



2010/05/01

Vol.0001

利益を生み出す半導体調達戦略

【創刊号 自己紹介、情報の集まる資材マンになるために】

今号の目次

- 1.自己紹介
- 2.最近のトピックス（割愛します）
- 3.バイヤーの心得、実践交渉術
- 4.Q&Aコーナー（割愛します）
- 5.編集後記

1.自己紹介

はじめまして。このたびは数あるメルマガの中からこちらを選んでいただきありがとうございます。

メルマガ第一弾ですので、まずは私の経歴を簡単に紹介をさせていただきたいと思います。

私は、バブル終焉期の1987年4月、パナソニック系電子部品商社（現在は統廃合のため存在していません）に新卒で入社しました。

学生時代は電子工学科専攻でしたが、勉強より遊び優先だったため、学校の同期でも唯一？営業として就職した珍しい人間でした。

初年度の年収は忘れもしない230万円。

翌年以降の新入社員は、まだバブルの名残りで毎年年収が上がる時代だったため、常に新卒者と同じような年収でした。

その悔しさをバネに毎年の査定で年収アップを勝ち取るため、日々走りまわっていた記憶があります。

その会社では、半導体と機構部品を中心に販売していましたが、専門家がほと

んどおらず、回路図も読めない人ばかりだったため、入社当時はFAEのようなことをやっていました。

ときにはブレッドボード にラッピングで評価ボードを作り、お客様の前でデモするようなこともありました。

その後はいくつかのお客様を担当させていただき、外回り しては「何かいいお話ありませんか？」という御用聞きスタイル、古き良き時代の営業マンをやっていました。

しかし、広く浅い情報 を元に営業するスタイルに限界を感じ「狭くても深い知識を持って売り込みをしたい」という欲求から、半導体メーカーへの転職を決意しました。

2社目には1990年2月入社、大手（当時）外資系半導体メーカーでした。

時代背景はPCで言えばPC98からIBM AT/XT、DRAMは日系がマーケットを独占していた1Mbit~4Mbit、家の電話がコードレス化、外ではまだポケベルが全盛で携帯電話と言えは高い保証金と通話料を払ってやっと使えるショルダーフォンかバイブルフォンの時代でした。

この会社では、大手の顧客1社の みを担当する営業部に配属され、その会社にある複数事業部のうちのいくつかをしていました。

汎用品からCPUまで、取り扱っている製品群 は多数ありましたが、同じ社内の製品ですので情報の入手は楽にでき、自信を持ってお客様に売り込むことができていました。

入社当 時は上記DRAMなど圧倒的に強い日系半導体から貿易摩擦が問題となり

「半導体アクセス：外資系半導体を20%以上採用することこと」

と いう今の時代では理解しがたい政府方針が定められました。

そのおかげで汎用品を中心に急激に売上を伸ばしていききました。

汎用品以外では、 ASSP製品のプロモーションに力を入れ、特にマイコンやCMOS系アナログでは、ポータブル機器を中心に売上を伸ばしていききました。

そ の営業活動が認められ、今は亡き橋本龍太郎氏が通産大臣だった時代、通産省主催のデザインインコンテストで通産大臣賞を受賞したこともありました。

そして極めつけは新型ゲーム機の登場。

ROMカセットの時代だった家庭用ゲーム機にCD-ROMが採用され、そのゲーム機が爆発的にヒットしました。

当時、そのゲーム機へマイコンが3つ、映像系 ASSPが1つ採用されたことにより、売上が桁違いに跳ね上がりました。

営業マンとして数字が伸びることは成功の証、時代を謳歌していましたが、とある時期に会社の上層部が代わり経営方針が大きく変わりました。

簡単に言えば「薄利多売より暴利少売」。

この方針は、私にとって大きなターニングポイントとなりました。

自分の所属する部署はコンスーマのお客様をハンドリングする営業部門であり担当するお客様はコンスーマの王道を走る会社。

新しい会社方針は、それまでの営業活動を完全否定するものさえ見えました。会社方針に納得がいかなかった私は逆の立場になってその方針が間違っていることを証明したいと考えました。

「私が今まで考えに考え、実践してきたやり方こそが、日本のコンスーマのお客様に受け入れられる唯一の方法である」

と信じていましたので。

そして決断したのは、上記ゲーム機器メーカーへの転職でした。

それも営業の相手をする「資材/購買」として。

入社したのは1999年12月の年の瀬。

爆発的にヒットしたゲーム機の次世代機発売間近でした。

そんなドタバタの時期に、営業のことしか知らない私が「資材/購買」として入社しても、何をしたらいいのかがすぐにはわからず、しばらくは机で自習の日々が続きました。

しかし、ラッキーことにこの部署でも「半導体の専門」という人間が部長以外にいなかったため、すぐに半導体購買の全てを任せられるようになりました。

任されてみるとやれること/やるべきことの多さにビックリ。

外から見るだけでは決してわからない、簡単なことすらもできていないことが多々あり、それからというもの、猛烈に働きました。

朝は8時ごろから夜は深夜2時過ぎまで、そんな日々が半年以上続きました。

肉体的にも精神的にもかなりしんどい時期でしたが、そのおかげで社内外から一目置かれるようになりました。

なんと言っても年間の半導体購買金額が数1000億円という単位。

1社、しかもほぼ一人で取り扱っている金額としては、当時世界でも数少ない一人だったのではないのでしょうか？

そんなプレッシャーを感じながらも「公明正大の精神」で立ち回ったつもりです。

半導体を買っていたときには知りもしなかった

「コンスーマ製品を世界を相手に売る」

ということの大変さ。

それが理解できたからこそ、売り手側の甘えを許さず、コストだけでなく、デリバリーや品質なども徹底的に追求していきました。

その結果、順調にコストは下がり、組織も大きくなり、立ち位置が追われる仕事から追う仕事に変わっていきました。

それまでは今100円のを90円にすることを考える仕事でしたが、ある時期からは、これから新しく使うものを最初から80円にするにはどうしたらいいの

か？そんな先のことを考える業務に軸足を移していきました。

そのようなことをしながら次世代のゲーム機の開発にも目処も立った頃、さらに新しいことにチャレンジすべく、2006年8月にこの会社を去り、現在の会社に勤めています。

私の業界での経験値は、ほぼこれら3社で培ってきたものです。

一貫してきたことは「不正は許さない、正しいことは正しい」と誰に対してもきっちり言うこと。

かなりとんがったキャラを確立させて立ちまわっていましたので、サラリーマン的ではなく、外部よりも上層部の評判が悪かったです。

それでも、誰かは必ず見てくれていますし、正しい判断に対しては、誰も文句は言えない状況を作り上げました。

しかし、このやり方が決して唯一の正解だとは思っていません。

サラリーマンである以上、査定をする人のご機嫌を伺うことも必要でしょう。上司の立場として守らなければならないところは譲る、美味しいところは渡してあげることも必要かと思えます（私にはできませんでしたが、、、）。

私は本をほとんど読みませんし、人に教えられるような立派な理論を持っているわけでもありません。

しかし、今までの成功/失敗経験を「なぜそうしたのか？」ベースとなる考え方から実際の手法までをまとめてみると、それなりの理論のようなものになると考え、このメルマガを立ち上げました。

このメルマガを通して、一人でも多くの方に、コストダウンだけでなく、サプライヤーの選考基準の引き出しの一つとして、参考にできるような情報をより多く盛り込みんでいきたい、と考えています。

3. バイヤーの心得、実践交渉術【情報の集まる資材マンになるために】

創刊号としてまずはじめに言いたかったこと、それは

「決断してくれる人のところに全ては集まる」

ということです。

日ごろ出入りしている営業マンは資材/購買だけでなく開発/設計にも顔を出し日々、様々な製品を売り込んでいます。

しかし、打合せをした全ての人に対して、常に同じ情報を渡しているとは限りません。

営業マンも人の子、自分の売上に一番近い人のところへ、より重要な情報を持

って行きます。

その全ての情報が必ず自分の手元に届くようになれば、開発/設計も安心して資材の言うことに耳を傾けてくれるようになるはずです。

「あの人が情報を持っている、あの人に任せれば大丈夫」と思わせることが重要ですが、ここで言う「思わせる」とは騙すとか雰囲気の話ではなく、実績から来るものでなければなりません。

では、どうやってその実績を作っていくのか？ですが、、、資材が開発/設計に入り込むためには、採用するデバイスが決まってからでは遅いのです。

私の場合、採用されるデバイスを検討している最中に、まずは担当エンジニアの考えている手法を聞くことから始めました。

大概の場合、誰も面倒なことはやりたがらないので、安易に過去実績のある製品や、自分にとって色々な意味で都合のいい製品を使いたがります。

全く実績のない場合には、エンジニアの興味順にネットなどで調べて営業にコンタクト、評価ツールを借りて評価してからの判断、みたいなことが多かったと思います。

この頃が一番いいタイミングです。

エンジニアがやりたい方向を理解した上で、さらに資材が選択肢を広げるために

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

5. 編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

これからは、日々の業務に役に立つ、実践的な解説をどんどん取り入れていきたいと考えていますので、今後とも宜しくお願い致します。

無料版ではカットしているQ&Aコーナーも、有料版ではできる限りの質問に答えていくつもりです。ご意見、ご質問のある方は、ぜひ有料版にご登録の上質問を投げて下さい。

2010/05/15

Vol.0002

利益を生み出す半導体調達戦略

【コスト計算していることを知らしめる】

今号の目次

- 1.最近のトピックス（割愛します）
 - 2.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 3.Q&Aコーナー
 - 4.編集後記
-

バイヤーの心得、実践交渉術

【コスト計算していることを知らしめる】

普段、サプライヤーに対して見積り依頼を行なった際、出てきた回答にどういった感想を持たれるでしょうか？

イメージ的に安い、高いはあるでしょうが、その判断基準はどこからきていますか？

日ごろ様々なデバイスを調達しているので

「このぐらいが打倒だろう」

という感覚でしょうか？

または、ネットなどから得られる様々な情報からですか？

これらの感覚や情報は、バイヤーとして非常に大事です。

しかしいつまでもそれらの「イメージ」だけの頼っていては、それ以上の成果を上げるのは難しいと考えます。

また

「既に関発/設計からこれでOKをいただいています」

などと言われた日には、それ以上の成果を上げるのはさらに苦勞します。

サプライヤーは、当然ながら

「できるだけ高く売りたい」

と考えています。

サプライヤーはサプライヤーなりに努力をし、何1000億円単位の新規投資を行い、開発費をかけて日々新しいデバイスを作り続けていますので、どこかでその回収をしなければなりません。

半導体は、投資をし続けられない限り、すぐに廃れてしまうマーケットです。

しかし、その投資金額は、プロセスがシュリンクされるごとに大きくなってきており、今や数1000億円単位となっています。

その投資の回収の源泉は、基本的に利益からですので、高く売りたいのは当然のこと。

そこにさらに商社を経由すれば、その商社も在庫、資金繰り、マンパワー等々様々なコストをかけているので、それなりの利益が必要です。

売り手が考える販売単価は、お客様から伝えられた情報を元に適正価格を検討しますが、その中には当然コストに対して

「マージンxx%」

が乗ってきます。

このように、様々なコストが乗った値段が「見積書」として数字で伝えられてくるわけですが、その乗り方を正しく把握することが、交渉の第一歩です。

産業が発展していく中では、正しく利益を上げていくことは重要です。

どんなバイヤーであれ「タダで売れ」とは言わないでしょう。

しかし、不当に高い利益を乗せられていないかはチェックしておかなければなりません。

そこでバイヤーとして大事なことは、サプライヤーに対して

「コスト計算していることを知らしめる」

ということ。

もちろん、自分の計算式どおりに売ってくれるところなどまずありません。

同じプロセスで作られたデバイスにしても、会社によってコストもマージンも変わってきますので、どこも同じ値段にはなりませんし、大概の場合、自分の計算よりも高い見積書が出てきます。

それでも、何も知らないで交渉するのと、自分なりのクライテリアを持って交渉するのでは、結果に雲泥の差が現れる可能性が高いです。

コスト交渉でよく言われるフレーズが

「もっとたくさん買ってくれれば見直しもできるのですが、、、」

「量産効果で将来的には安くなるので今は、、、」
などではないでしょうか？

ビジネスである以上、規模はもちろん影響しますが、決して大口顧客といえども、その計算式どおりに売ってくれるわけでもありません。
大口であればあるほど、売り手の「利益率」に与えるインパクトが大きいいためかえって計算はシビアにされることすらあります。

量産効果をキーワードにする交渉は、それなりの覚悟が必要です。
確かに継続していけば少なからず効果はあるはずですが、しかし、量産効果を期待するのであれば、まずは今の条件を正しく把握しておくことが前提です。
その効果によって得られる差分を得るためには、きっちりコストを把握しておかなければなりません。

半導体のコストは、ご存知のことと思いますが

- ・シリコンウエハーから作られるダイ
- ・チップパッケージ
- ・テスト

が3大要素です。

ダイを作るまでが前工程、それ以降が後工程に分類されます。
さらに、これ以外のコストとしてロイヤリティー等も入ってきますし、さらにその売り手が「このデバイスには競争力がある」と付加価値を乗せてくる場合も多いです。

すなわち

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2010/06/01

Vol.0003

利益を生み出す半導体調達戦略

【総合商社のセールスであれ】

今号の目次

- 1.最近のトピックス（割愛します）
 - 2.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 3.Q&Aコーナー
 - 4.編集後記
-

バイヤーの心得、実践交渉術

【総合商社のセールスであれ】

資材/購買の日々の業務って何でしょう？

コストダウン、デリバリー対応、セールスや設計の話し相手、、、煩雑な業務が多々あり、毎日が時間との戦いでしょう。

次から次へとやってくる来訪者の相手をするときには、時間だけが取られて面倒なことも多いと思います。

1日に5件も6件も打合せを入れた日には、日常の業務ができる時間は早朝か夜しかない、ということもあります。

さらに、そこにトラブルでもあった日には、数日～数週間はそれに追われてしまい、結果さらに仕事が溜まる、そんなことも多いのではないのでしょうか？

古き良き時代、資材/購買は、訪問してくるセールスの相手をし、新しい案件を提示したり、コストダウン依頼さえしておけばよかった時期がありました。現に私も、セールス時代には、設計との打合せ前後には必ず資材に顔だけは出して

「何かいいお話ありませんか？」

というご用聞き営業をしていました。

そんな時代をつつがなく過ごし、何もしなくても右肩上がりですべて会社が成長し

実力を伴わないまま出世してしまった中間管理職も多いと思います。

しかし、今の時代、資材/購買がそんな対応をしても、コストダウンも安定調達もできないことは、この中間管理職の人達には到底理解できないことだと思います。

しかし、現在でもまだ受身スタイルである資材/購買担当者がいるのであれば今からでも意識を変えるべきだと思っています。

受身で待っている、または何があったときにセールスを呼びつけるようなスタイルでは、欲しい情報の50%程度しか入手できないと思います。

受身のスタイルは、単に 対応するセールスからだけでなく、社内の情報すらも受身になってしまうことを経験から教えられた気がします。

大抵のトラブル発生時の原因は、サプライヤー側の問題が多いですが、そのことに事前に気づかないバイヤー側にも大きな問題があると思っていました。

「このデバイスを採用したのは設計だから」

「このサプライヤーはダメだと言っていたのに」

問題が発覚してから文句を言うことなら誰にでもできます。

しかし、被害妄想で自分を納得させていても、問題は解決しませんし、未来は開けません。

「採用するサプライヤー、デバイスは開発/設計主導で決める」

これは普通にあることだと思います。

しかし、その流れをずっとただ指をくわえて見ているだけでは、何も状況は変わらないのです。

私は資材/購買になったときからずっと

「古き良き時代は終わった、これからは資材/購買が仕掛ける時代だ」

と考え、実際に行動していました。

その行動のベースとなる考え方が

「資材/購買にとってのお客様は社内の開発/設計部隊」

「サプライヤーは仕入れ元、自分がそのサプライヤーの商社のセールスになったつもりで、責任を持ってお客様のサポートをする」

ということでした。

「責任を取る」

言うことは簡単ですが、確実に実行しなければなりません。

いいことだけ言って、問題発生時に逃げてしまうようでは何も変わりません。

全ての価格交渉、デリバリー交渉、品質トラブルをサポートする姿勢を知らし

めることによって、社内外での発言力を強めるのです。

責任を取るといっても命までは取られません。きっちりやることさえやっていたら、必ず人はついてきてくれます。

自らが商社のセールスとして開発/設計をサポートするためには、まずは、取り扱う全てのサプライヤーの情報をつかんでおくべきです。

一気に全ては無理でしょうから、優先順位をつけて順番にでも構いません。

価格情報はもちろんですが、品質、キャパシティに関しても情報を集め、開発/設計にきちんと説明できるだけの情報を積極的に集めました。

情報を集めるため自らが率先して外に出て行き、サプライヤーや商社に対して自社のバジェットや生産計画、目標としていることなども積極的に発信し、各方面に理解を求めまていました。

私は資材/購買に在籍中、のべ2000人の方々と名刺交換を行い、国内外を問わず、そのほとんどの取引先の本社、工場へ訪問していました。

特に大口のサプライヤーとは四半期に一度など定期的に訪問し、お互いの情報交換を積極的に行っていました（一番行ったのは韓国でしょう）。

こうすることにより、普段接するセールスだけでなく、様々なポジションの方々とのリレーションが構築されます。

また、急激な生産計画の変更などの無理難題が起きたときも、何もしていないときよりはスムーズに事が運べるようになったと思います。

残念ながら、開発/設計ではそこまでの情報は持っていませんし、集めもしません。

サプライヤー側も人を見ますので、基本的に開発/設計に対しては

「うちは優れている、我々に任せてくれれば大丈夫」

というありきたりの説明だけをしてシャンシャン、あとは夜の街に繰り出すという流れが普通だと思います。

資材/購買は、その説明に対して

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2010/06/15

Vol.0004

利益を生み出す半導体調達戦略

【ダイコストの簡易計算方法】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

今までのメルマガでは、最初に「最近のトピックス」を書いていましたが、月2回発行のメルマガでは、どうしてもネタが古くなってしまうことから、今後時事ネタはブログだけに統一することにしました。

バイヤーの心得、実践交渉術【ダイコストの簡易計算方法】

今号では、vol.2で簡単に説明した半導体のコストについて、もう一步踏み込んだ話しをしたいと思います。

半導体のコストの中でも一番大きな要素はウェハーから四角く切り取られたダイ（チップ）のコストです。

「ダイが小さければ小さいほどコストが低くなる」

そんな話しは何度も聞いたことがあると思いますが、その理論、計算方法までを把握している人は少ないのではないのでしょうか？

知らないのは何もバイヤーに限らず、サプライヤや商社のセールスでも知らない人は多いことは私も肌で感じてましたし、実際、そこまで把握して何になるのか？と聞かれば？？？でもあります。

また、前にも書いたように、仮にコスト計算がバッチリ合っていても、そのとおりに買える/買えないは別次元の話しになります。

しかし、少なからず半導体の採用を判断する上で、その価格が適正が否かは知らないより知っていたほうがいいのは当然でしょう。

どう考えてもぼろ儲けされ過ぎていると思えば、今後アグレッシブにコストダウンの交渉をすべきですし、逆に価格がアグレッシブ過ぎる場合には、将来的な値上げやデリバリートラブルに注意しなければなりません。

単に安ければいい、というだけではなく、理論的な裏付けがあって初めて安価と安定調達が両立するのです。

それではその計算方法に入ります。

まず、基本は

「ダイコスト」＝「ウェハーコスト」÷「ウェハー1枚当りのダイの良品数」
です。

あくまでも「コスト」であって、売価ではありません。

コストで売ってくれるところなど皆無であり、このコストに各社のマージンが乗ってくることをお忘れなく。

外資系の場合、マージンは50%前後は乗っていると思って下さい。

なお、以下の説明は、一般的であるCMOSプロセスを前提にしています。

・ウェハーコスト

ウェハーコストはウェハーのサイズやプロセスルールによって異なります。

まずはウェハーサイズ。最近では12inch/300mmが主流ですが、いまだに8inch/200mmやそれ以下のウェハーも現役です。

そこにxxnmと言われるプロセスルールが絡んでウェハーコストが決まります。同じ300mmのウェハーでも、90nmと40nmではウェハーコストが異なります。その理由は、新しいプロセスを立ち上げるために大きな設備投資が必要になることや減価償却の進み具合の違いからです。

プロセスルールが小さくなればなるほど、より細かな精度が要求されるため必要な設備も高精度なものになります。

同じ±10%でも、90nmの10%は9nmですが40nmの10%は4nmを管理しなければなりません。結果、高精度な設備が必要となり、発生する費用が大きくなってしまふのです。

イメージ的には90nmで2000億円だったものが40nmでは5000億円以上にもなったりします。

さらに、既存のプロセスであれば量産効果で減価償却が進んでいても、新しい

プロセスではこれから償却していかねばなりません。

このようなことから計算され、ウェハーコストが決まっていくのですが、当然ながらその単価は会社によって、また時期によって異なってきます。

TSMCだと\$xxx、某日系企業だと\$xxx、会社によって違ってきますので、常に正解をつかむことはかなり困難です。

これらは、日々の打合せやコストダウン交渉などで都度探りを入れながら確認していった下さい。

通常、プロセスルールは1年半から2年おきに、 $1/\sqrt{2}$ （約0.7倍）ずつ微細化されています。これは四角形の面積を求める縦x横に起因しています。

1辺の長さが、縦横それぞれ70%になると $0.7 \times 0.7 = 0.49$ 、すなわち面積が約半分になるのです。

面積が半分、ウェハーコストが2倍以下なら、プロセスルールを進化させていったほうがコストダウンがし易いことになります。

もちろん、一気に縦も横も半分、面積は1/4となればそれにこしたことはないのですが、それにはあまりにも高い技術とコストが必要となってしまう、今までは見合わない判断されてきました。

私はもう現役を離れてから時間が経っているため、最新の価格動向はつかめていませんが、こんな感じではないかと思えます。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2010/07/01

Vol.0005

利益を生み出す半導体調達戦略

【売り手と買い手は50/50】

【戦略としての在庫】

今号の目次

1. バイヤーの心得、実践交渉術
2. Q&Aコーナー
3. 編集後記

今までのメルマガでは、最初に「最近のトピックス」を書いていましたが、月2回発行のメルマガでは、どうしてもネタが古くなってしまふことから、今後時事ネタはブログだけに統一することにしました。

バイヤーの心得、実践交渉術

【売り手と買い手は50/50】

今号は精神論チックになってしまいますが、あまりにも立場をわきまえない人たちが多すぎるため、今回、あえて一言言わせていただくことにしました。

資材/購買部門内で何らかのトラブル発生時、または通常時でも緊急に対処しなければならない案件が出てきたときなど、よく見かける光景として

「すぐにxxxを呼んで打合せをしろ！」

みたいな上司命令が出されたりします。

そんなとき、その打合せの調整をその上司が行うことなど滅多になく、当たり前のように部下に押し付けるでしょう。

そして押し付けられた部下は心の中で

「自分でやれば？」

と思いながらも打合せをセッティングするのだと思います。

つつがなく調整がつけばいいのですが、そこはお互い仕事をしている人間同士、スケジュールが合わないこともあるでしょう。

そんなときになればなるほど

「サプライヤーなんだから来るのが当然」

の如く、上から押し付けるように無理強いしてでもセッティングするのが普通の光景なんだと思います。

それはそれで否定はしません。ただ、あからさまに

- ・自分たちが客なんだから上の立場
- ・サプライヤーは下

と決めつけた対応には少なからず疑問を抱いてしまいます。

果たして本当に自分たちが上なのでしょうか？

私が思うに、100歩譲って自分たち（=会社）は立場上、多少は上かも知れませんが、少なくとも自分（=個人）が上ということでは絶対ないと思います。

個人対個人で見た場合、あなた（やあなたの上司）の「会社」は大事なお客様ですが、あなた（やあなたの上司）は、単にその看板に守られている一個人であり、どっちが上とか下とかではないと思います。

「あなたからその会社の看板を取ったとき、相手が同じ対応をしてくるか？」

を考えればわかるはずなのですが、大概の場合、現役時代にそんな考えで物事を判断する人はほとんどいません。

また、会社対会社で見た場合でも、お客とサプライヤーは運命共同体であり、どちらが上とか下ではなく、対等の立場だと私は思うようにしていました。

- ・サプライヤーから供給が止まれば困るのは客側
- ・サプライヤーの経営不安が発生しても困るのは客側
- ・デバイスが採用されている商品が予定どおり売れなければ、困るのは客だけでなくサプライヤーも一緒 等々

例を挙げればキリがありませんが、とにかくお互いがパートナーとして尊重、信用し合ってこそ、ビジネスが成功、発展するものだと思います。

- ・自分たちだけが儲ければよし、サプライヤーの儲けは無視
- ・自分たちは無理難題を強いるのにサプライヤーからの相談には一切対応しない

こんな一方通行な対応をしていれば、いつかは誰からも相手にされなくなるでしょう。

もはや発想の切り替えができないほど、どっぷり今の立場にはまってしまっている上司は残念な人としても、あなたにはまだ時間があるはずです。

いかにしてWin-Winの関係を築くか、特に購入金額の大きい会社になればなるほど、自分の襟を正す必要があると思います。

【戦略としての在庫】

毎月コンスタントに一定数量が売れ続ける製品、そんなものがあればどれだけ楽でしょう。

毎月一定数量を発注するだけで安定調達が可能、数字が読めるからコストダウン交渉も楽、こんな環境に自分が置かれたらボケてしまうかも知れません。そんな環境だったらあえて人など雇わず、ネットを使って機械的に発注すればいいのでしょうか。

ただ、現実にそんなことはまず起こりえません。

特にコンシューマエレクトロニクス製品における季節要因は、大きな問題だと思っています。

例えば、時事ネタ的に液晶テレビ。

ワールドカップ需要とエコポイントの延期でかなり活況だと思っています。

しかし、怖いのはこのあと。

ワールドカップ以降、冬のボーナス、クリスマス商戦まで需要が冷え込むのは明白です。

今は一生懸命生産、夏場は生産を止めて、冬場に再開、、、

そんな生産体制をとっているところは稀だと思っています。

ボーナスシーズンを目指して、ある一定数量以上は作り続けて在庫にする、そんなところが多いのではないのでしょうか？

しかし、直近で売れないのに作り続けることは、会社の経営的には大きな負担です。

完成品にしてしまえば、付加価値も上がる分だけ在庫コストもかさみます。

かと言って、売れない時期には作らない、だから部材買わない、逆に作るとき

だけ一気に部材が欲しいと言っても、これはこれで苦勞するのは明白です。
セットメーカーが大幅な生産変動に対応するのが大変なように、サプライヤーも同じ問題を抱えています。

この問題を解決させる方法のひとつは、セットメーカーとサプライヤーとが協力して、安定調達のための努力が必要なのです。

私が以前在籍していた会社の製品は、特に季節要因が明快でした。

年間販売台数の50%強がクリスマス商戦。

日本国内だけを見ると1月のお正月、3月末～4月上旬までの新生活のシーズン、5月のGW、7月8月の夏休みと分散していましたが、そもそも国内需要は全体の1/3以下であり、大枠で見れば大半がクリスマス商戦と言っても過言ではありませんでした。

クリスマス商戦のためにお店に在庫を積み上げることを考えると、11月上旬には納品しなければなりません。

それを船で送るとなると10月上旬には出荷。しかし一気に生産、出荷はできないため、7月ごろから増産体制を取って出荷をはじめ、という感じでした。

なので、四半期ごとに見ると7月～9月までの四半期が一番生産量が多く、1月～3月が一番少ないでした。

その差は実に4倍以上。

部材が要らないときに「要らない」と言うのは比較的簡単ですが、欲しいときに手に入らないのは困ります。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2010/07/15

Vol.0006

利益を生み出す半導体調達戦略

【開発行為と量産行為（開発購買と量産購買）】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
- 2.Q&Aコーナー
- 3.編集後記

今までのメルマガでは、最初に「最近のトピックス」を書いていましたが、月2回発行のメルマガでは、どうしてもネタが古くなってしまうことから、今後時事ネタはブログだけに統一することにしました。

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【開発行為と量産行為（開発購買と量産購買）】

私が以前勤めていた会社では、開発行為と量産行為が組織的に切り分けられていました。

定義は各社微妙に違うでしょうが、私がいた会社での開発行為は、2年3年後以降に求められる機能を実現するための開発に専念、量産で使うこととは一旦切り離して考えられていました。

実際には、量産採用する前提のものも多々、、、いやほとんどがそうでしたが量産を前提に開発をすると、求めるスペックの妥協などが出てきてしまいます。開発時点で、量産を意識したスペック決めをしてしまうと、最終的に出来上がったものが全ての妥協の産物になってしまい、目的のものとは大きく違ったものになってしまう恐れがあったため、形式上は切り分けをしていました。

量産を切り分けることにより

-開発行為

デバイス主体

ESの評価を行ない動作確認、承認まで

-量産行為

セット主体

セットの基準で評価し、使えるものは採用

という判断ができるようになります。

こうすることにより、開発費や開発期間、単価の交渉などもESまでの日程などから数値で交渉できるようになっていました。

また、量産とは直接結びつけないようにすることにより、あとからでも他社の参入の機会を残しておく、開発を依頼したサプライヤーにもプレッシャーをかけ続けることができます。

よくある光景として、量産採用する前提で開発費を0にする、見かけ上の開発費を下げた量産単価に上乗せする、等々の小手先の技を使うこともありますが、このやり方には大きな問題があります。

それは、このデバイスが失敗した場合の処理が大変になるということです。開発費は0や安価にし、最終調整は量産価格に上乗せで、として開発を進めたものの最終的にきちんとしたものが作れない、または作れるまでにはさらに膨大な時間がかかるとなった場合は大変です。

「使わない」

ということはできるでしょうし、サプライヤー側もそれをある程度は受け入れるでしょうが、そこまでにかかった費用の処理は請求してくる場合が多いと思います。

そのためにあとから

「開発を中止にするための開発契約書」

みたいな書面を取り交わさなければならなくなることはバカバカしいだけです。

そんな面倒な処理にさせないためにも、量産価格で開発費を調整するようなケースでは、事前に

「サプライヤー側の都合（実力）により、開発を中止せざるを得なくなった

場合には、それまでの開発費は請求できない」というような文言をいれておくべきだと思います。

幸か不幸か（きっと幸ですが）、私は開発/量産どちらにも首を突っ込ませてもらっていました。

というよりも、強引に入っていく、適正な基準により重大な判断が下されているかのチェックをしていました。

基本、エンジニアには真面目な人が多いです。サプライヤーからの説明を馬鹿正直に正面から受け止め、自分が納得できればそれでGoサインを出してしまうようなことがありました。

開発購買として気にしていたのは

- 開発期間
- 開発費
- 実績
- 開発ツール
- 成果物の所有権
- 期限までにできなかった場合の処理

この辺りです。

テクニカルなことは開発部隊に任せるとして、購買としてはロジカル/冷徹に数字の妥当性を吟味していました。

開発期間が短いのに開発費が高い場合は、1人月の単価が高いのか？その他の費用が高いのかを見極め、適正な数字を求めました。

基本は「開発行為に利益をのせるのはおかしい」というスタンスでした。

また、成果物の所有権に関しても気を遣っていました。

あくまでも開発行為はESまで、量産行為を2社3社併記で進めるためにも

「成果物は我々に帰属する」

ことを徹底しました。

そうは言っても、いきなり2社目にRTLを渡して

「はい、これで作って」

と言ってもすぐにはできないので、1社目が圧倒的に有利なのですが。

このように、開発時点から資材/購買が絡むことにより、明確な判断基準の元に開発が行われ、期限の厳守や開発費のコストダウンが可能となりました。

逆に量産購買の立場としては、、、、

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

ご質問、お待ちしております。

3.編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

参議院議員選挙が終わりましたが、結局またねじれ。来年の地方統一選挙まで不安定な政治が続く恐れがあります。

政治が不安定だと景気にも悪影響を与えることは過去の例からも明らかです。そんなバタバタした状態では、先の見通しも難しいため、より一層、資材/購買のセンスが問われます。

難しい立ち位置ですが、ここでセンスを発揮できるかどうかで年末商戦が決まる可能性もあるため、やり甲斐もあると思います。

頑張ってください。

2010/08/01

Vol.0007

利益を生み出す半導体調達戦略

【量産購買の仕事（安定調達とコストダウン）】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
- 2.Q&Aコーナー
- 3.編集後記

今までのメルマガでは、最初に「最近のトピックス」を書いていましたが、月2回発行のメルマガでは、どうしてもネタが古くなってしまうことから、今後時事ネタはブログだけに統一することにしました。

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【量産購買の仕事（安定調達とコストダウン）】

前号では、主に開発購買の仕事について説明したので、今回は量産購買についてお話しします。

これも、会社ごとに切り分けは違うでしょうから、あくまでも私が所属していた会社で、という見方になります。

当時、所属していた会社の量産購買として求められていたことは

- ・安定調達
- ・コストダウン

がメインでした。

「長期の需要予測が正しければ安定調達なんて簡単」

常にそう思っていました。

しかし需要は常に水もの。

昨日まで要らないと言っていたものが今日になって急に欲しい、ということもよくありました。

それが生きているマーケットでしょう。

そんなことが当然なのに、XXのひとつ覚えのように

「当社でもサプライチェーンマネジメントを導入し安定調達とコストダウンを実現する」

正直、上層部はアホかと思いました。

毎日のように変化する需要に対して、10週以上先の需要を毎週確認して適正注文を管理する、、、

「そんな見せかけのシステムなど要らない！」

と何度も抗議したことを覚えています。

結局、高いお金を払ってシステムを導入したのはいいものの、、、

システムを管理するための工数ばかりがかかって、私が在籍中に目的を達成することは最後までできませんでした。

ちょっと話しが脱線しました。(^^);

購買職の前には営業職をやっていたので、デリバリー対応はお手のもの。

サプライヤー側の問題発生でトラブルったときは当然のこと、バイヤー側の問題

(急激な需要変動など)によりデリバリーが厳しくなったときも、ロジカルに状況を確認し、的確な判断をすることによって、最低限の被害で収めてきたという自負があります。

しかし、いざバイヤー側に立ってトラブル対応にあたっていたとき、サプライヤー側の情報管理がなされていないことには唖然としました。

私がそれまでに経験してきたことから

「営業として最低限、これだけは知っておくべきこと」

をまるで知らず、小学生のお使いや伝書鳩レベル。

右から言われたことを左に受け流すだけ。

物事の本質を全く理解していない営業マンの多いことに愕然としました。

ICが出来上がるまでの工程、それにかかる日程を知らない人が多すぎです。

営業マンが何も知らないまま説明されることを、バイヤーが理解、納得できるはずがありません。

ICが出来上がるまでには、ざっくり

- ・前工程（ダイができるまで）
- ・後工程（組立、テスト）

2つの工程があり、それぞれデバイスごとにかかる日程があります。

さらに、それぞれの工程ごとに待ち時間があるため、それらを加味して標準リードタイムなる、中途半端な、何の足しにもならない自己満足的な数値が存在しています。

よく

「リードタイムが足りないので」

と言われましたが

「じゃ、リードタイムを満足できれば100%対応できるのか？」

と聞き返すと、、、、

最初の答えは

「確認します」

誰も即答はできません。

そして、確認した結果も、残念ながら満足できる回答にはなっていないことがほとんどです。

キャパがあって、リードタイムが守られている、それなら当然のように物は出てきます。

しかし、大抵の場合は、そうではない状況のためにトラブルが起きるのです。

「キャパがない、フォーキャストも正しく出ていない、そしてリードタイムが短い」

今はこれらが重なっている最悪の状況だと思います。

これは想像でしかありませんが、某自動車メーカー向けのECUのデリバリートラブルは、リードタイムはあったが、そもそもキャパがなかったのではないかと考えています。

その情報交換が、色んな意味でうまく機能せず、結果としてあんなに大きなニュースになってしまったんだと考えています（原因が違うなら違うで別にいいんですけどね）。

デリバリー対応は、問題が発生してからの立ち回りも大事ですが、そうならないためにも、日々の情報交換が非常に重要です。

マーケット状況を鑑みて、これから先の供給がタイトになる見込みであれば営業経路でサプライヤーのキャパの確認や、場合によっては事前に手を打つ（リードタイムを伸ばす、需要予測を多めに出す等々）ことも必要でしょう。相手も人間、先に動いていたところが優先されることも多いはずです。

それでも問題が起きてしまった場合には、、、

とにかく正しい情報をタイムリーに掴むこと、そして行動すること、それしかありません。

現在のキャパの状況、現在各工程に投入されている、今後投入されるロット数の把握等々をデイリーで進捗確認することが必要です。

チップはある、組立もできている、でもテストが、、、みたいなこともよくある話しです。

今は何がボトルネックで、次に何をしなければならないかを把握、それを改善させるためにやることは何か？そこまでを追求する必要があります。

今は、地道な活動をコツコツひとつづつ潰していくしかないでしょう。

それと同時に、今後はどうするかも考えておく必要があります。

やり方は様々でしょうが、私が量産購買として率先的に導入してひとつのやり方の中に

「併記採用」

があります。

併記採用は、安定調達だけでなく、コストダウンにも効果的です。

取っかかりは汎用品でしたが、最終的にはカスタム製品にまで併記採用検討の手を広げていきました。

結果的に複数社のマルチソースにできなかったデバイスは、政治的なしがらみにより1社購入しか認められなかったものだけです。

以前、半導体のコスト計算方法をこのメルマガで書きましたが、全てのデバイスをコストを計算する意味は全くありません。

1個10円もしないような汎用品や、チップサイズと比較して単価の安いマイコンなどは、数式でコスト計算しても???となります。

そのようなデバイスは、積極的にマルチソース化することによって競争を煽り価格競争に持ち込んでいきました（マルチソースに持ち込むには、開発/設計サイドの協力が不可欠であることも以前のメルマガに書いておきました）。

しかし、単にマルチソース化しただけではコストは下がりません。

そこからの運用方法が肝です。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

ご質問、お待ちしております。

3.編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

当初は別のネタを書くつもりだったのですが、ブログやTwitter上で日産/日立/ST問題が話題になっていたので、予定を変更してこのような内容をしました。

2010/08/15

Vol.0008

利益を生み出す半導体調達戦略

【指値と定期コストダウン】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

今までのメルマガでは、最初に「最近のトピックス」を書いていましたが、月2回発行のメルマガでは、どうしてもネタが古くなってしまふことから、今後時事ネタはブログだけに統一することにしました。

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【定期コストダウンと指値の無駄】

量産購買におけるメインの仕事は

「導入時の価格交渉」

「定期コストダウン」（以下「C/D」と表記します）

だと思います。

まず導入時の価格交渉ですが、よくやりがちなことに

「xx円だったら使うよ」

と言ってしまうことが多く見受けられますが、これは前号にも書きましたとおり

典型的なよくない例です。

仮に50円をターゲットとしましょう。

そこで、有力なA社のセールスに

「50円を出してくれたら使うよ」

と言ってしまったとします。

しかし、この時点ではB社もC社も検討対象としているはずです。

B社もC社の評判がイマイチでA社にしたいという気持ちがあっても、ここでA社にだけバイアスをかけるのは、会社にとってはかえってマイナスになる可能性があります。

「B社もC社も50円は出せそうにないので、50円を出せば採用の可能性が高い」と伝えるならアリでしょうが

「50円＝採用」

ではないことも知らしめておく必要があります。

でないと、B社がC社が50円、またはそれ以下を提示してきたときに、面倒なことになります。

B社やC社もバカではないので、あなたから50円という情報を仕入れなくても開発/設計、または別のバイヤーから50円なりの情報を入手している可能性があるからです。

A社が一番になって欲しいという気持ちがあるのは人間としては当然でしょうが、そこはビジネスとして一線を引いておく必要があります。

サプライヤーとの情報交換をまめに行うことは重要ですが、どこか1社にバイアスをかけて誘導することなく、そこは公明正大に立ち振る舞うことを忘れないようにしてください。

基本は、複数社を検討し、どれでも使える状態にしておく。

そして価格やキャパ、その他の情報を集め、様々な角度から検討し、関係各部署との合意の上で採用を決定する。

あとから、お偉いさんに文句を言われなくするための、きちんとした段取りの上で決めることが重要です。

そして「定期C/D」。

大半の会社が、4月と10月にC/D交渉をすることが決まりごとになっているの

ではないでしょうか？

お決まりのイベントであれば、それはそれで構わないのですが、時期がわかっているのであれば、せめてその反映日以降にかかる注文が出る前に交渉を終わらせておくことが必要です。

昨今の需給バランスから見ても、注文リードタイム（以下「LT」と表記）はどんどん長くなっていると思われます。

2ヶ月先、3ヶ月先の注文を切っているのに、9月に10月実施のC/D交渉をしても遅いのです。

一度確定してしまった注文を、あとから単価変更することは色々な面で面倒であり、できればやりたくないのがサプライヤー側の発想です。

いくら

「納入日における単価設定」

だとは言っても、サプライヤー側は、毎月の受注数量や金額をチェック、報告しています。

その数字によってボーナスや昇給が決まることも多いのです。

そんな人生を決める数字のひとつが、直近になって下方修正されることは決して嬉しくありません。

よって、C/Dの反映は

「次の注文から」

としたいのが本音でしょう。

また、そもそも下請け法対象業者にはこの手は使えません。

時期がわかっているのであればそれに合わせて動く、こんな当たり前のことができていないところが多く見受けれますので気をつけて下さい。

そもそも私は、この「定期C/D」に非常に疑問を感じていました。

これはサプライヤーの立場のときからそう思っていました、バイヤーの立場になっても同じでした。

なぜ「定期」なのでしょう？

そもそも、サプライヤー側にとって、定期的にC/Dができるものなどそれほどありません。

もちろん、定期的に価格交渉をしている部材もありますが、多くは、量産をはじめてからの日々の努力で成し遂げるものであって、不定期に決まっていくもののほうが多くのウェイトを占めています。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

やっと質問が届きました。

この方とは直接メールでやり取りしていたため、その中から一部内容を抜粋しました。

Q：新製品の製造原価を調べる方法は？

A：新製品、しかも発売前にその製品の製造コストを調べることは難しいです。そこは、経験に基づくセンスや勘の世界です。

例えば、DRAMやFlashなら、既にネットに流れている情報に基づき、容量だけでもざっくりのイメージがつかます。

CPUや電源系統も同じですね。

逆に、キャビや電気部品のイメージは難しいです。

ただ、ある程度の売値が想定できるので、そこからブレークダウンすることは可能でしょう。

売値が39,800円ならコストは20,000円以下。その中の半導体のコストは1/2以下、、、こんな感じからイメージしていきます。

そして、新製品が発売されたあとは、特に注目されている製品であればあるほど、ネットで分解記事が出ていたり、日系エレなどで特集が組まれるので、そこからの情報を整理して、自分なりのシュミレーションを行い、あとは関係各位にそれとなく聞き込みをしながら精度を高めていきます。

3.編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

この記事を書いているのはお盆休み直前なのですが、、、

お盆の週は天気が不安定そうですね。

あのバカみたいに暑い灼熱地獄もイヤですが、夏休みは夏休みらしい天気であって欲しいという正反対な気持ちも正直あります。

やはりプールや花火も楽しみたいじゃないですか。

季節に合わせたイベントがつつがなく進行できること、これが景気には大きなインパクトを与えるので、そこそこ晴れて欲しいですね。

利益を生み出す半導体調達戦略

【パーセントより絶対値】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【パーセントより絶対値-純利益の向上を目指す】

大半の半導体バイヤーの方々は、春と秋に

「定期コストダウン（以下C/D）交渉」
を行っていると思います。

私は個人的にこの「定期C/D」が嫌いなのですが、それはそれとして、サラリーマンとして与えられた仕事を全うしなければならないのも当然です。

定期C/Dで目標とする数値は

「現状に対して10%ダウン」

等、%でイメージすることが多いと思いますが、この%がクセモノです。

今後のメルマガネタでもあるため、現時点で詳細を書くことは割愛しますが(^);、この目標に対する結果を導き出すためには、大きく2つの手法があります。

ひとつは、高いものを優先的に見直す、そしてもうひとつは、全て一律にターゲットに向けて交渉する、ということになります。

仮に1000アイテムを取り扱っているとして、その1000アイテム全てが10%下がれば、当然値下げ率は10%となります。

しかし、その1000アイテム全てに注力し、1アイテムごとに血眼になって交渉するのは現実的ではありません（というより時間の無駄）。

私はバイヤーになった当初、全てのアイテムで一律数%のコストダウンを目指して暗躍？していたことがあります。

当時、私が管理していた半導体はざっと2000アイテム。(T_T)

これを全て1個1個データを作り、各社に資料を送って交渉していました。

しかし、その資料を作るために毎日残業。

2時頃にタクシーで帰宅、翌日朝9時には出社というスケジュールで2ヶ月ぐらい集中して働いたことがありました。

「そのぐらい当たり前じゃん」

そう思うようなスーパーサラリーマンの方もいるかも知れませんが、、、今の私からは考えられないですね。

そんな仕事ぶりは「不幸」だと思います。

たぶんストレスだったのでしょう。頭が痒くなったり、歯茎から血が出たりしていました。

私的には、こんなハードな仕事は後にも先にもこのときだけです。

しかも結果は、、、

不満足な数字しか残りませんでした。

そりゃそうでしょう。

何10時間、準備して交渉しても10円のもの1円になることなどないのです。

このやり方に限界を感じて編み出した手法があります。

それは、、、次回以降に書く予定です。(^^);

やはり交渉には優先順位があると思います。

王道は高い順。

同じ10%を目指すとしても、1個1000円の10%は100円ですが、1個10円のもの10%は1円しかありません。

1個10円のもので、合計100円のC/Dを勝ち取るためには100アイテムの交渉をしなければなりませんし、その100アイテム全てで10%の結果を出すのは至難の業です。

特に、既に単価の安いものはC/Dの限界に近い状態であり、価格据置や日本の通貨としてはもはや流通していない”銭”単位の交渉になりがちです。

であれば、同じ時間を1個1000円のC/D交渉に使ったほうが、費用対効果として

得られる結果がよくなる可能性が高いです。

仮に10%が無理で5%だったとしても、 $1000円 \times 5\% = 50円$ 、これは1個10円のアイテムで10%コストダウンしたものの50個分に相当します。

さらに、単価が高いものであればあるほど、今までメルマガで書いてきたような手法を使いやすいことも、交渉を有利に働かせるはずです。

高いものは、その原価構成がそれなりにわかりやすいので、C/D交渉のネタとして使えるデータが揃っています。

チップサイズやプロセスルール、後工程のコストなども比較対象データとなりますし、メモリなどであれば、競合他社との比較が楽にできます。

前回のメルマガで書いた

「累計数量ごとのC/D」

を採用している場合には、定期C/Dでの交渉はできませんが、累計数量制を採用していない場合には、これらのデータを元に様々な交渉ができるはずです。ただし、競合他社の価格を流用する場合には

「それが使えること」

ということが前提にはなりますが。

ここまで読んでいただければおわかりになると思いますが

「10%」

という数字ばかりを意識して遠回りするのではなく

「100円」「500円」「1000円」、、、、

絶対値としての効果金額を考えて交渉すべき、ということが今回のメッセージです。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

質問は随時受付中です。

メルマガへの返信でもいいですし、Twitterでダイレクトメッセージを送っていただいても構いません（逆にDMでないと見逃してしまう恐れあり）。

業務上、契約上、差し障りのない範囲で回答します。

Twitter IDは「foolish_a40」です。

ただし、根拠のない批判や誹謗中傷は無視/ブロックします、打たれ弱い性格なので。(^^);

3.編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

先日のブログにも書きましたが、10月から有料版の料金を値下げすることにしました。

今までの税込1050円→315円と大幅値下げ。

そもそもの価格設定は

「このメルマガからの情報だけでも年間数100万円以上のコストダウンができるだろうから1050円なんて安い安い」と思っていました。

しかし、大半の読者の方々は、自腹で購読せざるを得ないことでしょうかから

「自腹で月2回の情報に1050円は高い」

そう感じられるでしょう。

私も1050円なら有料購読しないと思います。(^^);

私自身、この有料メルマガで生計を立てようとは到底思っておらず、広告宣伝の意味合いのほうが大きいです。

そのためには読者を増やすことが目的ではありますが、それなりの情報の価値も残しておきたいため、全てを無料にすることは考えていません。

それでは

「個人で払ってもいい金額はいくらか？」

を考えた結果、iモードと同じぐらいなら、というところから315円としました。

「自分への投資としてなら安い」

と思っていただければ幸いです。

2010/09/15

Vol.0010

利益を生み出す半導体調達戦略

【汎用品はカテゴリーごとに集約して交渉】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
- 2.Q&Aコーナー
- 3.編集後記

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【汎用品はカテゴリーごとに集約して交渉 "メカタでドン！"】

前号のメルマガにもちらっと記載しましたが、以前現場でコストダウン交渉を行っていたときに扱っていたアイテム数は2000以上。

バイヤーになった当初は、それら1個1個に対して資料を作り、一律XX%ダウンを目標に各社と交渉していましたが、費用対効果、かかる工数がバカになりませんでした。

例えばトランジスタやダイオードなどは、物によっては@¥1.50なんてものもあるのです。

これを満額の10%下げても@¥1.35、正直アホらしいと思いました。

資料作成から交渉まで、それなりの時間をかけて実現した結果が@¥0.15では悲しすぎます。

この工数を何とかしたと考えに考えた結果、導き出した答えが

「カテゴリーごとにサプライヤーを集約、まとめて交渉する」

というものです。

私の場合、集約したカテゴリーはトランジスタ、ダイオード、そして汎用ロジックの3つにしました。

例えばトランジスタを30アイテム採用していれば、その30アイテム全てをやってもらうサプライヤーを複数社見つけるのです。

例え1個@¥1.50でも30アイテム扱っていれば@¥1.50x30=@¥45、すなわち@¥45のものを1個採用しているのと同じ、という発想です。

@¥0.15のコストダウン交渉を30社とやるより、@¥4.5のコストダウン交渉を2,3社とやったほうが楽だと思いました。

さらに、お互い@¥0.15のコストダウン交渉をしてもどれだけ本気になれるか？ですが、@¥4.5ならそれなりの本気度が出せるようにもなりました。

私が勝手に命名したこの手法を「メカタでドン！」と呼んでいました（古い方ならこんなTV番組があったことを知っていると思います）。

この効果は絶大でした。

一番の効果はやはり工数の大幅削減ができたこと。時間に余裕が生まれました。

次の効果は、バイヤー/サプライヤーともに、お互い社内に対して発言力が上がったこと。

@¥1.50の小さなデバイスにとやかく言われても、真剣、かつ前向きに取り組む気にはなかなかないのが心情だと思います。

しかし、@¥45となれば、それなりに真面目に対応しなければならないと思わせる当時の環境でもありました。

そして、最終的には目標としているC/Dターゲットに達しやすくなったということ。

メルマガvol.007にも書きましたが、汎用品は併記採用を前提としていました。

併記採用において、採用するサプライヤーは2社、または3社です。

2社の場合は7:3、3社の場合は6:3:1程度の数量を目処にアロケーションをしていました。

こうすることによって、1社目はNo.1のポジションをキープすること、2社目3社目はひとつでも上の立場に成り上がることによって、ビジネスを大きくすることが可能となるため、どこも必死でコストダウンを考えてもらえました。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

またひとつ、ご質問をいただきました（内容は、抜粋/加工してあります）。

Q：10月からの値下げに伴い、バックナンバーも値下げされるのでしょうか？
可能であれば、安くバックナンバーを読みたいのですが、、、

A：マグマグのシステムを全て把握しているわけではないのですが、少なくとも私が確認した限り、バックナンバーの値下げのやり方はどこにも見当たりませんでした。

また、超少数ながらも、以前から有料でご購読いただいている方もいるため仮に価格変更できたとしてもバックナンバーを値下げする意思はありません。

値下げはしませんが、パブーというサイト (<http://p.booklog.jp/>) に、無料版で配信していたものを公開しています（今のところvol.005まで）。

このサイトから「利益を生み出し半導体調達戦略」を検索していただければ見つかると思います。

たぶんpdfでダウンロード可能、iPhoneやiPadでも閲覧可能（なはず）です。

無料版ですので、全ての文章が載っているわけではありませんが、雰囲気だけでもつかんでいただければと思います。

3.編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

値下げの効果、今のところありません。orz (T_T)

まあ、仕方ないですね、知名度も全くありませんし、特にどこかで大々的に宣伝しているわけでもありませんので。

Twitterで宣伝していても、そもそもフォロワーが少ないですし。(^^);

それでも、少なからず読者の方がおられるので、その方々に向けて、これからも全力で書いていきます。

利益を生み出す半導体調達戦略

【メモリ価格交渉、大口？or スポット？】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【メモリ価格交渉、大口？or スポット？】

今回は、半導体コストの中でも大きなシェアを握っているであろうメモリに関して説明したいと思います。

ただ、大きくメモリといっても、今は製品によって様々な種類のメモリが使われているため、ひとくくりでは説明できません。

今回は汎用性の高いDRAMとNAND Flashを中心にお話しさせていただきます。

資材/購買としてコストダウンの話をする前にまずは基礎編を。

1GB=8Gbitということは理解されていますか？

製品/セットメーカーは「B（バイト）」で表示することがほとんどですが半導体メモリメーカーは「bit（ビット）」で話してくることが多いため混乱しないよう気をつけて下さい。

$xx\text{bit} \div 8 = yy\text{B}$ です。

例えば、今のPCでは2GBや4GB搭載が標準だと思います。

ここで言うところのメモリの種類は、現在ではDDR2のDRAMです。

2GBであれば、2GbitのDDR2を8個搭載していることになります（4Gbitを4個、というところもあるでしょう）。

また、iPhoneやiPod。

16GBや32GBなどがありますが、こちらのメモリはNAND Flashです。

これも同じようにxxbit÷8=yyBです。

16GBであれば、16Gbit×8、、、しかし、今現在、16Gbitのモノリシック

(1チップ)はないと思いますので、8Gbit×16個(これもない?)または4Gbit×32という構成になっていると思われます。

要は、x4個やx8個使いという使い方が主流であるため、その元となる1個の価格交渉、デリバリー交渉をきちんと行うことが、非常に重要となってくるのです。

ここで資材/購買部門がきちんと仕事できていないと、製品を作りたい時に作れない、作れるけど高い買い物をしてしまった、ということになってしまいます。

ここでやっと資材/購買のお話し。

メモリに適した交渉方法ですが、今までこのメルマガで書いてきたとおりのやり方+αで対処可能です。

まず、半導体のコストは、チップサイズで決まることは以前にも書きました。特に半導体のプロセスルールは、一昔前、このDRAMを小さく作るために進化してきた歴史である、と言っても過言ではありません。

0.18um→0.09um(90nm)→65nm→55nm→40nm→32nm→28nm、、、

より小さいプロセスルールを使い、小さいチップができているところを中心に交渉すべきです。

「キャパはいいのか？」

キャパも当然重要です。

いくら安いチップが作れても、供給出来なければ意味はありません。

でも大丈夫。

この時代、新プロセスの立ち上げには莫大な費用がかかります(一声5000億円とか)。

そんな投資ができるところは既に大手に限られています。

- サムスン
- ハイニクス
- エルピーダ

これら大手は少なくともキャパはあります。あとは必要数量をちゃんと供給

していただけるかどうかだけ。

少なくとも、この中の1社は抑えておきましょう。

その上で、、、そこは汎用品。

厳密に言えば完全コンパチとは言いがたいのですが、スペックとおりに使っているのであれば「併記検討」が可能なはず。

特にDRAMやFlashは市況に影響を受け易いため、マルチソースは必須です。小さいチップを作っているところを中心にマルチソース化、これが模範解答ではあります。

上記3社でもいいですし、ここで台湾系を導入するのもアリです。

これらのメモリは市況の影響をモロに受けますので、どんなに自分たちの需要が少なくても

「1社と心中」

は避けるべきです。

使う使わないと別として、最低2社は使える状態にしておくことが重要です。

ではなぜ市況の影響を受けるのか？それは、簡単に言えば需給バランスが常に均等ではないためです。

1980年代～2000年ごろまで、この業界では「シリコンサイクル」という言葉が使われていました。

半導体は「ムーアの法則」に準じてどんどんプロセスルールが微細化されていきましたが、そこは企業としての設備投資も絡むため（簡単に言えば

「お金がかかる」ということ）、毎年均一な伸びではありませんでした。

半導体は野菜と一緒に、種を蒔いてすぐ収穫できるわけではありません。

また、種を蒔く畑も必要です。

半導体メーカーが設備投資（新規の畑）、新プロセスルールの立ち上げ（種蒔き）、量産化（刈り取り）までには約2年かかります。

しかし、需要側、すなわちセットメーカーは常に売れる商品を作りたいと考え毎年様々な製品を市場に投入していきます。

特にPCは、年々倍増、搭載メモリ量も増えていったため、需要と供給がアンマッチになることがしばしば起こりました。

Windows95にはじまり、98、XP、Vista、そして7。

OSが進化するとともに、要求されるメモリの量も倍々になっていきました。

セットメーカー側の需要のサイクルが約4年単位、そして半導体の供給のサイクルも約4年単位だったのですが、そこには約2年のズレがありました。

よって、セット側の需要のピークのときには半導体の供給が不足（高値）、逆

に半導体の供給のピークのときには需要が少なくモノ余り（安値）というサイクルを繰り返してきたのです。

今、考えればアホみたいですが、、、、。

日系半導体メーカーはこぞってDRAM市場に参入、4Mbitのころまではぼろ儲けしていたのですが、最後には、果てしなく続く値下げ競争という体力勝負に勝てず、今となってはエルピーダ1社のみになってしまいました。

今はさすがにこのような大きな波はありませんが、小さな波はいくつもあります。

半導体メーカー側としては、安定した数量をコンスタントに作り続けることによって製造コストを下げられるため、イチイチ市況に応じたドラスティックな生産数量の増減には対応できません。

よって、時期によってはモノ余り、時期によってはモノ不足をいまだに繰り返しています。

さすがに過去の経験で学習したサムスンは、DRAMとNANDのラインをこまめに切り替え、モノ余りにならないように調整はしています。

しかし、、、コンペが値段を下げてくれば結局追従せざるを得ないのです。

ここでやっとタイトルの「大口か？スポットか？」の話しです。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

読者が少ないと質問が来ませんねえ。orz

ホリエモンほどとは言わないものの、さすがに問合せがないのは寂しいもんです。

前号のQ&Aにも書きましたが、過去の無料配信分は、以下のサイトからダウンロード可能です。

無料配信分ですので、当然無料でダウンロードできます。

ご興味のある方は一度チェックしてみてください。

サイト名：パプー

URL : <http://p.booklog.jp/>

「利益を生み出す半導体調達戦略」で検索してみてください。

3.編集後記

最後まで読んでいただきありがとうございました。

いよいよ今月から新価格、今までの月額料金1050円→315円はかなり思い切りました。

これで少しでも有料読者が増えてくれると嬉しいのですが、、、。

ここに書いているのは、実践に基づいた考え方の一例です。

実際には、相手によって立ち回り方は異なり、全てがひとつの考え方で処理できるものでもありません。

最後に効いてくるのは、持っている引き出しの数です。

まだ開けていない引き出しに興味を持たれたら、、、ぜひ仕事のオファーをお願いします。(^^);

利益を生み出す半導体調達戦略

【日経エレの特集記事を検証】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【日経エレの特集記事を検証:部品不足を乗り切る】

コンシューマエレクトロニクスの祭典「CEATEC」が、今年も幕張メッセで開催されました。

しかし、この不景気、出展企業数こそ去年より増えたとのことですが、規模は小さくなっていました。

メーカー各社の出展もいまだに「3D」がメイン。ちょっと寂しかったです。

そんな中、異色のブースだったのが「日経BP社」。

即興無料セミナー会場と化し、色々なテーマで説明が行われていました。

ちょうど私が通りがかったときに話されていたのが、日経エレによる

「部品不足を乗り切る」

正に半導体のデリバリーのお話しでした。

「えっ？日経エレがそんなテーマで話しをするの？」

と思い、コンパニオンが配っていた日経エレ最新号を手に入れました。

第一印象は

「薄いなあ、CEATEC配布用かあ」

日経エレ、昔は個人でも定期購読していましたが、あの頃は今回手にした号の倍の厚さがありました。

転職したどの会社でも定期購読していたので、個人契約は解除しましたが、最近は全く読んでいませんでした。

久しぶりに会社に置いてある同じ号を手にしたところ、、、
同じ厚さ。(^^);

いつの間にかスポンサーもかなり減ったんでしょうかね？

日経エレが書く半導体のデリバリー、どんな内容かと思って読んでみましたが正直な印象は

「ちょっと残念」

私が、今までこのメルマガで書いてきたことや、これから書こうとしていることの上っ面だけを長々と書かれている印象を持ちました。

ただ、逆に考えれば、その分、まだ私の経験、知識、実績は現役として使えるとも感じました。

ということで、今号は今までとはちょっと嗜好の違うテーマで書いてみたいと思います。

記事中の一部を抜粋し、それに対して私の見解を述べさせていただきます。
出されている記事、提案に対して誹謗中傷することなら誰にでも簡単にできますので、そうならないように注意して書いてみます。

<立場が逆転>

業績好調を背景に、部品メーカーの発言力が強化

多くの機器メーカーにとって、部品メーカーを選り好みできる時代は終焉

発想が古いです。

立場が逆転という発想自体が既に時代に即していません。

かなり前のメモマガにも書きましたが、サプライヤーとバイヤーの関係は50:50、共存共栄が原則であるべきです。

バイヤー側がサプライヤーを選り好みする以前に、既にサプライヤーがお客を選別していることを知るべきです。

サプライヤーが困っているときに、その足元を見るような交渉をすれば、いつかそのしっぺ返しがきます。

Win-Winの発想がない限り、数年に一度、立場が逆転し続け、同じような問題が定期的に発生することが続くでしょう。

サプライヤーは下請けではなく、パートナーです。

<力関係の変化>

従来は機器メーカーが主導権

今後は部品メーカーと共同で、、、、

部品メーカーとの新たな関係構築が不可欠

今さら何を言っちゃってるんでしょうね。

今後ではなく、現在~ちょっと前までがこの状況であり、今後はさらに違う手法を取り入れなければならないのです。

ただ、ここで記事として取り上げられているということは、多くのバイヤー側がいまだに「過去~従来」の手法でビジネスを回そうとしているのでしょう。

はっきり言って、他社と同じ手法を取り入れても、それは既に時代遅れです。

極端に言えば「逆バリ」に近いことを行ってはじめて

「時代を先取りした結果、成功した」

という評価になります。

バイヤー各社が、サプライヤー各社とここに書かれているような関係構築を進めていけば、その結果は

「半導体の高値安定、リードタイムの長期化」

に繋がる可能性があります。

今求められていることは、その次です。

次の戦略を考え、実現していくことが勝ち残るためには必要でしょう。

<独り勝ちが顕著に>

独り勝ち企業であるAppleやSamsungは、部品メーカーにとって最優先顧客

「Appleのためなら製造ラインの稼働率が変動しても構わない」

独り勝ちするために、過去何年も投資を続け、マーケットを作り、ずっと努力をし続けた結果が今です。

マーケットシェアが高ければ高いほど、仮にデリバリーや品質で問題が発生し

市場に製品を供給できなくなれば、あっという間にそのマーケットシェアを他社に奪われてしまうことになります。

独り勝ち企業は、サプライヤーに常に無理難題を強いているわけではありません。

そうならないためには、価格だけでなく安定調達のための努力も他社以上にしているのです。

長期需要予測の提示、マルチソース化、買取りコミット、前払い、、、独り勝ちはなるべくしてなっています。

それを遠目を見て「うらやましい」「ラッキー」と思っている会社は、一生同じポジションには辿り着けないでしょう。

バイヤー目線で言えば

「AppleやSamsungにモノを横取りされない方法」

それを考え、実行していかなければ安定調達は難しくなります。

<スケールメリットを追う>

調達部門の一元化、主要部品の一括購入

昔から言われていることで、過去何社もが同じ試みをしてきましたが、、、成功例は限りなく少ないのではないのでしょうか？

私がサプライヤー、バイヤーの両方の立場として現場にいたとき、一番の問題と感じていたことは

「統制がとれていない」「誰も責任を負わない」

ということ。

とある大手電機メーカーのとある部署では、需要予測などの情報だけを一元化して、サプライヤーと価格やキャパの交渉をしていました。

あたかも自分たちがその会社の代表者のような振る舞いで、上から目線の交渉をしていましたが、彼らの一番の問題は

「交渉はするけど注文書は出さない」

結局、そこでどんな合意をしようとも、最終的には現場ともう一度同じ話しをしなければならず、二度手間三度手間になるだけでした。

しかも、現場では

「中央で決めた数量値段に対して、うちにはいくらでやってくれるの？」

と言われる始末。

これでは、そもそも一元化した（と思っている）部署と話しをした時間は全くの無駄になってしまいます。

特に今の時代は、より依存率の高いEMSで顕著にこんな話しが出てきます。

同じグループ企業ならまだしも、何の資本関係もない第3者がしゃしゃり出てODM元と合意した価格に対してさらに値下げを要求してくることが頻繁に起きています。

その差分は全てODMの利益です。

こんなことになるのであれば、逆にODMの責任の下で、全ての交渉を任せてしまったほうがよっぽど楽です。

一元化の肝は情報だけでなく、実弾（注文書）を出し、デリバリー、品質までもを含めて最後までフォローすることです。

これも以前のメルマガに書いていますが、一元化した場合は、資材購買部門があたかも代理店のセールスのように振舞い、全てを最後まで責任を持つことが重要です。

<部品メーカーの信頼を勝ち取る>

数量予測精度の向上

当たり前のことなどですが、これがなかなかどうして、精度は低いところで安定してしまっているのではないのでしょうか？

セットメーカー各社は、よりマーケットに近いところで情報を集め、欲しいときに欲しいだけを短納期で対処することに全力を傾けてきた傾向があります。不良滞留在庫を減らす、固定費変動費を下げることは企業として当然なのですが、その結果、手段と目的が入れ替わってしまったように感じます。

「手段」であるはずのSAP等のシステムの導入が「目的」に変わってしまい逆に責任の所在が不明確になってしまったのではないのでしょうか？

セットメーカー側がシステムを導入しているのは、短期の需要変動に対応するためのような気がします。

そのため、長期の需要予測は、悪く言えば

「適当、当てずっぽうの数字」

の数字しか入っていません。

しかし、サプライヤーが欲しいのは長期の需要予測です。

このギャップがある限り、どんなシステムを導入しようとも、安定調達/安定供給は難しいと思います。

マーケットからの要求を右から左に流すだけなら現場は要りません。

要求した数字の根拠を明確にし、責任をもって処理すること、すなわち

「買取り保証」

を各部署が厳守すれば、おのずと精度は上がっていくはずで

（保証した場合は、逆に長期の需要予測は入れない、という逆の問題も出てきてしまいますが、、、）

<第2部：ソニーの改革>

SCEを含めて調達部門を一元化

知的な調達を目指す

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

問合せ、首を長くして待っています。(^^);

過去の無料配信分は、以下のサイトからダウンロード可能です。

無料配信分ですので、一部割愛されていますが、当然無料でダウンロード可能です。

ご興味のある方はぜひ一度チェックしてみてください。

サイト名：パプー

URL：<http://p.booklog.jp/>

「利益を生み出す半導体調達戦略」で検索してみてください。

3. 編集後記

今回はタイミングが重なったこともあり、いつもとちょっと嗜好を変えた内容にしてみました。

記事を読めば読むほど「ちょっと違うんだよなあ」と思ってしまうことが多々ありました。

大企業になればなるほど、ズレてくるのは仕方ないことなのでしょう、特に失敗を過度に恐れる日本のカルチャーでは。

今こそ求められているのは「カリスマ」だと思います。

一時期は「異端児」に見られるかも知れませんが、強い信念としっかりした根拠の下に活動していけば、いつか時代が追いついてくるはずです。

それがAppleでありSamsungなのではないでしょうか？

次号からは、元の形式に戻します。

利益を生み出す半導体調達戦略

【事業仕分けに見るコストダウンの限界】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【事業仕分けに見るコストダウンの限界】

当初は別ネタを準備していたのですが、キャッチーな時事ネタ、タイムリーな話題にしたほうが興味を持ってもらえるかとの甘い考えで、あえて取り上げてみました。(^^);

さて、政治の世界では性懲りも無く、XXの一つ覚えのように行われている

「事業仕分け」

開始当初は、世間からの注目も集めましたが、選挙のときの公約、勢いはどこへやら、やるたびに効果が薄れ、だんだん注目も浴びなくなってしまいました。その原因は明白、当初の説明、期待値ほどの結果を示すことができていないからです。

政治メルマガではないので、そこにツッコミを入れても仕方ありませんが
ひとつ言えることは

「最初からできないことは、ある程度わかってたでしょ？」

選挙のためのアドバルーンは、どこも一緒なのでそこは否定しません。
が、結果が伴わないなら非を認める、謝ることが最低限のマナーなのではない

でしょうか？

まあ、そんな常識が通用しないのが永田町ではありますが、、、。

一度使うと決めたものを削減するのはとても大変な労力を要します。

使うと決めたからには、使う前提での根拠、大義名分があるため、それを覆すことは簡単ではありません。

いくら、傍から見て

「無駄があるから削減する」

と言っても、その前までそこは無駄ではなかったため、それをないものにすることは簡単ではありません。

この不毛な作業を行わなければならない事業仕分け人も大変でしょう。

そろそろ本題に戻します。

「量産立ち上げ時のコストダウンでも同じことが言える」

ということの説明したかったための引用です。

企画、開発、設計と進めていくうちに、どんどん仕様が追加されたり（一部カットもあるでしょうが）、何らかの対策のために部品点数が増えていったりすることがよくあると思います。

その結果、当然ながらそれらは直接コストアップに繋がっていきます。

当初の予定よりもコストアップされたものを、そのまま量産化するのを良しとする上層部は少ないと思いますので、当然の如く、コストダウンの指示が降りてきます。

その指示の受け手は十中八九、資材/購買です。

しかし、既にその製品として必要な機能が盛り込まれている、最終型に近いものであり、

「そこからxx%ダウン」

と言われても、やれることには限りがあります。

お願いベースで交渉し、時には

「今後の御社との付き合いを考えざるを得ない」

というよな脅し文句を使いながら100円のを95円にすることや、今さら慌てて併記検討を進め、マルチソース化する、そんなことしかできません。

上層部がターゲットとして「xx%ダウン」を言うことは簡単、口さえあれば誰にでも言えることですが、それを実現することは簡単ではありません（というよりほぼ不可能）。

その時点では、やれることをやるしかありませんが、次のためには大きくやり方を変える必要があります。

「最初からコスト意識を持って設計すればいいんじゃない？」

確かにそれも一理あります。

が、開発/設計の時点で、あまりにもコスト意識を持ち過ぎると、やれることすら実現できなくなってしまう恐れがあるため、過度も意識しすぎるのも問題があります。

対策としては

「餅は餅屋」

の例のように、各担当をバランスよく配置し、それぞれの部門があるべき姿を意識、協議しながら進めていくことが重要だと思います。

私が現役自体に扱っていた最終製品は、その当時実現可能な範囲で世界最高峰の技術を駆使、エポックメイキングな製品を世に出すだけでなく、それが5年後、10年後でも現役で使えるものを目指していました。

その結果、当然ながら、開発には時間もお金もかけ、驚くほどのパフォーマンスを持ったデバイスを作り続けてきました。

量産当初はまだ半導体プロセス的に量産化が難しく、歩留りも悪かったためコストも高かったのですが、それが時間が解決してくれることは過去の歴史が証明してくれています。

ただ、それでもやはり量産当時のコストは馬鹿みたいに高いものでした。

その原因は、単に開発したデバイスが高いだけでなく、デバイス単体のパフォーマンスを優先することを意識し過ぎていたため、製品全体のデザインワークができていなかったように感じます。

いくらデバイス単体で高いパフォーマンスを発揮できるものを開発しても、そのパフォーマンスをフルに発揮させるためには、あれやこれやの制限がついてきました。

簡単に言えば、電源だけでも10系統以上、さらに入力のタイミングまでも制御しなければならず、周辺の回路だけでもどんどん膨大になっていったのです。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

問合せ、Twitterを含め、全くありませんねえ。(^^);
些細なことでも、差し障りのない範囲で答えますので、どんどん聞いて下さい。
読者とのコミュニケーションが一番嬉しいです。

過去の無料配信分は、以下のサイトからダウンロード可能です。
無料配信分ですので、一部割愛されていますし、常に最新号までをアップして
いるわけではありませんが、当然無料でダウンロード可能です。
ご興味のある方はぜひ一度チェックしてみてください。

サイト名：パプー

URL： <http://p.booklog.jp/>

「利益を生み出す半導体調達戦略」で検索してみてください。

3.編集後記

今号は、もう成果には期待できない「事業仕分け」と絡めてみましたがいかが
でしたでしょうか？

いくら民主党が

「無駄削減、削減できれば政策実現の予算はある」

と訴えても

「そんなことできっこない」

という事実をどんどん世間に知らしめてしまっていますね。

一瞬だけ、政治の世界を目指したこともある私も、どんどんしらけてしま
っていますので、その道を目指したことのない人達では、もっと興味が失せて

しまって当然でしょう。

ただ、政治の世界では許されても（許されているわけではないのですが）民間ではそう言ってもいられません。

コスト削減は、死活問題であり、生命線です。

そのための一番大きなテーマは「部品点数を減らす」と言っても過言ではないと思っています。

利益を生み出す半導体調達戦略

【ディスクリートはサイズを統一】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
- 2.Q&Aコーナー
- 3.編集後記

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【ディスクリートはサイズを統一】

ディスクリートの定義には幅があるようですが、私のくくりはトランジスタとダイオードです。

東芝では、ワンゲートCMOSもディスクリートに入れていますが、あれは汎用ロジックだと考えています。

大きさも小粒ですし、価格も今の日本では流通していない銭単位まで刻んだり、全てが小さいイメージ。

数円の部品を管理するより数100円の部品の管理に時間を割かれ、どうしても片手間になりがちなのではないでしょうか？

しかし、部品点数で考えればかなりの数になると思いますし、例えダイオード1個が入手できなくてもラインは止まってしまうことを考えれば、ちゃんとケアしなければならないことは当然です。

意識を高めるだけでなく、サプライヤーとの交渉を有利にするためにも、以前のメルマガにも書いたように

「メカタでドン！」

も有効な手段です。

今回はこれらの思考をさらに一步発展させる方法を伝授します。

前々号のメルマガで取り上げた日経エレの記事中に

「Appleはディスクリート部品を1608サイズに統一」と書かれていました。

この手法は、私が現役時代「メカタでドン！」と同時取り入れていたものでもあります。

トランジスタ、ダイオード類のパッケージは「3216」「2125」「1608」などで表現されています。

数字が小さければ小さいほど、パッケージが小さいことを意味しています。

iPhoneのようなポータブル機器であれば、より小さいものを使いたいのは当然のこと。

そこで、全てを1608に統一することは理にかなっています。

私が考えるに、同じサイズで統一することによる一番のメリットは

「キャパの検証がしやすい」

ということです。

iPhoneのように何100万台と作られる製品に採用された場合、3216は何個使いだからこれだけ必要、2125は、、、1608は、、、

こんな細かな計算をするのは時間の無駄です。

同じパッケージであれば、生産台数x員数で必要なキャパは簡単にはじき出せます。

キャパの計算が簡単にできることにより、今後のラインの充足率予想、設備投資の判断などがロジカルにできるようになります。

次のメリットは、生産サイドでの管理のしやすさです。

同じサイズで統一されていれば、生産ラインのロボットも同じ設定で多数の部品を管理できます。

1個の違いはたかだか0.何秒かも知れませんが、それが20個30個となると秒の単位で効いてきます。

その差は、完成品が出来上がるまでのスループットに効いてきますので、これもコストとして効いてきます。

単価が数円何10銭のものを10%削減するのは簡単ではありませんが、このような思考からもコストダウンはできるのです。

ただ、ポータブル機器=1608がベストとは限りません。

もちろん、それぞれにはメリットだけでなく、デメリットがあります。

▼続きは有料版に掲載しています▼

ご登録はこちらから（初月無料）<http://www.mag2.com/m/0001113464.html>

2.Q&A コーナー

問合せ、Twitterを含め、全くありませんねえ。(^^);

些細なことでも、差し障りのない範囲で答えますので、どんどん聞いて下さい。

読者とのコミュニケーションが一番嬉しいです。

過去の無料配信分は、以下のサイトからダウンロード可能です。

無料配信分ですので、一部割愛されていますが、当然無料でダウンロード可能です。

ご興味のある方はぜひ一度チェックしてみてください。

サイト名：パブー

URL： <http://p.booklog.jp/>

「利益を生み出す半導体調達戦略」で検索してみてください。

3.編集後記

今号は、前々号でちょっとだけ触れた「Appleは1608で統一」というネタの発展形にしてみました。

テクニカルな手法でコストダウンを図るのは当然のことながら、こんなやり方でもコストダウンは実現できることを覚えておいていただくと、最後の最後になって効いてくることがあります。

C/D、V/Aは引き出しの多さが勝負です。

答えはひとつではありませんので、色々な角度から実践していくことをお勧め

します。

2010/12/01

Vol.0015

利益を生み出す半導体調達戦略

【企画台数xx台、月xx台のウソ】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【企画台数xx台、月xx台のウソ】

サプライヤー側のセールスとの価格交渉の際、必ず聞かれることは

- イベントスケジュール
- 企画台数
- 月産台数

だと思います。

特に、まだ世に出てない製品においては、その予測が難しいことから、セールスはバイヤーから少しでも多くの情報を得ようと必死になっています。

また、バイヤー側も少しでも有利な条件で調達したいと考えるのは当然ですので、極力大きな数字を出したいと思っているはずですよ。

その数字自体は、バイヤー個人の勘で出しているわけでは決してなく、会社として了承を得ている数字なのですが、その数字の元は果てしてどこから来ているのでしょうか？

これは会社によっても違うのですが、私の経験では

「各地域の販社からの要求を積み上げたもの」
でした。

市場のニーズがそれだけあるのであれば、その分は作っても売れるから問題ないと思えるのは簡単なのですが、そうならないからこそ、足りなかったり余ったりが日常的に発生してしまいます。。

販社からの数字は、販社がさらに各卸業者からの要求を積み上げたものとなっていたが、実はその全てが要求の積み上げではありませんでした。本社サイドとしては1万台売りたい、でも販社からの要求は5千台だったりすることもあります。

そこで生まれるGAP5千台、、、当時の会社では

「売れるはずだから何とかしろ！」

とトップダウンで販社に押し付けるようなこともありました。

もちろんその逆もあります。

現場の反応がイマイチなのでこれぐらいしか売れないだろうと少なめにしていたのに、いざ販売してみると予想外の絶好調。

常に売り場には

「売切れました。再入荷は未定です」

の張り紙が、、、なんてことも良く見かけます。

最近では三洋のゴパン、ちょっと前の日立の自動車向けエンジンコントロールなどがいい例ではないでしょうか。

このように、元々の数字自体、実はあまり根拠がないことも多々あるのです。政治的に言えば「世論と民意は違う」ということ。

世論はその一瞬の雰囲気を知るだけですが、民意は行動が伴います。

特に日本人は、流されやすく忘れやすい体質なので、記者クラブに誘導された一方的な記事だけで世論の操作ができてしまいます。

なので世論調査なんて、な～んの意味もないと思うんですけどねえ。

また脱線してしまいました。(^^);

要は現場から要求された数字は世論のようなものであり、あまり根拠はないものも多いということ（全てがそうとは言いませんが）。

そんな数字をベースにして生産計画が作られ、それを元にした価格交渉やデリバリー交渉は、後日お互いに

「そんなはずじゃなかった」

と後悔するだけでなく、のちのちのトラブルと元となる恐れがあります。

よくあるような例として

「企画台数250万台、月10万台の2年生産」

こんな数字があったとします。

会社として決められた方針ですので、この数字を元に交渉するのは間違いではありませんが、この情報を受け取ったサプライヤー側のセールスの理解は様々です。

-250万台!?やったあ、頑張ろう

-250万台?そんなに売れるわけないだろ

-取りあえず100万台は売ればいいかな

-月10万台ならこの値段で大丈夫かな

-月5万台がいいとこだろうから、値段はここまでだな

ひとつの言葉に対して受け取り方は様々、結果、見積り回答も大きく違ってきて当然なのです。

250万台前提の見積りと、月5万台前提で見積りとで、同じ価格提示がされるわけがありません。

このケースで言えば、普通で考えれば250万台で見積もったサプライヤーの回答が一番安いはずです。

結果、そのサプライヤーを採用したとします。

しかし実際の生産は100万台で終わってしまった。

するとサプライヤーから

「100万個余っているので買って欲しい」

こんな話しは他人事ではないと思います。

2.Q&A コーナー

先日、Twitterにて「カテゴリー分けが参考になりました」とのメッセージをいただきました。

読者から一言でもメッセージをいただけるのはありがたいですし励みになりますので、どんどん送って下さい。

カテゴリー分けに関しては、各社各様の分け方があるので「こうしなさい!」と言い切るものではありません。

ただ、何らかの定義によって切り分け、それらをまとめてみると、今まで見え

てなかったものが見えてくることもあるので、ぜひそういった視点で物事を見てもいいことをオススメします。

過去の無料配信分は、以下のサイトからダウンロード可能です。

無料配信分ですので、一部割愛されていますが、当然無料でダウンロード可能です。

ご興味のある方はぜひ一度チェックしてみてください。

サイト名：パブー

URL：http://p.booklog.jp/

「利益を生み出す半導体調達戦略」で検索してみてください。

3.編集後記

ヒット作がなかなか出てこない昨今、100万台という数字はちょっと大きすぎたかも知れませんが、そこはみなさんの状況に応じて使い分けて下さい。

ヒット作狙いの商品としては、ソニーが国内電子書籍マーケットに再参入を発表しました。

一度は失敗し撤退したものの、USでヒットしたことを受け再チャレンジです。当時と今では状況が大きく違っており、協力してもらえる会社も増えているため、前回よりはヒットする可能性はあると思います。

が、、、私はこの電子書籍マーケットと3DTVにはずっと否定的。

あっ、あとタブレットPCも。(^^);

北米で電子書籍がヒットしたのは、kindleをはじめとする安くて使い勝手のいいハードがリリースされただけでなく、安価なコンテンツも大量に投入、WiFi+3Gでいつでもどこでも購入可能、だと思っています。

さらに、北米のハードカバーの書籍はかなり分厚く、重く、そして高いです。これらの問題全てを吸収できたからこそヒットしたのだと思っているのですが、そう考えると日本の状況は決して同じではありません。

本もそれほど高くありませんし、そもそも著作権の問題もクリアになっていません。

しかも、まだプラットフォームもバラバラ、どこもまだ2万本～3万本と、品揃

えとしては全くお話しにならないぐらい足りていません。

キャッチコピーは「本棚を持ち歩こう」らしいですが、今、求められるのは「本屋を持ち歩こう」だと思います（どこかのブログにもそう書いてありました。パクったわけじゃないですよ^^;)。

また、そもそも本をたくさん読む人は、本そのものがコレクション、本棚にズラッと並べることが快感なのではないか、とも思えます。

そう考えると、電子書籍のマスボリュームはやっぱりカジュアル的な利用。であればスマートフォンや携帯でいいのでは？と考えてしまうわけです。

利益を生み出す半導体調達戦略

【直販と代理店：代理店の存在理由】

今号の目次

- 1.バイヤーの心得、実践交渉術
 - 2.Q&Aコーナー
 - 3.編集後記
-

1.バイヤーの心得、実践交渉術

【直販と代理店：代理店の存在理由】

現在の取引先の中には、サプライヤーから直販されているものと代理店（商社）経由のものにわかれていると思います。

どちらが良い/悪いかは、個人的な価値観の違いもあるので、今回、そこにはあまり触れないこととし、それぞれのメリット/デメリットを意識しながら今後の対応の仕方の引き出しのひとつになればと思います。

まず、そもそもなぜ代理店が存在しているのでしょうか？

全てが直販であれば、購入ルートをわざわざ考える必要もありません。

なのに、世の中に代理店が多く存在している理由、それは大きく2つの理由があると私は理解しています。

ひとつは「系列」。

多くの日系サプライヤーや、外資系サプライヤーの一部では、セールス部門を子会社化し、ヒューマンリソースをアウトソーシングしています。

サプライヤー本体は、得られた利益を余計な？ヘッドカウントやインフラに使うことなく、投資や開発につぎ込むことが可能となっています。

そしてもうひとつが、多くの外資系がそうであるように、様々な理由によりそもそも直販が不可能なサプライヤーです。

- そもそも直販できない（現地法人化していないなど）
- 直販するヒューマンリソースがない
- 倉庫などのインフラがない
- ビジネスサイズが小さい
- 売買契約が承諾できない（文言、支払条件、ワランティーなど）
- バイヤー側の会社都合により新規口座開設ができない

このようなことから、直販/代理店経由の選択は、バイヤー側よりもサプライヤー側の都合によって決まるケースが多いと思います。

バイヤー側にとっては

「全て直販にしたい」

と思っている方も少なくないでしょう。

頼りない代理店セールスからの話しより、そのサプライヤーと直接話せればすぐに片付くことも多々あるかと思います。

（逆に直販が頼りないので代理店経由にしたいという希望もアリ？）

また、往々にして

「直販にすれば中間マージンが省けて安くなる」

と考えているおじ様方が今だ多く存在しています。

しかし、決してそのとおりにはないケースも多々ありますし、そう簡単に直販できない理由も、上記のとおりいくつも存在しています。

よって

「直販か代理店か？」

を考える意味はあまりなく、それぞれのメリット/デメリットを理解した上で適切な対応が求められてきます。

非常にザックリではありますが、代理店/サプライヤー両方でのセールス経験がある私が考えるに、それぞれのメリット/デメリットは以下のようなものだと考えています。

<直販のメリット>

- 社内の状況をつかみやすい
- デバイスに対する専門知識が深い
- 話しが早い

<直販のデメリット>

- 色々な意味で融通がきかないことが多い
- チームとしてヘッドカウントが少ないことへの不安
- リードタイム、在庫管理に不安
- 他社の状況がわかり辛い

<代理店のメリット>

- 複数の商権を持っているため、様々な情報を持っている
- ヘッドカウントが多い
- 取り扱ってるサプライヤーが多く、1回で話しが終わる
- 倉庫（在庫）がある
- 支払条件など細かいことを気にする必要がない
- プッシュアウト、プルインなどの融通が効く

<代理店のデメリット>

- サプライヤー内の情報をタイムリーにつかめない
- 専門知識が弱い
- その場で決断できない

古き良き時代の代理店のセールストークと言えば

- 何かありませんか？
- 簡単な紹介だけでもさせて下さい
- 頑張ります
- やっています、調整中/確認中です
- まだ回答がきていません、、、、

しかし、今だにこの手の発言をするようなセールスは

- 顧客の状況や希望を全く理解していない
- マーケットのトレンドを把握していない

-昔からのやり方を粛々と引き継いでいるだけで自分の意思がない

こんな人たちが多くのように感じます。

また、この手の発言をするセールスは、外資系サプライヤーを扱う独立系の代理店に多いイメージもあります。

そもそも代理店のセールスの仕事とは

- 自社で取り扱っているデバイスを把握
- 多岐に渡る情報ソースから多数のインプットを得て
- 顧客の希望をいち早くつかみ
- 自分たちが持っている商権の中から適切なデバイスを見つけ出し
- 適正な在庫コントロール下で
- 安く買って高く売ること

だと思います。

2.Q&A コーナー

今回もなし。orz

ネタ切れになるので、Twitterでもメールでも構いませんので、どんどん質問をいただけると助かります。

ただし、ご質問いただいたものは、一部加筆修正した上で、メルマガに記載する可能性があることはご了承願います。

過去の無料配信分は、以下のサイトからダウンロード可能です。

無料配信分ですので、一部割愛されていますが、当然無料でダウンロード可能です。

ご興味のある方はぜひ一度チェックしてみてください。

サイト名：パブー

URL： <http://p.booklog.jp/>

「利益を生み出す半導体調達戦略」で検索してみてください。

3.編集後記

今回のネタはまとめるのにかなり苦労しました。

どこをポイントに説明するのか？見方によって説明方法がガラリと変わってしまうため、単に長いだけでまとまらない文章になってしまったものを何度も書き直しました。

今回のまとめ方が決してベストとは思っていませんが、360度全方位向けの導入編としてはこんな感じになりました。

ご希望があれば、別の視点からでも説明させていただきます。

次号は正規スケジュールだと元旦ですね。

予定通り発行するつもりですが、読者の皆様に読んでいただけるのは3が日明けでしょうか？

皆様、よいお年を。