

# 海外調達の失敗事例 および それに伴う対策

中国四国購買ネットワーク会 第21回IN 岡山

大森淳史



# 発表の趣旨 RESEARCH QUESTION

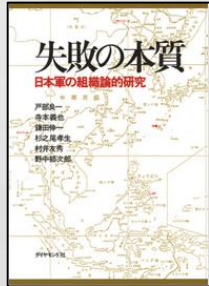
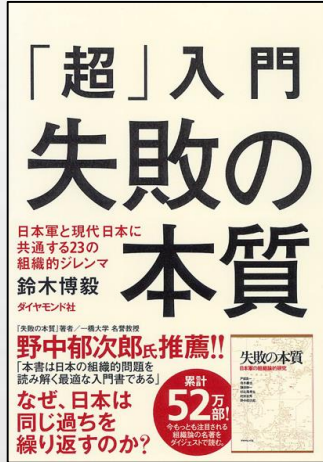
## 本発表の全体の流れと意義

次の流れでご説明します。

- ①書籍ご紹介 **2冊**（一般論 ⇒ 具体的）
- ②私の経験談（更に個別具体的）
- ③質疑応答

明日すぐに役立つヒントこそ、この発表の意義です。

# ①書籍紹介



## ②あるある経験談



## ③ヒントを持ち帰る



失敗の一般論 ⇒ 具体化 ⇒ 個別具体的 ⇒ あなたのひらめき

# 参考書 紹介

- 「超」入門 失敗の本質 日本軍と現代日本に共通する**23**の組織的ジレンマ

**2012年4月5日** 初版発行

著者 鈴木 博毅 (すずき ひろき)

発行所 ダイヤモンド社

1972年生まれ 慶応義塾大学総合政策学部卒 コンサルタント

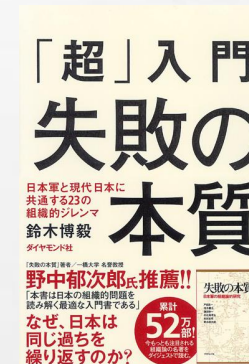
戦略論や企業史を分析し、負ける組織と勝てる組織の違いを追求しながら、失敗の構造から新たなイノベーションへのヒントを探ることをライフワークとしている、とのこと。



失敗の一般論 ⇒ 具体化 ⇒ 個別具体的 ⇒ あなたのひらめき

# 参考書 紹介

- 名著「失敗の本質 日本軍の組織論的研究」の入門書
  - 原作のエッセンスを**23**のポイントに絞って解説してある（要約版ではなく、著者の主張が主体）
- 原作では大東亜戦争（第二次世界大戦）における日本軍の6つの作戦を分析し、組織の敗因と失敗の原因について精緻に解説されています。（日本人論でなく、日本軍に焦点）
- ご紹介の目的
  - 日本軍の組織と近似した現代企業の組織は、同じ組織的欠陥を持つ恐れがあります。
  - 従って歴史から失敗を学び今に活かすことで、明日すぐに役立つヒントを探していきます。



# 参考書 紹介

- 7種類の新しい視点で、原作を現代で活かす方法が提案されている。



(1) 戦略性

(2) 思考法

(3) イノベーション

(4) 型の伝承

(5) 組織運営

(6) リーダーシップ

(7) 日本的メンタリティ

# ゲーム 7つの視点

- 自社にも当てはまると思ったら、1点と数えてください。
- 満点が7点です。4点以上有ったら貴方も失敗する、かも。

(1) 戦略性

(2) 思考法

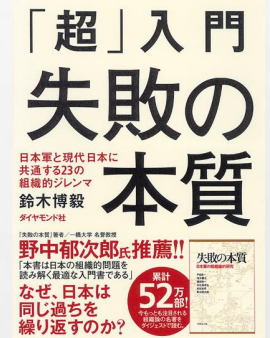
(3) イノベーション

(4) 型の伝承

(5) 組織運営

(6) リーダーシップ

(7) 日本的メンタリティ



# ゲーム 7つの視点

- 自社にも当てはまると思ったら、1点と数えてください。
- 満点が7点です。4点以上有ったら貴方も失敗する、かも。

## (1)「戦略性」

米軍は一つの作戦、一つの勝利が最終目標の達成につながる効果を発揮したのに対して、日本軍は目の前の戦闘に終始した

## (2)「思考法」

練磨と改善には強く、大きな変化や革新が苦手

## (3)「イノベーション」

既存のルールの習熟を目指す日本人の気質は、大きな変化を伴うイノベーションが苦手

## (4)「型の伝承」

組織文化の中にある型の伝承という思想が、イノベーションの目を潰す悪影響を生んでいる

## (5)「組織運営」

日本軍の上層部は、現場活用が徹底的に下手

## (6)「リーダーシップ」

勝つリーダーは、新しく有効な戦略を見つけることが上手く、負けるリーダーは有効性を失った戦略に固執

## (7)「日本的メンタリティ」

「空気」の存在や、厳しい現実から目を背ける危険な思考への集団感染。

リスクを隠し過小評価することで被害を増大させる日本軍と、リスクを積極的に探り出して徹底周知させて対策を講じる米軍

「超」入門  
失敗の本質

日本軍と現代日本に  
共通する23の  
組織的ジレンマ  
鈴木博毅  
ダイヤモンド社

野中郁次郎氏推薦!!

「本書は日本の組織的問題を  
読み解く最適な入門書である」  
なぜ、日本は  
同じ過ちを  
繰り返すのか?

累計  
52万部  
突破

失敗の本質



# 参考書 紹介

- この本の結論
- 失敗を避け、新たなイノベーションを成し遂げる方法を明らかにする事が本書の最終目標(P16)
- イノベーションを想像する**3**ステップ (P106)
  - ステップ**1** 戦場の勝敗を支配している「**既存の指標**」を発見する
  - ステップ**2** 敵が使いこなしている**指標**を「**無効化**」する
  - ステップ**3** 支配的だった指標を凌駕する「**新たな指標**」で戦う
- その為にダブル・ループ学習が必要(P97、P124)
- そのダブル・ループ学習を生み出す土壌として前出(5)「組織運営」を中心とした日本人が陥りやすい失敗の回避が重要(P99)

「超」入門  
失敗の本質

日本軍と現代日本に  
共通する23の  
組織的ジレンマ

鈴木博毅

ダイヤモンド社

野中郁次郎氏推薦!!

「本書は日本の組織的問題を  
読み解く最適な入門書である」  
なぜ、日本は  
同じ過ちを  
繰り返すのか?

累計  
52万部  
突破

失敗の本質

# 参考書 紹介

「超」入門  
失敗の本質

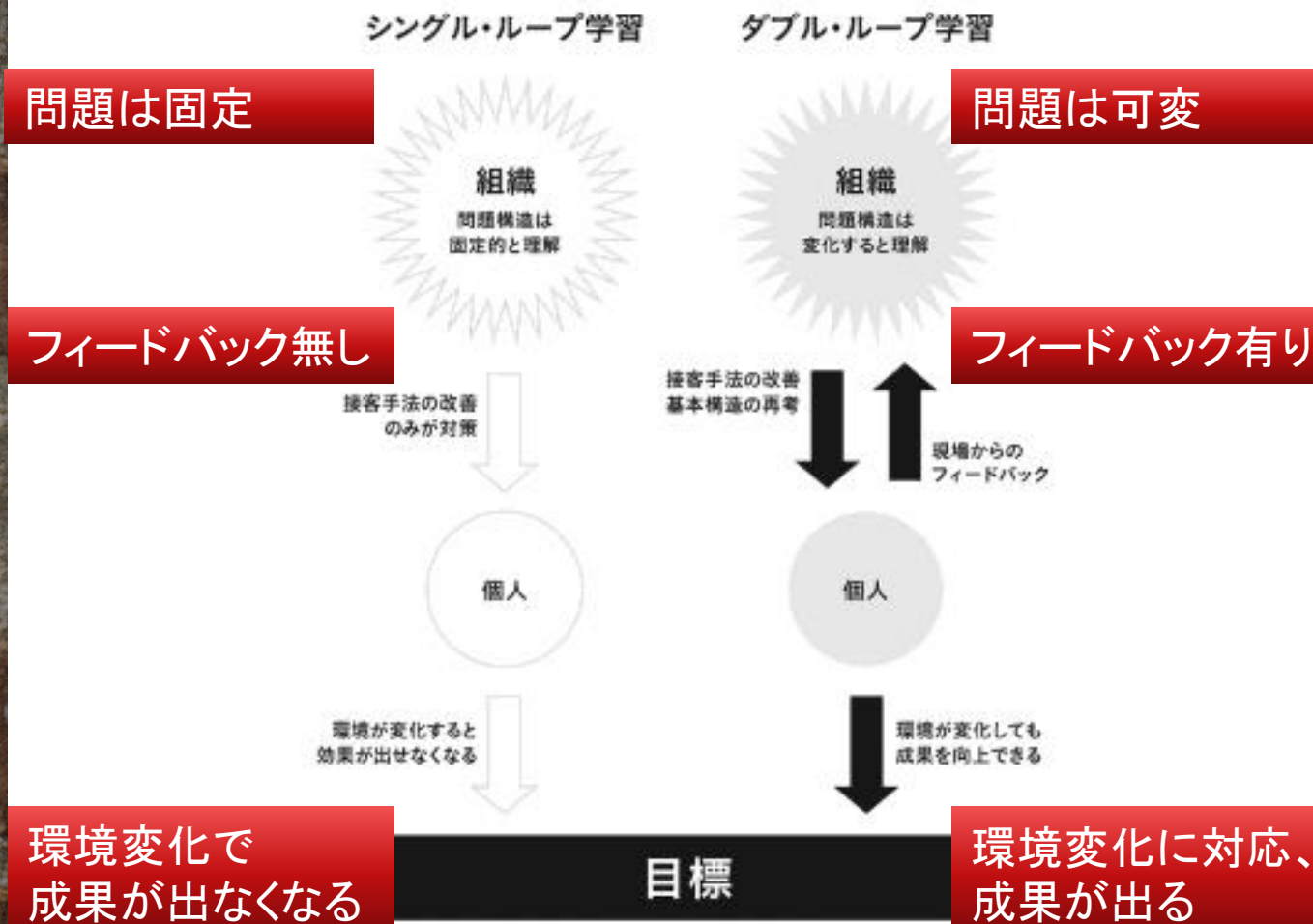
日本軍と現代日本に  
共通するものの  
組織論シンク  
鈴木博毅  
ダイヤモンド

野中郁次郎が推薦!!  
「日本はなぜ、日本は  
同じ過ちを  
繰り返すのか?」

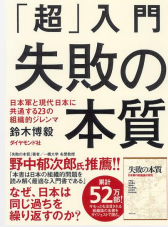
52頁

- ダブル・ループ学習とは  
(P98)

## 「シングル・ループ学習」と 「ダブル・ループ学習」の違い



# 参考書 紹介



- この本から我々バイヤーが学ぶべき失敗の一般論とは何か？

- あなたも日本人らしい失敗をしていないか？

(1) 戦略性

(2) 思考法

(3) イノベーション

(4) 型の伝承

(5) 組織運営

(6) リーダーシップ

(7) 日本のメンタリティ

- 既存の指標は今でも正しいのか？

(1) 品質

(2) コスト

(3) 納期

# 全体像

## ①書籍紹介

「超」入門  
失敗の本質

日本軍と現代日本に  
共通する23の  
組織的ジレンマ  
鈴木博毅  
ダイヤモンド社

野中郁次郎氏推薦!!  
「本書は日本の組織的問題を  
読み解く最適な入門書である」  
なぜ、日本は  
同じ過ちを  
繰り返すのか?  
累計  
52万部!

失敗の本質  
日本軍の組織論的研究



## ②あるある経験談



## ③ヒントを持ち帰る



失敗の一般論 ⇒ 具体化 ⇒ 個別具体的 ⇒ あなたのひらめき

# 参考書 紹介

- 失敗に学ぶ海外調達の教訓集 —アジア時代のビジネス新常識—

**2003年2月23日** 初版発行

著者 加藤文男(かとう ふみお)

発行所 日本プラントメンテナンス協会

中小企業診断士。法政大学卒。

松下通信工業(株)で国際調達を担当した経験を

活かしたコンサルティングに定評がある、との事。



# 参考書 紹介



- この書籍の冒頭で、次のように述べられています。

「本書を手にとられた読者が、突然、海外調達を担当するようにと勤め先から  
通達されたらどうしますか？ きっとたいへん戸惑われることになるでしょう」

著者はどうやら**1990**年に海外営業のマーケティング担当から  
海外調達担当に異動となり、その後の**14**年間のご経験を書籍に残されています。

本日は、この書籍をご紹介しながら、明日すぐに役立つヒントを探していきます。

# 参考書 紹介



---

第1章 「海外調達」は、グローバル時代の最先端

---

第2章 失敗事例に基づく「教訓集」

---

第3章 海外調達の中国トレンド

---

付章

---

# 良い海外工場を見極めるポイント

- **P161**

- ①企業の情報入手
- ②サンプル確認／工場の能力調査
- ③企業に目星をつける
- ④工場訪問
- ⑤製造ライン視察
- ⑥設計部門の確認
- ⑦試験設備の確認
- ⑧自社用サンプル確認
- ⑨限度見本作成
- ⑩初回ロット立会検査
- ⑪日本で受入検査



# 購入先の品質管理・品質保証に関するチェックポイント

- **P168**

- 経営者の品質に関する考え方
- 品質保証 ・ 品質管理体制
- 受け入れ検査
- 工程管理
- 工程検査
- 出荷検査
- 在庫管理
- 外注管理
- 金型管理

# 変わらないこと

初版発行**2003**年  
今年**2018**年

- やっぱり品質は問題
  - 当時から今でも変わらない品質の不安定さ
- アジアならではの文化の差・意識の差
  - 頻繁な転職 ・ 没問題／無問題
- 国内に抵抗勢力が居る
  - 社内に居る敵と味方

# 変えていくこと

初版発行**2003**年  
今年**2018**年

- やっぱり品質は問題
  - 日本製のサービス品質は、追いつかれている
  - その市場に通用する品質が良い
- アジアならではの文化の差・意識の差
  - 国内でも頻繁な転職 ・ 隣の席に外国籍の同僚  
負ける国産電機／国産自動車
- 国内に抵抗勢力が居る
  - ...

# 全体像

## ①書籍紹介

「超」入門  
失敗の本質

日本軍と現代日本に  
共通する23の  
組織的ジレンマ  
鈴木博毅  
ダイヤモンド社

野中郁次郎氏推薦!!  
「本書は日本の組織的問題を  
読み解く最適な入門書である」  
なぜ、日本は  
同じ過ちを  
繰り返すのか?  
累計  
52万部!

失敗の本質  
日本軍の組織論的研究

失敗に学ぶ  
海外調達  
の  
教訓集  
アジア時代の  
ビジネス 新常識  
加藤文男  
JPMコミュニケーション

発表の流れ

## ②あるある経験談



## ③ヒントを持ち帰る



失敗の一般論 ⇒ 具体化 ⇒ 個別具体的 ⇒ あなたのひらめき

# 発表者 初めての海外出張

- **2013年11月21日**
- 日帰り海外出張 岡山空港⇔上海浦東空港
- 中国蘇州のローカル企業に滞在**2時間**の出張
- 当時の勤務先の社長同行
- 同行の指示は数日前

# 思ったより綺麗（中国編）

- 青空は見えない : 上海ブルー(スカイ)は政府が操業停止を命じた日だけ
- トイレは戦後 : ニーハオトイレは工場の1階。2階以上は来客向けにホテル並み
- 壁紙は破れる : ホテルも工場も壁紙は破れているもの

# 発表者 台湾へ行く

- **2013年～2014年**
- 台中・台南のローカル企業へ出張
- 当時の勤務先の社長同行・自分の父親と同行したこともある

# 思ったより綺麗(台湾編)

- ワーカーが裸足にスリッパ : しかし、過度な金髪や髭、男性の長髪は居ない
- 外食時に食器を洗った事がない : どこでも美味しい ( もちろん屋台は除く )



# 体験した失敗

(鈴木 博毅氏の7分類を添えて)

(1) 戦略性

(2) 思考法

(3) イノベーション

(4) 型の伝承

(5) 組織運営

(6) リーダーシップ

(7) 日本的メンタリティ

# 失敗① 政府の力は強大

- 蘇州の太湖に藻がわく ⇒ 環境汚染対策が一気に進む
- 2017年4月頃から表面処理工場への監査 ⇒ 操業停止が多発
- 突然の計画停電・操業停止の指示 ⇒ G8などの政治活動に直接影響を受ける

⇒ 政府の指示による納期の遅延、製造工程の急変が発生する

⇒ 目の前の改善では追いつかない急変に対処が遅れがち

(1) 戦略性

# 失敗② 管理職とワーカーの格差

- 管理職は指示を出すだけ ⇒ 加工進捗を聞けばメンツを潰す為、絶対に聞かない
- ワーカー(作業者) ⇒ 戸籍が無い・文字が書けない人も居る

⇒QC工程表を作成するだけでも困難。順守は更に困難。

⇒個人の練磨も伝承も無いが、強力な管理職の持論展開

(2) 思考法

(3) イノベーション

(4) 型の伝承

(5) 組織運営

(6) リーダーシップ

# 失敗③ 意思決定の速さ

- 決断はいつも即決 ⇒ 会議・承認は不要、その場で即決

⇒相手の決断スピードに飲み込まれ、自分の上司が誤った判断をしやすい

⇒帰国後の上司相談では間に合わない。担当者に責任と権限が有るかどうか。

(5)組織運営

(6)リーダーシップ

# 失敗④ 製造量のキャパ

- 日本では到底できない物量を、短期間で平気でこなす

⇒その短期間製作に依存してしまい、他社／日本製の選択肢を失う

⇒早さは有効な指標か？ 良品で長納期は過去の指標か？

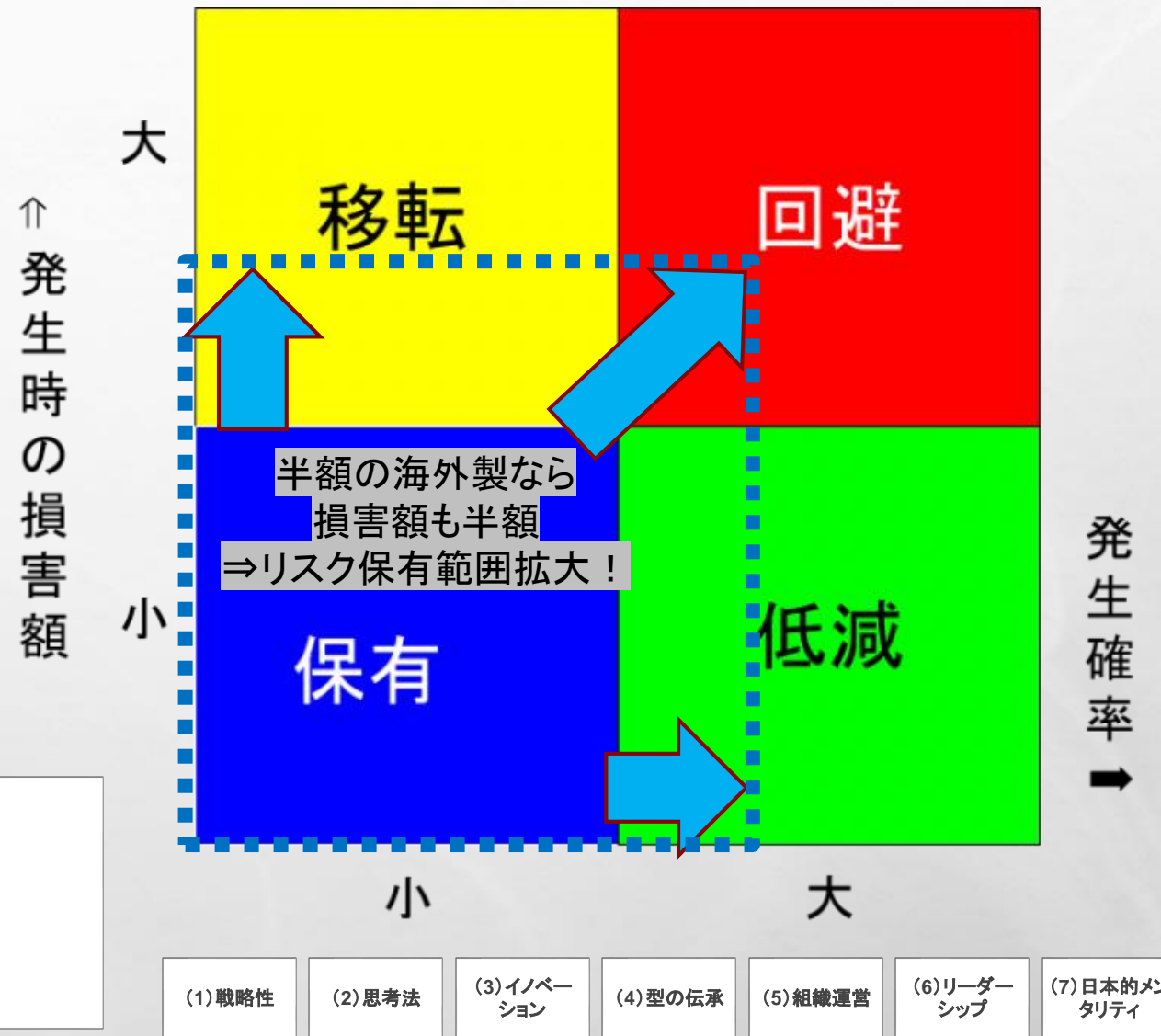
(6)リーダーシップ

# 对策

# 対策① 管理職用

- 自社の基準をまず作る
  - 日本製と同等が必要？
  - 中国製なら緩和できる条件はどれ？
    - 仕様／4M／不適合時出張監査
- 基本的に直して使うものだと割り切る

既存の指標(品質)を  
新たな指標(x)に置き換える

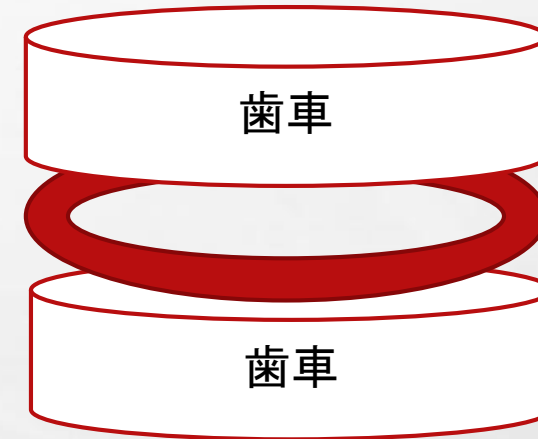


# 対策②設計者用

- 設計はグローバル標準+ローカル適合=グローバル
  - 販売地域に適した設計は必要。  
「寸法調整用スペーサー」を設計時点で採用必須。
  - 組み立てはプラモデル型の組立作業者ではなく、全体最適視点の熟練作業者に限定する。

既存の指標(品質)を  
新たな指標(x)に置き換える

調整スペーサー  
0.1mmを何枚入れるかは  
組立作業者に任せる



(1)戦略性

(2)思考法

(3)イノベーション

(4)型の伝承

(5)組織運営

(6)リーダーシップ

(7)日本のメンタリティ



# 対策③バイヤー用

- 必ず、2社購買にする
    - 海外1本での調達でサプライチェーンを作る時代の終焉
    - チャイナ+1 ⇒ +チャイナ ⇒ ???
- ⇒ 以外と高くない日本製を見直す

既存の指標(コスト)を  
新たな指標( $x$ )に置き換える

(1)戦略性

(2)思考法

(3)イノベーション

(4)型の伝承

(5)組織運営

(6)リーダーシップ

(7)日本のメンタリティ

# 対策④開発部門用

- 人口減少を前提とする
  - 社内の設計者・作業者が減ってもライバルに勝てる方法を目指す
    - ⇒設計も海外へ発注してしまう。
    - ⇒試運転はパソコン上での計算値で終了させる。(例:造管機メーカー)
  - 職人技からカタログ選択式へ移行する( インテグラル ⇒ モジュール )

既存の指標(工数)を  
新たな指標( $x$ )に置き換える

(1)戦略性

(2)思考法

(3)イノベーション

(4)型の伝承

(5)組織運営

(6)リーダーシップ

(7)日本的メンタリティ

# 対策⑤ 開発部門用

- 設計変更は当日完了
  - 海外出張者の責任権限には、図面変更・4M変更が必要。
  - 影響評価や実機テストは必要ではあるが、できるだけ人間の作業をゼロにする  
⇒AIや基幹システムでの計算による作業補助が重要となってくる

既存の指標(工数)を  
新たな指標( $x$ )に置き換える

(1)戦略性

(2)思考法

(3)イノベーション

(4)型の伝承

(5)組織運営

(6)リーダーシップ

(7)日本のメンタリティ

# 対策 まとめ

- 要するに・・・
  - 合格品だけが入荷するとは考えない
  - 入荷したものを瞬時に判断して合格品に改造する／廃棄する仕組みが重要
  - 判断根拠の計算を人間がしない。AI／システムで行う
  - 不適合品の発生原因を追究できる高度な生産技術能力がメーカーには必須となる

既存の指標( $\alpha$ )を  
新たな指標( $x$ )に置き換える

(1) 戦略性

(2) 思考法

(3) イノベーション

(4) 型の伝承

(5) 組織運営

(6) リーダーシップ

(7) 日本的メンタリティ