

## 第1回

## 利益創出を導く「購買コスト削減コンサルティング」

PSI 代表取締役 岡田 栄二

2022年06月20日掲載

**PSI（旧：購買戦略研究所）が15年以上にわたり取り組んできた購買コスト削減コンサルティング。さまざまな実績を上げてきた背景には、コスト削減を至上命題にすることなく、クライアントの長期的な発展を視野に入れたメソッドがある。コンサルティングの骨子と今後の市場における存在意義を説く、企業人必見のビジネスコラム連載第1回。**

## 大きな削減効果をもたらす間接経費の見直し

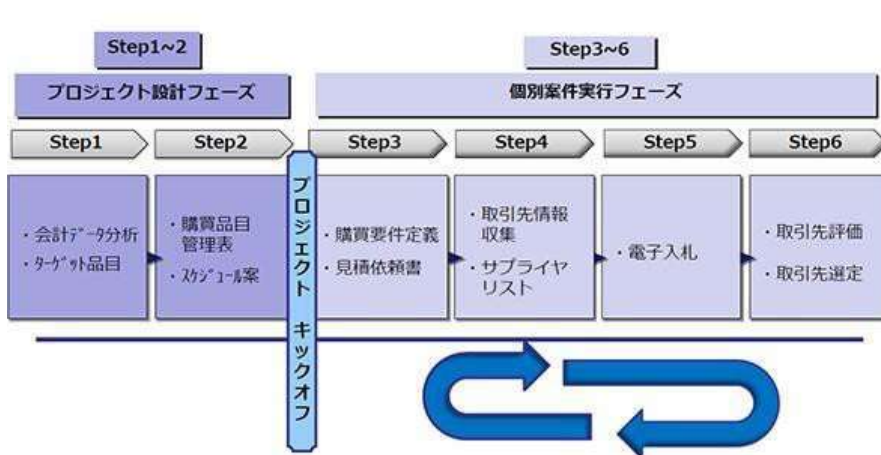
今日、あらゆる企業はコストの見直しを迫られています。私たちPSIのメイン事業である「成功報酬型の購買コスト削減コンサルティング」の基本は、企業の購買戦略に入り込み、現状分析させていただき「どこにどんなコストが発生しているのか」を可視化し、購買活動の最適化を提案・計画・実行することにあります。削減対象となる主な品目は間接材・資材です。直接材と比較した間接材の削減効果は、一見すると微々たるものとして捉えられがちですが、継続的に使用、消費するものだからこそ、長期的なスパンで見ると大きな効果が期待できます。

「コストを削減する」ことは実質的に「利益を獲得すること」とイコールです。たとえば、小売り流通業では営業利益1%という会社が存在しますが、そういった会社における100万円のコストの削減は1億円の売上効果に相当すると考えることができます。1億円を売り上げるのは容易ではありませんが、100万円のコスト削減はどうでしょうか。間接経費を適切に見直すことで十分実現が可能な数字です。

購買コスト削減のパターンは複数ありますが、代表的なものが「電子入札（相見積）などを開催することにより競争による価格最適化」です。その工程は、(1) プロジェクト設計（会計データの分析、ターゲット品目の抽出、購買品目管理表の作成、スケジュール案の作成）から始まります。まず最初に、クライアント様と秘密保持契約を締結したうえで、データ分析によってコスト削減に着手する優先順位をつけます。そして取り組み優先度が高い案件をより解像度高く抽出し、個別の品目についてスケジュールを作成するというフェーズです。

次に、(2) 個別案件の実行（購買要件の定義、サプライヤリストの作成、電子入札・リバースオークションの開催、取引先の選定プロセス）のフェーズに入ります。設計段階で立てた計画に基づき、あらゆるデータベースを活用して取引先候補の一覧表（サプライヤリスト）をつくり、電子入札・リバースオークションを実施します。その際、当社で運営する『コウバイネット』という電子入札用のシステムを活用します。クライアント様にとっては削減効果を最大化することができ、なによりも購買取引に公平性や透明性が保たれ、「フェアな取引環境の実現」にもつながっています。電子入札やリバースオークションを実施するとはいえ、当然ながら価格面だけで取引先を選定するわけではありません。サービスの品質、保証、納期、これまでの他社との取引実績など、あらゆる要素を確認したうえで、購買コストの削減に導いていきます。

私たちのコスト削減施策はこれで終わりではありません。(2) 完了後に製品・サービス・サプライヤ担当者に関するアンケートを実施し、アフターフォローを心がけています。その結果、ここ数年、品質の悪化、低下に至った案件はほとんどありません。また、「購買コスト削減」は支出の適正化、経費の削減につながる一方で、特に大きな削減に至った場合などは完了後に「これまでの無駄なコストは一体なんだったのだ」とお感じになるクライアント様の社長様や責任者様が少なからずいらっしゃいます。そうした時、私たちは、ご担当者様をマイナスではなくコスト削減を実現されたというプラスの評価をしていただくよう、上席の方をお願いをしています。コスト削減の取り組みは一過性のものではなく中長期的に続きますので、ご担当者のモチベーションを向上させ、さらなる利益創出を目指していただくためには、このようなフォローはとても重要であると意識しています。



(出所：PSI資料)

コスト削減の実務に関する開始から完了後までの流れを紹介しましたが、プロジェクトは大まかに4つの項目に分けることができます。クライアント様と当社との間でプロジェクト全体の方針に関する意思決定を行う「プロジェクトコントロール」、クライアントから現状の購買データや契約の状況、既存の取引先情報を提供いただく「購買データのご提供」、そして、そのデータをもとに必要書類・データを作成する「購買仕様書・サプライヤリスト見積比較表の提出」、PSIが提出したデータやサプライヤとのやりとりをもとに実行内容を判断・決定いただく「承認と決定」です。



(出所：PSI資料)

## 品質を維持しつつコスト削減を実現

ここまでコスト削減の手法について触れましたが、コストを削減できたとしても、同時に品質も低下する事態は避けなくてはなりません。品質を下げることなくコスト削減を実現するためには、品目ごとにいくつかの要因があります。

たとえば、技術革新により調達や製造の原価が下がっている場合や、制度の改正により競争環境が成立するようになった場合は、該当品目の品質は下がりにません。原材料や労働力の市場価格が下降局面にあり、原価そのものが低減する場合も同様です。

また、需要減少や供給過多にともない需要と供給のバランスの緩んだ場合にも、コスト削減の恩恵を受けつつ品質を維持することができます。これらのパターンに該当していながらも、旧来からの取引などにより市場価格・相場よりも割高に購入しているケースもあります。競争市場が成立し得る品目を見つけるには、経済動向によく目を光らせておく必要があるといえるでしょう。

経済や市場の動向に委ねることなく、コスト削減と品質維持を両立するためのスキームも存在します。グループ内の集中購買や支店・子会社・生産工場などで購買をとりまとめることによるスケールメリットを活かして、ボリュームディスカウントを実現する方法、または都度発注していたものを年間契約に切り替えることで単価を引き下げる発注方法の見直しなどが一例です。案件ごとに適切なスキームは異なるため、臨機応変に対応することが、削減効果の最大化につながっていきます。

## コスト削減は競争社会を生き残るためのキーファクター

先述のとおり、コストを削減することは新たな利益の創出と同義です。購買コスト削減はすべての企業において求められている経営課題であり、その必要性は、今後さらに高まるでしょう。人口が減少の一途を辿る日本国内において、市場が縮小するなかで旧来の経営を踏襲するだけでは売上は当然、減少していきます。

世界市場に目を向けると、各国の経済状況に景気が左右されるなか、生き残る術を模索しなければなりません。このような状況下で、コストの削減またはコントロールを考えない経営者はいないと思います。一方で、ただ安価な代替品に切り替えればいいというわけにもいきません。そのバランスが難しいからこそ、購買コスト削減コンサルティングはこれからも変わらず必要とされると私たちは考えます。

物価や人件費が上がり、あらゆるコストが上昇している現状では、削減可能性がある品目を見つけ出し、実際に削減していくことは一筋縄ではいかないことも事実です。しかしながら、社会情勢が厳しくなるということは、裏を返せば、より本物の力を持つ会社が生き残るということでもあります。世の中で求められる事業だからこそ、私たちは常に変化し、スキームを改善し、調査を怠らず、精進を忘れてはいけなく考えています。不確実性の時代にあっても、当社の購買コスト削減コンサルティングは、進化を続けていきます。

## 第2回

# クライアントの評価重視 適正なサービスを目指す成功報酬型コスト削減事業

PSI 代表取締役 岡田 栄二

2022年07月13日掲載

クライアントのコスト削減額に応じて成功報酬額が決まる「成功報酬型コスト削減コンサルティング」のパイオニアでありながら、PSI（旧：購買戦略研究所）は社員に対して売上や利益のノルマを過度に設けない方針をとっている。クライアントからの信頼を獲得し、発展的な関係を構築するための心得とは？ ビジネスパーソン必読のビジネスコラム連載第2回。前回はこちら。

## 守るべきはクライアントの利益

PSIは、「成功報酬型の購買コスト削減コンサルティング」をメイン事業としていますが、活動をするうえで、社員にノルマを強く求めないという方針を大切にしています。ただ、決して売上を軽視しているわけではありません。企業活動を継続するには、活動の源泉となる売上、そして利益は必要不可欠です。しかし、なによりもクライアントのことを想う姿勢が、結果として私たちの利益につながると考えています。

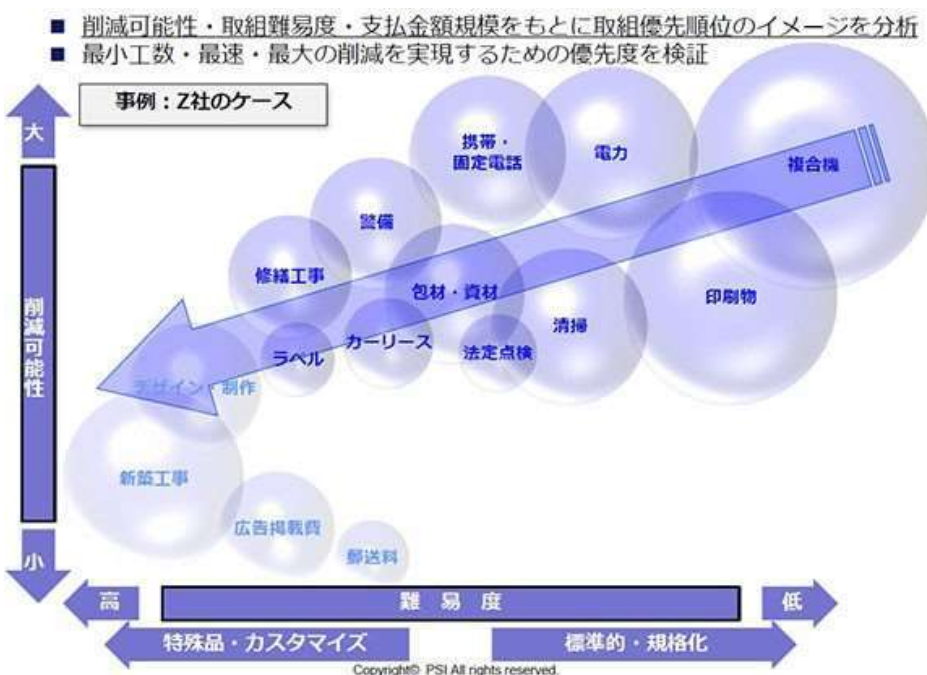
なぜなら、ノルマを過度に追及すると、どうしても利益が相反してしまう可能性が出てくるからです。前回のコラムで紹介したように、私たちはまず「どの品目が下げられるか」を抽出します。そして、「どこから手を付けていくか」という優先順位付けを行い、実際の削減に着手していきます。

この優先順位づけが重要で、「どれくらいのコスト削減が可能なのか」という金額面に加え、実現可能性や切り替えの難易度などをもとに総合的に判断します。つまり、判断の基準は金額面だけではない、ということです。

当社の事業は、社会情勢の変化をはじめとした多くの外的要因の影響を受けます。たとえば、昨今でいいますと、ロシアのウクライナ侵攻に端を発するエネルギーや食糧価格の高騰などで、企業のコスト削減意識は強まっています。

このような状況下で過度に削減額を追いかけてコスト削減を行うと、どうなるのでしょうか？ とすれば価格面でゴリ押ししたり、品質面での信頼性が乏しいサプライヤを選定してしまうなど、目先のコスト削減に走ってしまいがちです。しかしながら、それはクライアント（バイヤー）とサプライヤーの関係性の歪みが生じ、直後は問題がなかったとしても取引開始後に何かしらの問題が生じることがあります。当社にとっても、信用低下という不利益として返ってきます。

それを防ぐためには、クライアントとサプライヤ企業のどちらにとっても公平になる「ちょうどいいポイント」を見つけなければなりません。クライアントの末永い発展こそが私たちの活動の源泉である以上、そこに寄与できるようコスト削減を行うつつも、製品・サービスを取り巻く「コスト以外の要素」も慎重に精査する姿勢が、求められているのだと考えています。



(出所：PSI資料)



## 失敗から学んだ『己を知る』ことの重要性

ノルマを追求しない方針に至ったのには、過去の苦い経験があるからです。事業を始めた当初、コスト削減の成果を出す一方で、クライアントとのトラブルが散見されていました。その原因として最も多かったのは、リバースオークション（競り下げ式競争入札）導入などで大幅なコスト削減となった後の、当該製品・サービスの品質低下のおそれです。

クライアントと当社とでコスト削減を第一目標に据えて行動した結果、新たなサプライヤーに供給体制やフォロー体制の不備や劣化がみられ、間接経費とはいえ支障が出るケースが散発してしまいました。

コスト削減を大きな命題にしていた当社にとって大変厳しい経験でした。これらの出来事がターニングポイントとなって、社内改革に取り組み始めた結果、現在の「コスト面だけでなく製品・サービスの品質とサプライヤの信頼性とを両立させるサービスを提供する」との考え方や、そのための体制構築につながっています。

その取り組みのひとつとして、ここ数年導入しているのが、サービス完了後に実施するアンケートです。アンケートを実施する大きな目的は、コスト削減実施後の「製品・サービス自体の評価」「サプライヤー担当者の評価」をクライアントから当社にフィードバックいただきサービスの振り返りと改善に務めています。少し特徴的なのはアンケート項目に、製品やサービスに関することに加え、『担当者の対応』についても含めていることです。

企業間取引において担当者を適切に評価することは意外と困難です。しかしながら、企業間のネットワークに介在し発展させるのが人であれば、信用を失わせ関係を失わせるのも人だと考えています。企業間ネットワークといいましても担当者（もしくは経営者）同士のつながりによって創発もされますし、消滅もします。

このアンケートは担当者であるPSI社員にとって『己を知る』きっかけとなり、社内に良い緊張感がうまれています。実際、最近ではトラブルや品質の問題が起こることはほぼありません。

アンケートの評価もおおむね好評で、多くのクライアントから「品質を維持ないしは改善しつつもコスト削減ができた」との回答をいただいています。この現状に満足することなく、私達は常にサービス内容の自己点検及び品質向上を行い、より良いサプライヤーの選定につなげていかねばならないと考えています。



## クライアントの声をもとにパートナーとしての成長を続ける

私たちが展開する購買コスト削減事業は、購買情報とサプライヤ情報をもとに合理的なコスト削減結果を目指し実現させるもので、優先されるべきは、取引の公平性と、そこに関わるバイヤーとサプライヤーの利益のバランスにあるというのは前述のとおりですが、それに加えて重要であると考えていることがあります。

情報を取り扱うPSIの担当者には、クライアントはもちろん、サプライヤーも含めた数多くの事業や経営を左右する大きな責任が伴います。そのような重要な役回りを任せていただけるようになるには、コンサルタントとしての知識や業務スキルに加え、担当者の誠実さや姿勢、あるいは振る舞いといった人間性が重要であると考えています。これはデジタル化が進展しオンラインでの打ち合わせが増えても変わりません。

購買コスト削減において、かつての苦い経験から学び見出した方針と、クライアントのパートナーとしてその声に真摯に傾け、成長への努力を続ける仲間たちと共に、これからも多くの企業と長くお付き合いをしていきたいと思えます。

## 第3回

## 企業も個人も 成長に欠かせない「誠実さと信頼性」

PSI 代表取締役 岡田 栄二

2022年07月26日掲載

PSI（旧：購買戦略研究所）が15年以上にわたり取り組んできた購買コスト削減コンサルティング。代表取締役の岡田栄二氏は、コロナ渦の中、企業にも担当者にも大切なものは「誠実さ」と「信頼」であるとあらためて痛感している。企業のみならずビジネスパーソンの成長のカギになるマインドを学ぶ、企業人必見のビジネスコラム連載第3回。

## いま求められる公正な取引環境

これまで、購買コスト削減コンサルティングの活動を通じてさまざまな業界の企業や団体、ひいては市場全体の変遷を間近で目にしてきましたが、商取引を取り巻く環境や慣習は、ここ10数年で大きく変化しました。

具体的な例を挙げましょう。

少々生々しいお話になりますが、かつてはどのような業界でも発注額に実質的に交際費が盛り込まれていると思われるようなケースが珍しくありませんでした。本来の発注額の相場が900万円の場合でも、サプライヤ側から100万くらい上乗せされた1000万円が見積として提示され、バイヤー側もそれまでの慣行で、1000万で発注するというようなやり方です。

大手流通業では「バイヤー10年務めると家が建つ」という言葉がまことしやかに語られていました。取引の決定のために、お歳暮、商品券、招待券などさまざまな品がバイヤーの家に届けられたという話も耳にしていました。

このような「外部要因」が存在すると、当然ながら経営者も購買担当者も公平な判断をするのが難しくなります。個人的にメリットのある申し合わせを毅然として断ることは容易ではありません。内部統制が浸透した今日では考えられませんが、こうした商習慣が取引や契約獲得の決め手となることがあったのです。

こういった慣行に速やかに疑問を呈し改善した企業は経営も筋肉質になり不況時にも耐え抜いているように思います。

弊社が提供し続けてきた透明性のある合理的な取引方法は、バイヤー企業の購買を合理化するだけでなく、上記のような商習慣により商談機会に恵まれていなかった新規サプライヤーにも恩恵をもたらしました。バイヤー側が正当に判断できる評価基準のもと、市場内で製品・サービスの品質を比較されることは、サプライヤー側にとっては大きなチャンスです。

たとえ契約に至らずとも自社の改善・改良のきっかけとなります。つまり、フェアな市場環境は、サプライヤ同士の競争を促し、より高品質でよりコストが低い製品・サービスを創出する機会となります。ゆえに、取引市場の活性化のためには関係する人たちが公平性のある環境整備に努める意識が求められるのです。

- ①技術革新などにより調達・製造原価が低減している場合  
(例：PC・複合機：ムーアの法則によるCPUの性能向上)
- ②法制度の改正により競争環境が成立するようになった場合  
(例：通信：光回線の借受、電力：電線の借受についての法制度の改正)
- ③原材料、労働力などの市場価格が下降局面にあり原価が低減している場合  
(例：ポリ袋：原油価格の低下、清掃費：実質労働賃金の低下)
- ④需給が緩む（供給過剰、需要減少）  
(例：内需の減少による電力需要の減少、多くのサプライヤの参入)

品質を下げずに、より低価格での購買が可能となるコスト削減のパターン（出所：PSI）

## 事業で実感した「誠実さ」という大きな価値

前回の記事で、企業間取引の要は『人と人』であると述べました。取引の核となるものは人であり、金と契約と情報だけが介在するドライなものではありません。

購買コスト削減コンサルティングの場で私は、立場も性格も異なるさまざまな方と接しますが、そこでは通常のビジネスシーンにおけるコミュニケーションよりもさらに深いやりとりが必要となります。その都度、取引の背景にはいろいろな人の人生があり、あらゆる仕事は一人ひとりの人生にかかわるものであることを痛感してきました。そして、ありきたりな言い方もしませんが、「ビジネスにおいて人は最大限誠実であるべきだ」と強く思うようになりました。

PSIの歩みを振り返りますと、良いこともありました。携わる人のさまざまな欲望と、それに端を発する残念な出来事もありました。ここではすべてを述べることはできませんが、たとえば、クライアント（バイヤー）の担当者とサプライヤー担当者が個人的に秘密裏のつながりをつくられており、いつのまにか取引が進んでいたりしたこともありました。他にも関与する人たちの様々な欲望が垣間見える出来事がありましたが、PSIが、企業が支払うコスト、利益に深く携わるがゆえの出来事であったとおもいます。しかし、決して失望することなく、前向きに業務にあたるように心がけてきました。

「市場」とは最適な資源配分を実現するものと定義されています。しかし「市場」が実現する均衡や最適配分には限界があり、そこには抜き差しならぬ緊張が存在します。時には、裏をかくような行為や利益のために相手を騙すようなプレーヤーも存在します。しかし、常に相手を裏切る行為は成功するとは限りませんし、仮に一時的にうまくいったとしても長続きしないでしょう。

私自身も含めて社内で常に心掛けを見直すように促し、企業文化として根付かせることに取り組んでいます。AIやDXといったテクノロジーが進歩しても取引の中心にあるのは人です。コロナ禍でオンライン商談が増えましたが、一度も取引実績がなくリアルでもお会いしていない方との信頼関係をオンラインだけで築くのは容易ではないことを実感しています。

PSIのメンバーは誠実であることを大切に信頼を積み上げ、クライアント様とサプライヤーの有意義な取引実現に貢献しなければなりません。取引を通じて成長させていただいていることへの感謝、また取引担当者の評価に影響を及ぼす立場としての責任感を感じつつ、これからも公平な取引機会のサポートに努めてまいります。



## 第4回

## 企業の成長機会と、革新をもたらすネットワークの創発

PSI 代表取締役 岡田 栄二

2022年08月01日掲載

株式会社PSI（旧：購買戦略研究所）が15年以上にわたり取り組んできた購買コスト削減コンサルティング。B2Bビジネスにおいて、プラットフォームは企業の成長を左右する存在であり、新たなシステムが日々開発され、機能や導入領域は拡張を続けている。これからのビジネスに不可欠になるであろうシステムの構想を解説する、企業人必見のビジネスコラム連載第4回。

## 地方企業が世界中の企業とつながれる時代は到来するだろうか

ビジネスの世界において、企業間のネットワークは重要な役割を持っています。ネットワークを構築できない企業は成長力、競争力を持って存在意義をも失っていくといっても過言ではないでしょう。物理的な距離が取引の障壁となっていた地方企業にとって、テクノロジーが発達し、世界中とコミュニケーションをとれる今の時代は大きなチャンスだといえます。国内外の企業とつながりを構築できる絶好の機会となるからです。

ネットワーク理論には「6次の隔たり」という法則があります。「知り合いに知り合いを紹介してもらおう」という形式で辿っていくと、6人目で世界中の人々とつながるという考え方です。最近の研究では、日本企業においても6次の隔たりが適用されるといわれます。つまり6社をまたぐと日本中のすべての会社につながることになります。大手小売店のや商社の取引先は10万社にも上ります。理論的にも技術的にも、ネットワークで国内外のあらゆる企業とつながることができる時代が、すぐそこに到来しているのです。

企業間のネットワークを創発するようなプラットフォームを構築するメリットはたくさんあります。取引そのものを合理化できるほか、新規サプライヤの参入障壁が下がるので競争原理がはたらき、これまでにないイノベーションの創出も期待できます。これまでは古くから取引を仲立ちする大手問屋や流通業が取引の仲立ちをほぼ独占していましたが、新しいネットワークが企業間で自由自在に張り巡らされることで、企業活動における新陳代謝が促されることになるのです。

地方の場合、企業ネットワークのコネクター・ハブとなる企業が存在しており、その地域における売上や仕入れの30%から50%を占有しているケースが多くあります。そのようなコネクター・ハブ企業を中心として人・モノ（サービス）・お金の流れが生まれ、地域ネットワークが形成されているという背景があるようです。まだ国内外で企業間ネットワーク創発の理論は研究途上ですが国内外の企業とネットワークを直接構築できるB2Bプラットフォームが生成されたならば特に地方部にこそ新しいビジネスのチャンスをもたらす可能性が秘められていると考えます。過去に大手商社やIT企業が挑戦してきたことですが、テクノロジーが進歩した今こそ、フィンテックなどの新技術と連動してプラットフォームが現れてくるのではないかとおもいます。ただ、おそらくそれは、大きなプラットフォームを一気に作り上げるというより、要素となるテクノロジーで大多数の企業間の取引を抑えることのできるようなモジュールを作り上げた企業が、プラットフォームの核になるのではないかと考えています。

## 市場参加者全体の効用の最大化と資源の最適配分に向けて

## 共同購入とブロックチェーン

B2Bネットワークの導入によって期待できるイノベーションのひとつに、「共同購入」があります。共同購入とは、インターネットの成り立ちとほぼ同時期に台頭した購買方法です。ある製品を1社で10個を買うよりも、10社で100個を購入する方がスケールメリットにより1個あたりの単価は安くなります。

しかし、理論上は優れた購買方法であるものの、インターネットの世界には多数の参加者がいる企業間の共同購入は実現していません。過去には大手の商社やインターネット通販会社で共同購入に挑戦したことがありましたが、なかなか良い結果には結びつかずなかつたようです。弊社も過去に数多く企業間共同購入を実現させようとしてきましたが継続的かつスケールのある共同購入は実現しませんでした。

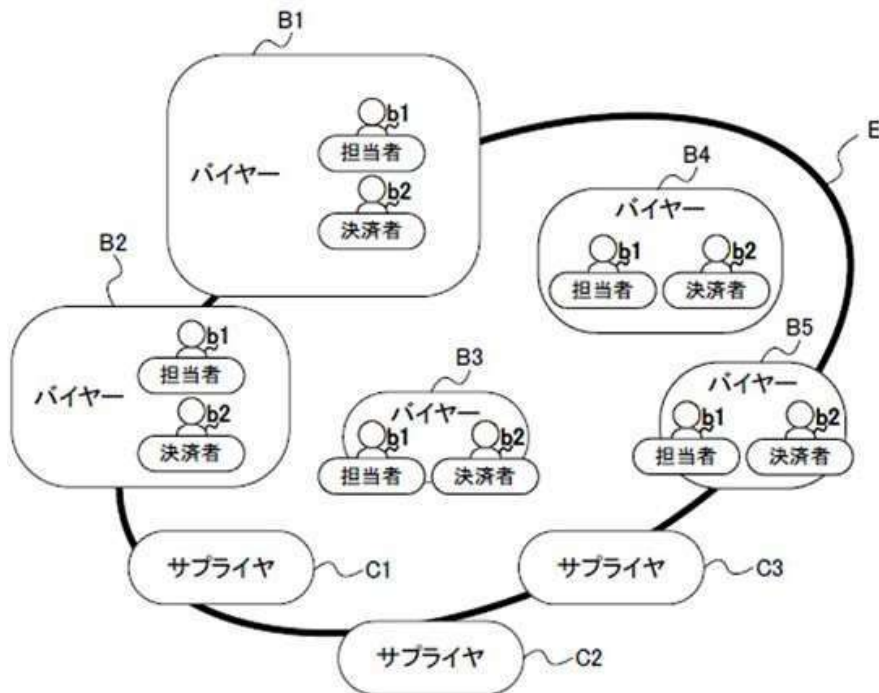
購買活動において「どのような仕様を求めるのか、それを消費することでどのくらいの満足度（効用）を得られるのか」は、当然ながらそれぞれ異なります。それは個人の買い物だけではなく、ビジネス用途品においても同様です。ビジネス用途においては意思決定者が一人ではないため様々な要素や思惑が入ってくるため、より複雑になるように思います。例えばオフィスチェアを共同購入しようとしたケースでは、A社は「代表の好みの白色で取手が付いた椅子」を希望し、B社は「コーポレートカラーの赤色で取手のない椅子」を希望され購入仕様がまとまらなかったということがありました。

上記のように様々な課題がある共同購入ですが、ブロックチェーン技術に打開のヒントをみえています。ブロックチェーンを用いて動的に需給を均衡させることで、共同購入は成立しうるのではないかと考えています。まだ実用化に至っていませんが、バイヤー側とサプライヤ側の需給量と仕様の調整及び購入者の離脱が防止をブロックチェーン上で同時に行うシステムの実証実験を行いました。またブロックチェーン上で購入した製品を管理し、決済まで行えるシステムを構想しています。大量購入した参加者がブロックチェーン上で購入物をトークン（特定のコミュニティ内で価値が認められており、通貨の役割を果たすもの。仮想通貨や購買で付与されるポイントなどもトークンとして定義される。英：Token）として流通できる仕組みを想定しています。取引はNFT（Non-Fungible Tokenの頭文字をとった略語。識別子を持ち、固有の価値を持つトークン。非代替性トークンとも訳される）として購入するため、例えば椅子を100脚購入したものの98脚だけが必要となった場合、残りの2脚はトークンとして処理することが可能になります。さらに、ブロックチェーン上のやりとりは履歴として残り、悪意のある対応をするユーザーには悪い評価が集まるため、健全な取引環境を構築するための推進剤かつ抑止力となりえると思います。

時系列	入力履歴	入力バイヤー (入力者)	De		Pf	
			購入予定量	購入予定累計量	取引単価(農産値)	入力サプライヤ
1		B1 (b1)	3000	3000		
2				5000	#110	C3
3				5000	#105	C2
4				5000	#100	C1
5		B2 (b1)	10000	15000	#100	
6				15000	#92	C2
7				15000	#90	C3
8		B3 (b1)	100	15100	#90	
9		B4 (b1)	1000	16100		
10				16100	#88	C1
11		B5 (b1)	200	16300	#85	

時系列	入力履歴	入力バイヤー (入力者)	Pf	
			確定購入量	単価
1		B1 (b2)	4000	#89
2		B2 (b2)	9000	#88
3		B3 (b2)	0	#89
4		B4 (b2)	1000	#89
5		B5 (b2)	100	#89

運営側報酬=1円(単価#89円と#88円との差額)×確定購入量

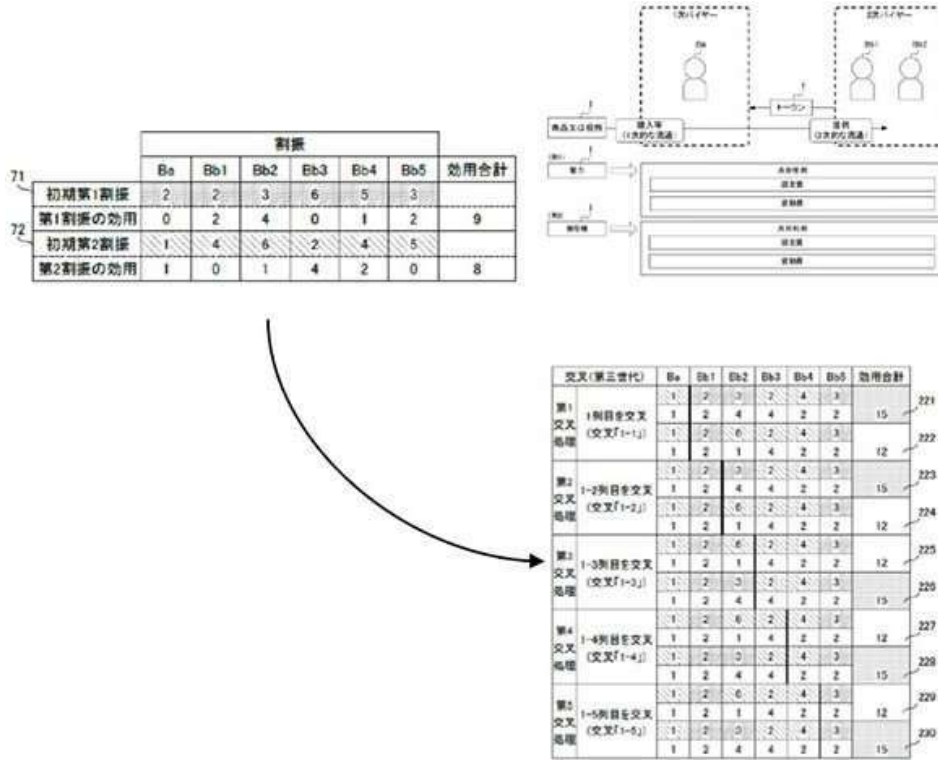


特許第6774073号 需給調整、決済、トークン流通



また、遺伝子工学の発想を応用し、購入者全体の効用が最大化する価格・仕様を導き出すアルゴリズムを研究し特許取得しました。本アルゴリズムでは、1単位あたりの購入における購入者の効用が異なるなか、共同購入者全体の満足度（効用）とサプライヤの効用を最大化することを実現させます。

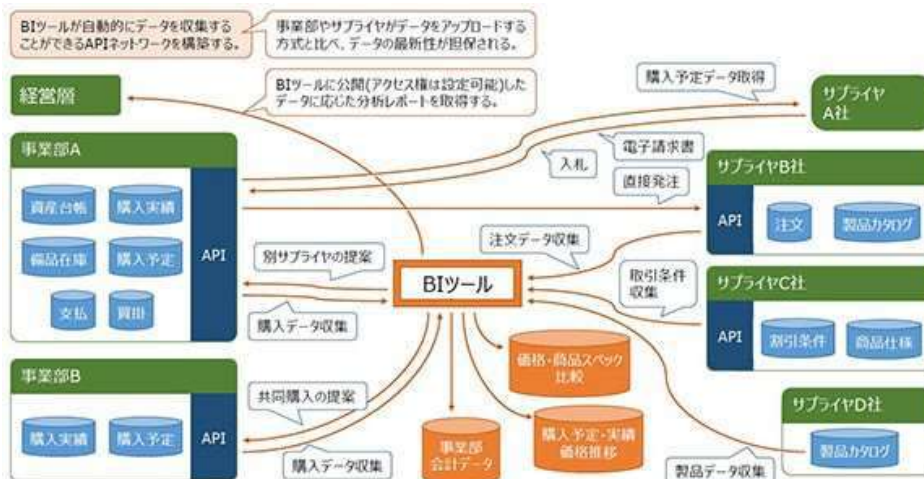
このシステムは共同購入による関係者全体の効用を最大化できるほか、社会的な資源配分の面でも無駄を削減できます。「市場参加者全体の効用最大化を実現し、資源の最適化をも達成する」という市場の均衡点をアルゴリズムで探索することにより、私が思い描く市場の機能を有効活用した共同購入の仕組みを、実現できる可能性が秘められていると期待しています。



特許第6774073号 追加出願中 遺伝アルゴリズムの共同購買への応用

## 企業が製品・サービスの仕様を把握し適正化するツール

世のほとんどの企業は統合基幹業務システム「ERP」に基づき、企業活動に付随する様々な業務を管理しています。たとえば会計データには企業全体の会計情報が集まります。しかし会計データは仕訳データに変換されサマライズされた情報であり、製品やサービスの情報は各部署に請求書や納品書データなどの形式でひとまず保管されていると思います。しかし納品書にも購入物の詳細な情報までは記載されていません。例えばコピー用紙ひとつをとっても、製造者名、斤量、色、原材料などの詳細な仕様は納品書にもなく、把握することはできません。私たちPSIが入札する際には、サプライヤに対して製品仕様を事細かにヒアリングしてきました。製品仕様はメーカーによって千差万別であり、サプライヤ側でも使途は様々なことから、その基準を定義し、製品の切り替えなどを合理的に判断できるようにするためです。そこで、私たちは流通大手と連携させていただきサプライヤとのデータを連携する間接材分析ツールを構想し特許取得しました。データマートにサプライヤが保有する製品情報や請求明細データを連携させることで、購入している間接材の数量やスペック、金額を把握し、経営判断に活かすことができます。また、この詳細仕様のデータをブロックチェーンやAIと連携させることにより精度の高い購買が実現しうると考えています。



特許 申請中 間接材分析BIツール (サプライヤとのデータ連携)

テクノロジーの発達は、国境を越えたビジネスチャンスを生み出すだけでなく、既存の企業間ネットワークをより有効に活用するための基盤となります。日々進化を続けるネットワークシステムの現在地を把握し適切に使いこなすことで、企業を、ひいては市場をより成長させる契機が訪れると考えています。

## 第5回

## 日本経済の活力を取り戻すためのキーファクター

PSI 代表取締役 岡田 栄二

2022年08月22日掲載

株式会社PSI（旧：購買戦略研究所）が15年以上にわたり取り組んできた購買コスト削減コンサルティング。代表取締役の岡田栄二氏は、これからの市場取引を支援する新たな技術・システム開発だけでなく、取引を構成する人間の在り方にも重きを置く。変容するビジネスシーンにおいて変わることのないもの、そしてこれからの取引の展望を語る、企業人必見のビジネスコラム連載第5回。

## 国内にとどまらない知財戦略

私たちPSIは、設立してから現在に至るまでB2Bプラットフォームの創発を目標理念として事業を展開してきました。2020年より正林国際特許商標事務所（以下、「正林事務所」）と提携し、新しいテクノロジーをベースにした将来の B2Bプラットフォーム像の再構築を行っています。

正林事務所は、中小企業やベンチャー企業の特許戦略の分野において日本の第一人者であり、正林事務所の知財戦略についての「攻めの特許はトマホークであり、守りの特許はパトリオットである」という考え方は、私たちPSIのような経営資源の限られる企業が、B2Bプラットフォームという壮大な夢に向かううえで必須の戦い方だと思います。海外の企業含めて、B2Bプラットフォームを目指す限り通過すべき要所の特許を順次取得できました。

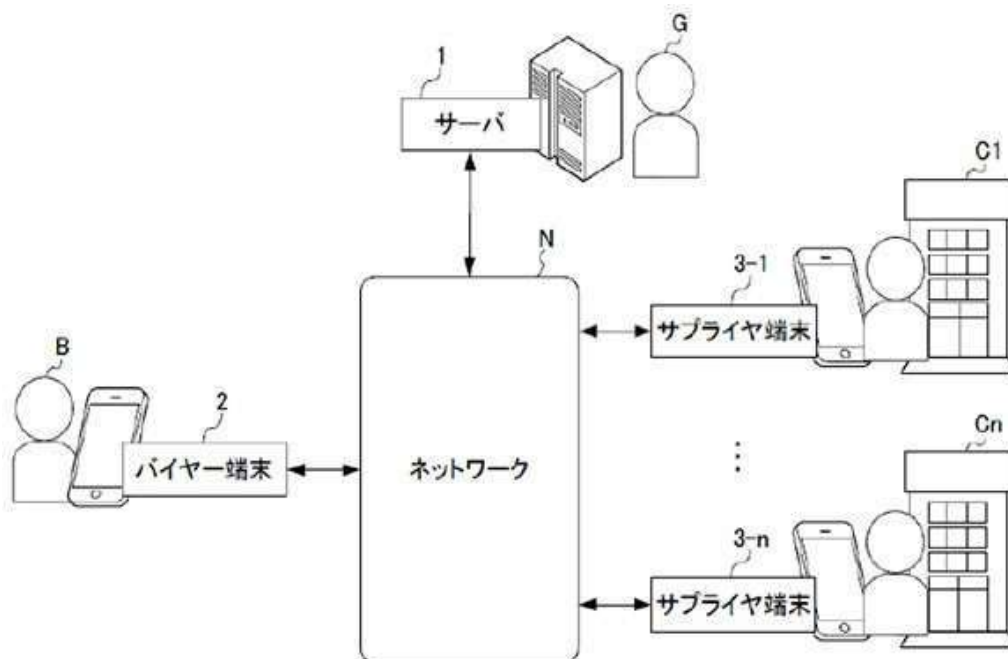
そこで今回は、すでに取得もしくは出願が済んでいる特許と新しい技術を用いて、どのようなB2Bプラットフォームを構想しているかという点について、できる限り紹介したいと思います。

そもそもB2Bプラットフォームの目的は、企業間取引をインターネット上にのせて取引合理化とネットワークの縦横無尽な創発を実現させることだとおもいます。そこでは、IT（情報）、FT（金融）、LT（ロジスティック）のテクノロジー化が限りなく進展し商取引そのものを著しく変容させうるものでなければなりません。

例えば、あらゆる商材取引は市場で動いており、その最適価格を把握することが合理的な取引につながります。しかし、B2B市場は現実には合理的ではなくクローズドな取引が主流であり市場価格というもの存在はみえにくくなっています。そこで、市場で取引される製品データ群や取引先信用情報や取引内容をもとにAIが最適価格を算出する装置についての特許を取得しました（特許第 6803529号）。これは、ビッグデータが蓄積されるほどAIが導き出す最適価格の精度は高まるという研究成果もあるようです。

この仕組みについては、日本のみならずアメリカにも特許を申請していますが、国内の一市場だけでなく、価格水準の異なる国際間市場においてもこのシステムは有用だと考えています。様々な商材の国ごとに異なる価格差がどのような相関関係により市場価格として影響を及ぼしあっているのか興味は尽きません。

※図表掲載：特許第6803529号 情報処理装置





## 担当者評価の可視化が重要

企業間取引は、企業というノード（結び目）間のつながりとして存在しています。ただし、前提として企業間ネットワークの形成を担うのは、人間です。企業と企業の間は、突き詰めると企業を構成する人と人のつながりであり、企業のネットワーク網とは人間が介在して広がっていくと考えることができます。

中国のアリババも、B2Bプラットフォームとして事業を開始していますが、ユニークなIDは企業ではなく担当者でした。つまりアリババは担当者間のネットワークによって大きく成長したともいえるでしょう。世界中で唯一と言ってよいB2Bプラットフォームとして成長したアリババが、どのような要因で成立し急激な成長を遂げたのかについては、この領域でイノベーションを起こそうと考えている事業家にとってあらためて深い検証が必要なのではないかと思えます。

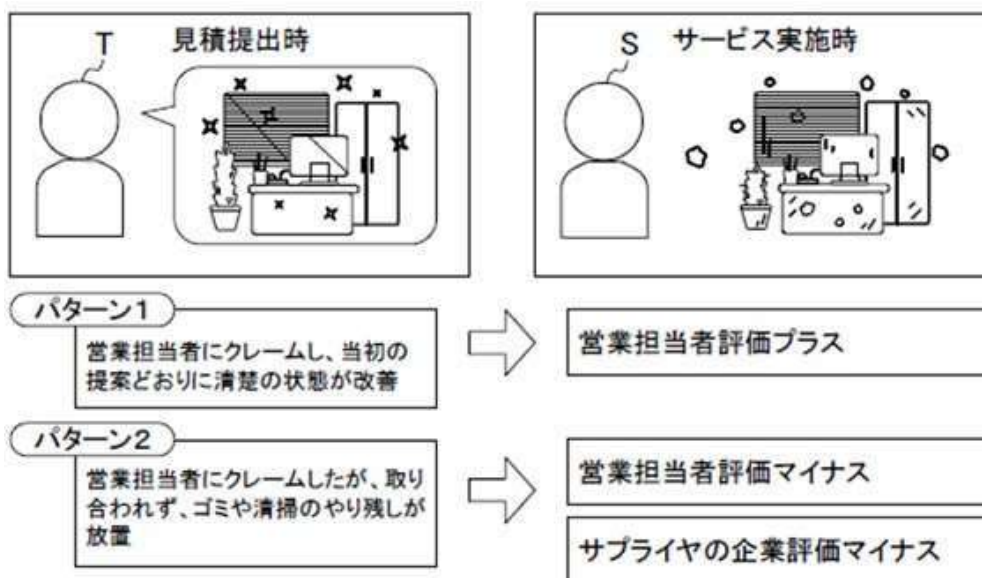
この「企業と企業のネットワーク理論」は各所で研究が進んでいます。企業をノードとして定義している研究がほとんどで、介在する人間の「評価」によってどのようにネットワークが拡散していくのかについての考察はまだあまり見られないように思います。

例えば、クライアント10人から高評価をうける担当者よりも、1000人から高評価をうけるいわゆる優秀な担当者の方が取引とネットワークの創発において優位性があることは当然のことと理解いただけると思います。それぞれの市場には飛びぬけて高評価を集める“インフルエンサー”的人物が出てくることもあるでしょう。このような“インフルエンサー”的担当者の振る舞いが一体どのような企業間ネットワーク創発に寄与しているのだろうか、と考えます。

クライアントが取引の意思決定をする際、製品のクオリティはもちろん、担当者の誠意・態度やフォローアップなども加味して総合的に判断するはずで、リアルな取引の現場で、クライアントから信頼を寄せられる担当者は、経験に基づき無理に売り込もうとせず、クライアントのニーズを汲み取り対応します。また、自らを商品の一部だと認識しているため、自身が所属する企業に不利益をもたらす振る舞いをしないというのも特徴です。取引において影響力を有する“インフルエンサー”が企業間ネットワークの構築における主軸として活躍しており、そのキーマンとなる人物を識別するためには、クライアントからの評価を可視化する仕組みが必要となります。

これからのビジネスシーンにおいては、担当者個人の“定量的な評価”と、その評価の可視化が取引の成否に大きく関わってくるのであろうと感じています。そこで私たちPSIは、取引実績に基づき製品やサービスだけでなく担当者をも評価するシステムの特許を取得し試験的なシステムも開発しました（特許第 6731534号）。これについては、担当者個人の人事評価において360度評価という最近流行りの観点からも取引先からの評価という項目があってもよいのではないかと思います。

※図表掲載：特許第6731534号 担当者の評価システム



他にもブロックチェーンを需給調整と決済に活用した共同購入の仕組みと共同購入を成立させうるアルゴリズムについての特許も取得し実証実験も行いました（特許第6774073号）。

それぞれの企画やシステムは不十分なものでありこれからもさらなる開発や検証が必要です。しかし、B2Bプラットフォーム構築を目指す以上、重要と思われる通過点における特許を取得できたのは、正林事務所の識見あつての故と感謝しております。

## 志をもって、日本経済の活性化を目指したい

企業間取引をより長い視点で見ると、例えばAPI（Application Programming Interfaceの略。ソフトウェアやウェブサービス同士をつなぐ接点）の連携がさらに進展し、世の中の企業の持つデータ同士がリンクされ、企業同士はよりリアルにつながり、ネットワークは常に再構成され変容を遂げてゆくのではないかと思います。

ただ、そうした全体的な進化の中でも「人間が企業と企業の取引をつなぐ」というコアは変わることはないと考えています。むしろ、これまで以上に重視されるようになるのではないのでしょうか。テクノロジーが進展し企業間の取引環境が変化するにしたいが、人と人との関係の価値が見直され、そこから人間の価値の本質が垣間見える気がしています。

長年にわたり様々な取引に携わってきた立場からお伝えしたいのは、私自身を含めて筋肉質な経営を目指すには、取引の最終責任者である経営者の皆様も取引内容の実態を把握する必要があるということです。

経営者のほとんどは、集計され分析された会計データの内容を確認するだけで、部門別の購買の仕様や契約内容まで把握している方は多くはないでしょ

う。経理仕訳のためにインデックスされた会計データを再編集しただけのERPなどでは、会社の取引実態の知ることは困難です。時として、各部門の購買の詳細まで把握されている経営者にお会いすることもあります。そうした経営者が指揮を執る会社の体質は、タフで筋肉質な印象を受けます。そこで通常のERPに欠けている購買情報を各部門やサプライヤ収集するデータマートの仕組みについても、大手流通業様の要望をもとに最近特許申請をいたしました。

たたき上げのオーナー社長様などは、すべての取引内容に自ら目を通す傾向が強いように感じますが、2代目3代目に継承されるときにそのようなこだわりが薄くなり、企業体質も変わってしまい経営が傾くことを何度も目にしました。コスト構造や購買体制は経営の根幹を左右する重要なファクターであり、経営状態がよいときほど初心に還って購買の実態や無駄なコストを把握し常に改善することは会社が存続し成長を続ける必須の条件なのです。

最後に、私自身としては、PSIの事業目的として掲げる「企業購買の最適化によりすべての企業を活性化し、世の中に大きく貢献する」という理念に沿って、これからもクライアント企業様の経理活動を支援して参ります。そして、リアルな購買取引に携わりながら企業ネットワークとB2Bプラットフォーム創設、そして日本経済の活性化に向けて一歩を踏み出させて頂きたいと考えています。

この記事の著者



### 岡田 栄二（おかだ・えいじ）

#### PSI 代表取締役

京都大学農学部卒業後、外資系商社、ソフトバンクグループ、IT系上場企業役員、楽天（B2B事業責任者）などを経て（株）PSI代表取締役に就任。USCPA、中小企業診断士、ITストラテジスト、プロジェクトマネージャー、柔道四段。