

大日本印刷様の事例から見る サプライヤーマネジメントの新潮流 ～AIと統合基盤が拓く“新しいサプライヤー管理のかたち”～

2026/4/16

フォーティエンスコンサルティング株式会社

大日本印刷様の事例から見るサプライヤーマネジメントの新潮流 ～AIと統合基盤が拓く“新しいサプライヤー管理のかたち”～

FORTIENCE
CONSULTING

- | | | |
|----------|--|--------------|
| 1 | オープニング | 5min |
| 2 | 戦略的サプライヤーマネジメントが求められる背景 | 15min |
| 3 | 戦略的サプライヤーマネジメントプラットフォームの活用方法と事例 | 25min |

1

現在の環境下ではどのようなサプライーマネジメントが求められているのか？
自社のサプライーマネジメントは、このままで良いのか？
サプライーマネジメントを見直すための視点を持ち帰っていただくこと

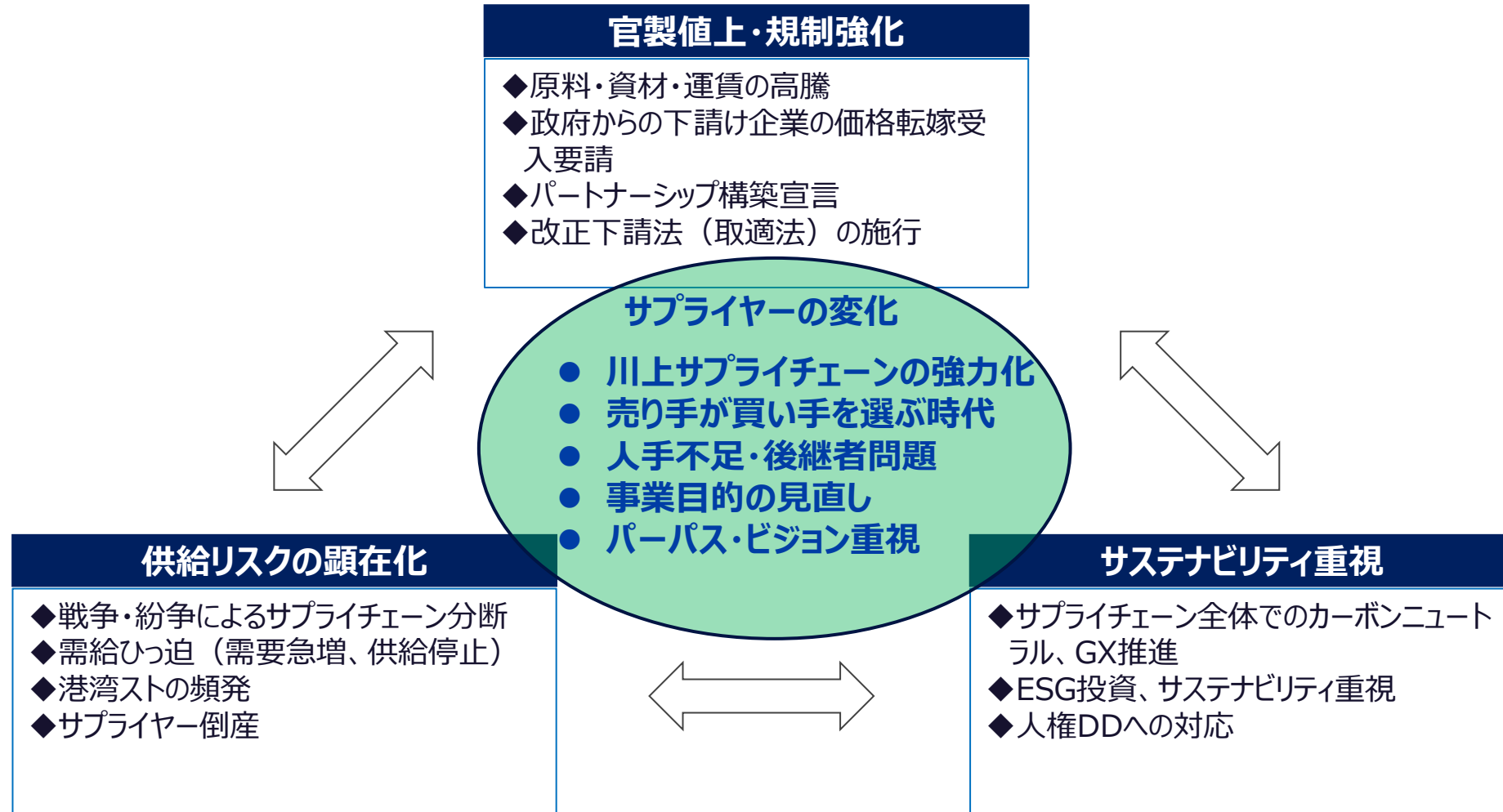
2

今、求められる新しいサプライーマネジメントを実践していくためには
どんな“仕組み”が必要なのか？
これまでとは頻度も深さも異なるサプライーマネジメントにおいて
どんな機能が必要となってくるか、具体的にイメージアップしていただくこと

戦略的サプライーマネジメントが求められる背景

なぜ、いまサプライーマネジメントが重要なのか

- 官製値上げや地政学リスク等による供給不足、サステナビリティ重視を背景に、サプライヤーが売り手を選ぶ時代へと変化している中、従来のサプライーマネジメントでは対応できなくなりつつあります



サプライヤー情報を管理しなかった場合のリスク

■ サプライヤー情報を管理しない場合、法令違反、供給断絶、自社ブランドの信頼性低下などのリスクが高まります

管理すべきサプライヤー情報例

管理しなかった場合のリスク

官製値上・規制強化

- ・ 価格交渉履歴
- ・ 金型保管状況

- ・ 不適正価格での調達
- ・ 交渉力低下
- ・ 法令違反（取適法など）

供給リスクの顕在化

- ・ 災害時リスク情報
- ・ サプライヤー倒産リスク情報
- ・ 上流サプライチェーン情報

- ・ 突発的な供給断絶
- ・ 供給断絶の原因特定遅延
- ・ 自社事業停止の危機

サステナビリティ重視

- ・ GHG排出量
- ・ 人権
- ・ 紛争鉱物

- ・ 投資家からの評価低下
- ・ 自社ブランドの信頼性低下

サプライヤーの変化

- ・ サプライヤー基本情報・事業方針
- ・ 商談情報・重要なテキスト情報
- ・ サプライヤー評価情報

- ・ サプライヤー戦略が立てられない
- ・ サプライヤーとの関係構築が進まない
- ・ 供給してもらえない

サプライヤーマネジメントにおける2つの重要性

- サプライヤーマネジメントにおいてはサプライヤー情報管理と、特定サプライヤーとの関係性構築が重要といえます

管理すべきサプライヤー情報例

管理しなかった場合のリスク

官製値上・規制強化

- ・ 価格交渉履歴
- ・ 金型保管状況

- ・ 不適正価格での調達
- ・ 交渉力低下
- ・ 法令違反（取適法など）

供給リスクの顕在化

- ・ 災害時リスク情報
- ・ サプライヤーの経営状況
- ・ 上流サプライチェーン情報

- ・ 突発的な供給断絶
- ・ 供給断絶の原因特定遅延
- ・ 自社事業停止の危機

サステナビリティ重視

- ・ GHG排出量
- ・ 人権
- ・ 紛争鉱物

- ・ 投資家からの評価低下
- ・ 自社ブランドの信頼性低下

サプライヤーの変化

- ・ サプライヤー基本情報・事業方針
- ・ 特定重要サプライヤー情報
- ・ サプライヤー評価情報

- ・ サプライヤー戦略が立てられない
- ・ サプライヤーとの関係構築が進まない
- ・ 供給してもらえない

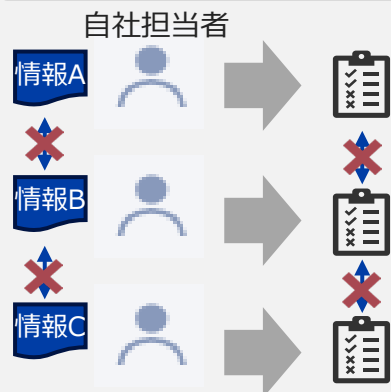
特定サプライヤーとの関係構築

サプライヤーマネジメントの目指すべき姿 1/2

- 全社共通のサプライヤー情報管理により川上を含むサプライチェーンを可視化し、カテゴリー戦略と連動しながら特定サプライヤーとの関係を強化する「**戦略的サプライヤーマネジメント**」が求められています

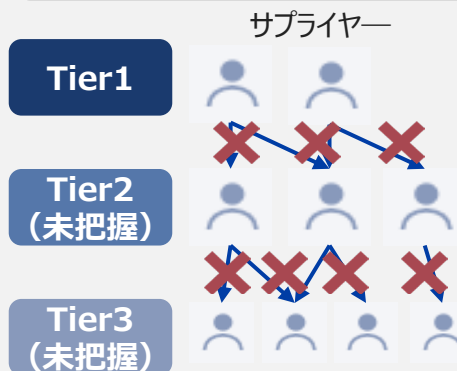
As Is 従来のサプライヤーマネジメント

属人的な情報管理と評価

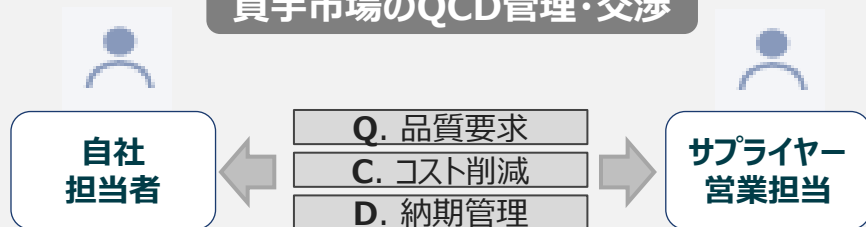


各部署で属人的に行われているサプライヤー 情報管理およびサプライヤー評価

Tier1までの サプライヤー情報収集



買手市場のQCD管理・交渉



QCD管理を中心としたサプライヤーとのコミュニケーション

To Be 戦略的サプライヤーマネジメント

Point① 全社サプライヤーマネジメントの仕組み作り

自社担当者

サプライヤー情報の 一元管理と一元評価



Point② サプライチェーン全体の マネジメント強化

Tier1

Tier2
(把握)

Tier3
(把握)

サプライヤー

自社影響力

Point③ 特定サプライヤーとの関係性強化

サプライヤー戦略策定

- サプライヤー情報分析
- サプライヤー戦略策定
- 特定サプライヤー選定

関係性強化

経営層

開発部門

品質部門

調達・SCM

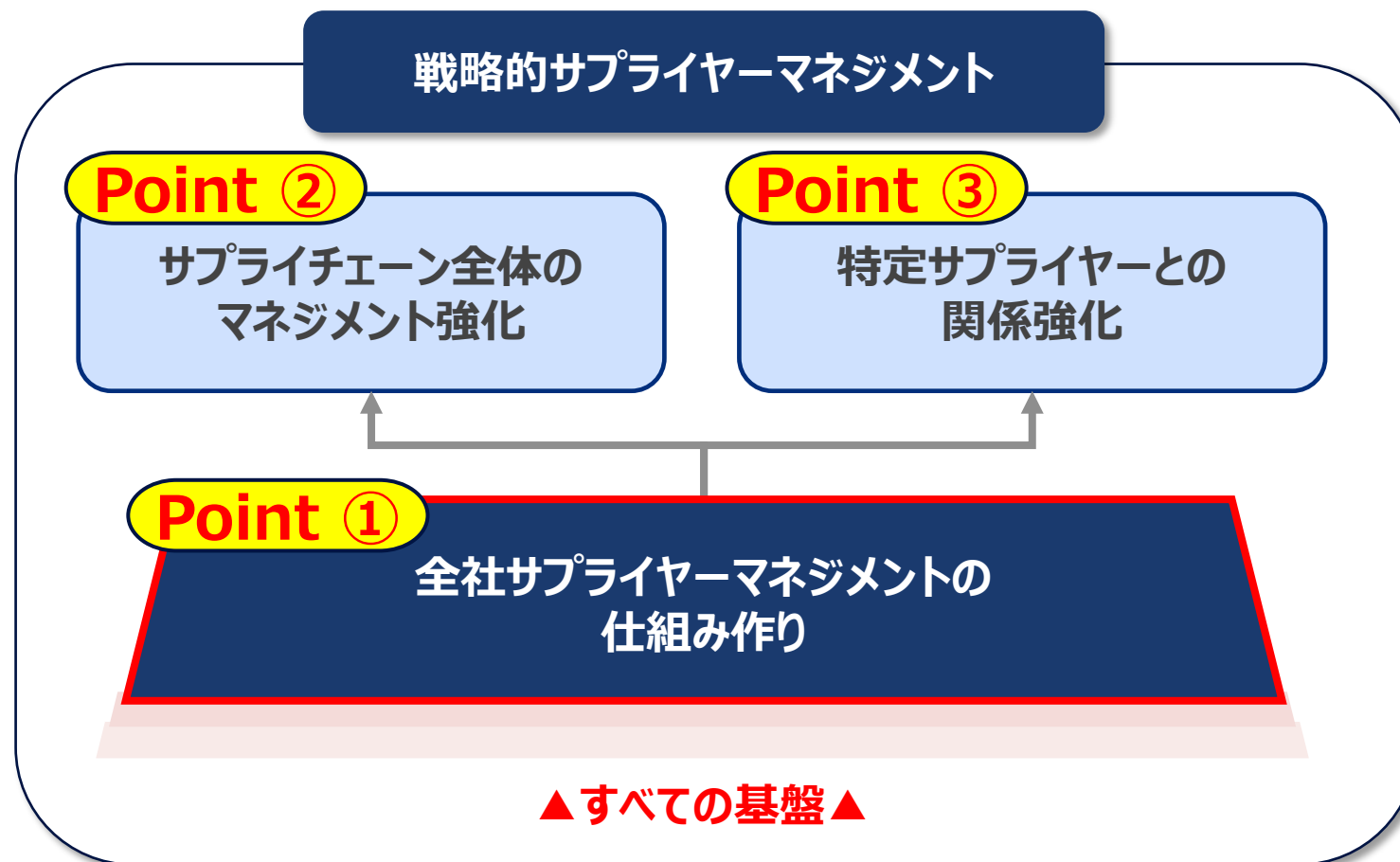
- 経営ビジョン・パーパスの共有
- 製品ロードマップの共有
- ビジネスレビュー
- 課題の共同解決
- 双方向のコミュニケーション

サプライヤー
経営層

サプライヤー
担当者

サプライヤーマネジメントの目指すべき姿 2/2

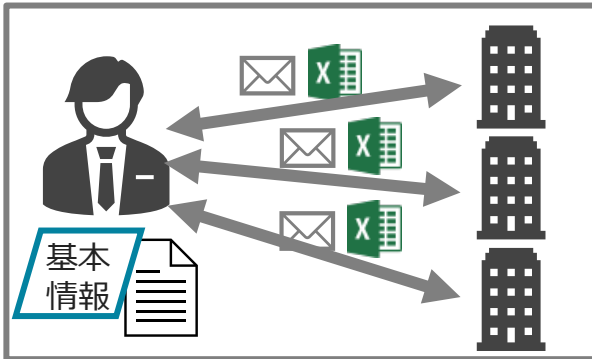
- 戦略的サプライヤーマネジメントの実現には、サプライチェーン全体のマネジメント強化、特定サプライヤーとの関係構築、そしてそれらを支える全社的なマネジメント基盤の整備が不可欠です



戦略的サプライーマネジメントの取組レベル

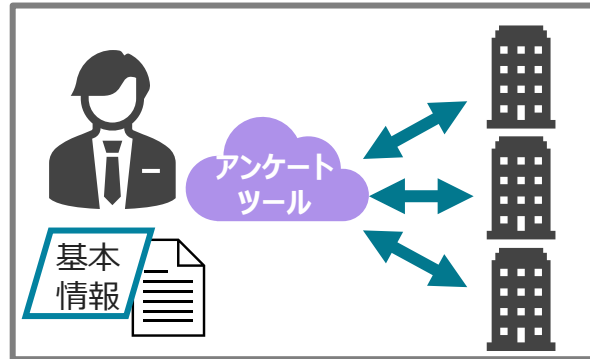
①全社的サプライーマネジメントの仕組みづくり

Level 1 – アナログな情報 収集・形式だけの評価



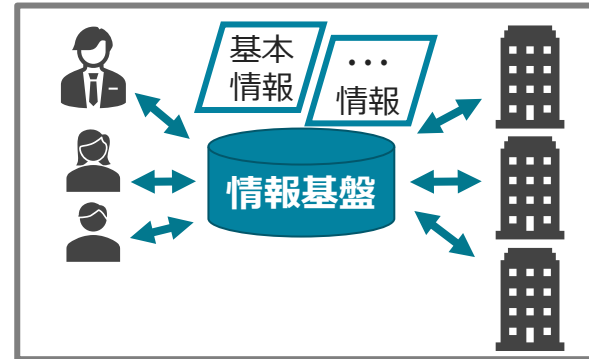
基本情報を手作業で収集。
調達部門内のみで情報管理

Level 2 – 限定的な範囲 での情報収集・評価活用



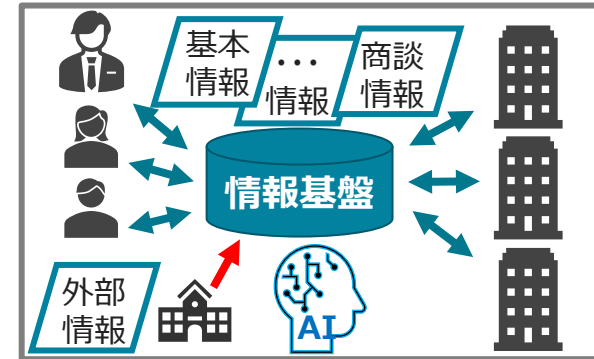
基本情報をシステムで収集。
調達部門内のみで情報管理

Level 3 – 広範・多様な 情報収集・評価活用



CSR対応など多様な情報を収集。
全社でタイムリーに情報共有

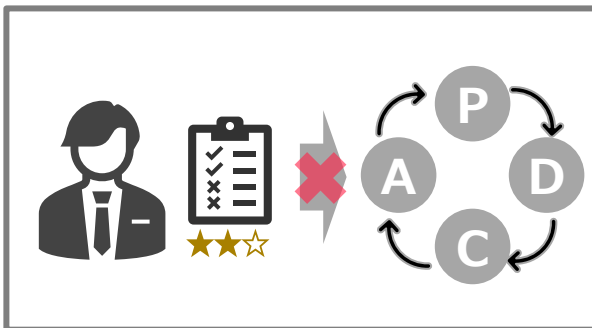
Level 4 – 高精度・多面的 な情報収集・評価活用



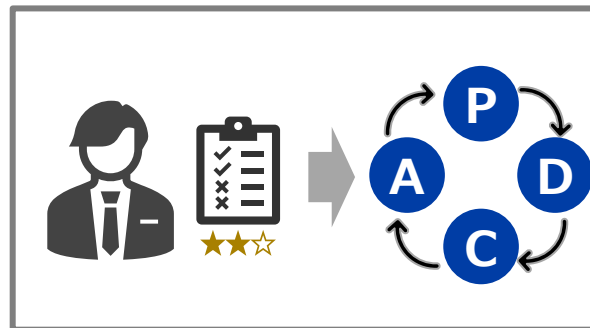
外部機関との接続により
多面的・高精度な情報を収集

情報収集・管理・活用

サプライヤー評価



評価するが改善活動へは未活用



評価をサプライヤー改善活動など、
調達業務へ活用



関連部門を巻き込んだ評価。
カテゴリー戦略策定へ活用

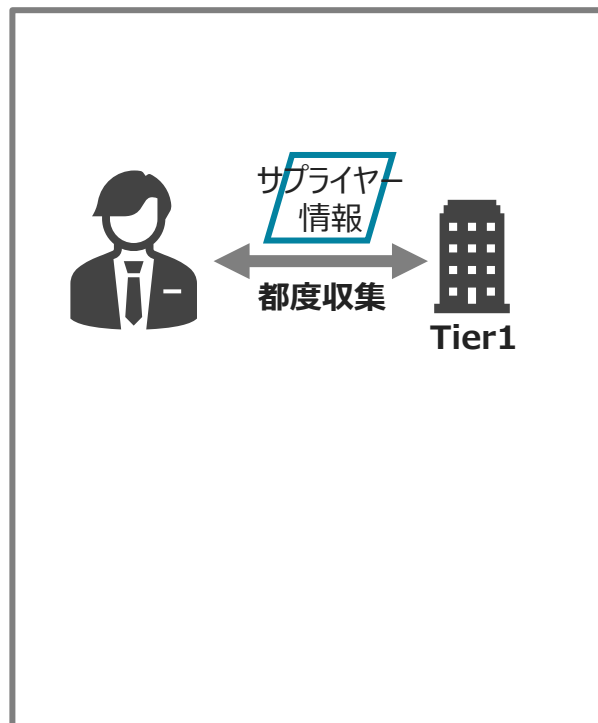


AIで抽出する商談情報、外部機
関情報を用いた高度な評価

戦略的サプライヤーマネジメントの取組レベル

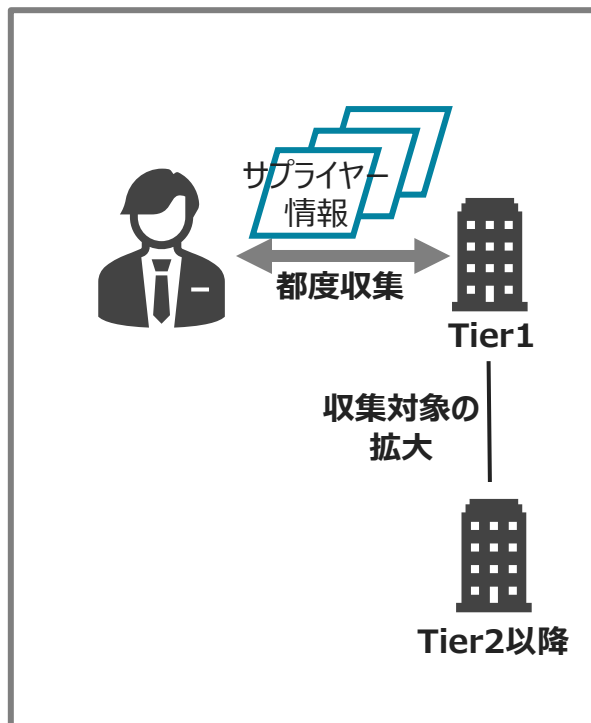
② サプライチェーン全体のマネジメント強化

Level 1 – Tier1サプライヤー情報の収集



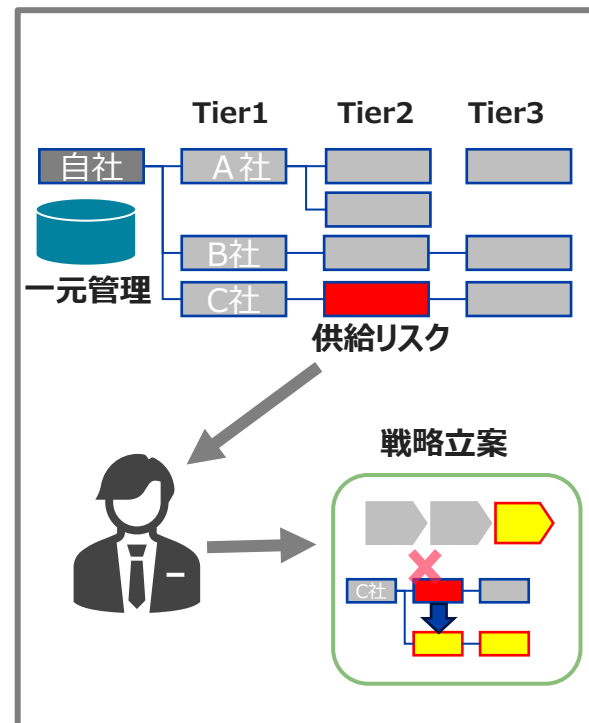
◆ Tier1のサプライヤー情報のみを都度収集

Level 2 – 情報収集対象とするサプライヤーの拡大



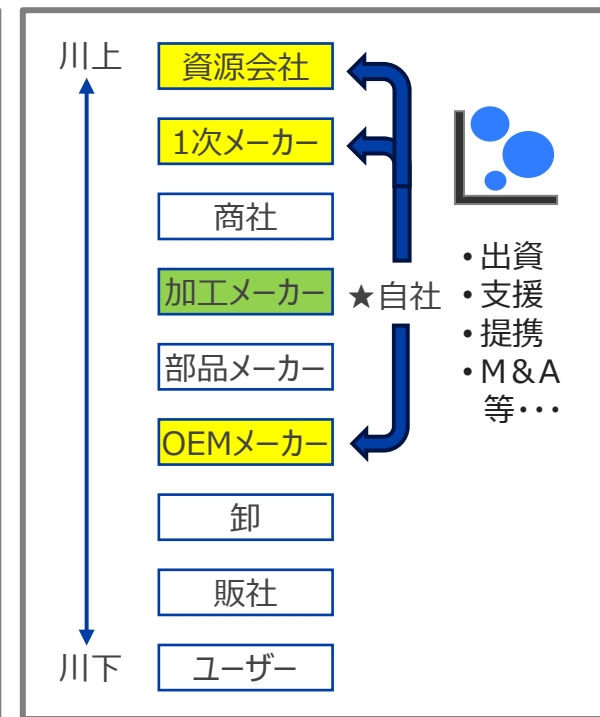
◆ Tier2以降のサプライヤー情報も都度収集

Level 3 – サプライヤー情報の一元化と戦略の立案



◆ サプライヤー情報を一元化し、サプライチェーン全体のリスクを踏まえた戦略立案

Level 4 – バリューチェーン全体への影響力拡大

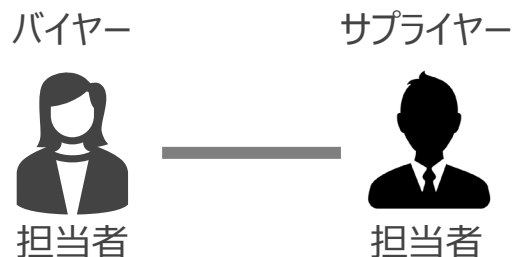


◆ バリューチェーン全体で自社の競争力を最大化するため、川上・川下への影響力を拡大

戦略的サプライーマネジメントの取組レベル

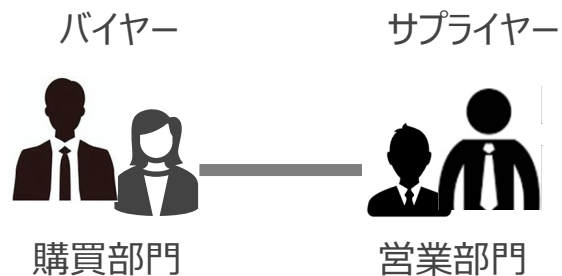
③特定サプライヤーとの関係性強化

Level 1 – 実効性の極めて低い“点と点”の関係



- ◆担当者間の関係
- ◆サプライヤーが「強い」現在では要求が通りづらい

Level 2 – 調達部門から一方通行的な関係



- ◆バイヤー調達部門とサプライヤー営業部門との関係

Level 3 – 常に理念・課題を共有する互惠関係



- ◆バイヤー調達部門とサプライヤー営業部門との協力的な関係

Level 4 – “面と面”で課題解決・事業拡大する関係



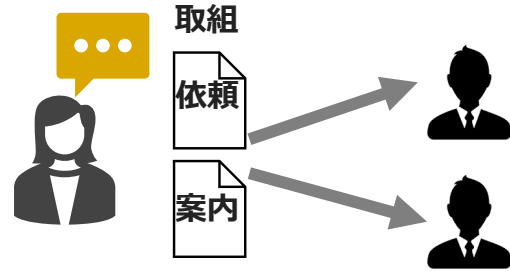
- ◆バイヤー・サプライヤー複数部署間が繋がり、会社対会社の関係へ

関係性

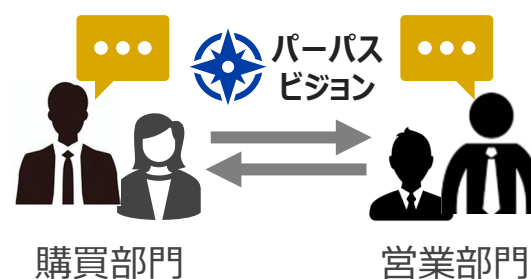
コミュニケーション



- ◆日頃の取引遂行が主目的



- ◆依頼や案内などの一方的コミュニケーションのため、サプライヤーの課題・リスクは把握しづらい



- ◆双方向コミュニケーションへ
- ◆パーパス、ビジョン、課題が共有され、強固な協力体制を確立



- ◆定期的に経営層を巻き込んだビジネスレビューを開催

あなたの企業はどのレベル？

■ まずはレベル3を目指してみてもいいでしょうか

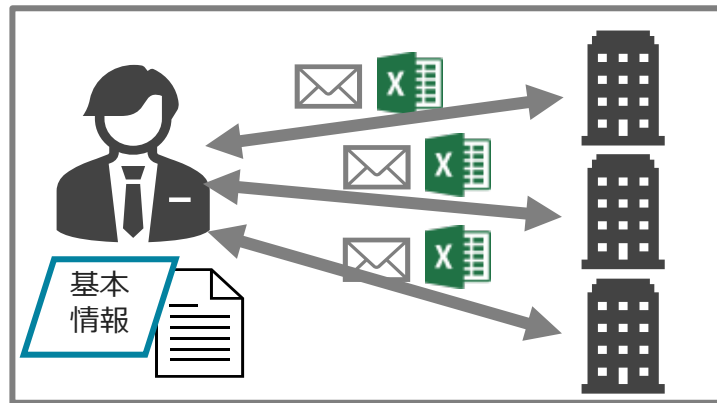
	①全社的サプライーマネジメントの仕組みづくり	②サプライチェーン全体のマネジメント強化	③特定サプライヤーとの関係性強化
レベル1	・サプライヤーの基本情報を管理 ・サプライヤー情報はメール・EXCELで収集 ・サプライヤー評価は各バイヤが実施	・Tier1のみサプライヤー情報を把握（都度）	・バイヤー調達担当とサプライヤー営業担当者間の関係
レベル2	・サプライヤーの基本情報を管理 ・サプライヤー情報収集はアンケートツール等を活用 ・サプライヤー評価は各バイヤーが実施し、課題共有や改善活動に繋げている	・Tier2以降のサプライヤー情報も把握（都度）	・バイヤー調達部門とサプライヤー営業部門との組織的な関係 ・バイヤー(1社) 対 サプライヤー(複数社)の一方的コミュニケーション
レベル3	・全社でのサプライヤー情報収集・管理・活用 ・全社でのサプライヤー評価の仕組みを構築 ・サプライヤー情報のカテゴリー戦略立案への活用	・Tier2以降のサプライヤー情報も把握（一元管理） ・上流のサプライチェーンを考慮した戦略立案ができている	・バイヤー調達部門とサプライヤー営業部門との組織的な関係 ・特定サプライヤーはパーパス共有や事業成功に向けた双方向コミュニケーションを実施
レベル4	レベル3を満たしつつ、 ・外部機関情報の取込み ・商談情報等、重要情報の全社一元管理・活用 ・AIを活用した情報活用高度化	・Tier2以降のサプライヤー情報も把握（一元管理） ・バリューチェーン全体（上流～下流）への影響力を考慮したサプライチェーンマネジメント	・自社複数部門とサプライヤー複数部門間の会社対会社の関係構築 ・特定サプライヤーはマネジメントも含めたビジネスレビューミーティングの実施

戦略的サプライーマネジメントプラットフォームの 活用方法と事例

戦略的サプライヤーマネジメントのプラットフォーム化が必要な理由

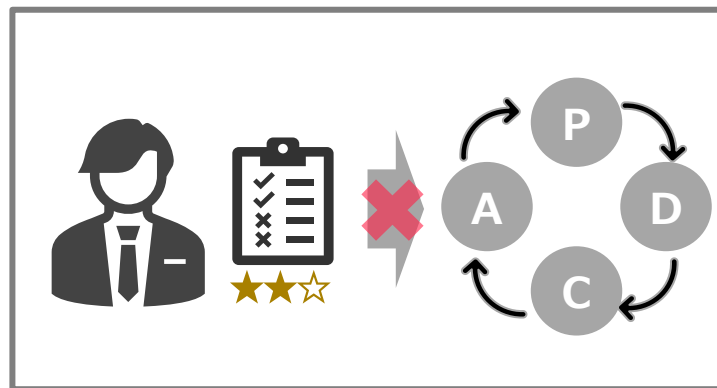
- 戦略的サプライヤーマネジメントには、これまでのようなマニュアルな情報管理や、評価未活用を脱し、多方面から高精度な情報を収集・管理し活用につなげることが出来る全社的な仕組みが求められております
- それを実現できるのは、マニュアル管理に依存しない**統合基盤（プラットフォーム）**です

情報収集・
管理・活用

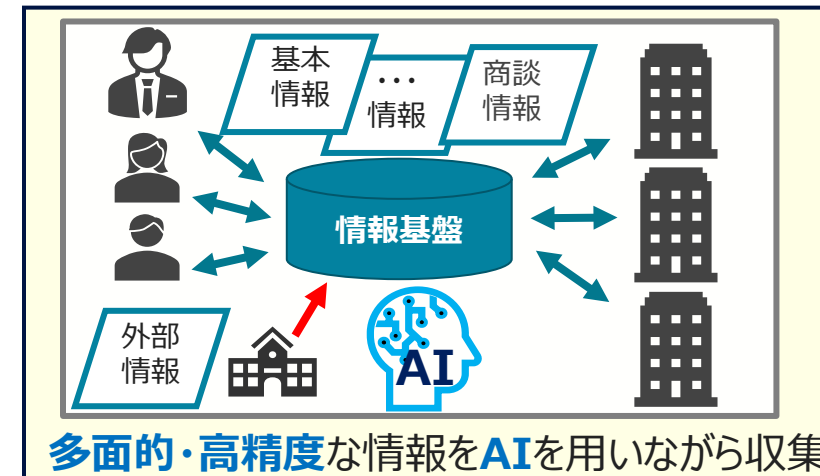


基本情報を手作業で収集、部門内のみで情報管理

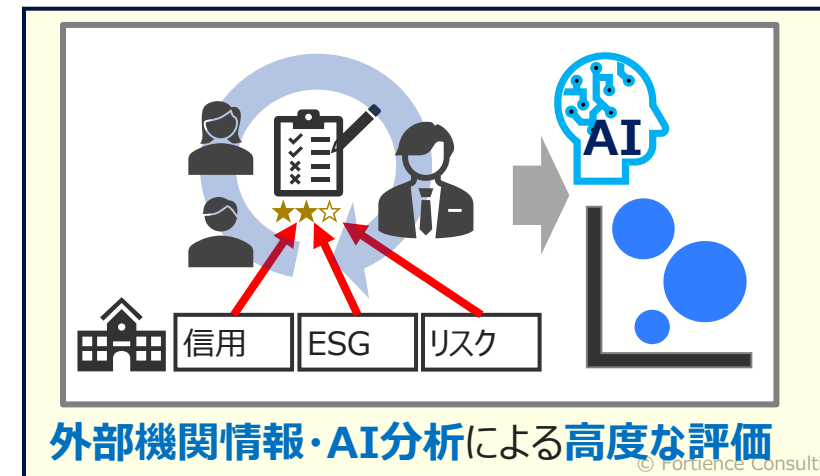
サプライヤー評価



評価するが改善活動へは未活用



多面的・高精度な情報をAIを用いながら収集



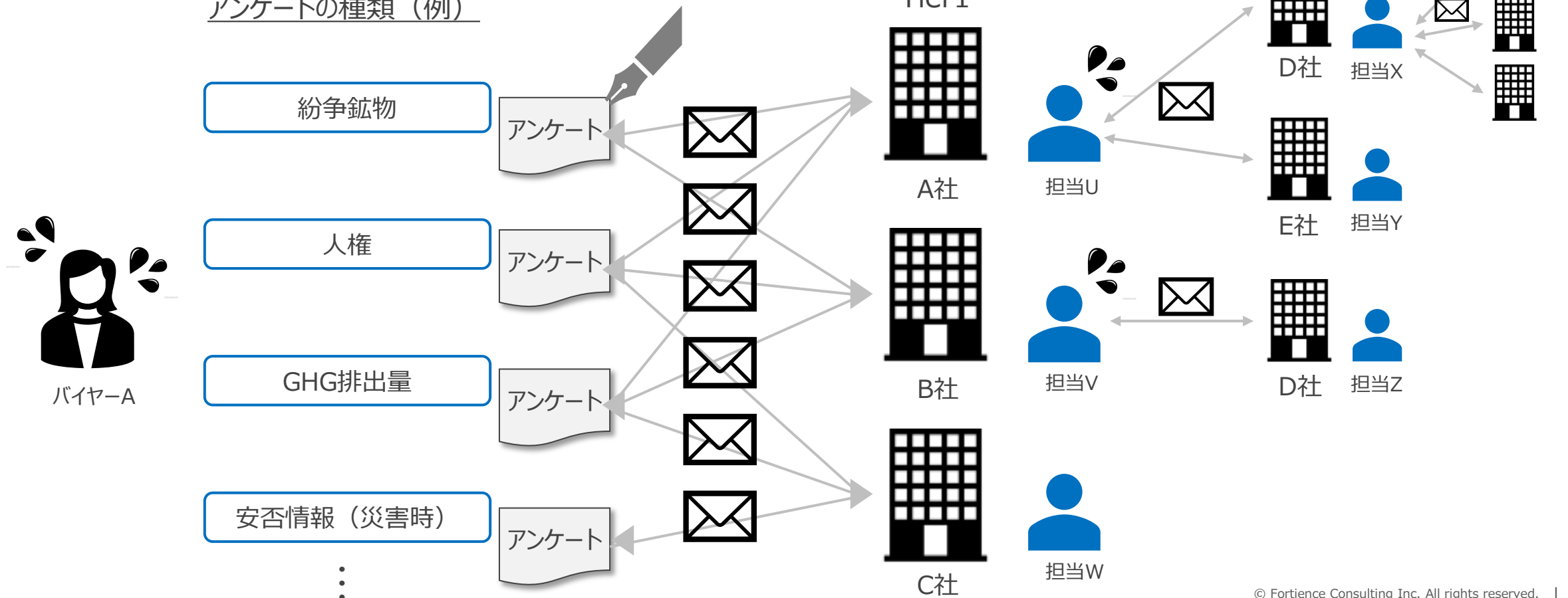
外部機関情報・AI分析による高度な評価

このような課題はありませんか？ Case1

- アンケート実施が属人的でマンパワーに頼っている
- TierNまでアンケートを回収するのはかなり負荷がかかる

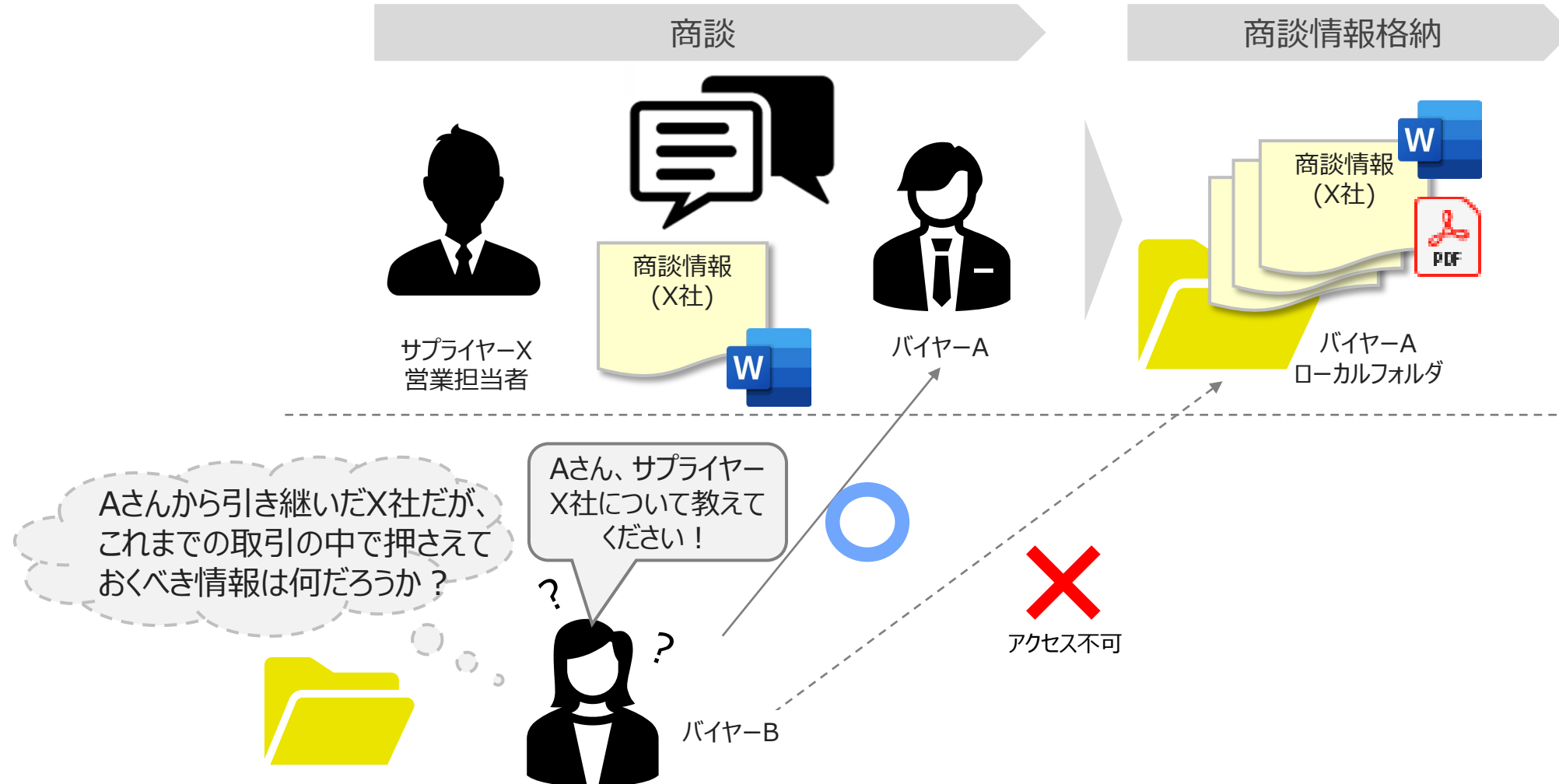
バイヤー企業

アンケートの種類（例）



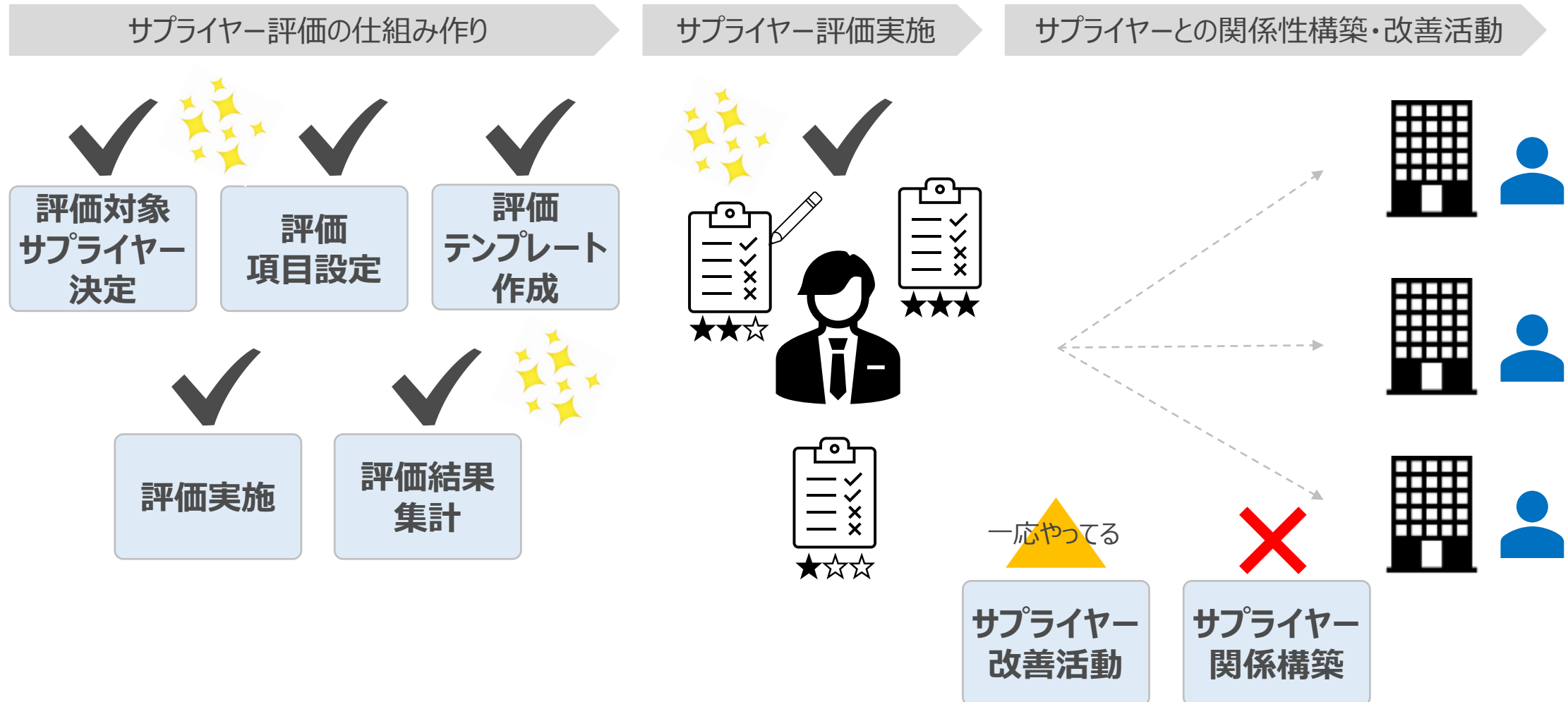
このような課題はありませんか？ Case2

- 過去の商談情報の中には、社内で共有すべき重要情報が存在している
- しかし、それらの重要情報は属人化されていて、担当バイヤーに都度確認を取らないと情報を引き出せない



このような課題はありませんか？ Case3

- サプライヤー評価は実施しているものの、その後のサプライヤーとの関係構築に繋がっていない



このような課題はありませんか？ Case4

- サプライヤーリスクが多様化・複雑化する中、リスクの把握ができていないために、事前のリスク対策と迅速な対応が取れない

サプライヤーリスクの多様化・複雑化



自然災害
地震・洪水



制裁・紛争
コンプライアンス



地政学
特定国依存



為替
コスト変動



信用リスク
財政悪化・倒産

把握できていないがゆえに事前のリスク対策と迅速な対応が取れない



自然災害
地震・洪水



被災、地政学リスクのサ
プライヤーの特定、代替
検討が遅れる



制裁・紛争
コンプライアンス



制裁・コンプライアンス
違反リスクを見逃す



為替
コスト変動



コスト影響の
把握が後手に回る



信用リスク
財政悪化・倒産



サプライヤー倒産を
事前に察知できない

供給源確保不可

コンプライアンス違反による
企業信用失墜

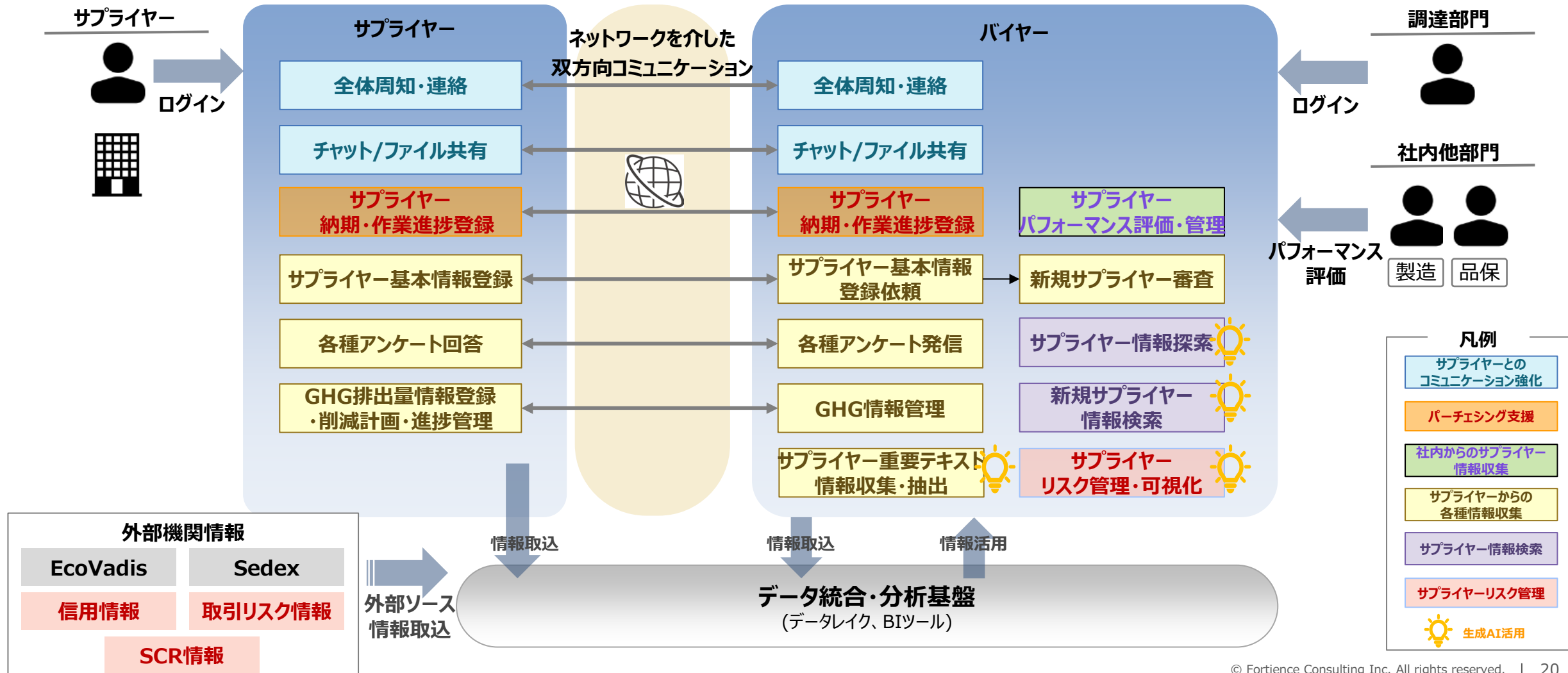
コスト増による利益
縮小

フォーティエンスコンサルティングが考える 戦略的サプライーマネジメントプラットフォームの機能全体

FORTIENCE
CONSULTING

*1 SSPF : Strategic Supplier Management Platform

調達活動で必要となる情報を戦略的サプライーマネジメントプラットフォーム(SSPF)*¹で一元管理し、
サプライヤーリスク管理やサプライヤー評価を行います（生成AI活用範囲は拡大予定）



フォーティエンスコンサルティングが考える 戦略的サプライヤーマネジメントプラットフォームに必要な機能

- フォーティエンスではこれまでの調達改革知見より、戦略的サプライヤーマネジメントを支援するために必要な6つの要素を定義しています
- さらに、6つの要素を12の機能として詳細に定義しております



◆ 上記以外でニーズの高い機能（今後機能化を検討予定）：金型管理／見積依頼・取得・分析／価格交渉管理／変更管理（4M変更等）／図面管理

戦略的サプライーマネジメントプラットフォームの
機能を動画を用いながらご紹介致します



ご清聴ありがとうございました！

FORTIENCE
CONSULTING

お問い合わせ先

Fortience Consulting Inc.

info-procure@fortience.com
03-3517-2292
www.fortience.com