

企業の調達購買部門の領域におけるガバナンス

2024年2月21日

購買ネットワーク会 赤西和郎

目次

1. 自己紹介
2. 赤いお家 ～統制パートのご紹介～
3. コンプライアンスとガバナンスの違いと関係性
4. 企業においてガバナンスが必要な理由
5. 調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP
6. まとめ

GOAL

状況に合わせた最大限の結果を出す
世界一の調達購買組織

Category Management

目的 : 外部業者をコントロール
ゴール : 外部業者から状況に合わせた最大限の効果を得る

購買ポリシー
Policy Application

サプライヤー分析
Supplier Analysis

ベンチマーク
Benchmarking

関連性分析
Leveraging

購買戦略
Sourcing Strategy

交渉
Negotiation

業界分析
Industry / Market Analysis

戦略的関係構築
Linking

競合分析
Competitor Analysis

調達予測
Forecasting

コンペ
Competitive Bidding

契約
Commercial Agreement

SRM
Supplier Relationship Management

Stakeholders Management

目的 : 社内要求をコントロール
ゴール : 企業として適切な要求を満たすソーシング活動

Business Alignment

Demand Management

Sourcing Project Management

Opportunity Analysis

Organization Management

目的 : 継続的成功のための組織
ゴール : 業界をリードするタレントの育成と組織力

戦略・企画
Strategy and Planning

情報基盤
Information and Intelligence

予算
Budgeting

体制構築
Structuring

人事政策
Human Resourcing

統制
Control

Control



統 制



Organization Management

統制 Control

統制とは

企業の経営戦略に沿った購買戦略が適切に実行されるための方針、手続きである。

なぜ統制が必要か

企業の経営戦略に貢献する購買業務にするためには、統制活動が必要。
購買方針・戦略に沿い購買活動を進めるにあたって、リスク評価実施。
明らかになったリスク要因で、何を重点的に統制すべきか優先順位を明確にして進めることが重要。
怠るとリスクが存在していない業務も非効率に陥る。

統制活動にあたっては、以下の点を考慮する必要がある。

- 1.権限と役割の明確化(職務の分掌を明確にする)
業務の役割を明確にし、業務効率化をめざし、責任の押し付け合いに陥ることを回避する。
- 2.透明性・公平性・公正性の確保と規定の周知・逸脱行動の阻止・抑制(内部牽制を機能させる)
会社や組織の内部で不正や誤りを発見し、防止するための仕組みとする。
購買活動を通じ、着服などの不正などは定期的な監査を行うことで、未然に防ぐことが可能。
- 3.継続的な記録と一定期間保管
過去の事実関係や意思決定の過程、各担当者の責任の所在を明確にする。

統 制 Control

①	規定および 手順書の作成	調達 の 責任と権限の明確化、属人化を排除した標準プロセスの構築、権限移譲などを規定し、透明性・公平性を担保する
②	法令・規定の遵守	法令規定を部内外に周知させ、逸脱行動を抑止・是正する。また監査等に対応する。
③	リスクマネジメント	システムダウン、情報セキュリティ(情報漏洩、ハッキング)、天災などに備えるBCP・BCMを構築し運用する。倒産などの対応。

① 規定および手順書の作成

Rules and Procedures

調達責任と権限の明確化、標準プロセスの構築、権限移譲などを規定し、調達活動において透明性・公平性・公正性を担保する

規定の作成

権限と責任の明確化

- 調達業務の一連のプロセスを洗い出し、標準プロセスを構築する。
- 標準プロセスは文書化し、記述しておく。
- 少なくとも発注、取引先・価格決定、会計・支払は責任部署を分けること。
- 標準プロセスでの責任と権限を明確化する。
- 以下の調達権限五大権限を標準プロセスに埋め込む。
調達先決定権限、調達価格決定権限、新規取引開始決定権限、取引停止決定権限、他部門と取引先とのコンタクト内容を知る権限
- 調達業務関連法令、規制などを組み込み、違法行為の起こらない仕組みづくりを構築する。

手順書の作成

透明性・公平性・公正性の確保

- だれがやっても同じ成果物が出るように標準プロセスに基づいて各手順を定める。
- 検討、意思決定に必要な書式も定めておく。
- 意思決定の過程が詳らかになるものでなくてはならない。
- 標準契約書の作成・維持管理・審査の実施。

② 法令・規定の遵守

Application of Rules and Regulations

法令規定を部内外に周知させ、逸脱行動を抑止・是正する。また監査等に対応する。

法令規定の遵守

規定の周知・逸脱行動の阻止・抑制

- 標準業務プロセスの監視と適正な運用を定期的にチェックする環境を整備する。異常があれば注意、是正処置を発信する規定を文書化し、記述しておく。
- これら社内規定の周知、社内への発信を行う。
- 部門内では標準プロセスに基づいて業務遂行することを指導。
- 調達予備行為(発注権限のない部門によるサプライヤとの接触)については全社規定で禁止し、厳しく取り締まる。
- 法令遵守（下請法など）のための説明会や教育セミナーを用意する（「教育」との協調が必要）

監査への対応

- 社内監査、会計監査、内部統制、ISO、環境監査など
- 社内の要求部門や財務・会計部門、法務部門との連携の中心となりこれらに対応する。
- 取引先への協力依頼、指導をしていく。
- 是正指摘については改善の責任を負う。
- 国税・公取・中小企業庁などの対応、訴訟関連対応

③ リスクマネジメント

Risk Management

システムダウン、情報セキュリティ(情報漏洩、ハッキング)、天災などに備えるBCP・BCMを構築し運用する。倒産などの対応。

BCP・BCM

システムダウン、情報セキュリティ、 天災などへの対応

- 標準業務プロセスはリスクの低減、回避を念頭に置き整備する。
- 日常業務処理を進める中に存在する、リスクとその内容を明文化する。
- その明文化した一覧の内容を元にリスク評価を実施する。
- 評価に基づき、個別のリスク回避策およびダメージ低減策を、効果が大きい順に列挙しておき、事象発生時には実施可能な順で適用していく。

倒産などの対応

情報の早期入手・ クラッシュマネジメント

- 財務部門 (= 銀行) ・ 同業他社などの情報を常に収集する。
- 競合サプライヤからの情報集約は慎重に行うが、大切なソースである。
- クラッシュマネジメントモードになった場合の行動は、財務・経理部門と協調して全社の司令塔となる。

目次

1. 自己紹介
2. 赤いお家 ～統制パートのご紹介～
3. コンプライアンスとガバナンスの違いと関係性
4. 企業においてガバナンスが必要な理由
5. 調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP
6. まとめ

コンプライアンスとガバナンスの違いと関係性

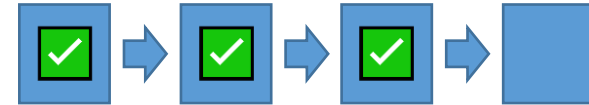
社内規定や倫理など

法規・規制

• コンプライアンス (Compliance) : 法令順守

- コンプライアンスは、法規や規制、社内規程や倫理などに従うことを指します。
- 組織は法的および倫理的な要件に準拠し、規制やポリシーを順守することが求められます。
- 内部および外部の規制を順守し、法的なリスクを最小限に抑えることを含みます。

• ガバナンス (Governance) : 統制



- ガバナンスは、組織全体の意思決定と運営を管理する仕組みやプロセスを指します。
- 組織が効果的かつ効率的に運営され、ステークホルダーの利益が保護されるようにするための組織の方針や仕組みが含まれます。
- ガバナンスには、意思決定の透明性、責任の明確化、リスク管理、戦略の策定などが含まれます。

【ざっくりイメージ】

コンプライアンス的にOKであるという状態にもっていく仕組みがガバナンス

目次

1. 自己紹介
2. 赤いお家 ～統制パートのご紹介～
3. コンプライアンスとガバナンスの違いと関係性
4. 企業においてガバナンスが必要な理由
5. 調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP
6. まとめ

企業においてガバナンスが必要な理由

- 1. 意思決定の透明性と信頼性:** ガバナンスは、組織内での意思決定プロセスを透明かつ信頼性のあるものにするための仕組みを提供します。
- 2. リスク管理:** ガバナンスはリスク管理を強化します。リスクを的確に評価し、適切に管理することができるような機構を確立することで、企業は安定性を保ち、不測の事態に備えることができます。
- 3. ステークホルダーの利益保護:** ガバナンスは、組織がステークホルダーの利益を適切に保護するための手段を提供します。ステークホルダーにとっては、企業の健全な経営と成果が重要です。
- 4. 法令や規制への順守:** ガバナンスは、企業が法令や規制に順守することを確保します。これは法的リスクを最小化し、法的な問題を防ぐために重要です。
- 5. 企業の持続可能性:** ガバナンスが強化されることで、企業は長期的な持続可能性を確保することができます。適切な経営体制や計画があれば、組織は将来の変化や挑戦にも適応できます。
- 6. 組織の効率と効果の向上:** ガバナンスは組織の効率と効果を向上させる役割を果たします。適切なプロセスや構造を持つことで、無駄を減らし、効果的な意思決定が行われます。

【ざっくりイメージ】

リスクをヘッジし、企業としての信頼性を高め、持続的な成長に寄与するため

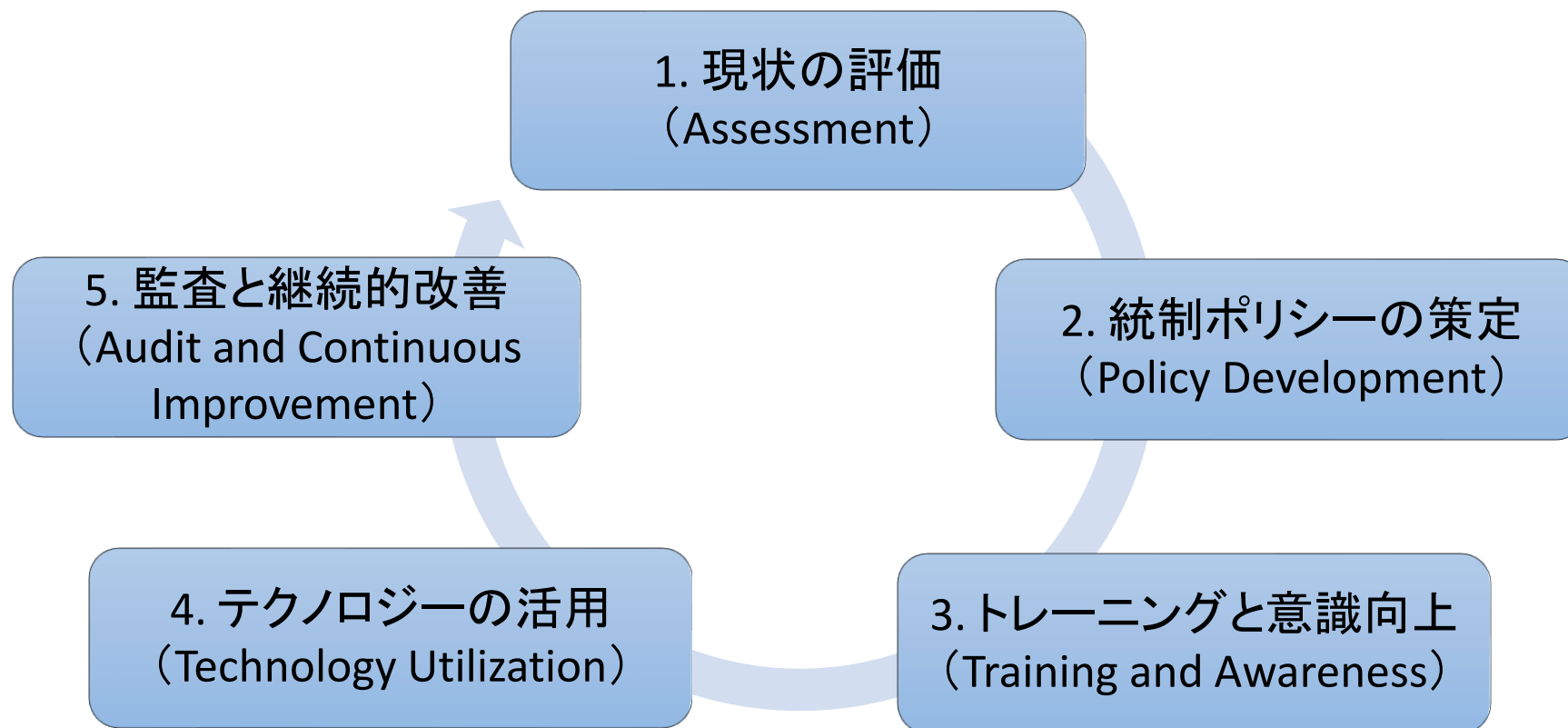
目次

1. 自己紹介
2. 赤いお家 ～統制パートのご紹介～
3. コンプライアンスとガバナンスの違いと関係性
4. 企業においてガバナンスが必要な理由
5. 調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP
6. まとめ

調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP

【目的】

調達活動の透明性/公平性/公正性を効果的に担保してリスクを最小限に抑えることにより、 企業としての信頼性を高め、持続的な成長に寄与するため



調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP (1/5)

1. 現状の評価 (Assessment) :

- 調達プロセスおよび関連する統制の現状を評価します。
- 既存のプロセス、方針、手順、およびリスク要因を確認し、問題点や弱点を特定します。
- 内部および外部の規制に対する遵守状況を確認します。

(やり方)

- 社内外に対するヒアリング、サンプリング
- 仮説立案、検証
- **事実ベースの課題/問題の抽出**

(事例)

- 契約書や見積書の管理が現場任せになっており、原本紛失などが起きている。
- 調達購買プロセスが明文化されておらず、その解釈もバラバラ。
- サプライヤー選定の経緯や妥当性評価に関する証跡がなく、内部及び外部への説明責任を果たせない。
- 下請法、独禁法、電帳法、など関連諸法規に対する理解が浅く、違法リスクを抱えている。

調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP (2/5)

2. 統制ポリシーの策定 (Policy Development) :

- 現状の評価を踏まえて、あるべき姿（ゴール）とスケジュールを社内で合意します。
- 調達に関する統制ポリシーを策定します。これには明確な方針、手順、ガイドライン、および基準が含まれます。
- ポリシーは法的規制や業界標準に準拠し、現実的に適用可能であることが重要です。

(やり方)

- 企画立案（統制ポリシーの必要性を合意）
- 責任と権限の明確化、三権分立（選定/発注/支払）による不正防止
- 調達五大権限（①調達先決定権限 ②調達価格決定権限 ③新規取引開始決定権限 ④取引停止決定権限 ⑤他部門と取引先とのコンタクト内容を知る権限）を考慮
- **調達規定に明記して決裁取得**

(事例)

- 三権分立は必ずしも三者（例えば要求元/購買/品管など）で分離できるとは限らないが、少なくともこのうちの一つは分離すべき。
- 要求元向けの規定に加えて、購買向けの規定も整備が必要。

調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP (3/5)

3. トレーニングと意識向上 (Training and Awareness) :

- 関係者に対して統制ポリシーと適切なプロセスに関するトレーニングを提供します。
- 調達プロセスへの関与者が統制ポリシーを理解し、順守できるようにするための意識向上活動を実施します。

(やり方)

- マニュアル/トレーニングコンテンツ作成
- トレーニング実施 (リアル会議、オンライン会議、録画など)
- コンテンツの周知 (チャット、メール、社内ポータル、定期的な啓蒙活動)
- 問い合わせ窓口、担当者の設置

(事例)

- マニュアルやトレーニングコンテンツがアップデートされる都度、変更点の周知
- 要求元向けと購買担当者向けのコンテンツを作成し定期的にトレーニングを開催

調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP (4/5)

4. テクノロジーの活用 (Technology Utilization) :

- テクノロジーを活用して調達プロセスの自動化および監視を強化します。
- 電子入札システム、調達管理ソフトウェア、およびデータ分析ツールなどの技術を導入して、調達の透明性を向上させ、不正やエラーのリスクを低減します。

(やり方)

- 目的とROIに自社の状況を加味して、パッケージ導入/スクラッチ開発など検討
- ROI検討に当たってはイニシャルとランニングにおけるシステムや人件費など総合的に勘案すること (TCO)
- 必ずしもITが必要なわけではないが…

(事例)

- SAP購買モジュール導入、リバースオークションシステム (Ariba Sourcing) 導入、購買ワークフローをスクラッチ開発、データ分析ツール (Tableau) で見える化、SharePointとPower Automateで契約管理システム構築、SaaS見積取得システム (Leaner見積) 導入

調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP (5/5)

5. 監査と継続的改善 (Audit and Continuous Improvement) :

- 定期的な内部監査を実施し、統制の実施状況を確認します。
- 監査結果をもとに、改善のための行動計画を策定し、プロセスやポリシーを継続的に改善していきます。
- 外部の監査や認証も検討し、第三者からのフィードバックを取り入れて統制を向上させます。

(やり方)

- フレームワークを活用し、モニタリング項目、判定基準などを設定し、抜け漏れなく統制状況を定期的に確認。
- 確認結果に基づいて、リスクレベル、優先順位を加味して改善目標を設定
- 改善結果を継続的に確認/記録し、次の改善につなげる

(事例)

- 内部監査（社内規則、ISOベースなど）
- COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)の内部統制フレームワーク
- COBIT(control objectives for information and related technology)ベースのITガバナンス
- 外部とのおつきあい（国税、公取など）

目次

1. 自己紹介
2. 赤いお家 ～統制パートのご紹介～
3. コンプライアンスとガバナンスの違いと関係性
4. 企業においてガバナンスが必要な理由
5. 調達購買ガバナンス強化に向けた 5 STEP
6. まとめ

まとめ

【極論：ぶっちゃけ管理職の仕事ってほぼこれ】

リソース（ヒト・モノ・カネ） × ガバナンス（ルール・仕組み）

What



How

組織の安定運営 & 企業の持続的な成長

近年ガバナンス不足に起因する不正処理や不適切な企業運営により、企業存続の根幹を揺るがす事態が増加。
特に調達購買活動は取引先企業との金銭的な接触も多く、ガバナンス強化が叫ばれている。

Let's 調達購買改革

Q&A

Thank You

購買ネットワーク会

Supported by ChatGPT3.5