

非財務的な価値 と調達との関係

関西購買ネットワーク会 2021.12.4

自己紹介

- 就職は総務人事系
- 一時社内社労士登録
- 現在3社目
- 総務での間接購買を経て、購買部門へ
- 2008年からSaaS系の調達システムを導入
- 車両・コピー複合機などの年間一括購買の導入
- 需給逼迫時にサプライヤーへの市場・用途・調達計画開示の導入
- 貿易統計などの分析、調達動向の戦略・戦術シートの導入
- P / Lと関連させたグローバルグループ全体の調達・支出の見える化・分析による戦略プロセスの導入
- 現在シニアで、グループ初のグローバルプラットフォーム、人事システムプロジェクトに関わる

アンケートへのお悩み

- B S と調達との関係を知りたい
 - 交渉してくれない
 - 人が育たない
-
- 今日は上記のお悩みにも関連する「非財務的な価値」という、いつもと変わった切り口で、皆さんと考えていきたいと思えます。

皆さんの仕事ではどちらに入れますか

コストカット

バリュークリエイト

CSR

BCP

SCM

ESG

持続的価値



① P / L

② B / S

では、そもそも B / S にも関係する

- 人を育てるって、必要ですか？
- それはなぜ？
- 人が育った姿って、どういった姿ですか？

- 次世代の調達部門を担ってほしい。

次世代に調達部門ってなぜ必要ですか。

一元管理された調達システムがあり、最適なサプライヤーを選定してれるなら、要求元に調達力のある人材を配置すればいいのでは？って言われたらどう答えますか。

調達部門の存在価値ってなんですか。

何のために交渉して価格を下げるのですか。

ゲームチェンジ

おそらく、育成したいって考えている。悩んでいるということで、中長期、B/S側では、ないでしょうか？

代表的なのは、

株主至上主義の終焉

1997年以来「企業の第一の目的は株主（シェアホルダー）に奉仕することだ」とする株主至上主義を掲げてきた米国の大企業経営者の団体Business Roundtable（BRT）は、2019年8月19日付で新たな声明として、

- ①顧客
- ②従業員
- ③納入業者
- ④地域社会
- ⑤株主

を本質的なステークホルダーとし、これら全てに価値をもたらすことが企業の使命であるとしている。

ESG

事務局資料

平成28年8月24日

経済産業省

参考 無形資産投資に関する国内外の動向

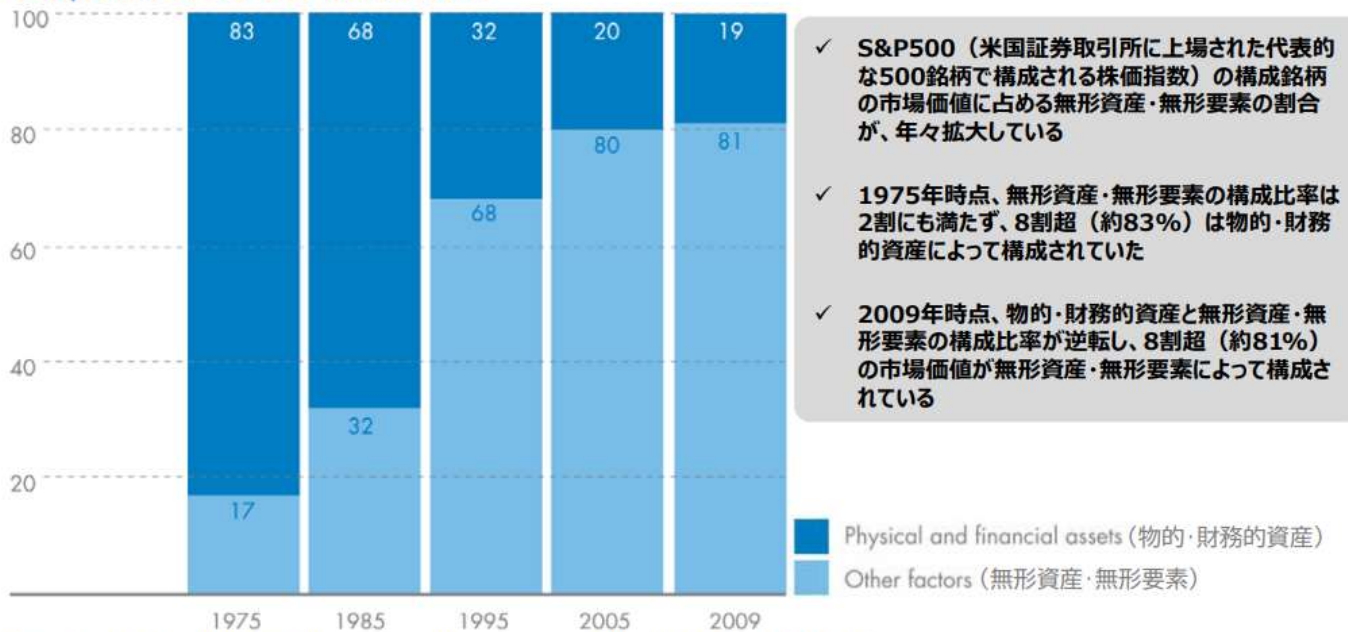
資料6

2. グローバル企業の無形資産に対する投資

主要グローバル企業の市場価値（Market Value）の構成要素について、これまで物的・財務的資産が中心であったが、無形資産・無形要素の構成比率が年々高まっている。

S&P500 市場価値の構成要素

Components of S&P 500 market value



- ✓ S&P500（米国証券取引所に上場された代表的な500銘柄で構成される株価指数）の構成銘柄の市場価値に占める無形資産・無形要素の割合が、年々拡大している
- ✓ 1975年時点、無形資産・無形要素の構成比率は2割にも満たず、8割超（約83%）は物的・財務的資産によって構成されていた
- ✓ 2009年時点、物的・財務的資産と無形資産・無形要素の構成比率が逆転し、8割超（約81%）の市場価値が無形資産・無形要素によって構成されている

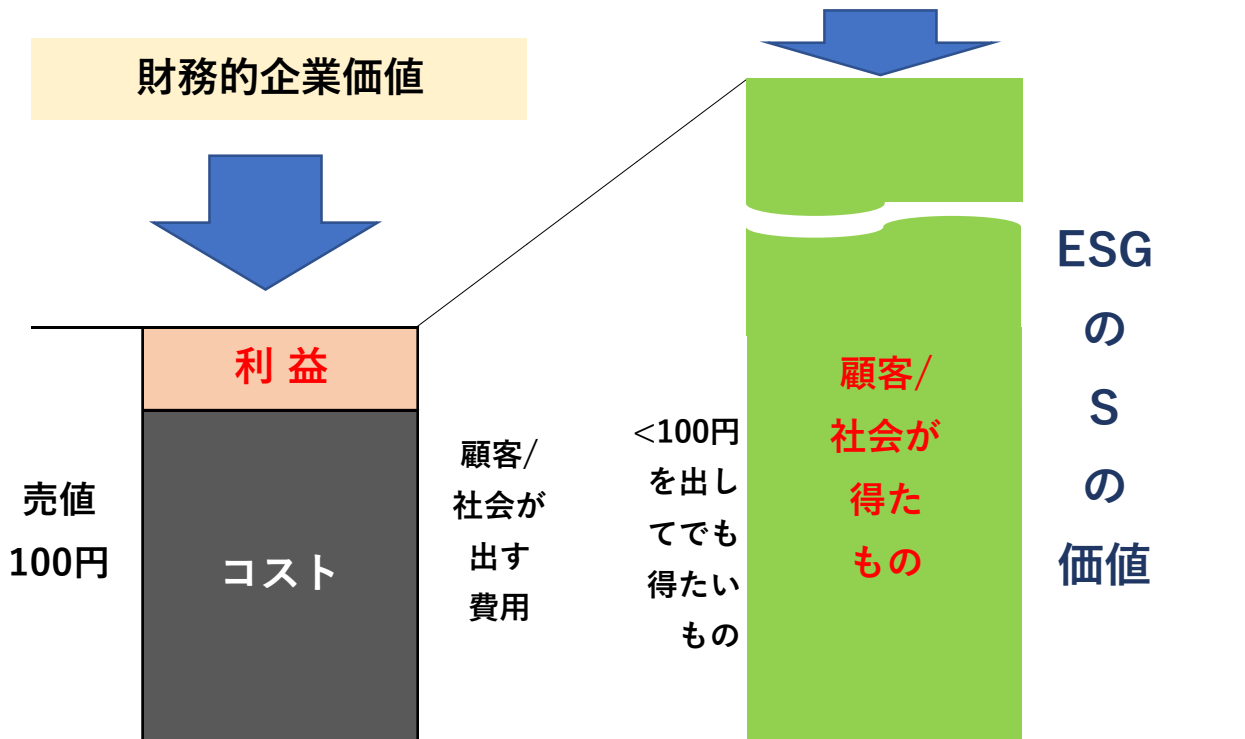
出所：IIRC, Towards Integrated Reporting 「Communicating Value in the 21st Century」 (2011年9月)

ゲームチェンジ

持続的パーパスドリブン経営

非財務的企業(社会的)価値

財務的企業価値



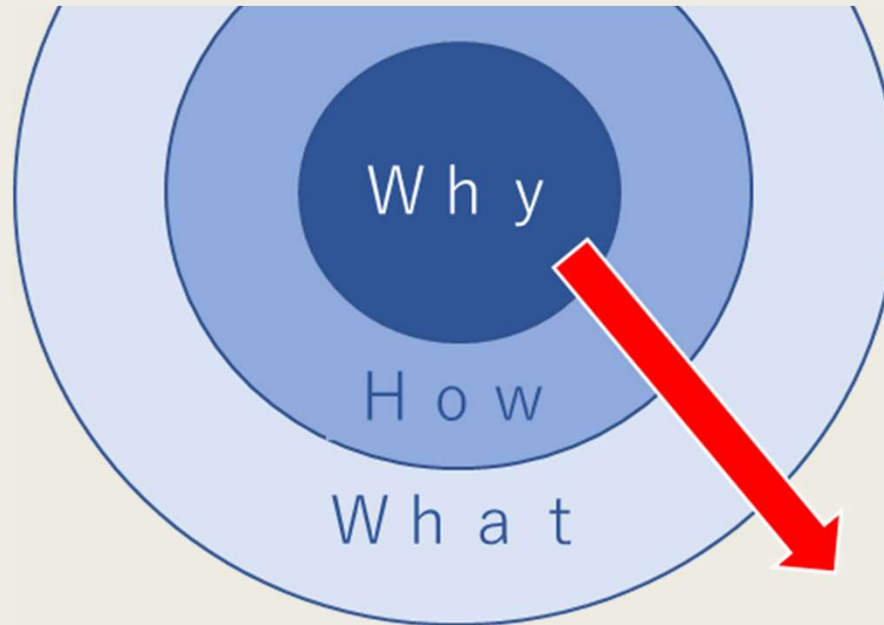
今まで、財務中心 会社は株主のもの短期中心からサステイナブル経営・ESG、SDGsなど、目先のコストや利益より、中長期的な価値・それも企業価値ではなく、社会的価値を求めようになってきています。

パーパスを基軸とした経営

- こういった考え方が原点とよめるのではないで
しょうか

サイモン シネック 氏曰く

優れた企業や人物は、「What」や「How」ではなく、常に「Why」から考え行動に移し、ゴールデンサークルでいうところの中心から外に向かって矢印が出ている状態で、周囲の人々は、この「Why」に惹かれて、物を購入したり、賛同したりするのです。



パーパス
ドリブン
経営

■ NASAの清掃員

Why : 月に人を送り込む
お手伝いをする

■ レンガ職人

Why : 歴史的な大聖堂を
修復する

関西なら読売TV火曜日19時～
オモウマい店で放送された“山梨県の
スーパーひまわり市場の社長”に「一番
売りたいモノはとの質問に」

人と夢

70代の職人さん：社長が拾ってくれた。もう一花咲かせたい。
若いお父さん：社長から子供の運動会にはどんなに忙しくても休め、
一生に一度の瞬間を見逃すな、何とかするからと。
ほうれん草農家さん：丹精込め作ったほうれん草をマイクで全館に
伝えてくれる。こんなお店はない。ありがたい。
社長：マイクとスピーカーに150万円かけました。

日立社のサステナビリティレポートでは、

- ご自身で、ホームページを閲覧ください。
- バリューチェーン
- Why と What で表示

社会的価値・無形資産を産み出す源泉はなんですか？

人であるとし、では下記の違いはなんですか？

① H R ヒューマンリソース

② H C ニューマンキャピタル

ISO30414

2020年8月 米国証券取引委員会（SEC）が人的資本の情報開示を上場企業に義務づけましたがその背景には投資家が企業の無形資産の中身を把握しようとする動きがあります。特許やソフトウェアやブランドを生み出す“人”を戦略的に採用、育成、処遇できているかを見ようとしているのです。その人的資本の情報開示のガイドラインがISO 30414です。

1. リーダーシップ（経営層への信頼度・経営の透明性・リーダーが管理する人数）
2. 組織文化（エンゲージメント・定着率など）
3. 労働力の可用性（F T E・社外の労働力・欠勤率など）
4. 組織の健康・安全・福祉（労災件数・損失時間・死亡件数など）
5. 採用、配置、異動、離職
（採用までのコスト・期間、空きポストの数、異動の社内・社外の比率、離職率など）
6. コンプライアンスと倫理（苦情件や懲戒処分の種類と件数など）
7. 生産性（EBIT、一人当たりの売上高・利益、人的資本ROIなど）
8. 多様性（年齢・性別・障がいなど）
9. コスト（人件費や採用コストなど）
10. スキルと能力（人材開発コスト・研修時間・研修参加率など）
11. 後継者育成（後継者準備状況など）

アルフレッド・アドラー氏 曰く

- すべての悩みは対人関係の悩みである

Q12

【Q12（キュー・トゥエルブ）を測定するための12個の質問】

完全に当てはまる（5点） やや当てはまる（4点） どちらともいえない（3点） やや当てはまらない（2点） 完全に当てはまらない（1点）

Gallup（ギャラップ）社は、30年以上にわたる詳細な行動経済学に基づき、1,700万人以上の従業員が関与する調査し、厳密な調査を通じて、主要なビジネス成果に強力にリンクするコア要素（Q12）としています。同社の統計調査によると、質問への点数が上がるほど、企業の業績も比例して上昇することがわかっているとのこと。

・仕事をするための動機や環境が整っているかどうか（Q1～2）	1. 私は仕事の上で、自分が何を期待されているかがわかっている。
	2. 私は自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている。
・仕事に貢献しているか、どんな貢献をしているか（Q3～6）	3. 私は仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている。
	4. 最近一週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした。
	5. 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている。
・この「職場」で働く目的とチームの一員かどうか（Q7～10）	6. 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる。
	7. 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思える。
	8. 自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる。
・この「職場」で働くことに伴う自身の成長性（Q11～12）	9. 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している。
	10. 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる。
	11. この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた。
	12. 私はこの一年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った。

2021年11月29日 日経新聞 1面

タイトル 御社の存在意義は何ですか

Q あなたの会社の存在意義を言えますか？（都内会社員100人に該当アンケート）

A 完璧に言える（29）、
なんとなく（34）、
言えない（25）、
明文化されたものがない（12）

Q その存在意義に共感していますか？

A とても（67）、
少し（22）、
あまりしていない（7）、
まったくしていない（3）

新たな取組みに対して抵抗派は5割いる。

M字曲線 1

抵抗派

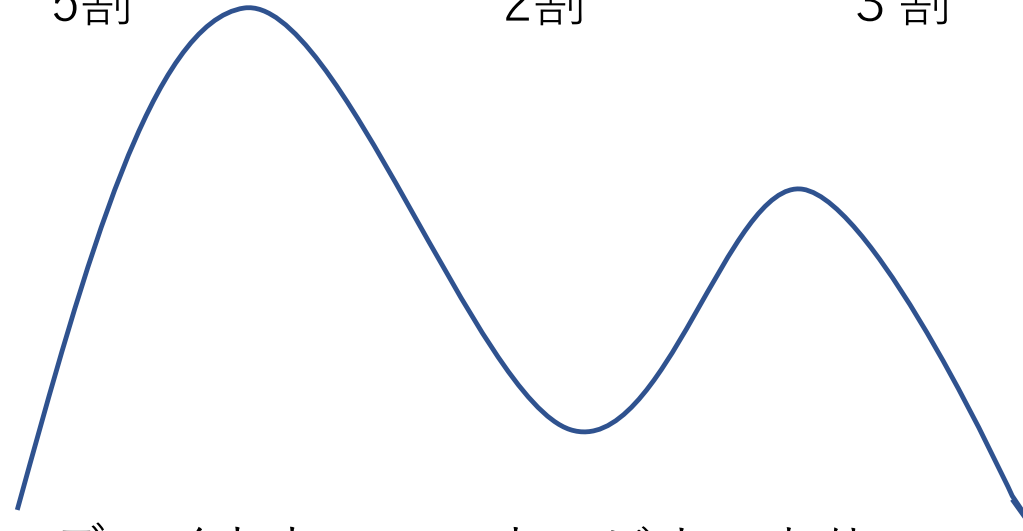
5割

無党派

2割

推進派

3割



デロイトトーマツウェビナーより

トーマツアンケート

充足率が高いのは実務の改善周り

あるデロイトトーマツの人事関係ウェビナー149社アンケート

リーダー	大規模業務改革	役員の視座での コンサル的役割	経営目線
調整役	業務効率化の方向 性指針	部門管理職の視座 でのコンサル的役 割	経営層との調整
実務担当	業務プロセス改善 充足率6割	データ分析と提言	戦略の構想から導 入がでのリーダー
	オペレーション	分析	戦略
実務担当・定型業務者を除く			

注: 図中の緑色の楕円は、調整役と実務担当の業務改善に関する項目を囲み、黄色い文字で「充足率1~2割」と記載されている。

皆さんの担当は①②③④どれが多いですか？
それは、ESGと関係していますか？

市場	新規	市場開拓 (販路拡大)	新領域
	既存	シェアー拡大 販売売上増 サービス向上	新製品開発 新サービス提供
		既存	新規
		製品・サービス	

調達先・サプライヤ	新規	②	④
	既存	①	③
		既存	新規
		調達品・サービス	

一つの切り口ですが

調達活動が

- 社会的価値の創造を目的にしている。
- バリューチェーンとして、捉えている。
- パーパス・WHYをもっている。

しかしながら、30~40代は実務に追われてパーパスが腹落ちしない。

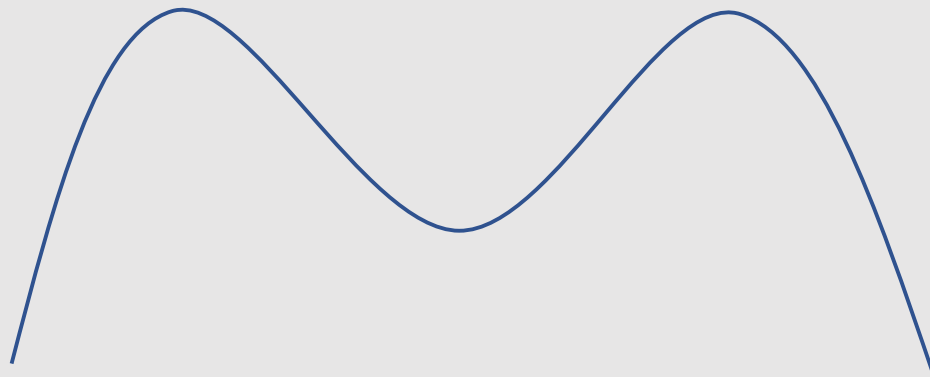
パーパス腹落ち度合い

M字曲線 2

20代

30~40代

50代~



一橋大学名和教授ウェビナーより

NEC社では、
社長が直接説明に

トヨタ社では、
CMを活用し、社員・サプ
ライヤー・顧客に繰り返し、
共感を伝えてる。

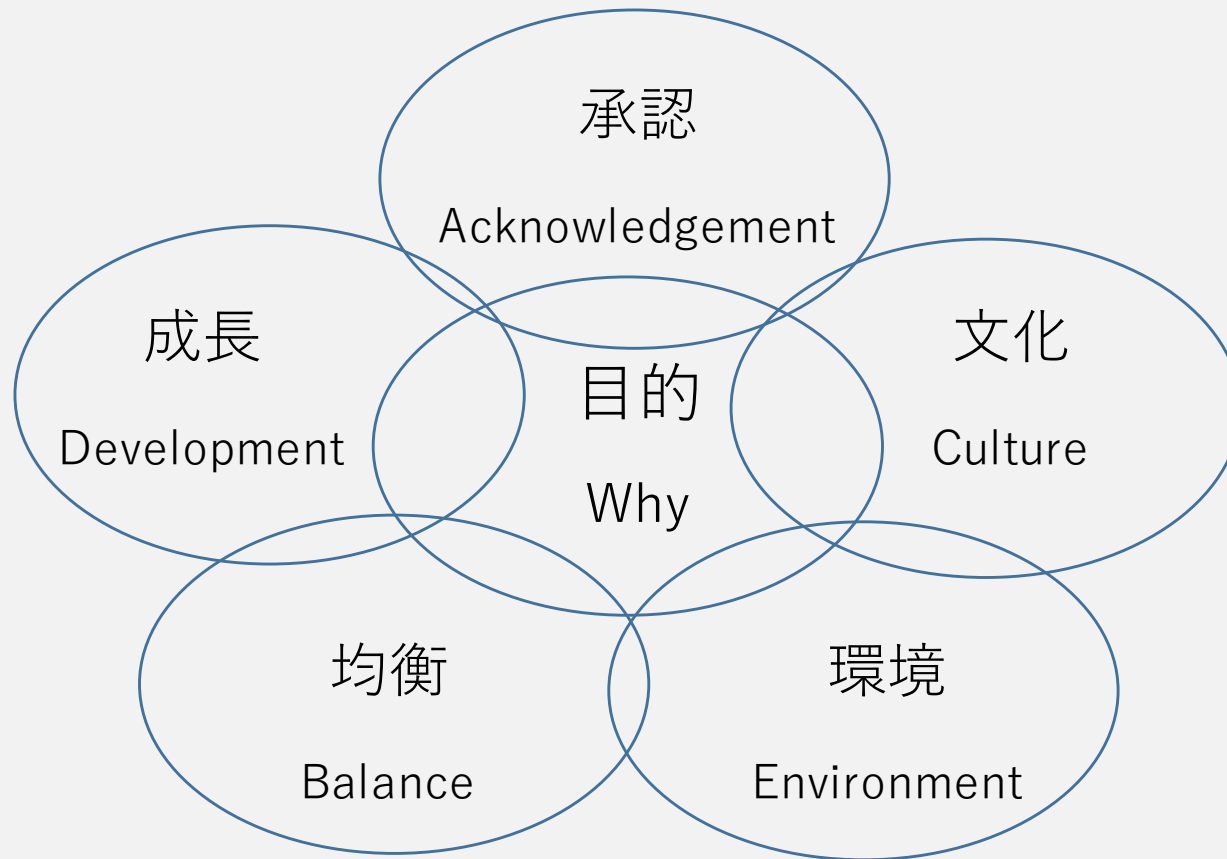
じゃどうすりゃいいんだ。

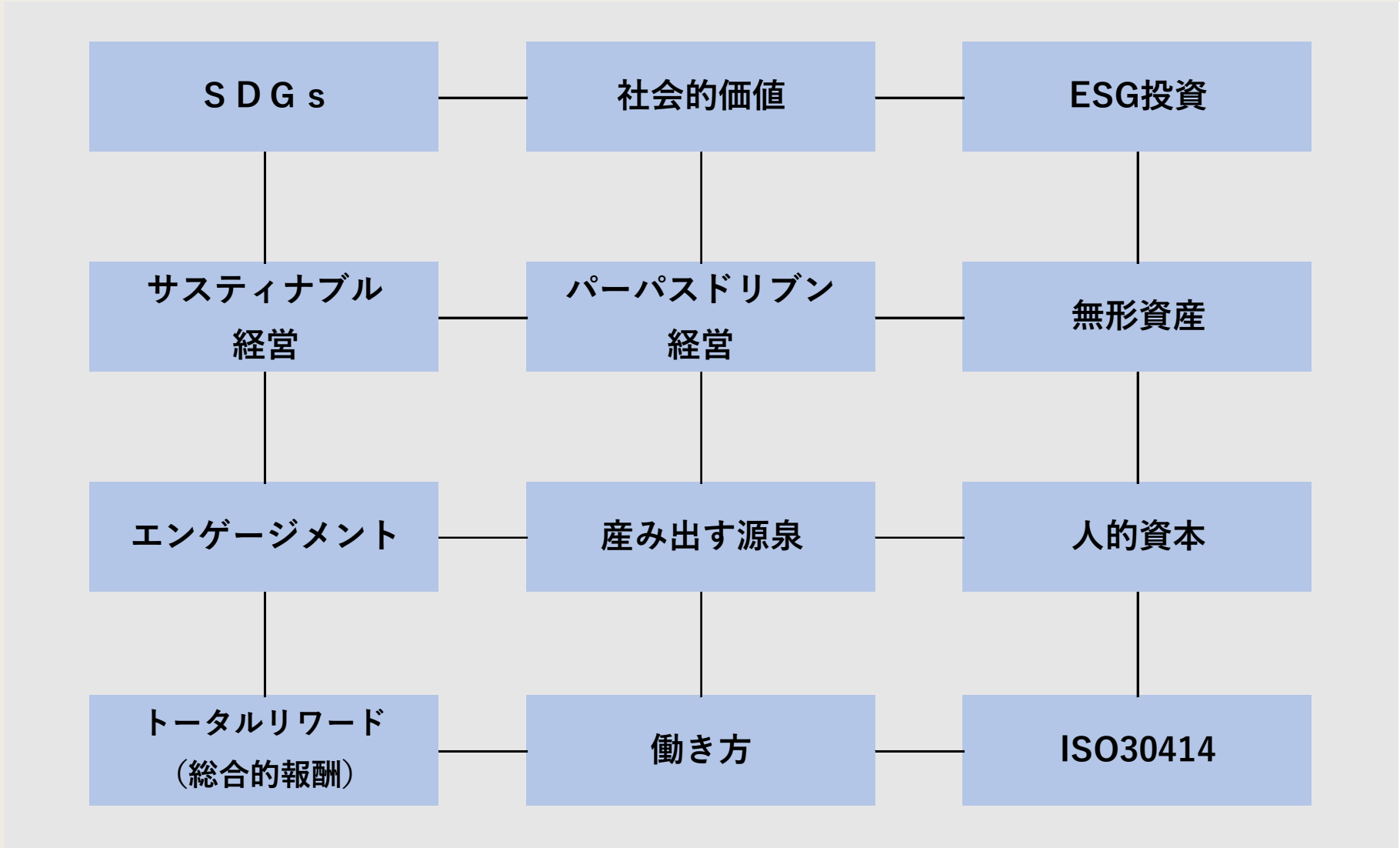
社会的価値	強い ↑ 	CSR	CSV ^(※)
	↓ 弱い	コンプラ 課題あり	利益 最優先
		弱い←—	—→強い
		経済的価値	

名和一橋大学教授ウェビナーより

(※) CSV Creating Shared Value 共通価値（経済的・社会的価値の創造）の創造

トータルリワード（総合的報酬）





アンケートへのお悩み

- B S と調達との関係を知りたい
 - 交渉してくれない
 - 人が育たない
-
- ヒント・答えはみつかりましたでしょうか。

さいごに

新しい酒は 新しい革袋 に盛れ

- 新しいぶどう酒は古い革袋には入れない。そんなことをすれば革袋が破れて酒が漏れるし、袋もだめになる。新しいぶどう酒は新しい革袋に入れれば、ぶどう酒も袋も両方が保たれる
- サスティバブルなパーパスという新しいお酒は新しい革袋に盛りましょう。

■ ご清聴ありがとうございました。