

第8回 購買ネットワーク会オンライン講演会

「実践！ サプライヤー評価 2020。」

(コロナ環境下におけるサプライヤーとの関係を維持・強化する為に)



購買ネットワーク会

幹事 ^{くらや}蔵谷 学

企業の倒産件数

期間	倒産企業数
2017年1月～6月	4,247社
2017年7月～12月	4,129社
2018年1月～6月	4,029社
2018年7月～12月	4,034社
2019年1月～6月	3,998社
2019年7月～12月	4,356社
2020年1月～6月	3,943社
2020年7月～12月	???

倒産！



(出典：帝国データバンクのデーター)

新型コロナウイルスの影響による
サプライヤーの「生産・販売量の低下」からの「廃業・倒産」／中国物流大混乱



バイヤーにとっての危機的状況
(代替品の入手状況?)



危機的状況の打破



日頃のサプライヤーとの取引の再確認



【時間・コストをかけずにサプライヤーを評価・管理する手法の考案】

中国から部品が
いつ入ってくる
か分かりません。



本日のプログラム

- 1) サプライヤー評価からのサプライヤーとの関係決定プロセス
- 2) サプライヤー評価の目的と進め方
- 3) ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）との出会い
- 4) ロカベンからのヒント
- 5) サプライヤー評価の実践
- 6) まとめ



サプライヤーとの関係性決定のプロセス

1) サプライヤー評価【重要】

- ・ QCDTM等（定量データ & 定性データ）
- ・ サプライヤーの営業戦略の確認
- ・ 自社の購買戦略との関係性確認

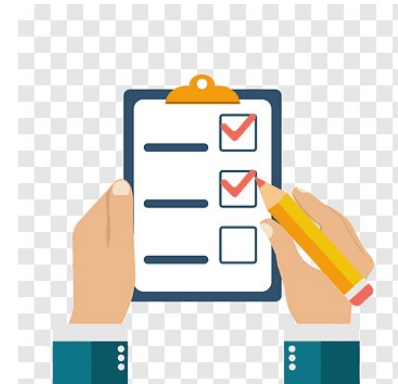
- ・ 1) → 2) の順
- ・ 1) と 2) の同時進行
- ・ 2) → 1) の順

2) 現場・工場監査

- ・ 現時点では極めて困難 → 代行者派遣又はバーチャル？

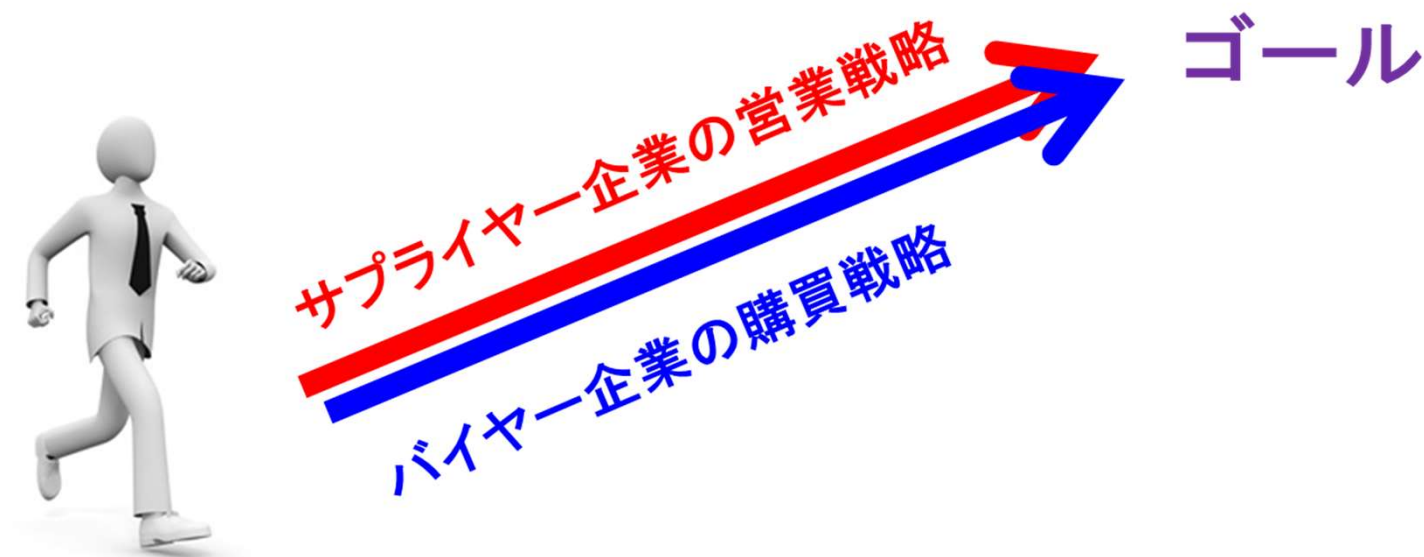
3) 今後のサプライヤーと自社との関係を決定・管理

- ・ サプライヤー・リレーションシップ・マネジメント



戦略の摺り合わせ（Strategy Alignment）の確認

「サプライヤーの営業戦略」 // 「バイヤー企業の購買戦略」



- 例) 環境に配慮した製品を市場投入 // 環境に優しい素材・部品の購入（グリーン調達）
- 例) コスト競争力強化によるアジアでの売上を増加 // アジア市場での価格競争力強化の為のコストダウン
- 例) 顧客満足度を高める為の安定品質品の販売拡大 // 品質が安定しているサプライヤーからの購入拡大

サプライヤー評価の目的

- ・ サプライヤーの選定と再編成
- ・ 購買計画の作成に利用
- ・ サプライヤーの指導・育成に活用
- ・ 自社の製品性能向上、QCD対応力の強化



出典：図解でわかる会社の教科書 問題解決に役立つ 購買管理
(誠文堂新光社)

サプライヤー評価の進め方

1) 評価の目的の再確認

2) 評価項目の抽出

Q（品質）、C（コスト）、D（納期）、T（技術）

M（経営力）、D（開発力）、E（環境）、P（協力度）

3) フォーマットの作成

4) 評価の実行

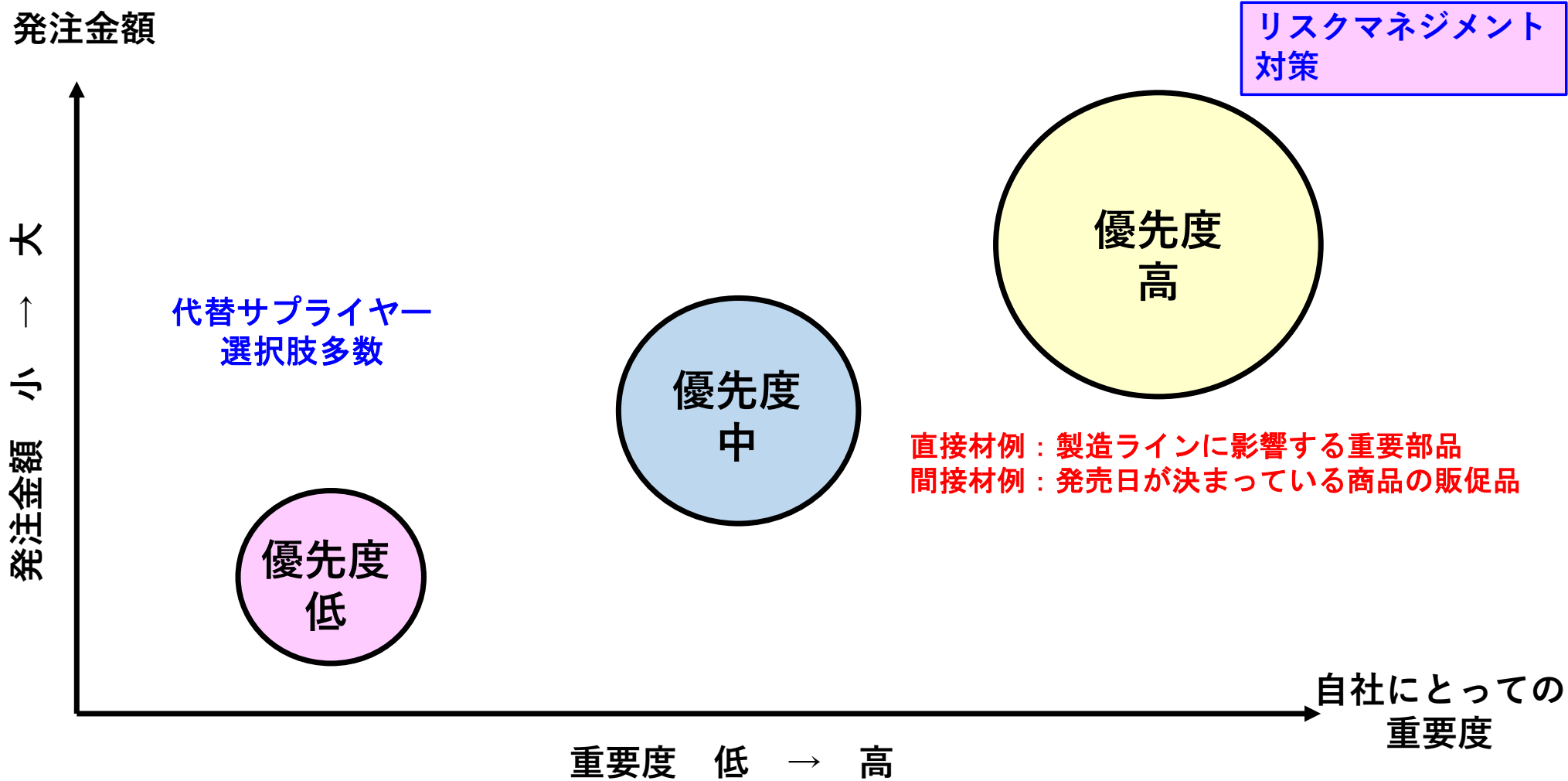
5) 評価結果のサプライヤーへのフィードバック
(サプライヤーの弱点の克服)



サプライヤー評価時の注意事項

- なるべくコストと時間をかけずに実行
(自社にとって重要なサプライヤーを中心に評価)
- 軸となるポイントは注力して評価
(ポイントは評価側の会社によって異なる→QCDTMDEP)
- 客観的評価→難易度：高
(指標・採点の明確化)
- 継続的な評価→重要サプライヤー中心
(企業＝生物／優先度の見極め)

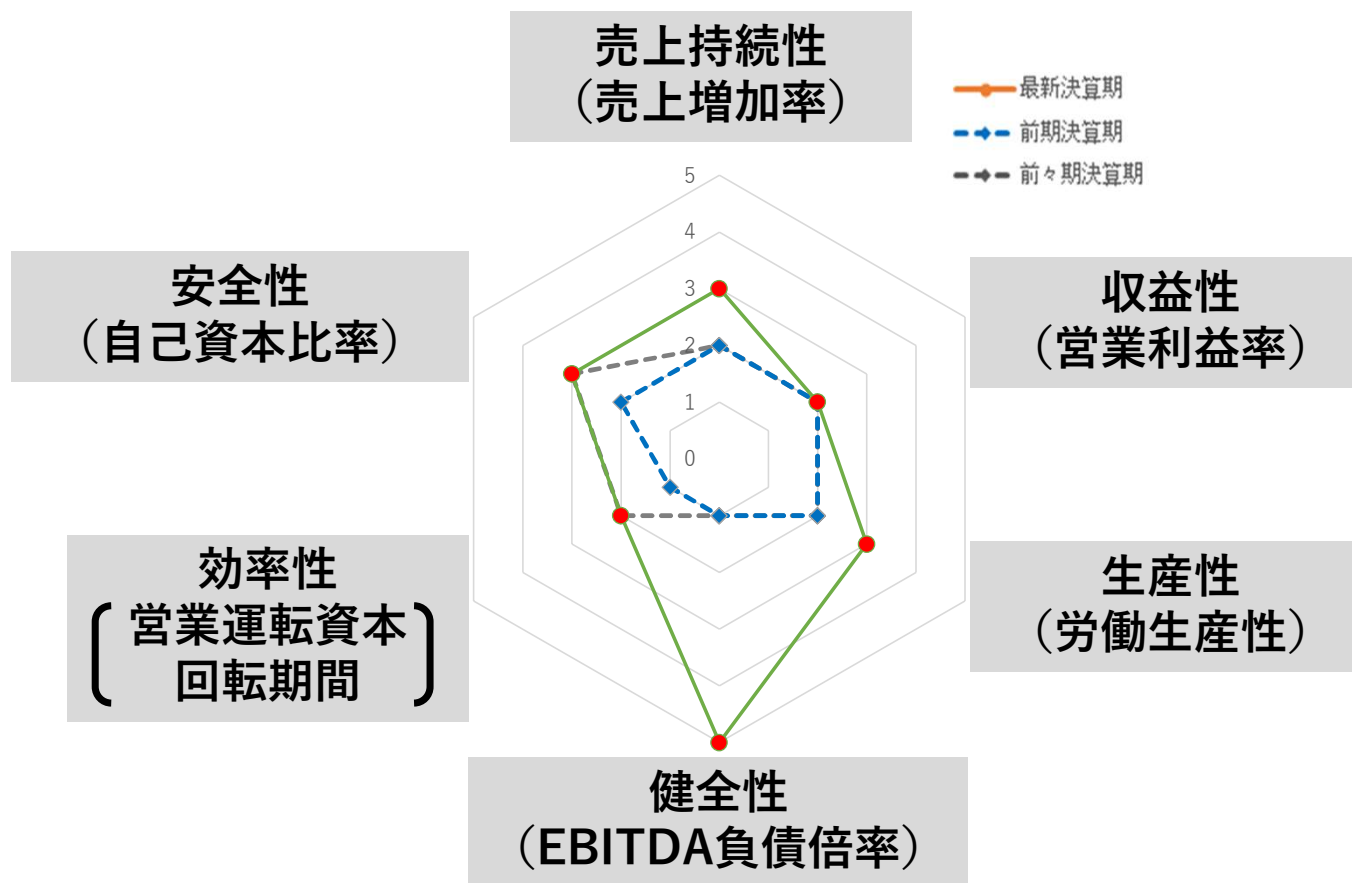




サプライヤー評価の優先度

「事業性評価」の書籍で見つけたチャート

財務分析結果



最強の企業健康診断ツール ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）

- ・ 経済産業省制定：平成28年3月
- ・ 経済産業省 経済産業政策局産業資金課
- + (株)帝国データバンク
- ・ フォーマットはダウンロード可能（無料）
- ・ 目的：金融機関の企業に対する融資の判断基準
→ 日本型金融排除化
- ・ 6つの財務情報（定量面分析）
- + 4つの非財務情報（定性面分析）



帝国データバンク殿
によるスペシャルトーク
(川崎分科会 2018年冬)

* 経済産業省のホームページに「購買ネットワーク会」の記事有。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/houkokusho30.pdf

「定量面分析」と「定性面分析」

【定量面：数字で表せる要素】

- ・ 財務情報

→ 貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書

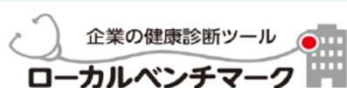
(※ 注意：「損益計算書」の英語 = **Income Statement**)

【定性面：数字で表せない要素】

- ・ 企業の目標・戦略

→ 経営者相当者へのヒアリング必須？

ロカベンフォーマット（その1～財務分析）



■基本情報

商号	有限会社比企オプティクス
所在地	埼玉県秩父市大野原 2 3 6 4 番地 1
代表者名	柳瀬満邦
業種_大分類	03 製造業
業種_小分類	0306 その他の製造業
事業規模	小規模事業者
売上高	非公表
営業利益	非公表
従業員数	非公表

■財務指標(最新期)

指標	2017年6月		
	算出結果	費社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.0%	2	2.9%
②営業利益率	4.6%	4	1.9%
③労働生産性	304(千円)	3	590(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	4.6(倍)	4	8.8(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.1(ヶ月)	3	1.7(ヶ月)
⑥自己資本比率	3.0%	2	21.4%

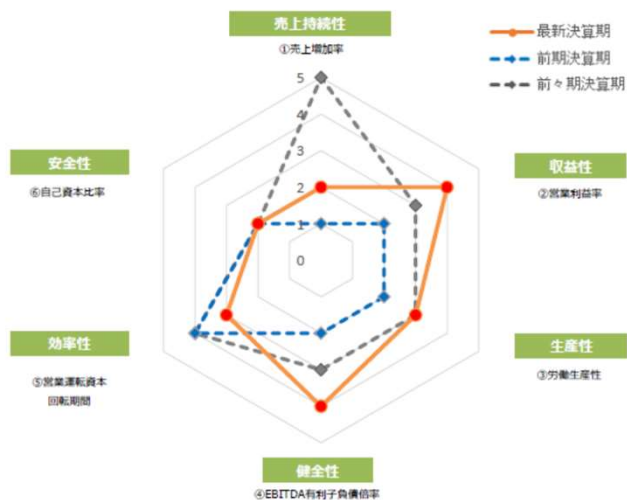
総合評価点 **18** **B**

■財務指標(過去2期)

指標	2016年6月			2015年6月		
	算出結果	費社点数	業種基準値	算出結果	費社点数	業種基準値
①売上増加率	-12.6%	1	2.9%	81.3%	5	2.9%
②営業利益率	-3.5%	2	1.9%	1.7%	3	1.9%
③労働生産性	-273(千円)	2	590(千円)	169(千円)	3	590(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	38.3(倍)	2	8.8(倍)	5.1(倍)	3	8.8(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.1(ヶ月)	4	1.7(ヶ月)	1.0(ヶ月)	4	1.7(ヶ月)
⑥自己資本比率	-13.1%	2	21.4%	-7.3%	2	21.4%
総合評価点		13	C	総合評価点	20	B

※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

財務分析結果



※1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

ロカベンフォーマット（その2～定性情報）

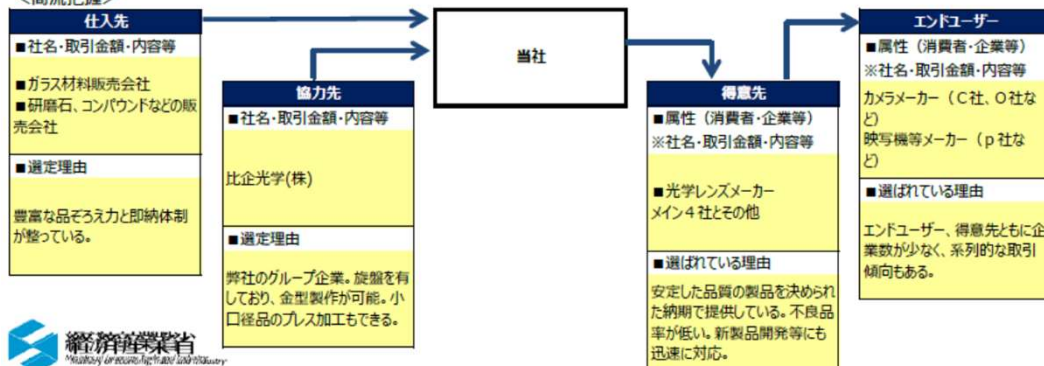


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

商号	有限会社比企オプティクス
売上高	(非公表)
営業利益	(非公表)
従業員数	(非公表)

業務① 材料手配・金型製作	業務② 切断・研磨・バレル	業務③ プレス・アニール	業務④ 検査・出荷	業務⑤ 販売・営業	提供内容／顧客提供価値
■実施内容 客先との打ち合わせ後、材料手配と金型製作を行う。光学ガラスレンズはガラスを軟化させ、プレスしてレンズを成形するため、精巧な金型製作が求められる。	■実施内容 ガラス素材を決められた重量に切断するとともに、重量により分類（秤量）する。その後、ガラス、研磨石、水およびコンパウンドを装入し、摩擦作用によりガラスの角を取っていく。	■実施内容 珪素土の枠内で光学レンズを長時間かけて溶かす。軟化した素材を金型に投入し、プレス成形する。一度、冷却したレンズに熱処理を行い、加熱により内部歪みを取り除いていく。	■実施内容 暗室にて特殊な光を当てながら表面や内部のキズ、その他15項目について全数検査（最終検査）を実施する。	■実施内容 営業はトップセールスで行っている。経営者自ら顧客の要望に耳を傾け、開発に反映させている。一昨年、社内に高談ルーム・展示室を設置し、工場見学を受け入れている。	■提供内容／顧客提供価値 ■製品・商品・サービスの内容 主にカメラ用レンズとして使用 ■小口径レンズ加工 ■大口径レンズ加工 主に映写機等の特殊レンズに使用 ■どのような価値を提供しているか ・顧客ニーズに対するきめ細かな対応（金型製作） ・難加工品における安定した品質の提供（プレス成形技術・品質保証体制）
■差別化ポイント 関連会社の比企光学（株）で金型製作が可能。顧客の要求にきめ細かく対応できる。金型製作を内製できるため、コスト競争力も高い。	■差別化ポイント ダイワ盤等を使用して、決められた重量にガラスを切断する作業は、職人技術の結晶である。ヒーターや摩擦等の熱を利用して切断する方法もあるが、コストがかかる。	■差別化ポイント 大口径のR加工（曲面加工）は、レンズにヒドが入りやすく、難易度が高い。これを可能にするのが、プレス工程における温度管理技術であり、他社にない強みである。	■差別化ポイント 難産品、特殊品問わず、社内検査ルールにより、熟練担当者が全数検査を行っている点に特徴がある。品質不良を起こさない検査体制が、顧客に選ばれる理由となっている。	■差別化ポイント 経営者自ら客先を歩き、顧客の要求に耳を傾け、迅速な対応を行っている。顧客内シェアを向上させているのは、経営者と顧客の良好な関係性が構築できていることが大きい。	

<商流把握>



ロカベンフォーマット（その3～定性情報）



商号	有限会社比企オプティクス
売上高	(非公表)
営業利益	(非公表)
従業員数	(非公表)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	・経営理念は「自ら考え、自ら行動し、自ら成長する」。リーマンショックや震災に見舞われ経営が厳しきとき、何かやり直さなければならないと考え、どうしても商業に表したかった。経営理念には「失敗を恐れずチャレンジする。失敗をた（さん）集めることで成長できる」という意味が含まれている。経営理念を社員に語り、十分に浸透している。「光学レンズ加工」といえば比企オプティクスと言われるくらい、世間に注目される企業になりたいというビジョンを持つ。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	カメラ用小口径レンズ加工から映写機等の大口径レンズ加工へ事業領域の再構築を行い、売上倍増となった。一方、大口径レンズ加工は寡占市場であり、ここ数年は売上の伸びが鈍化している。さらなるイノベーションを行い、売上を1.5倍に増加させたい。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	・先代経営者から事業承継したばかりであり、経営者の年齢も若い。当面は事業承継の問題は発生しないが、そのためには、後を継ぎたいような会社にする必要があると考えている。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	・光学レンズのプレス成型企業。経営者は、建材メーカーに勤務後、父が経営する比企光学（株）に入社。その後、同業のA社（株）を買収し、（有）比企オプティクスを設立。現在は、比企光学（株）の社長にも就任、2社を経営。
	強み 技術力・販売力等	プレス工程において独自の温度管理技術確立しており、難易度の高い大口径R加工レンズに対応可能。品質管理も強化されており、顧客に支持されている。また経営者が顧客先を訪問し、ニーズを聞き取り、迅速に対応している。
	弱み 技術力・販売力等	高度な技術が一定の職人に依存しており、個人的になっている。また営業が経営者に依存しており、経営者の負担が大きい。さらに新分野進出のキーとなる研鑽技術を持っていない。
	ITに関する投資、活用状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	給与や会計処理は市販のソフトウェアを活用しているが、クラウドシステムのような生産性向上につながるような仕組みは確立されていない。人手不足が顕著であり、バックオフィスの生産性向上は課題である。

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	取引先はメイン4社とその他。小口径レンズ加工は海外に流れる傾向にあるため、大口径加工技術を習得し、防犯レンズ分野で競合他社B社との差別化を図ってきた。200mmを超える大型レンズ加工においては、顧客内シェアは極めて高い。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	品質の安定性が評価され、リピート率は高い。最近、K社とO社からは研鑽加工の要望があった。新技術の習得が必要になるが、既存製品の付加価値向上に貢献する。また新規市場として「小口径ドーム状レンズ」の加工が考えられる。
④ 内部管理体制	従業員定着率 勤続年数・平均給与	従業員の定着率は極めて高い。年齢構成も（ランスの良いものとなっている。社員一人ひとりの対話を欠かさず、働きやすい職場造りに配慮している。その結果が定着率向上につながっているのではないかと。
	取引金融機関開数・推移 メインバンクとの関係	特定の金融機関との取引がメインであったが、他の経営者が1複数の金融機関と取引した方がよいという助言を受け、A銀行や政府系金融機関との取引を始めた。財務上のアドバイスのほか、ビジネスマッチングの提案も受けており、非常に良好な関係である。
⑤ 経営者	組織体制 品質管理・情報管理体制	経営管理、品質管理、情報管理は、経営者が中心となりトップダウンで実施している。顧客の要望、品質対策も経営者が指示している。一方、事業規模を拡大させようとする中間管理職がないのは問題。権限と責任の明確化が課題である。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	事業計画書は3年に1度作成している。定例会議を行っており、全社共有という点では不十分である。生産管理については、製品受注の都度、形状、加工技術などの確認を行い、工程間で理解を深めている。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	特許等の知的財産権は有していないが、大口径光学ガラスプレス専用プレス装置は、S財団知的財産支援グループの支援を受けながら開発してきた。現在、K社との共同開発により、液体研鑽技術の導入を検討している。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	定期的な配置転換により、多能工化を進めている。また従業員の教育は基本的にはOJTで行っている。特に、熟練技術を要する切断工程については、ベテラン社員に依存する傾向にあり、技能承継が急務となっている。

対話内容の総括

現状認識	<ul style="list-style-type: none"> ・難易度の高い大口径R加工レンズへの対応力を高めたことにより、収益性は大きく向上した ・一方、当該市場における売上は横ばいになっており、さらなる成長のためにはイノベーションが必要である ・事業拡大に伴い、経営者の業務負担をいかに軽減するか、そのための体制構築が求められる ・多能工化に取り組み始めているが、コア技術が一定の職人に依存しており、技能承継は急務である。
------	---

将来目標	経営理念に「失敗を恐れずチャレンジする。失敗をた（さん）集めることで成長できる」という意味が含まれている。カメラ用小口径レンズ加工から映写機等の大口径レンズ加工へ事業領域の再構築を図ったように、これまでもイノベーションにより、難問を乗り越えてきた。現在よりも売上1.5倍増を目指すといった成長志向の将来目標である。
------	---

現状と目標のギャップ

課題	<ol style="list-style-type: none"> 1. さらなる成長に向けた経営革新事業の展開 2. 事業拡大を前提とした経営管理体制の再構築 3. 技術力・マネジメント力の向上につなげる人材育成の実施 	対応策	<ol style="list-style-type: none"> 1. については、①液体研鑽技術の導入による既存製品の高付加価値化、②大口径R加工レンズのコア技術を転用し、小口径ドーム状レンズ（防犯分野）を開拓。2については、管理責任者の明確化と権限の付与、3については、外部専門家の知見を借り、人材育成計画の立案と実行を行う
----	--	-----	---



ロカベン～定量面分析（6つの指標）

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	$\frac{\text{最新期売上高}}{\text{前期売上高}} - 1$
②収益性	営業利益率	%	$\frac{\text{営業利益}}{\text{最新期売上高}}$
③労働生産性	生産性	千円	$\frac{\text{営業利益}}{\text{従業員数}}$
④EBITDA有利子負債倍率（*1）	健全性	倍	$\frac{\text{借入金} - \text{現金} \cdot \text{預金}}{\text{営業利益} + \text{減価償却費}}$
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	$\frac{\text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{買入債務}}{\text{売上高} \div 12}$
⑥自己資本比率	安全性	%	$\frac{\text{純資産}}{\text{負債} \cdot \text{純資産合計}}$

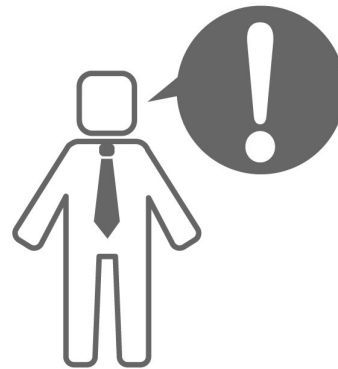
(*1)EBITDA（イービッター）＝Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization
 EBITDA有利子負債倍率＝事業から得られるキャッシュフローの何倍の借入を行っているかを示す指標

重要！！

ロカベン～定性面分析（4つの視点）

- ① 経営者への着目
- ② 関係者への着目
- ③ 事業への着目
- ④ 内部管理体制への着目

・ 自社の知的資産への気付き
（人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産）
の気付き
・ 認識・ビジョンの共有化
（企業としての将来のあるべき姿）



危機的サプライヤー情報入手方法

No.	手法	難易度
1	サプライヤーへの訪問による雰囲気把握 (商社の場合は主要メーカーを訪問)	今は極難
2	サプライヤーの経営者や重役との面談・ヒアリング	今は対面は難 (WEBなら難易度減少)
3	サプライヤーの競合ライバル会社からの情報入手	中
4	調査会社の活用	予算と時間さえあれば易

* 今は対応出来ることを優先して対応。



調査会社への依頼で出来るコト・自分でしなければならないコト

調査会社からの入手情報	問題点
サプライヤー定量情報 (財務情報～B/S&P/L) 及び分析結果の入手	リアルタイムの 更新情報の不足
サプライヤー定性情報 (経営者情報等) 及び分析結果の入手。	



リアルタイム情報は自分で入手



サプライヤー評価の実践

1) 危機的状況→サプライヤーからの情報収集。

- ・ 経営者や営業キーマンの話をヒアリング（電話、WEB等）
- ・ 同業者の噂→「火のないところに煙りは立たず。」
- ・ 例）材料の購入が困難→一緒に材料メーカーを開拓。（協業）

2) 確固たる自社の購買戦略をサプライヤーへ再認識。

- ・ 自社購買戦略→サプライヤーの状況が変わった場合でも不変。（リスクマネジメントを考慮した戦略
- ・ 変更→経営戦略が変化済か？を確認

サプライヤー評価の実践

3) 問題発生時の素早い対応（危機対応）

- ・ 主サプライヤーの生産量低下、廃業・倒産等
- サプライチェーンの崩壊
- n次サプライヤーからの途絶
- 即時に対応可能な代替サプライヤーへ展開
(スピードの重要性)



4) 今後の技術発展（ITを活用したサプライヤー情報獲得手段）

- ・ ロボットやドローンによるバーチャル工場見学
(既に動画をHPに掲載している企業)

サプライヤー評価（変化を見抜くコツ）

実際に足を運んでサプライヤーを訪問 → コロナ下 今後新展開？

- ・工場がある場合には工場を見学
- ・経営的によい状態でも訪問 → 悪い時の状態が判断可能？



【バイヤー視点】

- ・機械・検査設備稼働率
- ・仕掛品
- ・工場従業員の雰囲気

サプライヤー評価のまとめ

- 1) 自社のサプライヤー評価の目的及び活用方法を再確認
- 2) 時間がない場合には、ポイントを絞って実行
- 3) サプライヤーのスタッフからのヒアリングによる定性面も重視
- 4) 重要サプライヤーは、なるべく足を運んで定期的に訪問
(普段から訪問→特に重要サプライヤー)
- 5) 複数社購買している重要アイテムは、
複数のサプライヤー訪問
* 海外の場合、代行検査会社の活用も可。

コロナの影響で危機に陥るサプライヤーの特徴

- 工場の生産ラインを停止している企業
- 原材料を中国製に依存し、かつ、原材料の入手に手を拱いている企業
- 販売対象製品を在庫保有していない企業
- 顧客が少なく、その顧客からの受注が減少している企業（顧客依存度）



御清聴有り難うございます！