

「購買改革を成し遂げたい」

全社の支出管理部門でありながら各社が苦戦している調達・購買部門改革とコスト削減
トップ層の意向を汲み、かつ実行力を兼ね備えた購買部門はどうやって創り上げるのか
アジルアソシエイツ(本社・東京港区)が支援した購買部門の改革はなぜ成功したのか

「全社一丸となった購買改革が功を奏した」。

こう話すのは旭ファイバーグラス株式会社(本社・東京。各種ガラス繊維製品業・建材関連事業。以下「AFGC」)で購買改革を先導した奥野常務だ。

AFGCでは2008年12月からアジルアソシエイツとともに購買部門改革に着手してきた。当時、購買部門の新任役員だった奥野常務主導のもと、アジルアソシエイツはさまざまな壁にぶつかりながら購買改革を推進してきた。

「奥野常務の強いリーダーシップが支えになりました」。アジルアソシエイツの奥田高太は当プロジェクトを振り返る。

スタートから2009年の9月にいたる約1年間。結果は、直材・間接材の大幅なコスト削減、そして購買業務改革を成功することができた。ただ、その道程は平坦なものではなかった。

「プロセスの洗い出し、そして調達品目や調達金額の集計……これらは誰にでもできるものです」と前述の奥田は話す。

「しかし、もっとも難しいもの。それはAFGC社内の風土改革でした」。奥田は、AFGC内部に現場のコンサルタントとして入ったすぐに、この社内の意識改革が第一優先だと気づいた。

コスト削減の基礎は調達品目を集計し、重点分析を実施することにより優先順位をつけることだ。

しかし、重点管理を実施したところで、代替品あるいは代替サプライヤを使用するためには社内のユーザー部門への啓蒙や説得が不可欠だ。

「これができていなかったんです」と奥田は語る。

「コスト分析を実施し、代案を提示しても、それだけでは絵に描いた餅にしかならない。私たちの仕事はそれをほんどうの果実に変更することにあつたんです」。AFGCの奥野常務がアジルアソシエイツを選んだのもこの理由からだ。「口先だけのコンサルは要らない」。あくまで実行力のあるパートナーが必要だったのだ。

購買業務改革の泥臭さ

奥田がまず実施したことは、同購買部門のメンバーへの徹底したヒアリングだった。

現在の業務負担に問題はないか。また、現在の業務フローに支障はないか。また、購買関連の業務に要する時間に異常値はないか。

それらを徹底的に調べ上げることで、いくつかの問題点が浮上した。それは、「全社購買戦略が欠如していること」「個人のスキル依存になっていること」「調達先の評価プロセスが不確立だったこと」の3点だ。

「あまりにやるべきことの多さに呆然としました」と奥田は苦笑いする。

これらの弱点によって、結果としてユーザー部門へ購買部門の声を届けることができず、コスト削減も進んでいなかったことを構造的に明らかにした。

「とはいっても、これらを改善する劇的な手法などありません」。奥田はそこから一つひとつのプロセスを定義し、各ユーザー部門への橋渡し、そしてサプライヤ評価プロセス整備をコツコツとこなしていった。

まず購買業務を分解し、「購買準備プロセス」「購買決定プロセス」「購買実行プロセス」へのそれぞれの再定義。これにはこれまでのコンサルタント経験を活かし明文化していった。

また、各ユーザー部門へは、新たな購買部門のプロセスを周知徹底させる説明会までも実施した。

「多くのユーザー部門が『購買部門は、自分たちで決めたサプライヤに発注させてくればよい』と思いがちです。それをプロセス変更を梃子にして意識改革したわけです。もちろん、このプロセスにいたるまでに購買部門自身の意識改革も欠かせません」。

そして重要なのは購買部門が一丸となった活動に格上げできるか、だった。その気遣なしにはユーザー部門がついてこない。奥田はサプライヤの評価プロセスを明確化し浸透させることで、単なる一過性のものではなく対サプライヤにも本気度を見せつけることができたという。「評価プロセスって難しいんです。どの項目をどう採点するか、そしてその結果を来期以降の発注方針に結び付けなければサプライヤにも社内にも真実度は伝わりません」。

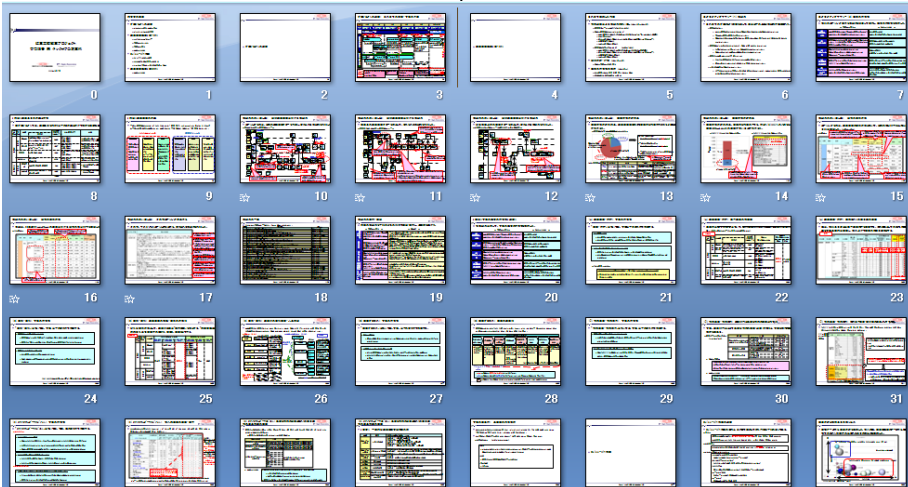
それは新任役員であった奥野常務も同じだった。短期的ではなく、中長期的な観点も見据え、購買改革を根付かせること。これこそが氏が求めていた改革だった。

コスト削減の実行

「実行なきコスト削減案は実効を伴いません」。

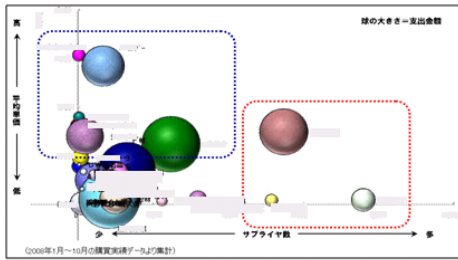
奥田は、プロセス整備から徐々にユーザー部門を巻き込んだコスト削減を実効フェーズに移していった。

直接材の場合、これまでのコスト削減のデータベース化を実施した。

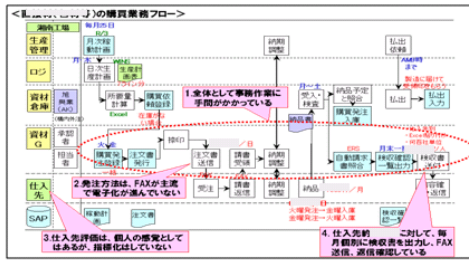


プロジェクト開始時の分析資料。悪戦苦闘しながら現場部員のヒアリングにより作り上げた

<購買支出分析>



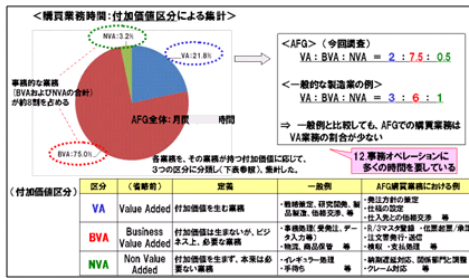
<現行業務フローの把握と問題点の確認>



<現在の業務分担の把握と問題点の整理>

No.	分掌	拠点	品目	小分掌	手続執行	仕様認定	仕入先の選定	発注	発注後の管理	検収	支払
1	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
2	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
3	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
4	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
5	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
6	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
7	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
8	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
9	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
10	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
11	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
12	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
13	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
14	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
15	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
16	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
17	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
18	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
19	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
20	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部
21	生産管理	豊田	部品	生産課	豊田	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部	購買部

<購買関連業務に要する時間の分析>



実際、現場の購買部員はそれぞれのコスト削減手法を暗黙知として持っている場合が多い。

しかし、それは共有されていないことがほとんどだ。ただ、第三者から見ればそこがノウハウのかたまりになっていることがある。

その意味においても、奥田のような第三者機関を利用する価値がある。これまで実施し効果のあったコスト削減施策を分類し、それを部内・部外に共有することでコスト削減体質を作り上げた。「コスト削減できないわけじゃないんです。コスト削減できるスキルは持っているのに、それを発揮できる機会がない」。

結果、奥田は直接材・間接材ともに目標としていたコスト削減額を達成した。

購買部改革にとって必要なもの

「これは購買部門改革に留まるものではありませんでした。冒頭でも申し上げたとおり、これは風土改革であり、意識改革でした」。奥田は語る。

また、これはアジリアソシエイツ、ならびに奥田のような現場のコンサルタントだけの成果ではない。

むしろ、その成果はこの購買部門改革を主導したAFGCの購買役員にある、という。

奥田は購買部門改革に身を置いた。しかし、その改革を推進するもの、それはトップ層の確固たる信念に基づいたリーダーシップであり、「社内をより良く改善したい」という強い願い、そして関係部門を購買側面から真にサポートしたいという思いにほかならない。

AFGCとアジリアソシエイツが考える購買部門改革に必要な3要素



- 1 会社運営の強い基盤、サポート体制
- 2 社内で信頼されるプロフェッショナル集団になろうとする強い意思
- 3 関係部署との連携とコミュニケーション

アジリアソシエイツは挑戦続けます。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