

青年の完璧な幸福

「誤りと無知とによって作られた幸福など、私は欲しくない」 André Paul Guillaume Gide

課題

各サプライヤーに対する来期のアロケーションとコスト削減目標を立案してください。

1 月なかば、晴れの日の午後だ。晴れは約半月続いている。雨は半月ほど降っていない。

一定の階調の青色に統一されたような高い空の下には、日差しによってわずかに暖められた澄んだ空気が静かに満ちていた。

午後 1 時 30 分を過ぎた頃から午後 2 時頃まで、とある家庭用電気機器メーカーの購買部は静かだった。なぜか理由は分からないが、ほとんど毎日、その時間帯は外線、内線ともに電話が少なく静かであった。多くの企業が昼休みを終え、商談や会議が始まるのが 13 時だとしたら、ちょうどそれが佳境に入ってきた頃で、日本中の働いている人々はその時間にもっとも忙しいから電話も少ないのだろうと森山は考えていた。

このメーカーの購買部員である森山はいまオフィスの中で自分のデスクにいた。彼が所属する課のデスクには課長の土屋と森山の二人しかいなかった。

エアー・コンディショナーによってととのえられた機械仕掛けの空気が、オフィスに満ちていた。不快なのかそれとも快適なのか、いつになっても判断がつかないという、不思議な空気だ。そんなことを森山はメールの返信を打ちながら考えていた。

「森山」と土屋が声をかけた。

「いま、すこし時間あるか？」

「4 時から田中プラスチック工業と打ち合わせがありますが、それまでは大丈夫です」と森山がこたえた。

土屋はパソコンを閉じて、電源ケーブルを抜きながら「来期のことについて、ちょっと話しておきたい。あと 10 分したら会議室までいいか」

「はい」

「各社のデータがあったほうがいいな。プリントアウトは必要ない。プロジェクターで映せばいいよ」

「はい。わかりました。」

「先に行ってるな。俺はコーヒーでも用意しておくよ。ブラックでいいだろ」土屋は北に向けて歩いて行った。コピー機の横まで来た土屋は、壁に寄せて置いてある、背の低いキャビネットの前に立ち止まった。引き出しを開けてみた。中には仕事に必要な文房具が、きちんと整理され、おさまっていた。ホワイトボードマーカーを取りだし、引出しを閉じた。

森山が会議室に入ると、既に土屋は座ってコーヒーを飲んでいた。プロジェクターが点けてあり、スクリーンが設置されている壁側の蛍光灯が消されて薄暗くなっていた。スクリーンには「2017 年度 新商品計画」という題名のスライドが映し出されていた。

「忙しいところ悪いな。まずは座ってコーヒーでも一口飲め」

土屋は 42 歳だ。購買部には 10 年ほど在籍しており、その前は商品開発部門にいたと聞いたことがある。森山

は土屋とちょうど差し向かいの位置にペーパーカップのコーヒーが置いてある席に座った。プラスチックの蓋を開けコーヒーを一口飲んだ。

「この資料見たことあるよな。おさらいの意味でもう一回説明するから、飲みながらでも良いので聞いてくれ」

「はい。わかりました」

土屋は本当に要点だけを説明した。コーヒーを二口飲んでから「これから、森山に考えてほしいのは、担当である樹脂成型品の来期のアロケーションと各社のコスト削減目標の割り振りだ。資料の通りだと来期の発注金額は新商品だけで4億円くらい増える見込みだ」

「各社には新商品の話はしてあり、6月購入開始でそれまでに金型作成と初期流動品の品質確認まで済ませることを各社には伝えてあります」

「生産能力と金型の作成期間はどうか」

「それなら問題はあります。うちの仕事以外が減っているサプライヤーもありますし、各社ともに金型の作成も現在のところ、当社向け、他社向けともに手がけているものは、ほぼ無いようです」

「そうか」

「各社の売上等をまとめた資料がありますが、ご覧になりますか」

「せっかくだから、簡単に説明してくれるか」

森山が説明を終えると、土屋はタイを少し緩めながら、

「もう、来期のアロケーションは考えているっていう口調だな。それなら森山の考えを来週早々にでも聞かせてくれないか」

「決めてるってことはないですけど.....」

「今の資料は課の共有フォルダに保存してあるのかな」

「はい。あとでショートカットを送っておきます」

「頼むよ。軽く確認させてもらうよ」土屋自身は自分の考えを無理に押しつけることはないが、意志が入っていないことは嫌うタイプだ。こういった資料に対する作成者の思いを鋭く汲み取る傾向がある。

「おねがいします」やや緊張した口調で森山はこたえた。

「じゃあ、来週の水曜日くらいまでには何とかなりそうか。時間かける必要ないからな。資料は簡単に構わない」

「分かりました。水曜日までに。報告のお時間は課長のスケジュールを見て、空いているところに入れさせてもらいます」

「ああ、それで頼むよ。今日は急に時間取らせて悪かったな」

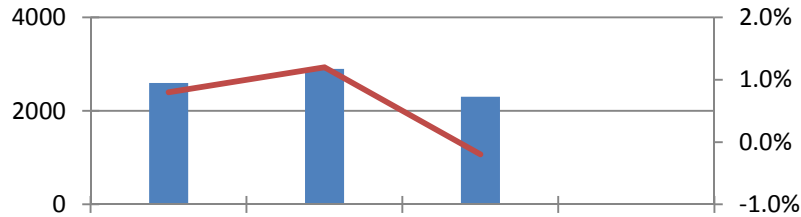
来期の樹脂成型品の購入金額は、2016年度の取引金額の約30億円に加え、新商品分として約4億円が加算された、34億円の見込みである。なお、新商品は最大で±20%ブレる可能性があることが開発部より示唆されている。加えて、森山の来期コスト削減目標は0.7億円となっている。

来期の各社への発注金額のアロケーション(割り振り)とコスト削減目標の割り振りを決定し、その根拠を明示してください。部品毎の購入金額の指定はしませんので、アロケーションによって増減する金額については任意とします。

現在、森山が担当しているサプライヤーは5社。これらに加え、新規サプライヤー候補として海外サプライヤー1社を開拓している。

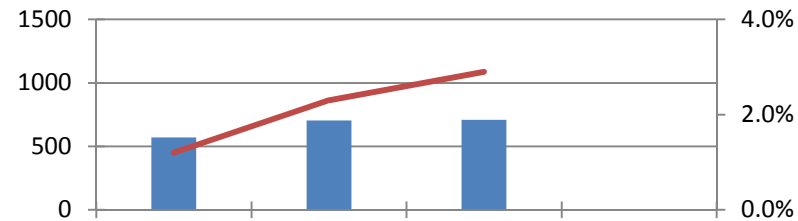
基本情報

会社名 (株)ツザキ化学工業
 資本金 30 百万円
 財務状況



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
売上高	2600	2900	2300	
経常利益	20.8	34.8	-4.6	
経常利益率	0.8%	1.2%	-0.2%	

定量情報



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
購入金額	570	703	710	
コスト削減額	6.8	16.2	20.6	
コスト削減率	1.2%	2.3%	2.9%	

定性情報

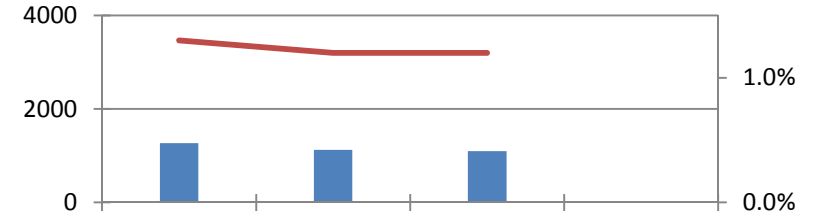
強み
 高付加価値品の設計・開発に積極的に取り組み、2015年発売の新商品用部品で当社向けの売上を増やす。当社向けに対しては、納期、品質ともに過去に問題は発生していない。

弱み
 2016年度において他社向けの売上減。不確定ではあるが海外サプライヤーへの転注と推測される。埋め合わせるだけの売上は確保できていない模様。今期は経常赤字の予想だが、財務的には問題ないと判断。

その他
 他社向け売り上げ減に伴い、生産余力あり。
 今期は老朽化した設備も入れ替えるなど設備投資実施。
 金型は当社資産(保管費別途支払い)

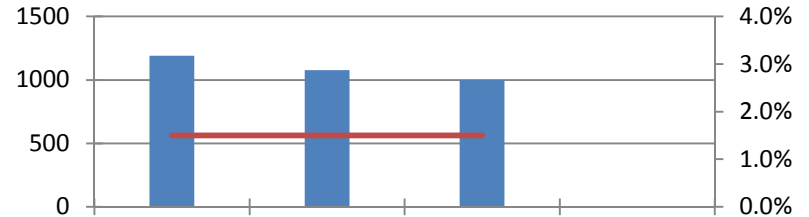
基本情報

会社名 日野化成(株)
 資本金 10 百万円
 財務状況



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
売上高	1267	1124	1098	
経常利益	16.5	13.5	13.2	
経常利益率	1.3%	1.2%	1.2%	

定量情報



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
購入金額	1190	1076	998	
コスト削減額	17.9	16.1	15.0	
コスト削減率	1.5%	1.5%	1.5%	

定性情報

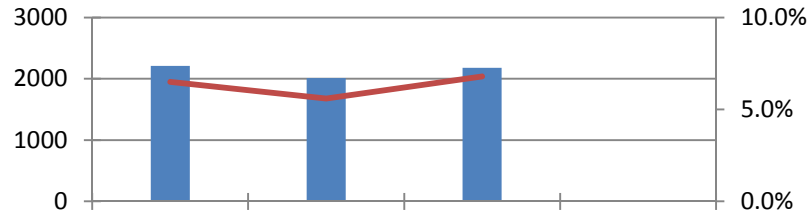
強み
 ほぼ当社向けの仕事だけを行い、必要最小限の人員、償却の終わった設備で生産。品質、納期共に当社の勘所を押さえ、大きな問題は過去3年発生していない。

弱み
 後継者がいなく、現社長の代で会社を閉めることが既定路線。社長、従業員ともに高齢化が進み、早ければ3年以内との話もあり、少しずつ、他社への移管を依頼されている。

その他
 当社向け部品の材料に関しては、当社からの支給。
 金型は当社資産(保管費に関しては支払なし→検討要)

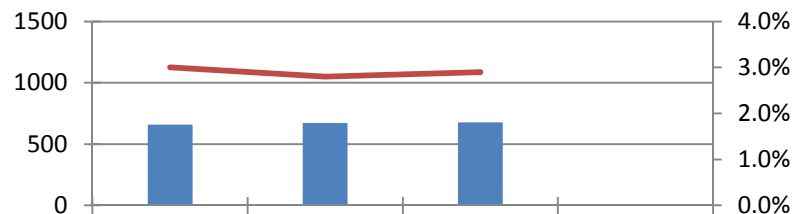
基本情報

会社名 **風見樹脂工業(株)**
 資本金 **50 百万円**
 財務状況



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
売上高	2210	2012	2178	
経常利益	143.65	112.672	148.104	
経常利益率	6.5%	5.6%	6.8%	

定量情報



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
購入金額	660	671	676	
コスト削減額	19.8	18.8	19.6	
コスト削減率	3.0%	2.8%	2.9%	

定性情報

強み

他社よりコスト削減意識が高い。毎年、3%ほどのコスト削減を達成。コスト競争力も高い。地域的に労務費が安価なことが要因。

弱み

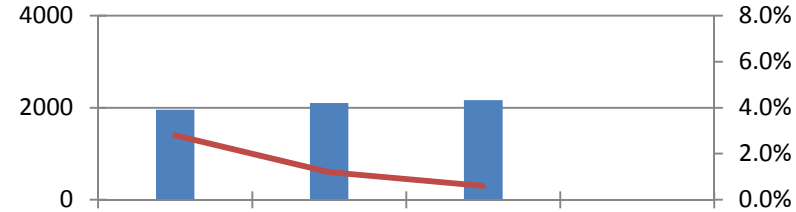
発注数数量が予定より10%ほど上振れすると納期トラブルが発生する。原因としては生産計画の融通性が低いことと、現行の生産能力がほぼ上限であると考えられる。

その他

建屋増設、設備増設が完了し、17/4から現行の2割の生産増が可能と見込まれる。金型は当社資産(保管費別途支払い)

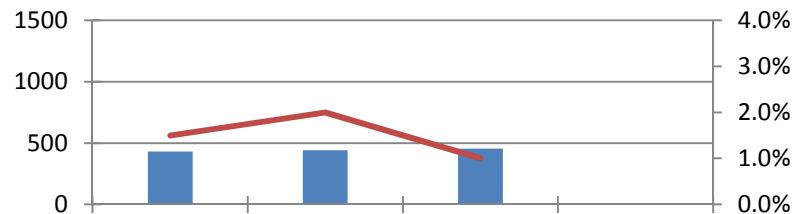
基本情報

会社名 **田中プラスチック工業(株)**
 資本金 **30 百万円**
 財務状況



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
売上高	1956	2100	2167	
経常利益	54.8	25.2	13.0	
経常利益率	2.8%	1.2%	0.6%	

定量情報



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
購入金額	432	441	455	
コスト削減額	6.5	8.8	4.6	
コスト削減率	1.5%	2.0%	1.0%	

定性情報

強み

金型を自社内で作成可能。設備投資を定期的に行っており、設備の平均年数は7年程度

弱み

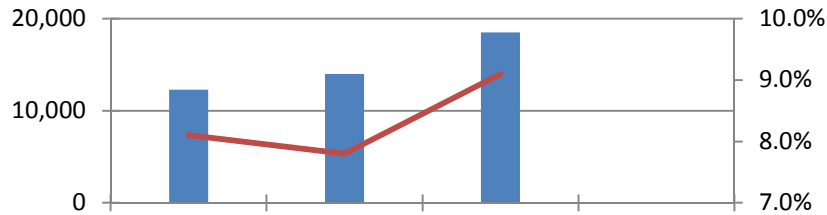
2017年度は他社向けで売上減が予想。現行比で10~20%減の予想。現在のところ、補填できるものは受注予定無し。

その他

当社向け部品の材料に関しては、当社からの支給。金型は当社資産(保管費は別途支払い) 現行の生産体制 2シフト 稼働率 70~80%

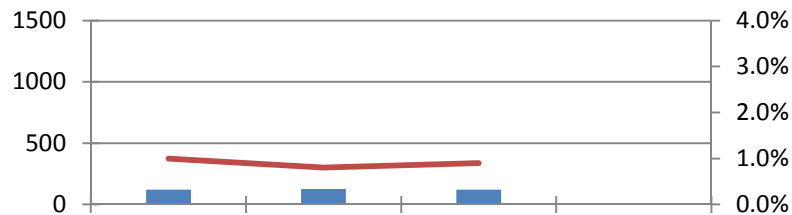
基本情報

会社名 **ホリウチ(株)**
 資本金 **3.5 百万円**
 財務状況



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
売上高	12,280	13,991	18,516	
経常利益	994.68	1091.298	1684.956	
経常利益率	8.1%	7.8%	9.1%	

定量情報



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
購入金額	120	126	120	
コスト削減額	1.2	1.0	1.1	
コスト削減率	1.0%	0.8%	0.9%	

定性情報

強み

高付加価値品の設計・開発など技術力が高い。
 品質保証システムが確立されている。
 新規素材についても、研究されている。

弱み

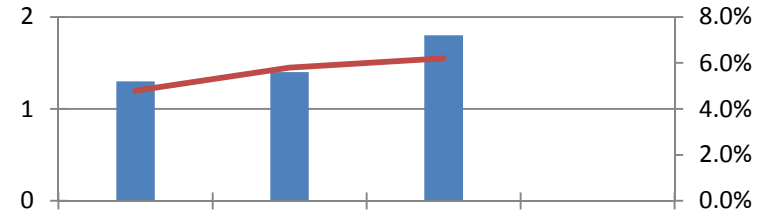
大企業の為、リードタイムが長い(発注後約1か月)
 納期短縮等は難しい傾向にある。
 小ロット品は対応不可。

その他

当社と先方の技術部門のつながりは深い。
 定期的に技術交流会を開催している。
 金型はサプライヤー資産

基本情報

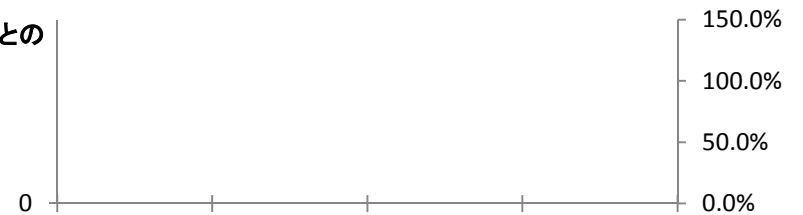
会社名 **上海模塑有限公司**
 資本金 **1.27 百万USD**
 財務状況



[百万USD]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
売上高	1.3	1.4	1.8	
経常利益	0.1	0.1	0.1	
経常利益率	4.8%	5.8%	6.2%	

定量情報

現在、当社との
取引無し



[百万円]	2014	2015	2016(予測)	2017(計画)
購入金額				
コスト削減額				
コスト削減率				

定性情報

強み

金型を自社内で作成可能。
 コスト競争力あり。RFQより国内と比較し20~30%のコスト削減可能と推定

弱み

品質監査実施済だが、評価はB(発注可能レベル)。指摘事項に関しては是正処置を依頼中。是正処置の確認、再監査については2月上旬に現地で行う予定。
 リードタイムが長い(発注後1~2か月で日本着)

その他

この企業の売上のうち約50%が日本向け。
 新規の海外調達先だが、現在のところ、発注実績無し。
 生産能力の余力はあるようだが、予想として当社の仕事量の10%は取り込めそう。