

調達購買改革の新しい潮流
－ 欧米型改革から日本型調達改革へ －

2018 年 1 月
株式会社クニエ
調達購買ソリューションチーム

目次

はじめに	3
1. 調達購買改革の第一ステージ	4
2. 「集中購買」でコスト削減	4
3. 「サプライヤ集約」でコスト削減	5
4. 「サプライヤ評価」でサプライヤ格付け	6
5. 「部品集約」でコスト削減	7
6. 「競争化」でコスト削減	8
7. 欧米型調達手法の限界	9
8. 新しいサプライヤマネジメントの形	10
9. ユーザーマネジメントの強化	11
10. 今後の改革に必要な要件	12
11. 事業戦略・製品戦略と調達戦略のアライン	12

はじめに

私が調達購買分野のコンサルティングを始めて通算すると約 20 年経ちました。この 20 年間で日本企業の調達購買部門の重要性は確実に増してきています。また今では当たり前になっているような調達購買改革もこの 20 年間で大きく進展してきました。それは調達購買改革の第一ステージとも言えます。この第一ステージはどちらかというと欧米型調達手法の横展開でした。具体的には、欧米企業では当たり前になっているような効率化、集約化、集中化、競争化などの取り組みです。結果的に現在多くの企業で調達購買部門は本部化し、一定の人員とポジションを占めるようになりました。また多くのバイヤーが専門家として育成されプロフェッショナルバイヤーは確実に増えています。さらに調達購買部門がこれまでなかった企業も、新しく調達購買部門を立ち上げ企業収益への貢献等を達成していききました。

一方で従来の欧米型調達手法による調達購買改革は限界も見えてきています。私は以前「調達購買改革はなぜ上手くいかないのか？」というレポートの中でキーワード型調達購買改革は限界にきていることを述べました。集中購買、サプライヤ集約、競争化、部品集約などの取り組みは必ずしも継続して効果があるわけではない、ということです。

調達購買改革は、これまでの欧米型調達手法に対して新しい潮流が生まれつつあります。先進企業はこのような流れを取り込みつつ少しずつ具体的な改革を進めているのです。それは欧米型とは一線を画す日本型調達手法とも言えます。

今回はこのような調達購買改革の新しい潮流について述べていきましょう。

このレポートが皆様の今後の調達購買改革のお役にたてれば幸いです。

2018 年 1 月

株式会社クニエ

Business Transformation

調達購買ソリューションチーム

野町 直弘

1. 調達購買改革の第一ステージ

おおよそ 20 年前に私はある米国企業で調達購買部門の立ち上げに従事していました。そこで私は一種のカルチャーショックを受けることになります。当時の日本企業における調達部門や調達業務は大変属人的であり、社内的な地位も一部の業種や企業を除いてはそれほど高かった（むしろ低かった）という記憶を持っていました。一方で欧米型調達購買は体系的であり、購買は企業としての能力と捉えられていたのです。またバイヤーという職種は専門職であり体系化された人材育成や教育が当たり前でした。

一方、日本企業における調達購買改革はこの 20 年間でかなり進んだと言えます。その原動力になったのはこのような体系化された欧米型購買手法でしょう。欧米型購買手法の代表的なものは集中購買、サプライヤ集約、サプライヤ格付け、競争化、などです。これらの取り組みは多くの日本企業において当たり前のように入導入されました。私はこの流れが今までの調達購買改革の第一ステージと捉えています。しかし、これらの欧米型購買手法には限界も見えてきているのです。まずはこれらの欧米型購買手法について考えてみましょう。

具体的には以下のような手法です。

1. 「集中購買」でコスト削減
2. 「サプライヤ集約」でコスト削減
3. 「サプライヤ評価」でサプライヤ格付け
4. 「部品集約」でコスト削減
5. 「競争化」でコスト削減

「集中購買」でコスト削減を実行、とか「サプライヤ集約」でコスト削減を実行、とか、これらの事例は目的（後者）と手段（前者）を示しています。しかし、この目的と手段ですが、よく考えてみると実は因果関係が浅いことも少なくありません。具体的な活動の中では手段が目的化してしまい、目的が不明確なまま企業内で推進され、こんな筈ではなかった、ということも多いようです。

2. 「集中購買」でコスト削減

最初に「集中購買」でコスト削減を実行、について取り上げます。

「集中購買」とは、購買機能のうち少なくとも契約業務がある部門に集約されている状態であり、全社もしくはグループ企業を含む量的な集約を前提に、より有利な契約を行い、またその契約条件を適用させることを目的にした活動です。もう少し簡単に言ってしまうと、契約業務のある部門に集約させて量的な集約を図りボリュームメリットを出しましょう、ということ。

ボリュームメリットとは、要するに多く買うことでコスト削減を実現しましょう、という

ことですが、例えば全く同じモノをたくさん購入（生産）すればサプライヤの生産コストは下がります。しかし、これは金型などを仕様・図面に基づき製作するカスタマイズ品に関して言えることです。金型などの準固定費は生産量が増えれば増える程、1 個当たりのコストは薄まります。また生産効率も習熟されるため、生産コストも下がるでしょう。

一方で汎用品は生産規模によります。現状の生産規模が 100 あってそれがある 1 社のボリュームが増えることで 110 になればコストは下がるでしょう。しかし 100 から 101 になったとしてもほとんどコストは下がりません。

違うモノでも作り方が同じようなカスタム品（例えばプラスチック射出成形品）などは生産コストの大きい部分を設備加工費が占めるため、総生産量が増えれば設備の稼働率が高まり、その分コストは下がりやすくなります。

このように購入するモノの種類や作り方によって、また個別企業の工場や設備の稼働状況によっても、ボリュームメリットが出て生産コストが下がるモノとそうでないモノがあるのです。

同じモノを今まではバラでいろんなサプライヤから買っていました、それを集めて同じモノを同じサプライヤから購入しましょう、というのがサプライヤのコスト削減につながる手法となりますが、こういう機会は限定的であることが理解できます。

このように考えると集中購買は初期のころは効果が出やすい活動と言えるでしょう。例えば同じモノを買っているのにサプライヤが分散している場合にはメリットが出やすい。しかし何度もサプライヤの切替えを行うことは考え難いし、一度削減された価格から追加で何度もコスト削減ができるとは考えにくいでしょう。このように集中購買を続けていても継続的にボリュームメリットが出続けることは考え難いということなのです。集中購買を続けていればコスト削減が継続的にできるというのは幻想。なぜなら、サプライヤのコストが下がり続けられない限りコスト削減は有限だからです。

3. 「サプライヤ集約」でコスト削減

一方で「サプライヤ集約」は言葉通り、支払いをしているサプライヤの口座を減らしましょう、またできればこの活動でボリュームメリットを引き出そうということでしょう。集中購買もサプライヤ集約もボリュームメリットを活かしてコスト削減を実現しましょう、というのが目的になります。しかし、このボリュームメリットというのがクセモノなのです。

サプライヤ集約とコスト削減については、サプライヤが集約されることで 1 社当たりの発注金額が大幅に増え、売り上げが増えれば、固定費が薄まり、あくまでも収益還元という形でボリュームメリットを享受することは可能です。しかしこのような機会につながらないことも多いでしょう。

もっと言えばサプライヤの集約自体が難しいです。例えばチェンジコストが高い場合、新規案件から集約せざるを得ません。またサプライヤ集約をしたくても地域性が強く結果的に集約できないこともあります。サプライヤ集約は「集中購買」や「競争化」を図ることで

あくまでも結果的に「サプライヤが集約されていた」ということになると思うのが良いでしょう。競争した結果、強いサプライヤ 2 社に集約されました、というのが定石なのです。

一方でサプライヤ集約の目的をモノのコスト（単価）削減ではなく業務コスト削減を目的としているケースもあります。いわゆる口座数を減らすことで契約や支払処理、サプライヤ管理に係る業務コストを削減していきましょう、ということです。業務コスト削減効果の測定は非常に難しい点はあるものの、一定の効果は見込めます。しかし、この業務コスト削減を目的としたサプライヤ集約の場合、モノのコスト（単価）削減とは別の集約アプローチをとる必要があります。例えばトップダウンでヘッド（発注金額の多い企業）とテール（発注金額の少ない企業）を峻別する、商社は商社でまとめる、メーカー直接ではなく商社経由の取引にする、メーカーとの取引であれば代替品の有無から集約するか否かの判断をする、などです。いずれにしてもこの場合はかなりの力技が必要になりますし、様々な詳細の状況を把握するメンバー主導で動かなければ集約できないリスクが生じます。

このように「集中購買」も「サプライヤ集約」も「コスト削減」と必ずしも直接的に繋がらないことは理解していただけたでしょう。集中購買を進めているのになぜサプライヤ集約が進んでいないのか、サプライヤ集約を進めているのに中々進まないのはなぜなのか、集中購買やサプライヤ集約を進めているにも関わらずコスト削減が進まないのはなぜか、という疑問に対してこのような課題設定自体に誤解が含まれていることが理解できます。

4. 「サプライヤ評価」でサプライヤ格付け

次は「サプライヤ評価」でサプライヤを格付けです。

欧米型サプライヤ戦略でよく出てくるのがこのサプライヤ格付けでしょう。これはサプライヤ評価を行いその結果を元にサプライヤを層別化し、A ランクサプライヤとは関係性を強化し、D ランクサプライヤは代替サプライヤがいれば取引停止へ、代替サプライヤがない場合には評価結果をフィードバックし可及的速やかに改善を図ってもらう、というものです。そもそも前提となるのはサプライヤ評価がしっかりした仕組みでできていることになります。

日本企業はサプライヤ評価の仕組みを上手く構築できているところは多くありません。どうしても総花的な評価の仕組みになりやすいからです。結果的に評価のための評価となったり手段であるにも関わらず目的化してしまったりすることも少なくありません。

サプライヤ評価はあくまでも手段であり目的ではありません。つまり何かの目的を達成するために評価をする訳ですが、それが不明確なまま評価だけ先行するといわゆる評価疲れに陥りやすくなります。

サプライヤ格付けの最大の問題は全てのサプライヤが当社にモノを売りたいがっている、ということを前提とした仕組みになっている点です。また格付け（層別化）にバイヤーとしての意思が入っていないことも大きな問題になります。例えばある品目群について A 社、

B 社、C 社の 3 社との取引があるとしましょう。3 社の評価については A 社が 1 番高く、B 社、C 社は低い。一方で A 社が独立系で自社との関係性は低い、B 社は地場系であり自社に対する売り上げ依存度も高く、こちらを向いて仕事をしてくれる。C 社はやはり独立系である。この場合、どのようなサプライヤ戦略やサプライヤマネジメントが考えられるかというと、例えば評価も関係性も低い C 社への発注を減少させ、A 社と B 社に振り分ける（サプライヤの集約）ということが考えられます。一方で A 社、B 社に対しては取引継続というサプライヤ戦略になります。但し、B 社に対しては取引継続の条件として評価の改善をしてもらわなければなりません。また A 社に対しては自社に対する関係性を高めるために、囲い込みを行う、具体的には定期的な情報共有や表彰、マネジメント同志での定例ミーティングを持つなど、場合によっては出資なども考えられるでしょう。これが意思を持ったサプライヤマネジメントです。

サプライヤ戦略やサプライヤマネジメントは品目群ごと（カテゴリごと）に策定する必要があります。なぜなら評価や戦略、戦略に基づきどのような差別化や施策を行うか、は品目群ごとに変わってくるからです。

また、必ずしも評価が高いサプライヤを優遇するわけではなく、場合によっては評価が低いサプライヤを育成しなければなりません。このように、サプライヤ評価を捉えたと、どのような評価をすべきかは目的によって変わってくるのが理解できます。

購入する品目群やサプライヤマネジメントの目的によって評価軸は変わってくるでしょう。私が以前在籍した外資系企業では CTQ（Critical To Quality）という言葉がよく使われていました。これはシックスシグマの用語ですが「経営成果に重大な影響を与える要因」という意味です。私は目的のない総花的なサプライヤ評価ではなく、その品目群でサプライヤや購入品に何を求めるのか、それが CTQ であり、CTQ を見極めてそれをサプライヤ評価項目にすべきと考えます。多くの複雑で一般的な評価項目を設定するよりも少数でも重要な CTQ となり得る評価項目を設定するのが良いです。（これは教科書には全く載っていないことです）

全てのサプライヤを同じ軸で評価しようとするからおかしなことになります。

5. 「部品集約」でコスト削減

次は「部品集約」でコスト削減、です。

「サプライヤ集約」とともによく取り上げられる購買手法が「部品集約」。「部品集約」は要するに購入しているモノを共通化しましょう、標準化しましょう、という活動になります。しかし、これもいくつかのパターンに整理できますし、パターンによって難易度が変わってでしょう。例えば、新製品のために新しく何か購入しようとするパターンと既に量産化している製品の構成品を変更して共通化するパターンの 2 パターンがあげられます。また、集約には、今まで購入してきたあるものに統合しよう、要するに「同じものを購入しよう」というパターンと標準品を購入しようという 2 パターンに分けられるのです。

つまり 2 パターン×2 パターンの 4 パターンに層別されるでしょう。この 4 パターンでメリットデメリットや推進の難易度は大きく異なります。

パターン 1 は「新規×共通化」これは比較的やりやすい。しかし、コストが安くなるかという疑問視はつきます。共通化ということは同じ部品で複数の機能を果たさなければならないからです。

パターン 2 は「新規×標準化」です。標準化ですが多くのケースであてはまり易くメリットが出しやすいのはサプライヤ標準品の採用でしょう。「新規×標準化」はそれが可能であればやりやすいでしょう。またコストも安くなりそうです。

パターン 3 は「既存×共通化」。これは難易度が高い。既に製品設計が終わっているので再度設計変更や代替品の試験評価などを行わないと実施できないからです。

パターン 4 「既存×標準化」。これも難易度は高いです。しかし単価は安くなる可能性が高いでしょう。ですから実際にはこの取り組みについて設計・品証などの関連部門を巻き込み、いかに進めていくかが推進のためのポイントとなります。

このように 4 パターンごとに考えてもそもそも集約が難しいものもありますし、やり易くてもメリットが出難いものもあるでしょう。

現実的に部品集約のメリットを出すためには、いかに「新規」の時に新しい部品をつくらないで標準品や既存品を採用するか、がポイントになります。またそれを仕組みとして持つことが望まれるのです。

ある企業では製品開発部門に製品別のプロダクトマネジャーを設置するとともに部品ごとの責任者を設置しました。この部品ごとの開発責任者は部品集約や共通化の役割を担っており開発が新規でその部品を開発する際には必ず部品ごとの開発責任者の承認を得ること、という仕組みを作ったのです。それによって従来であれば製品ごとに勝手に開発が行われていたものを管理し、部品種類の大幅な削減を実現しています。いわゆる「部品主査」制度です。

このような新規設計の際の部品種類を集約する取り組みを進めることで始めて「部品集約」でコスト削減の実現、につながります。

6. 「競争化」でコスト削減

最後になりますが「競争化」でコスト削減、について述べていきます。

どこの企業、もしくは公共のどんなバイヤーや契約担当者でも 2 社以上のサプライヤを競わせることは当たり前のようになっているでしょう。いわゆる競争入札、相見積もり、コンペ、ソーシング、等々様々な呼び方がありますし多少手法も異なりますが、基本的には 2 社以上のサプライヤを競わせる、いわゆる「競争化」という購買手法の基本になります。

しかし、競争化が必ずしもコスト削減につながるかというとそうでもありません。単に見かけ上のコスト削減でしかなく実際にはコストが上がってしまった、ということも少なくないでしょう。例えば一時期の公共情報システム開発案件で一般競争入札を行いサプライ

や選定したものの、最終的に「動かないシステム」ばかりになってしまい、「安物買いの銭失い」状態になったという話はその典型的な事例です。これは比べられないものを無理やり比べようとして、結局は立ち行かなくなり、高くついてしまったという事例と言えます。

それでは「比較できない」「競争させられない」ことの理由は为什么呢。最初に思いつくのは、例えばユニークな技術やソリューションを含む製品サービスでしょう。ユニークなモノであり、ここから買うしかないという理由になります。他にも「比べられない」ことの様々な理由が考えられます。例えば、比較するサプライヤを探していない、探す時間がない。切り替えに時間や手間やコストがかかるので切り替えられない、もしくは切り替えをあきらめてしまう。これもよく聞かれる話です。

特定者しか対応できないのに無理やり競争させると4社候補がいたとしても1社が圧倒的な競争力を持つようなケースに陥りますが、この場合1社しか見積もり提示ができず結果的に高止まりしてしまったということもあり得ます。また、仕様が固まっていない、明確でない場合での競争化は、既存サプライヤしか仕様を理解できず、また他サプライヤはどうしても保険をかけて高い見積もりを出す傾向となりがちです。こういうケースでは多くの場合、最安値サプライヤは既存サプライヤになってしまいます。しかし最安値と思って選定したものの、仕様変更でどんどんコストが上がり、結局「あのコンペは何だったのだろう」と言うような事態に陥ることも多々見受けられるのです。

これでは競争化により「見かけ上のコスト削減」だけ実現しましたということになりかねません。もっと酷いケースだとここに発注したいと想定しているサプライヤがいて、例えば要求元が裏でシナリオを作り最安値見積もりなるようにする、それにバイヤーも協力しているという状況です。それでも（一応）「相見積もりやっているからルール通りだし問題ないでしょ」、という言い訳作りにつながるのです。これを私は精神的癒着状態と表現します。

ここに上げたようにやはり「競争化」できないものも多くありますし、それを無理に競争化すると、見かけ上のコスト削減だけで実際の「コスト削減」にはつながらない、ということがわかるでしょう。

7. 欧米型調達手法の限界

ここまで欧米型調達手法の限界ということについて考えてきました。

「集中購買」「サプライヤ集約」「サプライヤ格付け」「部品標準化」「競争化」これらの改革手法は改革の初期においてはとても重要でかつ効果的と言えます。なぜならシンプルでわかりやすいキーワードは改革を進めていく上で推進力になるからです。

日本企業の調達購買改革の多くは90年代後半くらいから取り組みが始まりました。

それは属人的業務との戦いです。企業全体の調達力を強化するために、プロセスの標準化を行い、インフラの整備を行い、カテゴリ戦略を立ててコスト削減を進めてきました。今までの改革初期段階においては、このような進め方は効果的であり多くの日本企業が欧米型調達改革手法を推進してきたのです。

例えば「集中購買」ですが、当初は同じものを違うサプライヤから異なる価格で買っている状況でしたから、それを集めて同じサプライヤから買うようにすれば、（そりゃあ）安くなります。でもこういう活動はやればやるほどネタが枯渇してくるでしょう。そうすると集中購買しても「サプライヤの原価低減にもつながらず、それほど大きな効果にもつながらない」状況に陥ります。また品目ごとの状況によってもコスト削減効果がでる品目とでない品目があるでしょう。コスト削減効果が出なくなると改革自体の有効性を疑い始めます。

結果的に（効果がでないなら）集中購買はしなくてもいいのでは、みたいな話になってくるのです。このように現在、多くの企業にとって調達購買改革の次の一手を進めていかなければならない状況になっています。

8. 新しいサプライヤマネジメントの形

一方で、このような従来型（欧米型）調達手法に対し異なった流れが出てきています。一つはサプライヤマネジメントです。

サプライヤマネジメントとは、供給市場分析を元にサプライヤとの関係性を戦略的にとらえ、強固なサプライチェーンを共に築き上げるための囲い込みやモチベーション向上などの施策を打っていくこと。ここではサプライヤとの対等な関係づくり、双方向性が重要となります。例えば評価が高いがこちらを向いてくれないサプライヤ A 社と、評価は A 社に劣るもののこちらを向いて協力的であり、サプライヤのトップとの信頼関係も強い B 社、どちらを大切にしますか？という問いがあったとしましょう。それに対して、もちろん B 社です、と即答でき、評価が低い部分はサプライヤ B 社と一緒に改善を進めていきます、という企業が増えているのです。これは従来の日本的なサプライヤとの協働、パートナーシップという日本型調達手法として元々日本企業が持っていた手法でした。しかし、昨今ではこのサプライヤマネジメントが今までとは異なった対等な関係性を軸として進んできているのです。

元々日本企業は社内の生産能力不足を補うために自社の生産を外注化する形で作られていきました。そのため元々はサプライチェーン全体で生産性を上げて競争力を強化することが求められていたのです。日本型の系列取引は正にこのような構造から生まれてきました。（外注の育成）

一方で、自社製品の技術の進化・複雑化により従来の外注の構造とは異なった形で自社にない技術やサービス、製造能力を外に求めるようになり、サプライヤを技術の補完先やソース先としてみる新たな関係性づくりが求められるようになったのです。（双方向の対等な関係）国内の外注構造はリストラクチャリングが求められるようになり従来型の外注構造の再編が進んだのが 90 年代後半から 2000 年代の前半でした。

独立行政法人経済産業研究所が発行している 2015 年のレポート¹で日本の完成車メーカーと一次サプライヤとの取引構造について 1989 年から 2010 年まで分析しこのような分析結果を提示しています。

1. 取引のオープン化は期間を通じて少しずつ進んでいる。その要因となっているのは完成車メーカーが取引先を増やしているのではなくサプライヤが取引先を増やしていることによる
2. オープン化よりも早いペースで完成車メーカーと既存サプライヤの取引関係の組み換えが起きている。
3. 長期的な取引を維持している部品、サプライヤも多いが、一方で数年程度の短期間の取引をするサプライヤが増えている。

このレポートによると日本企業はグローバル化により、一層の新規サプライヤや系列外サプライヤとの取引を増やすことにつながってきていることも指摘しています。このように系列取引が重視されてきた自動車業界でもオープン化やサプライヤの見直しが行われている状況が理解できるでしょう。

上記のレポートの様に、昨今は新しいサプライヤや系列外サプライヤ、グローバルでの現地サプライヤなどとの新しい関係性づくりが求められ始めているのです。そういう点からも新しい対等な関係のサプライヤマネジメントがより重視されています。

9. ユーザーマネジメントの強化

また一方で、ユーザーマネジメントの強化という流れも出てきています。開発購買はユーザーマネジメントの一手法ですが、欧米で開発購買というコンセプトはあまり聞きません。

欧米は職業の専門化が日本よりも進んでいる為、エンジニアが仕様を決め、それを安く買うのが調達購買の仕事である、という理解がベースにあるからです。しかしここ数年の日本企業の流れとしては「価格は仕様が決まった段階で 80%は決まる」ということから「いかに安価に仕様決定（開発）させるか」が重視され始めています。そして上流からの関与や開発への提案機能がより重視されてきました。

このような開発購買の活動は特に自動車メーカーのデザインインとか、コンカレントエンジニアリングと言った活動に代表されるように日本企業の従来の得意分野と言えます。また最近では上流関与を部品や原材料以外の間接材やサービスで志向する企業も増えているのです。つまり開発部門だけでなく要求元（施策元、ユーザー）までその対象を広げ支出の最適化に寄与するというユーザーマネジメントという活動の推進が求められている。このような開発購買、ユーザーマネジメントの活動も「日本型調達手法」と言えるでしょう。

昨今の流れとして従来の自動車、電機などの量産系ものづくりだけでなく半量産系や受注生産系などの製品事業においても開発購買を如何に進めていくか、という点を多くの企業が課題認識しているのです。

エンジニアリングやプラントなどの受注生産型事業では受注案件ごとに異なった調達戦略が必要になってきます。このような受注生産型事業では調達の上流関与が欠かせません。営業段階や開発などの上流段階でどのようなコンポーネント戦略をとるかを営業部門、技術部門、製造部門と摺り合わせ、調達要件を明確にし、その要件を満たす調達戦略と調達実

行が必要になります。

ユーザーマネジメント、開発購買と言っても単に仕様提案をすれば良い時代ではなくなっているのです。またこのようなコンポーネント戦略に基づく調達戦略、調達実行を実現できる仕組み、プロセス、体制が必要です。今後の調達部門に求められる要件はこのように『多様化』しています。また求められる機能・要件が多様化すればするほど、組織全体として対応するための「考える力」が求められていくのです。

このように最近では「欧米型調達手法」に加えて「日本型調達手法」が重要なポイントになってきています。ここでの重要なポイントは「カテゴリマネジメント」「サプライヤマネジメント」「ユーザーマネジメント」の3つのマネジメントをいかにバランスさせていくか、ということです。

10. 今後の改革に必要な要件

それでは今後のこのような改革にどのような要件が必要となるのでしょうか。ポイントは「層別化」と「考えられる組織」です。これまでも述べてきましたが、品目や品目群の市場構造や環境は重要であり、全ての品目を同じでように捉えるのではなく、層別化して捉え、どのように重点をおき効果的な改革をするか、という重点志向が求められます。品目ごとに何をやらなければならないか、また重点をどこに置くべきなのかは異なるのです。これはサプライヤも同様。同じ品目群のサプライヤであってもどういう関係性をつくっていくかは、サプライヤごとに異なるからです。

層別化して重点志向することにはエンパワーメントが必要です。意思決定するのは調達購買担当者だから。品目を層別化して考えると意思決定の方向も異なります。権限移譲をおこない、状況に応じて「考えられる組織」づくりが必要です。

そのためにはスキルの向上もジョブローテーションもやらなければなりません。担当者がカテゴリごとの改革を自ら考え進めていく必要がでてきます。状況に応じて（これが難しい）考えられる担当者が必要であり、それを支える組織や仕組みが必要です。調達購買改革はこういう時代になりました。ステージがあがったのです。ステージが上がったからそのステージにあった改革を進めなければなりません。

従来の欧米型調達手法ではこのような考え方や課題はなかったのです。

11. 事業戦略・製品戦略と調達戦略のアライン

今後の調達購買改革で3つのマネジメントのバランスと共に重視すべきなのは事業戦略・製品戦略と調達戦略のアラインになります。

あるグローバル建機メーカーのコンポーネンツ戦略はAコンボ、Bコンボ、Cコンボに分類し、Aコンボは基本内製および準内製で技術を囲いこむ、Bコンボはパッケージ型調達戦略によりグローバルで最適なサプライヤを囲いこむ、Cコンボはカスタマイズ型の加工

品であり、ローカルごとに調達を行っています。これらの戦略は調達部門が個別に策定しているのではなく、事業戦略や製品戦略、技術戦略、生産戦略と調達戦略が連携していることでこのようなコンポーネンツ戦略が立てられているのです。

一方で事業構造が変わってきている。量産型ではなかなか競争できない。半量産、受注生産型に変わりつつある。そうすると、事業ごと、製品ごと、もっと細かく見ると製品の構成（購入品）ごとに求められる機能・要件が異なります。その機能・要件に合わせた調達戦略と調達の実行が求められるのです。

その前提となるのは、事業戦略、製品戦略、技術戦略、生産戦略と調達戦略のアラインです。このアラインがない独立した調達戦略で言われたことだけやっている調達改革は全く意味を持たなくなります。決められたものを QCD のバランスを取り、勘と気合いで買ってくる時代はもう終わったのです。

従来の購買は物を買うという前提で仕事がスタートしました。いわゆるメイク or バイの意思決定は従来の事業や製品の構造に基づき社内に対応できるか否か、という視点で意思決定されました。つまり社内で開発や生産できない、もしくは社内に対応するとコストが高くなるものを外部リソースでカバーするということでした。メイク or バイの意思決定に購買が関与することはあまりなかったのです。

一方で事業環境は益々複雑化しています。IoT や ADAS などの技術進化は企業に新たな競争優位をもたらすでしょう。自社で全ての技術を持つことは不可能な時代になりました。一方、自社でキーとなる技術を見極め、それを持たなければ競争優位を保持することはできません。事業環境の変化により事業戦略や製品戦略も変革が必要となり、どの技術をインソースし、どの技術を外から買ってくるのか、という意思決定が極めて重要になってきたのです。つまり何を買って何を買わないのか。

今まで買っていたから同じ物を買いつけるという時代は既に終わっているのです。このメイク or バイの意思決定はもちろん購買だけでは決められない意思決定です。しかし近年この意思決定には購買も関わる必要性があります。

世の中の技術を見る目を持ちサプライヤのどんな技術を自社に活用できるか、という視点も必要ですし、場合によっては他社の技術を自社に取り込む必要もあるからです。他社の技術の自社への取り込みの方法は様々ですしこれがまさにサプライヤ戦略と言えます。

最近ではオープンイノベーションという形で技術シーズを買い取ったり、早期ステージで投資したりする形態もあります。それ以外にも例えばアライアンス、出資、買収なども考えられます。このような視点から、そもそも何を買うべきで何を買わないか、また買うべきであればどのような買い方をするのかを考えなければならない時代に既に我々は突入しているのです。

【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】

野町 直弘

株式会社クニエ 調達購買ソリューションチーム プリンシパル

大学卒業後、大手自動車メーカーに就職。同社および外資系金融業にて調達・購買実務および、調達部門の立ち上げを経験。コンサルティング会社にて調達・購買、ロジスティック、SCM等のプロジェクトを担当。その後独立しアジルアソシエイツを設立し調達購買コンサルタントとして約20年活動。2017年4月より現職。電子調達、調達購買改革の専門家。また調達・購買分野の日本国内での地位向上、バイヤーの育成支援、日本最大のバイヤー交流会である購買ネットワーク会の発起人等、数多くの活動を行う。トレーニング講師や数多くの雑誌での記事掲載、セミナー等での講演を行う調達・購買プロフェッショナル。

(著書)

「だったら、世界一の購買部をつくってみろ！」(日刊工業新聞社) 2008年

「調達・モノを買う仕事」(日刊工業新聞社) 2009年

「目指せ購買改革！会社を強くする調達・購買部門の作り方第1巻」(マイナビ) 2012年

「目指せ購買改革！会社を強くする調達・購買部門の作り方第2巻」(マイナビ) 2013年

ⁱ 独立行政法人経済産業研究所「日プライヤ本の自動車産業における完成車メーカーと一次サプライヤーの取引構造とその変化」2015年4月

【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。