



# 未来対応の サプライチェーンが 備えるべき機能

機能強化で未来を勝ち抜く

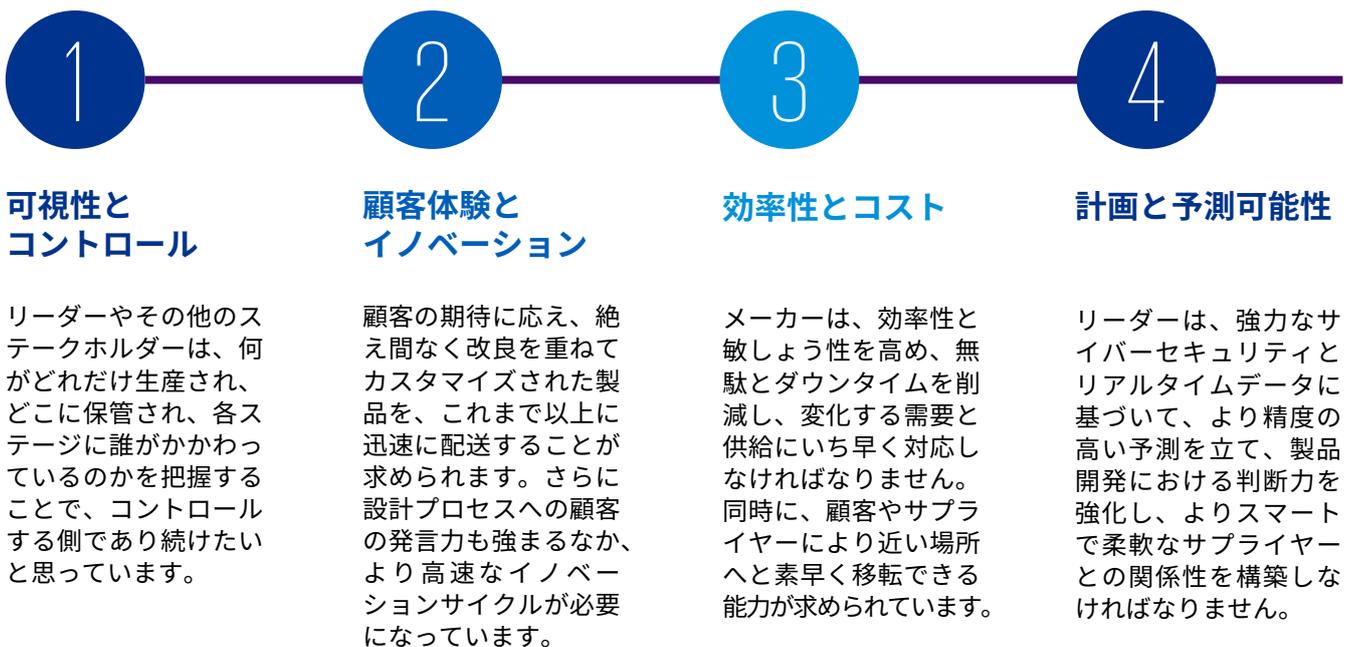
新しいテクノロジーは、サプライチェーンマネジメントを根本的に変えつつあります。利用可能なデータの質や量が向上するにつれ、限られた、あるいは最適ではないデータストリームに基づく活動は、急速に目的に適合しなくなってきました。将来企業が成功するためには、最も関連性の高いデータを活用し、オペレーションをより効率的に管理することでビジネスチャンスと脅威に効果的に対応するといった、まったく新しい機能を構築する必要があります。これを実現するには、サプライチェーンは、創造的破壊をもたらす機能に投資することにより、顧客への理解を深め、需要を予測しその方向性を見極め、顧客体験への影響力を強められるようにする必要があります。未来のサプライチェーンには、顧客が発するシグナルを捉え、データの分析、市場のセグメント化、サービス提供コストの算出や、パートナー、ナレッジの管理をより巧みに行うことが求められます。そのため、ブランドプロミスを強化するサプライチェーンアーキテクトなど、新たな職務が今後登場するでしょう。

# 画期的なデジタル技術が もたらす未来への備えは 万全でしょうか

サプライチェーンに対する要求はますます高まっています。顧客は、商品を無限の選択肢のなかから選ぶことができ、それが即時配送されることを期待するようになっています。従来の供給源は、地政学的な動向や気候変動によって破壊されかねない状況に陥っています。また、収益性の低下が、労働資本や在庫レベルに圧力をかけており、さらにデジタル化によってセキュリティリスクも高まっています。

こうしたディスラプション（創造的破壊）を受け、サプライチェーンのリーダーは変化に素早く対応できる高い柔軟性を模索しています。KPMGの調査によると<sup>1</sup>、投資を促す5大要素は、リアルタイムの可視性、徹底したトレーサビリティ、新たなフルフィルメント拠点、より迅速なイノベーション、より低いサービス提供コストであるとされています。

サプライチェーンのエグゼクティブとの議論では、企業が未来に即したデジタルサプライチェーンを構築することで成果が期待できる主な分野に焦点が当たっています。



1 KPMG Digital Supply Chain Executive Survey, 2018

幸いなことに、すでに多くの画期的なテクノロジーによって、サプライチェーンやオペレーションはその姿を変えつつあります。



センサーが「レポーター」として機能することで、製品や運搬車両、その他のアセットの動きやパフォーマンスの追跡が可能になります。



ロボティックプロセスオートメーション（RPA）ソフトウェアによって、反復作業が自動化されます。



自律走行車やロボットによって、工場や倉庫、交通機関における効率性が高まり、事故件数が減少します。



3Dプリンティングによって、製品のカスタマイズ力が向上し、配送先により近い場所での組立てが可能になります。



データ、アナリティクス、インサイトによって需要を予測し、よりスマートで効率的な物流ルートを実現できます。



スマートコントラクトとブロックチェーンによって、取引上の障壁をなくし、来歴の保証ができます。

未来のサプライチェーンとそこで働く人々の姿は、現在とはまったく異なるものになるでしょう。企業が従来備えている機能だけでは、需要や顧客のニーズがダイナミックに変化する未来を勝ち抜くには不十分です。

# 未来に対応するには 何が必要でしょうか

サプライチェーンの担当者は従来、サプライチェーンプランニング、在庫管理、補充手配に対して高い能力を発揮してきました。しかし、顧客中心の未来のサプライチェーンにおいては、これらは必要最低限の業務にすぎません。

将来企業が成功するためには、最も関連性の高いデータを活用し、オペレーションをより効率的に管理することでビジネスチャンスと脅威に効果的に対応するといった、まったく新しい機能を構築する必要があります。新たなデジタル関連スキルを軸に現行の機能を強化し、次世代のテクノロジーを活用していかなければなりません。

未来のマーケットリーダーは、次の5つの主要な機能領域で優位に立つでしょう。



## 「顧客の声」のモデル化

優れた顧客体験を提供すると同時に、採算性を確保することがサプライチェーンの大きな目的です。そのためには、バリューチェーンにかかわるすべての人が、この顧客体験にどう貢献できるかを認識しておく必要があります。製品に組み込まれたセンサーを通じてIoTから送られるシグナルは、その製品の使われ方に関する豊富なデータを提供するものであり、これを利用して顧客の声を把握できることを意味します。

サプライチェーン部門では、顧客が不具合に気づく前に、製品の故障について察知することが求められます。サプライチェーンの担当者にかつた知識があれば、フロントオフィスでの顧客対応業務において受け身の対応にとどまらず、顧客のニーズを予測し適切に対処するという有意義な役割を担うことができます。

サプライチェーン部門は、顧客の行動パターンに基づき、ますます細分化が進む顧客セグメントに対応できる専用サプライチェーンを構築するとともに、リアルタイムのインサイトを活用して意思決定に必要な情報を提供します。



「思い付きではなく情報に基づいてより良いビジネス判断ができるよう、誰もが常にサービス提供コストを正しく理解しておく必要があります」

Carmelo Mariano  
Partner, KPMG Advisory  
KPMGイタリア



## マイクロデマンドプランニング（需要計画）

未来の小売業者やメーカーが顧客の需要を明確に把握するためのツールは、IoTセンサーだけではありません。パートナー、ソーシャルメディア、その他のサードパーティーといった社外の情報源から、顧客のインサイトやデータを入手する機会はますます増えています。

サプライチェーンのリーダーはこのデータを分析し、市場、チャネル、顧客セグメントごとや、これまで実施してきた以上にきめ細かなレベルで、需要シグナルの質を向上させるための俊敏かつ効率的な方法を見いだす必要があります。過去のデータは、企業が未来のニーズに対応するには不十分です。

先進企業には、市場の変化に対応できるダイナミックでセグメント化されたサプライチェーンを通じて、需要やトレンドを予測しその方向性を見極める機能が求められます。これを効果的に実現するためには、優れたデータガバナンス機能を開発し、データを収集、統合、活用して、顧客の需要をより明確かつ詳細に把握しなければなりません。従来、需要を地域レベルあるいはチャネルレベルでモデル化していましたが、今後は個々の店舗レベルで需要を予測し、無駄を省き、顧客のエンゲージメントを高めることができるでしょう。



## サプライチェーンアナリティクスによる複雑性に伴うコストの把握

未来のサプライチェーンが競争力を保つためには、顧客へのサービス提供に要するコストを把握できる強力なサプライチェーンアナリティクスプラットフォームを持つことが不可欠です。これまでの企業は、顧客へのサービス提供コストを計算するためのデータストリームやアナリティクス機能を活用できていなかったため、赤字の製品やサービスラインを許容する傾向がありました。

より高度化したデータサイエンス機能が常に開発されており、将来的には、製品ライン、サプライチェーン、チャネルから市場に至るまでのデータの複雑さは解消され、どの顧客に対してもリアルタイムで正しいサービス提供コストを把握できるようになります。短期的には、収益を伴わない、あるいは収益性の低いサービスラインや取引が特定でき、パフォーマンスを改善するための意思決定が可能になります。

長期的には、製品の再配置や顧客アカウントの再審査、顧客サービスの最適化に必要なツールが利用可能になることで、全体的なマージンを向上できるでしょう。また、適切なサプライチェーンアナリティクス機能を備えた未来の企業は、新しい製品やサービスによって発生する複雑なコストをモデル化し、いつどこに、どの程度投資を行えば、市場機会を最大化できるのかを示すベンチマークを実施できるようになるでしょう。



## 新しい種類のパートナーネットワーク管理

今日の成功企業は、資産をベースとした従来のサプライチェーンから、資本集約的な機能（たとえば、生産、倉庫、物流、流通など）を提携先や請負業者にアウトソースするマネージドサービスモデルに移行しています。ただし、将来的には物理的なプロセスだけではなく、「as a service（アズ・ア・サービス）」として管理されるようになるでしょう。

効果的なサプライチェーンマネジメントが最先端のアナリティクス機能にますます依存していくに伴い、企業は従業員間のスキルギャップの拡大に直面していますが、これはトレーニングや教育ですぐに解消できるものではありません。データストリームがさらに複雑になるなか、未来のマーケットリーダーは、ナレッジプロバイダーと提携することで、新しいデジタルソリューションの構築やプラットフォームの継続的改善、機能の強化に必要な技術的スキルや専門知識を入手できるようになるでしょう。

さらに、デジタルシステムの設計、アーキテクチャ、メンテナンスだけでなく、システムの管理、特に計画サイクルもアウトソースするようになるでしょう。しかし、企業のネットワークが複雑化するにつれて、効率的に業務を続けていくには新しい管理機能を開発する必要があります。将来、企業が機能別の専門知識をアウトソースするようになれば、フルタイムやパートタイムの従業員、ギグエコノミーの労働者、サービスプロバイダー、アライアンスパートナーなどの幅広い人材を管理しなければなりません。それと同時に、データのセキュリティや完全性を維持し、知的財産を保護することが重要です。



## コグニティブな意思決定の支援と自律性強化

従来のサプライチェーンは、もっぱらヒトによって管理されていました。しかし、今後は意思決定の多くが自動化されることで業務のスピードと応答性が向上します。それにより、サプライチェーンの担当者は、より複雑で影響力の大きい意思決定に集中できるようになります。

未来の成功企業は、予測アナリティクスを機械学習アルゴリズムに習得させ、サプライチェーン全体の異常パターンを特定したうえで、適切な対策を自動的に実行します。つまり、将来的には、余剰が蓄積していないかをサプライチェーン自らが認識し、必要な場合は生産規模を縮小し、無駄を削減することが可能となります。あるいは、カメラやIoTセンサーを組み合わせて活用することで、潜在的な混乱を予測して自己修正を行い、コストのかかるシステムやラインの停止を削減することが可能です。

自動最適化はニューノーマルとなり、未来の企業が優位性を確保するためには、サプライチェーンにコグニティブアナリティクスを組み込む必要が出てくるでしょう。



2023年までに、大手グローバル企業の少なくとも50%が、サプライチェーンのオペレーションにAI、高度なアナリティクス、IoTを活用するようになるでしょう<sup>2</sup>。

2 Gartner Predicts 2019 for Supply Chain Operations, Gartner, 17 December 2018.

# 重要なポイント： 未来対応の機能に投資する

未来のサプライチェーン企業が成功するかどうかは、即効性のあるインサイトを特定して、適応力のある柔軟な体制を整備し、迅速にイノベーションを進め、俊敏かつ的確に実行に移せるかにかかっています。

ディスラプティブ（創造的破壊）テクノロジーがもたらす豊かな未来は、すぐ手の届くところまで来ているように思えるかもしれませんが、しかし、サプライチェーンがこうしたイノベーションを活用するのにふさわしいリソースを備えていなければ、その未来は実現不可能です。企業は、特定のテクノロジーに投資する前にまず、将来備えておくべき機能を調査し、どこに大きなギャップが存在するのかを判断する必要があります。投資先となる主要分野は次のとおりです。

1

**サプライチェーンアナリティクスプラットフォーム**は、オペレーションを改善し、サードパーティーのインサイトを活用し、市場に出回っている製品からのIoTシグナルを通じて顧客の声を把握するのに役立ちます。さらに、デマンドプランニングとサービス提供コストの分析も行います。

2

**サプライチェーンアーキテクト**は、ビジネスの各分野に精通しており、データサイエンス、収益性、顧客体験、マーケティング、アナリティクス、コグニティブ学習、パートナーマネジメント、ナレッジマネジメントを深く理解しています。こうした人材は、顧客に対する深い知識を活用し、フロントオフィスと常に協力して新たな製品やサービスを検討し、サプライチェーンの設計を支援します。

3

**サプライチェーンアーキタイプポートフォリオ**は、顧客を軸に細分化されたさまざまなセグメントを対象としたものです。セグメントごとに、コストやチャネル、サービスレベルに影響を与える、独自のカスタマープロミス（顧客に対する約束）がありますが、これらはすべて収益性分析に基づくものです。なかには、新たなトレンドに対応するための短い期間で役割を終えるものもあるでしょう。



「サプライチェーンのオペレーションは、新たなビジネスモデルやテクノロジーに適応し、ますます複雑化し変化する世界で優位に立たなければならないというプレッシャーにさらされています。サプライチェーンリーダーは、市場での自社の存在感を保つため、新たなプロセスやテクノロジーのどの分野にイノベーションを起こし投資すべきか判断しなければなりません。こうした投資やイノベーションによって、企業は将来も競争力を維持することができるでしょう」

**Dwight Klappich**  
Vice President Analyst  
Gartner<sup>3</sup>

3 Gartner Predicts 2019 for Supply Chain Operations, Gartner, 17 December 2018.

# 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のネットワークは、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、将来にわたり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、実現を支援します。KPMGは、サプライチェーンの機能向上による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。
- 1つの仮想組織として機能する、エンドツーエンドで応答性の高いサプライチェーン機能を構築します。
- データを記録、統合、解釈し、正確でリアルタイムなシステム、プロセス、フローの概要を提供します。

**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、是非ご訪問いただき、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、「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
- ALM IntelligenceのLogistics Management Consulting 2017でVanguard Leaderの評価

### Gartner Market Guide for Supply Chain Strategy & Operations Consulting

- 2018, 2017, 2016

# 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10月に発行した「Future-ready Supply Chain Capabilities - What got you here won't get you there」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 October 2019

© 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. 22-1040

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