

2022年2月19日(土)

第32回 中四国購買ネットワーク会 ケーススタディ

「コストを決めるのは誰か。」

#### 注意点

- 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。

2022年2月、山陽プロダクツのバイヤーである香川は頭を抱えていた。長引くコロナ禍の影響で、原料は高騰、物流停滞、供給課題、ますます求められる環境対応、様々な対応に追われる中、来期価格の交渉時期が近付いていた。

香川(主人公)は、岡山県倉敷市に生産拠点を持つ入浴剤メーカーの山陽プロダクツで製品の原料である化学品(資材X)の購買を担当している。山陽プロダクツは**シェア約28%**で業界最大手であり、資材Xはその使用用途の90%以上が当製品市場にて消費される。山陽プロダクツは資材サプライヤと半年ごと(9月、3月)に翌半年の資材価格の交渉を実施している。各社とは、公表されている原料市況を反映したのちに、数量増減などの取り組み、競争環境や特殊事情を踏まえた交渉を実施して翌期価格を合意している。  
(例：今期価格 400 円/kg + 原料市況値動き 20 円/kg + 交渉分 -10 円/kg = 来期価格 410 円/kg)

部門会議で部長は声を荒げた。  
「ええか。状況が厳しいことは十分理解しているが言い訳にはならへんぞ。厳しい状況やからこそ、ポトムラインを支える我々が奮起せなあかん。サプライヤに足元見られるなよ。翌半期の営業利益10%確保は我々の命題やと思って頑張ってくれ!(表.1)」

表1.今期全社業績と来期計画

	売上[百万円/半年]	営業利益[百万円/半年]
<b>今期(21年10月~22年3月)見込み</b>	55,000	6,650
<b>来期(22年4月~22年9月)目標</b>	60,500	6,050

部長も必死だ。ここ数年、コストアップが続いており購買部への風当たりも強くなっている。少しでもコストを圧縮して収益悪化を緩和しないと、彼の立場も危ういともっぱらの噂だ。

香川は早速、サプライヤ各社との来期価格を見立るために、資材Xの原料市況を確認した。石油由来の資材Xは、原油市況に連動している。コロナ禍以降上昇が続き、昨年末落ち着いたものの年明けには反発、今のところ状況緩和の見込みは無さそうだ。

「(原料市況の値動きをフォーミュラに適用すると 20 円/kgUP か。まずは各社に牽制だな……)」

まずは、一番の得意先であるサプライヤ A に連絡を取った。

「香川さん、お世話になります。価格の話ですよね。さすがにかなり厳しい状況です。原料メーカーから市況度外視の値上げ通達も来ており、物流費やユーティリティコスト等の原料以外のコスト高騰もひどくて。」

「状況は理解します。で、初回提案は？」

「ええ。初回というか、今回は初めから目一杯をもってきました。市況満額反映の 20 円/kg の値上げの 450 円/kg でお願ひします。これ以上は出せません。加えて、数量も今期同等でお願ひします。特別価格でほかの取引先よりも低価格で供給させて頂いている御社との取引をこれ以上増やすと、収益性への影響も大きくて…。早々に決着させていただいた上で、他社との値上げ交渉に集中したいんです。」

香川はいったん話を受け取り、B社との面談に向かった。

「どうも、久々の面談ですね。そんなタイミングで価格の話とはつらいところなのですが、来期は 50 円/kg 値上げの 450 円/kg とさせていただきます。」

「ちょっと！ どういうことですか！ 御社とは安定的な取引拡大を共通の目標としてこれまで取り組んできたじゃないですか。原料市況通りの提案をお願いしますよ！」

「そうですが、さすがにもう耐えられない状況です。ご理解ください。これまでも原料市況ベースの価格を下回る様、これまで価格協力はしてきましたが、この環境だと原料市況だけで話ができないですよ。他社さんには早々に 20~30%の値上げも受けてもらっていますし、資材 X、その原料ともに玉繰りが厳しい中でも数量拡大には協力させていただきますので。」

「そんな三味線引かれても困りますね。玉繰りはそこまでしんどくないでしょう。」

「香川さん、冗談でしょう。原料も物流費も高騰の折、生産縮小しているメーカーもあります。中国の電力規制も(副)原料の調達/価格双方に悪影響があり泣き面に蜂ですよ。」

香川は焦って C 社の状況も確認した。C 社はここ数年、収益性の改善を進めており、コモディティ化が進みつつある資材 X の取り組みについては消極的である。実際に C 社との取引は縮小方向であった。

「あー。どうも香川さん。ご無沙汰して申し訳ありません。価格の件ですね。40 円値上げの 500 円/kg とさせていただきます。」

「はぁ。。。前回、外部環境を考慮して特別値上げに合意したじゃないですか。今期も市況以上って訳にはいかないでしょう。このままだと、また取引量が減りますよ。」

「うーん。担当としてはお伝えしにくいですが…、香川さんには正直にお伝えしますね。弊社として数量減は織り込み済みというか…うちの戦略もご存じだと思いますが…」

「わかりました。競争力のある価格は他社からも頂いている状況ですので、社内協議の上、折り返します。」

じわりと嫌な汗をかきながら、D 社に連絡を取った。D 社は中小企業ならではの機動力と価格競争力を武器としており、山陽プロダクツでも最近導入に向けて検証を進めていたサプライヤだ。しかし、いつも威勢がよい担当者の声は暗かった。

「香川さん。あきまへんわ。来期は 490 円/kg でやらせてください。」

「え！そんな 75 円/kg の値上げですよ!? 御社がそこまで値上げしたら、これまでの技術指導の意味が無いじゃないですか。来期は新規メーカーとしては異例の 500[ton/半年]からの取引開始を予定していたんですよ！」

いよいよ追い込まれた香川は声を荒げた。

「ほんま、すいまへん。これまでもこれからも御社には一番有利な価格で提供させてもらうつもりです。せやけど、さすがに今の状況は厳しいですわ。原料の供給がタイトなのは知っていますよね？生産を維持しようにも我々みたいな中小やとボリュームメリットもないし、ほぼ原料メーカーの言い値で買うしかありまへんわ。。。」

香川は一旦、各社の価格と取引量をまとめた。

表2.各サプライヤの今期/来期取引見込みの概要

	今期価格 [円/kg]	来期価格提案 [円/kg]	今期取引数量見込 [ton/半年]	来期取引数量計画 [ton/半年]
サプライヤA	430	450	3,200	3,350
サプライヤB	400	450	2,500	2,680
サプライヤC	460	500	1,500	1,550
サプライヤD	415	490	0	500
			<b>7,200</b>	<b>8,080</b>

\*各サプライヤとの来期取引数量計画はあくまで計画のため変更可能。

そんな時、部長から声がかかった。

「香川君！明日、来期価格交渉の見立てをレポートしてくれ。資材 X を任せているんや。頼むで！原料市況もそ

ろそろ頭打ちのやろうし、物流費もええ加減落ち着いてくるやろ。中国の規制も五輪明けまでの我慢や。ほかの資材でも順調に交渉は進んでいる様やし。あんじょう頼むで！」

翌日、香川は各サプライヤからの初回提案価格を部長に共有した。

「原料市況は 20 円/up なのですが、その他コストの高騰や原料の需給タイト感からそれ以上の値上げでオファーが来ています。玉の確保が最優先ですし、価格はある程度先方の提案を飲むしかないと考えています。」

「納得できへんな。原料市況やと 20 円/kg値上げやろ？それにサプライヤ A ができることをなんで他のサプライヤができへんねん。前にも言うたけど、利益確保は購買の重要な使命や。ほかの資材の交渉状況(暫定)と比較しても値上げ率が高いように思うけどなあ！サプライヤに煙に巻かれてるとちゃうか？もう一度目標と戦略を考え直して報告してくれ！」

図3.山陽プロダクツ資材別 今期購入金額と来期購入金額予測

	資材X	資材Y	資材Z	資材W	total
今期見込み(21年10月~22年3月) [百万円/半年]	3,066	5,100	2,850	2,050	13,066
来期計画 (22年4月~22年9月) [百万円/半年]	3,734	5,550	3,050	2,250	14,584

\*資材Xの来期購入金額は表2の取引数量計画をもとに試算している。

\*\*資材Y,Z,Wともに、資材Xとは別業界の化学品であるが、同様の原料市況/価格合意スキームを適用しているとする。

途方に暮れる香川。さて、香川は各社との価格目標をどのように設定すべきか。また、各サプライヤとどのように交渉し、来期価格決着を実現するべきでしょうか。

問：各サプライヤの来期価格目標と取引計画数量を設定してください。

	今期価格 [円/kg]	来期価格交渉目標 [円/kg]	今期取引数量見込 [ton/半年]	来期取引数量計画 [ton/半年]
サプライヤA	430		3,200	
サプライヤB	400		2,500	
サプライヤC	460		1,500	
サプライヤD	415		0	
<b>total</b>			<b>7,200</b>	

参考資料

図4.各サプライヤ21年下期業績見込み

	サプライヤA	サプライヤB	サプライヤC	サプライヤD
資本金(百万円)	1,200	2,500	1,800	250
全社売上(百万円/半年)	5,000	15,000	8,000	1,000
全社利益(百万円/半年)	455	520	1,280	36
資材X取扱い部門売上(百万円/半年)	3,600	6,280	2,570	800
資材X取扱い部門営利(百万円/半年)	420	180	200	35
資材X供給可能数量(ton/半年)	9,000	15,000	8,500	2,500
資材A生産拠点	広島	福岡	千葉	大阪

\*資材X部門は資材Xのみを取り扱っているものとする。

\*\*山陽プロダクツ資本金 = 7,000百万円