

It's 購買系

2018年“買えない”時代のサバイバル術

未曾有の時代にどう対応していったら良いのか？
サプライヤーとの信頼関係の再構築

2018年1月20日 第63回関東購買ネットワーク会 スペシャルトーク資料

2018年1月20日版

目次

1. 「買えない」という経験したことがない「未曾有の事態」がやってくる
～起こりつつある現状を、まず認識しておこう
2. 従来からの対応策を振り返ってみよう
～これで済むならば、まだ手間はかからないのかもしれない
3. 従来からの対応策が有効でない場合のもう追加手段も考えておこう
～サプライヤーとの信頼構築、サプライヤー満足度調査を再考してみよう

Appendix.

自社用のサプライヤー満足度調査票を作成するための調査票雛形

年末から頻発し始めた“買えない”、“足りない”の報道記事

第63回関東購買ネットワーク会でこのテーマを取り上げることが決待ったのが、昨年11月末でした。しかし当時は予想もしなかったほどに、“買えない”、“足りない”の報道記事が頻発しています。

- **工作機械、空前の需要急増も...部品が足りない！/工作機械「納期1年」も。背景に深刻な部品不足あり**
- 2017年12月27日 日刊工業新聞
- **資材クライシスの足音 1～3月素材価格、一段と騰勢** - 2017年12月29日 日本経済新聞朝刊
- **足りない時代（1）成長アジア、素材大食い: LNG・木材価格に波及 日本の不足常態化も**
- **足りない時代（2）「旧素材」に思わぬ需要、EV・有機EL用が拡大、電炉向けの電極など品薄に**
- **足りない時代（3）働き方改革、外注にシフト 請負企業も余裕乏しく受注絞る一方、人材育成急ぐ**
- **足りない時代（4）建設工事、省力化めざす 需要回復、コストは上昇 溶接ロボや工法に工夫**
- 2018年1月5日～11日 日本経済新聞朝刊



それぞれの記事からの抜き書きと、参照先URLを次ページにまとめます。



年末から頻発し始めた“買えない”、“足りない”の報道記事

各報道記事からの抜き書き

工作機械、空前の需要急増も...部品が足りない！/工作機械「納期 1 年」も。背景に深刻な部品不足あり

<https://newswitch.jp/p/11552>

- 12月27日の日刊工業新聞の最終面全体を使って、工作機械業界で大規模な部品供給不足が生じていることが報じられました。半導体製造装置の予想外の好況、スマホ、自動車用の設備需要増などの、急激な工作機械需要増を背景に、部品需要が急拡大し、部品供給メーカーで以下のような状況が生じている。
- 全体的に直動案内機器の需給が逼迫しており、**納期が 1 年を超える製品**もある(直動案内機器主要メーカーの日本トムソンのコメント)。
- ポールネジの既存品は通常の 1 — 2 カ月の納期で対応するが、**新規設計品は納期が 6 カ月— 1 年未満に伸びる**(ポールネジの腫瘍メーカーの日本精工社長コメント)。
- 部品各社は人員拡充や操業時間延長などで供給体制をフル稼働に強化し、設備投資を増やす計画だが、**“納期問題”の解消見込み不明**。

資材クライシスの足音 1～3 月素材価格、一段と騰勢 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO2507632026122017X11000/>
(「足りない時代」シリーズと内容が重複するため、そちらにまとめます)

足りない時代 (1) 成長アジア、素材大食い: LNG・木材価格に波及 日本の不足常態化も

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO25340260U8A100C1QM8000/>

- 「デフレ脱却の最前線で何が起きているのかを探る」として、「足りない時代」という連載が開始された。
- 段ボール古紙の価格は17年に高騰。前年同月比で75%上昇になった。E C市場の拡大に伴い、中国市場で需要が急拡大するなどで、2018年の段ボール需要は3年連続で過去最高を更新する見通し。**さらに価格高騰**が見込まれる。
- 液化天然ガス (LNG) は、米国やオーストラリアの新規設備稼働で供給過剰が危惧されていたのに、中国の脱石炭の動向もあり、アジアのスポット価格は昨秋から上昇基調。
- 東南アジアの南洋材丸太は、日本市場(かつての最大需要先)ではなく、インドに半数が流れている(日本はわずか2%)。今後、南洋材丸太が**日本に来なくなることも予想される**。

年末から頻発し始めた“買えない”、“足りない”の報道記事

各報道記事からの抜き書き(続き)

足りない時代（２）「旧素材」に思わぬ需要、E V・有機E L用が拡大、電炉向けの電極など品薄に

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO25399180V00C18A1QM8000/>

- 新たな用途の発生が、大幅な不足を生み出すことも起きている。
- 鉄筋を生産する電気炉の生産副資材の黒鉛電極が不足し、価格が急騰している。電極の主原料であるニードルコークスが電気自動車（E V）用リチウムイオン電池にも使われることで、E Vブームが原因と思われる。E Vとは無関係なはずの電炉鉄筋メーカーが影響を受けている。
- 「N O R型フラッシュメモリーの供給を受けられるなら価格はいくらでもいい」とのデジカメメーカーからの注文が半導体商社にひっきりなしに届く。有機E Lパネルの制御にはN O R型フラッシュメモリーが使われるため、ガラゲーで需要が大きかった旧型フラッシュメモリーが逼迫した。

足りない時代（３）働き方改革、外注にシフト 請負企業も余裕乏しく 受注絞る一方、人材育成急ぐ

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO25479030Z00C18A1QM8000/>

- サービス(人的資源)の調達においても、政府が進める「働き方改革」が、外注作業の増加要因となり、外注化が進んでいる。
- 矢野経済研究所は、2014年度に3.6兆円だった国内業務委託市場は19年度に4兆円に達すると見込んでいる。
- これに伴い、業務の増えた外注先で担い手の不足が目立ってきている。ソフト開発のテスト業務を受託しているS H I F Tでは、「人手が足りず毎月数十件ペースで**仕事を断っている**」
- パソナでは、R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入し、人手ではなくシステムでの業務自動化を進めているが、R P Aソフトを使いこなせる人が不足。
- トラック業界でも「運転手がいなくて仕事を受けられない」という慢性的な人不足が継続。

足りない時代（４）建設工事、省力化めざす 需要回復、コストは上昇 溶接ロボや工法に工夫

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO2552909010012018QM8000/>

- 建設業での原料高や人手不足が取り上げられています。
- 首都圏を中心にインフラ整備や大型の再開発工事が進む中、原料高や人手不足を背景に労務費や資材コスト上昇が進んでいる。
- 16年秋からのトンあたりの上げ幅は合計で3万円超に達するなど、鋼材の値上げが続き、鋼材メーカーの態度も「大口需要家のゼネコンを優先し、流通市場の供給が細っている」との不満の声が出ている。
- 合板も価格が上昇するとともに、「型枠用の在庫はぎりぎりの状態。大口の注文が入ればパニックになる水準だ」。
- 建設労働者も数の減少とともに、高齢化が進む。

購買の“悲鳴”：購買業務では、一体何が起きているのか？

新聞記事でも「仕事を断っている」「1年先まで待ってくれ(実質的な断り)」の語句が並んでいます。

では、実際に購買業務でどのような“悲鳴”が上がっているのでしょうか？

課題事例のため、具体的な記述ができませんが、いくつか会社名匿名で概要を説明する許可をもらってきました。その内容を、出席者の皆さんと共有します。

➤ 製造業の事例：

- (1) 既存分はなんとかしますが、新規品受注は辞退しますとサプライヤーが通告してきた
- (2) このままじゃ、部材がなくて好況倒産だ...あるTier1サプライヤーの社長の嘆き など

※ここに書くことを許されていない例も把握しています。当日、口頭で説明します。

➤ サービス業の事例：もとよりロイヤリティは決して高くないサービス業

- (3) 手が足りないからと、新規契約打切りを通告されてしまった
-

購買の“悲鳴”：公然と語られ始めた“受注お断り”

しかも、「受注削減するしかないね」という記事が、日経新聞にもあからさまに掲載されるまでになっています。

新日鉄住金は建築・土木向けに使われる大半の国内向け鋼管の受注を削減する。2020年の東京五輪・パラリンピック関連工事や大型再開発が続いており生産が追いつかないため。削減幅は通常時と比べて2～3割程度とみられる。

国内鋼管の受注削減拡大

新日鉄住金 生産追いつかず

新日鉄住金は建築・土木向けに使われる大半の国内向け鋼管の受注を削減する。2020年の東京五輪・パラリンピック関連工事や大型再開発

る。需要が一段と増えればさらに削減幅が広がる可能性もある。

今夏から空調用分野や鋼管杭(くい)分野で受注を減らしているが、対象を燃料ガス配管分野にも広げた。新日鉄住金はこのほど一般市場向けの顧客に説明を始めた。

鋼管は母材のホットコイルを丸めて溶接工程を経て製品にする。主力拠点の君津製鉄所(千葉県)や鹿島製鉄所(茨城県)などで鋼管を生産しているが、自動車や電機製品など製造業向けの鋼材需要も旺盛で母材である熱延広幅帯鋼(ホットコイル)の調達が難しくなっている。

購買業務の最重要事項は“供給確保”...10年前のアンケート結果でした

10年ひと昔ですが、2006～7年に前回の需給逼迫が発生したときに、「供給(納期)」、「価格」、「品質」の3つのうち、最優先のものは何かを購買ネットワーク会で挙手してもらったことがありました。その結果は、圧倒的に

供給(納期) でした。

それは、2010年の電子部品需給逼迫の際(下図のようなケーススタディが行われました)でも確認されました。

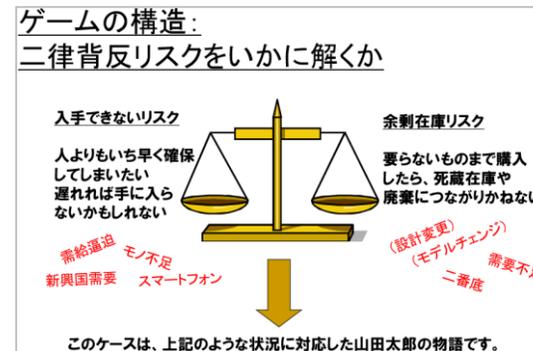
TE

ケーススタディ
供給不足で社内で針のむしろなんですが...

このケーススタディで取り込んだ内容項目

- ① 購入品セグメンテーションと購入品特性を見極めた適正な対応策の立案
- ② サプライベース(サプライヤーベース)の検証と改善策抽出
- ③ 所要量予測に基づいた発注ルールの見直し
- ④ 在庫保有方式の見直し/VMI方式の採用
- ⑤ デカップリングポイントによる引き取り責任範囲の再設計
- ⑥ 調達方式と社内業務プロセスのシンクロナイゼーション など

2010年07月10日



そのときの、出席者の一致したご意見は

だって、工場や仕事が止まったら、購買は針のむしろじゃん!! でした。



でも、供給問題、皆さんの会社でも兆候は出始めていませんか？

“悲鳴”の原因は？...そしてまだまだ“悲鳴”が増えていきそうな雰囲気

では、悲鳴の原因は何なのでしょう？

- 世界同時好況で、国内的にも、グローバルにも、需要が大幅に増加している
 - 国内の需給ギャップ(供給不足)は、2007年を越えることが確実で、バブル期に次ぐ大きさになることが確実
 - 先進国(米国や欧州)に加えて、新興国(例えば中国もさほど成長鈍化はない見込み)も好景気
- 従来であれば、海外は好況でも、国内は不況(需要 < 供給)だったのに、国内まで好況になりました。



そう、買いたくてもモノ(含:サービス)がないのです。

上記のように、“買い手有利(需要 < 供給)”ではなく、“売り手優位(需要 > 供給)”になっています。、“需要 > 供給”ですから、下手をした誰かは買えなくなるのです。

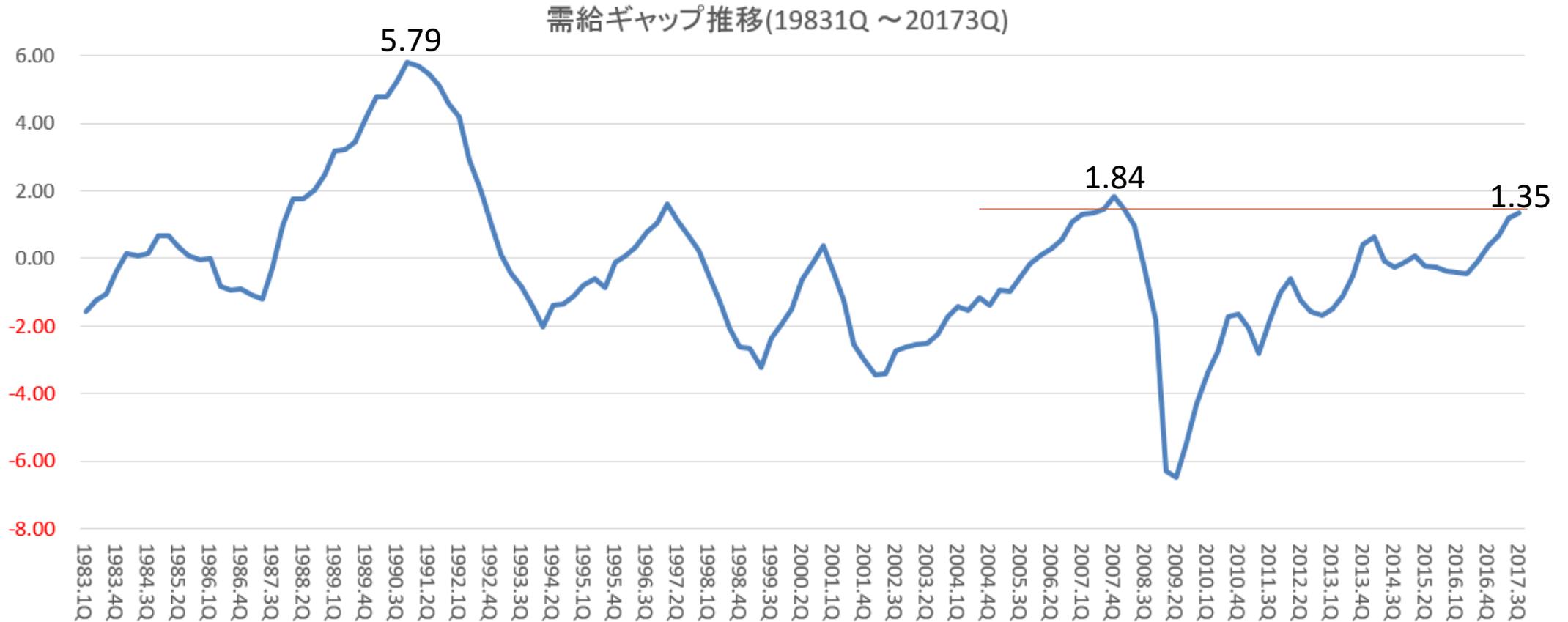


こんな状態になったのは、4半世紀前のバブルのとき以来です。もちろん、バブル時代を実際に経験した人は、もはやごくわずかです。

ということは、我々のほとんどが体験したことがない“未曾有の出来事”に、我々は対応を迫られているのです。それをどうするかを、今回のスペシャルトークでは考えていきます。

未曾有の“需要>供給”状態では、誰か買えない人が出てきます

日本銀行は4半期ごとに国内の“需給ギャップ”(需要と供給力の差)を公表しています。1月9日の発表では、2017年3Qの値が発表されました。グラフから明らかなように、2017年4Q以降のギャップは2007年頃を確実に越えそうです。足りない状態、誰かが買えない状態は、ますます拡大しそうです。



2007年を越える“需要>供給”が発生する見込み

これが長期化しそうです：景況感は“好景気”状態に突入しました

現在の企業景気動向は、ここ10数年経験したことがない、未曾有の状況になっています。
帝国データバンクの景気動向調査では、「景気が良い」の境界となる「50点」をついに越えました。

- < 2017年11月の動向：回復続く：国内景気は、好調な輸出や旺盛な建設投資などから過去最高を記録し続ける製造業がけん引するかたちで、回復が続いた。規模別では「大企業」「中小企業」「小規模企業」がすべて改善し、規模間格差は6年ぶりに2ポイント台まで縮小した。
- < 今後の見通し：回復傾向続く：世界景気が回復する中、輸出の好調継続などを受け、企業部門が主導するかたちで回復傾向が続くことが見込まれる。



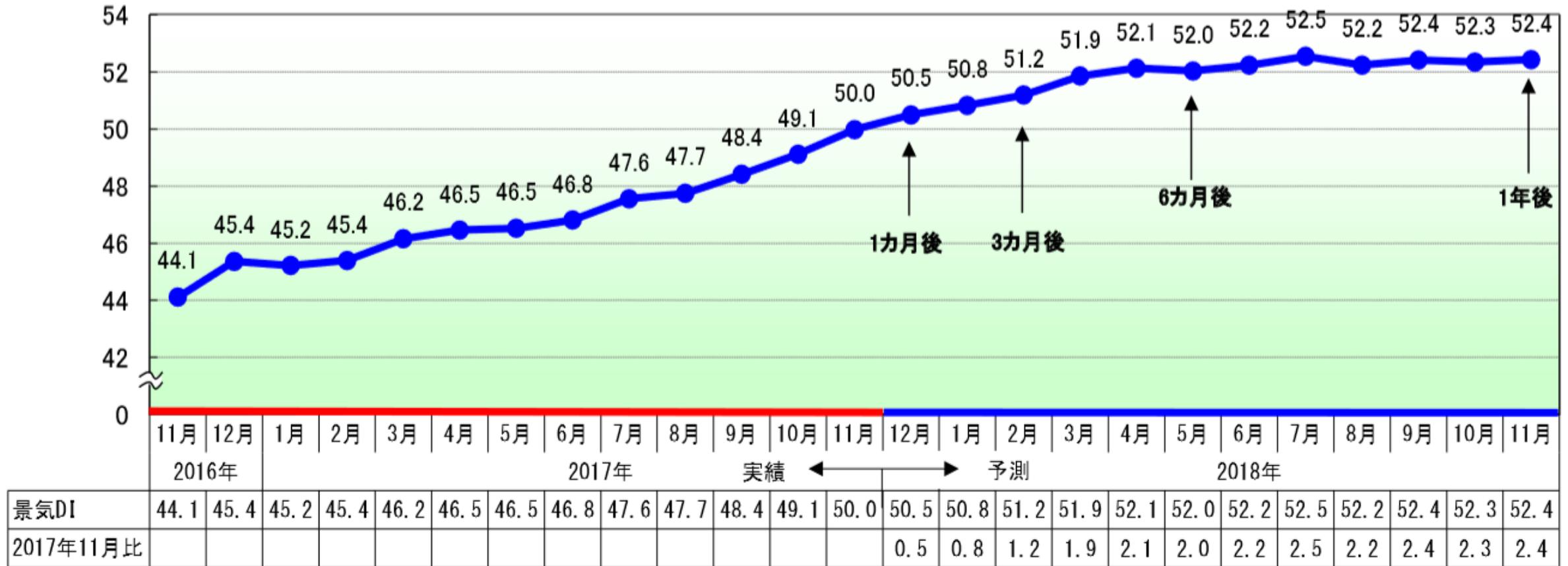
当レポートの入手先：https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/201711_jp.pdf

※帝国データバンクの景気DI:50を越えれば「景気が良い」、下回れば「景気が悪い」との判断になる。

長期化しそうです：しかも、好景気はずっと拡大しながら続いていく見込みです

しかも帝国データバンクのレポートは、この景気上昇が一過性でないことも予想しています。
今後もしばらくは、なだらかに企業景気が上昇していくことが予想されています。

➡ すなわち、我々が経験したことがないような“景気が良い”状態が継続することが予想されています。



※景気予測DIは、ARIMAモデルに経済統計を加えたStructural ARIMAモデルで分析

当レポートの入手先：https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/201711_jp.pdf

参考)帝国データバンク(企業)景気動向調査 11月版

さらに今回の景気動向は、大企業に偏重するものではありません。

➡ 製造業を含めたサプライヤーのすべてが“景気のよい”状態に入ります。

業界別：『製造』が9カ月連続で改善し、過去最高を更新

- 『製造』 『不動産』 『小売』 『運輸・倉庫』 など8業界が改善
- 『製造』 (50.3) …前月比0.9ポイント増。9カ月連続で改善。アジア向けが好調な建設機械や、省力化需要の高まりで国内外からの受注が増加した工作機械を含む「機械製造」(59.3、同2.1ポイント増)は、過去最高を更新。「化学品製造」(52.5、同0.7ポイント増)は、機械や電子部品の需要拡大を受けたゴムやプラスチック関係、インバウンド消費の増加を受けた市販薬などのヘルスケア商品が寄与し、9月に続き過去最高を更新。建設や半導体関連の需要拡大を受けた「鉄鋼・非鉄・鋳業」(54.3、同1.3ポイント増)も、2カ月続けて過去最高を更新した。都市部の再開発や東京五輪向けなど旺盛な建設需要を受けた「建材・家具、窯業・土石製品製造」(47.0、同1.4ポイント増)や、電子部品が好調な「電気機械製造」(53.7、同1.5ポイント増)も改善し、『製造』全体でも過去最高を更新した。

規模別：すべての規模が4カ月連続で消費税率引き上げ後の最高を更新

「大企業」「中小企業」「小規模企業」すべてが改善し、いずれも2014年4月の消費税率引き上げ後の最高を更新した。『不動産』 『製造』 『運輸・倉庫』 など5業界は全規模で改善。

- 「中小企業」(48.5) …同0.8ポイント増。5カ月連続で改善。『製造』は工作機械など機械設備や半導体・電子部品関連が好調だったほか、『建設』は公共工事や建築関連が堅調に推移するなど、10業界中9業界が改善した。
- 「小規模企業」(47.6) …同0.9ポイント増。4カ月連続で改善。『卸売』は産業機械や半導体関連の好調で非鉄金属や鋳業製品卸売が活発だったほか、『運輸・倉庫』は鉄鋼生産や工事関係の活発化で自動車運送が上向くなど2カ月連続で2ポイント台の改善幅となった。

参考)帝国データバンク(企業)景気動向調査 11月版

さらに今回の景気動向は、大企業に偏重するものではありません。

➡ **製造業を含めた主要サプライヤーのすべてが“景気のよい”状態に入ります。**

業界別：『製造』が10カ月連続で改善し、2カ月連続で過去最高を更新、5業界が50以上に

- 『製造』『建設』『卸売』『金融』『運輸・倉庫』『サービス』『その他』の7業界が前月比で改善
- 『農・林・水産』『不動産』の2業界が前月比で悪化、『小売』業界が横ばい

2017年11月の業界別の景気動向指数 [()]は前月比]

農・林・水産	46.7(-0.8)	卸売	46.5(+1.0)
金融	49.0(+1.1)	小売	42.4(+0.0)
建設	53.7(+1.0)	運輸・倉庫	50.7(+0.8)
不動産	50.3(-0.6)	サービス	52.2(+0.7)
製造	51.2(+0.9)	その他	47.9(+4.6)

規模別：中小企業の改善幅が大きく、規模間格差は6年ぶりの水準に縮小

「大企業」「中小企業」「小規模企業」がすべて改善。2カ月連続で規模の小さい企業ほど改善幅が大きく、規模間格差は2.7となり6年ぶりに2ポイント台まで縮小。とりわけ、「中小企業」「小規模企業」では、『金融』『製造』『サービス』が過去最高を更新。

2017年11月の規模別の景気動向指数 [()]は前月比]

大企業	52.1(+0.5)
中小企業	49.4(+0.9)
(うち小規模企業)	48.7(+1.1)

目次

1. 「買えない」という経験したことがない「未曾有の事態」がやってくる
～起こりつつある現状を、まず認識しておこう
2. 従来からの対応策を振り返ってみよう
～これで済むならば、まだ手間はかからないのかもしれない
3. 従来からの対応策が有効でない場合のもう追加手段も考えておこう
～サプライヤーとの信頼構築、サプライヤー満足度調査を再考してみよう

Appendix.

自社用のサプライヤー満足度調査票を作成するための調査票雛形

従来からの対応策を振り返ってみよう

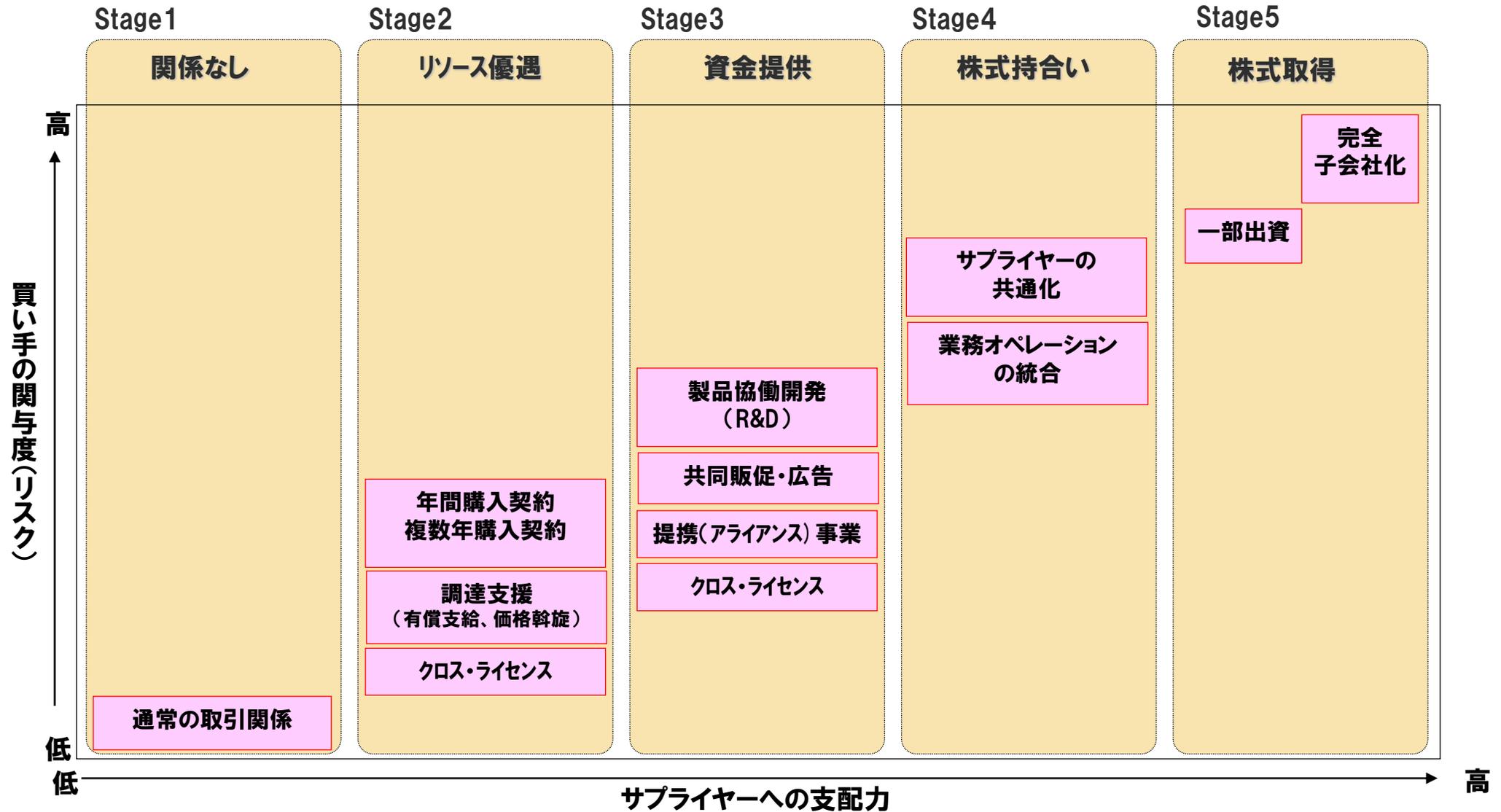
しかし2007年のときも、幾つかの企業はお手本になるような行動をとっています。もしこのような対応で済むならば、2007年と同様にやればいいのかもかもしれません。

区分	作戦名	概要	実施課題
条件改善	「名声を利用してね」作戦	「XXXの表彰サプライヤですよ」という名声を使って商売を拡大できるでしょうと言いつつ、表彰サプライヤにしての無理を聞いてもらった	プレステージがある有力企業以外は難しい
	腹の中明かし作戦 (儲けは減らないロス削減)	内示精度の向上など、現状の発注に関する不備を改善して、サプライヤーの損失を削減する	社内他部門(生産管理や営業)の協力が必要
	腹の中明かし作戦 (長期同盟)	事業計画・開発計画を共有して、長期的なアライアンス(同盟)関係を結成	機密事項を伝達できる相手は限定的
	末永いおつきあい作戦	長期に継続購入することを確約する	自社の購入ニーズ減少時に問題が生じる
	高値買い(サプライヤに儲け提供)作戦	購入単価を他の買い手以上に上げて、サプライヤを有利にしてあげる。変形版として、支払サイトなどの取引条件改善がある。	自社の利益を削りかねない。かつ一度値上げしたら、おそらく以降の価格は下がらない
先手必勝	生産枠/労働力を確保作戦	長期先行発注により、サプライヤーの生産枠や労働力を先行確保する	買い手企業の営業ニーズ変更が発生した場合、損失がでる
	自社で蓄え作戦(在庫積上げ)	必要想定分の在庫を自社で積み増し保有する。	買い手企業の設計変更などの柔軟性が失われる。金利負担も発生。

従来からの対応策を振り返ってみよう

区分	作戦名	概要	実施課題
新規開拓	新規供給先探し作戦	供給余力がある新規サプライヤーを開拓する。	全世界的に逼迫している中 困難。採用可否判定の時間 がかかる。
自社独占	会社ごと買い取ってしまえ 作戦(企業買収)	2007年に日本有数の企業グループの1社が実 施。サプライヤーを買収して自社に独占供給さ せた。その後、余剰能力分の外販も開始し、う まく採算を取りつつ、グループ会社として維持。	普通の企業では、買収資金 が出ない。出ても、買収判断 に時間がかかったり、その後の 維持がうまくいかなかったり。
	“借り”でがんじがらめ作戦	資金貸与・設備貸与・買い手社員出向などで、 買い手企業を優先せざるを得ない状況を作り 出す。	自社が上位1、2位の販売先 で、影響力がないとうまくい かない
自作化	自社で作ってしまえ作戦 (自社内製)	自社で製造ノウハウや設備がある部品だったた め、内製に戻して急場を切り抜けた。 コスト高になったが、背に腹は変えれなかった。	自社に製造ノウハウ・設備と 人員がいれば可能性があるが。
Begging	ひたすら拝み倒し作戦	“今度だけはどうか”とか、“これまでの長い付き合 い”とかで、拝み倒して言うことを聞いてもらった。	以降、拝み倒した事実を水に 流した関係に戻れるか。
事業協力	持ちつ持たれつ作戦	サプライヤの商品を買い手企業が自社セールス ルートで取り扱うなど、サプライヤの営業活動に 協力した	“世間の目”？ ... さらには購買部門が営業まで 動かせるか。

参考) サプライヤーとのコラボレーションステージ



(出典: Procurement Strategy Council)

ちょっと一休み：皆さんならどうしますか/どうしたことがありましたか？

ここでこれまでの作戦について、皆さんのご発言も伺ってみようと思います。

従来からの対応策を振り返ってみよう

区分	作戦名	概要	実施課題
条件改善	「名声を利用してね」作戦	「XXXの表彰サプライヤですよ」という名声を使って商売を拡大できるでしょうと言いつつ、表彰サプライヤにしての無理を聞いてもらった	プレステージがある有力企業以外は難しい
	腹の中明かし作戦 (儲けは減らないロス削減)	内示精度の向上など、現状の発注に関する不備を改善して、サプライヤーの損失を削減する	社内他部門(生産管理や営業)の協力が必要
	腹の中明かし作戦 (長期同盟)	事業計画・開発計画を共有して、長期的なアライアンス(同盟)関係を結成	機密事項を伝達できる相手は限定的
	高値買い(サプライヤに儲け提供)作戦	購入単価を他の買い手以上に上げて、サプライヤを有利にしてあげる。変形版として、支払サイトなどの取引条件改善がある。	自社の利益を削りかねない。かつ一度値上げしたら、おそらく以降の価格は下がらない
先手必勝	生産枠/労働力を確保作戦	長期先行発注により、サプライヤーの生産枠や労働力を先行確保する	買い手企業の営業ニーズ変更が発生した場合、損失がでる
	自社で蓄え作戦(在庫積上げ)	必要想定分の在庫を自社で積み増し保有する。	買い手企業の設計変更などの柔軟性が失われる。金利負担も発生。



目次

1. 「買えない」という経験したことがない「未曾有の事態」がやってくる
～起こりつつある現状を、まず認識しておこう
2. 従来からの対応策を振り返ってみよう
～これで済むならば、まだ手間はかからないのかもしれない
3. 従来からの対応策が有効でない場合のもう追加手段も考えておこう
～サプライヤーとの信頼構築、サプライヤー満足度調査を再考してみよう

Appendix.

自社用のサプライヤー満足度調査票を作成するための調査票雛形

最後の“打ち手”として、“サプライヤ満足度調査”も考えてみないか？

実は、これまでの作戦では、今度は通用しないのではとの“予感”があるのです。



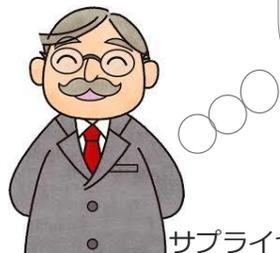
...というのも、従来の打ち手が通じなくなってしまうかもしれないのです。 時代の潮流が変わってしまい、経験したことがない「売り手優位の時代」が到来しています

これまでは、需要に対して供給が過剰な「買い手優位の時代」でした。

しかし日本経済の景気回復に伴って、需要に対して供給が不足する「売り手優位の時代」に変わってきています。

そしてこのような時代は、ほとんどの購買担当者が経験したことがないのです。

売り手優位の時代にはどんどん新しい引き合いが生産キャパを越えるほどありますので、これまでの取引関係にとらわれず、取引したい相手を選べますよね。(中長期の日本経済の先行きには一抹の不安がありますが)



サプライヤー社長



こういう状況に我々はどう対応していったらよいのでしょうか。

参考)前回の需給逼迫期の動向

ところで前回に需給逼迫が発生した2005年～2006年頃の状態も参考に振り返ってみましょう。供給が需要に追いつかず、電子部品が「調達できない」などの悲鳴があがっていた時代です。その際に、サプライヤーに優先的な取引相手にしてもらうにはどうしたらよいかを体系的に考えていたのが欧米企業です。そしてそれを主導していたのがProcurement Strategy Councilという団体に2007年のISM総会でも講演がありました。そのとき、彼らが提起してきたのが「顧客を選べる(Customer of Choice)時代」であり、「「とびっきり顧客(First among Equals)になるには」でした。

The New Customer of Choice Imperative: Ensuring Supply Availability, Productivity Gains, and Supplier Innovation

Robyn Bew
Senior Director, Corporate Executive Board

92d Annual International Supply Management Conference, May 2007

Abstract. Rising commodity prices, tightening labor markets, an increasing reliance on suppliers for cost savings and product innovation ideas—all of these contribute to a shift in the balance of power toward suppliers in a sellers' market. This shift is causing progressive supply professionals to rethink the way they structure and manage relationships with suppliers, in order to ensure their company can secure disproportionate access to scarce supplier resources (materials, services, or ideas) at the times they're needed the most. This paper and the presentation will outline the criteria suppliers use to make decisions about so-called "key account" treatment and customer prioritization. It will also explore elements of effective tactics to build and maintain customer of choice status, based on demonstrated best practices from leading supply organizations.

2007年のISM年次総会講演
"The New Customer of Choice"

PROCUREMENT STRATEGY COUNCIL
Strategic Research • October 2006

FIRST AMONG EQUALS
Using Customer of Choice Strategies to Capture Supplier Innovation

- Uncovering the Benefits of Customer of Choice Status
- Rectifying the Unintended Consequences of Business Decisions
- Managing Cross-Functional Commitment to Accelerate Mutual Payback
- Toolkit: Accelerating Returns from Supplier Engagement

FEATURED COMPANIES

- Kraft Foods Global, Inc.
- Mars, Inc.
- Whirlpool Corporation

資料「First among Equals」

それ以降も
時々目に
するよう
になりました



BUSINESS JOURNAL DECEMBER 19, 2014 PRINT

How to Become a Customer of Choice With Your Suppliers

by Marco Nink

STORY HIGHLIGHTS

- Trustworthy cooperation is key for companies and their suppliers
- Many companies don't know whether they're a customer of choice
- There are three key factors to becoming a customer of choice

A company is very fortunate if it has good, trustworthy suppliers. Ongoing delivery of high-quality, reliable products at reasonable prices helps ensure smooth operations, productivity and success of the company's products in the market.

But know this: Good suppliers want your company to treat them with respect. Yet in many

[2014年のギャロップレポート](#)

当時欧米の主導的な立場のメンバーと議論することができ、先駆的にいくつかの企業に、サプライヤー満足度調査を含めた対応策を導入する機会に私は恵まれました。しかしその後、ボイス・オブ・サプライヤー(VOS)という名のもとに日本で展開された議論には首を傾げざるを得ない状況を感じています(この後に説明します)。本当に実務適用したことがあるのだろうかと思われる、残念な状況だったと思います。

そこで最後の“打ち手”として、サプライヤ満足度調査も考えてみないか？

サプライヤー満足度調査は、サプライヤーの思惑を早期に把握する危機管理でもあります。

サプライヤー満足度調査とは、買い手企業に対するサプライヤーの本音を探り出す活動にしなければなりません。本音を探り出せれば、そのサプライヤーの買い手企業に対する優先順位向上策を考える材料にできます。サプライヤーの要求を推測して対応しているのでは、的外れに終わる危惧も大きいのです。それならばいっそ腹を割って話をしてしましましょう。



■実施手順

調査ヒアリングは、以下の手順で行う。

- 1.可能であれば、調査票は事前送付・事前記入を以てする。
- 2.回答結果について、取引先の経営幹部(営業責任者や社長)にヒアリングをする。
買い手企業のヒアリング実施者は、日頃の担当バイヤー以外とし、本音を語ってもらえるのが望ましい。

■回答票

回答票は0~4点で採点してもらいます。要諦は、「最高レベルの他社」の点を自社と横並びで出してもらうところにあります。自社に対するサプライヤーの優先度や不満点が赤裸々になってきます。

絶対に回答を得たい質問を先頭に →

No.	設問の事例	弊社	最高レベルの他社
1-1	貴社は弊社との取引を続けることにメリットを感じますか。 (ex.貴社に対して弊社からの十分な発注量がある等)		
1-2	取引全般において、弊社はオープンでフェアですか (ex.弊社から理不尽な“買い叩き”を受けたことはない等)。		
1-5	弊社は、新商品・コスト抑制策等の貴社提案をいただくに足る買い手ですか(提案が採用された場合、貴社にとって相応の見返りが得られますか)。		
1-6	弊社は、貴社にとって他の顧客に先んじて、新技術・新商品の紹介・売り込みをしたい顧客であり、実際にそうしていますか。		
2-1	弊社の調達担当組織や調達担当者は信頼に足りますか。		
2-4	弊社から取引を効率的に行うための、もしくはコスト削減のための、積極的な情報提供がありますか。		
2-10	トラブルが少なく、スムーズな取引ができていますか (弊社側の要因があれば自由記述欄に具体的に書き下さい)。		
3-2	弊社の業務プロセスは全体として効率的に構成されていますか。 (非効率な部分等ありましたら、自由記述欄へご記入をお願いします。)		
4-1	弊社は契約事項、約束事項を遵守していますか。(ex.貴社へ期日通りにお支払いしていますか等)		
4-2	弊社の調達担当者は法規制を遵守、尊重して行動していますか		
4-3	弊社の調達担当者の打合せ、メールや電話での対応(営業通い、応対等)は適切ですか。		

SAMPLE

■採点基準

4	非常に良い	(非常にそう思う)
3	良い	(そう思う)
2	普通	(普通)
1	あまり良くない	(そうあまり思わない)
0	悪い	(そう思わない)
	該当無し	(評価事例無し、他社事例無し)

「最高レベルの他社」を聞いているところが“肝” ↗

成果が上がる“コツ”を幾つか伝授しましょう

成果を上げるためには、5つの“コツ”がある。

- **コツ#1: 他社との比較でどう思っているのかを調査する**
- **コツ#2: 絶対に聞き出さねばならない回答項目は先頭に置く**
- **コツ#3: ヤバそうなサプライヤーを優先的に選び出す**
- **コツ#4: 対面で本音を聞き出してくる**
- **コツ#5: 買い手企業の購買方針と関連して意味づける**
- **コツ#6: 具体的な改善の言質になる危険を避ける**



では1つ1つ見ていきましょう

成果が上がる“コツ”を幾つか伝授しましょう

➤ コツ#1: 他社との比較でどう思っているのかを調査する

No.	設問の事例	弊社	最高レベルの他社
1-1	貴社は弊社との取引を続けることにメリットを感じますか。 (ex. 貴社に対して弊社からの十分な発注量がある等)		
1-2	取引全般において、弊社はオープンでフェアですか (ex. 弊社から理不尽な“買い叩き”を受けたことはない等)。		
1-5	弊社は、新商品・コスト抑制策等の貴社提案をいただくに足る買い手ですか(提案が採用された場合、貴社にとって相応の見返りが得られますか)。		
1-6	弊社は、貴社にとって他の顧客に先んじて、新技術・新商品の紹介・売り込みをしたい顧客であり、実際にそうしていますか。		
2-1	弊社の調達担当組織や調達担当者は信頼に足りますか。		
2-4	弊社から取引を効率的に行うための、もしくはコスト削減のための、積極的な情報提供がありますか。		
2-10	トラブルが少なく、スムーズな取引ができていますか (弊社側の要因があれば自由記述欄に具体的にお書き下さい)。		
3-2	弊社の業務プロセスは全体として効率的に構成されていますか。 (非効率な部分等ありましたら、自由記述欄へご記入をお願いします。)		
4-1	弊社は契約事項、約束事項を遵守していますか。(ex. 貴社へ期日通りにお支払いしていますか等)		
4-2	弊社の調達担当者は法規制を遵守、尊重して行動していますか		
4-3	弊社の調達担当者の打合せ、メールや電話での対応(言葉遣い、応対等)は適切ですか。		

SAMPLE

他社と比べて
どうかが重要
ここがデータ化

「最高レベルの他社」を聞いているところが“肝”

サプライヤーにとって、どの買い手に売りたいかは市場原理が決定する

自社の想定状態との比較という案もあるが、果たして役に立つのか？(欧米では10年以上前から、他社比較が常識)

成果が上がる“コツ”を幾つか伝授しましょう

➤ コツ#2:絶対に聞き出さねばならない回答項目は先頭に置く

No.	設問の事例	弊社	最高レベルの他社
1-1	貴社は弊社との取引を続けることにメリットを感じますか。 (ex.貴社に対して弊社からの十分な発注量がある等)		
1-2	取引全般において、弊社はオープンでフェアですか (ex.弊社から理不尽な“買い叩き”を受けたことはない等)。		
1-5	弊社は、新商品・コスト抑制策等の貴社提案をいただくに足る買い手ですか(提案が採用された場合、貴社にとって相応の見返りが得られますか)。		
1-6	弊社は、貴社にとって他の顧客に先んじて、新技術・新商品の紹介・売り込みをしたい顧客であり、実際にそうしていますか。		
2-1	弊社の調達担当組織や調達担当者は信頼に足りますか。		
2-4	弊社から取引を効率的に行うための、もしくはコスト削減のための、積極的な情報提供がありますか。		
2-10	トラブルが少なく、スムーズな取引ができていますか (弊社側の要因があれば自由記述欄に具体的にお書き下さい)。		
3-2	弊社の業務プロセスは全体として効率的に構成されていますか。 (非効率な部分等ありましたら、自由記述欄へご記入をお願いします。)		
4-1	弊社は契約事項、約束事項を遵守していますか。(ex.貴社へ期日通りにお支払いしていますか等)		
4-2	弊社の調達担当者は法規制を遵守、尊重して行動していますか		
4-3	弊社の調達担当者の打合せ、メールや電話での対応(言葉遣い、応対等)は適切ですか。		

SAMPLE

関係が危ぶまれる
サプライヤーは快く
回答してくれるとは
限らない
絶対に聞きたい評
価項目は先頭に
置く

※他の満足度調査でも
必須項目は最初か
最後に配置するのが
定石

漫然と優先度を考えない質問を行っても、必要な回答を得られない場合がある

複数の質問が並んでいると中だるみの手抜きが起こりうるし、全部に回答してもらえない場合もある

成果が上がる“コツ”を幾つか伝授しましょうのか

➤ コツ#3: ヤバそうなサプライヤーを優先的に選び出す

フィルター1

長期的な継続取引関係が必要なサプライヤーか？

継続的に取引を行っていくサプライヤーであること

- 一回性(その時限り)の取引をするサプライヤーへの実施優先順位は低い
- 赤字が通常は対象

ただし、需給逼迫でレベレッジ品の供給リスクが高まっている場合があることに留意

購入額	レバレッジ	ストラテジック
	ノンクリティカル	ボトルネック

供給リスク

フィルター2

供給問題が発生しそうな兆候が感じられるか？

今後の供給不安があるサプライヤーであること

以下の場合などに注意

- 需給逼迫が生じている品目である
- 他の大手の取引先がいる/サプライヤ売上に対する購入比率が少ない
- 近年、サプライヤとの対立的な関係が発生している
- 最近、納期遅延や対応の柔軟性欠如を感じている
- 担当バイヤーが“危ない”と感じている(いわゆる肌感覚、気配)

典型的な実施手順

1. 対象サプライヤーの選定(右の手順)
2. 訪問調査の依頼/アポイントメント
 - “危機”を感じているなどの直截的な表現は避ける。表面的にはあくまでも穏便に。
 - 不信感/唐突感を与えないように配慮する。過剰な警戒心を抱かせない(コツ#5も参照)
 - 必要があれば、調査票を事前送付(/事前記入依頼)
3. 対面での調査ヒアリング
 - 採点理由を聞き出してくる
 - 虚偽は表情・態度から読み取る
4. 対象サプライヤーへの対策
 - 不備な点(特に採点差が開いた項目)への対応策を考える
 - 同しようもない場合は急いで代替先探索も
5. 全般的な自社の弱点整理
 - 調査対象を取りまとめて、買い手企業のどこが弱点になっているかを把握し、対策する

「売り手優位の時代」に、買い手企業への供給優先順位が低下しそうなサプライヤーから優先的に実施する全サプライヤを手がけるほどの負荷は一般に避けたいし、優先度を付けない実施は非効率でもある

成果が上がる“コツ”を幾つか伝授しましょう

➤ コツ#4:対面で本音を聞き出してくる



- サプライヤーに直接会って話を聞く
- 調査者は直接の担当バイヤー以外にする
(上司、さらに可能ならば担当バイヤー所属
部門(グループや課)以外の部門の管理職)
- 回答の採点の具体的な理由を聞き出してくる
- 嘘の回答をしているかどうかを表情で判断する

VS

代替的な対応策は「売り手優位時代」の
緊急対応策としては不十分

代替的な実施手段

- メールで質問票をやり取りする
- ウェブで質問回答を入力してもらう

代替的な実施者

- 自社以外の第3者機関を使う

表情を見ながら偽りを見抜く/親身に聞くことはサプライヤーとの信頼醸成・心象向上にも役立つ

成果が上がる“コツ”を幾つか伝授しましょう

➤ **コツ# 5 : 買い手企業の購買組織の正式イベントとして実施する**

➤ **担当者の責任が問われないようにする**

サプライヤ満足度調査は、企業としての正式な活動として実施します。
担当者個々の判断で“勝手”に行うと、後々に大きな問題が生じる場合があります。

➤ **購買部門方針との関連付け**

可能であれば、当該年度の購買方針と結びつけて、関連する項目を主体に行います。
そうすると、翌年度、翌々年度と後続を実施する場合でも、新たな視点で望むことができます。

➤ **コツ# 6 : 具体的な改善の言質になる危険を避ける**

他社との比較調査を行っています。

他社と比べて、購入価格はどうですか、支払サイトはどうですかなどと具体的な質問は避けるべきです。
即座に、具体的な条件交渉が始まってしまう可能性があります。

代表的な実施効果

- **効果#1: サプライヤーの本音、および取引リスクの探り出し
(プロアクティブな危機管理)**
(状況が異なれば、サプライヤーに対して過酷な取引を行っていないことをステークホルダーに説明する
CSR手段の1つとして実施されていることもある)
 - **効果#2: サプライヤーの不満事項に対する改善の実施(危機の芽の摘み取り)**
 - **効果#3: 満足度のヒアリングに来てくれたことに対する心象・信頼度向上**
 - **効果#4: 他のサプライヤーとの関係改善の材料の把握**
他のサプライヤーでも同様の事態が起こっていると考えて、改善材料にもなる
 - **効果#5: 購買部門としての“説明責任”の充足**
 - **効果#6: 社内の引き締め、正しい取引を行う意識の向上**
-

目次

1. 「買えない」という経験したことがない「未曾有の事態」がやってくる
～起こりつつある現状を、まず認識しておこう
2. 従来からの対応策を振り返ってみよう
～これで済むならば、まだ手間はかからないのかもしれない
3. 従来からの対応策が有効でない場合のもう追加手段も考えておこう
～サプライヤーとの信頼構築、サプライヤー満足度調査を再考してみよう

Appendix.

自社用のサプライヤー満足度調査票を作成するための調査票雛形

サプライヤー満足度調査のテンプレート

「1.Win-Winの関係」には、買い手企業がビジネスをする価値がある相手なのかを聞き出す項目を一覧化しています。

1.Win-Winの関係

No.	設問	弊社	最高レベルの他社
1-1	貴社は弊社との取引を続けることにメリットを感じますか (ex.貴社に対して十分な弊社からの発注量がある等)		
1-2	取引全般において、弊社はオープンでフェアですか (ex.弊社から理不尽な“買い叩き”を受けたことがないなど)		
1-3	年度取引先選定や発注量(併注比率など)の決定プロセスは納得できますか(年間値決め品) (ex.納得がいかない/担当者の恣意的な判断基準の適用はありませんか)		
1-4	発注先の選定基準・判断方法は妥当ですか(都度見積品) (ex.納得がいかない/担当者の恣意的な判断基準の適用はありませんか)		
1-5	弊社は、新製品・コスト削減策などの貴社提案をいただくに足る買い手ですか (ex.提案実施やその結果の提案採用は、貴社にとって相応の見返りとなりますか)		
1-6	弊社は、貴社にとって他の顧客に先んじて、新技術・新製品の紹介・売り込みをしたい顧客であり、実際にそうしていますか		
1-7	弊社が要求する仕様、性能等は適正ですか。 (仕様・性能等に過剰・不足がある場合は、自由記述欄にお書き下さい。)		
《自由記述欄》他社と比較して弊社に改善の余地があることがありましたら、具体的にお書き下さい。			

サプライヤー満足度調査のテンプレート

「2.真摯な対応」には、買い手企業が信頼できる取引相手になっているかを聞き出す項目を一覧化しています。

2.真摯な対応

No.	設問	弊社	最高レベルの他社
2-1	弊社の調達担当組織や調達担当者は信頼に足りますか		
2-2	弊社は契約事項・約束事項を遵守していますか (ex.貴社へ期日通りにお支払していますか)		
2-3	年初に決めた契約発注量は遵守されていますか（実際の発注量と大きな乖離はない）		
2-4	弊社が指定する納期は適切ですか（無理な短納期を指定することはない）		
2-6	弊社の調達担当者は法規則を遵守、尊重して行動していますか		
2-6	弊社の調達担当者の打合せ、メール、電話での対応（言葉遣い、応対等）は適切ですか		
2-7	弊社は貴社の状況を適正に評価し、ともに発展していく対応ができていますか		
2-8	弊社からのサプライヤ評価結果のフィードバック内容には、貴社に採って納得性がありますか フィードバック内容は公平に評価された結果ですか。		
2-9	真摯な態度で公正な取引を行っていますか (弊社側の原因があれば自由記述欄に具体的にお書き下さい)		
《自由記述欄》他社と比較して弊社に改善の余地があることがありましたら、具体的にお書き下さい。			

買い手企業の対応コラボレーション/信頼ある取引/真摯な対応ができているのか

サプライヤー満足度調査のテンプレート

「3.コラボレーション」には、協働/情報共有の実施状況を聞き出す項目を一覧化しています。

3.コラボレーション（信頼と情報共有）

No.	設問	弊社	最高レベルの他社
3-1	弊社社内に、貴社と協働するための十分な制度がありますか。		
3-2	弊社から取引を効率的に行うための、もしくはコスト削減のための、積極的な情報提供がありますか。		
3-3	弊社の調達担当者は、貴社の属する業界動向、貴社の新製品への理解を深める努力をしていますか。		
3-4	弊社の調達担当者は貴社の製品紹介・売り込みに積極的に対応していますか（必要に応じて社内の関連部門に繋ぐ等、適切な対応を取っている）。		
3-5	弊社の調達担当者は弊社の経営方針・調達方針・年度方針をよく理解しており、業務に反映していますか。		
3-6	弊社社内での（調達担当者以外の社員も含む）で情報共有は十分と感じますか。		
3-7	トラブルが少なく、スムーズな取引ができていますか（弊社側の原因があれば自由記述欄に具体的にお書き下さい）。		
《自由記述欄》他社と比較して弊社に改善の余地があることがありましたら、具体的にお書き下さい。			

サプライヤー満足度調査のテンプレート

「4.先進的なビジネスプロセス」には、業務プロセスの効率性/有効性を聞き出す項目を一覧化しています。

4.先進的なビジネスプロセス

No.	設問	弊社	最高レベルの他社
4-1	弊社の業務プロセスは全体として効率的に構成されていますか (非効率な部分等ありましたら、自由記述欄へご記入をお願いします。)		
4-2	弊社の仕様定義・決定は効率的ですか(複雑なやり取りや判断の遅さなどはありませんか)		
4-3	弊社の契約締結は効率的ですか		
4-4	弊社の発注業務(見積取得から発注まで)は効率的ですか		
4-5	弊社の納品受入業務は効率的ですか。		
4-6	需要予測データ(またはそれに順ずるもの)は適切なタイミング、適切な頻度で提供されていますか。 (※注:内示データは確実に渡せていることが、質問の前提となっていた)		
4-7	貴社の生産計画を立てる際に、弊社からの需要予測(生産計画)を考慮に入れていますか (弊社の需要予測(生産計画)データは信頼できますか)。		
4-8	弊社の支払業務は効率的ですか。		
4-9	取引をするうえで必要な意思決定を、弊社は迅速に実施していますか。		
《自由記述欄》他社と比較して弊社に改善の余地があることがありましたら、具体的にお書き下さい。			

サプライヤー満足度調査のテンプレート

「5.受入管理・品質管理」には、受入や品質基準などを聞き出す項目を一覧化しています。

5. 受入管理・品質管理の適正さ

No.	設問	弊社	最高レベルの他社
5-1	弊社の受入検査項目は十分ですか (検査項目に過不足がある場合は、自由記述欄にお書き下さい。)		
5-2	貴社に要求する品質管理基準、品質管理体制は適正ですか。		
5-3	弊社調達担当者（品質管理者）が貴社の工場における工程（受入から出荷）の品質管理体制や作業環境の安全性を理解・把握していますか。		
5-4	品質トラブルを未然に防止するように、弊社調達担当者が能動的・積極的に貴社の品質管理体制に関与・協力していますか。		
《自由記述欄》他社と比較して弊社に改善の余地があることがありましたら、具体的にお書き下さい。			

It's 購買系

2018年1月20日
第63回関東購買ネットワーク会資料

“買えない”という未曾有の
時代への緊急策
サプライヤー満足度調査などの対応策を
どう設計するか