

購買戦術論

(第42回関西購買ネットワーク会)

購買ネットワーク会
幹事 蔵谷 学



いきなりアンケート

- ・「**購買戦略**」を立案している方、したことのある方。
- ・「**購買戦術**」を立案している方、したのことがある方。
- ・「**購買戦略**」と「**購買戦術**」の相違点を、区別出来る方。



本日のプログラム

1) (購買) 戦略のオハナシ

- 「経営戦略」と「購買戦略」

2) (購買) 戦術のオハナシ

- 「コスト低減戦術」中心

* 本セッションの目的
「購買戦術」の立案、遂行のヒントを提供



戦略～定義 (「軍事用語」から「ビジネス用語」)

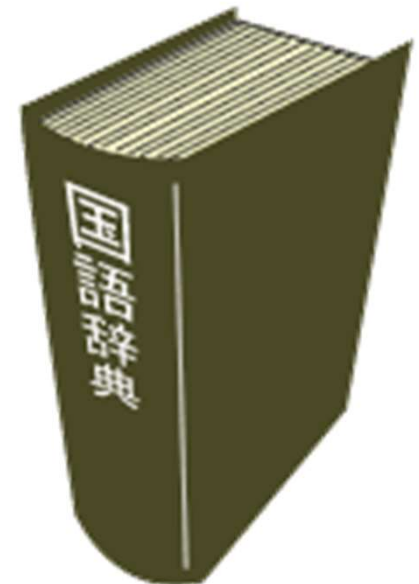
【戦略】

一般的には特定の目的を達成するために、長期的視野と複合思考で力や資源を総合的に運用する技術・応用科学。(ウィキペディア)

戦術より広範な作戦計画(広辞苑 第7版)

【戦術】

戦闘実行上の方策。ある目的を達成するための方法。(広辞苑 第7版)



戦略(STRAATEGY) ～定義

【本セッションでの定義】

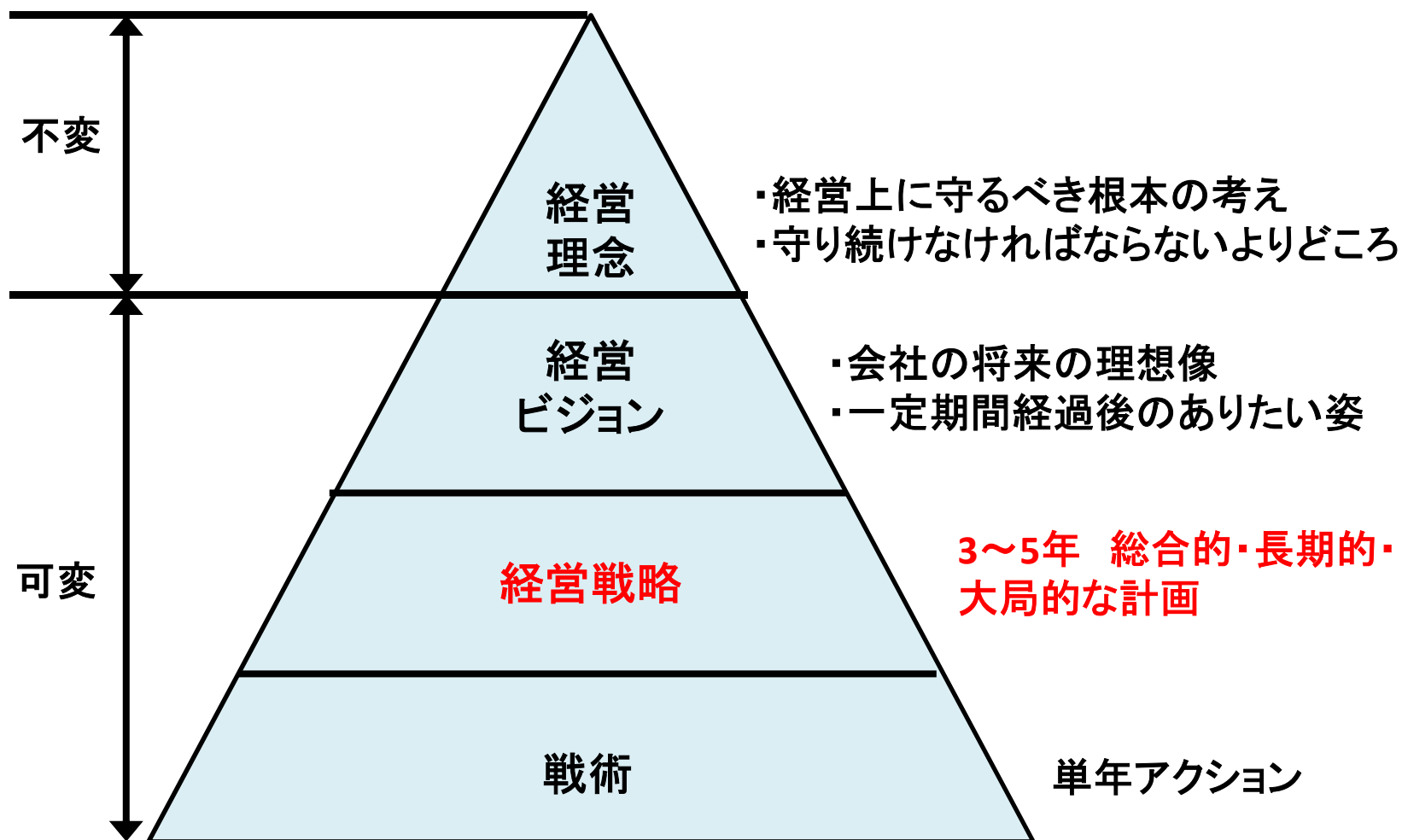
理想を実現するための「総合的」・「長期的」・「大局的」な計画



出典 : マンガでやさしくわかる経営戦略
(株式会社 日本総合研究所)



経営戦略の位置付け



出典 : マンガでやさしくわかる経営戦略
(株式会社 日本総合研究所)

経営戦略のポイント

1)「経営理念」、「経営ビジョン」と連動した「経営戦略」となっていること。

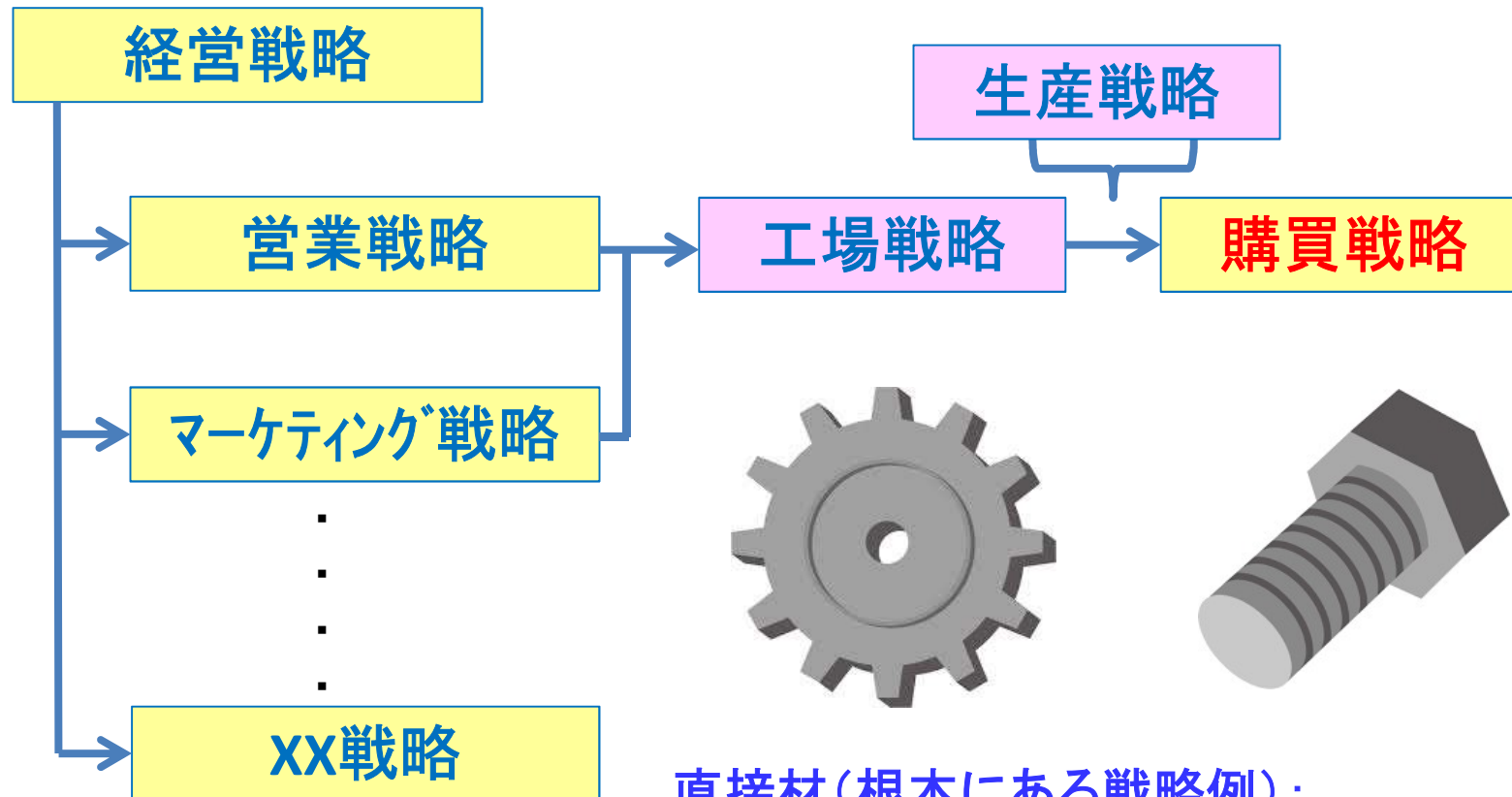
→「経営戦略」は、「経営理念」、「経営ビジョン」と連動して導き出されるもの。

2)策定した「経営戦略」に即して、具体的な「戦術」が設定、実行されること。

→「戦略」を適切に実行されるために、実行可能な「戦術」に落とし込まれ、その「戦術」を実行する社員に納得してもらうこと。

出典 :マンガでやさしくわかる経営戦略
(株式会社 日本総合研究所)

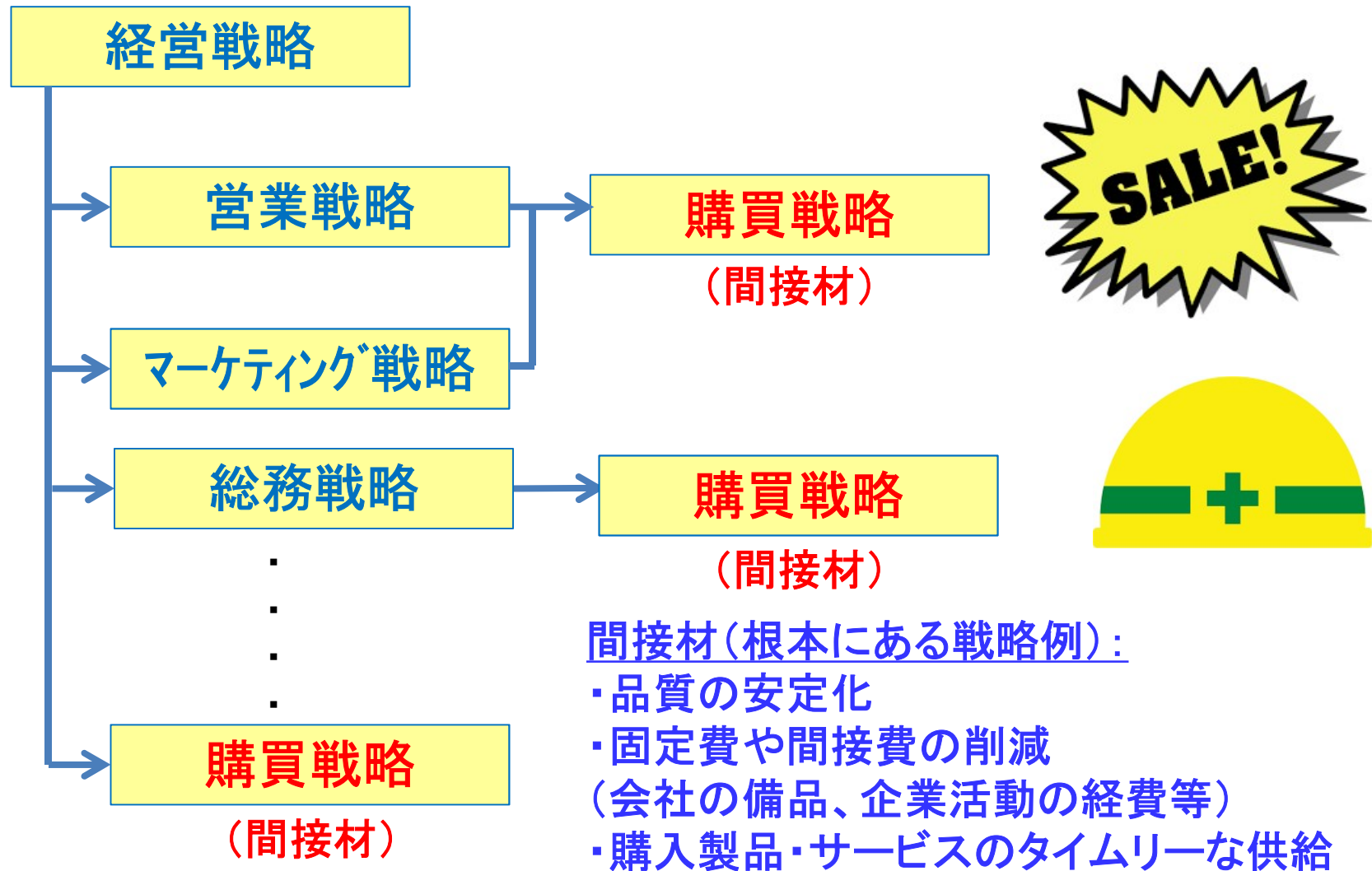
戦略マップ～直接材(例:工場・生産設備を保有する企業)



直接材(根本にある戦略例):

- ・品質の安定化
- ・購入製品・サービスのコスト削減
- ・購入製品・サービスの安定供給

戦略マップ～間接材(例:工場・生産設備を保有しない企業)



購買戦略案の例 (価格競争下での営業利益増加戦略～直接材)

経営戦略

「3年後の営業利益をX%まで増加させる」



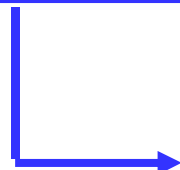
営業戦略

「3年間で販売製品Yの販売数量をZ個まで増加させる」



購買戦略

「製品コストを低減させて、限界利益をW円まで増加させる」



コスト低減の為の**購買戦術**



購買戦略の立案者(例)

1)「経営戦略」に基づき、「(経営)企画部」等が立案
→ 購買部長へ連絡 → 購買部員へ認識
(購買部長のコミットメント?)

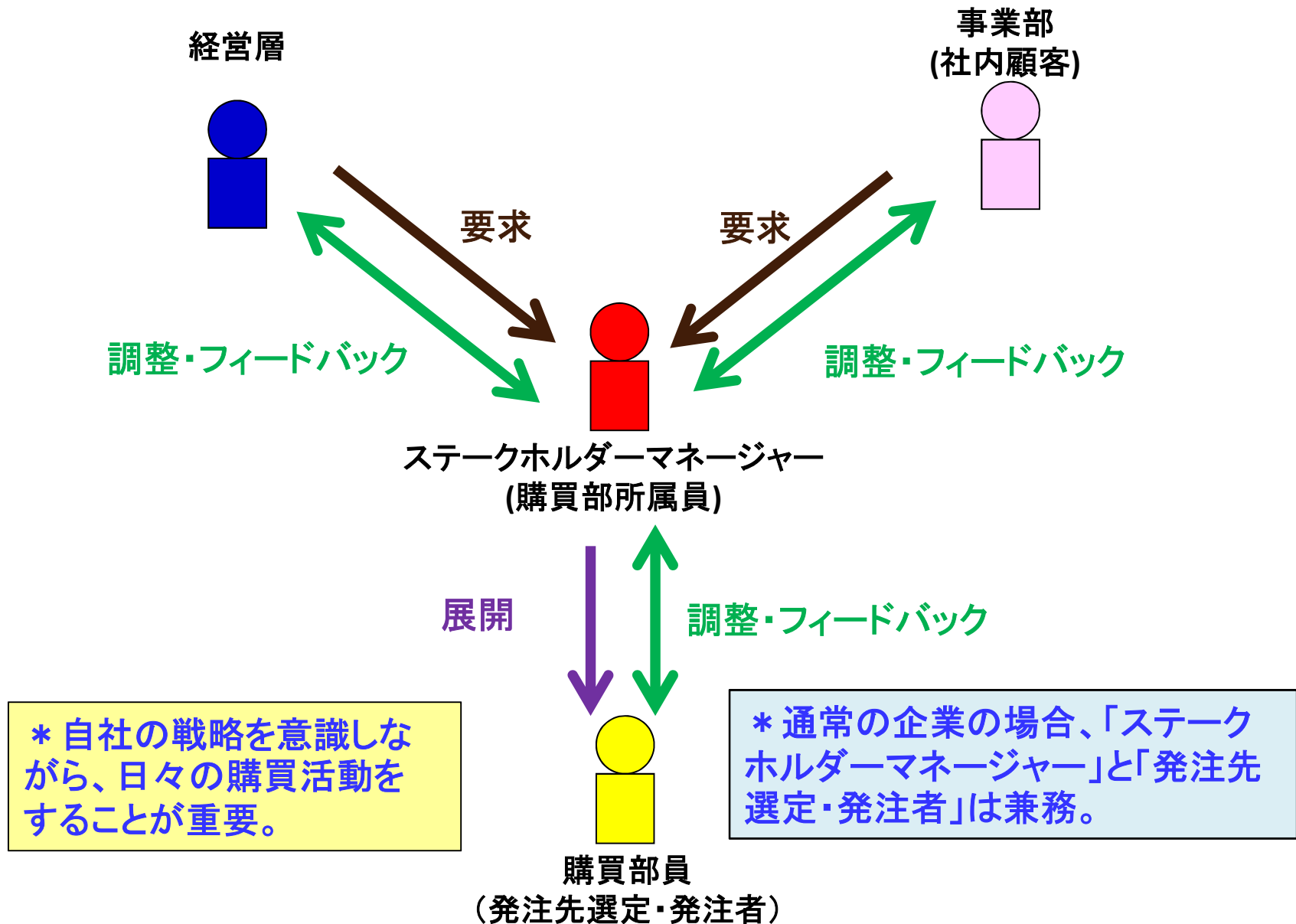
2)「上位の戦略(例:経営戦略)」に基づき、「購買部長」が立案
→ 購買部員へ認識
(購買部長のコミットメント有り~大手外資系企業)

3)その他

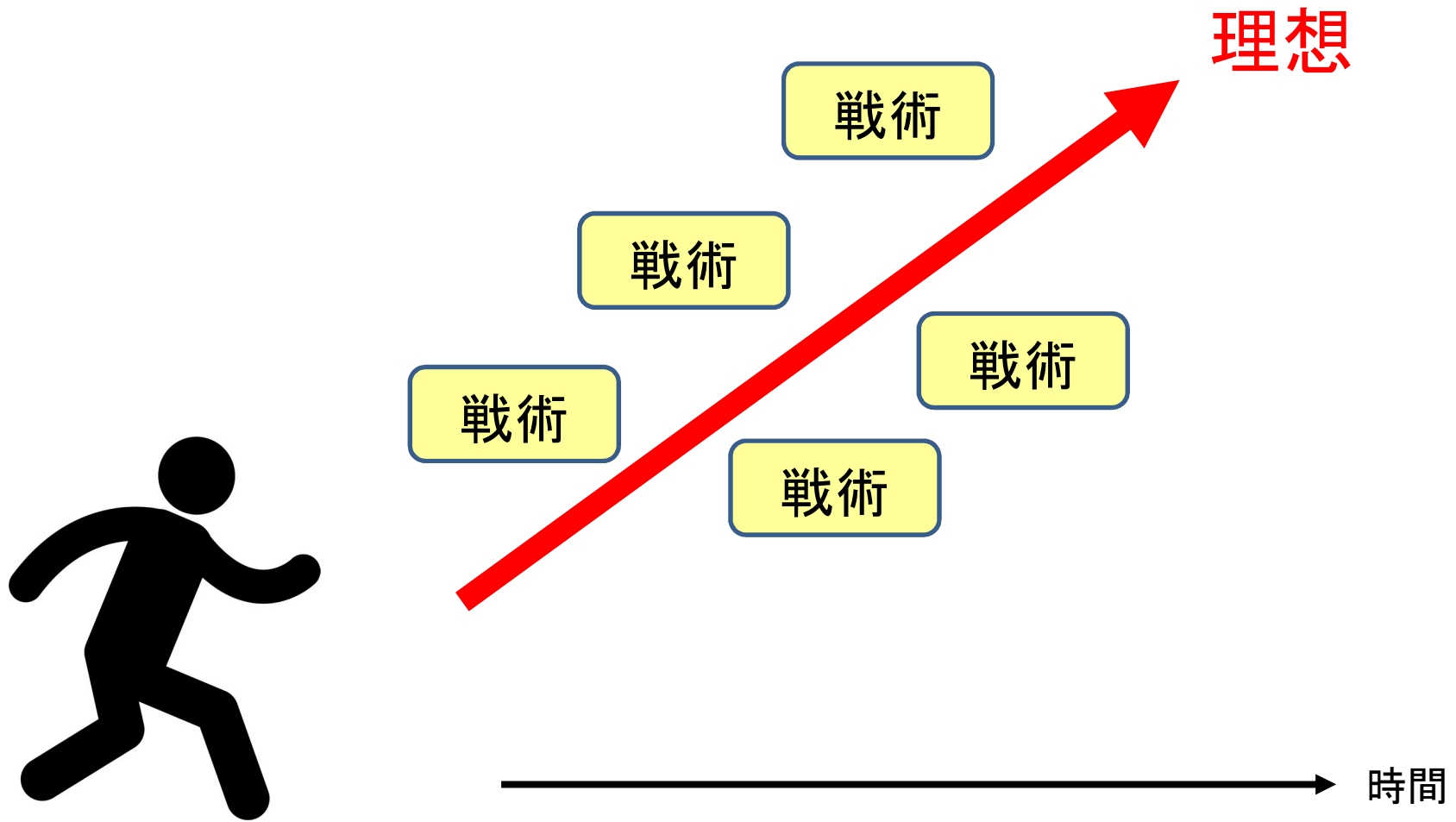
*** 重要点:「購買戦略」は、「経営戦略」を達成する為の一つの「戦略」**



戦略の摺合わせ～大手外資系企業の例



購買戰術 (Purchasing Tactics)



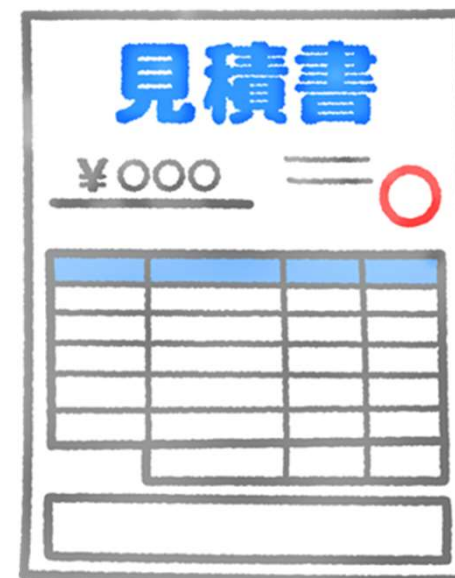
コスト低減の購買戦術例

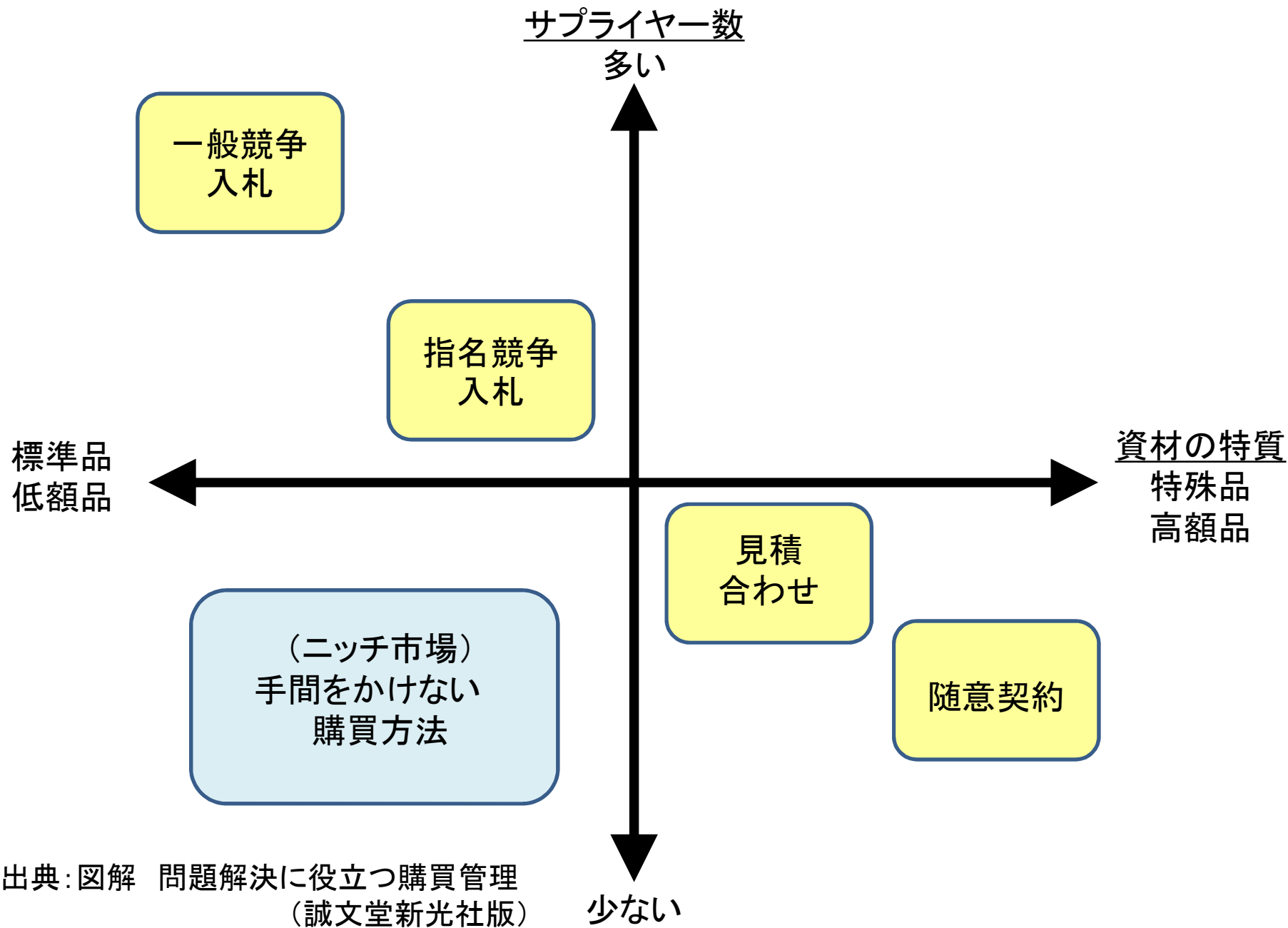
・複数社見積系

- 見積合わせ
- 入札・リバースオークション
- コンペ

・一社見積系

- 査定による指値
- 協定価格化→Supplier Relationship Management

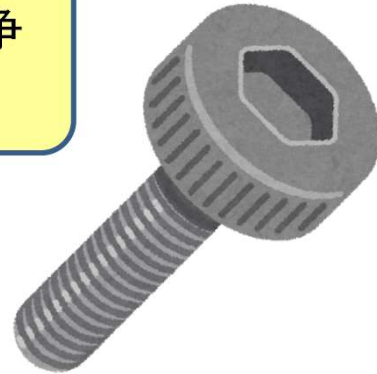




出典: 図解 問題解決に役立つ購買管理 (誠文堂新光社版)

サプライヤー数
多い

一般競争
入札



例: ねじ (JIS規格品)

標準品
低額品

「一般競争入札」戦術

- ・インターネットでの「公開リバースオークション」等。
- ・競争原理の最大活用可能。
- ・多数の参加サプライヤー。
- ・参加者を絞り込まない為、品質・納期面で信頼性の欠ける企業も参加。
- ・サプライヤー選定の際には、品質面、納期面を必ず確認。

少ない



例: ノートPC
(メーカー標準仕様)

指名競争
入札

標準品
低額品

サプライヤー数
多い

「指名競争入札」戦術

- ・参加者はバイヤーが指名。
- ・競争原理の効果が減少。
(参加者の固定化によるコスト低減効果の減少。)
- ・入札時の指名サプライヤーの選定に注意が必要。(参加者が固定化しないように調整)

少ない

出典: 図解 問題解決に役立つ購買管理
(誠文堂新光社版)

サプライヤー数
多い

「見積合わせ」戦術

- ・(例)バイヤー企業の仕様に
基づいて製作される特注品。
- ・他社には販売出来ない製品。
- ・依頼可能なサプライヤーが
限定。
- ・毎回、「見積合わせ」すると
常連サプライヤーは疲弊化。
- ・競争原理は働くが、「随意
契約」に持ち込んだ方がメリッ
トが出る場合も有。

資材の特質
特殊品
高額品

見積
合わせ

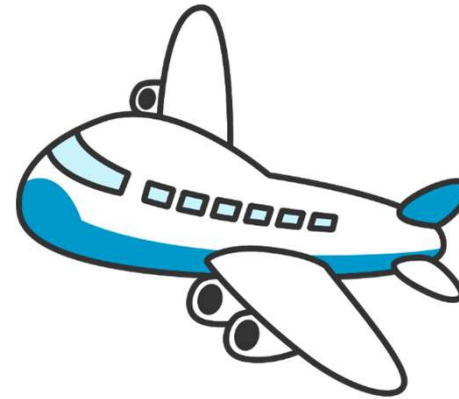


例: 特定顧客専用の鋳造品

出典: 図解 問題解決に役立つ購買管理
(誠文堂新光社版)

少ない

サプライヤー数
多い



例：飛行機？

資材の特質
特殊品
高額品

「随意契約」戦術

- ・依頼可能なサプライヤーがほぼ一社のみ。(特命調達)
- ・他社との見積比較が不可の為、バイヤー側に「**価格査定能力**」が必要。
- ・サプライヤーと関係構築し、特別価格化を目標。
(発注予想数量の提示必須。)

随意契約

少ない

まとめ

明後日からの業務に反映してもらいたいコト。

- ①自社の「購買戦略」の確認。
- ②「購買戦略」を達成する「購買戦術」の立案。
- ③コスト面での戦術を立案する場合、コスト低減に「効果的な戦術」の選択。



補足解説

- ・競争見積 → 1社へ発注の際の留意点。
 - 発注しなかったサプライヤーへのフィードバック
 - 失注連絡後の引合は、効果的(相乗効果の期待)
 - 毎回の競争見積はサプライヤーを疲弊化
(サプライヤー離れの起因)

