

## 第 28 回 中国四国購買 NW 会 ケーススタディ

2020 年 10 月 24 日 (土)

### 100 日後に切れる材

*100 days after...*

#### 問い)

- ① 根拠を踏まえ、2024 年までの自社の調達計画を提案してください。

\*本ケーススタディは 2020 年 Q1 時点の話で、2020 年の自社必要数量は特需を加味し修正されたものとする。

問：自社供給計画 (MT)

Supplier	2019	2020	2021	2022	2023	2024
自社目標必要数量	315	560	750	900	1100	1250
澄住化学	230					
皇帝ケミカル	65					
トーヨー化工	20					
大日マテリアル タイランド	0					
合計	315					

- ② 自社各部門/サプライヤに対して必要な合意との交渉のポイントを簡潔に挙げて下さい。

#### 要旨)

あなたは消費財メーカーのフューチャープロダクツの購買部員です。

2020 年初からの感染症拡大の影響により自社製品の特需が発生。市場成長に対して積極的過ぎる自社目標に対して、どのような調達計画を立てるべきか。またその場合、ステークホルダーに対してどのような合意形成/交渉が必要か。

#### 注意点)

- ケース簡略化のために、「薬品 A」はメーカーごとに大きな差別性は無く、製品の製造に必ず必要な資材とする。
- 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)

### 【洗濯用洗剤業界】(表 1)

国内洗濯用洗剤の市場規模は年間 3000 億円。パイ自体の伸びはあまり見込めず、業界自体の成長は頭打ち感があるが、抗菌カテゴリーについては最近の感染症拡大影響による特需により、各消費財メーカーともチャンス逃すまいと積極的に投資/増産に取り組んでいる。国内洗濯用洗剤市場は上位 4 社で寡占状態で、各社とも抗菌カテゴリーに参入済。**皇帝薬品**は皇帝グループの一社で、消費財、化粧品、洗剤、サプリメントなどを扱っており、洗剤業界でもトップシェアを誇っている。**フューチャープロダクツ**は、売上の 8 割以上が洗剤カテゴリーの専門メーカー。積極的に海外展開を行っており、海外売上構成比は約 50%に迫る。国内では皇帝に続きシェア 2 位に甘んじており、日本 No.1 が当面の課題になっている。国内シェア 3 位の**瀬戸内製薬**は国内 2 番手の総合メーカーで、開発には注力せず、トップメーカーの品質をキャッチアップしながら、低価格でシェアを拡大する戦略を取っている。**(株)黒潮**はシェア 4 位の専門メーカーで小規模ながら、収益性にこだわった商品展開が特徴。フットワークが軽く、高付加価値品への投資意思決定も早い。

### 【薬品 A】(表 2)

薬品 A は抗菌洗剤の原料としては欠かせない薬品で供給元は 5 社に絞られている。ここ数年、技術進化は無く、メーカー間の品質差はほとんど無いといえる。供給元は以下の通り。

**澄住化学(すみずみかがく)**：フューチャーとは昔ながらの付き合いで共に成長してきた関係。互いに開発や意思決定プロセスも熟知している戦略的関係。国内に製造拠点を保有。

**皇帝ケミカル**：皇帝グループの基幹となる化学薬品メーカー、薬品 A のキャパシティも大きい。フューチャーもわずかながら取引はあるが、当然皇帝薬品との結びつきの方が強固。国内に製造拠点を保有。

**トーヨ化工**：中小のオーナー企業。第 3 のサプライヤーとして近年採用したが、低価格&安定品質でクレームが少なく、社内から使用拡大のリクエストあり。国内に製造拠点を有している。

**大日マテリアル タイランド**：日系化学メーカー。海外のプラント内で小規模ながら薬品 A の生産を行っている。フューチャーも過去何度か導入を検討したことがあるが、思ったような価格が得られなかった。製造拠点はタイ。

### 【調達計画】(表 3)

フューチャープロダクトの中森(なかもり)は頭を抱えていた。特需真っ只中の抗菌洗剤に欠かせない薬品 A の調達計画を今週中に提案する様、部長の古家(こや)から言われている。特需に乗じて市場以上のスピードで抗菌洗剤の売上を伸ばすことで、全社業績向上のドライバーに据える。というのが上層部の描くシナリオだ。もちろん中森には原料確保必達の指示が下されている。「既存の供給枠じゃ欠品必至だ」。積極的過ぎる成長計画に腹落ちできないまま、部長の古家(こや)に相談した。

「古家さん、供給枠も踏まえた事業戦略を考えられないものでしょうか？ こんな急な計画もって 3~4 ヶ月で欠品です。。。」

「中森、チャンスロスが許されると思っているのか。どこぞのワニとは違うんだ。100 日後に切れましてじゃ済まされんぞ。死ぬ気で頼む。」

### 【市場予測】

中森はマーケティング部門の先輩 村上に連絡を取った。「抗菌洗剤の販売計画見ましたよ。信じられない成長戦略ですね。おかげで供給対応にてんやわんやですよ。」「そうそう。そうなんだよ。上層部の肝いり案件でさ。超トップダウン案件なんだよ。ただでさえ市場が大きく伸びているのにその倍以上の成長計画を描いているんだ。俺たちもそのための具体的な戦略を考えろって。。。バックキャストにもほどがあるよ。」

状況はどれも似たようなものらしい。何にせよ、足元の欠品回避のために状況を整理しないと。。。

## 【薬品 A サプライヤー状況】(表 4,5)

中森は澄住化学の営業 渡辺(わたべ)とのテレビ会議を実施した。「渡辺さん、御社だからはっきりと言いますが、この需要を逃さない為にも、薬品 A を目一杯供給頂きたいのですが。」「中森さん、御社とは古くからのお付き合いですし、交流も深いですから、できる限りのことはさせていただきますよ。トレンドを考慮して、**2022 年に 160t/年、2023 年に 160t/年の増枠**を内定済みです。もちろん御社への供給を最優先で対応するつもりです。ただ、すでに本品の御社占有率が高く、足元は他社を切っても供給することを考え得ると、需要が減ったら取組も減少は無しでお願いしますよ。コストアップもご了承ください。**30 円/kg** 程度は上がると思います。」「わかりました。数量確保に前向きな返答で助かります。とはいえ、他の材での取引もあるんだから。あまり極端なことは避けて下さいよ。」

渡辺との打合わせを終えると、皇帝ケミカルの酒田(さかた)からの着信が入っていた。嫌な予感がする。「お世話になります。フューチャーの中森です。」「どうも、お世話になります。急で恐縮ですが、薬品 A のことでして、足元の特需への対応として我々も色々に対応に追われておまして。来期価格を **50 円/kg 程** 上げさせて頂きたい。」「酒田さん、ずいぶん話ですね。困っているときに助け合える関係だと思っていましたが、電話一本ですか。」「中森さん。ですので現状の供給枠は維持させていただきます。正直、数量を維持するだけでも非常に骨が折れるんです。**来年には増設によって 800t/年のキャパシティ**を構えますが、基本的にグループ内需要への 100% 回答が優先でして。。。まずはご一報まで！後日テレビ会議で、」「結構です！せめてウチ向けの増枠位は考えてもらわないと！取引自体を考えますよ！」「中森さん。そう言わず、一度社内交渉してみますので。」

続いて、トヨ化工の城加(じょうか)専務との打合わせだ。(トヨさんは難しいんだよな。。。前向きなのはいいけど、**下請け対象**だし。専務の城加さんは優しいんだけど、目が笑ってないし。。。)「城加さん、ご無沙汰しております！」「中森さん！御社の洗剤えらい売れますね！もうハウハでしょう。我々にできることなら何でも言うて下さいね！」「城加さん。実はこういった状況もあって、薬品 A の安定供給に苦慮しております。」「ええ！御社が必要ならいつでも協力します！何なら今すぐにも増設の検討始めましょうか。これから成長も見込める分野ですしねえ！**毎年 80t/年ずつ増設して、2024 年には 720t/年**なんていうのはどうでしょう。さすがにすぐ切られるってことも、無いでしょうし。。。？御社の為に新設備構えますよ！」こういった状況で前向き過ぎる姿勢はありがたいが、やはり目は笑っていなかった。

これじゃあ、心もとないな。もう少し当たってみるか。中森は藁にもすがる思いで大日マテリアルの五木(いつぎ)にも連絡を取った。「五木さん、ご無沙汰してます。実は薬品 A のことで相談があって。」「中森さん。展示会以来ですね。実はその件でこちらからもご連絡しようと思ってました。率直に言うと特需とはいえ、弊社のメイン市場の業務用の需要はからっきしでして。家庭用業界での取組先を探しておりました。」「そうなんですか！是非詳しくお話をさせてください。」「実はもともと、タイの製造所での増設を考えていたんです。徐々に枠を増やして **2022 年に 480t/年のキャパシティ**を見込んでいます。その矢先にこのような事態になって。取組先のポートフォリオを検討中です。ただ、ご存知の通り我々高収益化が全社の命題になっておまして。そのような状況からある程度の数量かつ高付加価値でのお取引ができる顧客を探しております。実は引き合いは他のメーカーからもあったのですが、まずは御社にお話をしようと思ひまして。」「そうですね、ご提案ありがとうございます。社内でも協議して折り返します。」

原料確保命題に対しての情報整理は完了した。が、各社への返答について中森は一層悩むことになった。どのサプライヤーもこのチャンスを逃すまいと、増枠/増設には前向きだが、売り手優位な状況を活かして、取組先選定、継続的取引の要求、など良い条件を引き出すとする姿勢が目立つ。市場成長見込みに対して積極的過ぎる自社の計画を信じきって、必要数量分の枠の確保はためられる。一方で競合に出遅れると足元のチャンスロスは必至。中森は 2024 年までにどのような調達計画を立てるべきだろうか。

表1.消費財メーカー各社2019年 洗濯用洗剤売上/シェア

		フューチャー	皇帝	瀬戸内	黒潮	Total
洗濯用洗剤	売上(億円)	875	1,150	600	300	2,925
	シェア(%)	30%	39%	21%	10%	
うち抗菌洗剤	売上(億円)	125	240	50	55	470
	シェア(%)	27%	51%	11%	12%	

表2. 薬品A サプライヤー各社供給キャパシテ化見立て

サプライヤー	2019	2020	2021	2022	2023	2024
澄住化学	400	480	480	640	800	800
皇帝ケミカル	560	640	800	800	800	800
トヨ化工	320	400	480	560	640	720
大日マテリアル タイランド	240	320	400	480	480	480
<b>Total</b>	<b>1520</b>	<b>1840</b>	<b>2160</b>	<b>2480</b>	<b>2720</b>	<b>2800</b>

\*トヨ化工はフューチャーからの需要/増設要望次第でキャパシテ増枠を調整する可能性がある。

表3. 自社抗菌洗剤販売計画と需要予測

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>フューチャープロダクツ</b>	売上(億円)	125	222	298	357	437	496
	昨対成長		178%	134%	120%	122%	114%
需要Trend見立て	数量(億円)	470	752	902	993	1,042	1,094
	昨対成長		160%	120%	110%	105%	105%

自社販売計画と需要予測

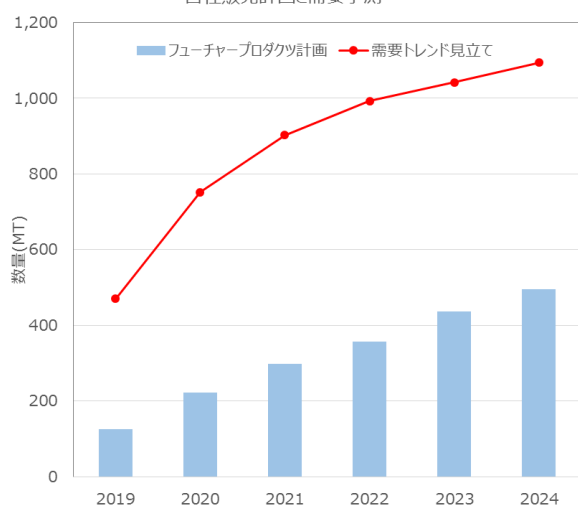


表4. 2019年 自社調達構図

サプライヤ	澄住化学	皇帝ケミカル	トヨ化工	大日マテリアル
数量(MT)	230	65	20	0
調達比率	73%	21%	6%	0%
サプライヤ供給枠の自社比率	58%	10%	6%	0%

表5. 薬品A各社単価比較(単位: 円/kg)

	2016	2017	2018	2019	2020 特需前	2020 特需後提案
澄住化学	810	810	805	800	800	830
皇帝ケミカル	850	855	845	840	835	885
トヨ化工	—	—	775	775	770	790
大日マテリアル	—	—	—	—	—	865