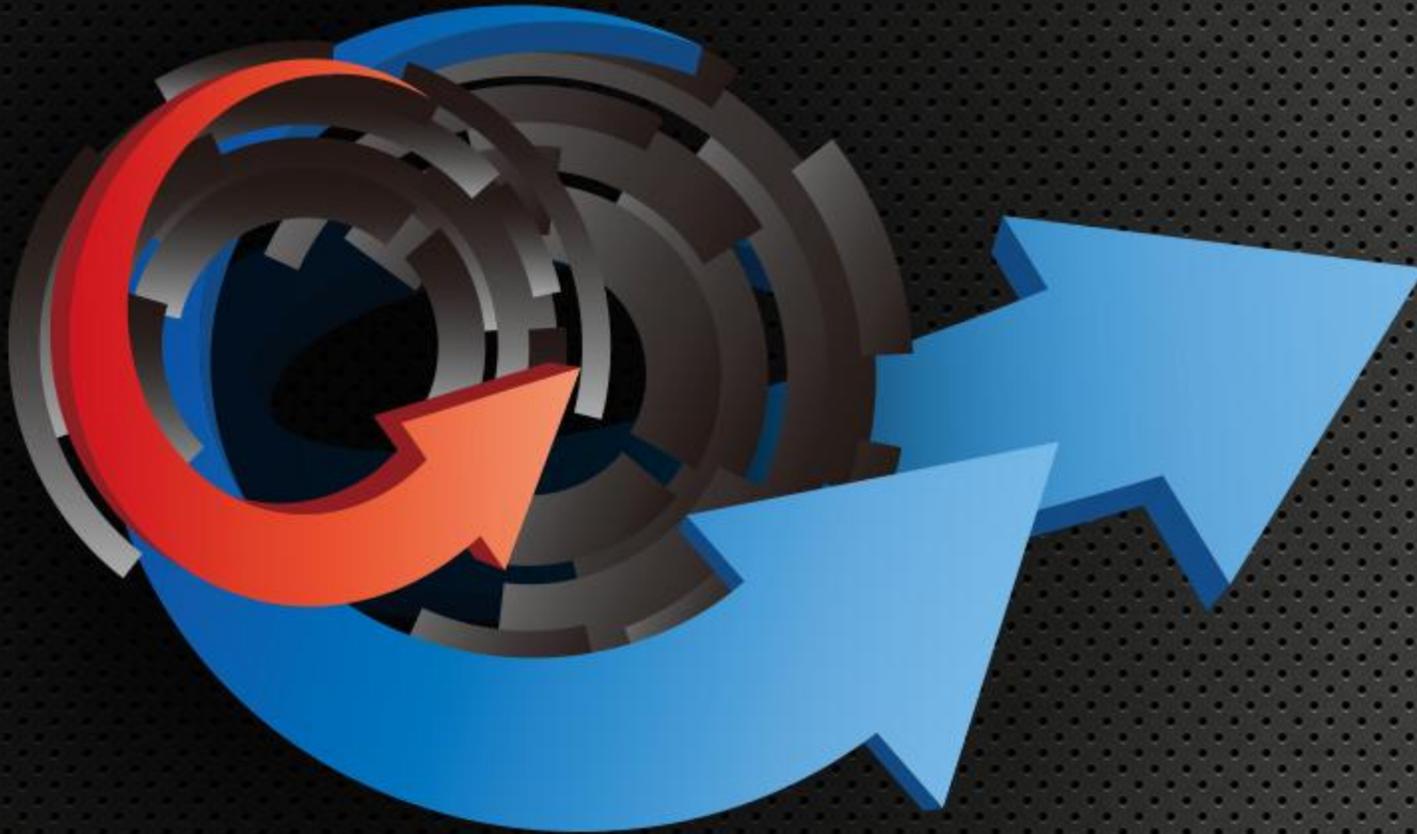


購買ネットワーク会関係各位

成功する共同購買

基本設計と進め方(後は実践)



2015年9月12日

小室 勝裕

目次

■ イントロダクション

主な条件交渉の取組手法と想定削減率
経歴紹介

■ 8月7日オフ会の結果のご報告

購買業務を行うに当たって必要なスキル
オフ会でのブレインストーミング
色紙 記入結果
コメントの分布

■ 共同購買について

共同購買 取組事例
共同購買というとは…

「共同条件」のいろいろ

共同購買 品目適性の分類例

共同購買 取組結果イメージ

共同購買手法の色々

取組前の社内準備①・②・③

モデルスケジュール

最後に

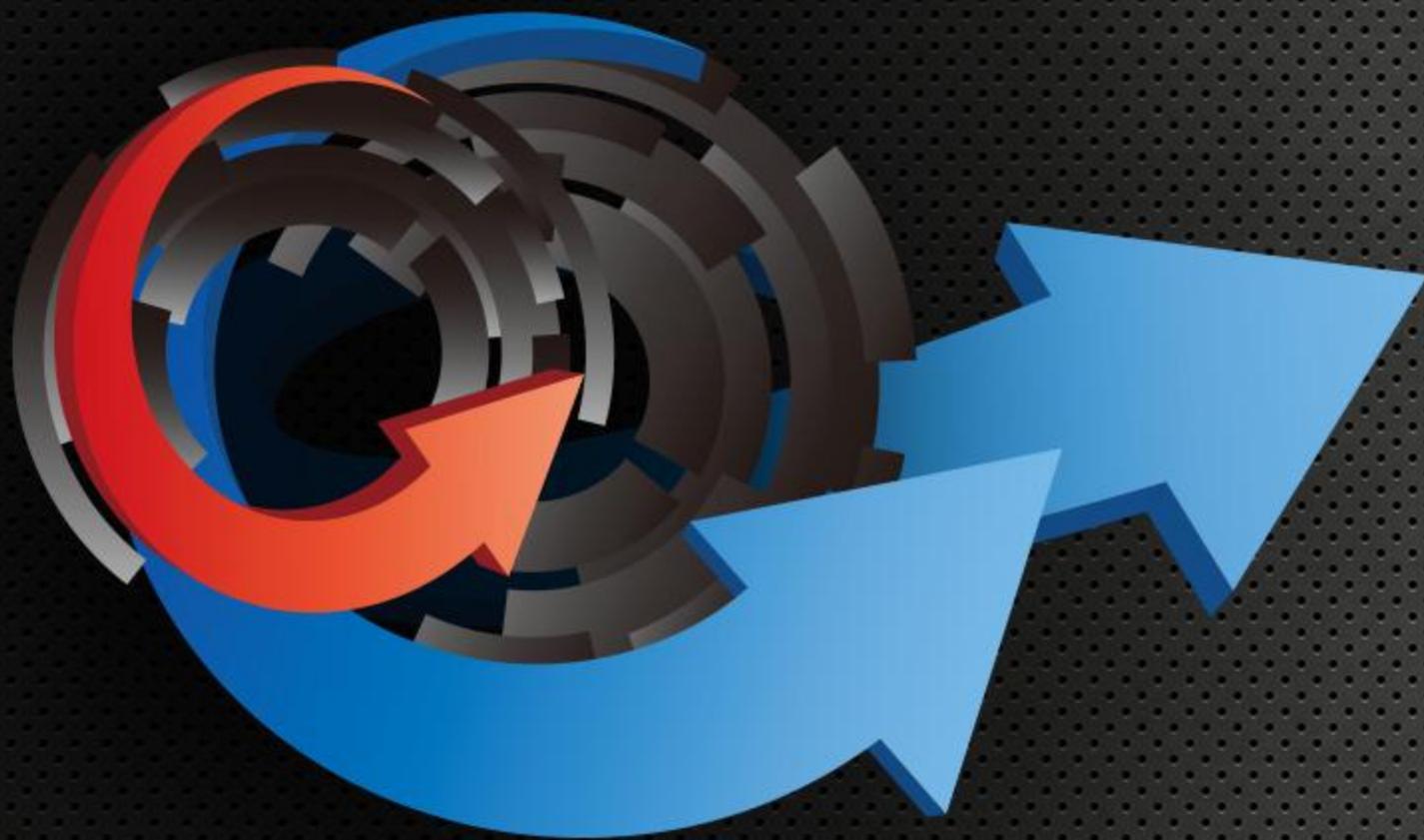
主な条件交渉の取組手法と想定削減率 (一般論+経験論)

No.	手法	取組難易度	想定削減率
1	既存取引先への価格協力依頼	★	↘
2	通常の相見積(3・4社間)	★★	☆
3	取引経験の有無に関係なく取引可能な企業全社に対する見積取得	★★★	☆☆
4	リバースオークション (品目分野により適・不適あり)	★★★	☆☆↘
5	共同購買	★★★★	☆☆☆

経歴紹介

年月	内容	詳細
2003年 6月	ディーコープ株式会社に入社し間接材購買改革業務を開始。 市場調査を経験後、西日本での事業開始に携わり大阪事業所開設へ。	半年間に飛行機 搭乗回数・・・
2008年 4月	株式会社購買戦略研究所に入社し取締役就任。大阪事業所を開設し、顧客開拓をしながら全社的な事業運営管理をも担当。	東京・大阪で組織管理と 現業との両立
2012年 2月	株式会社購買戦略研究所の一員として中小企業庁より受託した中央省庁の調達行政に対する改革の分析報告書を提出。	報告書100部が霞ヶ関、 永田町に配布される
2012年 3月	中央省庁全府省における調達改善計画の初の作成にあたり有識者として参加	各府省の購買課長に カメラの前で熱血指導!?
2012年 7月	内閣府 公共サービス改革推進室に在籍出向(2年間)しながら株式会社購買戦略研究所で事業開発、経営企画を担当。	中央省庁の調達業務改善 官民競争入札
2014年 9月	日本新薬株式会社に入社。 購買部に配属。	—

8月7日オフ会の結果のご報告



購買業務を行うに当たって必要なスキル

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

業界分析
Industry / Market Analysis

サプライヤー分析
Supplier Analysis

戦略的関係構築
Linking

ベンチマーク
Benchmarking

競合分析
Competitor Analysis

関連性分析
Leveraging

調達予測
Forecasting

購買戦略
Sourcing Strategy

コンペ
Competitive Bidding

交渉
Negotiation

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

Business Alignment

Demand Management

Sourcing Project
Management

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

オフ会でのブレインストーミング

社外関係者

社内関係者

自部署

Category

Stakeholders

Organization

目的
ゴール

参加要領

ための組織
するタレン
能力

購買ポ

- ①参加者が輪になるようになって座る。
- ②「社外関係者」「社内関係者」「自部署」のうち一つを色紙の中央に書く。
- ③各項目の下にある構成内容からなりたい自分を想像する。
- ④2・3年後、自分はどうかありたいか色紙に書く。
- ⑤15分経過したら色紙を隣の人に渡す。
- ⑥いいね！と思ったら赤丸を付ける。
- ⑦いいね！と思ったことから自分が連想したことを書き加える。
- ⑧上記⑦以外にも思いついたことがあれば書き加える。
- ⑨15分経過したらまた色紙を隣の人に渡す。
- ⑩上記⑥～⑨を繰り返し、色紙が一周したら完了とする。

サブ
分

ルール

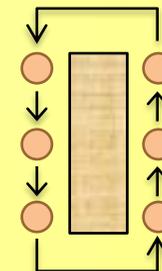
ベンチ

関連性

購買

交

(補足)参加者6名で実施しました。



SRM (Supplier
Relationship
Management)

統制

予算

色紙 記入結果

関西購買ネットワーク部会
ご一同様

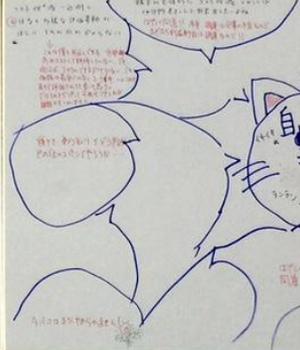
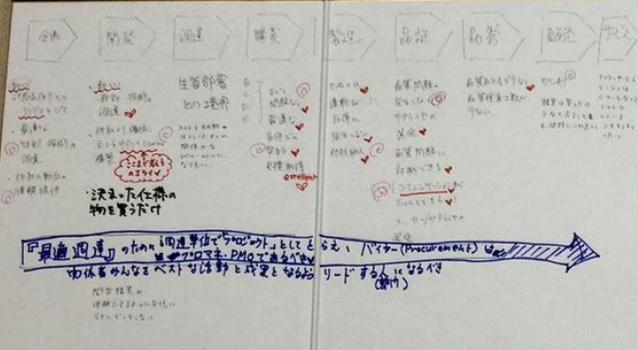
サライヤード社の魅力を感じさせるには?

① 社内の雰囲気
② 社内の設備
③ 社内のサービス

④ 社内の福利厚生
⑤ 社内の研修制度
⑥ 社内のコミュニケーション

天候いよいよ
多岐にわたる
会社を 各社本部に
自覚を促す
- 個々の自覚 -
- 部門の自覚 -
- 社内の自覚 -
- 社外の自覚 -

自部署
自部署の業務
自部署の業務
自部署の業務



社外関係
社外関係
社外関係

社内関係者
社内関係者
社内関係者

バイヤー地位向上
買注権
vs 開発部門
市場情報

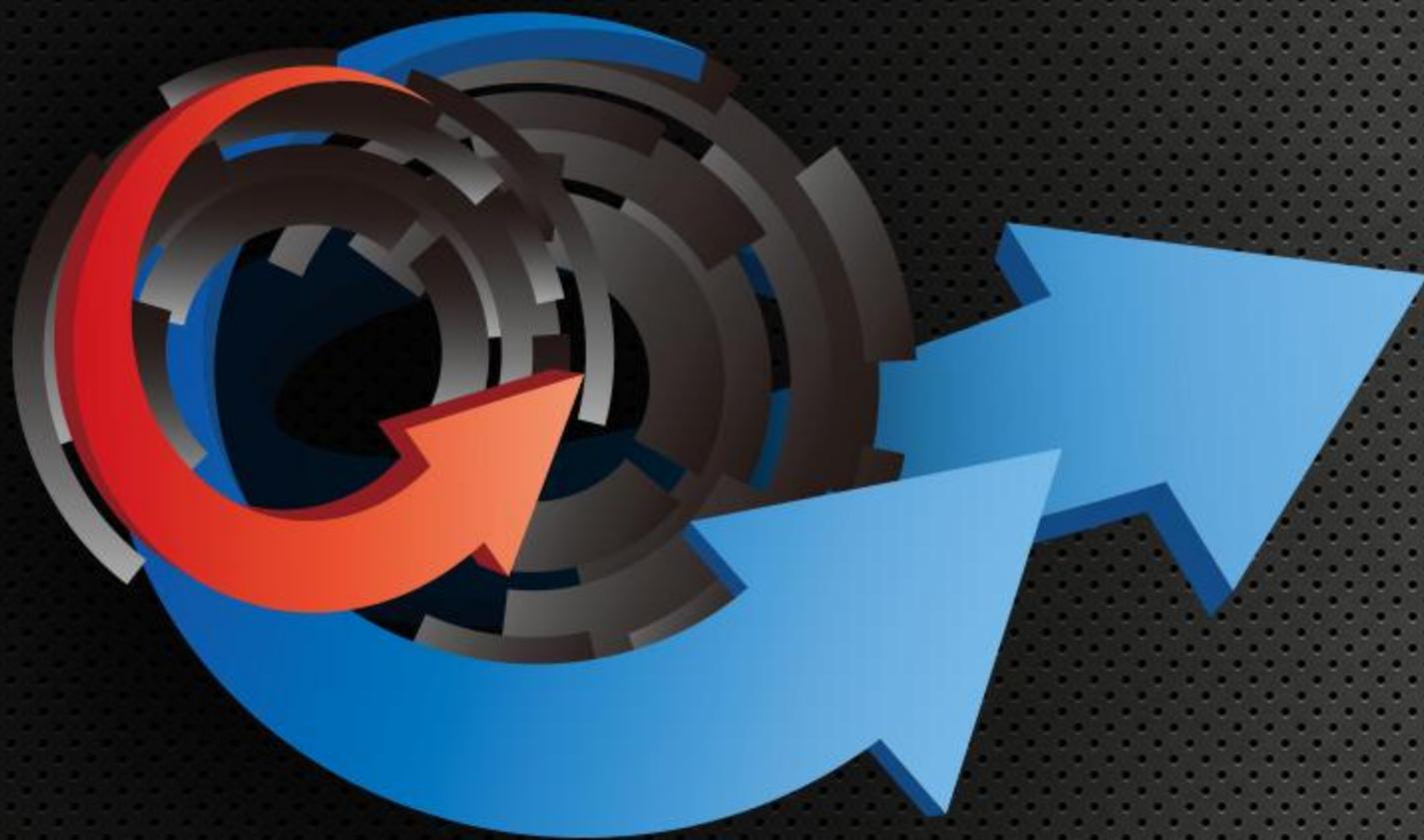
コスト交渉
競争環境
社外関係

IT活用共業
競争環境
社外関係

コメントの分布



共同購買について



共同購買 取組事例



日本流通産業
(くらしモア)
参加20社
年商3兆円
オークワ、平和堂
コープこうべ etc

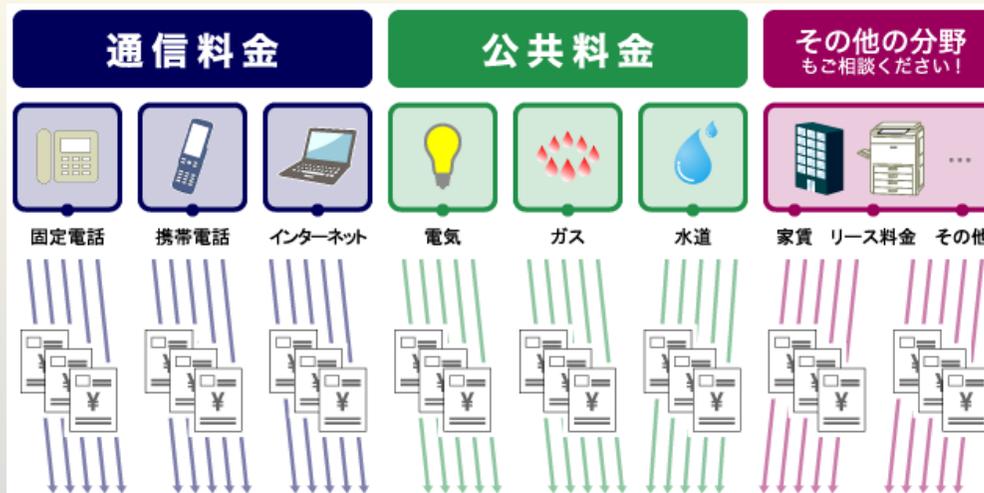


CGC
参加223社
年商3.6兆円
なかむら、マス
ヤス、スーパー
サンエー etc.



業務提携
(StyleOne)
参加3社
ユニー、イズ
ミヤ、フジ

株式会社インボイス



共同購買というと...



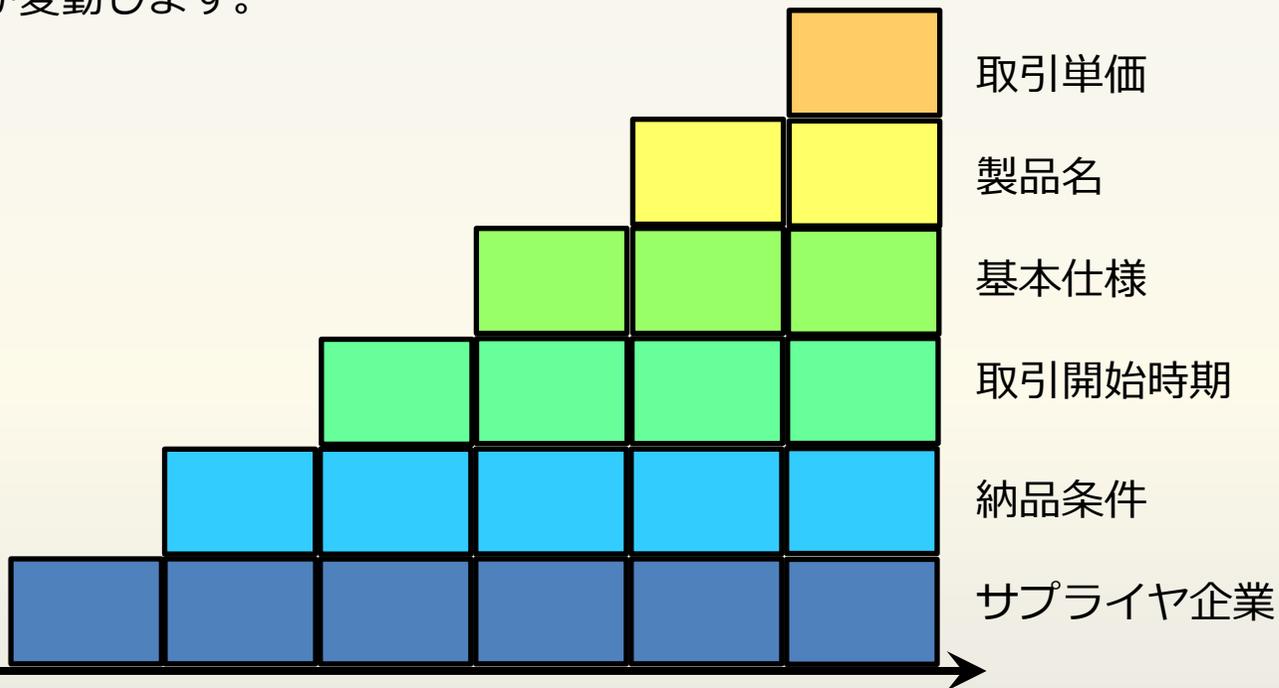
他社と同じものを買わないと
いけないのか...

他社と同じ値段で買わないと
いけないのか...

他社に実態を教えてしまう...

「共同条件」のいろいろ

どの条件を参加者間で一致させるかにより取組難易度、期待削減効果
が変動します。



(例)

120円/個

製品名 ● ● ● ●

プリンター ■ ■ 用トナー再生品

2016年1月取引開始

17時まで発注なら翌日納品

A社



共同購買 取組結果イメージ

取組結果のイメージを表にすると以下の通りです。

■取組結果イメージ(コピー機)

項目	買い手A	買い手B	買い手C	買い手D
品目	カラーコピー機 10台	カラーコピー機 100台 白黒コピー機 80台	カラーコピー機 1,000台 白黒コピー機 10台	カラーコピー機 2,000台
基本仕様	50枚機	40枚機	70枚機 50枚機 40枚機	50枚機
取引開始 時期	4月一斉	5月 半分 11月 半分	10月、12月、1月 1/3ずつ	11月一斉
取引単価	20円/枚→10円/枚 5.5円/枚→2.5円/枚	12円/枚→8円/枚 3.5円/枚→1.9円/枚	9円/枚→8.2円/枚 3.3円/枚→2.1円/枚	7円/枚→6.7円/枚 0.6円/枚→0.5円/枚
売り手	1社に集約			

買い手各社の仕様

買い手各社の時期

各社個別の条件

1社集約

共同購買 品目適性の分類例

サプライヤ企業
規定仕様品

バイヤー企業
要望仕様品

サプライヤ
創意工夫
要望少

サプライヤ
創意工夫
重視

①
選定方針：金額での比較
単価・年間想定支出金額の比較
手法：競争入札ないし共同購買
品目例：コピー機・トナー・施設管理(法定点検)
継続的対応：金額低減策追加(仕様変更・数量削減)

②
選定方針：サプライヤへの要望仕様の伝達
単価・年間想定支出金額の比較
手法：サプライヤの理解確認の上での競争入札
品目例：商業印刷物(定型仕様品(シール等))
継続的対応：金額低減策追加(仕様変更・数量削減)

選定方針：サプライヤ提案評価
単価・年間想定支出金額の比較
手法：提案評価の上での競争入札
品目例：電話代・データ通信・IT機器
継続的対応：定期的な条件交渉
サプライヤからの創意工夫提供依頼
備考：提案評価の仕組み提供が重要

④
選定方針：サプライヤ提案評価
購入後の効果予測
手法：提案評価・見積提示・購入後結果評価
品目例：チラシ・施設管理(法定点検以外)
情報システム・建設
継続的対応：仕様見直し・条件交渉支援
サプライヤへの創意工夫提供依頼
備考：提案評価・取引結果測定 of 仕組みが重要

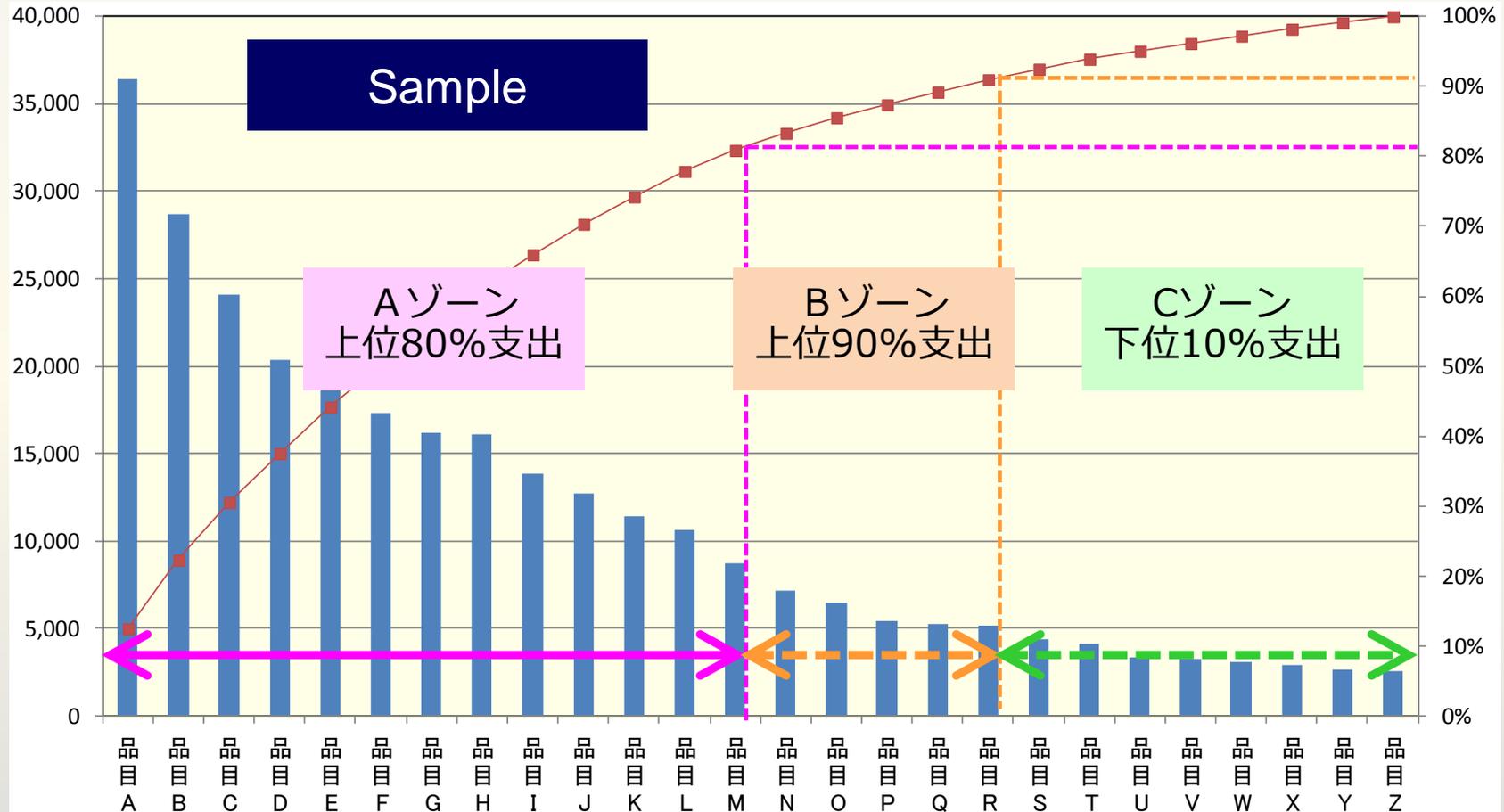
量産
効果

共同購買手法の色々

方式	カタログ型	プロジェクト型	
	有力バイヤー 追従方式	一括交渉 一社方式	開発品 一括交渉方式
概要	圧倒的多数の取引があるバイヤー企業の取引先との間で新規バイヤー企業が購入に参画する。	共同購買参加企業の間で条件交渉を一括して行い最適なサプライヤ企業を1社選定する。	共同購買参加企業の間で新規開発する品目1社選定する。
必須条件	有力バイヤー企業の存在	幹事役の存在	利用部門による要求仕様の明確化
品目の特徴	サプライヤ企業にとって重点対応を受けている品目であることが望ましい。	全社の合計金額が大規模な商談に当たることが望ましい。	PE品などの開発品
留意点		<u>①参加企業間における互いの購買条件の開示(取引条件・現状購買単価、見積単価)のルールを設定する。</u> <u>②見積取得後、取引先を1社に統一することを強制しない。</u>	

取組前の社内準備① 支出金額分析

参加検討企業間で購買品目ごとの支出金額構成を分析を行う。(分析結果は対外秘)



取組前の社内準備②購買品目別の取引状況把握

購買品目ごとに取引先との関係を調査してまとめておくことにより、取組可否判断、取引先候補検討を円滑にできるようにする。

No.	品目	取引基本情報		品目特性		取引先情報						
		年間支出金額	取引担当部門	期間契約購買 スポット購買	購買ライフ サイクル	既存取引 先企業	選定 経緯	現サプラ イヤ長所	過去のト ラブルと 対処	別途コン タクトの ある企業	左記以 外の取 引品目	本品目以 外の年間支 出金額
1	品目A	20,000,000	総務部	期間契約購買	1年間						品目AX	2,031,000
2	品目B	19,500,000	施設建設部	スポット購買	—						—	0
3	品目C	19,300,000	人事部	期間契約購買	1年間						品目BD	2,122,100
4	品目D	19,100,000	管理部	期間契約購買	5年間						—	0
5	品目E	18,900,000	購買部	期間契約購買	1年間						—	0
6	品目F	18,700,000	情報システム部	期間契約購買	2年間						—	0
7	品目G	18,500,000	広報部	期間契約購買	1年間						—	0
8	品目H	18,300,000	営業管理部	期間契約購買	3年間						—	0
9	品目I	18,000,000	物流管理部	期間契約購買	—						—	0
10	品目J	17,700,000	施設管理部	期間契約購買	—						—	0
11	品目K	17,500,000	総務部	期間契約購買	—						—	0
12	品目L	17,300,000	総務部	期間契約購買	—						—	0
13	品目M	17,000,000	総務部	期間契約購買	—						—	0
14	品目N	16,800,000	総務部	期間契約購買	—						—	0
15	品目O	16,600,000	総務部	期間契約購買	—						—	0
16	品目P	16,400,000	製造企画部	期間契約購買	—						—	0
17	品目Q	16,200,000	社員厚生部	期間契約購買	—						—	0
18	品目R	16,000,000	営業企画部	期間契約購買	1年間						品目BD	15,000,000
19	品目S	15,800,000	製造企画部	期間契約購買	1ヶ月						—	0
20	品目T	15,600,000	人事部	期間契約購買	3ヶ月						—	0

Sample

取組前の社内準備③購買品目別の仕様関連情報把握

購買品目ごとに仕様そのものでなく、仕様に関連する情報を調査してまとめておくことにより、購買用件のとりまとめを円滑にできるようにする。

No.	品目	仕様情報					
		仕様のわかる資料、データ	前回の価格改定時期	契約期間(設定があれば)	当社専用仕様の有無と内容	今後の仕様変更予定の有無とその内容	仕様承認にあたり必要な内容
1	品目A						
2	品目B						
3	品目C						
4	品目D						
5	品目E						
6	品目F						
7	品目G						
8	品目H						
9	品目I						
10	品目J						
11	品目K						
12	品目L						
13	品目M						
14	品目N						
15	品目O						
16	品目P						
17	品目Q						
18	品目R						
19	品目S						
20	品目T						

Sample

モデルスケジュール (一括交渉一社方式)

Step1
参加検討

Step2
交渉準備

Step3
交渉実施

Step4
交渉後調整

バイヤー企業 (幹事企業)	<ul style="list-style-type: none"> 取組対象品目候補抽出 秘密保持契約の作成、締結 	<ul style="list-style-type: none"> 自社見積取得用件整理 他社見積取得用件の確認・条件調整案の検討 参加各社の取引先企業の調査 	<ul style="list-style-type: none"> 各サプライヤへの開示 各サプライヤからの質疑受付 	<ul style="list-style-type: none"> 優先的取引先候補の選定 優先的取引先候補との面談設定 			
バイヤー企業 (参加企業)	<ul style="list-style-type: none"> 取組対象品目の選定 (金額規模調査、社内実施合意) 秘密保持契約の締結 	<ul style="list-style-type: none"> 見積取得用件の整理 取引金額実績の確認 金額条件以外の用件を幹事企業に提示 参加企業間での購買用件条件統一検討 見積依頼先企業の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 既存取引先への開示 質疑が来た際の対応 	<ul style="list-style-type: none"> 見積書の取得 優先的取引先候補との面談 取引先の選定 (全体に合わせるか単独にするか) 			
サプライヤ企業	仕様書	取引条件	取引先選定方法	共有金額条件	取引先候補リスト	<ul style="list-style-type: none"> 見積依頼書の内容確認 質疑提示 回答内容確認 (参加の際の見積提示) 	<ul style="list-style-type: none"> 見積書の提示 面談時の資料準備 面談の実施 面談後問い合わせ対応

年間取引数量・取引単価