

# 待ったなし!日本企業のグローバル化を実現する調達改革



日本アイ・ピー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業  
戦略コンサルティング・グループ、サプライチェーン変革  
アソシエート・パートナー

佐伯 哲雄 Tetsuo Saeki

## 【プロフィール】

サプライチェーン変革/サプライチェーン計画領域の日本におけるリーダー。ブライズウォーターハウス コンサルティング株式会社入社後、技術経営大学院修士課程を経て15年以上にわたりSCMコンサルタントとして活動し、現在に至る。グローバルに展開する主に製造業に対するサプライチェーン戦略、計画、製造、購買など各領域での構想策定から業務改革・システム導入までさまざまな変革コンサルティングに数多く従事。

## グローバル化の進む「調達」環境と調整

繰り返し言われていることですが、原価を1円下げると利益は1円増えます。グローバルで競争状態にある企業にとってコスト削減は重要ですが、どのように実現していくべきなのでしょう。

調達業務がおかれている環境もその他の企業活動と同様に常に変化にさらされています。特に長年にわたって進んでいるグローバル化の波は収まるどころかますます加速し、対応できている企業とそうでない企業との差を大きくしています。世界における日本の市場シェアが落ち込んでいる近年、これまで日本国内でビジネスが収まっていた企業でさえもグローバルでの戦いに挑まなくてはならない環境になってきており、グローバル・レベルでのコスト競争

力の確保は、もはや調達部門が実現すべき当然の目標として位置付けられるようになってきています。

グローバル化が進む中で、調達部門は新たな頭痛の種を持つことになりました。さまざまな企業の調達部門から聞かれるのは、組織のグローバル化、グローバル・オペレーション、リスク対応についてです。また同時に進むSCMや設計開発のグローバル化においては、グローバル・レベルでの安定した安価な調達と調達リードタイムの短縮が求められ、調達部門にとっては大きなプレッシャーとなっています。

## IBMが行った「調達」改革

1990年代から始まったIBMの改革において最初に着手したものの一つが調達改革です。IBMは業績とキャッシュに直接

インパクトを与える調達に焦点を当て、戦略・組織・業務プロセス・ITなど調達活動に関わるすべてに対して大きな変革を行いました。

IBMの行った改革の特徴は「グローバル・レベルでコストを最適化すること」です。ともすると各国や各事業での最安値を積み上げることが調達部門の最も重要な役割と考えられがちですが、グローバル化においては個別のベストの積み上げではなく、グローバル・レベルでのベストが最も大切です。そのためIBMは、調達部門と実行を担うオペレーション部門をグローバル・レベルで統合し、司令塔として「カウンシル」を設置しました。そしてその統合効果を支えるため、グローバル・レベルでガバナンスを強化し、ITを活用した業務の標準化と改善を継続しました(図1)。これにより65億ドルのコスト削減の実現に成功し、調達部門がビジネスの戦略上重要な部門であることをIBM自身が改めて認識することになりました。

調達部門が置かれている環境は日々厳しくなっています。そのような環境下でIBMは、自社で行った変革の経験と最新技術を搭載したソフトウェア、豊富なコンサルティング実績とフレームワークを組み合わせ、お客様の変革をエンド・トゥ・エンドで支援しています。

## お客様の「調達」グローバル化へ貢献

調達だけに限らず、企業がグローバル

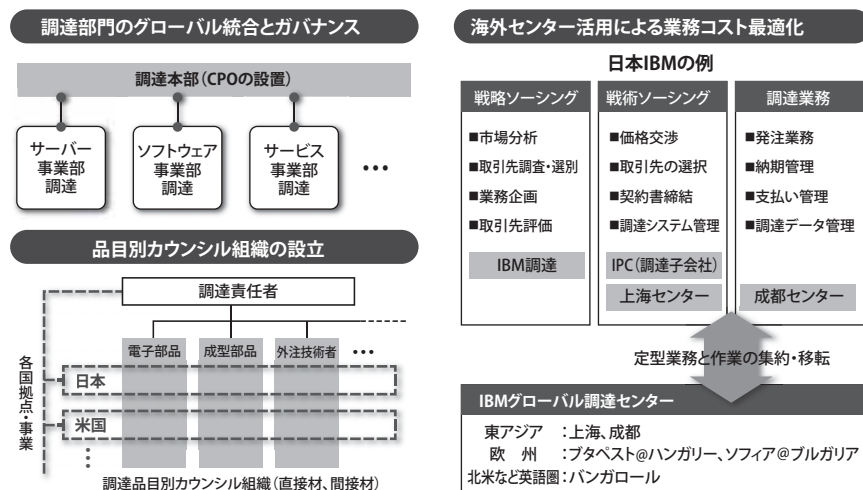


図1. IBMのグローバル調達

■過去の調達コンサルティングの経験や現在のお客様の動向を踏まえ調達オフリングソリューションメニューを準備しています。

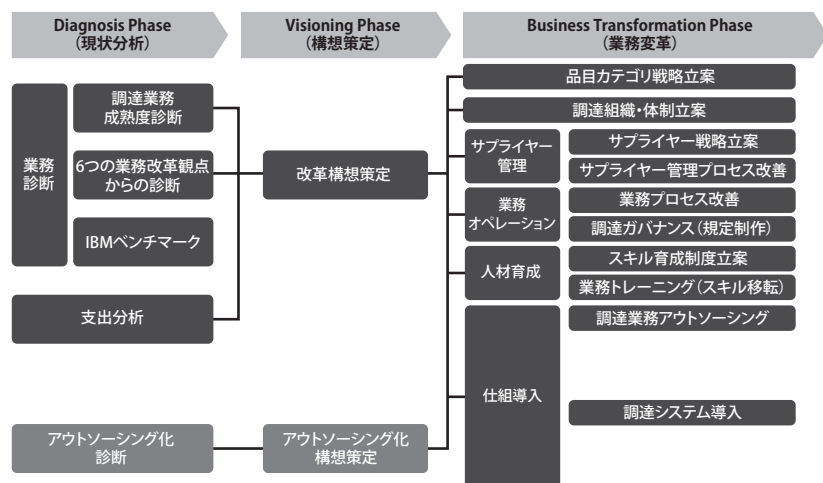


図 2. IBM の調達コンサルティングのメニュー

化を進めるに当たっては、これまでと同じことを続けていくだけではビジネスで求められるスピードについていくことができません。グローバル化に対応するためには、戦略・組織・業務プロセス・IT システム、そして企業文化、社員の行動・スキルや働き方など、あらゆる角度での変革が求められます。調達においても、事業、地域、直接材・間接材といった調達品目の垣根を越えて、この変革を実現していく必要があります。

IBM が自身の改革で得られた成果は、コスト削減だけではなく、新しい調達領域のモデル構築や変革における痛みの経験です。特に組織の変革においては、試行錯誤を続けながら会社の文化や働く人の習慣を変える必要があります。すべてのお客様が IBM と同じ組織や文化になることはありませんが、実際の変革での苦労には共通性があり、IBM の改革がお客様の参考にいただける一つの「物語り」であることは間違いありません。さらに IBM は現在も継続して変革を続けており、その経験やノウハウを活用してお客様の今、そして将来に向けた調達改革に貢献することができます。

### お客様の変革を支援する IBM の調達ソリューション

調達領域は、ソーシング業務とフルフィルメント業務に大別できます。ソーシング

業務とは調達戦略やサプライヤー戦略の立案とその管理、そして「どこで、なにを、いくらで買うか」を決定する業務で、フルフィルメント業務は決められたものを発注し、納品・検収をコントロールし、支払いを行う業務です。フルフィルメント業務は一般的に ERP システムによってカバーされており、IBM は ERP システムの導入では世界のトップの経験と実績を持ち、さまざまな業界の特徴を捉えた ERP の導入を短期間で実現することができます。

一方、ソーシング領域は重要であるにもかかわらず、これまで適切な IT システムが少ないのが現状でした。IBM ではこの点について問題意識を持ち、新しいビジネス・モデルとしてスマーター・コマースを提示し、その 4 つの領域（購買 (Buy)、マーケティング (Market)、販売 (Sell)、サービス (Service) の 4 領域)のうち購買 (Buy) について、最新技術とベストプラクティスを搭載した、調達領域の業務プロセス全体をカバーするソリューションを提供しています。調達領域のもっとも優れたソリューションである IBM Emptoris では、戦略的な調達改革に必要な機能と情報を提供することが可能です。さらにサプライヤーも含めた供給能力を常に把握し、リスクが顕在化した際の影響を可視化するリスク対応ツールや、調達した部品の品質のばらつきから将来発生する可能性のある品質リスクを予測するツールなど、研究開発部門の最新技術を活用した IBM 独自のソ

リューションを有しています。

加えて IBM は、調達改革のフレームワークを活用し、さまざまな業種に対する調達改革のコンサルティングを行っています (図 2)。コンサルティング・サービスでは、調達部門の人材や、ソリューション、コンサルティング・フレームワーク、コンサルタントなど IBM の全能力を集結して、お客様の調達変革の実現にエンド・トゥ・エンドで貢献することができるのです。特に、IBM の改革を知る IBM の調達部門のバイヤーやプロキュアメント・エンジニアがお客様の変革を支援することは、IBM ならではのことと言えるでしょう。

調達改革を行うには大きな痛みを伴うため、その着手が最初の大きな関門となります。IBM のコンサルティング・サービスでは PMA (Procurement Maturity Profile) や APQC (American Productivity & Quality Center) といった調達の現状分析を行うフレームワークを活用して現状評価を行い、お客様に自社の現状を認識していただくことで変革を行う動機付けや危機意識を醸成します。また、調達の変革には少なくとも調達責任者、場合によっては CEO や CFO からの支持が必要です。IBM は CSCO (Chief Supply Chain Officer) Study や CPO (Chief Procurement Officer) Study などより、エグゼクティブが調達の今後を検討するヒントを提供しています。

さらに、改革すべき領域ごとの「調達アセット」を活用して、調達全体戦略策定支援、品目カテゴリー戦略策定支援、調達組織変革支援、サプライヤー管理変革支援、調達プロセス変革支援、調達人材育成支援、そして調達システム導入支援と調達アウトソーシングと、お客様の調達の変革を全面的にサポートできることが IBM の強みです。

IBM は、こうした製品やサービスを通じて、お客様のグローバル・レベルでの調達改革をご支援いたします。