

[第6回]



キャディ株式会社

代表取締役 **加藤 勇志郎** 氏



製造業の収益アップの鍵 「調達力」の向上を支援する

キャディ株式会社は、「モノづくり産業のポテンシャルの解放」をミッションに掲げ、2017年に加藤勇志郎様が創設された新興企業であり、現在も急成長を続けています。日本の製造業が本来持っている力を最大限に発揮するため、従来の常識にとらわれない「新たな仕組み」づくりを目指す加藤様に、お話を伺いました。

調達の コストダウンの難しさ

— 御社のWEBなどを拝見すると、日本の製造業の収益をアップさせるためには、部品調達にかかるコストを削減する必要がある、とおっしゃっています。まず、この点をご説明いただけないでしょうか。

加藤 日本の製造業の国内総生産高

は約180兆円ですが、その中で調達に係るコストは約120兆円です。したがって、製造業の収益をアップさせるためには、「調達部門」のコストカットや合理化が不可欠なのですが、今まで、特筆すべきイノベーションは起こっていません。

— 日本の製造業は、設計業務にCAD/CAEを導入し、製造部門ではロボット導入や自動化を行い、更に、

最近ではAI導入による販売システムの合理化を図ってきていると思うのですが、なぜ調達部門は手付かずなのでしょう。

加藤 全ての製造業が、調達におけるコストカットを実現できていないというわけではありません。例えば、日本の主要産業である自動車産業は、調達担当者が、一品一品の部品のコスト構造を全て把握しています。ただし、

これは、自動車産業という大量生産型の製造業だから可能なことなのです。

— 例えば、当協会の主要会員企業であるエンジニアリング企業にとっては、なかなか難しいということでしょうか。

加藤 おっしゃるとおりです。日本の製造業の約1/3は、多品種少量生産の業界です。こうした業界は、製造する製品に合わせて、多種多様で少量の部品を、数千種類、数万種類調達しなければならないわけです。調達の担当者がいくら頑張ってみても、部品をコストカットできる余地は少なく、個々の部品の調達に時間をかけすぎると、かえってコストアップにつながりかねません。また、エンジニアリング業のような受注産業の場合、今月は大量に部品を調達しても、来月は全く調達しないかもしれない。こうなると、部品を納入するサプライヤーは、生産計画を立てづらく、コストカットができない、ということになります。

更に、エンジニアリング企業がつくるプラントは、国内外に散らばっていて、その意味でも調達がすごく難しいと思います。エンジニアリング企業としては、購買力が何千億円あったとしても、一か所のサイト当たりでは、購買力が大きいとは言えません。そこで、当社が、他社の部品と合わせて調達を行うことにより、コストカットを実現できるのではないかと、思っています。

キャディ株式会社の役割

— なるほど。キャディ株式会社が果たせる役割は大きい、ということですね。

加藤 そのとおりです。我々にお任せいただければ、数千種類、数万種

類もある部品の「適正な調達コスト」と「最適なサプライヤー」をご提示することによって、調達部門の負担を大幅に削減することができます。例えば、多くの企業では、部品を調達する際に相見積もりを取られることがあると思います。しかし、もし部品のコストに確信があれば、相見積もりは必要ありません。部品の原価の中身が分かっていないから、相見積もりを取らざるを得ないのです。調達力のあるエクセレント企業は、部品の原価の中身を熟知しているため、相見積もりを取りません。相見積もりを行えば、必ず失注する会社がいるわけで、失注のコストは、必ずどこかに載せてくることとなります。日本の製造業全体で見たと、これは大変な無駄です。

— キャディ株式会社は、多種多様な部品の製造原価（コスト）を正確に知り、かつ、その部品の製造に適したサプライヤーを紹介できるということですが、なぜそのようなことが可能なのでしょう。

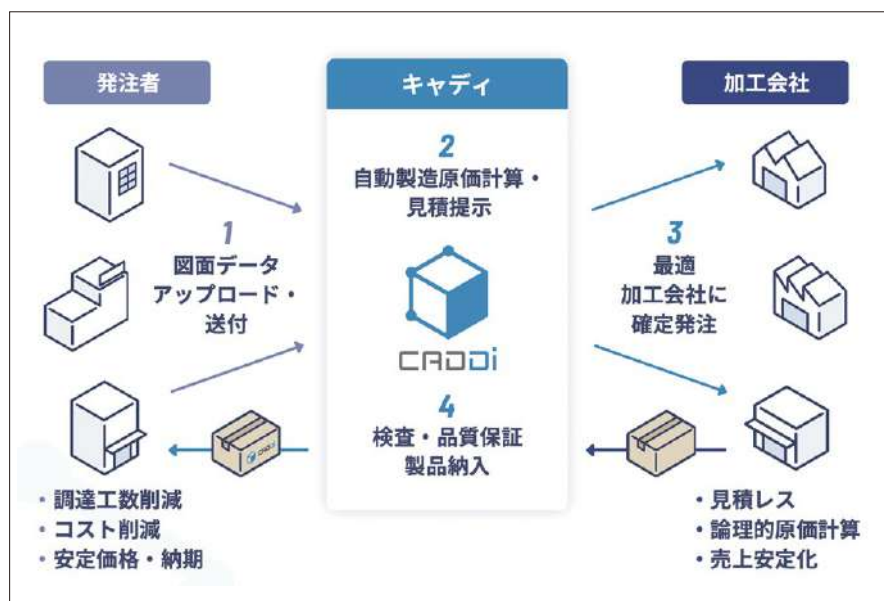
加藤 当社は、過去のデータの蓄積とIT技術の活用から、様々な装置やプラントに必要な全ての部品について、適正な製造原価をご提示できる

のです。仮にお客様から、「なぜこの部品は、この価格になるのか」と問われれば、そのコスト構造について、当社の保有するデータを基にご説明できます。また、当社は、板金加工、金属・切削加工などを得意とする「パートナー加工工場」制度を有しています。当社のパートナー工場となるためには、品質・納期・価格・得意な加工・キャパシティ・経営方針などの厳正な審査に合格する必要があります。その上で、我々は、お客様からいただいた案件に最も適合するサプライヤーをご紹介しますこととなります。

調達部門の役割

— キャディ株式会社にお願ひすれば、調達業務が大幅に合理化できる、ということは分かりました。しかし、そうなると、調達部門は必要なくなってしまうのでしょうか。

加藤 そのようなことはありません。当社に仕事をご依頼いただければ、形式的に相見積もりを取る、といった非生産的な仕事から、調達部門の皆様は解放されます。しかし、調達部門



CADDi ビジネスモデル概念図

の一番の価値は、設計データと実際の製品と価格の三要素を、束ねて見ることにあります。設計の人は設計しか分からない、製造は製造された製品しか分からず、価格の情報はありません。これらの要素を全て俯瞰して見るのが調達の仕事で、根本的にコストを下げるアプローチが取れるわけです。例えば、設計をこのように変更したら、製造のコストが下がるとか、製品製造の見通しがついている場合には、まとめて部品を購入した方がコストが下がる、といったアドバイスができるのです。競争力のある製造業は調達部門が強い、と感じています。

調達業務のイノベーションこそ収益の源泉

—— 調達業務は、製造業の要ということなのですね。

加藤 日本に限らず、世界の製造業で収益力の高い会社のトップは、調達部門出身ということが多いと思います。なぜなら、調達のコストをカットすることが、営業利益をアップする近道だからです。例えば売上げ100億円、営業利益率3%の企業を想定してみましょう。営業利益は3億円となります。営業利益を2倍の6億円にしようとした場合、売上げ増で達成しようとするれば、売上げを200億円にしなければなりません。これはかなり高いハードルと言えます。他方、調達コストは、通常売上げの約60%であるため、60億円となります。これを5%カットすれば3億円が稼げ、営業利益6億円を達成できるのです。

—— 売上げを2倍にするより、調達コストを5%カットすることの方が容易であるのは明らかですね。

加藤 多くの企業で、調達業務の重要性がより認識されていくことを願っています。何千、何万とある調達部品の

うち、調達部門が時間をかけて原価計算をするべき高コストな主要部品は、せいぜい全体の20~30%程度だと思います。それ以外の低コスト多数部品については、当社にお任せいただくことが、調達業務合理化の最善手だと思っています。

キャディ株式会社を 起業した動機

—— ここで、加藤様ご自身のお話をお聞かせいただきたいと思います。加藤様は、東京大学をご卒業後、2014年に外資系コンサルティング会社に就職された後、2017年にキャディ株式会社を創業されました。多くの学生が、日本の大企業での就職を目指していた40年前（私が就職活動をしていた頃）には、想像がつかなかったですね。

加藤 今でも、大企業に就職を希望する学生は多いと思います。ただし、昔と違って、起業家のロールモデルが数多くいる、ということが学生の意識を変えていると思います。野茂投手が大リーグで成功してから、多くの日本人選手が大リーグに挑戦したのと同じことだと思います。私自身は、学生時代から起業しており、外資系コンサルティング会社での経験を生かして、新たな事業を起こしたいと考えていました。



—— 私は今まで何人かの起業家の方にお会いしましたが、多くはIT系や流通関係の事業をなさっていました。製造業に関連した起業をされた方にお会いしたのは、加藤様が初めてです。

加藤 私が製造業に着目したのは、日本の企業の中で、世界に通用するのは製造業だからです。世界のブランドランキング・トップ100社の中に、日本の製造業は6社ランクインしています。製造業以外では、日本企業は1社しか入っていません。これは、世界各国にはない特徴です。他方、製造業は必ずしも国内では大きな評価を得ていない。この差が大変

加藤 勇志郎 (かとう ゆうしろう)

1991年 神奈川県生まれ
2014年 3月 東京大学経済学部卒業
同年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2016年 6月 同社マネージャーに就任
2017年11月 キャディ株式会社創業



面白いと思ったのです。日本だけでなく、世界的に見ても、「製造業の調達業務」はイノベーションが進んでおらず、ここに大きな可能性があるのではないか、と思いました。

——素晴らしいお考えです。ところで、「キャディ株式会社」の名前の由来は何ですか。

加藤 「CADからダイレクトに発注する」という意味と、ゴルフになぞらえて、「製造業のプレイヤーを支えるインフラになりたい」という想いを兼ねています。

——深い意味があるのですね。ところで、御社の業務を考えると、かなり優秀な人材を必要とすると思うのですが、どのように採用されていたのでしょうか。

加藤 元々は二人で始めましたが、今は200人強くらいの従業員数となりました。最近、テレビや雑誌で取り上げていただく機会が増えたので、リクルートも行いやすくなりました。

そもそも給与のために働く人は、あまり当社には来ないです。給与のためだけなら、少なくとも短期的にはもっと条件のいいところもあります。未だ誰もなし得たことのない、日本の最大産業の構造を変革する大きな挑戦に、人生の貴重な時間を使っても「チャレンジしたい」と考える人が集まってきてくれている、といった感じです。

座右の銘は「至誠を貫く」

——最後に、加藤様の「座右の銘」をお聞かせください。

加藤 大事にしている言葉は、キャディ株式会社4つの基本的価値観(value)の中にもある「至誠を貫く」というものです。現状を守ることや救うことは、至誠ではありません。サプライヤーである「パートナー工場」の本質的な強みを見出し、更にそれを伸ばしてもらうことこそが、当社が行うサポートだと思っています。

す。時には厳しいことも言わなければならないと思いますが、その結果、真の意味でのグローバルな競争力のある会社となっていていただくことが、私にとって「至誠を貫く」ことになると思っています。

——本日はありがとうございました。



インタビュー後記

加藤勇志郎様は、大学在学中から起業するなど、チャレンジ精神豊富で、バイタリティに溢れる方です。お話の内容も、論理的で面白く、あっという間にインタビューの時間が過ぎ去ってしまった感じでした。余暇の過ごし方をお伺いしたのですが、「仕事が趣味」といった様子で、おそらくキャディ株式会社の事業に没頭されていくのだらうな、と感じました。

加藤様がおっしゃったエンジニアリング企業の調達の難しさは、面白い視点だと思いました。是非、皆様には、キャディ株式会社と一度お話をされることをお勧めいたします。

聞き手：当協会専務理事
前野 陽一



会員企業データ

社 名：キャディ株式会社
事業内容：製造業における受発注プラットフォーム「CADDi」の開発運営
設立：2017年11月9日
所在地：東京都台東区蔵前1-4-1
従業員数：200名
(2021年2月時点。アルバイト含む)
ホームページ：https://corp.caddi.jp/

