

## ソーシング改革の再考

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル 長島 聡 / シニアコンサルタント 佐谷 義寛

かつてバブル崩壊後、不況が騒がれる中、短期的に収益改善が見込める切り札としてソーシング戦略がブームとなった。それ以降、企業の経費は次第に減少を続け、ソーシング改革が企業の安定成長の原資を生み出すものとして一定の役割を担ってきた。

しかしながら、最近10年間をみると、直接費である原価の削減は継続的に取り組まれている一方で、間接費は再び増加傾向へと転じてきている。本稿ではソーシングの改革アプローチを改めて整理した上で、組織として継続的かつ愚直な改善活動が続けるための仕組み作り、心構えについて論じる。

### 1. 販管費削減の必要性

図1は最近の10年間における上場企業の原価率および販管費率の推移である。この図を見ると、過去10年間で原価率は、(付加価値の向上を果たしながらも)、継続的に減少しているのに対して、販管費率は、単年でみると上下しながらも10年前と昨年では、大きく増大しているのが分かる。特に、業界別では、小売業・サービス業・運輸業において、また、売上規模では、100億円に満たない企業において販管費の増加が顕著となっている。これ以外の企業でも増加率は小さいものの、総じてコストの増加は見られ、販管費を継続的に削減していくことが如何に困難であるかということを示唆している。これは、販管費が原価に比べると、経営における注目度が相対的に低くなってしまったという意識の問題に起因するところが多い。実際、間接費は費目が多岐にわたり、各々が少額であるなどの理由から、多くを会社としての管理対象からはずしてしまったり、使用するユーザーのコスト意識が低下してしまったりしているのが現状である。

こうした販管費の増大を防ぐためには、現場を主体とした地に足の着いたソーシング改革を実施すると共に、その後の進捗をモニタリングしながら、現場が自律的にかつ継続的に改善していく仕組みを如何にして作り上げていけるかが重要となる。

### 2. ソーシング改革における4つのプロセス

ソーシング改革の実施にあたっては、通常4つの基本ステップからなるプロジェクトを立ち上げる。

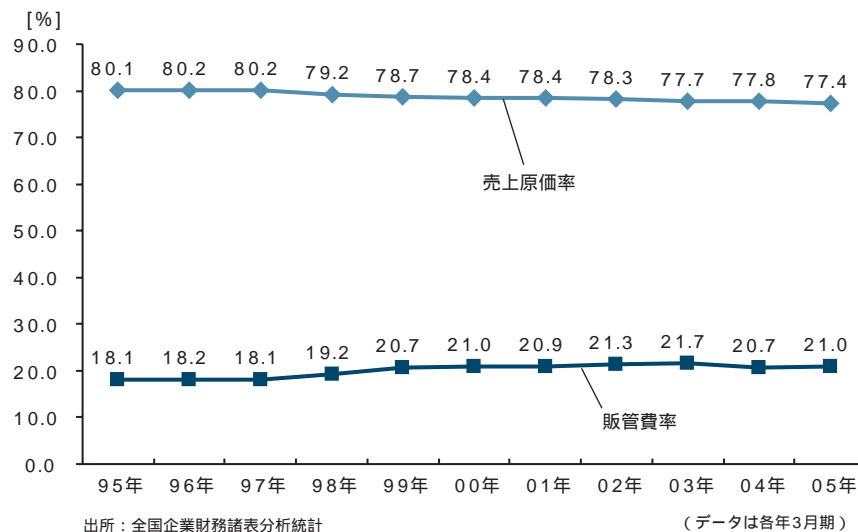
第一ステップは、「現状把握・案件化」である。ここでは、管理会計上の費目を分解し、同一の商品・サービスという軸で括りなおしを行う。これを案件と定義し、案件毎に「何を」、「どこ」どの業者から、「いくらで」調達しているのかを整理する。

第二ステップは、「案件毎の削減余地の算出」である。ここではユーザーマネジメントとサプライヤーマネジメントという2つのアプローチを使いながら、具体的な「打ち手」を勘案しつつ徹底的に削減の可能性を追求する。同時に案件毎の取り組み易さも評価し、案件毎の優先順位付けを行う。

第三ステップは、「交渉・刈り取り」ステップである。早期に結果が得られ、改善活動を盛り上げるクイックヒット案件と削減効果の高い案件を同時並行で進めていく。その際に肝心なのは、各案件ごとに「誰が」、「いつまでに」、「何を」、「どうする」という具体的なアクションプランを策定し愚直に推進することである。

最後のステップは、「改善の定着化」である。一元管理されてい

図1 売上原価率及び販管比率の推移(全産業)



# 「視点」

図2 案件化の事例（運輸関連企業の場合/一部抜粋）

| 管理会計上の詳細費目と金額 |      | 案件表 |            |        |      |     |        |
|---------------|------|-----|------------|--------|------|-----|--------|
| 費目            | 金額   | 案件  | 案件名        | 支払い先   | 金額   | 単価  | 購入数（量） |
| 燃料費           | ×××× | 1   | 清掃費        | Aサービス  | ×××× | ××× | ×××    |
| 清掃費           | ×××× | 1   | ・清掃費       | Aサービス  | ×××× | ××× | ×××    |
| ・車内清掃費        | ・××× |     | ・事務所清掃費    | B公社    | ×××  | ××× | ×××    |
| ・事務所清掃費       | ・××× | 2   | 通信費        | NTT    | ×××× | ××× | ×××    |
| ・清掃備品代        | ・××× |     |            | NTTドコモ | ×××  | ××× | ×××    |
| ・トイレットペーパー代   | ・××× | 3   | 郵送料        | 郵便局    | ×××× | ××× | ×××    |
| 通信運搬費         | ×××× | 4   | 宅配便代       | A運輸    | ×××× | ××× | ×××    |
| ・通信費          | ・××× |     |            | B急便    | ×××  | ××× | ×××    |
| ・郵送料          | ・××× |     |            | C通運    | ×××  | ××× | ×××    |
| ・宅配便代         | ・××× | 5   | 燃料代        | A商会    | ×××× | ××× | ×××    |
| 雑費            | ×××× |     |            | B興産    | ×××  | ××× | ×××    |
| ・社用車燃料代       | ・××× |     |            | C鉱油    | ×××  | ××× | ×××    |
| ・洗剤購入代        | ・××× | 6   | 清掃備品代      | Aサービス  | ×××× | ××× | ×××    |
| ・トイレットペーパー代   | ・××× |     |            | B薬局    | ×××  | ××× | ×××    |
| ・宅配便代         | ・××× | 7   | トイレットペーパー代 | Aサービス  | ×××× | ××× | ×××    |
| ・             | ・    |     |            | Bスーパー  | ×××  | ××× | ×××    |
| ・             | ・    |     |            |        |      |     |        |
| ・             | ・    |     |            |        |      |     |        |

出所：ローランド・ベルガー

ないことの多い単価や購入量など詳細な購買データを体系化し、改善状況を常時モニタリングする仕組みを整理すると共に、PDCAを回す仕組みを導入していくことが重要となる。

### 3. 第一ステップ：現状把握・案件化

案件とは、一括りに纏めることで効率的にコスト削減の検討が可能となる単位で、その判断基準としては「同様の物品・サービスか」、「同様の削減ロジックか」、「一定金額以上か」などを用いることが有効である。図2に具体的な案件化の事例を示す。案件化の最終的な目的は、案件毎に現状の合計コスト、委託先業者の内訳と、委託しているサービスや物品を整理していくことである。例えば、清掃サービスを案件とすれば、合計コストを算出すると同時に、委託業者名、清掃場所、その広さ、支払い金額とその構成比、平米毎の清掃単価などを列挙する。

実際の作業手順としては、まず管理会計上の一番細かい費目細目表を入手し、どのくらいの細目まで電子データで管理されているか、それらがソーシング先である業者毎の委託金額と紐付いているかどうかを確認する。情報システムが整備され請求書と管理会計が一对一で紐付いていることは稀であり、大抵の場合、管理会計データをベースに、請求書や現場単位で整理されている補助データなどを集めて案件化作業を進めることになる。こうして整理された個々の案件に対して、そのコスト削減余地を次のステップで算出していく。

### 4. 第二ステップ：削減余地の算出

ユーザーマネジメントのアプローチを用いた削減余地の算出では、次の三つの要素を考慮する。

第一の要素は、「そもそも必要か」である。慣習で支払っている寄付金や、稼働率が低下した福利厚生施設、一般的に廃止や共有化が進んでいる社有車などが、これに該当する。

第二の要素は、「過剰スペックになっていないか」。例えば、独自仕様の事務用品、高品質のコピー用紙、必要以上に頻繁

な清掃、必要以上に高品質な制服類、現場では使い切れない高機能なコピー機など、が含まれる。

そして、最後の要素が、「過剰数量になっていないか」。部署別に購入している刊行物・書籍・新聞や、部署別に採用している庶務担当の派遣社員など、部署レベルでの裁量が与えられた結果、全社的には過剰数量に陥る場合がある。このほかにも、筆記具などの事務備品、コピーのカウンタ数などが事例として挙げられる。

ユーザーマネジメントのアプローチを用いる際には、「聖域」を設けず、ゼロベースで、各案件に整理された項目を確認することが、重要となる。

次に、サプライヤーマネジメントを用いた三つの手法から、削減余地を算出する。

最初の手法は、「原価積算」である。これは、主に単純な価格比較が難しいサービス、例えば、清掃、警備、設備保守などのサービスに用いる。具体的には、公表されている積算資料すなわち業界の平均賞与・給与や、法定福利費、教育研修費、などのデータをベースに、サプライヤーの原価を推計し、適正な価格を把握する方法である。このように、サプライヤーの原価構造分析を行ったうえで適正利益を加味した適正価格を算出し、現状の価格との乖離から削減余地を算出する。

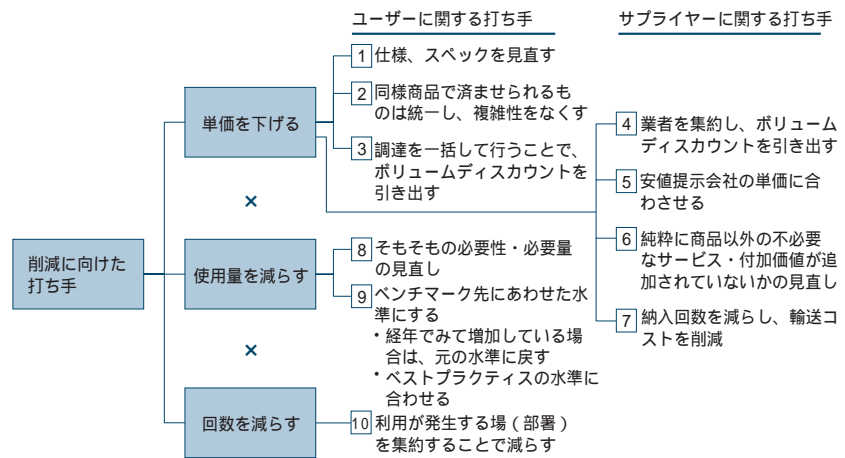
第二の手法は、単純な価格比較が可能な汎用品 / サービスに適用するもので、「市場価格とのベンチマーク」である。これは、購入品・サービスの市場価格を把握し、現状の価格との乖離から削減余地を算出する方法である。実際には、必要スペック・数量の定義を行った上で、そのスペック・数量を前提とした市場価格の調査、サプライヤーや分散発注を集約することによるボリュームディスカウント効果を加味した市場価格の調査、また、必要に応じて、新規の業者からの見積り請求などを実施する。

第三の手法は、一般的に、ロジスティックコストが発生する事務用品や、燃料費などに適用するもので、「取引条件の見直し」

となる。これは、現状のサプライヤーとの取引条件から、納入頻度、納入場所、発注から納入までのリードタイム、契約期間、発注ロットなど、コスト高の要因を把握し、その要因となっている取引条件を緩和することで、サプライヤーのコストを削減し、ひいては購入価格へ反映させることで、削減余地を算出していく方法である。

以上のように削減余地を徹底的に追求するには、コスト削減のための様々な打ち手を「打ち手集」として体系化し、案件毎にどの打ち手が当てはまりどれが当てはまらないか検証することが、短時間で、かつモレなく検討するのに効果的である(図3)。

図3 コスト削減の打ち手集(例示)



削減余地の算出と並行して、実際のコスト削減の実現可能性を把握する作業を行う。これは、案件毎の取り組みやすさを、社内のヒアリング調査などから定量化していく作業となる。具体的な判断基準としては、(1)コスト削減を実施することで、サービスや品質の低下など、顧客への影響に繋がる懸念が無いか、(2)自社の売上・利益にどの程度の影響を及ぼすか、(3)代替製品や代替業者の有無、サプライヤーの自社への依存度などに起因するサプライヤーへの影響力や実行力の強さ、そして、(4)契約変更に必要な期間や、コスト削減に伴う初期投資の有無およびその金額など、実行に要するコストや時間、が挙げられる。

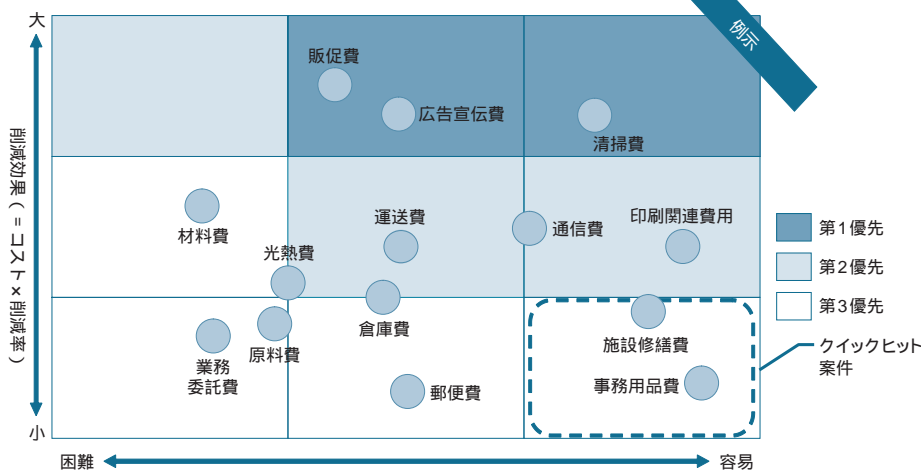
以上の作業を行うことにより、算出した削減効果と、その実現可能性を案件毎に明確にした上で、実際に交渉を進める優先順位付けを行う(図4)。

### 5. 第三ステップ：交渉・刈り取り

実際の交渉の段階においては、「クイックヒット案件」すなわち、金額は小さいが実行容易な案件と、削減を実現した際の効果が大きい「第一優先案件」から、優先的に取り組んでいく。

「クイックヒット案件」では、 サプライヤーとの関りが少ない経

図4 案件別の優先順位付け(削減効果と実現可能性)



費(例えば、交際費や会議費など)、 サプライヤーとの関りはあるが、変更が容易で交渉の難易度が低い、または、複雑な契約が無く効果実現までの期間が短い、汎用品・サービス(例えば、コピー用紙、文具、清掃用品などの事務備品費、雑費、銀行手数料など)が主に対象となる。この「クイックヒット案件」による削減を実現することで、小さくても「効果の実現」という成功体験を作り、「やれば出来る」という意識を醸成することができる。

「第一優先案件」の刈り取り段階においては、交渉を成功させ、その削減効果を確実にするため、交渉戦略を精緻に策定することが求められる。具体的には、個々の案件について、社内関係部署との調整や、サプライヤーとの交渉の際の戦略、想定問答を策定した上で交渉が求められる。また、サプライヤーとの交渉が複数回に亘り、交渉期間が長引く可能性も大きいため、早期の取組みが重要となる。

この交渉、刈り取り段階では、実際に交渉の窓口となる購買担当者への配慮が成功の重要な要素となる。購買担当者は、自分が行ってきた過去の取組みを否定されていると感じる場合や、理屈を理解はしても、実際の交渉場面において、付き合いの長い取引先に対して強く出難いなどの事情から、難しい立場に立たされたと感じる場合がある。このため、過去の取組みに対する言及は行わない、社長や外部コンサルタントからの強い指示による全社的な取組みであるなどの大義名分によるサプライヤーへの弁明手段を与える、交渉のための戦略やサプライヤーと交渉する際の「武器」(ただ価格を下げて欲しいと話しても到底受け入れてもらえないような相手と駆引きを行う上で不可欠な『こちらが提示する金額の根拠』)などを事前に議論・準備し、交渉前の研修を実施するなど、最大限の配慮が必要となってくる。

# 「視点」

## 6. 第四ステップ：改善の定着化

改善の定着化のためにはコスト削減を全社的な運動へと高めなければならない。

そのためには、まずは「クイックヒット案件」を中心として出来る限り多くの成功体験を様々な部署で積み上げていく事が必要となる。

また、ソーシング改革の早期段階から現場のスタッフを巻き込んで、どうすればユーザーもサプライヤーも納得のいく削減ができるのか皆で一緒に考え抜くことが改革の現場への定着には欠かせない。その際、「無理」「出来ない」と思い込んでいる、改革に対する現場の後ろ向きな気持ちを切替えさせることが大きなカギとなる。例えば、こうしたソーシング改革が現場で働く人たちにとってどれだけのメリットをもたらすのかをキチンと伝える、といったことが彼らの積極的かつ継続的なアクションを引出すのに不可欠なのである。

### おわりに

ソーシング改革の円滑な推進に不可欠なのは『現場社員の意識改革』である。主体的に取組む改革チームや事務局(通常はCFTや経理・財務部門などからの選抜チーム)だけが高い志を持って取組んでも、実際に現場を動かす人の意識の中に「何故コスト削減が必要なのか」「これまでだってやってきたじゃないか」「自分たちにとって何のメリットがあるのか」といった『コスト削減に対する様々な疑念』がある限り、一時的な効果はあって長続きするものではない。

### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



**プリンシパル**  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com  
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点32号が「アンコントロールラブル」な要素にどう対応するか、といったことがメインテーマであるのに対し、視点33号は、どちらかと言えば「コントロールラブル」な要素にどう取り組んでいくべきか、ということに焦点があたっています。今回の主題は、ソーシングのあり方についての再考です。ソーシングの基本は、社内で発生するコストにしっかりと論理のメスを入れるということですから、経営そして現場がその気になれば、かなりの部分はコントロール可能です。これは企業としての足腰を鍛えることに他なりません。しかし、真っ先に聞こえてきそうなのは、足腰を地道に鍛えることが最も難しいのだ、という声です。その通りだと思います。企業の足腰を鍛える為に、経験豊富なトレーナーが必要だという方、ぜひご一報ください。ソーシングに関しては、視点26号でチャイナ・ソーシングについて議論も行っています。興味のある方はぜひご覧いただければと思います。

そこで、改革を進める際に必要な心構えを以下に掲げ本稿を締めくくりたい。

～ソーシング改革に必要な6つの心構え～

1. 一部の改革チームや事務局などだけで推進するのではなく、現場の共感と納得に基づいた協力を極力引出し、全社的なムーブメントへと高めること
2. 客観的な事実に基いて問題を誰にでも「目で視える」形にし、関係者の間で共有し、気づきを促進すること
3. 経営トップから「コスト削減の取り組みの先にあるものは何か」「それは現場で働く社員にとってどんなメリットをもたらすのか」といった点について丁寧な説明を行うこと
4. 一時の改革に終止することのないように、ちょっとした改善に対する「現場の知恵」を常に拾い上げ実現させる仕組みを作り上げること
5. ちょっとした改善に対する現場の知恵が埋もれることのないように、「問題大好き人間」を育て、そして評価すること
6. 関係者全員がより深く思考し、最後まで諦めないという強い意志、粘り強さをもって最後までやりきる事

### 執筆者



**プリンシパル**  
長島 聡 Satoshi Nagashima  
satoshi\_nagashima@jp.rolandberger.com  
早稲田大学理工学研究科博士課程修了後、早稲田大学理工学部助手、各務記念材料技術研究所助手を経て、ローランド・ベルガーに参画。工学博士。自動車、製薬、電子部品などの業界を中心として、営業・マーケティング戦略、ロジスティクス戦略、事業・組織戦略など数多くのプロジェクトを手掛ける。現場を含む関係者全員の腹に落ちる戦略の実現を信条に「地に足が着いた」コンサルティングを実践。

### 執筆者



**シニアコンサルタント**  
佐谷 義寛 Yoshihiro Saya  
yoshihiro\_saya@jp.rolandberger.com  
東京大学法学部卒業後、電通を経て、ローランド・ベルガーに参画。自動車・自動車部品メーカー、アパレルメーカー、総合商社などの成長戦略立案などの経験を持つ。最近では、公共交通事業会社のソーシング改革などのプロジェクトを手掛ける。東京オフィスにおいてはオペレーション・チームの一員。

# 「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.33 May 2006

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー  
広報担当：小室

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp