



より優れた 調達の実現

投資から最大限の価値を導出

AXIS[®]
COMMUNICATIONS



ハンドブック目次

1

はじめに	5
調達のアプローチ	6
価値ベースの調達とは？	9
価値ベースの調達ハンドブック	9
価値の探究 - 価値ある分野	10
ハンドブックの対象者	11

2

価値が高まる分野	13
本ハンドブックの使い方	13
サステナビリティ	14
サイバーセキュリティ	24
顧客サービス	34

3

評価方法 - 価値を数値で表す方法	41
顧客ニーズに基づき、価値ベースでサプライヤーを評価する主要手順の概説	



はじめに

調達は多少厄介なプロセスかもしれませんが。プロセスをシンプルなステップに分割して説明する本調達ガイドは、価値を重視した調達の実現をサポートすることを目的としています。本ガイドを利用することで、価値を導出できる最適な分野に焦点を当てることができるようになるだけでなく、サプライヤー基準に関する情報をまとめて洞察を取得し、こうした洞察を明確に活かして価値を評価する方法を理解することができます。

調達の アプローチ

価値ベース（バリューベース）という観点を踏まえて、常に最低価格の製品を選択するのではなく、コスト比較に目を向け、より包括的なアプローチを取り入れることで、購買担当者はその購買能力を強化できるだけでなく、真に価値のある製品を特定する能力を身に着けることができます。価値に基づき調達を実践することで、中断のないスムーズな事業運営が確実に実現するというメリットがもたらされます。また、これにより、短期的かつ長期的なコスト削減が実現し、耐用期間における製品の問題が低下し、そしてサステナブルインパクトを最大化することが可能となります。





価値ベースの 調達とは？

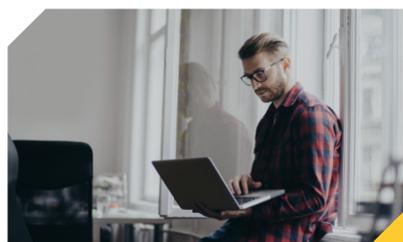
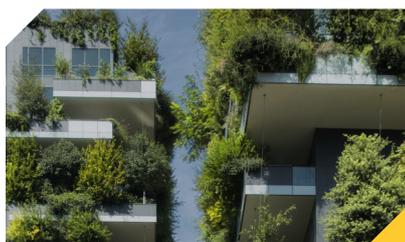
価値ベースの調達とは、一言で言えば、ライフサイクルを通じて最高の価値を提供してくれるソリューションとサプライヤーを見つけることです。そのためには、最低価格を求める従来型のアプローチから、価格を比較しながら関連する価値と目的を考慮に入れて調達を行うというプロセスに移行する必要があります。

価値ベースの 調達ハンドブック

調達にまつわる入札やサプライヤーの発掘は簡単なプロセスではないかもしれませんが、より容易にこのプロセスに対応できる方法があります。価値ベースの調達に精通しているかどうかに関わらず、調達の改善に役立つ本ハンドブックを参考にすることで、価値に基づく調達プロセスに関する購買担当者としての能力を高めることができます。本ガイドは、主要3分野におけるビジネス価値を理解できるように構成されています。こうした価値領域を組み合わせることで、総所有コストが著しく改善されます。本ガイドには、サプライヤーを選択する際に尋ねるべき一連の質問が各セクションに掲載されています。質問すべき重要事項が頭に入っていれば、サプライヤーからの応答を踏まえて優れた洞察を導出することができます。この洞察を活かせば、より優れた価値ベースの調達を実現することが可能となります。

価値の探究 - 価値ある分野

価値を実現できる機会は周囲にたくさん転がっています。では、どこを探せばよいのでしょうか？価値はあらゆる分野や段階に潜っていますが、大きな成果を確実に得られる重点分野として以下の3つが挙げられます。サステナビリティ、サイバーセキュリティ、顧客サービスは、価値を高めることができる分野です。その理由をご覧ください。



サステナビリティ

国連が提示する「持続可能な開発目標 (SDGs)」に基づき、すべての企業はサステナビリティを考慮して事業を運営するという社会的責任を負っています。循環経済を推進し、労働者の福利と環境に配慮した製品とサービスを持続可能なかたちで生産および使用することに向けて、人類が一丸となって取り組むことで、未来の世代にとって住みやすい地球環境を実現することが可能となります。ビジネスの観点からは、サステナビリティに取り組むことで顧客、従業員、投資家からの信頼性が高まるだけでなく、これはコストの削減にもつながります。

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティとは、コンピューター、電子通信システムとサービス、保存されている情報をサイバー脅威から保護し、その可用性、完全性、安全性、信頼性、機密性などを確保することです。企業により、直面するリスクはそれぞれに異なります。システムの安全性を維持するには、自社の特定のサイバーセキュリティ要件を満たせるように製品やソリューションを構成できるという証拠を文書で提供できるサプライヤーを選択する必要があります。

顧客サービス

クライアント企業は、パートナーが自社の当初のニーズだけでなく、継続的なサポートにより、知識や洞察を提供してくれることを確認する必要があります。常に連絡しやすく、問題が発生した際には熱心に解決に取り組む顧客サービスを提供パートナーが提供しているかどうかも重要となります。調達プロセスに顧客サービスを考慮に入れることで、積極的なコラボレーションを開始し、パートナーシップを通してこれを継続することが可能となります。



ハンドブックの 対象者

本ハンドブックは、包括的な価値に基づいて調達を行うことで、購買力を強化することを望んでいる購買担当者を対象としています。本ハンドブックを活用することで、単純に最低価格に目を向ける姿勢から、重要な主要価値の基準を考慮に入れてサプライヤーを評価するアプローチに移行することができます。これは、購買担当者とその企業が製品のライフサイクル全体にわたって最高の価値を導出できるように、調達に関連する選択をサポートすることを目的としています。

本ハンドブックの目的：

- 取引を検討する際に、サプライヤーに適切な質問ができるようにサポートする。
- サプライヤーからの申し出を検討して、適切にサプライヤーとその条件を評価できるようにサポートする。
- 価値を考慮に入れるという観点から、最適なサプライヤーを選択できるようにサポートする。



2

価値が高まる分野

調達プロセスには、未開拓の価値が多く転がっています。この機会を捉えるには、価値が得られる分野に関する知識を養う必要があります。コストの削減を確実に実現できるサステナビリティ、サイバーセキュリティ、顧客サービスという3分野に焦点を当ててご紹介します。

本ハンドブックの使い方

価値が得られるそれぞれの分野をカテゴリに分けてご説明します。本ハンドブックには、取引を検討する際に購買担当者がサプライヤーに尋ねるべき一連の質問が例として記載されています。サプライヤーの応答をまとめることで、十分な情報に基づいて全体的に最高の価値がある製品を選択する際の基準を構築することができます。これが、最適な調達につながります。

サプライヤーが満たしているべき最小限の要件とオプションの要件にはどのようなものがあるでしょうか？

各項目に**最小限の要件とオプションの要件**がそれぞれ記載されています。

最小限の要件とは、取引する上でサプライヤーが満たしているべき最低限必要な要件を指しています。

オプションの要件を尋ねることで、サプライヤーはより有益かつ豊富な応答を返すことができます。この質問により、サプライヤーは顧客の課題に焦点を当てながら、その専門知識を活かして最適なソリューションを提示し、競合他社では提供できない自社の付加価値を挙げるすることができます。**要件やオプションの詳細については、44ページをご覧ください。**

用語に関する注意事項

「**購買担当者**」とは、調達プロセスを担当する購入者/顧客を指しています。

「**貴社**」とは、顧客に製品/サービスを提供する潜在的なサプライヤーを指しています。

「**サプライヤー**」とは、基本的に「ベンダー」を指していますが、必要に応じて別の用語に変わる場合があります。



価値を 重視した調達： サステナビリティ

サステナビリティ

サステナビリティは、国連の2030 _____ に従って果たすべき長期的な経済的・環境的・倫理的・社会的責任です。持続可能な開発に向けたこの国際目標は、企業の影響が及ぶ範囲内で、製品のライフサイクル、運用、サプライヤー活動が含まれる企業のバリューチェーン全体が対象となります。

調達においてサステナビリティを慎重に考慮に入れるべき理由

サステナビリティへの取り組みは、ネットゼロエミッション(温室効果ガス排出量実質ゼロ)による健全な地球環境の実現、あらゆる形態の貧困の排除、不平等性の排除などの目標に沿って、人類全体に影響を及ぼす世界的な緊急事態に対処することを目指すものです。こうした目標を達成するためには、世界中の政府や企業が社会的責任を担い、持続可能な運営を追求する必要があります。循環経済を推進し、製品やサービスの持続可能な生産と使用を促進することで、全員が未来の世代にとって住みやすい地球環境を構築することに取り組む必要があるのです。

サステナビリティに取り組むことで、世界的な影響に加えて、ビジネスにもメリットがもたらされます。持続可能な調達により、企業は堅牢なリスク管理を配置して、ブランドの評判を維持することができます。これにより、問題のあるサプライヤーをより適切に特定し、サプライチェーンの欠点を是正することが可能となります。

事業組織はさまざまな方法でサステナビリティ目標を推進することができます。第一に、現在進行しているすべての活動が持続可能な方法で実施されていることを確認することが重要となります。他企業の運営方法を操作することは不可能ですが、インセンティブを与えることで、持続可能な慣行を啓蒙することは可能です。

調達プロセスにおいてサステナビリティを考慮することで、供給パートナーと協力を図りながら、未来の世代にとっても住みやすい地球の実現を目指すことができます。

調達においてサステナビリティを考慮することで、以下のようなカテゴリの価値が実現します。

- ▶ 企業のサステナビリティ
- ▶ 持続可能なサプライチェーン
- ▶ 持続可能な製品
- ▶ 持続可能な消費

サステナビリティ

企業のサステナビリティ

企業のサステナビリティへの取り組みにより、2030年までに達成すべき国連の持続可能な開発目標に従って環境、倫理、社会、経済における目標を追求することで、民間部門全体で健全なビジネス環境を構築することができます。

調達において企業のサステナビリティを慎重に考慮に入れるべき理由

購買担当者の価値観と基準は、取引を行うサプライヤーに反映されます。購買担当者の業務姿勢により、優れたビジネスとサステナビリティ目標の達成が左右されるといっても過言ではありません。調達する製品やサービスが供給パートナーによってどのように提供されるかが重要な要素となります。そのため、持続可能な思考を養うことも重要となります。これにより、サステナビリティ目標を達成する上での付加価値も実現します。

サプライヤーを選択する際は、サプライヤーが日常的に企業のサステナビリティをどのように捉えているかを把握することが勧められます。自社のビジネスでサステナビリティへの取り組みを実践し、現行の方法の改善に注力しているサプライヤーは、顧客や他のパートナーから高い信頼を得ています。こうしたサプライヤーを選択することで、サステナビリティへの取り組みに直接的な価値がもたらされるだけでなく、こうした取り組みをサプライチェーンに広げることで間接的な価値も実現します。

右側に、企業のサステナビリティをサポートする上での要件が記載されています。こうした要件を満たしているサプライヤーは、自社の優れた業務形態に従って、顧客のサステナビリティへの取り組みにも積極的に貢献してくれるはずです。

要件

取引を検討しているサプライヤーに要件に関する質問をする際の注意事項 - 回答に基づき取引を検討する際は、サプライヤーの回答を証明できる証拠、統計、報告書、リンクなどを提供してもらう必要があります。

持続可能な開発目標 (SDGs) / 国連グローバル・コンパクト (GC)

(国連グローバル・コンパクトは企業に対して人権、労働権、環境、腐敗防止に関する10原則の遵守と実践を求めるもので、国連の持続可能な開発目標には2030年までに達成すべき世界的な目標と達成基準が示されています)

最小限の要件

- 貴社は国連グローバル・コンパクトに賛同していますか？
- 貴社の従業員は腐敗防止の誓約書に署名していますか？
- 貴社はすべての従業員に腐敗行為防止に関するトレーニングを義務付けていますか？
- 貴社は環境方針を制定していますか？
- 貴社はダイバーシティ、平等、インクルージョン (DEI) 計画を策定・実施していますか？
- 貴社は人権、労働、環境、腐敗防止の4分野からなる国連グローバル・コンパクトの10原則に沿った行動規範を制定していますか？
- 貴社の環境、社会、ガバナンス (ESG) は、第三者による審査を受けていますか？

オプションの要件

- 貴社はどのようなサステナビリティ目標を設定していますか？また、その目標の進捗状況をどのように報告していますか？



- アプリケーションはますます精巧になっています。自社の商用製品向けに開発されたアプリケーションが自社の倫理的価値に沿っていることを確認する手段としてどのような措置を講じていますか？
- 貴社は国連の持続可能な開発目標に準拠した取り組みをどのように実践していますか？
- 貴社は脆弱な労働層にどのように対処していますか？
- 貴社はどのように児童労働や強制労働の防止を推進していますか？
- サステナビリティ（環境、経済、社会）の観点から、貴社の行動規範により、従業員や担当者の活動にどのようなプラスの影響が発生していますか？

報告書

最小限の要件

- 貴社はGRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ）に従って年次サステナビリティ報告書を発行していますか？
- 貴社は年次二酸化炭素排出量報告書を発行していますか？

オプションの要件

- 貴社はサステナビリティ報告書で国連の持続可能な開発目標に関連する成果をどのように報告していますか？また、継続的な改善策を講じていますか？
- 年次サステナビリティ報告書に基づき、国連の持続可能な開発目標に関連する成果を継続的に改善するためにどのような措置を講じていますか？

- 年次二酸化炭素排出量報告書に基づき、悪影響を継続的に削減するためにどのような措置を講じていますか？

企業のカーボンフットプリント

最小限の要件

- 貴社はパリ協定に沿った目標策定のグローバル・スタンダード「SBTi（Science Based Targets initiative/科学に基づく目標設定イニシアティブ）」を踏まえた目標を設定していますか？または策定する予定ですか？
- 貴社は自社事業に特化した二酸化炭素削減目標を設定していますか（温室効果ガスプロトコルイニシアティブ [GHGプロトコル] に定義されているスコープ1とスコープ2について）？
- 貴社はスコープ3に属する炭素排出量を削減する目標を設定していますか？

オプションの要件

- 貴社は自社の環境への影響をどのように制限していますか？

サステナビリティ

持続可能なサプライチェーン

持続可能なサプライチェーンには、サプライチェーンによりもたらされる環境、倫理、社会、経済への影響が関係します。これには、部品や製品の製造、輸送、流通という要素が含まれます。

調達において持続可能なサプライチェーンを慎重に考慮に入れるべき理由

生産と輸送を含め、製品による環境への影響要因全体の大半を占めているのがサプライチェーンです。通常、サプライチェーンには、顧客には直接的な影響を及ぼさない会社や事業者が多く関与しています。そのため、持続可能なサプライチェーンの維持に向けて、サプライヤーが責任ある取り組みを実施していることを確認することが重要となります。

要件

責任感が強い高信頼性のサプライヤー

最小限の要件

- 貴社は少なくとも人権、労働保護、環境保護、腐敗防止に対応したサプライヤー行動規範を制定していますか？制定している場合、その要件はRBA（責任ある企業同盟）の規範と一致していますか？
- 貴社は自社の供給業者に対して定期的にサステナビリティ監査を実施していますか？
- 貴社の供給業者はISO 14001認証を取得していますか？
- 貴社は現代の奴隷制に関する声明を毎年発行していますか？

オプションの要件

- 貴社の供給業者が貴社の行動規範に準拠して運営していることをどのように確認していますか？
- 貴社の供給業者が契約に従っていることをどのように確認していますか？
- サプライチェーンにおけるサステナビリティ関連問題について、貴社は自社の供給業者の説明責任をどのように追及していますか？



紛争鉱物

最小限の要件

- 貴社は紛争鉱物の使用に関する公的な方針を制定していますか？
- 貴社はwww.responsiblemineralsinitiative.orgに掲載されている紛争鉱物報告テンプレート(CMRT)を使用して、紛争鉱物の存在を開示していますか？開示している場合は、そのCMRTを拝見できますか？

オプションの要件

- 貴社は紛争鉱物が使用されていないことをどのように確認していますか？

サプライチェーンのカーボンフットプリント

最小限の要件

- 貴社の製造拠点は化石燃料を使用していますか？2030年までに化石燃料を排除する計画を策定していますか？

オプションの要件

- サプライチェーンにおけるカーボンフットプリントの削減をどのように推進していますか？
- 貴社製品の製造過程に伴う炭素排出に関して、貴社とサプライチェーンの間でどのような契約が締結されていますか？

製品の流通

最小限の要件

- 貴社の貨物運送業者は、国連グローバル・コンパクトに基づき、RBAの要件を満たすサプライヤー行動規範に署名していますか？
- 貴社の物流センターは化石燃料を使用していますか？2030年までに化石燃料を排除する計画を策定していますか？

オプションの要件

- 貴社は流通とロジスティクスに関連する排出量の削減をどのように推進していますか？

サステナビリティ

持続可能な製品

持続可能な製品は、製品とソリューションの設計・構築に伴う環境、倫理、社会、経済への影響に関連しています。これには、材料、設計、梱包、エネルギー効率が含まれます。

調達において持続可能な製品を慎重に考慮に入れるべき理由

持続可能な製品を選択することで、循環性やリサイクルを推進し、設計に伴う有害物質の排除を促進することができます。持続可能でない製品ではなく、持続可能な製品を選択することで、より責任ある製品の設計方法の革新を図ることに対するサプライヤーの意識が高まります。適切な材料を使用することで循環経済が促進され、これがカーボンニュートラルな製品の設計と生産へとつながります。

要件

持続可能な製品とシステムの設計

最小限の要件

- 貴社は持続可能な製品設計を促進するプロセスを確立していますか？

オプションの要件

- 貴社製品の製造や設計は、プロジェクトにおけるカーボンフットプリントの削減につながっていますか？
- 顧客が最も持続可能な製品を選択できるように、貴社は顧客をどのようにサポートしていますか？
- システムの耐用期間にわたる総炭素排出量の削減に向けて、貴社はこの提案依頼書 (RFP) のような製品提案を提示していますか？
- 環境に配慮した未来志向の製品の革新について、貴社はどのような抱負を抱えていますか？

循環製品

最小限の要件

- 貴社はリサイクルやバイオベース材料の使用に関する目標を設定していますか？
- 貴社は製品のリサイクルプロセスを実施していますか？
- 貴社は製品のリサイクル手順を設定していますか？

オプションの要件

- 材料の再利用を実現することを目的として、貴社はどのような対策や措置を講じていますか？
- 貴社は循環経済をどのように推進していますか？
- 貴社の製品に使用されているプラスチックの中で、再生可能な炭素プラスチック (再生プラスチック、バイオベースのプラスチック、炭素ベースのプラスチック) はどのくらいの割合を占めていますか？
- 貴社製品の中で、リサイクル材料で構築されている製品はどのくらいの割合を占めていますか？
- 貴社はリサイクル可能な材料を最大限に活用していますか？



有害物質

最小限の要件

- 貴社製品の少なくとも90%がPVC(ポリ塩化ビニル)フリーであることを実証できますか?
- 貴社はBFR(臭素化難燃剤)フリー、CFR(塩素系難燃剤)フリーの製品を提供することができますか?
- 貴社は欧州化学機関(ECHA)のSCIPデータベースに製品を登録していますか?登録している場合は、SCIP登録番号をお聞かせください。

オプションの要件

- 貴社はPVC、BFR、CFRといった有害物質の使用をどのように制限または最小化していますか?
- 貴社は過去5年間に自社製品から排除したすべての有害物質のリストを保持していますか?

梱包

最小限の要件

- 貴社は持続可能な梱包に関する目標を設定していますか?
- 貴社の梱包に使用されている紙は、持続可能な認定林業事業体から供給されたものですか?

オプションの要件

- 貴社は梱包材の使用量とこれに伴う影響の削減をどのように促進していますか?
- 貴社の梱包材の中で、リサイクル材料や再生可能材料で作られた梱包材はどのくらいの割合を占めていますか?
- 貴社は梱包に関して何らかの革新を図っていますか?

サステナビリティ

持続可能な消費

持続可能な消費には、国連の持続可能な開発目標を踏まえて、製品やサービスが意図された用途に使用された際に発生する環境、倫理、社会、経済への影響が関係しています。

調達において持続可能な消費を慎重に考慮に入れるべき理由

製品製造時のサステナビリティへの取り組みに加えて、製品の耐用期間中に発生する影響にも同様に配慮する必要があります。企業は電子廃棄物を皆無にする目標を達成し、製品使用時のエネルギー消費を削減することに目を向ける必要があります。持続可能な消費には、製品やサービスの使用に伴う環境への影響が関係しています。これには、空気の質、景観、土壌、水、気候への影響だけでなく、個人のプライバシーや人権の保護が含まれます。市場を対象として制定されている環境規制の遵守に取り組むことで、再利用やリサイクルに向けて、より効率的な製品やプロセスを革新することができます。

要件

将来性のある製品

最小限の要件

- 貴社は顧客が購入した製品の更新を最低5年間提供していますか？
- 貴社は自社製品の最適な取り扱い方法に関するトレーニングを提供していますか？

オプションの要件

- 将来的な目的にも使用できるように、貴社は自社の製品やシステムの長期的な柔軟性をどのようにサポートしていますか？
- 貴社は顧客が購入した製品が最低5年間正常に機能することを保証していますか？

製品使用に伴うカーボンフットプリント

最小限の要件

- 貴社は自社製品のエネルギー消費量を提示していますか？

オプションの要件

- 運用コストを最小限に抑えることを目的として、貴社は製品をどのように設計していますか？
- 貴社は顧客が設置したソリューションのエネルギー消費を最小化するためにどのような措置を講じていますか？



製品の交換&メンテナンス

最小限の要件

- 貴社は製品の返品に関する方針を制定していますか？

オプションの要件

- 貴社は廃止製品をどのように管理していますか？
- 貴社は製品の破損や故障にどのように対処していますか？
- 貴社は耐用期間を通して製品を良好に維持するためにどのような措置を講じていますか？

データ保護&プライバシー

最小限の要件

- 貴社は製品に関連して収集したデータを法律に従って保管していますか？
- 貴社はISO 27001認証または類似の認証を取得していますか？
- 貴社は個人情報保護方針を制定していますか？

オプションの要件

- 製品のシステム設計、アプリケーション、設置、使用に関連する倫理的選択をどのように行っていますか？
- 貴社は製品に記録された情報のプライバシー保護に対するユーザーの意識を高めるためにどのような措置を講じていますか？

「コンプライアンス」セクションの「サイバーセキュリティ」の項目に、データ保護とプライバシーに関する他の質問が記載されています。



価値を 重視した調達： サイバー セキュリティ





サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティの取り組みには、コンピューター、電子通信システムとサービス、有線と電子通信、保存された情報の損傷を防止し、復元するプロセスが含まれます。コンピューターシステムとサービスを保護することで、その可用性、整合性、安全性、認証、機密性、否認不可を実現することができます。

デバイスとソリューションの保護は、製品ライフサイクル期間におけるセキュリティポリシーに合わせて調整する必要があります。

調達においてサイバーセキュリティを慎重に考慮に入れるべき理由

企業はそれぞれに異なるため、直面するリスクや脅威もさまざまです。ネットワークにデバイス、ソフトウェア、ソリューションを配置する際は、ポリシー、要件、標準に従って実施する必要があります。情報の安全性を維持するには、自社の特定のサイバーセキュリティ要件を満たせるように製品やソリューションを構成できるという証拠を文書で提供できるサプライヤーを選択する必要があります。

調達に関連するサイバーセキュリティは、以下のカテゴリに分類されます。

- ▶ ライフサイクル管理
- ▶ 脆弱性管理
- ▶ 教育&トレーニング
- ▶ コンプライアンス
- ▶ データ保護&プライバシー
- ▶ 安全なサプライチェーン

サイバーセキュリティ

ライフサイクル管理

ライフサイクル管理とは、製品の耐用期間中に実施されるサイバーセキュリティ対策の1つです。これは通常、ハードウェアとソフトウェア開発における安全な基盤の確保から始まり、その後開発、生産、流通、実装、サービス、廃止措置の段階が続きます。

調達においてライフサイクル管理を慎重に考慮に入れるべき理由

サイバーセキュリティには、長期にわたって持続的にリスクを管理することが含まれます。製品の製造段階から廃棄に至るまで、デバイスのライフサイクルにおけるあらゆる段階にサイバーセキュリティリスクが潜んでいます。こうしたリスクを見逃すと、製品やサービスの完全性が脅かされて、遂には機密データの損失・喪失が発生し、これが業務の中断につながる可能性があります。もしそうなれば、企業だけでなく、その顧客も著しい損失を被ることになります。サプライヤーは、各段階でこうしたサイバーセキュリティリスクを考慮に入れる必要があります。そうでなければ信用を失いかねません。サプライヤーは、製品が顧客の手に届く前に、こうしたリスクを軽減するための対策を講じる必要があるのです。ガイダンスを提供することに加えて、製品が使用されている期間中、サプライヤーはツールやサービスを常に提供できる状態を維持する必要があります。

ライフサイクル管理の段階

製品開発 - 製品の生産における最初の段階として、ソリューションを構築できる安全な基盤を構築する必要があります。この段階でサイバーセキュリティを組み込むこと重要となります。製品が生産段階に入ってから、サイバーセキュリティを組み込むことは容易ではありません。

生産 - 製品開発においてセキュリティに重要な焦点が当てられていたことを確認するために、この段階でもサプライヤーはセキュリティ対策を講じる必要があります。製品が構築されてからサイバーセキュリティ保護を組み込むことは困難となる可能性があるため、これは非常に重要となります。

流通 - これは、安全に流通を実現するために、サプライヤーがセキュリティ対策を講じるべき段階です。

実装 - これは、特定のサイバーセキュリティポリシーとネットワークセキュリティ要件に準拠して、契約設置業者が製品を構成する段階です。

サービス期間 - 製品使用中に、サプライヤーからツールやサイバーセキュリティパッチなどのサポート、また製品のファームウェアやデバイスにより生成されるデータの整合性を確保するための機能が提供されます。

廃止 - これには、製品ライフサイクル最終段階でセキュリティリスクが発生しないように、個人識別情報 (PII) や構成などのデータを破棄する作業が含まれます。



PRODUCTION



DISTRIBUTION



IMPLEMENTATION



IN SERVICE



DECOMMISSIONING

要件

取引を検討しているサプライヤーに要件に関する質問をする際の注意事項 - 回答に基づき取引を検討する際は、サプライヤーの回答を証明できる証拠、統計、報告書、リンクなどを提供してもらう必要があります。

最小限の要件

- 貴社は安全な方法で製品を展開および運用する方法を案内するセキュリティ強化ガイドを用意していますか？
- 貴社は顧客の環境/ネットワークにサイバーセキュアな方法で製品を統合・管理できるツールを用意していますか？

オプションの要件

- セキュリティに重要な焦点を当ててソフトウェアを開発するプロセスとツールが文書化されたソフトウェア開発モデルを確立していますか？
- 製品開発において、貴社は脆弱性をどのように特定、テスト、開示していますか？
- サイバーセキュリティと安定性を確保することを目的として、貴社はファームウェア(ハードウェアのソフトウェア)をどのように更新および改善していますか？
- 貴社は製品のユーザーアカウントをどのように管理していますか？
- 製品廃止時、貴社は個人識別情報、構成、機密データをどのように処理していますか？

サイバーセキュリティ

脆弱性管理

脆弱性管理とは、システムおよびシステムで実行されているソフトウェアのセキュリティ脆弱性を特定、評価、報告するプロセスです。簡単に言えば、脆弱性とはソフトウェアやハードウェアに存在する欠陥です。これが攻撃者に悪用され、製品が侵害される可能性があります。

調達において脆弱性管理を慎重に考慮に入れるべき理由

攻撃対象領域を削減し、攻撃者がネットワーク、デバイス、データにアクセスできる機会を排除する上で、脆弱性管理が重要な役割を果たします。調達を検討する段階で、サプライヤーが実施している脆弱性管理の状態、およびその製品やソリューションに適用されるポリシーを明確に理解することが重要となります。サプライヤーが脆弱性に関する情報を顧客に通知する方法、そしてソフトウェアを最新の状態に維持するために利用できるツールがリリースされた際の顧客への連絡方法を把握しておくことも大切です。また、ソフトウェアパッチや更新に問題が発生した場合を考慮に入れて、どのようなサポート（技術、エンジニアリング、オペレーティングシステムなど）が得られるかを理解しておく必要があります。また、メーカー、設置担当者、顧客の間で、脆弱性管理の責任に関する明確な取り決めを作成し、関係者全員の同意を得ることも重要となります。

要件

最小限の要件

- 貴社は脆弱性に関する方針を制定していますか？
- 貴社は製品をリリースする前に、ソフトウェア/ファームウェアをテストしてスキャンしていますか？
- 脆弱性が検出された際に、貴社は製品のファームウェア/ソフトウェアをアップグレードできるソフトウェアやプラットフォームを提供していますか？
- ユーザーが脆弱性の重大度を理解できるように、貴社はCVSS（共通脆弱性評価システム）スコアを提供して、共通脆弱性識別子（CVE）を発行することができますか？

オプションの要件

- 貴社はソフトウェアパッチを迅速に提供していますか？
- 貴社はどのようなヘルプデスクサポートを提供していますか？
- ヘルプデスクサポートは貴社自体が提供していますか？それとも他社に委託していますか？
- 貴社は脆弱性をどのように特定、テスト、開示していますか？



サイバーセキュリティ

教育& トレーニング

教育とトレーニングは、サプライヤーから顧客へのサイバーセキュリティ関連知識の伝達により成り立ちます。

調達においてサイバーセキュリティの教育とトレーニングを慎重に考慮に入れるべき理由

サイバー攻撃の大部分は、システムの構成ミスや人的ミスに起因しています。こうした問題やリスクは、包括的な教育とトレーニングによって最小限に抑えることができます。技術的な製品やソリューションの調達および実装に関与するすべての関係者に教育とトレーニングを課す必要があります。

知識を共有することで、将来的にもより水準の高いサイバーセキュリティ対策とサイバーレジリエンスを構築することができます。サプライヤーが知識共有の取り組み、専門的なトレーニング、スキル開発、その重要性に対する認識の向上を率先して図るように、顧客としての立場からサプライヤーを啓発することができます。

要件

最小限の要件

- 貴社は全従業員を対象としたサイバーセキュリティトレーニングを実施していますか？
- 何らかの形式で、製品の構成に関するオンライントレーニングや対面講義を提供していますか？
- サイバーセキュリティの強化や証明書の取得など、貴社は製品のサイバーセキュリティに関するオンライントレーニングや対面講義を提供していますか？

オプションの要件

- 有料か無料かに関わらず、貴社は 購入側のネットワークやポリシー環境に応じてカスタマイズしたサイバーセキュリティトレーニングを提供することができますか？
- 顧客を対象とした貴社のサイバーセキュリティトレーニングにはどのような内容が含まれていますか？

サイバーセキュリティ

コンプライアンス

データの機密性、完全性、可用性を保護するため、サイバーセキュリティ関連のコンプライアンスには、さまざまな管理上の規則（規制当局、法律、業界団体など）に準拠することが関与します。

調達においてコンプライアンスを慎重に考慮に入れるべき理由

必要な認証を取得すること、またフレームワークに準拠することで、バリューチェーン全体で基本レベルのサイバーセキュリティ成熟度を確立することができます。これには、目標や目標の達成、認定、コンプライアンス、そして地域的な要件と国際的な要件に基づく標準への準拠が含まれます。社内的には、法規制の要件よりも厳しい規則を設定する必要があります。

顧客にとって、供給パートナーのサイバーセキュリティ成熟度は重要な要素となります。サプライヤーにその成熟度を証明する証拠を提出するよう依頼してください。取引をするのであれば、潜在的なリスクをしっかりと理解しておく必要があります。リスクを判断する上で、デューデリジェンスの実施や第三者の監査による認証・認定が有用となります。

法規制は新しく制定される場合や改正される可能性があるため、コンプライアンスを徹底するには、継続的な監視と警戒が必要となります。コンプライアンス規制は地理的な場所や地域によって大きく異なる可能性があるため、これが特に重要となります。

要件

最小限の要件

- 貴社はISO 27001認証または類似の認証を取得していますか？

オプションの要件

- 貴社はどのように業界標準に準拠し、ベストプラクティスを実践していますか？
- 北米の場合：
貴社は連邦政府データが一貫して高水準で保護されていることをどのように確認していますか？
- 貴社は組織のセキュリティに関連する監査を実施していますか？



サイバーセキュリティ

データ保護 & プライバシー

サイバーセキュリティ関連のデータ保護とプライバシーとは、サプライヤーの製品とソリューションの使用時における顧客情報、データ、個人識別情報の保護を指しています。これは、セキュリティソリューションにおける顧客の情報の使用と保管に関するものです。たとえば、これには監視カメラの映像などが含まれます。

調達においてプライバシーを慎重に考慮に入れるべき理由

オンラインで処理・保存される個人情報が増えています。こうした現状の中、効果的なサイバーセキュリティを実装することで、プライバシーを保護する必要性が高まっています。処理中か保管中かに関わらず、組織は顧客データを保護する必要があります。データを保護することで、顧客のプライバシーを確保する必要があります。

組織により収集されるデータが増加する中、サイバー攻撃やデータ侵害の脅威も高まっています。これに伴い、情報セキュリティ管理に対する要件もより厳しくなっています。そこで、サプライヤーが顧客情報をしっかりと保護しているかどうかを把握することが重要となります。適切に構成されたデータセキュリティポリシーを制定しているサプライヤーを選択する必要があります。情報セキュリティの管理を最優先しているサプライヤーであれば、顧客情報が安全に維持されることを保証できます。

サプライヤーの情報セキュリティ管理の状況やデータプライバシーポリシーを確認することで、システムのライフサイクルにおける情報の機密性、完全性、可用性の程度を評価することができます。こうすることで、不正なデータアクセスを防止する効率的な方法を実装することに対するサプライヤーの意識も高まります。

要件

最小限の要件

- 貴社はGDPR (EU一般データ保護規則) などのデータプライバシー規則に準拠していますか？

オプションの要件

- 貴社はプライバシー意識の向上にどのように貢献していますか？
- 個人データの保護を目的として、貴社はどのような技術的および組織的対策を実施していますか？
- 貴社のビデオ製品には、どのようなプライバシー関連機能が備わっていますか？

「持続可能な消費」セクションの「サステナビリティ」の項目に、データ保護とプライバシーに関する他の質問が記載されています。

サイバーセキュリティ

安全なサプライチェーン

安全なサプライチェーンには、サプライヤーのサプライチェーンと物流システムのリスクの軽減が関係しています。これには、製品（ハードウェア）の物理的なセキュリティおよびソフトウェアやサービスのサイバーセキュリティの両方が含まれます。

調達において安全なサプライチェーンを慎重に考慮に入れるべき理由

サプライヤーのサプライチェーンにリスクが存在する場合、またはサプライチェーンがサイバー攻撃を受けた場合は、顧客にも影響がもたらされます。これは、取引先のサプライヤーだけでなく、どのようなサプライヤーのサプライチェーンにも言えることです。ここ数年間、サプライチェーンを狙ったサイバー攻撃が劇的に増加しています。サプライヤーがコンポーネント、ハードウェア、ソフトウェアを入荷する企業を考慮に入れると、攻撃対象領域がより広がります。各サプライヤーの製品サプライチェーンプロセスを把握して評価することが重要となります。

サプライチェーンは、データへのアクセスが必要な多数のサードパーティパートナーが接続するグローバルネットワークです。これはますます複雑化しています。意識の高い経験豊富なサプライヤーは、こうしたサプライチェーンの透明性を追求し、購入またはサポートする製品やサービスの輸送経路や搬送状態に対する洞察を得ることに取り組んでいます。

多くの場合、パートナー、企業、サプライヤー、再販業者の間における緊密なコラボレーションが必要となります。今日では、ネットワークとシステムが相互接続され、機密データが共有される可能性があります。つまり、ある組織で侵害が発生すれば、他多くの組織に影響が及ぼされる可能

性があるということです。そのため、安全なサプライチェーンの確立に取り組むことで、サイバーセキュリティの維持という観点で大きなメリットがもたらされます。最終的には、これが潜在的なパートナーのモチベーションとして働き、混乱が発生しても迅速に回復できる安全かつ効率的な製品の輸送環境を確立することに向けて取り組むようになります。

要件

最小限の要件

- 貴社は部品が開発・製造されている国（原産国）に関する情報を詳細に文書化していますか？

オプションの要件

- パートナーとの連携に関連して、貴社は安全なサプライチェーンをどのように構築していますか？
- 貴社はどのように自社の（部品）供給業者を選択していますか？
- 貴社は自社の供給業者がセキュリティ要件を満たしていることをどのように確認していますか？
- 貴社は組織のセキュリティに関連する監査を実施していますか？

北米の場合：

- 貴社は連邦情報処理規格「FIPS 140-2」の要件を満たす製品を扱っていますか？





価値を 重視した調達： 顧客サービス



顧客サービス

顧客サービスには、サプライヤーの製品やサービスの購入と使用に関連する顧客対象のサポートやサービスの程度が顕著に表れます。

調達において顧客サービスを慎重に考慮に入れるべき理由

今日では、従来よりも市場に出回る製品やサービスの種類や数が増えていることで、顧客の要求もこれまで以上に高まっています。顧客の期待が高まっているだけでなく、顧客側が強い立場にあり、顧客ニーズへの迅速な対応をサプライヤーに要求できるということです。顧客のニーズと懸念を理解し、顧客に固有の課題を明確に理解することに取り組むサプライヤーを選択することが重要となります。

サプライヤーは、調達プロセスにおける当初の顧客ニーズを理解するだけでなく、サプライヤー製品のライフサイクルにわたり継続的なサポートを提供する必要があります。顧客の質問に回答し、知識や洞察を提供することで問題を解決できるサプライヤー、そして積極的に顧客のシステムに価値を追加してくれるサプライヤーを選択してください。

製品の機能に加えて、製品の付加価値を得るという点で、これは重要な側面となります。調達に当たって顧客サービスを考慮に入れることで、積極的なコラボレーションを開始することができます。

調達における顧客サービスの価値は、以下のカテゴリに分類されます。

- ▶ 販売前サポート
- ▶ アフターサポート
- ▶ 修理、交換、保証
- ▶ カスタマイズされた顧客サービス

顧客サービス

販売前サポート

販売前サポートとは、製品購入に当たってサプライヤーが顧客に提供するサポートです。これには、サプライヤーによる知識の共有、顧客の案内や教育、そして顧客とコラボレーションを図りながら創造的に問題解決を図る姿勢が含まれます。製品に重点を置くのではなく、顧客とソリューションを重視する姿勢が大切となります。特定の課題に適したソリューションを顧客が購入できるようにサポートしてくれるサプライヤーを選択する必要があります。

調達において販売前サポートを慎重に考慮に入れるべき理由

製品の購入において、購買担当者には著しく広範な選択肢があります。従来から使用している製品に固執するのではなく、適切な製品を選択するにはどうすればよいのでしょうか？製品やサービスの購入時にサポートやヘルプを求めることで、今後何年にもわたって有益に使える堅牢なシステムを選択できる可能性が高まります。

価格や機能だけを比較して、購入を決定しないでください。データやプライバシーの問題にどのように対処しているか、またサステナビリティ目標をどのように推進しているかなどに関する情報を進んで提示してくれるサプライヤーを選択してください。

信頼性の高いアドバイザーとしての役割を果たしてくれるサプライヤーを選択することが重要となります。最適なソリューションを検討する際に、詳細に注意を払いながら顧客とサプライヤーが共にソリューションをブレインストーミングし、アイデアについて話し合える環境が理想的です。

右側に、販売前サポートに関する要件が記載されています。こうした質問をすることで、製品の選択とシステム設計について積極的にサポートを提供してくれるパートナーを選択することができます。

要件

取引を検討しているサプライヤーに要件に関する質問をする際の注意事項 - 回答に基づき取引を検討する際は、サプライヤーの回答を証明できる証拠、統計、報告書、リンクなどを提供してもらう必要があります。

最小限の要件

- 貴社には販売前サポートを扱う部門がありますか？
- 貴社は世界中で販売前サポートを提供していますか？

オプションの要件

- 自社の製品やサービスにより顧客のワークフローが改善するということ、またソリューションの実装する方法を見込み顧客にしっかりと理解してもらうために、貴社はどのような努力をしていますか？
- 販売プロセスを正常に完了し、継続的な関係を通じて顧客ニーズを満たせるように、貴社はどのような努力をしていますか？
- 貴社はプロアクティブなサービスをどのように定義していますか？



顧客サービス

アフターサポート

アフターサポートについては、顧客が購入した製品を使用する際に、サプライヤーが可能な限り最高の技術サポートを提供しているかどうか重要な観点となります。技術サポートには文書でのサポート、オンラインチャット、電話サポートなどが含まれますが、必要に応じて場所を問わずに利用できるサポートを提供しているサプライヤーを選択する必要があります。

調達においてアフターサポートを慎重に考慮に入れるべき理由

製品の購入後にサプライヤーが直接的に技術サポートを提供していることを確認する必要があります。製品の適切かつ効率的な使用に関するアフターサービスだけでなく、発生した問題を最もコスト効果の高い方法で迅速に解決できるような技術サポートを提供しているサプライヤーを選択することが重要となります。

コンサルタントがそばにいて、実行すべき手順を正確にサポートしてくれていると感じられるような優れたサポートを提供できるサプライヤーが理想的です。継続的なサポートを確実に提供するサプライヤーを選択することで、ダウンタイムや面倒な手間を最小限に抑えることができます。簡単に連絡でき、高度な技術的専門知識を備えた担当者がアフターサポートを担当しているサプライヤーを選択してください。

要件

最小限の要件

- 貴社は顧客が製品を購入した後も、専門的な技術サポートを提供していますか？
- 製品購入後、顧客は貴社に直接問い合わせることができますか？
- 貴社はグローバルにサポートを提供していますか？
- 貴社は現地の言語でサポートを提供していますか？

オプションの要件

- 貴社の製品を使用している顧客をどのようにサポートしていますか？
- 貴社はシステムをアップグレードする顧客をどのようにサポートしていますか？
- 顧客が購入した製品を最新の状態に維持し、可能な限り長くコンプライアンスを確保できるように、貴社はどのような措置を講じていますか？
- 貴社はどのように顧客との関係を維持していますか？
- 貴社のアフターサービスの目標は何ですか？
- 貴社は顧客からのフィードバックをどのように管理していますか？

顧客サービス

修理、交換、保証

修理、交換、保証は、保証ポリシーに従ってサプライヤーが提供する欠陥製品の修理や交換に関するアフターサポートです。これは、製品に関連する顧客のセキュリティと利益、および包括的な修理と再利用を保証する役割を果たします。

調達において修理、交換、保証を慎重に考慮に入れるべき理由

製品の調達においては、サプライヤーによる購入のサポートだけでなく、修理や交換への対処方法も重要な考慮事項となります。サプライヤーの修理、交換、保証を調達要件に含めることで、サプライヤーとの関係の継続性を確立することができます。

製品やサービスの明確なガイドラインを提供しているサプライヤーから製品を購入すれば、製品が意図通りに機能・動作する確率が高まります。また、製品の修理や交換が必要になった場合に備えて、簡単にサポートケースを作成できるサプライヤーを選択する必要があります。ビジネスへの混乱を最小限に抑えるためには、透明性の高い効率的な返品プロセスが確立されているサプライヤーを選択することが重要となります。

要件

最小限の要件

- 貴社は最低でも5年間のハードウェア製品保証を提供していますか？
- 貴社に直接連絡して、返品保証(RMA)を得ることは可能ですか？

オプションの要件

- 貴社の保証にはどのような内容が含まれていますか？
- 貴社は製品の返品承認をどのように管理していますか？
- 顧客のダウンタイムを防止または最小化することを目的として、貴社はどのような措置を講じていますか？



顧客サービス

カスタマイズされた顧客サービス

カスタマイズされた顧客サービスとは、顧客の特定の希望やニーズに基づいて、カスタマイズされた形態でパーソナライズされた顧客サービスを提供することです。カスタマイズされた顧客サービスは、製品を単に販売するのではなく、顧客ニーズに合ったソリューションを提供することに関係します。これは、標準的な製品やソリューションでは対処できない課題に対応することを目的としています。

調達においてカスタマイズされた顧客サービスを慎重に考慮に入れるべき理由

カスタマイズされた顧客サービスにより、付加価値が高まります。これにより、標準的な製品では得られないサービス、ソリューション、トレーニングが得られるため、顧客独自のニーズを満ち、システム性能を最大化することができます。カスタマイズされたサービスを提供することで、サプライヤーはパーソナライズされた形態でサービスを提供できるようになります。

要件

最小限の要件

- 貴社はカスタマイズされたソフトウェアソリューションを提供していますか？
- 貴社はカスタマイズされたトレーニングを提供していますか？
- 貴社はカスタマイズされたサービスを提供していますか？

オプションの要件

- どのようにカスタマイズされたサービスを顧客に提供していますか？
- これまでに提供したカスタムサービスの例をお聞かせください。



3



評価方法 – 価値を数値で 表す方法

顧客ニーズに基づき、価値ベースでサプライヤー
を評価する主要手順の概説



評価 アプローチ & 価値の定量化

単純に最低価格に目を向ける姿勢ではなく、最高の価値を考慮して製品を選択すべき理由は多く存在しますが、コストのみに焦点を当てるアプローチの場合は、最低価格を提示したサプライヤーを選択すればよいだけなので、これには提案事項を容易に比較できるという魅力があることは確かです。しかし、提示されたコストを比較しながら容易に価値を測定できる実用的な方法が存在します。本ハンドブックには、架空の価格と割合を使用してこれを詳細に説明した2つの例が含まれています。このセクションには、価値ベースとコストベースの評価アプローチの詳細な比較と例が含まれています。



評価アプローチ – コストベース&価値ベース

評価アプローチを使用する主な目的は、投資から最高の価値を引き出すことにあります。構造化された評価アプローチを用いることで、特定のニーズに合った最高品質の製品を選択することができます。最も適切なアプローチを選択し、自社にとって最も価値のある製品やサービスを特定することが重要となります。最高の価値を選択するにしても、最低価格の製品を選択するにしても、価格と品質のいずれかで妥協しなければならない要素が常に存在します。目的に応じて、品質の重点やカテゴリはそれぞれに異なります。特定のサービスや製品に関する知識および調達で達成すべき目標に基づいて、価格と品質によりもたらされる影響を判断する必要があります。デジタルセキュリティの最新コネクテッドシステムの場合は、完璧な信頼性を備え、長期間のライフサイクルにわたって24時間年中無休で実現する安全かつ持続可能な機能を搭載している必要があります。そのため、価格のみに焦点を当てるわけにはいきません。

全体的な比較 – コストベース&価値ベース

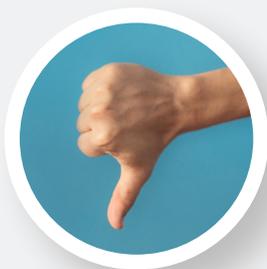
- **最低価格に基づく製品の選択:** 品質を考慮せず、コストベースの基準のみに焦点を当てる方法です。この方法を選択する顧客の場合、最低価格の製品やサービスが最高の顧客満足度につながります。
- **最良の価格品質比(価格と品質のバランス)に基づく製品の選択:** 価格と品質の間で妥協できる面を駆け引きして、評価により導出された価値に基づき製品を選択する方法です。製品やサービスに備わっている詳細な技術仕様だけを見るのではなく、価値が導出される面を考慮に入れることで、独自の目的や目標に合う適切な品質レベルを選択することができます。この方法を用いる顧客に対しては、サプライヤーは提示された目的や目標の達成に関連する専門知識をより適切に活かすことができます。

投資から最大限の価値を導出する方法

最低価格

最初の評価方法は、最低価格のみに基づいています。この方法の場合は、完全に価格のみに基づきサプライヤーが評価されます。サプライヤーがいくら定性的価値を説明したところで、それによりサプライヤーや製品の評価が上がることはありません。

必要なシステムや製品が正確に分かっていて、すべてのプロジェクト仕様が定義されている場合は、これが最適なアプローチとなります。また、この場合は価格だけで勝負するため、契約を希望するサプライヤーはほぼ同様の製品を提示し、それぞれから提示される価格にもそれほど差は出ないはずで、この方法の場合は、サプライヤーは購入する顧客の課題を掘り下げて調査することがなく、意欲的に革新的なソリューションを考案することはありません。しかし、現実には、現代のセキュリティ市場やIoT市場は平坦な環境ではありません。実際、さまざまな革新技術が存在し、多くのブランドが集まっています。顧客の課題、ニーズ、目的について深い知識を備えている担当者も存在します。そのため、最低価格にのみ焦点を当てる方法では、投資に見合った価値を完全に得ることができません。



最高の価格品質比

2番目の評価方法は、最良の価格品質比に基づいています。この方法を用いると、最低価格の製品では得られない価値をサプライヤーから調達することができます。この評価方法では、サプライヤーを価格だけでなく、品質基準に基づき評価・採点します。顧客が最良の価格品質比を求めている場合は、サプライヤーは顧客により最適なソリューションを提示できる自由が得られます。また、見込み客はサプライヤーの専門知識や創造性をより良好に活用することができます。

品質の評価

品質の要素には、顧客にとって価値となる1つまたは複数の分野が含まれます。この分野の例として、サステナビリティ、サイバーセキュリティ、顧客サービスなどが挙げられます。顧客側から、自社にとって重要となる分野を提示し、その理由を説明する必要があります。また、特定の要件およびサプライヤーや製品を評価・採点する方法も定義する必要があります。

最良の価格品質比の評価方法の定義

顧客は取引を検討しているサプライヤーに対して、自社が求めているものを明確に説明する必要があります。定性的な要件への対応方法やサプライヤーによる回答を評価する方法をはっきりと定義しておく必要もあります。また、契約を希望しているすべてのサプライヤーに対して、価格要素と品質要素のバランスをどのように評価するかを明確に説明しておく必要があります。この方法は多数存在しますが、ここではさまざまな種類の調達プロセスに適合する主要手順をご紹介します。

ステップ1：価格と定性的価値の重み付け

	価格	定性的価値		
		サステナビリティ	サイバーセキュリティ	顧客サービス
重み付け	40%	60%		
		30%	20%	10%

この例では、価格と品質の要素の関係を割合 (%) で示しています。価格と品質を2つに分け、両者の合計を100%とします。この2つは、均等に分割することも、自社にとってより価値のある要素に比重を置くこともできます。最も一般的な事例では、価格が40%、品質が60%の割合となります。つまり、価格よりも品質が重視されるということです。品質の要素はさらに異なる価値の分野に分割することができます。

たとえば、この例のように、サステナビリティを30%、サイバーセキュリティを20%、顧客サービスを10%として分割することができます。各分野の重要性が等しければ、均等な割合となります。ある分野が他の分野よりも重要であれば、割合が異なることとなります。この例における重要度は、サステナビリティ、サイバーセキュリティ、顧客サービスの順となります。因みに、最低価格を選択する顧客の場合、価格が100%、品質が0%となります。

ステップ2：定性的価値の定義

この例では、さまざまな分野の価値を金銭的価値で表しています。質問への応答に基づき、完璧と評価されたサプライヤーには**最高点**を与えます。上記の例と同様に価値を3つの分野(サステナビ

リティ、サイバーセキュリティ、顧客サービス)に分けると、サプライヤーからの提示を以下のように表すことができます。

	価格	定性的価値		
		サステナビリティ	サイバーセキュリティ	顧客サービス
重み付け	所定の通貨での提示価格 (例: €, \$)	最大合計減価額 (€, \$などで表示)		
		基準の最大減価額 (€, \$など)	基準の最大減価額 (€, \$など)	基準の最大減価額 (€, \$など)
		例	300,000	200,000

注:上の表に示されている金額は単なる例です。取引の規模や他多くの要因によって金額が異なります。

ステップ3：最小限の要件とオプションの要件に関する質問に対する応答の評価

最小限の要件

最小限の要件とは、取引する上でサプライヤーが満たしているべき最低限必要な要件を指しています。最小限の要件に関する質問には、通常、サプライヤーは「はい」または「いいえ」で答えることができます。ほとんどの場合、最小限の要件を満たしていないサプライヤーの申し出は選択範囲外となるため、それ以上の評価は必要なくなります。

オプションの要件

オプションの要件を尋ねることで、サプライヤーはより有益かつ豊富な応答を返すことができます。要件に関するサプライヤーの応答の質に基づき、サプライヤーを採点します。オプションの要件に関する質問により、サプライヤーは顧客の課題に焦点を当てながら、その専門知識を活かして最適なソリューションを提示し、自社が提供できる付加価値を挙げるすることができます。革新的なソリューションを考案するサプライヤーもいるかもしれません。そのため、サプライヤーの応答の質を採点し、評価する際にこれを計算に入れる必要があります。



質問に対する応答の採点

たとえば、スコア（評価）は以下のように表すことができます。

スコア/採点		
優良	100%	10点
良好	75%	7点
平均	50%	5点
平均以下	25%	2点
不良	0%	0点



この例では、それぞれの品質の分野のスコアを、その分野におけるサプライヤーのスコアに基づいて割合(%)で示しています。たとえば、特定の分野で完全な満足度を提供できると考えられるサプライヤーは、示されている金銭的価値の100%のスコアとなります。また、質問に対する応答に基づいて、サプライヤーが最低限の満足度し

か提供できないと考えられる場合、または全くその要件を満たしていないと考えられる場合は、その特定の分野は0%となります。

評価の重要度に基づき、各基準に独自の金銭的価値が設けられています。下表の例を参考にしてください。

基準	金銭的価値	スコア	減価額
サステナビリティ	300,000	100%	300,000
サイバーセキュリティ	200,000	75%	150,000
顧客サービス	100,000	50%	50,000

上記の説明をまとめると、サプライヤーは採点された品質基準のスコアに基づき、提示価格が減価されて500,000(300,000 + 150,000 + 50,000)の評価となります。

免責条項:上記の割合と価格は単なる例です。

サプライヤーの提示価格 = 価格 - (サステナビリティスコア * 300,000 + サイバーセキュリティスコア * 200,000 + 顧客サービススコア * 100,000)

まとめ

公的な大規模入札か数社の中からサプライヤーを選択するプロセスかによって、また会社の所在地や事業を運営している地域の法的枠組みなどに応じて、正式な評価方法や略式の評価方法

を用いることができます。本ハンドブックに概説されている主要手順は、あくまでも価格との比較で価値を定量化する原則的な方法と捉えてください。



Axis Communications(について

Axisは、セキュリティとビジネスパフォーマンスを向上させるソリューションを生み出すことで、よりスマートでより安全な世界の実現を目指しています。ネットワークテクノロジー企業として、また業界をけん引するリーダーとして、Axisは映像監視、アクセスコントロール、インターコム、音声システムなどに関連するソリューションを提供しています。これらのソリューションは、インテリジェントアプリケーションによって強化され、質の高いトレーニングによってサポートされています。

Axisは50ヶ国以上に4,000人を超える熱意にあふれた従業員を擁し、世界中のテクノロジーパートナーやシステムインテグレーションパートナーと連携することで、カスタマーソリューションをお届けしています。Axisは1984年に創業し、本社はスウェーデン・ルンドにあります。