

「買ってやる」の姿勢を見直せ

調達戦略の秘訣

日本企業がサプライチェーン全体を含めたリスクマネジメント力を高めていくにはどうしたらいいのか。特定非営利活動法人日本サプライマネジメント協会理事長の上原修氏に聞いた。



インタビュー

特定非営利活動法人日本サプライマネジメント協会TM 理事長 上原修氏

企業の資材調達担当者にとって最もクリティカルで、しかも基本的な任務は企業が製造する製品の原材料や部品、設備機器、資材、エネルギー源などの安定的、かつ継続的な調達です。しかし、昨今、この安定調達が脅かす事態が具現化してきました。多発する自然災害や新型インフルエンザ、さらに国外に目を向ければテロやストライキ、財政危機など多岐にわたります。

今や、BCP（事業継続計画）実現のためには、こうしたリスクをあらかじめ予期し、効果的にリスクを制御する「サプライ継続計画」（Supply Continuity Planning：SCP）が必須です。

企業の資材調達担当者は、サプライ市場において複雑性が増している実態、サプライヤー能力に過度に依存をしている現実、カンバン方式による在庫最小化運営などの厳しい日常管理などの実態を再認識しなくてはなりません。サプライチェーンが崩壊すれば、企業の原材料の仕入れが止まり、自社の事業が継続できなくなる恐れがあるからです。在庫数を極力少なく維持するのが現代の経営戦術であるならば、数日で操業が停止されるのは目に見えています。

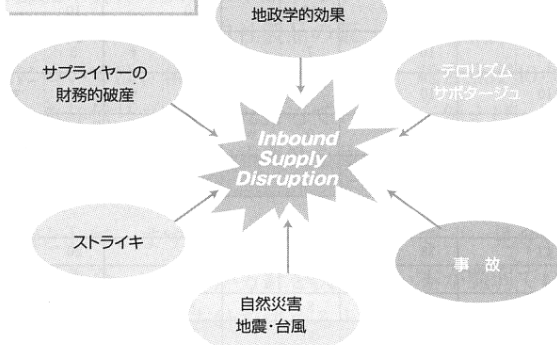
企業の調達の責任者は、経営トップと協議し、または事態への対応を訴えて、調達方針と経営方針を速やかに合致させることが求められま

す。しかしながら、日本では、サプライヤーの実態を見ている企業は極めて少ないのが現状です。私は、その理由の1つに、サプライヤーとバイヤーの関係があると見ています。

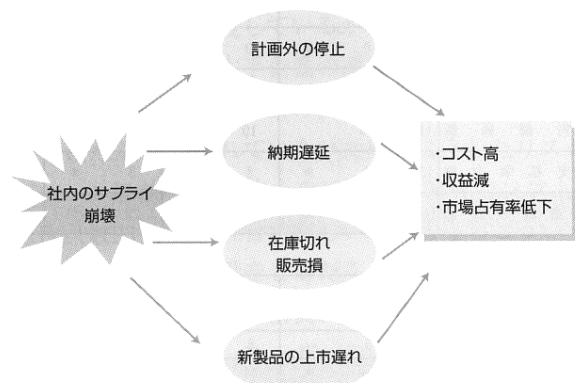
国内の場合、サプライヤーはバイヤーに対して「買ってやる」「持ってこい」という上位の姿勢を取るケースが多く見受けられます。一方で、海外に目を向けると、サプライヤーはバイヤーと対等な立場、強いて言えば「買わせてください」という低姿勢で向き合うケースが多いです。

そのため、資材調達の方法も異なっていて、日本では、資材を倉庫まで運ばせるのが一般的ですが、欧米では基本的に「サプライヤー」製造

L) 事業継続計画
Business Continuity Planning



サプライ崩壊のビジネスへの影響



出典：特定非営利活動法人日本サプライマネジメント協会TM

企業の工場まで「買い手」企業自身が引き取りに行きます。欧米を中心にミルクラン（巡回集荷：牛乳業者が酪農家に牛乳を引き取りにまわる様子からつくられた用語）と呼ばれる、買い手企業がサプライヤー、供給業者をまわって集荷する方式も同理由から来たものと思われます。

資材調達を担当する購買部の仕事内容もまったくと言っていいくらい異なっています。国内企業の購買部は、事務的なデスクワークが多いようですが、欧米の有力企業はサプライヤーのもとへ何度も足を運びます。納期が遅れそうなら、現地に行って何が問題かを探り、特定のラインへの動員を手伝ったり、梱包作業を自社で引き受けるなどの支援まで行います。サプライヤーが置かれている状況を常に見ているため、その裏に潜むリスクも把握しやすいのです。

そこまで徹底している理由は、彼らは単に資材のコストだけを見てサプライヤーを選定しておらず、常にライフサイクルも含めたトータルコストで物事を考えているからです。例えば、エアコンを買う場合、後進国の格安製品と日本企業のように長寿命で低燃費のものを比べれば、多少高くても長寿命で低燃費のものを買うことは誰でも理解できるでしょう。原材料についても同様に考えることができます。例えば石炭はオーストラリア産とベトナム産では、純度が異なり使える量も異なる場合があります。特にこうした天然原材料については、単価や運賃以外に、品質的な問題、サプライチェーンの効率性まで含めて考えなくてはなりません。

その結果を見て、どのような調達

戦略を取るかを決めるのがCPO（Chief Procurement officer）と呼ばれる役職、直訳すれば最高調達責任者です。CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）とともに、サプライヤーの業務プロセスまでを見極めた上で、購入を決定します。単にコストを下げるのではなく、業務プロセスの背景にあるリスクまでを見極めて調達の最適化を図り、またグローバルな調達戦略を策定する役割を持つのです。

国内でSCP（サプライ継続計画）を推進していくには、まず企業内でのサプライ継続リスクの認識を醸成することが第一歩でしょう。購買部門に任せきりではなく、開発や製造部門まで含めて考える機会を与える必要があると思います。その上で、購買担当者は常に調達が途絶えるリスクを考え資材調達戦略を構築する。例えば、社内向けとサプライヤー向けにそれぞれBCPに対するアンケートを行ってみるのも現状認識として有効な手段ではないでしょうか（次項アンケート例参照）。

また、大企業のほとんどが1社購買の体制を取っていますが、7対3、あるいは8対2の割合で、多少、コストが上がっても二重化をしておくべきです。製造業なら、自社製品の部品の製造を依頼するような場合、設計図面を渡して型を作って、何度も検査を繰り返して初めて取引を開始します。1社だけの購買体制で、仮に委託先企業が災害や事故、資金ショートによる倒産などから事業中断してしまえば、別の会社を選定してから、こうした作業を行うため、数カ月間は時間を要することが考えられます。

購買部は、開発や製造部門と共に、

最大のリスクをもたらすサプライヤーと原材料・資材・製品を特定し、その評価に基づき資源配分と予防策の優先順位をつけることが求められます。調達の分散が難しい状況下でサプライ中断が切迫する場面なら、一時的に在庫を積み増すことも意味があるでしょう。例えば主力のシングルソース・サプライヤーが財政困難に陥った場合は、セカンドソースを特定し評価するまでの間、在庫の積み増しで対応することが可能になります。

サプライチェーンを評価することは、単に事業の継続力を高めるだけでなく、国際的な競争においても日本（産業）復活の最も重要な鍵になると私は考えています。国内企業の海外進出への動きが加速する中では、なおさらサプライヤーとバイヤーの関係の認識を改め、SCP体制を構築することが不可欠と言えるでしょう。

特定非営利活動法人
日本サプライマネジメント協会™
理事長 上原 修氏

仏バリエ経営大学院ESSECビジネススクール 国際購買学部 客員教授/米アリゾナ州立大学CAPS日本 代表研究員/法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 MBA兼任講師/仏グルノーブルESC商科大学院 サプライチェーン学部 客員教授/財団法人機械振興協会・調査研究補助事業「グローバル・サプライチェーンの進展とモノづくり企業の環境経営戦略」委員長/外資系購買コンサルタント会社 シニアアドバイザー
【著書】

「グローバル戦略調達経営」（単独著）2008、日本規格協会。「購買・調達の実際」（単独著）2007、日本経済新聞。「調達・物流統合戦略」（共著）2005、同友館。「やさしいCSRイニシアティブ」（共著）2007、日本規格協会。「CSRとコーポレート・ガバナンスがわかる事典」2007、創成社。