

■ 欧米では CPO が常識に / 日本国内の事例も

# 経営課題としての購買・調達 日本のリーダーが 知るべき戦略 4 つのこと

～ DX の論点に直結する日本型経営への示唆～



ものづくりの総コストのうち 6～8 割が調達コストといわれる。1 兆円規模の企業で間接材コストを 10% 削減できれば、100 億円の利益創出につながる。

経営インパクトの大きい領域だが、どれだけの日本企業が調達コスト最適化に成功しているだろうか。特に間接材コストは、各部門が発注しているケースも多く、コスト削減のベースとなる可視化を実現できていない企業も多いのではないかと。欧米では「購買・調達」は全社で取り組むべき経営課題という認識が常識となりつつある。すべての調達に関して責任を負う CPO (最高調達責任者) を設置し、大きな成果をあげた企業も多い。

日本企業でも例えば、三菱重工業は、Fortune 100 企業の 70% が導入する、クラウドベース BSM (Business Spend Management : ビジネス支出管理) プラットフォーム「Coupa」を活用して購買・調達業務の最適化に取り組んでいる。

購買・調達を取り巻く環境は激変している。SDGs (持続可能な開発目標) など社会的ニーズへの対応、安定調達、付加価値の創造など、経営に貢献する新たな役割も求められる。そこで本編は、日本のリーダーが知るべき 4 つの戦略を提言する。

1. 支出から利益を生み出す経営手法
2. 間接材コスト削減は組織で取り組むべき!
3. 調達戦略で企業価値向上
4. サプライヤーとの共創で競争力強化

取材したのは世界と日本の購買・調達に精通したスペシャリストのお二人、KPMG コンサルティングでサプライチェーンや調達の領域を担当する坂田英寛氏と Coupa 日本法人 代表取締役社長 小関貴志氏。先の見えない時代だからこそ知りたい、利益に直結する「調達・購買」のあるべき姿を解説する。

## 戦略 1

### 支出から利益を生み出す経営手法

～なぜ Coupa の導入で間接材コストを削減できるのか～

一 利益の観点から、日本企業における支出管理の課題についてお聞かせください

**小関** 利益を増やすために、まず着手すべきは、売上や経営戦略に直接関わらない間接材のコスト削減であることは自明です。多くの日本企業も間接材のコスト削減に取り組んでいます。問題は、組織的な観点が抜け落ちている点です。間接材に含まれる資材は幅広く、オフィス用品なども該当するため、全体像の把握が難しく、いわゆる“ぞうきんを絞るように”節約するなど社員個人のがんばりに依存しているのが現状でしょう。

また、間接材の発注は部門ごとに行われるケースが多いことも、支出管理を複雑化します。さらに、発注プロセスがバラバラになることで、一括購入のメリットも享受できず、在庫管理の徹底も難しくなるため無駄なコストがかかりやすくなります。間接材コストの削減に向けて、基本となるのが可視化です。しかし、社員が購入するボールペン 1 本まで可視化するのは、人手では難しい。組織的観点に加え、テクノロジーの活用も必要です。



KPMG コンサルティング株式会社  
 執行役員 オペレーションストラテジー  
 統轄パートナー /KPMG Japan Supply  
 Chain Advisory Leadership (KPMG  
 Japan SCALe) リードパートナー  
 坂田 英寛 氏

**坂田** 間接材コスト削減がもたらす経営へのインパクトは、非常に大きいということも再認識する必要があるでしょう。間接材は企業の総コストのうち 10% 程度を占めるといわれています。1 兆円規模の企業であれば、1000 億円が間接材コストとなり、その 10% を削減できれば 100 億円の利益創出につながります。100 億円の利益創出には、どれだけの売上拡大を必要とするのかを考えれば、その効果はとても大きいといえるのではないのでしょうか。

確かに、これまではグローバルでの間接材コストの可視化は、実現が難しいテーマでした。日本企業に限らず、海外企業でも同様です。しかし、テクノロジーの進化は、できなかったことを可能にします。

**小関** クラウドベース BSM (Business Spend Management: ビジネス支出管理) プラットフォーム「Coupa」は、間接材コストの可視化を実現し、その導入効果として平均 10% の間接材コスト削減の実績を有しています。Coupa は、メールのように全社員が利用することで、「いつ、どこで、何が、どこから、どれだけ買われているか」といった支出に関するあらゆる活動を可視化・管理できるプラットフォームです。導入企業には P&G、ユニリーバなど著名な企業が名を連ねています。Fortune 100 企業の 70% が Coupa を導入、日本国内でも 100 社以上の企業が Coupa を導入しています。2018 年 4 月に Coupa の日本法人も立ち上がり、日本企業の導入も進んでいます。

国内外で約 400 の拠点を持つある大手企業では、従来事務用品や工具などの間接材をグループ企業ごとに購入していました。Coupa 導入により世界中で使用する間接材の一括購入を実現することで、紙ベースの作業が減少し事務作業を約 4 割削減、拠点によっては調達コストを数十%削減できました。

世界に目を向けると、CRM 領域をリードする Salesforce は、Coupa によりグローバル調達プロセスを刷新し、マニュアル業務を自動化した結果、対応可能な支出合計の 80% をプラットフォームで管理しています。米国の高齢者向けヘルスケアサービスを提供する Avalon は、Coupa により購買・調達業務のペーパーレス化を図り数百万ドルを削減、工業用梱包資材分野の世界的リーダーである米国の Greif は 97% の間接的な支出を Coupa で実行することで 1 年間に 350 万ドルを削減など、支出の可視化がいかに経営に貢献するかは、Coupa の導入効果からも見えてきます。

## 戦略 2

### 間接材コスト削減は組織で取り組むべき ~グローバルで設置が進む CPO (最高調達責任者) とは~

— 日本企業が間接材コスト削減に組織として取り組むためのポイントを教えてください

**坂田** 私は、KPMG コンサルティングでサプライチェーンや企業の購買・調達領域の担当パートナーとして活動しています。間接材に関して、日本企業と海外企業との大きな違いの 1 つは、購買・調達のすべてに責任を負う CPO (Chief Procurement Officer: 最高調達責任者) 設置の有無です。グローバルでは、多くの企業が CPO を設置しており、その役割も広く知られています。日本企業では CPO に対する認識もまだこれからという状況です。大事なことは、CPO の設置ではなく、組織的に取り組む体制づくりです。日本企業において、各部門が間接材を発注している場合、間接材コストに対して誰が責任を持つかが曖昧になります。間接材コスト削減では可視化とともに、間接材に関して全体を統括する責任者の存在は重要なポイントとなります。

**小関** 今のお話に関連するのですが、最近、お客様との会話の中で、間接材の購買部門における業務報告を行うレポートラインを変更したとお聞きしました。各国の間接材の購買部門担当者がそれぞれの上司にレポートしていたものを、日本本社に集中するプロセスに変えることで、グローバルで一元的な間接材管理に向けて一歩を踏み出したとのことでした。



Coupa 株式会社  
代表取締役社長  
小関 貴志 氏

Coupa の真価を最大限に発揮させるためには、組織変更も合わせて行うことが必要です。特に、グローバルの間接材管理では、CPO を立ててヘッドクォーター、リージョナルヘッドクォーターのそれぞれで取り扱うべきものを整備しないとはいけません。Coupa は、KPMGをはじめ、パートナーとのアライアンスを大事にしています。単なる販売拡大ではなく、お客様を成功に導くプロフェッショナルサービスを重視しているからです。

間接材に関して、組織的に加え、戦略的もキーワードとなります。日本企業も戦略的購買を行っています。戦略的な業務に携わっているスタッフのパーセンテージが低いのです。テクノロジーの活用によりオペレーションの効率化を図ることで、購買条件を規定し取引先の選択や交渉を行う戦略的ソーシングに集中できる時間を創出できます。

### 戦略 3

## 調達戦略で企業価値向上 ～購買・調達部門が企業ブランドを左右する～

### 一 購買・調達部門の役割は今後どのように変化していくのでしょうか

**坂田** 購買・調達部門の役割は広がっており、購買・調達は企業のブランド価値に直結する活動の1つになっています。安定的かつ効率的に調達するだけでなく、持続可能性、多様性、リスク、コンプライアンスなど、従来と異なる観点が求められています。それを認識した上でさまざまな部門と連携しながら、アクションをすることが求められており、CPO が担う役割は重要と言えます。

**小関** おっしゃる通りです。近年の直接材調達は、設計部門、生産部門はもとより法務部門や CSR 部門、情報システム部門など様々な部門が関わっており、会社全体で行う業務の側面が強くなっています。また、購買・調達部門が設計や生産部門と対等なパートナーとなるのが、企業の命運を握るといっても過言ではないでしょう。さらにサプライヤーの重要性は、安定調達のみならず、ブランド価値向上、あるいはブランド価値を毀損するリスク要因といった観点からも考慮すべきです。Coupa は 2500 社以上の顧客企業に加え、800 万社のサプライヤーが利用するプラットフォームです。サプライヤーのサステナビリティパフォーマンスを評価するエコバディ社とも連携し、サプライヤーの客観的評価ニーズにも応えます。

Coupa 導入いただく場合、その取引先も Coupa を利用していれば、支払い完了までの取引状況を随時ポータル上で確認が可能です。Coupa はサプライヤー手数料不要、複数の接続オプションを用意しています。

2500 社+

Coupa を利用している  
顧客数

800 万+

Coupa 上で取引する  
サプライヤー数

3.3 兆ドル+

Coupa 上での  
累積取引額

70%

Fortune100 企業における  
Coupa 採用率

3000+

サプライチェーンデザイン最適化  
のプロジェクト実績

Coupa は、2500 社以上の顧客企業に加え、800 万社のサプライヤーが利用するプラットフォームだ

## 戦略 4

### サプライヤーとの共創で競争力強化 ～ 800 万社のサプライヤーの情報を活用せよ～

#### — 先の見えない時代に、サプライヤーとの新しい関係をどう構築すべきでしょうか

**坂田** 半導体不足、資源不足、コンテナ不足など、購入したくてもモノを購入できない事態が頻発しています。安定調達に向けて、発注元である企業はサプライヤーとの間で真のパートナーシップを築くことが重要です。また、付加価値のある製品づくりのためにはサプライヤーとの共創も必要となります。安定調達やSDGs対応のために、サプライヤーをゼロから探すのは大変です。特に日本企業が海外のサプライヤーを探す場合に、サプライヤーのことをどこまで調査して新規開拓できるか、それも直接の取引関係になるサプライヤーだけでなく、その先まで責任を持った対応が求められる現在、新規サプライヤーの開拓の難易度は非常に上がっていると感じます。

**小関** 顧客企業とサプライヤーで構成される Coupa のコミュニティは、貴重な情報源の1つとなります。また、コミュニティの中で共同購入、共同調達も行われています。コミュニティの存在が、Coupa と ERP との決定的な違いだと思います。Coupa は企業の基幹システムではなく、購買・調達業務のプラットフォームなのです。取引先だけでなく、様々なサプライヤーとの連携によりイノベーションを創造する道を拓きます。Coupa というプラットフォーム上では、3.3 兆ドルの取引データが取り扱われています。それらのデータを匿名化した上で、蓄積・分析した結果からお客様に役立つ情報を提供しています。例えば、改善プロセスの進捗、改善ポイント、商材コストダウンの可能性などのデータに加え、今取り引きをしているサプライヤーにはリスクがあるといった、コミュニティからの報告や情報を参考にすることで、プロアクティブな対策も実施できます。

購買・調達 DX は、効果が数字に表れやすく、利益を生み出します。先の見えない時代を進む企業にとって、Coupa は利益拡大、リスク回避、付加価値創造に向けた道標となります。「定量的な価値」をお客様にご提供することで、購買・調達 DX の推進をご支援してまいります。

購買・調達プロセス改革を進める Coupa 導入には、3 つのステップがあります。1 つめのステップは、支出の可視化です。取り組みやすい国や部門から可視化を行い、横展開を広げていきます。2 つめのステップは、可視化したデータをもとに改善を行うとともに、経費精算やサプライチェーンまで可視化の領域を拡大します。3 つめのステップは、コミュニティの知見を活用して更なる改善を実現することです。



プラットフォームやアプリケーションを提供するだけでなく、  
コミュニティからアドバイスを受けられるのも  
Coupa ならではのメリットだ

