

経営に新たな価値をもたらす 調達購買改革の進め方

—MVV策定と全体改革推進—

2025年5月13日

フォーティエンスコンサルティング株式会社

マスタープリンシパル 野町直弘

フォーティエンスコンサルティング株式会社は、2009年7月1日に設立された、NTTデータグループのコンサルティング会社です。

会社名	フォーティエンスコンサルティング株式会社 (Fortience Consulting Incd.)	
設立	2009年7月1日	
株主	株式会社NTTデータ 100%	
資本金	95百万円	
従業員数	1,200名	
代表取締役社長	山口 重樹	
事業内容	経営戦略・企業変革を実現するためのコンサルティングサービスの提供	
URL	www.fortience.com	
所在地	本社	〒100-8101 東京都千代田区大手町2-3-2 大手町プレイス イーストタワー11F
	大阪オフィス	〒530-0001 大阪市北区梅田3-3-20 明治安田生命大阪梅田ビル15F
	名古屋オフィス	〒461-8605 名古屋市東区葵1-20-6 NTTDATA葵ビル
	福岡オフィス	〒812-0013 福岡市博多区博多駅東1-18-33 博多イーストテラス1F Mol.t
	海外コンサルティングデスク	上海、バンコク、ハノイ、ホーチミン、ジャカルタ、クアラルンプール



講演者紹介：野町 直弘



フォーティエンスコンサルティング
株式会社

Name : 野町 直弘

Title : プリンシパル

調達・購買プロフェッショナル

経験と専門分野

経験

- 大手自動車会社での原価管理、購買部門経験
- 外資・国内コンサルティング会社
- GE日本法人での購買部門立上げ経験

専門分野

- 調達・購買分野コンサルティング專業
- 直接材、間接材、業種問わず
- 調達・購買分野研修事業

趣味

- ゴルフ
- マラソン
- ジム

会社及び自己紹介

- 大学卒業後、大手自動車メーカーに就職。同社および外資系金融業にて調達・購買実務および、調達部門の立上げを経験。コンサルティング会社にて調達・購買、ロジスティック、SCM等のプロジェクトを担当。
- その後独立し調達購買コンサルティング会社アジルアソシエイツを設立。調達購買改革の専門家。また調達・購買分野の日本国内での地位向上、バイヤーの育成支援等に数多くの活動を行う。
- 2017年4月よりフォーティエンスコンサルティング株式会社（旧クニ工）にて顧客の調達・購買改革の支援を行う。
- 社団法人日本能率協会におけるトレーニング講師や数多くの雑誌での記事掲載、セミナー等での講演を行う調達・購買プロフェッショナル。

(著書)

- 「だったら、世界一の購買部をつくってみよう！」（日刊工業新聞社）2008年
- 「調達モノを買う仕事」（日刊工業新聞社）2009年
- 「目指せ購買改革！会社を強くする調達・購買部門の作り方第1巻」（マイナビ）2012年
- 「目指せ購買改革！会社を強くする調達・購買部門の作り方第2巻」（マイナビ）2013年
- 調達・購買プロジェクト経験
- ✓ 125社、250を超える調達・購買コンサルティングプロジェクト経験
- ✓ 40社、2000人を超える企業研修講師
- ✓ 購買交流会の立上げ、CPPの立上げ支援等様々な活動

1. 調達購買改革のこれまでの進め方
2. 事業環境変化によりMVVアプローチへ
3. MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）アプローチとは
4. 他社MVV事例
5. MVVアプローチのステップ
6. MVVアプローチの4つのポイント
7. MVV改革事例
8. まとめ

1. 調達購買改革のこれまでの進め方

従来は「現状分析→課題抽出→ToBe設定→施策実行」の流れが主流だったが、近年の事業環境変化への対応には限界が生じている

【従来の課題解決型アプローチ】



① 業務時間分析

VA（付加価値）業務とBVA（ビジネス付加価値）業務、NVA（非付加価値）業務の時間配分を測定
システム化・業務改革によりBVA業務の比率を下げる

② 業務プロセス分析

ソーシング業務・購買実行業務のプロセスを分析し、非効率・ボトルネックを特定して業務プロセス改革を推進

③ 組織体制分析

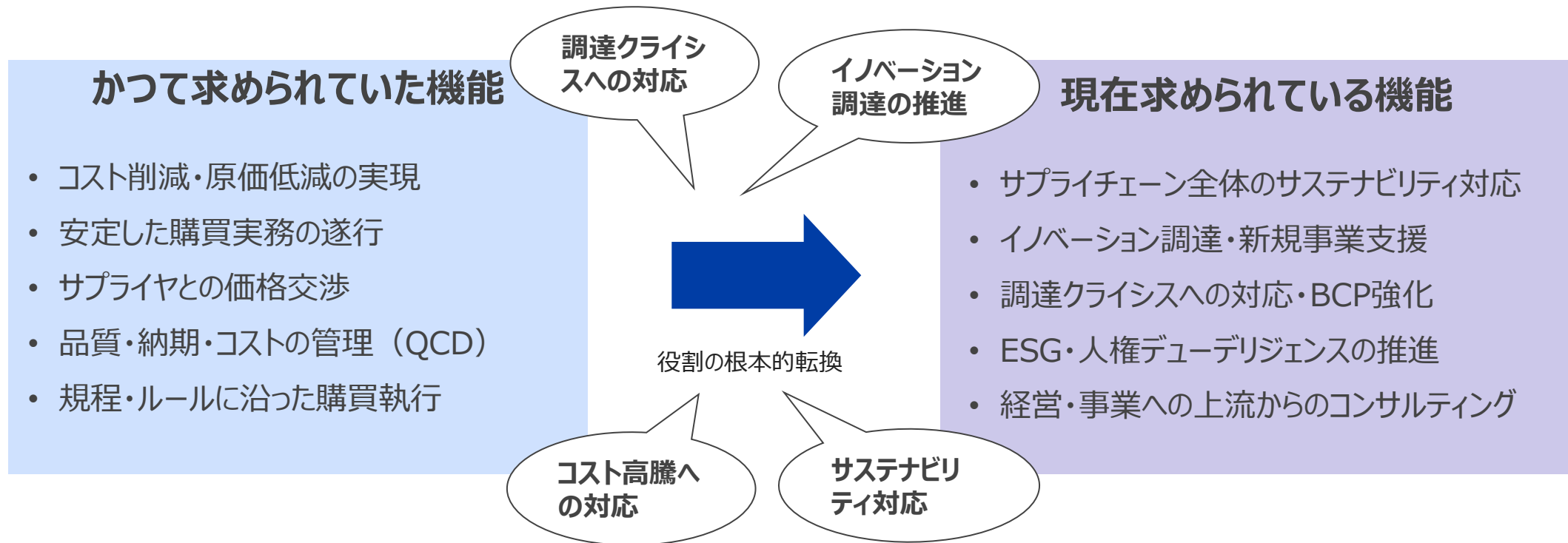
事業別・品種別組織の連携状況、横串でのボリューム交渉機能の有無などを調査し、組織最適化を図る

④ 支出分析

何を・どこから・どれだけ・いくらで購入しているかを可視化。品目・サプライヤ別コスト削減戦略の立案に活用

2. 事業環境変化によりMVVアプローチへ

事業環境変化により、調達購買機能に求められる役割が根本的に転換し、求められる機能が変化している



⇒ MVVアプローチ：「理想の姿（MVV）」から逆算し、調達改革テーマを設定・実行する手法

3.MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）アプローチとは

MVVは「飾り言葉」ではなく、変化の激しい時代に調達部門メンバー全員が自律的に判断・行動するための「羅針盤」である

■ Mission（ミッション）：使命

「調達部門はなぜ存在するのか」対社会・対会社・対顧客・対部門などに対して、果たすべき根本的な役割を言語化し、日々の業務判断の原点となる

■ Vision（ビジョン）：目指す姿

「調達部門はどうありたいか」の数年後の理想像を具体的に描き、改革の目的地を明確にし、メンバーが共有する未来像を言語化する

■ Values（バリュー）：価値観・行動規範

「どのような価値観で行動するか」サプライヤ選定や意思決定の場面でメンバーが迷わない行動規範を定める

3.MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）アプローチとは MVVアプローチが生み出す3つの改革

MVVアプローチは業務改革にとどまらず、調達部門の組織改革・意識改革を同時に実現する点に最大の特徴がある

業務改革

- 1 新たな機能・役割の明確化
- 2 全社サプライチェーン課題への対応
- 3 優先順位が明確な施策実行
- 4 収益貢献の強化・可視化

組織改革

- 1 自律的に動ける組織文化の醸成
- 2 キーパーソン・若手の当事者意識向上
- 3 部門横断・全社巻き込みの仕組み化
- 4 経営層との対話・連携強化

意識改革

- 1 「手配部門」から「戦略部門」への転換
- 2 サプライチェーン全体への視野拡大
- 3 MVVを自分事として捉える文化
- 4 継続的改善・自走するマインドセット

4. 他社MVV事例

4.1 共有する価値観の明文化

優れた企業の優れた調達購買部門にはビジョン、ミッション、フィロソフィがある

ビジョン、ミッション、フィロソフィは部門としての「切なる願い」であり「共有する価値観」を明文化したものでなければならない

4.2高収益企業の条件は自律型組織であること

自律型組織とは

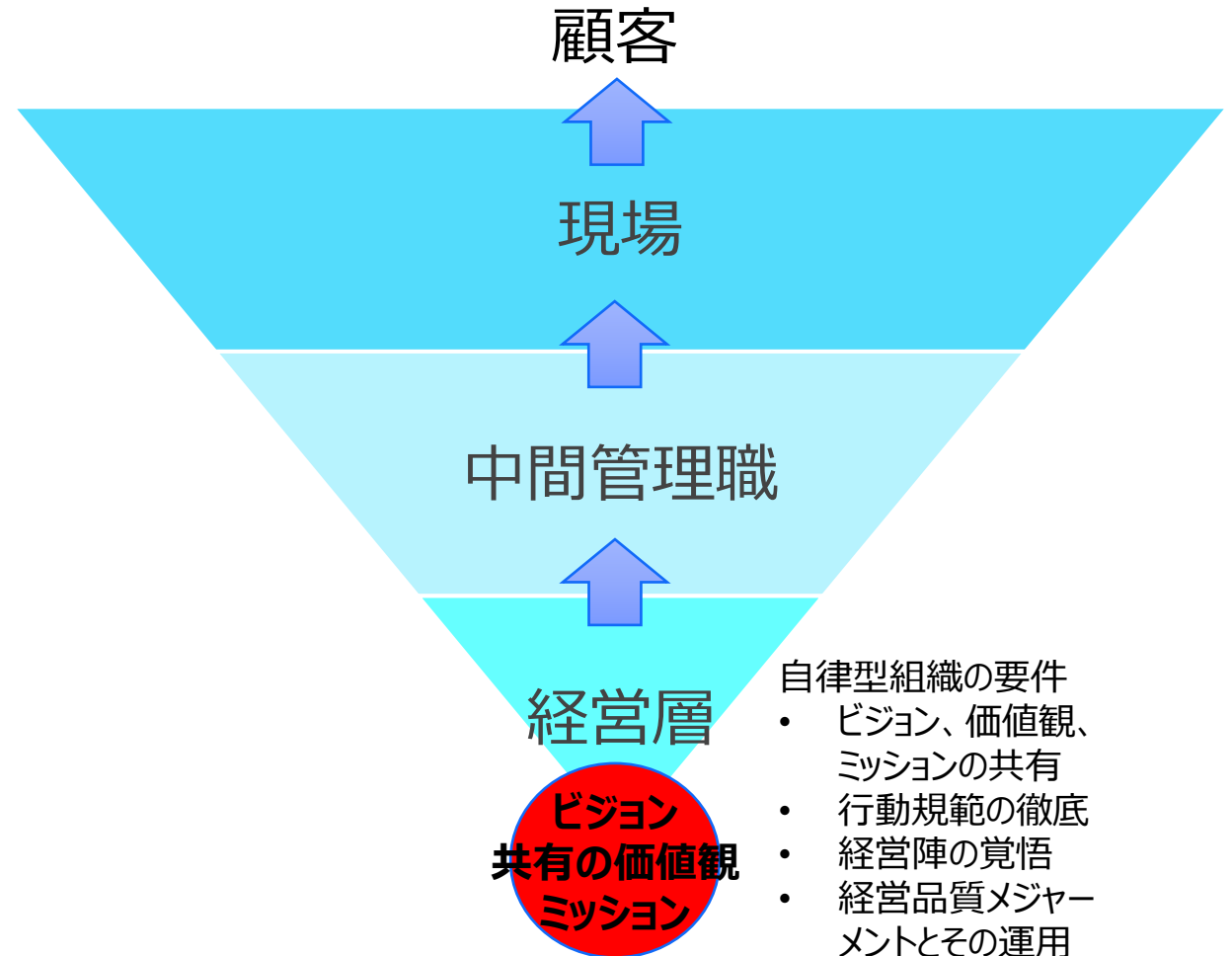
現場が自律的に動くことにコミットしている
それを担保すべく、権限が委譲されている
それを可能にする現場の価値提供力がある

自律型組織におけるリーダーシップ

リーダーは現場を支援、コーチングする義務がある
顧客に最も近い現場が答えを持つ

自律とは

自らの価値観を持って、そしてまた組織全体の価値観との整合性を図りながら、目的と手段をつくり出し、進んでいける。そして他にもはたらきかけることができる。

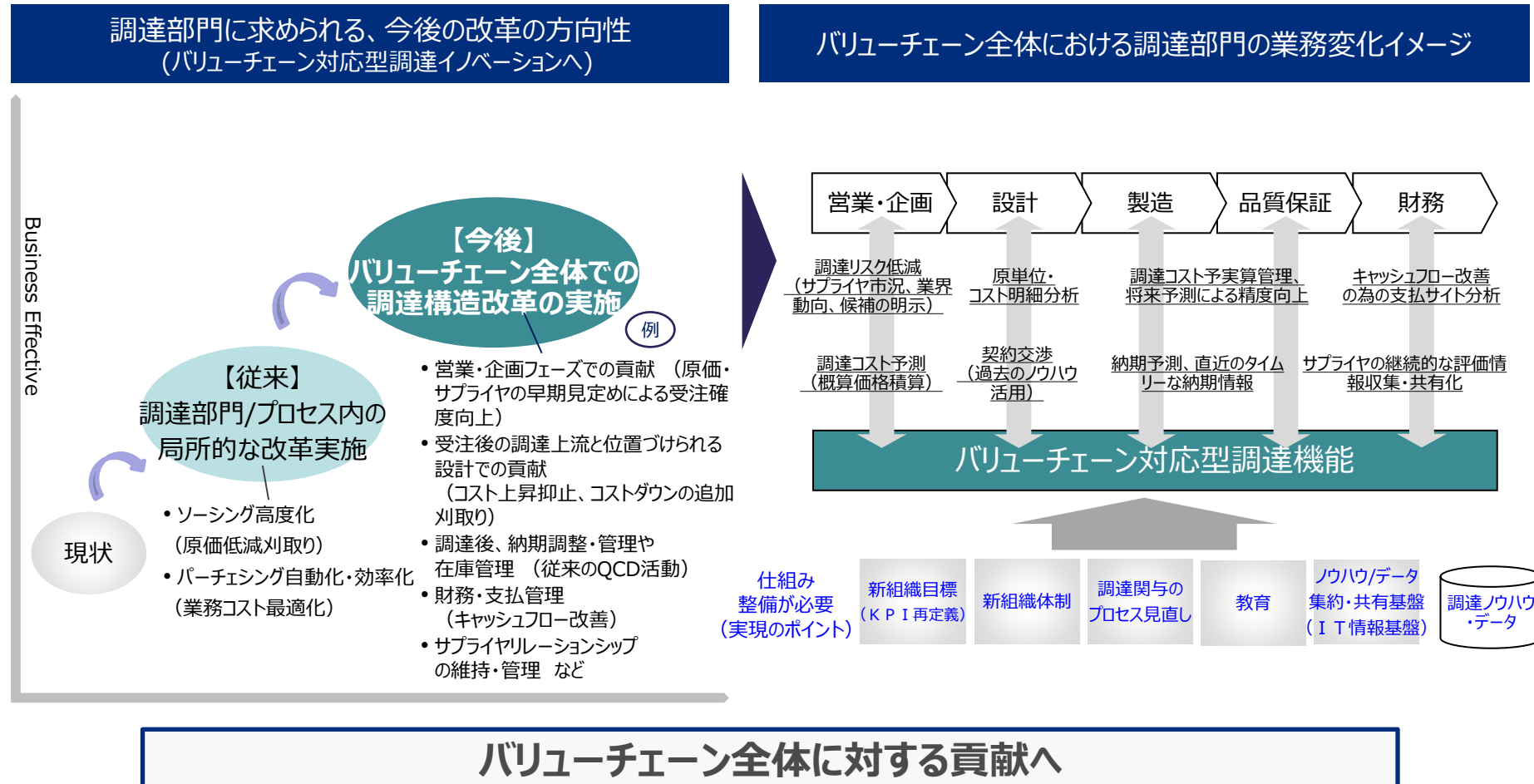


小杉俊哉（著），“リーダーシップ3.0”，祥伝社，2013年

4.3バリューチェーン対応型調達

外部調達比率の高まり等を背景に、企業における調達部門の重要性が増すとともに、調達部門や調達プロセス内での局所的な改革には限界が生じている

今後は調達機能に対しバリューチェーン全体への積極的な関与、貢献が求められている



バリューチェーン全体に対する貢献へ

4.4 A社調達本部のミッション

■TQCDの優先順位

■調達本部は、魅力的な製品の開発を可能にする

□**先進的な技術（T）**を開拓・育成するとともに、

□**最適品質（Q）**の部品・部材を

□**最適なコスト（C）**で

□**安定調達（D）**するプロフェッショナル集団として、

サプライヤーと共存共栄を実現し、事業に利益貢献することをミッションとする

■ワクワクするような職場体験

■自ら成長できる環境創造

調達のプロソフィーについて

「より良いものをよりやすくタイムリーに」から「強固な相互信頼関係を長期継続できる（パートナーとしての）仕入先から調達する」へ

『QCD からQCD (T) PR へ』

1. 調達の環境変化

当社の経営の軸足が海外へシフトし、海外での調達が増大している中、我々はスタンスを変える必要がある。海外における当社は、一部の国を除き日本ほど知名度も無く、我々に目を向けてくれる仕入先は必ずしも一流仕入先ばかりでは無いからである。仕入先選定の対象が海外に広がった時、その仕入先の『**信頼性 (Reliability)**』と、『**信頼関係 (Partnership)**』は、取引を決定する上での大きな評価項目となる。

2. 信頼性Reliability と信頼関係Partnership

『信頼性』は、財務諸表、トップの経営能力などである程度評価できる。一方、『信頼関係』は、評価指標がわかりにくい。「数年程度の取引実績の中で、相互信頼が築かれていく」と考えるのが妥当。『**信頼関係**』は意図的に作り出し、**強めていくことも必要**。日系以外の海外仕入先の場合、当社に対して期待するのは、当社との取引で得られる直接的な「収益」よりも、当社の持つ「ノウハウ」や「技術」の場合が多い。そうした仕入先は、当社との取引を通じて技術的に向上したいと考えているケースが多いので、ある範囲で技術を提供したり、技術のある日系仕入先を紹介したりすることで、当社への興味を高めていくことが肝要。「当社と付き合いと自分の技術がレベルアップする」という気持ちになってもらう。「**当社はあなたの会社を大切に思っています**」という意思表示をすることも重要な活動である。

3. 『信頼関係』がある場合と無い場合

『**信頼関係**』がしっかりしている場合、品質問題、納入問題が起きたりしても**最優先で対処してくれるはず**。その会社のもつエース級の人材を当社との取引に振りあて、設備機械も新しくし、トップから「当社の言うとおりにしろ！」という指令を出してくれる。逆に『**信頼関係**』が出来ていないと、優先順位が下がり、問題対応でもお金を惜しんだりすることが起きる。仕事が欲しいときだけ、安い見積もりをだし、忙しくなるとのらりくらりで受注しようとしめないなどの例もある。

4.5 B社調達のフィロソフィ

4. 信頼できるパートナーとしての我々の姿勢

『信頼関係』は、相互で築くもの。我々の姿勢としても相手の信頼関係を裏切らない、フェアな取引を心がけることが必須である。恫喝して値下げを要求したり、約束を守らなかったり、儀礼的に失礼な態度を取ったりすることは論外。自分が困ったときだけ、協力を要求するのではなく、相手の困っていることを助けることも当然すべきこと。

5. 当社の生きる道（P あってこそそのQCDDT）

当社は現地のローカルメーカーと上手に取引することが求められている。ローカルメーカーの場合QCDD(T)のうち、「C：価格」・「D：供給」は要求水準を満たしているものの、「Q：品質」(T：技術) が十分でないケースは多い。

すなわち、「ローカルメーカーと上手に取引する」というのは、品質を要求水準にまで引き上げることであり、**そのためには、①惜しみない支援 と ②仕入先が経営資源を優先投入する という「相互の努力」が必要である。**そして、こうした「相互の努力」の積み重ねにより、『信頼関係』は生まれてくる。『信頼関係』がしっかり出来ている仕入先と取引できれば、その仕入先から必ず「QCDD（T）」の優れた部品、資材、設備を納入してもらえるはずで、これこそが我々の生きる道である。

6. 調達のコアミッションとフィロソフィー

調達のコアミッションは、『**当社の商品が最高の価格競争力をそなえるために、最高の調達基盤をつくること**』。最高の調達基盤とは、「**強固な相互信頼関係を長期継続できる（パートナーとしての）仕入先群からなる調達基盤**」である。パートナーとしての仕入先を選ぶことに誇りと責任を持って、日々の仕事に取り組んで欲しいと思います。

201X 年X 月X 日

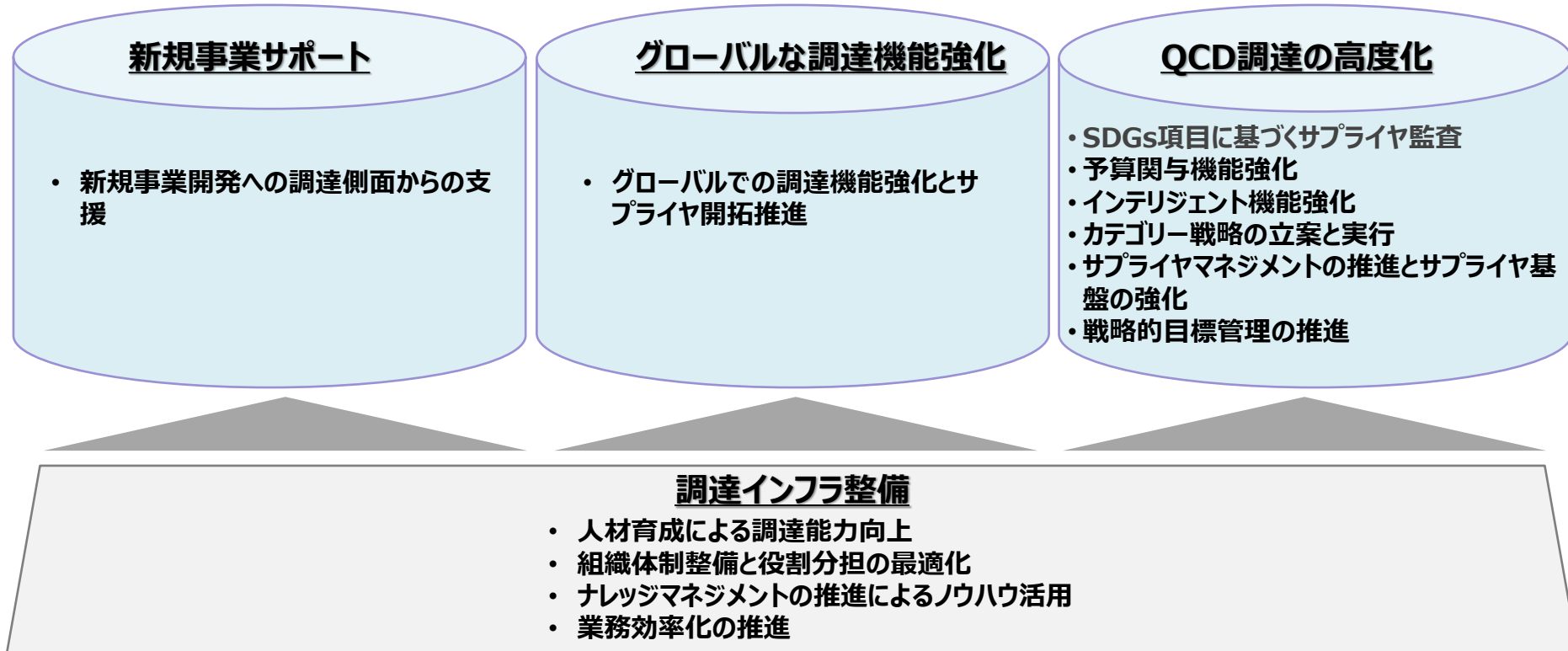
常務執行役員

XX XX

あるべき姿

■ 「QCD調達」から、企業変革を支援する「イノベーション調達」組織への進化を目指す

3つの柱



4.8 E社の新規事業支援機能

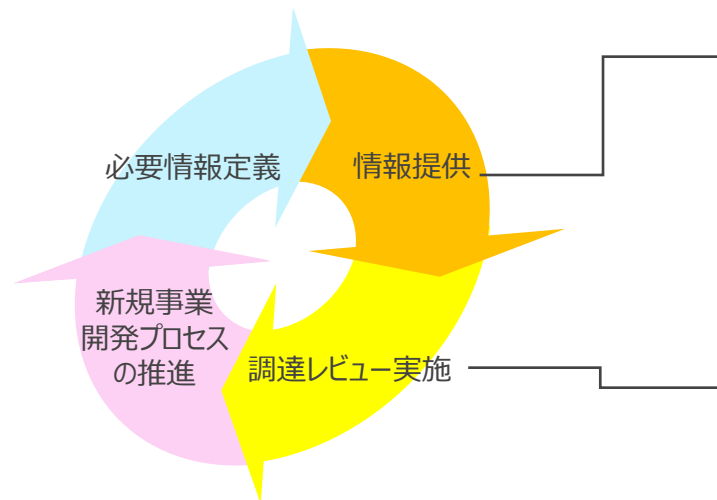
技術部門が進める技術シーズ型新規事業推進を調達側面から支援を行う

調達部門としての支援内容

- 新規事業担当を設置
- 必要情報の定義
 - 調達品情報（原材料の調達性評価など）
 - 量産移行のための設備技術情報
 - コスト情報
- 新規事業開発プロセスへの参画と情報提供
- 調達としてのレビュー実施
- 開発プロセスに応じた柔軟な支援体制強化



Image



情報ソースリスト

Image

調達レビュー実施

5.MVVVアプローチのステップ

5.1 MVVアプローチのステップ全体像

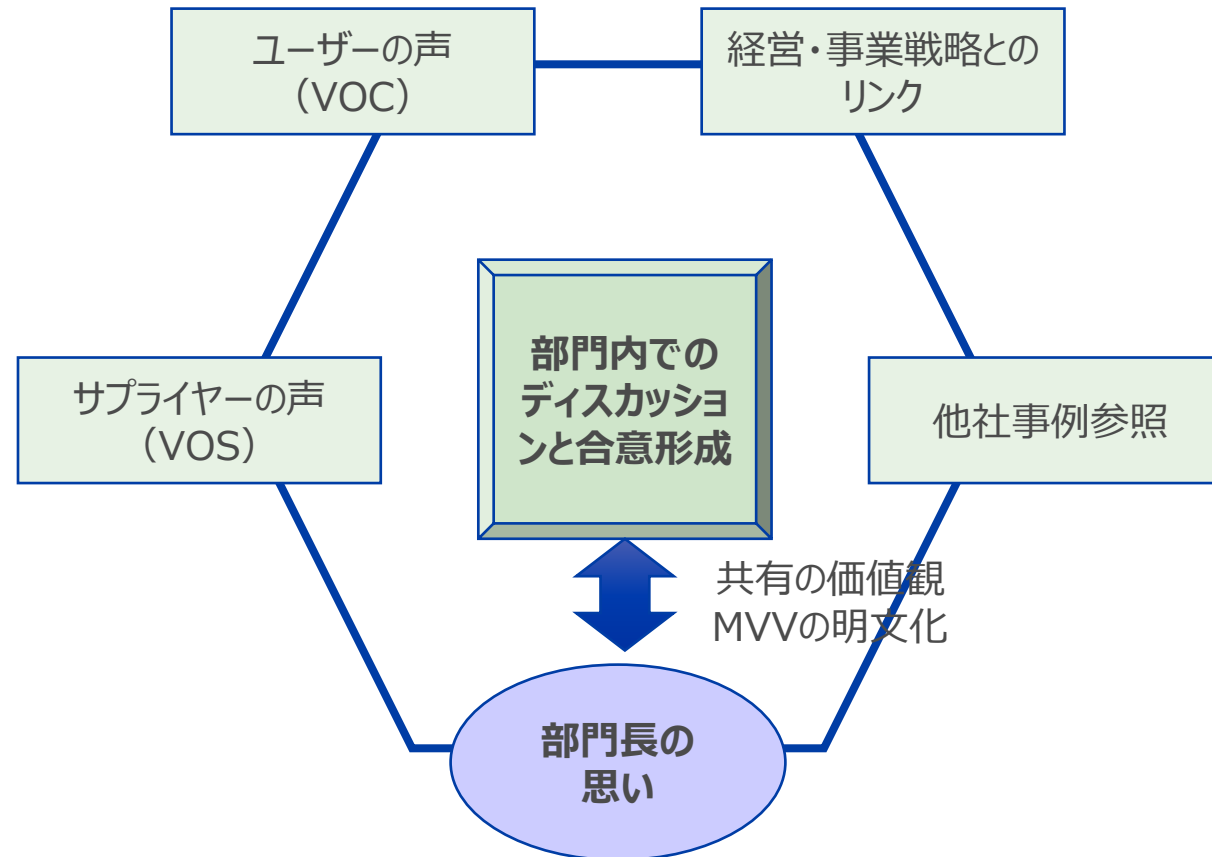
MVVアプローチはインプット情報の収集→ワークショップ実施し、MVV明文化と戦略課題の抽出を行い、アクションプランに基づき、施策実行し、毎月の報告会で進捗報告を行っていく

並行して継続的な浸透活動を行い、部門内や社内外へのMVV浸透を進める



5.2 インput情報の収集

調達部門ビジョン作成の要件としては経営・事業戦略の確認と連携、VoC、VoSの収集、他社事例、部門内でのディスカッションなどをインput情報として、ワークショップを踏まえ、MVVの明文化を行う



5.3 インput情報（例）

ステイクホルダーやサプライヤの声を吸い上げinput情報とする

要求元の声

- 泥臭いビジョンが必要ではないか
- コスト意識の強化と営業利益目標の達成
- 仕様や購入要否、購入量の妥当性に関与すべき
- スピード重視の柔軟な対応
- 新たなサプライヤ、サービスの紹介
- 手続き、システム、ルールの簡素化および調達関連情報の共有化
- 価格妥当性評価能力向上

サプライヤの声

- 紳士的であり見習いたい、以前の調達部門とは確実に変わってしまった
- 購買手法に関する要望、疑問あり（何でもかんでも競合がいいのか）
- サプライチェーン最適化面での指摘あり
- コミュニケーションが不十分という指摘あり

部門内ディスカッション結果

- お客様意識の欠如
- グループ調達力の強化
- 予算主義からの脱却とROIの最大化
- 依頼元に頼られアドバイスもできるコンサルティング機能強化
- 自ら考えるプロバイヤー
- 手続き業務からの脱却
- サプライヤとカテゴリー毎に関係性を構築

5.4 ワークショップの実施

メンバー：PJメンバー10人およびその他メンバー10人で合計20人、4Gに分かれて討議を実施

- Aグループ： ファシリテータ：XX、YY、ZZ・・・
- Bグループ： ファシリテータ：野町、XX、YY、ZZ・・・
- Cグループ： XXX
- Dグループ： XXX

日時

- 第一回目： 20XX年X月XX日
- 第二回目： 20XX年X月XX日
- 第三回目： 20XX年X月XX日

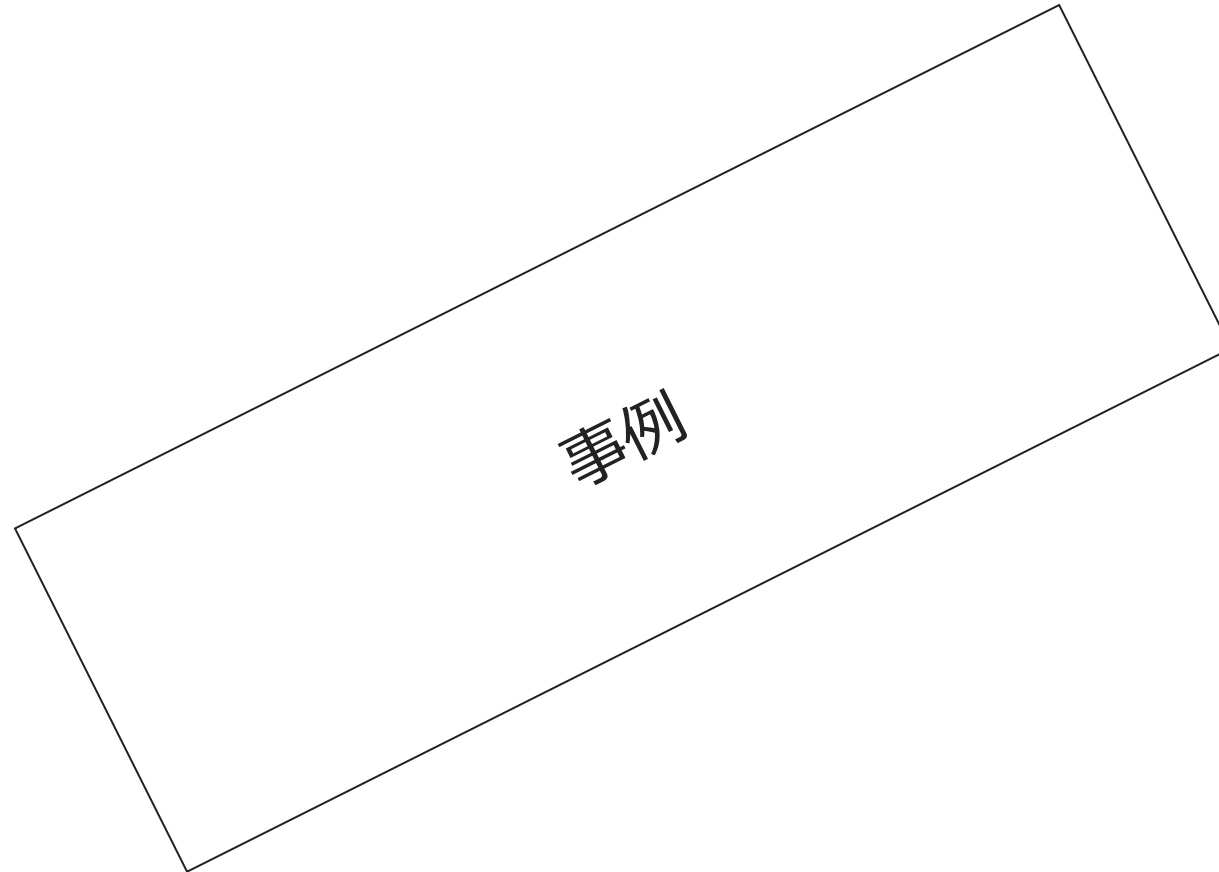
アジェンダ

- 第一回目： 課題の抽出と目指すべき方向、持つべき機能役割、ゴール討議
ビジョン／ミッション／行動指針の作成（第一版）
- 第二回目： 調達部門ビジョン検討の追加視点を踏まえてビジョン／ミッション／行動指針の再検討
実現のための方策と推進上の課題の抽出（リソースの確認）
- 第三回目： ビジョン／ミッション／行動指針の再修正及び確認
実現のための方策について項目及び内容、優先順位の確認
実現のための戦略課題テーマをピックアップし3か年計画を作成

5.5 MVV明文化

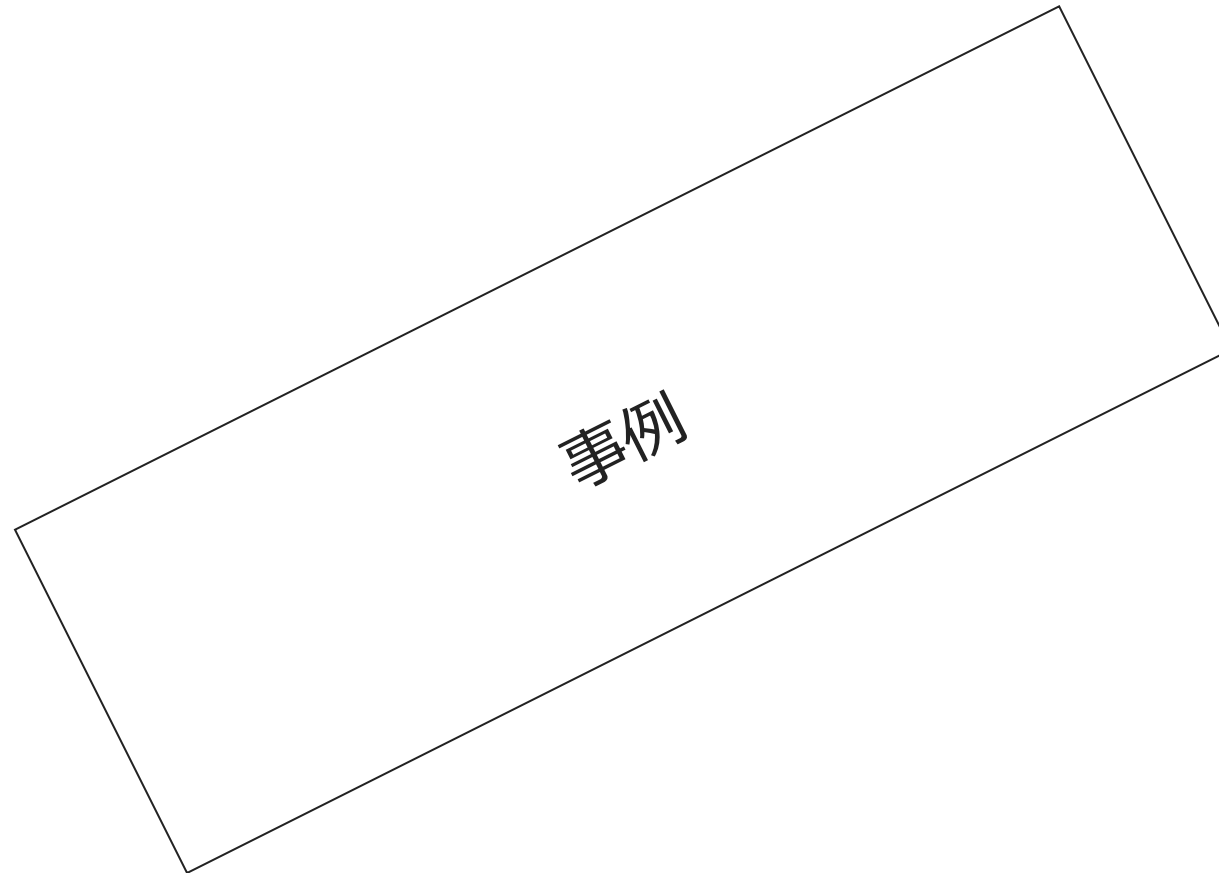
ビジョン明文化事例1

ビジョン明文化事例2



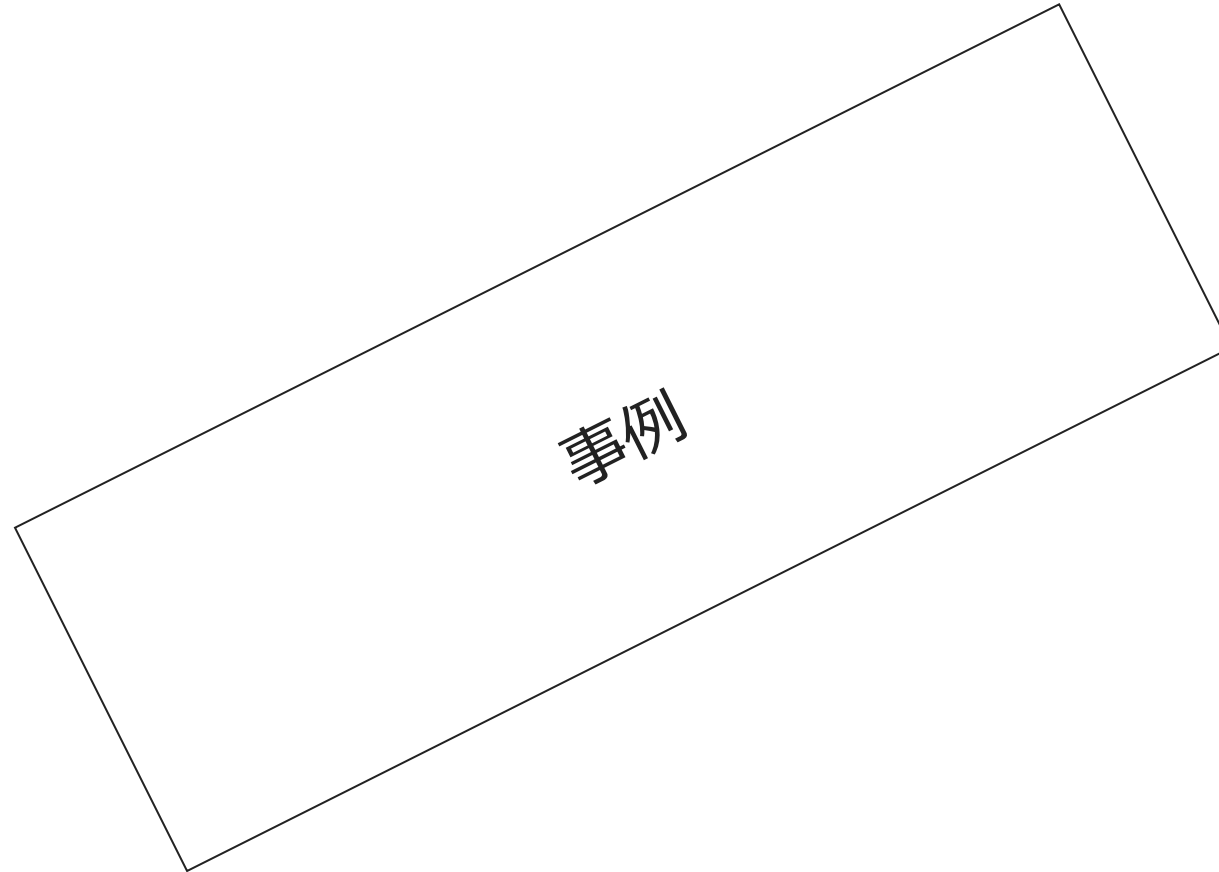
5.6 戦略課題の抽出事例

調達部門ビジョン・ミッションから12の戦略的改善テーマを優先順位付けし以下の8つの戦略課題を抽出



5.7 戦略課題テーマの3カ年ロードマップ

戦略課題テーマと今後の進め方をロードマップにまとめた



5.8 浸透活動

重要なのは、MVVの策定だけでなく、それをいかに部門内、社内外へ浸透させていくか

浸透活動事例

1. カードの作成と週例、月例会議での読み合わせ
2. 社内部門ポータルへの活動報告の実施
3. CS調査の実施と調査結果のフィードバック
4. その他 もろもろ

6.MVVアプローチの4つのポイント

MVVアプローチを進めていく上で重要な4つのポイント

①合意形成型 ビジョンづくり

- ワークショップやディスカッションを通じて意見を集約
- 合意形成を行い同じ目標に進むことができる

②優先順位付け

- 課題の重要性と緊急性を評価し優先順位を付け推進
- 人的リソースの確保や効果的な活用を行う

③組織全体の 巻き込み

- ミニプロジェクトチームによる施策推進
- 新しいメンバーの選任による部門全体の巻き込み

④サプライチェーン全体 に対する感度向上

- サプライチェーン全体に対する感度向上と情報収集発信
- 川上～川下までの環境変化を察知しMVVや業務課題を修正

7.MVV改革事例

7.1 MVV改革がどのようにスタートしたのか

最初に来た相談は部門の人材育成についての悩みだったが、MVV策定による全体改革を提案しスタート

- 現在の顕在化している課題**
- メンバー間の人材能力に差があり
 - ベテランは日々業務に追われている

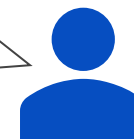


キーパーソンからの相談



- 現在は買い物の手続きで手一杯
- 優秀な人材はいるが、人材能力にバラツキあり
- 経営や事業への貢献をもっとしていきたい

- 顕在化している課題だけでなく本質的な改革を進めるべき
- MVV策定し新たな機能強化を進めるべき
- 経営や事業への貢献や日々の具体的な取組みの推進を進めましょう！



私

**多くの課題は水面下に隠れている
新たな方向性の確認とチャレンジへ**

7.2 MVV改革の成功要因

問題意識の高いキーパーソンの巻き込みとワークショップの実施

- 数人のキーパーソンをプロジェクトチームに入れて、今後目指すべき調達購買部門の姿や持つべき機能について、徹底的に想いを共有するところからスタート
- 意識の高い若手メンバーを中心に30人ほどのメンバーを選定しワークショップを複数回実施し、当事者意識を持たせた

社内外のステークホルダーからの辛辣なインプット情報

- ユーザー部門からの期待の高さや具体的なニーズを再認識
- 主要サプライヤからの辛辣な声、「昔は一緒に汗をかいてくれ、尊敬できる企業だったが、、」

テーマの拡大と部員全体の巻き込み

- 4テーマからスタートし、最終的には13テーマまで拡大
- 部員全体の2/3が何らかのミニプロジェクトチームに参画するなど、自分事として捉えるようになる

7.3 MVV改革プロジェクト成果



事例

7.4 実現したToBe像事例

MVV改革を通じて以下のようなToBe（あるべき姿）像を実現した

コンサルティング機能強化

- 上流関与による要求元への情報提供、提案活動の推進
- CS調査による満足度の大きな改善へ（満足度が7ポイント向上）

自発的な事例共有会の実施

- コンサルティング機能の好事例共有会の実施
- ベテラン部員のノウハウや経験を若手に継承することで人材育成

インテリジェンス機能の強化

- 様々なサプライヤ、市況、景況などの情報収集・分析・共有機能強化
- マネジメント層への情報提供とプレゼンス向上

7.5 MVV改革の今後目指すべき方向

これまでのMVV改革推進により部門最適は、ほぼ実現した
マネジメント、顧客およびユーザーの期待は、今後益々高まる
今後は「全社最適調達の実現と支援」を進めていく必要がある



事例

8.まとめ

MVVアプローチの意味

- MVVアプローチによる調達購買部門改革は、単なる業務改革ではなく、組織改革であり意識改革である

MVVアプローチで実現できること

- MVVアプローチは調達部門の新しい役割・機能の明確化、全社サプライチェーン課題への自律的な取り組み、収益貢献の強化をもたらす

従来手法との関係

- MVVアプローチは従来手法を否定しない。「なぜ改革するのか」という軸を先に定めることで、施策の一貫性・優先順位が生まれる

FORTIENCE

CONSULTING

Our passion, your progress