

第10回関西購買ネットワーク会ケーススタディ

“サプライヤーは足りてますか？”

設問

以下の説明文を読んでいただくと共に、添付資料#1のXX社のビジネス状況、および添付資料#2で提示した現行サプライヤーの状況から、「サプライヤー2軸マッピング」の実施とアクションプラン項目の抽出を行ってください

●発表時には、以下の説明をお願いします。

a.作成したサプライヤー2軸マッピングの概要

なお、その際には以下も含めてください

- ・従来からの評価指標に重み付けして採点集計した場合は、その重み付け基準
- ・採点に使用した協業レベル項目と採点の方法や基準の概要

d.代表2社のサプライヤーに対するアクションプラン箇条書き項目

回答作成要領は、「添付資料#3回答作成要領/回答イメージ」をご参照ください。

ケース内容

(注) 当ケースで適用しているアイデアは、作者のオリジナルに対し、購買ネットワーク会有志の意見などを含めて、ここまで仕上げたものです。この資料を作者の許可なしに、自社内使用以外の目的で、特に商業的目的に転用を含めた社外配布、社外利用に適用することは厳重にお断り申し上げます。

1. XX社の状況

XX社は、大型電子事務機器の中堅メーカーです。本社は、大阪府YY市にあり、本社に併設する形で、主力工場であるA工場があります。A工場では国内市場およびアジア地区を中心とした輸出市場向け製品を生産しています。また、本社敷地内に、開発研究所および設計部門も設置されています。現在、海外輸出分も含めた全製品の設計業務は、このYY市の設計部門が担当しています。

調達部門の本部機能もYY市の本社に存在しています。ただし、2005年までは、各工場に設置された工場購買課が独自で購買活動(価格・サプライヤー決定のソーシング機能、および発注～検収までのフルフィルメント機能)を実施していました。

XX社は、本社工場(Y Y市)のほかに、千葉にB工場、栃木にC工場を持っています。1980年代前半に、首都圏での需要に対応するためにB工場を設置しました。さらに1980年代末に、よりコストの安い栃木県にC工場を設置しました。

一方、アジア地区の需要に対応するために、1990年代前半に台北にF工場を設置して、現地進出を行いました。このように、業績の拡大に伴い、XX社は製造拠点を拡充してきましたが、購買活動は各工場単独で実施されてきました。

それに対して、2000年代から集中購買化を進めたのが、前購買部長の田中氏でした。

それまでは、製造工場が決定されると、設計部門が作成した図面・仕様を使って各工場が自工場に採用するサプライヤーを選定していました。

それに対して田中部長は、設計部門の図面・仕様作成段階から購買部門/サプライヤーが参画する開発購買の取組みを開始すると共に、ソーシング(価格・サプライヤー決定)機能を本社購買部で集中的に実施する体制に改めました。ちょうど2000年代前半は、全社統一の生産情報システムが各工場に順次導入されていた時期でした。そのため各工場で実施するパーチェシング(発注や納期管理)業務も大幅に削減され、各工場購買課に配置されていた購買部員の多くは本社に異動になりました。この集中購買が軌道に乗ったのが2006年前後になります。そして、集中購買の実現とほぼ同時期に、田中部長は定年退職されました。

集中購買の検討過程では、サプライヤーの集約化が実施されました。山本課長の担当品目の1つであるワイヤーハーネスも、その対象となった品目でした。

その際に、ワイヤーハーネスの主力サプライヤーに選定されたのが、大阪府YY市のA社です。A社はX社創業期からの付き合いのオーナー企業の地場中堅会社です。A社とXX社と経営者同士のつながりもあり、以前から太い取引関係にありました。かつ、現在XX社設計部門OBの何人かがA社幹部となっています。そのため、集中購買先を決定する話があった際、A社はXX社社長にアプローチしてきた経緯があります。

ただし、これまでのつながりからXX社の内情に精通していたA社が、当時魅力的な提案を多く提出してくれていたのも事実です。例えばA社は、XX社の調達しているワイヤーハーネスのサイズ・形状統一の提案は、XX社の購入額の大きな削減になると共に、XX社の製品仕様の標準化(製品数絞込みでの無駄排除 など)にも大きく寄与しました。また、試作段階で必要な小ロットの注文にも対応するサービス力の良さから、設計部門にはA社をひいきにする設計者が多くいます。

A社は価格面でも、国内で賃金水準が低い沖縄に主力工場を持つことで、できる限りの対応を図って来ていました。

一方、発注量を集約したことで、大手国内メーカーB社との取引が拡大しました。B社は全世界で見ても業界のリーディングカンパニーです。多くの研究者を有する研究部門をもち、銅線のワイヤーハーネスだけでなく、光ファイバーやアルミ線等を使った新世代ワイヤーハーネスの開発でも実績を有しています。また、海外の低賃金国に工場を積極展開しており、アジア地区では既にベトナムに複数工場を持つほか、さらなる低賃金国であるカンボジアやバングラディッシュ進出が、証券アナリストのレポートに記載されています。XX社は技術的な側面からB社のようなサプライヤーと付き合いいきたいと考えている社員が多くいます。その一方で、B社の売上高に占めるXX社の購入金額比率が大きいいため、小回り対応が効かないという感想が社内であがっていることも事実です。

またXX社が、海外製造拠点として台北にF工場を持っていることは前述しました。しかし、ワイヤーハーネスの多くは、日本から供給していました。集中購買化にともなって現地工場が主体となって開拓したのが、現地サプライヤーのF社です。

2. 2007年の2つの変化点

2007年に大きな出来事が2つ発生しました。

1つ目は、アジア市場強化のために、XX社が中国に大規模工場を開設したことです。まず、深圳地区にD工場を建設しました。その工場は順調に立ち上がり、生産は今も拡大を続けています。

その結果、2011年からは、中国第2工場として広州にE工場を立ち上げることになっています。この2工場の設置と共に、XX社は生産体制を大幅に中国にシフトします。すでに製造能力の移転はスタートしていますが、2010年末にC工場(栃木)、2011年末にB工場(千葉)は閉鎖されることになりました。また、競争力が低下したとみなされたF工場(台北)も2011年から中国工場に生産移管します。このような急激な立上げに対し、購買部門は当面は日本からの部品供給で凌ぐ予定ですが、XX社経営陣からは一刻も早く現地調達を行い、コスト低減を進めることを求められています。

2つ目は、主力サプライヤーA社のオーナー社長が亡くなったことです。社長には後継者がなかったため、A社は、同じ地場メーカーのC社の傘下に入って子会社となりました。しかし、退職者が多く出たわけではなく、現在も見た目は変化がないように見えています。また、これを契機に、C社自身もXX社に対する売上を約3倍に伸ばしました。増加分は、主にXX社の新製品に関わる分が主体となっているようです。

3. 山田課長が直面している問題点

ワイヤーハーネスを担当品目の1つにしている山本課長は、頭を抱えていました。XX社の主力サプライヤーであったA社で集中的に問題が発生しているのです。それもハーネスの外観形状などの単純な不良ではありません。ハーネスの寸法不揃いによる工程での組付困難やコネクタ接続不良による断線などが頻発しているのです。また、それと並行して、納期遅延も多く発生するようになっていきます。A社とは前述のように、長期にわたり密接なパートナーシップを維持してきました。XX社の状況をよく理解してくれ、柔軟に対応してくれた古くからのサプライヤーなのです。

それとともに、海外工場の急速な立上げ対応が急務になっています。海外工場に対して、当面は主力サプライヤーのA社からの輸出供給を主体に考えていましたが、このような状態のワイヤーハーネスを供給した場合、立ち上がったばかりの海外工場では、品質問題が多発しかねない危惧があります。B社のような大手で対応してもらおうことも考えられますが、輸出コストを考えると、大変なコスト高を申し入れられるのではないかと危惧しています。

4. 他社事例との出会い

このような悩みに、山本課長が直面しているときに、ある会社の事例発表に出会いました。その事例では、サプライヤー評価に基づく発注先対応を、山本課長が知っている手法とは別な方式で実施していました。

事例発表者の高橋氏によると、以下のような事情があったとのことでした。

「2008年ごろ、我が社では2つの大きな課題を感じていたのです。

第一は、従来のサプライヤー評価(品質(Q)・納期(D)・価格(C)・技術(T)・経営(M))でサプライヤーの優劣をつけて発注先の大幅絞込みを実施したのです。すると、評価が高くなりがちな大手サプライヤーに発注先が集中しました。ところが、2007年～2008年の需給逼迫期になると、とたんに発注条件で様々な制約がかかってきて、購入依頼の社内各部門から不満の声が頻出し始めました。それとともに、その対応で購買部門も火の車状態に陥りました。

第二は、年に1回サプライヤー評価を実施し、発注比率などを決めてしまうと、その後は次の評価まで、サプライヤーに対するアクションがほとんど何も行われていませんでした。評価の際は、やらなければいけないことなどを暗黙的に話をするのですが、その場限りになっていました。その結果、同じようなサプライヤー群に対して、毎年あまり変わり映えのしない対応を繰り返している状況でした。ある意味、「マンネリ状態」だったように思います。

それに対して、導入したのが事例の手法です。我々購買部門のミッションは、適正な価格を実現すると共に、安定調達を確保することにあると考えています。そのために、もし異常事態が発生した際には、ある程度の無理を聞いてもらえるような観点も評価の軸に入れるべきではと考えたのです。

そこで、従来のサプライヤー評価(QCDTM)に加えて、協業レベル(購入先に対する姿勢)という評価軸を加えてみたのです。なお協業レベルの基準軸は、各企業で状況に合わせて選んでいいのではないかと思います

パートナーの実力値 (従来からの評価指標)

- 経営(M)
- 技術(T)
- 品質(Q)
- 価格(C)
- 納期(D)

固定的・標準的
“客観的”、“世間の標準”

購入先に対する姿勢 ⇒協力的か/意向に従ってくれるか?

協業レベル

=ビジネス・コラボレーション指標=

- 発注シェア・金額比率、金額値
- 資本関係/提携関係
(戦略提携、共同開発、人的交流など)
- セールsteam/経営者の姿勢/柔軟対応
- 協力会参画度 など

=プロセス・コラボレーション指標=

- 発注ルールを受諾レベル
- 情報開示レベル
- 業務プロセス連結レベル(含:電子プロセス)
- 一括請負設備の保有レベル など

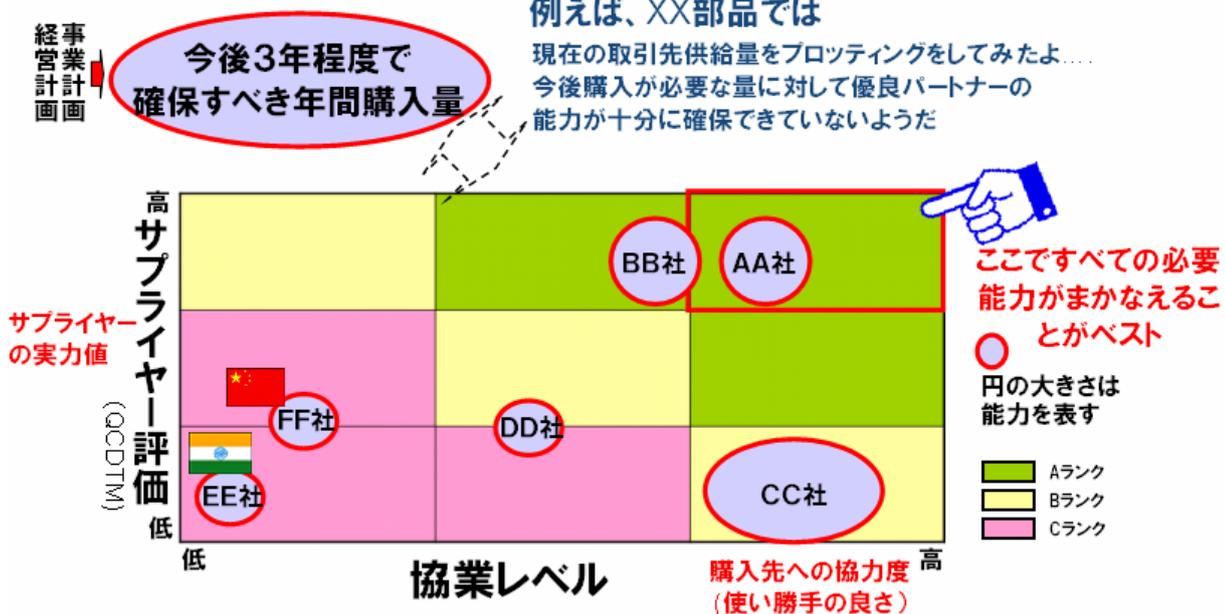
状況に応じて可変
発注元の“意図”が入る

我が社は、従来のサプライヤー評価(サプライヤーの実力値)に加えて、我が社に協力してくれる/無理も聞いてもらえるという協業レベルの2つで、出来るだけ高いレベルにあるサプライヤーを確保できればと考えました。

この2軸を設定した上で、品目群ごとに現在取引のあるサプライヤーをプロットしてみました。

なお、プロットする際には、現行購入量に応じて丸の大きさを変えてみました。

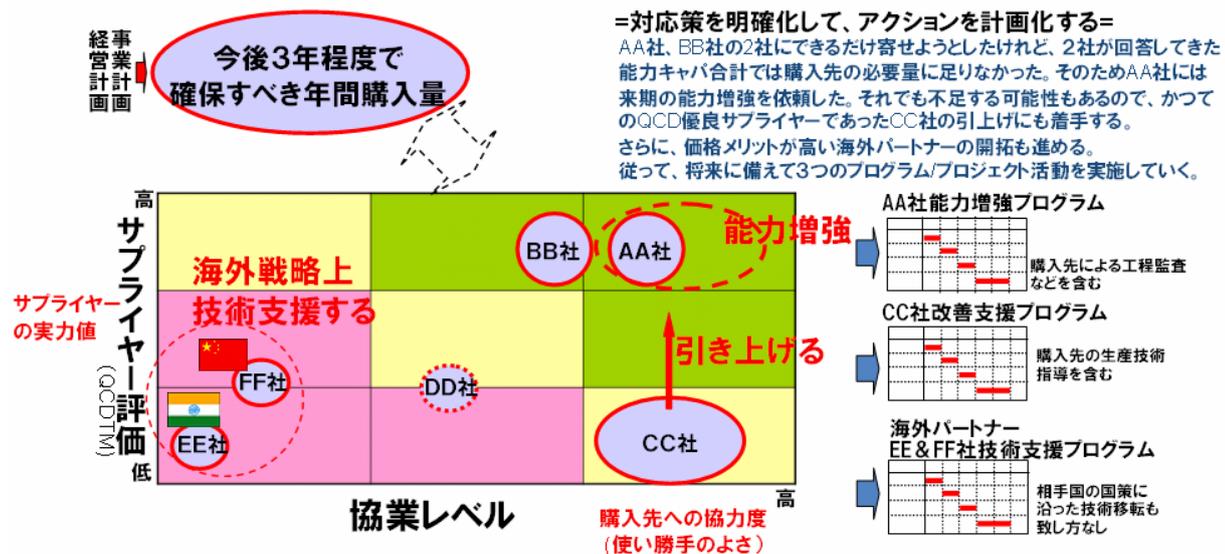
2軸評価によるサプライヤー基盤(Supply base)状況把握



このようにプロットしてみると、3年後の購入必要量を満たすには、既存サプライヤーからの現行購入量では足りないことが可視化できました。加えて、サプライヤーの実力値と協業レベルの両面で優れている(我が社が本当に欲しいレベルの)サプライヤーはAA社しかないことがわかりました。

このように現状を可視化し、我が社の購買部門内で意識統一ができたところで、この「サプライヤー2軸マッピング」を使って、どういう対応策を実施するかを皆で検討したのです。

2軸評価によるサプライヤー基盤(Supply base)へのアクションプラン立案



マッピングしたチャート上に書き込みをしながら、対応策を検討しました。さらに、その実現に必要なアクション計画を明確に立案しました。

そして、そのアクション項目を担当者と期限を明確に定めて実行したのです。

このようにして、部門で合意した対応アクションも着実に実行し、定期的に状況見直しを図っていくと、ずいぶん状況が改善されました。その結果、今年2010年に電子部品などで需給逼迫が発生しましたが、そのような需給逼迫時にも協業レベルの高いサプライヤーを持っていた我が社は比較的軽妙な影響を受けただけで済んでいます。

(※この内容については、プレゼンテーションでも補強いたします。)

この話を聞いて、山本課長は、XX社でもこの方式で一度全体の棚卸をやりてみよう、現在考えています。

5. ワイヤーハーネス業界の動向

一方、山本課長はワイヤーハーネス業界に詳しいアナリストから、以下のような情報を得ました。

○経営関連

ワイヤーハーネスは、自動車用途と電気製品用途に分かれます。サイズも長く大掛かりな自動車用に比べて、電気製品用は比較的規模が小さいサプライヤーが数多くあるようです。もちろん、大手メーカーも製造できないわけではありません。電気製品用の事業部を設けているところも多くあります。ただし、自動車用よりも寡占化は進んでいないように思われます。

一方で、XX社と同様に、日本企業の海外での調達が増えています。ワイヤーハーネスの中堅企業は海外に製造拠点を設けて対応していますが、資金力・経営体力が弱い小規模メーカーには海外進出は重荷になっているようです。しかし、国内需要の減少も見込まれる昨今、日本にしがみついていると、事業面での困難が増加していくことが想定されます。

○製造技術・製法関連

銅電線ワイヤーハーネスに採用されているのは、特に最先端の技術ではありません。ただし、最後に電線を束ね、ビニールテープでぐるぐる巻きにしていく組線工程はどうしても機械化できない工程です。従って、日本国内で生産するよりも、低賃金国で生産する方がコスト面での優位性を得るために重要になります。

○技術関連

2010年11月24日に、住友電工が「自動車用のアルミ製ワイヤーハーネスを初納入」、古河電工が「アルミ電線を使用したワイヤーハーネス実用化技術を開発」といった報道が相次いでなされました。銅電線での新技術はあまりありませんが、素材変更による技術革新の可能性は存在しています。ただし、アルミ電線を使った軽量化は、自動車では大きな効果を生みますが、電気製品での効果は限定的です。

添付資料 # 1: XX社のビジネス状況

(1) XX社の工場別ワイヤーハーネス購入金額推移(2011年以降は生産計画から推定)

(百万円)

XX社工場	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
A工場(大阪)	600	630	660	630	500	600	500	500	500
B工場(千葉)	300	300	250	250	200	200	100	0	0
C工場(栃木)	50	50	50	40	20	20	0	0	0
D工場(深圳)	0	0	100	100	70	100	200	400	400
E工場(広州)	0	0	0	0	0	0	300	350	350
F工場(台北)	120	100	110	130	85	90	0	0	0
合計	1,070	1,080	1,170	1,150	875	1,010	1,100	1,250	1,250

(2) XX社のサプライヤー別ワイヤーハーネス購入金額実績

(百万円)

サプライヤー	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
A社(日本メーカー)	180	375	400	440	335	380			
B社(日本メーカー)	100	280	300	320	240	220			
C社(日本メーカー)	35	40	150	120	150	150			
D社(日本メーカー)	20	60	60	40	10	20			
E社(中国メーカー)	0	30	100	100	70	150			
F社(台湾メーカー)	0	80	90	60	50	50			
その他(国内)	730	185	40	40	10	10			
その他(海外)	5	30	30	30	10	30			
合計	1070	1080	1170	1150	875	1010	0	0	0

添付資料 # 2: ワイヤーハーネスのサプライヤープロフィール

XX社が取引しているワイヤーハーネスのサプライヤーのプロフィール情報を以下にまとめます。

A社(日本メーカー)

標準的な評価指標	2005年	2010年	コメント
品質(Q)	3	1	従来より5段階評価の"3"と平均的なレベルにあったが、最近ではサイズ不揃い、断線などの不良率が高くなってしまい、工場納入検査エラーが頻発している
納期(D)	3	2	納期遅延が頻発(回答納期遵守率=95%)
価格(C)	5	5	価格レベルは他社に比べて非常に安価である
技術(T)	3	3	汎用的なワイヤーハーネス製造技術を有している。強みは、XX社のOBが数名在籍しており、XX社に対応した技術提案などができるところにある
経営(M)	1	3	2007年にC社の傘下に入ったことで、財務体質はやや強化された。C社自身も地場中堅メーカーであり、圧倒的な経営体力があるわけではない。

協業レベル判定材料	2005年	2010年	コメント
XX社発注シェア	40%	70%	2006年の集中購買先に選定されたため、XX社への売上比率が非常に高まっている。XXを主体にビジネスを回していかなければならない状態にある。
発注ルール	内示:1ヶ月 確発:2週間	内示:1ヶ月 確発:2週間	1か月分の内示発注を出し、納入の2週間前に確定発注を行うルールとなっている。内示から確定発注の変動可能幅は±20%であるが、かなり無理を聞いてもらえる状況にある
発注変更への柔軟性	非常に良好	非常に良好	上記のルールに関わらず、既存品の数量変更には柔軟に対応してもらえる。
短納期対応	非常に良好	非常に良好	既存品の場合、他社の注文を後送りにしても、XX社に対応してくれている。新規品の場合、設計・生産準備にかかる期間は大手よりも長いので、早期に言っておかねばならない
発注ロットサイズ	小ロット対応可	小ロット対応可	設計試作に使うような小ロットの発注にも応じてくれる 小ロットでも価格を抑えた見積りが提出されている
技術連携	XX社から 一方通行	XX社に 即した提案	従来はXX社から技術情報を提供して育成している側面があったが、集中購買先となり、XX社の設計部門OBがA社で活躍し始めてから、XX社に即した技術提案がもらえている

サプライヤーの概要	
	大阪地場中小企業。XX社創業以来の取引先であり、XX社との取引年数は半世紀を超える。XX社の設計部門のOBが何人が在籍している(ただし、数年後には現在のOBメンバーは退職の見込み)。設計部長はXX社の出身者である。そのため、逆にXX社の経営陣に顔が利き、場合によっては圧力をかけてくる可能性もある(ただし、これまでは無かった) 以前、XX社OBが仲介して、共同改善プロジェクトで大きなコスト改善成果を上げたことがある。 創業者が社長を歴任してきたオーナー企業であったが、前社長に後継者がなかった。そのため、2007年から地場のやや規模が大きいC社の系列に入った。

B社(日本メーカー)

従来からの評価指標	2005年	2010年	コメント
品質(Q)	5	5	世界を代表するワイヤーハーネスのリーディングカンパニーである。品質には自信を持っており、事実、品質不良はほとんど発生していない。ほとんどは海外生産であるが、日本に持ち帰り、検査をすることで品質保証していると告知されている。その分の管理費が価格に乗っている
納期(D)	5	5	受注を受け付けて、納期回答した分については確実に納入される(2010年回答納期遵守率=99.9%以上)。ただし、2005年に船便の遅れから、納期遅れを発生させたことがある。
価格(C)	1	1	価格レベルは、非常に高い(場合によると、A社の2割増)
技術(T)	5	5	業界のリーディングカンパニーとして、非常に高い技術力を持つ。特許出願件数などかなり多い。XX社の発注量が他の顧客に比べて少ないため機会は少ないが、技術的な最新動向の収集源として、集中購買化した2006年以降、技術情報入手先になっている
経営(M)	5	5	上場企業であり、財務的にも安定している

協業レベル判定材料	2005年	2010年	コメント
XX社発注シェア	1%	2%	XX社は数多くある取引先の1社である。B社はグローバルに生産拠点を展開しているため、どの製造拠点でXX社向け製品が製造されているかわからない。
発注ルール	内示:1ヶ月 確注:1ヶ月 変動:±10%	内示:1ヶ月 確注:1ヶ月 変動:±10%	海外生産品を輸送するため、アジア地区の場合1ヶ月前に確定注文を行う必要がある。内示発注期間はさらに1ヶ月であり、製品引取責任を明確に記述した覚書を取り交している。内示から確注への変動幅は±10%で、これを越える変動の交渉余地は実質無い。
発注変更への柔軟性	不可	不可	ルールで規定した内容を越えた対応は望めない
短納期対応	不可	不可	当初取り決めた納期よりも短期間での納入の相談には乗ってもらえない。ただし、取り決めた納期に対する遵守率(発注納期遵守率)は95%を越えている
発注ロットサイズ	大口のみ	大口のみ	海外工場で一括効率生産するためか、かなり大口の発注サイズを要求される。従って、購入後XX社側で消費するまで在庫を抱えることになる。今後、同一品を国内外で製造するため、その分の各拠点毎の在庫が積みあがることが予想される
技術連携	なし	XX社へ 技術情報を 定期提供	以前はまったく技術的な交流が無かった。しかし、2007年にXX社の集中購買先の1社として採用して以来、4半期に1回、設計部門との技術交流会に応じてくれるようになり、最新技術動向の情報源として、設計部門に歓迎するムードがある

サプライヤーの概要	グローバルに生産拠点を展開している上場企業。事業の規模、および技術面でも自他共にリーディングカンパニーとして認識されている。アジア地区では、電気メーカーの多い華南地区・ベトナムなどに複数の拠点を展開している。近年はさらなる低賃金地域を求めて、カンボジア、バングラディッシュなどに進出を検討中。XX社との取引関係は30年に以上になるが、XX社の購入量が少ないため、深い付き合いはしてこなかった。価格が高く、融通は利かないが、品質・納期のレベルの高さはリーディングカンパニーだけのことはある。
-----------	--

C社(日本メーカー)

従来からの評価指標	2005年	2010年	コメント
品質(Q)	4	3	外装の不備などの外観不良を中心として、比較的軽微な品質不良がしばしば発生している
納期(D)	3	2	積極経営で受注を入れすぎるせいか、納期回答期日どおりに納入されない状態が最近頻発している(回答納期遵守率=97%)。流動品であれば、XX社側で在庫積み増しするなどで凌ぐことにしている。
価格(C)	3	3	価格レベルは国内メーカーとしては平均的である。
技術(T)	2	2	国内中堅メーカーとして標準的な技術力と判断される。自社で独自技術を開発することはなく、技術面では既存技術のフォローアである
経営(M)	3	2	他社買取りもあり、年率2割以上で売上を伸ばしているため、成長性は非常に高い。一方で積極経営のため借入金が増加し、財務状況は厳しくなりつつある。利益率は平均的。

協業レベル判定材料	2005年	2010年	コメント
XX社発注シェア	10%	23%	A社を傘下に収めたことにより、XX社との関係を強化した結果、C社自身もXX社に対する売上を3倍に伸ばした。ただし、他社分の売上も増加したため、発注シェアはそれほど高まっていない
発注ルール	内示:1ヶ月 確注:2週間 変動:±20%	内示:1ヶ月 確注:2週間 変動:±20%	A社と同じ条件に揃えている。ただし、生産能力ネックが発生しているため、増加に対する要請にはなかなか応えてもらえない。
発注変更への柔軟性	良好	良好	対応しようとする姿勢はあるが、増分には応じられない状況である。
短納期対応	条件付	条件付	生産能力不足の現状では、実質対応困難になっている。ただし、余地があれば対応しようとの姿勢はある。
発注ロットサイズ	中規模	中規模	自社の生産効率を考え、ある程度まとまったロットを要請してくる。ワイヤーハーネス生産の段取替えの手間を考えると、リーズナブルな大きさではないかと想定される
技術連携	実質なし	実質なし	技術的な提案は、VA・VE提案も含めてあまり実施してきたことがない

サプライヤーの概要	大阪地場の中堅オーナー企業。2004年に父親の後をついた新社長が積極経営を実践しており、2007年にはA社を傘下に収めた。積極的に事業を拡大しようとして、XX社以外への売り込みも活発に実施している一方、目標先行で結果を振り返らずに走っているきらいもある。また、これまでは国内(九州地区)にも工場を展開していたが、海外(華南)地域への工場進出を予定している。
-----------	--

D社(日本メーカー)

従来からの評価指標	2005年	2010年	コメント
品質(Q)	5	5	堅実な経営をモットーとし、顧客の信頼を大切にしているため、品質面および納期面でのトラブルはほとんどない
納期(D)	5	5	回答した納期はほぼ遵守されている(回答納期遵守率=99%以上)
価格(C)	3	3	価格レベルは国内メーカーとしては平均的である。
技術(T)	2	2	国内中堅メーカーとして標準的な技術力と判断される。自社で独自技術を開発することはない、技術面では既存技術のフォローアップである
経営(M)	4	3	無借金経営をポリシーとしており財務体質は非常に良い。一方で、利益率や成長性は鈍化しつつある

協業レベル判定材料	2005年	2010年	コメント
XX社発注シェア	25%	10%	特に多くを購入していた栃木工場からの発注量が細くなっているため、D社売上高に対する発注比率は低下している
発注ルール	内示:1ヶ月 確注:1ヶ月 変動:±10%	内示:1ヶ月 確注:1ヶ月 変動:±10%	大手メーカーと同様の発注期間と数量変動率での取り決めとなっている。ただし、状況を話せばできる限りの対応姿勢を見せてくれる
発注変更への柔軟性	条件付	条件付	状況を話して協議をすれば、対応の相談にのる姿勢はある。但し、キャンセルした場合には発注済部品補償などの補償は求められる
短納期対応	条件付	条件付	状況に応じて対応してもらえるが、国内生産拠点の能力に制約があるため、能力に秋がある場合が原則となる。
発注ロットサイズ	中規模	中規模	自社の生産効率を考え、ある程度まとまったロットを要請してくる。ワイヤーハーネス生産の段取替えの手間を考えると、リーズナブルな大きさではないかと想定される
技術連携	実質なし	実質なし	技術的な提案は、VA・VE提案も含めてあまり実施してきたことがない

サプライヤーの概要	福島県の地場中堅メーカー。千葉および栃木に工場を展開する際に、XX社製品の大口取引先から紹介されて取引を開始した。現在は紹介してくれた取引先とXX社のビジネス関係は希薄になりつつあるが、千葉および栃木工場で、工場の状況に知見がある取引先として、便利に利用している。ワイヤーハーネス製造拠点は、福島県と岩手県に展開している。真面目で堅実な印象とロケーションが近くて連携がとりやすいことが、特に栃木工場で好まれ、取引が継続している
------------------	---

E社(中国メーカー)

従来からの評価指標	2005年	2010年	コメント
品質(Q)		2	サイズ不揃い、断線などの不良率が高く、中国生産拠点が不良発生都度対応に手を取られる状況が発生する。しかし、1990年代の台湾進出の事例もあり、徐々に改善されるのではとの見通しを、中国のXX社生産拠点幹部は持っている
納期(D)		2	工場の生産計画精度が低く、かつ生産ライン停止なども多いことから納期回答した期日が守れないことがある(回答納期遵守率=97%)。事故発生はもっと多いようだが、人海戦術でリカバリーしている様子である。
価格(C)		5	現地の低コスト労働力を活用できることもあり、価格レベルは非常に良い。日本輸入の場合は15%程度の物流費用が上乗せされるが、それでも日本国内生産よりは安価
技術(T)		2	中国メーカーとしては、多くの大手海外企業を取引先としているため、今後向上の期待があるが、現在ではメリットを感じたことはない(提案してくることはほとんどない)
経営(M)		3	非常に急成長しているため、成長性は非常に高い。財務状況については十分な開示を受けていないが、中国ローカルの信用調査機関に照会した限り不安はない

協業レベル判定材料	2005年	2010年	コメント
XX社発注シェア	0%	5%	
発注ルール	内示:1ヶ月 確注:1ヶ月 変動:±10%	内示:1ヶ月 確注:1ヶ月 変動:±10%	大手メーカーと同様の発注期間と数量変動率での取り決めとなっている。現在はこれで要請されている。例えば、日本輸入を考えた場合、輸送リードタイムがあることにより早期に確定注文を出す必要がある
発注変更への柔軟性		条件付	状況に応じて対応してもらえる可能性がある(大きくはE社の生産能力の余裕状況に依存する)
短納期対応		条件付	中国以外への納入分は輸送リードタイム期間の追加が不可避
発注ロットサイズ		大規模	大規模ロットでの発注を強く求めてきている
技術連携		実質なし	技術的な提案は、VA・VE提案も含めてあまり実施してきたことがない

サプライヤーの概要	中国生産拠点設立のため、現地調達サプライヤーとして開拓。XX社は2006年に日本輸入取引を開始し、その状況を見て、選定した。中国本土メーカーとして人員規模が非常に大きく、XX社以外にも取引がある。オーナー社長が経営の実権を握っているが、XX社は社長と特に悪意にできていないわけではない。
------------------	---

F社(台湾メーカー)

従来からの評価指標	2005年	2010年	コメント
品質(Q)	4	4	1990年代に取引を開始した際にはかなりひどい状況にあった。しかし、XX社の技術移転や育成活動により、近年はほとんど不良を発生しないまでに達している
納期(D)	4	4	取引当初から大幅な改善を見せ、日本国内企業並みの状態で対応してくれている。生産事故が発生した場合も重要顧客のXX社を優先し、納期に間に合う対応に努力してくれる(回答納期遵守率=99%以上)
価格(C)	4	4	現地の低コスト労働力を活用できることもあり、価格レベルは良いが、中国本土よりは高い。日本輸入の場合は15%程度の物流費用が上乘せられるため、A社よりは高くなる。
技術(T)	2	2	XX社の技術指導により、日本メーカー同等の技術は保有している
経営(M)	3	2	中国本土にコスト競争力のあるライバル会社が多く設立されており、売上は横ばいか現状傾向にある。そのような状況から、銀行借入の条件も悪化している。

協業レベル判定材料	2005年	2010年	コメント
XX社発注シェア	10%	10%	XX社は重点取引先と位置づけている
発注ルール	内示:1ヶ月 確注:2週間 変動:±20%	内示:1ヶ月 確注:2週間 変動:±20%	ただし、台湾以外へ供給する場合は、その分の輸送リードタイムを含めた納期設定が必要になる
発注変更への柔軟性	良好	良好	重点取引先であるXX社の便宜をできる限りはかって、対応してくれている
短納期対応	良好	良好	重点取引先であるXX社の便宜をできる限りはかって、対応してくれている ただし、台湾以外への納入分は輸送リードタイム期間の追加が不可避
発注ロットサイズ	中～小	中～小	自社の経済性を損ねることがない範囲で、できる限り小ロット注文も受け付けようとしてくれる
技術連携	実質なし	実質なし	技術的な提案は、VA・VE提案も含めてあまり実施してきたことがない

サプライヤーの概要	台湾現地企業としては、中堅規模メーカーである。XX社の台湾進出に伴い、技術移転・指導などにより技術力を向上できたことから、XX社に対するロイヤリティは高い。そのため現在も、XX社を重要取引先と位置づけ、積極的に便宜を図ってくれる姿勢がある。
------------------	--

添付資料 # 3: 回答作成要領/回答イメージ

XX社のワイヤーハーネス・サプライヤーに対して、紹介事例の様式で、以下を作成ください。

(1) 2 軸評価の結果に基づいたサプライヤーのプロット

サプライヤー評価(実力値)と協業レベルでサプライヤーの採点を実施して、その結果を数のようにマッピングしてください。なお、現在の購入量に応じて、丸の大きさを変化させてください。

- ・サプライヤー・プロフィール(添付資料#2)では、従来からの評価指標(「品質」「納期」「価格」「技術」「経営」)の素点を記述しました。この中で、作成者が重要と考える指標があれば、それに重み付けをして最終評価点を出してください。(例:品質は重要と思うので、素点を 1.2 倍にして集計する)

- ・サプライヤー・プロフィール(添付資料#2)の協業レベル判定材料には、材料と想定される項目の現状を記述しました。これらから、協業レベルをどのように判定し、採点するかの大まかな基準を作って、採点してください。

(2) 確保すべき年間購入量を図の上に入れてみてください。

それに対して、既存のどのサプライヤーをどうして行くのかを考えてみてください。

なお、既存サプライヤーでは対処できない場合は、新規サプライヤー開拓の検討も可能とします。

(3) 対応策の対象とするサプライヤーのうち代表 2 社について、どのような実施項目が必要かを考えて、アクションプラン項目を箇条書きに列挙してください。

(4) 上記以外に、追加資料が必要と考えられる場合には、可能であれば作成して、ご紹介ください。

2軸評価によるサプライヤー基盤(Supply base)への 状況把握とアクションプラン立案

