

取引先評価（新規と既存）

2016年9月3日

関西購買ネットワーク会 渡邊勇人（はーやん）

はじめに

取引先評価で一般的にイメージするのは・・・

コンペ！



私がイメージするのは・・・

コンパ！



前提:バイヤー(女性)、取引先(男性)

評価花丸

あなたに出会えてよかった♡



もっとあなたのことが知りたくなってきたの♡



胸キュンで選定

自責
私に見る目がなかったの...



他責
釣った魚に餌やらないのね



妥協して選定

こうなることは最初から分かってた。



評価残念



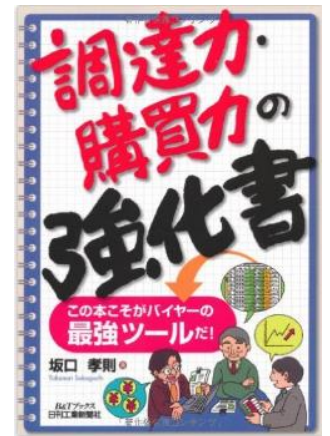
本題に入りまーす！

参考文献

坂口先生 著書「調達力、購買力の強化書」

寺島先生 It's購買系ブログ

「従来型サプライヤー評価不要論」



It's
購買系

調達購買

このブログについて

ホーム > イベント

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

It's購買系ブログ
調達購買の様々な話題

Powered by
tempusemo TE

ブログ内を検索

最近の投稿

取引先管理とは

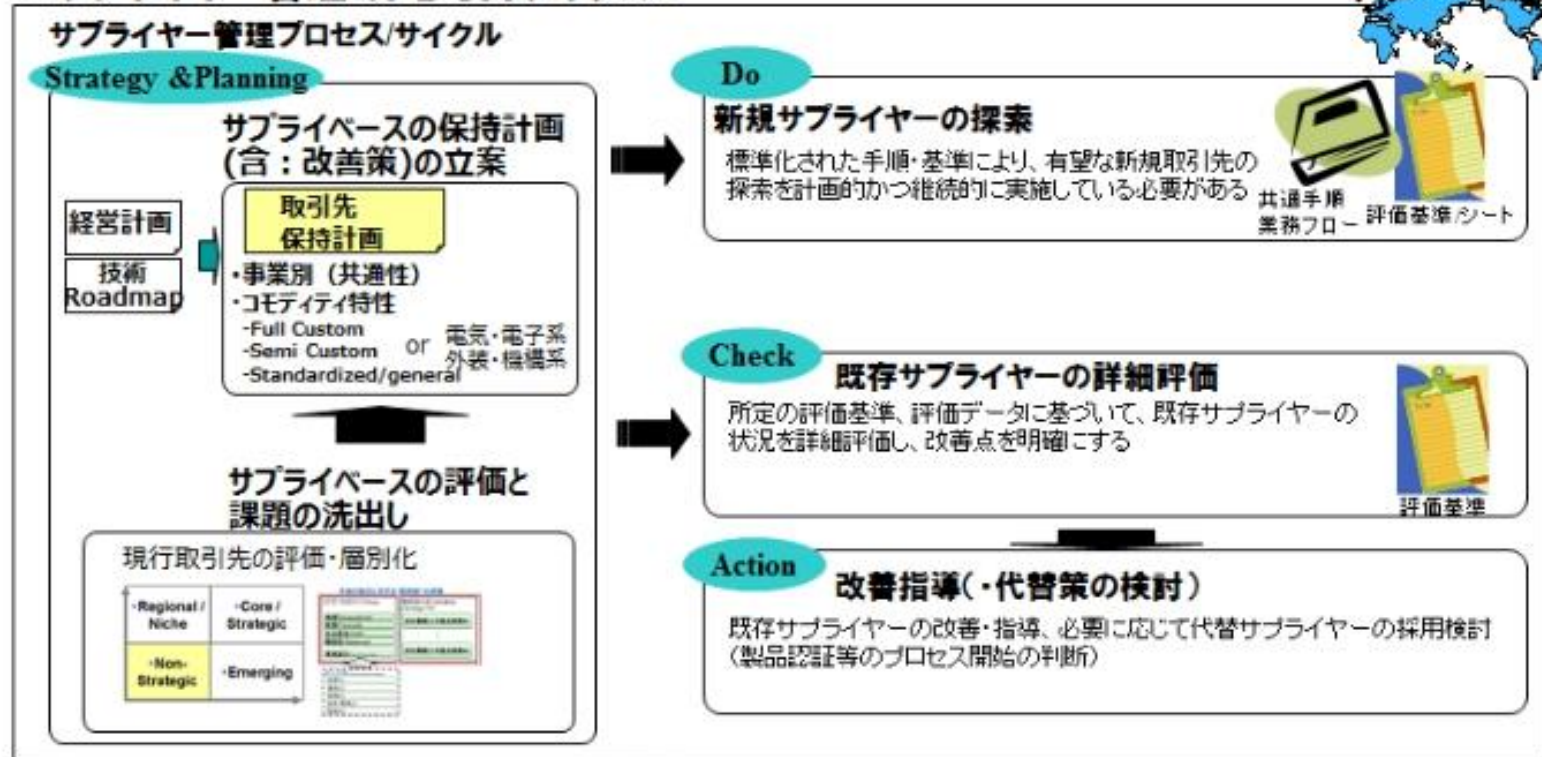
公正な取引先評価による取引先戦略に基づいて、

取引先を層別化、差別化し扱うこと

取引先評価の目的

契約や発注を行うに十分な取引先（サプライヤー）ベースを確保すること。

=サプライヤー管理のPDCAサイクル=



候補も含めた優良サプライヤー群 (サプライベース)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

(余談) 取引先評価と人事評価は似ている？

新規	既存
内定 or 見送り？	昇格 or 降格？ 解雇？
定性的評価	定量的評価
リスク高	リスク低

取引先評価

1, 品質 (Quality)

2, コスト (Cost)

3, 納期 (Delivery)

4, 技術・開発 (Development)

5, 経営 (Management)

新規の場合（評価基準:10点、5点、0点）

				評価基準			(点) 評価点			(点) 評価点(配点ベース)			
				配点	10点	5点	0点	日本	韓国	配分	日本	韓国	日本
Q	品質	装置の実績	25	豊富	普通	あまりない	5	5	75%	9.38	9.38	12.50	15.63
		ISO14000/ISO9000		両方保有	9000のみ	両方なし	5	10	25%	3.13	6.25		
C	コスト	ターゲット価格との乖離	25	ターゲットクリア	乖離20%未満	乖離20%以上	0	5	90%	0.00	11.25	2.50	11.25
		支払い条件		後払い	前払い	10	0	10%	2.50	0.00			
D	納期	納期対応力(要請8ヶ月)	10	要請をクリア	交渉による	見込みなし	5	5	100%	5.00	5.00	5.00	5.00
D	技術・開発	設計とのコミュニケーション	20	密にコミュニケーション可能	交渉次第	困難	10	5	100%	20.00	10.00	20.00	10.00
M	経営	経常利益率	20	8%以上	4%以上	4%未満	5	5	40%	4.00	4.00	7.00	7.00
		自己資本率		40%以上	20%以上	20%未満	5	5	30%	3.00	3.00		
		総資本経常利益率		8%以上	4%以上	4%未満	0	0	30%	0.00	0.00		
			100							47.00	48.88	47.00	48.88

新規の場合（評価基準:9点、3点、1点）

			評価基準			(点) 評価点	(点)	評価点(配点ベース)					
評価項目			配点	9点	3点	1点	日本	韓国	配分	日本	韓国	日本	韓国
Q	品質	装置の実績	25	豊富	普通	あまりない	3	3	75%	6.24	6.24	8.33	12.49
		ISO14000/ISO9000		両方保有	9000のみ	両方なし	3	9	25%	2.08	6.24		
C	コスト	ターゲット価格との乖離	25	ターゲットクリア	乖離20%未満	乖離20%以上	1	3	90%	2.50	7.49	5.00	7.77
		支払い条件		後払い		前払い	9	1	10%	2.50	0.28		
D	納期	納期対応力(要請8ヶ月)	10	要請をクリア	交渉による	見込みなし	3	3	100%	3.33	3.33	3.33	3.33
D	技術・開発	設計とのコミュニケーション	20	密にコミュニケーション可能	交渉次第	困難	9	3	100%	19.98	6.66	19.98	6.66
M	経営	経常利益率	20	8%以上	4%以上	4%未満	3	3	40%	2.66	2.66	5.33	5.33
		自己資本率		40%以上	20%以上	20%未満	3	3	30%	2.00	2.00		
		総資本経常利益率		8%以上	4%以上	4%未満	1	1	30%	0.67	0.67		
			100							41.96	35.58	41.96	35.58

既存の場合(1/2)

品質(Q)	不良率/市場クレーム件数、求償金額、品質管理体制など
コスト(C)	コスト低減額(開発段階・量産段階)、VA/VE実績など
納期(D)	納期遵守率、緊急対応協力度、納期管理体制など
技術・開発(D)	技術レベル(対応可能製作難易度)、保有製品知識、開発協力度など
経営 (M)	財務指標(安全性、収益性、成長性)、企業統治システム など
協力レベル(P:Position)	依頼に対する協力度、経営の買い手企業依存度 など

表2. 代表的なサプライヤー評価項目

既存の場合(2/2)

項目	サプライヤー選定基準(例)	評価手段
品質	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の品質レベル ・品質保証体制(工程内/会社全体) 評価/検査体制、不良品の処置方法 ・生産工程-工程・設備、作業標準 	サンプル評価 サプライヤー訪問
原価	<ul style="list-style-type: none"> ・見積もり価格 ・原価企画能力 ・原価管理・改善能力 	見積もり評価 サプライヤ評価 サプライヤー訪問
納入・生産	<ul style="list-style-type: none"> ・生産- 生産量・生産能力、工程設備 ・量産準備 - 量産準備リードタイム、外注品 量産準備管理方法 ・生産現場 - 工程レイアウト、作業標準 ・設備管理体制 - 保全体制、異常処置体制 	サプライヤー訪問
技術	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の技術水準 - トヨタ・スペックへの適合、 競合他社との比較、先進性・付加価値 ・技術開発力 - 設計能力・承認図経験、 試験・研究設備、試作リードタイム 	サンプル評価 サプライヤー訪問
経営	<ul style="list-style-type: none"> ・経営姿勢 - トップのリーダーシップ、経営資源の 有効活用、トップのコミットメント、コミュニケーション ・経営の健全性 ・労使関係 ・2次仕入先に対する管理体制 (開発・納入・品質・原価・経営) 	サプライヤー訪問 日常業務での コミュニケーション

表3. トヨタ自動車におけるサプライヤーの多面的評価基準(生産マネジメント入門Ⅱ(藤本隆宏著)より)

既存取引先評価で大切な点（2点）

- 1, 評価軸の設定は重要であるものの、あまりこだわる必要はない。重要なのは評価を毎年ちゃんと繰り返すこと。
- 2, 調達、購買部員だけでなく、他部門も含めた全社で評価すべき。

取引先評価の取引先への通知方法

タイプ	詳細	メリット	デメリット
オープン型	評価手順、評価 手続を公開	取引先として努 力しやすい	定性的な評価の 場合、不信感に つながる
一部オープン型	致命的に評価が 悪い箇所のみ公 開	焦点が定まる (例：品質、 納期)	全体が見えにく い。
クローズ型	非公開	定性的な箇所が 顕在化しにくく なる。	どう努力したら よいかわからず 不満を抱く。

(余談) どちらの取引先が評価できる？

1, QCDDMは総じて良い。しかし営業担当者の対応が悪い！

2, QCDDMは総じて悪い。しかし営業担当者の対応は良い！



1, 定量的

2, 定性的

既存取引先評価の課題

- 1, 去年の結果が良かったからといって、今年（今後）も良いと安易に考えて良いか？
- 2, 表の実績評価項目で今年（今後）付き合っていくか判断するに十分か？



新しい基準

将来の期待値に基づく評価へと移行

将来の期待値に基づく評価

今後(1年間)の取引に対する“期待値”の評価



取り込み



将来の期待値に基づく評価（定例、汎用リスク）

地域性リスク (Geographical Risk)

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(判断指標: WGI, World Risk Reportなど)

財務リスク (Financial Risk)

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(判断指標: 信用調査会社の格付レート)

社会責任リスク (CSR Risk)

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(判断指標: CSRアンケート回答およびその後の改善状況など)

関係性リスク (Relational Risk)

サプライヤーが適正な供給を継続する動機や組織間の関係性に関するリスクがないか(判断指標: サプライヤー売上総額に占める買い手割合など)

業務遂行リスク (Operational Risk)

サプライヤーが提供する業務オペレーションに関するリスクがないか(判断指標: 業績評価項目-品質・価格・納期・技術・経営)

将来の期待値に基づく評価（地域性リスク）

地域性リスク (Geographical Risk)

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(判断指標: WGI, World Risk Reportなど)

政情不安リスク判断材料の例： 世界銀行の世界ガバナンス指標 (World Governance Index)



①国民の自由な発言、②政治的安定と暴力の不在、③政府の有効性、④規制の質、⑤法治状況、⑥汚職抑止の6つの観点からの評価指標を提供

自然災害リスク判断材料の例： 国連大学の世界リスクレポート (World Risk Report)

Country	WRI	Rank	Country	WRI	Rank
Afghanistan	9.71 %	40.	Israel	2.38 %	157.
Albania	10.17 %	37.	Italy	4.48 %	118.
Algeria	7.63 %	60.	Jamaica	12.20 %	20.
Angola	6.67 %	85.	Japan	13.38 %	17.
Argentina	3.68 %	131.	Jordan	4.75 %	115.
Armenia	6.21 %	94.	Kazakhstan	3.74 %	129.
Australia	3.93 %	126.	Georgia	6.80 %	81.

以下の5つの観点から集計した自然災害リスクの危険度をWRI(World Risk Indicator)として集計し、発表している。

- 自然災害との遭遇しやすさ (Exposure)
- 損害の受けやすさ (Susceptibility)
- 対処能力 (Coping capacities)
- 適応能力 (Adaptation)
- 脆弱さ (Vulnerability)

地域性リスク (Geographical Risk)

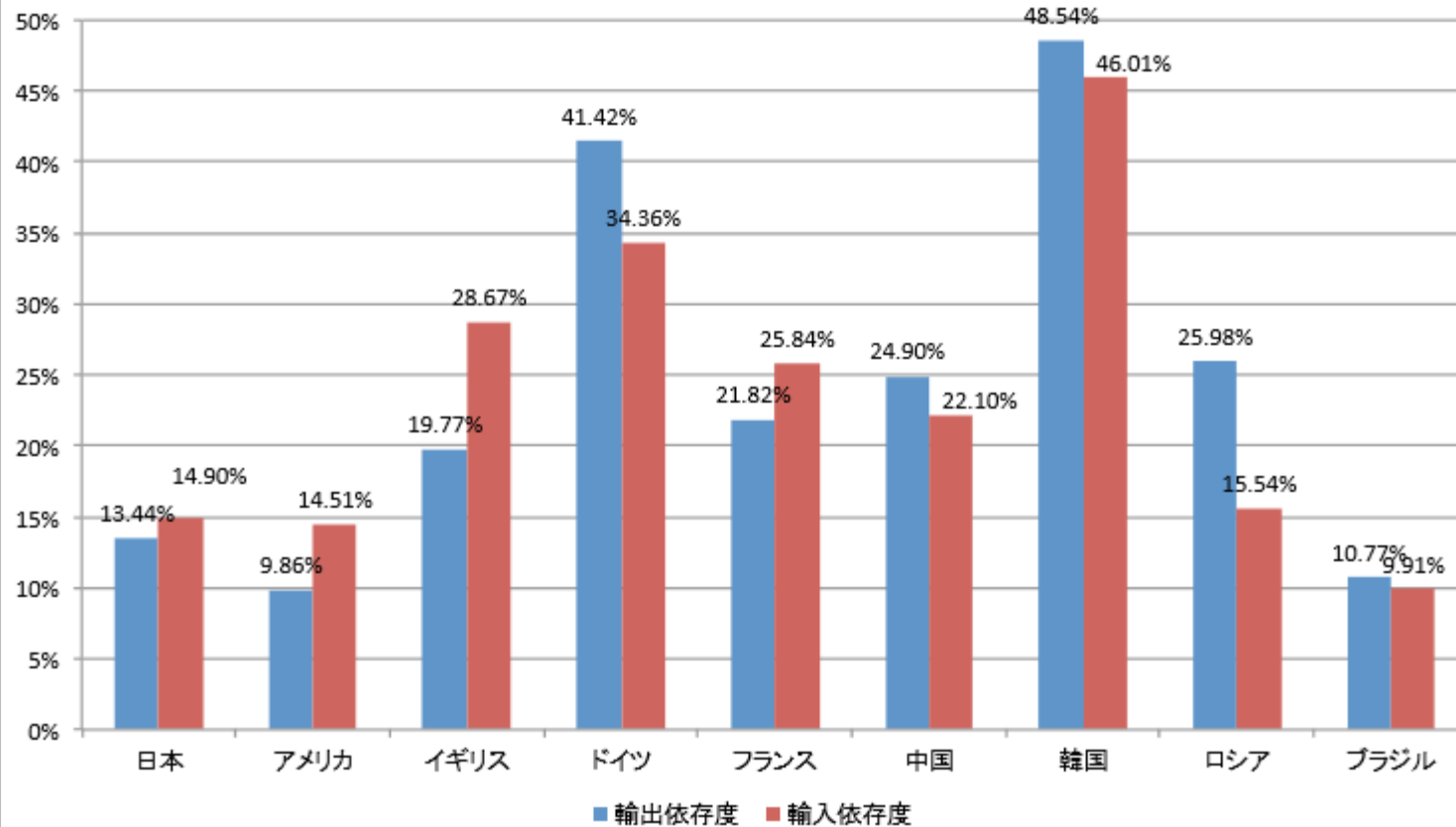
サプライヤー拠点のある特定の国や地域において、政情不安や自然災害などにより供給を脅かすリスクがないか(判断指標: WGI, World Risk Reportなど)

政情不安リスク判定基準の例：

判定	判定基準 (WGIの6指標の単純平均値)	評価点	(参考:2014年データでの分布:対象国総数:211カ国)
リスク最小	7.5以上	5	43カ国 [20%] (日本などの主要先進国)
リスク小	5.0以上 7.5未満	4	55カ国 [26%](スペイン、韓国、南ア、ブルガリアなど)
リスク中	2.5以上 5.0未満	3	71カ国 [31%](トルコ、タイ、中国、ベトナムなど)
リスク大	1.0以上 2.5未満	2	26カ国 [12%](バングラデッシュ、パキスタンなど)
リスク最大	1.0未満	1	16カ国 [8%](アフガニスタン、シリア、スーダンなど)

ご参考

主要国の輸出依存度・輸入依存度(2012年)



出典: JETRO, IMF

※輸出依存度=財の輸出÷名目GDP、輸入依存度=財の輸入÷名目GDP

三橋貴明先生
のコンテンツ
から引用

将来の期待値に基づく評価（業務遂行リスク）

業務遂行リスク (Operational Risk)

サプライヤーが提供する業務オペレーションに関するリスクがないか
(判断指標：業績評価項目-品質・価格・納期・技術・経営)

評価項目	前年実績		今年度の可能性	評価点
品質(Q)	: 2点	X	1.5(5割増し)	= 3点
価格(C)	: 3点	X	1.0	= 3点
納期(D)	: 2点	X	1.5(5割増し)	= 3点
技術・開発(D)	: 4点	X	1.0	= 4点
経営(M)	: 3点	X	1.0	= 3点

将来の期待値に基づく評価（全体）

評価項目	項目	データ入力欄		重み付け の加算	評価点
		採点 (1~5の5段階)	今後の可能性 に基づく増減		
地域性リスク	政情不安リスク(WGI)	5		x2	10
	自然災害リスク(WRI)	1			1
財務リスク	調査会社レート	5		x2	10
社会責任リスク	CSRアンケート結果	3	150%	x2	9
	社会的不正事態	5			5
関係性リスク	サプライヤーにとっての重要性	1			1
	購入額の総売上シェア	1			1
業務遂行リスク	品質(Q)	2	150%	x2	6
	コスト(C)	3		x2	6
	納期(D)	2	150%	x2	6
	技術・開発(D)	4		x2	8
	経営(M)	5		x2	10
合計(100点満点)					73点

将来の期待値に基づく評価（戦略適合度1/2）

分類	評価項目	設問内容	項目選択の根拠となる経営ニーズ
サプライヤーの位置づけ(ポジション)	供給リーダーシップ	市場リーダーとして独占的な供給力をもち、配慮が必要なサプライヤーであるか	【優先経営ニーズ: 供給量確保】
	技術リーダーシップ	技術的優位性をもち、今後の製品供給に対し、大きな影響を及ぼすと想定されるサプライヤーであるか	【優先経営ニーズ: 技術イノベーション力】
自社特有仕様/プロセス連携	特有要件への対応	自社特有要件・独自仕様ニーズ（購買方針・品質・企業責任など）において、重要とみなされるサプライヤーであるか	【優先経営ニーズ: 取引効率】
	プロセス統合	両社間での業務プロセス(含:情報システム)が密接に連携し、効率的な業務運営が可能なサプライヤーであるか	
	取引履歴	長期にわたる取引関係の結果、買い手企業とサプライヤー間での効率的な業務運営が実現できているか	
イノベーション	技術連携	共同出願、クロスライセンスなど技術連携面で重要なパートナーであるか	【優先経営ニーズ: 技術資産】
	共同開発	早期開発参画（Early Involvement）などの取り組みに共同パートナーとして参画が必須/重要なサプライヤーであるか	
条件・制約	企業方針	・出資/株式交換、資金/設備提供(貸与)/人材提供、その他のアライアンス要件により重点取引をしていくサプライヤーであるか	【優先経営ニーズ: 投入資源効率】
	法規制・倫理	法規制・倫理基準(マイノリティなど)により、優先的配慮を行う必要があるサプライヤーであるか	【優先経営ニーズ: 法規制遵守】

将来の期待値に基づく評価（戦略適合度2/2）

データ入力欄

分類	項目	採点 (1~5の5段階)	重み付け の加算	評価点
位置づけ (ポジション)	市場リーダーシップ(供給能力)			
	技術リーダーシップ	5	X2	10
自社特有要件 /プロセス連携	特有要件への対応			
	プロセス統合			
	取引履歴			
イノベーション	技術連携	5		5
	共同開発	3		3
条件・制約	企業方針			
	法規制・倫理			
合計				18点

将来の期待値に基づく評価（手順）

Step 1:

業務遂行項目から取り組み

今後の取引に対する“期待値”の評価

(定型・汎用)リスク

戦略適合度

業務遂行

過去実績

品質(Q)

価格(C)

納期(D)

技術・開発(D)

経営(M)

評価項目	前年実績		今年度の可能性	評価点
品質(Q)	: 2点	X	1.5倍増(↑)	= 3点
価格(C)	: 3点	X	1.0	= 3点
納期(D)	: 2点	X	1.5倍増(↑)	= 3点
技術・開発(D)	: 4点	X	1.0	= 4点
経営(M)	: 3点	X	1.0	= 3点



Step 2:

(定型・汎用)リスク項目を拡充

今後の取引に対する“期待値”の評価

(定型・汎用)リスク

戦略適合度

地域
 財務
 社会責任
 関係性
 業務遂行

過去実績

品質(Q)

価格(C)

納期(D)

技術・開発(D)

経営(M)

評価項目	前年実績		今年度の可能性	評価点
品質(Q)	: 2点	X	1.5倍増(↑)	= 3点
価格(C)	: 3点	X	1.0	= 3点
納期(D)	: 2点	X	1.5倍増(↑)	= 3点
技術・開発(D)	: 4点	X	1.0	= 4点
経営(M)	: 3点	X	1.0	= 3点



Step 3:

戦略適合度項目の追加

今後の取引に対する“期待値”の評価

(定型・汎用)リスク

戦略適合度

地域
 財務
 社会責任
 関係性
 業務遂行

自社戦略上の重要要素#1
 ⋮
 自社戦略上の重要要素#n

過去実績

品質(Q)

価格(C)

納期(D)

技術・開発(D)

経営(M)

評価項目	前年実績		今年度の可能性	評価点
品質(Q)	: 2点	X	1.5倍増(↑)	= 3点
価格(C)	: 3点	X	1.0	= 3点
納期(D)	: 2点	X	1.5倍増(↑)	= 3点
技術・開発(D)	: 4点	X	1.0	= 4点
経営(M)	: 3点	X	1.0	= 3点

まとめ

- 1,目的：契約や発注を行うに十分な取引先（サプライヤー）ベースを確保すること。
- 2,新規と既存がある。前者は定性的でリスク高い。後者は定量的でリスク低い。
- 3,過去の評価では不十分。将来の期待値に基づき評価が大切。
- 4,期待値とは「リスク評価」と「戦略適合度」で構成される。

ご清聴
有難うございました

