

CPO が存在しない企業は持続可能な調達はできない

—副題：最高購買責任者が最高経営責任者と手を携えて持続可能な調達を実現し、その上で持続可能な経営の成就に貢献できる —

A company without a CPO cannot procure sustainably

-Sub-title: The Chief Purchasing Officer can work hand in hand with the Chief Executive Officer to achieve sustainable procurement and then contribute to the fulfillment of sustainable management -

特定非営利活動法人日本サプライマネジメント協会™ 上原 修
Institute for Supply Management Japan, NPO Osamu UEHARA

要約：欧米企業では当然の職位が日本企業には稀であるため、絵に描いた餅になる経営が依然として行われている。一般に言われる「コストセンター」から「プロフィットセンター」への脱皮が進まない要因が CPO の存在と権限にあると言っても過言ではない。本論では持続可能な経営という視点からサプライチェーンの上流である購買機能を考察する

1 はじめに

フランスの EcoVadis は世界 160 カ国、9 万 5000 社以上の企業に評価を実施するサステナビリティ・サプライチェーンの評価会社であり「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の 4 分野で企業の CSR 方針や施策、業績を評価している。持続可能な資材調達とは自社の調達プロセスや調達に関する意思決定に際し企業の社会的責任の原則に適合する形で調達活動を進めるようにすることである。具体的に言うと持続可能な資材調達においては調達される商品やサービスの仕様・要求事項・基準等がその調達活動が環境と社会の保全という大目的と両立し得るかかどうかという観点に基づいて決定される。更に児童労働、人や環境に影響する有害化学物質の使用など多くの課題を含み 企業は持続可能な資材調達を公約することで自社の保持する持続可能性に関する理念がその製品やサービスのライフサイクル全体を通して確実に反映されるようにできるのだ。理想的な取り組みとして持続可能な資材調達活動の長期的な有効性を増大させるようなサステナブルな方針を制定することで会社の調達活動や投資が未来の変化にも対応できるようになるという訳だ。

2 CPO の重要性

欧米の先進国の成功している企業は間違いなく C-suite（執行役員）に CPO 最高購買責任者を位置付けている。購買担当役員の位置づけは、海外の主要企業と日本企業で大きく異なっている。ここでよく誤解されるのが日本企業独特の管掌役員または兼務役員である。往々にして人事総務出身の役員が購買部門も兼務するが残念ながら実務に疎いため十分な機能が発揮できず権限もないため有事には無益となる。そこで CPO 職の出身、経歴、経験は重要である。因みに米アリゾナ州立大学 CAPS の調査では、62~73%の CPO 役員は社内選抜であったという結果が出ている。また CPO の報告経路はトップ 5 職位（会長、社長、専務、常務、CFO）である。日本では、CPO 職の役割に対する認識にも明らかな格差がある。今年の国会で議論となる「物流革新に向けた政策パッケージ」は規制措置の一つとして荷主に物流担当役員 CLO(Chief Logistics Officer)の配置を義務付ける方針とある。この機会に日本企業がその責任と権限を再検討することが期待される。

3 事例紹介と事実認識

上場企業 3900 社の内、CLO を設置しているのは 2~3% ということになり、その比率は非常に低いと言わざるを得ない。CLO と同様に特定の機能・職掌を担う役員としては、CFO（最高財務責任者）、CTO（最高技術責任者）、CIO（最高情報責任者）などがあるが、例えば、日本 CFO 協会には 5,911 人の会員が参加しているということ等を踏まえると、CLO より遙かに多いことが推察できる。

事程左様に CPO についても同じことが言える。国内ではデータが少ないが米国の上記 CAPS データに依ると CPO のキャリアの長さは徐々に長くなっており以下の通り 2017 年の CPO の平均経験年数は 21 年で、2022 年には 25.5 年に伸びているデータがある。

現代における企業統治のあり方と相容れないことも指摘しておかなければならない。CPO を始めとした執行役員は、株主総会により選任された取締役会のもとで経営を執行し、取締役会に報告するというのが、企業統治ガバナンスの大前提である。社内事情は二義的な論点でしかなく企業内に CPO が必要かどうか「購買や物流 SCM に力を入れることによって、企業価値が上がるかどうか」を決めるのは最終的には株主である。持続可能な経営については議論が喧しいが基本に戻って自然災害などの有事のモノ不足、供給網の寸断を常に念頭に置けば多数のステークホルダーの賛同が得られ CPO の権限が一層高まるのである。



4 おわりに

マネジメントへのグリップの強い外資系企業では、CPO に強い権限が与えられている傾向が明らかであり持続可能な企業経営を巡って「人的資本経営」など様々なキーワードが生まれているが、CPO の設置も企業経営の「新たな常識」の一つとなるよう、その重要性に対する認識が広まることを期待する。最後になるが 20 年前まで調達には QCD が必須であり、その後環境が加わり更にリスクが入り、昨今ではイノベーションが追加された。これからは安定供給の確保と持続可能なサプライ基盤の維持そして価格上昇の軽減策である。筆者は国内で多くの企業を指導してきたが平均して CPO 職不在が日本のビジネスの特徴である。同職がプロフィットセンターとなり権限を持つことで企業経営のレベルで CFO との両輪で CEO を支え企業にとって超重要なサプライチェーンの効率化を持続可能な形にして最終的に目指すべき持続可能な経営が可能になると確信してやまない。