

## 最近の資材購買・海外調達事情

### コラム読者の投稿からの分析

神奈川県異業種連携協議会  
理事 加藤文男

#### はじめに

2015年5月から2年間にわたり、神奈川イグレンのホームページのコラムに「初心者のための資材購買」及び「あるべき姿の海外調達」を掲載してきました。掲載を始めて既に4年を経過し、内容が古くなったので削除を検討していた。しかし、最近ネット検索で当コラムを見つけて「役に立って感謝する」旨の感想を投稿する読者が続いている。

投稿された方には返事を差し上げ、読者とメールで意見交換している。また、研究会に参加を要請され、直接お会いし、最近の海外調達事情の意見交換した方もある。

筆者が経験した当時と日本の企業の経済活動や輸出入状況は大きく変化している。しかし、資材購買事情も海外調達の他の職種から資材購買や海外調達に突然異動させられ、戸惑い、ネット検索で当コラムを見つけて役に立ったとの感謝のメールがある。ここでコラムに投稿された内容を紹介し、最近の労働市場に関する実情を報告する。

当報告では同じような内容は整理し、投稿者のご迷惑にならないように具体的な会社名や担当部門名は変更してある。

#### 1 「初心者のための資材購買」への投稿

##### 事例 その1

『私は、先月中(2019年4月)から、食品工場での資材を担当業務になりました。「初心者のための資材購買」を閲覧させて頂きました。突然の異動で悩んでいたところにコラムを発見し、閲覧させて頂き、「資材購買とは」など基本から勉強とさせて頂きました。私自身の今の業務内容はホームページの資料の中では、材料管理担当にあたります。しかし、これからは調達担当も兼任になりそうです。前任者は既に退職しており、引継ぎや指導が無いとのことなので本当に勉強になりました。現在の当社の資材購買では、在庫品の棚番(棚札)などがなく、棚卸しも月に一回でしたのでまずは棚番(棚札)を作成し、入庫と出庫の記録から始めたいと思います。

いままでの調達担当者は、在庫を確認しないで発注をするのでストレスになっていました。棚札がないために在庫の状態が正しく把握も管理もできなかったのです。まず在庫が明確にわかるようにしたいと思います。今回は棚札のないことに気が付きましたのでこれを新たな一歩として改善を進めたいと思います。』

## 引継ぎもない突然の異動

この方は、前任者が退職したので材料管理担当に突然異動させられた。前任者は材料管理の基本である棚札なしで業務を処理し、在庫量を確認せずに調達担当者が発注していたらしい。前任者が怠慢であったのか優秀であったのかは不明である。だが倉庫内をざっと見るだけで在庫量を把握でき、経験と勘で在庫の管理と調達をしても問題なく処理できたらしい。前任者は経験豊富なベテラン社員であり、何とか切り抜ける方法を持っていたようである。

前任者の突然の退職の背景はわからないがリストラされたのかもしれない。普通の人間関係があればこのようなことは考えられない。それにしても会社として短期間の引継ぎや指導や訓練があるのが普通である。

新しく担当になったこの方は、同じ食品工場内である程度は実情を知っており、何とか切り抜けるだろうとの判断と期待があって異動であったのかもしれない。突然の異動で大変戸惑われたことは理解できる。無責任にも驚かされるがこのようなことがまだあるのが中小企業の実態なのであろう。

ある程度社内を知っていたとしても在庫台帳（棚札）がなければ何がどのくらいあるか明細がわからず、発注の判断もできない。材料倉庫には当面製造に支障のない十分な原材料の在庫があったものと思われる。

異動に戸惑い、悩む中でネット検索により当イグレンのコラムを発見し、資材購買各部門の考え方と基本的な業務内容を読み進めて資材調達部門の概要をおぼろげながら理解ができたものと思われる。

まず、棚札のないことに気が付き、棚札の作成から始めることから始めた。在庫している原材料の種類は不明であるが最初作成に時間がかかるが対策の順番としては正解である。ほっとされた様子も伺うことができる。

当コラムでは資材購買部門全体の作業マニュアルが作成できるくらい詳細に作成してある。これから調達担当も兼任されるとのことなので業務の流れをコラムで確認しながら実施することで相当効率よく作業が進めることが出来そうである。ネット社会で問題を解決する実態を見せられた感じがする。

## 事例 その2

『はじめまして、電気設備工事業種で資材部に勤務しております。年齢は60歳になり、資材担当になってからは4年目です。その前は工事で働いておりましたが、資材調達としての教え、文書はなく方向性がよくわからなかったのですが、資料をよく読んで自分なりに再度構築し、うまく資材購買業務にあたります。ありがとうございます。』

## ベテラン社員への期待

工事部や資材部という組織があるのでこの方は中堅企業に勤務されている方と思われる。この方は工事部から資材担当に異動になって4年目とのことであるが資材購買の在り方など異動になった際に引継ぎなどが行われていなかったようだ。60歳での職場異動は、経験者だけに社内の業務の大体のことは理解しており、この方ならば「なんとかするだろう」と期待されての異動かもしれない。逆にベテラン社員であれば、立場上若い人に簡単な質問はし難いという問題もある。

このような異動ではまず会社内の「資材購買のマニュアル」をたよりに実態を理解することから始めるのが普通である。しかし、資材購買作業マニュアルが作成されていない会社もある。前任者からの引継ぎもなく、マニュアルがない場合、手探りで資材購買の仕事に取り掛からざるを得ない。当コラムでは、各業務について作業マニュアルが作成できる程度に詳細に記載している。コラムを参考にしながら次々と問題を乗り越えていかれると思う。元気を出してこの難関を克服してほしいと願っている。

## 突然の職場異動の原因

### (1) 米国の経済制裁

突然の異動は筆者も経験者の一人である。筆者の突然の異動の原因は、1980年代末の米国からの日本への経済制裁に近い圧力であった。

筆者は現在のスマホの前身である

自動車電話の欧米諸国への海外営業を担当していた。北欧への海外出張から帰国すると翌日突然資材購買部門の海外調達への異動を命じられた。担当する品物を少しでも高い価格で少しでも多く販売する営業から、全く逆の設計部門が指定した原材料や部品を納期通りに少しでも安く調達する業務への異動であった。考え方が方向でいえば180度、考え方では真逆であり、最初に大へん戸惑いを覚えたものである。

戦後輸出に頼らざるを得ない製造業は、プラザ合意以降円高に対抗するために工場内ではコストダウンに努力を傾注して何とか利益を確保してきた。自動車産業や電機機器製造業を中心に必死になって働いてきた意識もあった。

この戦後の製造業の努力が当時の日本のGDPを伸ばし続けていつの間にか伸びが大きくなった。その結果、アメリカ国内では日本に対して大きな恐怖を抱かせてしまった。

1989年2月のワシントンポスト紙とABC放送が共同で行った世論調査において、「アメリカ人の半数に近い44%の人が日本の経済力の方がソ連の軍事力よりも米国の安全保障にとって脅威である」というショッキングな結果が出たのである。当時「何事も世界一でなければならぬ」アメリカ人にとってこれは許しがたいことであったようだ。このままでは西側の先進国、自由貿易を掲げる資本主義国の中で「日本の居場所がなくなるぞ」と

いうアメリカからの脅しとなったのである。

具体的には当時のレーガン政権は、包括通商法 301 条、いわゆるスーパー 301 による報復をちらつかせ、日本に市場開放と輸入拡大を強硬に迫ったのである。当時の通商産業省は、これを受けて自動車産業や電機機械産業のトップを集めて、とにかく輸出を極力抑えてできるだけ米国からの輸入に力を入れるように特別通達を出して強く迫ったのであった。

極端な言い方をすれば「輸出はしなくてよい」「部品での製品でも何でもよいから輸入せよ」「できればアメリカから輸入がよい」という厳しい指示であった。各企業は、営業部門だけでなく設計部門などからも海外調達部門へ多くの社員を異動で投入した。この時の対策が筆者の異動の原因となった

## (2) バブル崩壊によるリストラ

突然の異動は、その後も発生した。1980 年代からのバブルが崩壊し、1990 年代前半に当時大企業は、人員過剰、設備過剰、債務過剰という三つの過剰を抱えてしまった。これを解決するために多くの企業でリストラとして人員削減が実施され、退職していった。このリストラで不本意に会社を黙って去っていった人が多かった。リストラされた人材は、企業への忠誠心どころかリストラへの恨みさえ持って退職し、資料の整理や丁寧に引継ぎをせずに去っていった。更に、当時採用した成果主義の影響も大きい。成果主義

では自分の実績を上げることが優先して部下や同僚への指導もできない。退職者の業務を誰かが急遽担当しなければならず、残された少ない人数で業務の処理をした。

これらが相俟って、多くの企業内で突然の異動が発生し、引継ぎや指導訓練なしで急遽業務を担当せざるを得なくなり戸惑う原因のひとつとなった。

## (3) 米中経済戦争の影響

現在の米国のトランプ大統領が起こした米国と中国の経済戦争が心配である。米中の経済戦争は世界経済に対して大きく悪い影響を与えそうである。

現在のアメリカと中国の悪い関係は 1980 年代後期の日本とアメリカの関係に似ているように思われる。中国がとっている産業補助金、知的財産権、為替政策の透明化、人道問題などの政策に対するアメリカの制裁関税、それに対する中国の報復関税などは、1980 年代末、当時のレーガン政権がちらつかせた包括通商法 301 条、いわゆるスーパー 301 による報復がそれである。

これらの相互の制裁関税は、当時の日本とアメリカの関係以上に世界経済に悪い影響を与える恐れさえある。景気の悪化は次のリストラの原因となる。

米中経済戦争が次の異動の大きな要因の一つにならないように祈りたいものである。

## 2 「あるべき姿の海外調達」への投稿

### 事例3 海外調達への投稿その1

『掲載記事を、興味深く読ませて頂きました。最初の「海外調達と国内調達とは何が違うのか」の品質から7項の為替変動までは、海外取引先への指導で改善できたり、買う側の認識変更やリスクマネジメントで対応などが有効です。しかしながら最初にある「日本の系列は取引の特殊な形態」に記載の系列取引や最後の文化や習慣の相違は、ご指摘のように、日本が特殊なので容易には対応できないものですね。歴史や長い年月の取引習慣という慣性があるため解決にはやはり相当の時間がかかるのではないのでしょうか。下請け取引のような取引関係のなかで、売手は「公式な約束はないけど、買手から注文が入るのは当たり前」と考え、買手は「発注先にたいする多少の無理は通るもの」というようなグローバルに見たら不健全な相互依存は、時期はわかりませんが、最終的にはなくなってゆくのではないのでしょうか。もう、30年近く前の話ですが、NICSという言葉がはやっていたころ、ある大手の役職者がアジア海外取引先の対応を、日本の下請け企業と違って「気の利かない連中だ」のようなコメントをしていました。』

### 事例4 海外調達への投稿その2

『私は粉体機器の会社で海外調達を担当しております。2008年から現在に至るまで、主に弊社の欧米にあるグル

ープ会社で製造した機器や部品の輸入業務をほぼ一人で行っておりますが、言葉の違いや文化の違いもあり、品質や納期管理で海外と弊社国内部門との間に挟まれながら、試行錯誤の日々を送っております。

そんななか、執筆された「あるべき姿の海外調達」のコラムをインターネット上で見つけ、自身の体験と照らし合わせながら興味深く拝読させていただきました。このような価値のある情報を公開していただきありがとうございます。とても参考になる情報ばかりでしたので、お礼を申し上げたく、この欄にコメントさせていただきました。』

### 残る古い慣習の弊害

これらの投稿はいずれも昨年（2018年）にいただいたものである。

筆者も海外調達担当において「文化や習慣の違い」には悩まされた一人である。

日本の製造業は、産業の二重構造に助けられて戦後大きく発展することができた。当時の大企業は仕様書の完成遅れや設計者のミスによる設計変更さえも、大きな費用負担がなければ下請企業に無償で対応させてきた。それによる遅れも徹夜をしてでも何とか当初の納期通りの納入を強要した。国内調達では簡単な話しあいだけでほとんどのことが進行し、注文書に記載のない内容も従来通り付帯する条件として決定して要求した。これらのことが長い間に少々の無理は下請け

企業が負担して当然という悪い習慣ができてしまった。

海外調達では、注文書という契約書が取引の基本である。仕様書の発行遅れは納期遅れの原因となる。後日の仕様変更は、設計変更であり、それによる費用の発生は値上げになって当然である。仕掛品があればこれに対する補償も対象となる。このように新しい要求事項はすべて値上げに跳ね返る。海外調達では仕様書の遅れや設計変更は無償で対応させることはできない。海外の調達先にとってこれらは納期変更や値上げの当然の要求である。

注文書という契約書が優先することが当たり前の海外調達では、今まで黙って言うことを聞いてくれた国内取引先と比較し、海外取引先は「気の利かない連中」に見えてしまう。これらは投稿者の指摘のように国内の一部の担当者が「気の利かない連中だ」との批判となる。この批判は海外調達では通用せず、取引さえ拒絶される。海外調達の基本や文化や習慣の違いをきっちり、最初から説明しておかないと海外調達担当が悪者になってしまう。

21世紀に入り、日本の製造業も海外調達の常識が大分徹底され、最初の段階で仕様書を完備して打ち合わせに入るように変わった。仕様変更が発生すれば見積価格の変更は当然という考え方は相当浸透し、この種の問題は改善されて、なくなったと思われた。しかし、こうして昨年の当コラムへの投稿を拝見するとまだまだ解決して

いないようだ。色々話を聞いてみると原因は年配者にある。海外取引に慣れていない工場の幹部職にはこの傾向が強く、これが海外調達のトラブルの原因になっている。

社内の一部門には、この種の古い国内の慣習が残り、約束通りに準備することを安易に考える傾向が年配者から払しょくされていない。しばらくの間、海外調達担当者はこのような年配者がすべて退職するまでしぶとく頑張らなければならないようだ。

### 事例5 海外調達への投稿その3

#### 「問題ない」はまだ健在

海外調達でご苦労されることが多いためにいくつかの企業の担当者が研究会をもって、悩みなどを解決している。先般コラムの筆者ということで研究会に参加し、最近の海外調達事情を聴いてみると相変わらず同じ状況がある。

海外調達の交渉中に取引先の営業担当者が使用する「問題ない」という言い訳がある。交渉中に問題点を指摘し、改善を要求すると「問題ない」という返事が返ってくることである。

例えば、試作部品をみて「出来映え」の問題点を指摘し、改善を確認すると直ちに「問題ない」と自信のある返事がある。実際に発注してでき上がった「モノ」をみると同じ問題があり、改善されていないことが何度もあった。当方の指摘に対して、内容が全く理解されていないのである。それは取引先の国や地域、交渉する取引先が変わっ

でも繰り返されたのは一度や二度ではなかった。この「問題ない」という言い訳は相変わらず繰り返されている。

部品や製品の営業担当者は当方の要求する出来映えのレベルを正確に理解せず、「問題ない」と適当に返事をしてその場をしのいでいるのである。「問題ない」と回答しないと先に進まないために「口癖」のように繰り返し使われている。具体的な対策の準備のない時にも言い訳として良く使用される。

15名ほどのメンバーの研究会でこの言葉の存在を確認してみると、「まだ使用される」という返事が半数以上を超えていた。このように習慣とか文化は、変わるのには難しい。国内の古い幹部職の考えの払しょくが少し時間と経験を通して変わらないものと同じである。

このように筆者が海外調達において慣習の違いによって経験した失敗の事例を「失敗に学ぶ 海外調達の教訓集」として出版し、教訓やエピソードなど 50 ほどの事例を紹介した。この著書は既に絶版になったために新しく海外調達することになった担当者が失敗しないように当イグレンのホームページに掲載した。この種の筆者の失敗談がネット検索で役に立っているという読者がまだおられるようだ。

## 終わりに

その国の慣習や文化はなかなか変えるのは難しい。海外調達担当者も次々と新しいメンバーが出てくる。新しい担当者は国内の資材購買経験者からの異動が多い。国内の資材購買を経験した担当者は国内の慣習で対応することが多い。考え方の古い幹部も存在する。そして、同じ失敗を繰り返すことになる。

当イグレンの「初心者のための資材購買」や「あるべき姿の海外調達」も、まだしばらく彼らのための役に立つ情報として活用され続けるであろう。

ネット社会においては、一見古い情報に見えるコラムも役に立ちそうである。読者の投稿が届く限り掲載を残しておく必要と価値がありそうだ。

加藤文男 1941年生 中小企業診断士

通信機器製造会社で品質管理・品質保証部門を担当後、映像機器、通信機器の欧米地区の営業担当、国際調達、海外工場支援などを担当。中小企業大学校講師、神奈川産業振興センターのビジネスコーディネータを経て現在イグレン海外研修担当理事。