

第7回購買NW会 オンライン講演



購買体系図“赤いお家”の活用方法

2018年関東NW会実施プレゼン**赤いお家** バラバラまだら事件

「**赤いお家**」を「**まだらのお家**」にするという事件が発生！！

犯人の自供による「**赤いお家**」の自社に適用する際のヒント！！



という2018年実施のプレゼン+COVID19禍での活動の共有のSpecial版になります

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

Category Management

目的
ゴール : 外部業者をコントロール
: 外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

購買ポリシー
Policy Application

サプライヤー分析
Supplier Analysis

ベンチマーク
Benchmarking

関連性分析
Leveraging

購買戦略
Sourcing Strategy

交渉
Negotiation

業界分析

Industry / Market Analysis

戦略的関係構築
Linking

競合分析

Competitor Analysis

調達予測

Forecasting

コペ

Competitive Bidding

契約

Commercial Agreement

SRM

Supplier Relationship Management

Stakeholders Management

目的
ゴール : 社内要求をコントロール
: 企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Business Alignment

Demand Management

Sourcing Project Management

Opportunity Analysis

Organization Management

目的
ゴール : 継続的成功のための組織
: 業界をリードするタレントの育成と組織力

戦略・企画
Strategy and Planning

情報基盤
Information and Intelligence

予算
Budgeting

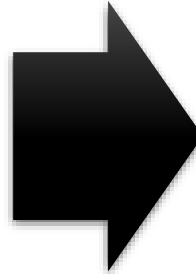
体制構築
Structuring

人事政策
Human Resourcing

統制
Control

バラバラまだら事件の概要

- 2018年1月に発覚し、全国の購買ネットワーク会幹事を震撼させた事件。犯人は綺麗な赤一色で統一された、購買体系を示したお家を、なんとカラフルな色に変え、ところどころ文言も変え、勝手に自社導入した



犯人は誰だ！？

【犯人】 品川区在住：会社員女性：並河苗

【経歴】 約10年役員秘書→ある日突然、“You、購買やりなよ” と異動。

間接購買バイヤーに： 外資製薬/コンサルティングファーム・・・などを経て10年

現在、Global IT機器メーカー 間接購買：日本管轄：調達責任者

本日は、よろしくお願ひいたします。ご質問・コメントは適宜チャットにご入力ください

45-50分プレゼンテーション/最後10-15分質疑応答の予定です

★なぜ・どのように赤い家を自社にて紹介・導入したか(2018年資料から再掲)

★COVID19禍において、どういった購買活動で活用したか・・・

本日のセッション、かんじて、もちかえってもらいたいもの

『その会社だから、間接材だから、並河だから、できたんだ、うちは関係ない』と、どうか思わず・・・

「購買チームの部下や、同僚、上司、の立場にたってみて、“こういう取組もあるんだー”」

「うちの会社だと、どういう環境・組織だろう」「どういう課題に今取り組めるだろう」

「どんな活動をしてみたいか」「どんな組織をつくりたいか」

「自分だったら、どうするかな?どうしたいかな?こういうことしてみようかな?」

と考えながら、聞いてもらえたりすると嬉しいです

そして、何よりも、明日から、一つでもポジティブに、前向きに、何かアクションをしてみてください

Goal Procurement “Way to Top”

カテゴリーマネジメント

Category Management

Control and manage suppliers for executing Strategic Suitable Sourcing

業界分析

Industry / Market Analysis

ベンチマーク

Benchmarking

サプライヤー分析

Supplier Analysis

購買戦略

Sourcing Strategy

競合分析

Competitor Analysis

コンペ

Competitive Bidding

戦略的関係構築

Strategic relationship building

交渉

Negotiation

関連性分析

Leverage analysis

契約

Commercial Agreement

調達予測

Forecasting

SRM

Supplier Relationship Management

購買ポリシー

Policy Application

ステークホルダーマネジメント

Stakeholders Management

Control and manage the stakeholders request /internal demand for suitable sourcing

部門間の意識統一

Business Alignment

社内要求管理

Demand Management

購買プロジェクト管理

Sourcing Project Management

社内ロス分析

Opportunity Analysis

調達リスク対策

Risk Mitigation

成果確認 / ROI分析

Performance Review / ROI analysis

組織(購買部門)マネジメント

Organization Management

People development

情報基盤

Information and Intelligence

戦略・企画

Strategy Planning

体制構築

Structuring

人事施策

Human Resourcing

予算

Budgeting

統制 / 管理 / モニター

Control / Management / Monitoring

グローバル対応 / ローカル対応

Globalization / Localization

なぜ凶行にいたったのか・・・

“色分け”や言葉を変えるすることで、以下を実現したかった

①わかりやすさ・認識力の向上

②色別したフレームワーク単位での資料・トレーニング実施

③社内用語・共通言語に置き換えることでの理解度UP!

購買部門としての背景

“赤いお家を理解するための購買組織の成熟度・認知度が低さを感じた”

1. 人材：購買経験・能力の差異の大きさ、DiversityなGlobal組織
2. 理解：購買は、認知・信頼・人気が高い状況
3. 熱意：何をすることが不明確ゆえ“購買人”としての熱意が生まれない



真っ赤なお家をただ共有しても
きっとわかんないだろうな...

どうしたら、伝わるだろう.....

では、どこを変えたのか？

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

Category Management

目的
ゴール : 外部業者をコントロール
: 外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

購買ポリシー
Policy Application

サプライヤー分析
Supplier Analysis

ベンチマーク
Benchmarking

関連性分析
Leveraging

購買戦略
Sourcing Strategy

交渉
Negotiation

業界分析

Industry / Market Analysis

戦略的関係構築
Linking

競合分析

Competitor Analysis

調達予測

Forecasting

コノベ

Competitive Bidding

契約

Commercial Agreement

SRM

Supplier Relationship Management

Stakeholders Management

目的
ゴール : 社内要求をコントロール
: 企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Business Alignment

Demand Management

Sourcing Project Management

Opportunity Analysis

Organization Management

目的
ゴール : 継続的成功のための組織
: 業界をリードするタレントの育成と組織力

戦略・企画
Strategy and Planning

情報基盤
Information and Intelligence

予算
Budgeting

体制構築
Structuring

人事政策
Human Resourcing

統制
Control

Goal Procurement "Way to Top"



色や言葉を変え、具体的にどう自社で使った？

1. 購買Global Leaderや上層部（社長・役員）へ『購買理想像』の提示

➡経営陣とのコミュニケーションに参加・呼んでもらうようになった

2. 購買同僚・部下への購買業務の奥深さ・活躍範囲の広さのレクチャー

➡購買プロフェッショナルと認知され、購買内で、相談されることが増えた

3. 外部(サプライヤ・ステークホルダー)に購買が貢献できることの明示

➡『うちの部門でも購買組織・業務の説明をして』の依頼が増加

➡サプライヤから“購買は、コスト削減だけの部門ではなく、ビジネスの橋渡し役”と認識され、相談・報告が適切にしてもらえるようになった

Sampleたち Appendix

I. 購買Global Leaderや上層部（社長・役員）へ『購買理想像』の提示

To : 購買Global Leadership Team



+

ジョンコッター
変革のプロセス
&
RACIの考え方

購買Global Leader Ship Teamに、
購買のあるべき姿、リーダーがすべき
こと、変革の必要性を提示

■コッターの「変革の8段階プロセス」とは、変革を導くには、リーダーシップをとり、歩むべき段階プロセス

- 第1段階 緊急課題であるという認識の徹底
- 第2段階 強力な推進チームの結成
- 第3段階 5分で話せるビジョンの策定
- 第4段階 徹底したビジョンの伝達・周知徹底
- 第5段階 ビジョン実現の障害を取り除く。
- 第6段階 短期的成果を上げるための計画策定・実行
- 第7段階 改善成果の定着とさらなる変革の実現
- 第8段階 新しいアプローチ（変革）を根づかせる

■RACIとは、以下の4つの役割の頭文字を取ったもの
RACIチャートで責任者を明確にする

Responsible	実行責任者
Accountable	説明責任者
Consulted	協業先
Informed	報告先

BREAKTHROUGH Leadership

シナリオ・ストーリー

みなさま、こんにちは。〇〇です。

今日は、必要なリーダーシップとは、、、について考察してみたので、共有させてください。

現在各社は、多くの課題・改革の必要を抱えています。そんな環境のなか、我々はこういった貢献シナリオを描いていくべきか、を考えてみて、その一つに「Leadership」があると感じました。

このプレゼンでは、「必要とされるリーダーシップとは何か?」「そのリーダーシップを発揮すべき購買の活動アイテム・ロールはどういったものがあるか?」「リーダーシップを発揮するために明確にすべきResponsibility・Accountabilityについて」「具体的に明日からできるResponsibility・Accountabilityの明確のための方法(RACI)」について、お話していきたいと思います。

なお、前提として、皆Roleはそれぞれ、違うメンバーがそろっていますが、私は皆に、共通でもつべきLeadershipの概念、購買の理想の姿、methodology、実務に落とし込みが可能なFrameworkを紹介する意気込みで作成しました。その視点でみてください

BREAKTHROUGH LEADERSHIP

BREAKTHROUGH LEADERSHIP is Organized into THREE CORE IMPERATIVES

MANAGING YOURSELF.

Research has shown that the foundation of all effective business relationships is trust. Trust is the confluence of competence and character. Leaders need to develop trust in coworkers, supervisors, direct reports, influencers, and others.

MANAGING YOUR NETWORK.

In today's interconnected business environment, leaders must cultivate a network to succeed. Leaders need to build their networks—whom to include, how to work with their boss, strategic versus operational networks, and other topics.

MANAGING YOUR TEAM.

The best leaders foster a culture that both aligns with the company's strategy and drives the team's effectiveness. Breakthrough Leadership helps leaders understand team culture and craft roles that promote teamwork, within the context of a strategic plan.

How to exhibit Breakthrough

+ Kotter's 8-Step Change Model

Step 1: Create Urgency

For change to happen, it helps if the whole company really wants to help you spark the initial motivation to get things moving. Organizational change is a process that starts in the marketplace and with your competition. If many people start talking about the change you propose, the urgency can build and feed on itself.

- ✓ Identify potential **threats, and develop scenarios** showing what could happen in the future.
- ✓ Examine **opportunities** that should be, or could be, exploited.
- ✓ Start honest discussions, and give dynamic and convincing reasons to get people talking and thinking.
- ✓ Request support from customers, outside stakeholders and industry people to strengthen your argument.

Step 2: Form a Powerful Coalition

Convince people that change is necessary. This often takes strong leadership and visible support from key people within your organization. Managing change isn't enough – you have to lead it. Once formed, your "change coalition" needs to work as a team, continuing to build urgency and momentum around the need for change

- ✓ Identify the true leaders in your organization, as well as your key **stakeholders** .
- ✓ Ask for an emotional commitment from these key people.
- ✓ Work on team building within your change coalition.
- ✓ Check your team for weak areas, and ensure that you have a good mix of people from different departments and different levels within your company.

メッセージシナリオ：では、どのように私達は、Breakthrough leadershipを実現していけばいいのか？ いろんなアプローチがありますが、「ジョンコッターの変革のプロセス」を皆さんに紹介したいと思います。

日本語版解説：

<http://leadershipinsight.jp/explandict/%E3%82%B3%E3%83%83%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%81%AE%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%83%80%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%83%E3%83%97%E8%AB%96%E3%80%80kotters-leadership-theory>

英語版：

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm

後で資料は、送付しますので、ここではTipsだけお話しします。

How to exhibit Breakthrough Leadership

+ *Kotter's 8-Step Change Model*

Step 3: Create a Vision for Change

When you first start thinking about change, there will probably be many great ideas and solutions floating around. Link these concepts to an overall vision that people can grasp easily and remember. A clear vision can help everyone understand why you're asking them to do something. When people see for themselves what you're trying to achieve, then the directives they're given tend to make more sense..

- ✓ **Determine the values** that are central to the change.
- ✓ Develop a short summary that captures what you "see" as the future of your organization.
- ✓ **Create a strategy** to execute that vision.
- ✓ Ensure that your change coalition can describe the vision in five minutes or less.
- ✓ Practice your "vision speech" often..

Step 4: Communicate the Vision

What you do with your vision after you create it will determine your success. Your message will probably have strong competition from other day-to-day communications within the company, so you need to communicate it frequently and powerfully, and embed it within everything that you do.

- ✓ Talk often about your change vision.
- ✓ **Address peoples' concerns and anxieties, openly and honestly.**
- ✓ Apply your vision to all aspects of operations – from training to performance reviews. Tie everything back to the vision.

How to exhibit Breakthrough Leadership

+ *Kotter's 8-Step Change Model*

Step 5: Remove Obstacles

If you follow these steps and reach this point in the change process, you've been talking about your vision and building buy-in from all levels of the organization. Put in place the structure for change, and continually check for barriers to it. Removing obstacles can empower the people you need to execute your vision, and it can help the change move forward.

- ✓ Identify, or hire, change leaders whose main roles are to deliver the change.
- ✓ Look at your organizational structure, job descriptions, and performance and compensation systems to ensure they're in line with your vision.
- ✓ **Recognize and reward people** for making change happen.
- ✓ Identify people who are resisting the change, and help them see what's needed.
- ✓ **Take action to quickly remove barriers** (human or otherwise)...

Step 6: Create Short-Term Wins

Nothing motivates more than success. Give your company a taste of victory early in the change process. Within a short time frame (this could be a month or a year, depending on the type of change), you'll want to have some "quick wins " that your staff can see. Without this, critics and negative thinkers might hurt your progress. Your change team may have to work very hard to come up with these targets, but each "win" that you produce can further motivate the entire staff.

- ✓ Look for sure-fire projects that you can implement without help from any strong critics of the change.
- ✓ Don't choose early targets that are expensive. You want to be able to justify the investment in each project.
- ✓ Thoroughly analyze the potential pros and cons of your targets. If you don't succeed with an early goal, it can hurt your entire change initiative.
- ✓ **Reward** the people who help you meet the targets

+ How to exhibit Breakthrough Leadership

Kotter's 8-Step Change Model

Step 7: Build on the Change

Kotter argues that many change projects fail because victory is declared too early. Real change runs deep. Quick wins are only the beginning of what needs to be done to achieve long-term change. Each success provides an opportunity to build on what went right and identify what you can improve.

- ✓ After every win, analyze what went right, and what needs improving.
- ✓ **Set goals** to continue building on the momentum you've achieved.
- ✓ Learn about **kaizen**, the idea of continuous improvement.
- ✓ Keep ideas fresh by bringing in new change agents and leaders for your change coalition.

Step 8: Anchor the Changes in Corporate Culture

Finally, to make any change stick, it should become part of the core of your organization. Your corporate culture often determines what gets done, so the values behind your vision must show in day-to-day work. Make continuous efforts to ensure that the change is seen in every aspect of your organization. This will help give that change a solid place in your organization's culture. It's also important that your company's leaders continue to support the change. This includes existing staff and new leaders who are brought in. If you lose the support of these people, you might end up back where you started.

- ✓ Talk about progress every chance you get. **Tell success stories** about the change process, and repeat other stories that you hear.
- ✓ Create plans to replace key leaders of change as they move on. This will help ensure that their legacy is not lost or forgotten.



How to exhibit Breakthrough

こうやって、As Is のところから、To Beになりましょう。のイメージ図

- *Where we would like to be*

Ideal Positioning



- *Realistic target*
- *Where we can be*

Target Positioning



Current-Positioning

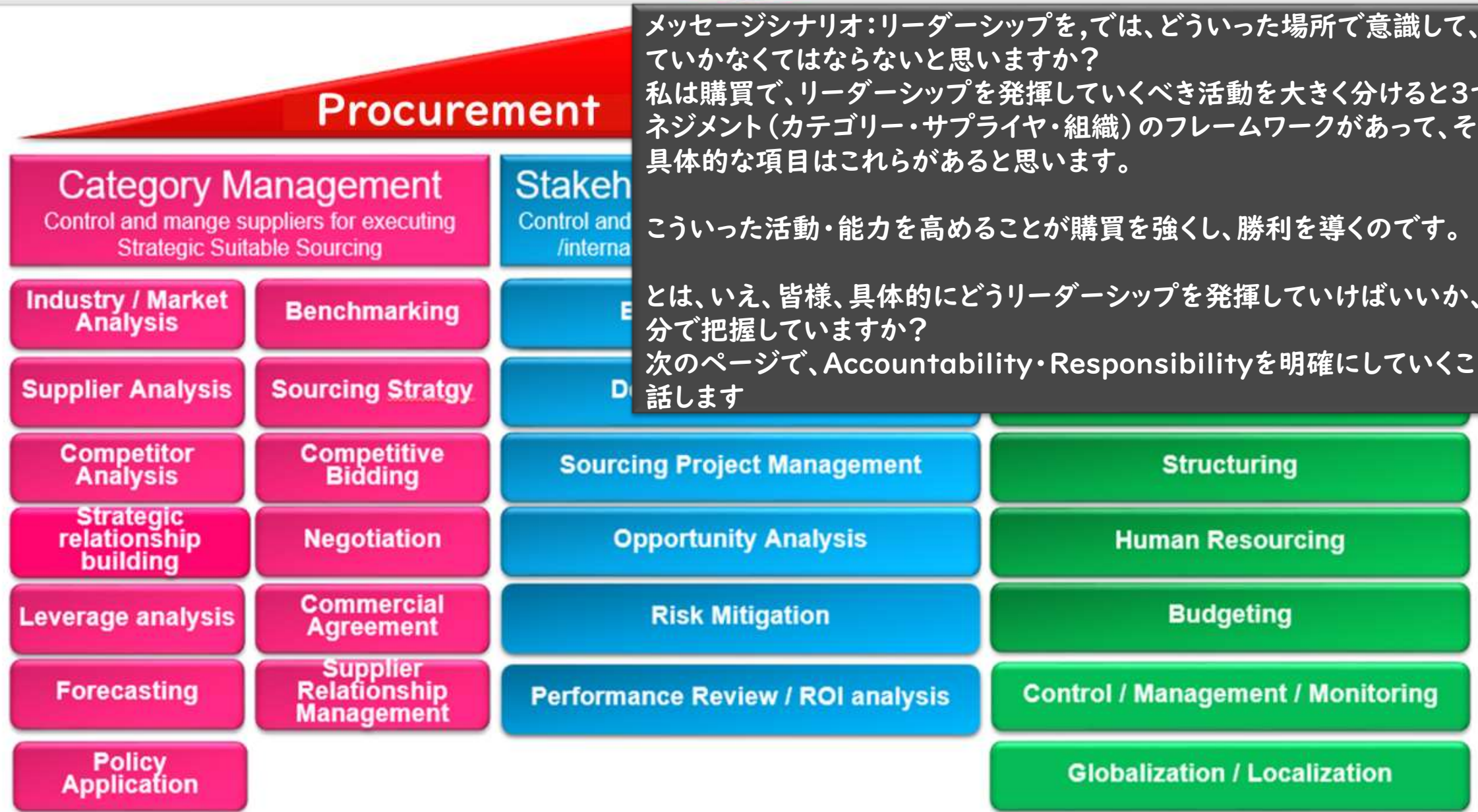
- *Where we are now*



Procurement Excellence activities



exhibited by *BREAKTHROUGH LEADERSHIP* with *THREE CORE IMPERATIVES*



メッセージシナリオ: リーダーシップを、では、こういった場所で意識して、発揮していかなくてはならないと思いませんか？

私は購買で、リーダーシップを発揮していくべき活動を大きく分けると3つのマネジメント(カテゴリー・サプライヤ・組織)のフレームワークがあって、その中の具体的な項目はこれらがあると思います。

こういった活動・能力を高めることが購買を強くし、勝利を導くのです。

とは、いえ、皆様、具体的にどうリーダーシップを発揮していけばいいか、ご自分で把握していますか？

次のページで、Accountability・Responsibilityを明確にしていくこととお話します

+ Accountability vs Responsibility

RACI Chart



Responsible – Who is completing the task.

Accountable – Who is making decisions and taking actions on the task(s).

Consulted – Who will be communicated with regarding decisions and tasks.

Informed – Who will be updated on decisions and actions during the project.



あなたは、それぞれの購買のアクティビティーで、自分は、チームはRACIのどれか、明確になっていますか？



RACI Chart



Responsible(R) / Accountable(A) / Consulted (C) / Informed (I)

		貴方自身	部門	開発	**部長	SH **	SH**		
Category Management	Industry / Market Analysis	A+ R'	R	I	I	C	C		
	Supplier Analysis	A	R	I	I	C	C		
	Competitor Analysis	A	R	I	I	C	C		
	Strategic relationship building	A	R	I	I	C	C		
	Leverage analysis	A	R	I	I	C	C		
	Forecasting	A	R	I	I	C	C		
	Benchmarking	A	R	I	I	C	C		
	Sourcing Stratgy	A+ R'	R	I	I	C	C		
	Competitive Bidding	A	R	I	I	C	C		
	Negotiation	A+ R'	R	I	I	C	C		
	Commercial Agreement	A+ R'	R	I	I	C	C		
	Supplier Relationship Management	A+ R'	R	I	I	C	C		
Stakeholders Management	Business Alignment	A+ R'	R	I+C'	C	C+ R'	C+ R'		
	Demand Management	A+ R'	R	I+C	C	C+ R'	C+ R'		
	Sourcing Project Management	A+ R'	R	I+C	C	C+ R'	C+ R'		
	Opportunity Analysis	A+ R'	R	I+C	C	C+ R'	C+ R'		
	Risk Mitigation	A+ R'	R	I+C	C	C+ R'	C+ R'		
	Performance Review / ROI analysis	A+ R'	R	I+C	C	C+ R'	C+ R'		
Organization Management	Information and Interlligence	C+ R'	C+ R'	C	I	I	I		
	Strategy Planning	R	C+ R'	C	I	I	I		
	Structuring	R		C	I	I	I		
	Human Resourcing	R		C	I	I	I		
	Control / Management / Monitoring	R		C	I	I	I		
	Globalization / Localization	R		C	I	I	I		

I. 購買GLOBAL LEADERや上層部（社長・役員）へ『購買理想像』の提示

To : Japan Leadership Team (経営陣)



+

買い方見直し
プロジェクト
提案

日本のリーダー達に購買ができること、買い方変革により、P/L貢献できることを理解してもらい、改革プロジェクトの承認を取得

Procurement Excellence Project

<Deliver Greater Value to 自社名>

Procurement Excellence Project <Deliver Greater Value to 自社名>

Legacy (until 2017 Sep.)	Issue	Improvement/Start since 2017 Nov.
<p>過去、反省すべき点、組織として貢献の至らなさ →</p>	<p>それゆえ発生している問題や、解決すべき課題 →</p>	<p>解決や改善のために始めた活動</p>

FY1920
Deliver Great Values for
自社名



FY1819
Enhance Compliance & Process Simplification



Current State
Planning/Analysis
Step by step improvement



Deliver greater value to 自社名 business

- Financial contribution**
 - Aim to support revenue growth and improvements in working capital by strategic & suitable Purchasing cost control & management
- Continuous improvements and Innovation**
 - Foc Proc
- Focus** 最終的に目指したい購買としての企業貢献の姿
 - Vol Proc

Ask for Leadership Strong Support

どういったことをリーダーに助けてもらいたいのか。
何をしてもらいたいのか

Goal Procurement “Way to Top”

カテゴリーマネジメント

Category Management

Control and manage suppliers for executing Strategic Suitable Sourcing

業界分析

Industry / Market Analysis

ベンチマーク

Benchmarking

サプライヤー分析

Supplier Analysis

購買戦略

Sourcing Strategy

競合分析

Competitor Analysis

コンペ

Competitive Bidding

戦略的関係構築

Strategic relationship building

交渉

Negotiation

関連性分析

Leverage analysis

契約

Commercial Agreement

調達予測

Forecasting

SRM

Supplier Relationship Management

購買ポリシー

Policy Application

ステークホルダーマネジメント

Stakeholders Management

Control and manage the stakeholders request / internal demand for suitable sourcing

部門間の意識統一

Business Alignment

社内要求管理

Demand Management

購買プロジェクト管理

Sourcing Project Management

社内ロス分析

Opportunity Analysis

調達リスク対策

Risk Mitigation

成果確認 / ROI分析

Performance Review / ROI analysis

組織(購買部門)マネジメント

Organization Management

People development

情報基盤

Information and Intelligence

戦略・企画

Strategy Planning

体制構築

Structuring

人事施策

Human Resourcing

予算

Budgeting

統制 / 管理 / モニター

Control / Management / Monitoring

グローバル対応 / ローカル対応

Globalization / Localization

2. 購買同僚・部下への購買業務の奥深さ・活躍範囲の広さのレクチャー

To : 同僚 (Global AP Team) ・部下



Goal QP "Way to Top"		
Category Management	Business Management	Operational Management
Product Line Strategy	Business Strategy	Operational Strategy
Product Portfolio	Business Model	Operational Model
Product Development	Business Process	Operational Process
Product Marketing	Business Performance	Operational Performance
Product Support	Business Risk	Operational Risk
Product Innovation	Business Growth	Operational Growth
Product Sustainability	Business Resilience	Operational Resilience
Product Compliance	Business Ethics	Operational Ethics
Product Quality	Business Excellence	Operational Excellence



SRMのガイダンス
(Supplier
Relationship
Management)

“交渉して、コスト削減”
だけがバイヤーの役割!!
と信じているメンバーに対し、
Procurement業務の
奥深さ、活躍範囲の広さ、企
業貢献へのタスク・問題の多
さを認識させる

SRM (Supplier Relationship Management)

Goal Procurement “Way to Top”



SRM (SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT) とは

SRM (Supplier Relationship Management) とは、企業がサプライヤとの関係を見直し、その関係を戦略的にマネジメントしていくことで、設計から購買・調達に至る業務全体を統合的にマネジメント・改善するためのしくみです。

サプライヤと理想的な関係を構築し、関係性管理に基づく戦略的調達を実現することにより、複雑化する業務プロセスや仕様の見直し・シンプルフィケーション、取引リスクの軽減、最適価格調達のための提案を募るだけでなく、

ビジネスの成長・革新につながる提案をサプライヤと協同策定したり、オープンイノベーションの実現を通じて、企業価値を向上させることを目的としています

SRM (SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

SRM is to be aligned with suppliers and treat them as partners, both businesses will experience higher success rates, decreased risks and enhanced collaboration and innovation.

Performance Management



- ✓ *Performance Review*
- ✓ *Action/Issue tracking*

Relationship Management

- ✓ *Effective communication*
- ✓ *Strategic collaboration*



Risk Management



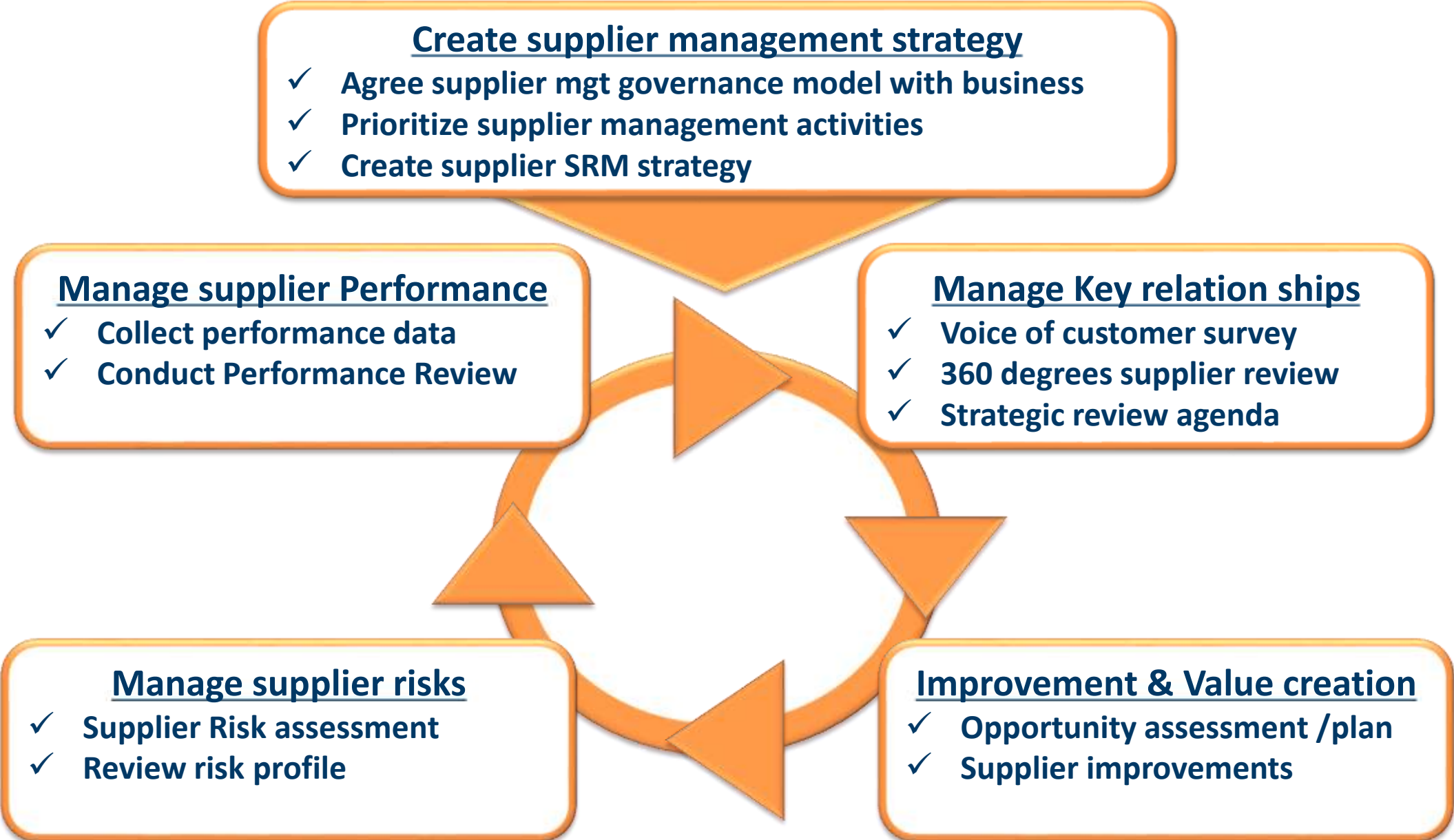
- ✓ *Risk Analysis*
- ✓ *Risk Mitigation*

Improvement & Development

- ✓ *Process Simplification*
- ✓ *Innovative Ideas*



OVERVIEW OF SRM



Supplier management Activity Methodology

I. Type	I. Activity
<i>I. Relationship Mgt</i>	<i>I. Appoint Accountable Executive sponsor from both supplier and our Company</i>
	<i>I. Conduct Business Review Meeting (BRM), focussed on collaboration opportunities, effective business planning and improvement strategies</i>
	<i>I. Establish an exit plan and review process</i>
	<i>I. Establish a relationship engagement model and activity plan</i>
	<i>I. Establish formal escalation process</i>
	<i>I. Conduct strategic collaboration reviews</i>
	<i>I. Undertake Voice of the Customer and Voice of the supplier 360 degree survey's</i>
<i>I. Performance Mgt</i>	<i>I. Conduct performance review and record current performance levels on a scorecard</i>
	<i>I. Conduct contract compliance review including financial due diligence assessment, operational review and change management review</i>
	<i>I. Maintain and distribute supplier performance metrics and Market Intelligence</i>
	<i>I. Check effectiveness of: demand management, invoicing and payment, change request process</i>
	<i>I. Is a supplier audit required</i>
<i>I. Risk Mgt</i>	<i>I. Review segmentation to ensure appropriate supplier management</i>
	<i>I. Review supplier business continuity plan</i>
	<i>I. Establish and maintain issue log and review improvement plan</i>
	<i>I. Refresh risk log and record mitigation actions</i>
	<i>I. Conduct supplier financial due diligence</i>
	<i>I. Complete Risk management refresh</i>
<i>I. Improvement & Innovation</i>	<i>I. Review supplier development and continuous improvement opportunities</i>
	<i>I. Develop and deliver improvement plan activities</i>
	<i>I. Joint innovation workshops and delivery of value projects</i>

3. 外部(サプライヤ・ステークホルダー)に購買が貢献できることの明示

To Stakeholder

Goal		
GP "Map to Top"		
Category Management	Business & Manager	Organizational Management
Product Management	Supply Management	Demand Management
Supply Management	Demand Management	Logistics Management
Product Management	Supply Management	Demand Management
Supply Management	Demand Management	Logistics Management
Product Management	Supply Management	Demand Management
Supply Management	Demand Management	Logistics Management
Product Management	Supply Management	Demand Management
Supply Management	Demand Management	Logistics Management

+

購買組織紹介
シートの作成
(購買規定・取引
プロセスなど)

サプライヤ・ステークホルダーに対して、

- ✓ バイヤーは交渉するだけでなく
- ✓ 購買とはどういう組織か
- ✓ 購買が貢献できること
- ✓ 今後協業していきたいこと

を理解・賛同してもらう

Procurement Handbook

購買ハンドブック

購買プロセスやコンプライアンスなどについて、皆様により詳しく知っていただくための情報発信を目的として購買ハンドブックと称して、追加資料を加えております。お席に戻られてから、ご一読いただけますと幸いです

- ◆ ご自身で見積を取る際のポイント・注意点・テンプレート
- ◆ 納品確認・業務の完了確認 (Goods Receipt : G/R)
- ◆ 新規サプライヤの事前登録・既存サプライヤの登録情報変更
- ◆ 購買プロセス進行にかかる参考リードタイム・早めの作業提出のお願い
- ◆ 契約書・購買関連書類
- ◆ 調達活動における注意点
- ◆ 私達Procurementが貢献できること、貢献させてもらいたいこと



見積取得の際のご注意点・ポイント & テンプレート

皆様（申請者）が事前に予算感を確認したり、直接サプライヤ様にお見積りを依頼することがあるかと思えます。その際には以下のポイントに気を付けてください

■見積書の3つの役割をまずご理解下さい

- ✓ 認識の違いを防止する役割：見積書には価格、支払条件、納品内容を明記することで認識の違いによるトラブルを防止する役割があります。
- ✓ 情報伝達の役割：社内、取引先、そして仕入先など取引の相手と内容・納期の確認を行うという役割があります。
- ✓ 発注の決意を促す役割：見積書があることで正式な金額を認識し、意思決定ができる側面があります。発注の決意を促す役割があります

■見積を依頼するときの注意点として、以下の徹底をお願いいたします

- **見積＝調達契約、でないことを先方に明示ください：**メール文例『当社コンプライアンス規定上、見積いただきましたら、購買部門の確認をはじめ各稟議やシステム処理を行った後に、当社から発注をお送りしますので、本見積依頼は調達契約を締結できることを保証するものではありません』等
- **見積依頼書に記載する内容（必須項目）は以下です**
 - 1) 依頼主情報：見積依頼主の会社名、住所、連絡先（電話番号、FAX番号）、担当者氏名 E-mailアドレス
 - 2) 商品やサービスの仕様 a. 商品の場合…品番、型式、バージョン、サイズ、色、年式など商品やサービスの内容が特定できるようになるべく具体的に記載します。
b. サービスの場合…工事や設計、建設などの見積依頼、システム開発、ソフトウェア開発などの見積依頼の際はトラブルになりやすいので、別紙を添付するなど、なるべく作業の内容を具体的にし、条件を明らかにしてください
 - 3) 数量および単位：数量と単位は絶対に必要です（必須項目）
 - 4) 受け渡し方法：宅配便で送る、設置する、持参する、などがあります。また、「指定日一括納品」や、「分割納品」（一部のみ後日納品）などという区分もあります
 - 5) 納品場所：商品の見積依頼書の作成ケースで言えば「届け先」にあたる場所や住所を書きます
 - 6) 納期：受注した場合にいつ納品ができるかを記載します
- **相見積もりの際にはその旨を先方に伝える：**相見積もりをとる場合は、相手に前もって伝えておきましょう。相見積もりをとっていることを伝えるのは、心苦しく感じる人もいるかもしれませんが、相見積もりは一般的に行われていることで、悪いことではありません。相手が自分に決まるものだと思って先の準備をしていたら相手に迷惑がかかります。見積もりを依頼するタイミングで相手に伝えるようにしましょう。
- **見積依頼をするときは、仕様書はなるだけ細かく記載するようにしましょう。参考までによく仕様書に記載漏れのある事項、10項目をご案内します。**
 1. 見積もり範囲について
 2. 見積もり対象外範囲について
 3. 使用技術・必要なスキル要件
 4. プロセスやスケジュール
 5. プロジェクトや対象期間
 6. 要件
 7. プロジェクト・サービスの運営方法
 8. インフラ／開発機/設備などの指定
 9. 事前確認やテストの有無・種類・内容
 10. 納品物
- **サービスの依頼の見積もりを行うときには、ほとんどの場合、見積もり時に明確に要件が決まっていることが少なく、要件のあいまいな部分などが肥大していき案件が炎上してしまうということもあります。**何かしらの前提を想定して見積もりを行っていると思いますが、当社側の予測のみで、工数のみを伝えてしまい、前提条件が当社側の頭の中になかない状態で見積もりが提出されてしまうことがあります。そのようなことを避けるため、仮の要件での前提が案件を進めていくうえでの前提条件というのをしっかりとお互い明記し確認しあう必要があります。当たり前のことだから明記しなくて良いということはありません。必ず明記しましょう。「～して当たり前だと思った」といった議論にならないためにも、しっかりと前提条件を洗い出していきます

見積取得の際のご注意点・ポイント & テンプレート

見積を受領したら・・・

- 明細、金額に含んでいるもの、いないもの、購入条件が納得いくものか、確認ください
- 見積書の形式は業者によって様々です。明細を分けてくださる会社様が多いですが、中には〇〇一式として料金を提示している場合もあります。その場合は可能な限り、明細を確認し、どの金額を比較すればよいかを判断しましょう。また、内税か外税かにも注意して確認しましょう。
- 納期に間に合わせるために、サプライヤ様に、最終受注期日を確認してください
- 金額にかかわらず、サプライヤ様との交渉（金額や内容）が必要な場合、お気軽にProcurementまでご連絡ください

拝啓 貴社ますますご隆盛のこととお慶び申し上げます。
先日はご多忙の中、貴資料のご送付をいただき、誠にありがとうございました。
早速ですが、商品名「××××」の購入を検討するため、下記の内容でお見積をいただきたく存じます。
勝手を申し上げて大変恐縮ですが、急を要しているため、平成〇月〇日までに送付くださいますようお願い申し上げます。

敬具
記

1.御見積商品

××××-A 100セット

××××-B 10セット

××××-C 10セット

2.支払方法 貴社ご指定

3.受取場所 弊社本社・△△支店

※なお、当社コンプライアンス規定上、見積いただきましたら、購買部門を初めてとした、各稟議やシステム処理を行った後に、当社から発注を送りますので、本見積依頼は調達契約を締結できることを保証するものではありません

いつも大変お世話になっております。株式会社△△の××です。
早速ですが、弊社ブランディング変更に伴い、戦略・企画・プロジェクトマネジメントサービスの外部業者様採用を検討しております。

つきましては、添付の仕様書に基づき、お見積書の作成をお願いいたたく存じます。

お忙しい中恐縮ですが、〇月〇日までに提出いただけましたら幸いです。

尚、この度、複数の業者様へお見積もりを依頼しております。

ご提出いただいたお見積書内容を検討しまして、〇月〇日までに発注有無のご返事をさせていただきます。
お手数をおかけしますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

このたびはお世話になります。□□□□株式会社 △△部 ***と申します。

株式会社△△△△のZZ様より、ご紹介をいただきご連絡させていただきました。このたび、弊社で進めることになったプロジェクトで、システム開発いただけるサプライヤ様を検討させていただきたいので、添付要件定義書をご確認いただき、ご提案書およびお見積をお送りいただければと思います。

いただいたお見積を拝見しながら社内で予算の調整等を行うため、〇月〇日までにいただけますと大変助かります。勝手を申し上げて恐縮ですが、何卒よろしくお願いいたします。

納品確認・業務の完了確認 (GOODS RECEIPT : G/R)について

物品の受領・業務の完了確認はとても重要です

- 申請者・申請部門は、責任をもって、その物品の受領・サービスの役務等の完了確認を確実に行ってください
- 納品書・作業完了報告書を調達システムに貼付の上、調達システムにて受入処理 (G/R) を実施ください
- 納品物・成果物・業務内容などが申請・発注内容と異なった場合、問題があった場合は、まずはGPにご連絡ください

サプライヤへのお支払いには、3Wayマッチングという、以下の3処理が調達システムで完了することが必須条件となっています。

- 1.発注処理(P/O) : 調達システム経由にてサプライヤ宛に発注を実施
- 2.受入処理(G/R) : 納品書・作業完了報告書を受領・確認し、Aribaにて受入処理を実施
- 3.請求処理(Inv.) : サプライヤがAribaにて請求処理を実施

新規サプライヤの事前登録・既存サプライヤの登録情報変更

取引開始前にサプライヤは当社調達システムにサプライヤ情報を登録する必要があります

- 新規仕入先については、取引開始より事前に調達システムに登録を実施する必要があります
- 既存のお取引先でも情報（会社名・所在地・銀行口座・担当者など）に変更がある場合は速やかにGPにご連絡ください
- 新規登録ご要望の際には、2週間程度の猶予をもって、申請を行って下さい。サプライヤ登録には、リスク調査・必要書面の準備、調達システムでの作業など複数の工程を経る必要があります



2週間

取引先登録依頼をProcurementに送付

事前リスク調査の実施 / 登録に必要な各書類の準備

調達システムにサプライヤ基本情報の登録

Procurement確認・承認

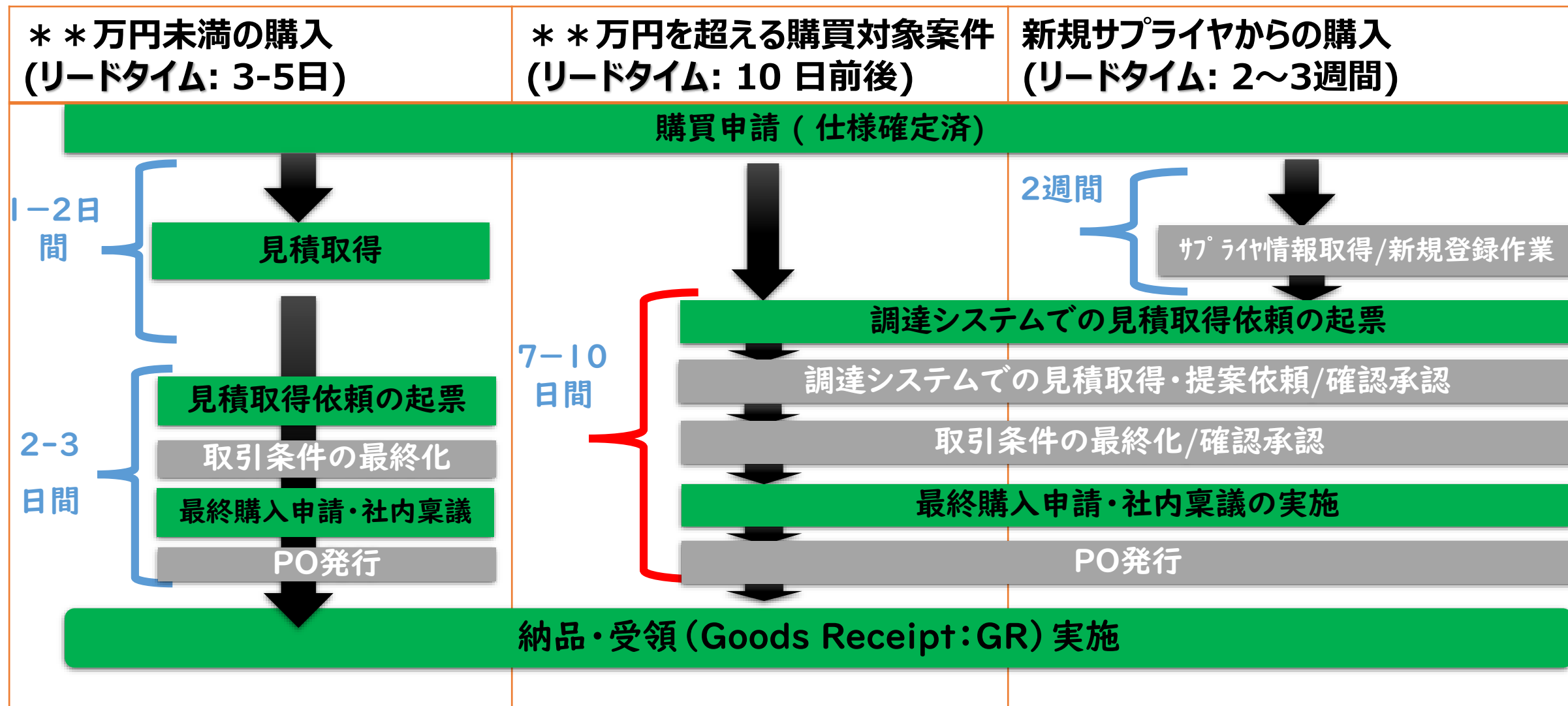
Global チームによるベンダー登録

登録完了

SUPPLIER

調達システムプロセス進行にかかる参考リードタイム・早めの作業提出のお願い

★調達プロセス行程には、グローバル上層部などの確認・承認もあるため、余裕をもった作業開始をお願いいたします



**但し、突発や急ぎの案件、仕様が未確定な調達品、交渉が必要な案件などに状況により、リードタイムは変わります

要求元

Procurement

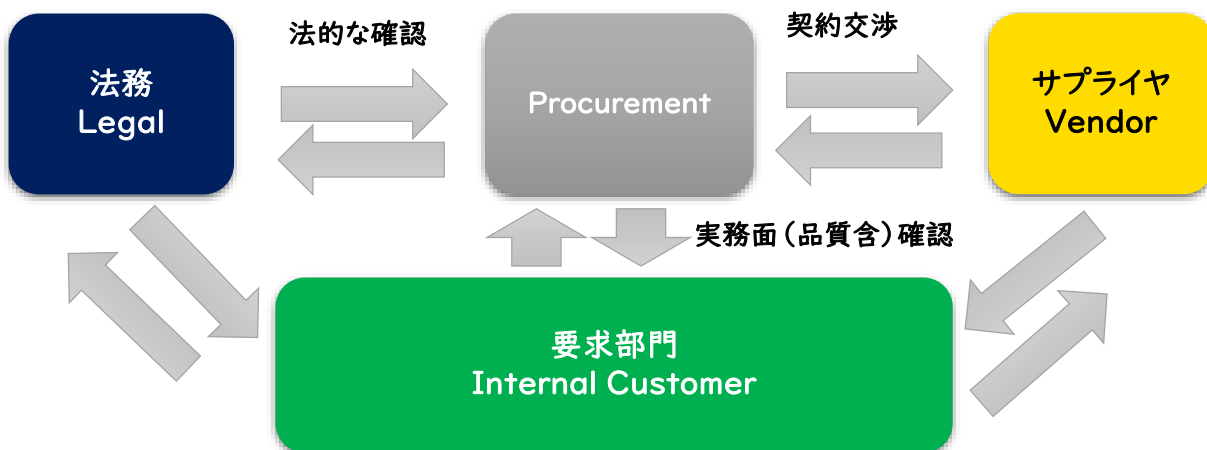
契約書・購買関連書類について

【1】 購買に関わる主な契約の締結すべき時期や、購買関連書類の発行・入手時期をご紹介します

ほとんどの契約書はサプライヤ決定の段階で締結済でなくてはなりません。そのためにも、**サプライヤ決定・依頼決定前に必Procurementにお声がけください**



【2】 契約に関する購買・法務・皆様（要求部門）の責任と役割 より良い条件での契約締結のために、必要に応じ、皆様には、実務面 （品質含むサービス内容、必要条件）の確認にご協力をお願いします



【3】 売買契約に最低限含まれるべき項目は以下の通りです 必要に応じ、皆様にご確認いただくのは、青字の項目になります

- ✓ 売り手と買い手
- ✓ 売主と買主の関係
- ✓ 取引詳細条件
- ✓ 品質
- ✓ 保証と義務
- ✓ 変更/取消/契約終了条項
- ✓ 契約期間
- ✓ 不可抗力
- ✓ 法と安全対策の遵守
- ✓ 本契約の優先
- ✓ 守秘義務

請負・業務委託コンプライアンスについて

業務委託を活用するにあたっては“コンプライアンスに基づく適切な運用”に留意することが重要です

■現在、当社では、さまざまな業務委託契約を締結しています。労働法・派遣法改正に伴い、**2018年以降、労働省・労働局の厳しい調査の可能性**があります。

■本来、労働者派遣契約を締結しなければならないにもかかわらず、業務委託契約と偽装することは派遣法や職業安定法違法となります。偽装請負であると判断されないようするためには、実態に合わせた適切な契約を締結するとともに、業務委託契約とするのであれば、適法な業務委託契約であると判断される体制を整備の上、それに沿った運用を行なうことが重要となります

■業務委託サービスを依頼しているが、正しい契約か？体制か？などご不安な場合はProcurementにご連絡ください

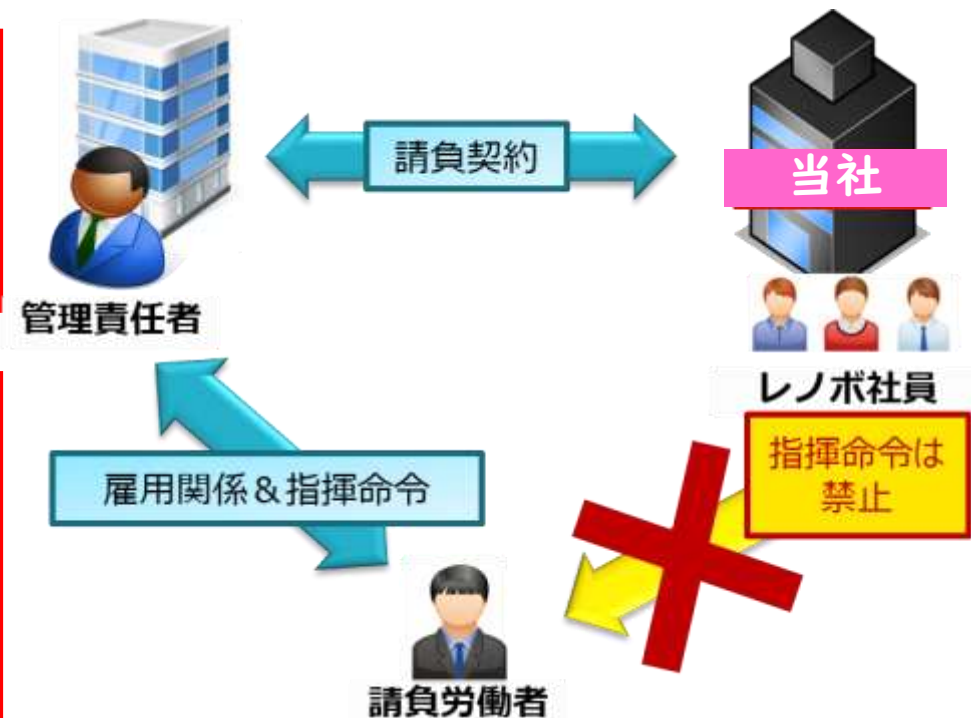
■次ページの『業務委託コンプライアンスチェックシート』も是非チェックをしてみてください

禁止事項抜粋

- ✓ 請負事業主の従業員に対し当社が直接指揮命令
- ✓ 請負側従業員が、当社の設備を無償で使用
- ✓ 請負代金が、「時給×人数×日数」となっている

当社への影響

- 社会的信用の低下リスク: 企業およびブランド・製品への信用の低下
- コストリスク: 偽造請負による、罰則、懲役、行政処分
- 安全衛生面リスク: 責任所在の曖昧さから危険防止措置が十分でないための労災事故発生の可能性



業務委託 コンプライアンスチェックシート

■ チェック項目に対し、Yes/Noで回答ください。もしNo(いいえ)がある場合は、GPにご連絡ください

	チェック項目	チェックすべき人・文書	Yes?No?
概略	1 「発注者の労働者」と「受託者の労働者」が混在せず業務が処理されている。	発注者/実務担当/	
	2 「発注者の労働者」と「受託者の労働者」が同一の業務を共同して処理していない。	発注者/実務担当/	
	3 業務を処理する「受託者側の労働者の人数・配置」を受託者が決定している。（発注者側が決めていないこと）	発注者/実務担当/	
	4 業務の処理等に係る対価（単価）が当該業務の処理や納品数に応じて算定されている。（労働者単位になっていないこと）	発注者/実務担当/契約書	
	5 業務の処理によって、第三者に損害を与えた場合の損害賠償責任を請負会社が負っている。	発注者/実務担当/契約書	
業務遂行・労働時間等に関する指示、管理、評価	6 受託者が、仕事の割付を行っている。（発注者が仕事の割付をしない）	発注者/実務担当/	
	7 受託者が仕事の順序の指示を行っている。（発注者が仕事の順序の指示を行わない）	発注者/実務担当/	
	8 請負会社が仕事の緩急の調整を行っている。（発注者が自ら、仕事の緩急の調整しない）	発注者/実務担当/	
	9 業務の処理に関する技術的な指導を受託者が自ら行っている。	発注者/実務担当/	
	10 受託者が業務遂行に関する評価等に係る指示を行っている。	発注者/実務担当/	
労働時間等の管理	11 始業および終業の時刻、休憩時間、休日、休暇等に関する指示その他の管理を受託者が行っている。	発注者/実務担当/	
	12 労働時間を延長する場合または休日に労働させる場合における指示その他の管理を請受託者が行っている。	発注者/実務担当/	
企業秩序の維持確保のための指揮監督	13 受託者が自己の就業規則、服務規律等に基づいて、指揮命令し業務を遂行している。	発注者/実務担当/仕様書・契約書	
	14 勤務場所の決定、変更を請受託者が行っている。	発注者/実務担当/仕様書・契約書	
	15 直接指揮命令する者の決定、変更を請受託者が行っている。	発注者/実務担当/仕様書・契約書	
業務処理の独立性	16 業務を処理するための必要な資金をすべて受託者の自己の責任で調達、支弁している。	発注者/実務担当/	
	17 業務の処理に関して、民法、商法等の法律に規定される責任を受託者が負っている。	発注者/実務担当/	
	18 業務の処理のための機械、設備、器材、材料、資材を受託者が自らの責任と負担で調達している、または受託者が自らの企画もしくは専門的技術、専門的経験により処理している。	発注者/実務担当/契約書	

調達活動における注意点

➤ 案件起案の時点でProcurementにお声がけください

- ✓ サプライヤ選定や見積取得をProcurementを通さずに実施することは、監査指摘の対象となります
- ✓ 新規サプライヤやサプライヤ選定については、起案時にProcurementにお声がけください

➤ 申請は業務発注前にゆとりをもって実施ください

- ✓ 業務開始の直前ですと、各種申請承認作業が間に合わない場合があります。事後申請と判断されることがあります。やむを得ない事情で、事後の場合はその理由を承認上長およびProcurementに明確にしたうえで申請を速やかに実施ください

➤ 事後申請は禁止です

- ✓ やむを得ない事情で、事後の場合はその理由を承認上長およびProcurementに明確にしたうえで申請書を作成、事後申請を速やかに実施ください
- ✓ 事後申請は申請理由のほかに、事後となった理由、今後の事後申請をなくすためのコンプライアンス・監査チームからの指導を受けるなど、皆様（申請者）にとって時間・手間が増加します
- ✓ プロセスがご不明の場合は、些細なことでもProcurementにお問合せください

➤ 原則として、発注後の変更・取消はできません

- ✓ 発注完了後は、数量・仕様など購買内容の変更や取消は原則としてできません。実施内容に応じて、金額が変更となる可能性がある場合は、概算金額にてサプライヤから見積を入手し、初回の発注を実施し、最終見積取得後に、最終発注申請を実施ください。しかるべき事情、内容により変更や取消が発注後に発生する場合は、Procurementに直ちにご連絡ください

➤ 納品・業務完了後はただちに検品・受領・作業終了の確認をしてください

- ✓ 納品・業務完了後はただちに検品・受領・作業終了の確認を実施してください

+ 私達Procurementが貢献できること、貢献させてもらいたいこと

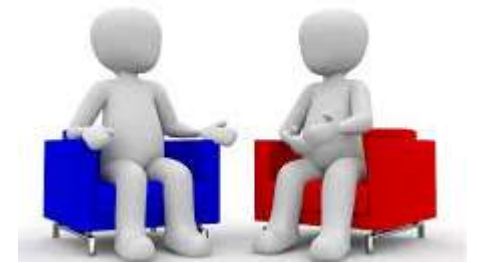
■購買関連プロセスのシンプル化・効率化

- ◆ わかりやすい購買プロセスガイド
- ◆ 各種テンプレートを提供し効率化
- ◆ サプライヤ向けの購買ハンドブック



■ビジネス活動の予算内最適化・最大効果化のための一助

- ◆ 各種条件サプライヤ交渉
- ◆ 情報収集サポート
- ◆ 評価などを購買視点からアドバイス
- ◆ サプライヤ開拓
- ◆ 長期視点やサプライヤ単位での包括的な最適調達計画



■コンプライアンス遵守体制サポート・サプライヤや取引リスク軽減

- ◆ 『皆様のコンプライアンス遵守』を証明
- ◆ 『調達コンプライアンス違反』で懲戒違反となることの無きようモニタリング
- ◆ サプライヤリスク調査を導入・実施



+ こんな時、気軽にProcurementに声をかけてください + 問い合わせ先

■ご担当案件の準備に入るタイミングには、必ずお声がけください

『そういえば、そろそろ〇〇の案件、そろそろ、サプライヤと相談し始めようかな……』

『今度、今までとは一味違った施策にしたいんだよね、サプライヤはどこがいいかな???』

『予算これしかないのに、こんなこと、できるかな??』

『こんなもの買いたいんだけど、どこから、どうやって購入したらいいんだろう??』

■サプライヤと業務を進めている途中でも……

『なんか営業担当者（サプライヤ）がイケてなくて、業務が進まないよ……』

『打合せしているうちに、どんどんコストが上がったり、希望の方向性・品質にならなかったりする、どうしよう』

『サプライヤさん、頑張ってくれてるから言いづらいけど、品質・価格面、もうちょっとお願いしたいことがあるんだよね』

■業務終了・納品後も……

『サプライヤのレポートもらうタイミングで、パフォーマンスレビューや振返MTGすることになったよ』

『納品されたけど、全然、成果物が注文したものを満たしていない!!!』

■そして、いつでも……

『コンプライアンス・リスク』『調達システム』『契約関連』『購買プロセス・ルール』『社内外監査関連』『購買に提案有!』『おいっ、購買!!!』など

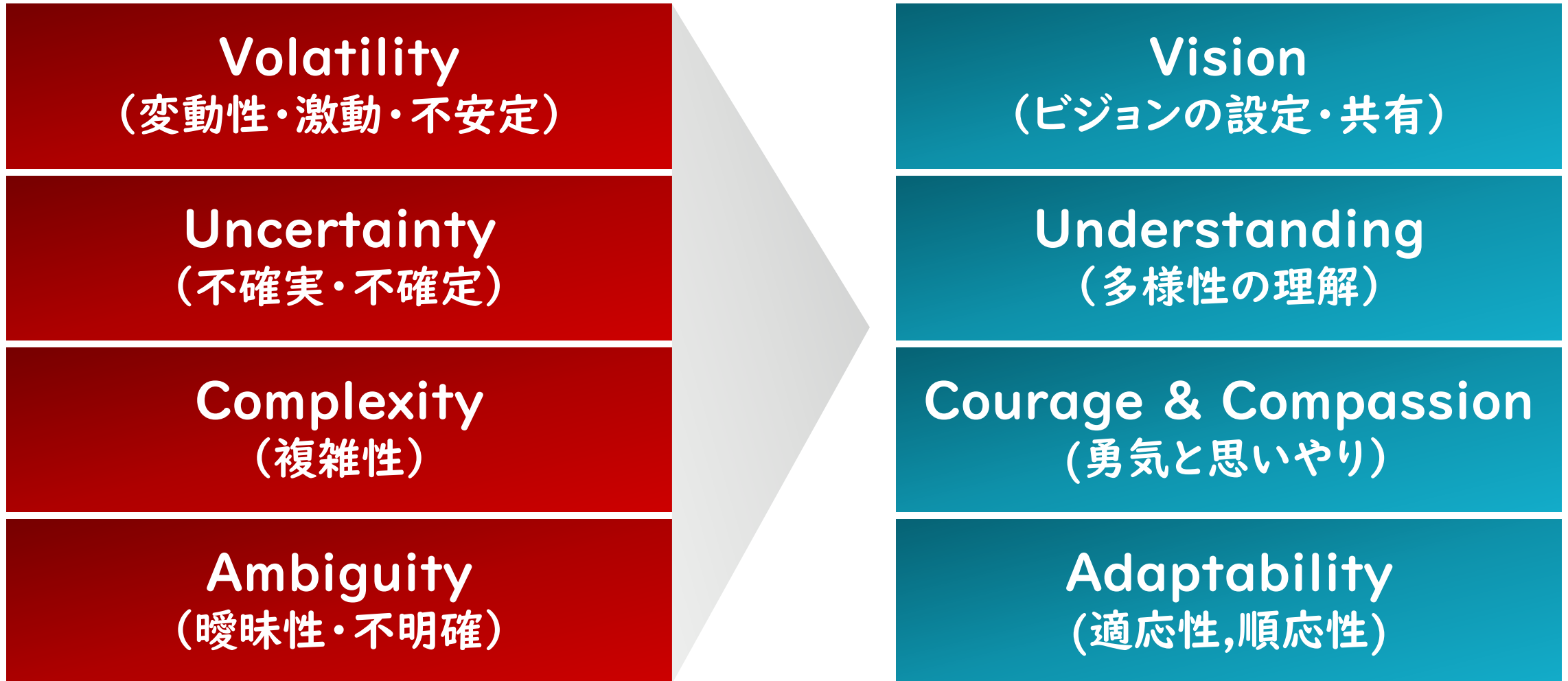
Procurement問合せ先

担当者名

*****@*****.com

COVID 19

VUCA時代において、必要なのは、VUCA2.0な思考法



Goal Procurement “Way to Top”

カテゴリーマネジメント

Category Management

Control and manage suppliers for executing Strategic Suitable Sourcing

業界分析

Industry / Market Analysis

ベンチマーク

Benchmarking

サプライヤー分析

Supplier Analysis

購買戦略

Sourcing Strategy

競合分析

Competitor Analysis

コンペ

Competitive Bidding

戦略的関係構築

Strategic relationship building

交渉

Negotiation

関連性分析

Leverage analysis

契約

Commercial Agreement

調達予測

Forecasting

SRM

Supplier Relationship Management

購買ポリシー

Policy Application

ステークホルダーマネジメント

Stakeholders Management

Control and manage the stakeholders request / internal demand for suitable sourcing

部門間の意識統一

Business Alignment

社内要求管理

Demand Management

購買プロジェクト管理

Sourcing Project Management

社内ロス分析

Opportunity Analysis

調達リスク対策

Risk Mitigation

成果確認 / ROI分析

Performance Review / ROI analysis

組織(購買部門)マネジメント

Organization Management

People development

情報基盤

Information and Intelligence

戦略・企画

Strategy Planning

体制構築

Structuring

人事施策

Human Resourcing

予算

Budgeting

統制 / 管理 / モニター

Control / Management / Monitoring

グローバル対応 / ローカル対応

Globalization / Localization

COVID19禍でADD ON実施した業務たち例

サプライヤー分析
Supplier Analysis

調達リスク対策
Risk Mitigation

戦略的関係構築
Strategic relationship

FRA (ファイナンシャル・リスク・アセスメント)

- 財務およびオペレーションの健全性の把握
- (D&B)社の信用調査レポート & 各社へのヒアリング (Online)

部門間の意識統一
Business Alignment

SRM
Supplier Relationship

戦略的関係構築
Strategic relationship

サプライヤー分析
Supplier Analysis

SPE (サプライヤ・パフォーマンス・エバリュエーション)

- サプライヤの昨年度のパフォーマンス評価を実施 成果確認 / ROI分析
Performance Review / ROI analysis
- サプライヤ・ステークホルダーに調査票送付&フィードバック・評価

調達予測
Forecasting

交渉
Negotiation

調達リスク対策
Risk Mitigation

COVID19対策用品調達

- マスク・消毒液調達
- 清掃業者・清掃範囲拡張交渉

購買ポリシー
Policy Application

体制構築
Structuring

グローバル対応 / ローカル対応
Globalization / Localization

紙書類・捺印習慣 削減活動

- 不要な紙書類・郵送 (納品書・報告書) などPDF・メール徹底周知
- 見積書・請求書への捺印不要徹底・周知

部門間の意識統一
Business Alignment

購買プロジェクト管理
Sourcing Project Management

社内ロス分析
Opportunity Analysis

調達予測
Forecasting

ファイナンス (財務) 協業プロジェクト

- 全社的なコスト支出の最適化のための合同プロジェクトを開始
- 購買・財務両面から、コスト低減機会の抽出と調査、分析、展開

社内要求管理
Demand Management

契約
Commercial Agreement

交渉
Negotiation

調達リスク対策
Risk Mitigation

外部人材へのテレワーク適用活動

- 派遣社員への適用のための個別契約対応
- Onsite業務委託のOffsite(テレワーク) 環境整備・契約・交渉

社内要求管理
Demand Management

契約
Commercial Agreement

交渉
Negotiation

社員向けテレワーク関連サービス契約

- 在宅勤務用: オフィス型チェアやデスクのレンタルサービス契約
- Onsite業務委託のOffsite(テレワーク) 環境整備・契約・交渉

社内要求管理
Demand Management

コンペ
Competitive Bidding

契約
Commercial Agreement

交渉
Negotiation

社員総会のオンライン開催サポート

- オンライン (Web会議) サービスのRFI/RFQ 契約・導入
- 開催に関わる各種サプライヤ (イベント・制作) 交渉

社内要求管理
Demand Management

ベンチマーク
Benchmarking

コンペ
Competitive Bidding

購買プロジェクト管理
Sourcing Project Management

業務委託・派遣契約の見直し依頼活動

- テレワークにより働き方・ニーズの変化がないか? 確認&検討依頼
- 要件の変更・契約終了・価格交渉などの実施

成果確認 / ROI分析
Performance Review / ROI analysis

社内要求管理
Demand Management

グローバル対応 / ローカル対応
Globalization / Localization

体制構築
Structuring

テンプレート増産活動

- ステークホルダー向け: 要件定義書・仕様書・メールなど
- 購買内部向け: 各種対応へのコミュニケーションメール

貴部門・貴社でも導入するためのお勧めステップ

1.インプット

- ✓購買ネットワーク会での“赤い御家”の学び
- ✓本/セミナー/学びからの知識・経験…の整理

2.咀嚼・腹落ち

- ✓自分はお家の全体と、各項目を理解したか？
- ✓自分はできているか？意識して業務してるか？

3.自社/組織分析

- ✓各項目で、自社・組織はできているか？
- ✓強み・弱みはどこだろう？どうしたらいい？

4.アウトプット

さまざまなアプローチで活用ください
まずは、行動してみてください

どうやって活用するか？を検討する際の思考ポイント

1. 誰に何を伝えたいか？

- ✓ 解決したい課題は何？
- ✓ 伝えたいメッセージは？
- ✓ 誰に伝えたい？
- ✓ 相手の理解度・共感度は？

2. どうしたら伝わるか

- ✓ どういう構成にする？
- ✓ 他に必要な組み合わせは？
- ✓ ロジックかつエモーショナル？
- ✓ あなたの覚悟はできてる？