



未来の サプライチェーン ワークフォース

インテリジェントオートメーションの力を活用する

サプライチェーン全体でデジタル化と自動化が進むなか、従来の役割の変化とともに新たな役割が登場しています。意思決定はますます重要視され、オペレーションとテクノロジーの両方を俯瞰できる人材のニーズが高まっているためです。また多くの組織が、社内外のas a service（アズ・ア・サービス）プロバイダーと緩やかに連携する形へ転換しつつあります。企業における、正規雇用社員やギグエコノミーワーカー、パートナーなどの幅広い人材を活用する傾向が拡大しており、マネージャーはこれまで以上に多種多様な個性を受け入れる必要があります。さらに、こうしたエコシステムを管理する能力を備えつつ、知識をデジタル化して管理し、知的財産を保護することが必要不可欠となっています。

サプライチェーン ワークフォース改革

自動化によってサプライチェーンは変革を遂げています。工場や倉庫は、ロボットやドローン、自律走行車で埋め尽くされるようになりました。在庫、空調や照明、物理的セキュリティのメンテナンスは、センサーによってコントロールされています。人工知能（AI）、機械学習、コグニティブアルゴリズムが需要計画を立て、発注を処理するようになりつつあり、カスタマーサービスは、チャットボットやソーシャルメディアのアプリが担うようになりました。

こうした最新のデジタル環境下で、サプライチェーンの担当者はまったく新しいスキルを必要とし、企業は意思決定を強化するためにヒトと機械の能力の適切な組み合わせについて模索しています。

そしてビジネスの他のあらゆる領域でもデジタル化が進んでいるため、サプライチェーンは優秀な人材を獲得するための熾烈な競争に直面しています。企業に影響を及ぼしている外的圧力として、第1位に人材不足、そして僅差で第2位に従業員のスキルギャップが挙げられています¹。KPMGの調査によると、3分の2のCIOが、特にビッグデータ・アナリティクス、サイバーセキュリティ、AIといった分野で適切な人材の確保に苦労していることが明らかになりました²。

当然のごとく、CEOはこの人材不足を解消しようとしています。KPMGによる別の調査では、44%のCEOが、今後3年間で半数以上の現従業員の新しいデジタルスキルを向上させるとしています³。

しかし、こうした希少な人材にサプライチェーン企業への参画を促したとしても、旧来型の製造業文化に馴染めずに終わることも多々あります。近年の従業員は、これまでのような労働慣習にとらわれることなく、自らの時間の使い方や働き方、働く場所を選べる柔軟性を求めているのです。



「企業が未来のワークフォースを構築するために、従来の「人材争奪戦」という型にはまった考え方を捨てる必要があるのは明らかです。むしろ、優秀な人材を呼び寄せ定着させるためには、給与や福利厚生だけに配慮するのではなく、従業員体験全体に対してより包括的なアプローチを取らなければなりません。たとえば、目の前の仕事のニーズにかかわらず学習機会を提供したり、従業員のライフサイクルに応じた勤務環境を構築したり、目的や存在意義を軸とした文化を醸成したりするアプローチです。」

Robert Bolton

Partner, Head of People & Change Center of Excellence,
KPMGインターナショナル

¹ Leading the Next-Generation Workforce: A Supply Chain Perspective, Gartner, 29 March 2018.

² Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2019: A Changing Perspective, 2019.

³ Agile or irrelevant, Redefining resilience: 2019 Global CEO Outlook, 2019, KPMG International.

サプライチェーン ワークフォースに対する イメージの刷新

サプライチェーンおよびロジスティクス管理は、サプライチェーンを深く理解したうえで、デジタルテクノロジーやデータサイエンスを取り入れるというハイブリッドな役割へとシフトしていくでしょう。

このような新たなサプライチェーンには、主に次のような特徴があります。



デジタルとヒトの共存

現代的なデジタル労働環境では、ルーティン業務の負担が軽減される一方、重要な意思決定は依然としてヒトの手に委ねられています。この意思決定こそ、強化されたコア機能であり、機械に取って代わることのない能力です。従来の企画担当者を例に挙げると、アルゴリズムを微調整したりプロセスの自動化を改善したりするために、長期的なトレンドを予測するようになるでしょう。自動化がサプライチェーンの担当者を煩雑な業務から解放し、システムが「考え」、ヒトが「意思決定」を実行できるようになります。



新たな役割

サプライチェーン部門のリーダーは、シナリオアナリスト、ロボット工学や自動走行のエンジニア、カスタマージャーニーアーキテクト、パートナーエコシステムマネージャーなどの、テクノロジーとサプライチェーンの専門知識を兼ね備えた新たな役割が生まれることを想定しておく必要があります。これらの職務に就く人々には、それぞれの立場で地に足をつけ、ビジネスにも精通しつつ洗練されたテクノロジーソリューションを取り入れていく能力が要求されます。



ビジネスパートナーとしての サプライチェーン部門

サプライチェーン部門は、組織横断的なビジネスパートナーとして企業の他部門と密接に連携することで、ニーズの変化にいち早く応え、顧客体験を重視する姿勢を維持できます。



デジタルセンター オブエクセレンス

デジタルセンターオブエクセレンス（横断的組織）を起点としてサプライチェーン教育をすべての部門に行き渡るようにし、従業員に新しい技術とさまざまなビジネスシーンでの応用方法に関するトレーニングを行うプラットフォームを構築します。また、企業全体から集約された共通の学習内容やベストプラクティスを活用・共有します。



「サプライチェーン部門の役割は劇的に変化しています。現在、私たちが目にしているのはハイブリッドな状態への移行です。つまり、人々は従来のオペレーションとロジスティクス分野に片足を置きつつ、もう片方の足をテクノロジーに置いているのです。」

Dave Williams
Partner,
Head of Operations Advisory,
KPMG英国

流動的な サプライチェーン・ エコシステムの構築

大きく進化した従来型のコントロールタワー

IoTやモバイル接続の活用により、社内外のリレーションシップネットワークに基づく分散型エコシステムによって、完全に強化されたサプライチェーンを構築できるようになりました。データストリームがさらに複雑化するなか、プラットフォームを継続的に改善したり、能力を強化したりといった、新しいデジタルソリューションの構築に必要な技術的スキルや専門知識を入手するために、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ようになるでしょう。企業はこうした戦略的な関係性、あるいは「パートナーシップ」を通じて、パートナーの経験や専門知識を短期的に活用し、同様のスキルや能力を社内で開発・育成するための長期的なプロセスに取り組むことができます。

サプライチェーン・エコシステムがこのような進化を遂げた結果、サプライチェーンにおけるナレッジマネジメントの在り方も今後は変わっていくでしょう。計画、調達、製造、ロジスティクスにおける個人の経験やスキルは、デジタル化された標準プロセスを形成するために体系化されます。こうした変化が最初に起きるのはバックオフィスのプロセスであり、続いて新商品開発やサプライヤー管理を含むフロントオフィスやミドルオフィスにまで拡大します。「ヒューリスティックモデリング」として知られるこのプロセスにより、意思決定を支援するアルゴリズムにヒトの専門知識を落とし込むことができます。当初は担当者が機械をトレーニングしますが、最終的には機械が自ら学習するようになります。

加えて、ますます多くのサプライチェーン機能が「as a service」を利用できるようになり、たとえば余剰生産能力を活用するために、自社サービスを他社に提供することが可能となっています。

競争相手ともなるパートナーと協働し、知的財産（IP）に関する従来の境界線をなくしていくにあたっては、当然課題もあります。企業には、自社のコアとなる差別化スキルを継続的に見直し、必要に応じて再考することが求められています。



「社内と社外の境界線が曖昧になるなか、サプライチェーンのリーダーは、知的財産（IP）を保護しながら、競合他社を含むさまざまな組織に属する人々と協力し、管理する方法を見つけなければなりません。」

Andrea Bontempi
Partner, KPMG Advisory,
KPMGイタリア

サプライチェーン ワークフォースの 将来を見据える

サプライチェーンのリーダーは、競争に必要な人材を確保するうえで、採用や定着の一步先を見据えておかなければなりません。将来的にサプライチェーンにおける雇用形態は、コア社員、「オンデマンド」ワーカーあるいは契約社員、提携パートナーなどが混在すると予想されます。そして最も重要なのは、インテリジェントオートメーションが取り入れられることで、知見を提供し意思決定を支援するロボットや機械、AIを活用できる能力を備えた次世代人材の育成を進めることです。

こうした段階への転換を急ぐために、企業は次の6つの対策を講じることができます。



どのスキルが違いを生み出すのかを理解するために、継続的に労働環境を精査してワークフォースに影響を与えるトレンドを監視します。



コンピテンシーギャップを予測し、「社会的・創造的」なスキルと技術的スキルの双方を向上させることで、現在および新たなワークフォーススキルを管理します。形式的な組織の枠を超えてより幅広いパートナーや人材と協力する「エコシステムマネジメント」もその1つで、市場調査、潜在顧客の開拓、パートナーとの関係構築・研修・管理などもこれに該当します。



アナリストの採用にあたっては、「アウトサイドイン」のアプローチを取り、ゲームや娯楽業といったこれまで検討してこなかった業界にも目を向けます。不安定要素の多いサプライチェーンは、ゲームの賭けと同様のリスクを抱えています。そして、さまざまな結果が生じる確率や潜在的な利得を理解する重要性はいずれにも共通しています。



柔軟な勤務スケジュールの設定、多様性と受容性を備えた文化の醸成、高度な学習機会の提供といったテクニカルスペシャリストにとって魅力的な労働環境を作ります。こうした労働環境の整備は、現時点で一般的な企業文化ではないとしても、雇用機会の改善につながります。



学術機関やサードパーティー・ロジスティクス（3PL）・プロバイダー、社内部門とのサプライチェーンコラボレーションを促します。



ヒューリスティックモデリングを使ってスキルを体系化し、次世代ワークフォースが活用できるよう知識を集約させ、グローバルなナレッジマネジメントモデルを構築します。

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り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ただ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、変革の取り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、ビジネスの継続的発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Service Operations Consulting 2019でVanguard Leaderの評価
- ALM IntelligenceのOrganization Strategy Consulting 2018でVanguard Leaderの評価
- 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「Future supply chain workforce - Harnessing the power of intelligent automation」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

© 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. 22-1019

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