

# 中国四国購買ネットワーク会

*Co-buy Network*

*The Ultimate Choice IV*

究極  
の

選択

IV

# 究極の選択!?! 実施方法

\* まず1名、各テーブルでファシリテーターを決めてください。

これから皆様に、ある前提条件の中で**2つの選択肢**を提示いたします。  
どちらを選ぶか、まずご自身で考えて頂き、選択した方のアルファベットが書いてある  
**カードを裏向き**（アルファベットが見えないよう）にしてご自身の目の前においてください。

\* 必ずどちらかを選択してください。迷った時は「よりそちらを支持する」という方を選択してください。

司会が合図をしますので、**カードを表に**してください。  
各グループでなぜその**選択肢**を選んだのか、について議論してください。

\* グループでまとめたの発表はございません。ディスカッションを通じて多様な考え方に触れて頂ければと思います。  
\* 書かれていない内容についてはご自身で前提条件等をお考え頂いても構いません。

# 究極の選択!?: Make or Buy

広島市の機械メーカー「**安芸機械**」は、「機械装置X」の製造メーカーである。この「機械装置X」は、受注生産品である。今、ある顧客から「X」を4,500万円で受注した。「**安芸機械**」は自社で製造することも可能であるが、同等仕様で製作可能な台湾のサプライヤー「**白龍工業(安芸機械の技術提携先)**」に発注することも可能である。「**自社で製造した場合の製造原価**」と、「**白龍に発注した場合のコスト**」は下記の通りである。

**自社製造の場合の製造原価** = 直接原価 (3,600万円) + 間接原価 (2,000万円)

**白龍工業に発注した場合のコスト(安芸機械の発注金額)** = 4,000万円

品質的には、「安芸機械」のレベルを100とすると、「白龍」は70程度であり、客先要求納期には両社共に間に合う。



さて、あなたは

**A: 自社製作を提案する。(Make)**

**B: サプライヤーへの発注を提案する。(Buy)**

# Make or Buy決定のポイント①

Make or Buyの結論 → 経営者の判断

(= 調達・購買部門だけの判断で結論 → 早計)

将来に向けた自社工場の製造戦略

- 工場の拡大 OR 縮小
- 従業員の雇用問題
- モノづくり技術の伝承  
(例：職人の技術)
- 限界利益至上主義  
OR 営業利益至上主義



# Make or Buy決定のポイント②

## 【判断例～限界利益至上主義の場合】

ケース1：自社の直接原価 > サプライヤーへの発注金額 → BUY

ケース2：自社の直接原価 < サプライヤーへの発注金額 → MAKE

ケース3：自社の直接原価 = サプライヤーへの発注金額 → ?

MAKE

自社の直接原価

自社の間接原価

BUY

サプライヤーへの発注金額



# Make or Buy決定のポイント③

## BUYのメリット

- ① 自社工場の繁忙時期の生産能力補強
  
- ② 自社従業員の少人数化  
(固定費削減)
  
- ③ サプライヤーへの資本投入  
→ 合併、吸収合併化  
→ 自社拡大

## BUYのデメリット

- ① 技術の漏洩  
(モノづくりのノウハウ漏洩)  
→ サプライヤーの競合先化
  
- ② 自社従業員の雇用問題発生  
(固定費の捻出)
  
- ③ 出張費・管理費の出費  
(工程管理・検査等)

**Make or Buyの意志決定→慎重な判断が必要！**

# 究極の選択!?: 地場or知り合い

広島県東広島市(広島市から約40km)の防災無線機器設置工事をメーカーから受注した岡山市のA社は、客先からは広島県内の会社を使って欲しい旨の要望を受けていたが、広島県で契約実績のある会社がなく、調達部員はwebで新規会社を探していた。そのような状況でA社工事部長からS社・T社の紹介をされ、現場説明後に見積書が提出された。

工事予算は1億円であり、両社とも同種工事の実績有り。

S社 東広島市 年間売上15億円 従業員20人 見積額0.95億円  
社長－地元建設業協会及び商工会議所の役員

T社 広島市 年間売上50億円 従業員80人 見積額1.00億円  
社長－工事部長の知り合い(同級生)

見積は値引きを想定したレベルであり、価格交渉はこれからである。

さて、あなたは

A: S社と工事契約を締結する。

B: T社と工事契約を締結する。

# 究極の選択!?: 目標達成とトータルコスト

新規資材の採用で2社候補がある。Eヌ社は価格は安いですが品質が悪く自社製造工程での歩留まり悪化の可能性が高い。一方、Eス社は品質はよいが価格は高い。

Eヌ社を採用すれば今期の資材購入金額の目標は達成されるが、生産歩留まりの悪化で全社損益に悪影響を与える可能性がある。

一方、Eス社を採用すると、資材購入金額の目標をオーバーしてしまう。

さて、あなたは

A: 価格が安いEヌ社を採用する。

B: 品質が優れているEス社を採用する。

# 究極の選択!?: まあいいですよ・・・

とある製品が仕様変更のため急きょ生産打ち切りとなった。しかし、すでにそれに使用している特殊資材を発注し、サプライヤーも生産していたため、**特殊資材が大量に余ってしまった。**

サプライヤーは「まあいいですよ。生産してしまった資材は自分たちで処分します。しかし**次回の新仕様の資材もうちでお願いしますよ**」と言っている。

さて、あなたは

**A: 余った資材を買い取り、次回サプライヤー選定には本件考慮しない。**

**B: サプライヤーで処分をお願いし、次回選定時に今回の件を反映する。**

# 究極の選択!?: あれ? うちより安い...

とあるサプライヤーからメールが届いた。添付されていたのは自社の競合向けの価格見積書で、**あて先を間違えてメールを送ってきた**ようである。その見積もり価格は自社購入価格に比べ**かなり安い価格**になっている。

さて、あなたは

**A: 他社向け見積価格のことを考慮して今後の価格交渉に臨む。**

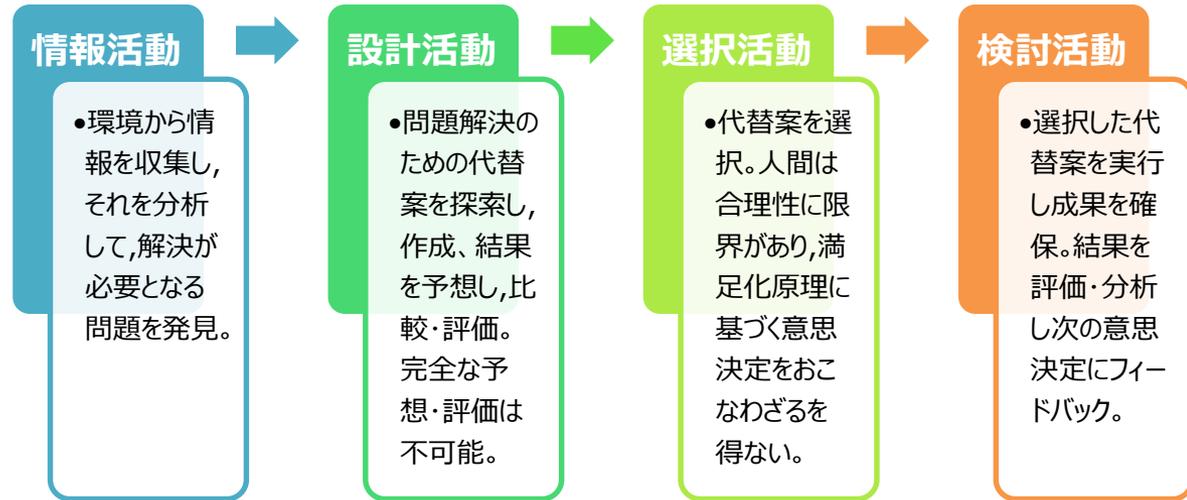
**B: 今回のことは全く考慮に入れず次回交渉に臨む。**

# 究極の選択!?! まとめ

## ジョハリの窓

	自分は知っている	自分は気づいていない
他人は知っている	<b>「開放の窓」</b> 自分も他人も知っている自己	<b>「盲点の窓」</b> 自分は気がついていないが、他人は知っている自己 <b>本日の議論</b>
他人は気づいていない	<b>「秘密の窓」</b> 自分は知っているが、他人は気づいていない自己	<b>「未知の窓」</b> 誰からもまだ知られていない自己

## サイモンの意思決定プロセス



### 事実前提

- 全ての事実を調査することは不可能

### 価値前提

本日の議論

- 全ての関係者の価値を合わせることは不可能