

第5版

グローバル

デジタル調達実態調査

CPOインサイト：
パフォーマンス、CSR、テクノロジー



PwCのパートナーとスタッフを代表して、グローバルデジタル調達実態調査第5版の結果を報告する。今年の調査では5大陸60カ国近くの1,000社をカバーし、デジタル調達変革の指標は、より国際的な側面を持つことができたと考えている。

相次ぐ経済危機、地政学的危機、環境危機がもたらす課題を考えると、調達はかつてないほど戦略的なものになっている。サプライチェーンの強靱性を確保しながら、イノベーションを実現し、ビジネスを円滑に進める上で、調達は重要な役割を果たしている。調達機能のデジタル化はこの転換期において最も重要である。

現在、調達組織・部門のロードマップには、CO₂排出量モニタリング、サプライチェーンのトレサビリティ、データの透明性など、不可欠となってきたCSRユースケースが含まれている。これは、調達組織・部門がより持続可能なパフォーマンスを実現することへのコミットメントを示している。

このような背景のもと、本調査は、あらゆる業界の企業が、社内外の業績向上を目指すため、調達機能のデジタル化を加速させていることを示している。この変革をサポートするために、調達組織・部門はユーザーを確実に取り込み、CSR、CLM、SRMなどの領域をカバーする新しい機能を強化する必要がある。



Matthieu Lemasson

PwC フランス&マダガスカル
パートナー
クライアント&マーケット
コンサルティング リーダー



Frédéric Chapelle

PwC ルクセンブルク
パートナー
ストラテジック サプライ マネジメント



Stéphane Loubère

Strategy& フランス
パートナー
デジタル オペレーションズ

目次

1. エグゼクティブサマリー
2. 調達機能における優先事項
3. 調達機能におけるデジタル化の全体概要
4. デジタル調達の将来像
5. テーマ別概要(CSR、CLM、SRM)
6. 業界別概要(工業とサービス業)
7. 地域別概要





グローバルデジタル調達実態調査

エグゼクティブサマリー

デジタル調達の現状

- ▶ 調達組織・部門では、コスト管理・財務パフォーマンス、デジタル変革、戦略的ソーシングが引き続き最優先課題だと捉えられている。同率3位にはCSR課題が挙げられている。
- ▶ プロセスの最適化とコスト削減という従来の課題に加えて、透明性とコンプライアンスの必要性からもデジタル変革は推進されている。
- ▶ 現在ではS2P (Source-to-Pay: ソーシングから支払まで) に対するソリューションの使用が一般的となっており、回答者の94%がS2Pプラットフォームを使用している。
- ▶ デジタルソリューション導入の成功要因において、企業は技術的な側面よりも、ビジネスの意思決定における判断基準(ニーズとプロセスの定義)を重要視している。

詳細は調査結果参照

業界別概要、PwCベストプラクティス、
地域別概要...

デジタル調達の将来像

- ▶ 調達組織・部門は、2027年に向けて非常に意欲的なデジタル化目標を設定しており、調達プロセスにおけるデジタル化率の目標は平均70%であった。しかし、さまざまな危機によって投資が制限されたため、前版で示された目標は達成されていない。レジリエンスが高まるにつれて、2027年までに新たな目標が達成される可能性が高くなると考えられる。
- ▶ 小・中規模企業は調達機能のデジタル変革への投資を増やし続けており(2024年～2027年の間に+6%との予測)、大規模・大規模超企業はこの分野でのデジタル変革への相当な投資余力を維持しながら、支出を安定化させている。
- ▶ CPO(最高調達責任者)は、革新的なCSRユースケースと契約ライフサイクル管理だけでなく、データ管理、S2C(Source-to-Contract: ソーシングから契約まで)プロセスのデジタル化、リスク管理にも注力している。
- ▶ CSRの分野では、調達組織・部門にとって環境リスク管理が今後3年間の最優先事項であり、特にスコープ3の排出量を削減することが重要視されている。
- ▶ 2社に1社は、今後3年間に契約ライフサイクル管理ツール(CLM)のアップグレードまたは導入に投資する予定である。この投資によって、時間の節約、コスト削減、コンプライアンス強化の実現が期待されている。





日本企業の回答に見られる傾向から得られた示唆

調達価値・ビジョンの再認識、再定義が必要な日本企業

現状

- 日本では、前回調査(2022年)から調達購買システムの導入率は高くなったものの、継続して特に**ソーシング(S2C)プロセスのデジタル化が不十分**
- 日本では、調達領域におけるDXの目標・テーマとして、**安定調達に関連する「リスク・危機管理」や「SRM(サプライヤ管理)」を掲げる一方**、従来型テーマである「コスト削減」への注力度合いが低くなっている
- なお、グローバルでは、従来型テーマである「コスト削減」や「プロセスデジタル化」に注力しつつ、「サプライヤポータル」や「生成AI活用」等の新たなテーマにもバランスよく取り組むことができている
- 日本企業の調達部門に割り当てられている**年度予算はグローバルと比較して低水準**(2022年時点から大きな変化なし)
- グローバルでは「**CO₂排出量のトラッキング**」に着手している企業が出てきている一方、日本は2022年時点から継続して取り組みが進められていない

課題 (想定)

- グローバルとのギャップは埋まりつつあるが、**調達領域を中心にデジタル化に遅れ**
- ツール依存の取り組み傾向が強く、
本来的な改革推進に**必要な経営層から現場までの理解／巻き込み・チェンジマネジメントが十分にできていない**
- グローバルと比較して、**新興テーマの検討が後手になっている**

施策の 方向性

Procurement Transformation(PX: デジタルによる調達改革)

- 調達のビジョンを再定義し、経営層に調達の価値を訴求し、グローバル水準を目指した調達のさらなる高度化のための改革を立ち上げる
- デジタルツールの導入のみならず、戦略、プロセス、組織・人材も含めたオペレーティングモデル全体を再設計



調査対象

調達分野へのグローバルインサイト

世界58カ国

5大陸

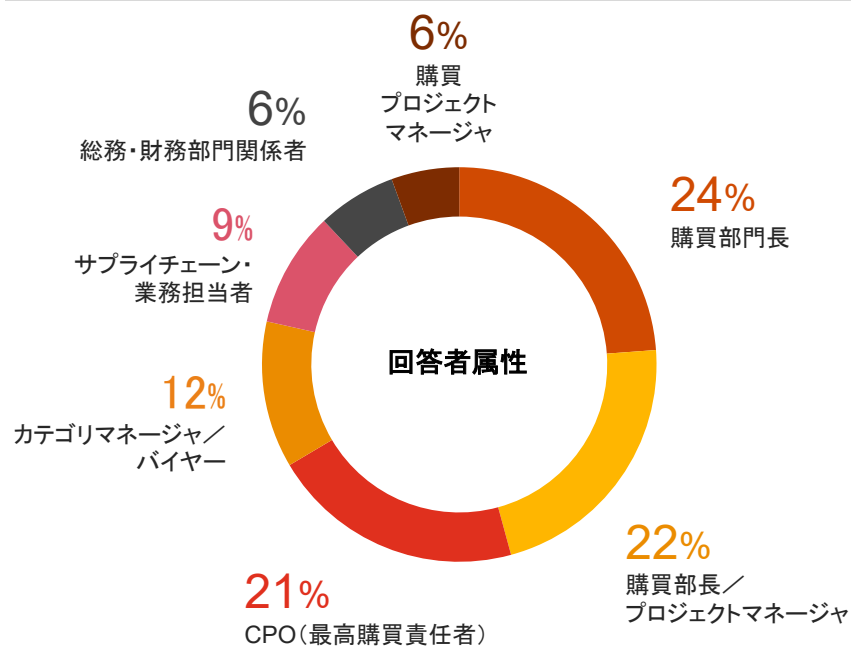
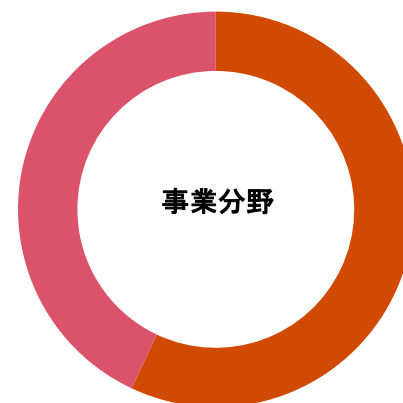
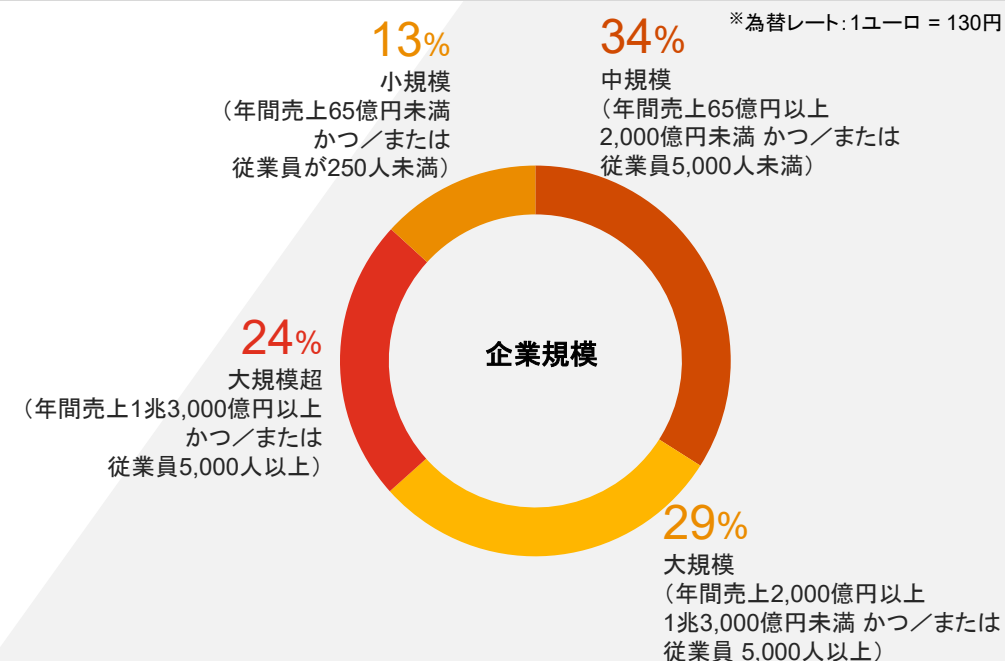
1,000 調達組織・部門
(前版から25%増)

3つのメインテーマ

- ▶ 調達機能の優先事項
- ▶ 調達機能におけるデジタル化の全体概要
- ▶ デジタル調達の将来像革

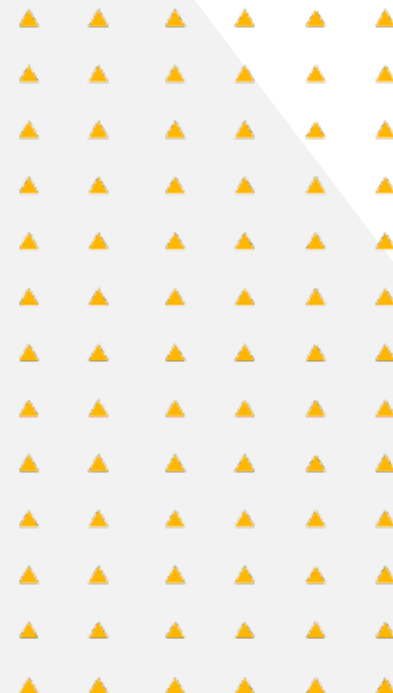
3つのフォーカスエリア

- ▶ テーマ: CSR、CLM、協働プラットフォーム
- ▶ 業界
- ▶ 地域

44%
サービス業56%
工業



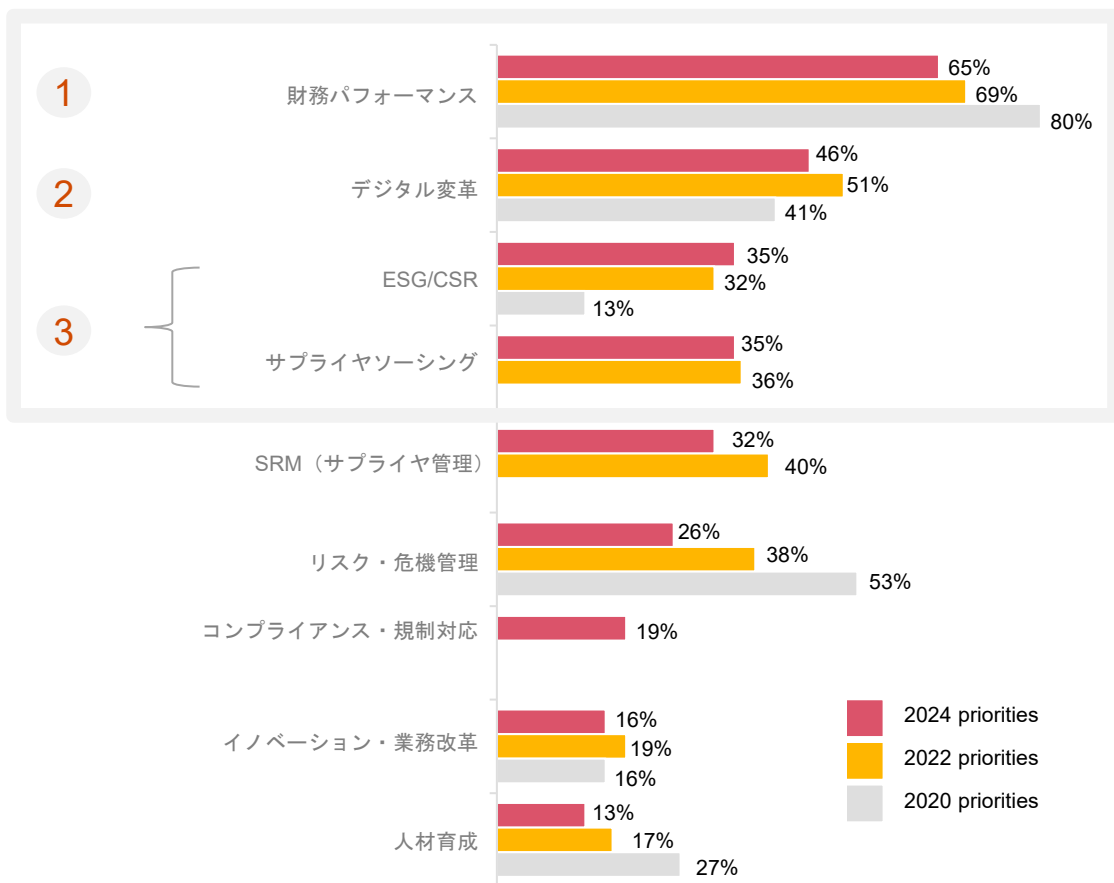
調達機能における 優先事項





コスト管理・財務パフォーマンスが引き続き調達組織・部門の最優先事項である

調達組織・部門の戦略目標



65% の調達組織・部門がコスト管理を最も重要な戦略目標と考えている

インフレ率の上昇とウクライナ紛争に特徴付けられるポストコロナの環境下では、戦略目標として、コスト管理により重点を置くようになっている。

デジタル変革が2番目に重要な戦略目標と考えられている

厳しいコスト管理を背景に、デジタル調達ソリューションへの投資計画はそれほど意欲的ではなかった可能性があるが、デジタル変革は依然として重要な戦略目標である。これは、調達組織・部門がデジタル変革による具体的な成果、特にレポート作成、規制監視、業務効率の向上を期待していることを示している。

ESG/CSRとサプライヤソーシングが同率3位である

ESG/CSRは2022年と比べて順位を上げ、CPOにとっての優先事項となっている。これは、ビジネスの成長や直接材と間接材の両方のサプライヤに影響のある規制上の課題（CSRD：企業サステナビリティ報告指令、CS3D：企業サステナビリティデューデリジェンス指令など）に関して、調達機能が重要な役割を果たすと考えられていることを示している。財務パフォーマンスとリスク管理（マルチソーシング、リショアリングなど）に大きな影響のあるサプライヤソーシングは、毎年戦略目標として挙げられ続けている。

調達組織・部門の優先事項は拡大しており、今年は規制順守という新たな項目が加わった

規制順守に関する戦略目標がランキングに含まれるようになり、電子請求、GDPR、レポート作成などの分野における国内、欧州および国際的な新たな課題に対応している。

CPOの視点

“ デジタル変革は組織やビジネスの成長と発展の重要なドライバである ”
国際的な業界団体CPOのコメント



調達機能における

デジタル化の全体概要





調達領域では、第一にデジタル化による全体的なパフォーマンスの強化を目指している



効率性および簡易性、プロセス可視化、コスト削減がデジタル化の3つの主なドライバである

- ・ 効率性および簡易性は簡単に定量化でき、ROIに直接寄与するため、デジタル化の主なドライバとなるが、成果が期待を下回る場合もある。
- ・ プロセス可視化・トレーサビリティ・公平性をROIで評価することは難しいと考えられ、ドライバとしては効率性および簡易性を大きく下回っている。一方でメリットとしてはそれほど大きな差はなく、定性的には重要な成果を上げていると考えられる。
- ・ コスト削減のメリットは予想よりも低い(ドライバとしては3位だが、メリットでは4位である)。



コンプライアンス・規制対応は、前版と比較して順位が1つ上がっている

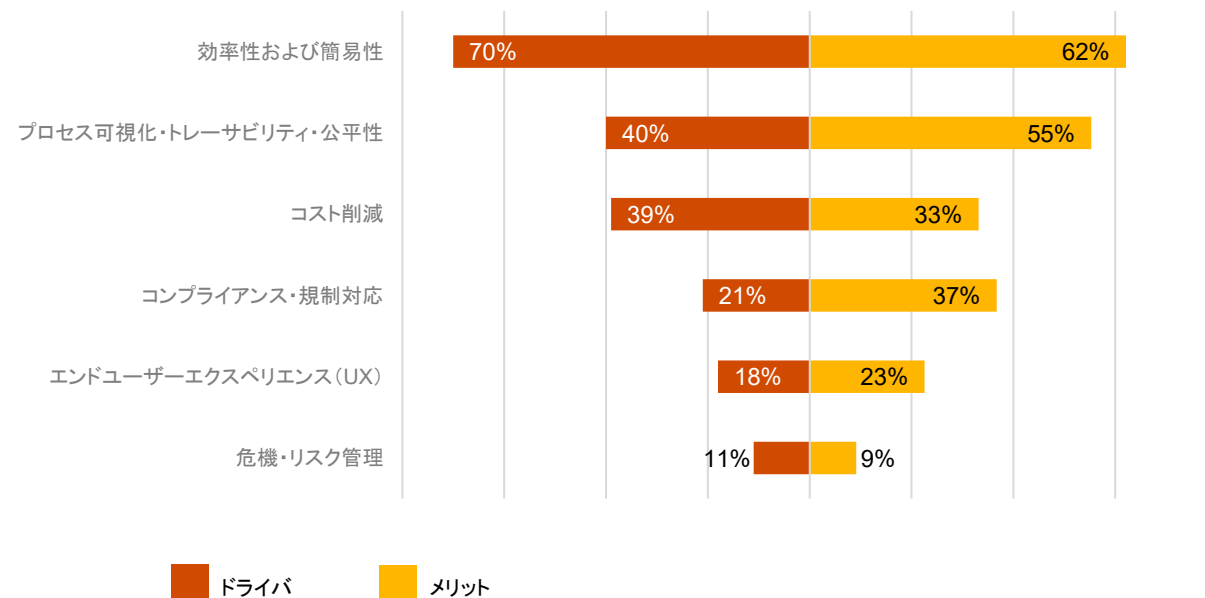
- ・ デジタル変革は、規制要件(電子請求、フランスのサパンII法、CSRD:企業サステナビリティ報告指令など)の増加によって促進され、期待される具体的な成果をもたらしている。



エンドユーザーエクスペリエンスがデジタル化の新たなドライバとなりつつある

- ・ デジタル化の取り組みの成功は、ソリューション間のパフォーマンスの違いよりも、エンドユーザーエクスペリエンス(UX)の質(人間工学、変更管理など)に依存するため、現在、調達機能のデジタル化に関しては、ユーザーの取り込みが最重要要素の1つとなっている。

調達領域におけるデジタル変革の主なドライバとメリット



専門家の視点

“ デジタル変革の外部要因としては、前述したドライバと成果に加えて、情報システムツールの陳腐化、ビジネス変革、新たな課題、ERPの変更の必要性などが挙げられる

PwC ディレクター兼調達デジタル変革エキスパートのコメント

グローバルデジタル調達実態調査 第5版(調査回答者母数:1,000人)

質問: デジタル調達ツールによってもたらされたメリットを教えてください(3項目まで選択可)／調達領域におけるデジタル変革の主なドライバは何か



S2Pソリューションは調達組織・部門にとって必須となりつつある

調達組織・部門では、S2C (Source-to-Contract:ソーシングから契約まで) およびP2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) プロセスの両方の観点でデジタル化が進んでる

- 現在、96% の企業が P2Pソリューションを導入している。この増加は主にパッケージ・ソリューションによるものである (前版から20 %増加)。
- 同じ傾向は S2Cソリューションにも見られ、現在、調達組織・部門の 92% が S2Cソリューションを使用してる。

5%の企業はソリューションを実装していないと回答している。この割合は、2年間で全業種の企業において半減している

- ソリューションを実装していない企業の 71% は小・中規模企業である。また、実装している小・中規模企業ではパッケージ・ソリューションが使用されている (パッケージのS2C/P2Pソリューションを使用している企業の割合は増加している)。

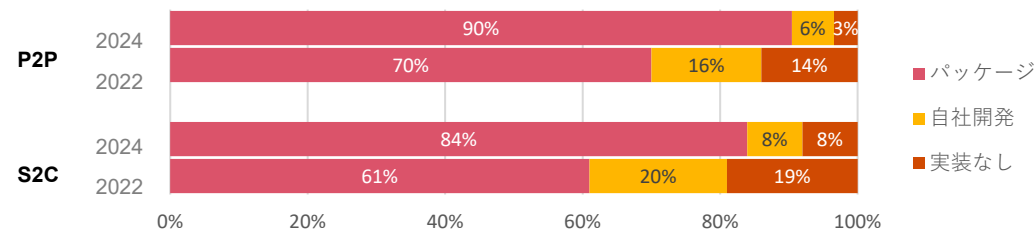
企業は S2P (Source-to-Pay:ソーシングから支払まで) ソリューションを導入せずに購買機能を効果的にデジタル化することはできない

- 企業がS2Pソリューションを最大限に活用するためには、ソリューションの実装、ユーザーへの導入支援、システム間連携の各フェーズに特に重点を置く必要がある。
- これにより、プロジェクトの成功率を最大化し、デジタル変革から最大の付加価値を引き出すことが可能になる。

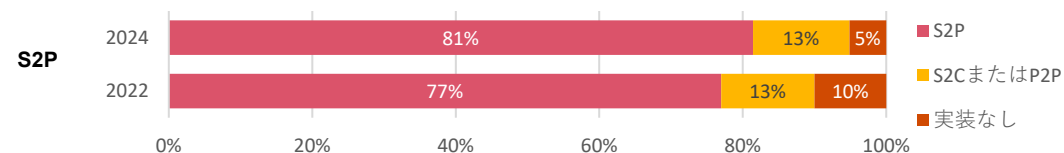
グローバルデジタル調達実態調査 第5版 (調査回答者母数: 1,000人)

質問: 現在、S2C/P2Pプロセスで活用しているデジタル調達ソリューションは何か (複数回答可)

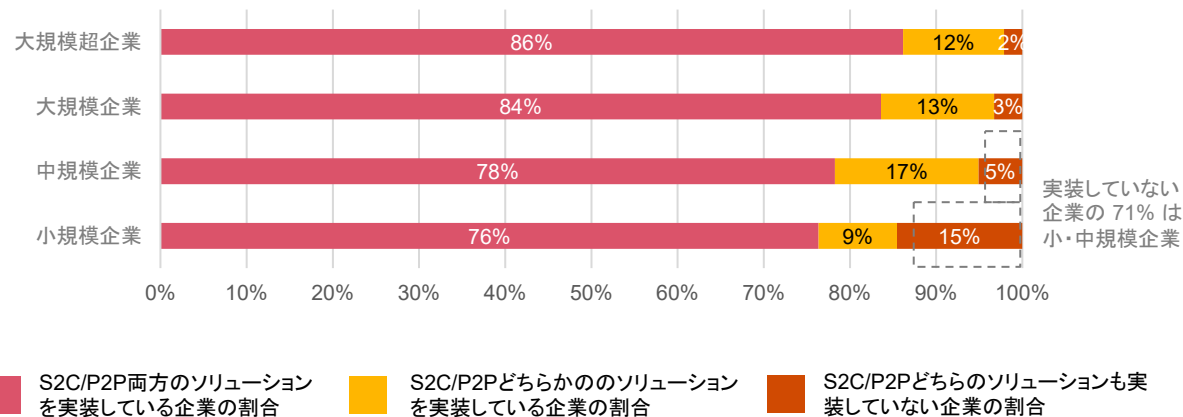
S2C/P2Pソリューションの実装率



S2Pソリューションの実装率



企業規模別のS2C/P2Pソリューションの実装率



デジタル調達ソリューション導入の成功要因として、企業は技術的な側面よりも、ビジネスの意思決定における判断基準を重要視している

デジタル調達ソリューション導入の主な成功要因



プロセスと実践

- 要件と機能プロセスの明確な定義は、ソリューションと実際のオペレーション方法を一致させ、合理化するために不可欠であり、ソリューションがそれらの要件を確実に満たすための重要な情報となる。
- この成功要因は前版から 1 つ順位を上げており、プロジェクトチームの成熟度が高まっていることを示している。

組織的側面と人間的側面

- 本番稼働後のチェンジマネジメントのプラスの影響は依然として重要であると考えられてる。
- シニア／エグゼクティブレベルの積極関与は、前版と比較してランキングで 1 つ順位を下げた。これは 現在では調達組織・部門や 情報ビジネス部にとって、シニア／エグゼクティブレベルの積極関与は当然の慣行とみなされていると肯定的に解釈することもできるが、逆にプロジェクト失敗のリスクを高める重要な要因だと捉えられていないと解釈することもできる。

ベンダー選択とPMO／外部のプロジェクト管理支援

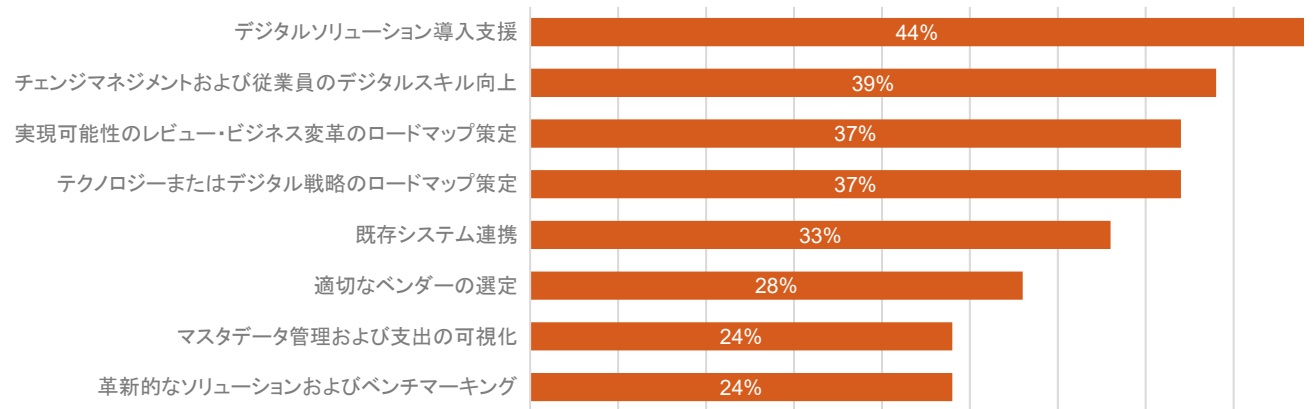
- ベンダー選択とPMO／外部のプロジェクト管理支援などの技術的側面は、前版と同様に引き続き二次的な成功要因とみなされている。
- これは、ソリューションの機能範囲やPMOのスキルが標準化されつつある状況では、そのような側面の影響がビジネス変革よりも小さいことを示してる。

グローバルデジタル調達実態調査 第5版(調査回答者母数:1,000人)
質問: デジタル調達ソリューション導入のKSF(重要成功要因)は何か(3項目を選択)

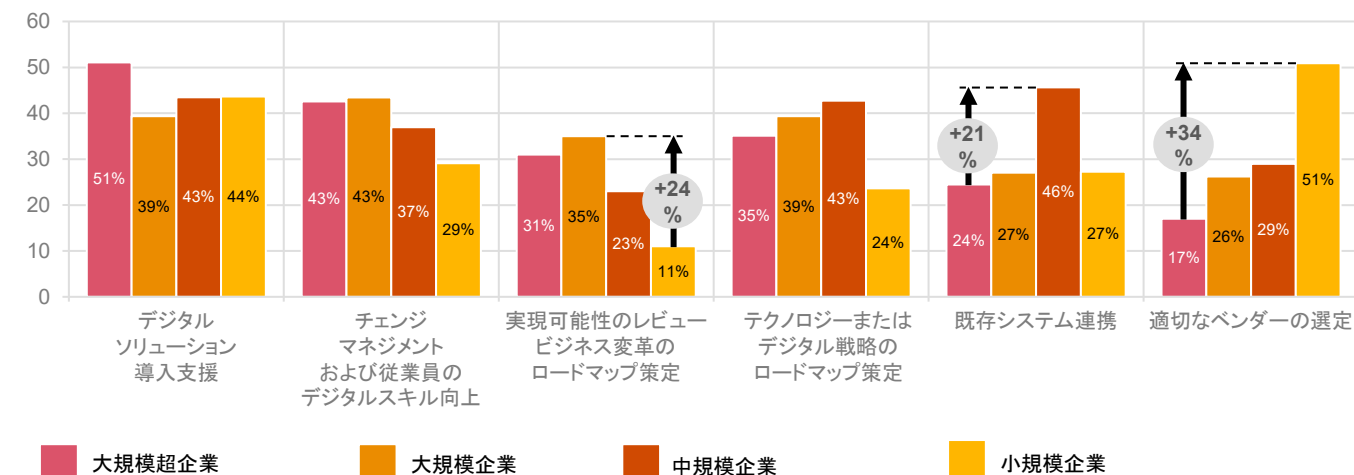


企業は調達デジタル変革プロジェクトのライフサイクル全体を通じて、外部サポートを必要としている

企業の調達デジタル変革において最も必要とされる外部サポート



デジタル変革に必要な外部サポートの企業規模別内訳



企業はデジタル化プロジェクトのライフサイクル全体を通じて、外部サポートを必要としている

- 技術的およびビジネスの専門知識を必要とする活動は、外部委託される傾向が最も高い。これは、プロジェクトの数に限られるため、社内でこれらのスキルを維持することが困難であることに起因している。

企業規模別のデジタル化プロジェクト上流段階における大きな違い

- 大規模・大規模超企業は、標準ソリューションの採用を選択でき、またソリューションの選択がそれほど重要ではないため、既存システム対応に関して外部サポートの必要性が低い。
- 中規模企業は、既存システムに対応させるためのサポートを必要としている。これらの企業は、SaaS やクラウドベースのソリューションにおける現在の原則である「ソリューションに合わせて社内プロセスを変更する」という考え方ではなく、「社内プロセスに合わせてソリューションを変更する」という考え方を依然として持っているようである。
- 小規模企業は専門知識が不足しており、その使用方法や開発方法よりも 1 回限りのソリューションに重点を置いているため、導入するデジタルソリューションを選択する際に外部サポートの必要性が高い。

グローバルデジタル調達実態調査 第5版 (調査回答者母数: 1,000人)
 質問: デジタル調達変革において最も必要とされる外部サポートは何か (3項目を選択)



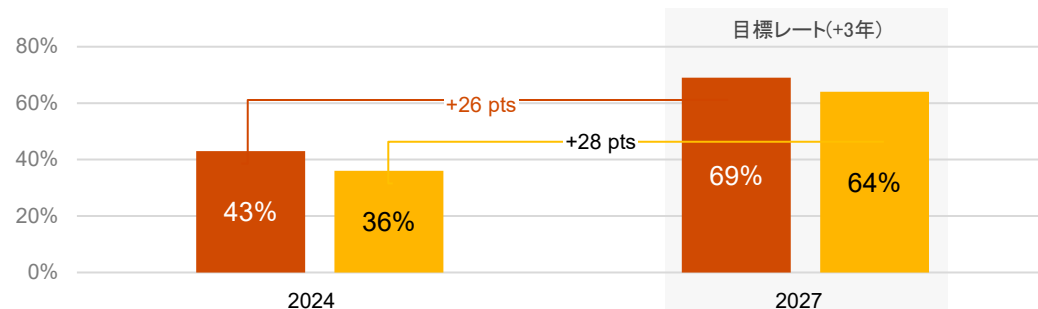
デジタル調達の将来像

ロードマップ、および将来の主要な変革

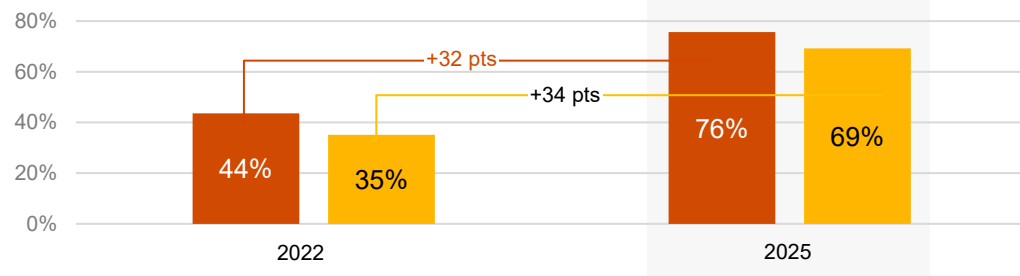


コロナ禍後、実際の調達部門・組織のデジタル化率は停滞している。 ただし、この先数年間におけるデジタル化への意欲は全く衰えていない

今後3年間(2024~2027年)に向けた調達プロセスのデジタル化率



2022~2025年の調達プロセスのデジタル化率



取引プロセス:

サプライヤデータ管理、入札管理、カタログ管理、P2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで)、サプライヤリレーションマネジメント

戦略業務プロセス:

ストラテジックソーシング、契約分析、予測プロセス、サプライヤ開発と共同イノベーション、リショアリング、リスク予測

グローバルデジタル調達実態調査 第4版(回答者800人以上)+第5版(回答者1,000人)

質問:それぞれのプロセス(取引/戦略)について:調達プロセスは現在どの程度デジタル化されているか
2027年までに、どの程度のデジタル化を目指しているか

2027年までに約70%のデジタル化

- 前版よりわずかに低いものの、調達部門は引き続き今後3年間で意欲的なデジタル化目標を掲げている。

2022~2024年の実際のデジタル化は停滞

- 2024年に報告された実際のデジタル化率は、2022年から変化していない。
- これには、さまざまな危機による投資の制限、急速に変化するデジタル化へのニーズ、投資決定からデジタル化の効果までのタイムラグなどの理由が考えられる。

2027年までのデジタル化に対する見通しは楽観的

- 投資に影響を与える危機が2027年までに和らいだ場合、実際のデジタル化率は著しく上昇する可能性が高い。
- ERPの刷新や規制上の制約といった他の要因も、デジタル化を加速させる可能性がある。

専門家の視点

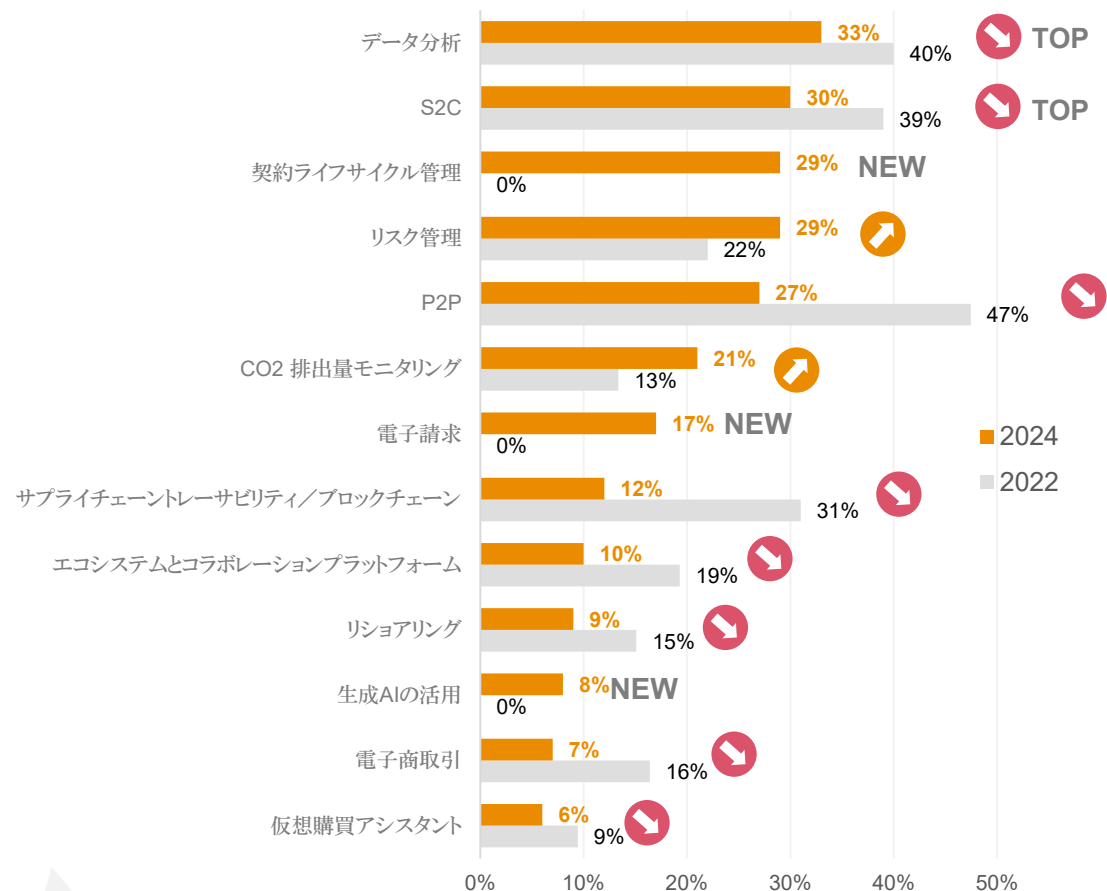
- “より高度なデジタル化を実現するには、企業は以下の領域に注意する必要がある:
- デジタル化プロジェクトの導入数と完了数
 - ソリューションとプロセスの改善による自動化のレベル
 - ソリューションの最適化およびユーザーフレンドリー化によるユーザーへの浸透

PwC ディレクター兼調達デジタル変革エキスパート



今後3年間、調達領域において多くのデジタル化の取り組みが検討されている

調達ロードマップのユースケース: 2027年までの投資対象領域



TOP

データ分析とS2C (Source-to-Contract: ソーシングから契約まで) が1位と2位

- データ分析とS2Cは、財務パフォーマンスを強化するための主要なユースケースとなっている

↓

P2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) やサプライチェーントレーサビリティなど、いくつかのユースケースは急激に低下

- ほとんどの企業は既にP2Pソリューション/ツールを保有しているため、以前よりもこの領域のニーズは低くなっている。
- 業績や規制遵守に直接結びつかないユースケースは、優先順位が低くなっている (トレーサビリティ、エコシステム、電子商取引、等)。

↑

リスク管理とCO₂排出量モニタリングが順位を上げる

- 企業は、調達リスクの全領域にわたって、管理や予防能力を強化しようとしている。
- スコープ3の排出量をモニタリングする義務は、フランスの温室効果ガス排出量評価 (BEGES) 等を契機として、多くの企業に拡大している。

NEW

調達機能ロードマップに新しいユースケースが追加

- 契約の作成やマネジメントにリンクしたユースケースの優先度合いが高くなっており、成熟度とパフォーマンスの強化が目的となっている。
- 企業は新しい電子請求書規制に準拠する必要がある。
- 生成AIの利用に対する関心は高まりつつあり、企業は日常的な利用方法の検討を行っている。

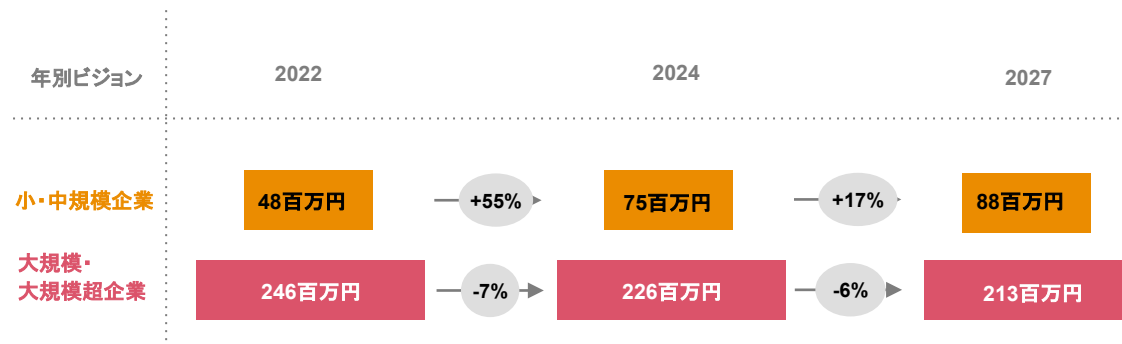




調達領域のデジタル化への投資は、大きな変化なく継続される見込みである

企業規模および年別の投資額予測値

※為替レート: 1ユーロ = 130円



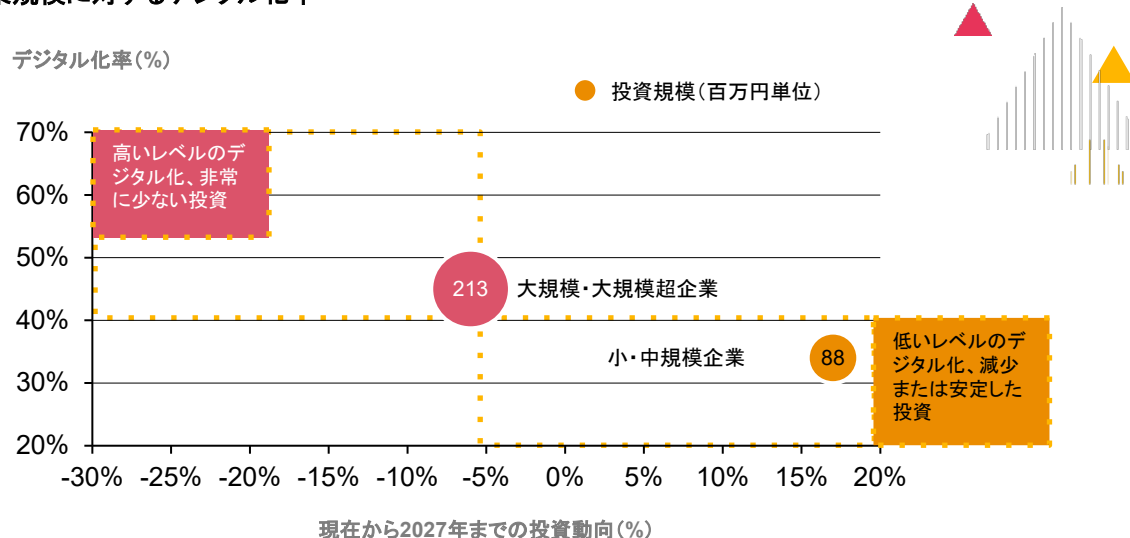
企業規模に対する平均的な投資レベルは、2020年の調査以降、同程度の水準にとどまっている

- 企業は、新しいツールの配備や既存ソリューションの改善のために、一定レベルの投資を維持することを選択している。

企業規模ごとに傾向が異なる

- 小・中規模企業による継続的な投資の増加を背景に、投資は高い水準を維持している。
- 大規模・大規模超企業はわずかに投資を減らしているが、デジタル変革の余地は十分に残っている。

企業規模に対するデジタル化率



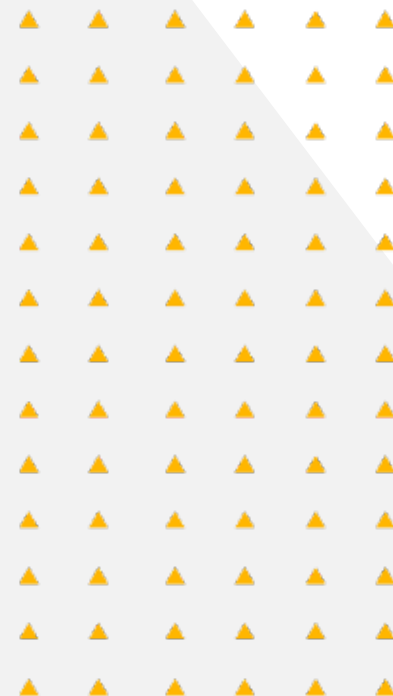
投資を拡大している企業と安定させている企業の2つの種類に分類される傾向がある

- 投資を拡大している企業は、デジタル化の水準が低い比較的小規模な企業の傾向がある。これらの企業は規模が小さいため、投資をより迅速に事業価値に変換することが可能だが、デジタル化のニーズを満たすためには、ユーザーあたりの投資を増やす必要がある。
- 投資を安定させている企業は、デジタル化の水準が高い大規模な企業の傾向がある。投資を事業価値に変換するには非常に長い時間がかかるが、ユーザーあたりの投資のレベルという点では、規模の経済の恩恵を受ける。

グローバルデジタル調達実態調査 第3版(回答者400人以上)、第4版(回答者800人以上)
 質問: デジタル変革のための2年後の想定年度投資額はどのくらいか
 第5版(回答者1,000人)
 質問: デジタル調達変革のための3年後の想定年度投資額はどのくらいか

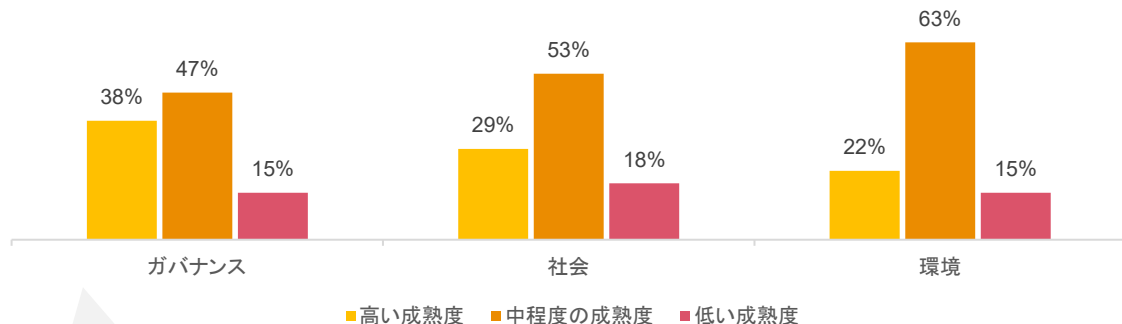


テーマ別 概要



ESGにおける課題：環境リスクモニタリングの成熟度を上げることに重点を置くべき

ESGにおける課題の成熟度



グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問: 環境、社会、ガバナンスリスクのモニタリングに関して、貴社の成熟度はどのくらいか

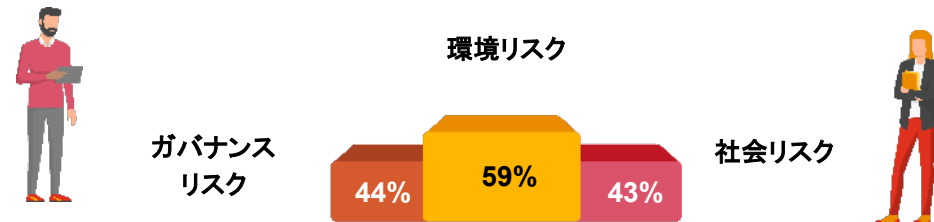
3つのESGにおける課題について中程度の成熟度の企業が多いが、ガバナンス問題に関してはやや高い

- ここ数年間、コーポレートガバナンス問題は国の規制(例: フランスのサパンⅡ法)によって管理されてきた。そのためこの分野での成熟度のレベルが高くなっていると言える。
- 社会・環境問題については、対処すべきテーマが多様であることから、高い成熟度に到達することは困難で複雑な問題となっている。

規制圧力の違いにより、企業の規模によって成熟度は変わる

- 大規模超企業は法令などに準拠する必要があり、そのためのリソースも持っているため、成熟度は高い。
- 中規模および大規模企業の大半は、中程度の成熟度となっている。
- 小規模企業は、ESGにおける課題に対処しなければならないものの高い成熟度に到達するためのリソースを持っておらず、また拘束力のある規制の対象となっていない。

今後3年間のESGの優先順位



グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問: 今後3年間のESGにおける課題の優先順位は何か

59%の割合で、調達組織・部門は環境リスク管理を今後3年間の最優先事項としている。主な対象領域は以下のとおり:

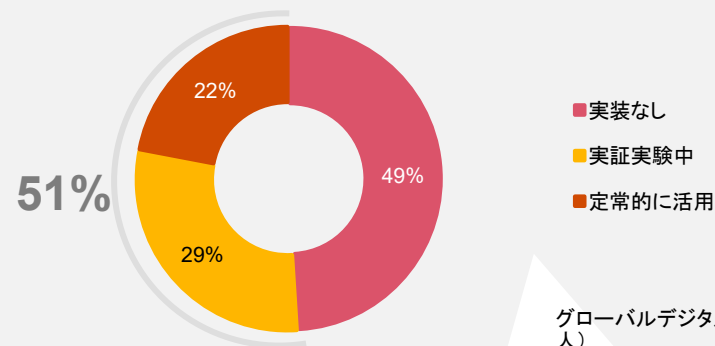
- 温室効果ガス排出量
- 水、大気、土壌の汚染
- 生物多様性
- 天然資源の利用
- 水の消費量

上記のリスクを管理することで、調達組織・部門に対する以下の影響は限定的となる:

- | | | |
|---|---|---|
| 財務 <ul style="list-style-type: none"> 供給コスト コンプライアンスコスト 環境税 ダイベストメント(投資している金融資産を引き揚げること) | 規制 <ul style="list-style-type: none"> 罰金・科料 コンプライアンス・リスク回避システム 第三者リスク管理 | 社会 <ul style="list-style-type: none"> レピュテーションリスク 人材の採用・維持 政治・社会経済の安定 |
|---|---|---|

前回調査以降、CO₂排出量モニタリングソリューションの利用は倍増している

サプライヤのCO₂排出量測定ソリューションの実装



グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問:貴社におけるサプライヤのCO₂排出量測定についてどのように考えるか

PwCソリューション

本問題に対処するため、PwCは一連のデジタル資産や製品を開発してきた:



2社中1社

が、CO₂排出量モニタリングツールをテスト中か、既に使用している

- 残りの企業は、サプライヤのCO₂排出量を監視することに価値を見出していない、またはニーズを満たすソリューションを見つけられていない。しかしながら、企業はカーボンニュートラルへの移行に備える必要がある。
- 2022年は、CO₂排出量モニタリングツールを使用またはテストしていたのは回答者のわずか27%だけだった。

特定業界への着目

CO₂排出量モニタリングソリューションを使用またはテストしている上位5業界



化学・金属

87%



航空・防衛・セキュリティ

77%



IT

69%



消費財

61%



プロフェッショナルサービス

59%

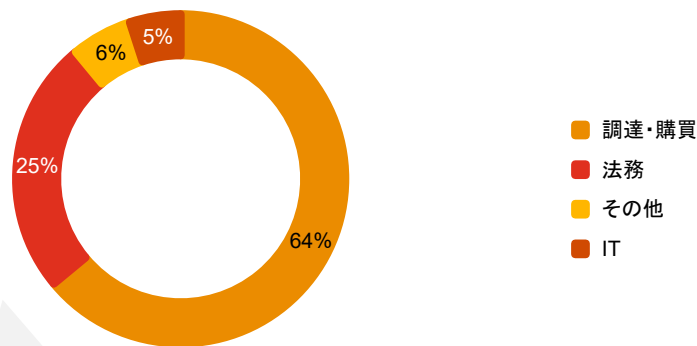


契約ライフサイクル管理ツールへの関心は大きくなっており、合わせてツール機能が拡張されている傾向が見受けられる

主な2つの主管部門: 調達・購買部門(63%)と 法務部門(25%)

これら割合は、契約管理および作成プロセスを両部門それぞれが重要視していることを示している。

契約ライフサイクル管理(CLM)ツールの主管部門



グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問: 貴社における契約ライフサイクル管理の主管部門はどこか

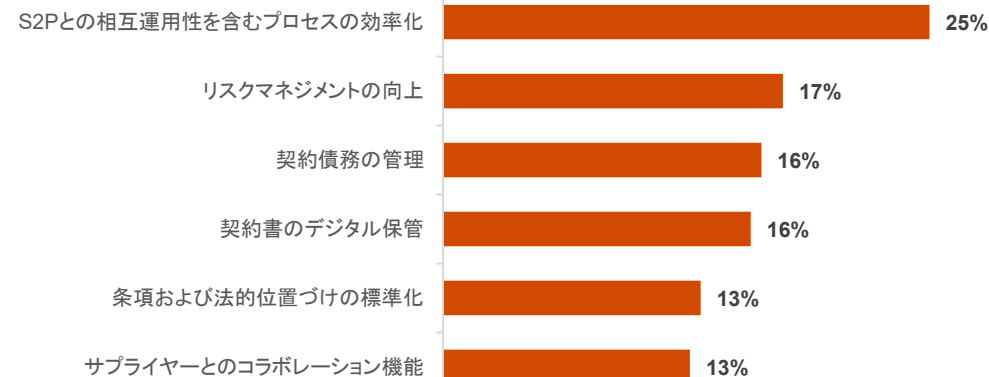
今後3年間にCLMへの投資を計画している企業の割合

2社中1社が、今後3年間でCLMツールのアップグレードまたは導入に投資をする予定

22% の企業は高度なツールを既に保有している

グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問: 今後3年間の新規および/または追加投資に関して、CLMツールは貴社の優先事項になるか

CLMツール活用のメリット順位付け



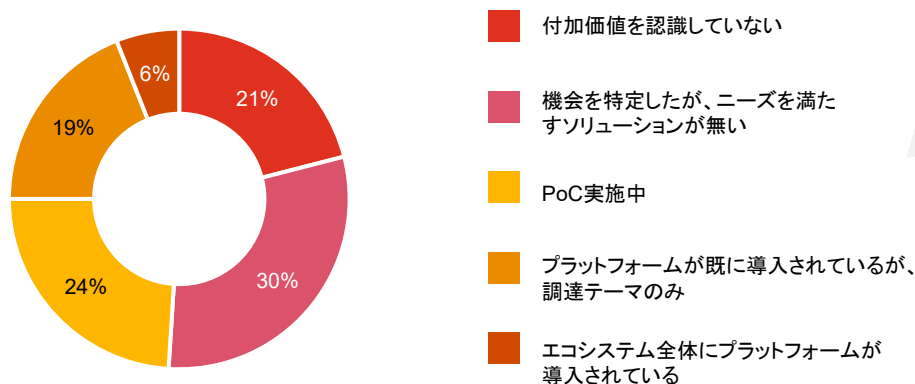
グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問: 貴社においてCLMツール活用の最大のメリットはどこにあるか(1位から6位まで)

CLMツール活用による3つの主な利点:

- 時間の節約:** プロセスの改善および契約書テンプレートのデジタル化により、契約書ドラフトの作成や交渉、調査や分析の実施が迅速となる。
- コスト削減:** 入念に準備されたCLMツールのテンプレート、高品質な契約書、そして契約条件をより簡単に管理できる機能により、訴訟のリスクが下がり、したがって追加コストの可能性も低くなる。
- コンプライアンス強化:** CLMツールの利用により、契約上の義務の管理および契約条項の標準化が可能となる。

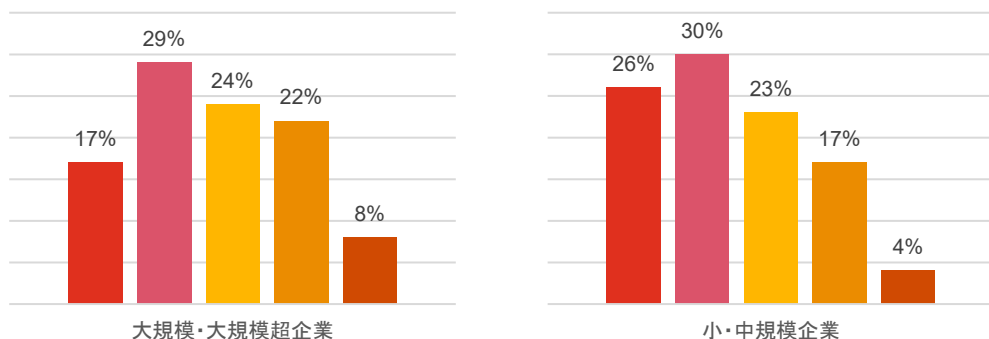
サプライヤ協働ソリューションプラットフォームの利用が急速に拡大している

サプライヤ協働プラットフォームのユースケース



グローバルデジタル調達実態調査 第5版(回答者1,000人)
質問: サプライヤ協働ツール・プラットフォームのユースケースについてどのように考えているか

企業規模別の協働プラットフォーム利用割合



SRM(サプライヤ管理)ソリューションは、Tier1サプライヤとの関係合理化の鍵となる

- 大規模・大規模超企業は通常非常に広範な仕入れ先(5,000社超)を抱えている。このした状況において、SRMツールはサプライヤとの関係性管理(特定タスクのサプライヤへの転嫁)、サプライヤパフォーマンスの見える化およびリスク管理(サプライヤダッシュボード)に関して効率性を向上させる。
- こうしたツールを効果的なものにするためには、サプライヤをしっかりと取り込むことが組織と内部プロセスの両方の観点で重要である。

サプライチェーンにおける可視性とコラボレーションの向上のための新たなユースケース

- 協働プラットフォームは、取引プロセスを合理化(S2C(Source-to-Contract:ソーシングから契約まで)やP2P(Procure-to-Pay:購買から支払まで)プロセスのデジタル化など)し、企業が規制要求事項(電子請求書、電子申請)を満たすことを支援するように設計されている。
- サプライチェーンの継続性確保の必要性(サプライチェーンの混乱への反応)や、ESGの領域で急速に進化している規制(注意義務、CSRD:企業サステナビリティ報告指令など)により、企業はTier1サプライヤより先の可視性を向上させ、ステークホルダー間のデータ共有を合理化することが必要となっている。

専門家の見解

“バリューチェーンにおける可視性、コラボレーション、トレーサビリティを高めるためのユースケースは、顧客とサプライヤといった関係性を越えたものとなっている。企業は自らをエコシステムに組み込み、一層複雑となっている投資をより良く分配しようとしている。

PwC ディレクター兼調達デジタル変革エキスパート



業界別 概要

工業



製造



エネルギー



医療・医薬



農業・食品



消費財



航空・防衛・セキュリティ



建設



自動車



化学・金属

サービス業



金融



IT



官公庁



流通小売



運輸・物流



プロフェッショナルサービス



エンターテインメント



製造 工業

製造業ではコスト管理・財務パフォーマンスの向上が重要視されており、2027年までの計画では、データ分析への投資に意欲的である

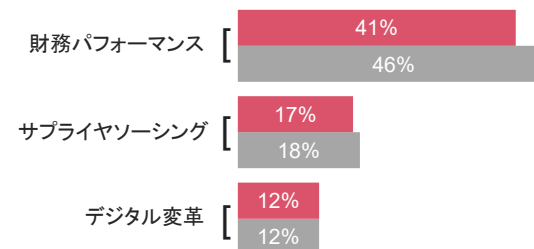
製造業では、収益性、競争力、顧客要求を満たすことが極めて重要であるため、財務パフォーマンスとサプライヤソーシングを重要視している。これらの要素は、製造企業の全体的なパフォーマンスと長期的な存続に密接に関連し、影響を与えている。

さらに、デジタル技術により、製造企業は業務プロセスの最適化を実現している。製造業における調達のデジタル化は、企業の材料やリソースの調達に革新をもたらしている。自動化、IoT（モノのインターネット）、人工知能、ビッグデータ分析は、リソース使用の最適化に役立っている。特に小・中規模企業において、調達のデジタル化ニーズは高く、工業全体の同規模企業と比較して 80% 多く投資する計画となっている。

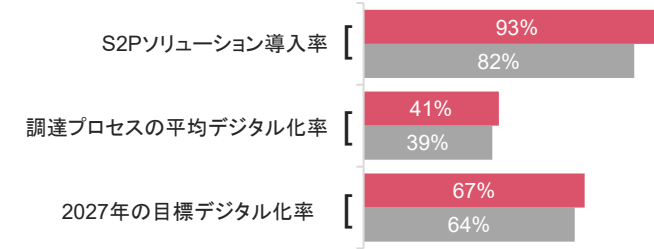
製造業の将来がデジタル変革を活用できるか否かにかかっていることを、製造企業は認識している。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

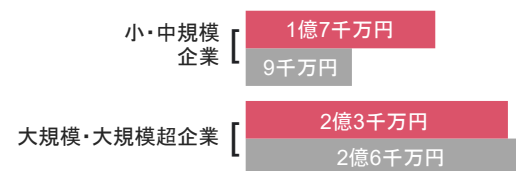


デジタル化の現状

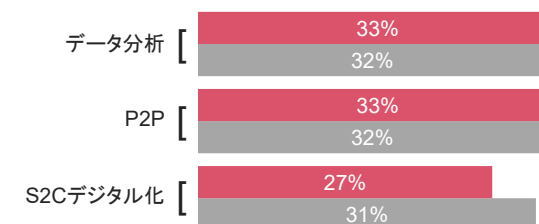


デジタル調達の将来像

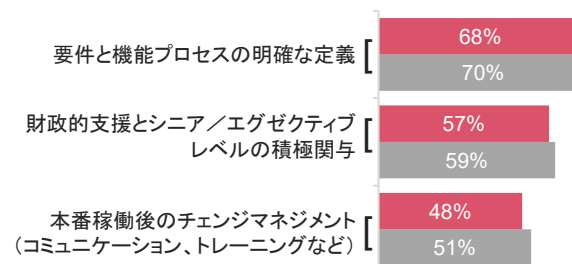
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



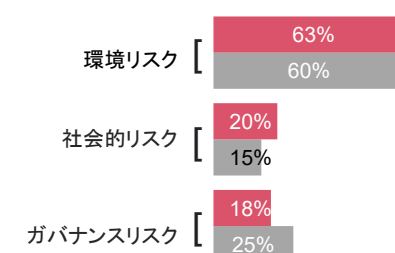
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



工業全体



製造



エネルギー 工業

エネルギー業界では、オペレーションコストが高いため、デジタル変革による効率の向上とコスト削減が収益に直接影響している

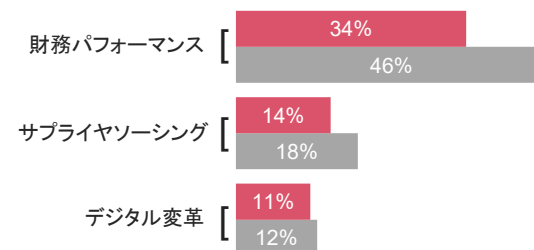
価格変動はエネルギー業界に大きな影響を与えているが、財務パフォーマンスの戦略目標における優先順位は、他の業界に比べると低くなっている。しかし、財務パフォーマンスは引き続き業界で最も重要な戦略目標であり、特に小・中規模企業にとってはデジタル変革よりもはるかに重要視されている。その他の戦略目標はサプライヤソーシングとデジタル変革だが、どちらも平均をわずかに下回っている。

エネルギー業界では、今後3年間における調達領域のデジタル変革の重点分野はP2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) だと考えられている。エネルギー業界におけるP2Pの重要性は明らかだが、このプロセスの実装は遅れている可能性がある。変化への抵抗、レガシーシステム、P2Pのメリットに対する認識の欠如が導入を妨げている可能性がある。調達プロセスの合理化、財務管理の改善、業務効率の向上という潜在的なメリットを完全に実現するには、これらの障害を克服することが不可欠である。

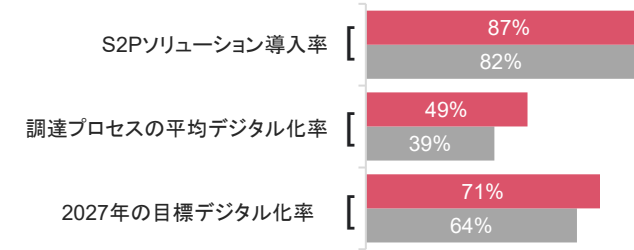
大きく変化する状況において、調達は従来の機能に加えて、再生可能エネルギー電源の電力網への接続や、再生可能エネルギーへの転換を支援する役割を担っている。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

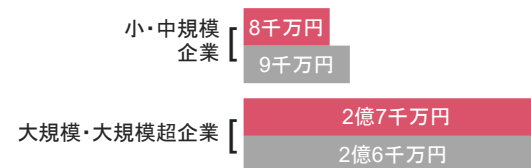


デジタル化の現状

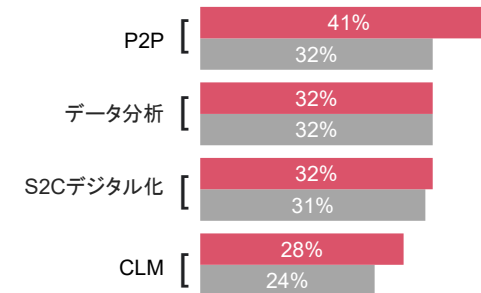


デジタル調達の将来像

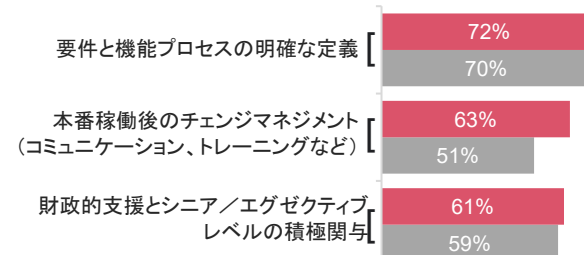
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



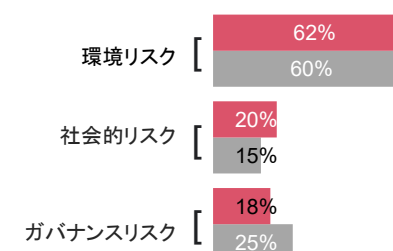
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





医療・医薬 工業

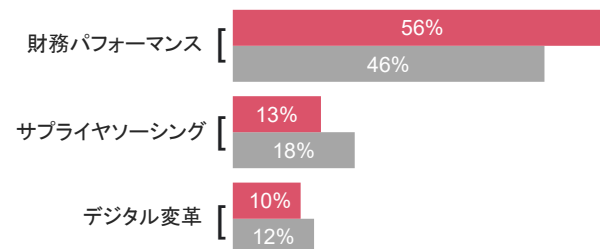
医療・医薬業界は、コスト管理・財務パフォーマンスとガバナンスリスクのモニタリングを平均以上に重要視している

医療・医薬業界は、調達組織・部門の戦略目標として、財務パフォーマンスを平均以上に重要視している。これは調達組織・部門が、コストの管理、必需品の確保、イノベーションのサポートにおいて、重要な役割を果たしているためである。業界の複雑で規制の強い性質を考慮すると、効果的な調達は、研究への投資、規制順守の維持、予期せぬ課題への対処能力に直接影響を与えている。調達における強固な財務状況によって、これらの部門はリソースの最適化、業務効率向上、重要分野への投資の維持の実現が可能となり、業界が高品質なヘルスケアソリューションを提供することに貢献している。

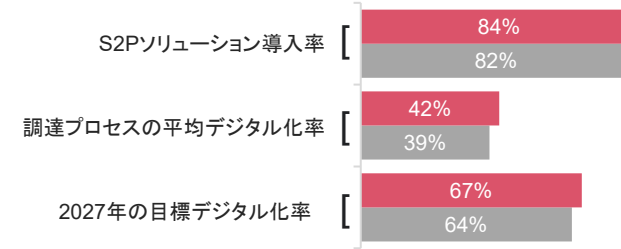
医療・医薬業界では、厳しい規制要件と高い倫理基準が求められるため、ガバナンスリスクのモニタリングが重要視されている。このモニタリングは、企業が法的制裁を回避し、患者や消費者との信頼関係を築き、企業の研究と製品の健全性・公正性を維持することに役立っている。また、財務的ダメージや風評被害を回避し、ビジネスの持続可能性を確保することにも役立っている。医療・医薬業界は、ガバナンスリスクのモニタリングに関して、明らかに平均を上回っている。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

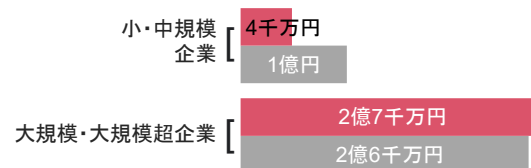


デジタル化の現状

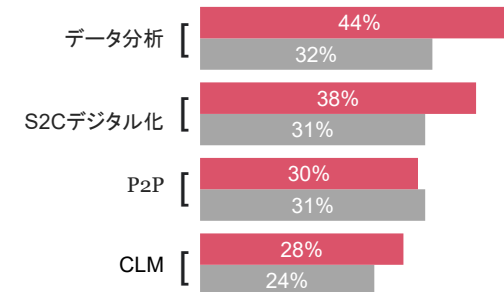


デジタル調達の将来像

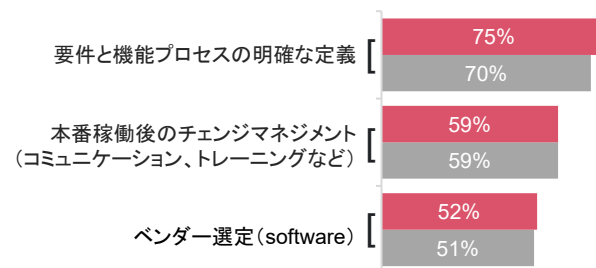
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



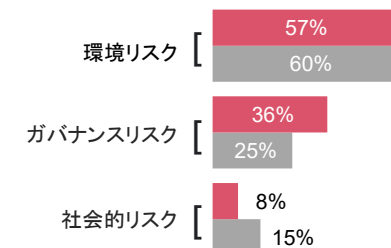
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





農業・食品 工業

農産・食品業界では、2027年に向けたデジタル調達改革ロードマップのユースケースとして、S2Cのデジタル化を重要視している

農業・食品業界では、広範な業界セクターのトレンドを反映して、財務パフォーマンスとサプライヤーソーシングの改善、デジタル変革に戦略的に取り組んでいる。

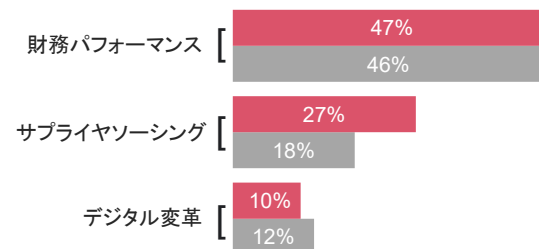
調達プロセス全体を最適化するという取り組みを反映して、S2C (Source-to-Contract: ソーシングから契約まで) のデジタル化推進に多額の資金が投入されている。この投資は、S2Cプロセスを合理化し、効率を高めることを目的としている。

購買ライフサイクルをデジタル化し、合理化するための取り組みの一環として、P2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) プロセスのデジタル化への投資が焦点となっている。この戦略的な動きは、取引効率を向上させるだけでなく、コスト削減とオペレーションの効率化にも貢献している。

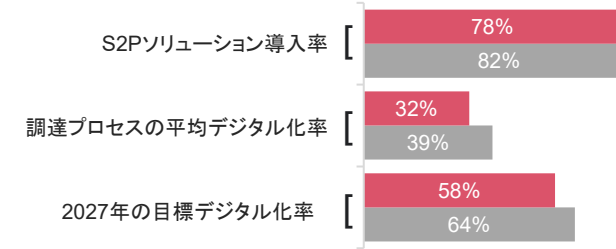
さらに、農業・食品業界では、特に気候変動と生物多様性の減少に直接影響するため、環境リスクの重要性を徐々に認識しつつある。この意識の高まりは、複雑化する環境リスクに対する持続可能なアプローチと適応力の必要性を示している。気候変動や生物多様性の影響を直接受けている分野として、環境に配慮した農業や食料生産への取り組みが推進されている。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

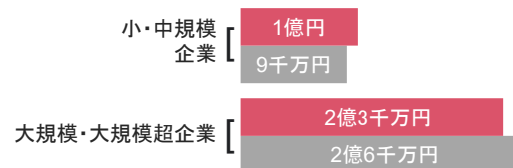


デジタル化の現状

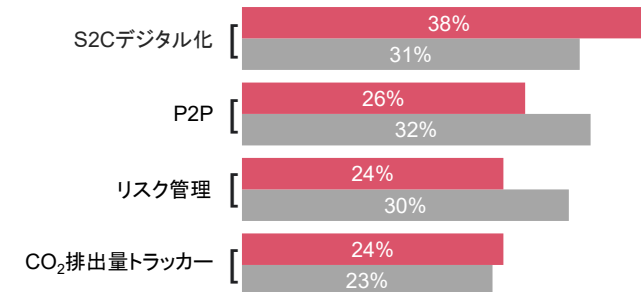


デジタル調達の将来像

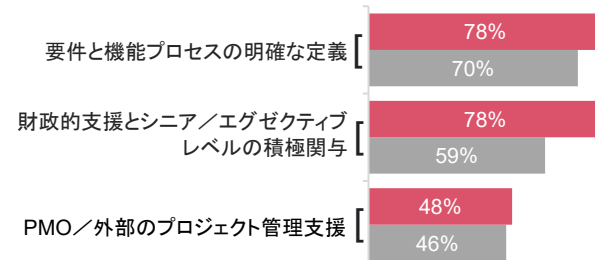
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



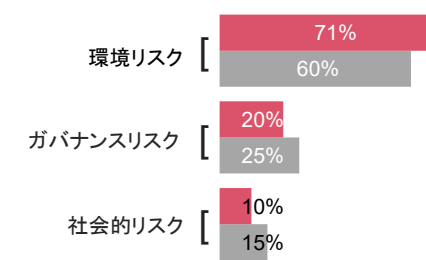
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





消費財 工業

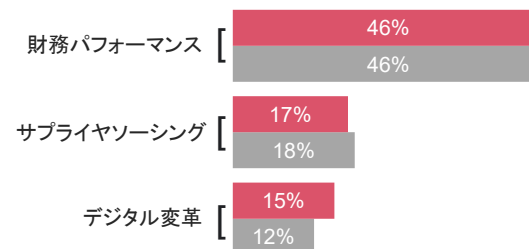
グローバル化され、変化の速い消費財市場において、調達デジタル化は企業の競争力を維持し、絶えず変化する市場環境に適応するための鍵となっている

消費財業界では、最大手の企業が調達のデジタル化を2027年までに完了するという高い目標を設定している。この業界は熾烈な競争と消費者との直接的なやり取りによって特徴づけられており、高いデータ分析機能を持つことが非常に重要となっている。

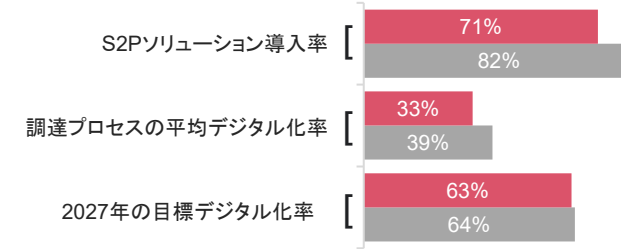
データ分析は消費財業界では特に重要であり、他の業界のP2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) プロセスで見られる平均的な改善内容を上回っている。データ分析を利用することで、販売業務計画、販売予測、サプライヤ管理をシームレスに行うことが可能となっている。データ分析は、供給量のシナリオ作成を促進し、戦略的な意思決定能力を高めることで、調達機能を強化している。消費財業界において、データ分析から得られるインサイトは、サプライヤとの関係改善、プロセスの合理化、調達業務の全体的な効率向上に貢献している。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

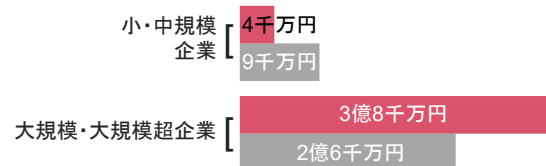


デジタル化の現状

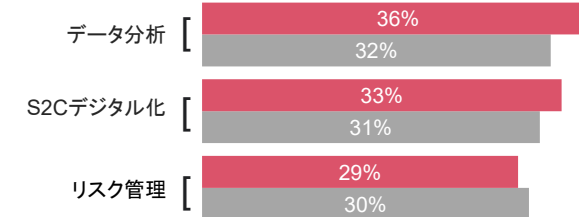


デジタル調達の将来像

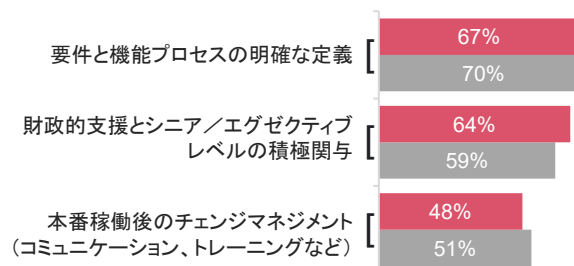
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



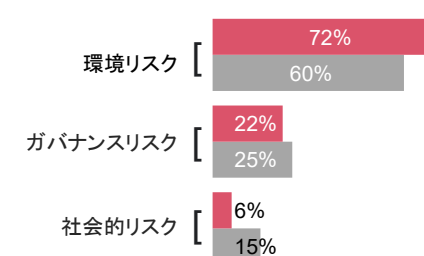
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



工業全体



消費財



航空・防衛 セキュリティ 工業

航空・防衛分野ではコストの最適化と予算責任における合理化された契約プロセスが重要な役割を果たしており、コスト管理・財務パフォーマンスが最も重要な戦略目標となっている

航空・防衛分野では、契約ライフサイクル管理、電子請求、S2C（Source-to-Contract: ソーシングから契約まで）のデジタル化などの重要分野に対して、戦略的に重きを置いている。ただし、これらの分野に対する戦略的投資は意図的に工業全体平均を下回る水準に維持されている。

契約ライフサイクル管理は、広範なサプライヤ基盤や、特に立ち上げシナリオにおいて大きな影響を及ぼす中小規模のシリーズを考慮し、契約プロセスをシームレスかつ効果的に管理するための極めて重要な側面として重要視されている。

電子請求が重要な要素として注目されているが、これは新しい請求電子化規制に準拠する必要があることと、金融取引のデジタル化に対する業界の取り組みを反映したものである。この動きは財務プロセスを合理化するだけでなく、財務管理慣行を近代化する広範なトレンドとも一致する。

航空・防衛分野では、調達のデジタル変革に対する投資予測が著しく低く、平均を下回っている。これはおそらく、業界特有の複雑さ、厳格な規制、そして新たなデジタルソリューションよりも実証済みの方法論に重点を置いた慎重なアプローチを示していると考えられる。



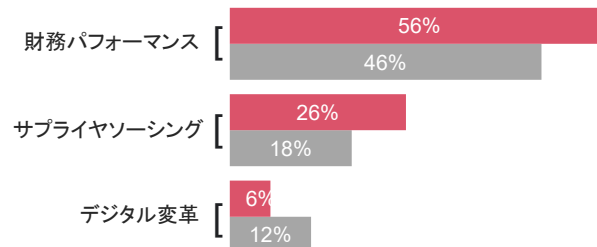
工業全体



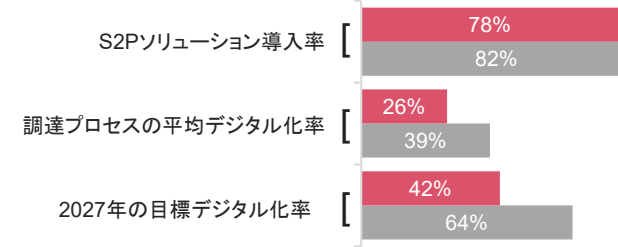
航空・防衛・セキュリティ

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

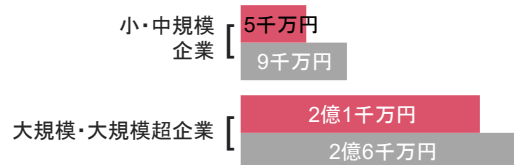


デジタル化の現状

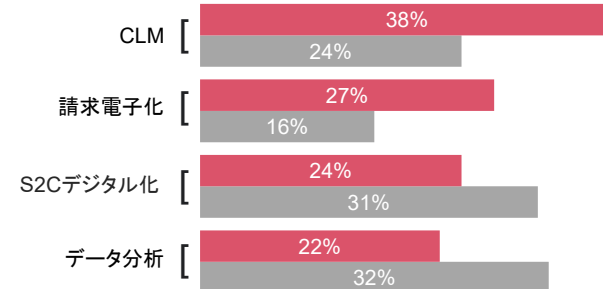


デジタル調達の将来像

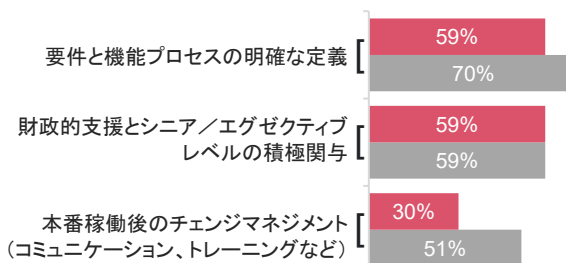
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



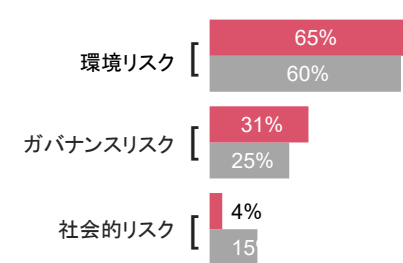
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





建設 工業

建築業界におけるデジタル調達への投資は遅れているが、2027年までのデジタル調達ロードマップの主な焦点としてS2Cのデジタル化推進を重要視している

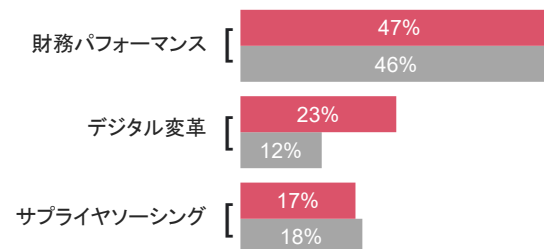
建築業界は、他の業界と比べて、調達のデジタル化にまだ注力していない。戦略目標における順位は2番目だが、現在のデジタル化のレベルはまだ低い。

現在、建築業界の企業はデジタル調達への投資額が低い。S2P（Source-to-Pay：ソーシングから支払まで）ソリューション導入率が低く、調達プロセスのデジタル化も限定的であるなど、デジタル化のレベルが平均を下回っていることが特徴的である。建築業界では、調達のデジタル変革への投資を減らすことが計画されている。これは、業界内の高いコスト上昇圧力や、低い利益率などにより、調達プロセスのデジタル化に利用できるリソースが制限されているためだと考えられる。

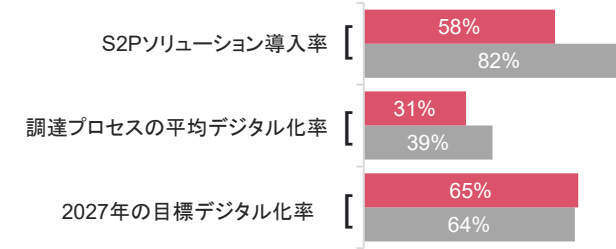
ただし、今後3年間のデジタル調達ロードマップにおいては、S2C（Source-to-Contract：ソーシングから契約まで）のデジタル化がユースケースとして最重要視されている。これは、契約関連プロセスの効率化に向けた戦略的転換を示唆しており、今後数年以内に調達におけるデジタル変革の遅れを取り戻す意向を示している。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

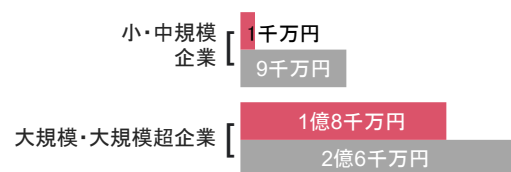


デジタル化の現状

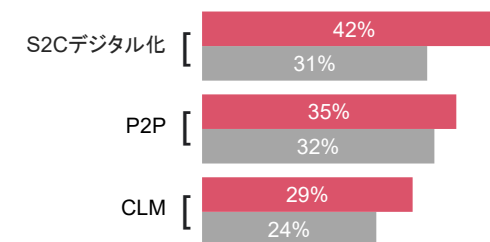


デジタル調達の将来像

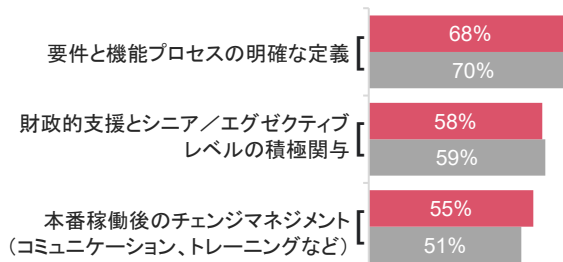
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート:1ユーロ = 130円



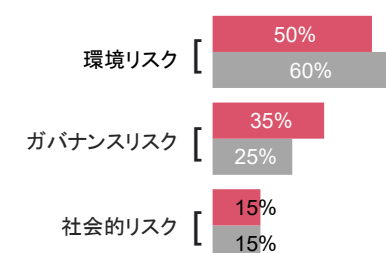
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



工業全体



建設



自動車 工業

環境リスクの監視とCO₂排出量トラッキングは自動車業界の最優先事項であり、平均をはるかに上回っている

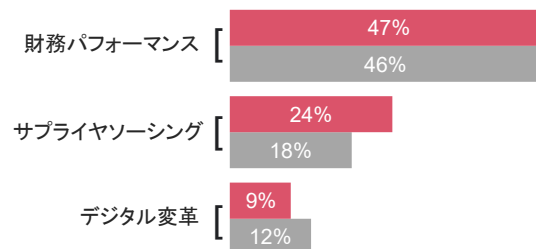
調査対象の全ての業界の中で自動車業界だけが、CO₂ 排出量トラッキングを2027年までのデジタル戦略における主要目標だと認識している。さらに、この部門では、デジタルの取り組みにおいて、S2C (Source-to-Contract: ソーシングから契約まで) やP2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) プロセスよりも、CO₂ 排出量トラッキングが優先されている。

自動車業界は、グローバルおよび各国の厳しい排出規制の対象となっている。したがって、多くの自動車メーカーは、持続可能性の目標を達成し、気候変動に対応するために、CO₂ 排出量の削減に取り組んでいる。

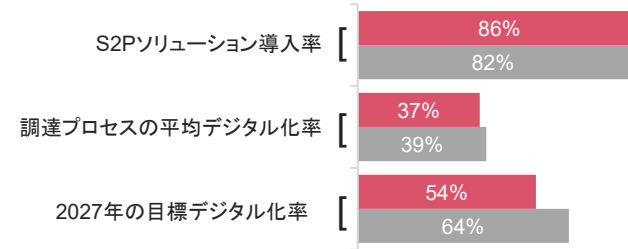
CO₂ 排出量トラッキングのユースケースは、リスク管理のユースケースと相互依存している。リスク管理を2027年までのデジタル調達ロードマップのユースケースとして重要視しているのも自動車業界だけである。自動車業界では、規制リスクは財務、評判、戦略上のリスクと直接関連している。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

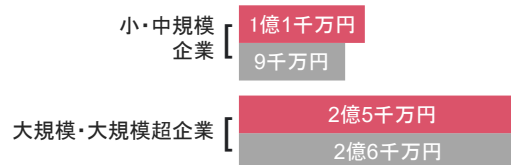


デジタル化の現状

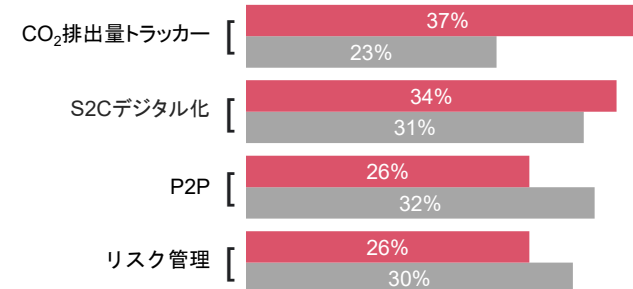


デジタル調達の将来像

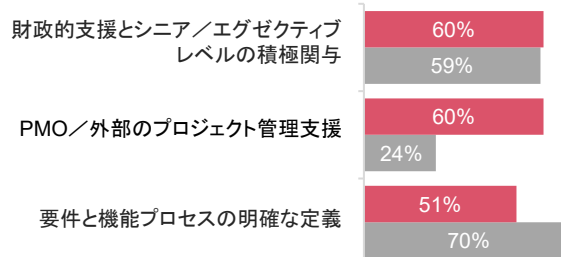
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



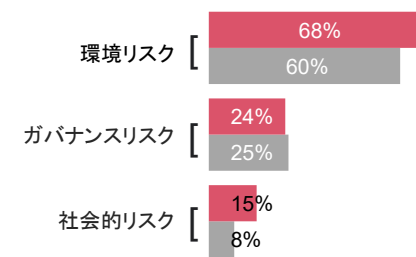
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



工業全体



自動車



化学・金属 工業

S2Pソリューションの導入率が96%と驚くべき割合となっており、工業全体の平均値を上回っている

化学・金属業界では、S2P (Source-to-Pay: ソーシングから支払まで) ソリューションの導入率が96%と、工業全体の平均をはるかに上回っていることが調査から明らかになった。この極めて高い導入率にもかかわらず、デジタル化率は非常に低く、調達デジタル変革に対する投資予測は平均よりも低い。

戦略的な投資は、特にP2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) プロセスの強化、S2C (Source-to-Contract: ソーシングから契約まで) のデジタル化の実行、CO₂排出量トラッキングツールの整備に向けられている。

調査参加者は、工業部門全体の結果と同様に、デジタル変革の成功に不可欠な要因を強調している。要件と機能プロセスの明確な定義が重要な成功要因に位置付けられており、シームレスで効果的なデジタル統合への道筋をつけている。シニア／エグゼクティブレベルでの積極的な財政的支援と関与も同様に重要であり、変革の取り組みを前進させることに対する経営層のコミットメントが重要であることを強調している。



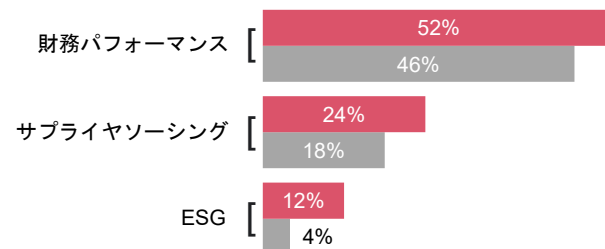
工業



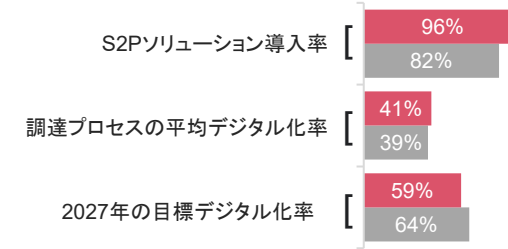
化学・金属

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標



デジタル化の現状

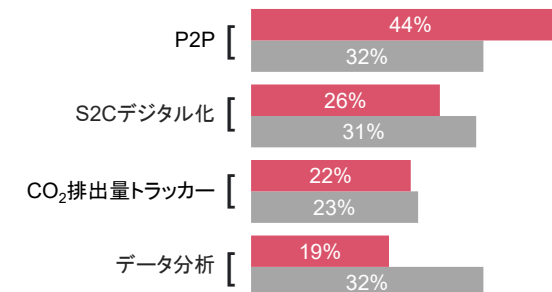


デジタル調達の将来像

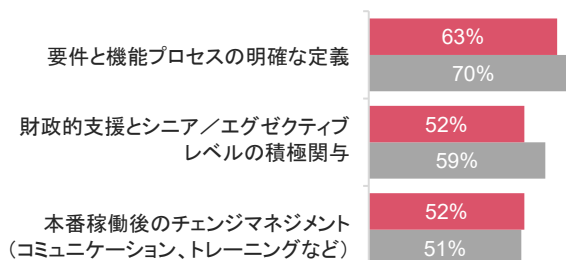
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



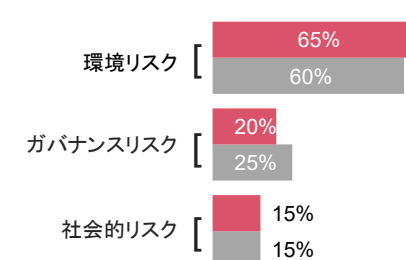
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





金融 サービス業

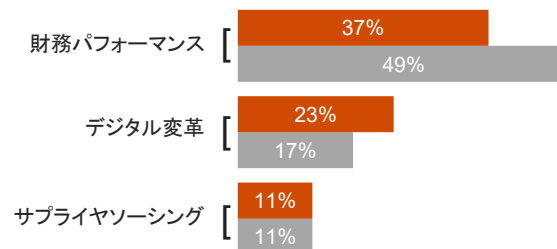
デジタル変革を特に重視しており、2027年までにデータ分析やS2Pのデジタル化に多額の投資を計画している

金融業界においてコスト削減の圧力が強まるなか、調達組織・部門も例外ではなく、財務パフォーマンスの改善は最優先の戦略課題となっている。しかし、他のサービス業と比べると重要性は大幅に低い。これは、調達戦略を形成する上で、財務指標よりも他の要因が重要であることを意味している。

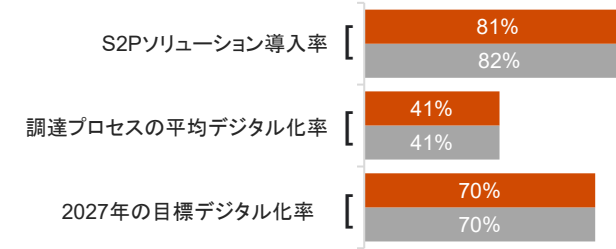
コスト削減にはデジタル変革への投資が必要となり、主にデータ分析ソリューションやS2C (Source-to-Contract: ソーシングから契約まで) のデジタル化がターゲットとなる。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

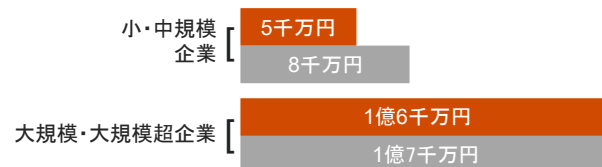


デジタル化の現状

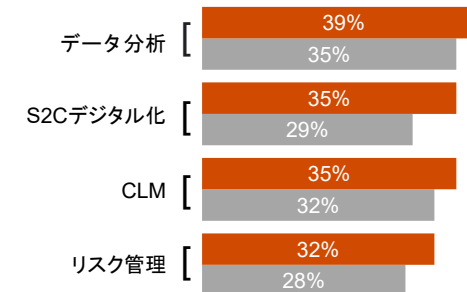


デジタル調達の将来像

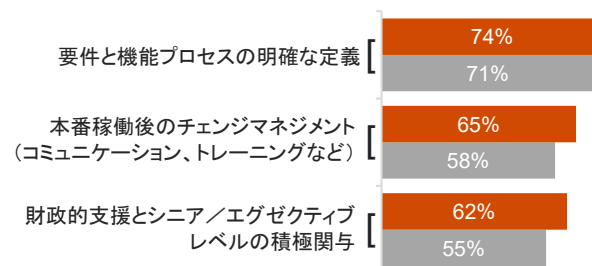
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



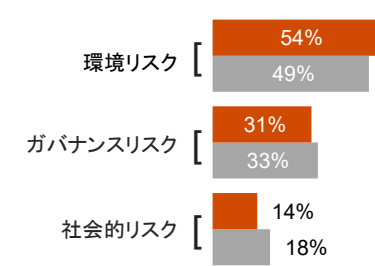
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



サービス業



金融

IT
サービス業

コスト管理・財務パフォーマンスの評価は最優先の戦略課題であり、サービス業全体の平均値を上回っている

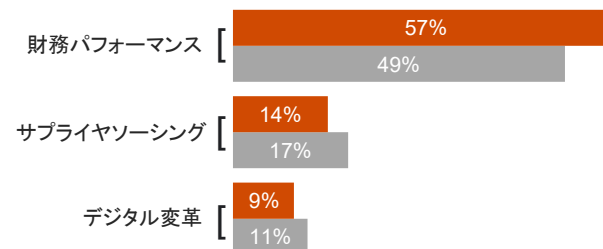
IT業界では、財務パフォーマンス、サプライヤソーシング、デジタル変革が最優先の戦略課題となっている。この業界で活動をする企業は、収益性、効率性、そして全体的な経済の健全性の向上に努めている。

当該業界における S2P (Source-to-Pay: ソーシングから支払まで) ソリューションの導入率は、サービス業全体の平均値を上回っている。この導入率の高さは、調達プロセスの近代化と、S2Pライフサイクルの最適化への注力を反映している。

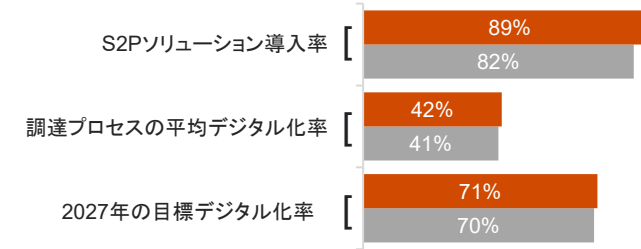
特に、小・中規模企業はデジタル変革に対してサービス業平均値を大幅に超えた投資を行っている。この傾向は、競争力を保ち重要な存在であり続けるうえで、デジタル変革が重要な役割を果たすことが、とりわけ小規模企業において認識されていることを強調している。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

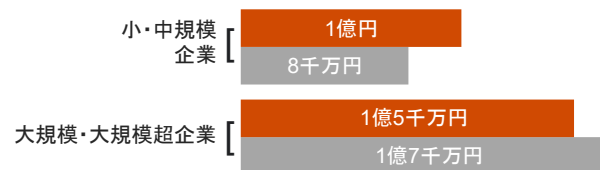


デジタル化の現状

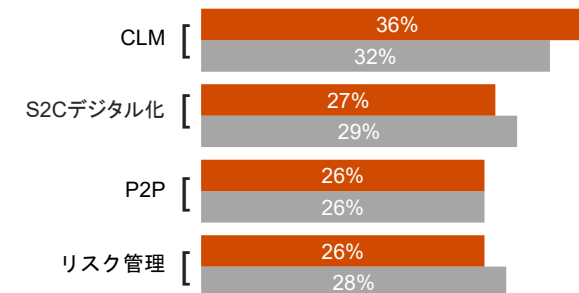


デジタル調達の将来像

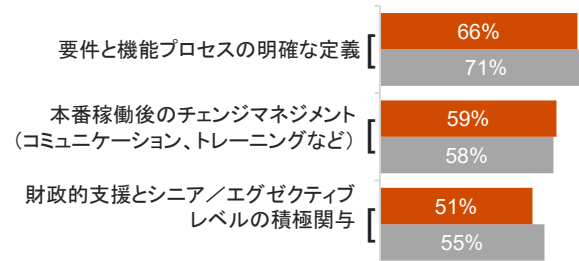
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



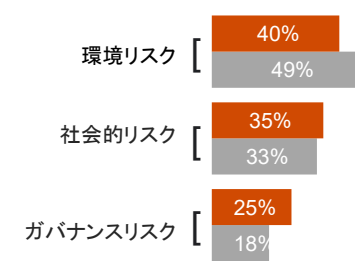
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





公的機関 サービス業

契約ライフサイクル管理を含むデジタル変革が、デジタル調達ロードマップにおける最優先課題である

公的機関では、効率性と有効性の促進のために重要な領域を調達組織・部門が戦略的に優先順位付けしている。

調達組織・部門にとっての重点領域は、デジタル変革、財務パフォーマンスの改善、サプライソーシングの最適化となっている。ここで際立っていることは、調査対象となった全ての工業・サービス部門の中で公的機関のみが、財務パフォーマンスよりもデジタル変革を優先させていることである。デジタル化による調達プロセスの効率の向上が、市民サービスの品質改善につながると公的機関は認識し、戦略的に最優先課題に位置付けているためだ。また、公的機関は、他のサービス業と比較して、財務パフォーマンスの戦略的な優先度が特に低い。これはおそらく、厳格な財務的な成果よりも多様で広範な公共サービスにおける目標に焦点を当てており、また、財務指標よりも社会的インパクトの方を重視していることを反映している。

特に、大規模・大規模超公的機関は、他のサービス業と比較してはるかに大きな投資をこれらの優先課題に対して行うことで、コミットメントを示している。

CO₂排出量トラッキングは、2027年までのデジタル化ロードマップにおけるユースケースのリストには入っていない。彼らの投資は、契約ライフサイクル管理、S2C(Source-to-Contract: ソーシングから契約まで)、P2P(Procure-to-Pay: 購買から支払まで)の取り組みに集中している。



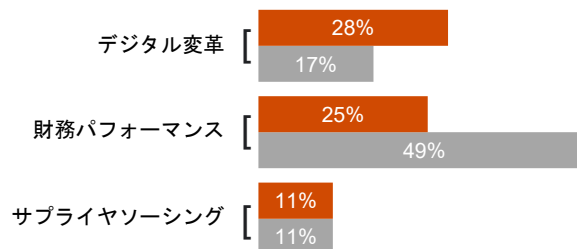
サービス業



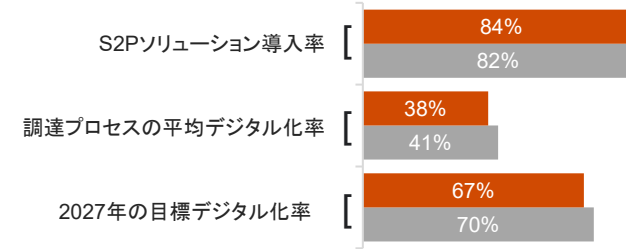
公的機関

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

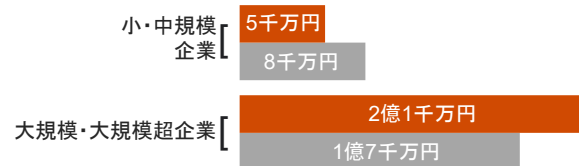


デジタル化の現状

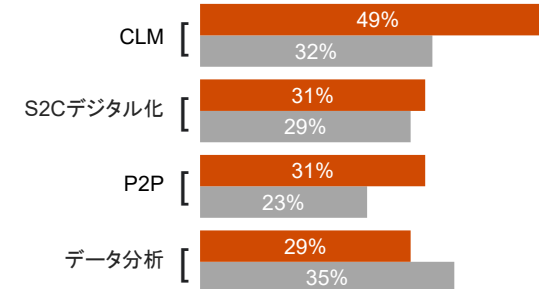


デジタル調達の将来像

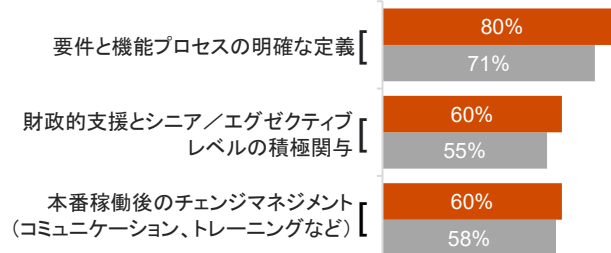
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



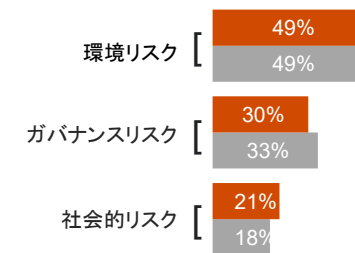
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)





流通小売 サービス業

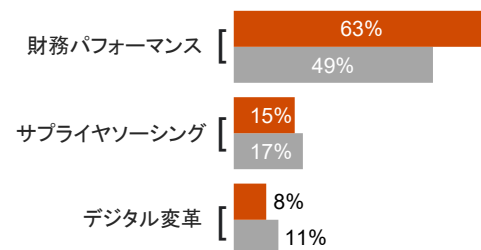
データ分析に明確に焦点を当て、調達領域への投資を強化している

流通小売業は、サービス業全体の平均を上回る投資を行っている。投資は主にデータ分析に焦点を当てている。

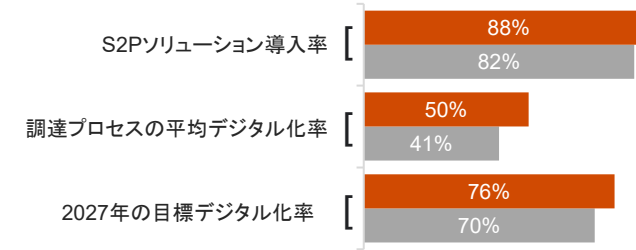
このような調達への投資水準の高まりは、デジタル技術やデータドリブンな戦略がこの業界にもたらす革新性への深い認識を示している。データ分析に重点を置き、企業は調達プロセスのさまざまな側面に対する貴重なインサイトを得ることに注力している。これには、サプライチェーンダイナミクス、サプライヤパフォーマンス、高度な交渉ツールの使用、および市場動向への深い理解が含まれており、結果として、情報に基づいた戦略的な調達に関する意思決定が可能となっている。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

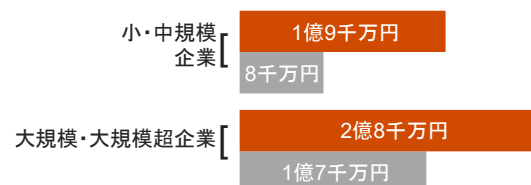


デジタル化の現状

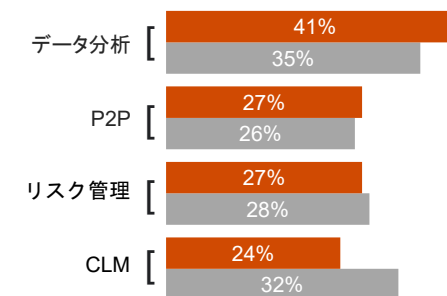


デジタル調達の将来像

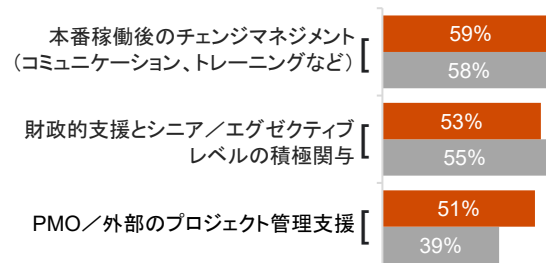
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート:1ユーロ = 130円



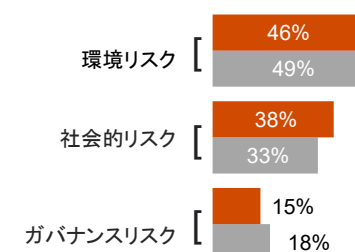
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



サービス業



流通小売



運輸・物流 サービス業

今後3年間の投資額は、平均値を下回ることが見込まれる

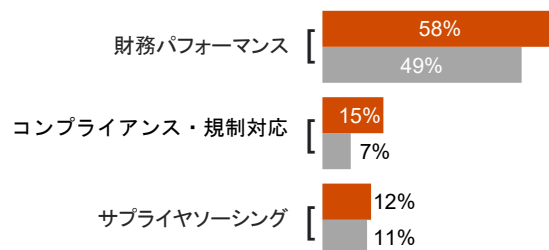
運輸・物流業界における全体的な投資額は、サービス業全体の平均値よりも低い。これは特に小・中規模企業において顕著である。

調達領域のデジタル変革に対する投資は少ないものの、データ分析への集中は注目すべき傾向と言える。これは、意思決定や業務効率性、競争力の向上において、データドリブンなソリューションが果たす重要な役割を、本業界が認識していることを示している。データ分析は、複雑なサプライチェーンへの監視の維持、サプライヤパフォーマンスのモニタリング、そして市場動向に対するインサイトのための、重要な手段として機能する。

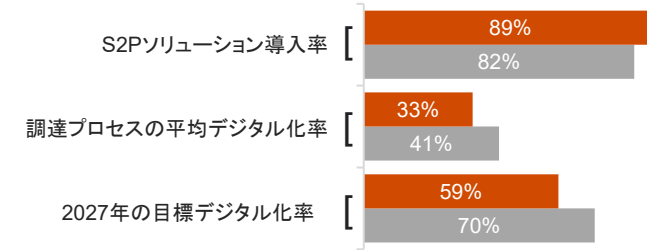
さらに、調査の結果、運輸・物流業界では財務パフォーマンスの改善という戦略課題が重要視されていることが明らかになった。排出量トラッキングを含め、CO₂は全体として優先課題やユースケースとして認められていない。これは、業務効率性やコスト管理、従来の調達における問題に重点が置かれているためである。持続可能性への取り組みは、デジタル化における優先順位としては二の次となっている。運輸・物流業界では、コスト最適化、効率的な財務マネジメント、全体的な財務パフォーマンスの強化が必要であり、共通の戦略課題となっている。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

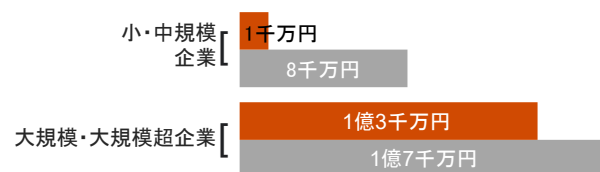


デジタル化の現状

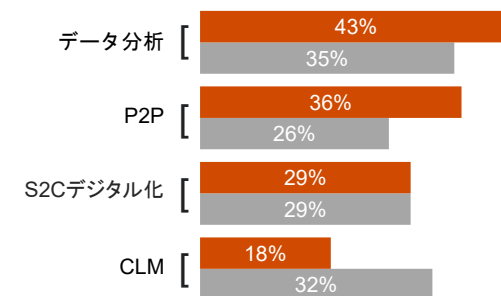


デジタル調達の将来像

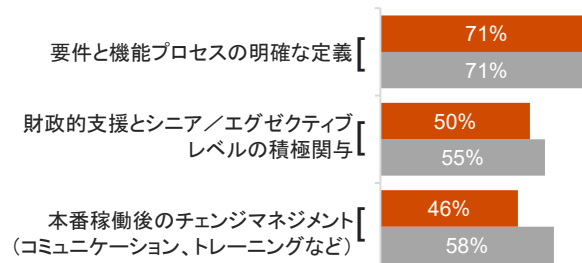
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



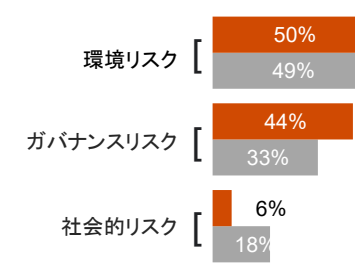
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



サービス業



運輸・物流



プロフェッショナル サービス サービス業

特に大規模および大規模超企業において、デジタル変革とデータ分析に重点を置いた投資が増加している

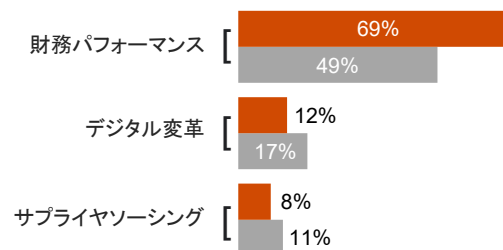
プロフェッショナルサービス業界の大規模および大規模超企業は、サービス業の平均を上回る投資により、調達戦略向上へのコミットメントを示している。

主要な投資対象には、S2C (Source-to-Contract: ソーシングから契約まで) およびP2P (Procure-to-Pay: 購買から支払まで) のデジタル化、データ分析が含まれている。これらの投資は、財務パフォーマンスの向上、デジタル変革の推進、サプライヤソーシングの最適化といった戦略課題と整合している。

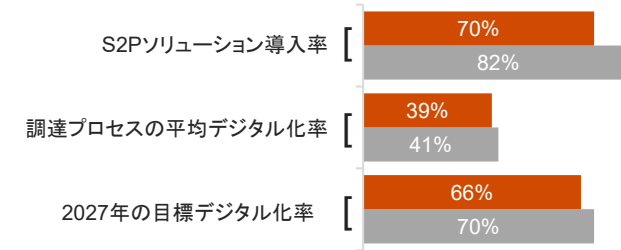
デジタルディスラプションや急速な変化が目立つ世界において、プロフェッショナルサービス企業は調達プロセスの進化の必要性を認識している。データ分析は投資の中核をなしており、サプライチェーンダイナミクスやサプライヤパフォーマンス、市場動向に関する貴重なインサイトを組織に与えている。このようなデータドリブンなアプローチにより、企業は十分な情報に基づいた調達決定を行えるようになり、財務パフォーマンスや市場競争力の向上をもたらしている。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標

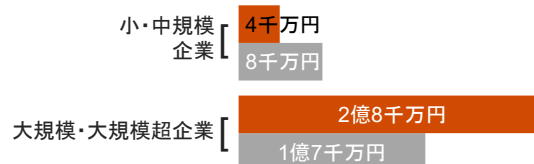


デジタル化の現状

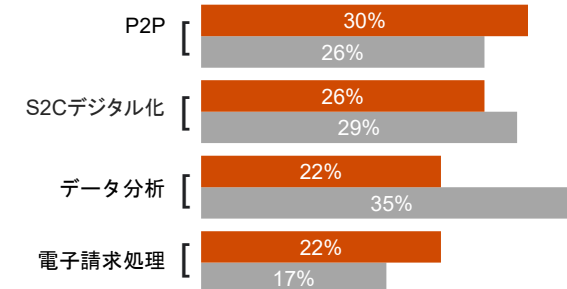


デジタル調達の将来像

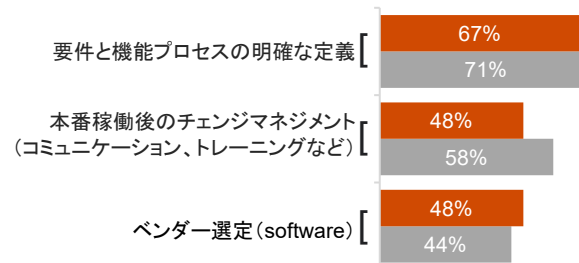
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート: 1ユーロ = 130円



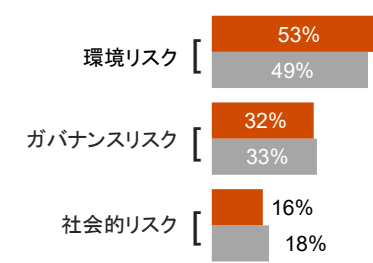
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け (%)



サービス業



プロフェッショナルサービス



エンターテインメント サービス業

小・中規模企業はサービス業平均の2倍以上の投資を行う一方で、大規模・大規模超企業の投資額は平均を驚くほど下回っている

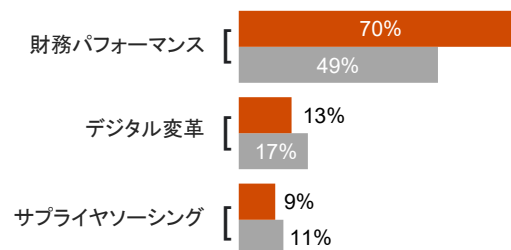
エンターテインメント業界において、小・中規模企業はサービス業平均の2倍以上の投資を行っている。なお、大規模および大規模超企業による投資は、サービス業平均を驚くほど下回っている。

こうした手厚い財務的なコミットメントは、データ分析や契約ライフサイクル管理、リスク管理を中心とした重要な領域に戦略的に向けられている。また、投資はコラボレーティブポータルやエコシステムの開発にも割り振られている。企業は、コラボレーションやシナジーを促進するプラットフォームを構築することにより、進化を続ける市場ダイナミクスに適応し、イノベーションの推進を可能にする強固なネットワークを構築しようとしている。

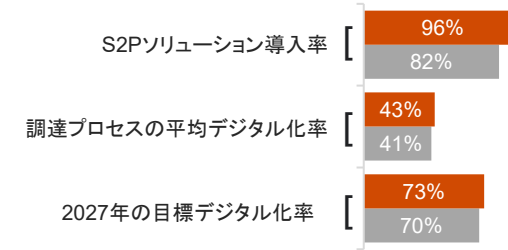
エコシステムは、さまざまなデジタル技術やソリューションを統合するための総合的な枠組みをもたらす。このアプローチにより、コンテンツの生成、配信、顧客エンゲージメントなど、業界のさまざまな方面におけるシームレスな連携が容易になる。エコシステムに参加することで、企業はデジタル調達プロセスを最適化し、共有リソースを活用し、急速に変化するエンターテインメント業界において柔軟に対応することが可能となる。

デジタル調達の現状

調達組織・部門の戦略目標



デジタル化の現状

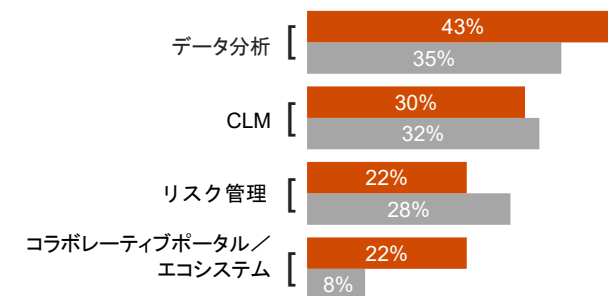


デジタル調達の将来像

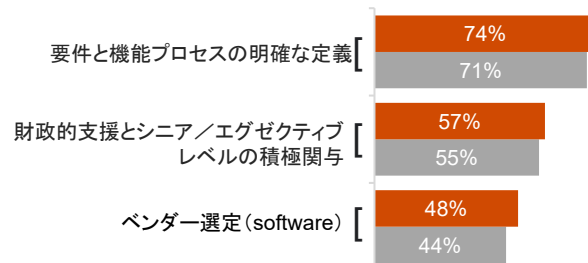
2027年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※
※為替レート:1ユーロ = 130円



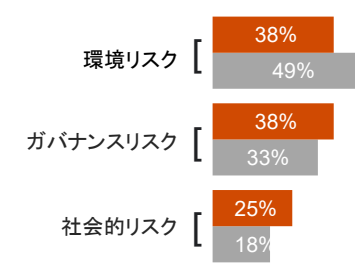
2027年までのデジタル技術活用ロードマップ



デジタル変革の成功要因



ESGモニタリングの優先順位付け(%)



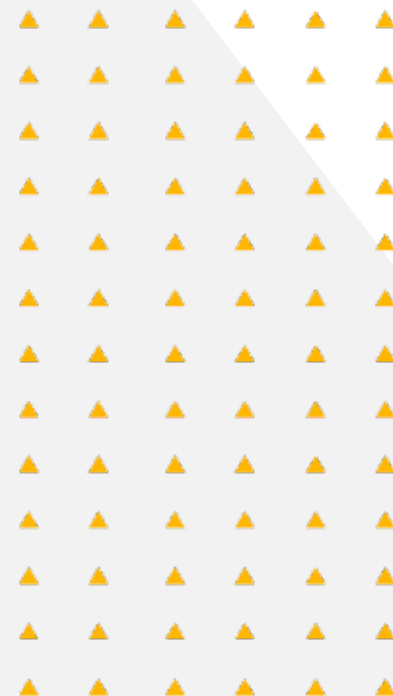
サービス業



エンターテインメント



地域別 概要





調達デジタル変革のグローバル展望： デジタル変革は全地域で既に進行中であり、今後も投資は継続される見込みである

※為替レート: 1ユーロ = 130円

	アフリカ	米国	アジア／オセアニア	欧州	中東
S2Pソリューション導入率	74%	73%	86%	83%	86%
現在のプロセスのデジタル化率	37%	38%	39%	41%	33%
プロセスのデジタル化率の 2027年目標	70%	65%	60%	69%	64%
小・中規模企業の年間投資額	64百万円	159百万円	94百万円	78百万円	455百万円
大規模・大規模超企業の 年間投資額	170百万円	274百万円	214百万円	208百万円	98百万円
ESGリスクのモニタリング 成熟度	56%	27%	26%	44%	NA
CO ₂ 排出量トラッカーの使用率	50%	67%	35%	59%	NA

戦略目標

1. 財務パフォーマンス (57%)
2. デジタル変革 (14%)
3. サプライヤソーシング (13%)

▶ 全地域で財務パフォーマンスの向上とデジタル変革の推進が重要視されている

▶ 現在、アフリカは全地域の中でデジタル化率が最も低い地域の一つであるが (37%)、これは2027年に向けたデジタル化の意欲的な目標には反映されていない

1. 財務パフォーマンス (29%)
2. デジタル変革 (24%)
3. サプライヤソーシング (16%)

▶ 全地域で財務パフォーマンスの向上とデジタル変革の推進が重要視されている

▶ アメリカ大陸の企業は、デジタル変革をサポートするために多額の投資を計画している

▶ デジタル変革は多額の投資によってサポートされる見込みである

1. 財務パフォーマンス (39%)
2. サプライヤソーシング (23%)
3. デジタル変革 (15%)

▶ 全地域で財務パフォーマンスの向上とデジタル変革の推進が重要視されている

▶ アジア／オセアニアは中東と並んで調達変革をリードしており、S2P (Source-to Pay) ソリューションの導入率が最も高い

1. 財務パフォーマンス (51%)
2. デジタル変革 (12%)
3. サプライヤソーシング (12%)

▶ 全地域で財務パフォーマンスの向上とデジタル変革の推進が重要視されている

▶ 欧州は調達プロセスのデジタル化率が最も高く、調達変革をリードしている

1. 財務パフォーマンス (43%)
2. デジタル変革 (29%)
3. リスク・危機管理 (14%)

▶ 全地域で財務パフォーマンスの向上とデジタル変革の推進が重要視されている

▶ 中東は調達プロセスのデジタル化率が最も低く、データ管理が課題となっている

▶ 中東はリスク・危機管理に懸念を抱いており、戦略目標の中で3番目に重視されている





日本

日本はグローバルに比べ、調達領域のデジタル化率が低い。
また、デジタル化の成功要因として、ベンダー選定やPMO／外部プロジェクト管理支援を掲げる一方で、経営層の関与やチェンジマネジメントを軽視している傾向が見受けられる。

57 回答者

工業
81%サービス業
19%中小企業
35%大企業
65%

調達のデジタル化状況

S2P（調達から支払まで）のソリューション導入率

戦略業務プロセス（S2C）のデジタル化率

取引プロセス（P2P）のデジタル化率

現状

2027年目標

現状

2027年目標

日本

グローバル

74%

82%

25%

36%

51%

64%

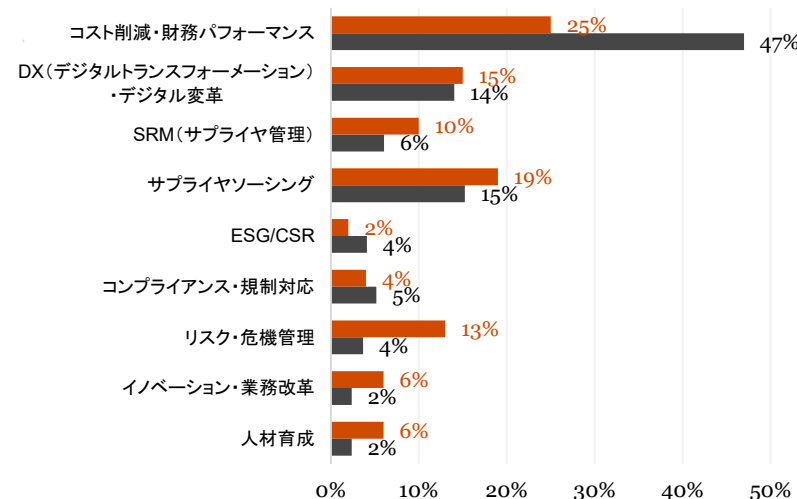
38%

44%

61%

70%

調達組織・部門が掲げる来年の3大戦略目標



日本

グローバル

グローバルと比べてデジタル化に遅れ

- 調達領域のデジタル化はグローバルに遅れを取っている
- 特に、S2Cのデジタル化率が低い
- ただし、ソリューション導入率は、2022年調査結果と比較して、日本の伸び率はグローバルと比較して大きい
（日本：60%→74% | グローバル：77%→82%）

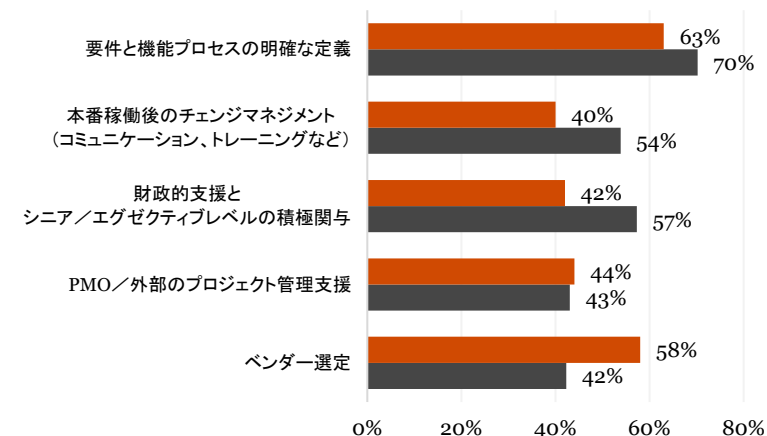
「コスト削減」よりも「安定調達」に戦略目標の焦点が置かれる

- 従前からの目標である「コスト削減・財務パフォーマンス」から安定調達に関連する「リスク・危機管理」や「SRM（サプライヤ管理）」といったテーマを重視する傾向が見受けられた

デジタル化の成功要因は「ベンダー選定」を重視

- グローバルでは「財務的支援とシニア／エグゼクティブの積極関与」や「本番稼働後のチェンジマネジメント」等、デジタル化の変革を達成するために、ツール依存ではなく必要なステークホルダーの巻き込みを重視しているように見受けられる
- 一方、日本は「ベンダー選定」や「PMO／外部のプロジェクト管理支援」を重視しており、ソリューション・ツール導入自体を成功要因として掲げているように見受けられる

デジタル調達ソリューション導入の重要な成功要因



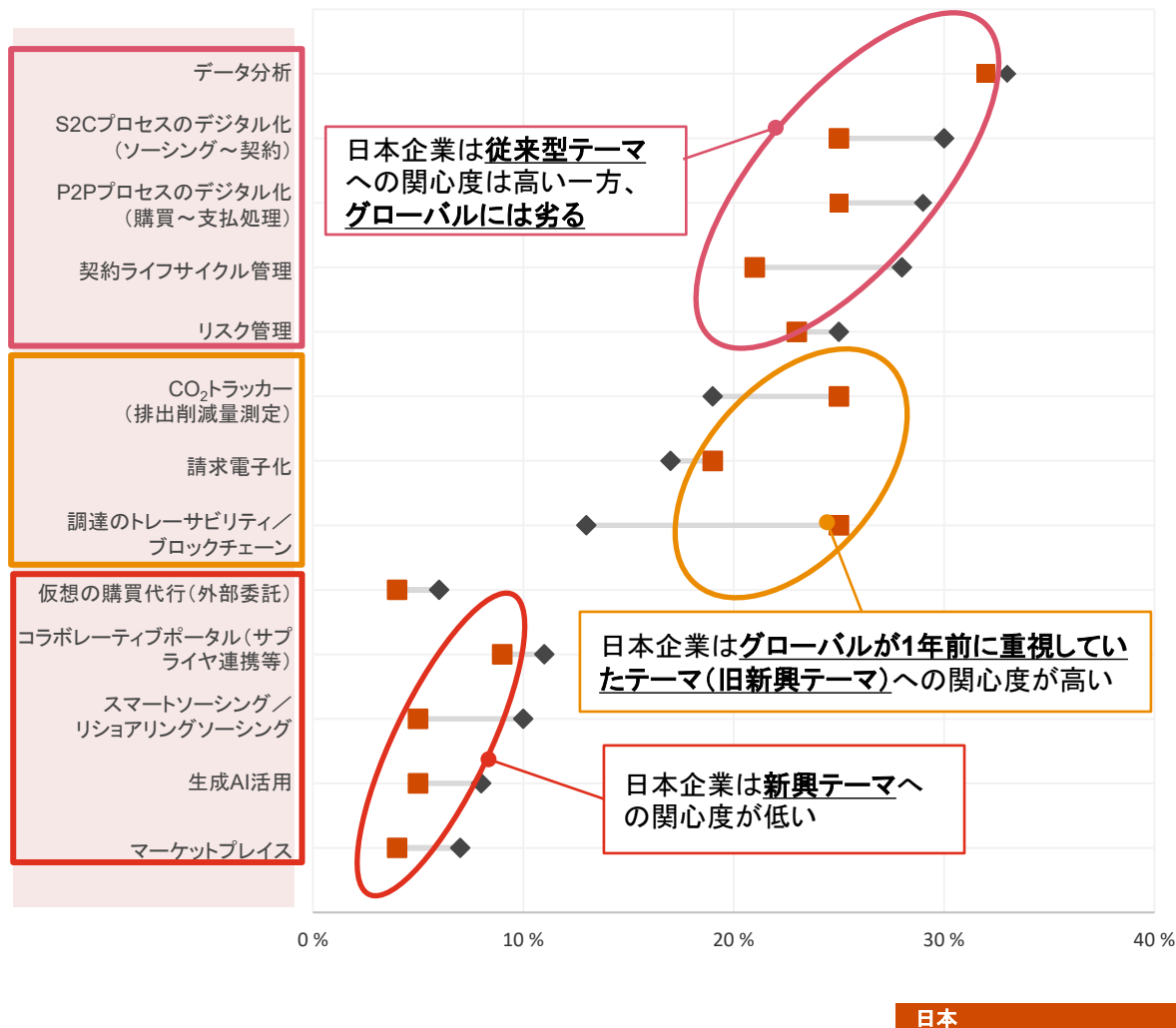
日本

グローバル

日本

2027年に向けてグローバルでは、従来型の改革テーマに取り組みつつ、新興テーマにも注力している。一方、日本は遅ればせながら旧新興テーマに取り組み始めているが、従来型の改革テーマが疎かになっているのではないかと懸念されている。大規模以上の日本企業は、投資に消極的な傾向が見受けられる。

2027年に向けたロードマップにおける各デジタルユースケースの出現率

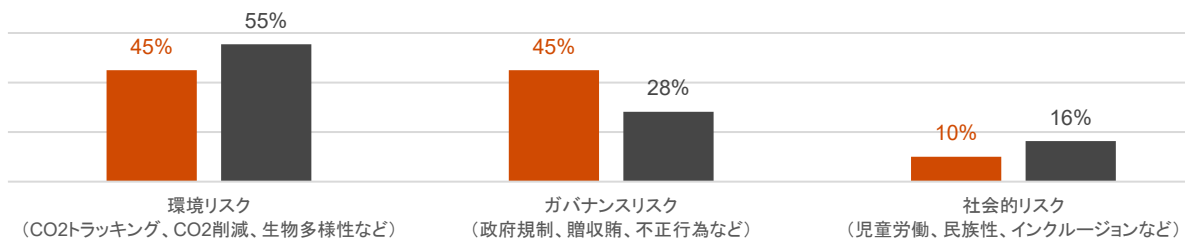


2027年までの調達DXへの投資額 (年間)

※為替レート: 1ユーロ = 130円

企業の規模	日本	グローバル
中規模	9,750万円	8,900万円
大規模以上	1億5,700万円	2億1,750万円

今後3年間のESG領域の優先順位



日本はグローバルが2年前に重視していたテーマに焦点を置く一方、グローバルは従来型テーマに取り組みつつ、新興テーマにも注力

- 2027年に向けたロードマップに描かれる主なデジタルユースケースはグローバルと同様だが、日本では特に「CO₂トラッカー」や「調達のトレーサビリティ/ブロックチェーン」等、2022年調査でグローバルが重視していた当時の新興テーマへの関心度が高いように見受けられる
- グローバルでは、従前のテーマである調達プロジェクト全体のデジタル化に取り組みつつ、新たなデジタルソリューション/ツールを活用した新興テーマとして「コラボレーティブポータル」や「生成AI活用」等にも注力予定であることが確認できる

2027年に向けた調達DXへの投資額は、日本の大規模以上の企業ではグローバルよりも低い

- 2027年に向けた調達DXへの投資額は、中小企業ではグローバルに比べて日本の投資額は高く、一方で大規模以上の企業ではグローバルよりも低い
- なお、2022年調査結果と比較しても、投資額、またグローバルとの差異に大きな変化なし

日本企業は、「環境リスク」と「ガバナンスリスク」を同じ優先順位に位置づけ

- グローバルでは、「環境リスク」を優先する一方、日本企業は、「環境リスク」と「ガバナンスリスク」の優先順位を同列に扱う

グローバル



日本

日本はグローバルに比べ、新興テーマ／ソリューションに関する取り組みが遅れている。他社動向や事例がないと、新たなテーマに踏み出せないなど、横並びの意識が要因になっているのではないか。

3つのユースケースに対するアンケート結果

CO₂トラッカー (排出削減量 測定)

活用機会は見つけたが、活用可能な外部のサービスがない

CO₂トラッカー（排出削減量測定ソフト）のPoC（概念実証）または実験を行っている

サプライチェーンでの支出に基づき、CO₂トラッカーを定常的に活用している

サプライヤーの一次排出量データを活用し、サプライヤーのコミットメントや行動を反映したCO₂排出量トラッカーを持っている

CLM (契約ライフ サイクル管理)

現時点では契約ライフサイクル管理ツールを持っておらず、また3年以内に投資する予定はない

現時点で、既に成熟した契約ライフサイクル管理ツールが導入されている

現時点で導入されている契約ライフサイクル管理ツールは、再設計される予定である

現時点で契約ライフサイクル管理ツールを導入するプロジェクトがある

サプライヤ 協働デジタル ツール

(発注・納期連携、
リスク管理、製品開
発、品質ループ、協
働開発ツールなど
でのデータ共有)

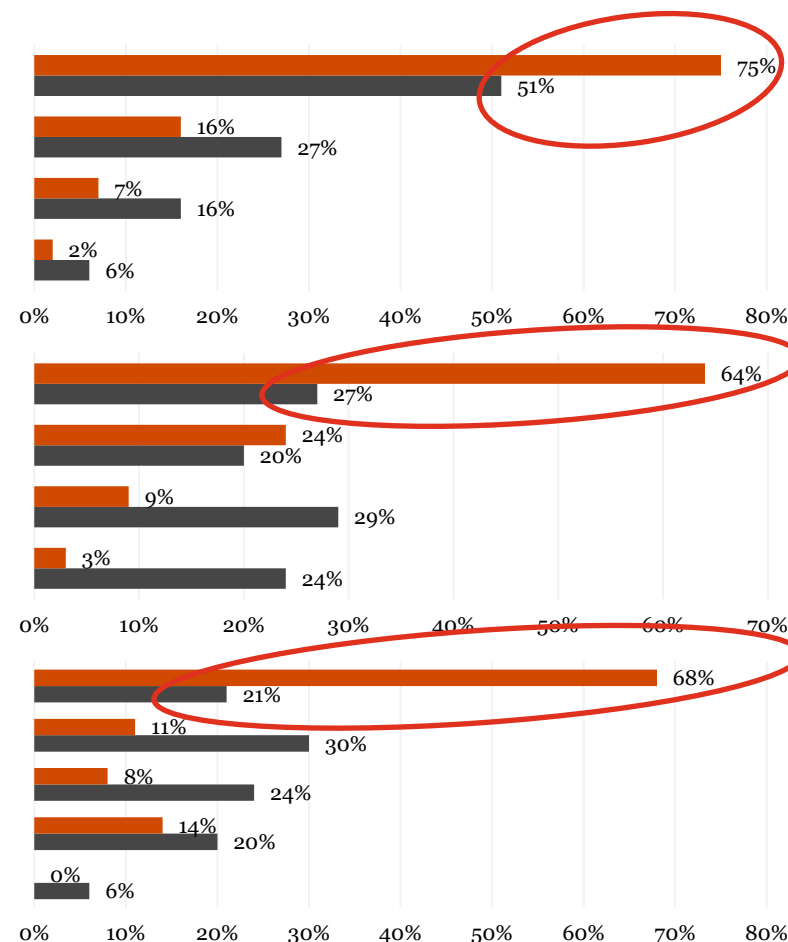
自社の調達組織・部門に対する、協働プラットフォームの潜在的な付加価値を認識していない

機会を特定したが、要求を満たすサービスやソリューションが市場に存在しない

PoC（概念実証）、または、サプライヤー、社内の多様な管理部門、事業部門とのプラットフォーム設計の実験を行っている

1社または数社のサプライヤーと協業するためのプラットフォームが既に導入されている（調達テーマのみ）

プラットフォームが展開され、成熟し、サプライヤー、社内の多様な管理部門、事業部門を含むようになっている（フルエコシステム）



アンケート結果から確認できること

「CO₂トラッカー」や「CLM」、「サプライヤ協働デジタルツール」に共通して、日本はグローバルと比較して、活用機会の検討・特定やソリューション導入に遅れあり

要因(想定)

日本企業の多くは、他社動向や事例を参考として、調達改革に取り組む傾向あり

日本企業が直面する現状（想定）

日本企業の多くは、経営層を巻き込んだ調達価値向上のための改革推進ができていない。新興テーマに惑わされて、改革軸が不明瞭になっているのではないか。

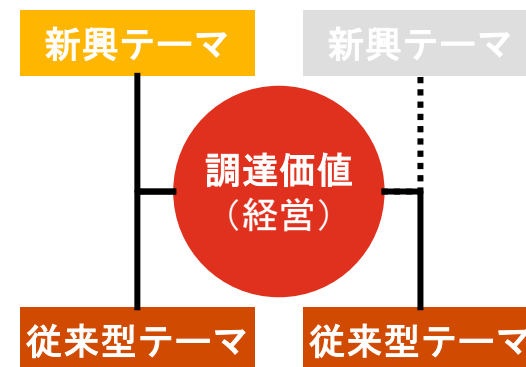
経営層を巻き込んだ調達改革の推進（調達価値の追求）



- 経営層を巻き込んだ上で、調達活動の価値を認識
- 調達価値に紐づく改革テーマの推進
- 調達改革結果を測ることが仕組み化されており、調達活動の価値訴求に継続的に取り組むことができる

先進的な
グローバル
企業

調達価値に紐づいた新興テーマへの取り組み



- 調達活動の価値向上に必要な従来型テーマに継続して取り組むことができる
- 上記に取り組みつつ、調達活動の価値に紐づく新興テーマを選定の上、取り組むことができる

- 日本企業の多くは、調達改革推進において、**経営層が調達活動の価値を十分に認識できていない**
- 経営層を巻き込めていないことから、**部門単位での部分的な業務効率化やコスト削減の取り組みにとどまっている**
- **調達改革・活動の効果を測れておらず、継続的な調達活動の価値訴求に取り組めていない**

多くの
日本企業の
現状(想定)

- **他社動向／事例やトレンドを基に、新興テーマに取り組むことで、調達価値に紐づかない活動を推進している**
- **新興テーマに注力するあまり、本来、調達価値の向上に必要な従来型テーマ(業務効率化やコスト削減等)の取り組みが疎かになってしまっている**



日本企業の 調達改革への示唆

調達のビジョンを再定義し、経営層に調達の価値を訴求し、グローバル水準を目指した調達のさらなる高度化のための改革を立ち上げるべきでは？ デジタルツールの導入のみならず、戦略、プロセス、組織・人材も含めたオペレーティングモデル全体を再設計すべき。

日本企業の課題

- 1 **調達領域のDXに遅れ**
グローバルとのギャップは埋まりつつあるが、依然としてデジタル化に遅れあり
- 2 **経営層の巻き込み・チェンジマネジメントの意識が不十分**
ツール依存の取り組み傾向が強く、本来的な調達改革の推進が弱い
- 3 **新興テーマへの取り組みに遅れ**
グローバルと比較して、新興テーマの活用機会の検討が後手になっている

考察（仮説）

日本企業は、**経営レベルでの調達価値が明確に認識できておらず**、また改革結果を測る仕組みがないため、**調達改革が徹底されていない**のではないかと

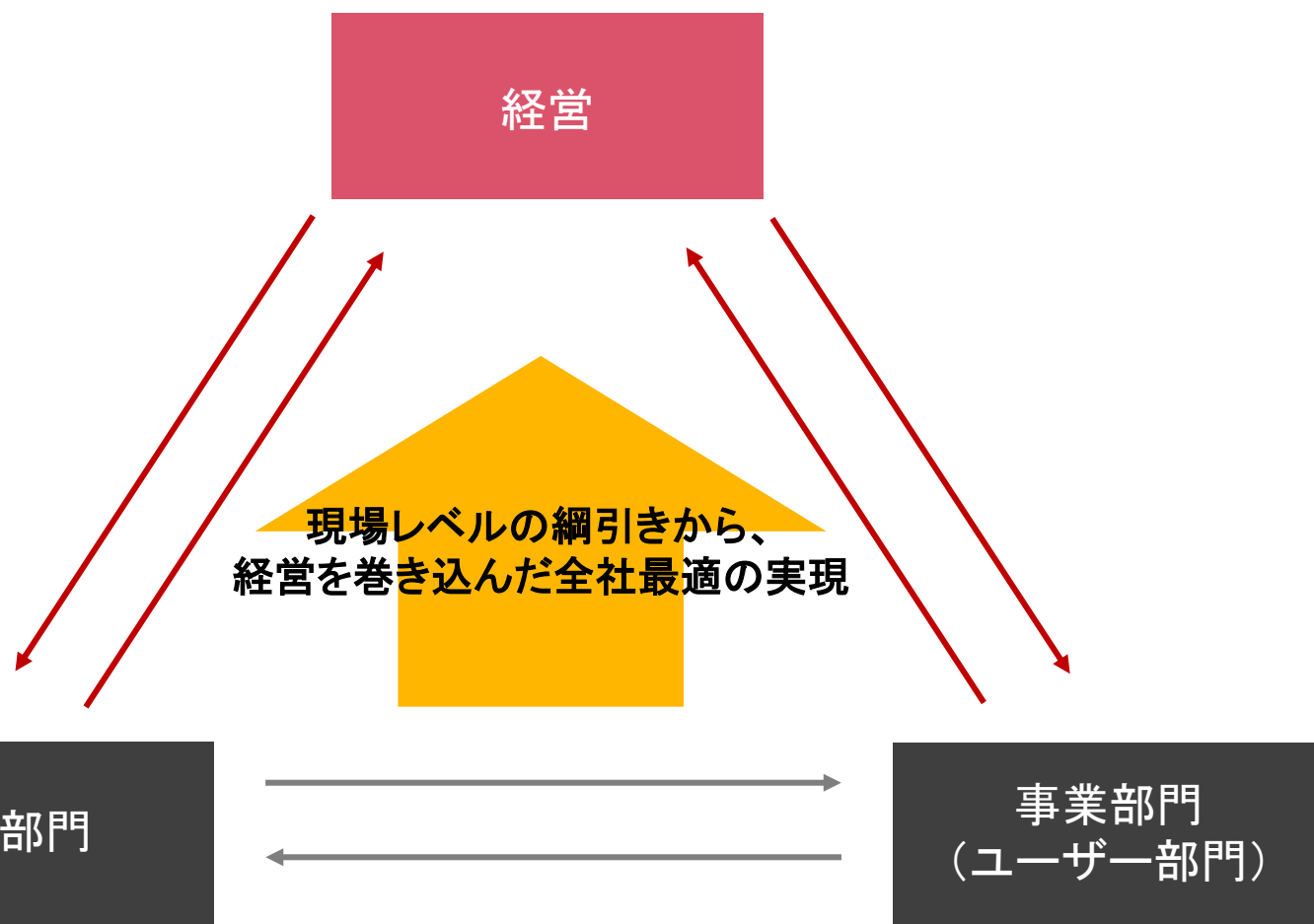
また、**他社動向／事例を基に新興テーマに取り組むあまり、本来、調達価値の向上に必要な従来のテーマへの取り組みが疎かになっている**のではないかと

ソリューション（解決の方向性）

- | | |
|-------|---|
| 戦略 | 調達価値・ビジョン策定、課題整理／解決策の検討
調達価値・ビジョンを策定。その後、現状把握の上、解決策検討 |
| | 調達の経営貢献度の可視化（調達ROI）
経営資源の最適配分に向けた費用対効果の可視化 |
| プロセス | 調達（Sourcing）プロセス改革
戦略的価値・コスト削減効果が期待できる領域に焦点を置いた改革 |
| | 購買（Purchasing）プロセス改革
定型的な発注～支払プロセスのデジタル化 |
| 組織・人材 | サプライヤ管理・リスク管理
安定調達実現に向けた取引構造の階層化と調達リスクの定量化 |
| | 役割分担の最適化
各拠点・部門の役割・権限の見直し |
| システム | 調達人材のスキルアップ
調達コア業務 —「コスト削減」・「安定調達」の強化 |
| | 情報分析基盤の構築
戦略策定に必要なデータ分析の仕組み化 |

調達改革への 経営の関与の必要性

調達の価値を最大化するためには、現場任せにせずに、経営がリードすることが必要



経営の役割

1

調達価値の再認識

コスト削減だけではなく、売上拡大やイノベーション、ブランド価値向上などの企業価値に直結するような貢献が可能

2

調達部門・事業部門の架け橋・行司役

全体最適の視点で、調達部門・事業部門(＝現場)の調達活動を最適化
例) 調達部門への権限付与、事業部門への牽制

3

効果測定とボトルネックの排除

調達改革の方向性を示すだけではなく、改革の効果・進捗状況を計測し、目標とのギャップ・課題を特定の上、解決を推進。
また課題解決に必要なリソース面での支援も実行

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwC Japan PX（調達改革）HP

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/operations/procurement-reform-and-cost-optimization.html>



野田 武

パートナー

PwCコンサルティング合同会社
ビジネストラנסフォーメーション
オペレーション改革チーム



小山 元

ディレクター

PwCコンサルティング合同会社
ビジネストラנסフォーメーション
調達改革チーム
S2Pリーダー



瀧 護人

マネージャー

PwCコンサルティング合同会社
ビジネストラנסフォーメーション
調達改革チーム



園部 将也

マネージャー

PwCコンサルティング合同会社
ビジネストラנסフォーメーション
調達改革チーム



Dipti Timilsina

シニアアソシエイト

PwCコンサルティング合同会社
ビジネストラנסフォーメーション
調達改革チーム



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2024年4月 管理番号：I202403-02

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.