

サプライヤーを評価するとは どういう事か？

第八回 2013.9.28 高松 ケーススタディ
購買ネットワーク会 中四国

第二部 ケーススタディ

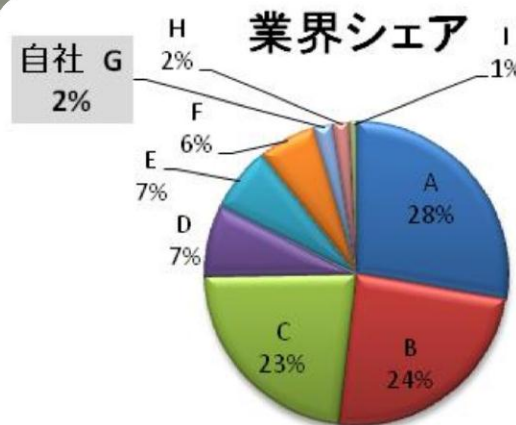
- サプライヤー評価を刷新するバイヤーの事例から学ぶ
 - 3社のサプライヤ評価
 - 今後5年間の調達戦略

あなたは四国コンベアという 中小企業のバイヤーです。

- あなたは日本の搬送コンベアメーカーに勤務しています。

この業界には10社の競合相手が存在しています。あなたの勤務先はシェアが低く、業界第7位のメーカーです。

2013年予測



会社名	売上(億円)
A	400
B	350
C	330
D	110
E	100
F	90
自社 G	30
H	25
I	10

調達ストーリー

あなたはコストダウンとグローバル展開の目的で
サプライヤー評価を刷新する必要に迫られました。

まずは調達金額が一番高額であるモーターから着手する事になりました。

<http://www.hansou.jp/plaza/theater/industry/butsuryu.html>

自社の概要

中長期経営戦略における売り上げ目標は次の通り。

- 2013年国内のみで売上高30億円見込みから、今後は国内は毎年2億円+海外で毎年4億円UP

- 5年間で売上倍増の目標
(市場規模は十分に有る)

売上高 30億円 (2013年度見込み)

販売品 搬送コンベア

調達先 日本・中国・台湾

組立元 日本の自社工場

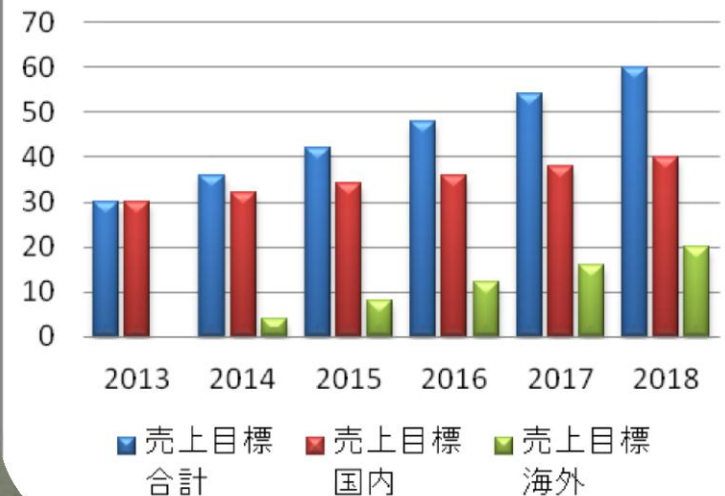
販売先 日本 (今後は海外展開する)

従業員 100名

単位：億円

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
売上目標 合計	30	36	42	48	54	60
売上目標 国内	30	32	34	36	38	40
売上目標 海外	0	4	8	12	16	20

売上目標 単位(億円)



モーター調達の詳細 (配布資料其の壱)

添付資料-1(1/2) : サプライヤー情報シート/品目カテゴリー: モーター

品目カテゴリー : モーター (搬送機用 産業用モーター) ..
 四国コンベアの年間発注台数 : 5,000 台 (2012 年度実績) ..
 四国コンベアの年間使用台数 : 4,000 台 (2012 年度実績) ..
 四国コンベアの年間発注金額 総計 : 538,000,000 円 (2012 年度実績) ..



サプライヤー企業名 (本国籍) ..	小崎電機製作所 (日本) ..	南方電機 (台湾) ..	河北電機集団 (中国) ..
工場所在地 ..	日本 三重県 ..	台湾 台中市 ..	中国 黒龍江省 ..
製品原産国 ..	日本 ..	台湾 ..	中国 ..
全従業員数 ..	1,700 名 ..	200 名 ..	120 名 ..
エンジニアの人数 (全従業員数中) ..	1,100 名 ..	120 名 ..	70 名 ..
経営者の資質 ..	創業 118 年目であり、創業者一族支配ではなく公正な人事で経営者が選ばれている。経営者は現場現物を重要視する人柄 ..	野心的で強気な発言が物議を醸す事がしばしば有る。+ 他業界からの引き抜きで入社し、急成長させた ..	創業者一族で経営層を固めた一族支配 ..
企業理念・経営方針 ..	時代に合わせて理念・方針を慎重に変えている ..	拡大志向・規模の増加を重視している ..	お客様第一を掲げるが、「言動が一致していない。」という声も聞かれる ..
経営指標・経営安定度 ..	派手さは無いが堅調な売り上げ増・純利益増 ..	負債比率は多いが、規模の拡大で成長している ..	外注依存度が高いので社内に固定資産は少ない ..
年間売上高 (2012 年度実績) ..	1,500 億円 ..	66 億円(*2) ..	29 億円(*2) ..
総資本 (2012 年度実績) ..	680 億 2 千万円 ..	85 億 7 千万円(*2) ..	1 億 3 千万円(*2) ..
自己資本 (2012 年度実績) ..	340 億 6 千万円 ..	16 億 4 千万円(*2) ..	1 億 3 千万円(*2) ..
当期純利益 (2012 年度実績) ..	45 億円 ..	1 億 8 千万円(*2) ..	280 万円(*2) ..
総資本利益率 (ROA=Return on Asset) ..	6.6% ..	2.1% ..	2.1% ..
[=当期純利益÷総資本×100] (2012 年度実績) ..			
自己資本利益率 (ROE=Return on Equity) ..	10.3% ..	11% ..	2.1% ..
[=当期純利益÷自己資本×100] (2012 年度実績) ..			
四国コンベアからの年間発注金額 (2012 年度実績) ..	432,000,000 円 ..	96,000,000 円(*2) ..	10,000,000 円(*2) ..
四国コンベアの年間発注台数 ..	3,600 台 ..	1,200 台 ..	200 台 (2013 年 1 月から取引開始) ..
品質管理レベル (ISO9001 認証の取得等) ..	ISO9001 取得済み。品質保証部のスタッフのレベルが高く、品質管理体制もしっかりと確立されている ..	ISO9001 取得済み。一部 M&A 直後の会社には意思疎通の乱れが散見される事もある ..	ISO9001 は取得していないが、QA マニュアル(品質管理手順書) は ISO9001 レベルで準備されている ..
製品の品質レベル ..	極めて高い (不具合率 約 0.1%) .. ほぼ不具合無し ..	高い (不具合率 約 5%) .. 一部の塗装の剥がれや傷等、簡易的な不具合 ..	あまり高くない (不具合率 約 20%) + 塗装にムラがある。数台は性能上の不具合有 ..
購入単価 ..	120,000 円 .. (四国コンベア普通運の金額) ..	USD 800 .. (Ex-works on Truck=南方電機工場車上渡し) ..	USD 500 .. (Ex-works on Truck=河北電機工場車上渡し) ..
輸送費 (サプライヤー工場から四国コンベア工場普通) ..	本体を含む ..	1 台あたり約 USD 10 ..	1 台あたり約 USD 15 ..
支払条件 ..	検収翌々月末 5 ヶ月手形払 ..	製品出荷後 30 日以内 TTR (現金送金) ..	製品出荷準備完了後 TTR (現金送金) .. 入金確認後出荷 ..

モーター調達の詳細 (配布資料其の貳)

添付資料-1(2/2) : サプライヤー情報シート/品目カテゴリー: モーター

サプライヤー企業名(本国籍)	小崎電機製作所(日本)	南方電機(台湾)	河北電機集団(中国)
供給可能台数(年間)	2400,000台	800,000台	18,000台
納期	発注後3ヶ月で四国コンベア工場着	発注後3ヶ月でサプライヤー工場出荷	発注後4.5ヶ月でサプライヤー工場出荷
納期遵守率	極めて高い(ほぼ納期遅れ無し)	高い(約90%)	低い(約50% 2回に1回は遅れる)
製造設備	供給可能台数を超える製造できるレベルの十分な製造設備を保有し、保守、保全が行き届いている	供給可能台数に見合う適当な製造設備を保有して、保守・保全が行われている	供給可能台数に見合う適当な製造設備を保有して、保守・保全が行われている
梱包	ダンボール梱包	ずかし木箱	頑丈な木箱(開梱が大変な作業)
輸送	トラック輸送	海上輸送+トラック輸送	海上輸送+トラック輸送
輸送期間	サプライヤー工場出荷後、翌営業日に四国コンベア工場着	サプライヤー工場出荷後、15日後 四国コンベア工場着	サプライヤー工場出荷後、20日後 四国コンベア工場着
環境対応・グリーン調達・リユースリデュースリサイクル	業界を牽引する環境適合モデル	ここ数年で強化しつつある	最低限の対応のみ
製造技術力の指標	世界でもトップクラスの技術力	世界のトップメーカー BOB エレクトリック社(スイス)からのOEMを約15年前から受けている	日本国内第四位のシェアを誇る安泰電機、との技術提携を5年間実施。現在は提携関係無し
開発技術力の指標	新製品の開発に余念がない。 開発専任エンジニア約100名	新製品の開発・販売は5年前。 開発専任エンジニア約10名	新製品の開発はここ10年無し。 独自の技術開発能力は低いと推定される
四国コンベアからの発注履歴	約30年	約5年	約7ヶ月前に新規に開拓したサプライヤー
協力体制	技術勉強会を積極的に開催し、設計上の相談も担当窓口がある。但し、四国コンベアより発注量の多い企業へは、積極的な営業を展開している	他社からのシェアを奪う動きには俊敏な営業対応	自社の得意分野であれば積極的な協力を見せるが、不得意分野であれば簡単に辞退する社風
インフラ・電力・水・労働力 カントリーリスク・物流	特に問題なし	以前は電力供給に難があったが、数年前から解決済み	長期雇用の環境に無く、従業員は3年で入れ替わってしまうことが多い。また、賃金の上昇率は毎年20%と高い。停電はこの地域は毎週月曜日午後
その他	・創業1895年。日本第一位の市場シェアを誇るリーダー(市場占有率 約30%)、品質、ブランド共に世界的に定評がある。 ・生産拠点は中国、ベトナムにあり、今後は日本市場向けにコスト安の中国製、ベトナム製を供給する方向	・創業1956年。当初は、日本第二位のシェアを誇る。高松電産の技術提携を受ける。約10年後、提携解消。 ・台湾第一位の市場シェアを誇るリーダー。(市場占有率 約45%)	・創業1975年。中国市場におけるチャレンジャー的存在。ここ数年で頭角を現す。 ・冬季は大雷により大連港(観音の国駐港)までの通行が難航する場合有。 ・外注依存度が高い。

注記:

1) 2012年度は、2012年4月から2013年3月迄の期間

2) 1USD=94.79円(2013年3月の平均為替レート)で換算

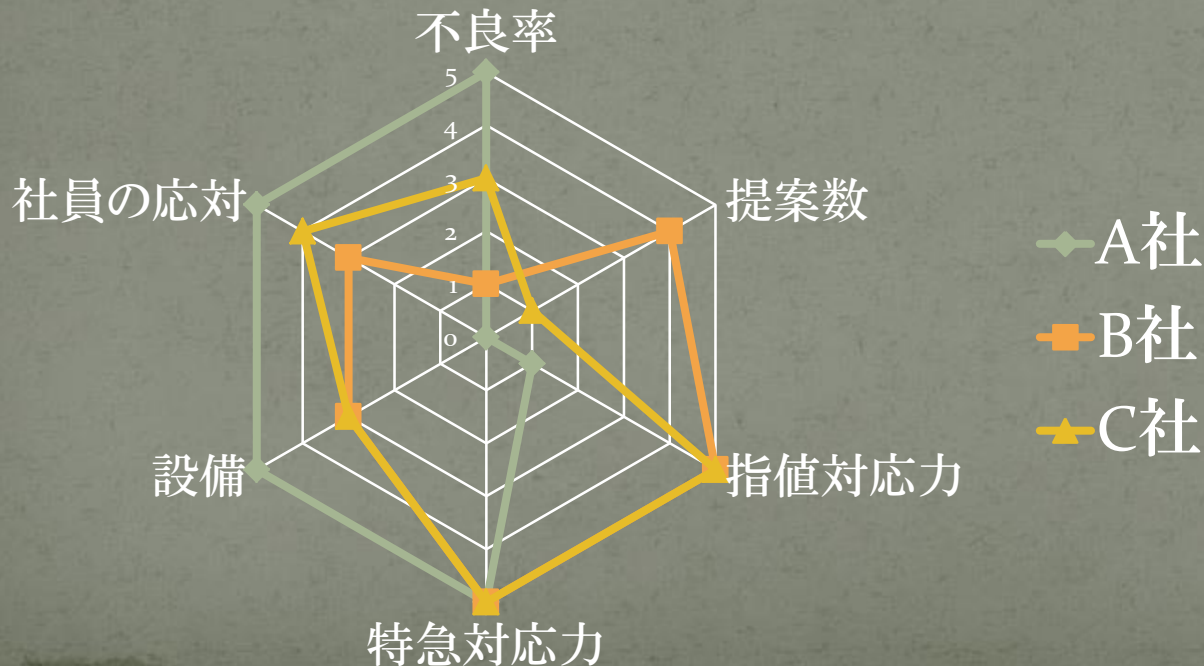
3) 今回のケースでは、便宜上、一種類の同一仕様のモーターを購入していることを条件とする

既存のサプライヤ評価シート

ここであなたは問題にぶつかります。

なんと、既存のサプライヤ評価シートでは国産の小嶋も海外の南方・河北も同じ21点になってしまうのです。あなたは評価の仕組みの改善に取り掛かります。

主要供給元の調査	A社	B社	C社	
不良率	5	1	3	最初は満点で不良図面毎にマイナス1点
提案数	0	4	1	最初は0点でVE提案をしたら1点
指値対応力	1	5	5	最初は満点で指値で受けなかったらマイナス1点
特急対応力	5	5	5	最初は満点で特急を断ったらマイナス1点
設備	5	3	3	工作機械の種類数が多いほど高得点
社員の対応	5	3	4	最初は満点で、電話口の態度が悪かったらマイナス1点
総合計	21	21	21	



中国・台湾メーカーの落とし穴

- 会社方針で品質重視は厳しく問われている。
- クレーム対応費は一件当たり15～20万円と高額。
- メーカー保証・保障はクレーム対応費を除く契約。
- 不良率によっては最安値で無くなる場合が有る。

日本円/1件	小島	南方	河北
不良対応費用 単価	¥150,000	¥170,000	¥200,000

- 為替の乱降下が予測の範疇を超えて進行中。
- 為替によっては最安値で無くなる場合が有る。

表-1：為替レート推移 (USD/円～月平均)

年月	レート
2013年1月	89.16円
2013年2月	93.16円
2013年3月	94.79円
2013年4月	97.70円
2013年5月	101.10円
2013年6月	97.33円
2013年7月	99.75円

今後5年間のアクションプランは？

- 候補サプライヤー3社を評価する評価の仕組みを構築して下さい。
- 評価項目は各グループで討議して決定して下さい。
- 調達戦略については、5年間、どのサプライヤーからどれくらいの量購入するのか、その理由を評価の仕組みと組み合わせでご発表ください。

添付資料-1(1/2) :サプライヤー情報シート/品目カテゴリー：モーター

品目カテゴリー :モーター（搬送機用 産業用モーター）
 四国コンベアの年間発注台数 :5,000台（2012年度実績）
 四国コンベアの年間使用台数 :4,000台（2012年度実績）
 四国コンベアの年間発注金額 総計 :538,000,000円（2012年度実績）



サプライヤー企業名（本国籍）	小嶋電機製作所（日本）	南方電機（台湾）	河北電機集団（中国）
工場所在地	日本 三重県	台湾 台中市	中国 黒龍江省
製品原産国	日本	台湾	中国
全従業員数	1,700名	200名	120名
エンジニアの人員数（全従業員数中）	1,100名	120名	70名
経営者の資質	創業118年目であり、創業者一族支配ではなく公正な人事で経営者が選ばれている。経営者は現場現物を重要視する人柄。	野心的で強気な発言が物議を醸す事がしばしば有る。他業界からの引き抜きで入社し、急成長させた。	創業者一族で経営層を固めた一族支配。
企業理念・経営方針	時代に合わせて理念・方針を慎重に変えている。	拡大志向・規模の増加を重視している。	お客様第一を掲げるが、「言動が一致していない。」という声も聞かれる。
経営指標・経営安定度	派手さは無いが堅調な売り上げ増・純利益増	負債比率は多いが、規模の拡大で成長している。	外注依存度が高いので社内に固定資産は少ない。
年間売上高（2012年度実績）	1,500億円	66億円(*2)	29億円(*2)
総資本（2012年度実績）	680億2千万円	85億7千万円(*2)	1億3千万円(*2)
自己資本（2012年度実績）	340億6千万円	16億4千万円(*2)	1億3千万円(*2)
当期純利益（2012年度実績）	45億円	1億8千万円(*2)	280万円(*2)
総資本利益率（ROA=Return on Asset） [=当期純利益÷総資本×100]（2012年度実績）	6.6%	2.1%	2.1%
自己資本利益率（ROE=Return on Equity） [=当期純利益÷自己資本×100]（2012年度実績）	10.3%	11%	2.1%
四国コンベアからの年間発注金額（2012年度実績）	432,000,000円	96,000,000円(*2)	10,000,000円(*2)
四国コンベアの年間発注台数	3,600台	1,200台	200台（2013年1月から取引開始）
品質管理レベル（ISO9001認証の取得等）	ISO9001取得済み。品質保証部のスタッフのレベルが高く、品質管理体制もしっかりと確立されている。	ISO9001取得済み。一部M&A直後の会社には意思疎通の乱れが散見される事もある。	ISO9001は取得していないが、QAマニュアル(品質管理手順書)はISO9001レベルで準備されている。
製品の品質レベル	極めて高い（不具合率 約0.1%） ほぼ不具合無し	高い（不具合率 約5%） 一部の塗装の剥がれや傷等、簡易的な不具合。	あまり高くない（不具合率 約20%） 塗装にムラがある。数台は性能上の不具合有。
購入単価	120,000円 （四国コンベア着迄の金額）	USD 800 （Ex-works on Truck=南方電機工場車上渡し）	USD 500 （Ex-works on Truck=河北電機工場車上渡し）
輸送費（サプライヤー工場から四国コンベア工場着迄）	本体に含む	1台あたり約USD 10	1台あたり約USD 15
支払条件	検収翌々月末5ヶ月手形払	製品出荷後30日以内TTR（現金送金）	製品出荷準備完了後TTR（現金送金） 入金確認後出荷

添付資料-1(2/2) :サプライヤー情報シート／品目カテゴリー：モーター

サプライヤー企業名（本国籍）	小嶋電機製作所（日本）	南方電機（台湾）	河北電機集団（中国）
供給可能台数（年間）	2,400,000 台	800,000 台	18,000 台
納期	発注後 3 ヶ月で四国コンベア工場着	発注後 3 ヶ月でサプライヤー工場出荷	発注後 4.5 ヶ月でサプライヤー工場出荷
納期遵守率	極めて高い（ほぼ納期遅れ無し）	高い（約 90%）	低い（約 50% 2 回に 1 回は遅れる）
製造設備	供給可能台数を超える製造できるレベルの十分な製造設備を保有し、保守、保全が行き届いている。	供給可能台数に見合う適当な製造設備を保有して、保守・保全が行われている。	供給可能台数に見合う適当な製造設備を保有して、保守・保全が行われている。
梱包	ダンボール梱包	すかし木箱	頑丈な木箱（開梱が大変な作業）
輸送	トラック輸送	海上輸送+トラック輸送	海上輸送+トラック輸送
輸送期間	サプライヤー工場出荷後 翌営業日に四国コンベア工場着	サプライヤー工場出荷後 15 日後 四国コンベア工場着	サプライヤー工場出荷後 20 日後 四国コンベア工場着
環境対応・グリーン調達・リユースリデュースリサイクル	業界を牽引する環境適合モデル	ここ数年で強化しつつある	最低限の対応のみ
製造技術力の指標	世界でもトップクラスの技術力。	世界のトップメーカー BCB エレクトリック社（スイス）からの OEM を約 15 年前から受けている。	日本国内第四位のシェアを誇る安泰電機との技術提携を 5 年間実施。現在は提携関係無し。
開発技術力の指標	新製品の開発に余念がない。 開発専任エンジニア約 100 名	新製品の開発・販売は 5 年前。 開発専任エンジニア約 10 名	新製品の開発はここ 10 年無し。 独自の技術開発能力は低いと推定される。
四国コンベアからの発注履歴	約 30 年	約 5 年	約 7 ヶ月前に新規に開拓したサプライヤー
協力体制	技術勉強会を積極的に開催し、設計上の相談も担当窓口が有る。但し、四国コンベアより発注量の多い企業へは積極的な営業を展開している。	他社からのシェアを奪う動きには俊敏な営業対応。	自社の得意分野であれば積極的な協力を見せるが、不得意分野であれば簡単に辞退する社風。
インフラ・電力・水・労働力 カントリーリスク・物流	特に問題なし。	以前は電力供給に難があったが、数年前から解決済み。	長期雇用の環境に無く、従業員は 3 年で入れ替わってしまうことが多い。また、賃金の上昇率は毎年 20% と高い。停電はこの地域は毎週月曜日午後。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 創業 1895 年。日本第一位の市場シェアを誇るリーダー（市場占有率 約 30%）、品質、ブランド共に世界的に定評がある。 生産拠点は中国、ベトナムにあり、今後は日本市場向けにコスト安の中国製、ベトナム製を供給する方向。 	<ul style="list-style-type: none"> 創業 1956 年。当初は、日本第二位のシェアを誇る高松電産の技術提携を受ける。約 10 年後、提携解消。 台湾第一位の市場シェアを誇るリーダー（市場占有率 約 45%） 	<ul style="list-style-type: none"> 創業 1975 年。中国市場におけるチャレンジャー的存在。ここ数年で頭角を現す。 冬季は大雪により大連港（最寄りの国際港）までの通行が難航する場合有。 外注依存度が高い

注記：

1) 2012 年度は、2012 年 4 月から 2013 年 3 月迄の期間。

2) 1USD=94.79 円(2013 年 3 月の平均為替レート)で換算

3) 今回のケースでは、便宜上、一種類の同一仕様のモーターを購入していることを条件とする。

作成：2013 年 5 月 1 日