

とある購買部門の変革ロードマップ

2023.3.13 関東購買NW会オンライン 森山和臣

中四国NW会

年3回開催 土曜午後

Target

中四国NW会常連+購買マニア

Contents

ケーススタディ(難解)、全員参加型ディスカッション、究極の選択、常連プレゼン、お仕事紹介

参加人数: 15名前後

九州NW会

年2回開催 土曜午後

Target

九州NW会常連(北九州在住)

Contents

ゲスト/九州メンバーのスペシャルトーク、簡易ケーススタディ、購買技術伝承

若手分科会(オンライン)

毎月第一月曜日 21:00~22:00 オンライン開催

Target

U-40あたりの若手&中堅未満バイヤー

Contents

テーマに沿ったスペシャルトークとディスカッション

参加の敷居は低く、議論を活発に行うことを目指している

関東NW会

年5回開催 土曜午後

Target

若手・シニア、直接材・間接材問わず

Contents

幹事/会員によるスペシャルトーク、ケーススタディ、パネルディスカッション他

参加人数 40~60名

関西NW会

年4回開催 土曜午後

Target

20~50代の幅広い世代

Contents

情報のシャワー(幹事中心のプレゼン)

参加人数 30~50名

川崎分科会

年5回開催 土曜午後

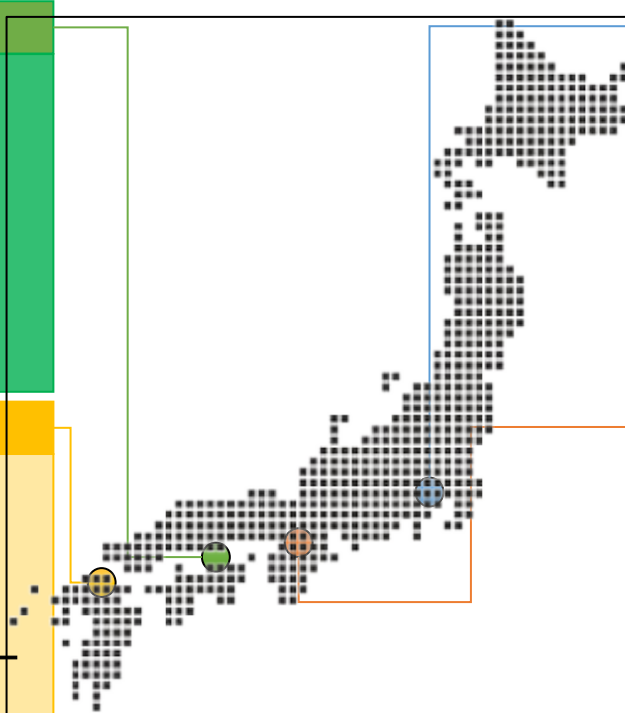
Target

関東購買NW会と同じ

Contents

購買の現場に近いケーススタディ、スペシャルゲストトーク、スペシャルメンバートーク等

参加人数最大30名前後



幹事募集のお知らせ

関東購買ネットワーク会では、幹事を募集しています。

私達と一緒に、わくわくするコンテンツを作ってみませんか！？

年齢・経験は問いません。

幹事会・開催イベントへ可能な限り参加頂ければ幸いです。

幹事会は年数回オンラインで。開催イベントは年5回です。

【幹事になるとこんなメリットがあります】

- ・プレゼン経験（めっちゃ増えます）
- ・購買業務研究（コンテンツ作成の過程で知識が爆増）
- ・他社事例入手（できるかも）

幹事募集のお知らせ

購買ネットワーク会

Change the purchasing
of Japan to keep winning

About Us

イベント

資料室

メーリングリスト

リンク

お問い合わせ

「買う」という行為に関わるすべての人へ

バイヤーの世界の何かを変えたい人たちへ

自分を変えたい人たちへ

新たな刺激が欲しい人たちへ

組織を破り、自己ブランドとしてのバイヤー
業を確立したい人たちへ

購買ネットワーク会とは、業種を超えた
先進的バイヤーや購買・調達関連に携わ
る方々の自主的な、そして奇跡的な交流
会です。

イベント開催予定

今日

3

2

4

5

5

5

予定

お問い合わせ

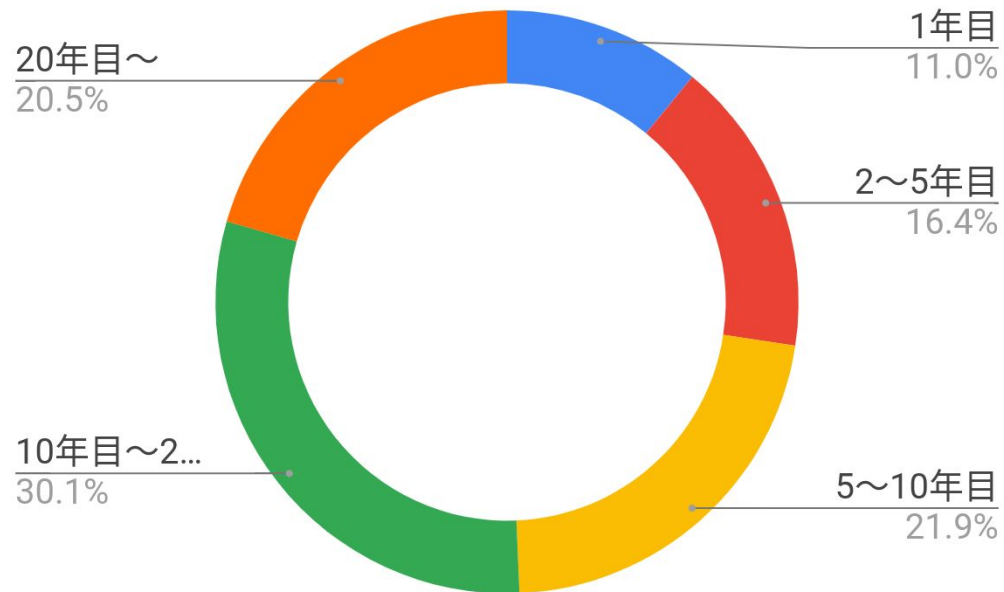
下記フォームに必要事項を入力後、確認ボタンを押してください。

ご用件	<input type="text" value="その他全般"/>
お名前	<input type="text"/> ※必須
会社名	<input type="text"/>
電話番号（半角）	<input type="text"/>
メール（半角）	<input type="text"/> ※必須
お問い合わせ内容	<input type="text"/>

確認

リセット

本日の参加者



自己紹介

【好きな物事】

経営学、Project Management、哲学、数字、写真、二輪、一人旅、日曜Programing、抽象的思考とか本質論(決して得意ではない)

【保有資格】

CPP-A級、ビジネス実務法務検定、ビジネス会計検定

建築資材メーカー勤務 (ファブレス)

協力工場の生産管理、品質管理、物流管理
利益設計、原価設計、サプライヤー選定 など
物の流れに関わる何でも屋

購買ネットワーク会 代表幹事

2008

精密機器メーカー勤務

新製品立ち上げプロジェクトの購買部門M
原価企画、購買戦略立案、スケジュール立案、調整が主業務
射出成形品、板金、メカトロ品、電子部品など広く浅く関わる
輸出入管理の一部、原産国判定の一部を担当
コストダウン管理、金型管理のシステム基礎設計を担当

Sier勤務

パソコンやサーバをはじめハードウェア全般と
パッケージソフトウェアの購買担当
基本契約締結、集中購買、個別案件の見積取得、発注もやる
現場だけのミニDXしたり、全社DXのメンバーになったり

2022

[New] 2023年から調達企画に異動



強い資材部を作ってほしいんだけど

えっ？



「強い」って何だ？

様々な環境の変化や困難に適応し
その問題を解決できること

外部環境に適応するならば
まずは内側から

とすれば、基礎が大事

調達の「基礎」って何だ？

調達の基本とは

1. コンプライアンスの取り組み …… 法を犯してはいけない、存続できない
2. コストへの取り組み …… いつの時代もどの会社でも求められる
3. サプライヤーとの協力体制 …… サプライヤーの支援なしでは成立しない

プラス

4. 問題解決能力 …… 環境変化や困難を解決できるようになるため
(そもそも仕事の基礎は問題解決)
5. 標準化 …… 問題解決に再現性をもたせる

突然、理想の状態になれるか？

段階を踏む必要がある
組織の成長を定義する必要がある



具備すべき要件

組織の成長段階

グレイナーの企業成長モデル①



グレイナーの企業成長モデル②

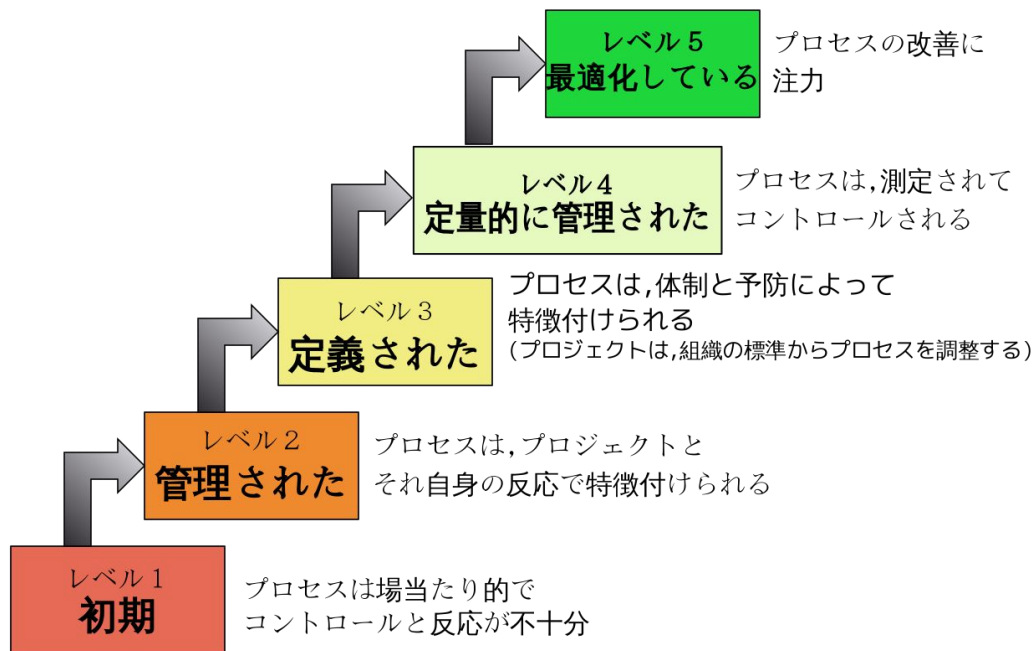
成長の5段階の進化期における組織の慣行

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
経営管理の焦点	製品と販売	活動の効率	市場の拡大	組織の強化	問題解決と革新
組織構造	非公式的	集権的で職能的	分権的で地域的	ライン・スタッフと製品グループ	チームとマトリックス
トップマネジメントの流儀	個人的で事業家肌	指揮的	移譲的	番犬的	参加的
統制システム	市場の結果	標準とコストセンター	報告とプロフィットセンター	計画と投資センター	相互的な目標設定
報酬の焦点	株の所有	給料と業績による加給	個人的なボーナス	利益配分とストックオプション	チームのボーナス

出展: ラリー・E・グレイナー「企業成長の“フシ”をどう乗り切るか」
ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・ライブラリー

CMMI (能力成熟度モデル統合) ①

成熟度レベルの特性



CMMI (能力成熟度モデル統合) ②

TRUNK

CMMI

レベル	状態	概要
5	最適化されている	レベル4での定量的理解に基づき、定量的プロセス改善目標が組織的に確立され、新しい施策に取り組んだ際も効果を定量評価できる。
4	定量管理されている	品質や実績の定量データを持ち、プロセスの管理・予測の基準として使用されている。これを用いた定量目標は継続的に改善されている。
3	定義されている	標準プロセスが確立され、継続的に改善され、その標準プロセスは組織横断的に使用されている。
2	管理されている	要件管理やプロジェクト計画、資源投入や監視・制御測定などの基本的なプロジェクト管理が行われている。
1	初期レベル	組織に属する人員の力量に依存した場当たりので秩序のないプロセス。

引用出展: 成熟度モデル CMMI/COBIT | Workschool(ワークスクール) (work-school.com)

成熟度レベル \ カテゴリ	プロジェクト管理	エンジニアリング	支援	プロセス管理
レベル5			原因分析と解決	組織実践管理
レベル4	定量的プロジェクト管理			組織プロセス実践
レベル3	統合プロジェクト管理 リスク管理	要件開発 技術解 成果物統合 検証 妥当性確認	決定分析と解決	組織プロセス重視 組織プロセス定義 組織トレーニング
レベル2	要件管理 プロジェクト計画策定 プロジェクトの監視と制御 供給者合意管理		構成管理 プロセスと成果物の品質保証 測定と分析	
レベル1	初期			

引用出展: CMMIとは何か? -プロセス領域 (compita-japan.com)

購買部門の成長ロードマップ

◎組織の ありたい姿	一部の個人によって組織が牽引され、役割は曖昧で、仕事の進め方は不揃い	組織上の役割分担(分業化)はされているものの、自主性に基づき仕事が進められており役割の境界は曖昧さを多く残している	役割分担(分業化)が進み業務標準などの制限もされているものの、業務と業務の連携が不十分な部分を残している	コンプライアンスに不安なく、予算策定段階から売上・原価へ戦略的に貢献できている	左記に加え、年齢層が適正化かつタレントが育っており、適切に世代交代がなされている
Phase	1 ルールも仕組みもない状態	2 ルールや仕組みが一部ある状態	3 仕組みはあるが分断化した状態	4 仕組みが完成した状態	5 持続可能な状態
①コンプラ	倫理遵法の意識もルールもない	一部のルールを理解しているが、再発防止に不十分な部分を残している	ルールを体系的に理解しているが、個別事案の対処(再発防止)に留まっている	コンプライアンスのための仕組みが業務標準に組み込まれており、教育が十分でないとしても事故を未然防止できている	刻々と変化する外部環境に適應する高い専門性を有し、かつタイムリーに仕組みへ落とし込みがなされており、部員は心理的安全性をもって業務に集中できている
②コスト管理	購入実績をはじめとするデータ収集の仕組みがない	②-4の一部が実践できているが、断片化しており限定的に効果を得ている	②-4の多くは実践できているが、断片化しており限定的に効果を得ている	経営分析、財務分析、支出分析、購買戦略・戦術、単価分析、入札、発注方針のすべてが繋がっていて、かつ実践できている	②-4に加え複数年のコストロードマップが存在し、それに基づき競合環境をコントロールできている
③サプライヤ管理	特段の意図を持たず、ほとんどの発注先を要求元が決めている	③-4の一部が実践できているが、断片化しており限定的に効果を得ている	③-4の多くは実践できているが、断片化しており限定的に効果を得ている	(サプライヤの)経営分析、財務分析、QCD評価、VOS、(コストだけに依存しない)発注方針、仕入先選定のすべてが繋がっていて、かつ実践できている	③-4に加え競合ロードマップが存在し、集中購買と分散購買の使い分け、また新規仕入先の探索を含む競合環境をコントロールできている
④問題解決力	物事を捉え、思い描く姿を実現するための考え方や術を知らず、あるがままの状態で過ごしている	問題解決の基礎的な教育を受け、個人の単位で困りごとの解決に取り組んでいるものの、前工程・後工程との繋がりが考えられていない	問題解決の基礎的な教育を受け、かつ実践能力も有するが、部全体・各課が有する機能との関連付け、及び仕組み化に不十分な部分を残している	現象の観察、傾向や特徴の分析、原因の特定、対策の立案、結果の測定すべての工程が論理を以って繋がりを形成しており、再現性のある問題解決がなされている	④-4に加えPDCAを測定する仕組みが業務に組み込まれ、日常的に異常を察知するとともに、新たな問題を解決することが業務そのものであるとして認知・実行されている
⑤標準化	業務執行の規定・規約・標準の類が存在しない	大綱領は規定化されているが、詳細部分は明文化されていない	⑤-4の多くは実践できているが、断片化しており業務と業務の連携に不十分な部分を残している	組織機能図、機能に割り当てた課人員配置、機能を執行するための業務標準手順書が制定されており、均質な業務執行ができている	⑤-4とともに④-5との繋がりがあって、業務執行に適さない部分が発生すれば全体の見直しが行われ、論理の繋がりが保たれている

誰に何をしてもらうか
適材適所をどのように見定めるか

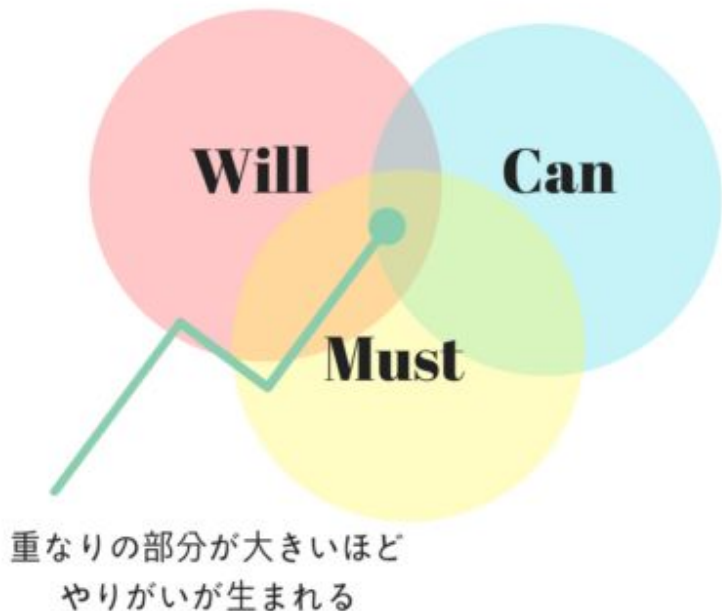
WILL/CAN/MUST + FUTURE モデル

FUTURE
思い描く姿。ビジョン。

WILL
実現したい目標

CAN
今できること

MUST
やらなければならないこと
できなければならないこと



部員面談シート

	A	B	C	D	E
Future 将来の姿 コアスキル					
WILL やりたいこと 好きなこと 実現したい目標					
CAN できること 得意なこと					
MUST やらなければならないこと できなければならないこと 会社が必要とすること					

部員評価シート1

評価項目	定義	1	2	3	4	5	コメント	A	B	C	D	E	
チームプレー	積極的にコミュニケーションをとり、チームプレーで業務を進めることができたか	自分勝手な行動で周囲の業務推進を妨げることがあった	コミュニケーションが不十分で、自分一人で業務を抱え込むことが多かった	積極的にコミュニケーションをとり、チームプレーで業務を進めていた	サポート・ヘルプを進んで行っており、周囲の信頼を得ていた	コミュニケーションや協働が図られるよう、周囲にもはたらきかけていた		5	4	3	3	3	
時間・スケジュール管理	時間・スケジュールを管理し、計画的に業務を進めていたか	自己管理ができておらず、時間や納期に遅れる場面が目立った	自己管理が不十分で、時間や納期に遅れることが時々あった	業務を進めるにあたって一通り問題はなかった	自己管理をきちんと行っており、スピーディに業務を進めていた	自己管理能力が極めて高く、周囲の模範となっていた		3	4	3	3	3	
情報収集	業務上必要な情報を収集し、業務に活用したり社内共有したりしていたか	情報収集の取り組みはまったくみられなかった	最低限必要な情報を収集するにとどまっていた	幅広い情報を収集し、整理したうえで業務に活用していた	社内のニーズも踏まえて情報を収集し、共有していた	有用な情報の収集・社内共有に尽力し、大きな成果につながった		3	3	3	2	2	3
学習意欲	自己研鑽の意欲を持ち、知識・技能のレベルアップに努めていたか	学習意欲がまったくみられなかった	学習意欲はあるようだが、具体的な取り組みは物足りなかった	学習意欲を持って自己研鑽に取り組んでいた	学習意欲が高く、常に自己研鑽に取り組んでいた	不断の努力によって大幅なレベルアップを遂げた		5	1	2	1	1	3
積極姿勢	何事も自分事として捉え、積極的・主体的に行動していたか	他者に責任転嫁することが多く、逃げの姿勢が目立った	受け身・指示待ちが多く、消極的な姿勢だった	自らに関係することに対しては、積極的に取り組む姿勢を見せていた	自らに直接関係ないことに対しても、積極的に関与する姿勢を見せていた	何事にも主体的に取り組み、周囲の模範となっていた		3	3	3	2	2	3
専門業務知識	業務上必要な専門知識を有していたか	知識が明らかに不足していたが、向上させる姿勢も見られなかった	最低限の知識は有していたが、やや物足りなかった	必要な知識を有しており、業務に通じ問題はなかった	幅広い知識を有しており、業務に活用していた	極めて高度な知識を有しており、その向上にも余念がなかった		3	3	3	2	2	3
						合計→		35	36	30	30	35	

部員評価シート2

評価項目	定義	1	2	3	4	5	グ イ ト	A	B	C	D	E
コスト・効率意識	コスト・効率に対する意識を持ち、業務の進め方を工夫・改善していたか	コスト意識が低く、金銭・資源を浪費していることが多かった	コスト意識はあるようだが、旧来の業務の進め方を踏襲するに留まっていた	コスト意識を持ち、自身の業務の進め方を工夫していた	コスト意識が高く、周囲の業務の進め方にも工夫を取り入れていた	コスト削減・効率化において大きな貢献があった	3	2	2	2	2	2
ビジネスマナー	ビジネスマナー・一般常識に則った言動ができていたか	非常識な言動で周囲を不快にさせることが多かった	不適切な言動を指摘されることが時々あった	ビジネスマナーに関して一通り問題はなかった	ビジネスマナーを高いレベルで実践していた	常に好感が持てる言動で、周囲の模範となっていた	1	3	3	3	3	3
整理整頓	身の回りや社内の整理整頓に取り組んでいたか	自分の身の回りの整理整頓もできておらず、周囲に迷惑をかけることが多かった	身の回りの最低限の整理整頓に留まっていた	自身の業務に関係する範囲については、整理整頓に取り組んでいた	社内全体に目を配り、積極的に整理整頓に取り組んでいた	周囲にも整理整頓に取り組むようはたらきかけていた	1	2	3	2	2	2
改善提案	全体最適を意識した改善提案をし、自ら実行できていたか	改善に向けた取り組みがまったく見られなかった	改善すべき課題は把握していたが、具体的な解決策は提案できなかった	改善すべき課題を正しく捉え、具体的な解決策を提案していた	改善すべき課題の解決策を提案し、自ら実行していた	課題解決に向けて取り組み、大きな成果をあげていた	5	3	4	3	3	3
報連相	必要な報告・連絡・相談を適切に行っていたか	必要な報連相を怠って問題を起こすことが多かった	報連相が遅れたり不十分であったりすることが多かった	報連相を適切に行っており、一通り問題はなかった	報連相をタイムリーかつ的確に行っていた	報連相をきちんと行うよう周囲にもはたらきかけていた	1	3	3	3	3	3
社内ルール・規律の遵守	社内ルール、規律を遵守していたか	遵守できておらず、指摘されても改める姿勢が見られなかった	遵守できないことが時々あった	おおむね遵守しており、一通り問題はなかった	常に遵守していた	周囲にもルールを順守するようはたらきかけていた	1	4	4	4	4	4
						合計→		35	36	30	30	35

統合モデル

		組織の5段階モデル						役割、機能、視点						
		①組織の ありたい姿	一部の個人によって組織が牽引され、役割は曖昧で、仕事の進め方は不揃い	組織上の役割分担(分業化)はされているものの、自主性に基づき仕事が進められており役割の境界は曖昧さを多く残している	役割分担(分業化)が進み業務標準などの制定もされているものの、業務と業務の連携が不十分な部分を残している	コンプライアンスに不安なく、予算策定段階から売上・原価へ戦略的に貢献できている	左記に加え、年齢層が適正化かつタレントが育っており、適切に世代交代がなされている	レベル 診断	Q	C	D	E	S	
		Phase	1 ルールも仕組みもない状態	2 ルールや仕組みが一部ある状態	3 仕組みはあるが分断化した状態	4 仕組みが完成した状態	5 持続可能な状態	2						
スキル マップ	①コンプラ						2							
	②コスト						2							
	③サプライヤ						1.5							
	④問題解決						2.5							
	⑤標準化						1.5							
メン バー 表	A	FUTURE/WILL/CAN/MUSTモデル+評価シートから、個人特性を記載。												
	B													
	C													
	D													
	E													

黄色セル
×
役割、機能、視点
= 実行すべき施策

個人特性 × 施策
= アサイン
(個人目標に書く)

6月17日(土)
オフライン開催予定
乞うご期待

The background features light blue geometric shapes in the corners, resembling folded paper or abstract triangles. The main text is centered on a white background.

THANK YOU!

ANY QUESTIONS?