



国内で海外留学体験？

Language Village

ランゲッジ・ヴィレッジ 富士本校

## ビジネスマンコース ストーリー例（参考）

～この物語は実存の会社を基に作られています。人物、団体、その関係、時代背景、数値等は全てフィクションです。～

会社の名前は、大芳産業㈱。今回のストーリーはこの大芳産業の一セクションであるお茶販売の「茶畑屋」を舞台とします。

「茶畑屋」の歴史を紐解くと、創業 70 年、そもそも現在その親会社となっている大芳産業㈱の創業母体が個人創業の「茶畑屋」で、当初はお茶自園栽培、製造、販売と一貫して自ら行っていました。しかしながら、時代の流れとともにお茶は急須で入れて飲む物から、ペットボトルで買って飲む物へと変わり、急速に伝統的なお茶の市場が縮小するにしたがって、自園栽培、製造から撤退し、現在ではお茶の販売のみを扱う小売業者という形で運営を続けています。そのような中で、販売量自体も最盛期の 10 分の 1 程度に落ち込み、非常に苦戦を強いられています。コスト削減努力と従来からのお客様への顧客満足度を高めることで何とかセクション継続に最低限必要な利益を確保しているような状況です。

そのような状況の下で、本社の秋田経営企画部長の所に一つの話が舞い込みました。「準大手飲料メーカーのカリンビバレッジが、大芳産業㈱の所有する「茶畑屋」という屋号とその 70 年という歴史に目をつけ、新しいコンセプトのお茶飲料販売について業務提携の話をしたい。」というものでした。長らく市場の縮小になすすべのなかったこのセクションに舞い込んできた心踊らされるような話に秋田は興奮しました。

その具体的な話の内容はこうです。「ペットボトル市場も、過当競争の時代に入りもはや通常の方法では利益を上げることは難しくなっている。ペットボトルお茶飲料の比較的后発企業であるカリンビバレッジは「高級陶器お茶飲料」という新しいジャンルの開拓を決定。そこで、高級感を出す為には 70 年の歴史と「茶畑屋」という屋号を有する大芳産業に、製造の一切を任せ、カリンビバレッジは販売戦略に専念する。契約の概要としては、初回契約は 5 年間。この期間内は販売量がどれだけ低くても最低限の契約数量発注は保証する。また、販売量が増えれば、それにしたがって追加発注をする。万が一、発注量が最大操業度を越えてしまったら、その発注を他社に廻してもらおうとする。ただし、5 年後の販売量が損益分岐点を越えていない場合には契約の延長はない。価格と購入数量については、通常 500ml ペットボトルがコンビニ価格で 150 円、これに対し、「高級陶器お茶飲料」の印象付けのために思い切って 500 円に設定、卸価格としてはこの最終販売価格の 40% の 200 円、月間最低発注数量は 50 万本。カリンビバレッジは販売のみを受け持つ為、内容物のお茶、陶器の確保、そのデザイン全てについて大芳産業の責任とする。」という内容です。これを、今回の秋田は取締役会に提案するべく新商品企画書を作成しました。（ダウンロード 2）

### 「プロジェクト提案会議」

「プロジェクト提案会議」では、提案者である秋田は、代表取締役に対し今回のプロジェクトの目的は「高級陶器お茶飲料」のコンセプトの「簡単購入の手軽さと忘れられつつある日本のお茶文化への理解の促進の融合」を弊社の「茶畑屋ブランド」を最大限に生かして世の中に広めていくことです。と強く主張しました。しかも、5 年間とは言っても最小発注量は約束してもらえない為、製造計画も非常に立てやすいことが魅力であり、販売計画は全て大企業であるカリンビバレッジ社が行うため販売促進費用も必要ない点も力説しました。その結果、代表取締役としては 5 年間のみの契約の点が投資の回収の観点から気にかかるが、その点を十分に考慮した予算編成をすることを前提にゴーサインを出してくれました。

### 「予算編成会議」

「予算編成会議」では、経営企画部長の秋田がリーダーシップをとり、まず担当者として、販売担当者を経営企画部長の秋田自身が、仕入担当者を本社から鈴木、製造担当者を同じく本社から佐藤、労務管理担当者を茶畑屋部門から本田に確定。販売担当は、カリンビバレッジ社と販売価格、数量等、営業活動のすべてと、その他の項目、ここでは有名陶器職人の商標借の交渉を担当します。（sales , advertisement expenses, others）仕入担当は原料となるお茶の仕入れ、陶器業者からの仕入れ、水道光熱費の管理を担当します。（Buying, Heat light and water expenses）製造担当は工場と機械設備の確保を担当します。労務管理担当は労働者の確保を担当します。（このように、それぞれの担当者が同程度の分量を担当できるように配分する努力をします。）それぞれの担当者がイニシアティブをとって具体的な予算を決めていきます。（サンプルダウンロード 4 を参照）

### 「プロジェクトの実行（交渉）」

実際の交渉は、非常に厳しく、それぞれの担当者ごとに困難を抱えるものとなりました。まず、販売担当の秋田のカリンビバレッジ社との交渉は、もともと先方からの提案だったことから意外にスムーズにいき、むしろ単価の面で原価率の低さの改善を要求し 200 円から 250 円への販売価格のアップを実現しました。また、広告宣伝費を使う必要がない分、両者の良好な関係を維持するための月例意見交換会を大芳産業の負担で行うこととしたが、先方が気を使ってくださり、予定の両社で 10 人ではなく 3 名ずつの 6 名で行っていくこととなりました。一番の難関は非常に気難しい芸術家気質の陶芸家大安氏とのデザインおよび名義貸の対価の交渉でした。初めから大安氏は名前の安売りはしない厳しい方だと聞いていたので、陶器一本分で 50 円、販売価格比でも 25% もの予算を組んで交渉にあたりましたが 60 円までが限界だとしてゆずってくれませんでした。交渉も、こう着状態となり、秋田は最後の提案として、それならば 60 円 × 500,000 本 = 30,000,000 円を固定額とし販売個数が上昇してもその金額が変わらない案を提案したところようやく交渉成立しました。つづいて仕入担当の鈴木のお茶製造業者との仕入れ交渉ですが、予算では最高級茶葉を 1kg 当たり 5000 円にてひと月 1000kg 購入するのはと、まずぶつけてみましたが、今年の作柄は非常に悪く茶葉の価格は跳ね上がっており、どうしてもその価格では不可能とのことで最終的に 6000 円で成立しました。陶器業者との仕入れ交渉に関しては、高級感を出せる大安氏のデザインを使ってもらいたいため予算を余裕をもって一本当たり 80 円でぶつけてみたのですが、規格品であれば極端に安くでき一本 15 円で可能とのことですがこのように少量オーダーメイドですとどうしても 100 円以下には負けれないとのこと。そこを粘り強く交渉しなんとか 90 円にて成立。水道光熱費に関しては、製造部門のところで説明しますが、購入した機械設備がオール電化対応だったため、当初計上したガス予算 2,000,000 円が不要となり、その代わりに中京電力との交渉により電気代を月間 3,000,000 円の固定とすることに成功しました。次に製造担当の佐藤の工場と機械設備の確保ですが、代表取締役と約束した 5 年以内での投資回収が可能となる予算編成ということで、工場については賃貸、機械設備については廃業した業者からの中古品の破格での購入という考えの下、工場は 3,000 m<sup>2</sup>で m<sup>2</sup>単価 1,000 円、機械設備の購入予算としては、5 年償却が可能となるよう 200,000,000 円を確保していました。工場については不動産業者とのやり取りの中で、どうしても希望の場所付近で 3,000 m<sup>2</sup>の貸し工場は見当たらず、少しはなれたところで 4,000 m<sup>2</sup>の貸し工場があり同じく m<sup>2</sup>単価 1,000 円とのこと。こちらとしては希望の場所から少しはなれているという条件から m<sup>2</sup>単価 800 円ならと粘り強く交渉し成立。機械設備については、最近倒産した飲料メーカーがあると聞き、その破産管財人弁護士と予算の 200,000,000 円以内での交渉。しかし、この機械は最新式でガスを使わないオール電化仕様で二年しか使用していない定価 1,000,000,000 円のものとのことで、こちらの予算では厳しいとのこと。これについては、ガス代の節約部分を考慮して、こちらあと 50,000,000 円上乗せしてようやく交渉が成立しました。最後に、労務管理の本田とハローワークとの話し合いです。予算編成段階では、機械のそれぞれの工程ごとに最低一人ずつ専門技術者をおかなければならないので一人当たり予算としては月額 350,000 円が 5 名。通常の正規雇用作業員が一人当たり予算月額 230,000 円で 20 名。パート作業員が一時間当たり 900 円で一日 8 時間、10 名体制で月間 2400 時間分。という形でした。実際には、ハローワークの職員曰く、熟練の機械技術者を求めるのなら 350,000 円ではとても難しい、経験上最低 400,000 円は必要とのこと、また、通常の正規雇用作業員は、逆にこの不況で希望者があふれている状況なので、ハローワークからの逆提案で、パート作業員を半分に減らし、正規雇用作業員の月額を 10,000 円下げることによって人数を 25 名確保してはどうかとのこと。これにより総額は、70,000 円の増加になるが安定的な労働力の確保が可能となるからです。その提案に納得し、採用を決定しました。

以上にてすべての交渉が終了しました。この交渉により実行ワークシート（ダウンロード 5）がすべて埋まり、それを元に実績損益計算書を作成しました。（ダウンロード 6）そのあと、決算報告をスムーズに進めるため決算報告ワークシート（ダウンロード 7）を作成しました。

### 「決算報告」

さて、すべての交渉が終わり第一回目の月次決算報告会の日がやってきました。本社の取締役会に秋田、鈴木、佐藤、本田が、月次決算資料を持って緊張の面持ちで出席しました。代表取締役は、まず、実績営業利益が予算ベースの 2 倍以上であった事に対し、非常に上機嫌で彼らの労をまずねぎらいました。その後、予算ベースと実績がそれぞれの項目で 1,000,000 円以上の乖離があるものについての理由の説明を各担当者に求めました。まず、販売担当の秋田は、売上が予算ベースより 25,000,000 円増加したことについて、「売上原価率が予算ベースでは 40%と低水準に抑えられていたことに対して、弊社としては 5 年間で投資回収を一巡させなければならぬことを考慮して何とか 50%まで引き上げてほしいと丁寧な交渉をして先方にご理解いただいた結果」と報告しました。続いて、デザイン及び名義使用料が予算ベースより 5,000,000 円増加したことについて、「陶芸家大安氏が職人気質の非常に厳しい方であり、どうしても月間ベースで 6,000,000 円を下ることを許さないというところだったこと。そして、このデザインとネームバリューが、このビジネスの肝であることを考慮してその金額を受け入れ、その代わりにこの金額を固定額として 500,000 個以上に増加した場合もこの金額にて引き受けていただくことで話をまとめた。」ことを報告しました。代表取締役は、後者については、厳しい表情でしたがこの報告を受け入れました。次に、仕入担当の鈴木は、「今年の作柄が最悪だったため、はじめ、予算とは kg 当たり 2000 円のかい離があったのですが、5 年間の継続契約を前提に粘り強い交渉の末、今年いっぱい kg 当たり 6000 円として来年以降に関しては再交渉をすることで決定した。」ことを報告しました。陶器の仕入れについては、「一個当たり 10 円高く仕入れることが決定しているのですが、これは大安氏の特殊なデザインを実現するためのオーダーメイドではどうしても 100 円は必要とされるところをなんとか 90 円に抑えた形となった。」ことを報告しました。水道光熱費のうち、電気代の 1,000,000 円のマイナスとガス代の 2,000,000 円のプラスについてですが、これについては、「機械設備がオール電化のものを購入した関係から、ガスを使用する必要がなくなったためにその予算まるまる 2,000,000 円が浮いたことと、ガスを使用しない分、電気の使用量が増えた関係から 1,000,000 円の追加が必要となった。」ことを報告しました。ただし、この電気代は 3,000,000 円の固定性を導入したのでこれ以上になることはないことも付け加えました。代表取締役は、来年以降のお茶の仕入れに関してより慎重な交渉をすることを要望した上でこの結果を了承しました。最後に労務管理の本田は、パートの労働時間が半分に減ったことにより 1,080,000 円の労務費の削減に成功したことについて、説明しました。これは、「ハローワークとの話の中で、正規雇用者の求職者数が非常に多いことから当社が予定していた賃金水準よりも低い賃金で、雇用が可能とのことから当初 20 名採用の予定から 25 名に増やしたことから、パート従業員の補完が半分で済んだことが原因で 180,000 円のプラスの効果が生じた。」ことを報告しました。これについては、代表取締役は、正規雇用社員の採用に関しては、金額だけの問題ではなく雇用戦略の問題でもあるので簡単に決めってしまったことに対してかなり大きな問題があることを指摘し、本田に対して今後はその点に十分気をつけるように伝え、この結果を了承しました。

以上これにより、このプロジェクトの第一回目の月次報告会は、全項目了承という形で終了しました。