

調達・購買部門診断で弱点を浮き彫りに

「調達・購買部門のスキルを知りたい」

調達・購買業務改革を進めているある企業の経営者が知りたかったのは、自社の調達・購買部門に足りないスキルであった。アジルアソシエイツ(本社・東京港区)はこの企業に対し部門診断を行い弱点を浮き彫りにすることで改革を成功させた。

「野町さん、我々の購買部門に課題があるのは分かりました。また何をどう改革すれば良いかもわかりました。ところで我々はどういう世間一般の購買部門と比べてどういうレベルにいるのでしょうか？」

自社のレベルを知りたい

アジルアソシエイツが調達・購買改革を支援するある大手製造業B社のプロジェクトリーダーのK常務からその質問を野町が受けたのはプロジェクトがスタートしてからおよそ2カ月が経ったときだった。

当時は通常のプロジェクト同様、まずは現状分析から始まり、課題の整理、改革の方向性を提示する。B社のプロジェクトでも同様の進め方をしていった。

現状分析の段階は非常に大切であり、対象となる企業の問題点・課題を網羅的に点検するだけでなく、企業文化や風土を知り、また改革を推進する上で欠かせない社員個人を知るステップにもなる。

但しコンサルティングを依頼したことがある企業なら分かると思うが、この現状分析の段階では改革につながる具体的な施策や成果は生まれえない。多くの企業で「分析よりも実績を上げて欲しい。」と要望されるのは、このような理由からだ。

野町はコンサルティングはその企業が実現可能な施策をタイムリーに優先順位をつけて実行させることが必須であり、現状分析はそのための重要な情報収集と考えていた。

そうでなければ実務が分からず、「あるべき論」だけをかざし、結局は実現不可能な策しか出せず、何も結果を出せない「Tobeコンサル」に終わってしまうからだ。

そのため、最初はB社のK常務の意図がよく分からなかった。そのため野町はこう答えた。

「改革は継続的に行うものです。しかし自社レベルを知り他社と横比較することにはあまり意味がありません。何故なら全ての企業が最先端のレベルを目指す必要はないからです」

K常務が答える。「それは分かっています。でも何をやれば世間並みの調達部門になるのでしょうか？また今後調達部門をもっと強くしたいと思ったら何をやっていけばよいのかと。それが知りたいんです……」

調達・購買部門診断ツールの開発

野町はB社の調達担当のK常務のこの言葉をきっかけに調達・購買部門診断ツールの開発にとりかかった。

まず最初は診断項目の抽出を行った。診断項目の抽出については、従来からアジルアソシエイツで現状分析を行うための診断軸として持っている7軸を取り上げた。「1.戦略・方針」「2.役割・体制」「3.プロセス」「4.情報基盤・情報活用」「5.人材」「6.サプライヤマネジメント」「7.開発購買・原価企画」の7軸である。これに加え調達・購買部門の重要な役割である「コスト削減」については各社のコスト削減能力を評価する代替指標として様々なコスト削減手法がどの程度活用・定着されているか、測定することとした。

最終的には7軸+「8.コスト削減活動」の8軸、57項目の評価項目を設定した。評価基準についてはアジルアソシエイツの現場コンサルタントの意見を吸い上げながら標準レベルが3点となるように57項目毎に評価基準を作成した。

このように従来では定量化が難しい各社の調達・購買部門の評価や比較を行うためのツールの開発を行った。

診断ツールによる改革度測定

大手製造業B社の常務の問いかけをきっかけに開発した診断ツールは非常に有効であった。プロジェクトスタート時や現状の簡易診断ツールとして活用することで、対象企業の概要と課題が浮き彫りになってくるからだ。また、改革を推進中の企業にとってもいつまでに、どこまで改革を進めればよいかの基準になる。

同社のプロジェクトは様々な問題がありながらも進んでいた。同社は工場毎に分散型の購買を行っている。プロジェクトスタート時の診断としては「1.戦略・方針」軸、「3.プロセス」軸、「4.情報基盤・情報活用」軸、「6.サプライヤマネジメント」軸が弱いかがわかった。一方で「5.人材」軸を見ると、優秀なベテラン購買部員も存在し、毎年コスト削減やサプライヤとの関係作りが行われている状況であった。

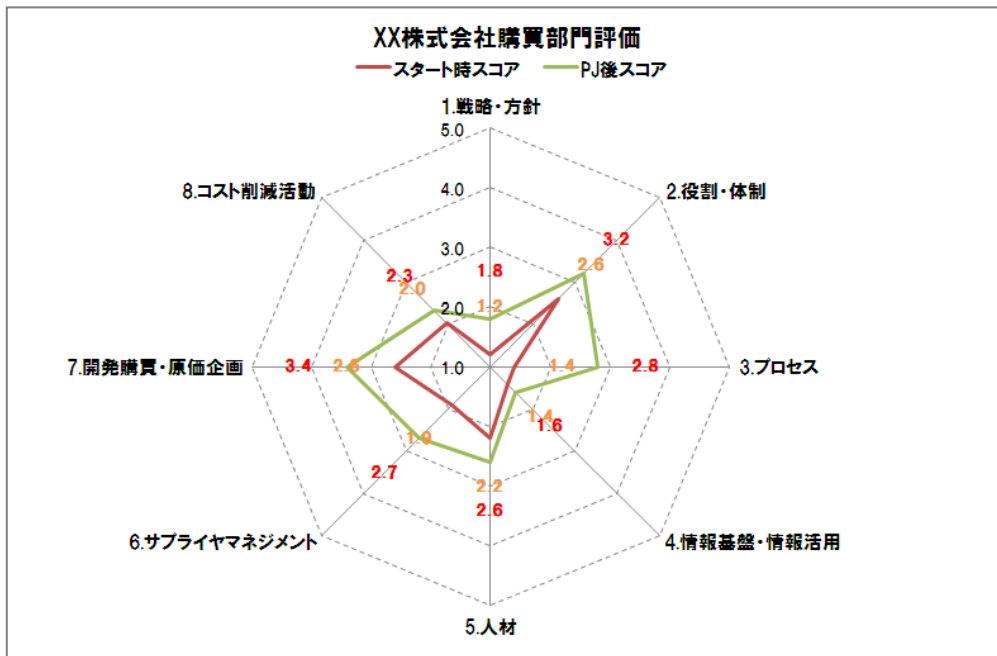
■ 調達・購買部門診断 アンケート

※ 各項目の診断結果は0点(最低)から5点(最高)まで評価可能。0点(最低)は「全くない」、5点(最高)は「非常に高い」。

評価項目	評価基準	0点	1点	2点	3点	4点	5点
1. 戦略・方針	1-1. 調達・購買戦略の明確化	調達・購買戦略が不明確である。	調達・購買戦略が不明確であるが、一部明確である。	調達・購買戦略が不明確であるが、一部明確である。	調達・購買戦略が不明確であるが、一部明確である。	調達・購買戦略が不明確であるが、一部明確である。	調達・購買戦略が不明確であるが、一部明確である。
2. 役割・体制	2-1. 組織体制	組織体制が不明確である。	組織体制が不明確であるが、一部明確である。	組織体制が不明確であるが、一部明確である。	組織体制が不明確であるが、一部明確である。	組織体制が不明確であるが、一部明確である。	組織体制が不明確であるが、一部明確である。
	2-2. 組織文化	組織文化が不明確である。	組織文化が不明確であるが、一部明確である。	組織文化が不明確であるが、一部明確である。	組織文化が不明確であるが、一部明確である。	組織文化が不明確であるが、一部明確である。	組織文化が不明確であるが、一部明確である。
	2-3. 人材育成	人材育成が不明確である。	人材育成が不明確であるが、一部明確である。	人材育成が不明確であるが、一部明確である。	人材育成が不明確であるが、一部明確である。	人材育成が不明確であるが、一部明確である。	人材育成が不明確であるが、一部明確である。
3. プロセス	3-1. 調達プロセス	調達プロセスが不明確である。	調達プロセスが不明確であるが、一部明確である。	調達プロセスが不明確であるが、一部明確である。	調達プロセスが不明確であるが、一部明確である。	調達プロセスが不明確であるが、一部明確である。	調達プロセスが不明確であるが、一部明確である。
	3-2. 購買プロセス	購買プロセスが不明確である。	購買プロセスが不明確であるが、一部明確である。	購買プロセスが不明確であるが、一部明確である。	購買プロセスが不明確であるが、一部明確である。	購買プロセスが不明確であるが、一部明確である。	購買プロセスが不明確であるが、一部明確である。
	3-3. 情報基盤	情報基盤が不明確である。	情報基盤が不明確であるが、一部明確である。	情報基盤が不明確であるが、一部明確である。	情報基盤が不明確であるが、一部明確である。	情報基盤が不明確であるが、一部明確である。	情報基盤が不明確であるが、一部明確である。
	3-4. 開発購買	開発購買が不明確である。	開発購買が不明確であるが、一部明確である。	開発購買が不明確であるが、一部明確である。	開発購買が不明確であるが、一部明確である。	開発購買が不明確であるが、一部明確である。	開発購買が不明確であるが、一部明確である。

調達・購買部門の診断を定量化するための57の評価項目と評価基準。国内標準レベル=3点となるように現場コンサルタントが知恵を出し合った

プロジェクトスタート時に目標としていた「3.プロセス」軸のレベルアップが実現された。また一時的な評価だけでなく、継続的な診断と改善が重要なことは言うまでもない。



「3.プロセス」軸で特に課題として挙げられたのは、サプライヤ選定・価格決定の業務が属人的であり、プロセスが標準化されていないことであった。

B社のプロジェクトは、契約プロセスの整備や各種フォーマットの整備、目標設定と管理の仕組みの整備、情報共有の仕組みづくりを中心に、先に挙げた課題のうち特に「3.プロセス」軸の改革施策を中心に推進した。

結果的に「3.プロセス」軸を中心に大幅に診断ポイントの改善が見られた。

言うまでもなくこの結果は途中経過であり、今もなおB社では継続的な改革が進められている。

診断ツールで弱点を浮き彫りに

診断ツールは改革度を測定するだけでなく、各企業の調達・購買部門の弱点を浮き彫りにする点でも有効である。

2010年の5-6月に「診断ツール」を使い国内企業64社の診断を行った。その結果興味深い国内企業の実態が明らかになった。

1. 企業の共通した課題として上げられるのは「人材」「開発購買・原価企画」
2. 診断結果は5つ程度のパターンに層別化可能、最大多数のパターンは「仕組み依存型」

(詳細は右記お問合わせ先まで、資料請求ください。)

今後も企業診断を行うことでその企業の調達・購買部門の弱点を明確化し、改革を実践していくことにつなげていく。

64社の調達・購買部門診断が物語る国内企業の実態



- 1 弱点の明確化
「人材」と「開発購買・原価企画」層別化(5つのパターン化)
- 2 「人材依存型」「仕組み依存型」「人材課題型」「戦略課題型」「バランス型」

診断企業の声

- 「回答に時間はかかったが、回答するプロセスで色々な気づきがあった」
大手製造業I社 企画課長
- 「何となく感じてはいたが、自社の強み弱みを確認することができた」
大手公共サービス業K社 企画部長

アジリアソシエイツは2010年5-6月に国内企業64社の調達・購買部門診断を行い調査結果をまとめています。

【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