

第 24 回 中国四国購買 NW 会 ケーススタディ

2019 年 2 月 16 日 (土)

レ・レ・レジン

Re Re Resin

問い)

次回の交渉及び、最終交渉の交渉シナリオを作成してください。

- 交渉の論点と立場（交渉のカード）
- 価格と数量の提示・要求
- 落としどころ（BATNA）

要旨)

ポリエチレンレジン（樹脂）の最終交渉の局面で、DOM ケミカルの村山とオオサカ工業の宮下は、それぞれどのような交渉シナリオを準備するべきであろうか。

注意点)

- ケース簡略化のためにポリエチレンレジン（樹脂）の品目を 1 つとしている。また価格もベース価格のみの交渉としている。
- 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)

<DOM ケミカルジャパン>

DOM ケミカルは世界 NO1 の化学メーカーで多くの化学品の製造販売をしている。日本に工場は無く主に海外の自社工場で製造した化学品を日本に輸入し販売をしている。DOM ケミカルジャパンの村山は入社 4 年目、ポリエチレンのレジン（樹脂）の営業担当である。現在、2019 年のレジン販売価格および数量を得意先と交渉し、決めている真っ最中である。顧客のほとんどは価格と数量の合意を取れているが、客先の最大手、オオサカ工業との交渉は暗礁に乗り上げようとしていた。

<オオサカ工業>

オオサカ工業はポリエチレンフィルムの日本最大手のメーカーである。食品包材、農業用資材、衛生用品向けなど多くの用途向けにフィルムを製造販売している。バイヤーの宮下はポリエチレンフィルムの原材料であるポリエチレンレジンの購買担当をしており、現在 2019 年の購入価格および数量を各サプライヤーと交渉している真っ最中である。ただし、購入量 No1 サプライヤーである DOM ケミカルからの提案内容に合理性が無く、決着の見込みが立っていない。

<交渉>

2018 年 12 月 7 日、村山と宮下は来年の価格と数量についての交渉を行っていた。「村山さん、そろそろ決めていただかないと、もう年が明けちゃうよ」宮下は苦い顔で村山に言い放った。「だいたい、この 5 年間、毎年 3% ずつ御社の取引数量を増やしてきたじゃないか。今回は、数量は出せない、価格は上げる、一体どうなったの？」「宮下さん、本当に申し訳ございません」村山は頭を下げた。「今年の 10 月に発生したエプソンモバイル社の設備トラブルの為、世界中でレジンがタイトな状態になっていまして、弊社もフル操業しているのですが、すべてのお客様に対して 2018 年と同じ数量しか出すことができないとアメリカの HQ から強い指示が出ているんです」「しらねえよ、そんなこと」宮下はしかめっ面で返答した。「だいたい、ベース価格を 3% も引き上げるってのはどういうこと？きちんと説明してもらおうか」「それは・・・全世界的に収益性の改善が必要な状況でして、すべてのお客様にお願いしている内容になります。それがないと再来年の増産の目処がたちません」村山はさらに深く頭を下げた。「だいたいさあ、去年は最優秀品質賞を取るほど品質に問題がなかったのに、今年の夏場にあんな品質問題は起こすし、開発案件のスピードは遅いし、世界 No1 の化学メーカーだからといって、少したるんでるんじゃないの？」宮下は村山に詰め寄った。「品質問題で大変ご迷惑をおかけいたしました。根本的に解決をいたしまして再発は無いことをお約束いたします。また開発案件についても、スピード不足の点があり、大変申し訳ありません。しかし弊社独自の技術で御社の要望を満たすことができそうで、開発部様からもよくやっているとお声を・・・」「他の部署なんかしらねえよ！」宮下は声を荒げた。「だいたい、まだ DOM ケミカルが日本で全然知名度もなかった時に採用してここまで大きくしたのは誰のおかげよ。長い間ずっと取引をして毎年取引数量が伸びているから、マンネリになっているんじゃないの？」「そんなことはございません。現在の我々があるのも、オオサカ様のおかげと本当に感謝しております。今お付き合いのあるお客様と共に成長するというのが弊社の基本的な考え方です、今回も新規のお客様はすべてお断りしています」「それじゃあさ、量は出せない、価格は上げるなんて提案してくるか？今までの取引をどう考えているの？」「2020 年 1 月からはタイの工場の生産能力を増強しますし、ご要望の数量を出すことをお約束いたします。来年一年間だけ、勘弁していただけないか？」「話にならないな。今日はお引き取り願おうか。でも、もう時間が無い。12 月中にはあと 1 回しか面談の時間は取れないぞ。次の 12 月 21 日が最後の交渉だ。それまでに他のサプライヤーの価格を決めておくからな」

このような状況の中、次回の交渉に対してどのような交渉シナリオを準備すべきであろうか。当日配布する添付データを参考にしてください。

添付データ（DOM ケミカル）

- ・ 18 年 10 月にライバルの「エプソンモバイル」のポリエチレンレジン工場の爆発が発生し世界中で供給がタイトな状況
- ・ 20 年 1 月からタイのポリエチレンレジンの増産を急ぎ決定。その設備改造の原資確保のために現状のレジン価格の値上げをアメリカの HQ が決定し全世界に通達
- ・ 自部門来年度目標 **価格全顧客一律 3%アップ、数量は 2018 年同量**
- ・ 村山来年度目標 **価格全顧客一律 3%アップ、数量は 2018 年同量**
- ・ 村山価格・数量交渉状況：**オオサカ工業以外はすべて価格 3%アップ、数量は 2018 年同量で決着済**
- ・ オオサカ工業との取り組み
 - 20 年前に DOM ケミカルのレジン在日本で最初に採用。業界最大手で DOM ケミカルジャパンの**販売構成の 30% を占める最大の取引先**
 - DOM ケミカルジャパンはオオサカ工業に対して**非常に恩義を感じている**
 - オオサカ工業の直近の 5 年間は毎年 3%ずつ**取引数量を着実に伸ばしてきた**
 - ベース価格は**他の顧客と比べて 2%安価の最安値**で取引をしている
 - 契約は毎年年末に翌年の数量とベース価格を交渉で決定し、契約締結している
 - 2017 年はオオサカ工業が毎年表彰している**最優秀品質賞を受賞**
 - 2018 年夏に品質トラブルを発生させてしまったが **100%DOM ケミカルの責任とも言い切れない**。オオサカ工業が倉庫の隅で長期在庫として持っていたレジンが黄変していた。しかし、誠意をもって対応し、黄変品の差し替えを緊急・無償で行い、**オオサカ工業の顧客には迷惑をかけなかった**
 - 開発案件については過去 2 年間取り組んできた案件。DOM ケミカルの特殊技術でオオサカ工業の新製品の差別性を高めることができる。来年度上市予定
 - オオサカ工業には年に 1 回、中期の原料動向の見通しなどの情報提供を実施している。
- ・ DOM ケミカルジャパンの基本方針は既存の取引先との関係を最優先しともに伸びること。もちろんオオサカ工業はその筆頭
- ・ **12 月 14 日**に村山の同僚が他の顧客から 10%の価格アップの合意をとった。その結果、**部門全体としてはすでに来年度目標（取引金額見込）を達成した**。
- ・ 数量は他の顧客からも引き合いは強く、増産は厳しい状況は継続。
- ・ エプソンモバイル社の復旧も時間がかかる見通し。現時点では復旧の目処はたっていない。
- ・ 2020 年 1 月から稼働予定のタイのプラント増産工事は順調に進んでいる。

以上

添付データ（オオサカ工業）

- ・ ポリエチレンレジン（PEレジン）はポリエチレンフィルムの主材料で非常に重要な原材料
- ・ オオサカ工業は業界最大手で DOM ケミカルの最大顧客。おそらく DOM ケミカルジャパンのポリエチレンレジンの販売の30%前後をオオサカ工業が購入している
- ・ オオサカ工業のポリエチレンレジン購入量のうち、DOM ケミカルからの**購入比率は60%**。残りは2社から購入する**3社購買体制**
- ・ DOM ケミカルのベース価格は現時点最安値で、他の2社のベース価格よりも**2%安い**
- ・ DOM ケミカルとの取引は20年前にさかのぼる。当時まだ日本に未参入であったDOM ケミカルのポリエチレンレジン（PEレジン）を、様々なリスクを負いながら、**日本で初めて採用した**
- ・ また、他のサプライヤーよりも取り組みを優先し、直近の5年間は、全体数量が減っているときも**毎年3%の取引数量増加**を続けてきた
- ・ 契約は年に1回、年末に翌年の数量とベース価格を決定する
- ・ 2017年にはDOM ケミカルはオオサカ工業が主催する品質大会で最優秀品質賞を受賞した。非常に優れた品質でその結果、オオサカ工業の生産効率が向上したことが受賞の理由
- ・ しかしながら2018年夏にポリエチレンレジン（PEレジン）の黄変トラブルが発生。しかし100%DOM ケミカルが悪いとは言えない。オオサカ工業の倉庫の隅で長期在庫されていたレジンが黄変していた。しかしDOM ケミカルは黄変したレジン（PEレジン）を無償で新しいものに急きょ差し替え対応してくれた。そのため欠品や品質不良でオオサカ工業のお客様に迷惑をかけることはなかった。
- ・ 2年前からDOM ケミカルの特殊技術を活用した開発案件を進めており、オオサカ工業の来年度の新製品に搭載する予定。かなり期待されている新製品でDOM ケミカルの技術は必要不可欠。
- ・ DOM ケミカルからは年に1回、中期の原料見通しの情報提供を受けている。が、同様のレポートは他社からも受け取っている。
- ・ 12月14日に他の2社のサプライヤーとの来年度の価格、数量を締結。**2社とも2%の値上、数量は2018年同量**
- ・ 2社とも非常に強硬なうえ、ほぼ一方的な通達に近い交渉内容であり、受け入れざるをえなかった
- ・ その結果、価格は、もしDOM ケミカルの要請（3%値上）を受け入れると、2社との**価格差は1%と縮まるが、DOM ケミカルの価格は依然最安値となる**
- ・ 数量は、来期の販売計画とその他2社からの増量がないことを鑑みると、DOM ケミカルからは**5%増量が必要**。そうでないと来年末の12月には欠品の可能性がある。

以上