

第 13 回 中国四国購買ネットワーク会 ケーススタディ

2015 年 6 月 20 日（土）@福山

低コスト国の誘惑

The Temptation of fcc

問い)

- ① 本ケースにおける近郊調達と海外調達について、それぞれのメリット・デメリットを整理してください。
- ② もしあなたが岡田だったら、山東紫龍社への切替比率をどのように設定しますか。2012 年～2014 年の 3 年間の A ユニットの山東紫龍社と木下工業の購入比率計画を提示してください。
- ③ また、上記購入計画実現に向けて、あなたならどのように木下工業に話をするでしょうか。整理してなるべく具体的に回答ください。なお木下工業は下請法適用対象外の企業として検討してください。

要旨)

2011 年 12 月、大山製作所の購買担当である岡田は担当である A ユニットの中国サプライヤーへの変更を検討している。どのように既存取引先の木下工業に話をして、どのように切り替えをしていくべきであろうか。

本文)

<調達方針の変更>

2011年12月、岡田は頭を悩ませていた。岡田は大山製作所 入社8年目の購買部の中堅バイヤーである。大山製作所はX市にある売上200億円の設備メーカーである(表1)。包装・梱包設備、加工設備の設計販売が中心であるが、顧客の要望にあわせてきめ細かな設備の設計販売が強みで、堅実に売り上げを伸ばしてきている。岡田が頭を悩ませていたのは、TOPからの調達方針の変更であった。

昨年10月創業者社長が引退し、その息子が新社長に就任した。現在創業者社長は引退し現在は悠々自適の毎日で経営からは完全に退いている。新社長就任1年が過ぎ、その新社長と購買部長との話し合いで決定したことが「購買改革」である。大きな外部環境変化の中で、**従来の調達先の取り組みを見直し新しい調達体制を構築せよ**、ということが社長命令で決定した。前創業者社長はX市の地域振興会の会長を務めるほど地元に着した経営を推進しており、当然X市周辺のサプライヤーを多く採用していた。地元から信頼されており「情に厚い大山さん」というのが大山製作所のX市での評判であった。しかし新社長は非常に合理的な考えを持っており、従来の情に流された取引ではなく、メリットを明確にした調達体制構築へ変革しないとグローバル競争に勝ち残れないという考えである。サプライヤーからの贈答や、特定企業との接待・ゴルフなども禁止としており、前創業者社長とは考え方・行動が大きく異なっている。新社長就任以来、常々言っていた購買改革をついに実行に移すというのだ。その白羽の矢がたったのが岡田の担当部材「Aユニット」であった。

<Aユニット>

岡田の担当部材であるAユニットは地元の**木下工業から100%供給**を受けている。Aユニットは様々な設備に幅広く使用されるユニットであるが、付加価値はあまり高くなく製造できるサプライヤーは多い。だが創業者社長の意向で「調達先は地場から」をベースにしていたため、木下工業からの1社集中購買になっている。

今年3月の震災発生時には木下工業でAユニットの生産ができなくなった。そのため、Aユニット自体を、岡田がリサーチしていた中国サプライヤーに緊急で切替実施した。**中国製のAユニットに半年間切り替えたが、安価なうえに品質的にも性能的にもまったく問題はなかった**。そのときの中国サプライヤー「山東紫龍社」は突然の対応にも速やかに応じてくれただけでなく、震災後木下工業からの供給が復旧したときにも、木下工業への供給変更にも速やかに応じてくれたうえに「日本の会社との付き合いをすることは紫龍社にとって非常に勉強になるし荣誉なことである。今回も取引の習慣や品質の要請などで大いに勉強になった。もし今後も何か機会があれば、是非お声がけいただきたい。」という言葉をいただいた。

<山東紫龍社(さんとうん しりゅう社)>

山東紫龍社は中国の山東省にある部品・設備加工メーカーである。売上は10億円強であり中国国内向けの販売が多いが日本・東南アジアにも製品を輸出している(表2)。創業してまもない会社ではあるが、中国に工場のある日本のメーカーへの部品納入も開始し、今後も順調にビジネスを拡大する計画のようである。岡田は3年前中国のサプライヤーを探しているとき、紫龍社に訪問した。若いながらも向上心とものづくりへの熱意をもった社長に共感し、親交を続けていた。紫龍社の社長も岡田のことを信頼してくれており、それが今回の震災時のサポートにつながったのである。

<大山製作所の中期方針>

大山製作所は現在X市の本社工場1拠点で設備の生産をしている。大山製作所の主要顧客の1つであるM社は日本や中国など複数の生産拠点があり、大山製作所のAユニットを使用した設備を各工場で使用している。M社との取引は全体の20%を超える規模になっており、今後も取り組み拡大を検討している重要顧客である(表3)。M社は中国でのビジネスの拡大を見込み、中国で更なる新拠点建設を計画しており、リードタイムやコスト削減を考え大山製作所に中国展開を打

診している。実際に日本の市場はシュリンクしているため、伸びる中国市場への展開に大山製作所の新社長は乗り気であり、3年以内をめどに中国へ事業展開したいと考えている。将来的な中国進出を視野に入れると、中国で生産する設備に使用する部材・ユニットが中国現地で調達ができることは非常に大きなメリットとなるというのが購買部長の吉岡の考えである。

<木下工業>

木下工業はX市にある資本金5億円の部材組み立てメーカーである。売上は10億円弱であり本年度は震災の影響で売上が半減している。**売上げの大半は大山製作所向けのAユニット**であり、大山製作所とは長年の取引がある(表4)。前創業者社長との関係も深く年末年始の懇親会や定例のゴルフコンペなども開催していた。しかし、昨年の社長交代からは年始の挨拶はあったが、懇親会やゴルフコンペなどは実施していない。過去Aユニットの複数購買化について軽く打診したところ、血相を変えて他社導入検討の中止や長期取引の継続の申し入れを受けた経緯がある。大山製作所のAユニットは自社採用が当たり前で大山製作所の拡大が木下工業の取引拡大とイコールだと考えているのだ。今回の震災対応についても、供給復旧したときに速やかに100%、もとの調達体制に戻すように木下工業から強く打診を受けた。**“Aユニットの供給は自社が当たり前で他社参入は許さない”**という態度に岡田は反発を覚えたが、木下工業にとって、それだけ大山製作所とのAユニットの取引が生命線なのだと岡田は考えている。木下工業からはAユニット以外の取引はなく、過去Aユニット以外の取引をしたことはない。また木下工業は海外に生産拠点はなく、拠点拡大の意思・計画も無い。

<部長からの方針指示>

岡田は部長の吉岡から**Aユニットの調達先を木下工業から山東紫龍社に切り替えること、切り替えるタイミング・量(比率)について考えと効果をまとめ、2012年~2014年のAユニットの調達計画を立案をすることの指示**を受けた。また上記中期方針を鑑みて、なるべく早期に山東紫龍社との関係構築をすること、あわせて、**木下工業にどのように切替を伝えるべきか考えてほしい**との要請を受けた。技術・製造部門に確認すると、使用実績もあり難しいユニットでもないため、**切替検証は不要**でいつ切り替えてもOKとのことである。岡田は現状のAユニットの調達状況、木下工業および山東紫龍社の取引条件を整理した(表5)。また今後のAユニットの調達計画をまとめた(表6)

岡田はAユニットに山東紫龍社を導入する計画立案を開始した。木下工業の社長のことを考えると頭が痛い。説明をしたとしても相当反発をくらうであろうし信頼関係が大きく崩れるだろう。**はたしてどのような切替計画を立案すべきであろうか。また木下工業にはなんと説明をすればよいであろうか。**

* 次ページからの添付Dataを参考にしてください。ご回答ください。

添付データ

表1. 大山製作所 売上推移 百万円

	2009	2010	2011
全体	20,000	20,530	21,469
日本	14,000	13,720	13,446
中国	5,000	5,750	6,900
その他	1,000	1,060	1,124

表2. 山東紫龍社 売上推移* 百万円

	2009	2010	2011
全体	820	945	1,480
中国内	500	625	844
日本向け	120	114	424
他地域向け	200	206	212

* 日本円への換算は各年の平均為替を適用

表3. 主要顧客(M社)向け 売上推移 百万円

	2009	2010	2011
全体	5,000	5,374	6,130
日本	2,700	2,565	2,437
中国	2,000	2,500	3,375
その他	300	309	318

表4. 木下工業 売上推移 百万円

	2009	2010	2011
全体	889	897	490
大山製作所向け	735	743	376
その他	154	155	114

表5. Aユニット調達状況まとめ 百万円

購入金額	2009	2010	2011
合計	735	743	691
木下工業	735	743	376
山東紫龍			316*

* 震災対応で2011年4月-9月の限定供給
個

購入数	2009	2010	2011
合計	368	371	376
木下工業	368	371	188
山東紫龍			188*

* 震災対応で2011年4月-9月の限定供給

購入単価 2011年年間取引条件

木下工業	2百万円/1ユニット (大山製作所渡し)
山東紫龍	21,000US\$/ユニット (大山製作所渡し)

支払い条件

木下工業	納品後手形45日
山東紫龍	BL後45日

リードタイム

木下工業	発注~納品1ヶ月
山東紫龍	発注~納品2ヶ月 (実質船積期間=2週間)

(参考) 木下工業と山東紫龍社の価格比較とコスト削減効果 (2011年6ヶ月間実績)

	木下工業	2百万円/1ユニット	山東紫龍	21,000US\$/ユニット	→ 日本円換算		
	為替	円換算	単価差	コスト削減金額			
2011年4月	81	円/US\$ 1,705	千円/ユニット 295	千円/ユニット			
2011年5月	82	円/US\$ 1,712	千円/ユニット 288	千円/ユニット	9,027	千円	
2011年6月	81	円/US\$ 1,691	千円/ユニット 309	千円/ユニット	9,685	千円	
2011年7月	77	円/US\$ 1,611	千円/ユニット 389	千円/ユニット	12,178	千円	
2011年8月	77	円/US\$ 1,608	千円/ユニット 392	千円/ユニット	12,271	千円	
2011年9月	77	円/US\$ 1,618	千円/ユニット 382	千円/ユニット	11,974	千円	
2011年10月	78	円/US\$ 1,642	千円/ユニット 358	千円/ユニット	11,211	千円	
2011年11月	78	円/US\$ 1,628	千円/ユニット 373	千円/ユニット			
2011年12月	77	円/US\$ 1,616	千円/ユニット 384	千円/ユニット			
							66,345 千円

4月初から使用開始、支払いはBL45日後、船積み2週間として試算

表6 Aユニット購入個数推移 (計画)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
全体	368	371	376	399	424	463	505
M社向け合計	175	188	226	244	264	288	315
M社日本向け	95	90	85	83	81	79	77
M社中国向け	70	88	130	150	172	198	227
M社その他向け	11	11	11	11	11	11	11
その他顧客向け計	193	183	150	155	160	175	190

以上