



業界：保険

地域：米

#### 課題

- ・ サードパーティーリスク管理
- ・ ITベンダーリスク管理
- ・ 支出に対する可視性と管理性の欠如

#### ソリューション

- ・ Coupa Supplier/Third-Party Risk Management
- ・ Coupa Source-to-Pay
- ・ Coupa Contract Lifecycle Management
- ・ Coupa Spend Analysis

#### 結果

- ・ 複数のリスク領域にわたる統合型 サードパーティーリスク管理
- ・ 契約内支出・請求に対応済みのサプライヤー 91%

## CNA社、俊敏性と意思決定の強化を目指し 支出管理とサードパーティーリスク管理を デジタル化

CNAは、米国最大級の商業用損害保険会社です。同社は、120年以上の経験と約450億ドルの運用資産に支えられ、米国、カナダ、欧州の企業や専門家向けに、幅広い種類の標準および特定損害保険商品やサービスを提供しています。CNA社は2018年、「真のビジネスパートナーになる」というビジョンを実現するため、Doug Kortfelt氏を新たな最高調達責任者 (CPO) に迎えました。Kortfelt氏のリーダーシップの下、同社は購買調達とサードパーティーリスク管理のデジタルトランスフォーメーションに投資しました。その後、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生したことで、Coupaのソリューションを利用すれば、とうてい予測しえなかった事態にも迅速に対応し、より優れた意思決定を下すために必要な可視性と俊敏性を得られるようになっていた事実が浮き彫りとなり、このデジタルトランスフォーメーションへの投資が絶好のタイミングで行われていたことが証明されました。

“ 当社は、サードパーティーリスク管理と支出管理を一元的なプラットフォームでデジタル化することにより、年間のサードパーティー審査件数を3倍に増やし、リスクの見える化が向上したほか、専門リソースの配置を改善することができました。 ”

CNA社 SVP兼最高調達責任者 **Doug Kortfelt氏**

#### 紙ベースのプロセスに起因する非効率性とリスク

デジタルトランスフォーメーションに取り組む以前、CNA社の購買調達部門は戦術に焦点を当て、多くのプロセスを紙ベースで処理していました。また、購買、契約管理、リスク管理の各プロセスがサイロ化されていたため、いくつかの課題が残っていました。

- ・ **支出に対する可視性と管理性の制限**：承認済みのベンダーから購入する慣行はほとんど定着しておらず、支出管理システムとERPシステムの統合も限定的であったため、購買調達部門が真のビジネスパートナーとして機能することが難しくなっていました。支出管理システムへの投資は以前から行われていましたが、契約管理に大半の時間を奪われていたため、支出管理が大きく注目されることはありませんでした。
- ・ **労働集約型のサードパーティーリスク管理**：同社プロセスの一環としてサードパーティー審査は行われていましたが、そのワークフローは自動化されておらず、作業はオフラインで行われていました。各サードパーティーに内在するリスクについて判断するための正式な手順が定められておらず、不必要な審査が行われ、審査部門が作業に優先順位をつけることが難しくなっていました。

## デジタルトランスフォーメーションに向けたビジョン

Doug Kortfelt氏のリーダーシップの下、CNA社は、ソーシングから支払いプロセス、契約ライフサイクル管理、サードパーティーリスク管理、分析などを含むビジネス・スPEND・マネジメント（BSM）のデジタルトランスフォーメーションに乗り出しました。これらすべてのプロセスを一元的なプラットフォームでデジタル化することで、すべての部門で支出やサードパーティーとの関係の見える化が進み、今まで以上に効果的にビジネスをサポートできるようになりました。

## 成功を促すためのパートナーシップ

CNA社は、Coupaや外部コンサルタントと幅広く協力し、Coupaソリューションの設定と本番稼働を成功させるために必要な変更管理に取り組みました。Coupaはカスタマイズしやすいソリューションのため、CNA社は迅速にソリューションを展開し、稼働開始後も大規模な再設計やサービスを受けることなく、必要に応じて調整することで対応できています。

## BSMを一元化することによる効率性向上とリスク低減

パンデミックが迫るにつれて、CNA社ではビジネス支出管理のデジタルトランスフォーメーションに関するビジョンが現実味を帯びてきました。プロセスをデジタル化することで処理は高速化し、より柔軟な対応や場所に囚われない管理が可能になります。これらのメリットから、購買調達部門が難しい時期を乗り切るために必要なものと手に入れられるだろうと思われました。

- **デジタル支出プロセスによる効率性と可視性の向上**：新たなプラットフォームが完全に展開されたことで、POあり支出の割合が大幅に増加しました。サプライヤーのデジタルプロセス対応率も上がり、Coupaプラットフォームで管理可能なサプライヤー支出は91%に達しました。CNA社のマネージャーは、自社サプライヤーのデジタルプロセス対応率とCoupaのお客様コミュニティから導かれたベンチマークを比較することも含めて各種KPIを監視し、自社の状況を把握することができています。Coupaプラットフォームは、すでにCoupaを利用している別の企業とデジタル取引実績のあるサプライヤーを提示するなど、処方的な提案も行います。
- **統合型のデジタルリスク管理**：CNA社は、内在するリスクに基づきサプライヤーを一定の方法で区分した上で、Coupaプラットフォームから情報を収集し、複数のリスク領域にわたってサプライヤーのリスクを評価することができています。また、ワークフローを一元化したことで、より効果的な分析とレポート作成ができるようになり、透明性が増して経営トップやCNA社のサードパーティーリスク管理がバナンス委員会によりよい意思決定ができるようになりました。
- **改善された俊敏性と意思決定**：サプライヤーリスクは、各サプライヤーとの関係とそれに付随するリスクに基づいて継続的に監視され、すべての作業が記録されます。リスク対応が必要な事態が発生した場合や、監査が予定されている場合でも、監視データのデジタル記録があれば備えは万全です。リスク管理プロセスが効率化されるだけでなく、重大リスクを内在していないベンダーに焦点を当てられるようになるため、リスク管理部門が余計な時間を奪われることはありません。

## 購買調達部門、リスク管理部門、ビジネスパートナーとの真のパートナーシップ

CNA社の経営トップは、危機の際に必要な個人保護具の調達から戦略的関係の強化に至るまで、社外パートナーとの関係性を監視しながらも育成することの重要性を深く理解しています。購買調達部門は現在、日常業務や長期計画作成の一環として、いかにリスクを低減し、コンプライアンスを確保し、柔軟性を高められるのかを経営サイドに提言するよう求められるようになっていきます。いま同部門に求められているのは、コスト削減方法だけではありません。競争力を維持して収益増加を果たすのを支援することも同様に重要なのです。

今後、購買調達部門では引き続きサプライヤー関係管理機能を強化し、リスク管理文化のさらなる発展に向けてビジネス側と連携します。例えば、リスクの兆候が見られた場合には、そのサプライヤーとの関係全体に即座に対策を講じることができる体制を築くべきでしょう。Coupaのプラットフォームは、管理者にリスクがあることを伝え、該当するサプライヤーとのすべてのBSM取引を直ちに保留にすることや、すでに取引済みのサプライヤーやCoupaコミュニティ内の他のサプライヤーなどに支出先をシフトする好機であることを明示して管理者をサポートします。CNA社の被保険者を守り、今後起こりうる危機的状況に備えるには、このような俊敏性が不可欠となるでしょう。

その他の成功事例については、[coupa.com/results](https://coupa.com/results)をご覧ください。