



顧客中心の サプライチェーン

サプライチェーンが
カスタマーエクスペリエンス形成に
明確な役割を担う

優れた組織は、顧客と緊密な関係を保つ必要性を認識しています。このような組織は、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスのすべてがカスタマーエクスペリエンスに影響を与えることを理解しています。きめ細かくカスタマイズされた商品を迅速に提供し、顧客とのあらゆる対話を満足に結びつけるには、パートナーも含めた組織各部の連携を図る必要があります。顧客中心のサプライチェーンの原動力となるのは、可視性、洞察に満ちたデータ、そして顧客に対するコミットメントの共有です。また、設備に過少または過剰投資することなく、望ましいカスタマーエクスペリエンスを提供することによって、顧客の期待と収益性のバランスを取ることを目指します。

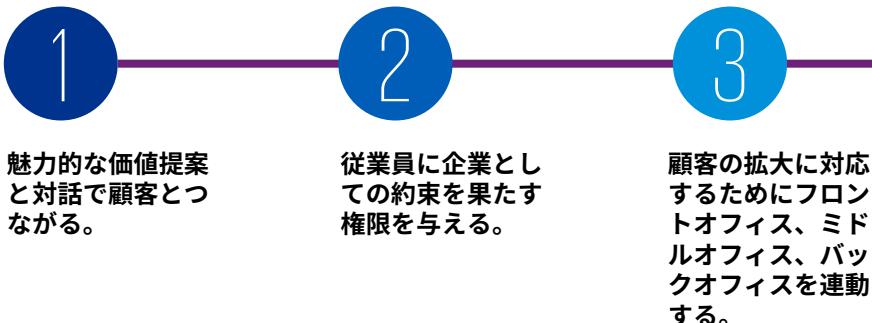
顧客中心主義が新たな論点となる

今日の顧客は、かつてないほど情報を備え、広くつながりを持ち、要求が厳しいのが特徴です。サプライチェーンには、このような高い期待への対応が求められています。

良い知らせもあります。それは、顧客に近づくほど、報われることです。CIO調査によると、顧客中心の企業は、競合他社よりも収益性が38%高い傾向にあります¹。企業は、ニーズの急速な変化に追随していくだけでなく、これらのニーズに即応し、素晴らしいカスタマーエクスペリエンスを提供できる環境をつくるなければなりません。

ブランド各社は次第に、カスタマイズされた商品、迅速なイノベーション、注文しやすさ、パッケージング、納品と返品のスピードといった要素を約束するようになっています。消費者はブランドに誠実さと信頼性を求めています——配達員の態度など、一見何でもないことが消費者の認識や愛着に影響を及ぼすことがあります。

企業が優れたカスタマーエクスペリエンスを実現するには、3つの重要な目標を満たす必要があります。



「企業の顧客対応の方法が、フロントオフィスの対応に変化をもたらしていますが、ミドルオフィスやバックオフィスにも影響を与えています。真に顧客中心企業になるためには、組織全体にカスタマーファーストの考え方を浸透させる必要があります」

Julio Hernandez
Global lead, Customer Center of Excellence,
KPMGインターナショナル

¹ Harvey Nash/KPMG CIO survey 2018: The Transformational CIO

顧客とつながる

各企業が、これまでの商品販売重視から、購買ジャーニー全体を通じたカスタマーエクスペリエンスとカスタマーエンゲージメント重視にシフトし始めており、サプライチェーンはそれに対応しなければなりません。このことは、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスが協調して顧客との約束に取り組むことを意味します。たとえば、商品を顧客のもとに届けるまでのあらゆる過程において、顧客との約束が確実に守られるように、商品開発部門が製造、包装、物流、受注の各部門と緊密に協力するようになっていくでしょう。

これからのサプライチェーンは、次のような課題に取り組むことになります。



カスタマイズされた商品と迅速な市場投入

集約された、低成本の生産拠点で大量生産を行う従来のアプローチは、急速に不必要となりつつあります。現在、顧客はきめ細かくカスタマイズされた商品を、多くの場合は少量で、数時間とは言わないまでも数日で納品することを求めています。これは、3Dプリンティングなどの新しいテクノロジーを活用したマイクロサプライチェーンによって実現する、「作る場所で買う」、「売る場所で作る」という動きを反映しています。



「顧客に対して、商品の選択肢をほぼ無限に提示し、ほぼ瞬時に届ける。このようなカスタマーエクスペリエンスの考え方を、サプライチェーンのオペレーティングモデルの柱とすべきです」

Brian Higgins

Principal, Supply Chain and Operations Practice
Leader, KPMG米国



マイクロセグメント

すでにサプライチェーンは、より細分化された顧客セグメントのニーズに応じて再編を進め、次第に機敏な対応ができるようになっています。固定資産を抑え、あらゆる段階でサードパーティを一層活用することで、企業は新製品の試験的な導入や、生産規模の拡大・縮小をより効率的に行うことができます。販売実績データを活用して顧客に関するインサイトを得ることにより、ごく短期間での製品の発売、変更、販売中止や、開発継続の決定が可能となります。機械学習や自動化の進化が、こうしたことをさらに容易にします。消費者の要求が厳しくなるほど、マイクロセグメントに対応する能力が必要となります。



イノベーションの加速

サプライチェーンの専門家を対象に実施されたグローバル調査²によると、イノベーションが、可視化に次いで投資の最大のテーマの1つになっており、この傾向はさらに拡大すると考えられます。「商品の配達を迅速化するドローン」、「顧客のニーズを予測するデータとアナリティクス」、「製品性能を測定してメンテナンスの必要性を判定するためや、顧客のフィードバックをリアルタイムに製品開発プロセスに取り込むためのIoTセンサー」など、今後は技術的なイノベーションをサプライチェーンのあらゆるステージに組み込む必要があるでしょう。

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



信頼の確保

顧客は、信頼できる企業が提供する本物のカスタマーエクスペリエンスを期待しています。この信頼を裏切ると、回復は難しいかもしれません。そのダメージは、ソーシャルメディアの波及効果によって、これまで以上に増幅します。顧客の信頼を築き、それを維持するために、サプライチェーンの各要素を結集する必要があります。これは、パーソナライズされた丁寧な顧客サービス、納期遵守、持続可能な調達と包装、返品時の迅速な返金、高品質な商品提供、安全な決済プラットフォーム、データのプライバシーの尊重など、基本を忠実に守ることを意味します。サプライチェーンには社内外のさまざまな関係者が関与するため、マネジャーは、本物の一貫したカスタマーエクスペリエンスを届けられるよう、あらゆる活動を絶えず監視する必要があります。さらに、企業はサプライチェーンの各局面において、顧客データの取得、保存、使用の方法を精査する必要があるでしょう。



「消費者は次第に自分の個人データの価値に気づき始めています。そのため、企業はもはや個人データの利用に関する顧客の懸念を軽視するわけにはいきません。データに関する顧客の意向を尊重しないと、より顧客を大切にする競争相手に顧客を奪われることになります³」



「ブランドとの関係は、社会契約のようなものであり、そこには品質、納期、持続可能性に対する期待値があり、企業は常にそれらに応えなければなりません」

Jason Mowery
Managing Director,
Connected Commerce, KPMG米国

Fatemeh Khatibloo
Forrester Research



チャネルの一貫性

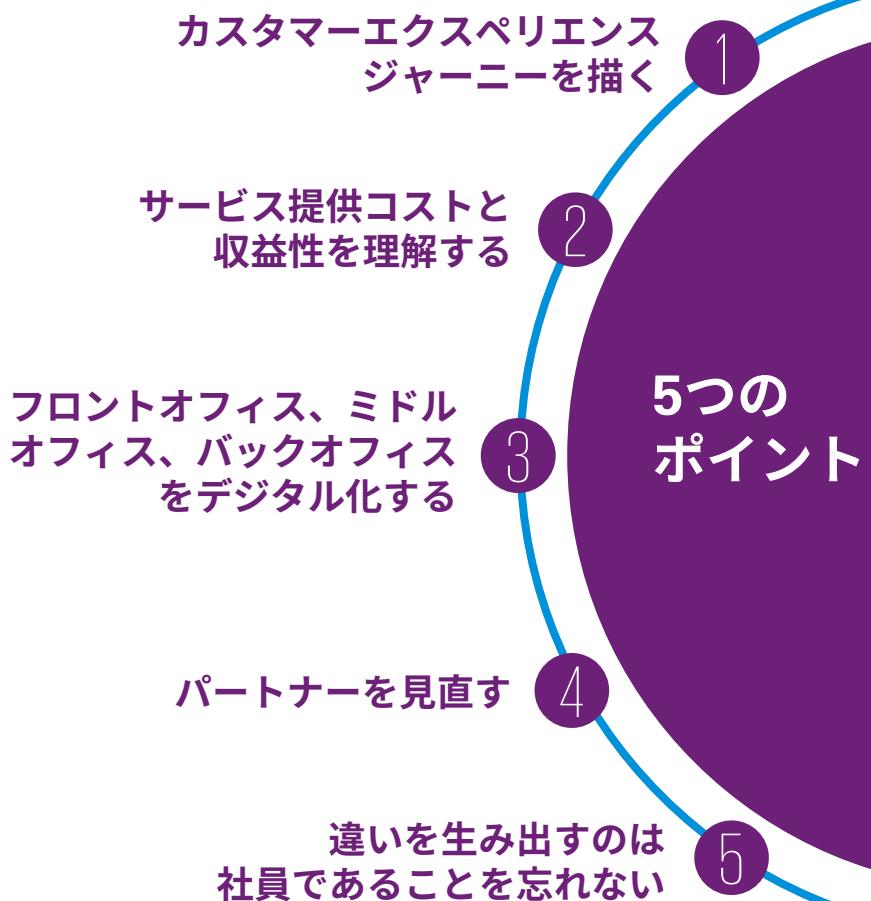
顧客は、都合のよい時に自分に合った方法でコミュニケーションを取り、商品を購入できることを期待します。彼らは商品情報、購入、配送、返品方法にすぐにアクセスでき、いつでもシンプルでシームレスなカスタマーエクスペリエンスが得られることを望みます。さらに、どのチャネルであっても、同じオファーが受けられることを要望します。すべてのチャネルにおいてブランド側の一貫した対応が期待されるでしょう。パートナーやサードパーティを使うと、こうした期待への対応はさらに複雑になります。全員がブランドを代表して顧客に対応し、顧客との約束を理解したうえで、顧客の期待を満たせるようにすることが重要です。これからは適切なセグメントに対して、適切なチャネル戦略を構築することが最優先事項となるでしょう。

3 The Customer Trust And Privacy Playbook For 2019, Forrester Research

5つのポイント

顧客のレンズを通して サプライチェーンを再考する

企業は、顧客が世界をどのように見ているかを認識し、今後のニーズを予測することによって、顧客中心の機敏なサプライチェーンを構築することができます。しかし、顧客中心主義を成功させるには、次のポイントを考慮して商業的にしっかりと絞り込む必要があります。



1

カスタマーエクスペリエンスジャーニーを描く

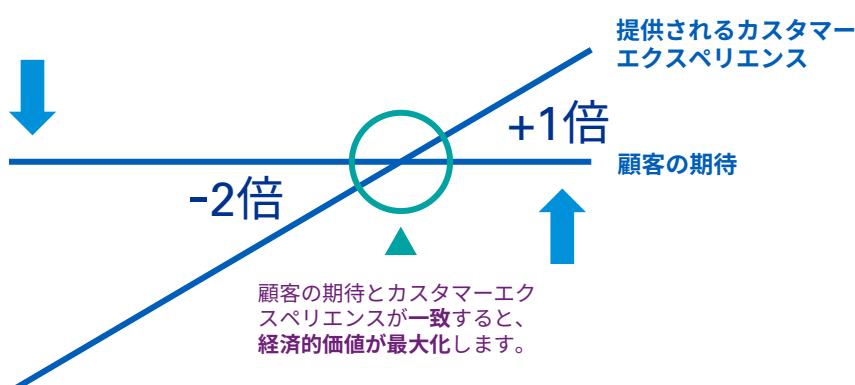
あらゆるチャネルにおける顧客との接点をすべて特定して、カスタマーエクスペリエンスの全体像を詳しく描き出し、サプライチェーン内外の関係者がこのエクスペリエンスにどのように好影響や悪影響を与えるかを分析します。

2

サービス提供コストと収益性を理解する

顧客のマイクロセグメントが増殖し、サードパーティやパートナーがサプライチェーンに加わることで、状況は劇的に複雑になります。この複雑な状況の中で企業は、（コストを押し上げる）過剰サービスと、（カスタマーエクスペリエンスを損なう）不十分なサービスの間の的確なバランスを見いだす必要があります。経済的価値が最大になる「スイートスポット」はセグメントによって異なり、その計算には信頼性の高いアナリティクスが必要です。

カスタマーエクスペリエンスが期待を下回ると収益とシェアが失われ、経済的価値が低下します。



出典：KPMGインターナショナル

“

「主要ブランドは顧客を、囲い、大切に管理し、投資すべき資産として考え始めています。彼らは顧客ロイヤリティを企業の資本の一種とみなしています。そして、損益計算書に収益項目として定期的に表れる単なる取引関係ではなく、顧客を貸借対照表に反映せんにはどうしたらよいかと考えています」

Jeff Mango

Managing Director, CX Lead,
KPMG米国

3

フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスをデジタル化する

統合されたサプライチェーンは、プロセス間の摩擦を取り除き、適切なデータを生成してサプライチェーン全体を可視化し、意思決定者に実用的な洞察を提供するために、完全にデジタル化する必要があります。直観だけに頼ることは十分ではありません。顧客の行動と考えについてリアルタイムに、明確かつ最新の状態で把握しなければなりません。

4

パートナーを見直す

パートナーやサードパーティを活用して顧客サービスを提供したいのなら、彼らをただの請負業者として扱うべきではありません。彼らに、顧客中心という自社のビジョンに完全に賛同してもらう必要があり、そのための動機づけが重要です。パートナーやサードパーティが組織内の人々と価値観を共有できるよう、そのチームや文化を精査することが求められます。顧客は、彼らをブランドの一部分とみなし、サプライチェーンのどこかで約束が果たされなければ、そのブランドに責任を取らせようとするでしょう。

5

違いを生み出すのは社員であることを忘れない

従業員一人ひとりがカスタマーエクスペリエンスの重要性を認識し、たとえ顧客と直接対面しなくとも、自分の役割がブランドの約束を果たすことにつながるのだと理解する必要があります。

従業員や顧客との深いつながりを築くことは容易ではありません。顧客の期待の高まりや新しいテクノロジーに合わせてカスタマーエクスペリエンスが急速に進化してきたのと同じように、従業員の体験も進化しています。エンプロイージャーニーも、少なくとも顧客と同等の基準で計画し、実現する必要があります。変化する仕事の性質、変化する従業員の性質、そしてそれに伴う課題や機会のすべてに対応しなければなりません。

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て、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くように支援します。

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て出し、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、ビジネスの継続的発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する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. 21-1059

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