

# バイヤーと自社の損益計算書のいい関係

大山国浩

# 大山国浩自己紹介

- もともと、総務人事畑で、20数年前に5か月ほど鉛筆を転がし、社労士試験合格
- その後損害保険代理店工場・一般特級資格も取得 ……だれもやらなかったのに、 ……上司は不合格
- 現在の東洋炭素で3社目
- 総務内に資材課があり、総務人事面の間接購買から、調達部門へ

原材料・燃料・自動車・機械・建屋・集中購買・システム・BCP・下請法・JSOXなど、いろいろやり、

成果 日常発注主体の資材部を戦略調達部門への改革(データの戦略活用など)

SRM戦略の実践による主要調達品の安定調達の実現(足を向けて寝れないとお褒めの言葉を頂戴)

2008年時点でいわゆるクラウド型のWEB調達システム(非資産化実現)の実現

このシステムを活用した下請法・JSOX対応の仕組構築(公取からここまでやっているところはないと言われる)

このシステムによる国内子会社2社の調達業務を本体に統合(約10年で1億円以上の累計人件費削減)

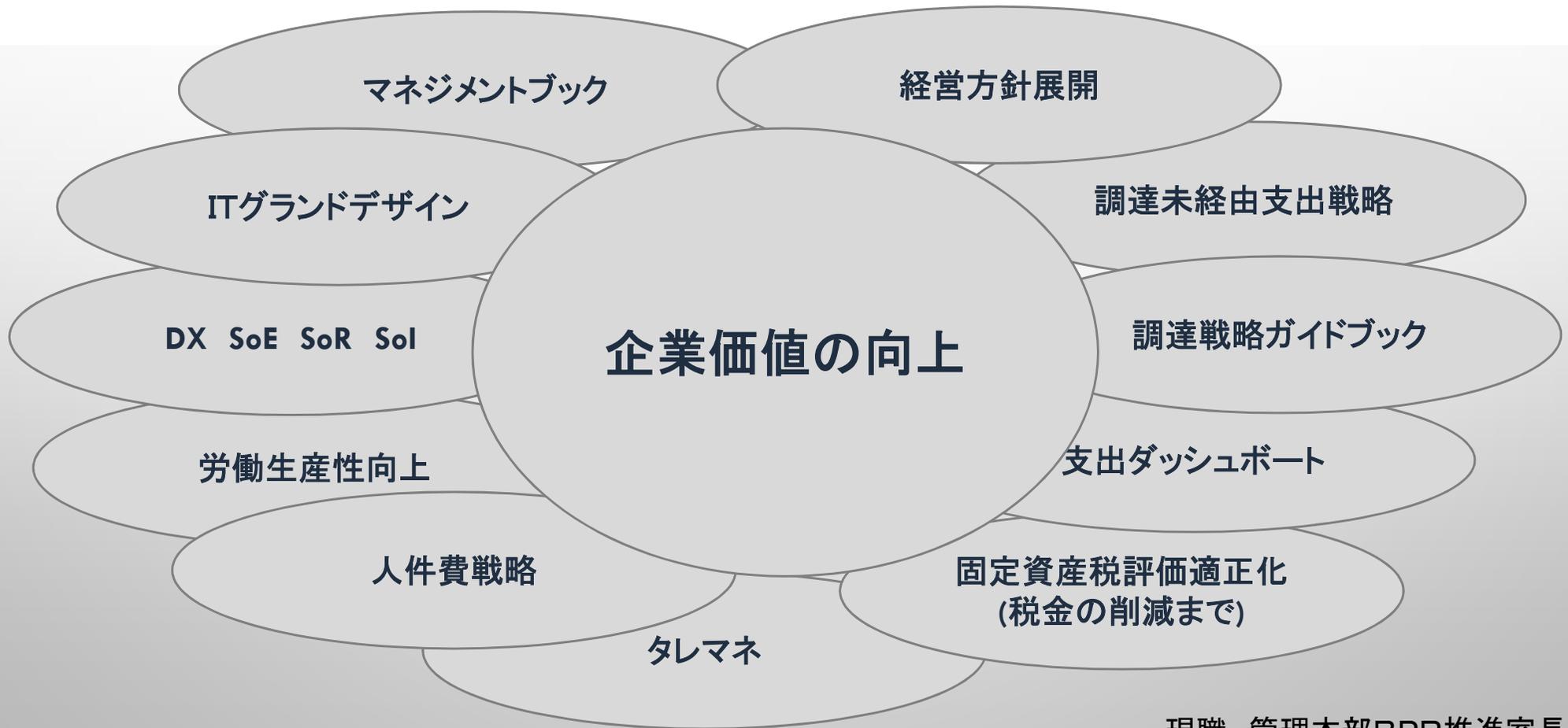
生産・売上高と調達金額とのマトリックスによるBCP対応調達品一覧による対策必要品と優先順位の見える化・手順化

自動車他の仕様の統一と集中購買の仕組化

外部知見の活用によるコスト削減 など

現在 外部支出の切り口から現在、次のページへと展開

# 今こんなのにからんでいます



現職 管理本部BPR推進室長

# 会社紹介

## もし東洋炭素(特殊炭素他)がなかったら

極端ですが、

スマホが出来ないかもしてれません (半導体用パーツ・EDM金型関係など)

電車が来ないかも (パンタグラフ・モーターブラシ関係など)

車が作れません (EDM金型・半導体用パーツ・エンジンガスケット関係など)

明かりが消えるかもしれません (LED用パーツ関係など)

家電製品が店頭から消えるかもしれません (半導体用パーツ・EDM金型・モーターブラシ関係など)

小惑星探査衛星・はやぶサ2号は帰ってこれないかもしれません (イオンエンジン部品関係)

観覧車が動かないかもしれません (モーターブラシ関係)

その他・原子炉(高温ガス炉)炉心材、ロケットノズルスロート、パワー半導体関係など

# 本題です 自社の損益計算書を見られていますか

- それは毎月ですか
- 勘定科目も見ていますか



## 正直我々調達部隊も

- 数年前までは、見ていませんでした
- 見なくても目の前の仕事はできますから
- どうして見るようになったかを順を追ってお話していきます
- まだまだ、これからですが

## それまでの購買部門(2017年以前)

- 守備範囲 本体(親会社)のみ、名称も「資材部」で直接材をメインとした部隊
- 調達範囲 口座登録のあるサプライヤーからの発注がほとんど



## 担当役員より

- グローバルの総額人件費は、人事が経理から損益計算書データをもらい出してくれたが、調達金額はあるか  
→ ありません
- 業績がよくなく、コスト削減の真っただ中だ、ないならグローバル調達戦略に必要なデータを出してくれ  
→ 誰も何をしたらいいかわからない  
→ みんなこっちを向いた気がした

## しゃ～ないな

- 経理に頼んで損益計算書データ入手をお願い。
- 忙しいのに、何に使うのですが、どうしてそれが必要なのですかと小言も言われ
- 最後はしゃ～ないな、、、と入手

## まずは

- 前年、前々年分を出してもらった
- こんな感じ

売上高計	減価償却費（原価）	退職給付費用	受取利息及び割引料	特別損失－その他	退職給付に係る調整額-増減
期首材料棚卸高	利息費用（原価）	法定福利費	受取配当金	特別損失計	退職給付に係る調整額-組替調整額
当期材料仕入高	その他製造経費	福利厚生費(販管)	為替差益	税金等調整前当期利益	退職給付に係る調整額-換算調整
期末材料棚卸高	売上原価	貸倒損失	有価証券戻入益	法人税・住民税・事業税	退職給付に係る調整額-税効果
賃金（原価）	期首仕掛品棚卸高	交際費	通貨オプション益	法人税等調整額	退職給付に係る調整額-増減計
賞与（原価）	期末仕掛品棚卸高	旅費交通費	ロイヤリティ収入	過年度法人税等	為替換算調整勘定-持分損益
賞与引当金繰入額（原価）	期首製品棚卸高	通信費	持分法による投資利益	法人税等計	持分法適用会社に対する持分相当額
退職金（原価）	当期製品仕入高	水道光熱費	その他の営業外収益	当期純利益1	その他包括利益合計
退職給付費用（原価）	期末製品棚卸高	事務消耗品費	のれん償却額(益)	非支配株主に帰属する当期純利益	包括利益
法定福利費（原価）	期首商品棚卸高	租税公課等	営業外収益計	非支配株主に帰属する当期純利益（控除）	親会社株主に係る包括利益
福利厚生費（原価）	当期商品仕入高	修繕維持費	支払利息及び割引料	親会社株主に帰属する当期純利益	為替換算調整勘定-非持損益
株式報酬費用（原価）	期末商品棚卸高	支払手数料	手形売却損	法人税率	退職給付に係る調整額-非持損益
外注加工費（原価）	売上原価計	保険料	有価証券評価損	当期純利益1	非支配株主に係る包括利益
荷造運送費（原価）	売上総利益	支払リース料	為替差損	非支配株主に帰属する当期純利益	資本剰余金期首残高
旅費交通費（原価）	荷造運送費	賃借料(販管)	通貨オプション損失	非支配株主に帰属する当期純利益（控除）	資本剰余金期首残高計
通信費（原価）	広告宣伝費	寄付金	減価償却費（営業外費用）	親会社株主に帰属する当期純利益	資本剰余金期末残高計
水道光熱費（原価）	販売手数料	車両費	その他の営業外費用	非支配株主に帰属する当期純利益（加算）	利益剰余金期首残高
工場消耗品（原価）	貸倒引当金繰入損	試験研究費償却額（人件費）	営業外費用計	当期純利益2	利益剰余金期首調整額
燃料費（原価）	役員報酬	試験研究費償却額（償却費）	経常利益	その他評価差額金-期首	利益剰余金期首残高計
電力料（原価）	役員賞与引当金繰入	試験研究費償却額（その他）	固定資産売却益(特別)	その他評価差額金-増減	当期利益計
事務用消耗品費（原価）	役員賞与(販管)	減価償却費(販管)	投資有証券売却益(特別)	その他評価差額金-税効果	持分増加増加高(SS)
租税公課（原価）	給料	利息費用(販管)	受入助成金	その他評価差額金-増減計	利益剰余金増加額計
修繕費（原価）	賞与	商標権・ロイヤリティ	新株予約権戻入益	為替換算調整勘定-期首	支払配当金(前期分)
支払手数料（原価）	賞与引当金繰入(販管)	雑費	特別利益－その他	為替換算調整勘定-増減	支払配当金(親：前期)
保険料（原価）	役員退職慰労金	のれん償却(販管費)	特別利益計	為替換算調整勘定-換算調整	持分増加減少高(SS)
支払リース料（原価）	退職金	為替換算誤差	固定資産売却損	為替換算調整勘定-税効果	利益剰余金減少額計
賃借料（原価）	役退引繰入額	販売費・一般管理費計	固定資産除却損	為替換算調整勘定-増減計	利益剰余金期末残高計
車両費（原価）	株式報酬費用	営業利益	減損損失（特別）	退職給付に係る調整額-期首	

# どう料理しよう

- さあ困った
- データはもらったが、
- わかる科目もあるがわからない科目もある



えいや～！

- 購買NW会のアンケートには、直接材、間接材とあるが
- ここでは、勘定科目の中で支出とみられる科目を変動費・固定費(経費)・償却費に区分し、設定した。
- のちに人件費(労務費・販管費に区分)も一緒に加えていった  
(人事が一回きりでおわったため)

た～！

変動費・固定費・償却費で  
外部支出  
と名付けた

売上高計	固定費	水道光熱費	人件費
営業利益	修繕維持費	水道光熱費(原価)	人件費(原価/労務費)
売上原価計	修繕費(原価)	賃借料(原価)	人件費(販管)
売上総利益	寄付金	賃借料(販管)	人件費(合計)
販売費・一般管理費計	交際費	通信費	
変動費	広告宣伝費	通信費(原価)	
当期材料仕入高	雑費	保険料	
当期製品仕入高	支払リース料	保険料(原価)	
当期商品仕入高	支払リース料(原価)	旅費交通費	
電力料(原価)	支払手数料	旅費交通費(原価)	
燃料費(原価)	支払手数料(原価)	償却費	
工場消耗品(原価)	事務消耗品費	減価償却費(原価)	
外注加工費(原価)	事務用消耗品費(原価)	試験研究費(減価償却費)	
荷造運送費	車両費	試験研究費償却額	
荷造運送費(原価)	車両費(原価)	減価償却費(販管)	

おまけ  
あとで使える

投資計画で出したかっ  
たが。  
とりあえず

# 出るにはでたが

- 調達データとなんか違うぞ。
- 何がどう違うのか、比較しよう。

	実績	
	15年	16年
売上高合計		
営業利益		
売上原価計合計		
販管費		
①変動費		
②固定費		
③償却費		
④外部支出(①+②+③)		
人件費(原価/労務費)		
人件費(販管)		
人件費(合計)		
人+個+償		
当期材料仕入高		
当期製品仕入高		
当期商品仕入高		
電力料(原価)		
燃料費(原価)		
工場消耗品(原価)		
外注加工費(原価)		
荷造運送費		
荷造運送費(原価)		
減価償却費(原価)		
試験研究費(減価償却費)		
試験研究費償却額		
減価償却費(販管)		

	実績	
	15年	16年
修繕維持費		
修繕費(原価)		
寄付金		
交際費		
広告宣伝費		
雑費		
支払リース料		
支払リース料(原価)		
支払手数料		
支払手数料(原価)		
事務消耗品費		
事務用消耗品費(原価)		
車両費		
車両費(原価)		
水道光熱費		
水道光熱費(原価)		
賃借料(原価)		
賃借料(販管)		
通信費		
通信費(原価)		
保険料		
保険料(原価)		
旅費交通費		
旅費交通費(原価)		



# 科目別に金額を比較

電力料はすごいな、支払手数料なんて、こんなに使っていたのか  
設備投資と償却費は関係はあるか、イコールではないし  
...まあ、取り合えず見てみよう

勘定科目		損益計算書データ	調達・購買データ	
変動費	当期材料仕入高			
	当期製品仕入高			
	当期商品仕入高			
	電力料			
	燃料費			
	工場消耗品			
	外注加工費			
	荷造運送費			
	固定費	修繕維持費		
		寄付金		
交際費				
広告宣伝費				
雑費				
支払リース料				
支払手数料				
事務消耗品費				
車両費				
水道光熱費				
賃借料				
通信費				
保険料				
旅費交通費				
計				

# せっかくなので、損益計算書を

## 調達部門の地位向上に使おう

- カバー率向上による地位向上
- 予算差異への貢献の見せ方
- ビジネスパートナーとしてのアプローチ

# 損益計算書を使った地位向上のアプローチ

- **カバー率向上による地位向上**

- 予算差異への貢献のPR

- ビジネスパートナーとしてのアプローチ

# カバー率って

確かコンサル資料にもあったような……で、見てみますか

## ROSMAとは

- RETURN ON SUPPLY MANAGEMENT ASSETS
- A.T. カーニーがCHARTERED INSTITUTE OF PROCUREMENT AND SUPPLY (CIPS)ならびにINSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (ISM)と協力して開発した調達業務に関わる費用対効果を評価する指標である。
- ROSMAの中に調達コスト総額に対する調達部門が関与率しているコストの割合 = **カバー率**があるぞ。  
【書籍】最強の調達戦略(ATカーニー)より
- リーダー企業は、そのカバー率の向上を目指している。ともある。

# 調達部門の損益計算書におけるカバー率を出す

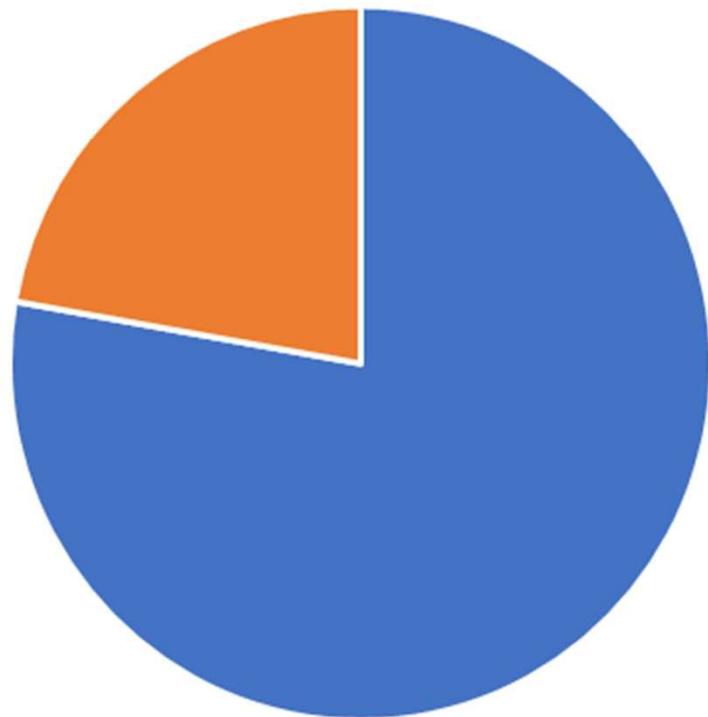
勘定科目	損益計算書金額	調達部門検収金額	カバー率	勘定科目	損益計算書金額	調達部門検収金額	カバー率
	①	②	③(②÷①)		①	②	③(②÷①)
①変動費				支払手数料			
②固定費				支払手数料(原価)			
③償却費		=100みなす	100%とみなす	事務消耗品費			
④外部支出(①+②+③)				事務用消耗品費(原価)			
当期材料仕入高				車両費			
当期製品仕入高				車両費(原価)			
当期商品仕入高				水道光熱費			
電力料(原価)				水道光熱費(原価)			
燃料費(原価)				賃借料(原価)			
工場消耗品(原価)				賃借料(販管)			
外注加工費(原価)				通信費			
荷造運送費				通信費(原価)			
荷造運送費(原価)				保険料			
修繕維持費				保険料(原価)			
修繕費(原価)				旅費交通費			
寄付金				旅費交通費(原価)			
交際費				減価償却費(原価)		=100みなす	100%とみなす
広告宣伝費				試験研究費(減価償却費)		=100みなす	100%とみなす
雑費				試験研究費償却額		=100みなす	100%とみなす
支払リース料				減価償却費(販管)		=100みなす	100%とみなす
支払リース料(原価)							

# カバー率、自分たちは何色(%)ですか

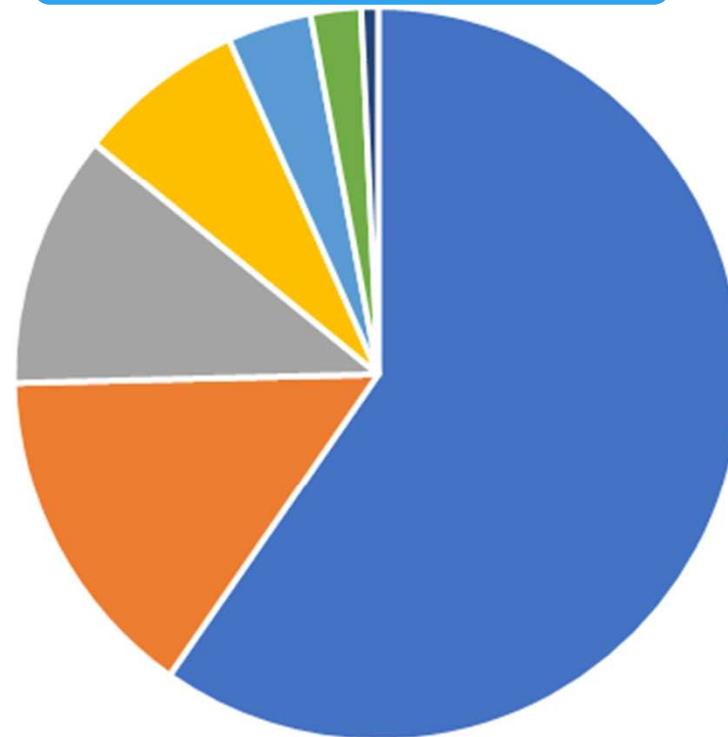
カバーしてるプロセスを調達関与プロセス、カバーしていないプロセスを未関与プロセスとした。

未カバー(未関与)

カバー(関与)



科目別のカバー比率



# 調達関与・未関与プロセスの違い

要求部門

調達部門

## ・ 調達関与

仕様決め → 見積依頼 → 見積先選定 → 価格交渉 →

→ 価格の決定 → 注文先決定 → 注文 → 納品・検収確認

## ・ 未関与

仕様決め → 見積依頼 → 見積先選定 → 価格交渉 →

→ 価格の決定 → 注文先決定 → 注文 → 納品・検収確認

請求書のみの場合も

# カバー率を上げるには

損益計算書から説得し、調達のプロとして、  
**調達部門主導のプロジェクトへと展開**

- 調達部門未関与支出削減PJ
- 電力料削減PJ(未関与の最大支出)

プロジェクトなら絡んでいけるぞ！

# 損益計算書を使った地位向上のアプローチ

- カバー率向上による地位向上
- 予算差異への貢献のPR
- ビジネスパートナーとしてのアプローチ

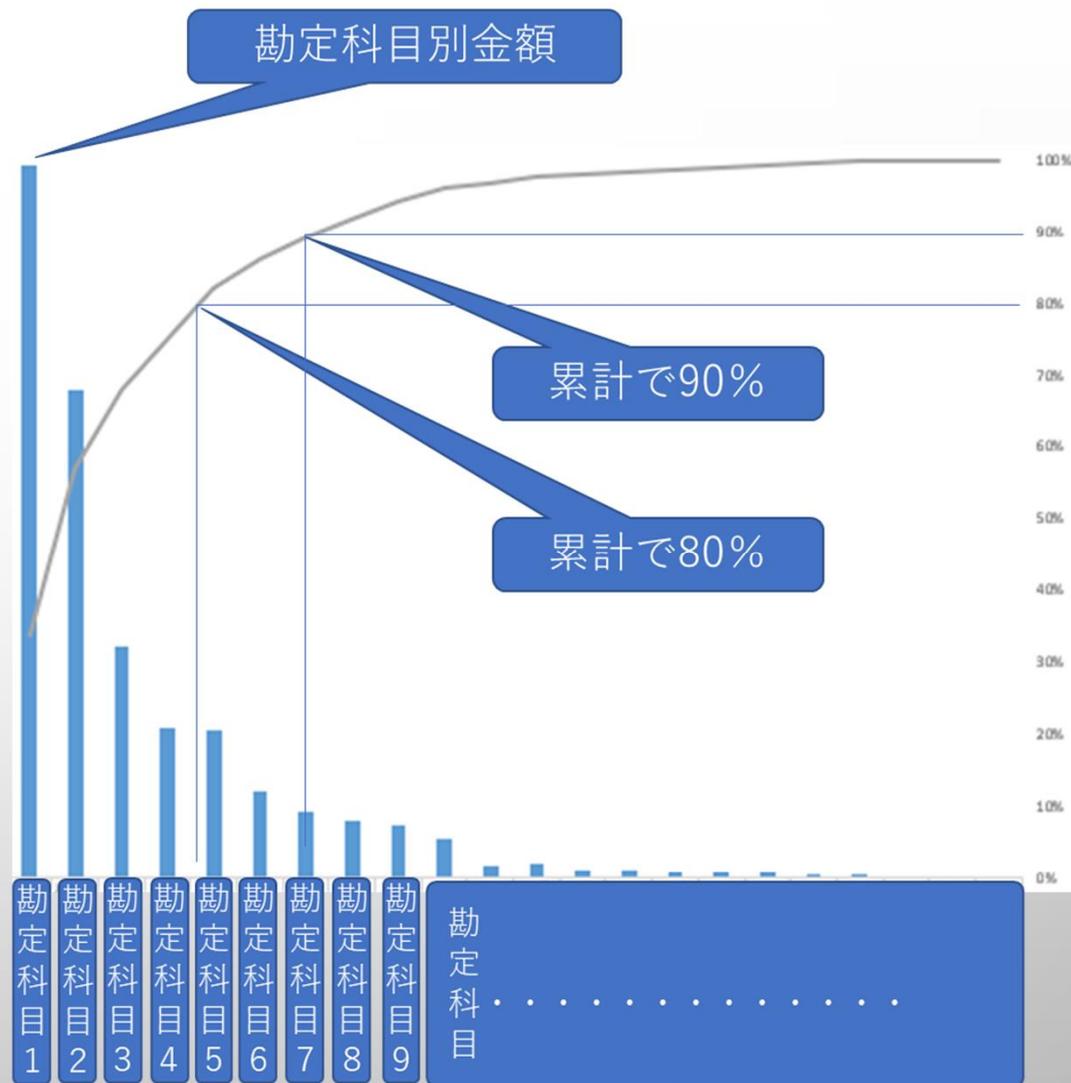
まずは、

損益計算書の

外部支出金額について、

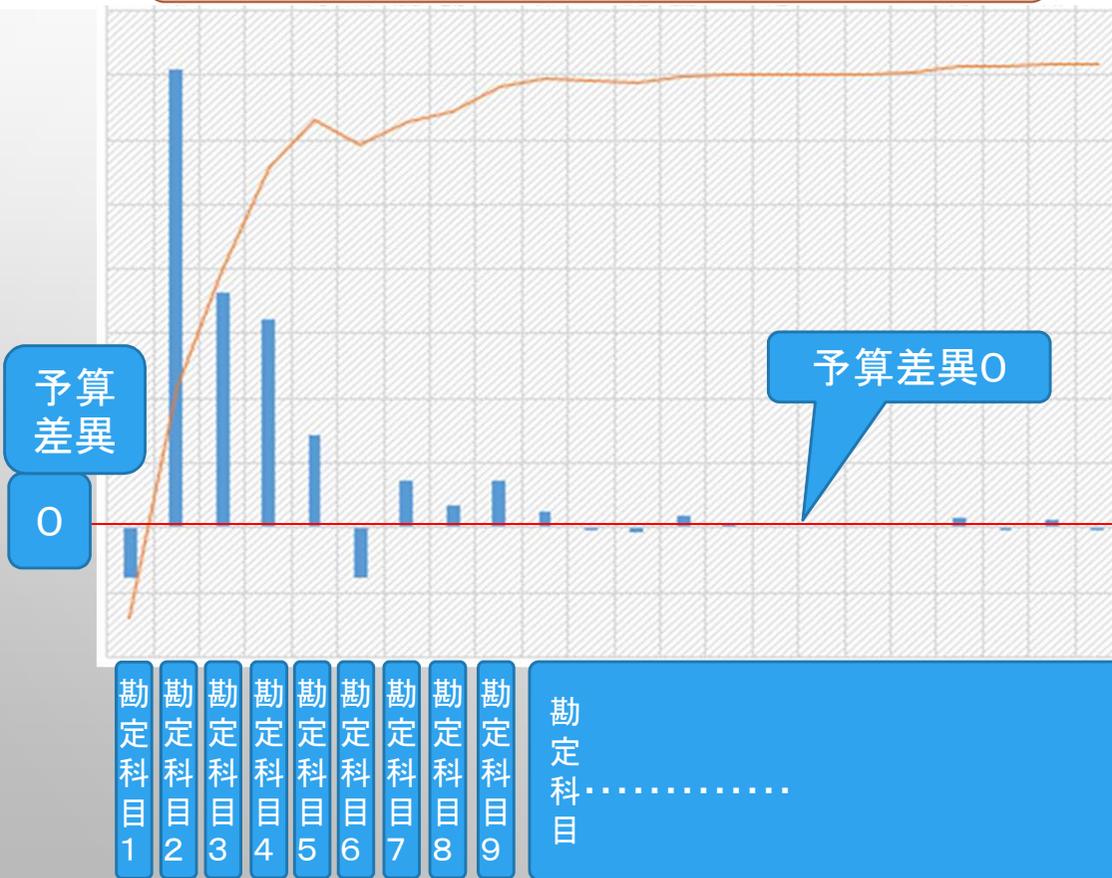
大きい順にすると。

次のことが見えてきました。

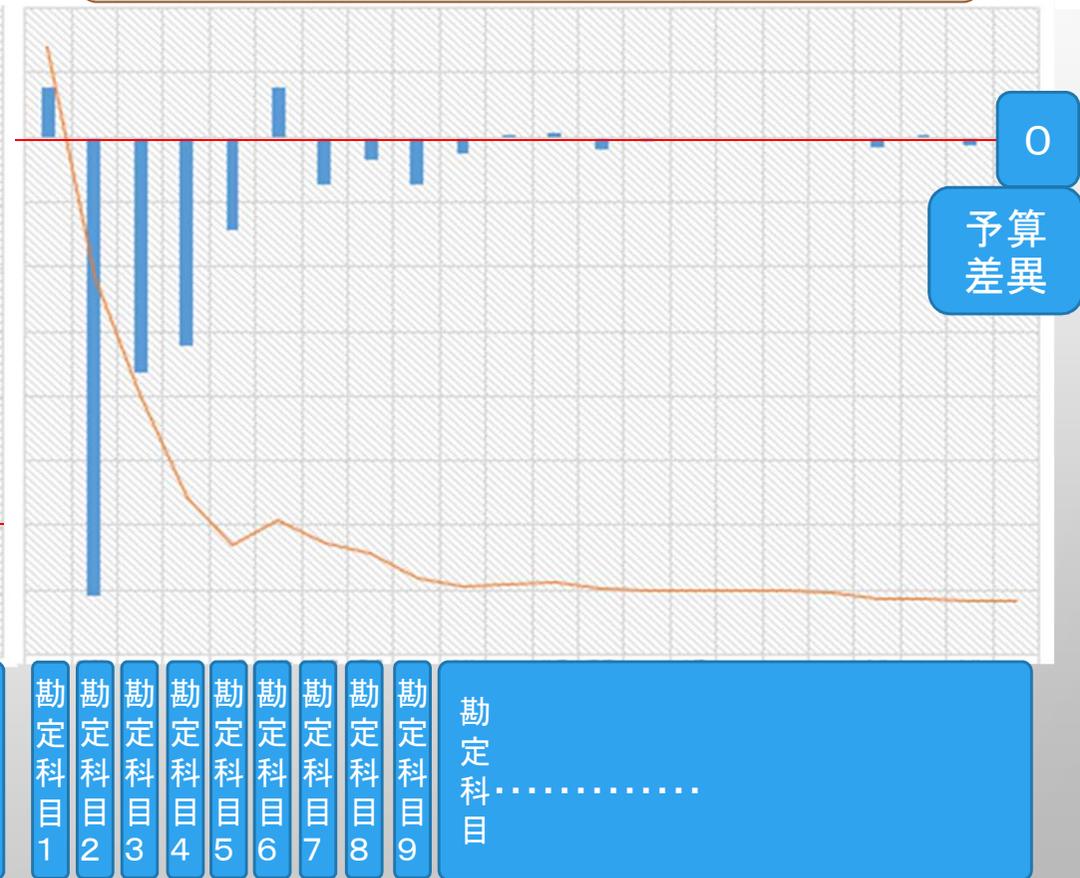


# 予算差異をグラフ化して見ると

## 予算オーバーのケース



## 予算を下回るケース



# 損益計算書の関連性

- 関連性はあるが、数量が減ると減る 増えると増えるのが金額
- 調達・購買部門の貢献をどのように見える化しようか



- 数量を固定し、単価変動による(コスト削減)金額との差を見てみよう

# 勘定科目ごとにこんな感じで比較してみよう

勘定科目		損益計算書データ			調達・購買データ			
		予算	実績	差異	検収金額	カバー率	コスト削減金額	コスト削減率
		A	B	B - A	C	$C \div B$	D	$D \div (C - D)$
変動費								
固定費								
小計								
償却費	投資計画	予算	実績	差異	検収金額			
	設備投資案件							
	合計							

コスト削減金額  
の出し方は、  
次のページ

# コスト削減金額

## 調達データからの2つのアプローチ

- カタログ品（繰り返し発注のある調達品）
- スポット品（1回切りの調達品で、毎回見積が発生する）

# 発注・検収データへの展開(カタログ品)

赤字:単価マスター数値

勘定科目	発注日	納品日	検収日	仕入先	品名	単価	数量	金額	単価更新日	旧単価	BM単価

旧単価を昨年の平均単価とした場合

数量 × (BM単価 - 単価) = 同一数量でのBMとの支出差 …… 値引率/上昇率  
勘定科目ごとの貢献の見える化(価格交渉結果の実績)

## 発注・検収データへの展開(カタログ品)

勘定科目	発注日	納品日	検収日	仕入先	品名	単価	数量	金額	単価更新日	旧単価	BM単価
A	2019/1/1	2019/1/31	2019/1/31	B	C	100	1	100	2019/1/1	90	85
A	2019/3/1	2019/3/31	2019/3/31	B	C	110	2	220	2019/3/1	100	85
A	2019/5/1	2019/5/31	2019/5/31	B	C	105	3	315	2019/5/1	110	85
A	2019/7/1	2019/7/31	2019/7/31	B	C	100	2	200	2019/7/1	105	85
A	2019/9/1	2019/9/30	2019/9/30	B	C	90	4	360	2019/9/1	100	85
A	2019/11/1	2019/11/30	2019/11/30	B	C	80	2	160	2019/11/1	90	85
A	加重平均単価			B	C	97	14	1355			85
						BM単価差異金	12	14	165		

旧単価を昨年の平均単価とした場合

数量 × (BM単価 - 単価) = 同一数量でのBMとの支出差 …… 値引率/上昇率

勘定科目ごとの貢献の見える化(価格交渉結果の実績)



## 発注・検収データへの展開(スポット品)

- ・発注時に発注データ(相手先に見えない欄)に記録しておくこと

発注日	納品日	検収日	仕入先	品名	単価	数量	金額	初期見積価格	BM価格

+担当者

初期見積との差異(価格交渉結果)

数量 × (初期見積 - 単価) = 価格交渉金額 …… 値引率 / 上昇率

勘定科目ごとの貢献の見える化(価格交渉結果の実績)

# 予算差異からのアプローチ例

予算オーバーのケース



0

- 勘定科目1
- 勘定科目2
- 勘定科目3
- 勘定科目4
- 勘定科目5
- 勘定科目6
- 勘定科目7
- 勘定科目8
- 勘定科目9

勘定科目.....

予算を下回るケース



0

- 勘定科目1
- 勘定科目2
- 勘定科目3
- 勘定科目4
- 勘定科目5
- 勘定科目6
- 勘定科目7
- 勘定科目8
- 勘定科目9

勘定科目.....

コスト削減金額を試算するBM単価は、予算・目標・昨年実績など様々、複数でも可

勘定科目	損益計算書データ				調達・購買データ				
	予算	累積比率	実績	差異	検収金額	カバー率	コスト削減金額	コスト削減率	
	A		B	B - A	C	C ÷ B	D	D ÷ (C - D)	
変動費	A	30,000	20%	33,000	3,000	28,000	85%	-6,000	-18%
	B	25,000	37%	24,000	-1,000	21,000	88%	-1,200	-5%
	C	20,000	51%	22,000	2,000	22,000	100%	-500	-2%
	D	15,000	61%	14,000	-1,000	1,000	7%	200	25%
	E	10,000	68%	12,000	2,000	8,000	67%	-1,000	-11%
	F	9,000	74%	6,000	-3,000	1,200	20%	-200	-14%
	G	8,000	80%	9,000	1,000	8,800	98%	-300	-3%
	H	6,000	84%	5,000	-1,000	4,500	90%	300	7%
固定費	I	3,000	86%	2,800	-200	2,500	89%	100	4%
	J	2,800	88%	1,800	-1,000	100	6%	300	-150%
	K	2,600	90%	2,650	50	2,000	75%	10	1%
	L	2,400	91%	2,300	-100	1,500	65%	-200	-12%
	M	2,200	93%	2,100	-100	2,000	95%	-100	-5%
	N	2,000	94%	3,000	1,000	2,000	67%	-100	-5%
	O	1,800	95%	1,500	-300	1,100	73%	50	5%
	P	1,600	96%	1,700	100	1,200	71%	40	3%
	Q	1,400	97%	1,800	400	1,000	56%	200	25%
	R	1,200	98%	1,000	-200	900	90%	-30	-3%
	S	1,000	99%	800	-200	750	94%	60	9%
	T	800	99%	700	-100	100	14%	-10	-9%
U	600	100%	800	200	200	25%	-20	-9%	
V	400	100%	500	100	400	80%	200	100%	
小計	146,800		148,450	1,650	110,250	74%	-8,200	-7%	
償却費	3,000		2,600	-400	192,500				
合計	149,800		151,050	1,250	302,750				
投資計画	予算		実績	差異	検収金額				
設備投資案件	10,000		8,000	-2,000	8,000	100%	-2,000	-20%	
合計	156,800		156,450	-350	118,250	76%	-10,200	-8%	

単価が下がらなければ  
+9000に！

単価も実績下がった

未関与比率が高い科目

## 質問への回答①

- 具体的なアクションとカテゴリーごとの特徴を見る手法として
- 目標の落とし込み：戦術シートの活用



# 質問への回答②

- BCP対応について、調達金額で優先順をつけていいか

もし調達できない場合の業績影響を下記マトリックスで見える化し、汎用品か特殊品かなどの特徴ごとに対策を検討

A事業・B製品						売上影響 金額	製品1	製品2	製品3	製品4	製品5	製品6	製品7	製品8	製品9	製品10	
売上金額・調達金額 BCPマトリックス							売上高	1,000,000	950,000	900,000	850,000	800,000	750,000	700,000	650,000	600,000	550,000
カテゴリ	品名	調達金額	比率	累計	比率		売上高累計	1,000,000	1,950,000	2,850,000	3,700,000	4,500,000	5,250,000	5,950,000	6,600,000	7,200,000	7,750,000
						比率	13%	25%	37%	48%	58%	68%	77%	85%	93%	100%	
金属	金属1	50,000	18%	50,000	18%	1,800,000	23%	1,000,000			800,000						
金属	金属2	45,000	16%	95,000	35%	3,800,000	49%		950,000	850,000		750,000		650,000	600,000		
金属	金属3	40,000	15%	135,000	49%	1,450,000	19%				800,000			650,000			
化学品	化学品1	35,000	13%	170,000	62%	1,450,000	19%			900,000						550,000	
化学品	化学品2	30,000	<b>11%</b>	200,000	73%	3,300,000	<b>43%</b>	1,000,000			850,000	800,000			650,000		
金属	金属4	25,000	9%	225,000	82%	750,000	10%					750,000					
化学品	化学品3	20,000	7%	245,000	89%	900,000	12%			900,000							
化学品	化学品4	15,000	5%	260,000	95%	750,000	10%					750,000					
金属	金属5	10,000	4%	270,000	98%	1,550,000	20%	1,000,000								550,000	
化学品	化学品5	5,000	2%	275,000	100%	2,350,000	30%			900,000		800,000			650,000		

**化学品カテゴリーの化学品2は、調達金額では11%であるが、売上高では43%に影響することがわかる。**

**この化学品2が、汎用品が、特殊品かで、戦略が異なる。**

## 質問への回答③

- 購買規程(手順の見直し) → 工数効果が出るように

- 科目(カテゴリー別)の特徴

件数の多い消耗品(カタログ品が多い)と金額が大きい(件数が少ない)との  
全体のバイヤーの手間(量=件数)とかかわり方(質=金額)を

見積→発注→検収までのプロセスごとの参考として

例) スポット見積の場合、見積金額〇万円未満の場合は1社見積可、〇万円以上は相見積必要。

〇万円以上は、見積回答分の交渉必要、など、

1見積工数の人件費と想定効果(コスト削減金額)を考えて金額ごとに工程を区分する。

# 科目(カテゴリー)別の金額(1円以上5000円未満などの)区分別の金額と件数割合

下記の場合、1件20万円未満の発注が、全体件数の90%以上を占めるが、金額は約20%。

数値は架空です

科目(カテゴリ)別の金額	金額区分										科目(カテゴリ)別の件数	金額区分															
	1	5000	1万	5万	10万	20万	100万	500万	1千万	5千万		1億	1	5000	1万	5万	10万	20万	100万	500万	1千万	5千万	1億				
	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上		円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上	円以上				
<b>金額</b>	1%	1%	5%	5%	9%	20%	<b>80%</b>					5%	36%	15%	26%	8%	7%	5%	<b>10%</b>					2%			
<b>件数</b>	2%	7%			12%	40%	<b>90%</b>					92%	51%	78%				85%	98%	<b>2%</b>					2%		
<b>累計</b>	<b>20%</b>					<b>60%</b>					<b>90%</b>					<b>98%</b>					<b>99%</b>						
<b>金額比率</b>	<b>20%</b>					<b>60%</b>					<b>90%</b>					<b>98%</b>					<b>99%</b>						
<b>件数比率</b>	<b>20%</b>					<b>60%</b>					<b>90%</b>					<b>98%</b>					<b>99%</b>						
<b>科目(カテゴリ)</b>	9,992,908,800	100%	95,735,800	80,820,000	461,390,000	599,803,000	754,720,000	1,711,430,000	3,991,900,000	6,644,000,000	9,222,000,000	3,555,000,000	400,000,000	79,532	100%	27,927	11,920	9,416	5,999	5,327	4,008	1,599	100	47	6	2	
<b>1</b>	2,950,420,000	<b>32%</b>	32%	140,000	280,000	12,000,000	14,000,000	48,000,000	450,000,000	2,000,000,000	300,000,000	125,000,000	12,000,000	1	3,015	4.6%	76.0	70	40	400	200	350	900	1,000	50	5	1
<b>2</b>	1,286,750,000	<b>14%</b>	4%	300,000	1,850,000	6,400,000	50,000,000	184,000,000	105,000,000	440,000,000	300,000,000	200,000,000	2	291	0.4%	98.9	5	5	10	15	40	100	80	15	20	5	1
<b>3</b>	1,034,800,000	<b>11%</b>	5%	20,000,000	30,100,000	182,000,000	140,000,000	210,000,000	320,000,000	90,000,000	32,500,000	10,000,000	3	26,665	<b>35%</b>	35.1	10,000	4,300	8,000	2,000	1,500	800	50	5	5	5	1
<b>4</b>	693,720,000	8%	6%	2,420,000	5,800,000	50,000,000	65,700,000	195,000,000	150,000,000	190,000,000	35,000,000	10,000,000	4	6,505	8.6%	66.7	1,100	800	2,000	900	1,300	300	100	5	5	5	1
<b>5</b>	438,605,000	5%	7%	0	35,000	170,000	1,600,000	16,800,000	60,000,000	200,000,000	60,000,000	100,000,000	5	430	0.6%	98.0	5	5	10	20	120	150	100	10	10	5	1
<b>6</b>	371,520,000	4%	7%	800,000	1,120,000	19,600,000	28,000,000	42,000,000	160,000,000	85,000,000	35,000,000	10,000,000	6	2,415	3.2%	93.5	400	160	700	400	300	400	50	5	5	5	1
<b>7</b>	350,500,000	4%	7%	1,200,000	1,500,000	3,300,000	37,500,000	42,000,000	140,000,000	100,000,000	25,000,000	10,000,000	7	2,305	3.0%	82.6	800	200	100	500	300	350	450	50	5	5	1
<b>8</b>	364,153,000	4%	8%	0	100,000	53,000	1,500,000	12,500,000	60,000,000	35,000,000	200,000,000	55,000,000	8	83	0.1%	99.8	5	1	5	1	10	25	20	5	10	1	1
<b>9</b>	290,640,000	3%	8%	360,000	480,000	9,800,000	28,000,000	52,000,000	140,000,000	60,000,000	14,000,000	200,000,000	9	1,780	2.3%	95.8	150	80	350	400	400	350	50	5	5	5	1
<b>10</b>	238,700,000	3%	8%	0	200,000	2,500,000	6,000,000	30,000,000	120,000,000	14,000,000	14,000,000	200,000,000	10	10	0.0%	100.0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>11</b>	257,994,000	3%	9%	234,000	1,260,000	30,000,000	36,500,000	56,000,000	15,000,000	13,000,000	50,000,000	30,000,000	11	2,680	3.5%	79.8	90	180	1,200	500	400	300	10	10	1	1	1
<b>12</b>	386,800,000	4%	9%	17,800,000	28,000,000	95,000,000	210,000,000	21,000,000	13,500,000	50,000,000	30,000,000	27,000,000	12	17,500	<b>23%</b>	58.2	8,000	4,000	5,000	300	400	150	50	50	5	5	1
<b>13</b>	122,400,000	1%	9%	200,000	900,000	800,000	13,500,000	50,000,000	1,100,000	22,500,000	6,900,000	10,000,000	13	76	0.1%	99.7	1,500	200	700	200	250	50	5	5	5	5	1
<b>14</b>	86,300,000	1%	9%	1,800,000	1,400,000	15,400,000	15,200,000	32,500,000	1,100,000	7,000,000	14,000,000	10,000,000	14	2,905	3.8%	90.3	1,500	200	700	200	250	50	5	5	5	5	1
<b>15</b>	33,900,000	0%	9%	4,850,000	3,500,000	7,600,000	1,400,000	1,700,000	3,000,000	14,000,000	10,000,000	10,000,000	15	38	0.1%	99.9	1,500	200	700	200	250	50	5	5	5	5	1
<b>16</b>	35,850,000	0%	9%	1,800,000	1,100,000	9,000,000	6,500,000	6,500,000	1,750,000	6,000,000	10,000,000	10,000,000	16	4,040	5.3%	72.1	3,100	500	400	20	10	5	5	5	5	5	1
<b>17</b>	32,650,000	0%	9%	4,160,000	4,900,000	12,000,000	1,800,000	2,100,000	1,250,000	3,000,000	8,000,000	10,000,000	17	1,260	1.7%	97.5	500	150	450	100	50	5	5	5	5	5	1
<b>18</b>	26,210,000	0%	9%	800,000	3,000,000	21,000,000	800,000	3,000,000	2,100,000	3,000,000	8,000,000	10,000,000	18	2,950	3.9%	86.5	1,600	700	600	30	15	5	5	5	5	5	1
<b>19</b>	18,550,000	0%	9%	120,000	780,000	2,450,000	4,200,000	6,000,000	5,000,000	12,000,000	12,000,000	10,000,000	19	100	0.1%	99.0	40	130	70	10	20	30	30	30	30	30	30
<b>20</b>	12,740,000	0%	100%	15,000	0	225,000	13,500,000	2,000,000	66	0.1%	99.5	40	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10		
<b>21</b>	7,372,000	0%	100%	10,000	12,000	250,000	450,000	650,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	21	70	0.1%	99.5	5	5	15	5	15	5	10	5	10	5	10
<b>22</b>	4,992,000	0%	100%	2,000	90,000	600,000	1,200,000	2,500,000	600,000	37	0.0%	99.9	5	2	10	30	30	30	30	30	30	30	30	30			
<b>23</b>	4,260,000	0%	100%	40,000	75,000	70,000	4,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	23	72	0.1%	99.4	1	10	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>24</b>	4,960,800	0%	100%	800	40,000	300,000	120,000	2,500,000	3,500,000	1,000,000	3,500,000	1,000,000	24	66	0.1%	99.5	40	10	5	10	5	10	5	10	5	10	
<b>25</b>	5,340,000	0%	100%	110,000	80,000	650,000	3,500,000	1,000,000	28	0.0%	99.8	1	5	15	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5			
<b>26</b>	4,330,000	0%	100%	100,000	80,000	400,000	1,300,000	1,850,000	22	0.0%	99.8	50	10	20	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10			
<b>27</b>	2,430,000	0%	100%	200,000	80,000	400,000	800,000	800,000	17	0.0%	100.0	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
<b>28</b>	780,000	0%	100%	30,000	70,000	750,000	750,000	750,000	6	0.0%	100.0	60	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30			
<b>29</b>	334,000	0%	100%	84,000	180,000	70,000	70,000	70,000	95	0.1%	99.3	11	0.0%	100.0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
<b>30</b>	208,000	0%	100%	8,000	200,000	200,000	200,000	200,000	11	0.0%	100.0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
<b>31</b>														31													

投資・償却系・主要品

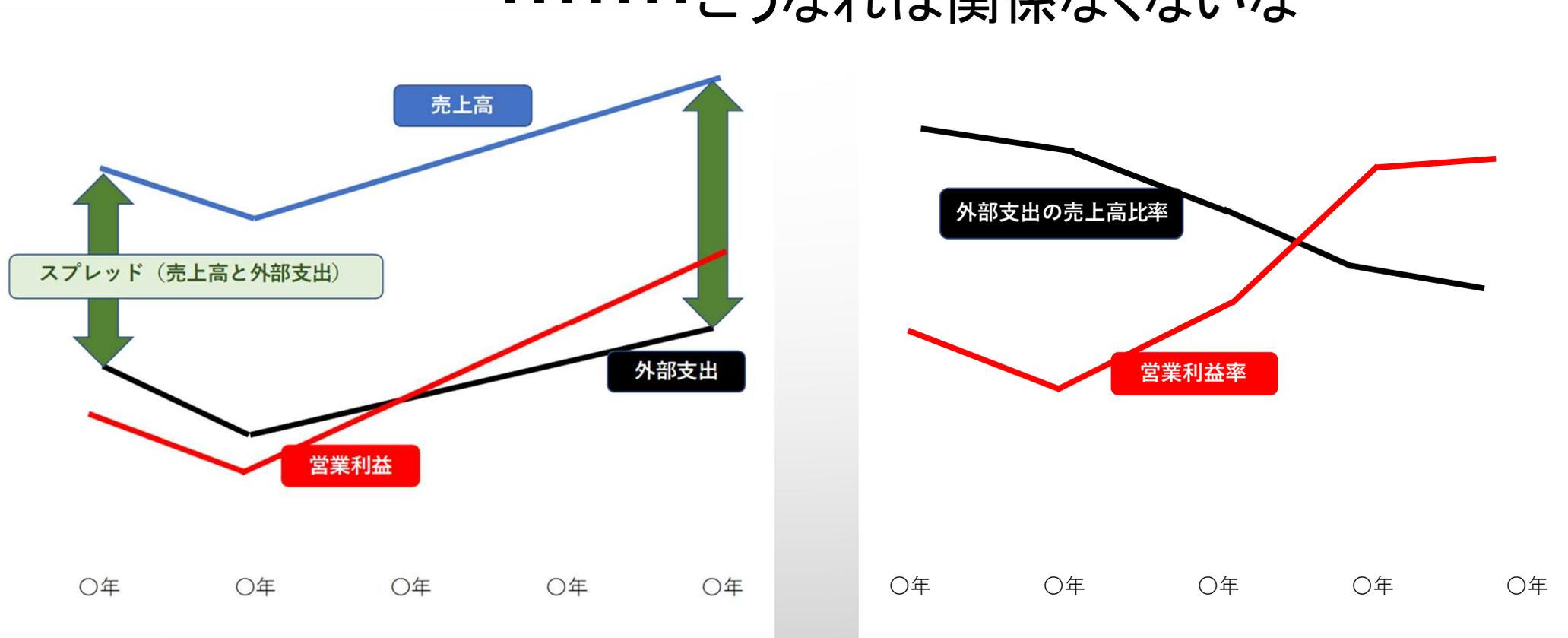
消耗品系

もっと踏み込めないか

もっと簡素化できないか

## 結果として

経営目線からの相関関係  
……こうなれば関係なくないな



単に売値が上がった場合や購入数量を抑えた場合もあるので、注意！

# 損益計算書を使った地位向上のアプローチ

- カバー率向上による地位向上
- 予算差異への貢献のPR
- ビジネスパートナーとしてのアプローチ

# 背景

- デジタルテクノロジーの進化(インダストリー4.0)
- 労働人口の減少 ..... 2030年には1300万人減少
- より一層不透明な経営環境、10年後を見据えた基盤づくり
- 米中30年戦争？ 近代史の終焉？

# ビジネスパートナーとは

- 経営者目線で考える役割
- 損益計算書目線で経営者をサポート
- 経営者に未来の意思決定を支援

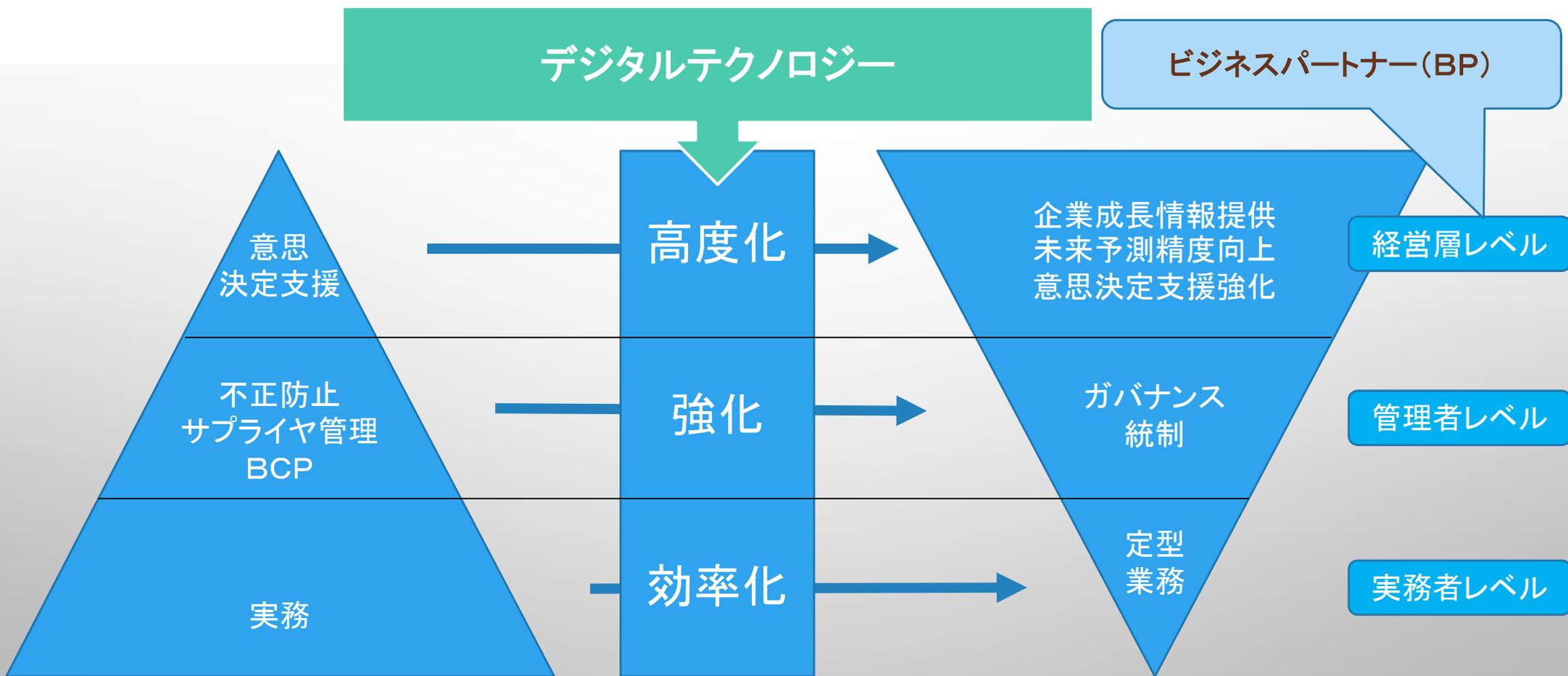
サプライヤーのことではないですよ



## ビジネスパートナー化する各役割

- 未来のCFO候補 → ○ビジネスパートナー      ×財務経理の専門家
- 未来のCHO候補 → ○ビジネスパートナー      ×人事の専門家
- 未来のCPO候補 → 調達の専門家 はたしてそうと言えるか？！

# 効率化・強化・高度化



# 描いてみよう

中期経営計画の  
損益計算書

経営  
(高度化)

管理  
(強化)

業務  
(効率化)

短期  
日常

中長期  
戦略

## 組織として

- 描き、共有できていますか？
- これができると、ひよとしたら
- 調達はできているのに、〇〇部門はなぜできないのか？
- …となれば、しめしめ、先手必勝

## まとめ

- 損益計算書の勘定科目から自分達の貢献度(カバー率)を知ろう
- 損益計算書の優先順位と調達部門目線の優先順位とを見比べよう
- デジタルテクノロジーを活用し、インフラを見直し、業務を高度化しよう
- 中期経営計画の損益計算書から戦略を立て、ビジネスパートナーを目指そう
- 将来を見据えた経営に近い仕事領域へと食い込もう

# 構成

責任者	1	売上高（単体）	約300億円
バイヤー	4	調達金額	うん百億円
管理	1	コスト削減金額	数十億円
オペレーション	3		
計	9人		

範囲 本体+国内子会社 2社

注文件数 6~7万件/年

見積件数 1万件強/年

システム費用 3~4百万円(こみこみSAASタイプ) ▲3~4名

# まだまだ途中ですが、

- ご清聴ありがとうございました。

弊社もまだまだですので、ご一緒に検討していただける場合、もう少し詳しい資料がほしい、質問をしたいなどは、下記へお願いします。

お問い合わせ先

東洋炭素(株)BPR推進室長 大山国浩

[k.oyama@toyotanso.co.jp](mailto:k.oyama@toyotanso.co.jp)