

「コスト削減」のための 「品目カテゴリー戦略」

リターンズ

2020/11/30(月)

関西購買ネットワーク会 幹事

鈴木 利博 (すっちゃん)

サムライ・スチール合同会社



もくじ

-  自己紹介
-  過去在籍企業
-  本編
-  おわり



【注記】 本編に出てくる「材工分割」「タテの集購」は、電機メーカー在籍の2008年より、現在に至るまで使用しているサムライ・スチール合同会社のコスト削減に関する用語です。前者は、特に素形材系の部材について、材料費と加工費に分割して原価を分析・把握する取組みを意味します。後者は、特に鉄鋼・鋼材につき、最終需要家が主導して、三次加工(例:製缶)、二次加工(例:金属プレス)、一次加工(例:コイルセンターでのスリット加工)、窓口商社、鉄鋼メーカーと最適業者を選定し、かつ、合理的な加工賃を設定する原価構築手法です。

また、「時空調達」もサムライ・スチール合同会社の用語ですが、本編の趣旨から少し外れますので、説明は割愛します。

【出典】サムライ・スチール合同会社/(画像)日本鉄鋼連盟/シルエットAC(acworks様/歩夢様/cocoanco様)

自己紹介 (すっちゃん)



世界40数か国を歴訪
どの国でも生水ガブ飲み
自分よりカバンが小さい
旅人に出会った事なし

No Photo



イランでの珍しいショット！警察、軍隊、宗教警察



高校の同窓会、予備校の19歳まで暮らした岐阜



15年夏季休暇で Samsung時代の 上司をルーマニアに訪ねる。Otelinox ステンレス工場見学で鉄鋼男の血が騒ぐ



海外での移動は電車やバス



イヌ派、海外でも寄ってくる



円陣の中心で会員を鼓舞

日本全国に4千以上ある父親系ボランティア団体で おそらく最大最強、年間活動数50、会員200名超



【性格】
理知的
好奇心旺盛
几帳面かつ
積極果敢

【他者評】
溢れる気概
熱い男

【趣味】
読書/スノボ
海外自由旅行
おやじの会
調達の合理化

過去在籍企業と主要業績 (鈴木利博)



【三位一体のレアメタル新規開拓】営業職能
アンチモン地金の新規商圏構築と本邦輸入シェア15%獲得
ゼロからの仕入、ゼロからの販売、ゼロからの商材、「**ゼロイチ**」

国内高炉各社
韓国Posco、
台湾CSC、



韓国ポスコ社指定商社、薄板全種/厚板/ステンレス取扱い
電機/自動車/建機/単圧ミル/コイルセンター等へ販売
DKC社ステンレス厚板で顧客20社**新規開拓**

日韓台高炉の
一次商社業務
を経験、長い
鉄鋼業界で



【悲願の鉄鋼集中購買化を実現】営業→(以降)調達
個別最適に囚われ、変われぬ大企業を経験と情熱で変革
不可能と思われた全社集中購買体制へ四半世紀ぶりに回帰

ただひとり！
【One&Only】

コイルセンター現場訪問
国内海外60拠点以上
現場・現物を重視

【「鉄鋼業界から電機業界への贈り物」と称される】CR率5-50%
営業/調達双方の論理・心理を理解、仕入先が納得&協力の原価低減
立案から実践まで完遂、「**材工分割**」「**水準修正**」等独自手法を確立



【神出鬼没のコストダウン請負人】 本社調達部門在籍、無数の現場改善
空調/給湯/冷蔵庫/洗濯機/調理家電/AV機器/太陽光/二次電池/
照明器具/HEVバッテリー/光ピックアップ/モータ/雨樋/外壁/住宅/精密
デバイス/生産設備...**SCM全体最適化、「イタコナ」「イタドリ」**

仕入先営業
担当が感嘆、
積極的な協
力を引出し、
動機付け



【圧倒的な調達技能で慣習打破】 知的探求心で商材幅拡大
産業ガス業界で史上初、タンクメーカーへ鋼板材料無償支給
医薬品/大型トラック/プラント据付撤去で戦略構築、CR刈取

調達・購買の対峙する相手は

10倍

製造業における職能比率
営業：調達=10：1
仕入先営業は商材のプロ

調達=少数精鋭
複数品目担当
→商材知識
→原価分析



営業の戦略は...

常勝

基本的に攻勢のみ、負けも可
QCD優位も売れない事ザラ
他社商品を担ぐ事もできる

売上と利益
顧客選ばず
挽回可能
加点主義「的」

No Photo

調達・購買の戦略は...

不敗

モノづくりに必要だから「買う」
営業と違って「失注」できない
「常勝」ではなく、「不敗」戦略

納期遅延NG
在庫過多NG
欠品≡Line停止
減点主義「的」

No Photo

調達コスト削減の手法ってさまざま...

原価構築

VMI

管理自給

夕テの集購

数量アロケーション

開発購買

標準化

共用化

材工分割

リバースオークション

原価分析

仕入先内シェア認識

入札

数量確約

長期契約

業界研究

原料相場検証

輸入材

集中購買

地域価格差

商材研究

商流把握

低位平準化

競争購買

仕入先集約

見積精査

相見積もり

見積比較

併注転注

複数購買化

大別すると、ふたつの軸

タテ軸 ≡ 品目軸 ≡ 時間軸

原価構築

VMI

管理自給

タテの集購

数量アロケーション

開発購買

標準化

共用化

材工分割

リバースオークション

原価分析

仕入先内シェア認識

入札

数量コミット

長期契約

業界研究

原料相場検証

輸入材

集中購買

地域価格差

商材研究

商流把握

低位平準化

競争購買

仕入先集約

見積精査

相見積

見積比較

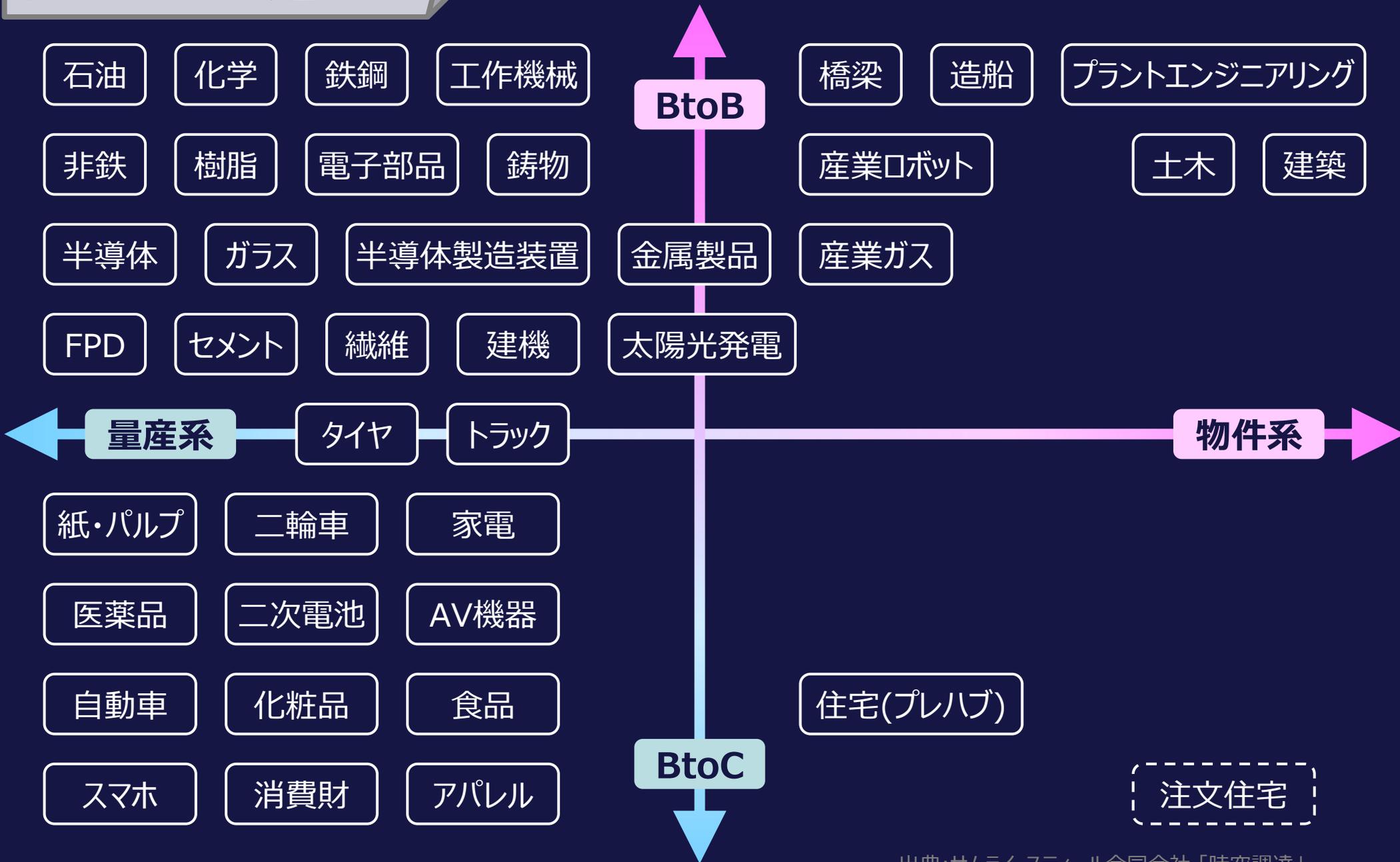
併注転注

複数購買化

ヨコ軸 ≡ 機能軸 ≡ 空間軸

製造業別調達分類

調達金額上位を占める主力部材に製造品目の種類を考慮して分類
エネルギー(電気/ガス)は省略、比較のため、「建設業」の一部も掲載





間接材の分類		モノ goods	サービス service	複合 goods & service
事務 office		文房具、 OA機器	旅費宿泊費、 通信費	ERP(統合基幹 業務システム)
工場	保守 maintenance	消耗品	保守点検、 警備	部品交換
	修理 repair	部品	修理作業	Overhaul (分解整備)
	操業 operation	治具工具、 梱包材、金型	構内請負作業	燃料・産業ガス、 製造設備 
他 others		広告宣伝	輸出入諸掛 (部材輸入、製品輸出) 	建築工事 (工場新設、社屋建替) 

【合理化優先度】 ①カテゴリー別金額、②品種x数量x頻度の3要素、③定期>不定期

職(のぼり)はSS社の得意分野



出典: サムライ・スチール(同)「時空調達」。経費や間接材(副資材、MRO)の考え方は企業ごとに異なる為、代表例を記載。

コスト削減の2つの軸

タテ軸 ≡ 品目軸 ≡ 時間軸

原価構築

VMI

管理自給

タテの集購

数量アロケーション

開発購買

標準化

共用化

材工分割

リバースオークション

原価分析

仕入先内シェア認識

入札

数量コミット

長期契約

業界研究

原料相場検証

輸入材

集中購買

地域価格差

商材研究

商流把握

低位平準化

競争購買

仕入先集約

見積精査

相見積

見積比較

併注転注

複数購買化

ヨコ軸 ≡ 機能軸 ≡ 空間軸

品目カテゴリー戦略

～なぜ、必要なのか？～



- ・原価低減は調達職能の要諦
- ・「品目」軸のCR施策を展開する基盤
- ・仕入先業界への理解向上

品目カテゴリー戦略

～対象とすべきもの～



- 全てを対象としてはいけない
- SPEND(調達金額)が大きい品目
- 自社製品の製造上、代替が困難な部材

品目カテゴリー戦略

～書式/フォーマット～



- 品目別に、A4用紙1枚
- 書式自体は自由、部門内では統一
- 運用は年1回更新程度でも可

→次項から、具体的な品目で例示...

品目カテゴリー戦略

～具体例:産業ガス業界の調達品目～

- ・液化ガス貯槽(窒素/酸素/アルゴン等)
- ・アルミニウム製蒸発器
- ・吸着剤(合成ゼオライト/分子篩炭等)
- ・真空断熱配管および工事
- ・重量物の輸送据付工事

進行状況により、順番入替や割愛の場合があります

【参考】品目カテゴリー戦略/CE(定置式超低温貯槽)



BCPと競合他社系列の2点からも憂慮していた1社購買からの脱却を14年下期に達成
対 [] 発注を漸増させつつ、将来の布石として海外材のトライアル輸入を推進

作成 2015/03/21
更新 2015/06/19

調達品目	定置式超低温貯槽(Cold Evaporator, CE)	
調達金額	[] (新規品のみ、中古品除外)	
用途	液化ガス(O2/N2/Ar等)の貯蔵供給、ASUバックアップ	
品種	容量別に標準式4種、貯蔵液ガスで2種、他	
製造業者	[]	[]
仕入先	(直接取引)	(直接取引)
占有率	国内1位 57%	国内4位 7%

担当 鈴木 CM 鈴木



特記事項	3/5/10/20KLは [] に圧倒的な競争力
	売却時の取決めで互いに思惑あるも取引は円滑
	標準範囲外の大型は [] 優位、14年下期発注
	[] 仕様統合完了
	銅管からSUS管標準に変更、 [] 仕様簡素化
	第三極輸入材導入に向けKHK対応の検証開始

複数購買	■ 14/11確立
明細集約	■ 15/6標準化
新規材料	■ Cu管→SUS管
輸入検討	<input type="checkbox"/> KHK障壁解決
原価分析	<input type="checkbox"/> (材料部分は完了)
原価構築	▲ [] 鋼材面指導

コメント: [] 向け継続受注へ調達面支援を最大化すべく、鋼材の支給or管理購買化を画策中

【参考】品目カテゴリー戦略/アルミ製蒸発器

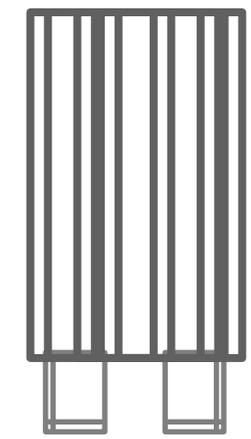


14年下期のアルミ地金反映で期中値上げ受入れ、15年継続値上げ必至な超逆風下
製品単価に占める地金費用の比率自体に論点転換、過去経験発揮し、大幅水準修正

作成 2015/03/21
更新 2015/06/25

調達品目	空温式アルミ蒸発器(Ambient Vaporizer)	
調達金額	[Redacted]	
用途	液化ガスの気化(CE付帯設備、ローリー車載)	
品種	容量形状別に35種(加圧式含む)	
製造業者	[Redacted]	[Redacted]
仕入先	[Redacted]	[Redacted]
占有率	社内 [Redacted]	社内 [Redacted]

担当 鈴木 CM 鈴木



特記事項	12年より年一回更新の入札での競争購買体制
	金額限定も [Redacted] [3位 %]からLGC用調達
	アルミ地金は四半期毎変動を単価に自動反映
	14-15年高騰で250→320円+28%と逆風
	製品に占める地金費率に着目、適正化図る
	値上げ必至状況下で大幅な「水準修正」獲得

複数購買	■ 運用中
明細集約	▲ 一部廃番
新規材料	<input type="checkbox"/> 非直系押出検討
輸入検討	▲ [Redacted] 検討済
原価分析	■ 形状と部品点数
原価構築	▲ 地金部分実施

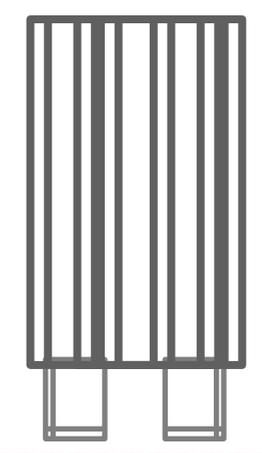
コメント: ヨコ軸施策(入札)にタテ軸(原価構築)を加え調達力は大幅強化、今後、物件品に水平展開を図る

【参考】品目カテゴリー戦略/アルミ製蒸発器



14年下期のアルミ地金反映で期中値上げ受入れ、15年継続値上げ必至な超逆風下
製品単価に占める地金費用の比率自体に論点転換、過去経験発揮し、大幅水準修正

作成 2015/03/21
更新 2015/06/25

調達品目	[Redacted]		担当	鈴木	CM	鈴木
調達金額	[Redacted]		 			
用途	[Redacted]					
品種	容量形 [Redacted] 5種(加圧式含む)					
製造業者	[Redacted]	[Redacted]				
仕入先	[Redacted]	[Redacted]				
占有率	社内 [Redacted]	社内 [Redacted]				
特記事項	12年より年一回更新の入札の競合購買体制		複数購買	■ 運用中		
	金額限定も [Redacted]		明細集約	▲ 一部廃番		
	アルミ地金は四半期受入れで単価に自動反映		新規材料	□ 非直系押出検討		
	[Redacted]		入検討	▲ [Redacted] 検討済		
[Redacted]		原価分析	■ 形状と部品点数			
[Redacted]		原価構築	▲ 地金部分実施			

調達現況、当該期間での重要トピックス

製造業者、仕入先、シェア等

対象品目の写真、図解

主要CR手法と展開概況
□△ 未 → ■▲ 実施

担当としての、今期の計画・目標
カテゴリーマネジャーからの指示・指針

コメント: ヨコ軸施策(入札)にタテ軸(原価構築)を加え調達力は大幅強化、今後、物件品に水平展開を図る

【参考】品目カテゴリー戦略/吸着材



従来は商材研究も市場構造分析も十分でなく、BL依頼を取扱業者へ展開する手法
機器・保守との分離、意欲と魅力を備える需要家として、対メーカー(窓口)動機付け

作成 2015/06/18
更新 2016/06予定

調達品目	吸着材(MS/AA/CMS/AC)			
調達金額				
用途	深冷分離(前処理工程)、吸着分離			
品種	例)MS:13X APG(CO2)、VSA-10(N2)			
製造業者				
仕入先				
占有率	MS開発	AA No.1	社内基準	

担当 **CM** 鈴木

特記事項	間接購買(エンジ会社/機器メーカー/競合)主体
	保守点検や入替工事一式の中に「材料」埋没
	14年調達実績の包括的分析「可視化」実施
	同一品種の複数商流、社内「低位平準化」急務
	材料と機器の分割を基本方針とし、材料費削減
	製造工程考察、通関統計調査、目標単価設定

複数購買	<input type="checkbox"/> 情報統合
明細集約	<input type="checkbox"/> 予備用端数管理
新規開拓	<input checked="" type="checkbox"/> 5社直接折衝
商流再編	<input checked="" type="checkbox"/> 調達方針
原価分析	<input checked="" type="checkbox"/> IS精査/プロ折衝
原価構築	<input type="checkbox"/> (Next Step)

コメント: 既存顧客製紙向け大幅CR余地確認済、IM方針次第、入替でなく新設ならPSA1行見積絶対NG

【参考】品目カテゴリー戦略/真空断熱配管



積層輻射シールド方式で熱侵入抑制、蒸発ロス低減、メンテフリーの液化ガス供給配管
仕入先3社も競争購買十分でなく、仕様折衝の工数増招くが、相見積の徹底が肝要

作成 2015/10/05
更新 2016/06予定

調達品目	真空断熱配管(Super Insulated Vacuum Line)		担当		CM	鈴木			
調達金額	(2014年SAP発注実績)								
用途	MBE冷却/清涼飲料水の酸化防止								
品種	内管/外管 SUS304TP-SC / SUS304TP-A								
製造業者									
仕入先	(直接)	(直接)	(直接)						
占有率									
特記事項	Super Line内管太目、現地溶接						複数購買	■ 運用中	
	工賃高でメーター単価						明細集約		
	外観研磨はオプション費用、半導体等では			新規業者	<input type="checkbox"/> 検討				
	バイヨネット継手で前施工、外観研磨あり			輸入検討	× 施工伴い高難度				
	簡易真空断熱配管を施工			原価分析	<input type="checkbox"/> イタコナ				
へ技術指導			原価構築	<input type="checkbox"/> フレキ部管理購買					

コメント: BLの1社限定PJ進行を抑制、 担当は他品目と兼ねた現場訪問で商材知識向上を!

【参考】品目カテゴリー戦略/輸送・据付・撤去



対象領域の根幹を占める、建機や重機、特車申請等車両関連の社内知識が不十分
業界研究を重ねつつ、単なる大枠外枠の圧縮に加え、詳細項目の原価構築に傾注

作成 2015/03/21
更新 2015/06/25

調達品目	機材輸送(大型設備の撤去/搬入/据付)	
調達金額	[REDACTED] (14年度仕入先 [REDACTED] 社)	
用途	GCやオンサイトのプラント撤去および輸送、据付	
品種	(案件別に対象範囲と仕様は相違)	
製造業者	(建機/重機/輸送)	(建機/重機/輸送)
仕入先	[REDACTED]	[REDACTED]
占有率	[REDACTED]	[REDACTED]

担当 鈴木 **CM** 鈴木

オールテレーンクレーン
加藤製作所製130吨吊

特記事項

従来は工事総額の減額を要求する「大枠」交渉
[REDACTED] を立て、結果元鞘、当馬戦略
一定効果あるも、ネゴしろ還元の前世代的折衝
今後、見積詳細項目分析で「内部」から切り崩し
「内部」+「外枠」の機能融合で、刈り取り拡大
値引きではなく、費用積み上げ式での検証強化

複数購買	△現状機能不十分
明細集約	▲項目統合案実施
新規開拓	▲ [REDACTED]
標準書式	▲試案作成
原価分析	▲見積書精査
原価構築	△ごく一部で着手

コメント: 10/20KL以下CEは [REDACTED]、大型プラントは見積書精査+新規開拓のタテヨコ両面に注力

品目カテゴリー戦略

～副次的な効能～



- ・「転封」「出奔」「討死」時の引継資料となる
- ・社内関連部門との情報共有に使える
- ・賓客の表敬訪問がある際、上司へ概況を説明する素材となる
- ・「洪水」「疫病」等で供給不安に陥った際、致命的な部材への迅速な対処に役立つ
- ・蓄積して、「機能」軸を省みる機会ともなる



好きこそものの上手なれ

What one likes, one will do well.

興趣是最好老師



御清聴、ありがとうございました

Samurai Steel
サムライ・スチール

は調達コストの合理化で 日本のモノづくりを支援しています！



～成功報酬型の調達コスト削減コンサルティング～

サムライ・スチール合同会社（代表: 鈴木 利博）

- ・製造業の直接・間接材、流通業の輸出入諸掛をコストダウンしています
- ・年商数億円の町工場から上場企業まで、日本のモノづくりを支援中です

大阪市淀川区宮原1-19-23スタジオ新御堂11階

info@samuraisteel.net / sadaijin0422@gmail.com

06-4867-4124 / 090-9613-6122

J.I.S.F. 日本鉄鋼連盟
The Japan Iron and Steel Federation
<http://www.jisf.or.jp>