

購買部門改革を梃子とした企業支出最適化の取り組み

「これは購買改革じゃない。企業改革なんだ」

株式会社ぐるなびは、購買部門の業務改革を企業全体の適正支出管理につなげた。購買部門改革が目指すものはコスト削減だけではない。同社とアジリアソシエイツ(本社・東京港区)は、購買プロセス刷新を通じて、第二成長期への離陸を成功させた。

支出管理を皮切りに

「目の前に広がっていた状況を述べることはできました。しかし、何から手をつけていいのかわかりませんでした」。

こう語るのは、ぐるなびの小川浩司総務副部門長だ。同社は、上場を果たしたあとも業績的には快進撃を続けてきたものの、外部支出管理の面からは多くの穴が空いていた。

たとえば、適正な支出管理ができていたか。会計データから支出実績を抽出しようとしても、サプライヤ名がわからない、あるいはどのような品目に支出したかも完全には把握できなかった。

購買部門においては、ユーザー(開発・企画・営業)部門がサプライヤーを選定しており、最適なサプライヤーが選ばれているかを掌握することは困難だった。また、競争環境の構築も不備であり、そもそも適正な価格で支出されているのかさえも曖昧なままだった。

「外部支出の最適化が担保されないとしたら、それはすなわち内部統制に不備が生じているということです。当初は、購買部門の改革を目指していましたが、開始後すぐに、これは購買部門だけではなく、企業全体の改革につながらざるをえないことに気づきました」。

小川副部門長は、調達・購買関係のコンサルティングを業とするアジリアソシエイツとともに、購買業務改革、ならびに企業改革に取り組んできた。

アジリアソシエイツのなかでプロジェクトリーダーとして従業した中村はこう語る。「最初に目指したのは、クイックウィン、要するに短期的なコスト削減でした。もちろん、いきなり部門改革に着手する方法もあります。ただ、購買部門が変わることによって、これだけ効果がある。それを社内に喧伝することから始めました。それが、近道だと考えたからです」。

同プロジェクトでは、中村の発言で見られるとおり、購買部門改革と並行して、短期コスト削減プロジェクトを始動した。開始後3ヶ月において、中村を中心とするメンバーは、ぐるなび社内への度重なる説得を繰り返し、1億円ほどのコスト削減原資を掘り当てる。

中村は続ける。「同社の調達品の価格が不適切なものだったか。そんなことはありませんでした。ただし、社内説得を重ねれば、より安価なものに切り替えられる領域はあると踏みました。具体的には、外注制作費や事務用品費などです」。

短期的なコスト削減を重ねることで、購買部門がやろうとしている取り組みに、社内からも賛同者が出てきたという。「結局は地道な活動を重ねるだけです」。

調達・購買改革は企業改革

短期的なコスト削減に成功した同プロジェクトは、購買業務改革に乗り出した。同社の課題を整理すると、大きく次の四つだった。

- (1):『支出管理不備』: 会計データにおける各部門の調達実績(品目・価格・サプライヤー名)が不完全であること
- (2):『購買プロセス構築不備』: 物品やサービスの購入において、各部門内での予算執行が可能であるために、全社的に俯瞰なされていないこと
- (3):『サプライヤー競争環境構築不備』: 定期的な新規サプライヤ発掘がなされていないこと
- (4):『購入価格の検証不備』: 既存の調達価格が適正なものかチェックなされていないこと

これらの課題をもとに、次のような施策を展開することにした。

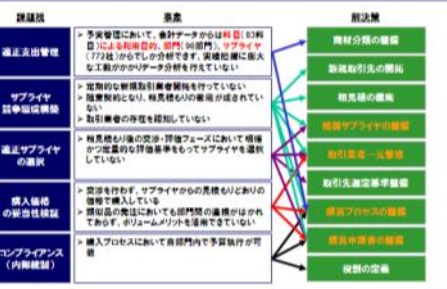
- (1):『支出管理不備』
- (2):『購買プロセス構築不備』
→ 購買申請書の整備。情報収集規格の統一である。「起案者情報」「案件情報」「相見積結果」などを統一フォーマットで各ユーザー部門に依頼し、購買部門に集約化した

- (3):『サプライヤー競争環境構築不備』
- (4):『購入価格の検証不備』
→ 各ユーザー部門の調達実績をもとに、支出状況の見える化と購買部門が主導した優良取引先リストを公開した

「こうまとめられると、あまりにも単純なようですが」と中村は笑う。「その一つひとつが大変でした。購買申請書といったって、これまでそんなもの無しに業務を進めてきたわけです。それを『使ってください』というのですから、社内の反発はかなりのものがありました」。

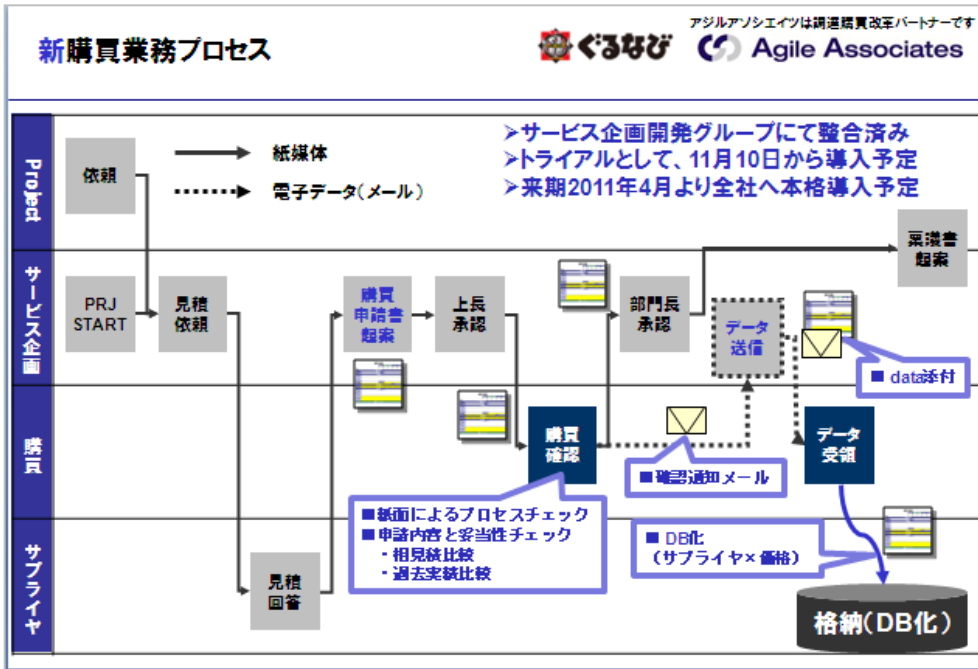
ここで、中村の体験した購買改革の難しさは、そのまま小川副部門長の予想とつながっていった。「これは購買部門だけではなく、企業全体の改革につながらざるをえない」と。

ソーシング優先度について



クイックウィンを得るための調達実績分析。ならびに、購買部門の問題点を一つひとつ抽出しその施策をあげていった。

プロジェクトをスタートさせ検討した「新」購買業務プロセス。プロジェクト、ユーザー部門だけではなく、購買部門が外部支出最適化のために介入する仕組みを構築した



たとえば、「新」購買業務プロセスでは、次のような購買申請を経る。まずユーザー部門から紙媒体によって、サプライヤーに対して見積依頼を行う。これは従来そのままだ。それに対して、次のプロセスでは、購買部門の確認が実施される。

これによって、申請内容と妥当性をチェックすることにした。相見積比較や過去実績比較によって、社内に購買の「目」を光らせる。また、これによってすべての調達品のDB化も容易となった。「もちろん、購買部門を通るすべてが不適切な価格で、不適切なサプライヤーというわけではありません。ただ、このプロセスによってユーザー部門と購買部門のあいだにも、適切な緊張関係が生まれました。おそらく、これが外部支出最適化の一歩だと思います」と中村は総括する。

部門改革のその先に

現在、企業の内部統制や支出最適化に関わる多くの取り組みがなされている。もちろん、各ユーザー部門に高い倫理観を持ってもらうことは必要となるだろう。

ただし、その手法の一つとして、購買部門の業務を変え、それを一つの材料として企業全体の業務改革を成し遂げる方法があることは強調されてよいだろう。「なぜこの金額で購入してよいのか。この金額は妥当なものか。社内にそう考えさせ相互チェックを実施する仕組みを作ることこそが、今回の改革の肝要だった」と小川副部門長は語る。

購買改革を通じて、企業全体の改革を。これは皮相的ではない、一つのメッセージである。おそらく、企業の第二成長期とはこの購買改革から始まるのかもしれない。

ぐるなびとアジルアソシエイツが考える 購買改革成功の要素

- 1 購買プロセスの刷新と社内関連部門への説得と定着
- 2 実績データを元にした価格分析の実施と推奨サプライヤーの設定
- 3 購買改革を企業改革につなげる購買部門の確固たる意思

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