

# 企業の課題からとらえる 間接材調達・購買のあるべき デジタルトランスフォーム

## 間接材支出の適正化に向けた課題解決の方策

企業を取り巻く経済情勢や市場が目まぐるしく変化するなか、直接材や間接材への支出を適切に、かつ戦略的に管理することの重要性が増しています。ただし、それを行うのは簡単ではありません。とりわけ間接材については専任の調達・購買組織や専用のシステムが社内にも多く、あらゆる間接材の調達・購買プロセスの統制をとり、支出を適正化する難度は高いといえます。そこで本資料では、より有効で適正な間接材調達・購買の実現に向けたシステム化、すなわち、デジタルトランスフォームを実現するための術（すべ）について紹介します。



## PART 1

### 間接材調達・購買を巡る課題と解決の施策

言うまでもなく「間接材への支出」とは、製造原価などに類別される直接材以外のすべての商材（製品、サービス）への支出を指しています。

これらの間接材は、文房具やオフィス用品にはじまり、工場の備品、IT機器・ITサービス、店舗の什器、広告・マーケティングのエージェンシーサービスなどに至るまで、きわめて多岐にわたります。それらの多くは、企業の各部門・拠点が、それぞれの予算、判断、プロセス、システムのもとでバラバラに調達・購買してきたのが一般的です。つまり、多くの間接材の調達、購買、あるいは支出が、全社的なガバナンス、あるいは管理の外で行われてきたということです。

こうした間接材調達・購買のあり方はさまざまな課題を生んできました。なかでも大きな課題は次の3つです。

#### 課題① 間接材支出の可視化と適正化が困難

社内の各部門や拠点がバラバラに間接材の調達・購買を行い、かつ、その情報が全社的に共有されていないと、間接材支出や調達・購買プロセスの全体が見えなくなるといった問題が発生します。

これは、どの部門、拠点が間接材の購入

にいくら費やしているかの総額が見えないということではありません。「各部門・拠点が、こういった間接材を、どのような判断、ないしは意思決定、契約にもとづいて、どのサプライヤーからいくらで購入したか（ないしは購入しているか）」といった間接材調達・購買にかかわるプロセスの全体、支出の全体が俯瞰してとらえられないということです。こうした情報が見えないと、支出の適正化が困難になります。

単純な例で言えば、同じ品質の同じ商材であるにもかかわらず、部門ごと、拠点ごとに調達先のサプライヤーが異なり、購買の単価に違いがあることがあります。

その違いが組織横断で見えていれば、単価の安いサプライヤーに購買を集中させて支出の削減を図ったり、当該のサプライヤーとの間でさらなるディスカウントの交渉をしたりすることが可能になります。ただし、部門ごと、拠点ごとの調達・購買単価の違いが見えていなければ、そうした支出削減の可能性にすら気づけないことになります。

また、間接材ごとに、どの部門、拠点がどういった理由、判断基準のもとでサプライヤーを選び、当該の価格、ないしは料金で商材を購入しているかが見えていないと、トップダウンによる単純なコスト削減の施

策によって、各部門・拠点が、非常に優れた間接材のサプライヤーを他に切り替えざるをえなくなる可能性があります。この場合、それぞれのビジネスパフォーマンスが悪化してしまう恐れが強まることになります。

#### 課題② 調達・購買業務の非効率性

部門ごと、拠点ごとに間接材調達・購買をそれぞれの裁量のもとで行っている場合、調達・購買のプロセス、ないしはオペレーションが非効率なものになりがちです。

例えば、各部門・拠点が間接材調達・購買をバラバラに行っている場合、サプライヤーに関する情報が相互に共有されず、結果として、それぞれが適切なサプライヤーを探し当てる手間と時間が増大するといった問題がよく起こります。

また、各部門・拠点について、間接材の購買申請や承認、サプライヤーに対する見積り依頼、発注書や契約書の作成といった調達・購買関連のオペレーションがデジタル化・効率化されていないことも往々にしてあります。

加えて、サプライヤーとの契約書の保管・管理も、各部門・拠点が個別に、しかも契約書に関係する調達・購買のプロセスとは切り離されたかたちで行われることもあります。

この場合、サプライヤーとの契約書が、当該サプライヤーとの取り引き内容から切り離されたかたちで社内の各所、あるいは各拠点に分散して保管、管理されることになります。

結果として、サプライヤーに対する支払内容と契約書との整合性を点検する手間が大きく膨らむ可能性が高くなります。

### 課題③ 調達・購買の統制とリスク管理の不徹底

間接材の調達・購買が、各部門・各拠点でバラバラに行われ、かつ、調達・購買に使用されるシステムやツールが部門ごと、拠点ごとに異なっていると、全体の統制をとるのが困難になります。結果として、全社的なルールから逸脱した調達・購買が行われることが増え、コンプライアンス違反も起こりやすくなります。

例えば、サプライヤーからの請求書が正しいものかどうかを点検し、保証するうえでは発注書(PO)、納品書、請求書の3点照合を行う必要がありますが、調達・購買の全社的な統制がとれていないと、POがないまま購買が行われてしまうことがよく起こります。

また、調達・購買プロセスの可視化と統制が徹底されていないと、サプライヤーの選定が調達・購買担当者や発注者の個人的な嗜好、あるいはサプライヤーとの“癒着”

によって行われてしまうリスクが高まり、かつ、それに長く気づけない恐れもあります。

さらに言えば、各部門・拠点の調達・購買担当者の調査不足から、社会的な信頼性や事業継続性に難のある不適切なサプライヤーと契約してしまうといった事態も起こりやすくなるのです。

### 求められる調達・購買プラットフォームの全社統一

上記のような課題を解決するうえで、まず必要とされるのは全社的な間接材調達・購買の管理を担う組織(以下、間接材調達・購買専任組織)を設置することです。

先に触れたとおり、間接材の種類は多岐にわたり、そのなかにはIT製品・ITサービスに代表されるように、特定分野に関する専門的な知識がないと、商材・サプライヤーの良否や価格・料金の妥当性が判断できないものも数多くあります。ゆえに、間接材調達・購買専任組織が、各部門・拠点が行ってきた間接材の選定、調達、購買の業務をすべて取り仕切るというのは現実的ではありません。

とはいえ、間接材調達・購買組織があることで、各部門・拠点と連携しながら、間接材ごとに適切な調達・購買ルールを決め、そのルールへの遵守を全社的に徹底させることが可能になります。また、間接材のジャ

ナルごとにサプライヤー選定の全社的な基準を決め、それに沿ったサプライヤー選定が行われるようにすることもできます。

このような間接材調達・購買専任組織の設置と併せて必須の取り組みと言えるのが、間接材調達・購買のためのプラットフォームを全社で共通化し、そのプラットフォームに間接材調達・購買のプロセス、ないしは、間接材サプライヤーとの取り引きを可能な限り集中化させることです。

これにより、間接材への全社の支出を、部門や拠点ごと、あるいは間接材ごと、サプライヤーごとに可視化することが可能になります。また、間接材やサプライヤー選定のプロセスも記録し、可視化できるようになるほか、調達・購買ルールへの遵守をシステムの徹底させられるようにもなります。

調達・購買プラットフォームを使うことで、優れたサプライヤーの情報を全社で共有することも容易になります。これにより、各部門・拠点におけるサプライヤー探しや選定の手間を低減できます。さらに、調達・購買プラットフォームの一本化によって、調達・購買業務の標準化や効率化、ないしは自動化が可能となり、調達・購買オペレーションから属人性を排除することもできるようになります。

## PART 2

# すべてのシステムが同じではない—— 調達・購買プラットフォームの検討ポイント

上で述べたとおり、調達・購買プラットフォームの導入と活用は、間接材調達・購買を巡る課題の解決に有効です。ただし、すべてのプラットフォームが同じではなく、製品選定を間違えると、プラットフォームの利用が各部門、拠点、さらにはサプライヤーの間で定着せず、結果としてプラットフォーム導入で想定していた効果が得られなかったり、システムの保守・運用管理に手間がかかってコスト高になったり、プラットフォームの不安定な稼働に悩まされたりするリスクがあります(図1)。

ゆえに、調達・購買プラットフォームについては、以下のようなポイントに留意して

製品選定を進める必要があります。

#### ① 信頼性・拡張性に優れたクラウドサービスとして提供されているか？

間接材の調達・購買は頻繁に発生し、そのプロセスを集中化させるプラットフォームは拡張性と信頼性に優れたものでなければなりません。また、グローバルにビジネスを展開する企業にとっては、調達・購買プラットフォームもグローバル展開が図りやすいものである必要があります。ゆえに、調達・購買プラットフォームは信頼性、拡張性に優れたクラウド型であることが望ましいと言えます。さらに、プラットフォームのバージョンアップが短サイクルに繰り返され、常に先進技術

の取り込みが行われるようなクラウド型のプラットフォームを選ぶことも大切です。

#### ② ユーザービリティは優れているか？

調達・購買プラットフォームの使い勝手が悪ければ、現業部門の現場での利用は定着しません。結果として、プラットフォームを介したサプライヤーとの取り引きが増えていかず、多くの間接材支出の可視化や適切化、調達・購買プロセスの統制とリスク低減といった効果が得られないこととなります。

#### ③ 自社の調達・購買ルールや申請/承認フローなどの実装は容易か？

調達・購買プラットフォームにサプライヤー

との取り引きを集中化させる利点の一つは、それによって調達・購買の管理、ガバナンスが強化されることです。そのため、企業固有の調達・購買ルールの実装と管理が容易に行えるかどうか、プラットフォームを選ぶうえでの大切なポイントとなります。加えて言えば、申請/承認フローのデジタル化をサポートするプラットフォームを選ぶことで、申請/承認の効率化、スピードアップ、可視化が可能になります。

**④ 調達・購買業務を効率化する仕組みはあるか？**

間接材の調達・購買では、サプライヤー候補の選定、見積依頼、発注書作成、請求書処理、3点照合、契約書作成・管理、調達・

購買・支払いチェックといった作業が発生します。これらの作業を効率化・自動化できる仕組みがしっかりと整っているかどうか、調達・購買プラットフォームを選ぶうえでのポイントとなります。

**⑤ サプライヤーにとって負担の少ない仕組みか？**

調達・購買プラットフォームは、サプライヤーも便利に使えるようであればなりません。ゆえに、無償で使えてバイヤーとの取引が簡単に行えるなど、サプライヤーにとって利用負担が少ない仕組みであることが大切です。

**⑦ 間接材のすべての支出を可視化・適正化する機能は充実しているか？**

間接材支出の可視化と適正化は、調達・購買プラットフォームを全社で統一する大きな目的の一つといえます。ゆえに、調達・購買プラットフォームは、ERP・会計システムとの連携などを通じて、あらゆる支出を簡単に分析できるようでなければなりません。

**Coupaのプラットフォームが選ばれる理由**

先に触れたような調達・購買プラットフォームの機能・性能要件を網羅的に満たしているのが、Coupaの「Business Spend Management (BSM) プラットフォーム」(以下、Coupa BSM)です(図2)。

図1 調達・購買システムの導入で陥りやすい落とし穴

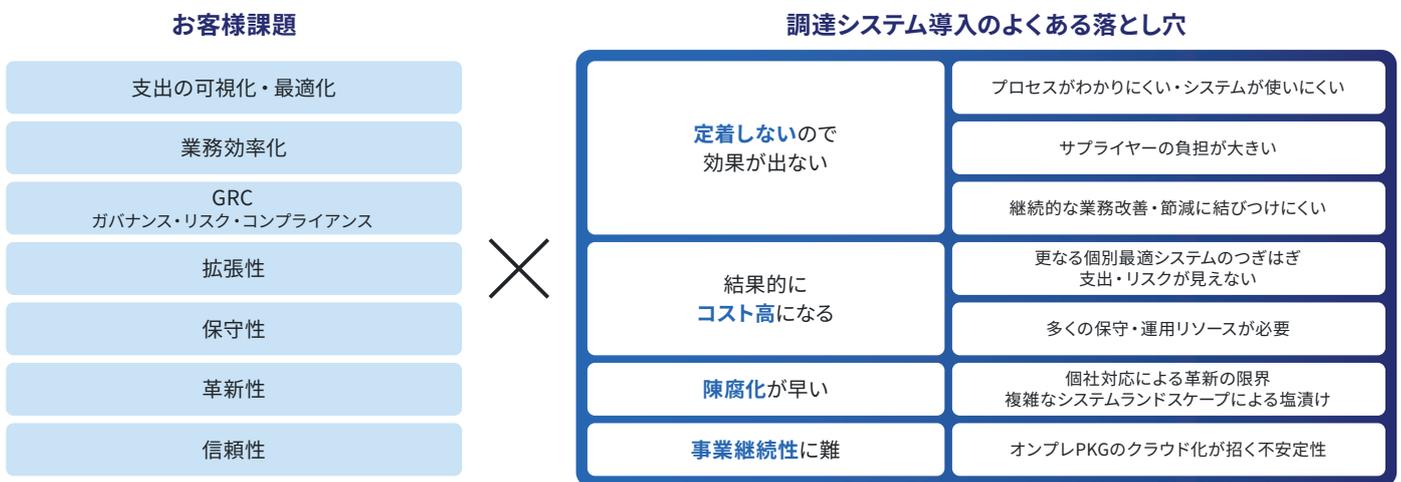


図2 Coupa BSMプラットフォームの全体イメージ



Coupa BSMは、サプライチェーンのデザイン、プランニング(計画)の機能をはじめ、直接材・間接材の「ソーシング・調達管理」「購買管理」「請求管理」「支払管理」「契約管理」「財務管理」「社外リソース管理」「サプライヤー情報・取引リスク管理」などの機能を備えたクラウド型のプラットフォームです。

支出分析の機能も充実しており、支出管理目標に対する成果を計測・可視化する「Coupa Advanced Analytics」や、疑わしい支出をリアルタイムで特定する「Spend Guard」などの機能のほか、AI(人工知能)を使った支出の自動分類によって、あらゆるタイプの商材への支出についてその削減機会を特定できるようにしています。

また、Coupaでは、Coupaコミュニティが保有する400兆円を超える支出のデータ

を匿名化してAIで解析することで、リスクの軽減や支出対効果の向上など、ユーザー企業の利益を増やすより良い方法を開発するためのインサイトを提供しています。

こうしたCoupa BSMを活用することで、間接材の調達・購買における「購買申請」からサプライヤーへの「見積依頼」「購買承認」「発注書(PO)発行・送付」「3点照合」、さらには「支払処理」に至る一連の業務を効率化・自動化することができます(図3)。かつ、そのプロセスを通じて生成されたデータを一元管理して分析し、レポートの生成や支出の最適化、リスク管理などに活用することが可能になります。

Coupa BSMはすでに世界2,500社以上に導入され、Fortune100企業のCoupa利用率は70%に達し、Coupa BSMでバイヤーと取り引きしているサプライヤーの数は800

万社強に及んでいます。また、Coupa BSMの活用を通じて、ユーザー企業(バイヤー)の多くが相応の効果を手にしています。例えば、Coupa BSMを使う企業では全支出における事前承認済支出の占める割合が平均98%に達し、発注書と請求書の初回照合率が平均90%に上り、かつ、PO処理の平均92%がデジタル化され、支出の平均81%が契約内のものとなっています(図4)。

本稿の冒頭でも触れたとおり、間接材の調達・購買は従来、その多くが全社的な管理外で行われることが多く、それをいかに管理下に置き、支出の可視化やリスクの低減、さらには支出の適正化につなげるかが大きく問われています。

その課題を抜本的に解決する術(すべ)として、Coupa BSMの採用を検討してみたいかがでしょうか。

図3 Coupa BSMを使った間接材の調達・購買フローの一例

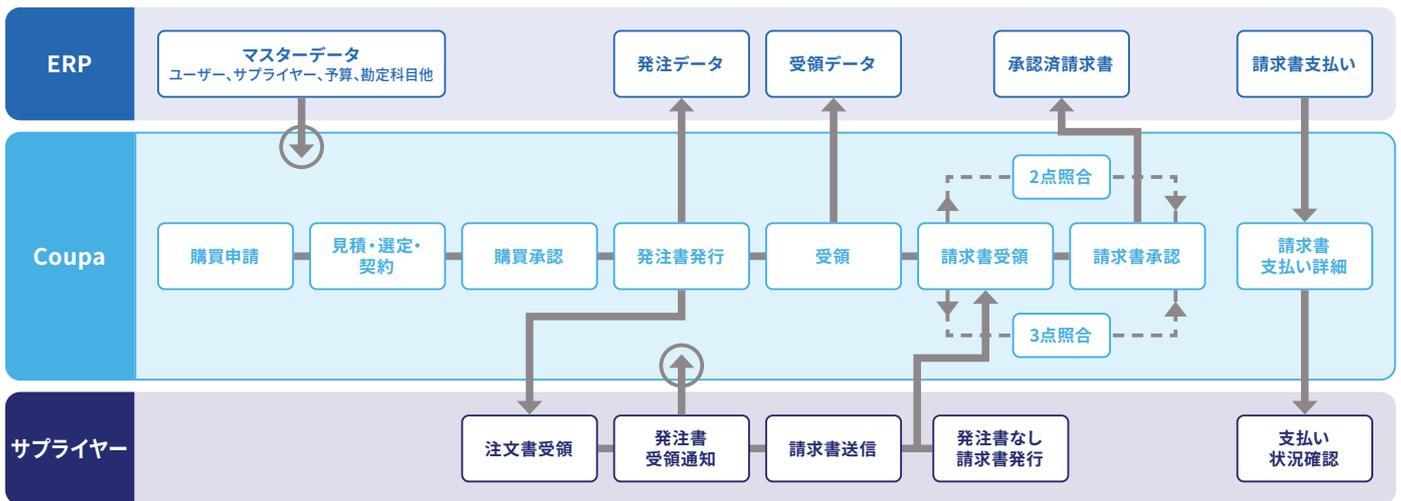


図4 Coupaユーザーの導入効果例



## Coupa について

Coupaは、サプライチェーン、購買、財務の各部門のプロセスを統合するクラウドベースのBusiness Spend Management (BSM)プラットフォームです。Coupaは、世界中の企業がビジネス支出を通じて価値を最大化し、目的を運用することができるようにしています。

3,000社以上の顧客企業からなるCoupaのコミュニティは、このプラットフォームを使用して、これまでに累積4兆ドルを超える直接的および間接的支出の価値を最大限に引き出しています。

詳細については、[www.coupa.co.jp](http://www.coupa.co.jp)をご覧ください。