

調達部門実態調査 2017 調査報告書

2017年10月

はじめに

標題の調査に関して、262 件のご協力をいただきました。会社の規模としては従業員数 100 人未満から 5000 人以上の企業まで万遍なくご回答が集まりました。調達購買部門（以下調達部門）の人員は 10～50 名の組織が 44%と多数を占めました。業種別にみると、電気・電子機器製造が 51 件と最多で、次いで輸送用機器製造、一般機械製造、化学製品製造、精密機器製造と続きます。食料品製造や土木建設、商社などからの回答もあり、製造業全体を網羅的に概観できる内容と言えるものになったと思います。回答者層も役員から管理職、一般社員とほぼ均等に分布しています。

ご協力いただいた皆様に厚く御礼を申し上げます。

2017年10月

藤田 敏 調達科学研 代表

一般社団法人日本能率協会

目 次

<質問項目>

Q1. 調達購買担当役員について	1
Q2. 調達購買方針の明確化について	2
Q3. 経営トップの期待度について	3
Q4. 調達購買部門トップの熱意について	4
Q5. 取引先の経営分析について	5
Q6. 生産計画確認会議について	6
Q7. 調達購買部門の事業計画策定について	7
Q8. 調達購買業務の開始タイミングについて	8
Q9. 調達購買部門の事業計画審議会について	9
Q10. 原価低減活動について	10
Q11. B C P（事業継続計画）について	11
Q12. 取引先製品開発ロードマップ説明会について	12
Q13. 自社の事業計画説明会について	13
Q14. 枠取り（年間所要の提示とその確保）について	14
Q15. 電子商取引について	15
Q16. コストテーブルについて	16
Q17. 受入検査の委任について	17
Q18. J I T／V M Iについて	18
Q19. 昨年度の下請法の改正について	19
Q20. 下請法の研修について	19
Q21. V E活動について	21
Q22. 調達購買担当者の取引先訪問について	22

Q23. 情報収集提案活動について	2 3
Q24. 一般経済情報について	2 4
Q25. 海外取引について	2 5
Q26. 海外拠点のバイヤー育成について	2 6
Q27. 創発部門（企画開発設計部門など）との関係について	2 7
Q28. C P P資格制度について	2 8
Q29. 会社規模について	2 9
Q30. 調達・購買部門の従業員数について	2 9
Q31. 業種について	3 0
Q32. 所属部門について	3 2
Q33. 役職について	3 3

<調査概要>

1. 調査目的

経営の選択と集中は加速度的に進んでいます。勢い外部調達を司る調達部門への期待は大きくなっており、開発設計部門に並んで知的・創造的活動が求められています。

しかしながら、多くの調達部門はこれまでの製造準備段階以降の調達活動に多くの時間が割かれ、知的・創造的活動にリソースを十分に投入できる状況にありません。調達部門のさらなる改革を進めるうえで、本実態調査のご協力を仰ぎ、自社の位置付けを認識すると同時に、将来のあるべき姿に向かって着実な体制づくり、人づくり、しくみづくりの歩みを進める一助とすることを目的に実施しました。

2. 調査時期

2017年6月

3. 調査の対象

全国の主要企業の調達・購買部門（758社）

4. 調査方法

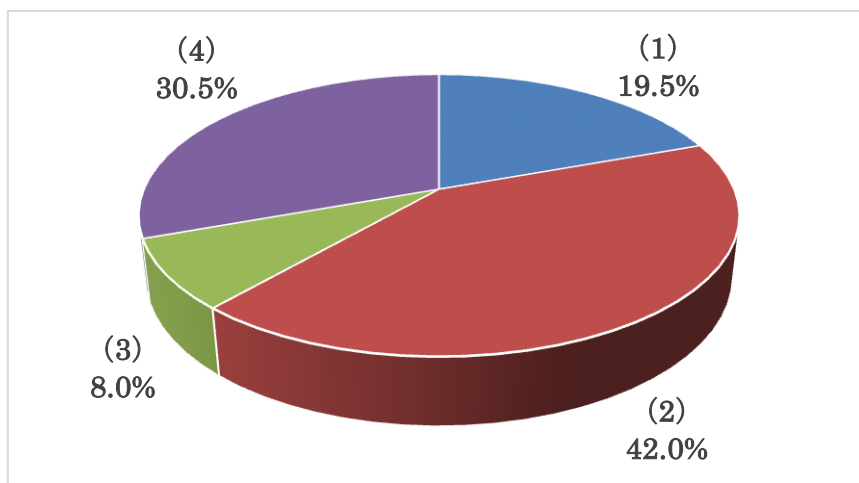
インターネットの特設サイトにより回答

5. 配布数と回答数

回答依頼数758件に対し、回答数262件（34.6%）

Q1. 調達購買担当役員についてお伺いします。

		回答数
(1)	専任の調達購買担当役員がいる	51
(2)	他部門を兼務した調達購買役員がいる	110
(3)	調達購買役員に直接レポートする調達購買責任者がいる	21
(4)	事業(本)部長にレポートする調達購買責任者がいる	80
合計		262

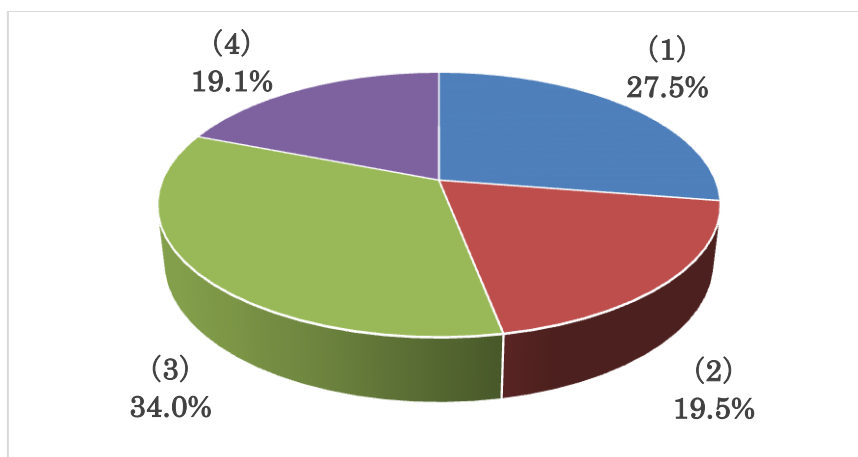


<調達購買担当役員について>

- 専任の調達購買担当役員がいるというご回答は2割弱。他部門を兼務した調達購買担当役員がいる4割強と合わせて、6割強の企業で調達購買担当役員がいるという結果でした。こういった企業では、事業運営において調達品の割合が大きなウェイトを占めているであろうことが想像できます。調達方針の徹底と調達業務全体の効率化、コンプライアンスやCSRは企業において益々重要になってきており、多くの企業での担当役員の存在はそれを証明していると言えます。
- CPO(Chief Procurement Officer)という呼称や設置が話題にされた時期がありましたが、毎月の経営会議において調達課題が話題になるような業種においては、専任の調達購買担当役員が必要になるのは理の当然と言えますが、比較的安定した調達品業界を対象としている企業にとっては他部門と兼務した役員ということでも事業運営上、問題にはならないと思われます。個々の企業の判断次第と言えますが、いずれにせよ調達部門の経営参画という意味において、専任・兼任問わず担当役員の存在は必須と言えますでしょう。
- 一方、事業(本)部長へのReport toの立場で調達購買責任者が活動しているという企業が3割ありました。これは事業に密着した調達購買活動を行うという意味において業績直結型で、かつスピーディな対応を求められる業界においては必要な体制と言えますでしょう。しかし、性急な成果を追うあまりに、中長期的な貢献といった視点や前述のコンプライアンス、全社最適の視点が欠けることが無いよう十分な配慮が必要であると思います。大手企業では調達部門を縦横のマトリックス組織で運営しているところが少なくなく、このような懸念を補完しています。

Q2. 調達購買方針の明確化についてお伺いします。

		回答数
(1)	取引先全社および社内関係部門に対して調達方針を浸透させていると共に、潜在取引先が調達方針を容易に理解することができるよう開示している	72
(2)	潜在取引先含め取引先全社に対して調達方針を明確に開示している	51
(3)	調達購買部門内には調達方針の徹底を図っている	89
(4)	調達購買部門に明確な調達方針はない	50
合計		262

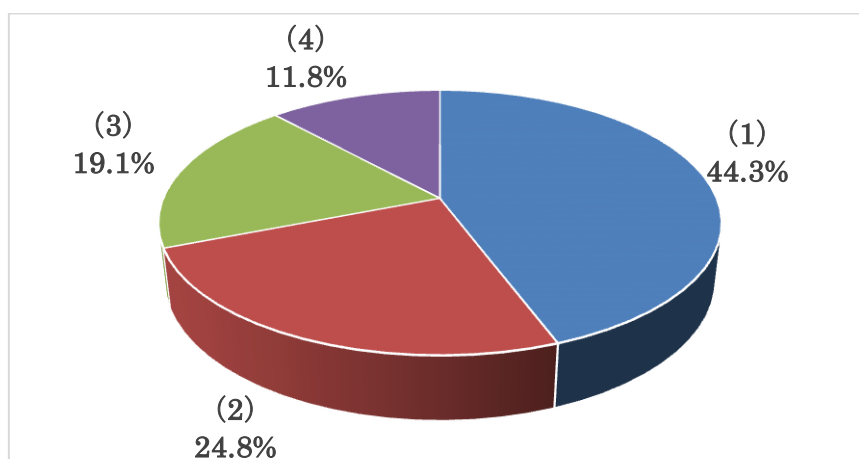


<調達購買方針の明確化>

- 8割を超える企業で調達購買方針を明確にしているというご回答でした。残りの2割弱の企業では明確な調達方針がないとの回答でしたが、是非次年度からは調達購買方針を明確にしていきたいと思います。
- 小規模の企業であっても、調達部門は外部と折衝する役割を担っています。企業内部の論理と外部環境が一致することはほぼ皆無です。しっかりと外部環境を見据え、自社の位置付けを冷静に見極めた上で、調達購買方針を確立しておかなければ、ダイナミックに変化する外部環境に翻弄されてしまいます。外部環境変化が事業運営に多大な影響を与えることもしばしばあります。
- 最も回答数が多かったのは、調達部門内で方針の徹底を図っているという34%の企業でした。調達部門はサプライヤーはもとより、社内の多くの関連部門の協力を得て業務を行っています。是非社内関連部門及び外部関係企業に対して、調達購買方針を開示し、潜在取引先も含めて働きかけを行い、能動的な調達購買活動にシフトしていただきたいと思います。また、調達部員も内外に開示された明確な方針の下で、変化する外部環境に対応しつつ、現場で知恵を絞る必要があります。それによって、サプライヤーや社内関連部門と連携し易くなり、期初目標達成に邁進する事ができるのです。

Q3. 経営トップの期待度についてお伺いします。

		回答数
(1)	会社の経営トップが調達購買の重要性を十分に認識し、全社的 原価低減に対して意欲を持って取り組んでいる	116
(2)	調達購買の重要性の認識はそれほど高くないが、調達購買 部門の事業参画や貢献を強く望んでいる	65
(3)	調達購買部門への期待は、原価低減と数量確保のみでは ないが、明確な意思表示はない	50
(4)	調達購買部門への期待は、原価低減と数量確保のみである	31
合計		262

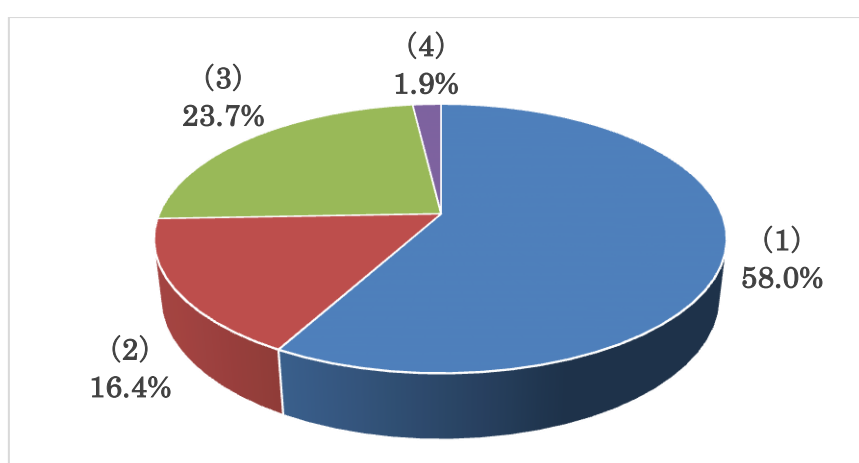


<経営トップの調達購買への期待度>

- 69%の企業において、経営トップが明確に調達部門の重要性を認識しており、これまで以上の事業参画・業績貢献を望んでいるという結果が出ました。全体の44%にあたる企業では、経営トップ自らが意欲を持って、積極的に関与しているという回答は非常に心強いと感じました。
- 企業規模や、製造原価における外部調達品の割合の大小にもよりますが、経営トップから明確な期待や意思表示がない企業なのであれば、調達部門自ら「こういった貢献ができる」という意思を表明し、プレゼンスを高める努力をしていただきたいと思います。その上で、経営トップの支援を引き出し、サプライヤーや関連部署を巻き込んで、小さなことから結構ですから、これまでチャレンジしていなかった事項に挑戦してみてください。成果という果実は何より甘く、また一度味わったら、忘れ難くなるものです。調達外部環境は企業内部環境より何倍ものスピードで変化しており、その変化を社内に健全な形で取り込むことは調達部門の責務と言えるものですし、経営トップもそれを望んでいると思います。

Q4. 調達購買部門トップの熱意についてお伺いします。

	回答数
(1) 調達購買部門長(部長)が原価低減に意欲が旺盛で、積極的に推進している	152
(2) 調達購買部門長(部長)は原価低減の意欲はあるが、積極的に推進しているとは言えない	43
(3) 調達購買部門長(部長)が原価低減の重要性は理解しているものの、具体的な活動が活発に行われているとは言えない	62
(4) 調達購買部門長(部長)は原価低減をさほど重要視していない	5
合計	262

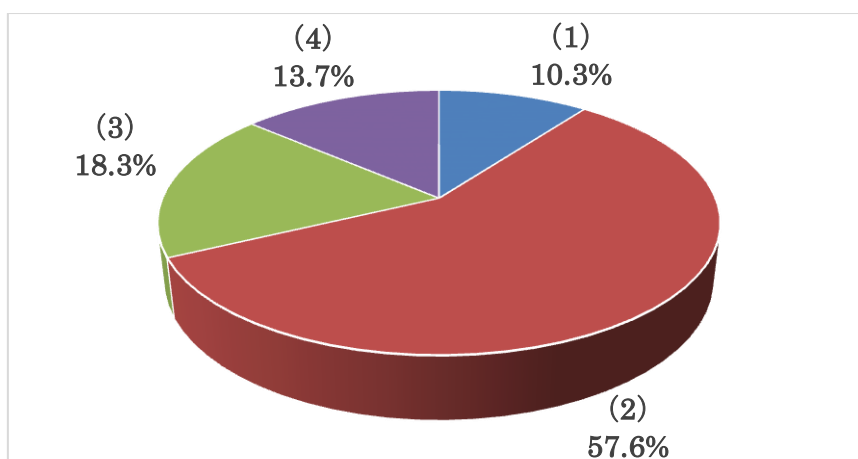


<調達部門トップの熱意>

- ・ 調達部門のトップに原価低減の意欲があるのは当然であろうと思われませんが、そのような回答は58%に留まりました。
- ・ 「意欲はあるが、積極的に推進していない」16%の企業、並びに「重要性は理解しているが、活動が活発ではない」という24%の企業、合わせて40%の企業においては改善の余地が大いにあります。端的に言うと、What to do はわかるが、How to do がわからないという状態ではないでしょうか。
- ・ これまで述べてきたように調達部門は、サプライヤーはもとより、多くの関連部門と連携して業務を行わなければならない部門です。モノとカネの両方をバランスよく扱わねばならない部門とも言えます。さらに内部圧力と外部環境の変化の狭間で翻弄され、日々の業務に埋没しかねない職場です。
- ・ 調達部門の業務範囲拡大や、より事業運営の上流参画を意図して、調達業務経験の乏しいトップが責任者に就くこともあります。必ずしも悪いことではありませんが、サプライヤーへの挨拶回りや懇親が仕事と思ってもらっては困ります。より良いサプライヤー開拓が調達部門にとっては最重要の業務ですが、経験の乏しい責任者には大変困難な業務と言わざるを得ません。調達業務の最前線での仕事がしやすい環境整備を行ったり、社内関連部署との折衝、そして難易度の高い交渉に自ら先頭に立って部下を引っ張っていくことができれば、自ずと成果はついてきます。企画力に優れた部下の提言に耳を傾け、ベテランバイヤーの力を引き出し、経験の少ないバイヤーにメンターを配し、適度な挑戦の機会を与えることで、職場はみるみる活性化していきます。

Q5. 取引先の経営分析についてお伺いします。

		回答数
(1)	調達購買部門において主要取引先の財務諸表を入手し経営分析を行い、定期的に(月一回程度)懸念先の取引方針を確認している	27
(2)	調達購買部門において主要な取引先の経営分析を行っている(外部への調査委託も含める)	151
(3)	他部署において取引先の与信管理を行っている	48
(4)	取引先の与信管理は行っていない	36
合計		262

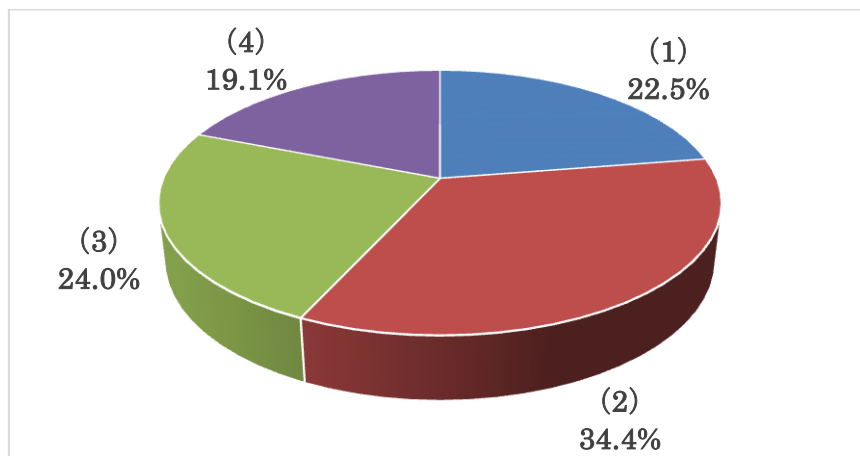


<取引先の経営分析>

- 外部への調査委託を含め、自部門でサプライヤーの経営分析を行っているところが7割弱。2割弱は他部門での与信管理に委ねているという回答でした。
- サプライヤーの与信管理を行っていない企業が14%ありますが、サプライヤー倒産は事業運営に多大な影響を与えますので、自社にとって欠くべからざるサプライヤーの経営分析は何としても行わなければなりません。購入品は全て汎用品であり、どこからでも買えるということであれば、その必要はないかもしれませんが、その場合、その企業の独自性・優位性は全て内部で賄われているということになります。
- 営業部門の与信管理と違って、調達部門は債務を負う側なので、一義的には安定供給に支障がないかという安全性の観点で主に経営分析を行います。安全性に懸念があれば、そのサプライヤーを支えていく(当面、他の選択肢がなく必要不可欠な場合)のか、複数社購買などでリスク分散を図るのか、時間軸をもって対処しなければなりません。倒産そのものは、企業淘汰という健全な経済活動の一端とも言えますが、「突然」の倒産は調達部門として是が非でも避けなければなりません。企業経営者との事前協議によって「Soft Landing」的倒産にもっていければ、事業運営への影響は軽微なもので収まります。
- 調達部門にとって、経営分析を行う目的は調達品に関わる円滑な事業運営を実現することです。経営分析結果を調達方針に反映することで、それを可能にしているわけで、調達方針に反映しない経営分析では、手段が目的化してしまい、経費・工数の無駄に終わってしまいます。くれぐれも「取引先の経営分析は行っていますが、でも調達方針には反映されていません」といったことにならないよう、特に他部門に委ねている場合には注意が必要です。

Q6. 生産計画確認会議についてお伺いします。

		回答数
(1)	生産計画は事業部門のトップの責任において、確認会議を定期的に行い、調達購買部門も参加している	59
(2)	生産管理部門の責任において、確認会議を行い、調達購買部門も参加している	90
(3)	担当者が集まって確認会議を行っている	63
(4)	生産管理部門からの一方的な通達のみ	50
合計		262

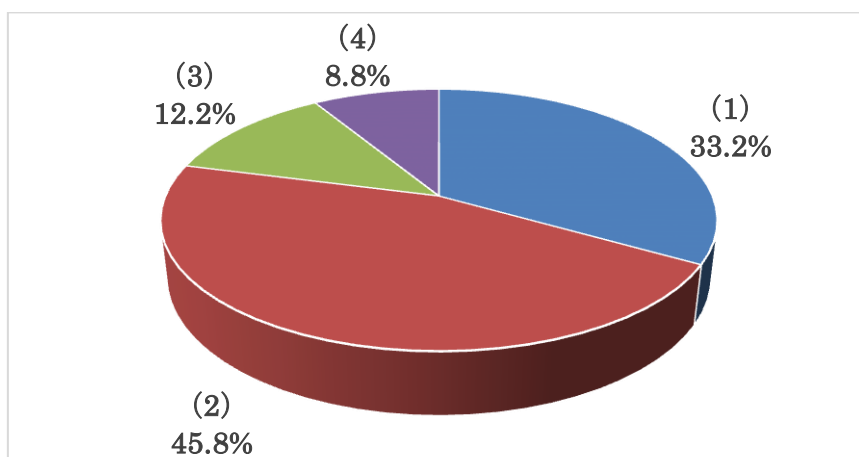


<生産計画確認会議>

- 生産計画の変更は通常業務の一環となっていて **Routine Work** 化されているところがほとんどだと思います。それゆえ生産計画変更が一方的に調達部門に流れてきて、その対応に調達部門が振り回されるという事態に陥っている企業も散見されます。
- 実は大きな生産計画変更は事業判断そのものであり、事業責任者の判断においてくだされなければならない性質のもです。
- 予めルール化された範囲内の変動であれば、製販における製造側が何としても対応しなければなりませんし、その準備を怠るべきではありません。しかし、ルールを度外視した販売側の予測なしの要求に対しては、必ず製造側での追加コストが発生しますから、販売増による収入増と製造急増に伴うコスト増の両面の要素を事業責任者が判断した上で、変更決定に至らなければなりません。その意味において、調達部門は生産変更（増減共に）に伴うコスト増を迅速に答えられるような仕組み（**Rapid Simulation System**）を用意しておく必要があります。後に述べる「枠取り」の中には企業間の約束に近い「数量握り」もある場合がありますから、受身ではいけません。
- 2割弱の企業において、生産計画の変更は一方的な通達のみとなっているとの回答でした。生産計画の変更が想定範囲内で行われている企業であれば、問題はないかもしれませんが、調達がボトルネックになる可能性のある企業においては、生産計画決定において調達部門の参画が必須であると認識すべきです。

Q7. 調達購買部門の事業計画策定についてお伺いします。

		回答数
(1)	年度初めに調達戦略、原価低減戦略、サプライヤー戦略を具体的に策定し、半期ごとに見直している	87
(2)	年度初めのみ策定している	120
(3)	目標値はあるが、具体的な行動計画は策定していない	32
(4)	調達購買部門としては策定していない	23
合計		262

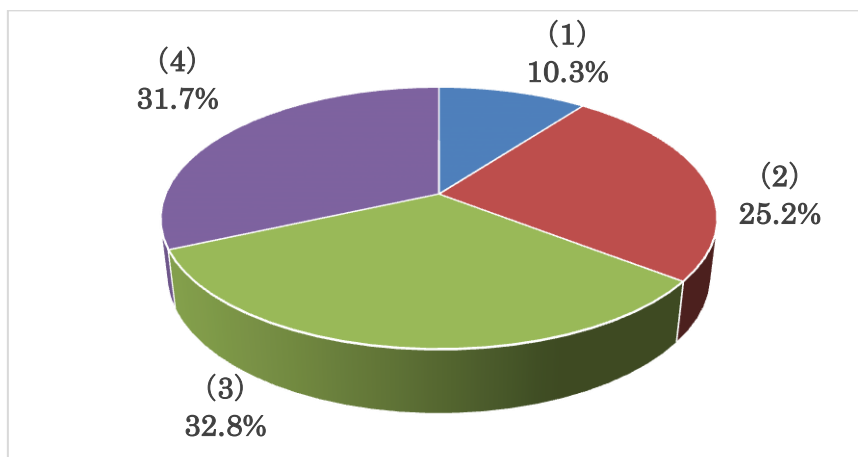


<調達部門の事業計画>

- 79%の企業で調達部門が事業計画に基づいた調達戦略を策定しているという回答でした。事業環境や調達環境が変動しやすい企業においては半年あるいは四半期での見直しが必要になるでしょう。年度の目標値は安易に変えるべきではありませんが、目標達成への進捗状況や、環境変化による活動計画の見直しは為されてしかるべきです。
- 事業計画審議会という視点で見ると1時間以上の審議を行う企業は21%に留まっています。製造原価における調達品比率の大小にも関係するでしょうが、重要な調達品目数がかかなりあれば、1時間未満の審議では十分な議論を尽くせるとは思えません。4割以上の企業で審議会が行われていないという回答は、憂うべき状況と言わなければなりません。繰り返しになりますが、企業の内部環境の変化はほとんどの場合、調達外部環境の変化より小さいのです。外部環境の変化を調達部門が情報収集・分析し、社内事業計画に反映することは責務であるという認識に立って、是非、事業計画審議会において調達部門からの発信を心がけていただきたいと思います。
- 21%の企業では、具体的な活動計画が策定されない、あるいは目標値すらないという回答でした。経営トップからの期待がないのか、調達部門の社内における位置づけが低く、Administrativeな作業にのみ従事しているのか、理由は分かりかねますが、原価低減は企業の利益に直結しますから、QCDの最適化・より良いサプライヤーの開拓という視点で着手小局でいいので、求めが無くても自ら策定してみてはいかがでしょうか。でなければ、日々漫然と過ごす調達部門に成り下がってしまいます。

Q8. 調達購買業務の開始タイミングについてお伺いします。

		回答数
(1)	事業戦略段階から参加している	27
(2)	商品企画段階から参加している	66
(3)	製品設計段階から参加している	86
(4)	図面完成後、仕様が定まってから業務を開始している	83
合計		262

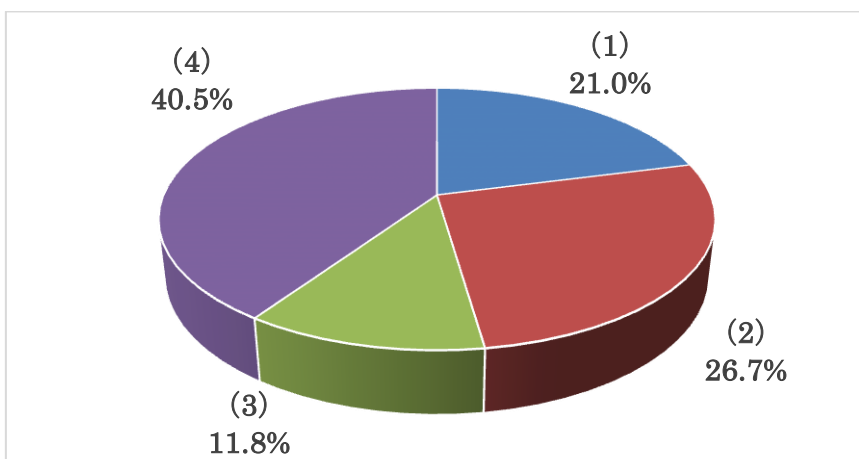


<調達購買業務の開始タイミング>

- 7割弱の企業が仕様確定前のタイミングから調達業務を開始しているという結果でした。いわゆる開発購買が着実に浸透してきていると言えそうです。そのことにより、調達部門の企業にける位置付けが高まってきていると見ることができます。
- 10%の企業では事業戦略段階から、25%の企業では商品企画段階から、33%の企業では製品設計段階から参画しているという回答には非常に頼もしく感じました。
- これからの課題は、こういった早期参画の結果、どのような貢献・成果につながっているかという検証だと思います。少なくとも関連部門から感謝され、頼りにされてくれば、成果も出ているはずで、その可視化を行い、経営トップにアピールしていくことで、さらに優秀な人材確保や仕組み構築への理解、関連部門との連携のしやすさといった **Positive Spiral** に向かうこと間違いなしです。
- 一点、注意していただきたいのは、そのアピールの仕方です。調達部門のみの努力によって達成されたかのようなアピールは、協力してくれた部門にあまり快く思われません。あくまで関連部門の協力があって達成できた成果ですとアピールすることで、前述の **Positive Spiral** を維持することが可能になるのです。

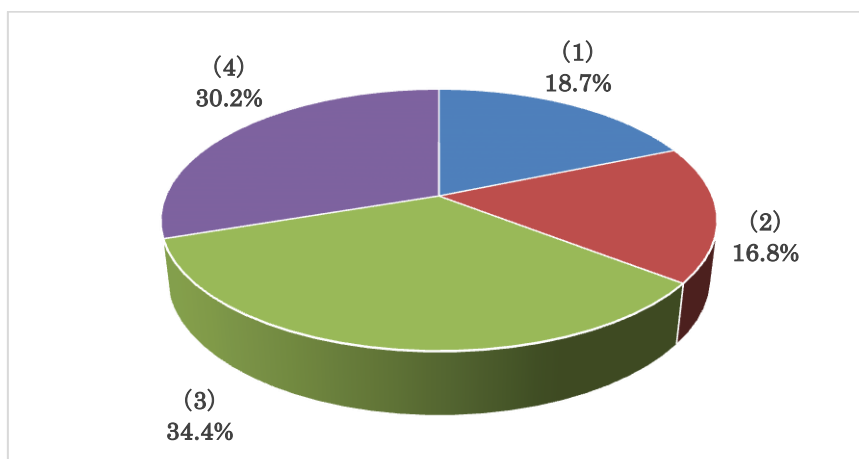
Q9. 調達購買部門の事業計画審議会についてお伺いします。

		回答数
(1)	事業部門のトップはじめ、関係部門に対して1時間以上の審議会を行う	55
(2)	事業部門のトップはじめ、関係部門に対して1時間未満の審議会を行う	70
(3)	管理部門に対して、人員・経費計画を30分程度の説明で行う	31
(4)	審議会は行っていない	106
合計		262



Q10. 原価低減活動についてお伺いします。

		回答数
(1)	関係部門と連携した製品群別あるいはモデル別原価管理を行い、事業部門のトップに毎月進捗確認会議を開催している	49
(2)	関係部門と連携したモデル別原価管理を行い、プロジェクトリーダーを中心に担当者レベルで毎月進捗会議を開催している	44
(3)	モデル別原価管理ではなく、年間の原価低減目標額に対して関係部門と定期的な進捗会議を開催している	90
(4)	関係部門と連携したプロジェクト活動は行っておらず、調達購買部門のみの活動を行っている	79
合計		262

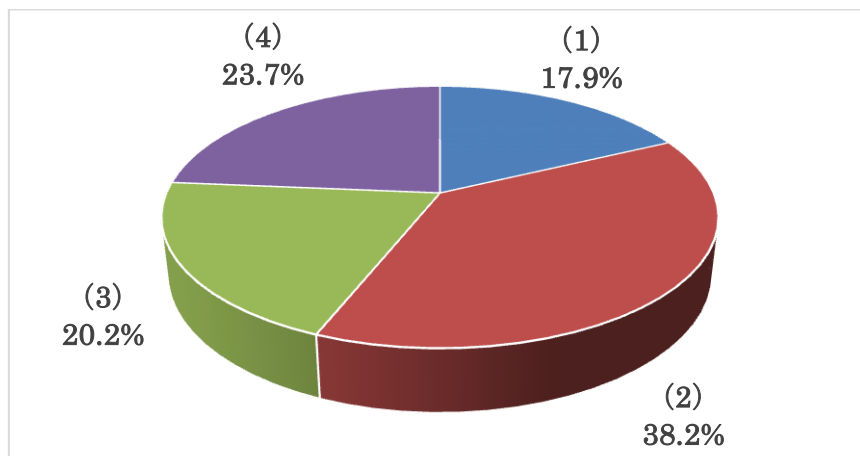


<原価低減活動について>

- 製品別の原価低減活動を何らかの形で行っている企業が 35%。ほぼ同数の企業で年間原価低減額の目標を持って活動を行っているという回答でした。業種によっては、製品別の原価低減活動が難しい、あるいは非効率といった場合もあろうかと思えます。
- しかし、可能であれば是非、製品別の活動を行ってみてください。それによって、売値と原価の両方を把握し、販売数と利益への関係性を実感し、企業貢献を調達部門として体感することは、経営参画意識を高めることに繋がります。
- 残り 3 割の企業では、原価活動を調達部門のみで行っているという回答でしたが、他部門との連携、特に企画・営業・開発設計・品証などの関連部門との協働を推進することによって、調達品仕様に踏み込んだ原価低減活動が可能になってきます。「何を買うか」は、他部門が決めるのではなく、調達部門が決める。つまり「どのような機能を果たすものが必要なのか」を調達部門が見極め、その実現に最適な購入品、サプライヤーを調達部門が見出す力を養う事が求められているのです。

Q11. B C P（事業継続計画）についてお伺いします。

		回答数
(1)	B C P により継続・復旧すべき業務および重要取引先の優先度が特定されており、定期的に訓練を行っている	47
(2)	B C P は作成されているが、想定訓練を行ったことはない	100
(3)	B C P は作成されているが、緊急時に機能するか自信が持てない	53
(4)	B C P は作成されていない	62
合計		262

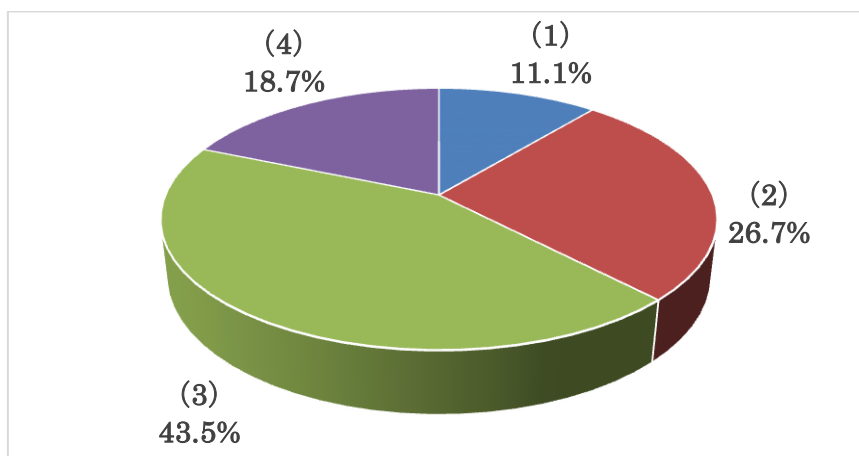


< B C P（事業継続計画） >

- 2011年3月11日に発生した東日本大震災の教訓により、各社で B C P の策定が進んだことは間違いありません。76%の企業で B C P が策定されています。しかしながら、そのうちの 76%の企業では策定したものの、その有効性（想定訓練を行って機能するかどうか検証をすること）について確認を行っていないことがうかがえます。実際、「緊急時に機能するか自信がない」と回答している企業も少なくありませんでした。
- 企業によってはサプライヤーの取引階層をかなり深く掘り下げてデータベース化しているところもあり、その努力には感嘆しますが、大規模災害発生に際して、無害を目指すことは土台無理な話です。一企業が全ての大規模災害に鉄壁の防御を固めることなど、経済効率性から言って不可能だからです。
- B C P には大規模災害に際して、その影響を極力抑えるという側面と、復旧をどれだけ短期間で行うかの 2 面があります。どちらも自社とサプライヤー両者の体制づくりが必須となります。自社の調達方針で何を規定し、調達戦略でどこまでリスク対策をするか、そしてサプライヤーでどこまでできるか、それらを相互に検証し、その上で、自社でやるべきこととサプライヤーに体制を整えてもらうことの両方を固めていくことが必要です。サプライヤーに「おたくの B C P を作って提出してね」といった丸投げ対応では、大規模発生時、全く機能しないと言っていいでしょう。
- バイヤー企業とサプライヤーがそれぞれ策定した B C P が、実際に機能するかどうかをサプライヤーを巻き込んで想定訓練を行い、実地検証をすることにより、その有効性を確認することが必要です。9月1日は防災の日として、各企業、各自治体で防災訓練が行われますが、それを模して、例えば、3月11日に企業内で毎年定期点検していくことが、B C P の強化につながっていくものと思います。「災害は忘れた頃にやってくる」とはまさに至言です。

Q12. 取引先製品開発ロードマップ説明会についてお伺いします。

		回答数
(1)	重要部材供給先とは定期的な説明会を企画し、開発設計部門と一緒に聴く機会を設けている	29
(2)	定期的ではないが、開発設計部門と一緒に聴く機会を設けている	70
(3)	調達購買担当者個人レベルで情報を取るように心掛けている	114
(4)	特別心掛けているということはない	49
合計		262

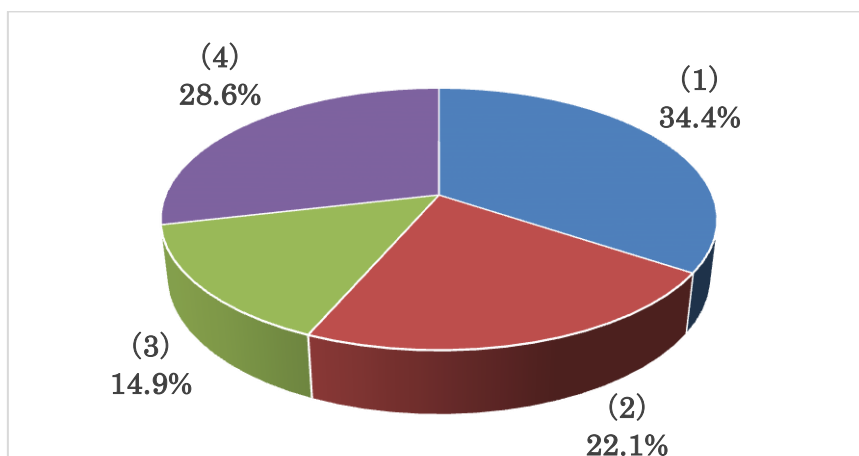


<取引先製品開発ロードマップ>

- 4割強にあたる最大回答が、バイヤー個人レベルでの情報収集に留まっているという回答でした。組織としての対応や、関連部門との連携不足が見取れます。一方、開発設計部門と共同で確認している企業も4割弱に及び、取引先の製品開発ロードマップを自社の製品ロードマップにどのように関連づけるかに腐心している姿も浮かんできます。この領域での組織的対応はまだ未成熟のようです。
- 調達部門は企業の外部との窓口です。取引先情報を収集・消化し、有効な情報を社内に取り込む重要な役目を負っています。取引先の製品開発ロードマップについては、難解な技術的側面もあり、かつ自社の製品ロードマップもバイヤーの手中にあるとは言えません。両社のロードマップも随時更新されていく性質のものです。自社のスケジュールにより、取引先の製品開発ロードマップを前倒ししてもらう交渉も必要になる場合もあります。取引先製品開発ロードマップを開発設計部門と共有し、自社製品の付加価値向上に貢献するためには、バイヤーとエンジニアの二人三脚は欠かせません。バイヤーとしては、技術理解力を高めるとともに Commercial な側面でリスクがないかどうかの見極めをする役割を持たなければなりません。

Q13. 自社の事業計画説明会についてお伺いします。

		回答数
(1)	主要取引先には先々の製品開発計画の概要や生産動向などの説明会を定期的に行っている	90
(2)	定期的ではないが、必要な時に行っている	58
(3)	調達購買担当者個人レベルでは意識して主要取引先に説明している	39
(4)	特別意識しているわけではないが、求めに応じて説明している	75
合計		262

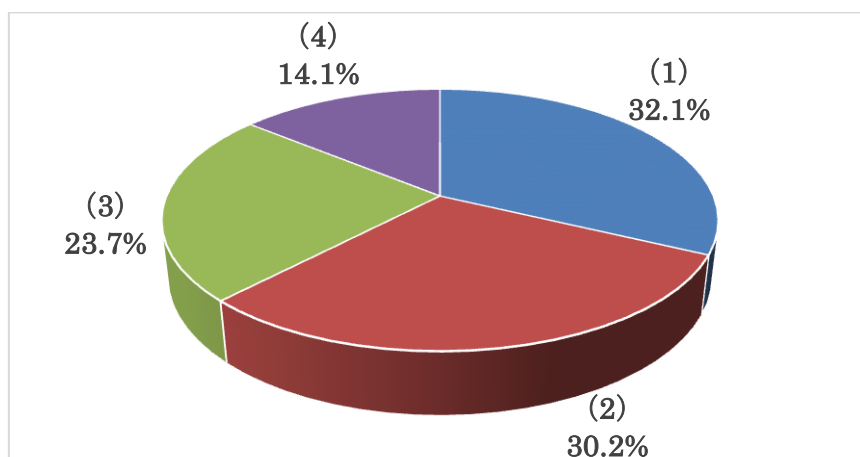


<自社の事業計画説明会>

- 取引先に対して、定期的に自社の事業計画説明会を開催している企業は3社に1社と低い数字でした。取引先にしてみれば、顧客の事業動向は最も知りたい情報のひとつです。非定期での開催を含めると漸く半数を超えますが、是非、サプライヤーへの定期的な事業計画説明会の場を調達部門主催で開催することを検討していただきたいと思います。その際に調達方針や重要施策の共有を行ったり、優良サプライヤーの表彰を行ったりして、バイヤーと営業という関係性を会社対会社の関係性に高めていく仕掛けを調達部門は行って欲しいと思います。
- アンケートの結果を見ますと、バイヤー企業からサプライヤーへの情報の質・量が相対的に小さいのではないかと危惧されます。ここでも調達部門の能動的姿勢が求められるところであると思います。

Q14. 枠取り（年間所要の提示とその確保）についてお伺いします。

		回答数
(1)	重要部材に関しては行っており、四半期ごとに見直し確認を取っている	84
(2)	問題部材発生時に確認を取っている	79
(3)	調達購買担当者個人レベルでは意識して行っている	62
(4)	特別な意識はなく、どのように行えばいいのかわからない	37
合計		262

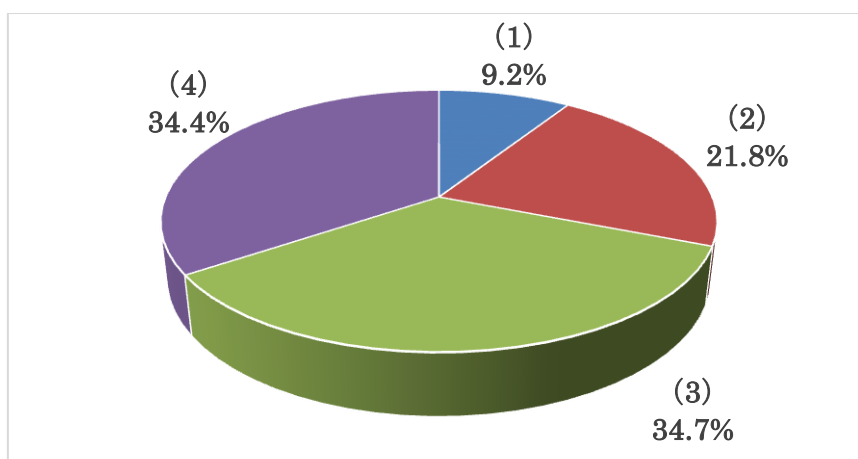


<枠取り>

- 重要部材に対しての確保をしっかりと行っていると思われる企業は3社に1社でした。
- まず、自社の事業運営にとって重要欠くべからざる調達部材は何であるのかの判別が必要ですね。それが出来ていなければ、効果的な調達活動を行うことはできません。
- その上で、その調達品の業界分析、取引先の業界内における位置づけ、その取引先と自社の関係性分析などを行って、タイミングよく枠取り行動を起こさなければなりません。
- 日本の多くの企業の年度末は3月、年度初めが4月なので、日本の企業間であれば、事業サイクルが同期している場合が多いでしょう。それでも、事業内容によっては翌年の計画を固めるタイミングがバイヤー企業と異なることはあります。海外のサプライヤーはCY(Calendar Year)がFY(Fiscal Year)と同じ企業も多く、9月新年度といった（日本から見れば）変則な会計年度を採用している企業もあります。
- つまり、重要部材サプライヤーがどのようなタイミングで翌年の計画を固めていくのか、それを見極めて、早すぎず、遅すぎずのタイミングで枠取り交渉にあたらなければなりません。その際に、自社の計画が未確定では交渉が出来ません。社内関連部門に働きかけて、仮でも良いので数量提示をしてもらわなければなりません。仮と言っても外部に提示する数字ですから、いいかげんではいけません。微調整はあとからいくらでも可能ですので、大枠の数量確保を事業部長確認の下 Right Timing で行って、先手先手の調達活動を心がけて欲しいと思います。

Q15. 電子商取引についてお伺いします。

		回答数
(1)	サプライヤーと CAD データや発注データを EDI でやり取りしており、電子入札や逆オークションなどの電子商取引も行っている	24
(2)	サプライヤーと CAD データや発注データを EDI でやり取りしている	57
(3)	サプライヤーと発注データを EDI でやり取りしている	91
(4)	EDI は行っていない。発注は注文書で行っている	90
合計		262

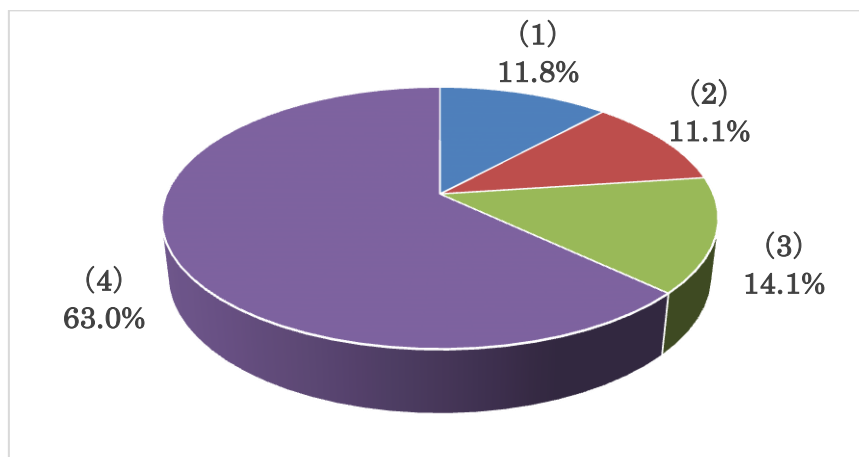


<電子商取引>

- 発注は注文書で行い、EDI を導入していない企業が 3 社に 1 社という結果には正直驚きました。もっと EDI の導入は進んでいるものと思っていましたが、意外でした。間接材調達や一品一葉の購買 Transaction が多い企業かもしれませんが、それにしても世界的には MRO も電子発注が進んでいます。Administrative な業務は今後 AI に取って代わられていきます。バイヤーの行う業務はそれら Transaction から何を読み取り、どう改善していくのか、どうやってさらに効果を上げていくのかという領域になります。
- 過去データを解析するにせよ、紙の情報では工数ばかりかかって分析がままなりません。Big Data (とは言えないほどの Small でしょうが) 活用のためには、Transaction の蓄積が必要です。経理データでは何にいくら使っているのか十分分析できないのです。電子商取引の推進は、個々の原価低減もさることながら、将来に向けての Data 蓄積という側面があることも認識して、業務革新を進めていって欲しいと思います。

Q16. コストテーブルについてお伺いします。

		回答数
(1)	カスタム品は 90%以上をコストテーブルで査定している	31
(2)	カスタム品は 70%以上をコストテーブルで査定している	29
(3)	カスタム品の 50%以上をコストテーブルで査定している	37
(4)	カスタム品の 50%未満しかコストテーブルで査定していない	165
合計		262

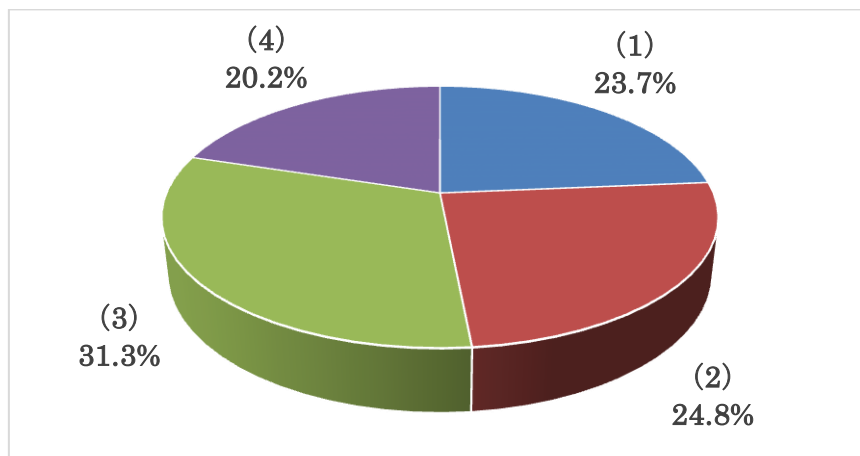


<コストテーブル>

- ・ コストテーブルという言葉は調達部門において常識的な用語ですが、その実態はカスタム品ですら3社に2社で50%未満の運用に留まっているという回答でした。
- ・ 多分、昔の方がコストテーブルの運用比率は高かったであろうと思います。
- ・ 多くの企業でコストテーブルが維持運用されなくなった背景は、円高下における海外調達拡大であったろうと筆者は睨んでいます。
- ・ 海外調達拡大によって、日本の常識的価格が覆され、コストテーブルのものさしが実態に合わなくなってしまったのです。そんな中でも優良企業においては、各国別のコストテーブルを策定し、運用し成果を上げてきています。
- ・ 海外調達拡大は日本起点のテーマだけではなく、ほぼ同時に海外生産拠点の拡大にも調達部門は直面します。海外調達品拡大・海外サプライヤー開拓というMissionを遂行しつつ、海外生産拠点のオペレーション確立・現地調達推進というMissionもこなさなければならない調達部門にとって、コストテーブルのメンテナンスの優先度は確実に下がっていきました。それをしなくても安価な海外メーカー開拓によって、数字上の原価低減は実現できてきたからです。
- ・ しかし、低賃金国の追求と円高効果の効力は既に過去のものになっています。新興国でも労働者権利の高まりによる賃金高騰、それによる機械化・自動化の推進。モノによっては国内品の方が安価で品質も安定し、納期も短いというものが出現してきています。
- ・ 今こそ、改めてコスト（原価）構成はどうなっていて、どこから、どのような調達をすべきかが問われているのです。
- ・ カスタム品とは、バイヤー企業が仕様を決定し、サプライヤーに製造委託するものです。仕様がどのようにコストに影響を及ぼすのかというコスト分析力と、どのような製造工程でモノづくりを行うかという工程設計力の力量によって、各企業の調達力の格差が広がる時代であると認識すべきであると思います。

Q17. 受入検査の委任についてお伺いします。

		回答数
(1)	取引先に対して受入検査の委任を行う品質保証契約を結び自主検査を促進している	62
(2)	一部の取引先に対して受入検査の委任を行い、定期的な監査を行っている	65
(3)	抜き取り検査基準に則り、受入検査を実施している	82
(4)	明確な受入検査基準はない、または全数検査を行っている	53
合計		262

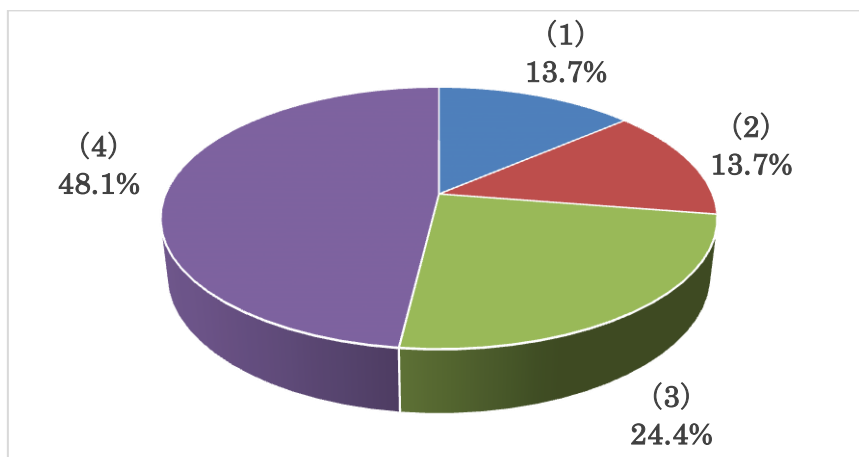


<受入検査の委任>

- ・ 商法第 526 条（買主による目的物の検査及び通知）で、「買主は、その売買の目的物を受領したときは、遅滞なく、その物を検査しなければならない」と規定されています。そうでなければ、「瑕疵又は数量の不足を理由として契約の解除又は代金減額若しくは損害賠償の請求をすることができない」となっています。
- ・ それゆえ、一般に言われている「無検査システム」というのは誤りで、正しくはサプライヤーへの「受入検査の委任」という形を取っています。ですから、検査行為そのものを無くしているわけではありません。
- ・ 回答によると、明確な受入検査基準もないバイヤー企業もあるようですが、早急に受入検査基準を策定する必要があります。
- ・ 安全重要部品など全数検査を必要とする品目もありますが、それ以外は、サプライヤーの自主品質管理レベルを向上させて、自社においては最小限の抜き取り検査に留めて、二重検査や検査工数の低減を推進したいものです。勿論、定期監査を行い、十分品質管理が出来ている状態かを確認した上で「受入検査の委任」を進めることは言うまでもありません。QCD 最適化の観点からサプライヤー選定を行い、自主品質管理を行えるサプライヤーを重用して、効率的な最適サプライチェーン構築を目指しましょう。

Q18. J I T / V M I についてお伺いします。

		回答数
(1)	汎用品に加え、カスタム品も VMI などによる預託倉庫を実施している	36
(2)	汎用品の預託倉庫を実施している	36
(3)	大物部品などの時間納入(JIT)を実施している	64
(4)	JIT や VMI は行っていない	126
合計		262

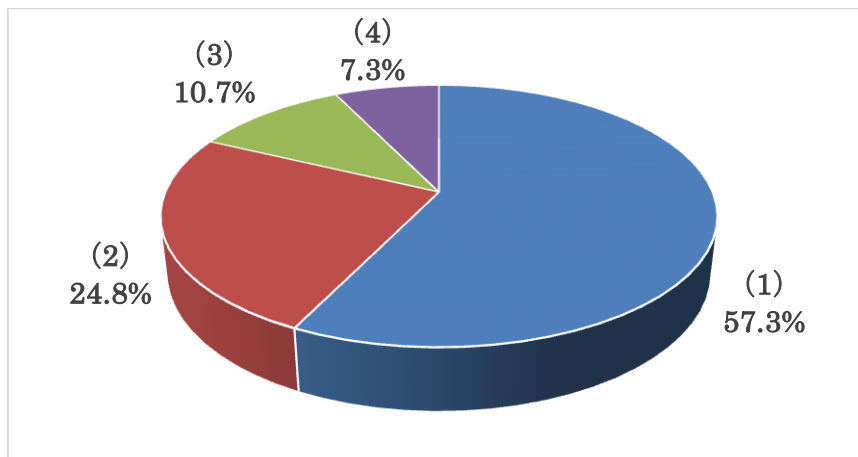


< J I T / V M I >

- 半数に近い企業で JIT/VMI が行われていないという実態には驚きました。調達品の性質によるものかもしれませんが、調達部門が企業の最大の Cash User であることの認識が十分あるのか心配です。
- 調達部門はモノとカネの両方を扱うバランス感覚を必要とされる基幹部門です。生産部門や物流部門はモノを扱う部門です。財務部門や経理部門はカネを扱う部門です。調達部門はモノを切らしてはいけませんが、かといってカネを無駄に使っていいわけはありません。自分のポケットからお金を出すわけではないので、無頓着になっているかもしれませんが、カネは企業の血液であって、最も効率的かつ効果的に使うべき性質のものです。
- JIT は主に大物部品の在庫スペースを極力抑えることが主題ですし、VMI は在庫金額と Cash Out を Saving する効果が主眼にあります。
- 扱っている調達品を再度 Review してみて、JIT や VMI による効果が期待できそうな Item を洗い出してみてください。汎用品のサプライヤーであれば、案外すんなりと受け入れてくれると思います。
- 昨今の物流業界における人手不足の深刻化という課題もありますので、JIT 推進企業も、その点で手法や品目の見直しを行ってみる必要もありそうです。

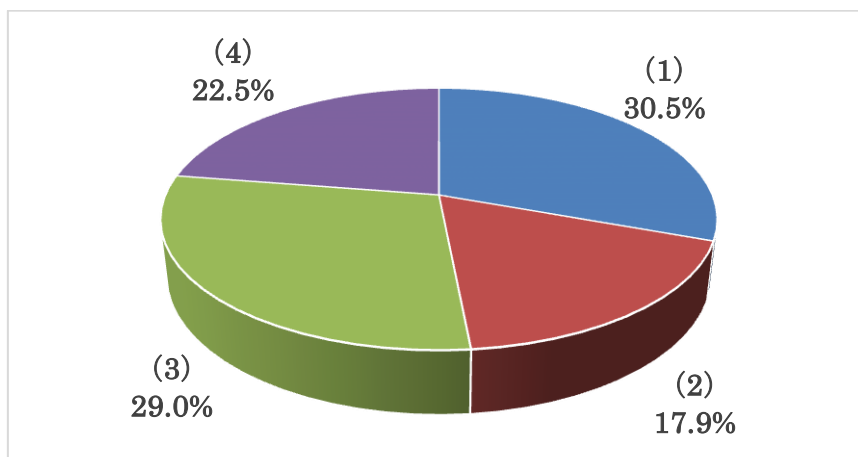
Q19. 昨年度の下請法の改正についてお伺いします。

		回答数
(1)	部門で理解している	150
(2)	一部担当者が理解している	65
(3)	個人的に理解している	28
(4)	改正について理解していない	19
合計		262



Q20. 下請法の研修についてお伺いします。

		回答数
(1)	調達購買への配属に際し、下請法の研修が義務付けられており、取引先と接する部門の下請法研修も企画推進している	80
(2)	調達購買部門において毎年下請法の研修を義務付けている	47
(3)	調達購買部門において下請法の改正が行われた時に研修を行う	76
(4)	下請法の研修は行われていない	59
合計		262

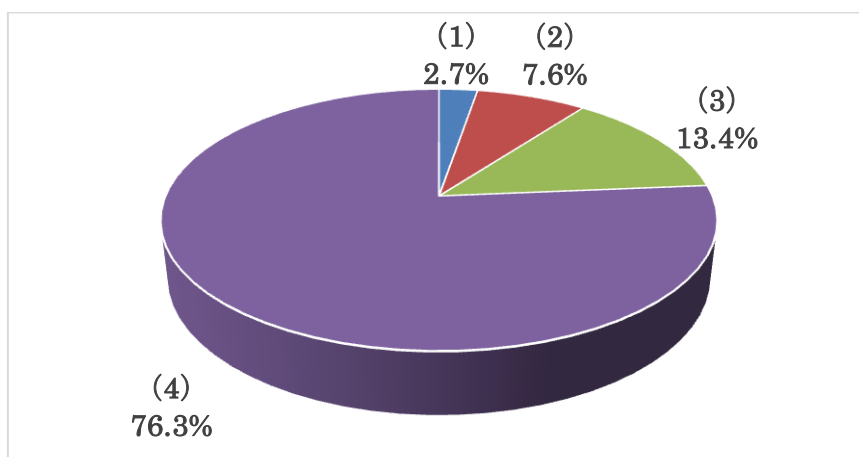


<下請法の運用改正について>

- 昨年末に下請法の運用改正が行われました。狙いとしてはインフレ目標 2%に向けて、中小企業の賃金を上げたいという意図が見えます。親事業者にとっては、これまで以上に神経を使って下請業者との取引に当たらなければなりません。
- 回答では 57%の企業が組織的対応をしていることが見て取れます。「改正について理解していない」という企業は 7%。筆者の見立てでは、業種業界によって、だいたひ対応のレベルが違うのではないかと思います。中小企業庁は個別に業界団体に運用の徹底を指導しています。その対象となっている業界企業にとっては調達部門のみならず、全社で今回の改正の理解と運用検討に努めています。下請法の研修が行われていない企業は 23%ですが、これらが中小企業庁の個別対応対象外の業界企業群なのではないかと推察します。
- 企業として対応すべきことはここで改めて言うまでもないことですが、下請法違反が公正取引委員会から認められれば、社名公表になり、企業のイメージダウンは計り知れません。経営トップが無頓着なのであれば、法務部門と相談したり、調達部門が企画して勉強会を行うなど、積極的な役割を果たして欲しいと思います。

Q21. VE活動についてお伺いします。

		回答数
(1)	社員のみ出入りできるVE専用ルームと、取引先が自由に出入りできるVE専用ルームの双方がある	7
(2)	どちらか一方はある	20
(3)	専用ルームはないが、部材・部品展示はしてある	35
(4)	VE提案制度はあるが、部材・部品は展示していない	200
合計		262

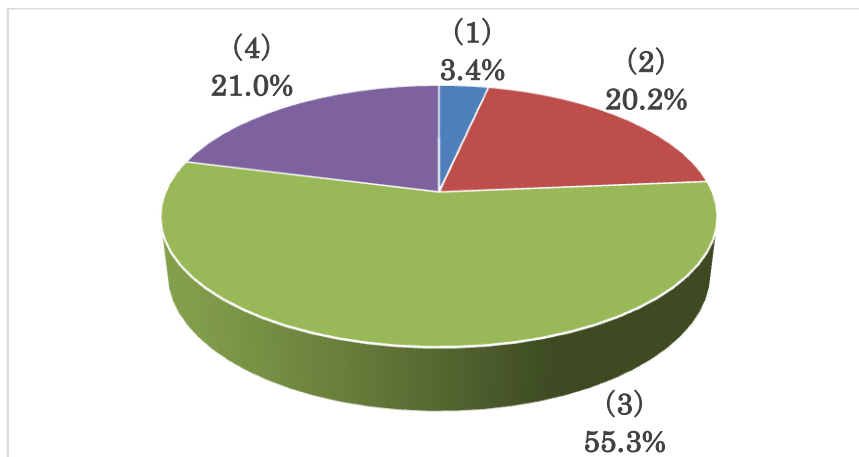


<VE活動について>

- VE提案制度はあるが、部材・部品の展示はしていないという回答が76%と大半を占めました。何らかの部品展示を行っている企業は4社に1社に留まりました。
- 現場・現物・現実に則った三現主義の衰えを感じます。やはり現物を前に機能を追求し、もっと良いものはないか、もっと簡便な作り方はないか等を検討をする時間と場が欲しいと思います。
- サプライヤーに一方向的にアイデアを募るということでは、バイヤーは単なる手配師になってしまいます。受動的なやらされ業務ではなく、能動的な課題解決活動に向かうよう、バイヤー自身のみならず、管理者層の意識改革と奮起を求めたいと思います。
- 簡単に実現できることは、他社も行っています。地頭で考え、知恵を絞って、しっかり検証し、実現できた改善の積み重ねは他社はなかなか追いついて来れません。継続は力なりです。単発の夏花火のような活動から、地道な継続的VE活動の定着を願います。

Q22. 調達購買担当者の取引先訪問についてお伺いします。

		回答数
(1)	毎週訪問している	9
(2)	月に数回程度訪問している	53
(3)	年に数回程度訪問している	145
(4)	ほとんど取引先訪問は行っていない	55
合計		262

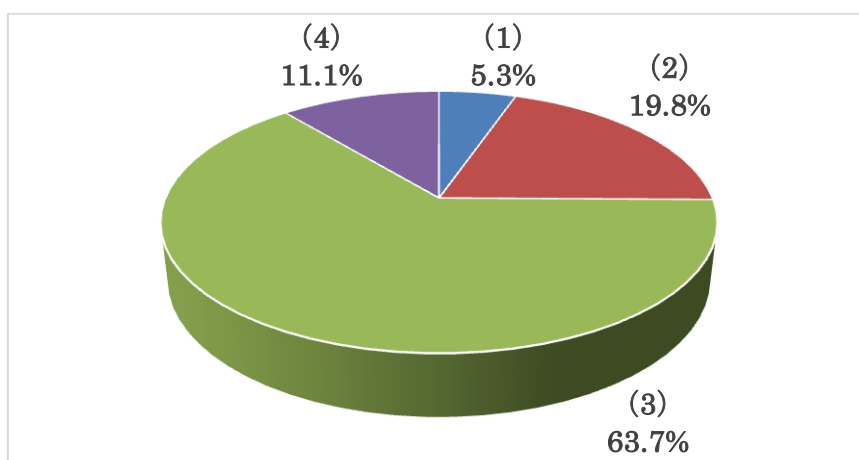


<調達購買担当者の取引先訪問頻度>

- ・ 「毎週訪問している」と「月に数回程度の訪問をしている」という回答を合わせても全体の25%に届きませんでした。半数以上は年に数回程度の訪問頻度であることがわかりました。
- ・ デスクワークや社内での打ち合わせ・商談が多いのであろうと推察されます。
- ・ ほとんど取引先は訪問していないという回答も21%あり、仲介業としての調達購買業務に勤しんでいる姿が目に見えます。
- ・ QCDなど調達関連の問題があった時に、事前に現場を見ていれば、どこに問題がありそうか、ある程度の想像がつくものです。その問題の要因は生産現場にありそうなのか、外注管理や外注現場にありそうなのか、人の問題なのか、機械の問題なのか、そういった「当り」が付けられてこそ、バイヤーの社内における存在を担保するものになるのです。
- ・ 何某かの問題があって、サプライヤーに急行して、「初めまして」では話になりません。発注先の現場を知らずして、どのような根拠に基づいて発注をしているのでしょうか。
- ・ サプライヤー訪問の対象は何も現行取引先だけではありません。常により良いサプライヤーの開拓を行うことはバイヤーの責務であり、それによってバイヤーは、サプライヤーの評価ができる目利きに近づいていけるのです。
- ・ 優秀な小売バイヤーの一週間は週末に販売現場に立ち、己の仕込んだ商材に対して、顧客がどのような反応をしているか肌で感じ、週明けは売り上げに基づいた発注業務をこなし、週末に向けては新商品の開拓や打ち合わせで取引先を訪問するという定期サイクルで仕事を行っています。
- ・ サプライヤーの現場を知ることなしにバイヤー業務は始まらないとの認識に立って、現場感覚を研ぎ澄ましていってください。

Q23. 情報収集提案活動についてお伺いします。

		回答数
(1)	新技術・新素材・新工法などの開拓活動を組織的かつ体系的に行っており、開発設計者が容易に情報入手できるしくみがある	14
(2)	新技術・新素材・新工法などの開拓活動を組織的かつ体系的に行っているが、開発設計者が容易に情報入手できるしくみはない	52
(3)	調達購買担当者個人レベルで行っており、個人のつながりレベルでレポートを行う程度である	167
(4)	組織的にも、個人的にも具体的な活動をしていない	29
合計		262

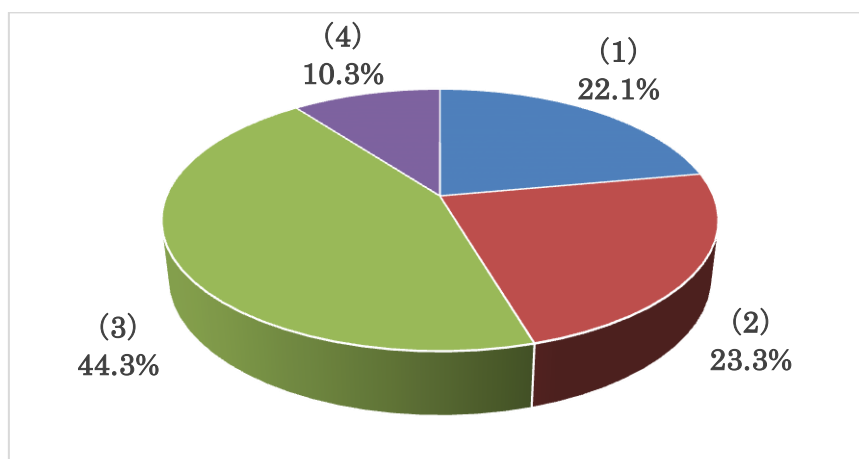


<情報収集・提案活動>

- 昔からバイヤー業務は「個人商店」と言われますが、それを証明する形の回答結果になりました。64%の回答が、情報収集も個人レベル、提案も個人レベルで行っているという結果です。
- 各バイヤーは各々担当調達品の情報を、日頃からアンテナを張って収集しているものと思います。しかし、その活用は非常に限定的に見受けられます。まず、どのような情報を、どのようなタイミングで、誰に対して提案すればいいのか、わからない調達部門が多いのではないのでしょうか。
- 提案内容を含む情報提供は **Right Timing** が大切です。開発設計段階で、どのような調達品の仕様を、どのような時間軸で確定しなければならないのか、それを製品別あるいは機能別に整理し、そのタイミングに向けて有用と思われる情報を収集し、それら断片的な情報を整合性の取れる形に集約し、いくつかの選択肢に **Pros/Cons** を加えて提案できるようにすべきです。
- 提案 **Timing** を逃した情報は、すぐに陳腐化し使えない（使わない）情報に帰してしまいます。唯々、情報収集して、フォルダーに放り込んだだけでは、使う人はほとんどいません。そこが **Knowledge Management** の難しさでもあります。情報収集・情報整理・情報提案にバランスよく工数を配して成果に繋げて行って欲しいと思います。

Q24. 一般経済情報についてお伺いします。

		回答数
(1)	経済情報紙に毎日目を通し、担当の業界紙または業界誌を購読している	58
(2)	毎日発行の経済情報紙を購読している	61
(3)	経済情報紙に時折目を通し、気になる情報をチェックしている (インターネット含む)	116
(4)	経済情報紙は読んでいない	27
合計		262

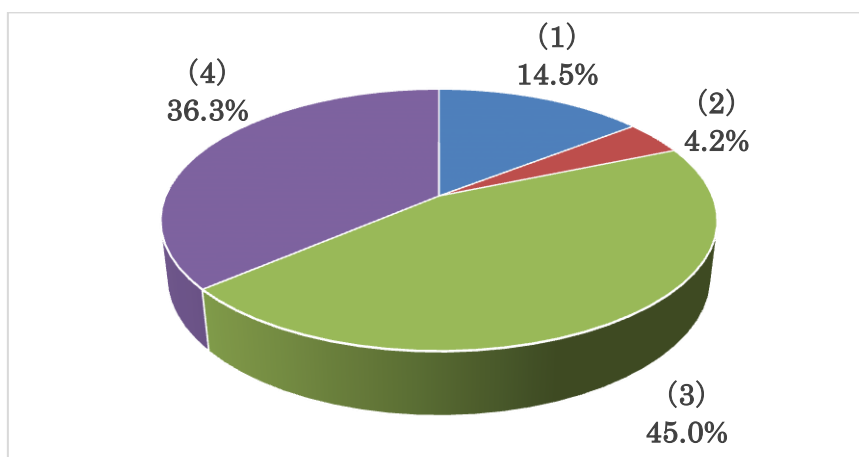


<一般経済情報について>

- 毎日、経済情報紙に目を通していているという回答が 45%。インターネットなどを含み、時折、気になった情報をチェックするといった回答がほぼ同数の 44%。全く経済情報紙を目にしないという回答が 10%でした。
- 新聞を読まない人が多くなったと聞いて久しいですが、その傾向は続いているようです。
- インターネットニュースなど即時性を持った情報ソースが拡充したことは望ましいことですが、一方でネットニュースはもとより大手メディアでさえ、情報の信頼度が揺らぎ始めていることは、注意を要するところです。
- 要するに、信頼して良い情報かどうかを常に裏取りする癖をつける必要があるということです。
- 一般経済紙に目を通す必要性はマクロ経済を俯瞰することと、自分が一見興味のない情報であっても、大きい見出しの記事は、自分の業務に何らかの関連性がないかどうかチェックする為、また社会人としての一般常識を得るためです。それゆえ、様々な業界と接するバイヤーあるいは調達部門の管理職は一般経済紙に毎日目を通しておく必要があるのです。
- インターネット情報で十分という人は、この点がわかっていません。インターネット検索では自分が興味のある記事にしか目を向けられないので、それ以外の大きな出来事や動きを察知することができないのです。

Q25. 海外取引についてお伺いします。

		回答数
(1)	調達購買担当として海外駐在を経験した	38
(2)	調達購買担当として海外出張にほぼ毎月の頻度で出かける	11
(3)	調達購買担当として海外出張を経験したことがある	118
(4)	調達購買担当としては国内調達のみを経験	95
合計		262

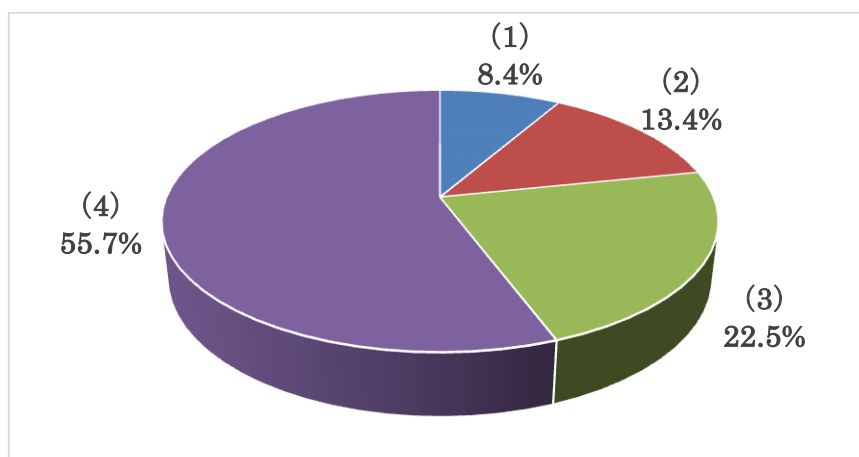


<海外取引について>

- ・ 国内調達のみを経験しかないという回答は36%。それ以外は何らかの海外調達に関わった経験があるという回答でした。
- ・ 3社に2社は確実に海外調達のニーズがあり、そのスキルを高めていく必要があります。海外駐在経験者と毎月海外出張をしている人を合わせても17%程度であることを考え合わせると、多くは海外調達に特化した専任部署が主体となって活動しているのかもしれませんが。
- ・ 直接貿易は輸入業務をこなさなければならず、国内調達主体の企業にはハードルが高いです。しかし一方で、グローバルに最適サプライヤーを探索したり、海外拠点を中心とした現地調達拡大といった目標を掲げて活動している企業も多く、海外サプライヤーの中には日本でのオペレーションを強化しているところもありますから、直貿・間貿に関わらず、積極的に優良サプライヤー開拓を進めてもらいたいものです。
- ・ また、必ずしも日本を中心に海外取引を進める必要性もなく、海外拠点が中心になって現地調達を推進したり、IPOを拠点に三国間貿易をしたりと、様々な形態で進展していく可能性があります。そういった活動を推進する人材をグローバルレベルで育成していくことが必要になっていると思います。

Q26. 海外の取組についてお伺いします。海外拠点のバイヤーの育成に日本の本社が関与していますか？

		回答数
(1)	日本と同様の育成計画を海外拠点でも行っている	22
(2)	海外拠点の主要メンバーのみに日本での育成計画に準じた研修を行っている	35
(3)	日本から海外赴任者に育成を任せている	59
(4)	関与していない	146
合計		262

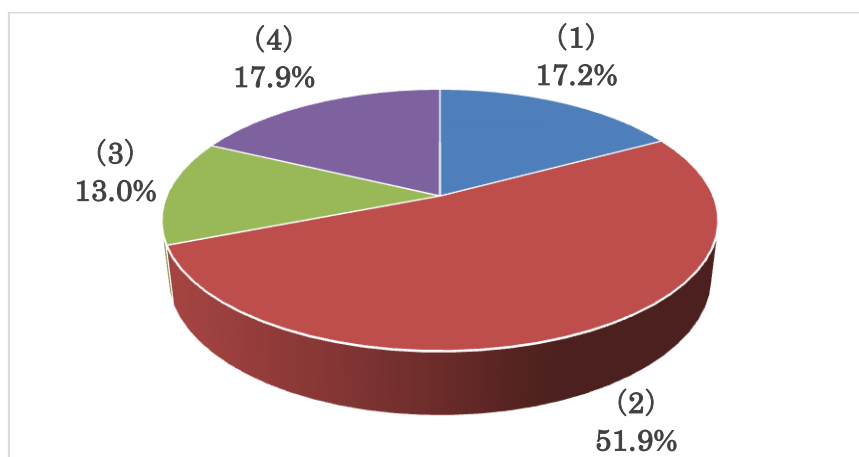


<海外拠点のバイヤー育成>

- 標題のニーズを持っている企業は、全体の44%という読み取り方をしました。それ以外は、海外拠点がないか、特に課題として意識していないということであろうと思われます。
- 前者のうち、日本と同様の育成計画を持って実行している企業は2割弱。海外の主要メンバーに対してのみ、育成計画を持って実行している企業が3割強。その他の約半数は海外赴任者に任せているという回答でした。
- 海外赴任者は実際の所、現地のオペレーションを日々回していくだけでもかなりの負担を背負っています。勿論、その現場で「こいつは出来るやつだ」というのはすぐにわかりますし、自分の右腕にできる人材は、すぐに見つけることはできます。しかし、その右腕候補の効果的な育成や、グローバル・オペレーションを視野に置いた成長環境作りなどは、現地の海外赴任者の優先課題にはなり得ません。
- 本社サイドが中長期の全体像を描き、それを海外赴任者がフォローあるいはサポートする形で進めるべきであろうと思います。
- 優秀な人材ほど、自分のキャリアの将来性が感じられなくなれば、次のOpportunityを求めるのは当然です。そのリスク管理を海外赴任者のみで行うには限界があり、本社サイドと共有したものでなければなりません。それを意識した本社サイドの関与が必要です。なぜなら、そのリスクは海外拠点のみに留まるものではなく、グローバル・オペレーションにおけるリスクでもあるからです。

Q27. 創発部門（企画開発設計部門など）との関係についてお伺いします。

		回答数
(1)	創発部門とは良好な関係が構築されており、日頃から連携して業務を遂行している	45
(2)	創発部門とは必要に応じて情報のやり取りを行っている	136
(3)	創発部門からの情報入手はうまくいっていない	34
(4)	創発部門とはほとんど関りががない	47
合計		262

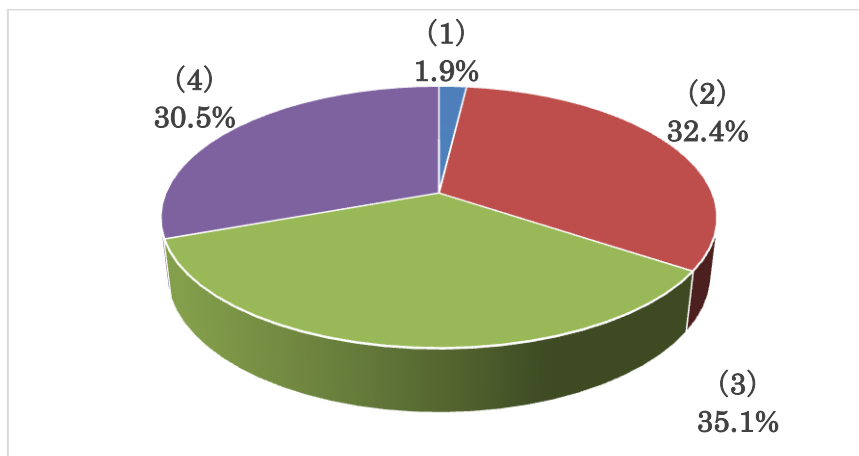


<創発部門との関係>

- 企画・開発・設計部門など、調達活動を行うにあたって、上流に位置する部門との連携は開発購買成功のカギです。
- 連携が非常にうまくいっているという17%の企業と、必要に応じて情報交換を行っている企業52%を合計すると、69%の企業が意識的に創発部門との協働を行っていると理解できます。
- 創発部門との関りがほとんどないという18%の企業は、その必要性がない調達業務か、必要性を認識していないかのどちらかでしょうが、創発部門との連携がうまくいっていないと回答した13%の企業は、その課題解決に本腰を入れて取り組む必要があります。
- そうした調達部門は明らかに、創発部門との関りを強化することで、さらに付加価値の高い企業貢献ができ、調達業務の効率化に寄与すると感じていながら、うまく関係が持てないという悩みを持っているはずです。
- 調達責任者が関連部門長と協議を行い、連携強化を模索してください。心ある長であれば、その成果のPotentialを見逃すはずはありません。共通目標を設定することで、歩み寄りが可能であると確信します。
- まずは、経営者目線でどのような貢献ができるのか、その障害は何であるのか、を整理してみてもらいたいと思います。

Q28. CPP資格制度についてお伺いします。

		回答数
(1)	社内制度として調達購買担当者には CPP 資格取得が義務付けられている	5
(2)	調達購買担当者には CPP 資格取得が推奨されている	85
(3)	個人として CPP 資格制度を認識している(資格取得している)	92
(4)	CPP 資格制度を認識していない	80
合計		262

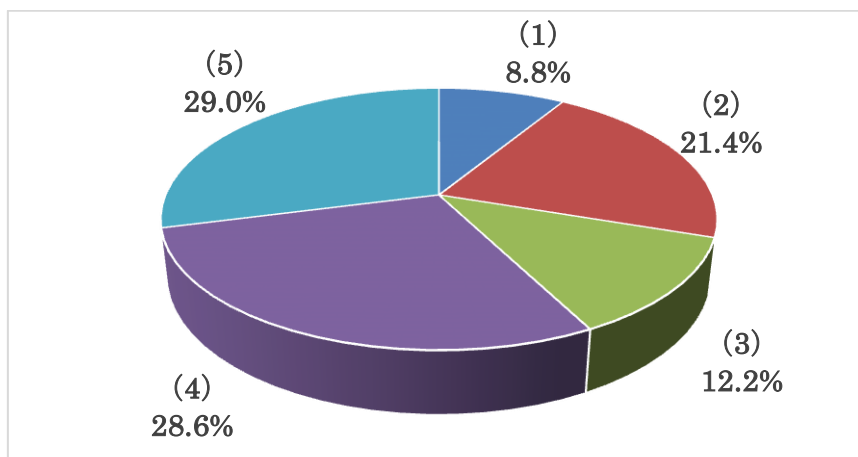


<CPP資格制度>

- 個人として CPP 資格を取得した、あるいは認識しているという回答が最も多く、35%を占めました。CPP 資格試験対策セミナーを担当する筆者は企業がその資格取得を推奨し、合格を目指すという回答が最も多いであろうと予想していましたが、嬉しい形で裏切られる結果となりました。
- 個人の意識の高さに改めて敬服します。それだけ、調達部門に所属する人、あるいは所属していないが、その重要性に気付いている人が、この CPP 資格制度を支えているのだと感じました。
- 調達業務に関わっている人は、是非自信をもって業務に当たってもらいたいと思いますし、是非、成果を積み上げていくことで、やりがいのある職場に変貌させていって欲しいと思います。
- 他部門から調達部門に異動してきた人は、異口同音に「調達業務がこんなに難しいものだとは思わなかった」と言います。サプライヤーという外部と、多くの内部関連部門と調整しながら業務を進めなければならない調達業務は非常に難易度の高い仕事です。目標達成には多くの障害が立ちまわりますが、勇気と情熱と粘り強さをもって業務遂行にあたってください。達成できた時の感動と喜びは何事にも代えがたいものがあります。調達業務に関わる人たちのスキルアップを目指し、是非そのすそ野を広げていって欲しいと思います。

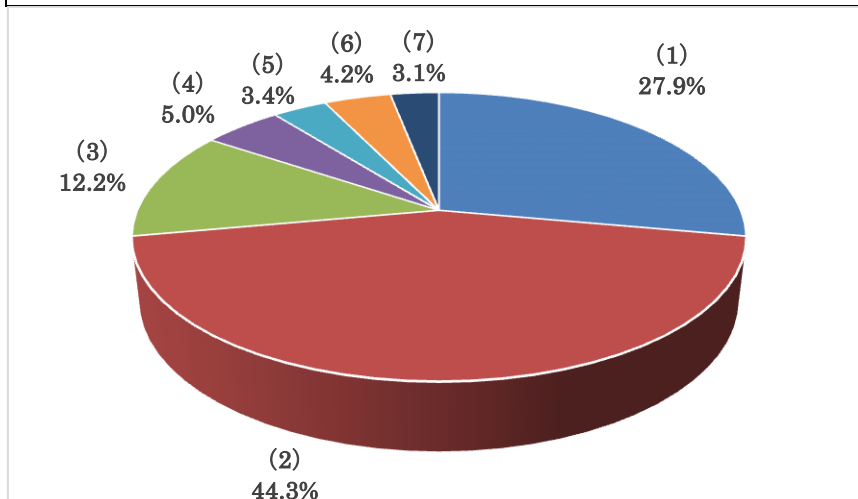
Q29. 会社規模についてお伺いします。

		回答数
(1)	100 人未満	23
(2)	100～500 人未満	56
(3)	501～1,000 人未満	32
(4)	1,001～5,000 人未満	75
(5)	5,5,001 人以上	76
合計		262



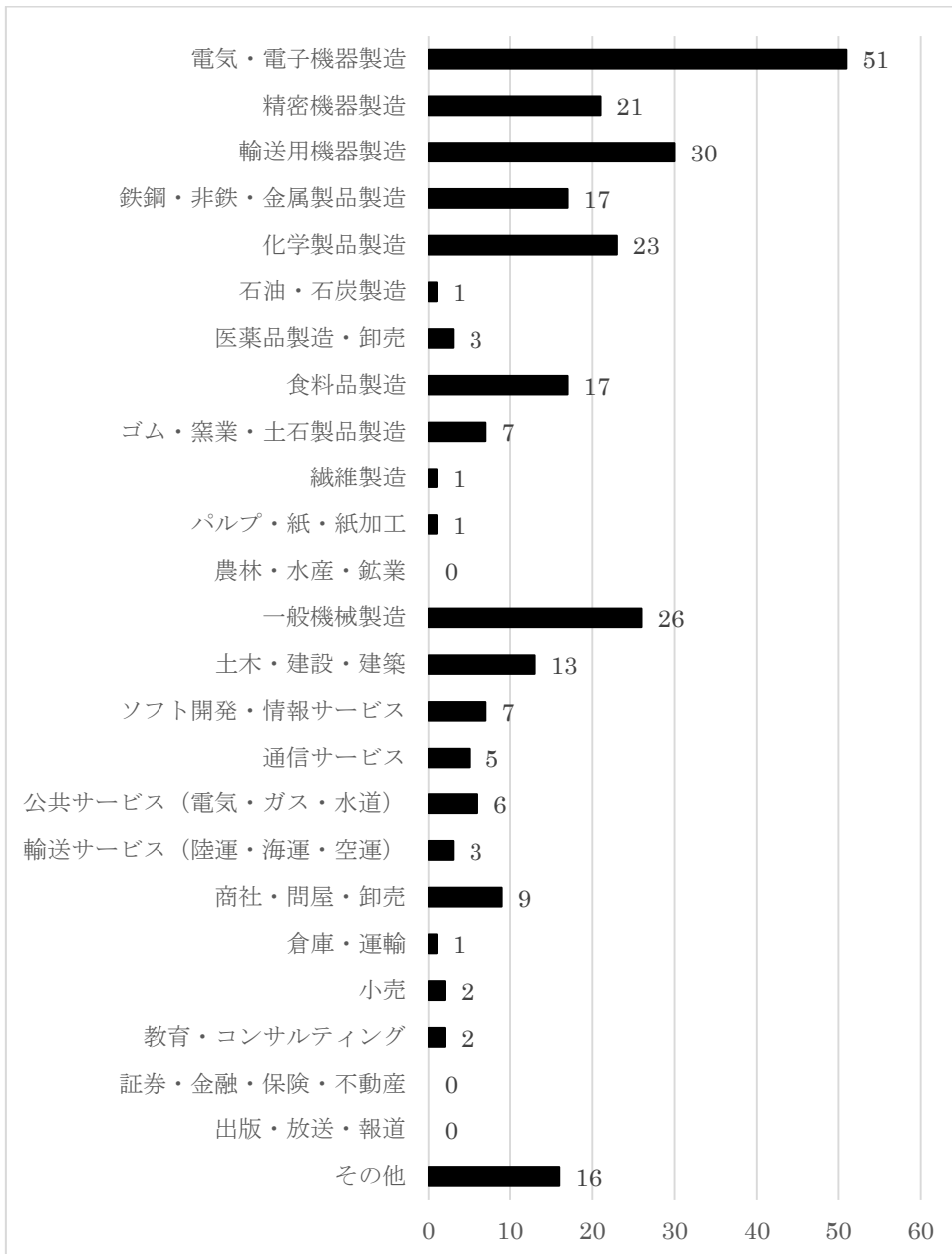
Q30. 調達・購買部門の従業員数についてお伺いします。

		回答数
(1)	10 人未満	73
(2)	10～50 人	116
(3)	51～100 人	32
(4)	101～200 人	13
(5)	201～300 人	9
(6)	301 人以上	11
(7)	未回答	8
合計		262



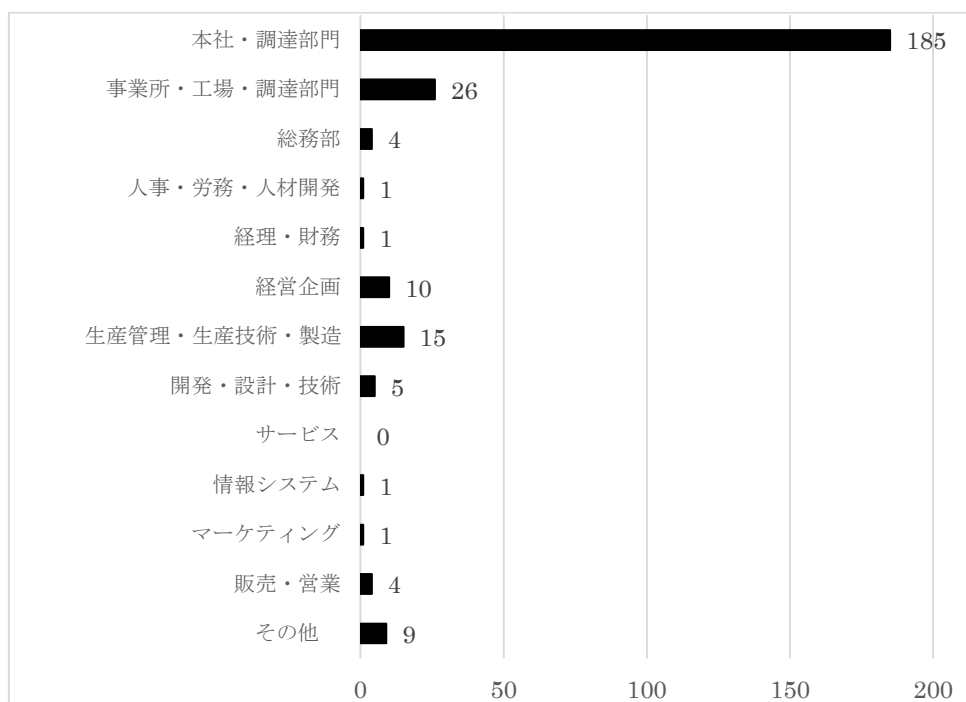
Q31. 業種についてお伺いします。

		回答数
(1)	電気・電子機器製造	51
(2)	精密機器製造	21
(3)	輸送用機器製造	30
(4)	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	17
(5)	化学製品製造	23
(6)	石油・石炭製造	1
(7)	医薬品製造・卸売	3
(8)	食料品製造	17
(9)	ゴム・窯業・土石製品製造	7
(10)	繊維製造	1
(11)	パルプ・紙・紙加工	1
(12)	農林・水産・鉱業	0
(13)	一般機械製造	26
(14)	土木・建設・建築	13
(15)	ソフト開発・情報サービス	7
(16)	通信サービス	5
(17)	公共サービス(電気・ガス・水道)	6
(18)	輸送サービス(陸運・海運・空運)	3
(19)	商社・問屋・卸売	9
(20)	倉庫・運輸	1
(21)	小売	2
(22)	教育・コンサルティング	2
(23)	証券・金融・保険・不動産	0
(24)	出版・放送・報道	0
(25)	その他	16
合計		262



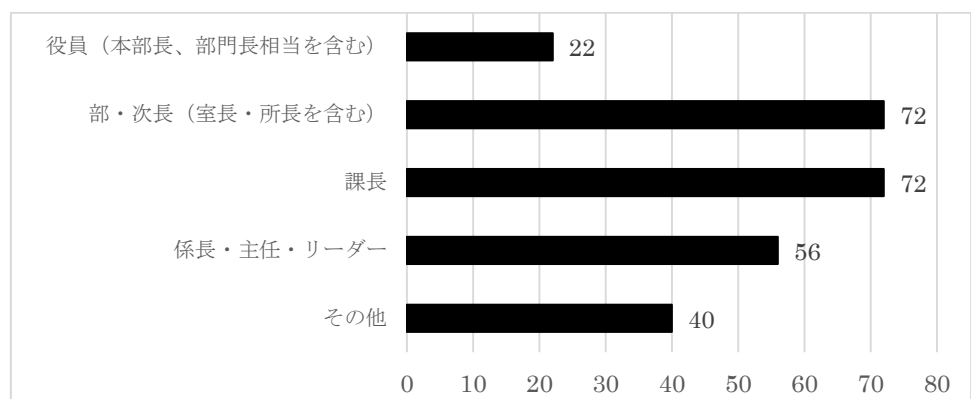
Q32. 所属部門についてお伺いします。

		回答数
(1)	本社・調達部門	185
(2)	事業所・工場・調達部門	26
(3)	総務部	4
(4)	人事・労務・人材開発	1
(5)	経理・財務	1
(6)	経営企画	10
(7)	生産管理・生産技術・製造	15
(8)	開発・設計・技術	5
(9)	サービス	0
(10)	情報システム	1
(11)	マーケティング	1
(12)	販売・営業	4
(13)	その他	9
合計		262



Q33. 役職についてお伺いします。

		回答数
(1)	役員(本部長、部門長相当を含む)	22
(2)	部・次長(室長・所長を含む)	72
(3)	課長	72
(4)	係長・主任・リーダー	56
(5)	その他	40
合計		262





調達部門実態調査 2017 調査報告書

2017年10月

発行者 一般社団法人日本能率協会
経営人材センター ものづくりグループ セミナーチーム
〒100 - 0003 東京都千代田区一ツ橋 1 - 2 - 2
住友商事竹橋ビル 14階
TEL : 03 - 3434 - 1410 (直通)

無断複製・転載を禁ず