

本ケーススタディの論点

目標価格の設定

COVID, VUCAで、続く供給不安、原料高騰。

海運寡占、安い船賃は過去のもの (The Economist)

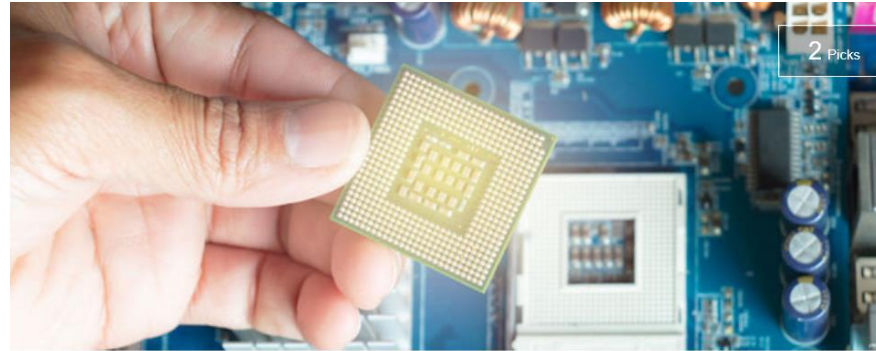
The Economist + フォローする

2021年12月21日 0:00

保存



サンタクロースと世界のコンテナ船輸送業界は、スケジュールこそ違うが似た目的を持つ。世界を飛び回るサンタはクリスマスプレゼントを一晩のうちに配り終えるのが目的だ。海運各社もこのシーズンに合わせてプレゼントやその他の季節商品が世界的サプライチェーン（供給網）に乗るよう9月ごろには配送体制を整える。このシステムは通常注目されないが、昨年からの大混乱は今も続いている。



「チップゲドン」はなぜ起きたのか コロナ禍に米政策が追い打ち



ホーム メニュー キャンペーン ファミリー サステナビリティ お店

北米からのポテトの輸入遅延に伴う
一時的な「マックフライポテト®」Sサイズのみ販売について
～2022年1月9日(日)より1か月程度～

非鉄金属価格高騰、進む素材代替。銅価高でアルミ・ステンレスへ
転換も

1/4(火) 6:03 配信 1



2021年は非鉄金属価格の上昇を受けて、ユーザー業界において原材料のコスト高への対応が重要な年でもあった。販売価格の改定や歩留まり改善といった取り組みに加え、金属素材を他素材に切り替える動きも散見された。特にクローズアップされた銅とアルミについて昨年の動向を振り返る。



原油先物価格 7年3か月ぶりの高値 経済回復の重荷になるおそれ

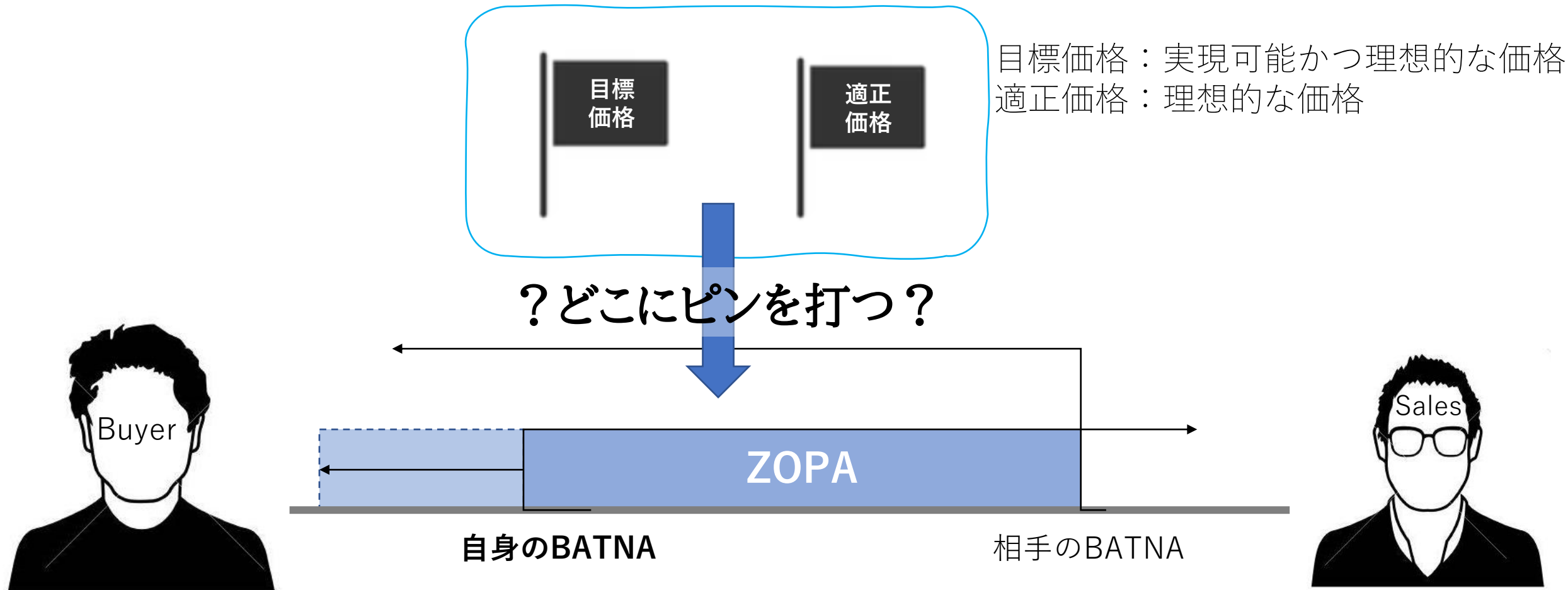
2022年1月19日 21時13分

NHK



価格変化のスピード/振り幅ともに増大。適正価格/目標価格をどう捉えるか考えたい。

適正価格/目標価格のアップデート



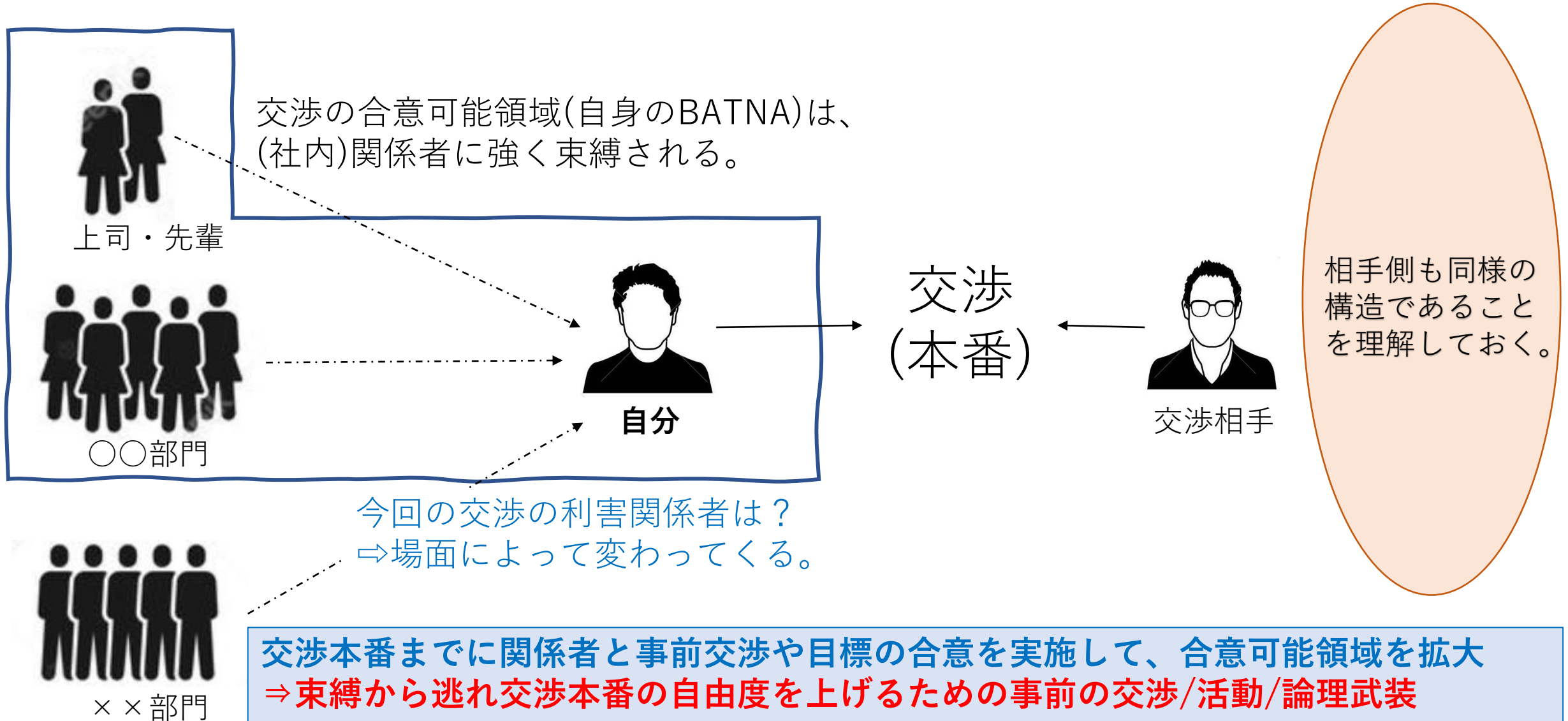
これまでイメージしていた適正価格の前提条件が変化/不安定化する中、適正価格や目標価格のアップデートはできているか。

適正価格・目標価格をどう決める？

要素

- ・ 自社の収益(ボトムラインの責任者)
- ・ 上位部門(上司)目標、プロジェクト予算
- ・ 現行/既存価格との値差
- ・ サプライヤの提案か価格の妥当性
+ α の修正
- ・ 自社の競合他社への優位性
- ・ 中長期的なサプライヤとの関係性
- ・ Cost Table
- ・ Bestを尽くしたか。

適正価格・目標価格、決めるだけではあきまへん。妥結してなんぼ。
実現可能性はどうか？



本ケーススタディ振り返り； 全社経営数字改善の役割

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]	利益率
今期(21年10月~22年3月)見込み	55,000	6,650	12%
来期(22年4月~22年9月)目標	60,500	6,050	10%
昨対比	110%	91%	

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]	今期取引金額見込 [百万円/半年]	来期取引数量計画 [百万円/半年]	
サプライヤA	430	450	3,200	3,350	1,376	1,508	
サプライヤB	400	450	2,500	2,680	1,000	1,206	
サプライヤC	460	500	1,500	1,550	690	775	
サプライヤD	415	490	0	500	0	245	購入金額増(百万円)
			7,200	8,080	3,066	3,734	668
			昨対比 112.2%		昨対比 121.8%		

外部環境を踏まえ、全社計画は売上増も収益減。収益改善に原料コストを削減したいが、資材取引量と売上の変動に差があることも課題(競争激化、安売り)
⇒ではトータルとしてどこまでコストアップ金額を圧縮すべきか。。。？

本ケーススタディ振り返り；Cost変化値/仕上がり

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
			7,200	8,080

昨対比 112.2%

スポットで見るとフォーミュラ通りのA社(良い子)だが、仕上がりではB社も同等。変化値/仕上がりの双方から、各社の状況/思惑(自社へのスタンス)を見極める。

ケーススタディ振り返り；部門目標に対するコミットメント

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
購入金額up率	122%	109%	107%	110%	112%
購入単価up率(数量%up ベース)	109%	97%	96%	98%	

*資材Xの来期購入金額は表2の取引数量計画と各社初回提案価格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。

最終的に合意可否のポイントになる部門目標から、目標金額をブレイクダウンする。今回は他資材との交渉状況を加味して、担当資材で買い負けている可能性を把握し、サプライヤとの交渉目標と社内への説明根拠の準備をする必要がある。

ケーススタディ振り返り；部門目標に対するコミットメント

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

サプライヤの業績も(極力時系列で)把握して、自社競合向け価格の予測や各サプライヤの発言の妥当性(需給含む)を見極めることで、目標価格の妥当性を高めておく。

まとめ

- 価格を決める要素の変化が激しくなるからこそ、目標/適正価格をアップデートする必要がある。
- そのための観点を幅広く持ち、サプライヤ、社内双方への交渉力(自由度の工場)を高める。

以上、議論/発表ありがとうございました。