

第5回購買ネットワーク会オンライン講演会(2020年6月22日)

「究極の選択 全国版」

第5回購買ネットワーク会オンライン講演会は、中国四国購買ネットワーク会の定例大好評企画「究極の選択」の全国オンライン版での開催でした。申込ページの内容紹介は、以下のようになっていました。

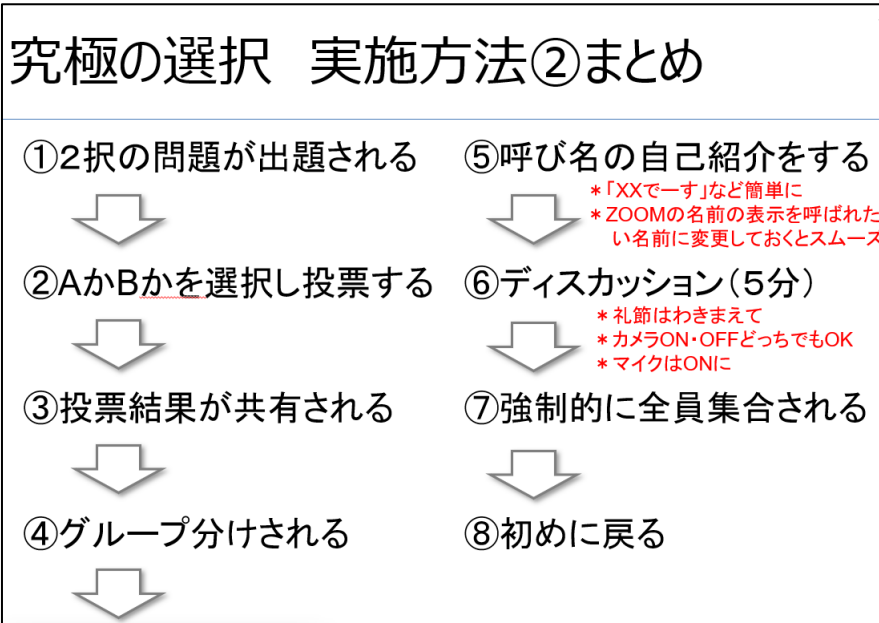
“中国四国購買ネットワーク会の人気コンテンツ「究極の選択」を全国の皆様に楽しんでいただきたく開催を決定いたしました。COVID-19の影響で「真面目な雑談の場」が減っている今だからこそ、全国の調達購買に携わる人たちと一緒に楽しく思考の幅を広げてみませんか？皆様方のご参加をお待ちしています！！”

そして、究極の選択のコーディネーターは、中国四国購買ネットワーク会幹事の古屋さんにご担当をいただきました。

ご講演内容

実施方式

実施手順は、下図のフローチャートにて行われました。2択の問題に対して、AかBかの投票を実施いただいた語、なぜそれを選択したのかの5～6分ディスカッションをグループに分かれて行われました。



実施されたのは、以下の5つの問題です。

問① コロナの影響で…

問②：うちは特別？

問③：なじみ？新規？

問④：あれ？うちより安い…

問⑤：目標達成とトータルコスト

では、個々の問題の状況を見てください

「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

問① コロナの影響で・・・

1社購買の資材のサプライヤーから通達が届いた。
「コロナの影響で経営が苦しくなり 主要銀行から採算の改善を強く求められている為、**半年後に事業撤退**をすることとなりました」

さて、あなたは

A：値上げ受入れや資金注入などで事業継続支援のための活動をする。

B：新規サプライヤーを死に物狂いで見つけ、スペックインする。

新コロナ禍の影響で、今後頻発しそうな事例です。まず投票結果ですが、次のようになりました。

投票結果 A:38%、B:62%

ここでグループに分かれてのディスカッションです。私のグループの発言内容はこんな感じでした。

- Aにしたのは、新規サプライヤーを探し出せるか不安があったから、間に合うかなあ。新規採用はリスクもある。なんとか既存サプライヤーの延命を考えたい。
- でも、事業撤退を考えているサプライヤーは、いずれ撤退するよ、おそらく。
- Aを選ぶのでは購買の価値は無いよ、Bに取り組んで探し出してきてこそ、購買部門。
- 代替サプライヤーが存在する品目なのか否かが鍵では。特別な1社で買い手企業に不可欠となれば、買収とかも考えないと。
- いや、買収できるかどうかは、買い手企業の体力もある。かつサプライヤーの規模もある。サプライヤーが大きな企業であれば、必要な支援規模もばかにならない。
- 折衷案で、既存サプライヤーの延命をできる限り図り、その間に新規を探す合わせ技もある
- それにしても、なんで1社購買にしたのか。

「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

問②：うちは特別？

長年1社購買である資材の代替可能なサプライヤー候補を苦労して探し出した。競合他社含め全世界で広く取引のあるサプライヤーである。しかし開発設計部門は「うちは特別だからよそが使っているかどうかは関係ない。通常の資材認可プロセス通り、資材の基礎評価から実施するから導入までに1年半はかかるぞ」と言っている。

さて、あなたは

A：通常通りの認可プロセスで導入検証を行う。またはあきらめる。

B：こんな時代に1社購買はリスクが高い。プロセスの見直しを含め社内各部署と調整し早期導入にむけて推進する。

これも、ステークホルダーとの関係でよく起こりがちなことと思います。

投票結果 A:21%、B:79%

発言内容の事例はこんな感じでした。

- Bを選択。“うちは特別”、“通常の”は見直してみる余地あり。開発設計部門と交渉し、“特別”のこだわり撤廃と認可期間短縮を図りたい。
- でも、資材認可プロセスは、何らかの背景があつての所要期間だろう。リスクが発生しないだろうか。
- そこを何とか突破しないと、コスト削減もビジネスの敏捷性も身につかない、挑戦がない。
- 確かに1年半は長すぎるが、万一の際のリスクはとれるのか。
- 代替可能なサプライヤー候補が見つかった今が好機だ。
- まず、開発設計部門の現状をしるためにも、話をしてみるのが重要だ
- ものごとを変えるときには、いったん“真っ白”にしてしまって、そこから詰めていくのが望ましい。ゼロベース思考が重要だよ。

「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

問③：なじみ？新規？

ある原材料調達についてワイ社・ゼット社の2社が候補として挙がっている。コスト・品質・供給能力・デリバリー能力など、一般的なサプライヤー評価項目は両社ほぼ同等である。

2社からの提供サンプルは両方とも自社の品質試験に合格し、購買部門のあなたはどちらか1社を選択する必要がある。

ワイ社は古くから付き合いのある取引先、ゼット社は新規取引先である。

さて、あなたは

A：取引実績のあるワイ社を選択する。

B：新規取引先のゼット社を選択する。

今回は、サプライヤーの選定の問題です。投票結果は以下のようになりました。

投票結果 A:35%、B:65%

発言内容の事例はこんな感じでした。

- 同一条件であれば、ワイ社に対する競争状態を作り出したいので、Bで新規のゼット社を入れてみたい
- でも、コスト・品質・供給能力・デリバリー能力など差がないならば、ゼット社を入れる必要はあるのだろうか。複数調達には、管理コストが増大するよ。ゆえに、見合ったメリットが無い限り、Aとしたい。
- ここでゼット社を入れないで、より強固な信頼関係構築に結び付けていくのも重要。Win-Winの関係づくり。
- サプライヤーを無造作に増やさずに絞りこみを考えることも重要だと思う。
- これ以外にも、サプライヤーの企業としての状況(経営、財務など)の様々な状況を総合的に判断しないと、即決は危ないのでは。

「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

問④：あれ？うちより安い・・・

とあるサプライヤーからメールが届いた。添付されていたのは自社の競合向けの価格見積書で、**あて先を間違えてメールを送ってきた**ようである。その見積もり価格は自社購入価格に比べ**かなり安い価格**になっている。

さて、あなたは

A：他社向け見積価格のことを考慮して今後の価格交渉に臨む。

B：今回のことは全く考慮に入れず次回交渉に臨む。

皆さん、結構経験があるぞとの事例でした。

投票結果 A:83%、B:17%

発言内容の事例はこんな感じでした。

- これはもうだめ、頭から離れないので、どうしても意識してしまう。
- サプライヤーの営業も、誤送信したことは気が付いていますよね。それとも、気づいていないのか？
- 最初に「見たよ」と言ってしまって、それを前提に交渉に入りたい。
- いや、交渉の途中で持ち出して、相手の同様に誘って、有利な立場に立つとかにも使えそう。
- 甘い汁を吸える売り先とされていたことにお灸を据えたい、場合によっては付き合い方を変える
- いや、サプライヤーにとっての顧客としての優先度もあるぞ、重要性が低い顧客であれば、下手な追及は逆効果が発生することも。サプライヤーの腹の内をまず探ることも重要。そうでないと、関係性を変えられるかも。

「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

問⑤：目標達成とトータルコスト

新規資材の採用で2社候補がある。エヌ社は価格は安いですが品質が悪く自社製造工程での歩留まり悪化の可能性が高い。一方、エス社は品質はよいが価格は高い。

エヌ社を採用すれば今期の資材購入金額の目標は達成されるが、生産歩留まりの悪化で全社損益に悪影響を与える可能性がある。

一方、エス社を採用すると、資材購入金額の目標をオーバーしてしまう。

さて、あなたは

A：価格が安いエヌ社を採用する。

B：品質が優れているエス社を採用する。

品質 vs 価格の陥りがちな課題です。

投票結果 A:16%、B:84%

発言内容の事例はこんな感じでした。

- 品質不良の防止策を買い手企業も支援して実施することで品質問題の解決に取り組んでは。最初から金額目標の未達を受け入れるのはどうかと思う。
- いや、品質不良で、ラインを止めたり、市場クレームを発生させたら元も子もないよ。安全策でBにしました。
- 後追いで品質不良の追加コストが発生するのは大変なことだよ、購買部門は責任をとれるのか。価格の高さに見合わないような、品質不良の損害になるのではないか。
- AとBのコスト比較して判断ってできるのかな？品質不良の発生って確率論だし。
- 初めからエス社前提で行くのでは、エス社の価格低減への取り組み意欲を損ない、現状に胡坐をかかせてしまうことにならないか。
- ここは両建てで複社購買を考えるべきだよ。当社はエス社8割、エヌ社2割とか。エス社の品質が改善してくれば、エス社への発注比率を増やしていく。
- でも、金額目標未達のリスクが残るのを、どう説明するのか。

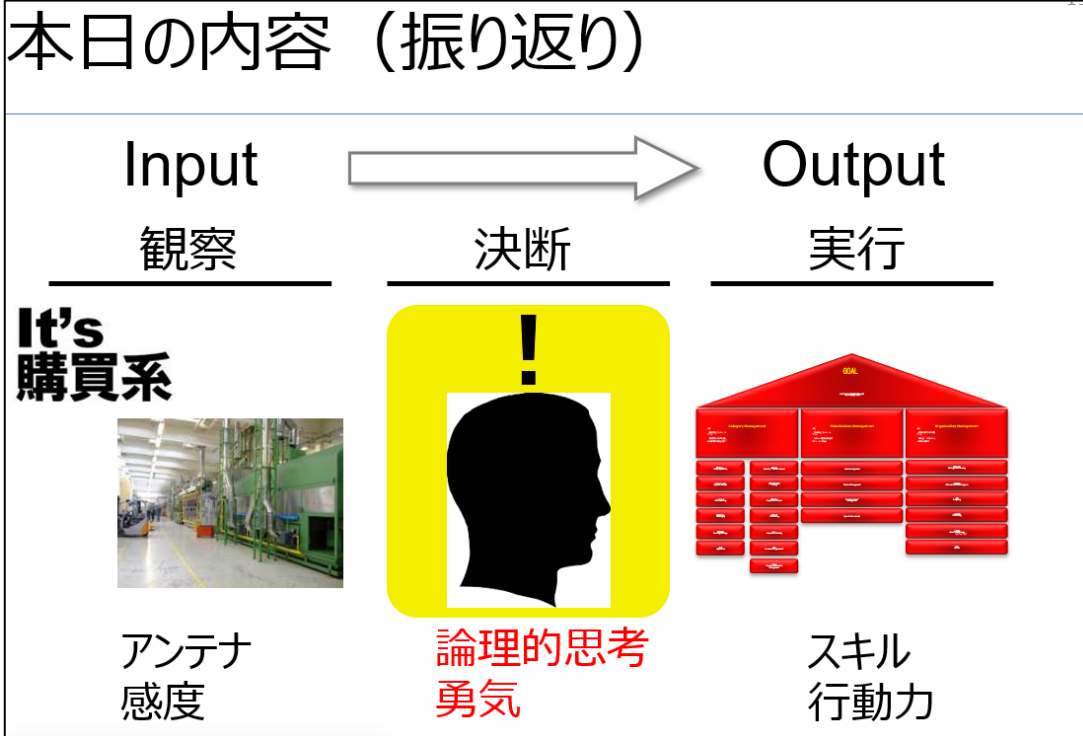
「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

まとめ(講評・解説)

5～6分間と時間の制約があり、このように様々な意見が各グループで表明されました。自分で考えた上、様々な方々の意見をうかがえるのは、興味深い体験だったと思います。

そして、最後にファシリテーターの古屋さんから、以下のようなまとめがありました。



- Input(観察)があって、Output(実行)しなければならないのが仕事ですが、その間に実は「決断」があります。そこでは、決めたことを周りの人に説明して、実行していかなばなりません。その時に重要なのが、「なぜそれを選んだのか」を自分の言葉で説明できること、そこには論理的思考（相手を納得させるだけのロジック）が必要になります。
それとともに、何よりも重要なのは「勇気」かと思います。100%正しいということはないので、決断には「勇気」が不可欠です。
- 今日取り上げていない問題が、まだ⑥～⑪まであります。これらも含めて、皆さんの会社に持ち帰っていただき、自社の購買部門内で実施してみるのもよいと思います。短時間で論理的思考(納得させる)や決断の勇気の練習になるとと思います。このようにご活用いただければと思います。

「究極の選択 全国版」

ご講演内容(続き)

Q&Aなどから～「CSR調達研修用ツール・セット（講義&ゲーム）」

Q&Aでは、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン サプライチェーン分科会から、同様にゲーム形式で実施できる「CSR調達研修用ツール・セット（講義&ゲーム）」が今年1月に提供されているとのご紹介がありました。以下のURLからアクセスできます。

CSRは今後ますます重要になってくると思われます。そのツールのご紹介をいただきました。

持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ第10弾「CSR調達研修用ツール・セット（講義&ゲーム）」を発行

いいね! 20

ツイート

更新日：2020/01/30



GCNJサプライチェーン分科会は、持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ第10弾

「CSR調達研修用ツール・セット（講義&ゲーム）」を発行いたしました。

本ツール・セットは、法人企業・団体におけるCSR調達の啓発に関して、「CSR調達入門書」による認知促進の後、実務に導入する段階に進むことを支援するために制作しました。CSR調達の大切さと難しさを講義による座学で学ぶとともに、CSR調達の実務において直面する可能性のある状況を題材にゲーム形式で体験できるように構成しています。また、講義資料やゲームツールだけでなく、研修の企画立案から研修後のフォローアップまでを支援するため、企画・運営マニュアル、告知文書、参加者リスト、司会用原稿、挨拶

[本文「CSR調達研修用ツール・セット（講義&ゲーム）」全体概要説明](#)

[添付資料1 準備スケジュール例](#)

[添付資料2 講義資料「CSR調達入門－サプライチェーンへのCSR浸透－」](#)

[添付資料3 CSR調達研修 企画・運営マニュアル](#)

[添付資料4 イベント告知](#)

[添付資料5 参加者リスト](#)

[添付資料6 司会用原稿](#)

[添付資料7 挨拶文の雛形](#)

[添付資料8 研修参加者へのアンケート](#)

[添付資料9 Game of Choice 説明用資料](#)

[添付資料10 Game of Choice Supply Chain Diagram](#)

[添付資料11 Game of Choice 役割カードと事件カード、役割決定あみだくじ](#)

[添付資料12 Game of Choice 事件事例（テーブル掲示用）](#)

[添付資料13 Game of Choice 講師&ファシリテーター用心得](#)

[添付資料14 Game of Choice ファシリテーター用メモ](#)

[参考動画 Game of Choice 実施風景](#)

[参考動画 Game of choice 趣旨・概要説明](#)