

# 企業の調達部門は もはやコスト削減すべきではないのか ～ある対談記事からの考察～

2018. 9.29.

井上 敬介

# 本日の要旨

- 先進国における調達役割のトレンドは、コストダウンよりもサプライヤーの能力を引き出して自社の付加価値を引き上げることになっていると考えています。
- なぜそうなのか、をいくつかの情報分析を通して、できる限り論理的に説明したいと思います。

# サプライヤーの嘆き（聞いたことありませんか？）

- 「値段下げろ」ばかり言われてもなあ…
- 余ると「在庫引き取れ」、不足すると「もっと出せ」か…
- 不良が出たら「なんで出すんだ」「ライン保証（賠償）しろ」「責任者（上位役職者）を出せ」の繰返しか…



これでサプライヤーのモチベーションは上がりますか？

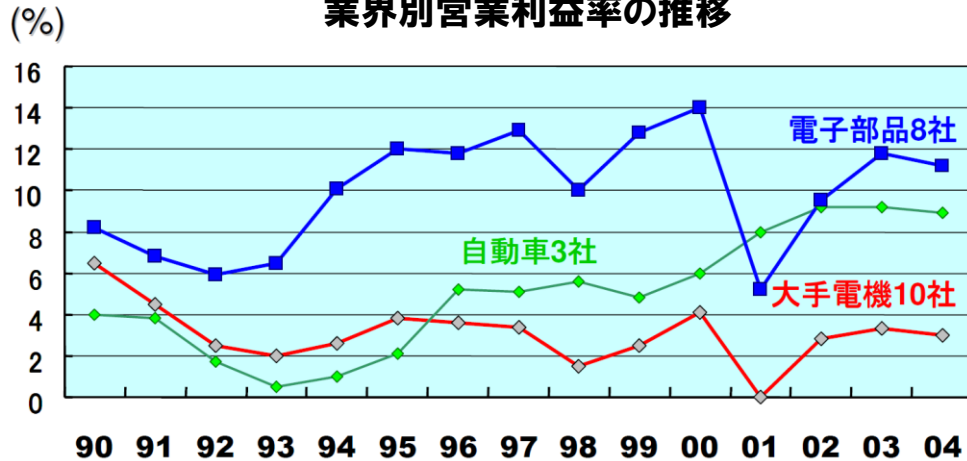
# 日本の電機産業の凋落

部品事業の営業利益率はセット事業の4～5倍

部品メーカーの海外売上比率は高い

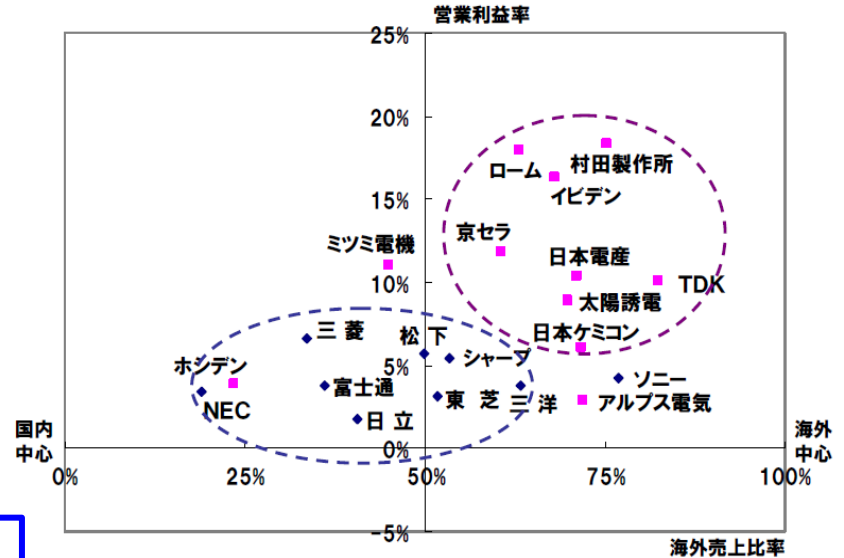
図表4 総合電機9社と主要電子部品11社の営業利益率と海外売上比率の関係（08年3月期決算）

業界別営業利益率の推移



(注) 電子部品8社：京セラ、沖、TDK、アルプス、日東電工、日本電産、村田製作所、ローム

1990年代以降はPC、携帯電話などのデジタルIT製品が大きく伸長  
電子部品メーカーは日本の電機メーカーを見切って海外メーカーへ走った



出所：政策投資銀行（2008）「調査96号」

# 日本の自動車産業と電機産業の比較

	自動車産業	電機産業
専用部品比率	80%以上	デジタル製品は50%以下
新製品ライフサイクル	4～5年	1～2年
サプライヤ数	比較的少ない	比較的多い
分業構造	垂直的（相互依存型）	水平的（相互独立型）
重要変動	安定的	不安定
サプライヤーとのリスクシェア	別掲	別掲

# 日本の自動車産業と電機産業のリスクシェア比較

図 5 売上高付加価値率の推移（電機産業）

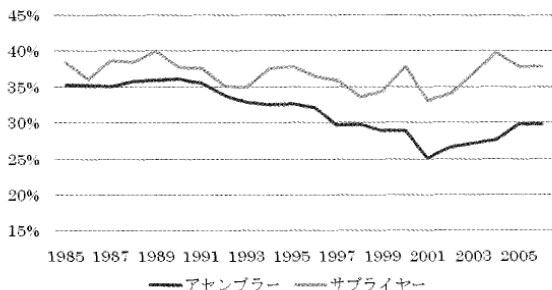


図 4 売上高付加価値率の推移（自動車産業）

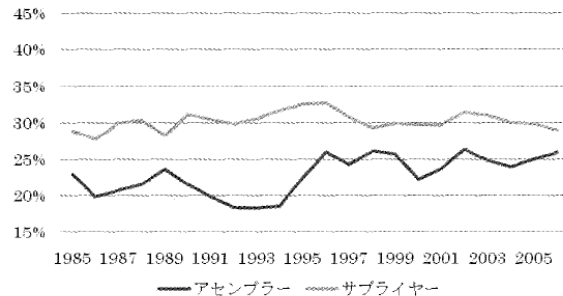
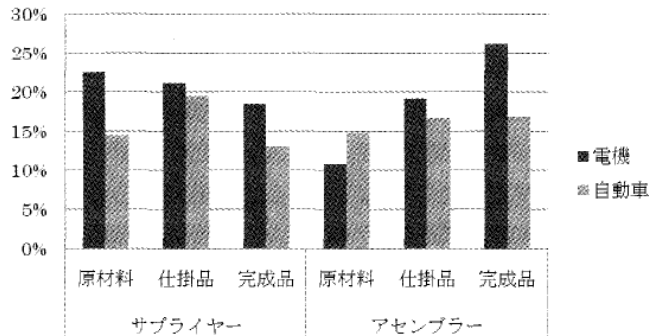


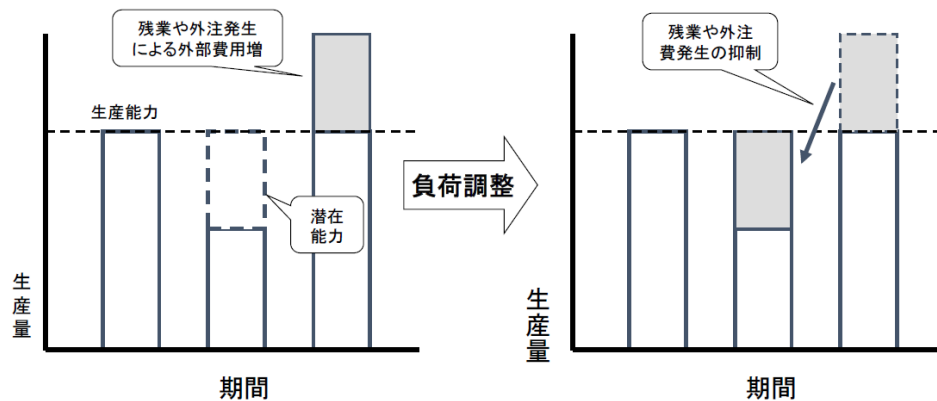
図 3 段階別在庫の変動係数



	自動車産業	電機産業
在庫分担	トータル在庫に占めるサプライヤーの所有する割合は高いが、変動は小さい。	トータル在庫に占めるサプライヤーの所有する割合は、自動車産業より小さいが、変動は大きい。
	各段階における在庫の変動は、全体的に小さく、格差もあまりない。バッファー在庫の格差も小さい。	サプライチェーンの川上、川下ほど在庫の変動が激しい。プルウィップ効果も見られる。バッファー在庫は、サプライヤーのほう負担。
付加価値分配	サプライヤーの付加価値率は高く、変動も小さい。付加価値額の変動も小さい。シェアリング係数は大きい。	サプライヤーの付加価値率は高く、変動も小さいが、付加価値額の変動は大きい。シェアリング係数は小さい。

出所：下野由貴（2010）「サプライチェーンにおけるリスク・シェアリング」

# コストダウンは平準化生産で実現



スループットを稼ぐには、生産を前倒しにすることによりフル稼働状態を実現し、外部経費や残業代の発生を抑えることが重要です。  
(⇒ トヨタの平準化生産)

出所：本間峰一（2015）「在庫を利用して購入コストを下げるには」

# 営業と生産がかみ合って動くことが重要

## トヨタ生産システム = トヨタ生産 & 販売システム

- 営業自身が「生産コストが安くなるような売り方」を考える  
参照記事：ブログ「タイムコンサルタントの日記から」  
<https://brevis.exblog.jp/20977462/>
- 販売サイドは1ヶ月の内示数は算出しなければならないし、その後大幅な受注が入っても翌月までは待たなければならない、という前提は絶対に覆すことはできない  
参照記事：元トヨタマンの目（2009）  
<http://blog.livedoor.jp/aoki1162201/archives/51609381.html>

他参考記事：ブログ「タイムコンサルタントの日記から」  
<https://brevis.exblog.jp/8224763/>  
<https://brevis.exblog.jp/12742831/>

## DellのDemand Shaping



HDDは40GBの在庫逼迫  
60GBなら在庫余裕

今なら  
+¥2000で  
HDDが60GB  
にアップグレード  
できますよ

HDD40GBの  
ノートPCください

お得ですね、  
じゃあ60GBで  
お願いします

40GBと60GBの  
コスト差は¥2000

参考文献：「Demand Shaping」SAS White Paper



# サプライヤーとの信頼を築くDellの購買戦略

- キーサプライヤーへの長期コミット
  - CPU、ChipsetはIntelオンリー（2006年前半まで）
  - Samsungとキーパーツ（メモリ、LCD、ODD）に関して供給包括契約（2001年に締結）
- ベンダーの先端部品を積極採用し、1st Userのポジション確保
  - 新しいCPUのPromotion
  - ベンダー提案部品の早期搭載

# 数量コミットと情報共有の効果

- 数量コミットで低コストの生産方法を促進
- 早めの数量変動情報はサプライヤー側の備えを促進



とどのつまり…

- サプライヤーとの信頼関係の醸成

# サプライヤーと信頼関係を築く取引条件とは？

表3 取引プロセスの日米欧比較

	日本	米国	欧州
取引先の選定プロセス	実績を重視し、少数相手にRFQを発行。継続的取引の期待あり。	あらかじめ絞っているが、多数にRFQを発行。継続的取引の期待は薄い。	過去の実績重視で、少数相手にRFQを発行。一度入れば、継続的取引の期待あり。
	詳細な打ち合わせを頻繁に行う(緊密な調整)。選定後に、量産準備部隊の派遣。	オークションによる価格決定もある。事前に、今後数年間の値引率も決定。	オークションによる価格決定、事前に今後数年間の値引率を決定(汎用品のみ)。
	初回に、基本契約書の締結。	選定時にLOIの発行。	選定時にLOIの発行。
量産開始後の調整プロセス	原材料費の変動を考慮(ただし、調整の根拠が必要)。	原材料費の変動は、基本的に考慮しない。	原材料費の変動は、考慮する(カスタム部品のみ)。
	具体的な改善課題を提示するとともに、個別部品ごとに原価低減要求。	量産開始後の原価低減要求は、事前に決めているので、毎年の交渉はしない。	複数部品の一括要求や、次年度も併せて、原価低減要求あり(カスタム部品の場合)。
	事前の生産予定台数の変動幅は小さい(少なめに設定する傾向も見られる)。	事前の生産予定台数を多めに設定しがちで、実際の生産台数との乖離幅は大きい。	事前の生産予定台数と実際の生産台数との乖離幅は小さい。
数量調整	日々の内示・確定注文の乖離幅も小さい。	日々の内示・確定注文の乖離幅も大きい。	日々の内示・確定注文の変動はあり。

## 日欧の自動車メーカーは関係性重視

取引先選定時に過去の実績を重視  
継続的取引も視野に入れている

サプライヤーが単独でコントロールできない部分は  
協調姿勢

計画と実績の乖離が小さい

出所：「サプライヤー・システムにおける取引プロセスの研究」下野由貴（2010）

# 承認図部品にはサプライヤーとの信頼関係が必要

	部品区分	仕様書	設計	製造	
付加価値 ↑高 ↓低	承認図部品	自動車メーカー	サプライヤー	サプライヤー	↑高 ↓低 信頼度
	貸与図部品	自動車メーカー	自動車メーカー	サプライヤー	
	汎用部品	サプライヤー	サプライヤー	サプライヤー	

サプライヤーが承認図部品を依頼されるようになるには、汎用部品や比較的簡単な貸与図部品で**実績を積んで信頼を築く**必要がある  
※裏返すとバイヤー企業はサプライヤーの**能力を段階的に確認**している

# 能力調達の場合のサプライヤー評価

調達品目	要件定義	仕様	設計	製造
ITシステム	バイヤー企業	バイヤー企業/ サプライヤー	サプライヤー	なし
カスタムLSI	バイヤー企業	バイヤー企業	サプライヤー	サプライヤー
精密機構部品	バイヤー企業	バイヤー企業	サプライヤー	サプライヤー

## サプライヤー選定時の評価項目

- 自社に対する過去実績
- 他社に対する過去実績（世間の評判）
- 特殊資産（製造装置など）の保有  
etc.

# 調達業務を始める時の問い

- **自社の競争戦略は何ですか？**
  - コストリーダーシップ
  - 差別化
  - 集中
- **何のためにそれを調達するのですか？**
  - コストダウン
  - 売り上げ拡大
  - 時間短縮

# ここからちょっとアカデミックな話

# 産業界と調達研究の変遷

	1960	1970	1980	1990	2000	2010
産業界の トレンド	垂直統合の時代 家電製品・自動車の普及			水平分業の時代 IT化・サービス化		
日本の産業 界のトピックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度成長期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オイルショック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日米貿易摩擦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外工場展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造委託増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リストラチャリング 企業増加</li> </ul>
調達業務の トピックス		<ul style="list-style-type: none"> <li>購買フロー確立</li> <li>米国で購買資格 制度(CPM)設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポジショニングによる調達戦略 (サプライヤとは敵対的關係)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤ管理</li> <li>新製品開発における早期サプライヤ関与(サプライヤとは共存共栄)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達の戦略的役割の増加</li> <li>IT化による定常業務の簡素化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値共創となるサプライヤとの関係構築</li> </ul>
調達研究の 主要論文	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究対象外</li> </ul>	<b>調達業務効率化 コスト低減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理的な役割としての調達機能 (Ammer, 1974)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達機能の企業戦略への関与 (Spekman 1988)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業活動における調達機能の重要性の認識</li> <li>調達戦略の企業戦略への統合 (Spekman, 1994; Weele, 1996; ,etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達戦略と企業戦略の接近 (McIvor, 2000; Tayler et al, 2001, etc)</li> <li>ITを活用したSCMとの関連</li> </ul>	<b>外部能力活用 価値創出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>調達人材に求められるスキルの高度化・多様化 (Zheng et. 2007; Tassabehji et. 2008;</li> </ul>



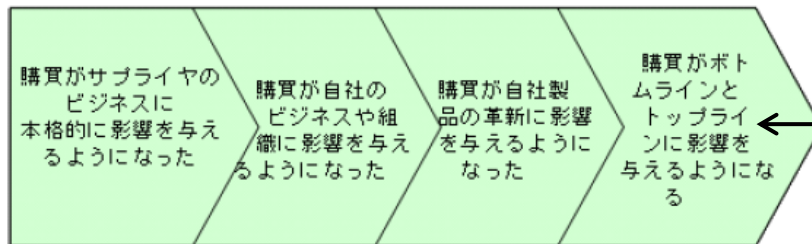
# 購買の発展の歴史

ISM2008のDr. Cavinateキーノートスピーチより

1880年代      1920-1960年代      1970年代      1980年代      1990年代



1990年代半ば      1990年後半      2000年代      2005年-



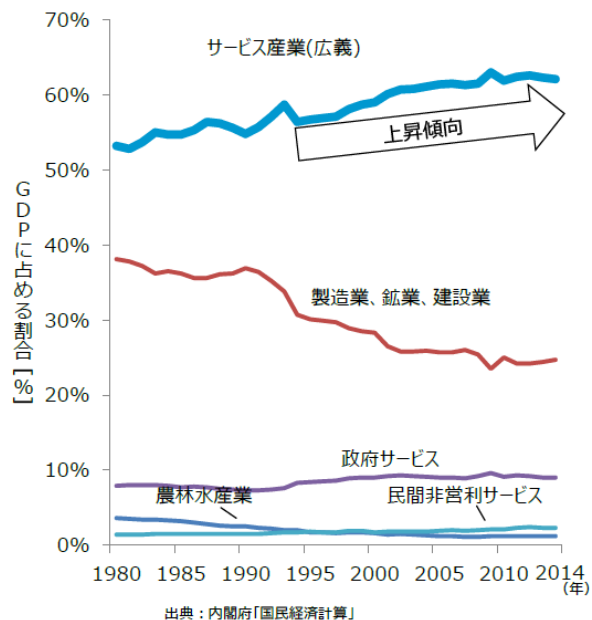
“トップラインに影響を与える”  
とは、サプライヤの能力を引き出して自社のパフォーマンス向上に応用し、売上を上げること

出所：アジリアソシエイツ・レポート Vol.8 (2008)「第93回ISM年次大会に参加して」

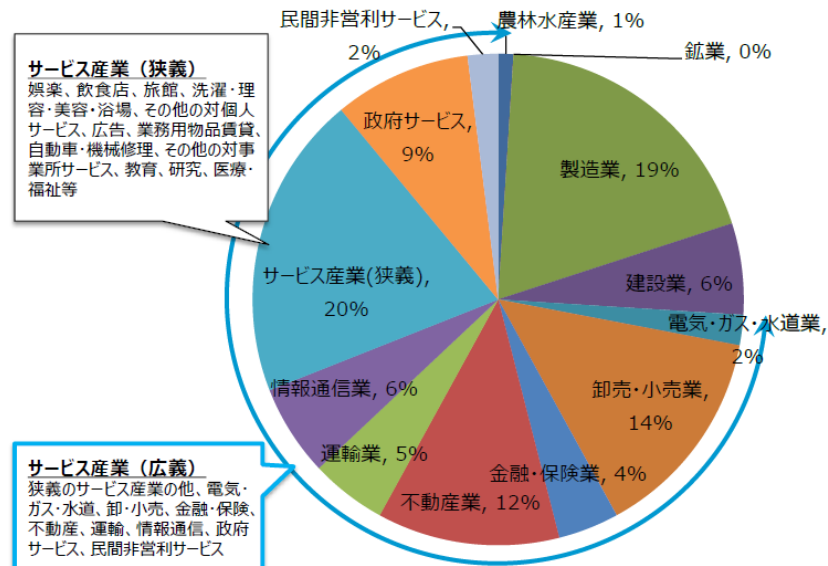
# サービス産業の経済規模

- サービス産業(広義)は、GDPベースで約75%(約360兆円)を占め、規模は拡大傾向。
- 多種多様な業種で構成。

主要業種の我が国GDPに占める割合の経年変化



各業種のGDPに占める割合 (2014)



出典：内閣府「国民経済計算」

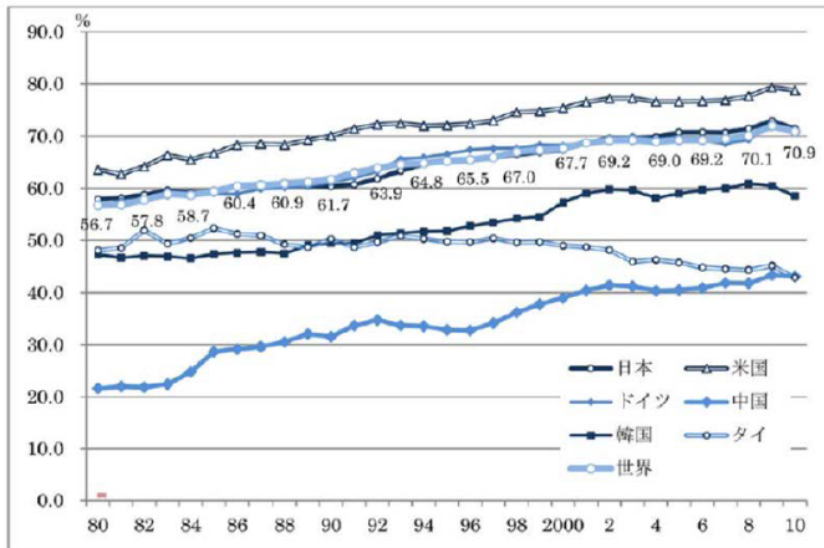
(注) 民間非営利サービス生産者は、労働組合、政党、宗教団体、私立学校。

出所：経産省 (2016) 「サービス産業の海外展開の現状・課題・取り組み」

# 産業構造は世界的にサービスヘシフト

- 多くの国で、GDPに占めるサービス産業の比率が上昇する傾向。
- 非製造業のサービス輸出額も、ほぼ一貫して増加。

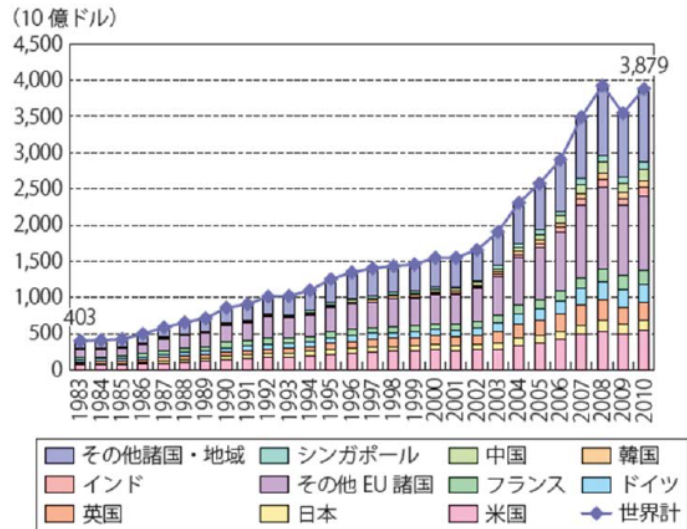
各国のGDPに占めるサービス産業の付加価値シェアの推移  
(出所：中小機構調査研究報告書 通号32号)



注：図中の数字は、「世界」の隔年のデータである。

出所：2013年版通商白書のデータにより作成。 資料：世界銀行（WDI）

世界の非製造業のサービス輸出額推移  
(出所：通商白書2013)

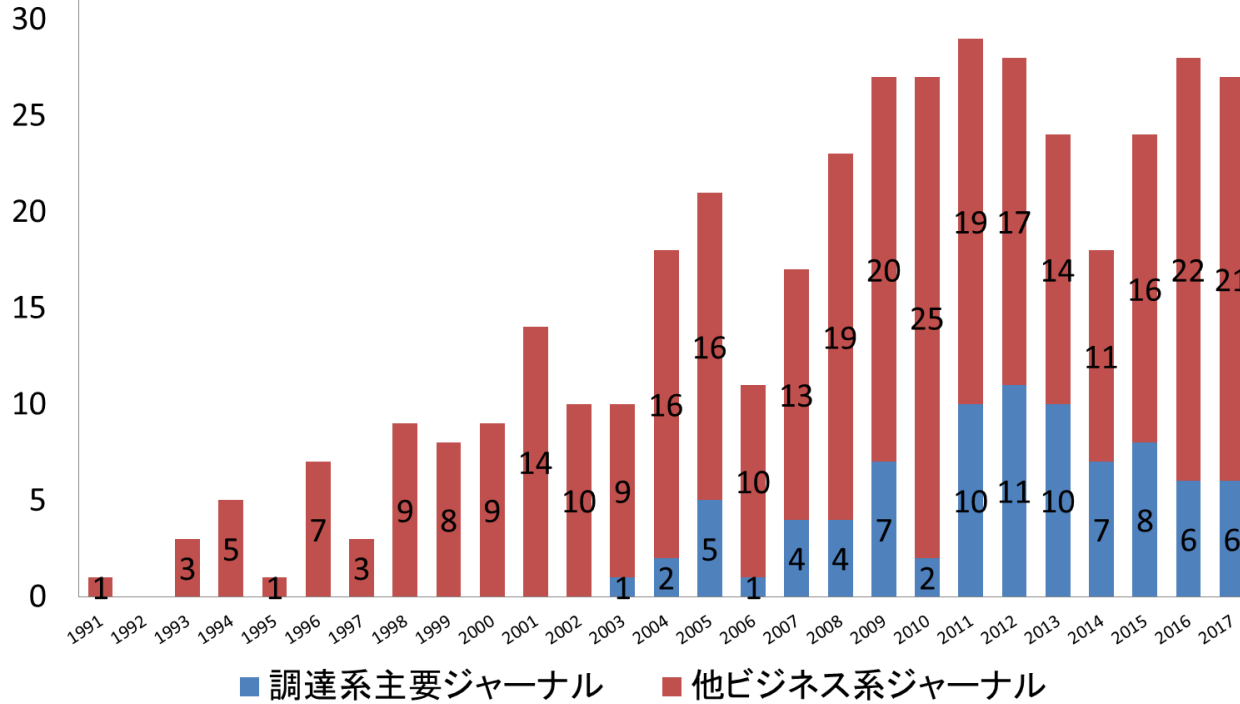


資料：世界銀行「WDI」より作成。

出所：経産省（2016）「サービス産業の海外展開の現状・課題・取り組み」

# 学術誌に掲載されたサービスと調達を扱う論文数の推移

※検索エンジンScopusで["Service" and "Purchasing" or "Procurement" or "Sourcing"]の条件で論文検索



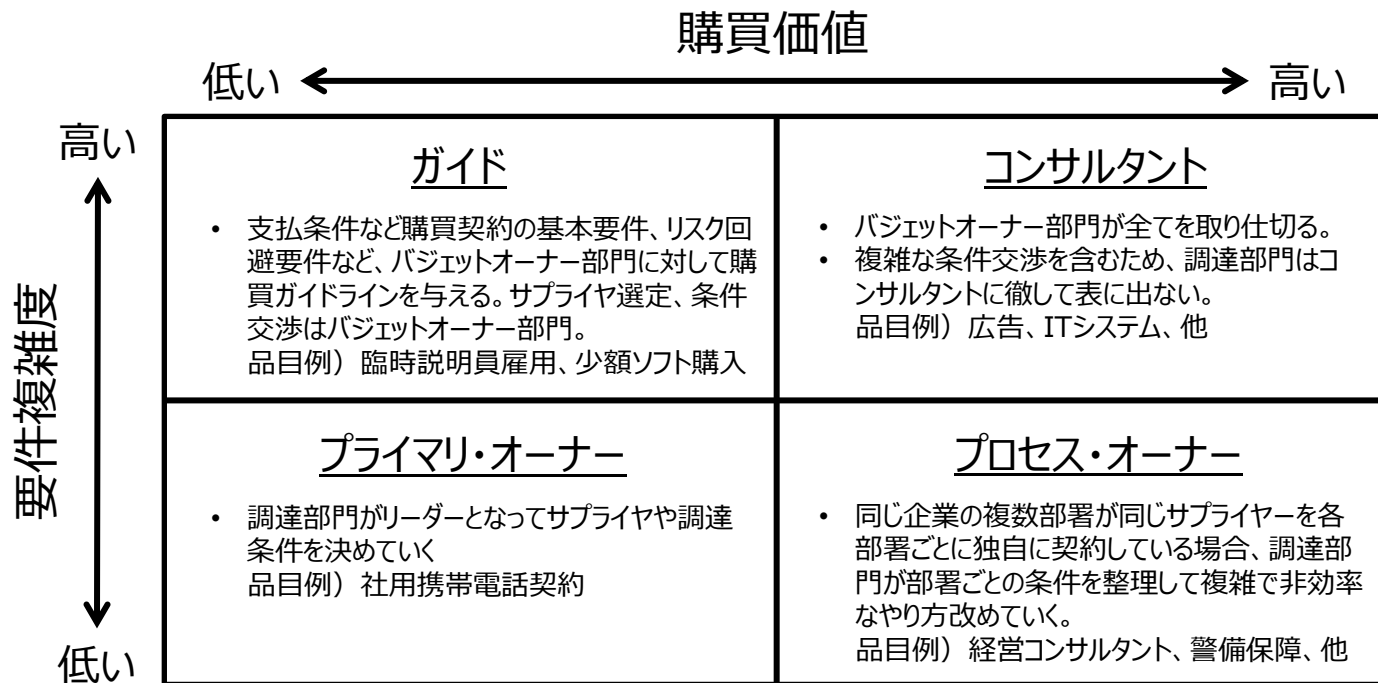
## 調達系主要ジャーナル

- International Journal of Procurement Management
- Journal of Purchasing & Supply Management

## 他ビジネス系ジャーナル

- International Journal of Production economics
- International Journal of Production Research
- European Journal of Operational Research
- Industrial Marketing Management
- Journal of Business & Industrial Marketing
- Services industries Journal
- Supply Chain Management
- Journal of Supply Chain Management

# サービス購買における調達部門の役割区分



出所 : Ellram, L.M., Tate, W.L., 2015. "Redefining supply management's contribution in services sourcing"

# 本日のまとめ

- **コストダウン、供給安定性、品質安定性など調達購買部門だけで達成できるわけではなく、関係部署との相互理解と協力が必須**
- **先進国の産業構造が製造業からサービス産業へ移行し、モノ（ハード）の調達からコト（ソフト）の調達に比重が移り、購買調達部門の業績評価がコスト削減額から付加価値創出額へシフトする可能性あり**
- **「働き方改革」の名の下で企業の体制を変えるチャンス到来、調達購買部門はそのリーダーになり得る**

# 参考文献・情報

- Ellram, L.M., Tate, W.L., 2015. “Redefining supply management’s contribution in services sourcing”
- 本間峰一（2015）「在庫を利用して購入コストを下げるには」
- 下野由貴（2010）「サプライヤー・システムにおける取引プロセスの研究」
- 下野由貴（2010）「サプライチェーンにおけるリスク・シェアリング」
- 政策投資銀行（2008）「調査96号」
- 経産省（2016）「サービス産業の海外展開の現状・課題・取り組み」
- 対談記事（2018）「企業の調達部門はもはやコスト削減すべきではない、のか」  
<https://news.yahoo.co.jp/byline/sakaguchitakanori/20180411-00083831/>