

調達シェアードサービスの未来

倉林 真士：株式会社クロスフィールド

1. はじめに

シェアードサービスは間接業務のコスト削減策として注目され、今やFORTUNE100に掲載される企業の8割超が導入していると言われております¹。日本においては1990年頃よりグループ経営強化の観点から大手企業を中心に導入が進みました。初期では思うようなコスト削減効果が出ない企業も目立ちましたが、2021年に実施されたデロイトによるグローバルサーベイでは回答企業の約9割が十分なコスト削減効果を得られていると回答していることから、現在ではコスト削減効果を実感している企業がほとんどのようです²。一方、業務の集約化と標準化によるコスト削減は、それが進めば進むほど削減余地が逡減することから効果が徐々に頭打ちとなってくる性質があるため、従来とは異なった目線でのサービス提供が求められていくと推定されます。

そこで、本稿では既に十分なコスト削減効果を発揮しているシェアードサービスを前提に、筆者のプロジェクト経験上関わりの深い間接材調達業務における今後のビジネス貢献の可能性を考察したいと思います。

2. シェアードサービスと間接材調達における発展

本論に入る前にシェアードサービスの定義について確認したいと思います。シェアードサービスとは、「グループ企業各社各事業部に共通する業務（経理・人事・IT・調達など）を一カ所に集約し、同時に業務標準化することでスケールメリットを生かし、コスト削減と業務品質向上、組織ガバナンスなどの効果が期待できるマネジメント手法」です。

調達におけるシェアードサービス導入は、2007年頃、製造現場における間接材料の調達問題として取り組みがなされました。直接材では財の購買額が製造原価や品質に直結することから製造部門や購買部門による組織的な購買がなされていた一方で、間接材は製造原価との関連性が直接材ほど明確でないことから、現場担当者まかせの購買が行われており、管理水準が低い状態にありました。こうした状況に改善のメスが入り、コスト削減と同時に組織ガバナンスを効かせる狙いで間接材調達のシェアード化を推進する企業が現れたようです。前述のデロイトによるグローバルサーベイでは、回答企業の5割超が調達をシェアードサービスのメニューとして取り入れており、今や主要サービスの一つと言えます³。

3. 間接材調達におけるシェアード化の効果

間接材調達をシェアードサービス化することによる効果は主に「コスト削減」と「ガバナンスの強化」にあるといえ、これは主に調達領域固有のプロセスである「集中購買」によりもたらされます。

つまり、社内の広範な部署、社員が使用する財（例：工場の各製造現場で使用する機械潤滑油、消耗工具備品等の間接材料、事務消耗品等）は部門毎に調達を行うより集中購買するほうが、発注量を源泉とした強い交渉力をもってサプライヤと交渉が可能となり、会社としてより良い購買条件で契約することが可能になります。全社で購買が発生する財は年間の購買量も多いと推定されることから、当該活動によるコスト削減効果は相応に高くなります。また、業務集約に伴う効果も当然に

1 「シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流」P2（KPMG、2014年）

2 「グローバルシェアードサービスサーベイ」P5（Deloitte.、2021年）

3 「グローバルシェアードサービスサーベイ」P3（Deloitte.、2021年）

得られるため、間接材調達シェアードサービス化は大きなコスト削減効果を見込むことができます。

さらには、調達業務のスペシャリストによるサプライヤ選定を通じて、コンプライアンスリスクのあるサプライヤとの取引が排除されるため、ガバナンス強化にもつながります。

4. 高度化した調達シェアードサービスの発展

業務の集約と標準化によるコスト削減は、進めば進むほど削減余地がなくなり、いずれ頭打ちとなることが予想されます。そのような状況において、シェアードサービスが持続的にビジネスに貢献するためには、これまで提供してきたサービスから一歩進んだサービスを提供し、さらなる付加価値の提供を追求する必要があります。

この点、調達シェアードサービスとして提供可能な付加価値としては「集約された膨大な購買データに基づくアナリティクス」が挙げられると筆者は考えます。

具体的には、購買データに基づくアナリティクスにより、担当者の経験値に基づくコスト削減からさらに進んだ「コスト削減」が期待できます。例えば、財別サプライヤ購買実績を分析することで、同種の財にもかかわらず、複数のサプライヤから購買している財を特定することができ、さらなる集中購買を推進することが可能になります。

その他、調達業務において重要なテーマである継続的、安定的な調達への寄与も期待できます。例えばアナリティクスを通じて自社およびグループ企業の依存度が高いサプライヤを識別し、当該サプライヤの事業継続リスクやコンプライアンスリスク等のサプライヤリスクを把握、事前に必要なリスク対応を実施する、いわゆる「サプライヤリスクマネジメント（以下、SRM）」を実現することで、自社およびグループの事業継続リスクを排除することができます。

購買データに基づくアナリティクスは、様々な観点で実施することによって、多様な効果を得られますが、より効果的・効率的なアナリティクスを実現するためには、具体的な目的をもって仮説に基づき分析対象データや分析軸を設定する、『仮説先行型アナリティクス』を実行することが肝要です。

以降では具体例として、前述した「コスト削減」と「SRM」を目的とした場合に、どのような仮説先行型アナリティクスができるかを整理してみました。

➤ 仮説先行型アナリティクス手法の例

#	目的	仮説	データ抽出軸	データ分析観点
1	コスト削減	従来は経験ベースで集中購買可能な財を特定してきたが、購買データから更なる集中購買の余地を抽出できるのではないか	財別サプライヤ別購買実績： 財×サプライヤ×総支出額	サプライヤ分散度把握： 同一種別の財にも関わらず、複数のサプライヤから購買している財を検知する
2	コスト削減	従来は各購買担当者に発注を任せていたが、同一財の購買において購買条件をより最適化することができるのではないか	財別サプライヤ別購買単価： 財×サプライヤ×単価×購買数量(ロット数)	最適購買条件把握： 同一目的で利用する財の購買条件を比較し、最適な購買条件を特定する。

#	目的	仮説	データ抽出軸	データ分析観点
3	SRM (安定供給の確保)	昨今の不確実な情勢を鑑みた場合、グループ全体の購買活動を事業環境の変化に対応可能にさせる必要があるのではないか	財別サプライヤ別購買実績： 財×サプライヤ×総支出額	サプライヤ依存度把握： グループ全体の依存度が高いサプライヤを特定し、何かあった場合の代替サプライヤを探索する
4	SRM (事業継続性の担保)	先日、とあるグローバル企業のサプライヤリスクにかかわるニュースが流れたが、自社及びグループ会社の取引先にもリスクはないか	サプライヤ別購買実績： サプライヤ×総支出額	サプライヤリスク把握： 自社の依存度が高いサプライヤについて、外部調査機関の情報をを用いてリスクを把握し、代替サプライヤを探索、変更する

なお、実際の業務においては、必ずしも仮説からスタートすることができないケースもあると思います。その場合、まずはデータを見ることでビジネス上の様々なヒントをつかむことができます。ポイントは、最初からあまり細かいデータを見るのではなく、粗い粒度からアナリティクスを開始し、徐々に分析軸を追加して詳細化していくことにあります。最初から細かい粒度の大量データを利用してしまつとその情報量の多さにのまれ、見えるものも見えなくなってしまう可能性があるためです。

以下では上記表の見方を少し変え、データの抽出軸からどのような目的に関連する情報が得られるかを整理しています。

➤ データ抽出軸と入手可能な情報の関係

	データ分析軸		目的に関連して得られる情報	
	抽出軸	抽出項目	コスト削減	SRM
アナリティクス手法	① 財別サプライヤ別購買実績	財×サプライヤ×総支出額	サプライヤ分散度	サプライヤ依存度
	② 財別サプライヤ別購買単価	①×単価×購入数量	最適購買条件	—
	③ サプライヤ別購買実績	サプライヤ×総支出額	—	サプライヤリスク

5. おわりに

最後にアナリティクスを含めたシェアードサービスの高度化に向けた施策を展開する際に起きがちな課題と、その解消に向けたアイデアをご紹介します、本稿の締めくくりとしたいと思います。

その課題とは、業務標準化を通じて人員を最少化してきたがために、施策検討に工数を割くリソース的余裕がないことです。もちろん施策を通じて得られる効果が人件費の増加を補って余りあるものであれば、人員を追加することも選択肢の一つですが、本稿では人員追加をせずとも高度化を実現するための方法として「デジタル活用」と「調達オペレーションの現場回帰」を挙げたいと思います。

前者の「デジタル活用」とは、RPA や AI-OCR といったデジタルツールを活用し、購買プロセスの一部を自動化することで、調達業務に従事している人員の工数に余裕を創出し、その分を施策検討に回すというアプローチです。業務標準化が成されているシェアードサービスにおいてはデジタル化から大きな効果を期待することが可能です。

後者の「調達オペレーションの現場回帰」とは、シェアードサービス化の過程で集中購買化した一

部の財の購買を現場に戻すことで工数に余裕を創出する考え方です。このアプローチは一見すると調達シェアードサービス化に逆行するようですが、従来型の調達シェアードサービスでは集中購買による業務集約をコスト削減のための最優先取り組み事項としていたため、必ずしも集中購買に適さない財も集約してしまっており、その結果、調達シェアードでのトランザクション量が増加、工数に余裕がないというケースも考えられます。そのような場合、例えば購買単価が一定額以下の財の購買は現場に任せることで、集中購買の効果を損なうことなく、施策検討のために必要な人員を確保することが可能になります。

「デジタル活用」と「調達オペレーションの現場回帰」、今後、調達シェアードサービスの高度化検討に際して、ぜひご参考にしていただければ幸いです。

参考文献

『間接材調達の進め方』（日本アイ・ビー・エム,中央経済社,2019）