



American Red Cross

業界：非営利団体

地域：北米

課題

- ・ 支出の可視性と管理性の欠如
- ・ 非効率的なマニュアルプロセス
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンに関するベンチマークの達成

成果

- ・ コスト1500万ドル削減
- ・ 運転資本400万ドル改善
- ・ 在庫100 ~ 200万ドル最適化
- ・ 紙の使用50%削減
- ・ 契約内支出87%

米国赤十字社、自己資金でBSMに取り組み 財政の持続可能性の強化と ダイバーシティ目標を達成

約140年前に設立された米国赤十字社は、全米を対象にサービスを展開する中で、年間30億ドル以上の収益を上げるまでに成長しました。米国内の病院で使われる血液の40%を供給しており、米国食品医薬品局（FDA）の規制の対象になっています。また、米国赤十字社は大規模災害の被災者に援助と慰問を提供する直接的な人道支援団体としても有名な組織です。長年にわたり、同社の**基本原則**にも反映される「ダイバーシティ・イクオリティ&インクルージョン」の推進に尽力し続けることで、多様性のあるコミュニティへの影響力を高められるよう絶えず努力しています。

米国赤十字社では、数年前から、財政の持続可能性の強化、供給リスクの低減、サプライヤーダイバーシティの推進、サプライヤーを活用したイノベーションの促進に向けたビジネス上の必須要件として、支出の変革を促すという共通のビジョンを描き始めています。この共通のビジョンに基づき、ビジネススPENDマネジメント（BSM）の取り組みを**自己資金**で成功させ、すでに事業部門長が期待していたビジネス成果の86%を達成することができました。より具体的には、多様性のあるサプライヤーへの支出を35%以上増やすことも含め、全体的なBSM投資回収率を3倍に増やす見込みです。

BSMの変革はビジネス上の必須要件

サプライヤーへの支出は、どの企業にとっても最大の経費の1つです。米国赤十字社については、サプライヤーへの支出が給与・福利厚生に次ぎ、2番目に大きな経費となっています。そのため同社の購買調達部門では、多様性のあるサプライヤーを取り込む商取引機会を最大化させながら、供給リスクの最小化させるといった購買調達カテゴリー戦略をファクトベースで策定し、提案するようにしました。ビジネス部門と協力して開発されたこれらの戦略は、十分な情報に基づく予算編成をサポートするためビジネスリーダーシップに共有されました。

ビジネスプレジデント陣はこのようなガバナンスモデルを高く評価し、業務上の購買調達プロセスを変革することでガバナンス体制をさらに成熟させる機会が他にもあることに気づきました。こうしたビジネスプロセスの変革により、日々の購買活動でよりスマートな購入ができるようになり、供給リスクは低減し、バックオフィスの効率化に伴う予算の削減や、ソフトウェアライセンス費用の削減が可能になるため、最終損益をさらに改善させることができるのです。このような理由から、ビジネスプロセスの変革が**ビジネス上の必須要件**となりました。

定着することなく、成功には至らなかった過去の取り組み

米国赤十字社では、以前にも購買調達から支払い(P2P)プロジェクトに取り組んだことがありました。ある程度のメリットはあったものの、結局のところ、事業部門に約束した成果が十分に達成されることはありませんでした。同社には、次のような課題が残されていました。

不十分な支出の可視性と管理統制性

ユーザーエクスペリエンスがよくないことが原因で、一部のエンドユーザーが導入済の購買調達システムを利用せず、審査を受けていないサプライヤーから購入するリスクが生まれていました。その結果、コスト削減、リスク管理、ダイバーシティ、既存の契約済みサプライヤーとの関係を活用したイノベーションの実現といった価値が実現されることはありませんでした。

非効率的なマニュアルプロセス

購買調達部門と財務部門は、手作業かつ紙ベースの非効率的なプロセスが原因で、価値の低い作業に追われていました。また、手作業による支払処理では、早期支払割引を利用する機会や、支払日を引き延ばして仕入債務回転日数(DPO)を最適化する機会を逃してしまうことがあるため、効果的な運転資本管理が妨げられていました。

ダイバーシティ&インクルージョン目標の達成に向けた課題

米国赤十字社では、多様性のあるサプライヤーへの支出を増やす努力をしてきましたが、十分に効果的なビジネス支出管理(BSM)プロセスや、多層構造に下請けが連なるサプライチェーン全体で多様性のあるサプライヤーへの支出を追跡できるほど拡張性の高いソリューションがなければ、ダイバーシティ & インクルージョンへの影響を記録し、さらに増大させることは難しいことが分かっていました。

BSMの変革：ビジネスを前進させる

米国赤十字社は、とある購買申請から支払い(R2P)プラットフォームを導入していましたが、そのソフトウェア契約の終了日が迫っており、翌年にはそのコストが大幅に上昇して財務計画にマイナスの影響を及ぼすことが予想されていたため、別の選択肢を考える好機となっていました。そこで同社経営陣はベンチマークを検討し、また業界の様々なオピニオンリーダーと協議した結果、サプライヤーダイバーシティの追跡とレポート作成の機能を搭載した新たなBSMプラットフォームに変更することを決定しました。

米国赤十字の変化に向けたビジネス上の必須要件として極めて重要なダイバーシティ

米国赤十字社の経営陣は、サプライヤーダイバーシティと優れたビジネス業績と、それ以外のBSM関連KPIが正の相関にあることを認識していました¹。同社のサプライヤーダイバーシティ戦略では、デジタルプロセスによって多様性のあるサプライヤーの識別と追跡をさらに強化するだけでなく、すべてのRFx・交渉・サプライヤー関連の取り組みに、多様性のあるサプライヤーを少なくとも1社含めることを重視しています。

米国赤十字社は変化に向けたビジネス上の必須要件を達成

新たなデジタル戦略では、ITの簡素化が最重要課題とされました。そして、米国赤十字社は、クラス最高のクラウドソリューションを活用し、エンドユーザーエクスペリエンスをさらに向上させることで、次のような成果を挙げることができました。

可視性、コンプライアンス、管理性の向上

使いやすいWebエクスペリエンスは、現場の業務に必要な資材やサービスの購買申請、購入、受領、支払プロセスを変革する上で重要な役割を果たしました。エンド・ツー・エンドのデジタルR2Pプロセスならば契約内支出を徹底させることができるため、不正検出や契約内容遵守の目標達成が確実にになります。BSMダッシュボードには、サイクルタイム、運転資金の改善率、契約コンプライアンスの達成率、業務効率性/正社員削減率などのKPIが表示されており、経営陣が定期的に監視しています。これらのKPIは、自動的にベンチマークと比較されるため、最高レベルを目指して取り組むことができます。

多様性のあるコミュニティへの支出の増加

対処可能支出（13億ドル）の10%を占めていた多様性のあるサプライヤーへの支出は、3年間で13.7%まで増加し、多様性のあるコミュニティに大きな影響を与えるようになっていました。また、米国赤十字社が変化を促す触媒となり、多様性のあるサプライヤーが所属するコミュニティに還元し続けるというプラスのフィードバックループが生まれています。この「誰かを助け、その人がまた別の誰かを助ける」という考え方によって、さらに大きな影響を与えることができただけでなく、この考え方は米国赤十字社の基本理念にも合致しています。



“導入したBSMの機能により、過去4年間で、サプライチェーン全体で多様性を重視した支出をベンチマークに基づく最高レベルにまで増やすことができました。初期費用を抑えながら迅速に成果を出すことで、このビジネスプロセスの変革を自己資金で賄うことができました。”

アメリカ赤十字社 最高調達責任者
Thomas Nash氏

1 - <https://www.bain.com/insights/supplier-diversity-how-to-overcome-four-key-obstacles/>

ITとコンプライアンス

支出管理のために複数の単一機能ソリューションを利用する環境から、より包括的なBSMプラットフォームに移行することで、ソフトウェアのコストと煩雑性を軽減することができました。単一機能ソリューションをいくつも備える必要がなくなったため、IT環境が全体的に簡素化され、ERPシステムとの統合の必要性も抑えられました。

最終損益への影響

米国赤十字社では、BSMを導入したことで、サプライヤー向け支出管理の改善、契約内支出の最大化、紙ベースの業務からのリソースの開放、早期支払割引の活用、それ以外にも運転資本の改善などの効果が生まれ、財務状況が最大限まで改善されました。このプロジェクトは5年間で2000万ドル以上の利益をもたらす見込みで、投資回収率が3倍となるため2年以内の回収が見込まれています。このような最終損益への効果は、米国で最も低コストの血液供給団体になるという同社の目標を達成する上で、極めて重要な要素となっています。

より効率的かつ効果的な未来に向けた取り組み

米国赤十字社は将来を見据え、支出管理を改善することで実現される価値を増やし、在庫も含めたエンド・ツー・エンドのBSMプロセスのデジタル化をさらに進められる機会を見極めようとして続けています。購買調達プロセスをデジタル化・合理化することで、支出の分類や多層構造のダイバーシティ&インクルージョンカテゴリーの追跡方法を改良し、不利な境遇下にあるコミュニティへの支出を増やしています。さらに同社は、社会的責任プログラムの効果をより細かく追跡するため、他のカテゴリーとは別に小規模企業に関する分類も取り入れています。

その他の成功事例については、[COUPA.CO.JP/CUSTOMERS](https://coupa.co.jp/customers)をご覧ください。