

購買プロセスにおける チェンジマネジメントの重要性

「間接材と直接材双方の経験者が購買プロセス変革の本質を語ります。
バックオフィスシステムの最適化の基礎知識も公開！」

目次

自己紹介

間接材の取り組みについて

チェンジマネジメントについて

直接材の取り組みについて

SAAS選定について

自己紹介 中尾信之

■ パーソナルデータ

- ・1977年、和歌山県田辺市生まれ 45歳
- ・2004年より東京 趣味：散歩、魚、エビ、ザリガニ飼育、キンドル出版



■ キャリア概要

- | | | | |
|-------------|-------------------------------|----|----|
| 1.和歌山県庁 | : 入札業務に関する進捗管理、契約、支払業務 | | |
| 2.ディーコープ | : コスト削減サービス、購買SaaSサービス提供 | 間材 | |
| 3.アビーム | : 金融機関PJ | 間材 | |
| 4.ミスミ | : BtoBの部品販売ビジネスの立上げとチームマネジメント | 直材 | |
| 5.アマゾン | : マーケットプレースの部品カテゴリ立ち上げ | 直材 | |
| 6.日本エアリキード | : 物流コスト改善、内部統制強化 | 間材 | 直材 |
| 7.トランスコスモス | : 協業企画、タレマネ、RPA、BPM | | |
| 8.イフダ（中国） | : 日本品の仕入れ網立ち上げ | 直材 | |
| 9.アクセンチュア | : 購買ケイパビリティ診断、課題明確化PJ | 間材 | 直材 |
| 10.DONUTS | : 大手営業立ち上げ、BPO企画 | | |
| 11.マネーフォワード | : 大手営業立ち上げ、BPO企画、協業企画 | | |
- 人生もお金も前へ！**



和歌山県白浜町

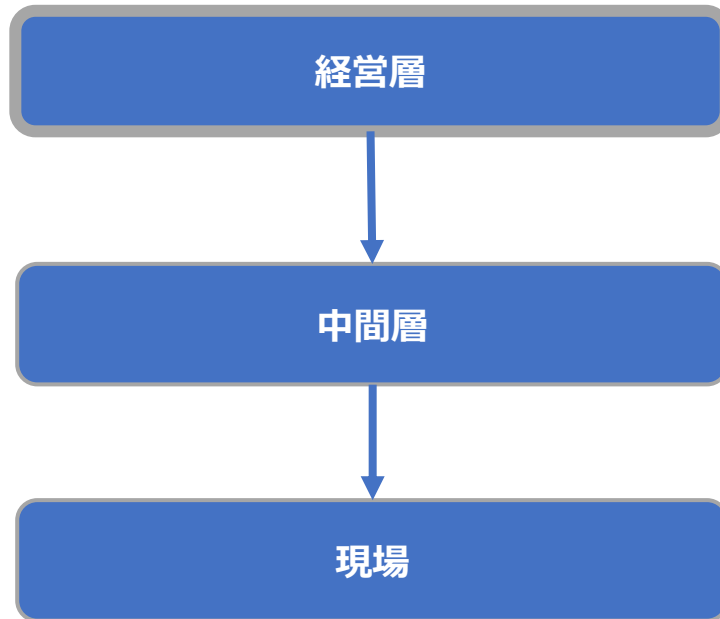


新宿御苑

間接材コスト削減の支援

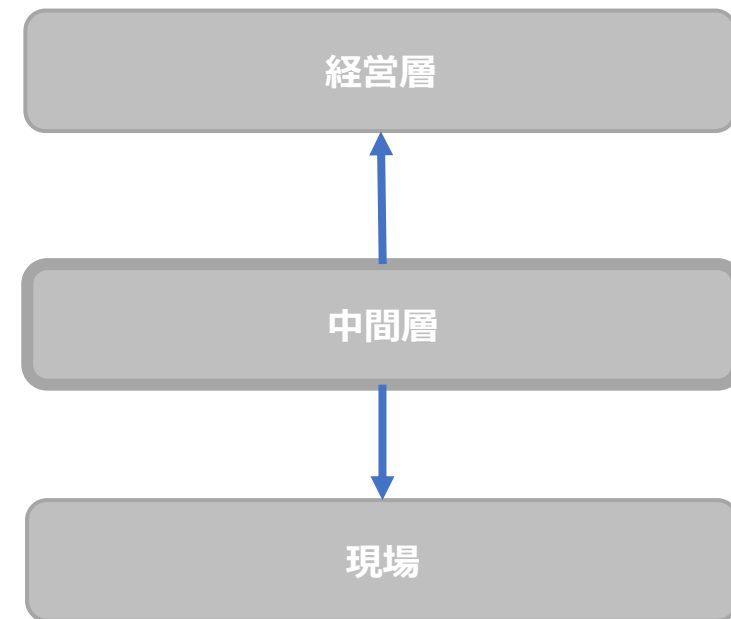
コスト削減プロジェクトは、まずはトップダウンで始まり、そのあとに、現場の巻き込みが重要になる
SAAS選定プロジェクトは、どちらかという現場の中間レイヤーが最初から主導するケースが多い印象

コスト削減プロジェクト



- ✓ 上から言われたPJ
- ✓ 心理的抵抗から始まる
- ✓ スイッチングリスクあり、心理的不安あり

SAAS選定プロジェクト

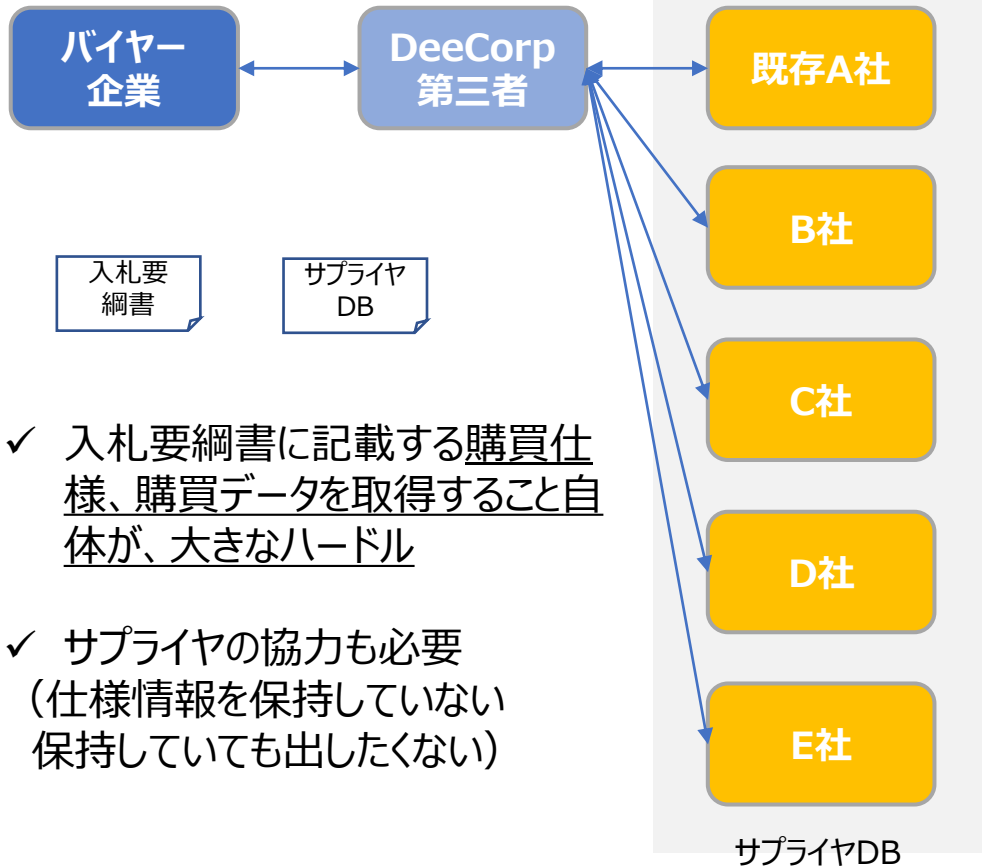


- ✓ 中間層が自ら動くPJ
- ✓ 自らのためにも改善したい
- ✓ スイッチングリスクあり、心理的不安あり

間接材コスト削減の支援 ディーコープ時代

ディーコープ時代に、間接コストのコスト適正化PJに従事

公平なる第三者の介在として、入札、RFPプロセスを運営
電子入札 + 人が介在したサービス ⇒ チェンジマネジメント



ディーコープ活用により大手企業のサプライヤ群を有効活用できる
3千社のバイヤー企業の1.3万社のサプライヤ群を活用

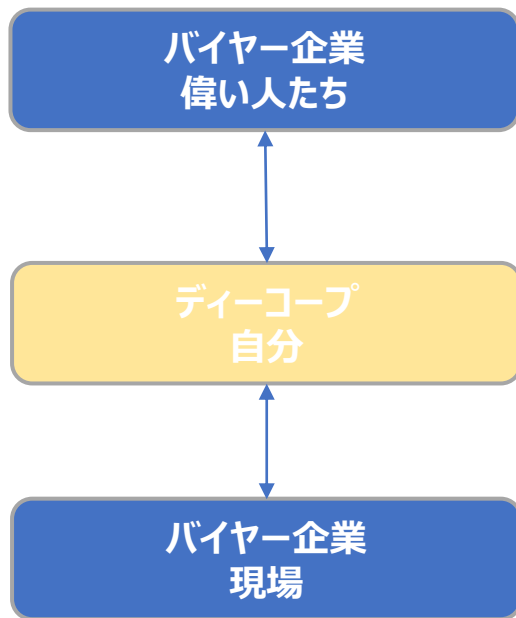
サプライヤDBを活かし、相見積システムも提供
入札より早く簡易な相見積を、システムで実現



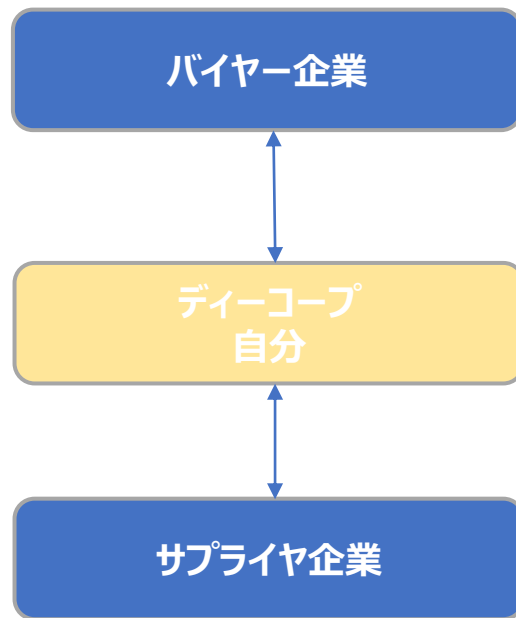
間接材コスト削減の支援 ディーコープ時代

いろいろな板挟みの経験を経て、サービスの定義を昇華させていった経験

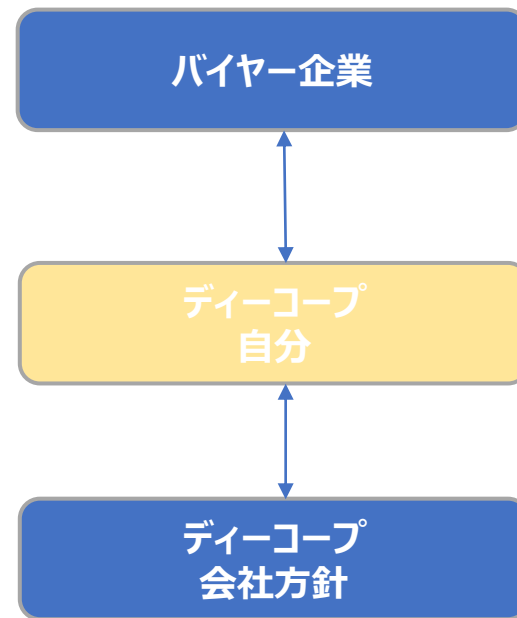
上は急げという
下は慎重にやりたい



既存サプライヤ企業への配慮や
新規サプライヤ企業への公平な情報提供



ふつうは1年契約、会社は3年契約
で成功報酬を頂けという



お客様に、コストセンシティブな文化を定着させる支援サービス
お客様と、成功体験をともに創出するチェンジマネジメントサービス

間接材コスト削減の支援のステータス変化 ディーコープ時代

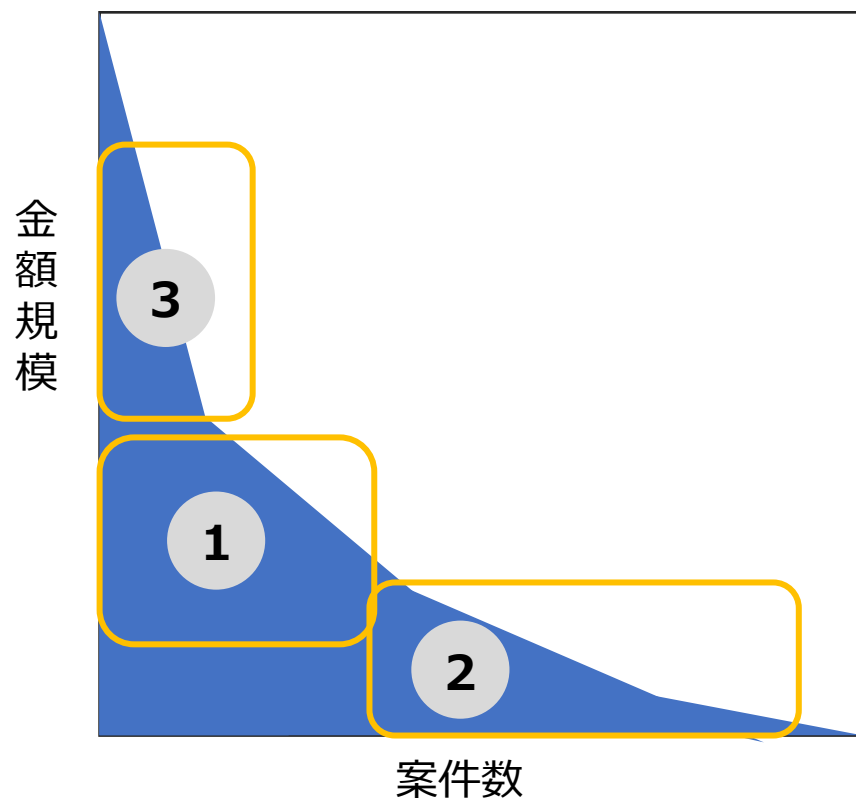
①を電子入札で人手をかけて対応し、②を相見積システムで対応

③は戦略購買領域のためコスト削減というより、組織の競争優位に重要な戦略的な意思決定を伴う領域として慎重に対応

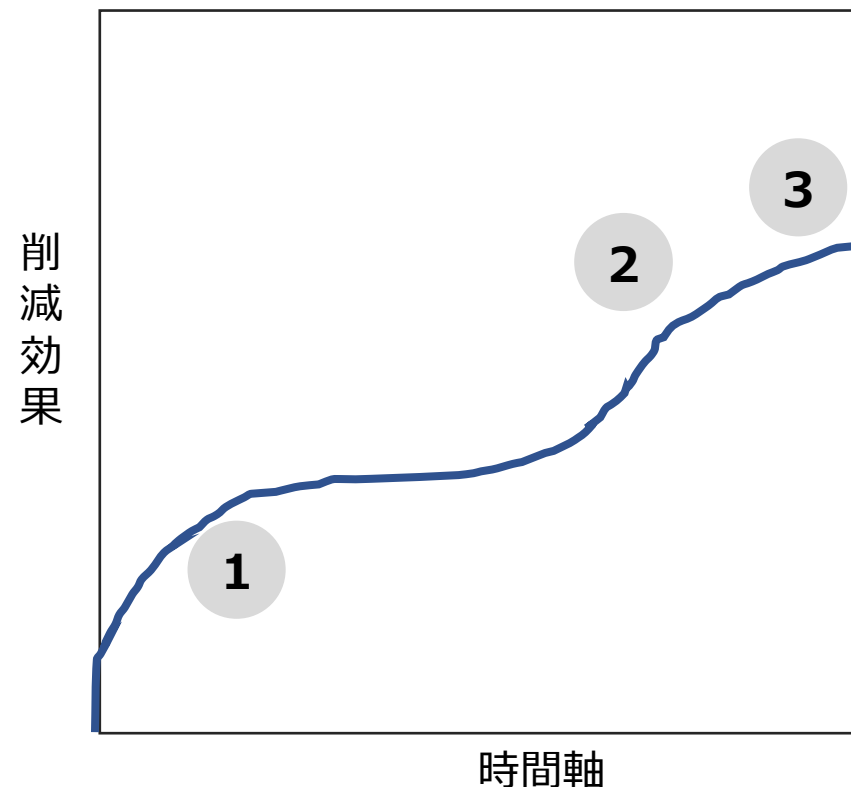
最初に①のエリア、特に③戦略購買領域に手をつけるには、チェンジマネジメントが重要

②も導入はチェンジマネジメントの要素あり

3つのターゲット



コスト削減成果イメージ



購買におけるチェンジマネジメントの考え方

- コスト適正化PJもチェンジマネジメントのひとつ、意思決定の主体、主役はお客様や、主管部所
- 顧客のやる気を高めるために、期待値とリスク値をコントロールする

期待値の コントロール (メリット)

- 電子入札でコスト減
- 良いセカンドベンダーと出会える
- サプライヤ候補のスクリーニングを支援してお貰える
- 仕様の文書化ができる

顧客との ワンチーム化 (一体化)

- 「あなた」と「私」から「私たち」
- コミットメントを高め意思決定を推進
- 社内の他、意思決定者を顧客が進んで説得

リスク値の コントロール (デメリット)

- 安かろう悪かろうではないか
- 品質は保たれるか
- 見えないコストが隠れていないか
- スイッチングリスクは管理できるか
- 信頼できるPJ体制か

契約の成立 契約後の課題解決

- 課題が発生しても顧客が自ら解決
- システム改善要望など積極的なフィードバック

SAAS営業におけるチェンジマネジメントの考え方

- 営業行為もチェンジマネジメントのひとつ、意思決定の主体、主役はお客様
- 顧客のやる気を高めるために、期待値とリスク値をコントロールする

期待値の コントロール (メリット)

- MF/ジョブカンで効率化
- MF/ジョブカンでコスト減
- MF/ジョブカンでストレス減
- 導入もスムーズ
- システム維持費減

顧客との ワンチーム化 (一体化)

- 「あなた」と「私」から「私たち」
- コミットメントを高め意思決定を推進
- 社内の他、意思決定者を顧客が進んで説得

リスク値の コントロール (デメリット)

- どんな移管リスクがあるか
- 短期で移管できるか
- データ投入は簡単か
- 条件設定は簡単か
- 導入支援サービスはあるか
- 問合せ対応は迅速か

契約の成立 契約後の課題解決

- 課題が発生しても顧客が自ら解決
- システム改善要望など積極的なフィードバック

業務の抽象度をあげる

顧客コントロールも、ベンダーマネジメントも、仕入れ先開拓交渉も、SAAS営業も基本は同じ
チェンジマネジメントとチームビルディングが重要

コスト削減（適正化）サービス



- お客様と成功体験を創出するサービス
- コストセンシティブな購買文化を定着させるサービス
- コスト適正化を通じた経営支援サービス

仕入先開拓営業



- 製造業の調達を効率化するためのプラットフォーム作り
- 仕入先様と、成功体験を創出するプロジェクト
- 中国企業に、適正価格で日本品を届けるプロジェクト
- メーカー様が、直販する場を作るという流通改革プロジェクト

SAAS大手営業



- システム導入をお客様と成功させて強い組織を作るプロジェクト
- 業務の効率化を行うことで生産性を高めるプロジェクト
- ○○プロジェクトの命名は自由

間接コスト管理の購買部門の役割、位置づけ（中尾仮説、自問自答）

- 内部統制上、購買部門の承認（お墨付き≒合意）は必要＝購買プロセスを整え、運用することは重要
- 購買部門は、絶対的な決定者？
- 実際の仕様を書く人、発注後の運用を行う主管部所が、本来は主役であるべき
- 購買部門は、主管部所が適切なプロセスで良い買い物ができるお手伝いをするのが役目
- 実際の個別の仕様の細部を知らない購買部門が価値を発揮できることは何か？
- **適切な選定プロセスを業務負荷なく回す手伝いをする。良いサプライヤ探しの手伝いすること**
より良い購買ができる、より良い見直しができる機会の創出を手伝うこと
- 購買部門と主管部門のどちらが偉いわけではなく、ともに会社全体の利益のために協働する
- 主管部門が購買部門に責任を押し付けるのは論外、購買部門も主管部門に上からも物を言うのも良くない
- 第三者としての購買部門の関与が明確であれば、発注行為自体はどの部門が行うかは、あまりこだわらない
- ただし発注の責任と、発注のログが正しく残っている必要はある
- 業務が回らない前提で、内部統制だけ高めるのは意味がない
- 企業は顧客にサービスを提供するために存在するのであって、内部統制を高めるのが目的ではない
- **究極的には、サプライヤ選定は、企業のサービス提供価値を高めるための源泉であるべき**

関係強化の考え方

お客様と一緒に川を渡ってくれる3要素
もっとも大切なのは誠実であることを、お客様に理解してもらうこと
梯子を外さないということを理解して頂くこと（利益相反しない動き方）



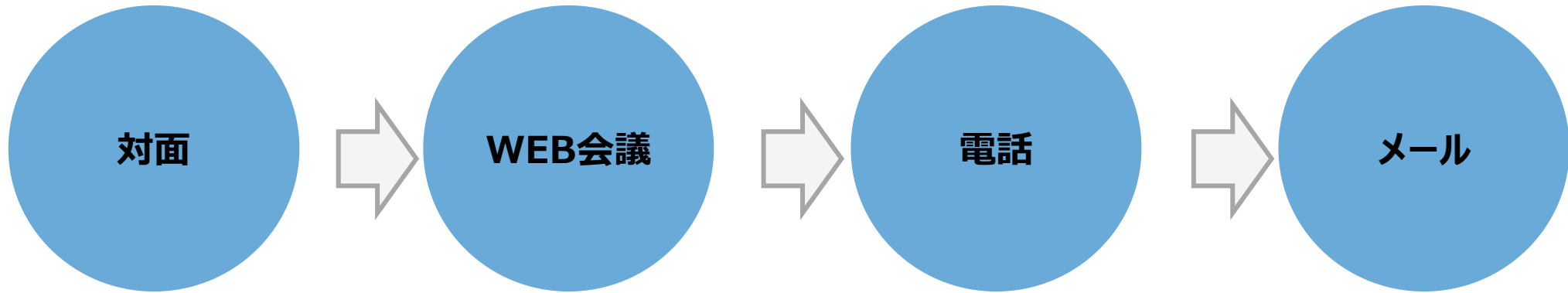
- ・前述の期待値のコントロールとリスクのコントロールに関係
- ・上記は、口頭での会話及び、メール内容の正確さ、スピードで伝達

コミュニケーションミックスの考え方

対面WEB会議から入り、徐々に、電話、メールに移行

コミュニケーションのつながり度合い、状態のひっ迫度合いに応じて、伝えるツールを変える

普段、メールで済んでいる状態でも、メールをしたうえで、電話をすべき状況もあり



□重要連絡時

- ・メールを送った後に、適切な返信が来た場合 ⇒電話不要、メールで返信
- ・メールを送った後に、ズレた返信が来た場合 ⇒電話した方が良い。さらにメールで補足もあり

□複雑で重要な内容伝達

- ・メールを送った後に、適切な返信が来た場合 ⇒メールで返信
- ・メールを送った後に、返信がない ⇒電話して、メールを開いて頂き、その内容を読み合わせする

臨場空間を支配する チェンジマネジメントの方法論

営業とは、**臨場感空間を支配し、相手の内部表現を書き換える**ことによって、お客様に未来のハッピーなイメージを描かせ、そのハッピーになるストーリーには自分が売りたい商品が不可欠であると思ってもらうこと。



ミスミのVONAという取り組み

ワンストップ

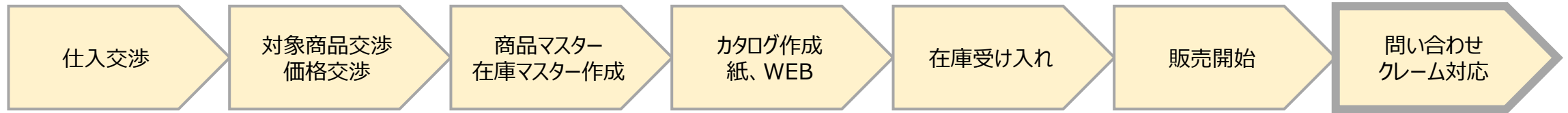


- 多品種小ロットの管理の難しさ、新規での仕入先交渉の難しさ
- 各事業部ごとに1年目は40社程度のブランド取り扱いのみ開始
当初、メーカー直取りにこだわりモノタロウに大きく後れを取る
- ジャストインタイム方式のしわ寄せを引き受けている既存商社やネット商社

ミスミ（ブラックorホワイト） 創って作って売る 一気通貫の良さ

□一人がビジネスプロセスを一気通貫で担当

- ベンダーマネジメント、業務マネジメントができていないと、恐ろしいほどの業務量が発生
- 問題が発生したら即座に止血する必要。販売停止や、代品の案内、カタログやマスターの修正



□データマネジメントの説明 腐らない製品でも、情報の鮮度を保つ重要性

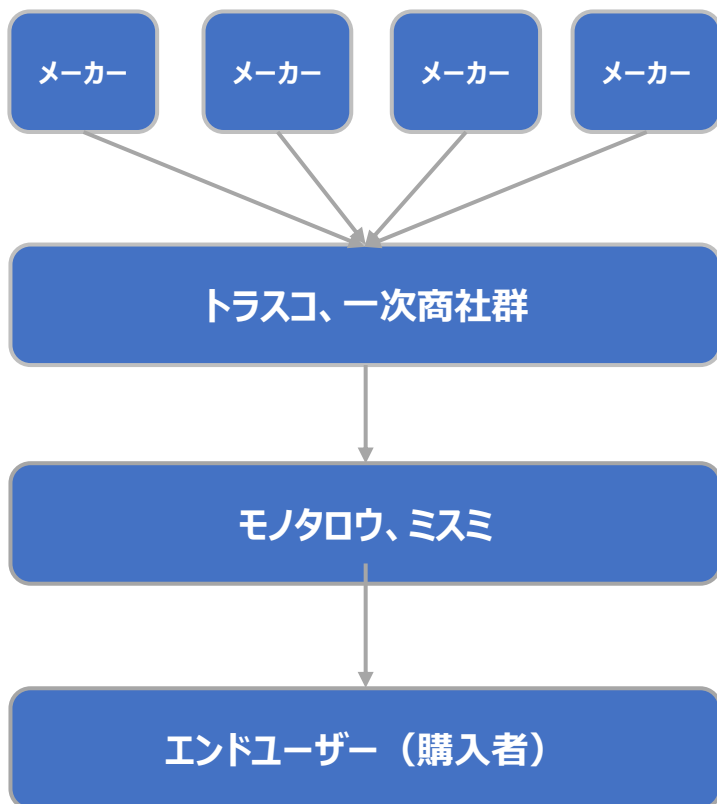
- 海外品の販売をしていたころは、1年か2年で在庫適正化を実施
- NB品の販売を開始してからは、短期的に在庫適正化の微調整を繰り返す必要あり
- 在庫切れと、デッドストックの間の正しいバランスのとり方を模索

□具体的に改善させたプロセス

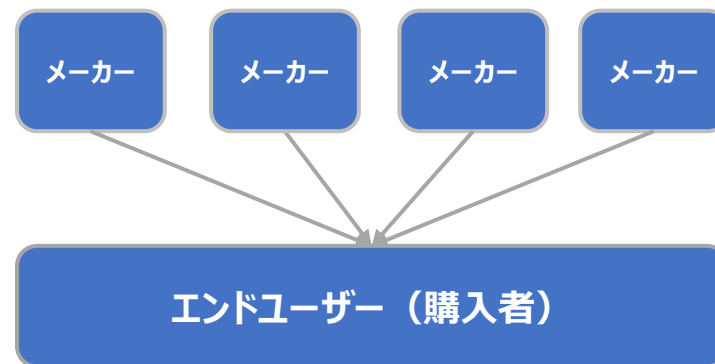
- 非在庫品の在庫化のプロセス
- 在庫品の積み増しプロセス、自動発注点、発注ロットの見直し
- 商品マスター、在庫マスターでの販売納期、仕入納期の可能な限りのリアルタイム反映

直接材プラットフォーム

多段階商流は簡素化するが、商社は重要

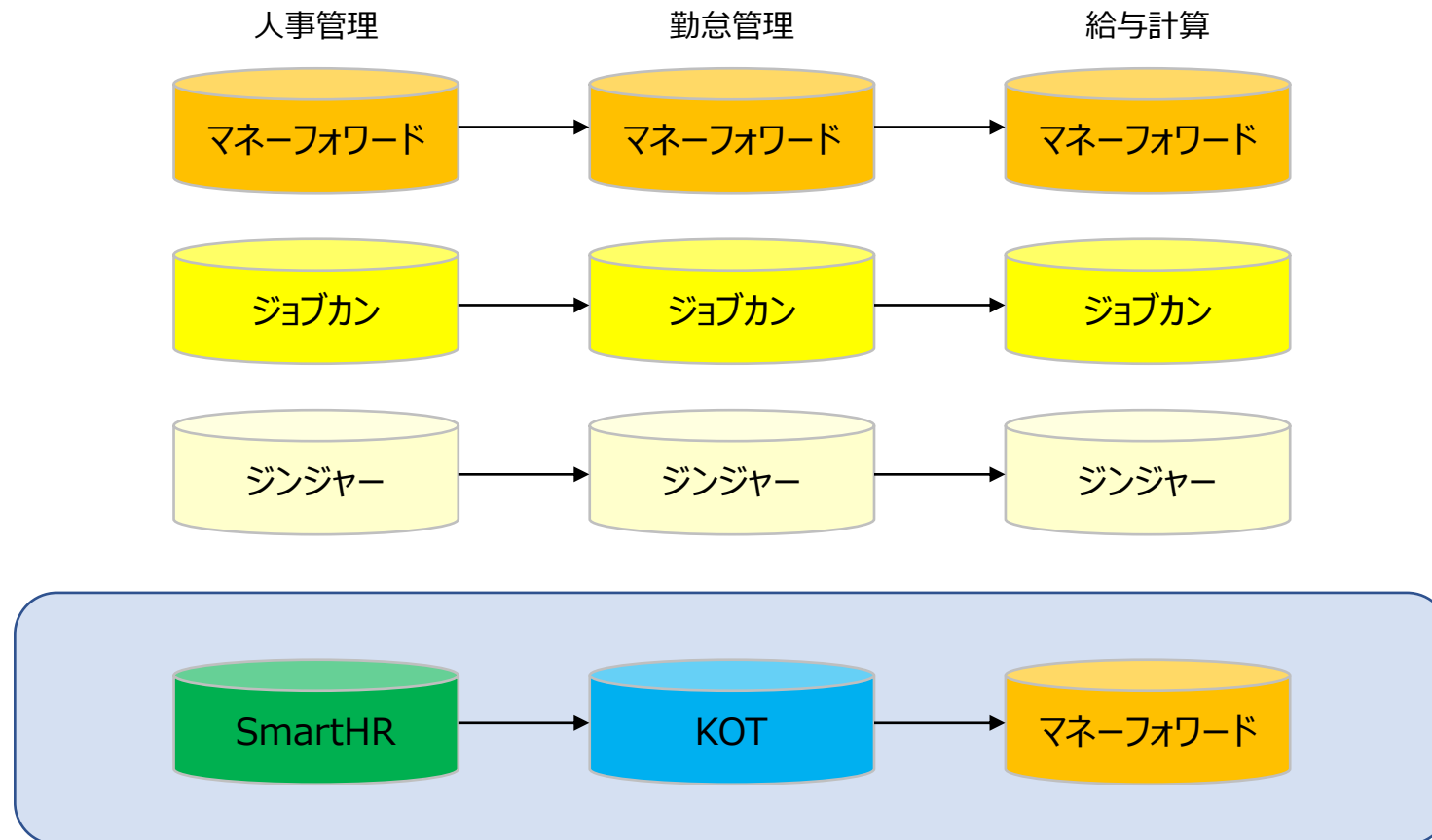


効率が悪いPTOPは実現しない
アマゾン直販 > アマゾンマーケットプレイス



SAAS選定について 過渡期の部分最適

- バックオフィスシステムのSAAS化は、大手企業でも進行中
- 3千~5千名規模での利用には難あり
- ひとつのベンダーで複数システムを統一させたいニーズはあるが、全て使いやすいというシステムはない
- 部分最適として、ベンダーは複数でもAPI連携されていれば工数削減は達成できる



ご清聴ありがとうございました。

コンテンツ増量中



真田信秋
チャンネル登録者数 131人

チャンネルをカスタマイズ 動画を管理

ホーム 動画 再生リスト チャンネル 概要

アップロード済み

<p>【観察日記：2022年1月30日】赤いミナミヌマエビ、...</p> <p>2 回視聴 • 3 時間前</p>	<p>【賢者の思考】起業家 藤田晋</p> <p>14 回視聴 • 2 週間前</p>	<p>【賢者の思考】養老孟可先生 八かの壁</p> <p>5 回視聴 • 2 週間前</p>	<p>オペりだい トーマスタウン</p> <p>375 回視聴 • 1 か月前</p>	<p>【観察日記：2021年12月18日】グッピーの赤ちゃん生...</p> <p>23 回視聴 • 1 か月前</p>	<p>【観察日記：2021年12月11日】野良グッピーとミナミ...</p> <p>13 回視聴 • 1 か月前</p>
<p>2021年12月11日</p> <p>892 回視聴 • 1 か月前</p>	<p>【観察日記：2021年11月27日】新しい仲間 鯉と金魚...</p> <p>3 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【賢者の思考】高米地英人博士 地球にやさしい本当の...</p> <p>21 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【観察日記：2021年11月20日】赤いミナミヌマエビ、...</p> <p>11 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【賢者の思考】田中英道日本人を肯定する 近代保守の死</p> <p>35 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【賢者の思考】高米地英人博士 世襲議員という巨大な...</p> <p>16 回視聴 • 2 か月前</p>
<p>【賢者の思考】丸谷元人さん 世界探検白書</p> <p>96 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【観察日記2021年10月31日】雑食のザリガニは腐物...</p> <p>3 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【賢者の思考】株式会社アメリカの日本解体計画</p> <p>25 回視聴 • 2 か月前</p>	<p>【観察日記：2021年10月23日】ミナミヌマエビ、ザリ...</p> <p>13 回視聴 • 3 か月前</p>	<p>あたり前体操 テイクワン</p> <p>26 回視聴 • 3 か月前</p>	<p>あたりまえ体操 テイクツー</p> <p>355 回視聴 • 3 か月前</p>

<https://www.youtube.com/channel/UCVgvxbmBPPHfwHapKgj9CQ>

