

## E 調達導入方法論のご紹介

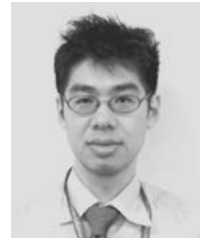
EST コンサルティング本部

寺池 光弘



EST コンサルティング本部

渡辺 稔之



### 1. はじめに

厳しい時代に生き残るため、その手段として、業務の改革に注目する動きが全世界・全業界に広がっている。その背景には、大きく2つの要因がある。1つは、不況時には売上の増加が期待できないため、製造コストの削減を重視する企業が増えていること。もう1つは、市場の変化に機敏に対応していくためには、部品や原材料の調達スピードも速める必要があり、調達業務の見直しを進めていることがある。

当社では、長年にわたるシステム構築を通じて蓄積してきた経験、および調達業務とネットビジネス分野における実績に基づき、E 調達導入方法論を体系化している。この方法論をベースに、調達業務の改革プロジェクトをスピーディかつ効果的に推進して成果を上げている。

本稿では、この方法論の概要を解説し、この分野への当社の取り組みを紹介する。

### 2. 調達業務を取り巻く環境

#### 2.1 調達部門特有の体質

企業を取り巻く環境は日々変化し、競争がますます激しくなっている。しかし、調達部門は、主に次の2つの理由から、変革になじめない体質が残っているケースが多い。

- ・ 調達部門は、営業部門や生産ラインと比べて、顧客との直接的な接点がなく、仕入先からすれば顧客であるため、環境の変化に即した対応を行う必要性を感じにくい立場にある。
- ・ 調達部門では、他部門からの発注依頼があって、始めて業務がスタートすることになる。したがって、依頼

された内容をこなすことが主な業務となるため、今までのやり方を変えようとする意識を持ちにくい。

調達業務を厳しく管理していない会社では、サプライヤー（納入業者や仕入先）との馴れ合いが生じやすく、品質、納期、コストの面で妥協してしまうケースが多くなる。その結果、不良品の発生や納期遅れなどの問題が頻発する原因となり、様々な部門へ影響が派生していくという、悪循環に陥ってしまう。

変化に強い経営体質を構築するためには、調達部門の一時的な改善で急場をしのぐのではなく、本質的な改革を行っていく必要がある。

#### 2.2 調達業務の現状

旧来の調達プロセスの効率性が低いことは、今まであまり認識されていなかったようだ。特に間接材は、一般的に企業支出の3分の1か、それ以上を占めている。さらに、その内の約95%が紙ベースで処理されて購入に至っている。例えば、一般の社員が物品を発注する場合、購入依頼票を記入して上司の承認を得て、やっと購入に至るというように。

また、物品購入の際に守らなければならないガイドラインや規定が多く存在する。さらに、業務手続が承認処理などの理由から紙ベースであるため、購買履歴や購買実績の把握などの購買管理業務も非効率であり、したがって業務コストが増大してしまう。調達部門との日頃の連携が確立できていない場合には、発注処理に何週間もかかってしまい、リードタイムの面でも問題が多くなる。その結果、納期を優先すべく、調達部門を通さずに購入を行ってしまうケース（非管理購買）が生じてしまう。間接材の調達業務の現状を図1に示す。

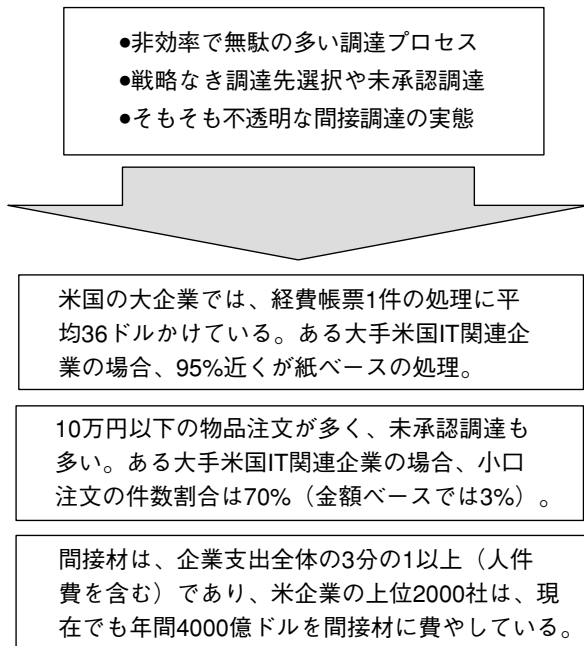


図1 間接材の調達業務の現状（例）

### 2.3 注目される調達業務改革

調達業務の見直しには、調達コスト削減、業務効率化、リードタイム短縮の方向性がある。また具体的には、サプライヤー政策、業務プロセスの自動化、管理購買の強化がある。

商品の一部となる直接材、すなわち原材料や部品などの品質は、商品自体の品質に大きな影響を与える。その一方、オフィス用品や旅費交通費などの間接材は、商品の品質に直接は影響しない。そのため、間接材については品質がそこそこでも、安い価格を提示するサプライヤーとの取引に絞り、会社全体の発注を集約してコスト削減策とする動きが盛んである。特に、オフィス用品などは社員が勝手に調達してくるため、全社的な管理が徹底していない場合が多い。現在、それらの調達コストだけでなく、社員一人あたりの業務コストを削減する仕組みとしての調達業務改革に取り組む企業が増えてきている。調達業務の改善方針を図2に示す。

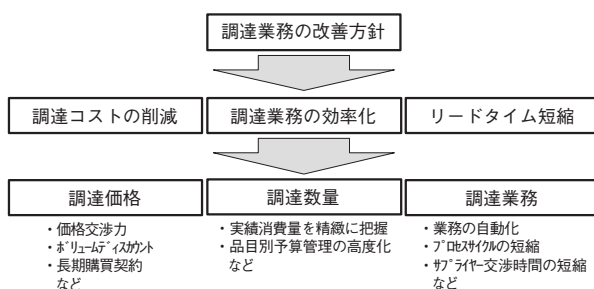


図2 調達業務の改善方針

## 3. E 調達化の動向

### 3.1 E 調達とは

前述のとおり、今や調達業務は、単なるサポート機能から、企業の競争力を高めるための機能へと変わりつつある。多くの企業がカタログ検索、承認、発注処理といった日常の調達業務を自動化し、調達担当者をサプライヤー管理、在庫削減、仕入れの品質向上といった、戦略的な業務に取り組めるようにしたいと考えている。そして、旧来の調達業務における高い調達コストや長いリードタイムなどの問題を解決して、商品・サービスのスムーズな調達・受取を実現するソリューションの導入を求めている。

現在、このソリューションとして注目されているのが、インターネットを使った調達＝E 調達（インターネット調達、ネット調達）である。E 調達がカバーする範囲は、新規サプライヤーの開拓から取引条件の交渉、発注、検品、代金支払に至るまで、調達プロセス全体におよぶ。

例えば、今までは特定のサプライヤーからファックスなどの紙ベースで受け付けていた見積りを、E 調達では明確なルールに基づいたインターネット上の競争入札に置き換えることができる。取引実績の有無、品質などの事前審査を通過したサプライヤーが、期日や価格など、すべての条件で公平な入札が行える方法へ革新できるのである。言うまでもないが、調達側にとってもコストが安く品質の良い優良サプライヤーを選ぶことができるようになり、オープンで自由、かつ競争力と緊張感ある取引を実現できる。

### 3.2 E 調達のタイプ

E 調達は、取引における主体が売り手と買い手のどちらにあるかによって、以下の3つのタイプに分けることができる。各タイプの主な特徴を図3に示す。

#### ①バイヤーモデル

電子商取引の調達機能に焦点を当てたもので、その業界で圧倒的に優勢な単一の買い手、または多くの企業や業界の調達を集積させたもの。

#### ②サプライヤーモデル

流通機能に焦点を当て、単一の売り手、あるいは買い手を引き付けるために、売り手の集積業者が運営しているもの。企業ごとのカスタマイズページを設けるケースが多い。

#### ③e マーケットプレイス（eMP）

売り手と買い手が、お互いの取引条件を満たす相手を探して、実際に取引まで行える EC サイト。サイトは双方に対して中立的な立場の第三者が運営している。

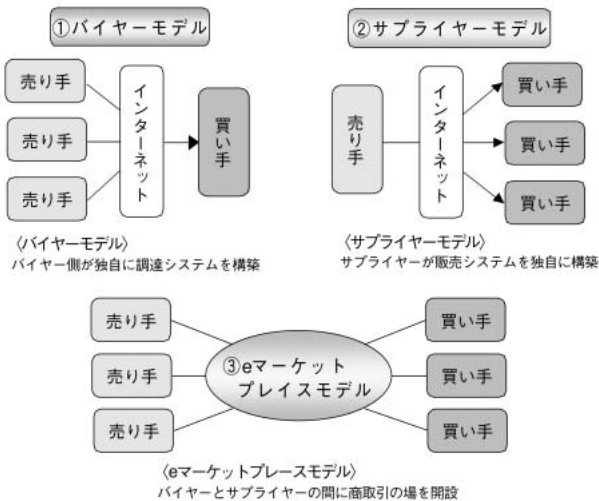


図3 E 調達ビジネスモデル

### 3.3 E 調達の選択手順

それでは、調達モデルの、どれを使えば適当なのだろうか。調達モデル選択の最初の手順は、調達対象となる品目の属性分類を行い、これらの分類別に最適な調達モデルを選択することである。属性分類の主な基準（二者択一）は、以下のとおりである。

- ・商品の種類：生産活動に直接必要な資材の調達⇔生産活動に直接関係のない調達
- ・生産活動にとっての重要性：不可欠⇔不可欠でない
- ・他社製品での代替可能性：代替不可⇔代替可
- ・売り手と買い手の関係：長期的⇔短期的
- ・調達金額：大⇔小
- ・調達業務コスト：調達金額に比べて小⇔調達金額に比べて大
- ・ユーザーニーズ：仕様どおりの品質納期⇔価格・業務効率化

## 4. 当社の E 調達導入方法論

当社は、独立系 SI ベンダーとして、コンサルティングからシステム構築・導入、システム運用管理まで、One Stop Service で提供する。長年にわたって蓄積してきた経験に基づき、これに近年の調達業務とネットビジネスの実績を付加して体系化したものが、当社の E 調達導入方法論である。

### 4.1 進め方の全体像

#### 4.1.1 E 調達は業務変革であり、組織変革である

E 調達化の動きには、業務変革が伴う。調達業務に関する変革方針が策定され、さらに達成目標に向けた具体的な計画まで策定されても、いざ実施するとなると、すんなりとは進まないものだ。なぜならば、業務変革の特性として、

その企業自身および関係者に対して、多大な経営資源の消費と新たな投資を要求するため、内外からの抵抗を受けやすいからである。

そのため、E 調達の実施には、「業務変革」「情報化」「組織変革」の 3 つの視点から計画を策定し、それぞれを密接かつ強固に連携させていく必要がある。つまり、業績に大きな影響を与える業務プロセス群の明確化と、これらの IT による情報化策を同時並行で検討するのである。さらに、これらの変革活動の社内外への影響を分析して、必要となる組織変革の要因を予測して、実現策に加味しながら実施手順を策定することになる。

また、調達業務の変革は、コスト削減が主目的であるため、投資対効果の分析による最終判断が、特に重要となる。E 調達方法論の全体像を図 4 に示す。

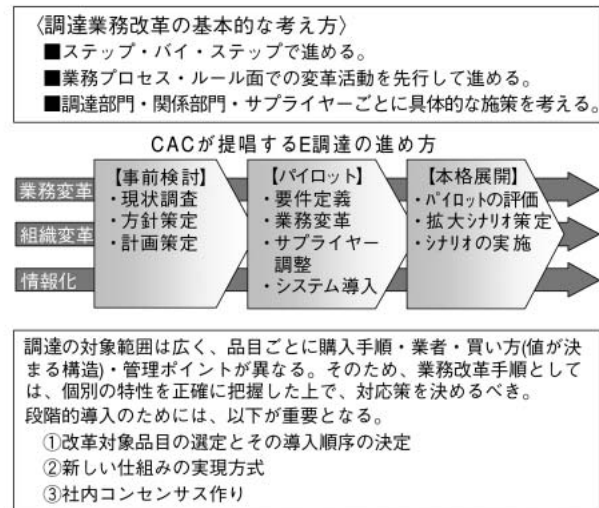


図4 E 調達方法論の全体像

#### 4.1.2 ステップ・バイ・ステップで進める

E 調達は業務変革であるため、短期間で大幅な変革は望めない。ステップ・バイ・ステップで、確実に目標へ進めていく変革である。例えば、現場主導によるコンセンサスづくりを重視しながら、パイロット・プロジェクトで早期の成果達成を図るなど、関係部門が協働した E 調達の進め方をすべきである。

E 調達の進め方は、大きく 3 つのフェーズで捉える。まず、予備調査や新しい調達方針の策定、実行計画の策定などを行う「事前検討フェーズ」。次に、ある特定の調達品・部門・地域などを対象に、要件定義、業務施策、システム導入などを行う「パイロット・フェーズ」。そして、パイロット・フェーズでの短期的な成果をもとに、全社展開を行う「本格展開フェーズ」である。

#### 4.1.3 調達部門・関係部門・サプライヤーごとに具体的な施策を考える

調達業務は、調達依頼部門、調達担当部門、調達品目ご

との専門部門、財務経理部門、サプライヤーなど、関与する部門は多岐にわたる。業務変革は、これら部門および関係者のすべてに影響する。E調達という新しい仕組みがスムーズに立ち上がり、そして確実に運用されるためには、すべての関係者に向けた施策を個別に策定する必要がある。

例えば、新しい支援ツールの導入が必要となった場合には、利用者（エンドユーザー）をフォローする施策が必要になる。特に、間接財の調達では、基本的に全社員が利用者となるため、ツールの操作方法等の教育が重要となってくる。さらに、日常的に使っているメールソフトやグループウェア、社内 Web と E 調達システムとの連携、操作画面イメージの統一などにも配慮する。

また、電子カタログを導入する場合にも、サプライヤー支援のための施策が必要になる。電子カタログの情報には、常に最新かつ正確なデータのアップデートが求められる。しかし、サプライヤーの多くは中小企業であるため、商品情報をデータ化するにあたり、十分な対応ができないところが多い。また、情報化に対応できるサプライヤーであっても、各バイヤー企業向けに個別仕様の電子カタログを準備することは、大きな作業負担となる。これらを的確にフォローする施策が重要になる。

## 4.2 事前検討フェーズの概要と進め方

このフェーズでは、E調達について、導入前の事前調査を行い、自社への適合性をラフに検討して実施の可否を評価する。適合性の評価基準としては、導入目的、適用範囲・適用方式、達成目標、費用対効果がある。適合性が高く、有効であるという評価となった場合は予算措置などを行い、最終責任者の承認を受ける。そして、主要メンバーをアサインして、E調達の推進体制を構築して、いよいよプロジェクトのキックオフに至る。

事前検討フェーズは、大きく3つのタスクに分けられる。まず、調達品を分類整理し、品目ごとに調達状況などを調査する「現状調査タスク」。そして、E調達の事例分析や製品調査などを行い、自社への導入の狙いを明確にし、E調達方式（独自システム、EDI\*1、バイヤーモデル、eMPなど）を設定する「調達方針策定タスク」。さらに、適用範囲と製品選定を行い、これに伴う費用対効果を分析し、これらを実行計画としてまとめる「実行計画策定タスク」である。

事前検討に着手する際には、「そもそも、われわれは、なぜこの検討を始めるのか（始めるべきなのか）？」つまり、まずはE調達の達成に向けて、基本方針を確認する必要がある。E調達検討のビジネス上の位置付けを早期に把握しておけば、プロジェクト全体の目標が明確になるば

かりでなく、関係者との調整も容易になり、その後の意思決定がスムーズになる。

### (1) 現状調査タスクの概要

現状調査タスクでは、調達品を分類整理して、品目ごとの調達状況を調査する（調達データ分析）。また、調達プロセスも分類整理する（業務プロセス分析）。さらに、調達プロセスに関わる部門数、担当者数をラフに整理する（組織分析）。このタスクでは、調達の実態を大まかに把握することを目的としているため、詳細な調査はパイロットフェーズで行うことになる。既に、調達業務に関する課題が明確である場合は、その部分を中心に調査する。

調達状況の調査は、調達管理の基本である「何を（品目）、だれが（調達依頼部門、担当者）、どこから（サプライヤー）、いくらで（調達価格）、どれくらい（調達数量）」の視点から行う。いつ（購入タイミング・時期）、どこが（所在地・ロケーション情報）なども必要に応じて整理する。

調達プロセスは、調達の基本プロセス（発注依頼→依頼承認→見積依頼→発注→納品・検収→支払）で整理する。品目、もしくは品目グループごとに、「どの部門（担当部門）で、誰が（担当者と人数）、どんな作業（作業名と内訳）を、どうする（作業工程と工数）」の視点で行う。

### (2) 調達方針策定タスクの概要

調達方針策定タスクでは、E調達の事例分析や製品調査などを行う。現状調査の結果から判明した課題を踏まえて、自社への導入の狙いを明確にし、採用すべきE調達方式を設定する。E調達方式の適用方針については、前述のとおりであるが、ここでは「どのような業種の、どのような規模の企業が、どの品目を、どのようにE調達しているのか」という視点で、E調達の実装を前提に具体的な情報の調査を行う。また、E調達実現のための支援ツールとしては、どのようなものがあり、各製品にどのような特徴があるのか、各製品の導入実績や導入コストの情報も収集する。

そして、これらの情報をもとに、解決すべき課題とその対応方針を決定する。解決すべき課題の優先順位付けは、課題の重要度と緊急度を基本軸とし、実現の容易性（現場からの抵抗、IT導入の容易性など）を考慮に入れて決定する。この決定内容に即して、適用範囲と新しい調達方式を設定する。このときに、達成目標と評価基準も設定しておく。

### (3) 実行計画策定タスクの概要

実行計画策定タスクでは、調達方針策定タスクで設定した適用範囲と新しい調達方式の実現イメージを、できるだけ具体的な仕様に落とし込む。視点としては、業務プロセス、運用体制、サプライヤー施策、システム構成などが考

\* 1) EDI (Electronic Data Interchange)：電子データ交換。コンピュータ・ネットワークを介してビジネス文書をやりとりすること。

えられる。この仕様から提示される主な要件を定義し、これらの要件を満たす製品（E調達実現のためのパッケージ製品）を選定する。さらに、実現に向けた日程計画と推進体制を策定して費用対効果を分析し、実行計画としてまとめる。最終的には、社内認知と予算措置のために最終責任者へ説明して承認を得る。

製品選定のための評価項目としては、対象範囲・保有機能（調達方針を満たすものか?）、基幹システムとの連携（業務は効率化されるか?）、カタログ運用方式（タイムリーに更新されるか?）、システム・アーキテクチャ（自社の保有するシステム・インフラとの整合性は?）、支援体制・サービス（導入サポートのベンダーとしてどこがあるか?）などがある。

また、製品機能の適合性（FIT/GAP）を分析するために必要となる要件を定義する。しかし、要件の詳細定義はパイロットフェーズにて行うので、この段階では製品選定のために必要となるレベルの情報が集まればよい。情報の収集には時間を要するため、時間と精度のトレードオフの中で作業レベルを判断する必要がある。E調達製品の選定基準（保有機能）の例を表1に示す。

日程計画を作成する際には、E調達導入の最終形にたどり着くまでのシナリオ策定が重要である。どの品目から着手して、どの部門から始めれば費用対効果が見込めるか、さらに利用者数・地域（事業所）を基本軸に展開パターンを考えると筋道の整理がしやすくなる。ポイントは、新し

い仕組みへの抵抗が予想される現場へ、早期に効果を知らしめるためにも、短期的な成功を示せるシナリオを盛り込むことである。

最後に、最終責任者へ報告して承認を得る必要がある。業務変革は、あくまでもトップダウンでなければうまくいかない。特に、調達業務の場合は関係者が多岐にわたるため、最終責任者による承認と後ろ盾は重要な意味を持つ。

#### 4.3 パイロットフェーズの概要と進め方

パイロットフェーズでは、ある特定の調達品・部門・地域をモデルケースとして設定し、E調達に向けた業務変革、およびシステム導入のシナリオを試行してみる。この結果を次の本格展開フェーズで評価して展開シナリオにフィードバックして見直すためのテスト段階ということになる。

このフェーズは、大きく4つのタスクに分けられる。まず、新しい調達方式を実現するための具体的な要件を、業務、システム、サプライヤーの視点で整理する「要件定義タスク」。業務要件をもとに新業務プロセスの設計など、具体的な業務施策を立案して実施する「業務変革タスク」。システム要件をもとに選定した製品をカスタマイズし、利用者への操作教育、およびヘルプデスクによるフォロー支援などを行う「システム導入タスク」。そして、サプライヤーの要件をもとに、新規サプライヤーの開拓や既存サプライヤーとの取引条件の見直しを行う「サプライヤー調整タスク」である。

表1 E調達製品の選定基準（保有機能）の例

保有業務機能	間接材の購買・調達業務を想定した時の保有業務機能	
バイヤー機能	バイヤー側保有機能	
（調達依頼者機能）	見積もり	相見積もりを必要とする場合など
	調達依頼・承認ワークフロー	調達依頼から発注・納品までのワークフロー機能
	発注	FAX、ネット、EDIなど複数の発注形態有り
	旅費・経費申請	物品の調達以外の機能を有するか
（調達担当者機能）	品目別申請・承認対応	品目毎の申請画面が作成、個別のワークフロー設定が可能か
	契約管理	調達担当部門で必要となる機能。新規取引先との契約条件の作成、既存取引先との条項監視・見直しなど
	購入条件管理	価格、納期、リベートの設定変更
	データ収集・分析	購買予算・実績、配送状況、購入額履歴などのデータを収集し、今後の調達折衝のためのデータとする
サプライヤー機能	カタログ管理	サプライヤーから受領したカタログの維持管理
	サプライヤー側で必要な機能	
	見積もり回答	バイヤーからの見積への回答回付
トレーディング機能	受注	バイヤーからの受注
	カタログ登録	電子カタログの登録管理
	オークション	複数のバイヤー間で値付けして入札
管理機能	逆オークション	複数のサプライヤーが値付けして落札
	ユーザー、企業ロール管理	MPへの参加企業のマスター管理。企業ごとのアクセス管理など
	課金管理	参加企業のアカウント管理
決済機能	パーソナライゼーション	参加企業毎にパーソナライズされたポータルが作成できる
	請求	サプライヤーからの請求処理の連動
	支払決済	納入・検収と対応した支払決済機能
物流・配送機能	与信管理	発注企業の与信管理
	配送	受注商品の出荷に伴うバイヤーへの配送管理
	追跡	受注（発注）商品の出荷や配送状況をトラッキングする機能

このフェーズは、将来の本格展開を前提にしたモデルケースを完成させることが求められるため、要件定義時には拡張性に配慮した視点が求められる。

#### (1) 要件定義タスクの概要

要件定義タスクでは、設定された適用範囲と新しい調達方式によるE調達の実現イメージを具体化するための要件をまとめる。まず、パイロットフェーズでのラフな製品選定を詳細化・具体化し、新たに発売した製品があれば追加する。また、定義した内容の影響範囲を把握するために、各内容がパイロットフェーズおよび本格展開のどちらに関わらせるべきかについても明確にする。

例えば、業務要件の主な分類としては、集中購買・グローバル調達の推進、仕様の適正化、効率的なオペレーション、交渉力の強化、不要な取引の廃止、評価制度の見直しなどがある。また、システム要件の主な分類としては、社内発注ワークフロー（承認フロー）支援、電子カタログ運用、調達品のコード化、基幹システム連動などがある。サプライヤー要件の主な分類としては、集約・統合の推進、取引条件の見直し、オープンな取引の導入（新規開拓）などがある。

#### (2) 業務変革タスクの概要

業務変革タスクでは、業務要件をもとに新しい業務プロセスや業務ルールを設計し、これに伴う評価制度などの業務施策も立案・計画して実施する。調達業務施策の基本は、「集中購買」「自動化・効率化」「評価制度」であるため、この視点で検討すると効果的である。また、サプライヤーの業務も併せて変えていくことが重要となる。

例えば、業務効率化のための施策として、見積書の書式を統一することで、サプライヤー間の価格比較を容易にすること、合同説明会を実施して相見積もりを取るための工数を削減することができる。また、調達機能をはたす部門が複数に分かれている場合には、1つの調達部門のベストプラクティスを他の調達部門に適用することもある。

#### (3) システム導入タスクの概要

システム導入タスクでは、システム要件をもとに選定した製品をカスタマイズし、さらに利用者への操作教育を行い、ヘルプデスクによるフォロー支援を行う。

例えば、機能開発では、利用者ごとに利用目的が明確に違うことを意識する必要がある。調達依頼者側からは、「必要かつ正しい組み合わせの商品の十分な情報を提供し、直感的かつ簡単に検索でき、入力が簡単」などが要件として出てくるが、調達担当者側からは、「管理機能が充実し、高効率性とコスト削減を実現」となる。

基幹システムとの連動では、発注変更や発注キャンセルに対応できる仕組みが必要となる。また、基幹システムで不具合が発生した場合、その影響範囲は大きくなる可能性があるため、基幹システムの関係者への説明や導入前教育

には、十分に配慮する必要がある。利用者支援では、導入前教育だけでなく、導入直後から2～3カ月後までのスパンで段階的にレベルアップしていく教育プランを策定して実施する。

#### (4) サプライヤー調整タスクの概要

サプライヤー調整タスクでは、サプライヤー要件をもとにサプライヤーを評価し、サプライヤーとの関係を強化しつつ集約・統合を推進する。また、オープンな取引の導入による新規サプライヤーの開拓や既存サプライヤーとの取引条件の見直しも行う。これらの施策を進める際には、そのルールを明確にした上で、公正に進めることが重要となる。

例えば、サプライヤーの評価基準の主なものは、企業体力、価格競争力、品質（欠品率など）管理力、納期（順守度など）管理力、システム対応力、研究開発力、供給能力などである。

また、オープンな取引の導入のための施策としては、入札・見積の際に、常に新規業者を加えることなどがある。既存サプライヤーとの取引条件の見直し施策としては、発注窓口が複数あり、同じ品目を個別に調達しているケースの場合、同じ品目を納入している複数のサプライヤーの中で、単価の高いものについて他社を引き合いに単価条件、または支払条件の見直しを打診する。

### 4.4 本格展開フェーズの概要と進め方

本格展開フェーズでは、パイロットフェーズでの短期的成果をモデルケースとして、対象品目や対象部門、対象地域などを増やして全社展開を推進する。

このフェーズは、大きく3つのタスクに分けられる。まず、パイロット導入の状況をモニタリングし、費用対効果モデルを検証する「パイロット評価タスク」。評価結果をもとに本格展開に向けた展開シナリオを見直す「拡大シナリオ策定タスク」。そして、この拡大シナリオを実施する「拡大シナリオ実施タスク」である。

このフェーズは、通常のシステムの段階的リリースとは異なり、同じ調達業務に対して、その品目・利用者・地域を変えて展開していくことから、個別の要件が発生しやすい。そのため、関係者とのコミュニケーションを密にし、合理的な開発方針を基本としながら、「アメとムチ」の施策も織り交ぜて対応する必要がある。

## 5. E調達の推進上の留意点

これまで述べたとおり、日本でもE調達に向けた取り組みが広がり始めている。しかし、利用開始が遅延となってしまうケースや、導入したもののなかなか効果が上がらないケースも少なくない。E調達をスムーズに立ち上げ、

円滑に運用するための留意点について、以下にまとめてみた。

### 5.1 細分化された調達品分類ごとに狙い・方式を明確にする

例えば、間接材といっても種類は多岐にわたり、その特性は、一まとめに考えられるとは限らない。そのため、自社内での間接材を明細に分類してみる必要がある。また、E 調達の狙いは様々であり、E 調達方式にも複数の選択肢が考えられる。例えば、調達品コスト・調達業務コストの低減、調達品の在庫量の低減、調達リードタイムの短縮などである。方式もマーケットプレイス方式、パッケージ導入方式（Ariba 等）、EDI 方式（導入済み）などが存在し、これらを個別に整理して具体的に検討することが重要である。

### 5.2 自社の実力を勘案する

自社の調達力を厳密に評価して、実現可能な E 調達方式を設定すること。自社の調達力が弱い場合は、他社との協業に参加する方法もある。

### 5.3 ビジネス基盤を整備する

E 調達の仕組みを導入しただけでは、経営効果は出にくい。「集中購買」や「取引条件見直し（都度購入→年間一括契約等）」「品目の絞り込み・標準化」のような項目も併せて検討が必要である。

### 5.4 調達部門の責任を明確にし、その責任を推進できる作業環境を用意する

バーター取引を行っていたり、調達専門の企業が間に入っている場合は、調達の改善には着手しにくいだろう。このような制約条件に対しては、変革方針を社内外に明言することで、逆に制約を乗り越えていくというような配慮が必要である。

### 5.5 バイヤー側、サプライヤー側の両方の視点からシステム化を進める

バイヤー側、サプライヤー側のどちらの視点に偏っても、E 調達化は成功しない。バイヤーは、サプライヤーとの良好な協力関係を築きつつ、定期的に契約内容を見直すなどの努力が肝心だ。さらに、電子カタログの作成を手厚く支援するといった施策によって、サプライヤー側との信頼ある協働を行っていく。

### 5.6 教育を入念に行う

E 調達化は調達業務の大きな変化を伴う。これに対して、社内外の抵抗を最小限にとどめる施策を行う必要がある。

導入前教育を入念に行うことも、その1つであり、初心者であってもスムーズに利用できるように支援することが重要である。

## 6. 最後に

当社は、独立系 SI ベンダーとして、E 調達導入に関しての事前検討段階からシステム運用段階までの One Stop Service を提供できる。この強みを活かし、お客様の E 調達改革を成功裏に進めていくために、「E 調達ソリューション」を用意している。これらのうち、コンサルティング・サービスについて、若干の説明を付け加えさせていただく。E 調達コンサルティング・サービスの全体像を図 5 に示す。

### 6.1 簡易診断サービス

3～4 週間という短期間で現状分析を行い、調達業務の改革による費用対効果を試算すべく、調達業務の現状を、次の 4 つの視点で分析・整理する。

- ・業務プロセス
- ・サプライヤー
- ・組織体制
- ・情報システム

この分析結果から、調達業務の改革方針にしたがった改革効果を、調達コストと業務コストの両方の視点で試算する。

### 6.2 導入計画立案支援サービス

企業戦略や部門戦略を踏まえて、改革の目標・方針を提示する。また、現状分析の結果として浮かび上がった問題点を考慮して、方針から具体的な施策までを立案する。これらに基づいて、企業実態に合った全体計画およびパイロット計画を提示する。

調達方針について、調達組織、調達業務、サプライヤーとのリレーションシップ、システム導入など、総合的な観点から策定する。

施策立案においては、他社事例やお客様との議論をとおして実現性を高めていく。

計画策定においては、小さな成功の積み重ねによる全社への展開を目指す。Step 1 として、部門や品目などを絞り込んだパイロットによる導入、Step 2 で拡大シナリオの策定、そのシナリオに基づき Step 3 で全社への拡張を図る。

### 6.3 パッケージ選定サービス

パッケージ・ベンダーから中立的な立場、すなわち、お客様の立場に立って、数多くの市販パッケージソフトの中から、システム化する対象業務や予算に適合したソフトを選定する。具体的には、現状分析の結果から、業務要件・

E調達導入に際し、当社は独立系SIベンダーとして、事前検討からシステム運用の段階まで、One Stop-Serviceでの提供が可能。この強みを活かし、お客様のE調達改革を成功裏に進めていくために、E調達ソリューションを用意。

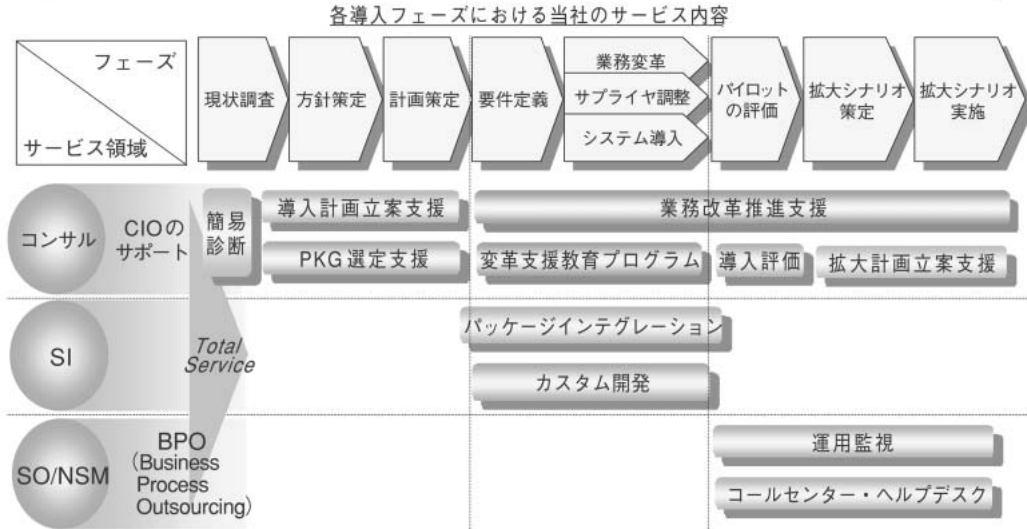


図5 E調達コンサルティングサービスの全体像

システム化要件を分析・整理して、優先順位付けを行う。次に、パッケージソフト候補を調査する。選定作業は、この分野における当社独自の明確な選定基準をもとに進める。また、新パッケージソフト導入の実現に向け、お客様の基本方針と各種要件を明確にしつつ、その実現の可能性および導入効果を検証する。パッケージ導入時の留意点を図6に示す。

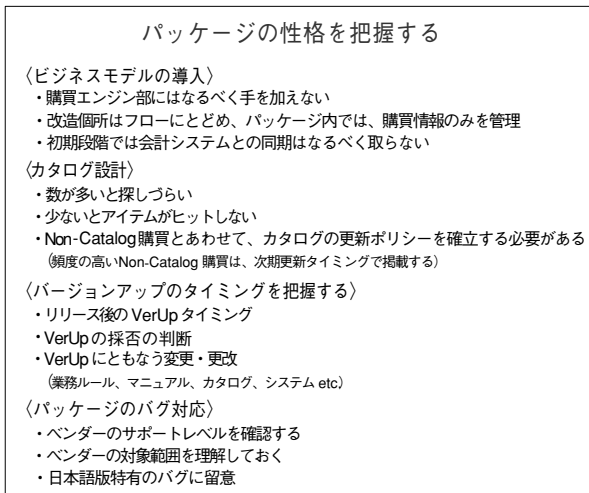


図6 パッケージ導入時の留意点

#### 6.4 業務変革推進支援サービス

改革方針に基づいて、組織、業務およびサプライヤーに対する要件をとりまとめて提示する。さらに、要件を具体的に組織設計書、業務設計書、各種マテリアルをとりまとめる。掲げた目標を実現するためには、策定された方針に従って要件を定義し、業務を設計することが必要になる。また、新しい業務が円滑に機能するためには、調達担当者の意識改革やスキルを身に付けるための教育、調達担当者がサプライヤーと交渉するためマテリアルやサプライヤー評価シートの準備、調達担当者を評価するための評価制度の設計等々が必要になる。これらを踏まえ、組織や業務を新たな要件で設計することに加え、関係部門やサプライヤーの協力が得られるよう支援する。