



国際調達の旅
購買ネットワーク会
2020年8月31日

Who am I ?

木村 哲也

1996年早大政経卒。C.P.S.M。

日系メーカーにて、米州、中国のIPO(国際調達拠点)立ち上げ、本社調達課長を経て、2014年よりEMEA(欧州中東アフリカ)のIPO立ち上げと調達・物流統括のためドイツ駐在中。

趣味は剣道、キューバンサルサ。

誰も教えてくれない国際調達

1. 国際調達とは
2. 実務のポイント
3. マネジメントのポイント

皆さんへの質問

注文書を発行するときに、どんな気持ちですか？

皆さんへの質問

注文書を発行するときに、どんな気持ちですか？

- ・なぜこのサプライヤ？
- ・なぜこの価格？
- ・なぜ自分が担当しているのか？
- ・なぜ買わないといけないのか？
- ・なぜ(自社の)製品やサービスが必要なのか？

皆さんへの質問

注文書を発行するときに、どんな気持ちですか？

- ・なぜこのサプライヤ？
- ・なぜこの価格？
- ・なぜ自分が担当しているのか？
- ・なぜ買わないといけないのか？
- ・なぜ(自社の)製品やサービスが必要なのか？

私はめちゃくちゃ気持ちが悪いです・・・

(おさらい) 調達の意味とは？

- 自給自足できるなら買わないで済む
- 売り手の都合があり、好きな価格や条件で買えるわけではない (should cost??)
- 情報ブラックボックス。売り手は誰に、幾らで売っているか知っている
- 力関係が、価格や契約の重要な決定要因

買わずに済むことが上策。買うのは下策。

調達とは、それ自体が多くの制約を受ける活動であり、不完全なものである

- 買うことは下策であるが、やるならせめて少しでも上手に買おう！
- 売上は価値の総和、利益は工夫の総和
- 調達におけるあらゆる試みは、()を高める試みである
 - 競合化 ex.電器屋、車販売
 - 内製化 ex.農家、DIY
 - VA/VE ex.100均、ニトリ

- 買うことは下策であるが、やるならせめて少しでも上手に買おう！
- 売上は価値の総和、利益は工夫の総和
- 調達におけるあらゆる試みは、(自由度) を高める試みである
 - 競合化 ex. 電器屋、車販売
 - 内製化 ex. 農家、DIY
 - VA/VE ex. 100均、ニトリ

国際調達の意味

- 国際調達とは、(自由度)を高める試みである
 - ・商流の変更
 - ・メーカーの変更
 - ・「買い込み」によるプレゼンス向上
 - ・外貨ネッティング
 - ・仕様緩和
 - ・下請法や労基法など悪法回避
 - ・日本のしがらみ(社内・社外)回避
 - ・優れた調達チームの結成
 - ・社内への啓蒙
 - ・バイヤーとしての価値向上
 - ・慣習いいとこ取り
 - ・物流取り込み
 - ・ベンチマーク拡充
- 不確実な時代 自由こそが最大の武器である
 - ・長い平和を前提とした「グローバル化」と「寡占化」の逆回転
 - ・安定は不安定、鉄道乗り入れ、冗長性(「在庫」)
 - ・3か月以内に中国からタイに全調達切り替えよ！となったらどうするか

国際調達抜きに語れない

国際調達の変遷（おさらい）

- 90年代 IPO (Int'l Procurement Office) 円高差益還元
- 00年代 中国へ その裏では？
- 10年代 いけいけ国際調達 平和→グローバル化と寡占化
- 20年代 地産地消、ブロック化、冗長性（在庫）

【実務編】



① 買い込み

- 「売り込み」に対する「買い込み」
- 例：怒りからはじまり、IPO構想のきっかけ（半値、納期問題解消）、上司のレポート
- 営業マンは優秀だから...100伝えたことが...伝言ゲー
- 歓迎される。市場やプロジェクトの説明、ロードマップetc
- いろいろな人に会える。何も無いときにホットラインを作っておくと...
(x 乗り込むw 相手もわかってるので話早い)
- さまざまなレイヤーで。海外では人が決める。
- でも失敗したことも（誰もいなくなった）

②日本の悪法と慣習を回避

- 下請法
- 労基法
- 税関係
- 一皮むける経験
- 日本で調達していると、ひ弱なバイヤー、組織になってしまう
- お客様は神様？ 例：客接待同行、アメリカと日本の空港
- 日本は幼稚園 例：立て看板、公園、アナウンス、アウトバーンとパン屋
- よろしくお願ひしますって何て言う？ 例：猪口邦子”Power of argument”

③異なる商慣習いいとこ取り

- 例: 米国Rep(商流x)、メキシコ中国シンガポール、商工会議所KPI
- 日本too serious →グレムリンでうやむやに...
- 決める人が明確だから速く進められる、余計なことやらないでいい
- モノだけでなく、調達業務プロセスそのものを海外へ
- NCNR(b/c日本販路限定) →流星群、納期遅延ゼロに

④物流取り込み

- 日本は軒先渡しが普通 物流知識乏しいバイヤー多い
- EXWで取りに行く
- 倉庫勤務の話
- みんなご熱心の国際物流ソーシング取り組みは無駄（寡占化）
- アンコントローラブルとコントローラブル→調達も同じ、「アルケミスト」

⑤バイヤーとしての価値向上

- 調達しないのが上策。例：ある特殊紙の話、VA挫折の話
- 調達部門にスポット当たるのは本当はやばい
- バイヤーは専門職、調達×物流×法務、裁判などレクチャー、なんでも屋、新拠点進出（日本では難しい？）
- IPOガチ勝負⇔購買担当者（依頼当然）、情報発信、競争にさらされるの大事
- ブラックボックス対決定権、判断、リベラルアーツ、リーダーの資質
- 自由最強。リストラされたら...
- 食うために仕事をするのではなく、仕事をするために食え

注意点とコツ

- 【契約】 基本契約と裏面約款(T&Cs、作成)、1→2WAY、削除→民法・商法(下手に上限決めるくらいなら)、いちばん大事な項目は...
- 【品質】 時系列で整理・裁判も、仕様書、中国の4M対策費計上
- 【価格】 面積の横軸(時間)の違い、ボーナス(ドイツ、対等)、金額と難易度、最適地からばらまく、半分の時間でやれば・・・？
- 【物流】 税関まちまち、原産地証明、HSコード、FTA、倉庫は宝の山

【マネジメント編】



①優れた調達チームの形成(に尽きる)

- IPO(海外調達拠点)設立の真の目的
- 「マネーボール」、アマは和して勝とうとする、リアルマドリ
- 標語 チェーンはいちばん弱い輪から切れる
- 日本はクビにならない、年功序列
- 日本の課長たちから言われたこと、コロンブスの卵、卵が先
- 革命は辺境から訪れる

②業務委託か商流介入か

- リエゾンと調達拠点
- メリットとデメリット
- POの意味（サプライヤ、社内） ※力関係によるが
- ガチンコ勝負（商社、メーカー代理店、BPO、直接輸入）
- ブリッジプロキュアメントの可能性

③ サプライヤマネジメント

- 仁義なき力関係モロ（日本はお客様は神様） 例：中国は夜からが本交渉、諸葛孔明も同じ
- だからこそ自由度を高める工夫、コントローラブル化、総合格闘技・プロが求められる
- 買い込みとレイヤー毎の関係構築、何もないときにこそ
- 日本人は怖い、例：Fワード、握手は縦か上から
- MOU、時系列記録、一律適用はアマチュア
- M&A、囲い込みの意識常に
- 使う英語トップ2
- ヨックモック 例：日本政府

④社内マネジメント

- 「おそば感」「手がびよーんと」
- 情報発信 例: ニュースレター(ちらみ) → 本社も、プレゼン
- ガチンコ勝負 → 「最高の調達サービス」とは(定義づけ)
- 内製とVAの企画提案(多くのヒント)、買わずに済む > うまく買う
- 他部門への営業・アピール、オーバーラップ(⇔日本縦割り)

【おまけ】



旅にしよう

- 例:パドレス大塚とドジャースの中村の違い
- バイヤーとしてのもやもや、怒りを大切に
- スピードは熱を生み、量は質を生む ピカソが天才なのは多作だから (IPOたまたま、ワイン出荷やブリッジなど…)
- 穴の直径と深さ。国内でも海外に繋がっている。

- 論理を超えて 例: あいつはバカだといった人
- リベラルアーツ
- チーム重要性気づききっかけ 毎月1万円で
- 幸せである意味 大義名分

参考図書

- 「リーダーシップの旅」
- 「アルケミスト」
- 「仕事は楽しいかね」
- 「発想する会社」 (トム・ケリー)

連絡先

ted_kimura@Hotmail.com

