

「ディスカッション：海外調達？国内調達？」

ディスカッションのルール：

- 1.参加者を2つのグループに分け、一つは海外調達派、一つは国内調達派とします。
- 2.海外調達派は、与えられたシチュエーションに於いて、海外調達が如何に合理的な判断であるかを主張します。国内調達派は、同様に国内調達が如何に合理的かを主張します。個人的な意見はこの際、棚上げすることになります。
- 3.それぞれのグループは、まずグループ内でディスカッションし、一回目の意見陳述において相手側に対し主張する内容を固めます。
- 4.それぞれのグループは交互にお互いの立場で意見陳述を行います。それに対する反論・質疑は、その場で行うこととします。
- 5.一回目の意見陳述を終え、相手の反論や質疑に対する回答を用意し、それを踏まえた上で、最終陳述を行います。この場合には反論・質疑は行わないものとします。
- 6.ディスカッション終了後、休憩を入れ、幹事から講評を行います。（大事な論点が抜けていないかどうか、意見陳述が説得力のあるものであったか、プレゼンとして成功だったかどうか）

シチュエーション：

貴方は、河瀬食品工業という会社の購買部長です。下記のシチュエーションに於いて、海外調達を選ぶか、国内調達を選ぶかの判断を迫られています。

河瀬食品工業は、寒天及びその加工品を製造販売している老舗のメーカーである。もともとは江戸時代に創業した個人商店が母体となっている。明治～昭和期までは国内の限られた市場を相手に、地道に営業を続けてきた。社長をはじめとする経営陣は、同族で占められているオーナー企業ではあるが、経営判断に際しては番頭格の社員の意見を聞き入れ、合理的判断を下すので知られている。

河瀬食品工業に転機が訪れたのは、平成になってからである。あるテレビ番組で、健康食品として寒天が取り上げられ、寒天ブームが訪れたのである。ちょうどその頃、従来の市場以外への展開を模索していた河瀬食品工業は、ゼリーの代わりに寒天を使ったデザートを製造しており、寒天ブームに乗って、業績を急上昇させることができた。

しかしブームはいずれ終わるものである。ティラミス、ナタデココの例を持ち出すまでもなく、1年程で、次の流行を見つけた消費者は、瞬く間に寒天に背を向けて、見向きもしなくなった。

それでも河瀬食品工業は、ブームの終了を見越して、設備投資を最小限に抑え、同時に海外にも販路を求める決断をしていたため、ブームの終了後に一時業績を下げたものの、順調に業績をのばすことができた。（**なお、いまのところ、生産は全て国内にある4つの生産拠点で行っている。**）

寒天の原料はてんぐさである。てんぐさは海藻の一種で、天然に産するものである。古くから日本近海で良質のてんぐさがとれたため、河瀬食品工業の使用するてんぐさは100%国産を使用してきた。

しかしながら、近年、国産てんぐさは不作に見舞われ、国内メーカーが必要とする量をまかなえなくなってきた。当

然のことながら、国産てんぐさの仕入れ値は上昇傾向にある。そこへ安価を売りにする韓国産・モロッコ産のてんぐさが、輸入されはじめた。輸入品は品質が国産にやや劣るが、資源は豊富に存在し、国内メーカーでも全量輸入品に切り替えるところも出てきた。

天草；国産、輸入数量（2001～2007） （トン）

年	国内天草	輸入天草	合計	消費（需要）
h12（2000）	789	2,127	2,916	
h13（2001）	767	1,732	2,499	
h14（2002）	658	1,752	2,410	
h15（2003）	537	2,347	2,884	
h16（2004）	605	2,568	3,173	
h12～h16の年平均	671	2,105	2,776	2,700
h17（2005）	843	3,753	4,596	5,000
h18（2006）	1,002	4,192	5,194	3,000
h19（2007）	924	1,316	2,240	2,700
h17～h19の年平均	923	3,087	4,010	
h17～h19の合計	2,769	9,261	12,030	10,700

国内天草；(株)森田商店調べ 輸入天草；財務省貿易統計より 消費(需要)；(株)森田商店推定

河瀬食品工業の昨年度の業績は下記の通りであり、近年の売り上げ拡大の主要因は独自に切り開いてきた、海外市場と寒天派生食品の二つである。海外市場は未だ売り上げ全体の1 / 4程度に過ぎないが、特に欧米の健康食品指向を追い風に急拡大しつつある。寒天派生食品は、高付加価値商品であり、機能的食品として、国内外での評価を得て、数量は少ないながらも営業利益の1 / 3を稼ぎだす商品に成長した。

河瀬食品工業の昨年度業績

単位：百万円

セグメント	寒天事業	派生食品事業	海外事業
売上高	800	200	250
営業利益	67	33	30

かかる状況の中、貴方は今後3年間の中期計画策定にあたり、原材料購買についての基本方針を作成する必要がある。基本方針には、輸入てんぐさの採用を行うか否か、およびその理由を求められている。