

# 間接材購買アウトソーシング(BTO)

## ユーザー企業の知恵とIBMサービスのベスト・ミックスで、支出削減などの効果を最大化

間接材購買は通常、経理業務などと同様に間接業務として扱われます。しかし間接材購買の変革に取り組む大抵の企業では、オペレーション・コストの低減よりも、大きな改善余地が見込める購買支出の削減を目的にプロジェクトを推進しています。とはいえ、既に取り組んでいる日本企業の多くは、業務の集約を徐々に進める方法を探っており、顕著な効果を実現した事例はあまり聞きません。

一方、間接材購買のアウトソーシングをご紹介します。すぐに理解いただけないことがしばしばあります。既存業務は組織・地理など、さまざまな意味で分散しており、また、明確にプロセスのオーナーシップを持った部門が見当たらないからです。従って、アウトソーシングに際しては「社内における購買業務の集約」と、「ニーズ・目的に沿った外部購買サービスの構成」の両方が必要となります。この構図を理解いただくことを主な狙いとして、IBMの間接材購買BTOサービスを概説します。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
BTO事業  
購買ソリューション

田中 英明 Hideaki Tanaka

### [プロフィール]

1991年、プライスウォーターハウスコンサルタント入社。経理・生産管理・販売管理などを主テーマとした多数の国内外プロジェクトを担当。2000年より購買戦略・購買システム領域を中心とするコンサルティングに従事。PwCコンサルティングとIBMのグローバル統合を経て、2005年より現職。

### Article 3

## Indirect Procurement Outsourcing (BTO)

– Maximizing the saving and compliance improvement using the best mix of user enterprise knowledge and IBM services –

Most enterprises treat indirect procurement as an indirect operation, similar to accounting. However, more than being designed to reduce operation costs, most enterprises that attempt to reform indirect procurement promote such projects with the aim of reducing procurement expenditure, which is seen to have considerable potential for improvement. Still, most Japanese enterprises that have already begun to tackle such reforms have adopted the method of gradually consolidating operations, and so it is hard to find cases in which remarkable results have been achieved.

At the same time, the outsourcing of indirect procurement is not something that is always easily understood. This is because existing operations are fragmented in terms of organization and geography, and because it is difficult to find a department that has clear ownership of the processes. Thus, during outsourcing, there needs to be both the restructuring of internal procurement operations and the design of external procurement services suited to the needs and objectives of the organization. This article presents an overview of IBM's indirect procurement BTO to help readers understand its strategy and structure.

### ① 購買BTOサービスとは

購買プロセスは大きく購買戦略と、ソーシング(サプライヤーとの交渉など取引条件を決定) 購買オペレーション(発注/納期管理など事務的な業務)に分かれます。図1にあるとおり、単純化すれば、ソーシングは支出削減に貢献するのに対し、購買オペレーションは支出削減への直接的な貢献がほとんどなく、むしろオペレーション・コスト、業務効率を考慮すべき領域です。

これらの購買業務プロセスのうち、購入要求・仕様の提示や、各種承認といったお客様の必須業務を除く包括的な購買サービスを、IBMの購買BTO (Business Transformation Outsourcing) のメニュー

購買プロセス

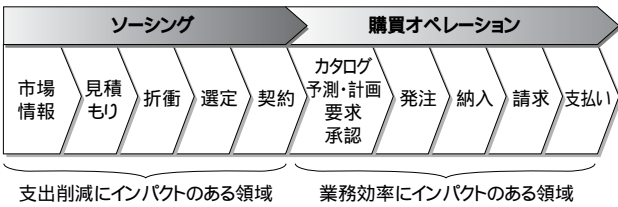


図1. 購買プロセスの特性

として提供しています。

購買品目に関していえば、ひと言で購買と言っても製品やサービスを構成する「直接材」の購買と、それ以外の品目・サービス「間接材」の購買があります。

直接材の購買についてBTOでご支援した実績はあります。しかし、直接材の購買は事業の競争力に直結するプロセスとして、既に注力しているお客様が大半であり、外部のサービス提供者による追加的な効果が見込める余地は少ない、という結論となる可能性が高いでしょう。

間接材の場合は、お客様の企業内部において、各部門で購買オペレーションは実施していても、専任者はほとんどおらず、さらに全社で最適化された購買戦略やソーシング活動が体系的に行われているケースも極めてまれです。

従って間接材のケースでは、既存業務をアウトソースするというよりも、自社の購買業務を集約しつつ、これを外部の購買サービスに委託することになります。

これは大きな変革を要するという意味ではチャレンジですが、逆に変革さえできれば効果の点で期待ができます。このことから、IBMでは現在、間接材購買を中心に購買BTOサービスを推進しています。

## 2 IBMの購買改革について

IBMが1990年代初めに大幅な業績悪化を経験した際、購買についても深刻な状況にありました。購買そのものが分散しており、購買部門は専門能力に欠け、購買プロセスも非効率でした。CEO(最高経営責任者)となったルイス・ガースナーは、CPO(Chief Procurement Officer: 最高購買責任者)の外部からの招聘とその地位の向上から着手し、全社の不動産・建物、法律案件・知的財産、資産投資を除く購買

権限と併せ、購買改革をこのCPOに託しました。複数年度に及び、ルール、プロセス、組織、IT(情報技術)などのテーマに包括的に取り組みました。この取り組みは直接材から始めましたが、後に間接材にも展開されました。

現在まで続くその取り組みには、次のようなものが含まれます。

- ・ グローバルでコモディティー・カウンシル(品目別の専門グループ)を組織し、直接材については18、間接材については13のコモディティーごとにソーシング戦略の立案・遂行の権限を付与し、一貫した評価指標/方法を定義・導入しました。
- ・ オペレーションに関しては、2002年以前には発注業務、購買コール・センター業務、事務管理業務は全世界で300以上の購買拠点が実施していましたが、これを2002年に8拠点に、さらに2004年には3拠点(ブタペスト、バンガロール、上海)に集約しオペレーション・コストの低減を図っています。

改革の結果、購買パフォーマンスが飛躍的に改善されました。また、IBMの購買プラクティスは世界的にも先進的との評価をいただいております。米国の有力誌 "Purchasing Magazine" や MIT( Massachusetts Institute of Technology: マサチューセッツ工科大学 )スローン・スクールから賞を頂いた経験があります(図2)。

日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)においても、グローバルでの改革と歩調を合わせ施策を実施してきました。

	1990年代前半	2003年
ソーシングの専門スキル保有率	<10%	100%
コスト削減	?	\$6.7B
サプライヤー品質	85%	99%
契約 / 規定外購買	>35%	<0.2%
業務監査項目の充足度	55%	100%
利用者満足度	40%	82%
電子カタログの数	0	500+
インターネットを通じて接続されたサプライヤー数	<500	35,000+
電子購買の比率	<20%	95%
自動(バイヤーの手を介さない)処理の割合	0%	98%
発注処理時間	30 days	<1 day



Winner of Purchasing Magazine Medal of Excellence

Winner of MIT Sloan School award for transformation of Procurement and Payables



図2. IBMの経験～購買改革の結果

その結果、海外のIBMと同様、例外的コモディティ（物流 / 不動産関連など）を除き、ほぼすべての購買支出が購買部門のコントロール下にあり、バイパス購買（正規の購買プロセスを通さない購買）を捕捉し警告する仕組みも完備しています。コモディティ（購買品目のグループ）について、取引サプライヤー数も1、2社に大幅に集約されました（図3）。

さらに、2004年には購買オペレーションを上海へ移管完了し、その他、都度見積もりなどのプロセスについても順次上海への業務移管を進めるなど、オペレーション・コスト低減戦略も現在に至るまで着実に実施されています。

日本IBMでも改革を実施し、購買支出をはじめプロセス・コストやリード・タイムなどの大幅な削減を実現しました。

品目	取引先数		グローバル契約
	以前	現在	
法人カード	7社	1社	Yes
人材派遣	12社	2社	Yes
旅行代理店	11社	1社	Yes
コピー機	7社	3社	Yes
ファックス	6社	3社	Yes
社員食堂	6社	1社	Yes
文房具	12社	1社	
名刺	26社	1社	
警備保障	8社	1社	
印刷	11社	3社	
用紙	8社	2社	

図3. IBMの経験～日本IBMによる取引先の集約

これにより、日本IBMの購買体制は、戦略ソーシング（分析・事前計画に基づくソーシング）は本社購買で、タクティカル・ソーシング（都度見積もり）はIPC（IBM Procurement Center）で、購買オペレーションは上海で実施するという役割分担となっています。

### ③ 購買BTOソリューションの概要

間接材購買BTOソリューションは主に次のような価値を持ちます。

#### 《購買支出削減》

商材別専門バイヤーによるソーシング戦略の立案・実行により、購買取引条件が最適化されるとともに、間接材購買支出の一元管理にかかわる一連の施策の実行により、集中購買化についても改善します。この双方をIBMのノウハウ活用によりうまく機能させることで、購買支出削減効果をより早期に実現することが可能になります。

効果の内訳は次のとおりです（図4）。

- ・ 戦略ソーシング（分析・事前計画に基づくソーシング）による価格低減に、このカタログや契約の利用ボリュームを掛け合わせた支出削減効果。

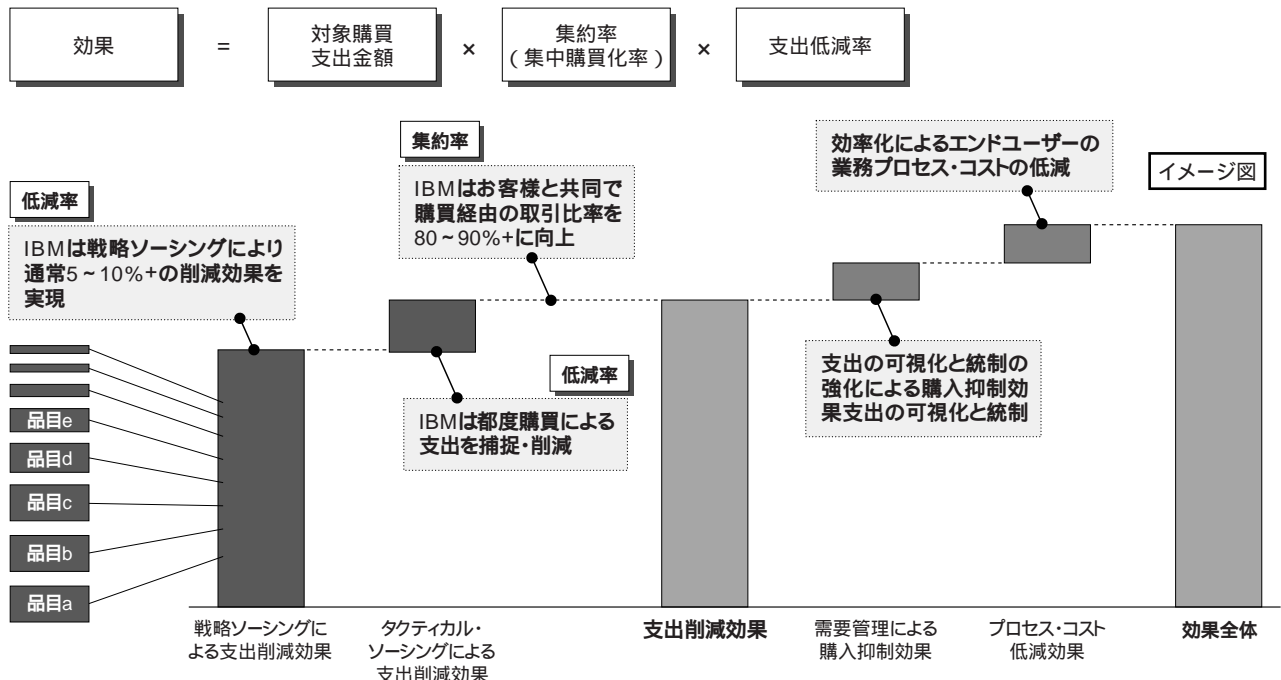


図4. IBM購買BTOの価値 - 効果を決定する主な変数 -

- ・ タクティカル・ソーシング( 都度見積もり )による価格低減効果。
- ・ 支出の可視化と統制の強化による購入抑制効果。  
このほか、対象品目や条件により、日本IBMとの購買ボリューム合算による「共同購買」を推進します。

#### 《コア業務へのシフト》

間接材の購買は、総務・人事・事業部門・直接材購買部門などでの付帯業務として日々発生しており、フルタイムではなくても確実に業務担当者の方の時間を消費しています。購買業務を全社視点でカバーする外部のプロフェッショナル・バイヤーに任せることにより、旧来の担当の方が間接材の購買実務から開放され、各業務担当領域におけるコア業務に専念することが可能になります。

#### 《支出と業務プロセスの可視化》

BTOの検討過程における分析やBTOのITソリューションにより、会計情報だけでは見えない間接材購買支出の構造(どの部門が何をどのくらい購入しているか)を可視化できます。

また、アウトソーシングには、マニュアル化および標準化が不可欠です。アウトソースを通じたプロセスが整備されるとともに、組織 / 拠点別の実施されていた業務の課題が明確になります。

#### 《コンプライアンス( 内部統制 )強化》

内部統制の実現には数々の手段がありますが、その大部分は「ルール化・文書化」「職務分担 / 権限の徹底」「物理的なセキュリティの確保」にあります。

アウトソースにおいても同様であり、IBMという第三者がプロセス運用を実施することでさらに厳格に運用されます。これは外部への支出を伴う購買プロセスにおいては、より顕著であるといえます。

上に述べた価値をお客様にご提供するための購買BTOソリューションは主に「ソーシング」「購買オペレーション」「支払管理」「ソーシング～支払ソリューション」「購買変革・移行」の五つのサービスで構成されています。ここでは、最初の四つの構成要素について

説明します。

#### ・ ソーシング

ソーシングは戦略ソーシングとタクティカル・ソーシング( 都度見積もり )から成ります。ソーシングは、商材ごとの市場知識やユーザー・ニーズへの理解が必要とされるプロセスであり、実務経験を持つバイヤーが担当します。

IBMバイヤーは会計情報や契約情報、購入要求者(ユーザー)のニーズをとらえて最適なソーシング戦略を立案し、お客様にレビュー・承認をいただいた上でこれを実行します。

#### ・ 購買オペレーション

購買オペレーションには、発注 / 納期管理、カタログ・マスター管理などを含みます。性格として定型的・事務的な業務であり、オペレーション・コストを抑制するために海外への業務移管を検討すべき領域です。IBMでは上海に間接材の購買オペレーション・センターがあり、現在アジア / 太平洋地域の13カ国の購買をサポートする体制が整備されています( 図5 )。日本においては現在国内にもBTOセンターを設置しオペレーションを実施しています。発注工数を削減、あるいは対象取引件数が増加しても発注などの工数が比例して増大しないよう、ソーシング結果を順次カタログ化していきます。

#### ・ 支払管理

購買の後工程としての支払プロセスは、購買管理上非常に重要な意味を持っています。正規の購買プロセスを通さずに物品・サービスを購入する「バイパス購買」取引は「最後の砦」である支払管理で捕捉す

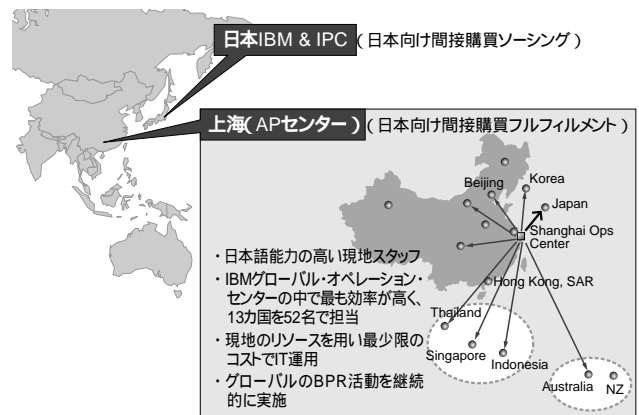


図5. アジア / 太平洋地域 (AP)におけるIBMの間接材購買体制

るしかないのです。海外の購買BTO契約の過半はこのプロセスも対象にしています。IBMがこのプロセスを担わなくても、お客様の経理部門が同様な管理を実施していただければ、特に問題ありません。ただし、運用効率に改善余地が見られる場合には、証票類の電子化・入力やチェックの一元化など、F & A BTOソリューション( 28ページ「解説2」参照 )の活用をお勧めします。

・ ソーシング～支払ソリューション

IBM BTOではBTOのお客様にインターネット経由で接続し利用いただける購買～支払ソリューションが2006年より稼働しています。

購買～支払ソリューションは文字通り、企業内の各部門からの購入要求が承認・発注されてから、品目・サービスの受領、債務の計上、支払いまでを統合的にサポートするシステムです。ユーザー企業はこのアプリケーション資産を保有する必要はなく、利用料をいただく形態をとっています。

現在ユーザー企業数は3社であり、欧州・米国の両地域から購買～支払ソリューションを使用されているお客様も既にいらっしゃいます。このように、例えば日本で稼働した後、多少手直しはするものの、同じ購

買～支払ソリューションを海外でも利用することで、スピーディーに横展開ができると同時に、グローバルな購買支出情報の一元管理が可能になります。

2007年には日本を含むアジア地域のお客様が新たに利用を開始する予定となっています。

購買～支払ソリューションはSAP社のSRM( Supplier Relationship Management ) R/3をベースに、IBMの購買プロセス・アプリケーションに関するノウハウを追加して構築されていますが、従来は見積もりをはじめとするソーシング機能は別パッケージを利用していました。

今回、タイムゾーン( 時差 )・言語・通貨・税などの対応と並んで追加投資を行い、ソーシング機能を統合、ソーシング～支払ソリューションに進化します。

《 Business Processing Service( BPS ) 》

ここまで述べてきたサービスは、特定のお客様を想定しない一般的な内容ですが、大規模な企業を想定しています。

これは先組織規模の小さなお客様の典型的なニーズからすると、グローバル対応など過剰な部分もあります。また、社内の人材やその他のリソースを長期

- ・ IBMグローバルの購買プロセス・ノウハウを実装
- ・ SOX法などコンプライアンス要件( コントロール・ポイント )の実装
- ・ インターネット経由でIBMのサーバー( 米国 )にアクセスして利用する形態( アプリケーション・サービス )
- ・ 日本語化・日本版対応中( 2007年秋リリース予定 )。

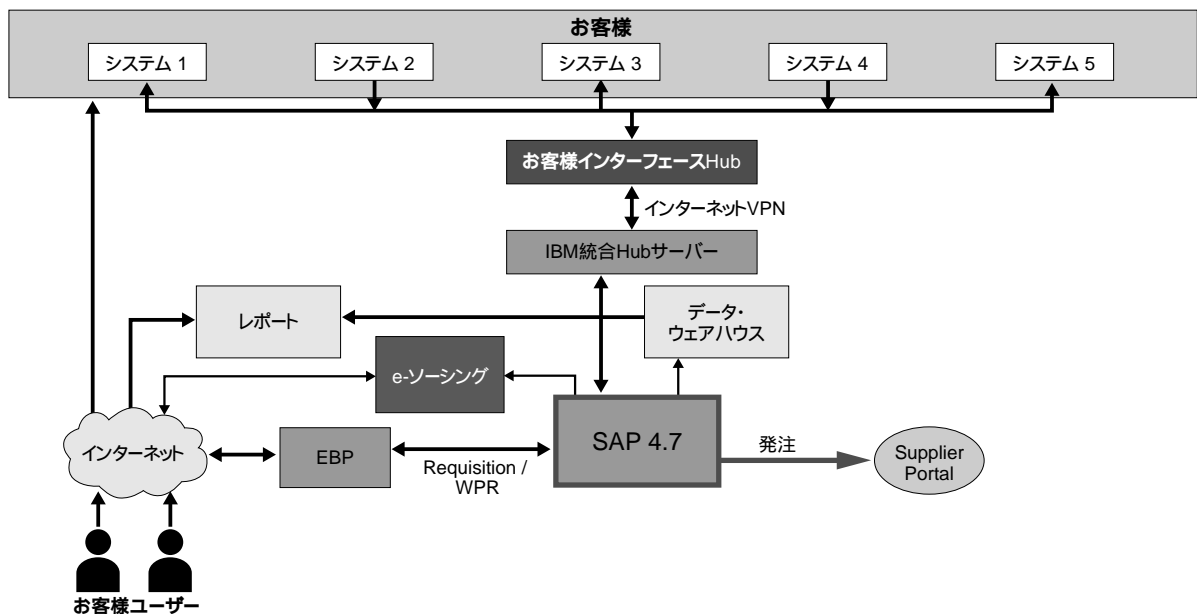


図6. 購買～支払ソリューション

にわたってIBMとのプロジェクトに割けないなど制約がある一方で、新たな購買ルールを、大企業よりもはるかに素早く組織内へ徹底させることができるという点への考慮が必要です。

また、大企業でも、標準化された業務処理サービスを少ない手間ですばやくご利用したいお客様に向けて間接材購買サービスを提供すべく準備中です(10ページ「マネジメント最前線2」参照)。

#### 4 購買BTOプロジェクトの進め方

購買BTOサービス開始までのステップは基本的にはほかのBTOサービスと同様に、「フィージビリティ・スタディー(目的、対象プロセス、メリットの明確化)、ソリューション・デザイン/デュー・デリジェンス(実行計画の策定・精査)」、ご契約後は「IBMへの移管と業務変革」という手順になります。

購買固有の要素として、購買支出額や購入価格を調査・分析し、今後の評価のベースラインとしてお客様と合意することが非常に重要になります。また支出低減効果の評価方法についても同様です。

また、お客様が得ることのできたベネフィット(削減額など)に応じたご提供価格体系なども一定の条件下で採用することができます。

#### 5 おわりに

日本のお客様からは「IBMの購買改革は、当時の経営の危機的状況と、外資であるIBMの文化的土壌の上で可能となった取り組みであって、『平時』の日本企業になかなかできる話ではない」といった感想・指摘をよく伺います。

もちろん、他社のプラクティスをそのまま自社に導入して失敗したという事例は枚挙にいとまはありませんし、仮に導入可能だとしても他社の導入手順が適切・現実的とは限りません。

IBMは、コンサルティングからIT・実務まで幅広い手段を用意し変革を支援できるという強みを持っています。お客様の企業文化・組織力学や従業員の行動様式を踏まえ、お客様と一緒に変革シナリオを編

み出し、共同で変革計画を実行していきます。こうした経験を通じて、日本企業に合ったソリューションや導入アプローチをさらに進化させていきたいと考えています。