

バイヤーとサプライヤの戦略 を比較してみる

～もっと楽しく、もっと成果を
あげるために！～

2016年9月3日

関西購買ネットワーク会幹事

田門 立身

まず、前回プレゼンの宿題をおさらい

◆「Kraljic Modelによる品目カテゴリ分析」と 経営戦略をつなげる

Kraljic Modelの活用事例

| | | 供給リスク (市場の複雑性/サプライヤの寡占度) | |
|------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------|
| | | 小 (汎用品、競合多い) | 高 (特殊品、競合少ない) |
| 事業利益 へのイン パクト (購入量) | 大 | <レバレッジ品> サプライヤの交渉力:最も弱い | <ストラテジック/戦略的 重点品> |
| | 小 (少ロット品) | <ノンクリティカル/非重要 品> サプライヤの交渉力:中 | <ボトルネック> サプライヤの交渉力:最も強い |

バイヤーの皆さん、こんな苦い経験「楽しくない調達」をした経験はありませんか？

◆楽しくない調達①

ある電子部品について、サプライヤからコストダウン提案があったので採用したら、次の年に廃止案内が届いた。

(コストアップしないと事業継続供給できないという通知が届いた)

そして・・・

社内の設計担当や生産担当者から
「なんでそんな部品をさいようさせたのか？」
と責められた。

もう一つ...

◆楽しくない調達②

- ・設計部門と調達部門とで、コストダウン目標額は連携している。

- ・しかし、担当者レベルでサプライヤ選定する際、コスト以外の要素(品質レベル/供給能力)などで意見が合わず、コストダウンが進まない。

こういう楽しくない調達になってしまった原因は・・・

◆①電子部品の廃止

サプライヤ企業の長期的な方針(事業戦略)を理解できていなかった。

◆②設計部門との担当レベルの連携不足

- ・部門/戦略レベルで連携できていない。
- ・戦略があっても、担当レベルで理解できていない。

では、どう対策するか・・・

◆サプライヤと自社の戦略を理解した調達活動が必要。

・サプライヤに対して

営業担当レベルの提案ではなく、サプライヤの企業レベルの戦略を理解しておく。

・バイヤー側として

自社の調達部門の戦略を理解しておく。

※調達戦略が不明確な企業は、“取るべき戦略”をイメージする。

バイヤーとサプライヤの戦略を理解するために、まず全体像を見てみると...

経営理念

経営ビジョン(目標)

全社戦略

(全事業の方向性、コアコンピタンス、各事業の資源配分)

A事業戦略

B事業戦略

C事業戦略

機能別戦略

※簡略化のためECM/開発プロセスの順で記載

開発

調達

生産

販売

バイヤーの戦略
※事業戦略よりも下なのか...

サプライヤ企業の戦略

サプライヤの営業部門の戦略

戦略の全体像を理解すると、こんな楽しいことが...

経営理念

経営ビジョン(目標)

全社戦略
(全事業の方向性、コアコンピタンス、各事業の資源配分)

A事業戦略

B事業戦略

◆設計者に対して
「あなたが選定したA社の部品は、当社のコアコンピタンス“高信頼性、長期安定供給”にマッチしないから、選定できないよ！」
という説得ができる。

開発
調達
生産
販売

◆サプライヤに対して
「この製品/事業は、御社内でシェア5%しかないし、コアコンピタンスにマッチしていない製品ではないよね？
もうすぐ事業撤退するとして考えられないから採用できないよ！」
というリスクヘッジができる。

ここで問題が...

◆問題

- ・サプライヤの戦略＝事業戦略（マーケティング戦略）は、古くから**経営戦略の一部**として広く認知されている。
- ・一方、調達戦略は...
経営戦略の一部として広く認知されるまでには至っていない。

そこで、マーケティング部門と調達部門の機能を比較してみると意外に共通点が・・・

◆共通点

- ・戦略立案プロセス

事業/製品のセグメント(カテゴリ)毎に戦略を立案

- ・対社外

取引する製品/事業の価格、取引ルート、製品廃止(取引停止)、取引相手の重要度など、重要な意思決定をする。

- ・対社内

自部門の戦略(事業/調達)を実行するために関連部門をコントロールする。

これだけ共通点があるなら・・・

◆調達戦略も事業戦略を参考に経営戦略立案プロセスの一部に展開できそう・・・

ということで、事業戦略を参考に調達戦略を経営戦略立案プロセスの一部として考えてみる...

全社戦略
(全事業の方向性、コアコンピタンス、各事業の資源配分)

調達の全社戦略
・全品目共通の方向性
(コアコンピタンス、競争優位の構築)
・カテゴリ分類(戦略立案用に分類)

| A事業戦略 | B事業戦略 | C事業戦略 |
|----------------|-------|-------|
| 競合他社に対する競争優位構築 | | |
| A品目カテゴリ調達戦略 | | |
| B品目カテゴリ調達戦略 | | |
| C品目カテゴリ調達戦略 | | |
| D品目カテゴリ調達戦略 | | |
| | | |

この戦略立案プロセスを実行すると、こんな楽しいことが・・・
※戦略立案までいなくても、担当が理解しておくだけで、長期的に「楽しい調達」に向けて改善していける

全社戦略
(全事業の方向性、コアコンピタンス、各事業の資源配分)

調達の全社戦略

◆全事業部の設計者に対して(調達の全社戦略として)・・・

担当する品目カテゴリの戦略に基づいた部品選定を浸透させられきる！

・カテゴリ分類

A事業戦略

B事業戦略

C事業戦略

競合他社に対する競争優位構築

A品目カテゴリ調達戦略

B品目カテ

C品目カテ

D品目カテ

◆サプライヤに対して担当する品目カテゴリの長期的な方向性、所要量の提示ができるので、優位な交渉ができる！

ご清聴ありがとうございました。