資材調達の観点から

東日本電信電話株式会社
資材調達センタ
企画部門　品質管理部門
部門長　武井　雅樹

はじめに

NTT持株会社が、2010年までに「全国3000万の光化」を宣言し、いよいよ光の大量開通という大波を迎えることになる。その大波をダイナミックにサーフするためにも、「適正なクオリティ（Quality）の物品をリーズナブルな価格（Cost）で、タイムリーに調達・供給（Delivery）する」という資材調達業務の基本ミッションを今一度見つめ直し、今後の光サービス本格化時代に向けて取り組んでいきたい。

最初に、NTT東日本での資材調達のトレンドを簡単に触れておきたい。IP・ブロードバンドの進展は、調達状況からも見ることができる。2000年度には、約300億円（全調達額の約14％）だったIP系物品が、2005年度では、約900億円（全調達額の約70％）[見込み]と調達金額規模が5年間で3倍になっている。また、IP系設備ではルータ・サーバ類の調達増に伴って、市販品相当物品の調達割合も2000年度調達額の約16％に対し、2005年度では約34％に増加する見込みである。

Quality（品質）

日本の通信サービスの品質は高い。品質へのこだわりという電電公社由来のDNAが今へと引き継がれているからであろう。今こそ、品質＝ブランドである。NTT東日本の通信サービスは「安心、安全、信頼」をブランドとしており、今後の激化する競争市場においてこそ、優位性の確保が求められている。

品質の高いサービスの提供には、品質の高い製品の採用が土台にあるが、調達している物品の変化に応じて、その品質管理のあり方は変化してきている。これまで、NTT開発物品は設計・製造段階からサプライヤと一体となって、NQAS※1を主体にした品質管理活動を実施し、高品質を維持してきた。それに対し、昨今はIP・ブロードバンド時代の進展に伴い、ルータ・サーバなどの市販品相当物品が増加してきている。市販品相当物品は、メーカが一般市場全体を対象に開発し、「グローバルな品質水準」で提供している。しかし、それらにはNTT東日本が求める品質水準に達していない場合がある。そこで、資材調達センタでは、ISO9001品質マネジメントシステムをベースに品質管理ガイドラインを策定し、販売代理店、メーカと一体となって品質改善活動に取り組み、市販品での高品質サービス提供に向けて力を入れている。

※1 NQAS（New Quality Assurance System between first and second parties）ISO9001シリーズをベースとしたNTT品質システム要求事項への適合性検査、品質機能試験、フィールド情報処理を実施し、納入メーカの品質システムの有効性を確認し、納入メーカによる品質保証に基づいて納入を受け入れる品質管理体系で、1995年11月に制定。

Cost（コスト）

コストは経営の生命線である。昨年はさまざまな価格低減施策の取り組みの結果、平成17年度の年間購入量見込みで、昨年度比で、約11%、150億円強の価格低減を実現した。そのうち、低減額の7割を越える110億円強がBフレッツ関連物品の価格低減である。その主な内訳は、光関連技術の進歩・革新による価格低減や、光市場の拡大に伴ってサプライヤ間の競争が促進されたことなどが挙げられる。

光サービスが今後大きく普及していくためには、お客様に受け入れらえるリーズナブルな提供料金が必須である。そのためにも継続的な低コストでの設備構築が不可欠であり、かつ通信産業界全体として発展する仕組みでなければならない。調達においても単に「叩いて安く」ではない、中長期的なコストダウンを実現する構造へと日々努力・改善しているところである。

そのリーズナブルな価格を実現する仕組みであるが、大きく分けて、サプライヤとの「協調的アプローチ」と「競争的アプローチ」が挙げられる。その両者を効果的に用いて、低コストの調達を実現していく。

「協調的アプローチ」の例としては、VA提案※2などサプライヤからの提案によるコストダウンの推進が挙げられる。NTTグループや通信建設会社からの現場でのニーズなどをもとに、サプライヤが知恵を絞って、より安価で、施工性が向上する部材へと改良していく。より良いものになれば、我々もサプライヤの改善インセンティブを促す仕組みとなっている。工場を持たないNTT東日本に代わり、製造機能を分担しているサプライヤの製品改善は、我々にとっての直接的なメリットとなることから、今後もVA提案の活性化のために様々な取り組みを行っていく。

「競争的アプローチ」の例としては、製品群によってサプライヤ数の適正化を図る取り組みがある。需要が増加傾向の物品では、新規サプライヤの参入を促したり、あるいは需要が減少傾向の物品では、納入サプライヤを現状より減らしたりしている。どちらもサプライヤを再選定することで競争効果が働き、その結果として価格低減が実現できている。光市場の競争環境における財務基盤の確保に直結する、これらのコストダウンの取り組みは、今後も最優先事項として積極的に行っていきたい。

※2 VA（Value Analysis）提案：サプライヤの製造技術・経験などを生かした既存仕様化物品におけるNTT事業のプロフィット向上につながる物品改善提案（イニシャルコストダウン、地球環境保護、サービス・機能向上、業務運営効率化など）

Delivery（納期）

スピードが競争力の源になっている昨今において、サービス納期に対するお客様満足は絶対である。「申し込んだ時」が「使いたいとき」と言われるこのインターネット時代において、サービス提供までの工期短縮は継続的に取り組むべき重要課題である。

資材調達センタは、建設工事サイドと密な連携をとりながら、物品の製造リードタイムに応じたフォアキャスト情報による需要把握や需要変動の激しい物品のリボルビングストック化等により、Bフレッツ関連物品の納期短縮を図ってきている。現在、光サービスの大量開通時代を目前にして、更なる納期短縮のため、最適在庫を維持しながら欠品の生じない物流の仕組みに向けて、抜本的な改革をスタートしたところである。モノの流れと、需要情報などの情報の流れの最適化を目指しているが、そのあるべき姿の模索においては通信業界外にもヒントがあると考える。ジャスト・イン・タイム方式の老舗トヨタや、あるいはITを駆使し、無駄のない物流を実現しているセブンイレブンなど、他業界からも見習うべきところを吸収し、競争力向上につながる新たな仕組みを作っていきたい。

おわりに

未だ離陸期にある光サービスであるが、すでにB-PONからGE-PONへの移行など、技術革新に伴う変化を経験した。今後においても、技術革新・物品改良が短期スパンで行われていくであろう。物品調達業務においても、これら環境の変化に対応できうる柔軟性が組織としての最も重要な資質ではないかと考える。これから迎える光大量開通の大波に向けても、柔軟性を保ち、走りながら考えるという姿勢で、光IT社会の実現に向けスピーディーに取り組んでいきたい。

お問い合わせ先
東日本電信電話株式会社
資材調達センタ
企画部門
TEL: 03-5359-4340