



あるところに、数々の悩みを抱えた青年が絶望していました。そこに、ひよいと神様が登場していました。「おい、兄ちゃん、どうした？」。

青年はただちに訴えました。「おお神よ。あなたはなぜ私に多くの試練を与えるのですか」

神は答えました。「なんだよ。兄ちゃんは、毎日、天気のことでも悩むのか」「転機……？」

「いやいや、天気だよ。雨とか晴れとか、雷とかさ」

「いえ……それには悩んでも仕方ありませんので」

「天気は自分の問題じゃないってことだよな」

「はい……。たしかに……」

「それなら、自分の問題だ、と認識したものにたいしては、答えは用意されているよ」

「そうなんですか」

「ああ、それが、『問題と認識する』の意味だからな」

「私は何をすれば……」

「答えを探せよ。もう大人なんだから」

頭を腕で包んだ青年の前には、神様はもういなくなっていました。

調達戦略を考えるにあたっての極論

調達戦略：企業は限られたリソースの有効活用を考えます。それがいわゆる戦略です。すべての方法を試せるのであれば戦略は不要です。多くの場合、人材も金も有限なので、戦略が必要となります。

調達戦略を考えるにあたって、まず極論を想定してみます。ライバル他社とまったく同じ製品を生産していたとして、調達だけで差をつけられるでしょうか。生産している品目がまったく同じで、客層も同じだったとします。あなたはどのように調達だけで差別化できますか。

差はコストだけではありません。品質もあるでしょう。あるいは素早く製品を届けるリードタイムの長さもあるでしょう。あるいは緊急事態にサプライヤから協力を得られる等々、サプライヤマネジメントの卓越さもあるでしょう。あるいは開発購買の観点から、技術的な関与も考えられます。また、生産の安定もあるでしょう。

こう考えると、自社の持つリソースを有効活用しなければならず、そして有効活用するためには**現実をしっかりと見つめなければいけません**。リソースの優れたところ、劣ったところを正しく認識し、他社と差別化しなければ、調達戦略にはなりえません。もっとも重要なのは、そのうえで、何を改善すべきか適切に設定することです。これは哲学的な議論ではありません。実務の話です。ただ調達戦略においては、漠然とした議論か、カタカナばかりの無意味な議論が横行しているので、まずは現実を見る大切さを強調したかったのです。

●これまでの調達戦略の問題点

私が考えるに、ほとんどの調達担当者や調達管理者が感じているにもかかわらず、これまで語られていなかった問題点は図1-1の通りです。

調達戦略書が、報告のための報告になっていて、ほとんど実務的には使われていないのです。そして報告を受ける側もほとんど進捗管理をしません。また、奇妙なことに期末の報告時、「戦略がうまくいきませんでした」と聞いた経験がありません。ならば、世の中に溢れる調達戦略はすべてうまくいったはずなのです。しかしながら調達戦略のセミナーを開催すると多くのひとが集まります。表面上はうまくいったと報告しているだけではないでしょうか。現場追認か数字のごまかしが大半なのです。

与えられた目標は高すぎ、自発的な目標が低すぎる問題があります。よく、戦略は与えられた目標に対してその解決策と道筋だといわれます。しかし、だとす

進捗管理：仕事がスケジュールに沿って実施されているかを確認するもの。ただ実際には上司が進捗管理をする際になってはじめて、部下は過去のスケジュールを埋める場合がほとんどです。

- ・上司報告が終わったらゴミ箱に捨てられる
→報告のための報告になっているため切迫感がない

- ・「戦略が上手くいきませんでした」という報告は聞いたことがない
→現状追認か数字のごまかしが大半

- ・与えられた目標は高すぎる、自発的な目標は低すぎる
→いまいち何を目標にすべきかわからない

- ・SWOT分析、5-Forcesなど、やるのはよいが効果は不明
→実務に使えるかわからない、あるいは役に立たないと薄々わかっている
分析手法の強要。他社のベストプラクティスは応用できない

図 1-1 調達戦略の問題点

目標値：多くの場合、目標値を決める際に「ここまでは行けるかな」と目標値として設定します。目標を決める際に戦略や手段をすでに考えているのです。これは循環論であり本書ではこの目標設定法に反対しています。

成功事例：成功したとされる企業に取材に行くと、多くの場合は、成功事例と認識されていません。メディアに載るのは表面的な事象であり、あまり真に受けたくないようにしたいものです。

見たくない現実：ほとんどのビジネスパーソンはコンサルタントに指摘されるまでもなく会社の真の問題を理解していません。問題を理解しすぎるがゆえに目を背けてしまうのです。

れば上位者は常に調達部門にたいして、「コスト削減について、目標値は前年の半額」と目標を立てればよいのではないのでしょうか。もちろん、目標とは意気込みだという人もいるでしょう。しかし、その意気込み目標値と、実際の目標値はどのように設定するのでしょうか。ある人から言わせると、それは「実行可能なレベルをまず想定して実際の目標値を設定するのだ」といいます。しかし、それは論理的におかしい話です。なぜならば実行可能な目標を想定しているときに、すでに戦略を想定しているからです。「これこれ、こうやったら、この値までは到達するだろう」と、目標から戦略を作るのではなく、逆の動きになっているのです。

また、残念ながら、他社のベストプラクティス（成功事例）はほとんど応用できません。なぜならばあなたの会社の資本規模や、あるいはサプライヤの種類、そして時期が違うからです。よくベストプラクティスをありがたく聞き入るひとがいますが、そのほとんどが役に立ちません。こう正直に指摘している本を私は見たことがありません。

ここで、かなり奇妙な論理展開をしたいと思えます。まず、これまでいろいろと説明してきた分析について、分析のための分析ではなく「見たくない現実をありのままに見るためのツール」として扱います。「見たくない現実」を見れば見るほど、これから説明する戦略構築に役に立つからです。

これまで、既存の調達戦略を説明するものはあっても、調達戦略の具体的な構築方法をお伝えする書籍はありませんでした。そこで、具体的な調達戦略を立て

るやり方について触れたいと思います。そのときに活きるのが「見たくない現実」です。「準備が9割」といっても過言ではありません。

●本書における調達戦略構築にたいする基本姿勢

ところで、ビジネス書オタクには怒られてしまうかもしれませんが、私は調達戦略を考えるにあたって、次のような方針を採用したいと思います。

(1) 何が戦略で、何が戦術か、というのは考えるだけ無意味なので、自分で決めましょう。

これまで神学論争（神はいるのかいないのかという論争）が続いてきました。「それは戦略ではない。それは戦術である」といったような議論です。もちろん経営学者や学術的オタク議論が好きな人はそれでよいでしょう。ただし私たちは実務家です。結局、何かをやらないと変化をもたせないのです。したがって、何かの施策に、それが戦略なのか戦術なのかと問う議論は暇人に任せればよい話です。

(2) 「あれか、これか」という思考法はやめてください。

優先順位をつけるのは重要です。ただし、「これをやるから、これはできない」といった決めつけの前に、ちょっと考えてほしいのです。たいいていは、本気になってやればすぐ終わります。何か一つをやる代わりに、何か一つをあきらめる必要があるでしょうか。ぜひ可能な限り、同時進行で進めてください。

ビジネス書オタク：
たまにビジネス書の新刊ばかりを追いかける人がいます。長く読み継がれてきた本を読むほうがはるかに有益でしょう。

戦術：戦略がゴールを示し、戦術がそこに至る手段といわれます。ただ実務を考えると非常にその境界は曖昧です。ですからあまりこだわる必要はありません。

「あれか、これか」：
実存主義哲学者キルケゴールは「あれか、これか」と宗教的な態度を問いました。しかしビジネスでは二者択一は意味がありません。

(3) 完璧な戦略を求めないことです。

「これをやったらすべてがうまくいく」といった類の発言をする人がいますが、ほとんど嘘です。この世の中は複雑系です。何か一つやって、すぐ解決するほど簡単ではありません。他の場所でうまくいっても、あなたの場所ではうまくいかない場合が多いはずです。だから、答えは一つではありません。いちど決めた戦略が間違ってる可能性はあります。時代の変遷によって変わります。だから戦略は常に、作った瞬間から古新聞になると思ってください。

戦略は、作って終わりではありません。継続的に見直し、実行を伴うことで、実効性のある戦略になるのです。

古新聞：環境が静的なものであれば戦略は作り直す必要がありません。しかし環境は動的なものですから常に戦略は練り直す必要があります。

戦略



あー
神さま：