

バイヤーの情報活用能力の向上に向けて
～グローバル調達価格ベンチマークの情報収集について～

2018 年 3 月
株式会社クニエ
調達購買ソリューションチーム

バイヤーの情報活用能力の向上に向けて

～グローバル調達価格ベンチマークの情報収集について～

調達部門の責任と言えば、安価な物品調達によるコスト削減、納期・支払い条件などの調達条件向上、調達プロセスの最適化、また、昨今では CSR 調達や BCP 調達など多岐にわたります。その中でも、やはり安価な物品調達が、調達部門に期待される最大の機能・役割ではないでしょうか。

いずれの機能・役割においても、調達部門としてのあるべき姿は、一過性の競争優位を得ることではなく、支出全体を俯瞰して戦略を立案し、市場の状況や自己の調達競争力を常に把握した上で継続的に価格競争力を維持向上していく事です。一過性のコスト削減などによる競争優位を交渉等で引き出すことは難しいことはありません。一方で集中購買、集中契約部門である調達部門が独立していることの意義は継続的な価格競争力の維持向上にあります。

継続的な価格競争力の維持向上の実現には、需要や市場環境変化の予測を通した効果的な戦略立案や、その効果測定を通した実績管理が非常に重要ですが、一方で、調達価格ベンチマークの情報収集・活用を行い、自社の調達価格水準を的確に把握し、そこから導き出された目標価格を指標とすることも重要なポイントの一つです。調達価格ベンチマークを行うことで自社の調達価格の位置づけや目標とすべき価格を具体化することが可能になります。

調達価格ベンチマークの情報収集・活用は、実際に行うとなるとベンチマークデータの入手、自社の調達価格分析、その両者のマッピングや経年比較の方法など、多くの困難が待ち構えているでしょう。

多くの顧客から、その必要性は認識しているがどのように実施したら良いか分からないといった相談をうけることがあります。今回はその第一弾として調達価格ベンチマークの情報収集に関してその情報源を紹介していきます。

調達価格ベンチマークの情報源は様々ありますが今回はこの中でもグローバル企業が実際の調達業務に活用しているものを中心に上げていきましょう。

1 CAPS Research

対象品目：物品・サービス共

エリア：北米

CAPS Research とは調達分野を専門にした調査・研究を行っている団体で、アリゾナ州立大学と ISM (Institute for Supply Management. :全米サプライマネジメント協会) が共同で立上げました。CAPS Research では調達価格ベンチマークの他にも調達に関する様々なベストプラクティスをまとめて情報提供しています。情報を取得するには

会員登録をする必要があり、会員には無料の登録と有償のメンバシップ登録の 2 種類があります。一部のレポートは有償のメンバシップ限定ですが、無料でも有用な情報を入手することが可能です。無料で入手できるベンチマーク情報は間接材を中心とした品目（50 点程度：印刷物、オフィスサプライ等）に限られますが、類似品の調達価格ベンチマークができます。ベンチマーク情報は主に北米に限られています。

URL：<https://www.capsresearch.org/benchmarking/#tab-reports>

2 Aon Hewitt

対象品目：サービス（人件費）

エリア：アジア

Aon とはアジアパシフィックにおける人事関連の調査を行っている会社です。豊富な人事労務データを有し、ベンチマークデータの提供と人事関連のコンサルティングサービスの提供を行っています。

購入品の調達価格ベンチマークの情報ではありませんが、アジア主要各国の人件費データを多数揃えており、業界別、職能別、職位別に多数の情報を入手可能です。

人件費の統計は月額報酬や賞与、年収表記、税引き後手取り額等、多種の統計項目が揃っています。この情報を活用し、マークアップを推定することで適正レートの算出を行うことや、自社のコストテーブルを参考にして他国での調達価格を推計する事が可能です。更新も頻繁に行われており、四半期ごとの統計を得ることができます。役務などのサービス、直接材の加工レートを推計し調達価格ベンチマークを行なえるでしょう。

URL：<https://apac.aonhewitt.com/home/about/what-we-do/data-benchmarking>

3 BEROE Inc.

対象品目：物品系

エリア：グローバル

BEROE とは調達部門向けにマーケットインテリジェンスを提供しているグローバル規模の調査会社です。BEROE はアイテム単位の価格情報を保有しており、その対象範囲も多岐にわたります。特徴としてクライアントのニーズに合わせた調査を提供しているため、直接活用可能な情報収集が可能です。

URL：<https://www.beroeinc.com/supply-chain-intelligence/>

このように調達価格ベンチマークの情報ソースとしていくつかのサービスやサイトを上げましたが、これらはいずれもグローバルでのベンチマーク情報ソースであり、日本市場を中心にしたベンチマーク情報の提供サービスは残念ながらないようです。しかし海外の調

調達価格ベンチマーク情報の提供サービスであっても、海外との物価差や Index 方式で市況動向の上昇下落幅を判断することはできるでしょう。また有償の情報収集サービスを活用し、自社の購入品にあった調達価格ベンチマークの情報を購入する方法もあります。いずれにしても投資対効果を検討し、購入を検討する余地は十分にあるでしょう。

従来の日本企業の調達購買部門はこのような情報武装がない中で「交渉の上手なバイヤー=良いバイヤー」といった風潮が強かったと言えます。このようなバイヤーを教育によって育てていく事も重要ですが、調達価格ベンチマークの情報を収集・分析し客観的な事実に基づいて交渉や意思決定をしていく事がこれからのバイヤーにはより必要になっていくのではないのでしょうか。

欧米企業ではむしろ、このようなデータを用いた客観的な意思決定が主流を占め、データ収集能力、データ分析能力、データ分析結果を意思決定や判断に活用する能力を高める、いわゆる情報分析全般の能力強化を重要視しています。このような点からベンチマークデータのニーズの高さや、ひいては充実度にもつながっているのではないのでしょうか。

交渉に重きを置く姿勢は、日本的な業務の進め方の特徴ではありますが、そのためにデータを用いた客観的な分析が軽視されるべきではありません。どちらの手法が良いかという議論ではなく、日本は日本の良い面を維持しつつ、欧米方式を見習いながらデータを元にした全体最適的なアプローチも取り込んでいくべきではないかということでしょう。

今回は調達価格ベンチマークの実践における情報入手について述べました。しかし、実際にはデータを入手すると、入手したデータをどのような粒度でどのような方法で計算し自社の購入品価格との突合せはどうすべきか、というような課題が生じます。特に物品の場合は生産中止や新製品の発売など、購入アイテムの入れ替わりも激しく、競争力の継続的な維持をどのように確立していくのか、が困難なのではないか等、想定されるでしょう。

次回は、このような課題に対してより具体的なベンチマーク情報の活用方法について述べていきます。

【株式会社クニエについて】

株式会社クニエは日本発のコンサルティングファームとして、NTT グループのバックボーンと、世界有数のグローバルファームの知を継承し、企業課題の解決に対して最適解をご提案します。Quality Unites Enthusiasms ～「品質」と「熱意」の「融合」～ お客様の「変革のパートナー」として、先進的で高品質なコンサルティングを介して、経営変革への想いのご熱意に応え、解決へとリードする―― 私たちはそのような存在を目指しています。革新へ挑戦されるお客様と同じベクトルで、戦略構想から改革の実現まで責任をもって、最高品質のコンサルティングサービスを提供します。

【株式会社クニエ 調達購買ソリューションチームについて】

近年日本企業において調達購買部門に対する期待は益々高まっています。これは直近での収益改善・確保だけでなく中長期的な視点で調達購買機能を強化しグローバルでの支出最適化が求められているからです。調達購買部門は経営層からの期待に応えるためにコスト削減のみならず、事業モデルへの貢献や最適なサプライヤ戦略の策定と実行、広範囲なサプライヤリスクマネジメント、支出の見える化、サプライチェーン全体でのサステナビリティの確保など多くの調達購買改革を求められています。

クニエの調達購買改革チームは調達購買業務改革プロジェクトを多数経験したプロフェッショナルが、貴社をご支援させていただきます。

【筆者紹介】

福本 悠也

株式会社クニエ 調達購買ソリューションチーム マネージャー

大学卒業後、大手外資系 IT 企業に就職。同社にて生産技術を経験し、その後調達部門へ異動。調達部門では直接材・間接材両方の分野において、先進の IT を駆使した戦略ソーシングの実行や調達分析、KPI 管理等を経験。前職の経験を活かし、QUNIE に参加後、調達 IT 導入 PM、調達分析業務導入コンサルティング、BPR 等を行う。支出分析、戦略ソーシング、カテゴリマネジメントが専門分野。

【著作権等】

当レポートに掲載されている情報上の著作権その他の知的財産権は総てクニエに留保されています。皆様はクニエに無断で掲載された情報をその複製、引用を含め使用することはできません。

【免責事項および責任限定】

当レポートは、レポート読者の皆様ご自身のリスクにおいてご使用いただくことを前提としています。また、当レポートを使用したことに起因する損失のリスクおよび責任（サービスまたはデータの損失に関連するものを含みますが、これに限定されません）は全て、当レポート読者の皆様ご自身に負っていただくものです。

クニエは当レポートを用いてプロフェッショナル・アドバイスまたはサービスを提供しておりません。

当レポート読者の皆様は、皆様の事業に影響を与える可能性のある事項については、何らかの決定を下したり行動をとったりする前に、当社の担当者にご相談いただく必要があります。当レポートは、現状有姿のままで提供されるものであり、クニエは、当レポートについて、明示または黙示を問わず、何らの表明または保証をするものではありません。さらに、クニエは、当レポートに誤りがないこと、タイトル、特定の目的に対する適合性、第三者の

権利の非侵害の保証を含め（これらに限定されず）何らの黙示的な保証責任を負うものではありません。