

購買業務改革を推進するための 4つのマネジメント

株式会社クロスフィールド

宮原 恭介

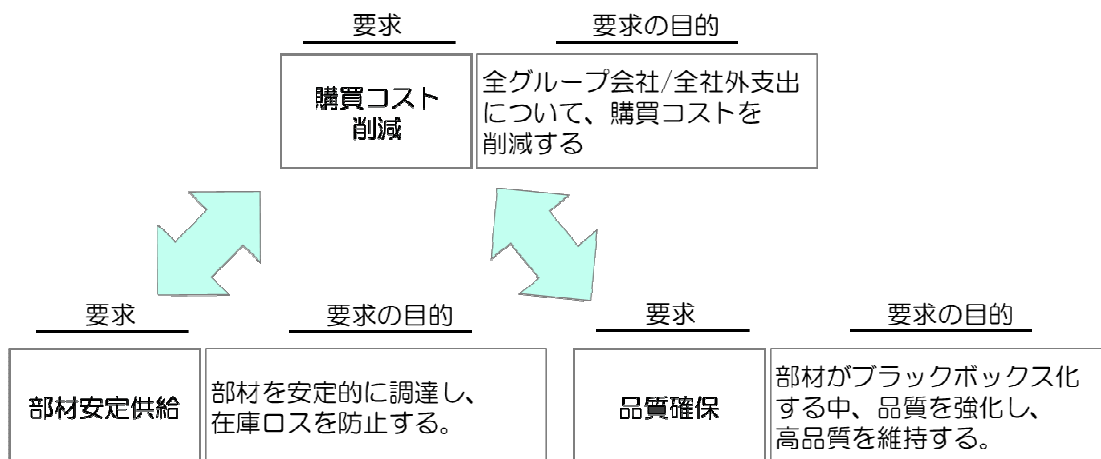
クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

1. はじめに

昨今の購買業務は、単なる部材やサービスの購買業務の遂行だけではなく、多様な要求に応えることが求められています。

購買コストを削減する一方で、高品質を維持しつつ、安定的な調達の実現が要求されています。購買部門はこれらの要求に応えるため、購買業務の改革推進が急務となっており、既に多くの会社が行っている状況にあるといえます。

【図表 1：購買部門に求められる多様な要求】



しかしながら、期待した効果を享受できていない会社が多いのではないかと考えられます。こうした会社には、3つの傾向が見受けられます。

- ① 施策のつまみ食い（部分最適）：ハウツーの施策を多く考え出し、その中で実現可能なものを実行しているケース。このやり方は、即効性がありますが、根本的な取組みになっていないため、継続的な成果が得られない事態となります。
- ② 現場丸投げ：購買部門に限定した取組みになっているケース。購買部門内でのコスト削減（オペレーションの効率化）については以前から手が付けられていますが、全社改革として社内の全ての事業および部門を巻き込んで進められていないため、本来の成果が得られない事態となります。
- ③ 短期リバウンド：一定のコスト削減の成果が出たところで満足してしまい、改革を止めてしまうというケース。その結果として、数年後には元の状態に戻ってしまう事態となります。

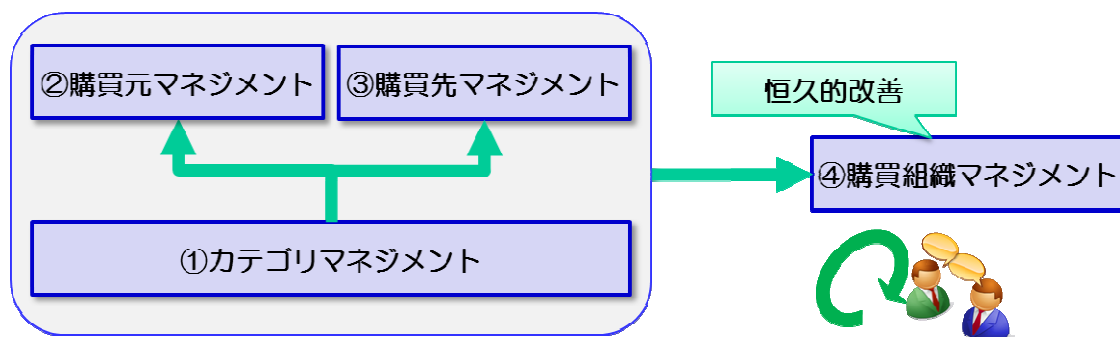
継続的な成果が享受できる購買業務改革を実現するには、①全体最適で購買戦略を考え、②全社改革として進め、③改善を永続させるための目標と責任を負う組織を構築することが求められます。本レポートでは、購買業務改革を推進するうえでのポイントをお伝えしていきます。

2. 購買業務改革を推進するための4つのマネジメント機能

購買業務改革を推進していくためには、①全社視点での購買品カテゴリーの見直しとカテゴリー単位での戦略立案（カテゴリーマネジメント）、②購買元との連携の整理（購買元マネジメント）、③購買先との連携の整理（購買先マネジメント）、④恒久的な改善を促す購買組織の設立（購買組織マネジメント）から構成される4つのマネジメント機能が必要となります。

特にカテゴリーマネジメントは、購買コスト削減を実現するうえで、非常に重要な購買マネジメント機能となります。一方で、購買元マネジメントと購買先マネジメントが部材安定供給と品質確保を促進し、購買組織マネジメントがこれら3つのマネジメントを継続的に見直し、推進するという関係になります。

【図表2：購買マネジメントの関連性】



3. カテゴリーマネジメント

カテゴリーマネジメントは、購買カテゴリー戦略の立案、全社への戦略の浸透、現場オペレーションへの反映・実践を行う機能です。

カテゴリーマネジメントの核となる購買カテゴリー戦略は、持続的な競争優位性を構築するための基本方針であり、4つのステップから構成されます。

- ① 購買カテゴリー分類の見直し：購買カテゴリーを分類する目的は、部材ごとにその技術的難易度やサプライヤの業界構造特性等に応じた購買カテゴリー戦略を打ち出し、コストダウン方針を明確にすることにあります。
購買カテゴリーの分類にあたってのポイントは、下記のとおりです。
 - (1) カテゴリーの切り口（軸）を明確にする
 - (2) カテゴリーは大括りにする。
 - (3) 定期的に見直す。

特にカテゴリーの切り口が明確でないと、特性の異なる部材が1つのカテゴリーに括られていたり、逆に同じ特性をもつ部材が複数のカテゴリーに分散していたりし、適切な購買カテゴリー戦略を立てるうえでの障害となってしまいます。

- ② 重点購買カテゴリーの選別：全ての購買カテゴリーを改革の対象にすることは効率的ではないため、重点をおく購買カテゴリーを選別します。ここでは、改革実行難易度と購買額（効果享受額）により判定することがポイントとなります。

- ③ 購買カテゴリ特性の分析：購買カテゴリを取り巻く外部環境と自社の購買状況を整理、分析し、戦略立案のインプットとします。

ここでは、3つの視点で整理、分析することが有効です。

- (1) 部材特性：購買コスト、ライフサイクル（導入-成長-成熟-衰退）、技術
- (2) サプライヤ業界特性（外部環境）
- (3) 自社の購買状況

- ④ 購買カテゴリ戦略の策定：購買カテゴリ特性の分析結果に基づいて、購買カテゴリの特性に合わせた戦略を立案します。

購買カテゴリ戦略は、購買カテゴリの特性に応じて多様なものがありますが、ここでは、その代表的な例を挙げてみます。

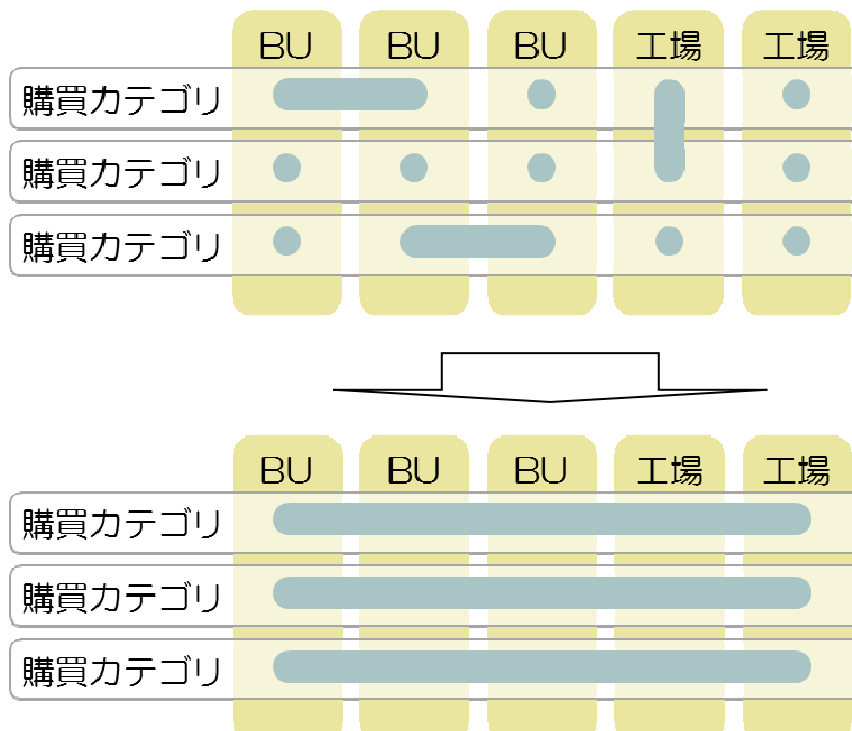
- (1) 集中購買の実現
- (2) カテゴリマネージャの設置
- (3) 分析機能の確立

以下、購買カテゴリ戦略の3つの打ち手について具体的に説明します。

- (1) 集中購買の実現

購買部門は、事業部等のビジネスユニット（BU）や工場別に組織されているケースが多く見受けられます。しかし、サプライヤへの交渉力強化や、部材の有効活用を考慮すると、事業横断で購買活動を推進する方が有効となります。

【図表3：知識分散型の購買組織（戦略）から知識集約型の購買組織（戦略）へ】



(2) カテゴリーマネージャの設置

カテゴリーマネージャは、特定の購買カテゴリにおいて全社戦略、コストダウン方針、安定供給方針、技術戦略に責任を持つ管理者です。

担当する購買カテゴリについて高度な知識を有するカテゴリーマネージャは、関係部門の購買要件（要求）を収集し、社内の所要量、需給状況、コストトレンド、技術動向等を加味しながら、特定事業部門（事業企画、技術、生産、開発、物流等）の個別要求に左右されずに、全社的視点で購買カテゴリ戦略を立案し、実践していきます。

そのため、カテゴリーマネージャには、強大な権限を与えられる必要があります。また、各事業部門から信頼されている人材を登用することも重要です。そのためには、バイヤーから選んでも良いですし、高度なカスタム加工品等では技術部門から採用することもあります。重要なのは、担当カテゴリに豊富な知識を持ち、適切な判断のもと、サプライヤや社内の各部門に対して影響力を行使できる人材を任命することです。

(3) 集中化された分析機能の確立

分析機能を全社的に集約し、購買カテゴリ毎の専門家を育成するとともに、分析のためのシステム投資も全社共通資産として活用することによって、事業部門にサービスを提供します。

分析には、相当の工数を要する作業や高いスキルが要求される場合があります。事業部や工場単独では困難な分析作業であっても、集約することで事業横断のサービスとして提供することができ、事業部門にとっても活用するメリットが十分にあります。

4. 購買元マネジメント

購買元マネジメントは、購買部門側から購買元に対し、改善、見直しを能動的に提案します。購買元の意図や目的に着目し、それに対して要求部材、サービスが適正かどうかをチェックし、見直しを掛けていく対内折衝機能や、製造業における設計部門と購買部門が共同でコストを作り込む「開発購買」を実現する機能です。商品企画の段階から購買部門が参画し、そこでの要求事項に対して積極的な提案を行うことが求められます。

購買元マネジメント（購買部門の活動）は、製品ライフサイクルのフェーズ単位で定義します。

【商品企画フェーズでの購買部門の活動例】

- ① 製品ロードマップを規定するための部材技術を正しく選定する。
- ② 製品寿命を縮める供給リスクを回避する。

【製品開発フェーズでの購買部門の活動例】

- ① 部品（部材）の標準化を進める。
- ② オーバースペックコストを排除する。

部材構成比の大きい（加工が少ない）製品では、購買コストの80～90%は設計、開発の段階で決定されていると言われています。このような製品で大幅なコストダウンを実現するには、製造段階よりも上流の、製品設計、開発の段階から手を付けるしかありません。製品設計、開発の段階であれば購買する（構成する）部材そのものの

・サプライヤに対するコンサルテーション

さらに購買品を汎用品、専用加工品、完全専用品に分類し、それぞれのリードタイム構成要素をサプライヤより情報提供してもらうことで、サプライヤが能力を最大限に発揮できるためのコンサルティングを行います。サプライヤ TCO (Total Cost of Ownership) に着目し、サプライヤの TCO を「購買価格を構成するコスト要素」に分解すると、利益、物流費、サプライヤ側設備の償却費、管理費、加工費、材料費等で表すことができます。サプライヤが低コストで部材を生産する能力をさらに向上させるために、こうしたコストの構成要素 1 つひとつを丹念に精査し、「極小化」していく活動を実施します。

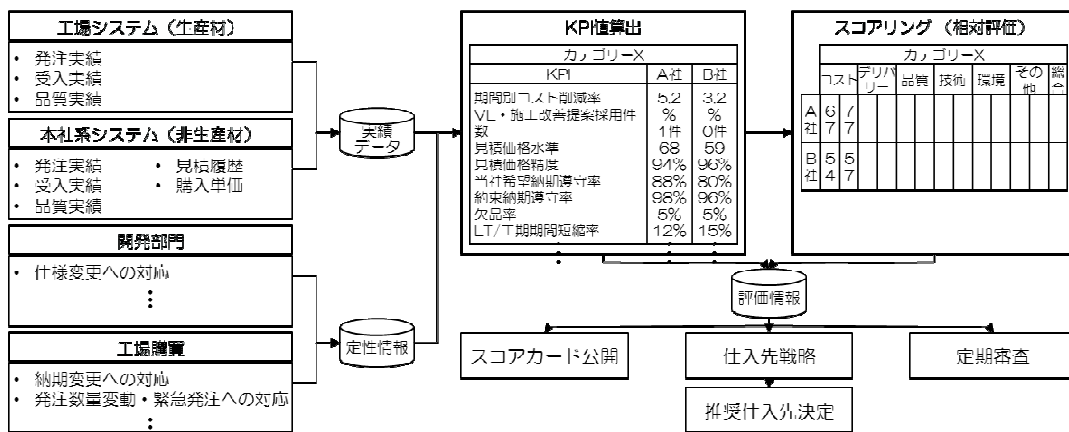
② 競争的アプローチ

競争的アプローチでは、発注比率のコントロールを行うことにより、競争環境を引き出します。

サプライヤが長期的に固定化すると、馴れ合いによるコストの高止まりやサービスの低下を招き、また新しい優良なサプライヤを発掘する機会を逸してしまいます。そのため、優先発注を行うサプライヤ（以下、優先サプライヤ）を選定するためのサプライヤ評価を全社レベルで定期的に行い、優先サプライヤを入れ替えることによって、サプライヤに緊張感を持たせる状態を確立します。

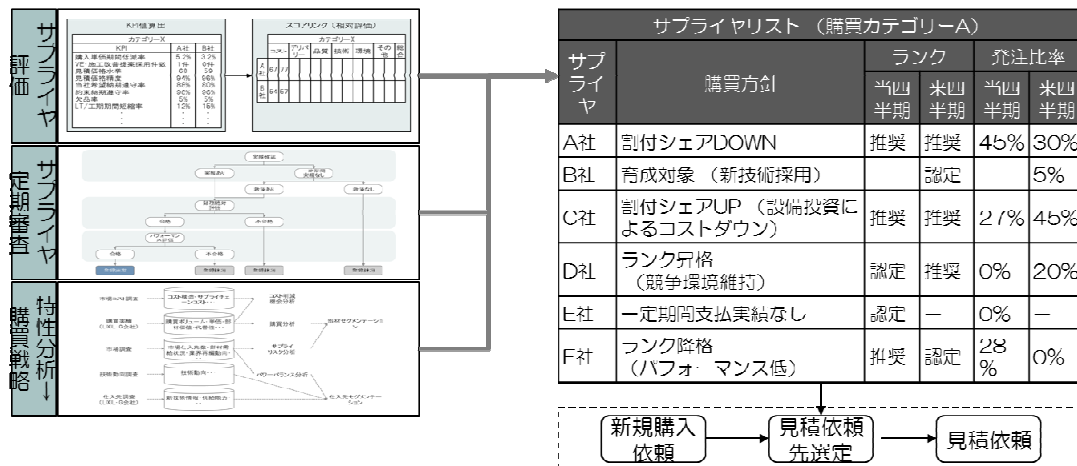
サプライヤ評価基準や、優先サプライヤに対する発注比率（競争を促すために、優先サプライヤと 2 位以下のサプライヤには発注比率に差を付ける必要があります）を事前に全サプライヤに示すことによって、サプライヤから有利な条件を引き出すことが可能となります。

【図表5：サプライヤ評価（例）】



サプライヤ評価は、購買カテゴリ単位に購買実績およびサプライヤの貢献度等の観点からサプライヤをスコアリング評価し、スコアカードを公開します。この評価情報をもとに推奨仕入先（優先サプライヤ）を決定します。

【図表6：発注比率見直し（例）】



発注比率見直しは、サプライヤ評価情報および購買カテゴリ戦略をもとにサプライヤの発注比率を決定します。

6. 購買組織マネジメント

購買組織マネジメントは、購買業務改革の各種施策を一過性のものに終わらせるのではなく、定常的な仕組みに落とすことによって、改革の停滞・後退を防止する機能です。人材スキルと購買組織における見える化の2つの軸で説明します。

① 人材スキル

業界知識、サプライヤ（外部環境）知識、自社製品の特性、ライフサイクル等を理解した上で、中長期戦略を立案し業務を遂行していくために、購買組織を構成する人材には2つのスキルが必要です。

- (1) 購買専門スキル：購買業務に不可欠な知識や分析スキル及び購買業務の全体像を理解し、4つのマネジメント機能を実行するスキル
- (2) ビジネススキル：人材育成・コミュニケーション等のチームとして仕事を遂行するための人的連携に係わるスキル、判断力・発想力・分析力等の業務遂行上の思考スキル、品質重視・倫理観といった仕事の価値観

これらのスキルを充足させるために、購買部門の中でのスキル醸成だけでなく、購買元や購買先も視野に入れてリーダーシップやプロジェクトマネジメント能力を身に付けた人材を集める必要があります。

② 購買組織における見える化

購買組織には、現状を正確に把握・分析し、問題の所在とその根本原因を突き止め、対策を講じるための3点の「見える化」が必要です。

- (1) 購買実績の「見える化」：購買品目、サプライヤ、購買数量、購買単価
- (2) 購買オペレーションの「見える化」：購買活動に要する人件費、購買システム運用費

(3) 購買業務改革の「見える化」：コストダウン金額、コストダウン率、施策の展開進捗率

これらの「見える化」を実現するための手段として、IT 活用も考慮が必要です。ただし、やみくもに IT を導入するのではなく、バイヤーが抱えている問題に対して仮説を設定し、手作業であっても部分的に検証して効果がみられた後に導入することがポイントとなります。

7. まとめと実績

最後に購買業務改革に成功したプロジェクト事例を紹介いたします。

【図表 7：成功事例（抜粋）】

クライアント	プロジェクト概要	主要購買カテゴリ	成果(コスト削減)
国内 電力会社 A社	購買、貯蔵品業務プロセスを主要購買カテゴリで構築し、後に別のカテゴリで再利用できるような仕組みを導入	・消耗品・補修用品 ・工事 ・配電材料	年間128億円 (約16%の削減)
国内 製造会社 B社	社内製造する主要製品の部品階層構造管理と併せ、最適なベンダーの選定方針改革と見積における推定部材価格算出を実施	・変圧器原材料 ・配電盤原材料 ・サービス ・試験機器	年間16億円 (約19%の削減)
国内 建材会社 C社	生産材、非生産材に関わらず、仕入先との計画連携および商品開発における部材共通化を実施し、対象部材を拡大	・生産材 ・非生産材（対象拡大） ・サービス	年間1,000億円 (約10%削減) ※システム構築中のため目標値

各事例も4つのマネジメント機能を導入することによって、相当な成果を挙げています。その成功の背景には共通点があります。それは、いずれのケースにおいても、プロジェクトマネージャとして社長、CIO、購買担当役員等のトップマネジメントが関わっているという点です。

成功事例から見る成功要因として、下記2点が挙げられると考えられます。

- ・購買部門だけではなく、購買先や購買元を巻き込んだ全社的な取組みとしている
- ・全社的な取組みとするために、トップマネジメント（経営層）がプロジェクトをリードしている

購買業務改革に本格的に取り組みたいと考えている、もしくは取り組む予定がある読者の方においては、ぜひとも特定部門の取組みに終わらせず、トップマネジメントのリーダーシップの元、全社的な取組みとして取り組まれることをご提案いたします。