

サプライヤー評価からの 関係性構築

1

中国四国購買NW会

大森淳史 2017.6.10

発表の趣旨 Research Question

アンケートで皆様がご興味を持たれている内容を拝見し、本日はこのテーマと致しました。
多くの方々が「供給者とのより良い関係性」に悩んでいらっしゃるようです。

本発表の全体の流れと意義

①次の流れでご説明します。

サプライーマネジメント⇒サプライチェーンマネジメント⇒サプライリレーションシップマネジメント
調達の観点から上記の関係性・連続性を述べる参考書・論文は少ないため、意義が有ります。

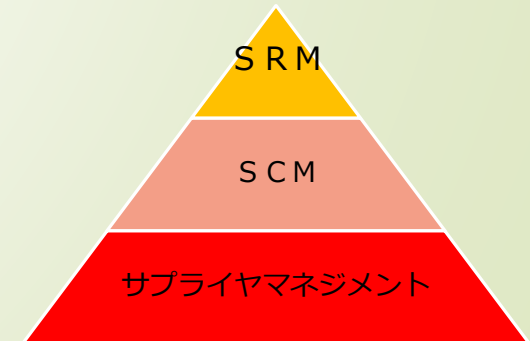
②サプライリレーションシップマネジメントについて、定義付けを行います。

本発表に用いたどの参考資料にも「定義」はありません。

初めて定義付けをするという意味で、価値があります。

③簡易なケーススタディを1つ実施します。

皆様に意見交換することで、理解が深まります。

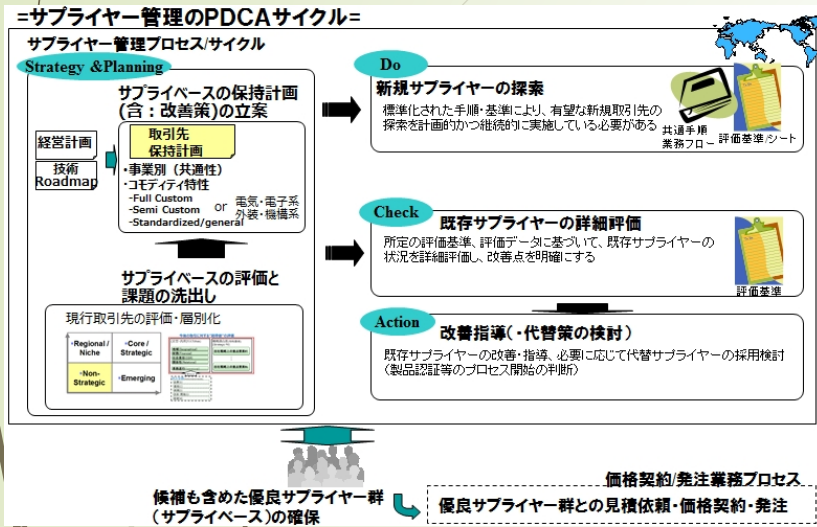


目次

サプライヤマネジメント	P4~P20
サプライチェーンマネジメント	P21~P28
サプライヤリレーションシップマネジメント	P29~P41
全体まとめ	P42
参考資料	P44
ケーススタディ	P45

全体像

① サプライヤーマネジメント



② サプライチェーンマネジメント



発表の流れ

③ サプライヤリレーションシップマネジメント



<http://www.itscobuy.com/blog/?p=432>

Copyright © 2012-2016 It's 購買系 All Rights Reserved.

URL参照日2017/6/3

用語の区別

- まず、サプライヤとマネジメントという言葉が関係する用語を区別します
- ① サプライヤ マネジメント：供給者管理
- ② サプライチェーン マネジメント：供給者網の管理
- ③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント：自社と供給者との関係性の管理

用語の区別

- ① サプライヤ マネジメント：供給者管理
 - 供給者を数値で管理する。基本的に過去実績を根拠とした改善活動
 - 供給者網を支える各供給者を個別に開拓・認定・維持・変化点管理を行う作業
 - 作業手順が策定可能。PDCA/SDCAが可能
- ② サプライ チェーン マネジメント：供給者網の管理
 - 自社の顧客価値を支える供給者網全体を維持・変化点管理する作業
 - 製品ごとに、既存供給者を組み合わせて商流と物流を確定させる作業
- ③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント：自社と供給者との関係性の管理
 - 取引が1回だけでなく、継続する場合に必要となる作業
 - 良い関係性を持つ事により、各種のメリットを創出する作業

サプライヤ マネジメントの定義

- では最初に、サプライヤ マネジメント：供給者管理について述べます。
- サプライヤマネジメントの定義
 - 公正なサプライヤ評価によるサプライヤ戦略に基づいて、
サプライヤを層別化し 不公正に扱うこと（坂口 2015 152頁）
- これを行うため、次のような手順で実行します。
 - 手順1：供給者を数値で評価する ⇒現状把握
 - 手順2：あるべき姿の明確化 ⇒目標設定
- まず手順1のサプライヤ評価について参考資料を見ていきます。

一般的な評価指標について（1）

参照元：中国四国購買NW会2015/11/7 【サプライヤー評価】大森淳史

- ▶ 調達力・購買力の強化書ーこの本こそがバイヤーの最強ツールだ！

著者 坂口孝則 2014/4/25 日刊工業新聞社

- 調達・購買の教科書

著者 坂口孝則 2015/3/31 初版5刷発行 日刊工業新聞社

これらを参考にすると・・・

- ▶ 品質
 - ▶ 納入品質・不良金額・市場クレーム数・品質管理体制・安全管理・品質改善提案実績
- ▶ コスト
 - ▶ 平均目標単価達成度・コスト低減協力度・VA/VB提案実績
- ▶ 納期
 - ▶ 納期遵守率・緊急納期協力度・工程能力・納期管理体制
- ▶ 技術・開発
 - ▶ 技術魅力度・開発協力度・開発日程遵守度・使用提案実績
- ▶ 経営
 - ▶ 安全性・収益性・成長性・返済能力・CSR環境対応・経営者経営方針・従業員労務管理状況

サンプル	点数	評価割合（例）	評価点数
品質	100	25%	25
コスト	100	25%	25
納期	100	10%	10
技術・開発	100	20%	20
経営	100	20%	20

評価割合は供給者の業種で分類される事がある。 商社と加工業等（大森追記）

一般的な評価指標について (2)

参照元：中国四国購買NW会2015/11/7 【サプライヤー評価】大森淳史

■ 問題解決に役立つ 購買管理

著者 齋藤昭彦 大野進一 古賀元 石原吉雄 吉田寛 高橋庄平

田中健吾 大山祐史 2014/2/5 第2刷 株式会社 誠文堂新光社

これらを参考にすると・・・

■ 経営面の評価ポイント

1. 経営力（経営者の人柄・経営者の経営能力・企業理念と経営方針）
2. 経営状況（財務諸表分析・銀行との取引情報・信用情報・業界団体への加盟）
3. 組織力（経営幹部の評価・後継者の存在・従業員の忠誠心とモラル）
4. コンプライアンス（内部統制の体制整備）

■ 技術面の評価ポイント

1. 技術開発力（製品開発能力・生産技術力・研究体制および投入予算・産学連携等の技術協力）
2. QCD対応力（品質：不良品発生件数など・価格：原価低減への協力実績など・納期：納期遅延件数など・数量：必要数量の供給能力など）
3. 機械設備と立地条件（設備投資・電力ガス水道などの産業インフラ・労働力の確保のしやすさ・政治情勢などのカントリーリスク）

	経営面の評価ポイント	技術面の評価ポイント
新規サプライヤー	綿密な評価が必要	技術開発力、機械設備、立地条件を重視して評価
既存サプライヤー	毎年、継続的に評価	取引実績に基づくQCD対応力などを重視して評価

供給者を新規と既存で分類している。その他に有名な分類は・・・

供給者の分類で有名なもの

Krajic モデル

(扱う品目で分類する)

原著：Peter Krajic

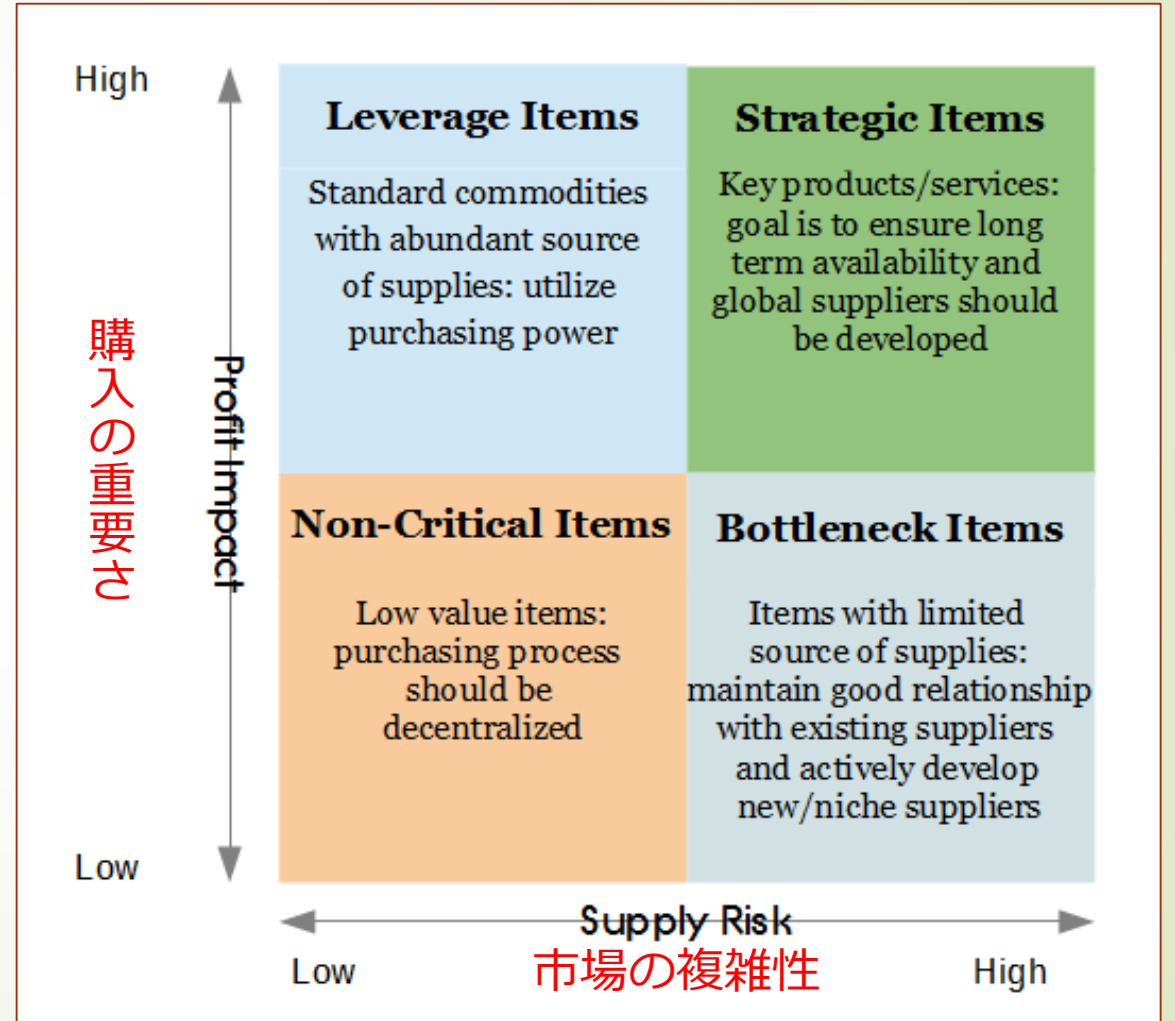
Exhibit 1 Stages of Purchasing Sophistication

Importance of purchasing High Criteria: cost of materials/total costs, value-added profile, profitability profile, and so on.	II Materials management Procurement focus Leverage items [e.g., electric motors, heating oil, EDP hardware] Time horizon Varied, typically 12 to 24 months Items purchased Mix of commodities and specified materials Key performance criteria Cost/price and materials flow management Supply Abundant Typical sources Multiple suppliers, chiefly local Decision authority Mainly decentralized	IV Supply management Procurement focus Strategic items [e.g., benzol cyclotriazones, scarce metals, high-value components] Time horizon Up to ten years; governed by long-term strategic impact [risk and contract risk] Items purchased Scarce and/or high-value materials Key performance criteria Long-term availability Typical source Established global suppliers Supply Natural scarcity Decision authority Centralized
	I Purchasing management Procurement focus Noncritical items [e.g., steel rods, coal, office supplies] Time horizon Limited; normally 12 months or less Items purchased Commodities, some specified materials Key performance criteria Functional efficiency Supply Abundant Typical sources Establish local suppliers Decision authority Decentralized	III Sourcing management Procurement focus Bottleneck items [e.g., electronic parts, costly materials, outside services] Time horizon Variable, depending on availability vs. short-term flexibility/trade-offs Items purchased Mainly specified materials Key performance criteria Cost management and reliable short-term sourcing Typical sources Global, predominantly new suppliers with new technology Supply Production-based scarcity Decision authority Decentralized but centrally coordinated

Low

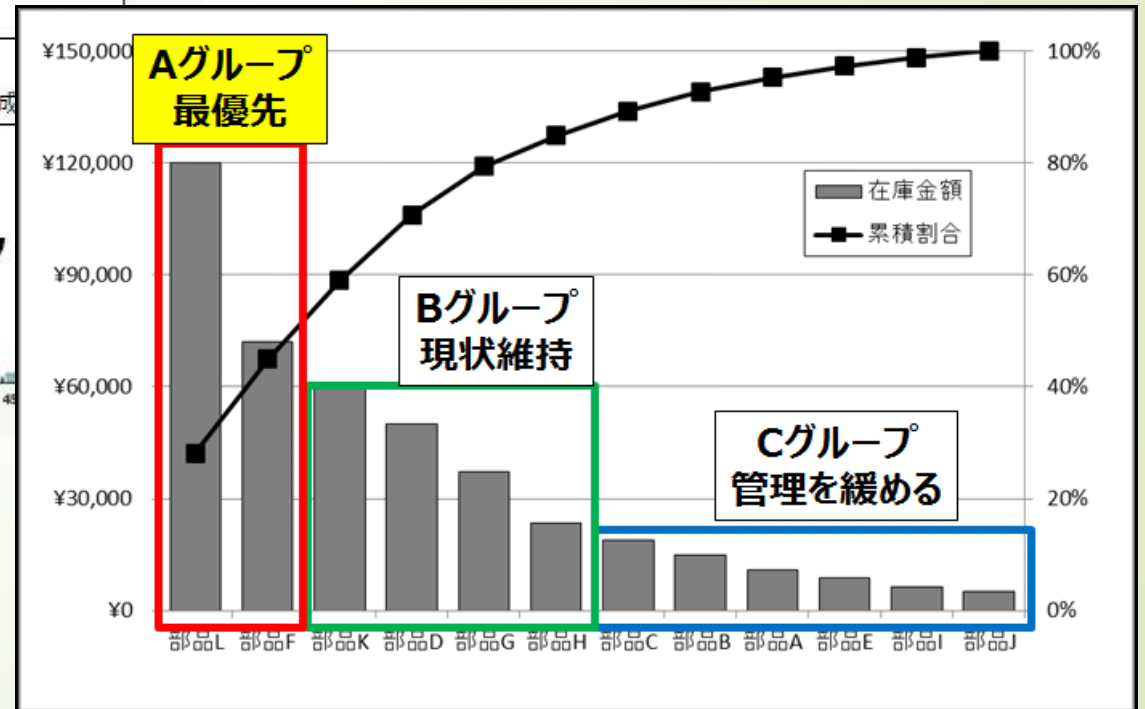
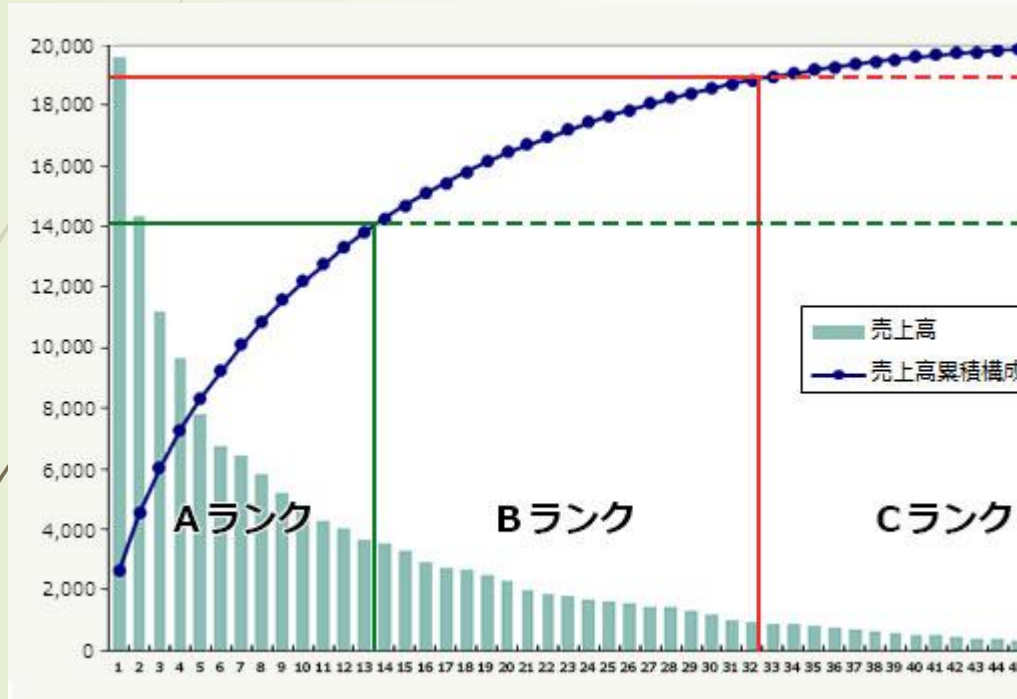
Complexity of supply market
Criteria: supply, monopoly or oligopoly conditions, pace of technological advance, entry barriers, logistics costs and complexity, and so on.

Low High



供給者の分類で有名なもの

ABC 分析（年間購入金額で分類する）



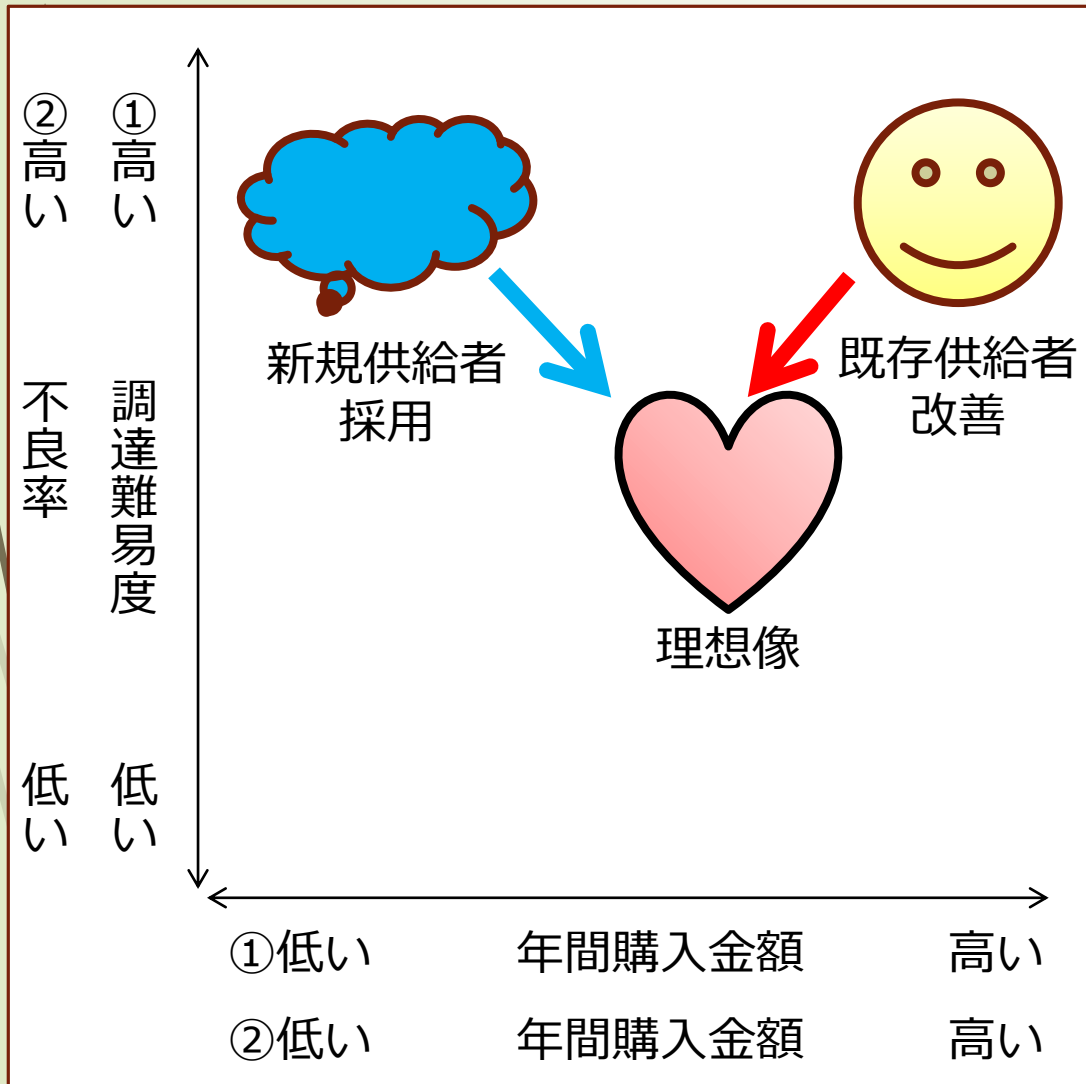
供給者の分類で有名なもの

- ✓ 製品アーキテクチャ（設計上の特性で分類する）
インテグラル vs モジュール
- ✓ 立地特性（自社開発部門に対する距離で分類する）
近隣 vs 遠方
- ✓ 調達品目
 - 共同購買 vs 単独購買
 - グリーン調達 vs 対象外
 - 環境規制対応 vs 対象外
 - 在庫品 vs 都度生産品
- ✓ 商流
直接契約 vs 商社など経由
- ✓ 商材
原材料・加工品・市販品・電気系・工事系
設計開発系・物流業者系・・・

① サプライヤ マネジメント

- ここまで、手順1：供給者を数値で管理する ⇒現状把握 を見てきました。
- 上述した評価軸により、公正なサプライヤ評価とサプライヤを層別化する事は難しい作業ではありません。
難しいのは、こういうサプライヤが欲しいという具体的な目標設定です。
- 次の手順に進みます。
 - 手順2：あるべき姿の明確化 ⇒目標設定
- あるべき姿は、例えば次のようなイメージ・・・

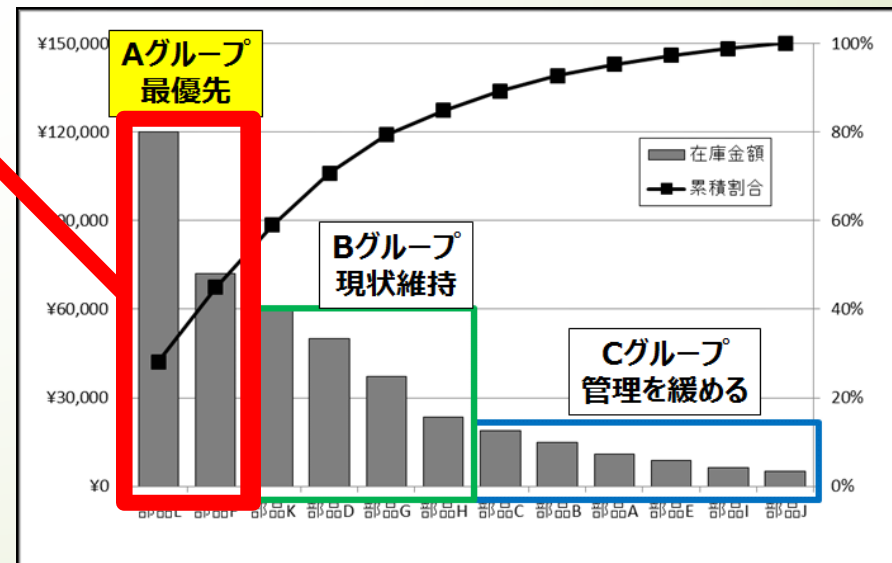
あるべき姿の明確化 ⇒ 目標設定



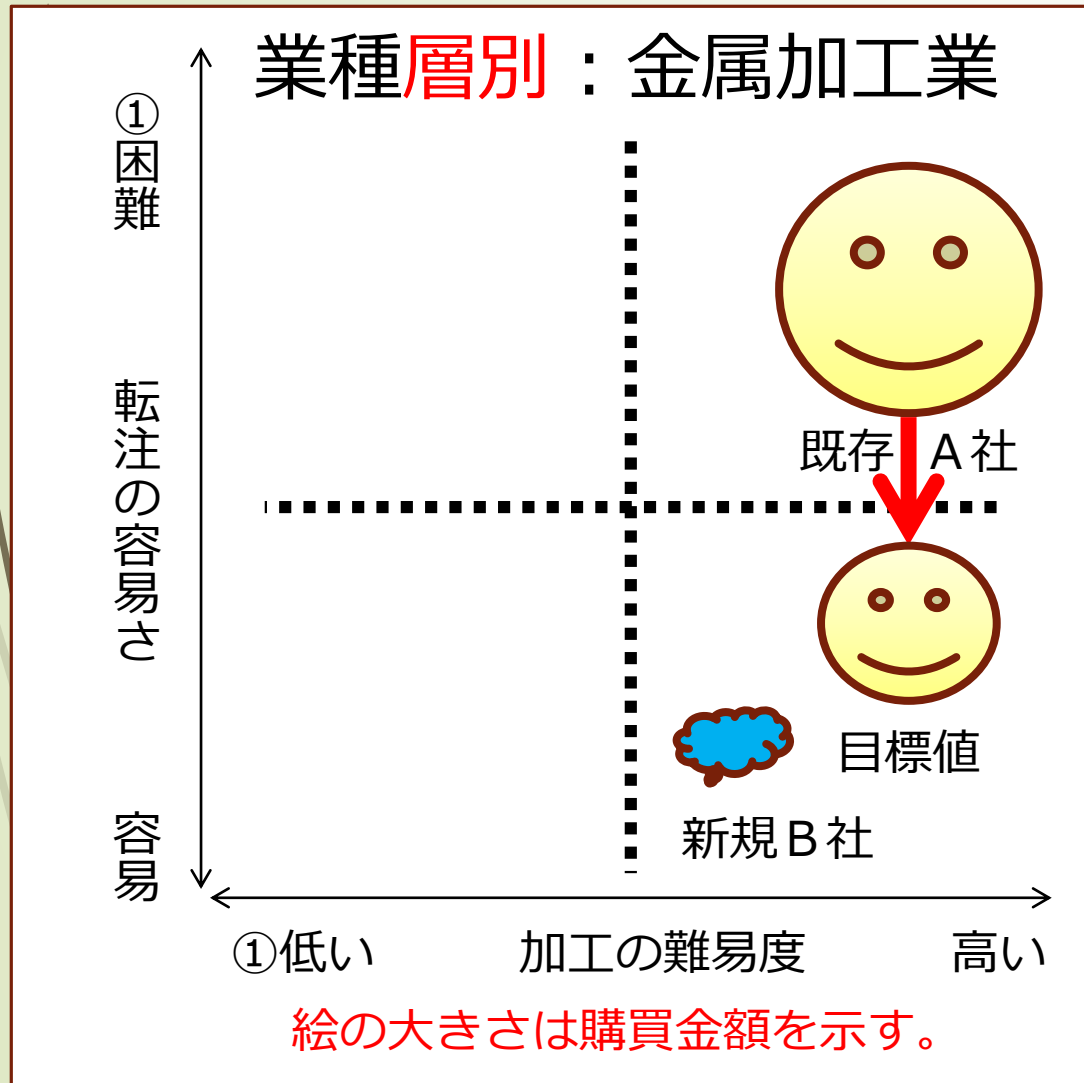
①金額を下げたい。
難易度を下げ、他社と競争させたい。

②金額を下げたい。
不良率も下げたい。

競合させる目的で同じ部品を
新規供給者からも購入して、
少額取引から開始したい。



あるべき姿の明確化 ⇒ 目標設定（具体例）



加工の難易度が高く、転注困難の既存供給者 A 社は競争状態でなくコストが高止まりしやすい。

そのため、図面変更や新技術採用などの対策を打ち、転注容易のポジションに移動させる目標を立案する。

競争活発化の目的で、新規供給者 1 社の採用目標を立案する。

【ポイント！】

この新規 1 社は A B C 分析の C ランクから取引開始される。しかし A ランク同等に管理し、**不公正**に扱う。

	既存 A 社	新規 B 社	要求能力
フライス加工	可能	可能	必須
旋盤加工	可能	可能	必須
溶接	可能	社外協力先	不要
研削	可能	可能	不要

あるべき姿の明確化 ⇒ 目標設定（具体例）

- ▶ ここまで、手順 2：あるべき姿の明確化 ⇒ 目標設定 を見てきました。
- ▶ 難しいのは、こういうサプライヤが欲しいという具体的な目標設定です。
 - ▶ 具体的には・・・
 - ① 品質管理上の要求事項：QC工程表／検査手順書／変化点管理書...等の提出
 - ② 法規制対応の要求事項：RoHS／製造許可（医療・食品）...
 - ③ 購入条件の要求事項：納品ロット数／納品頻度／梱包仕様／保守用供給年数...
 - ④ システム上の要求事項：受発注システム導入...
 - ⑤ 契約書の要求事項：契約条件...
- ▶ これらは主管部門が調達課でない場合もあり、社内部門間の連携が必要です。
- ▶ 連携不足は【後戻り】の最大の原因となります。

サプライヤ評価の原点

- 部門間の連携不足が【後戻り】原因となり、目標設定を難しくさせると述べました。
 - そもそも評価の原点は何か？ なぜ数値化するのか？ を考えてみます。
例えば、社長 1 人だけの企業なら、評価表は不要ではないでしょうか？
- 評価軸を文書化するメリットは、どの社員がいつ実施しても同じ合格基準で供給者の採否判断ができる事です。
評価者の間違いを予防し、仕組みで解決するために、数値化している筈です。
- 従って、複数の部門の要求事項を常時更新し、調達部門の誰が評価しても同じ評価点が出せる仕組みが必要となるのですが、それが難しいのです。

① サプライヤ マネジメント：供給者管理の小括

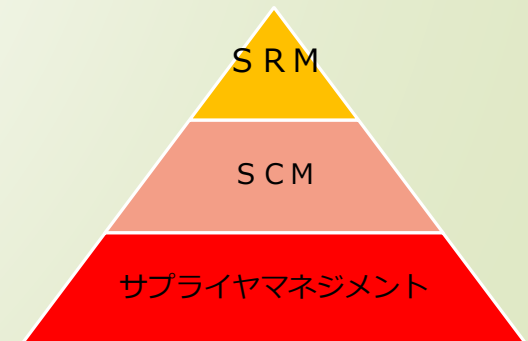
- ▶ 調達部門は供給者を社内基準にて評価し、数値化する。
- ▶ 供給者を分類し、目標設定を行う。
- ▶ その結果を以て、**不公正**に扱う。

【**不公正**に扱う目的】

- ▶ 供給者を管理し、サプライチェーンを充実させていく事により、自社の競争力を向上させる事がサプライヤマネジメントの目的。
 - ▶ つまり、土台作り。
- ▶ 【**難点**】 複数部門の要求事項を網羅し、評価点の個人差を無くす事。



サプライヤマネジメントはつまり、土台作り。



② サプライチェーン マネジメント

- では次に、供給者網の管理を見ていきます。
- ② サプライチェーン マネジメント：供給者網の管理
 - 当社の顧客価値を支える供給者網全体を維持・変化点管理する作業
 - 製品ごとに、既存供給者を組み合わせて商流と物流を確定させる作業

一般的なサプライチェーンマネジメントについて

- ▶ サプライチェーン・マネジメント論

著者 中野幹久 2016/3/10 (株)中央経済社

これらを参考にすると・・・

サプライチェーンマネジメントの定義

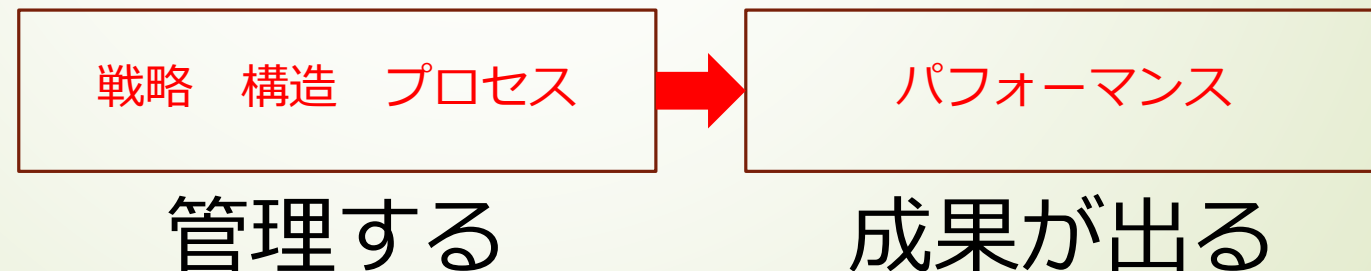
- SCMとは、サプライチェーンにおける複数の部門や企業が、主に調達、生産、販売、物流に関する業務の中でも、特にモノと情報のストックとフローに関するオペレーション活動を対象に、戦略、構造、プロセスという3つのマネジメント要素を適合させることで、パフォーマンスのトレード・オフを克服し、オペレーションの競争優位を実現する、戦略的かつ組織的なマネジメントである。

(中野 2016 10頁)

この定義の特徴

- SCMとは、サプライチェーンにおける複数の部門や企業が、主に調達、生産、販売、物流に関する業務の中でも、特にモノと情報のストックとフローに関するオペレーション活動を対象に、**戦略、構造、プロセスという3つのマネジメント要素**を適合させることで、**パフォーマンス**のトレード・オフを克服し、オペレーションの競争優位を実現する、戦略的かつ組織的な マネジメントである。

(中野 2016 10頁)



インプットとアウトプット

- ①**戦略**：事業戦略に準拠した上で、特に調達、生産、販売、物流といった機能を横断して形成される戦略
- ②**構造**：組織の構成員を異なるタスクに振り分け、構成員間の調整を達成する方法
- ③**プロセス**：焦点組織の製造業やその取引先を含めたサプライチェーンのメンバーが、投入された資源を製品やサービスに変換し、結果として最終顧客に対する特定の成果をもたらす、構造化された一連の活動

これら3つのマネジメント要素を適合（Fit）させ、パフォーマンスを向上させる事をサプライチェーンマネジメントと呼んでいる。

（①②③をインプットすると、アウトプットとしてパフォーマンスが向上するという意味）（中野 2016 P14~16）

- **パフォーマンスの指標（例）**：
 - 受注から納品までのリードタイム・納期遵守率・注文充足率・配送信頼性・売上高製造原価率・売上高物流費・原材料在庫回転日数・仕掛品在庫回転日数・完成品在庫回転日数・流通在庫回転日数（中野 2016 P26 図表2-1）

調達部門が担当する範囲

- ①**戦略**：事業戦略に準拠した上で、特に調達、生産、販売、物流といった機能を横断して形成される戦略
 - ②**構造**：組織の構成員を異なるタスクに振り分け、構成員間の調整を達成する方法
 - ③**プロセス**：焦点組織の製造業やその取引先を含めた**サプライチェーンのメンバー**が、投入された資源を製品やサービスに変換し、結果として最終顧客に対する特定の成果をもたらす、構造化された一連の活動
-
- サプライチェーンマネジメントにおいて調達部門が担当するのは、**サプライチェーンのメンバー**を決める事（=ソーシング）だと私は考えます。
 - つまり、既存供給者を組み合わせて商流と物流を確定させる作業です。

① サプライヤマネジメントと ② サプライチェーンマネジメントの連続性

【サプライヤマネジメントとのつながり】

- サプライチェーンのメンバーを事前に確保する作業が新規サプライヤ評価（トランプにおける、自分の手札を増やすイメージ）
- 既存サプライヤを製品ごとのサプライチェーンのメンバーに割り当てていく（持っているトランプの手札から最適なカードを切っていくイメージ）
- そのメンバーの実績を年次評価し、理想像に近づける管理を行う（自分の手札を育てて強くしていくイメージ）
- 製品のライフサイクルに応じてメンバー交代を検討する。（導入期は技術革新性を重点的に評価／成長期は生産能力を重点的に評価...）

➡ その結果、アウトプットとしてのS C Mのパフォーマンスが向上する。



開拓／確保



割り当て



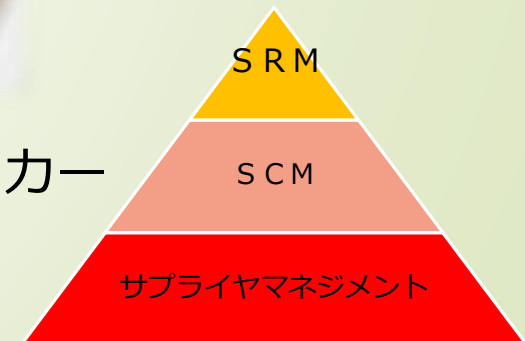
強化

② サプライチェーンマネジメント 供給者網の管理の小括

- サプライヤマネジメントとサプライチェーンマネジメントは連続している。
- サプライヤマネジメントが土台となっている。
- サプライチェーンマネジメントは調達部門だけでなく全社的な管理である。
- アウトプットされるパフォーマンスは顧客価値の向上に直結する。



サプライヤチェーンマネジメントはつまり、ポーカー



③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント 自社と供給者との関係性の管理

- ③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント：自社と供給者との関係性の管理
 - 取引が1回だけでなく、継続する場合に必要な作業
 - 良い関係性を持つ事により、各種のメリットを創出する作業



自社



サプライヤ

③ サプライヤ リレーションシップ マネジメントの定義

残念ながら、この分野の参考図書は有りません。関係図書に1~2頁ほど記載されている程度です。だからこそ、この場で検討する価値が有ります。(2017/6/10時点)

- ▶ 自社と供給者との関係性において、最適な関係性とは、何でしょうか？
- ▶ 私は次のように定義しました。

自社と供給者との最適な関係性とは、両社の要求事項を明確にした上で、調達品目・調達予定日・成長戦略に関する情報の非対称性を上手く制御する事により、自社に不都合な事象の発生確率を下げている関係性を指す。

- ▶ サプライヤリレーションシップマネジメントは次のように定義しました。

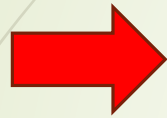
自社の顧客価値を最大化する為の管理工数を、最小化し得る関係性を管理する事。

③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント 自社と供給者との**関係性**の管理

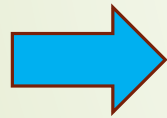
サプライヤ リレーションシップ マネジメントの手順

- まず供給者の位置づけを行う。 ⇒ 供給者評価
- 次に社内要求事項を明確にする。 ⇒ 職務分掌明確化・情報の一元化
- その社内要求事項を明確に伝える。 ⇒ 見積依頼フォーマット・情報の門番・合格基準明示
- 相手の要求事項を理解する ⇒ 意図と能力を区別して理解する
- 公平な機会を用意する。 ⇒ 競争環境の創出
- 結果をフィードバックする ⇒ 供給者の改善意欲有無の見極め

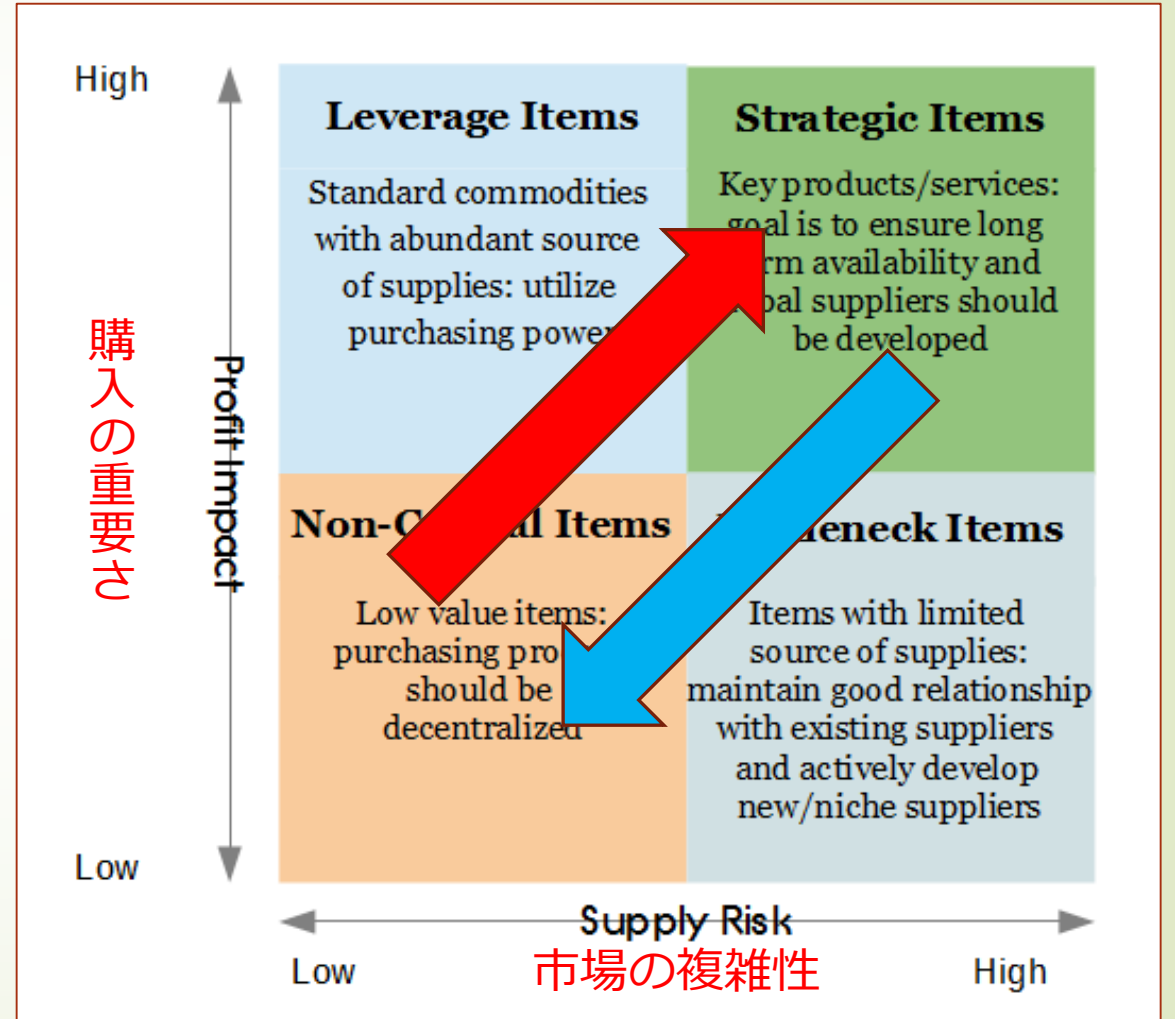
供給者の意図を理解する



供給者の意図
 自社だけから買って欲しい
 高い金額で買って欲しい
 定期的に買って欲しい
 製造ノウハウは教えたくない
 ⇒ロックインさせたい



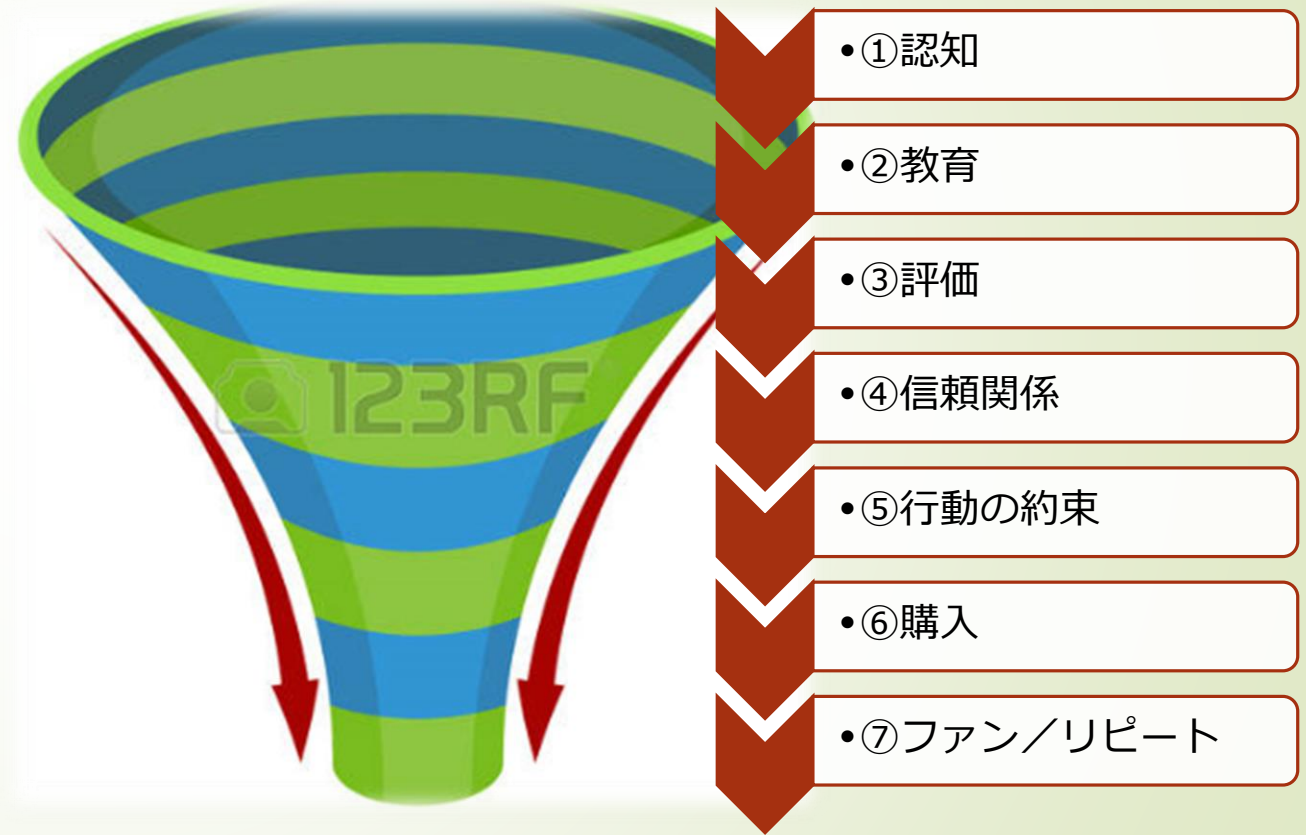
購入者の意図
 複数の供給者から買いたい
 安い金額で買いたい
 必要な時だけ買いたい
 製造ノウハウを知りたい
 ⇒ロックインを回避したい



供給者の意図を理解する

供給者の交渉の手順を理解する

AIDMAの法則



AIDMAの発展形⇒セールスファネル

供給者と自社の意図を理解する

譲れる条件と譲れない条件を自社内で明確にして交渉する

	品質	コスト	納期	発注量	納品頻度	...
供給者	確定	条件次第	もし〇〇なら...	もし〇〇なら...	もし〇〇なら...	
自社	確定	譲れない	譲れる	譲れない	譲れる	

調達部門にできる事は、

- ①社内要求事項を明確に情報整理する事
- ②供給者のコスト条件を明確に情報整理する事

その情報から自社に最適な調達方法を見出し、交渉し、合意を得ること

交渉の結果、得られるものは

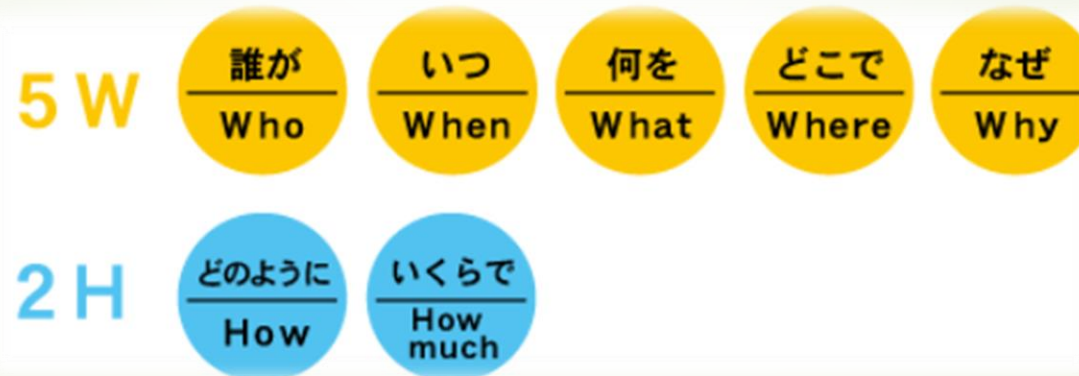
- ①購入条件
- ②信頼（または不信感）

供給者を騙すような交渉・購入も可能だが、信頼は同時に得られない。
信頼を得られない場合、長期取引での成果は低くなりがちである。

③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント 自社と供給者との関係性の管理

- ➡ ③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント：自社と供給者との関係性の管理
 - ➡ 最適な関係性を得るためには・・・
 - ➡ 5W2Hで捉えると次のようになります

【目的】 自社に不都合な事象の発生確率を下げるために...
管理工数を最小化するために...



Who 誰と誰が仕事をするのか

	役員クラス	部長クラス	課長クラス	担当者クラス
供給者 経営層				
供給者 営業部門	面談済み			
供給者 品質管理部門		面談済み		
供給者 製造部門				面談済み
供給者 設計部門				

	自社経営層	自社部長	自社課長	自分
供給者 経営層	面談済み			
供給者 部長	面談済み			
供給者 課長		面談済み		
供給者 担当者				面談済み

勘・コツ・経験

電話を取るアシスタント様にも顔と声を覚えてもらいましょう。

自分が送信したメールがどのPCに届くか、誰が代理受信可能かを知っておきましょう。

What 何の仕事をするのか
 Why なぜその仕事をするのか
 Whom 誰のために仕事をするのか

	品質管理部門	調達部門	設計部門	...
Q：品質	担当			
C：コスト		担当	補助	
D：納期		担当		
D：開発力				
M：マネジメント				
E：環境				

勘・コツ・経験

誰のために？ の問いの答えは常に顧客のためですが、社内後工程もお客様です。

また、ホワイトカラーの業務分掌は曖昧になりがちです。

責任と権限が一致するように管理職は【仕事を適切に組織】しましょう。 [] はP・ドラッカー引用

When いつ仕事をするのか Where どこで仕事をするのか



勘・コツ・経験

職人に対しては尊敬の眼差しと専門知識をくすぐる鋭い質問が効果的です。
帰社後、必ず部下・後輩に得られた知恵・知識を提供しましょう。

How どのように仕事をするのか

How Much いくらで仕事をするのか

	自社がすべきこと（直接材）
Q：品質	QC工程表の完成度を高め、ものづくりの勘所を共有させて頂く
C：コスト	原価構造を詳細に公開して頂き、適正利益を確保して頂く
D：納期	納期に影響する要素を共有し、異常時に情報共有する
D：開発力	技術ロードマップを共有し、新規提案は常時受付する
M：マネジメント	変化点管理・財務諸表の公開を規定フォーマットで実施頂く
E：環境	法規制対応などは供給者側の主導で専門知識を活かして頂く
	自社がすべきこと（直接材）（間接材）
社内要求元と供給者をつなぐ役割	<p>自社と供給者の専門用語の翻訳者となり言葉の定義を周知する 不具合時には公平な審判となり、打ち合わせでは司会者となる 法律順守のために法の門番となる 供給者への連絡を一元管理し、ゲートキーパー（門番）となる 供給者からの連絡も一手に引き受け、ゲートキーパー（門番）となる</p>



How Much いくらで仕事をするのか

コストの種類	コストの内容
模索と情報のコスト	新規供給者開拓コストを削減する
交渉と意思決定のコスト	見積もり依頼から交渉・発注までのコストを削減する
監視と強制のコスト	発注後の契約履行・実績評価コストを削減する

参考：取引コスト理論

勘・コツ・経験

例えば、供給者評価において、次の2点を数値化する。

- ①交渉と意思決定の容易さ
- ②監視と強制の容易さ

例えば、

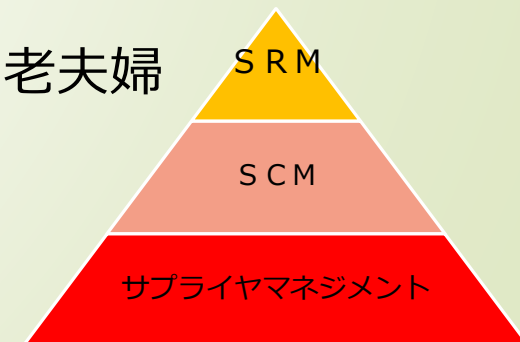
単価は安いですが、当社の発注システムに不慣れで問い合わせが非常に多く、手間が掛かる
製作途中監査の旅費交通費が高額で、指摘事項も多く、手間が掛かる
など

③ サプライヤ リレーションシップ マネジメント 自社と供給者との**関係性**の管理の小括

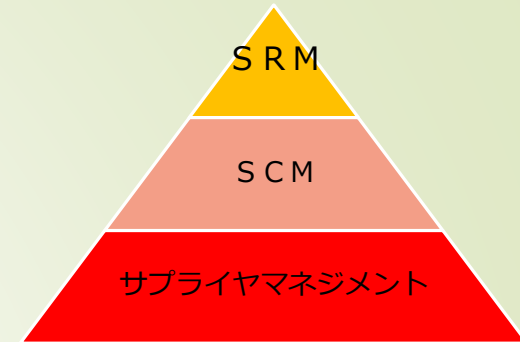
- 自社に不都合な事象の発生確率を下げるためには...
 - 供給者評価によって能力を理解する
 - お互いの要求事項を明確にして、意図を理解する
 - 情報のゲートキーパー（門番）となり、情報の非対称性を上手く制御する
- 管理工数を最小化するには...
 - サプライヤ評価で管理工数を採点し、仕組みや手順化で削減する

サプライヤリレーションシップマネジメントはつまり、老夫婦

言わなくても分かる。
分かった上で助け合う。



全体のまとめ①



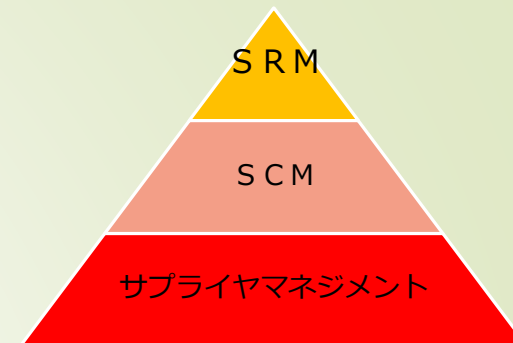
- ① サプライヤ マネジメント：供給者管理
- ② サプライチェーン マネジメント：供給者網の管理
- ③ サプライヤリレーションシップ マネジメント：自社と供給者との関係性の管理

この3点について、関係性・連続性をまとめます。

- 新規・既存供給者を不公正に扱い、あるべき姿に近づける（①）
- サプライチェーンのメンバーは新規サプライヤ評価によって事前確保しておく（①②連携）
- 顧客価値最大化のために、サプライチェーンのメンバーを製品ごとに決める（②）
- サプライチェーンのメンバーに掛かる管理工数を最小化し、情報の非対称性を上手く制御する事により、自社に不都合な事象の発生確率を下げる（①②③連携）

全体のまとめ②

- ① サプライヤ マネジメント：供給者管理
- ② サプライチェーン マネジメント：供給者網の管理
- ③ サプライヤリレーションシップ マネジメント：自社と供給者との関係性の管理



サプライヤマネジメントはつまり、土台作り

サプライチェーンマネジメントはつまり、ポーカー

サプライヤリレーションシップマネジメントはつまり、老夫婦



Research Questionへの答え

「供給者とのより良い関係性に悩む」とはつまり、供給者を分類したときに購入金額が高く、購入難易度が高い、Aランクの供給者との関係性の悩みが一番の悩みとなるはず。

その解決策は、仲良しの老夫婦のような関係を目指すこと。

つまり、言わなくても分かる・いつもの場所にいつもの物を置く・相手が分からない言葉で伝えない・お互いに感謝の意を表す...

こういう関係性と現在とのギャップを埋める事で悩みが減るのではないかと考えます。

参考資料

- ① 調達力・購買力の強化書 ―この本こそがバイヤーの最強ツールだ！
著者 坂口孝則 2014/4/25 日刊工業新聞社
- ② 調達・購買の教科書
著者 坂口孝則 2015/3/31 初版5刷発行 日刊工業新聞社
- ③ 問題解決に役立つ 購買管理
著者 齋藤昭彦 大野進一 古賀元 石原吉雄 吉田寛 高橋庄平
田中健吾 大山祐史 2014/2/5 第2刷 株式会社 誠文堂新光社
- ④ 調達・購買部門の業務力向上完全ガイド
著者 牧野直哉 2016/6/22 日刊工業新聞社
- ⑤ サプライチェーン・マネジメント論
著者 中野幹久 2016/3/10 (株)中央経済社
- ⑥ テクノロジストの条件
著者 P.F.ドラッカー 2011/2/24 第4刷 ダイヤモンド社
- ⑦ 武器としての交渉思考
著者 瀧本哲史 2012/6/25 株式会社講談社

ケーススタディ

新技術の知識は調達部員に必要か？

【状況】

- ▶ 既存供給者A社から、新たな技術を付与した部品を調達予定である。
- ▶ 新たな技術は中国の新規供給者 B社を必要とする。
- ▶ A社にも新技術の経験はなく、当社に合否見極めの要望が届いた。
- ▶ 商流は当社⇒国内A社（下請け）⇒中国B社（孫請け）
- ▶ 物流は国内A社の中国工場⇒国内A社（日本）⇒当社（日本）

【議題】

あなたなら、合否判定に対して、どの程度関与しますか？

新技術に起因する不適合発生時、中国B社への出張監査をしますか？

このような新技術の知識は、調達課員には必要でしょうか？

ケーススタディ 新技術の知識は調達部員に必要か？

【答え合わせ】

おそらく貴方はこのような事を考えたのではないのでしょうか？

- ・この商品が●●であれば...
- ・自部門が●●の責任権限を持つ場合には...
- ・供給者の要望が●●という意味であれば...

その考えをメモしたうえで、この発表資料P31～P34を再度ご覧下さい。
自然と御社における供給者との理想的な関係性および合意可能範囲が見えてくる事と存じます。

以上 お疲れ様でした。