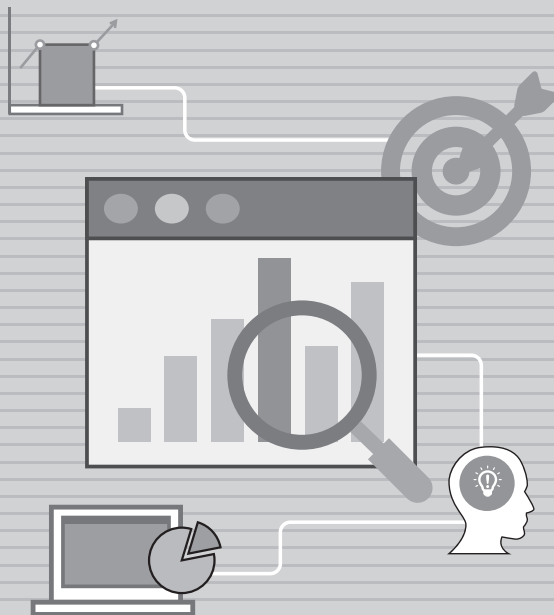


第 1 章

インフラ系調達・購買の 基礎知識



現場を襲う虚無感

あのときの感情をどう表現したらよいでしょうか。

私が、コンサルティングで某社にはいったときのことで。多くの会社からは、最初に、コンサルティングのメンバーだけではなく、全部員にたいして、キックオフの講演をするように頼まれます。

そのとき、私はいつものとおり、これまで自分がいかに調達・購買業務に命を賭してきたかを話します。新人のときに考えたこと、社内での葛藤、障害、制約、そしてどのように涙を流しながら改善しようと試みてきたか――。

しかし、ほとんど反応がないのです。もちろん日本人ですから、立って拍手をしてくれたり、大きなアクションをしてくれたり、という意味ではありません。聴いてくれているひとが、真剣に聴いてくれたり、笑顔になって目を合わせてくれたり、という反応は手に取るようにわかります。ただ、その組織では、「はいはい、また部長がくだらない取り組みをはじめたのね」という雰囲気は充満していました。誰もがうつろで、停滞感にあふれ、そして、やるだけ無駄だ、という無言の空気に私は押し潰れそうになりました。

私は、勇気をだして、訊いてみました。「どうも、私は歓迎されていないように感じます。歓迎されていると思っていいでしょうか」。そのときの、その場の無言は、どのように表現するべきでしょうか。

きっと現代の調達業務における哀しみの特徴は、効率だけを追い求めて進むことをやめない企業活動のなかで、その存在意義が問われることなくただよっている点にあるように思います。上司は、調達業務がこれからは重要だと説き、しかしながら、現実では現業部門からないがしろにされている部下たちがいる。さらに、誰も調達部門に心を寄せずに、

多忙さゆえに、誰も立ち止まろうとしない。

私はさらに勇気をだして、一人を指して訊いてみました。「この部門の問題点を教えてください」。すると、皮肉っぽい表情を浮かべながら、ヘラヘラと彼は話し出しました。「部門としてのビジョンも、進むべき方向性もわからない。これじゃあ、誰も何もできませんよ」。

完全にそれは、他人に責任を転嫁する態度でした。私は即答しました。「それなら、あなたは、他人に自慢できるビジョンや夢があるんですか」。彼は無言になりました。きっと、通常のコンサルタントならば、その場をやりすごして、適当に仕事を進めて、請求書を発行すればよいだけでしょう。ただ、私はそれができなかった。属する組織を批判できない弱虫はときに弊害です。しかし、おのれができないことを差し置いて、組織ばかりを批判する無能は、もっと弊害だからです。

すると、彼は続けました。「でも、調達が、うちにどう役立つかもわからない」。そこで、私は話し始めました。調達・購買業務が、どう役に立つか。そして、私たちの業務は高貴な仕事であることを。

1 売上高、工事原価、総利益（粗利益）

調達・購買担当者として、まず自分たちの仕事はどこに影響を与えるかを、自社の決算書から知っておきましょう。決算書とは損益計算書と貸借対照表などです。「など」とは、上場企業が非常上場企業によって種類が異なるからです。ただ、基本的に損益計算書と貸借対照表はどの企業も作っていますから、自社のものを入手してください（図 1-1）。

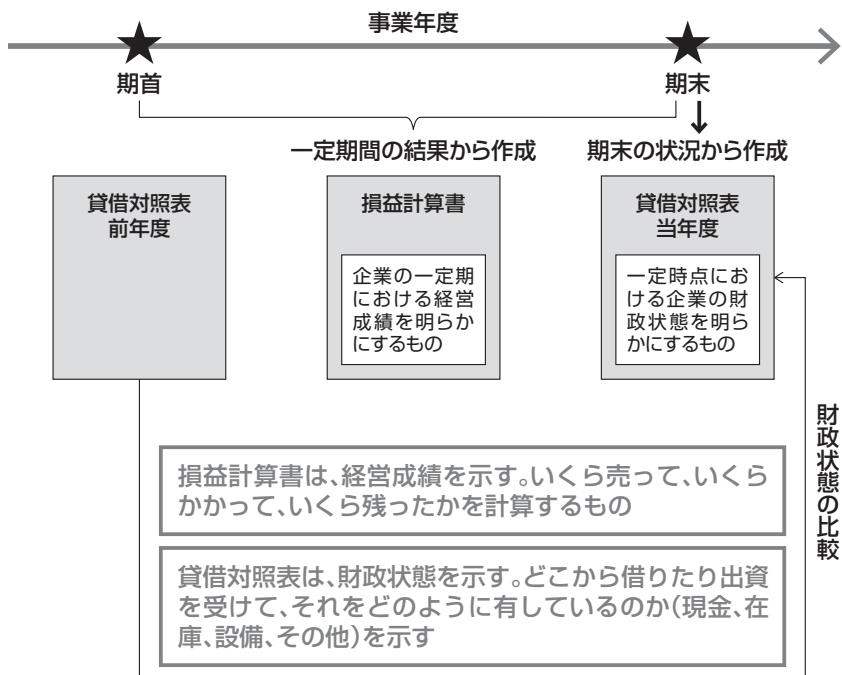


図 1-1 損益計算書と貸借対照表

簡単にいえば、損益計算書はいくら売って、いくらかかって、いくら儲かったかを示すものです。貸借対照表は、いくら資産があったり、いくら

の借金があったりするののか、企業の体質を示すものです。

表1-1は、某企業の決算書をベースに作ったものです。

表1-1 損益計算書の例（一部）単位：百万円

売上高	
完成工事高	1,285,886
不動産事業等売上高	18,179
売上高合計	1,304,065
売上原価	
完成工事原価	1,119,144
不動産事業等売上原価	13,043
売上原価合計	1,132,187
売上総利益	
完成工事総利益	166,741
不動産事業等総利益	5,136
売上総利益合計	171,878
販売費及び一般管理費	
役員報酬	624
執行役員報酬	1,374
役員株式給付引当金繰入額	111
従業員給料手当	24,745
退職金	51
退職給付費用	1,250
法定福利費	3,732
福利厚生費	3,266
修繕維持費	734
事務用品費	466
通信交通費	2,290
動力用水光熱費	193
調査研究費	10,296
広告宣伝費	683
貸倒引当金繰入額	3
貸倒損失	52
交際費	528
寄付金	292
地代家賃	3,960
減価償却費	1,670
租税公課	3,997
保険料	202
雑費	3,128
販売費及び一般管理費合計	63,656
営業利益	108,221