

第 36 回関東購買ネットワーク会 フロアセッション議事録

～出席者全員で作ったノウハウ集

第 36 回関東購買ネットワーク会では、「フロアセッション」という名称で、ご出席者の皆様のご発言をいただきつつ、取り上げたテーマの洞察や今後の考察材料を明確にしていく催しが行われました。

セッション 1 の初耳学では皆様から寄せられたお悩み事項、セッション 2 では値上げ交渉対応について、ご出席者の皆様の発言をまとめただけでも、かなりのノウハウ集になりました。さらに、51 名の満場の皆様をうまくファシリテートし、かつ自身の洞察も示してくださった赤西さん、梅原さんのお二人の内容を含めて、議事録としてみました

フロアセッション 1「赤西先生の初耳学」(赤西和郎様)



赤西先生の初耳学
※ 第64回アンケート結果:[Q10:購買の仕事の中で困っていること、悩み]

2018年6月16日 第65回 購買ネットワーク会(関東)
赤西 和郎

前回 64 回で受けた若手の悩み・質問・疑問を本会幹事の赤西氏がお答えしていくセッションです。もちろんその場でいかなる議論にも購買会きっての知識人である赤西氏がお答えしていきます。はたして赤西氏にとっての初耳知識はでてるのか。

上記の事前案内に基づいて、前回のアンケートで記入いただいた 9 つの悩み・質問・疑問(以下)が採り上げられました。そして、赤西先生の結果は全部「知ってた」でした。

[採り上げられた悩み・質問・疑問]

- Q1.コストダウンの効果測定には 2 種類の方法がある
- Q2.購買の地位が低いのは今に始まったことではない
- Q3.購買が法務を兼務する会社もある
- Q4.購買はコストダウンから逃れられない
- Q5.購買が関与できない聖域が存在する
- Q6.上司が使えなくて困る
- Q7.学問に王道なし
- Q8.悩んだら聞いたほうが早い
- Q9.変革を起こすのは難しい
- Q10.値上げに対抗する魔法の杖が存在する！

Q1.コストダウンの効果測定には 2 種類の方法がある

最初の Q1 については、コストアポイダンスとコストセービングの 2 種類があり、赤西先生は以下のように、区分しているとの、図に描いての説明をいただきました。

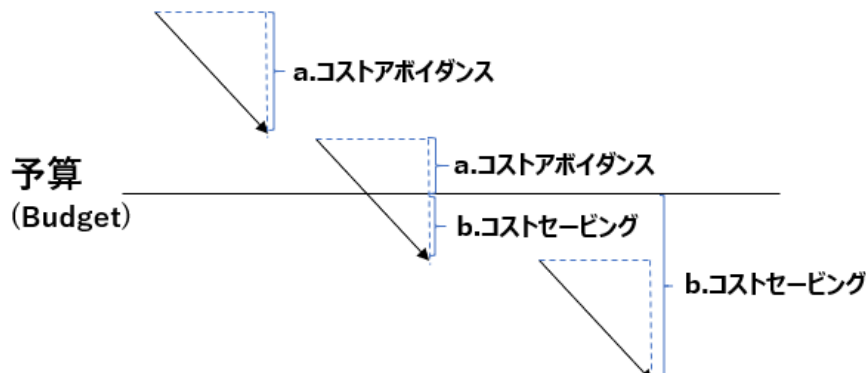


図1. コスタポイダンス(コスト抑制)とコストセービング(コスト削減)

メッセージとしては、「予算以下で変えたかどうか重要ではないか、すなわち予算に対して届かなかった、予算以下に達成できたが」、「予算以下で変えたかどうか重要ではないか～予算に対して届かなかった、予算以下に達成できた」という話をいただきました。

また、出席者の皆様からの発言としては、以下のようなものがありました。

- ・ 「損益面(P/L)/ 経営へのインパクト(影響)」に対する効果測定をしなければならないのではないか
- ・ ステークホルダーに成果を可視化することが重要で、考え方/定義を明確にして、それに適正な指標設定をすることが重要ではないか
- ・ (交渉時ではなく、ユーザーマネジメントの視点を入れて)直接材は買わない選択肢がないので、コストアポイダンスはできない

Q2. 購買の地位が低いのは今に始まったことではない

「現場に頼られるのか、社長から褒められるのか...でも空気ではだめだろう、そもそも地位とはなんぞや」という問いかけから入られました。

その上で、「社内における購買部門のブランディング・認知不足、調達立場が弱い、購買担当の地位向上」という話はよく聞かすが、「購買が関与しなければいけないプロセス/仕組みを確立することが必要ではないか」との説明をされました。

これに対して、出席者の皆様からは、以下のような発言がありました。

- ・ 自分がどう振る舞いをするかが重要ではないか、購買部門が弱くても自分が強ければ全く問題ないのではないか
- ・ 社内他部門(対外向け)に、役割を文書化をして明確にすることが重要と思い、実施しているが、他社はどうなのだろうか
 - ・ 拳手いただいた結果、購買のビジョンを周知しているところは多くはないと判明
 - ・ それに対して、赤西先生から「ミッションだけでなく、どんな機能で、どんな事ができるのかをパワポ資料化して、説明に回るのも、部門を立ち上げるには重要」とのコメントが付きまして
- ・ 社外に提示している調達方針と、「購買が何をやるかを明確にするもの」であるミッション・ビジョンは別物である
- ・ 人によって、思いや理解はバラバラなので、それをまとめるには、ミッション・ビジョンを作成し、提示することは重要ではないか

Q3. 購買が法務を兼務する会社もある

新たに購買部門を立ち上げた赤西先生は、まさにそうだった、契約書をチェックできる唯一の存在の自分が購買契約書をみてきた(弁護士とも話をした)との説明がありました。その上で、法務(リーガルチェック)の観点とは別に、購買視点でのチェックを行うことで、より優れた取引が行える可能性があるとし、以下の図を描かれました。

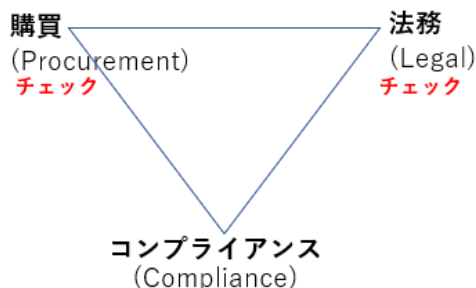


図2. 法務視点でのチェック、購買視点でのチェック

Q4. 購買はコストダウンから逃れられない

赤西先生からは、宿命であり仕方がない、与えられた Budget/ターゲットで満足せずに、よりよいコストを追求することが重要であるとの説明がありました。

また出席者の皆様からは、以下のような発言がありました。

- ・ 購買のもっと大きな価値は、コスト削減に留まらずに、Cash Generation の仕組(支払 Term や在庫削減など) を考えることも重要

Q5. 購買が関与できない聖域が存在する

赤西先生からは、「聖域のある商材は、崩せるときも、崩せないときもある。ケースバイケースかなあ。社長が自ら要求してきた社長室の高額家具の購入要求は崩せないかなあ、会社ごとの方針もあるからなあ」との説明がありました。

それに対して、出席者の皆様からは、以下のような発言がありました。

- ・ 聖域には、社内制約と外部要因(反社会勢力、政治的絡みなど)の 2 種類がある。また日本国内だけで考えてはならない
- ・ 系列会社は聖域になる可能性があるが、外部からの人材導入で崩せることもある

Q6. 上司が使えなくて困る

最初に、出席者の皆様の状況を伺ったところ、以下のような発言がありました。

- ・ 役員絡みのアイテム採用(断れる上司がいない)
- ・ 素人上司の使い方をどうすればよいのか。意思決定できない、法令関係わかってない。
- ・ パワー系、ただただ押しが強い
- ・ 弱々系

それに対して、赤西先生は「使えるかどうか、使えるようになるかどうかは結局自分次第。私も上司に対する対応がまずかった経験があって反省しており...がんばりましょう」とまとめられました

Q7. 学問に王道なし

赤西先生からは次のようなアドバイスがありました。

(ちょっと時間が不足して、参加者の皆様の発言をいただく余裕がなくなりました)

- どんな勉強をどんな順序でどんな教材で勉強すべきかについては、困っていることから、取り組んでいくのが良いのではないか
- 購買に入ったばかりの方であれば、まずは、購買本、Web 検索、試験テキスト(CPP,CPSM)などが良いと思う

Q8. 悩んだら聞いたほうが早い

赤西先生からは、以下のような手段を活用してはどうだろうかとのアドバイスがありました。

- 社内がダメならサプライヤーに直接聞く
- WEB 検索(NC ネットワークなどのサプライヤー紹介サイト、比較 Biz、統計資料サイト)
- PMI 指標、日銀短観、各種統計資料
- 業界主催のセミナー（不動産会社主催のオフィス賃貸価格動向や地価の推移、予測等）
- 商談会、JETRO の資料室/WEB も有効である

Q6～8 の 3 つの内容をまとめて板書していただいた内容が下図になります。

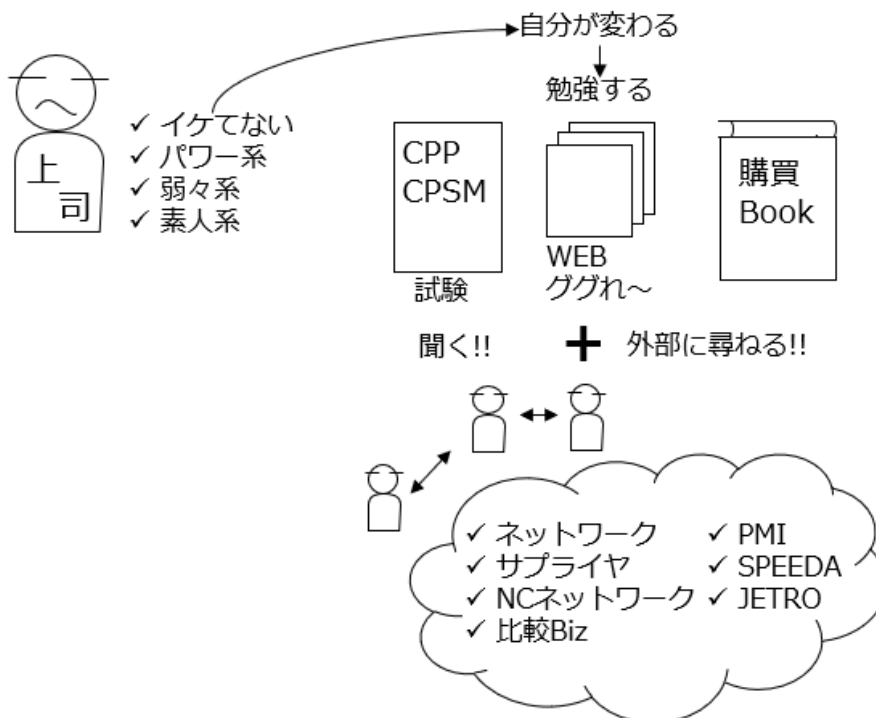
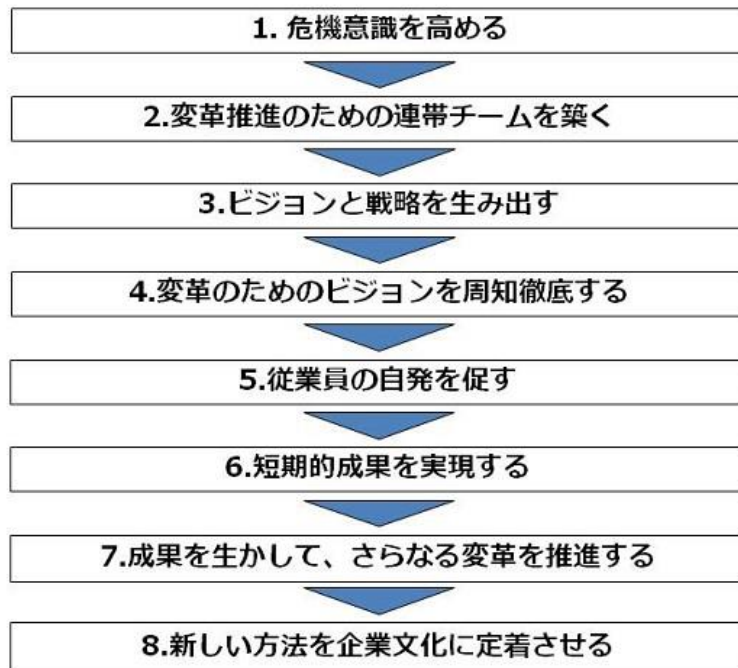


図3. 上司が使えなくて困る/学問に王道なし/悩んだら聞いたほうが早い

Q9. 変革を起こすのは難しい

赤西先生からは「変えたくない、リスクも有るという気分はよく分かるが、メリットが大きければやる価値あり」との指摘がありました。

出席者の皆様のご発言では、ジョン・コッターの「変革の 8 段階プロセス」の手順(下図)が参考になるとのご指摘がありました。



そして「Q10. 値上げに対抗する魔法の杖が存在する！」については、「次のフロアセッションで」と引き継がれました。

フロアセッション 2「去る飛脚！ 荒ぶる猫！ 物流購買から学ぶ値上げ交渉の受け方」(梅原 広行)

今から数年は物・サービスの値上げが続く。誰もが知っている題材をもとに、値上げ基調の購入アイテムをバイヤーとしてどのように対処していくかを知るセッション。

2 番目のフロアセッションは「値上げ交渉/サプライヤー優位での交渉について、物流を事例にお話する」と内容を定義してスタートしました。

期待

最初に梅原さんから、出席者の皆様に問いかけられたのが、フロアセッション 2 への出席者の皆様の期待でした。皆様からは以下のような発言をいただきました。

- ・ 1 社しか対応できない独占的サプライヤーの値上げ要請への対応の仕方を知りたい
- ・ 先週の関西に参加して、梅原さんの考え方を学びたい
- ・ そもそも交渉とはどういう形態で行うべきか(言い負かすのか、歩み寄るのか)
→対面によってやり取りをすること、打ち負かす/歩み寄りはやり方の目標になる
- ・ 値上げ交渉で、購買が妥当性を判断してくれと言われるが、何をもって妥当とすればよいのか
→それへの権限を与えられているバイヤーが妥当だといえればそれでよし
- ・ 準備段階で実施すべき内容、買っているものによって内容が違うのではないか(共通項はあるのか)
- ・ 値上げ結果をどう社内の売価反映をさせるか
→セッションではちょっと無理かなあ、懇親会で
※青字は梅原さんが、出席者の皆様の発言に即座に対応された返答です

今日のセッションでの姿勢/スタイル

出席者の皆様の「期待」を受けて、セッションのスタイル(さらには今後の行動スタイル)が以下のように定義(梅原さんから提案)されました。

#1:言われたことしかやらないの態度はやめる方向で進めましょう

#2:自ら考えてみましょう(物流関係をネタに、値上げ交渉について自ら考える方式で進めてみましょう)

物流業務の概要

次に議論の前提として、対象とする物流業務の意識合わせが、以下の内容で行われました。以降の対象とする物流業務は次のように定義されました。

- ・ 保管・ピッキング、梱包、配送する業務です
- ・ 物流費を要因分解すると購買的要因と物流的要因(要件、物流仕様(スペック))から決定されます
- ・ 物流的要因(要件、物流仕様(スペック))とは、モノの流し方や物流仕様(スペック)に関わるもので、自社特有性が生じる場合もあります。
- ・ 購買的要因とは価格要因のことです。なお、現在物流費の高騰の焦点は「購買的要因」の方であり、コスト削減に付いては購買的要因からみていく必要があります。

ではこのような業務で、値上げ要請を受けたバイヤーとして何をしますか(発言ヒアリング)

そしてここから、出席者の皆さんのご発言をいただく形で、セッションが本格的に始まりました。

値上げ交渉を求められたらどうするかについて、多く(ほぼ全員)の方々がご発言してくださいました。

皆様、鋭いノウハウをご披露いただけました。これだけでも様々なノウハウ集になっていると思います。

[現状確認・情報共有]

- ・ いまの契約条件を調べる(現行契約では必要ない値上げ要請がきている場合もある)
- ・ 値上げ要請があったことの内情を社内でシェア
- ・ 値上げ要因を細かく精査していく、根拠の説明を聞く(裏付け市況資料など)
- ・ 他のサプライヤーの状況を調べる(情報確認)
- ・ 競合他社の状況を調べる
- ・ 内部ターゲット価格を事前に検討しておく(社内準備)
- ・ サプライヤーの事業へのインパクトを確認する(経営が傾かないか)
- ・ 値上げを受け入れた場合の自社事業へのインパクトを確認する
- ・ 互恵関係など、交渉での優位性を得る契機がないかを探る

[対応策の検討]

- ・ 代用品への変更を検討する
- ・ 時間稼ぎする
- ・ 雲隠れする(病気になる)
- ・ 内部要件(購入条件)の変更を考える
- ・ 価格以外の条件で調整する(サービスレベル向上など)

- ・ 拒否する、受諾しない、受け付けない
- ・ 数量まとめ（ボリュームレバレッジ）を検討する
- ・ グループ会社との集中交渉、共同調達
- ・ 取引先指定運送会社をやめて、運送会社を 1 社に集約（サプライヤーコンソリデーション）
- ・ 段階的な値上げを打診する
- ・ ちよつとくらいの値上げならば呑む
- ・ 今後の変化に応じて、値下げのトリガーをどうするかを明確にしておく

「何をしますか」を実施する際の課題点/障壁はどのようなものですか(発言ヒアリング)

その上で、梅原さんが出席者の皆さんに問いかけたのが、それを実行する際の課題点/障壁でした。これも多くの出席者の方がご発言をくださいました。

- ・ 代替が見つからない
- ・ サプライヤーの営業担当者が「社内が動かない」と泣きつく(/売ってくれない)
- ・ 物流費アップ分に相当する削減効果を社内に示せず、値上げを呑む社内承認を得られない
- ・ 社内で代替品を受け入れてくれない....以前と同じでない嫌だ(心理的に嫌だ)と言われる
- ・ 社内要求とマッチしない
- ・ 値上げせ説明に対する精査能力の不足
- ・ サプライヤーから根拠説明が提示されない
- ・ 下請法に抵触する恐れがあり。拒否できない
- ・ 集約購買しようとしても要求元の社内合意が得られない
- ・ 社内の購買状況(購買数量など)がわからない
- ・ サプライヤー競合他社の情報が集められない
- ・ サプライヤーの談合可能性(代替品も値上げされ、どうも横で繋がっているのではないか)
- ・ 代替品が要求納期の期限に間に合わない/社内検討期間がかかり、間に合わない
- ・ サプライヤーの新規開発などが滞り、将来的な経営危機を招きかねない
- ・ 価格の落とし所をどう決めるかわからない
- ・ パワーバランスで負けているときのコストアボイダンスの出し方
- ・ 外的要因(為替など)により呑まざるを得ない
- ・ 代替手段の条件が悪化

改善・解決法

上記のように課題点/障壁が数多く出席者の皆様からあがりました。ただし時間の関係から、主に取り上げる 2 つを選定しました(数多くのその他についても、梅原さんは短く対応策のコメントを続けてくださいました)。それについて、改善・解決法が以下のように話されました。

課題#1.売ってくれない

- ・ 本当にお買わなくてはならないのかはまず確認しましょう。
買う必要がないものについて悩んでいても無駄なことです
- ・ 買わなければならないと確認が取れたら、ではどのような理由で売ってくれないのかを明確にしましょう
2 つの理由が考えられます。「売れるのに売ってくれない」のか、「売れるものがないか」。
- ・ 「売れるものがない」(モノがない)場合は、それを社内にフィードバックし、どうするか対応策を考える必要があります
- ・ 「売れるのに売ってくれない」(モノがある)場合には、それを手に入れる手段/条件を考えてみましょう
モノならば買い占めて在庫積み上げをすとか、サービスならば長期契約をすとか

このように、場合分けをして体系的に考えていくことが肝要になります。

課題#2.時間がない

この課題は、予知/事前準備能力の欠如ではないでしょうか？

普段から予知したり、事前に考えておかないであたふたするのでは、追い込まれてしまうことになる、非常にまずい状況です。社内調整準備の時間が足りないというのも、先回り準備不足が原因ではないでしょうか
為替変動なども、契約で変動幅のレンジを事前設定しておき、その幅以内であれば価格は同一にするなど、先を見通しておけば対応ができるはず。

まとめると...以下が重要になるのではないのでしょうか

1. 事前から対応策を考えておく、備えを怠らない
2. 上にどんどん上げて、経営判断させる(現場レベルで抱え込まない)
それをうまくファシリテートするのが購買の役割ではないですか
3. あとは「やるだけ(Just Do It.)」...ただし行動をうまく実践するのは、本当に難しいことです