

# 第 20 回 中国四国購買 NW 会 ケーススタディ

## 2017 年 10 月 21 日 (土)

空飛ぶお釜

*The Flying Jar*

### 問い)

- ① サプライヤー各社に対する自社の強みと弱みを整理してください。
- ② 各社との交渉目標を設定してください。
- ③ 目標達成のためにどのように交渉をするのか交渉計画を策定してください。

### 要旨)

タカタデンキの家電調達担当の入戸野（にっこの）は、炊飯ジャーNo1 の蟻印（ありじるし）から一方的な供給制限を受けた。各社とどのような交渉をすべきであろうか。

### 注意点)

- ケース簡略化のために各社の炊飯ジャーの品目を 1 つとしている。
- ケースにはすべての情報が含まれているわけではない。これは実際のビジネスでもすべての情報が入手できない中で、意思決定をする必要があることを想定している。
- ケース上に記載がない内容については、自分なりに条件などを設定して議論展開しても良い。

## 本文)

### <変調>

2015年12月1日、入戸野（にっこの）は頭を悩ませていた。入戸野は家電量販店大手 タカタデンキ株式会社の入社3年目の調達部で白物家電の調達担当をしている。タカタデンキは全国に店舗を展開する業界最大手の家電量販店であり、近年インターネット通販などが増えてきているとはいえ、いまだ圧倒的な集客力と販売力をもつ。特に2014年後半からインバウンドといわれる外国人（主に中国人）が大量に店舗に押し寄せ、日本の電化製品を買い占めていくという姿が見られており、TVなどでも大きく報道されている。そのような中、電気炊飯ジャー大手の蟻印（ありじるし）社の営業担当の坂田から耳を疑うような話を聞いた。「入戸野さん、大変申し訳ないのですが、来年の**第一四半期（1-3月）の納品数量、減らしていただけますか。**売り上げが非常に好調で供給が間に合いません」「何を言っているんだ！」入戸野は声を荒げた。1-3月は新春セール、中国の春節、4月からの転居に伴う家電準備など、年末に次ぐ大きな書き入れ時なのだ。蟻印社は炊飯ジャー業界最大手で特に中国人が大量に指名買いくるなどしてここ数年シェアを伸ばし続けてきた。それに合わせて優先的に購買量を増やしてきたにも関わらず、突然の申し入れに入戸野は愕然とした。「坂田さん、いや、葵ちゃん、今まで御社の製品を年間90万台近くまで販売拡大してきたでしょ。それだけ売っているのは**単体ではウチが一番**なんじゃないの？生産量が追い付かないならウチを一番に優先して供給してよ」「入戸野さん、そう簡単な話ではないんですよ。急激な需要増加で…。今までうちの在庫を出して対応してきたのですが、この10月-12月で売上が急激に伸びまして。中国で『ダブルイレブン』というイベントがあったことをご存知ですか？インターネット販売の大手が仕掛けたイベントのようなのですが、そこで急激に弊社商品が売れてしまいまして、**在庫がもうない**んです。そのため、**すべてのお客様への納入を制限**しないと、もうどうにもならないんですよ」「で、どれくらい納入できるの？」入戸野は眉をひそめた。「えっと、タカタさんの来年1月から3月の数量フォーキャスト（予測）は…**1月8万台、2月10万台、3月15万台**になっていますよね。一方、今年の納入見込みは87万台ですから、月平均で約7万台です。上からは**今年の実績数字が供給上限数字**とされています。なので、**毎月7万台**しか納入できません。毎年、4-9月は需要が落ち込むのでそこで在庫をためます。したがって**10月以降であれば、必要な数量納入はできる**ようになると思います。このような背景なので、価格も無理は言いません。現在と同じ**1台17,000円**で据え置かせていただきます。もちろん、製造部門にもハッパをかけて生産量を増やすように全社で大号令がかかっています。どうか、この第一四半期は勘弁してください。てへぺろ！」このような真剣な話をしているのにふざけた態度に入戸野は切れた。「もういい！出ていけ！」

### <炊飯ジャー市場>

日本の炊飯ジャーは高機能化が進み単価上昇がみられる。2012年までは食の多様化の影響により市場は縮小傾向であったが、2013年以降は外国人買いを中心に大きく売り上げを伸ばしている。炊飯ジャーメーカーは大きく3社で、「**蟻印魔法瓶**」「**パンサー魔法瓶**」「**パソナニック**」である。そのほか、韓国、中国、日本の中小メーカーはあるがほとんど売上、シェアに影響はなく、店頭にあっても売れ行きは芳しくない**交渉してもあまり効果はない**。最終的には前述の3社からどのように調達するかを考えることが重要な寡占市場である。業界首位の蟻印は売上高600億円、資本金40億円であり魔法瓶、炊飯ジャー、温熱ポットの業界最大手である。2位のパンサー魔法瓶は売上高300億円、資本金1億円と大きく溝をあけられている。数年前までは炊飯ジャーのTOP企業だったがインバウンドにより蟻印にTOPの座を奪われてしまった。業界3位のパソナニックは電器メーカー大手で売上は2兆円、資本金700億円の大企業である。炊飯ジャーだけではなく多くの家電製品を製造販売しており、ほかの製品は非常に好調で売上を伸ばしている。炊飯ジャーの売上は全体の中では決して大きくはないが、日本企業の総合家電メーカーとして、炊飯ジャーには力を入れている。**各社とタカタデンキとの購入条件、提示条件等は添付データを参照。**

### <タカタデンキ調達部>

タカタデンキは日本全国に店舗を持つ大手家電量販店であり、売上高1兆円、資本金500億円の業界TOP企業である。

入戸野はその**全店舗の白物家電の調達先決定・調達量決定・調達価格を決定**している。価格、数量決定は通常 3 月に 1 回の頻度で実施している。毎年 3 月・6 月・9 月・12 月の 1 日に各社に次の 3 か月の購入希望量を提示し、価格および数量の交渉を実施している。今回は**来年の 1-3 月の価格、数量決定の交渉**である。調達量が不足することは大変な問題を発生させることになり、万が一蟻印の炊飯ジャーが希望数量入手できない場合は**代替品を確保**しなければならない。「7 万台×3 か月……。12 万台たりないな……。」入戸野は肩を落としてつぶやいた。

### <パソナニック>

蟻印の強硬な姿勢を見て、入戸野はパソナニックとの打ち合わせを設定した。パソナニックは大手家電メーカーで炊飯ジャー以外の取引も多い。炊飯ジャーのシェアは 5 年前の半分近くになっているため商売がほしいはずだ。「福岡さん、炊飯ジャーの来年の 1-3 月の数量と価格なんですがね……。」入戸野は切り出した。「いまの御社へのフォーキャストは 1 月 1.5 万台、2 月 2.5 万台、3 月 3 万台にしていますが、もっと増やしてもいいんですよ。」と入戸野は満面の笑みを浮かべて話をした。「おっ、入戸野さん、蟻印さんにやられましたね」営業担当の福岡は入戸野の倍の笑みで返してきた。「いやあ、ききましたよ。中国に出しすぎて日本に売る分がなくなってお客様に迷惑をかけるなんて、蟻印さんは本末転倒ですな。うちはそんなことはしませんよ。日本のお客様が一番大切ですから。しかし炊飯ジャーは、うちはずっと苦戦していたのでコスト競争力がなくて価格アップをお願いしようと思っていたところなんです。こんな時に価格アップだなんて、足元を見ているなんて思わないでいただきたいんですがね。蟻印さんの件がなくても価格アップのお願いをしようと思っていたんですから」福岡は早口でまくしたてた。「うーん、で、価格はいくらで考えてるの？」入戸野は福岡に尋ねた。「そうですね。今は 1 台 16,000 円ですが、**18,000 円**で考えています。一気に価格が上がり驚かれるかもしれませんが、それだけうちも苦しいということでご理解いただければと思います。数量はタカタさんの**おっしゃられる通りの数量を供給**いたしますよ。早く決めてくださればね。他からも引き合いは来ますから。」福岡はいつもの笑みを浮かべた。

### <パンサー魔法瓶>

入戸野は次にパンサーとの打ち合わせを設定した。その他のメーカーは供給量も品質もこちらの要望を満足させられるとは思えない。入戸野は気を引き締めてパンサーの営業担当を出迎えた。「ようこそ、岡崎さん。」入戸野はパンサーの営業担当である岡崎を応接に通した。「岡崎さん、最近はどうですか？」「ええ。おかげさまで。ところで、来年のお取引条件ですよな。」「そうです。今のフォーキャストは **1 月 2.3 万台、2 月 6 万台、3 月 6 万台**となっています。でも、もう少し供給量を増やしていただくことはできますか？」「入戸野さん、言いづらいのですが、今、供給が非常にタイトになっています。でも、タカタさんのご依頼なので来年の **1-3 月合計で 20 万台**用意します。20 万台の引き取りのタイミングはお任せします。でも、少しだけわがままを言わせていただけないでしょうか。もしお受けいただけるのであれば数量をお約束します」で、その条件とは？「はい。まず、**契約期間ですが、従来の 3 か月ごとではなく 1 年間固定で価格と数量をきめて**いただけないでしょうか。価格ですが今の価格から 1,000 円アップの **17,500 円**でお願いできればと思います。また、契約数量ですが、**年間 60 万台**にさせていただけないでしょうか。第一四半期に 20 万台納入ですので、残りの 3 四半期で 40 万台お引き取り頂きたい。40 万台の引き取りについては、何月に何台なのかはお任せいたしますが、今まで通り次の 3 か月の数量を前月にご共有ください」「うーん、即答はしかねます。今までのやり方を変えるわけですから……。」「入戸野さん、承知しています。ただ、このようなことを合意いただければ、ご要望の数量は 1 月から必ず納入いたします。ぜひ、ご検討下さい。」

このような状況の中、各社に対してどのように交渉を実施すべきであろうか。次ページからの添付 Data を参考にいただきご回答ください。

## 添付データ

炊飯ジャー市場規模(台数)					単位:千台
	パンサー	蟻印	パソナニック	その他	合計
2010年	1,700	1,480	1,470	242	4,892
2011年	1,650	1,225	1,360	292	4,527
2012年	1,580	1,100	1,100	236	4,016
2013年	1,610	1,220	1,000	253	4,083
2014年	1,500	2,000	800	139	4,439
2015年	1,470	2,300	800	127	4,697

炊飯ジャー市場シェア(台数ベース)				
	パンサー	蟻印	パソナニック	その他
2010年	35	30	30	5
2011年	36	27	30	6
2012年	39	27	27	6
2013年	39	30	24	6
2014年	34	45	18	3
2015年	31	49	17	3

炊飯ジャー市場規模(売上)					百万円
	パンサー	蟻印	パソナニック	その他	合計
2010年	26,147	22,763	22,610	3,722	75,242
2011年	24,573	18,244	20,254	4,349	67,419
2012年	23,854	16,607	16,607	3,563	60,630
2013年	25,805	19,554	16,028	4,055	65,442
2014年	25,675	34,233	13,693	2,379	75,980
2015年	26,843	42,000	14,609	2,319	85,771

資本金と売上高				
	パンサー	蟻印	パソナニック	タカタデンキ
資本金	1億円	40億円	700億円	500億円
売上高	300億円	600億円	2兆円	1兆円

購入実績・計画(台数)					単位:千台
	パンサー	蟻印	パソナニック	その他	合計
2010年	313	313	313	39	978
2011年	329	329	299	40	996
2012年	340	434	301	48	1,123
2013年	353	506	253	51	1,163
2014年	366	792	233	62	1,453
2015年	388	868	233	62	1,550
2016(予)	413	894	248	66	1,650

過去平均購入価格および2016年第一四半期提示価格				
単位:円/台	パンサー	蟻印	パソナニック	その他
2010年	15,000	16,000	15,000	14,000
2011年	14,000	15,000	14,000	14,000
2012年	14,000	16,000	15,000	13,000
2013年	15,000	16,000	15,000	14,000
2014年	16,000	16,500	16,000	15,000
2015年	16,500	17,000	16,000	15,000
2016年提示	17,500	17,000	18,000	16,000

\*上記は各サプライヤーからタカタデンキへの納入価格。  
店頭販売価格はパンサー、蟻印、パソナニックは2万円程度  
その他メーカーは18000円程度にする計画である。

2016年月別購入・販売計画(2015年12月1日時点)					単位:千台
	パンサー	蟻印	パソナニック	その他	合計
1月	23	80	15	6	124
2月	60	100	25	6	191
3月	60	150	30	6	246
4月	15	50	5	6	76
5月	15	30	5	5	55
6月	30	34	20	5	89
7月	15	40	10	5	70
8月	10	30	5	5	50
9月	30	70	20	5	145
10月	60	100	40	6	216
11月	60	120	40	5	215
12月	34	90	33	6	173

ユーザンス:支払い条件

	パンサー	蟻印	パソナニック	その他
支払い	手形120日	手形90日	手形120日	手形60日

\*若干のタイムラグはあるが上記数量は各サプライヤーからの納入数量=販売数量である。  
(在庫で倉庫に滞留している期間はほぼゼロとする)

以上