

# 外注関係の評価と管理の一手法

## —SCOPE システム—

大阪府立産業能率研究所

小島 敏彦

### I はじめに

近年の日本経済の環境の変化は著しいものがある。それは、

- ④ 若年労働力の不足や物価上昇などによる賃金の高騰。
- ⑤ 省力化機械の導入要請。
- ⑥ 自由化による国際競争の激化。
- ⑦ 発展途上国の追上げ、等々である。

発注側企業（以下発注企業という）は、これらの変化に対して、外注工場ぐるみのグループ競争力を一層強化することが要請される。大企業として、その社会的、規模的、経済的、優位性をもって受注側企業（以下外注企業という）の選定、指導育成に努力し、有効な生産系列（専門的技術的分業）の確立をはからなければならない。これは理論的必然性の高い要求である。<sup>1)</sup>

一方、外注企業にとっても、これらの変化はその存立をゆるがす重大な事態をひきおこしつつある。設備投資余力のない零細資本にとって、発注企業の要求する技術（品質、価格等はその顕在要因）を確保することは非常に難しくなっていて、労務費の上昇はますます経営を圧迫している。この重大な過渡期を外注企業が乗りきるためには、技術能力を向上し、自ら得意とする専門分野を開いて、発注企業との技術的補完を可能とする専門工場をめざさなければならない。

日本経済の将来の発展、国際競争への抵抗力の強化など長期的観点に立って考察するならば、発注企業、外注企業ともに従来のような前近代的な外注関係を反

省し<sup>2)</sup> 現実をより正しく認識して、その近代化への方向づけを強く推進実行する必要がある。

本論は、これらの環境条件の変化に対応し、現実の外注管理の問題点をみつめて、新しい外注管理を志向するところの技法を提唱するものである。

### II 外注管理の問題点

従来の外注管理は生産管理に従属する面が強かった。もちろん、工程に部品を供給するのは外注の主要な機能であり、ある面では生産管理に従属する。しかし、外注活動を発注企業、受注企業の両側面からとらえてみると、所謂、企業と企業との相互依存関係が成立していると思われる。そこには経営者、管理水準、企業の将来性などの問題があり、一管理機能ではとらえられない要因が多く存在する。

それ故、従来の理論は巾の狭い、発注企業の一時的圧力的管理にウェイトが高い、一方的なアプローチ論であり、企業と企業との相互関係における高いレベルで展開するところの両サイドからのアプローチが不足すると考えられる。また、圧力的一方的であるがゆえに、個々の手法はあっても、総合的な管理論とはなっていない。例えば、

① 選定、格付け手法は徐々に客観性の高い要因で行うものが開発されてきて、それなりに進歩はしているが、手法自身の孤立性が高く、総合的な業績評価との関連性がないため、手法としての実践性に乏しい。

② また、品質、納期、単価など契約管理技術においても、個々には評価、促進手法は進歩しているが、それらの管理情報を総合化し、目的に応じて多方面に管理するところの考え方が弱い。（格付け手法には利用されているが）。即ち、外注企業の経営管理レベルにまで高めた、定量的な評価管理は行われていない。

③ 外注企業の管理は従って、一律的管理により、大ざっぱなものとなっているので、個々の企業特性を把握し、高い観点から方向づけたきめの細かい管理はなしえない。

これらの外注管理の問題点は、

- ① 個々の手法の確立と、
- ② それらの関連する項目の整備体系化、
- ③ モチベーションにつながる評価制度などの解決と開発が要求される。

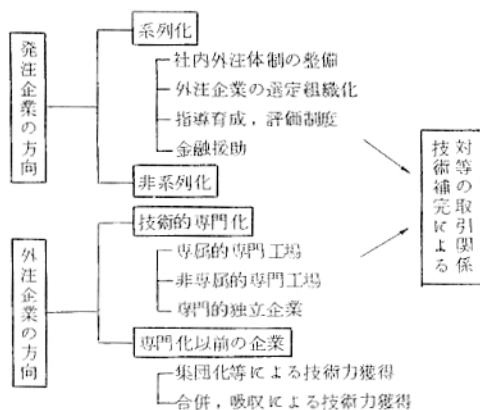


図1 外注関係の近代化方向

## III 本手法のねらい

本手法のねらいは次のようなものである。

- ① 外注関係判定要因を定量化することによって、それらの判定を客観化する。→(定量化手法)
- ② 外注企業を選定，格付ける。→(選定格付手法)
- ③ 外注関係を分類層別する。→(分類図)
- ④ 分類層別したものを方向づける。→(方向判定表)
- ⑤ 外注関係における両者(発注企業，外注企業)の自己評価と両サイドの改善アプローチを方向づける。
- ⑥ 外注関係改善の主体は人間であり，人間を効率的に動かすための手段として業績評価システムを導入する。→(業績評価制度)
- ⑦ 系列診断に有効な手段を提供する。
- ⑧ 手法の思想体系は経営管理の一基本システムとして汎用性をもつ。→(SCOPEシステム)

外注管理(企業経営)は理論より実践だという批判をよく聞く，それは企業の固有性の面を強く意識した言葉だと思われる。たとえ，企業には固有性があっても，<sup>3)</sup>あるレベルまでは方法論の原則(普遍性)が必ず適用できるものと信じる。本手法はその固有性の実態を大阪府下のA工作所(資本金4億円，従業員850名，金属製品製造)の系列診断で実証し，さらに手法としての普遍性(汎用性)をもたせたものである。

図2はその手法の体系である。

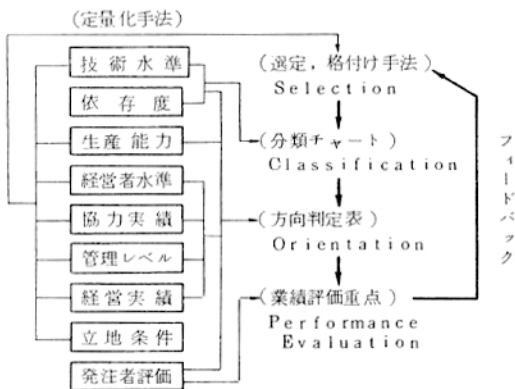


図2 手法の体系 (SCOPEシステム)

## IV 手法の特色と手順

手法の基本的な進め方はSCOPEシステムと名づけられるように次の段階をふむ。

- ① 管理の対象を選定，格付けする。Selection
- ② 選定されたものを分類する。Classification
- ③ 分類されたものを方向づける。Orientation

④ 方向づけられた項目について業績評価を行う。

### Performance Evaluation

この手順は一定の目的(本システムの前提)のもとにフィードバックサイクルを描くものとする。

この考え方は系列診断指導のみならず，マーケティング，生産管理，労務管理等あらゆる管理技術に適用の可能性をもつ。

#### 4-1. 基本の手順

外注関係の評価と管理の基本手順は，各要因の定量化手法である。定性的要因にはチェックリスト法を応用して定量化し，総評点に応じてランクづける。定量的要因は調査した基準(業界標準，過去の実績，発注者の指定基準)を用いて点数化し，総評点に応じてランクづける。

#### 4-2. 目的別手順

基本手順によってランクづけされた各要因は目的に応じて組合わされてチャート化，リスト化される。

- ① 選定，格付け表は技術水準，経営者水準，経営実績，協力実績，生産能力，管理レベル，立地条件の要因をウェイトづけることによって格付ける。ウェイトは発注企業の要求の重点に応じて行う。
- ② 分類チャートの作成は技術水準と依存度の2変数によって行う。技術水準は総評点を変数とし，依存度は相互の親密性を測定するため，発注者依存度と外注者依存度を乗じて変数化する。

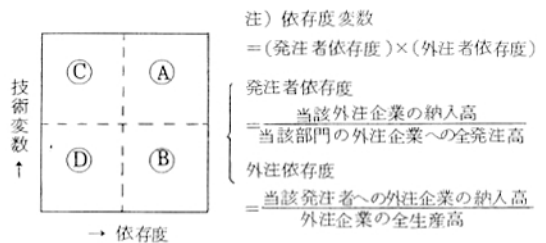


図3 分類チャート

図3に示すようにA, B, C, Dと分類する。必要に応じて分類項目を増やす。

④ 方向判定表の作成と利用

分類図でグルーピングしたものは，さらに他の要因，経営水準，生産能力，発注者評価等の項目で方向判定表を作成する。ここで経営水準は経営者水準，協力実績，経営実績，管理レベルの各要因をウェイトづけることによって総評点を求める。

表1は外注企業の方向と発注企業の方向とを記号で表示したものである。

表1 方向判定表

方向	A		B		C		D	
	高	低	高	低	高	低	高	低
生産能力 大規模	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
生産能力 中規模	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
生産能力 小規模	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

注) 外注企業の方向 ①依存度を下げて他に受注先を求める ②依存度を上げる ③経営水準の向上 ④設備増強 ⑤技術向上 ⑥経営者、管理者の自己啓発 ⑦集団化  
 発注企業の方角 ①社内外注体制の整備 ②発注量の安定 ③系列化 ④金融援助 ⑤巡回技術指導 ⑥経営全般の指導 ⑦集団化の援助

◎業績評価

方向判定表に表示された方向づけにより、重点的な業績評価項目を決める。被評価者は外注企業と外注担当者である。各外注企業の評価の累計はその外注企業を担当する発注側担当者の評価ともなる。評価の方法を概説すると、

a) 業績基準

業績基準は方向づけで多項目にきめられるので、④の要因を分解して組合わせておく、量的な基準と質的な基準を用いる。

b) 評価基準

評価基準は量的な業績に対しては達成率とインプ

ット工数を用いる。また質的な業績には考課表とチェックリストによる定量化手法を用いる。各項目のウェイトは企業の独自性の考慮によって行う。

c) 業績評価

評価の方針として、全てを厳密に格付けするのではない。最も高い業績をあげた者のみを識別し、報奨をする。他は業績評価情報を各自に伝達し、記録し、必要に応じてシステムのインプットにフィードバックさせる。

表2 業績基準と評価基準

方向づけ (大項目)	業績基準 (中項目)	業績基準 (小項目)	評価基準の例
外注企業 ① 経営水準の向上	C 協力実績	品質合格率	基準達成率90%以上
		納期確守率	〃
	E 経営者水準	単価低減	〃
		経営者水準	チェックリスト考課
M 経営実績	収益性	向上率5%以上	
	生産性	〃	
L 管理レベル	安定性	〃	
	管理レベル	チェックリスト考課	
外注企業 ② 設備の増強	M 経営実績	収益性	向上率5%以上
		生産性	〃
	L 管理レベル	償却前利益/年間総返済額	〃
外注企業 ③ 技術向上	P 生産能力	1人当機械装備額	〃
		品質合格率	基準達成率90%以上
外注企業 ④ 経営指導	C 協力実績	納期確守率	〃
		単価低減	〃
外注企業 ⑤ 技術指導	T 技術水準	品質合格率	基準達成率90%以上
		納期確守率	〃
発注企業 ⑥ 金融援助	O 発注者評価	単価低減	〃
		発注の先行性	考課
発注企業 ⑦ 社内外注体制整備	O 発注者評価	発注量の安定性	〃
		協力会P/R	〃

表3 外注担当者評価例

担当者名	T、K	巡回総工数	重点目標	実績	達成率	評点	備考
担当外注企業	A 製作所	25 h	不良率5%未満	3%	80%	80	
	B 工作所	40 h	経営実績	-1点	0	0	
	C		7点アップ				
	D						
社内目標項目	納期確守率	担当企業総納期確守率	8.3%	70%	80%	80	
	品質合格率						
	予算管理						

## V 個々の手法のねらいと限界

本手法はパーフェクトをねらったものではない。それぞれの手法は利点と欠点をもつ、この手法を実行するにあたっては、その利点、欠点をよく認識理解して実践に適用すべきである。

### 5-1. 定量化手法

特に定性的な要因はチェックリストによって定量化し判断に客観性を与えた。客観化は利点ではあるがそれは即ち2つの問題点をもつ。

#### ㉑ 評価者の主観による偏り

これは避けられないものではあるが、その単一のチェック項目ですべてを判断するのではなく、定量化という目的の手段にすぎないので大きな問題とはならない。そのような一項目のみの主観による偏差は項目数をふやすことによって吸収できると考える。

#### ㉒ 定量化の正確性

定性的なものを定量化するには、それなりに危険が伴う。しかし、本手法における定量化は相対的判断の基準としての意味しかもたないため正確性は大きな問題にはならない。

### 5-2. 分類図、方向判定表

分類図は外注企業にとって存立の基礎となる技術水準と相互の親密性を測る依存度で分類するものである。この分類図には、さらに他の要因、例えば生産規模を○…大規模、△…中規模、×…小規模と表示することによって、当該外注関係の特性をみることもできるし変数を他の要因で置換して利用することもできる。

方向判定表は外注関係における両者の自己評価を可能とし両サイドからの改善アプローチを方向づけることに意義がある。また、分類図の不足要因を補う意味もあるが要因について次のような問題が考えられる。

#### ㉑ 特殊要因による方向の不適

企業はすべて、特殊な要因を含む。例えば外注関係において、経営者間に血縁関係があったり、元発注企業の従業員であったり等がある。しかし、客観的な判断を下すには特殊な要因はむしろ、無視した方が正しい判断ができる場合が多い。

#### ㉒ 要因の不足

要因がそれでも不足だと思ふことがある。しかし、手法自身がこれだけの要因で判断するという前提に立つため必ずと限界が生ずる。これは利用する者が、その点を意識しておれば危険は避けられる。

### 5-3. 業績評価

外注関係改善のための主体は人間であり、人間を効果的に動かす手段として業績評価は意味がある。外注

担当者（外注企業）のモチベーションを責任と改善目標への参加によって喚起させ、業績情報によって有効な統制を可能にする。しかし、それを運用するためには、その前提として、次の問題がある。<sup>4)</sup>

#### ㉑ 組織の整備

業績評価は責任と権限を付与された組織単位別にその管理範囲に基づいて業績責任の遂行状況を評価するのであるから、責任と職務内容と業績目標が一致する（三区区分一致の原則）組織の整備が必要である。

#### ㉒ 情報システムの整備

多段階に分化した業績情報の集計、分析、記録には反面、それを統合するデータ処理機構が整備されていなければならない。業績項目をコード化し体系化するところの情報システムを考慮しておかなければならない。

#### ㉓ 業績評価の運用

業績評価は人間の側面が重視されなければならない。日常管理における評価者のリーダーシップはその成否の鍵をにぎることに注意したい。

## VI 手法利用における留意点

### 6-1. 各種の基準（要因）のウェイトづけ

ウェイトは厳密には、客観性のあるものではない。各基準を総合的に評価するための便宜の手段にすぎぬ。よって、評価者が現実において、客観性正確性があると信じたやり方でウェイトづけする以外に方法はないと考える。ここでいう客観性正確性はその企業独自の事情をも考慮したものである。

### 6-2. 補助的要因の付加

外注企業が発注者の評価をしたり、発注者が外注企業の評価をするとき、本手法の中でも将来に対する潜在的なものをいかに評価するかについては、未だ十分とはいえない。それらについては、さらに補助的な評価法を付加して利用すれば一そう効果が上がると考える。

### 6-3. 業種特性の認識

本手法は業種特性についてはあまりふれていないが、外注企業群を評価するには、その前提として、業種特性を考慮して、なるべく類似業種をプールしておかねばならないことは当然の留意事項である。

### 6-4. 企業の特異性

すでに再三述べたように、外注管理はその企業のもつ、物的、人的独自性に大いに左右される。この手法も、ある種の客観性をもつものの、企業の独自な要因まではすべてカバーすることが不可能であり、ある意

味では現実性を欠くかもしれない。しかし、管理において一番重要なことは、どのような考え方、進め方をするかという問題であり、その考え方の本質さを見失わなければ手法としての意義はあると考える。

1) 末松玄六「中小企業成長論」ダイヤモンド社、昭和40年、372頁～376頁。

- 2) 阪野峯彦「外注管理」産業能率、1968、10月号、3頁。  
 3) 拙稿「生産管理システムの考え方」産業能率、1969、2月号、8頁。  
 4) 拙稿「業績管理会計と目標管理の統合」産業能率、1969、11月号、20頁。

要因の評点記入例（A工作所系列診断事例より）

T 技術水準	4	3	2	1	0	評点
1 専門的技術者構成比率					1	1
2 技術部門のリーダー					2	2
3 技術開発実績					0	0
4 技術の機密保持					1	1
5 技術者教育					2	2
6 技術図書資料の整備					2	2
7 外部技術の応用					1	1
8 設計技術					1	1
9 切面の完備性					1	1
10 作業標準					1	1
11 V.A. 活動					0	0
12 設備近代化					2	2
13 レイアウト					2	2
14 品質管理					1	1
15 不良率					1	1
16 当該業種歴					2	2
17 納期確守度					1	1
						10
						21

P 生産能力	4	3	2	1	0	評点
1 資本金規模					2	2
2 従業員規模					1	1
3 設備規模					2	2
						5

S 立地条件	4	3	2	1	0	評点
1 搬入時間					2	2
						2

格付	評点	ウェイト	合計点
C 協力実績	4	4/4	4
E 経営者水準	11	2/11	2
T 技術水準	21	2/21	2.5
M 経営実績	18	2/18	2.4
L 管理レベル	15	2/15	2.5
P 生産能力	5	1/5	1.3
S 立地条件	2	1/2	2
			16.7

E 経営者水準	2	1	0	評点
1 リーダシップ獲得力				1
2 意思決定				1
3 創造性				0
4 計数管理能力				1
5 経歴				2
6 字意歴				0
7 改善意欲				1
8 協調性				2
9 自己啓発				1
10 後継者				2
11 人格、信用				0
				11

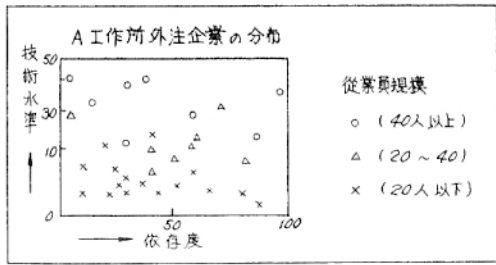
M 経営実績	2	1	0	評点
1 従業員1人当り加工高				1
2 従業員1人当り生産高				1
3 加工高比率				2
4 設備投資効率				1
5 総資本利益率				1
6 自己資本対経常利益率				2
7 売上高対営業利益率				4
8 固定長期適合率				1
9 流動比率				2
10 自己資本比率				1
11 売上高対支払利息比率				0
12 売上高増加率				1
13 付加価値増加率				2
14 自己資本増加率				1
15 経常利益増加率				1
				5
				18

経営水準項目	評点	ウェイト	合計点
E 経営者水準	11	2/11	2
C 協力実績	4	1/4	1
M 経営実績	18	1/18	1.2
L 管理レベル	15	1/15	1.3
			5.5

C 協力実績	5	4	3	2	1	0	評点
1 納期確守率						1	1
2 品質合格率						1	1
3 原価低減率						1	1
4 V.A 提案件数						1	1
							4

L 管理レベル	2	1	0	評点
1 基本方針				1
2 月次試算表				0
3 決算書作成				1
4 償却前利益対年間規定清額				2
5 棚卸資産回転率				2
6 初任給				1
7 平均賃金				1
8 従業員1人当り人件費				1
9 加工高対人件費率				1
10 移動率				2
11 定着率				2
12 欠勤率				1
				15

O 発注者評価	2	1	0	評点
1 外注担当者の地位				1
2 外注担当平均経験年数				1
3 外注担当者の能力・人格				2
4 支払条件				2
5 単価設定				1
6 質金格差				0
7 技術指導				1
8 金融援助				1
9 発注の安定性・継続性				0
10 発注の先行性				0
11 発注の内容				1
12 外注関係の向上PR				2
13 発注企業の将来性				2
				14



## 1. 技術水準 Check list

設計技術		評点
1. 専門技術者の構成比率 (公式 = 専門技術者数 / 全従業員数)	1 親企業より高い	4点
	2 " と同じ	2
	3 " より低い	0
2. 技術部門の実質的リーダーは	1 重役クラス	3
	2 部課長クラス	2
	3 係長, 主任クラス	1
3. 技術開発の実績 (20%以上の能力アップをはかる)	1 過去3年間に3件以上	3
	2 " 2件以上	2
	3 " 1件以上	1
	4 " 0	0
4. 開発技術, 提携技術の機密保持	1 組織的に保持	3
	2 個人的に保持	2
	3 保持が困難	1
5. 技術者教育	1 予算枠をもって定期的に社内, 社外で教育	4
	2 必要に応じてその都度教育	2
	3 教育制度は別がない	0
6. 技術図書, 資料の整備	1 資料室を持ち, 最新の情報をコード化して管理	3
	2 必要に応じて会社で購入, 資料整理は個人まかせ	2
	3 技術者個人負担で購入, 整理	1
7. 外部技術の応用	1 外部専門研究機関を大いに活用し, 新技術ほとんど応用, 導入している	3
	2 時々活用する. 先進同業他社の技術をまねる.	2
	3 活用したことがない	1
8. 設計技術	1 設計基準あり, 材料, 部品も標準化されている	3
	2 基準, 標準は明文化されておらず, 習慣的になされている	2
	3 基準, 標準がない	1
9. 図面整備	1 図面の不備, ミスはほとんどない	3
	2 " " たまにある	2
	3 " " 頻発する	1

## 生産技術

生産技術		評点
1. 作業標準	1 標準化され, 指導表もあり, 訓練も充分行なっている	3点
	2 明文化されてはいないが, 監督者が注意している	2
	3 作業者の好きなようにやらせている	1
2. V. A. 活動	1 工程の削減, 工数の節減のための V. E. 活動を組織的に活発に行なう	3
	2 個人の提案に待つ制度あり	2
	3 制度, 組織はない	1
3. 設備近代化	1 償却と稼働を考慮した最新設備をもつ	3
	2 業界水準並の設備	2
	3 旧来の設備をフル稼働で操業	1
4. レイアウト	1 作業場所の広さ, 位置は十分で, 作業, 物の流れは円滑である	3
	2 一応円滑に流れているが手狭である	2
	3 作業の位置, 運搬, 仕掛品管理に不具合な点がある	1
5. 品質管理	1 統計的手法を用いて全社的に品質管理体制をひいている	3
	2 作業標準, 社内規格に従って行なう	2
	3 不良発生の都度注意はするが, 管理制度は確立していない	1

6. 不良率	1 親企業の不良率より少ない	4
	2 " " と同じ位	2
	3 " " より多い	0
7. 当該業種歴	1 10年以上	4
	2 4年~9年	2
	3 4年未満	0
8. 納期確守率	1 80%以上	4
	2 60%~80%	2
	3 60%未満	0

## 2. 経営者

経営者		評点
1. リーダー・シップ, 説得力	1 部下を強力にひっぱってゆく	2点
	2 普通	1
	3 あまりリーダー・シップがない	0
2. 意思決定	1 判断力があり, 決断がはやい	2
	2 普通	1
	3 判断が不適當で決断のタイミングがよくない	0
3. 創造性	1 常に未来に眼を向け, 新しいビジョンをもっている	2
	2 ビジョンを実現する計画力がない	1
	3 ビジョンがない	0
4. 計数管理能力	1 会社の数字に明るく, 計数によって管理	2
	2 普通	1
	3 数字は事務員, 税理士まかせてである	0
5. 経験	1 当業種には10年以上の経験をもつ	2
	2 経営者としては3~10年位である	1
	3 3年未満の経営者	0
6. 学歴	1 大学卒 (旧高校卒)	2
	2 高校卒 (旧中学卒)	1
	3 中学卒 (旧高小卒)	0
7. 改善意欲	1 改善意欲があり, 積極的に改善を推進している	2
	2 改善に対して関心はあるが, 積極性はない	1
	3 現状維持でよいと思っている	0
8. 協調性	1 外注関係について自己の立場を理解し, 協力的である	2
	2 認識はしていても態度に出ない	1
	3 あからさまに自己の利益追求の態度が出る	0
9. 自己啓発	1 あらゆる機会を利用して自己啓発を行なっている	2
	2 時々講習会に出る程度である	1
	3 関心, 意欲がない	0
10. 後継者	1 後継者を意識的に教育中である	2
	2 一応心積りはある	1
	3 後継者はいない (未だ決っていない)	0
11. 人格・信用	1 人格が優れ, 従業員から評価され, 信用がある	2
	2 普通	1
	3 独善的で信頼されていない	0

### 3. 経営実績

			評点
生産性	1. 従業員1人当り加工高	1 250万円以上	2点
		2 120～250万円	1
		3 120万円未満	0
	2. 従業員1人当り生産高 (固定資産回転率×労働装備率)	1 350万円以上	2
		2 250～350万円	1
		3 250万円未満	0
	3. 加工高比率	1 60%以上	2
		2 30～60%	1
		3 30%未満	0
	4. 設備投資効率	1 400%以上	2
		2 200～400%	1
		3 200%未満	0
収益性	5. 総資本利益率 (総資本回転率×売上高利益率)	1 10%以上	2
		2 6～10%	1
		3 6%未満	0
	6. 自己資本対経常利益率	1 8%以上	2
		2 5～8%	1
		3 5%未満	0
7. 売上高対営業利益率	1 8%以上	2	
	2 5～8%	1	
	3 5%未満	0	
安定性	8. 固定長期適合率	1 100%未満	2
		2 100～180%	1
		3 180%以上	0
	9. 流動比率	1 120%以上	2
		2 90～120%	1
		3 90%未満	0
10. 総資本對自己資本比率	1 35%以上	2	
	2 20～35%	1	
	3 20%未満	0	
11. 売上高対支払利息比率	1 2%未満	2	
	2 2～4%	1	
	3 4%以上	0	
成長性	12. 売上高増加率	1 130%以上	2
		2 110～130%	1
		3 110%未満	0
	13. 付加価値増加率	1 130%以上	2
		2 110～130%	1
		3 110%未満	0
14. 自己資本増加率	1 120%以上	2	
	2 100～120%	1	
	3 100%以下	0	
15. 経常利益増加率	1 130%以上	2	
	2 110～130%	1	
	3 110%未満	0	

### 4. 生産能力

			評点
1. 資本金規模	1 2,000万円以上	2点	
	2 300～2,000万円	1	
	3 300万円未満	0	
2. 従業員規模	1 50人以上	2	
	2 20～50人	1	
	3 20人未満	0	
3. 設備規模 (従業員1人当り機械 装備額)	1 70万円以上	2	
	2 40～70万円	1	
	3 40万円未満	0	

### 5. 協力実績

			評点
1. 納期遵守率	1 90%以上	6点	
	2 80～90%	4	
	3 60～80%	2	
	4 60%未満	0	
2. 品質合格率 (業種を考慮)	1 総平均合格率より良い	5	
	2 " " と同程度	3	
	3 " " より悪い	0	
3. 原価低減率	1 査定単価を5%以下下回る	4	
	2 " ±5%以内	2	
	3 " 5%以上上回る	0	
4. V.A.提案件数 (午前9時～午後5時)	1 年間2件以上	2	
	2 年間1件	1	
	3 なし	0	

### 6. 立地条件

			評点
搬入時間 (午前9時～午後5時)	1 平均1時間以内	2点	
	2 " 1～3時間	1	
	3 " 3時間以上	0	

### 7. 管理レベル

			評点
1. 基本方針	1 明文化され、機会ある毎に周知徹底をはかる	2点	
	2 明文化されていないが、一応ある	1	
	3 なし	0	
2. 月次試算表の作成	1 決算書を作成できる状態になっている	2	
	2 誤り、形式不十分、期限遅れがある	1	
	3 作成していない	0	
3. 決算書の作成	1 自社で完全に処理申告している・更生決定もない	2	
	2 試算表は自社で作成・決算申告は会計士に依存	1	
	3 全面的に社外専門家に依存	0	
4. 償却前利益対 年間総返額	1 3倍以上	2	
	2 2～3倍	1	
	3 2倍未満	0	
5. 棚卸資産 回転率	1 70回以上	2	
	2 50～70回	1	
	3 50回未満	0	
6. 初任給	1 発注企業を100として95以上	2	
	2 " " 80～95	1	
	3 " " 80以下	0	
7. 平均賃金	1 発注企業を100として95以上	2	
	2 " " 80～95	1	
	3 " " 80以下	0	
8. 従業員1人当り 人件費	1 7万円/月以上	2	
	2 5～7万円	1	
	3 5万円未満	0	
9. 加工高対人件 費比率	1 35%未満	2	
	2 35～45%	1	
	3 45%以上	0	
10. 移動率	1 20%未満	2	
	2 20～40%	1	
	3 40%以上	0	
11. 定着率	1 90%以上	2	
	2 80～90%	1	
	3 80%未満	0	
12. 欠勤率	1 3%未満	2	
	2 3～8%	1	
	3 8%以上	0	

### 8. 発注者の評価

		評点
1. 外注担当者の地位	1 外注担当者の長は重役クラス	2点
	2 # # 課長 #	1
	3 # # 課長, 係長 #	0
2. 外注担当者平均経験年数	1 8年以上	2
	2 4~7年	1
	3 4年未満	0
3. 外注担当者の能力, 人格	1 指導力があり, 誠実な人	2
	2 普通	1
	3 行きあたりばったりで誠実さが不足	0
4. 支払状況	1 支払いが確実に早い	2
	2 普通	1
	3 支払いが遅くて困ることがよくある	0
5. 単価設定	1 客観性があり, 納得できる	2
	2 普通	1
	3 強引な値引を要求	0
6. 賃金格差	1 発注企業と受注企業との賃金格差はほとんどない	2
	2 発注企業と受注企業とやや賃金格差がある	1
	3 発注企業と受注企業との賃金格差は大きい	0
7. 技術指導	1 定期的に巡回指導	2
	2 不定期が必要に応じて行なう	1
	3 なし	0
8. 金融援助	1 条件のよい融資	2
	2 制度はあるがやや利用に難がある	1
	3 なし	0
9. 発注量の安定性, 継続性	1 変動は±10%以内	2
	2 # ±(5~10%)	1
	3 # ±5%以上	0
10. 発注の先行性	1 3カ月以上前に発注	2
	2 1~3カ月前に発注	1
	3 1カ月未満, 飛びこみが多い	0
11. 発注の内容	1 図面が完備し能力に応じた発注である	2
	2 普通	1
	3 設計変更が多く, 図面の不備が目立つ	0
12. 外注関係向上へのP.R.コミュニケーション	1 協力を報は定期的に発行され, 意思疎通がよい	2
	2 協力を報はあるが意思疎通は不十分	1
	3 コミュニケーションが全くない	0
13. 発注企業の将来性	1 製品に将来性があり, トップは信頼できる	2
	2 普通	1
	3 製品に将来性がない	0

### 9. 各要因をランクづけする場合の評価基準

要因	評価基準	ランク	要因	評価基準	ランク
T 技術水準	49点以上	優	C 協力実績	13点以上	優
	36~48	良		8~12	良
	24~35	可		4~7	可
	23点以下	劣		0~3	劣
E 経営者水準	16点以上	優	S 立地条件	2	優
	11~15	良		1	良
	6~10	可		0	可
	5点以下	劣	L 管理レベル	18点以上	優
M 経営実績	23点以上	優		12~17	良
	14~22	良		6~11	可
	6~13	可		5点以下	劣
	5点以下	劣	O 発注者評価	19点以上	優
P 生産能力	4点以上	大		13~18	良
	2~3	中		6~12	可
	0~1	小		5点以下	劣

注) チェックリストにおいて, 数値基準で判定するものは, 業種, 状況の変化に応じて判定の基準を置換, 更新しなければならない。