

第25回 中国四国購買ネットワーク会

ケーススタディ実施用資料

中国四国 購買ネットワーク会概要

概要

第1回開催 2011年5月 @ 高松

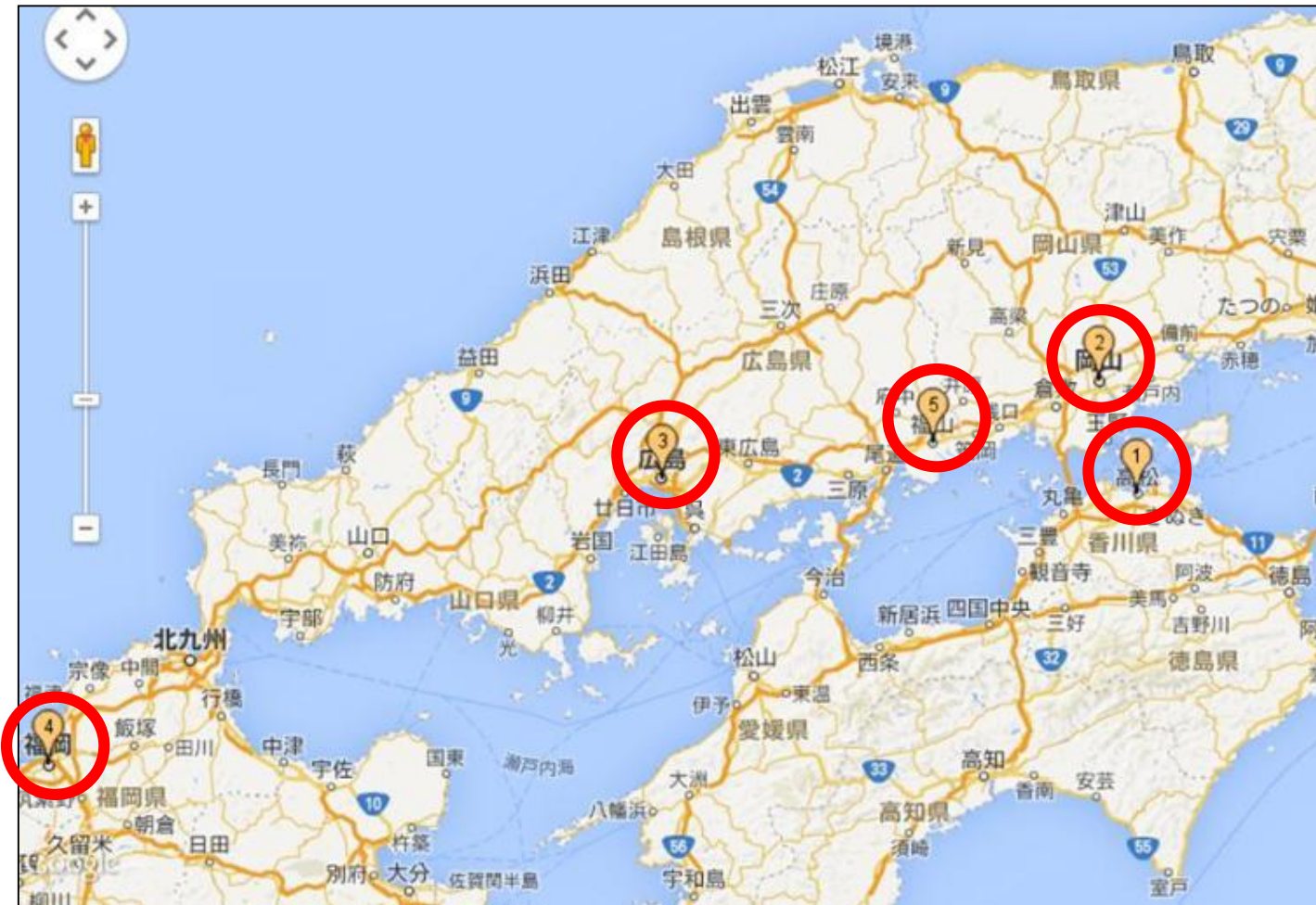
代表幹事 岡田敬祐

幹事メンバー：大森・三谷・篠原・古屋・小森 + 土田 + 蔵谷

開催場所 高松・岡山・広島・博多 他

開催頻度 3回/年

開催場所

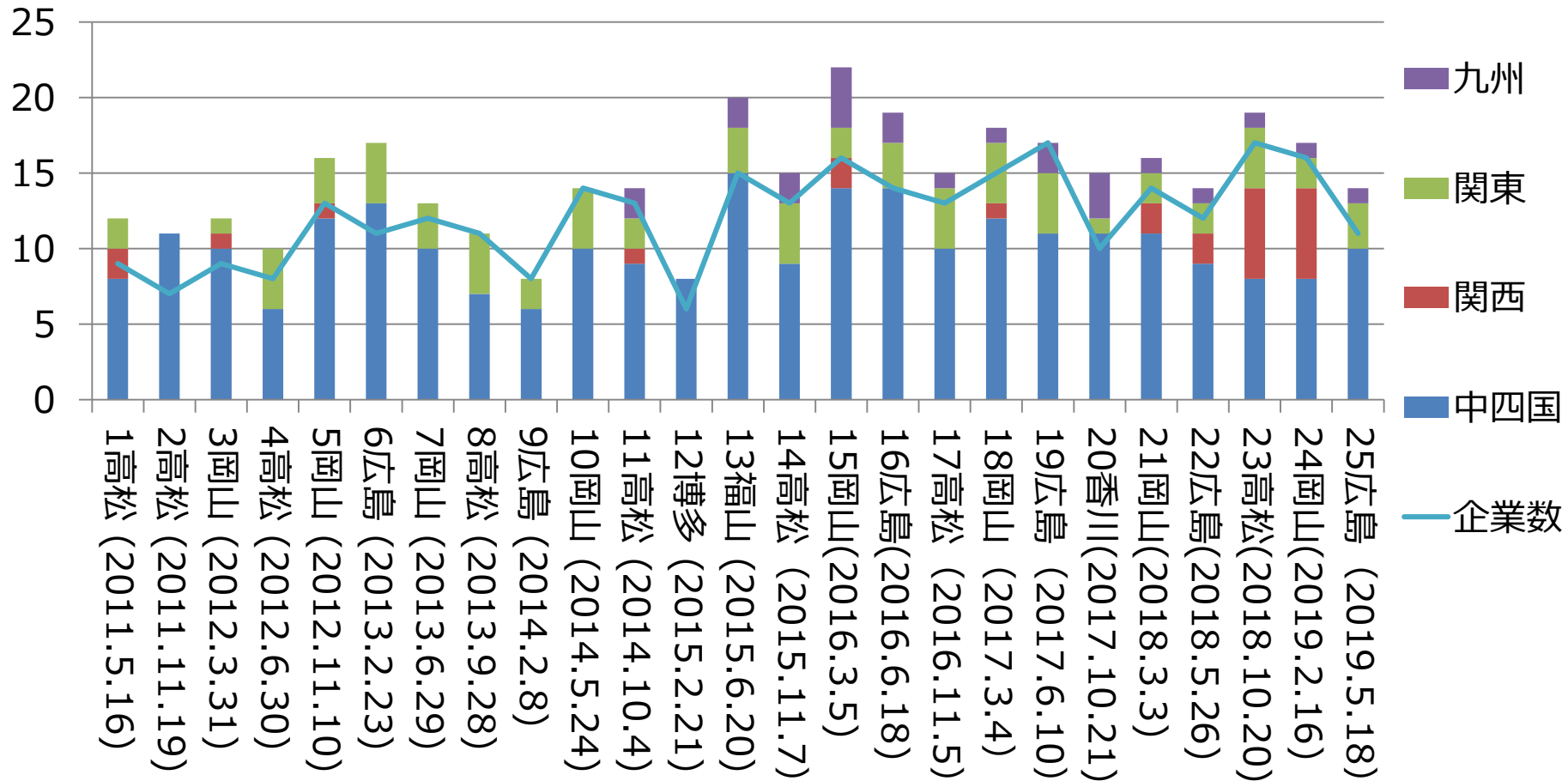


- ① : 高松市
(第1回、2回、4回、8回、
11回、14回、17回、20回、23回)
- ② : 岡山市
(第3回、5回、7回、10回、
15回、18回、21回、24回)
- ③ : 広島市
(第6回、9回、16回、19回、22回)
- ④ : 福岡市
(第12回)
- ⑤ : 福山市
(第13回)

参加者推移

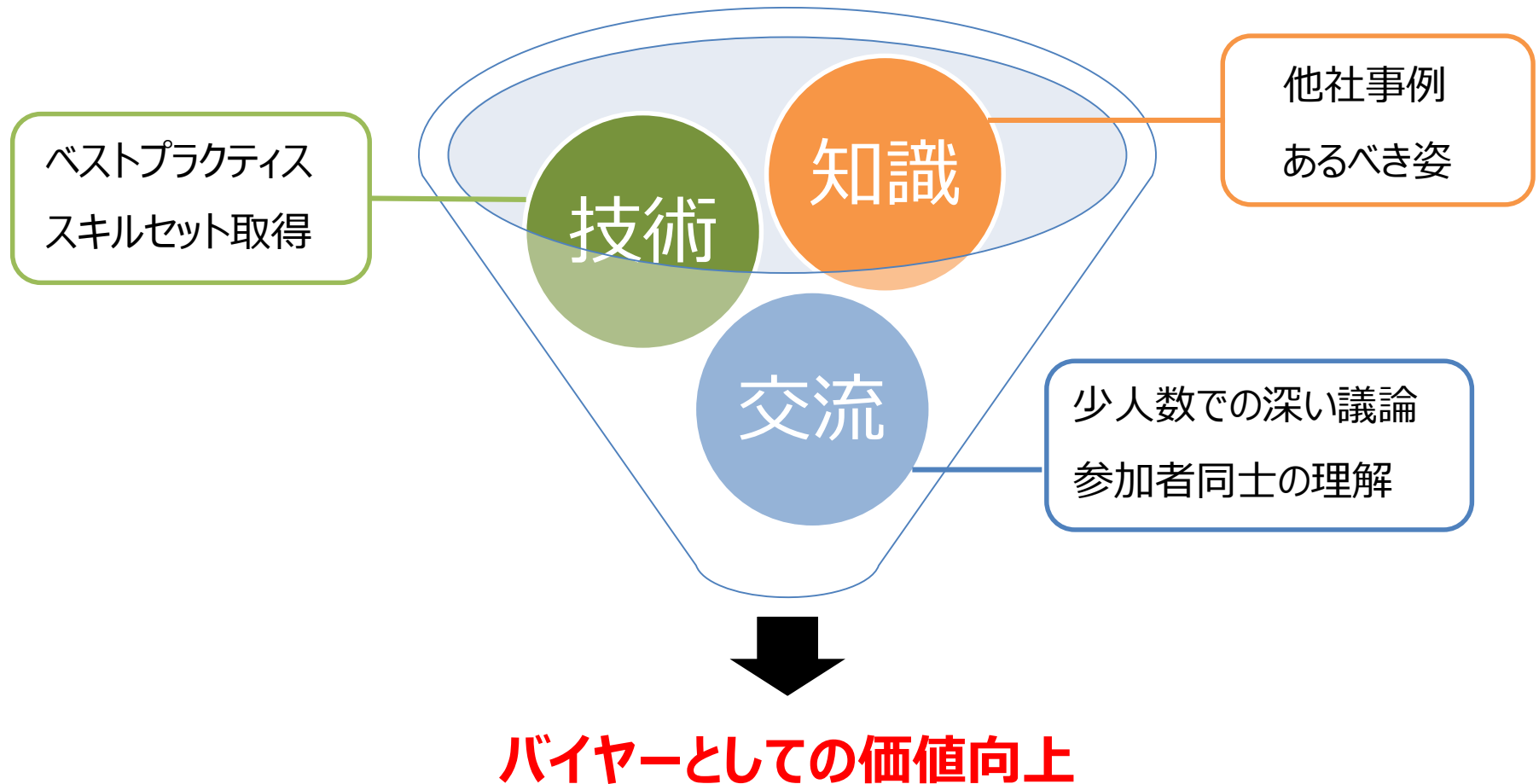
参加者計 99人

人数・企業数



* 第12回 博多開催は九州NW会と共同開催だった為、中国四国からの参加者数のみ集計

中国四国購買ネットワーク会 コンセプト



過去実施内容

ディスカッション

- 【第1回】 震災のとき、バイヤーは何かできたか？
- 【第3回】 他部署との壁はどうなってますか
- 【第4回】 Buyer`s Tips
- 【第9回】 工場見学
- 【第15回】 究極の選択
- 【第18回】 究極の選択Ⅱ

ケーススタディ

- 【第2回】 海外調達？国内調達？
- 【第5回】 今度の注文はどっち？
- 【第6回】 5S+工場見学
- 【第7回】 価格決定の味噌
- 【第8回】 サプライヤー評価とはどういうことか？
- 【第10回】 標準化の力
- 【第11回】 特命調達
- 【第13回】 LCCの誘惑
- 【第14回】 化粧を変えるとき
- 【第16回】 値上げは誰のせい？
- 【第17回】 サプライヤー在庫品の値上げ
- 【第19回】 サプライヤー評価からの関係性構築
- 【第20回】 空飛ぶお釜
- 【第22回】 生産打ち切り対応
- 【第23回】 麺食いの憂鬱
- 【第24回】 レレジン
- 【第25回】 華麗なる四重奏

※赤字の資料は、購買ネットワーク会HP
の資料室から資料をご覧いただけます。

<http://www.co-buy.org/>

ケーススタディ 華麗なる四重奏

最初にネタバレ（参加者には見せない）

本ケーススタディを社内教育などに使用する場合の注意点を記載します。ネタバレが含まれていますのでご注意ください。

本ケーススタディは、化粧品会社4社が原材料の調達をどのように実施するのか、を考えるケーススタディです。資料を配布するときに気を付けるべきことがあります。それは、**4社それぞれ異なる会社のケースをやっていることを悟られないようにすること**です。

そうすることで、ケースの内容に答えるだけでなく、「市場の中の自社のポジショニングによりサプライヤーへのアプローチの仕方を変える必要があること」に気が付くかどうか、を学ぶことができます。

本ケースを活用する場合には上記に気を付けて行ってください。

ケース概要

問い)
2019年、2020年、2021年の化粧品原料Aの各社からの調達量を決定してください。
またそれを実現するために、いつ頃、何をすべきか、ご検討ください。

	2019	2020	2021
住人化学			
ボイド化学			
外田化学			
広鯉化学			
合計			

要旨)
化粧品原料の調達について、市場拡大を超える成長を目指す状況で、調達先で様々な課題が発生した。果たして向こう3か年の調達計画をどのように立てるべきであろうか。またその実現のためにいつ、どのようなActionが必要であろうか。

注意点)

- ・ケース簡略化のために化粧品原料の品目を1つとしている。
- ・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。

グループディスカッション注意点

- はじめに、各グループで「ファシリテーター」「書記」「タイムキーパー」「発表者」を決めてください
- 各社からの調達数量及び実現する為にどのような行動をするのかグループで議論し、その内容を記載した**用紙をXX:XXまでに、XXXXまでご提出**ください。
- 後程、各グループの回答をご発表いただきます。

サプライヤー	状況
住人化学	2019年+20%、その後+10%、2021年キャパ+2千トン/年
ポイド化学	毎年+10%、価格+20円/kg、2020年キャパ+2千トン/年
外田化学	2019年+10%、2020年以降同量供給、競合に買収された
広鯉化学	中国サプライヤー、日本向けキャパ5千トン/年、最安値

Out of the BOX



今回のケースについて

<ケースの内容>

- 実は、4つのグループはそれぞれ化粧品大手4社。
- ケースの中味は同一。ただし、必要数量などが各社シェアなり。

<購買側面での確認ポイント>

- 自分の立ち位置を考慮した調達活動になるか？（市場、他社を考慮した活動か）
- **華麗なる四重奏を奏でることができるか？**

<検証したい事（仮説）>

- 供給タイトな局面だと実需以上の要請がサプライヤーに入るのではないかと？
 - ✓ 結果、実使用のマネジメント・契約条項について注意が必要になるのでは？
 - ✓ 計画通りにいかない場合の手当て（ケア）の必要性について言及があるか？
- 少量購入の企業の方が、実は供給タイト局面では有利なのではないかと？

<本日の進め方>

- 集計結果を全員で共有
- 各社の調達プランをご発表いただく
- サプライヤー側だったらどう感じるか、どのように対応をするか議論

今回の皆様の要望量とキャパシティ

4つのグループの回答を張り付けてください

皆様がもしサプライヤー側であれば、どう対応する？

第25回中国四国購買ネットワーク会での回答例 (4チームの調達計画数量まとめ)

各社調達計画数量

		2017	2018	2019	2020	2021
株式会社椿堂	住人化学	7,955	8,750	10,500	11,550	12,705
	ポイド化学	5,861	6,447	6,447	6,447	8,581
	外田化学	2,169	2,386	2,386	2,386	2,625
	広鯉化学			5,000	5,000	5,000
	合計	15,985	17,584	24,333	25,383	28,911
花月株式会社	住人化学	6,250	6,875	8,250	9,075	9,982
	ポイド化学	4,605	5,066	5,572	6,129	6,742
	外田化学	1,705	1,875	2,063	2,063	2,063
	広鯉化学			694	2,578	5,087
	合計	12,560	13,816	16,579	19,845	23,874
アオイ化粧品	住人化学	2,841	3,125	3,750	4,300	5,000
	ポイド化学	2,093	2,303	1,286	2,243	2,852
	外田化学	775	852			
	広鯉化学			2,500	2,500	3,000
	合計	5,709	6,280	7,536	9,043	10,852
マーメイド化粧品	住人化学	2,273	2,500	2,750	2,750	3,000
	ポイド化学	1,675	1,842	1,250	1,250	1,250
	外田化学	620	682			
	広鯉化学			2,000	3,250	4,500
	合計	4,567	5,024	6,000	7,250	8,750
その他 (複数社)	住人化学	1,136	1,250	1,375	1,513	1,664
	ポイド化学	837	921	1,013	1,114	1,226
	外田化学	310	341	375	413	454
	広鯉化学					
	合計	2,284	2,512	2,763	3,039	3,343
合計	住人化学	20,455	22,500	26,625	29,188	32,351
	ポイド化学	15,072	16,579	15,568	17,183	20,651
	外田化学	5,579	6,136	4,824	4,862	5,142
	広鯉化学	0	0	10,194	13,328	17,587
	合計	41,105	45,215	57,211	64,560	75,730

		2017	2018	2019	2020	2021
住人化学	株式会社椿堂	7,955	8,750	10,500	11,550	12,705
	花月株式会社	6,250	6,875	8,250	9,075	9,982
	アオイ化粧品	2,841	3,125	3,750	4,300	5,000
	マーメイド化粧品	2,273	2,500	2,750	2,750	3,000
	その他	1,136	1,250	1,375	1,513	1,664
合計	20,455	22,500	26,625	29,188	32,351	
ポイド化学	株式会社椿堂	5,861	6,447	6,447	6,447	8,581
	花月株式会社	4,605	5,066	5,572	6,129	6,742
	アオイ化粧品	2,093	2,303	1,286	2,243	2,852
	マーメイド化粧品	1,675	1,842	1,250	1,250	1,250
	その他	837	921	1,013	1,114	1,226
合計	15,072	16,579	15,568	17,183	20,651	
外田化学	株式会社椿堂	2,169	2,386	2,386	2,386	2,625
	花月株式会社	1,705	1,875	2,063	2,063	2,063
	アオイ化粧品	775	852	0	0	0
	マーメイド化粧品	620	682	0	0	0
	その他	310	341	375	413	454
合計	5,579	6,136	4,824	4,862	5,142	
広鯉化学	株式会社椿堂			5,000	5,000	5,000
	花月株式会社			694	2,578	5,087
	アオイ化粧品			2,500	2,500	3,000
	マーメイド化粧品			2,000	3,250	4,500
	その他			0	0	0
合計	0	0	10,194	13,328	17,587	

表6.各社キャパ比較(赤字:増設)

		トン/年				
		2017	2018	2019	2020	2021
住人化学		26,000	28,000	28,000	28,000	30,000
ポイド化学		18,000	20,000	20,000	22,000	22,000
外田化学		6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
TTL		50,800	54,800	54,800	56,800	58,800
広鯉化学				5,000	5,000	5,000

稼働率

	2017	2018	2019	2020	2021
住人化学	79%	80%	95%	104%	108%
ポイド化学	84%	83%	78%	78%	94%
外田化学	82%	90%	71%	71%	76%
広鯉化学			204%	267%	352%

第25回中国四国購買ネットワーク会での回答例

椿堂チーム

各社調達計画数量

		2017	2018	2019	2020	2021
株式会社椿堂	住人化学	7,955	8,750	10,500	11,550	12,705
	ボイド化学	5,861	6,447	6,447	6,447	8,581
	外田化学	2,169	2,386	2,386	2,386	2,625
	広鯉化学			5,000	5,000	5,000
	合計	15,985	17,584	24,333	25,383	28,911

我々のグループとしては、「買える時に買いだめしておくという方針」で結論になりました。その年に余った分は、翌年使用するという事にしました。

また、広鯉については、「価格のUP」と「数量のコミット」で供給してもらう交渉をするという方針です。

但し、広鯉は、大企業なので、5000トン以上の供給は可能かと想定しております。

第25回中国四国購買ネットワーク会での回答例

花月チーム

各社調達計画数量

		2017	2018	2019	2020	2021
花月株式会社	住人化学	6,250	6,875	8,250	9,075	9,982
	ボイド化学	4,605	5,066	5,572	6,129	6,742
	外田化学	1,705	1,875	2,063	2,063	2,063
	広鯉化学			694	2,578	5,087
	合計	12,560	13,816	16,579	19,845	23,874

我々は、①最初に目標値16579を入力、②住人20%up8250を入力、③ボイド10%up、④外田10%up、⑤最後に不足分の帳尻合わせで広鯉を入れていきました。（広鯉からは要望満額数量で買えない見込みでした。他社との奪い合いになる事を予測したためです。ここが四重奏ですね。）

この時点で既にR&Dで使用量を減らす目標を立て、レアアース問題のように、代替品開発に着手する社内向け要望を出します。

3年後に広鯉が5000トンを超えるので、安定調達にリスクが高まったことを社内周知し、住人とボイドの日本工場以外の生産地からの調達ルートを即開拓していきます。

我々は、単価の高さは注目せず、外田の買収にもリスクとして注目せず、安定調達が破綻する事に注目し、最優先で数量確保に動きました。他チームとの差異として、自社在庫案は出ませんでした。（気がつかなかったのかも知れません。）

第25回中国四国購買ネットワーク会での回答例

アオイ化粧品チーム

各社調達計画数量

		2017	2018	2019	2020	2021
アオイ化粧品	住人化学	2,841	3,125	3,750	4,300	5,000
	ポイド化学	2,093	2,303	1,286	2,243	2,852
	外田化学	775	852			
	広鯉化学			2,500	2,500	3,000
	合計	5,709	6,280	7,536	9,043	10,852

ポイントは自社のBuying Powerが競合大手とのGapをどのように埋めるかということでした。自社が業界の成長率倍の成長を見込んでいる、住人とのTop層を巻き込んだ取組や数量契約/新設機活用、広鯉の垂直立ち上げ、自社依存率を上げて囲い込むなどを交渉材料としました。

一方で、自社がピンチの時に協力頂けるサプライヤと継続的に取組をすべきという意見もあり。比較的好条件の住人を継続的に取組を強化すべきサプライヤとし、不足分を広鯉から調達する、というのが基本的な方向性でした。

需要予測に対して、過度な供給枠を確保できなかった理由は、需給ブレのリスク、おそらく総スカンをくらうであろう外田からいざとなったら供給を受ける、業界の成長率と供給量増枠が概ね一致している、といった点が上げられます。

第25回中国四国購買ネットワーク会での回答例

マーメイド化粧品チーム

各社調達計画数量

		2017	2018	2019	2020	2021
マーメイド化粧品	住人化学	2,273	2,500	2,750	2,750	3,000
	ポイド化学	1,675	1,842	1,250	1,250	1,250
	外田化学	620	682			
	広鯉化学			2,000	3,250	4,500
	合計	4,567	5,024	6,000	7,250	8,750

1. 自社の立ち位置と目標

業界4位であり、シェアは11%という現状から、年間20%の成長を目指す現状。ブランド力は低く、ややマイナーな立ち位置からの販売拡大を目指す経営目標のため、原材料の数量確保を最大の目標に設定。

2. サプライヤ企業との関係性

上記の現状を踏まえると、品質を大前提に数量と価格を考慮。中国メーカーであり、品質に懸念があったものの、品質に問題が無いことが分かり、価格面でのメリットが大きい広鯉化学とは3年間で段階的に取引を拡大し、最終的には全体の60%以上を供給できる体制にしたい。

外田化学は数量が小さく、価格も高いため、自社の目標に照らし合わせると2019年から取引を終了する方向へ。住人化学とは取引増、ポイド化学は取引減とするものの、日本メーカーであるこの2社とは取引継続し、競争環境を整備。

以上の施策により、数量確保と価格面のメリットを得るとの結論になりました。(状況により、外田化学とはスポットで取引をするかも？との意見もありました。)

3. その他

単純なQCDの改善だけではなく、自社の状況も踏まえつつ、将来のことを考えるケーススタディだと感じました。日本国内は市場が先細りですし、サプライヤ企業も弱ってくるとなると、日本国内のサプライヤだけではなく、海外のサプライヤ（今回は中国の広鯉化学）とも取引関係を持つことで、将来的な海外展開の足掛かりとしたい思いもあり、調達部門として、海外展開のサポートが出来るチャンスだと感じました。