

今こそ見直す目標値の考え方

第12回 購買ネットワーク会Online(9月28日)
森山和臣

はじめに

本日のプレゼン

- プレゼン45分、質疑応答15分の予定
- 完全新作
- 概念編、応用編で構成
概念編で目標値とはなにか？を考え、
応用編で実務への使い方考える
- プレゼンターのチャレンジテーマ
- チャットでの突っ込み大歓迎(プレゼンで必死かも)
- 記載する事例は全て架空のもの

なぜこのテーマを選んだか

1. 新型コロナウイルスの影響で計画実績比が厳しい状況にあると思う。
購買の計画実績比は、どう語ったらいいのだろうか？
2. いま参加しているプロジェクトで、
決算に表れる数字と、プロジェクトの効果は別物であるとして
どのように測定するか議論をしており関心が高い。
3. これまで購買NW会では語られることは比較的少なく、
単独で取り上げてみたら面白いテーマだと思った。
4. 購買NW会に参加して数々のご講演を拝聴してきたが、
シニア、エグゼクティブの講演では必ず経営との繋がりが語られていた。
数字で読み解き、繋がりを理解することで、仕事に厚みが出ると思った。
また、同じ経験をこれからしたとしても、理解の幅が大きく違うと思った。

概念編

■ 調達部門の主なKPI

※日本能率協会「CPP公式ガイド」加筆

指標名	意味合い	内容
CR額・CR率	コストダウンの計測	事業部門別・バイヤー別のCR
モデル機種のCR	コストダウンの計測	指定したモデル機種のCR
資材費比率	コストダウンの計測	売上に占める資材費の割合
納期遵守率	納期の遵守状況の計測	納入件数に対して納期が守られた件数
受入不良率	調達品の品質の計測	納入された調達品の受入時の不良率
調達L/T短縮率	どのくらいL/Tを短縮できたかの指標	調達LT短縮日数をもともとの調達LT日数で除した値
海外調達比率	海外調達の進展度の計測	全調達に占める海外調達額の割合
在庫回転日数 (在庫カバー日数)	どれほど適当な時期に調達 がなされたかの指標	調達品の在庫高で工場出荷額を除した値
EDI化比率	調達のIT化進展度の目安	全取引先でEDIを活用している割合
VOS(取引先評価)	取引関係の健全度の目安	取引先によるバイヤー企業の評価

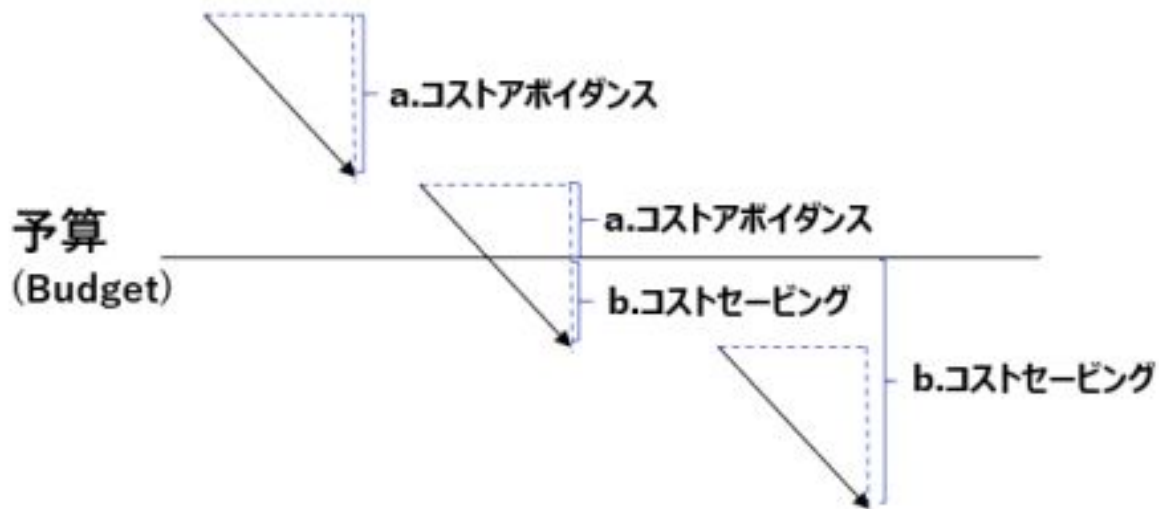
目標値とは

- 到達したい(すべき)点を明らかにするもの
- 定量的に表すもの
- 測定できるもの
- 指標、KPI、KGIなどと表現したりするもの
- 全体から個別まで、分解して用いることができるもの
- 実施すべき施策の方向性や内容を形作るために役立つもの

視点の整理

- 過去から辿る、未来を目指す
- 経営、階層組織、担当
- 製品、部品、原材料～運送費
- 増分、減分
- 絶対値、相対値

図: 2018年6月16日 第65回関東購買NW会資料より抜粋



目標値のたてかた

1. 神の声
2. 累進課税(加重平均)
3. 平均成長率
4. 他社比較
5. 横並べ
6. 原価計算(標準原価)
7. トータルコスト

神の声

5年後、営業利益10%

累進課税(加重平均)

PLやBSの各構成要素で、金額が大きい順に大きな目標値が割り振られる。

一見、公平感が強い目標設定かに思えるが、母数が大きくともポテンシャルは小さい等、実態と乖離が出易い欠点がある。過去の実績値や、増減する要素の相対を評価に加えて、更に重み付けする等の補正が必要。

『神の声』事例

営業利益5%アップを基準に

売上・原価・販管費に割り振り。

売上原価2.56%削減必要。

売上上昇分に加えて削減が必要で

この規模感だとかなり厳しい数字。

(億円)	Brfore	After
売上	100	102.56
売上原価	60	58.46
販売管理費	35	34.10
営業利益	5	10

平均成長率(過去の自分と闘う)

実績を元に成長率を複利付きで算出し、どの程度の期待が持てるかを読み解く。

未来を担保できないことと、バラツキの影響が大きいのが欠点。

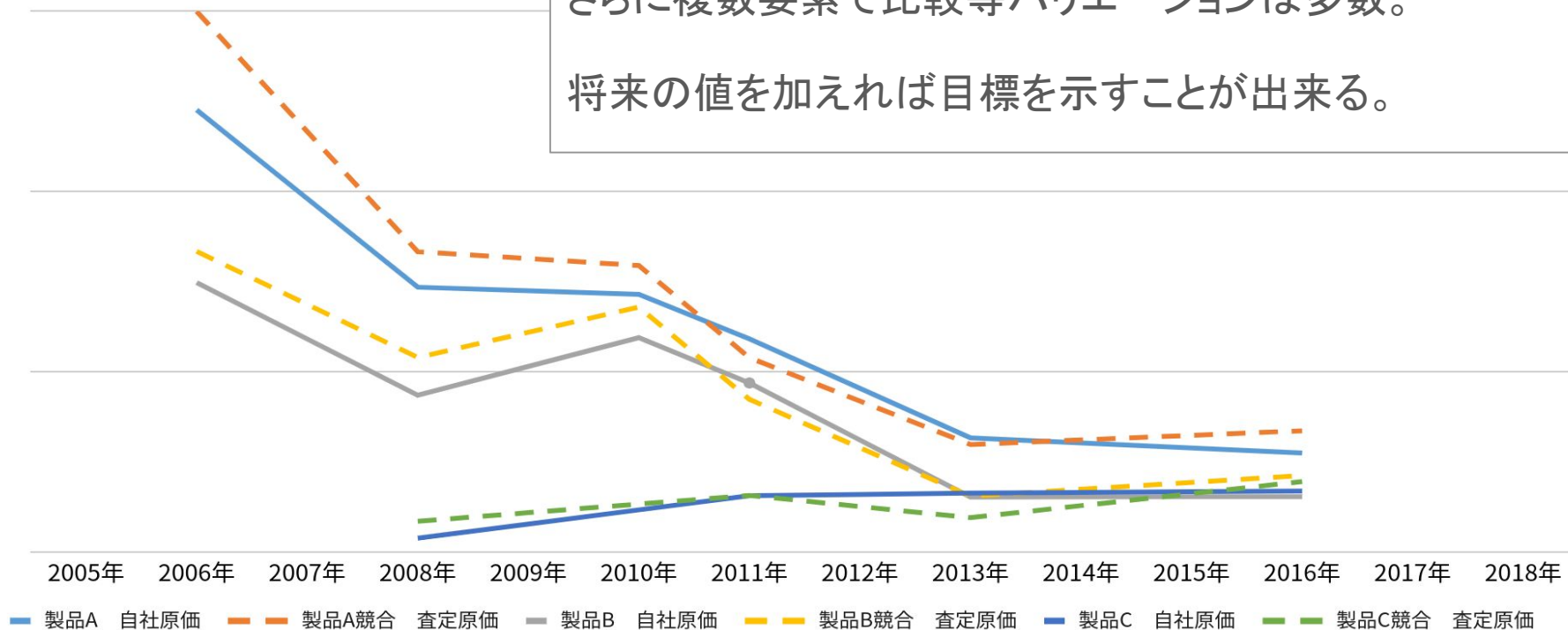
また、実績差があればあるほど、より大きな期待値が得られてしまうため成熟した(十分に実績を積んだ)購買部門では適さない。

年	2016年	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
原価	70億円	68.3	65.1	61.6	60					58.46
前年比	-	2.43%	4.69	5.38	2.6					
CAGR	-	2.43%	3.56	4.17	3.78					

過去からの実績とは
イコールにならない

他社比較

競合他社との比較で目標を設定する。
売上高、シェア、製品定価(あるいは査定原価)等
さらに複数要素で比較等バリエーションは多数。
将来の値を加えれば目標を示すことが出来る。



横並べ

製品やキーパーツを同レベル機能で並べ、高額な対象をコストダウンする計画

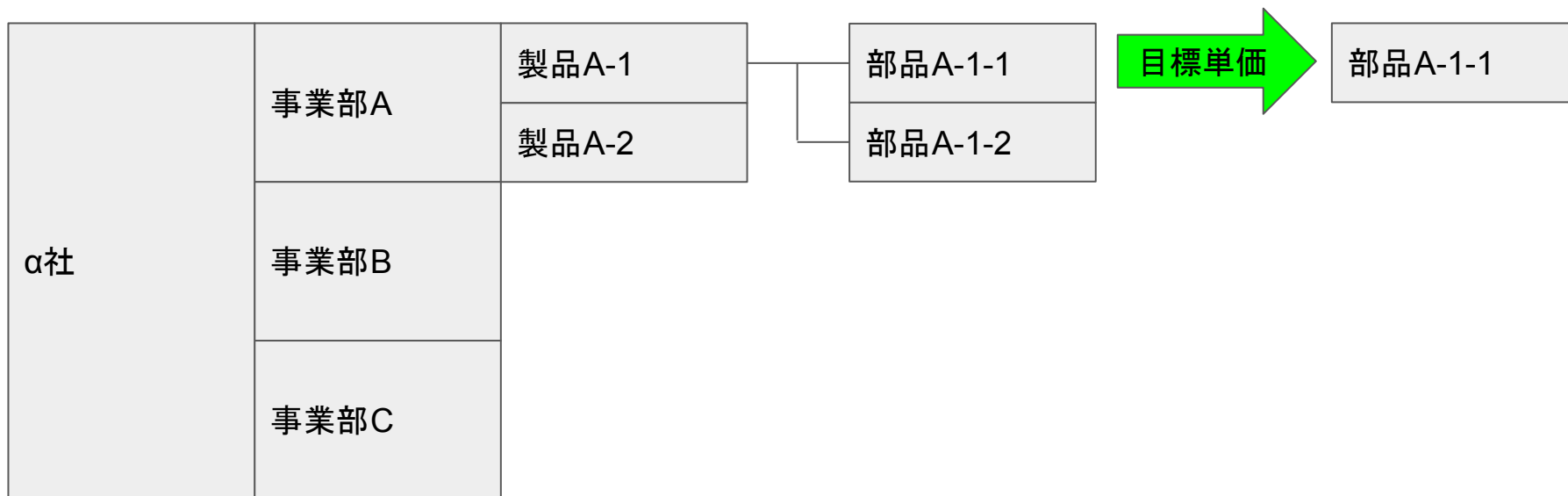
「他社比較」で挙げた要素を広範に比較したい場合にも有用、時間軸なし

製品	A	B	C	D	E
キーパーツx 原価					
キーパーツy 原価					
キーパーツz 原価					

積み上げ(査定)方式

査定式(独自・公知を問わず)を元手に、各製品群の原価を割り出す。

精度や納得感が得られやすい反面、拙速を求める場合にはそぐわない。



(標準)原価計算

確立された手法により公平性・納得感が高い目標値となる。

これを基準として予算化し、実績との比較で購買成績が測れたりする。

※標準原価は奥深いうえに専門外なので省略

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

トータルコスト

部品A

単価\$5

金型\$70,000

総ロット100,000

償却済み

部品A'

単価\$5 ⇒ \$?

金型\$?

総ロット?

償却するには?

まとめ

- 目標値の構造を読み解く
- 利益への繋がりを読み解く
- 全体から詳細へ割り付ける
- 時間の流れと紐づける
- 特徴を見抜く
- 施策を割り付ける
- 効果を事前評価する
- 実行～測定する

応用編

よくあるやりかた

『神の声』事例

▲1.54をどうにかしたい

営業利益までの
構造つながりを
明らかにする

(億円)	Before	After
売上	100	102.56
売上原価	60	58.46
販売管理費	35	34.10
営業利益	5	10

累進課税で目標割付

始まりは『神の声』
(自分が神になってもOK)

よくあるやりかた

全体から詳細へ分別する

時間の流れと
紐付ける



例: 直接材・間接材 ⇒ 直接材: 材料費・加工費・運送費・その他

⇒ 間接材: 設備費・人件(アウトソース)費・工事・その他

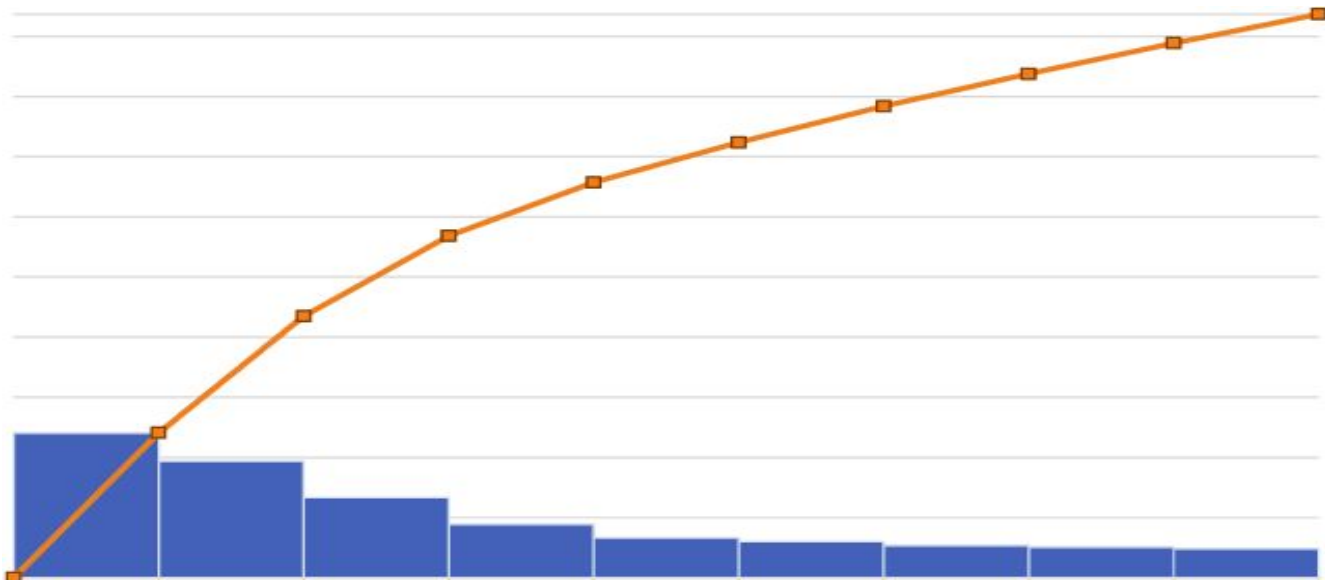
時間の流れと紐づけて、増加傾向にある分類は理由を追跡し手を打ちたい

よくあるやりかた



分別したカテゴリ毎に目標値を再配賦。ボトルネックに集中するやりかたもある。
①～④の目標値を達成するために、カテゴリに適した施策と目標値を割り当てる。
施策の創出、その目標値の割当には、更に細分化と分析が必要。

よくあるやりかた

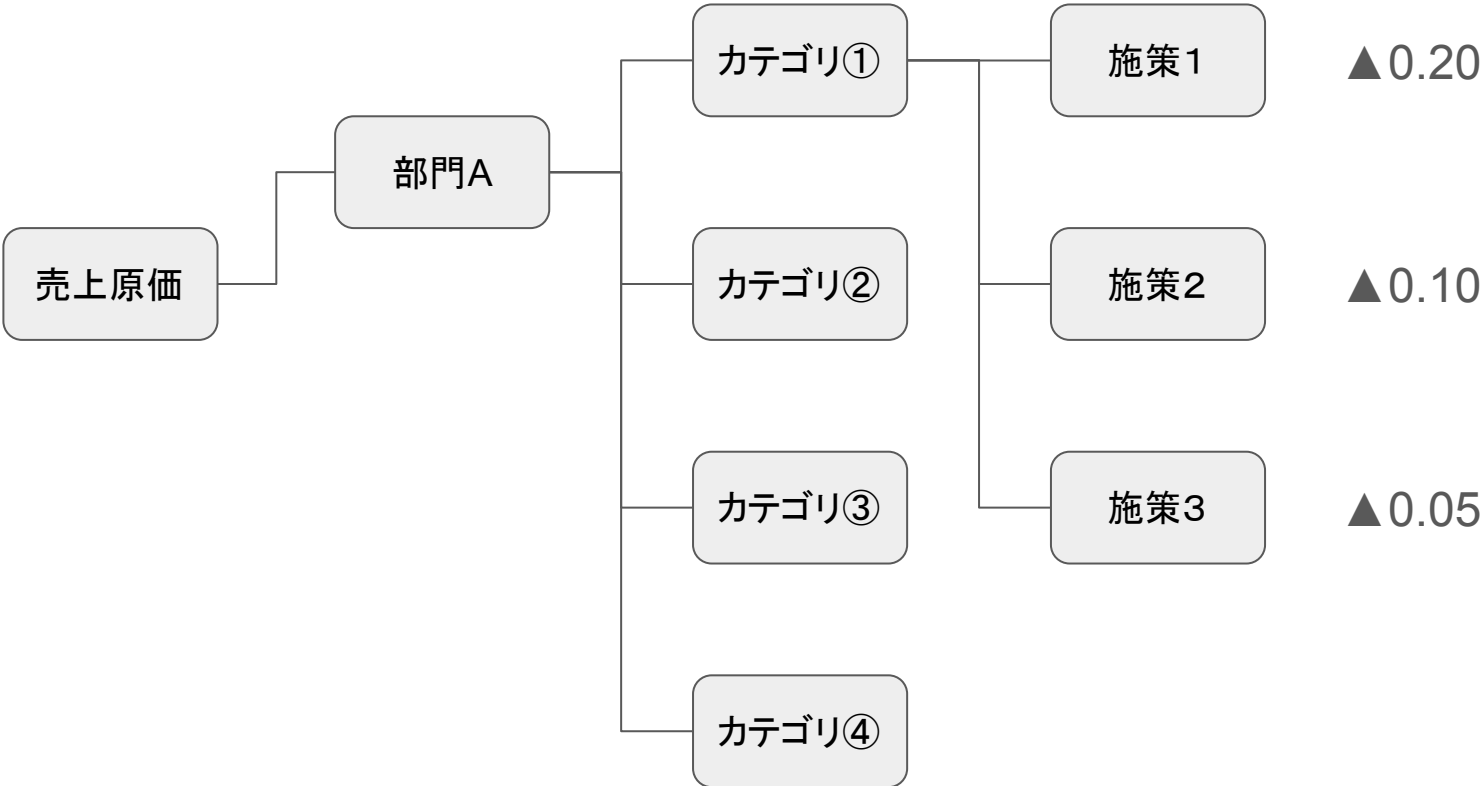


ABC分析すると特徴がわかりやすい。特徴から原因を探り当て施策を創出。

(例:高額支出の仕入先は、1社購買が原因だったから)

対象と施策の規模で期待する効果額は変わると共に測定方法はまちまち(課題)。

よくあるやりかた



計画を支える施策例(1/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
1	情報開示 戦術	営業のとりビジョン共有戦略を活性化するために、特定の情報をサプライヤーへ開示する戦術。	<ul style="list-style-type: none"> ・入札参加サプライヤー数が複数の場合、参加数を意図的に開示する ・必要としているテクノロジー情報を開示する ・長期的なソーシングプランを開示する <p style="text-align: right;">など</p>
2	Walk away 戦 術	バイヤー側が提示した条件を満たせないサプライヤーは切り離す。	多くのサプライヤーが存在し、サプライヤー側が強い興味を持っている場合に使用できる戦術。切り離されたくないサプライヤーはよりバイヤー有利の提案を持ちかける。
3	代替戦術	購入アイテムとその代替品を戦わせる戦術。代替品へ乗り移つられる恐怖から競争状態が促進される。	代替品へ買えようとするバイヤー側の強い意志が必要。またサプライヤー側が気がついていないアイテムを代替品と定義してしまうことにより競争状態を演出する方法もある。
4	ルール変 更戦術	サプライヤー選定方法、応札方法、支払い条件などの業界慣例をバイヤー先導で変更する戦術。	バイイングパワーが非常に強い場合に可能な戦略。サプライヤー側が行動する前に、バイヤー側から新しいルールを提示し、そのルールのなかで戦わせる。
5	レバレッジ 戦術	様々に散々している力を集中し、より多くの効果を得る戦術。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バイイングパワーを最大化するなど。	数量のレバレッジの他に、他のビジネスとのレバレッジ、納入日のレバレッジ、契約のレバレッジなど、サプライヤー側からの興味を最大化することが目的。

計画を支える施策例(2/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
6	逆オファー戦術	バイヤーサイドからサプライヤーの提案内容を指定することにより、サプライヤーの能力を最大限引き出す戦術。	サプライヤー間で競争して欲しい内容をバイヤー側から明確に指定することによって、特定サプライヤーからのみの提案を防ぎ、競争させる。意図的に代替品を提案させ、既存サプライヤーとの競争状態を作り出すなどもこの戦術例。
7	刺客戦術	特定分野に強い新規サプライヤーを引き合いに入れることで、膠着状態を打破し、競争をあおる戦術。	フォロアー、ニッチャー分野のサプライヤーを意図的にリーダー、チャレンジャー分野の競争相手にするすることで、よりよい提案を導き出す。
8	Tire Down戦術	サプライチェーンを分解し、第一サプライヤー、第二サプライヤー(下請け)・・・の構造を明確化していく戦術	強いバイイングパワーが必要。金、物、情報の流れをバイヤー側が把握することにより、サプライヤー側の盲点を見抜き、次なる戦術を使用して競争状態をつくりだす。昨今のCSRやSOX、内部監査を武器に進めた例も多い。
9	共同ソーシング戦術	サプライヤーの下請け企業の選定をバイヤー企業がおこなう戦術	サプライヤー単体では下請けサプライヤーへの影響力が小さい場合、バイヤー企業のもつバイイングパワーやソーシング力で下請けサプライヤーからよりよい条件を得る。
10	Core Supplier戦術	1社または数社の発注サプライヤーを選定することによりサプライヤー・プールを形成させる戦術	まとまった数量や約束されたビジネスを提示することが可能であり、サプライヤーからの興味は強くなる。バイヤー側でも、評価された品質の安定供給、競争力のある価格などのメリットがある。

計画を支える施策例(3/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
11	先制攻撃 戦術	買い手の力を最大限利用することによって、敵(売り手)の戦略を引き出す(潰す)ための新たなルールを設定し、自社にとって適切な物品・サービスを市場から得る戦術	バイイングパワーがある一定以上強い時にのみ使用できる。バイヤー有利なルールを一方的に決めてしまい(詳細見積もり提出義務など)、そのルール上でサプライヤー競争をさせる。
12	分割ソー シング戦 術	商社的な供給状況を打破するため、ソーシングを数分割し、それぞれ優位性のあるサプライヤーを選定する。	企画・設計企業のソーシングと制作企業のソーシングを別々におこなうなど。それぞれ優位性のあるサプライヤーを選定できる一方、サプライヤー側の利益構造が明らかになり、ビジネス商習慣にも合わない場合が多く反発も大きい。
13	内部結束 戦術	サプライヤーからの接点を1カ所(購買部門)に集中することによって、情報統制、戦術の統一性をもたせる。	内部部署とソーシングのプロセスとルールを合意・実行することにより、購買戦術を円滑に進めることができる。サプライヤーを純粋な競争状態へ導くために必要な戦術例。
14	コミットメン ト戦術	発注数量や発注額をサプライヤーに約束することによってサプライヤーの興味を最大化する。	極力するべきではないが、バイヤー側の立場が弱い場合や優れた提案(コストや技術提供)が必要なときに有効な戦術。
15	インセン ティブ	何らかの成果に対して、魅力的なものを提供する戦術	何らかの成果(コスト低減、品質向上など)に対して魅力的な物(ビジネスの拡大、契約延長)を提示することにより、サプライヤー側の興味と競争を促進させる。

計画を支える施策例(4/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics		How to use
16	価格差別回避戦術	同じ物でも高くても購入する企業には高く売り、安くしなければ買わない企業には安く売るサプライヤー企業戦略を逆手にとる戦術。	価格差別によって購入する場合のほとんどがバイヤー企業側の問題(常にリードタイムが短いなど)。社内ルール徹底などにより社内プロセスを統一化し、サプライヤー側へもアピールすることによって価格差別を回避する。
17	反ヴィブレン効果戦術	ヴィブレン効果によるサプライヤー選定(もしくはアイテム選定)をさける戦術。サプライヤーもしくはアイテムの本質的優位点を正当評価するための戦術。	サプライヤー名、アイテムのブランド名、見積もり価格を隠した状態での評価などが有効。有名で価格の高い物が優れているという人間の心理を消すための戦術。
18	逆オークション戦術	あるアイテムをサプライヤー間で価格入札を行わせて、最も安い価格を入札した者から購入を決定する	現状の最安値価格が全参加社から閲覧できるのが一般的で、猛烈な価格競争力が働く。サプライヤー数が多く、サプライヤーからの興味が大きいビジネスの場合に最大効果がある。
19	協調打破戦略	サプライヤーの競合が値下げなどの攻撃を仕掛けると思い込ませることにより、双方よりバイヤー有利な条件を引き出す。囚人のジレンマを逆手にとることにより、サプライヤー間の協調を打破する戦術。	談合に近い硬直状態の市場において、サプライヤーの競合が裏切り行為(値下げなど)をしようとしていることをサプライヤーへ知らせることにより、値下げ競争に持ち込む。
20	スクリーニング戦術	ソーシングプロセスをいくつかのステップに分け、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していく戦術。	参加サプライヤーが多いときに有効。書類選考→品質評価選考→価格選考などのプロセスをとおして、徐々にサプライヤーを絞っていく。

計画を支える施策例(5/5)

2015年6月27日 第28回関西購買 NW会資料より抜粋

No	Tactics	How to use
21	論理的交渉戦術 Face to Faceの個別交渉に持ち込むことにより、競争状態を演出する戦術	別紙交渉術シート参照
22	提案型入札戦術 ある一定の要求を伝え、各サプライヤーの提案を競争させる戦術。バイヤーサイドで知り得ない新規アイテム、テクノロジー、サービスなどを競争状態のなかで得る。	バイヤー側で明確な仕様書がない場合などに複数サプライヤーから提案を受ける。単体の戦術として価格競争力は低いが、品質、アイデア、開発力、企画力などを競争させることができる。別紙入札シート参照。
23	価格勝負型入札戦術 決められた仕様に基づいた提案価格を提出させる戦術	バイヤー側で明確な仕様書がある場合に有効。別紙入札シート参照。
24	密室戦術 参加サプライヤー数、予算、評価基準などを意図的に非開示することで競争を促進させる。	必要最小限の情報のみを与えて見えない敵を演出することにより、サプライヤー間の競争を勝手に想像させる。参加サプライヤーが社であっても複数の敵がいるように思わせること。
25	おとり戦術 引き合いを通して業界情報、サプライヤー情報などを得ることにより、次のソーシング戦術案へつなげる戦術。	よくわからない業界へのアプローチ。バイイングパワーの強い企業IFIなどで情報を得ることも可能だが、実際のビジネスをおとりに、業界情報などを得る。その情報を基に次回以降のソーシング戦術を立案する。おとりビジネスは短期間契約にするのが一般的。

まとめ(振り返り)

- 目標値の構造を読み解く
- 利益への繋がりを読み解く
- 全体から詳細へ割り付ける
- 時間の流れと紐づける
- 特徴を見抜く
- 施策を割り付ける
- 効果を事前評価する
- 実行～測定する

Let's enjoy your procurement life!!