

品目別原料調達戦略

3. 進め方

2019年 ver. 1.0
倉谷 隆博

品目別調達戦略の進め方

1. 品目別調達戦略の狙い

- ・調達リスク低減
- ・調達コスト低減
- ・調達業務を通じた社会貢献

- 1) 調達品目ごとの調達戦略(品目別調達戦略)を作り戦略を“見える化”する。
- 2) 個人個人の属人的な調達業務から組織、チームの調達業務に変えていく。
- 3) 調達担当者の力量向上を図る(プレゼンテーション)。

2. 進め方 トピックス(価格変動の原因、調達量増減の原因など)

- 1) 顧客・事業視点から重要な品目を選定して、調達基礎情報を収集する。
- 2) 選定した品目の調達リスクを評価する。
- 3) 選定した品目の調達リスクが与える事業インパクトを評価する。
- 4) 調達リスク評価と事業インパクト評価から、調達リスクタイプを判定する。
- 5) 調達基礎情報と調達リスクタイプ判定結果をもとに品目別調達戦略を作る。

(1) 調達基礎情報(1/3)

原料(包材)名/カテゴリ名: **パーム油加工品**

作成年月日: **2013年3月7日**

汎用品(Commodity)

留型品(Tailor-Made)

所属: **○○○○○○**

作成者: **○○○○**

以下の資料は、ここで作成する資料とは別途で用意する。

- ①原料(包材)の製法(概略)
- ②市場環境(需要動向)
- ③サプライヤー動向
- ④農畜水産物の栽培・飼育・養殖方法と収穫方法
- ⑤コストダウン、サプライヤー集約などのこれまでの主な取組み
- ⑥取引先調査票(会社情報)
- ⑦サプライヤー監査報告書

1) この原料(包材)を使用する主な製品名と主な生産工場名(あるいは、生産委託先の工場名)

原料(包材)名	サプライヤー名(調達先名)	製品名	納入先(生産工場名)
ハードファットA	サプライヤーA社	各種スープ	工場A

2) 過去3年間の調達実績

原料(包材)名	FY2010			FY2011			FY2012		
	数量	単価	金額	数量	単価	金額	数量	単価	金額
	トン	円/kg	百万円	トン	円/kg	百万円	トン	円/kg	百万円
ハードファットA	209	188	39	227	203	46	213	197	42
パームファットM	276	193	53	288	210	60	308	204	63
他	376	207	78	481	222	107	433	210	91
合計	861	198	170	996	214	213	954	205	196

トピックス

ここ3年間の粗製パーム油の市場価格は、天候の影響、バイオディーゼルへの転用、投機の動きなどの影響で大きく変動している。そのような環境のなか、当社は、総量約1,000トン/年、単価約200円/kgで割合安定した調達ができている。

(1) 調達基礎情報(2/3)

3) 過去3年間のサプライヤー別の発注割合(%)

サプライヤー名	FY2010	FY2011	FY2012
サプライヤーA社	100	100	100

トピックス(工場新設/閉鎖、震災時の対応、品質トラブル、納期トラブル、サービス・トラブルなど)

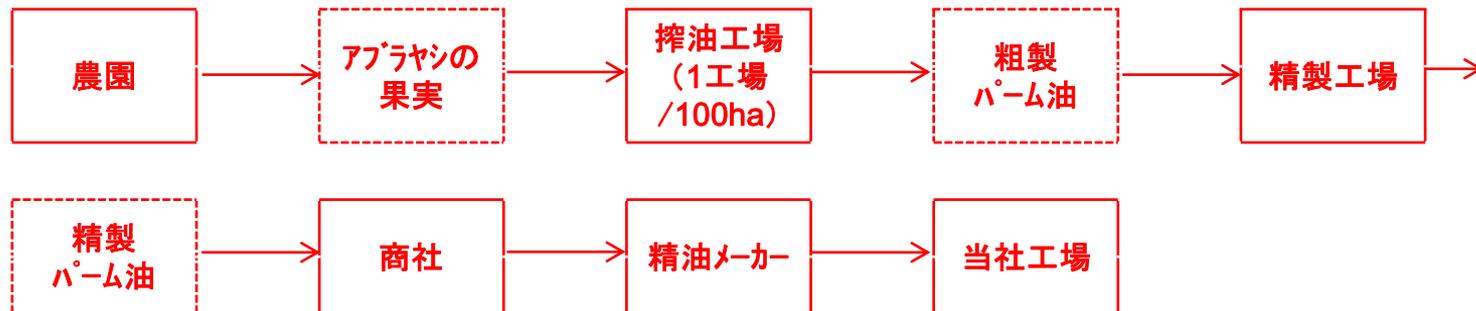
植物油の調達先は、長年の取引先であるサプライヤーA社を主としている。
サプライヤーA社のD工場で生産したものを調達している。

4) 代替原料(包材)(代替品、代替条件、代替品との価格の比較など)

代替原料はない。

5) サプライチェーン

① サプライチェーンの概略図



② 政府規制、業界規制、政府振興策(関連法規、ルールなども、ここに記載する)

輸入関税: 粗製パーム油3.5% (実質は、特惠処置で、マレーシア、インドネシア両国からの輸入に関しては無税)

海外動向 2011年 インドネシア政府による税制変更(精製パーム油の輸出関税大幅減税)

2012年 マレーシア政府による税制変更(インドネシアに対抗し減税処置)

アブラヤシのプランテーションは、農園開発のための熱帯林伐採だけでなく、農園管理においても様々な問題が指摘されてきた。熱帯林の保全、そこに生息する生物の多様性、森林に依存する人々の暮らしに深刻な悪影響を及ぼさない管理が必要である。「持続可能なパーム油」の生産と利用を促進する非営利団体RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)が設立されており、RSPOの定める基準に則って生産・流通しているRSPO認証油への切り替えが進んでいる。

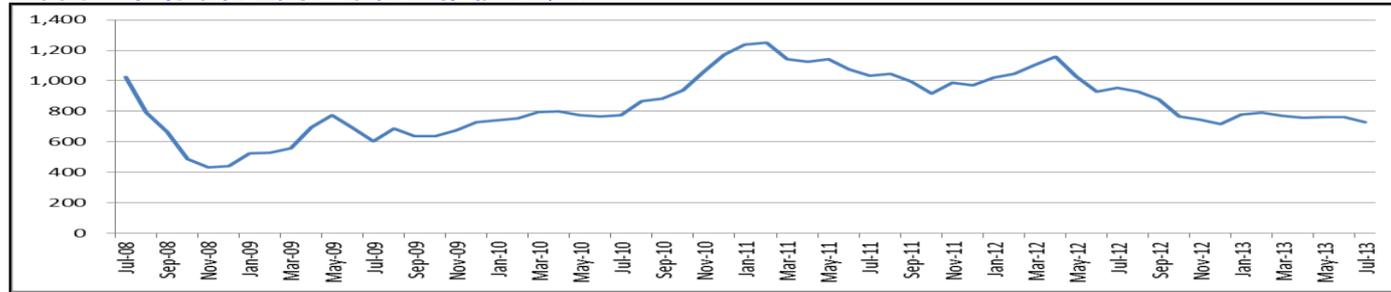
(1) 調達基礎情報(3/3)

③農産物/水産物/畜産物の場合、収穫時期、生育期間、災害事例(天候、病気)などに関する情報

マレーシア

年間を通して、アブラヤシの果実(Fresh Fruits Bunch)は収穫できるが、主な収穫期は4月下旬から10月上旬(乾期)、一方、減産期は10月下旬から3月下旬(雨期)である。豊作の翌年は、収穫量が減る傾向がある。

6) 過去3年間の市場単価と調達単価の推移(グラフ)



注)この図では、市場単価の推移のみを示しているが、調達単価も合わせて表示しておくのが好ましい。

7) コスト構造(算定式など)

契約単価は四半期ごとに見直しを実施している。

算定式 $\text{パーム油価格(円/kg)} = (\text{粗製パーム油FOB単価}(\$/\text{ton}) \times \text{為替}(\text{¥}/\text{\$}) + \text{〇〇}) \times \Delta\Delta + \square\square \dots$
〇〇=1トンあたりのマレーシアから日本への輸送費、
 $\Delta\Delta$ =諸掛係数、 $\square\square$ =1トンあたりの水揚げ費用

8) 市場情報の入手方法(ウェブサイト、業界誌、商社、サプライヤー、人脈など)

業界誌: 油脂特報、月刊油脂

〇〇〇(株) 食糧本部 穀物部

ウェブサイト: 日本植物油協会 <http://www.pil.or.jp/index.html>

Malaysia Palm Oil Board <http://www.mpob.gov.my/> など

(2) 事業インパクトの評価

原料(包材)名/カテゴリ名: **パーム油加工品**

1) この原料(包材)を使用する製品の、事業の中での位置付け

調達リスク視点(安定調達、購入単価変動)で事業インパクトを評価する。事業利益減の大きさを見積り、事業インパクトの評価を行う。

事業の中での位置付け	事業インパクト	評価点
利益貢献の大きな製品に使用している原料 ・安定調達が難しくなり、その原料を使用している製品の生産ができなくなった場合、利益に大きな影響を与える。 ・調達単価の上昇が、利益減に大きく影響する。	“極めて大” 利益減 ○ 百万円以上	5
当社のお得意様の基幹製品に原料として使用されている当社の製品に、使用している原料 ・安定調達が難しくなり、その原料を使用している製品の生産ができなくなった場合、結果として、その製品をお得意様へ供給することができなくなり、お得意様からの信頼を失う。取引停止のリスクがある。	“大” 利益減 ○ 百万円以上	4
利益貢献がさほど大きくない製品に使用されている原料 ・利益にはほとんど影響しない。	“少”	調達金額(下記)に従って決める

注) 事業インパクトの金額は、個別に設定する。

2) 調達金額

■ 事業インパクト評価点

■ 原料

調達金額	評価点
○ 億円以上	3
○ 億円以上	2
○ 億円以下	1

■ 包材

調達金額	評価点
○ 億円以上	3
○ 億円以上	2
○ 億円以下	1

5

注) 調達金額は、個別に設定する。

(3) 調達リスクの評価(1/5)

原料(包材)名/カテゴリー名: **パーム油加工品**

リスク評価点は、リスクの内容を参考に、0(低リスク)～5(高リスク)の評価点を付ける。

リスクの種類	評価点	リスクの内容
1) 単独 サプライヤー リスク	4	<p>単独サプライヤーからの調達を続けている。</p> <p>高(5)・単独サプライヤーであり、供給納期、品質、サービスなどに課題を持っている。あるいは経営状態に不安を抱えている。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none">・当面の課題はないが、単独サプライヤーである。・複数サプライヤーを持つが、取引実績等が理由で、実質単独サプライヤーになっている。・単独サプライヤーであるが、サプライヤーにとって当社は大切な顧客であり、サプライヤーからの優先的な対応を期待できる。 <p>低(0)・安定調達できる複数のサプライヤーを持っている。</p>
2) サプライヤー 競争環境 リスク	3	<p>サプライヤー同士の競争が少ないと、サプライヤーは顧客に対して、優位なポジションをとることができる。</p> <p>高(5)・購入原料(包材)はサプライヤーの独自仕様の原料(包材)で、他のサプライヤーへ切り替えることが難しい。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none">・複数サプライヤーを持つが、サプライヤー同士のつながりが強く、十分な競争環境が作られていない。・サプライヤーは各々得意先を持つ、あるいは供給能力に大きな差があり、サプライヤー間の競争が少ない。・新規参入の障壁が低く、サプライヤーの数が増えている(参入障壁:少額の設備投資、特別な経験不要、コモディティ、政府からの助成金)。 <p>低(0)・サプライヤーの数が多く、競争が激しい。</p>
3) サプライヤー の原料調達 リスク	0	<p>サプライヤーが調達する原料(包材)のなかには、その原料(包材)を供給する生産者が単独生産者である原料(包材)がある。</p> <p>高(5)・単独生産者であり、供給納期、品質、サービスなどに課題を持っている、あるいは経営状態に不安を抱えている。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none">・当面の課題はないが、単独生産者である。・サプライヤーは複数生産者を持つが、取引実績等が理由で、実質単独生産者になっている。・単独生産者であるが、生産者にとって当社のサプライヤーは大切な顧客であり、生産者からの優先的な対応を期待できる。 <p>低(0)・サプライヤーは安定調達できる複数の生産者を持っている。</p>

(3) 調達リスクの評価 (2/5)

リスクの種類	評価点	リスクの内容
4) 生産地集中 リスク	2	<p>サプライヤーの工場立地、あるいはサプライヤーにとっての原料(包材)供給元が、(特定の国のなかの)特定エリア、あるいは特定の国に限定されている。農畜水産物の場合、特定エリアでの異常気象(旱魃、洪水、高温・低温)、疫病、病害虫などの影響で生産量が大きく落ち込む恐れがある。 また、特定エリアの一つとして、震災リスクの高いエリアが挙げられる。</p> <p>高(5)・工場立地、あるいは原料(包材)供給元が、過去大きな災害が起こった(特定の国のなかの)特定エリアに集中している。 ↑ ・工場立地、あるいは原料(包材)供給元が、過去大きな災害が起こった特定国に集中している。 ↓ ・工場立地、あるいは原料(包材)供給元が、(特定の国のなかの)特定のエリアに集中している。 ・工場立地、あるいは原料(包材)供給元が、(特定の国のなかで)分散している。</p> <p>低(0)・工場立地、あるいは原料(包材)供給元を、収穫季節(北半球、南半球)、国家政策、政情等と考慮して、複数の国に拡げている。</p>
5) 代替品リスク	3	<p>他の原料(包材)で容易に代替できない原料(包材)である。当社仕様の原料(包材)、あるいは共同開発した原料(包材)、つまり留型もこれにあたる。さらに、契約栽培、指定農場、農地指定、あるいは原産国指定したのもこれにあたり、単独サプライヤーからの調達になっていることが多い。</p> <p>高(5)・代替原料(包材)がない。 ↑ ・生産性低下、あるいは品質変更(代替製品の扱い)とセットで代替できる。 ↓ ・部分的に代替できる原料(包材)を持っている。 ・生産性、あるいは品質に影響するが、影響はさほど大きくない代替原料(包材)を持っている。</p> <p>低(0)・問題なく代替できる原料(包材)を持っている。</p>
6) 品質リスク	0	<p>品質欠陥の多発は、当社の生産計画に影響を及ぼす。また欠陥原料(包材)を生産に使用した場合、製品廃棄、製品リコールにつながる恐れがある。</p> <p>高(5)・品質改善の取り組みがきちんと実施されておらず、致命欠陥の発生頻度が継続的に高い。 ↑ ・品質改善の取り組みが功を奏して、致命欠陥の発生頻度が下がってきている。 ↓ ・致命欠陥は発生していないが、微小欠陥の発生頻度が高い。 ・品質改善の取り組みが功を奏して、品質欠陥の発生頻度が下がってきている。</p> <p>低(0)・品質欠陥がほとんどない。</p>

(3) 調達リスクの評価 (3/5)

リスクの種類	評価点	リスクの内容
7) CSR調達 リスク	4	<p>国連グローバル・コンパクトの10原則(人権擁護、児童労働禁止、差別撤廃、環境保護、腐敗防止など)を配慮したCSR調達を行う。</p> <p>高(5)・農場、工場などの労働者に対して人権を侵害するようなことが行われている疑いがあると、人権擁護団体などから訴えられている。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生物多様性の確保に影響を及ぼすような原料調達が行われている疑いがあると、環境団体などから訴えられている。 ・サプライヤーの原料調達に、熱帯雨林の伐採規制などが影響を及ぼし始めている。 ・環境に負荷を与えるリスクを、サプライチェーンのなかで低減する取り組みを行っている。 <p>低(0)・環境に負荷を与えない調達、社会規範に則った調達を実施している。</p>
8) 供給量リスク	0	<p>市場が急速に伸びているにもかかわらず、それに連動して供給量は伸びていない。供給量増産には大型設備投資を伴い慎重な判断が必要になる。参入には、政府許認可、ロジスティクス構築、顧客開拓など参入障壁が高い。農作物の場合、より収益のいい作物が他にある場合、他の作物への転作が行われ生産量が減る。</p> <p>高(5)・需要増大に見合った供給量の増産が行われておらず、売り手市場になっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政府の国益に基づく政策で、供給量(輸出量)が制約されることがある。 ・供給量が安定しない、あるいは供給不安が起こりやすい市場である(生産設備の定期修理、電力不足、農産物の端境期など)。 ・市場価格の高騰を目的として供給量の調整が行われることがある(保存可能な農畜水産物の場合、売り惜しみがある)。 <p>↑ ↓</p> <p>低(0)・需要増大に合わせた供給能力増強が行われており、問題が起きていない。</p>
9) 需要量リスク	0	<p>我々の競合が、事業拡大のために調達量を増やしている。あるいは、事業領域は異なるが、同じ原料(包材)を使用する他社が調達量を増やしている。また、新しい買い手が現れ、その製品付加価値が我々の製品より高いため、大量の原料(包材)を高い価格で買い進める。</p> <p>高(5)・供給が間に合わないほど急激に需要が伸びている(新興国での新たな需要、これまでと異なる領域での新たな需要)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要の増大に伴い原料(包材)単価が上がっても、積極的な調達を続ける買い手がいる。 ・他の買い手にとって代替原料(包材)である場合、他の市場動向によってこの市場の需要が一時的に増加する。 ・大口需要家が存在するため、サプライヤーにとって当社の優先度が低い。 <p>↑ ↓</p> <p>低(0)・需要の伸びが供給量の範囲内であり、問題が起きていない。</p>

(3) 調達リスクの評価 (4/5)

リスクの種類	評価点	リスクの内容
<p>10) 保護政策 リスク</p>	<p>0</p>	<p>国内産業、特に国内の1次産業を保護するために様々な保護政策がある。例えば、政府が農作物の最低買取価格を保証する、輸入量に制約を設ける、輸入量を割り当てる、輸入価格を決める、高い関税を設定する。政変、政情不安、あるいは敵対的政策により、供給不安が起こる。</p> <p>高(5)・様々な輸入障壁があるが、なかにはその条件が必ずしも明確になっていないため、その都度の対応が必要である。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内産業、特に国内の1次産業を保護するため、様々な輸入障壁を設けている。 ・新たな産業保護政策が検討されている。 ・自由貿易協定(FTAなど)に従って、順次、関税などの輸入障壁が低くなってきている。 <p>低(0)・調達障害になるような政府保護政策はない。</p>
<p>11) 化学物質 規制リスク</p>	<p>0</p>	<p>取り扱う原料、あるいは製品が、人の健康、および生態系に影響を及ぼす恐れがある化学物質に関する規制、例えば、化審法、安衛法、毒劇法、RoHS、REACHなどに該当する場合、これらの規制の動向(変更)に遅滞なく対応していく必要がある。</p> <p>高(5)・サプライヤー自身がサプライヤーの使用原料に規制原料が使用されているか否か把握していない。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サプライヤーの情報開示が不十分で、サプライヤーからの購入品に規制原料が使用されているか否か把握できない。 ・国ごとに規制内容が異なるため、また規制内容の変更があるため、対応が後追いになる。 ・規制に該当する原料を使用しているが、きちんとした対応を取っている。 <p>低(0)・規制に該当する原料を使用していない。</p>
<p>12) 投機市場 リスク</p>	<p>5</p>	<p>投機資金が流入する原料市場があり、この市場で利益を得るための資金運用が行われる。結果として、投機資金の出入りが原料相場に大きな影響を及ぼす。</p> <p>高(5)・投機資金が大量に入ってくる市場であり、流入した場合、相場が大きく動く、荒れる。</p> <p>↑ ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ある程度の投機資金が入る市場であり、相場はその影響を受ける。 ・投機資金が流入する市場ではないが、投機資金が流入する他の市場の影響を間接的に受ける。 ・投機資金の影響を受けるものの、需給など他の因子の影響が大きく、投機資金の影響はあまり受けない。 <p>低(0)・投機資金が流入する市場ではない。</p>

(3) 調達リスクの評価 (5/5)

リスクの種類	評価点	リスクの内容
13) 輸入リスク	5	<p>政情が不安定な国から原料(包材)を輸入している場合、サプライチェーンに大きな影響が及ぶ場合がある。また、生産国の輸出政策の変更、あるいは日本への輸出関税の見直しが、購買単価に影響を及ぼす。また、為替変動の影響がある。</p> <p>高(5)・政変・紛争、鳥インフルエンザ、狂牛病などにより、輸入が滞ってしまう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産国の輸出政策の変更で、生産国の輸出価格が影響を受ける、あるいは生産国からの輸出量が減る。 ・輸入品であり、為替変動の影響を直接受ける(円安による単価アップ)。 ・品質保証期限が短い場合、輸送トラブル、通関トラブルなどで、廃棄につながるリスクがある。 <p>低(0)・国内調達であり、輸入リスクの間接的な影響も少ない。</p>
合計	104	点
調達リスク 評価点	32	<p>注) 調達リスク評価点は、各リスク評価点の二乗の合計点を325点(二乗の合計の最大値)で割り、100倍したもので、最大100</p> <p>(例) 5点が2個、4点が2個、3点が2個、2点が1個、1点が0個、0点が6個の場合、</p> $(2 \times 5^2 + 2 \times 4^2 + 2 \times 3^2 + 1 \times 2^2) \div 325 \times 100$ $= (50 + 32 + 18 + 4) \div 325 \times 100 = 104 \div 325 \times 100$ <p>=32</p>

(4) 調達リスクタイプの判定

原料(包材)名: **パーム油加工品**

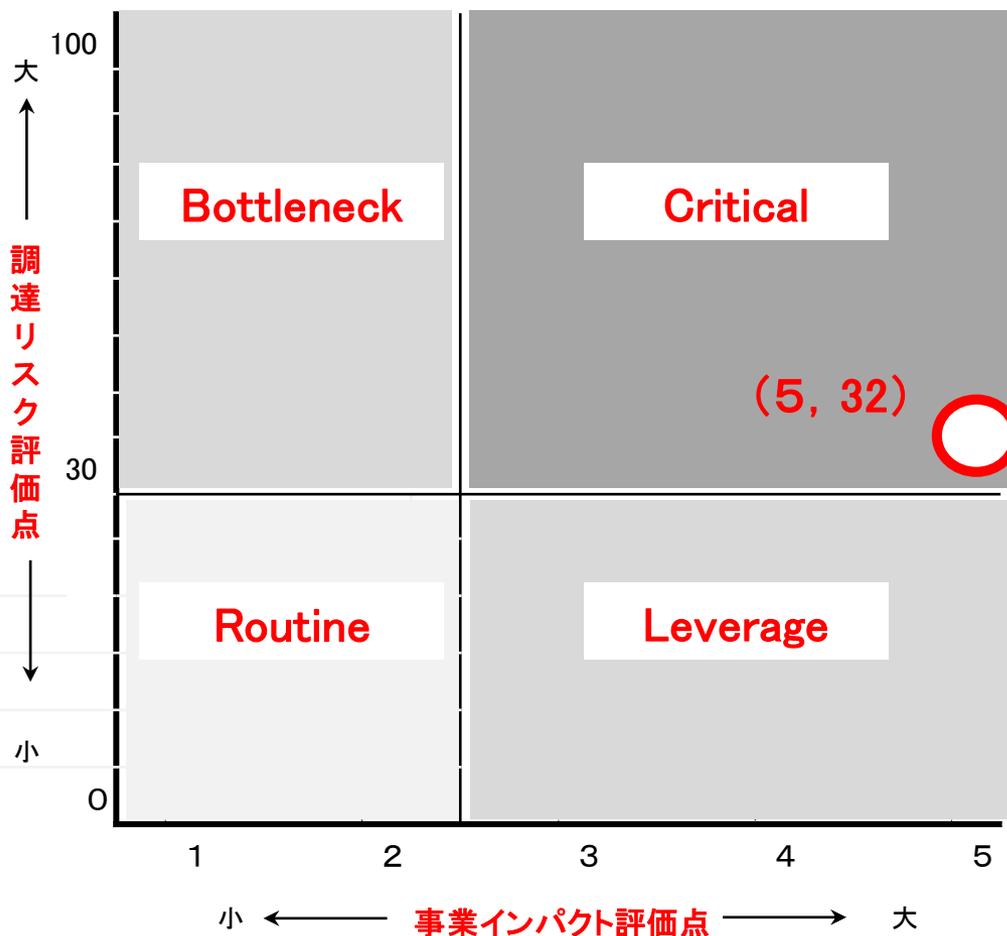
事業インパクト評価点	調達リスク評価点
5	32

事業インパクト評価点	調達リスク評価点	リスクのタイプ
3、4、もしくは5	30点以上	Critical
	30点未満	Leverage
1、もしくは2	30点以上	Bottleneck
	30点未満	Routine

“事業インパクト評価点”と“調達リスク評価点”をもとに、評価結果を、リスクマップ上に○印でプロットし、調達原料(包材)のリスクタイプを判定する。

いずれかに、V(チェック印)を入れる。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> : Bottleneck
(障害) | <input checked="" type="checkbox"/> : Critical
(重要) |
| <input type="checkbox"/> : Routine
(定型) | <input type="checkbox"/> : Leverage
(てこ) |



(5) 品目別調達戦略(1/2)

1) 調達リスク評価結果(いずれかのボックスにV(チェック印)を入れる)

作成年月日: 2013年8月30日

Critical Leverage Bottleneck Routine

所属: ○○○○

2) 調達戦略の視点

作成者: ○○ ○○

調達リスクを軽減するため(“Critical”→“Leverage”、“Bottleneck”→“Routine”)、あるいは、調達単価を下げるため、どのような調達戦略をとるのか?

□サプライヤーとの関係再構築

- 複数サプライヤーの整理
- 新規サプライヤーの開拓(グローバルソーシング)
- サプライヤーとの関係強化、調達割当量の見直し

□新しい調達スキームの導入

- グループ共同調達の拡大
- 他社との共同調達の推進
- 先物調達ガイドラインの作成
- 安定調達のための契約・在庫確保

□開発部門、工場との連携

- 原料仕様の見直し、代替原料の導入
- 省資源技術の導入
- 留型原料の使用限定(削減)
- 原料数の削減(シンプルレシー)
- 包材仕様の共通化、原料の内製化

□地球環境持続性/食資源/健康な生活への配慮

- 炭酸ガス発生量の削減(包材減量化)
- サステナビリティ(生物多様性)
- CSR調達(Corporate Social Responsibility)
- CSV調達(Creating Shared Value)

■戦略の考え方

Critical	開発購買や取引先との密接な関係作りが重要である。 また、新しい代替品を探索するなどして、“Leverage”へ移す取り組みも大切である。
Leverage	最大のコスト削減機会が存在する。積極的なコスト削減を進める。
Bottleneck	仕様見直しで、留型“tailor-made”を標準品“ready-made”にするなどしてリスクを下げ、“Routine”区分へ移すことができないかなどを検討する。
Routine	調達利便性を優先できる。効率的な調達を進める。

(5) 品目別調達戦略(2/2)

3) 調達戦略

① 基本戦略

1. 経営判断に基づき、グループ会社であるサプライヤーA社からの1社購買を継続することで、最適価格と安定調達の両立を図る。
2. 先物調達のスキームは、パーム油(加工品)の調達には導入しない。
パーム油(加工品)の調達金額はさほど大きくなく、先物調達で期待できるメリットが小さい。
投機による相場変動リスクが極めて大きい。つまり、高値買いのリスクが大きい。

② 調達リスク軽減のための戦略 (社会貢献)

1. BCP対策として、新たな製造拠点として、現在のサプライヤーA社のD工場に加え、サプライヤーA社のE工場を加える。
2. 当社のCSR方針、およびRSPO加盟(Roundtable on Sustainable Palm Oil)を機に、サプライチェーン上の課題を点検し、改善する。
CSR上の問題となるようなプランテーションのアブラヤシを使用していないか、確認が必要である。
3. RSPO認証油の調達量を増やす。

③ コストダウンのための戦略

現在の算定式に基づく、単価決定を継続する。

原料調達の進め方

(まとめ)

調達環境の把握

■食糧相場

中国をはじめとする新興国の食糧需要急拡大(飼料、肥料)
異常気象で穀物生産量不安定



■顕在化した調達リスク

発生時期	地域	調達への影響	事故・災害の内容
2010年	タイ	タピオカスターチ相場高騰	干ばつに加え、病害虫被害
2010年	ロシア	小麦粉相場高騰	干ばつ被害に伴うロシア政府による輸出禁止
2012年	米国	コーンなどの穀物相場高騰	干ばつ被害
2013年	ニュージーランド	乳製品相場高騰	干ばつ被害
2011年	日本	原料・包材調達不安	東日本大震災
2011年	日本	苛性ソーダ調達不安	東ソー(株)塩化ビニルモノマープラント爆発事故
2012年	日本	コハク酸2ソーダ調達不安	(株)日本触媒アクリル酸製造設備爆発事故
2012年	ブラジル	ビーフェキス調達不安	BSE発生に伴う牛肉製品の輸入禁止
2013年	日本	香料調達不安	高砂香料(株)平塚工場火災事故

調達業務の“形”

調達責任と利益貢献
よりよい商品づくり・よりよい社会づくりへの貢献

業務姿勢

「購買基本方針」

- 1) 公正・公平・透明・簡素
- 2) 適正価格での取引
- 3) CSR調達の実践
- 4) 取引先はビジネスパートナー

業務遂行

- 1) 契約品質調達
品質確保(品質保証書)
- 2) 安定調達
商品供給責任
- 3) 予算単価調達
事業収益貢献

品目別調達戦略

- 1) 調達リスクの低減
QCD視点
CSR視点
- 2) 持続可能な資源の調達
- 3) 調達活動を通じた、
共有価値の創造(CSV)

見える化

調達情報(製法、市場、サプライヤーなど)
品目別調達戦略
調達戦略と連動させたKPI

協業

事業・開発・生産部門
グループ会社
サプライヤー・生産委託先

(注) QCD: Quality, Cost and Delivery (品質、コスト、納期)
KPI: Key Performance Index (重要業績評価指標)

(注) CSR: Corporate Social Responsibility
CSV: Creating Shared Value

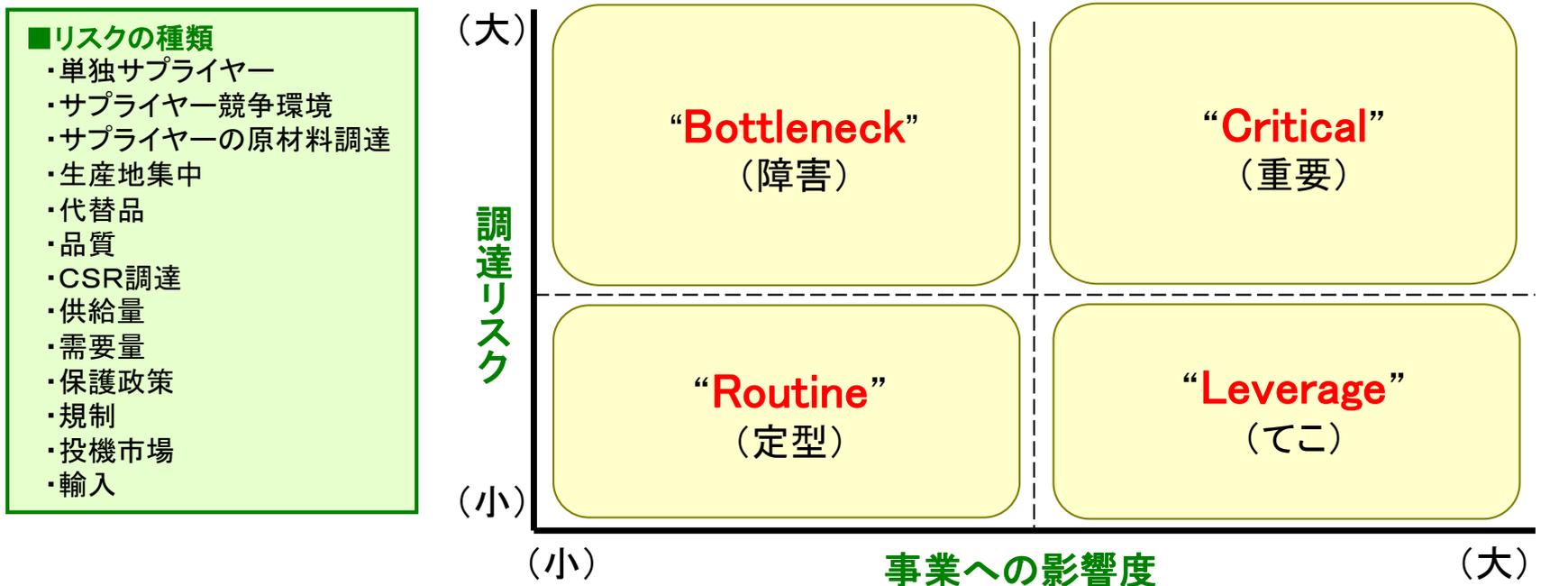
品目別調達戦略

調達原料・包材の“事業への影響度”と“調達リスク”の評価結果をもとに調達リスクマップを作成し、調達リスクのタイプを判定する。それを元に、品目別の調達戦略を作り上げる。

【品目別調達戦略】

- 1) 調達リスクの軽減
- 2) 調達コストダウンの実現
- 3) サプライチェーン全体での社会的責任(CSR)の推進: 「国連グローバルコンパクト」10の原則、ISO26000
- 4) 持続可能な資源の調達
- 5) 調達活動を通じた社会との共有価値の創造(CSV): 地域社会、生産者(農畜水産業者)との協業

< 調達リスクマップ >



■ リスクの種類

- ・単独サプライヤー
- ・サプライヤー競争環境
- ・サプライヤーの原材料調達
- ・生産地集中
- ・代替品
- ・品質
- ・CSR調達
- ・供給量
- ・需要量
- ・保護政策
- ・規制
- ・投機市場
- ・輸入

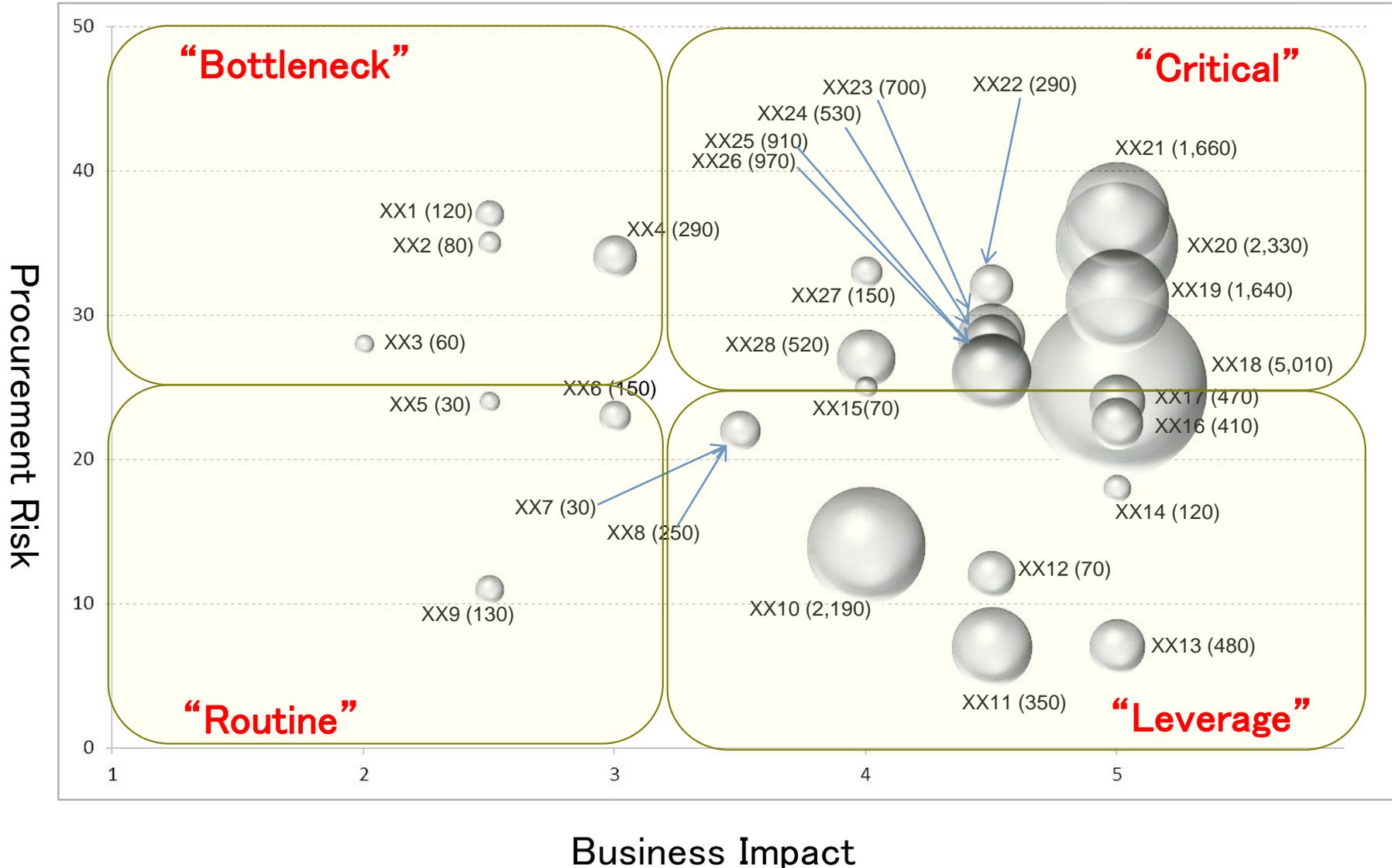
■ 事業への影響度

- ・年間調達金額の大きな原材料
- ・大きな利益貢献をしている製品に使用されている原材料
- ・お客様的重要製品向けにご購入いただいている製品に使用されている原材料

調達リスクマップの例（一層の見える化）

注)このマップでは、調達リスクを最大50として作成している。

Size of sphere denotes annual purchasing amount (m JPY/year).



農畜水産物の現地調査

現地調査



とうもろこし畑(米国)



さとうきび畑(タイ)



菜種畑(カナダ)



大豆畑(ブラジル)



キャッサバ畑(ベトナム)



活性炭原料のおがくず(中国)



漁港(インドネシア)



にんにく畑(中国)



唐辛子市場(インド)

原料調達業務で大切なこと

1) 自ら現場を訪ねて確認し、判断する。

- ・業界誌、商社、サプライヤー、ウェブなどを通して、市場動向や市場のメカニズムなどを把握すること。
- ・しかし、これだけで判断してはならない！
自ら現場を訪ねて確認し、判断する。
新聞、ネット報道の情報だけに頼ってはならない。
なぜなら、大事になってからでないとは報道されない。判断が手遅れになる。
また、情報にはフィルターがかかっていることが多い。
さらには、理解できること、都合のいいことしか聞こえなくなる。

2) チームで取り組む。

- ・調達業務の質は個々人の力量で決まってしまうがちである。
個々人の「情報」を共有・整理して、組織、チームとしての品目ごとの調達戦略を作り上げる。
- ・この取り組みによって、あらたに調達業務に携わる人材の業務遂行能力の開発に資する。