

調達戦略を実りあるものにし、調達部門を自律的に考える集団にするために



たいていの調達戦略書はゴミ箱に捨てられます。

調達戦略を構築しようと思っても、通常は現状追認の凡庸なものになるだけです。調達戦略のほんとうの手法を知れば組織は大きく変わっていきます。ただし……。

とくに調達機能を変えなければならないと熱意をもつあなたへ

まず、はじめにお断りしておきます。

これから私が話すことを聞いて怒る人がいます。なぜ怒るかという、私が書くことがあまりにも非常識だからです。とくに次のタイプの方はご注意ください。お読みにならないほうが良いでしょう。

- 戦略をきれいな言葉で書いて、それで満足するタイプ
- SWOT 分析、5-Forces 分析をやっているだけで充分だと思ってしまうタイプ
- 見たくない現実を避けてしまうタイプ
- これまでの習慣にしがみつこうとするタイプ

これを読んでいるあなたが、上記のタイプであれば怒ってしまうでしょうから、この文章はできればここで読むのをやめてください。

まだ読んでいただけるのですね。

まだ読んでいただいているということは、あなたはリアリストだと思います。いま、リアリストはまったく人気がありません。なぜかという、くだらない妄想主義や、カッコいい言葉を美辞麗句のように並べた戦略論だけが跋扈（ばっこ）しているからです。

私も覚悟してあなたに秘密をお話ししたいと思います。腹を割ってお話ししますので、あなたも真剣に聞いてください。

私はこれまで、いくつかのコンサルティング会社と仕事をし、そして実際にコンサルティングの現場で企業の調達・購買部門の活動をサポートしてきました。さまざまな仕事がありますが、もっともお金になるのはコスト削減とそして戦略構築の仕事です。コスト削減の仕事といっても単に相見積書入手を繰り返し、そしてもっとも安いところに発注を決めるだけです。これはコンサルティングとイわないかもしれません。

もっと悪質なのは調達戦略を作るコンサルティングです。その調達戦略書を作るときにはさまざまな関係部門をヒアリングし作成します。社内は一時的に盛り上がります。しかし作成しているコンサルタントもわかっているのです。「そんな調達戦略が使えるはずはない」と。

なぜ作るのでしょうか。もちろんコンサルタントは請求書を発行し続けないと生活できないからです。役に立たない調達戦略と分かっているても分厚い調達戦略書の資料を作ることに躍起になっているのです。

某社を訪問したことがあります。キングファイル2冊分の調達戦略書がありました。聞いてみると2,000万円をかけて、あるコンサルティング会社に依頼したようなのです。しかしその調達戦略が実行されていますかと聞くと、その部長さんは「実はいろいろあって実行できていない」と教えてくれました。日本人のよくいう「いろいろあってね」です。

つまりその **2,000万円はドブに捨てたわけ**です

ものすごくカッコいい調達戦略を作り上げても、ほとんどを使うことはできません。調達部員の方々が心の底から湧き出る戦略を作らなければ、お金はただひたすら流れ続けるのです。この当たり前の事実を指摘している調達コンサルタントはほとんどいません。

以前、私は**自殺行為**とも取れる決断をしました。コスト削減と調達戦略を作るコンサルティングはやめてしまったのです。もっとも儲かる2つの分野から撤退を決めたわけです。文字通り自殺行為です。

今では私は、「コスト削減のやり方を植え付け、強い組織づくりのサポート」であれば請け負います。また、「組織が自発的に調達戦略書を作り上げるコーチング」であれば請け負います。「サプライヤ評価や組織全体の運営の補助」なども請け負っています。しかし、クライアントの代行だけであれば、誰のためにもなりません。

コンサルタントが作った戦略はそもそも使えないことが多いからです。使えないことをお客さんにお金を払ってもらうのは職業倫理に反します。しかし、私は本気で、組織の一人ひとりが戦略を

作ることができる、強い組織が何よりも重要だと信じています。

しかも、私の方法論を使えば、**誰もが真に使える調達戦略を構築できます**。その証拠をお見せしましょう。大阪の企業の例なのですが、調達戦略構築のコンサルティングをお願いされました。その際に私が申し上げたのは「コンサルタントが作成しても意味がありません。結局のところ、一つ一つの調達の事情を知っているのは、各調達担当者です。彼らが調達戦略を作ることをサポートします」というものでした。

コンサルティングの後、あまりにも大きな変化が出ました。ある部員の一人ひとは涙ぐんでしまったのです。なぜかという、これまで調達戦略と思っていたものが、まったく調達戦略ではなかったと気づいたわけです。改善しなければいけないことは、まったく別のところにあった、そしてそれを口に出して良いのだと気づいたわけです。

そして、**現状のままでは最悪な状態になってしまう**と気づいてくれたわけです。この**危機感の醸成こそが何よりも重要**です。これまで調達戦略書は、作成した後に、上司への報告に使われるだけで、ゴミ箱に捨てられるのが日常茶飯事でした。しかし、これからは、これまでの10倍あるいは20倍の頻度で参照される、真の調達戦略が出来上がるのです。しかも、1日あるいは2日で実現できます。

先日、2017年4月に「調達戦略を根源から考えるセミナー」を開催したのですが、定員の100名はすぐさま集まり、満員御礼・受付ストップの事態になってしまったのです。さらに感想を見ると、「調達戦略構築の新メソッドに驚いた」というものが大半でした。

この方法論では、問題だと思っていることを書き出して、手順に沿ってやれば、**これまでになかった調達戦略が完成してしまう**ものです。この手段によって、あなたの組織は「考える」姿勢が日常的になり、そしてこれまでになかった戦略を導くことができます。



受講者のみなさまのご感想の一部を抜粋してみます。

・初めて参加しましたが、テキストに書かれていない裏話や体験談が何よりの収穫でした。自身の課題を具体的に抽出できたので、今後、役に立ちそうです。(S.H 様)

・坂口先生の講義は二度目でしたが、本日も大変楽しかったです。(M.I 様)

・調達戦略を考える為の現状把握の大切さを実感した。会社として考えた場合でも問題点の抽出～解決策までのプロセスが重要と分かった。戦略立案ツールの活用方法は従来の目標の立て方と異なり、面白いと感じた。自部門でも実践してきたい内容で問題点を把握し現実と向き合う大切さを講義で学んだ。(G.I 様)

・内容が分かりやすく、強弱をつけて説明して頂いたので、あっという間でした。(N.A 様)

・発想にもともとない事を気づかされた。4時間の受講ではあったが、あっという間に終わった。(Y.N 様)

・自分の不安、気になるところから始めるということで、出来るところが多いのではと思いました。さっそくやってみようと思います。(Y.S 様)

・問題意識を持って、本当に実行するための戦略の必要性、方法が理解でき、ためになった。できることから実行してみたいと思う。(T.Y 様)

・まさにおっしゃる通りでした(グサッ)ただちに行動にうつします。(S.M 様)

・見直しする内容のきっかけ作りが学べた。(H.N 様)

・面白く、話が聞きやすく、自分に置きかえ考えることができた。今期の実践の一部に加えていきたいと思う。戦略の立て方、考え方、自らが解決していく手法が新しい事ばかりで、この様な考えもあると参考になりました。(N.K 様)

……このようなご感想が集まりました(さすがにすべての方のご感想はあげられません)。

当日には某社に属する同業の講師も見に来ていましたが、これは大変なことのようです。

「坂口さん、これは大変なことですよ。この手順に沿えば、ほとんどのコンサルティング会社の仕事がなくなってしまいます。そして身の丈にあった調達戦略書というアウトプットが保証されているわけです。この戦略構築手法さえあれば、戦略をきっかけとして、社内の地位を上げることができるかもしれません。あるいは、年度の戦略構築発表のときに困ることがなくなる」

おっしゃる通りです。この手法に沿って考えていけば、素晴らしい調達戦略ができあがります。

もちろん正直にいつておきます。そんなこと、100%可能なはずがありません。やはり限界はあります。この同業者の先生は、おだててくれたに違いありません。そのまま受け取ることはできません。

しかし、もしこの話半分だけ聞いても悪いことではありませんよね。もっと言えば半分ではなくて四分の一だとしても、まったくあなたにはリスクのない話だと思いませんか。だって、新たな手法論を知って、これまでにない戦略を作る可能性が圧倒的に高まるのであれば、数千万円をコンサルティング会社に払うよりいいじゃないですか。

そこで、この調達戦略構築手法のうち、ほんの一例をあげると……。

- **環境分析**：付加価値、原材料の製品原価率影響、業界分析→これまでは何のために分析するかが不明でした。この方法論では、戦略のアイデア構築のために実施していきます。あくまでこれは戦略で

はなく分析なのです。しかし、これはとてもインパクトのある分析となります。

- **調達分析フレームワーク**：競合他社のサプライヤも含めた利益率を分析することで、業界内における自社の立ち位置がわかります。また、製品や自社のグローバル展開におうじて戦略は変化します。そこで、自社の機会や脅威などを、強みや弱みとからめ、どのような状況かを徹底的に分析します。
- **品種戦略**：法規的観点、経済的観点、ユーザー観点、技術観点から分析します。品種担当者が何を分析すればいいのか、明確な羅針盤を与えます。

そして、具体的な戦略構築ツールです。

- **カードに記載**することによって、調達戦略を作っていきます。このカードが秘密の一つです。あえて手書きいただくことによって、さまざまなアイデアが出てきます。さらに、これはロジックツリーだとか、KJ法などとは違います。調達でなすべき本来の道を指し示すものです。
- カードを記載して調達戦略を作成いただきますが、これにより、コンサルタントに委ねない形で自発的な調達戦略構築が可能となります。**コンサルタントはあくまでも手法論を与え、そしてサポートをする立場**にあります。

私は下品な男です

上品な話はあまり得意ではありません。抽象的な概念だけを語って稼ぐコンサルタントもいますが、私は真似ができません。もっと**具体的な話をしたい**からです。この戦略構築手法は、聞いた後に「良い話を聞いたなあ」とか「これは非常に明日からの活力になったなあ」といったような、**モチベーションを上げるものではありません**。具体的な道具さらにいうと武器になるものです。

しかも、この調達戦略構築手法は、単に調達だけにとどまりません。この戦略の構築手法を身につけていただければ、**その他にも応用がきく**のです。「見たくない現実を見る」そして「最悪なシナリオ考える」そこから「ありたい姿」へ向かっていく……これは普遍的な手法です。

ここまでお聞きになってご興味がある場合は、御社内で研修等を実施できます。これは、コンサルティングというよりも、私を活用した「戦略構築合宿」といったほうがよいでしょう。ただちにご検討のほどよろしく申し上げます。

未来調達研究所株式会社

坂口孝則

限定募集

組織の戦略不全から脱するために

ただちに
検討ください

オリジナル調達戦略構築プログラム

自律的・創発的に戦略を構築できる“強い”組織になるために

通常やり方では戦略不全になってしまう現状をお伝えしました。組織内部からしみ出す問題意識を見つめ抜いて、考え抜かないと戦略は生まれません。その過程を未来調達研究所がサポートします。組織の戦略構築を創発させます

担当：坂口孝則 or 牧野直哉(要相談)

場所：御社指定による / 料金：内容によって要相談

パターン1(一日缶詰バージョン)

- ・ 調達戦略についてのレクチャー
- ・ 各人の調達品目分析結果の報告
- ・ 問題・悩み出し、戦略の検討
- ・ 調達戦略へのまとめ
- ・ 報告

パターン1(一泊二日缶詰バージョン)

- ・ 調達戦略についてのレクチャー & 調達業務講義
- ・ 各人の調達品目分析結果の報告
- ・ 問題・悩み出し、戦略の検討 & 相互レビュー
- ・ 調達戦略へのまとめ & 資料作成
- ・ 調達戦略資料報告

パターン1(半日バージョン)

- ・ 調達戦略についての簡易レクチャー
- ・ 問題・悩み出し、戦略の検討
- ・ 調達戦略へのまとめ

内容その他、開催方法についてご相談が可能です

あとは実践するのみです

info@future-procurement.com

未来調達研究所株式会社：<http://www.future-procurement.com/>