

# 真のグローバル調達人財を育てよ

## 世界に誇れる新しい日本流の調達のあり方とは

グローバルレベルでの競争激化に伴い、調達の観点でも、グローバルレベルでの最適化を試み、組織、業務、ITを再構築する企業が増えている。しかし、十分な効果を上げている企業は決して多くない。今後、日本企業がグローバル競争で勝ちぬくためには、組織、業務、ITの再構築に加え、グローバルで通用する調達人財の育成がカギとなってくる。

### Co-Creationの時代へ その成功は調達部門にかかっている

「製品・サービスの競争力を向上させるために多くの企業で外部企業との協業が進んでいます。協業が進むと結果的に、内製化比率は下がり、外部企業への調達額は増加します。調達額を最適化させ、外部取引先との関係を構築する調達部門が担うべき役割は、これまで以上に高まっています」——こう語るの、NTTデータグループのコンサルティング会社クニエのマネーディングディレクター鎌野宏一朗氏だ。



グローバル先進企業では、国境や系列を超えて、外部リソース活用がコアプロセスまで進んでいる。また、全社の調達総量を武器に相乗効果をサプライヤーに提案、競争力が高いサプライヤー選定により、グローバルな低コスト・高品質の実現に取り組んでいる。

「日本企業の調達部門は、ソーシングと言われるサプライヤー戦略等を担う人材2割、プロキユアメントと言われる事務処理を担う人材8割という構成で、ソーシングをグローバルレベルで考える人材が圧倒的に不足しています。また、海外企業と比べ雇用に柔軟性がないことも大きな課題です」(鎌野氏)

### 人財を育てることによって 今こそ新しい日本流調達の確立を

この難題を解くカギは、短期的には、少ないソーシング人材をグローバルレベルでシェアード化しつつスキル不足をITで補うこと、長期的には、ソーシング人材を育成することだ。

「日本の調達人材は、個人個人の業務品質が高く、まじめで勉強熱心な方が多い傾向にあります。一方で海外は、日本のような属人的な取り組みではなく、組織全体としての取り組みを実施しています。その為、海外で実施されている Category Management や Supplier Management といった、グローバルで通用する組織戦略的に体系化された手法を教育していく事、またカルチャーを変える事が重要だと思います。取引先は言うことを聞いて当たり前では、グローバルサプライヤーは振り返ってくれません。劇的に進化しているAIやRPA (Robotic Process Automation) を活用し、ITで人材を補充することも大切です」

クニエは、グローバルレベルの調達部門へとトランスフォーメーションを行うコンサルティングサービスを持ち、スキル調査や、教育まで手がけている。こうしたトータルソリューションを提供できるコンサルティング会社は業界でも異色だという。

「利他の要素がある経営理念と質の高い人材は日本企業の強みです。グローバルで通用する業務手法を教育し、ITで武装化する事で、日本企業の調達は、世界に誇れるレベルに進化すると思います。」(鎌野氏)

これまで個別最適な調達を行ってきたとは言え、日本企業の人材の質はむしろ高い。人材スキルを見極めて組織、業務、ITを再構成し、足りないスキルを教育で補う「人を生かす」発想だ。顧客や取引先の発展に寄与する企業理念をもつ企業は多いが、今こそ企業理念に立ち返り、世界に誇れる新しい日本流の調達のあり方を確立すべきだろう。

#### 鎌野 宏一朗

株式会社クニエ マネーディングディレクター

外資系コンサルティングファームを経て、現職。様々な業界で、調達組織の設立・高度化、調達業務改革、調達システム導入、BPOビジネスプロセスアウトソーシングに関するコンサルティングに精通し、グローバル調達人財育成のための人材調査、育成も数多く手掛けている。

クニエはNTTデータグループのビジネスコンサルティング会社です。様々な変革に挑戦されるお客様のパートナーとして、高度な専門性と経験を有するプロフェッショナルが幅広いソリューションを提供し、お客様の変革の実現をグローバルベースで推進致します。