



業務運営コスト削減に向けた方法論とその実践

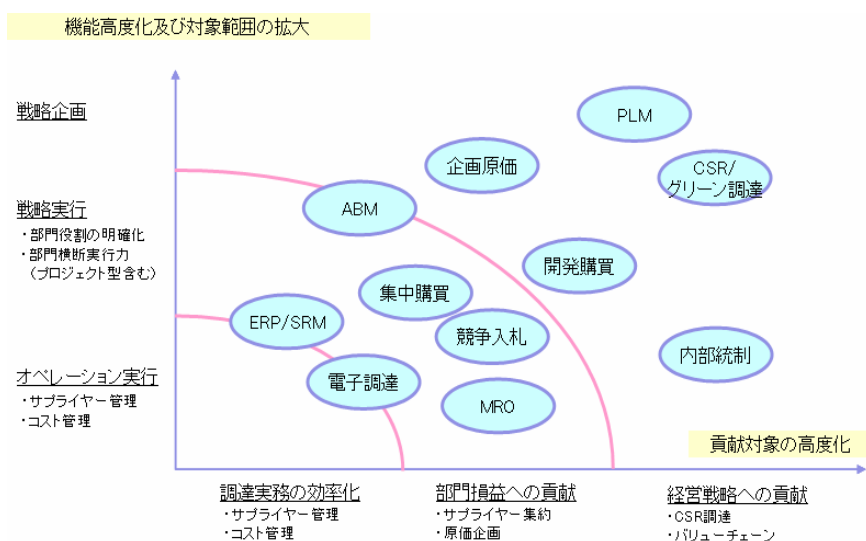
第7回：購買コストの削減

当 Newsletter「業務運営コストの削減とその実践」の7回目は、「購買コスト」を取り上げます。昨年の急激な景気悪化に伴う混乱の中で、企業コストの多くを占める購買コスト改革は収益性確保の観点からもより重要性が増しています。今回は、①購買コストそのものに如何に削減するか、②購買組織の設計のポイントはなにか、③グリーン調達やCSRに対応できる購買とは何か、について、実現におけるポイントと取り組み方法・事例を紹介していきます。

【「購買コスト削減」へ向けた取り組みの現状】

購買コストを削減するソリューション（概念やツール）は数多く提示されており、多くの企業で検討・活用が図られていることと思います。しかしながら、数多くのソリューションから何を選択すればよいかで悩んでいる企業、一旦は導入したものの突っ込んだ活用までは至っていない企業など、実際には具体的なレベルで購買コスト削減の取り組みを実行できていないことの方が多いと感じています。もっと言えば、自社にフィットするだろうソリューションを選び、新システム導入や業務改革を行った企業ですら、見込まれた効果は出せていないのが現状ではないでしょうか？

【購買ソリューションマップ】



「多くのソリューションが存在するもの・・・」

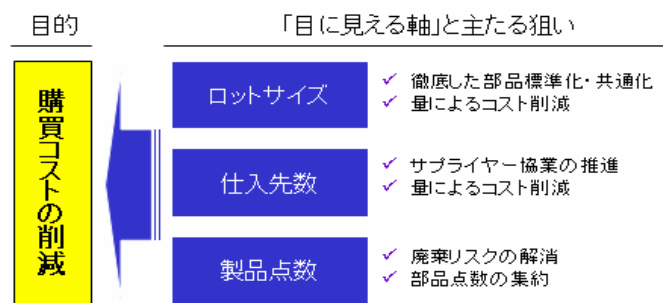


このような状態に陥ってしまう原因は、概念としての正しさだけで、具体的にコスト削減につながる作業のイメージにまで落とさないままソリューションを適用してしまうことにあります。例えば、PLM (Product Lifecycle Management) によって、製品開発計画や必要となる購買品または仕様及び目標コストの一覧をタイムリーに取得できる環境を揃えたとしても、ここからどのように購買コストの削減につなげていくかという業務設計が不十分な場合、実務は変わったが (それなりに高度化されたものの)、最終ゴールである購買コストは削減されないままということも少なくありません。また ABM (Activity-Based Management) によって購買業務の分解と工数取得により、間接業務の集約を図ったものの、サプライヤー種別に応じた協業方針が未確定であったため、実際にサプライヤーに向く時間 (=コスト削減に直接影響する) は変化しなかったという結果となってしまいます。

【購買コストの削減には「目に見える軸」の設定が必須】

上記のような状態を回避するためには、最終目的 (コスト削減) の前段を作りこむ目標を定めてから業務や改革の定義を行うことが必須です。この目標が「目に見える軸」であり、漠然となりがちな購買業務の方向性を集約します。

【「目に見える軸」とその狙い】



新しいソリューションの検討時には、えてして考え方をドラスティックに変革した業務再構築を志向しますが、特に購買コスト削減においては画期的な手法はなく、地道な積み重ね以外にコスト削減は実現できません。今回提示する 3 つの軸は、具体的な作業イメージや目標数値を設定しやすいだけでなく、継続的な購買コスト削減の土台をつくる上でも、非常に有効です。以下、この軸に対してどのように業務や改革を定義するのか、新しい概念やツールをどのように使いこなしたかの例を示していきます。



■ 購買ロットの最適化

「目に見える軸」の第一は「ロットサイズ」です。

当たり前のように思われるかも知れませんが、この購買コスト削減に最も寄与する「量のとりまとめ」をプロジェクト型の単発的な実施ではなく、通常業務として実直に実施できている企業は非常に少ないのが現状です。購買コスト低減というテーマではなく、その前段にあたる「現状のロットサイズをどこまで拡大できるか/できたか」という軸を組み込むことで、関連部門も含めた作業イメージを明確にすることが可能となります。では、「ロットサイズ」を軸に据えた購買ロットの最適化手順とはどのようなもののでしょうか？

まず第1に行うことは、現状個別仕様となっている部材を数量の少ないものから標準仕様に変更することを開発部門と決定することです。個別仕様は、機能等を優先する結果として、通常拡大せざるを得ない傾向にあるため、これを抑えるためには、「掛け声」だけではなく、対象となる部材を実際に示しながら検証する仕掛けが必要となります。部品情報システムや PLM システムの導入で可能となる仕様のデータやライフ数量、開発計画を参照しつつ、「個別仕様の削減→標準仕様の総量拡大→ロットサイズ拡大に基づくコスト交渉」につなげることが重要です。購買部門の作業目的の明確化のみならず、開発部としても後続効果が明示されることによって標準化推進の動機付けを与えることも可能となります。

第2は、その上で、サプライヤー側の工程を考慮したロットサイズを決定することです。ここでいうロットサイズとは、納入ロットではなくサプライヤー側の生産ロットを考慮した購入単位となるロットです。このロットサイズでの購買の保証とライフ予測の提示によってサプライヤーのリスクをある程度緩和し、双方の得となるコスト低減を目指します。なお、この結果として、生販の要望である納入時の多頻度小ロット化についてもコストを増大させずに対応することが可能となりました。

ある自動車部品メーカーのプロジェクトでは、これを EOQ (Economical Order Quantity) として取り纏め、購買コスト削減のみならず自社工程の稼働率向上にも寄与致しました。購買コスト削減の最も大きな要素である量のとりまとめを、ロットサイズという「見える軸」を用いて数値化・目標化することで、一律原価低減5%といった施策を欠いたコスト削減手法からの脱却を図ることが可能となりました。

■ 仕入先の絞込み

「目に見える軸」の第2は「仕入先数」です。

仕入先絞込みの目的のひとつは総量拡大によるコスト削減ですが、それ以上に重要な目的は、仕入先とより強固な協業関係を構築することにあります。現状の購買部門の担当するサプライヤーは1名当たり数10社になっているのではないのでしょうか？この状態でサプラ



イヤーと共同でコスト削減の施策立案までを行うということは非常に困難です。

このため、「仕入先数」という数値を用いつつ、サプライヤー種別別にどのような協業を行うべきか、どこまで集約するのかを定義することが重要となります。この発想に立つと、例えば、コア部品と汎用部品等の機能分類から重複する部品を集約するのではなく、長期的な視点で協業できるサプライヤーをまず選定し、次に発注を集約していくという手法を採用することとなります。ある精密機器メーカーにおけるプロジェクトでは、上記の手法によって、2000社あったサプライヤーを300社台まで集約することに成功しました。結果、これまで、担当社数の多さ故に形式的にならざるを得なかった単価交渉（原価低減目標の押し付け等）も量（時間）及び質（協議レベル）の点で大きく向上することとなりました。

SRM（Supplier Relation Management）やABM（Activity-Based Management）といった手法も「仕入先数」という「見える軸」を活用することで、最終ゴールであるコスト削減にどうすれば寄与するかをより明確することが可能となります。

■ 製品点数の削減

「目に見える軸」の最後は「製品点数」です。

前2つがいわば事後的なコスト削減であるのに対して、「製品点数」は事前及び全体での購買コスト削減を狙う軸となります。製品の多品種少量化は、結果として、購買品目数の増大と購入ロットの少量化をもたらします。これをいかに防ぐかが購買コスト削減実現の肝となります。では、「製品点数」を軸に据えた購買コスト削減手順とはどのようなものでしょうか？

第1には、既存製品数の終売ルールを厳格化することです。全盛期を過ぎて受注が減ってきている製品は、同時に購買品の発注量減少と廃棄リスク増大を進行させています。これらはサプライヤーの原価に潜在的に組み込まれ、結果的に購買コストに反映されています。製品の企画段階では厳格な精査を行うものの、一旦市場に投入された製品の終売化は甘くなりがちです。終売ルールの厳格化は、商品政策の観点だけでなく、購買コストの削減余地という観点からも重要視すべきです。

第2には新製品の企画段階での「製品点数」です。通常、購買部門は、商品開発部が計画した企画原価を受けて、これを達成する、いわゆる受け身型になることが多いと想定されます。部品標準化／共通化・VE（Value Engineering）や開発段階からのサプライヤー協業等の推進により、購入する部品点数の圧縮は意識されていることとは思いますが、製品点数自体を圧縮するという意識は薄いのではないのでしょうか。CDIソリューションズのこれまでの経験では、製品点数自体を目標化するほうが、実効的な部品点数の削減につなが

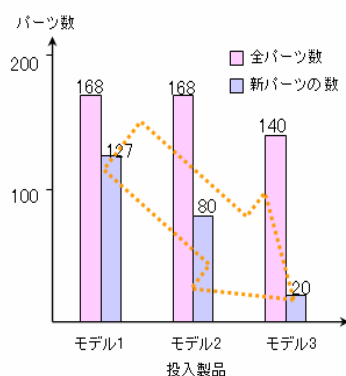


ると認識しています。

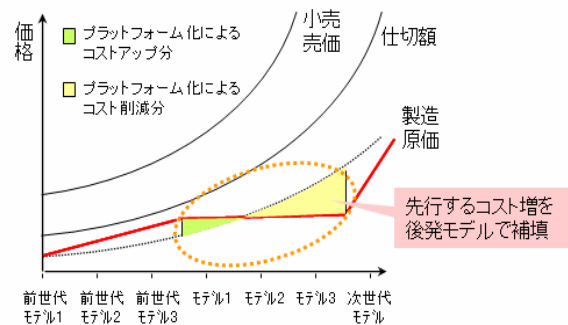
ある機器メーカーのプロジェクトで、エンジニアリングプラットフォームを開発部門、設計部門及び購買部門と共同で構築した例をご紹介します。プラットフォームは設計 BOM (Bills of Materials : 部品表) と製造 BOM から構成され、製品だけでなくシリーズとしての原価構成を把握することができます。このシステム上に、世代間のコスト付替 (仮に標準化の結果、製品単体でコストアップになったとしても、同様の部品を用いるシリーズ全体で回収) の概念を取り入れることで、シリーズ全体の購買コスト削減を実現します。しかしながら、部品単体での議論ではどうしてもプラットフォームの集約ができない状況となっていました。ここに、製品点数自体を目標化するという軸を導入することで、部品標準化/共通化と製品バリエーションのバランスをとることが可能となったのです。

【プラットフォーム化によるシリーズ購買コストの削減 (事例)】

プラットフォーム化によるパーツ数推移



世代間コスト付け替えによる総コスト減



以上の 3 つの軸は、CDI ソリューションズのこれまでの経験から最も実効性が高いと考えております。実際の活用段階では考慮すべき事項が数多く存在しますが、「目に見える軸」を設定することで、これまで埋もれていた改革アイデアも顕在化させることが可能です。

【購買企画部門の拡充と購買組織のあり方】

購買コスト削減においては、「目に見える軸」を用いた業務や改革だけでなく、購買組織の改革も必須です。購買力が企業の根幹要素であるとの認識は広く浸透しているものの、実際にこれを担う購買部門が弱体であるケースが非常に多いと感じています。日々の発注



CDI Solutions, Inc.

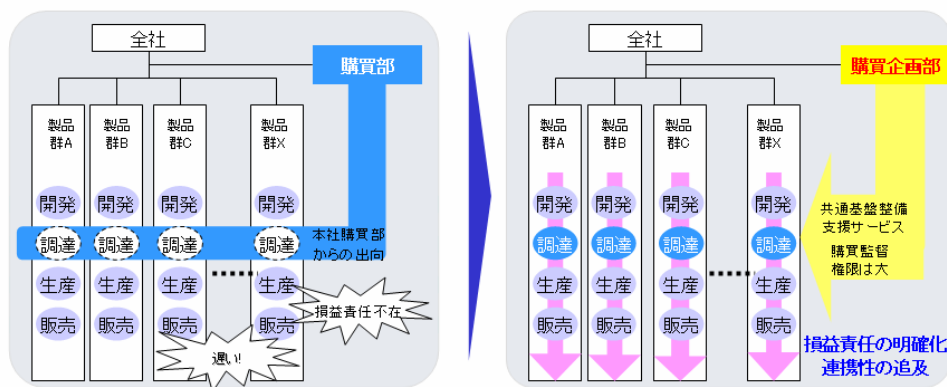
処理業務や納期調整に追われサプライヤー協議に時間を割けない、価格の決定権は購買部門にあるものの仕様や仕入先の決定は他部門が主管しているため実質的な施策は打ち出せない、購買ノウハウが属人化され会社として業務レベルを向上できる体制が整っていない、等のさまざまな課題が見受けられます。この解決にはどうすればよいのでしょうか？

CDI ソリューションズでは、まず「購買企画機能を立ち上げる」ことを推奨しています。購買部門が弱体になってしまう原因のひとつは、購買部門からの施策提案の少なさです。「通常の業務で精一杯」→「施策を企画する時間がない」→「他部門主導施策の下請」となり、通常業務だけで疲弊していく結果となります。この悪循環を断ち切るには、経営トップ主導で企画のみを行う専従部隊を創出することです。購買コスト削減は、掛け声ではなく計画であり、実効性の高い施策をどれだけ打ち出せるかに依存します。

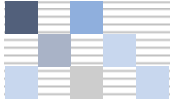
なお、この解決を権限論から入る企業もありますが、我々はこれを推奨しません。どのような戦略でどのような業務とするか企画する力を身につけた上で、次に購買組織の体制や権限を検討すべきと考えます。購買先進企業においても、幾度とない組織変更を実施しており、購買組織の最適解は存在しません。しかしながら、「本社統括型の購買企画機能」の存在と、戦略や業務に応じて購買組織を変えるという点は、購買先進企業に共通する特徴となっています。

【購買組織の変遷（事例）】

- A社では製品群（部門）損益の明確化を狙い、「本社統括→部門統括（部門統括+中央企画型）」に移行



- B社では分散購買の弱点解消を狙い、「部門統括→本社集約」
- C社では開発購買強化に主軸を置いた「開発部門へ購買企画機能の委譲」等



【グリーン調達・CSR 調達への対応】

近年の内部統制・環境への取組み強化・CSR 等からの要請より、購買部門の果たすべき役割はさらに高度かつ重要となってきています。有害物質規制違反によるリコールや販売停止、CSR 上問題のあるサプライヤーとの取引による不買運動の勃発、等については企業の存続をも左右するため、不用意なリスクを回避できる購買管理の構築は喫緊の課題です。

【内部統制・環境・CSR からの購買トピック】

| 分類 | 購買業務に関連するトピック |
|------|---|
| 内部統制 | ・業者選定、価格設定と発注権限の分離 ・購買証憑管理 |
| 環境配慮 | ・調達品も含めたCO2排出抑制 ・REACH、RoHS等有害物質規制 ・リサイクル推進 |
| CSR | ・サプライヤーに対する公正な取引環境 |

しかしながら、「調達ガイドライン」、「CSR 調達宣言」等を策定はしたものの、既存の購買業務との整合性すら十分にとれていないのが現状ではないでしょうか。「購買・生産技術部門の方がサプライヤー評価に来たばかりなのに、今度は CSR 推進室の方が同じような内容で別の調査票を依頼してきた」事が現実には生じています。

この解決に際しても「購買企画機能」が鍵となります。まず第一に購買企画部門主導で、現状業務の重複や不整合を排除します。その上で、CSR 推進部門や開発設計/品質保証部門と連動し、購買機能のあるべき姿と到達までの道程をデザインすることが必要です。本稿のコスト削減テーマと異なるため、グリーン調達・CSR 調達の実現手法については割愛するものの、購買部門のミッションとして、直接的な購買コスト削減だけでなく、「リスクの顕在化により発生するコストの未然防止」という観点を取り入れることで、優先順位による施策の実行が可能となります。

【購買力の簡易診断】

これまでの述べてきた購買コスト削減のノウハウの適用に当たっては、まず自社の実力値を正しく知ることが不可欠です。このために、CDI ソリューションズでは購買コスト削減を推進する取組みとして、過去の経験や調査をベースとした「購買力の簡易診断」を提供しております。

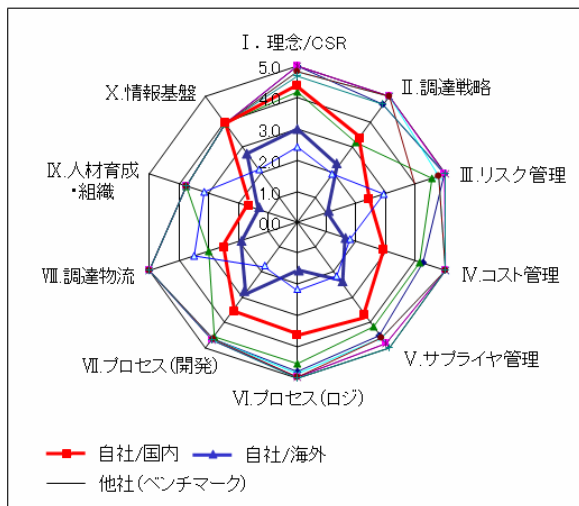
「購買力の簡易診断」では、企業における購買力を 10 カテゴリー、約 100 項目について、その実現レベルを 5 段階で評価します。ベンチマーク（先進他社）と彼我比較することで、



自社購買力の実力値把握から強化すべき領域を、短期間に把握することを可能とします。

【「購買力の簡易診断」結果イメージ】

■ 10カテゴリー、約100項目の設問を対して5段階評価を行い、ベンチマークとの彼我比較を行う



A社における概要評価コメントの例

- ・ 調達理念やCSRの取組方針については、まとめられているものの実際のプロセスとは連動していない。
- ・ 戦略については、特に立案機能が弱く、業務プロセスが硬直化している原因となっている。

⋮

B社における概要評価コメントの例

- ・ 現状購買部門の役割はオペレーションに特化（なお、戦略立案・サプライヤ管理については他部門を含めて主管がほしい）
- ・ 内外製の切分が不明確で、同様の部材を内製、購入するケースあり

⋮

購買コスト削減や購買業務改革は重要と分かっているにもかかわらず、どこから手をつけるべきか悩んでいる企業は多いことと思います。購買改革は全社横断的な取り組みが必要であり、役員をはじめとする主要メンバー内の改革の必要領域・レベルの合意が不可欠です。改革に向けた必要性を共有するとともに、改革の推進力を得る上で「購買力の現在地」と「取り組むべき課題」を明らかにすることは必須であると考えています。

今回の Newsletter では「購買コストの削減」をテーマに事例を交えて考え方を紹介致しました。次回の Newsletter では、「物流コストの削減」についてご説明する予定です。

CDI ソリューションズ ディレクター 常盤 光作（ときわ こうさく）