

# テークアウェイ: 第18回購買ネットワーク会オンライン講演会(2021年1月18日)

## 「9時まで生討論」

第18回購買ネットワーク会オンライン講演会は、第1回～第17回のテーマの中から事前アンケートの結果選ばれた2回-第8回「実践！サプライヤー評価 2020。」と第17回「コスト削減」のための「品目カテゴリー戦略」リターンズ」のご講演者に登壇いただき、ファシリテーターの堤様が各回3～4つの質問を用意し、話を進めていく形式で開催されました。

堤様からは『ファシリテーターが「みなさまのアバターとなり、プレゼンターへテーマの深堀をします』との進め方のご表明が最初にありましたが、素晴らしく絶妙な仕切りで、参加者のご発言とともに、ものすごく重要なキーワードが飛び出したりと、とても素敵な内容だったかと存じます。

今回はテークアウェイ(Takeaway:持ち帰り事項)として、私(寺島)がスゴイ!!と思った発言などを私の感触主体で抜き出してみました。個人的な取舍選択がありますが、もしご参考になれば幸いです。

※なおご出席者の所属先の特有事項などは、あえて省いたところもあります。

## テーマ#1.「サプライヤー評価 2020。」

堤様が用意された質問は、以下の4項目でした。

- ①購買戦略とのリンク：サプライヤ評価の目的の明確化
- ②現場に行けない中でサプライヤ評価の実際
- ③海外サプライヤの評価
- ④評価の客観性の確保：人によって変わらない評価

### ①購買戦略とのリンク：サプライヤ評価の目的の明確化

最初の質問は、回答に2つの視点があると思います。「そもそもサプライヤー評価はなぜ必要なのか」の実施意義、そして「サプライヤー評価を実施する際の評価の重点の置き方」です。蔵谷様からは、後者についてのご説明がありました。評価項目を漫然と推し並べて評価する(おそらくは惰性的の評価とだと思います)のではなく、自社の状況にとって重要なのはどの評価項目かを見極め、そこに重点を置いた評価が行われないと、現状に合致し、効果があるサプライヤー評価、すなわち取引するサプライヤーの選択につながらないのではとお考えと思います。蔵谷様の場合は、納期に遅延により販売機会を逸したという状況が生じていたことから、下図の3項目のうちから「納期(Delivery)」を最重点にしたとの説明をいただきました。しかし、会社により重点評価すべきところが変わるので、それを見極めてとのアドバイスを頂きました。

### 質問①～購買戦略とのリンク：サプライヤ評価の目的の明確化

【サプライヤ評価実施の前に考えるコト】

①自社の購買戦略の確認 → 自社の注力のポイント？

Q (サプライヤ品質向上)？

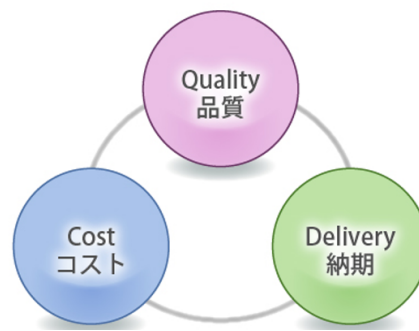
C (コスト削減)？

D (納期遵守率向上)？

その他？

②サプライヤ評価の目的の明確化

③目的を把握した上での評価実行



## ①購買戦略とのリンク：サプライヤ評価の目的の明確化(続き)

### チャット:サプライヤ評価自体が目的になってないのが素晴らしい。

ここで「サプライヤ評価自体が目的になってないのが素晴らしい。」というチャットがすかさず入りました。サプライヤ評価って、何を目的に、何を重点にやっているのかが曖昧なまま、「制度があるから」とか、「ISOでやることになっているから」とかの**情性で行われているところがやはりかなり多い**との認識の方は少なからずのように思います。結果、評価作業に手間を掛けても何ら役に立たず、問題の改善なく、「声が大きい人」が根拠なく勝つといった事態がよく耳にするとところかと思えます。

### コメント:納期遵守の評価/改善のポイント

さらに堤様が具体的に突っ込んでいただいた結果、蔵谷様からは納期遵守の評価ポイントであり、改善ポイントについてのコメントが引き出されました。まず第1のポイントとしては、サプライチェーンの上流(サプライヤーのサプライヤー)も含めて考えないと改善できない場合があることが指摘されました。第2のポイントとしては、サプライヤーの製造能力キャパ(設備保有・稼働状況、人員状況など)も見ないとならないことが挙げられました。追記すると、生産形態(量産や受注生産など)の違いもありますが、ラインの稼働率(不具合発生状況/直行率)といった生産スキルの部分も見ていかねばならないかもしれません(ラインがちょこちょこ止まったり、不良品だらけだと納期遵守率は下がります)。また、生産能力に余裕がない場合の、買い手企業の注文優先度を見計らって、場合によるともっと優先対応してもらうにはも考えないといけないかもしれません。

「9時まで生討論」

**コラム:サプライヤー評価の目的(前述の1番目の視点)**

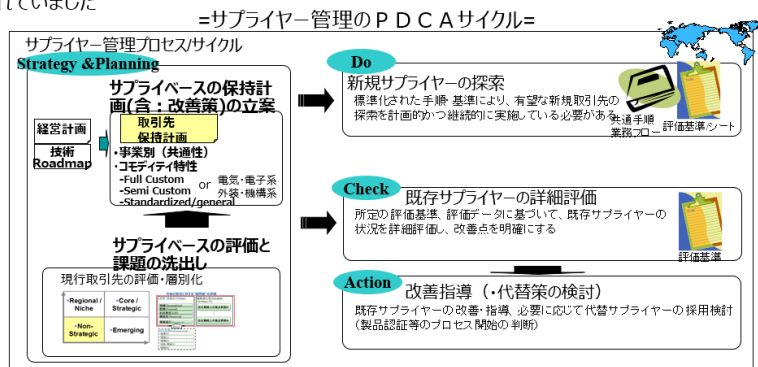
今回は「そもそもサプライヤー評価はなぜ必要なのか」は語られていませんでした。ちょっとだけ付け加えてみたく感じます。なぜサプライヤー評価は必要なのでしょう。まさか、上から目線で「お前にこれだけ発注してやるから」と威張ってみたり、欠点を指摘して指導してやるためではありませんよね。

考えて見てほしいのは、見積もりを取得したり、発注するには、それにふさわしい候補サプライヤー群が揃っていないかもしれないということです。購入要求が来たのに、それを調達できるサプライヤーがいないでは、購買の面目が潰れます(先回りしてにず把握して無くて、至急要請で困ったことになる、手順のまずさの問題が出ることもあります)。

**サプライヤー評価(あるいはサプライヤー管理)とは、見積もり取得や発注に足るサプライヤー群(サプライヤー-基盤、サプライベース)を揃えて置くべき活動ではないでしょうか。それを忘れて、重箱の隅を突くような評価項目の無駄な精緻化に邁進している状況が時々見られるのは、ちょっと残念に思います。**

すなわち、こんな感じや....

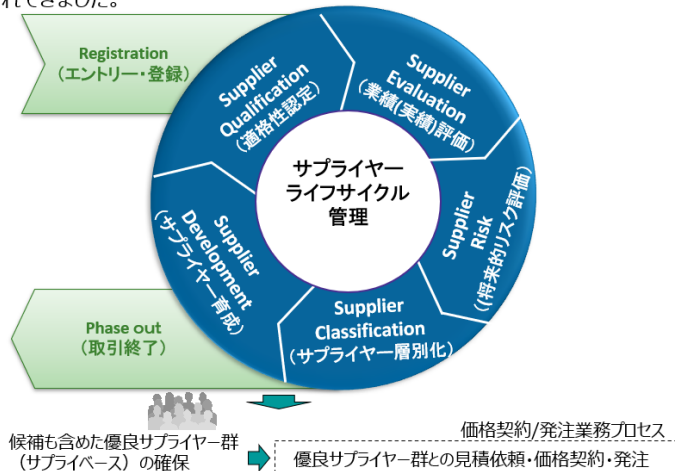
- ① サプライヤー管理の真の目的は「サプライ・ベース(Supply Base)の確保  
購買ネットワーク会でも、サプライヤー管理のPDCAサイクルという概念で、最適サプライベース確保が2007年頃には論議されていました



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り依頼・価格契約・発注  
**サプライヤーが「供給の基盤(サプライ・ベース(Supply Base))」である**

こんな感じです。

- ① サプライヤー管理の真の目的は「サプライ・ベース(Supply Base)の確保  
それをより体系的にした、サプライヤー・ライフサイクル管理(ぐるぐる渦巻き)の概念が2010年代になると、欧米からまず、提起されてきました。



## ②現場に行けない中でサプライヤ評価の実際

このような状況下では、書類審査がまず第一義になるかとの説明がありました。ただし従来取得していなかった書類を提出される場合などには、「サプライヤ評価のための情報収集であり、他の用途には持ちいない」との使用目的の明文化が重要と指摘がありました(堤様も重要ポイントと覚えておられました)。

加えて、従来であればサプライヤを訪問して、品質保証観点などでの立会検査を行っていたのを、現場のビデオ動画を撮影して提出してもらう方式に変更してもらったという話がありました。撮影したビデオ動画の送付なので、技術・品質面で即時に対話式で確認できないのは、対話型の動画撮影(オンライン会議のような)のようなツール改善で済んでしまう可能性が大きくなってきていると思います(わざわざ出向かずとも、品質監査できる可能性がある/出向くことの効果は如何ほどか)。チャットでも「WeChatでリアル配信してもらった」との指摘が出ていました。

一方で、雰囲気といった定量化できない評価基準をコロナ後にはどうするのか、これまでの頻度で本当に必要なのかを含めて、実施の仕方が問われるかとも思いました。

### 質問②～現場に行けない中でサプライヤ評価の実際

#### 【出張禁止／来訪拒否の状況下でのサプライヤ評価】

- ・書類審査 (財務諸表／納入・施工実績表／QAマニュアル／サプライヤリスト等) → 使用目的の明文化
- ・動画審査 (例：工場の雰囲気／工事施工中動画／製品検査中動画等)



「9時まで生討論」

### ③海外サプライヤの評価

海外サプライヤーと取引する場合の是非判断や留意点に読み替えての話が進んでいたかと思います。以下2つが検討ポイントとして挙げられました。

- 1).社会・文化(商取引慣習など)の違いにどうするのか
- 2).ロジスティクス(物流ルートが長く、複雑になること)にどう対応するか

それに先立って蔵谷様から指摘があったのが「なぜ海外調達をしなければならないのか(海外調達を行う理由)」の明確化の必要です。最近「やみくもに何でも海外調達=コスト削減」の図式は崩れてきたと思いますが、まだ正当な理由を明確にしないで...がみられることもあるように思います(注意すべき点です)。

そのうえで「1).社会・文化(商取引慣習など)の違いにどうするのか」については、日本企業との商取引に慣れていることが問題を少なくするとの認識から「日本企業との取引の実績」があがりました。さらに「2).ロジスティクス(物流ルートが長く、複雑になること)にどう対応するか」については、然るべきロジスティック業者を見極めて利用することが指摘されました。

加えて、なにも自部門だけで行わなくても代理人(自社海外拠点、代行会社(検査[評価という観点からあがった]や物流などの単機能)、さらには輸入商社の活用もある思います。

### 質問③～海外サプライヤの評価

#### 【社会・文化の相違という厚い壁】

- ・ 自社の海外調達の目的の明確化
- ・ 物流網・配送ルートの確認
- ・ 日本企業との取引の実績
- ・ 訪問不可の場合の代理人(自社の海外拠点スタッフ、代行検査会社活用?)



失敗に学ぶ海外調達の教訓集  
加藤文男著 (2003年2月23日)

「9時まで生討論」

#### ④ 評価の客観性の確保：人によって変わらない評価

定量評価(定量的に評価結果が出る評価)に対して、定性評価(評価者の判断により採点に変化する危険あり)が難しいという点が上がりました。蔵谷様からは、評価結果がブレないような明確な採点閾値設定が重要との話が出ました。さらに堤様から「ブレる危険から社内で受け入れられない」危険もあるのではとの話も出ました。それに対して、蔵谷様からは「定性評価を実施しない/評価項目に入れない」方針の企業もあることが指摘されていました。

#### 質問④～評価の客観性の確保：人によって変わらない評価

##### 【評価点の点数制→各評価点における具体的判定基準作成の重要性】

###### 例1) 品質評価 (5段階/定量評価)

- 5点：年間不良件数が0件
- 4点：年間不良件数が0～3件
- 3点：年間不良件数が4～5件
- 2点：年間不良件数が6～10件
- 1点：年間不良件数10件超え

###### 例2) 将来性 (5段階/定性評価)

- 5点：経営者に意欲があり、新規事業にも積極的に…
- 4点：明確な将来ビジョンはあるものの、新規顧客…
- 3点：業界で安定した地位に君臨しており…
- 2点：製品が成熟市場で競合先と差別化出来ておらず…
- 1点：後継者問題を抱え、ここ数年利益が低迷し…



定性評価の判定基準→自社内でよく相談が必要。

#### コラム: 評価の客観性を理由にする購買部門の逃げ

購買部門で時々気になるのは「逃げの姿勢」です。それが見られる業務の1つが「サプライヤー評価」であるような気がしています。評価するのだから、評価者による差異が発生しないように、客観的な基準にしなければならないという考え方は理解できます。

しかしそこで高評価したサプライヤーで問題が起きると「事前定義された、社内承認済みの客観的な評価基準に従って評価したのだから、オレの責任ではない」という言い訳が出るのを、けっこうの頻度で耳にします。自分の失敗ではないとの自己弁護から入ってきます。

一方で、今回も定性評価で「我々の要求について来れるかどうか」、「将来長期にわたってサプライヤーと取引したいか」の評価をどうするか議論が出ました。しかしこの辺りは、個人の“思い”レベルに関わらざるを得ない内容です。

ならば過度に客観性を重視した上に結果から逃げるのではなく、主観的に「オレの押し」評価を採用した上で、その評価者が評価に見合った成果が出るように責任をもってアクションしてもらう姿勢も重要ではないでしょうか。これは、題13回「今、調達購買の役割を変える時で提示された「受け身のバイヤー」にも通じるところがあります。

このような主観定性評価項目をサプライヤー評価に加えて、成果を出す能動的アクションにつなげる企業が日本国内および海外の双方で出てきています。

## 「9時まで生討論」

引き続き、2人目の鈴木様のテーマ#2に入りました。

### テーマ#2.「品目カテゴリー戦略」リターンズ」

堤様が用意された質問は、以下の3項目でした。前2つについて書いてみました。

#### ①品目カテゴリーと品目戦略の違い

#### ②品目カテゴリー戦略の果実

#### ③P/Lに効く品目カテゴリー戦略

#### ①品目カテゴリーと品目戦略の違い

まず堤様から「品目カテゴリー」とか「品目」とか呼称の違いがあるが、意味するところに違いがあるのかという質問がありました。それに対して、鈴木様は企業の管理ニーズにおいて金属とか大きなくりで考える場合は「品目カテゴリー(品目群)」、より細分化された単位の場合には「品目」を使うと、ご自身の基準を説明されていたと思います。

鈴木様からは、買い手企業での購入品の調達規模に応じて、品目カテゴリーとして戦略立案する単位が変わってくるのではとのお考えの様子がありました。例えば、**買い手企業での管理すべき重要度やちょうどよい管理単位**に応じて、より細分化した立案単位(例:普通鋼といったくり)で「どうしたら良いのか」を検討する必要があることが指摘されました。

ここで非鉄金属についても、非鉄金属一本で戦略立案するのではなく、銅とかの種類別に区分するロジックを、前述の鋼材と同じ理由で説明しようとしたところで、チャットで異議が入りました(堤様からも銅、ニッケルなどは別ですよとの指摘が入りました)。すなわち、**マーケットとしてサプライヤーを競わせることが可能な単位**が戦略立案単位ではないかとの指摘です。独占的な単一サプライヤーしかないマーケット(戦略オプションが限定的になります)でも購買の仕方(戦略と呼ぶかは定義上様々か?)は考えねばなりません、**この指摘はかなり重要にも思いました。**

なお、購買組織が自社内に複数ある、調達先の事業部が複数あるなどで、別々の買い方の作戦を建てるのは、集中的な交渉力(バーゲニングパワー)を削ぐことになるため、致し方ない場合以外は“悪手”に感じました(この点も話が出ていました)。

また、品目のくりは状況に応じて適宜見直しが必要との指摘が、チャットで多く指摘されていました。(カテゴリ分けはなかなか難しいとのチャットがありました)。

#### 質問:優先すべき品目はどう考えますか

チャットでこの質問が出ました。鈴木様は以下の2点を選定基準とした挙げられました。

基準1: 金額の大きいもの(対応することがより、より大きな効果が期待されるもの)

基準2: ヤバいもの(値上がりや需給タイトなど購入する上でリスクが生じているもの)

「9時まで生討論」

## ②品目カテゴリ戦略の果実

具体的にどのように効果を出す戦略を立てているのかという堤様からのご質問に対して、鈴木様から品目カテゴリ戦略シートの記述事例の説明がありました(シートに記入して残すことは、過去の実施事項/ノウハウの蓄積(ナレッジ共有)にもなるし、まとめることで担当者の思考の整理にもなるとの、果実(効果)について話が及びました。

### 【参考】品目カテゴリ戦略/CE(定置式超低温貯槽)

BCPと競合他社系列の2点からも憂慮していた1社購買からの脱却を14年下期に達成		作成	2015/03/21
対 発注を漸増させつつ、将来の布石として海外材のトライアル輸入を推進		更新	2015/06/19
調達品目	定置式超低温貯槽(Cold Evaporator, CE)	担当	鈴木 CM 鈴木
調達金額	(新規品のみ、中古品除外)		
用途	液化ガス(O <sub>2</sub> /N <sub>2</sub> /Ar等)の貯蔵供給、ASUバックアップ		
品種	容量別に標準式4種、貯蔵液ガスで2種、他		
製造業者			
仕入先	(直接取引) (直接取引)		
占有率	国内1位 57% 国内4位 7%		
特記事項	3/5/10/20KLは に圧倒的な競争力	複数購買	■ 14/11確立
	売却時の取決めで互いに迷惑あるも取引は円滑	明細集約	■ 15/6標準化
	標準範囲外の大型は 優位、14年下期発注	新規材料	■ Cu管→SUS管
	仕様統合完了	輸入検討	□ KHK障壁解決
	銅管からSUS管標準に変更、 仕様簡素化	原価分析	□ (材料部分は完了)
第三極輸入材導入に向けKHK対応の検証開始	原価構築	▲ 鋼材面指導	
コメント:	向け継続受注へ調達面支援を最大化すべく、鋼材の支給or管理購買化を画策中		

## 間接材と直接材の戦略オプション(打ち手)の違い

ここで間接材と直接材で取れる打ち手に差があるのかとの堤様の問いかけがあり、そこから興味深い議論がありました。直接材は製造原価に含まれる(製品製造に必要)であるがゆえに、例えば「買わない」、「仕様を変える」といったユーザーマネジメント観点での対応の自由度が少ないように思い込まれています。

しかし本当にそれで良いのかとの指摘です。逆に言えば、設計などの社内部門の意向に従うべきと思い込んで、ある意味諦めている(自らが限界を作っているのでは)との指摘です。

**もっと購買部門が経営レベルに関与して、購入品に由来する仕様変更を働きかけたり、さらには製品自体を作らないことによる「買わない」領域にまで踏み込むことはできないかという指摘です。**とても新鮮な視点に思いました。

**直接材だからといって仕様適正化や支出抑制を行えないわけではない  
行えるように立場を変えていくことが重要**

