

プロキュアメントターゲットオペレーティングモデルによる調達・購買改革

デジタル時代の調達・購買改革をリードするKPMG Powered Procurement

企業の経営環境は常に変化し、抱える課題も多様化・複雑化しており、CPO（Chief Product Officer）と調達・購買部門は、これらの変化への対応をビジネス部門とともに推進していくことが求められています。KPMGは、調達・購買領域の変革フレームワークであるプロキュアメントターゲットオペレーティングモデル（Procurement TOM）と、そのモデルを具現化するテクノロジーソリューションの知見を集約したPowered Procurementにより、企業の変革とデジタル時代の調達・購買改革を支援します。

調達・購買改革におけるProcurement TOMの必要性

昨今の調達・購買改革では、単なる業務の見直しにとどまらず、グループ化・グローバル化を見据えた組織改革やガバナンス強化、さらに最新IT技術の積極活用も含めたシステム再構築等の新たな改革推進が求められています。また、多くの経営者は「成功するためには、変化、適応、革新を常に求めなければならないが、変革実現にはスピーディな対応が重要*」と考えています。

これらを前提に、KPMGはグローバルの先進事例や最新のIT技術を集約し、調達・購買変革の模範解答としてのアセットをProcurement TOMとしてまとめました。Procurement TOMは6の変革テーマで構成され、調達・購買領域のあるべき姿を描き、その実現に向けたデジタル変革・ビジネス変革のロードマップを示しています。

* KPMGグローバルCEO調査2020
<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/11/ceo-outlook>

Procurement TOMの6の変革テーマ



業務プロセス

- ・ 調達・購買領域の対象業務を標準プロセスフローとして網羅的に定義

人材

- ・ 誰が何をするか、指揮命令系統、スキルセット、調達・購買部門の役割を定義

サービス提供モデル

- ・ 調達・購買業務のサービスをどこで提供するか、その方法を定義

テクノロジー

- ・ システム化・自動化するうえで必要な環境、アプリケーションに関連する定義

パフォーマンス・インサイト&データ

- ・ 調達・購買業務実行上のKPI、レポートやマスターデータの構造、データガバナンスを定義

ガバナンス

- ・ プロセスリスクコントロールの要点・統制管理の方法、職務分離、内部統制、ポリシーを定義

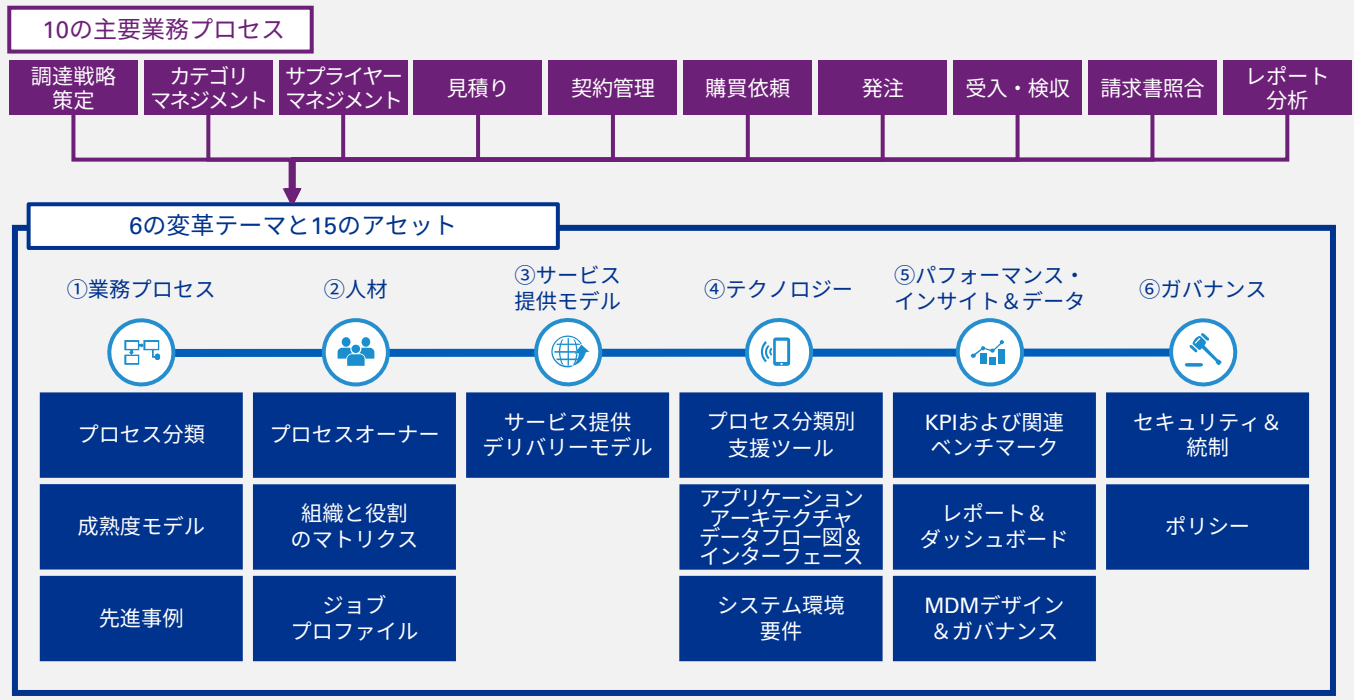
Procurement TOMとは

■ Procurement TOMに含まれるアセットについて

調達戦略策定からレポート・分析までの主要業務プロセス別にアセットが構成され、6の変革テーマごとに合計15のアセットが提供されています。アセットにはエンドツーエンドで網羅的に業務を定義した「プロセス分類」から始まり、作業内容に基づき拠点や部門で実行すべき業務を定義した「サービス提供デリバリー

モデル」、業務リスクポイントやポリシー、関連する規定をリストアップした「セキュリティ&統制」、「ポリシー」まで、多岐にわたります。これらを活用することで調達・購買改革を総合的・多面的にサポートします。

「主要業務プロセス別」×「変革テーマ別」アセット構成

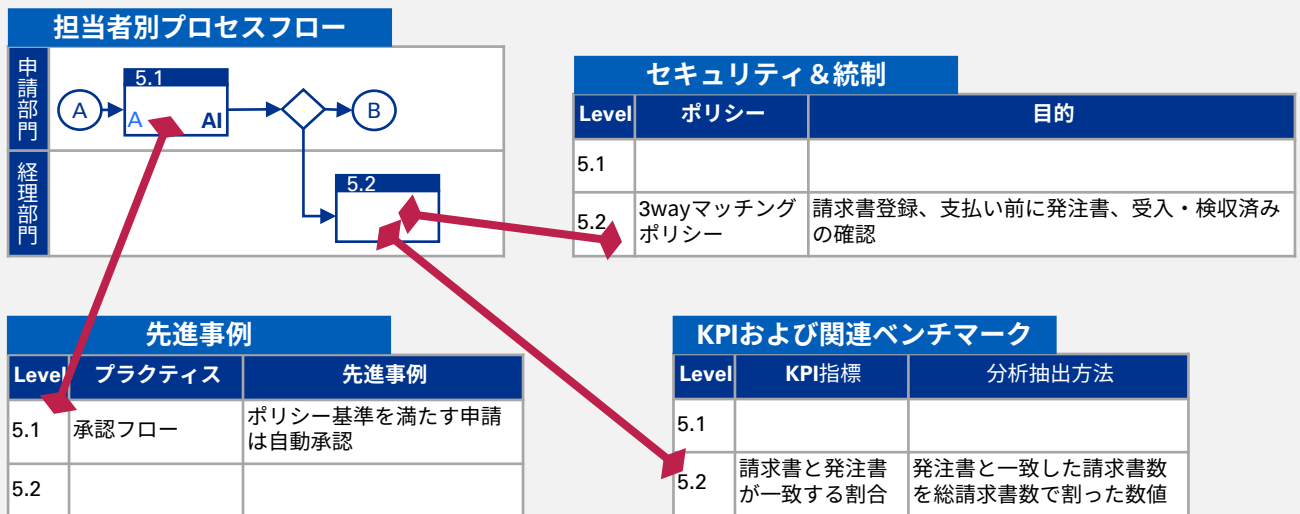


■ Procurement TOMの特徴

Procurement TOMのアセットは、それぞれ独立して存在しているわけではなく、プロセスを中心にアセット間にて相互連携しています。これによりプロセスごとに参照できる先進事例、セキュリ

ティ&統制、KPIおよび関連ベンチマーク等の各アセットを包括的に捉えることができ、調達・購買業務を総合的かつ迅速に変革することが可能となります。

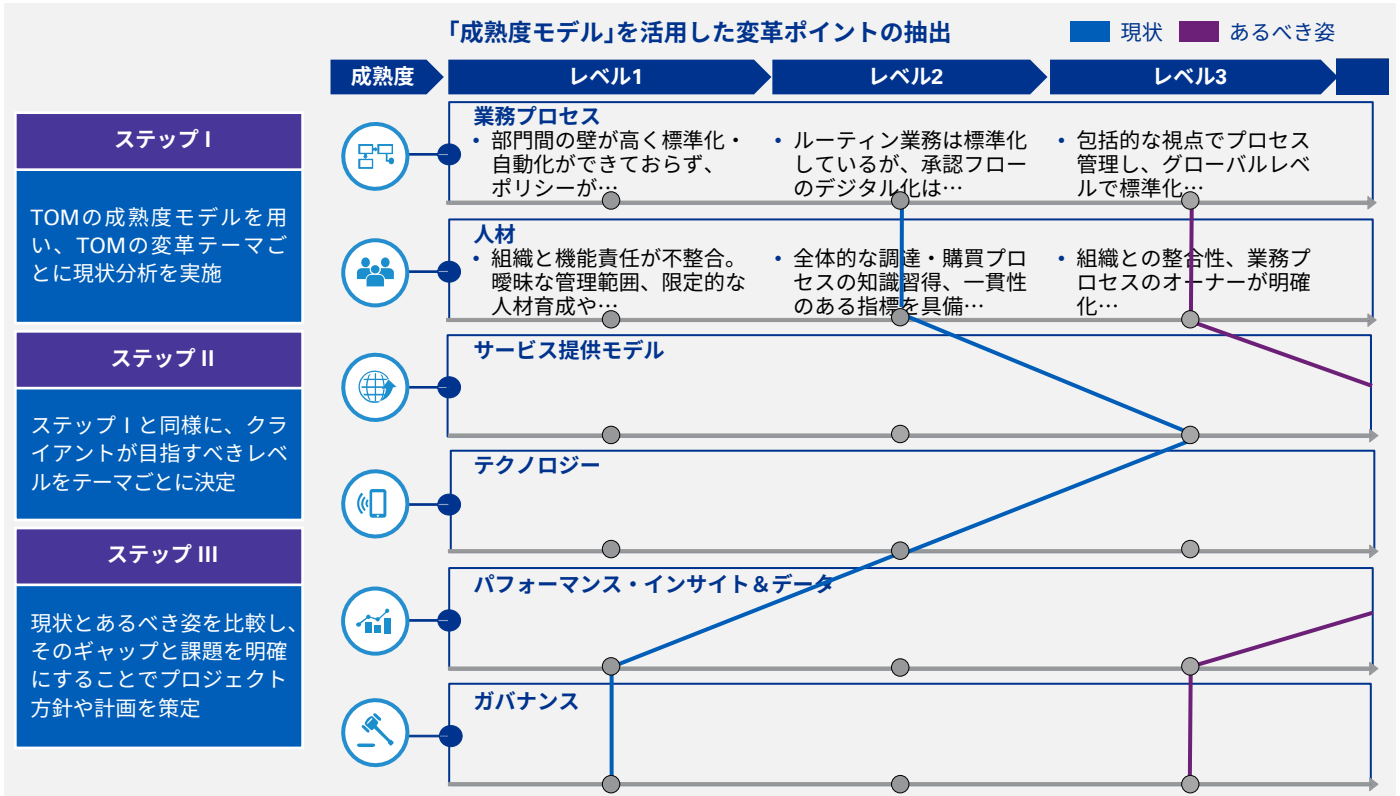
包括利用を可能とするアセット間連携



Procurement TOMの活用

■ 構想策定段階における成熟度モデルによる診断

構想策定段階において、TOMアセットである「成熟度モデル」を用いて、あるべき姿と現状とのギャップを把握し、ギャップが大きい項目を優先課題と定義し、実行施策の策定に活用しました。



■ TOMアセットを活用した現状業務調査

調達・購買の業務内容を定義した「プロセス分類」とデリバリー体制を定義した「サービス提供モデル」の標準アセットを活かし、マルチプレイヤー／ロケーションでグローバル運用するための現状調査を効率的に実施します。

「プロセス分類」と「サービス提供モデル」を活用した業務調査

- ・ 本社、事業所の調達・購買部門から、業務全般をヒアリング
- ・ 業務内容に加えて、プロセスや役割見直し等の改善施策に関するインタビューも併せて実施
- ・ 下請法、建設業法等、TOMアセットにない日本固有の法要件の対応も確認

レベル 1	レベル 2	レベル3	レベル3定義	担当部署			システム	自動化	頻度
				本社	事業所	BPO			
調達購買	調達戦略	01.01 ミッション・スコープ定義	調達・購買組織としてのビジョン、ミッション、スコープを定義するプロセス。	X	X		N/A		年次
調達購買	調達戦略	01.02 オペレーティングモデル定義	目指すオペレーティングモデルを定義し、現行モデルとの潜在的なギャップや機会を認識するプロセス。	X	X		N/A		年次
調達購買	調達戦略	01.03 ガバナンス&ステークホルダーマネジメント戦略定義	ガバナンスの効いた強い組織とするためにステークホルダー、会議体、レポートラインなどコミュニケーションおよび責任を定義するプロセス。	X	X	X	N/A		年次
調達購買	調達戦略	01.04 リソース定義	役職ごとに求める調達・購買部員の責任、能力、スキルセット、パフォーマンス目標を定義するプロセス。	X	X	X	N/A		年次
...									

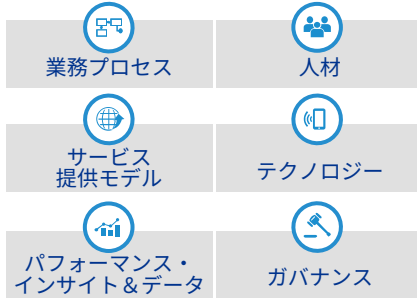
KPMG Powered Procurement

■ Powered Procurementとは

Powered Procurementは、調達・購買領域におけるKPMGの業界・業務の知見、グローバル対応能力、およびクラウドソリューションを一体化した、ビジネス変革を推進するためのソリューションです。KPMG Powered Enterprise Procurementは、Coupa、Oracle、Ivaluaなどの市場をリードするプラットフォームによって実現されています。

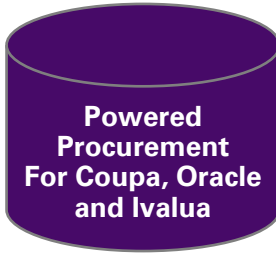
Procurement Target Operating Model

最も優れたオペレーティングモデルのあるべき姿（模範解答）を提供



Prebuilt Cloud Solution

Procurement TOMの内容を反映した、即座に利用可能なクラウドソリューションを提供



Powered Execution Suite / Method

大規模変革プログラムの経験をもとにあるべき姿に適合させる方法論や、最新のプロジェクト管理ツールを提供し、短期導入を実現

従来の導入方法



KPMG Powered の導入方法



KPMG Global Delivery Network (GDN)

KPMGメンバーファームの業務・システムの専門家から構成

■ Powered Methodとは

Powered Methodは、以下の5つのフェーズから構成され、それぞれのフェーズはProcurement TOMをベースに組み立てられています。構想策定 (Vision) から継続的な変革 (Evolve) までをカバーし、企業変革を一気通貫でサポートします。

	VISION (構想策定)	VALIDATE (検証)	CONSTRUCT (構築)	DEPLOY (展開)	EVOLVE (継続的な変革)
目的	企業のビジョンおよび戦略と、KPMGが示すProcurement TOMとの整合性の確認	企業が考える「あるべき姿」のProcurement TOMを定義し、検証	テクノロジープラットフォーム上にPowered Procurementを構築し、テスト	ユーザーテスト、リハーサル等の実施、およびソリューションの展開	継続的な業務改善および機能強化の実施

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティングまでお問い合わせください。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

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。

© 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. 21-5072

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

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