

適正購入価格のステップリスト

Steplist for Reasonable Price

川崎重工業株式会社

課長

江崎通彦

課長

出利葉泰一

目次

1. はじめに
2. 失墜防止の観点
3. 適正購入価格の考え方
4. 適正購入価格ステップリストの考え方
5. おわりに

1. はじめに

従来、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、トップの支持と理解を得ること、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充分考慮せねばならないこと。等々である。

かつて、ローレンス・D・マイルズは、その著書(注1)の中で「失墜の危険排除」についての見解を次のように記述している。すなわち「意志決定に必要な環境」の章で、「新しく価値のもっとよくなるものをつくりだすための組織は、通常1年以内で、十分に機能を発揮するように作りあげることができる。しかし、新しく価値のもっとよくなるものの研究検討で得た結果を効果的に実施に結びつけるための意志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。」と一般的な企業内の姿をとらえ、その理由と対策を次のように述べている。

すなわち、コストダウンのための良い改善案を、現在の製品にもりこむための採用意志決定の場に際して、現状を変更することが、つねに反対されがちであるから、対策の第一ステップとして「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ことが

らを、最少限にしておくための、できるだけ処置をすること。」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、「適正購入価格のステップリスト」の骨格ができあがった。

できあがった結果をみると、失墜防止のための歯止め策としてばかりではなく、各種の立場からも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、まとめてみたしだいである。

2. 失墜防止の観点

この表題の適正購入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、極めて簡単な検討により、約半の価格になってしまった物件があった。そのとき購買部門の関係者より、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問題になるおそれがあるから、なんとかうまく説明のできる方法はないか

注意

「ここに示された考え方を、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、相方が言い手と受け手の間の関係で、合意した上で成り立った場合」にかぎられることはいうまでもない。

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。

のかと相談を受けた。つまり関係者の失墜を防止しなければ、コストダウンの検討結果は、陽の目をみないのである。

そこで考えをめぐらした結果、この世の中できわめて一般的な、次のようなことがらを発想の出発点にとらえてみた。

すなわち、「結果がでてからことを論ずることは、将来のことを細かく論ずることにくらべ極端にやさしい」という点である。

現在、見なおした価格の10倍もの価格が、先につけられたのは、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、価格も変化したのである。

これを理論的に説明するためには、価格というものについて、なんらかの時系列的見直しの階層化を閃かねばならないものと考えた。

失墜の防止とは、従来の変と新しい変との連続の立証をすることにより成り立つとみたのである。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ありうるものだということが、常識として理解できる人ならば、肯定できる理論であるわけである。

したがって、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がなくなったのである。

3. 適正購入価格の考え方

社会性のある購入価格についての一般的なあり方を考えてみると、次のようになる。

- 1) 企業が物を購入する場合、価格が決定されていなければ、物の調達活動はできない。
- 2) 価格は購入者と納入者との間の、製品具現化のための協力の「結び目」である。
- 3) 決定された価格は適正でなければならない。
- 4) 適正な価格とは、購入者側と納入者側にとって、相互の企業活動上、適正であることを原則として、限られた時間内で協調し総合的に調整した結果、成り立つものである。
- 5) 適正な価格の位置づけは、社会性または商取引上の基本原則から成り立つべきものであり、それが各種の総合的検討、調整、施策等を講じても、明らかに成り立たぬことが明白になったときは、社会性がないものとして、その関係するプロジェクトの生産は、別のものにきりかえるか、中止されるべき方向へ検討するものとする。

以上の相互関係を示すと、第1図のようになる。

4. 適正購入価格ステップリストの考え方

適正価格の原則的な見方は、前項に述べた通りであるが、これを製品の構想段階から生産終了までの各段階について、システムエンジニアリング的な見方をしてみると、当然、判定基準が変化するものであることがわかる。

これをVEのジョブプランと同じような見方で区分すると、次のようになる。

- (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

これをさらに細分化してステップとし、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入るようにまとめてみたのが、第2図に示す「適正購入価格ステップリスト」である。

このリストは、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た。

一方、別な見方をすると、1st LOOKの検討にも2nd LOOKのVE検討にも、前提条件の調整に使用できる。

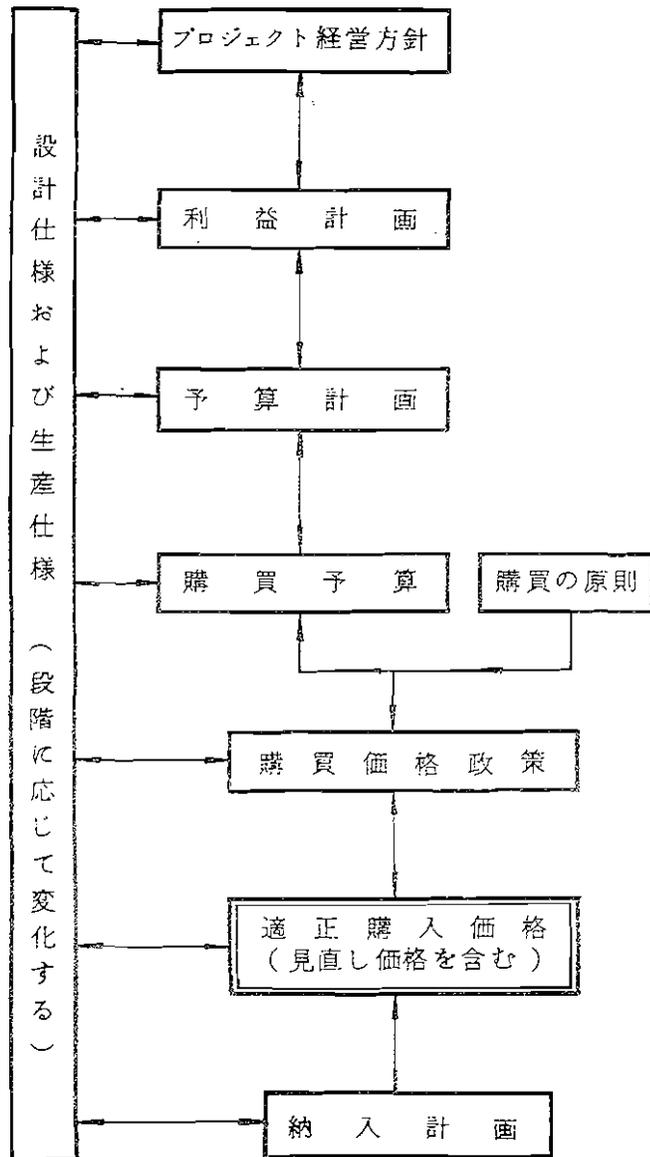
設計変更を含むVE検討をはじめの前に、対象物件が適正価格であること、ないしは見直し条件を協議確認して、はじめべきことはいずれでもない。ただし、VE報酬についての協議については、結果がでてからの方がよいようである。理由は、その結果に対する貢献度と利用度により変化するものが当然であるからである。

5. おわりに

以上、「適正購入価格ステップリスト」のできた経過を中心にのべたのであるが、このステップリストは、ある特定の製品を念頭にえがいて考えたものであるため、各種業界においては、使い易いようになおす必要が多々あると思う。

このステップリストが、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。

また機会をえて、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、などについてもまとめてみたいと考えている。



註Ⅰ 一印一方通行，——印は相互調整のありうることを示す。

註Ⅱ 購買価格政策とは次の要素から成り立つ

1. 価格の種類

- (1) 原価の立場から；成層，費用，計算，差別，原価，実費，予定価格
- (2) 契約の立場から；妥協，協定，折衝，契約，大口需要，暫定，概算，適正，固定，慣習，前例，入札，申込，防衛庁，開発，見直し価格
- (3) 自由市場の立場から；自由，市場，定価，卸，業者卸，建値，上代，慣習，前例，契約，後天，国内，国際，画一，競争，供給，需要価格
- (4) 統制の立場から；統制，公定，協定，差別，画一，計算，費用補償，防衛庁価格
- (5) 独占の立場から；独占，寡占，一方的，先天，自然法則的価格
- (6) 保護奨励の立場から；公定，統制，折衝，契約，奨励，原価補償，差別，二重，前例，既存価格
- (7) 計算技術の立場から；概算，予定，予算，前例，原価計算，固定，裸，逓減率，標準コスト，基準価格

2. 主眼として選ぶ背景原則の例

- (1) 操業既維持の原則
- (2) 適質性の原則
- (3) 適時性の原則
- (4) 比例費負担性の原則
- (5) 伝統性の原則
- (6) 技術の原則
- (7) 支払能力性の原則
- (8) 代替性の原則
- (9) 市場地位維持の原則

3. 購入価格の経過型

- (1) 積極価格型；費用計画的と主導型的あり
- (2) 受動的価格型

第 1 図

第2図 適正購入価格ステップリスト

注 1. 各ステップのアウ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。

ステップ	ステップ内容	インプット		アウト		価格基準	備考
		項目	事前保証活動	項目	事後保証活動		
構 想 比 較 段 階	I 要求事項の把握	・購入対象品目またはシステムの設定	・社内とりまとめ担当と関係者の決定	・当社仕様書(案)① ・見積条件仕様書(Ⅰ)②	・仕様書内容チェックリストによりチェック ・見積条件仕様書内容チェックリストによりチェック	---	
	II 見積候補業者の選定(定性的)	・見積候補業者リスト等 ・当社仕様書(案) ・見積条件仕様書(Ⅰ)	・候補業者の公募(国内外) ・業者年鑑のレビュー	・メーカー仕様書(案) ・メーカー見積書(Ⅱ)	・メーカーの設計・製造能力評価 ・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	---	・能力評価は現在および過去の実績よりみる。 ・業者の評価計算
	III 価格と技術要求事項の充足度の評価(定量的)	・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)	・スペックレビュー ・過剰仕様の切り落とし ・予算配分 ・実行可能性検討 ・開発に関する関係政府機関の事前承認取得	・当社・メーカーの共同仕様書 ・メーカーの見積書(Ⅲ) (価格構成表) ・実行計画書(案) ・予備テスト計画書 (必要に応じて) ・メーカー選定比較表④	・要求事項に対する技術的・経済的達成度 ・既開発品との内容重複のチェック ・マスタースケジュールとの比較とスケジュール余裕度のチェック クリティカルパスの明確化	類似価格 予算価格 機能価格	価格構成表
解 成 化 段 階	IV 業者の選定	・当社・メーカーの共同仕様書 ・メーカー見積書(Ⅲ) ・実行計画書(案) ・予備テスト計画書 (必要に応じて) ・メーカー選定比較表④	・性能試験、初回品検査の内容検討 ・特許調査	・ベンダー決定 ・最終仕様書 ・総合計画書 ・最終見積書(N) (商議による) ⑤: 価格構成表(N)	・要請書チェック (大口見積書、品質保証) ・構成価格について部分的チェック (サンプリング、アナログ、重みづけetcの手法)	---	価格構成表には1.0ct1納入までの歩留その他のリスクに関する安全係数を示すこと。
	V 発注と実行計画の具体化	・総合計画書 ・最終見積書(N)	・契約前最終折衝(納期・価格他) ・見積り原価審査	・発注 ・初ロット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)立案と実施	・契約書発行 ・大口見積書をチェック(タリテカルパスの明確化) ・計画に対する定期報告およびその都度の実行上問題点対策の担当分担の決定と指示	類似価格 予算価格 協定価格 原価分析価格	責任担当区分とフォローアップ責任者区分を明確にすること。
実 行 化 段 階	M 初ロット納入までの実行段階	・工程表、工作図面の提出 ・歩留上の問題点定量的抽出 ・実稼工数の把握 ・材料基準量の実績把握 ・価格構成表(M) ・見積条件仕様書(M)	・Lot1における原価資料の作成をメーカーに義務づける。 ・加工工数に対する通減率をS・B・TとRUNに分けて決める。	・工程表に稼働工数記入 ・歩留向上対策立案と実行スケジュール決定 ・標準工数との比較により問題工程の抽出、対策立案 ・価格構成表(M) (固定費と変動費に分ける) ・[指定小部品と材料に対する価格構成表の提出]	・チェックリストによるチェック ・ドリルチェックアイテムの選定と調査分担の指示 ・改善に対する条件(案)の項目の明確化(金額で表現する) ・協定価格方式かロットサイズによる価格方式(sec備考欄)の何れによるかを決定しておく	---	・歩留向上対策立案のとりまとめ担当を業者と当社でとりきめておくこと。 ・通減率の準備 ・材料、部品については実測測定による訂正、実稼路入価格による訂正 ・加工費については実績と標準工数より算出した値との差を明確にすること ・ロットサイズ価格方式とは固定費と変動費の比により発生ロットサイズに応じて価格を決定する方式をいう。
定 着 化 段 階	VI Lot1〜3以降に定着化段階 適正価格の再評価	・歩留向上対策実施スケジュール ・使用上の問題点の抽出 ・見積条件仕様書(VI) ・価格構成表(VI) ・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)	・技術サーベイ ・標準工数の算定 ・標準価格の算定 ・工数別2社標準工数比較による技術差発見	・歩留向上対策の実施結果定期報告 ・使用上問題点の対策立案と実施計画 ・当社による価格構成表(VI)の承認と必要に応じて単価の再設定 ・毎年見直し予定時期の設定 ・設計変更の要不要と方針決定	・専門家の移用 ・品質基準との照合 ・チェックリストによりチェック ・純利益の均等化	(1)工程別標準工数×加工費率 (2)原価分析法 (3)通減率価格	(原価分析価格によりチェック) (特に加工費率)
見 直 し 段 階	VII 毎年見直しとVA段階	・見直し項目提出 ・VA検討項目提出 ・設計変更対策と検討の指示	・VA契約内容のとりきめ ・設計変更契約のケースバイケースのとりきめ	・見直し結果による項目実施の決定 ・VA活動の実施とまとめ ・設計変更の実施	・設計変更による価格上への反映検討・協議	原価分析法 通減率 加工費率 材料標準価格	関連検討事項 VA契約基準(案)