

事例紹介

パート1

コロナ禍におけるTMC(出張管理会社)との 「いまだ体験したことのないRFP(提案依頼書)」

ビジネスは発展を求めてグローバル化しつつあります。

JTI(JTインターナショナル)は世界80か国以上で事業を展開する企業で、2019年の出張および経費は1億6千万ドルにのびます。

トラベルサービスディレクターのMike Potter、グローバルカテゴリマネージャートラベル&イベントのNichola Rimmerの両者は、出張コンサルタント企業であるNina and Pinta社Jo Lloydのサポートを受けながら、グローバルな間接調達部門を担当していました。

JTIにはMikeが言うところの、16以上の「旅行代理店のバラバラなネットワーク」がありました。

同社が本当にグローバルに展開するには、その出張プログラムもまたグローバル化しなければならず、代理店の数を減らす必要がありました。

それは、標準化やコスト削減、コンプライアンス遵守や効率化のすべてを促進するという理由からです。

JTIは以前から、2020年にRFPを提示する予定でした。RFI(情報提供依頼書)は既に完了していて、入札企業は5社まで絞られていました。



80
か国以上



1億6千万ドル
2019年の出張費



16社
のTMCを1社に

リモート環境で状況が一変

そのさなか、新型コロナウイルス感染症が流行します。JTIでは渡航禁止が発令されたのです。1週間も経たないうちに、RFPのプロセスがリモートベースになることが決まりました。

「私たちはRFPを継続することは正しい事と考えていました。人々が出張していない特殊な状況下でもこの作業は進行できるし、パンデミック禍によるリスクは少ないと思っていました。」と、Mikeは言います。

当時リモートワークは新しい働き方でした。

プロセスの開始予定日は2020年3月8日。それは世界保健機関が新型コロナウイルス感染症のパンデミックを宣言する3日前のことでした。

「MikeとNicholaは、リモート環境での関係性の構築とRFPの実施の方法について学ぶことにしました。

重要なのは、RFPプロセスから可能な限り紙をなくし、全体を通じて様々なTMCとの協力や取り組みを促進することでした。

それにより、MikeとNicholaそしてチームは、対面できるようになった際にこれらの代理店が改善に向けてどのように取り組んでいたかを感じ取ることができました。」

JO LLOYD
NINA AND PINTA

初めからオープンな姿勢

JTIチームは、通常のプロセスや売り込みとは一線を画し、入札企業が自社独自の課題や要望にどう取り組むか、真剣に考えるように促しました。

Joは次のように説明します。「古い調達の表現を借りて言えば、“胸襟を開いて”いました。入札企業に対して弱点や課題点、何に困っているのか、ビジョンは何であるかを示しました。

つまり、このプロセスに関わる全員がすべての事実を知る状況を作り上げたのです。

このことは、このRFPの重要な差別化要因の一つだったと思います。オープンで透明性が高く、TMCへ求めるパートナーシップの精神を実に体現していました。」

「グローバル」文化への適応

グローバルかつローカルであることは、JTIのビジネスや文化の大部分を占め、FCMもまた同様です。

Nicholaは言います。「当社が求めていたのは長期的なパートナーだったので、文化的適合性と人間的側面がきわめて重要でした。

世界のさまざまな場所にオフィスを構えており、一部のTMCとは長きにわたり関係性を築いていました。

グローバルガバナンスに取り組むグローバルプログラムに参加していましたが、そのような関係性を完全に模倣するつもりはなく、ローカルな関係性をいまだに必要としていました。」

これにはMikeも「文化的適合性は大切です。」と同意します。

「JTIとその複雑さを理解している人である必要があります。

JTIは変化し続ける企業で、事業を行う上でより良い方法へと舵を取ります。

しかしこれは、特別に早く発展しているわけではなく、やり方としてはかなり保守的な組織です。そのことを理解してほしいと強く思っていました。『ローカル・グローバル』は社内でも頻繁に使われる表現です。」

優先順位の転換

当初はオンライン予約が最優先事項のひとつでした。

JTIは、出張費および経費を管理するためにConcur社と直接契約し、20か国で使用しています。

チームは、Concurを熟知していて、さらなる発展を進められるパートナーを必要としていました。

しかし時間が経つにつれて、入札TMCの提供可能で総合的な技術蓄積における優先度が高くなりました。例として、FCMの場合は経費や出張データを並べて比較できる「Concur Connector」の利用や、リアルタイムのコミュニケーションツールの「Shep」がこれにあたりました。

言うまでもなく、安全性も議論的となりました。

しかし、オフラインサポート、つまり電話の向こうで人が助けてくれるサポートも必要とするようになります。

「ニーズが急に変わったのです。

必要としていたのは単なるオンライン予約ツールではなく、電話で対応してくれる人です。

出張者が最も安全な方法で、物理的に可能な最大限の情報を持ち、A地点からB地点に移動するのをサポートできる人です。

例えば、ホテルに到着したけれど開いていなかった場合にサポートを受けられる安心感を求めています。」

NICHOLA RIMMER
グローバルカテゴリーマネージャートラベル&イベント

Mikeはさらに次のように続けます。「私たちは将来的に出張が必要になった社員が、最適なサポートを受けられるようにしたいと考えていました。それはツール、技術、人を意味します。すべてが大きく変わったのです。」

FCM

事例紹介



社内の課題

RFPプロセスが変更されるなか、MikeとNicholaは社内的な課題とも戦っていました。Mikeによれば、JTIは当初、地域別に潜在的な3つのパートナーを検討していたと言います。新型コロナウイルス感染症が流行したことで、Mikeは統合を進めてひとつのグローバルパートナーに絞る良い機会だと考えました。「役員レベルでは、あまりに急いで変化を推進することは敬遠されます。何年にもわたって築いてきた昔ながらの関係を崩すことにもなるからです。」とMikeは言います。

MikeとNicholaの戦術は、ステークホルダーと社員をRFPのプロセスに完全に巻き込むことでした。チームは最後に残った3社のTMCに、JTIの社員に向けた紹介動画を作るよう依頼しました。それは、重要なステークホルダーはもちろん、社内でも共有され社員たちは最も気に入ったTMCに投票しました。Nicholaは言います。「多くの社員は、TMCが一体どんなものなのか知りません。出張中に何か問題が起こったときに『電話で相談できる相手』程度の認識だったのです。TMCとは何か、そしてその認識以上にどのようなことをやっているのかを社員に伝えられるチェンジマネジメントは非常に多くあります。そこで、古くからある関係性の一部をやめつつ、グローバルプログラムのアイデアを活かし、RFPのプロセス全体を始めるシミュレーションを行ってみたいと考えました。」その決定は役員メンバー、そして最終的にはJTIのCEOによって承認されました。

FCMが選ばれたのは2020年12月のことでした。そして2021年1月、CEOであるEddy Piradの承認を得る事に成功したのです。そのサポートはきわめて価値あるものでした。「承認を得たという事実は、いついかなる社内的な課題にぶつかろうとも原点に戻ることが出来るということを意味します。数多くの重要なステークホルダーと社員が、当社が今日いる場所への道を切り拓きました。」と、Mikeは言います。

こうして、稼働が開始されます。JTIが既存のTMCから90日前にサービス停止を通告され、FCMの導入を通して何段階もレベルアップしたストーリーをぜひご覧ください。

[パート2を読む](#)