

購買戦略のための『問題発見力』とは

第27回オンライン講演会

2022年5月23日

森山和臣

自己紹介

【好きな物事】

経営学、Project Management、哲学、数字、写真、二輪、一人旅、日曜Programing
抽象的思考とか本質論(決して得意ではない)

【保有資格】

CPP-A級、ビジネス実務法務検定、ビジネス会計検定

建築資材メーカー勤務(ファブレス)

協力工場の生産管理、品質管理、物流管理
利益設計、原価設計、サプライヤー選定 など
物の流れに関わる何でも屋

購買ネットワーク会 代表幹事

2008

精密機器メーカー勤務

新製品立ち上げプロジェクトの購買部門PM
原価企画、購買戦略立案、スケジュール立案、調整が主業務
射出成形品、板金、メカトロ品、電子部品など広く浅く関わる
輸出入管理の一部、原産国判定の一部を担当
コストダウン管理、金型管理のシステム基礎設計を担当

Sier勤務

パソコンやサーバをはじめハードウェア全般と
パッケージソフトウェアの購買担当
基本契約締結、集中購買、個別案件の見積取得、発注もやる
現場だけのミニDXしたり、全社DXのメンバーになったり
何でも屋っぽい感じ

2022

コロナ禍になって何が変わりましたか？

あまり変わっていないように思う

世界的な変化という意味で、インパクトが大きいとは思う。

しかし『やり方』の変化というレベルであって、対処すべき問題がひとつ増えたという感覚。

経営層からは変わらずコストセービング目標が降ってくるし

あるいは新規商材の発掘が引き続き必要だし

では、我々バイヤーの仕事は、どこに本質があるのだろうか？

なぜこのテーマを取り上げたか

結局は『バイヤー』という立場で問題解決をしているに過ぎないのでは？
と思い始めた

問題解決のためには問題設定が大切なんだけど、それ自体をテーマとして語られる機会は少ない気がした。
なので、戦略論とか問題解決論の前に、より大切な問題発見の仕方について話してみようと思った。

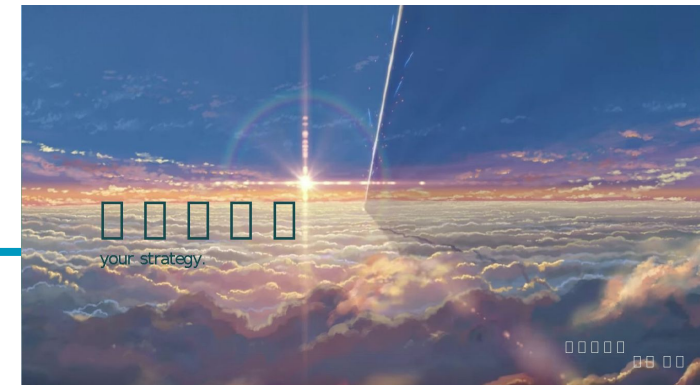
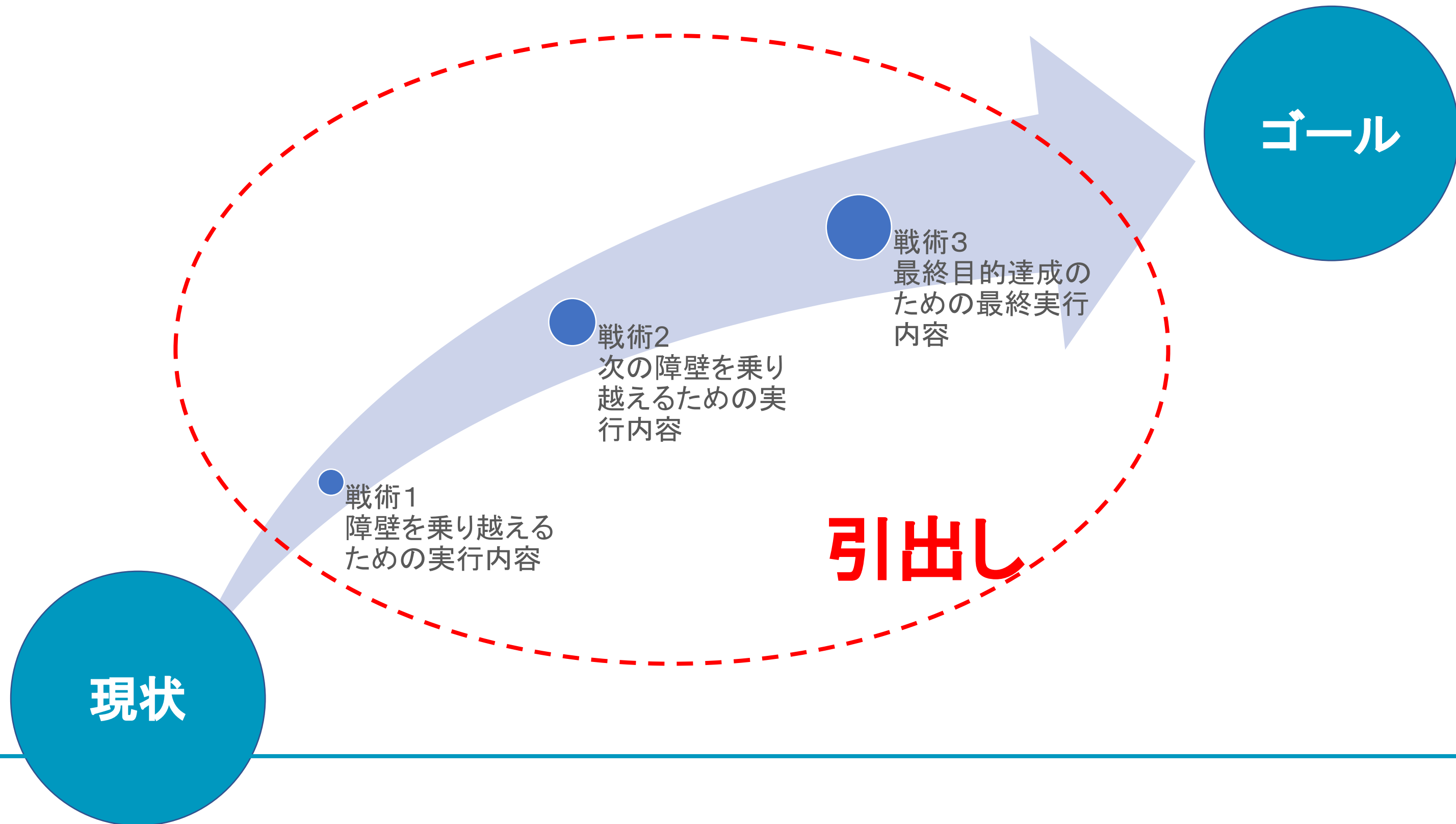
A silhouette of a person climbing a rope against a vibrant sunset background. The person is positioned on the left side of the frame, reaching up towards the top. The background transitions from a deep orange at the bottom to a lighter, hazy yellow and pink at the top. A thin blue horizontal line is visible near the top of the image. The overall mood is one of challenge and achievement.

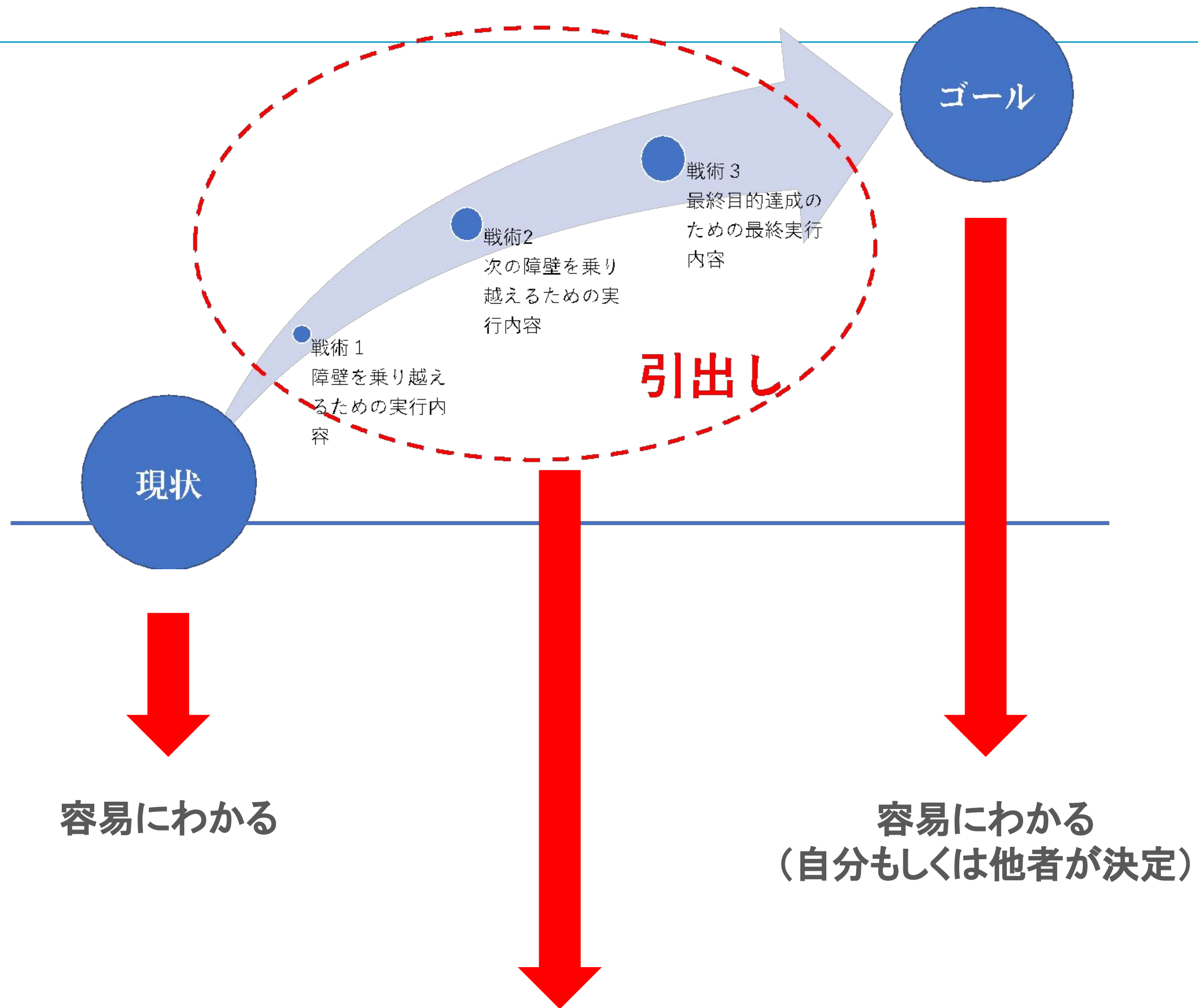
Bohemian Strategy

January 25, 2020

Co-Buy Network TOKYO

戦略の立て方







| 戦術の 引出し | 考える行動 | 実行の可否 | 可否理由 |
|------------|-------|-------|------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

状況に関係なく
ゴール達成のために
必要な行動を
全て列挙する

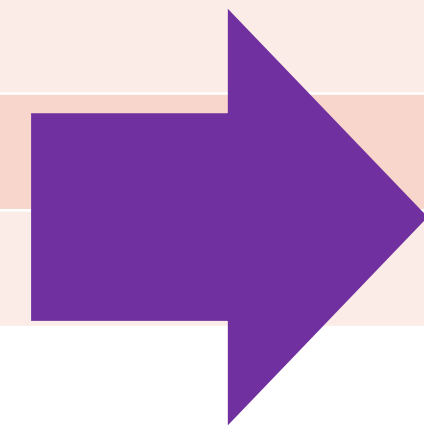
引き出しが少ない人
(知識不足、経験不足)
は列挙できない

状況を加味した
実行の可否を
○×△で評価

自ら設ける壁
偏見
保守的思考

実行可否を
判断した理由

| 戦術の 引出し | 考える行動 | 実行の可否 | 可否理由 | |
|------------|-------|-------|------|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



×をつけるのは容易だが、「ここで×をつけるのは相当な勇気必要」と考えるべき。

変革の可能性をシャットダウンしてしまうから。

状況に関係なく
ゴール達成のために
必要な行動を
全て列挙する

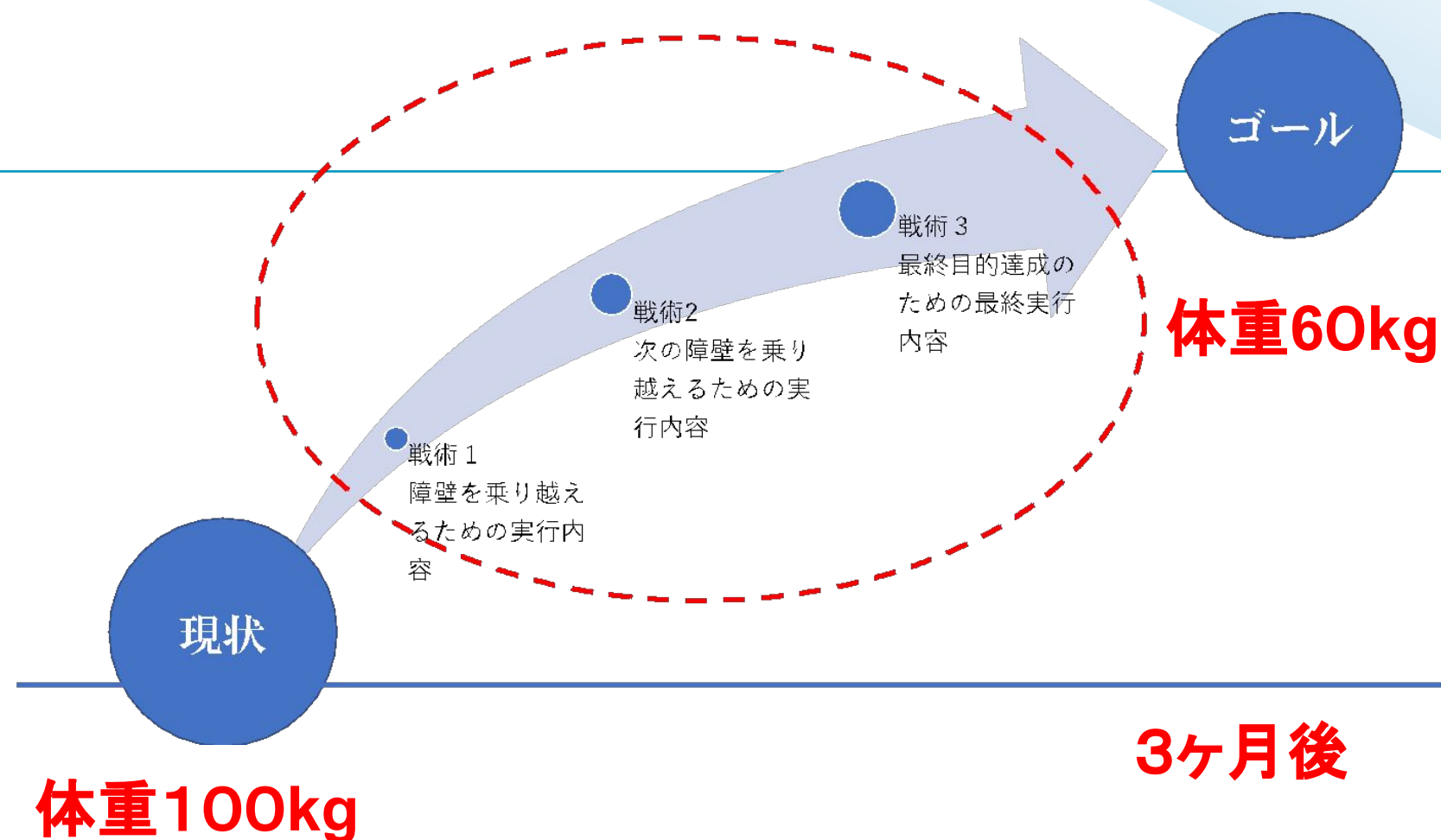
引き出しが少ない人
(知識不足、経験不足)
は列挙できない

状況を加味した
実行の可否を
○×△で評価

自ら設ける壁
偏見
保守的思考

実行可否を
判断した理由

例) ダイエット



| | 考えうる行動 | 実行の可否 | 可否理由 |
|--|--------|-------|------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

戦術の引出し

考えうる行動を
 ・ 難易度
 ・ 実行順番、時期
 にタイプ分けし上図
 へプロット

問題とはなにか

問題とは、理想と現実の差分である。

理想を掲げることは多くある。

しかし、それ単独ではガムシャラな行動しか起こせない。

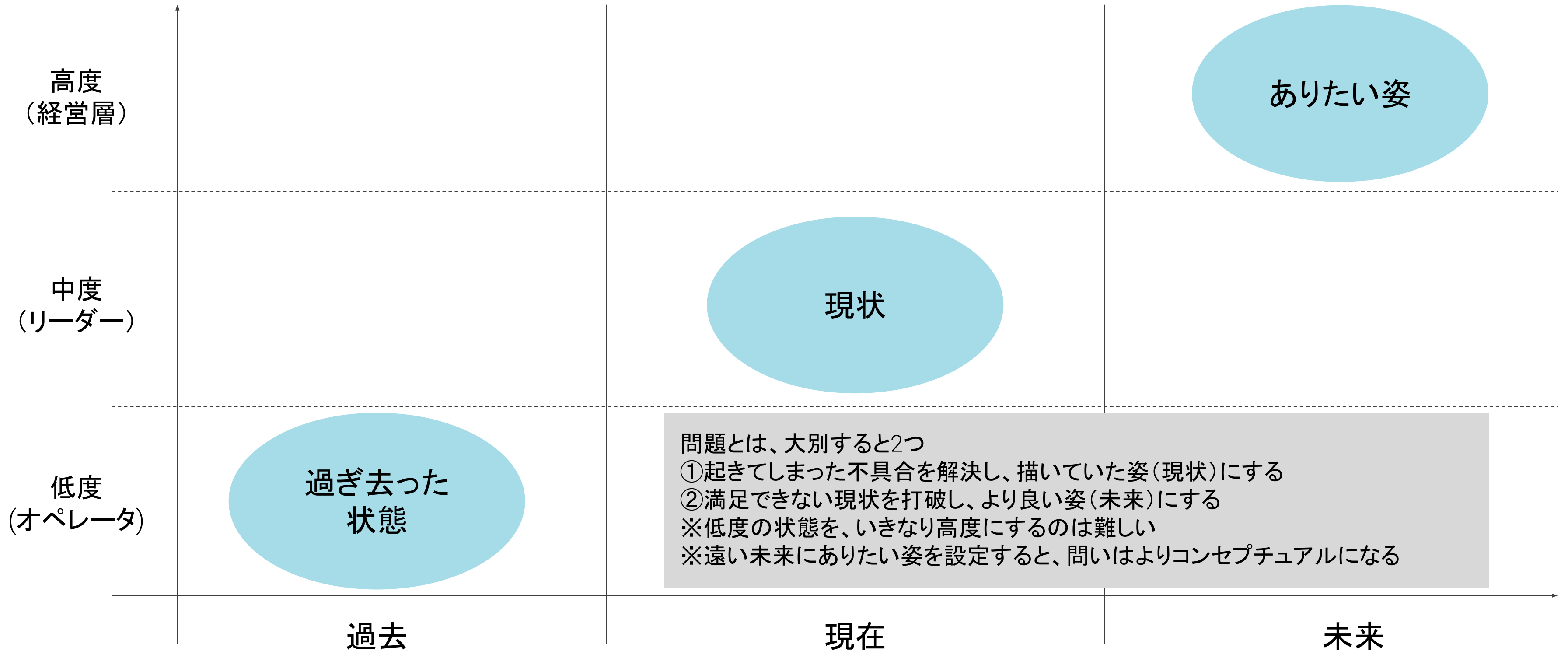
(例: 売上高10億円から100億円にしたい。そのためなら何をしてもいい。⇒ CMIに10億円使って赤字倒産)

一方で現実だけを見ていたとしても、何が問題なのかは分からない。

(例: 昔からこのやり方でやってきて不都合はなかった!)

よって、理想が明確にあって、現実も明確に理解できて、はじめて適切な問題解決行動ができるようになる。

問題の分類



理想を正確に描かなければならない

『なにかが違う』をなくすために。

どんなに行動しても、やり遂げた結果が理想の姿にならないことがある。

何をやるべきなのか、どこまでやるべきなのか。そのどちらか、あるいは両方を描けていない場合がある。

理想の姿を正確に描けていれば、『なにかが違う』をなくすことができる。

たとえ理想の姿にならなかったとしても、『なにが違うのか』が分かるようになり、次の行動が起こせる。

Google式 10X思考

FまたはCのスケールを上げる・下げる(両方の組み合わせもあり)

$$V = \frac{F}{C}$$

ex.

- 同価格でひとつ上の機能達成
- 価格を下げてひとつ上の機能達成
- ロスを減らす
- 生産量を増やす
- 支払いのサイクルを下げる
- 2人で実施中の工程を1人にする
- 10時間かかっているのを7時間にする
- 5年かかる計画を3年に短縮する
- 1つの作業で1つの結果から
1つの作業で2つの結果に結びつける

目標値の例

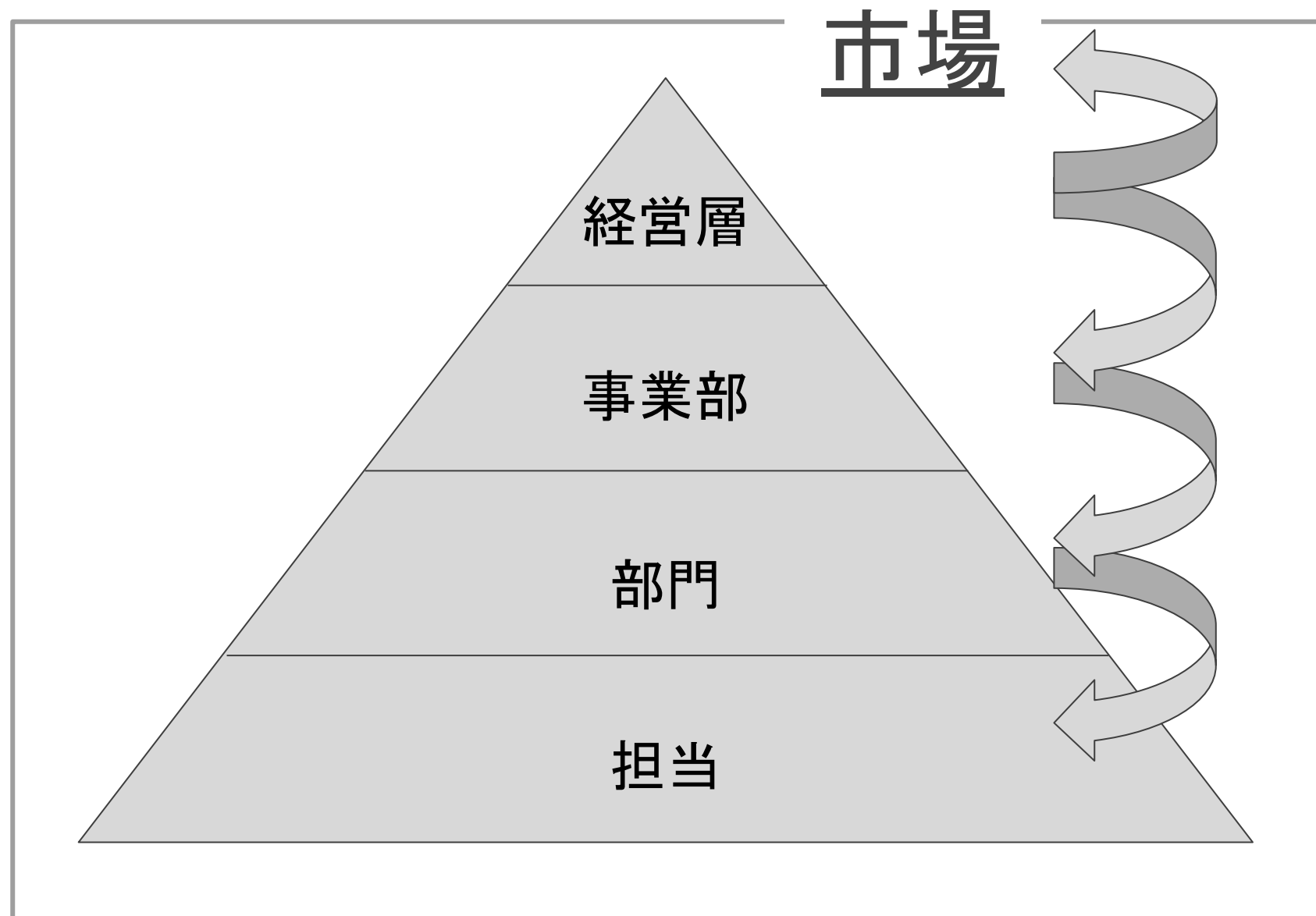
■ 調達部門の主なKPI

※日本能率協会「CPP公式ガイド」加筆

| 指標名 | 意味合い | 内容 |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|
| CR額・CR率 | コストダウンの計測 | 事業部門別・バイヤー別のCR |
| モデル機種のCR | コストダウンの計測 | 指定したモデル機種のCR |
| 資材費比率 | コストダウンの計測 | 売上に占める資材費の割合 |
| 納期遵守率 | 納期の遵守状況の計測 | 納入件数に対して納期が守られた件数 |
| 受入不良率 | 調達品の品質の計測 | 納入された調達品の受入時の不良率 |
| 調達L/T短縮率 | どのくらいL/Tを短縮できたかの指標 | 調達LT短縮日数をもともとの調達LT日数で除した値 |
| 海外調達比率 | 海外調達の進展度の計測 | 全調達に占める海外調達額の割合 |
| 在庫回転日数 (在庫カバー日数) | どれほど適当な時期に調達 がなされたかの指標 | 調達品の在庫高で工場出荷額を除した値 |
| EDI化比率 | 調達のIT化進展度の目安 | 全取引先でEDIを活用している割合 |
| VOS(取引先評価) | 取引関係の健全度の目安 | 取引先によるバイヤー企業の評価 |

どこまでつながりを求めるか

市場とのつながりまで求められるとよい(マーケティング部門がいますよね?)



階層別に目的・目標⇒手段の連鎖となる。
会社の活動は市場に対して
影響をもたらそうとするものなので、
どの階層であっても市場影響は考慮したい。

現実を正確に把握しなければならない

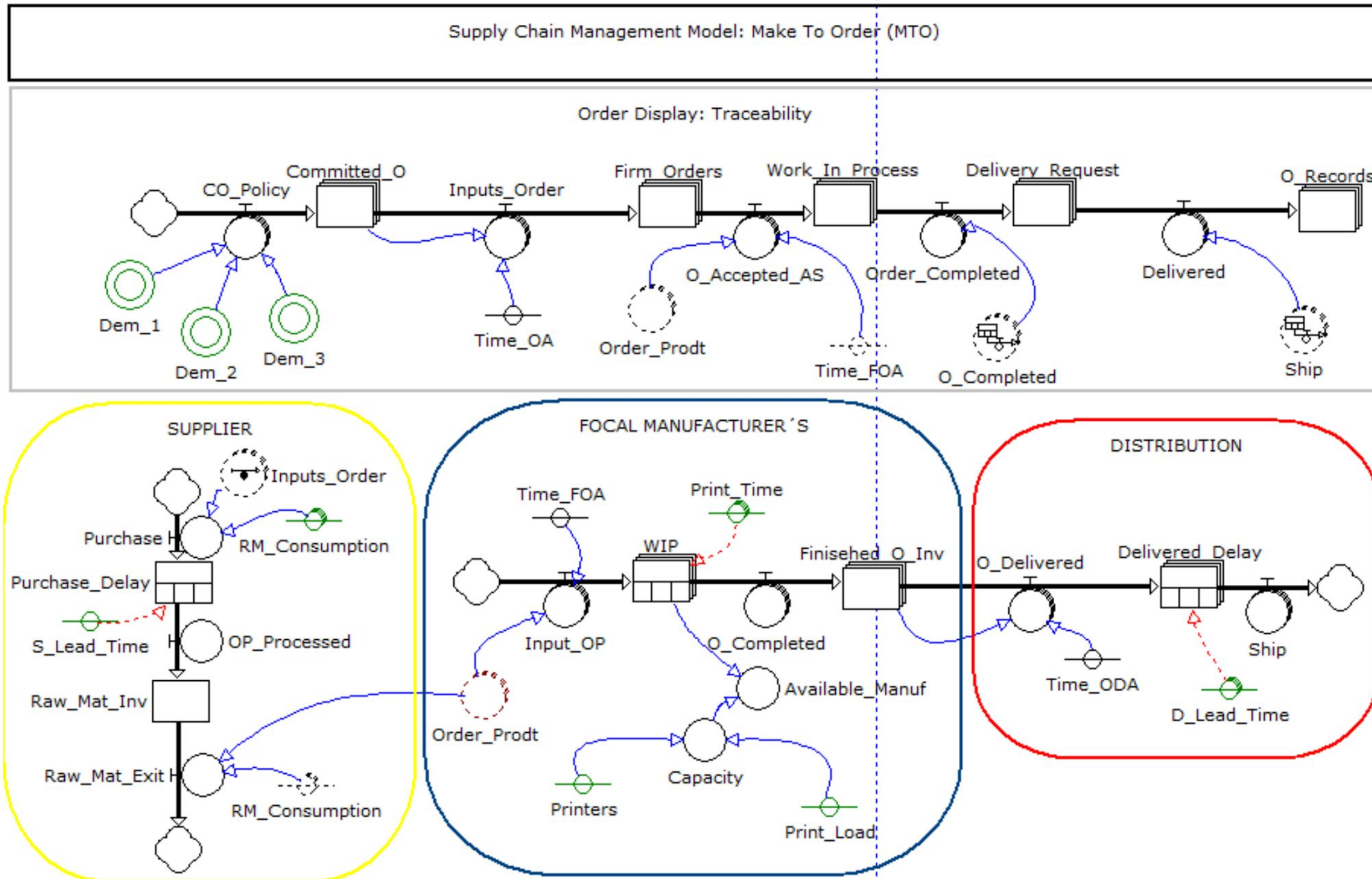
『とりあえずやってみる』をなくすために。

探索的に分析や発見、問題解決するのは楽しいこと。

しかし仕事ではリソースが限られているし、いつまでも結果が出ないと評価もされない。

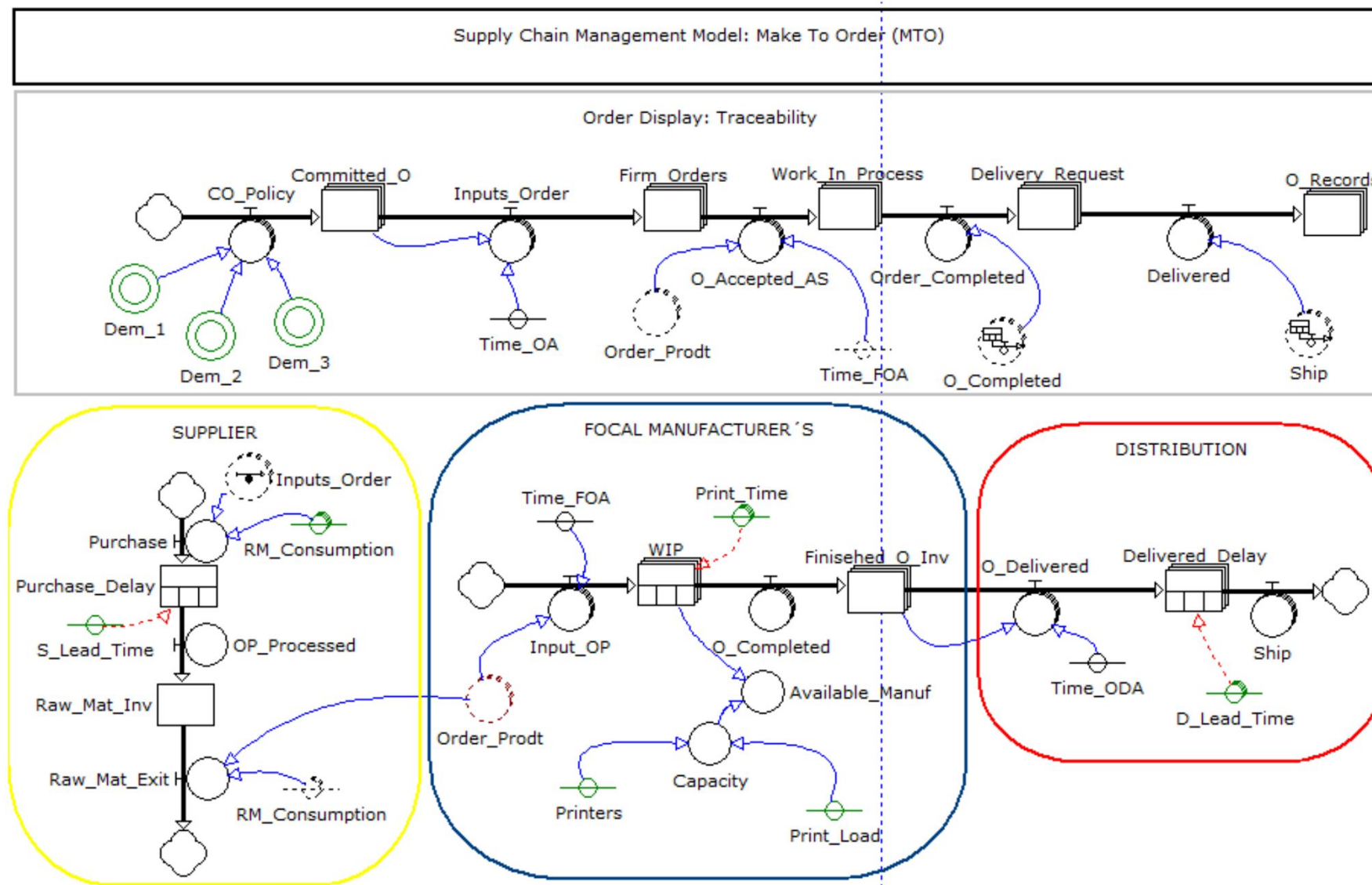
少ない労力での的確に結果を得たいならば、現実を正確に把握しなければならない。

Theory of Constraints アプローチ



Theory of Constraintsアプローチ

メカニズムを明確にし、対策を打つべき問題箇所を明確にする



1. 出来事を列挙する
2. 出来事を時系列でつなげる
3. 出来事の関連事項を列挙する
(Man /Machine /Method /Material の視点で)
4. ボトルネックを発見する
(あるいは何処が不具合の原因か発見する)
5. 対策を立案する
6. 対策を評価する
7. 目標に到達しない場合には、4~6を繰り返す
(ひとつのボトルネックを解消すると
次のボトルネックが現れているはず)

出展: System Dynamics Modeling in Additive Manufacturing Supply Chain Management
(<https://www.mdpi.com/2227-9717/9/6/982/htm>)

ここから具体例

問題と課題の違い

問題は理想と現実の差分。
課題は問題解決のために解決すべき問題。

やれば解決する問題ならば、やればいい。

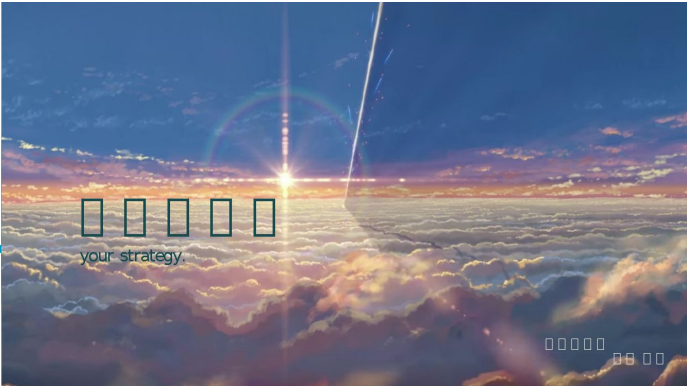
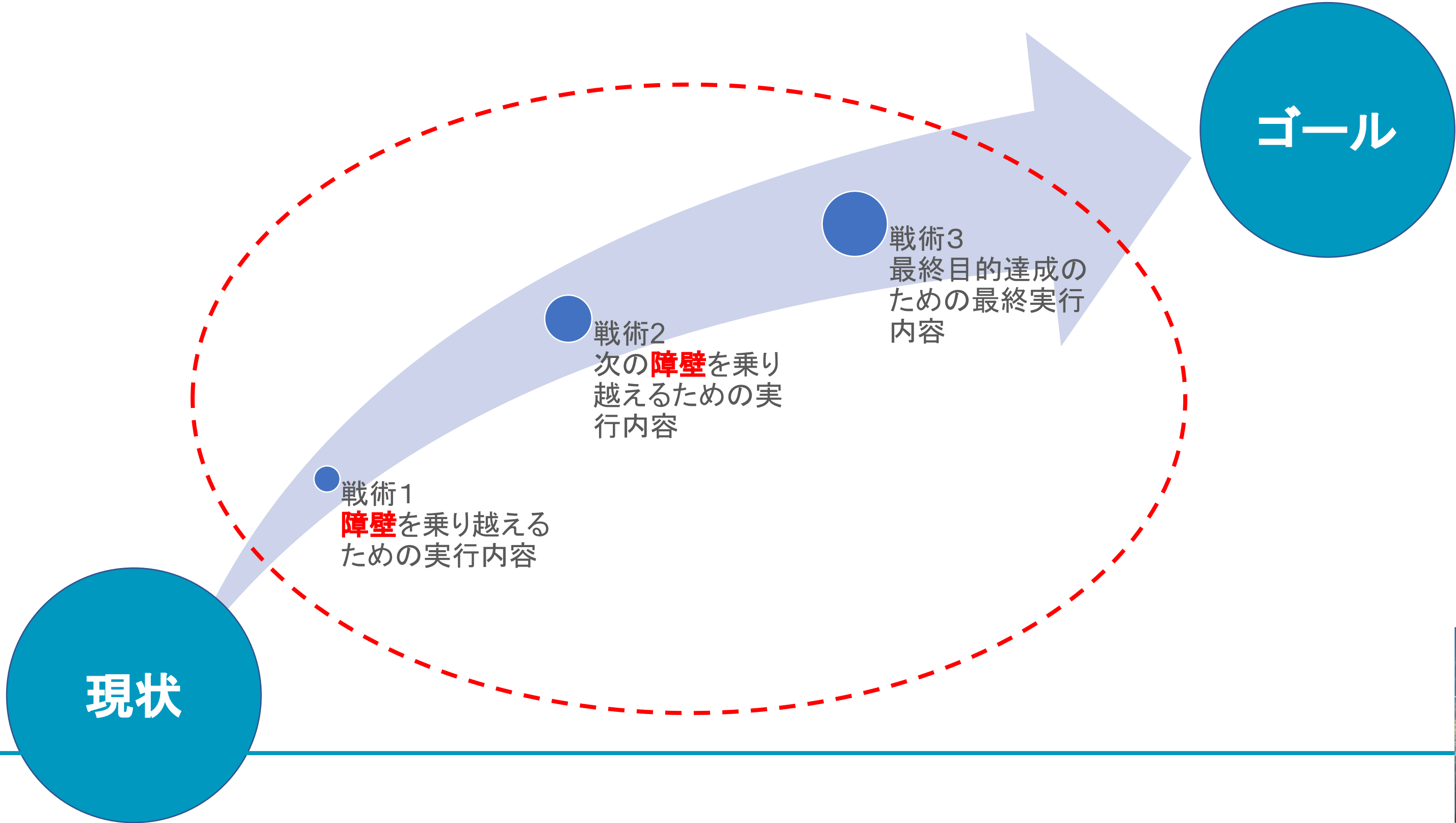
しかし問題を解決するためには、さらに解決しなければならない事柄が隠れていることが多い。

(例: ダイエットしたいが時間がない ⇒ 時間を作ればいい。あるいは時間を使わないダイエットをする)

問題解決のために、間違えがちな2つのポイントがある。

1. 問題の構造を把握しないで方法論に飛びつくこと
2. 課題を理解しないで解決方法を探そうとすること

問題と課題の違い



問題の構造を理解しないで方法論に飛びつく例

ダイエットの例

理想 : (身長170cmなので)体重は60kgになりたい。

現実 : (身長170cmだけど)体重は75kgもある…。

問題 : 15kgも体重が多いこと

解決方法: ライザップに行く

結果 : 理想体重になることができたが、通わなくなったらリバウンドして元通りになった

課題を理解しないで解決方法を探す例

ダイエットの例

理想 : (身長170cmなので) 体重は60kgになりたい

現実 : (身長170cmだけど) 体重は75kgある

問題 : 15kgも体重が多いこと

解決方法: とにかく食べる量を減らす

結果 : ダイエットには成功したが栄養不足により、健康を損ねてしまった

なぜ、問題構造と課題の把握が大切なのか

適切な手段を選択し、最小労力で最大効果が得られるから。
これは戦略・戦術を選択する基礎となる。

理想 : (身長170cmなので)体重は60kgになりたい

現実 : (身長170cmだけど)体重は75kgある

問題構造: 身長170cm、体重60kgであるならば、1日の摂取カロリーは1,800kcalでなければならない

課題1 : 1日に2,500kcalも摂取しているので、700kcal減らさなければならない

課題2 : 1日に2,500kcal摂取しなければ、必要な栄養素が摂取できない

課題3 : 1日に2,500kcal摂取しなければ、1日を活動的に過ごせない

問題構造の深堀

見えた課題の質が異なることがある。
これは問題構造の深堀が足りず、課題が切り分けできていないから。

【1日のスケジュール】

- 3時:起床 ⇒ 課題:3時に起床しなければ仕事が間に合わないから
- 4時:朝食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから
- 6時:出社
- 12時:昼食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから
- 17時:夕食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから
- 21時:退社
- 22時:夜食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから

深堀後の整理

事実の列挙だけを見てはいけない。
課題を切り分けた先に見える、問題解決につながる真因を探る。

【1日のスケジュール】

- 3時:起床 ⇒ 課題:3時に起床しなければ仕事が間に合わないから
- 4時:朝食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから
- 6時:出社
- 12時:昼食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから
- 17時:夕食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから
- 21時:退社
- 22時:夜食 ⇒ 課題:食べなければ体力が保たないから

【誤った解法】

もっと早く起きる

1食減らす

対策の評価

対策は暫定対策と恒久対策がある。理想の姿を一時的に実現するなら暫定、永続するなら恒久対策を選ぶ。

課題1: 3時に起床しなければ仕事が間に合わないから

課題2: 食べなければ体力が保たないから

解決策: 仕事を変える

効果 : 働く時間が短くなる。活動時間が短くなる。食事が3食で十分となる。

睡眠時間が増えて痩せやすくなる。運動の時間が取れるようになる。

振り返り

1 問題とは、理想と現実の差である

理想だけでは行動は生まれない。
現実だけでは問題が生まれない。
理想と現実の差を認識することで問題が生まれる。
問題を解決する意思を持つことで行動が生まれる。

2 問題の構造を把握する

問題の構造を正確に把握しなければならない。
なぜなら課題の切り分けができなくなるから。
事実には隠れている問題の原因部分を特定する。

3 真なる課題を見つける

見つけた課題のうち、問題の解決に本当に影響するのはどれか。
根本的な課題を見つけなければ、誤った解法を選択する恐れがある。
また、問題の本質に近づき、効率的に手を打つためにも真なる課題の発見が必要。

4 解決方法を立案する

課題解決にはさまざまな方法がある。
その時々々の制約によって選択肢は狭まるかもしれないし、広がるかも知れない。
大切なのは無意識的に解決方法の除外をしないこと。
除外をするのは解決方法の評価段階で。

5 解決方法を評価する

解決方法が問題にどの程度影響するか評価する。

6 2~5を繰り返す

問題の構造のうち、ボトルネックとなる部分を解決しても目標に到達しないことがある。
その場合には次のボトルネックを探して、その解決を図る。

解き方は問題ではない

誰かから『これが問題なんだ』と聞いたとき、まず疑う

誰かから問題を聞くとき、解き方を問題と取り違えることがままある。

それは、伝達者が解きたい物事が『解き方』つまり手段にすりかわっているから。

本当に解くべき問題が何なのか、いつも明らかにしていますか？

誰かから問題をもらうことに慣れている

そう過ごしてきたから。でも自分の頭で考えないと問題は出てこない。

学校のテストもそう

卒業論文のテーマもそう

会社に入ってからもそう

健康にならなくちゃと思う

SDG'sを達成しなくちゃと思う

値上げは絶対ゆるせないと思う

参考

【文献】

1. 組織の現場力を高める問題解決メソッド(出版:問題解決実践研究会)
2. いかにして問題をとくか(出版:丸善)
3. ライト、ついてますか(出版:共立出版)
4. ザ・ゴールー企業の究極の目的とは何か(出版:ダイヤモンド社)

【URL等】

システムダイナミクス:<https://onl.sc/wyKZRzE>

IDEF0 :<https://onl.sc/PwjwTF6>

MIL規格 :<https://onl.sc/ZBDZ7XT>

The background features light blue geometric shapes in the corners, resembling folded paper or abstract triangles. The main text is centered on a white background.

THANK YOU!

ANY QUESTIONS?