



●多摩大学ルネッサンスセンター提供

調達プロフェッショナルへのキャリア形成

～米国のグローバル資格：Certified Purchasing manager～



日本サプライマネジメント協会 ISM. Japan, Inc.

代表取締役 上原 修

はじめに

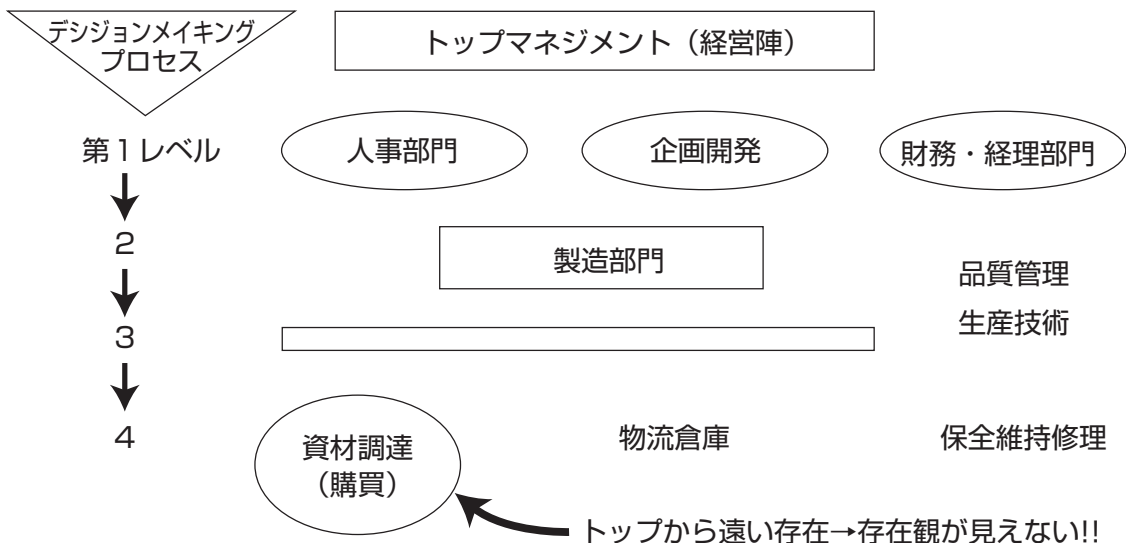
日本の企業でも、とりわけ製造業における資材調達、購買担当者の仕事は他に例を見ないほど忙しい。激務、という表現は当たらないが、社内の調整役まで担う場合が多く本来業務の外で多くの時間をとられているのが実態である。なぜか？多くの理由はあるが、ひとつだけ言うとすれば、購買そのものに学際がないことであろう。言い換えれば、コアとなる機能が漠然としている。つまり、

会社組織の中で明確な役割期待がなく、経営陣からの信頼も薄いと言える。一方、経理部門や人事部門も同じく間接部門であることに違いは無いが、経営の数字や組織体制は経営者の最も関心の深い分野であるから自ずと、また直接にこの2部門には関与してくるのである。

日本企業の従業員教育

ここで敢えて従業員教育について大上段に構え

図表1



て述べるつもりは無いが、学校での知識があまりに社会の知識とかけ離れているために過去において、企業では、幼稚園児を指導するのとまったく同じ方法で社員全体教育が行われてきた。それに加えて、会社では「就社」という新語までできたくらい、人事部は新入社員をその会社色に染めることに執念を燃やした。10年くらい経つとほぼ会社人間に染まり、他社では使えない人間に変身するのが過去の日本企業であった。それでも、右肩上がりの時代では皆同じ方向を向いて仕事をするので脇目も振らず一所懸命であった。少し先進的な、外資気取りの企業では部門教育を取り上げていたが、いわゆる学問とは一線を画していたため社内のOBの先生による講義に明け暮れ業務の延長線上にポジショニングされた。すなわち、OJT復活である。この日本流のOJTは、また始末が悪い。それは業務の効率化という名目で、単純化、標準化、までは良かったが、戦略性という形はまったく見られず、伝票を何枚そつなく書くか？で自己満足しているプロセスであった。この間に欧米、特に米国ではすでに業務改革が敢然と進んでいたのである。

学際的研究

購買や資材調達も学校では工学系や経営学系に少し見られたが、大学関係者が全員、異口同音に語るのには生産系は学生が集まらないことであり、学校経営が成り立たないのである。米国のように資金（ファンド）を出す人材が産業界に乏しいからであろう。ここで米国やヨーロッパの大学と日本の大学の経営事情を比較しても仕方がないが、これこそ国の土壌や文化の違いといえる。と言って黙っていたり手をこまねいては国際競争に負けるのは目に見えている。過去に、といっても戦後になってからだが、品質や製造コストに注目し海外から、多くは米国から緊急輸入された数々

の経営テクニークは大企業が飛びつき持ち帰って竹槍精神で習得し工場に植えつけていった。従って、5Sに始まる日本の生産工場の清潔さ・躰のよさや、環境に配慮した、工場構内の緑化実態は目を見張るものがある。

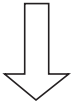
但し、人間が関与する取引（売買）交渉になると、専門的に研究されていないため、極端に日本的や浪花節調になってしまうのは、メソッドや戦略、ゴール、目標が判然とせず、今風で言うところの顧客満足を捉えられないからである。ここは、部分最適という言葉で十分表されるセクショナリズムというものである。米国の大学では50を超える購買や調達に関する学部と大学院が存在する。そこを終了した学生は当然のこととして製造業や流通業のバイヤーの門をたたく。EU諸国でもMBAコースに「国際購買」が結構人気がある。一度社会に出た人間も自費で学びなおす土壌がある。そして、社会はそういう人材を求める。この大きな差は、これから国際社会で「売り買い」する企業人にとっては致命的に保たれ、広がっていくのではないか。変化の早い社会ではスタートポイントも重要なのであるが、気がついている企業経営者は少ない。

資質と資格

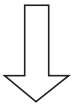
現在の日本企業の購買担当者や購買の管理職に、その資質が備わっているか？これは、他部門でも同じ問いかけができるが、その会社で通用する基準はクリアしていると言える。先ほどの就社精神が備わっており、購買戦略の前に会社の業務を確実にこなす、言われたものをそつなく調達し届ける。予算金額に入るようにサプライヤーと調整できる、などの資質はそろっている。しかし、一歩外へ出ると、その資質は使えるのか？また、10年くらいはOJTを繰り返して、会社人間に育ててからでないかと資質ができなくなると実際には使え

図表2

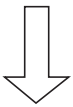
1960年代
伝票に理もれていた時代



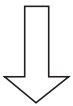
1970年代
設備投資旺盛
工場拡張時代



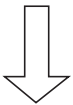
1980年代
円高・物不足
海外へ資材を求めた時代



1990年代
海外への生産拠点
移転の時代



1995年代～
FDI、eコマース、IT
本格活用時代



2000年代～
サプライマネジャー養成時代
(戦略購買が、経営を引張る段階)

ない購買資質といえる。ここであえて言う購買プロの資質とは、間違いなく、どこでも通用する戦略的に考えて経営陣とのゴールを共有できる購買マネジャーなのである。資質は日本では企業ブランドでかなり異なるし、またブランドが優秀であればその資質も売れるのである。実際には外部で売れば、立派な資質となりうる。電機メーカーのC社、S社、自動車会社のT社、H社などは現在の日本社会で受け入れられる数少ない購買のブランド資質かもしれない。

これまでの日本企業では、同期入社組は皆、ある一定期間が過ぎると可もなく不可もなく職制が用意した階段を上がっていた。課長職くらいまでは自分が一番会社で貢献している錯覚にとらわれ、人事部の思うままに役員の道を全員が歩調を合わせて登っていたように見える。しかし、日本の外資系の会社は特に中途採用が多いせいか、年功序列という日本人の最も好きな基準が無い。と言って、入社年度も関係ない。どれだけ会社に貢献しているか、だけが「物差」(測定器)である。ここでは、青い目の日本人でない人種が欧米本社の意向を最善のものとし新規中途入社組に立ち向かい、結果と成果を求めてくる。資質は、入社前のインタビューで一人前に語った「コミットメント」をやり遂げられるか、それも早く達成できるか、で勝敗が決まるといえる。

グローバルスタンダードの重要性

資質は結果次第であるとして、日本企業にいる間は、自分を磨くことに精進すべきである。ある日突然、巨大企業が長い歴史を閉じることは十分にありうる。自動車会社、証券会社、銀行、絶対つぶれないと思われた政府系の会社、本当に真剣に自分の将来や仕事のことを考えているか？答えは全員がイエスであろう。しかし、外資では、いや欧米では、その行為が経営に直結していないと

「クラーク」に成り下がるのである。

購買部門やその業務に目を移すと、日本企業はクラークの集まりといえる。まず、顧客を知らない、自分の会社のゴールを知らない、実感できない、目先のものだけを買っている、そしてその買い物を追っかけているに過ぎないのである。

米国で開発された購買職の資格、「ANSI認定サプライマネジメントプロフェッショナル」資格、Certified Purchasing Manager（略称：C.P.M.）は米サプライマネジメント協会（ISM）によって1974年に生み出されたグローバル資格で今年で30周年を迎えた。本資格はこれまで世界中で40,000人以上の購買職の人が取得し、そのプログラムは購買とサプライマネジメントの内容として広く知られている。またC.P.M.資格取得者はISMの設定した厳しい知識標準並びに経験に合致するものとして米国企業社会、政府をはじめとした官公庁等においても認められている。更に同取得者はおのおのの組織内にてその専門分野においてチャレンジする積極的な気持ちがあることも示している。残念ながら、日本には資材購買関連の資格はないし、グローバルな観点から購買業務をとらえていこうという動きも見えない。次に、このサプライマネジメントプロフェッショナル資格の機能と効果について述べる。

C.P.M.資格試験の目的

“What is in it for you?” 専門家筋によればサプライマネジメントプロフェッショナル資格とはボディオブノレッジ（Body of Knowledge）の存在を証明するもので、本資格こそ貴方に公式なプロの評価、認証を与えるものだとしている。加えて本資格の認定にはかなり広範囲の知識と経験が要求されることから、資格を持っていない人に比べるとより高度な見識を持って職務に貢献するパワーを持つプロであるとも言える。さらに自己

満足度合いに合わせてプロ精神・職務を追求するという資材購買分野の中でも最高の動機づけを証明するものである、ともうたっている。

購買キャリアの形成

キャリアという言葉は日本では国家官僚の世界だけに通じる不思議な言葉であった。大方の日本のサラリーマンは60歳で大過なく定年を迎えることにいそしんできたからキャリアを形成する必要がなかった。大過ないキャリアを形成してきたのである。

購買のキャリアは以下の5つである。

- 1) 戦略的志向ができる
- 2) サプライチェーンの関係者全員とコミュニケーションができる
- 3) コストダウンをコミットでき、成果報酬を語れる
- 4) 経営陣と経営目標を共有し、強みと弱みを忌憚なく話せる
- 5) 常にベンチマークしている企業の競争力を経営陣に伝達できる

このように記述することができる。これは、米国のビジネスモデルの展開に合わせて筆者が作ったものだが、現在の日本企業の購買管理職は、この5項目を実践しているだろうか？いや、実感としてやっていないとしても、将来やれる素地が社内にあるかが問題である。また、購買部門の人間が管理職も含めてあきらめムードにあるならば、非常に残念なことに末期的現象と言わざるを得ない。それでは、米国流の資質ある購買管理職とはどのような人間であるのか、見ていきたい。

米国認定購買マネジャー

購買管理職、購買マネジャーはいったいどんな業務責任と義務を負っているのか？各企業、組織体によって異なるであろうが米サプライマネジメント協会（略称：ISM）は次のように定めている。

購買マネジャーとは私企業、公企業、官公庁、非営利組織を問わず組織のために資材・設備・サービスを調達することを最優先する責任を負う各組織における購買部門の規模は一人から数千人と幅がある。取扱製品も組織内での使用、他の材料の製造・開発、また他の組織（会社など）や一般大衆への再販など広範囲にわたっている。

この機能を果たすため購買マネジャーは次の業務に従事する。

- ①購入依頼を吟味する
- ②見積りを依頼しそれを評価する
- ③現行と新規かつ潜在能力あるサプライヤーを分析する
- ④交渉をし、契約を実行・締結・管理する
- ⑤市場や需要の予測を展開し購買戦略を練る、資材のフローや在庫状況を監視・監督する
- ⑥サプライヤー及び社内他部門との関係を有効に展開する
- ⑦購買部門のもつ管理間接部門の責任を分担し人事、教育、採用や他の購買人員を監督する機能をも果たす

ここまでのことは購買で管理職を経験した者なら至極当然のことで、大方の企業には社則があり部門の所掌範囲として定められているものである。しかしである。実際にこれらが行われているかという別問題で、マネジャーに相当な資質がないと、また経営陣から相当に信頼されていないとできないものなのである。

C.P.M.資格評価のハイライト

ここにC.P.M.資格の正当性を研究した二つのスタディーがある。

(1) 購買分野における個人の満足と力量、雇用と昇進可能性の強化、準備に要する知識とスキルが半端なものでない、自己の業務を改善し常に新しい概念を求めようとするチャレンジ精神に富むこと。また、試験準備前と後ではこうも違う

(2) 個人のスキル（技量）、ジョブコミット（職務遂行の約束）、社内外との意思疎通が格段に向上し自分の行動、言動に自信が持てるようになったこと

少し前になるが、1991年に出された「C.P.M.資格と職務満足」報告ではこのように発表されている。C.P.M.資格試験準備段階にて本職種（購買部門）の役割の明確性と職務自体の認識を強めることができ、また一方で従来から持っていた本職種（ジョブ）の役割の不明瞭さ、職務に対する不安、心配が大幅に減少した、という寄稿もある。

C.P.M.資格試験の概要

この資格試験では4つの購買に関するテーマ（問題解決）を理解することを要求している。毎年全米で行われる購買マネジャーの職務分析（ジョブ・アナリシス）のアンケート調査の結果をもとにモジュール（科目）という形で試験内容が構成される。

Module-1：調達業務のプロセス

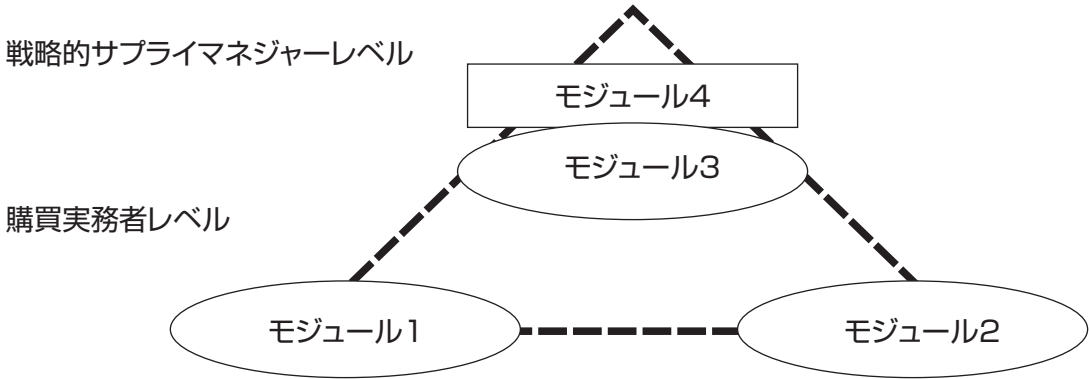
Module-2：調達業務を取り巻く環境

Module-3：価値増強プログラム

Module-4：購買人事、採用、昇格、現代経営学説と購買の課題

本試験は尺度に関するテストでもある。受験者がテストされる問題の範囲に関して、その資格があるかないかだけを決めるものという意味である。従ってこの試験によって購買マネジャーが良いか悪いかや、その人の能力をランク付けするものではない。当然のことで、本資格を有するものすべ

図表3



てがベストのバイヤーでもない。

資格試験時間を各モジュールにつき105分（モジュール4のみ130分）を充てているがこれも各人の能力をフルに発揮できるような時間を考慮し、専門のテストデベロッパーによって十分検討、研究されて作られている。

資格試験の内容はCAPS（戦略購買総合研究所：アリゾナ州立大学とISMの共同出資の非営利シンクタンク）によって研究、発表された職務分析（ジョブ・アナリシス）の調査結果をもとに構成されている。ここでは購買マネジャーとしての重要な業務（タスク）と任務（デューティー）を定めている。同様に知識、スキル、タスク完遂の能力。CAPSの研究は質問状、業務内容、インタビューそして1500人もの現役の購買管理職へのアンケートに基づいている。試験仕様も次に挙げる7大業種（セクター）から選ばれた購買学識経験者、著名な購買専門家によって吟味され採択されているのである：製造、米国政府、州政府、機関、サービス、小売、食品のセクターである。また、試験内容は、各産業による違い、取扱い製品による違いなどで購買の業務内容が同一かどうか長く研究、検討されてきた。前述のセクター別職務分析の結果、業種の違いを越えて一般的な職務レベルにおいてはほとんど差がないことが判明された。そして試験の仕様内容は全業種の購買知識の共通土壌

を代表するように設計されている。したがって本試験合格者は購買マネジャーとしての職務を適切に遂行するのに必要かつ基本的な共通のコンセプトに基づく十分な知識を保持していることを示したことになる。そのため、いかなる組織、公企業、私企業、公益法人を問わず本資格取得者は雇用者の求める購買ニーズにミートすることができると言えるのである。

技術的所有権とトップ評定

本試験はISMによって開発されたが、他の各種契約機関からも管理監督されている。それは1985年に設立された教育心理テスト標準に適合し米国教育研究協会、米国心理学協会、全米教育計測委員会と協同で執筆されているからだ。つまり、次のように説明できる。

正当性：この種の職業資格試験では試験内容が購買マネジャーの地位に必要な十分な知識、スキル・技能、能力を正確に反映しているものであるかという点に細心の注意が払われ開発されている

信頼性：試験スコアの一貫性ともいえる試験の信頼性は数々の方法で計測されている

この2点が常々ビジネス界の各方面から注目さ

れ、昨年度、米国規格協会（ANSI）の資格オブザイヤー表彰を得て、30年間の実績が証明された。

おわりに

本稿では購買、資材調達に従事する日本企業人へ米国が開発したサプライマネジメントプロフェッショナル（C.P.M.）資格を日本のマーケットに広く紹介し、多くの購買パーソンが本資格に挑戦し取得することによって個人のキャリア形成に結びつくことを願った。しかしながら、草稿の中で、企業個別インタビュー、管理職研修会、産業講演会での購買関連者の反応を反芻してみると、平均では、このように感じた。

自分もグローバル資格に挑戦したいが

- (1) 英語が苦手である
 - (2) 残業が多く勉強する時間がない
 - (3) 中国や韓国には負けない
 - (4) 今の会社の業務で十分グローバルだ
- という意見、感想であった。

これら4種類の意見は見事にあてがはずれ、自己中心的であり、会社のボトム構造の仕事以外の何物でもない。国内でしか物事を考えられないビジ

ネスパーソンは世界に伍していけないどころか、国内の競争にも勝てない。英語が苦手という学生レベルではすでに競争から脱落している。中国や韓国を中進国と見なしていることから現実を知らない、会社人間になりきっている。

これまでの講演では、アジア諸国、特に韓国のC.P.M.の現状を話したので、中進国という意見が出たのであろうが、韓国では、国民大学がLG、サムソン、ポスコなどと共同でISMプログラムを真剣に学び、結果として1000人に迫る勢いで合格者が出ている。企業の中には管理職の条件の一つにしているところもある。それ以上に、世界の動きに資格を通じて敏感になろうとしている。世界は製品のショートライフサイクルから始まり、タイムツーマーケット（Time-to-Market）すべてがスピードとの競争であり、かつビジネスパーソンには継続的な学習を求めている。

学生時代とは違った自分のための学習が組織のため、そして社会のための学習に昇華され、社会貢献できるということを海外の国は確実に実感し歩んでいることを忘れないで欲しい。

●本稿は、以下の3名が主催する多摩大学ルネッサンスセンターサプライマネジメント研究会の成果をまとめたものである。

- ・多摩大学大学院・ルネッサンスセンター 教授 原田 保
- ・(株)ビジタイム 代表取締役 今岡善次郎
- ・日本サプライマネジメント協会 代表取締役 上原 修



●多摩大学ルネッサンスセンター提供

グローバル・サプライマネジメントの基本方向

～^{サプライマネジメント}資材購買から経営視点の戦略購買への進化～



日本サプライマネジメント協会 ISM Japan, Inc

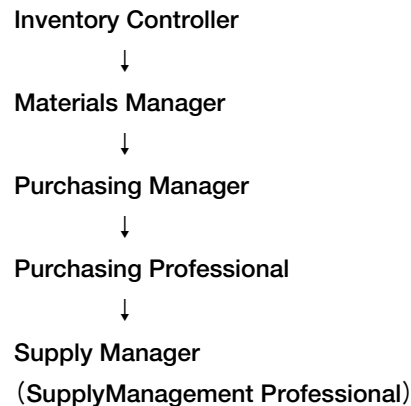
代表取締役 上原 修

サプライマネジメントという概念が新たに使われ始めた。必要な資材を調達するという活動をもっと経営的、戦略的視点から捉え経営基盤に積極的に寄与する調達、言い換えれば経営の重要な機能として調達自体を見直す動きの反映である。ここでは日本企業の調達実態を、現場を通して観察し、米国流ではない日本の企業における真のサプライマネジメントの姿を描く。

はじめに

米国では購買を戦略的にとらえようとする動きが盛んで、その中心となる全米購買管理協会（1915年設立、本部米国アリゾナ州、テンピ市）は全米に5万人の会員（企業の購買マネージャークラス）を抱えて活発な購買教育・研究を実施している。2002年の1月1日に協会の名称を「米サプライマネジメント協会」（Institute for Supply Management : ISM）に変更した。（和文名は日本経済新聞と共同で作成した）同組織の活動範囲がもはや米国内にとどまらず世界に向けて動き出したという証でもある。カナダ、メキシコ、シンガポールといった英語圏の国々から発し、今ではEU諸国、東アジア諸国にも支部を置いている。

また、時代の流れとともに米国における購買・調達の職業上の名称は以下のようにたびたび変わってきている。



キーワード

- ・ サプライマネジメント
- ・ サプライマネジャー
- ・ 戦略的購買
- ・ Time-to-Market (TTM)
- ・ First-to-Market (FTM)
- ・ CS (カスタマーサティスファクション)
- ・ コンカレント・エンジニアリング
- ・ クロスファンクショナルチーム (CFT)
- ・ ベストプラクティス
- ・ ライフサイクル
- ・ グローバル化
- ・ 競争戦略
- ・ パートナーシップ
- ・ ミッション
- ・ イニシアティブ

以上が最近の動きである。英語の単語変更だけを見れば何となく分かる気はするものの企業内の購買の地位も含め全社的に購買の組織を強化しようという背景はうなずける。

また、世界的な組織である国際購買管理連盟 International Federation of Purchasing and Materials Management (略称 IFPMM、本部スイス) でも1997-8年頃からサプライチェーン・マネジメントの関連でサプライマネジメントという用語を使い始めている。特に欧州の最大の組織であるEIPMヨーロッパ購買管理研究所 (the European Institute of Purchasing Management、略称EIPM、本部フランス) もその教育領域として購買 (Purchasing) とサプライマネジメント (Supply Management) を掲げ、次のような解釈でとらえている。

(1) The New Purchasing Strategic Positioning

=新しい購買戦略の位置づけ

(2) The Current Demand for New Management Profiles

=新経営プロフィールへの現実需要

by Bernard GRACIA (グラシア部長教授)

すなわち、購買の機能を経営活動発展の計画のなかでヴァリュー (企業価値) を創造する位置づ

けとして推進していく、としている。そして、今日のグローバルな市場では定常的な資材価格の下げ、ライフサイクルの縮小、そして革新的な商品開発によってT T M、F T M (市場に最短で提供する: 最速上市) を最も競争力あり、かつ利益を生む形に仕上げている。このような新しい環境の需要にこたえるには企業として次の二つの使命を果たさないといけない。

1) 上市 (市場に出す) 時間と開発コストを抑えるための新しいプロセスの考案; 製品の最終コストの約75%は設計段階で決まる

2) 取得価格 (Total Cost of Ownership) を下げるためにはボリューム効果を得るニーズを集約、マネージするという新しい購買組織; 購買は全社売り上げの50%から80%を占める

これを進めれば3つのコスト削減を強いられる。上市コスト、開発コスト、製品コストの削減である。従来の購買機能に加えてコンカレント・エンジニアリングチームへの実践的参加である。それは以下の4点である。

- サプライヤーのマーケット情報、及びサプライヤーの選択
- リスク管理
- 標準化モニタリング

図1 サプライ・マネジメントの概念とその意味 1

1) 旧全米購買管理協会 (NAPM)

米サプライマネジメント協会 (ISM) よりグローバルな機関へ

2) ヨーロッパ購買管理研究所 (EIPM)

購買とサプライ・マネージメント(教育領域)

3) 国際購買管理連盟 (IFPMM)

Supply Management



・サプライヤー協調路線

バイヤーは社内の既存と潜在的な要求事項の明確なビジョンを持たないといけない。これによって使用可能な技術とそれに伴う経営リスクとコストに関する知識を熟知できるのである。結論に近くなるがバイヤーの新しい戦略的役割とは何か？EIPMの答えはこうである。会社全体のグローバルな成果にアクティブに参加すること。

これらの動きからサプライマネジメント（以後SMと略称する）は、購買の機能を近年の企業経営において企業価値を高める戦略的に重要な機能として認識し、それに相応しい新たな名称を考えた結果、生み出された名称であると言えよう。

購買機能の戦略的重要性の認識とそれを遂行するための取り組みがSM概念を生み出したわけであるが、その背後には競争で何がポイントになるかについての絞り込みがある。すなわち、製品のライフサイクルが短命になり、次世代製品に次々と入れ替わっていく近年の競争プロセスでは、コストダウンと効果的な革新的製品開発が鍵になるということである。それら挑戦は、全社的視点から戦略的に取り組まなければならない、購買機能はそこで中心的役割を果たすことが理解され始めたのである。

コストダウンを考えると、従来の資材コスト削減はもちろんであるが、市場における価格をさらに値引き交渉で下げるとか、大量ロットで値引きを勝ち取るという戦法は効果としても限界があるし、他の問題を引き起こす。従って、購入する資材の供給源泉の選択・育成または開発、購入のサプライチェーン・マネジメントといったプロセスの成否がそれに代わって検討されねばならないようになる。新製品開発ではモジュールという形で標準化が進み、それらモジュールでどれが安く買えるかという形で購買機能に問題が投げかけられるだけでは挑戦に応ずることは難しい。新製品開発におけるFirst-to-marketやTime-to-market、さらにはOnly-one-in-marketなどの成功要件が注目されている中では、ユニークな新資材の開発と

開発のスピードが決定的になる。それへの対応はコストダウンと同様に従来の視点や関心、そして機能の組織化を大きく変える必要があるという課題を突きつけている。

購買機能が何ゆえこのような挑戦において重要な役割を演ずる可能性があるのだろうか。それは現時点では従来の購買機能だけから見れば否定である。従来の購買機能を含めたさまざまな職能的コンピテンスを再編成し、それらが最も有効に戦略的狙いに応えるように働ける体制を築きあげなければならない。以後、伝統的な購買機能との差異、そして今後どのような方向で再編成をしていくべきかについて検討する。

伝統的日本企業の購買機能

言うまでもなく日本の企業における購買の役割は主としてコストダウンと納期管理、品切れ防止ととらえられてきたし、経営陣もそれを主に期待してきた。それだけでは決してないことは十分承知していたが一言で言うと購買機能に対する期待はその程度であったが、会社としては重要なことであった。が、そこにはコストダウンのための戦略的な方法論や手段は議論されて購買技法など体系化もできたが購買実務や事務レベルの域を出ないものばかりであった。

日本生産性本部（現：社会経済生産本部）が戦後まもなく米国に視察団を送り科学的管理技法を取り入れる一方で重厚長大企業が同業の組合（多くは協会や連盟組織にしている）を作り分科会と称して傘下に多くの資材部会ができた。例えば、日本鋳業協会、日本鉄鋼連盟、日本ゴム協会、日本香料協会、触媒工業協会、電子情報技術産業協会、日本機械工業連合会、日本金型工業会、日本自動車工業会である。共通の話題で相互に情報を交換していたが、時にはある会員会社から原価低減技法、リース契約の意義、取引基本契約書の内

I. 日本の伝統的な購買機能

製造の一部としての
部材調達活動

- 1) 資材のコストダウン・購買コストの削減・納期の短縮・
外注・協力会社との共存
- 2) 倉庫管理・資材管理・納期管理・在庫管理・
原価低減手法・預託品在庫方式・貸し店舗方式

II. SMの方向性



経営戦略としての部材調達活動

- 1) 企業経営の視点からのSM
- 2) 新しいコア・コンピタンスの必要性
- 3) 戦術的視野から戦略的視野への転換

容などで事例紹介、研究報告会もしていたが、懇親会の域を出るものではなかった。

購買の仕事は伝票処理の毎日であるため非常に時間と労力を消耗する、また繰り返しの確認、牽制作業が多い。炭鉱や非鉄金属の鉱山会社などでは昭和40年前半までは数百人単位の人員が資材業務や倉庫管理に携わっていたが、これとて電気、機械、鉄鋼、造船の業種なども同じであった。特に製造現場や工場では昭和40年半ばから「簡素化」という名目で業務の見直しが行われた。今で言うBPR（ビジネスプロセスのリエンジニアリング）である。当時の鉱山不況や造船不況がもたらした企業のやむをえないリストラ策であった。帳票類の数やフォーマットの削減、決裁印の省略から始まったプロセスの簡素化など。

その後、電算化に伴ってABC管理を導入しながらより重要な資材により多くの人的資源を割くように配慮され利益の産む購買が指向された。倉庫管理、資材管理、在庫管理、購買管理、原価低減、納期管理、貸し店舗方式、委託品在庫方式などの用語が歴史を物語っている。しかしながら冒頭で挙げたサプライマネジメント（以下SM）という領域には中々入れず、一時流行った「開発購

買」さえ社内では言葉だけが先行し、掛け声倒れになっていたことも否めない。

従来の購買機能とSMとの基本的差異は、その視野の広狭の違いにある。つまり従来の購買機能は企業経営という観点から言うと戦術的視野であり、SMは戦略的視野に該当する。行われる実践活動やそのための必要知識は視野の違いによって相当違ってくる。戦略的視野から購買機能を再点検し、SMの視野で行われる決定において従来の購買機能のコンピテンスを活かすべき点は何かということを検討し、他方でSMの視野から見たときに新たに必要とされるコンピテンスが何かを検討することが課題になる。

近年の注目すべきいくつかの企業の有効な戦略展開事例を考察すると、そこにはSMが指向する戦略的狙いが顕在化している。それはそれら各社がSMを指向した結果であるというのではなく、近年の競争において有効と判断して下した戦略焦点がSMの戦略的意味合いと見事に一致しているのである。そのことはSMが理念の産物ではなく、競争戦略を適切に練り上げるとSMにたどり着くという結論を示唆している。その意味でもSMは戦略的重要性を持っている。

日本企業の戦略的対応

数年前に日産自動車の経営トップに就いたカルロス・ゴーンが会社再生の経営戦略の中で実行した購買革新は、「グローバル化」「サプライヤーの絞り込み」「職能横断的なコストダウンの取り込み」の3つのキーワードに集約され、その成果は大きな黒字と共に注目されている。そこにはSMのコストダウンに関する視点の多くが反映されている。

他方、ISMと米アリゾナ州立大学が共同で運営する戦略購買総合研究所（CAPSに本）はその研究の過程で近年、有力な戦略展開をする企業をいくつかに注目し、その戦略展開の特徴を検討してみた。別表にはそれらの事例を要約している。

これらの事例はSMの掲げる狙いをそのまま反映しており、近年の競争戦略ではSMがそのまま戦略展開軸を形成することがわかる。

その特徴を以下に述べる。

(1) トップのリーダーシップ

企業のトップは自ら「購買改革」の強力なリーダーシップをとり、高いコストダウン数値目標の設定と横断的な組織改革を指示。

部分最適から全体最適へ、購買分散組織から集

中購買組織へ、経営とリンクした購買機能の実現、「スピード」「柔軟性」「品質」などの競争戦略の焦点が掲げられている。

(2) 戦略的焦点

開発購買、グローバル調達、ネット調達、アウトソーシング戦略等、開発・設計からのコストダウン、グローバルな最適地有利購買の活動が活発化しており、それは垂直的、水平的な視野の拡大である。そこでのポイントは、クロスファンクショナル性（コンカレント・エンジニアリング、技術・設計と購買のCollaboration、開発仕様段階から部品のソーシング活動と部品の標準化によるコストダウン活動）、パートナーシップ性（Partnership管理基準による外注業者の評価と新しい系列化の潮流など）、リーン性またはサプライチェーン・マネジメント指向（中国の資材調達拠点の再配置と新拠点の設立、中国における物流加工、調達におけるかんばん方式化の拡大、VMI方式の導入）、環境指向（グリーン購買と業者の指導）、情報技術の梃子利用（ネットによる逆オークションなど）が追求されている。

(3) 組織・人材再配置

トップ直轄購買組織の編成、購買組織のプロフィット・センター化、エンジニアリングを核とする購買組織の戦略的組織化を示唆するもので、よ

図3 サプライ・マネジメントの概念とその意味 2



全社的位置付けの戦略的な体制が求められている

表1 日本企業の注目すべき戦略展開の幾つかの事例

ケース	狙い	戦略的焦点	組織・人材	情報システム
A	<ul style="list-style-type: none"> 部分最適からグループ全体最適へ 経営とリンクした購買 スピード/柔軟性/品質 	<ul style="list-style-type: none"> 世界4大 SCM体制 かんばん方式導入 SupplierとのCollaboration Partnership管理基準の設定 	<ul style="list-style-type: none"> 製造統括会社設立 Procurement (調達) と Fulfillment (実行) との特化部隊編成 部品品種ごとの専門化集団育成 	<ul style="list-style-type: none"> Webベースの電子調達システム導入
B	<ul style="list-style-type: none"> 革新的資材費低減を グループ全体に調達変革を浸透させる 2年で20%材料費減 	<ul style="list-style-type: none"> 集中・重点購買 電子部品・半導体等 中国調達への展開 標準化推進 取引先提案採用促進 内外作見直し 異業種連合の調達 MRO 集中購買 	<ul style="list-style-type: none"> 調達刷新プロジェクトの発足 事業部分散購買から集中購買体制へ クロスファンクショナル・チーム 	<ul style="list-style-type: none"> ネット集中購買システムの導入
C	<ul style="list-style-type: none"> 革新的中期調達戦略「部材費低減」「棚卸資産半減」「グリーン調達の達比率アップ」 1年で25%材料費削減 	<ul style="list-style-type: none"> 集中調達体制強化 エンジニアリング購買 標準部品の採用/部品点数削減 Concurrent Eng. SupplierとのCollaboration Partnership管理基準設定と改善指導 標準部品のJIT購入 	<ul style="list-style-type: none"> 購買本部の中にエンジニアリング購買設置「全員エンジニア」 組織のスリム化 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・ネット調達システム導入「定常取引」「図面」「カタログ表示」
D	<ul style="list-style-type: none"> Only one 商品の開発 世界から市場ニーズに合う低コスト・良品質部品の調達 商品の価格ダウンを資材費削減でカバー 年間30%資材費削減 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の集約 国内海外一元交渉 ネットによるバーチャルな集中購買 中国調達の強化 SupplierとのCollaboration「きらりと光る技術力」「相互信頼・補完・繁栄」 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急経営対策プロジェクトの始動 全社横断の統一品質管理体制 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外資材情報ネットワークシステム導入による業者との一体化
E	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営戦略構想 新生産方式による経営革新 コスト 1/2 在庫 1/2 	<ul style="list-style-type: none"> 新生産方式の徹底化 集中購買体制 部品標準化 Concurrent Eng. 開発技術・生産技術とのCollaboration 中国調達への展開 	<ul style="list-style-type: none"> 資材機能を分社「購買・生産・物流の三位一体の利益創出体制」 全社コストダウンプロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> WebEDI 導入による業者との一体化
F	<ul style="list-style-type: none"> 小売は売る技術(=システム)であり、単なるサービス業ではない IT化と物流投資が重要な経営戦略 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の調達・配送・検収・在庫・店舗の管理を本部で一元管理(徹底的なムダ排除) Partners (共存共栄) 中国での物流加工/店舗別仕分け/コンテナ統合物流の実現 	<ul style="list-style-type: none"> システム化と徹底的な作業の標準化 IT化の最高責任者はトップマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 中国をも含むグローバル調達・物流一貫システムの導入 WebEDIによる業者との一体化

平成14年3月CAPS日本調査

り戦略的視点からサプライを行う体制である。内容的には、購買機能の拡充（調達と物流の一貫流通会社の設立、購買への技術者大投入、クロスファンクショナル・チーム編成、言語能力強化）、効果を上げるための購買組織の再編と統合（資材センター設立、資材機能の分社化、購買機能の業界を超えた水平展開支援、上級購買担当者の経営者的育成）などが実際の動きとなっている。

(4) 情報システム

調達コストの削減、情報伝達のスピードアップを目的として独自のシステムWeb-EDIの導入。内容的には、効率アップ（受発注業務のスピード化と効率アップ、見積もり・引き合いの迅速化、徹底的な業務標準化、図面開示）、ロジスティックス改革（業者へのパスワード配給と資材調達情報のオンライン・リアルタイム提供による生産とサプライヤーの一体化）などが指向されている。

おわりに

競争環境が厳しくなっていくにつれ、購買組織縮小などの逆風が購買機能に吹いてきていた。しかしそれは購買機能の重要性低下の反映ではない。

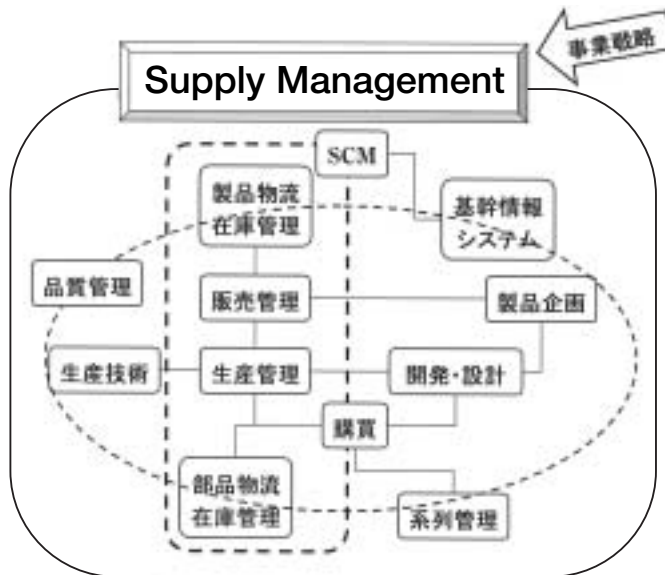
むしろ逆である。購買機能が企業を支える戦略的機能を担うようにその機能、コンピテンス、そして組織体制を再検討し、生まれ変わらせる契機である。SM概念の登場はそれを意味していたのである。SMへの移行においては、以下の4点を最後に課題として提示したい。

- 1) 事業戦略計画とリンクしたSM体制を構築する事
- 2) 調達・生産・物流の三位一体の一貫処理体制を構築し、実際の物流と情報システムからの情報の流れの同時性を実現するSCMを実現する事
- 3) 開発・設計・購買の専門家集団の育成と三位一体のクロスファンクショナル・チーム運営を自在に編成出来る柔軟な組織体制とリーダーの育成を行う事。組織化として購買機能を独立させて効果的購買機能を果たせるようにするとしても、クロスファンクショナルに動ける仕組みや仕事のプロセスを確保することが必須である。
- 4) 協力企業との間に相互が競争上で互恵となる強力なパートナーシップを構築する事

言うまでもなく、これらの達成が購買機能の建て直しのみならず、日本企業の競争力強化の課題と見ることができる。当然この活動は既存の機能部門単独でバラバラに行っているのでは効果が薄いため全社の購買ポリシーに基づきリーダーシップを

Supply Managementの骨子

1. トップ直轄かつ事業戦略とリンクしたSM体制を構築
2. 調達・物流・生産の三位一体となった情報流・物流同時進行型のSCMを実現
3. 開発・設計・購買の三位一体となったクロスファンクショナルチーム編成が容易になる組織体制とリーダーの育成
4. Win・Winとなる強力なパートナーシップを構築



有する横断的組織で整合性を取っていく必要がある。ここに日本のサプライマネジメントの一角があり欧米企業とは一線を画したエキスが詰まっていると考える。

最後に、米国企業間流通最大手W.W.GRAINGER社の社内研修資料から先進的企業の掲げるサプライマネジメントの定義を紹介し、これまでの確認と本論のまとめとしたい。

《サプライマネジメントの定義》

1. Mission (使命)

企業の収益性と競争優位をサプライヤーとの関係をより効果的、効率的に鍛えることによって強化することである。それでもってサプライ上のプロセスを通じてコスト改善と無駄を省き、双方の持つ企業力を合体させることが出来る。

2. Initiatives (主導権)

- ・ 強力な取引関係を構築する
- ・ 持続可能な有利競争環境を提供する
- ・ 無駄の排除、納期と利益改善
- ・ トータルコストの最小化をベースとした製品とサービスの獲得
- ・ 実証できる「ベストプラクティス」を使って主導すること
- ・ 絶え間ないFTM（市場へのタイムリーな商品

提供) 能力の改善

- ・ グレンジャー社の求める企業価値と一致したビジネスの遂行

3. Benefits (貢献利益)

- ・ 効果的な業務関係
- ・ 収益の増加
- ・ 意思疎通の改善
- ・ 顧客への競争力ある、魅力ある価格提案
- ・ 無駄の排除
- ・ 少量在庫と在庫回転率アップ
- ・ 品質、価格、納期の改善
- ・ FTM能力
- ・ 収益性、ROI（投資利益率）と経済的付加価値の改善

●本稿は、以下の3名が主催する多摩大学ルネッサンスセンターサプライマネジメント研究会の成果をまとめたものである。

- ・ 多摩大学大学院・ルネッサンスセンター 教授 原田 保
- ・ (株)ビジダイン 代表取締役 今岡善次郎
- ・ 日本サプライマネジメント協会 代表取締役 上原 修