

なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを 行うのですか？

副題：外国におけるサプライヤー・コラボレーションの実態
あるいは、気が付けば渦巻だらけ

2014年10月25日

寺島 哲史

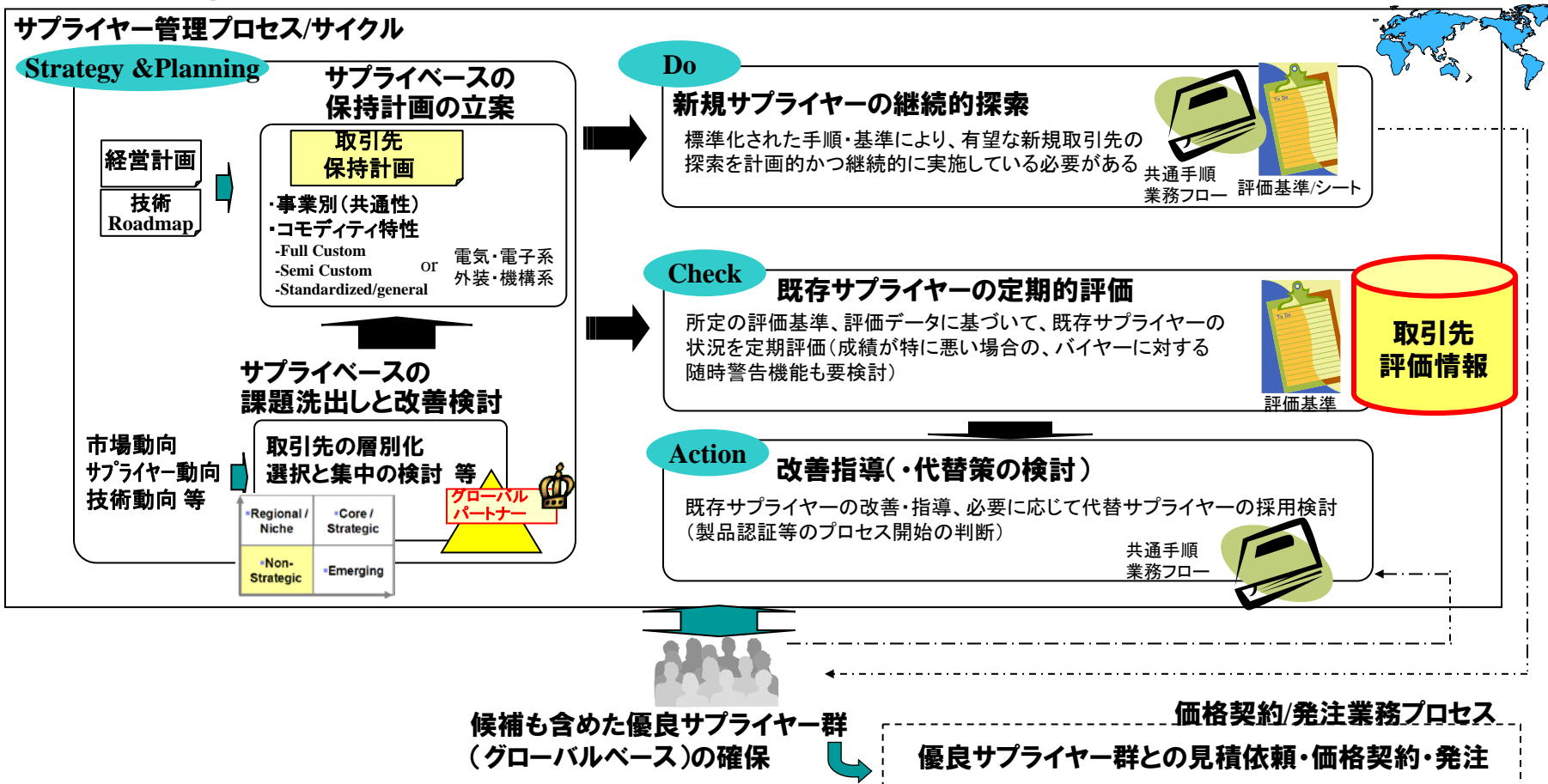
なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか？



購買ネットワーク会が、2007年に提示したサプライヤー・マネジメントの基本スキーム(提言)

1. 取引を行う大前提として、それに足るサプライ(サプライヤー)・ベースが確保できていることが重要
2. そのためのPDCAサイクルを確立して、体系的なサプライヤー管理を実践する必要がある

=サプライヤー管理のPDCAサイクル=



(出典:購買ネットワーク会 ディスカッション資料として、寺島哲史が提示)

なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか？



今、「Supplier Management」で画像検索してみると....“渦巻”ばかり

Google

ウェブ **画像** ニュース 動画 書籍 もっと見る ▾ 検索ツール

The search results include several diagrams:

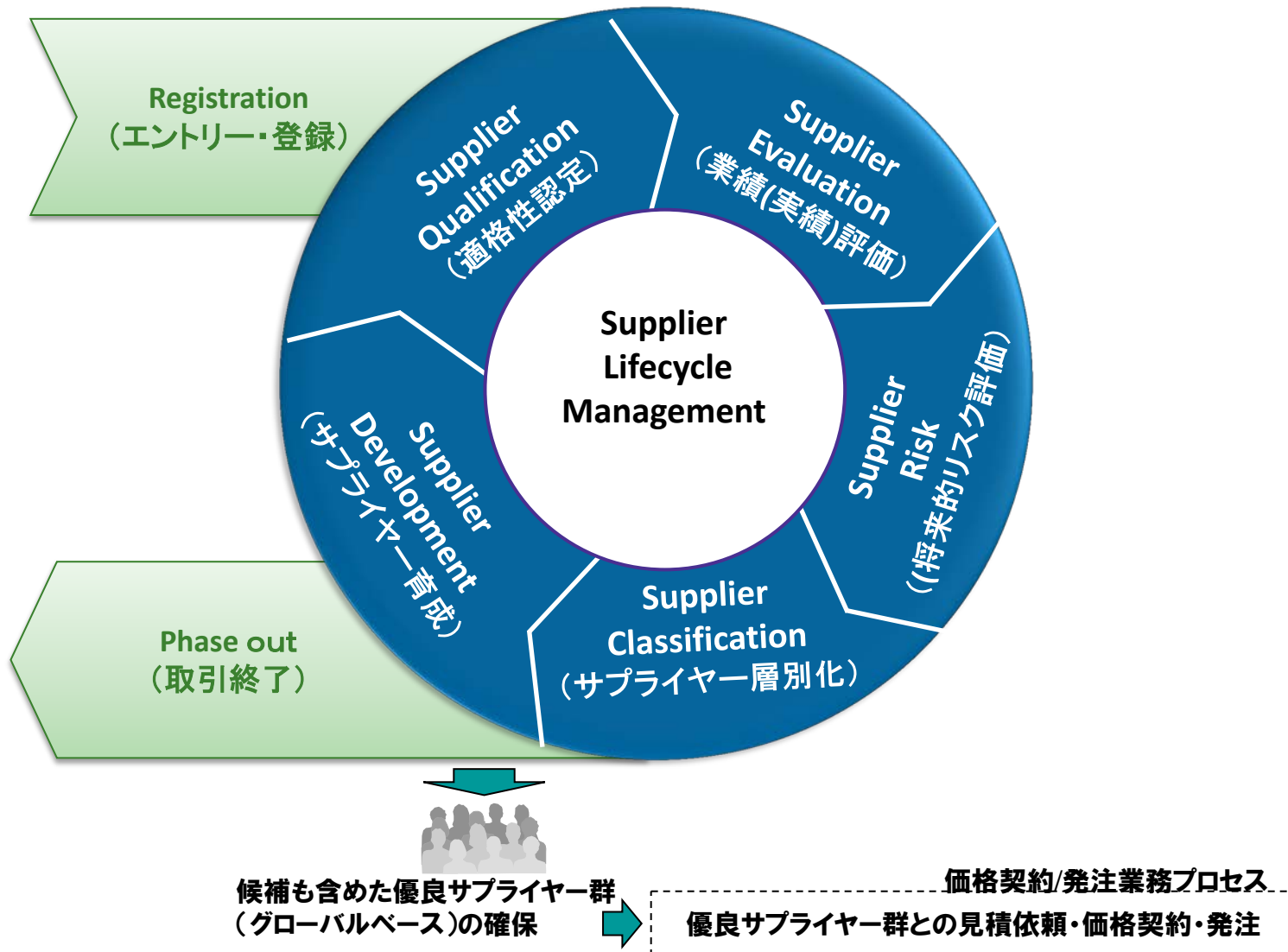
- Top Left:** A 2x2 matrix with 'Impact' (Value/Costs) on the y-axis and 'Scope' (Tactical/Strategic) on the x-axis. The top-right quadrant is red and labeled 'Resource Management for Total Value of Ownership', listing 'Market leadership', 'Supplier innovation', 'Exclusive access to technology', and 'Operational Advantages'. The bottom-right quadrant is grey and labeled 'Integrated Total Cost of Ownership Optimization', listing 'Simplification', 'Transparency', and 'e-Procurement'. The top-left quadrant is white and labeled 'Traditional Approach', listing 'Consolidation', 'Negotiation', and 'Aggressive Behavior'. The bottom-left quadrant is white and labeled 'Etc.'.
- Top Middle:** A circular flow diagram with 'Supplier Management' in the center. The cycle includes 'Supplier Sourcing', 'Supplier Qualification', 'Supplier Evaluation', and 'Phasing out of Suppliers', with 'Continuous Supplier Improvement' also indicated.
- Top Right:** A circular flow diagram with 'Supplier Management' in the center. The cycle includes 'Supplier Sourcing', 'Supplier Development', 'Supplier Evaluation', and 'Phasing out of Suppliers'.
- Bottom Left:** A 'Supply Chain Risk Framework' diagram showing 'Global Supplier Risks', 'Major environment risks', 'Operational risks', and 'Financial risks'.
- Bottom Middle:** A 'Supplier Relationship Management Operation Process Model' diagram showing a cycle of 'Previous Performance Assessment', 'Analysis', 'Controlling', 'Performance Optimization', 'Vendor Selection', and 'Vendor Program'.
- Bottom Right:** A circular flow diagram with 'Management strategic suppliers' in the center. The cycle includes 'Supplier selection for supplier management process', 'Supplier evaluation', 'Supplier classification', and 'Supplier development'.

Engineering
Improve Future Design
visibility and protect them &
supplier issues

Quality
Prevent Recurring Problems
Eliminate root cause issues

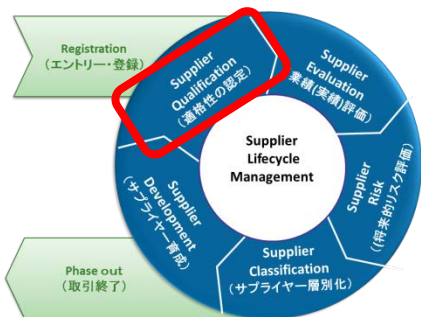
Supply Chain Management

Supplier Lifecycle Managementという概念の導入



なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか？

Supplier Qualification (適格性判定)とは



典型的な適格性判定基準項目

1. 法規制適合

2. 不正取引・倫理

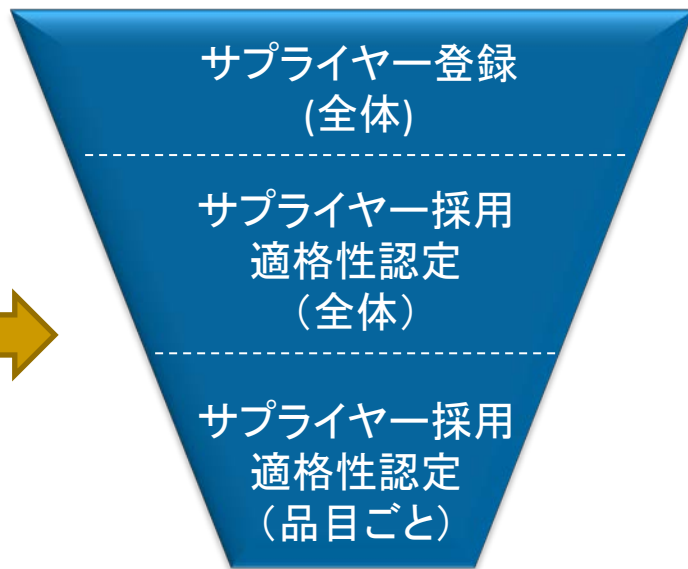
3. CSR/環境

4. 財務状況

5. 品質システム

6. 経営システム

7. 情報セキュリティ



なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか？

Supplier Qualification (適格性判定)とは

典型的な適格性判定基準項目の雛形例

1. 法規制適合

外国貿易法などの法規制に抵触するサプライヤーではないこと

・供給チェーンの外国貿易法抵触、取引先への仕様・部材供与、紛争鉱物有無など

2. 不正取引・倫理

企業市民として自己と社会の双方の利益を調和させた事業活動を推進する妨げになる、不正取引や倫理に反する取引が発生しないサプライヤーであること

・サプライヤーとの特別な利害関係、違法処罰実績など

3. CSR/環境

企業の社会責任として、環境負荷の低減と社会規範の遵守を通して持続可能な社会の実現に貢献するサプライヤーであること

・ISO14000認定取得、EICC基準への準拠、環境/CSR調査票での確認 ほか

4. 財務状況

安定調達可能な一定水準以上財務状況を有するサプライヤーであること

・D&B評価レーティング(もしくは代替指標)で一定以上のレーティング取得

5. 品質システム

適正品質での調達に向けて、サプライヤーの品質管理レベルが合格水準以上と確認したこと

・ISO9001の認定状況、品質工程監査結果 など

6. 経営システム

安定調達のために、財務状況と品質システムに加えて、サプライヤーが様々な観点で適正な経営システムに手運営されているか確認したこと

・サプライヤーの経営システム(経営方針、生産・購買・人事など各業務の状況)

7. 情報セキュリティ

取引を行うに十分な情報セキュリティが図られ、情報漏えいなどの事故が発生しない管理体制で運用されていると確認したこと

・セキュリティ違反発生状況、個人情報などの重要情報アクセス権限、セキュリティ教育 など

期限切れ肉響き8月3.7%減収

【ニューヨーク・杉本貴司】米マクドナルドは9日、仕入れ先だった中国の食肉加工会社が使用期限切れ鶏肉を使っていた問題で、7～9月期決算で最大2億ドル弱（200億円強）程度の減益要因となることが分かった。顧客離れによる売り上げの減少などが響いた。同日発表した8月の世界既存店売上高は前年同月比3・7%減り、約11年ぶりの落ち込みとなった。

(2014年9月10日、日経新聞夕刊)

マクドナルド、8月25%減収

日本マクドナルドホールディングス（HD）は8月の既存店売上高が前年同月比25・1%減ったと発表した。減少幅は2001年7月の上場以来最大。仕入れ先だった中国の食肉加工会社が使用期限切れ食肉を使っていた問題が7月下旬に発覚し、商品の安全性を不安視する消費者が利用を控えた。

マクドナルドの既存店売上高は7カ月連続、来店客（16・9%減）は16カ月連続のマイナス。鶏肉問題の発覚による顧客離れを受けて売上高は15～20%落ち込んだ。加えて中国製の鶏肉商品の販売を中止し、すべてタイ製にしたため、一部店舗で品切れになったことも減収につながった。

(2014年9月16日、日経MJ)

7月売上高17.4%減

マクドナルド「期限切れ肉」が直撃

日本マクドナルドホールディングスは5日、7月の既存店売上高が前年同月比17・4%減ったと発表した。前年実績を下回るのは6カ月連続。仕入れ先だった中国の食肉加工会社、上海福喜食品（上海市）が期限切れ食肉を使っていたことが発覚。商品の安全性を不安視する消費者が利用を控えているため。既存店売上高の減少幅は、季節限定商品の発売を強化。減収幅が拡大した。2013年の動きは止まったが8月

1月（17・0%減）以来も「改善には至っていない」の大きさだ。来店客も15%減（日本マクドナルド）という。ヒット商品が、来店客は9・6%減と6月の10・7%減から減少幅は改善しているものの、業績の低迷は長引く。単価も8・6%下がった。消費者が中国製の鶏肉商を敬遠すると判断し、すべてタイ製に切り替えた。調達が間に合わず、チキンクリスプなど人気商品が一部店舗で販売できなくなったことが響いた。

(2014年8月16日、日経新聞朝刊)

もがく「マクドナルド」…世界的に売上急落、日本に続き米トップも交代

産経新聞 10月6日(月)11時10分配信

外食の巨人マクドナルドが吹きすさぶ逆風にあえいでいる。最近の自然食志向や中国の食品会社の使用期限切れ鶏肉使用問題などで、世界的に売り上げが急落し、年間の販売見通しも暗転。さらにトップが交代した日本に続き米米部門責任者が事実上の引責辞任に追い込まれるなど、日米ともに経営体制が揺れ動く。危機感を強めるマクドも改革を急いでいるが、浮上のきっかけをつかめるか。

なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか マクドナルド・ショックを考える



新たな4つの品質管理強化策

1 一層の規律の強化。 新・監査体制

- 食肉・野菜原料を中心に、生産加工現場への監査頻度を増やします。
- 約30のサプライヤー工場への、日本マクドナルド・品質保証担当者による、無予告の工場監査を年1回追加実施します。
- 第三者機関による定期監査を、予告から無予告に変更し強化します。

3 知識をたくわえ、未来につなげる。 食品安全専門会議

- 食品衛生の専門家、行政経験者、サプライヤーが参加し、食の安全をテーマに専門的な知識や経験を共有。
- 行政や科学の専門家の視点から発生起りうるリスクを予測し最適な対処方法を採ります。

お客様に安心して食事を楽しんでいただくための4つの品質管理強化策

2 知識と意識をひとつに。 食の安全サミット

- 日本マクドナルドの品質保証担当者、サプライヤーの品質管理責任者とその部門長が一堂に会し、食の安全に関する国内や海外の成功事例や、経験を共有します。
- また、将来起こりうるリスクを予測し、そのリスクを軽減するための具体的な改善策を話し合います。

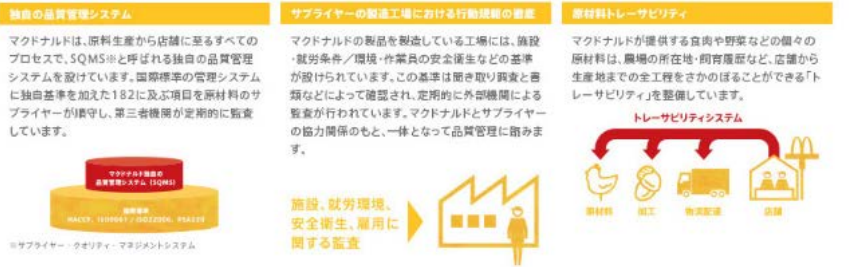
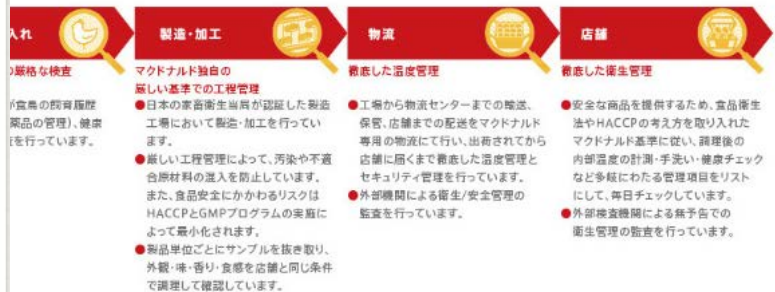
4 品質を守る人を育てる。 食品の安全と品質管理の トレーニングプログラム

- アルバイトを含む全従業員を対象に、トレーニングと認証プログラムを開始します。
- お客様に安全で高い品質の商品を提供するポリシーへの理解を深め、食の安全・品質管理の重要性について、毎年、認識を新たに定義させていきます。

情報公開と品質管理体制の強化を中心に、 安心のためにできるすべてのことを実行していきます。

品質管理プロセス

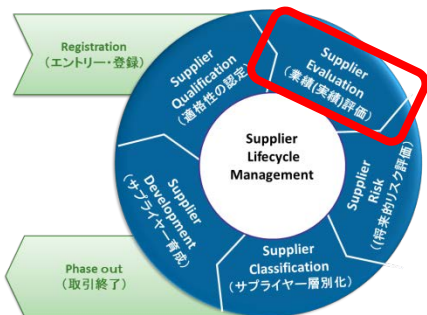
食などに関するマクドナルド品質管理プロセスはそのすべての工程において徹底した管理を行っています。以下に職内を例にとった場合のプロセスを説明



<http://www.mcdonalds.co.jp/safety/improve/index.html>

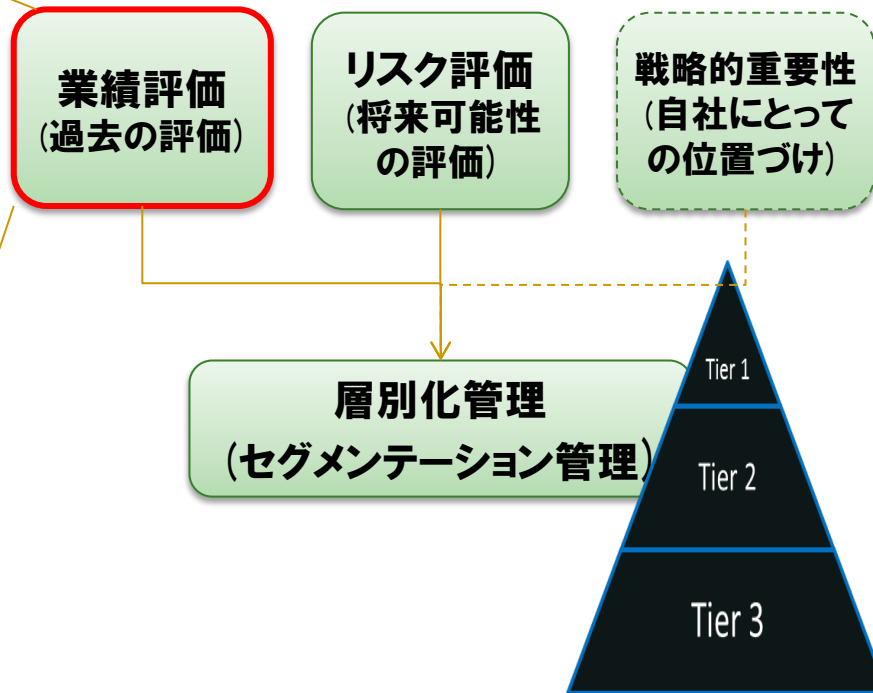
なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか

Supplier Evaluation (業績(実績)評価)とは



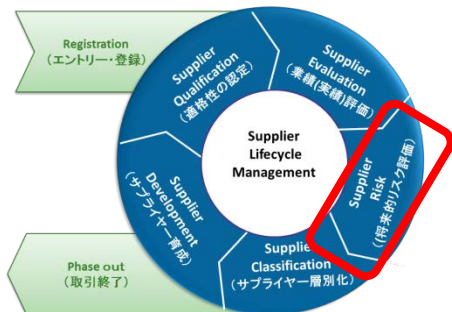
典型的な実績評価項目

分類	項目
価格 (Price)	コスト削減貢献
	価格優位性
品質 (Quality)	製品で発生した不良の影響度
	不良発生率
	不良発生時の対応状況
	要求納期遵守率
納期遵守 (Delivery)	回答納期遵守率
	出荷調整の手間の多寡
	納期変更対応力
	技術 (Technology)
経営	製品サポートの安定性
	技術支援度合い
	財務的安定度



なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか

Supplier Risk (リスク評価)とは



リスク評価(将来可能性評価)の雛形例

Financial Risk

1. ファイナンシャルリスク

サプライヤーが財務的に経営困難や倒産などの状況に陥り、供給を脅かすリスクがないか

- ・D&B評価レーティング

Geographical Risk

2. 地域性リスク

サプライヤー拠点のある特定の国や地域において、政情不安や自然災害などにより供給を脅かすリスクがないか

- ・政情不安、テロ被害、自然災害、環境規制

Compliance Risk

3. コンプライアンスリスク

企業市民として自己と社会の双方の利益を調和させた事業活動の推進を妨げるようなリスクがないか

- ・法的処罰履歴

Operational Risk

4. オペレーショナルリスク

サプライヤーのサプライチェーン全体(開発～納入)に関するリスクがないか

- ・製品リスク、品質リスク、物流リスク、サプライヤー評価

Strategic Risk

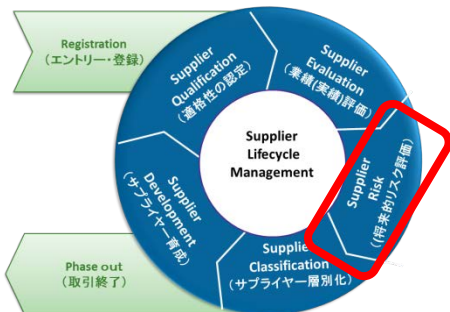
5. ストラテジックリスク

短期的・長期的視点において、調達戦略を実現を困難にするようなサプライヤー側のリスクがないか

- ・シングルソース、総売上における購入額比率

なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか

Supplier Risk (リスク評価)とは



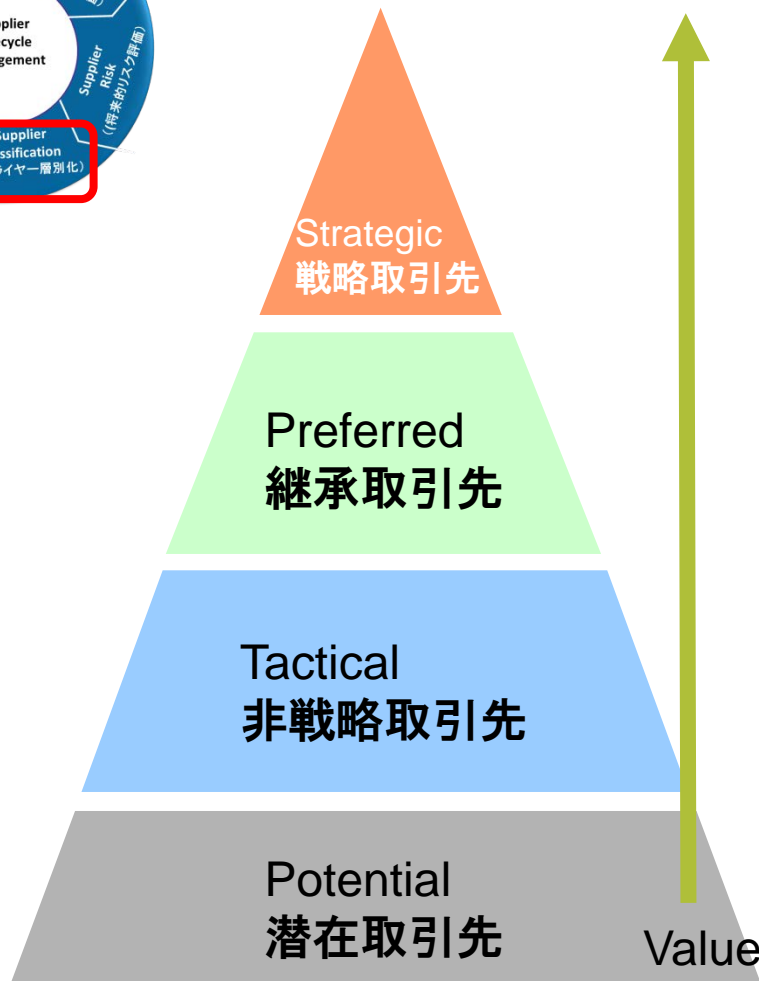
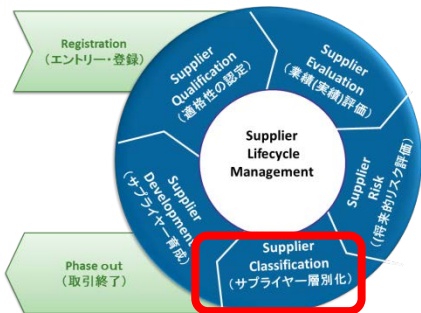
リスク評価の必要性については、It's購買系ブログ「**従来型サプライヤー評価不要論：第14回中四国購買ネットワーク会**」の「**現状の評価制度の矛盾点と新しい評価制度**」以降もご参照ください。

URLは以下になります。

<http://www.itscobuy.com/blog/?p=432>

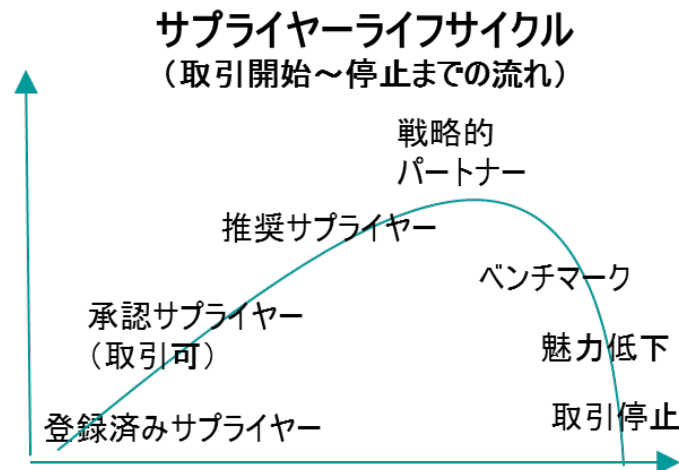
なぜ、あなたはサプライヤー・マネジメントを行うのですか

Supplier Classification (層別化管理)とは

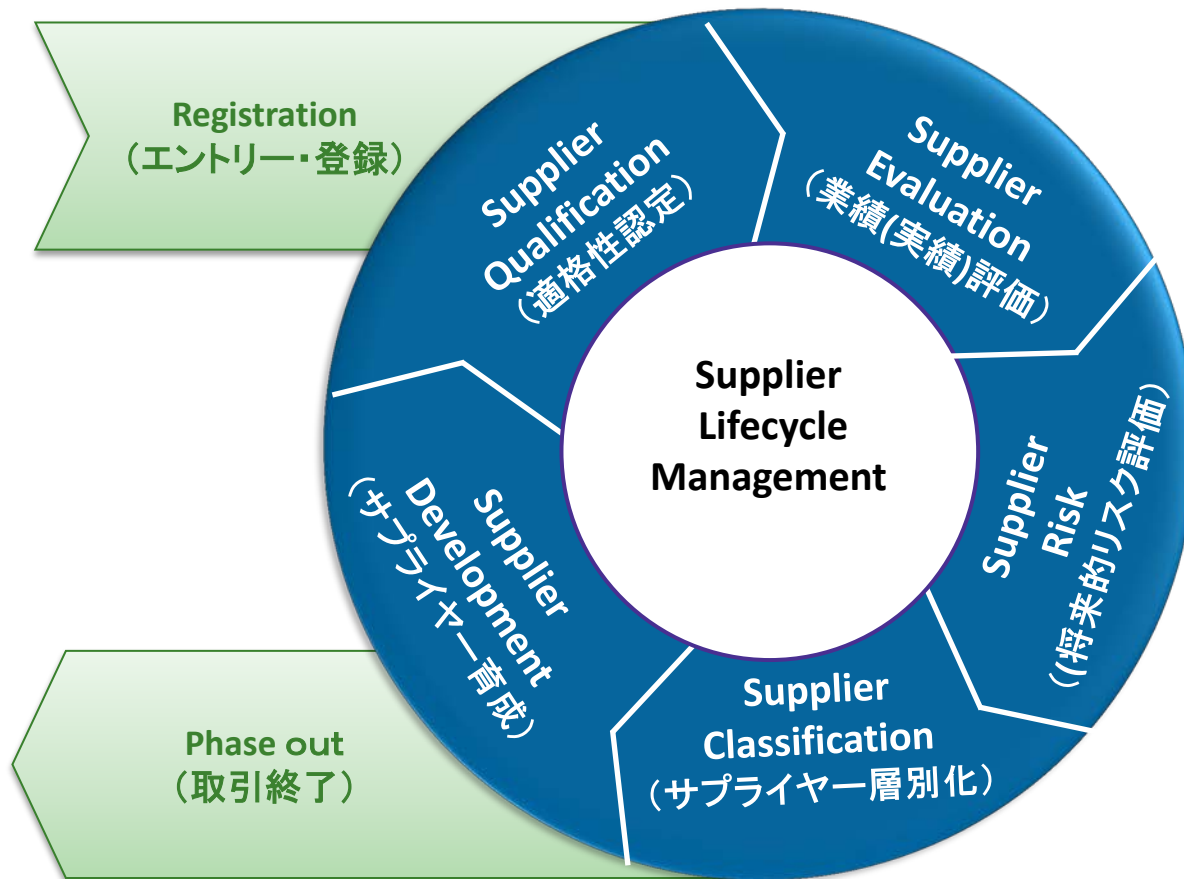


**戦略取引先(戦略パートナー)は、その資格を満たす企業を十分に確保できているか
不備があれば、そのフォローアップを考えているか**

取引を停止する(管理の手間も省く)取引先は、存在しないか



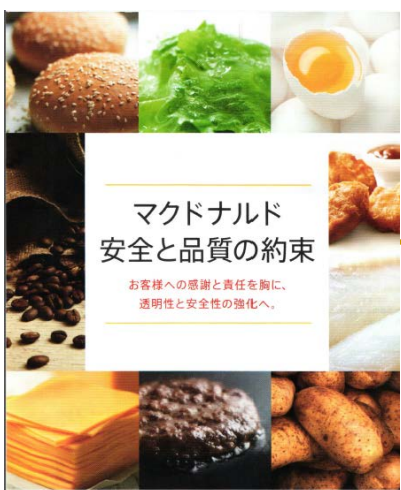
Supplier Lifecycle Managementという概念の導入



**候補も含めた優良サプライヤー群
(グローバルベース)の確保**

価格契約/発注業務プロセス
優良サプライヤー群との見積依頼・価格契約・発注

TPDD = Third Party Due Diligence



マクドナルド 安全と品質の約束

お客様への感謝と責任を胸に、
透明性と安全性の強化へ。



新たな4つの品質管理強化策

1 一層の規律の強化。 新・監査体制



- ・食肉・野菜原料を中心に、生産加工現場への監査頻度を増やします。
- ・約30のサプライヤー工場への、日本マクドナルド・品質保証担当者による、無予告の工場査察を年1回追加実施します。
- ・第三者機関による定期監査を、予告から無予告に変更し強化します。

3 知識をたくわえ、未来につなげる。 食品安全専門会議

- ・食品安全の専門家、行政経験者、サプライヤーが参加し、食の安全をテーマに専門的な知識や経験を共有。
- ・行政や科学の専門家の視点から将来起こりうるリスクを予測し最適な対処方法を探ります。



お客様に安心して食事を楽しんでいただくための4つの品質管理強化策

2 知識と意識をひとつに。 食の安全サミット

- ・日本マクドナルドの品質保証担当者、サプライヤーの品質管理責任者とその部門長が一堂に会し、食の安全に関する国内や海外の成功事例や、経験を共有します。
- ・また、将来起こりうるリスクを予測し、そのリスクを軽減するための具体的な改善策を話し合います。



4 品質を守る人を育てる。 食品の安全と品質管理の トレーニングプログラム

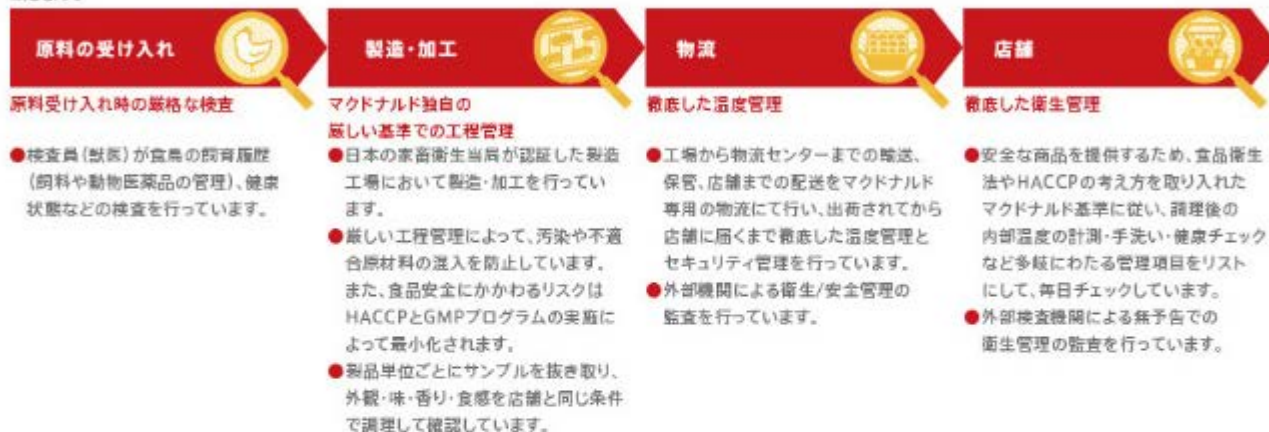
- ・アルバイトを含む全従業員を対象に、トレーニングと認証プログラムを開始します。
- ・お客様に安全で高い品質の商品を提供するポリシーへの理解を深め、食の安全・品質管理の重要性について、毎年、認識を新たに定着させていきます。



情報公開と品質管理体制の強化を中心に、 安心のためにできるすべてのことを実行していきます。

マクドナルドの品質管理プロセス

牛肉、豚肉、鶏肉、魚などに関するマクドナルド品質管理プロセスはそのすべての工程において徹底した管理を行っています。以下に鶏肉を例にとった場合のプロセスを説明致します。



独自の品質管理システム

マクドナルドは、原料生産から店舗に至るすべてのプロセスで、SQMS※と呼ばれる独自の品質管理システムを設けています。国際標準の管理システムに独自の基準を加えた182に及ぶ項目を原材料のサプライヤーが遵守し、第三者機関が定期的に監査しています。



※サプライヤー・クセリティ・マネジメントシステム

サプライヤーの製造工場における行動規範の徹底

マクドナルドの製品を製造している工場には、施設・就労条件/環境・作業員の安全衛生などの基準が設けられています。この基準は聞き取り調査と書類などによって確認され、定期的に外部機関による監査が行われています。マクドナルドとサプライヤーの協力関係のもと、一体となって品質管理に臨みます。

施設、就労環境、
安全衛生、雇用に
関する監査



原材料トレーサビリティ

マクドナルドが提供する食肉や野菜などの個々の原材料は、農場の所在地・飼育履歴など、店舗から生産地までの全工程をさかのぼることができる「トレーサビリティ」を整備しています。

トレーサビリティシステム



3. 採用サプライヤーに関する新たな経営貢献機会の登場

3-1. サプライヤー確保を巡って起こっていること

■ 改革テーマの必要性

#1: 災害に起因した事業継続リスク

以下のリストはなんだかお分かりになりますでしょうか？

Apple, Broadcom, Benchmark Electronics, Cisco, Canon, Dell, Digi International, Emcore, Emulex, Emerson, Fabrinet, Ford, Hewlett-Packard, Hitachi, Honda, II-VI Inc., Intel, JDS Uniphase, Lenovo Group, LSI Corp, Marvell Technology Group, Molex, NEC Corp., NetApp, Nikon, On Semiconductor, Panasonic, Rectifier Corp., Renaissance RE, Sanmina-SCI, Seagate, Semtech, Super Micro Computer, TiVo, Toyota, Western Digital and dozens more.

2011年の台風8号(Nock-ten)の被害の影響を受けた企業の一覧です。

(Andrew Bartolini氏のブログの2月13日記事 <http://cporising.com/2012/02/13/supply-risk-will-continue-to-impact-companies-in-2012/>)



Nock-tenは2011年7月に発生し、フィリピンから華南地区を通過した大型台風です。

この地域は電子部品供給拠点が集中しています。従って、今後も台風による被害は想定されます。

昨年は、東日本大震災およびタイ洪水災害が大きな話題になりましたが、その他にも災害被害が発生していました。企業は、このような災害リスクへの対応を迫られています。

3-1. サプライヤー確保を巡って起こっていること

ケース1 コロンビアでの紛争鉱物 (Conflict Mineral) 問題

アフリカの紛争鉱物使用状況のSEC報告が2014年より本格適用されますが、2013年8月にはコロンビアのゲリラ勢力が採掘したタングステンが、欧米メーカーで原材料として使われていることが判明し、報道されました。

その際の使用企業の中には、シーメンスが含まれました。

その他の企業は、BMW、フェラーリ、ポルシェ、フォルクスワーゲン、ヒューレット・パカード、サムソン電子などの名前が上がりました。

その後は、自動車各社が名指しで報道されましたが、SLM導入先であるシーメンスについては、他社に比べて比較的早く名前が取り沙汰されることがなくなりました。

テロリストに関連する原料使用が発見されることは今後もありえますが、もしその検出対策が十分に行われていない場合には、社会的な批判や制裁が想定されてしまいます。

How Colombian FARC Terrorists Mining Tungsten Are Linked to Your BMW Sedan

By Michael Smith | Aug 8, 2013 1:00 PM GMT+0900 | 20 Comments [Email](#) [Print](#)

It's a sweltering day in Ma Garcia slogs through the in a remote stretch of the southeastern Colombia.

He and a friend have hiked their goal, a mining site 10 the nearest town. As the the thorny brush with mac narrow, muddy path, Garc tracks.

Bloomberg: BMW, Ferrari, VW cars use tungsten mined by terrorists



3-1. サプライヤー確保を巡って起こっていること

ケース1 コロンビアでの紛争鉱物 (Conflict Mineral) 問題

その他の報道記事 - ベネズエラ紛争鉱物 (Conflict Mineral)



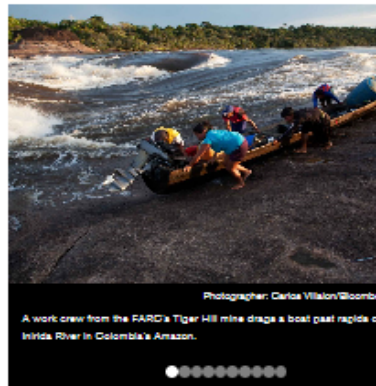
How Colombian FARC Terrorists Mining Tungsten Are Linked to Your BMW Sedan

By Michael Smith Aug 8, 2013 1:00 PM GMT+0900 20 Comments Email Print

It's a sweltering day in Maroh, and Javier Garoia slogs through the dense undergrowth in a remote stretch of the Amazon jungle in southeastern Colombia.

He and a friend have hiked all day toward their goal, a mining site 100 kilometers from the nearest town. As the men hack through the thorny brush with machetes, following a narrow, muddy path, Garoia stops in his tracks.

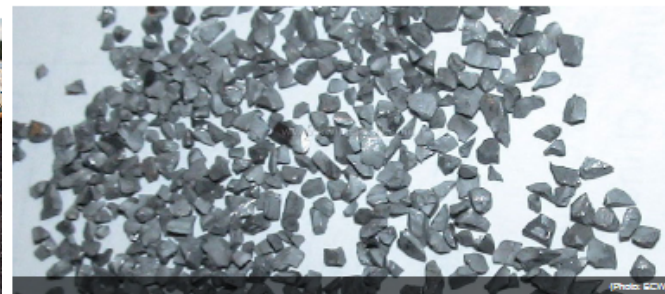
Centimeters away, a venomous snake called four-toes coils up, poised to attack. Garoia says he will be dead within an hour if the pit viper strikes. His friend grabs a long stick and carefully flips the snake into the jungle. They move on, Bloomberg Markets magazine will report in its September issue.



News

FARC provides materials for BMW, Ferrari and Apple: Bloomberg

Aug 13, 2013 posted by Charlie de Rivas



BMW, Volkswagen, Samsung and Apple are among those multinational companies who have purchased tungsten from firms which allegedly have ties with Colombia's largest guerrilla group, the FARC, US television network Bloomberg reported.

Bloomberg found evidence to suggest that all the tungsten exported in Colombia comes from a FARC-controlled mine known as Cerro Tiro, or Tioer Hill, in the eastern Guaviare department.

Tax records show that Geo Copper sells much of its tungsten ore to a U.S. unit of Plansee SE, an Austria-based metals processor. This is the company that provides tungsten to major car companies like BMW, Ferrari, Porsche and Volkswagen, and to engineering firms like Siemens.

3-1. サプライヤー確保を巡って起こっていること

ケース2 パキスタンの政情不安に対する“Permitted Sourcing List”対応

昨年末より、パキスタンタリバン（反政府/反米勢力）の勢力拡大が進み、パキスタン最大の貿易港カラチが2014年2月にはタリバン勢力の包囲により機能不全に陥りつつあります。このような状況に対し、ウォルト・ディズニーは、国情不安の不適正国からライセンス商品を調達することが、企業の評判（レピュテーション）に重大な悪影響を及ぼすとして、パキスタンからの調達を2013年末に停止しました。

グローバルの調達先リストを最新状態で一元管理していたため、企業の評判悪化から売上減などの損失が発生しないように、調達先変更の対応を行いました。

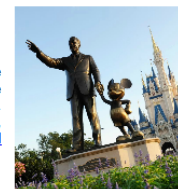
パキスタンは、原動カタービンの生産メーカーが存在する国ですが、もし南アジア地区の海外原法がパキスタンか調達していた場合、同様な対応がとれるでしょうか。

世界銀行の世界ガバナンス指標が設定基準より悪化したため、パキスタン企業からの調達を停止しました



Disney Named America's Most Reputable Company

The Walt Disney Company was named America's most reputable company in a survey conducted by Reputation Institute. The survey measures consumers' perceptions of the 150 largest U.S. companies in the areas of citizenship, governance, performance, innovation, workplace, leadership, product and services. [Read more.](#)



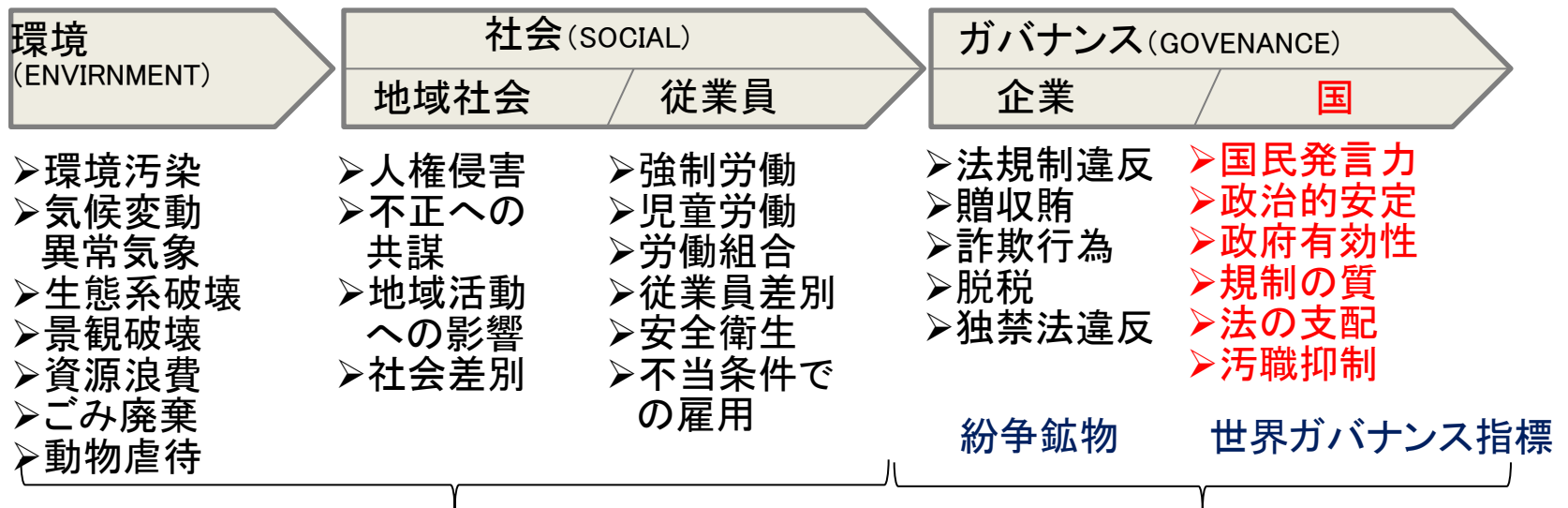
Managing Our Global Supply Chain

Disney is the world's largest licensor. Disney-branded consumer products are produced by thousands of independent licensees and vendors working with thousands of manufacturing facilities around the world. To better operate such a complex global supply chain, we recently reduced the number of what are known as *Permitted Sourcing Countries* in which Disney products are made. This change allows us to more effectively focus our resources, better manage the supply chain and maintain our commitment to act and create in an ethical manner through our independent licensees, vendors and manufacturing facilities. For our full *Permitted Sourcing Countries* policy click [here](#).



3-2. ESG2.0の時代

社会基準に照らして適正なサプライヤー確保が重要になってきています
 (政治的・社会的観点から市場に好ましい調達先と取引することが、企業のダメージにつながってきています)



ESG 1.0(2000年代)

買い手企業がサプライヤーとともに取引状況を改善するなどの社会貢献アピールの“美談”が実現できた時代

ESG 2.0(2010年代)

社会的に適正と認識されるサプライヤーのみに、取捨選択を行う時代
 (もはや“美談”ない)

3-3. 優良サプライヤー群の定義の変遷

購買部門が確保すべき優良サプライヤー群の定義が拡大してきました。



候補も含めた
優良サプライヤー
群の確保

(グローバルサプライ
ベース)の確保



加えて、グローバルで
本当に確保できている
かを確認できる“見える化”ニーズも高まっています

- (従来)

1 QCDに優れ、経営(および技術面)にも問題(リスク)がないサプライヤー

確保できない場合のリスク(=オペレーショナルリスクで、主にBottom Lineへ影響):
コスト増加

 - 購入コストが高い
 - 納期/数量確保・品質不良などで、自社製造スケジュール混乱や予備在庫確保などの対応策が必要になる
- (2010年代)

2 自然災害などの不測事態への対応に足るサプライヤー

確保できない場合のリスク(=環境リスクで、主に短期的なTop Lineへ影響):
短期売上減少

 - 部材確保困難から、製品の生産が行えなくなる
- (直近)

3 社会基準に照らして適正なサプライヤー
(環境やCSRでなく、政治的・社会的観点から市場に好ましい調達先)

確保できない場合のリスク(=オペレーショナルリスクで、長期的なTop Lineへ影響):
長期売上減少

 - 反社会的企業とみなされて、企業としての評判を損なう可能性もある
 - 場合によっては、市場での営業取引停止措置