

ケーススタディ:

**グローバルな製薬企業が請求処理1件にかかるコストを1/2削減
e購買ソリューションを基盤にアリバが支援**

著者:Duncan Jones氏 共著:Christine Ferrusi Ross氏、Sean Galvin氏

概要:

あるグローバルの製薬企業は、年間200万件にのぼる請求書を小規模の共有サービスセンター(SCC)で処理していたので、20日分の未処理に追われる業務をしていました。この企業では既にアリバのe購買ソリューションを利用していたことから、アリバのe請求支払ソリューションを追加導入することを決定しました。プロジェクト管理者は、まず経営者からの理解と支援を得るため、広範囲に及ぶ請求支払業務の変更についての説明に時間をかけ、また、社内で既に利用していたe購買ソリューションで蓄積したノウハウを役立てて展開していきました。さらに、取引先サプライヤにとっても、既にアリバ・サプライヤ・ネットワーク(ASN)を使用した電子注文書に慣れていたので、電子請求書はその延長線上としてすぐに受け入れてもらえました。その結果、経理担当者1人につき、年間3万件の請求書を処理することに成功し、請求1件あたりにかかる処理コストを5割に削減できたと見積もっています。

状況:全ての請求処理に手が回らない

米国に本社を置く世界最大の生物医学・製薬企業のひとつであるこの会社は、年間200万件近い請求書を小規模の共有サービスセンターで処理していました。そのため、未処理の請求書が常に20日分も溜まるという状況が生じ、経理担当者の手元に請求書が届く頃には、すでに支払期限を超過している請求書も多くありました。

ソリューション:請求業務を横断的に改善することに対する経営者の理解を得る

プロジェクト管理者は、全社を通しての改革プロジェクトを推進することが必要不可欠であることを認識し、経営者にe請求支払ソリューションのメリットを説明し、マネジメントの協力を求めることから始めました。

プロジェクトチームは、特に次の点に時間をかけました。

● **現状の業務を調査し、最適モデルを設計**

煩雑な手作業を排除するためには、経営者の理解と協力が必要不可欠でした。たとえば、財

務担当役員の中には、電子的な請求支払システム上の承認だけでなく、古い慣習を変えられずに紙の請求書を承認することも要望する担当者もいました。最高財務担当者による電子請求支払ソリューションの理解がなければ、改革プロジェクトの成功はありません。

- **請求処理コストを削減する以上のメリットがあることを強調**

プロジェクトチームは、新技術がもたらす影響と、支払状況についての問い合わせ件数の削減、経営資金の可視化によるメリット、支払割引の効果的な管理等の業務改善についての結果をまとめました。

- **導入開始前に、改善計画についての社内促進**

プロジェクト管理者は、業務改革がもたらすメリットについて社内に理解してもらい、プロジェクトの途中で社内で反対意見が出ないように時間をかけて社内促進していきました。

ベストプラクティス:e 購買ソリューションを基盤に取引先サプライヤの参加を推進

既にアリバの e 購買ソリューションを使って社内の間接材における支出を管理していたこともあり、アリバの e-請求支払ソリューションの追加導入を決定しました。既存の取引先サプライヤは、アリバ・サプライヤ・ネットワーク(ASN)経由で電子発注書を受け取ることに慣れていたため、電子請求書に対する理解はスムーズに得られ、その結果、e-購買ソリューションでカバーされていなかったサプライヤの対応に注力することができました。

- **請求、支払業務を改善することに対する意識の統一**

紙の請求書から電子請求書に移行することで、未払発注書の請求の状況をすぐに確認できるようになることや、請求内容に差異があった際の通知機能等のメリットを強調して、取引先サプライヤへ電子請求の対応を促しました。反対するサプライヤに対しては、担当部署の協力を仰ぎました。この改革の全社取り組みが企業の重要任務であることを認識し、地方の事業所の取引先サプライヤにも参加してもらおう働きかけをしていきました。

- **サプライヤにも使いやすい請求支払ソリューションを選択**

すでにアリバ・サプライヤ・ネットワークを利用していたサプライヤは、アリバのソリューションに慣れていたため、短期間でサプライヤ登録が実現できました。また、多くサプライヤにとって、電子請求書を電子注文書の延長線上ととらえていました。

- **サプライヤの加入を推進するために、EIPP ベンダーのリソースや専門知識を活用**

グローバルにおける実績の高いアリバ社の支援を得て、サプライヤ登録を推進しました。最重要サプライヤを指定するだけで、後はアリバ社のコンサルタントが全て処理してくれたことが成功要因の一つだったと言えます。*注1

次のステップ:発注管理へと範囲を拡大

請求書の60%は発注書に基づいていますが、発注書の精度においては改善の余地がありました。完全に自動化されていたのは12%から15%の請求書のみにとどまり、多くの請求書には価格の

違いや想定されていなかった送料の請求がありました。e 購買ソリューションの利用範囲を拡大することで、より多くのサプライヤがアリバ・サプライヤ・ネットワークに登録し、ネットワーク経由で電子的に注文書を受け取ることができました。

ベストプラクティスの成果:経理の生産性が 100%アップ

150 万件の請求書を 50 人のスタッフで処理しています。これは担当者一人当たり、平均 3,000 件の請求書を処理していることとなりますが、e 請求支払ソリューションを導入したことで、請求処理 1 件当たりの人件費を 50%削減しました。紙の請求書から電子請求に移行するサプライヤが増えれば、さらに多くのコスト削減効果が得られるとみています。2007 年にプロジェクトをスタートしてからすぐに請求書の 20%を電子化することに成功し、2008 年末までには 60%の達成を予定しています。

提案:ベスト プラクティスの適用

このケースと同じように、全ての企業が e 購買ソリューションと e 請求支払ソリューションを組み合わせ利用したいと考えているわけではありません。e 購買ソリューションを使用していない企業も多く、また使っているとしても、ソリューションの種類は多岐にわたります。さらに、e 請求支払ソリューションの全社導入を考える場合、e 購買ソリューションの範疇ではない直接材や発注書のない請求にも対応できる必要がありますが、e 購買ソリューションの導入経験があることで、円滑なサプライヤ登録が可能となり、また照合作業を自動化することのメリットを得ることができます。E 請求支払ソリューションの投資を考慮する場合、まずは社内で既に e 購買ソリューションを利用しているかどうか、またそのソリューションを効果的に使っているかどうか確認すべきでしょう。

- **e 購買ソリューションを効果的に利用している場合:**取り扱っている商材カテゴリやサプライヤから e 請求支払ソリューションに取り組むことを検討すべきです。そうすることで、短期導入とプロジェクト成功率をあげることが可能です。
- **e 購買ソリューションを効果的に利用していない場合:**e 請求支払ソリューションを導入する以前に業務改善できる余地があるかどうか確認し、検討すべきです。購買規律のない社内に電子請求書のツールを導入しても、十分な価値は得ることはできません。まずは e 購買ソリューションの導入からプロキュアメントから始め、社内に十分な基盤が整ってから電子請求書へと範囲を拡大していく方法を推奨します。

巻注

注 1:OB10 やアリバなどのインボイス・ネットワーク・ベンダーの多くは、ネットワーク使用料をサプライヤに課金しています。これは、サプライヤの登録を支援する代償であり、価値とサービスを提供する基盤になると考えているためです。また他のベンダーでは、サプライヤの抵抗を緩和するために、バイヤーがそのコストを負担すべきだとしていますが、どちらのモデルにも価値はあり、長期的な視野においては、前者のモデルのほうがネットワークの相互接続性を支援する上で必要だ

と Forrester は考えます。サプライヤ登録を支援してもその代償がなければ、支援することにベンダーもビジネスとして意欲的にならないであろうし、また競合ベンダーのシステムに電子請求書を転送するという方法についても、その実装は難しいと思われます。

Forrester Research社(Nasdaq:FORR)は、ビジネス業界やテクノロジー業界のグローバルリーダーに、語用論的かつ先見的なアドバイスを提供する独立調査会社です。Forresterは、主要企業の主な 19 の役職につくプロフェッショナルと共同し、所有権のある調査報告や消費者インサイト、コンサルティングやイベント、エグゼクティブ同士が集うプログラムを提供しています。25 年以上にわたり、ForresterはIT、マーケティング、テクノロジー業界のリーダーの成功を支援してきました。フォレスターについて、さらに詳しい情報は、www.forrester.com をご覧下さい。

© 2008, Forrester Research, Inc. All rights reserved. Forrester、Forrester Wave、RoleView、Technographics、TechRadarおよびTotal Economic Impactは、Forrester Researchの商標です。その他全てのトレードマークは、所有各社の商標です。Forresterのクライアントは、本書に帰属するコピーを一部または本書に含まれる図表を一部複製することが許可されます。その他の複製は固く禁じられています。付加的な複製権および情報の利用については、www.forrester.com をご覧下さい。情報は入手可能な最良のリソースに基づいています。当時の判断に基づく意見が述べられており、内容が変更される可能性があります。本書の増刷購入をご希望の方は、clientsupport@forrester.comまでご連絡下さい。