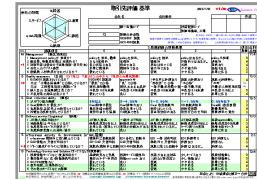


購買業務のプラットフォーム

# サプライヤ評価



The image shows a screenshot of a complex spreadsheet used for supplier evaluation. It features multiple columns with headers in Japanese, including '取引先情報' (Supplier Information), '評価項目' (Evaluation Items), and '評価結果' (Evaluation Results). The data is organized into rows, with some cells highlighted in green and red, indicating different performance levels or statuses. The spreadsheet is titled '取引先評価表' (Supplier Evaluation Table).



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](mailto: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)

評価軸  
評価項目

会社名・ID

評価・決済

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		会社概要		承認	作成			
		統一企業コード		材質類別コード						
		66		評価合計点数		ISO9000 認証				
				ISO14000認証		この評価は取引先に対して1回/年実施する。				
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, 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	4 4 4 4 3	
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) 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, おおむね良好 不良率 0.03%未満 良い	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	4 — 4 3	
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?	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% 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	1~1. 99% CD取組積極的 再投資困難 改善打合わせ可能	0. 99%以下 Cost高く改善困難 設備老朽化 図面指示で製作	4 3 2 3	18.0	3 3 2 3	
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	4 4 3 3	
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	4 3	
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 正場に管理徹底して 「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	3 3 3	
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	技術サービスなど充実 基礎研究など充実 業界のリーダー的存在 3R設計充分 5S活動・2S3T徹底 など 非常に徹底しアウト 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 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 優れている	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	3 2 2 3 3	
*1危機管理マニュアル, 帝国メーカーにより評価、*2 別規定の品質 Copry							配点により 100点満点に補正 → 合計 数字を入れると集計され radar chart graphが生成されます。		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

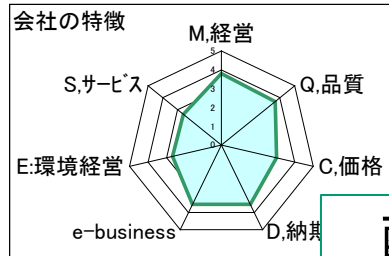
協調研究・・・共通化・標準化、オンサイト・サービス



# 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
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
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?
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?
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
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?
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
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

判断基準	項目評価	合計点数	特徴	配点
あり	4	11.4		15
最小限	4			0.60
あり	4	11.0		15
あり	4			1.00
あり	4	18.0		30
あり	3			1.50
あり	4	14.0		20
あり	4			1.00
あり	4	3.5		5
あり	3			0.5
あり	2	2.7		5
あり	3			0.33
あり	5	6.2		10
あり	3			0.40

配点合計 100 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 65.8 100  
 Copyright Kimitoshi Yagi :Procurement Innovation Research 項目評価の黄色印欄に数字を入ると集計された radar chart graphが生成されます。

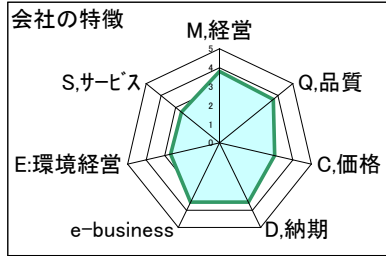




# サプライヤ評価シート 記入手順 ①②

## 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 \_\_\_\_\_ 材質類別コード \_\_\_\_\_

66 評価 \_\_\_\_\_ 評価事業部、工場 \_\_\_\_\_

ISO \_\_\_\_\_

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	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"で合格しているか? 又は 工程管理項目と実施レベル 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 0.02% 優れている	1年以内に計画あり "改善"で合格 改善要員少 製造現場状態 以上			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				99%以下 Cost高く改善困難 設備老朽化 図面指示で 製作	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 対応可能 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	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 優れている	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	技術情報無し やや劣る 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	3	10
							合計	65.8	3	100

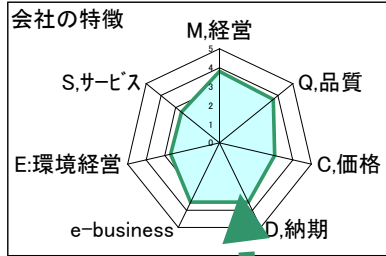
\*1 危機管理マニュアル,帝国データバンクにより評価、\*2 別規定の品質審査基準により評価、\*3 別規定、グリーン調達ガイドラインにより評価  
 配点により 100点満点に補正 → 合計  
 Copyright Kimitoshi Yagi : Procurement Innovation Research 項目評価の黄色印欄に数字を入れると集計され radar chart graph が生成されます。



# 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	承認	作成
統一企業コード	材質類別コード		
66	評価事業部、工場		
評価合計点数	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。		
ISO9000 認証	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。		
ISO14000 認証	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	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?	approach "良"で合格 適切,周知徹底 不良率 0.01%未満 優れている	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	1.5	
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	3.0
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 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	2.0
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	4 3	3.4	4	1.5
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	ISO14000認証済 よく管理している		2 3 3	2.7	3	1.5
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 業界の平均的 対応可能である 行き届いて 普通	3 2 2 3	5.2	3	1.0

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

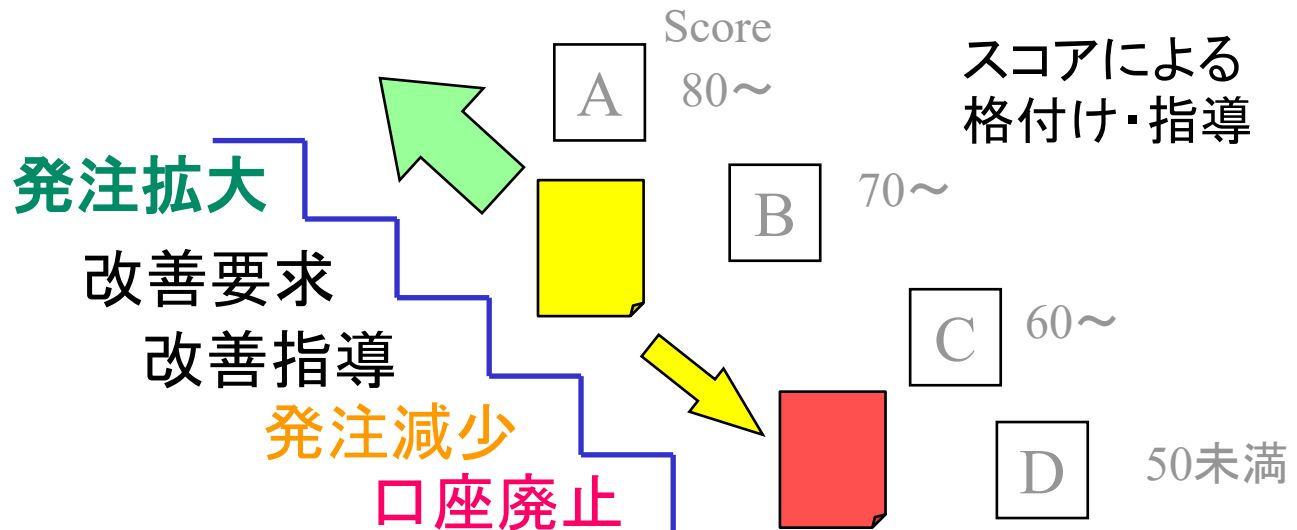


## 評価結果の説明・討議・対策

## 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

品名	評価	備考
...	...	...
...	...	...
...	...	...





## サプライヤ評価シート まとめ

項目	評価	コメント
品質	優	
価格	良	
納期	良	
サービス	良	
技術力	良	
財務力	良	
経営力	良	
環境	良	
社会貢献	良	
その他	良	

### 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