

COVID-19 特別企画 第6回 Online 購買ネットワーク会

「<sup>ニューノーマル</sup>新常態で結果を出す  
購買部門のための  
オーガニゼーションマネジメント」

Katsuo "SHARK" Samejima

06 July, 2020

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

## 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と個人の活動

p.335~

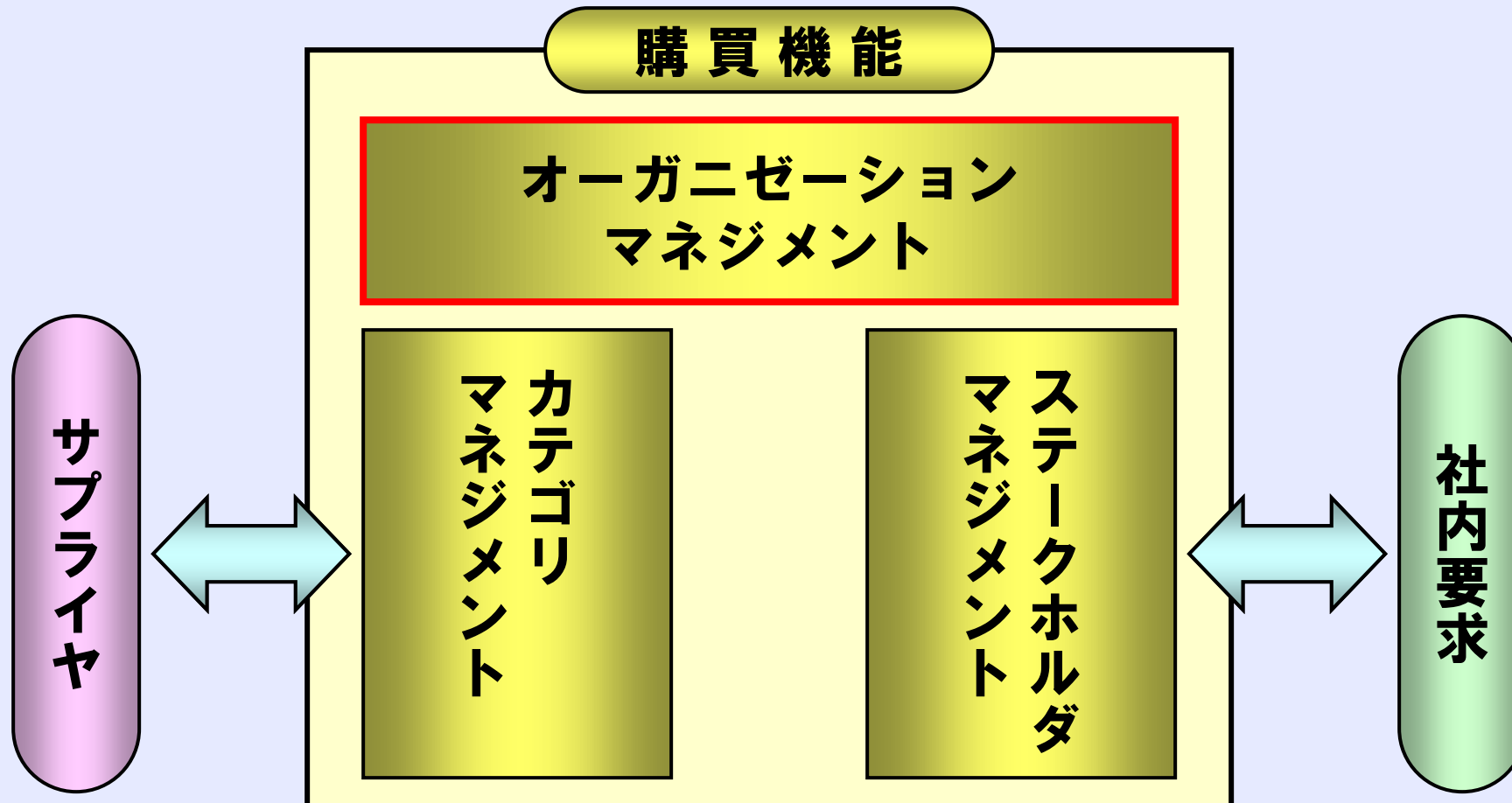
## 内的

会社として最適な結果を得るために必要な社内活動

# 組織管理とは What is 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の向上



# オーガニゼーションマネジメント：6つの柱

経営目標と部門の方針の一致  
部門として長期的に目指すゴールの立案  
オペレーション・エクセレンスの定義  
購買基本戦略の策定

組織運営に関わる費用  
例) 発注業務のBPO化コスト、  
海外調達人材の育成費  
旅費

戦略・企画  
Strategy and Planning

組織編制、要員配置  
職務分掌の策定  
例) 各カテゴリに必要なタレントの配置

予算管理  
Budgeting

体制構築  
Structuring

情報基盤  
Information and Intelligence

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control

調達に関わる情報の収集、整理  
IT業務基盤の構築  
例) コストデータ構築

Policy, Process, Ruleの構築  
外的、内的規制に合わせたコントロール  
例) 新XX法に準拠した統制

採用、教育、評価、異動  
例) 外部オペレーターのマネージメント  
のための人材、戦略的なバイヤー育成

# Post COVID: 6つの柱

会社のミッションの抜本的变化

スキルやリソースの一時的な外部調達への備え

外部とのコラボレーション  
ジョブ型雇用

経営目標と部門の方針の一致  
部門として長期的に目指すゴールの立案  
オペレーション・エクセレンスの定義  
購買基本戦略の策定

組織運営に関わる費用  
例) 発注業務のBPO化コスト、  
海外調達人材の育成費  
旅費

組織編制、要員配置  
職務分掌の策定  
例) 各カテゴリに必要なタレントの配置

戦略・企画  
Strategy and Planning

予算管理  
Budgeting

体制構築  
Structuring

情報基盤  
Information and Intelligence

人事政策  
Human Resourcing

統制  
Control

調達に関わる情報の収集、整理  
IT業務基盤の構築  
例) コストデータ構築

採用、教育、評価、異動  
例) 外部オペレーターのマネジメント  
のための人材、戦略的なバイヤー育成

在宅・リモートワークを前提としたITの構築

Policy, Process, Ruleの構築  
外的、内的規制に合わせたコントロール  
例) 新XX

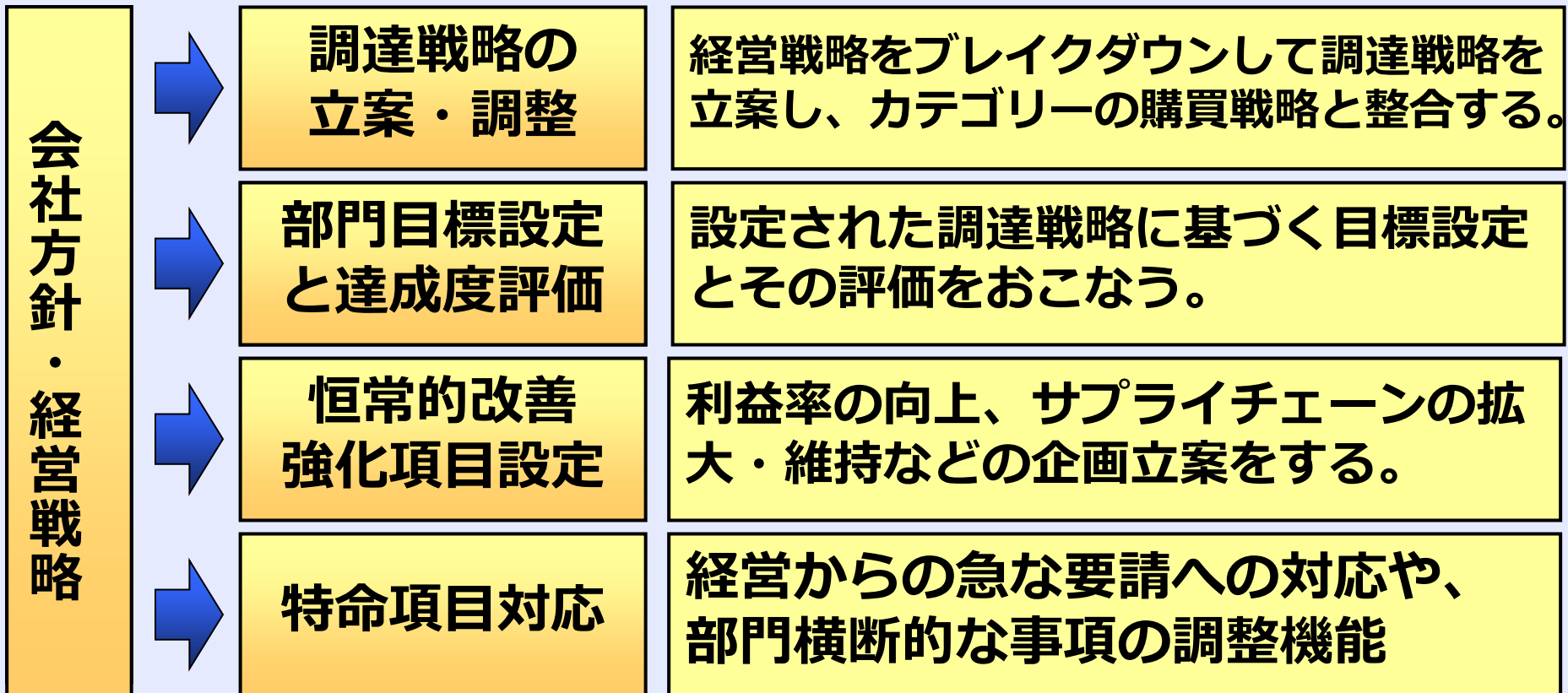
リスクマネジメントは  
「非常時対応」から常時考慮へ

組織と個人の関係の変化



# 戦略・企画 Strategy and Planning

経営戦略に基づいて、最も効果が高く効率の良い方法で調達部門に求められる成果を達成するための戦略や企画を立案・調整する



# 購買戦略策定プロセスの例

Post COVID: 分析編  
「赤いお家」p. 350～361に  
基づく再度の戦略策定

① 経営理念・目標・戦略の確認

② 目標設定(現状分析、重要目標抽出)

③ 戦略マップの作成(俯瞰)

④ 部門戦略の完成

⑤ アクションプランの明確化

⑥ モニタリング(実行と継続的な評価・改善)

Post COVID: アクション編

「対応」的なもの

- 「本社」に権限を集中させておくことの是非（本社がやられたら、どうするのか？）→「統制」「組織編成」
- 「いままで購入したことのないもの」への対処→Category Mgmt.での検討と、マルチロールバイヤーの育成→「人事政策」

「戦略」的なもの

- 「会社のミッションの抜本的な変化」への購買の貢献を考える  
→Stakeholder Mgmt.「調達部門と事業部門の意識統一」





# 統制 Control

## 統制とは

企業の経営戦略に沿った購買戦略が適切に実行されるための方針、手続きである。

## なぜ統制が必要か

企業の経営戦略に貢献する購買業務にするためには、統制活動が必要。  
購買方針・戦略に沿い購買活動を進めるにあたって、リスク評価実施。  
明らかになったリスク要因で、何を重点的に統制すべきか優先順位を明確にして進めることが重要。  
怠るとリスクが存在していない業務も非効率に陥る。

①	規定および 手順書の作成	調達の実行と権限の明確化、属人化を排除した標準プロセス の構築、権限移譲などを規定し、透明性・公平性を担保する
②	法令・規定の遵守	法令規定を部内外に周知させ、逸脱行動を抑止・是正する。 また監査等に対応する。
③	リスクマネジメント	システムダウン、情報セキュリティ(情報漏洩、ハッキング)、天 災などに備えるBCP・BCMを構築し運用する。 倒産などの対応。

## ③ リスクマネジメント Risk Management

システムダウン、情報セキュリティ(情報漏洩、ハッキング)、天災などに備えるBCP・BCMを構築し運用する。倒産などの対応。

### BCP・BCM

### システムダウン、情報セキュリティ、 天災などへの対応

- 標準業務プロセスはリスクの低減、回避を念頭に置き整備する。
- 日常業務処理を進める中に存在する、リスクとその内容を明文化する。
- その明文化した一覧の内容を元にリスク評価を実施する。
- 評価に基づき、個別のリスク回避策およびダメージ低減策を、効果が大きい順に列挙しておき、事象発生時には実施可能な順で適用していく。

### 倒産などの対応

### 情報の早期入手・ クラッシュマネジメント

- 財務部門 (= 銀行) ・ 同業他社などの情報を常に収集する。
- 競合サプライヤからの情報集約は慎重に行うが、大切なソースである。
- クラッシュマネジメントモードになった場合の行動は、財務・経理部門と協調して全社の司令塔となる。

Post COVID

分析編:

もういちどリスクの網羅的な整理をする

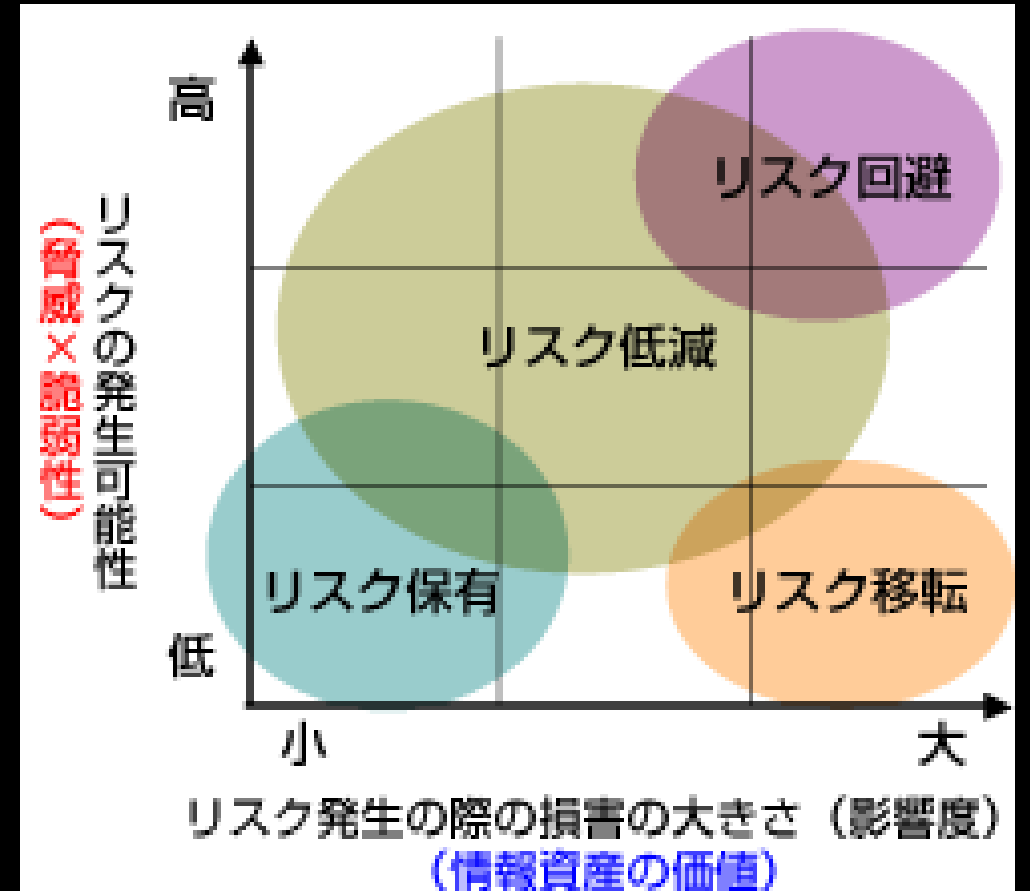
- 回避(eg. そのサプライヤに発注しない)
- 低減(eg. 分散出勤を行う)
- 移転(eg. 保険に加入する)
- 保有(eg. コケた場合は代案を実行する)

参考:

リスクマネジメントに関する国際規格:

ISO Guide 73:2008(JISQ 0073:2010)

ISO31000(JISQ31000)



出典: 情報処理推進機構(IPA)

<https://www.ipa.go.jp/security/manager/protect/pdca/risk.html>

Post COVID

アクション編:

リスクマネジメントは「非常時対応」ではなく通常プロセスに組み込む

### 1. 制約要因の排除

- クローズドな情報システム、固定電話など「情報」の制約要因
- 会議、対面など「決定」の制約要因
- オフィス、紙、ハンコなど、「行為」の制約要因

### 2. 「規定にないこと」を迅速に実行するための意思決定プロセスの徹底

- チーム員への権限移譲(一時的 or 永続的)
- 「他部門への」権限移譲と「他部門からの」権限移譲(同上)
- 支社、工場、海外拠点などへの権限移譲

### 3. 監査など既存の統制と、リスクマネジメント行動の関係整理

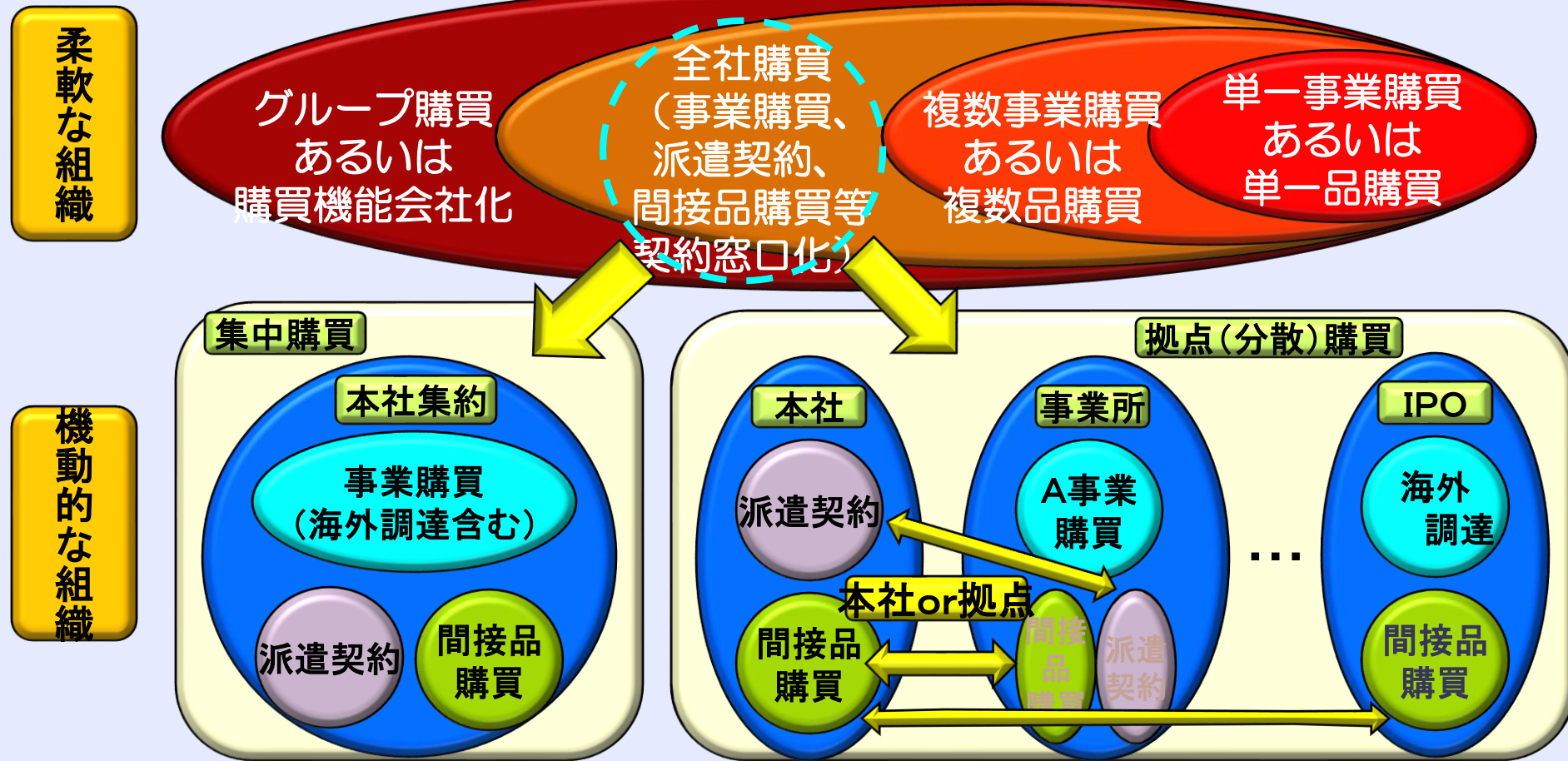


# 体制構築 Structuring

カテゴリ・マネジメント、ステークホルダ・マネジメントの諸活動が最も円滑に遂行されるように、機動性、柔軟性を最大限発揮できる体制を構築する。

①	組織編制	組織編制の組換え、新組織の編成 調達に関する組織全体(本社以外の調達組織、IPO)の編成
②	要員配置	購買戦略とカテゴリ戦略に即した人員の配置
③	業務定義 職務分掌	ポリシーに従った職務分掌規程の策定

# 柔軟で機動的な組織



事業戦略や海外戦略もしくは拠点集約など、方針の変更に応じて購買機能を常に最高に発揮できる体制

# ① 組織編成

経営課題や戦略、目標達成、SH、CM要求の実現の為に組織を構築・編成する

## 編成要件定義

- ・目標及び要求内容の分析
- ・目標達成のロジック構築
- ・必要な機能の定義

## 要員獲得

- ・現有戦力の見極め
- ・要員能力の定義
- ・必要な人材の選抜、確保  
部内要員、外部要員、社外要員

## 実行組織決定

- ・実行組織、体制の検討と構築  
CFT,P/J,W/G  
集中、分散、本社調達  
専任、特命組織  
業務アウトソーシング

# 体制構築 Structuring

## Post COVID

1. 従来からある業務を遂行するが、形は変える→Stakeholder Mgmt.
2. 「新しいこと」をやるための組織が必要だが、agile(機敏に)トライ & エラーを繰り返したり、あるいは検討の途中で組織の目的設定そのものを変えなければならないケースが出てくる
  - 従来の「部門」ではない「タスクフォース」「プロジェクト」あるいはその枠にすら収まらないギグやセッション的な集まりも有効になる
  - 外部の人的リソースに柔軟にアクセスする仕組み(eg. ビザスク)
3. Googleの“20%ルール“のような、従業員に自由な創発を認めさせるような組織づくりも必要になるか？
4. 調達部門不要論？ →「人材育成」





# 人事政策 Human Resourcing

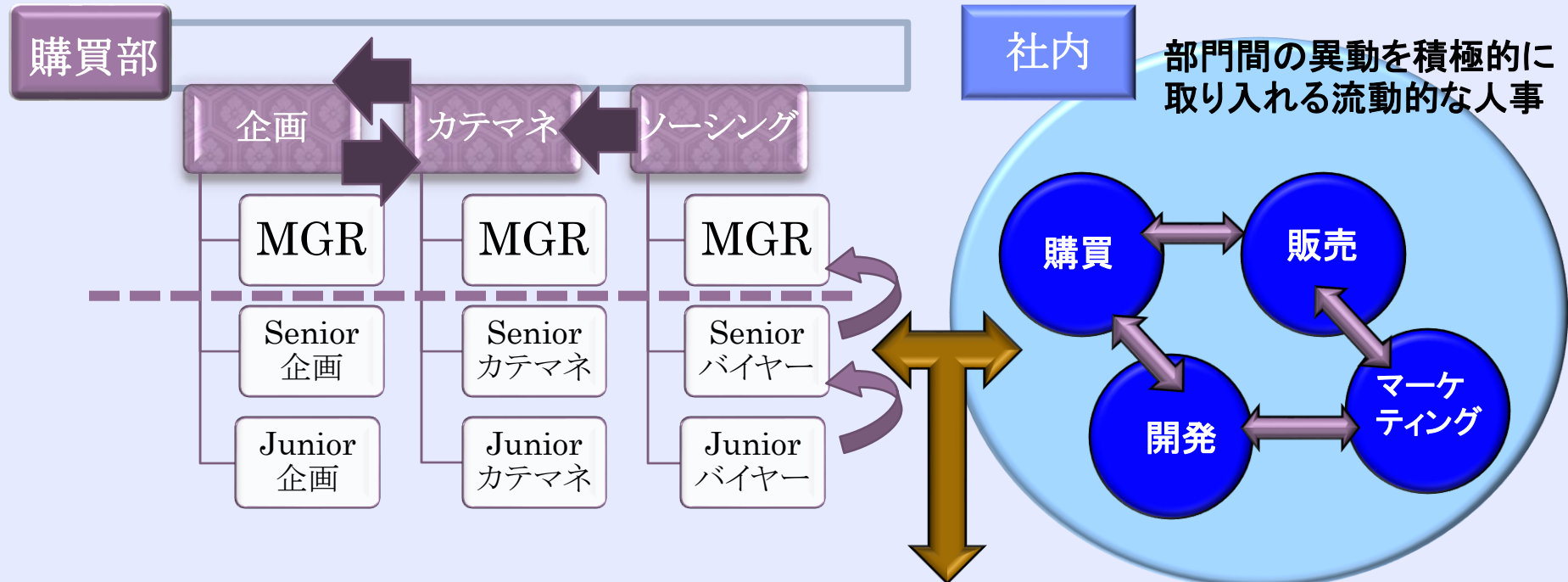
**組織編制に即したスキルセットを持つ人材の提供と、調達機能に必要なスキルを育成する。**

①	最適な人材の確保	購買戦略とカテゴリ戦略に即した人員を外部採用や、他部門からの受け入れなどをおこない、最適な購買部員を確保する。
②	スキル評価と育成の仕組み化	購買部員のスキル評価を定期的実施して個人の能力の向上を図り、さらに計画的な人材育成の仕組みを構築する。
③	組織編制に応じた人員配置	組織編制に応じたスキルセットをもつ人材の最適配置をおこなう。
④	流動性の高い人材開発	エキスパートプログラムの整備等をおこない、関連部門との相互ローテーションにより、流動性の高い人材を開発する。

# 流動性の高い人材開発

企業を取り巻く環境の変化が早く、変化が起きた場合、すぐに甚大な影響が及ぶ。こうした状況に即応できる、流動性の高い人材を育成する仕組みを構築する。

エキスパートプログラムにより、3年を上限に購買部に所属。さまざまな部署を経験した人が管理職、管理職候補となる。



バイヤーのファンダメンタル能力・スキルの構築（3年から5年）  
他部署と購買部間の異動を制度化し、一定割合をノンプロパーとする。

## 人事政策

## Human Resourcing

※2013年はまだまだ「就社」時代の「社内の人材育成」が議論の中心だった...反省

### Post COVID

- 「個人としてのキャリア構築」への配慮と、組織の中核人材への「タフ・アサインメント」
- 何でも買えるマルチロールバイヤーと、カテゴリに精通した匠の混成
- 調達部門不要論？  
→ コマーシャル(商務)、ディール(取引)のプロフェッショナルとしてのバイヤー
- 中途採用: 「社内」に存在しないスキル、ナレッジの入手だけでなく、  
「変化の触媒」としての価値



# Organization Management

## 予算管理 Budgeting

予算管理とは

ここでの予算管理とは、部門の運営に必要な人員・経費・什器資材などの管理をさす。  
(購買予算の管理はカテゴリ・マネジメントにて行う)

なぜ予算管理が必要か

- 部門としての適正な活動規模の管理
- 求められるパフォーマンスを出すために必要なものが与えられているか
- ムダ・ムラが発生していないかの兆候をとらえるため

- ◆ 長期的予算管理  
組織戦略に基づいた数年後の必要経費
- ◆ 短期的(年間)予算管理  
購買戦略に基づいた年間の必要経費
- ◆ 予算修正  
期中の予算増額、減額に対する修正予算
- ◆ 新規予算  
予算の獲得プロセス

# 予算管理 Budgeting

## Post COVID

- 外部リソース活用のための費用を持つべし
  - ※コンサルタントの活用も必要ですが・・・
  - ◆Category Mgmt.「情報収集、分析」のためのリサーチ費用
  - ◆フリーランスのチームメンバーの一時的な加入
    - 検討の加速(兼任の社内メンバーでは「課外活動」になってしまう)
    - 社内にはないスキル・ノウハウの調達
    - 「丸投げ」も、やりようによっては可(リサーチ専任者など)
- イベント費用やら出張費用など、「使っていない」費用のやりくり



## 情報基盤

# Information and Intelligence

## どのような情報があるか①

### 能動的に集めるもの

①	ナレッジ マネジメント	事例・ノウハウの蓄積と管理
②	マーケット インテリジェンス	物価動向、景気動向、競合動向、顧客動向、自社取引以外も含めた企業動向などの情報収集と管理

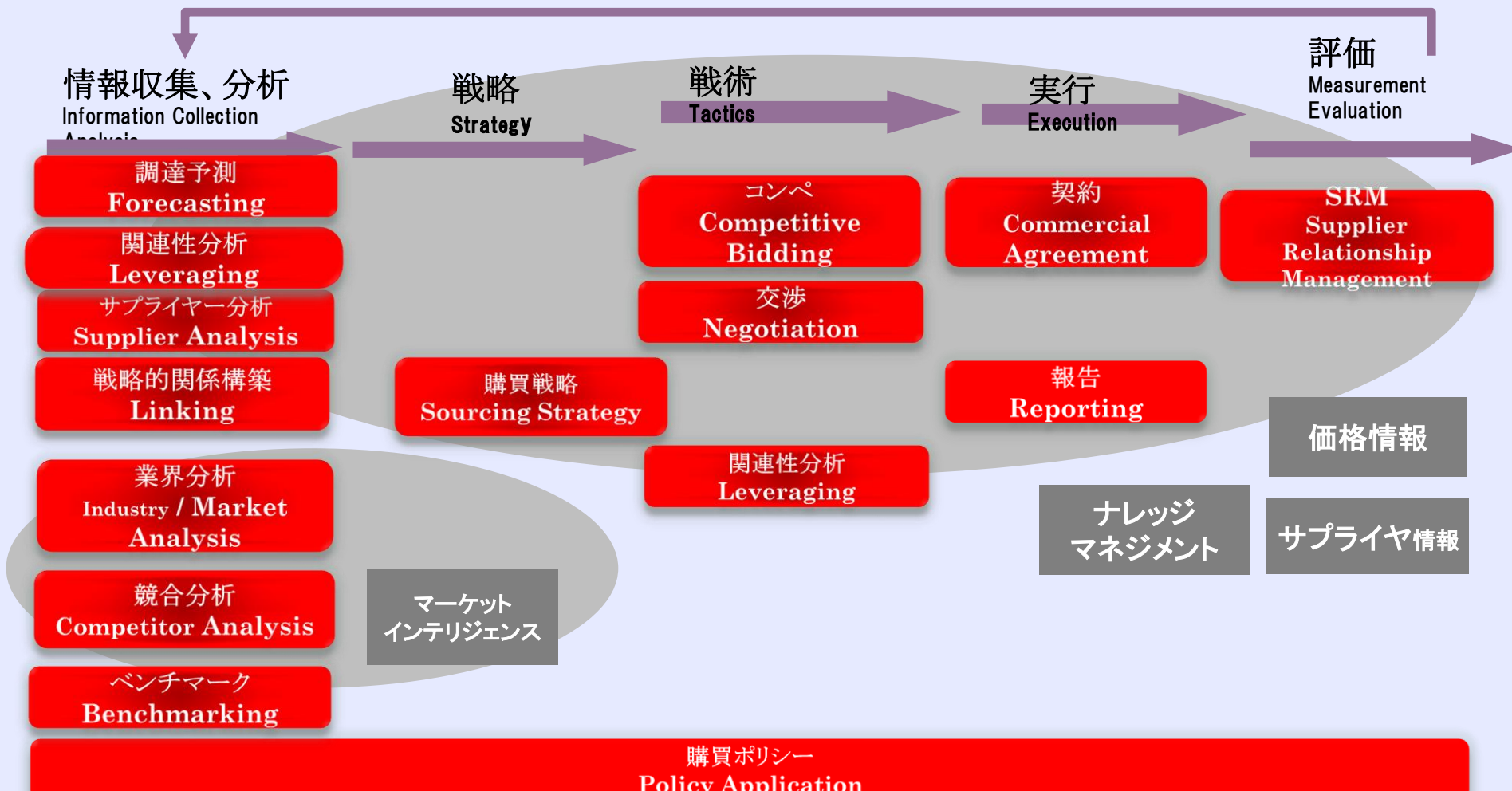
### 受動的に集まるもの

③	サプライヤー・仕様 情報	サプライヤマップ、サプライヤのカテゴリ・納入実績・技術力・マネジメント、契約書などの情報収集と管理
④	価格情報	購入要求、入札情報、購入金額、購入品目の仕様、納品情報、CR計画値、CR実績値などの情報収集と管理
⑤	人事情報	業績評価、個人のスキル評価、異動など人事にまつわる情報と管理

# どのような情報があるか②

## Post COVID: ここだけは驚くほど変わらない、普遍的な考え

ソーシングプロセスを進める中で、みえてくる情報ニーズとアウトプット情報をまとめたもの。どのタイミングでどんな情報が必要か、また、どのような情報がアウトプットされるのかを以下にまとめた。赤はソーシングプロセスとその活動。グレーは付帯する情報を表す。





# Organization Management : おわりに代えて

## 「会社」と「社員」の関係を变えはじめた企業側

- 単身赴任の解除(カルビー、メタウォーター) 6/26 日経
- KDDI、社内で「副業」を解禁、就業時間の20%まで 6/25 日経
- 「ジョブ型」採用・雇用の導入 (日立製作所、富士通、資生堂etc.)

# まあ、大企業中心ですよね・・・

## 「社員」と「会社」との関係はどうか？

- 「働き方を変えたいか？」という質問に対し、在宅勤務経験者のうち28%、未経験者は51%が「特に変えない」と回答  
(n=2,157、損保ジャパン調べ、6/6)
- テレワーク非実施率: 3/15 86.0% → 4/12 70.3% → 6/2 72.3%  
(n=約20,000, パーソル総研調べ、6/11)

# 「購買」というのは複合的なスキルを必要とする プロフェッションである

- 材やサービスの技術的知識
- 材やサービスの業界に対する経済的知識
- 購入戦略立案のための戦略構築手法
- 各種検証のための数値分析
- 契約締結のための法的知識
- 経営戦略との適合
- 交渉力、コミュニケーション などなど

→「購買」で得るスキルは、キャリア構築において  
非常に汎用性が高い

# 購買ネットワーク会 会員規約より

## 第二条(会の目的)

当会は、非営利会員制組織・任意団体として、日本各地および世界における活動を通してバイヤー及び調達購買関連業務に従事する会員同士の交流を促進することにより、世界の購買界に対して最も影響力を持ち、調達購買界での頂点を目指し、調達購買部門のプレゼンスを向上させ、会員の社会生活に愉しさを与えることで、バイヤー及び調達購買関連業務に従事するすべての人の社会における成功の助けとなることを目的とします。

Fin.