

## 適正購入価格とその決定基準 (適正購入価格の知識)

### 概要

この章においては、DTCN/DTC手法を使うために必要な適正購入価格とその決定基準についての一つの基準となる見解を述べる。

以下、それらの基準の概要を述べて次ようになる。

#### 1. 適正購入価格のステップリスト

適正価格というものは何によって決まるのか。1973年に筆者がまとめた論文で本書に示す手法開発の全ての原点となった実用論文である。

#### 2. コストコントロールのための価格構成表の使い方

適切で妥当なコストを管理するためには、手がかりの明細を必要とする。それが価格構成表である。

その価格構成表のあり方、作り方、チェックの仕方、注意すべき原則についてまとめたもの。

#### 3. 価格の決定基準

上記の1では段階的な適正価格の決め方について述べているが、ここでは更に一般的で詳細な原則とすべき適正価格の決定基準について述べる。

## 第5章 適正購入価格とその決定基準

### 5.1 適正購入価格のステップリスト

- 5.1.1 はじめに
- 5.1.2 失墜防止の観点
- 5.1.3 適正購入価格の考え方
- 5.1.4 適正購入価格のステップリスト
- 5.1.5 考 察

### 5.2 コストコントロールのための価格構成表の使い方

- 5.2.1 はじめに
- 5.2.2 価格構成表とは
- 5.2.3 コストの見極めをするための価格構成表
- 5.2.4 コストコントロールの場所を与える価格構成表
- 5.2.5 考 察

### 5.3 価格の決定基準

- 5.3.1 はじめに
- 5.3.2 価格の原則
- 5.3.3 購買価格政策とその総合調整要素
- 5.3.4 価格の種類
- 5.3.5 購入価格政策に必要な着眼点
- 5.3.6 購入価格のパターンとその変動要因
- 5.3.7 購入市場調査
- 5.3.8 購買技術能力
- 5.3.9 考 察

## 5.1 適正購入価格のステップリスト

- 5.1.1 はじめに
- 5.1.2 失墜防止の観点
- 5.1.3 適正購入価格の考え方
- 5.1.4 適正購入価格のステップリスト
- 5.1.5 考 察

### 5.1.1 はじめに

- (1) 本節は「適正購入価格とは、何か、何によって決まるか？」の質問に対し、価格の見直しをした結果、価格を急に換えざるを得ないときのその新しい価格の正当性を実務上から理論づける考え方である。
- (2) この考え方は、出梨葉泰一と共同で1973年にまとめ、全国VA大会論文集で発表したものであり、この本書に記載されているすべての手法の一番初めにできあがったものである。そしてDTCN、DTC手法のすべての手法の出発点になったものであるため、少々読みにくいところがあるが、本節は特に1973年時点の社会的な考え方を示すためほぼ原文のままとした。

従来、価値工学（VE）手法の企業内導入については、いくつかの議論がなされてきた。

曰く、トップの指示と理解を得ること、VEは体験しないと身につかない、VE提案は採用のための説得も考慮せねばならないこと、等々である。

かつてコストダウンおよび価値向上のための手法の価値工学（VE）手法の創始者ローレンス・D・マイルズはその著書「価値分析の進め方」の中で「失墜の危険排除」の見解を次のように記述している。

即ち、「意思決定に必要な環境」の章で、一般的な企業内の姿をとらえ「新しく、価値のもっと良くなるものを作り出すための組織は、通常一年以内で、十分に機能を発揮するように作り上げることができる。しかし、新しく、価値のもっと良くなるものの研究検討で得た結果を効果的な実施に結び付けるための意思決定者の考え方を変えるのには、数年を要すると考えてもよい」と。そしてその理由と対策を次のように述べている。

即ち、コストダウンのための良い改善案を、現在の製品に盛り込むための採用意思決定の場に際して、現状を変更することが、常に反対されがちであるから、対策の第1ステップとして「変更に関連する人達の失墜とか、将来の失墜につながるような可能性のある事柄を最小限にしておくための、できるだけの処置をすることがまず必要である」と指摘している。

このような観点から、コストが急に下がることに対する関係者段階の失墜の歯止め策を考慮してい

るうちに、以下に説明するような「適正価格のステップリスト」(図5.1-1)の骨格ができあがった(注1)。

できあがった結果を見ると失墜防止の歯止め策としてばかりでなく、各種の立場から、段階的意思決定の割付け用のステップリストとして使えそうなので、経営上よりの、新製品/量産の管理サイクルまで拡大し、まとめてみたわけである。

(注1) 「ここに示された考え方が、一部の場合でも全部の場合でも適用できる場合」とは「ここに示された考え方が、相方と言い手と受け手の間の関係で、合意された場合」に限られることはない。

## 5.1.2 失墜防止の観点

この表題の適正価格ステップリストの作成のいきさつは次のようなものであった。

ある物件につきコストダウン見直し検討の結果、きわめて簡単な検討によって約1/10の価格になってしまった物件があった。そのときの購買部の関係者から、そのようなことが明白に外部へ知られては、従来の仕事のやり方、ひいては担当者とその上司の責任までが問題になる恐れがあるから、何とかうまく説明できる方法はないものかとの相談を受けた。

つまり、関係者の失墜の防止をしなければ、コストダウンの検討結果は日の目を見ないのである。

そこで考えを巡らした結果、この世の中できわめて一般的な、次のような事柄を発想の出発点にとらえてみた。

即ち、「結果がでてからを論ずることは、将来のことを細かく論ずることに比べて極端に易しい」という観点である。

現在、見直した価格の10倍もの価格が、さきにつけられたのは、その当時における情報量不足が原因であり、現在においては製品も安定し、さらに多くの事実も確認でき、見直しが非常に容易になったから、価格も変化させることができたのである。

また、このことは相互における見直しをしないという契約の存在を認めるものではない。

このことを論理的に説明するためには、価格というものについて、何らかの時系列的見直しの階層化をはかりさえすればそれができると考えた。

即ち、失墜の防止とは、従来の姿と新しい姿との時系列的連続の立証により成り立つとみたのである。このこの考えは「見直し」という態度は当然あるべきものであり、前段階では不明であった要素が減少すれば、見直し段階で思わぬ結果が有り得るものだという理解できる常識人であれば、肯定できる理論である。

従って、この考え方の発表の目的はこの考え方を印刷物として発表することによって前段階とあたかも不連続となるようなコストダウンがあっても、それに対する無用な抵抗をなくすことを目的とした。

### 5.1.3 適正購入価格の考え方

適正購入価格とは「OFFERとACCEPTANCE」（注2）の関係によってはじめて決まるものである。そして、それが結果的に購入者側と納入者側の協力の結び目となる。

この「OFFERとACCEPTANCE」の背景となる一般的な背景を考えると次のようになる。

- (1) 企業が物を購入する場合、価格が決定されなければ物の調達活動はできない。
- (2) 購入する物の機能と価格は、購入者側がまとめる上位の製品もしくはシステムの機能と価格に社会性のある物としてつながっているものでなければならない。
- (3) 適正価格は、このような枠組みの中で、見直しを含むOFFERから始まる商取引上の原則のうゑに成り立っているものでなければならない。
- (4) 従って、当初限られた時間内で、購入者と納入者が合意した価格でも、公正、公平さの立場から不整合がある場合には、与えられた枠内での再調整、即ち価格の見直しがあるべきである。
- (5) この再調整/価格の見直しにつき、各種の総合検討、調整、対策等を講じても、明らかにそのシステムプロジェクトがなりたないということが明白になったときには、社会性がないものとして、そのプロジェクトは別のものに切り替えるかまたは中止されるべき方向を含めて選択の検討をすべきものと思われる。

以上の関係を示すと図5.1-2のようになる。

(注2) このOFFERとACCEPTANCEの関係を商取引上の見方から最もよくまとめているものに、米国のUNIFORM COMMERCIAL CODE（日本の商法と民法を合わせたようなもの：通常U.C.C.と略す）というのがある。その基本になっている第2-206条を図5.1-3に示す。これは米国との商取引においては必須のものであるばかりでなく、日本国内においても参考になるものである。

### 5.1.4 適正購入価格のステップリスト

適正購入価格の基本的な見方は、前項で述べたとおりであるが、これを製品の構想段階から生産終了までの各段階に分けて段階的に区分してみると、当然、そのものを見る判定基準が不確定から確定へと変化する様子が分かる。

それを次のような段階区分に分け、さらにその各段階の内容をインプットとアウトプットに区分し、前の段階のアウトプットを承認してから次のインプットにはいるように、その中に含まれる因果関係をまとめてみたのが図5.1-1に示す「適正購入価格のステップリスト」である。

このステップリストは、

- (1) 構想比較段階
- (2) 構成化段階
- (3) 実行化段階
- (4) 定着化段階

#### (5) 見直し段階

に区分し、新製品の構想比較段階より構成してあるが、どの段階からでも価格検討用のステップリストとして使えるようにしてあり、またどの購入品についても各項目をその内容を加除手直しして使用すればよいように考えてある。また上記のステップリストを使うことによって、次のような原則を引き出すこともできる。

- (1) できあがったものを、改めてVE検討などを含めて見直すときは、まず見直しの前提条件を協議、合意してから始めるべきである（図5.1-4、図5.1-5はその見直しの事前協議書の例である。Aはこれから開発または作るもの用の、Bは開発完了品用）。
- (2) 相互協力のうえ、でてきた成果について報償が出せるような場合には、そのSHARE（分け前）の協議については、結果がでてからその貢献度と利用度により協議をした方がよい（この他に手間代で解決する方法もある）。

なぜなら、結果がでる前に報償のSHAREの協議をしておく、相互の駆け引きがそちらへ移ってしまうと同時に、さきに考えついたよいアイデアも隠しておいて、後から出すという結果になりやすいからである。

### 5.1.5 考 察

以上「適正購入価格のステップリスト」ができた経過を中心に述べたが、このステップリストは、ある特定の製品を念頭に描いて考えたものであるため、各種業界においては、使いやすいように直す必要が多々あると思う。

このステップリストが、今後激動する産業界の経営環境の中での各種の最適化に少しでも役立てば幸いである。

また、ステップリストの中に示してある類似品比較の手法、見積条件仕様書に盛り込むべき内容、価格構成表のあり方などについては、第1.2節「差の情報による意思決定のメカニズム」、第5.2節の「コストコントロールのための価格構成表の使い方」を参照することを要する。

#### <文 献>

- [1] 米国UCC (UNIFORM COMMERCIAL CODE) (1958-1968), 米国それぞれの州で順に承認されたもの

図 5.1-2 適正価格のあるべき位置づけと立場、呼称による分類

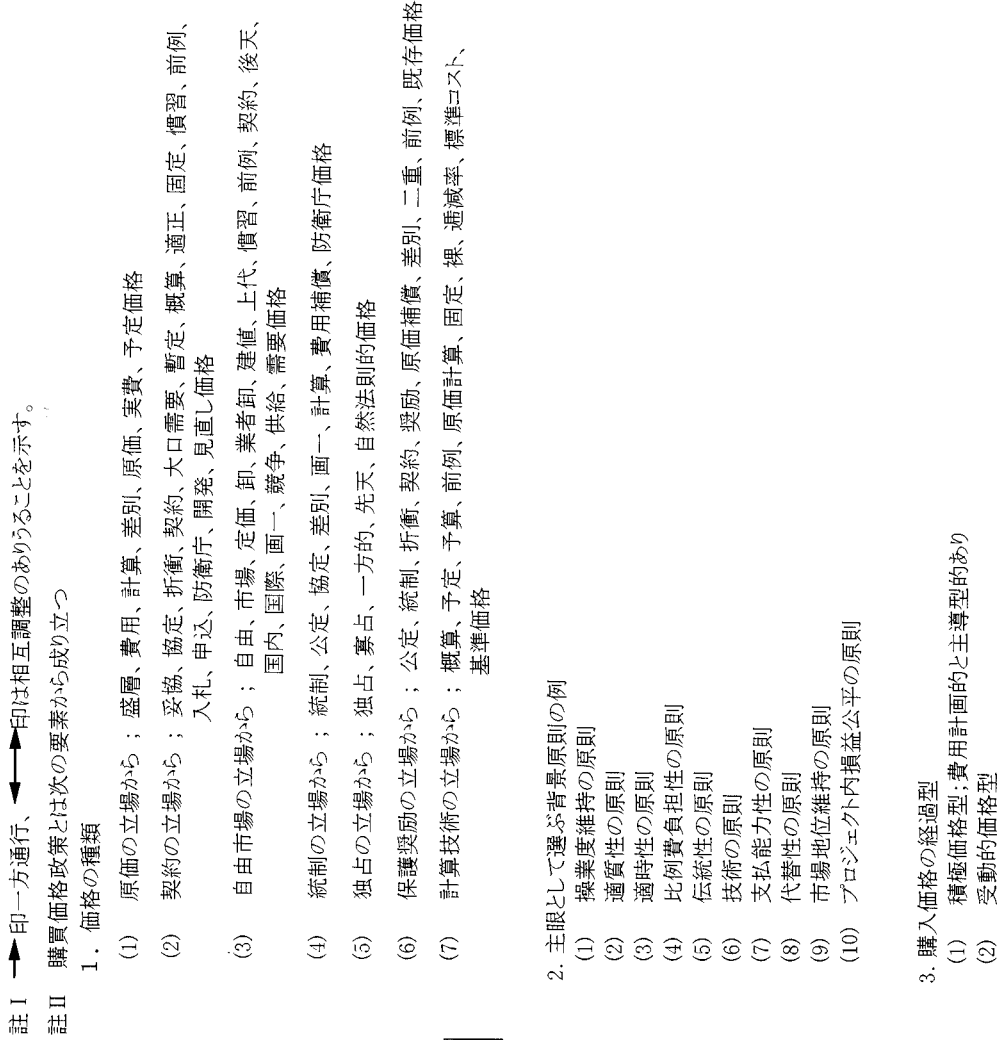


図 5.1-1 適正価格のステップリスト

ステップ内容	インプット		アウトプット		価格基準	備考	7/17 承認番号	
	項目	事前保証活動	項目	事後保証活動				
構想比較段階	1. 各ステップのアウトプットは次の段階のステップのインプットに使用する前に、部長または課長以上の承認を要する。 2. 各ステップで解決のつかないときは、前のステップへもどってもよい。	・要求事項の把握 ・購入対象品目または仕様の選定 (技)	・社内とりまとめ担当と関係者の決定 ・候補業者の公募 (国内外) ・業者年鑑のレビュー	・当社仕様書 (案) ・見積条件仕様書 (I) (技)	・仕入れ内容チェックリストによりチェック ・見積条件内容チェックリストによりチェック ・メーカーの設計-製品能力評価 ・メーカーの財務能力評価 ・商社が関連する場合は商社の能力評価 (特にものかきまわってからの価格をつりあげない、体質を含む)	・当社が注外なマージンアップを将来ともつけない、截止めをすること。 例：エコー/ヨ/上限を提案させる。		
	見積候補業者リスト等 ・当社仕様書 (案) ・見積条件仕様書 (I)	・メーカー仕様書 (案) ・メーカー見積書 (II)	・メーカー仕様書 (案) ・メーカー見積書 (II) (価格構成表) ・再見積書 (II) (価格構成表) ・実行計画書 (案) ・予算計画書 (必) ・類似品資料 (仕様・価格)	・当社メーカーの共同仕様書 ・メーカーの見積書 (II) (価格構成表) ・再見積書 (II) (価格構成表) ・実行計画書 (案) ・予算計画書 (必) ・類似品資料 (仕様・価格)	・要求事項に対する技術的経済的達成度の既開発品との内容重複のチェック ・メーカーの再見積書 (II) (価格構成表) ・メーカーの再見積書 (II) (価格構成表) ・再見積書 (II) (価格構成表) ・実行計画書 (案) ・予算計画書 (必) ・類似品資料 (仕様・価格)	類似価格 予算価格 機能価格	価格構成表	
	価格と技術要求事項の充足度の評価 (定 的)	・メーカー仕様書 (案) ・メーカー見積書 (II) ・予算/目標価格 ・類似品資料 (仕様・価格)	・メーカー仕様書 (案) ・メーカー見積書 (II) ・予算/目標価格 ・類似品資料 (仕様・価格)	・当社メーカーの共同仕様書 ・メーカーの見積書 (II) ・再見積書 (II) (価格構成表) ・実行計画書 (案) ・予算計画書 (必) ・類似品資料 (仕様・価格)	・要求事項に対する技術的経済的達成度の既開発品との内容重複のチェック ・メーカーの再見積書 (II) (価格構成表) ・メーカーの再見積書 (II) (価格構成表) ・再見積書 (II) (価格構成表) ・実行計画書 (案) ・予算計画書 (必) ・類似品資料 (仕様・価格)	類似価格 予算価格 機能価格	価格構成表	
構成化段階	業者の選定	・性能試験、初回品検査の内容検討 ・特許調査	・メーカー仕様書 (案) ・メーカー見積書 (II) ・再見積書 (II) (価格構成表) ・実行計画書 (案) ・予算計画書 (必) ・類似品資料 (仕様・価格)	・妥当性チェック (大日程計画、品質保証) ・構成価格について部分別チェック (サブリング、アログ重みづけ etc.の手法)	類似価格 予算価格 協定価格 原価分析価格	価格構成表には、Lot 1納入までの発留その他のリスクに関する安全係数を示すこと。		
	発注と実行計画の具体化	・発注前最終折衝 (納期・価格値) ・見積原価審査 ・納入スケジュールの打合せ	・発注 ・初回納入までの実施スケジュール (性能試験初回品検査を含む)	・妥当性チェック (大日程計画、品質保証) ・構成価格について部分別チェック (サブリング、アログ重みづけ etc.の手法)	類似価格 予算価格 協定価格 原価分析価格	責任担当区分と7/17承認番号責任区分を明確にすること。		



初納入までの実行段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工程表、工作図面の提出</li> <li>・上の問題点の定量的抽出</li> <li>・実績工数の把握</li> <li>・材料基準量の実績把握</li> <li>・価格構成表 (IV)</li> <li>・見積条件仕様書 (VI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Lot 1 における原価資料の作成をメーカーに義務づける</li> <li>・加工工数を SET と RUN に分け、決める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工程表に標準工数記入</li> <li>・向上対策立案と実行スケジュール決定</li> <li>・標準工数との比較により問題工程の抽出、対策実施</li> <li>・価格構成表 (固定費と変動費に分ける)</li> <li>・指定子部品と材料表の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フェクトスによるフェクトと調査分担の指示</li> <li>・改善に対する条件化 (金額で表現する)</li> <li>・協定価格方式キャットパス (see 備考欄) のいずれによるかを決定しておく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・承認向上対策立案の取り纏め担当者</li> <li>・業者と当社で取り決めておくこと。</li> <li>・減率表の準備</li> <li>・材料、部品については、実際測定による訂正、実際購入価格による訂正</li> <li>・加工費については実績と標準工数より逆算した値との差を明確にする</li> <li>・キャットパス、価格方式とは、固定費と変動費の比により発生キャットパスに応じて価格を決定する方式をいう。</li> </ul>		
ロット2～3以降に定着化段階の適正価格再評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・向上対策実施スケジュール</li> <li>・使用上の問題点の抽出</li> <li>・見積条件仕様書 (VII)</li> <li>・価格構成表 (VI)</li> <li>・価格設定と発注条件の見直し資料 (特に固定費と変動費区分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術サーベイ</li> <li>・標準工数の算定</li> <li>・標準価格の算定</li> <li>・工数別2社標準工数比較による技術差を見直し対策を講じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・向上対策の実施結果の定期的報告</li> <li>・使用上の問題点の対策立案と実施</li> <li>・当社による価格構成表 (VII) の承認と必要に応じた単価の再設定</li> <li>・毎年見直し結果による項目実施の決定</li> <li>・VA活動の実施とまとめ</li> <li>・設計変更の実施</li> <li>・加工方法改善の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家利用</li> <li>・品質基準との照合</li> <li>・フェクトスによるフェクト</li> <li>・純利益の均等化、公平化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価分析価格によりキャットパス (特に加工費率)</li> <li>・数字の差は技術の差としてとらえ、差の内容を検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工程別標準工数×加工費率</li> <li>・原価分析価格方減率価格</li> </ul>	
毎年見直しとVA段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見直し項目提出</li> <li>・VA検討項目提出</li> <li>・設計変更方針と検討の指示</li> <li>・加工方法改善方針と検討の指示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VA契約内容のとりきめ</li> <li>・設計変更契約のケースバイケースの取決め</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計変更、加工方法改による価格上への反映検討・協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VA契約標準 (案)</li> <li>・1年目:VAによる実績額からVAに要した費用を差し引いた金額の50%を支払う。</li> <li>・2年目:同40%</li> <li>・3年目:同30%</li> <li>・4年目:同20%</li> <li>・5年目:同10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VA契約標準 (案)</li> <li>・1年目:VAによる実績額からVAに要した費用を差し引いた金額の50%を支払う。</li> <li>・2年目:同40%</li> <li>・3年目:同30%</li> <li>・4年目:同20%</li> <li>・5年目:同10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価分析法</li> <li>・減率</li> <li>・加工費率</li> <li>・材料標準価格</li> </ul>
見直し段階							

図5.1-3 UNIFORM COMMERCIAL CODEの2-206条

UNIFORM COMMERCIAL CODE 第2-206章に示されている  
契約を形作る OFFER と ACCEPTANCE の基本理念

UNIFORM COMMERCIAL CODE

§ 2-206. Offer and Acceptance in Formation of Contract

- (1) Unless otherwise unambiguously indicated by the language or circumstances
  - (a) an offer to make a contract shall be construed as inviting acceptance in any manner and by any medium reasonable in the circumstances;
  - (b) an order or other offer to buy goods for prompt or current shipment shall be construed as inviting acceptance either by a prompt promise to ship or by the prompt or current shipment of conforming or non-conforming goods, but such a shipment of non-conforming goods does not constitute an acceptance if the seller reasonably notifies the buyer that the shipment is offered only as an accommodation to the buyer.
- (2) Where the beginning of a requested performance is a reasonable mode of acceptance an offer who is not notified of acceptance within a reasonable time may treat the offer as having lapsed before acceptance.

図 5.1-4 見積条件仕様書 A (開発品用)

_____ 殿  見積条件仕様書(様式A) _____	事業部 依頼日 _____ 担当 _____ 提出日 _____ 担当 _____ 決定日 _____ 担当 _____
-----------------------------------	---

この仕様書は見積内容を明確にするためのものであり条件と時点が変われば相互に調整することを前提とする。

部品番号	名称	数/機	年度	機数	納期			

番号	項目	当社希望	貴社希望	決定	備 考
1	納入価格				この項は必要に応じ決定をせずに見積りに入ってよい。
2	仕様基準	図面 技術仕様書			業者は当社希望価格に入れるため仕様基準の変更以外の希望条件、詳細を必要に応じて示すこと。
3	加工賃率				
4	加工費区分 (工数、外注費)				
5	ロットサイズ				
6	直材費	実績または見積りによる。			実績または見積りの区分を明示すること。
7	治工具費	部品毎の点数の見込計画を示すこと。			価格の大きいものについては価格構成表を作成のこと。
8	開発費	開発計画に従った費用区分のこと。			価格構成表を使用のこと。
9	歩留補正率				
10	G.C.I.P				
11	価格余裕率 協議条件				
12	初回納入に関するリスク	全額貴社負担とする。			開発時のリスク負担による価格余裕率を指す。
13	エスカレーション式				
14	通減率				

図5.1-5 見積条件仕様書 B (見直し品用)

\_\_\_\_\_ 殿  
 見積条件仕様書(様式B)

事業部  
 依頼日 \_\_\_\_\_ 担当 \_\_\_\_\_  
 提出日 \_\_\_\_\_ 担当 \_\_\_\_\_  
 決定日 \_\_\_\_\_ 担当 \_\_\_\_\_

部品番号	名称	数/機	備考

番号	項目	当社希望	貴社希望	決 定	備 考
1	通 減 率      SET RUN				
2	STE T I M E 基            準				
3	R U N T I M E 基            準				
4	レ        ー        ト				
5	歩 留 補 正 方 式				
6	特 割 条 件				
7	G . C . I . P				
8	価格 構成 表 作 成 条 件	イ 項            目      部品 } 工程 } ごと			
		ロ MANHOUR R A T E			
		ハ STD・TIME の 基 準			
		ニ ロットサイズ			
		ホ 割 掛 機 数			
	へ そ の 他				
9	治工具費説明資料				
10	開発費説明資料				
11	そ の 他				