

# 材料獲得戦略

## 市場情報の選別が 材料調達の世界を開く

---

調達・購買業務のプロフェッショナルになるためには、  
材料を獲得する価格戦略、つまり価格付けに自信を持たなければいけない。

---

しかしながら、そんなことは誰も教えてくれない。

---

また、本人も「いまさら他人に訊くことができない」  
経済市況を読み込んで、中・長期的な価格変動を推定する。

---

その確かな根拠を示しながら、  
サプライヤーと対峙し、他社に負けないコストを手に入れる。

---

それがプロのバイヤーのやり方なのである。

---

# 材料獲得は 情報獲得と同義である

激増する中国・インドの需要、高揚する資源ナショナリズム、加速する寡占化、流入する投資マネー、急激な為替変動。激甚な変化が、バイヤーに押し寄せています。

材料調達においては以前より、一般的に言われている「買い手と売り手の立場」とは逆の傾向があります。つまり、売り手が優位な立場にあるのです。前記の変化により、更にこの傾向が強まるのは間違いありません。このような環境の下ではサプライソースや価格が硬直化し、これまで以上にバイヤーの戦略的思考が求められます。しかし、未だに「金さえ出せば材料は買える」と考えているバイヤー以外のビジネスパーソンが多いのも事実です。バイヤーにとってはそのようなことは愚の骨頂であり、思い上がりであり、思考停止であることは自明でしょう。従って、そのような時代はもう終わったと他部門へ周知させ、組織全体での材料獲得戦略を構築することもバイヤーの責務となってきているのです。

技術の発展により知識、技能は細分化され、より専門的になりました。一方ではグローバル化、IT化が進み、以前では考えられない量の情報が瞬時に飛び交っています。このような社会では、あらゆる事項が、他の事項と関連し連動しています。例えば、過去の原油価格はOPECの生産調整や、厳冬による需要増大など、割と単純なことがきっかけになり価格が上昇していました。2007年秋から2008年夏にかけての原油価格の高騰においても、中国の需要の急増が背景にあると言われていました。しかし、一方で、ファンドなどを通じて金融市場の資金が流れ込み原油高を支えていたのも事実です。さらに、ドル安がドル建ての原油の価格を引き上げている側面もあるとも言われていたのです。また、金融市場と商品市場が完全に一体化してしまい、原油だけでなく、各種の金属まで価格変動が激しくなりました。そして、当然の帰結としてリーマンショックと言われる金融市場バブルがはじけた際に、商品市場も巻き添えをくってしまったのです。

ここでは原油を例に取りましたが、これをあなたが調達している材料に置き換えてみてください。ミクロ的に、自社や自社の属する業界だけを見ているだけでは、不十分ということはわかりでしょう。マクロ的な視点とそれに関連する事項を有機的に繋げる思考が必要なのです。

このような思考の基礎となるのが情報収集であると、誰も疑いはしません。ならば、材料バイヤーが欲している情報はどんなものがあるか、以下に列挙してみます。

## 〈材料バイヤーが欲している情報〉

- ・競合他社がどこから、何を、どのくらいの価格で、どのくらいの量を調達しているか知りたい。
- ・今後の価格動向を市場動向から見極めたい。
- ・サプライヤーの再編、撤退などの動向をいち早くつかみたい。
- ・競合他社やサプライヤーの技術・新素材開発動向をつかみたい。
- ・競合他社やサプライヤーの業務提携の実情をつかみたい。
- ・海外調達したいので相手国のサプライヤーの可能性を知りたい。
- ・優秀な技術を持つ企業を探したい。
- ・新規技術・商品を開発するためのネタを見つけたい。

これらの情報は黙っていても手に入りません。専門誌、業界紙、政府が出している白書など、活字、インターネット上を問わず、いろいろなデータが昨今では容易に入手できるようになりました。しかしながら、どの企業にも、なんらかの背景があって不特定多数の相手に知られたくない情報が必ずあります。

2009年7月5日資源メジャーのリオ・ティントの社員4人が産業スパイの容疑で中国検察当局に逮捕されました。この社員は鉄鉱石の価格交渉を有利に進めるために、中国側関係者に賄賂を贈って秘密文書を入手していたとされています。その秘密文書は、リオ・ティントとの価格交渉で中国側が譲歩できる最高額、中国鉄鋼メーカーの在庫量、生産コスト、生産スケジュール、生産のプロセスに関わるその他の詳細な情報などが含まれていたと言われていました。

この場合のように、非合法的に相手の情報を取ることはコンプライアンスの観点で許されることではありませんが、合法的な範囲内で必要な情報を意図的に探ることは必要です。

入手した膨大な量の情報を入念に分析し、繋げ、仮説を立て、検証することで深層にある意味を晒し出します。更にそれらを基に議論し、材料獲得戦略を立案していくわけです。

本章ではマーケット情報の正しい分析方法、材料調達方法について解説していくことにします。



## 材料は再び高騰するのか？

### ◎バイヤーの全てはCRBを見る

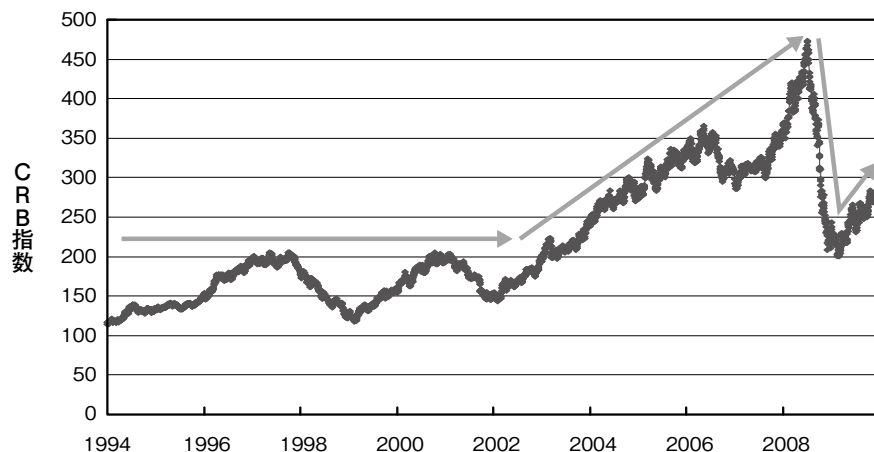
原油・非鉄金属・穀物（これらをまとめ以下では「資源」と記します）などの価格が、2008年に史上最高値を記録したのは記憶に新しいところです。過去からの長期的な資源の動向を、CRB指数を使って見てみましょう。このCRB指数とは正式にはREUTERS/JEFFERIES CRB指数と言い、Commodity Research Bureau社が算出するアメリカのNYFE（New York Futures Exchange：ニューヨーク先物取引所）で取引されている代表的な商品先物指数です。

原油、無鉛ガソリン、暖房油、天然ガス、金、銀、銅、アルミニウム、ニッケル、トウモロコシ、大豆、小麦、綿、生牛、豚赤身肉、コーヒー、ココア、オレンジジュース、および砂糖の19品目で構成されており、世界的な商品市況の最も注目される指標とされています。もう一つの有力な国際商品指数であるロイター指数とは違い、エネルギーや貴金属が含まれていることから、バイヤーが資源の動向をつかむのには、ロイター指数よりCRB指数の方が適していると言えます。

バイヤーが扱うモノのほとんどは、資源が原料となっています。従って、資源の動向を把握するのは当然のことです。資源の大まかな動向をつかむため、常日頃からCRB指数などを見ることを是非、習慣付けてください。

ちなみに、これはJefferies社のホームページでダウンロードすることが可能です。

図表 1-1 CRB指数の推移



以下にURLを記しておきます。

<http://www.jefferies.com/cositemgr.pl/html/ProductsServices/SalesTrading/Commodities/ReutersJefferiesCRB/IndexData/index.shtml>

図表1-1によると、1990年代から2001年にかけては、ほぼ横ばいとなっています。しかし、2002年から2008年前半にかけて急激な高騰となりました。そして、上記した通り、2008年7月には暴落となっています。これは、アメリカ合衆国のサブプライムローン問題に始まった、世界的金融危機とそれに伴う不況により、需要が減退したことで投機筋が一斉にマーケットから引き上げたことが要因です。そして、直近では再び上昇傾向となっています。下落した際の底は、1994年から2002年までの平均値までは戻っていません。また、直近の上昇の傾きは2002年からの上昇カーブと同じような傾きとなっています。

### ◎絶望のリストラと欲望の投資と先進国と新興国

2008年7月に資源価格が暴落したことで、見過ごせないことが二つ起こっています。一つ目は、資源に対する開発投資が停滞していることです。フィリピン・ミンダナオ島でのニッケル精錬工場の延期、サウジアラビアでのアルミニウム精錬工場の延期、チリ銅山の権益の一部売却などが代表例です。二つ目は、工場・設備の休止・廃棄です。日本での高炉休止と化学プラントの廃棄、カナダ・北欧での木材工業の休止・廃棄、オイルサンド・オイルシェール精製プラントの休止など、例を挙げればきりがありません。先行きが不確実な中、企業における採算性の悪化やリスク回避、資金調達困難などの要因により、これらのことが起こっていることは自明です。

資源の需要が減退したと記しましたが、例えば、資源の塊のような自動車の人口1000人当たりの保有台数は、アメリカ合衆国810台（2007年）、日本582台に対し、中国32台、インド15台であることから、一過性のものと考えてのが妥当です。需要がいずれ爆発的に増えるのは誰もが想像に難くないことでしょう。そして、それに伴って起こることは、実需回復による、資源価格の高騰と供給不安、それに乘じた投機筋流入による市況の更なる高騰です。

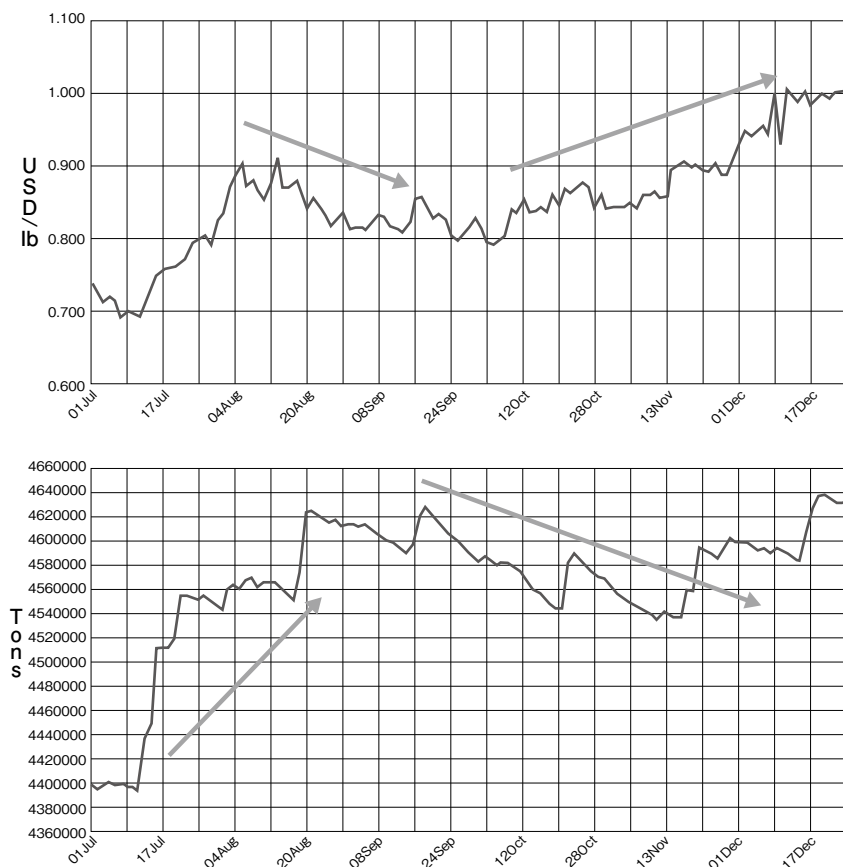
最近の価格上昇は、その前触れなのでしょう。この先、資源価格はどのくらいまで上昇するのでしょうか。2009年3月に底を打ったが、それは以前の水準には戻っていないこと、直近の上昇カーブは2002年からの傾きと同じと前記しましたが、以上の2点を考慮に入れると、2002年からの傾きよりも急で、ピークも2008年の時より一段と高いところにくるのではないかと考えるのは当然の帰結です。今は嵐の前の静けさにも似た雰囲気の中で、この先のことを考えただけでも空恐ろしくなってきました。

## 短期的な価格変動の捉え方

### ●需給による価格への影響の把握方法

需給の均衡が崩れると価格は動きます。これは経済原則であり、自明のことです。詳しくは第2章に記しますので、そちらを参照してください。短期的な価格を把握するために、需給バランスの結果であるマーケットの在庫をウォッチすることをお勧めします。図表1-2は6ヶ月間のアルミニウムの価格と在庫のグラフです。

図表1-2 アルミニウムの6ヶ月間の価格と在庫 (www.kitco.com)



2009年7月から8月後半にかけての在庫の増加に伴い、8月後半から10月前半にかけての価格は漸減しています。8月後半から在庫が減少する傾向が見られ、それに反応して、10月後半から価格は上昇する傾向が見られます。需給による価格の動向を観察する際は、数日で変動している小さな山で、一喜一憂するのではなく、表にも記入している矢印のような数ヶ月間に渡る傾向で判断することがポイントです。これらのデータをどこで調べるのか、と疑問に思う人もいるでしょう。今はネットで簡単に、しかも無料で調べられ、その上グラフ化されているのです。なんてありがたいことでしょうか。例えば、私が非鉄金属の価格と在庫を調べるために利用しているのが、LME (London Metal Exchange: ロンドン金属取引所) とKITCO社のホームページです。URLは下記しておきます。

LME <http://www.lme.co.uk/>

KITCO <http://www.kitcometals.com/>

LMEであれば、左側の方に各カテゴリーがあり、それをクリックしていくと、「price graphs」と出てくるので、任意の期間と価格の種類を選択すると価格の推移がグラフ化されます。

KITCOは上の方にある「Chart & Data」をクリックし、左側の各カテゴリーをクリックすると、価格と在庫のグラフが表示されます。

### ●価格変動を捉える上での注意点

上記の逆説ですが、需給が均衡していれば短期的な価格は、ほとんど変動しないでしょう。そこに何らかの需給に対する変化ドライバが加わることによって、価格が変動するのです。例えば、ある製錬工場に設備トラブルが発生した際は、一時期に需給のバランスが変化するため、価格が変動します。更に、このような特殊な情報をいち早く入手した投機筋は、リスクを取って利益を確保しようとする、「思惑」という別な変化ドライバを導入することで価格変動が更に加速するのです。

このように、マーケットの値動きには様々な要因が複雑に絡み合っているため、短期的な価格を把握するうえで、以下の三点のことに注意が必要です。

#### ①変化ドライバと価格変動は同時発生的に起こらない

変化ドライバの先読みが価格変動に反映してくることがあります。例えば、ある製錬工場が減産を実施する、という変化ドライバを感じた場合、マーケットでは減産の実施前に買いが発生し、実際に減産がプレスリリースされると、売りに転じる場合があるのです。他の例として、ある工場でトラブルが起こり供給不能になった、という情報が流れた直後は、この供給不能が一時的なものなのか、長期的なものなのかを判断するため、マーケットの反応がしばらく鈍い場合があります。本格的に需給が逼迫するとわかった段階で、爆発的に価格が変動するのです。