

**It's
購買系**

ソーシングのメイン活動の再確認 ～コスト分析と交渉の手順

第3回九州購買ネットワーク会 プレゼンテーション
寺島 哲史

自己紹介



寺島 哲史(てらしま つつみ)
オフィス・テンプセモ代表、コンサルタント

1988年より戦略コンサルタントとして業務を担当してきました。特に調達購買マネジメントは、15年以上にわたって重点的な取り組みをしてきた領域です。

また2008年よりの6年間は、IBMのグローバル購買コンサルティングの日本地域(Japan IOT)責任者として、日本アイ・ビー・エムでの調達購買コンサルティングサービスをリードしてまいりました。講演・レクチャーをご提供したり、業務改革の議論をさせていただいたり、改革の実践を担当させていただいたお客様の経営マネジメント（CxO: CEO, CFO, COOなど）、および調達最高責任者(CPO)は50社を超えています。

さらに、IBMのコンサルティングリーダーの時代から、国内外の購買ITソリューションを日本市場に導入する支援を提供しています。また、講演や購買業務のトレーナーも数多く担当しています。
(www.tempusemo.com/aboutus.html より)



購買担当役員 (CPO) を含むCxOへのご支援実績
(ご支援先企業のロゴ)

自己紹介

本日は、It's購買系(非営利活動)の一部として、お話をさせていただきます。



日本の購買界の健全な発展のために、オフィス・テンプセモは"It'購買系"(非営利活動)を提供します。

サイトご提供の目的は、以下となります。

1. 購買業務を全体包括する業務参考資料を購買実務者に提供する
2. 世界中のニュースサイト、ブログ、知人から収集した最新情報を迅速に提示する
3. カレンダー形式で、購買関連イベントのスケジュールを一覧表示提供する

(www.itscobuy.com より)

福岡でプレゼンを実施させていただけることについて

この度は、日本の三大都市福岡でプレゼンテーション機会を与えていただき、ありがとうございました。
福岡、九州は、大きな可能性をお持ちの土地であるとの認識を新たにいたしております。



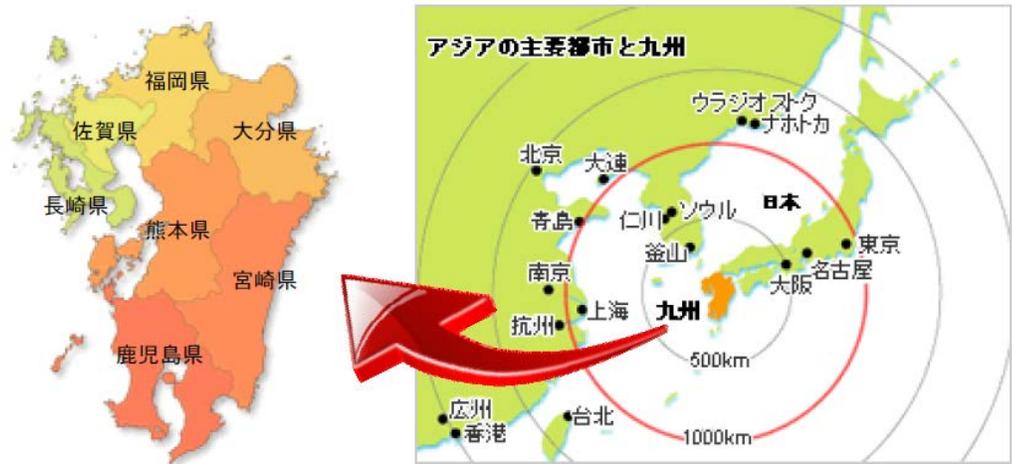
日本3大都市の1つの福岡はすばらしいです

福岡、神戸抜き政令市人口5位



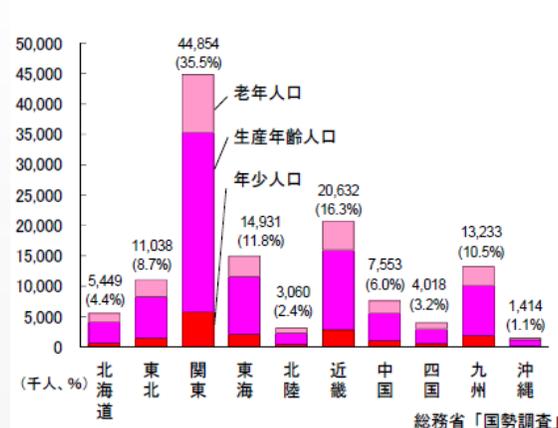
九州の中心都市の福岡市は、若年層が流入し毎年1万人以上増えてきた。福岡市は「あと20年は人口が増え続けるだろう」。2025年には、札幌も抜いて第4位へ（想定）

東アジアの中心

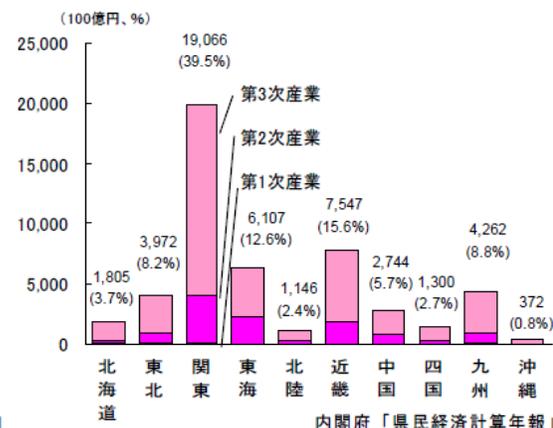


日本のGDPの1割は九州(主に福岡)

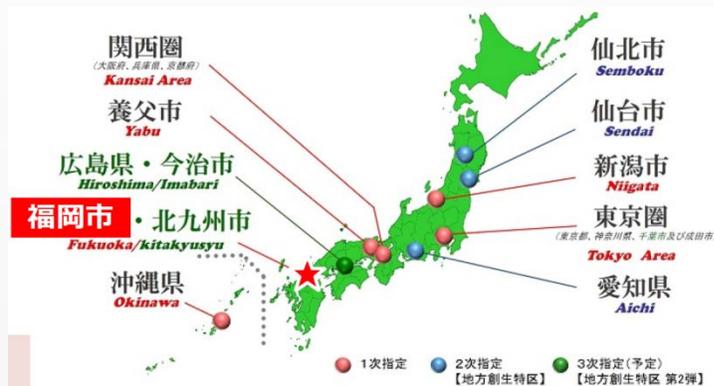
ブロック別人口構成、全国シェア(2010年)



ブロック別名目GDP、全国シェア(2009年度)



グローバル創業・雇用創出特区



http://www.kyuden.co.jp/library/pdf/company/firm-location/firm-location_area_01.pdf

本日本話する内容

ところで、今回のプレゼンテーションでは「ソーシングのメイン活動の再確認～コスト分析と交渉の手順」という題で、購買活動のメインストリームであるソーシング活動についてお話をさせていただきます。

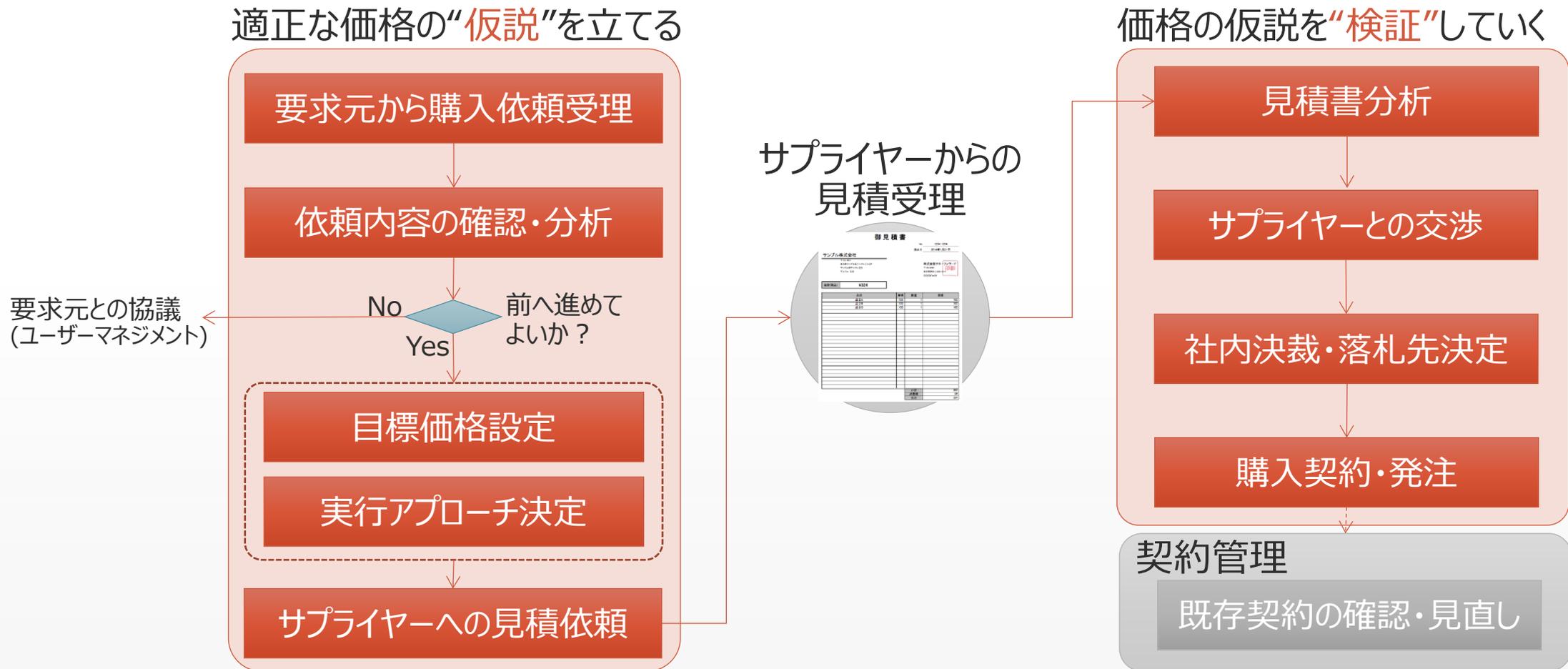
- **ソーシングの流れを今一度振り返ってみよう**
 - **見積取得：見積要求～見積分析**
 - **サプライヤーとの交渉～標準フォームを使った方法論の紹介**

ソーシング活動の流れをいま一度振り返ってみましょう

今回のプレゼンでは、ソーシング活動の流れを、最新の動向を取り込みながら進めていきます。

それに応じて、新しい概念を紹介するとともに、皆さんの現行業務への振り返り/棚卸しをしてみてくださいませんか？

ところで、**ソーシング活動とは、適正な価格の“仮説”を立てた後、それを“検証”していくこと**ではないかと、私は考えています。



ソーシング活動の中で注意いただきたい5つのポイント（サマリー）

購入依頼受理～見積分析には、以下の様な留意点があると考えます(具体的な内容は以降でご説明します)。

1. 要求元から購入依頼を受け取ったら、以下を必ず確認してください

- 購入目的(なぜ欲しいのか)と要求仕様・数量(何がいくつ欲しいのか)
 - いくらで欲しいのか(目標価格[この価格ならば満足],限界価格[これより高いとダメ],許容価格[まあいいか]の3つ)
 - 購入期限(いつまでに欲しいのか)と購入期間(いつまで欲しいのか)
 - 譲歩可能条件(交渉がうまく進まなかった場合に要求部門がなにをどこまで譲れるか)
 - 購買部門が一元的に担当することの了解(購買を通さないで直接サプライヤーに接触しないことの念押し)
- ➡ これらが明確になっていないと、サプライヤーとの交渉でオタオタになってしまいます。

2. 適正価格の“仮説”を立ててください

- 「これくらい(この条件で)買えるはずだ」という“仮説”を、取得した見積もりやサプライヤー交渉を通して検証していくのがソーシングです。“仮説”が持てずに、競争入札になることは、できる限り避けるべきと思います。

3. 実行アプローチを明確に定義してから、とりかかりましょう(他人に説明できる状態にしておきましょう)

- いつまでに誰が何をやるかのスケジュールがないと、最後に時間切れのドタバタになります
- ソーシングアプローチ(どういう方式で、どのサプライヤーに、どういう条件で)が、第三者に説明できるようにしてください(ここで見積を依頼できるサプライヤーが確保できていることが、サプライヤー管理の目的です)

ソーシング活動の中で注意いただきたい5つのポイント（お話のサマリー）

4. 見積依頼の様式はバイヤーが指定しましょう

- 適正価格の“仮説”ができていれば、それを検証するためにどういうデータを把握すべきかが理解できています
- その理解に基づいて、サプライヤーに提出して欲しい見積書の様式を指定しましょう

※ただし、力関係から要求した様式で出してもらえない場合もあります。その場合、交渉過程での探り出しが必要です。

5. 見積分析の手法は標準化しておきましょう

- 個別の見積書を分析して、その後に見積もり比較表を作成し、不明点を識別するとともに、採否の優劣をつける手順が標準的です。
- 購入品目ごとに、前例などから「ここがチェックポイントだ」という観点が、既に整理・蓄積されていることが望ましいです。

購入依頼の確認・分析

要求元から購入依頼がきたときに、必ずやっておかなければならないことがあります。皆さん、できていますか？

1.なぜほしいのか(購入目的) 何がほしいのか(要求仕様)



なぜ必要か？

仕様は、数量は？

(以前に対して(設計)変更はあったか)
(希望購入先はあるか-その理由は)

2.いくらでほしいのか(予算、希望購入価格)

自社の目標価格、限界価格(、許容価格)を要求元と握る



※目標価格: Target Price

限界価格: Reservation Price (Walk-away price)

ZOPA: Zone Of Possible Agreement

3.いつまでにほしいのか(期限) いつまでほしいのか(購入期間)

新規品:初回納入期限は？

継続品:いつから価格変更したいのか？

いつまで交渉
できるのか？

いつまで購入したいのか？

4.譲歩可能条件

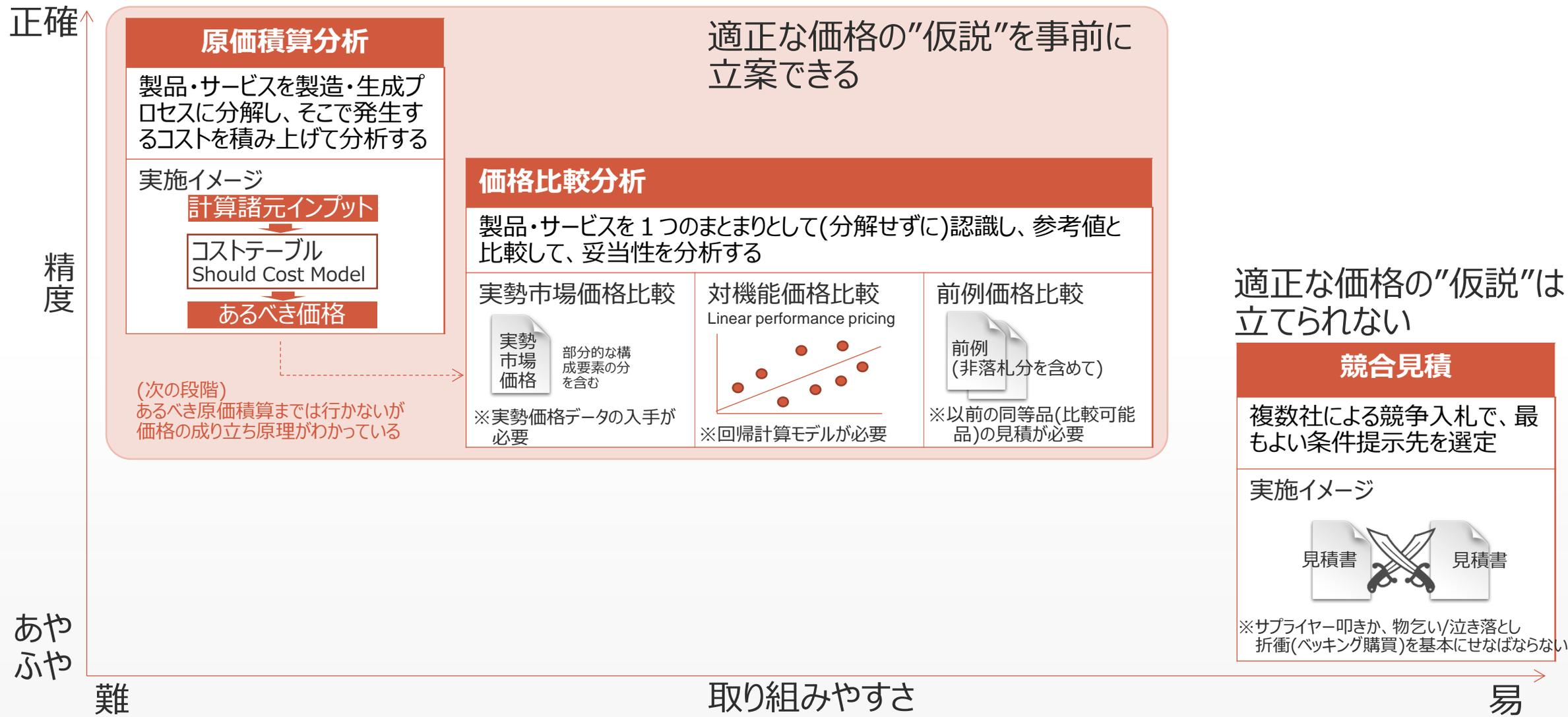
交渉がうまく進まなかった場合に要求部門が譲れる項目
(交渉材料の明確化)

ボリューム(数量) / 仕様 / 品質 / 調達リードタイム /
契約条件(納品場所、支払条件) /交渉決裂可否 など

5.購買部門が一元的に担当することの了解

要求元がサプライヤーと接触しないことの確認

価格分析の段階論



価格分析の段階論

もしよろしければ、担当している品目で“仮説”が立てれるもの(原価積算分析/価格比較分析)ができるものと、仮説なしで臨まなければならないものに何が有るかを書き出してみてください。

価格分析の種類	あなたが取り扱っている購買品目
原価積算分析 (Should Cost Model, コストテーブル)	
価格比較分析	
前例価格比較	
実勢市場価格比較	
対機能価格比較	
競合見積	

実行アプローチの決定

プロジェクトマネジメント

作業項目	担当者	期限
1. 要求元の購入要求確認		2016/02/02
1.1 確認ミーティングの実施		
1.1.1 確認ミーティングの日程設定と出席者通知	佐藤	2016/01/28
1.1.2 確認ミーティングの実施(その場で要求事項確認完了)	佐藤	2016/02/01
1.2 持ち帰り発生時の要求部門からの最終回答受理・合意	佐藤	2016/02/02
1.3 購買課長報告・実施承認取得(先に進めてOKの承認)	山田K	2016/02/02
2. サプライヤーへの事前タッピング(購入要求受理時点から感触確認)		2016/02/04
3. 見積依頼書の作成		2016/02/05
3.1 見積依頼書の作成		
3.1.1 購買部でのドラフト作成		2016/02/03
3.1.2 要求元確認(ドラフトレビュー)		2016/02/04
3.1.3 見積依頼書作成完了		2016/02/04
3.2 見積依頼書の承認		
3.2.1 要求元レビュー・発行承認		2016/02/05
3.2.2 購買部門承認(内容と依頼先)		2016/02/05

ソーシング活動は、期限のうちに、幾つもの作業を行って結論を出さなければなりません。そのために、(大きな案件では)スケジュール表を作ってプロジェクト管理を実施する

- 交渉の期限と役割(どの段階で誰が出て行くのかを含めて)
- 要求元との調整期限
- 承認の期限(誰まで承認をとるのか、個々の承認者ごとにどれくらいの準備と決裁期間があるのか。承認者の出張スケジュールも考慮)
- 最終決定期限(スケジュール通りにいかない場合、どこまで引き伸ばせるかを含めて)

ソーシング・アプローチの決定(事例)

どのサプライヤーを対象とするのか

特別な見積もり条件をつけるのか

- バンドリング - 他の品目、購入場所、期間
- 成功報酬(Revenue Sharing)
- 購入数量別段階価格 など

見積もり方式の設計

例えば、オークション方式

- ダッチオークション(Dutch Forward Auction)
時間とともに購入価格を上げていく。

#	Item	Minimum Quantity	Start Price	Reserved Price	Price Change	Price Change Time	Partial Quantity enabled?
1	Processor	100	\$50	\$150	\$10	3 mins	No

- ジャパニーズオークション(Japanese Reverse Auction)
最初に定めた時間間隔で、設定した値で価格が下がっていく

#	Item	Start Price	Step	Price Change	Price Change Time	Price Change
1	Processor	\$30	1	\$5	2 mins	25, 20
			3	\$3	2 mins	17, 14, 11, 8
			7	\$1	1 mins	7....

各価格で売れる入札者は全員手を上げる。入札者が1人になったところで終了。

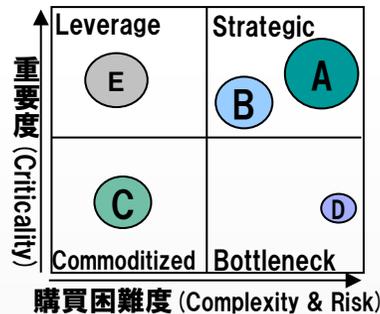
購買業務での3種類の戦略

見積を依頼し、交渉を行うには、戦略ソーシング(Strategic Sourcing)の手順の実施が必要

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)

品目別購買戦略(Playbook) (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

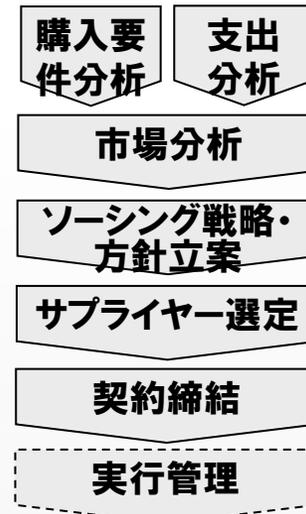
What (何を)	・品目概要	・製造工程
	・コスト構造	・流通経路
Why (なぜ)	社内 (・前年振り返り)	社外 ・購入市場分析
	・購入必要量	-マーケット
How (どのように)	・実施施策	-サプライヤーなど
	・アクションプラン	

社内コミュニケーションツールの役割も持つ

戦略ソーシング (一定規模以上の都度ソーシング)

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

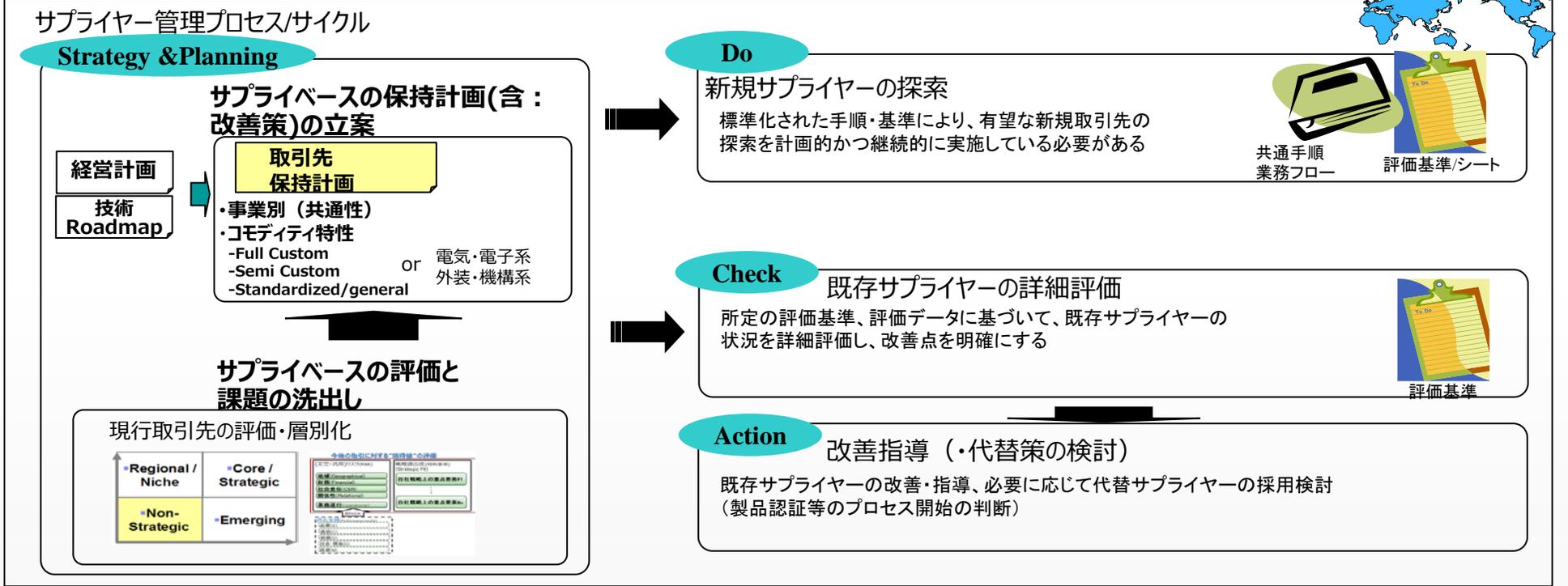


※欧米の教科書で“Strategic Sourcing”として扱われているのは、こちらの個別ソーシングが大半になります

サプライヤーへの見積依頼

見積依頼・発注を行うに十分な優良サプライヤー群(サプライベース)を確保しておくことが、サプライヤー管理の目的

=サプライヤー管理のPDCAサイクル=



候補も含めた優良サプライヤー群 (サプライベース) の確保

価格契約/発注業務プロセス

優良サプライヤー群との見積依頼・価格契約・発注

サプライヤーへの見積依頼

優良サプライヤー群(サプライベース)の確保のためには、既存サプライヤーを定期的に評価し、十分であることを確認しておくことが必要 (詳細は、It's購買系ブログ「[従来型サプライヤー評価不要論](#)」を参照)

新規採用サプライヤーを含めて、買い手企業と取引するにふさわしいかを判断する「適格性判定基準」は別途必要



評価

今後の取引に対する“期待値”の評価

(定型・汎用)リスク(Risk)

地域(Geographical)

財務(Financial)

社会責任(CSR)

関係性(Relational)

業務遂行(Operational)

戦略適合度(特有事項)(Strategic Fit)

自社戦略上の重点要素#1

自社戦略上の重点要素#n

取り込み

過去実績(Performance results)

品質(Q)

価格(C)

納期(D)

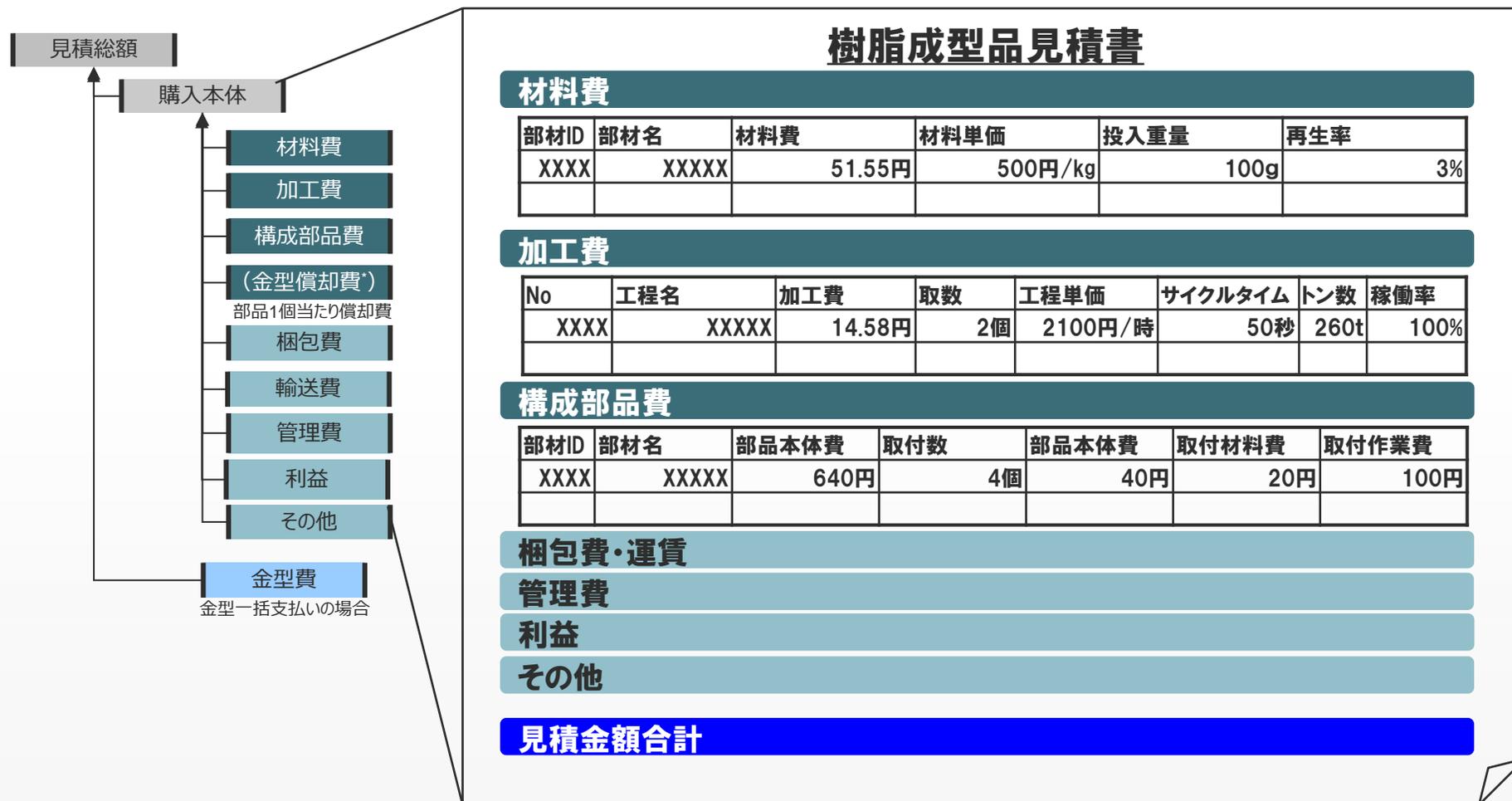
技術・開発(D)

経営(M)

過去実績は、実態をサプライヤーに伝え、“期待値”の達成に向けた改善を共同で進めていく上の材料として活用できる

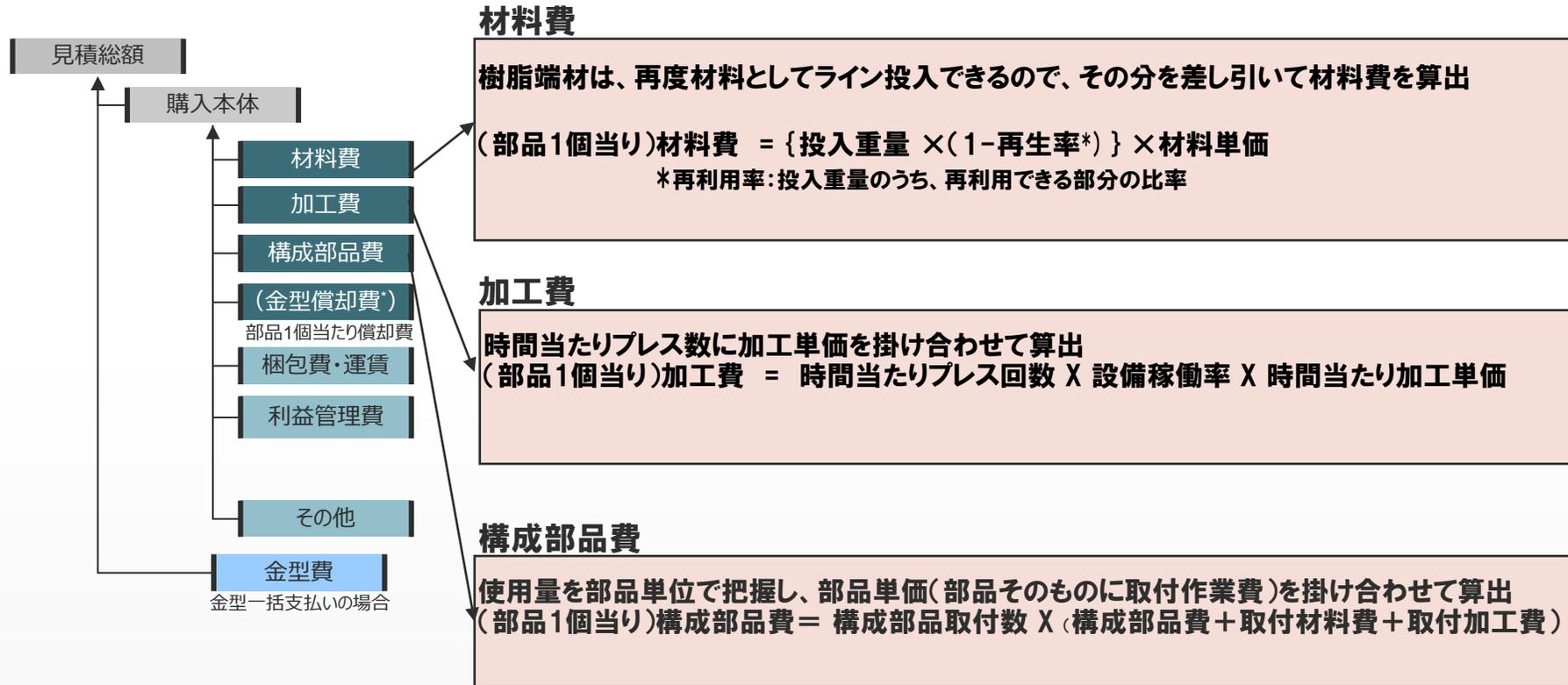
見積受理

見積書の書式は、買い手側での比較・査定のために、買い手側が指定することが望ましい



見積書分析

見積書の書式を指定するには、各費目の成り立ちを理解していることが必要



見積書分析

見積書は、まずは1件ごと、次には比較してみて、サプライヤーに確認したり、交渉したりするポイントを明確化

個々の見積書のチェック

材料費	
部材ID	部材名
XXXX	XXXXX
材料費	51.55円
材料単価	500円/kg
投入重量	100g
再生率	3%

加工費	
No	工程名
XXXX	XXXXX
加工費	14.58円
取数	2個
工程単価	2100円/個
サイクルタイム	50秒
トン数	260t
稼働率	100%

構成部品費	
部材ID	部材名
XXXX	XXXXX
部品本体費	640円
取付数	4個
部品本体費	40円
取付材料費	20円
取付作業費	100円

- 原価積算分析の積算値との比較
- 実勢市場価格比較の実勢市場値との比較
- 対機能価格比較の妥当価格との比較
- 前例価格比較の以前の見積値との比較

見積比較表による対比

サプライヤー	仕入地	材料費						加工費						付帯費用					金型レス@	金型込@	
		材料名	材料単価	製品重量	投入重量	再生率	個品単価	工程名	トン数	サイクル	工程単価	稼働率	個品単価	梱包費	輸送費	管理費	利益	計			
A社	中国	樹脂a	500円/kg	100g	103.09g	3%	51.55円/個	成形	260t	50秒	2100円/h	100%	14.58円/個	6.4円	9.0円	6.8円	4.0円	26.20円	92.33円	100円	
B社	中国	樹脂a																			
C社	中国	樹脂a																			

比較してみて、大きな違いがあるところは確認を行うポイントになる

サプライヤーとの交渉(Negotiation For Purchasing Professionals)

事前に定義された手順に基づいて交渉を行っていくやり方が、欧米では本になり、広まってきています。



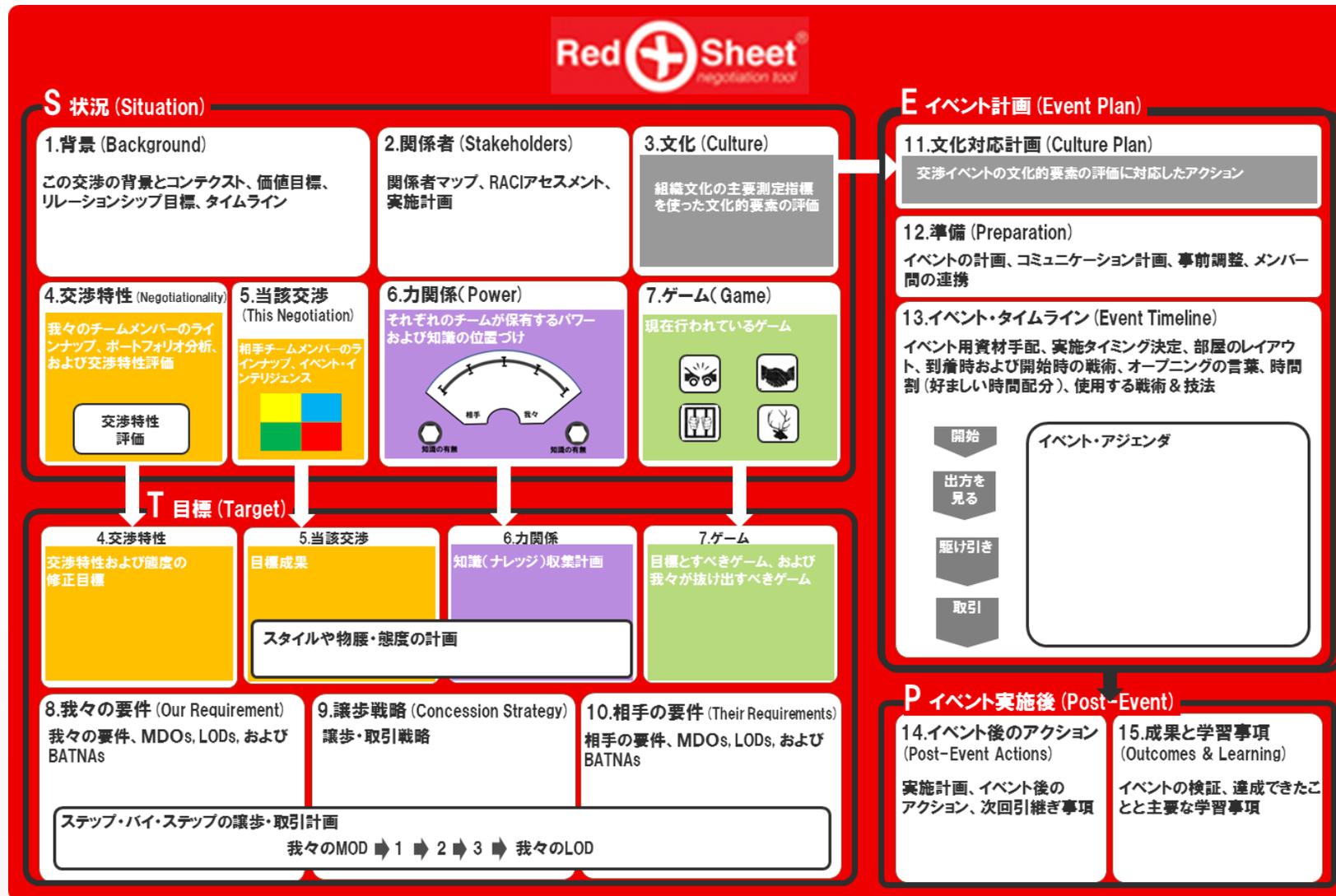
交渉とは、2つ以上の一団がコンセンサスや同意を求めて、協議・やりとりを行うことで開始、途中、終了の状態をもつ活動である。ある位置から別の位置に移動する手段で、関係する一団が他との差異を調整し、問題の解決策に至る手段である。

目次

- 第1章:交渉とは
- 第2章:売り手のアドバンテージに対して
- 第3章:Red Sheet – 交渉に勝つためのプロセス
- 第4章:交渉を計画する
- 第5章:文化の違う相手との交渉
- 第6章:性格と交渉
- 第7章:力関係
- 第8章:交渉におけるゲーム理論
- 第9章:成果を定義する
- 第10章:交渉イベント
- 第11章:勝つための交渉戦術
- 第12章:ボディランゲージ
- 第13章:発言内容と発言の仕方のやりくり
- 第14章:成功を導く

サプライヤーとの交渉 (Red Sheet方法論)

シートに記入しながら交渉を進める「Red Sheet方法論」などがあります。
 なんとか、このような標準化された手順を日本でも行えないかと、思っています。



It's 購買系

www.itscobuy.com