

第 50 回購買ネットワーク会 交渉ゲーム

原材料を巡る高尚な交渉ゲーム

「選んではならぬ。一つの立場を選んではならぬ。一つの思想を選んではならぬ。選べば、君はその視座からしか、人生を眺められなくなる」 Andre Gide

課題

バイヤーチーム、サプライヤーチーム、メリットが最大になるように次の四半期向けの販売、調達をしてください。

とある家庭用電気機器メーカーは昼休みだった。社員食堂は7階の最上階にある。見晴らしがよく、晴れた日には遠く東京スカイツリーが見える。今日は多少霞んではいるものの、窓から明るい陽射しが差し込んでいる。入り口近くの壁際に、食事受け渡しのカウンターとレジが並んでいる。無数の社員たちが、トレーに載せた食事を運んだり、支払いをしたり、一面に並んだテーブルで食事したりしていた。

年をとると、時間がたつのが早く感じる。いや、アインシュタインは「物理的に光の速度を超えるものは無く、かつ時間も距離も絶対ではない。」と言ってるじゃないか、実際早くなっているんだ。と、とりとめもないことを考えつつ、斉藤は席についた。この前、筐体用の亜鉛メッキ鋼板の四半期の値決めが終わったと思ったら、またすぐに次の四半期の値決め交渉が始まる。最近は無風な価格決めとなっている。購入単価を下げたいのはやまやまなのだが、「価格調整のため減産も検討しています。この価格を飲んで頂けないと供給を減らさざるをえません」と言われれば決着したくなくても、決着しないわけにはいかない。思わず手に力が入り斉藤は蕎麦に七味を掛けすぎてしまった。

ネームプレートを首から下げた課長の高山が「隣いいか？」と言いながら斉藤の横に座った。

高山と斉藤はこのメーカーの購買部に所属しており、自社で使う筐体用の厚さ 1.0mm の亜鉛メッキ鋼板を主に調達している。サプライヤーは数社あり、各社ともに四半期毎に価格、調達量を決めている。使用量が業界でもかなり多いため鉄鋼新聞などで掲載されている価格よりは有利に購入できている。

「次の四半期はどうだ？」とアジフライにソースをかけながら高山が聞いた。

斉藤は箸を割りながら「市況は少し下がってますよ」と高山に言った。

「サプライヤーからの見積もりは来たのか？」

「来ましたよ。各社とも現状維持ですね。」と言い終わり、斉藤は蕎麦をすすった。

「そうか」と短い相槌を打ち、高山は味噌汁をすすった。

「『なんとかありませんか』とは言いましたが...」

「で？」と更に短い相槌を打ち今度はアジフライに箸をつけた。

「『うちも厳しいんでね。これ以上はしようもできないですよ』といつものように言われました」

「相変わらずだな」

二人は苦笑した。

とある鉄鋼メーカーの営業部も昼休みであった。都心にあるこの会社には社員食堂がなく、従業員は近くのレストランや定食屋などで食事をするか、弁当などを持参していた。この会社の営業部特販課の中西は自分の机に弁当を広げた。「最近ハンバーグとかウインナーばかりだな。たまには違うものが食べたいなあ」

「愛妻弁当か、いいね。」と課長の水谷の声が背後から聞こえた。

「いやあ、そんなんじゃないですよ。娘の残りですよ。だから、ほら。」と言ってタコのように切られたウインナーをつまんだ。

「娘さんいくつ？」

「4歳です。今年から幼稚園に行きだしました。」

「そうか、可愛い頃だな」

「今日の午前中が見積もりの納期だったよな。提出したのか？」と水谷は表情を変えて、中西に聞いた。

「出しましたが、いつものように『うちも厳しい』とか『市況は下がっている』とかさきん言われました。」

「提示単価を認めないようなら、いつものように供給を減らすとか言えば黙って納得するだろう。」

「亜鉛のLME価格もひと時よりは下がってますけど、為替も円安だし、価格維持の材料はいくらでもあります。」しようゆのパックを切りながら中西は答えた。

中西の会社では亜鉛メッキ鋼板の単価は前4四半期の市況価格の平均値を基にして、そのほかLMEの亜鉛価格や為替の動向を考慮しながら各社と価格を折衝している。

「交渉過程で各社との妥結額にばらつきが出て、高値のところによく供給すればなんとかなるだろう。彼らもこれからは需要期だし。」と水谷は言った。

「そうですね。量確保の為、各社とも動き出してきています。おかげで来週はスケジュールが一杯です。」

「さあ、そろそろ俺も食事にいか。じゃ、よろしく。」と手をふりながら水谷はオフィスを出て行った。

ゲームのルール

①サプライヤーとバイヤーにチームを分けます。

各サプライヤーチームには供給可能量、原価をお知らせします。

各バイヤーチームには調達しなくてはならない最少量、製品売上高をお知らせします。

(以上は当日のお楽しみ。)

②各チームとも70分間でチームの会社名、供給戦略、調達戦略を討議してください。

戦略については発表していただきますので、発表用にまとめてください。(形式は任意)

サプライヤー： 初期提示価格、合意可能価格、価格以外の条件、販売方針など

バイヤー： 購入目標価格、合意可能価格、価格以外の条件、調達方針など

各チームは交渉担当者、管理職役(部長、課長)、ファシリテーター(タイムキーパー)を各1名決めてください。

各サプライヤーチームは指定様式の見積もり書を13:30までに各バイヤーチームに配布してください。

※この間、各自軽食を取りながら進行してください。

③サプライヤー担当者とバイヤー担当者の第一回交渉開始！

強制的に10分間で終了とします。全社と交渉をおこないます。

交渉はサプライヤーチームがバイヤーチームに出向いて行って実施してください。

交渉の形式、参加人数については任意です。

④全社との交渉終了後、交渉結果集約、戦略再構築を20分間で行って下さい。

同時に第二回の交渉を実施したいチームを司会進行役まで提示してください。交渉企業数は任意(最大3社)。

⑤サプライヤー担当者とバイヤー担当者の第二回交渉開始！！

司会進行役が指定したチームと第二回交渉をおこないます。

時間は一チームあたり10分です。

⑥交渉終了後、交渉結果集約を20分間で行って下さい。

⑦最終交渉開始！！！！

各社の管理職同士で最終交渉をおこない、最終合意してください。

⑧各チームは司会進行役まで合意価格、条件を提出して下さい。

幹事が結果をまとめる間、自由時間です。懇談、雑談などをして過ごしてください。

⑨結果発表、質疑応答

結果に従い、優秀バイヤーチーム、サプライヤーチームを選出いたします。

※司会進行役は想定外のことが起こった場合の判断権限を有しています。

各チームの戦略的な質問はこっそり司会進行役に御相談ください。

スケジュールまとめ

- 11:40- ルール説明 (10min)
- 11:50- 戦略策定(見積作成)、会社名決定 (70min)
- 13:00- 第一回見積もり提出期限
- 13:10- 第一回交渉(10分×3チーム)
- 13:40- 交渉結果集約、戦略再構築 (20min)
- 14:00- 第二回交渉希望先提出期限
- 14:10- 第二回交渉(最大10分×3チーム)
- 14:40- 交渉結果集約 (20min)
- 15:00- 最終交渉、最終合意(最大10分×3チーム)
- 15:30- まとめ・集計、合意価格提出、懇談・雑談
- 16:00- 各社戦略発表(5min×8チーム)、表彰
- 17:10 終了

サプライヤーA社

採算が悪化している為、次四半期の価格は基本的に値下げをしないことが会社方針として決定している。

また、生産設備の定修が控えており、在庫備蓄のため次四半期の販売可能量は5t削減の95t/月ということも決定している。

【前四半期の実績】

	販売量[t/月]	販売単価[円/kg]	原価	売上[千円]	利益額[千円]	利益率
a社	75	97.6	89.0	7,320	645	8.8%
b社	0	0				
c社	25	98.5	89.0	2,463	238	9.6%
合計	100			9,783	883	9.0%

【各社との関係】

‘a社

A社の大口の顧客である。長年取引があり、A社の前社長とa社の現社長が同じ大学の先輩後輩というつながりがある。数量がタイトな時はa社への供給を最優先するようトップダウンで指示がでることもあった。価格についても他社よりも10円/kg程度差をつけて販売している。A社の社長が勇退したが、今後もこの関係は続いていくと思われる。

‘b社

ライバルのB社がb社の大株主の為、現在は販売実績はない。四半期毎に見積もり依頼は来るが、価格レベルを知る目的の様である。

‘c社

最近、c社は新商品がヒットし販売好調だと新聞等で話題になっている。他社よりも高いとのことで価格の見直しを要請されているが、販売が好調なこともあり数量確保を優先している。1年程前から新規に販売を始めた。共同で新規素材の開発も行っており、A社としても今後の重要な顧客として位置付けている。

サプライヤーB社

採算が悪化している為、次四半期の価格は据え置くことが会社方針として決定している。

また、日本の価格より海外販売の価格の方がメリットがあるため次四半期の販売可能量は5t削減の95t/月ということも決定している。

【前四半期の実績】

	販売量[t/月]	販売単価[円/kg]	原価	売上[千円]	利益額[千円]	利益率
a社	5	97.6	89.2	488	42	8.6%
b社	95	98.1	89.2	9,320	845	9.1%
c社	0	0				
合計	100			9,808	887	9.0%

【各社との関係】

a社

複数購買を方針としている為、細々だが取引をつづけている先。長年この様な状態が続いているが、販売額が少ない為、何も手が打たれていない。ライバルのA社の大口顧客なので、A社の情報を得る為に取りをしても言える。

b社

グループ会社であり、資本関係(B社はb社の大株主)がある。そのためb社の購入量のほとんどを供給している。グループでの価格の取り決めはない。

c社

昨年、値上り要請を受け入れなかった為、供給をストップした。それ以来、担当営業マンの行き来も無くなった。先方の部長はこの件で相当頭にきたらしく、B社からはもう購入しないと他社に言っているようだ。

サプライヤーC社

採算が悪化している為、次四半期の価格は据え置きすることが会社方針として決定している。

また、家庭用機器業界より販売価格が高値である他業界への供給量を増やすため次四半期の販売可能量は5t削減の95t/月ということも決定している。

【前四半期の実績】

	販売量[t/月]	販売単価[円/kg]	原価	売上[千円]	利益額[千円]	利益率
a社	20	97.7	89.2	1,954	170	8.7%
b社	5	97.7	89.2	489	43	8.7%
c社	75	98.1	89.2	7,358	667	9.1%
合計	100			9,800	880	9.0%

【各社との関係】

a社

今年に入り、取引が再開。利益を犠牲にして新規参入。a社の社長が変わり以前ほどのA社との関係が薄れているとの噂がある。

b社

昨年、もともと取引額が少なく、加えてB社のグループ会社ということもあり、a社の取引開始、c社向けの供給量増を機会に取引を縮小。b社は複数購買の為、細々と取引継続中。

c社

昨年より取引額が増加した。原因は値上拒否によるB社からの供給ストップに伴う。c社の部長はもうB社との取引はしないと公言している。

バイヤーa社

製品販売計画は前四半期同様と営業部門より提示があったため、次四半期の調達量は100t/月を計画している。

【前四半期実績】

	購入量[t/月]	購入単価[円/kg]	購入金額[千円]			
A社	75	97.6	7320			
B社	5	97.6	488			
C社	20	97.7	1954			
合計	100		9,762	=原材料費	製品売上高	18,955 [千円]
					原材料比率	51.5%

【各社との関係】

A社

メインのサプライヤーである。長年取引があり、現社長がA社の前社長と同じ大学というつながりがある。数量がタイトな時はA社への働きかけが効を奏したこともあった。価格についても他者よりは安価な設定となっている。A社の社長が勇退したが、今後もこの関係は続いていくと思われる。

B社

サプライヤー全社からの購入を方針としている為、細々だが取引をつづけている先。長年このような状態が続いているが、販売額が少ない割に安価に購入できている。ライバルのB社と資本関係がある。その割には営業マンはこちらの要望はよく聞いてくれる。

C社

今年に入り、取引が再開。価格が高いため今後、価格が下がれば取引を増やしたいと検討中。

バイヤーb社

製品販売計画は前四半期同様と営業部門より提示があったため、次四半期の調達量は100t/月を計画している。

【前四半期実績】

	購入量[t/月]	購入単価[円/kg]	購入金額[千円]			
A社	0	0	0			
B社	95	98.1	9319.5			
C社	5	97.7	488.5			
合計	100		9,808	=原材料費	製品売上高	19,045 [千円]
					原材料比率	51.5%

【各社との関係】

A社

グループ会社であるB社のライバルの為、現在は購入実績はない。今後も取引はしないようにB社から言われている。だが、価格レベルを知る上でも見積もりは四半期毎に入手している。

B社

グループ会社であり、資本関係(B社はb社の大株主)がある。そのため購入量のほとんどを供給している。グループでの価格の取り決めは特にはない。

C社

複数購買の為、取引をしている。今後、もう少し取引を増やしたいが、なかなか色よい返事がもらえていない。。

バイヤーc社

製品販売計画は前四半期同様と営業部門より提示があったため、次四半期の調達量は100t/月を計画している。

【前四半期実績】

	購入量[t/月]	購入単価[円/kg]	購入金額[千円]			
A社	25	98.5	2462.5			
B社	0	0	0			
C社	75	98.1	7357.5		製品売上高	19,068 [千円]
合計	100		9,820	=原材料費	原材料比率	51.5%

【各社との関係】

A社

1年ほど前から新規に取引を開始。C社で充足できなかった分を頼っている。しかしながら、最近は安定して20～30tの取引があり、今後も安定的な取引をしたいと考えている。

B社

昨年、値上要請を受け入れなかった為、供給をストップされた。それ以来、担当営業マンの訪問も無くなった。部長は、B社からはもう購入しないと他のサプライヤーに公言している。

C社

昨年、B社からの供給停止の際、供給量を増加してくれた。