

「物流サービスの購買にも戦略を」

上原修 日本サプライマナージメント協会 理事長

日本企業の購買・調達活動は戦略性を欠いている。内外作問題やアウトソーシングの範囲、調達先の選定を、担当者が場当たり的に判断している。調達の専門スキルを持つ人材も育っていない。調達に焦点を当て、SCMを進化させる必要がある。

(聞き手・大矢昌浩)



調達物流がないのは日本だけ

日本では物流と調達が全く別の分野として扱われています。

「ロジスティクスと調達が不可分の活動であることは、世界的には常識です。欧米だけでなくアジアでも、例えば中国では『中国物流購買連合会』という団体が、サプライチェーン分野で最も権威のある組織となっています。日本はそうなっていない」

「それには日本の商慣習も影響しています。日本では商品を買ったと、売ったほうが指定した場所まできちんと届けてくれる。商品価格に物流費が含まれていて、買う側では物流を考える必要がない。海外では基本的に買う方が取りに行かなくてはならない。購買に必ず物流が伴う」

「そうした違いを私は、メーカーの

駐在員として海外で購買・調達の仕事をすることで、いやというほど味わいました。私が米国でサプライマナージメント協会（ISM）と関わりを持つようになったのも実務家として必要だったからです。ISMに行けば、

色んな会社のバイヤーたちがボランティアで私の仕事に協力してくれた」

「日本にはバイヤー同士のそうした横の繋がりといいものがありません。それぞれのところか同じ業界のバイヤー同士

が交流を持つことは、逆に談合につながる恐れがあるということから歓迎されません。しかし、それでは専門人材は育たないし、購買・調達の仕事が社会的に認知されません。それで

日本に帰ってきたのを契機にISMの日本支部を立ちあげたんです」

——日本企業の調達は、それほど特殊ですか。

「日本企業の調達はいつまで経ってもKKD、経験と勘と度胸です。バイヤーが依然として机の前にふんぞり返っている。そんなやり方では海外では必要な資源や部材を安定的に確保できません」

——しかし、メーカーとサプライヤーとの関係は日本のほうが長期安定的だったはずでは。欧米企業は日本の系列取引を見て、駆け引きに終始していたサプライヤーとのそれまでの関係を改め、SCMの重要性に気付いたと理解しています。

「系列が上手く機能していたのは、トヨタやキヤノンといった一握りの会社だけです。そのほかの日本企業は系列取引・互惠取引によって、むしろ阻害されていた。昔は日産は系列からしか部品を買わなかった。それでダメになったところに、カルロス・

ゴーンが乗り込んで系列を破壊した」

「しかし、それは系列が悪かったわけではなく、依存体質の問題でした。同じ自動車業界でも、トヨタはデンソーをはじめ系列の部品メーカーを世界企業に育てました。日産の系列メーカーは日産だけを相手にしていれば良かったのでラクしてしまった。それが間違っていたということに気付いて、日産も現在はいったん壊した系列の再構築に動いています」

——良い系列と悪い系列がある？

「サプライヤーと協力してコストを下げ、技術や製品を開発することはますます必要になっています。サプライヤーとの長期安定的な関係がその前提になる。ただし、そこに競争原理が働かないと依存関係になってしまふ」

——どうすれば良いのでしょうか。

「一つは系列に閉じこもらないことです。特定のメーカーと深い繋がりは維持しながらも、系列の外へ、世界へと商売を拡げていく。それによって特定の顧客に依存せずに自立する」

「ヨーロッパの有力メーカーの多くは、サプライヤーとの長期的取引を示す認証パートナー制度を持っています。『パネル三〇〇社』とか『パネル五〇〇社』とか呼ばれています。そこに入る事がサプライヤーにとっての一つの目標になる。パネル企業は年

組織概要

サプライマネジメント協会

(ISM= Institute for Supply Management)

購買・調達の実務家や研究者のための非営利団体として1915年に米国で設立。職業教育や資格の運営、経済指標の提供などを行っている。ISMが公表する「製造業景況感指数」は米国の景気動向を示す最も重要な経済指標と位置付けられている。世界5万人以上が取得する米公認資格「CPSM (Certified Professional In Supply Chain Management)」は、ISMジャパンを通じて日本語で受験することもできる。ISMジャパンURL <http://www.ismjapan.org/>

に一回、入れ替えが行われます。そこに入ったサプライヤーはメーカーから表彰され、仕事をもらえらる。銀行融資なども優遇される。一方、落選したサプライヤーは仕事を失う」

——日本の系列取引は周回遅れ?

「少し前ですが、ある韓国の電機メーカーの幹部は、『日本メーカーの購買は二〇年遅れている』と言いました。そう言われても仕方ありません。韓国の電機メーカーは始めから世界を向いている。日本のメーカーとの差は歴然としています」

「日本の場合、総合商社の存在も大きかったと思います。総合商社に連絡すれば何でも持ってきてくれるのですから、メーカーのバイヤーは楽ができました。ただし、いったん商社が入り込んだら未来永劫マージンを抜かれます。一方で海外のグローバルメーカーは何

でも自分で調達してきた。そこでスキルに大きな差がついてしまった」

「本来、内外作の決定は、その会社の最大の戦略です。欧米の自動車メーカーなどは、その昔はタイヤの原料になるゴムの木を植えるところから、全て自分でやってきた。しかし、それ

では競争力を維持できなくなつて、内外作の見直しに必死に取り組んできた。一方、日本のメーカーはあまり深く考

えることなく、当初から外作中心でスタートしました。その後も内製するか外から買つかを主に製造部門が判断してきた。物流だつて同じです。自分でやるのか、外注するかを物流管理部門や工場だけで判断している」

「日本で内外作を戦略的に判断してきたのはトヨタぐらいでしょう。トヨタの社長になる人は皆、調達本部長を経験しています。それだけ調達を重視して、この製造は外に出すとか、このサプライヤーの技術はコアになるから社内に取り込んでしまおう、といった戦略的な意志決定を行ってきた」

買収や採用も調達だ

——海外では物流サービスの購買にも、調達部門が関わっているのでしょうか。

「日産とルノーは二〇〇二年にルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション(RNPO)という調達会

社を設立して、部品や原材料の共同購買を行ってきましたが、数年前からサービスを含めた全ての分野にその領域を拡大しました。物流サービスはもちろん、オフィスで使うボールペンから観葉植物のリースに至るまでRNPOにまとめ、世界で最も良いベンダーから調達する。既に日産とルノーが外部に支払っている金額の九〇%近くが集約されています」

「さらに海外の有力なグローバルメーカーでは、材料や部品、サービスだけでなく、企業買収でも財務部門や経営企画部門より調達部門が主導することが多い。人材の採用でさえそうです」

——しかし、物流サービスのことなら調達部門よりも物流部門のほうが詳しいはずですか。

「確かに物流機能については物流部門は専門家です。しかし彼らは調達の専門家ではない。物流部門はきつちりとした物流の仕様書を作る。それをもとに調達部門が専門知識を活かして入札を行い、最適なプロバイダーを選択する。使う人と買う人を分けないと、癒着や不正も起こってしまう。また調達部門は物流部門に外の空気を流し込む役割も果たします。新しい技術開発を物流に採り入れたら、環境負荷の軽減など物流のコスト効率やサービス品

質以外の側面にも目を向ける」

「具体的にはクロス・ファンクショナル・チームを組織し、そこに物流や調達をはじめ各部門の担当者を専任で張り付けて、入札を実施する。世界中のベンダーを徹底的に調査して一番良いところを選ぶ。そのためには外部のコンサルタントも使う。高額のコンサルティングフィーも原価低減が実現できれば十分吸収できる」

「社内だけで情報を収集しようとしても限界があります。日本のメーカーは今やどこも海外調達に躍起になっていますが、国内のサプライヤーのことをきちんと調べていない。一〇〇社でも二〇〇社でも片っ端から連絡を取ってみれば海外から調達するよりも安くて品質の良いメーカーが見つかるのにそれをしない。日本企業はもっと戦略的に調達に取り組むべきです」



うえはら・おさむ 1950年生まれ。日系メーカーの海外駐在員として購買・調達業務に従事した後、複数の外資系メーカーで購買責任者を歴任。2003年4月、米サプライマネジメント協会の日本支部法人化と同時に代表に就任。仏パリ大学院ESSECビジネススクール客員教授。米アリソナ州立大学CAPS日本代表研究員。法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科兼任講師。“La Lettre des Achats”の日本における編集委員等を務める。主な著書に「グローバル調達戦略経営」日本規格協会、「購買・調達の実際」日経文庫などがある。