

2013年を読み解く会

カテゴリーマネジメント2013 - 仕事にすぐに適用できる購買戦略の作り方 -

2007年に購買ネットワーク会での対話を契機に実施した「購買のValue Communication」検討結果から作成した品目別購買戦略作製事例・手順のご紹介（購買ネットワーク会共有アセット化）

2013年01月26日（関東・第39回）

寺島 哲史

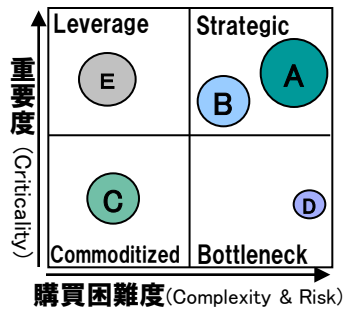
本日お話する品目別購買戦略の位置づけ

個別のソーシング案件に対応するストラテジック・ソーシングに対して、一定期間に組織的にどのようなことをやるのかの計画はミッシング・ゾーンになっていました。

品目全体の特性分析 (品目ポートフォリオ)

品目全体の特性分析は、企業全体の購入品目を分析し、特性を明らかにした上で基本的なアプローチを明確にする活動です。これによって、全体でのリソース配分(力の入れ方が調整されます)

代表的な分析方法は、重要度と購買困難度のマトリックスです(下図)。



■象限ごとの代表対応策

- Bottleneck: 購買リスク削減策の導入
- Leverage: 購入量集中による価格削減
- Commoditized: 購買業務プロセスコストの最小化
- Strategic: 戦略的リレーションシップ (パートナー関係)

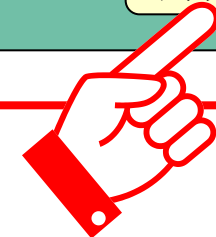
全社の視点

品目別購買戦略 (年度方針)

品目ごとの基本的なアプローチやリソース配分を全体として見極めたうえで、一定期間の実行計画(年度方針)を立案します。実行計画は、アクションプランにまで落とし込まれている必要があります。また、ステークホルダーに計画内容を説明できるものとなっている必要があります。

品目別購買戦略

What (何を)	<ul style="list-style-type: none"> 品目概要 コスト構造 	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程 流通経路
Why (なぜ)	社内 (・前年振り返り) ・購入必要量 ・購入要件	社外 ・購入市場分析 -マーケット -サプライヤーなど
How (どのように)	<ul style="list-style-type: none"> 実施施策 アクションプラン 	

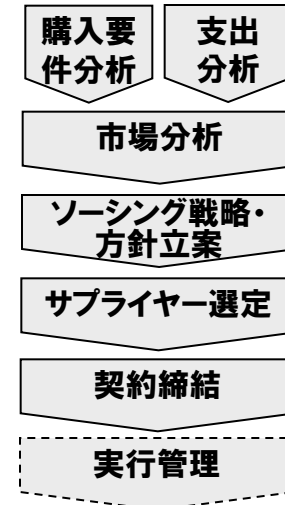


本日、お話する領域

ストラテジック・ソーシング (都度ソーシング)

実行計画(年度方針)に基づく活動と並行して、個別ソーシング機会が発生します。その機会ごとに戦略的なソーシングアクションを実施するための手順が個別戦略ソーシング手順となります。

個別の購入要求



※欧米の教科書で“Strategic Sourcing”として扱われているのは、こちらの個別ソーシングが大半になります

個別案件の視点

本日お話する品目別購買戦略の位置づけ

(参考)Hackett Group論文から(お手元資料にはありません)

図1:カテゴリーマネジメント:戦略ソーシングよりも戦略的かつ全体論的

	戦略ソーシング	カテゴリーマネジメント
目標	<ul style="list-style-type: none"> ●所定の品目(コモディティ)での購入コスト削減。購入量集約、競争入札、交渉により、コストサプライヤーを選択 	<ul style="list-style-type: none"> ●カテゴリーの実現価値の最大化。事業部門に対し、TCO(総保有コスト最適化)、リスク管理、業務効率化、イノベーションなどを通じて
頻度	<ul style="list-style-type: none"> ●定期的、あるいはプロジェクト単位。年次もしくは複数年に1回、品目管理方式に準拠して 	<ul style="list-style-type: none"> ●継続的に、日々のプロセスで。プロジェクト単位の活動、必要に応じて実施される業務改善活動をトリガーにして
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ●複数ステップからなるソーシング方法論を実施。新しい契約をサプライヤーと締結する 	<ul style="list-style-type: none"> ●カテゴリー戦略を立案し、適正な価値の引き金(レバー)を引く。必要であれば、価値目標に即した技法/ツール(戦略ソーシング、SRM、バリューエンジニアリング、プロセス・リエンジニアリング、要求およびコンプライアンス管理)を適用
成果	<ul style="list-style-type: none"> ●定期的、あるいはプロジェクト単位。年次もしくは複数年に1回、品目管理方式に準拠して 	<ul style="list-style-type: none"> ●継続的に、日々のプロセスで。プロジェクト単位の活動、必要に応じて実施される業務改善活動をトリガーにして

Source: The Hackett Group

(“Category Management: Beyond the “Strategic” in Strategic Sourcing”, Hackett Group より引用)

購買部門が達成している価値が十分に伝達できていないのではないかとこの観点から、「やろうとしていることの伝達・共有」および「何を達成したかの業績の伝達と理解」の2つに難があり、そのための前者の対応策として、本日の内容が出て来ました。

2つのAccountability (説明責任)

従来からの実務アプローチ (技法・ノウハウ) も重要であるが...

コスト分解アプローチ (IEアプローチ) 体系的な契約交渉の実施

交渉プロセス 交渉テクニック

交渉前準備フェーズ
交渉実施フェーズ
交渉フォローアップフェーズ

各種価格査定手法

明細項目	A社	B社	C社
本体機転動部			
本体機転動部			
材料費A			

ティア・ダウンによる製造コストの明確化 等々

何をやろうとしているかの伝達と共有

以下の用途を満たすもの
・ステークホルダーへの説明
- マネジメント/ 関連部門
(- サプライヤ)
・部門内での知識・知見の共有・改善

What (何れ)	品目概要	コスト構造	製造工程 流通経路								
	社内		社外								
Why (なぜ)	購入予定金額	供給市場分析									
	購買要件	・マーケット ・サプライヤー									
How (どうして)	アクションプラン (含: 達成目標)										
	<table border="1"> <tr> <th>項目</th> <th>担当者</th> <th>完了日</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			項目	担当者	完了日					
項目	担当者	完了日									

何を達成したかの業績の伝達と理解

4-Direction Model

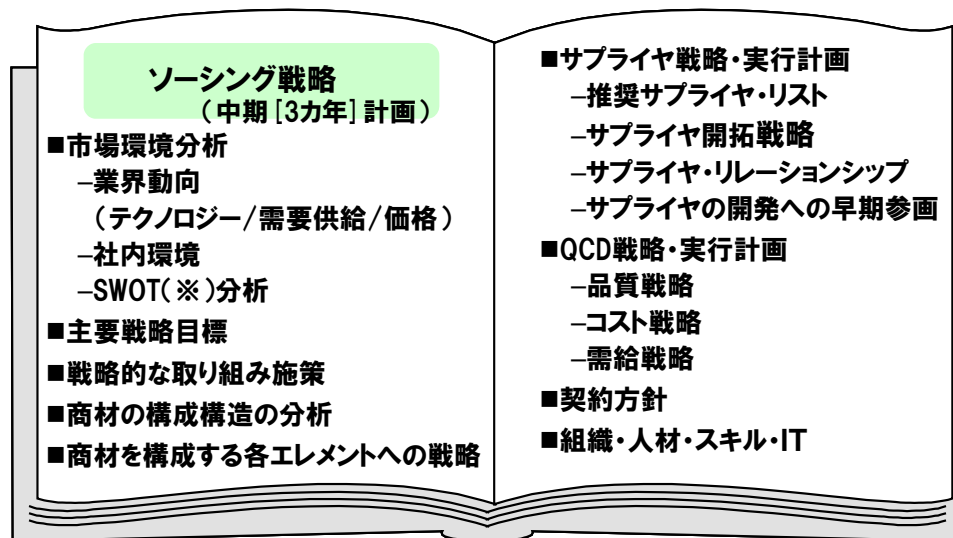
たこつぼ

自己満足

自己欺瞞?



=IBMでの品目別購買戦略 目次例=



これは、コミュニケーションの用途を満足するものだろうか。

その他の従来型のもの...

- ・品目別購買方針
- ・カテゴリ戦略
- ・調達戦略書
- ・発注方針

詳細計画への落とし込み

年次実行計画

調達実行計画
実行計画
・部品、サプライヤごとの購買方針
・購買戦略の取り組みに対する実行計画
QCD目標と実行計画
サプライヤ評価・指導

(「2011購買・調達革新大会 IBMのグローバル購買トランスフォーメーション」より引用)



多分、どれもが不十分か、意図が異なる

品目別戦略の構成

戦略の立案対象の明確化

What(何を)

1. 品目の概要

- ・品目概要(どのようなもの?)
- ・価格構造(どのような値付けロジック?)
- ・生産・流通工程(どのように作るの?)

Why(なぜ) 現状分析と課題
/ ニーズの抽出

2. 社内ニーズ分析

- ・経営ニーズ(目指すところ?)
- ・購入所要量(どのくらいの数?)
- ・その他のニーズ

3. 外部環境分析

- ・価格動向(値動きは?)
- ・市場動向(供給状況は?)
- ・その他のニーズ

※この部分にサプライヤー分析などを追加組み込みした事例もあり

戦略の具体的実行計画

How(どのように)

4. アクションプラン

- ・活動項目(何をやるのか?)
- ・アクションプラン(どうやるのか?)
- ・効果目標(目指す成果は?)

標準化・定型化した戦略立案のメリット

個人の考えの体系的整理 **By Myself**

購買戦略を立案するうえで考慮すべき要素を網羅した、均質で精度の高い内容をつくり上げるための**整理ツール**となります。

購買部内での知識・知見の共有・改善 **Among Professionals**

共通のフレームを使うことで、担当者個人を超えた購買部内での内容共有や改善点指摘などのディスカッションを生み出せる**コラボレーションツール**を意図します。

マネジメント・関連部署への説明 **With Stakeholders**

論理的な説明内容で記述することにより、経営マネジメントや関連部署でも内容を理解できる**コミュニケーションツール**として使用。

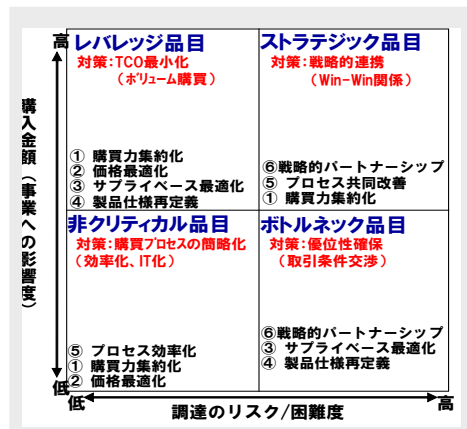
コミュニケーション観

品目別購買戦略の位置づけと運用方式

品目別購買戦略は、全体マトリックスの方向性に基づいて立案され、部門内外のレビューを経て精緻化されたものに対して、進捗フォローが行われます。

「Krajlicマトリックス」は、購入している品目をマトリックス内に分類して、配置することで、品目ごとに基本とする取り組み方針の目処をつけるために使用する。

一般に、企画部門など全体を統括的に見渡せる部門が作成し、それに基づいた品目別調達戦略の立案を品目担当バイヤーが実施する。



調達企画などの全体統括部門

① 全体観点からの品目ごとの取り組み方針の定義（Krajlicマトリックスの作成）

「品目別の調達戦略」は、Krajlicマトリックスで定義した取り組み方針に基づいて、各品目ごとに、年度もしくは中期的にどのような取り組みを行なっていくかを定義する。

品目を担当するリードバイヤー（リーダー役のバイヤー）が作成し、説明しなければならない。

担当バイヤー

② 担当バイヤーによる品目別戦略策定

a. 品目別調達戦略の立案

What (何を)	品目概要	コスト構造	製造工程 流通経路
	社内		
Why (なぜ) 理由	購入予定金額	供給市場分析	・マーケット
	購買要件		・サプライヤー
How (どのように)	アクションプラン(含:達成目標)		
	[Grid for Action Plan]		

b. 戦略の実行



c. 戦略の進捗・実績管理



品目別購買戦略サマリー記入フォーム(1/3)




品目:ワイヤーハーネス

※これはサマリーシートです(詳細資料が添付される場合が多くあります)


概要記述:

ワイヤーハーネス




車体にあらゆる電装機器に電流を送り車体稼動を促す重要部品。市場クレーム、車体組み込み不具合、オプション追加等の発生により、設計変更が多分にある。主な構成要素は電線、コネクタ、外装品であり、場合によって結線ボックス類が付属する

電線

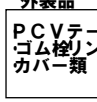


コネクタ




外装品

PCVテープ
ゴム枠リング
カバー類

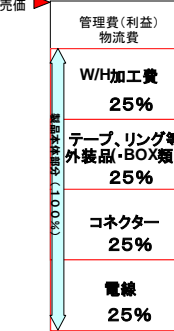


BOX類



コスト構造:

売価

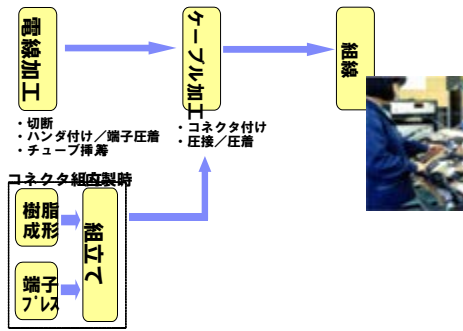


右図のように、最後の組線工程は自動化できないため、WH加工費が海外生産の場合でも25%発生する(国内生産の場合はさらに比率は増加する)

電線部分の価格は、銅市況に左右される

コネクタは、接点の伸銅品部分と、樹脂部分より構成されるため、銅市況と原油価格(ナフサ価格)の影響を受ける

製造工程/流通経路:



製造工程: 調線加工 → 加工 → 組線

調線加工: 切断、ハンダ付け/端子圧着、チューブ挿着

加工: コネクタ付け、圧接/圧着

組線: コネクタ組立時

樹脂成形、端子プレス

2. 社内ニーズ分析

2-1. 目標(ゴール:目指すべきところ)

経営方針/事業計画/部門方針からの要請事項:

- 売上増の2割増(XXX万台体制)の事業計画に対応した、外部購入部品の確実な確保と安定供給
- コスト低減(毎年3%目標)
- 開発短納期化に伴う試作品、量産立上の短期化

2-2. 社内ニーズ

購入所要量:

- 購買実績/予定

サイズ群	12年実績	13年計画	14年予定	15年予定
AAAA	82,400	76,000	76,400	76,400
BBBB	781,819	1,245,000	1,245,000	1,245,000
CCCC	465,768	574,000	673,000	772,000
DDDD	627,129	58,200	61,000	64,000
EEEE	777,813	927,998	632,000	54,000
FFFF	0	2,000	4,000	6,000
その他	195,690	222,000	222,000	222,000

購入所要量以外のニーズ・課題:

- コスト低減:
XXX万台体制に向け、量の拡大と合わせて、損益向上の為、売価に見合ったコストの実現が求められる。年3%(XXX億円)のコスト削減の3年間継続が求められている。
- 開発短納期化に伴う試作品、量産立上の短期化
・試作期間の短縮に向けて、見積習得・単価決定の期間短縮の要請がある
・量産立上期間の短縮に向けて、試作サンプル品納期の短縮要請がある
- 製品標準化の実績
・ハーネスのサイズを統一し、メーカー規格品に合わせることで、昨年度大幅なコスト削減を達成したため、さらなる標準化の強力要請が設計部門からある

品目別購買戦略サマリー記入フォーム(3/3)



3. アクションプラン

3-1. 活動項目抽出シート

課題/ニーズ	活動項目	達成目標	実施効果		即効性	容易性	総合評価
			緊急性				

3-2. アクションプラン



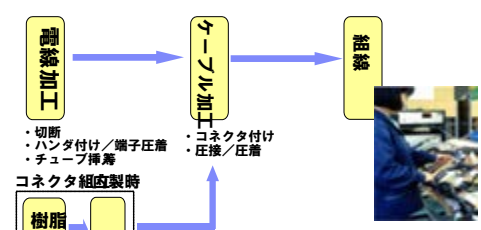

活動項目	担当者	アウトプット	月													
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		

3-3. 達成目標

品目別購買戦略サマリー記入フォーム～記入方法

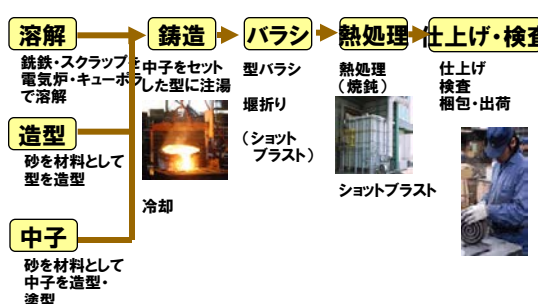
記入要領概説: 1. 購入品目の概要

これまでの購買戦略では、どのような品目を購入しているかの記述がありませんでした。そのために、実施すべき内容を記述しても他者に理解し、助言などをえることが困難でした。それを避けるために、この手法では、購入品目の概要記述を先頭に置いています。

<p>概要記述:</p> <p>車体にあゆる電装機器に電流を送り車体稼動を促す重要部品。市場クレーン、車体組み込み不具合、オプション追加等の発生により、設計変更が多分にある。主な構成要素は電線、コネクタ、外装品であり、場合によって結線ボックス類が付属する</p>  <p>ワイヤーハーネス</p>  <p>電線 コネクタ 外装品 BO類</p> <p>PCVテープ ゴム様リング カバー類</p>	<p>コスト構造:</p> <p>売価</p> <table border="1"> <tr> <td>管理費(利益) 物流費</td> <td></td> </tr> <tr> <td>WH/加工費</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>テープ、リング等 外装品(BOX類)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>コネクタ</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>電線</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>右図のように、最後の組線工程は自動化できないため、WH加工費が海外生産の場合でも25%発生する(国内生産の場合はさらに比率は増加する)</p> <p>電線部分の価格は、銅市況に左右される</p> <p>コネクタは、接点の伸銅品部分と、樹脂部分より構成されるため、銅市況と原油価格(ナフサ価格)の影響を受ける</p>	管理費(利益) 物流費		WH/加工費	25%	テープ、リング等 外装品(BOX類)	25%	コネクタ	25%	電線	25%	<p>製造工程/流通経路:</p>  <p>溶接加工</p> <ul style="list-style-type: none"> 切断 ハンダ付け/端子圧着 チューブ挿着 <p>ケーブル加工</p> <ul style="list-style-type: none"> コネクタ付け 圧接/圧着 <p>組線</p> <p>コネクタ組立製時</p>  <p>樹脂成形 端子プレス 組立て</p>
管理費(利益) 物流費												
WH/加工費	25%											
テープ、リング等 外装品(BOX類)	25%											
コネクタ	25%											
電線	25%											

記述内容には、購入品目として何を買っているのか(概要記述)、どのようなコスト分布になっているのか(コスト構造)、どのようにして作られ、流通するのか(製造工程/流通経路)を置いています。概ねのコスト構造を製造工程/流通工程を明確にできていることは、その品目を担当するバイヤーの必然の責務です。

(他の記入事例)

<p>概要記述:</p> <p>XXXXXはXXXXXの主要な構成部品のひとつ。高温の排気ガスを貯め、排気ガスが膨張することで発生する力を駆動力として回転する部位を格納する。</p> <p>(鋳物製品 図は削除)</p> <p>《特徴》</p> <ul style="list-style-type: none"> 各顧客の仕様毎に形状が異なる(多品種) 耐熱性素材の鋳造品を機械加工したものである 要求される耐熱性により、使用される材質が異なる。 	<p>コスト構造:</p> <table border="1"> <tr> <td>材料費 35%</td> <td>地金代(%)、砂代(%)、副資材(%)</td> </tr> <tr> <td>エネルギー 15%</td> <td>溶解(%)、その他(%)</td> </tr> <tr> <td>人件費 18%</td> <td>溶解(%)、造型(%)、仕上げ検査(%)</td> </tr> <tr> <td>外注費 10%</td> <td>中子作製・焼鈍分</td> </tr> <tr> <td>経費 19%</td> <td>製造経費(%)、減価償却(%)、運賃(%)、販管費(%)</td> </tr> <tr> <td>利益 3%</td> <td>利益(%)</td> </tr> </table> <p>※各取引先ごとに見積基準は確認すること</p>	材料費 35%	地金代(%)、砂代(%)、副資材(%)	エネルギー 15%	溶解(%)、その他(%)	人件費 18%	溶解(%)、造型(%)、仕上げ検査(%)	外注費 10%	中子作製・焼鈍分	経費 19%	製造経費(%)、減価償却(%)、運賃(%)、販管費(%)	利益 3%	利益(%)	<p>製造工程/流通経路:</p>  <p>溶解</p> <p>鉄鉄・スクラップを電気炉・キューボで溶解</p> <p>造型</p> <p>砂を材料として型を造型</p> <p>中子</p> <p>砂を材料として中子を造型・塗型</p> <p>冷却</p> <p>铸造</p> <p>中子をセットした型に注湯</p> <p>パラシ</p> <p>型バラシ 壊折り (ショットプラスト)</p> <p>熱処理</p> <p>熱処理(焼鈍)</p> <p>仕上げ・検査</p> <p>仕上げ検査 梱包・出荷</p> <p>ショットプラスト</p>
材料費 35%	地金代(%)、砂代(%)、副資材(%)													
エネルギー 15%	溶解(%)、その他(%)													
人件費 18%	溶解(%)、造型(%)、仕上げ検査(%)													
外注費 10%	中子作製・焼鈍分													
経費 19%	製造経費(%)、減価償却(%)、運賃(%)、販管費(%)													
利益 3%	利益(%)													

記入要領概説: 2. 社内ニーズ分析

「社内ニーズ分析」では、社内(経営マネジメント、部門マネジメント、要求元)から何を求められているかを記述する部分です。何を求められているかを漏れ無く的確に理解できていないと、以降で計画するアクションプランの有効性もあやしくなってきます。そのために、この内容を他者に確認してもらうことは、特に重要です。

**経営方針/調達本部方針から取り組みべき内容を記述します
(記述担当者の理解内容を記述します)**

2. 社内ニーズ分析

2-1. 目標(ゴール: 目指すべきところ)

経営方針/事業計画/部門方針からの要請事項:

- 売上増の2割増(XXX万台体制)の事業計画に対応した、外部購入部品の確実な確保と安定供給
- コスト低減(毎年3%目標)
- 開発短納期化に伴う試作品、量産立上の短期化

II-2. 社内ニーズ

購入額:

- 購買実績/予定

サイズ群	12年実績	13年計画	14年予定	15年予定
AAAA	82,400	76,000	76,400	76,400
BBBB	781,819	1,245,000	1,245,000	1,245,000
CCCC	465,768	574,000	673,000	772,000
DDDD	627,129	58,200	61,000	64,000
EEEE	777,813	927,998	632,000	54,000
FFFF	0	2,000	4,000	6,000
その他	195,690	222,000	222,000	222,000

**前年比〇%増など、調達部門で自主判断
するのではなく、営業・生産計画と連動した
値で記述してください**

購入数量/金額以外のニーズ・課題:

- コスト低減:
XXX万台体制に向け、量の拡大と合わせて、損益向上の為、売価に見合ったコストの実現が求められる。毎年3%(30億円)のコスト削減の3年間継続が求められている。
- 開発短納期化に伴う試作品、量産立上の短期化
・試作期間の短縮に向けて、見積習得・単価決定の期間短縮の要請がある
・量産立上期間の短縮に向けて、試作サンプル品納期の短縮要請がある
- 製品標準化の実績
・ハーネスのサイズを統一し、メーカー規格品に合わせることで、昨年度大幅なコスト削減を達成したため、さらなる標準化の強力要請が設計部門からある
- 業務プロセス改善の課題/ニーズ
- 技術動向に関する課題/ニーズ
- 品質に関する課題/ニーズ
- 納期に関する課題/ニーズ
- その他の課題/ニーズ

記入要領概説: 3. 外部環境分析

「外部環境分析」では、市場(価格)、業界(サプライヤー)、その他(競合他社、技術、リスク)など、アクションプランを立案するための社外での考慮事項をまとめます。品目購入の観点から、社外状況を総合的に把握できているのは品目担当バイヤーのみですので、的確な整理が求められます。

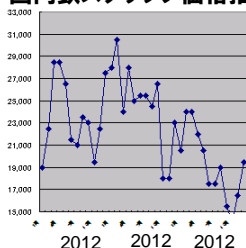
担当バイヤーの主観のみで記述すること無く、データに基づいて判断した結果を記入してください。

3. 外部環境 (鑄物部品の事例)

市場・価格分析:

材料の成分構成は、鉄鉄・スクラップが65～80%、非鉄金属(ケイ素、クロム、ニッケルなど)20～35%の比率である。世界的景気不振の中、どの構成成分も価格低下傾向にあるため、その状況を的確に反映した価格設定にしていく必要がある。

国内鉄スクラップ価格推移



クロム価格推移(6ヶ月)



ニッケル価格推移(6ヶ月)



業界(サプライヤー動向)分析:

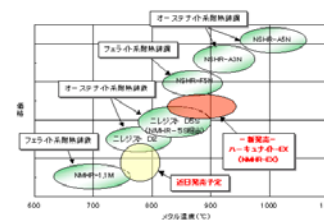
リーマンショック後の景気低迷や国内産業の空洞化に加えて、電力供給不安により、国内鑄造業は縮小することが想定される。それに伴い、当社取引先を含めた能力の取り合いが、国内で発生している。

さらに、素形材および生産能力の海外調達が他社でも進んでいるため、IP先の開拓を積極的に進める必要がある(2013年3月の経済産業省の「素形材産業ビジョン」も日本鑄造メーカーの海外進出が、1つの大きなテーマをなしている状況。

その他(競合他社動向、技術動向、調達リスクなど):

■新材質の採用によるコスト低減

鑄造品の原料となる耐熱鑄鋼/鑄鉄では、上級材の耐熱鑄鋼でしか対応できなかった高温領域に対応できる鑄鉄の開発が進んでいる。当社取引先H金属社の営業マンより、昨季末に以下のような新素材の紹介を受けた、設計部門に支給材としての採用を提案していく。(約18%のコスト低減効果を見込める)



業界の状況を分析して、業界/サプライヤーでどのようなことが発生しそうか、どのように自社が対応していくべきかの、担当バイヤーとしての見識を記入します。

市場調査会社などの情報から、主要材料の相場予測を記述します。その相場状況を関係者全員で共有し、対応策を考えていく材料になります。