



Future of procurement これからの調達

戦略的意思決定と自動化された支援プロセスの
最適なバランスを見出すには

KPMG. Make the Difference.

Enter →



目次

01.

はじめに
3ページ

02.

調査について
5ページ

03.

変化の兆候
6ページ

04.

戦略の遂行に
不可欠な要素
11ページ

05.

重要なポイント
23ページ

06.

KPMGによる
トランスフォーメー
ション
28ページ

07.

お問合せ先
29ページ

はじめに

非常に多くの要因が、調達将来に大きな影響を及ぼしています。そうした要因がどのようなペースでどのように影響するかが不確実であるため、調達部門は数え切れないほど多くの潜在的なシナリオに備える必要があります。

各地で**地政学リスクが高まる**なかで、地域紛争やグローバル化からの撤退により、食料品相場やエネルギー価格の高騰、サプライチェーンの混乱が起きています。

規制当局やその他のステークホルダーからの**ESGに対する要求**により、調達部門は、気候変動や異常気象に対して高いレジリエンスを保持しつつ、脱炭素など環境に配慮したサプライチェーン構築を余儀なくされています。もし調達

部門がライバル企業より迅速に持続可能な調達モデルへと移行し、コスト転嫁により製品価格を上昇させた場合、競争力を失うことになるでしょうか。

生成AIなどのテクノロジーは、オペレーションの自動化を加速させ、予測能力を向上させることで効率性を飛躍的に高める可能性があります。しかしながら、はたして調達部門は、自らが求めている効率性とコスト削減をもたらす適切なテクノロジーへの投資ができているでしょうか。

インフレが高止まりしているなかで、調達部門はコスト管理と契約管理の効率性を達成し、利益を維持することができるでしょうか。また、中国経済の減速により、サプライチェーンの再構築が

迫られるなか、どのようにすれば必要な人材と能力を確保し、競争優位性を維持することができるのでしょうか。



本レポートでは、そのような諸要因が調達部門にどのような影響を及ぼす可能性があるか、調達部門のリーダーはどのように対処できるか、そして、さらなる成長のためにどのような能力が必要となるかを解説します。ここで紹介するインサイトは、さまざまな業界の調達担当者（上級管理職400人）を対象とした、KPMG 2023 Global Procurement Surveyの結果を基にしています。

こうした課題すべてを考慮すると、これからの調達部門は、企業活動のなかで幅広い機能を持った部門として位置付けられる可能性があります。たとえば、高度なテクノロジーを活用してサードパーティリスクマネジメント（TPRM）やESGコンプライアンスの調整役を果たす戦略的インフルエンサーとなり得ます。一方で究極的には、調達

活動自体は徹底的な自動化の実現によって他部門の業務に組み込まれるかもしれません。

調達部門が採用する方針は、地政学、業界、

組織のデジタル化の取り組み度合い、サプライチェーンにおける環境影響など、複数要因によって必然的に決定されることになるでしょう。

調達には重要な転換点を迎えており、戦略やテクノロジー、業務改善から非常に大きなメリットが生み出される可能性があります。そうした機会を捉えることができれば、調達部門は企業の財務／非財務の両面において大きく貢献できるでしょう。

*本レポートは、KPMGインターナショナルが2024年4月に発行した「Future of procurement : Know how to calibrate the right blend of strategic decision-making and automated support processes」を翻訳したものです。

調査について

KPMG 2023 Global Procurement Surveyは、調達担当者（上級管理職400人）を対象としています。回答者の22%はCレベルの経営層であり、79%がSVPおよびVPレベル（本部長・部長・次長クラス）で、全員が調達の業務に携わっています。回答者はさまざまな業界から選出され、消費財&小売（C&R）、製造（IM）、エネルギー & 自然資源（ENRC）、ヘルスケア・ライフサイエンス（HCLS）、テクノロジー・メディア・通信（TMT）、および金融サービス（FS）などが含まれます。

N=400

回答者の現在の役職
(全体)^(b)

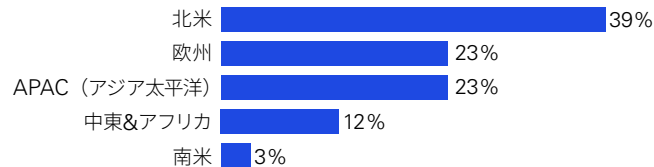
22%

Cレベルの経営層
(調達のみ)

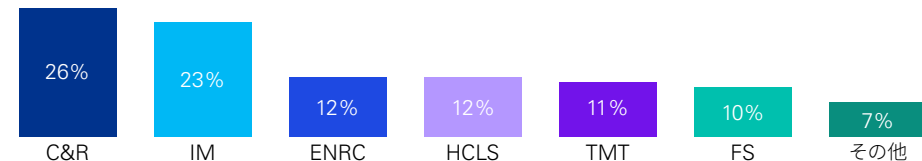
79%

SVPおよびVPレベル
(調達のみ)

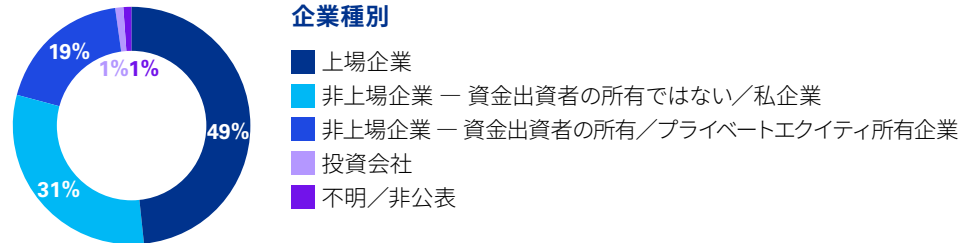
企業の本社所在地域^(a)



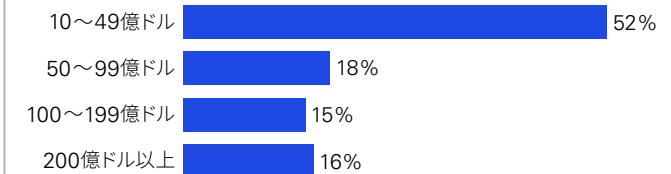
企業の所属業界



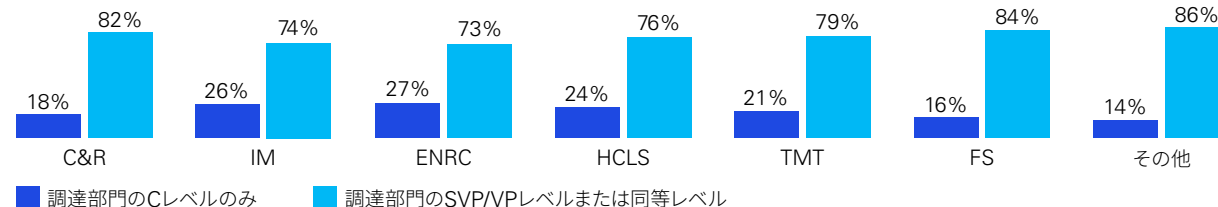
企業種別



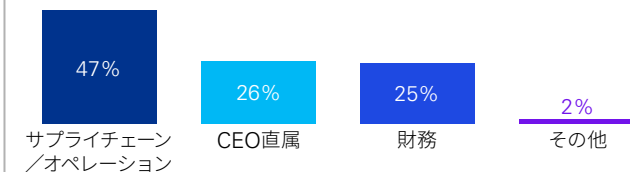
企業の売上高 (米ドル換算)



現在の役職 (業界別)



組織内での調達部門の位置付け



注記: (a) 北米には米国とカナダが含まれます。欧州には西欧と東欧が含まれます。中東&アフリカには中東とアフリカが含まれます。APACには、インド、南アジア、中国、日本、東アジア、東南アジア、オーストラリア、オセアニアが含まれます。

(b) 小数点第1位で四捨五入しているため、合計は100%にならないことがあります。出典: KPMG 2023 Global Procurement Survey, 2023年7月

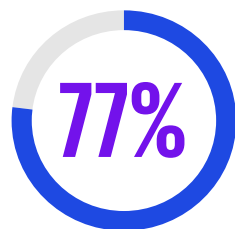
変化の兆候

これからの調達のあるり方は、5つの主要な要因によって決まる可能性が高いでしょう。ただし、こうした要因が及ぼす影響力の大きさは、地域、業界、組織規模によって異なります。



1. 地政学リスクとグローバルネットワークの課題

調達担当者は、不確実な地政学リスクに直面しています。米国と中国のデカップリングがサプライチェーンの脱グローバル化拡大の一部として生じており、ウクライナや中東地域の紛争が従来の供給源を脅かしています。イエメンの長引く政情不安定に起因する紅海航路の回避もその一例です。



77%
の回答者が、外部の危機的な課題の1つに供給混乱のリスクを挙げています。

調査回答者の大多数(77%)が、外部の危機的な課題の1つに供給混乱のリスクを挙げています。その圧力によってサプライチェーンのレジリエンスは試練に晒されており、企業は商品や部材の不足と価格高騰のリスクを低減するため、調達戦略の再考を強いられています。

調達部門は不安定な世界のなかで信頼性を高める方法を模索しながら、どのようにしてサプライチェーンの透明性を高め、他の業界関係者との協力機会を増やして、安定した供給と予測可能なコストを維持するかについて検討しています。

「チャイナプラスワン」戦略、すなわち、グローバル企業が製造拠点を中国だけでなく他の国々にも拡大して多極化する戦略が広がっており、インド、タイ、ベトナムといった経済圏がニアショアの一般的な代替進出先となっているほか、メキシコやポーランドがファーフショアの選択肢として台頭してきています。将来、アジア太平洋地域で紛争が発生することがあれば、制裁の発動によるものも含め、そうした動向がさらに加速するでしょう。中国企業は、特に半導体関連で、テクノロジー製品の原材料やコンポーネントの幅広い輸入制限(さらには輸入禁止の可能性)に直面しています。

2. 急速に進歩するテクノロジー

今後12～18ヵ月で、どのテクノロジーが自社の調達業務に最も大きな影響を及ぼすか、という質問に対して回答者は、生成AIと予測型アナリティクスをそれぞれ第1位と第2位にランク付けし、ロボティックプロセスオートメーション (RPA) は、上位2つとやや差が開きました。しかし

回答者は、現在直面している最大の内部課題としてデータとインサイトが限られていることを挙げており、この領域への投資が緊急に必要とされていることも示唆しています。

テクノロジーに求められている役割は、特に見積から支払いまで (S2P: Source-to-Pay) のプロセスのなかで、効率性の加速、イノベーションの促進、価値創造力の強化という点で調達業務を支援することです。ただし企業は、AIが投資、チェンジマネジメント、データ品質に及ぼす影響について、さらには、この急成長するテクノロジーがもたらす倫理のおよび法的な影響について、十分に注意する必要があります。

エンタープライズデータマネジメントのアプローチはデータ処理・契約業務の迅速化を実現し、調達を進歩させる原動力となっており、より正確な予測、無駄の削減、在庫適正化に貢献しています。

調達管理および契約管理は急速に進歩しており、クラウドサービス (XaaS)、ソフトウェアサブスクリプション、マイクロサービスが増加するなかで、契約モデルはバリューベースとパフォーマンスベースの契約へと移行しています。人工知能 (AI) も、組織の交渉手法に影響を及ぼしています。

今後12～18ヵ月で、どのテクノロジーが自社の調達業務に最も大きな影響を及ぼすでしょうか？

テクノロジーのタイプ	回答の比率
生成AI	29.3%
予測型アナリティクス	22.8%
デジタル決済	16.3%
ロボティックプロセスオートメーション (RPA)	12.0%
ブロックチェーン	6.8%
プロセスマイニング	3.0%
拡張現実／仮想現実	2.8%
自然言語処理	2.5%
わからない	2.5%
メタバース	1.5%
その他	0.8%

* 加重平均は、記載された百分率に50%の重み付けを適用することで求められます。

AIは情報を高速で処理できるため、企業がグローバルレベルでサプライヤー審査（新規サプライヤー候補を含む）を実施する際や、サプライヤーとの関係改善のために活用できます。また複数サプライヤーからの提案書の評価が数時間～数日程度で可能になるため、調達から契約までのプロセス全体が変革されるかもしれません。これにより、従来は人手によって遂行されていた多くのタスクが代替され、調達部門の負荷軽減にも寄与します。しかし、調達業務の自動化にはリスクも存在します。

今後12～18ヵ月で、どのテクノロジーが自社の調達業務に最も大きな影響を及ぼすか、という質問に対して回答者は、生成AIと予測型アナリティクスをそれぞれ第1位と第2位にランク付けし、ロボティックプロセスオートメーション（RPA）は、上位2つとやや差が開きました。

生成AIが調達を変革する

KPMGのレポート、[Unleashing the power of generative AI in procurement](#)で、私たちは、生成AIがどのように調達のオペレーティングモデルとその組織上の役割を変革する可能性があるかについて検討しています。特にカテゴリーマネジャーに対し、生成AIは分単位で更新される最新のインサイトとマーケットインテリジェンスを提供することができます。生成AIによって調達活動の大部分が自動化されるか、消滅するか、または、セルフサービスモデルへと移行される可能性があると考えています。



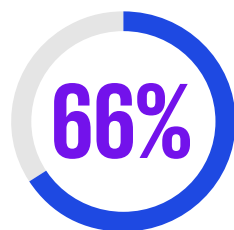
3. 規制と戦略の両面におけるサステナビリティとESGの重要性の高まり

ESGは、調達担当者の最優先課題であるべきです。ESGは、組織の社会的評価、顧客のロイヤルティ、イノベーション、コスト削減、リスク管理、調達活動の社会的負荷に、包括的な影響を与えるためです。

一部の地域（特に欧州）の企業は、**ますます厳格化する規制要件と報告要件**の影響を受け始めています¹。調査回答者のほぼ3分の2（66%）が、今後3～5年のうちに、規制とESGに対する要求の拡大が戦略的調達に多大な影響を及ぼしていく、と指摘しています。企業は、自社の生産活動およびサプライチェーンが脱炭素など環境に配慮していることだけでなく、従業員に適切な報酬と労働条件を提供していることも実証しなければなりません。こうした事情は業界が異なっても大差はありませんが、金融サービスや政府機関は特に厳しい精査の対象となっています。ただし、調査結果では調達部門のリーダーの77%は自社のTPRMを「成熟度が高い」とは評価しておらず、速やかな能力開発・体制構築が必要と示唆しています。

また、ESGと経営戦略との関連性も従来以上に増大しています。300人を超える調達責任者を対象としたKPMGフランスとRépublik HAの共同調査では、75%の回答者

が、自分たちの仕事がESGに決定的な影響を及ぼすと主張しており、68%の回答者が責任ある購買活動に関する目標があると回答しています²。



の回答者が、今後3～5年のうちに、規制とESGに対する要求の拡大が戦略的調達に多大な影響を及ぼしていく、と指摘しています。

循環経済という理念が定着していくにつれて、調達は、循環型の開発の中心において、製品設計の支援から調達活動まで、きわめて重要な役割を担っていく可能性があります。

ESGを調達活動に組み入れるためには、ギャップ分析を含めた、すべての活動の包括的な分析が必要となります。

その目的は、サプライチェーンの可視性を高め、循環型のアプローチを採用し、脱炭素化して業界の同業者と協力することです。このトランスフォーメーションにはコストと時間が必要となりますが、気候変動に対するサプライチェーンのレジリエンスを高める機会も提供してくれます。調査回答者のうち、自社の持続可能なサプライチェーン能力が高い成熟度に達していると回答したのは4分の1未満（24%）にすぎないことを踏まえると、**循環型を目指そうとする意思と実績の間には大きなギャップが存在している**ように見えます。

循環型ビジネスモデルへの移行はリサイクル、グリーンエネルギー、サステナブルパッケージングといったイニシアティブの枠を超えた、組織横断的な取り組みです。多くの企業は、すでにさまざまなイニシアティブを立ち上げていますが、まだ現状は循環型ビジネスモデルに順応できるように既存プロセスの修正に取り組んでいる段階です。

1 このトレンドが顕著な欧州では、すでに厳格なESG規制が設けられています。たとえば、特に金融セクターを対象とした欧州銀行監督機構（EBA）やデジタルオペレーショナルレジリエンス法（DORA）が含まれています。その他の代表的な規制としては、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）、コーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）、欧州森林破壊防止規則（EUDR）などがあります。このような規制は、すべて義務的な遵守期限があり、広範にわたって業界横断的影響を及ぼします。

2 “Républik HA 5/5 Barometer: a declaration of love for the purchasing function,” République HA, March 2024

4. コストの高騰とインフレーション

調査結果によると、インフレ圧力とコモディティ価格の上昇は調達部門にとって外部要因による課題の第1位(83%)であり、コスト削減/コスト回避がミッションの第1位となっています(91%)。

インフレが調達業務そのものを変化させることは考えにくいものの、インフレによって仕事の負荷が増大し、さらに、コストをより効果的に管理する必要性が高まることは確かです。

このミッション達成に向けて調達担当者には、カテゴリ、コストドライバー、価格設定方式に関する知識を深めること、そして他部門やサプライヤーと緊密に連携することが、より強く求められています。さらに、不安定な環境では限られた財務資源から最大限の価値を生み出す必要があるため、予算・契約管理を継続的に強化していくことが不可欠です。しかし、仮に中国のデフレが2024年以降も継続した場合、中国製品の価格下落により、調達部門が進めているアジアやその他代替地域への調達切り替えの妨げとなる恐れもあります。

83%

の回答者が、調達部門にとって外部要因による課題の第1位としてインフレ圧力とコモディティ価格の上昇を挙げています。



5. 雇用のミスマッチの拡大

他部門と同様に、調達も人材ギャップを埋めることに苦慮しています。たとえば、契約ライフサイクル管理のための高い契約分析能力を自社が保持していると考えている回答者はわずか34%であり、調達部門における高スキルの専門家の必要性を浮き彫りにしています。生成AIなどの最新テクノロジーを使いこなす、デジタルスキルに秀でた未来の労働力が可及的速やかに必要となっています。

04

戦略の遂行に 不可欠な要素

調達部門のリーダーが変化の兆候にどのように対処して新たな機会を捉えるべきかを検討する際、以下の5つが戦略の遂行に不可欠な要素となります。



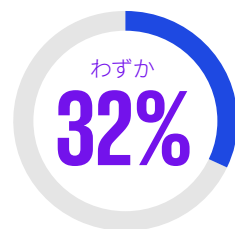
1. レジリエントなグローバルフットプリント（世界的拠点網）の構築

調達のリーダーは、冗長性の構築と定期的なリスクアセスメントを通じて、自社に影響する地政学リスクとグローバルネットワークの課題に対処し、レジリエンスを高めることができます。

重要なステップの1つは、サプライヤーポートフォリオと調達戦略を再点検することです。KPMG中国の調達担当ディレクターであるAaron Qinは次のように説明します。「企業はサプライヤーのアライアンスエコシステムを活用してよりリスクに対する理解を深め、サプライチェーンへの圧力にも耐え得る柔軟な関係性を構築すべきです。これには米中関係の緊張が増しても供給を維持できるようにする、“チャイナプラスワン”戦略も含まれます」

しかし、今回のグローバル調査に参加した調達リーダーのうち、今後3～5年のうちに供給源のオンショア化またはニアショア化を計画中または開始する見込みであると回答したのは、わずか32%にすぎません。

輸入の制限や禁止の影響を受ける国の企業は、今後、圧力が増大する可能性に備えるべきであり、現地で組み立てる最終工程の比率を増大させ、バックアップとなるサプライヤー（現地または海外サプライヤー）を確認し、完成品の輸入ルートを近隣諸国に変更するための計画を立てておくべきです。また、重要なコンポーネントの共同開発、サプライチェーンの二重化、海外サプライヤーの買収、主要カテゴリーの在庫の備蓄などの目的で、現地サプライヤーを審査してトレーニングする方法も検討する必要があります。



今回のグローバル調査に参加した調達リーダーのうち、今後3～5年のうちに供給源のオンショア化またはニアショア化を計画中または開始する見込みであると回答したのは、わずか32%にすぎません。

サプライチェーンの透明性の向上は、製品や資材の動きを追跡し、ボトルネックを特定して、部材不足や遅延の原因を突き止め、安定調達と人権問題を注意深くモニタリングするために必要不可欠です。透明性向上を実現する方法として、企業はTPRMやサプライヤーマネジメントに関するエンドツーエンドの自動化されたソリューションを採用することで、継続的なパフォーマンスのモニタリングや在庫管理システムのリアルタイムな利用が可能です。

予測不可能な世界では、どのようなサプライチェーンも安全であると断定することはできません。そのため、地政学的な紛争、インフレ、災害などの破壊的混乱がサプライチェーンに及ぼす影響をシナリオとしてモデル化する能力が必要不可欠となります。

ケーススタディ：

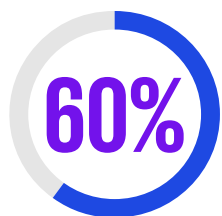
新たなレベルのサプライチェーンの透明性を実現する

ある大手グローバル小売業者が、すべてのブランド、原材料、製品に対し、透明性のある企業のビジョンを設定し、実現する必要に迫られていました。KPMGは、業界リーダーとしての経営目標を明確化し、サプライチェーンのビジネスドライバーを分析し、外部環境とテクノロジーソリューションを評価しました。その結果、この企業はサプライチェーンの透明性に関する一貫したビジョンを設定し、その目標に到達するために役立つツールを得ることができました。

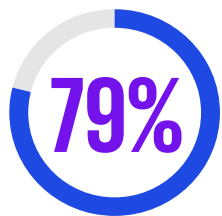
主な取組み	期間
✓ 冗長化に注力	6ヵ月未満
✓ グローバルサプライチェーンのマップ作成	6ヵ月未満
✓ エンドツーエンドの自動化されたサードパーティ/サプライヤーリスクマネジメントおよびモニタリング機能を構築	6～12ヵ月
✓ サプライヤーポートフォリオと調達戦略を見直し：リショア化、ニアショア化、単一調達を縮小	6～12ヵ月
✓ 社会の混乱がサプライチェーンに及ぼす影響をモデル化する能力を構築	12ヵ月超
✓ サプライチェーンレジリエンスとリアルタイム在庫管理の強化に向けた「チャイナプラスワン」戦略を構築	12ヵ月超
✓ リアルタイムでの供給状況のレジリエンスをモニタリング	12ヵ月超

2. ビッグデータと生成AIの組み込みによる自動化の推進

AIに促されて調達のあるり方の見直しが進んでおり、多くの企業が、AI主導のテクノロジーをどのように統合的な調達アーキテクチャのなかに組み込むべきかを検討しています。調達部門は、(構造化と非構造化の両方の) データ処理と分析、適切なインサイトの創出を劇的にスピードアップすることで、イノベーションを推進し、生産性と意思決定を改善できます。



の回答者が、
今後12～18か月のうちに
テクノロジーソリューション
やデータアナリティクス
ソリューションを
導入しようとしています。



の回答者が、
生成AIのような
先端テクノロジーの導入を
進めています。

AIの早期採用によって、調達部門は見積から支払いまで(S2P)のプラットフォームで先端テクノロジーのメリットを享受することができます。

自動化により、手動のオペレーションとステークホルダーとの調整をタッチレス化することができ、またサプライ

ヤーと社内ステークホルダーからの情報をデジタル化することが可能となります。AIを利用した概念実証(PoC: Proof of Concept)は調達を最適化する一助となり、分類とデータ分析によって支出、契約、サプライチェーン参加者などに関する新しいインサイトを生み出すことも可能であるとわかりました。一部の企業は、すでに直接材および間接材の購買にAIを活用することで横断的に支出を最適化しているほか、自動化された提案依頼書の送信、さらには提出された提案書を迅速に評価することができています。これまで手作業で評価に2～3週間を要していましたが、AIの活用により自動化されたアプローチではわずか1～2日で完了することができます。

KPMGドイツのパートナーであるSven Lindenは、「AI導入時にはいくつかの留意事項が存在します。たとえば、カテゴリーマネジメントを向上させるために、企業はサプライヤーからのデータを必要としますが、そのためにはセキュリティとプライバシーのリスク管理が不可欠であり、これは導入を遅らせる原因となります。また、調達プロセスへのAIテクノロジーの組み込みは迅速であるべきですが、大企業の多くはITインフラストラクチャが断片化しているため、プロセスの中間層へのAI導入は大仕事になります」と説明します。多くの「ベストオブブリード」型のソリューションは、交渉、カテゴリーマネジメント、リスクスクリーニング、ベンダーマスターデータの分類・クリーニングなど、さまざまな業務を対象としてすでにAIを組み込んでいます。

“

カテゴリーマネジメントを向上させるために、企業はサプライヤーからのデータを必要としますが、そのためにはセキュリティとプライバシーのリスク管理が不可欠であり、これは導入を遅らせる原因となります。また、調達プロセスへのAIテクノロジーの組み込みは迅速であるべきですが、大企業の多くはITインフラストラクチャが断片化しているため、プロセスの中間層へのAI導入は大仕事になります。”

Sven Linden
KPMG Operations Consulting Partner
KPMGドイツ

AIを活用した自動化は、データプライバシーとサイバーセキュリティをめぐる倫理的および法的な問題を引き起こすため、AIによる業務に関する新しい明確なポリシーが必要となります。

AIのユースケース

サプライヤーとの契約の再点検

「AIアシスタント」はサプライヤーとの契約を再点検し、ベストプラクティスや法的要件（たとえば、ドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス法）と照合し、適切な変更を提案することができます。これは、生産性を劇的に促進し、コンプライアンスを向上させます。

AI調達マネジャー

サプライヤーが提案依頼書に遵守する形で提案しているかをAIが評価します。AIは、さまざまな文書フォーマットをスキャンする機能によって生産性を高め、手作業によるミスを減少させます。



主な取組み

期間

- | | |
|---|-------|
| ✓ 効率を向上させるAIまたは生成AIのPoCを最優先で実施し、企業全体でAIまたは生成AI戦略を構築することによって、AIの早期採用を図り、先行者利益を獲得 | 6ヵ月未満 |
| ✓ AI分野のPoCを立上げ | 6ヵ月未満 |
| ✓ 直接材と間接材におけるコスト削減に役立つ生成AIアプリケーションを特定 | 6ヵ月未満 |
| ✓ ビッグデータ、生成AI、AIを通じたプロセス効率性と従業員の生産性を比較評価し、コスト削減とパフォーマンス向上に貢献 | 6ヵ月未満 |
| ✓ AIによる分類とデータ分析を使用して、支出、契約、そしてサプライチェーン関係者とその影響力に対する新しいインサイトを創出 | 6ヵ月未満 |
| ✓ AIを見積から支払いまで（S2P）のプラットフォームに組み込み、企業横断的に利用して調達業務を支援し、調達機能開発に対する企業横断的なガバナンスを確立 | 12ヵ月超 |
| ✓ 関連するチェンジマネジメント活動に注力 | 12ヵ月超 |

3. サステナビリティとESGへの取組み方針の再確認

調査回答者は、ESGに関するケイパビリティを開発することが今後3～5年の優先課題であると述べており、半数を少し超える回答者（52%）が、今後1～3年にわたる持続可能なサプライチェーンへの投資を方向付けるロードマップを策定しています。調達業務は、即応性と透明性をより高めることによって、増大する規制と市場の圧力に対処しながら持続可能な調達活動を実践し、実証することができます。**また、ESGは調達部門がより大きな戦略的役割を果たすチャンスも提供してくれます。**

最初のステップは、新しい規制に関するギャップ分析を実施することです。その目的は、サプライヤーが厳格化していく要件を満たせるように取り計らうこと、そして特に重要な点として、調達部門がESGの報告要件を満たすために適切なデータにアクセスできるようにすることです。

調達部門が、TPRMやESGの「コーディネーター（調整役）」としての役割を担うということは、すなわち、調達部門の従業員は、他の部門（リスク、コンプライアンス、法務、サステナビリティ、サプライチェーンなど）との協力関係を強化する必要があることを意味します。それによって調達部門は、自動化によりタイムリーな最新情報

をサプライヤーから入手し、社内のステークホルダーやサプライヤーに助言を提供することで、絶えず変化する規制に対するコンプライアンスの維持と適切な対応を支援できます。

TPRMは、サプライチェーンのESGリスクを評価するうえで、ますます重要性を増しています。今後は、新しいTPRMポリシーが必要となってくる可能性が高いでしょう。なぜなら、より正確にサプライヤーのカーボンフットプリント、循環性、労働慣習を審査し、最終的にサプライヤーのESG／循環性認証に従って、サプライヤーポートフォリオを整理統合する必要性が生じてくるからです。企業のエコシステム全体にわたるサイバー攻撃のリスク（フォースパーティリスク）が増大しているため、サイバー脅威への明確な意識と、それに対抗する能力が求められています。

もう1つの優先課題は、ティアサプライヤーを含めたサプライチェーンの可視性を高めることであり、データプロバイダーを使用してリアルタイムに情報へアクセスし、サプライヤーリスクを明らかにして、エンドツーエンドのTPRMソリューションを構築することです。多くの地域では、企業のバリューチェーンで発生する

今後は、新しいTPRMポリシーが必要となってくる可能性が高いでしょう。なぜなら、より正確にサプライヤーのカーボンフットプリント、循環性、労働慣習を審査し、最終的にサプライヤーのESG／循環性認証に従って、サプライヤーポートフォリオを整理統合する必要性が生じてくるからです。

すべてのGHG（温室効果ガス）排出量をスコープ3として報告することが義務付けられていますが、非営利環境団体のCDPIによると、スコープ3は総排出量の約4分の3を占めています。これは、社内だけでなく、バリューチェーン全体にわたる問題であり、ESGソリューションを開発してサプライヤーのカーボンフットプリントを追跡するためには、他の業界関係者との協力が必要になることを示しています。

持続可能なサプライチェーンの実証を要求する圧力が高まるにつれて、サプライヤーを訪問することの重要性が次第に増してくるでしょう。その目的は、再委託先の事業者も含めて、サプライヤーのカーボンフットプリント、資源の使用状況、廃棄物、汚染、労働慣習を正確に把握することです。対面による視察やミーティングは、供給の品質や信頼性に対する確信を高めることにも役立ちます。

ケーススタディ：

サプライヤーマネジメントとTPRMを新しいレベルへと引き上げる

フィンテックの決済サービスプロバイダーが、透明性とテクノロジー連携を増大させ、サプライヤーマネジメントを迅速化し、社内のTPRMポリシーと規制要件の両方に対するコンプライアンスを確実に達成したいと考えていました。しかし、専門の調達部門が存在せず、明確に定義された調達ポリシーやプロセスも欠いていたため、新規の効率的なソリューションが必要となっていました。

KPMGは、そのアプローチの中心にチェンジマネジメントを据えながら、サプライヤーマネジメントの先進事例とテクノロジーの専門知識を適用し、調達プロセス全体を単一のツールのなかに取り込むことで複雑さを減少させました。これにより、現在この企業は、標準的な、ほぼ自動化されたグローバルプロセスを通じてオンボーディングとリスクアセスメントを実行しており、効率性を向上させ、4,000社を超えるサプライヤーとのコラボレーションを合理化しました。より適切な価格を求めた交渉、契約遵守の強化、調達活動のシームレスな遂行が可能となり、サプライヤーマネジメントに対する可視性が向上しました。

循環型経済：ますます大きな注目を集めている循環型経済では、製品とビジネスモデルを循環型で設計し、資材の再利用とリサイクルを最大化してサプライチェーンを脱炭素化する必要がありますが、調達部門は、そうした設計に初期段階から関与する機会が得られます。興味深いのは、そのような段階では調達部門の役割が戦略的に必要不可欠であることです。なぜなら、調達部門はESGコンプライアンス／TPRMイニシアティブと循環型経済イニシアティブの間の調整役を務めることができるからです。これには、サプライヤーとの連絡役として、規制やポリシーを遵守する持続可能な調達活動

を実現し、サプライチェーン全体にわたって循環型経済の原則を推進することも含まれます。それを達成するために、そしてESG能力を調達部門全体で向上させるために、調達のリーダーは、コンプライアンスを含むESGのあらゆる専門知識を部門内で身に付けられるよう支援すべきです。循環性を独力で達成することはできません。たとえば、アルミニウムのリサイクルでは、サプライヤーが余分な材料または未使用の材料を回収・再利用するための設備を保有していることが要求されます。

ケーススタディ:

バリューチェーンの脱炭素化

欧州の大手製造企業が、科学的根拠に基づく目標を設定して2040年までにネットゼロのカーボンフットプリントを達成したいと考えていました。そのためには、社内業務と製品の両方についてのエネルギー管理を改善し、またサプライヤーとも連携してサプライチェーンからのGHG排出量を減少させる必要がありました。

KPMGは、スコープ1, 2、および3の排出に関する完全なGHGインベントリを所定のプロトコルを遵守した形で作成し、財務影響分析を含めたバリューチェーン全体にわたる脱炭素化ロードマップを策定しました。現在、この製造企業は脱炭素化への明確なロードマップを持ち、顧客やサプライヤーと協働して共通の目標を設定し、排出強度が大きい材料を他の材料へ置き換えることが可能となっています。

主な取組み

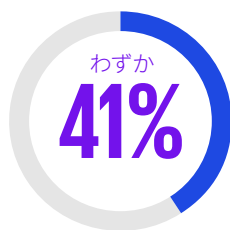
期間

✓ 新しい規制に関するギャップ分析を実施し、コンプライアンスを推進	6カ月未満
✓ サプライヤーの労働慣習、環境への影響、炭素排出量を審査	6カ月未満
✓ 循環型のビジネスモデルの導入に向けてサプライヤーとの対話を開始	6カ月未満
✓ TPRMに関する新しいポリシーを制定	6~12カ月
✓ TPRMリスクとESG基準に基づいてサプライヤーを整理統合し、持続可能な資材を調達して循環型経済を促進	12カ月超
✓ ティアサプライヤーに対するサプライチェーンの可視性を確立し、データプロバイダーを利用してリアルタイムの情報を入手して、サプライヤーポートフォリオに内在するリスクを明確化したうえで、エンドツーエンドのTPRMソリューションを開発	12カ月超
✓ 契約管理チームが生成AIを活用してESG目標を推進	12カ月超
✓ 循環型経済に向けて再利用、リサイクル、製品の設計変更、改修、リハウジングの機会を明確化	12カ月超
✓ ESGイニシアティブとESG目標を後押しする新しいビジネスモデルを探求	12カ月超
✓ サプライチェーンを脱炭素化	12カ月超
✓ 他の業界関係者と連携して、スコープ3の排出量を追跡するためのESGソリューションを開発	12カ月超
✓ サプライヤーと連携してスコープ3の排出量削減を推進	12カ月超

4. 継続的なパフォーマンス改善の推進、およびデータアナリティクスの活用

現代の調達部門は、コスト、サービスレベル、運転資金を最適化し、カテゴリー戦略を見直すことで、データアナリティクスの力を活用して効率性とパフォーマンスを向上させるべきです。調査回答者は、データアナリティクス分野のテクノロジーを導入することを今後12～18ヵ月で最も重要な活動としており、70%が予測型アナリティクスを今後1～3年にわたって調達業務に影響を及ぼす非常に重要なテクノロジー動向の1つとみなしています。新たなレベルのパフォーマンスを達成するためには、ユースケースの開発とともに、ある程度のチェンジマネジメントと新しいスキルの獲得が必要となる可能性が高いでしょう。

長期にわたる物価安定後に起こった近年のインフレの急激な進行は、一部の調達部門にとっては予期せぬ出来事となりました。したがって、カテゴリーマネジャーとバイヤーは、今回のようなコスト上昇局面に適応するスキルを強化することでメリットを得られるでしょう。マクロ的観点から見ると、カテゴリープランとより広範な調達戦略の見直しは、コスト削減をもたらす見込みのある改善領域を、ピンポイントで特定する機会となります。運転資金の改善イニシアティブ（より有利な支払条件や在庫最適化など）は、ビジネスに不可欠なキャッシュを生み出すことができます。



調査回答者のうち、自社のカテゴリーマネジメントが「高い成熟度にある」と評価した回答者はわずか41%にとどまりました。

パッケージング、派遣スタッフ、サードパーティロジスティクスなど、主要なコストドライバーの把握には、まだ改善の余地があります。膨大な構造化データと非構造化データに基づいてサプライヤーを審査することで、調達部門は新しいインサイトを迅速に生み出せるほか、サプライチェーンの潜在的リスクをモニタリングすることも可能となります。

データアナリティクスの導入は最も重要な短期的活動

調査では、契約ライフサイクル管理を妨げる最大の障害は、契約に対するインサイトとモニタリング体制の欠如であることが確認されました。契約の強制執行は多大な価値を逸失する恐れがあるため、インサイトやモニタリングを基にした価格設定方式を見直す能力を再構築し、ベンダーとの再契約を行うことが必要不可欠です。多く

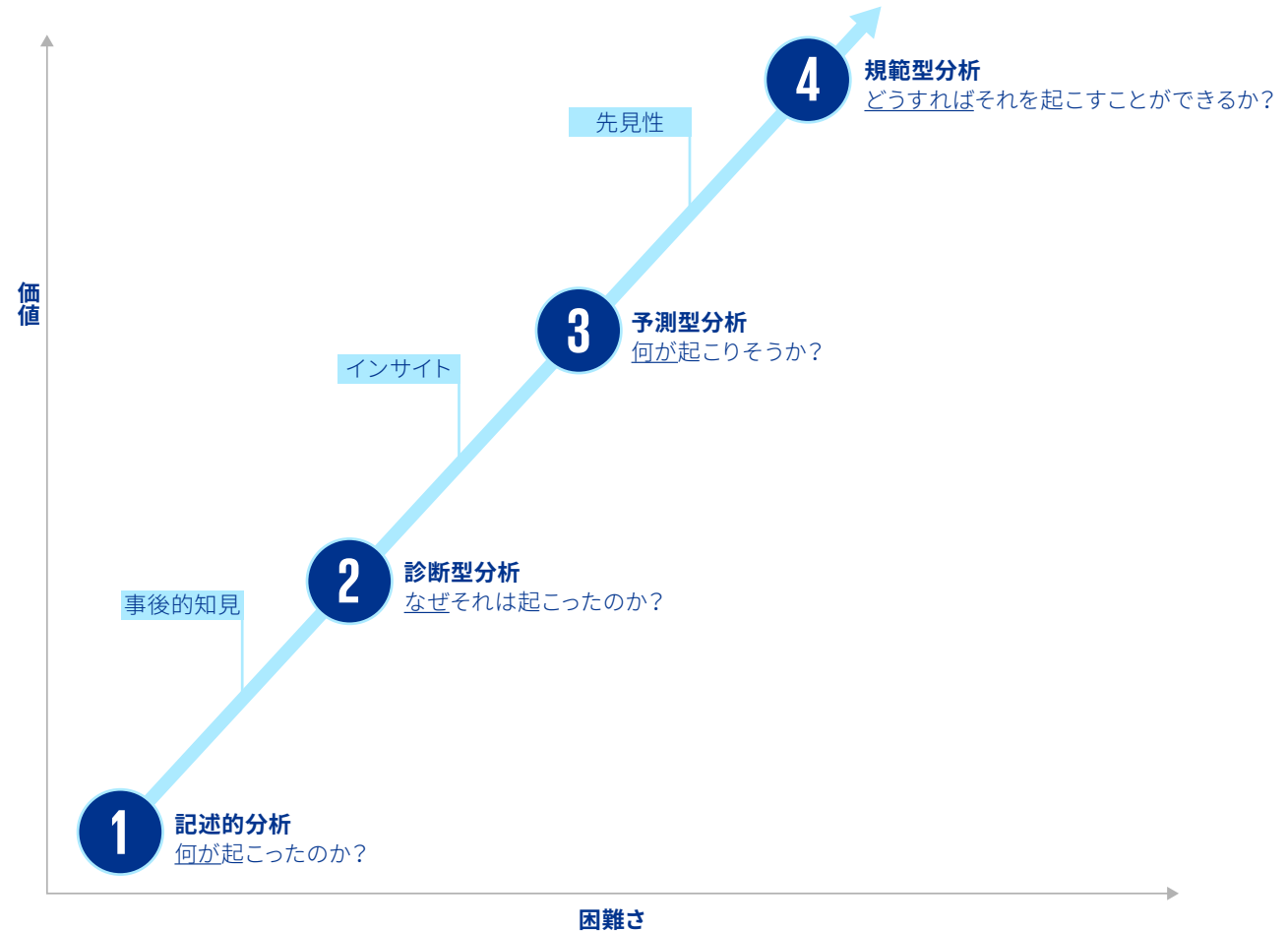


の調達部門はこのような業務負荷に対処するための十分な資源やツールを持っていないため、契約マネジャーは、管理すべき契約が多すぎて手が回らないという状況に陥っています。

生成AIは、契約のスクリーニングと再交渉に役立ちます。セルフサービスのデータアナリティクス機能を作成して、AIモデルを組織固有のニーズに合わせて調整することも可能です。AIの力を活用した契約ポートフォリオ分析は、膨大な量の非構造化データを精査し、パターンを発見して改善すべき領域をピンポイントで特定することができます。そのような施策のメリットの1つは、企業にとってリスクとなり得る契約条項を見つけ出せることです。たとえば、特定の原材料の価格高騰を許容せざるを得なくなるリスクや、EUの一般データ保護規則（GDPR）や重要原材料法などの法律に抵触するリスクなどです。

また調達部門は、AIとテクノロジーを利用して見積から支払いまで（S2P）のプロセスを改善することもできます。それにより、多くの手作業を自動化すれば、調達部門は、価値の源泉となる戦略的な課題に取り組む時間の余裕が得られます。今後、調達部門はアナリティクス機能の成熟度を高めることで、「記述的分析」から「規範型分析」への移行が可能となるでしょう。

アナリティクスの成熟度



ケーススタディ:

大手金融サービスグループにおける調達アウトソーシング戦略の見直し

この企業では多くのサービスプロバイダーを擁しており、多数の拠点を設けています。しかし、オフショア化の段取りを管理するアプローチが一貫性を欠いているためにサービスの重複が生じやすく、プロバイダーとの契約から価値を見出せていませんでした。KPMGは、組織のオフショア状況を見直し、オフショア化の拠点を合理化・最適化・拡大するための戦略的ロードマップを作成しました。

その結果、同社はオフショア開発を最適化して適切な戦略的パートナーを選択できるようになりました。さらに、未来のオペレーティングモデルを開発し、オフショア開発のセンター・オブ・エクセレンス (CoE) を設置するためのロードマップを作成することで、最終的に一貫性を高め、業績向上につなげました。

主な取組み

期間

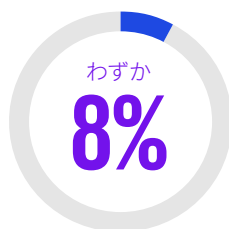
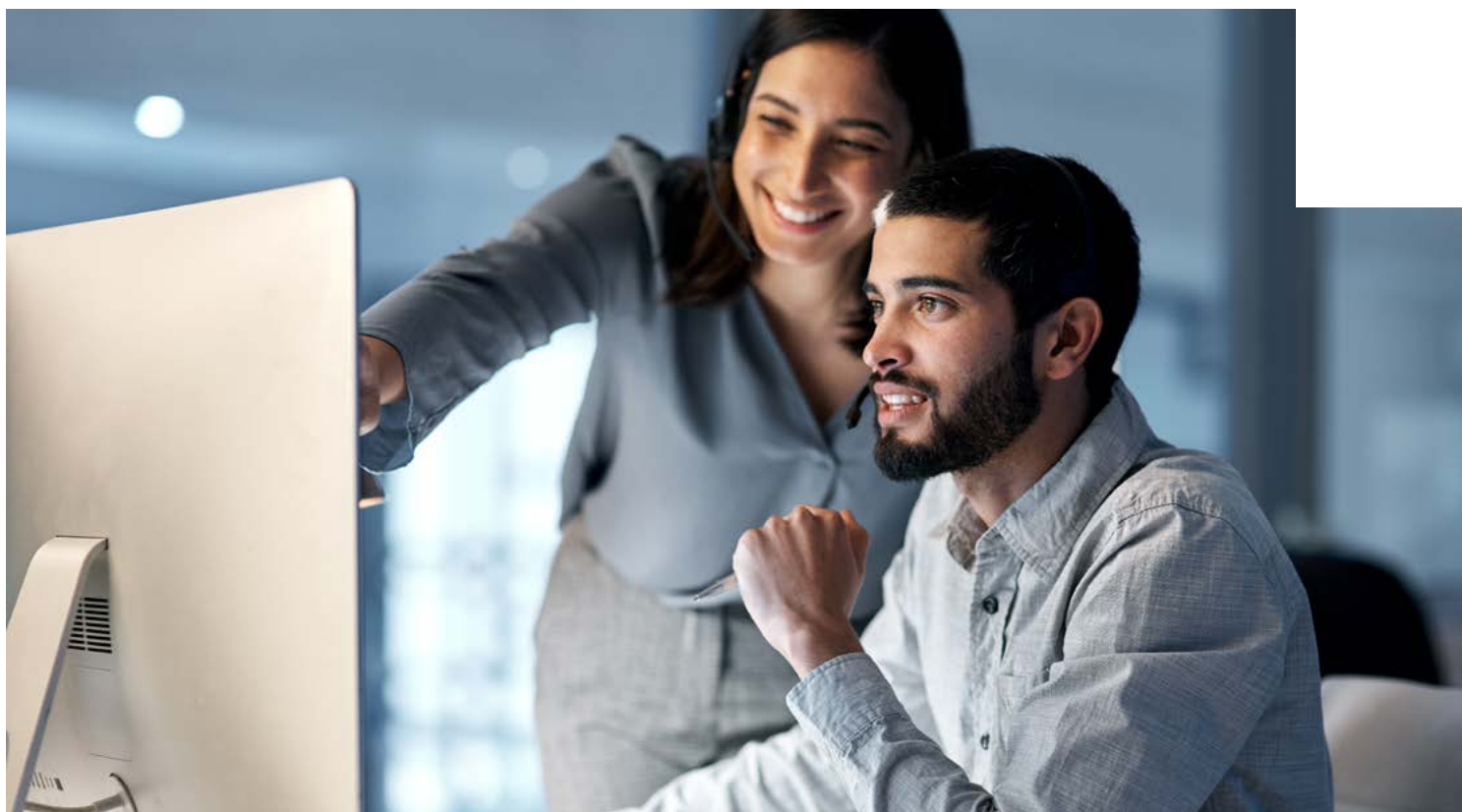
✓ 冗長化に注力	6か月未満
✓ グローバルサプライチェーンのマップ作成	6か月未満
✓ エンドツーエンドの自動化されたサードパーティ/サプライヤーリスクマネジメントおよびモニタリング機能を構築	6～12か月
✓ サプライヤーポートフォリオと調達戦略を見直し：リショア化、ニアショア化、単一調達を縮小	6～12か月
✓ 社会の混乱がサプライチェーンに及ぼす影響をモデル化する能力を構築	12か月超
✓ サプライチェーンレジリエンスとリアルタイム在庫管理の強化に向けた「チャイナプラスワン」戦略を構築	12か月超
✓ リアルタイムでの供給状況のレジリエンスをモニタリング	12か月超



5. 未来の労働力の構築・育成および定着

技術的能力の高いチームを作ろうと努力している調達部門のリーダーは、人材の希少性と、それゆえに生じる最適な人材の獲得競争に対処しなければなりません。調達部門は、組織のなかで重要な戦略的役割を果たしたい（そして、早く昇進の機会を得たい）と考える人材にアピールすることもできます。調達部門は大学での知名度が高くありません。そのため、**高等教育機関との連携**は未来の人材との結び付きを生み出し、やりがいのある進路として調達部門を宣伝することに役立ちます。

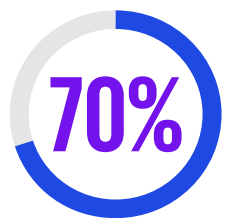
カテゴリーマネジメントのソフトウェアは、ギャップを埋める出発点になるでしょう。テクノロジーがますます有益な役割を果たすようになるなか、調達部門は、AIの力を活かした新しいオペレーティングモデルを定義し、AIがどのように既存スキルを補完できるかを明らかにしたうえで、手作業のタスクを減らし、生産性を向上させる必要があります。調達担当者は、AIを効果的に取り扱うためのトレーニングを受け、セルフサービスプラットフォームと開発ツールキットを使用できるようになるべきであり、またチャットボットとの効果的な連携や新しい働き方の採用についてバイヤーを教育しなければなりません。



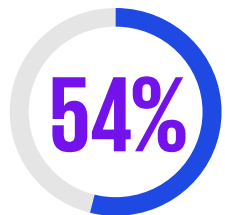
今後18カ月程度で人員の大幅な減少（10～25%）が生じると予想している回答者はわずか8%であり、近い将来にテクノロジーが人に取って代わる可能性が低いことを示しています。

むしろ、従来の作業の大半が自動化によって処理されるようになれば、調達部門はより高度なタスクを受け持つようになるため、カテゴリーマネジャーや調達マネジャーに対する組織の需要は高いままになると予想されます。

これは、テクノロジーのスキルだけの問題ではありません。3分の2以上（70%）の回答者が、サプライヤーマネジメントの能力に投資してその向上を図るための1～3年間のロードマップをすでに策定しており、54%がTPRMに関して同様の計画を設定しています。



の回答者が、
サプライヤーマネジメント
の能力に投資してその向上
を図るための1～3年間の
ロードマップをすでに
策定しています。



の回答者が
TPRMに関して同様の
計画を設定しています。

回答者は、これまでもつぱら（調達の事務作業や買掛金管理のような）運営業務だけに投入されてきたリソースを3分の1程度（34%）削減し、戦略的な業務を優先することを望んでいます。規制によって企業が供給ベースのパフォーマンスとリスクを継続的にモニタリングするように促されるなかで、たとえば、サプライヤーマネジメント

のような重要業務への注力を強化したいと考えています。調達担当者は、サプライヤー情報をすべてのTierで継続的に更新する必要があります。これからの調達部門は、**適応力、アジリティ、テクノロジー能力が高いチーム**（さらに、自身の役割が組織にどのように影響するかを理解しているチーム）を中心として構築されるべきです。

主な取組み	期間
✓ 求人・採用・育成に注力し、トップレベルの人材を誘致してテクノロジーチームを編成	6～12ヵ月
✓ チャットボットとの効果的な連携や新しい働き方の採用についてバイヤーを教育	6～12ヵ月
✓ セルフサービスプラットフォームや開発ツールキットを使用するためのAIトレーニングを拡充	6～12ヵ月
✓ 生成AIを中心に据えた役割と職務を再設計	12ヵ月超
✓ チームが生成AIやボットとどのように対話するかを規定	12ヵ月超
✓ AIを取り入れた新しいオペレーティングモデルを定義し、どのようなスキルを補完できるか、どのような新しいスキルが必要かを評価	12ヵ月超

重要なポイント

戦略的インフルエンサーから自動化された支援プロセスまで

自動化はこれからの調達をどのように形作っていくのでしょうか。

調達部門のリーダーは、生成AIの活用と自動化を推進することで、調達部門を戦略的な組織として再構築し、高実績の持続可能な購買活動を推進して、組織のバリューチェーンにおける主要なインフルエンサーとなる機会が得られます。

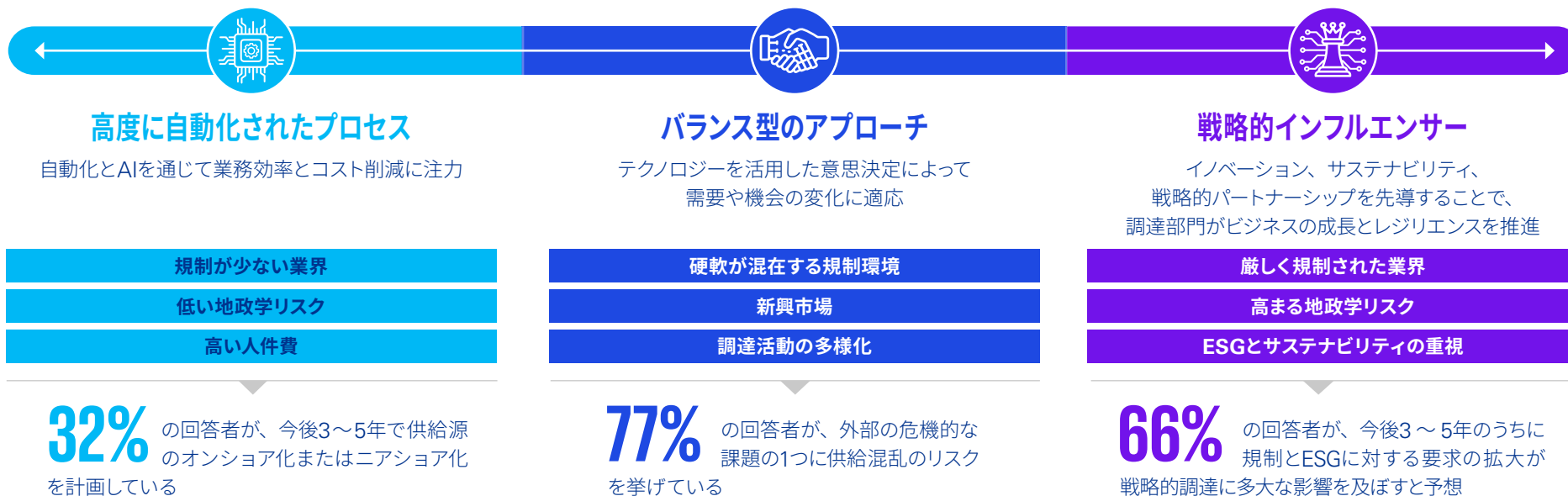
そうした活躍によって調達部門は、製品の共同設計、サプライチェーンのイノベーション推進、ビジネス開発およびアライアンス形成、新興プロバイダーの支援など、従来の任務に加えて新たな役割と目標を担うことが可能となるでしょう。

ただし調達部門は、自然な成り行きとしてより自動化されたプロセスへと移行していき、その機能が組織内の他部署へと組み込まれていくこともあり得ます。調達部門の大半は、おそらく自らを高度な自動化と戦略的インフルエンサーの間のどこかに位置付けているでしょう。個々の業務が実際にどの方向に進んでいくかは、地域、規模、業界、地政学、雇用市場など、多数の要因によって左右されます。



調達部門はどのように自動化からインフルエンサーへの道を進むのか³

調達部門が将来的にどのような位置付けになるかを検討してみましょう。調達部門が担い得る役割の範囲を見定めたくて、さまざま要因や影響を受けた結果、自動化による効率性と戦略的インフルエンサーとしての役割の両方の機能を併せ持った、あるいはどちらかの機能を持つ調達部門がどのように生み出されるのかを確認してみましょう。



将来の方向性

70% の回答者が、予測型アナリティクスは今後1～3年にわたって調達部門にとって非常に重要なテクノロジー動向の1つになると推測

》》 組織はどこを目指しているか？

》》 そこに到達するために、どのような取り組みを実施しているか？

自動化の機は熟しているか？ — 機会とリスク

所属部署にかかわらず、自動化は進行しています。サプライヤーオンボーディング、サプライヤー事前審査、サプライヤーパフォーマンスマネジメントなどのほか、契約管理、報告、請求処理においてもすべて自動化の準備は整っており、ある種の支出カテゴリーやテールスPEND（非計画購買）マネジメントにおいても同様です。

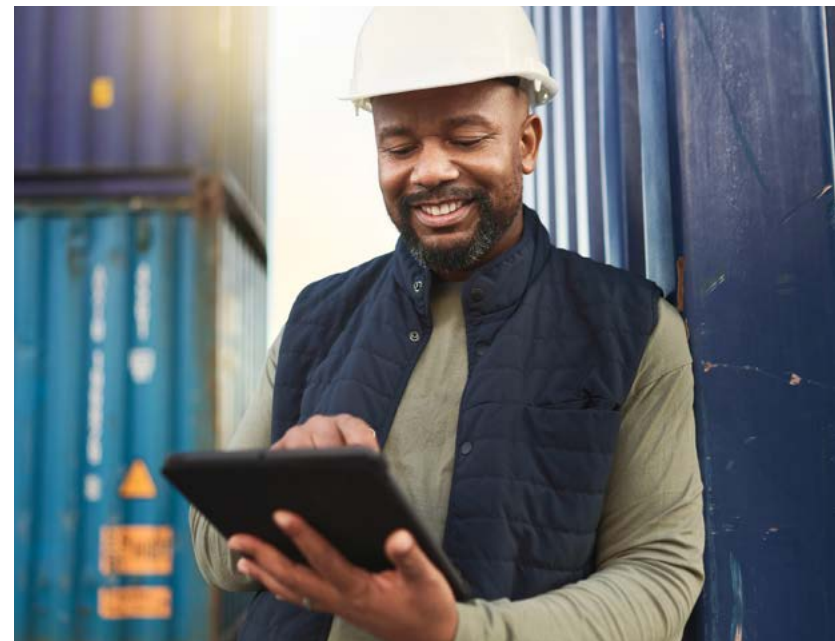
自動化された調達機能は、最小/最大在庫レベル、資材要求量の予測値、運転資金の供給力に基づいた自動発注機能を備えているべきです。この機能は、情報やデータセットを統合することで、取引の点検と検証を受け持つ調達担当者に推奨事項を提言します。個々の取引のレベルでは、自動化はセルフマネジメントが可能であり、ほとんど人手を介さず迅速に導入できます。通常これが可能なのは、調達がバックオフィスの必須機能であり、戦略的インフルエンサーというよりは、業務の支援部門であるような場合です。

内部のステークホルダー同士を調整し、内外からのシグナルを解釈したうえでサプライヤーとの連携を実行し、活動基準原価計算（ABC）を行うには、依然として人の介入が必要となります。

自動化への過度な依存は、調達部門が、サステナブルな調達活動によって本質的に循環型のバリューチェーン構築に貢献するといった、循環性や製品設計に関するイノベーションを妨げる恐れがあります。

また、自動化への依存度が高すぎると、**調達担当者が主要な社内顧客や社外のサプライヤーとの連携を欠く恐れもあります。**連携を図ることは、共同開発やイノベーションに必要不可欠なものです。内部統制にも、人の

介入という選択肢を残しておくべきです。調達業務を点検し、戦略的目標や規制要件を満たしているかどうかをチェックするには、人の介入が必要となります。テクノロジーは最終的に、カテゴリーマネジャーやサプライヤーマネジメント担当役員の日常業務を補佐するものでなければなりません。したがって、対話、交渉、組織戦略との整合化などが重要となる場面では、**人の介入が依然として必要不可欠**です。



自動化すべきか、すべきでないか？

以下に示す一連の質問は、さまざまな調達プロセスのなかで何が自動化の候補になるかを明らかにします。また、テクノロジーによってオペレーションを合理化できる領域と、依然として人の判断が最優先となる領域を見極めることにも役立ちます。そして、そうした情報を総合的な調達戦略の策定に活かすことができます。どのプロセスが自動化に適しているかを検討し、その一方で人の戦略的思考が担う不可欠な役割を認識することは、バランスの取れた効果的な調達フレームワークを生み出すために重要です。

➤ 担当プロセスの大半または多くは、自動化およびタッチレス化することが可能か？

➤ ロボティックプロセスオートメーション (RPA) やAIを使用して自動化できるのは、ビジネスのどの部分か？

➤ ビジネスのどの部分がプロセスの自動化からメリットを受け、どの部分が意思決定を支援するAIからメリットを受けるか？

➤ 契約管理の大部分を自動化できるか？

➤ サプライヤーパフォーマンスマネジメントを自動化できるか？

➤ 担当プロセスのなかで自動化はどのような価値を生み出すことができるか？

➤ プロセスの自動化のコストとメリットをどうすれば比較評価できるか？ また潜在的なメリットをどのように定量化すればよいのか？

➤ 人の介入が必要不可欠な領域とは？

➤ バリューチェーンにおいて、人材戦略と自動化プロセスをどこに位置付けるか？

➤ 調達機能の位置付けを調達カテゴリーごとに変えるべきか？ すわなち、主要な調達カテゴリーについては、戦略的インフルエンサーの役割を果たすべきであり、自動化プロセスはテール Spend (非計画購買) や非戦略的な支出を対象とすべきか？

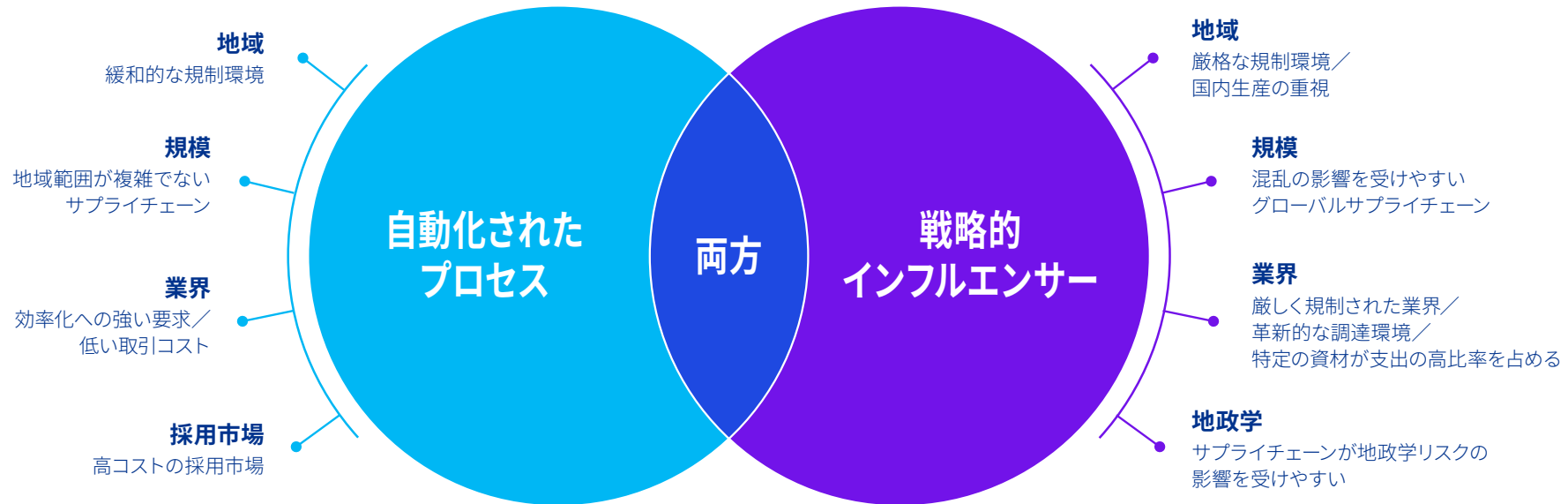
調達戦略的影響力に作用する要因

激しく変化する調達情勢のなかで組織は、自動化と人的介入のバランスをどのように取るべきかというきわめて重要な課題に直面しています。自動化がさまざまな調達プロセスにおいて広く定着するにつれ、RPAやAIなどのテクノロジーを活用したタッチレスなオペレーションの可能性が注目されています。しかし、人によるモニタリングやマネジメントも依然として非常に重要であり、社内

のステークホルダーが市場からのシグナルを解釈し、調達活動をより幅広い戦略目標や持続可能な目標と整合させるためには、人的管理が不可欠です。

以下の図は、自動化の範囲と、戦略的インフルエンサーとしての調達部門の役割が、地域、業界、サプライチェーンなどのさまざまな次元でどのように異なってくるか

を表したものです。この図は、移り変わる調達情勢を乗り切るためのロードマップの策定に役立ちます。サプライチェーンマネジメントのレジリエンス、イノベーション、戦略的整合性を達成するためには、テクノロジーと人の専門能力の統合が重要です。



トランスフォーメーションは止まらない。そして私たちも。

ビジネストランスフォーメーション（業務改革）は、決して逃すべきではない機会であるとKPMGは考えます。適切なテクノロジーと最適なプロセス、そして幅広く深い洞察力をもつ人材は、トランスフォーメーションを成功させるうえで不可欠な要素です。

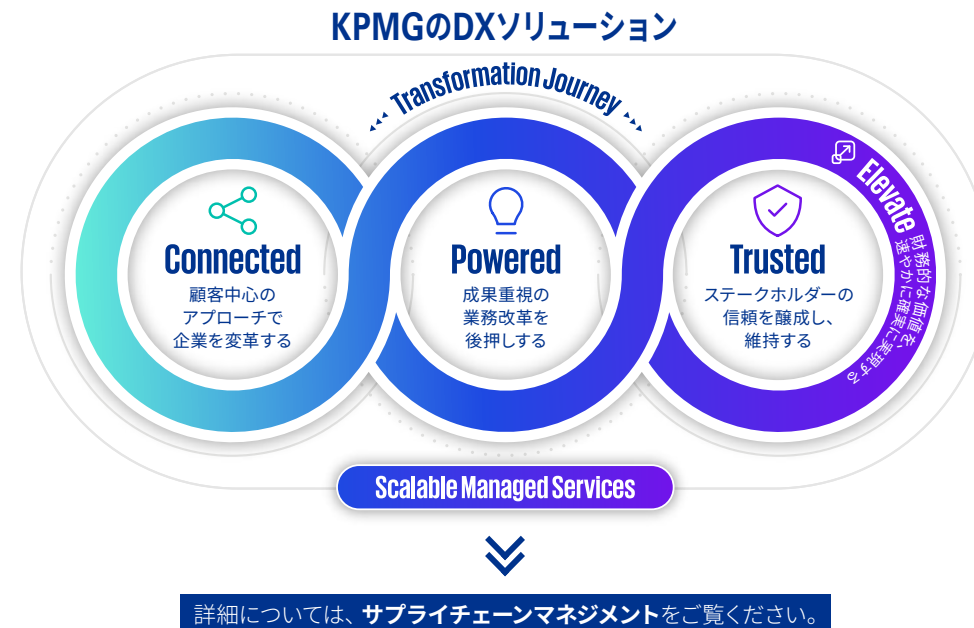
KPMGのメンバーファームは、数十年にわたって全世界の企業の核心部で活動し、企業が従業員とテクノロジーの可能性を最大限に発揮して、現実の成果を上げられるよう支援してきました。人とテクノロジーが調和するときこそ、素晴らしい変化が起こるのです。

世界に変化をもたらす

KPMGは、クライアントのトランスフォーメーション戦略に大きな変化をもたらすことができます。M&Aによる成長あるいは変革による成長にかかわらず、顧客を中心としたビジネスの方向付け、新時代に適合した業務の強化、より安全な未来に向けた企業のリスクと規制の管理、まだ見たことのない価値の創出、継続的な変化に対応できる環境の醸成を、私たちはクライアントに寄り添って支援します。

KPMGはデジタルトランスフォーメーション（DX）における豊富な知見を通じて、優れた成果を人々や全世界にもたらすことができる、先進的で、インテリジェントかつレジリエントなビジネスの構築に向けた支援が可能です。

常に進化し続けるテクノロジー主導のサービスポートフォリオを活用し、クライアントと緊密に連携しながら継続的な変革の実現とそのための一貫した支援を提供しています。KPMGのDXソリューションは、これまでとは異なる未来一価値を創出し維持していく未来一を描きます。



お問い合わせ先

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。



本レポートは、KPMGインターナショナルが2024年4月に発行した「Future of procurement : Know how to calibrate the right blend of strategic decision-making and automated support processes」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。

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、kpmg.com/governanceをご覧ください。

本レポートにおいて、「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。

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2024 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. C24-1053

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

DAS Design Center | 24-14878 | April 2024