

A wide-angle photograph capturing a massive herd of reindeer as they migrate across a vast, snow-covered mountain range. The scene is bathed in a soft, golden light, likely from a low sun, which creates a hazy, ethereal atmosphere. The reindeer are densely packed in the middle ground, moving from the left towards the right. In the distance, a lone figure on a reindeer can be seen, likely a herder. The foreground and background are dominated by snow-laden trees and rocky terrain, emphasizing the harsh and beautiful environment.

越境する力

2021年 8月 2日

木村 哲也

プロフィール

1972年 神奈川県出身

1996年 早大政経卒、日系製造業に入社し資材部に配属

2005年 米国（L A）駐在

- ・ IPO (Int'l Procurement Office: 国際調達拠点)立ち上げ
- ・ 現地調達、および現地グループ会社の調達/物流支援

2010年 中国（上海）駐在

2013年 帰国し本社資材部で資材課長

2014年 ドイツ（デュッセルドルフ、フランクフルト）駐在

2021年4月 帰国

2004年 C.P.S.M.取得



プロローグ

- ・ 5階建てのマンション、あなたは1階の住人です
- ・ エレベータを設置することに
- ・ その費用を誰が負担するか



プロローグ

- ・ 5階建てのマンション、あなたは1階の住人です
 - ・ エレベータを設置することに
 - ・ その費用を誰が負担するか
-
- ・ 1階の住人は、エレベータ設置は不要と意見



プロローグ

- ・ 5階建てのマンション、あなたは1階の住人です
 - ・ エレベータを設置することに
 - ・ その費用を誰が負担するか
-
- ・ 1階の住人は、エレベータ設置は不要と意見
 - ・ 2～5階の住人がそれに反発し、「設置費用は1階住人が負担」と提案、多数決で決定



プロローグ

- ・ 5階建てのマンション
 - ・ エレベータを設置することに
 - ・ その費用を誰が負担するか
-
- ・ 逃げられない世代
 - ・ 財政政策にみる、ドイツと日本の違い
 - ・ 腹立たしい？



プロローグ

- ・ 5階建てのマンション
- ・ エレベータを設置することに
- ・ その費用を誰が負担するか

賃貸マンションだったら？

- ・ 認知バイアス、思い込み
- ・ 自由であることの強さ
- ・ フレームワークは変えられる



購買環境の変化

'90～ 円高

- ・ 円高差益還元、日系企業がシンガポールなどにIPO設置

'00～ 中国調達

- ・ 日経新聞の煽り。※一方地球の裏側では・・・、The Economistでは・・・

'10～ 世界平和とIT技術 ①グローバル化と②サプライヤの寡占化が進行

- ・ グローバル最安値調達を追求
- ・ 自社購買とサプライヤ間の力関係変化
- ・ 異業種間での競争（例：自動車業界の買い負け）

'20～ コロナ後 ①復興経済（需要増）、②ブロック経済（対中、CBAM、...）

- ・ 「木材から半導体まで」モノ不足、調達難、pork cycle → 安定供給優先へ
- ・ 国際政治・地政学的リスク（例：「3か月以内に中国から調達先を変更せよ」）
- ・ CBAM（炭素国境調整措置）、カーボンニュートラル（コスト増→インフレ）

ヨ夕話

- ・ 日経新聞は読まないといけないの？
- ・ 日系企業は海外というとASEAN重視散見されるが・・
- ・ ドイツと中国（の蜜月）が国際政治経済のカギ

営業と購買 情報の非対称性と制約条件

営業

- 他社にどれだけの量を、幾らで販売しているか
- 原価と利幅がどれだけか
- 誰に販売するか

購買

- 知らない
- 知らない
- 買わねばならない

ブラック
ボックス

- 購買は、「どこから買うか」、「幾らで買うか（契約条件）」を決める
- 「何を、どれだけ買うか」は、生産側が決める。それを変える試みがV A

- 生産は顧客に、購買は生産に制約される（=制約度高い）

⇒いかに自由度を高めるかが購買にとって重要

購買のあらゆる試みは、自由度を高めるもの

（複社化、仕様緩和、使用量削減、内製化 etc）

買わない
減らす
変える
纏める
叩く

上策

下策

専門性を通じて、あらたな付加価値を創造する

- ・モノを買うだけが購買ではない。モノを売るだけが営業ではない
- ・どんな形であれ、会社に対して付加価値を出せばいい
- ・「減らす」→「増やす」「生み出す」

事例① IPO（海外調達拠点）の設置

- ・怒りは革命の母 「当社がアサインされました」
- ・下請法、労基法などの制約
- ・権限なし（メンバー採用、組織作り） <裏（真）の目的>

- ・米国に自腹出張した後、IPO設立提案
- ・スタッフ採用（「マネーボール」）、ノウハウ取り込み/蓄積
- ・商慣習の違い活用（キャンセルルール、Repへの発注、…）、システム開発導入
- ・商流変更（サプライヤ選択権の回復）により、大幅なコストダウンと安定供給を獲得
<表の目的>
- ・ニュースレター（社内外との競争にさらす、プレゼンスと「おそば感」向上）
- ・他地域へのIPO展開へ

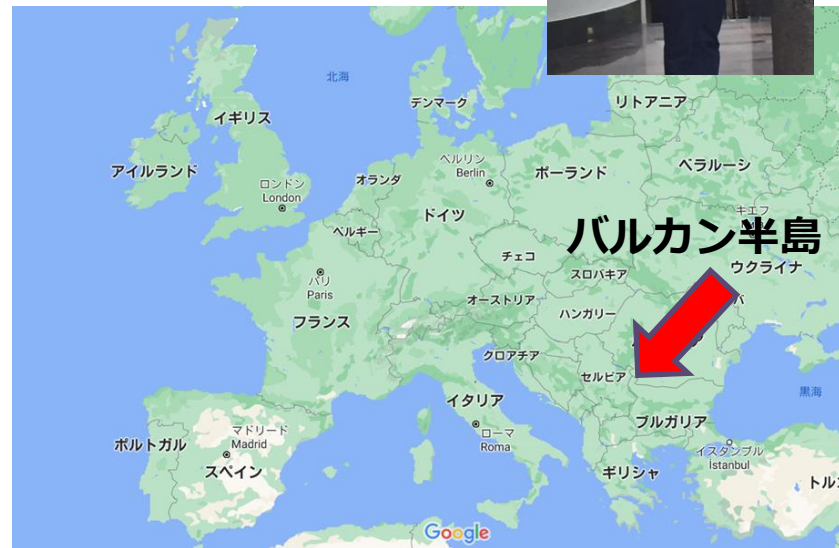
専門性を通じて、あらたな付加価値を創造する

- ・モノを買うだけが購買ではない。モノを売るだけが営業ではない
- ・どんな形であれ、会社に対して付加価値を出せばいい
- ・「減らす」→「増やす」「生み出す」

事例② 新工場の建設提案

- ・ The Economistの記事
- ・勝手に各地域のサプライチェーン調査
- ・バルカン半島には当社グループ未進出
(誰も知見がない)
- ・大統領、閣僚、投資庁長官、名誉総領事
など要人と面談、人脈開拓、インセンティブ
- ・新工場建設提案

2020年、アルバニアに工場建設、稼働



ビジネスモデルを工夫する

- ・ 発明や特許、工夫は、研究開発部門や技術者だけのものではない

事例③ 中小企業を対象にした海外調達支援会社設立

- ・ 独立支援制度を活用、自治体でも
- ・ サプライヤ寡占化（例：S社グリーンパートナー）
- ・ 中小企業の海外調達を支援することで、当社の購買力を向上させるとともに、さらなる海外展開を図る

自分が自由であるために工夫する

- ・「勉強しろ」と言われたときのこと
- ・リベラルアーツとは（古代ギリシア、WW2のポーランド）

- ・その効用
 - 判断のレンジが定まる
 - 構造化して理解できる
 - さまざまな視点を得られる
 - 人物や出来事の豊富な事例（疑似体験）…etc
 - ※ただし認知バイアスに注意

これらが実経験とともに理解が進んでいく
運がよくなる

- ・40歳以上では取返しがつかない（「薄っぺらい」言動、表情/雰囲気）

自分が自由であるために工夫する

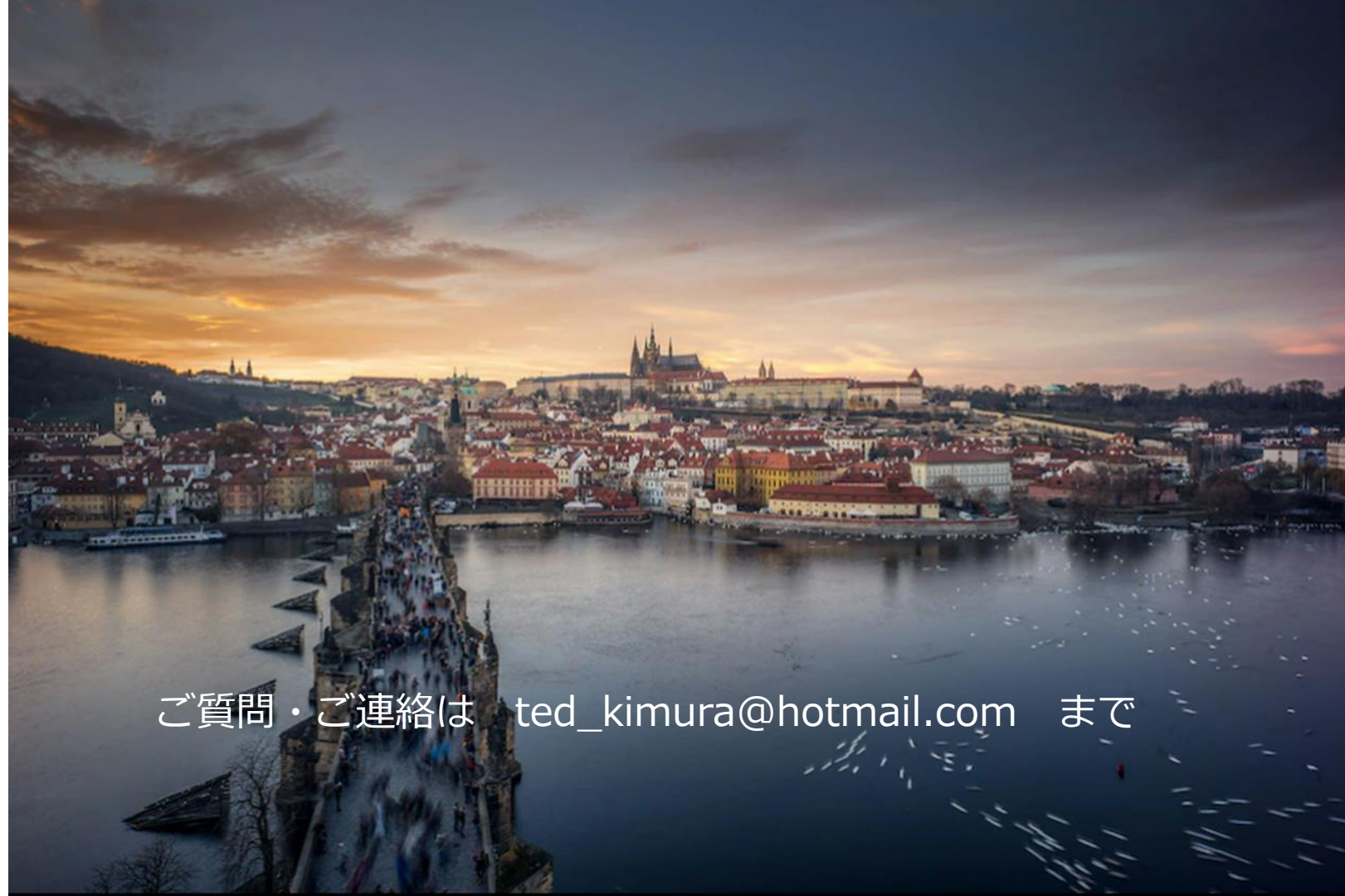
参加者限定コンテンツ

革命は辺境から訪れる

- ・先輩から言われたこと、NW会でも時々言われること
- ・やる前は不可能 やった後は誰もが当たり前と思う 両者は非連続
- ・沼のメタファー、怒った1人の越境からはじまる（社内・社外）
- ・「アルケミスト」、目を細めて見ているジジイ
- ・自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ

エピソード

- ・ 民間企業の本質とは何か？
- ・ 胆力、圧倒的な当事者意識は、それをやりたいから生まれる
断じて行わば鬼神も之を避く
- ・ すべては宇宙の塵



ご質問・ご連絡は ted_kimura@hotmail.com まで