

半導体商社の「新基準」

「コスタップ」戸澤社長の視点



①

なぜ今、調達が経営課題になったのか

かつて半導体の調達は「いかに安く買うかという仕事」であった。半導体の商社はメーカーを伴い、顧客に足繁く通い、自社が扱う商品をいかに使ってもらうか考えたものだ。調達担当者は数ある選択肢の中から、最も条件の良い取引先を選べば良かった。それだけの購入量が日本にはあった。

価格以上に難しい課題は安定した製品の入手である。半導体メーカーの生産能力の多くは、アメリカや中国向けに割り当てられ、日本の優先順位は低い。価格だけではなく入手も含めた二重苦だ。よって現在、調達は企業競争力そのものを左右する経営課題となっている。私が経営する半導体商社でも、この5年間で顧客から求められる役割は大きく変化した。

我々は2020年以降、コロナによる工場停止、米中対立による供給網の分断、戦争による物流混乱を経験してきた。これらは性質こそ異なるが、共通しているのは「調達リスクの増大」である。これらリスクを考えた場合、調達とはコスト管理ではなく生産活動を継続するための機能と考えることが正解といえるだろう。

調達活動の難しい点は、減点評価であることだ。納期どおりに製品が入っても誰からも褒められず、納期が遅延した時には怒られる。また、これだけ不確実な世界で、納期どおりに入手できない場面が多くなるが、かつての伝家の宝刀であった「半導体工場へ乗り込

んでの交渉」は、もはや過去の遺産といえよう。まったく工場側が受け入れてくれない。問題が長期化しやすく、その間の調達担当者の心理的な負担が非常に大きい。

コロナ禍における混乱時に、調達担当者が前線を離脱してしまつたケースが多く見られた。その後補充しても、またすぐに離れてしまつた。半導体の調達は一定の知識や経験が必要だ。負のスパイラルに陥ってしまった会社を多く見た。

これらを考えると、調達はずでに経営課題となつていくことが分かるだろう。今必要なのは経営の力で、調達分野における優先すべき軸を「価格」から「入手」に変えることだ。自社の最終製品をタイムリーに市場に出荷する価値と、部品単体の価格差におけるデメリットを冷静に比較することだ。いくらでも良いというのではない。大切なことはメリハリだ。

部品を優先順位でABCに分類し、影響度の大きいAを徹底してマークすることで、最低限守るコストと調達全体の工数を天秤にかけ、バランスが取れるところを探ることが求められる。同時にバイヤーの評価軸を変える必要がある。安く買うことを評価しないのではなく、同時に生産を止めないこと、必要数量で購入し在庫を余らせないことに対する加点をすべきだ。

求められているのは、調達における現状維持バイアスの打破であり、評価軸と判断軸の変化である。

(毎月連載)