

Co-Buy Network

Sep 29, 2018

66th Session

最強の購買部門を育てる
「赤いお家」と
その活用2018

鮫島 活雄

並河 苗

最強の購買部門を育てる 「赤いお家」

購買マネージャに必要な 「23のアクティビティ」 を構造化して解説

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

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

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

購買ポリシー
Policy Application

業界分析
Industry / Market Analysis

部門間の意識統一
Business Alignment

戦略・企画
Strategy and Planning

サプライヤー分析
Supplier Analysis

戦略的関係構築
Linking

社内要求管理
Demand Management

情報基盤
Information and Intelligence

ベンチマーク
Benchmarking

競合分析
Competitor Analysis

購買プロジェクト管理
Sourcing Project Management

予算
Budgeting

関連性分析
Leveraging

調達予測
Forecasting

社内ロス分析
Opportunity Analysis

体制構築
Structuring

購買戦略
Sourcing Strategy

コンペ
Competitive Bidding

人事政策
Human Resourcing

交渉
Negotiation

契約
Commercial Agreement

統制
Control

SRM
Supplier Relationship Management

最強の購買部門を育てる「赤いお家」

作成者

調達購買資材改革推進者勉強会 横浜会(2013/2～2015/4)

テーマ

管理職ならではの視点による、一連の購買活動を
最大化させるプロセスとツールの研究・開発

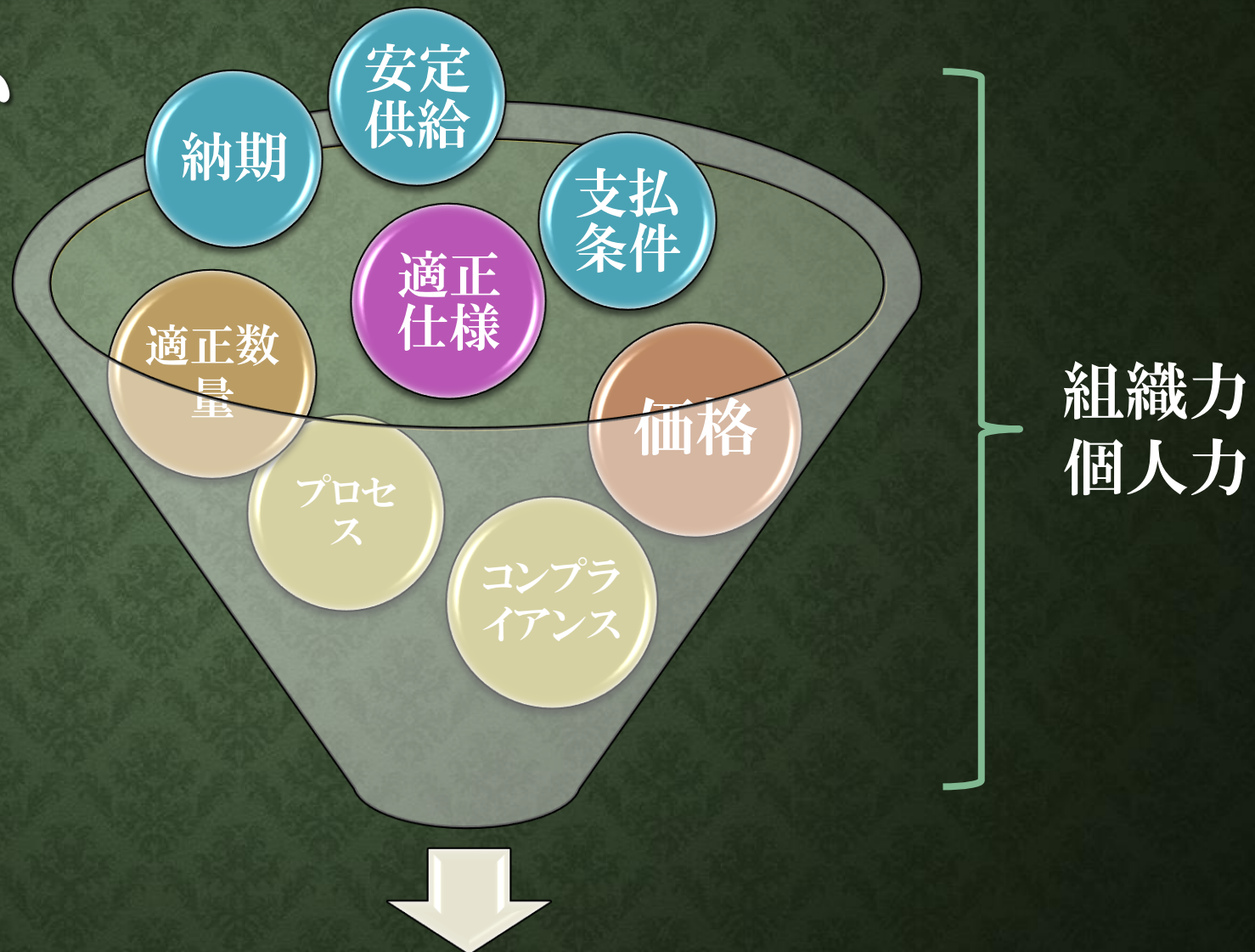
ゴール

購買管理職必携の成果物を残す

開発手法

12人のメンバが3つのサブテーマに分かれ、
14か月間に延べ60回以上の議論を行いながら作成

「赤いお家」作成の狙い



購買・調達部としての貢献

「最強の購買部」、全23のアクティビティを束ねる3つの柱

外的
外部業者から
最適な結果を
受け取るため
に必要な活動



組織
ゴールを達成
するために
必要な組織
・個人の活動

内的
会社として最適な結果を得る
ために必要な社内活動

「赤いお家」の見方、使い方

1. 「ガイド」として読む
2. 「レファレンス」として使う



1. アクティビティの全体像とその関係性を把握することで、「何が自部門に足りていないか？何が必要か？」が分かる
2. 個別のアクティビティについて詳しい解説がされているので、それを読めば実行に移すことができる

最強の購買部「赤いお家」を支える、その3つの柱とは

CM - 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

SM - 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

OM - 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

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

最強の購買部「赤いお家」を支える、その3つの柱とは

CM - 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



最強の購買部「赤いお家」を支える、その3つの柱とは

SM - Stakeholders Management

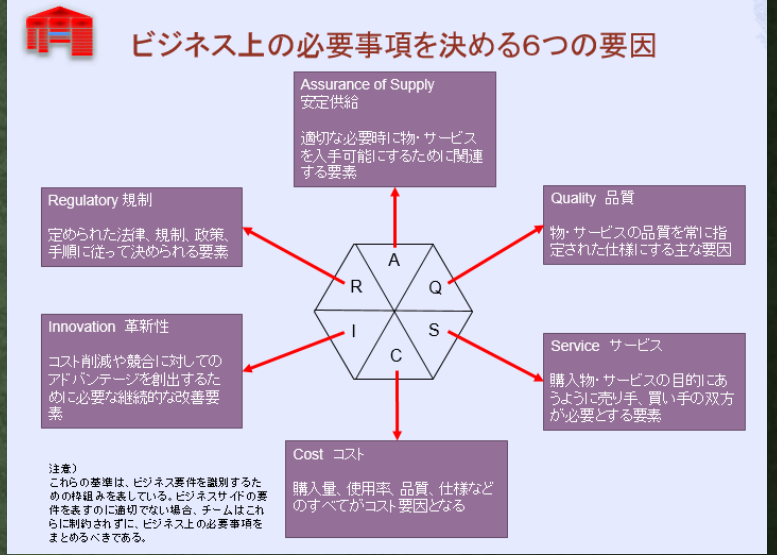
目的:社内要求をコントロール
 ゴール:企業として適切な要求を満たすソーシング活動

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



プロジェクトチャーターテンプレート

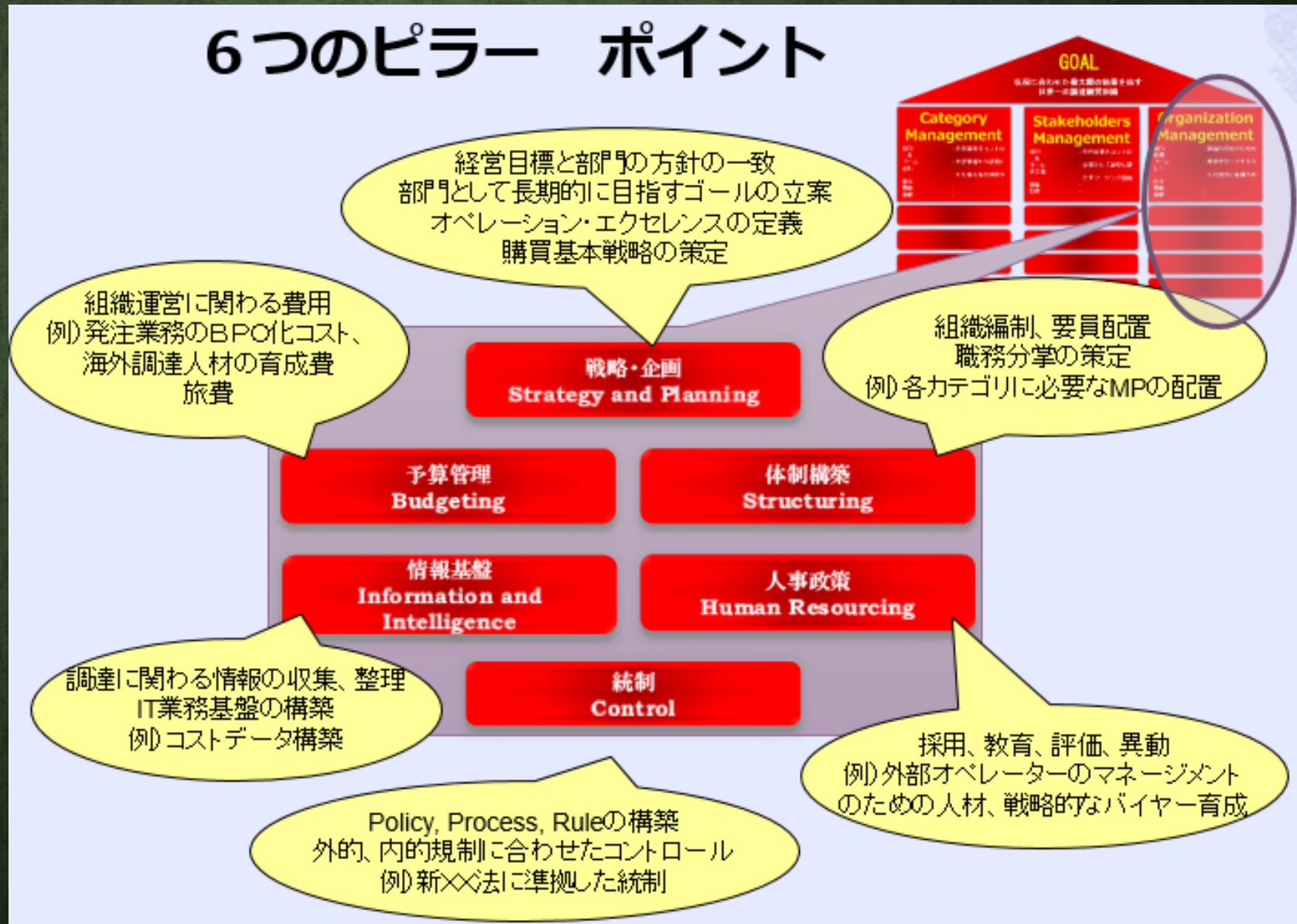
プロジェクト名			
プロジェクト概要			
日付:	バージョン	作成	
プロジェクト背景	顧客環境		
	課題簡述		
プロジェクト定義	Vision		
プロジェクト目的	目標記述		
顧客情報	要求事項		
	Key Stakeholder		

最強の購買部「赤いお家」を支える、その3つの柱とは

OM - 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

6つのピラー ポイント



最強の購買部門を育てる 「赤いお家」

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

単価削減は限界

GOAL

状況に合わせた最大限の結果を出す
世界の調達購買組織





Stakeholder Management

社内要求管理 Demand Management

Demand Managementとは

企業にとって適切な購買要求をつくりあげる行為であり、購買する物およびサービスの品質、仕様（機能）、納期、数量などの社内決定要因を最適化することである。企業によっては専門部門を配置し、「開発購買」や「上流購買」とよばれている。また、部門としてではなく、会社全体の取り組みとして導入し、各部門の評価軸の一つにしている企業も少なくない。

なぜDemand Managementが必要か

社内要求を最適化することにより、企業として最適な購入を行うことを目的としている。過剰な仕様、過剰な数量購入、過剰なサービスレベル要求などを外部供給先に依頼する前に、自社内で最適化し、最低限必要な要求事項としてまとめることにより社外への支出を最適化することが出来る。

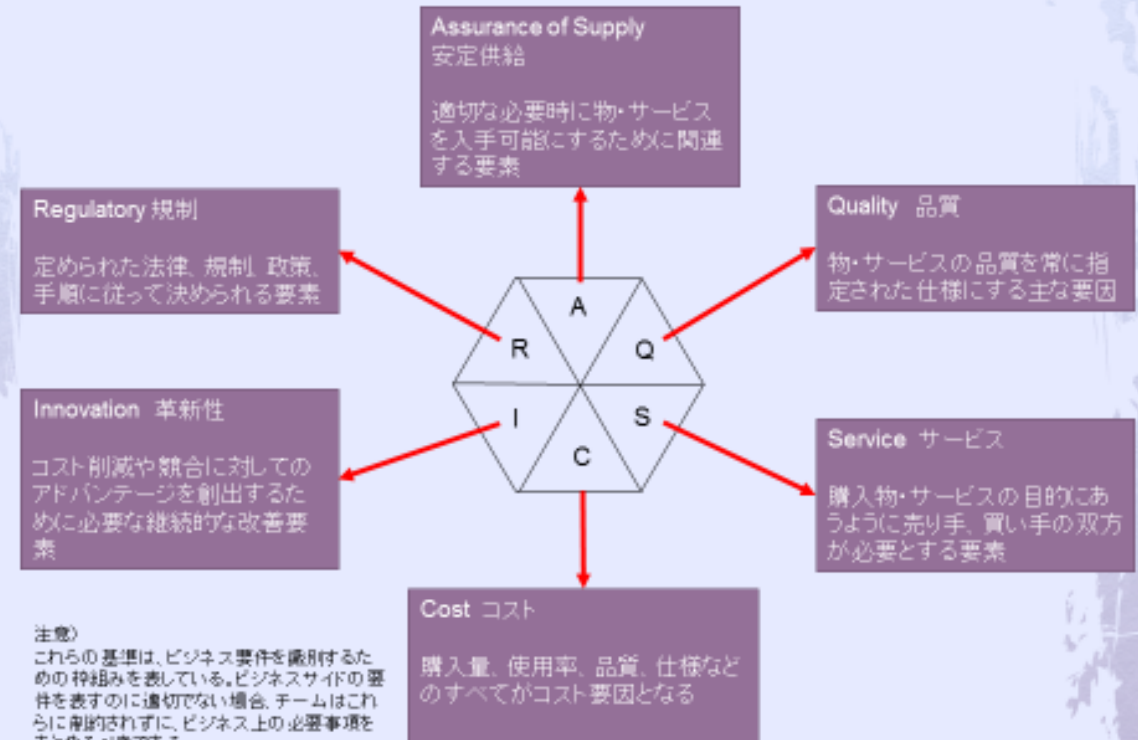
オーバースペックを排除し、支出額を最適化することにより、コストを削減する。

単価削減は限界

購入数量の適正化、購入スペックの適正化など、単価以外の価格構成要素の最適化をおこなう。



ビジネス上の必要事項を決める6つの要因



例1: 単価削減は限界





社内ロス分析 Opportunity Analysis

Opportunity Analysisとは

購買・調達部門として会社に貢献できる機会の探索および実施すること。おもに、コスト削減、価値向上、より高い生産性を自社内へもたらし情報の分析と実行、プロセス改善をおこなうことである。

なぜOpportunity Analysisが必要か

購買・調達のエキスパートとして会社へ貢献するため。他部門では見つけるとこの出来ない自社内の「無駄」と「より高い可能性」を広義的に把握することにより、会社のコスト面、品質面、生産性向上などを最大化するため。

単価削減は限界

購入物およびサービスの仕様、購入数量に対して、無駄がないかを検討する。他部門のエキスパートが参画したプロジェクトとして進めることが望ましい。



Opportunity Analysis

本分析の位置づけ

Opportunity Analysisはパイヤーが初期段階からソーシング活動にかかわるために必要な分析の中核になる活動である。また、Category Managementとの関連において、Opportunity Analysisはソーシング活動を最適化するために重要である。本分析に基づいて計画(ソーシングプラン)を策定し、関係者を巻き込んでの活動をおこなう上で必要な分析結果となる。

あらゆる状況の変化に適応し、つねに新しい好機を購買戦略に反映するために、本分析は常に見直され、変更されるべきである。

Lean Six Sigmaのひとつともいえる活動。

例2:新しく購買部門を立ち上げるには





Organization Management

戦略・企画 Strategy and Planning

戦略・企画とは

経営目標を達成するための経営戦略から、最も効果が高く効率の良い方法で、調達部門に求められる成果を達成するための戦略や企画を立案し、またこれらが確実に実施されているかの評価を行う。

また恒常的に推進されるべき改善事項や、経営からの急な要請への対応窓口となる。

なぜ戦略・企画機能が必要か

- ・経営戦略→購買戦略→購買施策への展開を行う購買部門長のスタッフ(参謀・補佐)
- ・部門長の「目」として購買戦略の実効性確認と、改善・注力が必要な分野の評価を行う
- ・経営からの急な要請に対し、統括対応を行い、部門間での重複・抜け漏れのない状態(MECE)を維持する

必要なリソース(人、情報、**金**)を算定し、**体制構築**へ結びつける。

新しく購買部門を立ち上げるには

経営が購買部門に期待することを明確化し、ゴールに向けての長期的プラン(組織戦略)を策定する。

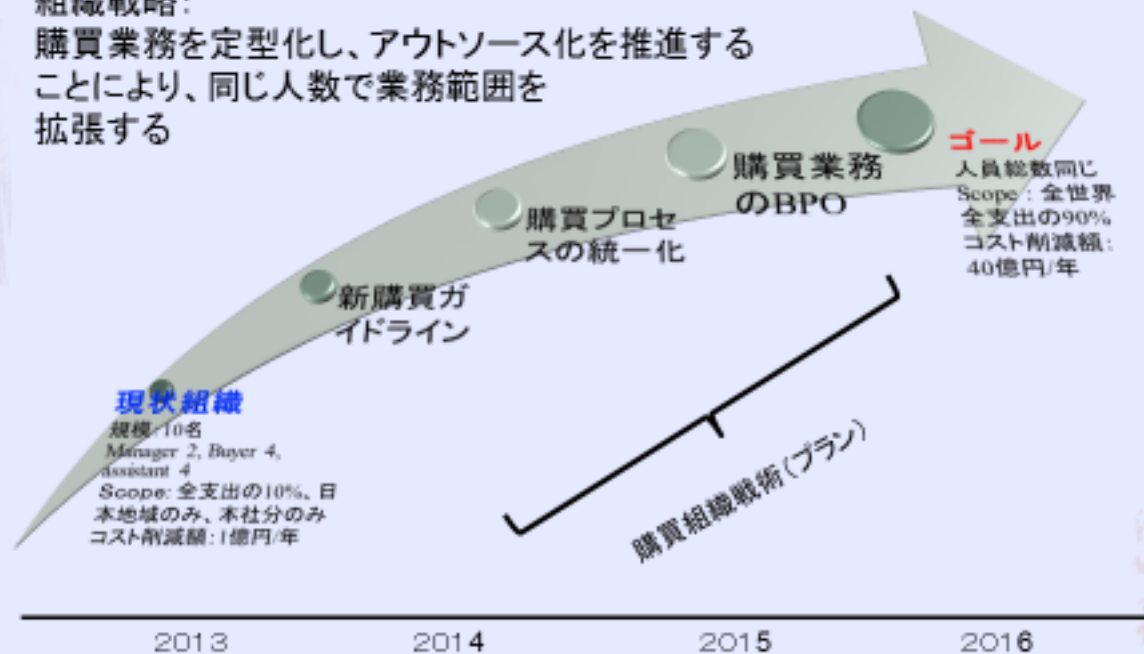


組織戦略 Organization Strategy

組織戦略の例:

組織戦略:

購買業務を定型化し、アウトソース化を推進することにより、同じ人数で業務範囲を拡張する



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

Stakeholders Management

目的 : 社内要求をコントロール
ゴール : 企業として適切な調達活動を実現するためのソーシング活動

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





Stakeholder Management

購買・調達部門と事業部間の意識統一 Business Alignment

Business Alignmentとは

経営層、事業部(社内顧客)、購買・調達部門との間で、企業戦略、調達戦略に対する認識の調整及び摺合わせを行い、企業としての意識の統一を図ること。

なぜBusiness Alignmentが必要か

経営層、事業部(社内顧客)、購買・調達部門のそれぞれの役割と責任を明確化し、共有することで、長期的な調達戦略を描き、企業としての最適なProfitを得る為。

新しく購買部門を立ち上げるには

社内関連部署との役割・責任・要求を確認および意識統一をおこなう。



購買・調達部門と事業部間の意識統一 3つの構成要素

- キーミーティング マネジメン
Key Meeting Management
- 利害関係者分析
Stakeholder Analysis
- 調整された戦略、プロジェクト成功に向けての
各ステークホルダーの役割と責任の共有
Sharing of "Aligned Strategy" and "Each Stakeholder's Role & Responsibility" for the Project Success

→ 実行 Action → 評価 Evaluation

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
ゴール
：外部業者をコントロール
：外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

Stakeholders Management

目的
ゴール
：社内要求をコントロール
：企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Organization Management

目的
ゴール
：継続的成功のための組織
：業界をリードするタレントの育成と組織力



体制構築 Structuring

体制構築とは
調達の目標達成に向けて必要な組織、体制を構築し、組織全体に方針を浸透させること

なぜ体制構築が必要か
カテゴリ・マネジメント、ステークホルダ・マネジメントの諸活動が最も円滑に遂行されるように、機動性・柔軟性を最大限発揮し、結果・成果を創出する為

購買部門改革推進勉強会 横浜会

購買戦略とカテゴリ戦略に即した人員の配置をおこない(要員配置)、購買ポリシーに従った職務分掌規程の策定する(業務定義、職務分掌)。

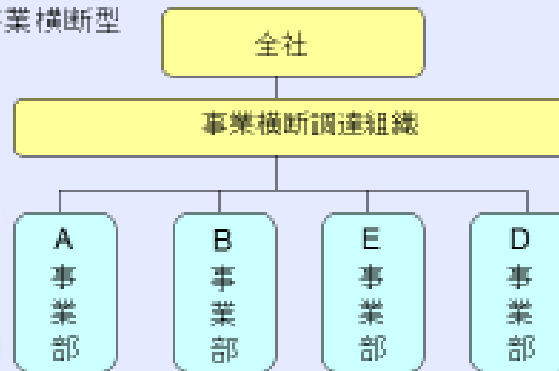
新しく購買部門を立ち上げるには

自社の規模、要求事項、業界特性などから最も適した組織体(体制)をつくりあげる。(組織編制)

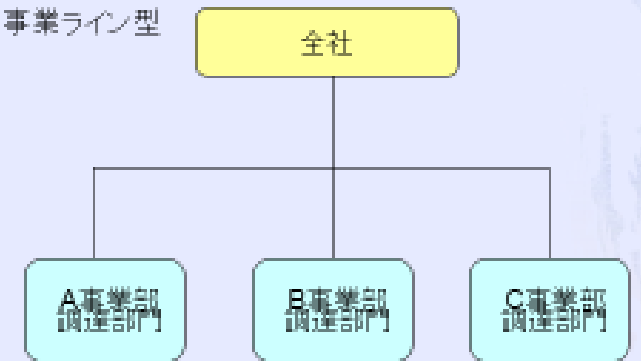


組織図(例)

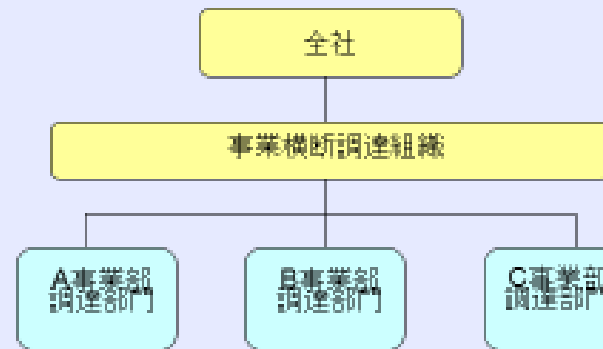
事業横断型



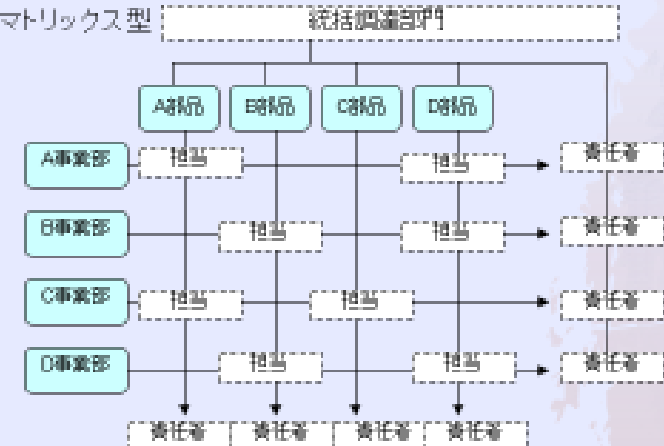
事業ライン型



事業横断・事業ライン混在型



マトリックス型



購買部門改革推進勉強会 横浜会

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
ゴール
：外部業者をコントロール
：外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

Stakeholders Management

目的
ゴール
：社内要求をコントロール
：企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Organization Management

目的
ゴール
：継続的成功のための組織
：業界をリードするタレントの育成と組織力





Organization Management

予算管理 Budgeting

予算管理とは
ここでの予算管理とは、部門の運営に必要な人員・経費・什器資材などの管理をさす。
(購買予算の管理はカテゴリ・マネジメントにて行う)

なぜ予算管理が必要か

- ・部門としての適正な活動規模の管理
- ・求められるパフォーマンスを出すために必要なものが与えられているか
- ・ムダ・ムラが発生していないかの兆候をとらえるため

Copyright © 2013 Co-buy Network
Association Yokohama Team All Rights Reserved.

新しく購買部門を立ち上げるには

長期組織戦略に基づいた必要予算を算定・確保する。



一般予算の管理

Control of General and Administrative Budget

- ◆ **長期的予算管理**
組織戦略に基づいた数年後の必要経費
- ◆ **短期的(年間)予算管理**
購買戦略に基づいた年間の必要経費
- ◆ **予算修正**
期中の予算増額、減額に対する修正予算
- ◆ **新規予算**
予算の獲得プロセス

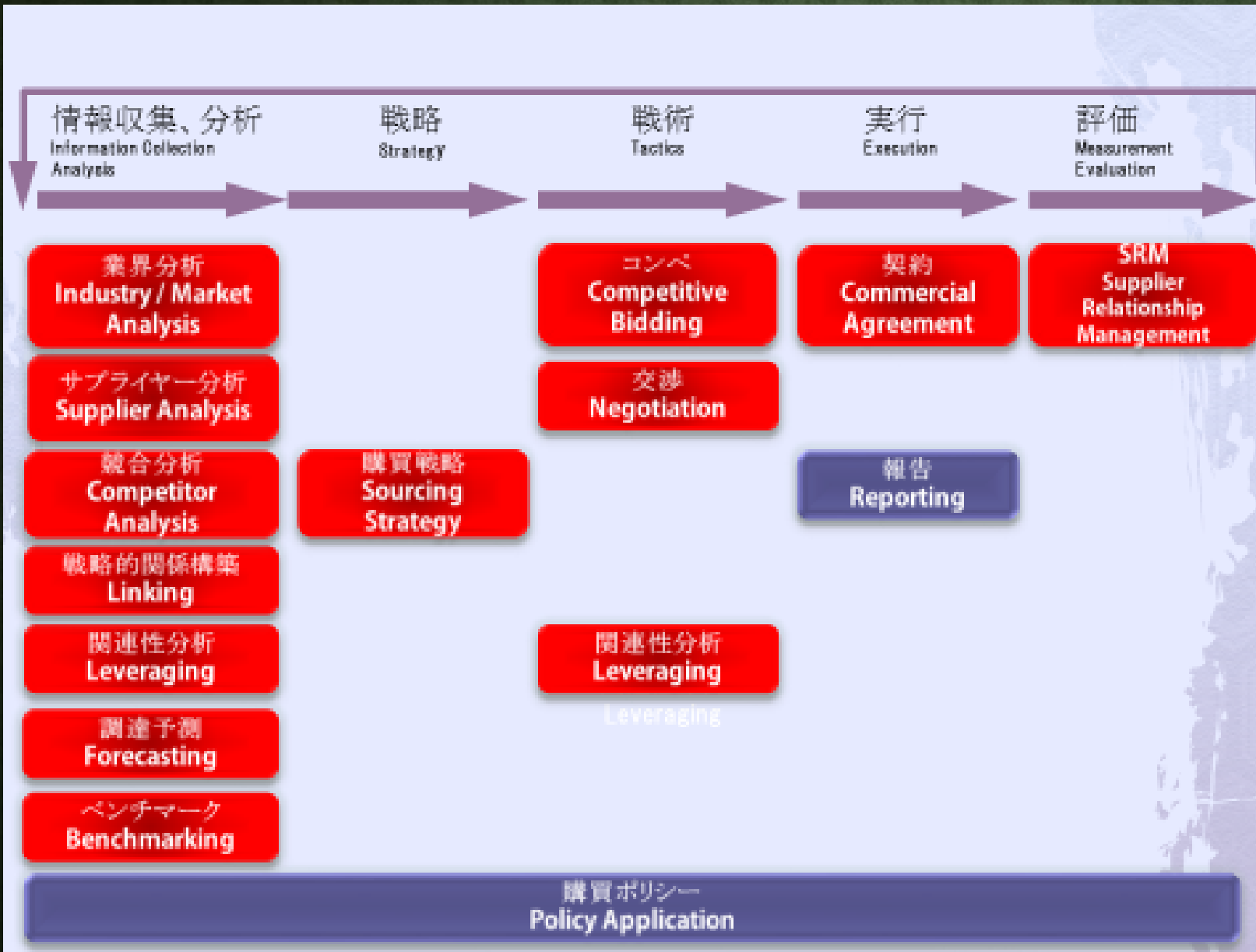
例3:購買部門の価値向上



購買部門の価値向上

サプライヤー業界、個別サプライヤー、他社ベンチマークを通して得た情報をもとに、購入アイテムの購買戦略をたて、実行することにより、より優位な契約を得る。

これらの行為により、自社への貢献を最大化する。



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
ゴール
：外部業者をコントロール
：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
ゴール
：社内要求をコントロール
：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
ゴール
：継続的成功のための組織
：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



Sourcing Project Management

購買プロジェクト管理 Sourcing Project Management

■ Sourcing Project Managementとは

購買プロジェクト管理とは、Business Alignmentやデマンドコントロール、機会分析等の社内情報や外部顧客等社の外ステークホルダからの情報をもとに、会社に貢献するプロジェクトを定義、計画、実行し、そのプロジェクトが円滑に進み、目標を達成できるように全体を統制・管理する活動のことである。

購買に関わるプロジェクトには次のように短期と長期の視点がある。

- ① 具体的に何かを購入する為の短期的プロジェクト
- ② 会社方針、事業部方針に則り、ソーシングプランを立案しコストリダクションや品質向上等のプロジェクトを1年もしくは複数年をかけて成果を上げる長期プロジェクト

■ なぜ Sourcing Project Managementが必要か

会社、事業部が必要とするプロジェクトを適切に企画、実行、統制、管理することにより、最大限の効果を上げ、会社や事業部などのステークホルダーの利益を最大化するため

購買部門の価値向上

社内要求部門とソーシング活動を効率的にリードする。



ソーシングプロジェクト管理 5つの構成要素

1. プロジェクト定義
Define Project
 - 1-1. プロジェクトの選択 (Choose the project)
 - 1-2. プロジェクトチャーターの作成 (プロジェクト企画書の作成)
(Define Project Charter)
 - 1-3. VOCに基づく評価/プロセス定義
(VOC evaluation & Process definition)
2. ソーシング実行計画作成
Implementation Planning Phase
 - 2-1. データ測定 (収集/集約)
 - 2-2. データ分析
 - 2-3. 実行計画の作成



ソーシングプロジェクト管理 5つの構成要素

3. プロジェクト管理・コントロール
Implementation/managing/control of the project
 - 3-1. 進捗管理
 - 3-2. コミュニケーションの管理
 - 3-3. 品質管理
 - 3-4. 費用管理
 - 3-5. プロジェクト計画修正
4. プロジェクト終結
Completion of the Project
 - 4-1. プロジェクト実行計画の終了
 - 4-2. プロジェクト完了報告書の作成
5. プロジェクト評価
Evaluation of the project
 - 5-1. プロジェクト完了報告会の開催
 - 5-2. プロジェクト評価書の作成

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
ゴール : 外部業者をコントロール
: 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
ゴール : 社内要求をコントロール
: 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
ゴール : 継続的成功のための組織
: 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

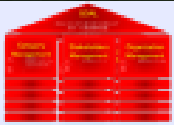
情報基盤
Information and Intelligence

予算
Budgeting

体制構築
Structuring

人事政策
Human Resourcing

統制
Control



Organization Management

人事政策 Human Resourcing

人事政策とは

調達機能に必要なスキルセットを持つ人材を確保・育成し、購買戦略とカテゴリ戦略に応じて人材を最適配置すること。

なぜ人事政策が必要か

購買部門の成果を最大化・継続化するために、人事部門の人事戦略に基づきつつも人事部門任せにせず、購買部員のスキルアップをおこない、最高のパフォーマンスを創出するため。

購買部門の価値向上

適切な人材確保、スキルアップに必要な教育、適切な人員配置、長期的なキャリアプランを部門内でおこない、部門としての価値を社内外に誇示する。



人事政策

組織編制に即したスキルセットを持つ人材の提供と、調達機能に必要なスキルを育成する。

①	最適な人材の確保	購買戦略とカテゴリ戦略に即した人員を外部採用や、他部門からの受け入れなどをおこない、最適な購買部員を確保する。
②	スキル評価と育成の仕組み化	購買部員のスキル評価を定期的実施して個人の能力の向上を図り、さらに計画的な人材育成の仕組みを構築する。
③	組織編制に応じた人員配置	組織編制に応じたスキルセットをもつ人材の最適配置をおこなう。
④	流動性の高い人材開発	エキスパートプログラムの整備等をおこない、関連部門との相互ローテーションにより、流動性の高い人材を開発する。

例3:海外調達の注意点



これからの「赤いお家」

鴨長明「方丈記」

「ゆく河の流れは絶えずして、しかも
もとの水にあらず。」

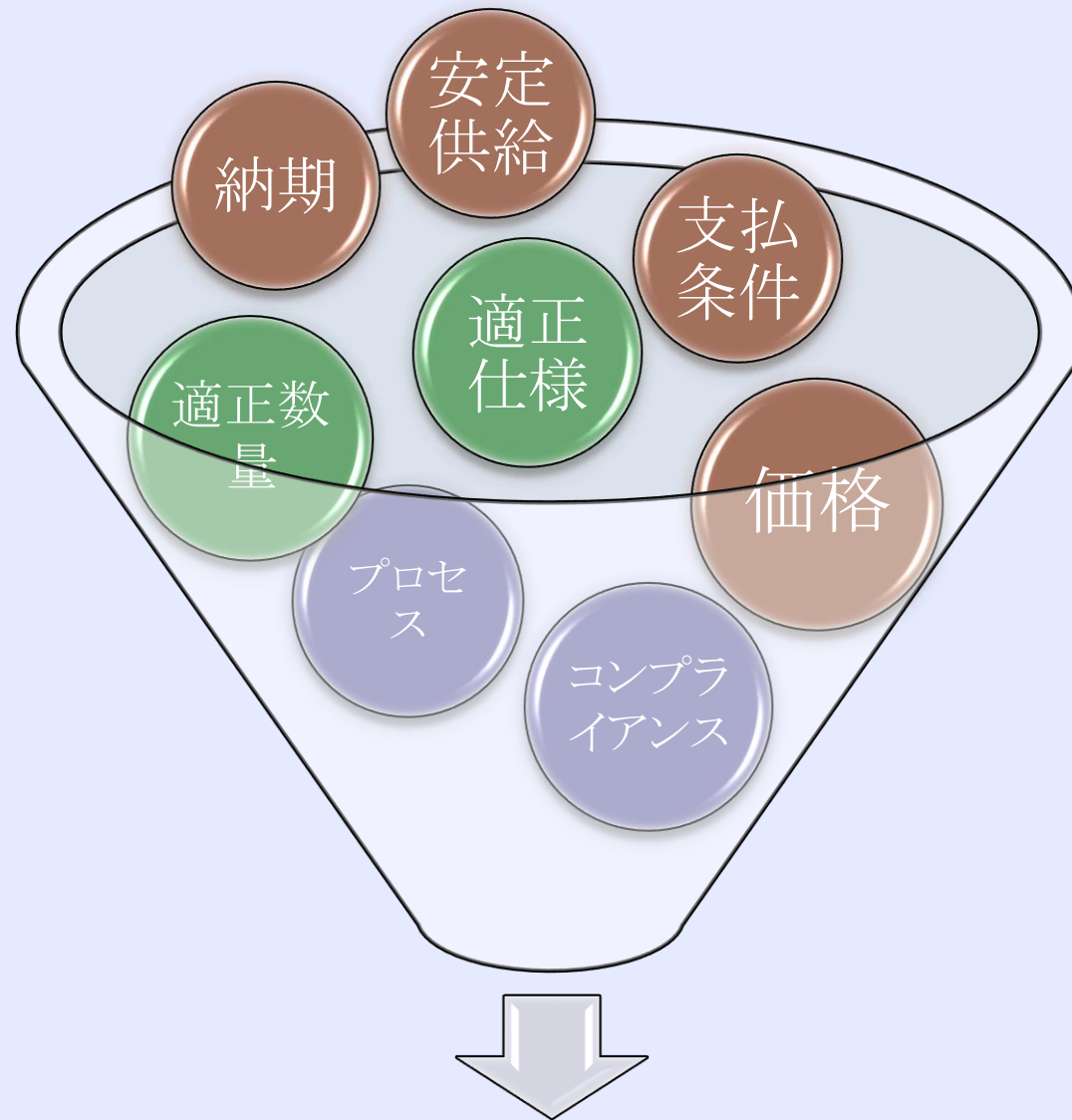


本体系は、作成当時の最新の関連研究、および作成に携
わった購買実務者の知見を集約して作り上げられたもので
あるが、適用しようとする組織のニーズ、また時代の変遷に
より、使用者により適宜改変することを妨げない。

世界最高の購買部 3つの柱

Category Management

太田 智史(CM Leader)、梅原 広行(CM SM)、鈴木 弘樹
(CM)、土居 桂(CM)



組織力
個人力

調達・購買部としての貢献

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

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

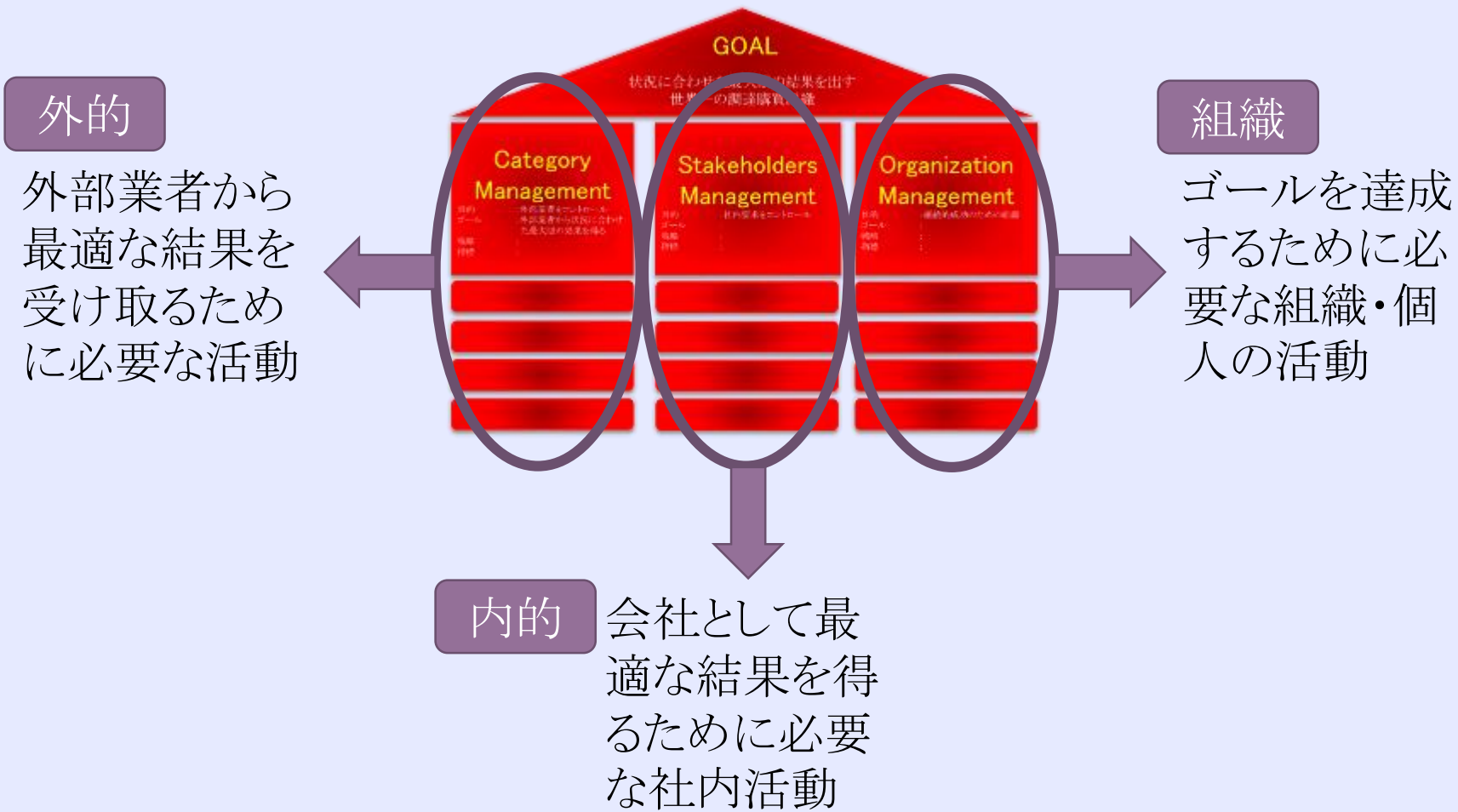
情報基盤
Information and Intelligence

予算
Budgeting

体制構築
Structuring

人事政策
Human Resourcing

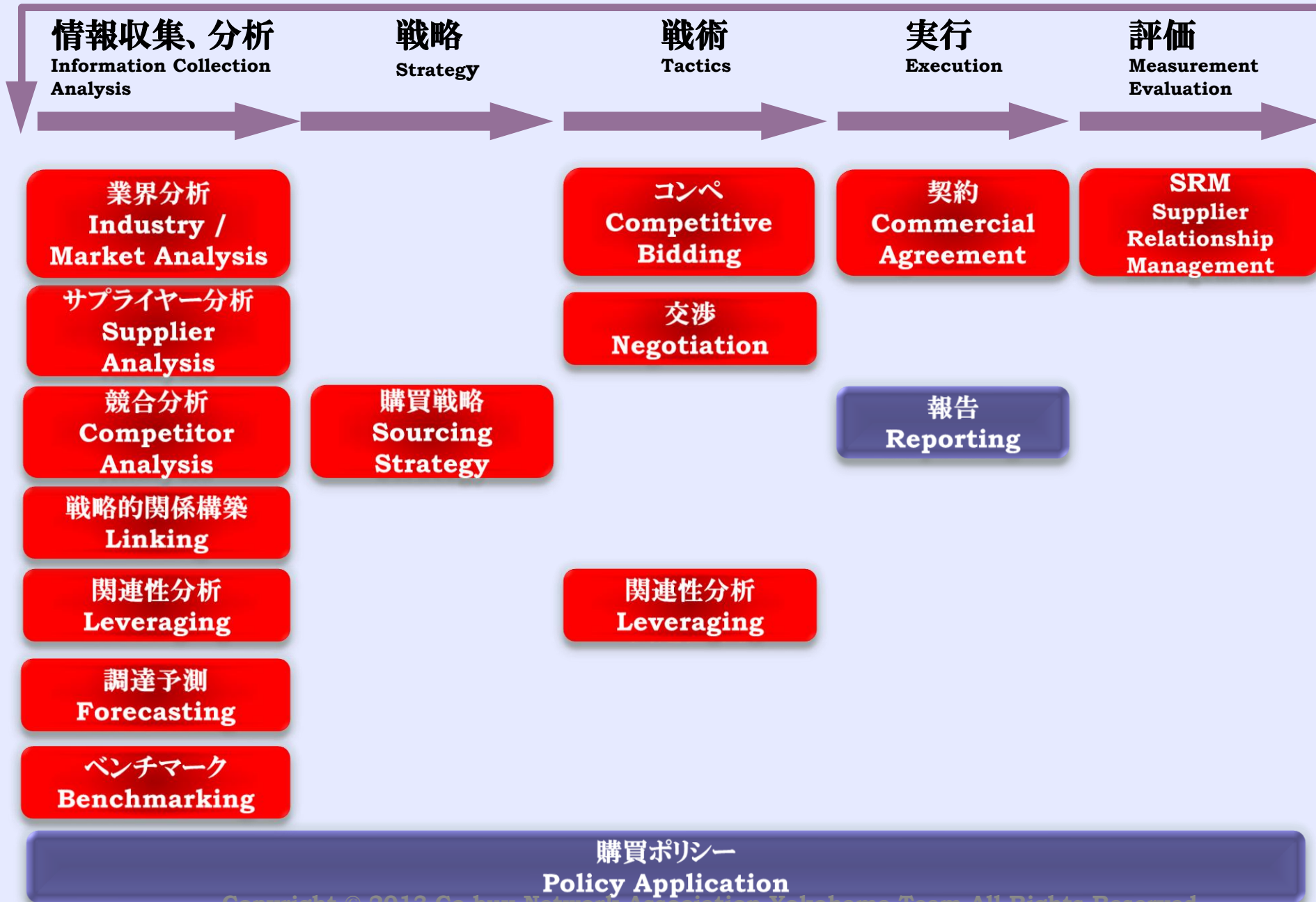
統制
Control



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

業界分析 Industry / Market Analysis

業界分析とは

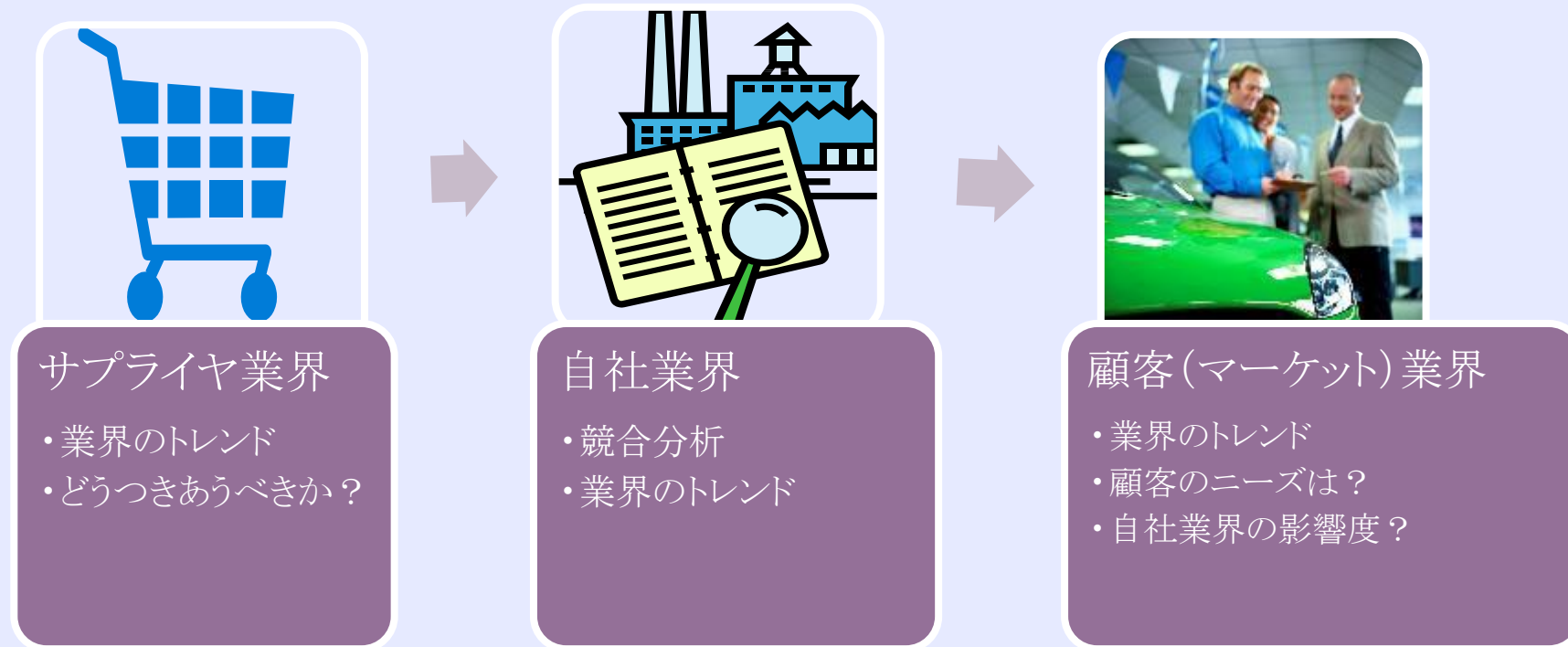
購入カテゴリ毎に、自社、サプライヤ、顧客のおかれている業界の力関係、及び新規参入や代替品の脅威を分析し、最適な購買戦略を導く一助とすること。

なぜ業界分析が必要か

購入カテゴリが影響を受ける因子を俯瞰し、効率よく効果的に一連のソーシング活動を推進するため。業界分析の結果として、例えば以下のような事象が予め把握されれば、その後の分析や戦略立案において、重点的な検討が可能となるため。

- ・ 自社の購入量が競合に対して極端に少なく十分なバイイングパワーが発揮しにくいいため、関連性の高い別の商材と一緒に購入することを検討する。
- ・ 代替品の完成度が高まっており、購入対象物の突然の需要低下が予測されるため、割高でも少量購入を検討する。
- ・ 新規参入障壁が低くなってきており競合他社が増える見通しがあるため、特定のサプライヤとの戦略的関係構築を検討する。

業界分析



市場における自社の立ち位置、自社のサプライヤとの付き合い方を把握し「購買戦略」を導く

Key points (分析手順)

1. 分析する対象物、対象範囲を決める
(例: 自社の属する市場、購入品の市場、対象国の市場、etc)
2. 必要な情報の収集をする
3. 情報分析をする
4. 結果を導く
5. 自分自身(自社)、サプライヤーの位置付け、市況を評価する

分析範囲・内容

- ◆ 分析範囲
 - ◆ サプライヤの市場
 - ◆ 自社製品の市場
 - ◆ 顧客、対象国の市場
- ◆ 分析内容
 - ◆ 業界規模
 - ◆ 経常利益
 - ◆ 過去5年の成長率
 - ◆ 主要企業
 - ◆ 需給状況

どのサプライヤがBest in classか？
を導き出す

必要な情報の収集

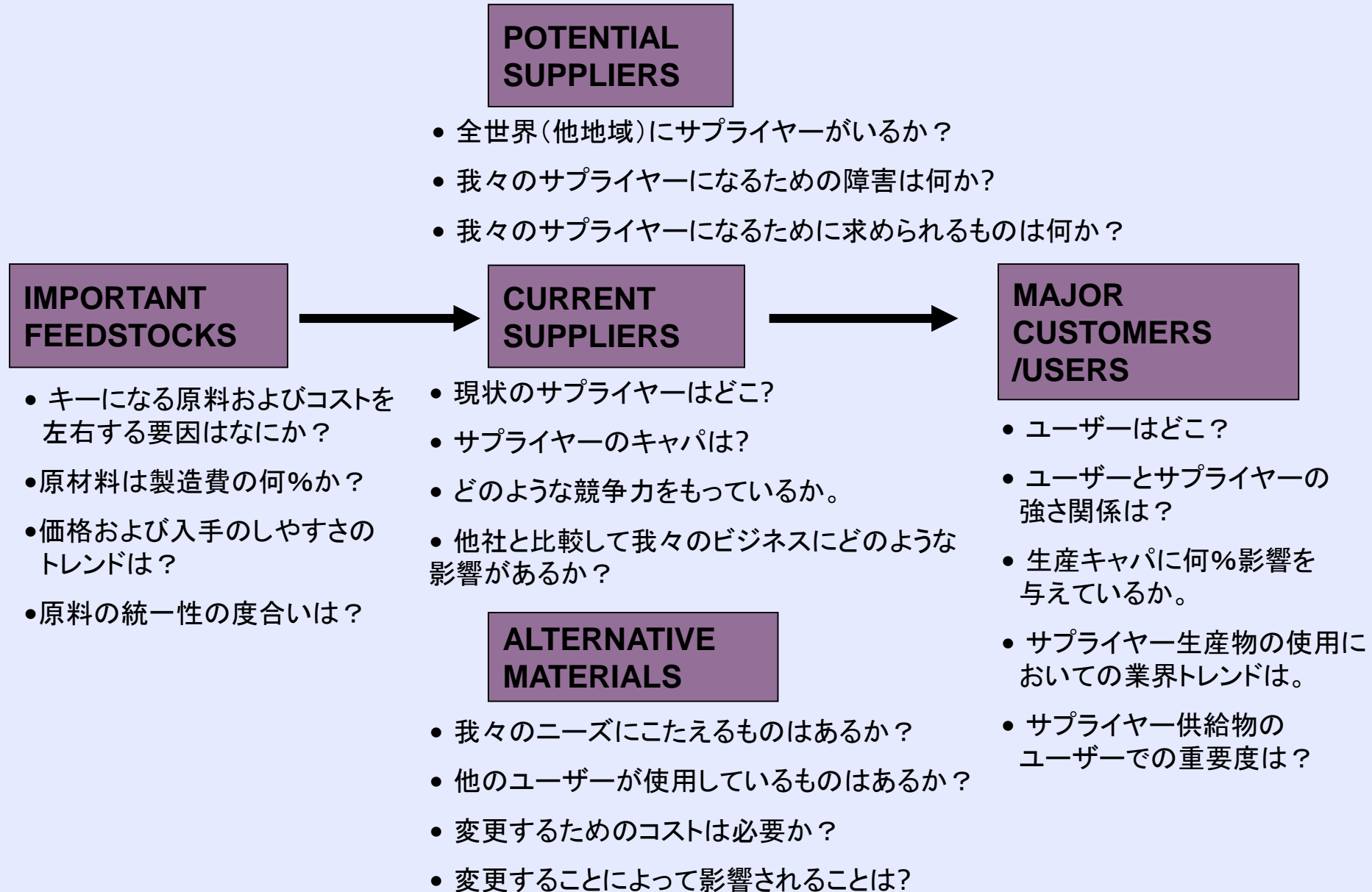
- ◆ 収集ソース
 - ◆ 書籍
 - ◆ 業界雑誌、企業分析などの書籍活用
 - ◆ 官報
 - ◆ 定期刊行物の活用
 - ◆ サプライヤ/商社とのヒアリング
 - ◆ 主要納入先、需給状況、どこが勝っているか？ etc
 - ◆ 社内関係者(営業、開発 社外窓口部門etc)
 - ◆ 顧客、自社の状況ヒアリング、顧客ニーズの調査
 - ◆ Web活用
 - ◆ 必要情報を絞り込み、Webで検索

情報分析(5 force analysis)

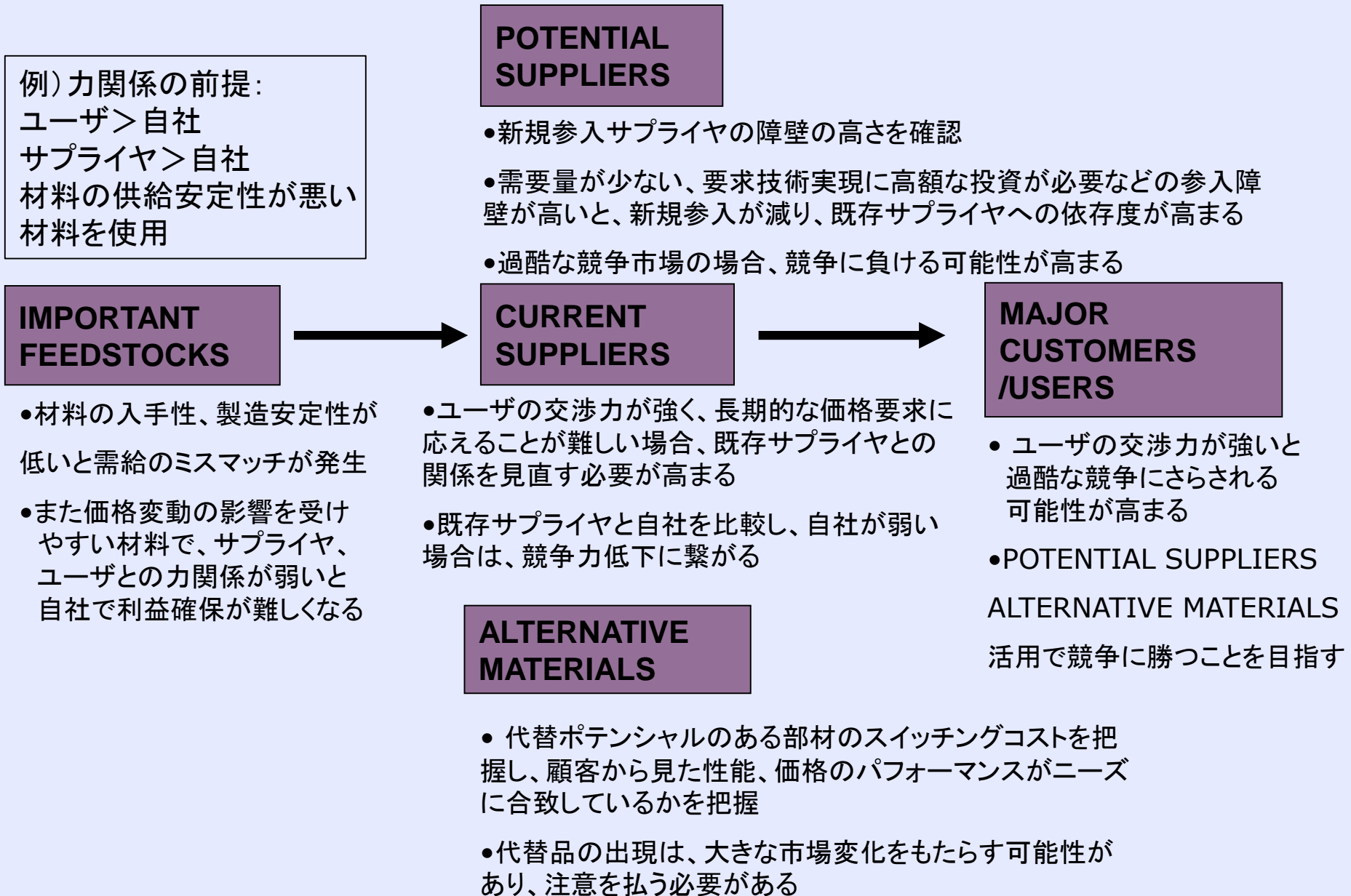
- ◆ ポーター:競争環境をつくる5つの要因
 - (1)「既存競合(直接競合)」
 - (2)「新規参入脅威」
 - (3)「代替製品の脅威(間接競合)」
 - (4)「買い手の交渉力」
 - (5)「供給者の支配力」(サプライヤー)

過酷な競争に晒されない様、要因を自社に有利に動かすことができる位置を見つけ、その位置を維持する

5 Force analysis 調査項目



5 Force analysis 分析結果の例



評価結果

5 Force analysisの結果を踏まえて戦略を立案
サプライヤ、自社、顧客の業界各々を分析する必要がある。ここでは、サプライヤについて説明する。

■評価結果のまとめ

顧客の要求、原材料の調達安定性、既存サプライヤの状況を確認し、自社の競争力が維持できるかを結果にまとめる。新規、代替材料の活用は自社の競争力確保に有効かを確認する。

- IMPORTANT FEEDSTOCKS

- 主要材料の入手性は問題ないか？

- 顧客ニーズに合致しているか？

- コストトレンドは顧客要求に追随しているか？

- CURRENT SUPPLIERS

- 取引継続期間、継続中の戦略を導く、取引停止する場合、代替、新規採用計画を立案

- POTENTIAL SPPLIERS

- ALTERNATIVE MATERIALS

- 採用時の、費用対効果を検証

- 自社の参入障壁を下げるため、関係部門のリソース確保、協力要請

- MAJOR CUSOMERS / USERS

- 顧客は自社を選択しているか？課題の把握、サプライチェーン上の課題は解決施策を実施

評価結果

- 業界のトレンド分析⇒
- 顧客のニーズ分析⇒Forecasting
- 他の分析手法
 - 全ての業界分析を5 Forece analysisのみで行うことは無理がある
 - アドバンテージマトリックス
 - 「競争要因の数」と「優位性構築の可能性」をもとに業界を4つのパターンに分け、パターン毎に「ROA」、「規模」の関係性を調査するもの。
 - SWOT分析
 - 各業界におけるSWOT分析

業界SWOT分析

	強み(Strength)	弱み(Weakness)
内的要因	<p>業界において、何が我々の強みとなりうるのか？</p> <p>例) 製品がコモデティ化しておらず技術オリエンテッドな製品となっている</p>	<p>業界において、何が我々の弱みとなりうるのか？</p> <p>例) 需要規模が少なく、買い手としての数量は小規模</p>
外的要因	好機(Opportunity)	脅威(Threat)
	<p>外的要因として、何が我々の好機となりうるのか？</p> <p>例) 為替レート、新規参入サプライヤー、代替品の存在、新技術など</p>	<p>外的要因として、何が我々の脅威となりうるのか？</p> <p>例) 為替レート、談合、代替品の存在、気象状況、新法案など</p>



Category Management

サプライヤー分析 Supplier Analysis

サプライヤー分析とは
既存の、及び将来取引を行う可能性の高いサプライヤーの会社自体、及び提供される製品やサービスの情報を収集し分析すること。

なぜサプライヤー分析が必要か

サプライヤーを分析することで、自社との力関係、サプライヤーポートフォリオ、継続的取引の可否判断等のための検討材料となるため。また以下の情報を把握することにより、最適な購買戦略・購買戦術を設定できるようにするため。

- 価格決定要因、**Should Cost**はどのようになっているか
- サプライヤーは十分なコスト競争力を持っているといえるか
- “**Best in Class**”のサプライヤーといえるか
- 当該サプライヤーは自社の期待する製品またはサービスを適切に納品できるか

Key points (分析手順)

1. 自分自身(自社)のビジネスとサプライヤの関連性を考える
2. 情報収集をする
3. 情報分析をする(4つの分析)
4. 結果を導く
5. サプライヤーを評価する

自社とサプライヤの関係性

- 相手にとって自社は重要か？
- 自社にとって相手は重要か？
 - ポジションの把握

情報収集

情報源

- ◆ サプライヤーからの会社案内、提案資料
- ◆ 自社内の発注履歴、RFx履歴、納品履歴
- ◆ 新聞、雑誌、業界紙
- ◆ 決算報告書、IR情報
- ◆ 調査会社、コンサルティング会社

4つの分析

	To Do	Results
Short Term	1. 五大要因分析 で担当分野を分析する	・とるべき戦略・戦術が見えてくる
	2. 全てのソーシング時に SWOT分析 を取り入れる	・とるべき戦略・戦術が見えてくる
	3. 主要サプライヤーの SCOPE を確認	・とるべき戦略・戦術が見えてくる
	4. 主要購入アイテムの コスト構造 を分析する	・とるべき戦略・戦術が見えてくる
Long Term	・ソーシングプロセスに4つの分析を組み入れる	・マーケットの変動にあわせた適切なソーシングがおこなえる
	・書面化し保存	・簡潔且つ有用な情報の蓄積による組織発展

SWOT分析

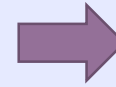
	強み(Strength)	弱み(Weakness)
内的要因	<p>市場において、何が我々の強みとなりうるのか？</p> <p>例) 購入数が多い、代替品への移行、企業ブランド、長期契約など</p>	<p>市場において、何が我々の弱みとなりうるのか？</p> <p>例) 購入数が少ない、代替品への移行できない、特殊な技術、短期契約など</p>
	好機(Opportunity)	脅威(Threat)
外的要因	<p>外的要因として、何が我々の好機となりうるのか？</p> <p>例) 為替レート、新規参入サプライヤー、代替品の存在、新技術など</p>	<p>外的要因として、何が我々の脅威となりうるのか？</p> <p>例) 為替レート、談合、代替品の存在、気象状況、新法案など</p>

SCOPE分析

サプライヤー分析構成要素

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| S trategic Fit | → 戦略が一致するか |
| C ustomer Portfolio | → どんな顧客を持っているか |
| O perational Excellence | → 作業・業務状況の分析 |
| P roduct Development | → 生産技術力、開発力の分析 |
| E conomic Viability | → 財務・会計・経営力の分析 |

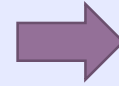
S-Strategy Fit



S trategic Fit	→ 戦略が一致するか
C ustomer Portfolio	→ どんな顧客を持っているか
O perational Excellence	→ 作業・業務状況の分析
P roduct Development	→ 生産技術力、開発力の分析
E conomic Viability	→ 財務・会計・経営力の分析

- ◆ 経営陣の方針や態度
 - ◆ 「手抜き」のリスクはないか？
- ◆ 体制図
- ◆ 戦略的な方向性
- ◆ コーポレート・ガバナンス(管理体制)
- ◆ 我々とのビジネスに対する見込み・期待・意向

C-Customer Portfolio

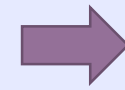


S trategic Fit	→ 戦略が一致するか
C ustomer Portfolio	→ どんな顧客を持っているか
O perational Excellence	→ 作業・業務状況の分析
P roduct Development	→ 生産技術力、開発力の分析
E conomic Viability	→ 財務・会計・経営力の分析

- ◆ 主なカスタマー
- ◆ 業界でのポジション(シェアや力関係)
- ◆ カスタマーとの関係
- ◆ 外的要因:現地法律など
- ◆ 営業的なアプローチ

O-Operation Excellence

- ◆ 生産能力
- ◆ 品質管理体制
- ◆ 管理・運営システム
- ◆ 供給基盤
- ◆ 効率的総合管理能力
- ◆ Human Resource



S trategic Fit	→ 戦略が一致するか
C ustomer Portfolio	→ どんな顧客を持っているか
O perational Excellence	→ 作業・業務状況の分析
P roduct Development	→ 生産技術力、開発力の分析
E conomic Viability	→ 財務・会計・経営力の分析

P-Product Development



S trategic Fit	→ 戦略が一致するか
C ustomer Portfolio	→ どんな顧客を持っているか
O perational Excellence	→ 作業・業務状況の分析
P roduct Development	→ 生産技術力、開発力の分析
E conomic Viability	→ 財務・会計・経営力の分析

- ◆ Core Competency
- ◆ Capability
- ◆ 規模拡大のプロセス
- ◆ プロジェクト実行力
- ◆ 知的財産(特許など)

E-Economic Viability

- ◆ 財務力
- ◆ コスト構造
- ◆ 利益率
- ◆ 経営者体制
- ◆ リスク開示



S trategic Fit	→ 戦略が一致するか
C ustomer Portfolio	→ どんな顧客を持っているか
O perational Excellence	→ 作業・業務状況の分析
P roduct Development	→ 生産技術力、開発力の分析
E conomic Viability	→ 財務・会計・経営力の分析

コスト構造分析

海外生産物の単価構成例

金型	原材料費	加工費	パッケージ	その他	検品費	陸送費	輸出必要費用	海上輸送	海上保険	輸入必要費用	海外生産管理費	国内検品費	国内輸送費	営業利益
----	------	-----	-------	-----	-----	-----	--------	------	------	--------	---------	-------	-------	------

コスト構造

取得方法 例

- ・ 競合関係にある複数社にRFxを実施し、コスト構造の掘り下げ調査を行う
- ・ 必要に応じてサプライヤの生産工場を訪問し、現地調査を行う(現地現物確認)
- ・ 類似の自社内作品がある場合は、コスト構造を比較する

QCD調査

- ◆ サプライヤのQCDパフォーマンスを調査し、
Best in class かを検証する
- ◆ Quality
品質管理体制、不具合品流出率、ISO etc
- ◆ Cost
原価管理能力、コスト低減適応性 etc
- ◆ Delivery
納期協力性、短納期対応、在庫保有 etc



Category Management

競合分析 Competitor Analysis

競合分析とは

自社から競合他社に対する強み、弱み、違いを把握し、適切に購買戦略に結びつけること。自社業界におけるの競合他社の活動・動向を調査し、その共通点や相違点から自社の活動・動向を見直す気づきを得て改善に結びつけることを含む。

なぜ競合分析が必要か

競合分析はビジネス・企業戦略を決定するうえで重要な要素であり、健全なビジネスプランをたてたり、堅実な生産計画をたてることが可能になるため。競合分析の結果は効果的な購買戦略の策定と適切な戦術の選択に寄与することができるため。

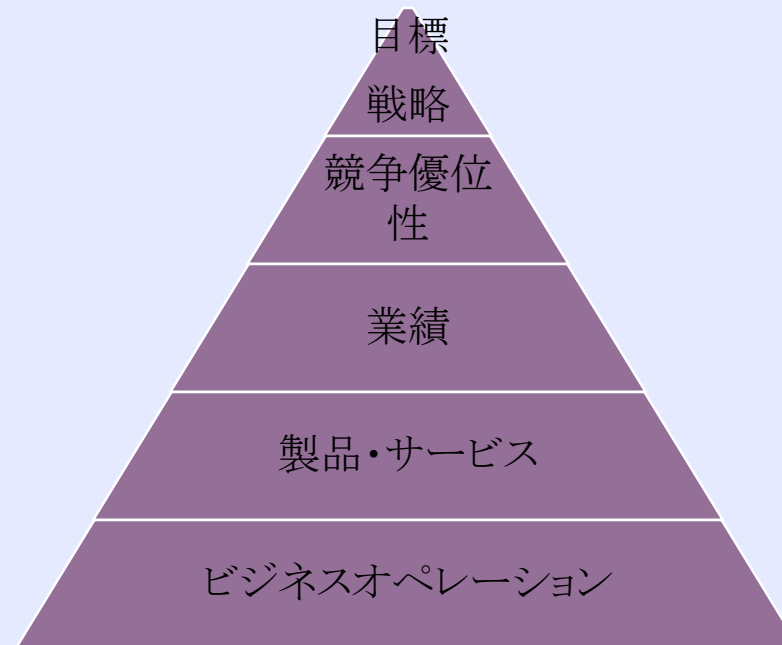
Key points (分析手順)

1. 何を分析したいかを決める
2. 分析を進める為に必要な情報を決める
3. 情報源を決める
4. 情報源にどのようにコンタクトをするかを決める
5. 情報の分析&結果抽出

何を分析したいのか決める

◆ 競合分析事項

目標戦略を実現するための
施策、実績を調査し競合を
上回るための自社の施策を導く



◆ 競合の定義

- ◆ 直接の競合: 同種業界
- ◆ 将来の競合: 間接競合(新規参入や代替)は分野と規模から 競合か否かを判断する

例) 自社が牛丼業界の場合:

自社業界だけではなく、コンビニ、バーガー店等競合は無数

調査項目と調査方法

項目	内容	調査事項	調査方法
戦略目標	経営上の優先目標	経営方針、マネジメントのコミット内容	Web
競争優位性	保有しているコアコンピタンス、強み、弱み	保有技術、特許	特許情報、web
業績	①損益計算書：コスト構造、②貸借対照表：資金調達力、投資内容と戦略目標の合致性、長期的成長が可能か？	財務諸表分析、コスト構造	web
製品・サービス	どのような製品をどのような市場に投入しているか？	マーケティング戦略、製品の特徴、市場価格、販売量、製品分解調査	自社営業、開発、商社、サプライヤ
ビジネスオペレーション	ビジネスプロセス、仕組み、保有資産（人含む）の強み、弱み	使用原材料分析、調達体制、調達戦術、契約、生産体制、人材教育	自社営業、商社、サプライヤ

◆ 情報源を決める

- ◆ 内部情報 (開発部門、品質管理、営業、マーケティング等)
- ◆ 外部情報 (企業案内、決算報告書、調査会社、書籍、新聞、雑誌、業界紙、官報、特許)
- ◆ リバースエンジニアリング等
- ◆ 信用調査機関活用

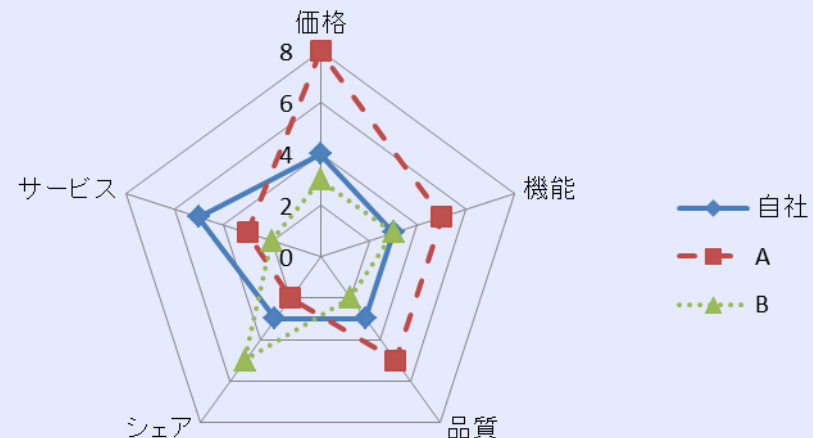
情報源にどのようにコンタクトするか決める

情報源へのコンタクト方法は、様々な手段がある

- ◆ 競合に納入しているサプライヤとの面談で調査
 - ◆ 営業を通じて競合の行動を調査
 - ◆ Webでの情報調査(上場企業は財務情報入手)
 - ◆ 信用調査機関の活用
-
- ◆ 競合の情報入手は合法的に行うこと

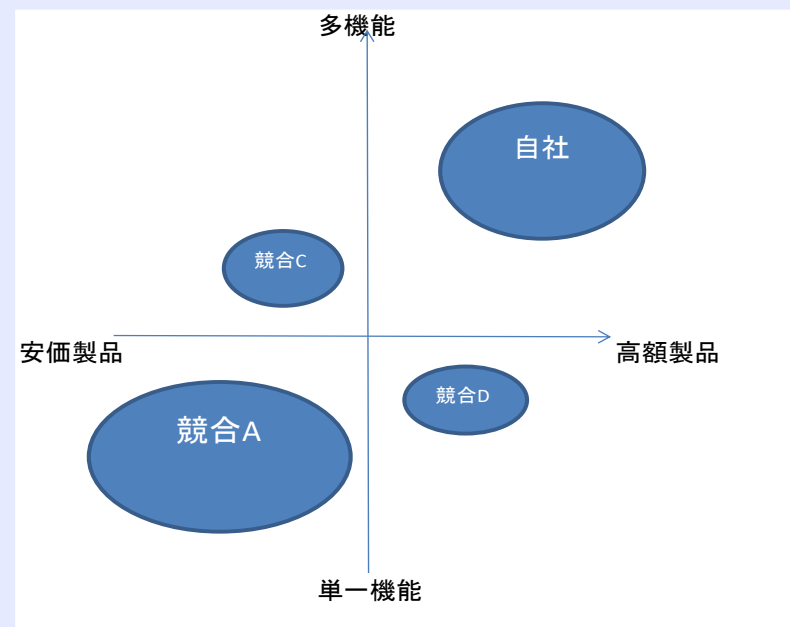
情報分析 & 結果

- ◆ パフォーマンス評価
 - ◆ 調査項目ごとに
自社と競合のパフォーマンスを
数値化して比較する
 - ◆ 改善すべき点を明確にする



- ◆ ポジショニング分析
 - ◆ 自社と競合の戦略を数値化して
戦略の違いを比較する

例) 自社: 高額、多機能戦略
競合A: 安価、単機能戦略



評価結果

調査結果をまとめる

- ◆ 競合他社の正確な情報を得ることは、ジグソーパズルを組み立てるようなもの。
Every piece is important.
- ◆ 結果をもとに、競合を上回る購買戦略を導き出す

例)ポーターの事業戦略類型

市場規模大:①コストリーダーシップ戦略(価格で競合に勝つ)
②差別化戦略(価格以外で競合に勝つ)

市場規模小:③特定の範囲を定めて、経営資源を集中化して競合に勝つ

	手段	
市場規模	コスト	差別化(コスト以外)
大規模	コストリーダーシップ戦略	差別化戦略 (技術、仕様、デザイン、品質などで他社との差別化を進める)
小規模	集中戦略(コスト)	集中戦略(差別化)

どのような競合対抗戦略を採用するかで、購買戦略も変化する



Category Management

戦略的関係構築 Linking

戦略的関係構築とは

会社のニーズに合った調達・購買戦略を構築するうえで、適切なサプライヤーとの関係を構築し、発展させていくこと。

SRMと密接に連携し、導く調達・購買戦略にフィットするサプライヤーのカテゴライズ、採用方針を決定することである。

なぜ戦略的関係構築が必要か

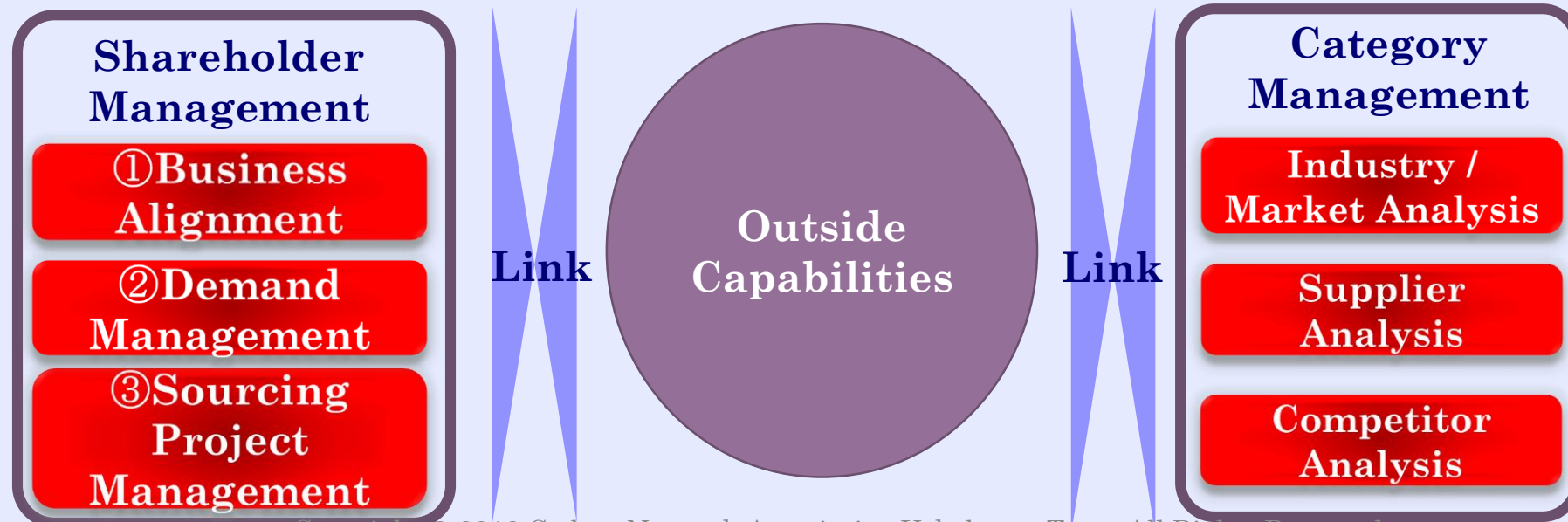
自社にとってのそれぞれのサプライヤーとの関係を定義し、社内関連部門と一体となった運用を行うことによりバーゲニングパワーをもっとも発揮できる環境を整備する為。
また、このプロセス管理を通じて、調達・購買戦略を策定するスピードを高める為。

Key points

1. ビジネスのニーズを定義する
(全社のビジネス戦略を理解する)
2. それらのニーズに合わせる為にサプライヤーの役割を決める
(サプライヤーの能力と我々のニーズを結びつける)
3. ニーズを満たす為に社内関連部署の役割を決め、同意を取る
4. Sourcing Strategyに結び付ける
5. 適切な関係を保つ為にサプライヤーをマネージする
(Supplier Relationship Managementに結び付ける)

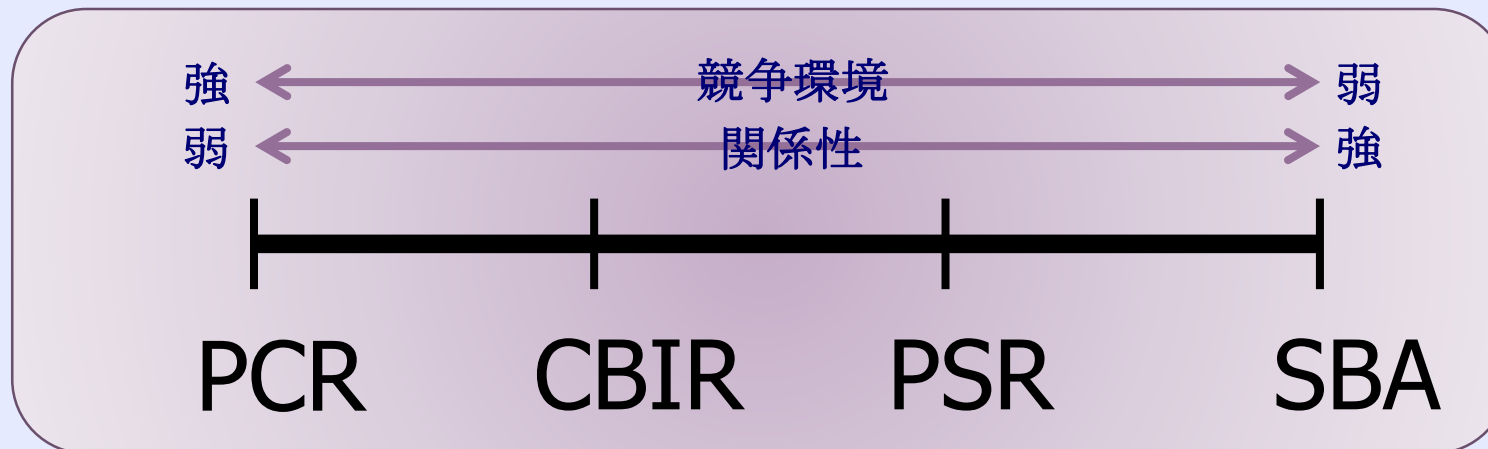
1. ビジネスのニーズを理解する

- ◆ Shareholder Managementで定義されるビジネス要件を把握する。
 - ◆ 今回調達に関わるPJ概要(例:調達品名、調達規模、調達回数など)
 - ◆ RFxにおける要求元ニーズ
- ◆ Category Managementで分析される各種環境分析も加味する。



2. ビジネスのニーズに合わせる為に サプライヤーの役割を決める

- ◆ ニーズを満たすサプライヤーとの関係性を決定する。
 - ◆ PCR(Pure Competitive Relationship:完全なる競争状態)
 - ◆ CBIR(Competitively-Based Incumbent Relationship:
競争状態ではあるが既存重視)
 - ◆ PSR(Preferential Supplier Relationship:特定のサプライヤー関係)
 - ◆ SBA(Strategic Business Alliance:ビジネス戦略の共有化)



2. ビジネスのニーズに合わせる為に サプライヤーの役割を決める

- ◆ PCR(完全なる競争状態)
 - ◆ 1回もしくは限られた期間の購入に用いる
 - ◆ 積極的な競争状態にある市場に適する
 - ◆ 品質が重要視されるが、品質は市場で画一されている

2. ビジネスのニーズに合わせる為に サプライヤーの役割を決める

- ◆ CBIR(競争状態であるが既存重視)
 - ◆ 相互に信頼関係を有する
 - ◆ 複数年契約だがビジネス関係を切ることもできる
 - ◆ すべてのサプライヤーとの公平性を保つ

2. ビジネスのニーズに合わせる為に サプライヤーの役割を決める

- ◆ PSR(特定のサプライヤー関係)
 - ◆ 会社間のあらゆる階層、部署での親密な関係をもつ
 - ◆ 共同開発
 - ◆ 複数年の契約
 - ◆ Open Communication
 - ◆ リスクの共有
 - ◆ 品質重視
 - ◆ 開発重視

2. ビジネスのニーズに合わせて サプライヤーの役割を決める

- ◆ SBA(ビジネス戦略の共有化)
 - ◆ 会社間のあらゆる階層、部署での親密な関係をもつ
 - ◆ 非常に稀
 - ◆ SBAの関係がなければ開発等が出来ないような場合
 - ◆ PSRと関係は似ているがより強固かつ親密

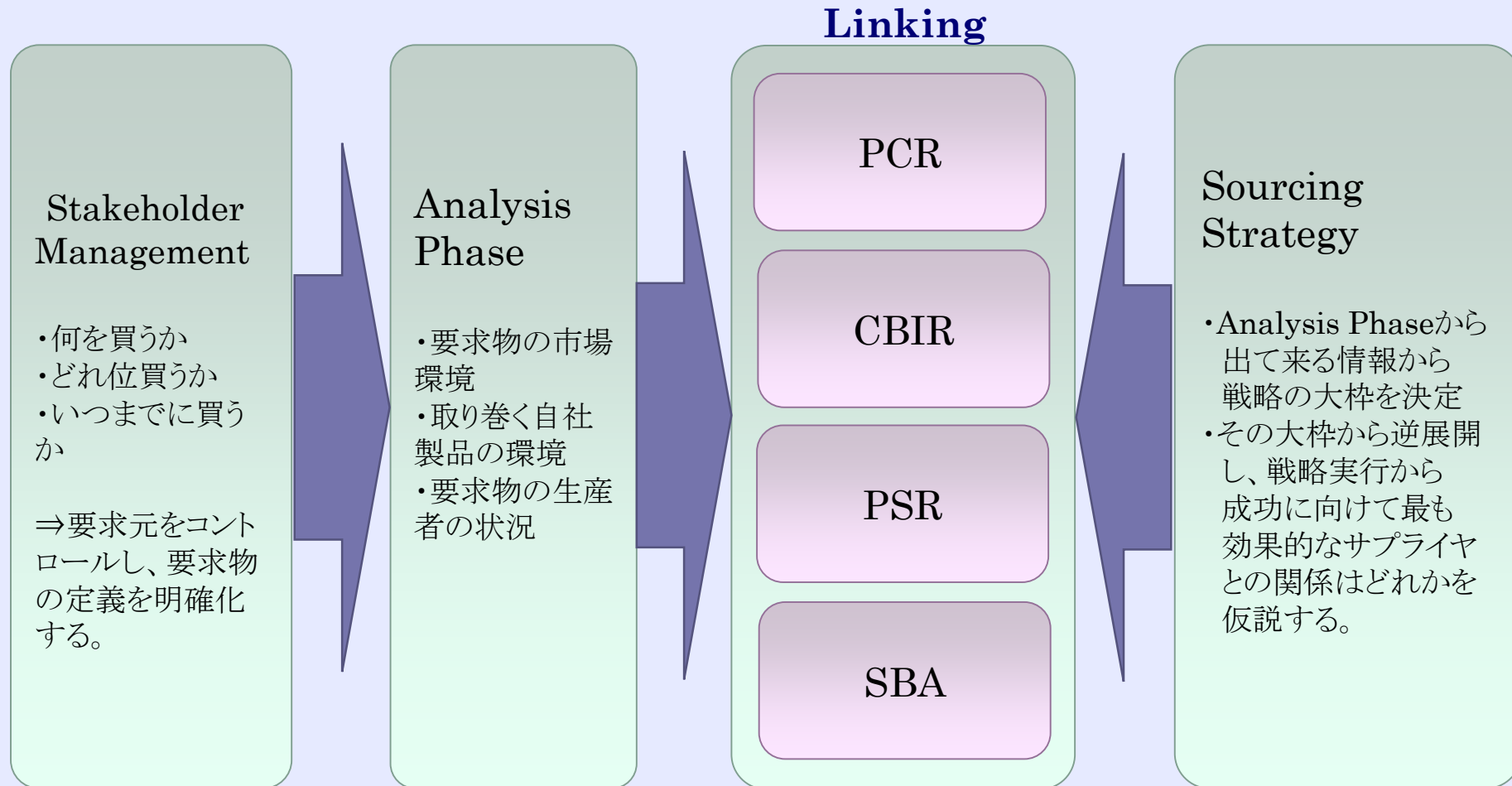
2. ビジネスのニーズに合わせて サプライヤーの役割を決める

Relationship Type	PCR	CBIR	PSR	SBA
Trust	Untrusting	Wary	Trusting	Total Trust
Supplier Profits	Market Determines	Market Determines	Higher than Average	Higher than Average
Share Bus. Strategies	No	Minimal	Full	Full
Level of Communication	Low as needed	Frequent Day to Day	Open @ Many Levels	Frequent & Open @ levels
Risk Sharing	No	No	Yes	Yes
Need of Supplier Technology	Low	Medium	Medium-High	High
Impact of Customer Satisfaction	Low-High	Low-High	Medium-High	High
Experience with Buyer Company	Not Necessary	Some	Moderate	Considerable

3. ニーズを満たす為に社内関連機能の役割を決め、同意を取る

- ◆ サプライヤーの役割を決定し、運営・管理する為に、関連機能に権限を一部委譲し、Involveしてもらって同意を得る。
 - ◆ 生産管理機能・・・FCST管理、納期管理
 - ◆ 品質管理機能・・・製品品質管理、4M変更/EOL対応
 - ◆ 技術/開発機能・・・設計品質管理
 - ◆ Purchasing機能・・・発注管理、納期管理
- ◆ 上記の同意を得る為にはStakeholder Managementで吸いあげる要求元ニーズ・シーズを満たすサプライヤーの管理方針をSupplier Relationship Managementと連携して決定すること。

4. Sourcing Strategyに結び付ける



今回の要求成果に対して、どのサプライヤ関係が戦略成功を導くかを仮説だて、決定する。

5. 適切な関係を保つ為にサプライヤーを マネージする

- ◆ Supply Chain Managementと連動して、Linkingするサプライヤーとの関係を管理していく。

Relationship Type	How to do
PCR	<ul style="list-style-type: none">・都度の結果を不採用の場合も理由を提示する事で、継続してバイヤー企業への販売に興味を失わせないように図る・市場で均質な品質水準を保っているものに有効
CBIR	<ul style="list-style-type: none">・HW購買においては最も多い形態であり、品質面等をバイヤー企業で監査して合意している関係・マップサプライヤーとして適宜、(経営状況などの)状態を管理しながら関係はフラットな状態を維持する
PSR	<ul style="list-style-type: none">・会社によっては「Preferred Supplier」などとも呼ばれる。取引金額が非常に大きい、バイヤー企業の事業遂行にあたって重要なサプライヤー企業であり、定期的なレビュー会議、その際の出席者に担当役員も交え、将来の戦略を共有して、お互いの方向性をシェアするなど、協調的な関係を築いていく
SBA	<ul style="list-style-type: none">・トップマネジメントも巻き込み、サプライヤー企業/バイヤー企業双方の事業運営にも発言力のある状態を保つ・バイヤー企業の目的達成の為に、時に買収するなども念頭に置いて、SRMを実践する



Category Management

関連性分析 Leveraging

関連性分析とは

自分自身(自社)の共通性のあるもの、あるいは関連付けが可能なユニークな事象を結び付ける事により単一事象では得られないバーゲニングパワーを発揮させること。例えば他の事業組織で同品の調達をしている場合に、その所要を合わせて契約価格の調整をするなど。分散購買に対して集中購買はLeveragingを自社で活かした対応といえる。

なぜ関連性分析が必要か

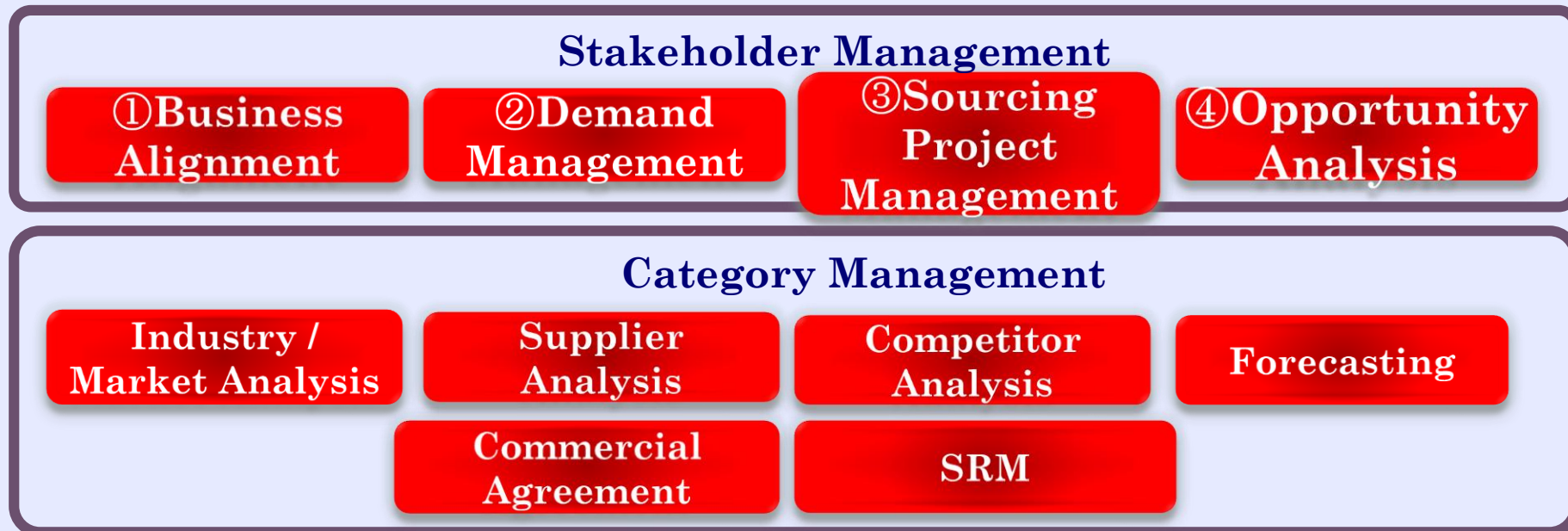
- 革新的なアイデアにより最大限の効果を得る為
- 次のような例を解決し、ビジネスニーズに合わせる。
 - 組織的に細分化
 - 相互依存
 - 数名が似たようなアイテムやサービスを担当する

Key points

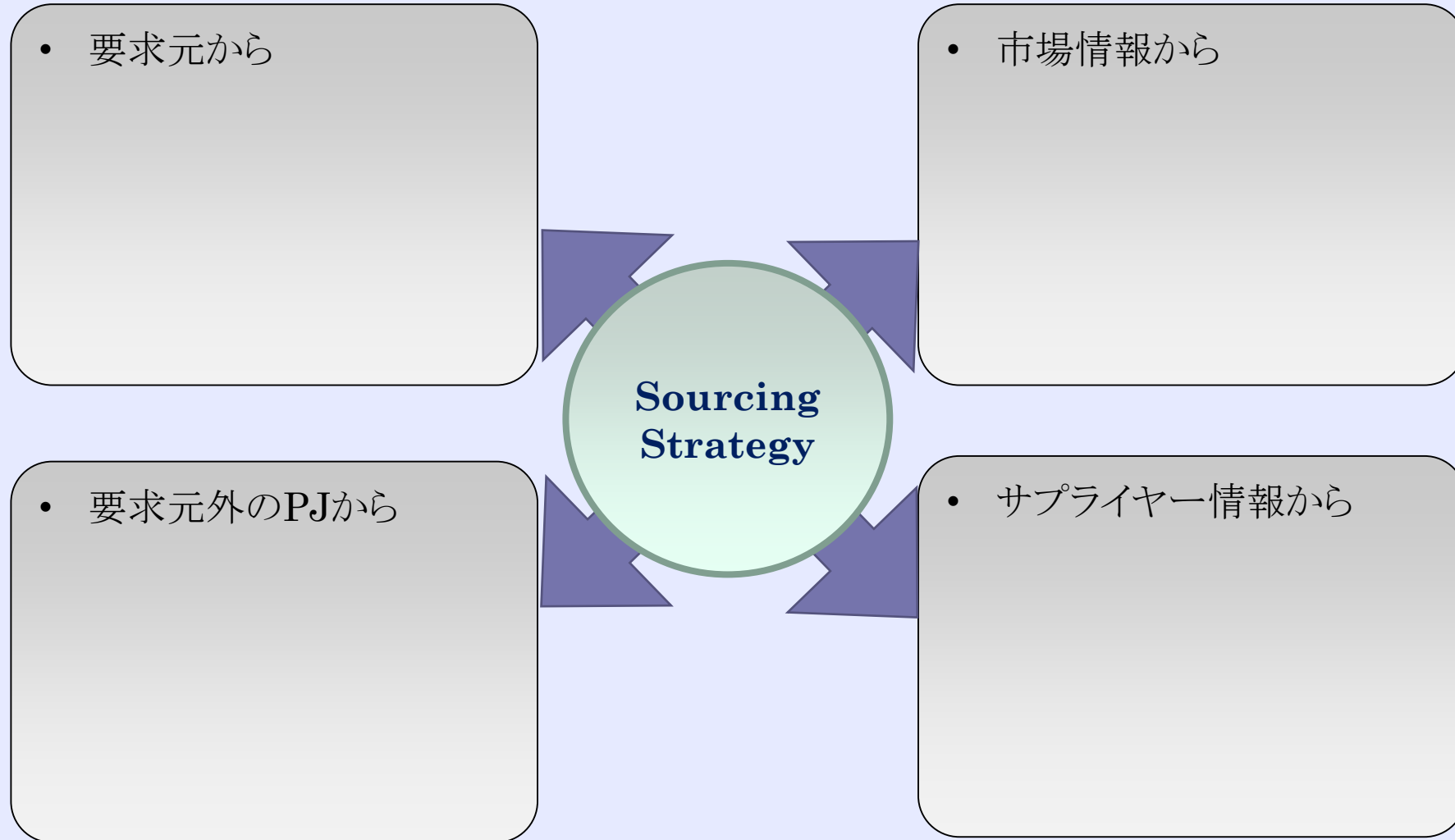
1. レバレッジ可能な対象情報を収集する
2. 対象情報からレバレッジ最大化が可能なものを選択する
3. レバレッジ対象が社内関連部門のテリトリーであれば事前に使用を合意する
4. Sourcing Strategyに結び付ける

1. レバレッジ可能な対象情報を収集する

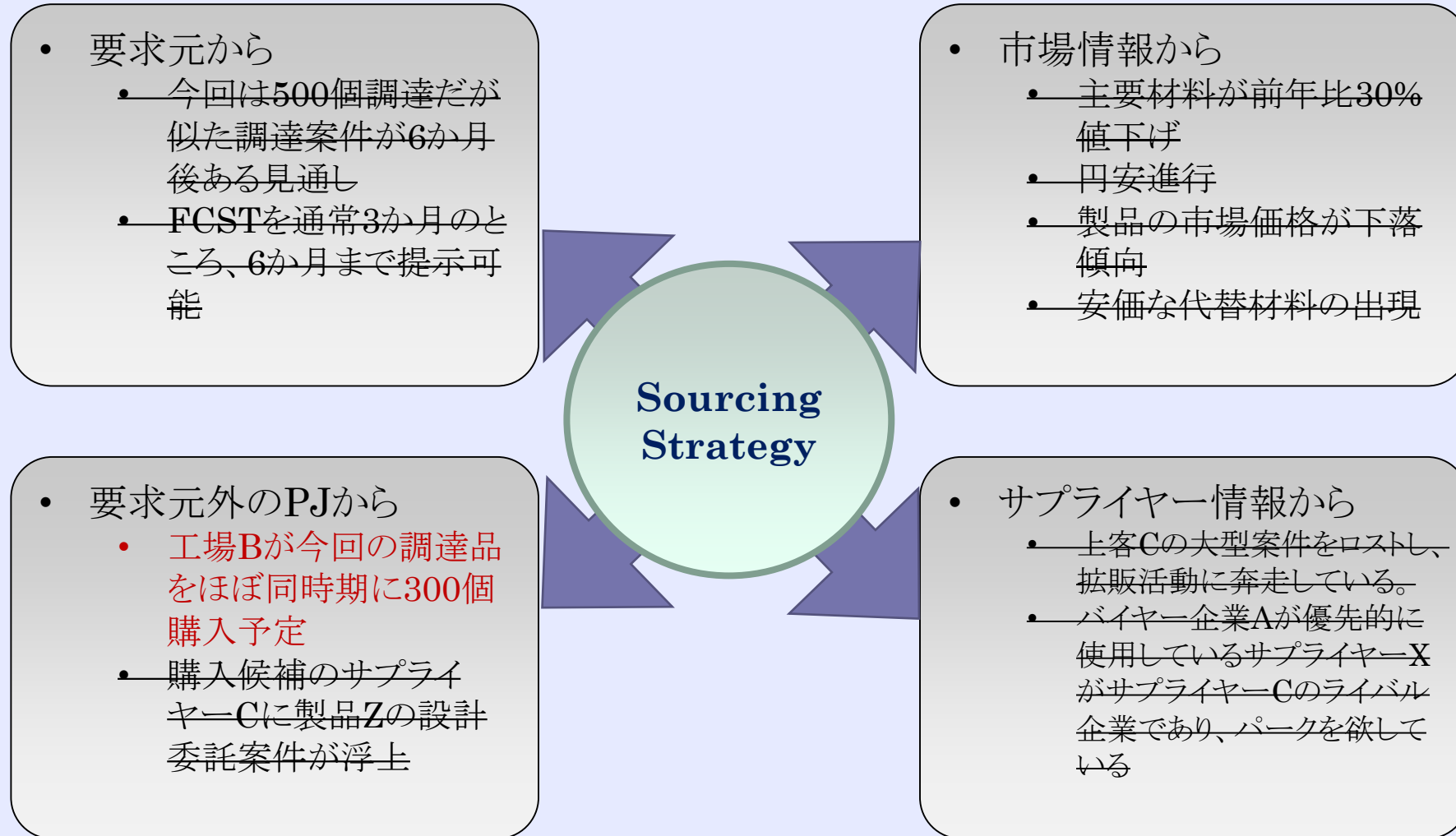
- ◆ 調達対象物に対してレバレッジに有効と思われる対象情報を見極め、収集する。
 - ◆ 要求元から・・・調達量、他製品の購入、品質緩和の承認、etc
 - ◆ 要求元外のPJから・・・調達量、同社別製品の調達可能性、etc
 - ◆ 市場情報から・・・為替、新技術の発表、etc
 - ◆ サプライヤー情報から・・・契約状況、経営状況、生産量の増加、etc



Leverage Creation Form



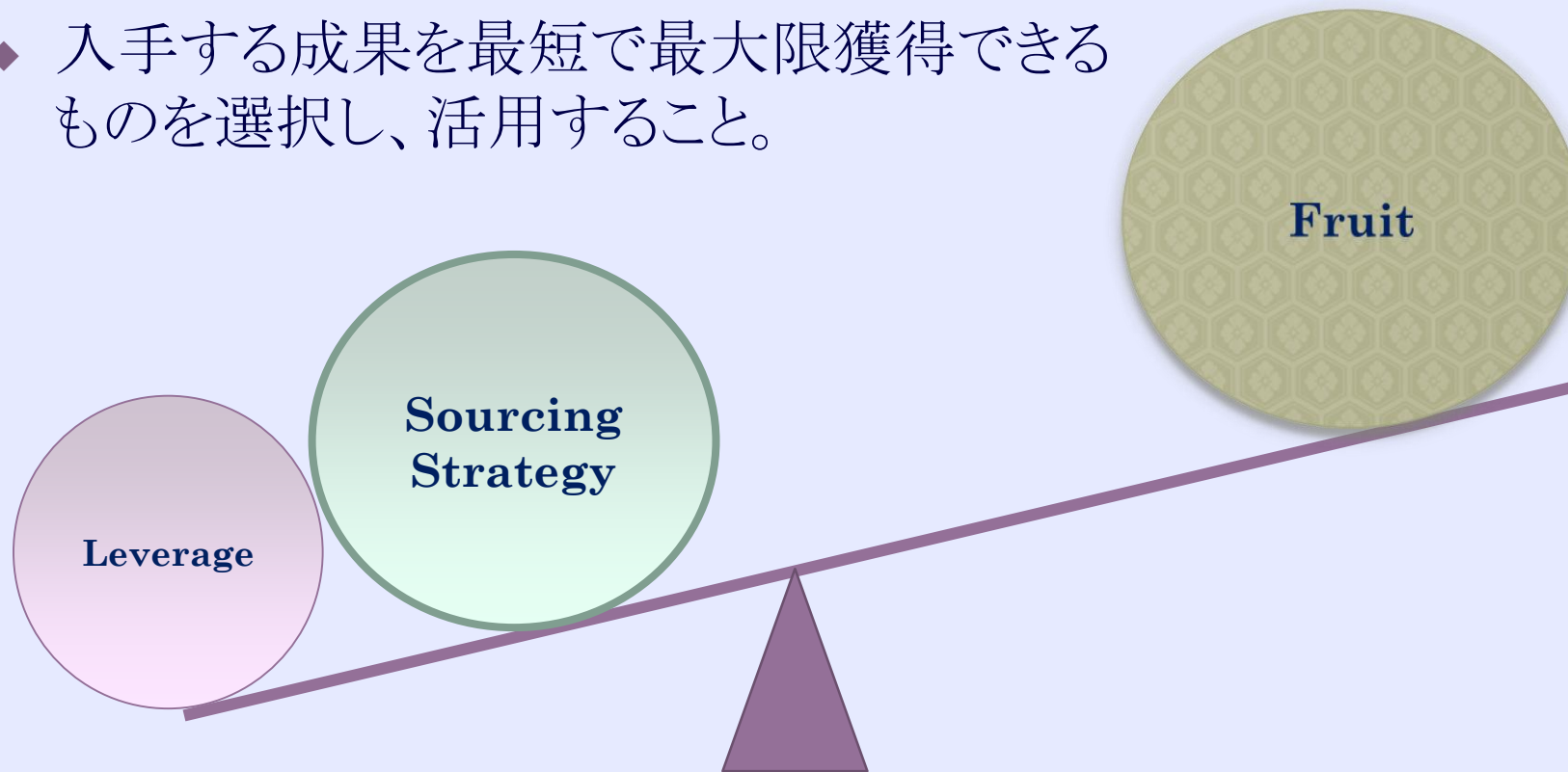
Leverage Creation Form(記入例)



書き出して鳥瞰し、最も効率的で効果の高いレバレッジツールを残す。

2. 対象情報からレバレッジ最大化が可能なものを選択する

- ◆ レバレッジ可能なものを複数選択する事で矛盾や混乱を起こす事がある。
- ◆ 入手する成果を最短で最大限獲得できるものを選択し、活用すること。



3. レバレッジ対象が社内関係部門のテリトリーであれば、事前に使用を合意する

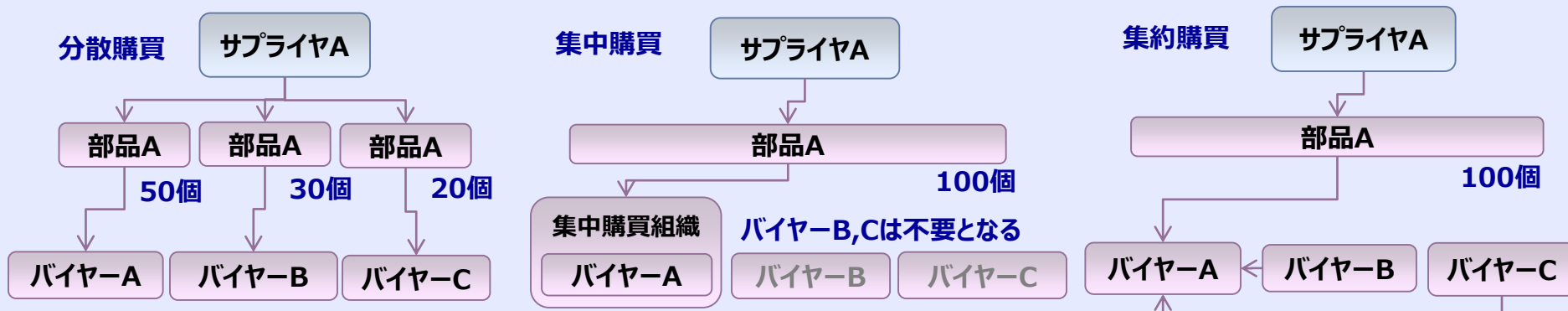
- ◆ 例1:バイヤーAの調達品αとバイヤーBの調達品βを束ねて調達戦略を策定することがトータルで最大のメリットが得られると判断した場合、バイヤーAは**バイヤーBと事前整合**し、調達品A+Bの調達戦略を構築する。(バイヤーの裁量金額が増すことや社内調整を完遂した事により、サプライヤーから見たバイヤーのポジションを高める事ができる。)
- ◆ 例2:バイヤーAの調達品αのメリット(例えばコスト削減額)を高めるにあたり、調達サプライヤーZの納入回数(例えば、毎日100個納入を週2回250個納入に変更)の変更が有効である場合、**生産管理部門や受入部門と事前整合**し、レバレッジツールとして活用する。
(バイヤー企業として痛まない条件変更を用いる事は有用)

4. Sourcing Strategyに結び付ける

◆ 集中購買・共同購買について

Leveragingの一つとして集中購買、共同購買がある。

- ◆ 集中購買:これまで製品あるいは事業毎に購買担当者を配置し、それぞれに適切な購買活動を実施していたものを、ひとつに纏め、調達品の共通化、総ボリュームをベースとした調達・購買活動権限を集中購買組織に持たせて一括対応すること。
- ◆ 共同購買:こちらは事業毎の購買担当者の体制は持続するものの、調達品に共通性があるもの、他には対象サプライヤーへの影響力が最も高い担当者に権限を委譲し、対応をすること。





Category Management

調達予測 Forecasting

調達予測とは

外部環境(例:調達品市況、競合他社の動向、世情、etc)から内部ニーズ(例:調達品の必要時期、中長期計画、etc)に最適なSourcing Strategyを導く仮説を立てること。個々の構成部品の調達LT情報やサプライヤの投資計画、マーケットアプローチに関する情報など様々な情報を収集し、最適なアプローチを考える事である。

なぜ調達予測が必要か

- 時宜を得たSourcing Strategyの実行を行うため
- 自分自身(自社)に不要な支出をさせず、最も効果のある成果を刈り取るため

Key points

1. 社内のニーズを確認し、予測対象物を決める
2. 予測対象物に対して的確な情報ソースを選定する
3. 該当情報を収集する
4. 分析し、仮説を立ててSourcing Strategyに組み込む

1. 社内のニーズを確認し、予測対象物を決める



- ◆ Stakeholder Managementで得られるニーズを吟味する。
 - ◆ 調達製品Aの主要原材料のトレンド
 - ◆ 調達製品AのWWのシェア
 - ◆ 調達製品Aの価格トレンド
 - ◆ 調達製品Aの競合環境 …etc
- ◆ Stakeholder Managementが求めるニーズを埋める。
 - ◆ 調達品Aの主要原材料Bは値上傾向 (xxxx年から3%up)
 - ◆ X社:20%、Y社:19%、Z社:10%とOthers
 - ◆ 価格トレンドは市場活性化に伴い下落傾向
 - ◆ 上位3社でシェア争いが激化。M&Aも加速 …etc

2. 予測対象物に対して的確な情報ソースを 選定する

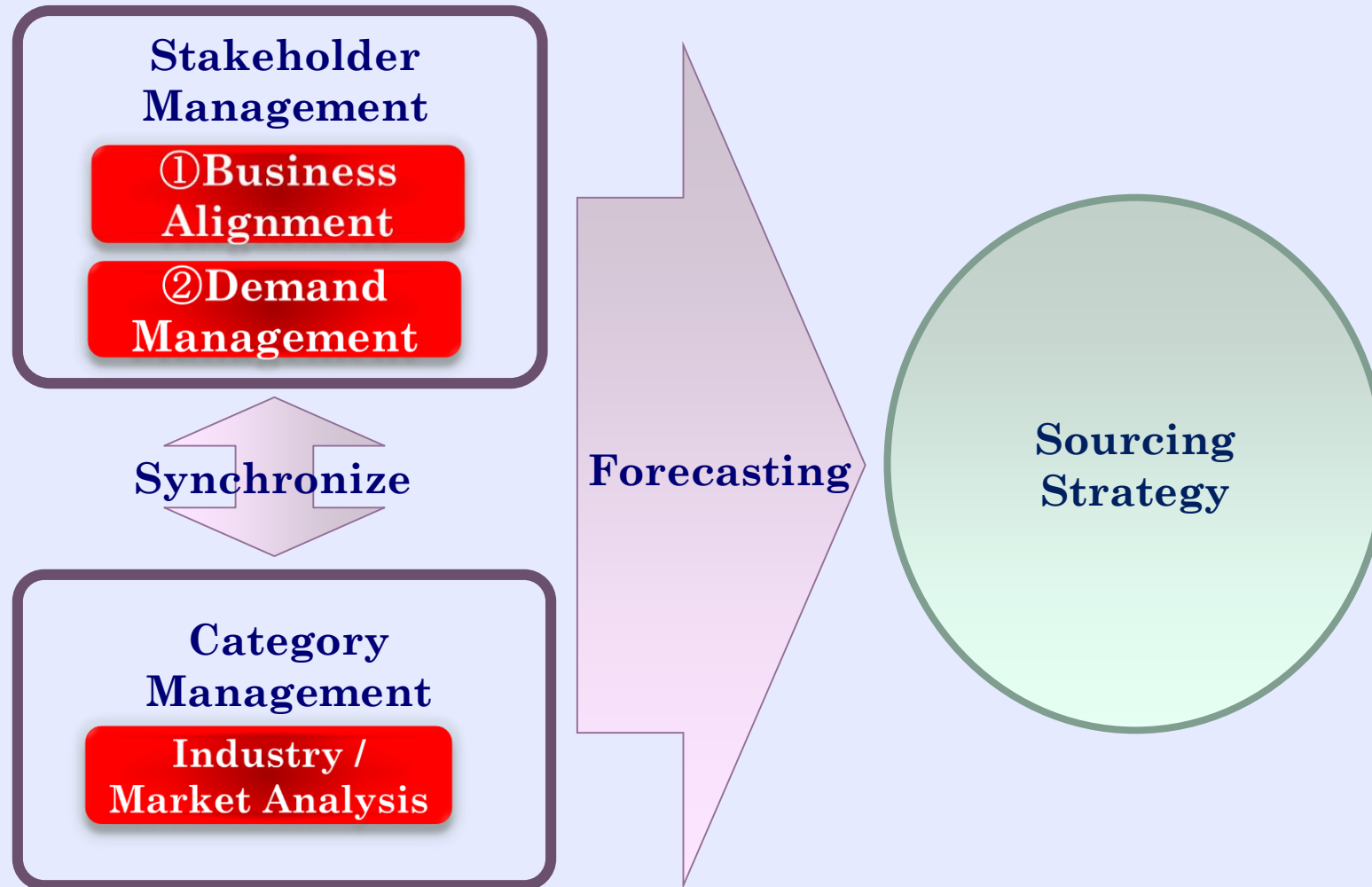
- ◆ 外部ソース
 - ◆ サプライヤからのヒアリング
 - ◆ インターネット
 - ◆ 書籍
 - ◆ コンサルタント、専門調査会社
 - ◆ 展示会、セミナー ……etc
- ◆ 内部ソース
 - ◆ 社内有識者へのヒアリング
 - ◆ 社内データベース ……etc

3. 該当情報を収集する



- ◆ Stakeholder Managementで得られるニーズを吟味する。
 - ◆ 調達製品Aの主要原材料のトレンド
 - ◆ 調達製品AのWWのシェア
 - ◆ 調達製品Aの価格トレンド
 - ◆ 調達製品Aの競合環境 …etc
- ◆ Stakeholder Managementが求めるニーズを埋める。
 - ◆ 調達品Aの主要原材料Bは値上傾向 (xxxx年から3%up)
 - ◆ X社:20%、Y社:19%、Z社:10%とOthers
 - ◆ 価格トレンドは市場活性化に伴い下落傾向
 - ◆ 上位3社でシェア争いが激化。M&Aも加速 …etc

4. 分析し、仮説を立て Sourcing Strategyに組み込む





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。



Category Management

購買戦略 Sourcing Strategy

購買に関する目的を、最も効率良く達成するために、限られた経営資源をどこに分配・投資するのか、その取捨選択を行う。

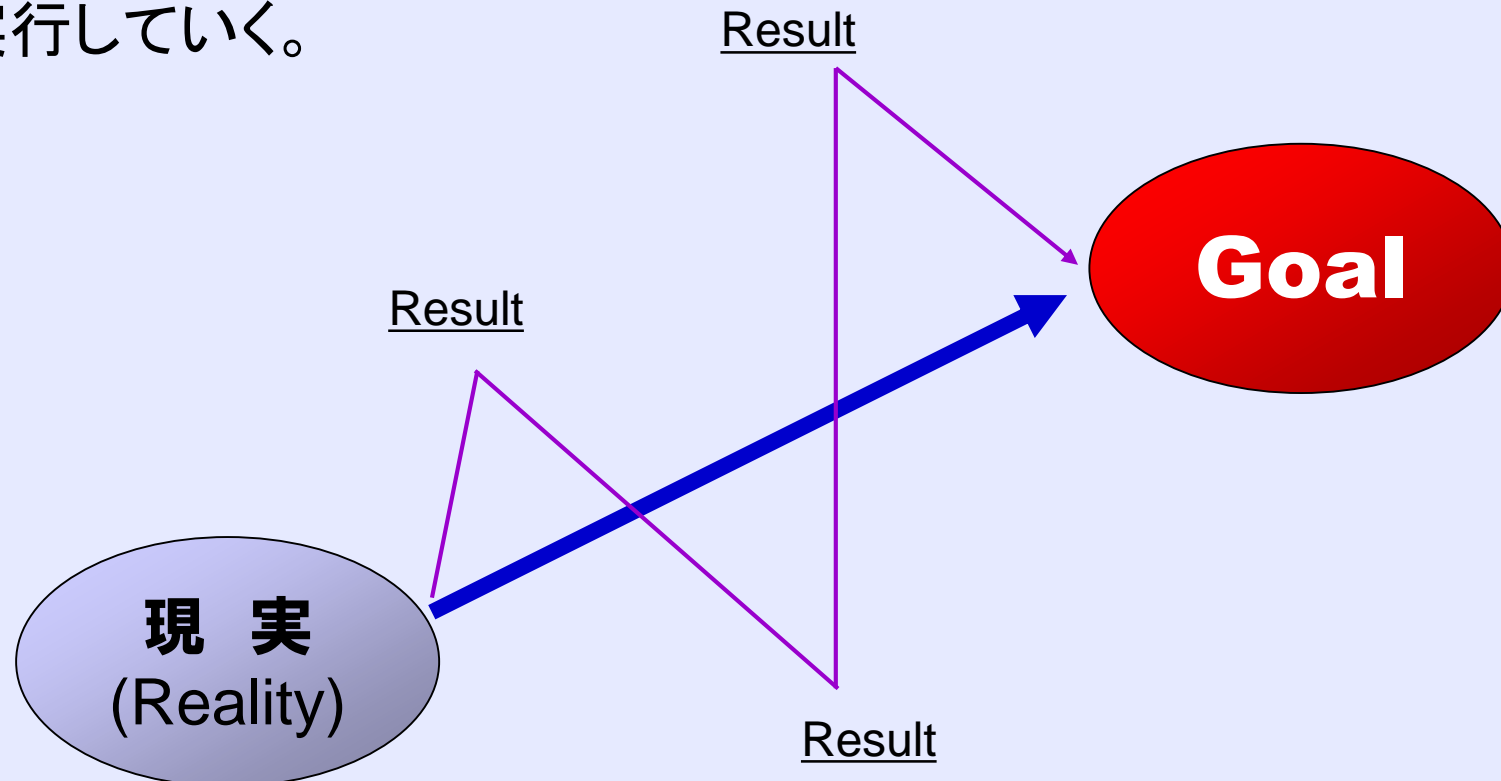
3～5年の視野を持ち、市場との相互関係を通して、競合他社より「競争力のあるアドバンテージ」を作り出す。

期待する結果を達成するために、いくつかの選択(戦術)を設定し、実行に移していく。

購買戦略の定義 What is Sourcing Strategy

購買に関する目的を最も効率良く達成するために、限られた経営資源をどこに分配・投資するのか、その取捨選択を行う。

目的(Goal)を達成するための方針(戦略: Strategy)に沿って、環境変化や外乱に対応すべく、常にPDCA(Plan, Do, Check, Action)を回しながら、最善と考えられる施策(戦術: Tactics)を実行していく。



戦略と戦術とは Strategy & Tactics

戦略: *Strategy*

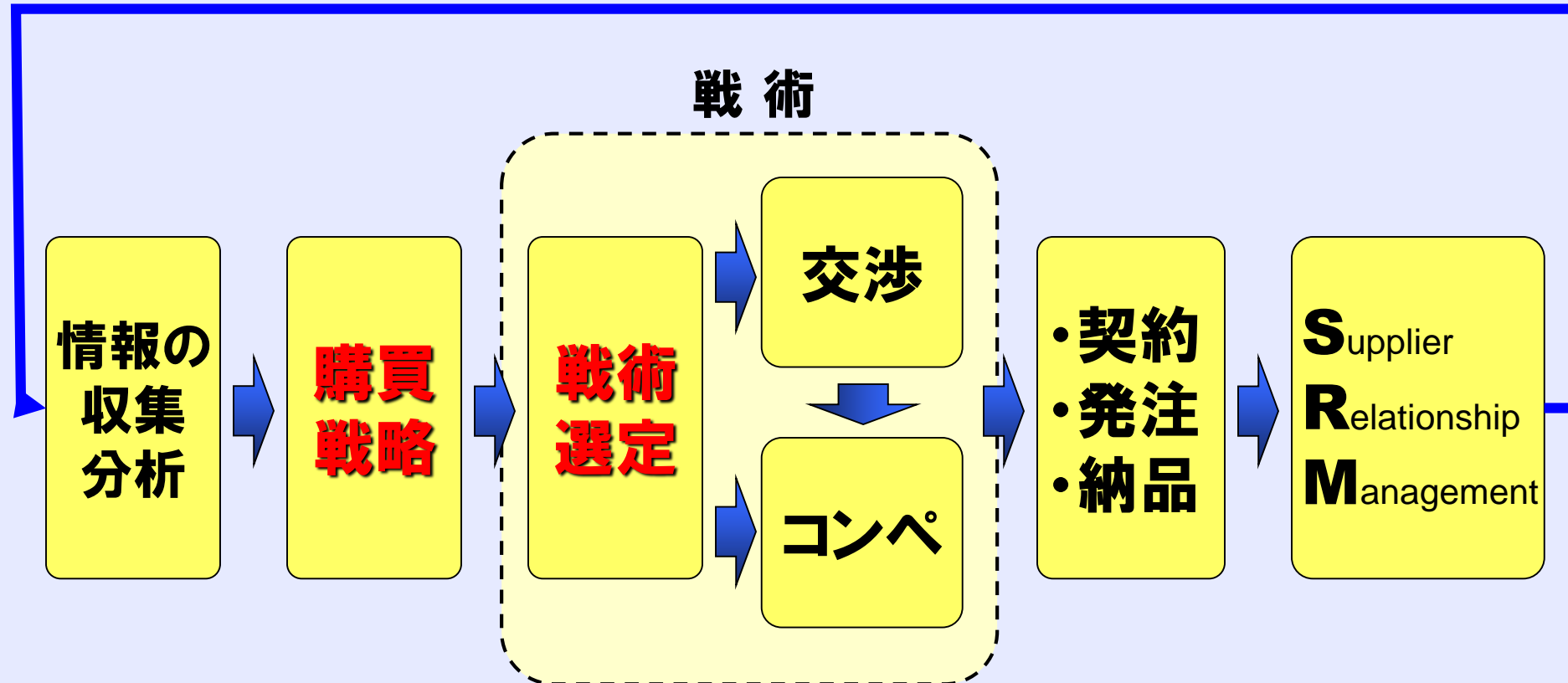
- 期待する結果を達成するために、いくつかの選択(戦術)を設定する
- 3~5年の視野をもつ
- 購買手法(期待する結果に対する影響のある市場やサプライヤー)を定義する
 - ・単発 vs 複数のソーシング
 - ・競合状態でのソーシング vs 戦略的提携
 - ・新規サプライヤーまたは新素材
- 社内的な変更
 - ・SPEC変更、品質評価基準
 - ・数量調整
 - ・昔ながらの入札 vs e-Auction

戦術: *Tactics*

- ツールの選択
 - ・入札 ・交渉 ・サプライヤー評価
 - ・内製 or 購入 ・should cost etc
- 12ヶ月ほどの視野
- 期待するSupplier Relationshipを構築する
(詳しくは "Linking" を参照)
- 連続性を持つことが重要
- ひとつひとつの戦術に意味を持たせる

購買戦略の目的 Why we have Sourcing Strategy

市場との相互関係を通して、競合他社より「競争力のあるアドバンテージ」を作り出す。



購買戦略の立て方

How to plan Sourcing Strategy

1. 情報の収集と分析
2. サプライヤのポジションと自社のポジションの確認
 - a. サプライヤの戦略は市場における規模により「防衛戦」、「積極攻撃」、「側面攻撃」、「ゲリラ戦」に大別される
 - b. バイヤー企業の戦略は購入規模により「創世」、「挑戦」、「満足」、「調達」に大別される
3. 購買戦略の構築
4. 購買戦略に沿った購買戦術を選定
「情報開示戦術」、「Walk away戦術」、「代替品戦術」、
「ルール変更戦術」、「レバレッジ戦術」など
5. 実行

1. 情報の収集と分析

購買戦略を立案するためには、まず最初に情報の収集と分析を行う。情報は必要に応じて以下の項目について情報収集し、先に示した分析手法を活用して分析する。

- 社内のニーズ → Stakeholder Management との連携
- 調達品の構成 → どんな材料で構成されているか、コストが原価に占める割合は、工数はどの程度か
- マーケットトレンド → 調達品や構成材料の市況価格、人件費
- 調達品の業界 → 業界の勢力図は、通常納期は
- サプライヤ情報 → サプライヤの経営状況、経営戦略、強みと弱み、設備などの経営資源 etc
- 競合情報 → 自社の競合 (Competitor) の戦略 etc

2. サプライヤのポジションと自社のポジション

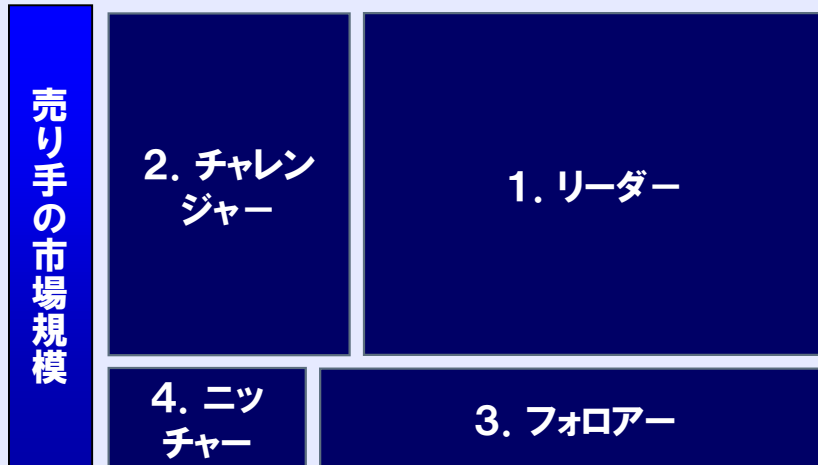
サプライヤ(売り手)のポジションは市場に占めるシェアにより4つに大別される。(次ページ資料)

自社(買い手)のポジションも市場における購入量により、4つに大別される。(次々ページ資料)

購買戦略を立てるためには「売り手」と「買い手」のポジションを正確に把握し、自社が置かれた状況・環境にあった「購買戦略」を選択していく必要がある。

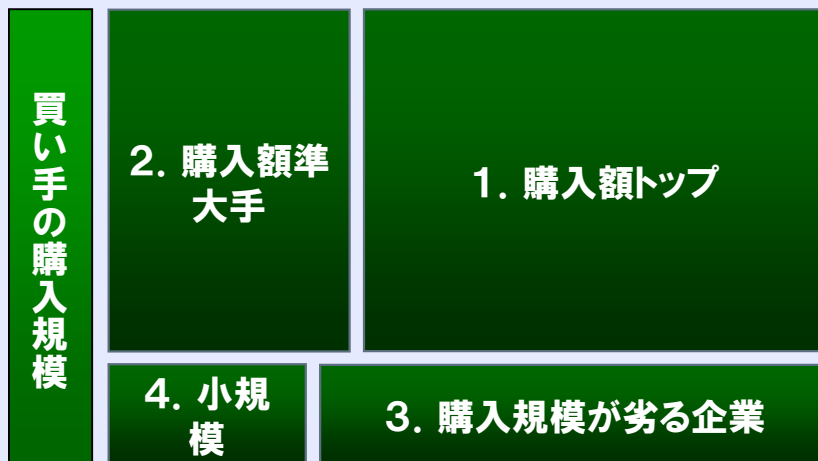
2-1. 市場規模と購入規模によるポジション

売り手企業の市場規模、と買い手企業の購入額規模により、それぞれに合った戦い方を選択する。



売り手企業の規模による戦い方

1. **防衛戦** → 現在のポジションを維持するため、全方位に対応し、フルラインナップと価格維持に努める
2. **積極攻撃** → リーダーのシェアを奪うために、リーダーとの差別化を図る
3. **側面攻撃** → 市場をリーディングするだけのリソースがないためリーダーの模倣と低価格化に走る
4. **ゲリラ戦** → 正面から勝負を挑めるリソースがないため、隙間を見つけ、そこで勝負する



買い手企業の規模による購買手法

1. **創世** → 購入額トップであるため、強力な交渉力を生かし、市場の基準価格を創世する
2. **挑戦** → トップ企業が創世した市場基準の上に、他のロジックを加え市場基準に挑戦する
3. **満足** → 市場に対する影響力が小さいため市場基準で満足するしかない
4. **調達** → 小規模の購入量では市場基準で調達できれば可

2-2. サプライヤのポジション

サプライヤ(売り手)の構図 = 概して企業が100社あれば・・・

防衛戦に適した企業は1社、積極攻撃は2社、側面攻撃は3社、残り94社はゲリラ戦を戦うことになる。

積極攻撃の原則

1. リーダーの強みに潜む弱みを突く
2. 戦線を絞り込む

2/100社
チャレンジャー
=積極攻撃

1/100社
リーダー
=防衛戦

防衛戦の原則

1. 市場規模の拡大
2. 我が身を絶つ
3. 他社の攻撃を模倣

ゲリラ戦の原則

1. 十分守りきれぬ規模の市場を見出す
2. 迅速な意思決定(撤退も含め)

94/100社
ニツチャー
=ゲリラ戦

3/100社 フォロアー
=側面攻撃

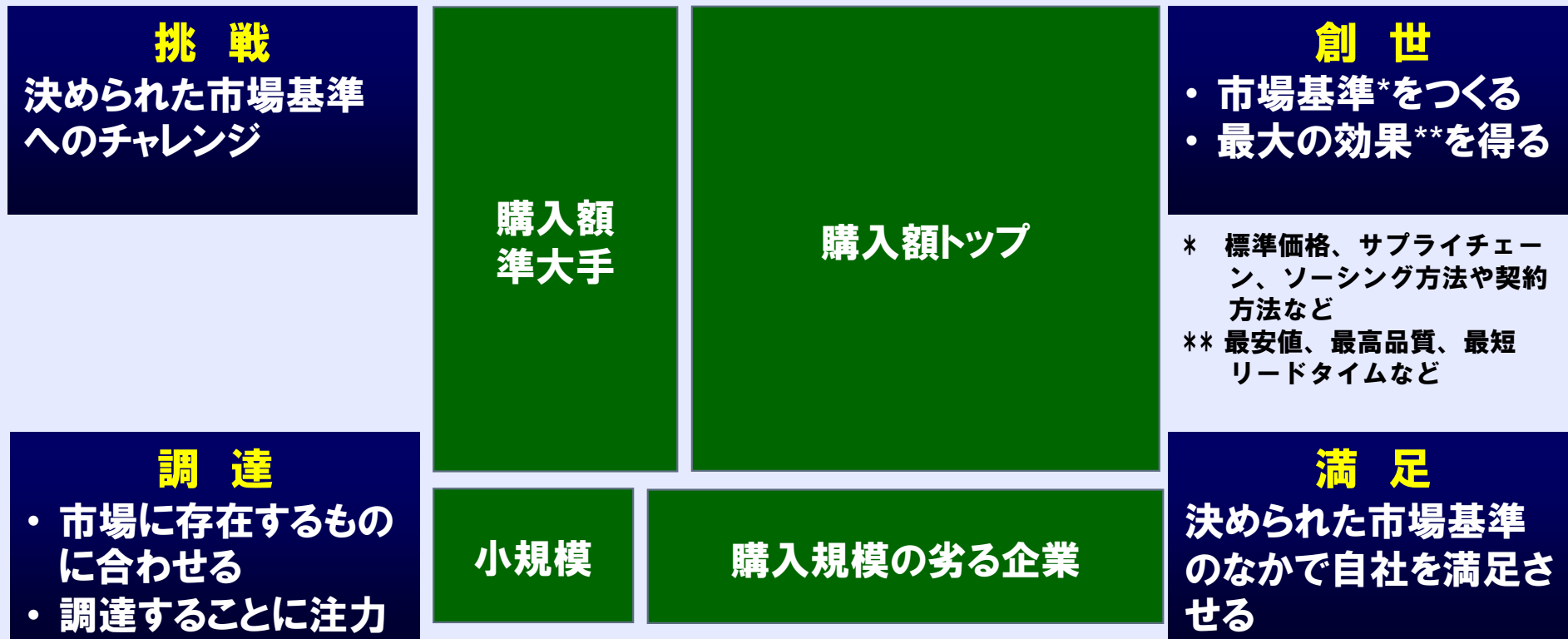
側面攻撃の原則

1. 新カテゴリー創造
2. 不意打ち
3. 緒戦からの追撃

2-3. 自社のポジション

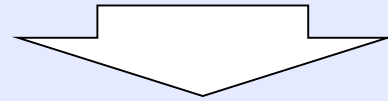
自社(買い手)の構図

買い手企業も購入額によるポジションが異なる。サプライヤー業界に衝撃を与えるルールを作れるのは「購入額トップ」企業のみ。買い手企業が平凡なバイヤーかしかもたない場合、下図のようになっていく。



3-1. 購買戦略の構築 サプライヤの戦略

「購買戦略」を考える上で、サプライヤの戦略を把握する必要がある。サプライヤ(売り手)の戦略は突き詰めると、買い手企業の「ビジョン」を掴み、共有することにより、売り手が「ビジョン」達成するために必要なモノを提供できる**最良のパートナーであるとの位置づけ**を得ることである。



ビジョン共有戦略

- 買い手と同じ視点でものを見るための情報を収集し、ビジョンを理解する
- 買い手の意思決定関係者の中で仲間と成り得る人を作る
- 買い手が最良のパートナーであることを立証するストーリーを作る

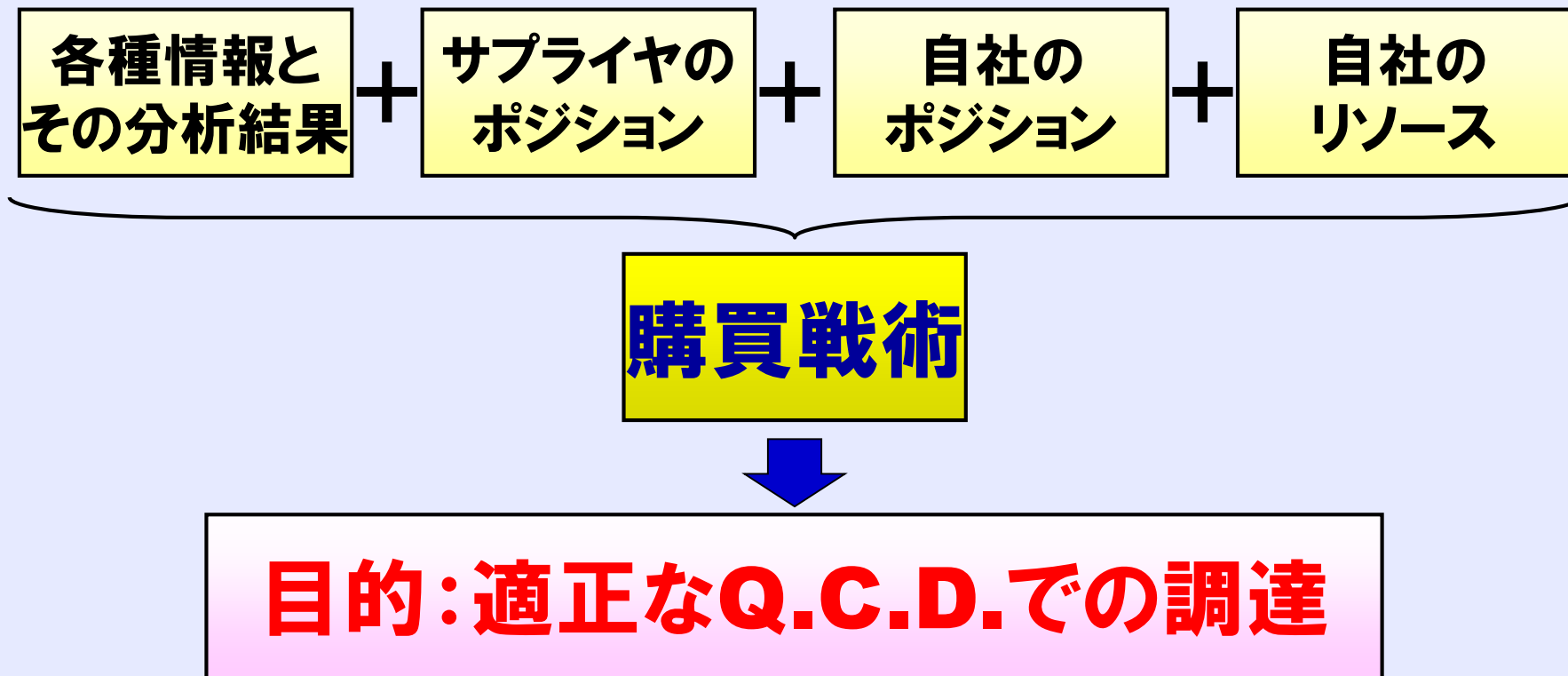
3-2. 購買戦略の構築 戦略の構図

売り手企業は「ビジョン共有戦略」に基づく戦術を以て、買い手企業を攻略しようとする。売り手企業の競合企業も同様に「ビジョン共有戦略」で攻めてくる。買い手企業はそれに対し、「競争戦略」を以て迎え撃つ。買い手の戦略も突き詰めれば「競争戦略」に集約される。



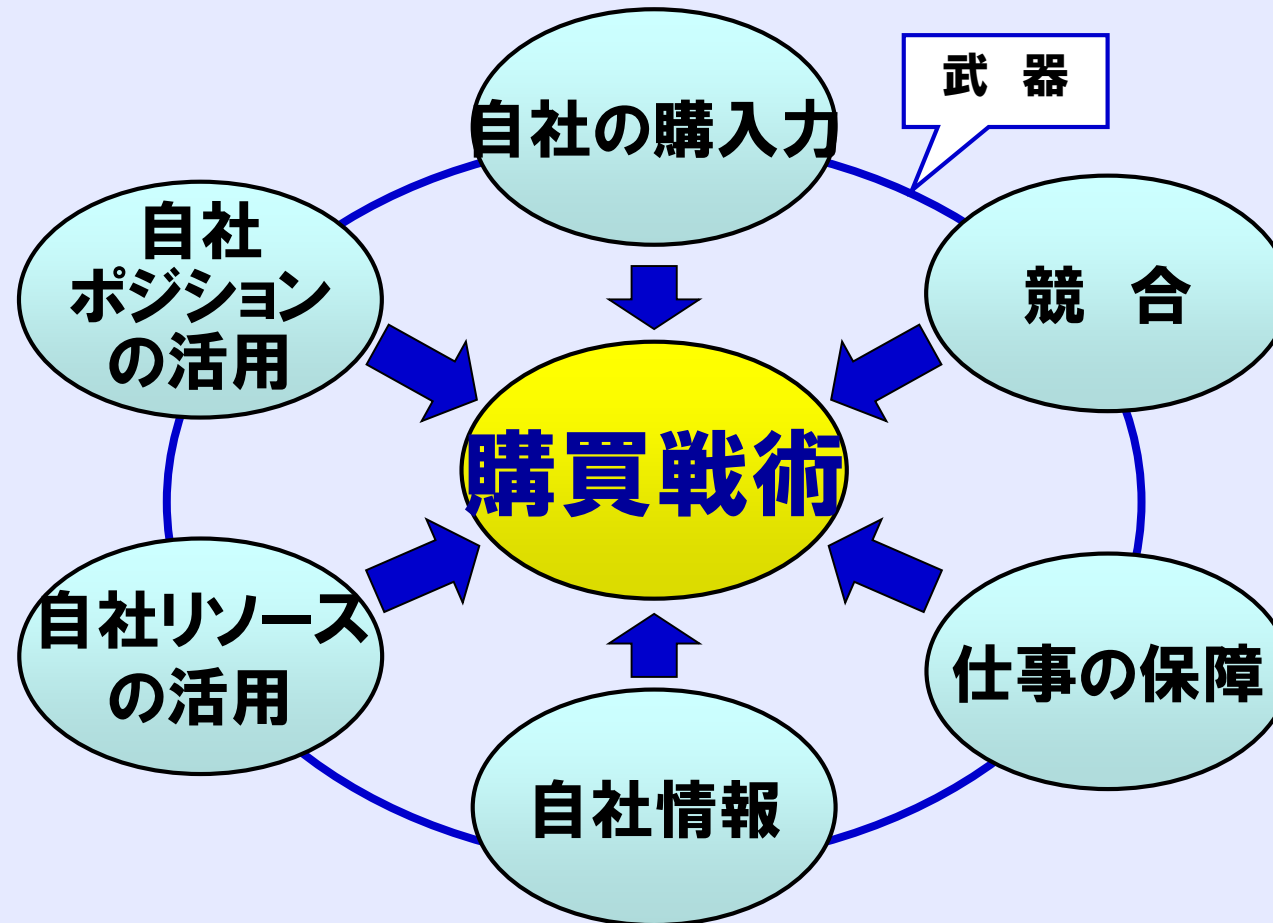
3-3. 購買戦略の戦術への落とし込み

購買戦略は「**競争戦略**」が基本であり、下図に示すように収集した情報を統括し、カテゴリ（品目）毎の購買戦術へ落とし込む。（購買戦略はいくつかの購買戦術で構成される。）
その他、サプライヤを育てる「**サプライヤ・リレーション戦略**」や、その延長として経営戦略にリンクした、時間を金で買う「**M&A戦略**」などがあるが、どの戦略にもQ.C.D.を比較する「**競合・競争**」の考え方が必須である。



4-1. 購買戦術の構築法

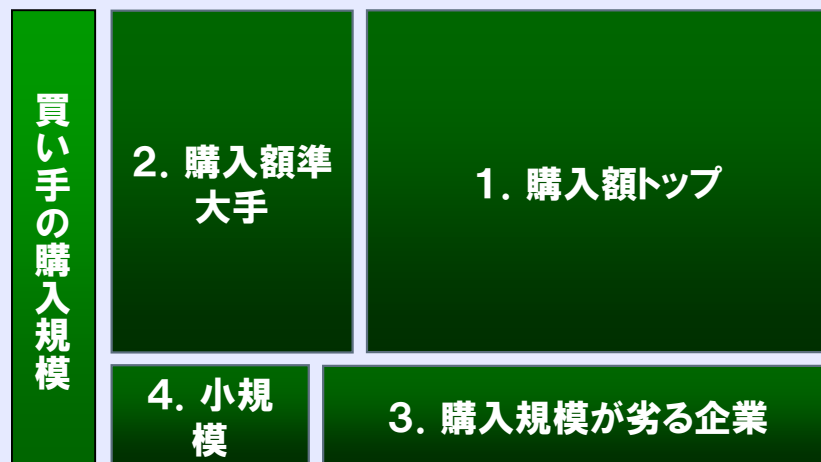
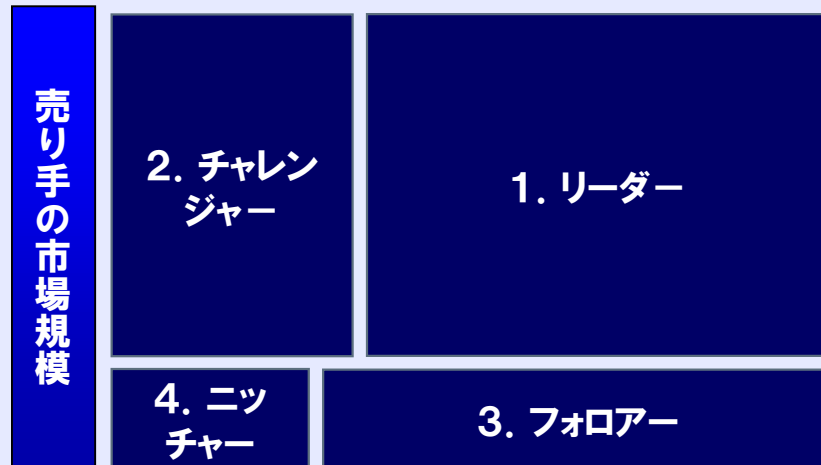
購買戦略を「競争戦略」とした場合、以下に示すような武器の有無を確認し、そのメリット・デメリットを精査して戦術を選択する。複数の戦術を組み合わせることも効果的である。



4-2. 購買戦術に活用する購入力

売り手と買い手の関係から、自社の購入力を把握し、購買戦術を選択

売り手・買い手とも複数社存在する場合の一般的競争論



No.	売り手	買い手	販売力	購入力
①	リーダー	購入額トップ	△	△
②	チャレンジャー	購入額トップ	△	○
③	フォロアー	購入額トップ	×	○
④	ニッチャー	購入額トップ	×	○
⑤	リーダー	購入額準大手	○	×
⑥	チャレンジャー	購入額準大手	△	△
⑦	フォロアー	購入額準大手	×	○
⑧	ニッチャー	購入額準大手	×	○
⑨	リーダー	購入規模の劣る企業	○	×
⑩	チャレンジャー	購入規模の劣る企業	○	×
⑪	フォロアー	購入規模の劣る企業	△	△
⑫	ニッチャー	購入規模の劣る企業	×	○
⑬	リーダー	小規模	○	×
⑭	チャレンジャー	小規模	○	×
⑮	フォロアー	小規模	○	×
⑯	ニッチャー	小規模	△	△

4-3. 購買戦術の構築 — 戦術例(1)

自社の購入力、所有する武器、対象サプライヤ数などから購買戦術を選択していく。

No.	戦術名	内容	購入力	武器	サプライヤ数
1	情報開示戦術	営業のとるビジョン共有戦略を活性化するために、特定の情報(入札参加社数、技術情報、長期的ソーシングプランなど)をサプライヤへ開示する。	○,△	自社情報	1社以上
2	Walk away戦術	多くのサプライヤが存在し、強い興味を持っている場合、バイヤ側が提示した条件を満たせないサプライヤは切り離すことをアナウンスする。	○,△	競合	多
3	代替戦術	購入アイテムとその代替品を戦わせる。代替品に変えられる恐怖から競争状態が促進される。但し、代替品に対するバイヤ側の強い意志が必要。	○,△	競合	2社以上
4	ルール変更戦術	購買力が非常に強い場合、サプライヤ選定方法、応札方法、支払い条件などの業界慣例をバイヤ先導で変更する。	○	自社ポジション活用	1社以上
5	レバレッジ戦術	散り散りになっている力を集中し、より多くの効果を得る。多くの事業所で分散購入しているアイテムの数を集中して購買力を最大化するなど。	○,△	自社リソース活用	1社以上
6	逆オファー戦術	バイヤサイドからサプライヤの提案内容を指定することにより、サプライヤ能力を最大限引き出す。	○	自社ポジション活用	1社
7	刺客戦術	特定分野に強い新規サプライヤを引き入れることで、膠着状態を打破し、競争をあおる。	○,△	競合	2社以上
8	Tire Down戦術	購買力が非常に強い場合、サプライチェーンを分解し、第一サプライヤ、第二サプライヤ…の構造を明確化し、サプライヤの盲点を見抜く。	○	自社ポジション活用	1社

4-3. 購買戦術の構築 — 戦術例(2)

No.	戦術名	内容	購入力	武器	サプライヤ数
9	共同ソーシング戦術	サプライヤの下請け企業の選定をバイヤ企業が行い、バイヤ企業の購買力を利用し、より良い条件を得る。	○	自社ポジション活用	1社
10	Core Supplier 戦術	一社または数社の発注サプライヤを選定することにより、サプライヤプールを形成する。サプライヤ側に数量や約束されたビジネスを提示できる。	○,△	仕事の保障	1社以上
11	先制攻撃戦術	購買力が一定以上にある場合、有利なルールを一方的に設定し、そのルール上で自社にとって適切な物品・サービスを市場から得る。	○	自社ポジション活用	1社以上
12	分割ソーシング戦術	それぞれに優位性のある企画・設計企業と製作(制作)企業を別に選定するなど、ソーシングを分割する。	○,△	自社ポジション活用	1社
13	内部結束戦術	社内の各部署とソーシングのプロセスとルールを合意し、サプライヤ側からの接点を一箇所(購買部門)に集中して、情報統制、戦術を統一する。	○,△ ×	自社リソース活用	1社以上
14	コミットメント戦術	バイヤ側の立場が弱い場合やサプライヤに優れた提案がある場合、発注数量や発注額を約束し、サプライヤ側の興味を最大化する。	○,△ ×	仕事の保障	1社
15	インセンティブ	何らかの成果(コスト低減、品質向上など)に対して魅力的なモノ(ビジネスの拡大、契約延長など)を提示し、サプライヤ側の興味を最大化する。	○,△ ×	仕事の保障	1社
16	価格差別回避戦術	常にリードタイムが短いなどのバイヤ企業の問題を、社内ルールの徹底などにより社内プロセスを統一化し、価格差別による購入を回避する。	○	自社リソース活用	1社

4-3. 購買戦術の構築 — 戦術例(3)

No.	戦術名	内容	購入力	武器	サプライヤ数
17	反ヴィブレン効果戦術	有名で価格が高いモノが優れているという人間の心理を消すため、サプライヤやアイテムの本質的優位点を正当評価する。	○,△ ×	競合	1社以上
18	逆オークション戦術	あるアイテムをサプライヤ間で価格入札(全社閲覧可)させる。サプライヤ数が多く、サプライヤからの興味が大きい場合に高い効果を発揮する。	○	競合	多
19	強調打破戦略	談合に近い硬直状態の市場において、サプライヤの競合が値下げなどの裏切り行為をしようとしていることをアナウンスし、値下げ競争に持ち込む。	○,△	競合	2社以上
20	スクリーニング戦術	参加サプライヤが多い場合、ソーシング・プロセスをステップ分けし、それぞれのステップで異なる評価基準をもって最終発注先を選定する。	○,△	競合	多
21	論理的交渉戦術	フェース・トゥ・フェースの個別交渉に持ち込み、競争状態を演出する。 (交渉の項を参照)	○,△	競合	1社以上
22	提案型入札戦術	ある一定の要求を伝え、各サプライヤの提案を競争させる。バイヤ側で明確な仕様などがない場合、品質、アイデア、開発力などを計れる。	○,△ ×	競合	2社以上
23	価格勝負型入札戦術	バイヤ側で明確な仕様がある場合、決められた仕様に基づく提案価格を提出させる。	○,△	競合	2社以上
24	秘密戦術	参加サプライヤ数、予算、評価基準などを意図的に非公開にし、競争を促進させる。見えない敵を演出する。	○,△	競合	1社以上
25	おとり戦術	よく分からない業界へのアプローチに使用する。別のビジネスをおとりに業界情報、サプライヤ情報などを得るところにより、次の戦略に繋げる。	○,△ ×	仕事の保障	1社以上



Category Management

交渉 Negotiation

購買戦略を実現するための手段である。

購買戦略から導き出された購買戦術に沿って、自社とサプライヤが互いの要求を主張し、最終的な妥結点に到達するためのプロセスとなる。

サプライヤとは交渉後も関係が継続するため、妥結点は互いにWIN-WINの関係を探り、互いの利益を最大化させることが求められる。

しかし、必ずしもそのような結果になるとは限らないため、代替案や交渉が決裂したときの選択肢を準備しておく必要もある。

交渉の定義 What is Negotiation

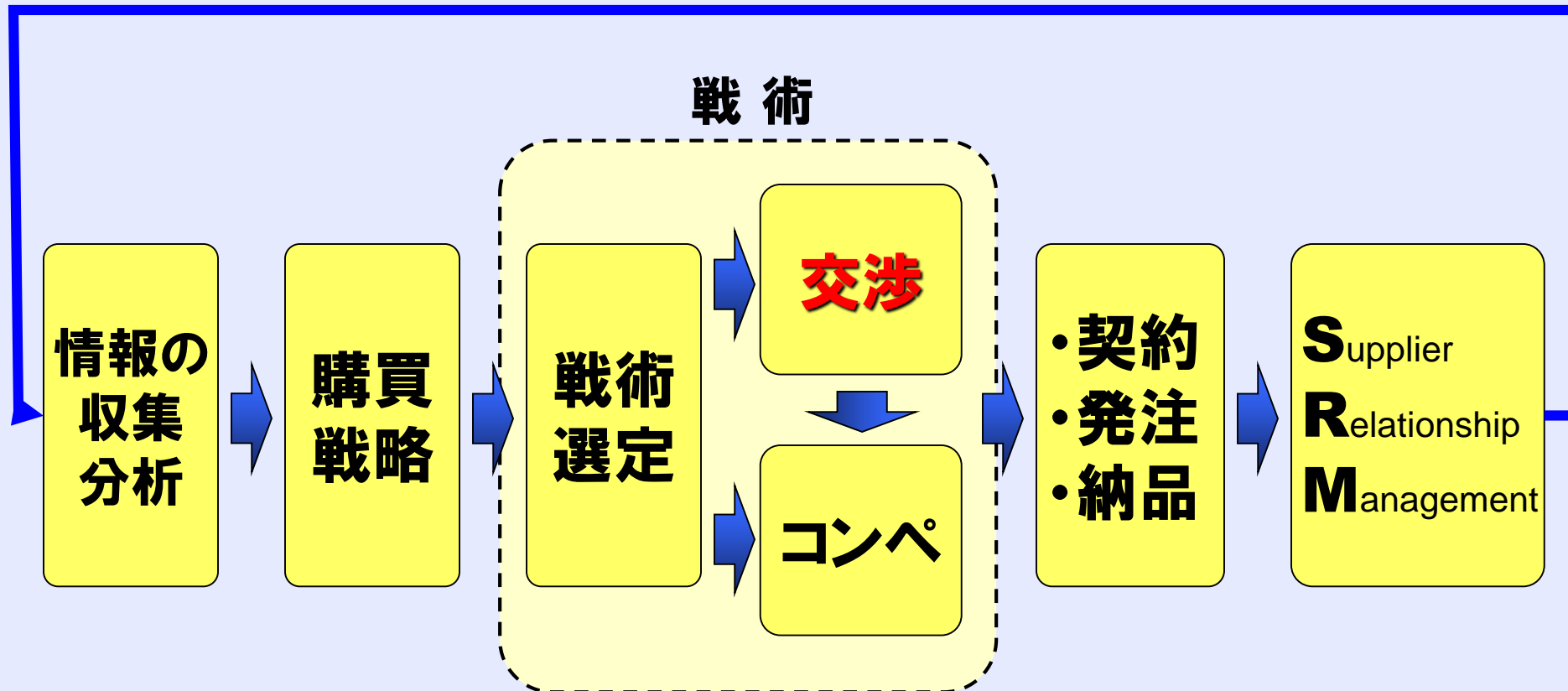
交渉(Negotiation)とは、満足できる結果に到達することと、長期的または優位性のある関係を築くことを目的とした対話によるディスカッションである。

Point

- 交渉には**計画と準備**が必要
- 状況に合わせた**交渉戦術**を活用
- 交渉によって得られる**合意の明確化**

購買戦略の目的 Why we have Sourcing Strategy

市場との相互関係を通して、競合他社より「競争力のあるアドバンテージ」を作り出す。



交渉の進め方 How to Negotiate

1. 社内カスタマーのニーズ・要求の吸い上げ
2. 交渉という購買ツールを使う判断
3. 交渉プランの作成（交渉プランニングシートの作成）
4. 使用する交渉戦術の選定
5. 交渉
6. 実行

Key Point

- 準備していたことが**全てとは限らない**
- お互いの**逃げ道**は必ず用意しておく
- 常に「**最悪の場合**」を想定する
- **絶対に勝てない交渉**もある
- 良い意味での「**考えていることがわからない人**」になる

交渉計画 Negotiation Planning

◆交渉プランを立てるうえでの項目 →以下の項目に沿って交渉プランニングシートを作成する

No.	項目	内容
1	目的	交渉の目的を明確にする。
2	強みと弱み	SWOT分析による彼我の強みと弱みを明確にする。
3	BATNA	交渉が決裂したときに用意する最良の選択肢を明確にする。 (Best Alternative To a Negotiated Agreement)
4	興味／問題	自社が何に興味を持っているか、何が問題かを明確にする。 (数量、契約期間、価格、企業の方向性、一定額しか払えない、など)
5	代替案	交渉が理想どおりに進まなかった場合の、代替案を明確にする。
6	経営戦略／購買戦略	会社としての経営戦略と購買部門としての購買戦略を明確にする。
7	戦術／交渉テクニック	交渉の作戦(交渉のストーリー)、使用する交渉戦術を明確にする。
8	取引／情報	サプライヤとの取引状況、取引条件とサプライヤの経営状況(売上、損益の推移など)を明確にする。
9	当初の立場	交渉を開始するときの自社の立ち位置を明確にする。
10	必要な情報	上記以外に必要なと思われる情報(業界情報、市況、競合相手、調達品の構成など)を用意する。

交渉戦術 (例1) Negotiation Tactics Example 1

No.	戦術名	使い方	活用時機	狙い	リンクNo.
1	先制攻撃	相手方にインパクトのある、相手に合意にもっていき、少なくとも相手の期待を裏切るような強烈なオープニングオファーをする。	交渉の最初	交渉の冒頭で主導権を握る。	6,26, 28,30
2	ブロック なくずし	詳細項目に基づいて交渉を進める。 (例: 価格、数量、在庫、納期、上市時期など)	交渉の最初	合意内容は最終段階で納得させる。	4
3	ふりだし	期待している結果・ターゲットから交渉を始める。	交渉の最初	スタート時のポイントに焦点を当てる。	2,13
4	リンキング	TIER2や、他の案件、成果などを条件つきで関連づけをする。	最初 / 交渉中	各課題を別々に討議する。	2
5	メッセンジャー	第3者的な立場で振る舞い、要望、条件などを伝える。 (否定的な状況をそらすという効果を見込める)	最初 / 交渉中	困難な案件など、自分に決定権のないフリをする。	22,23
6	サイレンス(沈黙)	先方にもっとしゃべらせる。 または、相手の言い分に注力するために、沈黙を保つ。	最初 / 交渉中	相手に興味が薄れたことを感じさせ、有利な立場に立つ。	22,24,25
7	期日設定	迅速な対応を要求することを目的に仮設定、もしくは現実的な期日を設定する。	最初 / 交渉中	期限を設け、相手にプレッシャーをかける	8, 26
8	もしも・質問	制約、方向性などを加味せず、「仮に、だったら」という暫定的な質問をする。これにより、考えられるオプション・選択肢をブレインストーミングする。	最初 / 交渉中	広げた選択肢ではマッチしないことを相手に悟らせ、意中の方向に導く。	6, 26

(注)リンクNo.は本表の他の戦術を活用する場合の戦術名の番号を指す。

交渉戦術 (例2) Negotiation Tactics Example 2

No.	戦術名	使い方	活用時機	狙い	リンクNo.
9	根回し会議	正式とはまではいかないレベルの打ち合わせ、またはコンタクトをとる。これにより、異なる視点、提案、案件の対応手段について、さまざまな立場をとることができる。	最初 / 交渉中	相手の本音を引き出す。	8,26,38
10	ヒーロー	こちらの提案に合意する、または、先方の問題を解決することが、先方にとっていかに有益であるかを強調する。	最初 / 交渉中	相手のメリットを強調する。	15,20,31,32
11	いい人 & ワルい人	チームを2手にわけ、いいもの(親切な人)とワルもの(意地悪な人)を設定する。これにより先方に有用なオファーを受け入れやすくする。	最初 / 交渉中	いいもの役がSRMを向上させる。	21,22,25,32
12	情報開示	先方となるべく情報開示をはかる。 ただし、信頼関係を確認しておく必要がある	最初 / 交渉中	SRMを向上させる。	8,26,38
13	精一杯	リミットを設定し、これを超えることができないことを強調する。リミットは、仮設定、もしくは現実的なものなど。例としては利益見込みなど。	最初 / 交渉中	相手の限界を見極める。	8,26
14	条件の引き替え	重要ポイントの合意を妥協させることを目的に、先方に重要性の低いポイントについて妥協する。	最初 / 交渉中	肉を切らせて骨を断つ。	20,21
15	課題転嫁	こちら側の課題を、先方の課題に置き換えて、解決する。	最初 / 交渉中	自社のリスクを最小化し、メリットを得る。	20,31,32
16	書面作成	書面でこちらオファーを明記する。これにより提案内容が真剣であることを明確にする。	最初 / 交渉中	自社の真摯な態度を印象づける。	8,9,26

交渉戦術 (例3) Negotiation Tactics Example 3

No.	戦術名	内容	活用時機	狙い	リンクNo.
17	譲り合い	譲歩できるところはお互い譲歩する。 こちらから最低限の譲歩を示し、先方からより大きな譲歩を得る。	最初 / 交渉中	肉を切らせて骨を断つ。	22
18	牽制	もっと良い提案を先方に依頼する。 これにより、交渉取りやめという状況を牽制する。	最初 / 交渉中	相手の要望へ歩み寄りを検討する。	8,13, 26
19	共同戦線	特定の条件を設定し、ここに合意がなければ、これまでの合意事項は破棄し、再交渉という設定をする。	交渉中	相手を試すため、他の選択肢を模索する。	8,13, 26
20	棚上げ	特定のポイントについては、話し合いを中断もしくは、延期とする。	交渉中	迅速に決定する必要があることを相手に悟らせる。	7,19
21	壊れたレコード	要望、条件などを何度も何度も繰り返し、強調する。	交渉中	自社の限界を相手に悟らせる。	8,13, 26
22	激怒	「怒っている」という感情を武器に相手の交渉施策を変更させる。	交渉中	相手にプレッシャーをかける。	6,25
23	全員体制	案件に対応するために、役員を含め関連部署・人員を総動員し、情報収集などをする。もしくは、先方の関連者全員を巻き込み、決定者へのインパクトを誘因する。	交渉中	交渉を優位に進めるための環境を作る。	27
24	身体的なインパクト	先方の動きを邪魔する。例えば、座席の変更、レイアウトの変更、もしくは喫煙タイムをやめる・など。	交渉中	相手にプレッシャーをかける。	22,25

交渉戦術 (例4) Negotiation Tactics Example 4

No.	戦術名	内容	活用時機	狙い	リンクNo.
25	中断する 退場	交渉を中断する。 もしくは、いきなりその場から立ち去る。これにより流れを変える。	交渉中	相手にプレッシャーをかける。	7
26	なぜ？	理解が正しいかを確認するために使う。 もしくは、異議申し立てに使う。	交渉中	相手にプレッシャーをかける。	7,21
27	私個人の 責任	社内の合意を得るまでの努力を強調し、合意を求める。 これにより責任・信頼などを確立する。	交渉中	相手にシンパシーを感じさせる。	10,15
28	たじろぐ	提案内容について、否定的な態度をおおげさに示す。 「たじろぐ」ような態度をとるなど。	交渉中	相手にプレッシャーをかける。	6,21
29	罪の意識	先方が提案する際に、相手に罪の意識を負わせる。	交渉中	自社にとってその合意が困難な 状況を演出する。	11,13,2 7,35
30	信用を 傷つける	先方の事実を攻撃することで、信用を傷つける。	交渉中	交渉のポイントを他へ置き換える。	7,22, 24,25
31	決定権	「上位者、決定権なし、制限あり、全決定権アリ」など決定権を複数設定する。これにより、先方にインパクトを与える。	交渉中	相手に、合意までは壁がいくつも あることを認識させる。	7,23
32	あいまい	時間かせぎの名目で、あえて曖昧な態度をとる。	交渉中	相手を焦らせる。	7,26
33	選定と ルール	先方の、合意しやすそうな人に集中する。	交渉中	相手の弱いところを突く。	25

交渉戦術 (例5) Negotiation Tactics Example 5

No.	戦術名	内容	活用時機	狙い	リンクNo.
34	牽制する	時間かせぎの名目で、あえて混乱を招く。	交渉中	自社の検討のため、時間を稼ぐ。	7,26
35	ふりだしにもどる	こちら側の譲歩にもかかわらず先方が強行にプッシュしてくる場合、もしくは、先方からの譲歩を獲得出来ない場合、「これ以上プッシュすることをやめなければ、または、こちら側の譲歩を受け入れないならば、「ふりだしにもどる」と宣言する。	交渉中	自社の限界を悟らせる。 自社も譲歩した落とし所を探る。	8,13, 26
36	おまけ おもわせぶりな 態度	交渉をクローズしたいという先方の意向を利用し、交渉の最後に小さな譲歩を追加する。	交渉中	相手から、できるだけ多くの譲歩を引き出す。	13
37	新メンバー投入	新たにメンバーを追加し、交渉ポイントを変更する。	交渉中	話し合いを原点に戻す。 交渉の視点を変える。	—
38	社内機密	「この件は社内機密となつてまして情報の共有はできない」と言う。	交渉中	相手と一線を引き、自社の限界を知らせる。	21
39	再編成	休憩をとって、他のオプション・提案などが無いか検討する、または、メンバーを再編成する。すなわち、先方のリズムを変える。	交渉中	交渉の視点を変える。	1,7
40	見せかけのコスト	直接費以外のコストを使って、実質的な条件・金額を混乱させる。 例：FOB価格の提示、信用取引、支払条件、%など。	交渉中	要点を明確にする。	—
41	ペースを変える	先方のやる気、自信などにインパクトを与えるために、話し合いのペースを速めたり、遅くしたりする。	交渉中	7.期日の設定 → ペースダウン 39.再編成 → ペースアップ	7,39



Category Management

コンペ

Competitive Bidding

購買戦略を実現するための手段である。

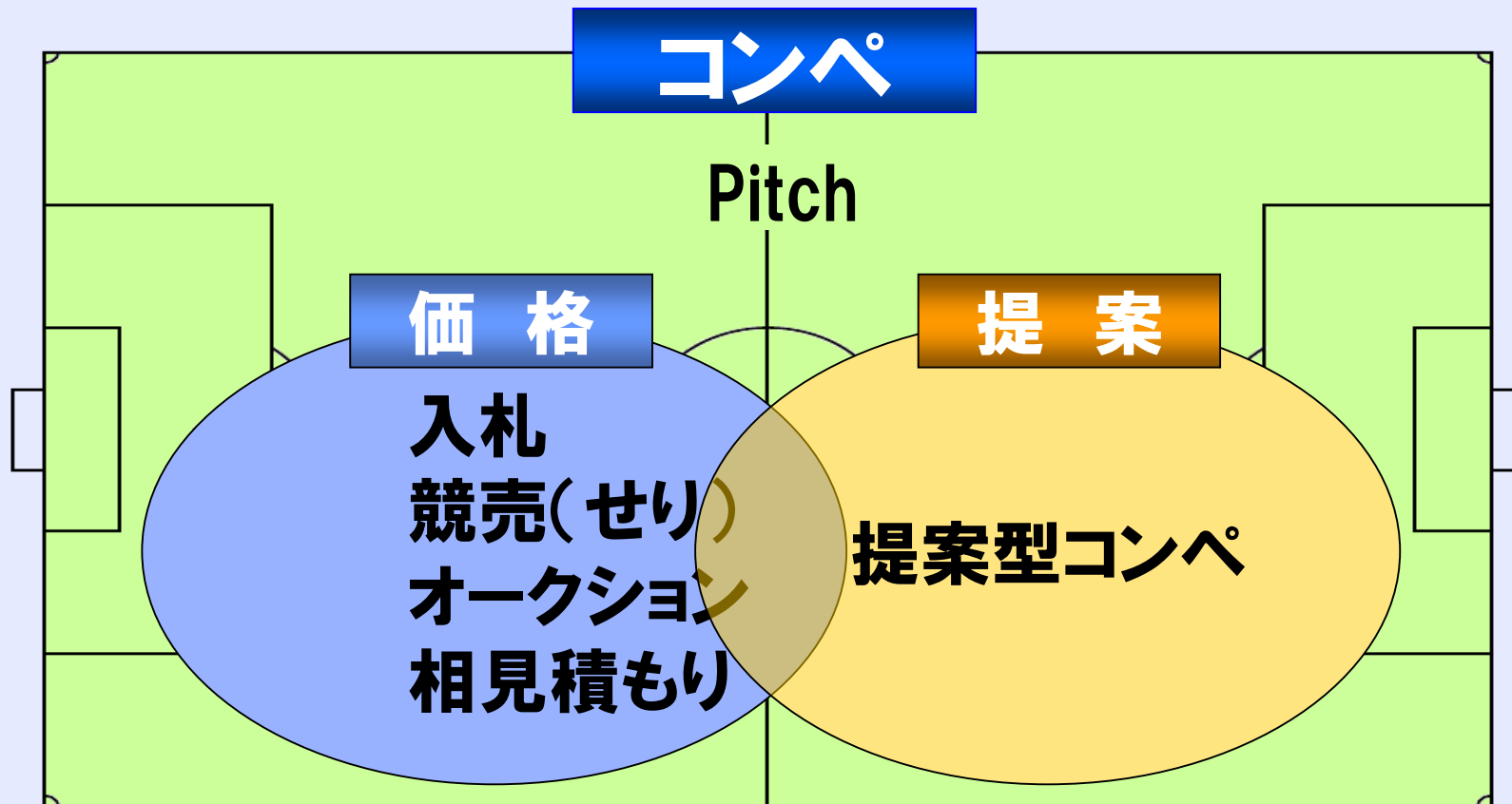
購買戦略から導き出された購買戦術に沿って、複数のサプライヤを競合させ、選ばれたサプライヤのみが仕事を受注できる。

価格を含めた最適な購買条件を引き出すことができるメリットがあるが、コンペの基準、透明性などをサプライヤに伝え、手順を踏んで実施する必要があり、決定までに時間がかかる。

同時に、仕事を逃したサプライヤへの説明などのケアも必要となる。

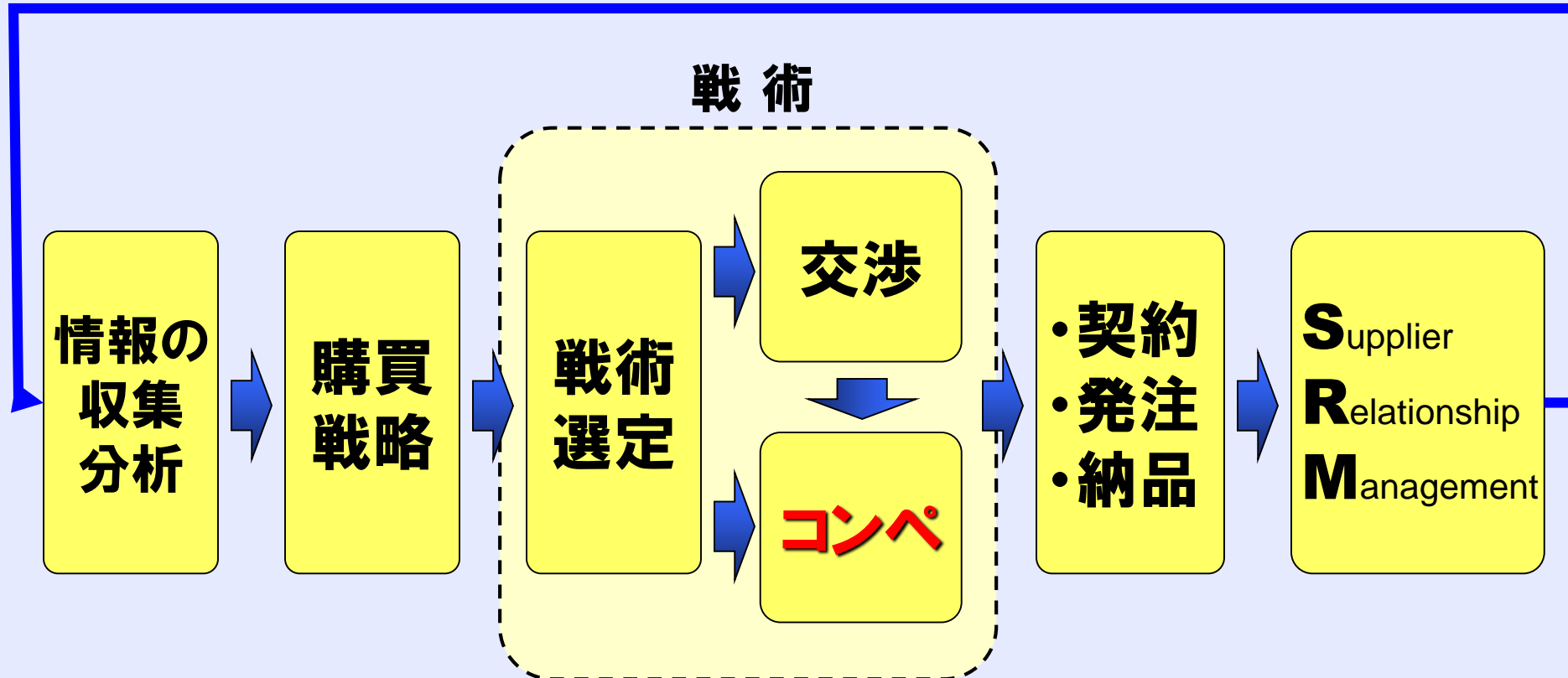
コンペの定義 What is Competitive Bidding

購買戦略に基づき、複数のサプライヤを競合させ、価格を含めた最適な購買条件を引き出す手法(戦術)



購買戦略の目的 Why we have Sourcing Strategy

市場との相互関係を通して、競合他社より「競争力のあるアドバンテージ」を作り出す。



コンペの進め方 How to conduct Competitive Bidding

1. 社内カスタマーのニーズ・要求の吸い上げ
2. コンペという購買ツールを使う判断
3. コンペプランの作成
4. 使用するツールの選定（価格コンペ or 提案コンペ or オークション）
5. プレコンペ ミーティングの開催（サプライヤとの事前協議・説明会）
6. 実行
7. 提案内容の確認
8. 提案内容の分析・評価
9. ベンダーアロケーション（今回の決定による各所への影響の検証）
10. 決定通知・結果通知ミーティング（採用／不採用サプライヤへの説明）

1. 社内カスタマーのニーズ・要求の吸い上げ

- **社内リソースの確認**
 - **工場、設計、総務、マーケティング など**
- **ニーズの確認**
 - **数量**
 - **品質**
 - **サービス**
 - **ターゲットコスト**
 - **スケジュール など**
- **社内に向けたビジネス・レビュー**
 - **過去の数量やサプライヤのパフォーマンス**
 - **コンペを通しての目的**
 - **スケジュール**

2. コンペという購買ツールを使う判断 ①

- コンペを行う理由

- 競争
- 新規購入アイテム
- 要求の変化
- ベストな結果をだす確信
- 市場が変化している
- リードタイム

などの条件が整っているため。

- “コンペ” 活用時の禁止事項

- 交渉（ Negotiation ）のあとにコンペ
- コンペのあとに交渉
- コンペと交渉
- コンペのあとにコンペ

2. コンペという購買ツールを使う判断 ②

Key Point

コンペをする場合の留意点

- 入札
 - First bid is Best bid = 入札は一度きりで何度も繰り返さない
 - サプライヤから見た場合の価格の不透明性
 - 公平性
- オークション(e-Auction / Reverse Auction)
 - 複数の参加サプライヤ
 - サプライヤから見た場合の価格の透明性
 - 公平性

4. 使用するツールの選定

- 考慮すべきこと:
 - 戦略
 - Supplier Relationships
 - 市場の動向
 - 競争
 - 長期的なインパクト
- 状況に合わせてツールを選択する

項目	内容
価格コンペ	仕様と条件を提示した上で、複数のサプライヤから価格の提示を募り、最低価格を追求する。(例)公共事業の入札
提案コンペ	提案要求書に基づき、サプライヤから価格も含めた企画提案を募り、企画力、技術力、改善力、提案力を評価する。(例)広告のコンペ
E-オークション	インターネットを活用した電子オークション。入札とは違い、競合の提示した価格が分かる。購買のコスト削減ツールとしては価格を競り下げるリバース・オークションが使われる。(例)Yahoo!オークション

5. プレコンペ ミーティングの開催

- 継続的なプロセスの一部として開催する
コンペに参加するサプライヤに対し事前の説明会を設け、以下の事項について討議することにより、要求に対する理解がサプライヤ毎に違うことがないように図る。
- ディスカッション
 - General
 - ・ ポリシー
 - ・ 材料・サービス・設備など
 - Specific
 - ・ 過去の取引
 - ・ 優先順位
 - 期待することの情報シェア
 - ・ 現行サプライヤ : 新規参入サプライヤーに対する「DEFEND」の必要性
 - ・ 新規サプライヤ : 勝つために必要な「VALUE」

7-8. 提案内容の確認と分析

- 確認後、再提案が必要となった場合の注意点
 - 訂正提案のみ受ける
 - 市場の激変
 - 全てのサプライヤがなぜ再提案するのかを明確に理解している必要がある
 - 再提案はできる限り避ける
- 提案内容分析の留意点
 - “apples to apples” = 同一条件で比較する
 - 買い手社内で各サプライヤの比較をする
 - 事前の評価項目に従う
 - 各項目の評価責任者が責任をもつ
 - 全ての必要コストを含んでいる

9. ベンダーアロケーション

今回のコンペ結果によって関連各所にどのような影響が出るのかを検証する。

- はじめに ……なぜそのようにするか？
- 今回の決定(サプライヤ・アロケーション)は各サプライヤ(業界)にどのようなインパクトがあるか？
 - 重大な影響は？
 - 将来のビジネスに影響は？
- 既存サプライヤ
 - 新サプライヤは既存サプライヤと比べてよりよいバリューを提供できるか？
- 継続性のない価格
 - 今回だけの“スペシャル価格”かどうか？ 今後のビジネスにおいても同等の価格・品質を提供できるか？
- リスク
 - 品質、コスト上昇、数量、納期、組合……

10. 決定通知・結果通知ミーティング

将来的な関係構築と買い手のメッセージを伝える場 (文章)

コンペの透明性の確保と長期的視点に立ったサプライヤ・リレーション構築のため、採用サプライヤ、不採用サプライヤへ以下の項目について説明を行う。特に、不採用サプライヤへのフォローは必須である。

●採用サプライヤへ向けた通知

- 選考結果の詳細について共有
- 提案内容の合意についての再確認
- 契約や納品後(サービス実行後)の評価基準についてなどの合意
- 次回選考会へむけてのフィードバック

●不採用サプライヤへ向けた通知

- なぜ不採用なのかの説明
- 次回選考会へむけてのフィードバック



Category Management

契約 Commercial Agreement

契約とは

権利・義務関係の発生・変更・消滅に関する企業間の2社もしくは複数社の合意。購買・調達分野では文章による企業間の合意を意味するが、法的には口頭、メールなどの明らかな意思表示を示すすべての合意を契約と見なす。

なぜ契約が必要か

- バイヤーがソーシング活動で得た条件を法的に保護するため
- 合意企業間のご認識を避け、良好な関係を築くため
- 内部・外部監査およびSOXコントロール

なぜ契約は必要か

- ◆ 両社間(買主と売主)の合意事項を文章化する
- ◆ 両社の誤解を最小限にし、よりよい関係を構築する
- ◆ 口頭による合意を避ける
- ◆ 内部監査およびJ-SOXに求められる合意の文章化

Key points

1. バイヤーが結ぶ契約書の種類
2. 法的効力のある契約書締結
3. 契約基本条項
4. 契約条項変更時におけるDOA

1. バイヤーが結ぶ契約書の種類

1. バイヤーが結ぶ契約書の種類

- ◆ 契約の種類
 - ◆ 契約内示書 Letter of Intent (LOI)
 - ◆ 基本契約書 Memorandum of Agreement (MOA)
 - ◆ サービス内容合意書 Service Level Agreement (SLA)
 - ◆ 発注書 Purchase Order (PO)
 - ◆ 機密保持契約書 Confidential Disclosure Agreement (CDA)
Non Disclosure Agreement (NDA)
 - ◆ 共同開発契約書 Joint Development Agreement (JDA)

間接材購買における基本契約の種類

- ◆ **売買契約**
売買は当事者の一方が或財産権を相手方に移転することを約し相手方が之に其代金を払うことを約するに因りて其効力を生ず
- ◆ **賃貸借契約**
賃貸借は当事者の一方が相手方に或物の使用及び収益を為さしむることを約し相手方が之に其賃金を払うことを約するに因りて其効力を生ず
- ◆ **賃貸借契約**
賃貸借は当事者の一方が相手方に或物の使用及び収益を為さしむることを約し相手方が之に其賃金を払うことを約するに因りて其効力を生ず
- ◆ **請負契約**
請負は当事者の一方が或仕事を完成することを約し相手方が其仕事の結果に対して之に報酬を与うることを約するに因りて其効力を生ず

民法での13種類の典型契約より抜粋

発注書は契約書？

- ◆ 法的に契約書となる。
しかし、法的に必要とされる取引条件をカバーできない
- ◆ 一般的に、ビジネスでのリスクを最小限にしつつ、受発注業務の簡素化をするために用いられる。
- ◆ 発注書になっていなくとも、法的には口頭・メール・FAX、議事録などで発注の意思を伝えたものは発注とみなされる。

MOAが必要なとき

- ◆ MOAはビジネス間のあらゆる条件を含んでいる必要がある。主要な条項としては、
 - Value / Length of Agreement
 - Potential liability
 - Sole supplier relationships
 - Capital Commitments, take or pay, penalties, other non-standard clauses
 - Other special situations (ex. Regulatory)
- ◆ 自社基準で定められた条件を満たしている
- ◆ 内部・外部監査上求められている

2. 法的効力のある契約書締結

2. 法的効力のある契約書締結

How to enter into an enforceable contract

- ◆ 双方の合意したことが証明できる(両社保管、捺印)
- ◆ あらゆる法も犯していない合意
- ◆ 契約内容が明確(第三者が見ても判断できる)

3. 契約基本条項

契約のテクニック

- ◆ 相手のテンプレートは使わない！
- ◆ 自社でテンプレートは用意
- ◆ 購買が契約交渉を進めろ！
- ◆ すべての項目で優位な合意を得ろ！
- ◆ 契約項目ごとの交渉戦術をもて！
- ◆ 契約交渉は購買リード、社内法務、社内関連部署はサポート！

売買契約に最低限含まれるべき項目

- ◆ 品目 / サービス内容
- ◆ 数量 / 期間 / スコープ
- ◆ 価格 / 条件
- ◆ 誰から
- ◆ 誰のために
- ◆ どこへ / どこで

3. 契約基本条項 (MOA)

買手優位にするため売買契約書には下記の条項が含まれているべきである

- ◆ 売り手と買い手
- ◆ 売主と買主の関係
- ◆ 必要条件
- ◆ 品質
- ◆ コスト
- ◆ コスト ー 最安値保証
- ◆ 保証と義務
- ◆ 変更
- ◆ 生産工程や原材料の変更
- ◆ 企業再編におけるインパクト

売主と買主

◆ 買主

- ▶ 法的に決められた事業体 (Legal entities)

◆ 売主

- ▶ 法的に決められた供給事業体 (Legal entities)

◆ 署名

- ▶ 署名の権限をもった適切な署名者を確認
- ▶ 金額や契約内容によって権限は社内で決められているべき

売主と買主の関係

- ◆ 売主の所有権の変更
 - ◆ 供給元の契約上の義務は所有権が変更された場合においても変更することはできない。
 - ◆ 買主は売主の施設・設備を無断で貸し出すことは出来ず、また無断に契約終了および減額、減量することは出来ない。
- ◆ 割り当て
相互の同意なしに第三に契約事項(義務)を委任または下請けすることはできない
- ◆ 請負業者の状況
売主は、独立した契約者であり、買主の代理で行動することはできない。

必要条件

- ◆ 契約数量は常に“予定”として、買主要求量の“部分的”または“一部”をカバーしていればよい。(契約上の数量コミットは避ける)
- ◆ 売手が供給不能になった場合は、他のサプライヤーからの供給を受けることが出来る。

品質

- ◆ 指定の仕様に限定せず、納品物が“使用できる”かどうかで判断される。(指定仕様ミスによる不良品を避けるため)
- ◆ 適正な品質と製造技術により欠陥がないこと。
- ◆ 買主は、仕様を変更することができる。

コスト

◆ 価格

- ◆ 通貨と単位を指定する。
- ◆ 価格増減を含む式を記載する。(該当する場合)

支払条件/出荷/請求(インコタームズ)

◆ 支払条件/出荷/請求方法(インコタームズ)

コスト – 最安値保証

◆ Meet or Release

買手は、他のサプライヤーからより低価格で購入出来る場合は、契約数量の一部または全てをそのサプライヤーから購入できるものとする。または売主は、価格を合わせることにより契約を継続できる。

◆ Favored Nations

売主は常に提供できる範囲の最安値を売手に保証する。

保証と義務 (買主の売主保証)

売り手の“保証/義務”は何か？

定義では、実質的に契約内の規定された項目は保証/義務の対象である(例:価格、数量、品質、納期など)。

しかし、ほとんどの場合、“品質”条項に書かれている。

保証および負債 (買主の売主保証)

- ◆ 次の場合、買主に売主責任の範囲を定義する。
 - ◆ “保証”および、または"義務"契約に基づくいずれかに違反。
 - ◆ 製造上の欠陥。
 - ◆ 過失、重大な過失、不誠実または故意の行為。
- ◆ 納品物の受領後のクレームを可能にする(検収後の受領とする)

保証及び負債 (受入・検査)

- ◆ 受入と返却Acceptance and Return
 - ◆ 買手は不適合な納品を拒否できる(例、廃棄、返品など)
- ◆ 検査と保証の継続
 - ◆ 買手は納品(検収)を受け入れても、サプライヤーは納品物に対する責任がなくなるという意味ではない。
請求の期限は、納入後1年など

保証及び負債 (売主責任の制限)

売主責任の制限とは？

- ◆ 補償額や範囲に制限をもうけない(例えば、買主の利益損失分や2次的損害も含む)
- ◆ 商業責任保証は最大源大きくし、売主保証範囲に上限を設けない
- ◆ 第三者の請求も含める

変更

- ◆ 組成変更や企業方針転換などによって契約数を減らす、または中止するというバイヤーのオプションを持てるようにする

生産工程や原材料の変更

- ◆ 売主は、事前に購入者の同意を必要とする：
 - ◆ 製造プロセス変更する
 - ◆ 原料を変更して製造する(サプライヤーの変更、仕様変更、原料の変更など)を作る

その他

- ◆ 商品
- ◆ 契約期間
- ◆ 不可抗力
- ◆ 法と安全対策の遵守
- ◆ 本契約の優先
- ◆ 買主の代表者の連絡先
- ◆ 守秘義務
- ◆ 契約終了条項
- ◆ 優先される法と言語
- ◆ その他の特殊事項

契約基本条項 (LOI)

- ◆ A commercial document (Letter) stating Buyer's intention/desires vis-a-vis a supplier/project.
- ◆ Usually provided per a supplier's request so that they can move forward with obtaining bank loans, equity partners, purchase equipment or materials in advance of a contract with Buyer.
- ◆ LOI's should be used with.....

EXTREME Caution

- ◆ The issues with LOI's is that suppliers are taking actions based on Buyer's potential business, and when the business does not materialize, Buyer is not properly protected via clause that we have in our MOA's.

契約基本条項 (CDA/NDA)

- ◆ Legally binding agreement defining the obligations of one or both parties to keep information confidential.
- ◆ 1-way or 2-way CDA(NDA)

What is defined?

- ◆ Time period of confidentiality
- ◆ Information that is to be protected (Business data, Process knowledge, Product design, Initiative Plans, etc.)
- ◆ Circumstances that removal CDA(NDA) obligations.

契約基本条項 (JDA)

- ◆ Legally binding agreement defining the obligations of one or both parties regarding the “development” of new materials or services for Buyer’s business.
- ◆ Defines “Development” focus, Intellectual Property Rights, Confidentiality, Research Expense, Duration and Termination terms, that will govern our joint work.

CDA or JDA Process

- ◆ CDA's and JDA's are legal documents that must be written by, or jointly written with, Buyer's Patent/Legal Department.
- ◆ If it involves disclosing/receiving technical information, use the "Agreement Request Process" to obtain the Patent/Legal Departments support in development these Agreements.
- ◆ If it does not involve any technical information, standard CDA(NDA) can be used. Any modification of standard CDA(NDA) will require Legal approval.

契約条項変更におけるDOA

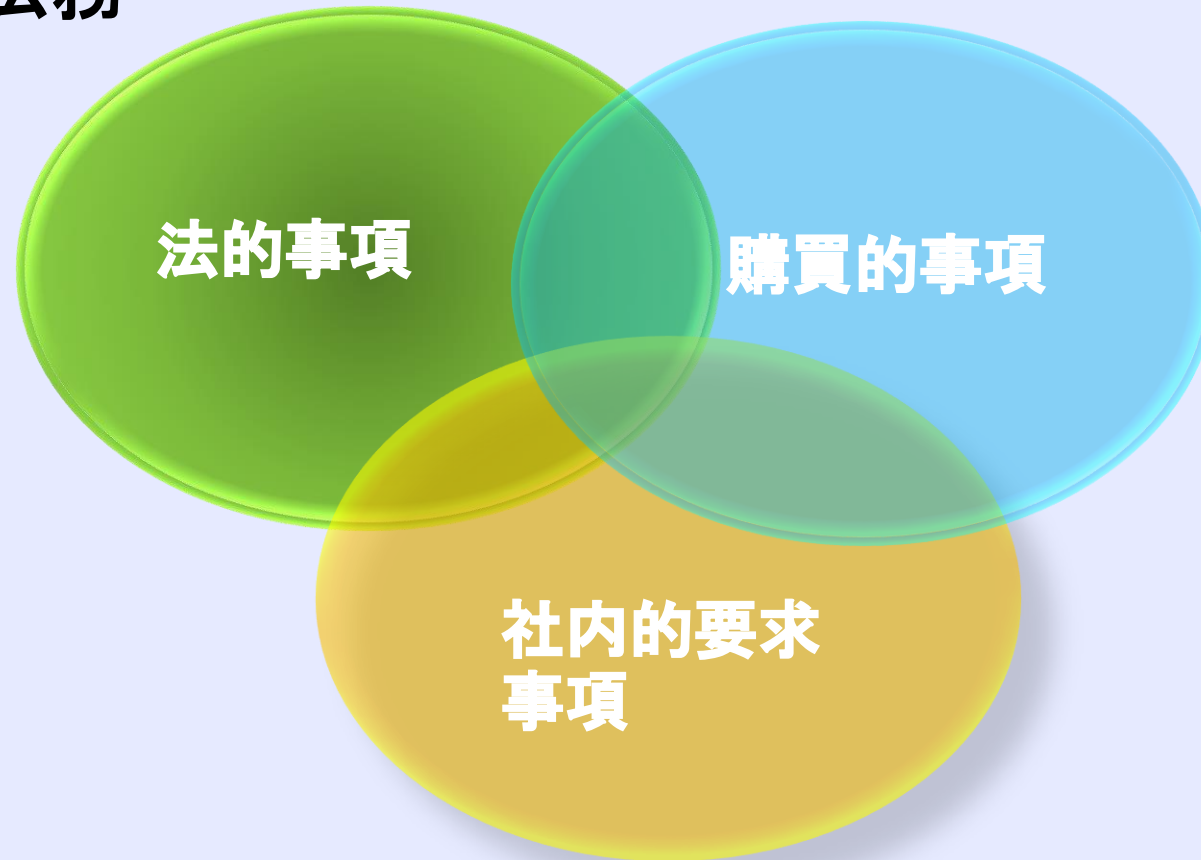
4. 契約条項変更におけるDOA

- ◆ DOA (Delegation of Authority)の設定
 - ◆ サイン、捺印
 - ◆ 金額によるDOA
 - ◆ 契約期間によるDOA
 - ◆ 固定資産額によるDOA
 - ◆ 契約タイプによるDOA
 - ◆ 定型契約分の変更
 - ◆ 定型契約書の条項ごとの変更DOA

契約書を作るのはだれ？

法務

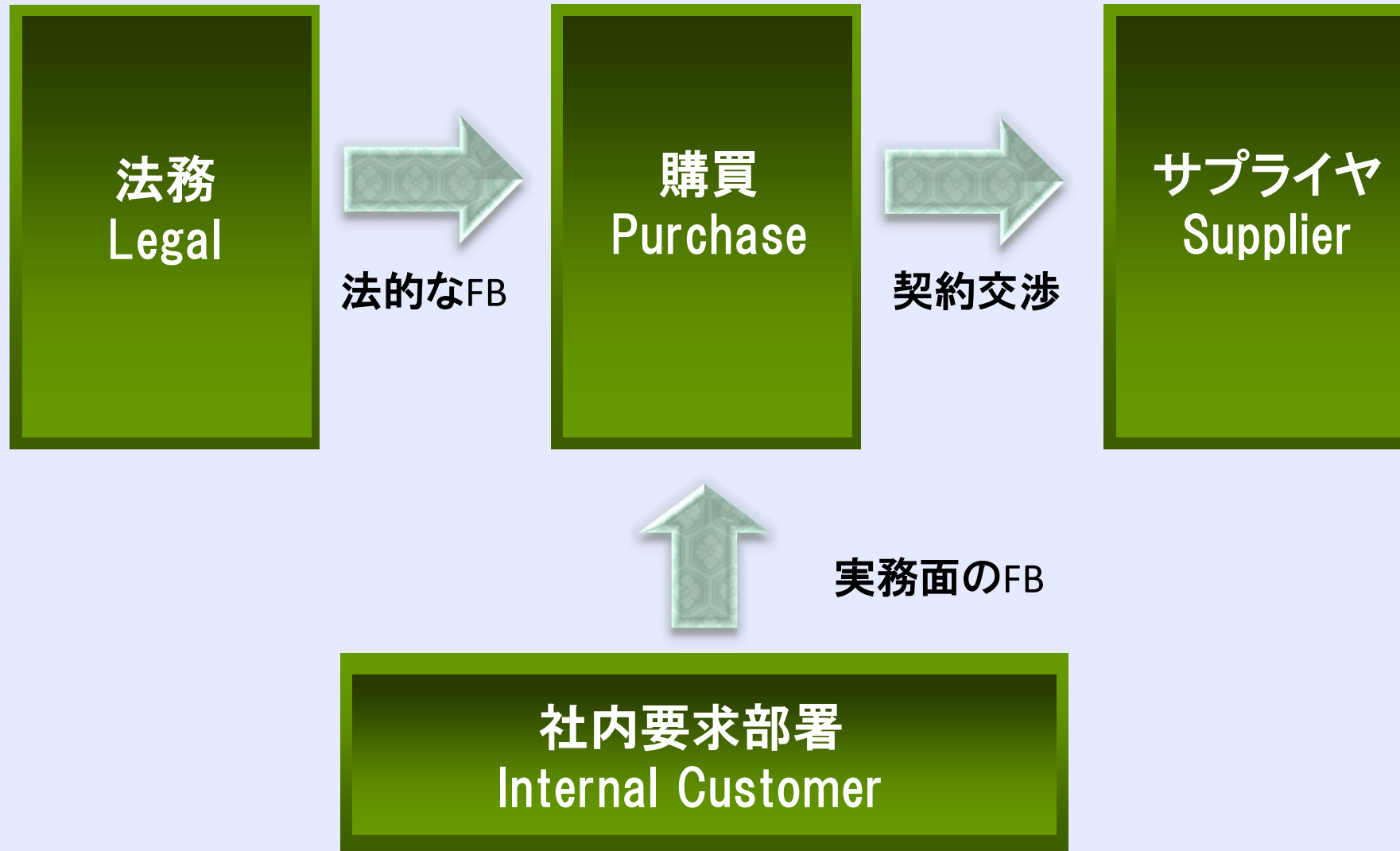
購買



社内要求部署

責任と役割

Roll & Responsibility



契約のタイミング





Category Management

SRM Supplier Relationship Management

SRMとは

SRM (Supplier Relationship Management)とは、企業がサプライヤーとの関係を見直し、その関係を戦略的にマネジメントしていくことで、社内要求先から購買・調達に至る業務全体を統合的に改善するためのしくみ

なぜSRMが必要か

バイヤー企業は、サプライヤーと効率的かつ企業戦略の一致をもった理想的な関係を構築し、戦略的調達を実現することができ、業務プロセスの改善や両者協力体制での原価低減を達成することが可能となる為

Key points

1. SRMとは
2. ソーシングプロセスにおけるSRM
3. 新規サプライヤーとの関係
4. 戦略的なサプライヤーとの関係
5. 受発注と次回への関係構築
6. 継続的關係構築
7. サプライヤーリスク評価(財務)
8. サプライヤーの倒産

ソーシングプロセスにおけるSRM



新規サプライヤーとの関係構築

- ・新規の評価
- ・ビジネスニーズとのマッチング



戦略的な関係構築

- ・長期、短期
- ・競争状態？
- 単一サプライヤー？
- ・重要度



受発注と次回への関係構築

- ・評価
- ・契約
- ・フィードバック



継続的な関係構築

- ・評価
- ・フィードバック
- ・カイゼン

ソーシングプロセスにおけるSRM



SRM

新規サプライヤーとの関係構築

- ・新規の評価
- ・ビジネスニーズとのマッチング

SRM

戦略的な関係構築

- ・長期、短期
- ・競争状態？
- 単一サプライヤー？
- ・重要度

SRM

受発注と次回への関係構築

- ・評価
- ・契約
- ・フィードバック

SRM

継続的な関係構築

- ・評価
- ・フィードバック
- ・カイゼン

ソーシングプロセスにおけるSRM

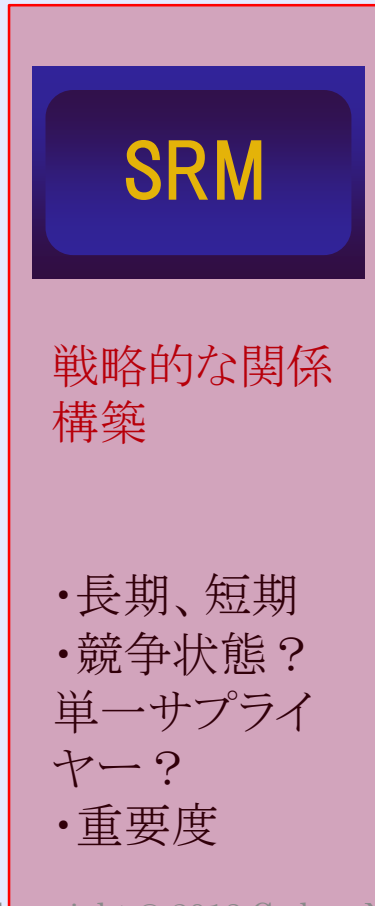


選定



新規サプライヤーとの関係構築

- ・新規の評価
- ・ビジネスニーズとのマッチング



戦略的な関係構築

- ・長期、短期
- ・競争状態？
- ・単一サプライヤー？
- ・重要度



受発注と次回への関係構築

- ・評価
- ・契約
- ・フィードバック

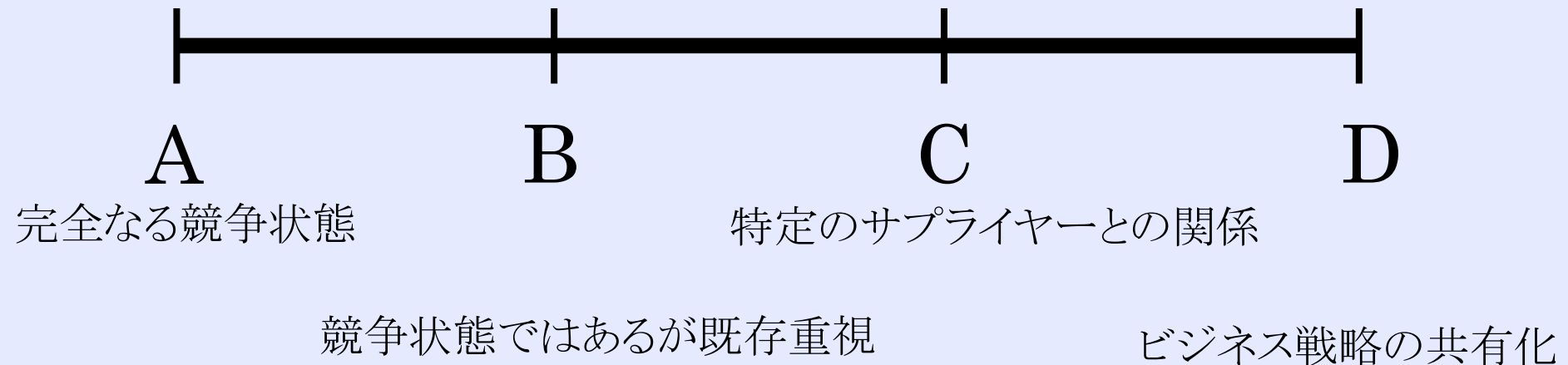


継続的な関係構築

- ・評価
- ・フィードバック
- ・カイゼン

戦略的なサプライヤーとの関係

- ビジネスのニーズを定義する。(会社のビジネス戦略を理解する)
- それらのニーズに合わせるために、サプライヤーの役割を決める。(サプライヤーの能力と我々のニーズを結びつける)
- ニーズを満たすために社内関連部署の役割を決め、同意をとる。
- **Sourcing Strategy**をたてる
- 適切な関係を保つためにサプライヤーをマネージする



ソーシングプロセスにおけるSRM



選定

SRM

新規サプライヤーとの関係構築

- ・新規の評価
- ・ビジネスニーズとのマッチング

SRM

戦略的な関係構築

- ・長期、短期
- ・競争状態？
- 単一サプライヤー？
- ・重要度

SRM

受発注と次回への関係構築

- ・評価
- ・契約
- ・フィードバック

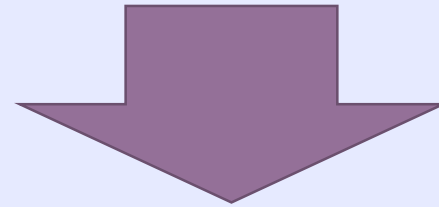
SRM

継続的な関係構築

- ・評価
- ・フィードバック
- ・カイゼン

- ◆ 透明・公平性の維持
- ◆ 過剰スペックの選定を回避
- ◆ サプライヤーからの改善提案を含める
- ◆ 書面(メール含)でのやりとり
- ◆ Apples to Applesの比較が出来る
ト使用

- 競争状態の維持のため
- 事前評価基準を作成・合意
- 外部からみた自社の改善点
- コンペ条件の確認
- 見積り・提案のテンプレート



- ・自社の購買方針を示す
- ・将来へむけてのサプライヤー育成
- ・よりよい関係構築
- ・重要クライアントとして認識させる

決定通知・結果通知ミーティング

将来的な関係構築と買手のメッセージを伝える場(文章)

- 採用サプライヤーへ
 - 選考結果の詳細について共有
 - 提案内容の合意についての再確認
 - 契約や納品後(サービス実行後)の評価基準について などの合意
 - 次回選考会へむけてのフィードバック
- 不採用サプライヤーへ
 - なぜ不採用なのかの説明
 - 次回選考会へむけてのフィードバック



Microsoft Office
cel 97-2003 Worksh

サプライヤー評価テンプレート



Microsoft Office
cel 97-2003 Worksh

サプライヤー評価表例

ソーシングプロセスにおけるSRM



選定

SRM

新規サプライヤーとの関係構築

- ・新規の評価
- ・ビジネスニーズとのマッチング

SRM

戦略的な関係構築

- ・長期、短期
- ・競争状態？
- ・単一サプライヤー？
- ・重要度

SRM

受発注と次回への関係構築

- ・評価
- ・契約
- ・フィードバック

SRM

継続的關係構築

- ・評価
- ・フィードバック
- ・カイゼン

パフォーマンス評価(一般例)

評価項目	評価項目の情報源	採点基準 (1~3)	重量配点	評価点数	自己評価点数	ギャップ	コメント	改善案
Q	ユーザー							
C	ソーシング							
D	ユーザー							
D	ユーザー							
M	ソーシング							

進め方

- 1, 評価項目の策定(ステークホルダーおよびサプライヤーと)
- 2, ステークホルダーによる評価
- 3, サプライヤーによる自己評価
- 4, 自社へのサプライヤーによるフィードバック
- 5, それぞれの評価項目に関するギャップの確認(Face to Face)
- 6, 改善策の作成(サプライヤー)
- 7, 改善策の合意
- 8, 実行

サプライヤーリスク評価(財務)

Supplier Risk Assessment

2011 Supplier Risk Analysis (Step 1)												
	Agency	Printing	Warehouse	Gimmicks	C&E	PMR	E-Strategy	PR	Field Expenses	PhaseIV(PMS)	CSO	Other
	MT/YS	CH	HU	MT	MT/CH	HU	MT/YS	YS	HU	HU	HU	All
NPKKに対する売り上げ比率が高い(30%以上を目安に)		東農印刷	日興		グラフィティ	アサイ企画(約20%強)					シミック	
経営悪化・倒産の場合NPKKビジネスへの影響度が高い(代替企業への移行が困難、時間がかかるなど)		東農印刷、凸版印刷(最終版データ多数保有。但し代理店による補充可能)	日興 富士ゼロックス		グラフィティ					イメージアスクレップ	クインタイルズ IML シミック アブシェ	
非上場企業		東農印刷	日興		グラフィティ、コングレ、リンケージ、Jcom	アサイ企画 株式会社アンテリオ 株式会社 社会情報サービス 株式会社 マーケティングセンター			三洋ハートエコロジー	アスクレップ		
東日本大地震の直接的影響を受けている												
東日本大地震の間接的影響を受けている(原材料入手、計画停電など)		東農印刷、凸版印刷(ともに資材仕入難化)										
近年経営悪化の状況が続いている		東農印刷										
その他の理由で財務状況を調べる必要がある		東農印刷(2011春コンへ以降も指定外となるも取引停止不可能暫定的には取引継続方針のため)				アサイ企画(ONCでの使用比率が高いが従業員1~2名の小規模企業)						

- ビジネスへの重要度
- 年間取引額
- 依存度
- 取引期間
- サプライヤー会社規模
- 特別損出

- 財務諸表の確認
- 納税証明書の確認
- 東京商工リサーチ、帝国データバンクなどの第三者機関の評価

サプライヤー倒産時の対応

倒産の兆候

- 下請け企業への支払い遅延
- うわさ(ユーザー、下請け、ネット)
倒産なう <http://www.tousannow.net/index.html>
- 値上げ要請、支払いターム変更依頼
- 債権譲渡の事実

破産申し立て申請当日のバイヤー対応

- すべての関連支払いをストップする(経理へ報告、依頼)
- 倒産サプライヤーへ出向き、仕掛品、データを回収
- (ただし、受取り同意書へのサインが必要)
- 上司、経理、財務、法務、社内ユーザー、社外ユーザーへ連絡

破産申し立て申請後のバイヤー対応

- 社内関係者を招集し、前月支払額、支払い予定額、納品完了品・予定品、仕掛品、
- 回収必要品・データ、ビジネスインパクト、代替サプライヤー、法的対処などを検討
- 債権者(税務署、区役所、日本年金機構、下請け企業)との対応
- 破産申し立て代理弁護士との対応

バイヤーが必要なアクション事例～A社倒産時

7/6 X事務所から債権譲渡通知書
～ 代替サプライヤーの選定と業務移行
~~~~~

8/31 破産申し立ての情報を得る

9/1 Y法律事務所より破産申請開始の連絡

9/2 M税務署がバイヤー企業に債務差押のため来社  
その後、多数の債権者から差押依頼の連絡

9/9 地方裁判所より破産通告

破産管財人弁護士がZ法律事務所に決定

9/15 A者の他クライアントと意見交換

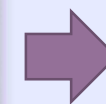
9/29 下請け会社へ訪問(契約破棄の催告状作成のため)

10/6 破産管財人弁護士を訪問(仕掛品の購入、納品物の支払いについて)

11/9 仕掛データを管財人弁護士より受領

データ回収が  
出来ない期間

- 債権譲渡されていない場合
- 仕掛品がない場合
- 破産サプライヤーがクライアント資産を持っていない場合
- 自社の重要顧客と関係ない場合
- 重要サプライヤーでない場合



未払い金を  
管財人に払うだけ

## 最悪の場合を回避するために

- 債権譲渡

- 債権譲渡禁止条項を契約に盛り込む

- 仕掛品

- 破産申請時に至急確認

- 破産サプライヤーがバイヤー企業資産(版、金型、データなど)を持っている

- 事前に回収プランを検討しておく

- バイヤー企業の重要顧客と関係ある

- SRMの評価時に確認、請求書などのエビデンス書類を常時チェック

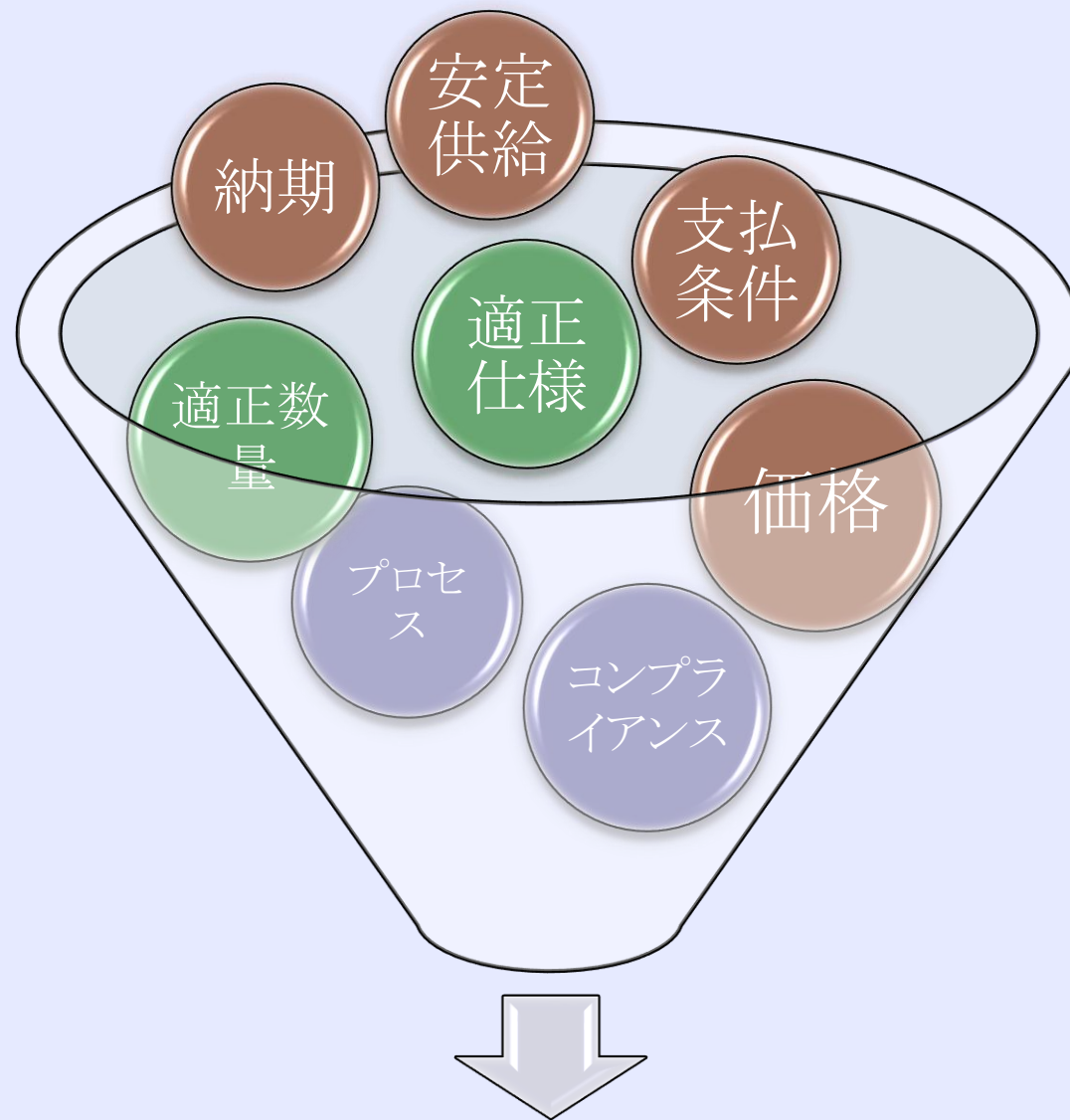
- 重要サプライヤー

- SRM参照



# 世界最高の購買部 3つの柱

## Stakeholder Management



組織力  
個人力

調達・購買部としての貢献



# 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

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

組織戦略  
Organization Strategy

ポリシー・プロセス・ルール  
Policy / Process / Rule

情報基盤  
Information and Intelligence

戦略企画  
Strategy Planning

体制構築  
Structuring

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control

予算  
Budgeting

外的

外部業者から最適な結果を受け取るために必要な活動



組織

ゴールを達成するために必要な組織・個人の活動

内的

会社として最適な結果を得るために必要な社内活動

# 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

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

組織戦略  
Organization Strategy

ポリシー・プロセス・ルール  
Policy / Process / Rule

情報基盤  
Information and Intelligence

戦略企画  
Strategy Planning

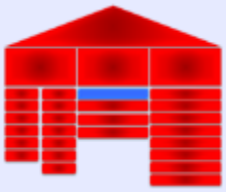
体制構築  
Structuring

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control

予算  
Budgeting





# Stakeholder Management

## 購買・調達部門と事業部間の意識統一 Business Alignment

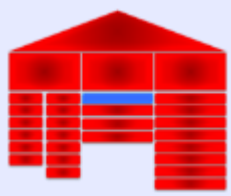
### Business Alignment とは

経営層、事業部(社内顧客)、購買・調達部門との間で、企業戦略、調達戦略に対する認識の調整及び摺合わせを行い、企業としての意識の統一を図ること。

### なぜBusiness Alignmentが必要か

経営層、事業部(社内顧客)、購買・調達部門のそれぞれの役割と責任を明確化し、共有することで、長期的な調達戦略を描き、企業としての最適なProfitを得る為。

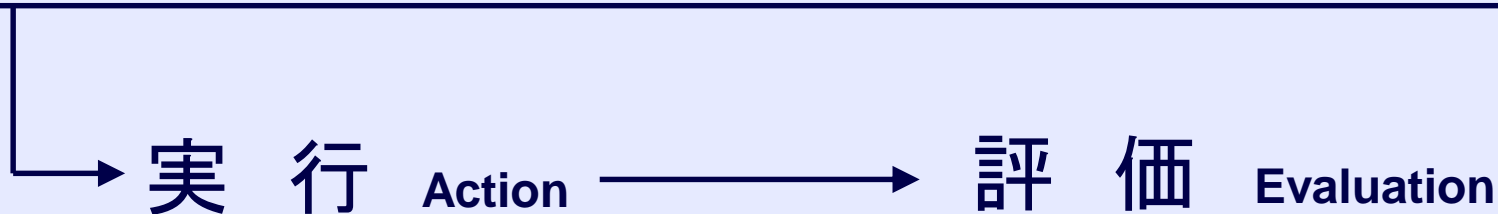


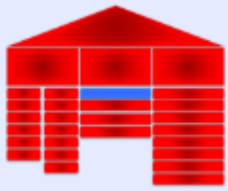


# 購買・調達部門と事業部間の意識統一

## 3つの構成要素

- **キーミーティング マネジメン**  
Key Meeting Management
- **利害関係者分析**  
Stakeholder Analysis
- **調整された戦略、プロジェクト成功に向けての  
各ステークホルダーの役割と責任の共有**  
Sharing of “Aligned Strategy” and “Each Stakeholder’s Role & Responsibility” for the Project Success

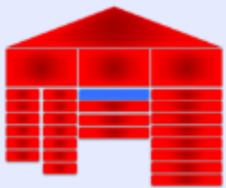




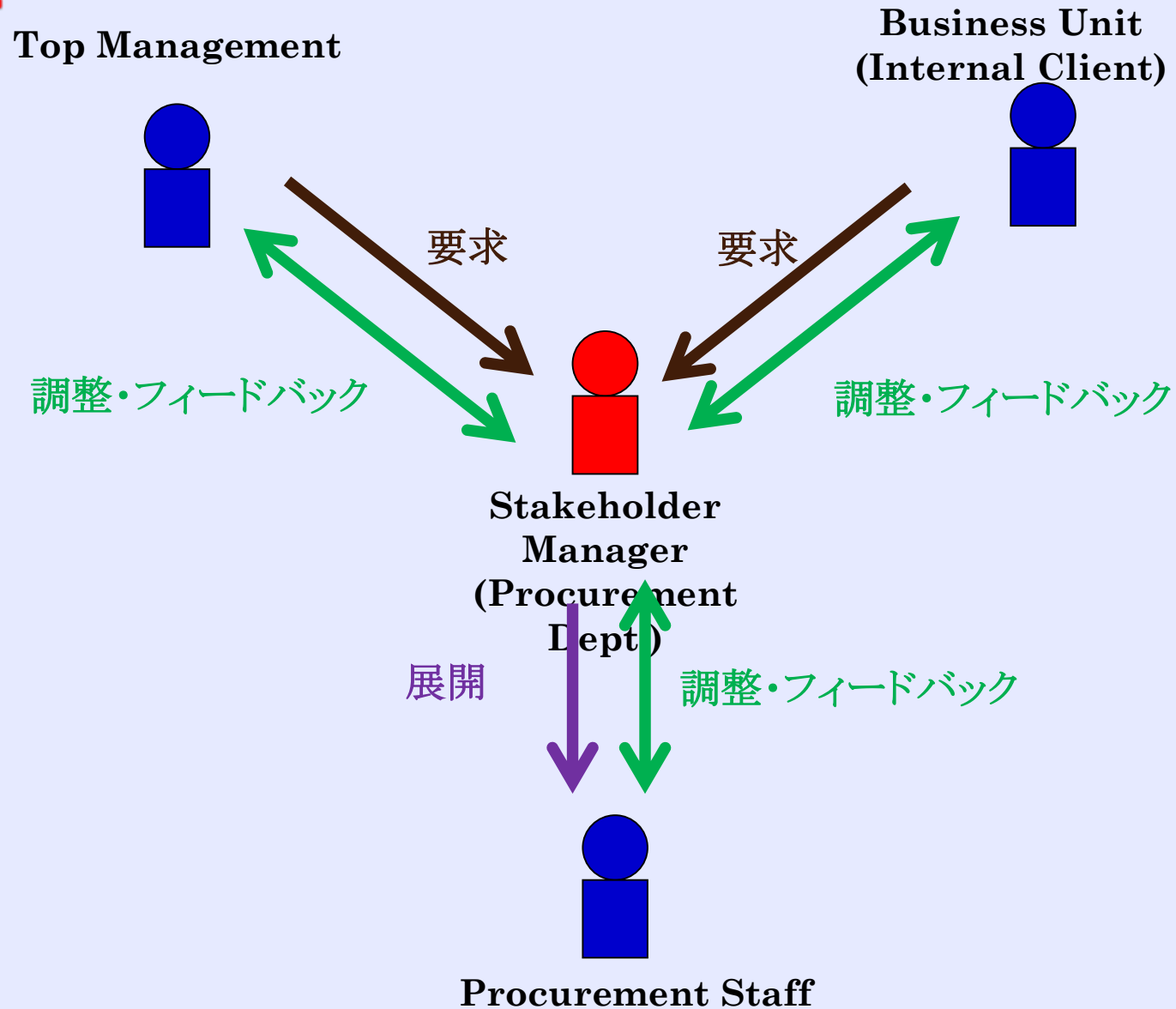
# キーミーティング マネジメント

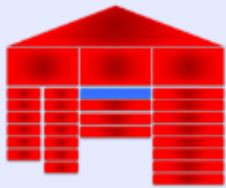
## Key Meeting Management

購買部門として最適なProfitを得る為に、経営層、事業部(社内顧客)及び、調達担当者と会議(Key Meeting)を実行する。企業としての「経営戦略」を再確認し、「経営戦略」と「調達戦略」の方向性を一致する為の摺り合わせ(Alignment)をする。  
「経営戦略」と「調達戦略」の間に不一致(Business Conflict)があれば、調整する。その上で、会議上で調達戦略及びプロジェクト(実行の5W1Hを含む)をコミットメントする。



# Key Meeting Management Map



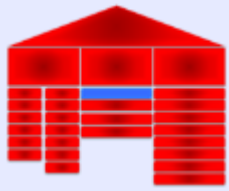


# キーミーティング マネジメント

## Key Meeting Management

- ① 経営層、社内顧客(事業部)、調達部員との会議／情報収集  
-Meeting with Top Management, Business Unit (internal client), & Procurement Staff / Information Gathering
- ② 会社戦略及び調達戦略の再確認  
-Reconfirmation of the Corporate Strategy & the Procurement Strategy
- ③ 経営層・ビジネスユニット・調達部員の戦略の整合及び調整  
-Strategy Alignment among Top Management, Business Unit (Internal Client), & Procurement Staff
- ④ 調達戦略及びプロジェクトのコミットメント(5W1H 含む)  
-Commitment of the Procurement Strategy and Project (incl. 5W1H)



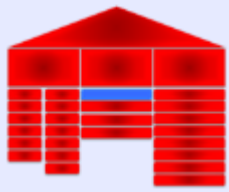


# キーミーティング マネジメント

## Key Meeting Management

### Key Points

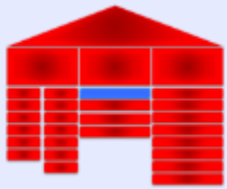
- ・会議参加者に対する事前の根回しを滞りなく実行する。
- ・中立的な立場・発言で会議を進行する。
- ・前提条件(経営戦略等)を明確にする。
- ・調整可能なパラメーター(調整する上での妥協点、変更しても戦略上影響が出ない点等)を明確にする。



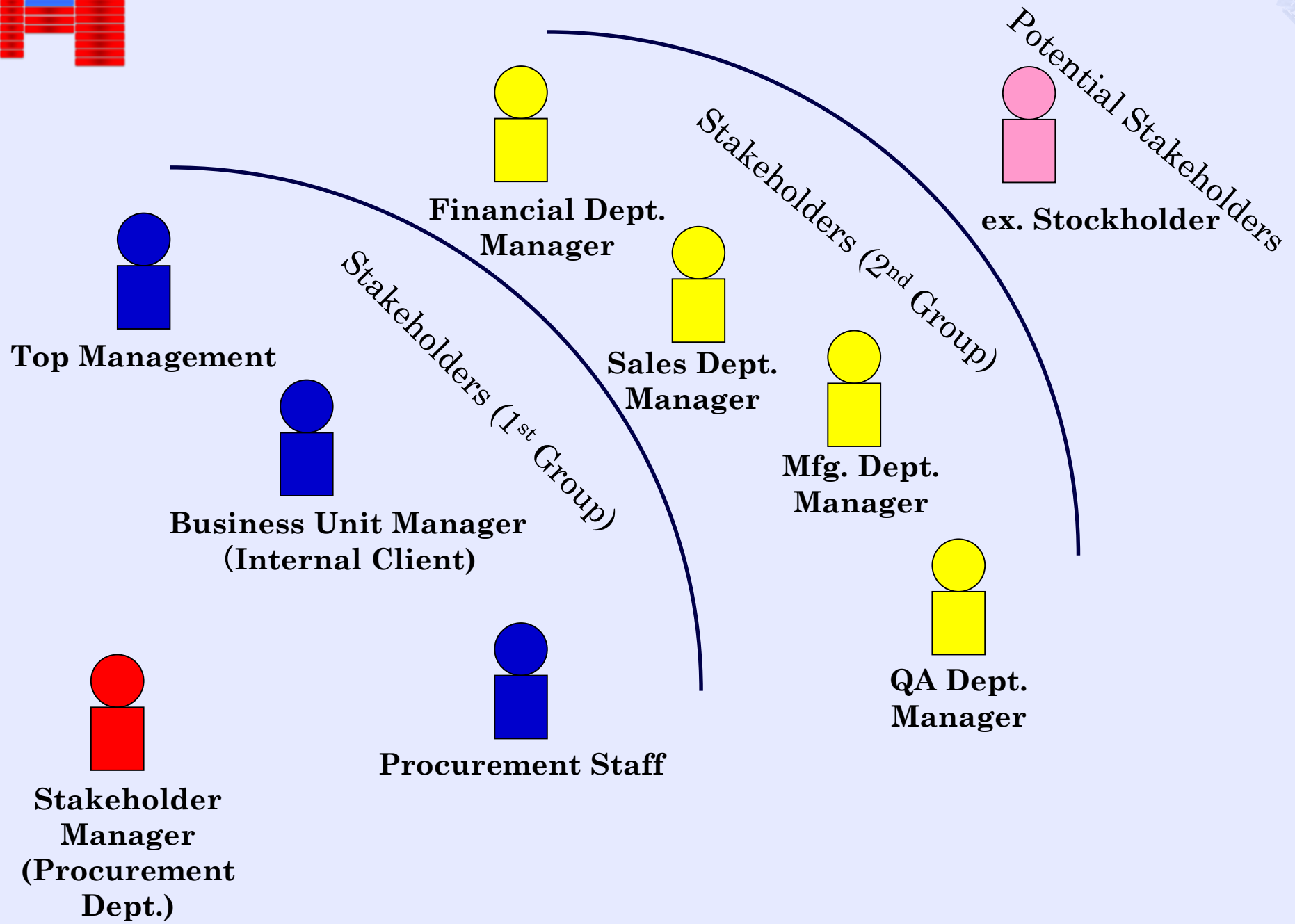
# 利害関係者分析

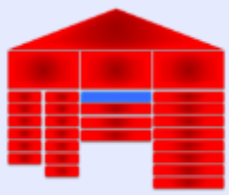
## Stake Holder Analysis

誰がステークホルダー(利害関係者)なのかを漏れなく把握し、各ステークホルダーの利害を分析した上で、妥協点を見出す。Key Meetingで調整され、コミットされた調達戦略、プロジェクトに対して、各ステークホルダーの役割と責任を明確化する。分析結果に基づき、プロジェクト成功に向けての各ステークホルダー調達部員のアクションプランを作成する。



# Stakeholders Map (誰がステークホルダーか?)



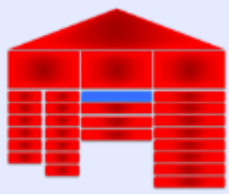


# 利害関係者分析

## Stake Holder Analysis

- ①誰がステークホルダー(利害関係者)なのかを漏れなく把握。  
-To comprehend who the stakeholders are without fail
- ②各ステークホルダーの利と害の分析。  
-To analyze the both of an advantage and a disadvantage for each stakeholder
- ③各ステークホルダーとの利害妥協点の把握。  
- To confirm the interests agreement points with each stakeholder
- ③プロジェクトを成功に導く為の各ステークホルダーの役割と責任の明確化  
-Clarification of each stakeholders' role & responsibility for the project success
- ④社内ステークホルダーのプロジェクト成功定義の確認及び分析  
-Clarification of the Purpose & Target for the Project Success
- ⑤各ステークホルダー調達部員のアクションプランの作成。  
- Preparation for action plans of each stakeholder procurement staff



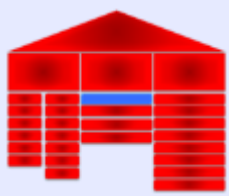


# 利害関係者分析

## Stake Holder Analysis

### Key Points

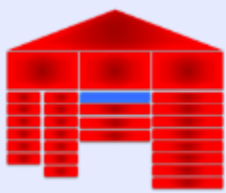
- ・全てのステークホルダーを漏れなく把握する。1次、2次以外のステークホルダーのみならず、潜在的なステークホルダーまで把握する。
- ・各ステークホルダーのポジション、利害を深く分析し、妥協点を見出す。
- ・Key Meetingでコミットされた戦略、プロジェクトに対して、各ステークホルダーの役割、責任の範囲を見える化する。
- ・明確になった役割、責任の範囲に基づいて作成された各ステークホルダー調達部員(実行者)のアクションプランが、プロジェクト成功に適合しているかどうかを再確認する。



## 戦略・プロジェクト及び役割と責任の共有

Sharing of Committed Strategy & Project  
and Each Stakeholder's R&R

Key meeting でコミットされた調達戦略及びプロジェクト、Stakeholder Analysisで分析された各Stakeholderの責任及び役割を共有する。抵抗勢力が存在する場合には、中立的な立場で説得する。



# 戦略・プロジェクト及び役割と責任の共有

## Sharing of Committed Strategy & Project and Each Stakeholder's R&R

### ①経営層・事業部・調達部門間でコミットされた戦略・プロジェクトの共有

- Sharing of the committed procurement strategy & project among Top Management, Business Unit, and Procurement Dept.

### ②経営層・事業部・調達部門間で調整された責任と役割の共有

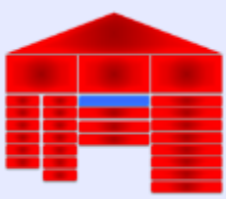
-Sharing of the Clarified “Role and Responsibility” among Top Management, Business Unit, and Procurement Dept.

### ③プロジェクトを成功する為の目的・目標の明確化

-Check and Analysis of the Stakeholders for the Project Success

### ④プロジェクトを進行する上での抵抗勢力に対する説得

- Persuasion to dissenters while the Project is under going on



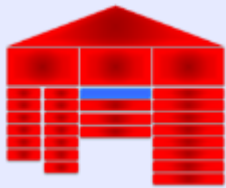
# 戦略・プロジェクト及び役割と責任の共有

## Sharing of Committed Strategy & Project and Each Stakeholder's R&R

### Key Points

- ・各ステークホルダー全員の情報量を等しくする。
- ・共有は原則、トップダウンを活用し、会議の席上で実施する。
- ・調整された戦略、各ステークホルダーの役割及び責任に対して、各ステークホルダーの理解を確認しながら説明する。
- ・抵抗勢力に対しては、あくまでも中立的な立場で、自身の意見を出さずに説得をする。
- ・成功の定義を明確に各ステークホルダーに理解させる。
- ・Key MeetingでCommitされたプロジェクトが成功した場合の効果を見える化する。
- ・ステークホルダー全員でゴールへ向かうという状況を創出する。



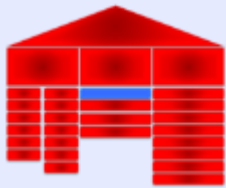


# Business Alignment 活動評価

Evaluation of the Business Alignment Activity

## Business Alignment 活動評価テンプレートサンプル

| キーミーティングマネジメントフェーズ                                                                |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 評価内容                                                                              | 評価点                      |                          |                          |                          |                          |                          |                          | コメント |
|                                                                                   | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | 0                        | N/A                      |      |
| Key Meetingに出席する各ステークホルダーに対して、十分な事前の根回しが滞りなく実行出来ているか？（会議の席上で新たな情報や主張を論じていないかどうか？） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 中立的な立場・発言でKey Meetingを進行出来ているか？                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Key Meeting上で前提条件（経営戦略等）を、会議の出席者に明確に理解してもらっているか？                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 調整パラメーター（調整する上での妥協点、変更しても戦略上影響が出ない点等）を明確に出来ているか？                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |

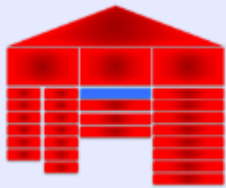


# Business Alignment 活動評価

Evaluation of the Business Alignment Activity

## Business Alignment 活動評価テンプレートサンプル

| 利害関係者分析フェーズ                                                                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 評価内容                                                                                 | 評価点                      |                          |                          |                          |                          |                          |                          | コメント |
|                                                                                      | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | 0                        | N/A                      |      |
| 全てのステークホルダーを漏れなく把握出来ているか？                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 各ステークホルダーのポジション、利害を深く分析して、妥協点を見出しているか？                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Key Meetingでコミットされた戦略、プロジェクトに対して、各ステークホルダーの役割、責任の範囲が見える化出来ているか？                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 明確になった役割、責任の範囲に基づいて作成された、各ステークホルダー調達部員(実行者)のアクションプランが、プロジェクト成功に適合しているかどうかを再確認出来ているか？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |

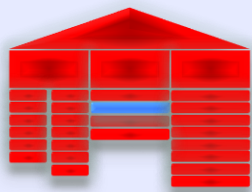


# Business Alignment 活動評価

Evaluation of the Business Alignment Activity

## Business Alignment 活動評価テンプレートサンプル

| 共有化フェーズ                                                   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 評価内容                                                      | 評価点                      |                          |                          |                          |                          |                          |                          | コメント |
|                                                           | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | 0                        | N/A                      |      |
| 各ステークホルダー全員の情報量を等しく与えられているか？                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| R&Rの共有をトップダウンを活用して、会議の席上で実施出来ているか？                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 調整された戦略、各ステークホルダーの役割及び責任に対して、各ステークホルダーの理解を確認しながら説明出来ているか？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 抵抗勢力に対して、中立的な立場で自身の意見を出さずに説得出来ているか？                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 成功の定義を明確に各ステークホルダーに理解させているかどうか？                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Key Meetingでコミットされたプロジェクトが成功した場合の効果が見える化出来ているか？           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| ステークホルダー全員でゴールへ向かうという状況を創出出来ているか？                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |



# Stakeholder Management

## 社内要求管理 Demand Management

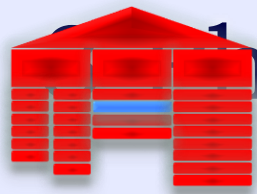
### Demand Managementとは

企業にとって適切な購買要求をつくりあげる行為であり、購買する物およびサービスの品質、仕様(機能)、納期、数量などの社内決定要因を最適化することである。企業によっては専門部門を配置し、「開発購買」や「上流購買」とよばれている。また、部門としてではなく、会社全体の取り組みとして導入し、各部門の評価軸の一つにしている企業も少なくない。

### なぜDemand Managementが必要か

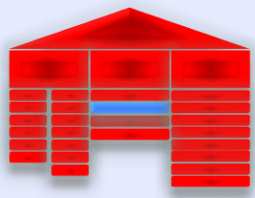
社内要求を最適化することにより、企業として最適な購入を行うことを目的としている。過剰な仕様、過剰な数量購入、過剰なサービスレベル要求などを外部供給先に依頼する前に、自社内で最適化し、最低限必要な要求事項としてまとめることにより社外への支出を最適化することが出来る。





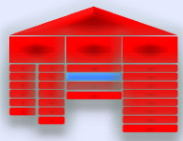
# Phases for Demand Management

1. Forecasting Phase
2. Demand Creation Phase
  - ◆ Quantity
  - ◆ Quality
  - ◆ Delivery
  - ◆ Service Level
3. Total Cost Control Phase



# 1. Forecasting Phase

- ◆ 外部環境予測と内部環境予測
  - ◆ 外部環境(競合他社やサプライヤー業界の動向)を的確に把握し、社内へフィードバックする
    - ◆ 情報源: サプライヤー、業界誌、インターネット、展示会、業界集合団体など
  - ◆ 内部環境予測(自社内の要求予測)をもとに現在購入しなければいけない内容(数量、仕様など)と将来購入を必要とする内容を検討する
    - ◆ 情報源: 社内要求元



# Forecastingに基づくDemand

過去

購入時

今まで10000個購入していたから  
今まで以上の品質  
今まで30日以内に納品されていた

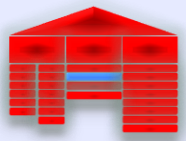
## 内的要因

- 企業戦略
- 生産計画
- 販売計画
- 予算・財務状況
- 人員計画
- ・
- ・
- ・

## 外的要因

- 他社の戦略
- 他社生産計画
- 他社販売計画
- 他社財務状況
- 購入品・サービス業界
- 為替
- ・
- ・
- ・

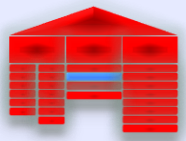
購入時必要なDemand(社内要求)は右記によって決められる。



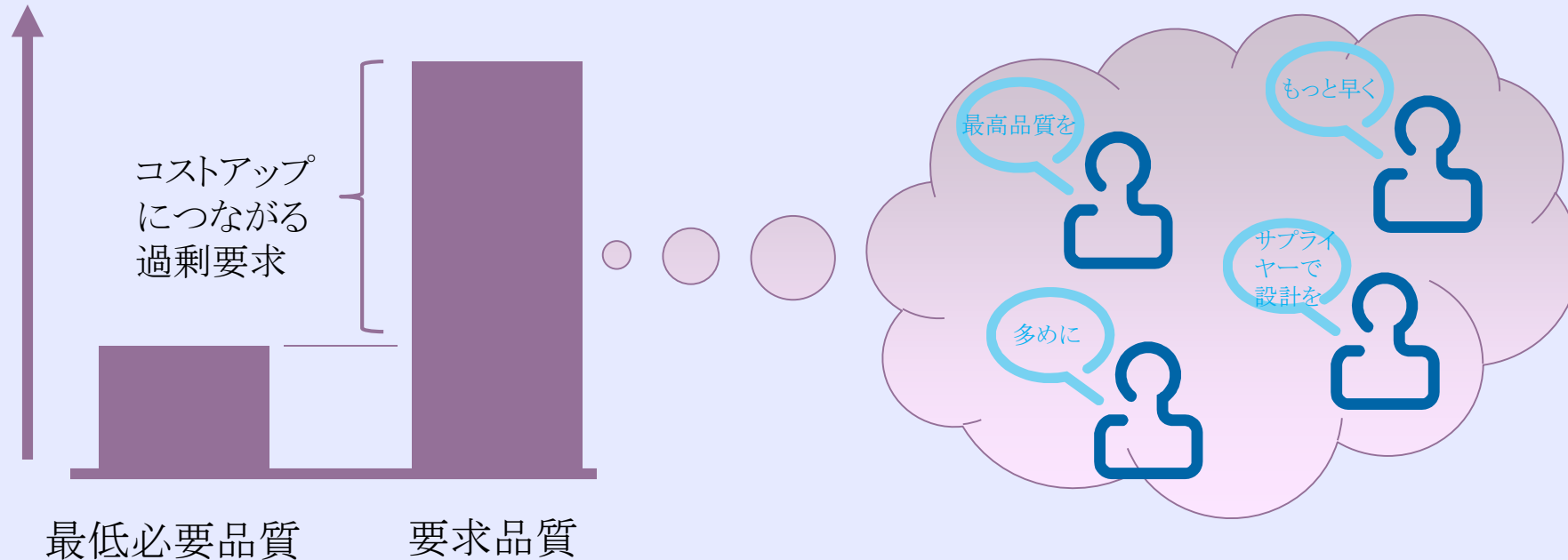
## 2. Demand Creation Phase

- ◆ RFP/RFQをつくる行為と置き換えることも出来る。
  - ◆ 過剰な発注数量ではないか？
  - ◆ 過剰な品質ではないか？
  - ◆ 必要以上に納期を短くしていないか？

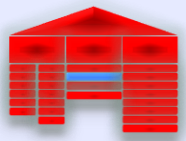




# Demandの適正化



- 社内各会社によって求める内容とレベルが異なる。これはそれぞれの責任範囲が異なるため、全体の要求をとりまとめる役割が必要。時には購買部門であり、時には経営陣である。
- 数値化されたKPIの必要性 → QCDにおいて社内要求者が作成 → 過剰要求を止められない → **開発購買**の必要性



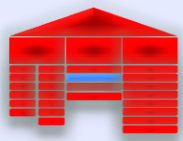
# 過剰要求の適正化

- ◆ 社内過剰要求を適正、つまりビジネス上必要最低限にすることが高利益の企業体にするためには必要である。
- ◆ 社内要求 (Internal Demand) をビジネス上の必要事項 (Business Requirement) に適正化することが求められる。

ビジネス上の必要事項

---

# **BUSINESS REQUIREMENT**



# ビジネス上の必要事項の重要さ

## ビジネス上の必要事項 Business Requirement

“要件は、社内要求部門と社内関連部署で決められる。すべての関連部門の評価、実行および恒常的な改善という観点から重要と認識されるものがビジネス上の必要事項である。

### 評価 Evaluation

自社が本当に必要とし望んでいるものと照合して、客観的に判断する

#### 利点:

- Stakeholderの購入物の改善および供給計画のサポート
- 購買戦略が自社の目標と目的に沿うようになり、目に見える付加価値を提供されるようになる

### 実行 Implementation

実際どのように日々の業務をおこなっていくかに基づいてつくられる

#### 利点:

- 最適な供給のソリューションを識別し、すべての必要な要件に照らして選択される
- サプライヤーは正確かつ徹底的に求められた要求にこたえることができる

### 恒常的な改善

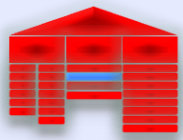
### Continuous Improvement

クライアントとサプライヤーのKPI指標に含めるべきかについて方向性と明快さを提供

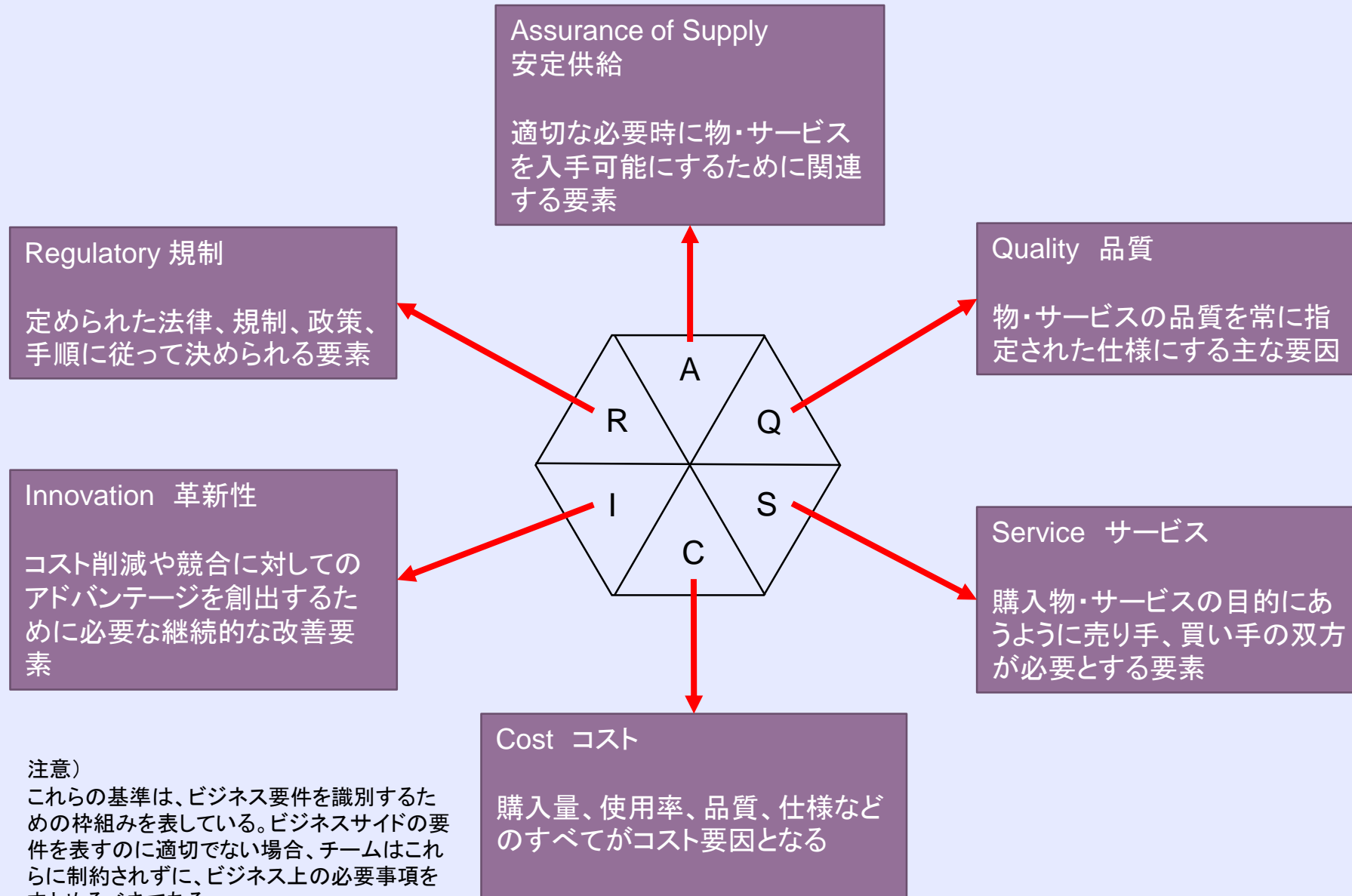
#### 利点:

- パフォーマンス向上と新たな価値創造に直接影響する要求のみを図ることができる
- 信頼性の向上



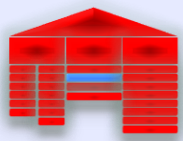


# ビジネス上の必要事項を決める6つの要因



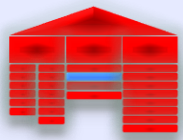
注意)  
これらの基準は、ビジネス要件を識別するた  
めの枠組みを表している。ビジネスサイドの要  
件を表すのに適切でない場合、チームはこれ  
らに制約されずに、ビジネス上の必要事項を  
まとめるべきである。





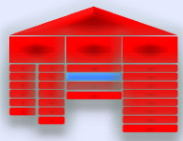
# ビジネス上の必要事項の検討項目 (1 of 2)

| 社内要求                                                              | ビジネス上の必要事項の検討項目                            |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Assurance of Supply<br>安定供給<br><br>適切な必要時に物・サービスを入手可能にするために関連する要素 | 検討アイテム<br>• 全ての購入カテゴリー                     | リスク<br>• 競争性の脅威、利益相反<br>• サプライヤーの経験、実績<br>• サプライヤーの供給安定性<br>• サプライヤーと我々の目標の一致 |
|                                                                   | 供給量<br>• 総量<br>• 最小、最大、通常量                 | 問題管理<br>• 問題解決能力<br>• パフォーマンス低下に対する罰則                                         |
|                                                                   | 受渡し<br>• 場所<br>• 荷姿、提示内容(サービス)<br>• リードタイム |                                                                               |
| Quality 品質<br><br>物・サービスの品質を常に指定された仕様にする主な要因                      | 仕様書<br>• 商品またはサービスの主要属性の許容品質基準             | 検証<br>基準品質に対してのサプライヤー品質                                                       |
| Service サービス<br><br>購入物・サービスの目的にあうように売り手、買い手の双方が必要とする要素           | トレーニングと教育<br>• 研修活動の範囲<br>• アプローチと方法       | サプライヤーインターフェース<br>• 知識と専門性<br>• 権限と権限委譲<br>• 場所                               |
|                                                                   | プロセスと手順<br>営業体制、プロセスを管理するための手法とツール         | コミュニケーション<br>• システムインターフェース<br>• レポーティング<br>• アクセシビリティ/迅速性                    |
|                                                                   | 情報<br>• 提供するテーマ(レポート)と頻度<br>• 形式と場所        |                                                                               |

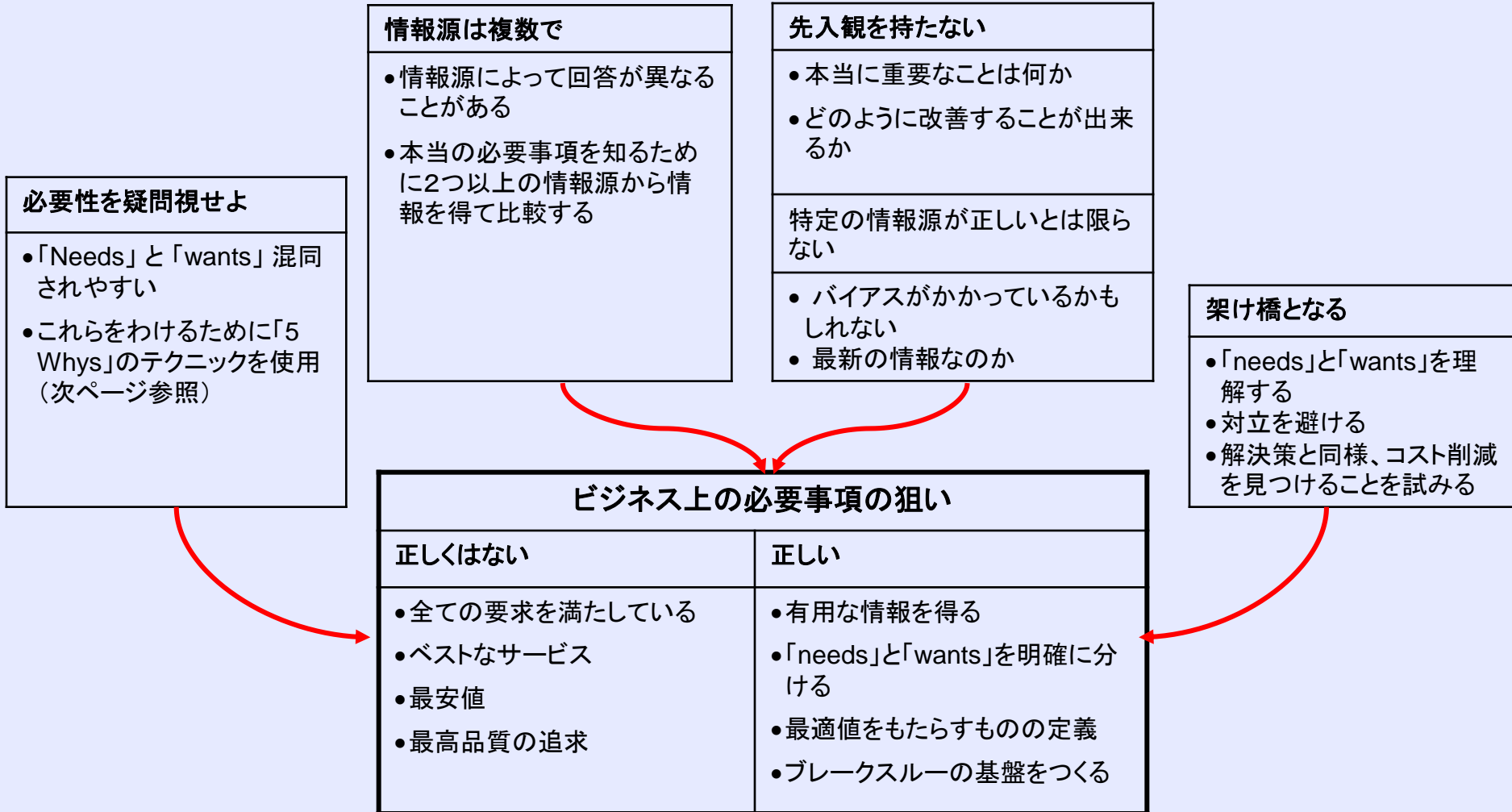


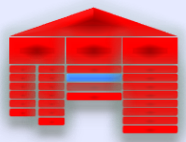
## ビジネス上の必要事項の検討項目 (2 of 2)

| 社内要求                                                      | ビジネス上の必要事項の検討項目                                           |                                                          |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Cost コスト<br>購入量、使用率、品質、仕様などのすべてがコスト要因となる                  | 達成目標<br>・ 目標および/または市場競争力を高めるために必要なコスト                     |                                                          |
| Innovation 革新性<br>コスト削減や競合に対してのアドバンテージを創出するために必要な継続的な改善要素 | 能力<br>・ あらゆる側面(品質、コスト、サービスレベル)を強化する能力でサプライヤー内にたいして求められる項目 | カテゴリ<br>・ 恒常的に新たな好機を生み出す革新性や商品開発力                        |
|                                                           | サプライチェーン<br>・ 開発、納品、商品やサービスの利用に関連しているすべての活動               |                                                          |
| Regulatory 規制<br>定められた法律、規制、政策、手順に従って決められる要素              | 市場<br>・ 準拠法<br>・ 業界標準や規制                                  | 内部<br>・ 組織の基準<br>・ 方針と手順<br>・ セキュリティおよび機密保持方針<br>・ 知的財産権 |



# ビジネス上の必要事項 原則

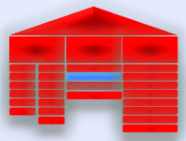




## まとめ

### ビジネス上の必要事項についてのポイントまとめ

1. ビジネス要件は、ビジネスサイドが定める要件であり、カテゴリチームによって明確化されるべき内容である。それらは、戦略上の評価、実行、および継続的な改善に対して重要であると認識されるものに限られる。
2. カテゴリチームはビジネス上の必要事項をつくりあげるために必要なフレームワークを提供する。それらは安定供給、品質、サービス、コスト、革新性、規制の6項目からなる。
3. 一部のStakeholdersは変化を恐れ、既存の方法やサプライヤーに固定することを望む傾向にある。
4. カテゴリチームの役割は、Stakeholderの感覚的なニーズと実際にビジネスを成功させるのに必要なことを区別するように支援することである。

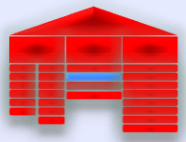


### 3. Total Cost Control Phase

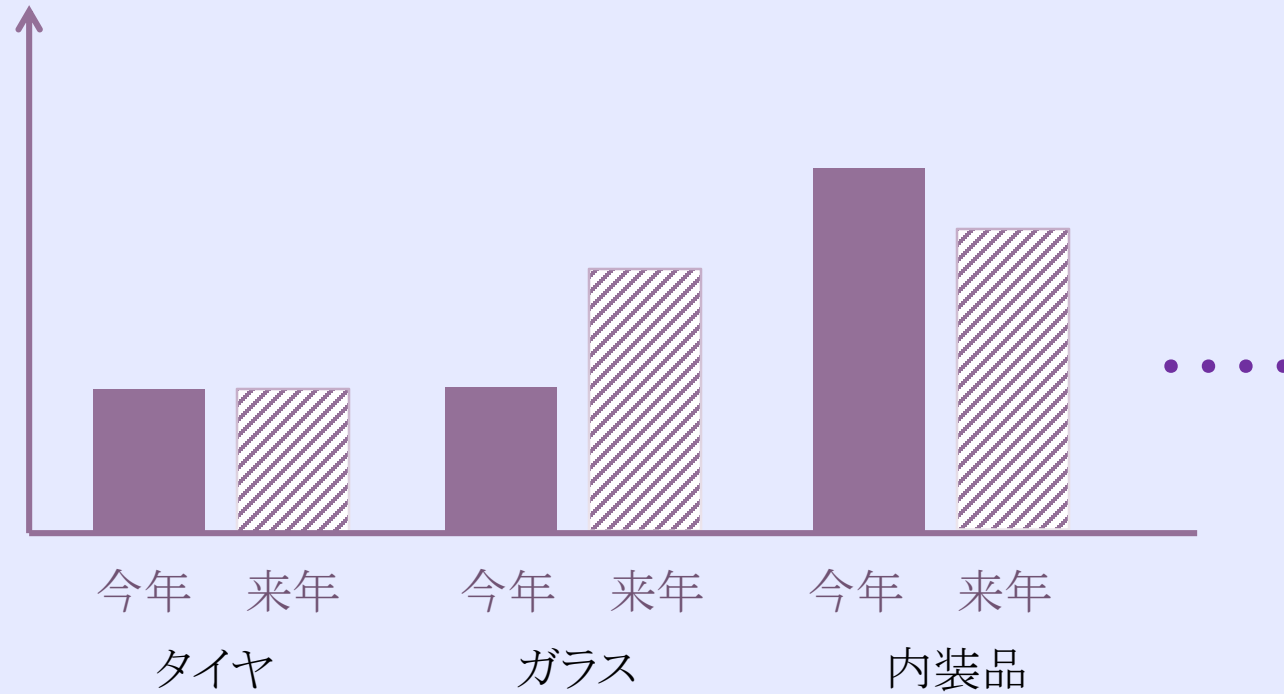
- ◆ 1つの購入アイテムAの価格だけではなく、購入アイテム群もしくは購入期間のトータルの支出額と予算を分析し、アイテムAで支出できる価格を算出し、社内要求内容を検討する考え方

例) 車1台の全部品の原価におけるタイヤの購入価格





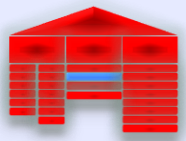
# Total cost controlのイメージ



例) ガラスの高騰により他のアイテムで購入単価を下げる必要性



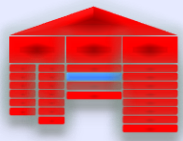
**Demand Change**  
設計変更、スペックダウンの検討



# Key Points

- ◆ 企業戦略、商品戦略に合わせたコスト配分
- ◆ コスト配分に見合った社内要求内容
- ◆ 社内要求内容に合わせたソーシング活動

# 開発購買とは



## 開発購買

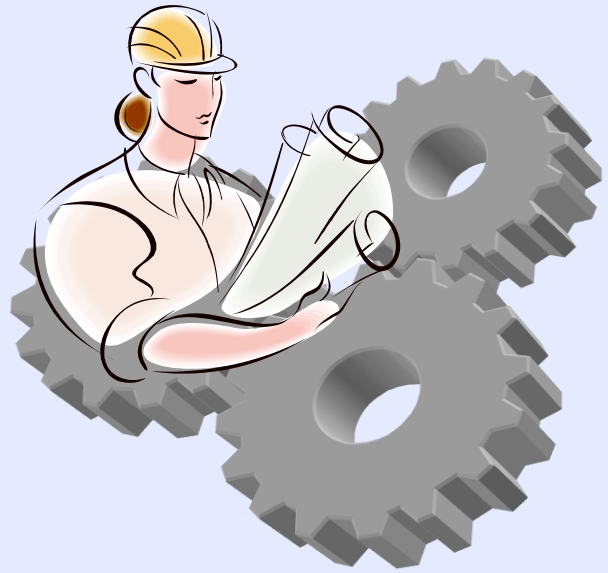
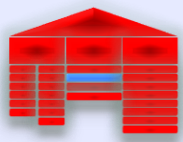
開発購買とは、購入物・購入サービスの設計・企画段階において、購買的観点を導入することによって、企業にとって適切な購入要求をつくりあげる組織もしくはプロセスを表す。

設計・購買・サプライヤーの3者連携による利益創出活動も開発購買業務の一つではあるがその限りではない。

開発購買には、設計・開発・生産に関する知識、バイヤースキル、業界や支出などに関する分析スキルが求められ、価格・品質・機能などの最適化を推進することが責務となる。

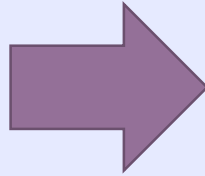
# 概念





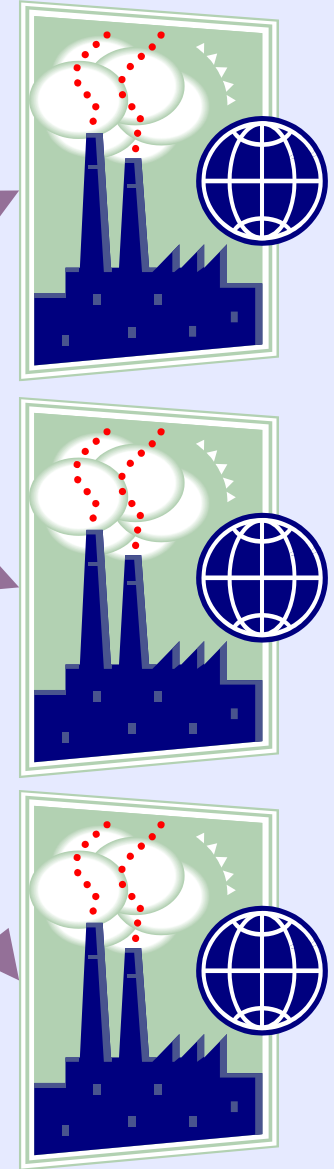
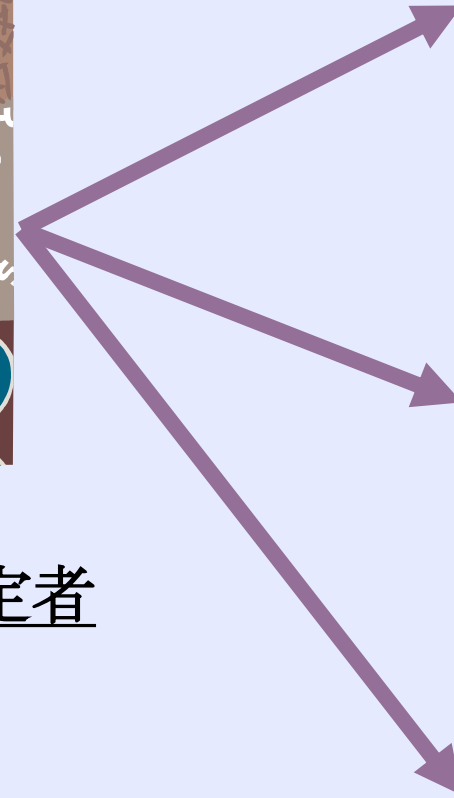
購入要求者

設計、開発、生産……

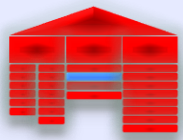


購入先選定者

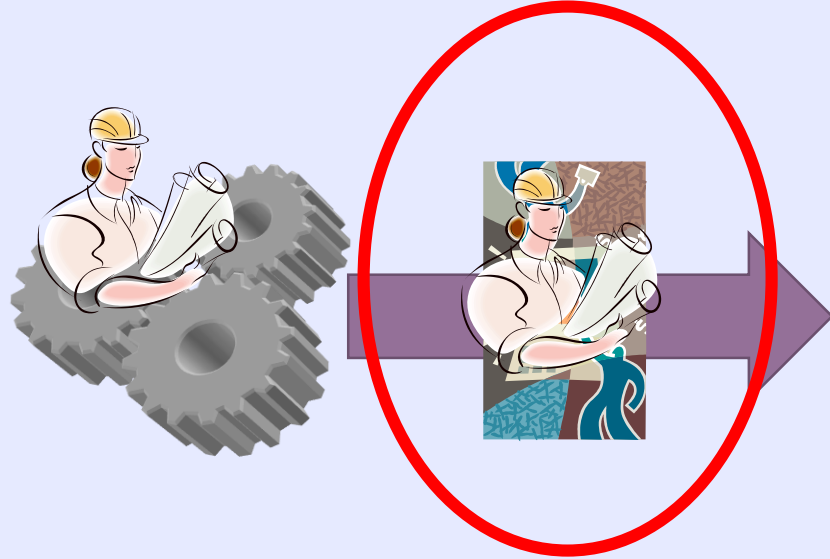
購買、調達



サプライヤー



開発購買



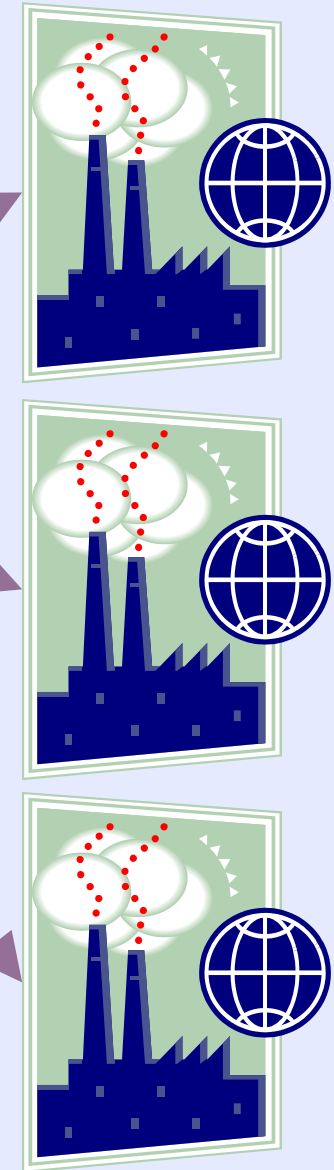
購入要求者

設計、開発、生産……

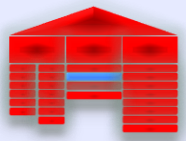


購入先選定者

購買、調達



サプライヤー

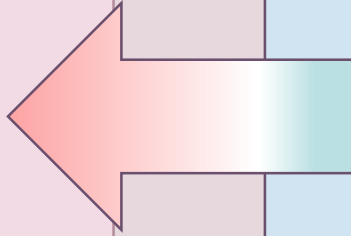


購入要求内容検討

購入要求内容決定

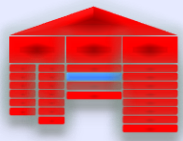
購入先選定

契約・発注



開発購買活動

購買活動



$$\text{単価} \times \text{数量} = \text{支払い額}$$

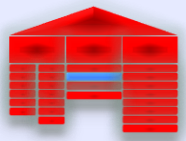
➤ Sourcing

- 品質
- 仕様 (SPEC)
- Delivery
- .....

購買が  
コントロールできる範囲

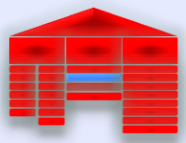
# 人材配置とKeyPoints





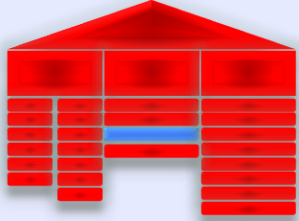
1.購買 → 開發購買

2.開發 → 開發購買



## Key Points

- ◆ ルール・プロセス  
部署間の合意、キーパーソン、信頼・・・
- ◆ 知識  
設計知識、業界知識・・・
- ◆ 分析  
Should cost、業界分析、品質分析、支出分析・・・
- ◆ バイヤースキル



# Sourcing Project Management

## 購買プロジェクト管理 Sourcing Project Management

### ■Sourcing Project Managementとは

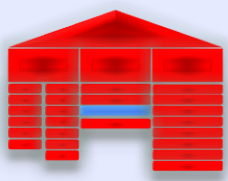
購買プロジェクト管理とは、Business Alignmentやデマンドコントロール、機会分析等の社内情報や外部顧客等社の外ステークホルダからの情報をもとに、会社に貢献するプロジェクトを定義、計画、実行し、そのプロジェクトが円滑に進み、目標を達成できるように全体を統制・管理する活動のことである。

購買に関わるプロジェクトには次のように短期と長期の視点がある。

- ① 具体的に何かを購入する為の短期的プロジェクト
- ② 会社方針、事業部方針に則り、ソーシングプランを立案しコストリダクションや品質向上等のプロジェクトを1年もしくは複数年をかけて成果を上げる長期プロジェクト

### ■なぜSourcing Project Managementが必要か

会社、事業部が必要とするプロジェクトを適切に企画、実行、統制、管理することにより、最大限の効果を上げ、会社や事業部などのステークホルダーの利益を最大化するため



# ソーシングプロジェクト管理

## 5つの構成要素

### 1. プロジェクト定義 Define Project

1-1.プロジェクトの選択 (Choose the project)

1-2.プロジェクトチャーターの作成 (プロジェクト企画書の作成)  
(Define Project Charter)

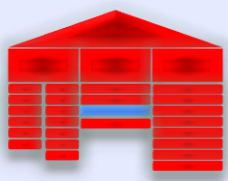
1-3.VOCに基づく評価／プロセス定義  
(VOC evaluation & Process definition)

### 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

2-1.データ測定(収集／集約)

2-2.データ分析

2-3.実行計画の作成



# ソーシングプロジェクト管理

## 5つの構成要素

### 3. プロジェクト管理・コントロール Implementation/managing/control of the project

- 3-1. 進捗管理
- 3-2. コミュニケーションの管理
- 3-3. 品質管理
- 3-4. 費用管理
- 3-5. プロジェクト計画修正

### 4. プロジェクト終結 Completion of the Project

- 4-1. プロジェクト実行計画の終了
- 4-2. プロジェクト完了報告書の作成

### 5. プロジェクト評価 Evaluation of the project

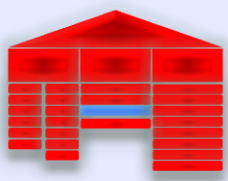
- 5-1. プロジェクト完了報告会の開催
- 5-2. プロジェクト評価書の作成





## **Project Define Phase**

プロジェクト定義



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

(1-1)プロジェクトの選択

(1-2)プロジェクトチャーターの策定

(プロジェクト企画書の作成)

(1-3)VOCに基づく評価／プロセス定義



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-1)プロジェクトの選択

「適切に選択され、定義付け十分になされたプロジェクト」  
＝「良い結果が出る。より早い成果」

「不適切に選択され、定義付けが不十分なプロジェクト」  
＝「成果が出ない、挫折」

以上のようにBusiness Alignment, Demand Controlや機会分析等からの情報、要求事項文書に取りまとめられた内容を基に適切にプロジェクトを選択し、定義付けしていくことが成果を出すには必要不可欠である。

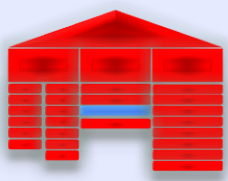
またこの際、購買部がイニシアチブを取り役割と責任を明確にし、プロジェクトをマネジメントしていくことにより購買部の価値向上に繋げていくことが重要である。

適切にプロジェクトを選択するため以下の視点を検討していく。

(1-1-1)プロジェクト選択の基本

(1-1-2)プロジェクト選択のステップ

(1-1-3)プロジェクトミッション記述書の作成



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-1)プロジェクトの選択

### (1-1-1)プロジェクト選択の基本

効果的にプロジェクトを選択するためのキーポイントは以下のようなになる。

- ①会社価値を向上するために実施されるべき事項の優先付けが来ていること
- ②プロジェクトの内容／範囲を具体的に数値に落とし込むなど範囲を明確にすること
- ③社内リソースで対応できる数のプロジェクトを選択すること



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-1)プロジェクトの選択

### (1-1-2)プロジェクト選択のステップ

効果的にプロジェクトを選択するためのステップは以下のとおりである。

①社内、社外から得られた情報の中からプロジェクト展開する為のインプットを選ぶ

◆ 内部の情報源

コストリダクション、品質向上、製品の新規開発、部品の置き換え etc

◆ 外部の情報源

市場からの要求:性能向上、品質向上、革新的な新製品 etc

②現状とあるべき姿を照らし合わせ、プロジェクトにふさわしい活動は何か理解する

◆「どこに課題」があるかを検証し、現状と望ましいもしくは必要とされるパフォーマンスとの間のギャップを特定する

③プロジェクト選択の基準を明確にする。

◆プロジェクトを選択するにあたりまずどの機会／課題に取り組むかを検証し優先順位を明らかにする。優先順位の視点は以下のものがある。

- ・会社価値向上の視点(社外顧客への影響、財政への影響、競争優位性等)
- ・実行可能性(リソース、専門性、煩雑さ、)
- ・組織への影響(経験値向上、組織／機能横断など)





# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-1)プロジェクトの選択

### ((1-1-3)プロジェクトミッション記述書の作成

プロジェクト選択の最終ステップは、選択根拠、目的、価値、範囲、期待する成果などを文書化することである。これは次の段階で作成するプロジェクトチャーターや実行計画作成の際の指針となる。

一般的にプロジェクトミッション記述書には次のような項目が記述される

#### ①プロジェクト選択の背景

会社目標、課題、価値向上の為の機会などプロジェクト選択の背景を記述する

#### ②Target&Goal概略(期待されるGoal)

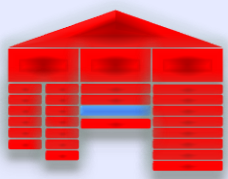
プロジェクトで達成する方向性、ターゲットを記述する。

#### ③このプロジェクトの顧客は誰か

プロジェクトの要求元(ステークホルダ)は誰かを明確にしておきます。

#### ④このプロジェクトの価値は何か

ミッション実現の為には、その顧客達に、どんな価値を提供していく必要があるのか?」また「どのような価値向上があるか(収益、CR,CSの向上等)」を記述する。



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-1)プロジェクトの選択

### ((1-1-3)プロジェクトミッション記述書テンプレート

| 検 討 項 目        | 内 容 | 備 考 |
|----------------|-----|-----|
| プロジェクト選択の背景    |     |     |
| Goal           |     |     |
| プロジェクトの顧客は誰か   |     |     |
| このプロジェクトの価値は何か |     |     |
|                |     |     |



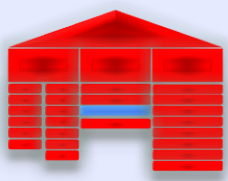
# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-2)プロジェクトチャーターの策定

プロジェクトを開始するにあたり自分たちの活動が当初の意図通りに進行しているか、顧客の意向に添っているか確認しながら進めることが重要である。その指針としてプロジェクト定義フェーズで記述する文書が「プロジェクトチャーター」である。以下プロジェクトチャーターに関して述べていく。

- (1-2-1)プロジェクトチャーターとは
- (1-2-2)プロジェクトチャーター作成の目的
- (1-2-3)プロジェクトチャーターの構成

全てのプロジェクトが当初の目論見通りに進行、完了するわけではない。むしろそのようなケースの方が限られているかもしれない。その為往々にしてプロジェクトの見直し、再設計のプロセスを踏む場合がある。そのような場合にもプロジェクトチャーターは次のステップの指針となる。



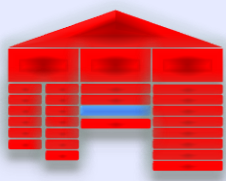
# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-2)プロジェクトチャーターの策定

### (1-2-1)プロジェクトチャーター(プロジェクト企画書)とは

「プロジェクトチャーター」とはプロジェクトの背景と目的、内容など、これから実施するプロジェクトの定義を明記した文書のことを指す。一般的に、この「プロジェクトチャーター」には上記の項目の他に、プロジェクトの成果を示すものとプロジェクトの期間、利用可能な予算やプロジェクトのメンバーと組織構成、また、プロジェクトを実施していく上でのルールなどが盛り込まれる。

プロジェクトチャーターは「プロジェクト憲章」とも呼ばれている。



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-2)プロジェクトチャーターの策定

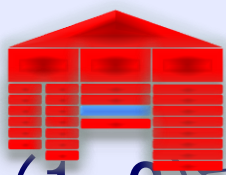
### (1-2-2)プロジェクトチャーター作成の目的

プロジェクトを定義するにあたり以下5項目を明らかにしておかなければならない。

- ① プロジェクトのミッションは何か？
- ② プロジェクトの顧客は誰か？
- ③ プロジェクトが提供する価値は何か？
- ④ プロジェクトにとっての成果とは何か？
- ⑤ プロジェクトの計画は何か？

このような内容や制約条件、リスクを文書化することにより、プロジェクト活動中に活動の内容確認や方向性が正しいかを知る為の指針とする。プロジェクト進行中の灯台のような役割を果たす。





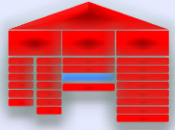
# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-2) プロジェクトチャーターの策定

### (1-2-3) プロジェクトチャーターの構成

プロジェクトチャーターは以下のような内容で構成される。

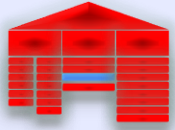
- ① プロジェクト概要
  - ・プロジェクト名
  - ・ステークホルダー
- ② プロジェクトの背景
  - ・顧客環境と課題記述
- ③ プロジェクトの目的と妥当性
  - ・プロジェクトの目的・目標記述書
- ④ 顧客要求事項
  - ・ステークホルダの要求事項
  - ・プロジェクトスコープ概要
- ⑤ プロジェクト環境
  - ・組織・環境・外部に対する制約／前提条件
- ⑥ プロジェクトスケジュール
  - ・概略マイルストーン
- ⑥ プロジェクト環境
  - ・プロジェクトマネージャとチームメンバー



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## プロジェクトチャーターテンプレート

|          |                 |       |  |    |
|----------|-----------------|-------|--|----|
| プロジェクト名  |                 |       |  |    |
| プロジェクト概要 |                 |       |  |    |
| 日付:      |                 | バージョン |  | 作成 |
| プロジェクト背景 | 顧客環境            |       |  |    |
|          | 課題記述            |       |  |    |
| プロジェクト定義 | Vision          |       |  |    |
| プロジェクト目的 | 目標記述            |       |  |    |
| 顧客情報     | 要求事項            |       |  |    |
|          | Key Stakeholder |       |  |    |

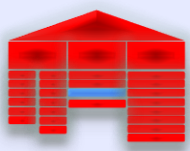


# プロジェクトチャーターテンプレート

|          |      |  |
|----------|------|--|
| プロジェクト環境 | 制約事項 |  |
|          | 前提条件 |  |

|                |           |            |                    |
|----------------|-----------|------------|--------------------|
| プロジェクトスケジュール概略 | マイルストーン   | <b>完了日</b> | 生成される要素成果物         |
|                | プロジェクト計画  | 年 月 日      | プロジェクト定義<br>スケジュール |
|                | マイルストーン1  | 年 月 日      | 要素成果物 1<br>要素成果物 2 |
|                | マイルストーン2  | 年 月 日      | 要素成果物 3            |
|                | マイルストーン3  | 年 月 日      | 要素成果物 4            |
|                | マイルストーン4  | 年 月 日      | 要素成果物 5            |
|                | プロジェクト終了日 | 年 月 日      |                    |

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| プロジェクト環境 | プロジェクトマネージャ |  |
|          | プロジェクトメンバー  |  |



# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

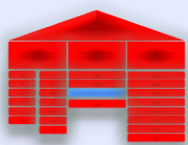
## (1-3)VOCに基づく評価／プロセスの文書化

VOC(Voice of Customer=顧客の声)に基づく評価を定義フェーズで行うことは以下のような利点がある。

- ① 定義された問題や目標が、真の顧客要求に基づいているかどうかを確認できる
- ② 顧客サービス或いは顧客との間に実害をもたらすようなコスト削減策、時間短縮策を回避できる
- ③ 解決策実行時にどの「アウトプット」データを測定すればよいかわかる
- ④ チームメンバーが顧客に焦点を当てた業務を遂行する場を提供する  
またそのような姿勢で業務に当たることの重要性を再認識させる事ができる

プロジェクト定義フェーズで最後に行う重要な作業は、**SIPOC**(サイポック)により業務プロセスのどこに問題が潜んでいそうかをハイレベルで鳥瞰して、改善目標と改善すべき部分を明確にすることである。**SIPOC**とは、業務を進める上での必要なインプットを誰が、またプロセス内で作業が行われた結果を誰が受け取るのかを、業務プロセスを中心にして整理して、無駄な作業がないか、不要な手続きが見られないか等、業務の全体を鳥瞰するものである(次ページの例参照)。

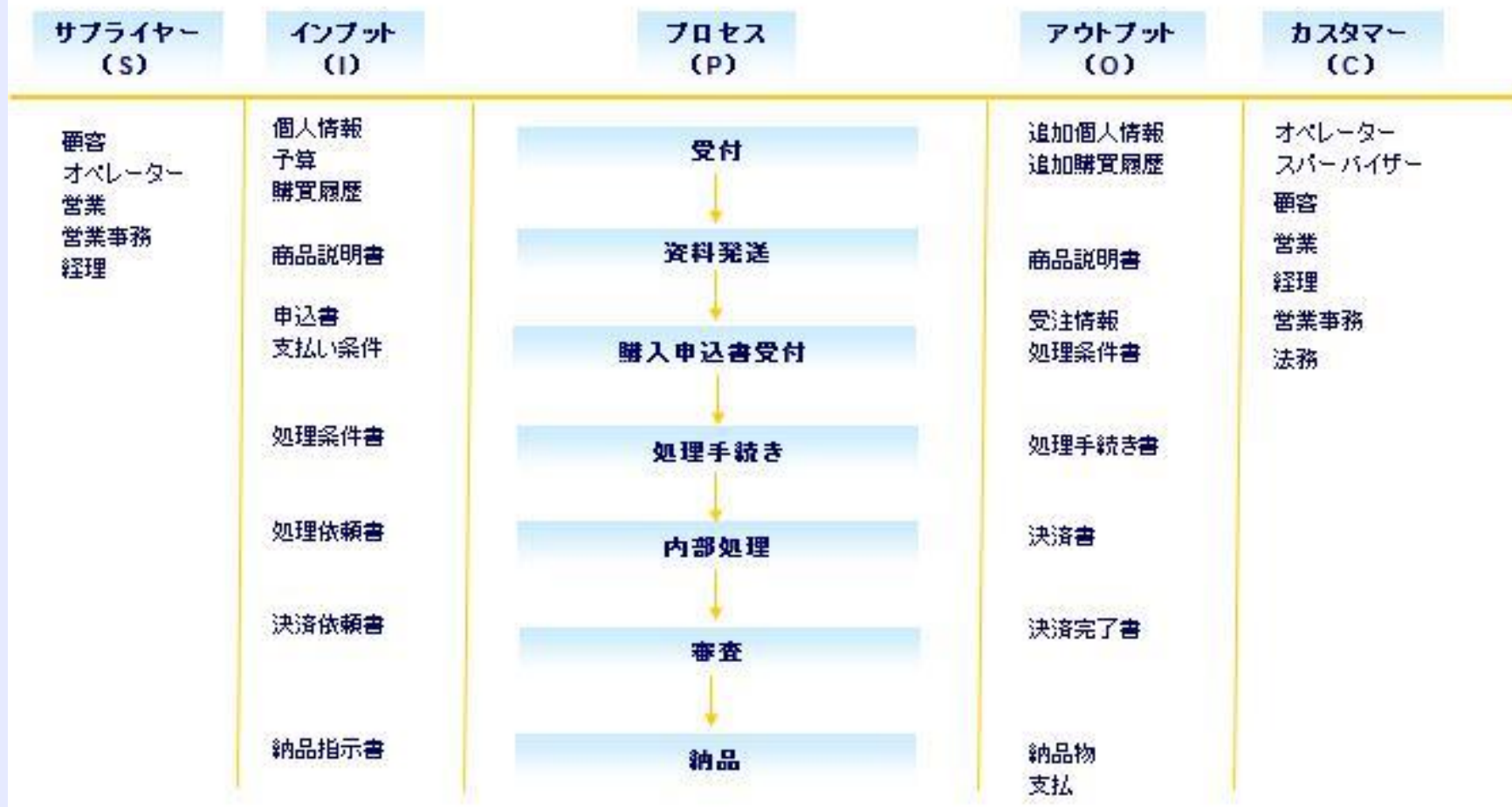
このように鳥瞰マップで総括的に問題の所在を見ることが必要で、それぞれプロセスのサプライヤー(**Supplier**)、インプット(**Input**)、プロセス(**process**)、アウトプット(**Output**)、顧客を意味するカスタマー(**Customer**)の英語の頭文字をとって**SIPOC**と呼んでいる。



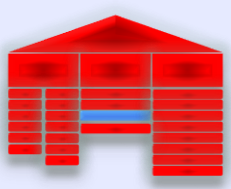
# 1. プロジェクト定義 Project Define Phase

## (1-3)VOCに基づく評価／プロセスの文書化

### SIPOCの事例

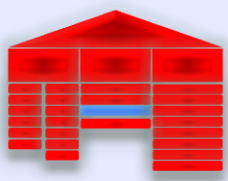






## **Implementation Planning Phase**

ソーシング実行計画の作成



## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

(2-1) データ測定 (収集 / 集約)

(2-2) データ分析

(2-3) 実行計画の作成



## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-1)測定(Measurement)

#### (2-1-1)データ測定(収集/集約)とは

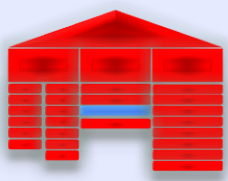
このフェーズではプロジェクトをあるべき姿に導くための分析を行う為に必要な測定項目を特定しデータを収集/集約する。

「社内機会分析フェーズ」や「社内要求管理フェーズ」で収集/集約されたデータがある場合でも、それらのデータが必要かつ十分な物であるか検討を加える。

データ測定(収集/集約)における重要な3つの視点は以下の通りである。

- ① プロジェクトの主目的、或いは課題解決にまでたどり着くにはどのようなデータを集めればよいか
- ② プロセスやアウトプットの測定値を一般的に判定基準から判断して、問題の焦点はどこにありそうか。またどのような拡がりを持っているか
- ③ ②で特定した拡がりを検証する為にはどのようなデータを集めればよいか

以上を検討し分析を行う為に必要なデータ情報を集める。



## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-1) データ測定 (収集 / 集約) (Measurement)

#### (2-1-2) データ測定 (収集 / 集約) 例

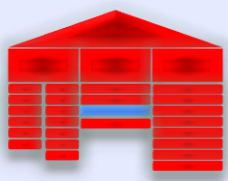
#### ◆ 過去の購買活動の推移データ

- 購買品目群毎に、いつ、どれぐらい購入したか
- 品目群毎にどのサプライヤーからどれぐらい購入したか
- どの地域(国)からどれぐらい購入したか

etc

#### ◆ 過去の品質データ

- 不良発生率
- 原因別発生率 (設計、製造、取り扱い…etc)



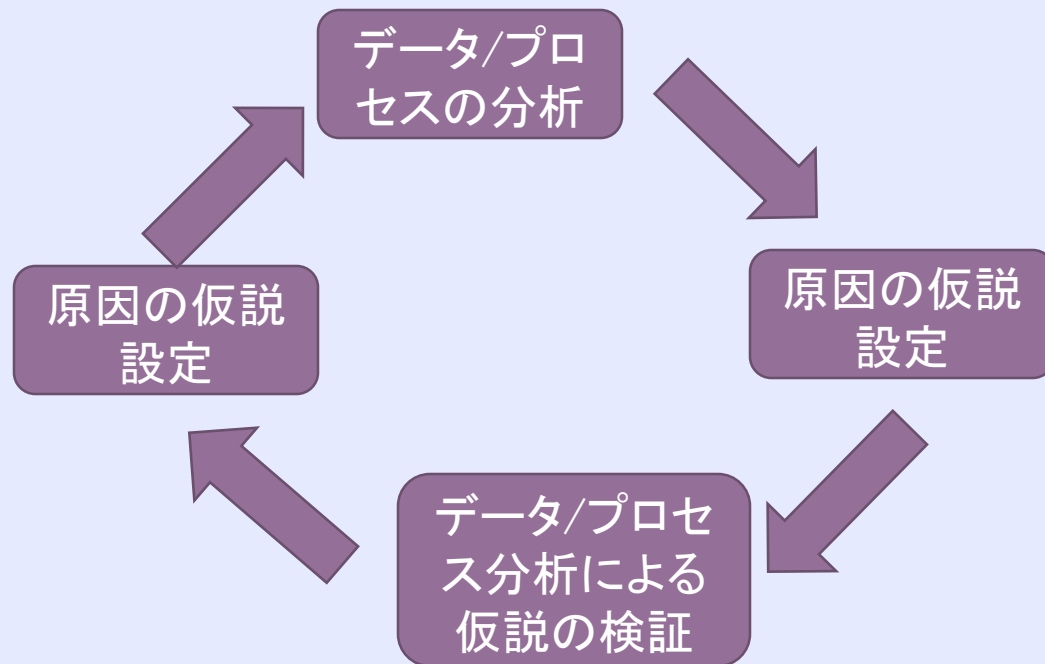
## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-2) データ分析

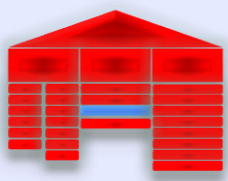
#### (2-2-1) データ分析フェーズとは

測定したデータ/プロセスを分析し問題の真の原因を特定したり、課題解決の方向性を導き出す為のフェーズである。

プロセス改善における分析は図1のようなサイクルで表すことが出来る。







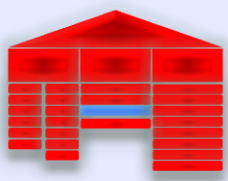
## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-2)分析

#### (2-2-2)分析ツール

データを分析する際、データを以下のような分析ツールを利用し可視可し、検討加える。

1. 特性要因図  
特性(品質)に影響している要因を系統的に図解することで、原因追及が容易になる
2. チェックシート  
チェックするだけの簡単な作業で、必要なデータを集められるとともに重大なミスを防止できる
3. ヒストグラム  
データのバラツキの分布状態から工程の問題点を推察できる
4. 散布図  
二つの要素の間に関係が存在するかどうか判る
5. パレート図  
品質不良などの要因に複数の項目がある場合に、対策の重点方針を設定できる
6. グラフ・管理図  
グラフ:データを視覚表現することで比較や変化を容易に把握できる  
管理図:工程の異常発生を未然に防ぐことが出来る
7. 層別  
漠然としているデータ群が、層別によって特徴を現してくる

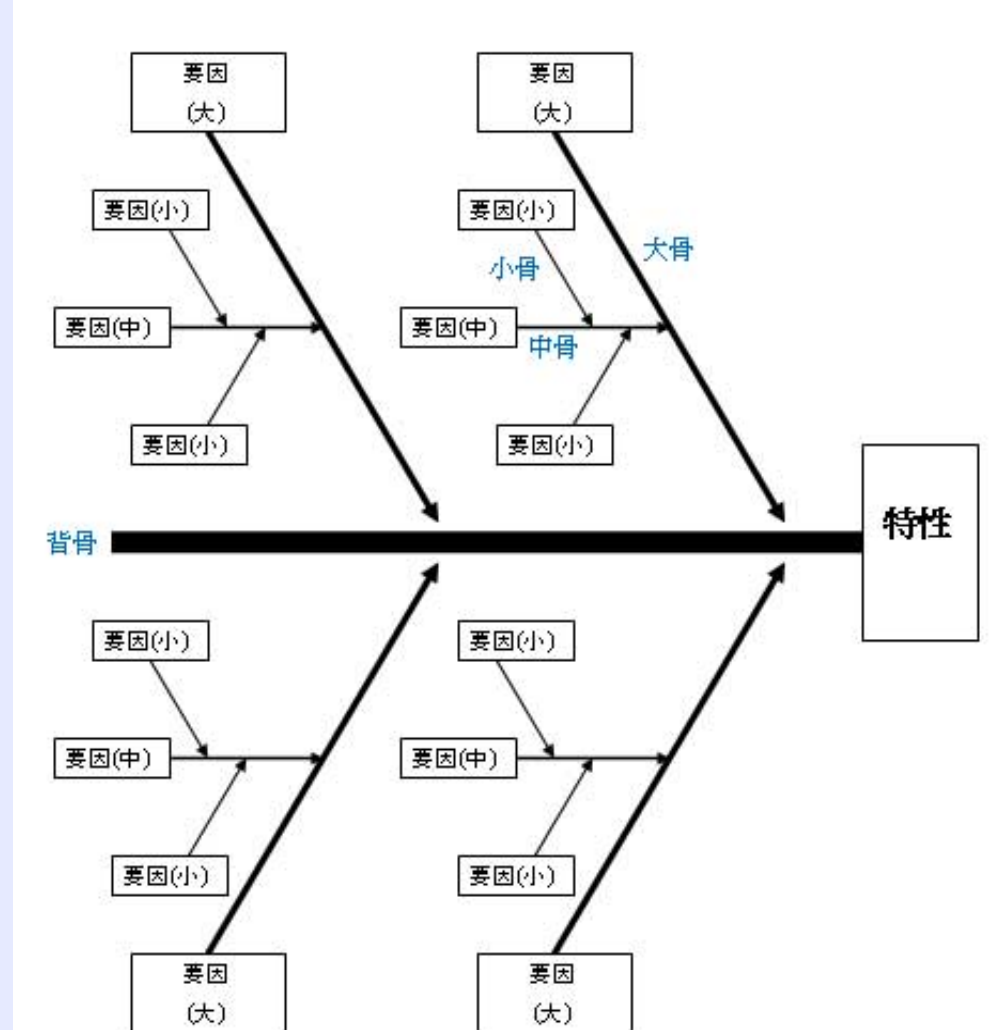


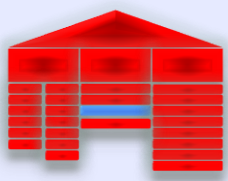
## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-2)分析

#### (2-2-2)分析ツール例

##### 1. 特性要因図





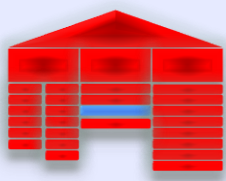
## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-2)分析

#### (2-2-3)分析結果の検証

分析の際に立てた原因仮説を検証し、実行計画策定フェーズに移行する準備が整ったかを検証する。検証する時は以下のような4つの視点で検討する。

1. 論理的分析によって原因を検証する  
収集したデータに照らして原因／要因を吟味し、事実／現象の説明がつくか
2. 観察によって原因をチェックする  
原因の発生源と特定した現場を訪ね、実際にそうした事象が起きているか確認する
3. 事態を良く把握している人に分析結果の検証をしてもらう  
その業務の造詣の深い人に仮説を確認、修正場合によって否定してもらう
4. 信頼性テストを実施する

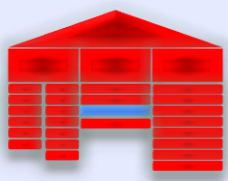


## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-3) 実行計画作成の4ステップ

「プロジェクトのプラン(実行計画)」は、測定(収集/集約)下データを基に分析した結果を踏まえ、プロジェクトをどう遂行していくのかをまとめたものである。プロジェクトプランは、プロジェクトを正しい方向に進めていくために欠かせない。プラン作成にあたっては、プロジェクトの目的や最終成果物が何であることを明確にした上で、プロジェクトに必要なすべての活動を洗い出す必要がある。

実行計画はカテゴリーチーム及び要求元(ステークホルダ)と共有し、プロジェクト進行に関して同意を得ながら進めることが重要である。

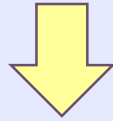


## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

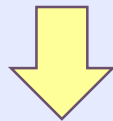
### (2-3) 実行計画作成の4ステップ

#### (2-3-1) 実行計画作成4つのステップ

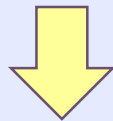
①プロジェクトの目的・最終成果物の再確認



②分析結果を加味し実行計画  
実行スケジュールを策定する



③実行計画書の作成



④CMチーム、要求元との情報共有

確認





## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-3) 実行計画作成の4ステップ

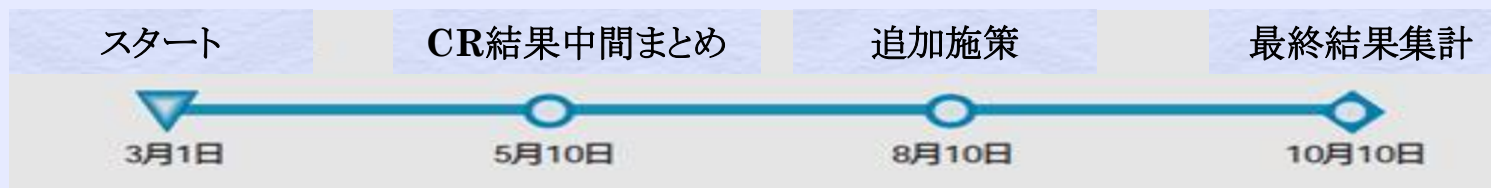
#### ① プロジェクトの目的・最終成果物の再確認

プロジェクトの目的や最終成果物を明確にするには、プロジェクトチャータを利用する。プロジェクトチャータに記載されているプロジェクトの目的や成果物を再度見直し、誤りや不明な点がないかを検討する。

#### ② 実行計画・スケジュールの作成

スケジュールの作成にあたっては、マイルストーン・スケジュール、プロジェクトサマリー・スケジュール、プロジェクトマスター・スケジュールの三つを組み合わせる。マイルストーン・スケジュールは、プロジェクトの主要ステップを時間軸上に表示したものである(図1)。

図1 マイルストーン・スケジュール





## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-3) 実行計画作成の4ステップ

プロジェクトサマリー・スケジュールは、プロジェクトで実施する主要な項目を時間軸上で記載したもの(図2)。プロジェクト活動としてどのようなものがあり、いつ開始して、いつ終了すればよいのかが分かる。このスケジュールは、プロジェクト関係者に対する説明やプロジェクト全体の進捗よく状況を確認するために使用する。

図2 プロジェクトサマリー・スケジュール

| 作業項目 | 4月    | 5月    | 6月    | 7月 | 8月 |
|------|-------|-------|-------|----|----|
| 甲    | ===== |       |       |    |    |
| 乙    |       | ===== |       |    |    |
| 丙    |       |       | ===== |    |    |

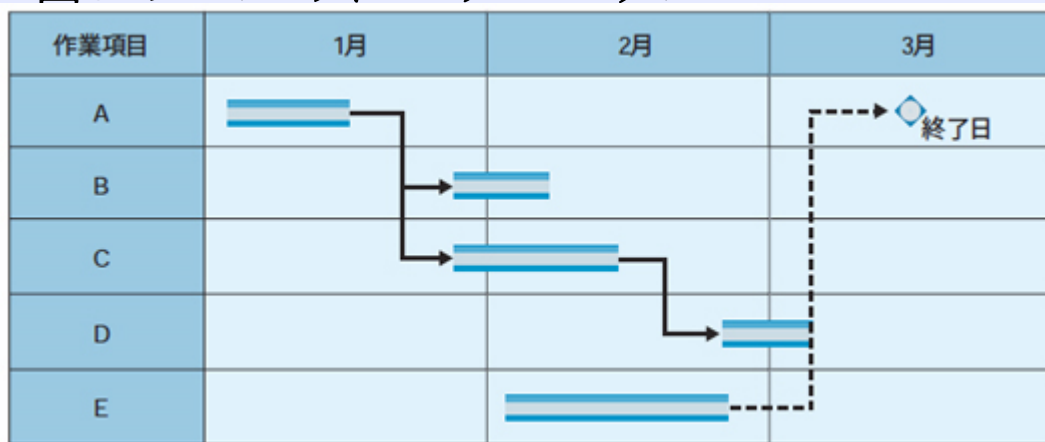


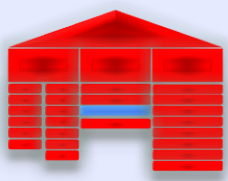
## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-3) 実行計画作成の4ステップ

プロジェクトマスター・スケジュールは、プロジェクト全体をどのようにして進めていくかを示す総合スケジュール表である(図3)。このスケジュール表を見れば、何をいつまでに実施したらよいのか、この作業はどの作業と関係があるのかが分かる。

図3 プロジェクトマスター・スケジュール





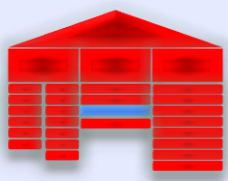
## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-3) 実行計画作成の4ステップ

#### ③ 実行計画書の作成

実行計画書作成の目的は、ステークホルダーと購買部が計画に関し合意する事である。  
実行計画書を策せする時は以下の内容を網羅する。

- ① プロジェクトの目的
- ② プロジェクトの範囲
- ③ プロジェクト・メンバーとその役割
- ④ プロジェクト費用
- ⑤ 全体のスケジュール
- ⑥ 直近の詳細なスケジュール

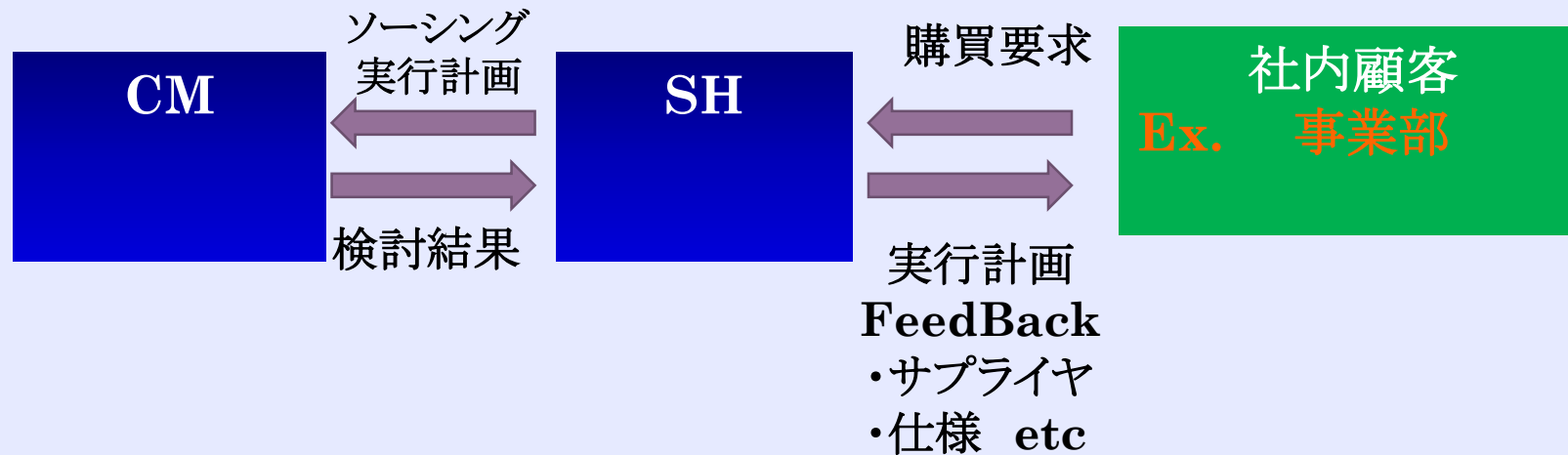


## 2. ソーシング実行計画作成 Implementation Planning Phase

### (2-3) 実行計画の作成

#### ④ CMチーム、要求元との情報共有

計画を策定後はCMチームと実行計画を共有し、必要に応じて計画を修正する。  
また実行計画はステークホルダーにフィードバックする。

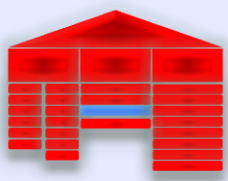






## **Implementation/managing/control of the project**

ソーシングプロジェクトの実行／管理／コントロール



## 3. プロジェクト実施・管理・コントロール Implementation/managing/control of the project

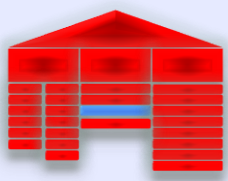
(3-1)進捗管理

(3-2)コミュニケーション管理

(3-3)費用管理

(3-4)品質管理

(3-5)プロジェクト計画の修正



## 3. プロジェクト実施・管理・コントロール Implementation/managing/control of the project

プロジェクト開始、実施中において管理すべき代表的項目は

・進捗                      ・コミュニケーション・品質                      ・費用

である。

プロジェクト遂行中に起こる、または起こると予想される問題に対して適切なアクションをとることになる。そのためにプロジェクトマネージャやプロジェクトチームには、休むことなく常に問題を把握し対策を打っていく行動力が要求される。

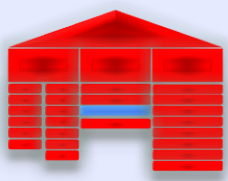
### (3-1)進捗管理

進捗を管理する目的は、納期を守ることです。納期を守るためには、進捗遅延を早期に発見し、早期に対応する必要があります。これは、一旦進捗遅延が発生すると挽回することが難しいためです。

進捗の遅延は、進捗管理表等で予定と実績の差より判断します。また、必要に応じて、設計書の作成予定数と完了数等の定量的指標も参照します

### (3-2)コミュニケーション管理

プロジェクトの実行にあたり、プロジェクトマネージャは、ステークホルダーに適切なタイミングで情報を配布します。そして、ステークホルダーの要求事項とその実現度をチェックし、問題が発生していれば、解決を図ります。また、スケジュールベースライン、コストベースライン、品質ベースライン等のベースラインに基づいて収集された実績データを実績報告にとりまとめ、ステークホルダーに対して報告します。



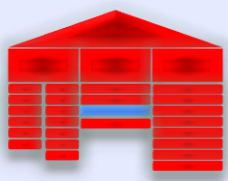
## 3. プロジェクト実施・管理・コントロール Implementation/managing/control of the project

### (3-3)費用管理

費用管理の目的は、費用を予算内に収めるということです。費用管理においても、費用超過の予兆管理は重要です。一旦オーバーした費用の挽回は困難だからです。費用管理の目的は、費用を予算内に収めるということです。費用管理においても、費用超過の予兆管理は重要です。一旦オーバーした費用の挽回は困難だからです。予算超過が発覚した場合には、まず原因分析を行ない根本的原因を把握します。

### (3-4)品質管理

品質管理の目的は、計画した品質を保証することです。計画フェーズで策定した品質計画に基づいて、レビュー結果やテスト結果を確認します。品質不良の早期発見のために品質の評価基準を組み込んで定量的に管理します。この時使用されるツールには、管理図や信頼度成長曲線があります。定量的に管理していた値が許容範囲を超えたならば、状況確認を行います。確認の結果、品質不良が発生していたならば、原因分析を行ない根本的原因を特定します。原因分析にはパレート図がよく使用されます。品質不良発覚に対する事後対策には、問題要員の交代、有識者・経験者によるサポート、工程をさかのぼっての改善等が挙げられます。



## 3. プロジェクト実施・管理・コントロール Implementation/managing/control of the project

### (3-5)プロジェクト計画修正

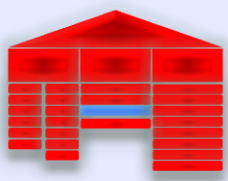
プロジェクトの見直しに着手すべきかどうか明確な答えを出す時、プロジェクトチャーターを再度確認、以下のような内容を検討する。

- プロジェクトを見直すべき「対象範囲」はどこか。
- 修正するプロジェクトプロセスがもたらすべきアウトプットは何か？
- プロセスを成功に導く為に、どのような内部達成目標がカギとなるか。  
スピード、コスト、利便性、柔軟性等
- 修正計画のワークフローや責任のあり方はどのようなものになるか。
- 修正プロジェクトプロセスの実行、改良、移行はどのように行うべきか





**Completion of the Project**  
ソーシングプロジェクトの終結



## 4. プロジェクト終結 Completion of the Project

- (4-1) プロジェクト実行計画の終了
- (4-2) プロジェクト完了報告書の作成



## 4. プロジェクト終結 Completion of the Project

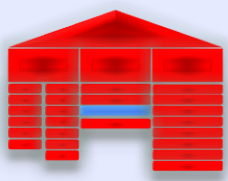
### 4-1. プロジェクト実行計画の終了

「プロジェクト終結」では、すべてのプロセスの作業を終了して、プロジェクトまたはプロジェクト・フェーズを正式に終了させることが目的です。具体的には、プロジェクト実施のために締結した各種契約の終結、顧客またはプロジェクト・スポンサーが要素成果物を正式に受け入れるための調整・折衝などを行うことです。

プロジェクトが終結するためには、定められた要素成果物がすべてできていることが必要になります。そこで、「プロジェクト終結」のインプットで一番大事なのは「要素成果物」です。

プロジェクトを予定通りに、終了するにはまず、プロジェクトがどのような状態であれば、またどのような条件をクリアすれば終了できるのかを明確にしておかなければならない。

あらかじめ定めた終了条件を満足させたときに初めてプロジェクトを終了となります。。



## 4. プロジェクト終結 Completion of the Project

### 4-2. プロジェクト完了報告書の作成

#### ①目的

プロジェクトの成果が上がった点及び上がらなかった点を分析し、その結果を今後の他プロジェクトに活用することが主目的になるような内容にする。

#### ②目標:

計画当初に立てた目標数値、品質レベルを明確にしておく

#### ③結果

計画時の目標に対する達成の判定をし、未達成の場合は原因と対策を立てる。

#### ④レビュー結果

過程における計画との差異の有無、差異がある場合には原因と対策、

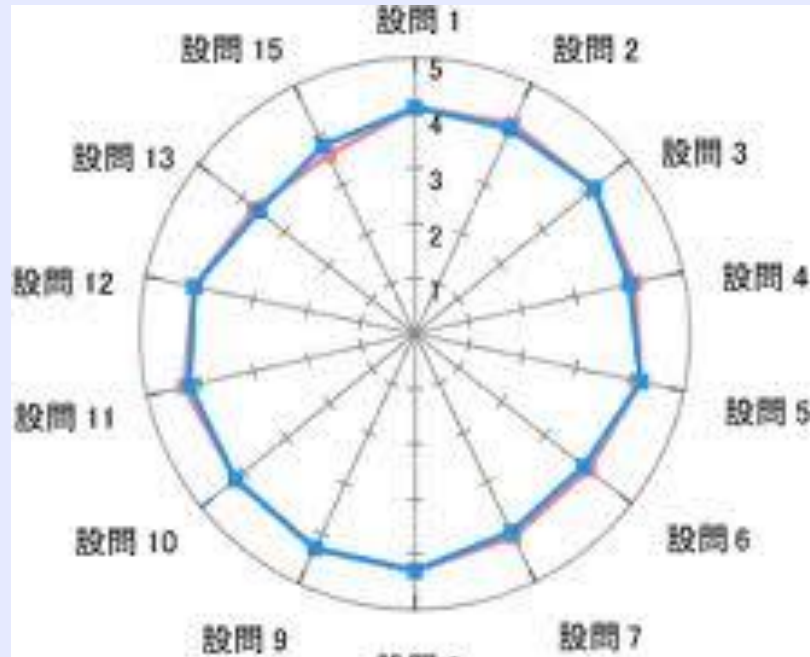
#### ⑤プロジェクトの実績評価:

品質、コスト、納期、その他を観点としたプロジェクトの実績評価を行う。

#### ⑥是正／予防処置の必要性

是正処置又は予防処置が必要な場合は処置内容。

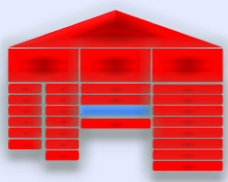
「プロジェクト完了報告書」は部門間で情報共有・確認を行う。



## Evaluation of the Project

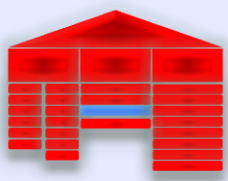
### プロジェクト評価





## 5.プロジェクト評価 Evaluation of the Project

- (5-1) プロジェクト完了報告会の開催
- (5-2) プロジェクト評価書の作成



## 5.プロジェクト評価 Evaluation of the Project

### 5-1. プロジェクト完了報告会の開催

プロジェクトが終了した時点で、結果をステークホルダーと成果の共有を図る。このプロジェクトで得られたノウハウや教訓などを次のプロジェクトに役立てるため整理して記録しておく必要がある。そのためには、プロジェクト完了報告会を開催し、記録を蓄積し将来の活動に役立てる事が重要である。

#### プロジェクト完了報告会のポイント

- ① 労をねぎらう為の形式的な会にしない
- ② 成果の上がった点、上がらなかった点を率直に報告し、参加者同士で評価し合う
- ③ 目標と実績を具体的数値で示す
- ④ 成果の上がらなかった点は分析を行い、経験やノウハウを次のプロジェクトに役立てる
- ⑤ 失敗は責めない

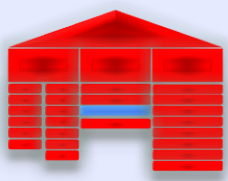


## 5.プロジェクト評価 Evaluation of the Project

### 5-2. プロジェクト評価書の作成

プロジェクト完了報告会が終了したら、最終的にプロジェクトの評価書を作成する。評価は出来るだけ数値化する。評価する項目例を以下に示す。

|          |                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                    |
| プロジェクト全般 | 目標達成度<br>結果に対する顧客の満足度<br>プロジェクトの手法で役に立った物は何か<br>プロジェクトを通して習得した技術／手法は何か<br>プロジェクト管理における反省点<br>今後の課題 |
| 結果       | ステークホルダの要求を満たしたか<br>プロジェクト計画の修正は発生したか<br>プロジェクト計画修正の理由は何か                                          |
| 進捗管理     | 納期は守れたか<br>進捗遅延は発生したか<br>どれくらい遅延したか(計画と実績の割合)<br>進捗遅延の理由は何か<br>今後有効な進捗遅延の防止策は                      |



## 5.プロジェクト評価 Evaluation of the Project

### 5-2. プロジェクト評価書の作成

|      |                                                                                                                                                               |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                               |
| 費用管理 | 当初予定費用と実績の割合<br>予算超過した場合、その原因は何か<br>今後費用管理に有効な事は何か                                                                                                            |
| 要員管理 | プロジェクトメンバーは適切であったか<br>プロジェクトメンバーは責任を持って役割を果たしたか<br>プロジェクトを通じてメンバーのスキルは向上したか。<br>プロジェクトを通じてメンバーが学んだ事は何か。<br>プロジェクトに対してメンバーはどのような感想をもっているか。<br>組織管理に関して学んだ事は何か。 |
| 品質管理 | 品質は当初目標を達成したか<br>目標とした(期待していた)性能を実現できたか                                                                                                                       |











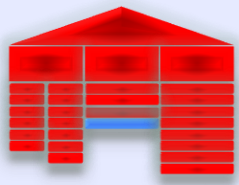
# 5.プロジェクト評価

## Evaluation of the Project

### プロジェクト評価テンプレートサンプル

| プロジェクト実行結果(続き)                               |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 評価内容                                         | 評価点                      |                          |                          |                          |                          |                          |                          | コメント |
|                                              | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | 0                        | N/A                      |      |
| プロジェクトはスケジュール通りに終了したか                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| 遅れが出た場合、目標、スケジュールの見直しは行われ、見直しの計画書が出来ているか     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| プロジェクトの成果物は報告書として適切にまとめられ、報告会で結果の共有が適切に実行された | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| プロジェクトの成果物は報告書としてまとめられた                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |

| プロジェクト実行結果総評 |        |
|--------------|--------|
| 評価内容         | 評価コメント |
| 結果に対する満足度    |        |
| プロジェクトで良かった点 |        |
| 次回更に良くする為の提案 |        |



# Stakeholder Management

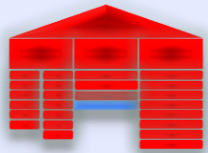
## 社内ロス分析 Opportunity Analysis

Opportunity Analysisとは

購買・調達部門として会社に貢献できる機会の探索および実施すること。おもに、コスト削減、価値向上、より高い生産性を自社内へもたらす情報の分析と実行、プロセス改善をおこなうことである。

なぜOpportunity Analysisが必要か

購買・調達のエキスパートとして会社へ貢献するため。他部門では見つけるとこの出来ない自社内の「無駄」と「より高い可能性」を広義的に把握することにより、会社のコスト面、品質面、生産性向上などを最大化するため。



# Opportunity Analysis

## 本分析の位置づけ

**Opportunity Analysis**はバイヤーが初期段階からソーシング活動にかかわるために必要な分析の中核になる活動である。また、**Category Management**との関連において、Opportunity Analysisはソーシング活動を最適化するために重要である。本分析に基づいて計画(ソーシングプラン)を策定し、関係者を巻き込んだ活動をおこなう上で必要な分析結果となる。

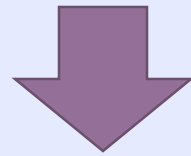
あらゆる状況の変化に適応し、つねに新しい好機を購買戦略に反映するために、本分析は常に見直され、変更されるべきである。





# Phases for Opportunity Analysis

1. Data Gathering Phase
2. Finding Opportunity Phase
3. Priority Setting Phase

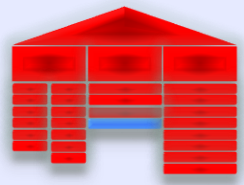


分析結果



## **Data Gathering Phase**

必要情報の集め方と分析手法



# 1. Data Gathering Phase

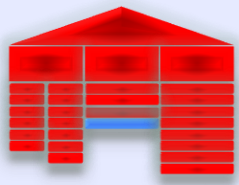
## ◆ 必要なデータ

- ◆ 支出
- ◆ 社内プロセス
- ◆ マインド
- ◆ 購入先
- ◆ 購入物、購入サービス
- ◆ 管理状況
- ◆ 最低要求内容
- ◆ ……

## ◆ 情報源

- ◆ 支出データ
- ◆ 社内関係者とのインタビュー
- ◆ ……

A) 支出額  
B) 社内変化の難易度  
C) 外部環境による障壁



# 1. Data Gathering Phase

## A) 支出額

### 支出額は？

毎年何にどのくらい費やされているのかの明確化することが目的であり、10%程度の誤差内であれば十分なデータとなる。  
会計・経理情報が、主な情報源であるが、さらに詳細を調べる必要があるかもしれない。

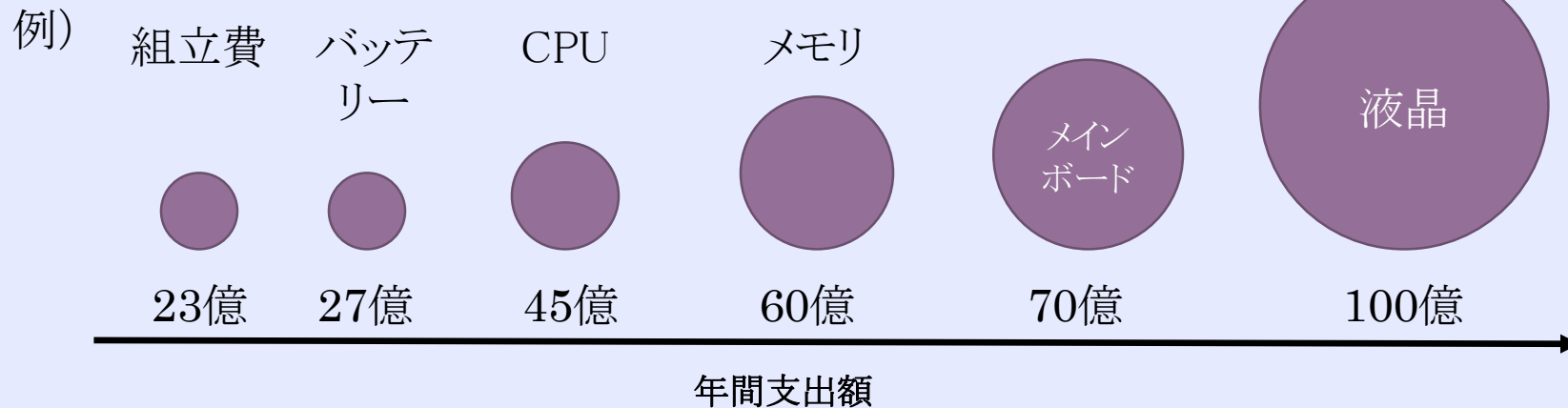
- バイヤーがカウントしている支出額と経理データではことなることがある。
- 機密情報として詳細が入手できない場合もある

### マッピング

- 購入カテゴリごとにまとめる
- 支出額に合わせて円の大きさをマッピングする

### Tips

- 自社で設定したカテゴリ分けにこだわらず、アイテム特性ごとに比較する
- もし、ある購入品のみデータがなければ、周辺のデータから推測する
- 特定の期間の請求書を調べて(たとえば2ヶ月)、年間の支出額を推定することも出来る
- 可能であれば、自社の総支出額との比較からダブルチェックするとより精度は増す
- 詳細にこだわらず、支出額の大きなものに注力するべし
- サプライヤーがデータを持っていることがあるので情報源にするとよい





# 1. Data Gathering Phase

## B) 社内変化の難易度

### 社内での変更がどの程度困難か？

計算から導かれたデータよりも、情報に基づいて判断される

始めに、変更の難易さの度合いを次のような要因で並べていく

- ビジネス要件の厳しさ
- 特殊な仕様
- 特定のサプライヤー指定
- 難しい内部顧客
- 決定権限の不明確さ
- 現在で満たされている: 切り替えることは困難
- サプライヤー評価は難しい

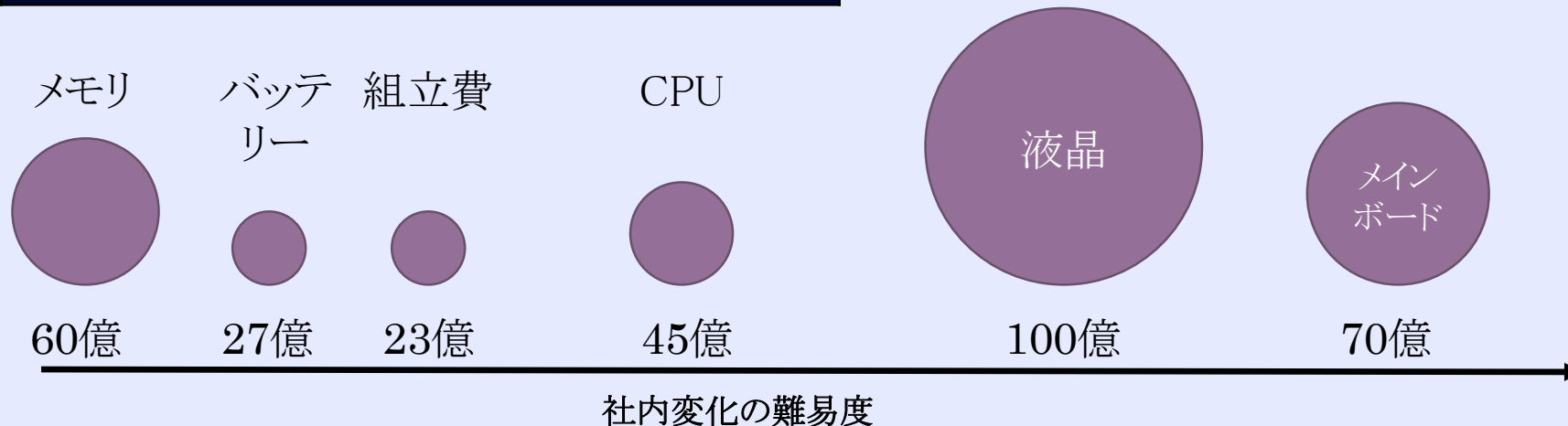
すべての項目について評価していく

### Tips

- これは広範な調査結果というより既知のデータに基づいている
- チームでのアプローチが有用な視点や知識をもたらす
- 実施する可能性があるものに焦点を当てる: すべてのアイテムは非常に困難であろう変化が、一つの変更であれば容易かもしれない
- 情報を得れば得るほど優れた分析となる

### マッピング

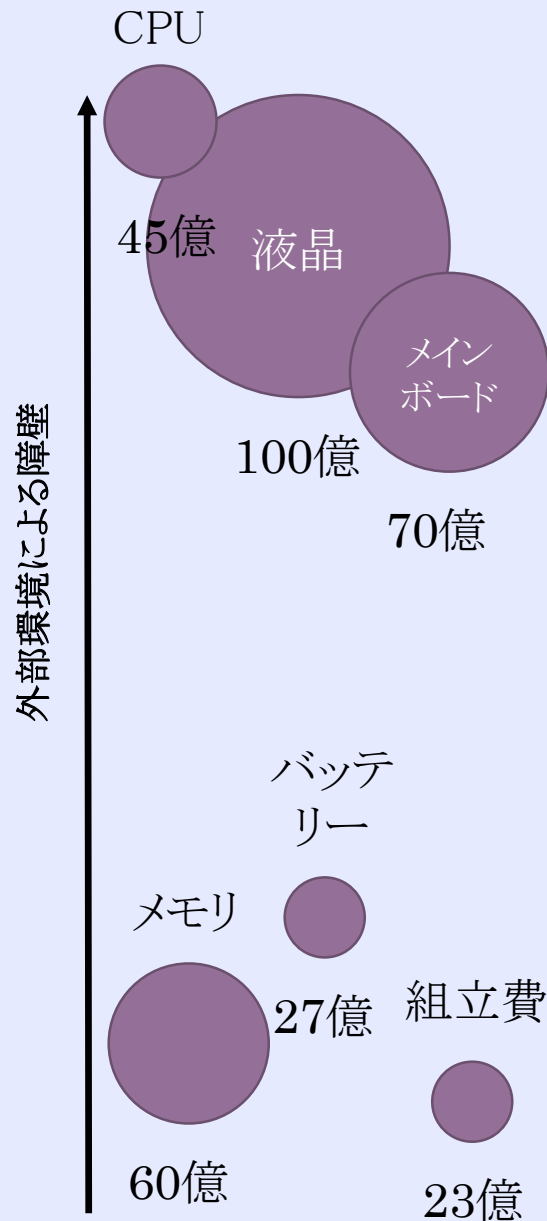
社内障壁の高さ順に並べていく  
(均等に分散する必要はない)





# 1. Data Gathering Phase

## C) 外部環境による障壁



### 市場環境での変化はどの程度難しいか?

社内変化の難易度と同様に、これは通常、計算より情報に基づいた評価による相対的な尺度である

始めに、変更の困難さの度合いを次のような要因で並べていく

- サプライヤーからの営業アプローチの頻度と種類
- 市場または類似の市場における状況 (Porter Analysis)

これらの項目について評価していく

### Tips

- 内部要因とは別の市場要因に注意すべきである
- チームでのアプローチが有用な視点や知識をもたらすが、市場に詳しい社内または外部のコンタクト先に接するとより良い情報が得られる場合がある

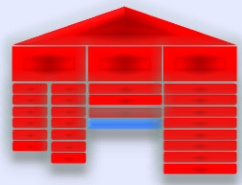
### マッピング

外部障壁の高さ順に並べていく  
(均等に分散する必要はない)



## **Finding Opportunity Phase**

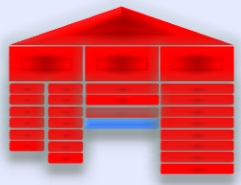
ソーシング活用における改善の発見



## 2. Finding Opportunity Phase

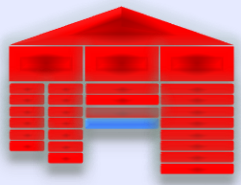
### 4 opportunities

- Sourcing Opportunity
- Process Opportunity
- Excessive Demand Opportunity
- Value up Opportunity



# Sourcing Opportunity

- ◆ 購買・調達専門部門がソーシングをおこなっているか
- ◆ 競争状態におけるソーシングか
- ◆ 新規ベンダーの可能性
- ◆ 前回ソーシングからの期間
- ◆ 外部要因の変化(市場、為替、新技術など)

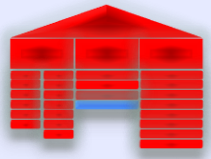


# Process Opportunity

## 8つの無駄

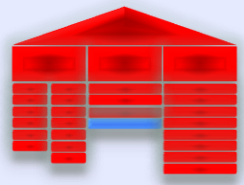
1. 待機
  - ◆ 部品や情報を持つ
2. 過剰生産
  - ◆ 必要量よりも多く、必要なときよりも早く作る
3. リワーク
  - ◆ やり直しや修正
4. 動作
  - ◆ 価値を創造しないあらゆる動作
5. 過剰処理
  - ◆ 加工のしやすさや過剰品質
6. 在庫
  - ◆ 必要最低限以上の在庫はすべて無駄
7. 知性
  - ◆ 社員の時間と才能を最大限に活用できないこと
8. 運搬作業
  - ◆ 製品のあらゆる運搬





# Excessive Demand Opportunity

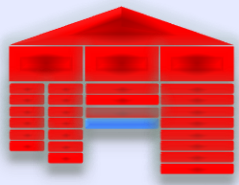
- ◆ 過剰数量
- ◆ 過剰品質
- ◆ 過剰納期
- ◆ 過剰サービス
- ◆ 過剰人員
- ◆ 過剰信用



# Value up Opportunity

## 金額以外の向上項目

- ◆ 新技術
- ◆ 納期短縮
- ◆ 品質向上
- ◆ 安定供給
- ◆ 支払条件
- ◆ 契約条件



## 付加価値 (Value-added) vs. 無付加価値 (non-va)

- 付加価値のあるアクティビティ

- ▶ 原材料や情報を、顧客が対価を支払ってくれる製品やサービスに変換するアクティビティ

- 付加価値のあるステップ -  
顧客が喜んでお金を支払うステップであり  
製品を物理的に変化させる活動または  
製品やサービスに関する情報の内容を変更する活動であり、  
初回で正しく行われるステップを言う

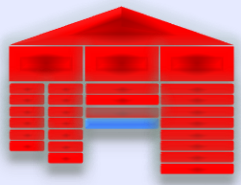
- 付加価値のないアクティビティ

- ▶ 時間やスペースその他のリソースを消費するが、価値を付加すること  
に貢献しないアクティビティ



## **Finding Opportunity Phase**

ソーシング活用における改善の発見

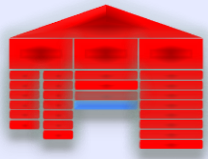


### 3. Priority Setting Phase

- ◆ 財務的インパクト
- ◆ 改善の困難さ
- ◆ 自社の置かれた状況
- ◆ **Blue Sky**とドグマ

以上を総合的に判断して見出された好機をに優先順位を付ける必要がある





# Bringing the factors together

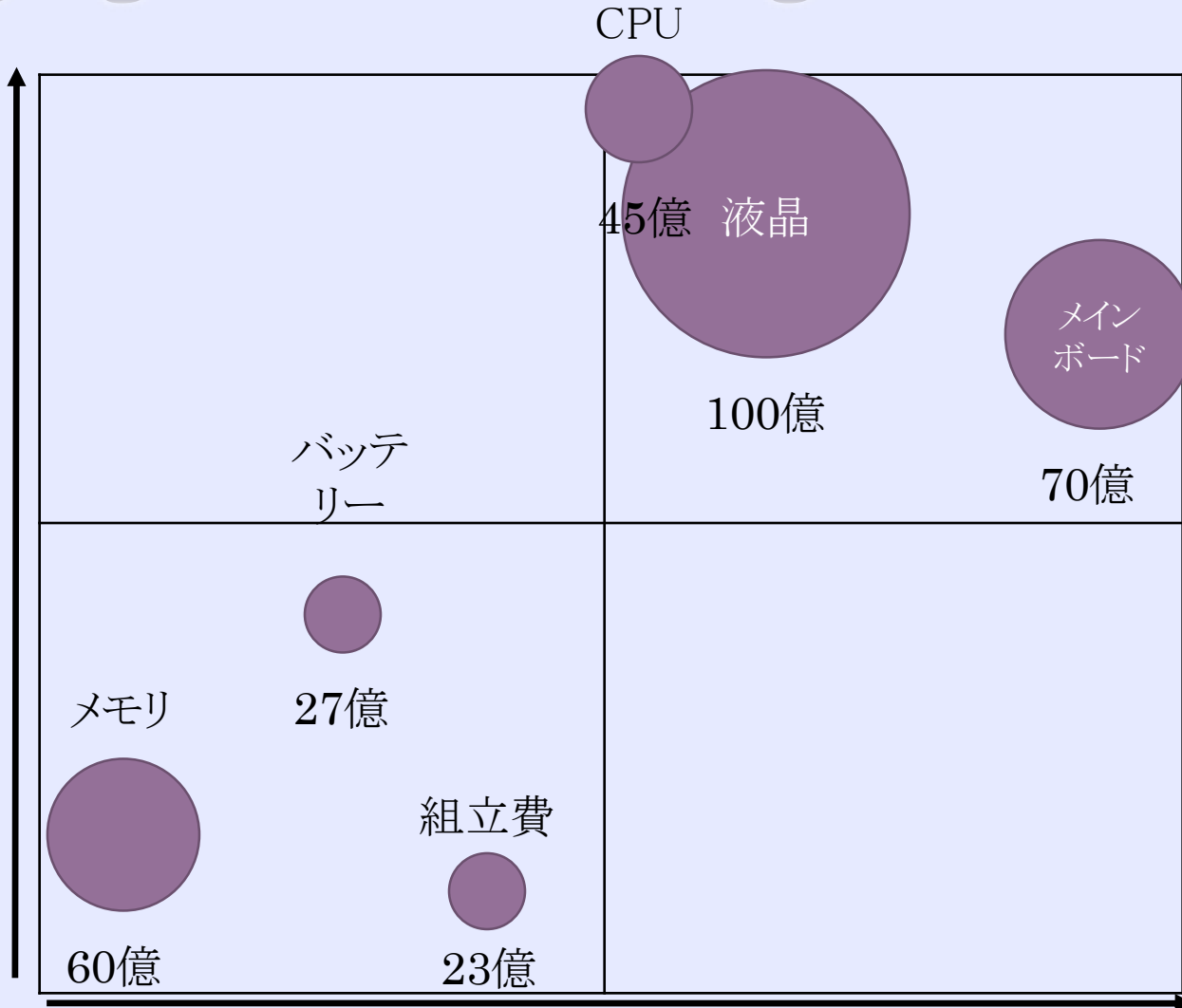
## Mapping

Bring the factors together in one grid so all 3 factors can be seen together.

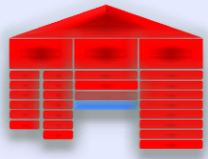
Market  
Difficulty

## Tips

- This is best carried out as a team session.
- Once complete, record the map; it is valuable for reference and for "selling" the CatMan project internally.



Organizational Difficulty



# Including other factors

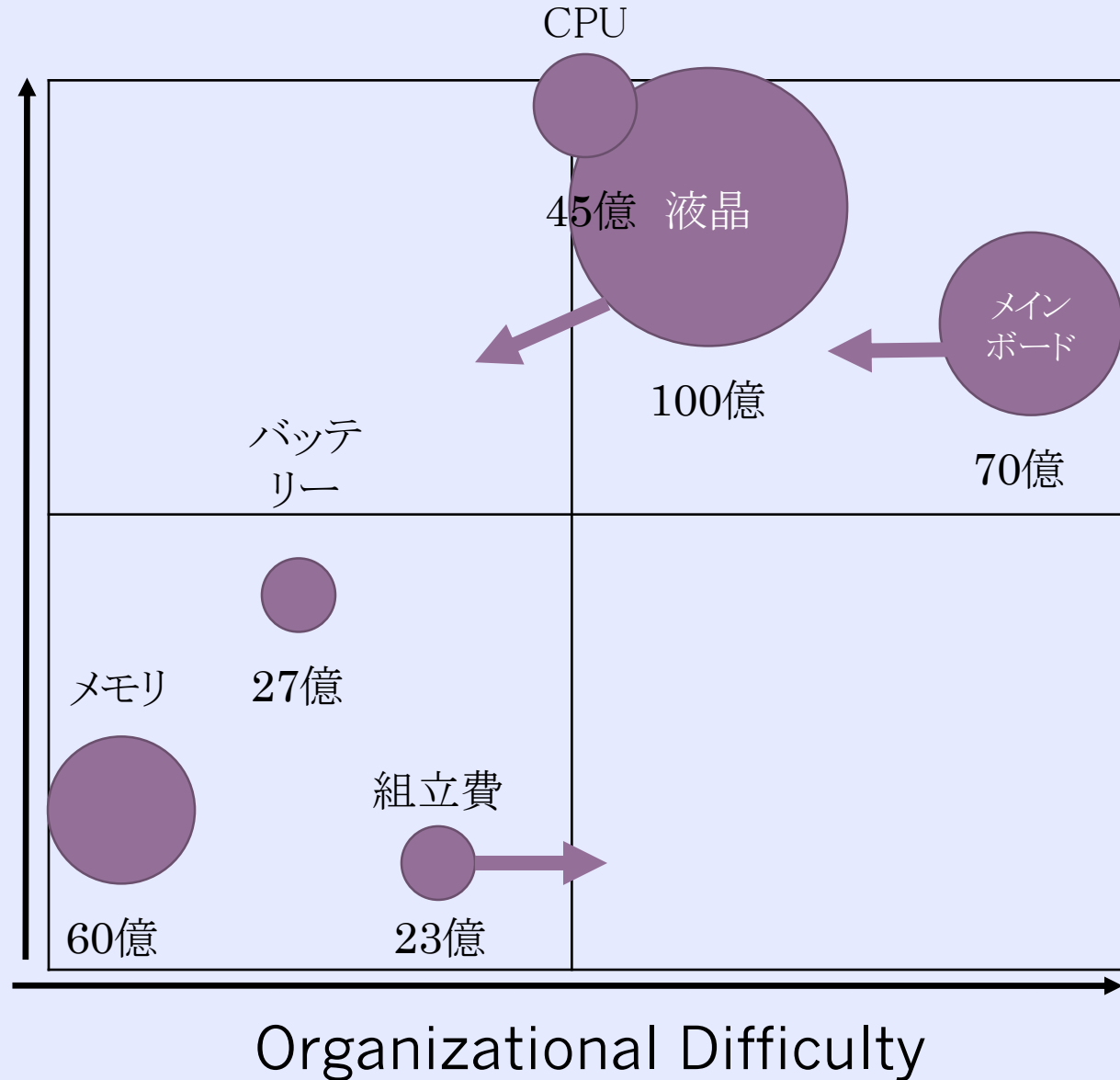
Adjust the positions to take account of other important factors.

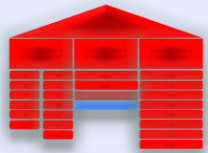
Market Difficulty

## Other factors

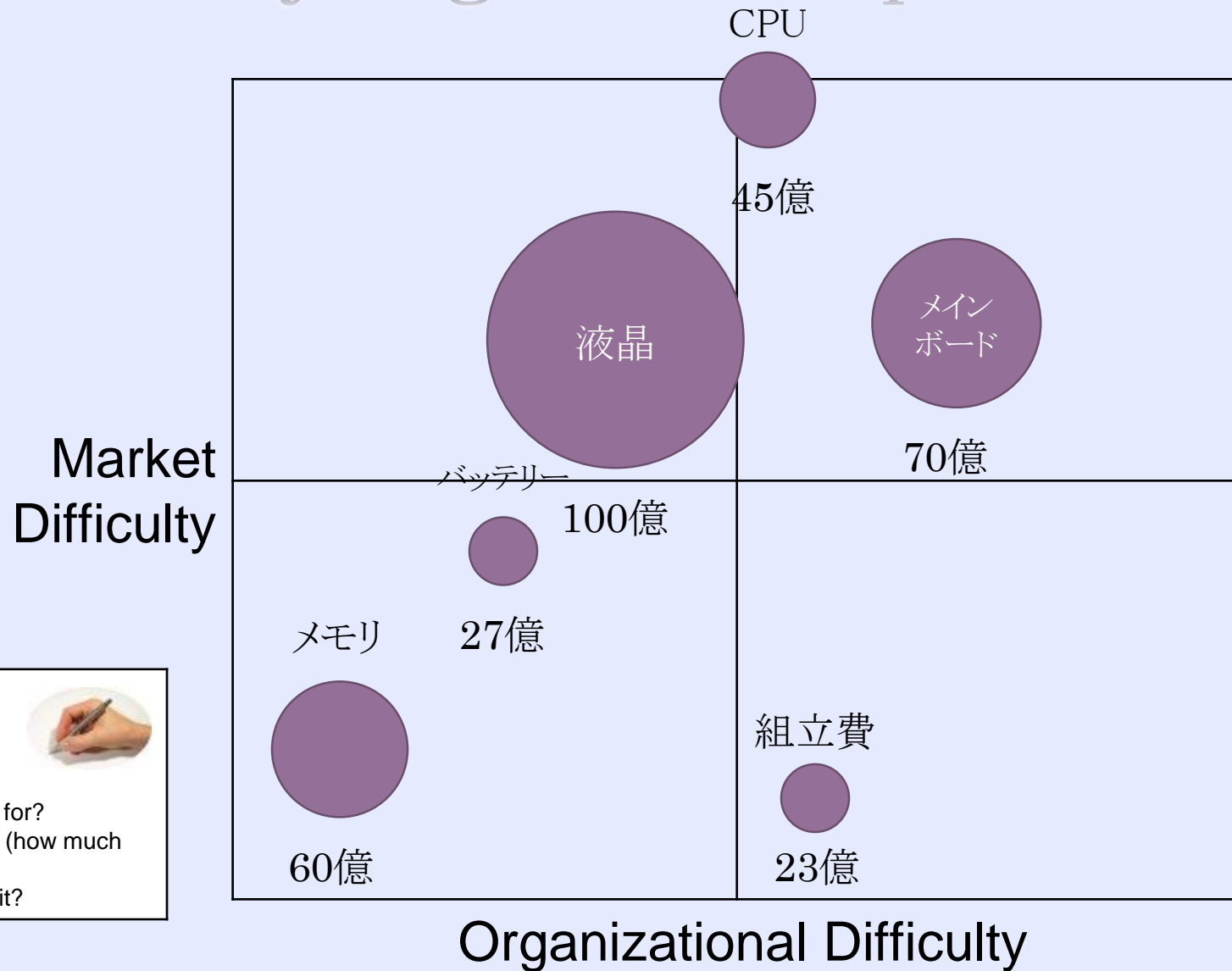
Some factors may need to be taken into account. In this case, for example:


- Marketing has already seen changes with partial success
- The services market is undergoing substantial change
- Testing currently fails to meet business requirements





# Analysing the example

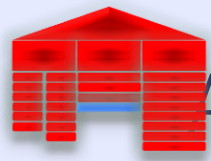


- 
1. What would you aim for?
  2. What would you do? (how much effort)
  3. When would you do it?



## Result of Analysis

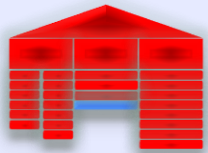
分析結果



# Analysing the example: Discussion

| Category | 優先順位 | Suggested Action |
|----------|------|------------------|
| 液晶       |      |                  |
| メインボード   |      |                  |
| メモリ      |      |                  |
| CPU      |      |                  |
| バッテリー    |      |                  |
| 組立       |      |                  |





# まとめ

1. Opportunity Analysis は異なるカテゴリーまたはサブカテゴリーから改善機会を比較するシンプルかつ体系化された方法を提供する。
2. 分析することによって自動的に優先順位が決まるのではなく、慎重に比較し、議論が必要である。
3. プロジェクトを進めるうえで、
  - カテゴリーまたはサブカテゴリーに分けてブレイクダウンしていく
  - 支出額の推定値を取得する
  - 社内変化の難易度をマッピングする
  - 変化する市場の難しさを評価
  - すべてのデータを比較できるようにマッピング
  - 優先順位を議論し実行する

# 世界最高の購買部 3つの柱

---

組織管理

Organization Management

# 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

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

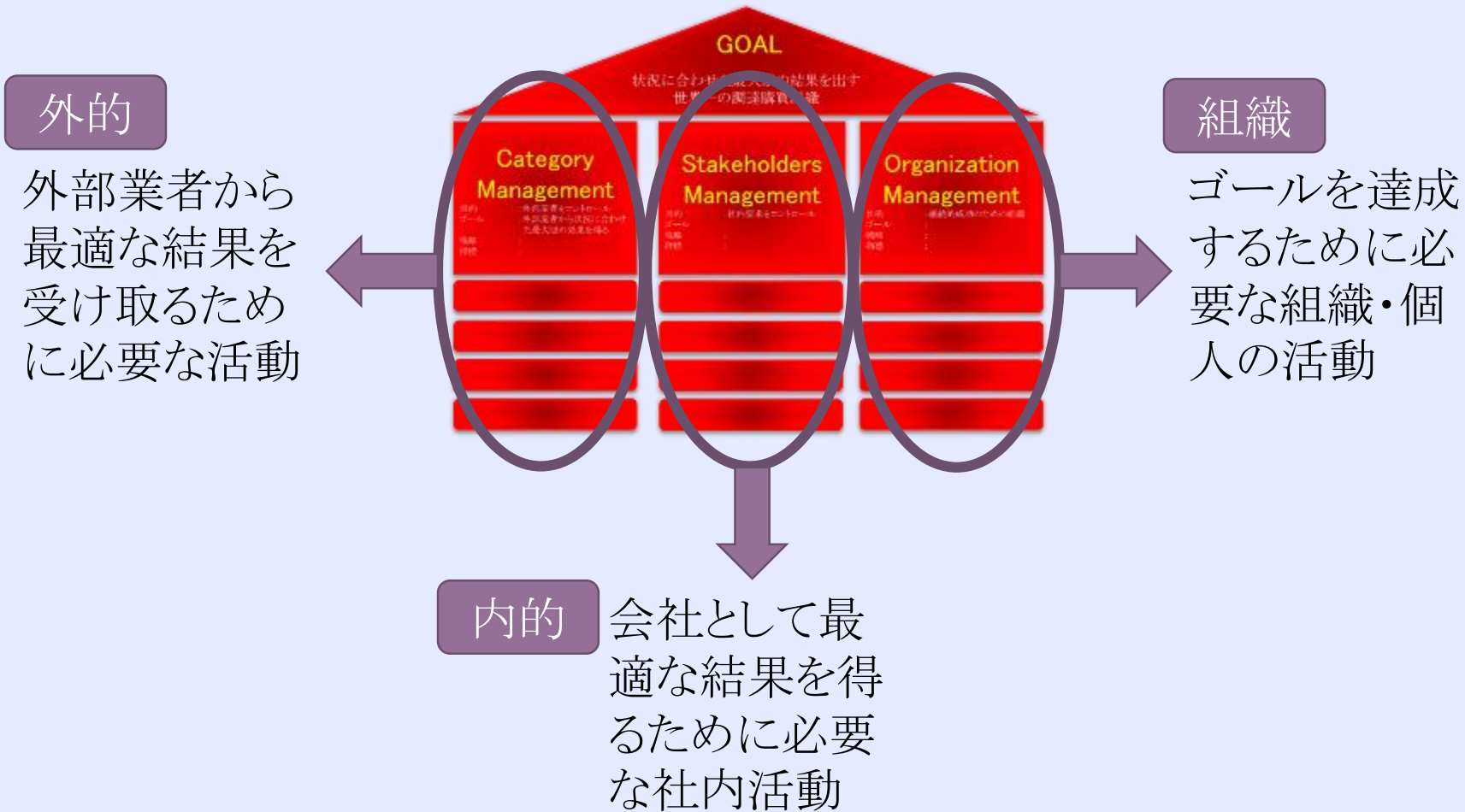
体制構築  
Structuring

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control



# 世界一の調達購買組織 活動ポイント



# 世界一の調達購買組織 概要

## 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

## 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の向上

戦略・企画

情報基盤

体制構築

統制

予算管理

人事政策

## 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

ベンチマーク

コンペ

戦略的關係構築

契約

調達予測

SRM

関連性分析

業界分析

購買戦略

サプライヤー分析

交渉

競合分析

## 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

要求元との意識統一

購買プロジェクト管理

社内要求管理

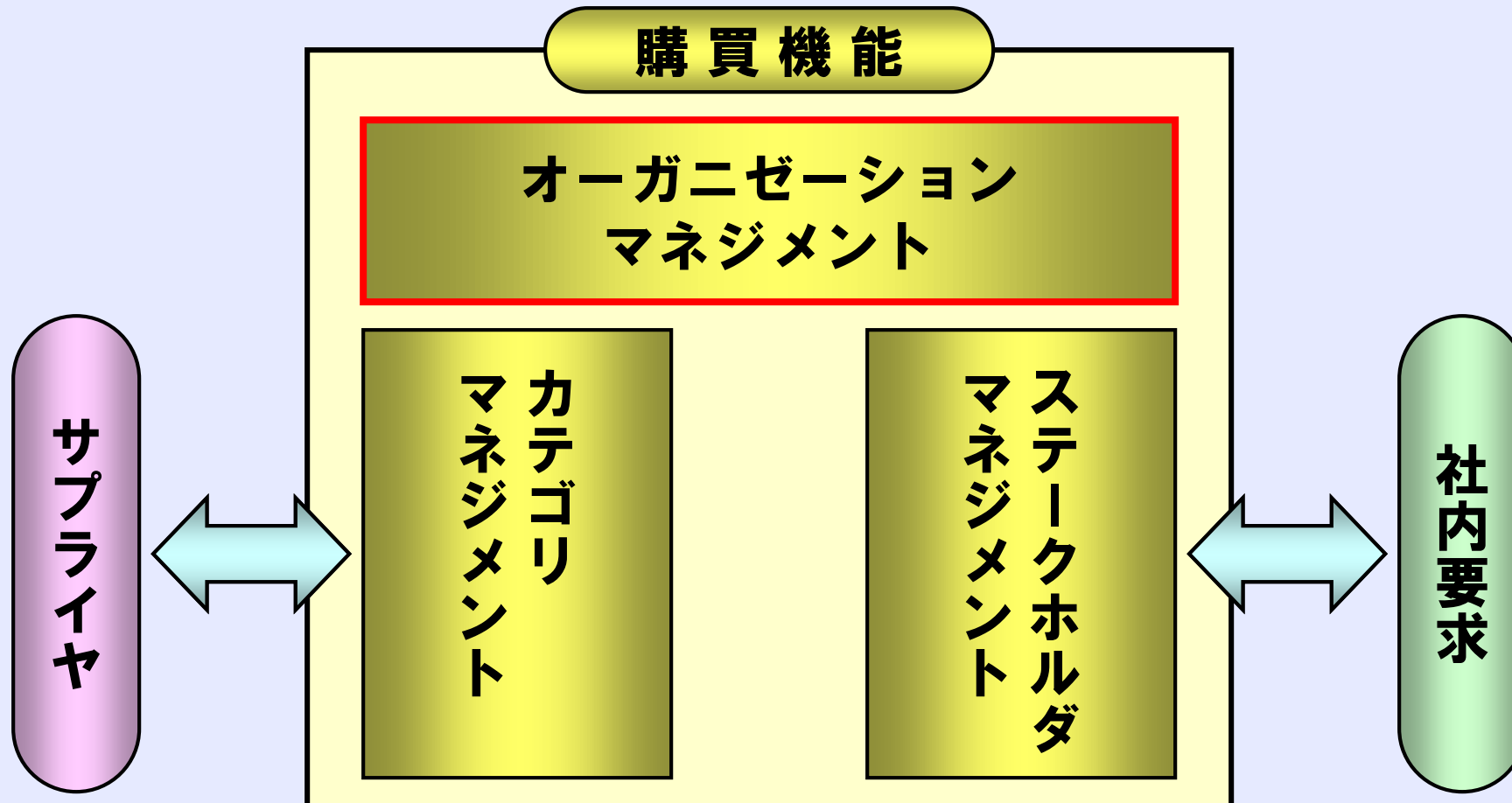
社内ロス分析



# 組織管理の定義

What is Organization management

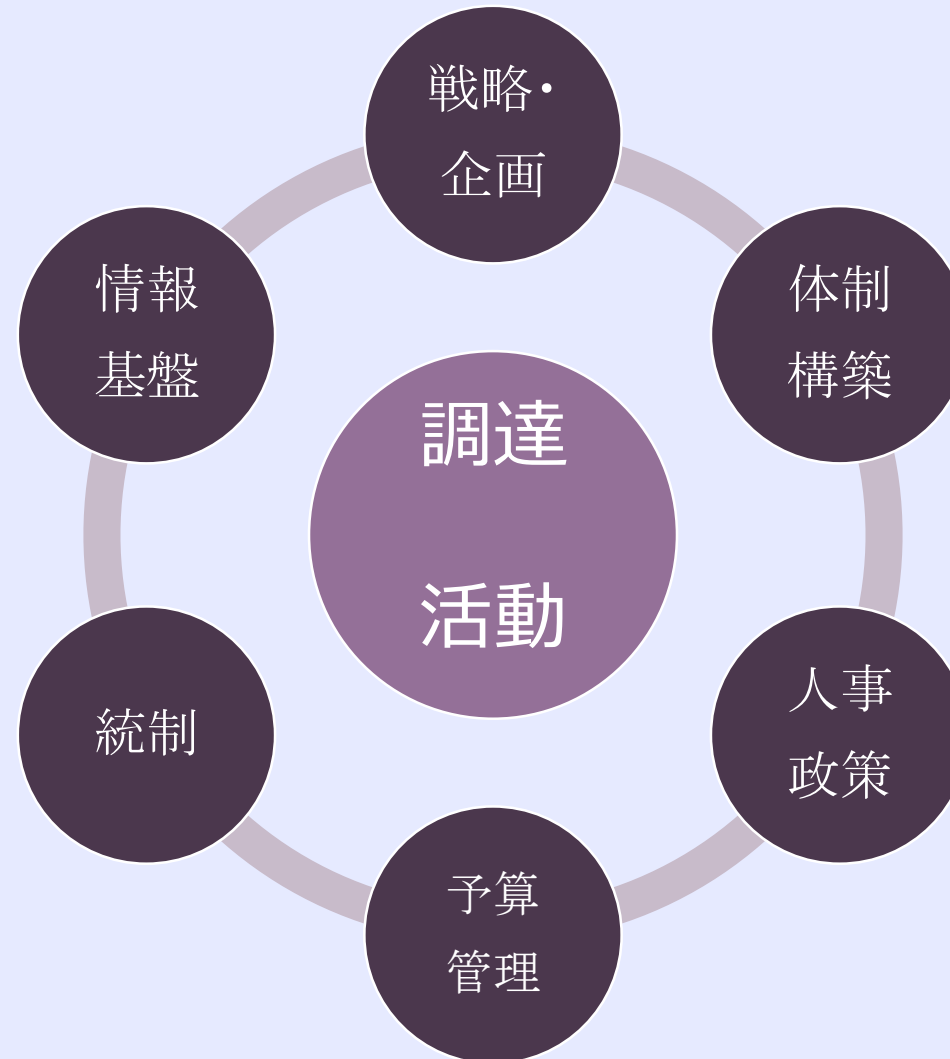
サプライヤと対峙するカテゴリ・マネジメントと社内要求と対峙するステークホルダ・マネジメントを統制し、購買機能を持つ組織の運営を行う。



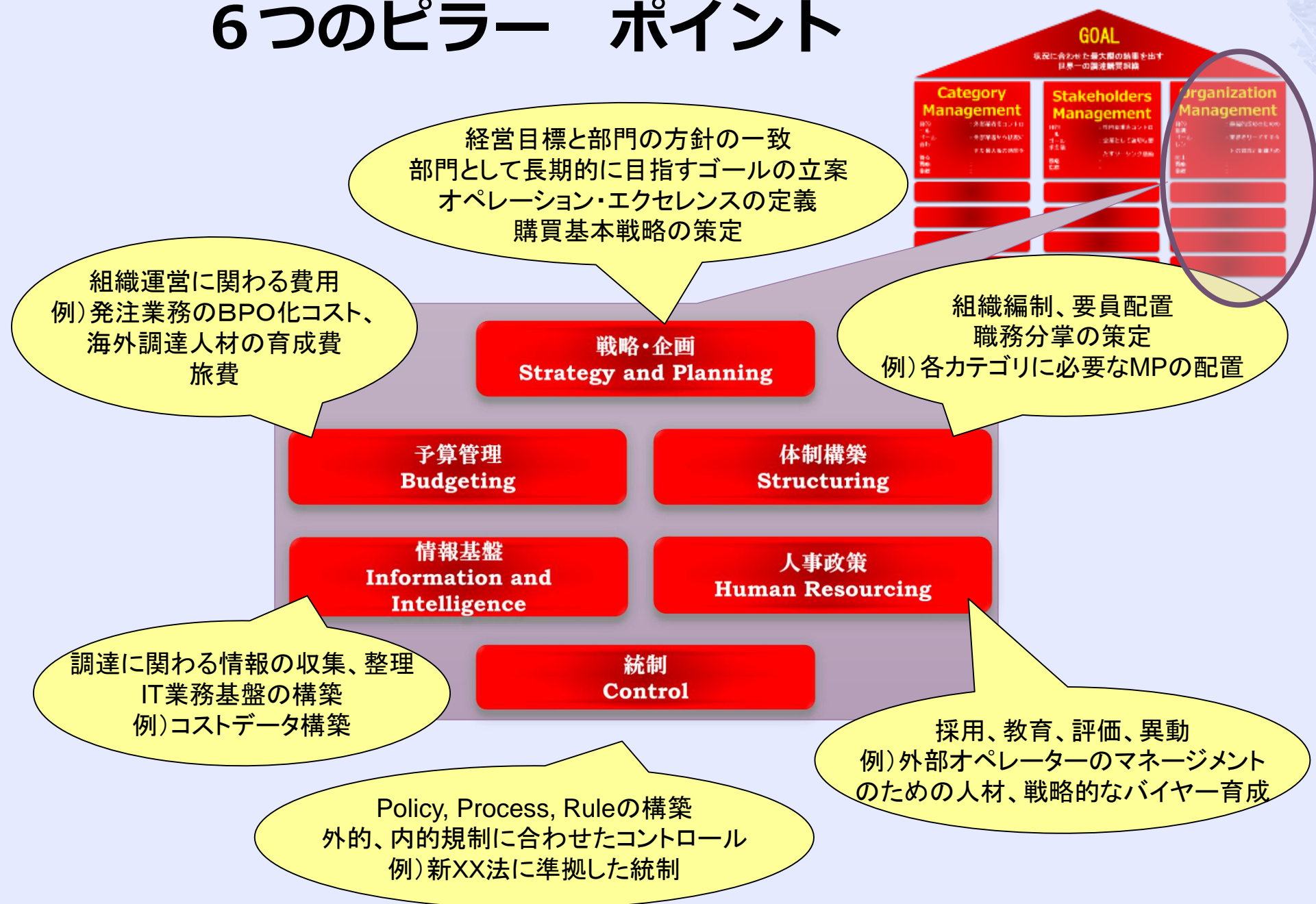
# 調達活動を支える6つのピラー

業界をリードするタレントの育成と組織力を向上させ、継続的に成功を産みだす組織を運営する。

調達活動の効果的な実施のために必要な6つの要素を運営するのがOrganization Managementの要諦である。



# 6つのピラー ポイント



## Strategy and Planning



# 戦略・企画





# Organization Management

## 戦略・企画

## Strategy and Planning

### 戦略・企画とは

経営目標を達成するための経営戦略から、最も効果が高く効率の良い方法で、調達部門に求められる成果を達成するための戦略や企画を立案し、またこれらが確実に実施されているかの評価を行う。

また恒常的に推進されるべき改善事項や、経営からの急な要請への対応窓口となる。

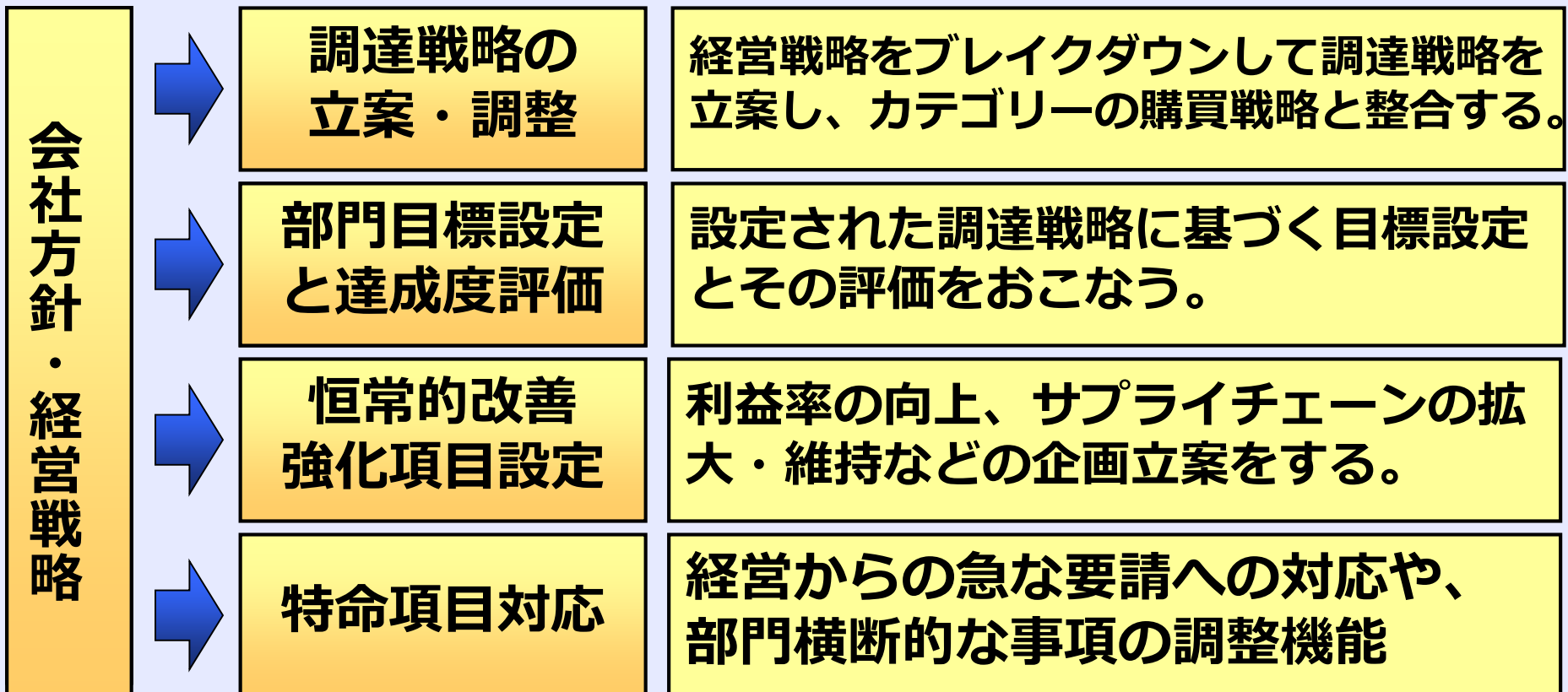
### なぜ戦略・企画機能が必要か

- 経営戦略→購買戦略→購買施策への展開を行う購買部門長のスタッフ(参謀・補佐)
- 部門長の「目」として購買戦略の実効性確認と、改善・注力が必要な分野の評価を行う
- 経営からの急な要請に対し、統括対応を行い、部門間での重複・抜け漏れのない状態(MECE)を維持する



# 戦略・企画

経営戦略に基づいて、最も効果が高く効率の良い方法で調達部門に求められる成果を達成するための戦略や企画を立案・調整する



# 戦略・企画 ① 調達戦略の立案および調整

最高の調達活動のための調達戦略の立案

## Analysis & Break Down

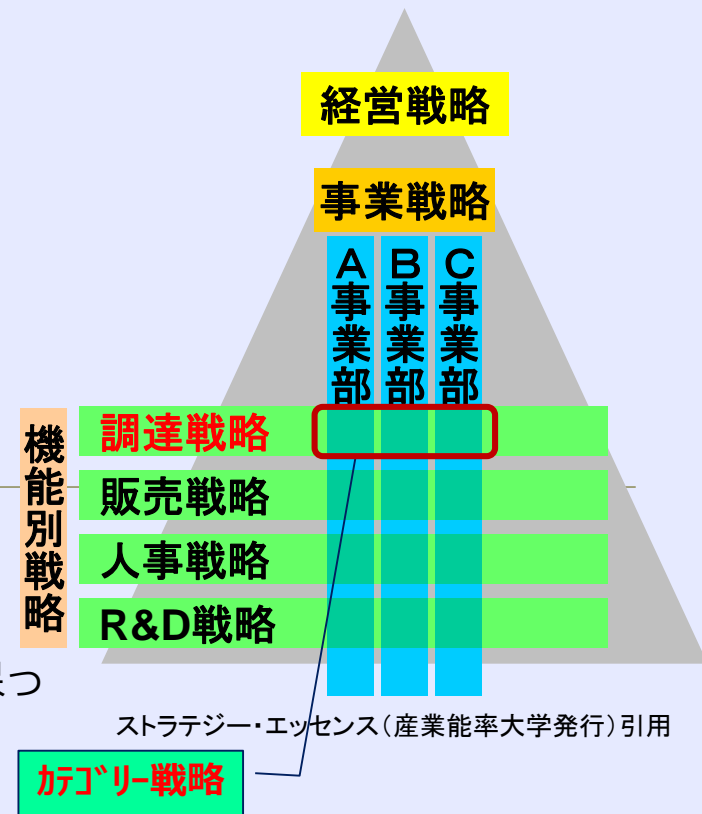
### 経営戦略、ステークホルダー要求のブレイクダウン

- 経営戦略をブレイクダウンし、経営方針実現に寄与するために調達部門としてのあるべき姿を明確にする。
- 戦略立案に際し、ステークホルダーの要求事項を十分に把握し、会社方針との整合性を十分に精査する。

## Strategy

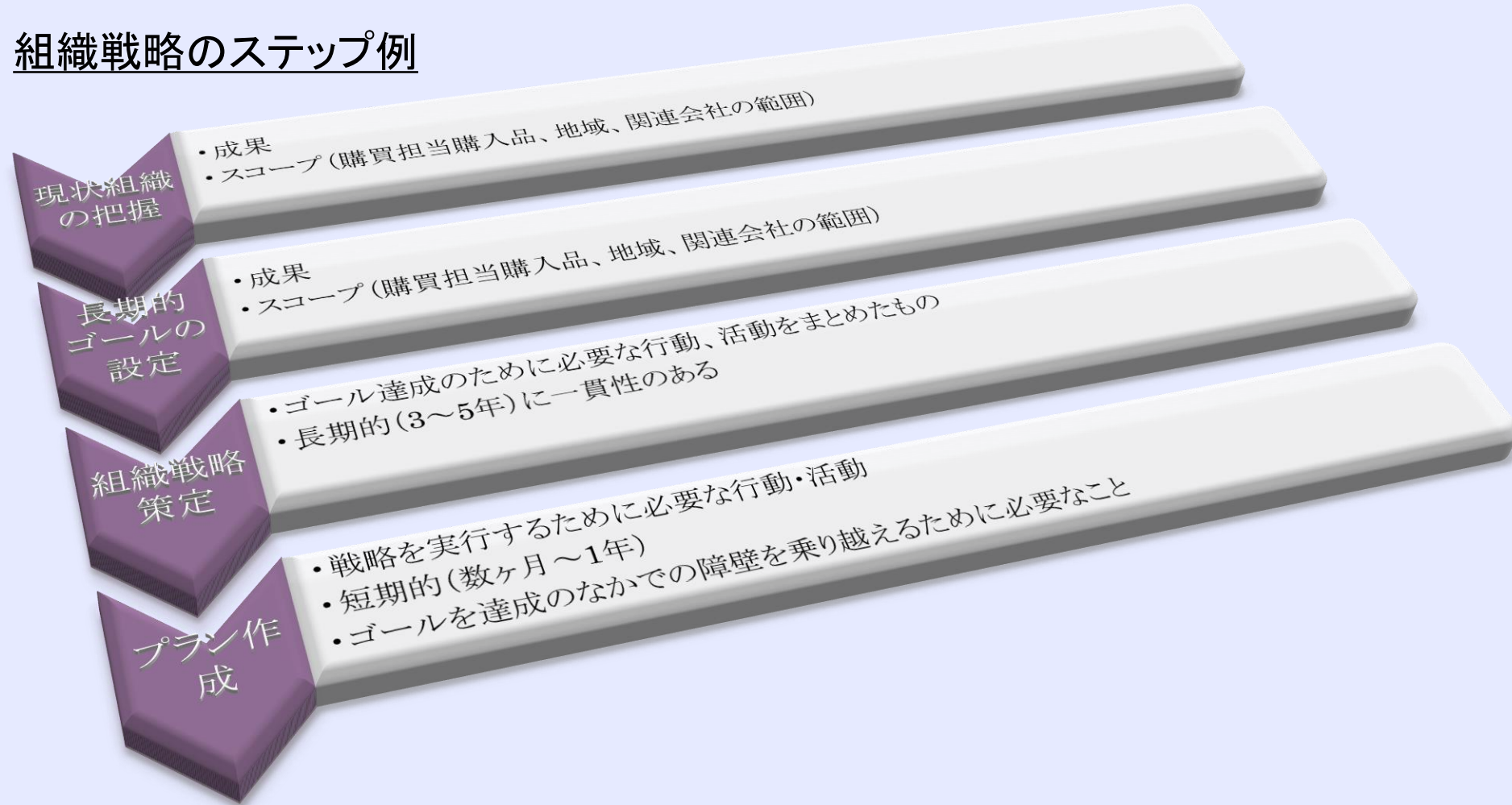
### 調達戦略設定、カテゴリー戦略への展開

- 上記分析に基づき、最高の調達活動を継続的に起こすための最上位の戦略たる調達戦略を立案する。
- 調達戦略をカテゴリー戦略に展開し、両者が整合性を保って調達活動の遂行がなされていることをチェックする。



# 購買戦略 Sourcing Strategy

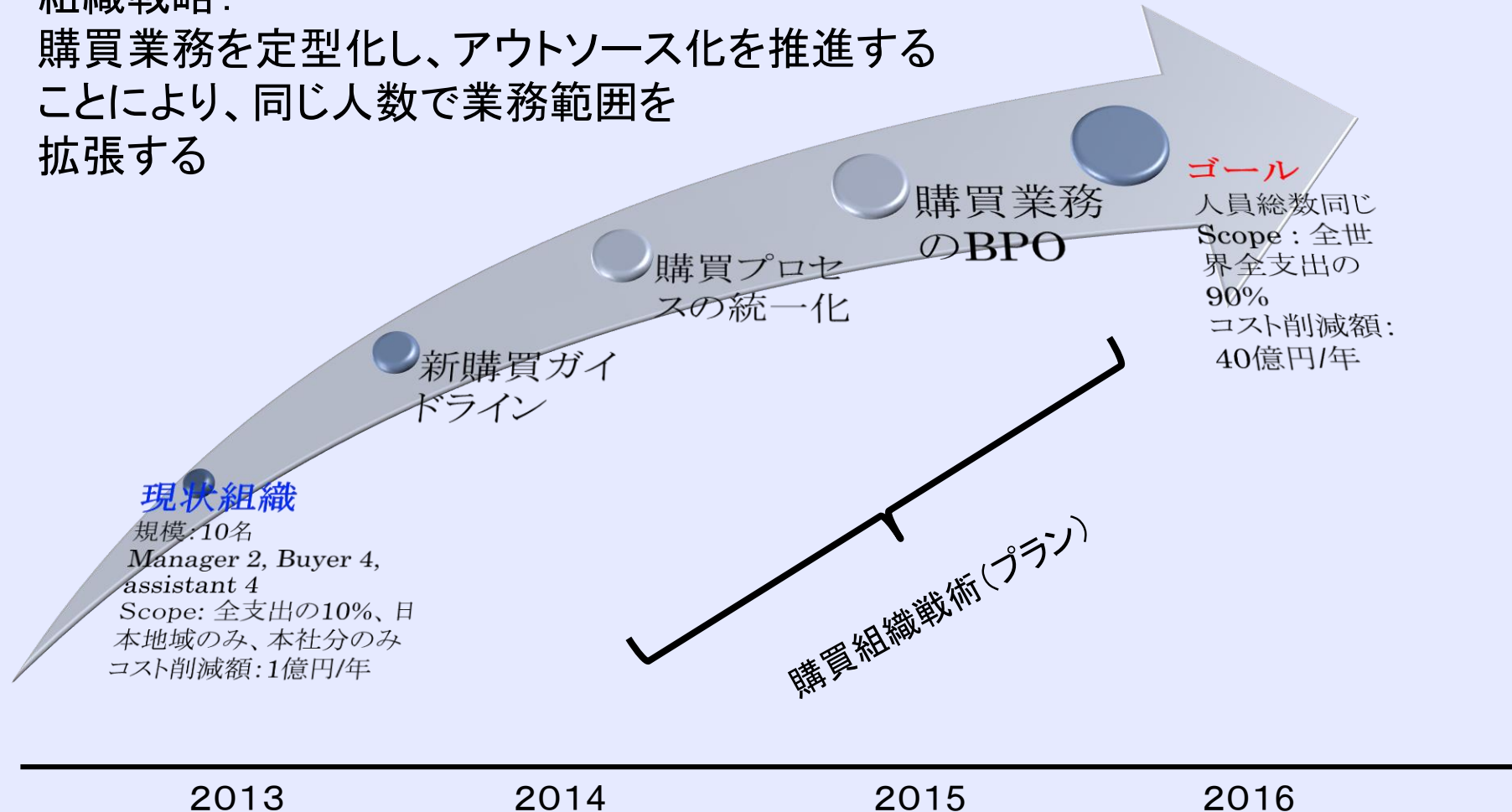
## 組織戦略のステップ例



# 組織戦略 Organization Strategy

## 組織戦略の例:

組織戦略:  
購買業務を定型化し、アウトソース化を推進することにより、同じ人数で業務範囲を拡張する





# 戦略・企画 ② 部門目標設定と達成度評価

最高の調達活動ができているかを評価

Target  
Setting

## 部門目標設定

- 戦略の成否を判断するために、具体的な目標値を設定して進捗管理をおこなう。
- 具体例  
CR額（率）、納期遵守率（納期遅延率）、リードタイム短縮率、不良率、  
新規取引先開拓数など

Evaluation

## 達成度評価

- 目標達成率分析により、調達部門のパフォーマンスを計測、評価する。
- 評価内容を次の戦略立案につなげ、調達部門のスパイラルアップを実現する。



# 戦略・企画 ③ 恒常的改善強化項目設定

最高の調達活動のための効果的な改善

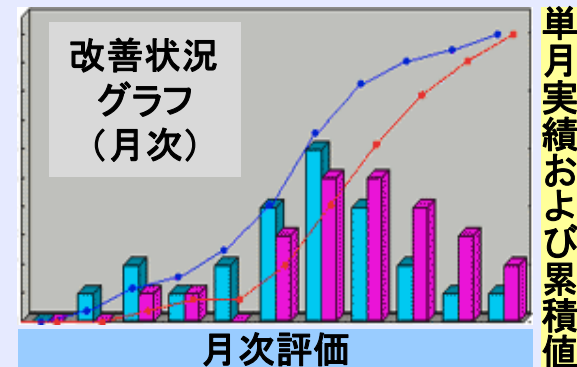
Improvement

## 取り組むべき改善強化項目の設定

- 経営戦略、調達戦略に基づき、恒常的に取り組むべき改善強化項目を設定する。
- 設定の際には下記のフレームワークを用いるなどして客観的な分析も合わせて試みる。

例：5-forces モデル、SWOT分析、ポジショニング分析

など



KPI

## 指標の決定

- 上記分析をカテゴリーマネージャー、ステークホルダーと協議し、具体的指標に落とし込む。例：海外調達比率など
- 進捗状況をチェックし、経営層への報告をおこない、経営戦略への反映を適宜おこなう。

# 戦略・企画 ④ 特命項目対応

最高の調達活動を妨げる事態への準備、対応

## Special Missions

### 緊急かつ柔軟な対応

- 急激な環境変化などによる経営方針変更、部門内で当初の計画をはるかに超える事象や従来のやり方では対応できない業務の発生のような特命事項に対応する。

例1：企業の海外進出に伴う新たなサプライチェーンの企画立案やIPO設立準備

例2：大災害に伴うサプライヤー対応やサプライチェーンの変更など

## Preparations

### 不測の事態に備える

- 上記のような不測の事態に予め備えて、金融機関や弁護士などと日頃から関係作りをしておく。
- 様々なメディアや社内外から情報を入手し、不測の事態が起きないように手を打っておく。

# 購買戦略策定プロセスの例

① 経営理念・目標・戦略の確認

② 目標設定(現状分析、重要目標抽出)

③ 戦略マップの作成(俯瞰)

④ 部門戦略の完成

⑤ アクションプランの明確化

⑥ モニタリング(実行と継続的な評価・改善)

# ① 経営理念・目標・戦略の確認

## ■ 経営理念

## ■ ミッション(使命)・ビジョン・バリュー

## ■ 経営目標

期限

売上高

純利益 など

## ■ 経営戦略

注力・選別事業

新規事業・市場

経営目標や経営戦略のどの部分に、調達部門はどのように貢献していくのか？

その行動の判断基準となるものは何か？

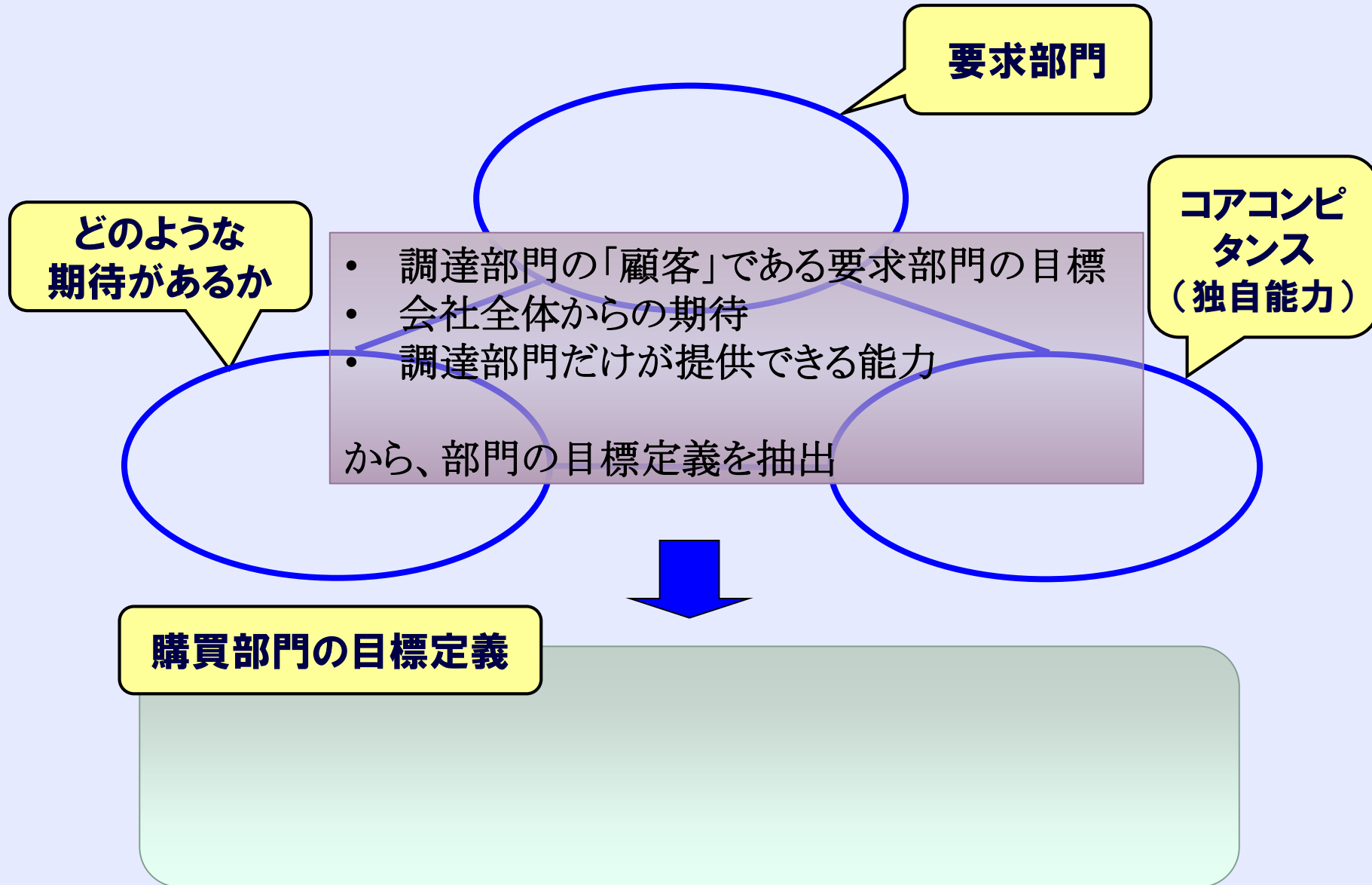
といった「よりどころ」の整理が目的。

# ①-2 会社全体の経営戦略

| 視点 | 戦略マップ                                                                                                          | アクションプラン | 指標 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|
| 財務 |                                                                                                                |          |    |
| 購買 | <p>前項で整理した経営理念・目標・戦略のどの部分を、会社経営における機能(部門ではないことに注意)どのように達成していくか？を戦略マップ部分に、そのためのアクションプランは何で、指標は何か？を整理して記載する。</p> |          |    |
| 生産 |                                                                                                                |          |    |
| 販売 |                                                                                                                |          |    |



## ②-1 目標の設定



## ②-2 SWOT(現状分析)

**S**  
強  
み

**O**  
機  
会

・調達部門が持つ強み・弱み  
・外部(部門外・取引先・自社の競合企業)の状況のうち、自社に有利なものを「機会」、不利なものを「脅威」として整理する。

弱  
み  
**W**

脅  
威  
**T**

## ②-3 戦略の明確化 (KFSの抽出)

| Key For Successの抽出 |         | 外部環境                                                                                         |      |
|--------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                    |         | ○ 機会                                                                                         | ⊖ 脅威 |
| 内部環境               | S<br>強み | <p>整理したSWOTから、Key For Success(成功の鍵=解決のための課題や、機会達成のための行動)を抽出する。ブレスト的に思いつく限り列挙(整理は次項でおこなう)</p> |      |
|                    | W<br>弱み |                                                                                              |      |

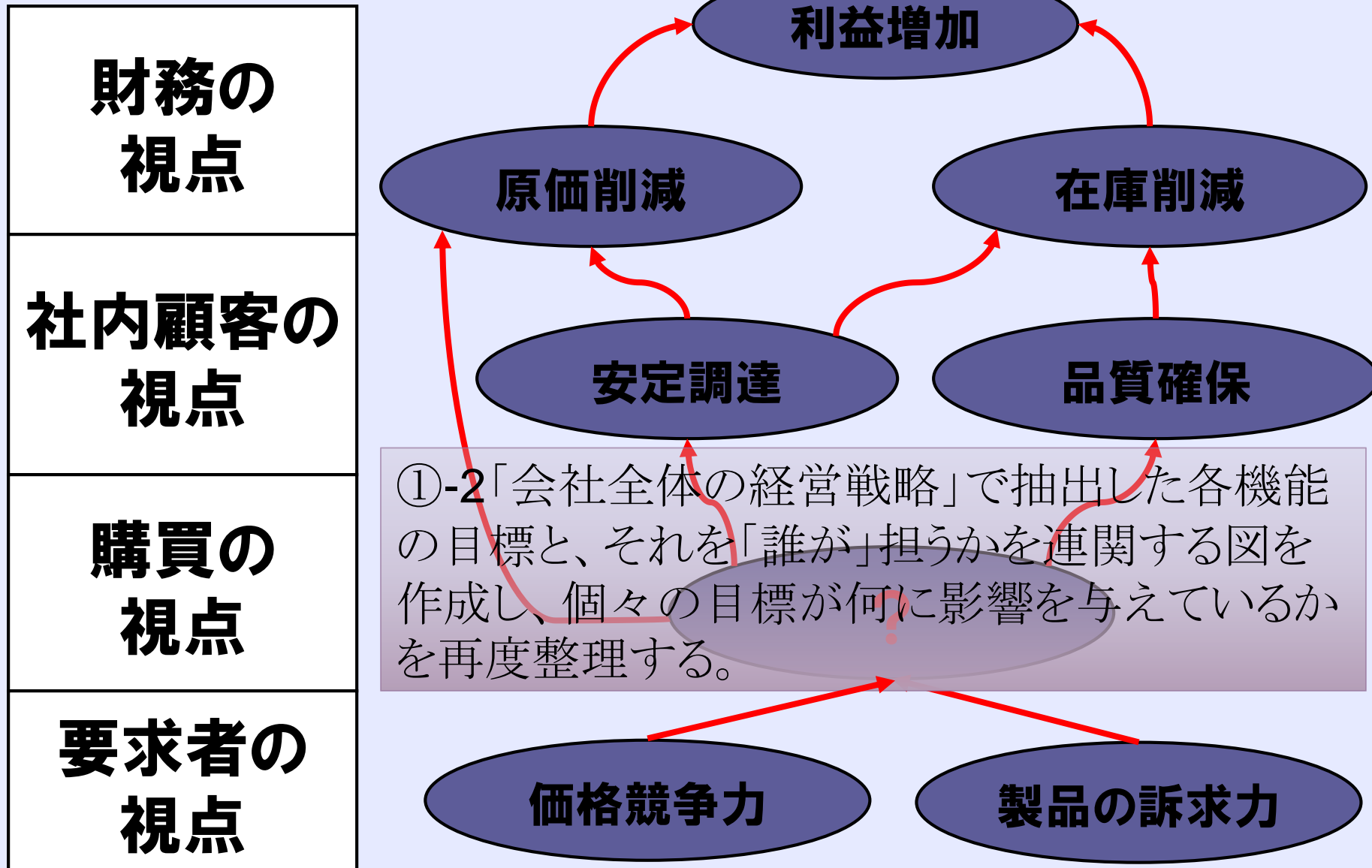
※4つの事象からクロスするポジションの対策を検討  
 ※強みと機会のクロスするところが戦略の柱となる

## ②-4 戦略目標の列挙と抽出

優先順位の高いKFSを抽出  
年度目標、中・長期目標など複数作成

| NO | 重要な戦略目標 | 重要度 |
|----|---------|-----|
| 1  |         |     |
| 2  |         |     |
| 3  |         |     |
| 4  |         |     |
| 5  |         |     |
| 6  |         |     |
| 7  |         |     |

### ③ 購買重要戦略の俯瞰（戦略マップ）





## ④ 中期・短期各々の部門戦略の作成

| 視点   | 戦略マップ | アクションプラン | 指標 |
|------|-------|----------|----|
| 財務   |       |          |    |
| 社内顧客 |       |          |    |
| 購買   |       |          |    |
| 要求者  |       |          |    |

前項の連関図で整理した「誰が」ごとの目標を左側に、「どのように」達成するかを右側にブレイクダウンする。

## ⑤-1 アクションプランの明確化

Who does what how by when

| NO | アクションプラン          | 誰が | なにを | どのように | どうする | いつ |
|----|-------------------|----|-----|-------|------|----|
| 1  | 「どのように」達成するかの一覧表。 |    |     |       |      |    |
| 2  |                   |    |     |       |      |    |
| 3  |                   |    |     |       |      |    |
| 4  |                   |    |     |       |      |    |
| 5  |                   |    |     |       |      |    |
| 6  |                   |    |     |       |      |    |
| 7  |                   |    |     |       |      |    |
| 8  |                   |    |     |       |      |    |

## ⑤-2 アクションプランの明確化

# アクションプランのタイムスケジュールを明確化

| 年間スケジュール |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|----------|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| NO       | アクションプラン        | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
| 1        | 「いつまでに」「今どこまで」。 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 2        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 3        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 4        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 5        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 6        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 7        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 8        |                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

Information and Intelligence



# 情報基盤



# Organization Management

## 情報基盤

## Information and Intelligence

情報基盤とは

購買活動に必要な情報全般を収集・一元管理化する仕組みをさす。  
外的情報としてはマーケットインテリジェンス、サプライヤー情報。  
内的情報としては、価格情報、手配発注情報など。

なぜ情報基盤が必要か

属人的な情報を共有化、可視化する。これにより分析や戦略立案など購買活用に必要な特定目的にあわせたデータを提供する。これにより企画レベルの意思決定(分析やサプライヤー戦略、コストリダクション目標の立案など)、管理的意思決定(サプライヤー評価、バイヤー業績評価など)などに役立てるため。

さらに、ITシステムを導入することにより大量の情報を特定の目的に応じて、自動処理集計が可能となり、効果的かつ効率的に集約、分析が可能になる。



# どのような情報があるか？①

アクションをもって集める情報【能動的情報】と活動を通して集まってくる情報【受動的情報】がある。

## 能動的に集めるもの

|   |                   |                                              |
|---|-------------------|----------------------------------------------|
| ① | ナレッジ<br>マネジメント    | 事例・ノウハウの蓄積と管理                                |
| ② | マーケット<br>インテリジェンス | 物価動向、景気動向、競合動向、顧客動向、自社取引以外も含めた企業動向などの情報収集と管理 |

## 受動的に集まるもの

|   |                 |                                                   |
|---|-----------------|---------------------------------------------------|
| ③ | サプライヤー・仕様<br>情報 | サプライヤマップ、サプライヤのカテゴリ・納入実績・技術力・マネジメント、契約書などの情報収集と管理 |
| ④ | 価格情報            | 購入要求、入札情報、購入金額、購入品目の仕様、納品情報、CR計画値、CR実績値などの情報収集と管理 |
| ⑤ | 人事情報            | 業績評価、個人のスキル評価、異動など人事にまつわる情報と管理                    |



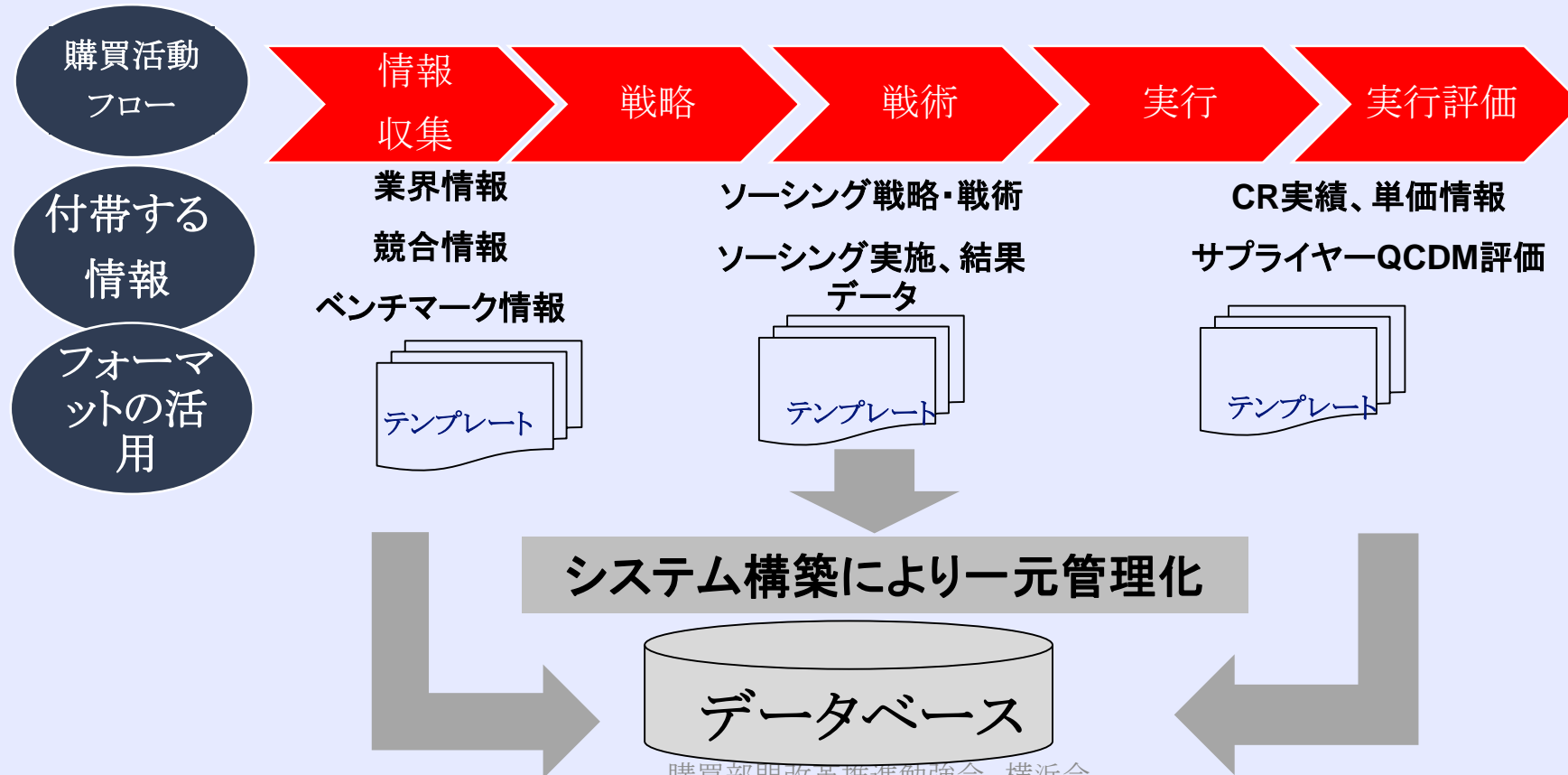
# 情報基盤

## Information and Intelligence

### 社内データの構築

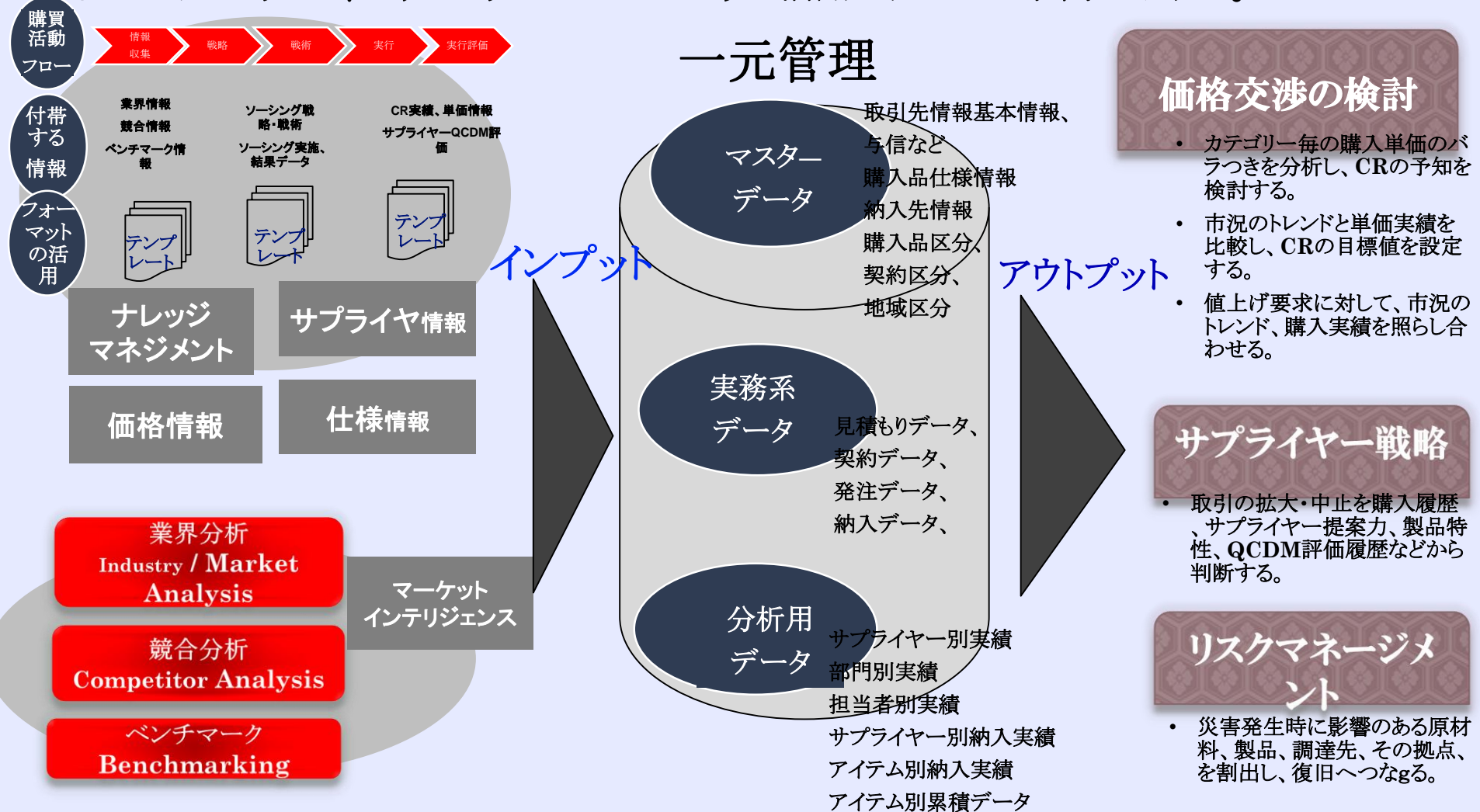
購買活動の中で、活動に付帯する情報の収集を仕組化する。例えば、システムを導入する。または、エクセルシートを活用し、データベース化するなど。それには、集約データの統制をはかるため、テンプレートを活用する。これには、業務標準化との連携が不可欠となる。また、このような仕組みをつくるスキルが今後バイヤーにも必要である。

#### カテゴリーマネージメント購買活動プロセス



# アウトプットとしての活用とは？

購買活動の情報をソーシングプロセスから吸い上げる情報、外部から購入する市況データなどをインプットし、アウトプットとしてどのように活用されるのか事例をあげた。





# ① 人事情報 HR Information

部門長による運営の基礎資料として、メンバーのスキルマップ・評価情報・ローテーションおよび異動などに関する情報

**スキルマップ** スキル層別化、メンバー層別化、

- 調達部として必要なスキルの一覧、層別化を図る。
- 各スキルを保有している人員の層別化を図り、一覧化する。
- これらは評価、教育、育成機能とリンクしていなければならない。

**評価情報** 人事評価の情報

- 評定結果 - 評価者、非評価者に関する評価結果などの情報
- 育成方針 - キャリアパスなど、評価に基づいた育成方針関連の情報

**異動** ローテーション・異動履歴

- 全社的な育成方針との整合
- 適正人材確保および適性のない人材の退出



## ② ナレッジマネジメント Knowledge Management

Know-How, best practice, 再発防止策など調達部内で価値のある情報

### Know-How ベストプラクティス、交渉履歴

- ベストプラクティスなど過去の成功例を集約する。
- 事務的なこと、キーパーソンの共有、交渉履歴など、調達活動に役立つ情報を収集、管理する。
- オープンベースのナレッジシェア

### Lessons Learnt 振り返り・再発防止策

- トラブルが発生時のクローズ時に打ち合わせ（LESSON LEARNT セッション）を設定し、そこで、1）トラブルの経緯、2）原因究明：解明部分・未解決部分も含める、3）再発防止策を記録化し、一元管理する。
- （今後、類似事象発生時の再発防止につなげるのが目的。）

### ③ マーケットインテリジェンス

#### Market intelligence

社内カテゴリー、地域ベース（国内、グローバル）の観点から、以下の情報を収集し、一元管理する。

#### 市場動向

担当する案件カテゴリーの市場シェア、自社調達シェア。技術動向、需給動向などの、過去3年の動向、および今後の動向を収集、共有化し、管理する。

#### 物価・ 景気動向

業界動向など、案件に関連した市場情報を網羅する。または、外部から購入が可能。過去の動向、これからの見通しなどを収集し、策定して管理する。

# ④ サプライヤー情報

## Supplier information

カテゴリーマネージメントで設定されるカテゴリに準じて、サプライヤー関連の情報を網羅する。

### 推奨サプライヤー

推奨サプライヤーに関連する情報を収集、管理する。  
サプライヤー決定プロセス、選定基準が見えるようなフォーマットの活用。

### サプライヤー マップ

カテゴリーマネージメントに準じたサプライヤーマップ（どのようなサプライヤーが存在するか？）の情報を収集、管理する。  
定期的にアップデートする。外部からの購入も可能。

### サプライヤー マスターデータ

納入実績、技術力、マネージメント力、企業情報、体制、契約書、値上げ要求履歴、技術提案履歴などサプライヤーの基本情報を収集、管理する。可能であれば、3次取引先までのサプライチェーン情報を収集、管理する。

# ⑤ 価格関連情報 - 仕様、CR情報

Price related information – Specification, Cost Reduction

## 仕様情報

- カテゴリごとに仕様情報を収集し、共有、管理する。
- QCDで優位性のある商材、原材料・サービスに関する仕様情報を収集、管理する。 例：カテゴリー別に、品番、品名、型式、価格、数量、代替品、製品コード、製品名など。

## 価格情報

- コストダウンアクションプラン、コストダウン視点表、コストダウン実績など、コストダウンに関する情報を収集、管理する。できれば、コスト変動のシミュレーションテーブルをフォーマット化する。
- カテゴリー別・製品別、原材料別の単価情報（過去5年めど）など価格情報を収集、管理する。



# 情報基盤 Information and Intelligence

単なる情報プールで終わらせず、持続性のある活用・運用には以下の条件を満たす必要がある。

## Key Points

- 同じ形式での情報管理（テンプレート化）
- 管理ルールの確立と徹底（ファイル形式、ファイル名、保存場所、データ化の基準など）
- 検索の容易さ
- データベースのアクセス容易さ（スピード）
- 定期的な整理
- 機密性
- アクセスログ



Budgeting



# 预算管理



# Organization Management

## 予算管理 Budgeting

予算管理とは

ここでの予算管理とは、部門の運営に必要な人員・経費・什器資材などの管理をさす。  
(購買予算の管理はカテゴリ・マネジメントにて行う)

なぜ予算管理が必要か

- ・部門としての適正な活動規模の管理
- ・求められるパフォーマンスを出すために必要なものが与えられているか
- ・ムダ・ムラが発生していないかの兆候をとらえるため

# 一般予算の管理

Control of General and Administrative Budget

部門の活動に必要な予算の策定および管理

## 策定

### 購入予算以外の運営費用見積

- 直接人件費
- 外注人件費
- オフィス費用
- イベント関連費用
- 旅費

## 管理

### 実施予算の支出管理

- 前年度末に見積、年初に実際に配賦された予算について、支出管理、支出抑制を行う。
- 次年度に必要なと思われる予算の繰越措置（アクルーアル）なども実施。

- ◆ 長期的予算管理  
組織戦略に基づいた数年後の必要経費
- ◆ 短期的(年間)予算管理  
購買戦略に基づいた年間の必要経費
- ◆ 予算修正  
期中の予算増額、減額に対する修正予算
- ◆ 新規予算  
予算の獲得プロセス



## Structuring



# 体制構築





# Organization Management

## 体制構築 Structuring

### 体制構築とは

調達目標達成に向けて必要な組織、体制を構築し、組織全体に方針を浸透させること

### なぜ体制構築が必要か

カテゴリ・マネジメント、ステークホルダ・マネジメントの諸活動が最も円滑に遂行されるように、機動性・柔軟性を最大限発揮し、結果・成果を創出する為

# 体制構築

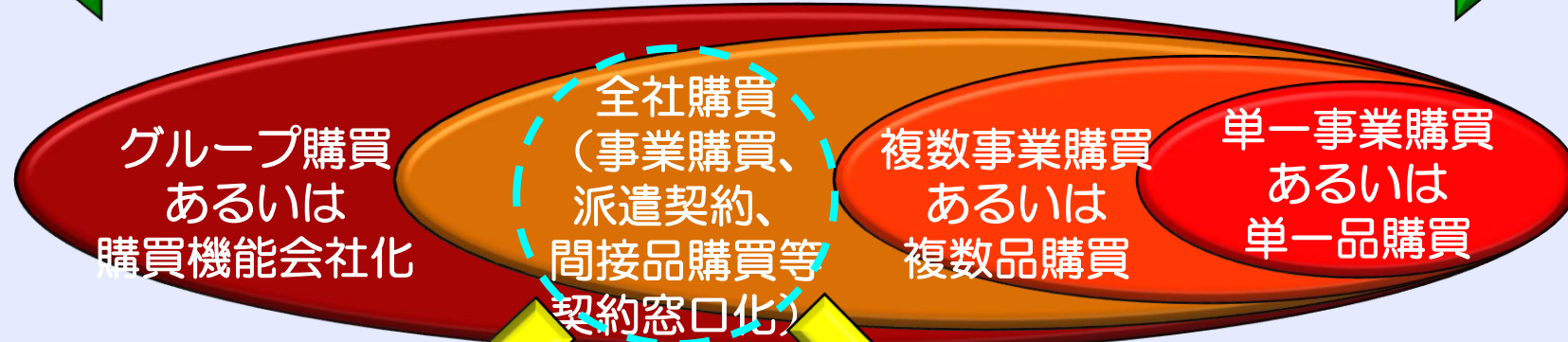
カテゴリ・マネジメント、ステークホルダ・マネジメントの諸活動が最も円滑に遂行されるように、機動性、柔軟性を最大限発揮できる体制を構築する。

|   |              |                                                 |
|---|--------------|-------------------------------------------------|
| ① | 組織編制         | 組織編制の組換え、新組織の編成<br>調達に関する組織全体(本社以外の調達組織、IPO)の編成 |
| ② | 要員配置         | 購買戦略とカテゴリ戦略に即した人員の配置                            |
| ③ | 業務定義<br>職務分掌 | ポリシーに従った職務分掌規程の策定                               |

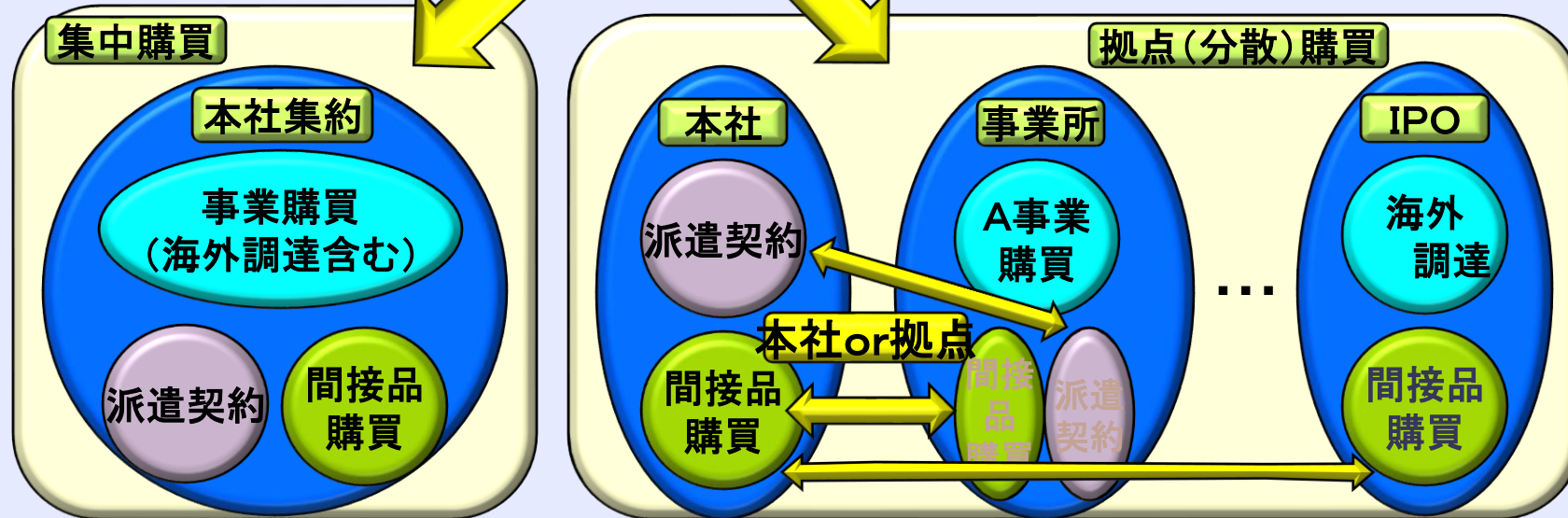
# 柔軟で機動的な組織



柔軟な組織



機動的な組織



事業戦略や海外戦略もしくは拠点集約など、方針の変更に応じて購買機能を常に最高に発揮できる体制

# メリット・デメリット分析

## メリット・デメリット

前工程、後工程を依頼部署が主体となり、購買は、ソーシング業務に特化する場合。

A

|       |                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"><li>・パターンBに比べて工数が単純で、工数が最小化される</li><li>・ソーシング業務に専念できる。</li></ul>                                                           |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"><li>・仕様への関与が低く、オーバースペック抑制による、コスト削減効果が小さい。</li><li>・最終支払い時の数量変更・スペック変更への関与が難しい。</li><li>・仕様の知識の蓄積、ノウハウの蓄積に時間を要する。</li></ul> |

B

購買は、ソーシング業務と後工程に関与する場合。

|       |                                                                                                                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"><li>・仕様関与により、オーバースペックを抑制できる。</li><li>・仕様関与による知識の蓄積、ノウハウの蓄積が購買にできる</li></ul>        |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"><li>・工数が大きい。(パターンAと比較して)</li><li>・詳細な仕様・ノウハウの知識が必要。</li><li>・人材育成に時間を要する</li></ul> |

組織構築には、購買の責任範囲、人員・業務量から、パターンA, パターンBを組織構築に取り入れる。

# 組織戦略 1

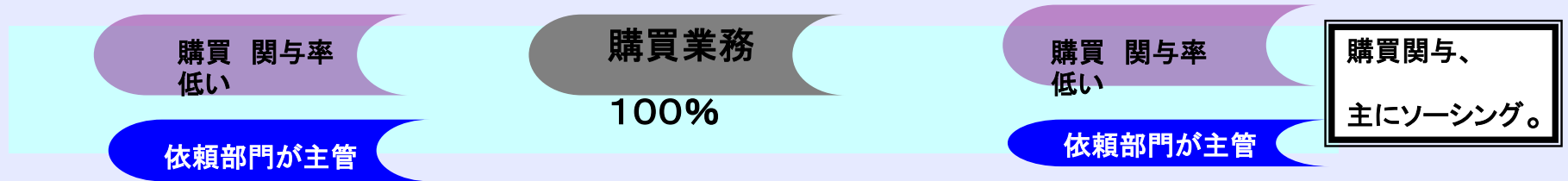
経営? or 依頼元?  
方向性を示すべき  
経営層への参画、提言など  
上流工程への関与(上流購買)

購買は責任範囲はどこまでか?

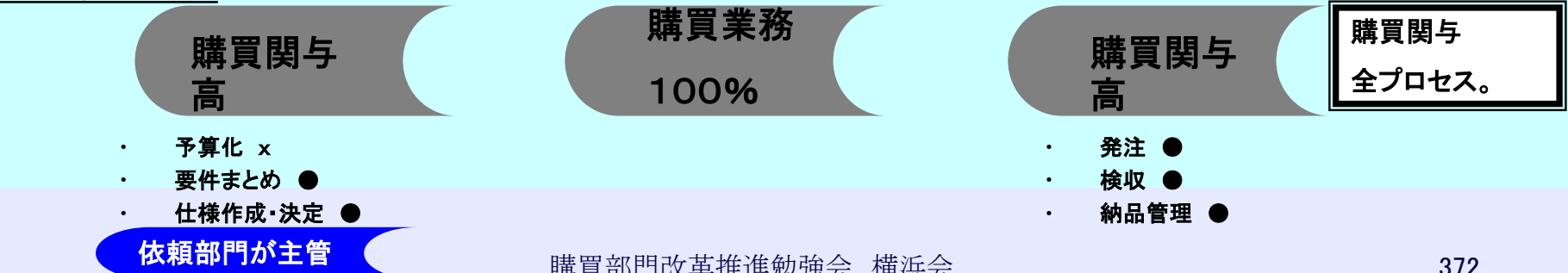


基本調達業務に対して、購買の関与率を図式化したもの。購買関与をソーシング業務に集中するのか、後行程まで関与するの2パターンが想定される。人員、業務量適正化の判断材料ともなる。

## ●パターンA



## ●パターンB





# 組織戦略2 効率化

## ソーシング業務の分業化



ソーシング業務プロセスは、ルーティーン業務を切り離し、以下の対応方法により分業が可能である。

## メリット・デメリット

- 1) システム化(ソーシングシステムの活用)、
- 2) ジュニアバイヤーの活用。
- 3) アウトソース化。(オフショア、ニアショア)

|       |                                                                                                                                                                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"><li>• バイヤーのスキルに応じて、分業体制ができる。</li><li>• 経験の高いバイヤーが付加価値の高いソーシング戦略の立案業務に集中できる。</li><li>• 人材育成観点のメリット：分業化担当バイヤーの育成。分業部分の管理スキルの育成などマネジメント力の育成が可能</li></ul> |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"><li>• オフショア・ニアショア化の場合、ジュニアバイヤーを育成する工程がなくなり、シニアバイヤーのみが存在するチーム編成になる。</li></ul>                                                                          |

調達業務をモジュール化し、アウトソース化、システム化を取り入れることで、駆動性・流動性のある組織構築、運用を可能にする。

# ① 組織編成

経営課題や戦略、目標達成、SH、CM要求の実現の為に組織を構築・編成する

## 編成要件定義

- ・目標及び要求内容の分析
- ・目標達成のロジック構築
- ・必要な機能の定義

## 要員獲得

- ・現有戦力の見極め
- ・要員能力の定義
- ・必要な人材の選抜、確保  
部内要員、外部要員、社外要員

## 実行組織決定

- ・実行組織、体制の検討と構築  
CFT,P/J,W/G  
集中、分散、本社調達  
専任、特命組織  
業務アウトソーシング

## ② 要員配置

戦術を実行・具現化する為、戦術毎に必要なスキルを持った人材を収集してメンバーを構成する

### 業務の構造整理

- ・業務の量を把握し可視化する

### 業務の難易度の定義

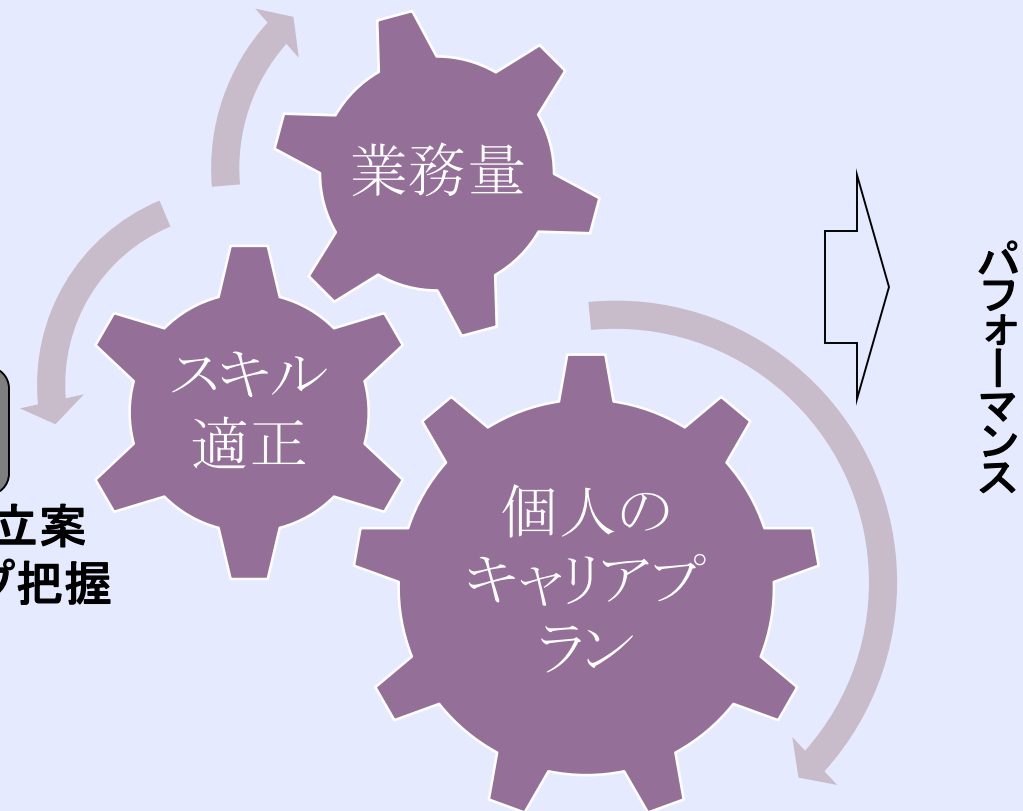
- ・業務の質を把握し可視化する

### 必要人員の算出・把握

- ・戦術内容に対応した要員計画立案
- ・必要人員と現有人員のギャップ把握
- ・積上げによる要員算出
- ・財務指標からの要員算出

### 要員配置の適正化

- ・人材配置の考え方、定義
- ・適材適所を阻害する要因分析



人材育成、組織戦略、購買戦略の観点も必要とされる

### ③ 業務定義、職務分掌

戦術、目標、ミッションに対応した、各担当の業務内容・権限・責任の範囲を明確化する

#### 規定・法令順守

社内規定、法令を守らせる

- ・会社、部内規定の遵守、購買管理規定
- ・内部監査、内部統制規定
- ・調達部門標準調達は業務フロー
- ・各種決済規定

#### 職務カテゴリー定義

担当調達機能を明確にする

- ・新規開拓業務、開発購買
- ・発注、納期担当、契約業務
- ・合理化推進

#### 目標の明示

部門、担当の目標と成果を明確に示する

- ・会社、部門目標の関連付け解説
- ・部門、個人目標の設定とコミット

# 職務分掌規定(例)

## 調達部門

## 業務分掌

改2004.08.26  
2003.12.16

| 管理項目         |      | 業務内容                       | 記       |
|--------------|------|----------------------------|---------|
| 購買方針・外注方針    | 調達戦略 | 1 資材調達戦略立案・実行              | 工場改革を理解 |
|              | 部門管理 | 1 部門方針作成・管下への徹底            | 工場方針を理解 |
|              |      | 2 課題と具体的施策(個人別)作成・フォロー     |         |
|              |      | 3 品質目標作成・達成フォロー            | 工場方針を理解 |
| 購買計画・予算管理    | 購買計画 | 1 購買予算計上・実施フォロー            |         |
|              |      | 2 原価低減計画予算計上・実施フォロー        |         |
|              |      | 3 内外作計画立案・実施フォロー           |         |
|              | 利益計画 | 1 個別経費予算計上・実績管理            |         |
|              |      | 2 設備予算計上・実績管理              |         |
|              |      | 3 稟議決裁処理・実績管理              |         |
|              |      | 4 要員配賦管理                   |         |
|              |      | 5 要員配賦管理                   |         |
| 購買市場調査・取引先調査 | 市場調査 | 1 需給動向調査(販売実績・在庫実績・海外等)    |         |
|              |      | 2 市場価格動向調査(グローバル調達価格等)     |         |
|              | 業者管理 | 1 調達方針、要求事項、調達目標の説明指導      |         |
|              |      | 2 取引先業態調査診断、経営管理指導         |         |
|              |      | 3 取引先生産能力、設備データ、貸与品等の管理・指導 |         |
|              |      | 4 取引先の安全操業確保指導             |         |
|              |      | 5 新規業者開拓、業者再編立案実行          |         |



# 職務権限・責任範囲(例)

購買部門 職務権限表

△・・・検討する権限あり(決定権の代行)

| 項目   | 内容                 | 担当 | 課長 | 次長・部長 | 取締役 |
|------|--------------------|----|----|-------|-----|
| 部門   | 部門方針策定             |    |    | △     | ○   |
|      | 年次利益計画の検討・決定       |    |    | △     | ○   |
|      | 月次計画の検討・決定         |    |    | △     | ○   |
|      | 日時計画(スケジュール)の検討・決定 |    | △  | ○     |     |
|      | コストダウン計画策定         | △  | △  | ○     |     |
|      | 経費予算計画と修正          |    | △  | ○     |     |
|      | 組織体制検討及び決定         |    |    | △     | ○   |
|      | 外部監査、内部監査          |    |    | △     | ○   |
|      | 組織・職務分掌・職務権限の決定    |    |    | △     | ○   |
| 購買業務 | 取引先の決定             |    |    | △     | ○   |
|      | 価格決定               |    |    | △     | ○   |
|      | 発注承認               |    | △  | △     | ○   |
|      | 支払いの確定             |    |    | △     | ○   |
|      | 取引先との基本契約の締結       |    |    | △     | ○   |
|      | 購買契約               |    |    |       | ○   |
|      | サプライヤー評価           |    | △  | ○     |     |
|      | 見積書の適正値引きの決定・検印    |    | △  | ○     |     |
| 組織運営 | 幹部会議への出席参加         |    | △  | ○     | ○   |
|      | 部門長会議への出席参加        |    | △  | ○     | ○   |
|      | 月次報告               |    | △  | ○     |     |
|      | 業務の社外委託            |    |    | △     | ○   |
| 予算管理 | 経費の支出(予算の執行)管理     |    | △  | ○     |     |

# 購買管理規定(例)

## 購買管理規程

### 第1章 総則

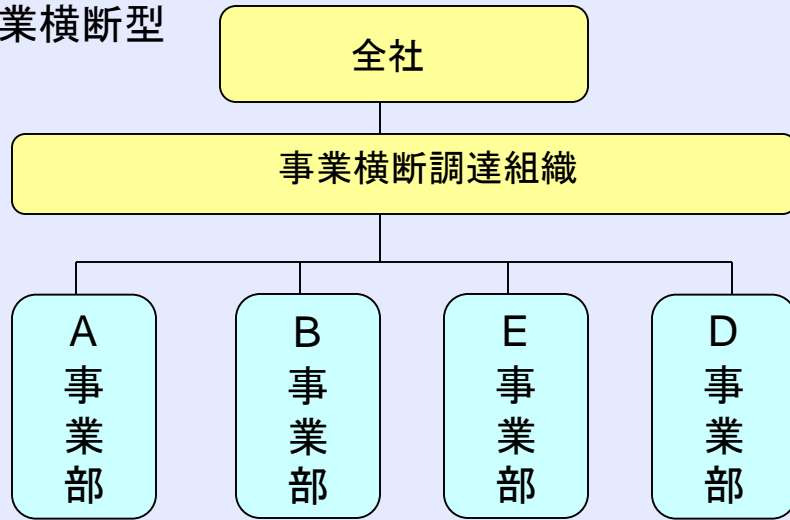
- 第1条 (目的)  
この規程は、当社における購買業務に関する手続きを定め、効率的な購買活動の運営を図ることを目的とする。
- 第2条 (適用範囲)  
この規程は、購買、ならびに購買に関連する業務について適用するものとする。
- 第3条 (業務分担)  
購買担当部署の業務分担は、業務分掌規程で定めるものとする。
- 第4条 (職務権限)  
購買に関する職務権限は、職務権限規程で定めるものとする。
- 第5条 (購買管理責任者)  
購買管理責任者は、購買部長とする。
- 第6条 (購買業務の基本原則)  
購買に従事するものは、所属長の指揮、監督のもと次の各号に従い、購買業務を行うものとする。  
(1) 購買活動は、常に計画的かつ合理的に行い、社業の発展に寄与するものとする。  
(2) 政治、経済、市場、得意先、競合他社の状況を的確に把握し、購買活動に努めること。  
(3) 常に優良な得意先との取引関係の維持増進及びその開拓を図るものとする。  
(4) 製品、商品知識および購買技術の習得に努めること。  
(5) 効果的、効率的な購買活動に努めること。  
(6) 上司への報告、連絡、相談を怠らないこと。  
(7) 過度なコスト削減目標を設定しないこと。  
(8) 一般的・投機的な購買取引を行わないこと。  
(9) 私利私欲に流されないこと。  
(10) 法令順守に努めること。
- 第7条 (解釈上の疑義)  
この規程の解釈について疑義を生じた場合は、購買部長は関係部署の長と協議のうえ、これを決定する。
- 第8条 (改廃)  
この規程は、取締役会の決議により、改廃する。

### 第2章 購買計画

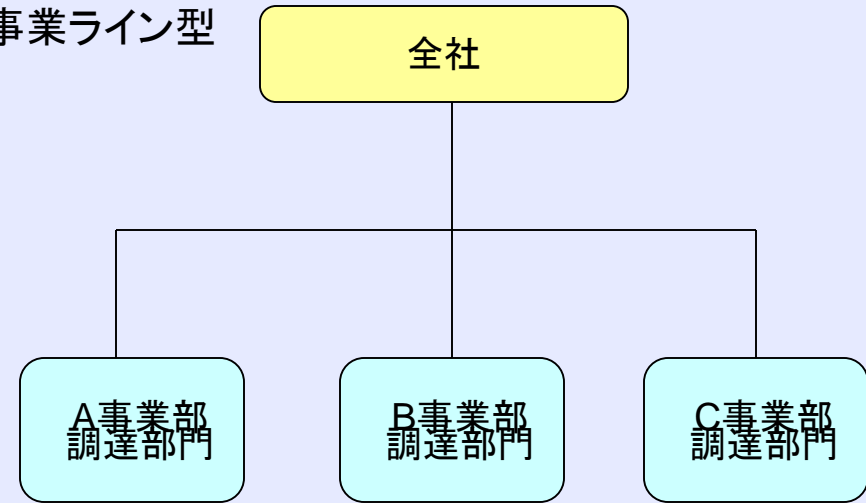
- 第9条 (購買方針)

# 組織図(例)

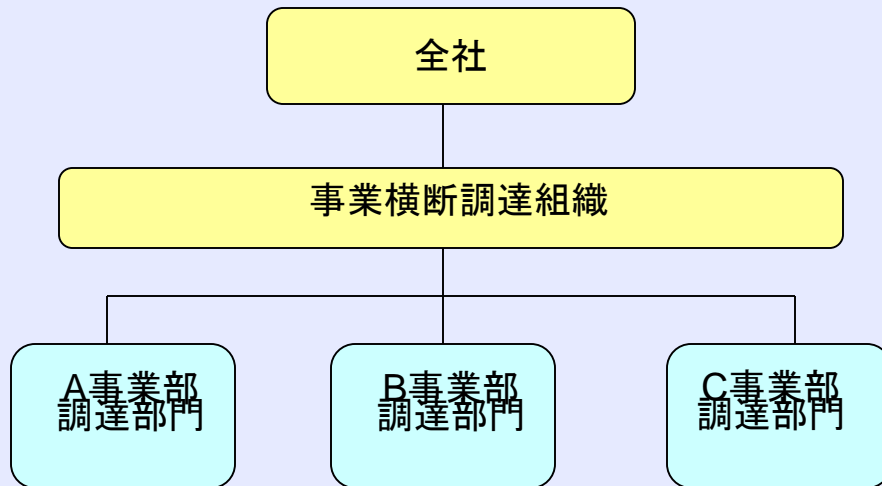
事業横断型



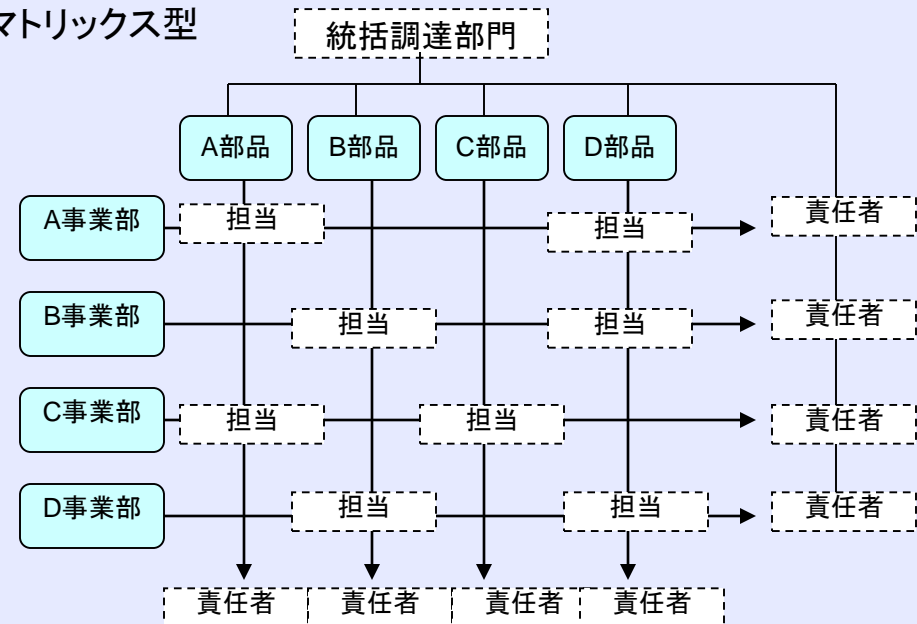
事業ライン型



事業横断・事業ライン混在型



マトリックス型



## Human Resourcing



# 人事政策



# Organization Management

## 人事政策

## Human Resourcing

### 人事政策とは

調達機能に必要なスキルセットを持つ人材を確保・育成し、購買戦略とカテゴリ戦略に応じて人材を最適配置すること。

### なぜ人事政策が必要か

購買部門の成果を最大化・継続化するために、人事部門の人事戦略に基づきつつも人事部門任せにせずに、購買部員のスキルアップをおこない、最高のパフォーマンスを創出するため。

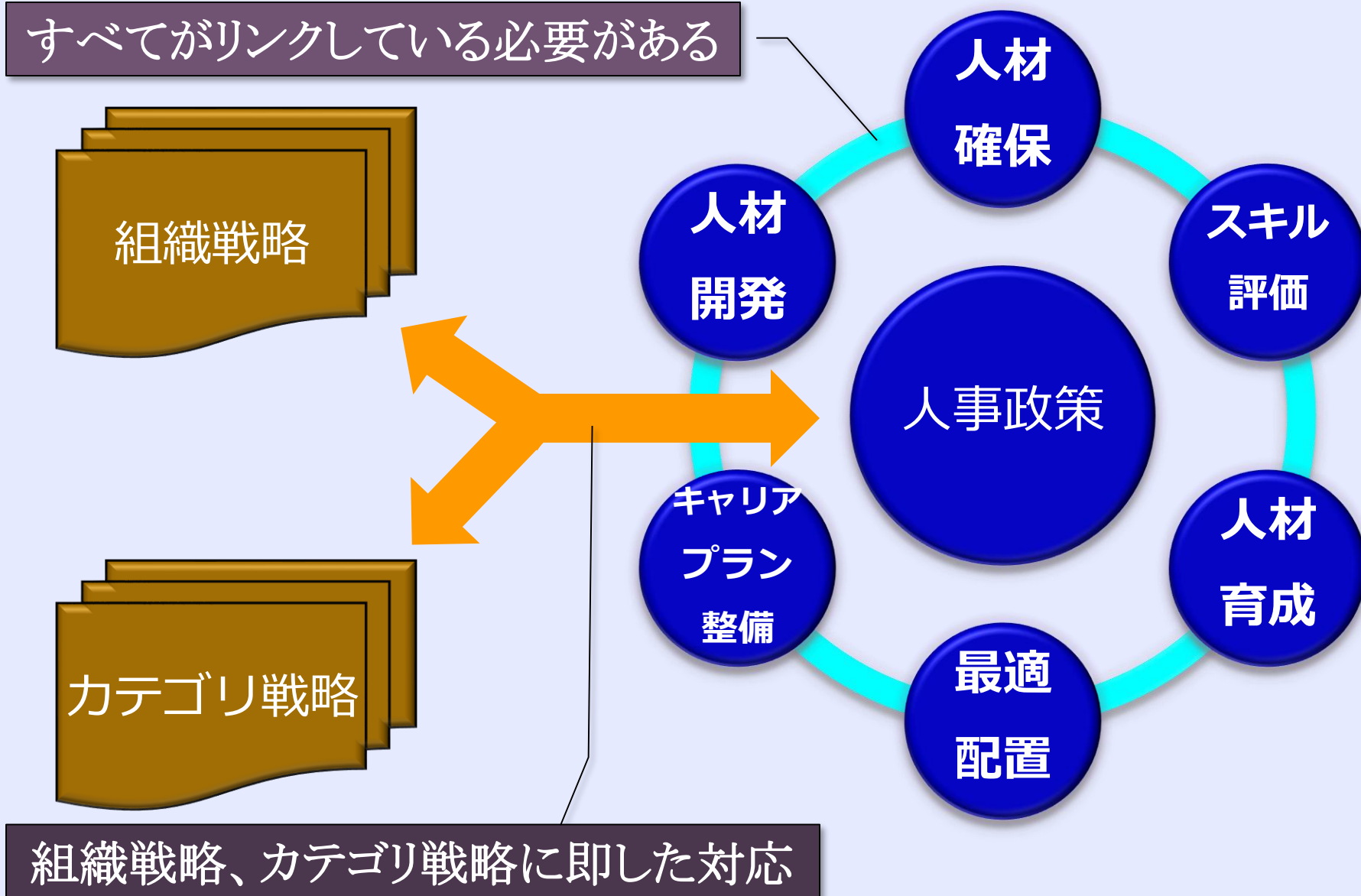


# 人事政策

**組織編制に即したスキルセットを持つ人材の提供と、調達機能に必要なスキルを育成する。**

|   |               |                                                         |
|---|---------------|---------------------------------------------------------|
| ① | 最適な人材の確保      | 購買戦略とカテゴリ戦略に即した人員を外部採用や、他部門からの受け入れなどをおこない、最適な購買部員を確保する。 |
| ② | スキル評価と育成の仕組み化 | 購買部員のスキル評価を定期的実施して個人の能力の向上を図り、さらに計画的な人材育成の仕組みを構築する。     |
| ③ | 組織編制に応じた人員配置  | 組織編制に応じたスキルセットをもつ人材の最適配置をおこなう。                          |
| ④ | 流動性の高い人材開発    | エキスパートプログラムの整備等をおこない、関連部門との相互ローテーションにより、流動性の高い人材を開発する。  |

# 人事政策



# ①-1 最適な人材の確保 必要スキルと要員確保

市場の変化に即応した調達能力を有する人材の確保とバランスの取れた人員構成の維持

## 調達能力の定義

必要とされるスキルを定義する。

- ・ <ファンダメンタルスキル>  
学力、プレゼンテーション力、ファイナンス知識、・リーダーシップ、交渉力など
- ・ <品目・業務知識>  
ソーシングプロセス、カテゴリ別技術的知見、専門性など
- ・ <マネジメント>  
調達マネジメント、部門マネジメントなど

語

## 人材要求

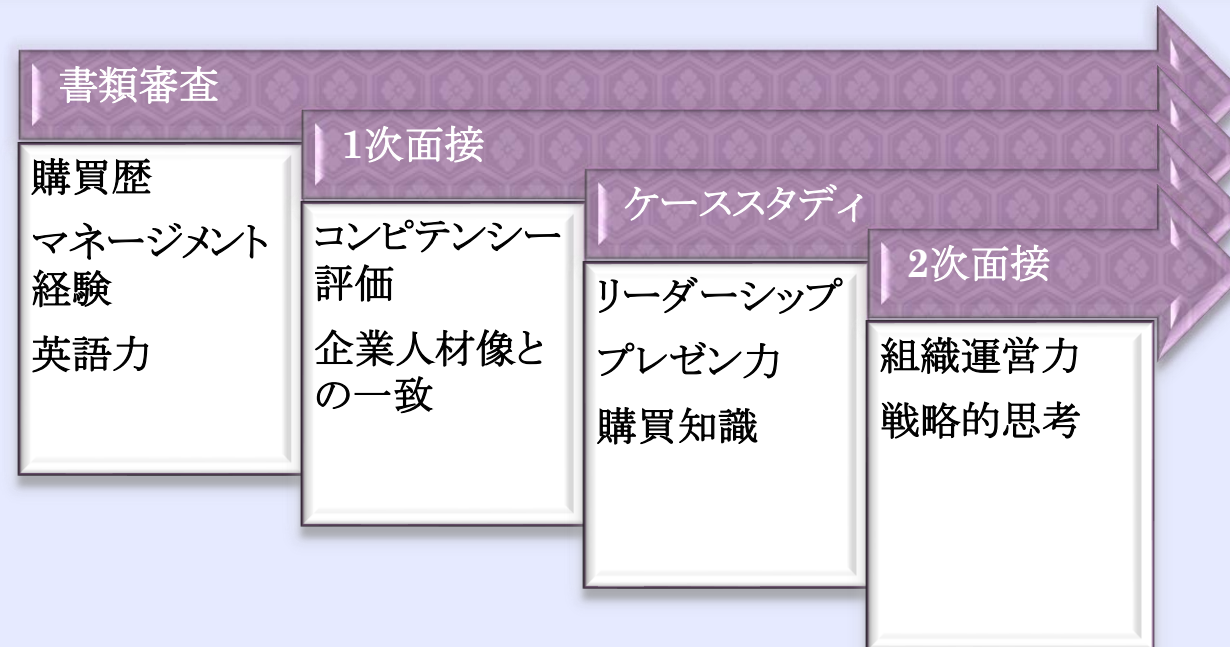
必要な要員を要求、確保する。

- ・ 人事部門と連携した定期採用
- ・ 機動力を発揮するためのスキル要求に即した中途採用
- ・ 関連部門へのスカウト活動

# ①-2 最適な人材の確保 人材明確化

- ・企業の人材戦略から求められる人材像を明確化する
- ・購買組織戦略から求められる人材像、人数を明確化する

## 外部採用の例



それぞれの過程で、**誰が、何を、どのように**確認するかを設定し評価していく



## ②-1 購買スキル評価

購買部員のスキル評価を定期的を実施して個人の知識・能力を把握する。また、不足している知識・能力の確認をおこなって能力向上を図る。

| 大項目         | 中項目                        | 小項目                  |                          | 対象者  |     |        |          |
|-------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|------|-----|--------|----------|
|             |                            | 項目                   | 詳細                       | ジュニア | シニア | マネージャー | 部門マネージャー |
| ファンダメンタルスキル | ビジネス知識                     | パーソナル                | -ビジネスマナー、プレゼンテーションなど     | 1    | 2   | 3      | 3        |
|             |                            | プロジェクトマネジメント         | -プロジェクトマネジメント(PMBOKなど)など | 1    | 1   | 3      |          |
|             |                            | ITスキル                | -自社システム操作                | 1    | 3   |        |          |
|             |                            | ファイナンス               | -財務知識                    | 1    | 2   | 3      | 3        |
|             |                            | 海外調達                 | -海外サプライヤ検索、支払の流れなど       | 1    | 3   |        |          |
| 品目・業務知識     | 上流購買活動<br>(仕様決定時の<br>購買関与) | VA/VE・原価低減           |                          | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | 開発購買の推進手法            | -上流への関与、社内獲得へのプロセス把握など   |      | 1   | 2      | 3        |
|             |                            | 品目別調達、購買方針作成         |                          |      |     | 2      | 3        |
|             | ソーシングプロセス                  | ソーシングプラン見積り          | -調達条件明確化、仕様書要求           | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | ソーシングプラン立案から発注       | -ソーシングプロセス、見積りなど         | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | 提案書、見積り内容分析、契約       | -見積り要素の分解、見積り明細の標準化など    | 1    | 2   | 3      |          |
|             | サプライヤマネジメント                | サプライヤのパフォーマンス評価      | -品質 -コスト -納期、-設計開発等評価など  |      | 1   | 3      |          |
|             |                            | 生産管理                 | -生産計画把握、納期管理など           | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | 開発調達                 | -図面、仕様書の読み方              | 1    | 2   | 3      |          |
|             | 要件知識                       | 品質管理                 | -クレーム発生内容理解、QC手法など       | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | 業界調達法律               | -下請法、購買取引基本契約など          | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | 調達管理                 |                          | 1    | 2   | 3      |          |
|             | 情報収集・分析                    | サプライヤ企業分析            | -製造技術、シェア推移分析、-ABC分析     | 1    | 2   | 3      |          |
|             |                            | 業界分析                 | -市場動向把握、新技術動向、製造技術など     |      | 1   | 3      |          |
|             |                            | コスト分析                | -コスト構造分析、コストドライバー分析など    | 1    | 3   |        |          |
| 購買実績、履歴分析   |                            | -調達、購買発注方針           | 1                        | 3    |     |        |          |
| サプライヤ提案分析   |                            |                      | 1                        | 3    |     |        |          |
| 景勢動向把握      |                            | -物価系列一般調査、-原材料動向把握など |                          | 1    | 3   |        |          |
| マネージメント     | 調達マネージメント                  | 購買総額                 | -リスクマネージメントに欠品・納品遅延など    |      |     | 2      | 3        |
|             | 部門マネージメント                  | 調達調達立案               | -品目別調達、購買方針作成など          |      |     | 2      | 3        |
|             | ステアリングコミティ                 |                      | -調達購買部門間の連携、推進など         |      |     | 2      | 3        |
|             |                            |                      | -人材育成、教育、採用など            |      |     | 2      | 3        |
|             |                            |                      | -経営層向けプレゼンテーションなど        |      |     | 2      | 3        |
|             |                            |                      | -経営層と調達戦略のリンクなど          |      |     | 2      | 3        |

※添付資料(購買スキル評価シート)参照

・業務遂行期程度は右方向に向付大きい。  
・習得要件(知識、技能)や習得度、難易度などが高い。



## ②-2 人材育成

購買戦略によって求められる機動性の高いバイヤーを育成するために、計画的な人材育成の仕組みを構築する

**社内プログラム** 自社で用意された教育プログラムで知識、スキルを習得する。

- ・ 調達部内教育プログラム  
購買実務(パーチェシング)、  
ソーシング(機能別実績ノウハウ集)  
各種法規、規定・基準
- ・ OJT
- ・ 各種社内教育(ビジネススキル)

**社外プログラム** 自社教育で得られない知識、スキルを習得する。

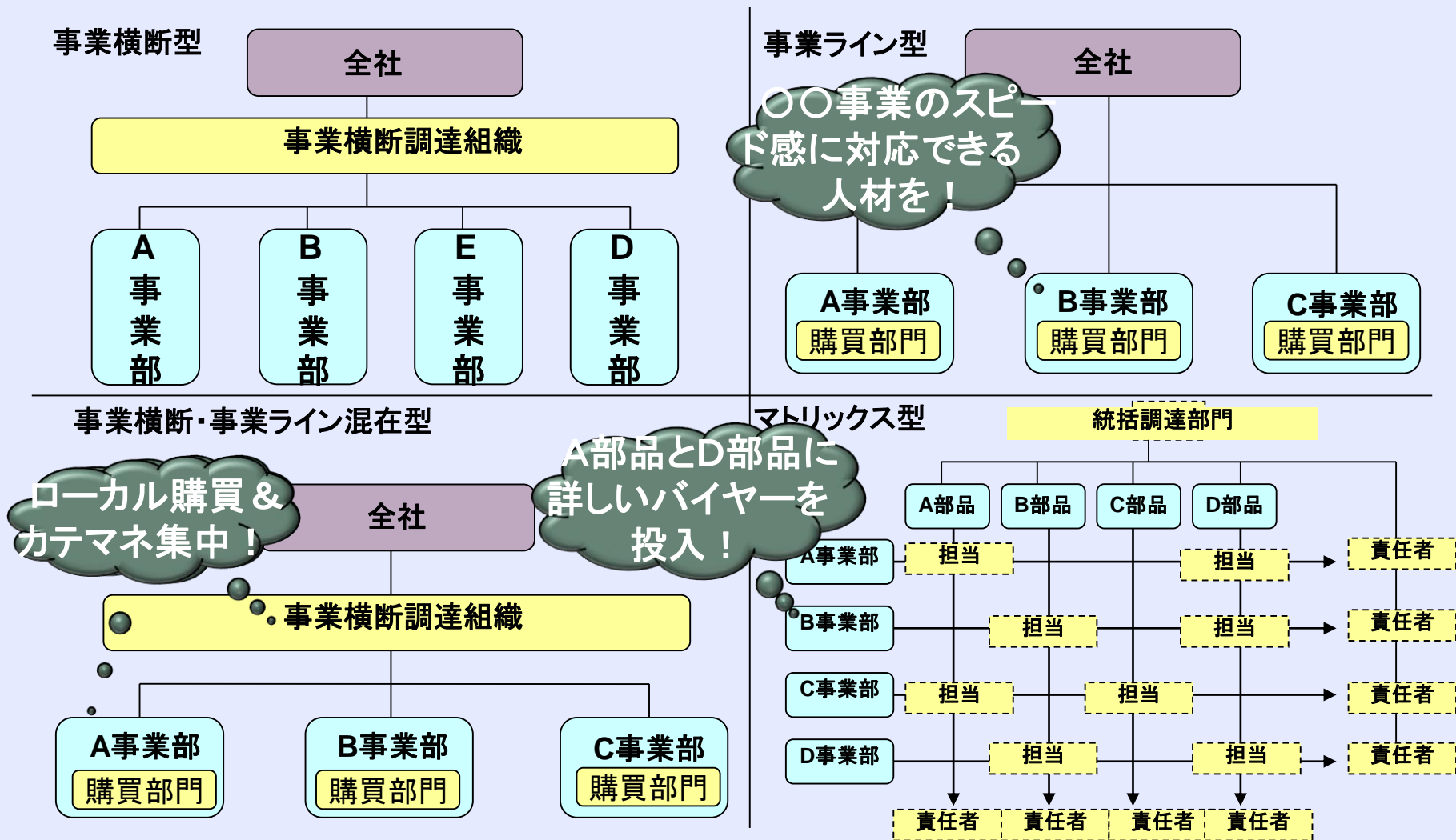
- ・ 購買理論講習  
カテゴリーマネジメント、サプライヤマネジメント、ステークホルダマネジメント、組織マネジメント
- ・ 各種社外教育(ビジネススキル)

**自己啓発** 自らの意思で知識、スキルを習得する。

- ・ 調達資格の取得 CPP/CPSM
- ・ 購買ネットワーク会参画、各種セミナー、異業種交流会

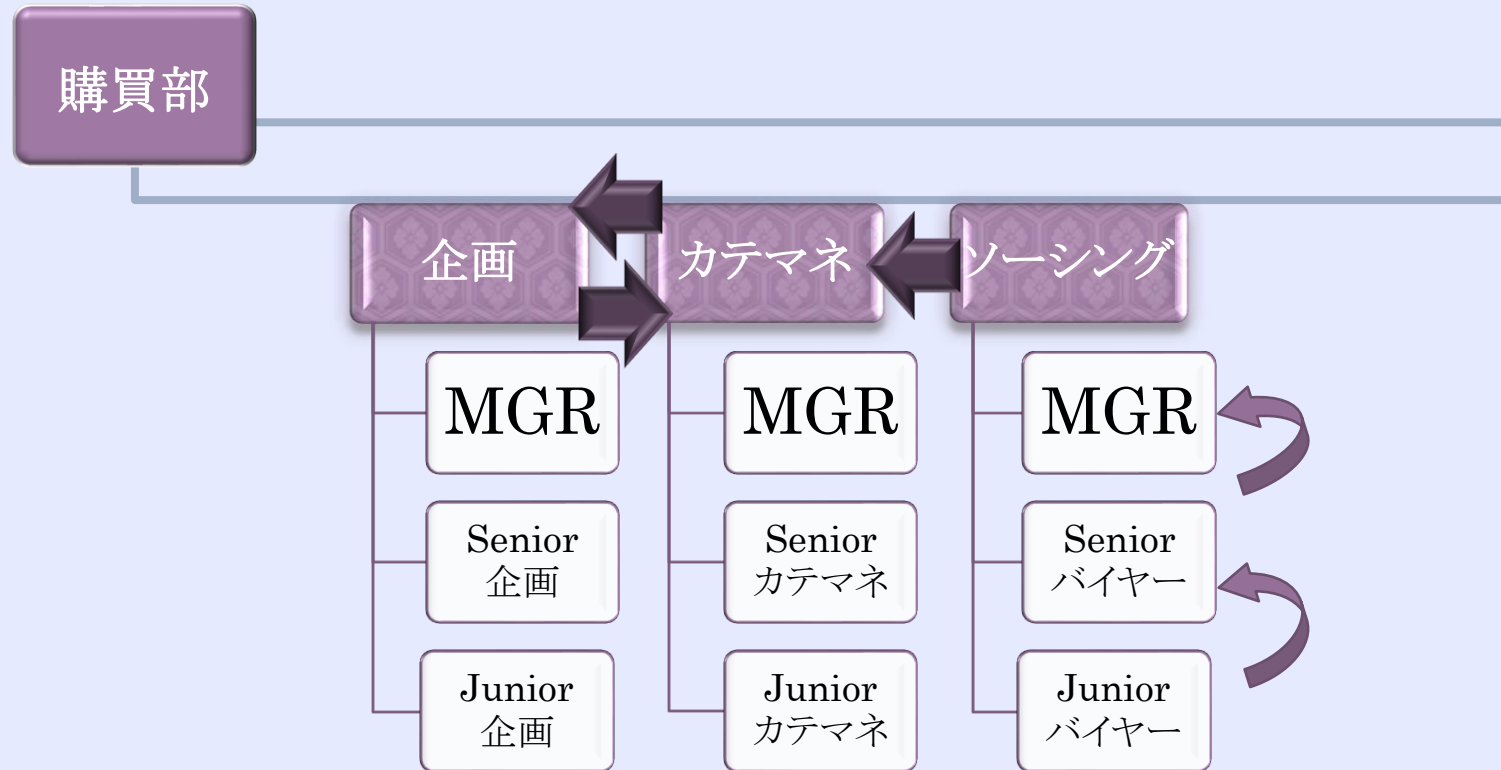
# ③ 人材の最適配置

購買戦略とカテゴリ戦略で求められるスキルを有する人材を、企業の組織編制に即して最適配置できる仕組みを構築する。



# ④-1 キャリアプラン整備

横軸的、垂直的に異動していくことで、ステップアップ、キャリアアップを図る仕組みを整備する。



横軸:「ソーシング→カテマネ→企画」と、スパイラルさせながら成長させる  
垂直:「バイヤー(ジュニア)→Sバイヤー→MGR」とバイヤースキルを向上していく





Control



# 統 制





# Organization Management

## 統制 Control

### 統制とは

企業の経営戦略に沿った購買戦略が適切に実行されるための方針、手続きである。

### なぜ統制が必要か

企業の経営戦略に貢献する購買業務にするためには、統制活動が必要。  
購買方針・戦略に沿い購買活動を進めるにあたって、リスク評価実施。  
明らかになったリスク要因で、何を重点的に統制すべきか優先順位を明確にして進めることが重要。  
怠るとリスクが存在していない業務も非効率に陥る。

統制活動にあたっては、以下の点を考慮する必要がある。

- 1.権限と役割の明確化(職務の分掌を明確にする)  
業務の役割を明確にし、業務効率化をめざし、責任の押し付け合いに陥ることを回避する。
- 2.透明性・公平性・公正性の確保と規定の周知・逸脱行動の阻止・抑制(内部牽制を機能させる)  
会社や組織の内部で不正や誤りを発見し、防止するための仕組みとする。  
購買活動を通じ、着服などの不正などは定期的な監査を行うことで、未然に防ぐことが可能。
- 3.継続的な記録と一定期間保管  
過去の事実関係や意思決定の過程、各担当者の責任の所在を明確にする。

# 統 制 Control

|   |                 |                                                                       |
|---|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ① | 規定および<br>手順書の作成 | 調達 <span>の</span> 責任と権限の明確化、属人化を排除した標準プロセスの構築、権限移譲などを規定し、透明性・公平性を担保する |
| ② | 法令・規定の遵守        | 法令規定を部内外に周知させ、逸脱行動を抑止・是正する。<br>また監査等に対応する。                            |
| ③ | リスクマネジメント       | システムダウン、情報セキュリティ(情報漏洩、ハッキング)、天災などに備えるBCP・BCMを構築し運用する。<br>倒産などの対応。     |

# ① 規定および手順書の作成

## Rules and Procedures

調達の責任と権限の明確化、標準プロセスの構築、権限移譲などを規定し、調達活動において透明性・公平性・公正性を担保する

### 規定の作成

#### 権限と責任の明確化

- 調達業務の一連のプロセスを洗い出し、標準プロセスを構築する。
- 標準プロセスは文書化し、記述しておく。
- 少なくとも発注、取引先・価格決定、会計・支払は責任部署を分けること。
- 標準プロセスでの責任と権限を明確化する。
- 以下の調達権限五大権限を標準プロセスに埋め込む。  
調達先決定権限、調達価格決定権限、新規取引開始決定権限、取引停止決定権限、他部門と取引先とのコンタクト内容を知る権限
- 調達業務関連法令、規制などを組み込み、違法行為の起こらない仕組みづくりを構築する。

### 手順書の作成

#### 透明性・公平性・公正性の確保

- だれがやっても同じ成果物が出るように標準プロセスに基づいて各手順を定める。
- 検討、意思決定に必要な書式も定めておく。
- 意思決定の過程が詳らかになるものでなくてはならない。
- 標準契約書の作成・維持管理・審査の実施。

## ② 法令・規定の遵守

### Application of Rules and Regulations

法令規定を部内外に周知させ、逸脱行動を抑止・是正する。また監査等に対応する。

#### 法令規定の遵守

#### 規定の周知・逸脱行動の阻止・抑制

- 標準業務プロセスの監視と適正な運用を定期的にチェックする環境を整備する。異常があれば注意、是正処置を発信する規定を文書化し、記述しておく。
- これら社内規定の周知、社内への発信を行う。
- 部門内では標準プロセスに基づいて業務遂行することを指導。
- 調達予備行為(発注権限のない部門によるサプライヤとの接触)については全社規定で禁止し、厳しく取り締まる。
- 法令遵守（下請法など）のための説明会や教育セミナーを用意する（「教育」との協調が必要）

#### 監査への対応

- 社内監査、会計監査、内部統制、ISO、環境監査など
- 社内の要求部門や財務・会計部門、法務部門との連携の中心となりこれらに対応する。
- 取引先への協力依頼、指導をしていく。
- 是正指摘については改善の責任を負う。
- 国税・公取・中小企業庁などの対応、訴訟関連対応



# ③ リスクマネジメント

## Risk Management

システムダウン、情報セキュリティ(情報漏洩、ハッキング)、天災などに備えるBCP・BCMを構築し運用する。倒産などの対応。

### BCP・BCM

## システムダウン、情報セキュリティ、 天災などへの対応

- 標準業務プロセスはリスクの低減、回避を念頭に置き整備する。
- 日常業務処理を進める中に存在する、リスクとその内容を明文化する。
- その明文化した一覧の内容を元にリスク評価を実施する。
- 評価に基づき、個別のリスク回避策およびダメージ低減策を、効果が大きい順に列挙しておき、事象発生時には実施可能な順で適用していく。

### 倒産などの対応

## 情報の早期入手・ クラッシュマネジメント

- 財務部門 (= 銀行) ・ 同業他社などの情報を常に収集する。
- 競合サプライヤからの情報集約は慎重に行うが、大切なソースである。
- クラッシュマネジメントモードになった場合の行動は、財務・経理部門と協調して全社の司令塔となる。



General Operations

## その他の活動

# その他の活動

## General Operations

庶務業務を一部に集約・集中することにより、購買担当者が、購買活動に集中できる環境を提供する。

|          |     |                                           |
|----------|-----|-------------------------------------------|
| 行事の企画と運営 | 対部内 | 部員の一体感醸成し、企業・部門トップのメッセージを深く伝える機会を提供する     |
|          | 対社内 | 社内他部門に対して、ルールの周知やナレッジの共有を行う機会を提供する        |
|          | 対社外 | サプライヤーとの各種説明会および交流行事。<br>同業他社、業界団体など渉外業務。 |

# 行事の計画と運営

Plan and Conduct of Events

## 部内

部員の一体感を醸成し、企業・部門トップのメッセージを深く伝える機会を提供

- 年頭・年末集会：経営方針の伝達、方針に基づいた部門変革の結果伝達など
- 期初・期末ミーティング：今期目標と期末実績の伝達、表彰など
- オフサイトミーティング：業務改革、部門内交流など

## 部外

社内他部門に対して、ルールの周知やナレッジの共有を行う機会を提供

- 教育イベントの実施
- 調達部門からの情報発信（マーケットインテリジェンス報告会、調達改革状況報告会）

## 社外

サプライヤーとの各種説明会および交流行事  
同業他社、業界団体など渉外業務

- 対サプライヤー：①生産計画説明会、新製品導入説明会など、当社の経営方針および運営方針を伝達するもの②ベストサプライヤーアワードなどサプライヤーのモチベーションを高めるもの③賀詞交換会など、リレーション強化を目的とするもの
- 同業他社との情報交換      ・業界団体などの運営補助など