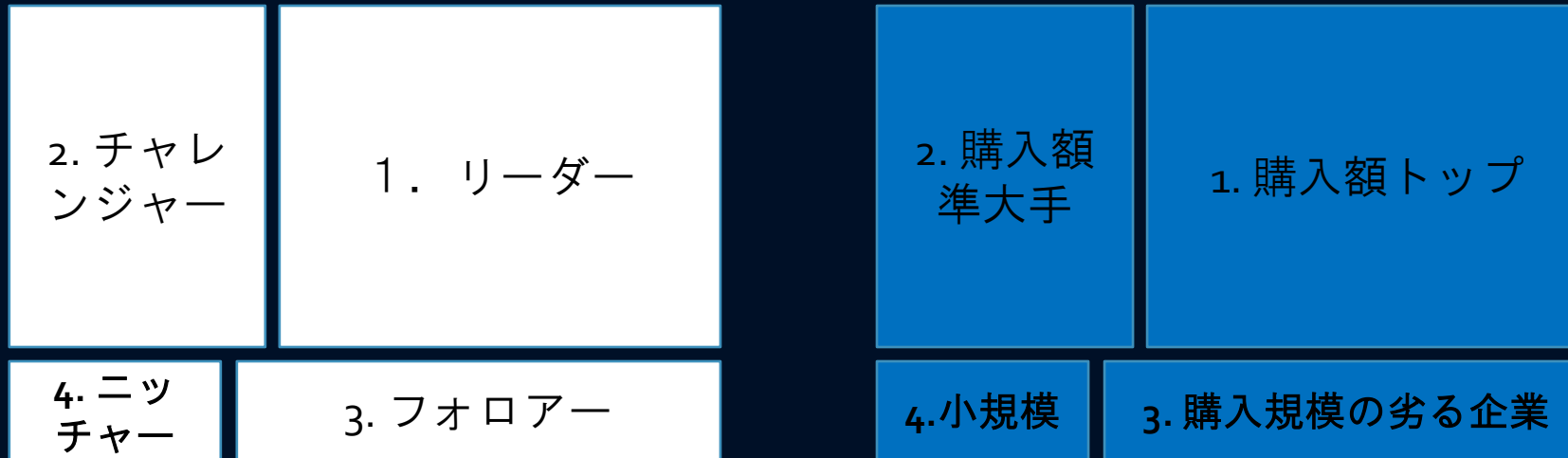
サプライヤー業界に衝撃を与えるルールを作れるのは「購入額トップ」企業のみ。全ての買い手企業が**平凡なバイヤー**しかもたない場合、下図のようになっていく。



\* 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       | △             | △            |

売り手企業

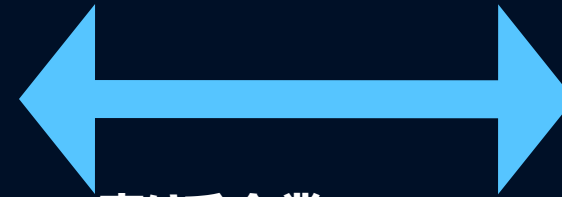
**ビジョン共有戦略**

- 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



競合企業

**ビジョン共有戦略**




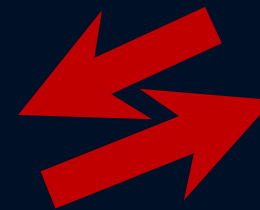
売り手企業の規模による戦い方

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

購買戰術極意書

## 競争戦略

| Strategy        | Tactics   |  | How to use   | Power Balance |
|-----------------|---|--|--|---------------|
| 情報開示戦術          | 営業のとる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<br>・必要としているテクノロジー情報を開示する<br>・長期的なソーシングプランを開示する<br>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、⑪⑫、⑯  |
| 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主導で変更する戦術。   |  | 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、⑪⑫、⑯  |
| 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。  | ①～⑯           |
| 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もこの戦術例。                | ①～④、⑥～⑧、⑪⑫、⑯  |
| 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することで、よりよい提案を導き出す。  | ①～④、⑥～⑧、⑪⑫、⑯  |
| 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、⑪⑫、⑯  |
| 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。                                 | ①～⑯           |
| 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時的に決めてしまい（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含意・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。   | ①～⑯           |
| 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。  | ①～⑯           |
| 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、⑪⑫、⑯  |
| 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、⑪⑫、⑯  |
| 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、見積りも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。  | ①～⑯           |
| 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ると思い込ませることにより、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により、サプライヤー間の協調を打破する戦術。 |  | 談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、⑪⑫    |
| 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   |  | 別紙交渉シート参照  | ①～⑯           |
| 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がな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。                            | ①～⑯           |
| 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。  | ①～⑯           |
| 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いるように思わせること。                                      | ①～④、⑥～⑧、⑪⑫、⑯  |
| 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。 | ①～⑯           |



# 各企業の購買方針例

# 富士フィルム 購買方針

参照：<http://www.fujifilm.co.jp/corporate/procurement/policy/index.html>

公正な購買取引のために

先にご紹介した基本的考え方をより具体的に日々の購買活動に反映させるため、富士フィルムでは下記の10項目からなる購買方針を策定し、公正な購買取引に努めております。

1. 当社は、新規取引先の選定や個々の購買取引の決定を、品質、価格、企業の信頼性、安定供給の可能性、環境保全など合理的かつ明確な基準に基づいて行います。
2. 当社は原則として、**複数の取引先からの見積もり合わせを行い**、常に適正な競争の確保と公正な調達先選定を行います。
3. 当社は、購買取引において特定の取引先に過度に依存したり、また特定の取引先が当社に対し過度に依存することがないように、**取引先からの購入量を適正に保ち、できる限り多くの取引先から購入するよう努めます**。
4. 当社は、継続的な取引を定期的に見直すこととし、**新規取引先の参入の機会を積極的に配慮**します。
5. 当社は購入する見込みのある場合のみ、見積もり依頼を行います。また、入札あるいは競合見積もり等を行った場合、購買取引先に選定しなかった企業に対し、要請があれば、可能な範囲でその理由を明らかにします。
6. 当社は、購買取引を原則として文書による契約に基づいて行います。また、継続的な取引は基本取引契約書を締結し、それに基づいて行います。
7. 当社は取引先に対する当社製品・サービスの販売を直接の目的とする購買取引は行いません。
8. 当社は、購買取引を通じて知り得た取引先の機密を保持します。
9. 当社は、第三者の知的財産権などの権利を侵害するような購買取引は行いません。
10. 当社の購買担当者は、取引先や見込取引先との関係において個人的な利害関係を持ちません。

## 村田製作所 購買方針

参照: <http://www.murata.co.jp/corporate/purchase/policy.html>

- 仕入先様の選定に際しては、品質、価格、納期、供給の継続、環境保全、財務、人権や労働安全衛生などへの配慮、IT導入への対応等合理的な基準に基づいて公正・公平に評価・選定致します。
- 仕入先様から金銭物品の贈与を受けたり、私事を依頼したり致しません。
- 仕入先様から社会的常識に反する供応、接待をお受け致しません。
- 仕入先様に対して、ムラタ製品の購入を強制致しません。
- 常に環境保全に配慮した「グリーン調達」を推進致します。
- 仕入先様の未公開株式を取得し、また、一般公開されていない情報をもとに、**仕入先様の株式を購入致しません。**
- 万が一、事故・苦情が発生した場合は、常に迅速な対応を取り、再発防止を徹底致します。



# 三洋化成工業 購買方針

参照：<http://www.sanyo-chemical.co.jp/supplier/top/jpn/index.htm>

当社の購買方針を以下に示します。

- すべてのお取引先に対して、**公正に対応**いたします。
- 国内、海外を問わずグローバルな視点からの資材調達を目指しています。
- 取引の検討にあたっては品質、価格、安定供給等諸条件に基づいて行います。
- 企業の責任である資源保護、環境保全に配慮した資材調達、すなわち「グリーン調達」を推進します。
- **お取引先と連携して**購買品の品質の維持・向上に努めます。

# まとめ

- バイヤーの**敵は競合他社**のバイヤー
- バイヤーが戦略を立てる上での留意点は、いかに自社の競争力を高める**サポートをサプライヤーから得る**かである
- 営業戦略は「**ビジョン共有戦略**」に集約される
- 購買戦略は「**競争戦略**」に集約される
- バイヤーは**自社のポジションを認識**した上でサプライヤーを決めなければいけない

# ロールプレイ 壺

～バイヤー不利の状況下で～

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応じにくい。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

～価格は市場次第～



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の高利益確保。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。

# To do List

|            | To Do                          | Results  |
|------------|--------------------------------|--|
| Short Term | メインサプライヤーがなぜその行動をとっているか考える     | 現状を知り、自分が何をやるかのヒントになる  |
|            | MBAの入門書を読破する                   | 自分の業務と照らし合わせることにより、多くのヒントを得られる   |
|            | 自社および自分はどのような営業戦術に攻撃されているか検証する | とるべきソーシング戦略・戦術が明確化   |
|            | 購買戦術を30個書き出してみる                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的購買を実践できる</li> <li>・ 業務の効率化</li> <li>・ 購買戦術極意書完成</li> </ul> |
|            | 次回講義を受講する（情報分析講座）              | 優れた情報分析は購買力を強くする   |
| Long Term  | 営業戦略を理解し、その半歩先をいくソーシング戦略をたてる   | 最適な価格、品質などを長期間にわたり得ることができる   |
|            | 自社購買部全体に戦略的思考を浸透させる            | 自社購買部のレベルアップ   |
|            | ソーシング戦略を実行するための組織、プロセスを画一化     | 自社購買部のレベルアップ   |
|            | 戦略、戦術を書面化する                    | 書面化することにより、考えの整理、統一化された自社購買部の戦略実行、有用な情報の蓄積ができる   |