THE BEST RUN SAP®

状況をさらに深掘りする

調達・購買に高度なアナリティクスを取り入れ、予測に基づいたサプライヤーリスク管理を行う

アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査
SAP

協力：
OXFORD ECONOMICS

目次

エグゼクティブサマリー 3

概要：危機的状況に備える必要性 5

サプライヤーリスク管理の課題 6

リーダーの見解 7

「ネバーノーマル」に向けた計画 7

在庫をより的確に把握 9

「万一に備える」サプライチェーンの構築 9

第三者データからより多くの価値を引き出す 10

サプライヤーのパフォーマンスの可視化 11

調達・購買のデジタルトランスフォーメーションのメリットの享受 11

結論：サプライヤーリスクの削減は最優先事項である 12

調査手法 14

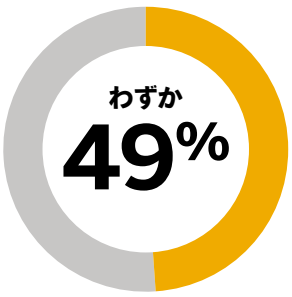
エグゼクティブサマリー

2020 年の業務の混乱を受けて、サプライヤーリスクは、企業の幹部が最も留意しているポイントになっています。新型コロナウイルス感染症は企業のストレステストをはるかに超えるものであり、ビジネスリスクに対する認識を変えてしまいました。**去年までは許容し得ると考えられていた手法が、今やリスキーなものになったのです。**

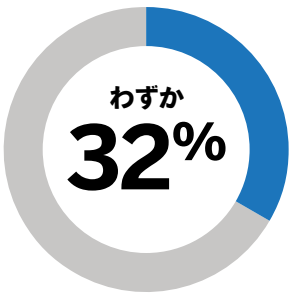
SAP は Oxford Economics 社と共同で、調達・購買機能におけるテクノロジーおよびプロセスのデジタル化の効果を把握するために、23 カ国の 1,000 人の調達・購買およびサプライチェーン担当幹部を対象として調査を実施しました。この**アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査**で我々が調査した分野の 1 つはサプライヤーリスクです（企業がどのようにサプライヤーリスクを管理しているか、企業が直面している課題、改善が必要な箇所）。本レポートでは主として、サプライヤーリスクに関する調査結果を記載します。

一見すると、幹部によるサプライヤーリスクの管理（調達・購買の重要な役割）は進展しているように見えます。幹部の 2/3 が、自社の調達・購買機能は、サプライヤーに関するリスク対応力が高いと回答しています。

しかし、回答を詳しく見てみると、多くの脆弱性が見えてきます。潜在的な混乱に対処するためのリスク軽減計画を定期的に更新している幹部は半数に過ぎず、調達・購買機能のサプライヤーリスク管理が極めて効果的に行われていると回答した幹部はわずか 1/3 でした。



潜在的な混乱に対処するためのリスク軽減計画を定期的に更新している幹部の割合



自社の調達・購買機能により、サプライヤーリスク管理が極めて効果的に行われていると回答した幹部の割合

高度なアナリティクスの活用により、幹部はサプライヤーリスクを適切に把握できるようになりましたが、テクノロジーはまだ十分に活用されていません。具体的には、以下のような数値が出ています。

- 57% の幹部が、1 次サプライヤーに影響する供給網の混乱に関する第三者データに基づいてレコメンデーションを自動作成する調達・購買機能を備えていると回答していますが、2 次サプライヤーについては 39% に低下します。
- 1 次サプライヤーに影響を及ぼす地政学的な影響に関する第三者データに基づいてレコメンデーションを自動作成する調達･購買機能を備えていると回答している幹部はわずか 44% に過ぎず、2 次サプライヤーについてはさらに低く (23%) なっています。

さらに、長年にわたってサプライヤーの最適化を進めてきた結果、企業は少数サプライヤーに過度に依存しており、このことがリスク要因になっています。

- 代替供給ソースを迅速に見つけることができると回答した幹部は半数に過ぎませんでした。
- 半数以上 (53%) の直接材支出担当幹部が、1 社のサプライヤーからのみ購入している製品が 1 つ以上あると回答しています。特に重要な製品の場合、これは最良のときでもリスキーです。

可視性が低いと、新たな課題が生じます。自社またはサプライヤーの在庫レベルをリアルタイムまたはほぼリアルタイムで可視化している幹部は半数未満でした。これが製品の過不足を予測および防止するのを困難にしています。

『アジャイル･プロキュアメント（俊敏な調達･購買）についてのインサイト調査』で、他社を凌駕するリーダーグループの存在が明らかになりました。リーダーグループは、調達･購買テクノロジー、自動化および AI など、調達・購買変革に関わる重要な要素への投資および採用において、他社を圧倒しています。リーダーがサプライヤーリスクに関して他社を凌駕しているポイントや、改善を要するポイントをご覧ください。

わずか半数

必要なときに代替供給元を迅速に見つけることができると回答した幹部の割合

半数未満

在庫レベルをリアルタイムまたはほぼリアルタイムで把握している幹部の割合

リーダー企業においても、サプライヤーリスク管理については他の組織よりもわずかに先行しているに過ぎないことがわかりました。サプライヤーリスクは依然として、すべての組織にとって重要な課題であり、最優先事項です。

概要

危機的状況に備える必要性

多くの幹部にとって、新型コロナウイルス感染症は有り難くないモーニングコールでした。一夜にして、企業はサプライヤーの可視性に大きなギャップがあることに気づきました。

企業のリスク軽減計画は不適切だったのではと思い始めました。去年までは許容し得ると考えられていたものも、今やリスキーなものになったのです。

今、我々は、著者でありソートリーダーであるピーター・ヒンセン (Peter Hinssen) 氏が「ネバーノーマル」[1] と呼ぶビジネスの新時代に突入しました。不確実性は当たり前のことであり、慣れていかねばなりません。地政学的勢力や極端な気象現象などによる危機的状況を予想し、それに備える必要があります。**企業はサプライヤーリスク戦略を強化して、ビジネスを保護するために、今すぐ行動する必要があります。**

Oxford Economics 社の協力による『**アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査**』の一環として、23 カ国、14 業種のサプライヤーリスク管理を調査しました。一見すると、幹部によるサプライヤーリスクの管理（調達・購買の重要な役割）は進展しているように見えます。幹部の 2/3 が、自社の調達・購買機能は、サプライヤーに関するリスク対応力が高いと回答しています。

しかし、彼らの行動の多くは、別のストーリーを示しています。

企業はサプライヤーリスク戦略を強化して、ビジネスを保護するために、今すぐ行動する必要があります。

サプライヤーリスク管理の課題

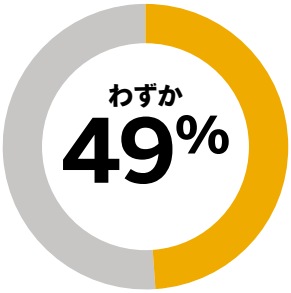
調査により、企業のサプライヤーリスク管理戦略の脆弱性が明らかになりました。

- 潜在的な供給中断に対処するためのリスク軽減計画を定期的に更新している幹部は半数に過ぎません。
- 自社の調達・購買機能により、サプライヤーリスク管理が極めて効果的に行われていると回答した幹部はわずか 1/3 です。

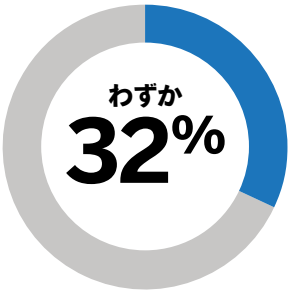
長年にわたってサプライヤーの最適化を進めてきた結果、企業は少数サプライヤーに過度に依存しています。このことはリスク要因になります。

- 必要なときに代替供給元を迅速に見つけることができると回答した幹部は半数に過ぎませんでした。
- 直接材支出では、半数以上 (53%) の幹部が 1 社のサプライヤーからのみ購入している製品が 1 つ以上あると回答しています。

可視性が低いことも重要な問題です。自社 (48%) またはサプライヤー (46%) の在庫レベルを、リアルタイムまたはほぼリアルタイムで把握している幹部は、半分にも達していません。



潜在的な混乱に対処するためのリスク軽減計画を定期的に更新している幹部の割合



自社の調達・購買機能により、サプライヤーリスク管理が極めて効果的に行われていると回答した幹部の割合

十分な情報が得られないため、企業は不測の事態（突然の供給中断や受注のピークなど）に迅速に対応することができません。

リーダーの見解

当社の『**アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査**』では、他社を凌駕するリーダーグループ（幹部の約 10%）の存在が明らかになりました。リーダーグループは、調達・購買テクノロジー、自動化および AI など、調達・購買変革に関わる重要な要素への投資および採用において、他社を圧倒しています。

しかし、サプライヤーリスクとなると、話は別です。**リーダーはサプライヤーリスクの軽減において、他社よりもわずかに先行しているに過ぎず、やるべきことはまだたくさんあります。**リーダーが他社を凌駕しているポイントや、改善を要するポイントについて見ていきましょう。

「ネバーノーマル」に向けた計画

激変（ネバーノーマル）に対応するには、変化の逆風を乗り越え、混乱を予測し、それに備える必要があります。

サプライヤーリスクに対する可視性を高め、混乱が発生した場合に、代替サプライヤーにすばやくアクセスできる必要があります。

Deloitte 2020 CPO Flash Survey は、90% の企業が広範なサプライネットワークに対して中程度から非常に低いレベルの可視性しか実現しておらず、改善の余地があることを示しています。ほとんどの供給継続の失敗が 1 次サプライヤー以外の問題に起因するとなれば、これは深刻な問題になります。[2]

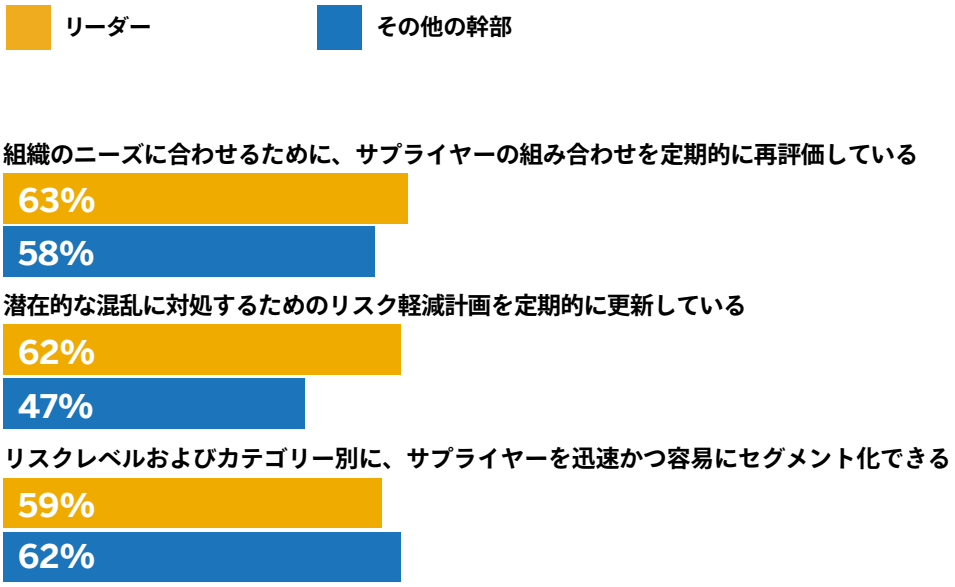
当社の調査によると、リーダーでさえも「ネバーノーマル」に向けた準備ができていません。

サプライヤーリスク管理は非常に効果的に行われていると回答した割合は、リーダーの方が高くなっていますが（リーダーが 49% であるのに対し、その他の幹部は 30%）、常にうまくいっているわけではありません。

すべての企業が、ビジネスニーズに合わせてサプライヤーの組み合わせを再評価し、リスク軽減計画を定期的に更新し、リスクレベルとカテゴリーに基づいてサプライヤーをセグメント化する作業にもっと力を注ぐ必要があります。

図 1：リーダーはサプライヤーリスク管理において、他の組織よりもわずかに先行しているに過ぎない

調達・購買機能に関する以下の文章に「同意する」または「強く同意する」組織の割合

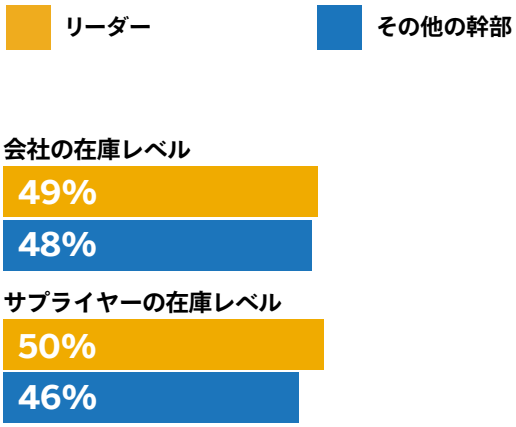


在庫をより的確に把握

リーダーもその他の幹部も、自社およびサプライヤーの在庫状況を適切に把握する必要があります。注文を期日どおりに履行し、供給の混乱に対処するには、在庫の可視化が非常に重要です。

図 2：組織の在庫レベルの可視化が不十分である

以下の領域について、リアルタイムまたはほぼリアルタイムのデータを持っている調達・購買機能の割合



わずか 61% のリーダー および 49% のその他の幹部 が代替供給ソースを迅速に見つけることができると回答しています

「万一に備える」サプライチェーンの構築

代替供給ソースを迅速に見つけることができると回答した幹部は 10 人中 6 人に過ぎませんでした。**長年にわたってサプライヤーの最適化を進めてきた結果、振り子が大きく揺れすぎて、調達・購買機能は少数サプライヤーに過度に依存してしまっています。**これによりリスクが生まれ、供給が中断した場合、調達・購買は迅速に対応できなくなります。

Eurasia Group 社および GZERO Media 社の創業者兼社長のイアン・ブレマー (Ian Bremmer) 氏は、**「より多くの企業がジャストインタイムのサプライチェーンから万一に備えるサプライチェーンに焦点を移す必要がある」と述べています。**

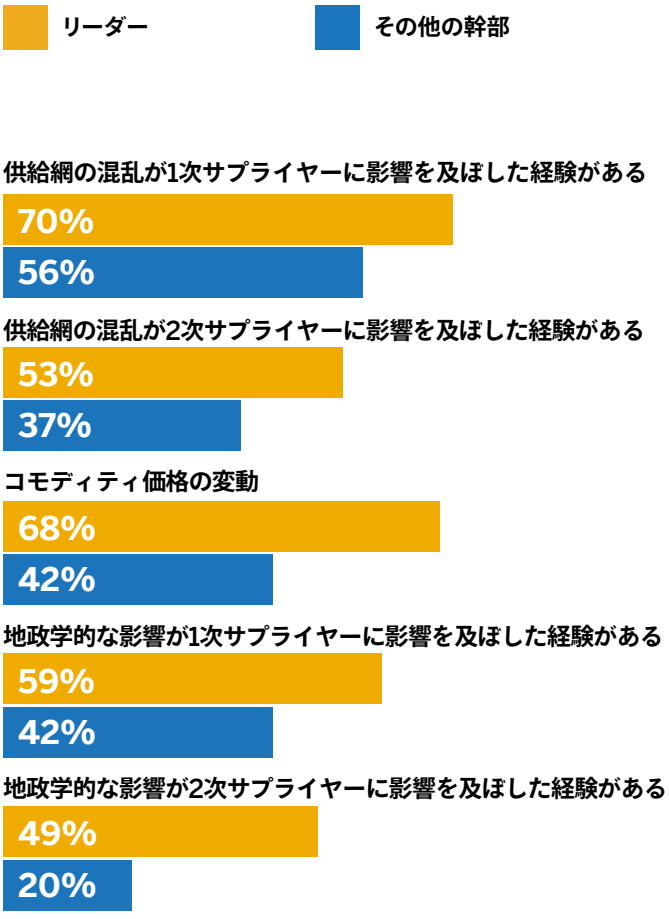
現在、多くの企業が軌道修正に取り組んでいます。Deloitte 2020 CPO Flash Survey によると、47% の調達・購買担当幹部はサプライベース全体を拡張する計画を立てています。これは、サプライヤーの合理化から離れる方向に大きく変化していることを示しています。[3]

第三者データからより多くの価値を引き出す

リーダーは、サプライヤーに関する第三者データに基づいて自動生成されたレコメンデーションを使用して、予期しない事態に迅速に対応できる環境を作っています。しかしさらに、第三者データを最大限に活用して、潜在的な中断を予期し、混乱を軽減する必要があります。

図 3：リーダーは第三者データを最大限に活用してサプライヤーリスクを軽減している

以下のタイプの第三者データに基づいて、レコメンデーションが自動採用、自動解釈、自動作成される調達・購買機能の割合



70%のリーダー

vs

56%のその他の幹部

が、1次サプライヤーに影響する供給網の混乱に関する第三者データに基づいて自動生成されたレコメンデーションを使用して、サプライヤーリスクを軽減している

53%のリーダー

vs

37%のその他の幹部

が、2次サプライヤーに影響する供給網の混乱に関する第三者データに基づいて自動生成されたレコメンデーションを使用して、サプライヤーリスクを軽減している

サプライヤーのパフォーマンスの可視化

すべての組織が、サプライヤーのパフォーマンスを可視化するのに苦労しています。48% のリーダー（および 46% のその他の幹部）が、ベンダーのパフォーマンスの可視化は困難であると回答しています。

サプライヤーのパフォーマンス管理については、リーダー企業は他社よりもわずかに先行していますが、まだ改善の余地があります。自社の調達・購買機能により、サプライヤーのパフォーマンス管理が極めて効果的に行われていると回答した幹部はわずか 54% で、その他の幹部は 31% でした。

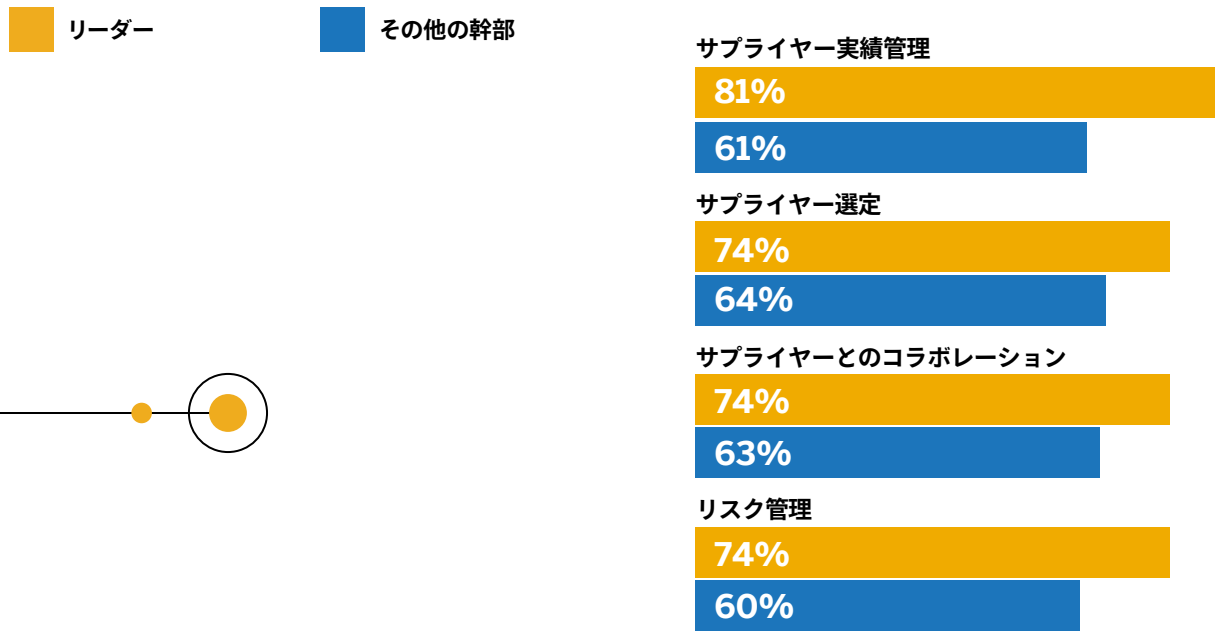
これは、リーダーにとっても他の幹部にとってもよくありがちな問題です。事実、37% のリーダー（および 49% のその他の幹部）がサプライヤーのパフォーマンスの問題に遭遇しています。**可視性の向上やサプライヤーとの緊密なコラボレーションが実現すれば、ダウンストリームで問題が減少する可能性があります。**

調達・購買のデジタルトランスフォーメーションのメリットの享受

リーダーは、サプライヤーリスクに影響を及ぼすさまざまな領域で、調達･購買のデジタルトランスフォーメーションのメリットを享受しています。例えば、リーダーはサプライヤーのパフォーマンスを適切に管理し、サプライヤーとの緊密なコラボレーションが実現し、必要に応じて新規サプライヤーを選定でき、リスク管理も改善しています。

図 4：リーダーは調達・購買のデジタルトランスフォーメーションのメリットを享受している

調達･購買機能のデジタルトランスフォーメーションが以下の領域の「ある程度の」または「大幅な」向上につながったと述べた幹部の割合



結論

サプライヤーリスクの削減は最優先事項である

長年にわたり、調達・購買部門はサプライヤーの合理化に力を注ぎ、無駄のないジャストインタイムのサプライチェーンを構築し、少数のサプライヤーの支出を連結して、最適な価格を実現してきました。しかし時代は変わりました。

昨日のサプライヤーリスク戦略は、もはや役に立たなくなりました。

「ネバーノーマル」においては、企業は危機的状況を予測し、それに備えることに集中する必要があります。サプライヤーに影響を及ぼす可能性のある潜在的な混乱を可視化し、可能な限り単一のサプライヤーに過度に依存するのを避け、必要に応じて代替サプライヤーを見つける準備をしておく必要があります。

リーダー企業は他社よりも一歩先を行っています。リスク軽減に対してやや積極的なアプローチをとり、データ、アナリティクス、自動化を十分に活用して、リスクに迅速に対応しています。リーダーはまた、サプライヤーとのコラボレーションの強化やパフォーマンスの改善など、調達・購買のデジタルトランスフォーメーションのメリットも享受しています。

しかし、デジタル化は最初のステップに過ぎません。リスクをより効果的に軽減するには、企業は高度なアナリティクスを取り入れ、サプライヤーに影響を及ぼす可能性のある供給網の混乱に関する第三者データを十分に活用する必要があります。

さらに、在庫レベルとサプライヤーのパフォーマンスに関する可視性を向上させる必要があります。**サプライヤーリスクの軽減はビジネスの最優先事項であり、すべての企業がこの課題に立ち向かう必要があります。**

サプライヤーリスクを軽減するステップ

調査結果に基づいて、サプライヤーリスクをより効果的に管理するための 7 つのステップを考案しました。

1. **エンドツーエンドのサプライヤーの可視化を目指す。**リスクを予想して軽減するには、可視化が不可欠です。1 次サプライヤーの可視化だけでは不十分であり、2 次サプライヤーと 3 次サプライヤーの可視化も検討する必要があります。

2. **在庫状況をリアルタイムで把握する**（自社およびサプライヤー両方の）。

3. **リスク管理を継続的な作業であると認識する。**リスクは常に変化するため、ビジネスを守るためにリスク軽減計画を定期的に更新する必要があります。

4. **リスク管理にサプライヤーを巻き込む。1 次サプライヤーの先までリスク管理に含める。**サプライヤーは潜在的な混乱に対する独自の知見を持っている可能性があるため、サプライヤーからの情報提供によって戦略を強化します。

5. **サプライベースを多様化する。**可能な限り単一のサプライヤーに過度に依存するのを避けます。

6. **バックアップ計画を策定する。**代替サプライヤーをすばやく見つけられるようにします（例えば、サプライヤーネットワーク経由で）。

7. **組織を刷新し、スピードと俊敏性を持って行動できるようにする。**高度なアナリティクスや AI を取り入れ、データサイエンススキルに投資することで、真の価値を創出します。

調査手法

リーダーとは？

『アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査』では、幹部の約 10% が他を凌駕していました。こうしたリーダーを見極めるために、4 つの領域で幹部の回答を分析しました。

- プロセスの自動化
- データ主導型の意思決定
- ビジネスに影響を与えるテクノロジーの使用
- 調達・購買の管理における課題

セグメンテーションは、調査の次の 4 つの質問への回答に基づいています。リーダーは、次の 4 つの条件すべてを満たす必要があります。

1. **組織の調達・購買プロセスはどの程度自動化されていますか？**

   リーダーは、「ほとんどのプロセスが自動化されている」または「すべてのプロセスが自動化されている」と回答した組織です。

2. **調達・購買部門はどのくらいの頻度で、データを使用して意思決定を行っていますか？**

   リーダーは、「常に」または「頻繁に」データに基づく意思決定を行っている組織です。

3. **調達・購買テクノロジーに関する以下の文章に、どの程度同意しますか？**

   リーダーは、調達･購買テクノロジーによって、組織全体の支出に関するデータ主導型の意思決定が可能になったこと、および調達･購買テクノロジーにより、戦略的な助言を行い、ビジネスの方向性を決めるために必要なデータが提供されていることに「同意」または「強く同意」すると回答した組織です。

4. **組織全体での調達・購買の管理に関する次の要素は、どの程度困難ですか？**

   リーダーは、以下の選択肢の 6 つ以上に「それほど難しくない」または「まったく難しくない」と回答した組織です。

   1. 不正な（契約外）支出の削減
   2. 取引（請求書、支払いなど）に関するリアルタイムの可視性を確保
   3. 支出に関するリアルタイムの可視性を確保
   4. 支出を連結して、購入高別割引を実現
   5. テール支出の管理
   6. 請求書の照合
   7. ベンダーのパフォーマンスに関する可視性の確保
   8. 商品またはサービスの品質を追跡
   9. 調達・購買プロセス全体にわたって、複数のベンダーのテクノロジーを使用する必要がある
   10. 支出の種類別（直接材、間接材、サービス、外部要員）にそれぞれ異なるシステムを使用している
   11. 調達･購買テクノロジー間の統合がない、または不十分

この調査について

SAP は Oxford Economics 社と共同で、組織への調達・購買の影響、サプライヤーとのコラボレーションの現在の状況、調達・購買機能におけるテクノロジーおよびプロセスのデジタル化の効果を把握するため、グローバル調査を実施しました。調査目的は、テクノロジーを取り入れ、緊密なサプライヤーコラボレーションを実現している企業がより俊敏かどうか、および混乱に効果的に対応できているかどうかを確認することでした。2020 年 6 月に、直接材支出、間接材支出、外部要員と人材サービス会社の管理を担当する 1,000 人の調達・購買およびサプライチェーン部門の幹部を対象に調査を実施しました。

調査対象範囲

調査対象範囲は、以下の 4 地域 23 カ国です。

- アジア太平洋：オーストラリア、インド、日本、シンガポール
- ヨーロッパ：オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、イタリア、ルクセンブルク、オランダ、ノルウェー、スペイン、スウェーデン、スイス、英国
- ラテンアメリカ：ブラジル、コロンビア、メキシコ
- 北米：カナダ、米国

調査対象業種

B2B および B2C の幅広い業界からご回答いただきました：自動車（メーカーおよび 1 次サプライヤー）、銀行、化学、食品・消費財、重工業 / 製造、ハイテク、保険、ライフサイエンス / 医薬品、石油・ガス、プロフェッショナルサービス、官公庁・公共機関（連邦、州）、小売、通信、公益事業。

企業規模

調査対象の企業規模は広範にわたっています（数字は年間売上を示します）。

- 10% 5 億ドル～ 9 億 9,900 万ドル
- 35% 10 億ドル～ 49 億ドル
- 40% 50 億ドル～ 199 億ドル
- 15% 200 億ドル以上

幹部のプロファイル

回答者の内訳

- 33% 役員レベル（C レベル）
- 33% VP/C レベル直属の部下
- 34% 部長

部門の内訳

- 80% 調達・購買
- 20% サプライチェーン

調達・購買のデジタルトランスフォーメーションの始動

『アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査』で得られた知見を 5 つのレポートにまとめました（本レポートを含む）。

その他の調査レポートもお読みください。

テクノロジー、自動化、データ / アナリティクスを深く掘り下げる：
調達・購買が牽引する業績アップ：デジタルトランスフォーメーションによる調達・購買の強化

*投資利益率を高め、外部要員 / 人材サービス会社支出リスクを軽減：*正社員だけでは得られない俊敏性：外部人材を完全に可視化して優れたビジネス成果を出す

*直接材支出をより適切に管理するための 3 つの方法：*緊密な連携で取引を超えた関係を築く：直接材支出のリーダーが必須サプライヤーと連携してパフォーマンスを改善する

*リーダー企業が他社を引き離している要因：*リーダーは高みを目指す：調達・購買の戦略的価値を高める

調査の詳細については、『アジャイル・プロキュアメント（俊敏な調達・購買）についてのインサイト調査』を参照してください。

[1] https://www.peterhinssen.com/

[2] https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/procurement-strategy-2020-cpo-flash-survey.html

[3] 同上

© 2021 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

本書のいかなる部分も、SAP SE 又は SAP の関連会社の明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製又は伝送することはできません。
これらの文書は情報提供のためにのみ提供するもので、予告なしに変更されることがあります。SAP 又はその関連会社は、これら文書に関する誤記脱落等の過失に対する責任を負うものではありません。本書に記載される SAP 及びその他の SAP の製品やサービス、並びにそれらの個々のロゴは、ドイツ及びその他の国における SAP SE（又は SAP の関連会社）の商標若しくは登録商標です。本書に記載されたその他すべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。商標に関する詳細の情報や通知に関しては、https://www.sap.com/japan/about/legal/trademark.html をご覧ください。