

図表1 原材料調達力を持続するための条件

<p>▼複数の調達ルート^①の維持・拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 継続的に調達先を開拓している 主要原材料を特定の仕入先に依存（丸投げ）していない 商社以外にも生産者など多様なチャネルを持っている
<p>▼産地の分散</p> <ul style="list-style-type: none"> 主要原材料の産地を1地域に集中させていない 収穫時期の異なる産地を国内外に持っている
<p>▼調達先との関係構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期固定契約で生産者に安心感を提供している 技術提供など生産者支援を行っている 購買部門が産地・生産者のネットワークを持っている 契約栽培をしている
<p>▼組織</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場や産地の情報収集能力、分析能力が高い 購買部門と製造部門の間で緊密な情報連携ができています 調達に係るノウハウ等を共有・承継する仕組みが機能している

(出所) 筆者作成

▶ 3大業種で解説！

取引先の強みや将来性はこう判断しよう

八木 利樹 Y's 経営サポート代表 中小企業診断士

主要な融資対象業種を三つ挙げ、事業性融資につなげる強みや将来性の判断ポイントを解説する。

業種1
食品加工業

原材料調達力が持続する 仕組みを分析し判断

企業の将来性は、中核となる強みを特定し、その強みが持続する条件を分析することで判断する。食品は日常的に消費され、嗜好性も強い商品であるため、比較的商品寿命が短い。その中にも、何年も小売店の棚に並ぶロングセラー商品が存在する。長寿を保つ背景には、強みが持続する条件が存在すると考えられる。

原材料調達力が中核的な強み

食品加工業の製造技術で重要なことは「いつ食べても同じ味」の再現、品質の均一化である。特に同じ味を作り続けることは、ロングセラー商品に不可欠な技術である。味の再現技術は安定した原材料調達力、レシピや製造ノウハウといった知的財産の承

継、安定生産と品質を支える設備がそろって実現する。ロングセラーは、製造技術だけでなく、商品が棚から消えないよう販売でも適正な価格や安定供給の維持に努め、卸・小売業者と良好な関係を保つ必要がある。そのためには、精度の高い生産計画と在庫管理による欠品や納期遅延の防止、クレームが発生した際の的確な対応が求められる。

大きく分けて二つある。一つ目は、食品の原材料の多くは自然由来であるため安定した量の確保が難しく、品質にバラツキが生じやすい点だ。その中で製造に適した原材料を調達し、均一な品質に仕上げる場所に食品加工業の一番の難しさがある。

したがって、原材料の品質と調達をいかに適切にコントロールできるかが、企業の競争力と事業継続を左右する重要な要因となる。

二つ目は、食品加工業の製造原価に占める原材料費の割合が40%〜60%で、他の製造業と比べても高い点だ。そのため、原材料をいかに適切な価格で調達できるかが、企業の収益性を大きく左右する。

これらの理由から、中核的な強みである原材料調達力が持続する条件を、以下のよう^①に考察する(図表1)。

①複数の調達ルートを持つこと
②生産者・産地と良好な関係を築くこと

調達先を一つの産地に依存していると、災害などが発生した場合に供給が途絶えてしまう。さらに、調達先そのものを失い、生産が継続できなくなることもあり得る。大きなリスクに対し、継続

的に調達ネットワークを維持・拡大していくことは、原材料調達力を持続させる最も重要な条件である。

良質な原材料供給元である生産者・産地との関係は、競争力を維持する条件でもある。生産者への技術支援など生産段階から関わることや長期契約により、生産者が良質な原材料の生産に集中できる

③原材料調達ノウハウが企業内に蓄積・共有されること
④購買部門と製造部門の連携強化に努めること

ようにすることも、良好な関係構築に有効である。

原材料調達力は産地情報収集力、相場感覚、品質評価(目利き)など、多くが企業担当者の経験値に支えられている。特定の企業担当者に依存しているノウハウやスキルが異動や退職によって失われないう、組織として承継する仕組みが原材料調達力持続のための条件になる。

品質の均一化には部門間連携が不可欠

バラツキのある原材料で均一の品質を保ち製造し続けるには、調達部門だけでなく製造部門と情報連携を密にして取り組む必要がある。例えば、コーヒーの味の均一化を図るブレンド技術で考える

判断の POINT

- 味の再現や品質の均一化がロングセラー商品に不可欠な技術
- 原材料調達力の持続性を四つの条件から分析し判断