

第 29 回 中国四国購買 NW 会 ケーススタディ

2021 年 2 月 27 日 (土)

けんかをやめて

Don't compete for me

問い)

短期/中期的に取るべき販売戦略とその根拠となる仮説およびその結果となる販売計画をご回答ください。

【戦略/仮説】

| 販売先及び現在/半年後マスク生産量 | 現在の販売数量 | 半年後の販売計画 | 1年後の販売計画 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|
| 倉敷衛生加工: 10年以上取引 5億枚/年→30億枚/年 | 5 億枚分/年 | 億枚分/年 | 億枚分/年 |
| ハイライフ: 業界最大手 20億枚/年→60億枚/年 | — 億枚分/年 | 億枚分/年 | 億枚分/年 |
| シャーク: 他事業重要顧客 0枚→10億枚/年 | — 億枚分/年 | 億枚分/年 | 億枚分/年 |
| ソクラン: タイ展開 5億枚/年→30億枚/年 | — 億枚分/年 | 億枚分/年 | 億枚分/年 |
| その他(十社以上) 10億枚年→30億枚程度/年(想定) | — 億枚分/年 | 億枚分/年 | 億枚分/年 |
| 他産業(フィルターなど) 10億枚分/年 | 10 億枚分/年 | 億枚分/年 | 億枚分/年 |
| 自社生産キャパシティ | 15 億枚分/年 | 30 億枚分/年 | 45 億枚分/年 |

要旨)

マスク用資材(不織布)の供給が非常にタイトな状況の中、マスクメーカー各社から強い供給要請がきている。どこにどのくらい販売すればよいだろうか。

注意点)

- ケース簡略化のためにマスク用資材(不織布)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。

登場人物)

- ・ 河合尚子：ジャパンケミカル衛生材料グループの営業係長。マスク用不織布の担当。主人公。
- ・ 竹内まりえ：ジャパンケミカル衛生材料グループマネージャー。尚子の上司。
- ・ 山下卓郎：ジャパンケミカル情報電子事業本部長
- ・ 工藤：倉敷衛生加工 購買部長。10年以上の取引。
- ・ 原口：ハイライフ社 購買部長。マスク業界最大手。現在取引無し。
- ・ 反町：ソクラン社 購買部長。海外進出に意欲。現在取引無し。

本文)

<新型コロナ：New normal>

2020年5月の出来事である。「本日の東京の新規感染者数は・・・」TVのニュースキャスターが読み上げる数字にもすっかり慣れてしまった。新型コロナウイルスのせいで尚子の生活は大きく変わった。河合尚子はジャパンケミカル衛生材料グループでマスク向けの材料（不織布）の営業係長をしている入社7年目の中堅社員である。「突然こんなことになっちゃって・・・しかしホントみんなわがままなんだから」今までの営業努力は何だったのか、と自分のふがいなさを責めつつ どうしても顧客への愚痴が出てくる。それくらいコロナ前と後では変わってしまったのだ。尚子はこの半年に起きた出来事を思い出していた。

<Before Corona：2019年まで>

ジャパンケミカルは売上高1兆円の日本の大手化学会社で様々な石油化学製品をはじめ、液晶などの機能材料、携帯電話や家電などに使われる情報電子素材、農薬などのバイオメディカル事業などを展開しており、日本をはじめ中国、タイ、インド、欧米などに複数製造拠点がある（図1）ジャパンケミカルのビジョンは「生活を豊かにする製品をグローバルに提供」することであり、尚子の担当しているマスク向け不織布も今後拡大をする方針である。しかし性能に直結する資材であるためマスクメーカーは慎重で、なかなか拡販ができない状況が続いていた。そのため、余剰生産キャパシティを活用しマスク以外の他産業（浄水フィルター、空調フィルター等）への販売をしているが、他産業は需要変動も大きく価格も厳しいため、できればマスク向けに注力したいというのが全社の方針であった。

<マスク市場とマスクメーカー：2019年末>

日本のマスクは年間80億枚が一般、業務用（店舗、病院、介護施設など）で販売されており、半分の40億枚は中国からの輸入である。日本にマスクメーカーは多数あるが、販売数量は①ハイライフ社（20億枚）②倉敷衛生加工（5億枚）③ソクラン社（5億枚）④その他中小数十社（10億枚）となっており、中国勢に押される状況が続いていた（表1）ジャパンケミカル社は倉敷衛生加工とは10年以上の取引をしているが、その他のマスクメーカーへの販売はできていなかった。そのため新規顧客開拓に力を入れているがなかなか採用には至っていないのが現状であった。

「原口部長、年末のご挨拶に参りました。2019年ももう終わりですね」尚子はマスク最大手のハイライフ社を上司の竹内とともに訪問した。「竹内さん、河合さん、いつも来ていただいて申し訳ないね。ただいつもお話しているように御社の不織布はうちの要求基準を満たしていないので使えないですよ」ハイライフ社の原口購買部長は申し訳なさそうに尚子に言った。「改善をいたしますので是非採用検討継続をお願いできませんでしょうか」竹内が頭を下げた。「いやー正直言って今は資材変更を考えてないんですよ。リスクを負ってまでやる必要はないと開発部門からも製造部門からも言われているんですよ」「原口部長、弊社も品質改善に取り組んでいます。価格も頑張りますので是非検討をお願いします」尚子も頭を下げた。「いやー、ジャパンケミカルさんの熱意には本当に頭が下がるよ。まあまたお声がけしてください。来年は取引ができるようになるといいですね。良いお年を！」原口は笑顔で尚子たちを見送った。

次に尚子と竹内はソクラン社を訪れた。ソクラン社は、現在取引はないが海外でのブランド力が強くジャパンケミカル社の方針であるグローバル展開にうってつけの会社なのだ。「反町部長、お世話になっております。来年も是非よろしくお願いします」尚子と竹内は購買部長の反町に頭を下げた。「ありがと。ありがと。実はさ、うち今度タイでマスクを検討しようと思っているんだよね。いまタイでPM2.5がすごくて、みんなPM2.5のアプリを入れて今日は何PPMとか言ってるんだって。で、うちはタイに工場あってブランドも営業も

本ケースにおける登場人物・団体・データ・状況などは全て架空のものです。実際の人物・団体・状況などとはなんら関係はありません。

強いから、今度マスクの設備をいれるかもしれないだよ」反町は早口でまくし立てた。「本当ですか！それならばぜひうちの不織布を使ってください。うちも海外展開を考えていて、増設の検討を開始したところなんです。タイもその候補のうちの一つなので、お客様がいるとなれば投資もスムーズにいくと思います」竹内が興奮気味に話をした。「あ、そうなの？それはいい話だね。ただ御社は日本で使用実績がないからなあ。現時点は今お付き合いのあるパピルスさんをお願いしようかと思っているんだけど・・・」パピルスはマスク用不織布サプライヤーの最大手である。「タイにマスクの設備を入れるのはいつ頃ですか？パピルスさんと日本からの輸出になりますよね。現地調達できれば価格やリードタイムで貢献できると思います」尚子は食い下がった。「まあそりゃそうだよね。じゃあタイの話が本格化したらまたお声がけしますよ」反町は答えた。「是非是非よろしく願いいたします！日本向けも頑張りますので！」尚子は頭を下げた。

年末挨拶の最後は倉敷衛生加工である。ここは **10 年以上の取引がある**旧知の仲である。「こんにちは工藤さん。今年はお世話になりました。また来年も変わらずよろしく願いいたします」竹内は頭を下げた。購買部長の工藤は尚子の親ほどの年齢だ。「あー、まりえちゃん、尚子ちゃんよく来てくれたね。いつも助けてくれてありがとうね。来年もよろしく。ホントはさあ、もう少しマスクも作りたいんだけどさ。フルで回れば今の 3 倍は作れるんだけど、中国勢の価格がすごく安いからね。まあ、花粉とかインフルエンザとかでまたマスク需要が急増したら、供給助けてくださいよ」工藤は言った。「もちろんです！弊社も工業用にも不織布を出荷していますが、マスクの比率を高めていきたいと考えているんです。是非来年もよろしく願いいたします」尚子は頭を下げた。現時点の取引状況のまとめを表 2 に示す。

<各社からの「買いこみ」：2020 年 5 月>

新型コロナウイルスが瞬く間に世界中に広がった。中国政府は緊急事態として中国生産マスクの全量買い取りを実施した。そのため日本の店頭からマスクが消えた。日本のマスクメーカーも一斉に増産、増設に舵を切ったが、ネックになったのは尚子が担当している不織布であった。中国をはじめ各国はマスク原料である不織布も政府が買い取ることで国外流出を防いでいるのだ。ジャパンケミカルも国難ということで大手日系企業にしては珍しく瞬時に経営判断をし、現在マスク枚数換算で 15 億枚分の不織布の生産キャパシティであるが、半年後には日本に + 15 億枚分、1 年後にはタイにさらに + 15 億枚分の不織布設備を増設することとした（表 3）タイに増設を決めたのは日本には設備を入れるスペースがなかったこと、コロナ終息後の海外展開を考えての決断だった。今までは販売も振るわずお荷物とされていた不織布事業が一気に全社の注目の的となったのだ。

「尚子ちゃん、不織布の供給は大丈夫？」倉敷衛生加工の工藤から電話が入った。「はい。いまのところは。ただかなりタイトです」「うちの分は頼むよ。年末話したように今フル生産で通常の 3 倍は使うからね」工藤は珍しく強い口調で言った。「はい。でもいつまで続くのでしょうか。いま、フィルター用のお客様の分を御社に回しているのですが、そろそろそちらにも供給しないと欠品になってしまうので・・・」「いつまでなんて誰にもわからないよ。いずれにしてもうちの分は頼むね。あと、マスクの増設も今考えているから。半年後には年産 30 億枚の体制になる予定なんだ。御社も増設とか考えているんでしょうから、ぜひそちらの分も頼むよ」工藤はそういうと電話を切った。いままではマスク 5 億枚分の不織布を倉敷衛生加工に供給し、マスク換算で 10 億枚分にあたる不織布をフィルター等の他産業に供給していた。しかし、倉敷衛生加工が 3 倍の使用量となると足元でマスク 15 億枚分の不織布を使用する、ということはフィルター向けには供給できなくなるということだ。しかも半年後には 30 億枚とは。そうなると増設分のキャパシティもすべて飲み込んでしまう。

メールを開くと案の定、フィルターメーカー各社から納品の催促のメールが大量に来ていた。7 社ほどのフィルターメーカーに納入しているが、どのメールも通常通りの不織布納品をしてほしいという要請である。「フィルターメーカーさんにもずいぶんお世話になったからなあ」尚子は少し気分が沈んでいた。

そこでハイライフ社の原口から電話が来た。「河合さん、こんな状況なので恥を忍んでお願いしますが、不織布の供給をお願いできませんか？スペックのことはとやかく言いません。今まで年間 20 億枚の生産でしたが、半年後には年産 60 億枚の生産体制になる予定なんです。でも不織布がどこもタイトで・・・うちは日本でナンバーワンのシェアだし欠品させるわけにはいかないんです。うちとの取引するのは長い目で見て安定的な販売につながりますよ。是非助けてください」「原口部長、ありがたいお話なのですが、今、非常にタイトで増設も検討しているんですけど余力が全くないんです」尚子は答えた。「そりゃそうですよね。こんな状況になるなんて思っていませんから。でもコロナが終わった後のことも考えると、今はうちと取引をする絶好のチャンスですよ。困った時に助けていただければそれは忘れませんから。半年先からの供給でもいいので是非ご検討ください」原口は電話を切った。

するとすぐさま電話が鳴った。ソクラン社の反町からだ。「河合さん、助けてよ。不織布少しでもいいから分けてくれない？もうマスクが

ないないって日本中大騒ぎでしょ。うちもそれに応えて設備をどんどん入れる予定で、**半年後には年産 30 億枚**のマスクを生産予定なんですよね」「え、30 億枚ですか・・・」尚子は絶句した。「そうそう。それでコロナがある程度収まったら、そのうちのいくつかの設備をタイに移設することにしたんですよ。それで、年末にお話したように日本でまず御社の不織布を使って、そのままタイに持って行ったらきれいに収まるでしょ。だから、半年先からでもいいから不織布の供給をお願いしますね。タイに設備をうつした時には御社の不織布を使うからさ」反町は早口でまくし立てて電話を切った。

尚子が頭を抱えていると、情報電子事業本部長の山下から突然、電話がはいった。普段話したこともない役員からの電話に少し動揺しながら尚子は電話に出た。「あの・・・もしもし河合ですが」「突然悪いね。山下です。いやー、竹内君に電話したけどつながらなかったんでね。でさ、マスクの不織布の件なんだけど、聞いて驚かないでくれよ。あの家電メーカーのシャークさんがマスクを作ることにしたんだって。さすが目の付け所がすごいだろ。でさ、うちに不織布供給してくれないかって要請が来たのよ。**半年後から年産 10 億枚**の生産体制になるんだって。シャークさんの担当者から君に連絡があると思うから対応よろしく。そうそう、シャークさんはうちの事業本部の重要顧客だから、くれぐれも粗相の無いようにね。それと、やっぱりマスクもカミヤマモデルかな。ははは・・・」山下は電話を切った。「なに勝手なことやってんのよ！こっちは大変だっていうのに」尚子は憤慨したが、一度状況をまとめることにした。自分の考えを示したうえで竹内に相談する為だ（表 4）

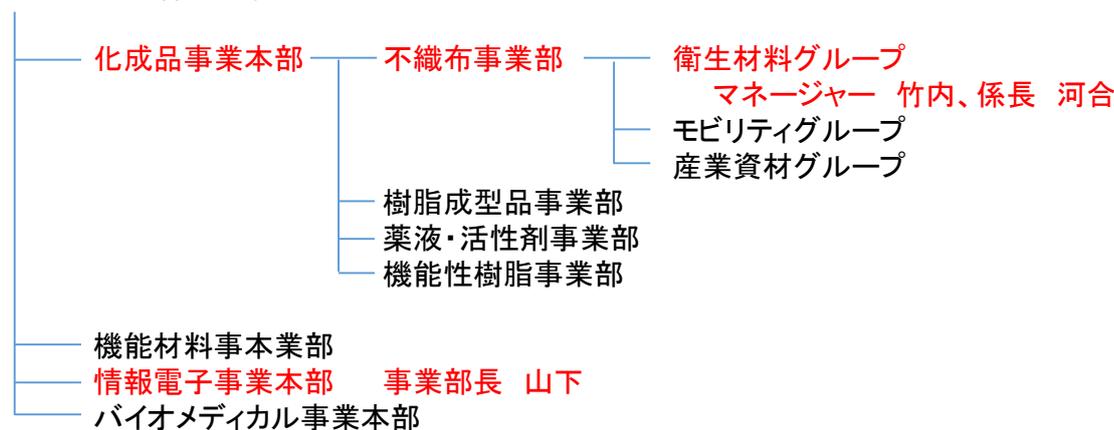
さて、尚子は竹内に対してどのような提案をすべきであろうか。

以下添付データ

<添付資料>

図1. ジャパンケミカル株式会社組織図

ジャパンケミカル株式会社



製造拠点：日本、中国、タイ、インド、ドイツ、アメリカ

表1. コロナ前マスクメーカー販売数量

| 製造元 | 販売数量 |
|-----------|----------------|
| 倉敷衛生加工 | 5 億枚/年 |
| ハイライフ株式会社 | 20 億枚/年 |
| シャーク株式会社 | 0 億枚/年 |
| ソクラン株式会社 | 5 億枚/年 |
| その他中小数十社 | 10 億枚/年 |
| 中国品 | 40 億枚/年 |
| 合計 | 80 億枚/年 |

表2. ジャパンケミカル社 マスク用不織布販売状況(現時点)

| 販売先 | 販売量(マスク枚数換算) |
|------------|---------------------------|
| 倉敷衛生加工 | 5 億枚分/年 10年以上の取引 |
| ハイライフ株式会社 | 業界最大手 |
| シャーク株式会社 | 他事業本部の大口取引先 |
| ソクラン株式会社 | タイでの展開を検討中 |
| 産業用 | 10 億枚分/年 マスク以外用途。本当はやめたい。 |
| TTL | 15 億枚分/年 |

表3. 自社マスク用不織布生産キャパシティ

| | 現時点 | 半年後 | 1年後 |
|-----------|----------------|----------------|----------------|
| 既存設備(日本) | 15億枚分/年 | 15億枚分/年 | 15億枚分/年 |
| 新規設備(日本) | | 15億枚分/年 | 15億枚分/年 |
| 新規設備(タイ)* | | | 15億枚分/年 |
| 合計 | 15億枚分/年 | 30億枚分/年 | 45億枚分/年 |

*タイに増設を決めたのは日本に設備が入るスペースがなく
コロナ終息後日本の需要が減少することを考慮したため

表4. マスク各社情報

| | 倉敷衛生加工 | ハイライフ株式会社 | シャーク株式会社 | ソクラン株式会社 | その他(10社以上) |
|----------------|----------|-----------|----------|-----------|---------------|
| 資本金 | 3億円 | 150億円 | 50億円 | 40億円 | 中小企業メイン |
| 売上高 | 500億円 | 7000億円 | 2兆円 | 3000億円 | 数千万円～数億円 |
| 従業員数 | 100人 | 2万人 | 5万人 | 4000人 | - |
| 主な事業 | 衛生用品 | 日用品 | 電化製品 | 日用品 | 日用品、衛生用品など |
| マスク年間生産数(2019) | 5億枚 | 20億枚 | 0億枚 | 5億枚 | 10億枚 |
| 半年後マスク生産能力 | 30億枚 | 60億枚 | 10億枚 | 30億枚 | 不明(30億枚程度と推定) |
| マスク生産地 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本(タイ移設) | 日本 |
| その他情報 | 10年以上の取引 | マスク業界最大手 | 他事業のお得意先 | 海外展開可能性有り | 取引無し、安定発注無し |

以上