

「情報技術を梃子に購買改革を推進する」

なぜ、購買業務改革に情報技術(情報システム)の導入が必要なのか
購買改革を最大限に引き出す情報技術(情報システム)のポイントとは？

「購買業務改革を行いたいのだが、何から手をつけていけばよいのか分からない」業務改革を目指す企業の殆どが直面している問題だ。取りうる施策はいくつかある。ただ、情報システム導入を梃子に購買改革を一気に加速化した企業は少なくない。「なぜ情報システムの導入なのか？」

購買業務の特性

購買業務には様々なステークホルダーと関わっている。関係するサプライヤ数も会社全体、グループ全体になるとその数すら把握が困難になる。また、経費購買では、ほぼ全社員が購買を行っているという企業も少なくない。

「各部署がどのように購買しているのか分からないんです」。数百人の規模の企業の購買担当者でさえそう話す。

アジリアソシエイツはこの企業の購買改革をサポートしたが、購買内容を把握しパターン化を終えるのに、約3ヶ月を要した。大企業になればなるほど、グローバル化されるほど、その把握は難しく、人の手でその情報を纏めることは不可能に近い。

誰もが同じプロセスに則り、同じ情報を使って同じ業務をするためには、同じ情報システムを使い、規定されたフローで業務を行わなければならない。

グローバル企業の日産は、ルノーの出資を機会に日産・ルノーグローバルでの共同による集中購買を行っていることで知られている。彼らは同一の購買ルールにより、同一の購買システムを用いて購買活動を行っている。

サプライヤの情報もグローバルで共有され、購買ボリュームを纏めて交渉する。購買システムなくしてその実現は不可能である。

日本国内に複数拠点のある企業であれば、グローバル企業と同様に統一の購買システムで業務を行っている企業も多い。最近では、J-SOX法に対応すべく、内部統制を満たした業務フローの遂行を目的に、購買システムを導入する企業も多くなっている。

新手法の取り込み

購買交渉段階で使用するツールにリバースオークションがある。

交渉といえば、対面での交渉を思い浮かべる人がほとんどであろう。その場合、当たり前ではあるものの、交渉とは、購買企業とサプライヤ間で行うものであり、両者の力関係で結果が違ってくる。あるいはバイヤーのスキルに大きく依存している、など不均一要素が多かった。

「交渉の必要がなくなる」

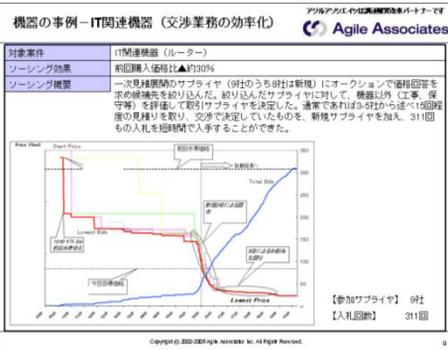
日本でリバースオークションシステムが導入された当時、それは画期的なツールとして紹介された。

図1は、ある企業でリバースオークションを実施した結果である。

リバースオークションの開催は9時間半に及び、311回の入札が行われた。これは、311回の交渉を行った、ということと同意である。しかも、バイヤーは画面越しにその行方を眺めているだけでよい。更に、人による交渉の場合は、目標値などに達した時点で交渉をやめてしまうことがあるが、リバースオークションではサプライヤ同士が競って値をさげるため、本当の底値が明らかになった、という効果も得られる。

また、購買パターンがいくつか考えられる場合、その全てのパターンで見積を依頼し、価格を取得・比較することで大きなコスト削減を実現することができる。がこの作業は非常に手間がかかる。

図1: 多数の入札があり、大きなコスト削減に繋がったリバースオークション事例

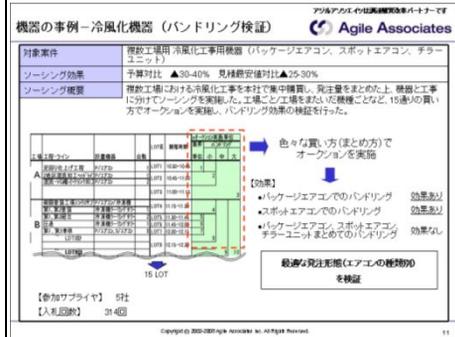


この手間のかかる作業をリバースオークションを用いて検証すれば、大きなメリットが得られる。図2は、その一例であり、どの組合せで発注するのがよいかを検証している。

この企業では、程なくして全品目へのリバースオークション展開を決め、品目によっては派遣社員にその業務の全てを任せるまでに至った。

新しい手法を取り込むことで大きな業務改革を成し遂げたのである。

図2: 最もコスト削減の大きい発注単位(組合せ)を検証したリバースオークション事例



情報システムの導入のポイント

「高額な投資を行い、情報システムを導入したが、業務効率化に繋がらず、無駄になった」。「情報システムはあるがなかなか浸透しない」。これも良く聞く話だ。

しかし、一方で、情報システムを導入することで購買改革を促進させている企業も存在している。その違いは何か？

1) 業務と情報システムが融合できているか？

情報システムで行う業務範囲、情報システム外で行う業務範囲が定義され、その両者で購買業務が最適に流れるようになっていないか、をまずは確認してみる。

そのためには、購買業務と情報システムの両方が分る人がいるかどうか大きなポイントだ。少なくとも購買システム導入に購買業務の分かる担当者がいないのはその時点で黄信号と考えてよい。

