

グローバル競争下における海外現地法人の収益改革
～海外廉価品に打ち勝つ製品競争力の実現に向けた
調達コスト戦略立案と実行マネジメントに関する研究～

(株)日本能率協会コンサルティング

北村 大輔

【論文要旨】

グローバル競争下における海外現地法人の収益改革
～海外廉価品に打ち勝つ製品競争力の実現に向けた
調達コスト戦略立案と実行マネジメントに関する研究～

(株)日本能率協会コンサルティング

北村 大輔

グローバル競争下における日系製造業は、これまで技術力で競争優位を保ってきたが、海外廉価品のコスト競争力に押されて、事業の収益率が下落している。世間一般論としてこれまであまり着目を浴びていなかった調達・購買と言う切り口から、コスト競争力を維持・拡大することを狙って整理したのが本論文である。

本論文では、主に **BtoB** 型・加工組立型・中堅企業・日系製造業での中国・タイの現地法人でのコンサルティングの実績をベースにしている。同様の日系製造業では、原価構造を見ると、国内では材料費比率が **60-70%**程度であることが多いが、海外現地法人では材料費比率が **70-80%**程度に達していることが多い。コスト競争力を高める上で、材料費にメスを入れるのは必須であり、その観点から本論文の方法論を展開している。

調達コストを外部支払コストと広く定義し、分類している。その調達コストの中でも共通の課題を整理し、調達コスト戦略のフレームワークの考え方を導入している。調達コスト戦略のフレームワークでは、収益改善の成果を創出するための調達コスト戦略立案・実行のステップを体系化しており、個別のステップに展開している。

個別戦略においては、達品の特性の捉え方、調達プロセスの構造化の考え方、戦略発想法のパターン化、交渉のポジショニングの位置づけ方、交渉力の高め方と言う形で、個別戦略の立案・実行の詳細の方法論を整理している。また、管理基盤においては、事業収益目標との連動のさせ方、目標展開から施策展開への整合の取り方、個別戦略実行進捗の見える化について、そのポイントを論じている。

最後に、海外現地法人でのプロジェクトを推進する上で、様々な泥臭い問題にも直面する旨を補足しており、本論文を読んで頂くことにより、調達・購買と言う切り口から海外現地法人での収益改革の進め方を方法論として、その要点を理解できるようにしている。

最近になってようやく、経営の中で調達・購買が注目され始めたこともあり、今後も類似する様なニーズが増えるものと考えている。本論文が、今後、調達・購買を軸にグローバル市場で少しでも製品競争力を高め、競争優位を築く上で、経営の意思決定の有効な選択肢の一つになれば幸いである。

グローバル競争下における海外現地法人の収益改革
～海外廉価品に打ち勝つ製品競争力の実現に向けた
調達コスト戦略立案と実行マネジメントに関する研究～

(株)日本能率協会コンサルティング

北村 大輔

目次

1. はじめに

- (1)外部環境の変化（海外廉価品の台頭と製品競争力の低下）
- (2)海外現地法人の収益改革の必要性
- (3)調達に対する世の中の一般認識

2. 製品競争力の実現に向けた調達コストの位置づけ

- (1)調達コストの定義
- (2)調達コストの種類と課題認識
- (3)調達コスト戦略のフレームワーク

3. 調達コスト戦略立案の考え方

- (1)調達品の特性分類
- (2)調達プロセスの構造化
- (3)調達コスト戦略発想類型
- (4)交渉力のポジショニング
- (5)交渉力を高める視点

4. 実行マネジメントのポイント

- (1)事業収益目標連動型の目標設定
- (2)目標展開から施策展開の標準化
- (3)個別戦略実行進捗の全体可視化

5. まとめと今後の課題

1. はじめに

(1)外部環境の変化（海外廉価品の台頭と製品競争力の低下）

グローバル市場の中で技術力の高い日系企業の製品が海外の廉価品に競争優位を築けていない状況を目にしている。特に、**BtoB** 加工組立型の中堅製造業にはその傾向が顕著であると感じている。国内に主力の生産拠点はなくなりつつあり、メインの量産工場は中国・インド・アセアンにあり、そこからグローバルに向けて製品を出荷している事業構造の企業である。本論文は、主に **BtoB** の加工組み立て型の中堅製造業における海外現地法人の収益改革コンサルティングを通じて得た知見をベースに体系化している。

また、海外廉価品に打ち勝つには、基本方向として以下の 2 つがあるが、本論文では後者に焦点当てている。

- ・製品の付加価値を高めて差別化する方向
- ・製品のコスト競争力を高めて収益性を維持する方向

日系企業は、円安を皮切りに景気が回復し、経営環境は大きく変化している。外需型産業は輸出が拡大し、内需型産業も外国人訪日客の購買力により消費が回復している。海外現地法人は円安の影響により日本への輸出は減少するかと思われていたものの、景気の回復に伴い増産が続いている。国内だけではなく、世界的に生産能力の拡大が課題となっている。

(2)海外現地法人の収益改革の必要性

一方で、海外現地法人の売上は増加傾向にあるもの、それほど利益が伸びていないことが多い。この理由は、廉価品の台頭により市場価格が下落し、技術力による競争優位性が持続できなくなってきたことにある。

本論文は、サブタイトルにある様に、調達コストに焦点を当てている。この背景は、原価構造に着目しているからである。日本国内で生産している場合、原価全体の約 60－70% が材料費であることが多い。一方、海外になると原価全体の約 70－80% は材料費が占めている。これは、海外現地では人件費が安いことから加工費は安くなるものの、それに比べ材料費は安くなっていないことが原因である。現地で調達できない部材が日本から輸送されていることが影響している。さらには、海外現地法人の人件費の賃率も上昇傾向であるが、社内で工程の生産性向上に取り組み、何とか加工費は抑えているものの、材料費は加工費に比べ優先順位が低く位置づけられているケースが多い。

(3)調達に対する世の中の一般認識

原価構造の中で大きな比率を占める材料費は調達・購買の管轄であることが多い。しか

しながら、調達・購買に対する世の中の一般的な認識は以下の通りである。

1つ目は、「安かろう・悪かろう」の法則である。コスト優先にするあまり品質・納期がなおざりになるため、安く買うことは良くないという風潮である。

2つ目は、「利は仕入にあり」という言葉である。安く買うことが出来れば、事業の利益が上がるということである。

3つ目は、「購買は、結局最後は交渉だ」というのが世の中の一般認識である。

まとめると、安いものは悪いものだと言いながら、利は仕入にありと言う形で安いものを買うことが重要とされ、挙句の果てには最後は交渉、と言っている。

本論文では、調達コスト戦略の立案及び、実行マネジメントと言う形で、調達コストに焦点を当て、論理的にコストを詰めていく方法論を整理している。論理的と言っても、原価の明細を材料費・加工費・経費に分類し、さらにその内訳を細かく調べるといった現場のミクロな論理を追及している訳ではない。まずは調達品の特徴に着目し、仕入先からのサプライチェーン構造及び、取引関係を見極め、交渉を有利に進める考え方を整理している。また、事業収益目標との連動や活動の可視化による管理基盤のポイントを展開している。

ようやく最近になり、調達・購買が経営から注目浴びるようになってきており、付加価値を生み出す機能として認識され始めた。それは日本国内だけではなく、海外現地法人も対象に調達・購買機能の強化に取り組む企業が増えてきている。

グローバル市場では競争相手が増え、競争が激化するのは避けられない。本論文が、調達・購買を軸にグローバル市場で少しでも製品競争力を高め、競争優位を築くことの役に立てば幸いである。

2. 製品競争力の実現に向けた調達コストの位置づけ

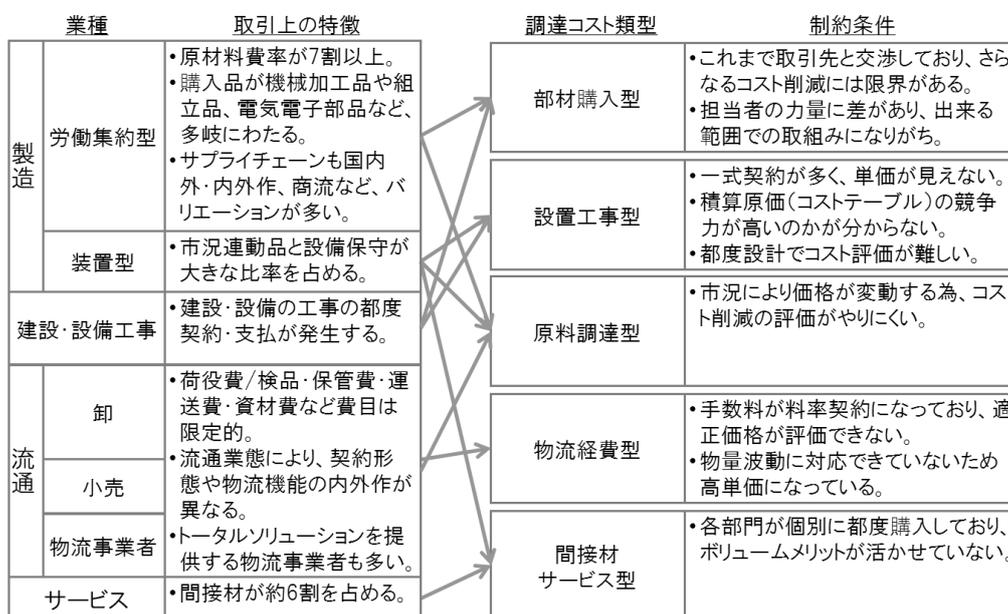
(1) 調達コストの定義

私は、調達コストを「社外の取引先（もの・役務）に対する支払金額」と定義している。社内の人件費を除く、全ての外部支払コストを対象にしているということである。

(2) 調達コストの類型と課題認識

調達コストをすべての外部支払コストと定義した上で、調達コストを類型化している。これは調達対象の特性及び、取り組みの制約条件が異なることから本分類をするに至った。

図 1. 業種分類と調達コスト類型



これまでにコンサルティングの機会を頂いたクライアント様は多種多様にわたるが、以下の共通の課題認識があると考えている。

【現場面】

- ① 現行の取引価格を適正化し、さらにもっと安く買いたい。
- ② これまでに取組みのないコスト削減事例を知りたい。
- ③ 取引先との上手い交渉のやり方を知りたい。

【マネジメント面】

- ① 収益を改善して、事業の継続及び更なる拡大を図りたい。
- ② コスト競争力の水準・コスト削減余地を知りたい。
- ③ コスト削減の取組みに対する評価手法を確立したい。

これらの課題認識を受けて、以下のようなコンサルティングを実施している。

- ・ 価格の根拠を明確にし、適正価格を評価すること。
- ・ 取引対象に適したコスト削減の新規視点を提案すること。
- ・ 取引先と交渉を優位に進める作戦を立てること。
- ・ 必要性から目標を設定し、実現性を検証すること。
- ・ 目標に対するマスタープランを策定し、進捗を管理すること。
- ・ コスト削減テーマに合った実績管理手法を確立すること。

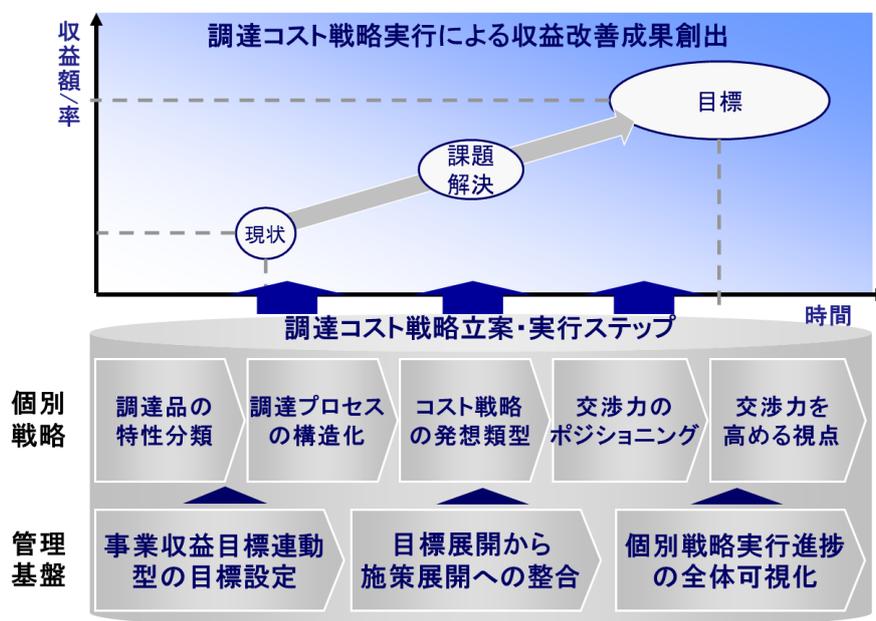
その中で、私は、調達コスト戦略のフレームワークという概念をまとめるに至った。

(3)調達コスト戦略のフレームワーク

私は「調達コスト戦略」を次のように定義し、調達コスト戦略のフレームワークを以下のように定義している。

調達コスト戦略とは、「事業貢献する収益額及び率を達成するために調達コストにおける競争力の現状を目標のギャップを課題として認識し、その課題を解決する方向付け」と定義している。この方向付けは、ひとつひとつの調達品の属性に着目した現状分析から交渉までの「個別戦略」と、その戦略をサポートする組織としての「管理基盤」の方法論で体系化している。「個別戦略」は現場面の課題認識、「管理基盤」はマネジメント面の課題認識に応える形で枠組みを設計している。

図2. 調達コスト戦略のフレームワーク



次の章以降では、調達コスト戦略立案・実行プロセスについて、一つ一つの要素について、順を追って、方法論の詳細を説明する。

3. 調達コスト戦略立案の考え方

(1)調達品の特性分類

まず、調達コスト戦略の立案の第一ステップが、調達品の特性分類である。調達品の特性分類の目的は、個別戦略のオプションを導くことである。製造業を例にとると、複数の調達品から一つの製品が生み出されることから、調達品は製品よりもバリエーションが多いのが一般である。一品一品の調達品に対して個別戦略が異なるわけではなく、仕様の汎用性と切替の容易性の2軸で調達品は大別できる。(図3)

図3. 調達品の特性分類マトリクス

容易 切替の容易性 困難	汎用	競争購買 取引先再編	査定購買 ローカル調達
	固有	グローバル調達 集中購買	仕様変更 内製化
		仕様の汎用性	

仕様の汎用性は調達プロセスを大まかに規定し、切替の要因性は取引関係を分類することになるため、個別戦略のオプションを絞り込むことができる。

(2)調達プロセスの構造化

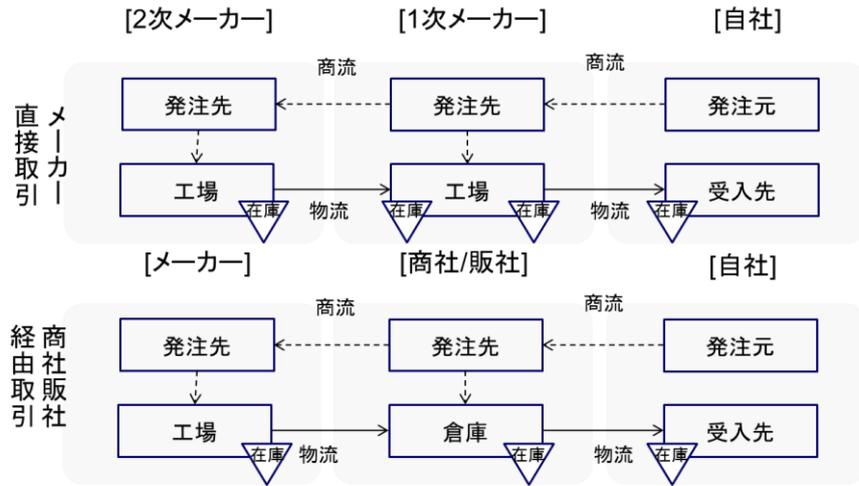
次に、商流・物流・在庫と言った観点でサプライチェーン全体を可視化し、どのような取引が行われているのかを明確化する。この目的は、大きく3つある。

一つ目は、商社経由の取引なのかメーカー直接の取引なのかとすることを明確にすることである。個別戦略は、相手がメーカーなのか、商社なのかで大きく異なる。

二つ目は、商社の場合には難しいが、メーカーであれば製造工程別に標準工数を把握し、それに賃率を掛けることで加工費を算定できる。また、材料の仕入先を把握することで、材料自体のコストも対象に戦略を考えられる可能性もある。

三つ目は、メーカーの場合は原価の内訳に占める物流費は小さいが、商社において物流費は原価のうち大きな要素を占めることである。この理由は、基本的な商社のビジネスモデルは、商品を大量に安く仕入れ、在庫を保有し、お客様のニーズに合わせてセット化して、販売するというものだからである。商社のコストの中では、倉庫代や運送費が梱包資材費大きなウエイトを占めている。よって、物流方法や在庫場所、物流拠点等の情報を押さえておくことは、個別戦略を具体化する上では不可欠な情報である。

図4. サプライチェーン構造の可視化



(3) 調達コスト戦略発想類型

調達品・調達プロセスの現状認識を受けて、調達品分類別の個別戦略を具体化する。個別戦略の具体化では、4つの視点で個別戦略を発想する。調達品の価格は、主にこの4つの因子で価格が決まっていると考えているからである。

価格比較型は、価格を比較させることにより、競争力の高い価格で取引を進める考え方である。価格因子型は、ある変数に従って価格が変動するという仮説に基づいて適正価格を見極める考え方である。原価構造型は、材料単価・賃率や歩留・標準工数と言った原価の要素に着目し、その原価の要素が価格の根拠として適切であるかを検証する考え方である。仕様根拠型は、何故この材質なのか・形状なのか・サイズなのかと言ったことを突き詰め、仕様自体の妥当性を検証する考え方である。

図5. 調達コスト戦略発想パターン

改善視点類型	取引対象の捉え方	着眼点	導出される調達コスト施策例
価格比較型	見積り価格を比較し、価格差の根拠を考える。	<ul style="list-style-type: none"> 拠点間、グループ間 メーカー間、販社間 類似品間 	<ul style="list-style-type: none"> 共同購買・集中購買・価格統一 取引先変更・現地化・商流変更 仕様変更、代替品切替
価格因子型	価格変動因子を探求し、改善の可能性を考える。	<ul style="list-style-type: none"> ボリューム・ロット 重量・寸法・性能・仕様 市況・為替 	<ul style="list-style-type: none"> ロットまとめ・取引先再編・標準化 軽量化・小型化・薄肉化・代替品切替 リスクヘッジ・国内外編成・価格転嫁
原価構造型	原価要素に分解して、要素別に改善案を考える。	<ul style="list-style-type: none"> 材料単価×使用量 加工賃率×時間 物流単価×物量 	<ul style="list-style-type: none"> 材料支給・共同購買・歩留改善 内外作変更・生産性向上・設備支給 直質化・積載率向上
仕様根拠型	何故その仕様なのか、その根拠を追って考える。	<ul style="list-style-type: none"> 材料仕様・部品仕様 加工仕様・設備仕様 物流仕様・梱包仕様 	<ul style="list-style-type: none"> 材質変更・表面処理変更 工法変更・形状変更・品質基準変更 輸送モード切替・梱包グレート変更

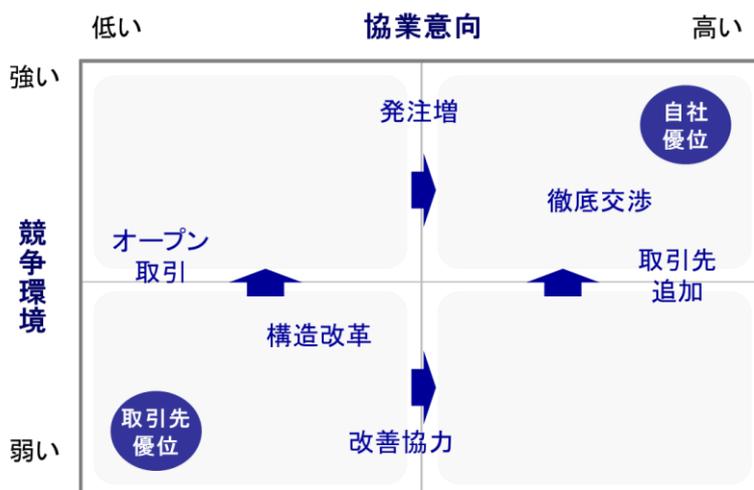
(4)交渉力のポジショニング

いくら具体的に個別戦略が描けていても、最終的に取引先と合意しなければその戦略は意味をなさない。これが調達・購買の難しさでもあり、面白さでもある。個別戦略をいかに円滑に合意し実行に移れるかを把握するために、事前に交渉の優位性を検証しておく必要がある。

この際に用いるのが交渉力のポジショニングマップである（図 6）。交渉力のポジショニングマップは、競争環境と協業意向の 2 つの軸で構成されている。「競争環境」とは、取引先が調達市場の中で競い合う環境である。この環境が強ければ強いほど交渉は有利になる。「協業意向」とは、取引先が自社に対して協力する意思があるかどうか度合いを示すものである。取引先の協業意向が高ければ交渉は有利に進む。

一方で、競争環境が弱く、協業意向が低い場合には、交渉が不利である。その場合には、図 6 で示したような矢印の方向に向かって、交渉が自社優位になるような事前の策が必要となる。競争環境を高めるには、オープン取引や新規取引先の探索等の取り組みが必要である。また、協業意向を高めるには発注量を増加する、改善協力などの取り組みが必要になる。

図 6. 交渉力のポジショニングマップ

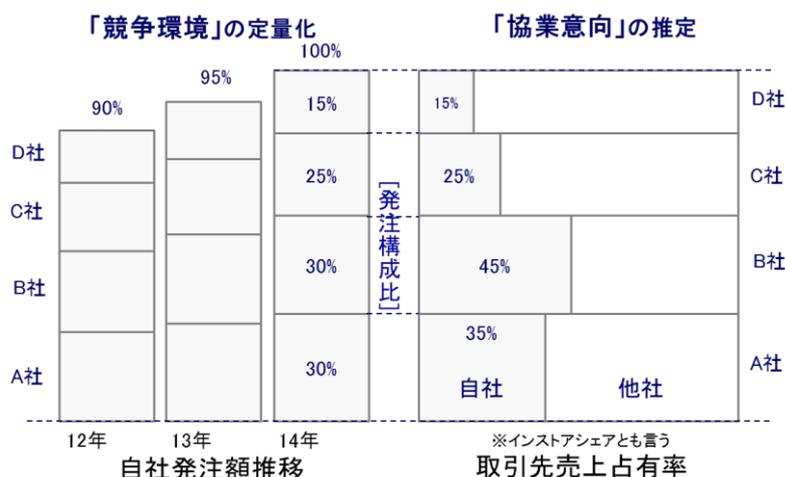


交渉力のポジショニングマップは一見、定性的な評価に見えるが、競争環境・協業意向を定量化する方法もある。

競争環境は、自社の発注構成及びその推移を見ることで測定可能である。複数社購買をしており、過去の年度にわたり発注比率を変更して、取引先の入れ替えが行われていれば、競争環境は強いと言える。1社購買の場合や、複数社購買であってもその発注構成がずっと一定である場合は、競争環境は弱いと言える。

協業意向についても、取引先の売上占める自社の売上比率、及びその推移を把握することで測定可能である。この比率が20%以上ある場合には、協業意向は高いと考えられる。売上額の20%の増減は取引先に大きいインパクトを与えるからである。

図7. 競争環境と協業意向の定量化

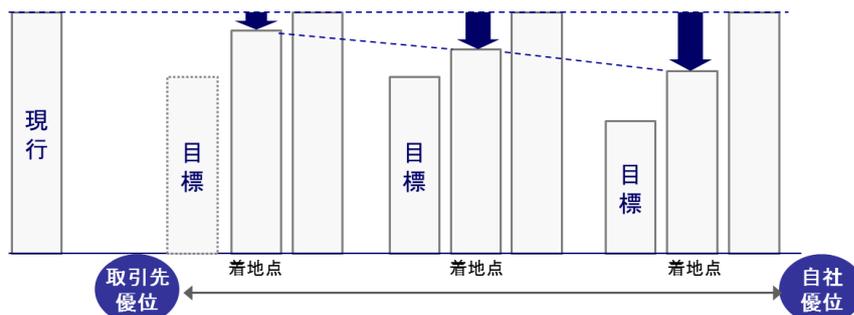


(5)交渉力を高める視点

交渉ポジショニングを把握し、交渉を有利に進めるようにポジションをシフトすることと合わせて、以下の視点でも交渉力を高めることができる。

そもそも事業収益目標を達成するために、調達コスト戦略を立案しているのであって、まずは、目標水準を明確に示し、その根拠を提示することが必要である。また、相手があるので根拠が覆されるリスクも想定して、複数の施策を仕込んでおくことが重要である。

図8. 目標値とその根拠及び、施策の仕込み数



- | | | | |
|-------------------|----------|----------|-------------|
| 1) 目標コスト水準 | 目標がない | 出来そうな目標 | 挑戦的な目標 |
| 2) 施策の検証水準 | 価格の根拠がない | 根拠の精度が低い | 根拠の精度が高い |
| 3) 施策の仕込み数 | お願いベース | 単一施策に限定 | 複数施策の仕込みがある |

身の回りの例であるが、海外の夜の市場でお土産を買う場合、最初から「いくらですか」と聞くと、お店の店員はにやけた顔で5,000円と提示してくる。しかし、最初からある根拠を持って、1,000円で買うにはどうすれば良いかと聞くと、交渉が3,000円からスタート

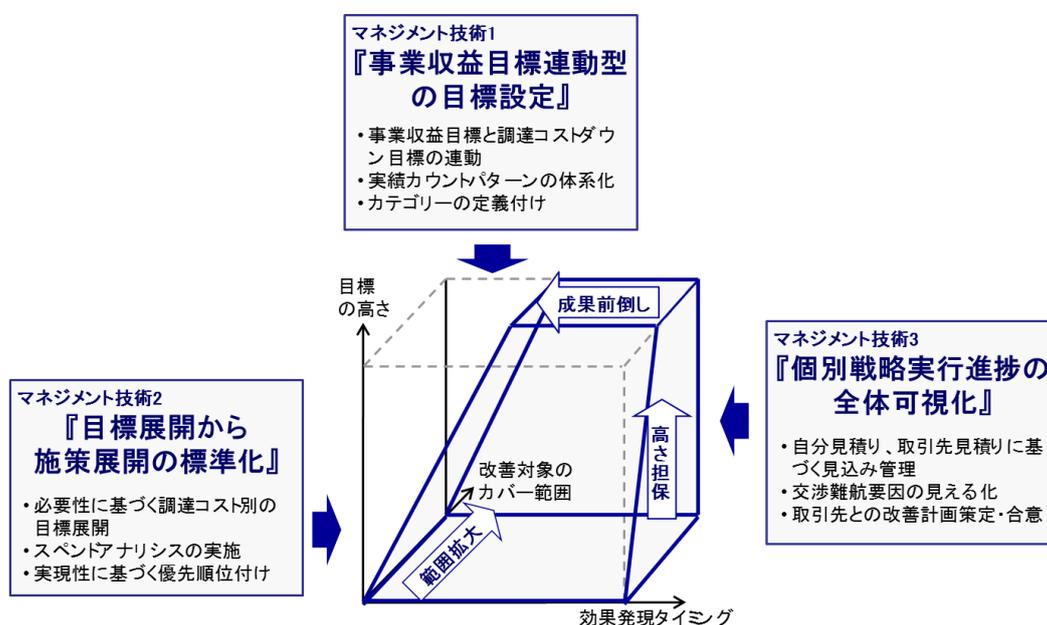
するのである。これが商売の原理である。しかし、1,000円という価格を提示する為には根拠となる情報を持っていなければいけない。他の店ではいくらであった、まとめて買うといくらになるのでは、これは質が良いので500円程度高いはずだ、などの情報である。調達・購買は取引先との情報の合戦である。情報がない場合は根拠が示せない。結局高い値段で買うことになってしまうのである。

4. 実行マネジメントのポイント

実行マネジメントは、調達コスト戦略のフレームワークの管理基盤に該当する。前述したとおり、製造業を例にとると、複数の調達品から一つの製品が生み出されることが多い為、調達品は製品よりもバリエーションが多いのが一般である。その為、調達品分類別の個別戦略をマネジメントする管理基盤が不可欠である。この管理基盤は、以下の3つである。

- ① 事業収益目標連動型の目標設定
- ② 目標展開から施策展開の標準化
- ③ 個別戦略実行進捗の全体可視化

図9. 実行マネジメントの3つのポイント



(1) 事業収益目標連動型の目標設定

事業収支目標は、期初から期末の期間損益であることがほとんどである。調達コスト目標は、事業収益目標と連動した形で設定できている企業は多くない。その理由は以下の通りである。

- ① 事業収益目標が期間損益である為、調達コスト戦略の実行すべき期間との間にタイム

ラグが発生することである。上期末に単価を改訂したとしてもその効果は、損益計算書上は半年分しか現れないということが理解されていないことが原因である。

- ② 在庫期間が考慮されていない事である。購買が仕入れたとしても出荷までの期間が3ヶ月ある場合、売上原価として損益計算書上の収支に計上されるのは3か月後になってしまう。在庫削減に取り組んでいる場合には収支計上のタイミングが早くなるなど、経理処理タイミングの理解が浸透していないこともある。
- ③ 販売数量が読めないことも課題としてはよく見受けられる。これはマーケティング情報の精度・範囲の問題である。
- ④ 市況・為替変動により値上げ・値下げの単価改定が行われているが、その理由が残っていない為、調達・購買の活動成果が見えなくなっている。

上記、①～④のような状況に対して、実績カウントのルールを作り、事業収益目標と可能な限り調達コスト目標が整合を取れるような仕組みを設計することが重要である。

①②については、実績カウントの計算ロジックを明確にしておくことで対応が可能である。③は販売数量が読めない場合には、代替策として年間の販売計画を元に消費数量を逆展開して計算する方法がある。④は、単価の改定に置いてその理由は品番別に管理することが必要である。

(2) 目標展開から施策展開の標準化

目標展開から施策展開のプロセスは、大手の自動車メーカーや電機メーカーを除いて、実施できている例はあまり見られない。

目標展開とは、全体の調達コスト目標から調達品分類別の目標値に展開することである。調達品分類別に目標値に展開するにあたっては、調達履歴データを元に経年の統計分析が行われ、その結果導出される個別戦略仮説を元に目標値を調達品分類別に展開していることが要件である。前提として、調達品分類の定義、個別戦略仮説の視点の定義付けが必要となる。

施策展開は、調達コスト目標達成に向けた個別戦略を策定し、実行計画に落とし込むことである。個別戦略の効果の大きさ・必要な期間が想定され、実現に向けた部門を超えた体制整備が実施できていることが要件となる。目標展開から施策展開までの一貫したプロセスが標準化され、継続的に運用していることが要件である。

(3) 個別戦略実行進捗の全体可視化

加工組立型の中堅製造業の場合、目標値の高さによっては、個別戦略の実行計画書は100枚位になることが多い。その為、調達品分類別の個別戦略が、全体としてどこまで実行されていて、どこで止まっているのかの、実行進捗の全体像が把握できることが必要になる。

商談は、担当バイヤーと取引先の営業マンとの閉じた関係の中で進むことも多いので、

全体の進捗状況の可視化は非常に重要である。

特に、調達・購買領域において、進捗管理にすべきステータスに自分見積りと取引先からの見積りがある。「自分見積り」とは、自分の持っている情報を元に根拠を付けて価格を計算することを指す。「取引先見積り」とは、取引先からの見積り回答を指す。その中でも「自分見積り」が出来ているのかどうかは進捗管理すべきポイントである。自分見積りが出来ているということは、取引先との交渉に望むための情報収集が完了している状態と位置付けられるため、個別戦略の進捗の目安になる。この点を管理している企業はほとんど見受けられない。

5. まとめと今後の課題

本論文は、加工組立型の中堅企業の海外現地法人に対して、コンサルティング支援した経験を踏まえて、方法論を整理したものである。約6~9か月間のプロジェクトであったが、実績として各工場それぞれ1億~1.5億円程度のコスト効果を実現した。また、今後実施する施策も合わせると全体で4~5億円のコスト効果の見込と試算している。

このように実際に成果が出ているものの、本論文の方法論を実施するだけではこのような成果は出ない。海外現地法人でプロジェクトを推進するには、もっと泥臭い問題もたくさんある。

打合せで決めた事が現場の実務担当者へ下りていかなかったり、問題指摘に対し、自分達の非を認めたがらず、できている・やっているとしたり、日本人なら言わなくても分かるレベルのことが通じていなかったり、と様々である。

こういう経験を通じて思うのは、やはり現場の末端まで説明する場に自らが立ち会う必要があるなどか、どうやっているか直接確認し、違いを具体的に示す必要があるなどか、依頼内容は極力図解し、依頼内容のメモを確認し、内容を復唱してもらうことが必要など、初歩的な話ばかりであるが、意外と苦勞する話である。

上記のような泥臭い問題も合わせて解決していかなければならないのが、海外現地法人の難しさであり、問題解決の醍醐味であると感じている。

また、冒頭の通り、海外廉価品に打ち勝つ方向性として、製品のコスト競争力を高めるだけではなく、製品の付加価値を高めて差別化する方向もある。

製品の付加価値を高めるとなると、商品企画・開発段階からの市場要望の折込みで差別化するというイメージや、単独製品をシステムとパッケージにして販売する、と言ったイメージが強いが、調達・購買においても、企画段階・開発段階からの調達品分類別の技術・部品情報の収集や提案、外部仕入品との組合せによる高付加価値化など、調達・購買が関連する領域も多くある。今後は、付加価値を高める観点からも製品の競争力強化について、方法論をまとめて行きたいと考えている。

最近になってようやく経営の中で調達・購買が注目され始めたこともあり、今後もニーズが増えると考えている。本論文が、今後、調達・購買を軸にグローバル市場で少しでも製品競争力を高め、競争優位を築く上で、経営の意思決定の有効な選択肢の一つになれば幸いである。