



調達部門の 自動化による 新たな労働力の確保

調達部門が効率と定量的ベネフィット
を得るための5つのステップ

進化する調達部門

新たな調達チームのメンバーは、24時間365日、休むことなく、ミスをすることもほとんどなく、不満を口にすることも昇給を要求することもなく、働いてくれるでしょう。もちろんこの新メンバーは従来のような人材ではなく、調達ソフトウェア「ボット」です。

調達領域においては、長年にわたりプロセスの自動化とデジタルテクノロジーの導入が推進され、ソーシングから支払いに至るまでの調達に関する多くの取組みが合理化・自動化されてきました。しかし、依然として手作業による「処理業務」が多く残っており、高度な分析を伴う業務に時間を割けずにいます。

デジタル化を推進するうえで、調達ボットの活用は、次取るべき手段として理にかなったものと言えるでしょう。

多くの革新的なテクノロジーと同様に、調達ボットの導入は大きなメリットをもたらしますが、同時に課題も伴います。

ボットの導入は、調達担当者にとっては自身の担当業務がなくなる恐れがあるとして、大きな不安要因になっています。これまでも、企業がリエンジニアリング、ERPの導入、アウトソーシングなどに取り組むたびに、同様の懸念が繰り返し発生してきました。ボットの導入は調達部門にとっての新たな取り組みであり、また「未来の技術である」という印象から、多くの担当者はどのように対処すべきかわからず、不安は増大する一方です。

ボットに関するこのような懸念を考えると、事業の見通しのうえでも、また調達担当者の安心を確保するうえでも、企業は包括的なチェンジマネジメントプログラムを導入して戦略を策定することが不可欠です。このプログラムは、上層部をはじめ、企業全体のステークホルダーを巻き込んで展開しなければなりません。

また、透明性を維持することも重要です。ボットの導入により各担当業務が将来的にどのように変わっていくのか、調達担当者にもたらされるメリットを示さなければなりません。たとえば、調達ボットの利点として多く挙げられているのは、反復的な手作業から解放されることです。さらに、既存の多くの調達プロセスが自動化されることで、担当者はより付加価値の高い業務へ注力できるようになります。そして、手作業から置き換わる新しい自動化プロセスを管理する能力を身に付けたり、単純で事務的な業務の作業から、より創造的な仕事を担うポジションに移行することが可能になります。

ボットの導入によって、必ずしも調達担当者の仕事なくなるわけではありません。ただし、高度に自動化された調達部門に変革することで、いくつかの職務がなくなことは避けられません。その場合には、企業は、影響を受ける担当者が支援され、また公平に扱われることを示す必要があります。

サプライヤーなどのステークホルダーに対する調達ボットの影響も考慮しなければなりません。ステークホルダーは、業務上の協力関係にあった調達担当者がいなくなることに不安を感じる可能性があります。またボットの導入により、新たなデジタルテクノロジーを習得する必要に迫られるかもしれません。

このような問題をより深く理解するために、本冊子では、先進的な企業でソフトウェアボットの利用が拡大している状況に着目し、調達部門においてボットがどのような役割を果たすかを説明しています。さらに、調達部門の責任者がボットの導入を円滑に進めるための5つのステップを紹介します。

さまざまな点で、ボットの活用は職場環境の自然な発展の1つであると言えます。それは、製造業において従来の組立てラインや機械の自動化が効率性と有効性を向上させたことと同様です。しかし、ボット導入の成功は、人がボットを競争相手ではなく、パートナーとして扱えるかどうかにかかっています。

企業で進むRPA導入

ロボティックプロセスオートメーション（RPA）はあらゆる産業のさまざまな領域で活用されています。ここでは、すでにRPAを各部門の業務プロセスに導入し、成果を挙げている4つの企業の事例を紹介します。

- 国際的大手エネルギー企業：調達ボットを使用して、製品の入在庫プロセスを自動化しました。ボットによって、正確な会計処理と在庫品のスムーズな入在庫が可能になり、手作業によって費やしていた膨大な業務時間を削減しました。
- オーストラリアの銀行：インボイス処理、給与管理、クレーム処理をはじめ、単調で時間のかかる作業を伴うさまざまな領域でRPAを活用しています。支払処理を行う部門では、RPAを導入することで人員を40名から2名に削減しました。
- 米国の多国籍通信企業：業務プロセス自動化によって、財務部門の担当者がテクノロジープロジェクトのビジネスケースを効率的に評価できるようになりました。同社では各種のシステムから手動で情報を抽出する代わりに、時間のかかる分析作業をボットによって処理することで、大幅な時間短縮を実現しました。
- 米国の医療保険企業：自動化技術、言語処理、仮説生成、機械学習用コンポーネントを活用して、同社の健康管理アプリ利用率管理機能の効率性と有効性、一貫性を向上させました。

出典：

<http://www.afr.com/technology/rise-of-the-machines-as-anzbrings-in-robot-workers-to-do-the-boring-jobs-20150820-gj3fp6>

<https://blogs.wsj.com/cio/2016/05/15/attempt-to-automate-repetitive-tasks-with-software-bots/>

<https://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2013/02/08/ibms-watson-gets-its-first-piece-of-business-in-healthcare/#5c192f345402>



© 2022 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.

認知度の向上

今日の激しい競争環境下において、RPAは人件費削減と、効率性・正確性の向上に貢献しています。自動化によるコスト削減（40～75%）は、安価な労働力への切り替えによるコスト削減（15～30%）よりも大きな効果があります¹。自動化により、個人のスキルの差が平準化され、業務品質を向上させ、ミスを削減することができます。さらに高度な自動化では、迅速な意思決定も可能です。こうしたさまざまな理由から、多くの企業でRPAの急速な導入が進められており、企業のビジネスそのものが変革しつつあります。現在では、経験の浅い担当者でも経験豊富な担当者と同量の仕事をこなすことが可能となっています。

次に示す統計データに注目してください。

*2020年制作当時の情報です。

- ロボットと人工知能（AI）のグローバル市場は、2020年には1,527億米ドル規模に達すると見込まれる²。
- The London School of Economicsの調査によると、ロボティクステクノロジーにおける投資利益率が600～800%になった業務が存在する³。
- HfS Research社とKPMGの調査によると、北米企業の55%がRPAシステムがもたらす新たな機会に注目している⁴。

CPO（最高調達責任者）が自社の調達プロセスの効果的な改善方法を模索するなかで、効率性の向上とコスト削減を達成する魅力的な方法として、RPAの存在感が増しています。

- 1 The Outsourcing Institute, “Three Secrets Your Traditional Service Providers Are Not Telling You”, 2014年6月、KPMG analysis
- 2 “Robot Revolution—Global Robots & AI Primer”—Bank of American Merrill Lynch, 2015年
- 3 “LSE—The IT Function and Robotic Process Automation”—The London School of Economics and Political Science, 2015年
- 4 “Achieving Value Beyond Cost”—HfS Research and KPMG LLP, 2015年

ボットによる 業務プロセスの効率化

ボットの利用による調達プロセス自動化の多くは、見えない部分で行われるため、イメージするのが難しいかもしれません。そこで、チェンジマネジメントの取組みの詳細を説明する前に、調達部門内でボットはどのように活用されるのかについて確認しましょう。

どの企業にも、反復的な手作業を伴う何らかのバックオフィスシステムが存在します。たとえば、請求などのシステムに入力された情報のレビューやチェック、システムから他システムへの情報のコピー、再入力、他の調達担当者やサプライヤーへの追加情報の要求、複数の情報ソースから得られた値の表計算ソフトへの入力などが挙げられます。こうした作業が日々の業務の多くを占めていれば、多大な負荷となります。

ベーシックなボットは、調達部門に多く存在する、このような単純でルールに依存した反復作業を担うように設計されています。ボットは基本的に組織の既存システム上に導入され、通常はユーザーからは見えないバックグラウンドで動作しますが、ユーザーが操作するためのインターフェースが用意されている場合もあります。ボットによって従来の業務が自動化されることで、調達担当者はより戦略的な活動に集中できるようになります。

より高度なボットは、人の行動と似た複雑な作業を行うことができます。最も高度な形態のボットは、テキスト、音声、画像、動画など、構造化されていないソースを含む多様な情報源から膨大なデータを取得し、理解します。こうしたボットは情報を評価し、特定のアルゴリズムやオントロジーを使用して、人のように推論（さまざまな証拠と可能性に基づいた決定）をすることができるほか、調達担当者とともに業務を処理し、カテゴリーマネジメントやサプライーマネジメントなど部門内の重要度が高い戦略的な取組みを合理化し、改善することができます。また、支出や業務のパターンを特定し、サプライヤーやカテゴリーに関する動向をプロアクティブに把握することも可能で、さらには、調達部門のユーザーやビジネスユーザーに対し、プロセスやポリシーについてコーチングすることもできます。このようなボットが、調達担当者の「戦略的な」仕事を代替して完璧に行うことはできませんが、担当者がかかわっているプロセスの効率と質を向上させることは間違いのないでしょう。

ボットの導入による チェンジマネジメント

調達プロセスへのボット導入決定後は、組織は効果的なチェンジマネジメントプログラムの構築と、業務の円滑な移行に注力しなければなりません。さまざまなプロセスと調達チームにボットを首尾よく導入するためには、従業員や組織全体に対して導入による影響を積極的に伝えることで、ビジネス上の混乱を最小限に抑え、導入効果を促進することが重要です。

つまり、調達担当者は、ボット戦略に関する説得力のあるビジネスケースを提示し、将来に向けたビジョンを示す必要があります。

一方で、上層部はロボティクス推進のビジョンを明確にし、労働力、オペレーションモデル、インフラ、マネジメントにおける変化を含め、企業全体にボットがどのような影響を及ぼすかを的確に説明すべきです。そのためには、ロボティクス推進を始めるタイミング、準備状況、導入範囲について、上層部の意思を統一することが不可欠です。

ボットの導入を検討する際に、調達担当者が考慮すべき5つのステップ：

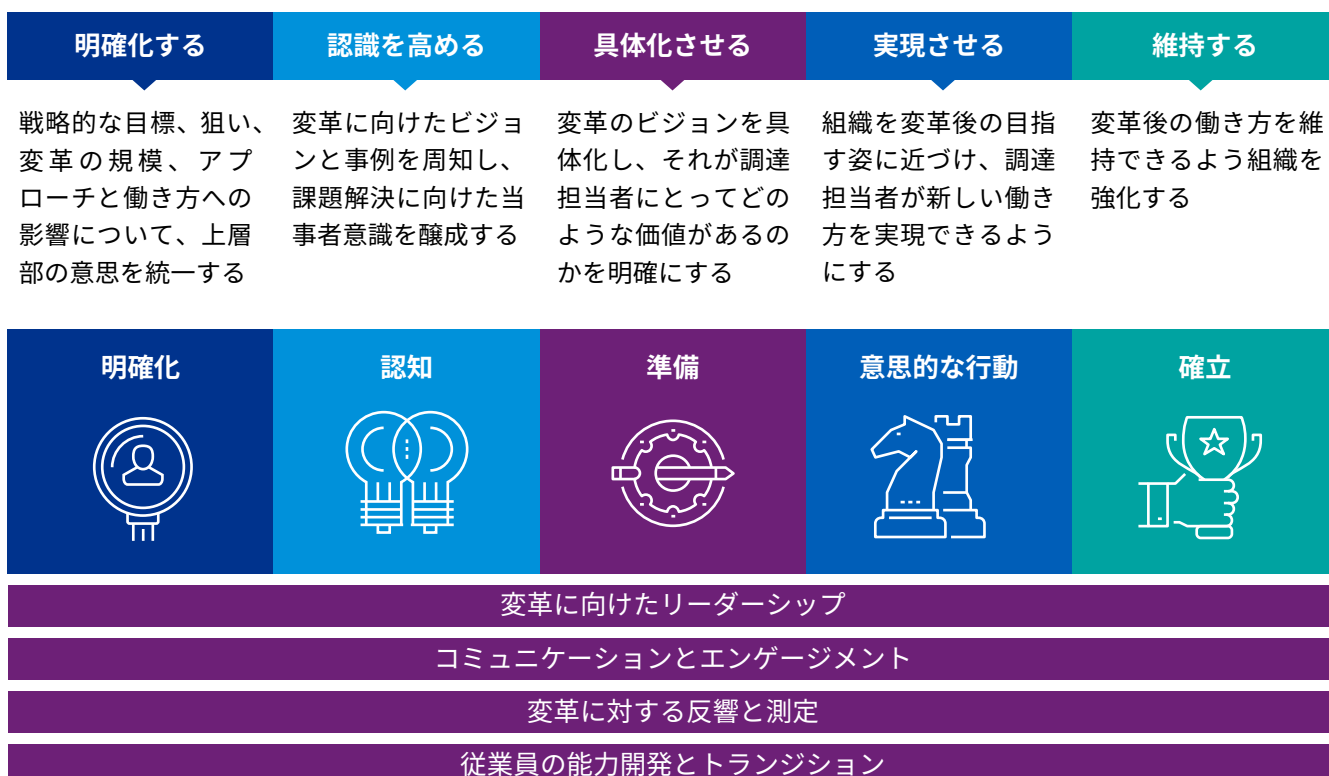
1. 組織の将来的なビジョンに向けての意思統一

ボットの導入が調達部門のみであっても、部門間で人同士で行っていたやり取りの一部が「ボットとの対話」に移行することで、組織全体に影響があるはずです。そのため、上層部がボットの導入に前向きに賛同し、将来のデジタルワークフォースの姿を描くためにサポートする必要があります。

2. デジタル調達への変革に対する積極的な対応

ボットの導入を成功させるには、チェンジマネジメントが重要です。

プロアクティブで段階的なアプローチにより、ステークホルダーは変革に向けて意欲的に協力してくれるでしょう。



3. デジタルニーズの進化に適應できる人材配置の実現

ボットの導入は必ずしも調達担当者の解雇につながるわけではありませんが、ボットが人にとって代わる場合があることも事実です。ボットの役割が拡大し、自動化のメリットを活かせるように業務プロセスが再設計されていくと、人の代わりに仕事を担うケースも増えてくるでしょう。

ボットのメリットを最大限に享受し、効果的に導入を進めるためには、調達部門の責任者は早い段階で人事部門と業務形態の変更について話し合う必要があります。また、人事部門に対して、強固な組織設計ツールを導入して新しい業務形態を再構築し、デジタルレイバーの導入メリットを確認するよう促す必要があります。

4. 将来を見据えた人材採用・再教育の計画

ボットの初期導入計画は、長い取組みのスタートにすぎません。RPAは常に進化を続けており、ボットがアップグレードされるたびに、さらに多様で高度な業務を人に代わって行えるようになっていきます。そうした進化を考えると、ボットの導入は企業の長期的な人材マネジメントプログラムを評価する良い機会になるでしょう。

チェンジマネジメント計画の一環として、調達部門の責任者は、短期的な採用にとどまらず将来的な人材ニーズにも対応できる、先を見越した人材マネジメント戦略を策定しなければなりません。組織は人員の状況をプロアクティブに分析し、将来的に必要な人材タイプと人数を予測する必要があります。また、既存人材と新規人材との重大な能力ギャップを解消する人材計画の立案も不可欠です。

5. 新しい働き方の導入・適應

人とボットとの新たな関係を前提に、調達担当者の行動を変えていくことが次の課題になります。ボットの導入は意識改革の始まりであり、組織は変革と改善を継続していくことが求められます。

KPMGによる調達部門への ボット導入支援

KPMGは自動化領域におけるリーディングカンパニーです。

デジタルレイバーを活用し、企業に変革をもたらしています

自動化に関するライフサイクル 全体を通じた効率性の向上



KPMGは、RPA導入までの綿密なロードマップの作成、実行を通じて、多くの企業の価値創出をサポートしてきました。

グローバル規模で、RPAの構築、ステークホルダーに対する影響の把握、ソリューションの展開を支援しています。

デジタルレイバーを通じた ビジネス上の課題解決



KPMGは、企業の財務部門における課題にデジタルレイバーテクノロジーを適用することで、企業活動を変革させ、進化を続ける体制の確立を支援しています。

KPMGのPeople & Change部門には、多様な業界のさまざまな規模の企業が、人材に関する喫緊の課題を対処できるよう支援してきた豊富な実績があります。

コグニティブオートメーションに よって新しい業務形態を定義



KPMGは、コグニティブテクノロジーを活用した企業変革の実現を支援しています。

KPMGの各業界におけるデジタルレイバー導入支援実績

600件を超えるボット導入支援実績を有しています。

クライアント企業	業界	支援範囲
多国籍映画撮影スタジオ企業	メディア／エンターテインメント	– 98の経理財務プロセスの自動化診断 – 企業間プロセスに関する概念実証 – テクノロジーベンダーのアセスメント
多国籍通信企業	通信	– センターオブエクセレンス（CoE）の設計 – チェンジマネジメント – ボットの設計と構築 – Q&Aボット – インフラ構築支援 – トレーニング
多国籍飲料メーカー	食品・飲料	– CoEの設計 – チェンジマネジメントとコミュニケーション – ボットの設計、構築、テスト – 機能面と技術面の設計
多国籍ライフサイエンス企業	ライフサイエンス／ヘルスケア	– 機能面と技術面の仕様書の設計 – 概念実証 – パイロット開発 – チャットボットの概念実証
大手商業銀行	銀行	– 顧客オンボーディングの自動化 – 非構造化データと神経言語プログラミング（NLP）の抽出 – リスクアセスメントの優先順位付け – 概念実証
米国の公益事業企業	エネルギー／公益事業	– 詳細プロセスマップ策定 – 自動化可能分野の分析 – 自動化戦略の策定 – チャットボットの概念実証
世界最大の小売企業	小売業	– デジタルレイバーのブループリントとロードマップ作成 – グローバルに共有可能なサービスのガバナンスモデル – テクノロジープラットフォームの評価 – 財務経理・人事プロセス用のボット構築

おわりに

調達部門におけるボットの導入は、効率性向上とコスト削減を目指すCPOにとって、ますます魅力的な選択肢となっています。しかし、同時にボットは、調達部門の業務形態を根本的に変えてしまう存在でもあります。

EDI、電子調達、調達のアウトソーシングなど、これまでの大規模な取組みにより、事務処理業務の負担が劇的に軽減され、付加価値の高い業務に集中できるようになりました。また、組織内で調達部門が関与する業務範囲が拡大しても、調達担当者の人数を増やさないどころか、現状維持、もしくは削減ができた例も多数あります。ボットの導入も同様の効果が期待できます。従業員数を増やすことなく、付加価値の高い新たな調達サービスや調達機能の確立、社会への影響力と価値の拡大を実現できるでしょう。

こうした変化を見据え、従業員は革新的なテクノロジーと、それが自身の仕事に及ぼす影響に不安を抱くかもしれません。

しかし、心配する必要はありません。ボットに関する効果的なチェンジマネジメントプログラムを策定すれば、不安を軽減できます。同時に、上層部がボットの導入メリットに関する明確なビジョンを示し、調達担当者の職務変化について透明性を確保しながら支援し、社内文化の転換を慎重に対応していくことが重要です。これらの取組みを通じて、調達担当者にとってボットは脅威ではなく、新たなチャンスとなるでしょう。



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

本レポート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。

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「Automation in procurement: Your new workforce is here」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。

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およ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。

© 2020 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 third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. | CRT119450C

© 2022 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. 22-1073

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