

ケーススタディ～魅力ある提案

(第8回 九州購買ネットワーク会)

貴方は福岡県福岡市に本社及び営業所を置く「^{のき}株乃木工業」の営業課長の^{おおその}大園です。以下の設問について、グループ討議し、討議結果を発表願います。(発表時間は質疑応答含めて5分間。)

【設問】

サプライヤー企業「株乃木工業」社が、バイヤー企業「株筑前鉄鋼」社に対して、「中国工場製の温度センサー」を売り込むための営業提案書を作成し、内容を発表願います。所定のフォーマットを参考に、作成願います。出来る限りバイヤー企業の「筑前鉄鋼」を惹きつける内容に仕上げてください。

*購買ネットワーク会では奇抜で独創的な回答も歓迎いたします。

【登場企業】～ 各会社概要は「添付資料-2」参照。

・サプライヤー企業

株乃木工業 :日本の計測機器メーカー。本社は「福岡県福岡市」。工場は「福岡県飯塚市」と「中国の黒龍江省」。
バイヤー企業「株筑前鉄鋼」社にとっては、下請法上の下請企業。

・バイヤー企業

株筑前鉄鋼 :日本の大手鉄鋼メーカー。東証一部上場企業。本社及び主要工場は「福岡県北九州市」。他にも日本国内に9工場を持つ巨大企業である。

【登場人物】

大園 :サプライヤー企業「株乃木工業」の敏腕営業課長。鹿児島市出身。営業経歴15年。
白石 :サプライヤー企業「株乃木工業」の営業部長。大園には全面的な信頼を置いている。
菅井 :バイヤー企業「株筑前鉄鋼」購買部の課長。バイヤー歴18年。

【ストーリー】

計測機器メーカーである「株乃木工業」社は、福岡県飯塚市の工場で「温度センサー」を製造している。ここ最近、大きな受注もなく、温度センサーの売上が低迷化していた。そこで、上層部からの指示で、既存の顧客に対して、拡販のための営業的なアプローチをかけることになった。ターゲットの顧客として、まずは、北九州市に本社及び主要工場を置く、巨大鉄鋼メーカーである「株筑前鉄鋼」を選択した。「株乃木工業」の敏腕営業課長の「大園」は、「株筑前鉄鋼」に対して、増設ラインの新規温度センサーの購入と、既存の工場設備に取りついている数多くの温度センサーの交換の商談をもちかけることにした。しかし、「飯塚工場製温度センサー」では、他の日本メーカーの競合先と相見積になった時に、激しい価格競争にさらされて、受注金額も低下し、低利益になってしまうことは明らかであった。そこで、「株乃木工業」としては、「飯塚工場製」より低原価の「中国黒龍江省製の温度センサー」を売り込むこととした。本来、中国の黒龍江省に工場を設立したのは、中国の国内市場向けに製造、販売するのが目的であった。ここに来て、日本の温度センサーの市場も冷え切り、需要も少なくなり、競合の多い中で、「飯塚工場製」で勝負することが、かなり困難になってきた。ちなみに、日本国内には「株乃木工業」が製造する温度センサーと同等仕様で製作可能なメーカーが7社存在していて、「株乃木工業」は日本国内市場では、No.3のシェアを持っている。そして、温度センサー自体、技術的にもほぼ飽和しており、画期的な新規製品も見込めない製品である。このような状況下である為、「株乃木工業」は、安価で供給可能な「中国製温度センサー」を日本に輸入して販売することに踏み切ったのである。以下は、営業提案書を作成する前の「大園」と「白石」の打合せ時の会話である。

白石：「大園君、中国製品を日本の顧客に販売する自信あるかい？」

大園：「問題は納期と品質ですね。納期は、他社が1ヶ月で対応しているので、急ぎには対応出来ませんよね。それと、品質については、飯塚工場で不良を全てくい止めてくれれば、いいのですが。。。」

白石：「不安はあると思うけど、上層部からの命令だから頑張ってくれ。最初のターゲットは、筑前鉄鋼だけど、彼らが果たして他社からいくらで購入しているか調査出来るかい？」

大園：「筑前鉄鋼の購買は、その辺りの情報を全く教えてくれません。でも、日本の温度センサーメーカーが受注していることは教えてくれました。」

白石：「そうなんだ。。。」

大園：「でも、インターネットの価格を参照して、私の方で販売価格を決めてみます。」

白石：「筑前鉄鋼は北九州の本社で温度センサーを集中購買していて、彼らからは大口の引合が今年度は2件あったが、いずれも失注しているよね。1件あたり、1,200本近い引合だったが、我々の問題はどこにあると思う？」

大園：「価格面だと思います。」

白石：「かなり安い価格を提示しなければ勝てないということか。。。」

大園：「中国製で検討して、赤字にならないように考えてみます。」

白石：「筑前鉄鋼への営業提案書が出来たら、見せてくれ。」

大園：「わかりました。下半期のボーナスが上がって、来年の正月には、高いお酒がいっぱい飲めるように頑張ります！」

白石：「頼むよ。(笑)」

添付資料1：「飯塚工場製」と「中国工場製」温度センサーの比較表他

添付資料2：各社の会社概要

添付資料3：営業提案書フォーマット（個人メモ用）

添付資料4：営業提案書フォーマット（グループ発表用）

備考：ケーススタディの便宜上、下記の点を御配慮願います。

- ・「筑前鉄鋼」は同一仕様の温度センサーを購入していることとする。
- ・「筑前鉄鋼」からは、一回の引合で温度センサー1,200本前後の見積依頼が来る。
- ・「飯塚工場製」と「中国工場製」の温度センサーの寸法と形状は全く一緒。但し、「中国工場製」の銘板には「MADE IN CHINA」の刻印がある。



【添付資料-1】「飯塚工場製」と「中国工場製」温度センサーの比較表他

1)原価構成比較表

項目	飯塚工場製温度センサー	中国工場製温度センサー
原価構成	表-1 参照	表-1 参照
納期（製作開始から客先納品まで）	1ヶ月	2ヶ月 （中国から飯塚迄の輸送期間を含む）
品質	不具合率 ほぼ0	不具合率 約0.3% （*備考1）
現行のモデルでの客先納入実績	約40年	約3年（*備考2）
現時点での同モデルの年間供給可能本数	約12,000本/年	約8,000本/年
技術	「乃木工業」オリジナル開発モデル	同左
「乃木工業」今後の方針	飯塚工場では同モデルは製造を縮小する方向。飯塚工場で製作していたモデルを中国へ徐々に生産移管。約3年で完全に生産移管完了を目標とする。	

*備考1)中国の顧客向けの製品の不具合率が0.3%。日本向けの製品は、現状では飯塚工場へ輸入して全数検査して出荷する計画。客先へ出荷する前に、飯塚工場で全数検査実施。したがって、不具合品の飯塚工場からの出荷は食い止めることが出来る為、対客先への不具合率は、ほぼゼロと想定される。

*備考2)中国国内で販売開始してから約3年。

表-1：温度センサー1本あたりの原価構成。（「外注」：外に支出する費用。「社内」：外に支出しない費用。全て税抜。）

項目	飯塚工場製温度センサー(*備考1)	中国工場製温度センサー(*備考2)
材料費（外注）	12,000円	4,000円
加工・組立費（社内）	3,000円	1,000円
検査費（社内）	800円 （抜き取り検査につき、平均原価）	1,500円 （中国工場と飯塚工場での検査費用）
荷造・輸送費（外注） 工場出荷～筑前鉄鋼の工場渡し迄	1,500円	4,500円 （中国から飯塚迄の輸送費も含む）
販管費（社内）	3,500円	2,200円
合計原価	20,800円	13,200円

*備考1)飯塚工場製温度センサー：外注合計金額「13,500円」/社内合計金額「7,300円」

*備考2)中国工場製温度センサー：外注合計金額「8,500円」/社内合計金額「4,700円」

2)その他の情報：

「筑前鉄鋼」の購入単価は、不明である。しかし、現在、この仕様の温度センサーはインターネットでも購入可能である。インターネットのオープン価格では、単価が40,000円（税抜）である為、「筑前鉄鋼」の発注数量から判断すると、「筑前鉄鋼」が「某日本メーカー」から購入している単価を大園は約22,000円（税抜）と推定した。



【添付資料-2】各社の会社概要

会社名	(株)筑前鉄鋼 (バイヤー企業)	(株)乃木工業 (サプライヤー企業)
設立	1950年	1960年
資本金(*備考1)	2,400億円	8,600万円
売上高(*備考1)	約3兆6,000億円	約98億円
経常利益(*備考1)	約2,160億円	約10億円
当期純利益(*備考1)	約1,450億円	約6億円
従業員数(*備考1)	60,000名	250名
主要製品	鉄鋼製品	温度センサー
会社概要・動向	<ul style="list-style-type: none"> ・日本屈指の鉄鋼メーカー。日本国内では総合鉄鋼製品のマーケットシェアNo.1を占有する。 ・輸出にも力を入れており、海外でも高いマーケットシェアを持つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・工場は、従来、飯塚市のみにしかなかったが、4年前より中国の黒龍江省に工場を建設。 ・今後は、中国を拠点としてアジア、ヨーロッパ、ロシアへの営業を拡大していく。

*備考1)：2018年3月末の年間実績。

2018年7月7日

株式会社 筑前鉄鋼
購買部 菅井課長殿

株式会社乃木工業
営業部
大園



中国工場製温度センサーの御提案

拝啓 時下益々御清祥のこととお慶び申し上げます。

この度は、弊社取り扱いの中国工場製の温度センサーを下記の通り御提案申し上げます。

採用の御下命の程、何卒宜しくお願い申し上げます。

【対象製品】：中国製温度センサー

1) 製品

2) 価格

価格については、_____円/本で御提供させていただきます。

3) 納期・輸送・供給可能数

・納期については、御注文書受領後、下記の通りに納品いたします。

・輸送については、_____

・供給可能数：年間_____本のセンサーを供給することが可能です。

4) 採用実績

採用実績については、_____

5) その他

以上

2018年7月7日

株式会社 筑前鉄鋼
購買部 菅井課長殿

株式会社乃木工業
営業部
大園

工 社 株
業 乃 式
印 木 会

中国工場製温度センサーの御提案

拝啓 時下益々御清祥のこととお慶び申し上げます。

この度は、弊社取り扱いの中国工場製の温度センサーを下記の通り御提案申し上げます。

採用の御下命の程、何卒宜しくお願い申し上げます。

【対象製品】：中国製温度センサー

1) 製品

2) 価格

価格については、_____円/本で御提供させていただきます。

3) 納期・輸送・供給可能数

- ・納期については、御注文書受領後、下記の通りに納品いたします。
-

・輸送については、_____

・供給可能数：年間_____本のセンサーを供給することが可能です。

4) 採用実績

採用実績については、_____

5) その他

以 上