

## 第 1 章

# コストダウン交渉と 集中・分散購買 「困ったら こう解決しろ!」

コストダウンしたくても一社独占で難しい——

## それなら ウチから買わなければよい

私は中堅の自動車部品メーカーで働き、設備購入を担当している調達担当者だ。新規設備を購入しようとする、いつも既存サプライヤとモメてしまう。見積書を提示して交渉すると、たいてい5%を引いてくれる。しかし、それは完全な規定演技で、もともと高い価格を提示しているだけだ。

ときには購入実績よりも高いケースがある。すぐには使えないが、相見積を取って、その価格をチラつかせると、「それならウチから買わなければよいのではないですか」といわれる。

社内に新規サプライヤを打診すると、拒絶反応が返ってくる。「新規サプライヤはウチのルールを知らない」「あうんの呼吸で仕事ができなくなるのは、デメリットだ」「そもそもうまくいくのか」「競合他社の価格を持ち出して、既存サプライヤの価格をもっと下げればよいのではないか。その方がラクだし効果もある。そういう交渉をするのが調達担当者の仕事ではないのか?」「コミュニケーションをうまく図ることができるかわからない。そもそも新たなサプライヤを入れるなど面倒ではないか。品質基準など、ウチのやり方を教えるのは調達担当者ではない。生産技術課なんだぞ」……など、さまざまだ。

しかも「会社幹部の意向も配慮しなくてはいけないのではないかと」と忠告するひとまでいる。すなわち、しがらみがあるから、簡単に切れないというのだ。

さらに既存サプライヤがなぜか社内の事情に詳しい。この前など、私が新規サプライヤを検討していると、どこかから聞いたようだ。すぐさま営業パーソンがやってきて、「詳細設計については、ウチのノウハウが入っている。今までのつきあいもあり、契約というわけではないが、設備を他社に頼むのはルー



ル違反である」とか、いきなり「価格や納期については、あるていど相談に応じる」と態度を軟化してきたり、「なんといっても御社とはつきあいが深い。今後ともうまくやっていきたいので、発注して欲しい。御社の幹部にもお世話になっている」と泣き落とししてきたりする。

どうしたものか。上司に相談しても、いつも教科書的な建前を繰り返し教えられる。「調達先を決定するのは、わが購買課の仕事である」「各部署に配慮は欠かしてはならない。ただし、われわれの仕事は基本的に調達コストを下げることだと忘れるな」と。

私は寡占状態のサプライヤを対応するなかで、

- どうやってコストを削減すればよいのだろうか
- そして、どうやって新規サプライヤを探せばよいのだろうか
- また、どうやってサプライヤに緊張感を与え続けられるのだろうか

といったことに悩み続けている。私の会社では、まとめるとそれなりの量の設備を発注しているし、拠点をまたいでまとめればさらに量は増えるだろう。

こういう観点からコストダウン交渉などできないものか……。

そして、社内を協力的に導けないものか……。

## section 1 【概要編】寡占のメリット／デメリット

### ●協会のメリット／デメリット

生産コストの40～70%は外部からの調達コストが占めています。自社はアッセンブリー（組み立て）のみを担い、その他はすべて外部の力に依存するのは珍しくありません。調達・購買とは文字通り、外部から材料・製品・部品・設備・金型……等々を購入する仕事です。

調達・購買の仕事は、その調達品のQCDを維持・向上することによって、自社企業の価値アップを目指します。いうまでもなくQCDとは、Q（品質）C（コスト）D（納期）を指します。昨今では、これにD（開発）C（コンプライアンス）M（マネジメント）E（環境対応）P（企業姿勢＝営業戦略上ポジション）G（グローバル対応）などを加える例もあります。

調達・購買は購入する立場ですから一般的に強い立場にいます。しかし、サプライヤ同士の合従連衡や、原材料の値上がり、そして下請けイジメにたいする社会的非難、そしてコンプライアンスの観点からも、サプライヤとの平等・対等な関係が模索されてきました。もちろん、少なからぬ現場では、まだ高圧的な交渉が存在します。ただ、一社では最終生産が成立せず、かつ一社では市況等の情報収集に限界があることから、サプライヤとは協調的関係を目指すべきです。

かつてはwin-winの関係とっていました。このwin-winの関係を調達の文脈で単純にいうと、「すぐれたサプライヤにはたくさん発注しましょう。そうすると大量生産によってコストダウンもやりやすいから、両社ともにメリットがある」といったものです。もちろん、そうすると選定しやすいのは系列企業でした。一部から揶揄的に表現されるケイレツ発注とは、このwin-winの関係構築を資本関係の有無を基準とするものです。各社の協力会とはその系列企業、ならびに受注額の大きなサプライヤが中心となったもので、情報だけではなく人的交流を主とするものでした。

協力会の特徴とは「優先」と「情報」と「寡占」にあります。すなわち、バイヤー企業へ優先的に生産・開発をコミットすることで、優先的に情報ももらえ、

そしてそれが他企業群と比して寡占的な受注につながるのです。

しかし、特定領域においてサプライヤー社の寡占を許すことは、メリットがあるいっぽうで、デメリットがあることも事実です。特定品目がサプライヤー社独占の場合、現実的にコストダウンが難しいケースが大半でしょう。したがって、ケーススタディで描かれた内容を、他人ごとと思えない調達担当者も多かったはず。このような場合の調達担当者のセオリーは、

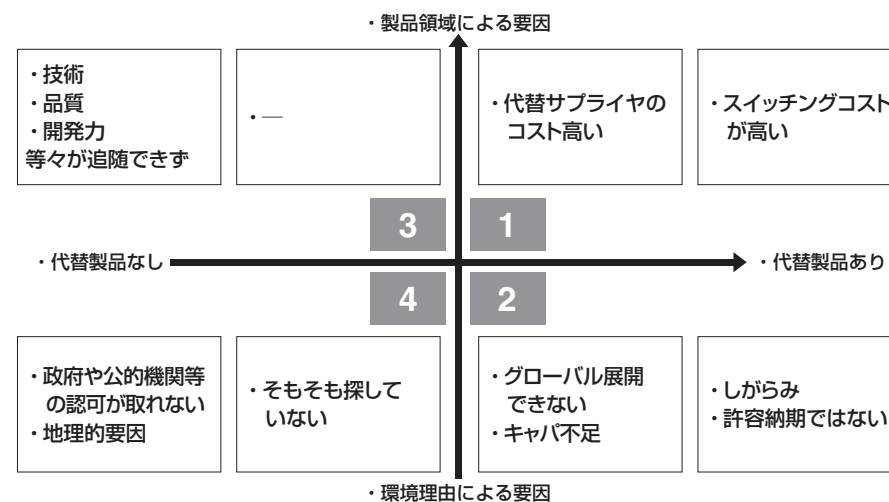
セオリー①短期的：寡占状態での施策を模索

セオリー②中期的：対抗サプライヤを探す

セオリー③長期的：正しい集中/分散調達を実行するとなります。

## section 2 【セオリー① 短期的】寡占状態での施策を模索

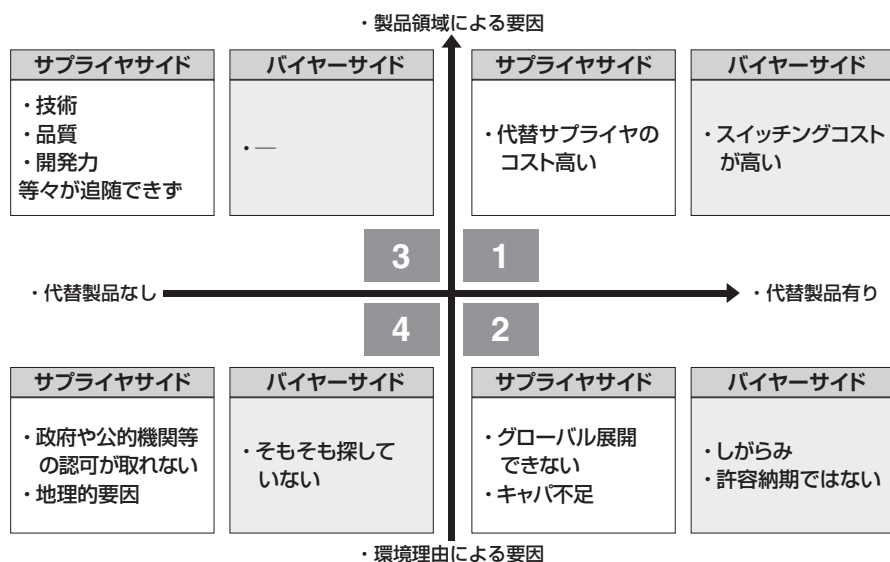
### ●寡占状態の分析マトリクス



まず、寡占状態になっている理由をマトリクス化すると、その原因がよくわかります。横軸は、そもそも「代替製品あり」か「代替製品なし」か。縦軸は「製品領域による要因」に拠るものか、あるいは「環境理由による要因」に拠るものかです。

たとえば、第1象限は、代替製品はあるものの、その代替製品を提供するサプライヤが高価だったり、あるいは製品仕様が特殊でスイッチングコスト（切り替えにかかわる試験コスト等）が高価だったりするために切り替えられないものです。第4象限は、代替製品がそもそもなく、その理由は公的認証や地理的要因によるものです。これはたとえば、特定地域では業務を受注できるサプライヤがないなどの可能性があります。

このボックスが二つに分かれているのは、それぞれの象限が要因によってさらに分割できるからです。「サプライヤサイド」「バイヤーサイド」の二つとなります。



もちろんこれだけでは分析の状態です。しかし、こうマトリクス化し、可視化していくと、だいぶ短期的な施策が出てくるのではないのでしょうか。

- ・第1象限：社内のスイッチングコストが高いのが原因であれば、その試験項目の外部機関への依頼も考えられます。また、そのスイッチングコストや、社内

で懸念されている問題をあえて定量的に示すことで、代替サプライヤへ目標コストを明示し交渉もできます。

- ・第2象限：生産キャパや納期が懸念の場合は、サプライヤ工程のチェックや在庫対応などを討議します。しがらみの場合は、サプライヤ切り替えの障害を明らかにし、それを払拭できるかを把握すべきでしょう（もし納得いく形でしがらみが存在するのであれば、それは“一社独占”そのものが悩みではないこととなります）。グローバル展開の場合は、サプライヤの海外進出を進めることが寡占打破につながります。
- ・第3象限：一社のみ特有技術に対応している場合です。これは次節のサプライヤ発掘のテーマにもつながります。この場合、やはり他社が追随できなければ、そのサプライヤを前提としたコスト交渉や見積査定を前提とします。
- ・第4象限：そもそも代替サプライヤを探していなかったとしたら、それは探すとして、公的認証の場合は、サプライヤが申請していないケースもありますから確認が必要です。そして認証が取れないとしたら、いかなる理由によるかを調べます。ただし競合他社は他サプライヤを使っているケースが多いでしょうから、使用サプライヤの調査も一手です。

## ●寡占状態のサプライヤ対策

ここでは寡占状態を考えているものの、まずはたとえば、複数のサプライヤから購入可能である場合を想定しましょう。サプライヤA,B,Cの3社から見積書を入手します。それぞれ、A：¥100、B：¥90、C：¥80だった場合、この競合の範囲内ではC社が一番安価といえます。しかし、¥80が絶対的に安い金額かといえば、まだそう判断できません。寡占であればなおのこと、「絶対的に安い金額」かどうか、絶対的評価の取り組みが必要です。

そのためには、やはり、提示された見積書の中身、価格の明細に妥当性があるかどうかを判断せねばなりません。寡占状態であっても、やはりこれがコストダウンの王道です。競合は購入価格を下げる有効な手段です。しかし、競合ができない場合にも、調達担当者ができることがあります。

理想的には、見積依頼をサプライヤへ提示する時点で、自分でも査定が完了し