

間接材のコスト削減による利益創出

～コスト削減対象領域の拡大と継続管理の実現に向けて～

2018年6月

株式会社クニエ

調達購買ソリューションチーム

■間接材購買とは

間接材とは、製品の生産の為に発注する原材料などの直接材に対して、それ以外の企業活動においてかかる経費で、例えば事務用品、オフィス機器、印刷物、通信費、システム関連費、広告宣伝費、物流費など、主に販管費に含まれる費用を指します。

間接材購買は範囲が広く、ユーザが多岐にわたるため可視化しづらく管理も困難になりがちです。間接材購買改革においては、コスト面はもちろんのこと、関係法令の遵守、取引先との公正な取引などコンプライアンス面の強化においても取り組みの意義が高い領域です。

間接材購買改革の取り組みにおいてはさまざまな意義がありますが、本レポートではその中でもコスト削減に着目します。

■間接材コスト削減の意義

間接材のコスト削減に着目することは企業体質の強化へ向けて最も重要な施策の一つであると考えます。固定化している間接材費を1億削減でき、それが継続可能な仕組みを作ることができれば、毎年1億の利益が上乘せされることとなります。営業活動に注力し利益ベースで1億上げるためには営業人材の獲得、営業拠点の新設、などさまざまな投資が必要となります。利益貢献への活動として販売改革と購買改革を比較した場合、購買改革によるコスト削減活動は利益への貢献度はとても高い取り組みといえます。

特に、多くの企業で未着手となっているサービス品のコスト削減については後述しますが、物品と比べて投資はかさむもののリターンも大きな領域です。

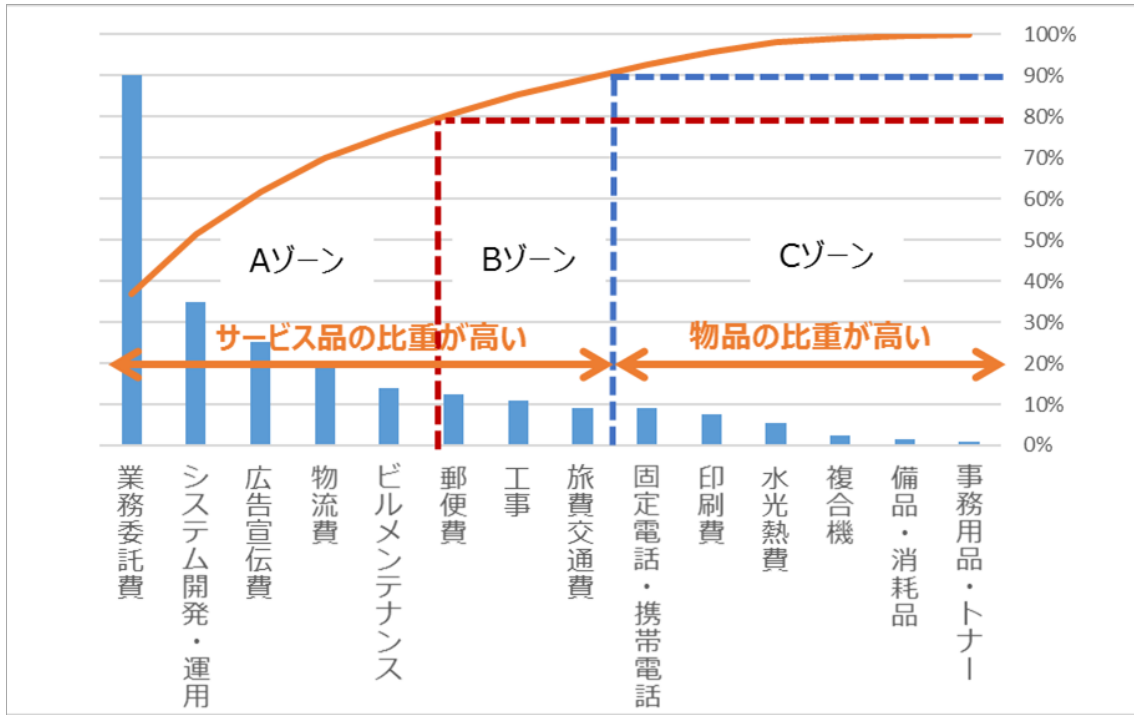
実際にマネジメント層が間接材購買改革＝利益創出と認識している企業は、既に間接材購買改革を推進しています。しかしながら、間接材のコスト削減にはまだまだ多くの課題があります。間接材購買改革で成果を最大化させるためにはどのような取り組みが必要になるのか、多くの企業に共通する課題とともに、必要な施策を以下検討します。

■間接材のコスト削減における課題

間接材コスト削減による利益創出は2000年頃から日本企業でも注目され始め、従来であれば分散購買だったものを集中購買するなど、スケールメリットを生かしたコスト削減活動が行われてきました。実際にさまざまな企業から間接材のコスト削減は既に取り組んだ、もしくは現在取り組んでいるという話をよく聞きますが、状況を確認すると間接材のコスト削減の取り組みは、そのカバレッジ領域または継続性という観点において中途半端に終わってしまっているケースがほとんどのようです。

(例) 一般的な間接材のパレート図

(棒グラフは支出金額、折れ線グラフは累積構成比を表します。)



一般的な企業における間接材の内訳を見てみると通常上記パレート図のような分布になります。間接材は大きく分けて物品とサービス品に分けられ、多くの企業ではAゾーン（支出総額の80%までを占める領域）やBゾーン（支出総額の90%までを占める領域）に入るような支出の高い間接材はサービス品が中心となります。これは業界にかかわらず一般的な傾向といえます。

間接材コスト削減の取り組みが中途半端に終わってしまっている企業の多くに共通する傾向としては、物品のコスト削減は先行しているもののサービス品のコスト削減が未着手となっているという点です。前述のように間接材のコスト削減は既に行っているといっても、実際は複合機、パソコン、什器備品等に代表される物品を中心とした、ごく一部の品目にとどまっているというのが多くの企業における実態です。つまり間接材コスト削減における大きな課題は、支出の多くを占めるサービス品のコスト削減が進んでいないという点です。

ではなぜサービス品のコスト削減は進まないのでしょうか。物品との特性の違いを元に考えてみます。

■ サービス品の特性

サービス品の特性について以下の3つの切り口で考えてみます。

【購買要件】

物品の場合、購買要件（何を、いくらで、どこから、どれくらい、買っているかなど）の把握が比較的容易で、また仕様も標準化しやすく汎用的であるという特徴があります。一方、サービス品の場合は購買要件（委託内容）が見えづらく、仕様の特殊性や個別性、専門性が物品に比べて高くなりがちです。

【サプライヤ環境】

物品の場合、既存のサプライヤに対する制約条件（サプライヤ切り替え時の制約など）は少なく、また同じ購買要件を満たす品目を提供できるサプライヤ数も市場には多く存在します。つまり、サプライヤの競争環境を醸成しやすいという特徴があります。

一方でサービス品の場合、グループ会社や関連会社に委託を行っているなどサプライヤが限定されているケースが多くなります。また、仕様の特殊性や個別性、専門性も高く、物品のようにサプライヤ競争環境の醸成が難しいといった特徴があげられます。

【切り替えリスク】

物品の場合、要件の見直しやサプライヤ切り替え、サプライヤ集約などを実施しても、それほど大きな業務インパクトを与えることはありませんが、サービス品の場合は業務そのものに組み込まれているケースも多く、サプライヤやサービスの切り替えによる業務インパクトが大きくなるため、要件の見直しやサプライヤ切り替えが容易に進められないケースが多くなります。

このように、物品においては競争徹底によるコスト削減活動を短期的に実施しやすいといった特徴がありますが、サービス品の場合は購買要件の特殊性やサプライヤ制約、切り替えリスクなどの観点から単純な競争環境の構築が難しく、それゆえ未着手となっているケースが多くなりがちです。

■ サービス品のコスト削減に向けた取り組み

それではどのようにサービス品のコスト削減を進めれば良いのでしょうか。

サービス品は前述のようにさまざまな制約が発生する可能性の高い領域であるため、委託業務の特性（後述）を踏まえたカテゴリ分類を行い、その分類ごとに採るべきアプローチ（コスト削減手法）を検討します。

またコスト削減の実行においては、要求部門が何を行うのか、購買部門の役割はどうするのか、意思決定のプロセスはどうするのか、といった組織機能や業務プロセス全体の改革を含めた購買管理体制を構築することも必要です。

サービス品のコスト削減の進め方は以下のアプローチとなります。

- ① サービス品の特性ごとにカテゴリ分類を行う
 - ② それぞれのカテゴリに応じた施策を検討する
 - ③ 購買管理体制（組織機能、業務プロセスなど）などの仕組みを構築する
- ①～③のポイントについてそれぞれ考えてみます。

① サービス品のカテゴリ分類

例えば業務委託費と言ってもその中にはさまざまな委託業務があります。業務難易度が高いものや低いもの、取引先の制約が高いものや低いものなどです。その特性によりコスト削減のアプローチは変わるため、サービス品の特性ごとにカテゴリ分類を行う必要があります。サービス品の特性は「品目特性」「業務特性」「取引特性」の3つの軸で検討します。

「品目特性」とはその委託業務が単純な業務なのか、または専門性が高く複雑な業務なのか、といった軸で、「業務特性」とはその委託業務がバックオフィス業務の事務や執務スペースの清掃業務など、社内に必要な委託業務なのか、または店舗での顧客対応事務やコールセンター業務などの顧客に影響する委託業務なのか、といった軸です。また「取引特性」とはその業務の委託先に関連会社が多いのか一般サプライヤが多いのか、営業的または人的つながりのある企業かどうか、といった軸となります。

このような軸でカテゴリ分類を行うと、自社のサービス品における委託傾向や課題点などを可視化することが可能となります。例えばバックオフィス事務や日常清掃業務などは、単純業務かつ社内業務の領域に分類でき、本来であれば、この領域は要件が比較的シンプルで対応できるサプライヤ数も多くなるため、競争環境の構築や単価交渉も比較的進めやすい領域であると考えられます。一方で自社の特性を見てみると、その領域はグループ会社全社に共通して必要な業務であるため、多くは関連会社に委託しているという事が分かり、そのような背景から自社においては単純な競争環境の構築が難しいということが明らかになります。このように、まずは品目特性に自社の特性を合わせた品目ごとの特性を把握することが重要です。

② それぞれのカテゴリに応じた施策の検討

次に、①で検討したカテゴリ分類を元に品目別に最適なコスト削減アプローチを検討します。コスト削減アプローチはサプライヤマネジメントの視点とユーザマネジメントの視点で検討しますが、サプライヤマネジメントにおいては、例えば新規サプライヤを組み入れてコンペを開催するといった施策や、再委託先を見直すといった施策、サプライヤと協業し

てサプライヤの間接コストを削減することによる委託費の削減、取引条件の見直し、ニアショアやオフショア化の検討、内製化の検討などです。

また、ユーザマネジメントにおいては、集中購買の実施、仕様の合理化、数量の抑制、ベンチマーク情報などの提供による価格査定の強化などが考えられます。

次にそれぞれの品目においてどの施策が適しているかを検討します。例えば関連会社であれば、サプライヤ切り替えはできなくても関連会社の再委託先の見直しや関連会社と協業して関連会社の間接コストを下げることによる単価交渉はできないか、などといった検討です。

③ 購買管理体制（組織機能、業務プロセスなど）および仕組みの構築

カテゴリ分類を行い品目ごとのコスト削減アプローチが設計できたとしても、それを実行に移すためには購買管理体制の見直しや仕組みの構築を合わせて行うことが必要です。多くの企業では、スキルやノウハウを保有する人材が不足しているためにコスト削減が進まないというのが現状ではないでしょうか。限られたリソースでコスト削減を実現するためにはカテゴリごとに購買部門のソーシングへの関与形態や要求部門との役割分担を整理する必要があります。ソーシング業務をどの部門が主担当で実施するかを検討するなどのプロセス設計も合わせて行うということです。

例えば、特にコスト削減余地が高いと思われるカテゴリや取引先の制約が高いカテゴリについては購買部門が直接コスト削減を実行するといったプロセスを採るが、専門性が高くスキルを持った人材が要求部門に集約されている品目については購買部門が間接的に関与しつつ各要求部門がコスト削減を実行する、といったプロセスを採るといったことです。

購買部門による間接的な関与とは、各要求部門がコスト削減を実行するために必要な情報（市場環境、業界情報、取引先企業情報、部門別／サプライヤ別の契約単価情報など）を各要求部門に提供することで、各要求部門におけるソーシング実行を支援するといった活動です。部門ごとに購買が分散している状況であれば自部門における情報集約は図れているが他部門の情報は入ってこない、といった状況も多くあります。また、ある専門部門に集約されているカテゴリであっても、サプライヤごとに単価にバラツキがあるといった状況も多くあります。そういった場合、購買部門が情報を集約し各要求部門にその情報を提供することができれば、各部門のソーシング活動を支援することができるでしょう。

このように購買情報の一元管理を実現するためには、例えばカテゴリごとに標準見積書を整備し、同じカテゴリであればどのサプライヤも同じ単価表で見積もりが提出される仕組みを構築するといったことや、その仕組みにより集まった単価情報を元に単価ガイドラインとして各部門に情報提供するなどといった施策の整備が必要です。各部門においては自部門の単価水準を可視化でき、他部門の情報を参考にすることで、より安価なサプライヤの発掘などが可能となります。また購買部門としては集まった情報を元に、各部門のバラツ

キを把握し、高単価で購買している部門に対する改善指導などを行うことが可能となります。

■網羅的・継続的な間接材コスト削減の実現に向けて

しかしながら前述のような情報提供の仕組みを構築しても、実際には各要求部門でのコスト削減が進まないといったことも十分考えられます。なぜなら要求部門においてコスト削減業務はあくまで付帯業務であり、特に KPI (Key Performance Indicator) として設定されていない場合、業務負荷や業務インパクトを懸念し各要求部門での主体的な取り組みとなりづらいためです。各部門における主体的なコスト削減の推進においては、KPI の設定などによりコスト削減活動が各部門における重要なミッションであると定義することも必要でしょう。

また、購買部門における重要なミッションには、ソーシング活動を支援するためのナレッジマネジメントの推進や教育の実施もあげられます。それらも含めて購買管理体制および仕組みを構築することが全社の間接材購買のコスト削減（適性化）に必要な要件です。

間接材のコスト削減に向けては従来の物品中心のコスト削減だけではなくサービス品のコスト削減が不可欠です。これまでの限定的・短期的なコスト削減を脱しサービス品を対象として網羅的・継続的にコスト削減を推進していくこと、その仕組みを社内に構築し、ユーザの意識醸成とともに継続的な組織活動としていくことこそが、間接材コスト削減において最も重視すべき活動であるといえます。

【株式会社クニエについて】

株式会社クニエは日本発のコンサルティングファームとして、NTT グループのバックボーンと、世界有数のグローバルファームの知を継承し、企業課題の解決に対して最適解をご提案します。Quality Unites Enthusiasms ～「品質」と「熱意」の「融合」～ お客様の「変革のパートナー」として、先進的で高品質なコンサルティングを介して、経営変革への想いをご熱意に応え、解決へとリードする―― 私たちはそのような存在を目指しています。革新へ挑戦されるお客様と同じベクトルで、戦略構想から改革の実現まで責任をもって、最高品質のコンサルティングサービスを提供します。

【株式会社クニエ 調達購買ソリューションチームについて】

近年日本企業において調達購買部門に対する期待は益々高まっています。これは直近での収益改善・確保だけでなく中長期的な視点で調達購買機能を強化しグローバルでの支出

最適化が求められているからです。調達購買部門は経営層からの期待に応えるためにコスト削減のみならず、事業モデルへの貢献や最適なサプライヤ戦略の策定と実行、広範囲なサプライヤリスクマネジメント、支出の見える化、サプライチェーン全体でのサステナビリティの確保など多くの調達購買改革を求められています。

クニエの調達購買改革チームは調達購買業務改革プロジェクトを多数経験したプロフェッショナルが、貴社をご支援させていただきます。

【筆者紹介】

田中 英一

株式会社クニエ 調達購買ソリューションチーム マネージャー

大学卒業後、事業会社で購買業務を経験し、その後購買専門コンサルティング及び購買アウトソーシング会社にてコンサルタントとして活動。製造業、金融業、小売流通業における購買改革プロジェクトを推進。間接材のコスト削減施策立案、ソーシングプロセス改革が専門分野。

【著作権等】

当レポートに掲載されている情報上の著作権その他の知的財産権は総てクニエに留保されています。皆様はクニエに無断で掲載された情報をその複製、引用を含め使用することはできません。

【免責事項および責任限定】

当レポートは、レポート読者の皆様ご自身のリスクにおいてご使用いただくことを前提としています。また、当レポートを使用したことに起因する損失のリスクおよび責任（サービスまたはデータの損失に関連するものを含みますが、これに限定されません）は全て、当レポート読者の皆様ご自身に負っていただくものです。

クニエは当レポートを用いてプロフェッショナル・アドバイスまたはサービスを提供しておりません。

当レポート読者の皆様は、皆様の事業に影響を与える可能性のある事項については、何らかの決定を下したり行動をとったりする前に、当社の担当者にご相談いただく必要があります。当レポートは、現状有姿のまま提供されるものであり、クニエは、当レポートについて、明示または黙示を問わず、何らの表明または保証をするものではありません。さらに、クニエは、当レポートに誤りがないこと、タイトル、特定の目的に対する適合性、第三者の権利の非侵害の保証を含め（これらに限定されず）何らの黙示的な保証責任を負うものではありません。