

これからの 調達部門の役割

Procurement section's role in the Future



これからの調達部門の役割

CONTENTS 目次

1) 調達購買部門の位置付けの変遷と現状	4
2) 企業の利益創出 ～調達からのアプローチ～	6
3) 経営資源の効率的活用	12
4) グローバル調達への対応	19
5) 関連部署との関わり方	21
[まとめ]	33

これからの調達部門の役割

1) 調達購買部門の位置付けの変遷と現状

グローバル化やIT化による環境変化により、多くの企業がその構造変革の必要性に直面しています。変化しないことがリスクであり、その変化に立ち向かう勇気を全ての部門が持たなければならない時代になっています。調達購買部門は会社を代表して取引先との交渉にあたるという立場から、最もその外的変化を肌で感ずる部署の一つと言えるのではないのでしょうか。複雑化するビジネス環境の中で、社内からも調達購買部門に対して今まで以上の期待を寄せられていることは読者の皆さんも実感していることだと思います。

これからの調達担当者の役割をこれまでの調達業務の延長線で語るのみならず、経営の視点から見直すことでリソースの再配分や集中すべき領域の輪郭が見えてくるであろうというのが本書の役目です。

これからを語るにあたり、簡単にこれまでの調達活動の変遷のおさらいをしてみましょう。

① 1980年代の調達購買

この頃が海外調達の黎明期と言える時代と言えるのではないのでしょうか。一部の企業でノックダウンといったレベルの海外生産が始まり、日本視点からの購買に海外の視点が加えられてきた結果、商社などが介在して始まった間接貿易から、徐々に貿易実務にも慣れ、実力を蓄えて直接貿易へと拡大していった時代です。それまでも先進企業では社内の集中購買や本社一括価格交渉などの管理購買が定着していました。価格管理面ではコストテーブルが盛んに作られて、個人商店の色彩の強かった調達購買現場にIEの要素が組み込まれ組織的な対応に移っていったのもこの時代の特色でしょう。しかしながら、まだまだ注文～督促～受領～検収といった手配購買の領域が主体で、サプライヤーの管理レベルも十分でなかったため、納期督促にかなりの

時間を割かれていた企業も多く存在しており、デリバリー管理が主業務であったと言えます。

② 1990年代の調達購買

さらに海外工場の展開が加速し、現地調達率向上が大きな課題として取り上げられた時代です。1985年のプラザ合意以降進む円高への対応で、調達購買部門のみならず、事業部門も自ら海外に飛んで、安い部材を探し回っていました。調達購買に関わる関係者が増えて、主導リード役を巡って社内で混乱を来したケースもありました。

また、それまで中心であった大枠の購買金額分析から、モデル別材料費管理が重要視され、特に試作部品表の段階から材料費と為替を管理していくことで、発売時から利益の取れる体質に変えていこうという姿勢が見られました。

同時に直接材である部品表材料費の管理に加え、非生産材にも光が当てられ、設備やソフトウェアなどの購買プロセスや価格分析に専門部隊を配置する企業も出始めました。

③ 2000年代の調達購買

各国の関税が徐々に緩和され、それまでの現地調達率向上が命題であった時代から更に進み、世界最適購買を目指す動きが出始めました。地域優先調達から世界最適調達への移行ですから、そのイニシアチブを本社で取るようになり、本社購買のグローバル化が求められました。英語に代表される語学やグローバルスタンダードの商習慣・ビジネスマナー・交渉術などを手探りで作り上げていった企業が多いのではないのでしょうか。

技術のデジタル化によって、水平分業型のビジネスが台頭してきて、エコシステムを牛耳る米企業と、力をつけてきた台中韓企業とに挟まれて競争が激化し、その中でどのように利益を確保するか多くの日本企業の調達購買部門も知恵を絞る毎日が続きました。

主に台湾企業を活用したODM/OEMなどの業態が拡大し、EMSの巨大企業が誕生するきっかけとなりました。調達購買部門もこれまでの部材手配から完成品手配までも扱い、海外との契約や開発設計管理にも責任を負う立場になっていったところもあります。多くの取引が東アジア主体にシフトとし

ていったのがこの頃の特徴のひとつです。

④ 2010年代の調達購買

永らくデフレ経済が続き、購買金額が頭打ち、あるいはEMSへの購買権限移管により低下していく傾向が見受けられました。自社の事業構造にも変化が顕れて、拡大傾向にあった取引先群を今一度将来を見据えて再編成を行い、筋肉質な調達購買組織体制に変革しようという機運が出てきました。部品の標準化・共通化なども重要な活動として全社的に取り組みが進みました。しかしながら、新興国を中心に拡大する販売機会増大とモジュール化を両立させる一括企画といった開発購買活動はまだ一部の企業でしか実践されていません。

市場情報を調達実行ベースに素早く展開していくこと、開発段階からライフサイクル全体を通じて最適購買を実現していく開発購買もこれから本格的に取り組んでいく課題として認識されている段階でしょう。何を社内で開発し、何を社外に委託していくのかは社内の研究費の最適化にも繋がる課題であり、調達購買部門が的確に社外の技術動向を把握し、適切な提言を社内に行っていくことも重要な任務になってきています。

またグローバルに展開される調達機能の適業適所は調達環境の変化に応じて機動的にシフトしていくことがこれからも益々求められていくものと思います。

このような調達購買の機能変遷を見てくると、将来を見据えた人材確保が常々必要で、部門内の人材育成はもとより、部門外からの必要人材の登用や、社外からの採用など、人事部門と一体となって進めていかなければ、内外の環境変化に対応した期待に応えることができないことがわかります。その点では、異動先が「都落ち」などと言われられないような調達購買部門自身の地位向上・能力向上を手抜きなく継続して行わなければなりません。

2) 企業の利益創出～調達からのアプローチ～

調達購買の業務は、生産部門に「必要なものを必要な量だけ必要な時に供

給する」という所謂「物管理」がその基本にあります。

納期管理や在庫管理が調達購買の基礎であることは言うまでもありません。「物管理」という視点では生産部門や販売部門、物流部門などと同じでモノがなくては仕事にならない部門と言えます。

一方、取引先に部材を発注し、受領・検収をあげて代金を支払い、そのモノを社内の後工程に送り、加工された後その商品が顧客のもとに届き、入金されるといった一連のサイクルの中では調達購買部門は最も社内資金を扱う部門とも言えます。

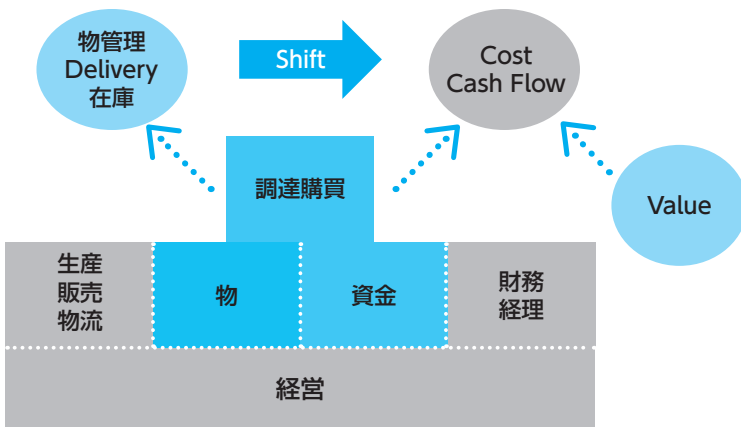
社内資金の効率的活用は一般に財務部門や経理部門、経営管理部門が主体となって行う領域ですが、調達購買部門は、資金をモノに変え、モノを資金に変えるという事業経営の基本構造の中で、モノ・カネ両方の領域に目配りをしなければならない重要なバランスの役割を担っています。(図1)

①企業の利益創出とは

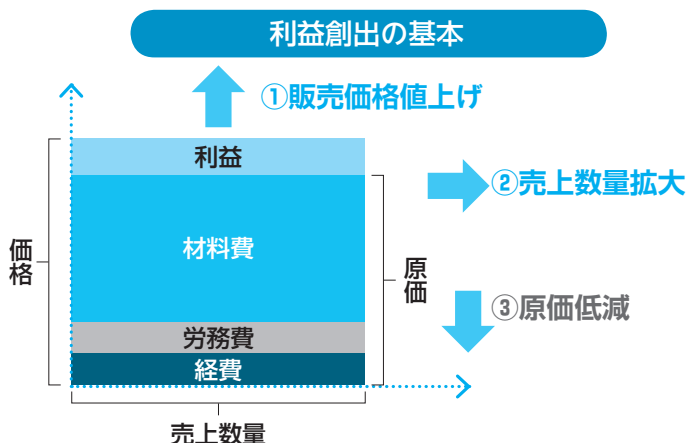
企業の利益創出の基本形には3つあります。ひとつは販売価格値上げ、二つ目は売上数量の拡大、三つ目は原価低減です。(図2)

通常、販売価格値上げと売上数量拡大はトレードオフの関係にあり、よほど商品力に圧倒的な強さが無い限り、販売価格を上げて、さらに売上数量拡

● 図1 調達の2つの機能



●図2 企業の利益創出とは



大がでるケースはありません。この領域は一般に商品企画・マーケティング・販売戦略の役割です。調達購買に直接的に求められるところは原価低減ですが、開発段階からの原価の作り込みはまさに調達購買部門が切り込んでいくべきところ。大きな割合を占める材料費はもとより一般経費にも無駄なところは少なくないですから、自部門の工数と会社への貢献を考慮して効率的なリソースの割り付けをしていかなければなりません。

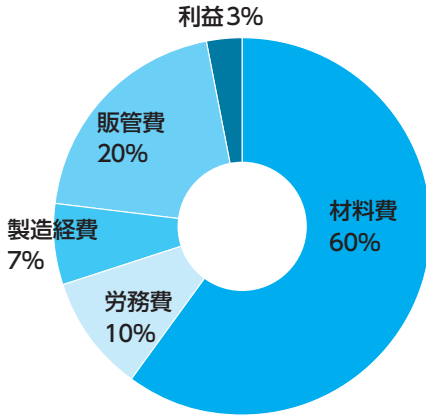
②材料費低減が経営に与える影響

売上に占める材料費率が60%のケースで材料費5%の提案が実現できたとすると3%の利益率改善になります。この利益率改善を売上増で賄うには倍増させなければなりません。労務費低減、つまり人員削減で賄おうとすると30%の低減が必要ですし、販売管理費でも15%の節減が必要になります。(図3)

日本企業において人員削減はそう簡単に行えませんし、販売を倍増させることなど競争の厳しい業界ほど競合相手がありますから並大抵な努力で実現できるものではありません。

その点、原価低減というのは自社の知恵を振り絞って、他社にないアイデアで競争力を上げることができますし、利益貢献も直接的ですから、ここに会社の資源を投入して効果を上げていく事は理にかなっていると言えます。

● 図3 材料費低減が経営(利益率)に与える影響



Q : 材料費5%の低減で利益率に与える影響は？

A : 3%上昇 (利益倍増)

Q : 他カテゴリーで同等の効果を
得るには？

売上高 100%の増加

労務費 30%の低減

製造経費 43%の低減

販管費 15%の節減

③原価低減の大本は、コスト発生段階ではなくコスト確定段階

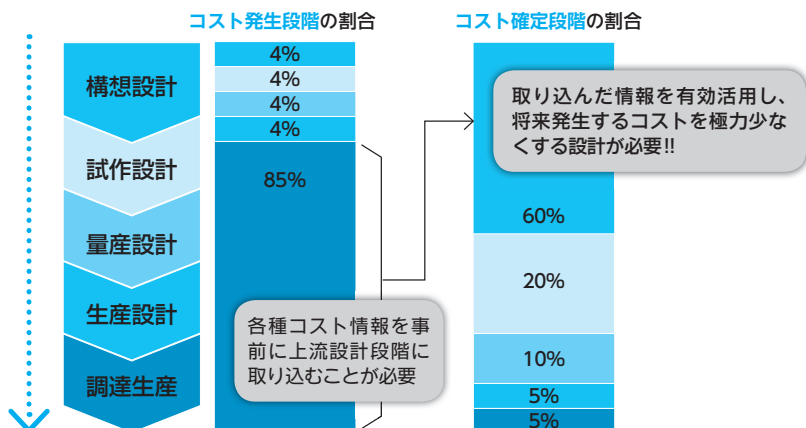
従来から原価低減の主役は生産部門や調達購買部門が主に引き受けてきました。経営管理の視点からも生産部門は加工費領域の、調達購買部門は外部購入費用の、直接管理下にあるものと見てきたからです。

確かに一般的な製造業では85%が生産・調達両部門で発生しているコストであり、その視点は間違っているとは言えません。しかしながら、そのコストの確定段階に遡ってみると、構想設計から始まり試作設計・量産設計の工程を辿り、作り方や仕様が固まっていく過程でコストは大方確定してしまっています。作り方や仕様が決まった後でもコスト削減の余地はありますが、それは生産工程での現場の工夫であったり、調達段階での交渉や支払条件変更などに限定されており、全体コストの各5%程度の領域の話になります。5%の5%を交渉で勝ち取っても0.25%の効果にしかなりません。(図4)

④Life Cycle Costの8割は設計段階迄で決まってしまう

一般の製造業では設計段階迄でその製品の全ライフコストの8割は決まってしまうと言われていています。如何に設計段階で、作りやすい、安価な手法で、保守やサービスをし易くといった後工程の知恵を組み込んでいくかが、製品の原価低減において肝要な点です。安かろう悪かろうでは商品力を落として

●図4 コスト発生段階と確定段階の違い



しましますから、基本機能と差別化機能を巧く組み合わせお客様ごの支持を勝ち取り、同時に利益を獲得して次の開発投資に振り向けていくことで顧客への貢献と企業の成長の両立が可能になります。

開発の上流段階である設計部門には大きな期待が寄せられるのですが、設計段階では機能の実現や品質トラブル回避などに主眼がまず置かれますので、コスト管理やサービスまで考慮した設計は限られた時間軸の中では困難を極めます。なぜならば設計部門では最適設計を行うための後工程や外部の情報知識が、特に概念設計などの初期段階で欠落していることが少なくないからです。(図5)

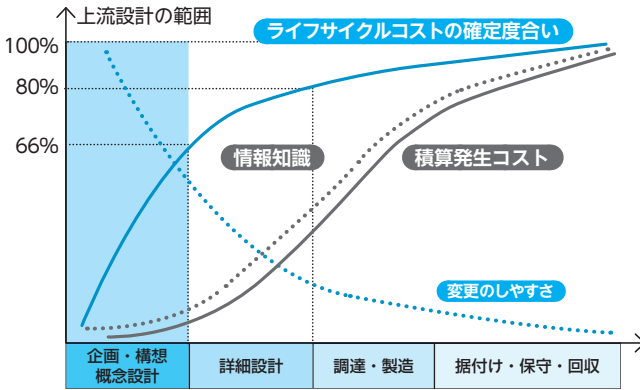
ですから、商品群の基本機能と他社との差別化機能を調達購買部門も十分理解し、その上で最適な素材や工法をサプライヤの力を借りながら、前もって提案し、設計部門と合意しておく能動的な姿勢が求められます。

⑤コストマネジメント2つの視点

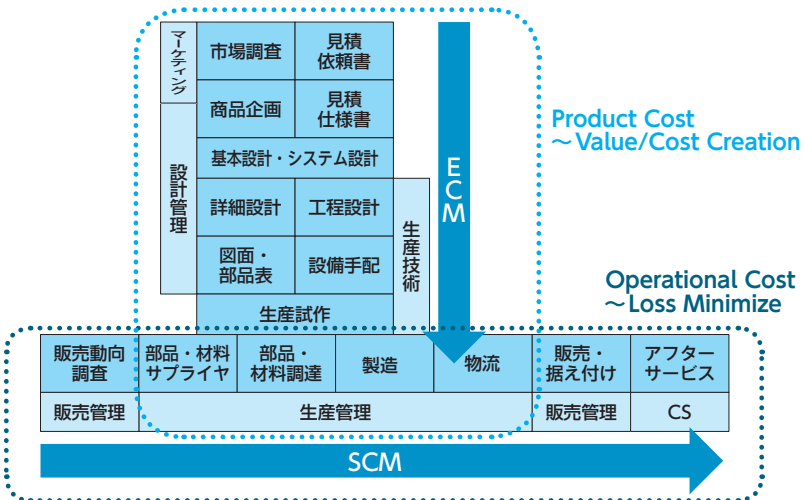
先ほどの項で調達購買部門はカネとモノの両方に深く関わっているとお話しましたが、それをもう少し具体的に説明したのが図6です。

SCM (Supply Chain Management) は消費者の嗜好や販売動向を鑑み、

● 図5 LCCの80%が設計段階迄で決まってしまう



● 図6 コストマネジメント2つの視点



商品販売が決まった製品を如何にスムーズにお客様のもとに届け、アフターサービスを含めた使用期間中に継続して満足していただくかを実現する連鎖です。ここでの注力ポイントは企業の資本を如何に効率的に使うか、顧客満足に繋がるオペレーションを行うかということです。

資金を材料に変え、それを生産工程で完成品にし、物流ルートに載せ販売店を通してお客様にお届けし、収入を得る。このサイクルをスムーズに行う調達購買の役割は、必要なものを必要な量だけ、必要な時に供給するということです。販売計画は市場環境によって変化しますので、調達リードタイムが短ければ短いだけ、確定に近い数量で手配をかけることができます。歩留りが低い高難度部品をどの程度仕込んでおくのか、逼迫が予想される部材をどのように先手管理で確保していくかなど、調達上のスキルが問われます。

一方、ECM（Engineering Chain Management）は消費者の嗜好や自社の強みをどのように商品に入れ込んでいくのかに注力します。如何に競争力のある商品を市場に投入するかがカギですから、お客様に受け入れられる価値を、極力無駄な原価を省き低コストで実現していくところがポイントです。いくら原価低減と言っても商品力を落とすことの無いように、原価を掛けるどころと原価を削減していくべきところのメリハリをつけて、価値創造を目標に関連部門と協働して進めていくべき領域です。

このように2つの視点は初期段階からかなり異なっており、同じ「調達」の仕事と言っても業務完遂への時間軸・求められる能力・取組姿勢は、臨機応変を求められるSCMとじっくり思索を巡らせアイデアを紡ぎだすECMとは大きな違いがあります。このふたつの仕事はきちんと役割分担をもって区分けして進めるべき業務です。

とはいえ、特にECMの業務に携わる人に気を付けて頂きたいのは、最終的にはSCMにバトンタッチしていく業務ですから、量産性を念頭において品質・工程能力・取引先管理能力を慎重にチェックしながら行わなければなりません。この量産性を十分意識したECMが特に調達購買部門に期待されているところです。

3) 経営資源の効率的活用

生産管理で重要な要素と言われる5M< Man（人材）、Machine（設備）、Material（資材）、Method（方法）、Money（資金）>がありますが、この切り口を拝借して調達購買部門が経営にどのように貢献できるかを考えてみ

たいと思います。

① Man

人を資産と捉えるか、費用と捉えるかで経営の基本姿勢は大きく変わってきますが、資源の少ない日本、そして雇用安定を基本に据える法体系から見ても、まずは人を資産と捉え、その有効活用を目指すべきだと思います。

調達購買業務は対外的な折衝はもとより社内の多くの関連部署と連携を取らなければ業務が進みません。そういった意味では経営実務全般の演習とも言える業務を経験しているわけで、社内でCPO（Chief Procurement Officer）という役割で全社的な調達戦略の責任を負うことは言うに及ばず、子会社の経営陣としても十分活躍しうる業務経験を積むことができる部門と言えます。

また、購買品目の変化や多様化に対応し、部品購買のみならず、半完成品・完成品の購入も担当し、より広範な契約実務を経験していける職場でもあります。

開発購買の重要性は以前にも増して高まってきていますが、開発設計と二人三脚で設計初期段階から連携していく高い技量が求められます。

一方、既存組織で役割を終え、若手にその責務を譲る立場の人材となっても、取引している中小企業で技術はあっても管理が弱い企業は沢山ありますから、その手腕を取引先で発揮し、取引先の経営強化と自社との連携強化を両立させることも可能です。

② Machine

設備購買が主要な役割という調達購買部門も少なくないでしょう。如何に資金を効率的に使うかという視点で設備購買の役割は大きいものがあります。企業に投資キャッシュフローという概念がありますが、企業が成長をしていく上で、投資は欠かせません。その原資は一般に自己資本や長期借入金から捻出されますが、もうひとつの原資としては不要機械の売却があります。以前に購入した設備が埃をかぶって生産現場に置かれているのは、資金を眠らせて無駄にしているばかりか、その占有により、スペースを無駄にしていることになります。保有機械リストを定期的にチェックし、不要機械は売却し

て収入が得られる設備に更新すべきです。日本企業は欧米優良企業に比べ、資本回転率が低く、株主から問題指摘されていることが少なくありませんから、調達購買部門もそういった視点を養うべきでしょう。

必要機械を購入する場合でも、それは新品でなければならないのかをまず考えるべきです。中古市場で安く買うことができ、それで使用上十分なのであれば、何でもかんでも新品である必要はありません。新品を買う場合でも、何年くらい使えそうか、使わなくなった時の残存価値はどれほどか等を確認して最終判断すべきです。

次に、それは本当に購入して自社の資産にしなければならないものなのかどうか。レンタルやリースなどで変動費化することで経営資産の負担を軽減することは可能なことです。今やコピー機は1枚いくらかで契約する時代になりました。使った分だけ支払うことで資金の有効活用に寄与していると言えます。

大きなグループ企業では同様の機械が一方では手空き、一方では能力不足ということも散見されます。短期的には機械を融通し合って助け合うとしても、長期に亘ることが予想される場合にはお互いの工場の業績争いに矮小化することなく、機械の工場間移管によりグループの生産性を高めるのが望ましい事です。工場や人をどのような尺度で評価するのかによって、こういった移管が容易いか困難か等、人の行動様式に影響を与えますから、経営層や人事部門の適切な評価軸設定は重要です。

設備購買におけるもうひとつの視点は専用機を買うのか、汎用機を買うのかという点です。双方にメリット・デメリットはありますが、自社の製品群の特徴と技術進歩のスピード、現コスト・将来コストを参考にして稼働率の上がる設備購入を心掛ける必要があります。

最後に、最大のコストダウンは買わないことです。要求元からの購入依頼に対して、新規に買わなくてよい解決法があるのであれば、積極的に調達購買部門から働き掛けるべきです。自社あるいは協会の設備状況を頭に叩き込んで無駄な出費を抑えることが経営への貢献に繋がります。

③Material

材料費の購入は調達購買部門の本分とするところですが、まずやるべきこ

とは当該担当部材の業界地図を把握することです。常に、Top Supplierと取引できるのかどうか、取引すべきかどうかは自社の置かれている相対的ポジションに寄りますが、全体を把握しなくては自社がどこまで有利購入できるかを判断することは困難です。自社よりも影響力のある会社が非常に強い結びつきをもったサプライヤに、取引を申し込んでも優先順位が常に下であれば、有利購入はとてども覚束きません。

次の視点は需給環境です。需要は比較的にリニアに変化していきますが、供給はステップを上がるように段階的に変化をします。新しい工場が立ち上がったたり、企業倒産したり、火災が起きたり、ストライキが起きたりと一たび何か起きると、供給変化の幅は大きいことを認識しなければなりません。需要と供給のギャップで納期問題が発生したり、大きな価格変動が起きたりするので、その変化は常に注視しておかなければなりません。工程能力上理論的に供給が需要を上回っていたとしても急激な需要拡大は、供給側が機械の稼働立ち上げ、労務人員の手配等時間差が生じますので、一時的には供給不足が発生します。業界の新規工場の立ち上がりスケジュールや定期メンテナンスの時期など把握して需給ギャップの発生に準備をしておくことが肝要です。また政情不安や投機マネーの流入によっても価格が大きく跳ね上がることがありますので、政治経済の動向にも目を離せません。

為替も不安定要素のひとつですが、為替に関しては大きなトレンドを掴んで短期的ではなく、中長期視点で取り組みたいものです。望ましい姿は企業の収入と支出の為替バランスが取れることで、これにより為替変動に強い企業体質を築いていく事ができます。一朝一夕で築けるものではありません。いたずらに為替の変化を追いかけ、目先有利と見える価格に手を出し転注を繰り返すことは、折角の優秀な資産である人材の非効率な使い方であると思います。

④ Method

買い方の観点からまず議論になる点は、集中購買か分散購買かという課題でしょう。小規模な企業であれば、そもそもこの議論は不要な論点であって、企業が大規模化、あるいは調達購買部門が複数存在する（たとえば事業部ご

と、工場ごと、国内・海外など)といったケースでは調達購買部門の効率的組織運営という側面から議論の対象になる課題です。

いずれを取っても資金の効率的運用を目指したのですが、集中購買に適したものは、一般に1) 高額品、2) 汎用品、3) 供給者が総じて大規模、4) 購入に際し専門的知識を要するものと言えましょう。一方、分散購買に適したものは、1) 安価、2) 仕様品で変更も入る、3) 供給者が中小、4) 購入に際し専門知識を要しない、5) 需要変動に合わせてきめ細かい手配が必要な Bulky 品などが適しています。前者はコストや安定調達を重要視し、後者は需要変動に機敏に対応することで共に資金の効率的運用を目指すものと言えます。目的は同じですから、どちらが適当かは自社の体制や購入カテゴリー等の要素で判断すれば良いことになります。

集中購買と言えども勿論、需要変動に無関心でいて良いはずはありませんが、前者はより大きな需給環境に目を向け、後者は目先の需要変動に敏感に対応していくという特徴を持っています。一括購入や長期契約など安定確保を重要視した購買は集中購買と言えますが、長期 (Life Cycle Cost) 的に見てその方がコスト面で有利と判断して行う訳です。

そもそも論で言うと調達購買の基本は当用買いに置くべきです。市場の投機的な動きを注視する必要はありますが、材料の売り買いで儲けるビジネスでない限り、使いもしない材料を多く手配して在庫しておくと言ったことは一般の製造業では資金の無駄使いを意味します。

購入ルートに関しては中間業者を極力排して、メーカーと直接取引を基本としたいのですが、扱う物量や金額、不慣れな海外調達ということであれば、商社や代理店を介在させて為替リスクや在庫リスクを抑えるといった手法も考慮の選択肢に入るでしょう。気を付けたいのはその中間業者の役割、買い手にとってのメリットを明確にすることです。

⑤ Money

調達購買担当者が忘れてはならないのは、会社の大切な資金をモノに変えて買っているということを、これまでも繰り返し説明してきました。そのモノを加工し、付加価値を加えて、販売し、あるいはアフターサービスを通じ

て顧客から収入を得て、会社に資金を還流させるという最初の工程に調達購買部門は位置しているという自覚を再確認しましょう。

その意味で買うタイミングは重要な意味を持ちます。会社の資金を効率的に運用するということは、なるべく材料を遅く買って、製品を売ってなるべく早く資金を回収するというCCC(Cash Conversion Cycle)を高めることです。

調達購買担当者はこの「なるべく遅く買う」という行為に注力しなければなりません。資金面から言えば、「なるべく遅く支払う」ということになります。勿論これは下請法等を遵守してという大前提です。実務的に重要なことは調達リードタイムを短縮するということです。一般に仕様に汎用性のあるものは調達リードタイムが短く、引取り責任も少ないです。カスタム性(特殊素材、特殊仕様)が高ければ高いほど調達リードタイムは長いです。同様に国内調達は短く、海外調達は長いです。特に海外調達はその契約の仕方にもよりますが、海上輸送の状態から自社の在庫になることもありますから、目先の価格に踊らされずに自社のビジネスに適した資金の使い方を志向しなければなりません。

在庫は資金をモノに変えて保管している状態ですから、極力少なく運用したい存在です。自社の生産計画の安定度、仕様変更の頻度次第でも在庫の持ち方は変わってきますから、関係部署と連携して自社の最適解を導き出していく必要があります。繁忙期、閑散期に応じて在庫レベルを調整することも必要でしょう。自社の競争力の源泉を共通理解しておく必要性がここにあります。

自社の製品に占める材料費率が高ければ(売上の70%以上)、残材を徹底的に回避する購買政策で損失を出さないよう運用すべきです。逆に材料費率が低い(売上の40%以下)業界では販売機会損失による影響が大きいので、ある程度在庫は持っておくべきでしょう。それ以外にも固定費が重い設備産業なので稼働率が重要であるとか、仕入品が生鮮食料品のように賞味期限が限られて、短期間で売り切りの商売なのかなどによって応用を利かせなければなりません。

日本経済はバブル崩壊以降20年デフレが続いており、在庫=価値逡減という時代が長く続きました。デフレの時代には特に買うタイミングを遅らせ

ることが、それだけ安い価格で購入することができる訳ですから、強気の生産計画のもと、手配した材料が在庫で貯まってしまうと、競合他社に比べて相対的に高い材料を使って製造しなければなりませんから、競争力はどんどん落ちていってしまいます。これはIDC（Inventory Driven Cost）と言われるもので、旧来では単純に在庫管理費用の問題を取り扱っていましたが、デフレ下では品物そのものが現在価値を下げていくので、安定供給の名の下に安全余裕在庫を持ちすぎると自覚のないまま自社の商品の競争力を落としてしまいます。技術革新などにより継続的に価格下落するものや、デフレ下での買い過ぎは致命傷になり兼ねません。

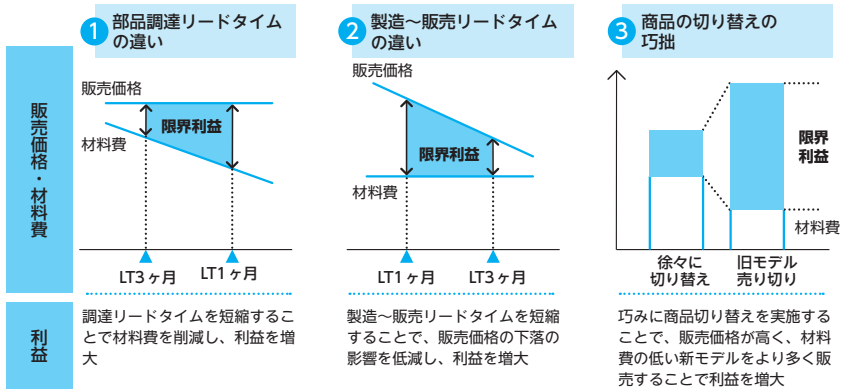
これまで見てきたように、調達購買の立場からすると品切れ、欠品を無くすことがその使命と思われて業務に取り組んでおられる方も少なくないと思いますが、だからといって会社の資金を非効率に使っていないかという認識を忘れてはなりません。

在庫管理の要諦は物管理と資金有効活用の両側面があるという意識で実務に取り組んでいく必要があります。販売機会ロスである品切れの回避とビジネスリスクと言える過剰在庫の回避のバランスに加え、自社のCash Flowを考慮した資金セーブ、変化への即応性を高める調達リードタイムの短縮、保有する在庫はどれほど前に入荷されて、生産に使われたかを示す鮮度管理を常に行い、次の購入に反映させていくことで在庫の陳腐化を防ぐことは調達購買部門の重要な役割です。これを生産計画の仕事と割り切ってしまうのは、折角市場の一番近いところに居て、システム上登録されているリードタイムとは異なる肌感覚を持っている調達担当者が、何らかの形でそれをオペレーションに反映させることは、調達購買部門全体の位置付けを一段と高めていくことにつながります。

調達購買部門のこういった活動で製造部門や販売部門と協力し、会社の利益率を高めることができる顕著な場面は、商品の切り替え時です。旧モデルから新モデルへ商品を切り換えていくことは、材料の仕込みと旧モデルの売り切りが同期していないと、予定通りに新モデルの販売に切り替えられません。旧モデルは市場での競争力を失っているので、競争力のより高い、利益

● 図7 限界利益をいかに高めるか

部品調達リードタイムや製造～販売リードタイムを短縮し、巧みに商品の切り替えを実施することで、利益率を高めることができる



率もより高い新モデルへの切り替えの巧拙で事業の成否に大きな影響を及ぼします。(図7)

4) グローバル調達への対応

1985年のプラザ合意以降、急速に進む円高で、多くの企業が海外調達を加速させました。海外での売り上げは円換算で大きく目減りし、一方、円が強くなったことでその購買力を有効に有利に使うべしと調達購買部門への期待が高まった時期です。語学力を求められ、輸出入の手続きにも精通していた時代です。

調達購買部門の視点からはグローバル調達=コストダウン(原価低減)とされている傾向が強いですが、一つの視点は調達のスコープを地球規模で見て、QCD等の最適調達を実現するということです。目先の安い価格におびき寄せられて、品質上のトラブルや納期遅延に見舞われ、失敗したという経験をお持ちの方も少なくないと思います。しかし、それで怯んでいては

Professional Buyerにはなれません。リスクは冒しつつ、そのリスクが致命傷にならないようなSafety NetやBack Upを用意しておく必要があります。

世界中の企業が顧客を求め、しのぎを削っているわけですから、最初から顧客に迷惑を掛けようと思っている企業はありません。日本では言わなくてもわかりあっているというような暗黙の了解で取引がスムーズに行われています。しかし、海外調達においてはその慢心が失敗を招く原因になることが少なくありませんから、しつこいくらいに条件や仕様を伝え、確認することを怠ってはいけません。取引先や先方の工場が遠いからと言って現場を見ずに取引を始めるといことは調達担当者として責任をもって仕事に当たっているとは言えません。

むしろ海外との取引だからこそ現場を確認して、より問題発生の種を事前に摘んでおくよう心掛けなければなりません。最近ではネットやメールが便利になり過ぎたせいか、以前に比べて調達担当者は現場に行く機会が少なくなっているように思いますが、意識を新たにすべきことだと思います。

昨今の新興国の経済的台頭から、地産地消の方針のもと、現地調達が求められる傾向はより強くなってきています。扱う通貨の種類もドルやユーロばかりではなくなりました。日々変動する為替に一喜一憂しては調達担当者の本来の業務に集中できません。大きな視点での政治経済状況を見極め、将来の大きな為替トレンドを掴んだ上で、大括りな調達購買方針を立てましょう。優遇税制を受ける為に必要なLocal Contents基準をクリアする必要があるものであれば、その目標は明確です。

そうでなければ、一番上位に据える目標は自社の収入と支出の為替バランスを取ることであると前述しました。収入の為替割合が日本円50%、ドル30%、ユーロ20%であれば、それに合わせる形で買うように補正していくという考え方です。会社の支出は変動費ばかりとは限りませんから、人件費などの固定費も考慮に入れる必要があるかもしれません。そのバランスが取れば、会社としては為替変動を事業経営としては受けないということになります。海外工場の調達責任者であれば、工場からの出荷はどこ向けで、収入の通貨は何で、それと支出を為替バランスさせることで体質強化ができるの

です。目先の為替メリットで多少のコストダウンができたとしても、為替が急変動して逆ザヤになってしまうこともあります。購入先はそうそう頻繁に変えるべきものではなく、継続を前提にした取引の上で様々な要素が安定に向かい、落ち着いていきますから、大きな経営からの視点を見失わないように業務遂行すべきです。

そうは言っても為替の激変時に何もしないで指を咥えていられないという反論はあるでしょう。自社で立てている目標材料費が為替の変動で達成困難というアラームが出ることもあるでしょう。この場合も自社の目標に固執して無理なコストダウンや仕様のグレードダウンなど安易にやるべきではありません。冷静になって考えるべきは競合他社も同様の影響を受けるのか、受けない競合他社があるのかといった視点です。同業他社も等しく受ける為替の激変であれば、それは販売価格等に反映されてくるでしょう。影響を受けない競合他社があるのであれば、その対策は知恵を絞ってやらねばなりません。この場合も販売部門や事業の長と連携して善後策を協働で考えて総合的な観点から Action につなげる事になります。また時には当該国のデフォルトといった経済のファンダメンタルな危機といった事態に直面することがあるかもしれません。情報のアンテナを張り巡らせて、その変化の予兆を早く捉えて関係部署と連携して仕込みの手仕舞いや代替購入先探しなどの早めの Action に繋げることが重要です。

5) 関連部署との関わり方

これまで何度か関連部署との連携について触れましたが、調達購買部門が経営に貢献する為には社内の関連部署との連携は不可欠です(図8)。業務上、外部の取引先あるいは取引先候補との打ち合わせが多くなるのは当然なことです。外向きには減法強いが内向きには気弱い弁慶では取引先への押し付けになってしまいがちです。取引先は調達購買部門のみならず、設計部門や品質管理部門、事業の長など様々な部署との関係を直接持っていることは自然なことです。会社として取引先に一枚岩で臨む体制を調達部門がコーディネートする気概で業務に向かいたいものです。

● 図8 調達を取り巻く関連部署



①設計との関わり方

先に述べた開発購買の実践に最も重要なパートナーが設計部門です。どういった商品をつくるかは大本の重要なことですが、実務的に原価を作り込んでいくのは設計と外部調達の責任を持った調達購買部門との合作です。ここでやるべき調達購買部門の業務は情報の事前提供と機能購買のふたつです。設計部門は、その商品の実現に向けてマーケティング部門や商品企画部門、品質管理部門、CS部門など多くの部門から指示注文を受けつつ、トレードオフに苦しみながら具現化をしていく多忙な部署です。ですから一度決めたことに対して問題が無ければ、それを後戻ししたくはありませんし、その時間ありません。商品のコンセプトを理解し、コスト最適化には「ここをこう考慮して設計してください」という情報を提供して、前もって合意しておく、設計フェーズで組み込んでもらうことが重要です。なるべく設計の負担を軽くする仕組み作りと設計プロセス上タイムリーな鮮度ある情報提供がキーになります。

機能購買では、△△を買って欲しいといわれて、指定業者から相見積もりを取って一番安いところに発注しましたというのでは調達担当者としての付加価値付けが不十分と言わざるを得ません。なぜ△△が欲しいのか、その必要な機能は何なのかを確認することが最低限必要です。そうなると必ずしも△△でなくてもより安価で汎用的な○○でもよいということがあるかもしれ

ません。事前にどういったカテゴリーのものを使うかわかっているのであれば、標準品リストを準備し、コスト面で有利な、管理のしやすい、品質も安定した□□を予め使ってもらうように取り決めておくと効果は大きくなります。しかしながら、競争力のある商品というものは標準汎用品ばかりではできませんから、商品の競争力はどこにあって、その実現のためには多少の困難があっても調達購買部門は何とかモノにしなければならない局面もあるでしょう。そこに利益の源泉があるのですから、ただ単にコストダウンしましょうという領域ではないはずです。このメリハリが原価企画の要諦です。

最適解は、デザインや商品企画・設計など開発の上流段階で限界利益の最大化という目標に向けて単体モデルにのみフォーカスするのではなく、モデル群を一括で企画設計し、共通のブロックや地域仕様に合わせて個別機能部品を区分けして準備し、機能と原価のバランスを取った価格決定プロセスが実現できることにあります。

②経営管理との関わり方

経営管理は事業の長のスタッフ部門で、経営全体を数値面から支援する部署です。事業の長と最も時間を共にしている部署と言えるでしょう。事業としての最適バランスを取る役割を担っていますが、ともすると最大原価である材料費に色々口をはさんでくるかもしれません。実購入価格をベースにしたモデル材料費と経理的に処理した材料費では食い違いが出てきます。後者は為替適用のタイミング、仕損の計算、在庫の洗い替えなどが考慮され経理的な原価がはじき出されますが、前者は今、この価格で買っている、今後いつから価格が下がっていくくらいになるといった目標原価に向けてのCost Tracking活動です。どうして両者は食い違っているのかと数値に弱い事業の長が訊いてきて、その説明に無駄な時間を費やさないためにも管理すべき数値は一本化して、調達購買部門からの数字で進捗管理しましょう。目標達成に向けてOn Trackなのか、達成困難な状況なのか、回答を求められるのはいずれにしても責任部署である調達購買部門ですから、他人が作った数字の説明を求められるより、自分で作った数字を説明する方がより当事者意識が高まりMotivationにも好影響です。

目標材料費の実現は調達購買部門の重要なKPI（Key Performance Indicator）ですから、この初期設定には拘りましょう。ただ単に経営トップから降りてきた目標値を部下に落とすだけでは部門の士気は上がりません。なぜその目標値なのか、その背景を十分理解し、目標達成へのActionPlan作りの前に絶対に目標達成するぞという固い腹落ちした目標値にしなければなりません。調達の個別目標は会社方針や事業計画からトップダウンで落ちてくるものですが、かといってなぜそうなったかを知る権利はあるはずですし、その納得感がなければ知恵出しのStageで良いIdeaはなかなか出てきません。やらされ感からやらねば競争に勝てないという具体性のある納得感を持って進めましょう。

目標材料費の設定の中身には価格変動が激しい市況品が含まれている場合があります。開発設計過程で、その決して金額の小さくない市況品の価格が高騰して、目標材料費を実現できそうにないという場合も出てきます。この場合の考え方は為替変動と基本的には同じです。その市況品の価格変動は競合他社も同様に影響を受けているのか、受けていないのか。受けていないのであれば、商品全体の値ごろ感という意味で見直す必要が出てきますが、調達購買部門として目標材料費に到達できないからといって、独断で無理矢理に他の部品を安価なものにして、品質品位の低下や、商品力の低下にならないよう、事業方針の変化調整に従ってActionしていきましょう。

③生産管理との関わり方

生産計画部門とはSCMのオペレーションにおいて最も連携しなければならない関係です。生産管理部門は製造業であれば、製造計画と販売計画の間で最適な製販を実現する要の部署と言えます。生産計画部門は販売計画と製造の工程能力を鑑みて計画を作ります。販売計画は理論上上限がないもので、売れるのであれば売れるだけ作ってほしいという欲求があります。作る方は製造設備や人員などの制約条件がありますから、通常上限があります。沢山売れるようになれば、設備や人員を増強して工程能力を増やしますが、増やすまでの時間が必要です。増やした設備や人員がすぐに無駄にならないのかどうか、販売計画は一刻のものではなく継続的なものなのかどうかを見極め

て設備人員計画を迅速にかつ慎重に立案しなければなりません。

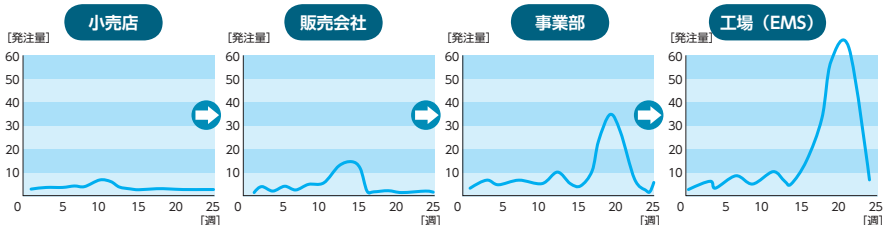
生産計画の立場からすれば、変動要素の大きい販売計画と制約条件がある製造計画の最適解を一義的に求められますから、外部からの部材調達は基本的に上限下限制約条件無く調達購買部門に対応してもらいたいと考えています。取引先の^{かか}抱える制約条件の多くは生産計画部門には見えませんから、ここは調達購買部門が把握しておくところです。SCMの考え方が導入されたときに市場の変化に無条件に対応するのがSCMであると喧伝された事もあり、市場変動（実際には市場はそんなに大きく変動していませんが、ブルウィップ効果(*注1)などの影響で大きく増幅された情報が製造調達部門に来ます)に100%対応しなければならないと一種の聖域のように捉えられたこともありましたが、しかし、先にも述べましたように資金を効率よく使いスループットを最大化していくことは取引先のオペレーションも含めて全社で最適解を見出していかなければなりません。

●注1：ブルウィップ効果

川下での**わずかな需要変動**が、川上に行くに従って増幅し、全体で**過剰な在庫**が積み上がった**大きなバックオーダー**が頻発する「**ブルウィップ効果**」が発生。

- ▶ 川下（小売店）から川上（工場）に上がるに従い発注量が増加してゆく
- ▶ 川下で在庫が少なくなってから発注しても、すぐに届かずバックオーダーとなる
- ▶ バックオーダーにあせって発注量を増やすと、バックオーダー解消後に過剰な在庫が発生する

発注数量の変動が階層を経る毎に増幅し、上流では非常に大きな変動となる現象



調達部材も自社の製造部門に制約条件があるように、同様に制約条件があります。調達購買部門は複数購買や生産能力確保により、あたかも制約が無いように頑張るわけですが、カスタム性が強い部材ほど制約があり、生産計画変動に追従できないケースが出てきます。こういった調達上の制約は生産計画部門に予め十分に理解しておいてもらわなければなりません。計画が上振れする場合も下振れする場合も事業リスクにつながってきます。高額なカスタム品はキーパーツ（キーデバイス）などと称して、生産計画を変更する場合に上振れに追従可能か、残材の引取り責任は発生するのか否か常に透明性をもたせて管理しなければなりません。

生産計画部門は生産の中央集中司令塔の役割を担っていますから、部材供給上の制約や、市場の変化による需給バランスの変化は情報共有しておく必要があります。通常オペレーションで使われる標準調達リードタイムも需給がタイトであれば、十分供給できないものもありますし、需給が緩ければ、通常より短期で手配可能な部材も出てきます。販売計画の確度も生産計画担当者は経験上肌感覚を持っているものですから、重要高額部材の手配は定期的に情報意見交換を行って、事業の損失に繋がる失敗を防いだり、リカバリーが早く出来るような関係性を構築しましょう。

④ Sales/Marketingとの関わり方

前段でECMとSCMの話をしました。MarketingとはECMで、SalesとはSCMで主に関わりあうことになります。商品を市場にリリースした後は生産計画の変動に沿って調達購買部門としてロスが発生させないように対応していきますが、その生産計画変動に追従が困難な場合や、大きな上振れ・下振れへの対応に際して、売り現場の情報を直接取ることに躊躇があってははいけません。需要増が実際に市場で売れている結果なのか、あるいは何か販促などの仕掛けによって販売増を意図しているのか見極めておく必要があるからです。なぜならば場合によってはサプライヤに設備増強を依頼したり、人員増や残業を要請しなければならないからです。下振れであれば、素材を含めた残材の確認をしなければなりません。

先のブルウィップ効果でも触れましたが、販売計画変更と完成品供給には

時間差が存在しますので、増幅傾向があります。本物の需要増なのか、すぐに萎んでしまう種類の需要増なのかを見極めたうえで、対応すべきです。

商品力があって需要に十分応えられない時期ではSalesになるべく高く売ってもらいましょう。販売価格の仕掛けと調達価格の原価低減を巧く同期させて効果を高めるような協業が求められます。業界で共通的に使われる部材が供給難に陥った時でも、市場で自社が購買スタンス上、有利に進められる状況なのか否かをSalesと共有して販売価格や販売数量面での確な販売施策を打つ必要があります。また限られた部材をどのように優先順位を付けて割り振るのかもタイトな局面においてはどうすれば事業としての最大利益を得られるのかという視点を持って戦略を組み立てることが重要です。

⑤ デザイン部門との関わり方

商品によってはデザイン性が有効な商品力向上に繋がるカテゴリもあると思います。その場合、社内でもデザイン部門が強い、あるいは外部の有名デザイナーに依頼して進めることもあるでしょう。Industrial Designとは使い手の使用感を向上させる目的を持って進められますが、場合によっては使用感はさておき見た目勝負といったカテゴリもあるでしょう。

デザイナーによってはモノの作り方に非常に興味をもってデザイン性と造り易さのバランスを取ってデザインしてくれる人もいますし、造り方などの制約条件に縛られていたら良いデザインはできないといってモノ造りに興味のない人もいます。

デザイナーはArtistとは違いますから、ビジネスを基本としなくてはなりません。売れなければどんなに素晴らしいデザインでも落第です。

そういう意味ではデザイナーにモノづくりを知ってもらうことは必要不可欠です。今の技術で何ができて何ができないのか、どうすれば造り易いのか、造り難いのか、今できないものはいつ頃ならできるようになるのか、そのコストは？ そうした情報をインプットしておくことが大事です。モノ造りの現場に連れて行って、現状を知ってもらう、このことでデザイン面からの開発購買が出来る素地が出来上がります。最近は3Dプリンタ技術の進展が目覚ましいですが、コストと量産性の両方からまだまだ限定的な使用に限られ

ています。3Dプリンターの今後の技術の進展を注視しておくべき分野であることは間違いありません。

調達購買部門からインプットしなければならない重要なことは、新規のデザインを実現するために設備投資がどれほど必要になるかという点です。ワンシーズンだけのデザインの為に大きな設備投資が発生するのであれば、極力設備投資を抑えるデザインや造り方への変更を求めましょう。長期的に使う予定のデザインでも、デザインはどうしても流行がありますので、経営管理や事業の長を交えて落としどころを事業として決めていく必要があります。

もう一点は顧客への誠実さという観点です。商品によっては顧客の手に渡るまでは豪華な包装に包まれて、ピカピカの指紋ひとつない状態なのに、袋から取り出して触った瞬間から指紋だらけ、しばらく使うと塗装がはがれる、傷に弱い、こういったデザインでは顧客は非常にかっかりしてしまいます。梱包の袋を開けた瞬間と、半年使ったあとの外観状態、そして2年、5年、10年と使い込んだ外観状態にあまり大きな差があり過ぎるのは使用者に対して誠意がない商品と言わざるを得ません。商品は売ったら終わりではありません。使い終わるまでの顧客の満足感を満たしていくデザインを調達購買部門として支援できるところは少なからずあります。

⑥商品企画との関わり方

商品企画との関わりはECMにおける原価企画の成功に大きく影響を与えます。何を作るかは製造業の生命線ともいえ、顧客が求めるもの、提供できる価値と値ごろ感をマッチさせる作業です。

商品企画は新しい機能を求め、追加をして商品の魅力を高めようとする傾向が強いです。他社との差異化を求めるのは当然ですが、機能追加にのみ一所懸念で、価格も下げて販売量を増やしたいと言ってきます。勿論それに応えるべく努力することは大切ですが、新機能が追加されるということは、これまでの機能は顧客にとって相対的に優先度が低くなるということです。調達購買部門の業務を狭義に捉えれば、与えられた機能を如何に安価に実現するかに焦点をあてることとなりますが、より重要なのは製品としての目標原価を達成できるか否かです。目標達成が困難になってくるとすれば、機能

の優先順位を見て、削る機能、落とす機能を調達視点から提言する必要性があります。機能追加の足し算ばかりの発想ではなく、引き算の発想も駆使する必要があります場面も出てくることも心に留めておきましょう。

一たび上市して売れなければ、それは価格が高いからだと言われ、SalesサイドからFeed Backが来ますが、それはこの機能では価格が高いという意味であって、前段の「この機能」という言葉が欠落し、設計・調達・製造部門に追加のコストダウンが求められて四苦八苦するのは手遅れであるばかりでなく、効果も薄いものになります。商品企画初期段階の原価企画が如何に重要であるかということの証左です。

会社が世に送り出す商品は会社の Vision や理念に依拠して出されるものであるはずですが、商品企画は自らの企画を通したいがための楽観的コスト試算で商品化を決めたり、Marketingでは本来の「顧客が何を望むか」から「時流に遅れたくない」といった感覚に陥り、後追い企画に加担することもありますので、事業が市場の後追いににならないように調達部門から原価企画の視点で初期段階で厳しく査定することが重要です。不要になった過剰機能の削ぎ落としはその一例と言えます。

商品の価値をしっかりと把握したうえで、必要とされる基本機能はなるべく汎用部品を活用して実現をし、商品の差異化を演出する機能には独自技術を組み込んだ専用部品を使うなど二つを巧く組み合わせ、商品価値と目標原価の達成を両立する大事な局面であると認識して業務にあたる必要があります。

⑦品質管理部門との関わり方

品質管理部門は一般に商品品質管理と部品品質管理のふたつの責務を担っています。品質管理の手法は基本的にはどちらも同じですが、最終商品の顧客満足という視点からチェックする前者と、決められた公差に入っているかないかをチェックする後者とでは自ずと視点に違いが出てきます。統計品質管理からの視点では不良はゼロを求めますが、新しい技術チャレンジや製品の複雑性増大により、品質管理の姿勢としての Zero Defect と経済的品質管理には運用面での許容差に違いがあると思います。

自社で全ての工程を行うのであれば、自社努力で Zero Defect を実現する

ことは不可能ではないかもしれませんが、膨大なCostが掛かるので経済的には成り立ちません。外部購入品を不良ゼロで買おうとするとCostがどこかに掛かるだけでなく、資源の無駄使いにもつながります。自社工程も含め、どのレベルで品質を押さえるか経済的判断で決めることです。製造に絶対不良を入れないという目標が故に購買品が割高でいいのかどうか、全工程での最適解を探る必要があります。

外部からの部品品質に依存する製品や、ソフトウェアに依存する品質などの複雑化を考えると優先順位の第一は告知に繋がるような致命的品質不良の撲滅に置くのが現実的であろうと思います。要は告知に繋がるようなCritical Factorを徹底的に管理するということです。

その点から部品品質を考えてみると、当然品質管理上のメリハリが必要になってきます。重要部品は全数検査の可能性も含めて管理する必要がありますし、部品メーカーの定期的な工程検査も効果があるでしょう。体裁部品か機能部品かでも許容に対する考え方が変わってきます。コストを掛けずに不良をゼロにすることはできませんから、どこにコストを掛けて不良ゼロに近づけるかを見極めて未然防止策を打っていく事になります。

永年、同じ業態で進めてきた事業の中には、以前にこういった品質問題があったので、こうこうの対策を打ったとか、品質対策マニュアルも過去からの積み上げで成り立っているものが多いですが、技術進歩によって、もう起きえない過去の品質問題も未だに時間を掛けて信頼性検査をやっている場合や、過剰品質仕様になっている場合もあります。調達購買部門から、見直すことにより、これだけの不要Cost発生が防げるなどの情報を基にトリガーを掛けてオペレーション修正につなげることは有用です。

また、新規技術の導入は企業にとってチャレンジです。成功すれば競争優位に立つことができますから、避けるべきではありません。注意すべきは無茶と挑戦を見極めるという事です。新規技術の導入に際しては、商品化スケジュールと必ずしも同期化させず、量産導入が無茶なレベルであると判断されれば、次機種での導入という選択肢も賢明と言えるでしょう。歩留りの低いまま量産に入っていくことは事業として非常にRiskyなことであるという

認識が欠落してはいけません。

⑧人事部門との関わり方

総じて調達購買部門に対しての人材投入が不十分という声を聞くことがありますが、果たして事実か否か。手配購買から始まって、査定購買、開発購買と調達購買部門への期待と役割は大きくなっていると思います。相対的に期待に沿っていないという意見が多いとすれば、それは人材投入が不十分であったと言えるのかもかもしれませんが、中期的視野に立った人材育成が不十分であったという側面もあるでしょう。

先にECMとSCMで求められる能力・人材の違いに触れましたが、特に日本企業がこれからより付加価値の高い商品を開発していくうえで、内部（内製）の強みと外部（購入）の強みを客観的に見極め、どこに社内リソースを割り、どこは外部依存をするかは社内の研究費をどう割り振るかといった事案にも影響を与えます。SCMとECMの両柱で調達購買部門が期待される重要な任務を遂行するためには、所謂Commercial BuyerとEngineering Buyerの両方あるいは両面が調達購買部門の人材に必要です。

特に開発購買の実現を考えるとこれまでの設計と調達という組織的枠組みすら障害になるのではないかと思われる部分もあります。

調達購買部門の役割の再定義とそれに要する人材を会社内での人材シフト、あるいは外部からのスカウトで強化する必要があります。その意味で人事部門と二人三脚で組織強化にあたらなければなりません。

企業のValueをどこに据え、その他を外部依存（Outsource）するとなれば、外部購入比率や外部への資金流出は高まっていきますので、調達購買部門への人材強化や人材育成は急務と言えます。Professional Buyerを育てるには時間が掛かりますが、一方で、経営者を育てる意味合いでも何年か調達購買部門の業務にあたることは貴重なCareer Passになると思います。調達購買部門で永年管理職として経験すれば、子会社の経営や取引先への経営アドバイスもできる人材になりえます。

⑨法務・通商・渉外・知財部門との関わり方

グローバルな調達の実践に当たっては専門機能組織としての法務・通商・

渉外・知財部門などと協働していく場面が増えてきます。国内で交わすような通常の売買基本契約書は一度作ってしまえば、取引先との契約に際してそう揉めるようなことは少ないでしょう。日本のビジネス慣習やGentleman Agreement的な契約は契約の内容以上にお互いの信頼関係に立脚しているので、問題が発生してもお互い誠意を尽くして解決しましょうというスタンスが取られることが少なくないからです。

一方、海外企業との契約は骨が折れるケースが多いです。用意した基本契約書の雛形を真っ赤に修正依頼をしてくる企業はざらで、自社の契約書を締結しなければ売買できないといった強気の企業もあります。どこで折り合いをつけるのか、あるいは折り合い無しで止む無く個別注文書での取引を始めるのか、調達購買上のリスクのみならず、事業としてのリスクを考慮して判断しなければなりません。法務などの専門家と事業の長と相談して方針を決めなければならない局面です。法律家同士での議論では長い時間平行線を辿ることも少なくなく、最終的には事業責任者同士でのビジネス的決着をみる必要があるでしょう。

契約を有利に進める一番の方法は、ビジネスの開始と契約締結を同期させて進めることです。ビジネス開始を決めてしまった後で、あとは契約やっておいてという経営者がままいますが、それでは先方は契約条件面で譲歩する必要性が全くないわけですから、不利なビジネスを最初から容認しているようなものです。そうならないように社内の事前のフェーズ合わせは最低限必要なことです。

グローバル取引において関税の動向は何が有利購買かの判断に大きく影響する場合がありますので、最新の動向や今後の動向を専門の通商部門と意見交換しておく必要があります。完成品と部品の輸入関税の解釈が変わっただけでも部品の現地調達ハードルが一挙に上がってしまいますので、この連携は絶対欠かせません。

グローバルビジネスの中では特許の話題も関わりが多くなってきている傾向があります。世界的企業同士の特許訴訟はもとより、パテント・トロールと呼ばれる特許だけ買い集めて訴訟を起こす怪物も現れてきているので、自

社で使う技術だけでなく、外部から買う技術に対しても訴訟を起こされるリスクは以前より大きくなっているという認識に立たなくてはなりません。取引先との契約に際しては、IPのIndemnification条項を包含する契約書を交わすことで直接の損害を防衛すると共に、損害賠償リスクの低いサプライヤの部材を優先して使う、リスクの高いサプライヤの部品は採用禁止にするなどの事前の対策を打つ必要があります。

特に知財に関しては中国が独自規格を確立し、中国国内ではその規格に準拠しなければ使えないといったケースも出てきますので地域ごとのSourcing活動という点で注意を要します。

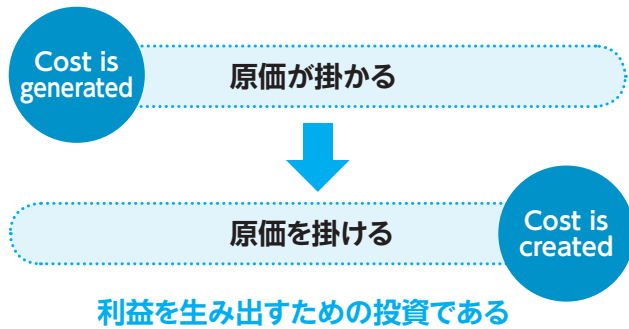
EMSなどの企業に委託生産する場合、コンプライアンス違反で人体に影響のある化学物質を使っていたり、若年労働者の人権が守られていないなど、直接の自社の問題ではなくても、Name Valueのある会社にとっては大きなイメージダウンに繋がり、最悪不買運動に発展することさえあるリスクを抑えなければなりません。こういった取引先のコンプライアンスの監督・是正なども調達購買部門の責務として専門署との連携をしていく必要がある領域です。

まとめ

これまで調達部門の変遷と各関連部署の連携のポイントを述べてきましたが、それらをまとめると：

1. 社内の調達購買部門に対する期待は、社業の置かれた状況の厳しさからややもするとコストダウンのみといった偏ったものになりがちである。
2. しかし、そのコストダウンが表層的なものであっては会社への貢献といったところに繋がらない。社外Stake Holderである取引先の能力を十分活用しながら全社競争力向上のための能動的Coordinator (Facilitator) になってライフサイクルでのコストを意識した「総合的原価低減活動」を目指さなければならない。
3. そのためには会社の大目標の達成に向けて、関連部署との連携をより密接に取り、協力関係を築くことで開発上流段階からのより大きな貢献が可能になる

●図9 原価は利益を生み出すための投資である



- 高度成長時代の需要過剰は過去。供給過剰でデフレ。
- しらみつぶしのコストダウンは企業を衰退させる。
- 顧客に提供する商品・サービスの質によって需要を喚起する。

4.Cash Out Savingは調達購買部門の基本であるが、もう一步経営視点で考えてみると、調達購買と言う資金をモノに変えて、顧客からの収入を得、利益を確保する為に事業活動を行っていることを忘れずに、その投資に値する調達購買を行っているかを基本に据えなければならない。(図9)

現状の調達部門の位置付けからして、理想レベルが高すぎると感じられた皆さんは、まず調達購買部門の存在のアピールから始めてみましょう。

- 1.自らはこうなりたいと思う調達購買部門の在り方の表明。知的レベル向上を含んだ内容、つまり専門性を前面に押し出したものが望ましい。
- 2.他社製品の分解分析を調達購買部門主導で実践してみて、実践的提案を行う
- 3.VA検討会の企画を行う
- 4.重要取引先に働きかけて技術説明会を企画する
- 5.日頃現場を見る機会の無い社内関係者向けに工場見学会を企画する
- 6.まだ世に発表されていない技術の交流会を限定した戦略取引先と行い創発を促す
- 7.事業トップへの定期的報告会を定例化する。これによりVOC (Voice of Customer) を直接聞くことができる



藤田 敏 (ふじた・さとし)

調達科学研

1958年 新潟市生まれ。

1981年 慶応義塾大学法学部政治学科卒業、
同年ソニー（株）入社

1988～91年、95～2003年
調達責任者としてアメリカ各地赴任

2009年 ソニー（株）調達本部 部門長

2013年 調達科学研 設立

32年間の資材調達購買部門での経験を通して、今後の人材教育に力を注ぎ、調達人材育成や調達部門の強化だけに留まらず、社内関係部署との連携手法や、取引先とのWin/Win関係の構築など、主にセミナーやコンサルティング業務を通じて広く業務の効率化、有機的關係構築による付加価値創造を支援している。