

# 需給逼迫時の対応事例紹介

戦国時代風にまとめてみました。

「匹夫の勇にして大将たる道にあらず」

大山国浩

# 大山国浩 自己紹介

大山国浩

**性格** ・いっちょかみ(やってみたくなるとついつい)、興味がわかれば集中する。

**趣味他** ・ゴルフ、ソフトボール(2チームに所属)、野球(会社のチーム)  
・FACEBOOK(お城同好会メンバーで、投稿者のお城を見るのが楽しみ)  
・ボランティア(家庭養護促進協会会員/子供会でソフトボール指導他)

**座右の銘** ・人間万事塞翁が馬(いつもそう思えないので)

**魅かれる人物** ・黒田官兵衛、真田昌幸など。

**職歴** 住宅設備器具関連メーカー(非上場) 300~400名 約6年  
総務人事業務全般(採用・給与・勤怠管理、福利厚生・各種保険手続きなど)。

**NECの関係会社のコンピューター会社(上場)会社へ転職 1200名 約4年**  
総務業務に従事(上場後制定の規程と実態の乖離の調整、対応)  
その後、社会保険労務士試験合格、損害保険代理店資格(工場・一般特級)取得

**素材製造メーカー入社 グループで1700名(東証一部上場) 在勤中**  
総務人事業務全般(間接購買を含む)  
調達業務(原材料~工場消耗品・設備投資・間接材まで/集中購買・WEBシステム導入、J-SOX・下請法遵法対応などの基盤強化。)

現在は、実務から離れ、

- ①外部支出の管理統制:P/Lと支出・調達活動の見える化、グループ統制の仕組みづくり。
- ②兼務:この4月からBPR推進担当:人手不足を背景に、BPO、RPA、グローバルIT化他の生産性の向上の仕組みづくり。
- ③兼務:7月からは、グローバルガバナンス強化を目的に、カテゴリー(調達)リーダーを拝命。

定年まであと2年

## はじめに

それまで蛇口をひねると水が出るように供給されて当たり前な時代が続いていました。

一方で営業は顧客から大型受注を獲得し、社長賞を手にし、喜びかえていた。

しかし、平穏な小さな村に突如、干ばつにより水源が枯渇するかの様に、供給不安が押し寄せた。

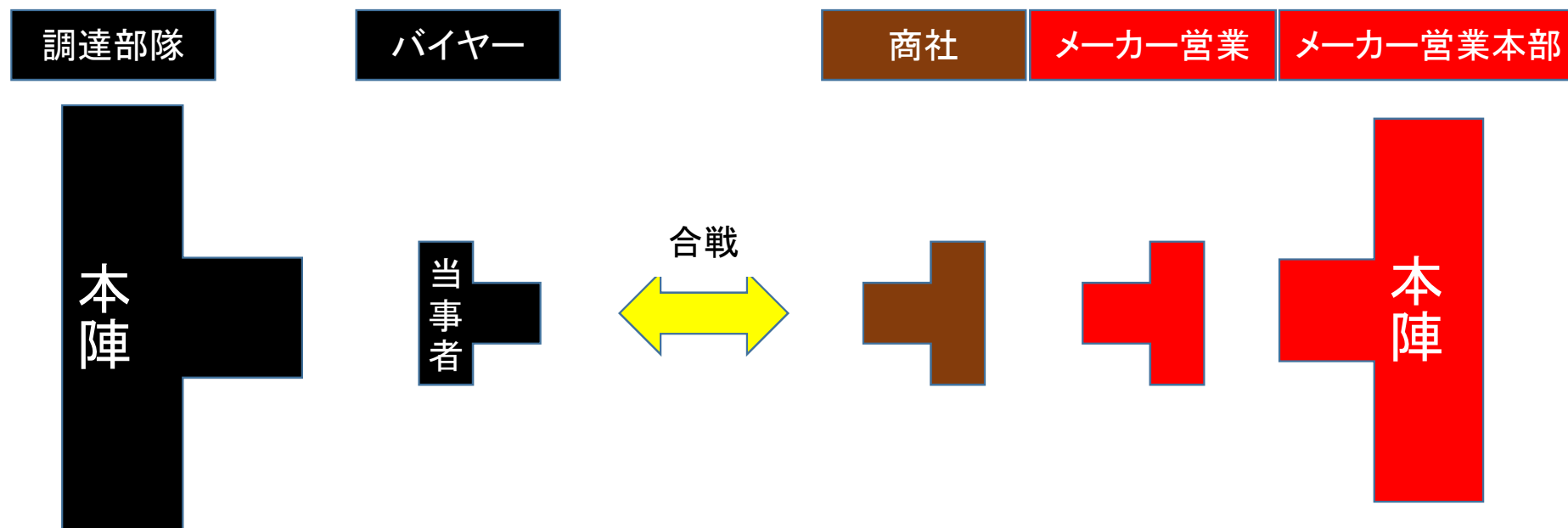
これまで小規模の値動きをKKD（勘 経験 度胸）による交渉スタイルを兵法としてきた部隊長は、未曾有の事態に、知り得る戦法でも確保に走り回したが、解決せず精神的に根を上げた。

見かねた担当役員は、私に白羽の矢を向け、丸投げした。

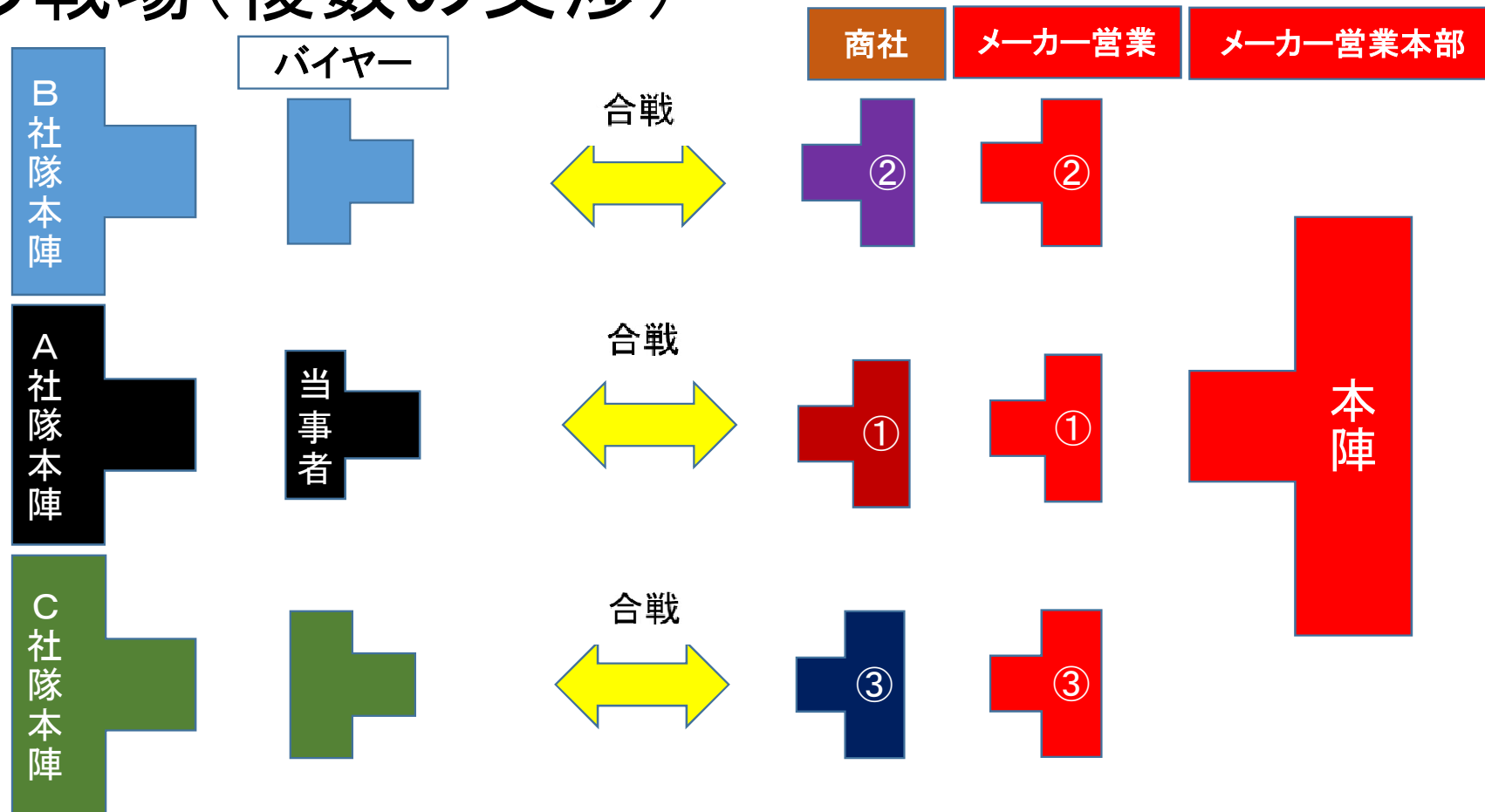
私はマルナゲドンや山と心の中で叫んだ。

これが、私の初陣である。

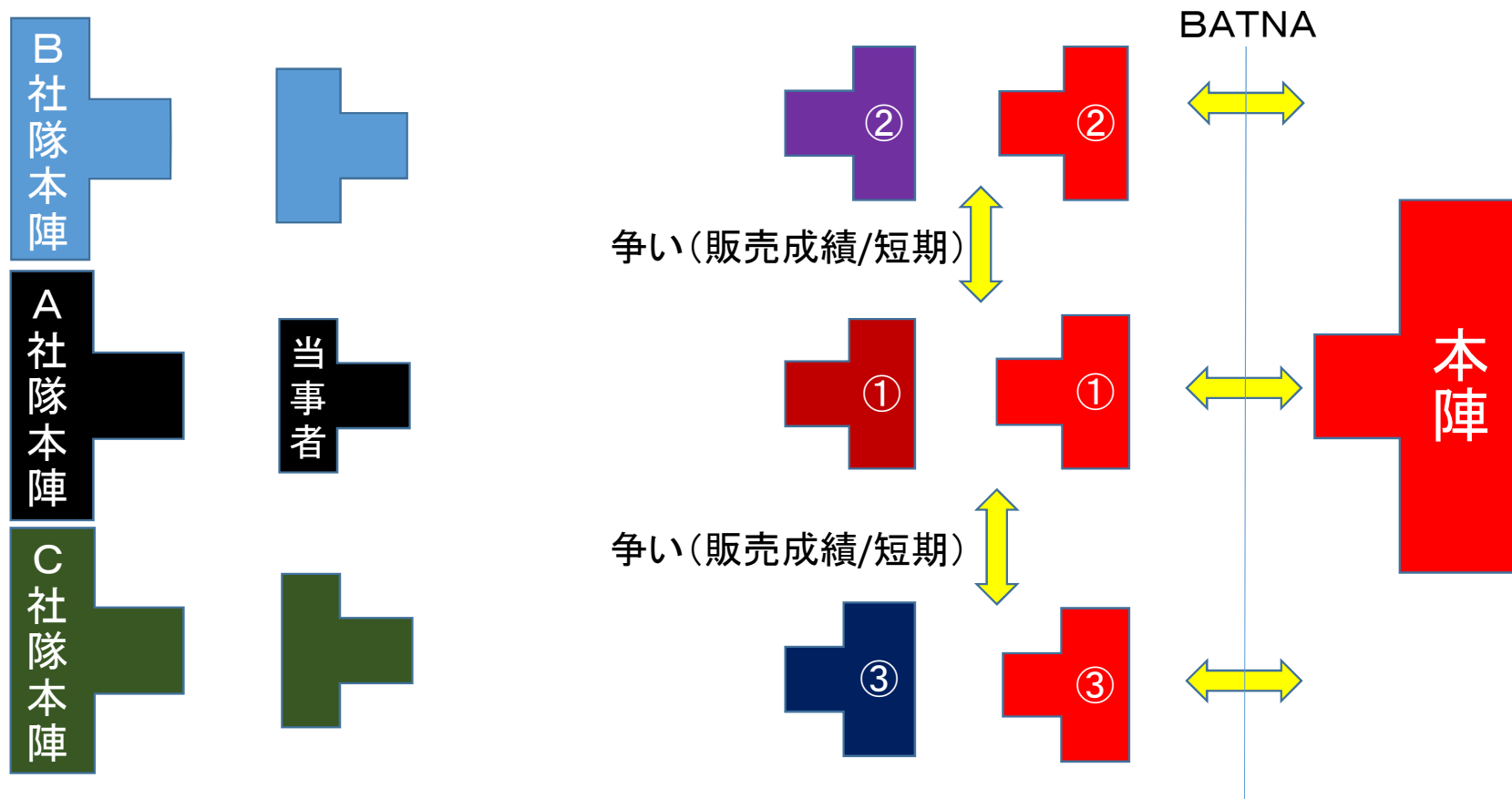
# 担当バイヤーからの戦場(交渉)



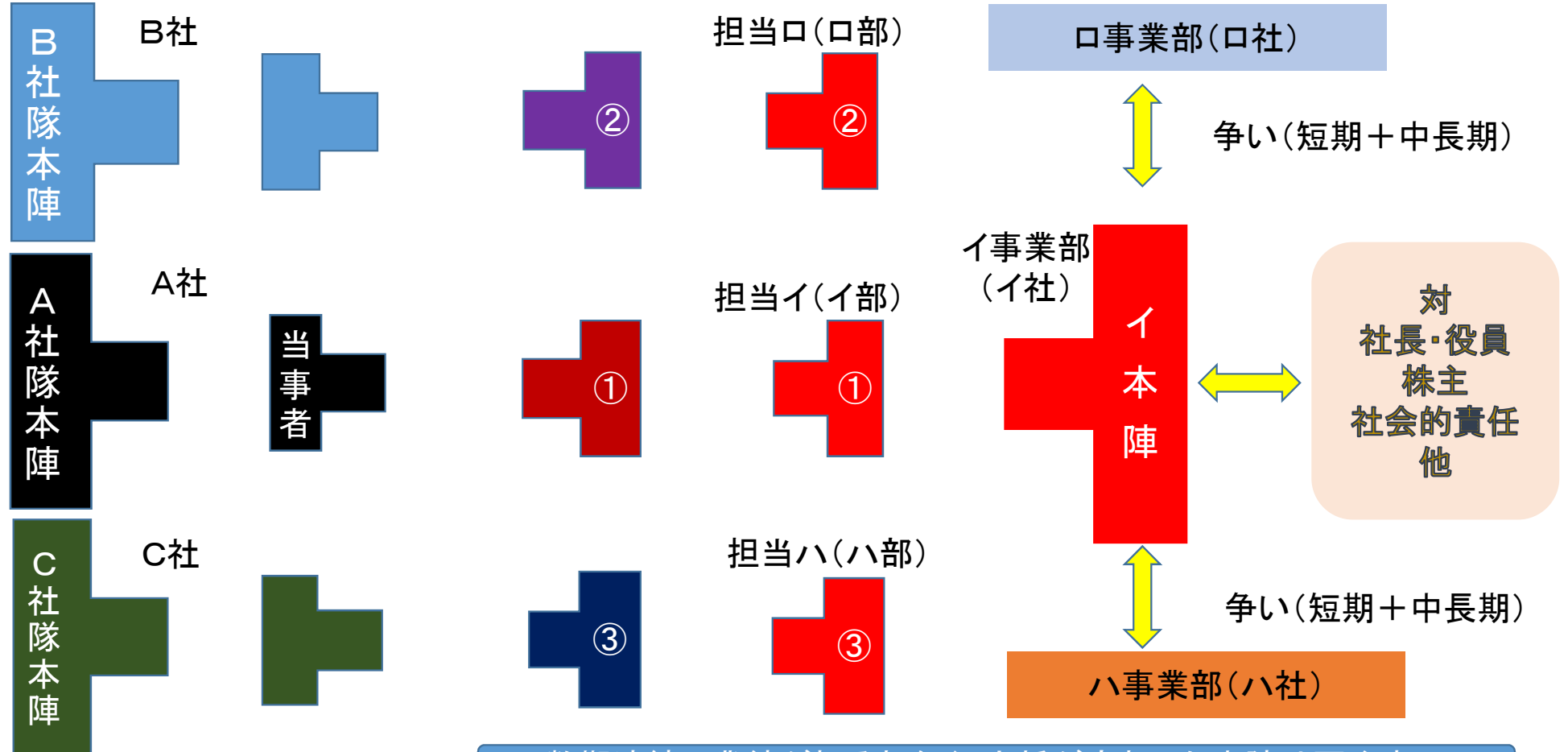
# 実際の戦場(複数の交渉)



# もうひとつの戦い①(営業担当成績と部門長)

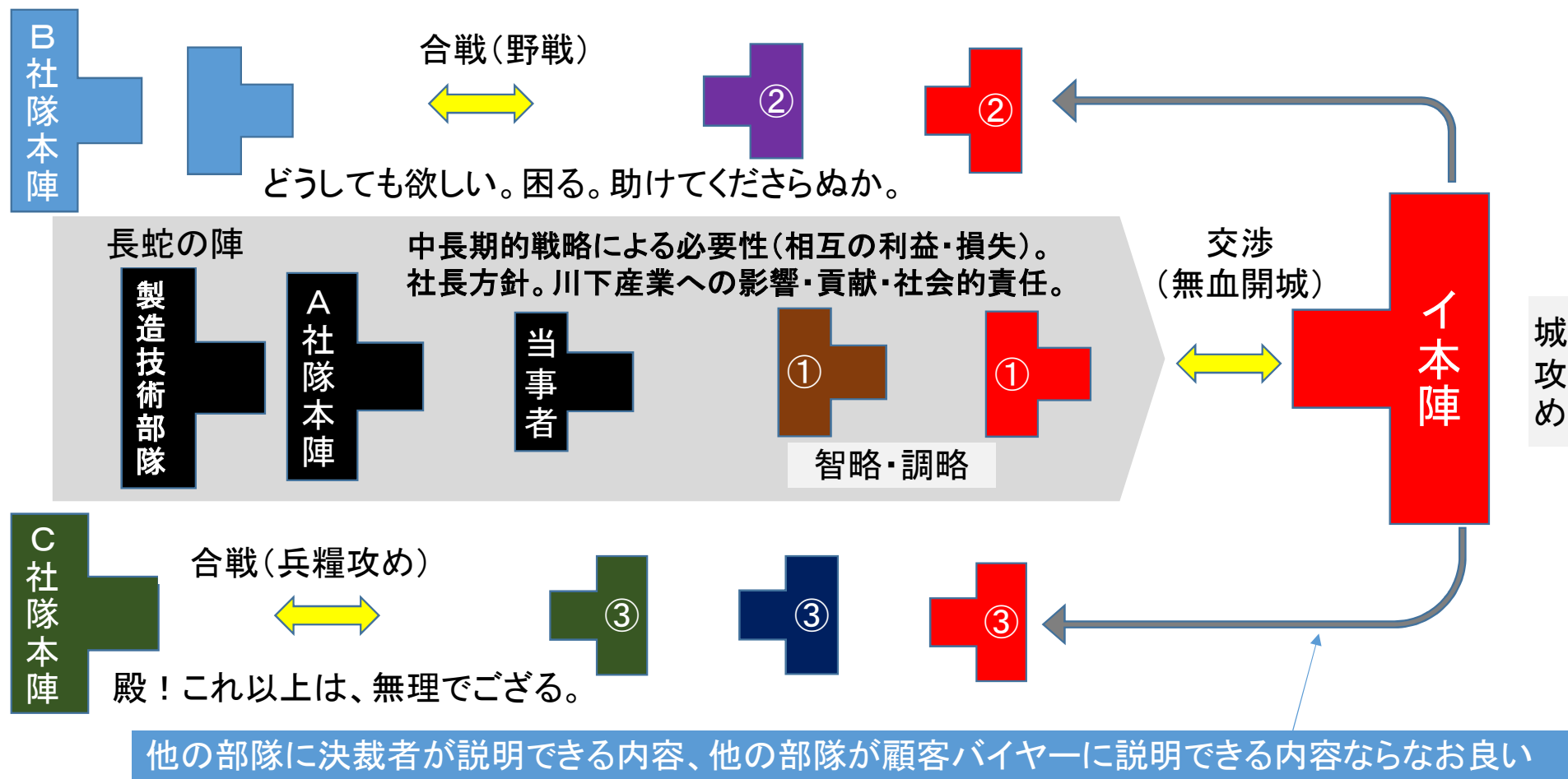


# もうひとつの戦い②(事業部門ごとの成績)



数期連続で業績が振るわなく、大將が変わった本陣は要注意!

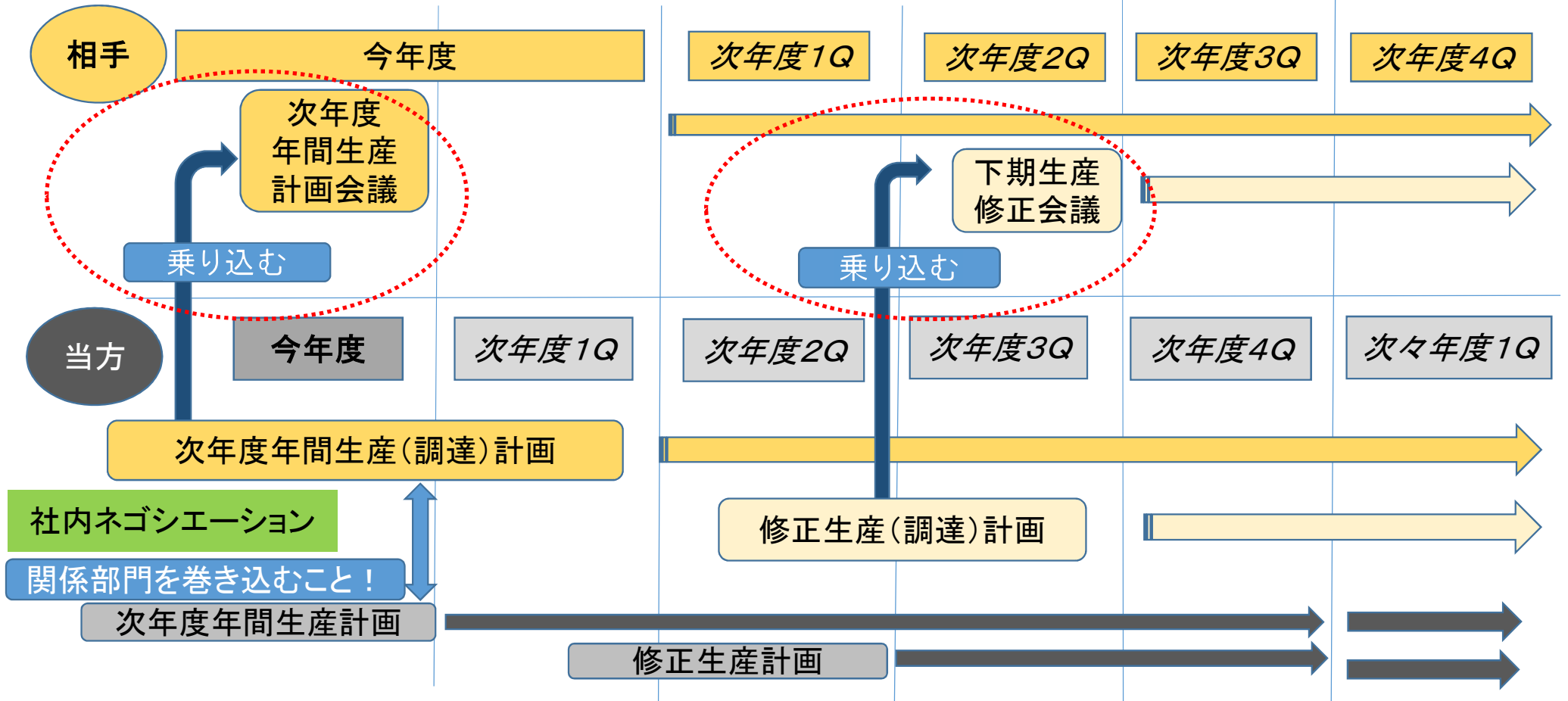
担当メーカー営業の業績目標を達成できる内容をもって、決裁者の本陣に攻め入る。





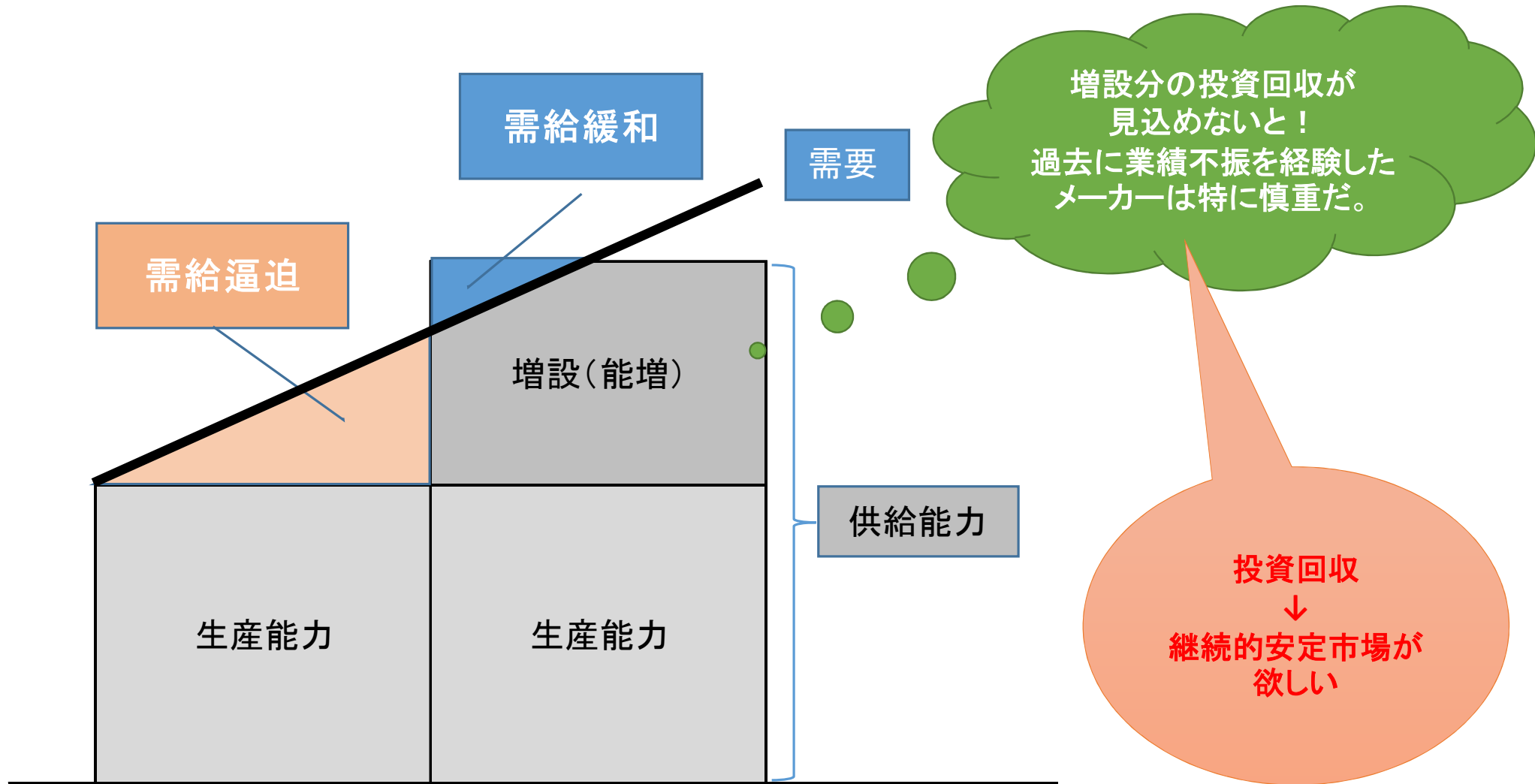
# 本陣突入のタイミング

# 交渉タイミング (サプライヤの生産計画会議日程を把握し、その前に乗込む)



# 需給逼迫と需給緩和

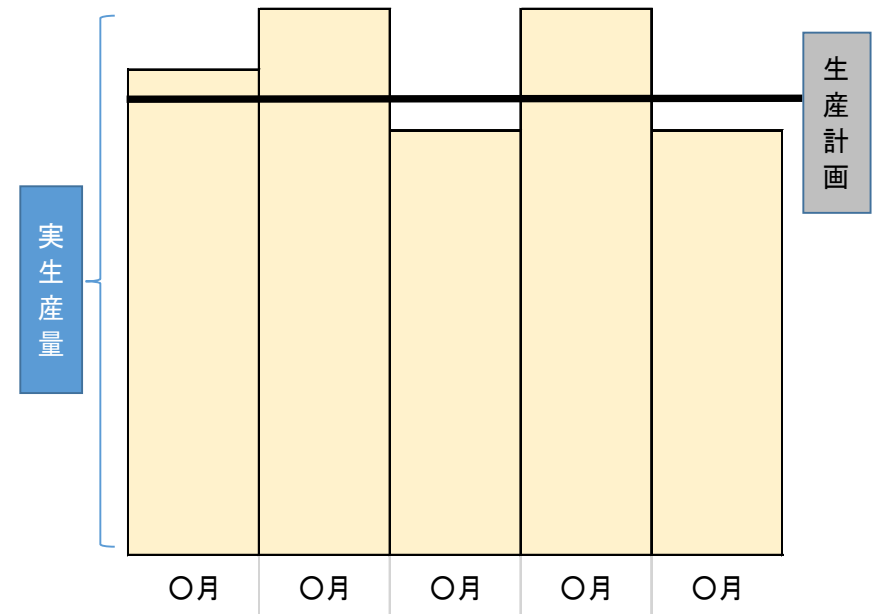
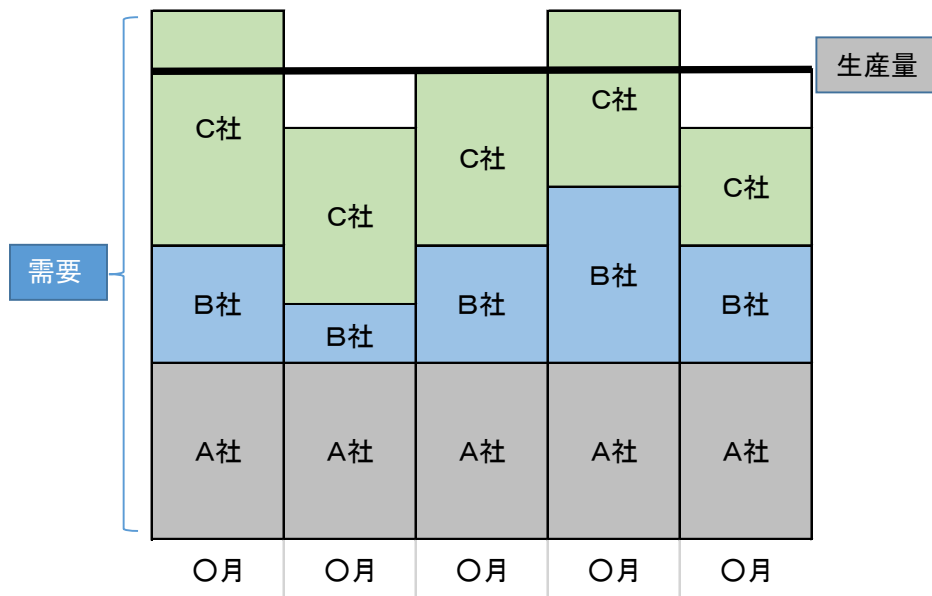
## 取引きしたい顧客は？



# 生産計画数・販売計画数とは？

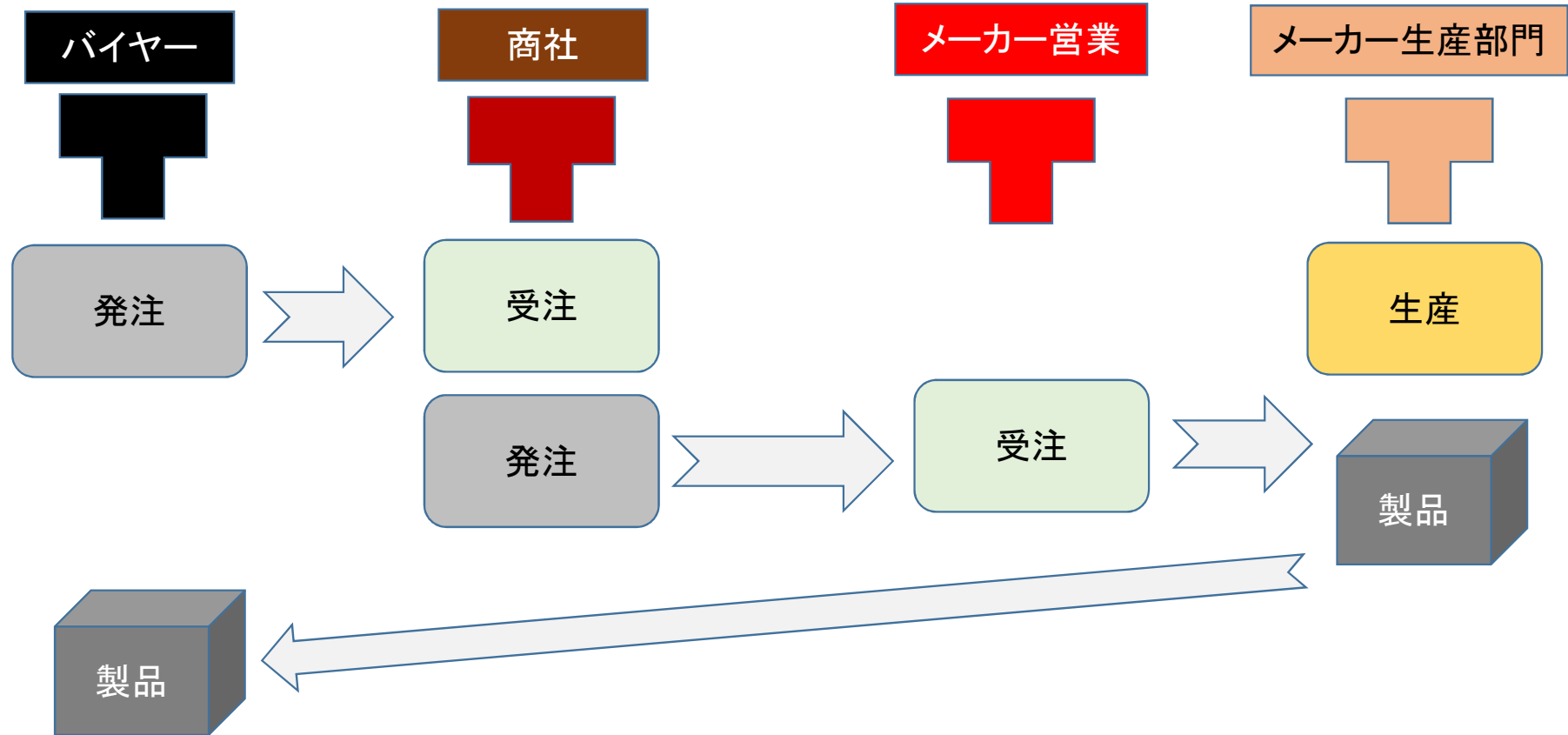
サプライヤの生産部隊が  
営業部隊に伝えている  
「生産量」とはMAX・平均・MIN

計画どおり生産できているのでしょうか？



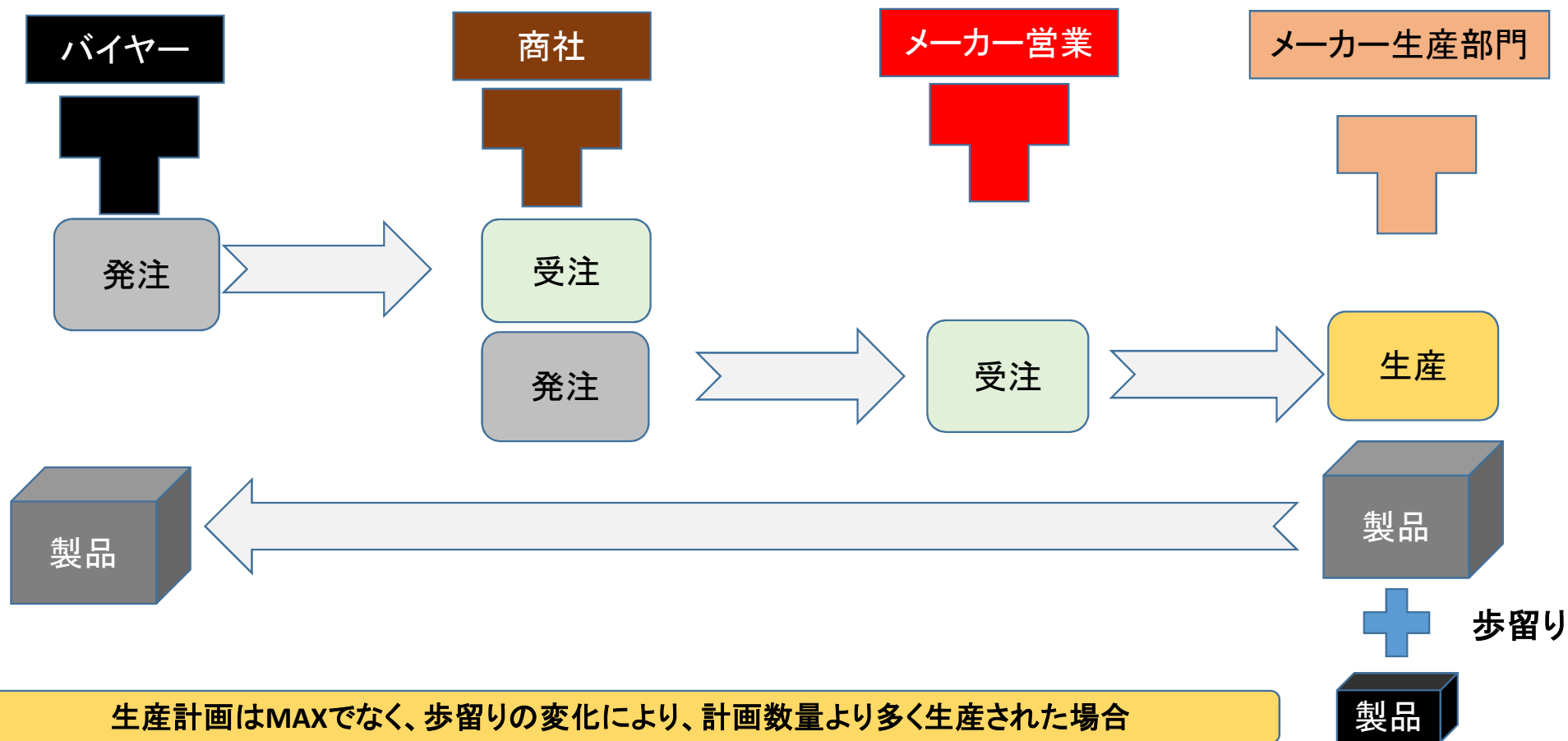
# 発注の例

# 通常の発注の例

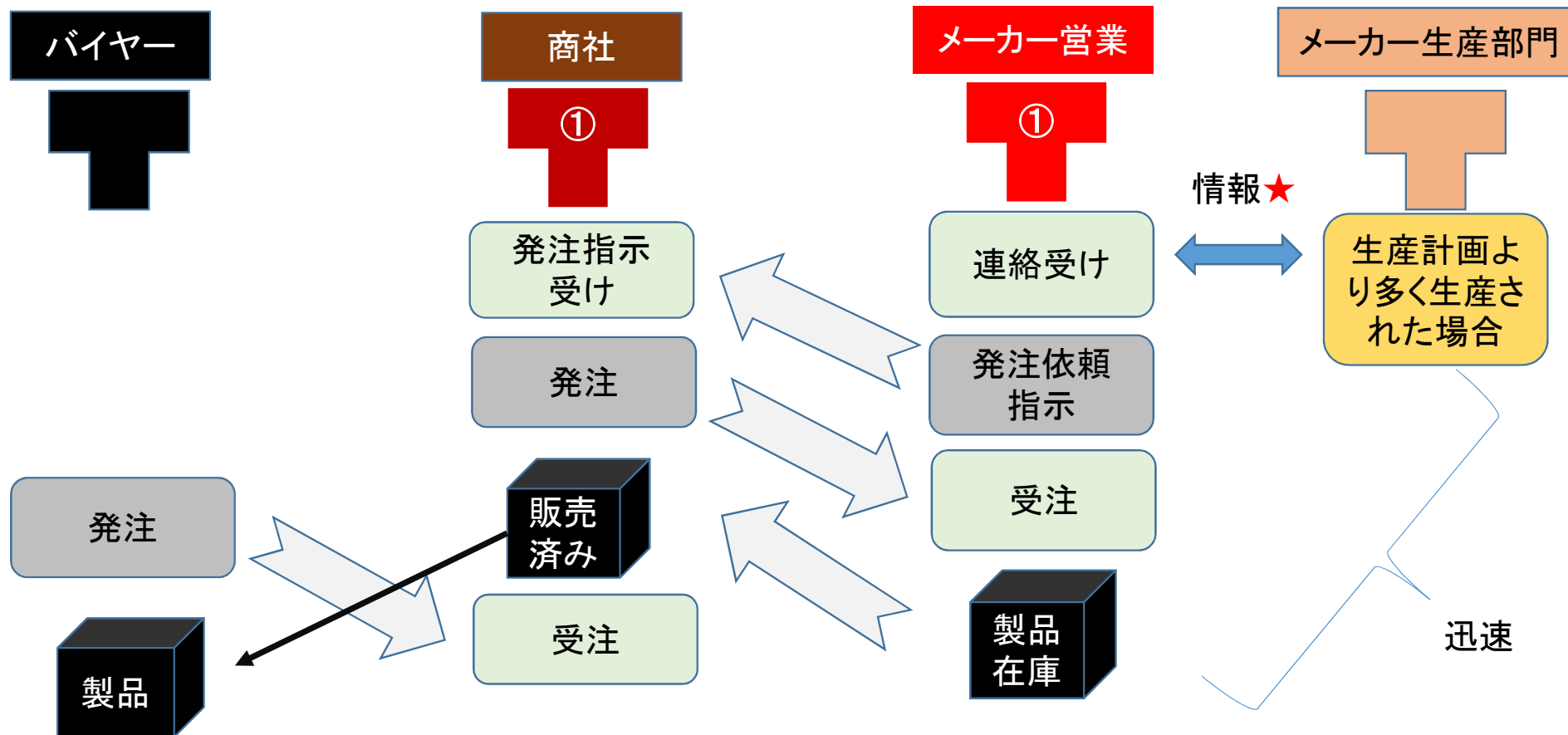




日ごろの情報収集や営業部隊と交流により、生産計画と実生産量の差異、  
生産部隊が営業部隊に伝えている生産量を(MAX・平均・MINどれ?)を把握



# 生産計画と実生産量の差異情報による発注



情報★: 生産部隊とも面識をもって、良好な関係



匹夫の勇にして大将たる道にあらず

格言からの振り返り

各々の状況に応じて各自読み替えてみて下さい。

匹夫の勇にして  
大将たる道にあらず

武芸に凝って、ひ  
とり働くことを好む  
のは、匹夫の勇と  
いって、小心者の嗜  
みであり、大将の武  
道ではない。

文武は車の両輪  
のごとく、一も欠  
(かい)ては、か  
なひがたき由、古  
人もいへり。

文武は車の両輪のご  
とく、そのひとつが欠  
けても駄目である、と  
昔の人もいつている。

格言は、「匹夫の勇にして大将たる道にあらず」は、

黒田官兵衛(孝高/如水)が、一番槍をあげたので父に喜んでもらえると思いそのことを伝えに来た息子の長政に対し、言ったとされる言葉です。

次の殿様(マネージメント)が、小さな手柄を自慢するな、組織戦略を考えよ、と意味です。

文武は両輪の如くとは、交渉時の個別の交渉力(=武)と事前の理論武装(=文)に例えて見ました。

勿（論（もちろん））  
治世には文を用ひ、  
乱世には武を以て  
治（おさめ）ると  
は有ながら、治世  
に武をわすれず、  
乱世に文を捨ざる  
が、尤（もつとも）  
肝要なるへし。

治世に文を用い、乱  
世に武を用いるのは、  
当然のことであるが、  
治世に武を忘れず、乱  
世に文を捨てないのが、  
最も肝要である。

治世に武を忘れず乱世に文を捨てないとは、

もちろん、日ごろはルールに則って通常の発注手続きをし、交渉時には相手とやり合うのですが、

有事が起こる前に日頃からあらかじめ有事を想定し、準備を怠らず、交渉時には、その準備で武装し、戦略的に進めることがもっとも肝要であると読み替えてみました。



大將が武道を好むと  
いうことは、ただやた  
らに武芸を好み、心の  
いかついことを意味す  
るのではない。

軍の道を知って、つ  
ねに乱を鎮めるための  
智略を行ない、武勇の  
道に志して、油断なく  
士卒（しそつ）を訓練し、  
**無事**のときに**合戦**を忘  
れないのをいう。

大將が文道を好むと  
いうのは、必ずしも書  
物を多く読み、詩を作  
り、故事を覚え、文字  
を嗜むことではない。  
誠の道を求め、**何事**  
**につけても吟味工夫**を  
**怠らず**、筋目をたがえ  
ず善悪をただすをいう。

バイヤーが調達に携わると言うことは、買い手の立場を使い、KKDで進め優越感を得ることではなく、調達のセオリーを知り、QCDのトラブルを鎮めるための工夫を、油断せず組織的に仕組みとして行い日常的に備えること。

調達担当者が、学ぶことは、単に多くの本を読み知識を得て満足することだけでなく、最善手を目指すとともに、法令やCSRを含め、社会的に適切な行動をすることである。と例えてみました。

## これもひとつのSustainability

黒田家

豊臣恩顧の家臣でありながら、幕末までお家が続いた。

この事例の調達品

その後も市場の変化はあるもの、長年に渡り継続して玉の確保は出来ており、要求元からも「足を向けて寝れない」とのありがたい言葉を頂戴。

# 戦略用シート例

匹夫の勇から大将へ

調達履歴					調達品の影響度(売上高/営業利益)				市場の ↑ 困 難 さ	クリティカル (危険がある) 相手にカ	戦略的 (戦略的対応)
サプライヤ	数量	単価	金額	比率	影響	売上高	営業利益	比率			
A社					製品A						
B社					製品B						
C社					製品C						
D社					製品D						
その他					その他						
合計					合計						
調達品の市場環境(市場動向に影響を与える上流や下流を含めた背景・地政学的リスク他)									↓ 短期的戦略          中長期的戦略		
<h1>米・中の影響は？ AIの影響は？</h1>											
5つの力(業界内の競争・新規参入の脅威・代替品の脅威・売り手の交渉力・買い手の交渉力)											
<h1>新規参入は、寡占化は？</h1>											
調達品の動向											
<h1>メインユーザーに変化は？</h1>											
調達品におけるサプライヤーの業績											
<h1>そのセグメントは稼ぎ頭？</h1>											
サプライヤーの事業とその業績・トピック(方針・決裁者・キーマン他の変化)											
<h1>新任の執行役員の方は？</h1>											

→ 利益への影響

ご静聴  
ありがとうございました。

大山国浩