

購買・調達機能の「中枢化」で果たすコスト最適化 中枢化のアプローチと要件、そして障壁

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社

シニアマネジャー 藤井 壮章

企業の競争優位を築く取組みとして、コスト最適化が改めて注目を浴びています。この背景には、コスト最適化が、競争相手に対するコスト優位に加え、差別化優位の実現に資する取組みであることが挙げられます。

本稿では、企業における購買・調達機能の中枢化によるコスト最適化を提唱し、工程管理的な役割から脱皮し、購買・調達機能が中枢化するためのアプローチを、グローバル企業の事例を交えながら、概説します。中枢化にあたっての要件についても整理を試みます。また、中枢化の障壁となる代表的な点について触れ、グローバル企業における事例の紹介を通じて、障壁を打開するための方向性を示唆します。

さらに、コスト最適化の機運が高まっている製薬業界を取り上げ、Patent Cliff (特許の崖) に対する対応方策としての中枢化について紹介します。

なお、文中の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りします。



ふじい たけあき
藤井 壮章

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】

- 経営者は、競争優位の源泉となるコスト最適化を求めている。それに伴い、社内におけるコスト意識の向上が図られているが、持続可能、かつ本質的な対応方策となると試行錯誤を重ねながら学習しているのが現状である。
- コスト最適化の実現施策の1つとして、購買・調達機能の中枢化がある。中枢化にあたっては、購買・調達機能を、従来の工程管理的な役割から脱皮させ、戦略的・解決志向型に変容させることが必要である。カテゴリーマネジメント、およびサプライヤーリレーションシップマネジメントはそのためのアプローチとして有用である。
- 購買・調達機能を中枢化するうえで、購買・調達機能と事業ラインのパートナーシップ、オペレーティングモデルの中央集権化と Source-to-Pay 化、情報通信技術の活用、およびリスク管理が充足すべき要件となりえる。
- 中枢化への障壁としては、購買・調達プロフェッショナルが具備すべき技能の変化、社内における評価指標の不在、および購買・調達に係る知識体系の不完全性が挙げられる。
- 製薬業界では、Patent Cliff の対応方策として、購買・調達機能の中枢化によるコスト最適化に取り組んでいる。

I 競争優位の源泉としてのコスト最適化

不確実性が増し、ブラックスワンの事象が多発するグローバル競争環境の中で企業が競争優位を築く、または維持することは、かつてないほど困難になっています。メガコンペティ

ションといわれる現在の環境下において、今日の経営者の多くは競争優位の源泉をコスト最適化に求めています。なぜならば、コスト最適化が、競争相手に対する古典的なコスト優位に加え、差別化優位の実現に資する取組みであるからです。株主をはじめとする主要ステークホルダーの関心が、長期より短・中期の業績、保有資産よりキャッシュ・フローに軸足が置

かれている状況において、他の取組みに比べ早期に果実化できるコスト最適化に経営者の注目が集まることは至って合理的なことです。

KPMGが欧州を対象に実施した「Business Leader Survey」(2012年)では、全業種にわたって、経営者の最大の関心事がコスト最適化にあるとの結論が同定されています。コスト最適化は、また、国内市場における成長戦略が描きづらくなっている日本企業の経営者にとっても、市場占有率の奪取やロールアップ型M&Aの仕掛けを通じた売上増の取組みよりも実現にあたっての速度が早く、魅力的な取組みだと言えます。

経営者による関心の高まりを受けて、社内におけるコスト意識の向上やコストに敏感な企業文化の醸成が成されていますが、具体的な施策となると試行錯誤を重ねながら学習している企業も少なくありません。また、コスト最適化を人員削減に紐付けるきらいがありますが、人員削減は持続的な施策と呼ぶにはほど遠く、コスト最適化にあたっては、経営者はより本質的な対応方策を模索しているのが現状です。この本質的な対応方策の1つに、購買・調達機能(以下「購買機能」という)の中枢化によるコスト最適化があります。

II 購買機能の中枢化によるコスト最適化

企業における購買支出の対売上高比率は、全業種平均で約47%¹と高い数値を記録しているながら、この支出における購買機能・購買部(以下「購買機能」と「購買部」は同義として使用)の役割・責任は、仕入先との商業条件の改善といった狭義なものに限定されている場合が少なくありません。つまり、購買品・材のユーザーである事業ラインからの需要に基づき仕入先に発注をかけ、迅速な対応を促進するための調整を必要に応じて施し、納期を管理するという工程管理的作業が中心となっているのです。

仕入先とのインターフェース機能の提供者、または拡張機能として捉えられている状況下では、このような工程管理的な役割でも仕方がないのかもしれませんが、しかしながら、今日の購買機能に向けられている経営者の期待は、コスト削減を迫る競争圧力や株主に対するリスク開示の義務に牽引される形で明らかに変容しています。購買機能にかけられている現在の期待を簡潔に表すと、「経営課題に対し、より戦略的に、解決志向型に取り組むための有益なバリュードライバー」となります。つまり、事業戦略を実現するにあたっての蓋然性を高める上での中枢機能としての役割が期待されているのです。

III 中枢化のアプローチ例

購買機能の中枢化にあたっては様々なアプローチがありますが、一例として、購買機能の古典的な教義である「コスト削減」から、より付加価値の高い「カテゴリーマネジメント」や「サプライヤーレーションシップマネジメント」に役割を発展させることで中枢化を図る方法について整理したいと思います。

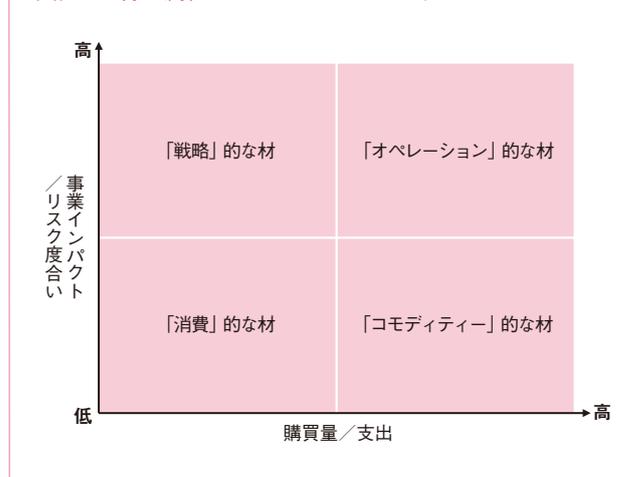
1. カテゴリーマネジメント

もとは小売業から考案されたカテゴリーマネジメントは、小売業者が自社戦略に鑑みて、消費者目線でカテゴリーと称される商品分野を設定し、この設定された分野ごとに商品戦略を立案、管理することを狙いとしています。

それぞれの企業の事業戦略に同期する形でカテゴリーを定義することが必要ですが、一般的に、製造業の場合は、直接材と間接材に分け、直接材を「原材料(金属)、原材料(化学、プラスチック、ガス)、電子部品、加工材(金属)、加工材(プラスチック)、パッケージ材、非金属鉱産物、繊維、木材、アウトソースしているプロセス」などにカテゴリー化します²。一方、間接材については、「施設管理、出張管理、情報通信技術管理、事務用品、社用車両管理、広告宣伝、その他付加価値サービス(金融/保険・法務・ビジネスコンサルティングなど)、資本設備、物流、アウトソースしているプロセス」などにカテゴリー化することが通例です²。

ここでは、これらに加え、「事業インパクト/リスク度合い」と「購買量/支出」という材の属性の視点をもってカテゴリーの整理を試みます(図表1参照)。そして、各カテゴリーにお

図表1 材の属性によるカテゴリーマネジメント



1 米戦略購買研究センター (CAPS Research)、Cross-Industry Metric Report、2012年7月

2 Strategic Global Sourcing、F. Sollish、J. Semanik、2011

いて、購買機能が取りうるイニシアティブについて、中枢化という文脈の中で述べたいと思います。

事業へのインパクトが低く、購買量も少ない「消費」的な材にカテゴリ化されたものについては、プロセスなどによって生じる社内外の取引コストを抑えることがコスト最適化にあたって重要になります。よって、購買品の標準化や確実な需要管理に基づく補充に注力すべきです。

「コモディティー」的な材、すなわち、購買量が多い事業遂行上の一般的な必需品については、データの透明性に基づくリアルタイムでの購買支出管理によって、サプライヤーからの調達比率を常時変動化し、それをもとに購買価格を設定することでコスト最適化を目指します。ABB社（スイス）は、このリアルタイムでの購買支出管理を実現した先進的なグローバル企業の一社です。様々なシステムに分散されていた購買支出データを統一仕様で一元化し、適時性と質の確保によって、現在では90%以上の購買支出が可視化されています。

「オペレーション」的な材は、「コモディティー」的な材と同様に購買量が多く、それだけでなく、事業へのインパクトが高いため、事業ラインの需要に加え、シナリオプランニングの技法を活かした供給管理が有用な手段の1つです。特に、原材料の市価における乱高下に対しては、将来起こりうる変化を複数のシナリオとして描き出し、シナリオごとの対応方策をあらかじめ想定しておくことで意思決定の質の向上を図ります。

なお、「オペレーション」的な材については、コスト最適化に加え、材の安定的確保が論点に浮上します。この論点に関しては、材の安定的確保を狙った共同購買という手段が対応方策の1つです。単独でそのカテゴリーの最低購買量に届かない場合は、購買面における他社との提携・連携によって、経済的な価格での材の確保を狙います。

この企業間の提携による共同購買の有効性は、欧州のBuyIn社によって通信業界で実証され、現在では金融業界や電気・水道・ガスの業種においても検討されています。BuyIn社は、通信事業に係るサプライヤーの再編・統合によって引き起こされた通信事業者の交渉力低下、およびサプライヤーからの最低購買量に係る引き上げの圧力を背景に、オレンジ社（仏）とドイツテレコム社（独）の共同出資会社として設立されました。現在では130億ユーロ弱の購買支出を管理しており、オレンジ社とドイツテレコム社の両社に、合算で13億ユーロ/3年のコスト削減効果をもたらしています。

一方、事業へのインパクトが高く、購買量が少ない「戦略」的な材に関しては、購買機能と事業ラインのこれまで以上の協力関係が必要になります。なぜならば、「戦略」的な材は、仕入先との戦略的提携を含む関係強化を通じ、共に進化した形でコスト最適化を図るからです。この深化した関係については、次項の「サプライヤーリレーションシップマネジメント」の中で詳説します。

2. サプライヤーリレーションシップマネジメント

「戦略」的な材におけるイニシアティブに加え、購買機能の中枢化にあたっては、購買機能の役割を「サプライヤーリレーションシップマネジメント（以下「SRM」という）」へ発展させることが重要な要素です。SRMは購買機能によるサプライヤー（仕入先）管理を包括的に施す上での概念です。カスタマーリレーションシップマネジメントが企業 - 顧客間の価値最大化を狙っているように、SRMは購買者と仕入先の間を戦略的に適合させ、より最適化した上で両社の経済的効果を最大化することを狙いとしています。

このSRMについては、(1) サプライヤーに係る調査、(2) RFx (Request for Xx)、(3) 評価・選定という一般的な購買手順に仮託し、特色、および手順の目的や考慮点の特徴を明らかにします。因みに、SRMについては、購買戦略の立案が成されていることが前提になります。なぜならば、この購買戦略をオペレーション領域に紐付け、実行手段としての方向性を示すのがSRMであるからです。

(1) サプライヤーに係る調査

SRMに資する手順の1つにサプライヤー市場の調査があります。事前審査の一環で、購買機能がサプライヤーの企業調査（内部環境調査）を実施することは一般的です。ただし、サプライヤーの属する市場や外部環境を含めて網羅的に調査することは稀ではないでしょうか。サプライヤーを理解することに加え、サプライヤーが属する市場や外部環境を認識することで、個々のサプライヤーの資質や適格性を市場の競争環境の中で立体的に把握することが可能になります。さらに、サプライヤーの企業・市場分析結果と自社のサプライヤー選定の基準を比較分析することで得られる結果は、購買プロセスのアウトソース化を含めた自社の要件を最も満たすオペレーティングモデルを考案する際の貴重なインプットになります。オペレーティングモデルについては、さらに後述で触れます。

(2) RFx

購買側がサプライヤーに提示する依頼（RFx: Request for Xx）もSRMに寄与する手順の1つです。中枢化された購買機能では、従来の提案依頼（Request for Proposal、以下「RFP」という）では包含されていなかった情報が含まれます。これまでのRFPは、商用の購買品を対象にする傾向が強くありました。その商用品を原型のまま使用する場合と、個社ごとのカスタマイズを商用品に施す場合の2通りを念頭にRFPを出状していたことでしょう。これがSRMになると、製品の開発・設計段階、場合によっては構想段階からサプライヤーの関与が開始し、部品選択や原価策定などにも貢献します。これまでの「購買者 - 仕入先」という階層的な関係を見直し、戦略的協業関係へと変容していくことになります。ゆえに、RFPより手前の情報提供依頼（Request for Information）のステップを活か

して、購買者と仕入先が初期の段階から協働態勢を構築することもめずらしくありません。

(3) サプライヤーの評価・選定

SRMに資する手順の最後の例がサプライヤーの評価・選定です。前述のように「購買者 - 仕入先」の関係が戦略志向に発展すると、サプライヤーを評価する際の基準もより戦略的、かつ中・長期的視野に立脚します。価格、納期、品質、技術といった、階層的な関係であった時の主要評価基準の重要性が低下し、サプライヤーの経営ないし事業戦略や購買者との戦略上の親和性、双方にとってのシナジー・価値創造がより重視されます。ゆえに、購買者は、M&Aにあたって買収側が実施するような事業デューデリジェンスに似た評価をサプライヤーに実施することも視野に入れるべきではないでしょうか。なお、この価値創造への注力によって、製薬企業のGSK社(英)のように、自社における現在と将来の要件にきめ細やかに対応する術として、購買に係る機能のビジネスプロセスアウトソースを選択する企業が増加傾向にあることは注視すべき動向です。

IV 購買機能の中核化にあたっての要件

購買機能の中核化する上で充足すべき要件の抽出を試みます。要件の充足度が高ければ高いほど、カテゴリーマネジメント、およびSRMのアプローチによる利益の享受が容易になります。

1. 購買機能と事業ラインのパートナーシップ

購買機能の中核化にあたっては、購買機能と事業ラインの間のパートナーシップが必要不可欠な要件になります。これを実現するため、購買機能は、事業ラインを含む主要ステークホルダー間の利害合致に貢献し、さらには事業ラインのオペ

レーションに精通していることが必要になります。

また、「仕入先との契約締結・商業条件の交渉」フェーズから関与するというこれまでの通例ではなく、購買プロセスのより早い段階から関与することが必要になります。事業ラインにとっての真の戦略的パートナーに変わること、購買に係る意思決定に早期から加わり、事業に具体的に貢献できるわけです。

2. オペレーティングモデルの中央集権化と“Source-to-Pay”化

事業ラインと購買機能の戦略的パートナーシップを実現する上で礎となる購買部のオペレーティングモデルの最適化は重要な考慮点の1つです。グローバル市場で存在感を放つ企業の多くは、統制の度合いは違えど、完全分散型ではない、中央、すなわち、グローバル本社に寄った支援型や管理型のいずれかのオペレーティングモデルを採用しています。これは、購買品の調達マーケットのこれまで以上の単一化や情報通信ツールの発達、物流事業者のグローバル事業展開などによって引き起こされている購買機能における1つの潮流であり、オペレーティングモデルの中央集権化は方法論の標準化や購買支出管理データの一元管理、内部統制において寄与します。完全分散型、中央支援型、および中央管理型は特徴が異なり、それぞれ固有のメリットやデメリットを持っています(図表2参照)。

しかしながら、中央集権的なオペレーティングモデルを敷き、購買に係る標準的な方法論を導入しても、本来得られる果実をフルに享受していない企業も少なくはありません。日々変化する外部環境の状況に合わせて、企業の最高購買責任者(Chief Procurement Officer、以下「CPO」という)は全体最適と個々の事業ラインの個別最適との狭間で、オペレーティングモデルを常に微調整する必要があるからです。世界中に張り巡らせた購買に係るネットワークと地域密着型の購買機能の間で微妙にバランスをとる繊細な調整が求められます。

オペレーティングモデルの中央集権化に加え、先進的な購

図表2 オペレーティングモデルの類型化

特徴	完全分散型	中央支援型	中央管理型
<ul style="list-style-type: none"> 購買品の調達マーケットにおける単一化の傾向 情報通信ツールの発達 物流事業者のグローバル事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> 地域ニーズに対する最適な支援態勢の整備や取組みが可能 地域の組織体制との一体化・統合が可能 経営陣の強い配慮や統制へのコミットメントが必要 グローバル規模での施策・対策の導入が困難 最大購買力の活用が限定的 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略に沿った資源の集中や配分が可能 数量の多いカテゴリーに注力することが必要 二重の指揮命令系統(地域、中央)により利益相反が生じる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル購買力一括購買力の活用が可能 標準化された方法論やプロセスの導入が可能 官僚的になり、地域のニーズを無視する可能性 地域ニーズに対する限定的な責任感が醸成される可能性

買機能をもつ企業ではモデルの網羅する範囲を“Source-to-Pay（以下「S2P」という）”に拡大しているところもあります。

自動車業界と電機業界の一部は、購買の機能と調達機能を分離しています。購買の一義的役割は納期管理を含む実行に係るプロセス処理を行い、一方、調達は購買に繋がる手前のサプライヤー選定や価格決定等のプロセスを担っています（図表3参照）。

S2Pでは、この分離をなくし、共通の方法論をもって調達から購買までを一気通貫で実行することを目指しています。なお、ここでの一気通貫とは、必ずしも購買と調達の機能に係る組織を統合することを指しているのではなく、機能としてのミッションや役割、責任を統一化することを意図しています。この一気通貫の実行は、購買支出の可視化・コスト削減をはじめ、手順の標準化、規則順守の徹底、社内外の取引コストの低減、サプライヤー群の統合、リスク管理の実現に寄与します。

3. 情報通信技術の導入・活用

オペレーティングモデルと表裏一体にあるのが、日進月歩で洗練化され、モデルを下支えする情報通信技術（以下「ITC」という）です。オペレーティングモデルのプロセスを効率化する過程で、ITCの導入による効果を測定することを忘れてはいけません。過去の導入に対する総所有コストを定量化し、適正な投資対効果の評価を行っていない企業も散見され、実のある結果に結びついていない原因の同定作業については改善の余地があると言えます。

4. リスク管理

購買機能の中枢化は、裏を返せば、購買機能が中枢化するに至るリスクをはらむ機能であるとも言えます。今日の購買機能に内在する脅威は、人、自然、システミックの3点に集約され¹、近年の金融危機や自然災害によって引き起こされた企業のサプライチェーンにおける破綻は記憶に新しいことでしょう。一連の破綻で企業の購買機能におけるサプライヤーリスクの脆弱性が露呈されました。このことから、CPOや購買部は、購買に係るリスクを日頃の経営アジェンダの俎上に載せる努力を継続することが必要です。

経営アジェンダに載せるためには、購買に係るリスクを正しく理解することは言うまでもなく、リスクを財務、法務、スコープ・スケジュール、環境などに仕分け、それぞれの属性に合った対策を練ることが必要です。リスクの発生確率と影響度に準ずる対策は、回避・転嫁・軽減・受容に収斂されることが一般的です。

V 業界動向：製薬業界の場合

購買機能の中枢化によるコスト最適化の機運が高まっている業界として製薬業界があります。この背景には「Patent Cliff（特許の崖）」と呼ばれる、将来の薬品特許の失効による継続的な収益性確保を不安視する事業環境があります。実のところ、世界の133のブロックバスター新薬（一般的に年商1,000億円以上の医薬品を指す）のうち、13におよぶ医薬品の特許が2013年に切れまし³。Patent Cliffによって2,500億ドルの業界売上（2015年）が減少するという予測値もあります³。このPatent Cliffに対抗する対応方策の1つとしてコスト最適化が注目されています。

従来、多くの製薬企業における購買機能は、事業ラインより完全に受け入れられている存在ではなかったと言えるかもしれません。それは製薬企業の中で購買機能が中枢化されておらず、単なる「コスト削減」機能として認識されていたことにも起因していると考えられます。加えて、購買機能を担う部門も、自部門をコスト削減という工程管理的な役割以上の存在として事業ラインに訴求してこなかった傾向があります。

しかしながら、Patent Cliffを発端に、製薬企業における購買機能は劇的に進化し、企業の中における存在感も飛躍的に向上しています。製薬企業における購買機能の進化はKPMGが地域横断的に実施した「The Power of Procurement」調査（2012年）の結果においても顕著に現れています。調査した製薬業界を含むグループの70%以上がカテゴリーマネジメントを、また、63%はサプライヤーリレーションシップマネジメントを積極的に実践していると答えています。

製薬業界における投資額は1,370億ドルに上り、この巨額な投資に対するリターンを現実的な期間で回収することが製薬企業の存続に直結しています³。購買機能の中枢化を高い次元

図表3 購買と調達における機能分離



で果たし、現在も進化を続けている製薬企業A社では、仕入先に対し、金融をはじめ、多様な支援を講じ、仕入先との新たな関係構築、収益モデルの設計を試みています。これを主導し、仕入先に加え、A社内で肯定的な変化を牽引しているのがA社の購買部です。

単なるコスト削減機能から事業ラインにとって付加価値の高い機能へと変容過程にある一方、先述の調査では、調査対象企業のうち70%の企業が中央集権的なオペレーティングモデルを導入していないという結果も確認されています。さらには、サプライヤーリスク管理の成熟度においても平均的な評価に留まっており、今後はオペレーティングモデルの在り方やサプライヤーリスクの管理態勢が製薬企業の購買機能における主要論点になっていくものと推測します。

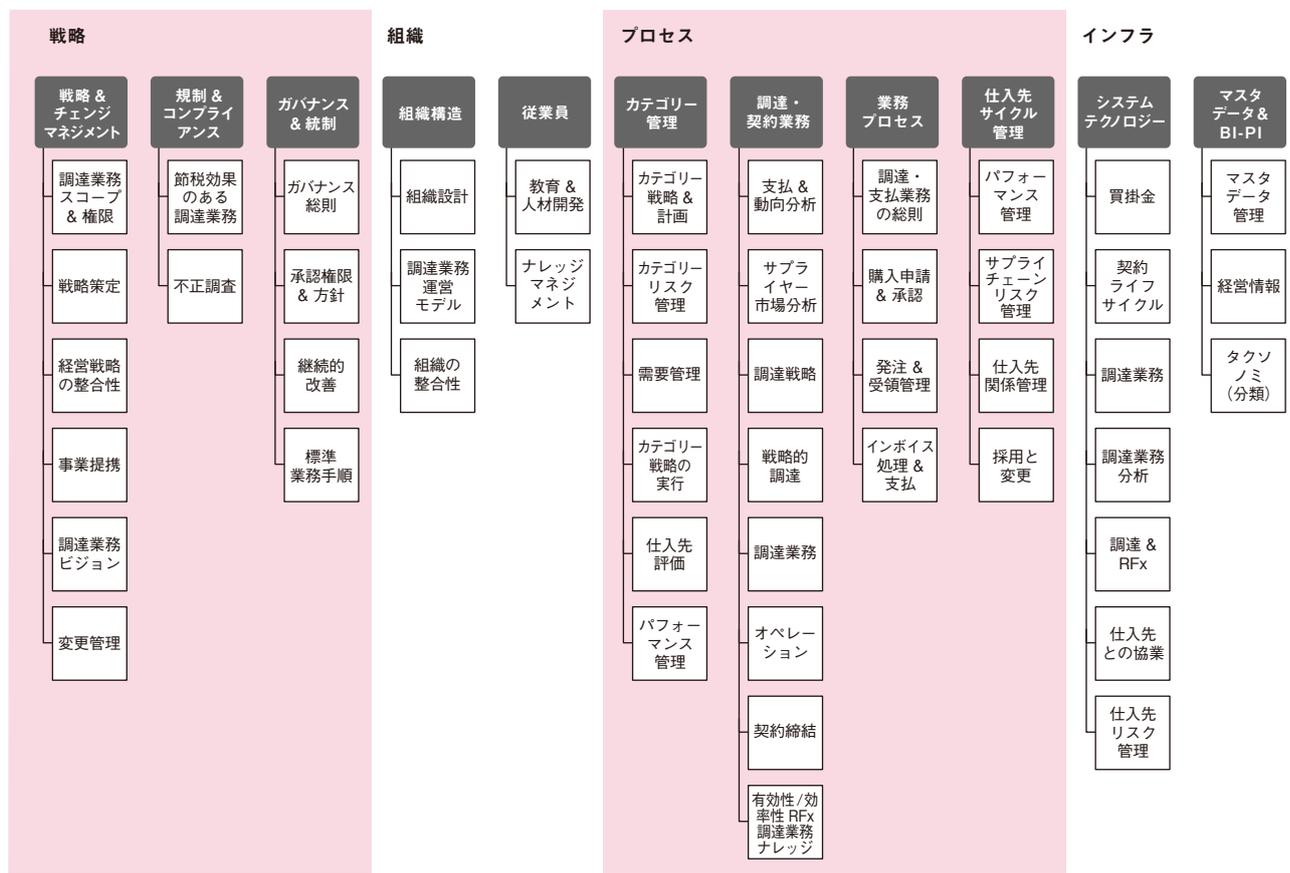
VI 中枢化の障壁

製薬業界の例にありますように、主要論点がコスト削減からオペレーティングモデルの在り方やサプライヤーリスクの管理態勢に移行することに伴い、購買プロフェッショナルが具備すべき技能、およびスキルセットにも大きな変化が生じます。将来の技能ニーズに対応するための先を見越した購買プロフェッショナルの育成はこれまで以上に中枢化にあたっての鍵になります。購買プロフェッショナルは、戦略、組織、プロセス、インフラの4領域の技能を具備することが必要になります(図表4参照)。

ステークホルダー間の利害調整や事業ラインとの協力関係構築、事業ラインに対する解決志向型アプローチに係ることになりますので、これを実現するためのソフト的スキルも必要になります。

この変化以外に購買機能の中枢化において障壁になっている代表的な2点について触れたいと思います。1つは、購買機能の価値提案に対する正当な社内の評価指標の不在です。購買機能における従来からの教義であるコスト削減であれば、支出が可視化できている限り、利益に対する貢献として削減額という形で定量化できました。しかし、購買機能の中枢化に

図表4 購買プロフェッショナルの具備すべき技能



においては、購買機能の評価は単なる削減額ではない、事業ラインの戦略実現への貢献や競争優位性への寄与といった評価基準に移行するのが合理的です。しかしながら、その評価手法の設計は難度が高いものです。購買機能の中枢化に適合する評価指標の定義に取り組んでいる企業の1つにプライベートエクイティファンドのKKR社(米)があります。同社は、ポートフォリオ傘下の企業の購買機能に対し、財務KPIに加え、非財務KPIを定義し、購買機能のインパクトモデリングを推進しています。

2つ目の障壁は、中枢化にあたってのアプローチにおける知識体系の不完全性です。経営者の期待値の上昇は購買機能の洗練化を引き起こしていますが、プロジェクト管理のPMBOK (Project Management Body of Knowledge) やビジネスアナリシスのBABOK (Business Analysis Body of Knowledge) のような方法論が世界標準で整備されているわけではありません。ゆえに、先述したように、企業は自社内で試行錯誤を繰り返しながら知識を蓄積し、独自に体系立てています。たとえば、Airbus社(仏)では年間1,200人日の同社社員が購買機能に係る研修を受講しており、そこで購買のノウハウや現地の固有性を考慮に入れた世界標準の方法論を習得しています。

好材料としては、ここ20年の間に購買管理に関する大学院課程を提供する米国の大学が2.5倍に増え、これらの教育機関が横断的な方法論や科学的見地から購買知識の体系化に貢献していることです⁴。また、日本国内においては、購買・調達担当者の資格としてCPP資格 (Certified Procurement Professional) があり、企業の購買・調達業務に従事する者を対象に購買・調達分野における専門知識の習得を支援しています。

VII おわりに

購買機能の中枢化によるコスト最適化をアプローチ、要件および障壁という視点でみてきました。企業経営者の期待や関心が高いコスト最適化にあたって、購買機能を中枢化することは有用、かつ現実的な方策です。中枢化の要件を充足しつつ障壁を乗り越え、中枢化のアプローチを実現することは、縮小する国内市場、また非連続的に事業環境が変化するグローバル市場で活路を見出すうえで1つの有効な取組みと言えます。

本稿のアプローチや事例の多くは、KPMGが現場支援型でグローバルに実践し、対応してきたものです。KPMGマネジメントコンサルティング株式会社では、コスト最適化に資する購買機能の中枢化という企業ニーズに応える解を、KPMGグローバルと連携しながら、引き続き提供してまいります。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社
シニアマネジャー
藤井 壮章
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
takeaki.fujii@jp.kpmg.com

4 Strategic Global Sourcing, F. Sollish, J. Semanik, 2011

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.or.jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.