

2006年度「購買・調達に関する実態調査」結果

“経営の購買・調達部門への期待は、「内部統制の強化」と「開発購買」”

社団法人日本能率協会（会長 富坂良雄）と株式会社アジルアソシエイツ（代表取締役社長 中ノ森清訓）は、グローバル競争の拡大、商品ライフサイクルの短期化さらには、原材料・素材の価格が上昇傾向にあるなかで、企業のコスト競争力に直接寄与する購買・調達部門の実態調査を行い、購買・調達部門の課題を探った。

調査結果より、調達部門は経営から、内部統制の法制化に伴い、調達体制を再整備することを期待されている。

また、従来型の量産段階のコスト低減活動から、開発・設計段階からコストを作りこんでいく「開発購買」活動に軸足が移っていることが確認された。

人材面では、グローバル市場からの購入など、調達がますます高度化してきているが、調達の高度化に対応できる人材が不足している実態が明らかになった。

主な調査ポイント

経営の購買・調達部門への期待

経営陣からの購買・調達業務に対する期待は、企業の社会的責任の高まりを受け、「コンプライアンスや内部統制の強化（39%）」を挙げる企業が多い。また、従来型の量産段階のコストダウン活動から、「開発段階でのコストの作りこみ（31%）」に軸足が移ってきている。

サプライヤ戦略

サプライヤ戦略では、「都度、新規を含め最適なサプライヤを探索し、最適な購買活動を行う」が78%を占め、グループ企業、既に取り引のある企業にこだわらない姿勢がうかがわれる。

IT戦略

ITの導入状況は、「WEB-EDI（電子データ取引：受発注データのやりとり）」は、55%の企業で導入済みである。一方、数年前話題を集めた「リバースオークション」「インターネットによる公募サイト」は、現時点では不要との回答が多く見られた（リバースオークション不要：39%、インターネット公募サイト不要：33%）。

人材

調達部門が期待通りの成果を上げられない理由として、「部門内の人員のスキルが不足している」との回答が40%を占め、高度化する調達業務に対応できる人材が不足していることがうかがえる。その打開策として、今後「エンジニアを積極的に取り込む（61%）」や「中途採用により、既にスキルを有した人材を外部から採用（40%）」といった、外部活用が一層進むと考えられる。

内部統制

内部統制の対応状況は、経営が期待しているものの調達部門の実態として、「対応を検討している（34%）」「全く検討していない（31%）」という結果が出ており、多くの企業で今後具体的な対応を開始するものと思われる。

< 調査概要 >

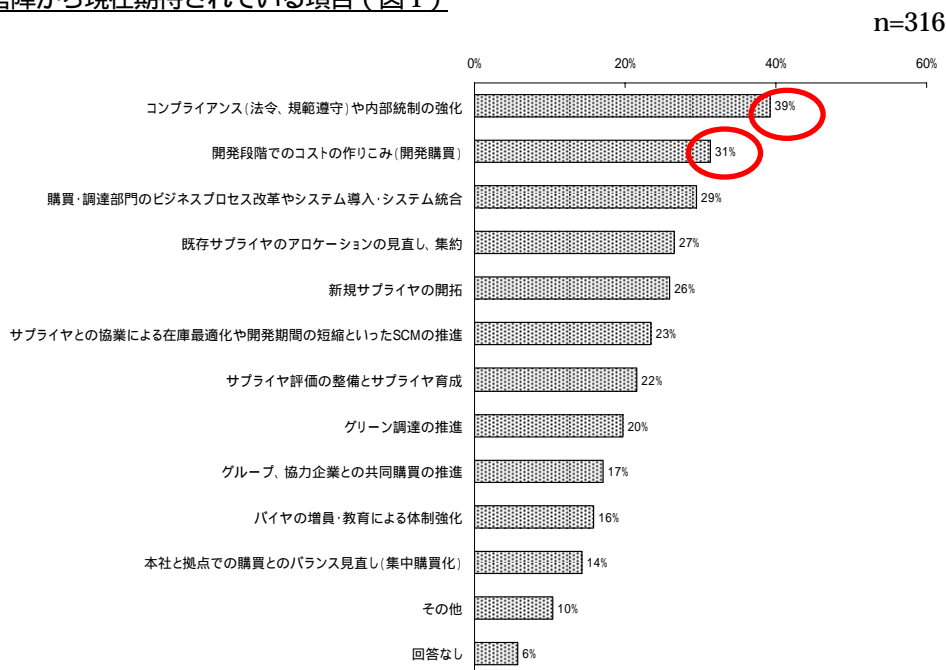
調査時期	2006年6月～7月
調査対象	国内企業の購買・調達責任者
調査方法	調査票を郵送配布 郵送及びインターネットによる調査票回収
回答数	320社（配布数：1603件、回収率：20%）
回答企業の概要	上場(41%)、非上場(55%)、不明(4%)

1. 購買・調達業務における経営陣の期待と評価

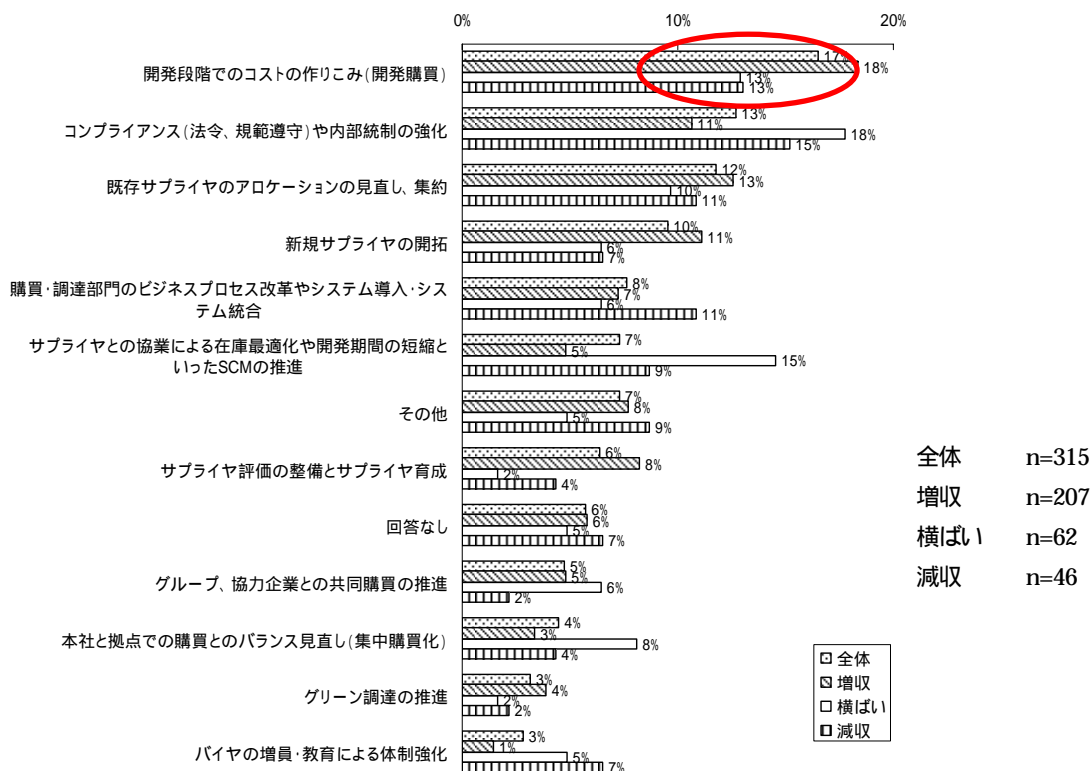
企業の業種や規模を問わず期待をされている項目のトップとしては、「コンプライアンスや内部統制の強化」があげられる。最近の内部統制法制化の動きを受け、経営陣は購買・調達部門に対しても対応を行っていくことに大きな期待を寄せていることがわかる（図1）。

売上高および営業利益の業績推移別に見ると、増収増益企業の方が積極的に「開発購買」に対する期待が高く、業績の良い企業ほど積極的な購買・調達業務改革への期待が高いことがうかがえる（図2）。

経営陣から現在期待されている項目（図1）



経営陣から期待されている項目（売上高分類）（図2）



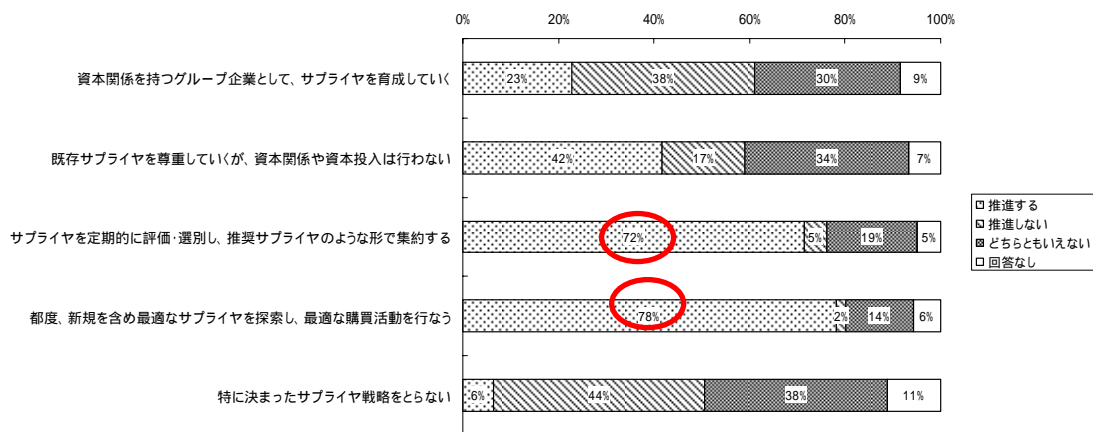
2. サプライヤ戦略

主要な購入材のサプライヤ戦略について、7割以上の企業で「都度、新規を含め最適なサプライヤを探索し、最適な購買活動を行う」、「サプライヤを定期的に評価・選別し、推奨サプライヤのような形で集約する」と回答している（図3）

企業規模別では、大企業ほど、「資本関係を持つグループ企業として、サプライヤを育成していく」というサプライヤ戦略よりも、「都度、新規を含め最適なサプライヤを探索し、最適な購買活動を行う」、「サプライヤを定期的に評価・選別し、推奨サプライヤのような形で集約する」といったサプライヤ戦略を推進する姿勢が顕著に表れており、サプライヤ戦略における考え方が一層、脱系列化に向かっていることがうかがえる（図4）

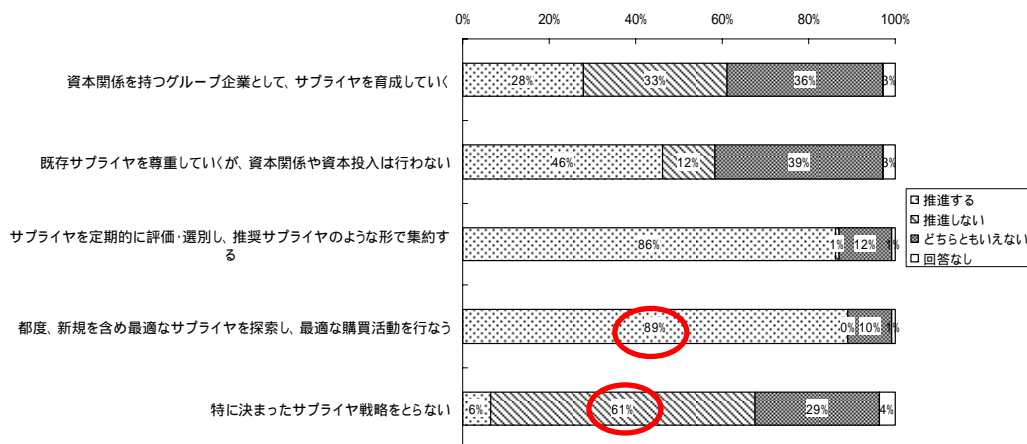
主要な購入材のサプライヤ戦略（全体）（図3）

n=316



主要な購入材のサプライヤ戦略（大企業）（図4）

n=108



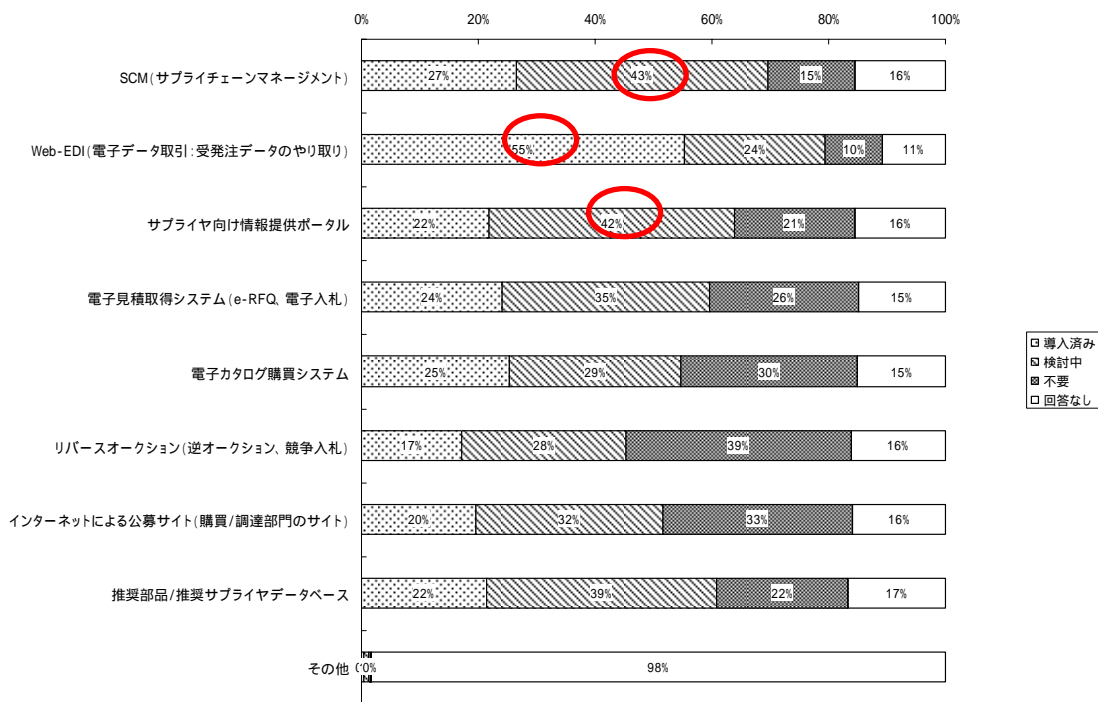
3. IT 戦略

最も導入が進んでいる IT ツールは「Web-EDI (電子データ取引: 受発注データのやり取り)」で、55%の企業が導入済みで、さらに 24%の企業が導入を検討している。今後導入を検討中の IT ツールは、「SCM (サプライチェーンマネジメント)」、「サプライヤ向け情報提供ポータル」であり、40%強の企業が導入検討中である。一方で、「リバースオークション」や「インターネットによる公募サイト」は不要であると回答する企業が多い (図5)。

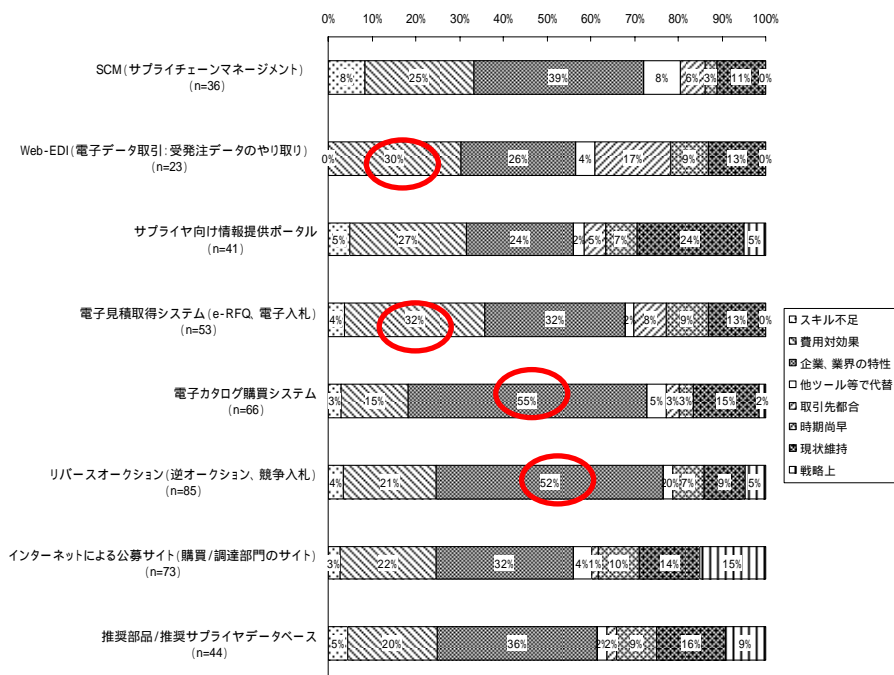
IT ツールを不要である理由については、どの IT ツールにも共通して「企業、業界の特性」や「費用対効果」をあげる企業が多く、各企業の調達・購買業務を取り巻く環境が、IT ツール導入を慎重にさせる要因であることがうかがえる (図6)。

IT ツールの現状 (図5)

n=316



IT ツールごとの不要の理由 (図6)



4. 人材戦略

経営の期待通りの成果があげられていない理由として、「部門内の人員スキルが不足している」との回答が40%を占めた（図7）。

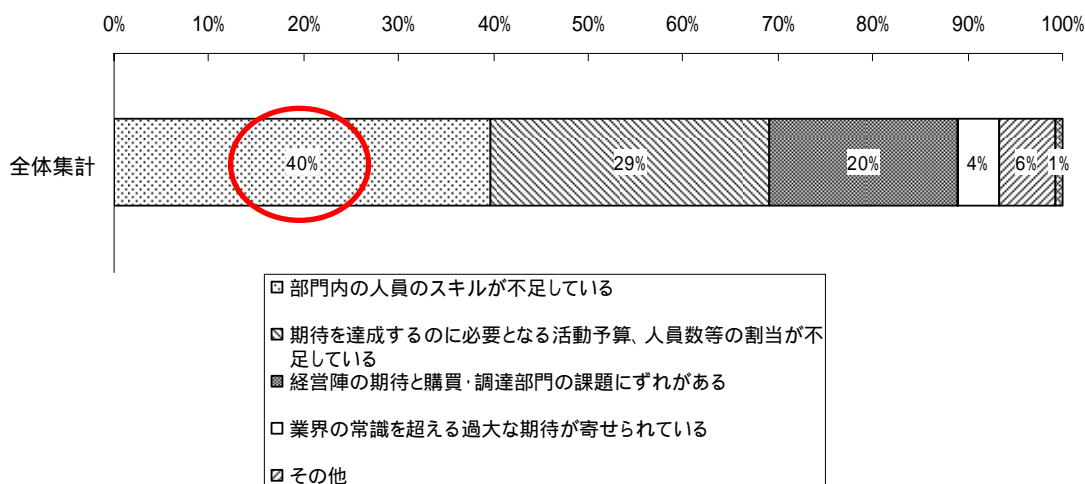
購買・調達部門のスキルを向上させるための人材戦略として、「エンジニアの取り込み」と回答した企業が半数以上を占めている（61%）。また、「中途採用により、既にスキルを有した人材を外部から採用」と回答した企業が40%に上る一方で、「専門化（スペシャリスト化）」と回答した企業は17%にとどまっている。

特に、製造業では「エンジニアの取り込み」と回答した企業が70%に上っており、開発購買の推進のため、積極的にエンジニアを活用しようとする動きが顕著に表れている（図8）。

また、「中途採用により、既にスキルを有した人材を外部から採用」とする回答も40%を占めており、調達部門の人員の不足を補完するために、積極的に外部の人材を採用していることがうかがえる。

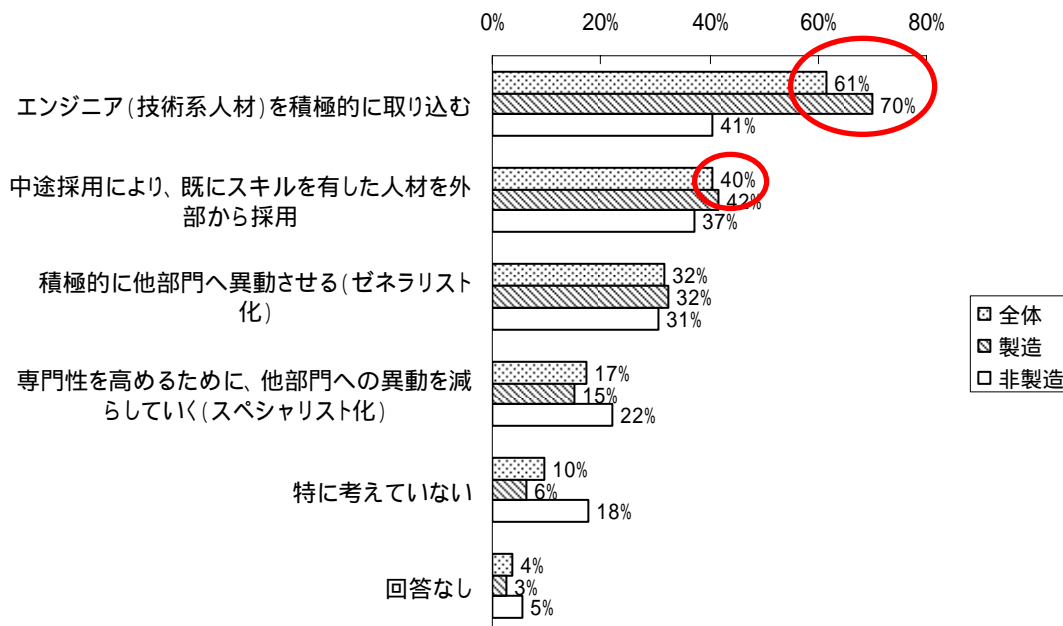
期待通りの成果があげられていない理由（図7）

n=136



今後の人材戦略で当てはまる項目（業種別）（図8）

全体 n=314
 製造業 n=223
 非製（複数回答）

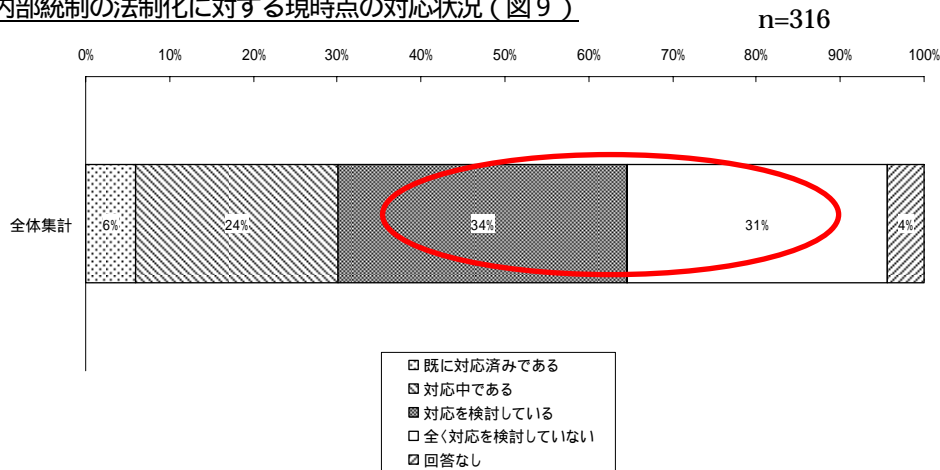


5. 内部統制への対応状況

内部統制の対応については、現在「対応を検討している」企業や「全く検討をしていない」企業の割合が65%に上り、具体的な対応を行うのはこれからである企業が多い(図9)。経営陣より「コンプライアンスや内部統制の強化」を期待されているものの、多くの企業で具体的な対応を開始するのはこれからであり、現状では対応が進んでいないという状況がうかがえる。

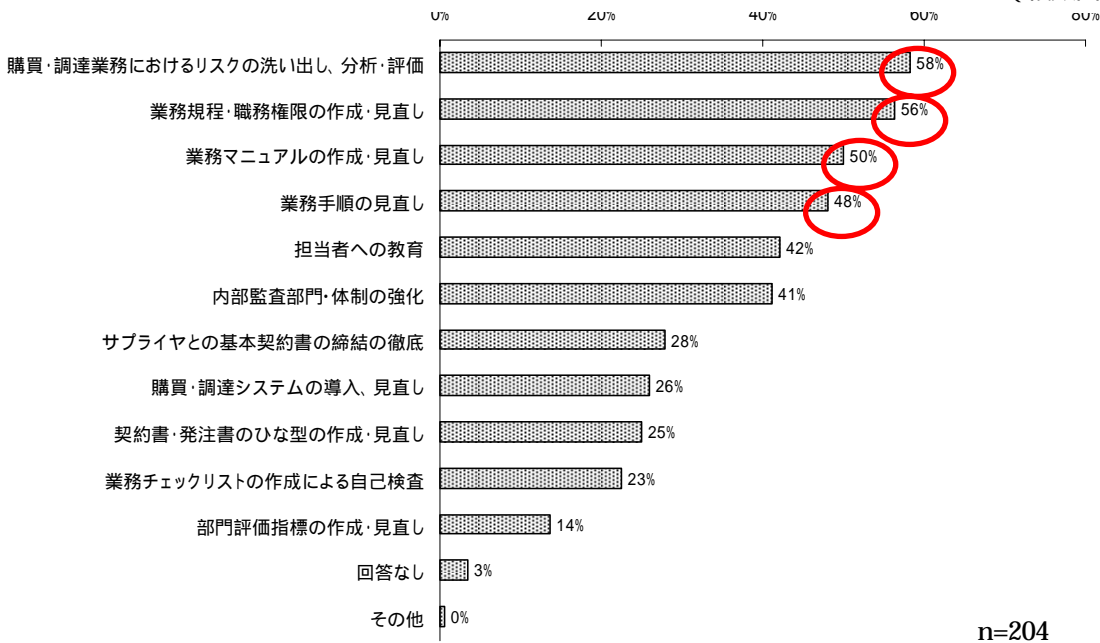
対応を行うにあたって苦慮した、あるいは苦慮すると予想される項目は、「購買・調達業務におけるリスクの洗い出し、分析・評価」が最も多い。次いで「業務規程・職務権限の作成・見直し」、「業務マニュアルの作成・見直し」、「業務手順の見直し」など日本版SOX法での基本的な対応が約半数を占めている(図10)。

内部統制の法制化に対する現時点の対応状況(図9)



内部統制の法制化の対応で苦慮した、あるいは苦慮すると予想される項目(図10)

(複数回答)



【社団法人 日本能率協会について】

日本能率協会は1942年の創立以来、「経営革新の推進機関」をドメインとして、企業さらには公共経営組織体に向けて、経営上の課題解決の支援を続けてまいりました。

激しく変化する環境の中、これからの日本企業には、日本的経営の神髄をもう一度つかみ出し、その強みに磨きをかけ一層強化していくことが重要であると思われます。

その上で、IT、ナレッジマネジメント、コーポレートガバナンス、環境経営など新たな課題を克服する複合的なマネジメントを構築していくことが求められています。

日本能率協会は、これらの課題解決へ向けて、「人の育成」と「事業の革新」という2本を柱として、産業界とともに、一步一步着実に進んでまいります。

<概要>

団体名：社団法人日本能率協会

所在地：東京都港区芝公園3 - 1 - 2 2

設立：1942年

会長：富坂良雄

TEL：03 - 3434-1930 FAX：03 - 3434-6447

ホームページ：<http://www.jma.or.jp>

【株式会社 アジルアソシエイツについて】

アジルアソシエイツは、お客様企業の調達・購買業務におけるマネジメントを確立し、外部支出の適正化、購入材・サービスの品質向上による競争力の強化、内部統制の確保など、企業価値向上に直結する仕組みづくりやその定着を行う「調達購買マネジメント実現企業」です。また、100%出資子会社の調達購買マネジメントを通じて、調達・購買業務における仕組みづくりに留まらず、その円滑な運営に向けて、トータル或いは必要な部分に絞った業務実行のアウトソーシングサービスを提供しています。

また、購買・調達業務に関わる調査・研究を行い、経営者および購買・調達部門の方々への情報発信を継続的に行っています。

<会社概要>

会社名：株式会社アジル アソシエイツ

所在地：東京都港区赤坂2 - 1 3 - 1 9 多聞堂ビル

設立：2002年3月

代表取締役会長：野町直弘

代表取締役社長：中ノ森清訓

TEL：03 - 5545-3203 FAX：03 - 5545-3204

ホームページ：<http://www.agile-associates.com>

【本件に関するお問い合わせ先】

株式会社アジルアソシエイツ

担当：大坪

TEL：03 - 5545-3203

E-mail：fumi_otsubo@agile-associates.com