半導体商社の「新基準」

コアスタッフ戸澤社長の視点



⑤

AI時代に求められる調達とは

私が会社を創業した2000年当時、見積回答を翌日に行うと「早い」といって褒められたものだ。それから25年以上が経った。今ではAIに質問を入力してエンターキーを押せば、数秒で回答が返ってくる。もし回答に少し時間がかかるだけでも、私たちはストレスを感じるようになった。

AIの特徴の1つとして押さえておきたいのが、このレスポンスの速さである。重要なのは、その便利さが日々人間の脳に刷り込まれ、「待てる時間」そのものを短くしていることだ。かつてインターネットの浸透によって私たちの時間感覚が変わったように、同じことがAIでも起きつつある。

自分自身を考えればよく分かる。聞きたいことをAIに問い合わせ、回線の都合などですぐに答えが返ってこない時のフラストレーションはかなり大きい。AIに対して短時間のレスポンスを当たり前のこととしていることが分かる。つまりは、前提が変わったということだ。

この半年間でAIが実践レベルになり、従来の前提より高いレベルの回答を行うことで、人間の事前期待が一段階上がった。このことは、我々の顧客との関係性にも大きな影響があると考える。AIは自社の顧客がサプライヤーからの回答を待てる時間を短くしているということだ。

では、それらに対応するためにはどうすればよいか。一番良いことは、人に任せていたことを自分で行うことだ。AI時代に逆説として聞こえるかもしれないが、人に任せるということは、完成の時期も人に委ねるということだ。

私はAIの最大の功績は、分析や調査など、専門家や複数の人に頼まなければできなかったことが、自分一人で完結するようになったことだと考えている。自分でできる範囲が広がり、自分のペースで仕事ができ、従来以上にアウトプットの時間が早くなった。これからはますます自分の時間の価値が上がっていくだろう。自分の仕事を人に任すことと合わせて、自分が完結することによって、企業としてのアウトプットを上げることができる内容を見つけ、実践することが競争力を上げるためのポイントになる。

調達部門の担当者で、自分で取り込んだ方が良い内容の例を挙げたい。調達難易度の角度から見たABC分析である。複数年の購買データ（過去5年程度）をAIに読ませ、課題になりやすい順にABCに分けてもらう。AIに調査してもらうことで、リードタイムの長いもの、変動が大きいもの、価格が上がっているものが分かる。購買金額に占める割合も出し、上位に来るものに大きなスコアを与える。部品の変動リスクと重要性の観点から見たABC分析は、担当者の貴重な時間リソースをどこに当てるべきか明確に示すことになるだろう。

製品のABC分析が終わったら、納期状況の定点観測に入る。例えば、ABC分析で上位に来るサプライヤーの全製品を発注日から納入日までトレースする。これによって、平均リードタイム（LT）が算出され、毎月行うことで定点観測が可能になり、サプライヤーに確認するまでもなく、自社に入ってくるLTという自分事の観点から現状把握が容易になる。

次にやってもらいたいことは、重要と考えるサプライヤーが上場していて、四半期ごとの情報を公開している場合は、その数値をAIに取り込むことだ。大抵は全社の売上高とともに、産機向けなどの業界別の情報も開示している。前年同期比、前四半期比の数値を見ることで大きな傾向が見えてくる。

会社によっては稼働率を開示しているので、必ず見ておきたい。一般的には100%が好ましいと思いがちだが、製品や工場によって異なるものの、一般に80～90%程度が1つの目安となる。90%を超えるような高稼働が続けば、追加注文への余力が小さくなり、納期の長期化やアロケーションが起きやすくなる。

これらを調達の担当者が見られるようになれば、業界の全体像を把握できるようになってくる。私はこれまで、調達は経営だと主張してきた。調達は単にものを買うだけではなく、現在の市況を考え、今何をすべきか、何の優先順位を上げるべきかを提言できる。守備範囲を少し広げ、営業から受け取る顧客からのフィードバックも合わせて取り込めば、経営者の目線に一気に近づく。

これからの時代に大切なことは、その時々の状況に合わせて対応する柔軟性である。柔軟に対応するためには根拠がいる。従来はそれを肌で感じていたが、可視化することでより大きな影響力を持ち、経営を巻き込んでいくことになる。「調達→販売」の一貫した経営プライオリティー決定機能を確立させることが、AIの全盛を迎える、これからの調達グループの役割だ。この流れに、誰よりも早く経営者が気付いた会社が、これからの時代を勝ち抜く企業となるだろう。

（毎月掲載）