

進化する部品調達のビジネスモデル

—電子部品商社を支えるSCMソリューション—

日本の基幹産業のひとつであるエレクトロニクス（電機・電子）産業の完成品メーカーは、従来からアジアを中心とした海外生産を積極的に進めてきた。この海外生産の陰には、生産に必要な部品を必要なところから最適な形で調達する電子部品商社の存在がある。本稿では、電子部品商社の新しい取り組みとそれを支えるシステムの動向について紹介する。

メーカーの海外生産を支える電子部品商社

1つのエレクトロニクス製品の中には、何百、何千という数の電子部品が使われている。この部品を部品メーカーから調達して完成品メーカーに納めているのが電子部品商社である。日系企業のアジアを中心とした海外生産が進むと、電子部品商社もその海外工場に近いところに拠点を設け、アジア全域を股にかけた部品調達を行ってきた。電子部品のサプライチェーンは、その大半が電子部品商社によって担われていると言ってよい。

電子部品商社には、日系の大手半導体メーカーの系列特約店から始まったもの、欧米の半導体メーカーの製品を扱う商社、総合商社から分社化したもの、独立系の商社などがある。その大半がアジアの主要都市に拠点をもち、最近ではベトナム、インド、ロシアなどにも進出している。

これらの電子部品商社は、顧客の完成品工場に最も近い拠点で多品種の部品をまとめて受注し、アジア全域から最適な納期と価格で調達することで強みを発揮する。そのため、納期や価格面での要求がさらに厳しさを増す昨今では、拠点間の密接な連携がますます重

要になってきている。

多様化する商社のビジネスモデル

従来からの商社のビジネスは、顧客からの注文を受けて商品を調達し納品することで売り買いの間のマージンを確保する、リスクの少ないものであった。

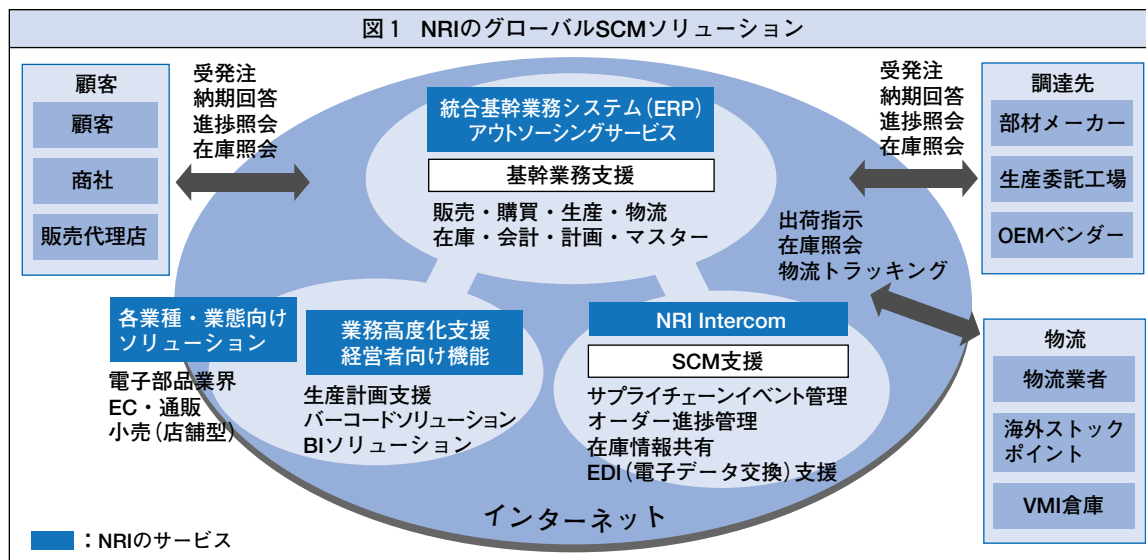
しかし、昨今では完成品メーカーは在庫の圧縮を図るために小ロット・短納期の発注をすることが一般的になっており、またグローバル化の進行により部品メーカーの生産拠点もアジア全域に拡大している。そのため、商社としても在庫リスクや為替リスクを抱えながら顧客の要求に応じていく必要に迫られている。

取引形態にも変化が生じている。受注に基づいて発注を行う従来の売買紐付きモデルのほか、顧客の内示に基づく先行発注や、顧客の倉庫に自社在庫を置いて顧客が払い出した分だけ売上計上するVMI（ベンダー・マネージド・インベントリー）モデル、MRP（資材所要量計画）を駆使して自社で顧客のBOM（部品構成表）を管理し、顧客の半完成品に用いる数百点の部品を一括受注するモデルも一般化してきている。さらには、自社の組立

NRI香港
副総経理

澤井啓義（さわいひろよし）

専門は製造業・商社向け業務システム
のコンサルティング、商品企画開発



工場を顧客の工場の近くに設置し、半完成品の組立まで行って納品するEMS（エレクトロニクス・マニュファクチャリング・サービス）も始まっている。

業務管理システムによるサポートが重要

複雑化する業務に柔軟に対応し、商社が自らリスクをとって攻めの経営を行っていくためには、業務の遂行とリスク管理の両面で、強力な業務管理システムによるサポートが重要になる（図1参照）。

業務遂行面では、受発注・入出庫の大量のトランザクション処理と、週次で変動する顧客の需要予測や取消返品・価格変更などのイレギュラー処理に対応することが課題となる。そのため、人海戦術での入力作業を省力化する工夫とともに、データ交換で業務の効率性を向上させる必要がある。また、部品の

一括受注やEMSのようなケースでは、本来は製造業が行っていた業務領域にまで踏み込んだ業務システムの構築が必要になる。

リスク管理面では、顧客の需要変動による過剰発注や発注漏れ、納期遅延、潜在的な不良在庫など、サプライチェーン上で発生するリスクの情報を早期に共有するSCEM（サプライチェーン・イベント管理）の仕組みが有効である。また、取引ごとの粗利の徹底管理、適正な原価管理と在庫評価、キャッシュフロー管理など、統合的な社内管理が行える仕組みも必要である。

変化の激しい電子部品サプライチェーンで主要な役割を果たし、顧客のさまざまな要請に応じていくためには、より付加価値の高いサービスの提供と、ITを活用した高度なリスク管理体制、顧客へ提案できる技術開発力の蓄積が不可欠となっている。 ■