

COVID-19 特別企画 第4回 Online 購買ネットワーク会

ニューノーマルの今こそ見直す ステークホルダーマネジメント

2020年6月8日@Zoom

緊急事態宣言経緯

- ◇ 12月31日 中国湖北省武漢市で原因不明肺炎の集団発生
- ◇ 1月9日 中国当局がメディアで報告
- ◇ 1月15日 国内初の感染者確認
- ◇ 3月13日 新型コロナウイルス特措法成立
- ◇ 4月7日 7都府県に緊急事態宣言発令
- ◇ 4月16日 対象を全国に拡大
- ◇ 5月14日 39県で解除、8都道府県は継続
- ◇ 5月21日 大阪、京都、兵庫を解除、5都道県は継続
- ◇ 5月25日 埼玉、千葉、東京、神奈川、北海道を解除し、
全国解除完了

3蜜回避

8割削減 &
自粛ムード



そしてアフターコロナ、ウィズコロナの世界へ

国内外の発生の状況

<出典> 6月7日 厚生労働省発表 (累計・新規、死亡者は6日、その他は5日集計)

更新日時: 6月7日 10時00分

国内の発生状況

現在感染者数
1,110
(前日比 -75)

新規感染者数
46
(前日比 +2)

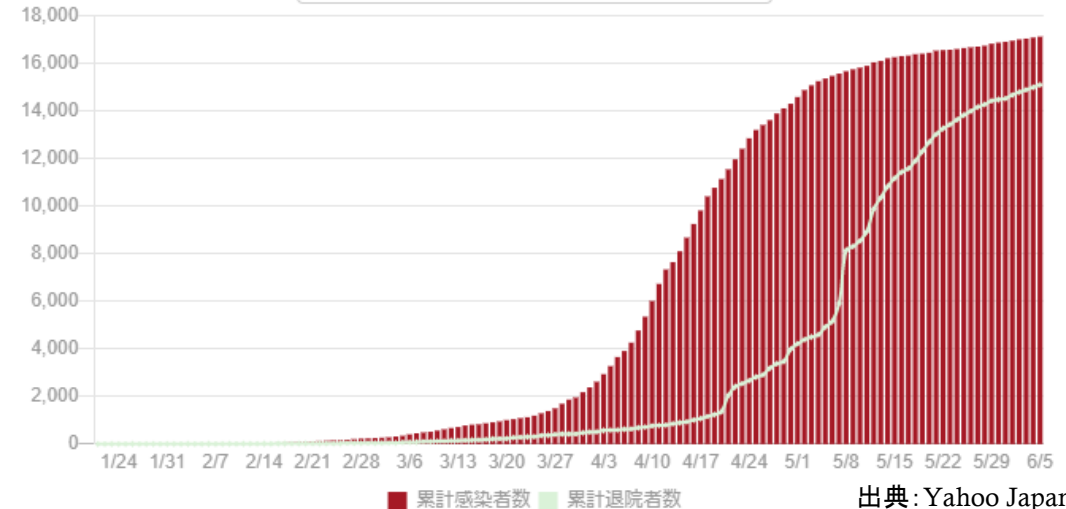
累計感染者数
17,141

死亡者数
916
(前日比 +2)

退院者数
15,079
(前日比 +107)

その他、横浜港に到着したクルーズ船：感染者数712 死亡者13

現在 新規 累計



出典: Yahoo Japan

東京アラート経緯

- ◇ 5月25日 東京都:段階的な休業要請の緩和策発表
- ◇ 5月26日 緩和策 ステップ1 学校等の解除
- ◇ 6月1日 緩和策 ステップ2 ジム・塾等の解除
- ◇ 6月2日 東京アラート発令
- ◇ 6月7日 状況悪化中!

7割経済?

新規感染者数増加傾向、第2波懸念
(3月後半あたりの状況に似てないか?)

東京都「休業要請」緩和のステップ

6/1 ~

ステップ	0 宣言中	1 宣言解除	2 状況見ながら判断	3
博物館・美術館 運動施設・学校 など	×	○・△ ^{※1}	○	○
スポーツジム・学習塾・劇場 集会場・必需品以外の店舗など	×	×	○	○
カラオケ店・漫画喫茶 パチンコ店・遊園地 など	×	×	×	○
居酒屋含む 飲食店	20時まで	22時まで	22時まで	24時まで
接待伴う飲食店 ライブハウスなど	×	×	×	国の対処方針等を 踏まえ対応検討
イベント	×	屋内: 100人以下 ^{※2} 屋外: 200人以下		1000人以下 ^{※3}

※1 △印: 観客席は使用停止
 ※2 かつ定員の半分以上
 ※3 屋内は、かつ定員の半分以上・7/10日以降は別途

「東京アラート」の目安と現状

	①新規感染者数 ■1週間平均・1日あたり	②感染経路不明の割合 ■1週間平均・1日あたり	③感染者増加比率 ■週単位
アラート目安	20人未満	50%未満	1未満
6月1日	12.9人	56.7%	1.88
6月2日	16.3人	50.0%	2.15
6月3日	16.4人	45.2%	1.95
6月4日	18.3人	46.9%	2.03
6月5日	18.0人	46.8%	1.54
6月6日	19.7人	45.7%	1.47
6月7日	21.0人	46.9%	1.73
6月8日			
再要請目安	50人以上	50%以上	2以上

質問1

私の会社は政府/関係省庁等の要請に
ほぼほぼ従っている。

Yes or No?

質問2

私自身は政府/関係省庁等の要請に
ほぼほぼ従っている。

Yes or No?

質問3

私の会社及び私自身は第2波に対する
備えができている。と思う。

Yes or No?

「赤いお家」のご紹介

最強の購買部門を育てる
「赤いお家」

購買マネージャに必要な
「23のアクティビティ」
を構造化して解説

GOAL

状況に合わせた最大限の結果を出す
世界一の調達購買組織

Category Management

目的 : 外部業者をコントロール
ゴール : 外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

Stakeholders Management

目的 : 社内要求をコントロール
ゴール : 企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Organization Management

目的 : 継続的成功のための組織
ゴール : 業界をリードするタレントの育成と組織力

購買ポリシー
Policy Application

業界分析
Industry / Market Analysis

部門間の意識統一
Business Alignment

戦略・企画
Strategy and Planning

サプライヤー分析
Supplier Analysis

戦略的関係構築
Linking

社内要求管理
Demand Management

情報基盤
Information and Intelligence

ベンチマーク
Benchmarking

競合分析
Competitor Analysis

購買プロジェクト管理
Sourcing Project Management

予算
Budgeting

関連性分析
Leveraging

調達予測
Forecasting

社内ロス分析
Opportunity Analysis

体制構築
Structuring

購買戦略
Sourcing Strategy

コンペ
Competitive Bidding

人事政策
Human Resourcing

交渉
Negotiation

契約
Commercial Agreement

統制
Control

SRM
Supplier Relationship Management

外的

外部業者から最適
な結果を受け
取るために必要
な活動



組織

ゴールを達成す
るために必要な
組織・個人の活
動

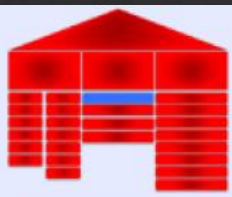
内的

会社として最適な結
果を得るために必要
な社内活動

資料P201-P322参照

Stakeholder Management

1. 部門間の意識統一 Business Alignment
2. 社内要求管理 Demand Management
3. 購買プロジェクト管理 Sourcing Project Management
4. 社内ロス分析 Opportunity Analysis



Stakeholder Management

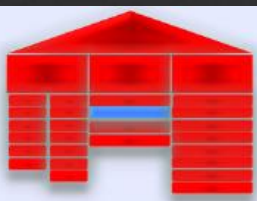
購買・調達部門と事業部間の意識統一 Business Alignment

Business Alignment とは

経営層、事業部（社内顧客）、購買・調達部門との間で、企業戦略、調達戦略に対する認識の調整及び摺合わせを行い、企業としての意識の統一を図ること。

なぜBusiness Alignmentが必要か

経営層、事業部（社内顧客）、購買・調達部門のそれぞれの役割と責任を明確化し、共有することで、長期的な調達戦略を描き、企業としての最適なProfitを得る為。



Stakeholder Management

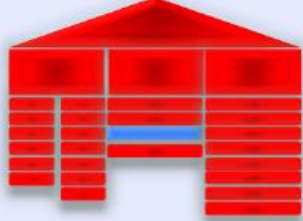
社内要求管理 Demand Management

Demand Managementとは

企業にとって適切な購買要求をつくりあげる行為であり、購買する物およびサービスの品質、仕様（機能）、納期、数量などの社内決定要因を最適化することである。企業によっては専門部門を配置し、「開発購買」や「上流購買」とよばれている。また、部門としてではなく、会社全体の取り組みとして導入し、各部門の評価軸の一つにしている企業も少なくない。

なぜDemand Managementが必要か

社内要求を最適化することにより、企業として最適な購入を行うことを目的としている。過剰な仕様、過剰な数量購入、過剰なサービスレベル要求などを外部供給先に依頼する前に、自社内で最適化し、最低限必要な要求事項としてまとめることにより社外への支出を最適化することが出来る。



Sourcing Project Management

購買プロジェクト管理 Sourcing Project Management

■Sourcing Project Managementとは

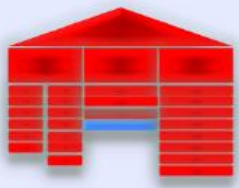
購買プロジェクト管理とは、Business Alignmentやデマンドコントロール、機会分析等の社内情報や外部顧客等社の外ステークホルダからの情報をもとに、会社に貢献するプロジェクトを定義、計画、実行し、そのプロジェクトが円滑に進み、目標を達成できるように全体を統制・管理する活動のことである。

購買に関わるプロジェクトには次のように短期と長期の視点がある。

- ① 具体的に何かを購入する為の短期的プロジェクト
- ② 会社方針、事業部方針に則り、ソーシングプランを立案しコストリダクションや品質向上等のプロジェクトを1年もしくは複数年をかけて成果を上げる長期プロジェクト

■なぜSourcing Project Managementが必要か

会社、事業部が必要とするプロジェクトを適切に企画、実行、統制、管理することにより、最大限の効果을上げ、会社や事業部などのステークホルダーの利益を最大化するため



Stakeholder Management

社内ロス分析 Opportunity Analysis

Opportunity Analysisとは

購買・調達部門として会社に貢献できる機会の探索および実施すること。おもに、コスト削減、価値向上、より高い生産性を自社内へもたらす情報の分析と実行、プロセス改善をおこなうことである。

なぜOpportunity Analysisが必要か

購買・調達のエキスパートとして会社へ貢献するため。他部門では見つけるとこの出来ない自社内の「無駄」と「より高い可能性」を広義的に把握することにより、会社のコスト面、品質面、生産性向上などを最大化するため。

やるべきことはわかった。

どうやるのか？

このニューノーマルな世界で。。

何が変わるのか？ 合意形成編

これまで

- ◇ 対面着席（面着？）
 - ◇ 部屋の予約
 - ◇ 1週間後
 - ◇ 1時間
 - ◇ 事前資料、アジェンダ
- ◇ デスク立ち寄り



これから

- ◇ オンライン
 - ◇ Zoom, Skype, Teams等
 - ◇ 今話せます？
 - ◇ 15分だけでも。何回でも。
 - ◇ なくても良いけど？
- ◇ チャット、SMS、ステータス

何が変わるのか？ 合意形成編

これまで

◇ 議事録

◇ ホワイトボード

◇ メモ、ノート、写真

◇ 録音・録画

◇ 資料共有

◇ 資料回付

◇ ハンコ承認



これから

◇ チャットログ

◇ 画面共有

◇ スクショ

◇ 簡単

◇ 共有ドライブ

◇ ワークフロー

◇ 電子サイン

何が変わるのか？ 時間管理編

これまで

- ◇ 身支度
- ◇ 移動時間(出退勤)
- ◇ 移動時間(現地調査)
- ◇ スケジュール

これから

- ◇ 最低限
- ◇ 不要
- ◇ 不要
- ◇ オンライン



何が変わるのか？ 戦略編

これまで

◇ サプライヤー集約

◇ 在庫最小

◇ 契約

これから

◇ 分散も含めて再検討

◇ 適切なレベルを再設定

◇ 長期化、仕様書の明確化

→とは限らないが、変化に合わせて見直し

本日のまとめ

- ◆ コロナ禍と共に、大きな変化の時期に差し掛かっている
- ◆ Stakeholders Managementに限らず、Category Management、Organization Managementも含めた見直しが急務
- ◆ Whatをブラすことなく、Howを柔軟に適合させるべし

！！次回予告！！

6月22日(月)20:00-21:00「究極の選択 全国版」開催決定

Stay safe...