



調達 カスタマー ジャーニーを 再定義

社内顧客から信頼される
アドバイザー

これからの調達

1 エグゼクティブ サマリー

昔ながらの職務、新しい競争

先見性のあるCPO（最高調達責任者）は、調達部門の妥当性を脅かしかねない変化を認識しています。

調達部門の社内顧客（購入申請者）は、職場外での購買体験に影響され、次第に現状に対する不満を募らせつつあります。認識上の価値であれ実際の価値であれ、調達部門の価値を示すことは難しくなっています。

調達リーダーの多くは、コスト削減とリスクの軽減を優先する職務に縛られ、守勢に立たされています。

1. エグゼクティブサマリー	1
2. 最初にすべきこと	3
3. 調達のカスタマイズ チャンネル設計のセルフサービス	4 5
4. インテリジェントな適用	6
5. スキル開発前に重要な行動変革	7
6. さまざまな状況と投資の 一般的な優先項目	8
7. 成功する組織	10
8. 調達部門の潜在的な 可能性を解き放つ	11

昔ながらの職務は依然として重要です。しかし苛立ちを募らせた社内顧客（購入申請者）が従来の調達手順を「拒否」し、よりシンプルではあるものの、購買管理規程に反する方法で事業に必要なものを調達しようとしている時、CPOが価値を提供し続けるためにはどうすればよいのでしょうか。CPOは、昔ながらの「汎用的」な購買チャンネル戦略は、調達コストの引き下げには有効である一方、調達部門が日々変化するビジネスニーズに適応するための妨げになっていると考えています。このちぐはぐさは、マーベリック支出などの指標に最もよく表れており、一部の組織では今や警戒すべき水準に達しています。

新しい競争

従業員は職場を離れると、自分のモバイル端末を使用して、あらゆるサプライヤーから使いやすいアプリ上で商品やサービスを購入できます。また、注文状況をリアルタイムで追跡でき、速達を選択できるなど、顧客満足度に重点を置いたサービスに期待しています。しかし職場に戻ると、デスクトップ端末から使い勝手の悪い昔ながらの調達テクノロジーを通じて調達しなければなりません。このように比較されることが、CPOにとって有利に働くことはまれであり、結果的には、社内顧客は取引のたびに従来の調達手順から容赦なく離れていきます。

デジタル調達ソリューションを提供するプロバイダーは、この現状を認識しており、当然ながらこの変化をただ傍観しているわけではありません。すでに人工知能（AI）主導のイノベーションに多額の投資を行ってきたシステムベンダーが、調達部門を根本的かつ恒久的に無くしかねない方法で、これらの技術を転用するのは時間の問題です。

新しいパラダイム

デジタルイノベーションによってeコマースの利便性が高まり、それによって消費者の期待がますます高まることで、企業が社内顧客により多くの便益を提供することを後押ししています。優れたCPOは、こうしたカスタマーエクスペリエンス（CX）の好循環に好機を見出しています。CPOは現在、B2C市場のテクノロジー、プロセス、行動仮説を、状況に応じて調達部門のために適用すべき立場にあります。本章では、調達部門に変化と機会をもたらす4つの幅広いテクノロジーのコンバージェンス（融合）トレンドについて考察します。



最初にすべきこと： 社内顧客の認識

調達に影響を及ぼすようなCX革命がもたらす課題と教訓を認識します。



調達のカスタマイズ： 顧客中心の購買チャネルの設計

CXの設計と購買管理規程の順守を組み合わせることで、調達部門の存在価値を維持する好機が生まれます。



インテリジェントな適用： CX調達テクノロジーの活用

先進的なCXイノベーションへの低コストなアクセスは調達部門にとって何を意味するのでしょうか。



スキル開発前に重要な行動変革： 調達文化への留意

顧客中心の考え方を、研修、パフォーマンス指標、採用、インセンティブに組み込む必要があります。

ユーザーエクスペリエンス＋購買管理規程の 順守＝価値という新しいモデルに向けて

KPMGは、綿密な市場観察に基づき、パラダイムシフトがすぐそこまで来ており、今後3～5年の間に起こるだろうと予測しています（2021年制作時点）。「インパーソナル（非個人的）」な調達方針は、極めて「パーソナル（個人的）」なものへとシフトせざるを得なくなるでしょう。つまり、ルールに準じて、状況に関係なく、誰にでもどんな状況でも公平に適用されるという約束に基づいた調達方針は、個々の顧客の状況や好み、それぞれのユーザーのメリットに合わせた内容へとシフトしていくということです。

一部のCPOは、こうした機会を捉えて新たな道を開拓するでしょう。顧客のエンゲージメントや満足度、ロイヤルティを維持することができる、徹底した顧客中心のユーザーエクスペリエンスを設計・提供できる組織能力を構築するのです。そうすることで、ビジネスニーズの変化に応じて進化する能力や、組織にとっての継続的な戦略的価値、競争相手との差別化などのメリットを得られるでしょう。

“

CPOは、顧客中心の戦略にシフトするなかで、投資の優先順位の決定という課題に必ず直面します。投資戦略は、組織の特性——つまり、業種、リスク特性、職務、体制、文化、事業目的を反映したものとなるでしょう。

”

Jérôme Thirion
Partner
KPMGカナダ

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）であり、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。全てのメンバーファームは、KPMGインターナショナルまたは他のメンバーファームに、第三者に対する義務を負わせまたは拘束する権限を有しておらず、またKPMGインターナショナルも、全てのメンバーファームにそのような義務を負わせまたは拘束する権限を有していません。

2 最初に すべきこと

社内顧客の認識

KPMGの経験上、企業の調達方針の重要性やコスト削減の必要性について実際に異議を唱える従業員はほとんどいません。



一般論として、従業員はコスト削減とリスクの軽減という全体的な目標を理解しています。しかし多くの従業員にとって、調達部門が自身に本当に提供してくれる価値を明確にフィードバックすることは容易ではありません。社内顧客は企業の調達部門に対し、自身はゲストではなく、義務を課せられていると感じています。

先見性のあるCPOは、社内顧客が一方で、すでに先進的なCX機能に馴染んでいる消費者でもあることを認識することから始めます。ステークホルダーの1つのカテゴリーである社内顧客は、豊富な知識と経験を持っており、要求水準が高く、自身の習慣や好みに沿って構築され、パーソナライズされた購買体験に慣れています。社内顧客は、よく知られたブランドや、CPOの競争相手となる、単一のブランドだけを扱う多くの小売チャネルを定期的に利用するか、少なくともそれらを熟知しています。

顧客中心の調達は、この基本を認識することから始まり、ユーザーの行動や状況、課題を理解しようと努める必要があります。コンセプトは、利便性、選択肢、シームレスな商取引という職場外での購買の基準に合致した、カスタマイズされた購買体験の提供です。

先見性のあるCPOは、CXリーダーと同じ目的を共有しています。つまり、顧客のエンゲージメントや満足度、ロイヤルティを高めることのできる、完全に個人的なCXを設計・提供するための、組織としての準備体制を整えるという目的です。ターゲットオペレーティングモデルを導入したり、購買チャネルを設計したりする際は、購買管理規程の順守という目的達成のために、「消費者としての従業員戦略」を利用できるという作業仮説を立てます。

いったん顧客中心の調達モデルを取り入れることを決定したら、市場で検証済みのソリューションや学ぶべき教訓は至るところにあります。CPOにとって、CX関連で最も興味深い展開の1つは、CXの差別化において本当に効果があるのは何かという点について、高度にベンチマーク化されたインサイトが構築されつつあることであり、その多くはB2Cの商取引から派生したものです。たしかにCXは個人的なものであり、同時に、特定、分析、指標化、集約、統合が可能な個別の要素で構成されています。他の先進的な事例から学ぶ意欲のある組織にとって、この知識体系は極めて貴重な強みとなります。

先見性のあるCPOは、社内顧客がすでに先進的なCX機能に馴染んでいる消費者でもあることを認識することから始めます。

3

調達のカスタマイズ

顧客中心の購買チャネルの設計

CPOがエンドユーザーの視点から企業の購買体験を再構築する際は、「社内顧客」が実際は多くの個別の顧客サブセットであり、支出レベル、購買するモノ・サービスの種類、購入習慣、および専門的な調達支援の必要性によって差別化されていることを直感的に理解することからスタートするのが通常です。



先見性のある調達部門は、この理解に基づき、部門内のプロセス、サービス水準、テクノロジー、行動を「汎用」モデルから複数の購買経路に対応するモデルへと作り替えることが可能です。

これらのカスタマイズされた購買チャネルの設計／検証／構築段階では、行動心理学、マーケティング、広告の世界で使用された先行事例から自由に学ぶことができます。調達イノベーションの有望な領域の1つは、社内顧客のペルソナを使用するというものです。ペルソナとは、職務権限、支出のカテゴリー、調達のパターン、決定要因、専門的支援を利用するか否かによって定義された、調達体験を共有する主要カテゴリーに基づく人物像です。多くの場合ペルソナは、タッチポイント、障壁、問題解決シナリオ、調達の成功を含む幅広い調達プロセスを詳細に記載したジャーニーマップと併用されます。

ペルソナとジャーニーマップは、調達チームが、社内顧客の抱える課題（解決の障壁を含む）の性質を共感を持って定義し、問題に合ったソリューションを組み合わせ、それに合わせてリソースを割り当てるのに役立ちます。そうすることで、各支出カテゴリー内におけるペルソナそれぞれの要件に対応するために、必要な購買チャネルの設計とイノ

ベーションの基礎を確立し、最終的に支出額に応じてカスタマイズすることが可能です。その結果、顧客の状況に合わせてセルフサービスと高度なサポート付きの個別の取引チャネルが設定されることになるかもしれません。

KPMGは、先見性のある数人のCPOとの対話を通じ、デザイン思考に対する関心が高まりつつあることを認識しました。ここでのデザイン思考とは、さまざまな部門のステークホルダーが共同でソリューションを開発し、購買チャネルの設計を刷新する問題解決の技法を指します。多くの場合、デザイン思考はワークショップ形式で行われ、企業全体の目標を考慮してカスタマイズされたチャネルソリューションを共同開発するために、事前に社内顧客への意図的なエンゲージメントを行います。

ペルソナ、ジャーニーマップ、デザイン思考を通じた、ステークホルダーの同意を得るための先行投資は、決定的な違いをもたらします。社内顧客はもはや調達プロセスの変更を押し付けとは捉えず、自分たちの意見を反映した改善とみなすようになるでしょう。その結果、従業員がより購買管理規程を順守した行動を取るようになり、イノベーションが加速するなどのメリットを得ることができます。

チャネル設計のセルフサービス

業種や企業における固有の考慮事項に関係なく、セルフサービスのレベルを引き上げることは、調達に変革をもたらすうえで極めて重要です。すでに私生活のなかで、KPMGが呼ぶところの「極度のセルフサービス」に慣れている社内顧客は、職場でも同レベルのセルフサービスを求めます。

求められる能力の変化

どこから始めようかと考えているCPOにとって、調達のセルフサービスは決められたゴールのない旅路であり、顧客の行動と期待が進化するにつれて求められる能力も変化します。



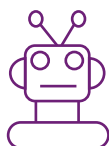
基本的な機能

- シンプルな購買のためのパンチアウト連携、カタログの比較
- 厳選された自動承認、自動化ポリシー
- ポータルからのインボイス発行による紙の使用量やサプライヤーへのアクセスの削減
- 供給量と価格推移のモニタリング



仲介ボットの機能

- センサーに基づく購買時期の提案
- 取引時のサードパーティリスクの継続的なモニタリング
- 購買の要件を満たすサプライヤーの検索
- 需要と調達、供給を結ぶ司令塔



先進的で未来的な「ガイド付き購買」

- ブロックチェーン取引によって可能になった複雑なカテゴリ
- 行動履歴とインテリジェントなプロセスマイニングに基づく自動承認
- 人工知能（AI）による供給市場に対するニーズの評価
- サプライチェーンプラットフォーム、モバイル機器、先進技術の融合による視認性の向上

顧客と調達部門にとってのメリットを実現

社内顧客にとって、セルフサービスによる調達経路は、発注から支払いまでの全体的なプロセス、そして需要見通しと手元在庫との関係に関する視認性が高まるというメリットがあります。またCPOにとっては、調達部門がリソースを再配分し、付加価値の低い戦術的なタスクを廃止して、代わりに積極的に顧客へのエンゲージメントを行い、企業にとっての重要なパートナーになれるというメリットがあります。

4

インテリジェントな 適用

CX調達テクノロジーの活用

テクノロジーに基づくCX調達モデルの基本であるデジタルクラウドテクノロジーは、関係者全員にメリットをもたらします。



第一に、クラウド調達プラットフォームは、ワークストリームを簡略化し、付加価値の低い多くの活動を自動化することで、調達担当者が社内顧客の日々の取引をサポートできるようにするための、コスト効率の良いソリューションを提供します。第二に、このソリューションは、調達リーダーが必要とする、カテゴリに対するインサイトや財務の透明性をリアルタイムで提供します。第三に、このソリューションは、手動での操作や混乱を最小限に抑え、アプリケーションのアップデートやアップグレードをリモートで実行することにより、最初の配備以降もプロセスの継続的な改善に対応しています。

さらに、クラウド調達ソリューションが画期的なのは、顧客データの集約や報告、分析が可能な点です。

ソリューションを他社より早く市場に投入し、CX革命をもたらした大手企業は、今日の世界において最も価値の高い資産は集約された顧客データであることを理解していました。顧客中心の調達モデルでは、分析と予測インサイトを継続的に使用し、社内顧客のすべてのタッチポイントを通じてエンゲージメントを行い、迅速かつ調整の取れた方法で調達を実行する必要があります。

ソリューションを早期に採用した先進的企業は、今日使用されているCXテクノロジーの先駆者となり、モバイル、音声、ビッグデータ分析、ブロックチェーンソリューション、モノのインターネット（IoT）、人工知能（AI）に多額の投資を行いました。

テクノロジーに関するパートナーシップやアライアンスのほか、デジタルエコシステムを使いこなし管理する能力は、組織の重要な資産となるでしょう。

一連の新しいCXイノベーションを開発、試験導入、投入するにあたり、その集中度や投資の規模において、こうした企業に匹敵する組織はほとんどありません。現在、CPOは社外の市場の先進的企業が持つスムーズな商取引機能を自社で再現しようとしており、大手企業と同じテクノロジーツールに簡単にアクセスできるようになる可能性があります。

調達に関する最先端の「必須」テクノロジーでも、ムーアの法則のように価格ポイントの大規模かつ持続的な低下が生じています。これまでの経済的な成長の道りは他のテクノロジー領域と似ており、コスト削減、テクノロジーの融合と統合、勢力の拡大、市場への新規参入の増加に伴う選択肢の拡大という流れでした。

これは良いニュースです。過去15年間に誕生した電子調達のサードパーティソリューションがもたらした進化は強力であり、一段と力を増しつつあります。これらのソリューションは、強力な自動化、標準化、報告ツールによって、コスト削減とリスクの軽減を支えています。サードパーティの調達ソリューションの力を活用し、他とは一線を画すユーザーエクスペリエンスを創造しようとしているCPOは、テクノロジーの融合によってさまざまな先進技術が完全に統合されるまでの間、エコシステムテクノロジーに対応したツールを取り入れることが必要になるかもしれません。テクノロジーに関するパートナーシップやアライアンスのほか、デジタルエコシステムを使いこなし管理する能力は、組織の重要な資産となるでしょう。

スキル開発前に 重要な行動変革

調達文化への留意

組織や文化を無視したまま、プロセスの再設計や高度なテクノロジーにいくら投資しても、顧客中心の調達という議論を前に進めることはできません。顧客中心主義の根幹は行動であり、この往々にしてつかみどころのない領域に対処できれば、CPOにとって真の差別化の機会となるでしょう。



過去を振り返ると、調達担当者は、厳密に定義された購買管理規程の順守による従業員へのエンゲージメントを高めようとしてきました。調達部門の責任者にとって、「研修」の意味は、選択したテクノロジープラットフォームのスキル習得という狭い定義である場合があります。購買申請は実際のところ顧客とのタッチポイントであり、価値を高める手段であるという考えは急進的な概念です。

したがって、顧客中心の考え方へのシフトは、この知識や技能を置き換えるのではなく、組織に対する顧客中心主義の影響を拡大させるというものです。顧客中心主義の最も広義の意味は、調達担当者が顧客の立場で考え、行動できるよう支援することです。顧客中心の調達部門は、最高のエクスペリエンスを提供するという目標に基づき、社内顧客がカスタマージャーニーのなかでどのようなステップや活動、疑問、障壁、感情を経験したかを尋ねることで、調達担当者がカスタマージャーニーを解明できるよう支援する必要があります。

これほど深く、規模の大きい行動変革を成功に導くには、顧客中心のビジョンとロードマップを現場担当者に明確かつ頻繁に伝え続けなければならない、というチェンジマネジメントの確立された原則から学ぶことが重要です。研修と能力開発は、共感、状況把握能力、対人スキルに重点を置いた内容になるとみられます。またパフォーマンス指標には顧客満足度調査のデータが組み込まれることになるでしょう。

6

さまざまな状況と投資の一般的な優先項目

CPOは、顧客中心の戦略にシフトするなかで、投資の優先順位の決定という課題に必ず直面します。投資戦略は、組織の特性——つまり、業種、リスク特性、職務、体制、文化、事業目的を反映したものとなるでしょう。KPMGとCPOの対話から、投資に関する以下のガイドラインが見えてきました。



01

顧客から継続的に学ぶ

社内顧客に関する知識はCPOの重要な資産であり、調達部門が新しい戦略的価値を企業に提供できることを意味します。社内顧客の行動を理解しようとするイニシアチブでは、脆弱性だけでなく、さらなるプロセス、テクノロジーあるいは組織改革への投資機会を特定することができます。顧客プロファイルの構築は一度限りの作業ではなく、顧客ニーズの予測と調達部門の能力を整合するための分析によって支えられる、継続的なプロセスなのです。

02

ユーザーエクスペリエンス機能と購買管理規程は同じくらい重要

顧客中心の調達は、引き続き消費者主導のイノベーションから学ぶことができます。つまり、CX機能を基礎的な投資と考えるとよいでしょう。チャットボットやテキストによるアラート、モバイル機器からのアクセスなど、高い評価を得られることが実証済みの機能を備えた、最も抵抗の少ない購買チャンネルを設計しましょう。セルフサービスに重点を置いた、よりシンプルなユーザーエクスペリエンスを目指しましょう。オペレーションの詳細を表に出さない購買チャンネルを構築し、社内顧客には意思決定と問題解決に必要な情報だけが表示されるようにしましょう。

03

データを資産として扱い、分析を通じて価値を生み出す

データは戦略的資産であり、CPOが調達部門の価値を生み出し、混乱の時代においても調達に関する課題を管理することに役立ちます。顧客中心主義のCPOにとって、データにはサプライヤー、カテゴリー、支出額などの伝統的な「調達データ」だけでなく、社内顧客とそのニーズを明確にするのに役立つデータも含まれていなければなりません。（こうしたデータの）理想的な分析は、将来の調達行動の予測と影響の両方に役立つ、顧客の支出に関するメタデータを生み出します。また、調達部門のパフォーマンスと、実際の価値であれ認識上の価値であれ、調達部門の価値向上に役立つカスタマーインサイトをもたらします。

“

データは戦略的資産であり、CPOが調達部門の価値を生み出し、混乱の時代においても調達に関する課題を管理することに役立ちます。

”

04

アジャイルで拡張可能なテクノロジーエコシステムを育てる

単独のサードパーティのソリューションを利用するだけでは、CPOが顧客中心の調達モデルを構築できる可能性は低いでしょう。テクノロジーとプロバイダーのエコシステムを構築するためには、人工知能（AI）や音声、ビッグデータの分析ソリューションなど補足的なデジタルツールを評価し、導入することが必要になる場合があります。重要な点として、混乱を最小限に抑えながら改善するためには、テクノロジー投資はクラウドソリューションのSaaS/PaaS/IaaSを利用しながら拡張し、適応していく必要があります。

05

「ビジネスパートナーシップ」と「イノベーション」の文化を育む

顧客中心の調達モデルの構築に着手するCPOは、自社のあらゆる階層における従業員戦略を検討し直す必要があります。こうしたCPOは、行動スキル（コミュニケーション、問題解決力、協働、イノベーション）の開発や、調達・契約のライフサイクル管理など、従来の専門的スキルを強化するリスク管理、財務分析、データ分析に投資しようとするでしょう。

成功する組織： 顧客中心の調達 リーダーの差別化要因

前述したトレンドに触発され、行動し、顧客中心の調達モデルを構築するビジネスレースにおいて、KPMGが「成功する」と考える組織の特徴がいくつかあります。





調達部門の潜在的な可能性を解放

KPMG Powered Enterpriseが調達部門のためにできること：

- 企業のビジネスモデルの変革
- 企業の成長とともに進化する、アジャイルな調達部門の構築
- 従業員が変化に適応し、受け入れられるための支援
- 価値とパフォーマンスを高めるための先進テクノロジーの活用
- 先進事例を組み込むことによる将来的な成功の実現
- 競争力強化のためのデータ活用とサービス提供の最適化
- 先進事例のソリューションがあらかじめ設定されたテクノロジープラットフォームの展開の加速



KPMG Powered Enterprise | 調達

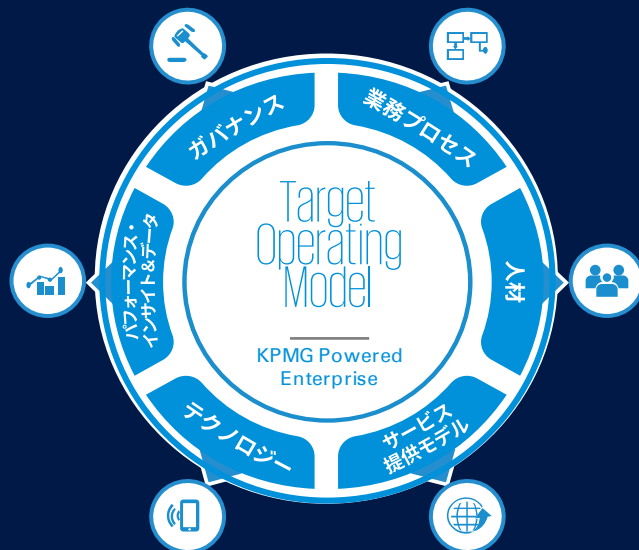
統合された調達領域の事例は、非常に大きな価値を生み出すことができます。しかしそのためには、昔ながらのシステムや分断・非標準化されたプロセスを新しいものに入れ替えなければならない場合があります。多くの組織にとって、それは気の遠くなるような課題に思えるかもしれません。KPMG Powered Procurementは、企業の調達部門に変革をもたらすことができます。コスト効率の改善にとどまらず、クラウドテクノロジーやモバイル機能、自動化を利用してよりアジャイルなオペレーションを支援します。

構成要素

KPMG Powered Procurementは、先進事例とプロセス、検証済みのテクノロジーソリューション、次世代のサービス提供フレームワークを提供します。企業と共同で事前にアプローチを設定することにより、価値創造とメリットの実現を加速します。

- **KPMG Target Operating Model**は、組織のあらゆる階層における変革のあり方を決定します。支援の幅は広く、企業や部門がテクノロジーを利用して自ら変革を主導できるよう後押しします。
- **KPMG Powered Execution Suite**は、部門の変革を支援する次世代ツールの総合プラットフォームです。
- **KPMG Powered Evolution**は、継続的な改革を推進するための専門的リソースへのアクセスを提供します。

The KPMG Target Operating Model



KPMG による支援

KPMGのオペレーションアドバイザーチームは、企業がサプライヤーとより緊密な関係を築くことによって得られる潜在的なメリットの発見を支援します。従来のビジネスのあり方を破壊して革新するような新しい技術を取り入れることは、必ずしも容易ではありません。個々の企業の要望に合わせたKPMGのアプローチには、戦略、セキュリティ、コスト、プライバシー、パフォーマンス、リスクマネジメントなど、多くの要素を組み込んでいます。

KPMGについて

KPMGは、監査、税務、アドバイザーサービスを提供する、独立したプロフェッショナルファームによるグローバルな組織体です。

KPMGは、KPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）のメンバーファームがプロフェッショナルサービスを提供するためのブランドです。「KPMG」は、KPMGの組織内の個々のメンバーファーム、または複数のメンバーファームをまとめて指す場合に使用されます。

KPMGは143の国と地域でサービスを提供しており、世界中のメンバーファームに265,000人以上のパートナーと従業員を擁しています。KPMGの各ファームは、法律上独立した別の組織体です。KPMGの各メンバーファームは、それぞれの義務と責任を負います。

KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。

KPMGの組織体制の詳細については、kpmg.com/governanceをご参照ください。

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

kpmg.com/jp/kc

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2021年4月に発行した「Redefining the procurement customer journey」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ける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。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://kpmg.com/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

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。

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 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. C23-1049

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

Designed by Evalueserve. | Publication name: Redefining the procurement customer journey | Publication number: 137411-G | Publication date: April 2021