



サプライチェーン プラットフォーム

どの機能を自社で担うべきか？

サプライチェーンのあらゆる部分は、サードパーティである「as a service (アズ・ア・サービス)」プロバイダーに委ねることが可能です。as a serviceの活用により、固定資産に多額の投資をすることなく優れた専門技術を利用できるようになるため、サプライチェーンをより適応性の高い効率的なものにする大きな機会が得られます。さらには、メーカー自身がas a serviceプロバイダーとなり、自社の設備を他社に提供して余剰設備をフル稼働させることで、それを新たな収入源にすることができます。一方、プラットフォームベースのサービスの台頭により、どの企業も、自社で担うべき領域と、他社に委ねる領域について判断を迫られるようになっていきます。また、拡大するパートナーとサプライヤーのネットワークを管理し、急激な組織変化に対応するための新たなスキルや能力も求められます。

顧客中心 サプライチェーンの 必要性

消費者や企業が商品を売買する方法は劇的に変わりました。今や顧客は、注文・返品が簡単に行え、高度にパーソナライズされた商品が、指定した場所に数日または僅か数時間以内に届けられることを期待しています。

その結果、サプライチェーンはカスタマーエクスペリエンスの根幹とも言える要素になりました。このサプライチェーンがas a service化されるということは、生産からラストワンマイルまでのあらゆる段階をサードパーティが担うことも可能になるということです。

そこで今、さまざまな業種の企業にとって喫緊の課題となっているのが、自社の製造戦略やサプライチェーン戦略の実現に向けた機能をどのように得るのかということです。サプライチェーンサービスを利用するには、サービスを構築する、購入する、パートナーを活用するという選択肢がありますが、企業はどの機能を自社に残しておくかを判断する必要があります。これは単に自社が得意な機能を残すということではありません。企業の中核となる機能は、手ごわい競合他社を引き離すことができるだけの大きな差別化要因となる必要があります。

計画、生産、調達、物流のいずれであっても、as a service化されたサプライチェーンの利用には大きなメリットがあります。固定費を削減し、簡単かつコスト効率よく規模の拡大・縮小を行えるようになります。資産投資をせずに新たなイノベーションに挑戦することができ、新製品開発リスクが小さくなります。さらに、製品ライフサイクルの短期化に対して、サプライチェーンのas a service化はビジネスモデル全体の定期的な見直しや変更に関する柔軟性をもたらします。



「サプライチェーンはコスト削減の対象という位置づけから、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供して競合優位性を獲得するための重要な要素へと変わりつつあります」

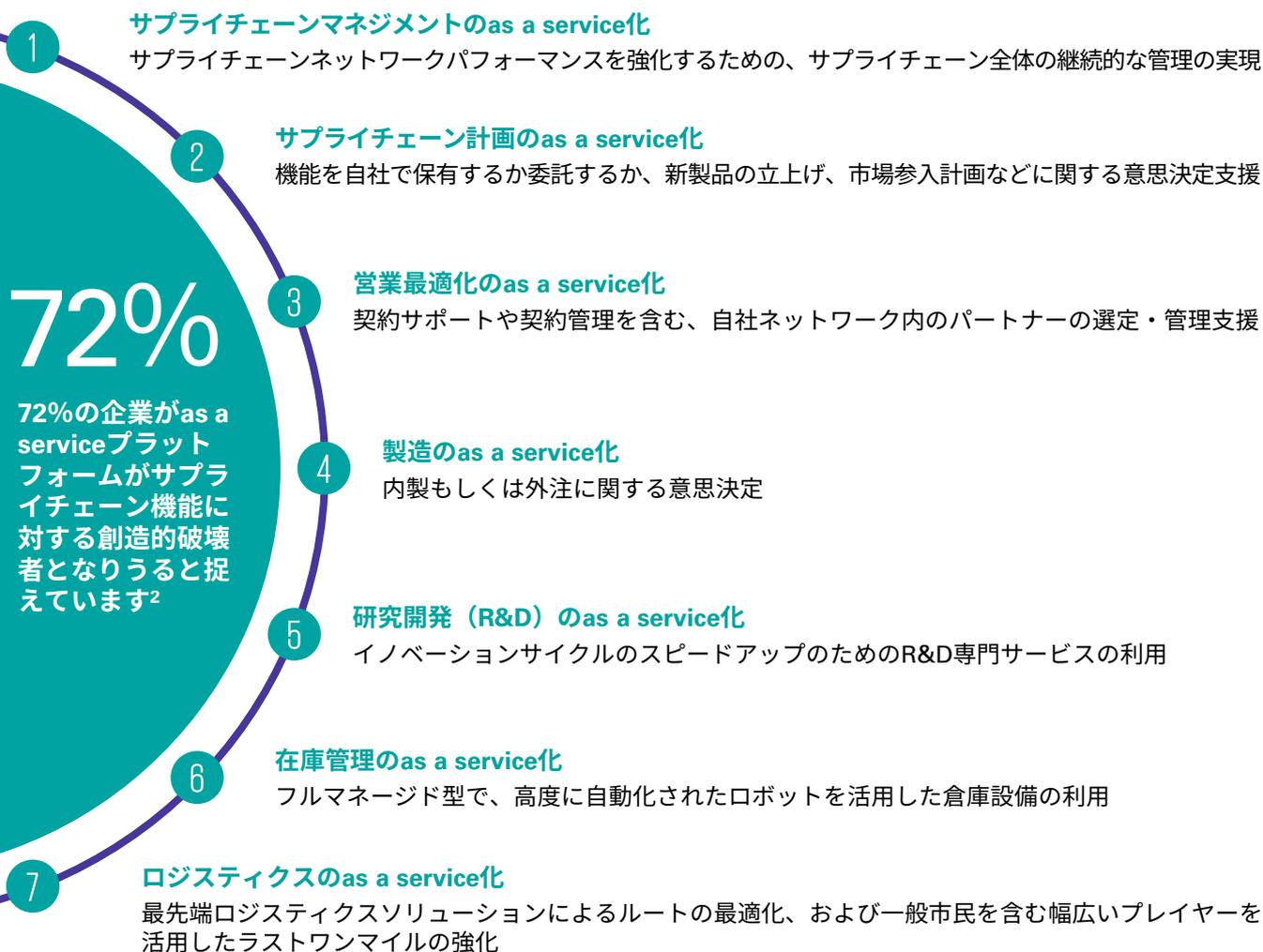
Sam Ganga
Principal,
Connected Commerce Lead,
KPMG米国

プラットフォームベースの ビジネス

サプライチェーンのクラウド化によって、企業間でコラボレーションできる範囲がますます広がってきています。今後は5PLの登場によって、顧客・企業・サプライヤー間の共同サプライチェーンプラットフォームの運用が始まるでしょう。

KPMGインターナショナルの調査¹によると、72%のメーカーが直接消費者に商品やサービスを届ける、D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）のビジネスモデルを採用している、もしくはその計画中であり、68%のメーカーがD2Cは自社のサプライチェーンに大きな影響を与えていると考えていることが分かりました。

現在、サプライチェーンのどの領域でもプラットフォームを使ったアウトソーシングが進んでおり、幅広い機能がas a service化されています。



1 State of the Industry (2019): Digital Supply Chain Performance

2 Future of Supply Chain, SCM World, November 2016.

ブランドプロミスを 再考

カスタマーエクスペリエンスといえば、かつては購買プロセスの利便性向上が多く取り上げられていましたが、現在ではフルフィルメントが実際の販売商品と同等、もしくはそれ以上に重要な要素になっています。eコマースの普及に伴い、返品時の対応がブランドにとってのカスタマーエクスペリエンス全体を大きく左右するようになっていきます。

企業はサプライチェーンをより顧客中心的なものにすることを目指していますが、これを進めるにあたり、シンプルではあるものの重要な次の3つの問いに答えることで、自社のブランドプロミスを再考することを迫られています。

?

- 1 商品の選択肢（パーソナライズされたバリエーションを含む）、ウェブサイトの使いやすさ、購入の容易さの点から見て、商品を購入しやすい企業と言えるか？
- 2 顧客が好きな場所で、好きな時に、希望するパッケージ形態で商品を簡単に購入でき、配達状況もすべて確認できるようになっているか？
- 3 返品手続きが簡単で、返金も迅速であるか？

品質と信頼性の高さで評価されている場合、生産設備の更新と十分な維持管理が必要です。商品の幅広さを売りにしているならば、顧客に近い場所で豊富に在庫を持っておくことが欠かせません。即日配達することで知られているのであれば、優れた物流サービスを整えておいたほうがよいでしょう。また、細かな点まで行き届いたサービスの提供を謳っている場合は、返品・返金手続きはスムーズでなければなりません。

こうした条件はいずれも、自社でサービスを提供するか、それともアウトソーシングするかという決定に影響を与えます。顧客セグメントごとのニーズに応じてサプライチェーンを使い分ける必要もあるかもしれません。たとえばeコマースに移行する場合は、それまでよりも広い地域に少量の注文品を配達するケースが多くなるため、既存の物流網を逼迫させ、配送コストが上がってしまう可能性があるからです。

R&D、商品開発、販売、マーケティング、調達、在庫、物流の線引きが曖昧になるなか、一貫して優れたカスタマーエクスペリエンスを提供するために、サプライチェーンの担当者は商品の決定に密接に関与し、他部門とシームレスに連携する必要があります。

サービス提供者になるか サービス利用者になるか

他社よりはるかに優れたサプライチェーン機能を有している場合は、それをas a service化して他社に提供できる可能性があります。

余剰設備を抱えているメーカーは、高額な設備投資をするだけの余裕がない小規模なスタートアップにそれを利用してもらいたいと考えるかもしれません。強力なラストワンマイルを持っているれば、メーカーも小売業者もそれを活用して顧客への迅速な配達が可能となるでしょう。集荷地点が豊富なリバースロジスティクス専用サービスを提供しているなら、他社もそれを活用することができます。最先端の倉庫を保有していれば、消費財を販売する企業に代わって効率的な在庫管理を行えるかもしれません。充実したスペアパーツ供給網を持っている場合は、それを利用して他社が商品を手しやすくすることが可能です。

as a serviceプロバイダーになれば、コストセンターをレベニューセンターに変えることができます。サプライチェーンの特定の領域において重要な役割を確立できるとともに、新規顧客層の幅が広がるため、量産効果もたらされ、利益の改善を通じて低価格を実現できる好循環をもたらします。

輸送用コンテナや車両、機械、エネルギー、貯蔵スペースなどの十分に活用されていない資産は、as a service化して販売するという、これまで未開拓だった機会をもたらします。

Rob Barrett
Supply Chain Practice Leader,
KPMG米国

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答えていく、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「Supply chain platforms - Where do you want to play?」をKPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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 | 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. 21-1082

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