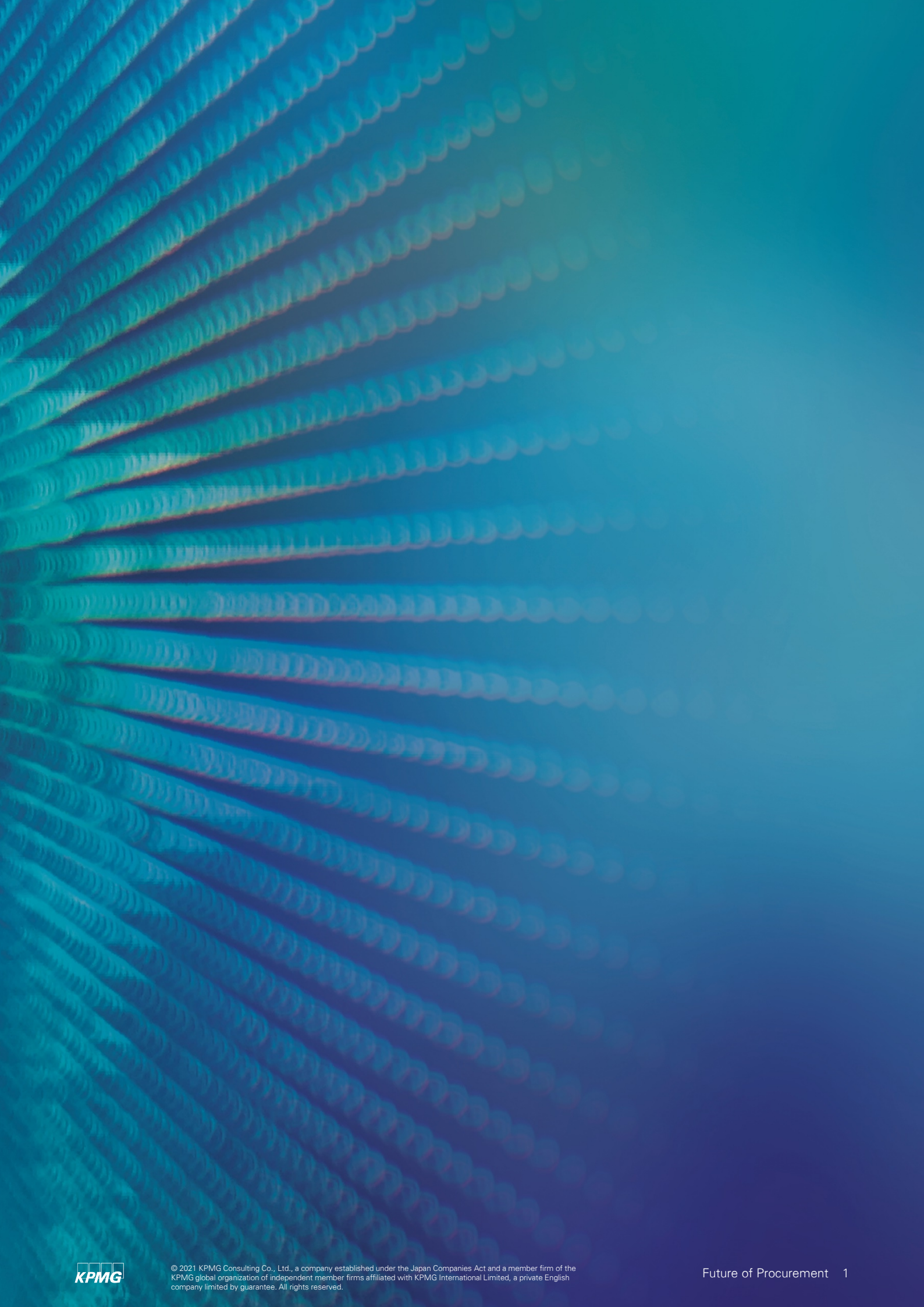




# Future of Procurement

これからの調達



# これからの 調達とは

**CEOは、調達部門にこれまで以上に広範で深い戦略的責任を求めています。**

多くの組織が、将来的な存続を脅かす、前例のない変化と破壊的イノベーションに直面しています。消費の多様化、法務・税務要件の変化、M&Aによる絶え間ない業界地図の変化、更なるコスト削減要求、そしてESG対応強化など、調達責任者にとって戦略の再検討を迫る重要な要因となっています。

破壊的イノベーションの中で、1つだけ確かなことがあります。変化の最前線で成長を続けていくには、調達部門が自らを破壊する必要があるということです。

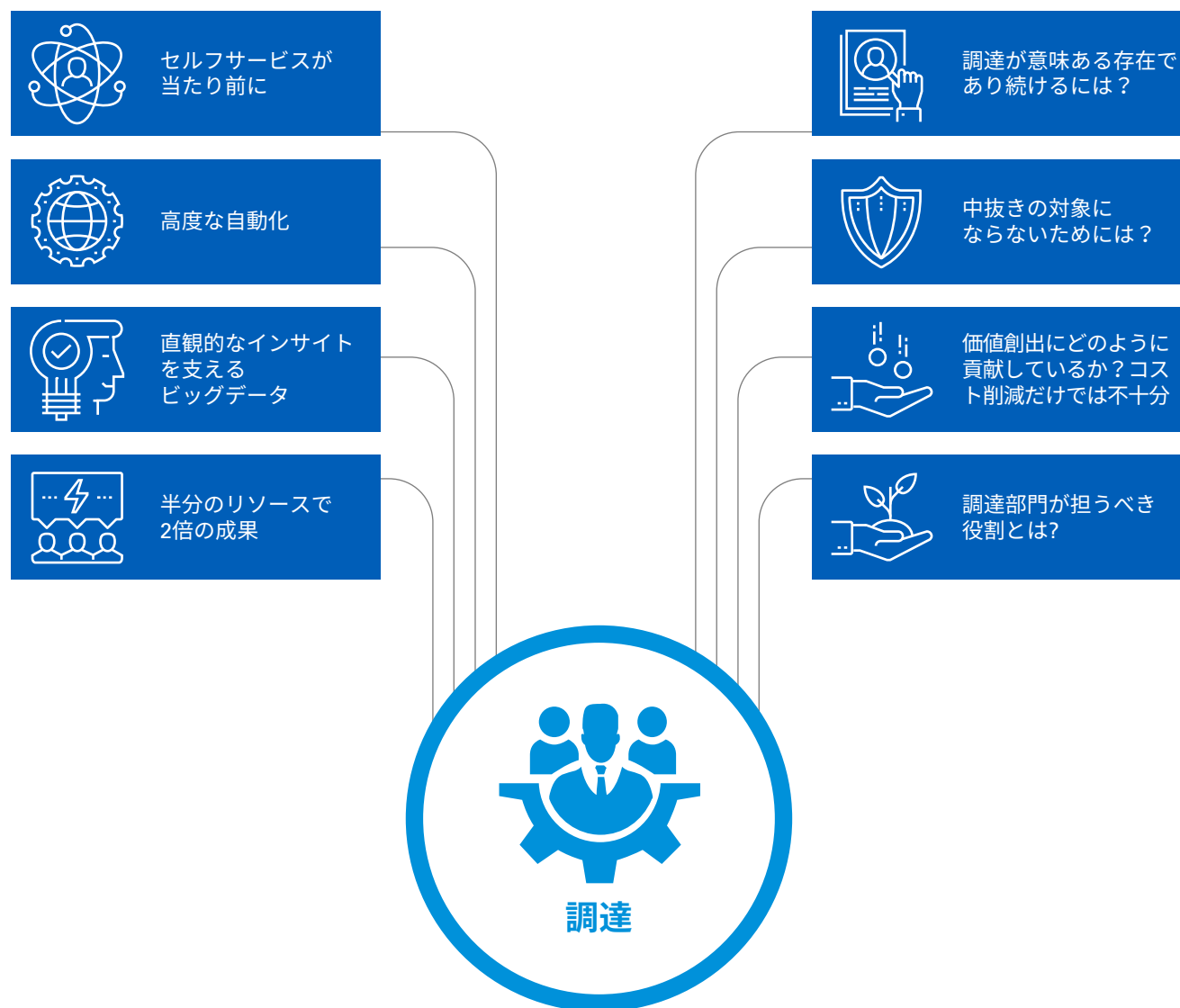
# 破壊的イノベーション が生む調達業務の未来

## 調達活動の転換を促す最大の要因—デジタル化

ボタン1つでほとんど何でも購入できるようになった結果、要求部門、調達部門においても、煩雑で時間がかかるプロセスを許容できなくなっています。

これからの調達部門は、調達・購買においてシームレスなデジタルエクスペリエンスの実現に向けて進化していかなければなりません。

調達部門は、競争優位性を確立するために「高度なアナリティクスを兼ね備えたデジタルプラットフォーム」上でサプライヤーや要求部門とシームレスにつながり、スタッフの能力を引き上げ、アジャイルオペレーティングモデルを実践する必要があります。










# CPOはどのように 対応すべきか？

先進的な調達組織は、破壊的イノベーションに対処するためのアジェンダを策定しています。また将来に向けて新技術の取込み、サプライヤー・要求部門との関係強化、オペレーションの分散化に取り組んでいます。

## CPOの取り組むべきアジェンダ

先進的な調達組織は、破壊的イノベーションに対処するためのアジェンダを策定しています

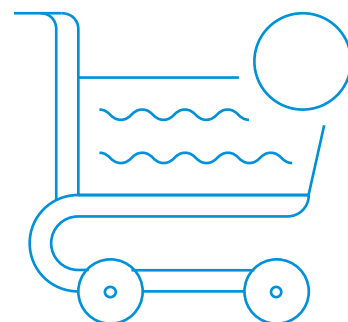
従来	— 分断 — 対立	— 単純作業 — 近視眼的	— ゲートキーパー — 煩雑	— 断片化 — ホワイトスペース	— 支出に注目 — マニュアル	— 肥大化 — 持続不可能	— 時代遅れ — 遅い反応
							
	サプライヤー 中心の調達	カテゴリー イノベーション	要求部門 中心の調達	デジタル調達 プラットフォーム	インサイトと アナリティクス	調達担当者の 未来	アジャイル オペレーティング モデル
将来	— 革新的 — 付加価値	— 先見的 — 抜本的変革	— セルフサービス — シームレス	— 統合 — クラウド	— 深い洞察力 — AI ドリブン	— 超効率的 — 理想的な業務	— 優れた適応性 — バリュードリブン

# サプライヤー 中心の調達

「サプライヤー中心の調達」は、サプライヤーとの統合された関係性を重視します。

現在のサプライヤーとの関係は大部分が単純なものであって、本当のインサイトやプラットフォーム統合はほとんど見られません。そのため「これからの調達業務」は、サプライヤー中心の新しいオペレーティングモデルを作り出せるかどうかにかかっています。

このモデルは、リスクを軽減しながらイノベーションを促進し、サプライヤーのパフォーマンスと関係性を新たなレベルに押し上げるものでなければなりません。



サプライヤーは、締結したサービスレベル契約（SLA）に沿って行動するだけでなく、要求部門にイノベーションをもたらし、より実りのある関係を実現しているかどうかが問われます。こうした状況では、調達部門はパフォーマンスを管理しイノベーションを促進する仲介役になります。この役割には、サプライヤー管理、調達、フロントラインの事業部門、バックオフィスのリスク管理部門としての役割が含まれます。さらに、サプライヤーセンチメントは、関係者がお互いにどのように「感じているか」をたどる手掛かりとなります、またテクノロジーによって可能になる経済的及びプロセス面の統合をより深く、より緊密に促進します。

顧客を真のビジネスパートナーとして扱うサプライヤーは組織にとって有益です。しかしサプライヤーをそのような存在にするには調達部門の関与が必要です。サプライヤーは事業目標に沿った存在になっているでしょうか？支払いに見合う利益は得られているでしょうか？これらはどちらも重要な問題であり、データ分析が一定の役割を果たします。データ分析は、パフォーマンス測定、機会特定、リスク軽減の手段を提供するとともに、リアクティブ（受動的）な組織から、事業とサプライヤーの両方にプロアクティブ（能動的）に関わる組織への移行を後押しします。サプライヤーとの対話が事実（データ）に基づくものであれば、得られる価値も大きくなります。

サプライヤー中心の調達では、イノベーションの促進とリスク軽減を図りながら、サプライヤーのパフォーマンス向上と関係性を新たなレベルに押し上げることを重視します。これには次の要素があります。

01

### 高度な統合

- システムとデータのより深い相互接続による可視性
- サプライヤーによるフロントでのコンテンツ管理

02

### サプライヤーイノベーション

- サプライヤーが事業、製品、カテゴリーイノベーションに貢献
- 事業への付加価値に基づいた評価

03

### パフォーマンスの最適化

- 人工知能（AI）による先を見越した／予測的なパフォーマンス管理
- 統合された視点（センチメント、コミュニティ、サードパーティデータ）

04

### コンプライアンスの徹底

- 伝票処理、契約、規制に対するコンプライアンス適応の自動化
- 予測型のコンプライアンス管理、コミュニティデータの活用

# カテゴリー イノベーション

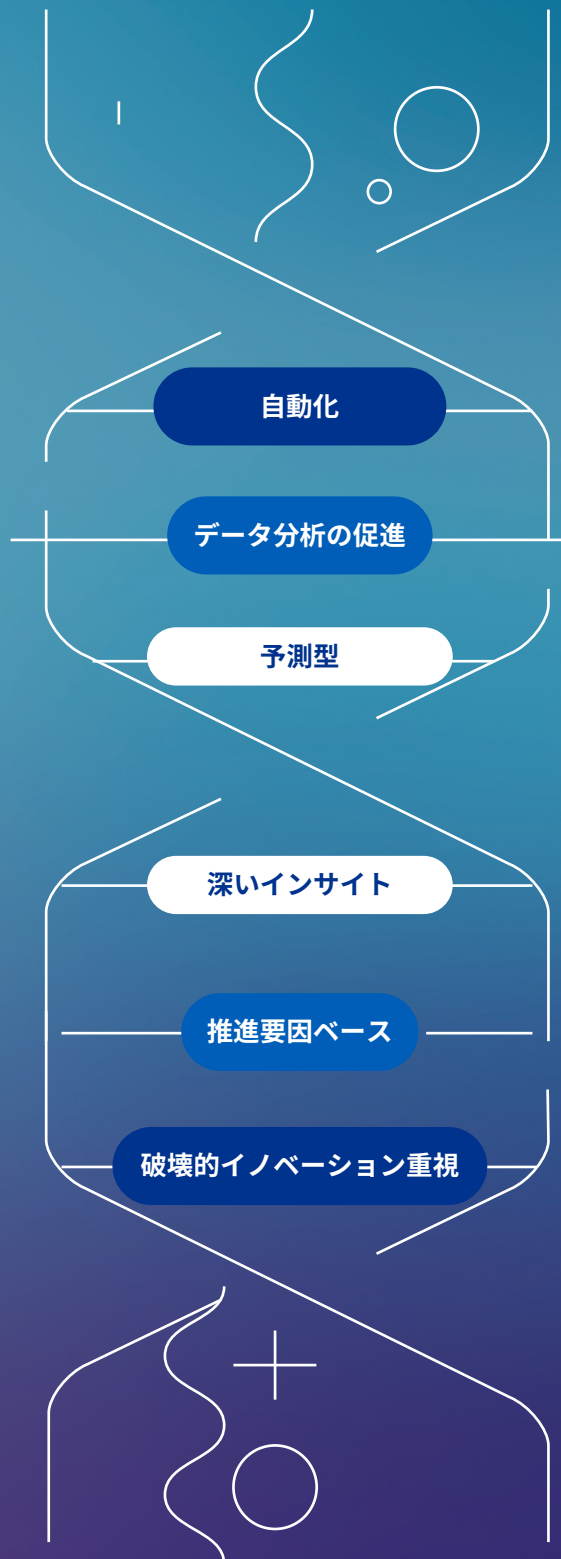
カテゴリーマネジメントは、現在どのような効果をもたらしているでしょうか。おそらく十分な効果は出ていないでしょう。カテゴリーイノベーションのリーダーは、組織が最適な事業モデルを確立できるようにサポートするとともに、市場に反応するのではなく、先を見越して行動しなければなりません。

これからの調達業務では、ビッグデータと分析によって、これまでになかったインサイトがカテゴリーマネージャーにもたらされます。しかしその価値を最大限に引き出すためには、適切なシステム、プロセス、リソースを配置しなければなりません。これにより、インテリジェントな自動化によるインサイトがオンデマンドで得られ、予測、需要計画、あるべきコスト（Should-cost）管理が可能になります。

**カテゴリーイノベーションでは、以下の方法を通じて未開拓の価値を実現します。**

- 単純作業の自動化
- データ分析による戦略策定サポート、情報に基づく意思決定、行動の促進
- 変化を予測し、先行指標を監視する予測型AI
- 供給市場の知識をビジネス戦略にもたらす深いインサイト
- 事業活動に関連するドライバー（推進要因）ベースのカテゴリー別需要とコスト
- 格段のパフォーマンス改善とサプライヤーとの連携強化のための破壊的イノベーション

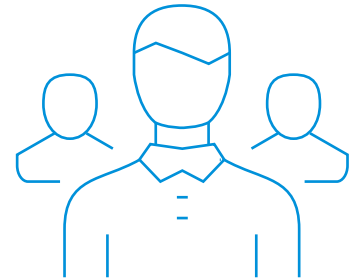




# 要求部門中心の 調達

要求部門は調達活動をどのように評価しているでしょうか？ほとんどの場合、評価は芳しくないのではないのでしょうか。

統合されていない旧式のテクノロジー、理解し難いポリシーや手続き、購買に関するインサイトの不足などによって、不満が広がっているケースが多く見られます。



近年、要求者の期待値は根本的に変化しており、それが一般社会からビジネスの世界に広がりつつあります。

これからの調達部門は、システム、プロセス、リソースを含む、調達のあらゆる側面で、要求部門中心の取組みが重視されるようになるでしょう。調達部門は支出を監視する役目にとどまらず、真のビジネスパートナーとして機能するようになります。そして他部門も、調達部門がもたらす付加価値を認識し、協力してビジネスを発展させたいと考えるようになります。

## 要求部門中心の調達は、次のような方法で調達部門の役割と行動を変革していきます。

- 重要な存在として事業計画の策定に貢献する
- 支出データ、サプライヤーとの関係性、リスクに関する重要なインサイトに基づいて、支出改善を推進する
- 製品（モノ／サービス）、スキル、イノベーションのソースを仲介する存在として、ビジネス上の問題を解決する
- 責任ある立場で、会社、環境、社会に利益をもたらす長期的な決定を行う
- 献身的なアプローチによる問題解決を指向し、要求部門の満足度を正確に測る
- 変化に必要なコスト削減と、より迅速な適応に注力するために、デジタル技術に投資する
- 市場のトレンドを監視し、調達業務に対する影響を評価して、イノベーションの文化を醸成する
- 適切なデータを適切なタイミングで利用できるようにAIに投資することで、支出行動をプロアクティブに改善する

# デジタル調達 プラットフォーム

今日の先進的な調達部門は、テクノロジーと自動化により、調達業務のオペレーティングモデルのあらゆる側面が改善され、効率性と有効性が促進されることを認識しています。マニュアル作業の多いタスクや管理タスクは、自動化が可能な新しいテクノロジーに置き換える必要があります。それによって調達担当者は、サプライヤーと要求部門にフォーカスした、より付加価値の高い活動に集中できるようになります。



テクノロジーによって「データ」と「自動化」が結びつき、統合されたプロセスが実現し、意味のあるインサイトが生み出されることで、調達部門は情報に基づいた、より良い意思決定が可能になり、事業全体を導く存在になります。

これからの調達業務は、インテリジェントアシスタントが日常の活動をサポートし、主要なデータポイントによってディスカッションや交渉が実のあるものになり、情報がリアルタイムに得られるようになるでしょう。

**デジタル調達プラットフォームは、以下の要素を通じて組織の近代化を実現します。**

## 高度な自動化

- 調達サイクル全体を強固なテクノロジーがサポート
- 継続的なプロセス自動化の追求

## 高度な統合

- 調達プロセスを超えた全社的な統合
- シンプルで適応力のある統合（クラウド統合、ブロックチェーン）

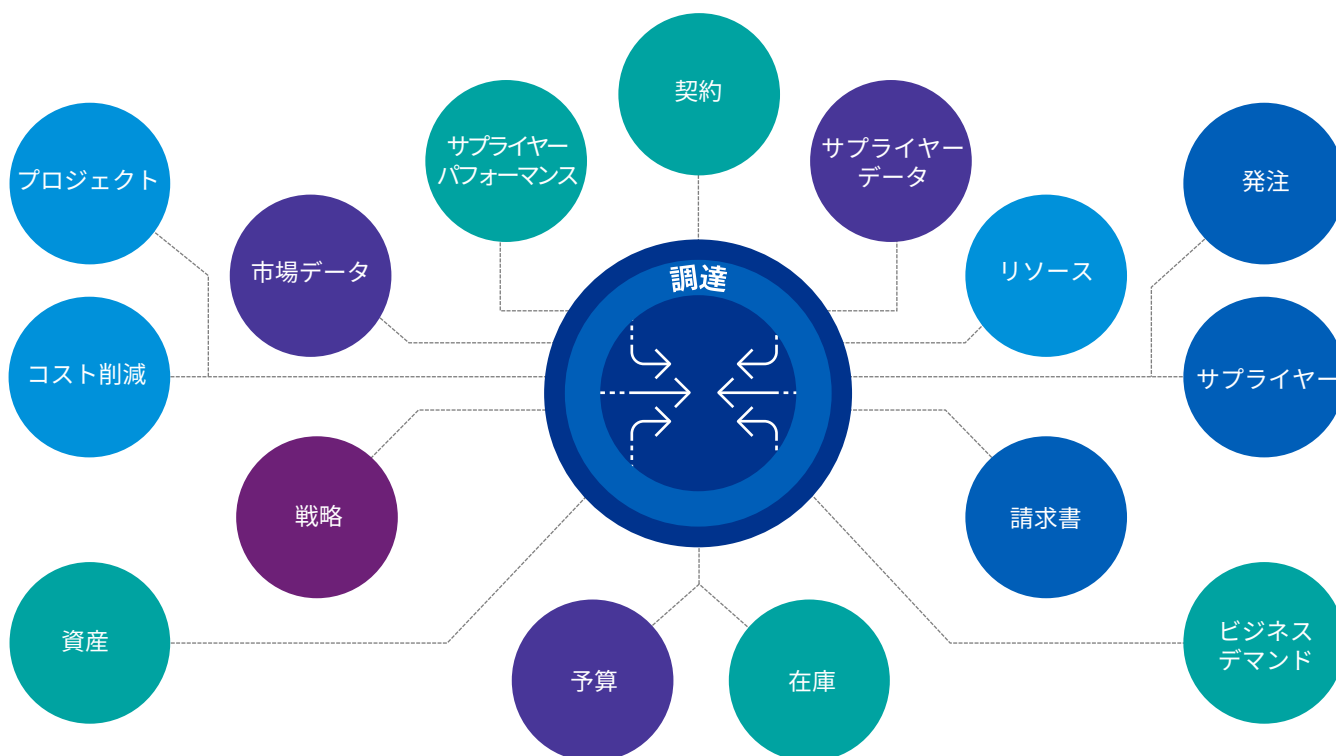
## 付加価値型サービス

- マネージドサービス活用による調達ROIの最大化
- 社外のインサイトをオンデマンドでシームレスに利用

## 全社的なAI 活用

- 表に見えない形でAIと機械学習をシームレスに展開
- 意思決定と決定事項の実施を自動化

# インサイトと分析



データ分析は今後の調達業務の鍵となる要素であり、サプライヤー中心、要求部門中心の調達と、カテゴリイノベーションを実現する重要な基礎になります。今後の調達部門では、従来の断片化された異なるデータソースがシームレスに統合され、扱いやすく正確なデータポイントに整理されます。調達担当者は常駐のデータサイエンティストとして、効果的かつ正確なインサイトをリアルタイムに提供します。サイロ化された機能が統合され、より多角的な分析が可能となることで、調達部門は次のような転換が可能になります。

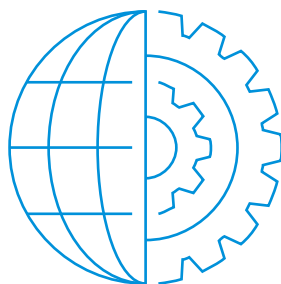
- 「説明的な役割」から「予測する立場」へ
- 「コスト実績 (Did-cost) 管理」から「あるべきコスト (Should-cost) 管理」へ
- 「ポカヨケ」から「コンプライアンスのプロアクティブなモニタリング監査」へ
- 「受動的な見積取得」から「見積取得の自動化」へ

カテゴリマネジャーは、社内外の情報（ソーシャルメディア、ニュースフィードなど）に基づき、「オンデマンドで得られるカテゴリインサイト」と「リアルタイムのサプライヤーリスク分類」を活用します。さらに、サブスクリプションサービスの導入により、データの正確性と情報密度が向上します。

# 調達担当者の 未来

## 調達部門の役割および調達担当者の 働き方はどのように変わるのか

これまで以上に高度な調達スキルが求められます。ビジネス上の優れた判断力に加えて、共感力、テクノロジーに精通していること、そして高い分析能力が最低限のスキルになるでしょう。



次世代の調達担当者には、カテゴリ戦略とカテゴリイノベーションに携わることが期待されます。さらに、コスト削減という指標を超えてバリューチェーンの最上位での活動およびその成果が期待されます。

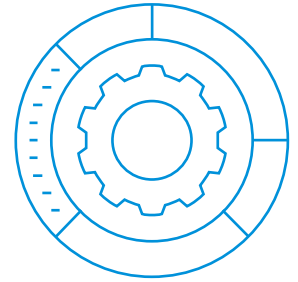
## 調達担当者については、他の業務分野と同様に、以下のような将来的な課題とニーズがあります。

- ミレニアル世代の従業員は、これまで組織に蓄積されてきた知識とは異なる「体験」を求めています
- デジタルトランスフォーメーションにより、伝票処理業務に関与するリソースが不要となってきています
- 高度な分析スキルをもった臨時職員の活用
- 将来必要となるスキルと、さまざまな学習環境に対応するトレーニングプログラムの整備
- 社内外関係者とのリレーションシップ構築
- 分析モデリング機能と「シチズンデータサイエンティスト」に対するニーズ
- 部門横断的な専門知識、優れたビジネス感覚、交渉力
- 仮想AIチームを管理する「ボットマネジャー」

# アジャイル オペレーティング モデル

あらゆる組織、業務で将来の変化に対応するために、従来と異なる柔軟なオペレーティングモデルが必要になることが理解されています。

破壊的イノベーションを実現する最先端のシステムが導入されれば、付加価値の低いタスクの自動化が進み、捻出されたリソース・工数はカテゴリーイノベーションなど、より付加価値の高い業務に投入することが可能となります。しかし、そうした業務においても、状況に合わせた優先順位を判断し柔軟に対応できる、高度な横断的スキルが求められます。



これはつまり、単一カテゴリーのみを管理するカテゴリーマネジャーが少数派になることを意味します。その一方で、カテゴリーマネジャーのリソースを適宜増減させる柔軟なモデルを導入し、外部のインサイトを活用しながら少ない資源で最大の効果を上げることが重要になるでしょう。

調達におけるオペレーティングモデルの有効性評価は、もはやサプライヤー、要求部門、その他の利害関係者からフィードバックされる「コスト削減実績」だけに連動するものではなくなります。それよりも、彼らがデジタルプラットフォームで要求部門・サプライヤーとシームレスにつながり、単純作業が自動化される中で、日々、「何を感じるか」ということが、重要な指標になると考えられます。

**上記すべての要素を、次のような特徴を持つ「アジャイルオペレーティングモデル」がつなぎます。**

**体制**— 調達部門は、付加価値の高いサービスに特化するため、調達の役割を再定義し、最先端のシステムによる自動化、アウトソーシング活用などにより、推進体制・規模の適正化を図る

**意思決定**— シンプルなガバナンス構造と権限付与について、部門横断で取り組む

**文化**— 調達戦略を支え、長期的な価値を持続させるために必要な、望ましい組織内の行動、文化を積極的に規定する

**変化に対応する能力**— あらゆる変化を許容し、これまでの成功体験を捨てビジネスの継続的な実現に向けて弛まぬ改善、イノベーションを実施

**パフォーマンス管理**— 調達パフォーマンスが、企業業績へ大きく貢献するという点を明確化し、関連する調達KPIを、成功を測る重要な指標として定義する

**リーダーシップ**— これまでバックオフィスに位置付けられていた調達部門は、今後、事業や部門横断での戦略立案への関与など、より顕著にリーダーシップ・事業責任を求められる

# どこを目指すか？

従来の調達手法は通用しなくなっています。調達に影響するさまざまな破壊的イノベーションに対応するには、これまでにない規模とスピードの変革が必要です。こうした破壊的イノベーションをチャンスに変え、競争上の優位と成長に結びつける計画を、調達部門が先手を打って策定できるかが成功の鍵になります。それはまさにこれからの調達部門に求められることであり、すべての調達改革は、ここから始まります。KPMGは、多くの支援実績と知見により、企業の調達改革を支援します。ぜひご相談ください。

## 検討すべき課題：

- ビジネスに対する影響が最も大きい破壊的イノベーションは何か？
- こうした破壊的イノベーションに対応するうえで、どのような課題や意思決定が必要になるか？
- どのように要求部門と調達部門との円滑な関係を構築すべきか？
- コストと品質のみに焦点を当てるのではなく、サプライヤーをどのように巻き込んでいくのか？
- 調達部門は外部のインサイト、ツール、テクノロジーをどのように利用して成果を上げることができるか？
- 調達を最適化するために、いかに早く自動化を活用できるか？

# 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



本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則およ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コンサルティング株式会社までお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年10月に発行した「Future of Procurement」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 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.  
Designed by CREATE | November | CRT119450C

© 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. 21-5050

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