

## 第4回購買ネットワーク会オンライン講演会(2020年6月8日)

### 「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」

第4回購買ネットワーク会オンライン講演会のご講演は「赤いお家」方法論の「ステークホルダーマネジメント」が取り上げられました(その前に、「赤いお家」全体構成の説明もありました)。

加えて、ご出席者とのQ&Aに、流れてしまうともったいない、今回も深い内容がございました。

※今回は、「投票機能」にトライしてみました。ご協力ありがとうございました。

#### ご講演内容

### 1.投票機能のトライアル

最初に、投票機能のトライアルで3問ありましたので、結果をメモしてみました。

- ・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 95%, No 5%)
- ・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 89%, No 11%)
- ・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 62%, No 38%)

### 2.「赤いお家」の全体構造

本題の「ステークホルダーマネジメント」に入る前に、「赤いお家」の全体構造の説明をいただきました。



「赤いお家」は以下の構成になっています。

#### 第1層 Goal:

なんのためのゴールが明確でないと、何のための方法論化かからなくなりますので、まずゴール設定がされています。

#### 第2層 3つのマネジメント:

Goalを達成するために必要な3つのマネジメント(それぞれ対応先が異なります)

第3層 個別アクティビティ: マネジメントに必要なアクティビティが羅列されています。

「赤いお家」は横浜会という有志の会で「部を統括する部長レベル必携の書を作ろう」という目的で、整理したものです。様々なアクティビティが体系的にインデックス付けされていて、検討トピックが全体のどこにあたるかの立ち位置がわかります。さらに個々のアクティビティの詳細は多くのページを費やして資料化されているので、インデックス体系を参考にそこに辿りつけるようになっています。

※なお、「赤いお家」方法論の本編資料(約40MB)は以下より入手できます

[http://www.co-buy.org/materials/20180929\\_kanto\\_no66\\_3.pdf](http://www.co-buy.org/materials/20180929_kanto_no66_3.pdf)

「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」

ご講演内容(続き)

2.「ステークホルダーマネジメント」

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

構成要素#1: 部門間の意識統一(Business Alignment)



**Stakeholder Management**

購買・調達部門と事業部門の意識統一  
**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相合わせを行い、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。

単なる業務オペレーション事務作業(注文書発送など)を淡々とやっているだけのバイヤーだと、もったいないです。社内をベクトルを一つにして、統一目標に向けて進むのが重要です。その際には、現場、役員、事業部門とのすり合わせが必要になり(時にはバトルもあるかもしれませんが)、統一ベクトルのもとでそれおれの役割と責任(Role & Responsibility)を明確にし、最適なProfitを得るためには、意識統一が不可欠です。これがステークホルダーマネジメントの「いの一番」に来るところです。

◆補足

本編資料には、「3つの構成要素」や「Key Meeting Management Map」などの様々な内容がありますので、どうかご参照ください。

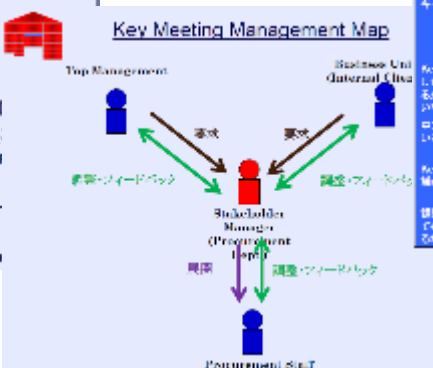


**購買・調達部門と事業部門の意識統一**  
3つの構成要素

- キーミーティング マネジメン  
Key Meeting Management
- 利害関係者分析  
Stakeholder Analysis
- 調整された戦略、プロジェクト成功に向け各ステークホルダーの役割と責任の共有  
Sharing of "Aligned Strategy" and "Each Stakeholder's Responsibility" for the Project Success

実行 Action → 評価 Evaluate

**Key Meeting Management Map**



**Business Alignment 活動評価**  
Evaluation of the Business Alignment Activity

Business Alignment 活動評価テンプレートサンプル

評価内容	評価値					コメント	
キーミーティングマネジメントフェーズ	5	4	3	2	1	0	N/A
Key Meeting 円滑化する各ステークホルダーに対して、十分な情報の提供と適切な案件対応がされているか(各部署の向上で新たな体制や立派な体制がないかどうか)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
プロジェクト立役・参加者でKey Meeting 円滑化しているか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Key Meeting 上で調整された(輸送情報等)が、各部署の出席者に共有に反映して行われているか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
調整された戦略・調整する上での責任、実行した結果に影響が与らぬよう(各部署)に共有されているか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





# 第4回購買ネットワーク会オンライン講演会(2020年6月8日)

## 「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」

ご講演内容(続き)

### 2.「ステークホルダーマネジメント」(続き)

#### 構成要素#4:社内ロス分析(Opportunity Analysis)



**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。

購買活動が適切に行われていたらこれだけの改善機会があったのに、見過ごされてこれだけのロスが発生している。購買の貢献余地を探っていく活動を、現行購入品/将来購入が見込まれるものに対して、プロセス/やり方改善の機会を見出しておくことは重要です。

- ・日常業務に忙しくて、手がつかないままになりがちですが、敢えて検討時間を作って取り組むこと
- ・また、他者を巻き込んで意見を聞く(ブレインストーミングしてみる)ことも重要です。

#### ◆補足

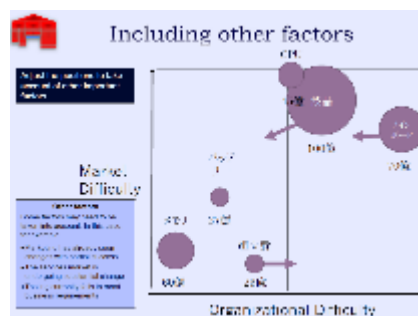
本編資料には、そのプロジェクト管理の“コツ”をまとめた資料が充実していますので、ご覧ください。



**1. Data Gathering Phase**

- 必要資料  
・ 支店  
・ 社内プロセス  
・ インタビュー  
・ 業人志  
・ 業人志、業人志・プロセス  
・ 管理状況  
・ 最終報告内容  
・ ……
- 情報源  
・ 支店グループ  
・ 社内関係者とのインタビュー  
・ ……

A) 支出額  
B) 社内変化の難易度  
C) 外部環境による障  
害



**Including other factors**

Market Difficulty

Organizational Difficulty

市場環境の難易度

組織環境の難易度

市場環境の難易度と組織環境の難易度の関係を示すグラフ。市場環境の難易度は縦軸、組織環境の難易度は横軸。市場環境の難易度が高くなるほど、組織環境の難易度も高くなる傾向がある。また、市場環境の難易度が低くても、組織環境の難易度が高くなる場合がある。

本編資料:[http://www.co-buy.org/materials/20180929\\_kanto\\_no66\\_3.pdf](http://www.co-buy.org/materials/20180929_kanto_no66_3.pdf)

「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」

ご講演内容(続き)

3.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。。

その上で。具体的な実践論にも踏み込まれました。「合意形成(例として1ページ抽出)」、「時間管理」、「戦略」についてニューノーマルの世界ではどうなっていくのか/どうしていきべきかのご提言があり、最後にまとめとなりました。

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

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

## 「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」

---

### ご講演内容(続き)

## 4.Q&A:購買業務の成熟度が上がるほど、ステークホルダーマネジメントの重要度が上がる

- 「赤いお家」方法論の3つのマネジメントについて：  
購買スタッフとしては、最初はサプライヤーマネジメント(バイヤー)主体かもしれないけれど、経験を積むうちにステークホルダーマネジメントに関わり、さらにはマネジメントの役割でオーガニゼーションマネジメントに関わるようになっていくのではないかな。
- バイヤー経験だけならば3年でも十分な経験が得られると思う。そのあとは、ステークホルダーマネジメントに関与する立場になっていくべきと考える。
- ステークホルダーマネジメントは、会社自体をドライブする力を求められるので、奥深い、天井が高い。
- サプライヤーマネジメントがうまくいった購買部門、あるいは企業規模や力関係で買い手がサプライヤーより圧倒的優勢にある大きな企業では、本当に重要なのはステークホルダーマネジメントになってくる。企業規模が大きくなれば、社内を取りまとめていくことこそが本当に難しくなる。ステークホルダーマネジメントの重要度が増す(各企業の社風や文化も影響するかもしれない)。
- 振り切って考えれば、何が欲しいか、どう買いたいかをよくわかっているのは事業部門(ユーザー)。サプライヤー対応(サプライヤーマネジメント)は、極端に言えば、ユーザーに担当させて、購買部門がステークホルダーマネジメントに徹する業務役割モデルが、今後出てくるのではないかな。