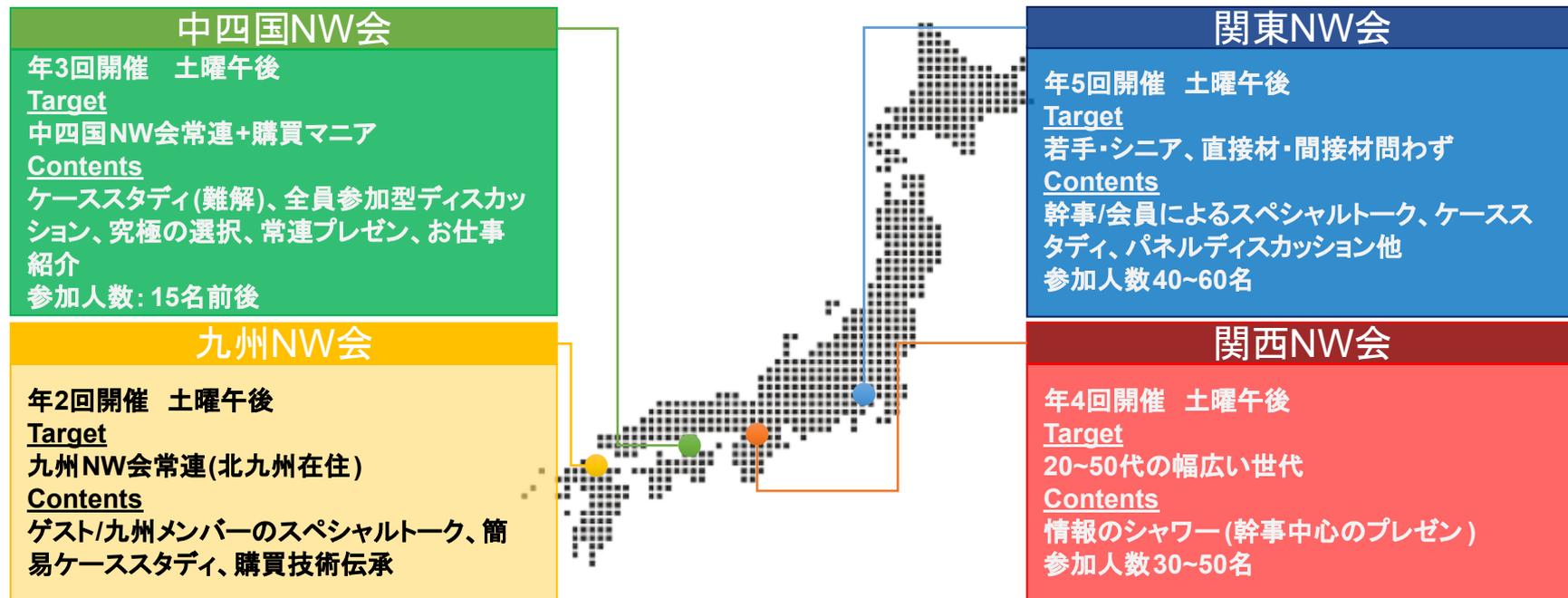


Jr.購買戰略論

2020607 第5回若手分科会 森山和臣

若手分科会の位置づけ



若手分科会 毎月第一月曜日 21:00~22:00 オンライン開催

Target

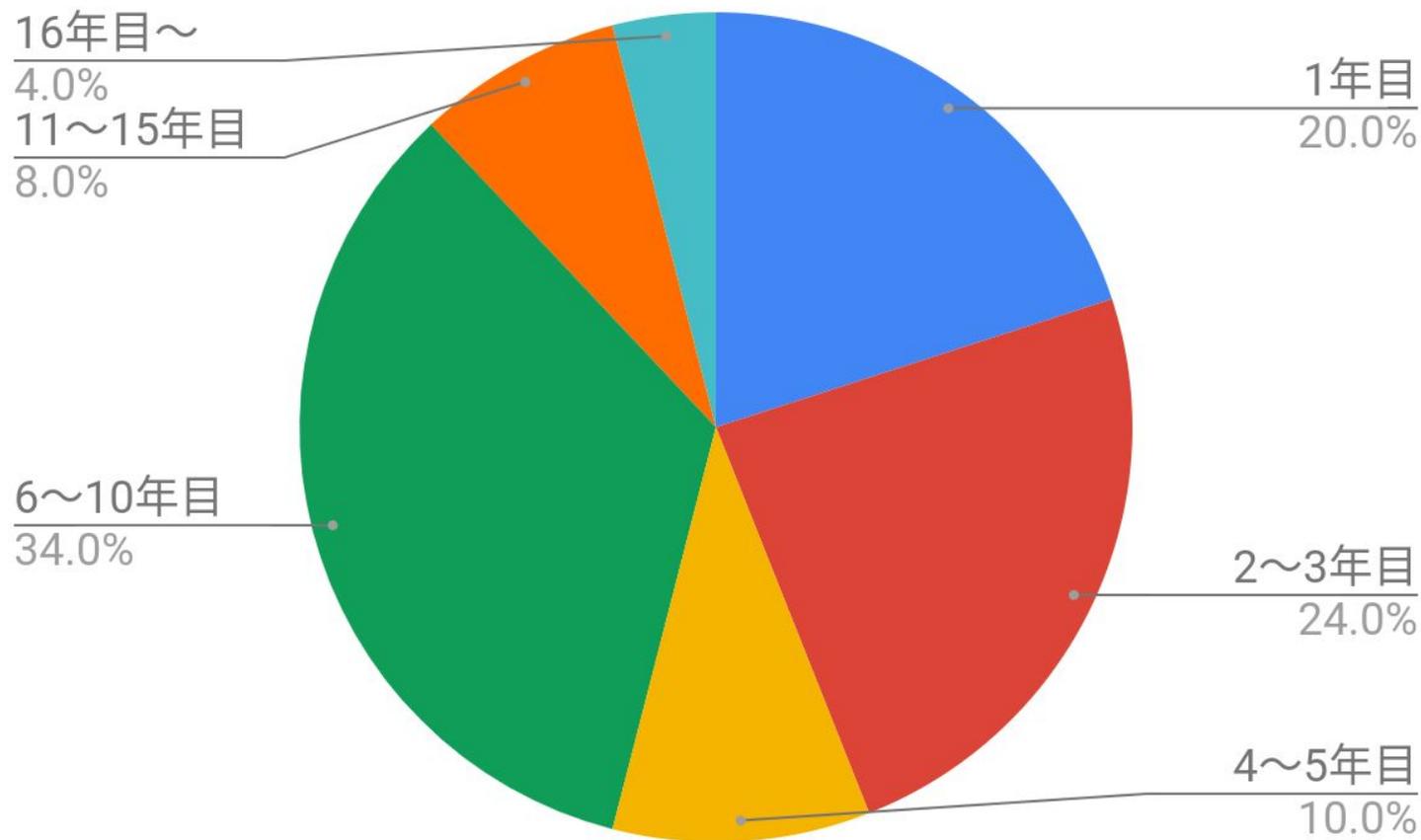
U-40あたりの若手&中堅未満バイヤー

Contents

テーマに沿ったスペシャルトークとディスカッション

参加の敷居は低く、議論を活発に行うことを目指している

今日の参加者



自己紹介(経歴)

❖ 精密機器メーカー勤務

- 新製品立ち上げプロジェクトで購買部門のプロジェクトマネージャ担当。製品ターゲットコスト決定、購買戦略立案、コストダウン推進、プロジェクトスケジュール立案・推進・調整が主業務。
(サプライヤー選定みたいな実行レベルの施策はバイヤー頼み。
計画作りがメインで、社内ステークホルダとの調整役)
- 射出成形品、プレス板金、メカトロ品、電子部品等に広く浅く関わる感じ
- 輸出入管理の一部、原産国判定の一部を担当
- 事業部横断コストダウン管理システムの基礎設計、金型管理システムの基礎設計など担当

❖ 建築資材メーカー勤務(ファブレス)

- 協力工場の生産管理、品質管理、物流管理
利益設計、原価設計、サプライヤー選定 など物の流れに関わる何でも屋
- 木材の扱いの難しさに四苦八苦…

❖ Sier勤務

- ハードウェア・パッケージソフトウェア調達
- 見積り依頼したり、注文書を作ったり
- 購買部門の歴史が浅いので、組織と一緒に育っていくため勉強中
(最近CPP-A級を取得しました)

なぜこのテーマを取り上げたか

戦略論のリクエストが非常に多いものの、戦略と一言で言ってもその状況やカテゴリによって取るべきアクションは全然違ったものになる。購買ネットワーク会のような場では一口に戦略を語るのは難しい。

一方で、戦略が何を意味するのか普遍的に捉える試みはあっていいと思った。より平易に『戦略』という言葉を読み解いて、身近なものにしつつ、実際の業務で再現し易い形にインプットできたら有益ではなかろうか。

と思ったのがきっかけ。

本編

『〇〇戦略』という言葉、使いますか？

- 戦略って何ですか？
- それを聞いて何をするか想像できますか？
- 何を目的としているか想像できますか？
- なぜ、その戦略を選択したのでしょうか？
- いつまでに達成しなければならないのでしょうか？
- どのレベルに達しなければならないのでしょうか？
- 制約はないのでしょうか？
- やればいいだけですか？
- 戦略の実行を阻む課題はないのでしょうか？
- 戦略を実行するだけのチームになっているのでしょうか？
- 戦略はそれだけですか？
- ストーリーは他にないのでしょうか？
- リカバリープランはあるのでしょうか？

私は戦略という言葉をはほぼ使いません。

『〇〇戦略』という言葉の内容は、その戦略が既知のものである場合を除き、ほぼ伝わりません。

それよりも重要なのは5W1Hを明確にした計画です。

それが先程の問い掛けです。

計画立案時の視点チェックシートとしても活用ください。

では、簡単な例として旅行をテーマに計画を立てる手順を考えてみましょう。

皆さん旅程ってどうやって決めますか？

【コンセプト】

- 食文化探求、歴史的建造物巡り、言語学習など

【大計画】

- 一人旅なのか、気心知れた間柄のパーティなのか
- どこに行くか
- いくらまで使えることにするか
- どうやってそこまで行くか
- いつ行くか

【詳細計画】

- 着いたらどうするか
- 次の日(その次...)のスケジュールは
- イベント(食事・歓楽)毎の予算は
- 自由時間は設けるのか
- バナナはおやつに含めるのか

仕事も同じではないでしょうか？

【経営レベル】

- 5年後、営業利益10%
- 高付加価値モデルを構築し、競合を圧倒する訴求力を展開する

【事業部レベル】

- 新製品は売価(あるいは原価)10%ダウン
- 商品群ラインナップを1.2倍にしてすべての顧客をピックアップする

【部門レベル】

- 海外調達比率(現地調達、Out-Out)増加により原価10%ダウンする
- 競合との差別化をもたらす高付加価値商品の仕入先を発掘する

【担当レベル】

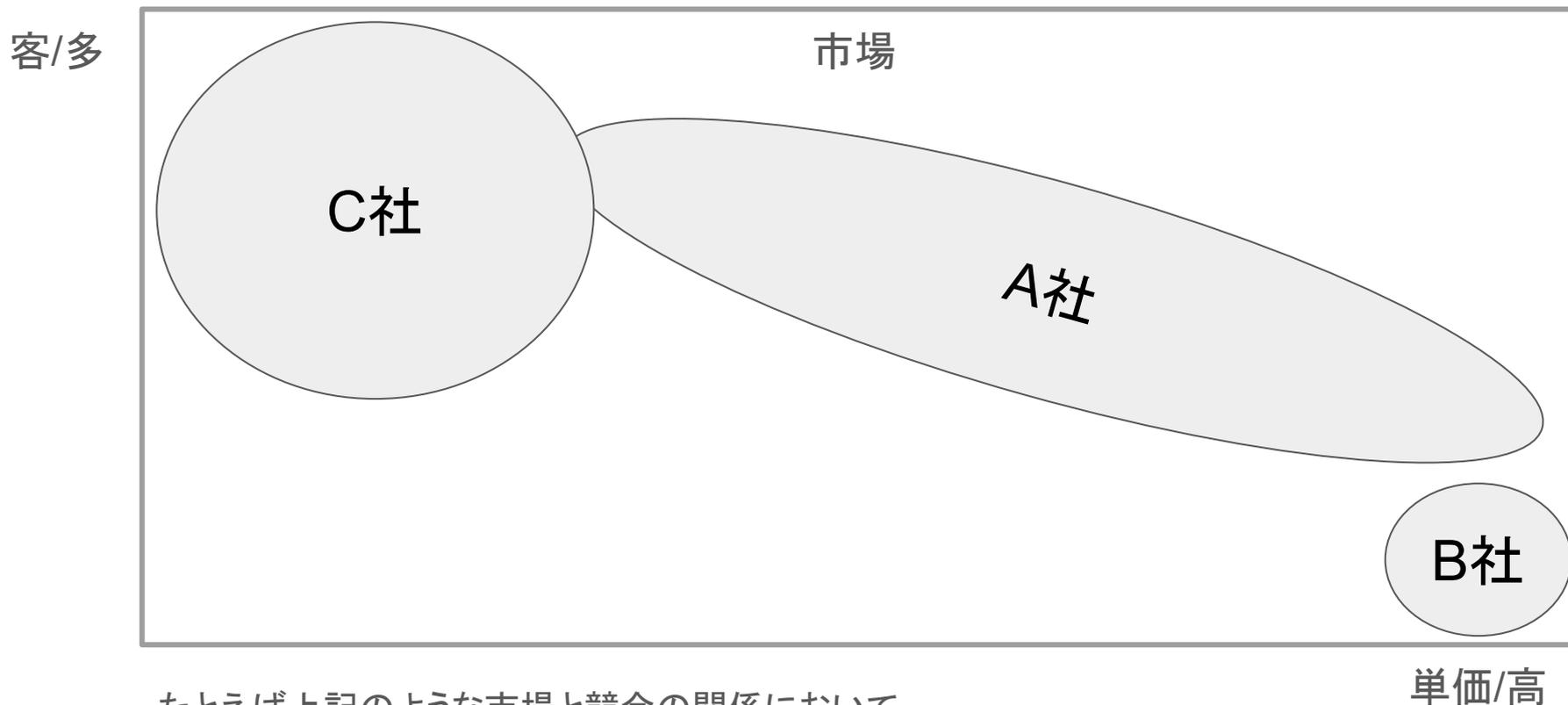
- 現地新規仕入先を5社発掘し、うち3社からの調達を開始する
- 既存の層別管理仕入先の技術レベルを棚卸しすると共に新規仕入先探索をおこない、新たに5社を発掘する

今日の結論

戦略は手段

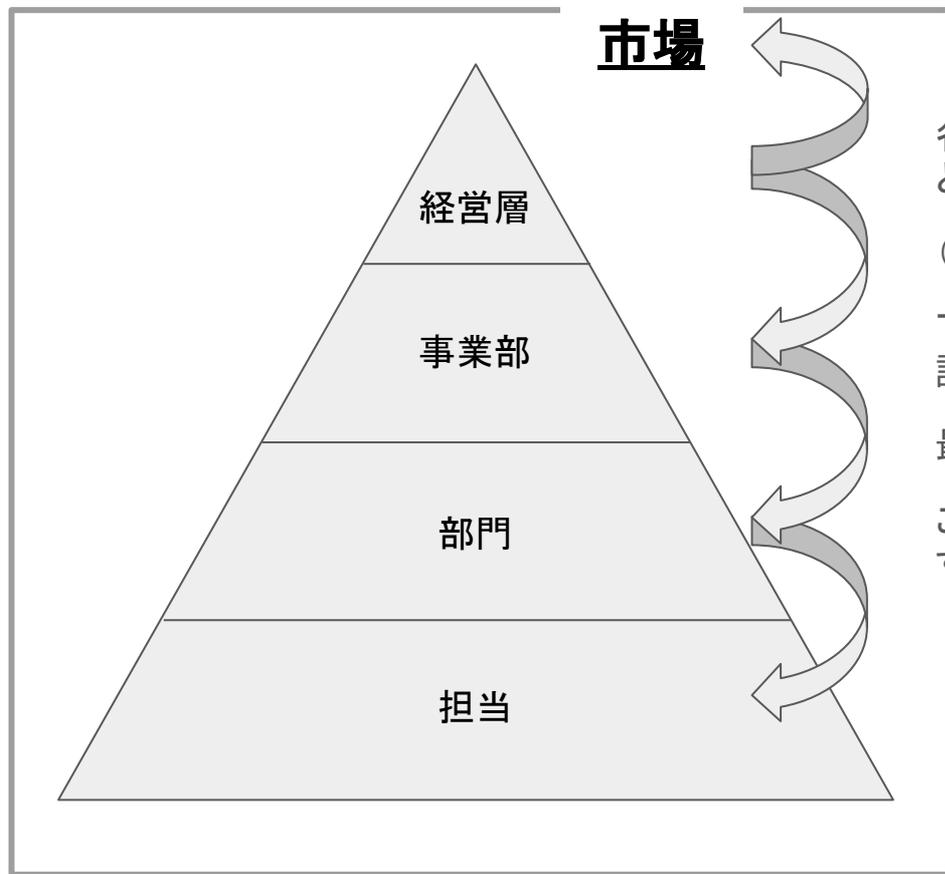
戦略を身近に感じて頂くための、プレゼンターの見解です。
購買NW会 謹製『赤いお家』にも戦略が詳説されています。
そちらも是非ご覧ください。

『戦略は手段』とは、どのような意味か



たとえば上記のような市場と競合の関係において、
売上拡大戦略(手段)とするか、生き残り戦略(手段)とするかの違いがある。
しかし、そもそも何のために、その戦略を選択するのか？

抽象化を進めると 目的 ⇒ 手段 の連鎖になる



各々のレベルで『ああしたい、こうしたい』という目的が生まれる。

(経営層は市場(世の中)に対して。)

下位組織は『じゃあこうしよう』と手段を講じる。

最下層まで繰り返される。

このとき、出来た・出来なかったの測定をするため、指標等が添えられている。

自ら目的を定義し、戦略を考えられるようになるには

組織における目的と手段(戦略)の関係を説明してきました。

確かに上位階層から展開された目的・目標を受けて
部門の方針や戦略は決まっているかもしれませんが。

ですが、受け取るだけでいいのでしょうか？

自ら考え実行するためには、どのようにしたら良いのでしょうか？

戦略づくりの手順

問題設定

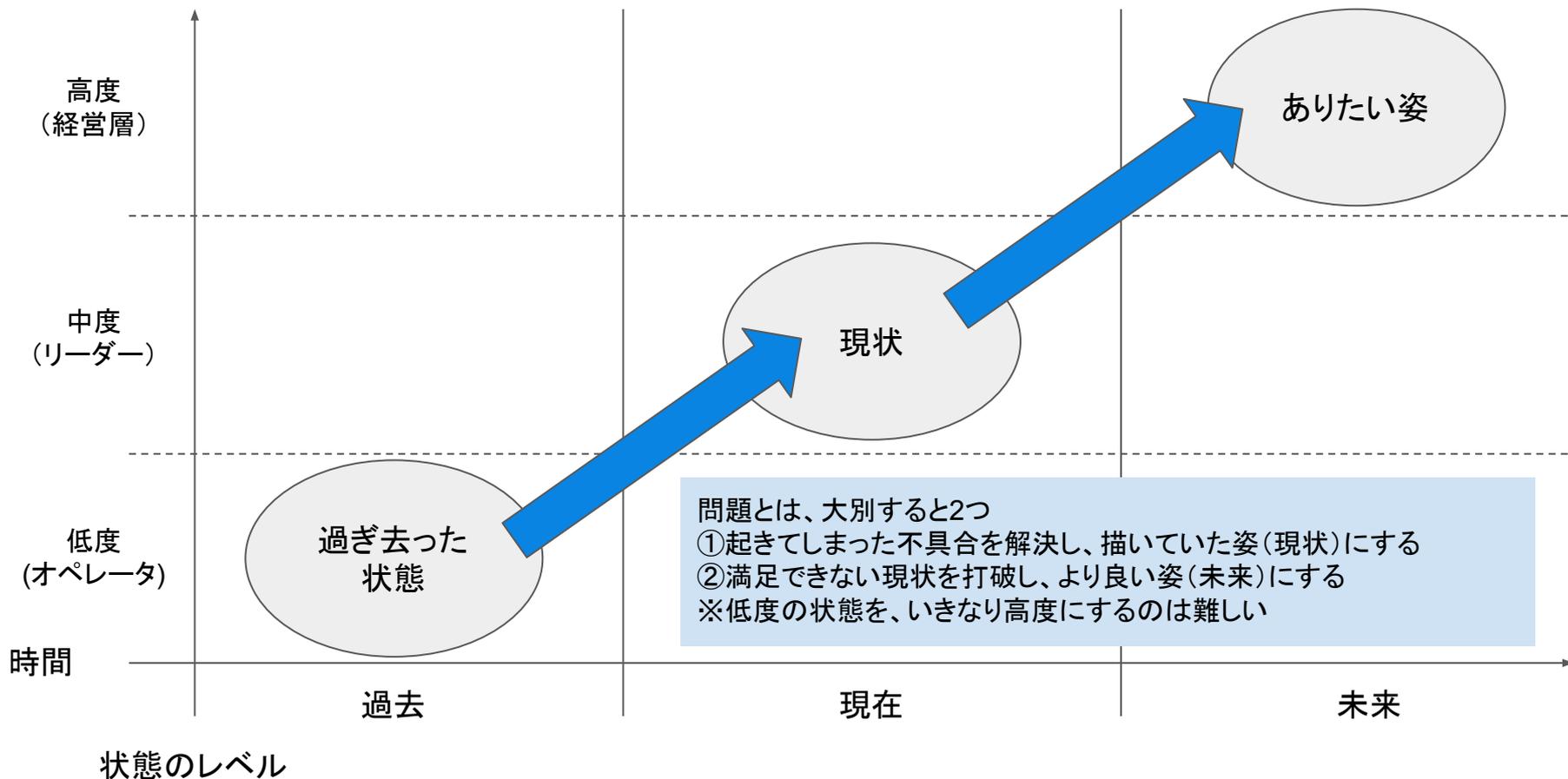
課題認識

対策立案

効果検証
(事前評価含む)

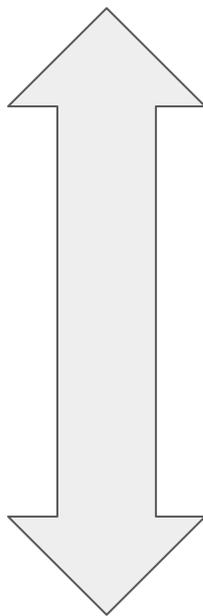
1. 目的(ありたい姿)を決定
2. 目標値を決定
3. 現状調査、環境認識
 - a. 外部調査(SPT, 3C, PEST, Five-Force, 4P etc)
 - b. 内部調査(支出分析、作業分析など)
4. 1~2と、3の差分を問題として設定
5. 目標値に到達するために、
解決すべき問題を課題として設定
6. 課題を解決するための対策を立案
7. 対策を評価
解決に至らないならば追加対策立案
8. 起こり得るリスクを評価
9. リスク対策(リカバリープラン)立案

問題の分類



問題のつくりかた

$$V = \frac{F}{C}$$



Fのスケールを上げる、下げる
Cの "
両方の組み合わせもあり

ex.

- 同価格でひとつ上の機能達成
- 価格を下げてひとつ上の機能達成
- ロスを減らす
- 生産量を上げる
- 支払いのサイクルを下げる
- 2人で実施中の工程を1人にする
- 10時間かかっているのを7時間にする
- 5年かかる計画を3年に短縮する
- 1つの作業で1つの結果から
1つの作業で2つの結果に結びつける

(今回のプレゼンでは、『〇%コストダウン』を例に解説を試みることにします。)

目標値のつくりかた

種類	説明
論理的極限值	理論上もっとも良い値。 YAMAHA、TDKの無付加価値作業ゼロ活動など。
ベンチマーク値	他社の売上高、シェア、製品定価(あるいは査定原価)等を用いてこれに追随あるいは以上を狙うこと
計画値	主に社内のみデータを元に導き出した数値。 平均成長率、キーパーツ横並べ、ROI(トータルコスト)、標準原価など
最良実績値	とある作業工程でスループットのばらつきを低減したい場合など
単純実績値	過去の実績に不満がないか、限界値と分かっている場合

第12回オンライン購買NW会で目標値を詳説しました。
そちらも是非ご覧ください。

参考(調達のKPI例)

■ 調達部門の主なKPI

※日本能率協会「CPP公式ガイド」加筆

指標名	意味合い	内容
CR額・CR率	コストダウンの計測	事業部門別・バイヤー別のCR
モデル機種のCR	コストダウンの計測	指定したモデル機種のCR
資材費比率	コストダウンの計測	売上に占める資材費の割合
納期遵守率	納期の遵守状況の計測	納入件数に対して納期が守られた件数
受入不良率	調達品の品質の計測	納入された調達品の受入時の不良率
調達L/T短縮率	どのくらいL/Tを短縮できたかの指標	調達LT短縮日数をもととの調達LT日数で除した値
海外調達比率	海外調達の進展度の計測	全調達に占める海外調達額の割合
在庫回転日数 (在庫カバー日数)	どれほど適当な時期に調達 がなされたかの指標	調達品の在庫高で工場出荷額を除した値
EDI化比率	調達のIT化進展度の目安	全取引先でEDIを活用している割合
VOS(取引先評価)	取引関係の健全度の目安	取引先によるバイヤー企業の評価

目標値の決定

(億円)	Brfore	After
売上	100	102.56
売上原価	60	58.46
販売管理費	35	34.10
営業利益	5	10

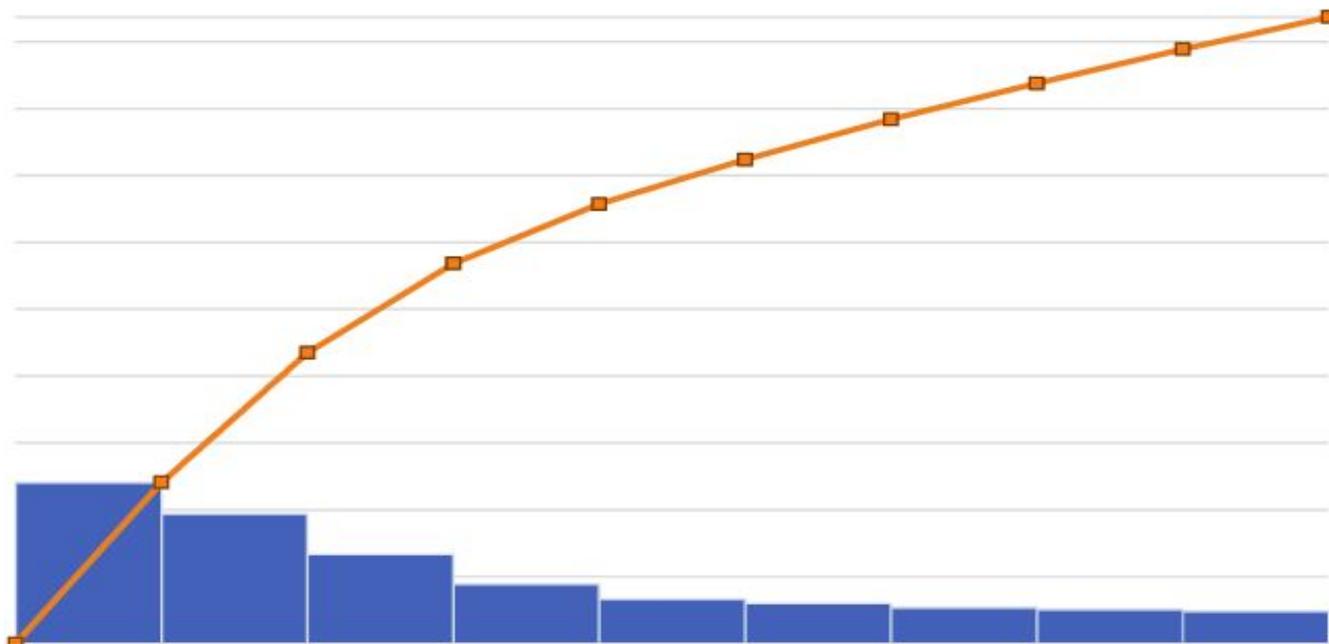
▲ 1.54をどうにかしたい

加重平均で目標割付

- たとえば『5年後までに営業利益を2倍にしたい』とする
- 販売価格の見直し、原価ダウン、経費もしっかり抑制しないと達成できない
(もしかしたらビジネスモデルから転換が必要かもしれない)
- 上記の場合では、営業利益 +5億円分を、各々の数字の大きさに比例して目標として按分
- 上記はPLを見て目標決定しているが、BSを見て目標決定するならば
『流動比率(特に当座)を上げたい』⇒仕掛かり在庫金額が大きい⇒工程の抜本的見直し 等
の戦略につながってくる。従って、自身の戦略を上位概念と結びつけるには、
PL/BSのどこと繋がっているかを考えると発見しやすい。(前ページの KPIが生まれるのはこのため)

支出分析

(1.54億円downのために、どこから手をつけるべきか?)

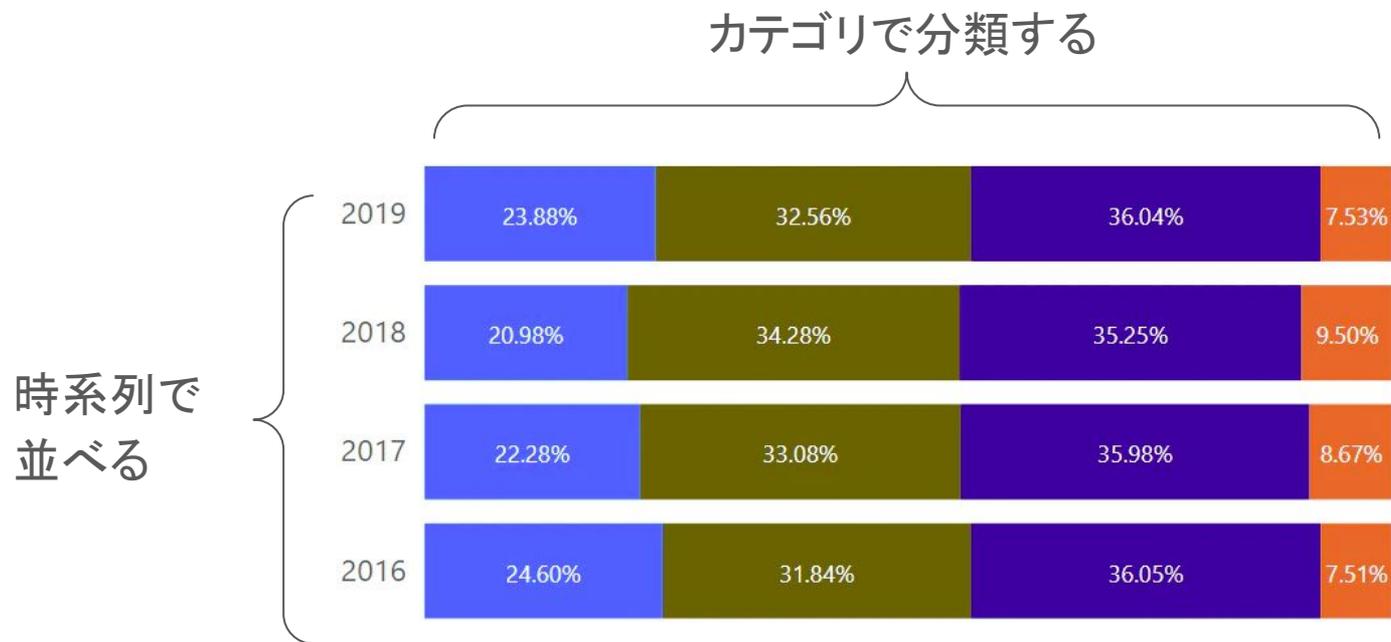


全カテゴリの全サプライヤ、担当カテゴリの全サプライヤ、特定サプライヤの全アイテムなど視点は様々。それらを高額支出順に並べたもの。

効率よく手を打ちたいときに用いがち。

ただ高額支出は目をつけられやすいので、出尽くし感があるかもしれないことに注意。

支出分析(手を付けられていないのはどこか?)

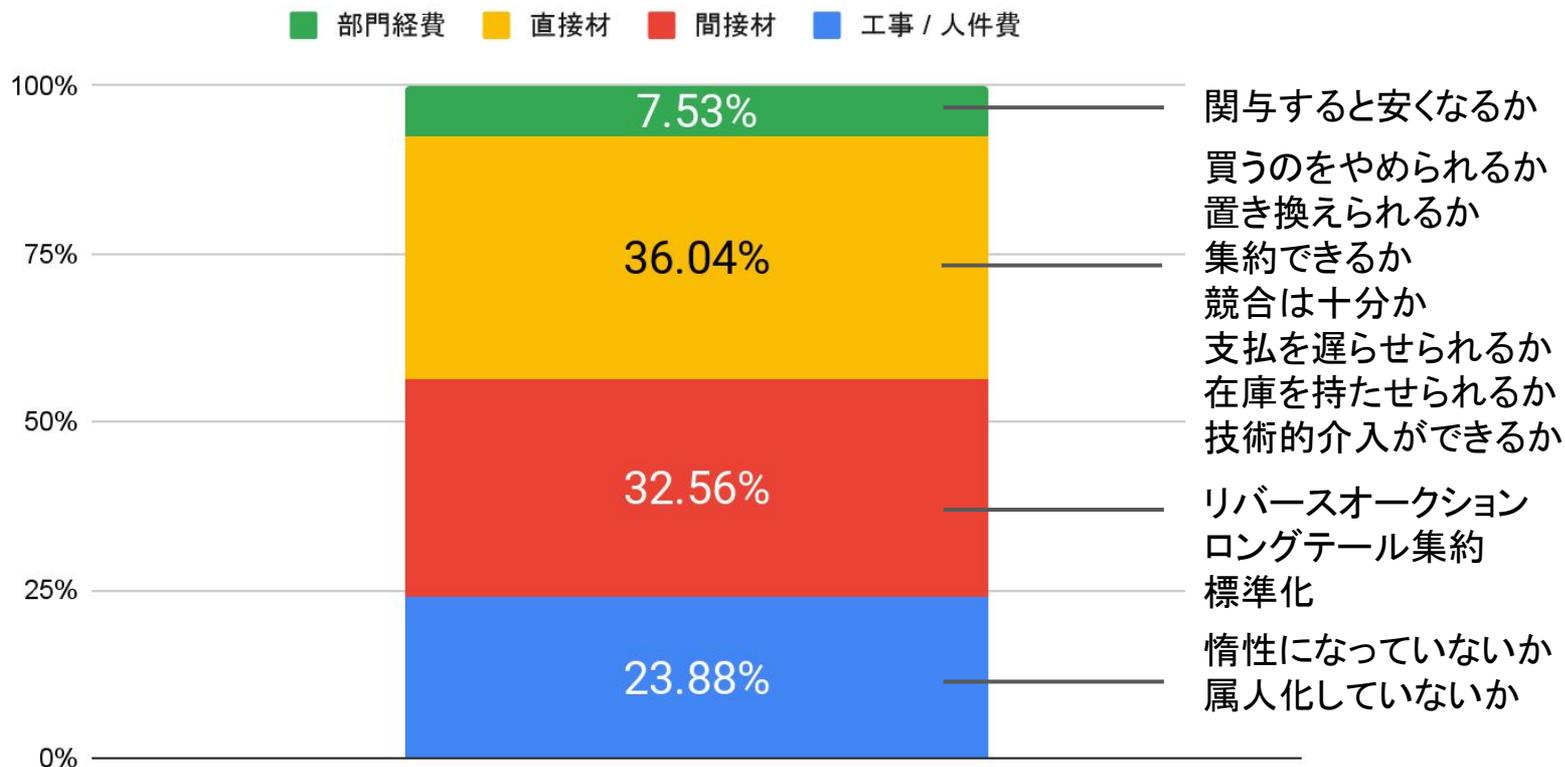


例: 直接材・間接材 ⇒ 直接材: 材料費・加工費・運送費・その他

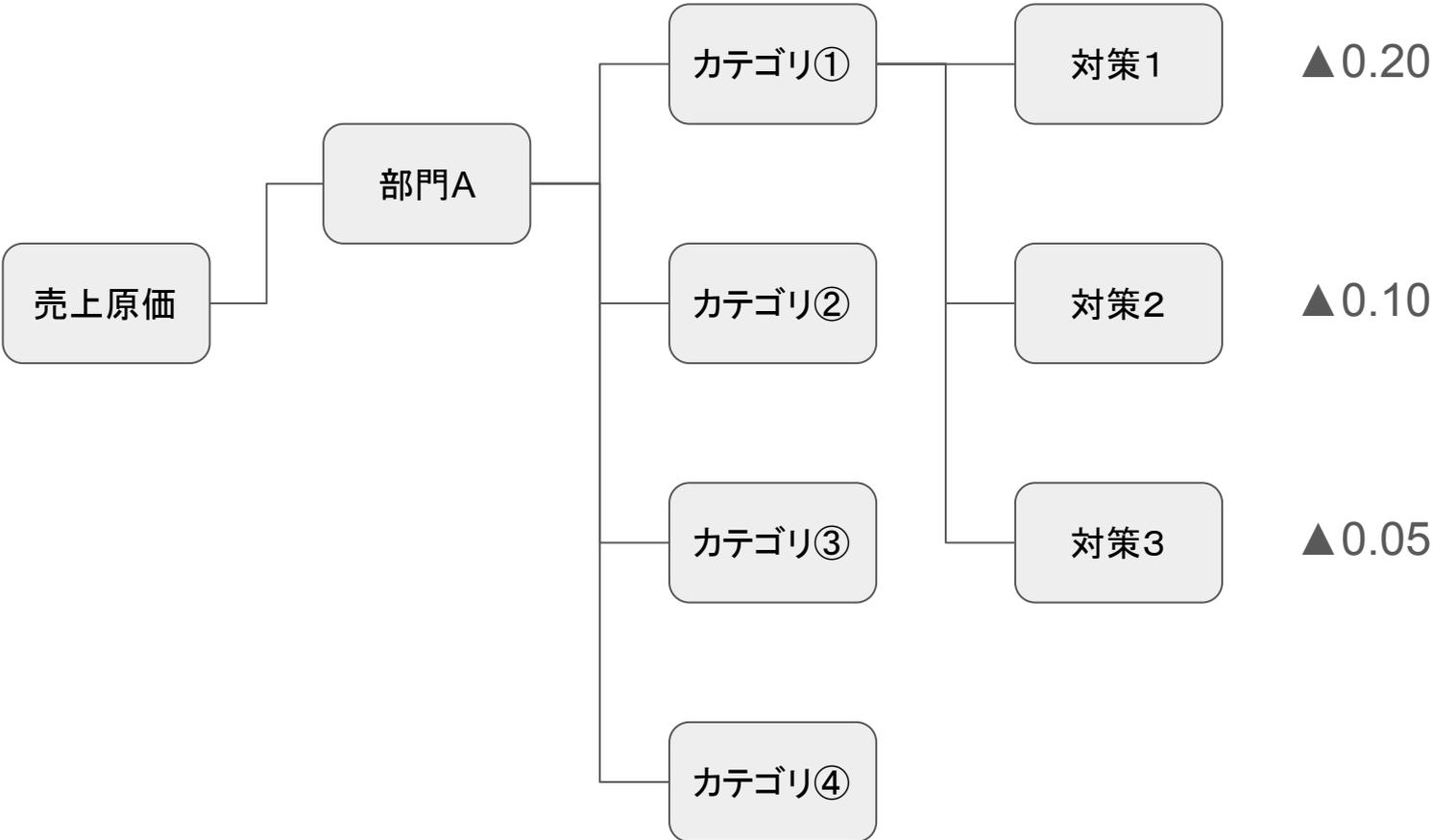
⇒ 間接材: 設備費・人件(アウトソース)費・工事・その他

時間の流れと紐づけて、増加・停滞傾向にある分類は理由を追跡し手を打ちたい

対策立案の視点



対策の評価



リカバリープランはあるか？

シングルストーリーではなく、必ずリスクを評価しよう。

リスクは起きてほしくないものだけれど、起きるものと思っておこう。

リスク対策を考えよう。

マイルストーンを定めておいて必ず測定をしよう。

メインプランが継続できない状況が起きた場合には
即座にリカバリープランに移行しよう。

参考

計画を支える施策例(1/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
1	情報開示戦術	営業のとり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。	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <p style="text-align: right;">など</p>
2	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。
3	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。
4	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。	バイイ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。
5	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	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

計画を支える施策例(2/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
6	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。
7	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、競争をあおる戦術。	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。
8	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	強いバイイングパワーが必要。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。
9	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イ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。
10	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。

計画を支える施策例(3/5)

2015年6月27日 第28回関西購買NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
11	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	バイイングパワーがある一定以上強い時にのみ使用できる。バイヤー有利なルールを一方的に決めてしまい(詳細見積もり提出義務など)、そのルール上でサプライヤー競争をさせる。
12	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。
13	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。
14	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。
15	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。

計画を支える施策例(4/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
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手にとる戦術。	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。
17	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。
18	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。
19	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手にとることにより、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。
20	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	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って、徐々にサプライヤーを絞って

計画を支える施策例(5/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
21	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
22	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。
23	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。
24	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。
25	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、次回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。バイイ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し、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

Q & A

ご参加ありがとうございました