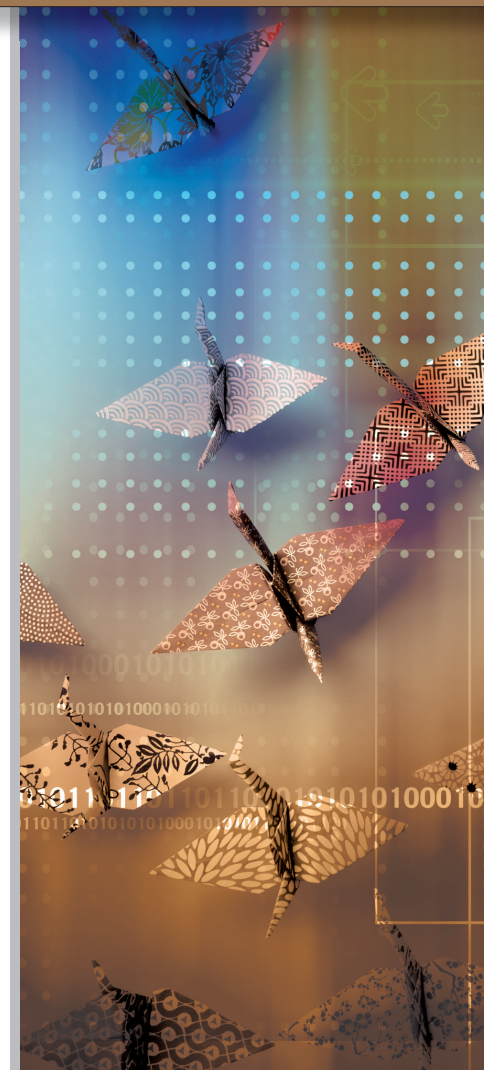


# 調達リーダー企業に学ぶ 最強のサプライマネジメントのための 7つの方法

A.T. カーニーによるグローバル調達ベンチマーク調査 (AEP2011)



本稿はA.T. カーニーの英文レポート「Follow the Procurement Leaders」(原題)の日本語訳です。

**企**業のバリューチェーンが急激に変化しつつある今日、経営戦略における調達部門の重要性が益々高まっている。同時に調達部門は、不安定なコモディティ価格や、飛躍的に高まる調達部門の役割への対応といった課題に直面している。これが、今年度、大手企業 185 社が参加した「A.T. カーニー・グローバル調達ベンチマーク調査（AEP2011）」（AEP: Assessment of Excellence in Procurement）から明らかになったことである。調達活動は利益創出と売上成長の両面での貢献が求められている。本調査の結果では、調達活動による効果を最大化するために必要な 7 つの方法が示された。従来の調達業務を超えた新しい取り組みが生まれつつある。

A.T. カーニーの『グローバル調達ベンチマーク調査（AEP2011）』の結果から、調達部門が企業にとって一層不可欠で戦略的な活動をしていることが確認された。過去 3 年間にわたり、調査参加企業の 90% において経営戦略の構築と実行における調達部門の役割が増えている（参加者は 32 業種・185 社以上の企業における調達・サプライチェーンマネジメント部門の幹部）。同時に、調達部門はより多くの利益を生み出し、社内外における業績改善のために新しいガバナンス体制を適用している。即ち、調達部門は従来に比べると、極めて大きな権限や影響力を持ち、拡大する業務範囲に取り組んでいることが明らかになった。

### より大きな影響力と、拡大する業務範囲

AEP 調査が開始された 1992 年時点では、調達はバックオフィス部門の仕事であり、主な業務は請求書対応、入札、発注、検収、支払い関連にとどまっていた。年月を経て、調達部門は次第に企業

利益に貢献する部門に変化し、調達部門における人員の 3/4 近くは、より戦略的な業務に携わっている。さらに、組織内における調達部門の位置づけも高まっている。2/3 近くの部門では最高レベルの経営幹部（CXO）に直属している（P2、別項「調査の概要」参照）。

以下、2011 年の AEP 調査により明らかになったことを解説する。本調査において特に優れた調達機能を有する 13 社を調達の「リーダー企業」、残りの企業を「フォロワー企業」と分類し、これら 2 つのグループを対比することで成功要因を明らかにしている。

**戦略的方向性** “調達” が担う領域はより広く、より戦略的な業務になっている。その影響力<sup>1</sup>や領域は飛躍的に拡大し、その責任の大きさは多くの組織で認められるものである。90% の参加企業が「調達部門は、企業戦略の構築・遂行においてより大きな役割が与えられている」と証言している。調達部門はコスト改善推進と同時に、その

<sup>1</sup> 調達活動における“影響”とは、1)調達部門が調達プロセスにおいて何らかの支援をしていること、2)調達部門が契約プロセスに関与していること、3)調達部門が設計または関与したプロセスに則って調達活動が行われていることを意味する。

組織運営はより戦略的になり、収益成長に関わる戦略実現にも積極的な役割を担っている。

**付加価値をもたらすプロセス** 今日、多くの企業は適切なソーシング手法やプロセスを整備しており、一般的には競争力のあるサプライヤーを選

択し、自社に有利な条件を引き出すことに熟練している。テクノロジーはこのプロセスにおいて引き続き重要な役割を果たしている。リーダー企業（調査における上位 13 社の企業）と、フォロワー企業の 2/3 では何らかのテクノロジーソリューシ

## 調査の概要

A.T. カーニーによる 2011 年の『グローバル調達ベンチマーク調査』は 1992 年に始まった同調査の 7 回目にあたるものであり、今回の最新調査では以下 3 つのことを主目的に定めている。

- 2008 年との比較で調達部門の進化を評価すること
- 将来に向けた調達部門の動向を知ること
- リーダー企業からの学びを特定すること

本調査は様々な国や地域から、製造、加工、サービスの分野に

における 32 以上の業界で活躍する 185 社以上の大手企業（平均売上高はおよそ 1 兆円規模）が参加している。参加企業の 51% は欧州・中東・アフリカから、27% が南北アメリカから、22% がアジアパシフィックからの参加である。

参加企業は、A.T. カーニーの「調達の家：House of Purchasing and Supply<sup>sm</sup>」の枠組みが定める 8 つの分野にまたがる 1,000 項目近くの質問にインターネット経由で回答する。

以下の 3 つの基準を充足している 13 社をリーダー企業と定めている。

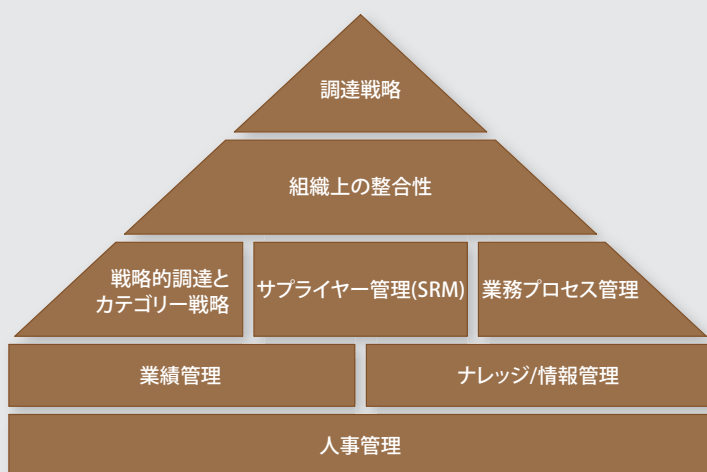
- 総合点で上位に位置していること
- 少なくとも 3 つの分野で世界的に見ても高い水準を実現していること
- 全 8 つの分野で平均より高いスコアを実現していること

今回の調査には A.T. カーニーのフレームワークである ROSMA に関する項目も含まれている（ROSMA は 6 ページにて紹介）。

AEP 調査に参加した企業は、最終的に、業種・地域・売上高・リーダー企業と比較された自社の結果と改善案について、個別に報告を受けることができる。ROSMA についても調査参加企業との比較や、パフォーマンス向上に向けた具体的なアクションについて AEP とは別に報告される。

また、過去の AEP 調査と同様、質問項目はオンラインで公開されており、その調査結果は定期的にアップデートされる予定である。まだ参加されていない企業は、是非参加をご検討頂きたい。詳しい情報は [aep2011@atkearney.com](mailto:aep2011@atkearney.com) までご連絡下さい。

図：AEP調査の基礎となるA.T.カーニーの「調達の家、House of Purchasing and Supply<sup>sm</sup>」の枠組み



出所：A.T.カーニー分析

ョンを適用している。

次なる課題は、長期の調達カテゴリー管理を実現することであり、この場合、価値の源泉は主要サプライヤーとのコラボレーションである。これを実現するには、先ず、どのサプライヤーが現時点のビジネス・ニーズを満たすことができ、さらに将来の経営戦略に適っているかを見極め、分類した上で、それらサプライヤーからの支援を得るための体制を構築する必要がある。

**業績評価・情報・人事** 業績評価、ナレッジや情報、人事戦略という三つの分野は調達組織の成功に欠かせない要素である。業績を測定する新しい手法や、ベストプラクティスの実現や専門スキルを広めることに役立つ技術の導入に対して投資することが求められる。A.T. カーニーが生み出した調達機能の有効性を評価する新しいアプローチである ROSMA についても後述する（P6、別項「ROSMA= 調達活動の成果を図る指標」参照）。

## リーダー企業に学ぶ

本調査結果から、13社の調達部門が継続的に高い成果を上げ、企業戦略の遂行に貢献していることが明らかになった。このような企業はどのようにして頭角を現すことができたのだろうか？いかにしてリーダー企業になることができたのだろうか？ A.T. カーニーは、リーダー企業全13社において以下の7つの共通項を見出した。

**1. 経営戦略との整合性** リーダー企業は、調達戦略と経営戦略の完全な整合が不可欠であることを理解している。調査結果によれば、戦略との整合度の平均値は85%と高く（フォロワー企業<sup>2</sup>の平均値は37%）、他部門との連携も強く、サプライ市場の機会を上手く活用している。即ち、調達部門が取り組んできた従来の領域（物流、IT、エンジニアリング）のみならず、R&Dやマーケティング、財務、カスタマーサポート、法務などの部門にも関与し、外部支出の94%に関わ

っている（フォロワー企業の外部支出に対する関与比率は71%）。その結果、リーダー企業は2008年に起きた金融危機に対しても、より迅速に適切に対応することが出来、リーダーは残りの企業に比べて50%もコストを抑制できていた。

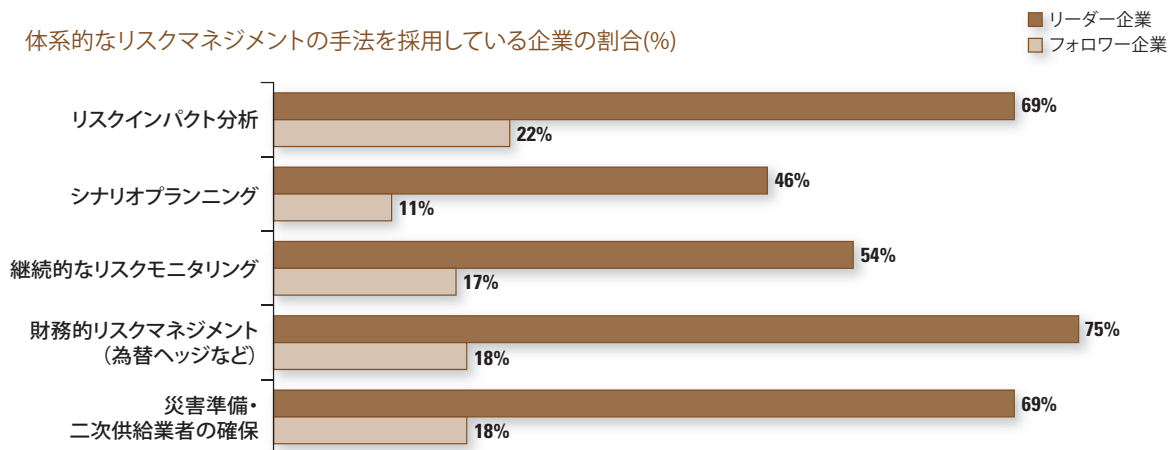
**2. 成長・利益に対する貢献** リーダー企業は、フォロワー企業に比べて、売上成長・利益の両面に対して常に秀でた成果をあげている。およそ3/4のリーダー企業は、イノベーションの推進やサプライヤーとの新製品開発プロセスの構築、新製品を上市するまでの時間の短縮、サプライヤーとの新規事業の創出に対して貢献していると述べている。フォロワー企業は、わずか1/4社程度しか同じようなことができていない。リーダー企業は、単に購買物品の手配をするのみならず、企業の価値創造につながるような購買を実現し、部門間・事業間でシナジーを構築し、他部門や主要サプライヤーと協業し、フォロワー企業と比べ売上に対する貢献度は約2倍にもなる。

**3. 体系的なリスクマネジメント** 昨年、メディアは多くのサプライチェーンの分断の発生を報じたが、当社の調査によれば、リーダー企業はリスクマネジメントにおいても優れていた。リーダー企業の多くは、不測の危機に対するリスク分析や財務的なリスクマネジメント（為替ヘッジなど）をはじめ、一連のリスクマネジメントを業務の中で体系的に行っている。一方、フォロワー企業では、多くのリーダー企業が行っているリスクマネジメントの各活動を行っているのは、わずか1/5社程度にすぎない。つまり、80%のフォロワー企業は不測の事態に対する備えがなく、いざ事が起きた時はなす術もない状態である（P4、図1）。

**4. 高度なサプライヤー戦略（SRM：サプライヤー・リレーションシップ・マネジメント）** リーダー企業は、フォロワー企業に比べて、より一貫したサプライヤー管理を行っている。成長のためのイノベーションの獲得、リスクマネジメント

<sup>2</sup> 事業整合度の測定のために、14の事業目的と30の調達戦略とを比較した。

図 1：  
フォロワー企業の80%の企業は、不測の事態に対する備えがない



出所:A.T. カーニーによるAEP調査2011

の最適化、サプライチェーンの高度化などによる貢献を通じて「体系的なプロセスは戦略的意義をもたらす」ことを証明している。リーダー企業は、以下の5つの分野をリードしている。①調達品目や取引内容に応じたサプライヤーの分類とサプライヤーとの取り組み体系の最適化、②新規市場における供給基盤の拡大、③コンプライアンスの管理とリスクマネジメント、④共同プロジェクトへの取り組み、⑤サプライヤー能力の向上 (P5 図2)。さらには、将来を見通した考えを持ち、サプライヤーとの協業機会を見つけ出すことに長け、詳細な実行プランを描き、サプライヤーを動機付けるためのインセンティブの枠組みを使っている。

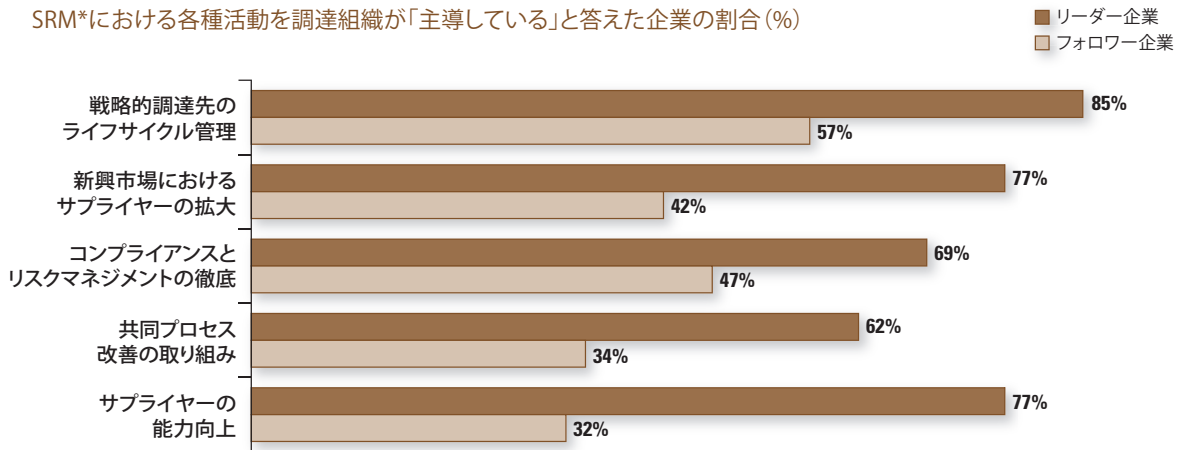
**5. きめ細かな調達カテゴリー戦略** リーダー企業は、個々の事象に対して適切に対応するために、より高度な仕組みを導入しており、フォロワー企業に比べ2倍以上の仕組みを組織的に運用している。A.T. カーニーの“調達チェスボード”でも、

調達組織がサプライヤーとの交渉において適用できる64の手法<sup>3</sup>を紹介しているが、調達品目が複雑になるに連れ、サプライヤーとの緊密な連携や、双方に有益な形での協業などが必要になる。

**6. テクノロジーの活用** リーダー企業は、テクノロジーを活用し、自分たちの収支を“見える化”することで、支払いをコントロールしている。さらには、75%のリーダー企業は直接費に対し標準化された費目コードを付与するなど、データの標準化に努めている。また、リーダー企業の85%は、全領域の支払いについてサプライヤー別・カテゴリー別に追跡し、レポートすることができる。フォロワー企業は、わずか1/3社しか実行できていない。そして、殆どのリーダー企業の業務は、全て自動化されているため、必要なデータにリアルタイムでアクセスできる、契約管理やコンプライアンス管理をサポートするシステムを導入している点でも、リーダー達ははるか先を行っている状態だ。

<sup>3</sup> 調達チェスボードに関する詳しい情報は[www.purchasingchessboard.com](http://www.purchasingchessboard.com)を参照。

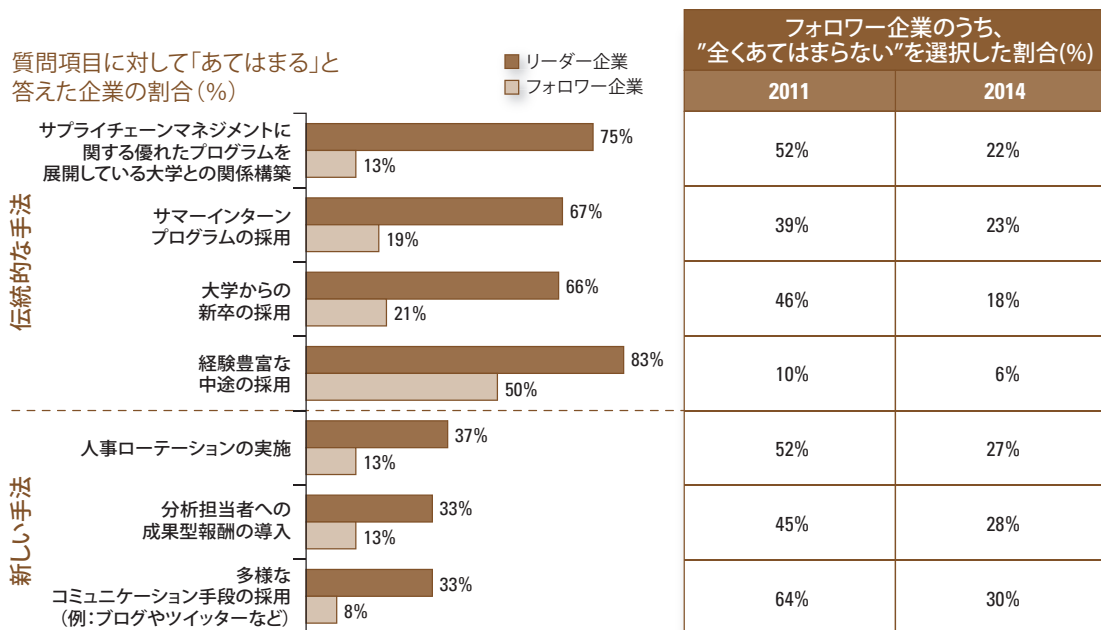
図 2: サプライヤーとの関係構築において、リーダー企業はより積極的な役割を担っている



\*SRMIはSupplier relationship managementの略であり、サプライヤー管理を意味する。

出所: A.T. カーニーによるAEP調査2011

図 3: リーダー企業は優秀な人材の獲得と維持により積極的である



出所: A.T. カーニーによるAEP調査2011

**7. 優秀な人材の獲得** リーダー企業の全13社は、フォロワー企業に比べて、優秀な人材を獲得し維持することに対して、3-4倍も先見の明があり大胆である（P5、図3）。殆どの場合、高度な採用戦略をとっている（例、サプライチェーンに関する優れたプログラムのある大学との連携や、サマーインターンの活用など）。多様性が高く、遠隔地にいる従業員が働きやすいよう、オンラインで協業する仕組みを作り上げ、パートタイムやフレックスの仕組みを導入している。

## 2015年の調達部門のあり方とは？

過去20年間の調査を通して、調達部門の大きな変化を見てきたが、この変化は今後も続くと思定される。具体的に、今後5年間にはどのような変化が予測されるだろうか？

**新興市場の台頭** 過去3年間において新興国における調達が急増している。BRICS(ブラジル、ロシア、インド、中国)の成長が最も大きく、多くの企業がこれらの国々からの調達を全体の10%以上も増加させている。当社の調査に参加

## ROSMA<sup>®</sup>：調達インパクトの測定指標

調達部門の担当者にとって最大の関心事は「調達活動の業績を改善する方法」になるだろう。A.T. カーニーのROSMA (Return on Supply Management Assets) はこれに対応するものである。これは、ビジネスリーダーが調達部門の透明性や、より良いガバナンス、適切な評価項目(KPI)を求めていることを受けて、A.T. カーニーは、調達部門に対して、客観的でわかりやすく使いやすいフレームワークとして新しくROSMAを考案した。

ROSMAは、調達活動により創出された価値と調達活動に対する投資との関係を、CFOが理解しやすい形に翻訳した新しい財務的な指標である。また、調達マネージャーが自身のパフォーマンスを把握し、改善するためのツールとしても活用ができる。

ROSMAの特徴は以下の通り。

- パフォーマンスを継続的に管理する枠組みの提供

- サプライ・マネジメント（供給管理）による価値創造の視点を提示することで、CPOが自社の課題を把握し、パフォーマンスを最適化する
- ステークホルダーとの議論のための共通の土台となる
- 財務的なコンセプトを取り入れ、CFOの理解が得やすい共通言語となる
- 社内または業界内において業績評価のベンチマークを示すことができる

ROSMAでは、サプライ・マネジメント資産（供給管理資産）の効率を、成果として得られた財務的なインパクトをサプライ・マネジメント資産への投資で除して測定している。財務的なインパクトは、支出カバレッジ、調達活動のスピード、調達カテゴリー毎の成果、調達ルール遵守率、その他の付加価値などを勘案して計算される。サプライ・マネジメント資産への投資は、期間費用と構造改革のための投

資を合算したものである。

2011年のAEP調査に基づき、ROSMAを分析すると、リーダー企業とフォロワー企業の財務的なインパクトが大きく異なる。調達分野でのエクセレンスを追求することは大きなリターンにつながることを示している。例えば、リーダー企業の調達に関する財務インパクト指標（EPP）スコアは7.3であるのに対して、フォロワー企業は4.6である。これは、調達資産に対して1ドル投資する際に、リーダー企業はフォロワー企業に比べ60%以上も高いリターンを得ているということになる。

ROSMAは個社について詳細な調査を行っているため、ROSMAの結果を合わせ、リーダー企業が他社よりすぐれている明確な理由を次のように特定した。

**外部支出に対する高いコントロール** リーダー企業では、支出の94%に調達部門が関わっているが、残りの企業では71%し

した企業の中でも、半数以上が、今後、中国・インド・その他のアジア諸国からの調達を増やすことになるだろうと予測している。

**SRMのさらなる強化** SRM無くして成功することはありえない。今後3年間で、調達部門の付加価値の40%をSRMが牽引するようになると期待されている。単に調達コストの総額を下げようとする今日のSRM活動について言及しているのではない。資源活用の向上やサプライベースの柔軟性を向上させる等の広範囲な活動のことを指し

ている。サプライ・マネジメントの組織と戦略的サプライヤーはイノベーションの要にならなければならない。

**人材強化** 調達活動が他部門と広く連携するようになると、調達部門の人材をビジネス社会のエリートから集める必要が出てくる。特定の実務能力は単なる“入場料”でしかない。むしろ、チェンジマネジメント、プロジェクトマネジメント、ステークホルダーとの調整が成功要素になるのだ。

か関わっていない。つまり、リーダー企業の支出は、より専門的に管理されている。リーダー企業は市場機会を追い求め2.5倍もの調達の見直しを実施している。

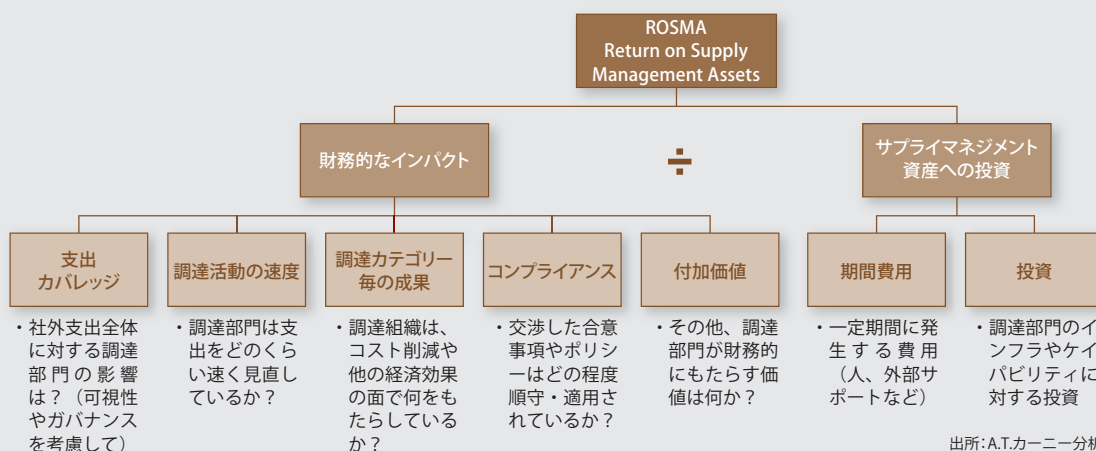
**高いリターンの実現** リーダー企業は、調達活動に対する取り組みからより高いリターンを獲得している。リーダー企業は8.2%に対して、フォロワー企業は6.4%であり、調達アプローチ

の多様性の差が背景にあると考えられる。一度契約が締結された後は、フォロワー企業では79%程度しか契約内容が順守されていない一方、リーダー企業は90%が順守されている。さらに、運転資本、サプライヤーイノベーション、共同プロセス改善などの分野から2倍以上の利益を得ている。

**調達部門の高い業務生産性の実現** その支出総額に対する調達のコストは、リーダー企業が0.8%であるのに対して、フォロワー企業は1.1%程度である。調達部門の担当者一人当たりが関与する支出額はフォロワー企業に比べ20%も高い。

ROSMAに関する追加的な詳細情報は今後発表される予定である。

図：ROSMAは調達部門の業績と財務的インパクトを結び付ける指標



**仕組みの高度化** 調達部門でも、生産管理におけるノウハウを活用して、支払いやプロセスの“見える化”を進めることになるだろう。具体的には、ソーシング活動計画の管理や調達結果の正当性を立証できるような仕組み、より明確な役割分担（例、RASIC など<sup>4</sup>）、個別の評価指標、計画・実行過程における客観的で透明性の高いレポートなどがあげられる。これら全ては 2015 年に標準運用されていると想定される。

### 徹底的な成果の追求

今後も課題は山積する。近い将来の不透明な経済状況や、長期のマクロ経済動向、さらには全く不測の事態によって大きな混乱が生まれる可能性が高まっている。調達戦略とサプライヤー管理への取り組みは必須事項である。

改めて考えると、リーダー企業から学べることは何だろうか？ 調達戦略と経営戦略の整合性をとること、サプライヤーがあなたの会社の戦略方向

性をサポートし不必要なコストの削減に協力してくれる状態にすること、社外の新しいアイデアや能力の活用によるイノベーションを促進すること、事前に全てのサプライリスクを予見し管理すること、投資を選別し資源を集中させ、非常に大きな成果をあげること、だ。さらに、協業・創造性・つながりの三つを押さえておく必要がある。

- 協業：組織の壁を壊し、自社の調達プロセスにサプライヤーを取り込もう
- 創造性：人材要件の変化に対応し、優れた人材を獲得し、動機付けをし、維持する策を考えよう
- つながり：単なる業務を自動化するだけでなく、業務プロセスを根本的に変えるようなテクノロジーに的を絞ろう

最後に、調達活動の最前線では「徹底的に成果を出す」ことを主義・信条に掲げて活動すれば、おのずと結果はついてくるはずである。

<sup>4</sup> RASICとはプロジェクト単体または普通の事業活動において、役割と責任を明確化する手法。RASICのイニシャルが意味するのは、ある人物の状態について、責任があるか(Responsible)、承認しているか(Approving)、サポートしているか(supporting)、知らされているか(Informed)、または打診されているか(consulted)を明らかにすることから取っている。

### 執筆者

**John Blascovich**：A.T.カーニーパートナー（NY オフィス）

**Alejandro Ferrer**：同ディレクター（サンフランシスコ オフィス）

**Bill Markham**：同アソシエイトコンサルタント（シカゴ オフィス）

A.T. カーニー株式会社

〒107-6032 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル東館32F

TEL: 03-5561-9155 FAX: 03-5561-9190

Eメール: inquiry.jp@atkearney.com

ホームページ: www.atkearney.co.jp

A.T. Kearney is a global management consulting firm that uses strategic insight, tailored solutions and a collaborative working style to help clients achieve sustainable results. Since 1926, we have been trusted advisors on CEO-agenda issues to the world's leading corporations across all major industries. A.T. Kearney's offices are located in major business centers in 38 countries.

**AMERICAS** Atlanta | Boston | Chicago | Dallas | Detroit | Mexico City  
New York | San Francisco | São Paulo | Toronto  
Washington, D.C.

**EUROPE** Amsterdam | Berlin | Brussels | Bucharest | Copenhagen  
Düsseldorf | Frankfurt | Helsinki | Istanbul | Kiev | Lisbon  
Ljubljana | London | Madrid | Milan | Moscow | Munich  
Oslo | Paris | Prague | Rome | Stockholm | Stuttgart  
Vienna | Warsaw | Zurich

**ASIA PACIFIC** Bangkok | Beijing | Hong Kong | Jakarta | Kuala Lumpur  
Melbourne | Mumbai | New Delhi | Seoul | Shanghai  
Singapore | Sydney | Tokyo

**MIDDLE EAST  
& AFRICA** Abu Dhabi | Dubai | Johannesburg | Manama | Riyadh

For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:

A.T. Kearney, Inc.  
Marketing & Communications  
222 West Adams Street  
Chicago, Illinois 60606 U.S.A.  
1 312 648 0111  
email: [insight@atkearney.com](mailto:insight@atkearney.com)  
[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

**ATKEARNEY®**

© 2011, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T. Kearney name in Korea.

