

ビス産業の競争力強化は今後の大きな課題である。

日本では一般に、「調達」と言えば、資金調達を除けば、製造業における調達を指すことが多い。特にサービス産業においては、調達部門自体が無いケースも多い。サービス業における調達の強化には、大きな余地がある。

各企業では、このような環境変化に対し、経営・技術・マネジメントの各領域の水準を高めることで対応を図ろうとしている。その一環として、調達に対する経営の期待が高まってきている。このような動きは、製造業をはじめ、建設業や、電力・ガス、鉄道・航空、等の業界に広がってきている。これには、大きく以下のような2つの理由があろう。

- ・第一は、収益を上げていく上でコストに着目する企業が増えており、外部支払い費用はコストの大きな比率を占めること。
- ・第二には、調達がタイムリーな製商品供給（製品＝社内の製造プロセス経るもの。商品＝仕入れ販売品で社内製造プロセスを経ないもの）と、在庫削減を実現するSCM改革の重要な部門の一つになっていること。

しかしながら、この環境変化は、調達にとっては逆風の内容も多い。これらにいかに対応できるかが、製品力や収益力などの企業競争力の大きな差に表れるようになってきており、調達の果たすべき役割は大きく重要である。

2 調達の環境変化への対応方向

上述のような環境変化に対する調達の対応方向には、3つの側面がある。それは、

- (1) 直接材領域における取組みの高度化
- (2) 間接材領域への管理範囲の拡大
- (3) 企業の社会的責任やリスクマネジメントに対する意識の高まり

であり、図表 1-1-3 は、その3つの側面における環境変化とそれに対する主な対応の方向性を示している。

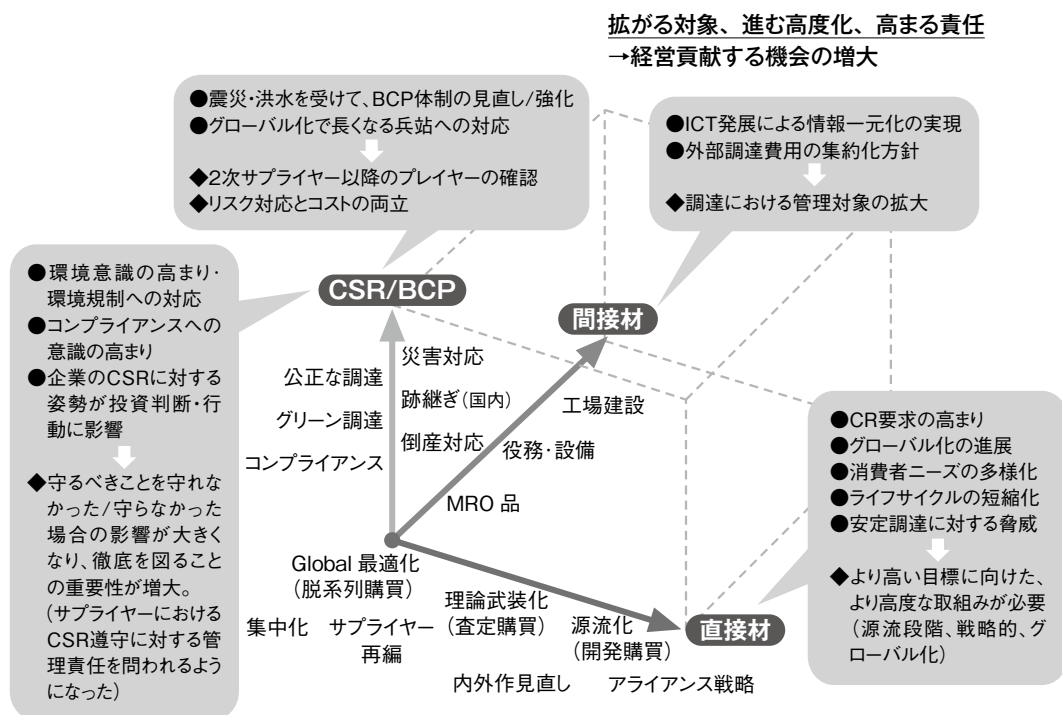
なお以下の内容は、主に製造業での取組みを挙げている。これは、製造業の調達の取組みは他の業界に比べて進んでいる面があるため、他業界の参考になると考える。

(1) 直接材領域における取組みの高度化

1つ目は、直接材における取組みの高度化である。直接材は、個別製品に費用を直課することが可能な原材料などの品目を指す。経済産業省の統計では、原材料費の比率は、年によってばらつきはあるものの、全業種平均で0.3~0.8%上昇する傾向が続いている（業界や企業規模によってばらつきはあり）。製造業では一般的に調達が管理責任を持つ材料や部品等の外部調達費の比率は非常に大きく、経営業績への影響は大きい。そのため、CRへの期待が高まっている。

一方、消費者ニーズの多様化、製商品のライフサイクルの短縮化、安定調達に対する脅

●図表 1-1-3 環境変化に対する調達の対応方向



威増大など、CRに向けては逆風ともいえるような環境変化が起こっている。つまり、直接材の領域では、安定調達と同時に、CR目標の実現がますます難しくなっており、CR目標を実現するためには取組みの内容や施策自体をより高度化することが必要になっている。図中では、キーワードとして、集中化・グローバル最適化・サプライヤー再編・査定購買・内外作見直し・開発購買・アライアンス戦略などが挙げられている。詳細は後述するが、CRへのアプローチを拡大するとともに、取組み水準の高度化が求められている。

(2) 間接材領域への管理範囲の拡大

2つ目は、直接材のみならず、全方位のCRの一環として、間接材調達にも調達に関与し、責任を持って取り組む動きが拡大していることである。

間接材とは、企業の外部支払い費用の内、直接材を除くあらゆる費用のことである。従来日本企業では、直接材の管理がより重視されていた。欧米企業では、直接材に限らず間接材を含む外部調達費の管理は、調達が責任を持つことが一般的となっている。

日本企業では、事務用品や製造設備、役務等のいわゆる間接材に仕付けされる費用は、その消費(予算)部門が直接調達することが一般的であった。そのため、ほとんど全社的な管理の目が行き届いていなかった領域である。最近では大手の製造業を中心に、この領域にさらに工場建設費用までを含めて調達の責任範囲となってきた。

この集中化の動きは、従来は個別に調達される傾向が強かった間接材領域において情報集中化を図り、調達業務と調達価格の両面で効率化を実現するだけでなく、コンプライア

ンスの観点からも望ましいといえる。欧米企業では、調達の経営への貢献度を示す一つの指標として、全外部支払い費用の内、調達が管理する費用の比率をモニターしているケースも多い。

このように間接材の領域は、文房具や事務用什器等の事務用品といった身近なものから、補修、清掃や警備等の役務サービス、設備調達や工場建設といった全く特性の異なる調達品・サービスにも範囲が拡大しており、調達としては、それらの領域に必要となる技術やアプローチ法、情報の蓄積も必要となる。なお、間接材調達を MRO (Maintenance, Repair & Operation) 調達という場合もある。

(3) 企業の社会的責任やリスクマネジメントに対する意識の高まり

3つ目は、企業の社会的責任やリスクマネジメント、BCP (事業継続計画) に対する取り組みである。企業の社会的責任について SDGs や ESG への注目度が高まっているが、調達での取り組みは従来の CSR 調達と大きく変わる訳ではないことは先に述べた通りである。

調達におけるリスクは多岐にわたるが、以下の3つに大別できる。

- ① 環境規制、商取引に関する法規、人権や調達倫理などの法・規制への対応に関わるコンプライアンスリスク
- ② 地震などの天災や事故、倒産などの供給リスク
- ③ 日常の QCD (Q: Quality, C: Cost, D: Delivery) を阻害する取引リスク

世界的な環境意識の高まりを受け、EU を中心に環境負荷物質を含む製品に対する規制や排出物質に対する規制が制定されるなど、調達としても調達品の含有物質に気を配ることが必須となっている。さらに、人権に関することを含めたコンプライアンスも重視されてきている。特に大手企業に対しては、「サプライヤーにおける CSR に反する行為は、バイヤー企業側の責任である」とする考え方が広まってきている。サプライヤーで発生した人権問題や法令違反などがバイヤー企業の経営の根幹を揺るがすような事態につながった事例も発生している。また、特に近年は食品業界のフードディフェンスや、外食業界のバイトテロといった用語が生まれるほど、悪意を持って製品に異物・毒物を混入させることが起こったり、アルバイトの不適切な行為が店舗閉鎖の原因になったりしている。サプライヤーの選定や継続的な製造プロセスの管理、人員リソース調達への対応のレベルアップが求められている。

調達における CSR とは、法・規制への対応を、社会的責任のある企業として、多くのサプライヤーにいかにか浸透化させるか、ということである。経営の根幹を揺るがすような事態の発生頻度は少ないが、多数のサプライヤーの中のわずか1社で起こった違反行為が大問題に発展するリスクがあることを、これまでの事例は物語っている。

このように、CSR や調達リスクの管理には大変な手間がかかる。方針を明確化して、いかに効率よく管理できるようにするかが大きな課題である。CSR リスクや供給リスクを減じるには、力のあるサプライヤーを選定するとともに、サプライヤーに対する実効性

のある管理を担保するために、サプライヤー数削減や、サプライチェーン階層を抑制していくことも必要である。

図表1-1-3のCSRの軸では、コプライアンス・グリーン調達・公正な調達と、この領域での各社の取組み内容を記載している。まず、遵法の取組みがあり、環境を意識した調達活動は既に常識的な取組みとなっている。更に、法律に明記されていなくとも、商慣習や調達倫理を意識した調達活動の実施に向けて、より積極的で具体的な取組みが進められるようになってきている。

このように、調達の機能は3次元の方向で急拡大しており、いかに適切かつスピーディに対応できるかによって、製品力や収益力などの企業競争力の大きな差として表れるようになった。調達の果たすべき役割は大きい。調達がこれらの変化に対応していくことは大変であるが、役割が大きくなる分、経営に貢献する機会が増大すると捉えて、調達改革を進め、調達の機能強化を図ることが重要である。

3 期待される調達の役割

調達の機能は、「製品競争力を高め、業績貢献するために、公平・公正・透明な取引を通じ、高いレベルのQCDと、その継続的な安定調達を実現すること」である。

公平・公正・透明とは、サプライヤー決定や調達価格決定にあたってのプロセスに対する姿勢を示している。公平とは、サプライヤーに対する機会の均等を指す。公正とは、法令や商道德を遵守して取引を行うことである。透明とは、サプライヤー決定や調達価格決定の経過やその後の取引の透明性を指す。

前述の通り、企業は社会的責任を果たすことを求められており、バイヤーは後ろ指を指されることがないように、自らを律することが重要である。また同時に企業としては、個人の倫理観のみに頼るのではなく、違反行為を防止するように仕組みやルールを整備していくことも大切である。

QCDとは、適正品質のものやサービスを、競争力ある価格で、必要な時に、必要な量を確保することである。高いレベルのQCDとは、単に調達時点のQCDを指すのではなく、製造プロセス全般にわたる調達品の影響や製品ライフサイクル全般を見渡して、最適な解を狙うということである。

安定調達とは、供給の確保だけでなく、高いレベルのQCDを継続的に実現することの重要性を示している。例えば、新規のサプライヤーから競争力のある見積を取得できたと言って、その見積の根拠を精査せずに採用し、量産後に値上げをされてしまったということは、その安定調達が実現できていないということである。

従来の調達機能は、製品立ち上げ後の継続的な改善による利益創出（改善利益）に重点がおかれ、

- ・Q（品質面）：企画や設計において設定された調達品（部品・資材・サービス）の