

品目マスタ整備による 調達コスト削減の進め方

2008年2月 日
ワクコンサルティング株式会社
<http://www.waku-con.com/>

1. 当プロジェクトの狙いと当活動の目的
2. 根本的な問題点と解決策
3. 活動の範囲(前提条件)
4. 活動の期待成果
5. 活動に当たっての基本的考え方
6. 想定される検討課題
7. 活動基本プログラム(活動の進め方)
8. 活動体制(案)
9. ご提案の特徴
10. 活動の成功要因(KFS)

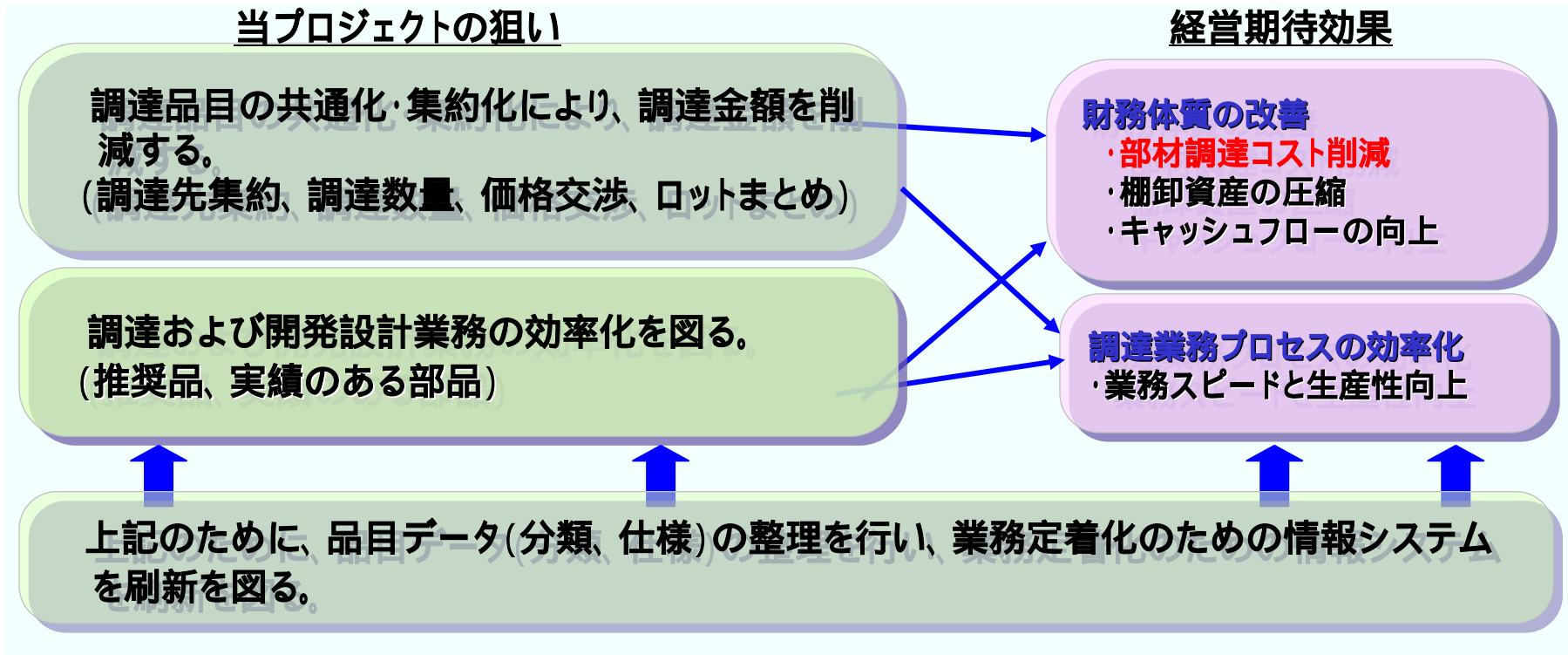
添付: < 参考資料1 > ~ < 参考資料9 >

添付: コンサルタントプロフィール

1. 当プロジェクトの狙いと当活動の目的

(1) 当プロジェクトの狙い:

品目データ整備により、調達コストの削減と業務効率化を図り、**財務体質の強化と企業競争力を高める。** このため、下記の業務改革と情報システム改革を実現する。



(2) 当活動の目的:

上記プロジェクトの狙いを実現するため、現状調査・分析、目標設定、プロジェクト計画(スケジュール、体制、投資対効果)し、調達コスト削減の企画書を策定し、**プロジェクト発足のための上申書のベース**とする。

2. 根本的な問題点と解決策

問題点

(1) 品目を識別する品目コード(品目番号、品番)を有していない

・MRO(生産副資材、什器備品など)について

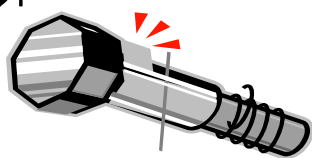
(2) 品目データが不正確であったり、項目不足で品目が認識できない

(3) 同一物に対して事業所・事業部間や関連会社間で異なる品目コードを採番し使用している



根本問題: **同一物をバラバラ(品目コード、単価、調達先)に調達している。**

解決策: **同一物を集約し、品目数を削減し、調達単価を下げ、調達コストを削減する。**

同一物	事業所/会社	品番	品名	年間数量	単価	調達先	
ボルト 	A	123	ボルト	10万本	10円	X	品目集約後 20万本 7円
	B	ABC	六角ボルト	3万本	8円	Y	
	C	なし	一式	7万本	12円	Z	
年間調達金額					208万円	140万円(-33%)	

3 . 活動の範囲



(1) 対象事業・対象組織

国内の全事業

御社単体 全事業部・全事業所

(2) 対象品目・業務・対象データ

生産部材 & /OR一般購買品 (MRO - 設備関連、間接部材、サービス)

活動開始前に決定する

資材調達業務

情報システム ・ 購買システム、品目管理情報システム (PDMなど)

調達コスト削減 ; 生産部材

下記の削減額は弊社下記想定条件に基づくものであり、後日御社よりデータをいただき検証することとする。

	<u>A事業</u>	<u>B事業</u>	<u>全社計</u>
売上額 ; (単体2007年度3月期)	3,000億円	1,000億円	4,000億円
製品原価: 50%と想定	1,500億円	500億円	2,000億円
部材調達コスト; 製品原価の70%と想定	1,050億円	350億円	1,400億円
両者の共通部材; 金額で10 - 20%と想定	105 ~ 210億円	35 ~ 70億円	140 ~ 280億円
共通部材のコストダウン率; 10 ~ 20%	11 ~ 42億円	4 ~ 14億円	14 ~ 56億円
共通部材率15%、コストダウン率15%とすると	24億円	8億円	32億円

もし32億円のコストダウンを達成すると、**経常利益率5%とした場合は640億円の売上増**と同じ効果になる。

4. 活動の期待成果 2 / 4



調達コスト削減見通しケース； 生産部材

(単位:億円)

両者の 共通部材の割合	共通部材の コストダウン率	ケース	A事業	B事業	全社計
10%	10%	1	11	4	14
	15%	2	16	5	21
	20%	3	21	7	28
15%	10%	4	16	5	21
	15%	5	24	8	32
	20%	6	32	11	43
20%	10%	7	21	7	28
	15%	8	32	11	43
	20%	9	42	14	56

上記のどのケースになるかは、最初の企画フェーズ(フィージビリティスタディ)で見通しをつける。

4 . 活動の期待成果 3 / 4



調達コスト削減; 一般購買品 (MRO)

一般購買品は、会社内(部門間)の実績が多く、品目マスタ整備活動による削減効果大きい。
下記の削減額は弊社下記想定条件に基づくものであり、後日御社よりデータをいただき検証することとする。

	<u>A事業</u>	<u>B事業</u>	<u>全社計</u>
売上額 ; (単体2007年3月期)	3,000億円	1,000億円	4,000億円
一般購買品調達コスト; 売上の10%と想定	300億円	100億円	400億円
集約化、共通化によるコストダウン率; 10~20%	30~60億円	10~20億円	40~80億円
集約化、共通化によるコストダウン率15%とすると	45億円	15億円	60億円

もし60億円のコストダウンを達成すると、経営利益率5%とした場合は1,200億円の売上増と同じ効果になる。

4 . 活動の期待成果 4 / 4 - 他社事例



企業	対象	成果	プラス効果	活動期間
1. 大手自動車メーカー A社	全社副資材(MRO)	調達額の 15%削減 (推定:数百億円)	部品管理コスト、 取引先管理コスト の大幅削減	1年間
2. 大手電機メーカー B社	生産財5品種 (半導体、抵抗、 コネクター、スイッチ、コン デンサー)	調達額の 10%削減	同上	1年間
3. 大手部品メーカー C社	全社副資材(MRO)	調達額の 20%削減 (推定:250億円)	同上	1年間
4. 光学機器メーカー D社	全社副資材(MRO)	調達額の 15%削減 (年間45億円)	同上	1年間
5. 韓国大手鉄鋼メーカー E社	副資材(MRS)	調達額の 15%削減 (年間108億円)	同上	1年間

設計改革



部品品種



調達戦略

SMAPS

品質向上

CS21



本社/関係会社/OEM/ NC-Co/EMCS/営業/サービス/パートナー・サプライヤの一气通貫で

出典; "Sony RosettaNet Festa" ソニー上席常務 藪宮武夫氏キーノートスピーチより 2003年11月13日

5. 活動の基本的考え方 1/2 - 対象範囲の決定



調達コスト削減の対象組織・対象品目範囲を明確化にし、企画スタートする。

会社	部門	生産部材 + 一般購買品	生産部材	一般購買品	進め方、対資対効果
単体	全部門				生産部材と一般購買品の同時並行は 工数上、プロジェクト管理上お勧めしない
					経験上、投資対効果高い
	限定部門				
単体 + 関連会社	全部門				生産部材と一般購買品の同時並行は 工数上、プロジェクト管理上お勧めしない
					経験上、投資対効果高い
	限定部門				

複数企業の業務提携等および経営統合により、調達業務、調達品目、調達先などの重複を集約して、品目発注時のボリュームディスカウント効果を最大化するチャンスが到来する。

ボリュームディスカウントを積上げて調達コスト削減の最大化を実現するために、**短期間に業務上とシステム上の重要課題**と、その改革の方向性を見出し、**実現のための解決策**を策定し、**経営幹部および関係各部門で共有化**する。御社にとって調達コスト改革の意義を明確化し、意思決定のためのプロジェクト企画案を策定する。

この目的のため、下記活動を展開する。

1. 進め方の基本として仮説検証ベースで行う。現状調査に当たっては、統合各社の調達業務と調達関連データをもとに、調達品目分類ごとに課題整理し、**コスト削減の見通し**を付ける。
2. 経営戦略、事業戦略に基づく「**プロジェクト目標**」を設定する。
3. 調達関連業務について、自社の強み、弱み(課題)を外部の眼から見た「診断」を通して、理解し、課題に対しての**解決策を提案**する。
4. コスト削減目標達成のための優先順位(分類、関係部門、調達先、業務手順)に従って、調達業務の実現したい姿を目指した**調達コスト改革の進め方**の企画を行う。
5. 進め方、成果物内容については**経営幹部、関連各部門のコンセンサス**を取りながら進める。(診断報告会、合宿検討会、プロジェクト企画報告会)

6. 想定される検討課題(仮説) 1/2



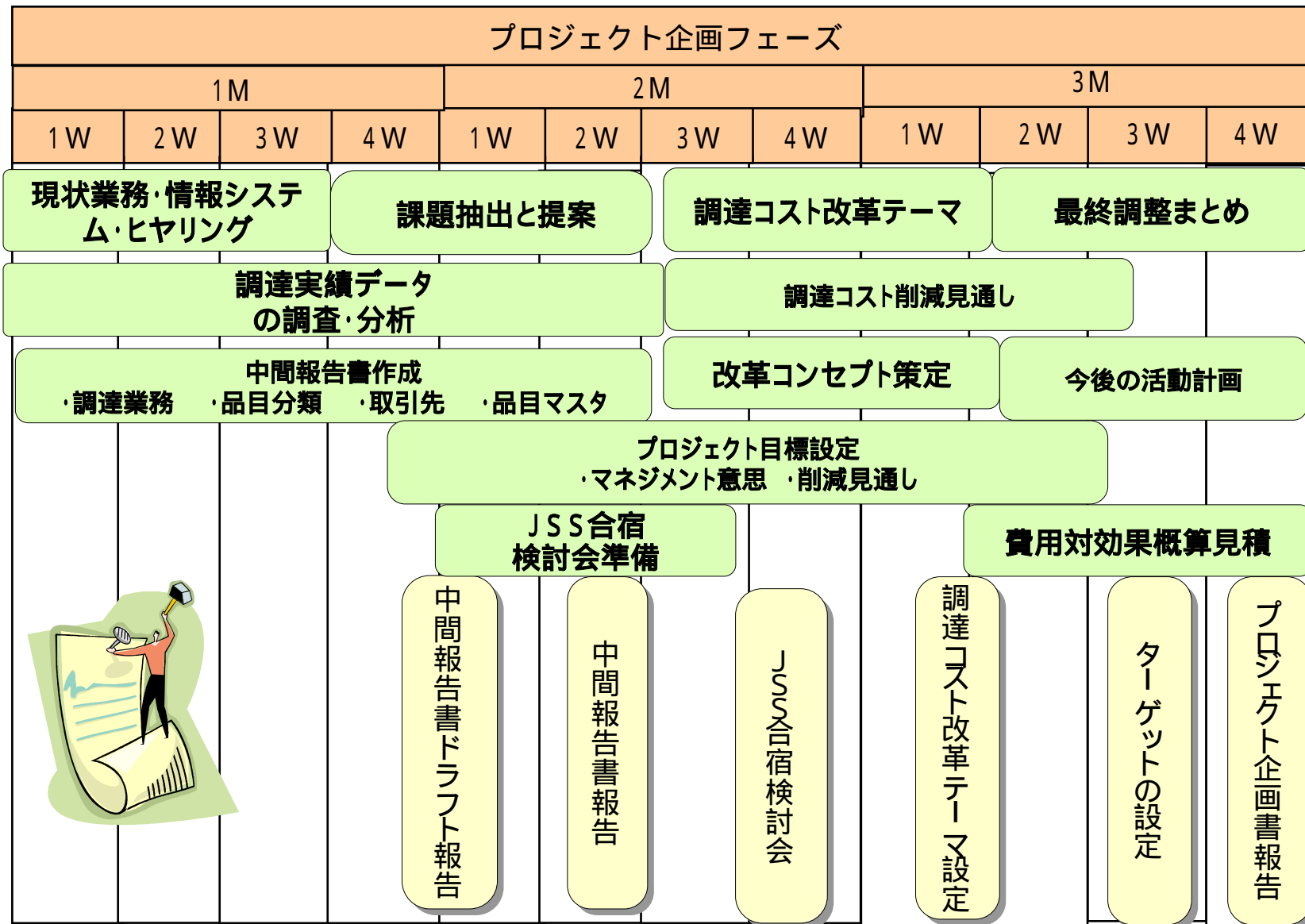
分野	想定される検討課題
業務統合に 関する業務全般	1. 業務統合に伴う調達コスト削減マインドの醸成と会社間、部門間の壁の排除 2. 各部門の役割、組織の見直し、明確化(グループ企業を含めて集中購買の検討) 3. 在庫管理責任部門の明確化(ex. デマンドマネージャー / サプライチェーンマネージャー) 4. 調達業務システムの見直し・統合・刷新
開発・設計	5. 統合に伴う品目マスタ統合 (品目分類・取引先の共通化) 6. 品目コード体系の見直しと統一化 7. 品目選定コスト削減(認証済み品目の再利用、推奨品目、類似品目) 8. 最新の調達コストを使用した、品目選定実施
営業・販売 生産管理	9. 調達のコスト削減による製品の価格競争力向上 (部品単価、部品調達プロセス短縮、部品在庫コスト削減、部品廃棄コスト) 10. 品目単価を安価にする調達方法の検討 (取引先集約、品目集約、発注数量の最大化、ボリュームディスカウント) 11. 品目選定プロセス短縮による調達コスト削減 (標準品、推奨品、類似品、認証テスト済み、他部門で調達実績がある部品の利用) 12. 調達部門のプロフィット化 (品目単価低減目標の設定・管理、調達品目情報の収集・管理、調達業務プロセス短縮の主体)

6. 想定される検討課題(仮説) 2/2

分野	想定される検討課題
調達・資材部門	13. グローバル最適調達(品目選定、取引先選定、調達部門間の情報共有) 14. 品目分類と担当者の関係(定期ローテーション、分類ごとのエキスパート) 15. 品目選定に当たって、属人性の排除(共通の情報活用、自動化) 16. 調達品目分類ごとの調達手段の統一(直接材、間接材、MRO品、人材、…)
在庫管理 物流	17. 部品集約による、適正在庫(契約ロット/納入ロット、廃棄部品コストの低減) 19. 在庫削減目標の設定、削減策の策定、削減策の実施、フォロー 20. 取引先とメリットが共有できる物流リードタイムと物流コストの最適化
経営・会計	21. フリーキャッシュの増加(部品在庫削減、調達コスト削減) 22. コスト削減目標の達成状況(現場と経営部門が共有)
調達に関する 情報システム	23. 企業戦略と同期化したIT戦略の策定 24. 経営統合、業務統合に伴うシステム統合のマスタープランの策定計画 マスタデータ:分類、品目、BOM,取引先、基幹システム、PLMシステム 25. 情報システムへのユーザー参画意識の向上 26. 全社的ITコスト(TCO)、運用コストの把握と削減 27. 重複するIT資産(ハード、ソフト)の管理強化と集約計画の策定

7. 活動基本プログラム(活動の進め方)

企画フェーズ活動期間 : 3ヶ月

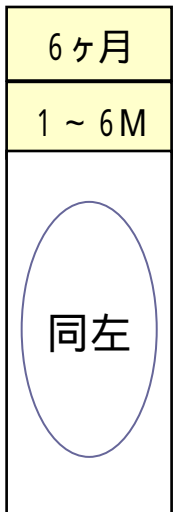
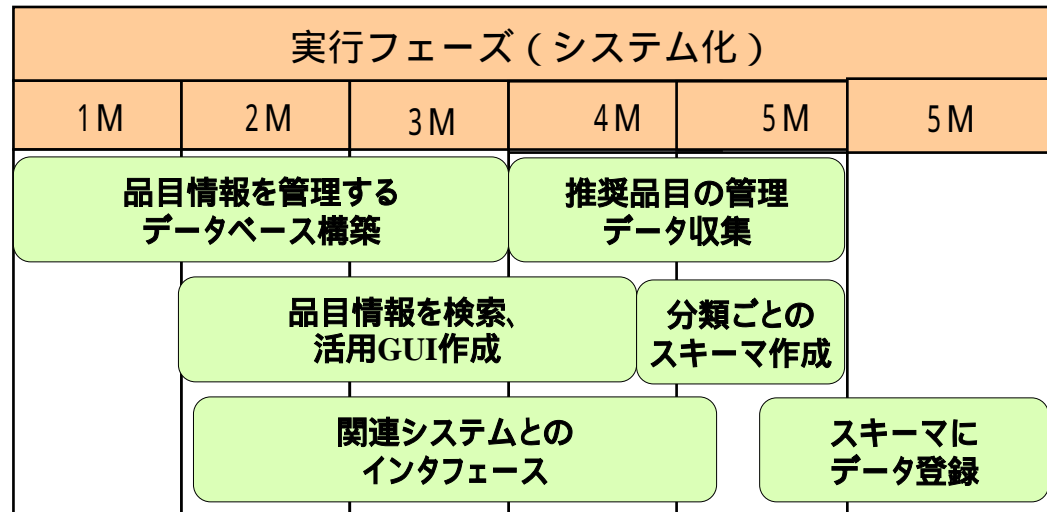
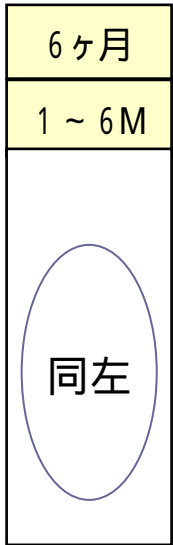
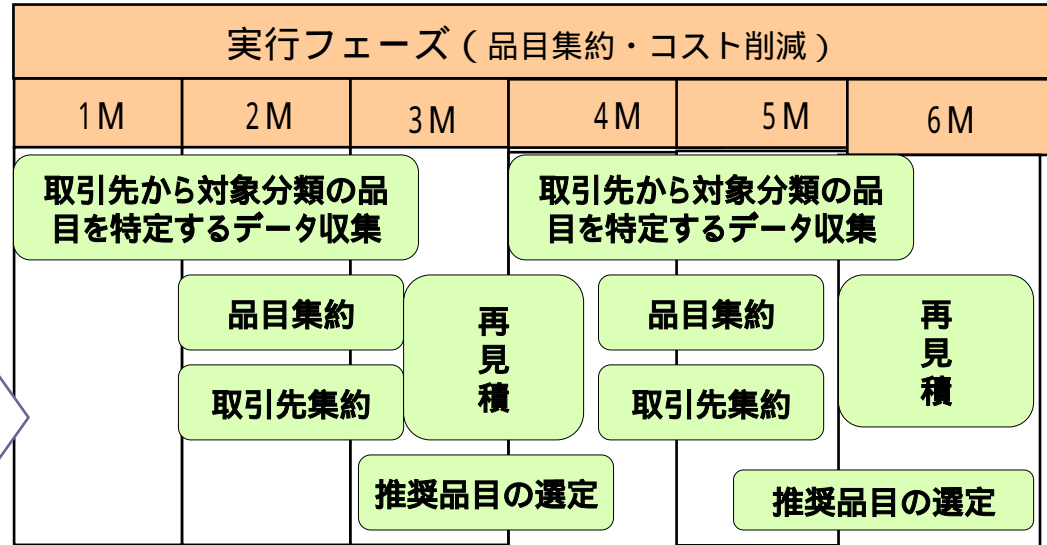
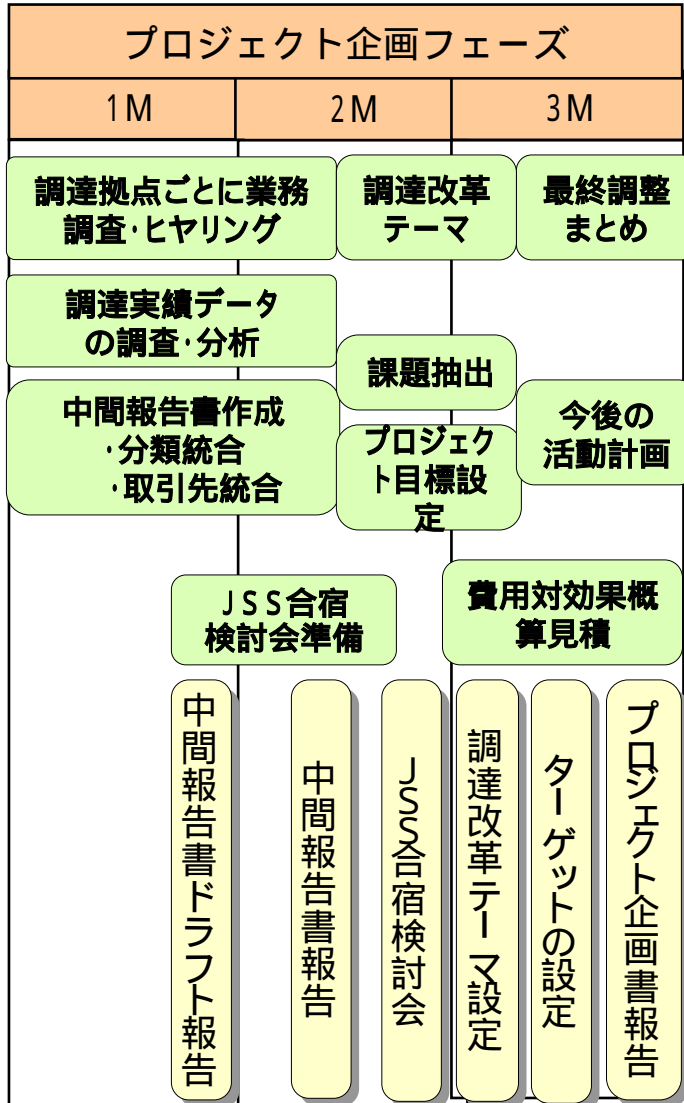


7. 活動基本プログラム(企画フェーズと実行フェーズ)

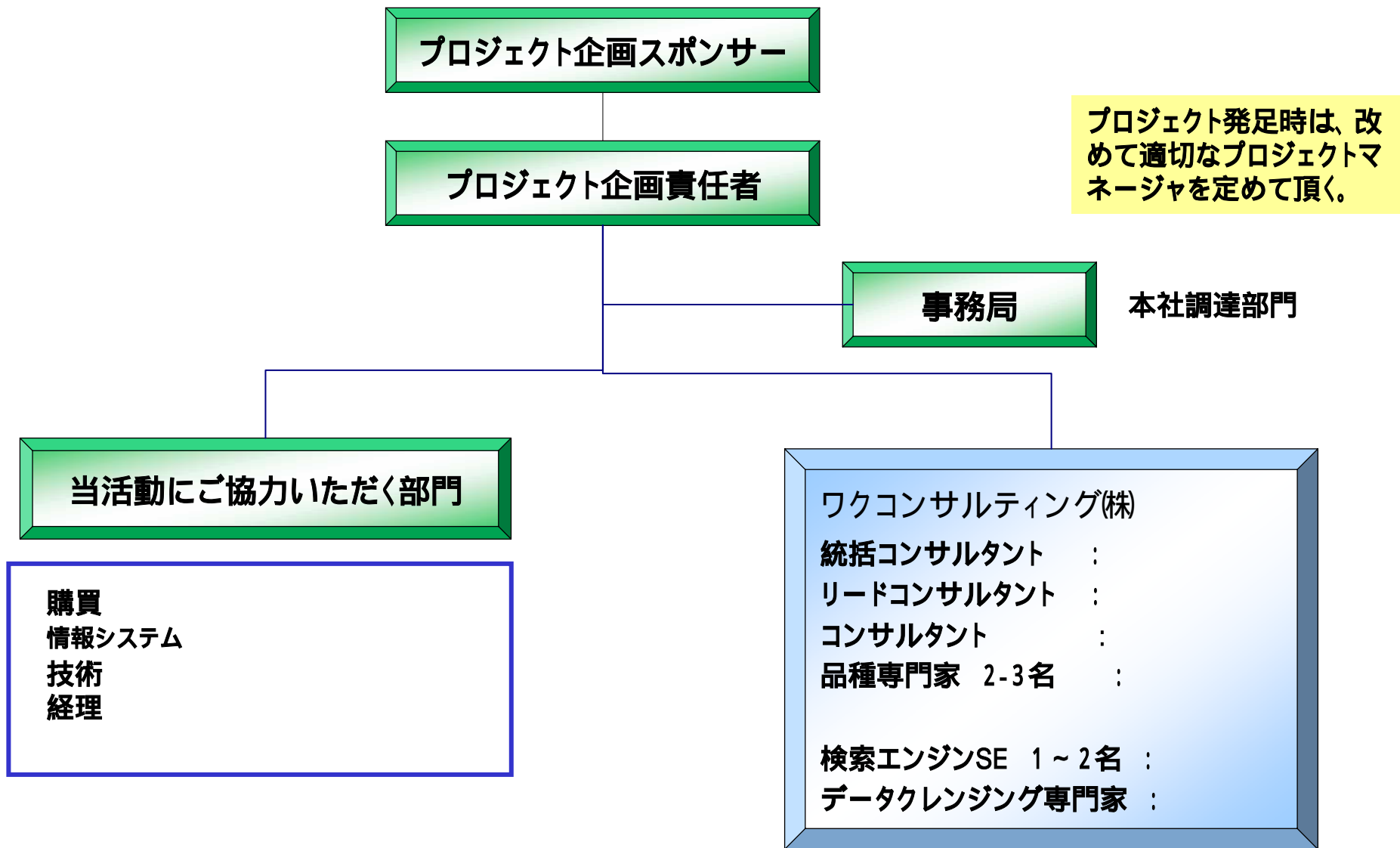


企画フェーズ:今回ご提案範囲(3ヶ月)

実行フェーズ(6ヶ月サイクル) 短期間にコスト削減成果をあげる



8. 活動体制(案) 1/2



プロジェクト遂行事務局以外の 当活動(初期フェーズ)にご協力いただく部門の負荷

- | | |
|---|----------|
| ・ 関連トップマネジメントのインタビュー | 1時間 / 人 |
| ・ 部門のヒヤリング | 3時間 / 部門 |
| ・ 診断書報告会に関連トップマネジメントおよび部門代表参加 | 2時間 |
| ・ 合宿検討会 (JSS: Joint Solution Session) 参加者 | 1泊2日 |
| ・ プロジェクト企画報告会に関連トップマネジメントおよび部門代表参加 | 2時間 |

[一人当たりの負荷合計]

- | | |
|---------------|------------|
| ・ 関連トップマネジメント | 5時間 + 1泊2日 |
| ・ 部門長 | 7時間 + 1泊2日 |

9. 当プロジェクト活動の特徴

1. 評価し易い金額メリットが非常に大。投資対効果が非常に大。

- ・ 通常の情報システム構築などは、投資回収期間2～3年
例. 10億円の投資に対して、1年間の削減額5億円
- ・ このプロジェクトは1年間で投資額の10倍以上の効果が期待できる



2. 各種専門家(プロ)のスキルが必要な活動

- ・ 大手製造業10社の経験をベースとした方法論と調達コストを大幅に削減した実績
- ・ コンサルタント、品種専門家(オントロジスト)、高速検索ITツール、データクレンジング専門家活用の手法
- ・ 品目マスタ整備、調達コスト削減の経験豊富なコンサルタント



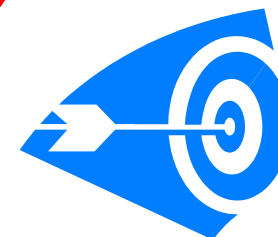
3. お客様が投入する、当プロジェクト工数の最少化

- ・ コンサルタント、品種専門家、名寄せ・検索 ITツール関連SE、およびデータクレンジング専門家などの作業を弊社がまとめて遂行
- ・ 御社は、意思決定や、御社でしか対応できない業務(タスク)に注力可能

4. 実データの分析に基づいた実効性の高いプロジェクト企画書に基づいた提案ができるので、TOPへの 企画提案、稟議が通りやすくなる

10. まとめ - 成功要因 (KFS)

1. トップマネジメントのご理解とプロジェクト責任者の成功イメージ
2. プロジェクト目標の明確化
3. 価値観の共有化
 - ・ 部門最適 → 全体最適 (全事業部、統合2社)
 - ・ 網羅的アプローチ → 重点指向 (効果が早期に見込める分類から)
 - ・ 手段先行 → 目的指向 (調達コスト削減)
4. 品目データ整備 業務ルール整備 (品目登録、購買ほか)
 情報システム構築
5. コンサルタント他各種専門家の活用してのプロジェクト運営
 品種専門家、データクレンジング専門家、
 各種専門SE (高速活検索エンジン用SE、SOAソフト SEなど)



添付資料
成果物イメージ

参考資料1 提案事項サマリー(事例)

調達コスト削減 プロジェクト

第1ステップ		第2ステップ	
A-1 品種分析 B. 購入先分析 A-2 重複部品分析		C. 代替部品分析 D. 推奨部品選定 データベース構築	
1. 品種分析 分類毎の購買金額分析 2. 購買実績分析 品番・購入先の集約実施 2-1. 価格差把握 2-2. 品番毎の数量把握	1. 購入先毎の支払分析 2. 購入先毎の部品カ バー率分析	1. 品種毎の技術仕様決め 2. 品種毎の機能同等ルー ル設定 3. 機能同等の集約分析	1. 検索エンジンの実装 2. 推奨部品データの登録 3. 新規物品採用ワークフ ローとの連動 4. 他システムとの連携
情報システム・ツールを活用		貴社情報システム実装	
1. ターゲット品種の確定 2. 重複部品分析	1. 入札対象購入先の選 定 2. 入札の実施 購入先割当分析	1. 代替部品選定 2. 推奨サプライヤの選定	購買計画のコスト削減 の運用の仕組み策定

目標

調達金額(予算)の %のコスト削減

参考資料2 提案事項の活動領域と期待効果(事例)



No	提案事項 (改革テーマ)	領域			期待効果				
		業務	情報システム	その他	調達単価低減	調達業務プロセス短縮	在庫削減・キャッシュフロー向上	品目・取引先の情報共有	グローバルに調達スキル向上
1	拠点購買から集中購買への移行								
2	拠点別調達との業務連携、情報共有								
3	分類・取引先情報のグローバル共有のしくみ								
4	グループ共通の分類コード設定								
5	グループ共通の取引先コード設定								
6	品目の調達数量まとめ、ボリュームディスカウント								
7	品目情報管理データベースの構築								
8	調達業務プロセスの短縮(標準部品、推奨部品など)								
9	分類ごとに調達窓口一本化、大ロット化、交渉ノウハウ								
10	部品調達のコストダウン計画と実績管理								
11	部品在庫場所の集約								
12	技術部門:品目選定時にデータベース検索								
13	グループ全体の製品別コスト削減貢献金額の算出								
14	リアルタイムの調達業務処理への変更								
15	品目情報の活用および共有化による業務効率化								
16	拠点別コスト削減状況を経営管理指標(KPI)管理								
17	調達担当者のローテーション、業務の属人性排除								
18	既存の基幹業務システムの統合化								
19	品目情報DB中心のリアルタイム調達業務への変更								
20	従業員のコスト削減への意識改革								

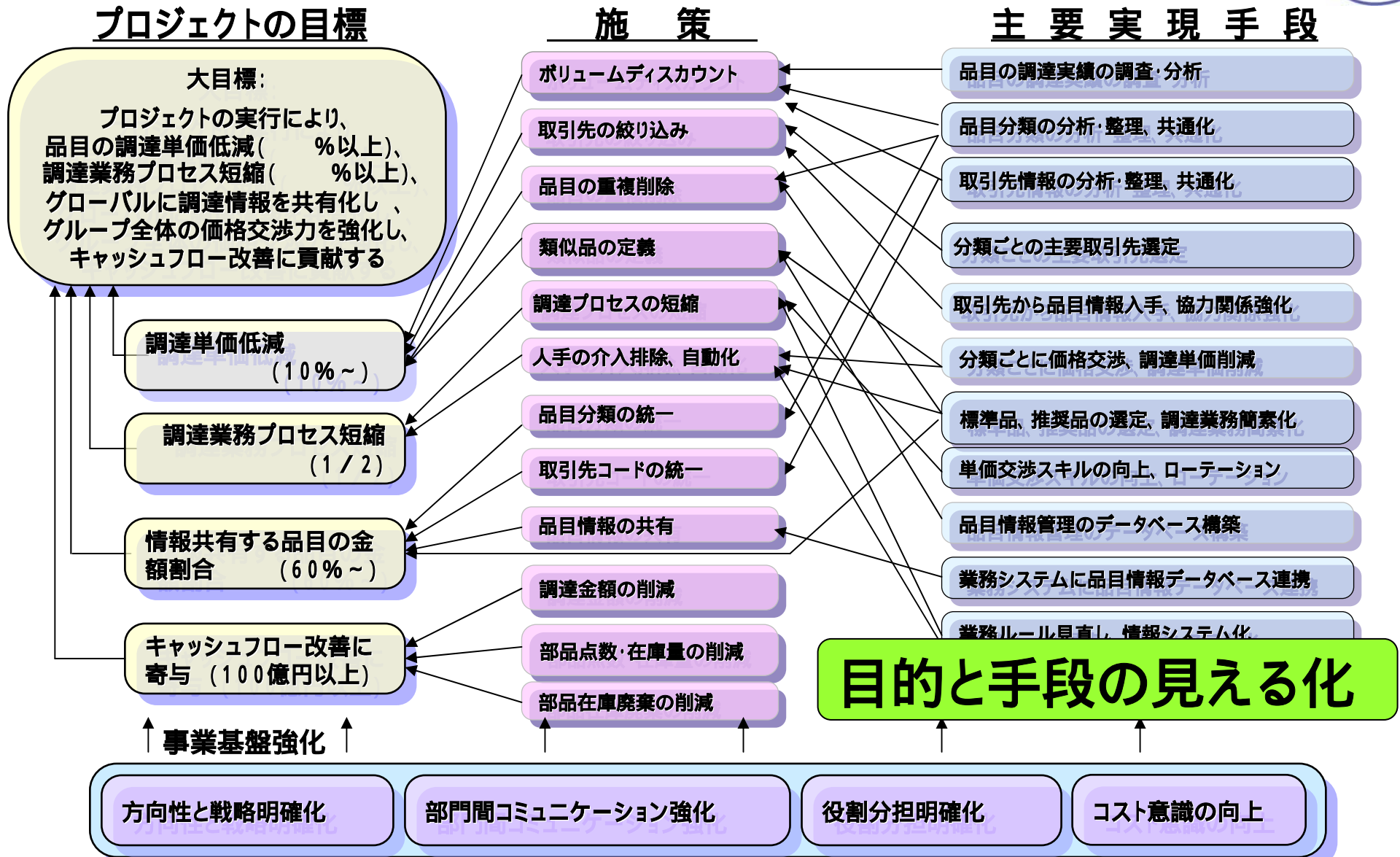
業務改革領域と期待効果の関連性の見える化ができる
(重要度、実現可能性、関連部門)

業務改革に伴って、情報システムの変更(再構築、機能強化)が必要になるテーマが多く出てくる。

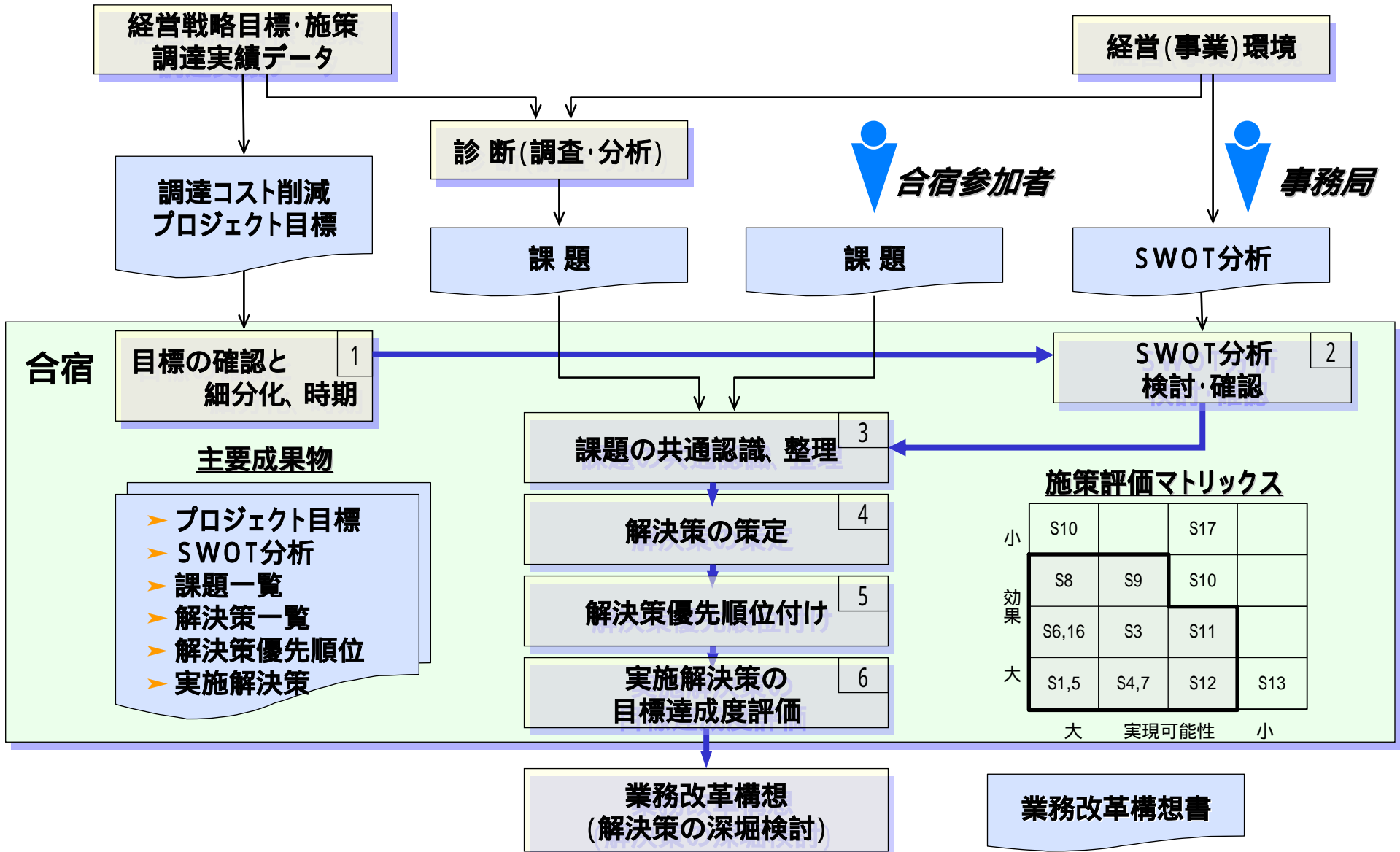
改革テーマ毎の期待効果を考えて、実施に当たっての優先順位付けして、プロジェクト計画を作成する。

プロジェクト実施に当たって、短期にコスト削減効果が見込める分類から着手する(システム化して業務定着)。

参考資料3 調達コスト削減プロジェクトの改革コンセプト例



<参考資料4> 合宿検討会の狙いと進め方



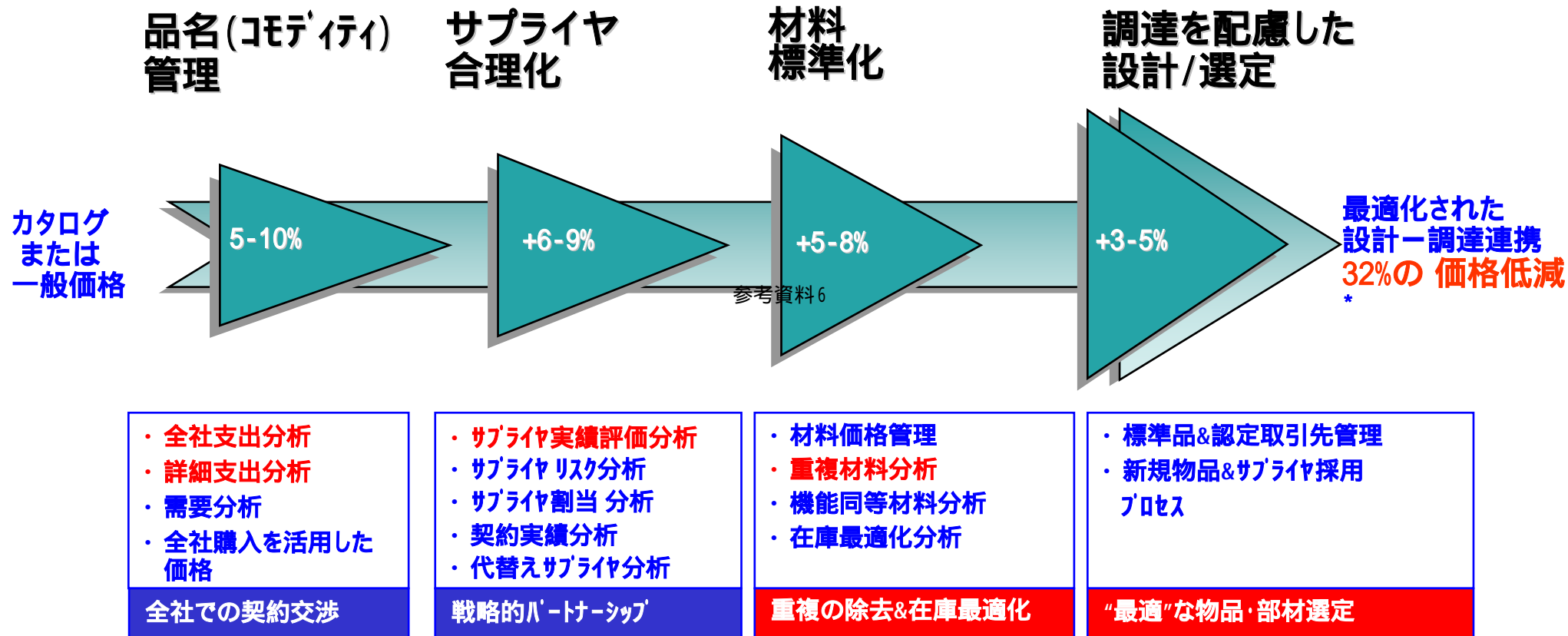
<参考資料5>今後の進め方、基本方針



調達コスト削減の**対象組織・対象品目範囲と順序**を明確化にし、実施スタートする。

会社	部門	生産部材 + 一般購買品	生産部材	一般購買品	進め方、対資対効果
単体	全部門				生産部材と一般購買品の同時並行は 工数上、プロジェクト管理上お勧めしない
					経験上、投資対効果高い
	限定部門				
単体 + 関連会社	全部門				生産部材と一般購買品の同時並行は 工数上、プロジェクト管理上お勧めしない
					経験上、投資対効果高い
	限定部門				

参考資料6 一般的なコスト削減の期待効果



* Ernst & Young社による

参考資料7 基本マスタースケジュール案(仮設定)



2007年度			2008年度												2009年度							
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

← 分類ごとのコスト削減フェーズはフェーズ毎の見積



1. TOPマネジメントと周りの者に信頼されている方

理由； 大きな投資と社内工数の投入するプロジェクト
山のように出てくる課題に周囲の方々に協力頂きながら、対処する必要があります

2. 広い観点(全社的観点)でものが見れる方

理由； 目的が全社最適業務、全社最適システムを構築すること

3. 柔らか頭で積極的な方

理由； プロジェクトの目的自体が改革なので、過去の成功体験にとらわれず、
チャレンジ精神旺盛な方が適任

ポイント； 上記が満たせば、現在の職位(ポジション)はこだわる事はありません

- 1) 他企業を多く見ている**外部の目**から、自社の問題点、課題、解決の進め方が分る
- 2) 自社や情報システム会社が持っていないノウハウ、プロジェクトの進め方、調達コスト削減の方法、他企業での調達改革事例、プロジェクトメンバー間のコンセンサス向上の方法論等を有しており、**短期に効率的にプロジェクト推進**できる
- 3) **自社のプロジェクトメンバーやプロジェクトマネージャの工数低減**が図れる
 - ▶ 効率的なプロジェクト推進
 - ▶ プロジェクトマネジメント支援
 - ▶ 外部コンサルタントによる資料作成
- 4) 自社の各部門(各ユーザー部門、情報システム部門 他)を越えた、第三者の眼で判断し、それを**プロジェクトマネージャやトップマネジメントに提言、具申**ができる
 - ▶ 業務システムに追加開発するか、業務変更をするか？



結果として外部コンサルタント活用により、内容の質向上と時間の短縮を図り、**早期に調達コスト削減のメリット**を享受することができます。