

1 経営に貢献する調達を目指して

1 ビジネスを取り巻く環境変化

近年のビジネス環境は、大きく変化をしてきている。その変化の概要を図表 1-1-1 のように、「グローバル市場の変化」、「リスクの変化と企業の社会的責任への要求の高まり」、「競争軸の多様化」、「日本の構造的変化」の4つの観点から整理した。

●図表 1-1-1 ビジネスを取り巻く環境変化

【a. グローバル市場の変化】

- (1)新興市場の拡大
- (2)自由貿易協定の拡大

【c. 競争軸の多様化】

- (5)“もの” から、“こと” の重視へ
- (6)新素材・技術の発展
- (7)サプライチェーンの競争力

【b. リスクの変化と企業の社会的責任への要求の高まり】

- (3)グローバル化進展に伴う、リスクの多様化・増大
- (4)企業の社会的責任への要求の高まり

【d. 日本の構造的変化】

- (8)人口減少と高齢化の進展
- (9)海外生産比率の続伸と、変わらぬ海外生産圧力
- (10)産業構造の変化とサービス産業の低い競争力

■ a. グローバル市場の変化

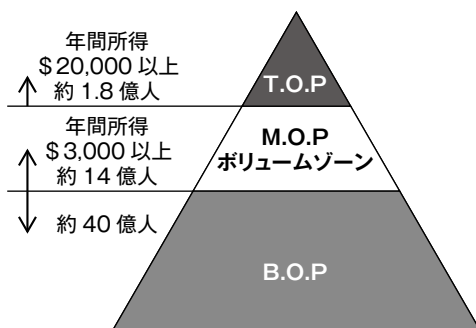
(1) 新興市場の拡大

世界市場を年間所得水準で層別する、市場ピラミッドという考え方がある。従来、日本を含む先進国企業は、年間所得2万ドル以上と定義され、トップ・オブ・ピラミッド(TOP)と言われる、世界で約1.8億人の市場を中心にビジネスの展開をしてきた。TOPは主に先進国で占められているがこれらの国の多くでは、いずれも程度の差はあれ、少子高齢化の傾向にあり、市場縮小傾向にある。一方、TOP以外の階層の、特にミドル・オブ・ピラミッド(MOP)の新興市場が、所得が増えるに従って購買力が上がって来ており、大きな市場=ボリュームゾーンとして期待されている。

また、2019年には第7回となるアフリカ開発会議(TICAD)が国内で開催されたが、世界における最後のフロンティアとしてのアフリカの注目度も高まりつつある。

日本企業は、高品質製品を比較的安価で市場供給することを得意としてきた。しかし、ボリュームゾーンの購買層から見れば、まだ高値であり、価格競争力の強化が求められて

●図表 1-1-2 市場ピラミッド



いる。また、単なる廉価版では訴求力が弱く、購買層にフィットする製品の開発・供給が求められている。

(2) 自由貿易協定の拡大

世界各国は、様々な貿易協定を締結し、締結国間の関税優遇を行っている。

物品やサービス貿易の自由化を図る FTA (Free Trade Agreement) や、物品やサービスの流通のみならず、人の移動・知的財産権の保護・投資・競争政策など様々な協力や幅広い分野での連携を目指す経済連携協定である EPA (Economic Partnership Agreement) では、日本はアジア各国と比べて FTA・EPA 比率 (FTA・EPA 締結国間の貿易額の貿易総額に対する比率) は、低いと言われてきた。日本が関わる貿易協定では、TPP11^{*1} が 2018 年末に発効し、日 EU-EPA^{*3} も 2019 年 2 月に発効した。TPP^{*2} を離脱した米国とは、第一段階とされる日米貿易協定が 2020 年 1 月に発効した。今後も、インドを除きほぼ合意に至ったとされる RCEP^{*4} (インドはその後に離脱を表明) や、EU を離脱した英国との FTA 交渉が控えるなど、今後も貿易協定の拡大は続くものと予想される。

貿易協定の動向は、各国市場の成長度と併せて、生産拠点配置や生産構成の検討要素である。同時に物流動線が変わってくる可能性があるため、調達としても動向を注視していくべきものである。

* 1 : TPP11 = 環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定

* 2 : TPP = Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement 環太平洋戦略的経済連携協定

* 3 : 日 EU-EPA = 日 EU 経済連携協定

* 4 : RCEP = Regional Comprehensive Economic Partnership 東アジア地域包括的経済連携

■ b. リスクの変化と企業の社会的責任への要求の高まり

(3) グローバル化進展に伴う、リスクの多様化・増大

ビジネスのグローバル化に伴い、リスク要素も増えている。特に近年は、政情不安、テロ、天候不順・異常気象、疫病、市況・為替変動、技術・情報漏洩等の問題が頻発し、リスクの範囲も広がり、頻度も増えている。

政情面では、タイの政変、ロシアによるクリミア併合、香港の民主化デモ、北アフリカ各国の政変、など各国で政情不安が起こっており、交通遮断レベルの問題から国家政策変更に至るまで状況変化が起こっている。

テロリスクに関しては、特に中東におけるイスラム過激派勢力の動向が悩ましい。従来は、特定の国を注意していればよかったが、各国に飛び火する危険性も出てきている。

天候面では、地震や津波などの広域で大規模な災害もあれば、異常気象により地域ごとで台風・大雨・大雪が増えてきている。日本では、BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）を地震対策中心で行ってきたが、台風・大雨・大雪に対策範囲を広げる企業が出てきている。

疫病リスクも増えている。2000年以降ニュースに大きく取り上げられたものだけでも、重症急性呼吸器症候群（SARS）、中東呼吸器症候群（MERS）、鳥インフルエンザ、デング熱等の世界的な流行・蔓延があり、地域的な流行に留まったものの西アフリカでのエボラ出血熱は、世界的な問題となった。そして、2020年の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の衝撃は大変大きく、世界経済の停滞、サプライチェーンの停止を引き起こした。各疫病の感染力の強弱の問題もあるが、疫病の流行発生する国の対応力が弱い場合には、短時間に世界を人が移動する現代では感染拡大リスクが増大している。

市況・為替の乱高下が激しくなっている。金融マネーの市場への流入が一つの大きな要因とされているが、比較的短期に大幅な変動をするようになってきている。先物取引や為替予約だけでなく、輸出入のバランス、決済通貨の調整などが必要である。

技術・情報漏洩面でも、ハッキングや産業スパイなどの違法性の高いケースもあるが、人材の引抜きや企業OBによる技術流出も出ている。

具体的な対策が取りにくいリスクも存在するが、リスクを小さくする平時からの対応の重要性が増している。

(4) 企業の社会的責任への要求の高まり

2015年9月に国連サミットにおいてSDGs（Sustainable Development Goals＝持続可能な開発目標）が合意された。このサミットでは、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が2030年までの長期的な開発の指針として採択され、この中核である「持続可能な開発目標」がSDGsと呼ばれる。

また、上記に先立つ2006年には、当時の国連事務総長であるアナン氏が金融業界に向け、責任投資原則（PRI）を提唱した。これは、機関投資家は企業へ投資をする際に、そ

の企業の財務情報だけで判断するのではなく、環境や社会への責任を果たしているかを重視すべきとの提言である。この提言を受け、ESG投資と言われるESG[環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)]課題を反映させる動きが広まっている。

SDGsの採択以前では、CSR(Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)が提唱をされていた。ISO26000のガイドラインの発行(2010年)もあり、CSR経営やCSR調達を掲げる企業は増えていた。しかしながらCSRは、企業が倫理的観点から事業活動を通じて自主的に社会に貢献する責任であり、企業がそのステークホルダーから信頼を得るために自ら考えて取り組むという自主性が重んじられていた。一部には、CSRとは「社会をよくするためのボランティア」との認識もある。結果として、CSRに取り組まないことによる企業ブランドの棄損を回避するとの消極的な理由による取組みに留まっているという側面もあった。

SDGsでは、解決すべき社会的課題として17の開発目標が示されており、企業は国際社会や政府の優先事項を見極めて自社のビジネスに結びつけるとの積極的な理由の追求を求めている。そして、それをESG投資が後押しする形になりつつある。

調達においては、従来から広まってきたCSR調達の取組みが大きく変わる訳ではない。従来よりもさらに積極的な取組みが求められるということである。

■ c. 競争軸の多様化

(5) “もの”から、“こと”の重視へ

近年、“もの”から“こと”の重視ということが言われている。製造業のサービス業化ということも言われている。“もの”とは、目に見える物質的な価値としての製品を指す。“こと”とは、見えない事象の価値を指し、例えば、製品を活用したサービスを含めた提供や、製品を使った顧客の体験や思い出、知識などのソフト面である。

別の見方をすれば、“もの”は、革新されていく対象物を指す。製造業であれば、材料・部品・製品等であり、これらの属性としてQCD(Q: Quality, C: Cost, D: Delivery)がある。“こと”は、“もの”を変換する作用やその水準を指す。プロセス(手順・基準)、人(人材育成・モチベーション)、組織・体制(場づくり・連携)、技術等がある。つまり、“もの”と“こと”の関係を例えて言うならば、「既存製品(もの)を新製品(もの)に変化させるために、技術レベル(こと)を〇〇まで進化させる」とも言える。

単なる“もの”では、差別化が難しくなり、価格競争に陥るケースは少なくない。しかし、価格を下げて、量が増えなければ悪循環に陥ることにもなりかねない。顧客に対して、意味のある体験の提案を行っていくこと、ストーリーを見せていくことや、適切なパートナーと協業していくことの必要性が増している。

(6) 新素材・技術の発展

一方で、“もの”にも様々な技術革新が起こっている。業界によってそのスピードは異

なるが、新しいエネルギーが登場・普及し始め、新しい素材開発や、微細加工などの技術の進展は著しい。さらに、3Dプリンタの実用化も進展し、新しいもの作りのあり方の模索が進んでいる。また従来、メカニカルな機構により実現していた機能をソフトウェアにより実現できることも増えている。

新しいもの作りの潮流としては、ドイツが先行するICT技術を駆使したインダストリー4.0が注目されている。これは、ものづくりとその周囲の社会が繋がり、より効率的で自由度の高い生産の実現を目指すもので、製品の性能向上やコストダウンのみならず、エンドユーザーへのサービス等、提供価値の拡大に貢献することが期待され、第4次産業革命とも言われている。今後も新しいアイデアや技術の進展により、どのような発展をみせていくのか、注目していく必要がある。

上述のような変化を受け、市場におけるプレイヤー構造が大きく変わってきている。新技術の登場により参入障壁が下がるケースもあれば、技術によっては膨大な投資が必要なものもある。合従連衡により寡占化が進んでいる業界もある。独自開発をするよりは、競争力のあるメーカーとのアライアンス戦略、良い技術を持つベンチャー企業などを買収するM&A戦略の重要性も増している。調達としては、各技術の優劣や将来性を見極め、自社の技術や製品戦略との親和性を考慮していく必要がある。

(7) サプライチェーンの競争力

SCM (Supply Chain Management) に取組む企業は多い。売上の最大化を図るには、競争力のある製品を欠品なく安定供給することが重要である。リスク面の項で述べたように近年では、安定供給を阻害する要素は増えており、調達にはしっかりした安定供給体制の構築が求められている。市場動向や顧客ニーズは変動するものであり、その需要変動を精度高く予測する手法はなかなか確立が難しい。オペレーション連携を強化し、供給の柔軟性を高め、過剰な在庫保有を回避することも重要である。一方、ビジネスのグローバル化や、CR (Cost Reduction: コストダウンのこと) の観点からLCC (Low Cost Country) 活用を狙うケースもあり、調達リードタイムの長期化や大きな調達ロットサイズを余儀なくされ、在庫削減の観点とは両立しにくく、戦略構築が難しくなっている。

前項で述べたように、アライアンス戦略やM&A戦略が重要視されるようになり、自社単独よりも、サプライチェーン全体の競争力が問われるようになってきている。従来のSCMは、在庫領域や物流領域に偏重している面もあり、中長期的な業績へのインパクトに欠け、更なる発展・高度化も求められている。

■ d. 日本の構造的変化

(8) 人口減少と高齢化の進展

総務省によれば、日本の人口は、2007年以降、減少傾向にある。2050年までの予測では、一貫して漸減傾向が続いている。また、65歳以上の人口割合は、1990年以降急伸し、

2005年には総人口の2割を超えた。欧米先進国の中では最速のペースで伸びている状態である。

日本では、人口減少ペースに対して、労働人口への影響はまだ限定的であったが、2017年頃からは企業における人手不足が顕著となってきた。中小企業や産業によっては、求人倍率が4倍以上というケースも出ており、労働力確保ができないために倒産に至る事例も出てきた。

従来から経営者の高齢化の進展で後継者不足からくる事業存続の危機が言われていたが、これに労働力確保の問題が上乘せとなった状態である。サプライチェーン保全の観点からの対応の必要性が増している。

一方で、高齢化を踏まえて需要が大きく変化し、それに対応して新しい製品・サービスが生まれ、市場構造が変わっていくので、その対応も必要となる。

(9) 海外生産比率の続伸と、変わらぬ海外生産圧力

経済産業省の統計によれば、日本製造業の海外生産比率は2012年に全体の2割を超えた。業界によって差はあるものの、今後も海外生産の比率は高まっていくものと考えられる。また一時期、「六重苦」などと言われた、高い法人税、エネルギー逼迫、労働規制、温室効果ガス排出量削減の高い目標など大半の要素は継続している。これらの要素は、海外生産を進展させていく圧力要素ともなっている。

(10) 産業構造の変化とサービス産業の低い競争力

日本は、ものづくりが得意な国というイメージが強いが、日本の産業構造はサービス産業（第3次産業）がGDP（Gross Domestic Product：国内総生産）の7割を占めるようになって久しい。更に、上述の少子高齢化等の社会構造変化に基づくサービス需要増大、製造業を中心に業務のモジュール化が進むことによるアウトソーシング拡大、公的市場の民間開放や規制改革による新たなサービス市場の創出・拡大などといった要素を背景に、今後もサービス産業の重要性は高まり、一層の市場拡大が見込まれている。

一方で、サービス産業の生産性の伸びは、製造業のそれと比較して低い。日本生産性本部のレポートによれば、2015年を起点とした2019年の労働生産性は、サービス産業全体では伸びていない（2016～17年に下落したものを2018～19年で元に戻した形。業界により推移のバラツキは大きい）、17年を境に向上している業界は多い。また、生産性の日米比較では、多くのサービス産業の業界で劣っている。米国を100とした場合、日本のサービス産業全体では48.7と米国の半分未満の水準に留まっている。多くの製造業でも対米比較では劣っているが、製造業全体では69.8である。15年時点の日米生産性比較結果と比べると、製造業で格差がやや縮小、サービス産業で格差がやや拡大という結果になっている。

サービス産業がグローバル競争にさらされてこなかったことが、生産性が伸びない一因ともされているが、近年のICTの進展に伴い急速にグローバル競争化が進んでいる。サー

ビス産業の競争力強化は今後の大きな課題である。

日本では一般に、「調達」と言えば、資金調達を除けば、製造業における調達を指すことが多い。特にサービス産業においては、調達部門自体が無いケースも多い。サービス業における調達の強化には、大きな余地がある。

各企業では、このような環境変化に対し、経営・技術・マネジメントの各領域の水準を高めることで対応を図ろうとしている。その一環として、調達に対する経営の期待が高まってきている。このような動きは、製造業をはじめ、建設業や、電力・ガス、鉄道・航空、等の業界に広がってきている。これには、大きく以下のような2つの理由があろう。

- ・第一は、収益を上げていく上でコストに着目する企業が増えており、外部支払い費用はコストの大きな比率を占めること。
- ・第二には、調達がタイムリーな製商品供給（製品＝社内の製造プロセス経るもの。商品＝仕入れ販売品で社内製造プロセスを経ないもの）と、在庫削減を実現するSCM改革の重要な部門の一つになっていること。

しかしながら、この環境変化は、調達にとっては逆風の内容も多い。これらにいかに対応できるかが、製品力や収益力などの企業競争力の大きな差に表れるようになってきており、調達の果たすべき役割は大きく重要である。

2 調達の環境変化への対応方向

上述のような環境変化に対する調達の対応方向には、3つの側面がある。それは、

- (1) 直接材領域における取組みの高度化
- (2) 間接材領域への管理範囲の拡大
- (3) 企業の社会的責任やリスクマネジメントに対する意識の高まり

であり、図表 1-1-3 は、その3つの側面における環境変化とそれに対する主な対応の方向性を示している。

なお以下の内容は、主に製造業での取組みを挙げている。これは、製造業の調達の取組みは他の業界に比べて進んでいる面があるため、他業界の参考になると考える。

(1) 直接材領域における取組みの高度化

1つ目は、直接材における取組みの高度化である。直接材は、個別製品に費用を直課することが可能な原材料などの品目を指す。経済産業省の統計では、原材料費の比率は、年によってばらつきはあるものの、全業種平均で0.3~0.8%上昇する傾向が続いている（業界や企業規模によってばらつきはあり）。製造業では一般的に調達が管理責任を持つ材料や部品等の外部調達費の比率は非常に大きく、経営業績への影響は大きい。そのため、CRへの期待が高まっている。

一方、消費者ニーズの多様化、製商品のライフサイクルの短縮化、安定調達に対する脅