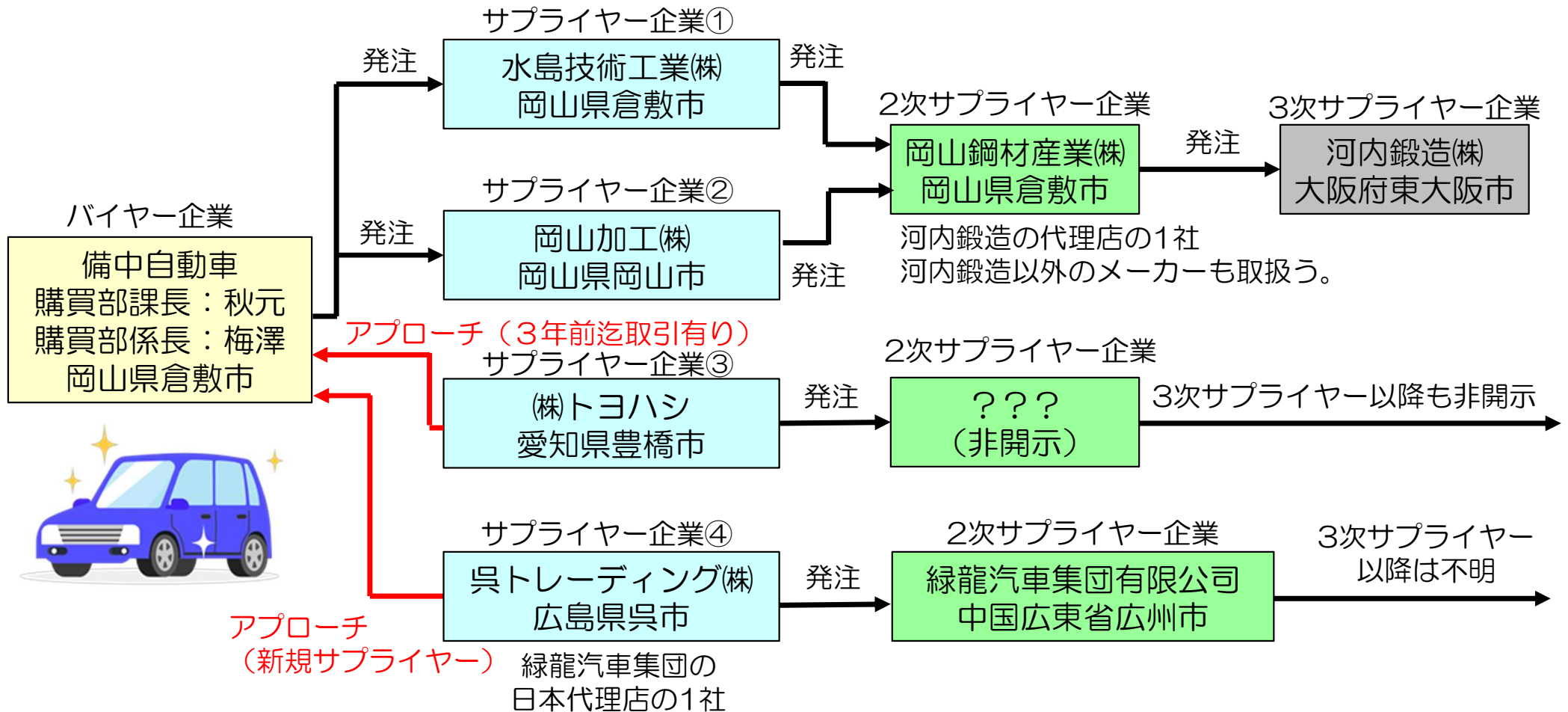


第35回 中四国購買ネットワーク会 ケーススタディ (遠距離からの誘惑～登場企業・登場人物相関図及びサプライチェーン)



第35回 中四国購買ネットワーク会ケーススタディ

「遠距離からの甘い誘惑」

(2023年2月4日(土)実施)

貴方は岡山県倉敷市水島地区に本社及び工場を置く「備中自動車(株)」の購買部係長の梅澤です。以下の設問について、グループ討議し、討議結果を発表願います。(発表時間は3分間。)

【設問】

本資料に基づき、自動車部品「コンロッド」(写真-1 参照)の購買についてのソーシングプラン(来年度、どのサプライヤーから、概ねいくつ購入するか)を計画して発表願います。購入計画するサプライヤーは1社に限定しても、複数社でも可とします。また、そのプランを「計画した理由」と「サプライチェーン上の問題とリスク」、及び「計画の進め方」、更に「そこまでに至るチーム内の議論の過程」も発表願います。(添付資料-3のフォーマット参照)*購買ネットワーク会では、奇抜かつ、斬新的な意見も歓迎します。

【登場企業】

- ・バイヤー企業 : 備中自動車(株)
- 本社及び工場所在地 : 岡山県倉敷市水島工業団地(その他の地域に工場無し。)
- 資本金 : 2,500 億円
- 年間売上高 : 2 兆 9,000 億円(連結)
- 従業員数 : 23,000 人(単体) / 45,000 人(連結)
- 関係会社数 : 70 社(連結子会社) + 20 社(関連会社)
- 業態・主要製品 : 自動車製造業(4 輪駆動乗用車)
- 創業 : 1943 年



・主要サプライヤー企業→詳細は添付資料-1 参照

- ① 水島技術工業(株) : 岡山県倉敷市にある金属加工会社。
- ② 岡山加工(株) : 岡山県岡山市にある金属加工会社。
- ③ (株)トヨタハシ : 愛知県豊橋市にある金属加工会社。
- ④ 呉(く)トレーディング(株) : 広島県呉市にある貿易会社。中国製品の輸入販売を得意とする。

【登場人物】

- ・梅澤 : 備中自動車(株)の購買部 係長
- ・秋元 : 備中自動車(株)の購買部 課長

【ストーリー】

「2023 年度も、もう 2 ヶ月で終わりかあ〜。今期は、コロナの影響もありながら、何とか乗り切ったわ。」と備中自動車係長の梅澤は呟いた。そんな梅澤を課長の秋元が呼んだ。「梅澤さん、ちょっと来てくれたまえ。」以下、秋元と梅澤の会話。

秋元：来期だが、先程部長に呼ばれて、来期は主要な部品について、現行価格よりコストダウンするよう、言い渡された。これは昨年、コロナの影響もあり、売上が低迷したので、来期は販売価格を昨年並みに維持して、売上拡大を狙う方針だそうだ。来期は、競合他社は値上げしてくるだろうからね。それと、我々のように、業界 No.3

に入らない自動車メーカーとしては、価格競争で彼らと対抗するしかないからね。値上げをしない以上、我々が生き残る為には、支出コストをセーブするしかないのは君も理解してもらえと思う。君の担当するコンロッドも対象に入っていて、2021年度実績の約5,000万円(約15%)を目標としてコストセーブしてもらいたい。この数字は部長から言われた金額を担当毎に割り振った金額だよ。鋼材が値上がりしている状況下で、非常に厳しい目標だけど、君には頑張ってもらいたい。但し、生産については2021年度と比較して20%アップで計画されているので、発注数量は2割増やして構わないよ。つまり、来期のコンロッドの発注金額(支出金額)は、3億4,300万円を目標としてもらいたい。それと、欠品によって生産ラインを停止させることは許されないの、その点は十分に注意してもらいたい。

梅澤：結構厳しい要求ですね。去年は、コロナの影響もありながらも、下請さんにも頑張ってもらって、何とか欠品にはならなかったのですが、価格については、鋼材の値上がりから値上げを認めざるを得ませんでした。

秋元：今、コンロッドは、水島技研工業と岡山加工に頼っているということだね。

梅澤：はい。それは否めませんが、協力という意味では近隣のサプライヤーの方が、強いかと。

秋元：その他、コロナになる前、2019年まで取引していた愛知県のサプライヤーはどうなんだい？

梅澤：トヨタですね。あそこは、コロナ流行前は納期1ヶ月で対応してくれていたのですが、コロナ流行後は3ヶ月で申し出があり、また、価格も当時の取引額の35%UPを要請してきて、関係が悪くなった為、取引を止めました。恐らく、我々の注文より、近隣の自動車会社の注文を優先にしたと想定されます。それと、この部品は各サプライヤーに金属材料を自己調達させて、加工してもらい、納品してもらっています。金属材料の仕入元も、水島技研工業と岡山加工については、分かっているのですが、トヨタについては、仕入元が不明です。

秋元：そうか、そういう事情があったのか。

梅澤：ただ、最近になって電話があり、是非、取引を再開したいので挨拶に来たいとのこと。先方の言い分は、コロナも落ち着いて来て作業も毎日出勤出来る様になったので、納期も元の1ヶ月に戻すとのこと。価格については、当時と同価格には出来ないが出来る限りの協力はさせて欲しいとのことでした。それと、今年、設備投資するとのことでしたので、受注量を確保するのに必死なのだと思います。

秋元：なるほどね。ところで、先日アプローチしてきた、広島の呉トレーディングはどうだい？

梅澤：彼らは中国(中華人民共和国)の製品を薦めてきました。その中国のメーカーは、確かに製造力は高く、中国でピックアップに入る自動車会社のみならず、米国の自動車会社には輸出実績も豊富にあるとのことでした。一度見積を取ったら、かなり安かったのですが、いかがなものでしょうか？

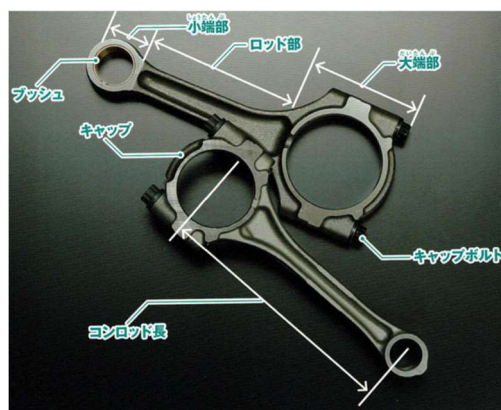
秋元：納期はどうだった？

梅澤：納期については、我々が毎月発注するのであれば、約4ヶ月分(2,000個)の完成品を日本の呉の倉庫に我々専用の在庫として保有してくれるそうです。また、試作も2個製作させたのですが、検査は合格しました。

秋元：なるほど。いずれにせよ、「コンロッド」についての、来期のソーシングプランを計画して、提出してくれ。まだ今期が終了していないので、数量は2021年度の発注実績を参考に、2021年度の2割増で計画してくれ。頼んだよ。その上で、また相談しよう。

梅澤：わかりました。

注) このケーススタディはフィクションであり、登場企業、並びに登場人物は架空の存在です。





添付資料-1：サプライヤー各社概要

サプライヤー名	水島技術工業(株)	岡山加工(株)	(株)トヨタハシ	呉トレーディング(株)	緑龍汽車集团有限公司
資本金	4,000万円	9,000万円	1億2,000万円	1億円	1兆7,732億円(総資本)
年間売上高(直近)	4億9,800万円	19億8,000万円	22億8,000万円	298億8,000万円	8兆2,298億円
備中自動車からの年間発注金額と割合	2021年度実績：2億8,054万円 (総売上高の約56.3%)	2021年度実績：5,604万円 (総売上高の約2.8%)	2020年1月を最後に 現在まで発注実績無し	現在まで0円	- (日本の顧客との直接販売実績無し)
従業員数	38名	80名	100名	280名	114,000名
業態	金属加工業	金属加工業	金属加工業	貿易商社(緑龍汽車集団の日本代理店)	自動車部品全般製造業(機械+電気)
本社所在地	岡山県倉敷市	岡山県岡山市	愛知県豊橋市	広島県呉市	中国広東省広州市
営業窓口所在地	同上	同上	同上	同上	同上
主要販売製品	四輪自動車部品 (金属加工品)	四輪・二輪自動車部品 (金属加工品)	四輪自動車部品 (金属加工品)	金属・非金属加工品全般 (自動車用、工作機械用)	自動車部品全般 (金属加工品・非金属加工品・電気部品)
創業	1959年10月	1980年6月	1959年11月	1985年5月	2000年10月
備中自動車との取引	有り(現在取引中)	有り(現在取引中)	過去に有り	現在まで無し	現在まで無し
最新見積単価(税抜)	66,000円	68,000円	60,000円	24,000円	呉トレーディング経由で見積提示
コンロッドの最小販売ロット数	100個	100個	300個	500個	同上
最新見積納期	注文書受領後、翌稼働日納品 在庫から注文数量を払い出す条件 500個を超える場合は応相談	注文書受領後、稼働日3日以内納品 在庫から注文数量を払い出す条件 100個を超える場合は応相談	注文書受領後3ヶ月以内納品 ロット数300個の条件 300個を超える場合は応相談	発注後3.5ヶ月で備中自動車着 ロット数500個の条件 500個以上の場合は応相談	同上
支払条件	検収翌月末120日手形(現行取引)	検収翌月末120日手形(現行取引)	検収翌月末60日手形(現行見積)	検収翌月末全額現金払い(円貨)	同上
コンロッドの加工済み在庫保有数量及び在庫場所	1,000個 (岡山県倉敷市の自社倉庫)	300個 (岡山県岡山市の自社倉庫)	無し	無し(毎月の発注を約束してもらえば、呉の自社倉庫に完成品の在庫を4ヶ月分は常時保有することを約束。)	無し
材料仕入元	岡山鋼材産業(株)(岡山市の材料商社)	岡山鋼材産業(株)(岡山市の材料商社)	詳細は不明(愛知県の材料商社?)	材料は緑龍汽車が調達	不明
材料の常時在庫保有数量(未加工品)	1,500個分 (岡山県倉敷市の自社倉庫)	300個分 (岡山県岡山市の自社倉庫)	不明	無し	不明
企業概要	原則、注文書受領後、原則、翌稼働日納品。備中自動車からは、専用の金属箱(RFIDタグ付き)を借りて、その中に部品を入れて納品。納品車で到着後は、備中自動車に置かせてもらっている自社フォークリフトを使って、部品使用場所(製造組立ライン)まで運搬をするというサービスを提供している。自社創業翌年から備中自動車と取引開始しており、現在は納品する全てのアイテムに対して、備中自動車の品質管理部から無検査で納品可能な優良サプライヤーの称号を与えられている。尚、売上については80%が備中自動車、20%は備中自動車関連会社。	注文書受領後、稼働日3日以内に納品。納品形態は自社便で、水島技術工業同様、RFIDタグ付きの専用金属箱を備中自動車から借りて納品。備中自動車への納品先は、備中自動車の受入検査センター。そこで、抜き取り検査(100個中数個)を備中自動車の検査課が実施。備中自動車以外にも水島工業地帯に顧客があるため、少なくとも、週に2回は、岡山から自社の納品車で複数の顧客への納品と支給品の引取(備中自動車以外の顧客発注分)をしている。以前から取引している他の顧客が複数社ある為、備中自動車に対して、専属サプライヤーとはなれずにいる。	愛知県に立地しているため、近隣の自動車会社の御客様を、とても大切にしているように感じられる。僅かではあるが、コロナ流行前は備中自動車とは取引があった。品質管理部からは、品質はピカイチで、今まで備中自動車が発注したコンロッドの中では、品質は一番良く、むしろオーバースペック気味であった。コロナが収まった頃に梅澤へ連絡がきて、安価な見積りでアプローチを受ける。但し、2次サプライヤー以降のサプライヤーは非公開となっており、サプライチェーンが不明である。	広島県呉市にある商社。自動車部品と工作機械部品の輸入、販売を手掛ける。自動車部品については、電気部品から機械部品まで幅広く輸入、販売している。社長は日本人だが、中国貿易部の半分は中国人、もしくは中国語が堪能なスタッフであり、ITを得意とする。緑龍汽車集団とは、生産システムがオンラインで繋がっており、材料在庫状況から製作、完成までの工程がタイムリーに知ることが可能である。緑龍製自動車部品では、東日本の自動車会社に納入実績があるが、昨年は中国シャットダウンで納期遅延問題を起こしたとの噂を聞いている。緑龍汽車の試作品2個の検査結果は合格だった。	2000年に中国の自動車部品メーカー15社が合併して創立。中国のピックアップ5の自動車メーカーのみならず、日系の中国の自動車工場への自動車部品全般について納入実績有。また、米国自動車メーカーへの輸出の実績も有。社長の方針で、日本の自動車工場からの受注を狙っている。尚、呉トレーディングは、彼らの代理店であるが、総代理店ではない。緑龍の代理店は、呉トレーディング以外、日本に2社あり、1社は東京、もう1社は名古屋に存在。緑龍としては3社のいずれとも総代理店契約はしていない。競争で生き残った会社と総代理店契約するつもりとのこと。備中自動車からの受注を切望している。

添付資料-2：備中自動車の部品発注数量、発注単価、発注金額、発注したサプライヤーの**実績推移(2021年4月～2022年3月)**

サプライヤー名		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間合計（下段の単位：千円）	
															上段：年間合計数量
水島技術工業(株)	発注数量	400	400	400	420	420	420	420	440	440	440	440	440	5,080	
	発注単価	50	50	50	50	55	55	55	58	58	60	60	60	280,540	
岡山加工(株)	発注数量	100	100	100	80	80	80	80	80	80	60	60	60	960	
	発注単価	54	54	54	58	58	58	60	60	60	64	64	64	56,040	
(株)トヨタハシ	発注数量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	発注単価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
呉トレーディング(株)	発注数量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	発注単価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
発注数量合計		500	500	500	500	500	500	500	520	520	500	480	480	6,000	
発注金額総計		25,400	25,400	25,400	25,640	27,740	27,740	27,900	30,320	30,320	30,240	30,240	30,240	336,580	

*上段：発注個数、下段：発注単価（単位千円）。

*備中自動車の決算月は、毎年3月。

*発注形態は、原則、「水島技研工業以外」は月に1回発注。「水島工業技研」だけは、毎週金曜日に発注。

*価格は、原則、同月は同一協定価格で取引。月内に単価改定の申し出があった場合には次月以降に反映される。

添付資料-3：発表フォーマット（例）

1) 来期のソーシングプラン～2023年度の梅澤の概略計画案

No.	サプライヤー名	年間発注数量 (概略計画)	発注単価 (概略計画)	年間合計発注金額 (概略計画)
1	水島技術工業(株)			0
2	岡山加工(株)			0
3	(株)トヨハシ			0
4	呉トレーディング(株)			0
合計		0		0

2) 上記を計画した理由。

3) サプライチェーン上の問題とリスク

4) 計画の進め方（上記1で計画した案をどの様に進めるか）

5) そこまでに至るチーム内の議論の過程