



コグニティブ ディシジョン センター

サプライチェーンの意思決定を
新たなレベルに引き上げる

コグニティブディシジョンセンターは、豊富なデータに基づいて意思決定を可能な限り効率化し、効果的にします。また、サプライチェーンの実績を可視化するだけでなく、製品、サプライヤー、流通業者、顧客などに関する未来のパフォーマンスを予測します。

さらに、最適なパフォーマンストレードオフを特定するための先進的なシミュレーションとモデリングを使用し、顧客サービス、リスク、コスト、運転資本などのバランスのとれた意思決定を可能にします。

コグニティブディシジョンセンターは組織のさまざまな目標の一つひとつに着目するため、意思決定あるいは意思決定者の行動は、企業にとって何が最善であるかに基づくようになります。リーダーは、サプライチェーン全体を可視化し、適切な情報を基に迅速な判断を下すことが可能となり、顧客ニーズへの対応とパフォーマンスの管理を向上させることができます。

意思決定の ジレンマ

サプライチェーンの成否は、最終的に2つの要因、すなわち効率的なプロセスと効果的な意思決定に左右されます。しかしこのどちらの要因も、組織内の各部門が掲げる相反する目標により、悪影響を受けることがよくあります。



マーケティング部門は、素早い製品供給、幅広い品揃え、低価格、そして迅速な配送によって収益を最大化し、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供することを目指します。しかし同時に、少量の高コスト生産や、商品価値を失い売れ残る大量の在庫を抱える恐れがあります。



調達部門は、低コストのパーツや原材料を実績あるサプライヤーから調達することで、価格を引き下げることを目指します。しかし同時に、製品の品質に問題が生じる可能性があり、短納期での代替品調達に関する柔軟性低下の恐れがあります。



製造部門は、限られた製品を大量生産することで規模の効率性を最大化することを目指します。しかし同時に、需要変化への対応遅れ、顧客選択肢の縮小、複雑で高コストな長距離物流に繋がる恐れがあります。



財務部門は、在庫レベルの抑制と廃棄の最小化によって、運転資本の削減を目指します。しかし同時に、製品の安定供給を維持できなくなり、特に販促活動を行った後や、人気商品である場合は、顧客満足度の低下に繋がる恐れがあります。

あらゆるメーカーは、こうした相反する目標の間で常に最良な調整結果を探り続けています。しかし各部門が、自部門のみに限定された目標を目指してそれぞれ行動し、独自に意思決定を下せる自律性を保持している限り、組織全体にとって最適な意思決定を下すことは難しいでしょう。

データに 圧倒される

データはよりよい意思決定を行うための鍵であり、あふれるほど豊富に存在していることは確かです。サプライヤー、物流事業者、店頭、倉庫業務、生産ライン、在庫などから得られるデータのほか、大小さまざまな設備や製品に設置されたIoTセンサーから得られるデータは、ますます増加の一途を辿っています。

これらのサプライチェーンデータの大半は適切に構造化されておらず、意思決定者を困惑させることがあります。意思決定者は、タイムリーな洞察を手に入れるどころか、多くの場合、価値を生み出す重要な意思決定の判断材料にならないものや無関係な情報に悩まされています。それに加えて、そのような膨大なデータの処理はシステムの速度を低下させます。



「リアルタイムでの可視化は、サプライチェーンの投資の最重要事項です¹。予測的アナリティクスは、特定の変化や変動に意味があるかどうか、そしてパフォーマンスに影響するかどうかを理解するための鍵です。」

Mark Levy

Managing Director, Supply Chain and Operations, KPMG米国

¹JDA & KPMG、Digital Supply Chain in Retail & Manufacturing: A State of the Industry Benchmark, 2018

コグニティブ ディジジョンセンター

データコントロールタワーは多くの組織に広く導入されていますが、その多くは、部門ごとの狭く短期的な視野からサプライチェーンを把握するにとどまっています。その原因は、組織的な目標への明確な視点を欠いているためです。

それに対して、パフォーマンス重視のコグニティブディジジョンセンターは、サプライチェーン全体を完全に可視化し、さまざまな関係者間のコラボレーションを積極的に取り入れます。過剰な情報で意思決定者の負担を増やすのではなく、価値と利益に影響を及ぼす本質的な洞察だけを提示し、意思決定者の選択を単純化します。

AIとオートメーションの発達によって、サプライチェーンマネジャーはただ予測だけでなく、最終的な意思決定に向けて状況認識を加えながらシナリオを検討し、対策の指示ができるようになりました。最終的にチームパフォーマンスに直結するアクションは、単一の部門にとってだけでなく、企業全体の最大利益という点から最適な意思決定を下すように設計されます。

コグニティブディジジョンセンターと従来のコントロールタワーの比較について

| | コントロールタワー | コグニティブ ディジジョンセンター |
|----------------|-------------------------------|---|
| プロセス | 単一の業務機能を支援する | 企業全体を支援する |
| パフォーマンスとKPI | 過去に遡るインテリジェンスと部門別のKPI | バランスの取れた企業全体のKPI/ 機械学習を使用して予測する |
| スコープ | 単一部門だけのサイロ化された意思決定 | 組織横断的な、協調的な意思決定 |
| 対象期間 | 短期 | 複数の期間が対象 |
| テクノロジーとアナリティクス | リアルタイムの可視性があるが、過去のパフォーマンス履歴のみ | リアルタイムの可視性があり、将来のパフォーマンス予測を行う |
| データ | ERPデータと若干の外部フィード | ERPと外部データの幅広い組み合わせに、ヒューリスティックモデリングを適用する（データの欠落を埋める） |
| 行動と動機 | 従来型の組織行動と動機 | 意思決定を1つのビジネス規律として取り扱い、パフォーマンス向上への協調的な取組みを動機とする |

シナリオプランニングが より迅速で的確な 意思決定を導く

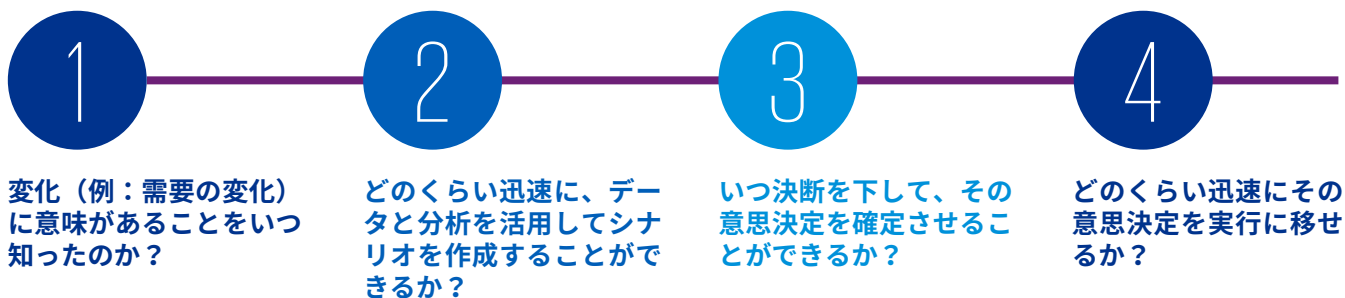
コグニティブディジションセンターにより、組織はより大局的に状況を把握して、さまざまな問題について効果的な判断を下すことが可能となります。たとえば、どのくらいの在庫をどこに保持すべきか、過剰在庫を軽減するために販促キャンペーンを実施すべきかどうか、在庫コストと顧客満足度低下に伴うコストのバランスをどこでとるか、などの問題です。

リアルタイムの在庫データ、顧客の需要と選好、そしてサプライヤーのパフォーマンスに基づいて高度なシミュレーションを迅速に実行することで、明らかに相反する目標に対する最良の調整結果を得ることができます。

スピードは最も重要な要素です。目まぐるしく変化する世界で、コグニティブディジションセンターのマネジャーは、もし価格が上昇したら、もし納期が短縮されたら、あるいは、もし十分でない在庫が少数の小売店に配分されたら、何が起るかを知りたいと考えます。

主要な組織目標を重視するコグニティブディジションセンターは、成果をモデル化するシナリオに基づき、より厳格なアナリティクスと明確に定義された意思決定プロセスの採用を促します。

このプロセスは4つの主要要素から成り立っています。



このようなアプローチをとることで、さまざまな意思決定が顧客サービスレベル、売上、および利益に及ぼす影響を予測できるほか、そうした意思決定のスピードも予測することができます。



「コグニティブディジションセンターは、部門の境界を越えた共同作業を可能にしてくれます。面倒な分析作業はアナリティクスに任せて、人間は各自の専門知識を提供するという形で、優れた意思決定を下すことができるようになるのです。」

Kirk Hull

Director, Operations Consulting, KPMG英国

コグニティブディシジョンセンターを設立するための5つのステップ

1

パフォーマンス主導

テクノロジーによって意思決定が左右されることは許されません。パフォーマンス目標の設定を出発点として、どの選択肢がそれらの目標に影響を及ぼすかを理解し、組織内の全員が全社規模の目標の達成に向けて行動するように奨励すべきです。そのうえで、適切なアナリティクスツールを開発（または購入）し、パフォーマンスに最大の影響を与え、最大のROIを実現するデータのみを収集する計画を作成する必要があります。

2

意思決定をビジネスルールとして取り扱う

先進的なアナリティクスを通じて可能となる組織横断的な素晴らしい意思決定スキームは、まったく新しく刺激的なビジネスルールとなります。シニアマネジャー、サプライチェーンオペレーターおよび技術者は、データ主導のコグニティブディシジョンセンターが効果を上げるように、業務慣行や組織文化を根本的に変革する必要があります。特に大きな変革が必要となるのは、問題が生じたときに、その解決が最も適切な知識を有している人員に付託されるのではなく、上位の役職へと上申されるのが通例となっているような組織です。

3

専門知識をデータアナリティクスと融合させる

コグニティブディシジョンセンターにおけるすべての意思決定は、データ主導であるべきです。短期的には、必要なデータがすべて入手できることはまずないかもしれませんが、それでもやはり、可能な限り多くの適切な情報源を人間の経験と結び付けることによって、従来よりもはるかに的確な意思決定を下すことが可能となるでしょう。

4

コグニティブディシジョンセンターへの移行を組織変革として推進する

意思決定の重心を分析主導へと移すことと同様に、サイロ化を解消し、より協調的な組織へ移行することは大きな変革です。コグニティブディシジョンセンターへの移行を大規模な組織変革として推進すべきです。なぜならそれは、業績管理、ガバナンス、組織構造、役割と責任、リーダーシップ、組織文化、そして働き方など、あらゆる領域に影響を及ぼすからです。

5

新たに必要とされる能力を開発し、エコシステムを形成する

テクノロジーベンダーが、コグニティブディシジョンセンターの要件に対応できるレベルまで十分に垂直統合されていることは期待できません。したがって、エコシステムを構築する能力が重要になります。企業は、学会や専門機関との連携も含み、データサイエンティスト、アナリスト、データアグリゲーターなど、高い技術力を持つ人材を確保する必要があります。情報が果たす役割が増大する中で、データ共有に置かれる優先度はますます高まっています。

KPMGによる支援

KPMGは、今日のビジネスリーダーがソリューションだけを必要としているのではなく、信頼できるビジネスアドバイザーを求めていることを認識しています。KPMGのメンバーファームネットワークは、業種を問わず、サプライチェーン変革の取組みがもたらす価値を増大させることができます。

世界的なメンバーファームネットワークから多彩な人材を集めたKPMGの専門分野横断型のチームが、深い業界専門知識とアジャイルアプローチを組み合わせ、企業が社内の既存価値を引き出して、将来の持続可能な成長を達成していけるように支援します。

KPMGは、さまざまなフレームワーク、方法論、そしてツールを最大限に活用することで、サプライチェーン機能の見直し、設計、最適化に取り組む企業を支援します。

- KPMGは豊富な知見と経験を活かし、企業がオポチュニティとコストドライバーを従来よりも迅速かつ効果的に特定するための、洗練された専用のデジタルアナリティクスプラットフォームを開発しました。
- KPMGが開発した、一連の独自のオペレーティングモデルとテクノロジーアクセラレーターにより、サプライチェーンの機能を劇的に向上させ、変革の取組みに関する投資の収益化を、より一層早めることができます。
- KPMGが編み出した、バリューチェーン全体にわたってコストを特定・精査するための体系的な方法論により、製品ポートフォリオに関連するコストから、各製品の設計・生産・流通のすべてのプロセスに至るまで、徹底的なコスト診断を実施します。これは、コストの発生源に対策を打つことを可能にするアプローチです。
- KPMGは価値を最重視します。さまざまなツールや方法論を駆使することで、サプライチェーンの変革に伴って生じるコストを上回るROI向上の機会を見つけ出し、実現します。KPMGは、サプライチェーンの機能を向上することの価値を速やかに享受できる、変革ロードマップを作成することが可能です。
- KPMGは、「価値低下」と「価値向上」に関する複雑さの区別が可能となるフレームワークとアナリティクス機能を提供します。多様な製品と複雑なプロセスの最適なバランスを図るために、業務を標準化した柔軟性のあるオペレーティングモデルの構築を支援します。



KPMGの優位性

KPMG Powered Supply Chainは、業界をリードするプラクティスとプロセス、事前に構成されたクラウドベースのテクノロジーアプリケーション、および次世代のデリバリーフレームワークを統合し、サプライチェーンの変革に乗り出す企業の第一歩を支援します。KPMGは、以下のような形で企業のビジネスに貢献することができます。

- 顧客中心のビジネスモデル、事前に構築されたKPIライブラリ、データモデル、レポートを活用することで、企業が目指すカスタマーエクスペリエンスに即した形でサプライチェーンを構築します。
- ベストプラクティスなプロセスアーキテクチャ、強力な管理カタログ、市場をリードするサービスデザインにより、供給継続性の問題を予測し、迅速に解決します。
- 業界に関する知見と先進的なデータアナリティクスを活用することで、販売予測ではなく実需に基づいたロジスティクス能力を編成します。
- KPMGのターゲットオペレーティングモデルを活用して、持続可能な変革を推進し、サプライチェーンの価値を高めます。

KPMG Powered Supply Chainは、実装リスクを軽減し、明確で一貫性のあるROIを実現して、ビジネスの継続的發展を支える強固なプラットフォームを提供することを目的としています。

KPMG Connected Enterpriseはデジタルトランスフォーメーションのための、顧客中心志向の全社的なアプローチです。これは、企業のあらゆるプロセス、機能、およびその関係性を1つの目的に集中させ、企業の力と潜在能力を活用することで、収益性の高い持続可能な成長を促進します。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスを隔てる垣根は崩れつつあります。将来を見据えた企業は、今、販売からサプライチェーンに至る組織のあらゆる部分が互いに連携して企業の期待に応えていく、新しいオペレーションモデルを生み出そうとしています。

KPMG Ignition Centerは、KPMGの最も革新的な空間です。KPMGの従業員同士やクライアントと仕事をする新しい空間そのものであり、21世紀の企業が必要とする新しいタイプの人材をKPMGが獲得するのに貢献し、KPMGのテクノロジーソリューションを展示する拠点としての役割も果たしています。KPMG Ignition Centerは、世界中に広がるKPMGのメンバーファームネットワーク全体にわたって設けられていますので、是非ご来場のうえ、未来の世界をご体験ください。

Link : [KPMG Powered Supply Chain](#) (英語サイト)

[KPMG Ignition Tokyo](#)



アナリストからの高い評価

KPMGは、新しい主要レポートの1つである「The ALM Vanguard: Supply Chain Planning Consulting 2019」において、サプライチェーンプランニングコンサルティングサービスの主要グローバルサービスプロバイダーに選定されました。このレポートでは、「KPMGは、企業の計画部門を真に統合された高機能なオペレーションへと進化・成熟させ、望ましい成果を達成する能力を備えた組織へと変貌させることに一貫して成功してきた」と評しています。

Link : [The ALM Vanguard: Supply Chain Planning Consulting 2019](#) (英語サイト)



その他の受賞歴

ALM (リンクは英語サイト)

- ALM IntelligenceのService Operations Consulting 2019でVanguard Leaderの評価
- ALM IntelligenceのSourcing Strategy Consulting 2018でVanguard Leaderの評価
- ALM IntelligenceのProcurement Operations Consulting 2018でVanguard Leaderの評価

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年11月に発行した「Cognitive decision centers -Raising supply chain decision-making to new levels」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. Designed by CREATE | CRT117325 November 2019

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-5107

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.