

サービス購買を取り巻く  
落とし穴と現実

## 要旨

この 10 年の間、電子購買ソリューション導入の爆発的な増加が見られました。企業は、サプライヤ業者との交渉結果で得たコスト削減の機会を実現しようと電子購買ソリューション導入に取り組み、購買業務のプロセスを効率化することに注力してきました。間接材の支出管理をスタート地点として電子購買ソリューションを導入した企業は、軒並み 4.4%(注 1)~7.3%(注 2)またはそれ以上のコスト削減効果を実現してきましたが、サービス商材の支出に着目した企業は多くありませんでした。厳しい経済状況の中でコスト削減が重要視されるようになると、サービス購買ソリューションは、引き続き注目を集めていくであろうとアナリストは予測しています。

サービス購買に取り組む前に知っておくべき隠れた「落とし穴」がいくつかあります。本書では、コスト削減の可能性を秘めているサービス商材の分野について、また、これまで企業がサービス商材を遠ざけていた「迷信」や「落とし穴」について、現実とアドバイスを交えて考察します。本書の最後では、最適なサービス購買ソリューションを選択するためのチェックリストも用意しています。

### 迷信と現実:概要

迷信	現実
サービスコストは RFP(見積依頼書)で管理できる	調達コスト削減の一部に過ぎず、サプライヤとの交渉で得た削減の機会の約半分は、購買処理の間に失われている可能性があります
サービス支出は管理が複雑な上にコストがかかり過ぎる	サービス支出の管理ほど簡単なことはありません。まずはサービス支出を把握して、見える化することから始めます。サービス支出を管理しないことのほうが企業にとってコスト高となります
人材派遣は人事部門がやればよい	全支出を管理するためには、人材派遣だけでなく、全てのサービス商材を管理すべきです。コスト削減に成功しているグローバル企業では、全部署がそれぞれ責任を持って購買に取り組んでいます
仕組みを用意すればユーザーはそれを使う	使いにくいシステムなら、ユーザーは必ず”抜け道”を見つけてます
最も効果的なコスト削減はサービス支出の削減	全支出を管理することで、効果的なコスト削減が可能
電子購買ソリューションであればどのシステムでもサービス支出を管理できる	多くの電子購買システムはサービス支出に対応できていません
ポイントソリューションの導入が最適な選択	サービス購買ソリューションは購買戦略のある一部であるべきです
予算がないのでソフトウェアを導入をしない	適正なソリューションなら数か月以内に投資回収でき

	ます
ベンダーが費用を負担してくれるソフトウェアは導入費用がかからない	ベンダーが費用を負担してくれるソフトウェアはメリットもありますが、導入後に発生する隠れたコストに注意が必要です
100%出資会社ならリスクが最小限	今日の厳しい経済状況では、企業規模の小ささがリスク要因になります

## 物品購買 vs. サービス購買

サービス購買は一般的な物品購買と異なります。これまでサービス購買に適したソリューションが市場に誕生するまでに時間がかかり、さらに企業が導入し始めるまでに長くかかったのは、この性格の違う商材に原因があります。実際、物品の電子購買ソリューションを導入している企業のうち、電子購買システムを拡張してサービス商材に対応しているのは、わずか 8%(注 3)に過ぎません。文具などの物品には固有の SKU 番号(品番)がありますが、コンピュータのような複雑なサービス商材の場合は、サービス商材ごとに固有の属性があり、購入に際しては特別な処理が必要です。

人材派遣の場合、派遣社員のスキルセットや勤務時間、設定、支払形態など、サービス商材の特性があり、サービス商材を他の商材と比較することも困難です。例えば、データベース管理者というサービス商材をオフィス用品と同じ方法で比較することはできません。

また、サービスを検収、計上する方法も異なります。例えば人材派遣の場合は、労働時間を表記し、タイムカードを提出します。コンサルティングなどの専門的なサービスの場合はマイルストーン、印刷サービスの場合は印刷物の受領であるといったようにそれぞれ異なってきます。

このような点に加え、ユーザーが広範囲にわたるという課題がでてきます。購入申請者、検収者、承認者、支払者などの社内ユーザーの他にも、社外のプロバイダーやサプライヤにもアクセス可能でなければなりません。人材派遣の場合、タイムカードの記入、購入申請から提案、請求・支払に至るまで、サプライヤ(派遣会社)が関係する全てのプロセスを完結できる必要があります。つまり、企業の中で最も簡単に使え、慣れていないユーザーでもトレーニングを実施せずに操作できるソリューションでなければなりません。また、厳しいセキュリティも求められます。

現在の市場では、サービス購買を最適なプロセスで実現できるソリューションが見つかります。このようなアプリケーションは、商材の料金設定ができ、承認ワークフローでコンプライアンスを強化し、サプライヤとの交渉や要件確認などのコラボレーションを可能にする柔軟機能を備えています。また、このようなソリューションは、サービスを提供する側のサプライヤもネットワークに接続されているので、請

求や支払処理もできるようになっています。

本書は、特定のシステムを提案するものではなく、業界アナリストや導入企業を調査した結果を取りまとめたものです。購買アプリケーションに共通する多くの落とし穴があり、その落とし穴は一般的な企業向けソフトウェアにも通ずるものもあります。選択すべきソリューションは、以下の 6 項目の要件を満たしているものだと結論として言うことができます。

## 1. 機能性

- ・ 社内の業務プロセス要件を満たす機能を提供しているか
- ・ 全てのサービス商材をサポートできるか
- ・ 電子購買の最大価値であるプロセス、価格、サプライヤにおけるコンプライアンスはどうか

## 2. 容易性

- ・ ユーザーが簡単にしようできるシステムか

## 3. テクノロジー

- ・ 既存システムと接続できるだけでなく、手間をかけずに最小コストで既存システムの価値を拡張することができるか
- ・ セキュリティ要件に関する厳しいガイドラインを満たすことができるか
- ・ 利便性を拡張するためのシングル サインオンに対応しているか

## 4. 付加価値/ROI(投資回収)

- ・ 調達や契約管理、請求/支払、分析ソリューションを使って購買ソリューションの付加価値をさらに高くすることができるか
- ・ 導入初年度に 100%の ROI を達成できるのか
- ・ 半年以内に ROI をプラスに転換し、投資回収できるか

## 5. 導入

- ・ 最小限の IT リソースで導入可能か

## 6. 継続性

- ・ 取引先サプライヤは、今後のビジネスの拡大やグローバル展開を踏まえて対応できるのか

### 迷信:その1

サービスコストは RFP(見積依頼書)で管理できる

### 現実:

調達はコスト削減の一部に過ぎず、サプライヤとの交渉で得た削減の機会の約半分は、購買処理の間に失われている可能性があります

調達努力でコストを削減することはもちろん重要ですが、サプライヤとの交渉で得たコスト削減の機会、実際に取引が発生するまで計上されない株式市場と同様、“ただの紙切れ”に過ぎません。期待し

ていたようなコスト削減効果をあげることができない要因が起こりうるのも、株式市場と似ています。

適正サプライヤから適正価格で購入していないということは、コスト削減を実行できていないということです。管理外購買を防ぐことによってコスト削減し、それを企業利益に還元させるということが重要です。非効率なプロセスや非定型なプロセスが社内存在することによってコスト削減機会を失い、また、支払処理が管理できていないために損失が発生している場合も考えられます。「迷信その5」でも取り上げますが、不景気の時こそコスト削減を実施し、業務プロセスを効率化することが重要です。

サービス購買は、次のような状況の会社に有効です。

- ・ どのサプライヤから購入しているのか、部門間で料金表を比較しているのかというように、会社全体で支出を見える化し、一元管理することが求められている
- ・ あらゆる購入先候補の中からサプライヤを選択しており、1社あるいは2社の優先サプライヤが絞られていない
- ・ 購入申請や承認状況を社内で追跡管理できない
- ・ 既に実施しているコスト削減努力が行き詰まっていて、オークションのみでコストを削減することが限界にきている(注4)

### バイヤー企業へのアドバイス

電子購買システムを利用して物品やサービスを購入し、サプライヤとの交渉で得たコスト削減の機会を実現させましょう。プロセス、価格、サプライヤとのコンプライアンスを強化するソリューションを導入し、適正な業務プロセスが確実に実行されれば、適正なサプライヤに対して適正な価格で発注されます。また、サプライヤとの取引上の約束を果たすことで、将来の交渉でさらにディスカウント価格を引き出すことができる場合もあります。

### 迷信その2

サービス支出は管理が複雑な上にコストがかかり過ぎる

#### 現実:

サービス支出の管理ほど簡単なことはありません。まずはサービス支出を把握して、見える化することから始めます。サービス支出を管理しないことのほうが企業にとってコスト高となります

サービス購買には物品購買と比べ、複雑なプロセスがあります。提案、交渉、要件確認などサプライヤとのコラボレーションは調達活動においても頻繁に行われますが、サービス取引にもよく行われています。また、サービスの種類も多岐にわたり、それぞれの特性も異なります。例えば人材派遣においては、派遣社員のスキルセットや経験が重要なと同様、タイムカードが欠かせない要素です。印刷サービスでは、印刷物の複雑さ、カラーか白黒印刷かといった点が重要となります。プロジェクトでは、固定金額もしくは実際にかかった時間・経費やマイルストーン、もしくはこれ

らの組合せが重要な要素となります。また、中には業務プロセスやデータの取得方法を全てカスタマイズしなければならないようなサービスがある場合もありますが、サービス購買に関わる要望や課題を解決できるソリューションがあります。

黒と赤の鉛筆の購入にいくら支払っているのかサプライヤという切り口で比較が可能なソリューションはいろいろありますが、全社のあらゆるサービス支出を把握できている企業は多くありません。サービス支出を管理するためには、購入申請プロセスの段階で支出の詳細を捕捉することのできるシステムを導入することが大切です。つまり、見える化されていない支出を管理することは不可能だからです。

企業のサービス支出管理における課題は何でしょうか。支出全体に占めるサービス購買の割合は、製造業で30%、金融サービスや他の業種では70~80%に及ぶと言われています。どの業種でも、電子購買ソリューションの導入効果としてサービス支出が5%削減可能と言うだけで、企業の無駄な支出の規模についておわかりいただけだと思います。

### バイヤーへのアドバイス

すぐに使い始めることができ、企業ニーズに合った設定が可能なオンデマンドのアプリケーションを検討すべきです。操作が難しい設定は一切不要、既存のERPシステムに簡単に接続できるソリューションを検討していきます。アナリストが推薦しているように、人材派遣のようなサービスには、あらかじめ設定された「カタログ」があり、業種ごとに標準的な職務内容がすでにシステムに設定されているので、短い導入期間で、企業支出を見える化させることが可能です。適正なシステムを選択して導入することで、今年度会計の最終利益を改善することもできます。

### 迷信その3

人材派遣は人事部門がやればよい

#### 現実:

全支出を管理するためには、人材派遣だけではなく、全てのサービス商材を管理すべきです。コスト削減に成功しているグローバル企業では、全部署がそれぞれ責任を持って購買に取り組んでいます

*「コスト削減のプレッシャー……このプレッシャーが推進力となって、サービス購買ツールに対するクライアントの関心が高まり、人材派遣だけでなく、コンサルティングやアウトソーシングサービスといったようなサービスの購買も管理するようになります。」*

*2008年度 e-購買ベンチマークレポート(Aberdeen)*

人材派遣は、サービス商材の中でも最も大きな購買商材のひとつですが、他のサービス商材が

ないということではありません。会社には、コンサルティングやプロジェクトといったようなカテゴリ化された支出分野があるようにサービス商材は、人材派遣や契約社員に限ったものではありません。例えば、印刷の支出割合は大きく、売上の 3%に相当しますが、人材派遣よりもコスト削減機会も高く、在庫を 25~50%(注 5)削減して 30%近いコストを削減できる場合も多くあります。

ある調査によると、ベストクラスのグローバル企業は、全部門にわたったあらゆるサービス支出を購買部門が一元管理しています。このような会社では、数年前までは、人事部門が契約社員を管理していましたが、今では全体の 42%(注 6)が購買部門主導、あるいは購買部が会社の購買プロセス統制に関与し、ベストクラスの企業においてはその割合が 79%(注 7)となっています。他部門との協力を得ることで管理支出の割合が大幅に増加しています。契約社員の場合、社内の協力体制がある場合、協力体制がない場合に比べてコスト削減効果が 115%も高いことがわかっています。(注 8)

### バイヤーへのアドバイス

人材派遣だけでなく、企業の全てのサービスに対応可能なソリューションを検討して、全社を通じたコスト削減の改善機会に取り組みます。印刷、ファシリティ、マーケティング、アウトソーシングなどは検討対象の一部に過ぎず、また人事部門や他部門とコラボレーションすることで、コスト削減効果を最適化できます。

### 迷信その 4

仕組みを用意すればユーザーはそれを使う

#### 現実:

使いにくいシステムなら、ユーザーは必ず”抜け道”を見つけます

社内で自分が主導でない限り、業務の変更を嫌います。また、サービス購買をシステム化することとは、大きな変更が社内に起こります。ユーザーが電子購買システムを扱いにくいと感じたなら、システムを利用せずに購入申請を提出するでしょう。ユーザーにとって、そのシステムを導入するのにいくらかかったかなど関心がないからです。システムを使用しない購買は、支出の見える化ができず、承認プロセスもなく、契約へのコンプライアンスも失います。また、取引条件もないサプライヤから契約外の価格で発注される場合もあります。契約外購買は、契約価格より平均 17%高くなることが報告されています。

企業向けシステムの多くは、高い導入価値があったとしても、それを使用するユーザーの使用度が低いためにプロジェクトが頓挫する場合があります。

特に、電子購買システムの場合、使いやすさが重要な要素となり、ERP システムを使う会計部門

とは事情が異なります。例えば、派遣社員にERPシステムを使って購入申請を作成してもらってください。恐らく、システムを利用せずに購買部もしくはサプライヤに直接電話をして発注するでしょう。その理由として、今、多くの人がGoogleやAmazonなどの使いやすいアプリケーションのネットサーフィンやカタログ情報や在庫状況についての最新情報を常時提供している消費者向けのショッピングサイトに慣れているためです。

### バイヤーへのアドバイス

消費者向けのショッピングサイトのようなユーザーインターフェイスや購入申請のステップを持つシステムを検討しましょう。そのシステムはシングルサインオンで、さまざまな購入申請、商品、サービス进行处理でき、処理中のオーダー状況を確認できることが必要です。特に物品購買の場合は、カタログの更新責任者やソリューション・プロバイダかを明確にして、ソリューション・プロバイダに責任がある場合は、カタログ更新の頻度やカタログ内容について確認しましょう。

また、システムのデモンストレーションに惑わされず、経験の少ないユーザーに実際にシステムを使用する時間を取りましょう。

### 迷信その5

最も効果的なコスト削減はサービス支出の削減

#### 現実:

全支出を管理することで、効果的なコスト削減が可能

サービス購買は、管理対象外となっている場合が多く、標準的な購入申請の手続や承認プロセスから漏れているケースが多くなっています。競争入札もされていないことが多く、企業によってはそれが当たり前になっています。単発的な購買が管理できない支出を生み、全支出の見える化が損なわれるという悪循環になっています。こうなると効率的な方法で取り組むのではなく、サービス支出を減らすことでコスト削減するという手段しかなくなります。

現在の雇用状況の環境は、臨時労働に大きく依存しています。先進的な企業は、固定費を変動費に変えたりするなど、景気変動に迅速に対応しています。また、労働者側の意識も、派遣で働くことの柔軟性を好む傾向があります。ただ、サービス支出を正確に管理することができれば、コンサルタントや派遣社員を一人も減らすことなくコストを削減することが可能になります。

### バイヤーへのアドバイス

購買システムを使ってサービス支出を管理できれば、支出の見える化を実現し、価格についての経営的な意思決定を下し、サプライヤとの交渉も有利に進めることができますようになります。そうなれば、最終的には固定費をサービス変動費に切り替えて、雇用状況よりも企業の必要性への適合性を判断し、何を削減するべきかを正確に選択できるようになります。また、景気が悪化す

れば、それ以前の見積を価格の上限として活用することができます。価格が下落した時点で、購入申請やコラボレーションの際に再交渉しましょう。そうするためには、サービス商材を処理できる購入システムが必要になります。契約更新のプロセスを管理し、契約更新時にはサプライヤと再交渉するようにし、できるだけ自動更新をしないようにしましょう。また、既存の契約管理システムと連携できるかどうか事前に確認しましょう。サプライヤからの請求書に頼るのではなく、マイルストーンの完了時あるいはサービス受領時に支払うことで、キャッシュフローを大きく改善することができます。そのためにマイルストーンを追跡管理できるシステムが必要になります。

ここで大切なことは、現在の経済状況が今後も続くわけではありません。市場で勝ち残る企業は、経済の回復時に必要なサービスを元に戻して、プロセスを管理するなど、迅速な対応ができる企業です。

## 迷信その6

電子購買ソリューションであればどのシステムでもサービス支出を管理できる

### 現実:

多くの電子購買システムはサービス支出に対応できていません

電子購買システムのベンダーは、物品購買向けに作ったシステムにサービス購買を当てはめようとしたことがありますが、サービス商材はカタログ品とは異なり、それぞれに固有の属性があるので単純にカタログ化することができません。サービス商材の本質を無視して処理することができず、労働のようなサービス商材を物品のようにカタログ化して簡単に処理しようと試みたベンダーもありました。単純商材であれば処理できますが、ほとんどのケースでは対応できません。また、サプライヤとのコラボレーション、タイムカードや経費管理ができるというだけでは、サービス支出管理を実現することができません。

## バイヤーへのアドバイス

サービス購買ソリューションは、派遣社員、コンサルティング、マーケティング、プロジェクト形式のサービス、印刷に対応できるだけでなく、あらゆるサービス商材に対応できる包括的なソリューションである必要があります。サプライヤとのコラボレーションや柔軟な価格表、勤怠・経費報告書の作成、定額料金やマイルストーンなどへの対応も必要になります。

サービス購買ソリューションの基本的な機能をサポートできるシステムはたくさんありますが、サービス購買そのものに求められる機能を持ち、実績のあるベンダーかどうか確認しましょう。

1つ以上のERPシステムを持った複数の事業所を持つ企業の分散したERPシステムを統合する導入オプションがあり、組織を横断した報告書作成や契約統制、カタログ共有、データやプロセス

の一元管理が可能なソリューションを選択しましょう。

### 迷信その7

ポイントソリューションの導入が最適な選択

#### 現実:

サービス購買ソリューションは購買戦略のある一部であるべきです

購買と組織の大きなエコシステムにおいて、あらゆる種類のサービス商材の購入が行われています。人材派遣や印刷などの特定のサービスのみを目的としたポイントソリューションを導入すると、社内リソースを消費する原因となり、ソリューションの導入価値が限定される結果を招きます。また、ユーザーはそれぞれのシステムのトレーニングを受けなければならない、能率が上がるまでに時間がかかる上に、複数の分断されたシステムを利用することで時間もとられます。また、情報システム部門は、複数のシステムを定期的にチェックし、それぞれの報告書を作成する必要があるため、システム管理にかかる負荷が高くなります。

当たり前のことのようにですが、一体どれほどのシステムが購買業務全般に関係しているのでしょうか。また、調達、契約管理、請求・支払、サプライヤ管理、支出分析、そして ERP システムをシームレスに統合することは可能なのでしょうか。調達で得た有利な購入条件で契約し、購買の時点で契約のコンプライアンスをチェックし、注文書から電子請求書を作成して、サプライヤが電子的に支払を受けます。これらの業務の他にも支出分析というプロセスがあり、支出の包括的な監視・管理がエコシステム全体に見える化します。これが電子購買システムを活用しているということです。

#### バイヤーへのアドバイス

ユーザーに複数のシステムを利用させるのではなく、一ヶ所で全ての商品やサービスをシームレスに購入できるシステムが理想的です。また、購買だけでなく、調達や契約管理、請求・支払、サプライヤ管理、支出分析ソリューションも対応できるか確認しましょう。迷信その6で説明したように、部門を横断して ERP システムと統合し、連結報告書や契約書を使用した支出統制やカタログの共有、中央処理が可能かどうか事前に考慮しましょう。

### 迷信その8

予算がないのでソフトウェアを導入をしない

#### 現実:

適正なソリューションなら数か月以内に投資回収できます

アナリストや導入企業によると、適正なソリューションならば、短期間でコストを削減することが可

能というのが共通の意見です。アナリストによると、コスト削減率は平均 4.4%(注 8)~7.3%(注 9) となっています。また多くの導入企業が 15%以上のコスト削減を達成しています。また、サービス購買としてのソフトウェア(SaaS)を利用すれば、導入時間とコストを短縮することができるというのは過去の話です。短期間の導入と大幅なコスト削減、6 か月以内の投資回収、初年度の ROI は 100%以上という を超えるというのは珍しいことではありません。また、サブスクリプション形式の価格設定ならば、設備投資予算ではなく、経費予算を使って数多くのソリューションを導入することが可能です。

### バイヤーへのアドバイス

ソリューション・プロバイダと協力して導入スケジュールと投資回収までのタイムラインについて話し合いましょう。ベンダーによっては、ROIを計算してビジネスケースを作成してくれます。また、サブスクリプション形式も含め、価格条件についても調べましょう。

### 迷信その 9

ベンダーが費用を負担してくれるソフトウェアは導入費用がかからない

#### 現実

ベンダーが費用を負担してくれるソフトウェアはメリットもありますが、導入後に発生する隠れたコストに注意が必要です

ベンダーが費用を負担しているソフトウェアがありますが、これは管理サービス・プロバイダ(MSP)がクライアントの代わりに購入業務を請け負う場合です。管理サービス・プロバイダは、自社のベンダー管理ソリューション(VMS)を使うか、あるいはクライアントと共同でソリューションを運用します。(ここで言うベンダー管理ソリューションとは、業務委託のみを目的とした単なるポイントソリューションのことです)。企業がサブスクリプション費用をソフトウェアベンダーへ直接支払うのではなく、企業が利用した業務委託サービスの請求書に管理サービス・プロバイダがマージンを追加して請求するものです(0.25~0.75%が一般的)。つまり、管理サービス・プロバイダの運用料金に上乗せされるということになります。また、管理サービス・プロバイダは、ベンダー管理ソリューションで上乗せした分をソフトウェアベンダーへ渡します。

企業にとって、初期投資がかからないというメリットがありますが、実際には、人件費の中にソフトウェア費用が隠れています。長期的に見た場合にいくら費用がかかるのか、またシステム統合にかかる費用などの追加料金の発生について確認しておく必要があります。

既存の電子購買システムとの統合がうまくいかないベンダー管理ソリューションを導入したために、結果的に生産性や顧客満足度が低下したケースもあります。

印刷やプロジェクトなどその他の主要な支出分野に戦略的に取り組んだ場合、業務委託の部分のみに特化したソリューションを果たして使い続けていくことができるのでしょうか。

### バイヤーへのアドバイス

ベンダー管理ソリューションが既存システムとシームレスに統合できるかどうか事前に確認しましょう。その場合の統合費用も含め、3年間のトータルコストを計算してみてください。下記のようなワークシートを使ってコストの概算を出して見るすることができます。

また、その他のサービスについての戦略を決めましょう。支出管理の範囲を拡大した場合、そのシステムを使うことができるかどうか、またベンダー管理ソリューションを導入した場合、価格にどのように影響するのかがどうか検討します。

### サービス購買ソリューションの投資比較シート

		A 社	B 社	C 社
年間費用	年間サブスクリプション料			
	隠れた費用*			
	サポート及び保守			
	会計システムとの統合			
	年間費用合計			
セットアップ費用	導入費用			
	電子購買システムとの統合			
	1～3年間の費用合計			

\*ベンダー出資: サービス支出への上乗せは一般的に 0.25～ 0.75%とされています

### 迷信その 10

100%出資会社ならリスクが最小限

### 現実

今日の厳しい経済状況では、企業規模の小ささがリスク要因になります

ドットコム不況では、多くの導入顧客を持つベンダーや後ろ盾のあるベンチャーキャピタルが、わずか 1 年で倒産しました。その結果、企業は代替りのベンダーを探し出すか、高額の投資をして導入したにもかかわらず、元の手作業のオペレーションに戻す企業が多数ありました。

先見のある企業は、ソースコードを第 3 者に預託(エスクロー)して日常的にシステムをサポートできるリソースがない場合では、ソースコードを持っていてもあまり意味がないということに気づきました。

## バイヤーへのアドバイス

小規模なベンチャー企業と取引しないというのは今では非現実的と言えます。成功しているソフトウェア企業の多くは、ベンチャー企業でした。大切なのは、取引関係を結ぶ前にしっかりと相手企業を見極めて情報を収集することです。

まず、適切なサポートを、将来継続して提供することができるかどうか確認します。多くのベンダー企業がグローバル規模でビジネスを展開していることは、多言語サポートと並んで検討の必須要件となります。

また、ソースコードを第三者に預託(エスクロー)することで起こり得る最悪の事態に備えておく必要があります。ソースコードを預託するというのは保険のようなものです。また、自社をどのようにして守るのか検討するために財務諸表を注意深く見てください。検討中のベンダーが株式非公開企業である場合は監査済み財務諸表を入手しましょう。

## サマリー

サービス購買システムを選ぶことは単純なことのようですが、注意すべき落とし穴が多数あります。システムの機能性、使い勝手、高度なテクノロジー、ROI の期待値、存続性を事前に調査することで、将来起こりうる落とし穴を避け、プロジェクトを成功におさめることができます。そうすることで、本当の意味でのコスト削減を達成することが可能になります。

バイヤー企業のためのチェックリスト	
	機能性
	1. サプライヤとのコラボレーションをサポートし、最適な機能と価格で提供しているか
	2. 人材派遣やコンサルティング、プロジェクト、マーケティング、印刷、その他全てのサービス購買の支出を管理することができるか
	3. 柔軟かつ簡単に価格表を設定できるか
	4. マイルストーンごとに支払うことができるか
	使い勝手
	1. シングルサインオンで、物品とサービス商材の両方の購入申請を作成することができるか
	2. カタログテンプレートが用意されていて、短期導入でき、細かいレベルで支出の見える化をすることができるか
	3. 購入申請の状況をオンラインで管理することができるか
	4. カタログの更新はどのようにされるのか(物品及びサービス商材)
	テクノロジー

	1. シングルサインオンで、調達、契約管理、請求/支払、支出分析ソリューションとシームレスに統合可能か
	2. ERP システムとの統合が可能か
	3. 複数の ERP システムと統合することが可能か(組織を横断した報告書作成、グローバルレベルの契約、一元管理、カタログの共有など)
	4. Web-Trust に認定されているか。SAS 70 認定されているか
導入価値/ROI	
	1. 既存システムとの統合が可能か。隠れたコストがあるかどうか。
	2. 調達、契約管理、請求/支払、支出分析ソリューションと併用させることで、ソリューションの価値が高められるか
	3. 総合的な ROI 分析を提供可能か
導入	
	1. 導入のために十分なリソースがあるかどうか
	2. 導入期間及びアップグレードに要する期間はどうか
存続性	
	1. 財務諸表を入手し、レビューする(十分な資金を保有しているかどうか)
	2. グローバルなサポート体制があるかどうか
	3. 多言語のサポートをしているかどうか。グローバルにサポート体制があるかどうか。

## 参考文献

- 注1) Delivering on the Evolving Value Proposition of Procurement 2008:2008 年度、高まる購買の価値命題を果たす(Hackett Group)
- 注2) e-Procurement Benchmark 2008:2008 年度、e-購買ベンチマーク(Aberdeen)
- 注3) Services Procurement Grows Despite Obstacles:障害をものとしめないサービス購買の成長(2007 年 9 月 17 日、Forester Research)
- 注4) Simplifying Staff Augmentation with Contingent Workforce Management Solutions:臨時雇用管理ソリューションで増員を簡素化(2009 年 3 月 20 日、Forrester Research)
- 注5) Print Procurement: A Services Purchase Exception:印刷購買、サービス購買の例外(2003 年 10 月、Aberdeen)
- 注6) 2008 年度人材派遣業界のプログラムパフォーマンスベンチマーク指標調査(Staffing Industry Analysts)
- 注7) Contract Labor Management:契約社員管理(2008 年 1 月、Aberdeen)
- 注8) Ibid.
- 注9) Op. cit. (Hackett Group)
- 注10) e-Procurement Benchmark 2008:2008 年度、e-購買ベンチマーク(Aberdeen)