

# 第 23 回 中国四国購買 NW 会 ケーススタディ

## 2018 年 10 月 20 日 (土)

### 麺食いの憂鬱

### *Noodle Blues*

#### 問い)

- ① 年内、来年の包装フィルムの購入計画を立ててください。

#### 要旨)

地元密着で事業展開してきたツルキンの購買係長 嶋田は年内に 1 百万円のコストダウンの命を受けた。すでに原価低減はしつこくしており、唯一手を付けていなかった包装フィルムの原価低減の可能性を検討せざるを得ない状況となった。包装フィルムサプライヤーの吉田産業は地元の結びつきが強く昔からの恩もある。一方、10%以上安価な価格提案を中国企業の日本支社からオファーを受けている。

#### 注意点)

- ケースにはすべての情報が含まれているわけではない。これは実際のビジネスでもすべての情報が入手できない中で、意思決定をする必要があることを想定している。
- ケース上に記載がない内容については、自分なりに条件などを設定して議論展開しても良い。

## 本文)

### <ツルキン株式会社>

2018年10月初めのことである。ツルキンは香川県の某所にある老舗の製麺所である。うどん・そば・焼きそばなどの生麺の製造はもとより、温めるだけで食べられる調理麺やチルドの麺類、乾麺、学校給食向けの麺類の製造・販売などの事業をしている。作られた製品は卸を通じて地元のスーパー、学校などに販売されており、地元のお客様にふるさとの味として愛されている。会社の理念は「**地域のお客様を大切に、「食」を通じて地域の笑顔に貢献する**」というもので、「**地域密着、安心、誠実、研鑽**」を社是として創業以来40年以上、地元のお客様の生活に密着し着実に事業を続けてきた。

しかし、一昨年、昨年と2年連続赤字となり、**今年も赤字だと銀行からの融資条件がかなり厳しくなる**。そのため、今年は何とか赤字を回避する為に様々な金縮策を講じているが、先ほど経理部から今年の見込みの報告だと、今年も赤字になる可能性が高いとのことであった。「何とかしなくては・・・」社長の鶴田は携帯電話を取り出した。

### <コストダウン目標>

嶋田はツルキンの購買係長であり原材料仕入れ品の担当をしている。自社の状況は十分理解しており、自身の役割である原価低減について日々頭を悩ませてきた。仕入先のうち小麦などの主要原料は市況製品でほぼ価格は決まっていることと、原価低減効果があるところはすでに推進しているため、いまやほとんど打ち手は無くなっていた。**ある一つの資材を除いては・・・**

先ほど鶴田社長から購買部長に電話があり、今期の業績が厳しく、1円でも原価低減を推し進めるよう強い要請があったのだ。嶋田が部長から指示されたのは、**年内の残り3か月の間に原材料で発注ベースで1百万円のコストダウン**とのことであった。嶋田は手元にある仕入明細に目を落とした。「もう10月か。すでに手を尽くしているし、ほとんどの資材で年末までの発注はすでに終了している。まだ発注していないのは包装材料くらいだ。あと1百万円か・・・」嶋田は先月の面談を思い返していた。

### <蘇州温鈍(そしゅうおんどん)>

1カ月前のことであった。中国メーカーの日本支社から包装フィルムの新規提案を受けたのだ。中国蘇州のサプライヤー、**蘇州温鈍(そしゅうおんどん)**という会社である。昨年から度々オファーがあり、最初は敬遠していたのだが、印刷の小回りもきき、日本の生麺、乾麺の包装フィルムとしてかなり出回っていることや、他の食料品用フィルムとしてもかなり使用されていること、在庫はツルキンの工場から**車で1時間**ほどの距離にある香川県の温鈍ジャパンの倉庫で輸入管理して、そこからの納入になるので、海外への発注業務が不要で、在庫リスクもほとんどない事など、従来の海外サプライヤーでは考えられない好条件の提案を受けたのだ。「嶋田さん、是非ご検討ください。他社の購買量と抱き合わせで輸入するので価格も勉強させていただきます。日本で流通している一般的な同様のフィルムと比べて10%~15%くらい安価だと思います。これも弊社の**最新設備と技術力によりフィルムの薄膜化が可能**だからです。ツルキンさんの包装フィルムの印刷デザインは頻度よく変わるわけではないので、使用量変動による不要在庫発生リスクもほとんどありません。為替が大きく振れた時はまた価格のご相談になりますが、日本円で私共とご商売させていただければ大丈夫ですよ。ただし、会社の規則で**代金は前払い**となります。入金確認後1週間以内には確実に納品いたします」温鈍ジャパンの岡本は自信満々に話をした。岡本がサンプルも持参してきたので製造部門とともに確認したが、フィルムが薄いにもかかわらず強度も高いため、設備などでトラブルもなく、**全く問題なく切り替えも可能**とのことであった。**価格は現状品より10%ほど安価**で品質も問題なし、供給面でも在庫資産の課題や納期の問題もなし。「しかしなあ」嶋田は壁にある「購買方針」に目をやった。その内容は添付2である。「うーん、迷っていても仕方がない。行くか・・・」嶋田は重い腰を上げた。

### <吉田産業>

吉田産業はツルキンから**車で5分**ほどの場所にあるフィルムメーカーである。食品用包装フィルム、農業用フィルム、土木用フィルムなどフィルムの製膜、加工の製造販売をしており売上は160百万円ほどである。ツルキンの麺の包装フィルムは**吉田産業**が

ら全量購入しているのだ。「吉田さん、こんにちは！」嶋田が吉田産業社長の吉田に声をかけると、吉田は事務所の自分の机のうえでうどんを食べていた。「嶋田さん、いつもお世話になっております。すみません、こんな格好で……。貧乏暇なしで今ごろ昼食ですよ。それにしてもツルキンさんのうどんは最高ですね！近所のうどん屋よりよっぽどこっちの方がうまいや。それと先週の運動会お疲れ様でした。沙希ちゃん、リレーで1等でしたね。うちの由紀は俺に似て足が遅くてだめだな。本当にうらやましいといつも由紀が言っていますよ。そういえば来週の遠足も沙希ちゃんと同じ班になったって、すごく喜んでいましたよ。お弁当一緒に食べるんだって」吉田の娘と嶋田の娘は**小学校の同級生でとても仲が良い**のだ。嶋田は少し言いくさそうにしながら口を開いた。「吉田さん、うちがだいぶ苦しいのわかっていますよね。今年は赤字を絶対に避けたいんです。全社でコストダウンの要請がありまして、吉田さんの所から頂いているフィルムも価格を適正化したいと思っていますんです」「うーん、そうですか。**昨年**から**何度か御社の部長様からも同じようにコストダウンのお話を頂いております**ので、事情は理解しますがフィルムの原料も値上がりしてまして、正直うちも苦しいんです。本当は値上げしたいのを我慢しているんですよ。どれくらいにしたいんですか？」「年内で百万円引き下げたいんです」嶋田はこたえた。「え！それはさすがに無理ですよ。価格を5%以上は下げないといけないじゃないですか。うちはツルキンさんのような大きな会社じゃないですから日銭が大切なんです。いま百万円というのは難しいですよ」吉田は青ざめた。「吉田さん、私もつらいんです。地元貢献がうちの方針ですから。でもうちの会社もかなり厳しくて、こうしてお願いにあがったんです」「ツルキンさんはうちの売上の4分の1もある、とても大切なお客様です。何とかお願いします」最後は吉田は泣きそうな顔で嶋田に訴えた。

### <決断の時>

嶋田は吉田産業との今までの取り組みを思い出していた。ツルキンの営業が顧客からの注文量を間違えていて急に増産が必要になった時、年末の夜中まで設備を動かして包装フィルムを納入してくれたこと、包装フィルムが破れるクレームが発生して店頭からツルキンのうどんを回収する時に吉田も自ら店頭を回り、ツルキンの営業と一緒に頭を下げながら商品を回収してくれたこと、震災で包装フィルムの原料供給に支障が出そうになった時に嶋田も奔走し代替原料を何とか手に入れ生産をつなぐことができ、吉田が涙を流して喜んだこと。

嶋田は蘇州温鈍の岡本に電話をかけた。「はい、嶋田さん、どういたしましたか？」「実は先日お話をいただいた件なんですけど…」嶋田が口を開きかけると岡本は「はい！喜んで！実は御社の近くにあるかまぼこメーカーさんにも気に入っていただいて、すでに切り替えています。いまのところ問題もないですし順調ですよ。もしツルキンさんがご興味があれば**1週間以内にサンプルはお届け**しますよ。ご評価いただき意思決定していただければ**2週間で必要量を正式納入**いたします。そこからはトラック1車単位で私共の倉庫から必要なタイミングで納入いたします。もうサンプル出しましょうか？そうすれば、早ければ10月末からは納品できますよ。」と話し出した。「えっと、供給枠は問題ないのかい？」嶋田が尋ねると、「全く問題ありません。月に2百万mくらいは必要だろうとおもって、**御社向けに枠を確保**していますから」と岡本はこたえた。「それに、うちは開発人員も豊富ですからお取引が始まったらまた色々ご提案をさせていただきますよ。いま研究しているのはフィルムのバリア性を飛躍的に高めて中身の食品の賞味期限を延ばせないか、ということです。そういうお取組ができると御社の経営にも貢献できると思います」

さて、嶋田は、包装フィルムの調達についてどのような購入計画を立てるべきであろうか。残り3か月の購入計画及び来年の購入計画を作成してください。

次ページより添付資料

## 添付1. ツルキン会社概要

会社名	ツルキン
資本金	90百万円
従業員	80名
工場	さぬき某所
製品	うどん・そば・やきそばなどの生めん 調理麺・学校給食・チルド・乾麺

## 添付2. ツルキン会社方針、購買方針

ツルキン 全社方針・社是
・地域のお客様を大切に「食」を通じて地域の笑顔に貢献する
・地域密着、安心、誠実、研鑽
ツルキン 購買方針
・安心・安全な原料を調達する
・取引先へ誠実な対応をする
・納期、品質、コストについて日々研究と改善を行う

## 添付3. ツルキン売上・利益推移 18年は見込、19年は計画

単位:百万円	2015	2016	2017	2018	2019
売上	6,128	5,760	5,508	5,540	5,650
生めん	2,880	2,900	2,940	3080	3200
調理麺	720	528	400	340	340
学校給食	1,692	1,658	1,620	1600	1580
チルド	444	288	160	140	140
乾麺	392	384	388	380	390
営業利益	35	▲ 5	▲ 6	▲ 3	0

## 添付4. 包装フィルム購入実績と計画

\*18年10月以降は計画

単位	16年	17年	18年1-9月	10月	11月	12月	19年
数量 千㎡	13,558	13,632	8,467	1,694	1,806	2,145	14,632
金額 千円	43,387	43,622	27,942	5,589	5,961	7,079	48,286

## 添付5. 吉田産業会社概要

会社名	吉田産業
資本金	10百万円
従業員	15人
売上高	161百万円 (2017実績)
工場	ツルキン工場から車で5分
設備	Tダイ2ライン (80百万㎡/年) インライン2色フレキシ印刷 スリッター2ライン
生産体制	12時間/日稼働、25日/月稼働
可働率	70%

## 添付6. 蘇州温鈍有限公司概要

会社名	蘇州温鈍有限公司
資本金	70百万円 *温鈍ジャパンは15百万円
従業員	130人
売上高	600百万円 (2017実績)
工場	中国蘇州
設備	Tダイ10ライン (1,250百万㎡) インライン4色フレキシ/オフライン10色フレキシ スリッター8ライン オフラインラミ機2ライン
生産体制	24時間/日稼働、30日/月稼働
可働率	95%

## 添付7. 取引条件比較

	吉田産業	蘇州温鈍
価格	3.3円/㎡	2.9円/㎡
フィルム厚み	30μm	25μm
数量	契約無し	契約無し
支払条件	手形60日	現金前払い
発注	都度発注	月に1回発注
リードタイム	在庫有:1時間 在庫無:1週間	在庫有:1日 在庫無:1ヵ月
納入形態	直送1車単位	直送1車単位
保管場所	自社工場	自社倉庫

以上