

購買ベンチマーキング

Benchmarking by Mai Hanasaki

Hiro Umehara

By the way









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

サプライヤー分析
Supplier Analysis

ベンチマーク
Benchmarking

関連性分析
Leveraging

購買戦略
Sourcing Strategy

交渉
Negotiation

業界分析
Industry / Market Analysis

戦略的関係構築
Linking

競合分析
Competitor Analysis

調達予測
Forecasting

コンペ
Competitive Bidding

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



Category Management

ベンチマーク Benchmarking

ベンチマークとは

異なる業界間の事例や活動における価格、指標、構造、プロセス、結果、サプライチェーンなどを社内もしくは社外と比較し、自社の購買活動に新しい概念を加えることによって、自社の購買活動の改善及び将来の購買活動の改善を行うこと。購買におけるベンチマークとは“Best Practices”と比較し、自分自身(自社)のコストやプロセスの適応・改善を図る永続的なプロセスである必要がある。時に他業界のベンチマークをすることは既成概念から解放されたアプローチとして有効である

なぜベンチマークが必要か

敵(競合他社)と自分自身(自社)を知るためであり、勝つ為に優れた好機を得るため。

Key points

1. **ベンチマークの目的を設定する**
2. **ベンチマークの相手を設定する**
3. **情報収集の方法を決定する**
4. **情報収集をする**
5. **違いを分析する**
6. **違いを埋める為のゴールとアクションプランを設定する**
7. **実行、展開、再評価する**

0. ベンチマークではない行為

- ❁ 単なる比較
- ❁ 一度きりの比較・改善
- ❁ 限られた領域(業界)のみのレビュー
- ❁ 他社事例のまねごと
- ❁ ビッグプロジェクトの為だけの対応
- ❁ 短期間で簡素化された対応

1. ベンチマークの目的を設定する

- ❁ Category Management、Stakeholder Management、Organization Managementの各分野における改善対象(課題)を吸い上げる。
ベンチマークすべき対象を決定する。

(例)

- ❁ Sourcing→Purchasingに関するProcedureの課題(BPO化の対応など)
- ❁ ODM/EMS活用に関する課題
- ❁ BCP運用方法に関する課題
- ❁ 調達組織運営に関する課題(集中購買/分散購買、人員配置etc)

2. ベンチマークの相手を設定する

- ❁ 抽出した課題を解決しているベンチマーク先を決定する。
 - ❁ 同業界のCompetitor ※特に業界シェアトップ企業を選択
 - ❁ 他業界の定評ある企業 ※業界慣習に囚われない視点が得られる
- ❁ ベンチマーク先はBest Practiceとなる有力企業を選択する。その際、「相手は企業規模(例：従業員数、売上高、資本金、立地など)が違うから、できているのだ」と陥りがちだが、課題に対する企業アプローチの差異と企業規模などの差異は切り分けること。

3. 情報収集の方法を決定する



ベンチマーク先と接触する

- ⊗ 既に知っている間柄である場合は、直接コンタクト
- ⊗ トップ間でリレーションがある場合はトップを通じて場のセッティングを要求
- ⊗ 売買の相手である場合、営業を通じて、伺いを立ててみる
- ⊗ サプライヤを通じて紹介を受ける
- ⊗ 購買NW会などの外部イベントを通じて接触する
- ⊗ コンサルタントを経由して依頼する



ベンチマーク先と接触しないベンチマーク

- ⊗ 書籍、インターネット
- ⊗ 広報資料
- ⊗ ベンチマーク先を退社されて一線で活躍している
コンサルタントへの依頼(例：トヨタ系のカイゼン活動指南
コンサルタントなどはこういう分類に入ります)

4. 情報収集をする

- ❁ 課題に対する質問事項を整理する。その際、自部門側はどうかも明記し、ベンチマーク先とのGapを明確にする
 - ❁ 体制・運用プロセス
 - ❁ 評価方法
 - ❁ 例外発生時の対処方法
 - ❁ 現状に至るまでの段階的なアクション有無
- ❁ ベンチマークにあたっては下記を注意すること
 - ❁ Apple to Appleの比較
 - ❁ 情報の機密性
 - ❁ 情報に疑わしい点があった場合には再度行う
→不正確な情報ではベンチマークによる改善ができない

5. 違いを分析する

- ❁ 収集情報に対して自社の課題とのGAPを明確にする
 - ❁ 収集事項を列挙する
 - ❁ 自部門の現状を並べ、比較表を作成する
 - ❁ 自部門とベンチマーク先の差を明確にする
 - ❁ データに不足がある場合は、追加で収集する
 - ❁ 何がベンチマーク先が優位な状況にあるか研究し、分析する

6. 違いを埋める為のゴールとアクションプランを設定する

❁ 自己診断を行い、ゴールを決定する

- ❁ ベンチマーク先の方法や事例で自部門に取り入れる事が可能なものがあるか
- ❁ 取り入れた場合にもっとも効果のあるものは何か
- ❁ 取り入れた場合に自部門で発生する変化や調整する必要のある事項は何か(例：プロセス変更に伴うStakeholderとの調整。人材配置の転換etc)
- ❁ この改善に必要なリソースは何か(例：トップダウン、サプライヤとの調整etc)
- ❁ この改善を扱う事が自身にできるか。不足の場合、どこから助けを借りるか

❁ ゴールに至るまでのアクションプランを構築する

- ❁ 線表を引き、タスクを処理していく
- ❁ トップによる承認はStakeholderとの調整にも効果的で必要

7. 実行・展開・再評価する

- ❁ ベンチマークを単なる比較、単発な対応にしない為に、
 - ❁ アクションプランについて短期的な成果と中長期的な計画の作成
 - ❁ 改善対象領域拡大にあたってのリソース確保、トップの承認を含めたプロセスの確立(例：特定品種の購買方法を見直し、一定の成果を発揮した場合に、品種規模を拡大するときなどのアクションに有効)
 - ❁ 本改善のレビュー者の設定とレビューポイントの設定(改善を不断の推進とする為にはトップを巻き込む事が必要)
 - ❁ 一定の成果がStakeholderにも認められた場合は、次回の改善にStakeholderも巻き込むと更なる改善の種が出ることもある。