

開発購買はなぜ上手くいかないのか

2018年9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. 開発購買とは.....	4
2. 開発購買推進の課題.....	4
3. 開発購買を上手く機能させている事例.....	6
4. トヨタの開発購買活動.....	7
5. これからの開発購買.....	9

はじめに

開発購買というキーワードが生まれてきたのは多分 2002 年頃のことです。それまでは同様の活動は行われて一部の自動車などの業種では進められてきましたが、原価企画と呼ばれてきた活動でした。

この「開発購買」という言葉は考えてみると不思議な言葉です。「開発」のための「購買」？「開発」段階の「購買」？「開発（技術）」の「購買」？このようにいろいろな意味が考えられます。また、そもそもこの言葉自体「購買」側が考えついたものであり、購買を中心とした概念のように捉えられます。

今後の日本企業の調達購買のマネジメントにおいて重要になってくるのはカテゴリーマネジメント、サプライヤマネジメント、ユーザーマネジメントの 3 つのマネジメントの推進です。この 3 つのマネジメントの中でも多くの企業が最も課題を抱えているのがユーザーマネジメントでしょう。開発購買はこのユーザーマネジメントの活動と言えます。しかし「開発購買はやらなければならないが上手くいっていない活動」の代表課題として挙げられています。

それでは開発購買の難しさとはどういうところにあるのでしょうか。また開発購買を上手く推進している事例はないのでしょうか。このレポートではこのような開発購買推進のコツについて取り上げています。

今後皆様の開発購買活動の推進にこのレポートがお役にたてれば幸いです。

2018 年 9 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. 開発購買とは

昨今「開発購買」を含むユーザーマネジメントの重要性はますます高まっています。製造業で「開発購買」という言葉が使われるようになったのは 2002 年頃かと記憶しています。一部の業界（例えば自動車業界）では原価企画活動をかなり昔から推進していますが、このような業界以外で広くこのテーマが広がったのは約 15 年前ということになり、あまり歴史が古いものではありません。最近はいわゆる間接材購買の領域でも「上流関与」というキーワードで「開発購買」「ユーザーマネジメント」の活動の重要性が唱えられており、そういう意味からも「開発購買」の活動やその重要性がますます高まっていると言えるでしょう。

それでは開発購買の定義とはどのようなものでしょうか。

簡単に言ってしまうと「開発段階」での「購買（的）活動」ということです。要するに開発の上流段階で購買を先行して進めることで QCD (+ α) の作り込みをしましょう、ということ。しかし、この言葉に欠けているのは主語です。「誰が」が抜けています。開発・設計の活動はよりよい製品を市場に投入することです。よりよい製品というのは差別化や技術力、品質だけでなく納期や低コストも含まれます。そう考えると開発が主語になることは当然のことです。

一方で開発購買という言葉が唱えられ始めて 15 年程度経っていますが、この活動がたいへん上手くいっているという事例はあまり多く聞きません。以前私が数年にわたって調査した際も、開発購買は毎年課題として認識されているものの、その対策についてはいつも手つかず、とか効果が見られない、という回答が多かったことを記憶しています。また私は多くの調達購買部門の方とコミュニケーションをとっていますが、開発購買はどう進めれば効果的なのか、という質問をよくされます。

このように開発購買という活動はユーザーマネジメントや上流関与という名前に置き換わり対象とする品目範囲が広がり、その重要性も高まっているものの、上手くいっていないというのが現状です。

2. 開発購買推進の課題

何故上手くいかないのでしょうか。私は大きく 2 つの要因があると考えています。1 つ目は意識のギャップです。

先ほど開発部門の機能はよりよい製品を市場に投入することだ、と述べましたが、開発部

門にとって「よい製品」の定義で真っ先に思い浮かぶのは技術的に差別化された製品、ということでしょう。一方で、原価部門や製造部門、購買部門にとっての「よい製品」の定義は少しずつ異なります。特に購買部門にとっては自社収益につながる製品であり、その構成品である購入品にも低コストを求めるでしょう。

これは本質的な意識のギャップです。

また原価・購買部門は開発上流段階で仕様や設計が固まる前でなければ大幅なコスト削減はできないことを実感しています。一方で開発部門にとっては開発上流段階での購買（的活動でどのようなメリットがあるのか実感できないというのが本音でしょう。このような点でもギャップが生じています。

2つ目は仕組みのギャップです。

この15年で開発購買の取り組みについてはさまざまな仕組みが試行錯誤されてきました。部品データベースの活用、わいがや方式、クロスファンクションチーム、開発購買チームなどです。しかしどれも決定的な仕組みにはなっていません。仕組みのギャップの本質的な問題はコミュニケーションと情報共有の欠如です。開発購買の取り組みは開発段階で購買的視点を持ち購買を行うことです。つまり、どういったサプライヤがどんな技術を持ち、またどんなパーツを使って開発をすればQCDの作り込みができるのか、このような情報を購買や原価部門が提供し、それを開発部門が活用することが必要です。このコミュニケーションや情報共有が欠如しているということは提供する（できる）情報と欲しい情報にギャップが生じていることに他ありません。また情報の鮮度管理の問題もあります。常に最新の鮮度の高い情報をメンテナンスして情報の共有をすることは、たいへん難しいことです。

また、開発購買を推進する多くの企業で取り組まれているのは、開発購買チームを設置する方式です。開発購買チームは開発出身者を購買部門内に集め、チームを結成するのが一般的でしょう。このチームは開発部門と密にコミュニケーションをとり情報を提供し、開発上流段階での購買活動を支援するというのが狙いです。しかしこの開発購買チーム方式も必ずしも上手く機能していません。なぜならやはり必要な情報をタイムリーに提供することができていないからです。

同様にこの15年間にさまざまな仕組みが試行錯誤されてきました。しかしいずれの仕組みも先ほどの2つのギャップをなかなか解消できていないのです。その大きな理由は「主語がない活動」だからです。開発部門が主体的に取り組まない仕組みには限界があります。開発・設計をしているのは開発部門だからです。これが、開発購買が上手くいかない理由の一つであることは間違いないでしょう。

3. 開発購買を上手く機能させている事例

一方で開発購買を上手く機能させている企業もあります。

まずは私の経験談から。私は大学卒業後、自動車会社に入社し購買部門を若い時に経験しました。その自動車会社では当時開発購買という言葉は使われていなく「原価企画」という言葉が使われていましたが「原価企画」はバイヤーにとってあたり前の活動だったと記憶しています。当時のバイヤー担当者としての主要な業務は新製品開発とそれに係る原価企画活動であり、あとは原価低減活動でした。原価低減活動というのは毎期のコスト削減です。年次原低目標が設定され、それを達成すべくサプライヤと交渉をしていたことを思い出します。

一方で新製品開発と原価企画活動では自分の担当品目の設計部長・課長とは常に対話していました。設計からはサプライヤの新技術や工法についての問い合わせを受け、自ら設計部署に対して、こういうサプライヤのこういう技術を使ってみたらどうか等の提案活動もやっていました。

具体的には特急でこういう部品を作りたいがどのサプライヤでどういう工法にすればよいか等の相談や、そもそもこの図面で作れるかという相談なども、多くあったことを記憶しています。こういう相談を受けコミュニケーションをとることはバイヤーにとってあたり前のことでした。

また新製品開発への関わりでは DR（デザインレビュー）だけでなく木型レビューにも参加していました。木型レビューというのはデザイナーが意図した意匠図を実現するために正式金型の製作のために木型を作るのですが（近年は CAD や 3D プリンターの発達で木型を作らないことも多いようですが）、これをデザイナー、設計、サプライヤの技術者などでチェックするレビュー会になります。私はまだ若いバイヤーで新製品開発がどのように進められているのか知りたいこともあり、木型レビューに参加しましたが、チーフデザイナーに木型レビューにバイヤーが参加したのは初めてだと言われました。

多くの自動車メーカーのバイヤーはこのように、設計開発部門とのコミュニケーションに力を入れています。なぜでしょうか。それは「新製品開発の段階でしかコストが大幅に下がることはない」ことを知っているからです。日々原価低減活動などをやっていて私もこの制約を実感していました。こういう制約を感じていたから自ら進んで開発上流段階に入り込んでいくのです。このように多かれ少なかれバイヤーがこのような開発購買的活動をすることはあたり前だったのです。このようなやり方が定着していれば、冒頭の 2 つのギャップは生じません。しかし、このやり方は属人的な開発購買のやり方と言えるでしょう。

次はある企業事例です。この企業は開発担当役員が購買担当役員を兼務することをきっかけにして開発部門と購買部門を同じ部署にしました。この企業の業界は製品開発と素材開発が分かれていました。そして素材開発と購買部門を同じ部署にしたのです。従来は使用原料も偏りがあり、製品開発が一度使用原料を決めてしまうと、なかなか代替原料を活用することは難しかったようです。それに対して素材開発と購買部門が同じ部署にしたことで原料選定に関する社内での力も強まり、調達性やコストなどを考慮した原料採用が進みました。

当初は同じ部署でも開発と購買は異なるチームでスタートしました。その後開発・購買担当者が2人でセットになり開発購買的活動を進めていったようです。今では開発も購買も同じ人がやる、という機能進化をしています。いずれにしても前述した2つのギャップを取り払うための仕組みを上手く作っている事例と言えます。

ここでは開発購買が比較的上手く進んでいる事例について取り上げましたが、ここに共通するのは「主語を作る」ということです。自動車業界の事例は購買部門が属人的ではありますがその役割を担っています。2つ目のケースは同じ部署となった開発購買部門がその役割を担っています。このようにいかに活動の主体となる組織、人員を生み出していくかが、開発購買を推進していく上で重要であることが、分かっていたのではないのでしょうか。

4. トヨタの開発購買活動

昨年（2017年）の9月にトヨタ自動車が原価企画機能をカンパニー開発部門に移管するという新聞発表がありました。

トヨタ自動車では開発購買という言葉は使わない、と聞いたことがあります。原価企画活動として企業に根付いているからです。トヨタの原価企画活動は1937年に創業者の一人である豊田喜一郎氏が示したのが起源と言われています。それが80年後の現在も脈々と受け継がれているだけでなく活動が進化していることは驚きです。1980年代、90年代トヨタの原価企画活動に筆者も関わった経験がありますが、その当時原価企画活動の主体は利益計画などの経理・財務や製品開発責任者である主査にあったと記憶しています。

開発部門はどちらかというと、原価企画活動を主体的に進めているのではなく「やらなければならないからやっている。」という印象でした。それが現在のトヨタ自動車の原価企画活動は「開発の役割」として根付いているようです。

手元に「原価企画とトヨタのエンジニアたち」（小林英幸著、中央経済社）という本があります。著者はトヨタ自動車で設計、製品企画、原価企画に長年携わっていた方で原価企画

の専門家です。著者のはしがきにこういう一文がありました。

「原価企画を実践しているのはエンジニア」

この一文からもトヨタ自動車では開発者が自ら開発購買（原価企画）を進めていることがわかります。またそれが定着していることもわかるでしょう。この著書ではエンジニアが原価企画活動に携わるにあたりどのような課題があり、それをトヨタがどう解決して今の仕組みを築いたかが書かれています。それをエンジニアや主査へのアンケートやインタビュー結果を踏まえまとめているとてもわかりやすく興味深い本です。この本に書かれているトヨタ自動車の原価企画活動の特徴としては以下の3点が挙げられます。

まずは目標原価の作り方です。目標原価の作り方は多くの教科書に出っていますが、一般的には、収益目標から製品別目標原価を作りそれを部位別に展開して作ります。しかしそれでは開発部門が納得できる目標原価にならないことが多いです。本著のアンケート結果にも出ていましたが、開発部門は目標コストに論理性がないとそれを達成する意欲自体が削がれてしまうようです。そのためトヨタは目標コストを設定するために機能・コスト分析という手法で理論コストを目標コストとして設定する方法を活用しています。

また自動車のような多くの部品を使う製品の場合、効率性を高めるために原価企画は仕様差で目標原価を設定し、それを管理することが多いのですが、トヨタの場合は部品ごとの原価を絶対値でベンチマーク推計しそれを目標原価として設定する方式を活用しています。

これも目標コストの論理性を高め開発部門、調達部門と目標コストに対する合意を得ることにつながっているようです。

2つ目の特徴として挙げられるのは共有価値や意識などの企業文化的な点でしょう。トヨタはトヨタウェイやトヨタグローバルビジョンなどの理念やトヨタ行動指針を持っており、価値観の共有を図っています。このような価値観はあらゆる業務推進に影響を与えているとのことです。本著のアンケート結果によると「設計業務を推進するにあたり、このような価値観を意識している人が、約8割に上る」。目標コスト達成の目的は何か、というアンケートに対するトップの回答が「良品廉価な製品を（お客様に）お届けしたいから」という内容となっており、このような価値観が全社員に対して大きな影響を与え、また共有されていることがわかります。

3つ目の特徴はマネジメントの仕組みです。代表的な仕組みは製品主査制度でしょう。製品主査はいわばその車に対する最高執行責任者で、マーケティング、販売、企画、コスト、収益、質量などに責任と権限を持ち車の開発を進めていく役割をもっています。しかし組織上、開発・設計部門は主査とは独立した組織となっているので、開発者の直接の人事権を持つ上司ではありません。それでも主査職は開発技術者からたいへん尊敬されており、直接の指示命令権がないにも関わらずタテヨコの組織が上手く機能しています。

それに加え大きな役割を果たしているのが各種の委員会活動です。CCC21 委員会、VI 委員会、RR-CI 委員会、部品シナリオ委員会など新聞等で聞いたことがある委員会です。この委員会活動は他社でいう CFT（クロスファンクションチーム）的なもので、原価や質量の目標達成のための支援手段となっているようです。委員会活動というと形式重視の報告会のように聞こえますが、生産、生産技術、開発、原価、調達、取引先まで一体となって世界最安値を目指す活動をグローバルで進める推進チームであり、委員会は原価目標達成のための支援活動を担っている、とのことでした。

トヨタはこのような仕組みを持つことで開発部門に原価企画機能を定着させています。やらされているのではなく、自ら進んでやることを実現しているのです。

5. これからの開発購買

ここまで取り上げた開発購買の成功事例で共通するのは「主語を作る」ということです。なぜなら、開発購買や原価企画活動は部門や機能を横断する活動となるので「主語のある改革」が必須になってくるからでしょう。

ここまでに取り上げてきた成功事例は開発部門が主体となったり購買部門が主体となったりですが、本来どちらが主語になるべきでしょうか。私は開発部門が意識を持ち、スキルを身につけ購買的活動を実施すべきと考えます。開発部門が購買的活動を行なうためには購買業務を推進するスキルが必要です。一方で購買部門が主語になるためには開発スキルを身につける（開発人材を購買部門に属させるもあり）か、開発部門とコミュニケーションを取り、彼らを動かすためのスキルが必要です。どちらの難易度が高いかと考えると、やはり開発部門に購買スキルを持たせる方が難易度は低いでしょう。将来的にはトヨタのように「原価企画を実践しているのはエンジニア」という姿を目指すべきです。

近年上流関与の必要性が高まっている間接材購買においても（開発購買という言葉は使いませんが）上流関与を行ない仕様の最適化の提案を行い、ROI に基づくユーザーの無駄な支出の排除を進めなければなりません。間接材購買の場合には購買部門が主語（主体）になって隔々まで目を配ることについては限界があります。なぜなら購買部門による完全な集中購買は困難だからです。そのため、より一層ユーザー部門が購買スキルを持ち意識を高め外部への支出の最適化を図ることが求められます。

あるべき像はこのようにユーザーや開発部門による分散型購買機能になりますが、多くの日本企業の現状は購買部門が主語にならざるを得ない状況です。そのため、購買部門には

よりレベルの高いスキルや機能が求められます。さまざまなイノベーションに関する知見やサプライヤの新技术の動向などを常にアンテナを高く保ち、開発部門やユーザー部門に有意義な情報を提供するスキルや開発部門を動かすためのスキルが購買部門に求められているのです。このような機能を果たせない購買部門は開発購買の機能を果たせません。

この20年ほどのトレンドは調達購買部門を専門組織化する方向でした。専門組織化のメリットとしては集中購買によるボリューム集約でコスト削減の推進が挙げられます。交渉、サプライヤ選定、契約などの専門知識の蓄積・継承、サプライヤに対するシングルコンタクトの提供、などです。しかし今後専門組織化によるメリットと意思決定のスピードアップを天秤にかけて行き過ぎた専門組織化を調整する方向に向かうと考えられます。実際にこの数年で専門組織化しすぎた調達購買部門を再度分散化しよう、というような動きも出てきているようです。ただし、現状のこういった流れは、一気に分散化に戻すというよりもより小回りの利く事業に貢献できる機能の最適化を狙ったものと言えるでしょう。

ユーザー部門や開発部門での購買機能の強化は今までの専門組織化の流れとは逆の方向に向かうものであり、いくつものハードルを乗り越える必要があるでしょう。しかし、調達購買機能に対して、コスト削減以外の自身の生産性向上や業務コストの削減、もしくはサステナビリティ、CSRの強化など、の施策が重視されつつあります。

このような環境下で全社の調達購買機能の再定義と体制や役割、プロセスの整備は今後多くの企業にとって乗り越えなくてはならない課題となるでしょう。

【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、経営変革への想いをご熱意に応え、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ますます高まっています。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。その後独立しアジリ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

【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無いこと、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。