

## 第 13 回 中国四国購買ネットワーク会 ケーススタディ②

2015 年 6 月 20 日（土）@福山

### 低コスト国の変調

### *The Swing of fcc*

#### 問い)

- ① 以下のような状況の中、木下工業に対してあなたはどのように供給量増加の交渉をしますか。整理してなるべく具体的に回答してください。

#### 要旨)

2015 年 5 月、大山製作所の購買担当である岡田は為替影響や中国経済変調により、担当である A ユニットの中国サプライヤーの魅力低下に頭を悩ませていた。そのような中、購買方針を変更し日本企業への発注を増やすような指示を受けた。

## 本文)

### <環境の急激な変化>

2015年5月、岡田は頭を悩ませていた。岡田は大山製作所入社12年目の購買部のベテランバイヤーである。ここ数年の環境の変化により、数年前に導入した中国サプライヤーの競争力が著しく低下していることに頭を悩ませていた。数年前に導入したAユニットの中国サプライヤーである**山東紫龍社だが為替の影響で価格優位性の低下**に歯止めがかからない。紫龍社には事情を理解いただき、数量増も加味して購入価格の引き下げに都度応じていただいていたが、さすがに限界が近づいてきており、ここ1年は日本で同様のAユニットを調達したほうが価格が安い状況になっている(表1)。

日本で同様のAユニットを供給できる木下工業であるが、山東紫龍社を新規導入後、ギクシャクした関係になっている。山東紫龍社を新規導入時には様々な理由を説明し、将来性も含め十分に議論し納得してもらえるように留意したつもりであったが、やはり心の底では納得していただいていたようであった。もちろん発注すればそれには応じてくれるのであるが、もともと長年100%供給をつづけてきたにもかかわらず突然の他社導入に納得していなかったこと、何より地元企業をないがしろにしたという心理的な側面があり、**増量どころか調整レベルの追加の数量増加などの話はことごとく断られている**。ここ1-2年はゴルフのコンペどころか、年末年始の挨拶もなくなっている。

大山製作所の販売状況も大きく変化している。もともとは大山製作所の主要顧客のM社が中国での事業拡大を検討しており、大山製作所にも中国展開を持ちかけてきていた。それを見越して戦略的に中国のサプライヤーを導入したわけであるが、その後中国経済の失速と、中国人顧客の訪日・インバウンド需要(爆買い)の増加により、大きく環境は一変した。M社の売上も、中国が落ち込み逆に日本が成長するという動きを見せており、**中国での事業拡大の動きは影を潜め、逆に日本への納入量が増加**している。その結果、Aユニットの購入数も計画からGAPが発生している(表2,表3)。当然大山製作所の中国工場展開の話もトーンダウンしており先の見通しは立っていない。

### <調達方針の変更>

部長の吉岡から岡田に調達方針の変更が伝えられた。この3年間LCC(Low Cost Country)のサプライヤーとして、また中期的な中国展開の布石として山東紫龍社を使用してきたが、為替の変化や市場の変化により魅力が下がってきていること、特に日本調達のほうがリードタイム・支払いの面で優位であり、輸入管理などオペレーション上の手間もないことなどから、**山東紫龍社の購入量を縮小し、木下工業の発注量を増加**させるように指示があったのだ。木下工業以外のAユニットを探すという考えもあるが、いまからリサーチをするのに時間がかかるということ、検証が必要になるということで、過去から実績のある木下工業への発注量増加の指示がでたのだ。今までと真逆の方針に岡田は抵抗したが、現実的には為替の悪化、市場の変化などの外部環境変化にはあがなえず、木下工業との交渉の準備を始めざるをえなかった。

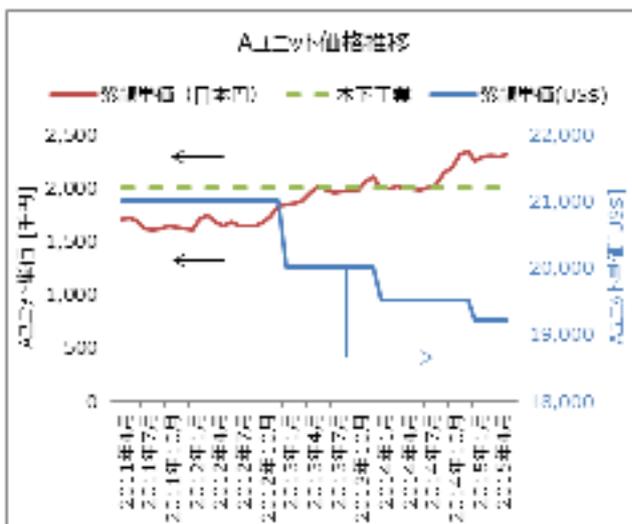
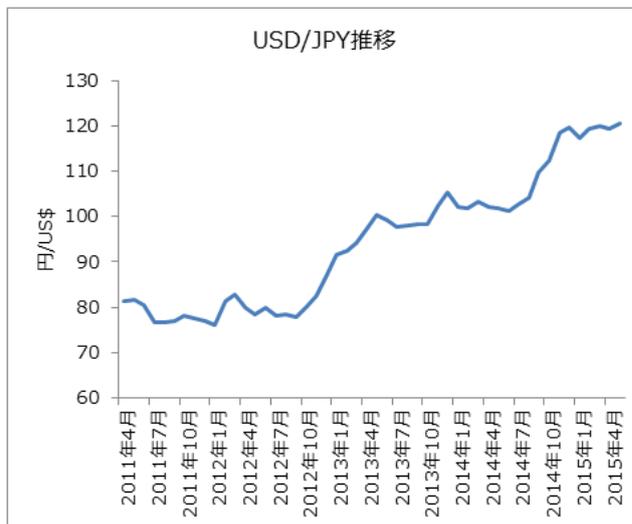
**これからどのように木下工業へ話をして発注量増加をとりつけるべきであろうか。**

\* 次ページからの添付Dataを参考にいただきご回答ください。

添付データ

表.1 為替の推移と紫龍社単価推移

日付	為替	紫龍単価(US\$)	紫龍単価(日本円)	木下工業
2011年4月	81	21,000	1,705	2,000
2011年5月	82	21,000	1,712	2,000
2011年6月	81	21,000	1,691	2,000
2011年7月	77	21,000	1,611	2,000
2011年8月	77	21,000	1,608	2,000
2011年9月	77	21,000	1,618	2,000
2011年10月	78	21,000	1,642	2,000
2011年11月	78	21,000	1,628	2,000
2011年12月	77	21,000	1,616	2,000
2012年1月	76	21,000	1,600	2,000
2012年2月	81	21,000	1,706	2,000
2012年3月	83	21,000	1,739	2,000
2012年4月	80	21,000	1,675	2,000
2012年5月	78	21,000	1,645	2,000
2012年6月	80	21,000	1,675	2,000
2012年7月	78	21,000	1,640	2,000
2012年8月	78	21,000	1,646	2,000
2012年9月	78	21,000	1,636	2,000
2012年10月	80	21,000	1,675	2,000
2012年11月	82	21,000	1,731	2,000
2012年12月	87	21,000	1,822	2,000
2013年1月	92	20,000	1,834	2,000
2013年2月	93	20,000	1,851	2,000
2013年3月	94	20,000	1,884	2,000
2013年4月	97	20,000	1,918	2,000
2013年5月	100	20,000	2,009	2,000
2013年6月	99	20,000	1,982	2,000
2013年7月	98	20,000	1,957	2,000
2013年8月	98	20,000	1,963	2,000
2013年9月	98	20,000	1,964	2,000
2013年10月	98	20,000	1,967	2,000
2013年11月	102	20,000	2,048	2,000
2013年12月	105	20,000	2,106	2,000
2014年1月	102	19,500	1,990	2,000
2014年2月	102	19,500	1,985	2,000
2014年3月	103	19,500	2,012	2,000
2014年4月	102	19,500	1,994	2,000
2014年5月	102	19,500	1,985	2,000
2014年6月	101	19,500	1,975	2,000
2014年7月	103	19,500	2,004	2,000
2014年8月	104	19,500	2,029	2,000
2014年9月	110	19,500	2,138	2,000
2014年10月	112	19,500	2,190	2,000
2014年11月	119	19,500	2,313	2,000
2014年12月	120	19,500	2,334	2,000
2015年1月	117	19,200	2,255	2,000
2015年2月	120	19,200	2,295	2,000
2015年3月	120	19,200	2,306	2,000
2015年4月	119	19,200	2,291	2,000
2015年5月	121	19,200	2,317	2,000



山本紫龍社  
 2015年価格 - 19,200 US\$/Unit  
 \*日本円換算が230万円/コット前後  
 木下工業  
 コット価格 200万円/コット のまま会社化なし

表2.Aユニット 購入個数推移(2011時点計画)

個

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
全体	368	371	376	399	424	463	505
M社向け合計	175	188	226	244	264	288	315
M社日本向け	95	90	85	83	81	79	77
M社中国向け	70	88	130	150	172	198	227
M社その他向け	11	11	11	11	11	11	11
その他顧客向け 計	193	183	150	155	160	175	190

表3.Aユニット 購入個数推移(2015年実績)

個

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
全体	368	371	376	383	398	418	432
M社向け合計	175	188	226	246	258	250	263
M社日本向け	95	90	85	81	85	92	101
M社中国向け	70	88	130	154	161	145	148
M社その他向け	11	11	11	11	12	13	14
その他顧客向け 計	193	183	150	137	139	168	170

以上