

「ガラパゴス購買を変えろ！」

全社の支出管理部門である購買部門

しかし、特に一部の役員は調達購買部門がガラパゴス化していると感じるのではないだろうか
ガラパゴス購買の課題とは何か、そしてどうすべきなのだろうか

「うちも景気の影響を受けて、利益を確保しないといけない。そのために購買に力を入れたいのだが、主力工場の購買部門は部長に聞いても、購買担当に聞いても、忙しい、忙しいと言うばかりで、何をやっているのか全然わからない。アジルさん、うちの購買をどうにかしてもらえませんか？」

これは、アジルアソシエイツに訪問頂いた、とある中堅製造業の執行役員の声だ。中堅規模(売上高300億円～1000億円)の調達・購買部門に対する感想として一番多いものであり、このクラスの調達・購買部門の問題点を端的に表している。また、類似の状況は多くの調達・購買部門で実際に散見される。

購買部門のブラックボックス化

問題の1つ目は購買部門のブラックボックス化だ。その一例がコスト削減状況の管理である。

経営層は購買部門に対し、「今期のコスト削減目標はどれくらいか」、「そして今、どれくらいのコスト削減ができていますのか?」、という情報を求める。しかしながら、「そもそも購買でのコスト削減目標がない」ケースや、「コスト削減目標の進捗を追っていない」という状況に遭遇する機会が多い。

文字通り「調達・購買部門が何をやっているかわからない」＝「ブラックボックス」になってしまっている。

これらに対処する為には、経営層から調達・購買部門に対し、コスト削減をはじめとしたミッションを課し、購買部が主導で目標を立てながら、進捗状況をモニタリングする仕組みを作ることが求められる。

購買業務の属人化

問題点の2つ目は購買業務が完全に人についてしまっている事である。要は属人化だ。

例えば、購買部門の花型業務の一つである見積～価格決定の手順を見てみよう。ある担当者は、過去の見積や様々な手法を駆使しながら、購買戦略の立案やサプライヤとの交渉を行っている。一方隣に座っているバイヤーは、とにかく机をたたいて何円下げてという交渉しかできていない、ということはないだろうか?

これは、「見積～価格決定」の手順が人それぞれであり、定められていない事が大きな原因である。

上場企業をはじめ、内部統制ブームにより、発注の業務は業務フローもしっかりと整備できている会社が多い。

しかしながら、このように、発注を行う前の価格決定については、手順が標準化されておらず、人のスキルによってしまう事が少なくない。

「購買部門を強化するのであれば、属人化から脱却する為の、守るべき手順作りやプロセスを整備する事を忘れてはならない。」とアジルアソシエイツ取締役 江本真一は語っている。

コミュニケーションレスと意識の低さ

「隣の人が何をやっているのか分かりません」、「引き継ぎは30分だけでした」、「一人前になるには5年かかる」、「分からないことは田中さんに聞けば答えてくれるから」

これらはこのクラスの購買部門改革の中で、各担当者から上げられるリアルな声である。ここには大きな問題点が二つ見られる。

一つは「購買部門内のコミュニケーションが少ない」ことで部門としてのナレッジがたまっていかないということ。

そしてもう一つが「ノウハウを共有しようとする」という購買部員の意識の低さである。この二つはどこの調達・購買部門にも共通で見られるある種の「特徴」だ。

前に上げた部門のナレッジがたまらないという問題は、調達・購買業務の属人化とも結びついてくる。

これについてはどうすればよいのだろうか。前出の江本は語る。「購買でコスト削減会議などの会議体を設けて、強制的にコミュニケーションを取らせればよいのです。最初はごちないですが、徐々にノウハウがたまると、素晴らしい場になっていきます」

上記のような強制的なコミュニケーションの場を作ることは解決策の一つである。

それでは、意識の低さの問題はどうすればよいのだろうか。同じく江本は語る。「意識を変えるには他部署や社外とのコミュニケーションをとる機会を与えて、責任を与えてしまうことでしよう。また、意識改革を促す外部セミナーもあります。外部の刺激を積極的に受けさせる事も有効でしょう」

購買部門を変える為に

目標を作り、プロセスを作り、コミュニケーションをとる場を作り、外部講習を受ける。これらの活動だけで本当に購買部は変わるのだろうか。

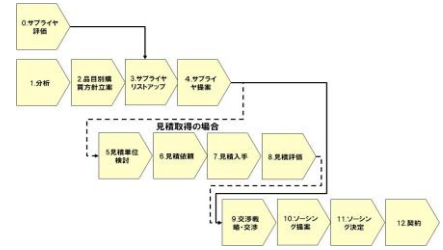
「この内容だけでは変わりませんよ」。江本は語る。

それではどうすればよいのだろうか。

購買戦略・方針	<ul style="list-style-type: none"> 購買戦略が不明確、不徹底 中途半端な集中購買 購買規定はあるものの原材料中心で改定が必要
役割・体制	<ul style="list-style-type: none"> 各事業所、工場毎に購買部(資材部)が存在 購買実行業務と契約業務の作業分担がなされていないため、緊急オーダー対応などのオペレーション作業に追われている 納期管理、在庫管理、支給品手配業務まで購買で実施
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 業務のやり方が属人的であり標準化されていない サプライヤ選定は開発部門が実施しており購買が絡めていない 業務プロセスが整備されていないため機能間でボトルネック工程が存在する
情報活用IT	<ul style="list-style-type: none"> 購買業務に必要な情報が整備共有されていない ノウハウ共有や人材育成ができていない IT化が遅れている(紙やFAX、電話、口頭での業務) システム入力に手間がかかっている
ステイクホルダーマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 対マネジメントに対する信頼感が低い 対サプライヤ評価方法、基準が不明確 対ユーザーや要求元が必要な情報提供ができていない

5つの視点	具体的施策	P	D	C	A	進捗状況
購買戦略・方針	品目別購買方針の策定	○	○			定義済。今後見直し予定。
	コスト削減目標の設定・管理	○	○	△		定義済。一部運用開始。
役割・体制	購買業務の定義	○	○	○	△	運用開始。今後見直し予定。
	購買業務分権化の定義	○	○	○	△	運用開始。今後見直し予定。
業務プロセス	購買業務プロセスの定義	○	○	○	△	運用開始。今後見直し予定。
	購買規程の改定	○	○	△		購買規程を見直し。現場展開済。
情報活用IT	購買インフラの検討	△				購買システムの機能要件を整理。
	購買ナレッジDBの作成	○	△			定義済。トライアル運用開始。
ステイクホルダーマネジメント	取引先評価の仕組み構築	○	△			定義済。トライアル運用開始。
	その他KPI管理	○	△			定義済。トライアル運用開始。

購買プロセスの一例



調達・購買部門の問題点と解決策の一例

購買戦略・方針	1. 全社集中購買に向けての必要なステップの作成 : 全社集中購買のあるべき姿に向けてステップを積みながら進める 2. 品目別購買方針の作成 : 品目別購買方針の策定およびコスト削減目標の明確化とフォロー
役割・体制	3. 購買実行業務と購買契約業務の役割・体制の分化、購買契約業務の標準業務 : 購買実行業務（発注、納期管理等）に任せられるための役割体制の整備
業務プロセス	4. 購買業務プロセスの標準化と徹底 : 品目別に購買プロセスを標準化し、全社にプロセス・ルールを徹底させる 5. 社内ネットワークプロセスの明確化および改善 : 業務分権による社内ネットワークプロセスの明確化と改善による業務改善
情報活用IT	6. 必要な情報と文書化、データ化、情報共有の仕組みづくり : 購買業務に必要な情報を定義し、文書化、データ化を行いノウハウを部門共有 7. ITの活用 : IT活用することで社内業務や社内ネットワーク工程を効率化
ステイクホルダーマネジメント	8. 適切な目標設定、目標管理によるステイクホルダーマネジメントの実行 : コスト削減率などの目標設定、管理の実施、サプライヤー評価制度の整備 : ニーズの把握と適切な目標設定、管理の実施、サプライヤー評価制度の整備

「まずは、外部の力を借りて必要な仕組みを作り、調達・購買部門のマネジメントを確立することですね。それから、もっとも大切なのは、経営層が自社の購買を変えたいのだという熱い思い。そしてその熱い思いを現場に浸透させる現場のリーダー。この二人の思いとパワーが最も必要です。購買改革はコンサルタントが行うものではありません。あくまでお客様が行わなくてはなりません」。江本は語る。

この記事のタイトルは「ガラパゴス購買を変える！」であった。「ガラパゴス」とは、他との関わりを切ってしまった象徴だ。これまで日本の調達・購買部門は孤島のなかで独自の文化を進化させてきた。これから求められるのは、経営層とリンクし、情熱をもって社内改革を成し遂げる実行力だ。

リーマンショックや円高の影響から売上が上がらない厳しい経営環境が続いている。その中で企業が利益をあげていくためには、企業のお金を握る「調達・購買部門」の役割は今後、極めて高くなっていく事は間違いない。そこが課題であることを理解している企業は間違いなく、次の一手を打ってくるであろう。

「この厳しい経営環境の中で、購買はもっとも投資すべき部門でしょう」。江本は語る。繰り返してなるが、外部への支出の管理を行う調達・購買部門の地位はますます高まっていくはずである。

これらの調達・購買部門に手をつけた企業が再成長への第一歩を踏み出すことになるであろう。

購買部門の問題解決に必要な3つの要素 + a

- 1 購買部門の目標を作り・管理する
- 2 購買プロセスを標準化し、愚直に徹底する
- 3 コミュニケーションから人財育成につなげる

+ a
マネジメント
の仕組み作り

アジリアソシエイツは挑戦し続けます。真の購買改革を成し遂げるために。クライアント企業の持続的成長を支援するために。そして、トップ層の想いを実現するために。

【当記事のお問い合わせ先】
株式会社アジリアソシエイツ
info-ag@agile-associates.com