

バイヤーの、心
構え

第51回関東購買ネットワーク会 SPECIAL TALK

稲葉浩志

Resume

- 1 先人に学ぶ
 - 2 当社のバイヤー心得
 - 3 稲葉浩志からの提言
-

Resume

先人に学ぶ

1 先人に学ぶ

- 1_1 喜一郎常務から購買（調達）担当者への戒め「購買係心得帳」から
 - 1_2 南雲雅善の教え「利益を生み出す資材調達」から
 - 1_3 藤巻幸夫の名言から
-

1 先人に学ぶ

1_1 喜一郎常務から購買（調達）担当者への 戒め「購買係心得帳」

豊田喜一郎



プロフィール

豊田喜一郎（とよだ きいちろう、
1894年6月11日－1952年3月27日）

日本の経営者、技術者、トヨタ自動車
創業者

1 先人に学ぶ

1_1 喜一郎常務から購買（調達）担当者への 戒め「購買係心得帳」

- 第1条 ベストバイ
 - 第2条 納期遵守
 - 第3条 不具合発生時の対応（フィードバック）
 - 第4条 サプライヤー選定（複数購買）
 - 第5条 コンペチター投入
 - 第6条 自製化時の留意点（コスト差）
 - 第7条 決裁ルール（単価）
 - 第8条 注文書への押印
-

1 先人に学ぶ

1_1 喜一郎常務から購買（調達）担当者への 戒め「購買係心得帳」

- 第 9 条 サプライヤー巡回
- 第 10 条 接待、贈答は断る
- 第 11 条 サプライヤー対応は自席で
- 第 12 条 高飛車にならない（通知文、電話等）
- 第 13 条 職場コミュニケーション（材料価格）
- 第 14 条 納期の全体最適化

1 先人に学ぶ

The screenshot shows the homepage of the website 'INSIGHT NOW!'. The main article is titled '「トヨタ自動車創業者の購買係心得」' (Toyota's Purchasing Department Chief's Insights). The author is 野町 直弘 (Naohiro Nomachi), CEO of Asjil Anso. The article discusses risk management in purchasing, mentioning that Toyota's purchasing department has learned from past mistakes and now emphasizes risk management. The article is dated 2011年3月31日 10:20. The website has a blue header with navigation links like HOME, ランキング, ビジヨナリー, etc. There are also social media sharing buttons for Twitter, Facebook, and LinkedIn. A Facebook social plugin is visible at the bottom right, showing 708 people like Insight NOW! and an Amazon.co.jp logo.

「トヨタ自動車創業者の購買係心得」

野町 直弘 / 業務改革
2,637 | 2011年3月31日 10:20

野町 直弘
株式会社アシル
アソシエイツ
代表取締役社長

以前にも取り上げましたが、数回に渡ってリスクマネジメントに関して日米の先進事例を取り上げてきましたので、敢えてまた取り上げたいと思います。

以前にも取り上げましたが、数回に渡ってリスクマネジメントに関して日米の先進事例を取り上げてきましたので、敢えてまた取り上げたいと思います。

「購買係心得」 (一部抜粋)

<第4条>
購買先の選定には特に注意を払うこと。
各方面にアンテナをめぐらし、他に優秀なところがないかどうかを常に研究しておくこと。
1 部品に対してはなるべく2ヶ所に注文することを原則とする。
ただし、止むを得ない場合には、部長の許可を得た上で、1ヶ所または3ヶ所とする。
1ヶ所の場合は、出来るだけ早く、他の適切な購買先の選定に努力すること。
3ヶ所以上の場合には、なるべく従来の注文先に迷惑のからないように特に注意しながら、値段が高く、不良が多いところへの注文を順次減らして差し支えない。

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a7kmFunXxbg>

1 先人に学ぶ

Copyright © TOYOTA PRODUCTION CONSULTING CORP. All Rights Reserved.

 豊田生産コンサルティング株式会社
TOYOTA PRODUCTION CONSULTING CORP.

青木代表のblog 目 元トヨタマンの目

元トヨタマンの目

豊田生産コンサルティング株式会社
代表取締役青木 幹晴の『ここでしか言えないっ!!』



2007年12月04日

喜一郎常務から購買（調達）担当者への戒め「購買係心得帳」【豊田喜一郎

氏の略歴】

昭和08年（1933）シボレー乗用車分解調査・・・38歳
昭和10年（1935）トヨタG1型トラック・・・40歳
昭和11年（1936）トヨタAA型乗用車、自動車事業法成立・・・41歳
昭和12年（1937）「購買係心得帳」発行・・・42歳
昭和13年（1938）挙母工場完成（日本初自動車一貫工場）・・・43歳

トヨタが産声をあげるまさにその時、喜一郎氏はたった10名程度のメンバーしかいなかったトヨタ購買係に対して、「購買係心得帳」を自らしたため、14ヶ条の戒めを堅く守らせようとし、さらに内部牽制までさせている。

これは購買（調達）業務が業者からの誘惑が多く、その業者との癒着が自動車自体の性能・コストに大きく影響してくるからだ。

Profile

青木幹晴

愛知県豊橋市生まれ
早稲田大学商学部卒業
元トヨタ自動車（株）
基幹職（課長） 26年勤務
元オーエスジー（株）
OPS推進本部副本部長 3年勤務
特に工場では生産管理と原価管理という「石垣」づくりとトヨタ生産方式自主研メンバーとして「天守閣」づくりの両方に長年従事。

 豊田生産
コンサルティング

1 先人に学ぶ

1_1 喜一郎常務から購買（調達）担当者への 戒め「購買係心得帳」

第1条 ベストバイ

第2条 納期遵守

第3条 不具合発生時の対応（フィードバック）

第4条 サプライヤー選定（複数購買）

第5条 コンペチター投入

第6条 自製化時の留意点（コスト差）

第7条 決裁ルール（単価）

第8条 注文書への押印

1 先人に学ぶ

1_1 喜一郎常務から購買（調達）担当者への 戒め「購買係心得帳」

第 9 条 サプライヤー巡回

第 10 条 接待、贈答は断る

第 11 条 サプライヤー対応は自席で

第 12 条 高飛車にならない（通知文、電話等）

第 13 条 職場コミュニケーション（材料価格）

第 14 条 納期の全体最適化

1 先人に学ぶ

第1条 ベストバイ

受け持ち部品の材料の良否、値段、工作の良否、工賃等を研究し、常に材料の原価及び適切な工賃より計算して、無理のない範囲内で最も安く優秀な部品の買い入れに努力すること。

1 先人に学ぶ

第4条 サプライヤー選定（複数購買）

購買先の選定には特に注意を払うこと。
各方面にアンテナをめぐらし、他に優秀なところがないかどうかを常に研究しておくこと。

1 部品に対してはなるべく2ヶ所に注文することを原則とする。（中略）

3ヶ所以上の場合には、なるべく従来の注文先に迷惑のかからないように特に注意しながら、値段が高く、不良が多いところへの注文を順次減少させていって差し支えない。

1 先人に学ぶ

第12条 高飛車にならない（通知文、電話等）

注文先に出す書簡は会社を代表して出すことになるため、会社の対面を損することのないよう出来るだけ丁寧な文句を使用すること。（中略）

また電話をかける場合も尊大振りな電話の対応をすることを慎むこと。

そのようなつまらないことで先方の感情を害することは、購買係の拙劣であることを示すこととなるため、部長は常に電話のかけ方が悪い場合は注意すること。

1 先人に学ぶ

1_2 南雲雅善 「利益を生み出す資材調達」

南雲雅善



プロフィール

南雲 雅善 (なぐも まさよし)

東芝エンジニアリング (株) 調達部
部長

1 先人に学ぶ

1_2 南雲雅善「利益を生み出す資材調達」

一流バイヤーの条件

- (1) 知 (専門知識)
- (2) 行 (行動力・実行力)
- (3) 意 (問題意識)



1999年2月15日発行 PHP研究所

1 先人に学ぶ

一流バイヤーの条件

(1) 知（専門知識）

- ①商品知識：構造・機能・特性・用途、ライフサイクル、代替品、競合品、主要材料、原単位、製造方法・工程・設備、リードタイム、原価分析・限界コスト、技術開発動向（製品・製造）、CD・VAポイント、為替の影響等
-

1 先人に学ぶ

一流バイヤーの条件

(2) 行（行動力・実行力）

専門知識を組織が必要とする具体的な成果
に結びつける

理屈抜きで要求を実現する胆力

1 先人に学ぶ

一流バイヤーの条件

(3) 意（問題意識）

専門知識を行動力に結びつけるものが
問題意識

1 先人に学ぶ

1_3 藤巻幸夫の名言



プロフィール
藤巻幸夫（ふじまき・ゆきお、
1960年1月5日－2014年3月15日）
日本の実業家、バイヤー。
上智大学経済学部経営学科卒業後、
伊勢丹に入社。同社で名物バイヤー
として活躍した。

1 先人に学ぶ

1_3 藤巻幸夫の名言

- (1) 若いうちは「急がば回れ」、場数を踏んだら「善は急げ」。
 - (2) 出世とは『世に出る』と書く。会社に評価してもらうためではなく、どこに行っても通用する自分になるために頑張ること。
 - (3) 沈黙が金で雄弁が銀なら、私は迷わず銀を選ぶ。
-

Resume

当社の
バイヤー心得

2 当社のバイヤー心得

行動基準として規程化（9カ条）

- 1 遵法に則り、積極的な組織行動を推進する
 - 2 取引先から接待を受けることは厳禁とする
 - 3 購入製品の原価分析のプロを目指す
 - 4 自分が担当する購入製品の市場価格の把握に努める
 - 5 取引先との良い関係を構築する
-

2 当社のバイヤー心得

- 6 関係部門と情報共有し、密な信頼関係構築に努める
 - 7 やりとり、協議内容はメール等で記録を残す
 - 8 同業他社の状況を常にウォッチ、先進事例のベンチマークにより調達プロセス改革に努める
 - 9 グループ行動基準に則り行動する
-

2 当社のバイヤー心得

プロとしての自覚

Resume

稲葉浩志
からの提言

3 稲葉浩志からの提言

3_1 人はコストでありリスクであると自覚する

3_2 法律を意識すること

3_3 プロとして学び続けること

Special Talk

この項でお話しする内容は本当にヤバい事項が含まれている場合があります。

会場を出たらきれいさっぱり忘れてください。

3 稲葉浩志からの提言

人ニヨスト

3 稲葉浩志からの提言

人ニリスク

3 稲葉浩志からの提言

ニュース詳細

東芝 下方修正は1000億円超の見通し

7月4日 2時20分



不適切な会計処理が発覚し、ことし3月期の決算が発表できない異例の事態となっている東芝は、第三者委員会のこれまでの調査の結果、グループ全体の利益について、会社が発表していた規模の2倍に当たる、合わせて1000億円を超える下方修正を迫られる見通しとなっていることが分かりました。

この問題は、東芝がことし2月、証券取引等監視委員会から不適切な会計処理があるのではないかとして検査を受けたことをきっかけに社内で調査を行ったものです。

社内調査の結果、東芝は、過去5年間のグループ全体の営業利益を合わせて、およそ550億円、下方修正する見通しを発表しています。

これとは別に、弁護士などからなる第三者委員会が、発端となったインフラ関連の工事に加えて、深刻な事例があるとみられるテレビや半導体などの事業についても調査を進めています。

関係者によりますと、第三者委員会のこれまでの調査の結果、東芝はことし3月期までの5年間のグループ全体の営業利益について、会社側の発表の2倍に当たる、合わせて1000億円を超える下方修正を迫られる見通しとなっていることが分かりました。東芝は、不適切な会計処理が発覚し、ことし3月期の決算が発表できず、関東財務局に有価証券報告書の提出期限を先送りすることを要請するなど異例の事態となっています。

第三者委員会は、今月中旬をめどに不適切な会計処理が続けられた原因も含めた調査結果を取りまとめることにしています。これを受けて、東芝は、決算の下方修正にとどまらず、経営陣の責任についても厳しい判断を迫られそうです。

3 稲葉浩志からの提言

日本経済新聞

2015年7月4日 (土)

Web刊 速報 ビジネスリーダー マーケット マネー テクノロジー ライフ スポーツ 映像 朝刊・
トップ 特集 コラム 読者アンケート 紙面連動 社説・春秋 アジアBiz 超サクッ! ビジュアルデータ

東芝系元女性社員が9億円着服か 架空発注で

2012/3/1 13:41

小 中 大 保存 印刷 リプリント  共有

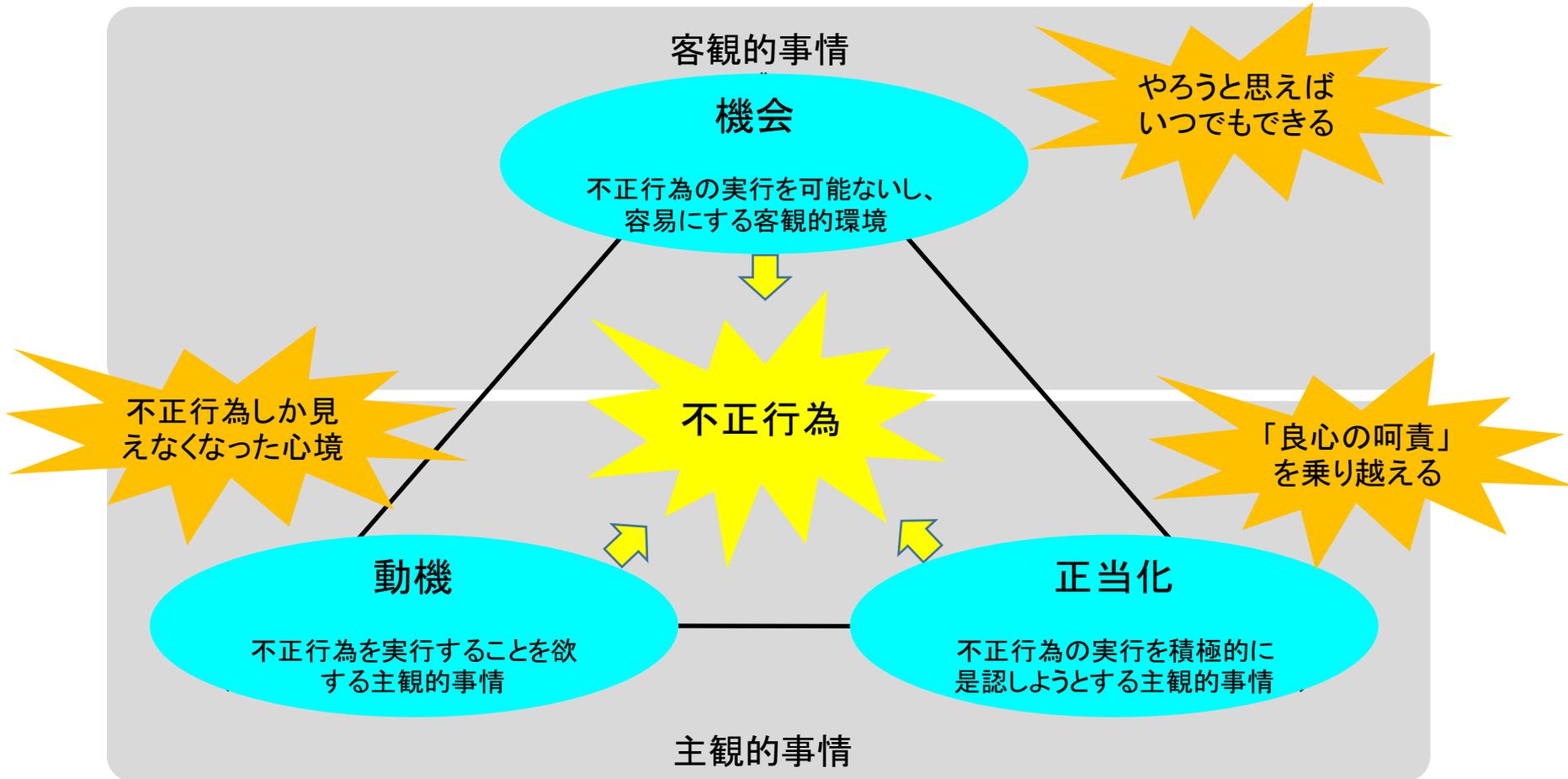
東芝の100%子会社「東芝ライテック」（神奈川県横須賀市）で、課長職だった元女性社員＝懲戒解雇＝が、取引先に架空発注し、代金を自分に還流させる手法で約9億円を着服した疑いがあることが1日、同社への取材で分かった。同社は元社員について横浜地検に背任容疑で告訴状を提出した。

東京国税局の税務調査で発覚し、同社は2005年3月期～11年3月期までの7年間で、元社員が横領したとされる資金を含め約9億6千万円の申告漏れを指摘され、重加算税を含め約2800万円を追徴課税されたという。

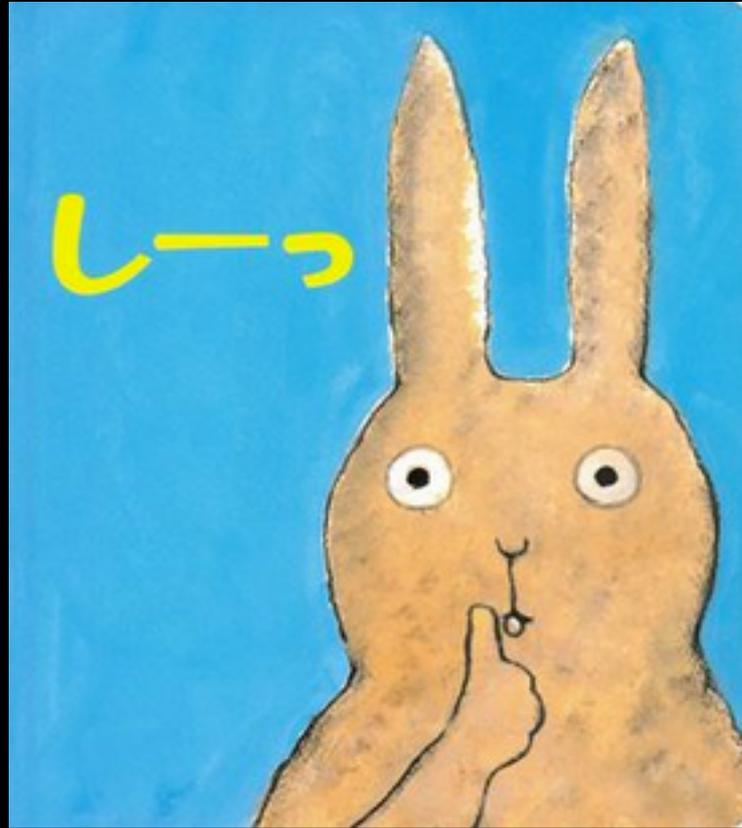
同社によると、元社員は50代の技術部門の課長職で、11年6月に懲戒解雇処分とした。

3 稲葉浩志からの提言

【不正のトライアングル】



Special Talk



3 稲葉浩志からの提言

サプライヤーとの
向き合い方

3 稲葉浩志からの提言

サプライヤーの誘いに乗らない

サプライヤーと結託しない

サプライヤーを踏み台にしない

3 稲葉浩志からの提言

No!

3 稲葉浩志からの提言

3_1 人はコストでありリスクであると自覚

3_2 法律を意識すること

3_3 プロとして学び続けること

3 稲葉浩志からの提言

私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
(昭和二十二年法律第五十四号)
第19条

事業者は、不公正な取引方法を用いてはならない。

3 稲葉浩志からの提言

下請法（下請代金支払遅延等防止法）

3 稲葉浩志からの提言

職業安定法

(昭和二十二年十一月三十日法律第百四十一号)

第44条

何人も、次条に規定する場合を除くほか、労働者供給事業を行い、又はその労働者供給事業を行う者から供給される労働者を自らの指揮命令の下に労働させてはならない。

3 稲葉浩志からの提言

請負の4要件

- (1)作業の完成について事業主としての財政上及び法律上のすべての責任を負うものであること
 - (2)作業に従事する労働者を、指揮監督するものであること
 - (3)作業に従事する労働者に対し、使用者として法律に規定されたすべての義務を負うものであること
 - (4)自ら提供する機械、設備、器材(業務上必要なる簡易な工具を除く。)若しくはその作業に必要な材料、資材を使用し又は企画若しくは専門的な技術若しくは専門的な経験を必要とする作業を行うものであつて、単に肉体的な労働力を提供するものでないこと
-

3 稲葉浩志からの提言

法人税法施行規則

(昭和四十年三月三十一日大蔵省令第十二号)

第59条第2項、第67条第2項

第59条第2項：前項に規定する起算日とは、帳簿についてはその閉鎖の日の属する事業年度終了の日の翌日から二月（法第七十五条の二（確定申告書の提出期限の延長の特例）の規定の適用を受けている場合には二月にその延長に係る月数の期間を加えた期間とし、清算中の内国法人について残余財産が確定した場合には一月とする。以下この項において同じ。）を経過した日をいい、書類についてはその作成又は受領の日の属する事業年度終了の日の翌日から二月を経過した日をいう。

3 稲葉浩志からの提言

法人税法施行規則

(昭和四十年三月三十一日大蔵省令第十二号)

第59条第2項、第67条第2項

第67条第2項：普通法人等は、前条第一項に規定する帳簿及び前項各号に掲げる書類を整理し、第五十九条第二項（帳簿書類の整理保存）に規定する**起算日から七年間**、これを納税地（前項第一号に掲げる書類にあつては、当該納税地又は同号の取引に係る国内の事務所、事業所その他これらに準ずるものの所在地）に**保存しなければならない**。

3 稲葉浩志からの提言

証憑保存期間

3 稲葉浩志からの提言

サプライヤーとの
向き合い方

3 稲葉浩志からの提言

法律による制限を逸脱しない

無知から脱法的状況を生じさせない

法律との付き合い方を学ぶ

3 稲葉浩志からの提言

民事訴訟法

(平成八年六月二十六日法律第百九号)

第228条第4項

私文書は、本人又はその代理人の署名又は押印があるときは、真正に成立したものと推定する。

3 稲葉浩志からの提言

私文書への押印の意義

証拠能力を高める

3 稲葉浩志からの提言

民事訴訟法

(平成八年六月二十六日法律第百九号)

第228条第4項

私文書は、本人又はその代理人の署名又は押印があるときは、真正に成立したものと推定する。

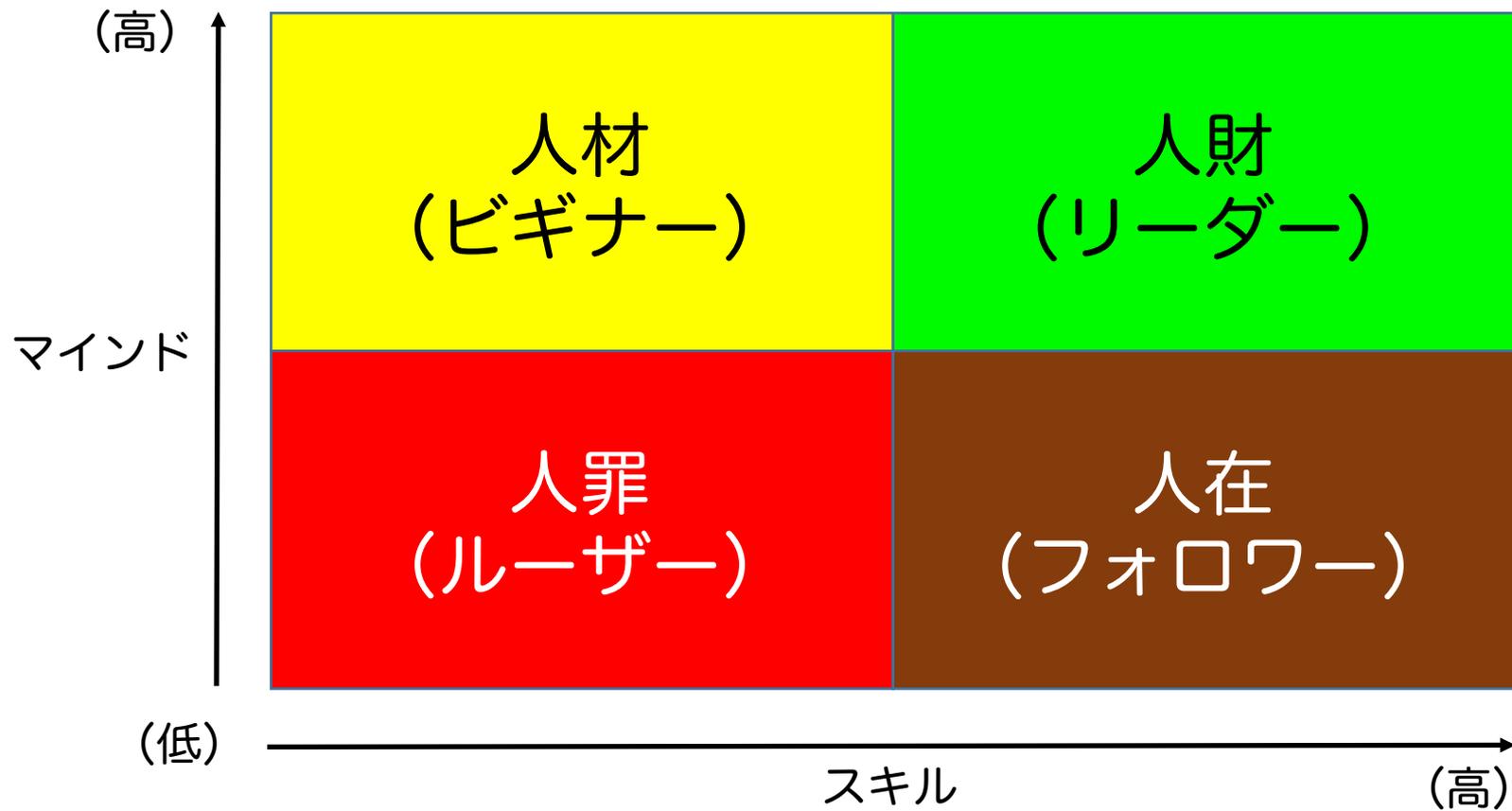
3 稲葉浩志からの提言

稲葉浩志

- 3_1 人はコストでありリスクであると自覚
 - 3_2 法律を意識すること
 - 3_3 プロとして学び続けること
-

3 稲葉浩志からの提言

ジンザイの4つの型



3 稲葉浩志からの提言

3 プロとして学び続けること

人生を豊かにする

3 稲葉浩志からの提言

人生を豊かにする

- 1) 好奇心を満たす
学べば学ぶほど痛感する無知
 - 2) 適応能力を磨く
予測困難な時代の生き抜く
 - 3) 老化防止
学び続ける人は老いない
-

3 稲葉浩志からの提言

サプライヤーとの
向き合い方

3 稲葉浩志からの提言

サプライヤーは師

3 稲葉浩志からの提言

サプライヤーとのよりよい関係を
築く為に！

3 稲葉浩志からの提言

あなたは、

今日から
何をしますか？

3 稲葉浩志からの提言

ご静聴ありがとうございました

バ	イ	ヤ	ー	の	、	心
						構
						え

第51回関東購買ネットワーク会 SPECIAL TALK

稲	葉	浩	志
---	---	---	---