

購買業務のプラットフォーム

サプライヤ評価



The image shows a screenshot of a spreadsheet used for supplier evaluation. It contains multiple columns with headers in Japanese, such as '取引先情報' (Supplier Information), '評価項目' (Evaluation Items), and '評価結果' (Evaluation Results). The data is organized in a grid format with various colored cells (green, yellow, red) indicating different performance levels or statuses.



一般社団法人 日本資材管理協会

URL :<http://www.jmma.gr.jp>

E-MAIL :info_jmma@jmma.gr.jp



サプライヤ評価の目的と評価軸

evaluation concept

目的は何か？

連携・協創
できるか

原価企画・コストダウン

QCDEEMSの確保

リスク・マネジメント

ISO9001審査・維持

何を評価するのか？

評価軸
項目は

M: 経営

Q: 品質

C: 価格

D: 納期

E: 環境

S: 技術サービス



サプライヤ評価シートの構成

Excel architecture

見える化
(強み弱み)

会社名・ID

評価・決済

評価軸
評価項目

評価点

配点
(項目の重み)

合計点

会社の特徴		調達先評価 基準 評価例					2009/10/13 V1.2a	
M.経営 S.サービス Q.品質 C.価格 D.納期 E.環境経営 e-business		会社名					承認	
		会社概要					作成	
		統一企業コード					材料類別コード	
		66					評価事業部、工場	
		評価合計点数					65.8	
		ISO9000 認証					65.8	
		ISO14000認証					65.8	
5段階評価の判断基準		5	4	3	2	1	項目評価点数	特配点
M Management (経営, 得業性)	1 Management policyが明確か? 2 経営者, 事業責任者は意欲的か? 3 財務内容は健全か(金融債務・自己資本) 4 当社へのビジネス姿勢 5 後継者, 人材育成がされているか?	policyを明示、徹底かなり意欲的 良い状態にある 非常に積極的 優れている	policyを明示、意欲的 健全である 積極的である 良い	policyを提示 積極的 利益は出ている 協力的である 普通	policyはあるが... 行動的ではあるが... 欠損 やや協力的 やや劣る	policy不明確 消極的 累積あり 問題もある 非常に劣る	4 4 4 4 3	11.4
Q Quality assurance (品質)	1 ISO9000 認証されているか? 2 又は "工場品質審査"に合格しているか? 又は "工程管理項目と実施レベル" 2 納入品の品質実績は良いか? 3 不良率 0.01%未満 3 不良対策の対応は良いか?	ISO9000 認証済 "優良"で合格 適切, 周知徹底 不良率 0.01%未満 優れている	approach中 "良"で合格 適切, おおむね良好 改良出来ている VE提案できる	1年以内に計画あり "要改善"で合格 一部不備, 要最小限 不良率 0.05%未満 普通	認証の計画あり "不合格"で合格 一部不備, 不足 不良率 0.1%未満 やや劣る	認証の計画無し "不可" 不備多い, 無管理状態 不良率 0.1%以上 非常に劣る	4 — 4 3	11.0
C Cost reduction ability (価格)	1 コストダウン協力実績 2 Cost競争力が優位か? 3 生産効率, 品質向上への投資しているか? 4 特徴ある技術を有しているか?	5%以上 Cost競争力が優位 業界先達の投資 開発時点から協議	3~4. 99%	2~2. 99%	1~1. 99%	0. 99%以下 CD取組消極的 設備老朽化 図面指示で製作	4 3 2 3	18.0
D Delivery service (Logistics) (納期)	1 JIT納入対応可能か? 2 契約納期は守られているか? 3 生産管理のレベルが適切か? 4 生産計画変動への対応・協力	JIT納入対応 納期達成率99%以上 非常に良く管理している 優れている	一部分 JIT可能 納期達成率98%以上 納期の仕組みがある 良い	JIT 納入計画 納期達成率98%以上 管理されているが... 普通	JIT 対応困難 納期達成率90%以上 キーマン頼りの管理 やや劣る	出荷system無し 納期達成率90%未満 現場を採ずレベル 非常に劣る	4 4 3 3	14.0
e e-business activity (電子商取引)	1 e-business 積極的に取り組んでいる 2 CAD情報の 交信が可能か?	積極的に取組展開 3D-CAD 交信可能	EDI 各社と取組中 CAD交信可能	EDI 一部 対応可能 制約内で 交信可能	EDI 計画有り 計画あり	EDI 計画なし 計画なし	4 3	3.5
E Environment (環境経営)	1 グリーン調達がないのに準拠しているか? 2 有害物質管理しているか? 3 産業廃棄物管理しているか?	認証済, 積極的に取組 正様に管理徹底して "ゼロ・エミッション"対応	ISO14000認証済 よく管理している	認証に準じた取組中 している	計画はあるが... 部分的に対応 部分的に対応している	計画なし 殆ど管理していない 殆ど管理していない	2 3 3	2.7
S Technology Service and Solution (サービスなど特別評価)	1 製造技術水準 2 開発技術力・投資 3 環境設計討議対応 4 5S活動・2S3T徹底 など 5 その他のサービスなどの評価	技術研究など充実 業界のリーダー的存在 3R設計充分 非常に徹底しレイアウト 優れている	技術サービス水準 高いレベル 2R設計対応 行き届きものづくり している	技術サービス水準 高いレベル 2R設計対応 行き届きものづくり している	少サービスあり やや劣る 部分的に対応可 部分的には良い 非常に劣る	技術情報無し 人員少なく投資なし 対応不可 徹底していない 非常に劣る	3 2 2 3 3	5.2
合計							65.8	100

判定基準(1~5)



サプライヤ評価の進め方

事前説明

評価の準備・日程調整 (視たり聴いたり)

事前評価依頼、自己申告 ……E-mail

現場でわかること ……現地工場

インタビューでわかること ……会社訪問

信用調査会社でわかること ……ネット

決算書などでわかること ……資料

取引実績でわかること ……実績データ

評価の測定・判断の基準 (点数をつける)

評価基準 点数(5段階) 配点(重み)

判定基準 項目ごとに 何がどのようななら何点か?

取り組み 実績や現場の実態・組織体制



評価軸と項目 M:経営 Q:品質

評価軸ごとに項目を選ぶ、
網羅すれば良いとは限らない

M: 経営力

安全性・・・自己資本比率、有利子負債、キャッシュフロー

収益力・・・売上高利益率、1人当り生産高、資産回転率

社会性・・・法令遵守CSR、企業統治、社会貢献

その他・・・経営者資質・後継者、グローバル化、脱下請け

Q: 品質力

品質マネジメントシステム・・・ISO認証

品質実績・・・受け入れ検査合格率、クレーム

取り組み・・・品質方針、品質目標、人的資源・教育

その他・・・顧客重視、内部監査、



評価軸と項目 C:価格 D:納期

評価軸ごとに項目を選ぶ、
網羅すれば良いとは限らない

C: 価格競争力

原価企画力・・・原価管理システム、コスト見積システム
VE実施力・・・VE提案、ノウハウの蓄積共有
コストダウン・・・協力実績、見積コストレベル
その他・・・共同VE・TD、海外生産

D: 納期管理力

効率的生産力・・・生産管理システム、再下請け
量的対応力・・・JIT対応、需給変動対応
納入実績・・・納期達成率、緊急品対応
その他・・・多能工、セル生産



評価軸と項目 E:環境 e:DX S:サービス

評価軸ごとに項目を選ぶ、
網羅すれば良いとは限らない

E: 環境経営力

ISO14000認証、グリーン調達対応

有害物質不使用

4R・・・Reuse, Reduce, Recycle, Refuse

e: 電子対応力

DX・・・生産管理データリンク、電子見積・回答、
CAD/CAM交信、シミュレーション解析

S: サービス力

技術サービス・・・コスト・品質の作り込み連携

情報提供・・・業界情報、海外政情、技術ロードマップ

協調研究・・・共通化・標準化、オンサイト・サービス

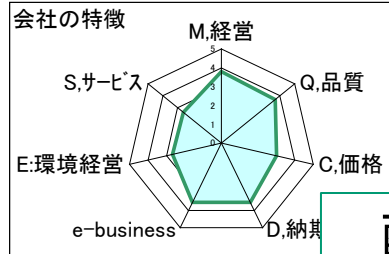


サプライヤ評価 配点の確認(年度方針で)

調達先評価 基準 評価例

2009/10/13

V1.2a



会社名	会社概要
統一企業コード	材質類別コード
66	評価合計点数

承認	作成

取引先と当社と一緒に話し合いながら認識・納得して評価する。
 目は実績dataを提示して行う。各項目毎に評価し、M,Q,C,D,S,E毎に判断して総合評価する。
 評価2, 1がある場合は 改善要請する。 この評価は取引先に対して1回/年 実施する。

配点 重み付けの例

	例 1	例 2	初期値
M	15	10	15
Q	15	30	15
C	30	20	30
D	20	20	20
E	5	10	5
e	5	5	5
S	10	5	10

評価軸ごとの配点設定

no.	評価項目	判断基準	項目評価	合計点数	特徴	配点
M	Management (経営,将来性) 1 Management policyが明確か? 2 経営者、事業責任者は 意欲的か? 3 財務内容は健全か?(金融債務・E) 4 当社へのビジネス姿勢 5 後継者、人材育成がされているか		4 4 3	11.4		15
Q	Quality assurance (品質) (Q1項) 1 ISO9000 認証されているか? 又は "工場品質審査"に合格し、 又は 工程管理項目と実施レベル 2 納入品の 品質実績は 良いか? 3 不良対策の対応は良いか?	あり 格 最小限 未満 満	4 — — 4 3	11.0		15
C	Cost reduction ability (価格) 1 コストダウン協力実績 2 Cost競争力が 優位か? 3 生産効率,品質向上の投資しているか? 4 特徴ある技術を有しているか?	1~1.99% CD取組消極的 再投資困難 改善打合わせ可能	4 3 2 3	18.0		30
D	Delivery service (Logistics) (納期) 1 JIT納入対応可能か? 2 契約納期は 守られているか? 3 生産管理のレベルが適切か? 4 生産計画変動への対応・協力	JIT対応困難 納期達成率90%以上 キーマン頼りの管理 やや劣る	4 4 3 3	14.0		20
e	e-business activity (電子商取引) 1 e-business 積極的に取り組んでいる 2 CAD情報の 交信が可能か?	積極的に取組展開 3D-CAD 交信可能	4 3	3.5		5
E	Environment (環境経営) *3 1 グリーン調達ガイドラインに準拠しているか? 2 有害物質管理しているか 3 産業廃棄物管理しているか	認証済 積極的に取組 正確に管理徹底して ゼロ・エミッション対応	4 4 3	2.7		5
S	Technology Service and Solution (サービスなど特別評価) 1 製造技術水準 2 開発技術力・投資 3 環境設計討議対応 4 5S活動・2S3T徹底 など 5 その他のサービスなどの評価	基礎研究など充実 業界のリーダー的存在 3R設計充分 非常に徹底しレイアウト優れている	4 4 3 3	5.2		10
<p>*1危機管理マニュアル,帝国データバンクにより評価、*2 別規定の品質審査基準により評価、*3 別規定、グリーン調達がガイドラインにより評価</p> <p>配点により 100点満点に補正→ 合計 65.8 / 100</p>						

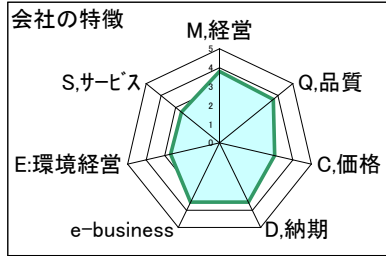
配点合計
100 確認



サプライヤ評価シート 記入手順 ①②

調達先評価 基準 評価例

2009/10/13 V1.2a



会社名: _____ 会社概要: _____

統一企業コード: _____ 材質類別コード: _____

評価: 66 ISOC: _____ 評価事業部、工場: _____

承認	作成

取引先と当社と一緒に話し合いながら認識・納得して評価する。
 提示して行う。各項目毎に評価し M,Q,C,D,S,E,E毎に判断して総合評価する。
 場合は改善要請する。この評価は取引先に対して1回/年実施する。

① 会社名 ID

② 評価点数記入

② 評価判定基準 参照して判断

② 点数記入 全項目

no.	評価項目	5	4	3	2	1	項目評価	合計点数	特徴	配点
M	Management (経営,将来性) *1 1 Management policyが明確か? 2 経営者、事業責任者は意欲的か? 3 財務内容は健全か?(金融債務・自己資本) 4 当社へのビジネス姿勢 5 後継者、人材育成がされているか?	policyを明示、徹底かなり意欲的 良い状態にある 非常に積極的 優れている	policyを明示、意欲的 健全である 積極的である 良い	policyを提示 積極的 利益は出ている 協力的である 普通	policyはあるが、... 行動的ではあるが、 欠損 やや劣る	policy不明確 消極的	4 4 4 4 3	11.4	4	15
Q	Quality assurance (品質) (Q1項は 下記の3つの中から 1項目のみ選択評価) *2 1 ISO9000 認証されているか? 又は "工場品質審査"に合格しているか? 又は 工程管理項目と実施レベル 2 納入品の品質実績は良いか? 3 不良対策の対応は良いか?	ISO9000 認証済 "優良"で合格 適切、周知徹底 不良率 0.01%未満 優れている	approach中 "良"で合格 適切、おおむね良 不良率 0.01%未満 優れている	1年以内に計画あり 改善で合格 改善要員少 改善要員少	改善要員少 改善要員少 改善要員少 改善要員少	改善要員少 改善要員少 改善要員少 改善要員少	4 — — 4 3	11.0	4	15
C	Cost reduction ability (価格) 1 コストダウン協力実績 2 Cost競争力が優位か? 3 生産効率、品質向上への投資しているか? 4 特徴ある技術を有しているか?	5%以上 Cost競争力優位 業界先端の投資 開発時点から 協調	5%以上 Cost競争力優位 業界先端の投資 開発時点から 協調	5%以上 Cost競争力優位 業界先端の投資 開発時点から 協調	5%以上 Cost競争力優位 業界先端の投資 開発時点から 協調	5%以上 Cost競争力優位 業界先端の投資 開発時点から 協調	4 3 2 3	18.0	3	30
D	Delivery service (Logistics) (納期) 1 JIT納入対応可能か? 2 契約納期は守られているか? 3 生産管理のレベルが適切か? 4 生産計画変動への対応・協力	JIT納入対応 納期達成率99%以上 非常に良く管理している 優れている	一部分 JIT可能 納期達成率98%以上 管理の仕組みがある 良い	JIT 納入計画 納期達成率96%以上 管理されているが、... 普通	JIT対応困難 納期達成率90%以上 キーマン頼りの管理 やや劣る	出荷system無し 納期達成率90%未満 現場を探索レベル 非常に劣る	4 4 3 3	14.0	4	20
e	e-business activity (電子商取引) 1 e-business 積極的に取り組んでいる 2 CAD情報の 交信が可能か?	積極的に取組展開 3D-CAD 交信可能	EDI 各社と取組中 CAD交信可能	EDI 一部 対応可 制約内で交信可能	EDI 一部 対応可 制約内で交信可能	EDI 一部 対応可 制約内で交信可能	4 3	3.5	4	5
E	Environment (環境経営) *3 1 グリーン調達ガイドラインに準拠しているか? 2 有害物質管理しているか 3 産業廃棄物管理しているか	認証済、積極的に取組 正確に管理徹底して ゼロ・エミッション対応	ISO14000認証済 よく管理している よく管理している	認証に準 管理している 取組んでいる	認証に準 管理している 取組んでいる	認証に準 管理している 取組んでいる	2 3 3	2.7	3	5
S	Technology Service and Solution (サービスなど特別評価) 1 製造技術水準 2 開発技術力・投資 3 環境設計討議対応 4 5S活動・2S3T徹底 など 5 その他のサービスなどの評価	基礎研究など充実 業界のリーダー的存在 3R設計充分 非常に徹底しレイアウト優れている	技術サービス積極的 高いレベル 3R設計対応 行き届きものづくり整 良い	要請があれば対応 業界の平均的 対応可能である 行き届いている 普通	要請があれば対応 業界の平均的 対応可能である 行き届いている 普通	要請があれば対応 業界の平均的 対応可能である 行き届いている 普通	3 2 2 3 3	5.2	3	10
							合計	65.8	3	100

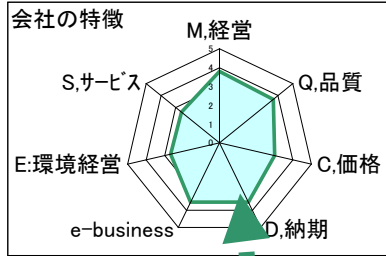
*1 危機管理マニュアル、帝国データバンクにより評価、*2 別規定の品質審査基準により評価、*3 別規定、グリーン調達ガイドラインにより評価
 配点により 100点満点に補正 → 合計 65.8
 Copyright Kimitoshi Yagi : Procurement Innovation Research 項目評価の黄色印欄に数字を入れると集計され radar chart graph が生成されます。



サプライヤ評価シート 記入手順 ③

調達先評価 基準 評価例

2009/10/13 V1.2a



会社名: _____ 会社概要: _____

統一企業コード: _____ 材質類別コード: _____

評価事業部、工場: _____

承認: _____ 作成: _____

66 評価合計点数

ISO9000 認証

ISO14000 認証

取引先と当社と一緒に話し合いながら認識・納得して評価する。
 数値で評価する項目は実績dataを提示して行う。各項目毎に評価し M,Q,C,D,S,E毎に判断して総合評価する。
 評価2, 1がある場合は 改善要請する。 この評価は取引先に対して1回/年 実施する。

no.	評価項目	判断基準	2	1	項目評価	合計点数	特徴	配点
M	Management (経営, 将来性) 1 Management policyが明確か? 2 経営者、事業責任者は意欲的か? 3 財務内容は健全か?(金融債務・自己資本) 4 当社へのビジネス姿勢 5 後継者、人材育成がされているか?	policyはあるが... 積極的ではあるが... 積極的 やや協力的 やや劣る	policy不明確 消極的 累損あり 問題もある 非常に劣る	4 4 4 4 3	11.4	4	1.5	
Q	Quality assurance (品質) (*1項は 下記の3つ) 1 ISO9000 認証されているか? 又は "工場品質審査"に合格しているか? 又は 工程管理項目と実施レベル 2 納入品の 品質実績は 良いか? 3 不良対策の対応は良いか?	ISO9000 認証あり "工場品質審査"で合格 適切、周知徹底 不良率 0.01%未満 優れている	approach "良"で合格 適切、おおむね良好 不良率 0.03%未満 普通	1年以内に計画あり "要改善"で合格 一部不備、必要最小限 不良率 0.05%未満 普通	4 — 4 3	11.0	4	5
C	Cost reduction ability (価格) 1 コストダウン協力実績 2 Cost競争力が優位か? 3 生産効率、品質向上への投資しているか? 4 特徴ある技術を有しているか?	5%以上 Cost競争力優位 業界先端の投資 開発時点から 協調	3~4. 99% Cost競争力あり 改良出来ている VE提案できる	2~2. 99% Cost 改善取組可 投資はしている 自主改善能力ある	4 3 2 3	18.0	3	10
D	Delivery service (Logistics) (納期) 1 JIT納入対応可能か? 2 契約納期は 守られているか? 3 生産管理のレベルが適切か? 4 生産計画変動への対応・協力	JIT納入対応 納期達成率99%以上 非常に良く管理している 優れている	一部分 JIT可能 納期達成率98%以上 管理の仕組みがある 良い	JIT 納入計画 納期達成率96%以上 管理されているが... 普通	4 4 3 3	14.0	4	10
e	e-business activity (電子商取引) 1 e-business 積極的に取り組んでいる 2 CAD情報の 交信が可能か?	積極的に取組展開 3D-CAD 交信可能	EDI 各社と 取組中 CAD交信可能	EDI 一部 対応可能 制約内での取組	4 3	3.4	4	5
E	Environment (環境経営) 1 グリーン調達ガイドラインに準拠しているか? 2 有害物質管理しているか 3 産業廃棄物管理しているか	認証済、積極的に取組 正確に管理徹底して ゼロ・エミッション対応 よく管理している	ISO14000認証済 よく管理している	— — —	2 3 3	2.7	3	5
S	Technology Service and Solution (サービスなど特別評価) 1 製造技術水準 2 開発技術力・投資 3 環境設計討議対応 4 5S活動・2S3T徹底 など 5 その他のサービスなどの評価	基礎研究など充実 業界のリーダー的存在 3R設計充分 非常に徹底しレイアウト優れている	技術サービス積極的 高いレベル 3R設計対応 行き届きものづくり整っている 良い	要件 業界の平均的 対応可能である 行き届きものづくり整っている 普通	3 2 2 3	5.2	3	10

③ チャートにリンク (強み・弱み)

③ 評価点・スコア 確認

*1 危機管理マニュアル、帝国データバンクにより評価、*2 別規定の品質審査基準により評価、*3 別規定、グリーン調達ガイドラインにより評価
 配点により 100点満点に補正 → 合計 65.8 / 3 100
 Copyright Kimitoshi Yagi : Procurement Innovation Research

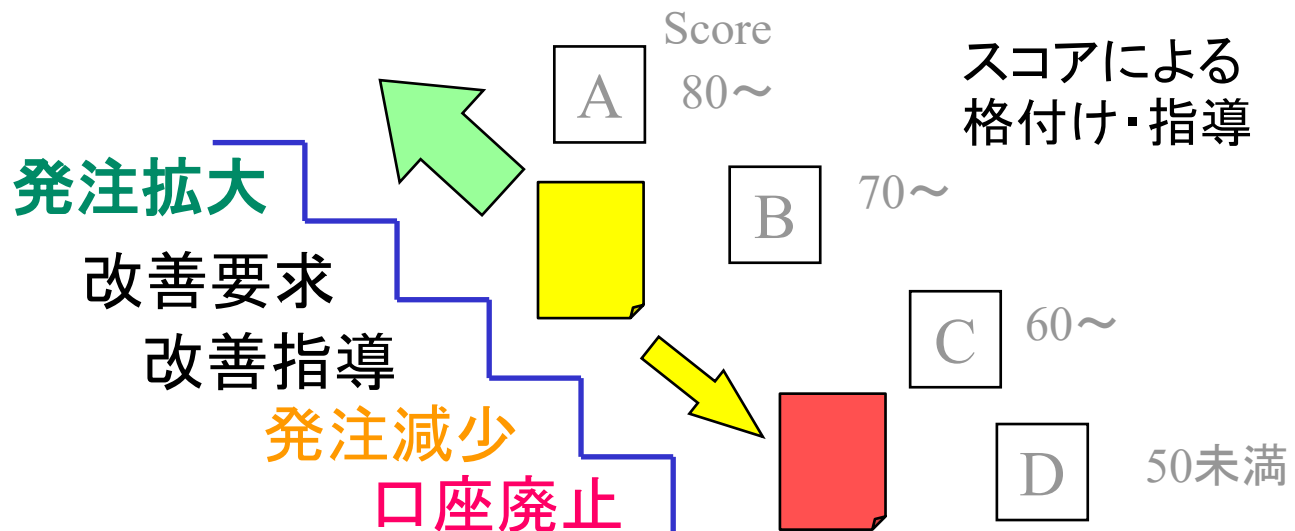


評価結果の説明・討議・対策

結果説明

調達先トップへの説明
問題・課題の明確化・共有化
評価結果による 今後の戦略対応・対話

改善点の認識と改善の継続性





サプライヤ評価シート まとめ

The screenshot shows a detailed supplier evaluation sheet with multiple columns for different evaluation criteria and rows for individual suppliers. The table is color-coded with green and red cells, indicating performance levels. The title at the top is '取引先評価表' (Supplier Evaluation Table).

サプライヤとの“共益協創”のために！

1. 購買部門のミッションを実現するために
評価は手段、連携でお互いの利益協創が目的
2. 評価システムとして活用・継続が大切
購買戦略やサプライヤ再編成、サプライヤ別方針への運用
3. サプライヤ自身で定期的に評価をやっていただく、
セルフ・マネジメント(自律成長)に期待