

ノキア

間接材調達部門を組織して効率化推進 年間10億ユーロのコスト削減を目指す

ノキアの間接材購入費は売上高の1割以上に相当する。その調達を効率化するため専門部隊を組織して10年がかりで改革を進めてきた。リーマンショックを機に取り組みには拍車がかかっている。2013年までに年間10億ユーロのコスト削減効果を達成する計画だ。同社で間接材の調達を担当するマリア・アーテラ氏が取り組みを説明する。

間接材購買に年間四二億ユーロを支出

当社ノキアはスウェーデンを代表する通信機器メーカーです。現在、世界各国で一〇億人以上が当社の携帯電話を使用しています。携帯電話メーカーとして世界トップの座にあります。しかし、業界の競争は激しくなる一方で、当社としてもこれまで以上にコスト削減や効率化を進めていかなければ生き抜いていくことはできません。

私自身は一〇年以上前に当社に入社して以来、一貫して様々な調達業務に携わってきました。IT部門からマーケティング部門まで社内での主要部門を渡り歩き、地域別のプロジェクトと本社プロジェクトの両方で経験を積んできました。これに伴い勤務地もアメリカ、イギリス、フィンランド、シンガポールと移り変わり、現在は本社のあるスウェーデンのエスボーで働いています。

ノキアの調達業務は大きく二つに分類されます。一つは「直接調達 (direct sourcing)」であり、もう一つは「間接材の調達 (indirect sourcing)」です。直接調達というのは、当社の主力商品である携帯電話を作るのに必要な部材や半導体、ソフトウェアといった原材料の調達を指します。企業の生命線となるSCMの部分です。

それに対して間接材の調達というのは、事務用品から販促品、各種のレンタル商品、人材派遣のスタッフ、建物や法律事務所への業

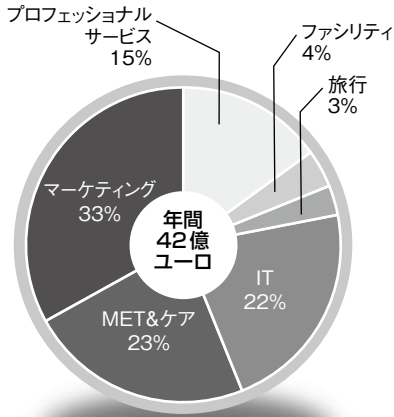
務委託など、日常の業務を遂行する上で必要となる様々な物品やサービスを対象としています。メインとなる事務用品一つとっても、一冊のノートからパソコンやコピー機まで、価格帯や使われ方が全く異なる商品がそこに含まれます。

間接材の調達というと地味なイメージを持つ方もいると思います。しかし、当社は現時点で、間接材の購入に年間約四二億ユーロ(四五三六億円)を支出しています。これは当社の売上高全体の一〇%強に相当します。従って、間接材の調達戦略は経営のボトムライン(最終損益)に大きな影響を与えることになるのです。

年間の間接材の調達金額を部門別にみると、一番大きいのはマーケティング部門です。次が社内での「MTE&ケア」と呼んでいる部門で、製造および製品テスト用の設備・ソフトウェア・ハードウェアのメンテナンスを受け持っています。その後はIT部門、プロフェッショナル・サービス部門、施設、旅行——と続きます(図1)。

月間の調達注文件数は約一万三〇〇〇件で、仕入先数は一万四〇〇〇社に上ります。これが携帯電話の部材となる直接材の調達であれば、仕入先を世界的に数百社の優秀なサプライヤーに絞り込んで、そこから大量の部材を購入することで料金交渉につなげることが出来るのですが、間接材はその性質から地域ごとの取引が必要となるため、現在も数多

図1 間接材の部門別の発注割合

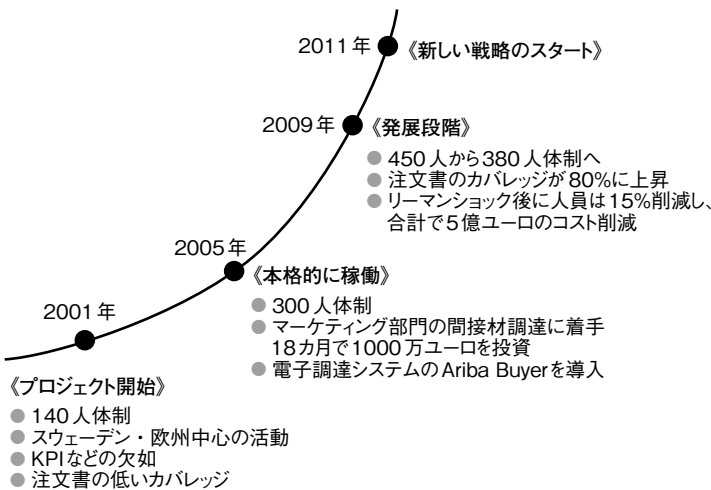


とを狙いました。しかし、当時はノウハウも権限もほとんどなく、本社のあるスウェーデンや、ヨーロッパの一部の国の調達業務に参与するのが精一

く、サブプライヤーとの取引を行っているのです。直接材の調達と比べて、間接材の調達業務の一番やっかいなところは、それまで事務所ごと、部署ごとに、ばらばらに発注を行ってきたために、業務全体を統一することが難しい点にあります。直接材であれば、調達の権限を持つのは、工場責任者やマーケティング部門の責任者などに限られてきます。しかし、ノートや筆記用具の購入は、多くの従業員が日常的に行っています。

そこで当社は二〇〇一年に間接材の調達を効率化するためのプロジェクトを立ち上げました(図2)。当初は一四〇人体制で専門部隊を組織し、間接材の購入に関して一定のルールを作り、従業員の調達業務を代行することを狙いました。

図2 間接材プロジェクトの発展の道のり



杯でした。はっきりとした業務の評価基準も定まっていまじませんでしたし、我々が代行する注文書の件数の割合も低い水準にとどまっていた。当社の間接材の調達に大きな変化が起きたのは〇五年のことでした。当時の経営陣の決断によって、間接材の調達部門にそれまで以上の人員と予算が与えられ、それと同時に大きな権限が付与されました。

人員は発足当時の二倍に当たる三〇〇人となりました。間接材の調達の仕組みを変えるのに、一年半の期間をかけ、一〇〇〇万ユーロの資本を投資しました。その見返りとして、

一年目に一億ユーロの経費を削減し、二年目にもさらに一億ユーロを削減することができました。

最も大きな部分を占めていたマーケティング部門の間接材の調達を、本社で一本化したことが大きな効果をもたらしました。当時、マーケティング部門は四つに分かれており、それぞれが非常に強い権限を持っていました。それを考えると、経営陣の決断なしにはこのプロジェクトを進めることはできなかったと言えるでしょう。

経営環境の悪化が取り組みに拍車

プロジェクトが一定の成果を上げたことから、その後も間接材の調達部門の人員は増強されていきました。ところが、〇八年後半にリーマンショックに直面して以降、状況は大きく変わります。〇八年度の決算で当社の売上高は、それまでの五〇〇億ユーロ台から四

当時、私はシンガポールで、アジア太平洋地域における間接材の調達の一本化に関わっていました。ちなみに当社は現在、約二〇カ国に間接材を受け取るセンターを置いていますが、発注センターは、ハンガリーとインド、中国の三カ所に集約しています。

またコスト削減に成功した一因として、電子調達システムの「アリバ・バイヤー(Ariba Buyer)」というソフトを全社的に導入したことが挙げられます。現在は六〇カ国以上で、このシステムを使っています。

またコスト削減に成功した一因として、電子調達システムの「アリバ・バイヤー(Ariba Buyer)」というソフトを全社的に導入したことが挙げられます。現在は六〇カ国以上で、このシステムを使っています。

〇〇億ユーロ台へ、ほぼ五分の四に落ち込みました。売上高だけではなく、利益率も悪化しました。

経営環境が厳しくなったことを受け、この年、我々の部門は四五〇人から三八〇人に人員を減らされました。そして経営トップはそれまで以上に厳しいコスト削減の数値目標を我々に課しました。我々は〇八年に年間五億ユーロのコスト削減を達成しましたが、〇九年以降はさらに少ない人員で、より多くの成果を上げることが求められました。

間接材の調達部門のトップはミッコ・キビスト副社長で、業務内容の報告はCFO（最高財務責任者）に対して行われます。この副社長の指示の下、〇八年から〇九年にかけて計一二〇〇件のコスト削減案が提案されました。そのうち八二〇件の提案を最優先事項と位置付けて取り組み、経営陣から求められた数値目標を達成しました。

調達業務の約九〇%を集約

一〇年秋、当社はマイクロソフトから新しいCEO（最高経営責任者）のテファン・エロップ氏を迎え、経営のテコ入れを図ることになりました。エロップCEOは、北米でソフトウェア会社や通信機器メーカーのCEOを務めた後、マイクロソフトで「マイクロソフト・オフィス」などを扱うビジネス部門のトップを務めてきた人物です。

当社は携帯電話機全体のシェアでは依然ト

ップの地位を維持していますが、高付加価値商品であるスマートフォン分野では出遅れてしまった感があります。この部門を強化して同業他社からシェアを奪い取ることが、新CEOの戦略の一つです。

エロップCEOはマイクロソフトと組み、新しいタイプのスマートフォンを作ることで、ノキアの携帯電話の利用者を現在の十二億人から二〇億人台に乗せることを目標に据えています。しかし新製品が完成して市場に出るまでにはまだ時間がかかります。（編集部注・ノキアがウインドウズ搭載のスマートフォン「Lumia 710」を発売するのは、この講演より後の一年の第4四半期に入ってからのことだった）

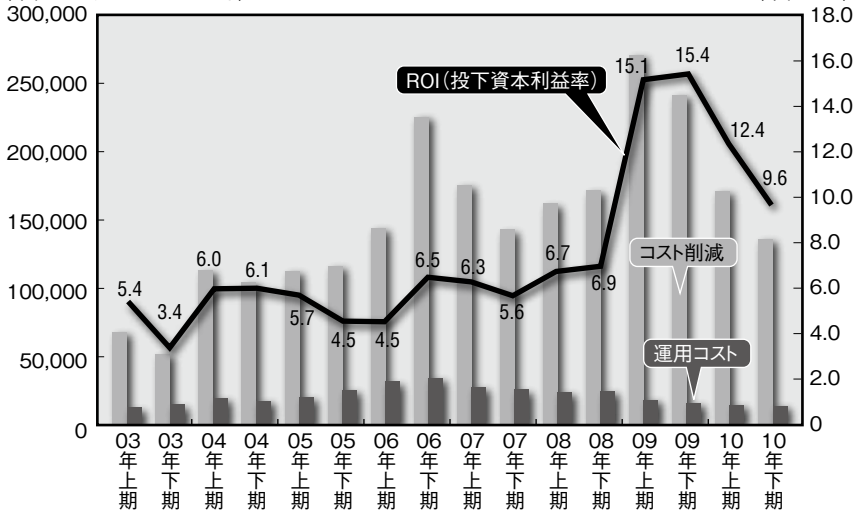
その間、全社的に求められたのは、さらなるコスト削減です。間接材の調達部門の場合、一〇年をベースラインとして、一三年までに一〇億ユーロのコスト削減を求められています。しかも、コスト削減のスピードは落としてはならず、目標より早く達成することが望ましい、という厳しい要求です。

そこで間接材の調達部門のそれまでの成果と、今後の課題を改めてまとめてみました。

図3は、間接材の調達にかかる運用コスト（間接材への支払コストを除く）とコスト削減の数字を、〇三年から一〇年まで並べたものです。このうち〇六年下期のコスト削減額が突出しているのは、営業部門の調達の代行をするようになったからです。また〇九年上

図3 間接材調達の効率化効果

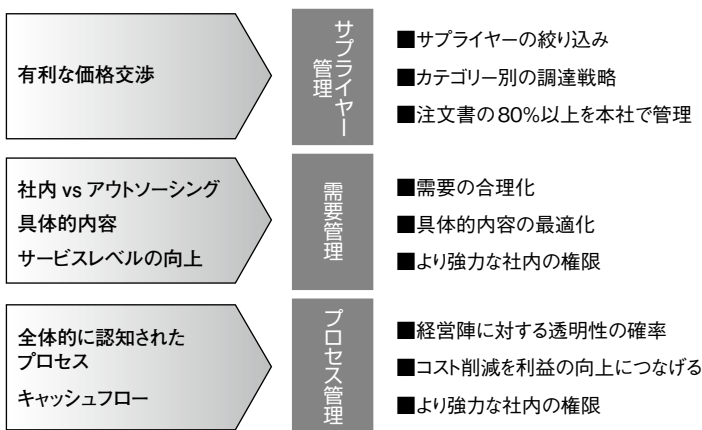
(単位：スウェーデンクローネ)



期・下期に再び削減額が大きくなっているのは、経営環境の悪化を受けてコスト削減に拍車がかかった結果です。

また、この図にあるROI（投下資本利益率）はあくまで全社的な経営指標ではありませんが、リーマンショック以降に当社のROIが上昇しているということは、間接材の調達部門も含めて当社の経営効率が上がったことを表しています。

図4 これまでの成果と今後の課題



これまでを振り返ってみて、当社が間接材の調達で成果を上げることができた主な要因としては、サプライヤー管理が一番大きかったと分析しています。我々は一般事務用品や、コンピューター、販促製品などのカテゴリー別に、それぞれ調達戦略を立てました。また、発注先をできるだけ絞ることで、価格交渉を有利に進めることもできるようになりました。現在、本社で集中管理している調達の割合は、注文書ベースで九〇%に近づいてきました。この分野でやるべきことの四分の三ほどは、既に達成できたと考えています(図4)。

しかし、我々がやれること全体から見れば、まだ氷山の一角に過ぎません。依然やり残していることが多い、というのが、現在の自分たちの業務に対する分析です。

今後我々が力を入れて取り組まなくてはならないのは、間接材の需要を合理化して、その発注に一定のルールを適用することです。今までは、多くの人が、自分の好きなように、間接材を注文してきましたが、コンピューターやコピー機などの高額商品には耐用年数を決めるなどして、一定のルールに則って発注する態を整えていくつもりです。この分野で我々が達成したのは今のところ四分の程度に過ぎず、課題は山積していると言えます。他にほとんど手つかずとなっている分野もあります。間接材の調達プロセスの管理です。四半期ごと、あるいは月次で、経営陣に対して間接材の支出を報告できる仕組みづくりを目指しています。この報告には、決められたルールに従っていない支出についての情報も加えるつもりです。

また今までは、間接材の調達において支出を抑えることができて、そこで得られたコストメリットがボトムラインに反映される前に、どこかに消えてしまうというケースが少なくありませんでした。支出の削減をそのまま利益の増加に直結させるプロセスが求められています。そのためには、我々の部門がさらに大きな権限を握り、当社の隅々にまで目を光らせていく必要があります。

各地域の配送サービスも対象に

一一年一月の組織改編で、私の直接の上司である先のキビスト副社長は、マーケティング部門やIT部門、MTE&ケア部門における各地域の調達と配送の全責任を負うことになりました。加えて、調達業務におけるアウトソーシングなどの新しい試みにも取り組むことになりました。

このうち私が現在担当しているのが、間接材の調達に関するアウトソーシングと取引企業との共同購入です。これまで間接材の調達は可能な限り社内の人材で行ってきましたが、コストと業務内容のバランスを見ながら、アウトソーシングできるものと、社内に残す業務の仕分けを行っているところです。

我々はこれまで以上の柔軟性を持って業務に取り組み、アウトソーシングすることでコスト削減ができる分野があれば、積極的にアウトソーシングを進めていくという考え方に立っています。

もう一つは、取引先を巻き込んで、間接材の共同調達ができないか検討しています。取引先と発注量をまとめることで、価格交渉力を強化し、その分をコスト削減として取り込もうという考えです。もっとも、アウトソーシングも共同調達も、まだ立ち上げたばかりで、どのような成果を出せるかは今後の取り組みにかかっています。

(ジャーナリスト 横田増生)