

に描き、実行することである。

## 4 調達戦略立案のポイント

### 4-1 調達戦略の位置づけ

「経営戦略」、「事業戦略」、「機能戦略」と大別される企業の戦略のうち、調達戦略は、一般的には機能戦略の一つと位置づけられる。

経営戦略は、全社の視点でどの事業を伸ばし、企業としての成長をいかに実現するかという戦略である。事業戦略は、個別の事業として、どの市場においていかに競争を勝ち抜くかという戦略である。複数の事業を持つ企業では、各事業を統合・包含する上位戦略として経営戦略がまとめられ、それをベースに個々の事業ごとの事業戦略が立案されるのが一般的である。

機能戦略は、技術・開発、調達、製造、物流、営業・販売といった各機能別に、どのようやり方で、経営戦略や事業戦略を実現するかという戦略である。機能間の連携・整合も重要である。

### 4-2 調達戦略の考慮点

調達戦略は、経営戦略や事業戦略の実現を支えるための一要素である。したがって、調達戦略の立案にあたっては、経営戦略や事業戦略に記述される、

- (1) 事業
- (2) 地域
- (3) 製品
- (4) 技術
- (5) CSR (SDGs、ESG)

といった要素を考慮して立案する必要がある。以下に、各領域の考慮点について、概説する。

#### (1) 「事業」視点からの考慮点

経営戦略や事業戦略において、当該事業のドメインや競争力の軸が明示されているはずである。その内容に従って、調達戦略が立案される。

例えば、コスト競争力を前面に出していく場合には、外部調達費の低減は非常に重要な要素となってくる。あるいは、サプライチェーン効率化の観点から顧客への供給スピードが重視される場合には、調達リードタイムも重要な要素となる。その場合、顧客への供給を担保するには、製品や部品の在庫を保有することで対応できるが、在庫圧縮も要請されるはずであり、調達としては、求められる供給能力・調達リードタイムをいかに少ない在庫で実現できるかを考えていく必要がある。