

第 61 回 購買ネットワーク会(関東)
サプライヤー・リレーションマネジメント ケーススタディ
「あなたのことはそれほど」

2017.9.23

Katsuo Samejima

やあ。俺の名前は谷口一博（たにくち・かずひろ）。

産業用制御盤メーカ「津田電機」のシステム計画部ってところで働いている。

製造業のラインや社会インフラの制御に使われる制御盤を設計・製作するメーカで、システム全体の基本設計を担当してるんだけど、実は、ちょっといろいろ面倒なことになっててね。

ウチの会社は、ガス会社や水道局のような公共事業体の設備や、化学プラント・食品メーカなど、信頼性や長期の供給能力を求められるお客さん向けに、専用の制御盤を作ってきた。お客さんの海外進出に伴って輸出の仕事も昔よりは増えたみたいだけど、基本的には国内向がほとんどで、したがって盤に使う部品も日系メーカのものを使うことが多かった。

基本設計という仕事は、お客さんの要求を特定し、基本ロジックや主要な構成装置を決める。実際の「ものづくり」はプログラム技術部、筐体設計部、電装設計部といった詳細設計部門が行い、工場や資材に製作や手配の指示を出す。ただお客さんの多様な要求に応えるために俺たちシステム計画部も主要なサプライヤーとは交流して、どんなソリューションがあるのか知っておく必要がある。乱暴に言えば、ウチの部で決めた方針が、サプライヤーを決めてしまうこともあるのだ。そうした影響力のある主要サプライヤーが「イチコー」だった。

同社は、自社製のセンサと組み合わせて使う専用コントローラに定評があり、このコントローラを使いこなした制御システムはウチの定番製品でもある。先代創業社長の時代からトップ同士の付き合いで、大手工作機械メーカから移ってきた今の社長とも親しい。

イチコーのバイヤー、園浦百合子（そのうら・ゆりこ）に出会ったのは、だから必然だった、と言ってもいい。ある開発案件でコントローラの内蔵部品に関する細かな議論になり、営業技術の担当者が彼女を連れてきたのがきっかけだった。年は僕より少し上に見えたが、柔らかいブラウンに染めたショートボブは、彼女によく似合っていた。「私なんかですいません」と言いながら、彼女は僕が聞きたかった技術的な質問に実に的確に答えた。部品のことだけでなく、自社の工場内の制約条件やセンサの原材料に関わる市況先行きなども、購買部員である彼女が深く把握していることに、僕は驚いた。言われた通り見積の比較をして、伝票を切っているだけのウチの資材とは大違いだ。耳と脳はその情報に吸い寄せられながら、細い指先や商談室のソファでぴたりと寄せたスカートの膝にも、僕はとても戸惑っていた。

イチコーの津田担当者が中国に長期出張になってしまい、彼女と電話で直接連絡を取り合うようになってから、プライベートで会うようになるまで、あまり時間はかからなかった。

...

「ねえ、プラムマイスターって、津田さんとも取引あるの？」

秋雨の降り続く 9 月の連休の夜。夜の高速を走るクルマの助手席で、百合子が珍しく仕事の話聞いてきた。僕はくぐもったような返事をした。正面からは答えづらい話だ。

「プラムマイスター」はみんなも知ってる通り、スイスに本拠地のある産業電機の超大手だ。かつて、国内産業電機大手の「梅山電気」設立に関わり、今なお日本市場でも一定の存在感を得ているブランド企業だ。近年では積極的な M&A を次々と行い、国内外の老舗産業機械メーカを次々と買収して傘下に入れている。

プラムマイスタージャパン・営業本部長の分洩(わけびち)は、ニコニコとした表情を絶やさない男だが、梅山から引き抜かれただけあって、そうとうなやり手だ。ウチとの関係強化を狙い、分洩自らが毎週のように、資材や電装設計部だけでなくシステム計画部長である中島のところにまで通ってきている。部長は分洩と年が同じで、梅山時代からの知り合いとあって、分洩に「さすがですね兄さん」などとおだてられ、すっかり調子に乗ってペラペラとウチの将来戦略を喋っているらしい。まったくいい気なものだ。

もっとも、部長のお喋りにも一理ある。近年、制御業界を賑わしているのが IoT(Internet of Things)というコンセプトである。生産を中心とした産業のあらゆる要素をネットワークでつなぎ、スマートなバリューチェーンを実現する。ドイツが打ち出した「Industrie 4.0」はプラムマイスターなど欧州勢が中心になり世界の先頭を走っている。IoT の一つの特徴はオープン性で、従来のような専業メーカの作り上げた精緻なクローズド・システムの代わりに、プラムマイスターが世界的シェアを握る汎用コントローラと、その上位に位置するクラウドの活用でネットワークの柔軟な拡張を実現し、全体としての効率化を図っていくという思想がそこに見える。分洩は時々業界誌やビジネス誌に寄稿するほどでこの潮流には滅法詳しい。ウチの会社もこの時流に乗って IoT 対応への技術力強化を狙っているが、部長はプラムマイスターとの関係を強化し彼らを先生にして一気に業界の先頭に立とうと考えているようだ。だが、こんなことは百合子といえども話せないじゃないか？

翌日、入社同期で総務部にいる浜足茜(はまたり・あかね) がやってきた。女性みtainな名前だがこいつはれっきとした男で、総務部で社長の補佐のようなことをやっているが若手の間では「経営企画室長」とあだ名されている。「谷口、プラムマイスターについて、なじ

みのコンサルから気になる話を聞いた。お前あの会社に詳しいよな」浜足は空き椅子を引いてきて隣に座った。「プラムマイスターは津田の買収を考えているかもしれない。ウチが日本の基幹産業や公共事業体のような客に深く食い込んで顧客の技術基準に精通していることは、国内市場だけでなく、政府が主導してるインフラ ODA 輸出案件に外資企業が絡むためには魅力がある、というんだ。中島さんはおだてられて木に登ってる場合じゃないぞ」

「さすが経営企画室長殿が考えそうなことだな。社長や中島部長には話したのか？」

「まだだ。ちょうど来年度からの開発戦略とか書き始めただろう。今後、IoT 中心でやっていくのか、従来型の専用システム技術にしがみつくなのか、特に外部のサプライヤとの関係を整理しないと全社的にもまずいんじゃないかと思ってな。先にお前の考えを聞きに来た」

…まてまて。これは僕だけの話じゃないはずだ。谷口は声を潜めた。

「浜足、そういえば常磐との話はどうなったんだ？」

日本人で「常磐製作所(ときわせいさくじょ)」の名前を知らない人間はまずいないだろう。

「炊飯釜から原子炉まで、エレベータから新幹線まで」電気が通るものはなんでも作る総合電機の雄だったが、近年は“Electronic Inspiration by TOKIWA”というキーワードを掲げ、なんとシリコンバレーに本拠地を移して彼らの伝統的な顧客である電力や鉄道、大手製造業といった基幹産業分野に常盤が得意とする情報・制御システム技術を駆使して IoT を導入する、IoT ビジネスの一大プレイヤーになりつつある。

津田電機が製造するような専用制御システムを長く要求してきたのは常磐の顧客であり、したがって常磐自身も、ウチの主要顧客の一つであった。

半年ほど前、その常磐が津田に資本参加したいと申し出てきていた。社内では極秘の話だったが、技術検討の関係で僕は NDA(秘密保持協定)にサインし本件に関わっていた。

「あれか。常磐の IoT 戦略推進には産業現場に強い津田のような存在が必要で、関係を緊密化しておきたい、という話なんだが、どうも今一つ常磐の狙いがハッキリしないんだ。彼らはマイノリティ出資でもいいと言っている。資本的にはありがたい話だが、我々は常磐だけでなく、苗菱とも初芝ともやるのがモットーだ。変に常磐傘下みたいなイメージが付くのは避けたいんで、あまりウチから積極的には進めてないんだよ」

「とはいえ常磐なら顧客層も重なるし、悪くないじゃないか。専用コントローラを使いこなして制御システムを作るといって、我々の得意分野を生かして常磐の顧客に食い込めるなら」

「そこなんだよ。従来の技術の延長線上で津田は生き残れるのか？プラムマイスターのような汎用コントローラの世界のリーダーと組んで、一気に打って出るべきなんじゃないか？」

「おいおい、とするとイチコーとか、従来のコアサプライヤとの関係はどうなるんだ？」
…しまった。気づかれたか？僕は浜足の顔をちらっと見た。

「うん、そうするとその辺は大幅に整理せざるを得ない。専用コントローラを使ったソリューションは時代遅れになる、という話もある。ウチはイチコーとベッタリだが、同業他社はすでに IoT 対応が遅れて業績が伸び悩み始めているところもあると、別のコンサルも言っていた。ちょっと、俺とお前で一度、開発戦略の前提になるコアサプライヤとの関係を整理してみないか？取引状況や業界動向など、俺も調べたネタがいくつかあるから、それを送る。どことどういう関係を進めていくか、後でお前の考えを聞かせてくれ」

「うーん。そうか…わかった。」

「いつぞやお前が激賞していた美人バイヤーだっけ？ちょっと縁がないかもしれないぞ」
…よかった、百合子とのことは気づかれてはいないようだ。いやそんなことはどうでもいい。浜足が来たということは、社長もある程度そういうことを考えているってことだ。

既存システムを重視するのか？舵を切るか？組むなら常盤かプラムマイスターか？
どうする？

問：

さて、谷口(あなた)は、津田電機の今後の中核技術をどう位置付けていくか、その上で登場する各サプライヤとの関係をどのように定義づけますか。

本文の情報とデータを参考にしながら、成長に繋がるシナリオを書いてください。結論でなくても、立案のプロセスと、それに必要な情報を説明することでもよい。

またその際、購買部門にどのようなことを期待しますか。

参考：

サプライヤとの関係は以下の 4 分類に位置付けられる。

PCR(純然たる競争関係) - CBIR(競争に基づいた既存優先の関係) - PSR(優先サプライヤ)
- SBA(戦略的ビジネスアライアンス)

Note:

このケーススタディに登場する企業名、個人名、またそれらに関わる状況設定や説明は全てフィクションであり、実在する個人・組織とは一切関係がありません。なにか思い起こすことがあったとしても偶然です。気を悪くしないでください。