

第 25 回 中国四国購買 NW 会 ケーススタディ

2019 年 5 月 18 日 (土)

華麗なる四重奏

Brilliant Quartet

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			

Action Plan

- ・
- ・
- ・

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。

本文)

<化粧品業界>

国内化粧品の市場規模は年間 1.8 兆円でインバウンドの影響もあり年間 **10%程度の安定した伸び**が見込まれる。国内の化粧品市場は**大手 4 社で 94%を占める寡占市場**である。**椿堂社**は国内化粧品メーカー最大手で知名度も高く国内に新規工場建設も計画している。**花月社**は国内日用品メーカー最大手で化粧品は全社売上の 30%程度であるが国内第二位の規模であり今後化粧品事業に注力していく計画である。**アオイ化粧品**は国内化粧品三番手で美白・エイジングケアなどに定評があり外国人観光客がお土産で購入するなどインバウンドの恩恵を最も受けている。**マーメイド化粧品**は過去カタログ販売をメインに伸ばしてきたが近年はチャンネルを多様化し、コンビニで多く販売する一方、ボタニカルなどの新商品で若者を中心に人気がある。各社の状況を表 1 に示す。市場成長により原料が手に入らなくなりつつあるが、化粧品に広く使われている原料 A は安定した調達できていた。いままでは・・・

<原料 A>

原料 A は化粧品のみに使用されている特殊な原料であり**供給元も 3 社に絞られている**。30 年以上使い続けられている原料で技術進化はほとんどなく、**原供給先の品質の違いもほとんどない**。供給元であるが、住人（すみにん）化学は日本の大手メーカーで、原料 A の供給元最大手である。ポイド化学はドイツの大手化学メーカーで日本に工場を持っている。この 2 社は今年(2018 年)に日本の化粧品市場の成長を見越し**それぞれ 2 千トン/年のキャパアップ**をしている。外田化学は日本の中堅化学メーカーであるが、原料 A の供給にはあまり注力していないのか、キャパアップの話には消極的であり価格も高い。各社の概要を表 2 に示す。

<調達計画>

2018 年 10 月、**花月株式会社の原料 A 購買担当の坂田**は頭を悩ませていた。2019～2021 年の 3 か年の経営計画が発信され**全社目標として「市場成長の倍の成長」**すなわち、**毎年 20%の成長**という目標が発信された。その目標から資材の必要量を計算しサプライヤー各社から供給確約を取り付けねばならない。市場拡大で各原料が供給難になっている中、原料 A も他の資材同様の供給難となるのは絶対に避けたい。坂田は原料 A の使用量計算を開始すると同時にサプライヤー各社とアポイントを取りはじめた。原料 A の必要量を、手なりの市場成長 10%の場合を表 3 に、全社目標の 20%の場合を表 4 に示す。

<原料 A 各社状況①>

坂田は**住人化学**の営業担当 加東と打ち合わせを実施した。「加東さん、今後の原料 A の供給なんですけれど・・・」「坂田さん、ご安全です！御社への納入量が毎年 10%上がっても、確実に供給させていただきます。実はまだ確定ではないのですが、**2021 年にはさらに 2 千トン/年のキャパアップ**を予定しているんですよ。最終決裁は 2019 年中になるとは思いますが、それが決まれば毎年 10%UP の供給もご安全です！」「・・・加東さん、もし毎年 20%増でほしいって言ったらいかがですか？」坂田は質問した。「えっ！20%ですか！？うーん、正直しんどいですね。現時点では即答はできません。不安全行動になります」「加東さん、是非ご検討ください・・・」

坂田は**ポイド化学**の営業担当 古谷と打ち合わせを実施した。「古谷さん、今後の原料 A の供給なんですけれど・・・」「坂田さん、ご安心ください。私たちが今年 2 千トンの増能をしたのも日本市場にコミットしているからこそです。ドイツ本社からも成熟市場である日本での 10%ものオーガニックグロースは大きな期待を持たれているんです。原料 A 以外にもいろいろなお取組ができればと考えています」「古谷さん、供給は大丈夫なんですかね？」「坂田さん、ご安心ください。ドイツ本社もこのグロースオポチュニティーを逃さぬよう、先月の役員会でさらなるキャパアップの承認を意思決定いたしました。**2020 年初めにはさらに 2 千トン/年のキャパアップ**のプランです」「古谷さん、本当ですか！それは良かった！それでは仮に来年から毎年 20%ずつ取引量アップでも問題ないですね！」「えっ、に、20%UP ですか？」古谷は顔をひきつらせた。「そ、それはドイツ本社の承認を得ないと・・・」「古谷さん、お願いします！」

坂田は**外田化学**の営業担当 徳長と打ち合わせを実施した。「吉原さん、今後の原料 A の供給なんですけれど・・・」「うちは今が精いっぱいです。これ以上の増能は難しいです」徳長は冷めた顔で言った。「徳長さん、ちょっとそれは無いんじゃないですか？市場は伸びているし供給責任だってあるでしょう」「だから、供給はきちんとしますよ。でも他社さんと違ってうちの様な中小は増能もできません。現在お納めしている数量を元にかんがえてくださいよ」「じゃあ、毎年 20%は増量してほしいと言ったら？」「申し訳ないですけど、毎年 10%UP も厳しいですよ」「じゃあどれくらいもらえるんですか？」「それは他のお客様とのご相談になりますが、**2019 年は 10%UP までならお約束しますよ。2020 年以降は正直 2019 年相当の量でないとしんどいです**。うちは中小で増能もできませんので・・・」

<原料 A 各社状況②>

1 カ月後の 2018 年 11 月、坂田は原料 A の調達について再度各社との打ち合わせを実施した。

「加東さん！いいお話をお聞かせいただけそうですね！」坂田は**住人化学**の加東に言った。「いやあ、坂田さん、実はむつかしい状況でして。10%UP なら間違いなく供給させていただきますが 20%UP は現時点めどがたっていません」「加東さん、それじゃあ前回と同じじゃないですか。まさか手ぶらで来たわけじゃないですよ」「坂田さんは優しい顔をして相変わらず厳しいですね。**2019 年単年なら 20%UP も供給させていただきます。でもそれ以降はそこから 10%UP が限界です**」「価格はどうなるんですか？」「価格ですか…現時点は長い間お世話にもなっていますし変えることは考えていませんが、またその時にご相談させていただきます。増能の為に収益改善も必要になるでしょうから」

坂田は次に**ボイド化学**の古谷との面談を行った。「古谷さん、20%UP、当社のご承認を得ていただけましたか？」「坂田さん、誠に申し訳ありませんが、増量は不可能です。前回のお話通り**毎年 10%UP が限界**です。それと、ドイツの本社からの要請ですが、今後の継続的な成長に追随する増能投資の為に、**20 円/kg アップの価格は是正を来年 1 月から**させていただければと考えております」「はあ？量はしぶるし価格は上げる？どういつもりなの？」「坂田さん、まあ落ち着いてください。僕も坂田さんにはお世話になっているので言いくいのですが、ドイツ本社からの通達なんです」「量を出すか価格は引っ込めるかどっちかにしてよ」「坂田さん、大変申し訳ございませんが、すべて本社からの指示ですので…」

ボイド化学からの要望に頭を抱えているときにインターネットのニュースが舞い込んできた。なんと**外田化学が外資の大手化粧品メーカーのローレル社に買収された**というのだ。ローレル社は日本ではシェアは低いが、ニュースリリースでは日本市場のさらなる強化のために今回の買収を行ったとのことである。坂田は外田化学の徳長に電話をかけた。「徳長さん、ニュース見ましたよ。どうのことですか？これは」「坂田さん、すみません。こういうことになってしましまして。今後の供給については未知数ですが、少なくとも 2018 年同量は今のお客様に供給し続けられるように話をしているところです」「前回、2019 年は、10%UP は大丈夫だと言っていましたよね？あれはどうなんですか？」「坂田さん、僕たちも先が良く見えない状況なんです。でも、**来年 10%UP まで**なら私の責任で何とかします。でも**それ以降は同量**が現時点でできるお応えです。大変申し訳ありませんが…」

その時坂田に一通のメールが届いた。中国の広鯉(こうり)化学という化学メーカーからであった。坂田は早速会うこととした。

<広鯉化学>

広鯉化学は中国広州の大手化学メーカーである。将来的に中国産の化粧品が拡大するとみて、あえて汎用原料である原料 A の生産に乗り出し、日本での販売実績をつけることで、中国産化粧品の市場が拡大した時に備える、という戦略を持っており、すでに日本での安全性、化粧品原料基準等の試験は認可が取れているとのことであった。「坂田さん、是非ご検討ください」広鯉化学の営業担当の吉田は言った。「吉田さん、ご連絡ありがとうございます。サンプルもありがとうございます。いただいたデータを見ると、現状品とそん色ないようですね。もちろん弊社の研究開発部門に確認はしますが」「坂田さん、汎用原料で難しい処方ではないので自信はありますよ。特許も各種規制も問題ありません。供給数量ですが、来年から**日本向けに 5000 トン/年**は構えていますので是非ご発注ください」「そうなんですね。弊社にもプロセスがありますが、工場監査や製品でのテストを大急ぎで実施すれば、年内に使用可否判断はできると思います。ところで、価格はいくらくらいを考えておられますか？」「そうですね。我々は新規参入ですし、なるべく早く実績を作っていただきたいので、御社工場着で **180 円/kg** でいかがでしょうか。原料 A を弊社の大阪にある倉庫に一括輸入保管し、そこからトラック 1 車単位で納入させていただきます。支払条件も御社ご要望のお引き取り後の手形払いで問題ありません」「吉田さん、ありがとうございます。また社内で検討しお返事をさせていただきます」

坂田は打ち合わせ後すぐに広鯉化学から受け取ったサンプルを開発部門に渡し評価を依頼した。サンプルの評価及びそれを使った製品試作では、大きな問題は無く現状品同等で使用可能、とのことであった。今後の安全性・各規格評価、1 トン程度のスモールバッチテスト、導入前工場監査、契約作成などを急いで進めれば、年内に承認を取ることは難しくなく、**来年からの供給に広鯉化学を加えることもできそう**であった。

坂田は各社の情報やオファーの内容を表 5～7 にまとめた。果たして来年以降 3 か年の原料 A の供給はどのようにすべきであろうか。以下の添付データを確認し回答してください。

以下添付データ

表1.日本化粧品会社一覧

会社名	全社売上高 (百万円)	化粧品売上高 (百万円)	資本金 (百万円)	化粧品内 シェア
株式会社椿堂	900,000	700,000	23,100	39% 化粧品最大手。2019年新工場建設
花月株式会社	2,000,000	550,000	54,000	31% 日用品最大手。化粧品に注力
アオイ化粧品	300,000	250,000	7,200	14% インバウンドで恩恵。エイジングケア好調
マーメイド化粧品	280,000	200,000	3,700	11% チャネル拡大とボタニカルで若者に人気
その他		100,000		6% ローレル社など複数社あり

表2.薬品メーカー一覧

会社名	所在地	売上高	資本金
住人化学	茨城	1.6兆円	100億円
ポイド化学	大阪	500億円 (本社ドイツ) (本体3兆円)	1億円 (本体10億ユーロ)
外田化学	山口	3000億円	5億円
広鯉化学	広州	500億元	1億元

表3.供給構図(2019年から毎年10%UP) 赤字:手なり トン

		2017	2018	2019	2020	2021
花月株式会社	住人化学	6,250	6,875	7,563	8,319	9,151
	ポイド化学	4,605	5,066	5,572	6,130	6,743
	外田化学	1,705	1,875	2,063	2,269	2,496
	合計	12,560	13,816	15,197	16,717	18,389

表4.供給構図(2019年から毎年20%UP) 赤字:手なり トン

		2017	2018	2019	2020	2021
花月株式会社	住人化学	6,250	6,875	8,250	9,900	11,880
	ポイド化学	4,605	5,066	6,079	7,295	8,754
	外田化学	1,705	1,875	2,250	2,700	3,240
	合計	12,560	13,816	16,579	19,895	23,874

表5.各社原料A価格比較(2019年以降は坂田想定) 円/kg

	2017	2018	2019	2020	2021
住人化学	200	200	200	200	200
ポイド化学	190	190	210	210	210
外田化学	220	220	220	220	220
広鯉化学			180	180	180

表6.各社キャパ比較(赤字:増設)

	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	5,000

表7.供給構図(現時点各社提示数量)

		2017	2018	2019	2020	2021
花月株式会社	住人化学	6,250	6,875	8,250	9,075	9,983
	ポイド化学	4,605	5,066	5,572	6,130	6,743
	外田化学	1,705	1,875	2,063	2,063	2,063
	合計	12,560	13,816	15,885	17,267	18,788
	広鯉化学			5,000	5,000	5,000

以上