

～ICT利用の旬を迎えて～



Contents

ビジネスエンジニアリング株式会社（以下、B-EN-G）および株式会社日本能率協会コンサルティング（以下、JMAC）は、SAP社のクラウド型調達・支出管理ソリューション「SAP® Ariba®」の導入・活用サービスに関して協業している。

本稿は、特に間接材に焦点をあて、コストダウンの考え方、ICT（システム）の利用意義を述べる。その後、SAP Aribaの概要・特徴を説明し、調達改革にSAP Aribaがどのように寄与するかを解説する。

1. コストダウンに向けた調達改革の勧め・・・P.3

株式会社日本能率協会コンサルティング
生産コンサルティング本部 グローバル・調達革新センター センター長 加賀美 行彦

2. SAP Aribaが導く調達改革・・・P.8

ビジネスエンジニアリング株式会社
ソリューション事業本部 SAP Ariba導入支援チーム

1. コストダウンに向けた調達改革の勧め

株式会社日本能率協会コンサルティング

生産コンサルティング本部 グローバル・調達革新センター センター長 加賀美 行彦

1-1. 高まる外部支払い費用低減の必要性

近年、外部支払い費用のコストダウンの重要性が高まっている。製造業においては、従前よりコストダウンの取組みは進められてきたが、非製造業においても、国内の人口減少や少子高齢化に伴う市場成長が望めない環境での収益向上や海外市場への進出を狙って、コストダウンの必要性が高まっている。

特に最近では、間接材コストダウンともいうように、従前は直接材のコストダウンに焦点があてられていたものが、間接材にも対象を広げて取組まれるようになってきた。この動きが顕著になったのは、2000年頃以降である。この契機となったのは、ICTの発展により情報の一元化が進んだことが大きい。情報一元化により、それまでほとんど未管理で、把握されていなかった社内における様々なバラつきが顕在化され、コストダウンの大きな余地が見えるようになったのである。

これまで、小売や卸業、及び主なサービス業では、コストダウンよりも売上拡大を重視する傾向にあったのではないだろうか。今後は、上述のような経営環境にあって拡販が難しい時代に入ってきており、コストダウンの重要性は高まっていく。今こそICTを活用してコストダウンに向き合うべきである。

コストダウンに向けた調達改革の勧め

1-2. 間接材の特徴

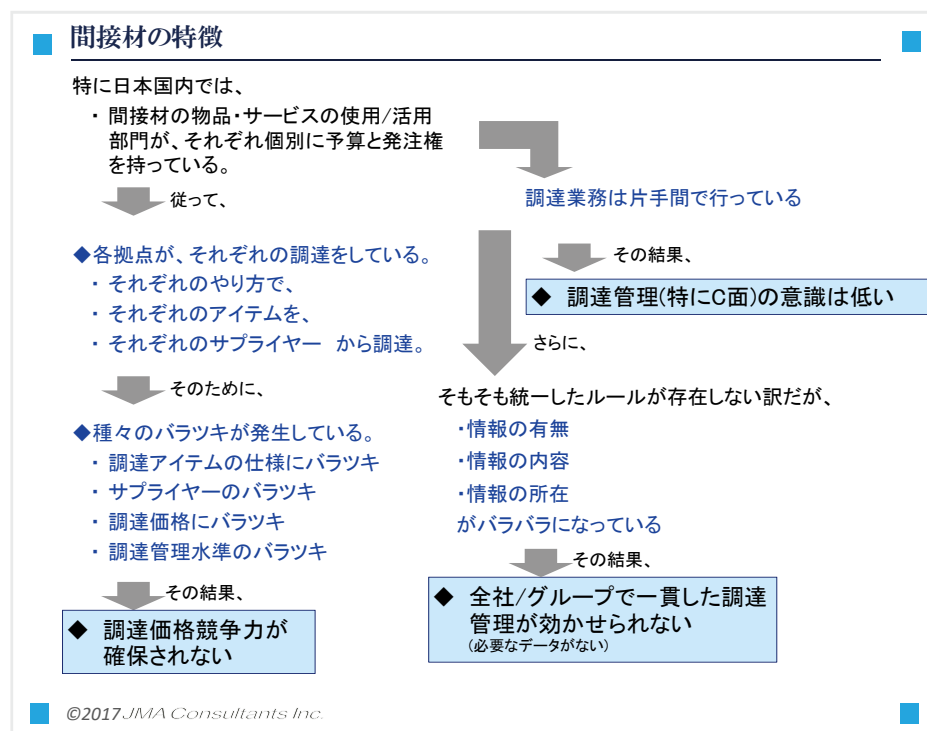
間接材とは、何を指すのであろうか。間接材は、直接材に含まれない全ての外部支払い費用である。原価算入される間接材料費(副原料 等)や製造経費(副資材、工場消耗品、エネルギー 等)の大半、販管費(販促費、研究開発費、事務用品、IT 関連費用、旅費・交通費、サービス 等)、設備 等が対象である。業種によって異なるが、総原価に対する構成比は、5%~20%前後を占めると言われている。非常に大きな額である。

間接材は、従前はその物品やサービスを使用/活用する部門それぞれが個別に、予算と、何を、どこから、いくらで買うかという発注権を持っていたことが多い。このような場合、その管理は各部門に任せられ、コストダウンに向けては全社的な予算圧縮といった予算枠による管理に留まっていた。

そして、各部門がそれぞれの考え方で調達活動を行うため、調達品・サプライヤー・調達価格にはバラつきが発生し、調達競争力は確保されない。また、調達業務を本業とはしない部門の担当者が本業の片手間に調達活動を行っているため、コスト意識が不十分であることも多い。更に、統一した管理ルールが存在しないために、全社やグループ一貫の管理が効かせられていない状態となっている。

要するに間接材とは、まとまった額があるものの、十分な管理が行われてこなかった領域であり、ICTをうまく活用することで、大きなコストダウン成果を上げる余地がある領域である。

下図は、間接材の特徴をまとめたものである。



コストダウンに向けた調達改革の勧め

1-3. 間接材調達管理の狙い

それでは、間接材調達は、どのように管理をすればよいのであろうか。

一般的には、間接材調達管理の狙いは、次の3項目に大別される。

1. コストダウンの推進
2. CSRの推進
3. 業務効率化

そして、この実現のためのキーワードは、集中化・一元化・標準化である。

集中化とは、調達権限(サプライヤー選定、調達価格決定の権限)や調達スキルを集中化することである。一元化とは、調達に関わる情報を集中化し、一元的に管理することである。標準化とは、調達プロセスの標準化と共に、調達対象のアイテムの種類を減じることである。

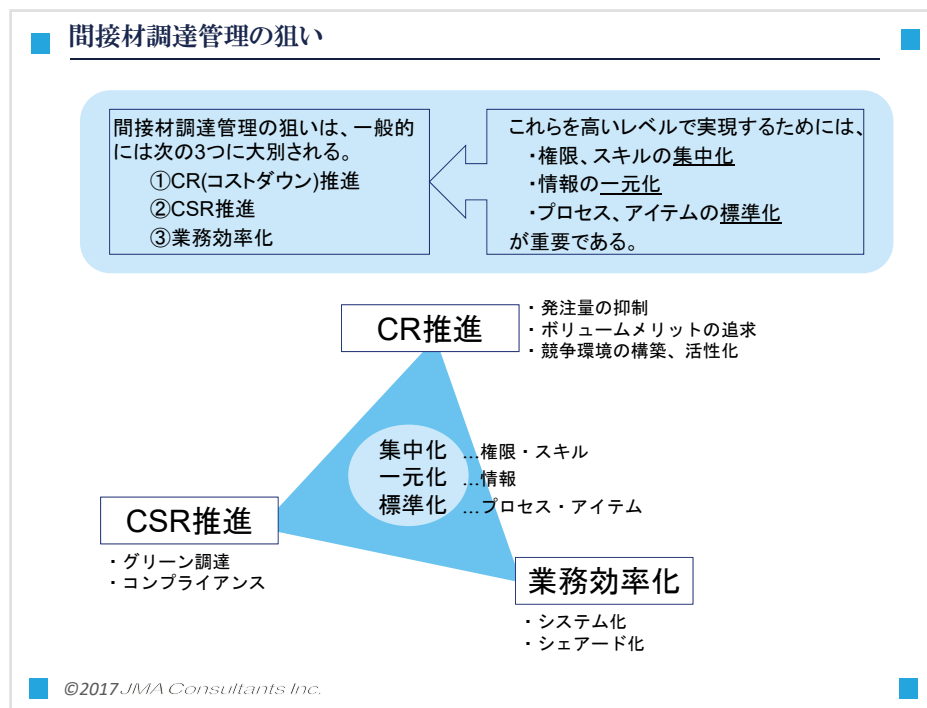
以下に、3つの狙いに対して、集中化・一元化・標準化の観点からそのポイントを述べる。

1. コストダウンの推進

コストダウンに向けては、前述の通り、情報一元化を図ることで全社のボリュームメリットの追求や、調達アイテム・価格のバラつきを顕在化させて、その抑制による効果が期待できる。

また、調達権限を調達専門部署に集約して調達活動を進めることで、競争購買の徹底などより広い調達コストダウンのアプローチをとることができる。専門部署での取組みとすることで、調達スキルの蓄積も促進される。

更に、ICT活用により標準ワークフローを明確化すれば、ガバナンスの徹底を図ることができ、発注そのものの抑制化も期待できる。



コストダウンに向けた調達改革の勧め

2. CSRの推進

CSR(企業の社会的責任)は、2010年にISO26000が発行され、ステークホルダーからの期待やニーズに応えるために、企業戦略として対応していくものとして定着しつつある。調達領域においても、近年はCSR調達という言い方で、CSRを意識した調達活動の推進が求められるようになっている。国内におけるCSR調達は、コンプライアンス(法令遵守)とグリーン調達に焦点が当てられることが多い。

調達活動は、サプライヤーとの契約に始まり、様々な法律行為に関わる活動である。このような調達活動を様々な部門に分散させておくことは、コンプライアンスの徹底を難しくし、リスクが高まる。この意味では、先述の調達スキル蓄積の促進も含め、調達権限の集中化が望ましいことである。

グリーン調達は、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいる企業や、環境負荷の低い商品や部材を優先的に調達することである。一部の業界では、禁止物質の規制が強化されており、そのような規制をクリアしなければ販売できないものは当然として、外部の規制よりも厳しい社内基準を独自に設け、その基準に基づき調達を行っている企業も少なくない。

この領域においても、効率的な管理のためには、ICTは必須となっている。

3. 業務効率化

上述のように、間接材調達管理ではICT導入が一つの前提となっているが、標準の調達プロセスを構築し、システム化を図ることで、業務の効率化が図られる。同時に、標準化された情報の蓄積もできるので、その情報を活用することで、更なるコストダウンに向けた調達戦略の検討も可能となる。そのようなサイクルを構築することは重要であるし、逆に効率的な分析を実施するために必要な情報を蓄積するようにすることも重要である。

また、グループ横断で間接材調達機能をシェアード化して業務処理リソース負担の軽減化と共に、更なるボリューム集中によるコストダウンの追求を狙うケースも少なくない。

以上のように間接材調達管理の3つの狙いについて、その実現へのキーワードである集中化・一元化・標準化と絡めて述べてきた。

間接材調達の改革には、ICT導入は欠かせない。しかしながら、ICT導入が自動的にコストダウン成果につながる訳ではない。やはり、自社の調達内容や調達実態を踏まえ、ICT導入の狙いを明確にして取り組むことが重要である。

また、コストダウンをはじめとする成果を計画的・継続的に出していくには、調達戦略を具体化することやその戦略内容自体をレベルアップすることも必要となる。その改革の受け皿として、ICT改革に留まらない調達機能の強化・改革も重要である。

コストダウンに向けた調達改革の勧め

JMACでは、ICT導入検討段階から導入後の運用段階を通じて、以下のご支援を行っている。

<導入段階>

- ・コストダウン余地把握に向けた調達実態の調査・分析
- ・実態分析を踏まえた調達戦略の立案
- ・ICTを活用して成果を上げるためのプロセス設計など

<運用段階>

- ・システム活用度向上の施策検討・実行
- ・蓄積したデータに基づく更なる調達戦略の立案など

ICT導入に先立って取組みを開始することで、ICT導入後の具体的な成果出しまでの期間短縮にもつながる。

上記の他にも、立案された調達戦略の実行支援や、コストテーブル整備・サプライヤー評価といった仕組みづくり、更にこのような取組みを推進する調達人材育成などの取組みもご支援をしている。

是非、調達機能強化をお考えの方には、お気軽にご相談をいただければ、幸いである。

2. SAP Ariba が導く調達改革

ビジネスエンジニアリング株式会社
ソリューション事業本部 SAP Ariba 導入支援チーム

前章で加賀美氏が触れたように、コストダウンには、ICT が有効な時代になってきた。

ICT を使用して調達・購買実績を一元管理すれば、今まで把握されていなかった、社内における様々なバラつきが顕在化し、改革の糸口を掴むことができる。

そのような、システムの一つとして、世界的なパッケージベンダーである SAP 社の SAP Ariba が今、再び注目を浴びている。かつては、自社にてサーバーから用意するオンプレミス型で初期投資の負担があったため、有効性は認知されていたものの手が出しにくいという事情があったが、現在は、クラウド型に変貌を遂げ、導入もしやすくなったためだ。

拠点毎に異なるシステムの使用や、紙ベースの取引となっている調達・購買業務を SAP Ariba に統一することにより、コストダウンに必要な情報の一元管理が実現できる。本章では、ビジネスエンジニアリング (B-EN-G) が、豊富な SAP Ariba 導入支援実績をもとに、クラウド調達・購買システムである SAP Ariba について述べる。

SAP Ariba が導く調達改革

2-1. SAP Ariba とは

SAP Aribaとはどのようなシステムか、改めて紹介する。

SAP Aribaは、自社のIT資産が不要な「クラウド型」で提供される、インターネットを使用した調達・購買業務向けサービスである。

多様な業種のバイヤーとサプライヤーにおける様々な購買の実績がある。どのぐらいの数かというと、2017年10月現在で280万社（200カ国/120通貨/21言語）で使用されており、フォーチュン100社の参加率は94%にのぼり、グローバルでNo.1の稼働実績を持つといえよう。

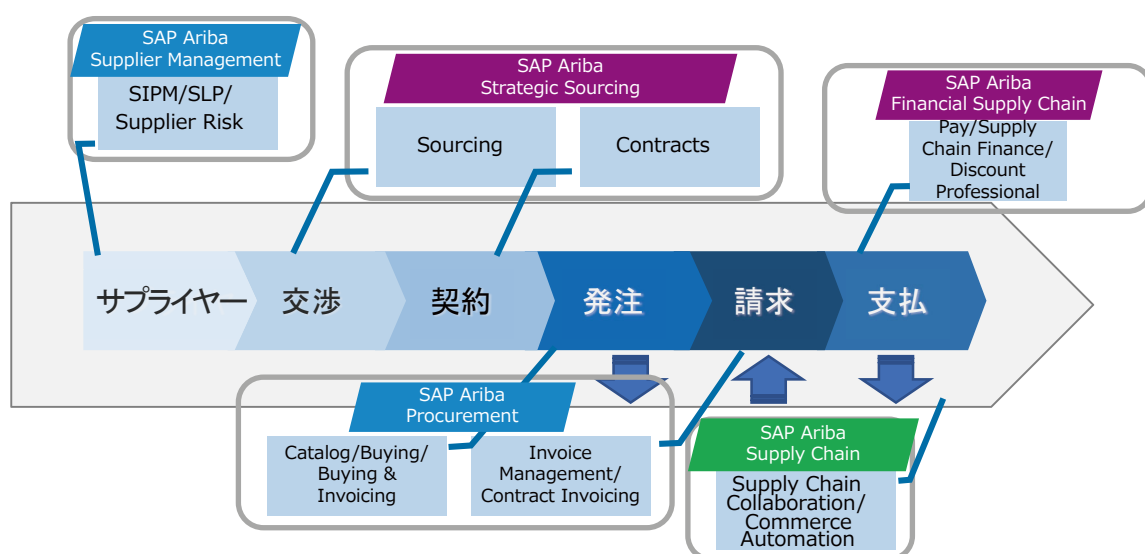
機能は、調達・購買業務に係わる全てのプロセスをカバーし、SaaSシステムとしてベストプラクティスを提供している。例えば、SAP Aribaにおいては、都度見積、

契約参照の役務、実績払いなどの形態をとるサービス等の間接材も全てカタログ化している。SAP Ariba導入後は業務プロセスは効率化され、その結果、購買部門として注力すべき業務に集中できる環境を作ることが可能である。

導入は通常の開発前提のシステムと異なり、時間のかかる要件定義フェーズや設計・開発もなく、機能理解を中心にした導入となるため短期間で本稼働ができる。

ちなみに、Aribaは2010年よりクラウド型のサービス提供を開始し、2012年からSAPの子会社(SAP Ariba)となった。買収後SAPは製品のサポート力を強化しており、現在はSAP ERP導入顧客を中心に市場を拡げつつある。

● バイヤーの業務プロセスから見た SAP Ariba 機能概要



「サプライヤー選定」、「交渉」、「契約」、「発注」、「請求」、「支払」それぞれの業務ごとに製品があり、SAP Ariba は、これら製品群の総称である。すべてをクラウドで提供する。

2-2. SAP Ariba の特徴

SAP Aribaの特徴は多々あるが、敢えて3つ挙げるとすれば下記になる。

- ①豊富な調達・購買プロセスへの適用性
- ②サプライヤーとのコミュニケーション基盤としての優位性
- ③ 調達・購買／プロセスの「標準化・見える化」の実現

次にこれら3項目について解説する。

豊富な購買プロセスへの適用性

SAP Aribaが対象とする「間接材」と呼ばれる商材はさまざまな物が含まれている。代表的なものには

- ・繰返し注文される、カタログ化された事務用品や理化学品、工場副資材など
 - ・都度見積を取得するような一点もの、別注品など
 - ・コンサルティングや清掃、構内作業、警備等の実績精算の役務サービスなど
 - ・契約に基づき繰返し支払うライセンス料や保守費用など
- がある。

これらの取引のプロセス（バイヤー側のプロセス、サプライヤー側のプロセス、共同で行なうプロセス）に対し、ベストプラクティスを提供し、調達・購買業務のスリム化に貢献する。

サプライヤーとのコミュニケーション基盤としての優位性

従来、システムを介して調達・購買業務を行う場合、一部の業界ネットワークを除き、バイヤーとサプライヤーが1対1で接続されることがほとんどであった。したがって、サプライヤー側から見ると、バイヤーごとに接続先、つまりログインするシステムが異なり複数の企業との取引は非常に煩雑になっていた。

SAP Aribaが提供する「Ariba Network」を使用すれば複数のバイヤーとの取引が全てAriba Network上で行なえる。このことはサプライヤーのシステム利用の抵抗を減らすことにつながる。

バイヤーにおいては、サプライヤーからの注文に対するオーダー確認や出荷時の出荷通知等を使用すれば、取引の状況がSAP Ariba上で明らかになる。サプライヤー担当者へのメールや電話での状況確認の問合せは不要となり、担当者不在時の返答待ち等の時間の無駄も発生しない。

Ariba Networkへの企業参画はグローバルでは280万社であることは前述したが、日本においても2017年10月現在25,000社程度まで成長しており、大手製造業向けのサプライヤーは、ほぼカバーする様相となってきている。

SAP Ariba が導く調達改革

購買・調達プロセスの「標準化・見える化」の実現

SAP Aribaに実装されるプロセスにより、コンプライアンスは遵守される。通常、コンプライアンス上問題となるような、承認プロセスを省略する／受入プロセスを省略する／請求書の照会を省略するといったイレギュラーケースは発生しない。自社の調達プロセスは全て標準化し統一されたものとなる。

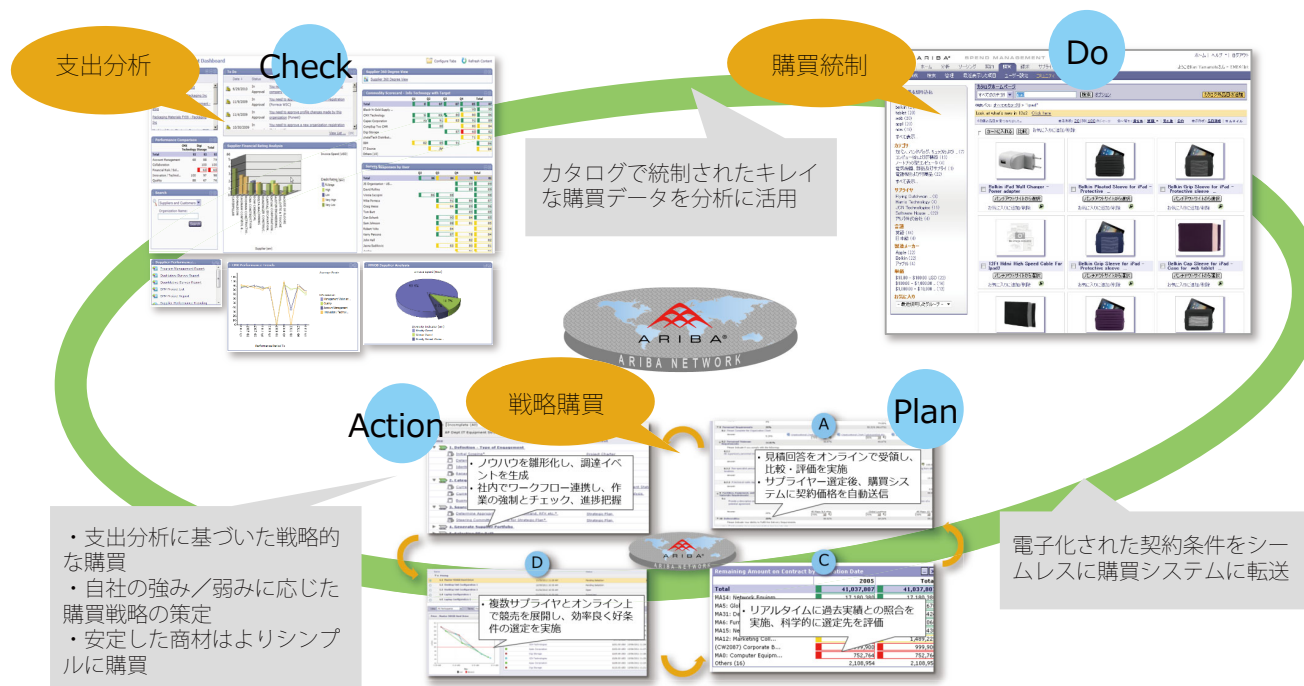
こうして標準化・統一された調達プロセスは、購買活動分析をスムーズにする。

購入申請⇒承認⇒注文⇒受入⇒請求書登録⇒照会⇒支払いの各プロセスに係わる全てのデータは、「分析レポート」機能を使用して照会、集計できる。データは、Microsoft Excelにエクスポートも可能なため自社で自由に報告資料作成に利用できる。

また、各情報はすべてにおいて誰が何時、何をしたか、承認は誰が何時行なったのかが履歴として保持されるため、常にトレースが可能である。

● 継続的なコスト削減サイクルの実現

- ・購買統制の結果得られた支出分析に基づいて戦略購買を実施
- ・戦略購買によりコストダウンが図られた購買条件を購買システムに連携し、コスト削減サイクルを構築



※SAPジャパン作成資料より引用

2-3. SAP Ariba が導く調達改革

SAP Aribaの導入を決定した企業の多くは「見える化」を実現した上で「トータルコストの削減」を目指している。

これを実現するため、今後バイヤー側で必要とされる購買業務と購買機能は、

- ・従来の取引先、支払先としてのサプライヤー管理から一歩進んだ企業の詳細情報の管理やサプライヤーの評価
 - ・サプライヤーとの契約管理の一元化
 - ・コストダウンのための取引データの分析
- 等が挙げられる。

企業グループ全体で、グローバルでの購買標準化や情報共有によるコスト削減を目標として掲げているケースも少なくない。多言語、多通貨対応は重要な要素である。特に、世界中で「よく用いられている」という事実は、システム導入対象となった各国の購買担当者にとって心理的な障壁をなくすことにもつながる。

これらの要件をSAP Aribaは全て満たしているといえよう。

調達改革をお考えの場合は、是非、SAP Aribaの導入をご一考願いたい。

ビジネスエンジニアリングと日本能率協会コンサルティングは、ビジネス知見、コンサルティング力、エンジニアリング力、テクノロジー力をもって、お客様の成果実現をご支援するパートナーとして貢献いたします。

本件のより詳細な情報・導入事例については、下記窓口までお問合せ頂けますよう、お願い申し上げます。

お問い合わせ先

B-EN-G ビジネスエンジニアリング株式会社

ソリューション事業本部
関西支店
中部営業所

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-8-1 KDDI 大手町ビル
〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島 6-1-1 新大阪プライムタワー 4 階
〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦 3-4-6 桜通大津第一生命ビル 12 階

TEL: 03-3510-1622 FAX: 03-3510-1626
TEL: 06-6390-1205 FAX: 06-6390-1201
TEL: 052-951-1277 FAX: 052-951-1288

<https://www.b-en-g.co.jp/>

SAPおよび記載のSAP製品名は、SAP SEの商標または登録商標です。
その他記載の社名および製品名は各社の商標または商標登録です。