



デジタル時代における サプライヤーとの 関係の変化

サプライヤーパートナーシップモデルによる
イノベーションの実現

サプライヤー リレーションシップ マネジメントとは

サプライヤーリレーションシップマネジメント（SRM）とは、一般的には、サプライヤーの能力を見極め、自社のビジネス戦略にどのように適合するかを全社的に評価し、取引サイクル全体を通してサプライヤーとのやり取りを管理することと説明されます。SRMの潜在的なメリットは、戦略的パートナーであるサプライヤーと相互に有益な関係を築くことによって、従来の取引手法では達成不可能な、より高い水準のイノベーションを実現できることです。

取引している多くのサプライヤーに対する支出額は少ないかもしれませんが、サプライヤー全体を効果的に管理することが、収益確保の鍵となります。そして、企業が長い時間をかけて顧客と関係を構築していくのと同様に、サプライヤーとも契約交渉やモノ・サービスの提供等を通じて関係を構築していきます。透明性と協調性のある取組みにより、価値を得ることができるのです。

全支出額の80%を占めているサプライヤー群が、サプライヤー数の上位20%を占める企業はごく少数です。このことは、調達先が複数のカテゴリーやベンダーに広く分散しているため、SRMの改善機会を逃し、調達コストを押し上げてしまっていることを示しています^(a)。

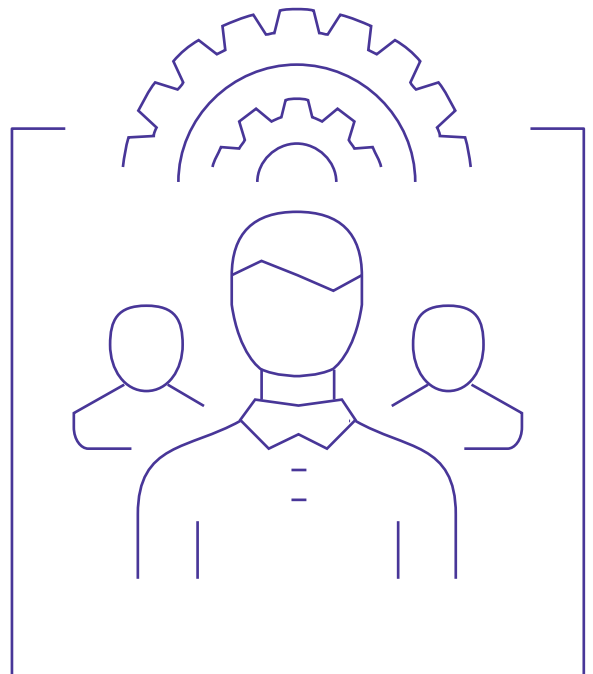
サプライヤーに対して どう感じていますか？

ビジネスのスピードが速くなり、各社員はリレーションシップマネジメントの戦略的要素に、より注力することを求められるようになってきました。とはいえ、リスクアセスメントやサプライヤー管理などのオペレーション管理も、業務を実行するための重要な要素であり、引き続き注意を払う必要があります。

もしも、重要なデータをリアルタイムで確認できる方法があるとしたらどうでしょう？ 評価を終えた信頼できるサプライヤーを選ぶことができたなら？ デジタル世界でより効率的に業務を行うことができたなら？

それらが実現できれば、すぐにでも、サプライヤーとより強固な関係と戦略を構築して、調達目標を前進させることが可能となるでしょう。

企業とサプライヤーとの関係を構築することで、日々のビジネスがより円滑に進み、イノベーションに必要な時間を確保できるようになります。



出典：(a) The Power of Procurement, A Global Survey of Procurement Functions, KPMG

パフォーマンスと パートナーシップの統合

真のパートナーシップモデルの実現が、企業とサプライヤーの双方に利益をもたらす革新的なリレーションシップモデルへの重要なターニングポイントであると考えられています。そのため調達リーダーは、業績目標の達成と、取引プロセスにおける関係の管理に注力しなければなりません。

調達チームは、次のような手法を用いることで、生産性を向上させ、戦略的要素に費やす時間を確保することができます。

- システムパフォーマンスに関するアラートや地政学的な出来事などのリアルタイムのサプライヤーデータを、パフォーマンス管理と問題の対応に役立てます。
- 予測分析により、財務格付けや支払い状況などの早期警戒リスク指標を発見し、リスクのトリガーをプロアクティブに特定します。
- 第三者を通してサプライヤー評価を行うことで、現在および将来のリスクを軽減します。
- テクノロジーとオートメーションにより、「あるべきコストモデル」など、調達に関する意思決定やインサイトを入手します。

では、どのように サプライヤーと強固な関係を 構築するのか？

調達部門とサプライヤーとの力関係は均衡を取ることが難しいものではありませんが、方法論的アプローチによって簡単に回避することができるエラーも存在します。まず、サプライヤーを戦略上および取引上の影響力の有無などで区分して整理することから始めます。次に、サプライヤーの格付けと指標をモニタリングしながら、関係を管理する担当者を決めます。そして最終的には、サプライヤーが自社にとってさらなるプロダクトイノベーションと市場優位性をもたらすことが期待できます。

サプライヤーとのパートナーシップから最大の利益を引き出すために、企業は統一された見解、つまり、明確で一貫したメッセージ、期待、要求事項を示す必要があります。

以下の各要素が、健全で長期的な関係の構築に役立ちます。

- 単一のSRMモデルを標準とする
- 主要な内部活動をSRMモデルに組み込む
- 強力なリーダーシップと調整能力を持つキーパーソンを選定する
- 企業横断的なインタラクティブセッションを実施する
- 多様なステークホルダーに関する正式なガバナンス計画を策定する
- 適切な内部リソースと時間に投資する

リスクのあるビジネスから不安のないビジネスへ

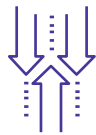
革新的なソリューションの追求には不確実性の増大がつきものであるため、リスク管理もプロセスの一部となります。では、SRMを重視することは、企業のリスク戦略全体にどのように適合するのでしょうか？

SRMの鍵となる要素は、サプライヤーのリスクを特定し、管理することです。このプロセスの最初のステップは、潜在的なリスク領域を特定するためにチェックリストに照らしてサプライヤーを評価することです。



企業のレピュテーション

サプライヤーには、企業の評価にマイナスの影響を与えるような重大なリスクはありませんか？ サプライヤーに関して、契約破棄や訴訟につながるような懸念の兆候がないかを調べましょう。



サプライヤーの継続性

サプライヤーに対して、事業継続計画（BCP）や災害復旧計画（DRP）の策定を要求していますか？ リアルタイムのアラートで状況をモニタリングし、継続的なサービスを受けられるように、代替サプライヤーと契約を締結するための十分な時間を確保しましょう。



サプライヤーの能力

サプライヤーは、企業の要求事項に応じるための十分な能力を有していますか？ 最新の分析結果を用いて、業務上のエラーによって自社が重大な影響を受けないようにしましょう。



財務リスク

サプライヤーが経営難に陥っているという信憑性のある情報はありますか？ データアグリゲーターを利用してサプライヤーの財務リスクをチェックし、出口戦略を用意して備えましょう。



サイバーセキュリティ

情報漏洩に対する備えはできていますか？ サプライヤーの現状をモニタリングし、情報が保護された状態を維持できるように準備をしましょう。

リアルタイムのアラートを受け取ることで、必要に応じて方向転換を行い、サプライヤーの切り替えを進めることができます。

信頼の文化を構築する

企業にとってはさまざまなSRMのプロセスやツールを取り入れるだけでは不十分です。効果を得るためには、企業とサプライヤー双方の行動変革が必要です。

サプライヤー調査だけでは、根本的な行動は変化せず、最終的にメリットよりもダメージが大きくなってしまふことさえあります。その結果、企業は依然としてサプライヤーとの関係を管理することができず、サプライヤーは不誠実な対応をとるようになりかねません。

サプライヤーが企業に対してどのような感情を抱いているかを確認する1つの方法として、センチメント分析（SNSへの投稿などから感情が表出した文言をマイニング・抽出すること）があります。成功している企業は、有益な情報を抜き出すことによって、単にプロセスを取り入れるだけでなく、リソースを活用して適切なビジネス上の意思決定を行っています。

SRMにおいては、一貫したアプローチと、長期にわたり信頼関係を育むための振る舞いの確立が必要となります。今日の調達パートナーシップにおいては、透明性を重視する真の一体化が必要とされ、連携・協調し合う機会が増えています。

組織内の足並みを揃える

社内のコンセンサスの獲得は、効果的なSRMシステムを構築するうえで極めて重要なことであるにもかかわらず、多くの企業が見落としています。SRMが外部の第三者を管理するためのものばかり考えて、部門間のコラボレーションの重要性を軽視しているのかもしれません。サプライヤーをどのように管理するのか、そのなかで社員それぞれの役割はどうあるべきかについて社内では合意がなければ、組織を前進させることはできません。

サプライヤーとの戦略的関係を管理するうえで最も困難な点は、多くの場合、組織内の多様な意見を整理し、1つの意見に集約してサプライヤーに伝えられるようにすることです。そのためには、社内調整に3分の2、外部調整に3分の1の労力や時間を要しますが、外部調整の方がはるかに簡単です。

SRM活動の最大70%が、組織内部の管理と足並みの統一に充てられています。

— Senior procurement executive^(b)

戦略的に極めて重要なサプライヤーについては、経営層の支持を得ておくことが必要不可欠であり、慎重な計画が必要です。そのための方法の1つが、「カテゴリー戦略会議」の開催です。この協議会では、各部門が経営層同席のもとで集まり、組織の主要サプライヤーについてハイレベルの意見交換を行います。そうすることで経営層は、サプライヤーとの関係の本質や、特定のサプライヤーが採用されている理由を理解することができます。

出典：(b) KPMG worked with the Poole College of Management at North Carolina State University to conduct interviews with 25 senior procurement executives across five key industries.

ケーススタディ

ある大手電力企業では、調達変革を進めるうえでSRMが大きく欠落していることに気づき、全社的なリレーションシップマネジメントプログラムを確立することで問題の解消を図りました。この企業の調達業務は、比較的、数の絞込まれたロイヤルティの高いサプライヤーをベースとしており、サプライヤーと密接に連携し、真のパートナーシップモデルに基づいて付加価値を創出することで、メリットを得られるチャンスが十分にありました。

同社は、SRMに関してはすべてのサプライヤーが平等ではないことを認識していました。そこで、まずは重要なサプライヤーを選出してパイロットグループを作り、初期プログラムに共同で取り組むことにしたところ、このプログラムは成功し、高く評価されました。調達部門、各部門、カテゴリーチーム、契約マネジャー、事業部門のサプライヤー管理機能など、SRMに組み込む機能とインフラは整っていました。

しかし、このプログラムを全社に展開するにあたり、障害の1つとなっていたのが、透明性の欠如、手作業の存在でした。同社は、企業ガバナンスに重点を置いた新しい技術を選択・導入することによって、ワークフローの自動化やサプライヤーとのハイレベルでのコラボレーションなどを含めた、プログラムのオペレーション面を大幅に改善することができました。

おわりに

SRMは、企業とサプライヤーとの間のすべてのやり取りにかかわるものです。行動を促し、関係をサポートし、企業内の部門横断的な調整を可能にします。

また、企業とサプライヤー双方の経験や想いが重要な役割を果たすことから、サプライヤーとの信頼関係の構築は必要不可欠です。現在のデジタル世界とオンデマンドアプリケーションによって、業務の自動化が進み、リアルタイムで価値のあるフィードバックを得られるようになるでしょう。

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。



詳細については、
[調達改革支援 Future of Procurement](#)
をご覧ください。

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。

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。

kpmg.com/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年11月に発行した「Changing supplier relationships in the digital age」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。

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。

© 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 vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. 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. 23-1014

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

Designed by CREATE | November | CRT119450C