

## 第7回 中国四国購買ネットワーク会 ケーススタディ

2013年6月29日（土）@岡山

### 価格決定の味噌

### *The Pricing of Miso*

#### 問い)

以下のような状況の中、あなたなら、どのような調達方針を立案し、マルソメ味噌との交渉目標価格をいくりに設定しますか？ 調達方針概略・目標価格とその根拠を別紙に記載してください。ただし、今回登場する企業はすべて、下請法の適用範囲外とします。

#### 要旨)

イナバフーズの主力商品である、即席味噌汁の原材料の味噌価格について値上げ要請があった。市場競争は厳しく自社の製品への価格転嫁は難しい。過去、明確な調達方針がない中、新規担当となった田中は、調達方針を構築し、Top サプライヤーであるマルソメ味噌との交渉目標価格と、その根拠を検討する必要がある。

## 本文)

### <マルソメ味噌との交渉①>

「本日はお答えできかねます。また次回、お話をさせてください。」イナバフーズの原料購買担当である田中は、マルソメ味噌の営業担当に対して伝えた。「事情を是非ご理解いただければと思います。次は良いお返事を期待していますよ。」とマルソメの営業担当は言い、席を立った。味噌の原材料価格の高騰による強い値上げ要請であった。田中は3ヶ月前に即席味噌汁の原材料購買担当になったばかりである。年に2回の定期価格交渉・・・その交渉準備をする前に、マルソメ味噌から強烈的な値上げ要請が来たのだ。交渉準備の不足もあり、田中はこの場で何の判断をすることもできなかった。

### <マルソメ味噌の要望>

- ・ 原材料の大豆・米の価格高騰により13年上期の納入価格を値上げさせて欲しい（現状270円/kg）
- ・ 本来ならば20円/kg前後の価格アップとなる。根拠は対前半期の平均価格の変化。2012年上期と下期の比較で、大豆7円/kg、米14円/kgの合計21円/kg Up。これは全顧客にそのように説明している。（表1）
- ・ しかしながら、イナバフーズとは長い付き合いである。
- ・ 新任の田中さんの顔もあると思う。
- ・ 上記勘案し10円/kg UPの280円/kgは絶対に受け入れて欲しい。原料の価格上昇分を折半という論理。
- ・ もちろん、半年後の状況で原材料が下がっていれば、価格を見直す。

### <イナバフーズ>

イナバフーズは、フリーズドライ製法による即席味噌汁、スープなどを製造・販売している会社である。売上は年間200億円、そのうち即席味噌汁は年間50億円ほどの売上であり、メイン事業である。イナバフーズの即席味噌汁は、原材料へのこだわりもあり本格的な味として、各企業・機内食などへの販売はもとより、インターネット販売でも好評を博している。一方で即席味噌汁の競争は激化しており、価格は下落傾向である。特に近年大手味噌メーカーが発売した半練りタイプの高機能即席味噌汁により、自社のフリーズドライ製品は苦境に立たされている。

### <イナバフーズ即席味噌汁事業戦略>

イナバフーズの中で、即席味噌汁の事業はメイン事業であり、今後も毎年5%の拡大を計画している。しかしながら、市場競争は激化しており、既存商品の値上げはできない状況である。現在は半練りタイプに負けない味のフリーズドライ製品の開発が急ピッチで進められている。

### <味噌業界概要>

味噌の業界全体の売上・生産量は年々下落している。2008年にオルニチンを含んだ高機能性味噌が発売され、売上が一時的に伸びたが、その後また下落傾向となっている。現在約1300社が存在し、大手3社で40%のシェアを持っている。そのような市場状況の中、即席味噌汁は年率3%程度増加し、縮小する味噌市場の中で有望視されている。（表2、グラフ1・2）

### <味噌原料>

味噌の作り方はその地方やメーカーにより大きく異なる。イナバフーズが購入している味噌は、大豆と米麴

を同量あわせ塩をいれて発酵させて生産したものである。大豆は国産品 10%・輸入品 90%の比率で配合している。大豆・米の市況価格は直近で高騰しており今後も下落する気配はない。(表 1・3・4, グラフ 3)

### <イナバフーズ購買体制>

イナバフーズの購買部門は 1-6 月を上期、7 月-12 月を下期として、それぞれの期の価格を前月に Supplier と交渉して決定している。売買基本契約に、毎年 12 月と 6 月にコスト交渉をして次の半年間の価格を決定すると明記されている。今回は 2013 年上期の価格決定をする必要がある。販売の状況から、原料のコストアップは受け入れがたく、今回の価格アップの要請は非常に厳しいものであった。ちなみに売買契約書には基本的な取引内容の規定しか書かれておらず、数量や取引価格、期間などの契約内容は書かれていない。また、別途そのような契約もない。

田中の前任の宮本は、購買歴 25 年の大ベテランで、3 ヶ月前に定年退職した。田中は宮本からたいした引継ぎもなく現職に就いた。田中は日々のデリバリーの納期・数量調整をしながら、仕事を覚えている。

部門として調達戦略・方針の作成や共有はなされておらず、各担当者に任せられた環境になっている。今回の味噌調達に関しても前任の宮本からは一言も聞いていない。「う～ん。調達方針自体が無かったんじゃないかと疑いたくなるな・・・」田中は過去の購入履歴をみてため息を漏らした。

### <イナバフーズ味噌購入履歴>

田中は過去 3 年分の購入データを入手した。サプライヤーは 3 社で比率は 3 年間全く変わっていない。比率はマルソメ味噌が 60%、広島味噌が 30%、美作(みまさか)味噌が 10%である。価格はマルソメ味噌と広島味噌はほぼ同じであるが、今期は広島味噌のほうが高く、美作味噌は価格に継続的に安いが供給に難がある。イナバフーズの味噌購入数量は昨年 1 年間で 1 万トンであり、每期少しずつ増加している。(表 5・6)

### <サプライヤー情報>

マルソメ味噌・・・味噌業界 No1、関東の老舗味噌メーカー。年産 8 万トン。10 年前ではあるが味噌業界にしては大型の 80 億円の設備投資を実施し、縮小する味噌業界の中で存在感を示している。下流進出も進み即席味噌汁などの製造販売も手がけ、広く消費者にも知られている。イナバフーズとは長い付き合いである。

広島味噌・・・中国地方 No1 の味噌メーカー。年産 18,000 トン。味噌業界の中で生き残りを掛け大手 3 社に食い込むべく積極的な営業活動を推進している。イナバフーズとは 10 年前に取引が始まり、No2 サプライヤーの位置になっている。

美作味噌・・・岡山北部の味噌メーカー。家族経営で年産 1,500 トン。近場の企業や仕出し屋、弁当屋などに味噌をおろしている。イナバフーズが即席味噌汁を始めたときからの付き合いである。

各社の財務状況は公開されていない。田中は業界情報などで分かる範囲で取りまとめた(表 7)

### <広島味噌との交渉>

田中は広島味噌の営業担当と面談を実施した。広島味噌の営業は田中に「今日は本当にお願いがあるんですよ。」と切り出した。「田中さん、弊社は御社とお付き合いさせていただいて 10 年になります。御社とのお付き合いをもっともっと深くしたいと思っています。そこで、今回は勝負に出たいと思っています。」広島味噌の営業担当は顔を赤くして話はじめた。「本来であれば、最近の原材料の高騰を受けて価格アップのお願いをしたいと思っています。原材料でいえば 15 円/kg くらいは上がっています。10 円/kg アップが弊社のお願

になります。今回、もし、数量を倍に増やしていただければ、今期価格アップはいたしません。275 円/kg の STAY で行きたいと思います。」「STAY ですか・・・」田中は顔をしかめた。「田中さん、こんな状況で STAY というのはすごい冒険なんです。でも、宮本さんにずっと数量を増やしてもらうようお願いしていましたが、色々ご事情があったらしく、数量を増やすことはできませんでした。今回田中さんにご担当がかわられたので、千載一遇のチャンスだと思い、改めてお願いさせていただいた次第です。」「宮本は、なぜ、御社の数量増をしなかったのでしょうか。」「開発のかたが、なかなか承認していただけないといっていました。弊社からはサンプルの提出や調合の変更などをご提案していましたが、御社の品質に対するこだわりがあるらしく、なかなかご提案を受け入れていただけませんでした。」「そうですか。数量を増やすにしても、開発の確認は必要ですからね。私のほうでも開発に確認してみます。」

### <開発部との打合せ>

田中は開発部を訪ねた。即席味噌汁の開発の担当者は田中が新人時代に世話になった縁もあり、快く田中を迎えてくれた。「広島味噌の購入量を増やしたいのですが、品質面で問題ないでしょうか？」田中は尋ねた。「そうだなあ。まあ、無理だろうな。」開発担当者は答えた。「味噌っていうのはそう簡単なものじゃないぞ。少し品質が違うだけでも全く味が変わってしまう。広島味噌はマルソメに比べ軽くてコクがない。そのまま切り替えるのは不可能だ。」「では、広島味噌に品質改良をお願いしたらどうでしょうか？」田中は食い下がった。「そうだな。何度か試作をして似たような味を作ることはできるかもしれない。でも、それを採用するには時間と工数がかかる。そんなことに手をかけられん。お前もいま開発部が新製品の開発で忙しいのは知っているだろう。サプライヤー変更の検証には少なくとも3ヶ月以上はかかるし、全量切り替えるのは不可能だ。おそらく1000トン/年も切り替えられないのではないかな。」

### <美作味噌との交渉>

美作味噌の社長が田中を訪ねてきた。美作味噌はイナバフーズから車で30分ほどのところにあり、社長も田中と顔なじみである。「社長、呼びだしてして申し訳ありません。本日は価格の件でお話をさせていただきたいと思います。」田中は切り出した。「田中さん、うちはおたくのおかげで何とか持っている。今回の価格は据え置きでお願いしたい。でも原料が上がっていて、本当に赤字ギリギリなんだ。次の6月の価格決めの時には価格を上げさせていただくかもしれない。」「そうですか。ということは265円/kgが今期のご提案ですね。社長、数量はどんな感じですか？」「うちは家族経営でこれ以上の増産はできない。今年は1000トンくらいお世話になったし、おたくが伸びることも分かっている。来年は1000~1050トンが出せる限度だ。これ以上は難しいと思う。」

### <マルソメ味噌との交渉②>

田中はマルソメ味噌との価格交渉の準備を進めていた。集めた情報は添付資料である。どのような調達方針を立て、マルソメ味噌との交渉目標価格を、どのような根拠をもって設定すべきだろうか？（表8）

<添付資料>

年	円/kg	
	大豆平均	米相場
2010年上期	54	241
2010年下期	51	221
2011年上期	59	213
2011年下期	56	242
2012年上期	58	256
2012年下期	65	271
対前期平均(*1)	7	14

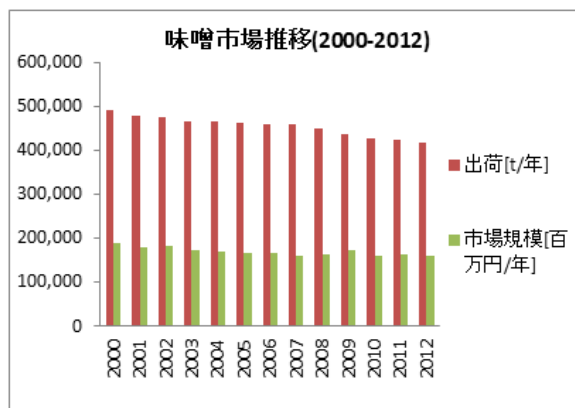
(\*1) 2012年下期平均 - 2012年上期平均  
(マルソメ値上根拠)

\*大豆平均は国産10%輸入90%の加重平均

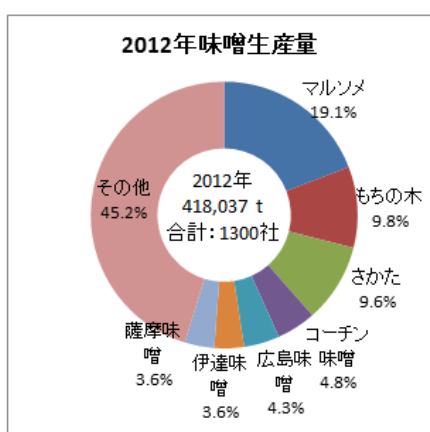
表1 半期原料価格平均推移

年	出荷[t/年]	市場規模[百万円/年]	即席味噌汁 市場規模[百万円/年]
2000	491,670	189,490	33,683
2001	480,753	179,388	36,218
2002	475,261	182,949	37,727
2003	466,904	174,522	39,217
2004	465,972	170,634	40,640
2005	461,739	167,974	41,896
2006	458,986	166,138	43,281
2007	460,050	161,836	44,620
2008	450,434	164,766	46,000
2009	437,935	173,387	47,300
2010	426,164	161,794	48,500
2011	423,790	162,835	49,200
2012	418,037	159,102	49,938

表2 味噌及び即席味噌汁の市場推移(2000年~2012年)



グラフ1 味噌市場推移(2000年~2012年)



グラフ2 企業別味噌生産量(2012年)

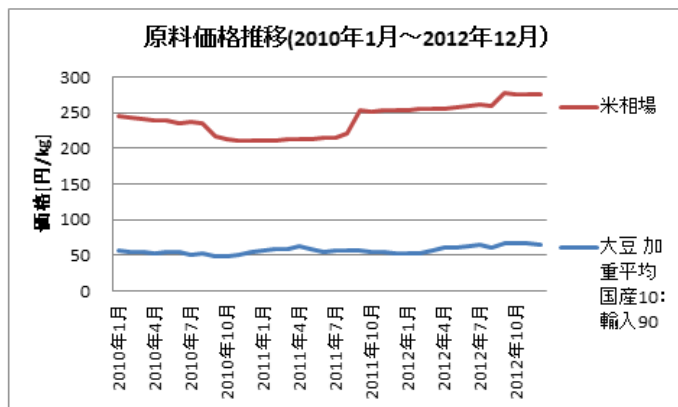
大豆	42%
米麴	42%
塩	16%
味噌	100%

表3 味噌原材料比率(一般)

各社配合の違いがあるがイナバフーズは上記比率指定。  
大豆は 国産大豆10%:輸入大豆90%が一般的。  
米麴の一般市況価格は明らかにされていないが  
米価格に連動して変化することが多いとのこと。(田中調べ)

年月	輸入大豆	国産大豆	円/kg	
			大豆 加重平均 国産10:輸入90	米相場
2010年1月	49	122	56	245
2010年2月	48	118	55	243
2010年3月	48	115	55	242
2010年4月	47	110	53	240
2010年5月	49	104	54	239
2010年6月	48	109	54	235
2010年7月	44	112	51	237
2010年8月	47	107	53	235
2010年9月	43	106	50	217
2010年10月	42	110	49	213
2010年11月	44	114	51	211
2010年12月	47	118	55	212
2011年1月	51	115	57	212
2011年2月	54	114	60	211
2011年3月	54	112	60	213
2011年4月	56	114	62	213
2011年5月	54	113	60	213
2011年6月	48	114	55	214
2011年7月	51	115	57	215
2011年8月	50	116	56	221
2011年9月	51	112	57	253
2011年10月	48	113	54	253
2011年11月	49	114	56	253
2011年12月	46	114	53	254
2012年1月	46	115	53	255
2012年2月	45	118	52	255
2012年3月	49	125	57	255
2012年4月	52	143	61	256
2012年5月	52	156	62	257
2012年6月	52	159	63	259
2012年7月	53	167	64	261
2012年8月	51	158	62	259
2012年9月	57	150	67	278
2012年10月	58	142	66	276
2012年11月	60	133	67	275
2012年12月	59	118	65	276

表4 大豆・米 価格推移(2010年1月~2012年12月)



グラフ3 大豆・米 価格推移(2010年1月~2012年12月)

年	円/kg		
	マルノメ味噌	広島味噌	美作味噌
2010年上期	270	270	260
2010年下期	265	260	250
2011年上期	250	250	250
2011年下期	255	250	250
2012年上期	265	265	265
2012年下期	270	275	265

表5 各社 納入価格推移

年	ton/半期			
	マルノメ味噌	広島味噌	美作味噌	合計
2010年上期	2,667	1,333	444	4,444
2010年下期	2,776	1,388	463	4,626
2011年上期	2,800	1,400	467	4,667
2011年下期	2,914	1,457	486	4,857
2012年上期	2,940	1,470	490	4,900
2012年下期	3,060	1,530	510	5,100
2013年上期	3,087	1,544	515	5,145
2013年下期	3,213	1,607	536	5,355

表6 各社納入数量推移・計画  
(2012年までは実績。2013年は計画・斜体)

2011年	百万円		
	マルノメ味噌	広島味噌	美作味噌
売上高	34,819	14,571	384
経常利益	3,482	1,321	16
経常利益率	10%	9%	4%
味噌売上比率	57%	31%	97%

\* 各社未上場のため財務公表しておらず田中が調べた範囲の数字

表7 2011年各社売上・利益 (田中調べ)

	円/kg		
	マルノメ味噌	広島味噌	美作味噌
現状価格	270	275	265
要望価格	280	285(275)	265
根拠・条件	原料高騰	数量倍でSTAY	がんばる
計画数量(T/半期)	3,087	1,544	515
補足		切替検討必要 替えて1000T/年	年間1050tまで

表8 各社要望まとめ (田中まとめ)