



調達の変革がサプライチェーンの
レジリエンスを高める

知っておくべきこと

パンデミック後の世界では、サプライチェーンの回復力が新たな標準となっています。

- 調達の実力性は、より広範な運用およびサプライチェーンレジリエンスを実現しようとする組織にとっての重要な能力と促進要因です。

全体像：新たな世界的な貿易の現実が調達のリーダーに重要な選択を迫っています。それは、従来のコストと効率に焦点を当てる伝統的なアプローチを維持するか、弾力性を中心にしたより戦略的な考え方を受け入れるかという選択です。

- この新しい立場では、サプライヤーが組織のオペレーション、レピュテーション、財務パフォーマンスに与える価値と影響を理解する必要があります。

サプライチェーンの強靭性を支援するために調達能力を再設計することは、包括的な取り組みですが、その実行は複雑なものではありません。

- レジリエンスに関するリスクと機会を特定する。
- レジリエンスを組み込んだ新しいプロセスと活動を設計、実行、監視し、調整する。

結果：価値、コスト削減と支出管理、柔軟性と敏捷性、効率性、リスク保護、革新性など、組織にとって最も重要な成果をもたらすための指導原則に沿った、弾力性のある調達・購買能力が備わります。

私たちの考え：これらの成果は、新しいパンデミック後のサプライチェーンおよび調達の現実、およびますます複雑になる国際的なサプライチェーンの時代において、必要不可欠です。

サプライチェーンリスク管理のアップデートは取締役会にとって優先事項です。取締役会、エグゼクティブチーム、調達リーダーは、調達から支払いまでのライフサイクルをどのように更新するかを検討する際に、次のことを念頭に置くべきです。

- 調達はサプライチェーンリスクマネジメントの中心に位置する。
- 弾力性と効率性は相反するものではない。
- 調達の弾力性は、可視性、正確性、スピードである。

新しい考え方

調達の変革は、より大きな弾力性中心のアプローチへの移行の中心に位置しています。

数字で見る：世界的なパンデミックは、サプライチェーンの抜本的な再設計とサプライチェーンのリスク管理に必要な能力を曖昧にしました。

今日、組織の半数近くが、効率的なサプライチェーンモデルから、収益を保証するサプライチェーンモデルへと移行している。

シニアリーダーは、今日のサプライチェーンの現実に対処するために必要な包括的なオーバーホールやアップグレードを怠るかもしれない。

より効果的な調達アプローチは、サプライヤーの残存リスクと組織への運用および財務的影響を計算する。

レジリエンスを後回しにすることはできない

ガートナーが実施した調査では、1,300人のサプライチェーン専門家のうち90%近くが、今後2年以内にレジリエンス強化のための投資を行う意向を示しています。

回答者10人のうち6人は、自社のサプライチェーンが強靭性よりもコスト効率を重視して設計されていることを認めています。

重要な理由：調達機能は、調達から支払いまでのライフサイクルを通じて、先進的な手法を明示化することで、組織の価値を生み出すことができます。

どこに焦点を当てるか：組織は、以下を通じて、調達機能により大きな弾力性を持たせることができます。

- プランニングと支出の分析
- ソーシングとカテゴリ管理
- 契約管理
- 購買および買掛金
- サプライヤー管理

結論はこうです：パンデミック後も以前のような正常な状態に戻ることはないでしょう。国別の調達だけを重視する時代は終わりました。ニューノーマルに適応するために、調達を変革しなければなりません。

リスク許容度の枠組み

調達リーダー、上級幹部、および取締役会は、COVIDによる混乱が調達およびサプライチェーン戦略を覆す前から始まった、新しい調達の時代に直面しています。ロシア・ウクライナ戦や米中貿易戦などの事例からもわかるように、世界的な調達活動は国内政治の動きや地政学的な小競り合いの影響を受けます。

これらの事例では、2018年と2019年に発行され、数週間または数か月後に発効した高まる関税により、資本調達に関する懸念が高まり、シリコンバレー銀行(SVB)、シグネチャ銀行などの崩壊により、スタートアップや中小企業の資本調達の可用性についての懸念が高まっています。これらは、私たちのサプライチェーンと経済の中で「サプライヤー」となる企業に影響を与えています。これらの事象は、調達にだけでなく、サプライチェーン全体にも影響を及ぼします。

これらの貿易の波乱は、過去に比べ、より早くかつ深刻に企業に影響を与えました。新たなグローバル貿易の現実、調達リーダーに重大な選択を突きつけています。それは、従来のコストと効率重視の姿勢を維持するか、レジリエンスを中心としたより戦略的な考え方を取り入れるかということです。この新しい方向性では、組織の運用、評判、および財務業績の領域でサプライヤーが持つ価値と影響について、より包括的かつ現実的な理解が必要です。この根本的な転換のためには、調達リーダー、上級管理職、取締役会が次の3つの緊急の問題に取り組むことも必要です。

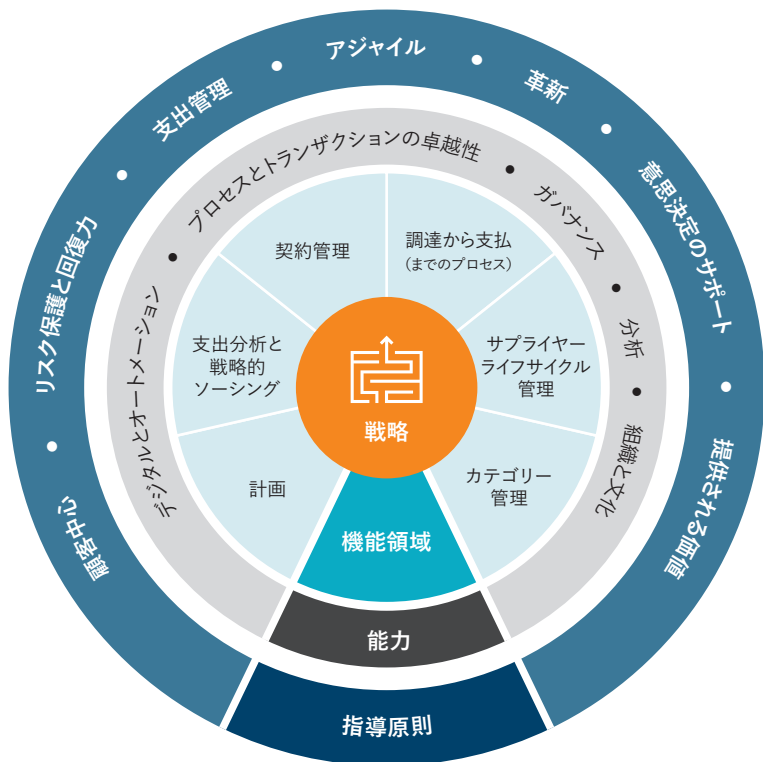
- 自分たちがどこで危険にさらされているかを知っていますか。
- 準備はできていますか。
- そうでない場合、どのような変更が必要でしょうか。

調達機能を、サプライチェーン全体を通じて価値を生み出す弾力的なオペレーションに変えるには、テクノロジーとソリューションの導入やサプライヤーの多様化以上のことが必要です。調達の変革を達成するためには、計画、支出分析、ソーシングとカテゴリー管理、契約管理、調達、買掛金、およびサプライヤー管理にまたがる統合戦略が必要です。これらの各分野では、戦略、人材、テクノロジーとソリューション、方法論とフレームワークの適切な組み合わせが、連結したオペレーティングモデル(次ページの図)全体で求められます。

その結果、組織にとって最も重要な成果を提供するために、価値、コスト削減と支出管理、柔軟性と適応性、効率、リスク保護、および革新といった目標の指針に合致した、強靱な調達と調達の能力が生まれるでしょう。サプライチェーンと調達の現実、そしてますます複雑化するグローバル・サプライチェーンの新たなポスト・パンデミック時代の中で、これらの成果は必要不可欠です。

調達変革の達成には、計画、支出分析、ソーシングとカテゴリー管理、契約管理、調達、買掛金、サプライヤー管理にわたる統合戦略が必要です。

調達オペレーティングモデル



調達オペレーティングモデルは、卓越した調達に必要な要素で構成されています。

機能領域は、ビジネスをサポートするために必要なプロセスと活動を表します。

能力は、ガイドラインに従って成果を提供するために必要な手段です。

指導原則は、望ましい行動と成果を推進する基盤を形成します。

調達の新時代に求められる新しい考え方

調達の変革は、純粋なコストと効率が支配的なサプライチェーンから、より包括的で21世紀的なリアリズムを備えた、運用、評判、および財務業績の観点から組織に与える価値や影響についてのアプローチに焦点を当てた、より弾力性中心への大きな転換の中にあります。

世界的な大流行は、多くの既存のビジネストレンドを加速させたが、同時に、サプライチェーンの根本的な再設計やサプライチェーンのリスク管理に必要な能力など、新型コロナウイルス感染症の最初の感染拡大が起こるずっと前に進行していた大きな変化も覆い隠していた。世界的なパンデミックは、多くの既存のビジネストレンドを加速させましたが、COVID-19の初期の発生以前から進行中だった重要な変化も覆い隠していました。その中には、サプライチェーンの根本的な再設計とサプライチェーンリスクを管理するために必要な能力も含まれていました。

調達の課題をパンデミック関連の混乱と捉える上級リーダーたちは、現在のサプライチェーンの現実、すなわち関税と貿易戦争、保護主義、気候関連の混乱、絶えず変化する政治とマクロ経済の流れなど、2010年代に出現し、今やインフレーションと労働課題によって複雑化されたものに対処するために必要な包括的な刷新とアップグレードを無視するかもしれません。中国でのCOVIDによるシャットダウンや、世界最大のコンテナ船の1つであるエバーギブンの座礁などの出来事は、より良いサプライチェーンリスク管理の必要性を象徴する一方で、2017年のアメリカの環太平洋パートナーシップ(TPP)協定からの撤退や、トランプ政権が2019年に引き起こした世界的な関税のエスカレーションは、新しいサプライチェーン(および調達)時代の早期かつより広範な要因を示しています。

グローバル化、低コスト調達とシングルソーシングの近視眼的な重視、深刻化するサイバーセキュリティの脅威、環境・社会・ガバナンス(ESG)関連の考慮、競争圧力の高まりなどの課題は、より弾力性の

あるサプライチェーンの必要性を高めています。さらに、競争圧力がビジネスに対して、コアコンピタンスに焦点を当てるためにより多くの機能を外部に委託することを促進しているため、サプライヤーや第三者は企業の業績に対してより大きな影響を及ぼすようになっています。その結果、より多くの取締役会および経営陣が、代替品、出口戦略、ビジネスの機敏性を念頭に置かずに、より低価格を価格を得るために、より少ないサプライヤーに支出を集約することに関連する潜在的に大きなリスクと総コストに認識を向けるようになっていきます。そしてこの認識は、より分散した調達モデルへの関心を高めています。このモデルは、単価価格は高くなるかもしれませんが、同時に弾力性を向上させつつ総所有コスト(TCO)を削減する可能性があります。実際、最高財務責任者(CFO)と財務リーダーを対象とした最近の世界的な調査の結果によると、今日の組織のほぼ半数が、コストと効率性の高いサプライチェーンモデルのみに重点を置くのではなく、収益を保証するサプライチェーンモデルに移行しつつあることが示されています。

間違っていないのは、コストが低い国からの調達にのみ注目する時代は過ぎ去ったということです。確かに、より安価な労働力と材料を利用できる地域は、全体的なコストを抑える上で重要な役割を果たし続けるでしょう。ただし、このような決定の影響(およびコストの利点)は、潜在的な影響や供給確保リスクと比較する必要があります。これには、その構造の固有のリスク、および内部および外部のコントロールや潜在的なリスク応答戦略が適用された後の残存リスクに関するリスクが含まれます。この変化は、製品設計、製造場所と戦略、および調達戦略、構造、およびプロセスに重大な影響を与えます。すべては、調達から支払い(S2P)のライフサイクル全体でレジリエンスを可能にし、維持するガバナンスモデルを反映する必要があります。より効果的な調達アプローチは、サプライヤーの残存リスクおよび組織への運用と財務的影響を計算し、監視することを含み、これにより調達のリーダーが企業に対する調達が生み出すリスクと価値の広がりや深さを理解し、管理することができます。

レジリエンスを後回しにすることはできない

ガートナーが実施した調査によると、1,300人のサプライチェーン専門家のうち90%近くは、彼らの会社で今後2年以内にレジリエンスを強化するための投資を行う意向を示しています。回答者の10人のうち6人は、自社のサプライチェーンはレジリエンスよりも純粋にコスト削減のために設計されていると考えています¹。

この設計上の欠陥は、コストと効率に焦点を絞る一方で信頼性、応答性、およびレジリエンスにほとんど注意を払わない、標準的なサプライチェーンモデルに組み込まれています。この問題は、組織全体のリーダーだけでなく、取締役会からも注目されています。実際、プロティビティのホワイトペーパー「[サプライチェーンリスクマネジメントの新しい世界で成功する](#)」によれば、サプライチェーンリスク管理をアップデートする必要性は現在、取締役会の優先事項となっています。

S2Pライフサイクルの各フェーズにおける活動やプロセスは、レジリエンスを高めるために再設計可能

S2Pライフサイクルの各段階における活動とプロセスは、より大きなレジリエンスを培うために再設計することができます。このようなオーバーホールや改善は、より高い視認性とスピードを可能にすることを中心に行われることが多いです。混乱が発生し、サプライチェーンの方向転換が行われる際、調達はその方向転換を速やかに可能にする準備をしなければなりません、妨げるのではなく。調達機能は、外部からの混乱に対応するレジリエンスを強化するのに役立つ一方、その機能は、調達から支払い（S2P）のライフサイクル全体にわたって主要な実践を明示化することによって、組織価値と同等かそれ以上のものを生み出すことができます。

優れた調達能力を設計するには、計画と支出分析、調達とカテゴリ管理、契約管理、購買と買掛金、サプライヤー管理で構成されるS2Pライフサイクル全体を通して、目的に沿った計画、機能的な正確さ、厳格なガバナンスの組み合わせが必要です。

以下の分野を通じて、調達機能でのより大きなレジリエンスを構築する必要があります。

- プランニングと支出分析
- ソーシングとカテゴリーマネジメント
- 契約管理
- 購買および買掛金
- サプライヤー管理

プランニングと支出分析

プロセスの観点から、プランニングと支出分析には、データの収集と検証、データのクレンジングと分類、トランザクション分析、機会の特定と優先順位付けが含まれます。

レジリエンスの観点からは、こうしたプロセスを最適化するには、最初からリスク管理マインドが定着している必要があります。そのためには、重要なサプライヤーについて包括的に理解していることが必要となります。彼らは誰ですか。

- どこにいるのですか。
- プロバイダーは一社ですか、それとも複数のプロバイダーが同じような商品や資材を提供していますか。
- 重要なサプライヤーごとにどのような緊急時対応計画を策定する必要がありますか。

これらの質問に答えるためには、調達が四次的なサプライヤーに対する可視性を作成し、維持する必要があります。

¹ 「Gartner Survey finds 87% of Supply Chain Professionals Plan to Invest in Resilience Within Next 2 Years.」プレスリリース、Gartner, February 10, 2021: www.gartner.com/en/newsroom/2021-02-10-gartner-survey-finds-87-of-supply-chain-professionals-plan-to-invest-in-resilience-within-the-next-2-years.

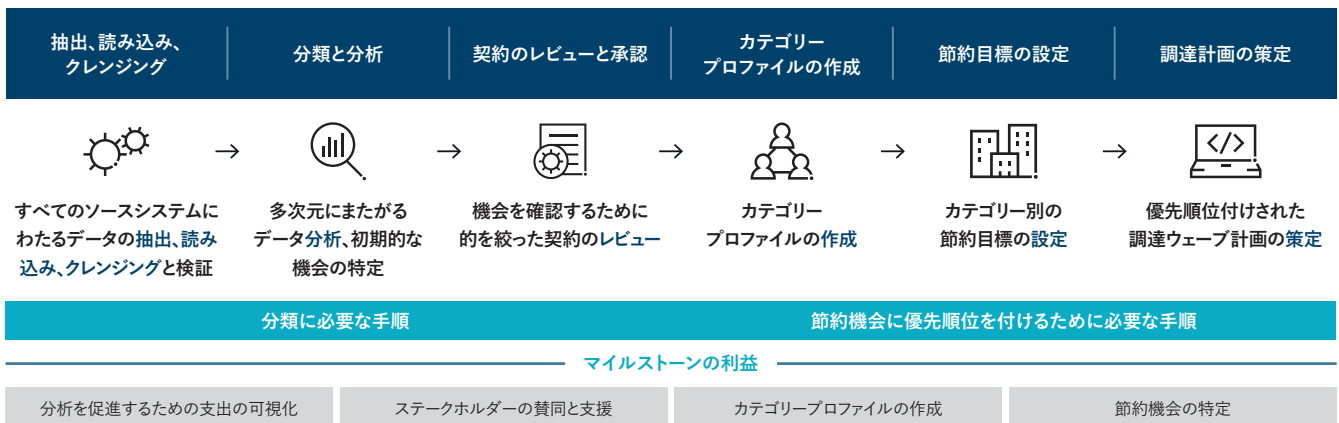
緊急時対応計画に加えて、調達チームは、レジリエンスを強化するために、二重調達の取り決めや地理的選択肢の多様化を検討すべきです。例えば、アジアのサプライヤーが生産に必要な材料の70%を提供し、オンショアのサプライヤーが残りの30%を担当している場合、どのようなメカニズムが、混乱が発生した際にその比率を迅速に上げたり下げたりするのに役立つでしょうか。また、この計画は、他の産業の変動が重要となる三次および四次サプライヤーにどのように影響を与えるかも考慮すべきです。

例えば、石油・ガス会社での調達グループは、連邦インフラ支出法案が海洋リグ建設に必要な鋼材の価格を高騰させる可能性があること

を認識すべきです。たとえば、石油およびガス企業の調達グループは、沖合いのリグを建設するために必要な鋼鉄の価格を膨らませる可能性がある国のインフラ支出法案を認識すべきです。この種の認識は通常、強力なカテゴリーマネジメントの能力によってもたらされます。

支出分析は、支出が現在どこにあるかを、調達のカテゴリとサブカテゴリのレベルまで知っていることに基づいているべきです（総勘定元帳のレベルではなく）。これにより、調達グループは予備策を計画に組み込むことができ、これは単に企業が費用を追跡し、財務報告を行う方法に焦点を当てていない用語で表現されます。

支出分析フレームワーク



ソーシングとカテゴリーマネジメント

ソーシングとカテゴリーマネジメントの活動には、予測と計画(すなわち供給計画)、戦略策定、ソーシング戦略の実行、サプライヤーの評価と選定、カテゴリ分析が含まれます。

効果的なソーシングとサプライヤー選定活動には、明確さが重要です。調達リーダーは、サプライヤーのデューデリジェンスを十分に行いながら、内在するリスクと残存するリスクをしっかりと把握する必要があります。この精査は、各サプライヤーの全能力に適用されるべきであり、他の熟練者への商品やサービスの提供だけでなく、次のような分野にも及びます。

- サプライヤーはどのようにレジリエンスを管理しているか。
- サプライヤーが下請け業者をどのように管理するか。
- サプライヤーがサプライチェーンの問題やその他のリスクをどのように積極的に監視、特定し、対応するか。

このリスクアセスメントと他のデューデリジェンスのアウトプットは、サプライヤーセグメンテーションのために使用されるべきです。この階層化により、最終的に契約書に盛り込むべき内容を通知し、そのサプライヤーを継続的にモニタリングする際に適用すべき頻度、深さ、厳格さのレベルを決定することができます。

カテゴリーマネジメントは、明確な始まりと終わりのない調達ライフサイクルプロセスを表しています。レジリエンスを中心としたカテゴリーマネジメントのアプローチは、本質的に直線的なものではありません。それは継続的に進化しており、持続的な改善を追求するために再調整する必要があるもののです。

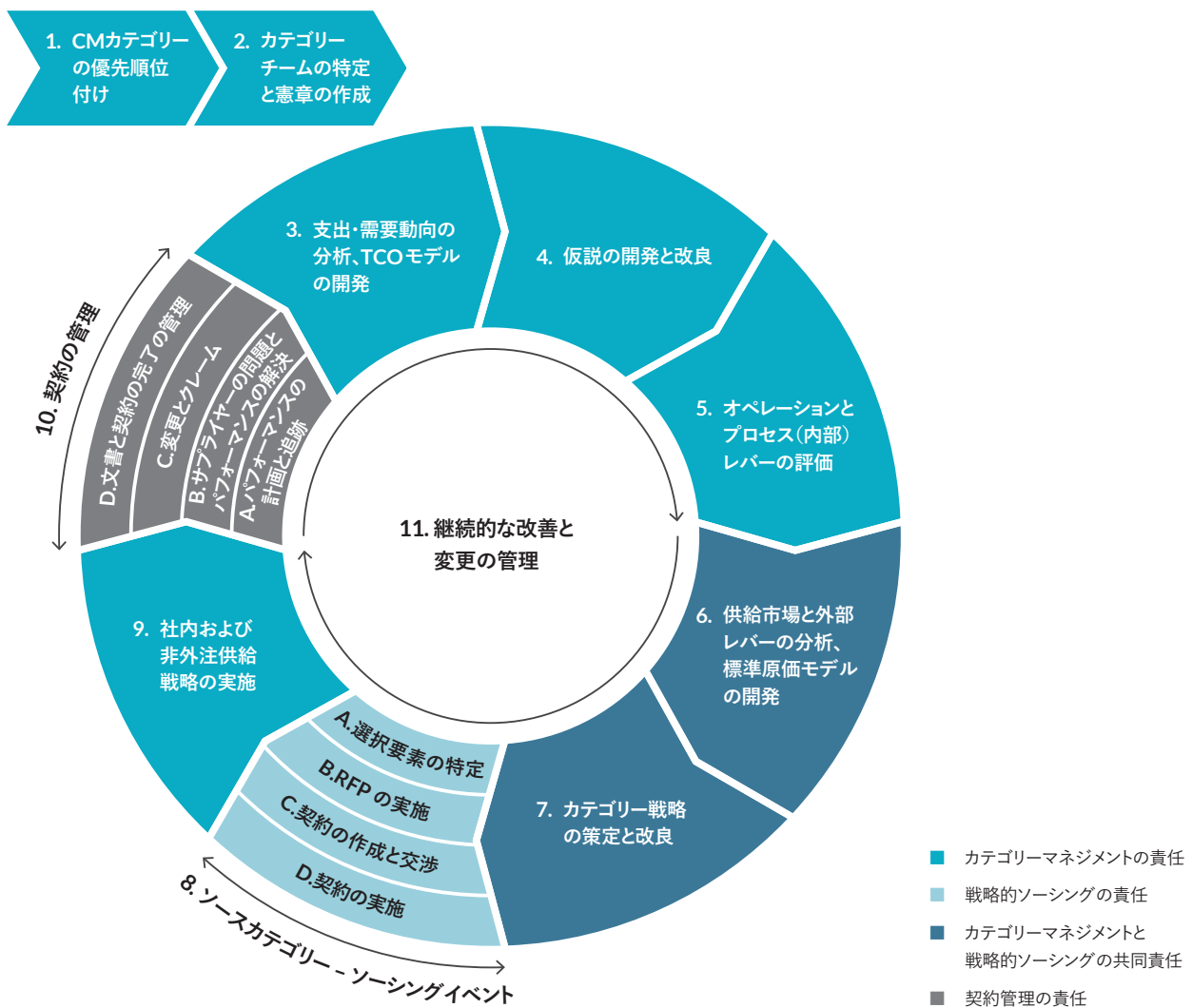
近代的なカテゴリーマネジメントの方法論：

- 複数の基準に基づいてカテゴリーに優先順位をつけます。例えば、事業にとつての重要度や支出のレベルなどです。
- カテゴリーチームを特定し、憲章を制定します。
- TCOモデルの開発の基礎となる支出と需要の傾向を分析します。

- レジリエンスと効率向上の機会に関する仮説を立て、それを改良します。
- 運用とプロセスのレバー、および外部レバーを評価します。
- カテゴリー戦略を継続的に改善します。
- カテゴリー固有の価格設定モデルを開発し、提案を依頼します。

• • • カテゴリーマネジメントの方法論

カテゴリーマネジメント(CM)の立ち上げ／刷新



契約管理

レジリエンスのあるS2Pライフサイクルの契約管理フェーズにおけるプロセスには、契約リクエスト、契約作成、交渉、締結、契約締結後の管理（変更指示や修正を含む）、レポートと分析、契約タイプ別テンプレートの開発と維持、条項ライブラリが含まれます。

可視性の創出と維持は、一流の契約管理能力の究極の目的です。調達チームは、内部および（または）外部の変化や課題に対応する必要があるときに不意を突かれないように、契約条件や条項を可視化する必要があります。そのためには、次のような質問をする必要があります。

- 契約によって影響を受ける機能、事業部門、拠点、製品は何ですか。第四者（サブコントラクター）との問題による影響は何ですか。
- ボリュームコミットメントやその他の履行義務はありますか。契約または発注書をキャンセルするとどのような影響がありますか。
- どのような通知要件が存在しますか。
- 契約には、契約違反に対してどの程度の契約上のリスクや責任がありますか。（例：補償、責任、保証）

また、可視化により、調達グループは、迫り来る調達イベントや更新の事前準備を行うことができるようになります。この先見性により、意思決定や交渉力が強化されます。

この分野でも、他の分野と同様、レジリエンスはスピードに依拠します。このような問題にほぼリアルタイムで対処できる調達チームは、成熟したプロセスを備えている傾向があり、そのプロセスは、高度な自動化とデータ分析によって支えられています。また、先進的な調達グループは、法務チームと密な協力関係を築いています。

このような協力体制によって、サプライチェーンのレジリエンス（ひいては組織のレジリエンス）をサポートするように設計された条項が、基本契約書や個々の注文書に確実に盛り込まれるようにすることができます。

購買および買掛金

Procure to Payにはいくつかの重要なプロセスがあります。調達機能とAP機能が改善のために力を注ぐことができる2つの重要な分野は、POの支出の増加と運転資本の改善です。調達から支払い（Procure to Pay）にはいくつかの重要なプロセスがあります。調達（Procurement）と支払い（Accounts Payable）が改善に取り組むことができる2つの主要な領域は、発注書（POs）における支出の増加と運転資本の改善です。

最初の焦点は、発注書（PO）と非発注書（non-PO）の購買に関連しています。調達部門は、発注書（POs）によってカバーされる購買の割合を増やすことで、支払い義務とサプライヤー選定に対する可視性を高めることができます。発注書（PO）は、サプライヤーに支払うための所定の金額が承認され、そのニーズは有効であり、サプライヤーが優先サプライヤーであることを示します。

これによって、リーダーシップがコミットメントを可視化することができ、これは、何がいつ必要かについてサプライヤーとの明確なコミュニケーション手段として機能します。このような場合、事前に承認された支払い条件に従い、多くの場合自動的に、バックエンドで迅速かつ円滑に支払いを実行することができます。通常、非発注書（non-PO）の購買はバックエンドでの承認を必要とするため、支払義務に関する不確実性が生じます。その結果、承認に時間がかかり、サプライヤーへの支払いが遅れる可能性があります。

2つ目の分野は、運転資本管理の改善です。レジリエンスの観点から、調達グループは、キャッシュフローを改善するために、支払調整に対してより包括的でサプライヤーやカテゴリーに固有の見方をする必要があります。これは、組織のキャッシュフローへの影響だけでなく、あらゆる規模のサプライヤーへの財務的影響も考慮することを意味します。買い手の大半は、キャッシュフローを増やす必要が生じた場合、支払い期間を30日から60日や90日に素早く延長したいと考えるかもしれません。その調整は社内の運転資本管理の観点からは成功するかもしれませんが、意図しない結果を引き起こす可能性もあります。

小規模で専門性の高いサプライヤーは、決済まで90日間待つ能力がないかもしれません。その専門サプライヤーの製品が組織にとって重要である場合、調達チームはキャッシュフローを増やすための他の選択肢を検討すべきです。早期支払割引、売掛金のファクタリング、その他のサプライチェーン・ファイナンスの仕組みなど、こうした選択肢はますます増えています。戦略的かつ全体的なアプローチを適用することで、組織にとって重要な商品やサービスを危険にさらすことなく運転資金を増やすことができます。

サプライヤー管理

サプライヤー管理活動には、相互に関連する以下のプロセスが含まれます。サプライヤーの有効化とオンボーディング、サプライヤーのパフォーマンス管理、サプライヤーのリスク管理、サプライヤーとの関係管理。

これらの活動は、調達チームに対して芸術と科学の組み合わせを適用する必要があります。サプライヤーのパフォーマンスを管理するために、調達では客観的評価基準と主観的評価基準の両方が適用されます。厳しく規制されている業界では、規制要件によって特定の客観的なパフォーマンス要件が義務付けられています。調達チームは、すべてのサプライヤー管理プロセスにレジリエンスへの配慮を組み込むと同時に、継続的なモニタリングを確実に実施することが極めて重要です。レッドフラッグは、事後的にはではなく、リスクや潜在的な問題が発生したときに提起されるべきです。

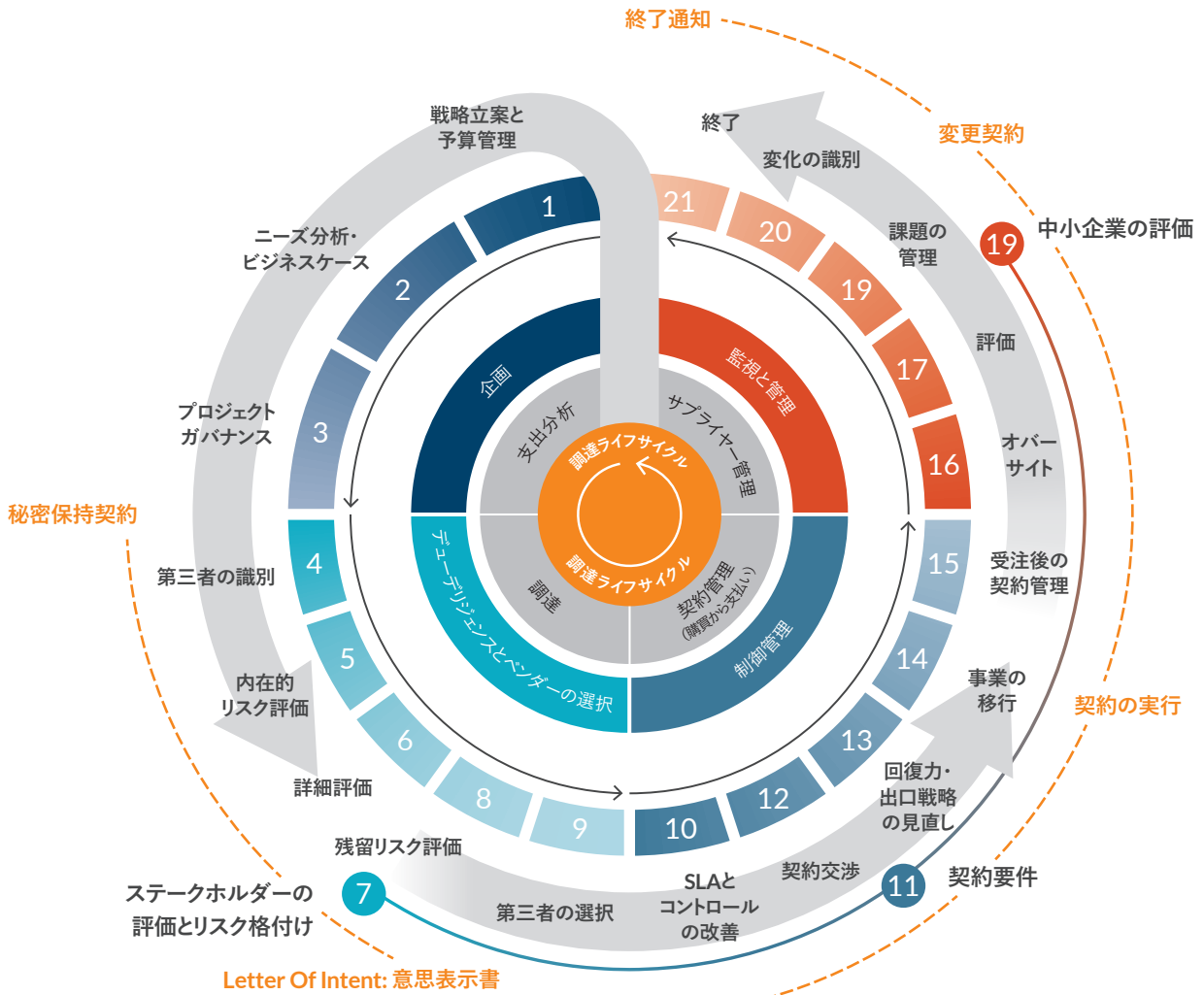
サプライヤーまたはベンダーのスコアカードは、サプライヤーのパ

フォーマンス管理に役立ちます。スコアカードは幅広く、バランスの取れたものでなければなりません。バランスの取れたパフォーマンス基準は、業務上のパフォーマンスだけでなく、契約の遵守、財務パフォーマンスの継続的なモニタリング、経営陣の交代、風評リスク(サプライヤーに関するネガティブなニュースなど)のモニタリング、情報セキュリティやデータプライバシーなど、購買組織にとって重要なあらゆる要因にまで及びます。

サプライヤーのリスクとパフォーマンスを管理するだけでなく、サプライヤー・リレーションシップ・マネジメント(SRM)プログラムを導入することは、ビジネス成果を向上させるための重要な手段です。さらに、パンデミックの海をうまく切り抜けた企業が証明したように、SRMプログラムは、戦略的ベンダーとの協働を通じて、サプライヤー基盤のレジリエンスを高めるために不可欠な要素です。SRMは、合意された商業条件に従ってサプライヤーを管理するだけでなく、従来の取引に関する取り決めから全体的な視点へと移行します。このアプローチは、段階的な節約、革新と継続的改善、共同プロセスの改善、主要サプライヤーとのコミュニケーションと協力の改善につながります。

第三者リスクマネジメント(TPRM)は、サプライヤーマネジメントのもう一つの構成要素であり、従来のサプライヤーだけでなく、他のベンダーやそのサプライヤー(例えば、第N者)にも適用される可能性があります。効果的なTPRM能力は、ベンダー候補の初期デューデリジェンスから、契約管理、オンボーディング、継続的なリスク、継続的なパフォーマンス監視まで及びます。デューデリジェンスと事前のリスク評価では、契約とパフォーマンス・モニタリング活動に情報を提供し、それを形作るべきデータと洞察を生み出すことができます。

・・・ 調達と第三者リスク管理(TPRM)を統合してできる価値の推進



効率性を高め、価値を生み出すまでのスピードと顧客体験を管理するために、調達ライフサイクルはTPRMライフサイクルの中に、そしてTPRMライフサイクル全体を通して組み込まれるべきです。

- 内部ライフサイクル — TPRMガバナンスとビジネスステークホルダー
- 中間ライフサイクル — リスクステークホルダー
- 外部ライフサイクル — 契約ライフサイクル

最後に：可視性、スピード、正確さでのレジリエンスの推進

調達能力を再設計してサプライチェーンの強靭性をサポートすることは包括的な作業ですが、ほとんどの組織では実行は比較的簡単です。そのためには、レジリエンスの向上に関連するリスクと機会を特定する必要があります。次に、必要に応じて、新しいプロセスと活動は、その中に強靭性を組み込むように設計され、有効化され、必要に応じて監視および調整されます。

取締役会、エグゼクティブチーム、調達リーダーは、S2P ライフサイクルをどのように更新するかを検討するには、次の点にも留意する必要があります。

- **調達はサプライチェーンのリスクマネジメントの中心に位置する**：取締役会がサプライチェーンの再設計とリスク管理について議論するのは、こうした能力の再設計がビジネスの俊敏性とレジリエンスの重要な推進力であると考えられているからです。サプライチェーンの強靭性は、目的を持った計画と卓越した機能の組み合わせによって達成され、調達を含む中核的能力によって支えられています。
- **レジリエンスと効率性は相反するものではない**：サプライチェーンの新時代では、レジリエンスに包括的に焦点を当てる必要がありますが、これは、調達コストが必ずしも上昇しなければならないという意味ではありません。実際の総コストをより完全かつ正確に評価する

ことで、調達チームは、潜在的な冗長性を排除するためのそれらのコストと機会を管理する方法について、より多くの、より良い洞察を得ることができます。

- **調達のレジリエンスは、可視性、正確性、スピードの機能**：サプライチェーンのレジリエンスには、二重調達、緊急時対応計画、および、継続性管理、物流の回避策、遅延に応じた顧客満足度の低下に関連するコストを含む、真に完全な会計処理が必要です。調達レジリエンスによって、サプライチェーンのレジリエンスを強化したり弱めたりする購買活動やパフォーマンスに関連する活動について、組織がより鮮明に把握できるようになります。これらの要因を正確かつ最新に評価することで、混乱や変化が生じた際に、調達チームは迅速に対応することができます。

最後に、ビジネスと調達のリーダーは、パンデミック後に前のような通常に戻ることはないことを認識すべきです。サプライチェーン新時代の種は、COVID-19の前に蒔かれました。1990年代の購買から戦略的調達への移行、2000年代初頭のオフショアリングなどを思い出してください。企業はこれまでもサプライチェーンの新しい時代に適応してきました。今、彼らは再び適応する必要があり、それは調達も変革しなければならないことを意味します。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25か国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスとマネージドソリューションを提供しています。

プロティビティは、2023年フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*

Buenos Aires

BRAZIL*

Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA

Toronto

CHILE*

Santiago

COLOMBIA*

Bogota

MEXICO*

Mexico City

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

EUROPE,
MIDDLE EAST
& AFRICA

BULGARIA

Sofia

FRANCE

Paris

GERMANY

Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS

Amsterdam

SWITZERLAND

Zurich

UNITED KINGDOM

Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*

Manama

KUWAIT*

Kuwait City

OMAN*

Muscat

QATAR*

Doha

SAUDI ARABIA*

Riyadh

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*

Cairo

SOUTH AFRICA *

Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*

Bengaluru
Chennai
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

*メンバーファーム

プロティビティ LLC お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町 2-6-4 TOKYO TORCH 常盤橋タワー 24F Tel. 03-4577-3980

〒530-0001 大阪市北区梅田 2-2-2 ヒルトンプラザウエストオフィスタワー 18F Tel. 06-6450-9367

© 2023 Protiviti Inc. All rights reserved. protiviti.jp

protiviti®