

成功する「間接材」調達改革とは

三つの要諦

(図1、2参照)。

本稿では、この『間接材』調達改革に焦点を当て、なぜ期待した効果が得られないのか、経済発展の中で日系企業が抱え込んできた組織構造課題にも目を向けた上で、改革成功に向けた三つの要諦を概説する。

間接材調達改革を阻む組織構造課題

七〇年代、八〇年代の高度経済成長期においては「販売機会を逸失するな」の方針の下、事業側が要求する量をいち早く提供することこそが調達部門の使命とされてきた。その結果、時代が変わった今においてもそれが事業部門と調達部門の関係性(力関係)として企業文化として強く根付いて

Officer：調達担当役員)を配置したり、あるいはCFOの役割として、単なる管理ではない最適化に向けた「能動的」なコストマネジメントに早くから努めてきた。

経済発展の中で根付いてきた組織構造課題が消え去らない中であつて、『間接材』調達改革を調達本部や総務部門といった個別部門ミッションとして現場任せにしたところで、所詮部門内で完結遂行できる施策のみに限定されてしまうのは火を見るより明らかである。

間接材調達改革成功に向けた三つの要諦

こうした日系企業特有の組織構造課題を前提とした上で調達改革を成功させるためには、「①鳥瞰機能の配置」「②オペレーション変革による余力創出」「③永続的な仕組みへの落とし込み」という三つの要諦を押さえておく必要がある。

佐渡 誠

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部
サプライチェーン&イノベーショングループ
シニアマネジャー

はじめに

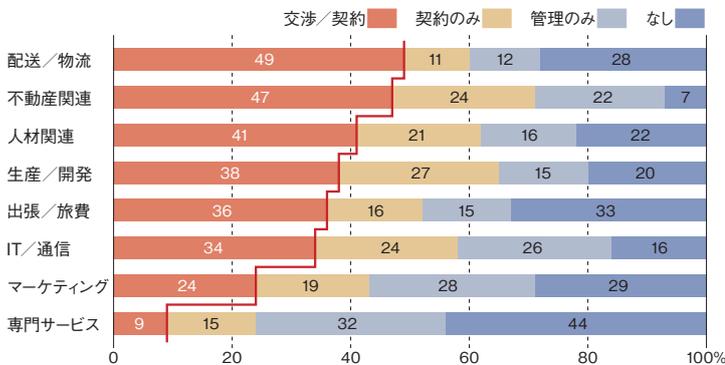
リーマンショック以降、日系企業各社はさまざまなコスト削減活動に邁進し、必死に収益確保に努めてきたものの、欧州経済危機・中国経済の失速など依然世界経済の先行きは不透明なままである。こうした経済情勢が続く以上、これからも企業におけるコストマネジメントの重要性が増していくことは間違いない。

自動車メーカーを中心に『直接材』コスト削減は日系企業のお家芸と言えるほどに練熟されてきたが、『間接材』に関してはどうか。マーケティングコスト、消耗品費・物件賃借料・通信費・ITコスト・出張旅費：全社で見れば絶対にムダがある、とわかっていてもなかなか購買部門が関与できない、関与していてもなかなか期待した通りの効果を享受できていない、というのが実態ではないだろうか

自動車メーカーを中心に『直接材』コスト削減は日系企業のお家芸と言えるほどに練熟されてきたが、『間接材』に関してはどうか。マーケティングコスト、消耗品費・物件賃借料・通信費・ITコスト・出張旅費：全社で見れば絶対にムダがある、とわかっていてもなかなか購買部門が関与できない、関与していてもなかなか期待した通りの効果を享受できていない、というのが実態ではないだろうか

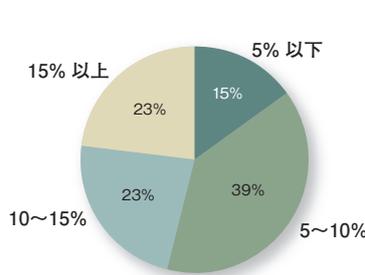
自動車メーカーを中心に『直接材』コスト削減は日系企業のお家芸と言えるほどに練熟されてきたが、『間接材』に関してはどうか。マーケティングコスト、消耗品費・物件賃借料・通信費・ITコスト・出張旅費：全社で見れば絶対にムダがある、とわかっていてもなかなか購買部門が関与できない、関与していてもなかなか期待した通りの効果を享受できていない、というのが実態ではないだろうか

図1 ● 間接材の調達において、調達／購買部はどの程度関わっているか



出典: アクセンチュアのプロキュアメント調査(対象100社)

図2 ● 調達／購買部が関わっていた場合、どの程度コスト削減できたか (間接材の潜在的なコスト削減率)



出典: アクセンチュアのプロキュアメント調査(対象100社)

① 鳥瞰機能の配置

事業側とのパワーバランスを一気に打破し改革を押し進めるためには、常に全社最適な視点で意思決定できる人材の獲得・配置が必須である。何もCPOの配置といった形式に拘る必要

はない。鳥瞰しながら決定を下せる強い人材・機能を配置することが何にも増して重要である。また、実行体制面では各費目に精通した部署別人材をプロジェクトメンバーに巻き込み、クロスファンクショナルチームを組成する、といった仕掛けも有効である。

② オペレーション変革による余力創出

例えば、売上三、〇〇〇億円程度の企業において、全カテゴリーのコストを最適化するためには大体二〇〜三〇名程度の体制を要する。にも関わらず、購買部門工数の約七〇〜八〇%が発注書や請求書作成といった定型業務に投下されており、本来やりたいはずのコスト削減活動にリソースを充てる余裕がない、というのが多くの企業の実態である。近年は、購買システムによる標準化や、購買BPO(Business Process Outsourcing)といった手法でドラステックな効率化を実現している企業も珍しくない。事実、アクセンチュアの中国BPOセンターで受託する購買BPOサービスの数は増加の一途を辿っている。分析・交渉といった高付加価値業務に最大限リソースと知恵を集結させるためには、オペレーション改革と並行した推進が鍵となる。

③ 永続的な仕組みへの落とし込み

一気呵成に改革を進めたが疲弊して一年でリバウンド、となつては元も子もない。限られたリソースで効率的に施策を打ち込み、その効果を全社に対して永きにわたって波及させていく仕掛けも忘れてはならない。そこには大きく二つの切り口が存在する。

● 施策立案時にメカニズムを組み込む

例えば、宅配便サービスを思い浮かべていただきたい。さまざまな形状、多様な配送先への荷物が全国の窓口を持ち込まれるが、アルバイト担当者であっても同時にサービス価格を弾き出し、本社が決めた単価通りに宅配代が請求される。サービス提供単価を左右するパラメーター(距離×重量×容積×梱包種別など)を細かく分解し、各パラメータの組み合わせでサービス代が機械的に弾き出されるという仕組みである。本社がパラメータとその単価を決め、あとは網羅的に遂行されるというレバレッジが利くメカニズムに調達改革にも通じる示唆がある。

『間接材』コストの六〇〜七〇%を構成する販促費や派遣・委託、清掃、といったサービス材は仕様が都度変わるため総論・難しいとされ放置されてきた。しかし、こうしたサービス材こ

そ宅配便の例のようなメカニズムを作り上げることで大きくコストが下がる宝の山なのだ。事実、調達改革を成功させている企業ではここまで踏み込んで目覚ましい成果を享受している。施策立案時にここまで踏み込めれば、その時点でガバナンスの仕組みは構築されたことになる。

● 「見える化」の徹底

もう一つは、購買情報の見える化である。単に支出実績データが見られれば良い、というレベルではなく、契約単価や購買量に余地があるのか、どのサプライヤー向け支出が高止まっているのか、といったコスト削減のアクティビティに繋がるようなデータ単位で常に可視化できる仕組みが、次なる活動への源泉となる。

結び

「間接材」調達改革を成功裏に軌道に乗せるためには、改革開始後六ヶ月が勝負である。すぐに社内で「専門家」を確保することが難しければ、社外のサポートを上手く活用するのも成功への近道である。ぜひ、本稿で概説した三つの要諦を実践いただき、各企業における調達改革の成功、その第一歩としての、錦の御旗獲得の一助となれば幸いである。