

第 16 回 中国四国購買ネットワーク会 ケーススタディ

2016 年 6 月 18 日（土）@広島

値上げは誰のせい？

Whose responsibility is price increases?

以下のような状況の中、工業薬品 A の調達について、あなたはどのような対応をしますか？
整理して具体的にご回答ください。

（問い）

1. シェア配分も含めた取引先企業の選定はどのようにしますか？
2. どのようなスタンス、論理構成で価格交渉に臨みますか？
3. 契約目標価格（価格帯）をどのように設定し、取引先企業へ説明しますか？

（要旨）

長期的かつ相互の売買関係がある取引先企業から値上げの要請があった。その原因は、自社が実施したエネルギー関連費用の値上げである。調達安定性が重要視される物品であることに加え、自社と取引先企業との間では従来からの売買関係が存在するが、今回の値上げ要請に対してどうするべきであろうか？

(本文)

1. 概要

エネルギー関連企業であるX社は、完全自由化されている電気やガスなどのエネルギー関連市場の中で、電気やガスの販売を主力事業としている総合エネルギー企業である。X社資材部では集中購買形式の組織形態を採用し、会社全体を代表して資材調達業務を行っており、取引先企業選定権限、調達価格交渉権限、調達価格決定権限、社内各部門からの依頼に基づいた発注権限といった資材調達関連の各種権限を有しており、資材部に所属する「あなた」は発電所で使用する工業薬品の契約業務を担当している。

今日は2014年3月上旬のある日。発電所の水処理に使用する工業薬品Aについて、3月末に迫った契約の更改時期を迎えたことから対応を実施している。工業薬品Aは基礎工業薬品であり、プラント関係の水処理用途や繊維業界、紙パルプ業界、食品業界などの各種産業で幅広く用いられている薬品である。業界紙に掲載されている市況情報と比較すると、X社では市況価格よりも10%程度安価な調達が実現出来ている模様である。無論、発電所の水処理には欠かせない薬品であり、不足してしまった場合は発電所の運転に支障をきたすことから、価格面に加えて短納期対応やマルチソース化などの調達安定性の確保も求められるという特徴がある。

上記のような背景により、工業薬品Aは阪神大震災が発生する以前より、「1発電所に複数社の取引先企業」となるよう、長年に渡って発電所近隣に拠点のある複数の取引先企業と契約を締結している。

今から1年前の2013年春には、一部の取引先企業から小幅な値上げ要請があり、交渉の結果として値上げは見送りとなったが、今回、工業薬品Aの全取引先企業から約20%という大幅な値上げ要請が一斉に寄せられた。

化学薬品関係の取引先企業各社の値上げ要請の主な理由は、「2013年秋にX社が実施した電気料金の大幅な値上げを中心とする製造コストの増加」である。X社の値上げの内容は、「特別高圧電力の電気料金を10円/kWhから13円/kWhへ値上げ」というものであった。

自社が工業薬品Aの値上げ要請の原因を作ったこともあり、取引先各社からの話は頭の痛い問題である。

2. 購入している工業薬品Aの特徴

A.用途と調達不能時の影響

使用状況については、発電所の運転状況にも左右される部分はあるものの、水処理のために毎日恒常的に使用する薬品である。(発電していない時でも水処理のために使用する)

従って、発電所での業務改善として使用量を節約することは難しい。なお、工業薬品Aが不足してしまった場合は、発電所の運転に影響が生じることとなる。

B.仕様や規格

仕様や規格については、業界団体が規定している規格に準拠した薬品であるため、特殊品ではない。品質保証の一環として、取引先企業には製品安全データシートや成分分析表の提出を依頼している。

なお、取引先企業を切り替える場合は、短期間のサンプル品利用による品質の確認や、発電所構内での安全教育など、最短で2週間～3週間程度の期間が必要である。

C.市況動向

工業薬品 A に関連する業界は日本国内向けの事業が中心であり、製造しているメーカーや販売を行っている商社も多いことから、近隣以外に拠点のある新規取引先を開拓することも可能である。しかしながら、「データ編」に記載のとおり、価格や納期などを満足することが難しく、更に工業薬品 A は業界が寡占化していることもあり、メーカーや商社の「地域ごとのすみ分け」も進んでおり、遠方に拠点のある企業に見積を依頼しても「見積辞退」となるケースもある。

D.原価構成の情報

業界紙などによると、工業薬品 A は製造原価の約 30%~40%が電気料金、約 20%~30%が原材料費と伝えられており、これまでの価格改定の主な理由は、原材料コストの変動である。

なお、輸送手段は 10トン前後のタンクローリー車で輸送し、発電所の貯蔵タンクで保管することとなっており、契約価格には輸送コストも含まれている。

(貯蔵タンクは発電所によって容量が異なるが、概ね 50トン~100トンほどの容量がある)

E.契約の内容

従来から、工業薬品 A は都度の価格交渉ではなく、年度単位での継続的な取引を前提とした契約を締結しているため、当年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日まで同一単価での契約となる。ただし、両社間での合意や経済状況の大きな変化がある場合はこの限りではない。

なお、契約内容についての異議がある場合は、両社間で協議を実施することとし、契約終了年月日の前月末日までに異議申し入れが無い場合は、同一の契約内容にて契約が延伸されることとなる。

3. 調達方針などの X 社社内の状況

工業薬品 A は、発電所の水処理関係で欠かすことが出来ない薬品であり、調達安定性が求められるほか、毒物でもあることから、調達方針としては、「品質(Q)」、「コスト(C)」、「納期(D)」以外にも、取引先企業の「安全への取り組み(S)」、「コンプライアンス(C)」、「経営安定性(M)」も踏まえる方針である。また、災害時などの調達安定性を確保するため、今後も 1 つの発電所に対して、複数の取引先企業と契約する方針である。

技術面に目を向けると、工業薬品 A の品質や仕様、納期に問題が無ければ、新規取引先に切り替えても良いとの認識を発電所部門と共有しており、新規取引先企業を開拓するという選択肢も検討している。

しかしながら、当社と既存取引先企業との長きにわたる関係がある上に、営業部門からは「工業薬品 A の既存取引先各社が大口お客さまであることから、企業間の関係を悪化させるような事態は避け、引き続き既存の 4 社との契約を継続して欲しい」との強い要望がある。

(注) 化学メーカー各社の製造拠点は、エネルギーの大口お客さまであり、非常に多くの電気やガスのご使用実績がある。営業部門は、化学メーカー様と X 社との関係が悪化してしまった場合、エネルギー関連の契約を他のエネルギー関連企業に切り替えられてしまうことを懸念している。

4. 取引先企業の状況(既存および新規)

本ケースにおける登場人物・団体・データ・状況などは全て架空のものです。実際の人物・団体・状況などはなんら関係はありません。

既存取引先企業の4社ともに納期遅延などのトラブルは非常に少なく、安全への配慮やコンプライアンスへの取り組みも満足できる水準であることに加え、経営状態も安定しているために高評価である。こうした背景もあり、既存取引先企業各社との間では、価格改定やシェア配分変更を行いつつ、30年以上に渡って取引を継続してきた。

また、既存取引先企業とは長期的かつ相互の売買取引関係があり、取引先企業の特別の配慮によって標準納期よりも短納期での納入を実施していただいたこともある。既存取引先企業の営業方針についても、既存の顧客との繋がりを重視する姿勢である。既存取引先4社の概要は以下のとおりである。

<白水化学(株)>

東京都に本社を置き、広島県に製造・物流拠点を有する大手化学メーカーである。工業薬品Aは自社工場内で製造する高機能性素材の製造工程で使用し、余剰分を外販しているとのことで、調達数量(シェア配分)を増やすことは難しい状況である。信用調査会社の企業評点は70点であり、経営状況は優良である。

<黒沢化学(株)>

東京都に本社を置き、香川県に製造・物流拠点を有する中堅化学メーカーである。工業薬品Aなどの基礎化学品を様々な企業に販売することが事業の主力である。信用調査会社の企業評点は63点であり、経営状況に懸念材料は少ない。

<赤井物産(株)>

広島県内に本社のある地元資本の化学薬品商社であり、山口県に製造拠点を有する大手化学メーカーの極東興業(株)の特約店(販売代理店)として各種の薬品を販売している。信用調査会社の企業評点は68点であり、経営状況に懸念材料は少ない。

<青海薬品(株)>

大阪府に本社を置き、岡山県に製造・物流拠点を有する中堅化学メーカーである。工業薬品Aなどの基礎化学品を様々な企業に販売することが事業の主力である。信用調査会社の企業評点は67点であり、経営状況に懸念材料は少ない。

一方、見積りを依頼した新規取引先の候補となる企業は以下のとおりである。各社から見積を受領している段階にあり、安全への配慮やコンプライアンスへの取り組みについては、X社の要望を満たすことが可能な見込みである。なお、極東興業は「見積り辞退」となった。

<東京商事ケミカル(株)>

大手商社である東京商事(株)のグループ企業であり、兵庫県南部に物流拠点を有する。化学メーカーの系列ではないため、スポットで調達した転売品を活用している模様であり、価格面は安価である。受注意欲は高いが、発注後10日以内という納期対応が難しい模様である。信用調査会社の企業評点は60点であり、経営状況に懸念材料は少ない。

<中京化薬(株)>

三重県に本社や製造・物流拠点を置く中堅化学メーカーである。工業薬品 A などの基礎化学品を様々な企業に販売することが事業の主力である。三重県からタンクローリー車で陸送するため、輸送コストが高くなることが見込まれている。信用調査会社の企業評点は 70 点であり、経営状況は優良である。

<極東興業(株)>・・・見積辞退

山口県に製造・物流拠点を有する大手化学メーカーである。広島物産等の系列販売代理店(商社)を通じて工業薬品を卸販売し、各需要家へ販売する営業方針である。コスト低減のため、代理店を介さない直接取引の依頼を申し込んだが、極東興業の営業方針とは異なるとの理由で残念ながら見積辞退となった。

5. まとめ

今回の工業薬品 A の値上げ要請については、電気料金値上げを実施した自社が原因を作ったこともあり、調達担当者として頭の痛い問題である。

工業薬品 A は発電所の水処理用途として恒常的に使用するため、自社での業務改善や VE/VA として、使用量を減少させるという方法を取ることも難しい。また、調達安定性の確保のため、複数取引先からの調達が調達方針として決まっていることから、取引先企業を集約してスケールメリットを追求することも難しい。

一方、新規取引先候補の各社も契約に際しては何らかの制約があり、更に営業部門からは電気やガスの大口お客さまである既存取引先企業 4 社との売買関係を維持して欲しいとの声もある。

このような様々な状況を踏まえ、あなたは今回の調達業務にどのように取り組みますか？

添付資料の「データ編」も参考にさせていただき、「問い」にご回答ください。

以上