

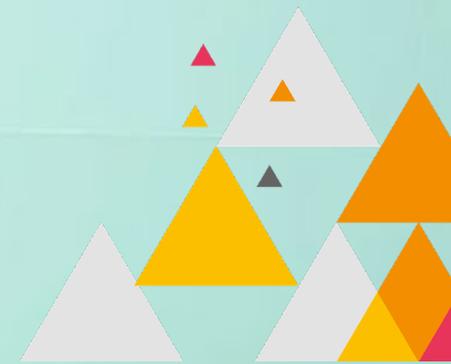
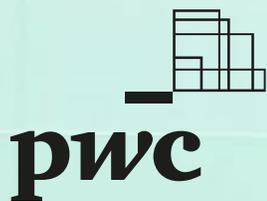
PwC グローバル

第4版

デジタル調達

実態調査

2022年



エグゼクティブサマリー	03
デジタル調達の現状	05
デジタル調達の将来像	15
地域別概要	24
業界別ベンチマーク	30



PwCのパートナーとスタッフを代表して、デジタル調達実態調査第4版の結果を報告する。世界60カ国以上の国々から800社を超える企業が参加した本調査により、現在起きているデジタル調達の変容をあきらかにできたと考えている。

サプライチェーンの混乱、リモートワークをはじめとした新しい働き方、さまざまな商品価格の上昇など、COVID-19の影響が未だ続くなか、調達は従来にも増して事業運営の中核的な役割を担うようになってきている。

こうした新たなリスクの出現により、調達部門のデジタル変革・デジタルトランスフォーメーション(DX)に対する認識が変化している。各企業のデジタル化が産業の垣根を越えて進化を続けるにつれ、原価管理、調達品の生産履歴管理、サプライヤーとの確実な信頼関係の構築といった課題への対応は不可欠なものとなりつつある。

デジタルロードマップには、革新的なユースケースが織り込まれている。CO<sub>2</sub>排出量の追跡はその代表例であり、調達もまた、持続可能な開発への移行を積極的に推進していることを示している。



**Dr. Norbert F. Fischer**

PwCドイツ  
パートナー  
ストラテジック サプライ マネジメント (SSM)



**Isabelle Carradine**

PwC フランス  
パートナー  
ストラテジック サプライ マネジメント (SSM)

# 調査対象：世界の調達専門家 専門家にみる調達の潮流

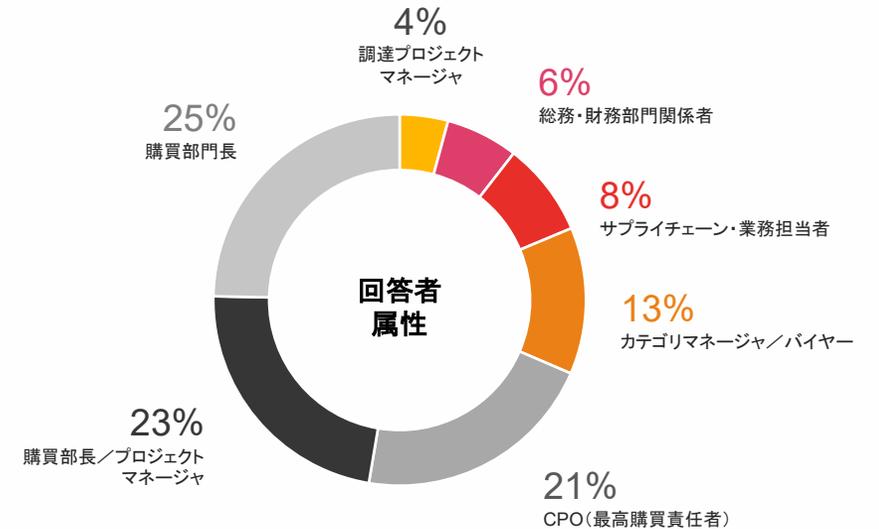
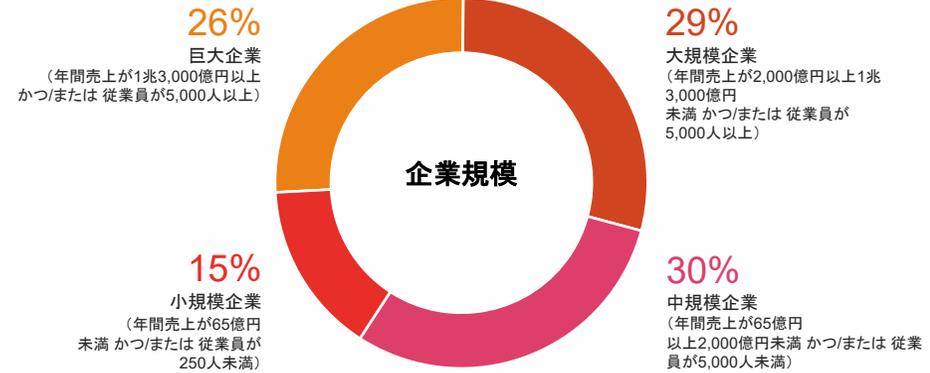
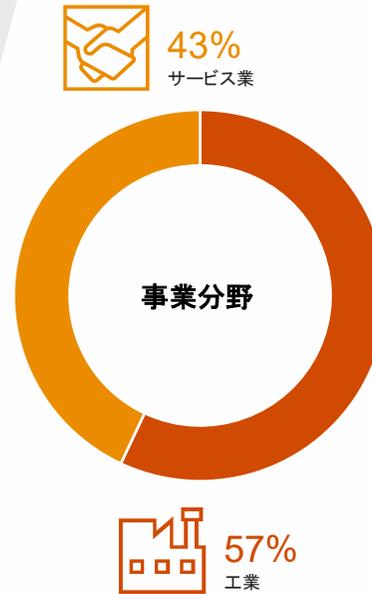
800人以上の調達専門家

全6大陸

世界64か国

4つのテーマが対象：

- ▶ 調達組織が掲げているビジョン
- ▶ プロセスの自動化
- ▶ デジタル調達ツール
- ▶ ロードマップと未来の変革



## デジタル調達の現状

- ▶ **CPOロードマップにおけるデジタル変革は、2020年と比較し存在感を増している(+6%)**。コスト削減と戦略的ソーシングが依然として最重要課題である(回答者の61%)。
- ▶ プロセスの最適化とコスト削減という従来の目標に加えて、直近では**リスク管理とコンプライアンスもデジタル変革推進の要因**となっている。
- ▶ **ソーシングから支払いまでの活動(Source-to-Pay)のデジタル化**は、回答者の90%がS2C(Source-to-Contract)またはP2P(Procure-to-Pay)ソリューションを使用し、77%が両方を使用しており、調達部門にとっての「**ニューノーマル**」となっている。
- ▶ **調達プロセスのデジタル化を高い水準で推進している企業の80%**は、データの有効利用により付加価値の創出に成功している。一方で、55%の企業は依然としてデータの活用に苦慮している。

## デジタル調達の将来像

- ▶ **調達部門は2025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で72%であった。しかし、実際のデジタル化率は、COVID-19による状況変化に直面したため6%後退し、41%に留まったとみられる。
- ▶ **中堅企業は調達のデジタル変革への投資を大幅に増やす計画**(2020年から2022年の間に50%増)だが、大規模企業や超大規模企業は現在の予算を維持するとみられる。
- ▶ **CPOは、ソーシングから支払いまでの活動(Source-to-Pay)のデジタル化と、ESGおよびサプライチェーントレーサビリティ**といった革新的なユースケースに重点を置いた取り組みを計画している。この動向はデジタル化ロードマップの見直しにつながる傾向がある。つまり、付加価値が実証されているユースケースを重視し、検証中のデジタル技術の適用は見送るという流れである。
- ▶ **サプライヤーが排出するCO<sub>2</sub>排出量のトラッキング**は、調達部門が「**ゲームチェンジャー**」となるための出発点である。すでに27%の企業が社内でこの新たなユースケースを運用または検証している。
- ▶ 回答者のうち59%は、**ブロックチェーンが調達プロセスで適用できるか、なお検証が必要**だと考えている。しかし、調達部門はサプライチェーンプロセス全体の改善につながる重要な要素と認識している。



詳細は、以降の業界別ベンチマーク、PwCのベストプラクティス、地域別概要などの調査結果を参照ください。

## 日本企業の回答に見られる傾向から得られた示唆： 調達DXで出遅れる日本企業

### 現状

- 日本では、調達購買システムを導入しているものの、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のドライバーとして、従前からの「コスト削減」や「プロセス可視化」などのテーマを掲げている一方、グローバルでは、**COVID-19対応やコンプライアンス、危機管理**などの新たなテーマを掲げている
- 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**
- グローバルでは「**CO<sub>2</sub>排出量のトラッキング**」に着手している企業が出てきており、日本は若干、出遅れ感あり

### 将来像

- 日本企業の調達部では、戦略的目標に「コスト削減」と「調達改革」を掲げているが、**DXの意識は低い**
- P2Pだけでなく、**S2Cプロセスのデジタル化や、データ分析と可視化**を、今後の目標に設定する意識はある

### 施策の 方向性

- **Procurement Transformation(PX: デジタルによる調達改革)**
  - P2PからS2Cへのリソースシフト(高付加価値業務へ人工と資金を優先的に投資)→ 調達の高度化と効率化
  - “効果の見えるPX” = 経営と調達をデジタルでつなぎ、調達活動による効果を経営と共有
- **サステナブルPX(デジタルによるサステナブル調達改革)**
  - 新たな社会の枠組みで勝ち残るためのSX戦略を下支えする、経営にダイレクトに貢献するサステナブル調達改革

# 1

## デジタル調達の現状

# コスト削減と戦略的ソーシングは依然としてCPOの最重要課題だが、ロードマップにおけるデジタル変革の重要性が拡大している

調達専門家の**61%**が、コスト削減(37%)と戦略的ソーシング(24%)に重点を置き、現在の困難な状況に対応している

供給不足、価格上昇、インフレ、健康危機... 調達部門はサプライチェーンに対する多様な脅威が高まる中で、各企業の中核的な目標に重点的に取り組んでいる。

サプライヤーとのパートナーシップの構築、戦略的サプライヤーへの回帰、代替調達先選定のためのサプライヤーリストの見直しは、安定供給を確保するための重要な施策である。

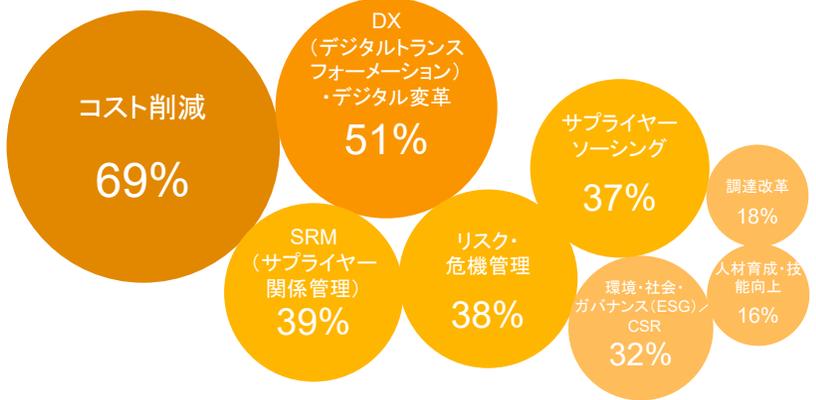
また、原材料価格の急騰や大幅なコスト削減を目的とした一部セクターにおける生産活動の抑制といった、新たな課題も表れている。

## デジタル変革は調達部門のアジェンダに強く結びついている

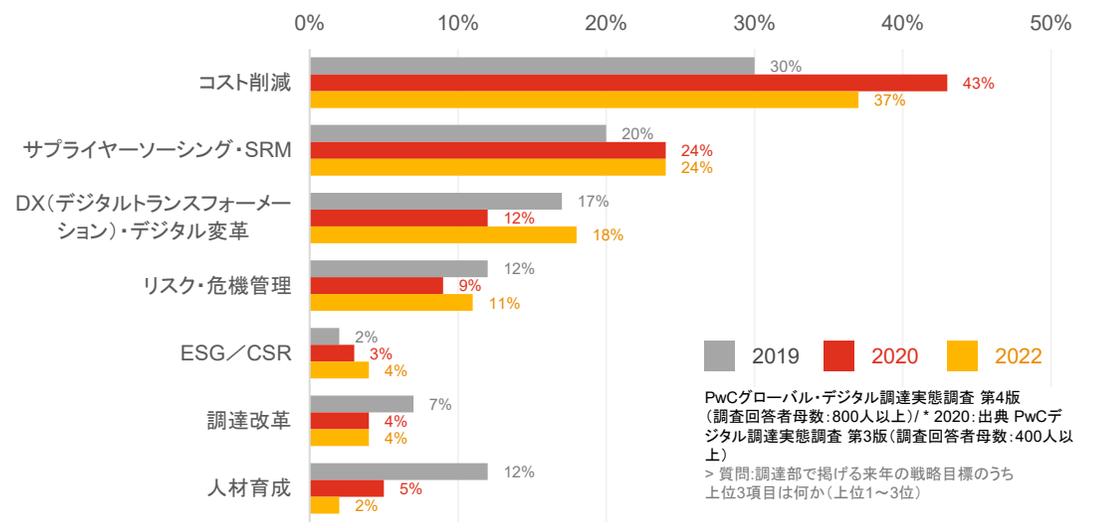
- ▶ デジタルトランスフォーメーションは、調達部門の最優先事項としては3番目に多い項目(2020年比+6ポイント)。
- ▶ 調達専門家の半数が、デジタル変革を今後数年間の重要な優先事項と認識している。

高まる不確実性とビジネス上のあらゆる取引のデジタル化という状況のなかで、調達部門がうまく舵取りするために、デジタル技術は原材料価格の急騰や大幅なコスト削減を目的とした一部セクターにおける生産活動の抑制といった、新たな課題もあらわれている。

## 調達部門の戦略的優先事項(上位3項目)



## 調達部門の戦略的優先事項(最優先事項)



## 調達部門は人材育成や調達改革よりも、短期的な戦略的優先事項を重視

企業全体の付加価値創造における役割が重みを増しているにもかかわらず、人材育成や調達改革をCPOアジェンダに優先事項として挙げている回答者は全体の20%未満。

近年の危機的状況下では、安定供給の確保、サプライチェーンリスクへの対応、価格交渉といった喫緊の課題に焦点を合わせる必要に迫られており、将来に向けた変革の深化(ESGやCSRを含む)は後の課題とされている。

特に人材管理に関しては、長年にわたって十分な対応ができていない。しかし、常に進化している企業、様々な働き方、デジタル化の進展により、人材管理を持続可能な未来への長期的な投資対象と捉える必要性が高まっている。

PwCグローバルデジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数: 800人以上)  
質問: 調達部で掲げる来年の戦略目標のうち上位3項目は何か(上位1~3位)

今やデジタル変革は、調達プロセスの最適化とコスト削減という従来の目標に加えて、リスク管理やコンプライアンス面でも必要とされている



**>57%** の企業が、プロセスの最適化をデジタル変革推進の最も重要な要素に挙げている

調達専門家は、デジタル変革の取り組みを通じて、プロセスの効率性と透明性の向上を追求している。実際、デジタル変革プロジェクトでは、業務プロセスとビジネス慣行の合理化を主な目的としている。これらの目的を達成するには、調達プロセスに関する深い知識と、事業目標やソリューション能力に即して最適化されたターゲットオペレーティングモデルを定義することが求められる。

上記結果は、ユーザーの立場を強く意識していることの現れである

CPOが戦略的取組事項として人材育成の優先度を落としているように見えるが、従業員の負荷を軽減することが調達のデジタル変革の重要な推進力であることには変わりがない。プロセスを最適化することで、ビジネスの効率性とユーザーエクスペリエンスが向上し、人材がより高付加価値の業務に集中できるようになる。

**47%** の企業は、デジタル化によるコスト削減を目指している

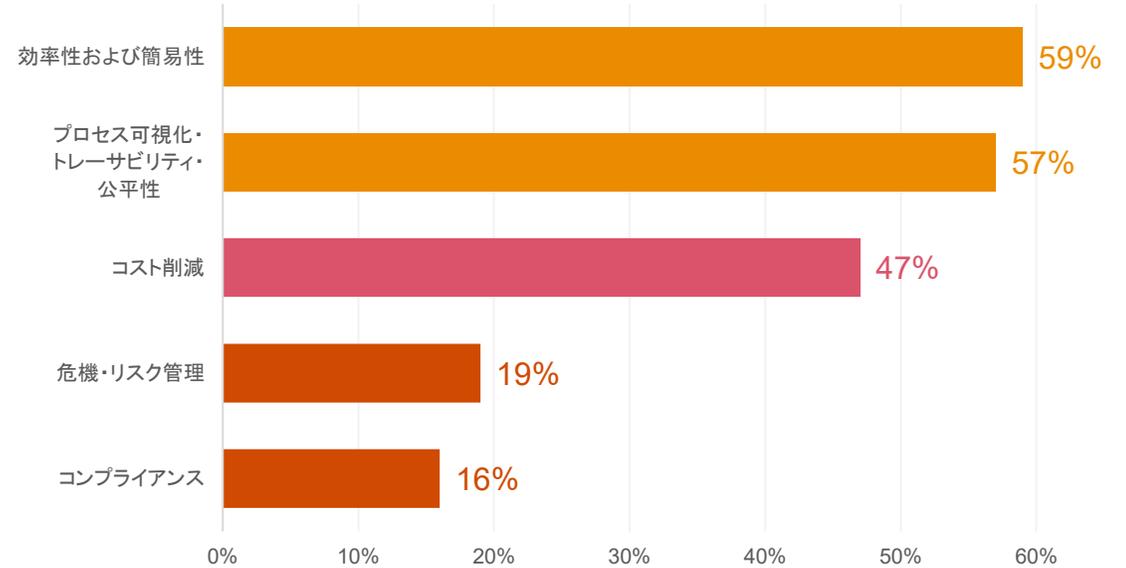
コスト削減は、戦略的取組みの優先度が高いと同時に、デジタル変革の重要な推進力でもある。デジタル変革は、ソーシングモジュールの利用や、コスト削減機会の特定に向けたサプライヤー情報の活用などによって実現できる。

リスク管理とコンプライアンスは、今後のデジタル変革の推進力となる見込み

COVID-19は、デジタル技術を生かした業務オペレーションの付加価値を明らかにした一方で、企業に対し事業継続性を示すことを求めることとなった。特に調達やサプライチェーン機能のリスクを明らかにした。そのため、リスク管理はデジタル変革の重要な推進力であると指摘する声が強まり、今後数年は重要性がより高まるであろう。

コンプライアンスも本質的にデジタル変革の推進力と言われる。規制ならびに顧客からの要望により透明性に対する要求が強くなっており、全ての企業がコンプライアンスを推進し、企業活動にとって最重要項目となっている。

調達プロセスのデジタル変革の主な推進要因



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)  
 > 質問:調達領域におけるDXの主な推進力は何か(2項目を選択)

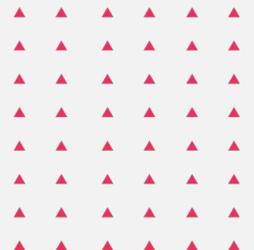


CPOビジョン



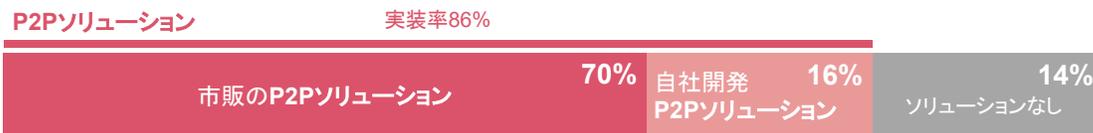
「調達のデジタル変革を推進する主な要因は、機敏性、より優れた管理機能、そしてその結果としての効率性の向上である」

銀行業、保険業、金融サービス業  
 某巨大企業CPOのコメント



# ソーシングから契約まで(S2C)、および購買から支払いまで(P2P)のソリューションは、調達部門の「ニューノーマル」である

## 調達部門のデジタルソリューション実装比率



### S2Pソリューション(市販および自社開発)



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)

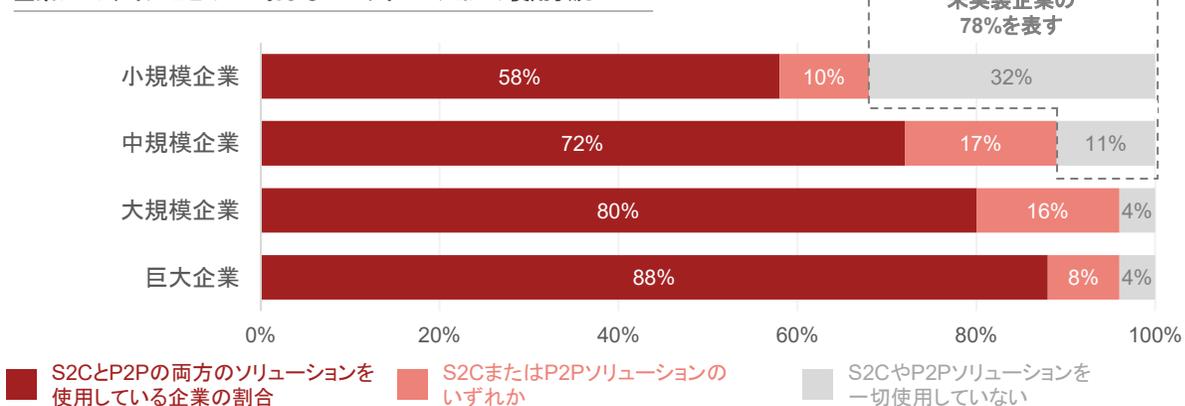
質問:現在、Source-to-Contract(ソーシングから契約までの)プロセスで活用しているデジタル調達ソリューションは何か  
現在、Procure-to-Pay(購買から支払までの)プロセスで活用しているデジタル調達ソリューションは何か

**77%**の企業がすでに実装している。S2Pのデジタル技術は**must-have(必須)**であり、もはや、**nice-to-have(推奨)**ではない

大多数の企業がすでにP2PまたはS2Cソリューションを装備しており、その両方を装備している企業は77%にのぼる。このプロセスのデジタル化の基本的な側面に関しては、見通しが共通していることが確認されている。ソーシングから支払までのプロセスを変革する取り組みは長期的な取り組みであり、今や調達部門のニューノーマルとなっている。

しかし、S2CまたはP2Pに特化したソリューションを使用している企業では、およそ5社のうち1社が自社開発のソリューションを装備している(P2Pでは16%、S2Cでは20%)。ITエコシステムを進化させるほど、こうした自社開発ソリューションの運用性はやがて複雑化し、保守管理がますます困難になるとと思われる。

## 企業プロファイルごとのS2CおよびP2Pソリューションの使用状況



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)

> 質問:現在、Source-to-Contract(ソーシングから契約までの)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  
現在、Procure-to-Pay(購買から支払までの)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

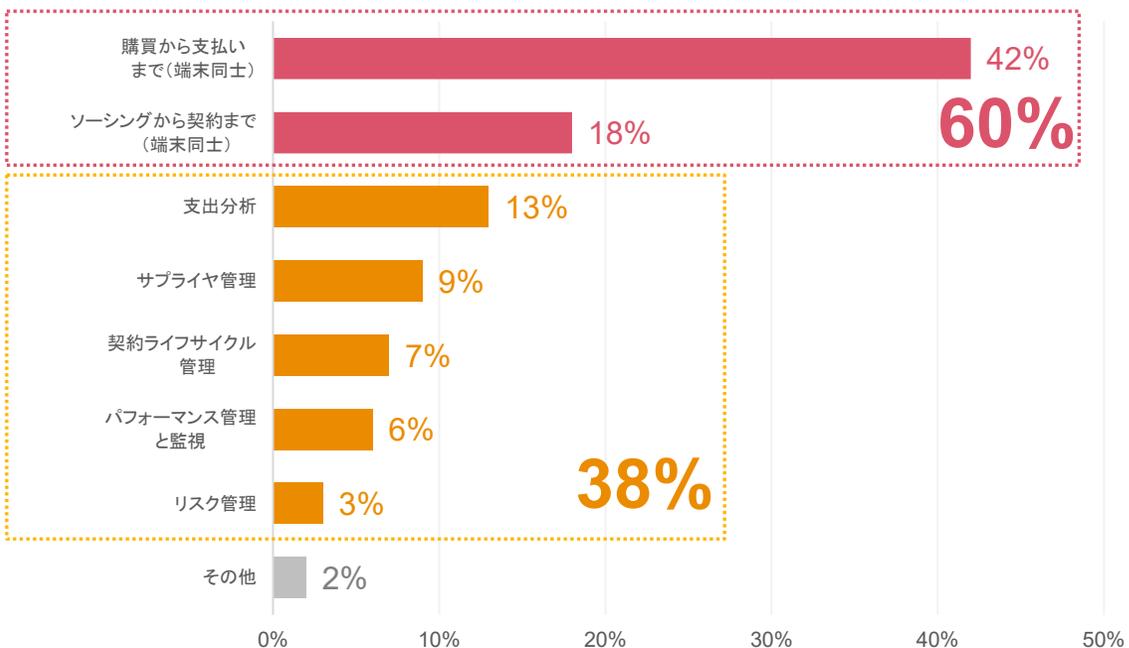
**10分の1**の企業は未実装だが、その65%は2025年までにS2Pソリューションに投資することでキャッチアップすることを計画

10%の企業は、調達プロセス管理にS2CまたはP2Pソリューションのいずれも使用していない。これらのソリューションの採用は、企業規模、顧客数、投資能力に比例しているように見える。なお、未実装企業のうち78%が中小企業である。

しかし中小企業は、デジタル化ロードマップにおけるS2CとP2P領域の変革に対する優先度を上げて積極的に投資し、大企業に追いつくことを計画している。

# 調達デジタル変革により恩恵を得られる領域は、ソーシングから支払いまでのプロセスに留まらない

## デジタル化によって最も改善された調達プロセスはどれか



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)

質問:デジタルツールがもたらした最大の改善点は、調達プロセスのどの領域であったか(1つ選択)

デジタルソリューションがもたらす改善点として最も多く挙げられた回答は、ソーシングから支払いまでの一連のプロセスである

回答者の80%がS2CおよびP2Pソリューションを実装しているため、デジタル技術がもたらす最大の改善点が、これらのソリューションを適用するプロセスに集中することは必然である。P2Pは最もデジタル化が進んだ取引プロセスの1つであり、調達デジタル変革ロードマップの第1歩である。P2Pは目に見える短期的なROIを提供するプロセスとして認識されているが、デジタル化は他のプロセスよりも容易である。

一方、回答者の約40%が局所的なプロセスのデジタル化により高付加価値を享受している

調達部門のデジタル変革はS2CおよびP2Pプロセスに限定されるものではなく、戦略から実行、そしてレポートまで、調達プロセスを全方位の視点で対象とすることができる。支出分析、SRM、CLM、業績およびリスク管理を含めて社内の調達部門の役割であるが、これらの機能はデジタル変革により高度化が可能である。

プロセスの改善に対する見通しは、デジタルソリューションベンダー市場を反映したものである

デジタルソリューション市場のベンダーは2種類に大別される。すなわち、S2Pのあらゆる機能を網羅する業者と、特定プロセスの専門業者である。

特定のソリューションベンダーは、多くの場合、当該分野で最高のソリューションを提供し、各調達プロセスを総合的に対象とすることが可能である。しかし、他の数多くのシステムとの統合を造り込む必要があるため、実装がより複雑になると思われる。この問題は、社内の有機的成長または社外の成長を通じて、補完的なモジュールの開発で機能する、一式のパッケージソフトによって対処できる。

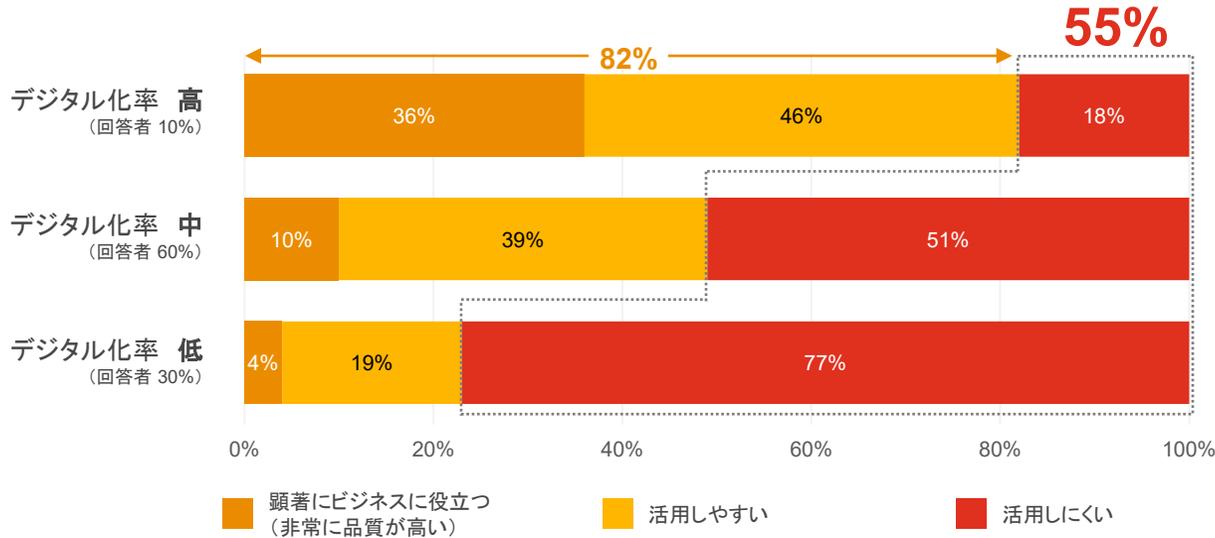


## PwCのベストプラクティス:ROIの検討

この質問の答えに「その他」を選んだ回答者は、ROIに対する明確なビジョンがないために、デジタル変革がもたらす改善点を特定できていないと考えられる。調達部門のデジタル変革を投資ととらえ、ビジネスケースに基づき投資機会の妥当性を検証し、そのような施策の結果をモニタリングするために付加価値をトラッキングする計画が確実に準備されている必要がある。デジタル変革の進捗に沿って付加価値創出の状況を確実にトラッキングしなければならない。さほど複雑でない調達プロセスから変革を開始することを推奨する。そうすることで、社内の同意も、早期の効率向上の成果も得られるだろう。

# データ管理は、多くの調達部門にとって依然として困難な課題だが、プロセスのデジタル化はデータ品質向上の重要な推進力であり、データ価値の創出につながる

プロセスのデジタル化率と調達データの品質水準



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版 (調査回答者母数: 800人以上)  
 質問: 調達データの品質レベルをどう評価するか (サプライヤー、物品・SKU、支出、契約など)  
 調達プロセスのデジタル化率: 高い >75% — 中程度 25%~75% — 低い <25%

プロセスのデジタル化が高水準となっている企業の**82%**は、  
 調達データの有効利用により価値を創出している

データを利活用する能力は、デジタル化をデータ品質管理の真の推進力としている調達部門のデジタル技術成熟度に直接関係している。実際に、調達部門のデジタル化水準が低い企業の75%以上が、データの活用が困難であるとしている。

回答者の**55%**は、データを最大限に活用することに苦慮している。  
 プロセスのデジタル化が欠如しているため、  
 調達の意思決定にデータを使用することが困難であることを示している

回答者の大半がデータ管理に苦慮している一方、調達データの品質レベルが、実際にビジネスの成功要因に足るほど高水準であるとしている回答者は全体の10%に過ぎない。

2017年版のデジタル調達診断では、調達データ分析の利用における最大の課題について、回答者の43%が低いデータ品質であると答え、34%がデータの活用に関する専門知識の欠如であると答えている。データ量は年々増加しており、分析と処理のレベルが複雑になるため、データ管理を継続的に改善していくシステムが必要になる。



## 2017年調査結果の振り返り

**43%** 既存データの品質が低い



**33%** 関連データへのアクセスが不便



**34%** 調達スタッフのスキル不足



**19%** 関連データを特定する能力不足



# PwCのベストプラクティス： 調達部門のデータ管理の取扱い

## 調達部門にとってのデータの課題：

- ▶ 調達エコシステム（購買者、サプライヤー、社内要求元、第三者企業など）間のデジタル取引の量が増加しており、これに伴い、情報フローが増加している。
- ▶ データの構造化：購入した物品やサービスが複雑化し、関係者や仲介者が増えることにより、**構造化されていないデータ**が増えていく可能性がある。
- ▶ **複数データソース**の管理、統合、維持：大規模なカタログ、サプライヤー情報、支出データ...
- ▶ データの持つ可能性を引き出して**調達の改善**に活かし、市場調査を自動化することで、価値ある競争上の優位性を獲得できる。

## データ価値の創出を改善させるために必要なスキル：



### データ戦略

ロードマップを作成し、企業戦略に従ってテーマに優先順位を付ける。

バイヤーであるか、他部門の担当者であるかにかかわらず、購買活動や任意の業務の熟達度を把握する。



### データ管理とデータガバナンス

事業に役立つ、最新かつ簡単に利用できるデータの格納場所を持つ。

標準的な市場関連情報マスターとデータの格納場所を習得する。

データを維持管理し、提供者には品質を求め、「不完全なデータ入力」を回避する。

調達部門、サプライヤー、業務運営部門、IT部門との間で役割と責任を分担する。



### データ分析

長期的な業績監視機能や緊急時のリアルタイムの警報機能を発揮できるように、「現実の流れに即した」分析を自動化する。

契約書、技術文書、仕様書などの体系化されていないデータを処理する能力を開発する。

サプライヤーポータルが利用可能な場合は、取引データを活用する。



### データ・プラットフォーム

ストレージとしてではなく、むしろデータ共有とフローに重点を置いたデータハブ（必ずしもデータレイクではない）を開発する。

他のビジネス情報システムとの相互接続を確保する。

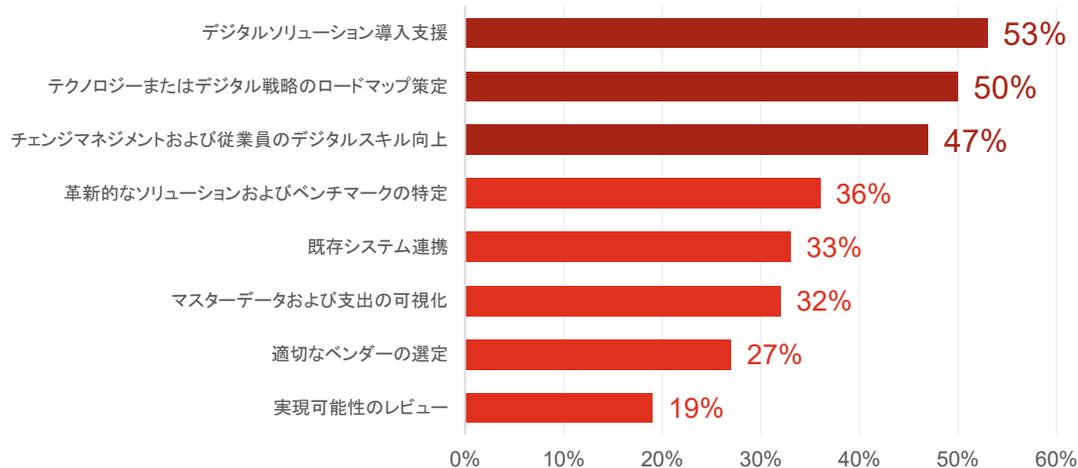
「デジタルツイン」を活用して会社の入力情報を監督する。



企業のバリューチェーンは購買活動から始まる。そのため、あらゆる現物資産とデジタル資産を厳格かつ完全に管理する必要がある

# サードパーティーによるサポートは成功要因のひとつ。 しかし、社内の人材育成と継続的な改善に重点を置くことは、 デジタル変革の長期的な下支えとなる

## 調達部門のデジタル変革に必要な社外サポート



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)  
> 質問:デジタル調達改革において最も必要とされる外部サポートは何か(3つまで選択可)



## CPOビジョン: 社外サポートの必要性

### 「社外ベンチマーク」

専門的サービス業界、小規模企業のCPO

### 「プロセスの再構築」

医療・医薬業界、大規模企業のCPO

### 「主要な関係者を巻き込み、 チェンジマネジメントについて 賛同を得ること」

公的機関、巨大企業の調達担当取締役

### 「類似する変革事例から得た教訓」

公的機関、中規模企業のCPO



ロードマップの定義から導入支援まで、社外支援を最も必要とする推進力は、デジタル変革プロセス全体を網羅している

企業は調達部門のデジタル変革の実現を後押しするために、さまざまな専門知識を必要としている。その中で、デジタル戦略ロードマップの策定支援を挙げた回答者は全体の50%。これは、自社のデジタル変革の方向性と取り組み方法について、明確な見解を有していないことを示していると考えられる。確固たる現実的なロードマップを策定することは、持続可能で効果的なデジタル変革に着手するための重要な成功要因である。



デジタル変革はテクノロジーだけの問題ではない。持続可能で変化に適応する柔軟性を持つ変革を確実に実現するには、人材を育成し、デジタル文化を発展させることが重要である

デジタル変革の導入を確実に成功させ、持続的にユーザーが適応していくには、専門性の高い開発・運用スキルが必要となる。長期的には、従業員のデジタルスキルを向上させることが、組織の根本的な変革を下支えしていくことになる。

またデジタル変革は、ロードマップの策定に従業員を参画させ、デジタル化プロジェクトに協力して取り組み、数々の変革プロジェクトに参加させることで、デジタル文化を育むことを通じて、デジタル変革が実現できると考えられる。

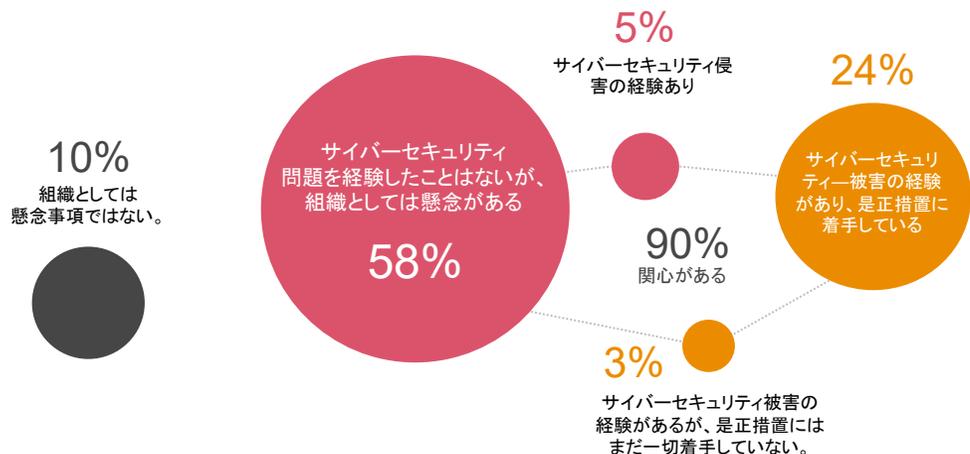


デジタル変革プロジェクトにおけるサードパーティーのサポートにより特定のナレッジとノウハウを得る

社内人材のスキル向上がデジタル化の重要な手法であっても、サードパーティーのサポートにより、より迅速な方法で特別な付加価値を得ることができる。社外リソースはプロジェクトを強化する効果があることに加え、社外の立場から組織内の既存の考え方に別の見方を示すことができる。サードパーティーはその経験から、変革プロジェクト事例に基づく確実なフィードバックやベンチマーク、デジタルベンダー市場のナレッジ、およびプロセスと変革の管理手法のベストプラクティスを提供できる。

# サイバーセキュリティへの懸念が高まっているが、調達部門も例外ではない

## サイバーセキュリティに関する調達部門の認識



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)  
 > 質問:調達部門内におけるサイバーセキュリティへの関心度は

## CEOの視点

### CEOは、サイバー脅威が増していると認識している

サイバー領域での不安が急速に増大している。懸念事項として挙げたCEOは、2020年の33%から今回は49%となり、第2位の懸念事項となっている。北米および西ヨーロッパのCEOの間では、これが最大の脅威という結果だった。2020年と2021年に、ひときわ目を引くサイバー攻撃が増加したことが、この脅威への対応にかなり影響したと見られる。



出典:PwC第23回、第24回、第25回年次グローバルCEO調査  
 > 質問:これらの潜在的な脅威が貴社の成長見通しに及ぼす影響をどの程度懸念しているか(「非常に懸念している」の回答者)

## 調達部門も、サイバーセキュリティの懸念と無縁ではない:90%がサイバー脅威を懸念すると回答し、27%がすでにサイバーセキュリティの被害を経験している

ソフトウェア更新を介したマルウェア、クラウドサービスへの攻撃、ランサムウェア、ビジネス電子メールの情報漏洩、サプライチェーンへの攻撃など、サイバー脅威は数えきれないほどあり、サイバー犯罪者、ベンダーやサードパーティーさらには退職者や現従業員など、様々な発生源が想定される。

調達部門は商取引の当事者であり、特にサプライヤーへの支払いプロセスを通じて、これらのリスクにさらされることになる。そして調達部門は企業を守るうえで重要な役割を有しているが、その第一歩は、調達プロセスのコンプライアンスを全社基準と整合させることであろう。

## サイバー攻撃によって企業規模は何ら障害ではない。すでにサイバーセキュリティ被害の経験がある企業の63%は大企業および巨大企業であり、37%は中小企業である

## CIOの視点

### ビジネス関係の中でリスクが見えなくなっている部分を減らす

目に見えないものは誰にも守ることはできない。

PwC 2022 Global Digital Trust Insights Surveyの回答者のほとんどが、サードパーティーのリスク(ビジネスパートナーシップやベンダーまたはサプライヤーネットワークの複雑さの影に隠れたリスク)を見抜くことが難しく、この点に問題を抱えているようだった。

公式の企業実態調査によれば、サードパーティーを介したデータ侵害のリスクを完全に理解しているという回答者はわずか40%だった。回答者の約4分の1が、これらのリスクの理解が乏しいか、まったく無知であった。サイバー攻撃者はこの点を熟知しており、好んで攻撃に利用する主要な盲点である。

出典:PwC 2022 Global Digital Trust Insights、2021年10月。

# PwCのベストプラクティス： 調達部門のサイバーセキュリティへの取り組み

調達部門は、多額の投資を通じてデジタル化の波に追いつこうとしている。このデジタル変革は、コネクテッド技術の台頭と相まって、企業内およびパートナーとの間での情報やデータへのアクセス手段を変革しているため、情報システム(IS)は一段とリスクにさらされ、攻撃を受けやすくなっている。

調達の作業方法やツールの変革は、企業の業務運営に直接影響を与える可能性のあるサイバーリスクの出現につながっている。特に、次の点が挙げられる：



## 生産性

デジタルツール(電子商取引、電子署名など)への依存度が高まると、これらが利用できない場合には、ビジネスの適切な運営に影響が及ぶことになる。



## 競争力

調達部門は悪意のある攻撃者が関心を持つさまざまなデータを扱っており、会社全体と同じリスク(窃盗、スパイ行為、妨害行為など)に直面している。社外のサードパーティーに紐づいているデータが、リスクのあるデータの代表格である。特に、業務活動に関連するデータ(入札の募集、調査および計画、交渉価格などのデータ)が危険である。

現在でもサイバーセキュリティはITリスクであり、調達部門が懸念することだけでなく、調達の作業方法やツールのデジタル化に比べれば、二次的な問題であると認識されている場合が多い。

これに対し、いくつかの基本原則を順守することで、サイバーリスクを低減することが可能になる：

- ▶ **サイバーセキュリティを最初から組み込む。** ITやデジタル技術に関わるあらゆる新計画の設計段階から、社内の専門家に依頼して、サイバーリスクからの保護体制を最初から確保する。
- ▶ **セキュリティ管理を維持する。** デジタルソリューションのベンダーに丸投げという、ありがちな失敗を繰り返さずに、これらのソリューションがデータ保護、アクセス制御、セキュリティ監視の観点で機能していることを定期的に確認することである。
- ▶ **ITチェーン全体の安全を確保する。** 特に、体系化されないまま情報システム全体に分散しているか、パートナーとの情報交換プラットフォーム上に分散しているデータが要注意である。
- ▶ **社内外を問わず、利用しているデータとツールの全体を把握する。** 把握しているものしか守ることはできない。
- ▶ **最後に、利用しているツールとサービスを極力簡素化する。** 複雑さが増すと、一時しのぎの追加対策による技術的なツケがたまり、新たなリスクにさらされる可能性が高くなる。



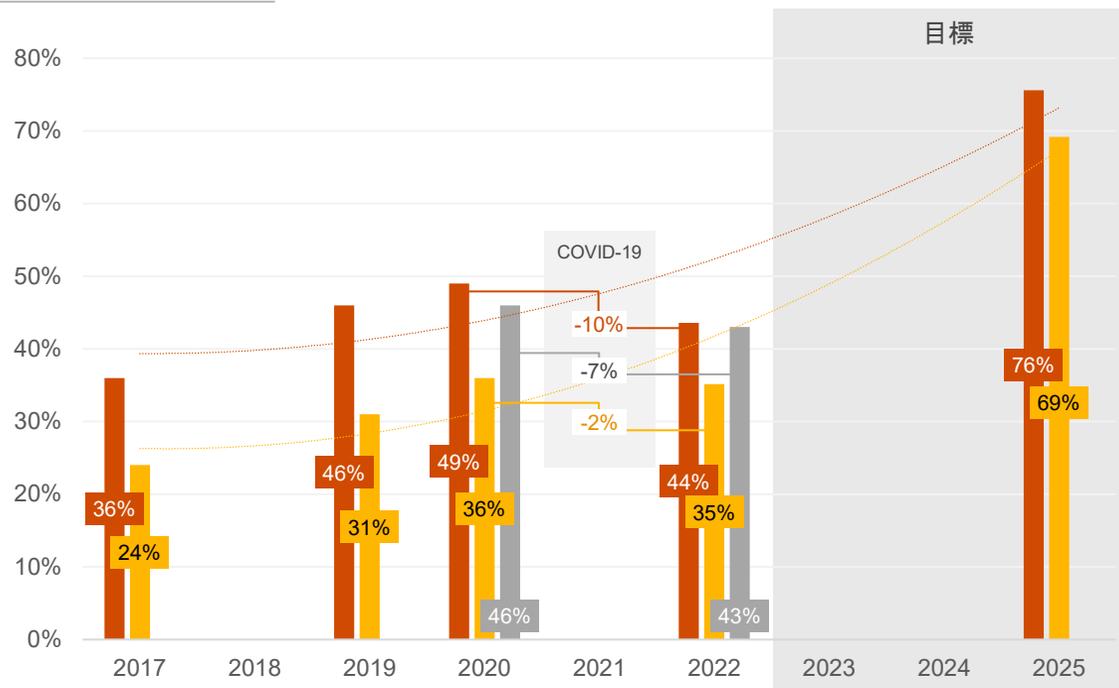
「生産性向上のための新しいツールやテクノロジーは、それらに関連するリスクが適切に管理されていない場合には、攻撃者にとって魅力的なものとなりえる」

# 2

## デジタル調達の将来像

# 調達プロセスの実質のデジタル化率は、COVID-19の影響を受けたが、将来目標を放棄するほどの影響ではない

調達プロセスのデジタル化率



## 戦略プロセス:

- ▶ 戦略的ソーシング、サプライヤー開拓、契約管理、予測プロセス、サプライヤー関係管理、リスク予測

## 取引プロセス:

- ▶ サプライヤーデータ管理、入札管理、カタログ管理、契約プロセス(Procure-to-Pay)

## 購買レポート:

- ▶ 支出分析、ビジネス・インテリジェンス、経済性指標管理

PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版 (調査回答者母数: 800人以上)

質問: プロセスタイプ(取引、戦略的、レポート)別の質問。現在、調達部署における各プロセスはどのくらいデジタル化されているか  
 また、2025年までのデジタル化目標は。

## プロセスのデジタル化率は、調達専門家の回答では平均で6%低下

COVID-19の危機を踏まえて、デジタル化率の楽観的な見通しが現実に即して見直されている

実際、重要なサプライチェーンに対する重圧と遠隔地間の協力が必要な現状において、デジタル化率の認識に対する関心が高まった。危機的状況の中で、調達プロセスの盲点が特定され、デジタル変革はより広い範囲で適用すべきだと認識されるようになった。

コロナウイルス感染症の危機が到来し、調達におけるデジタル変革の質が試され、効果を発揮したことと欠点の両方が浮き彫りになった。

調達部門は、喫緊の課題に焦点を当てるために、デジタル変革を減速させた

調達部門は危機対応の優先事項としてコスト圧力、サプライチェーンリスク、サプライヤーリストの見直しなどに当たる一方、様々なデジタル変革プロジェクトを劣後させた。

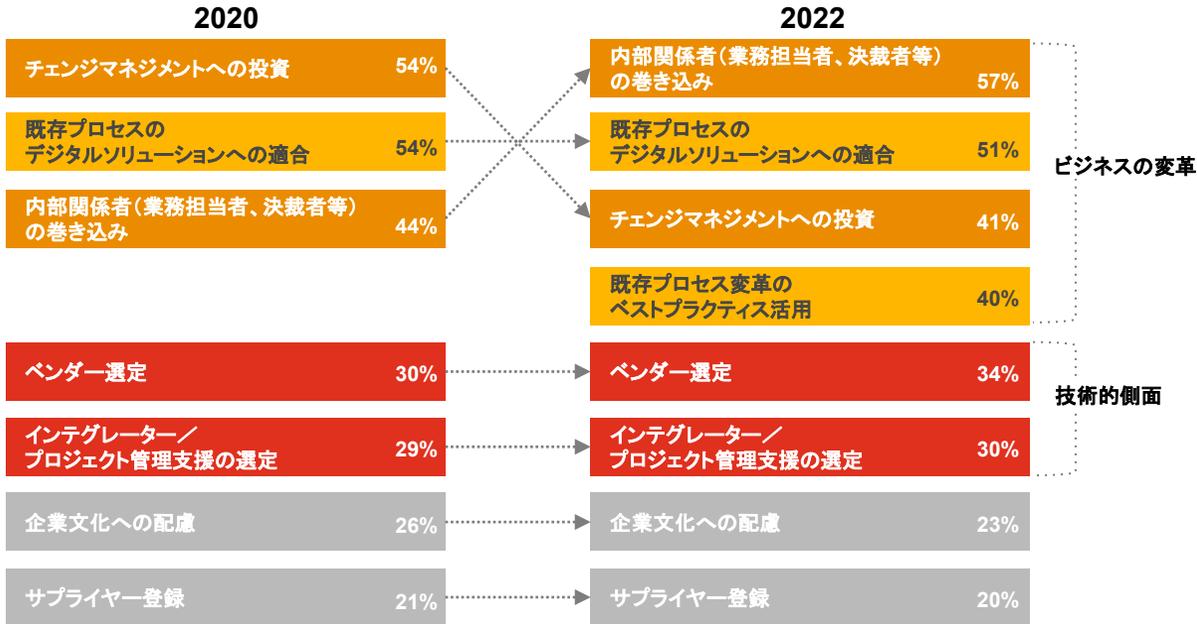
長期的な計画ではなく、喫緊の課題への対応に集中的に労力を投入した。

## しかし、調達部門は2025年に向け非常に意欲的なデジタル化目標を設定している

コロナウイルスの危機により、サプライチェーンと調達を抱えるリスクの適切な管理と対応のために、柔軟性のあるデジタル化を推進する必要性が改めて認識された。調達専門家は今後数年間で変革を加速し、戦略的プロセスと取引プロセスの両方で約70%のデジタル化率目標を持って、調達の全方位デジタル化を目指した取り組みを進めていく見通し。

# プロセス、組織、人材を含むビジネス変革は、デジタル化の主要な成功要因である

## デジタル調達ソリューション導入の重要成功要因



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)  
 > 質問:デジタル調達ソリューション導入の重要成功要因は何か(3つまで選択可)



## CPOビジョン

「調達管理は、組織の一連のプロセスにおいて完全に統合されていなければならない」

ヘルスケア業界、巨大企業の調達担当取締役

## 組織・人材

組織・人材は、デジタル調達ソリューションを導入するうえで最も重要な成功要因であり、上位3位以内を維持している。これは**包括的なビジネス変革**の一部といえる。その重要性は、健康危機とリモートワークモデルが引き金となって「協力」の重要な役割への急速な関心の高まりとともに認識され、この結果「ステークホルダーの巻き込み」が、最も重要な成功要因として挙げられるに至った。

## プロセスと実践

**ビジネスプロセスの再構築**という重要な役割は、デジタル変革を成功させるためのカギとなる要素であることが今回も再確認されている。プロセスに重点を置いたこれらの主要な成功要因は、プロセスの最適化と効率化の追求というデジタル変革を推進する本来の理由に沿っている。プロセスの調整は、ユーザーとソリューション機能の観点から検討を進め、ベストプラクティスより得られる示唆を参考にしながら、うまく、持続的に着手していけるよう取り計らう必要がある。

## ベンダーとインテグレータの選定

インテグレータや選択したソリューションなどの**技術的側面**は、二次的な成功要因である。最適なソリューションであっても、ソリューションの特長や機能ではなく、プロセスの再構築や関係者の巻き込みに重点を置いて導入する必要があることは明らかだ。

# 中小企業の投資は今後2年間で大幅に増加すると予想される

## 調達専門家の42%は、投資に関する明確なビジョンを持っていない

調達専門家の多くが自社の調達の変革における投資予算を把握していないと回答しており、そのうち15%はCPOである。この種の情報の秘密性はさておき、この重要な比率は、多くの調達部門が未だにデジタル化のロードマップの包括的なビジョンを持ち合わせていないことを示している。

## 企業はデジタル変革のために、今後数年にわたり、平均で年間1億6,600万円を投資する計画としている

これらの意欲的な投資見通しは、調達部門によるデジタルロードマップの策定を後押しする。この計画から、期待される具体的な投資収益率を示し、その結果、調達機能のデジタル変革の重要性が明示される。



### CEOビジョン

2021年には、CEOの半数近くがデジタル投資の割合を10%以上増やす計画を立てていた

世界的な金融危機後の2010年当時、PwCの世界CEO意識調査では効率化を目的にデジタル投資が行われていた。現在の目的とは様相が異なる。

適度に増加(3~9%)

34%

大幅に増加(>10%)

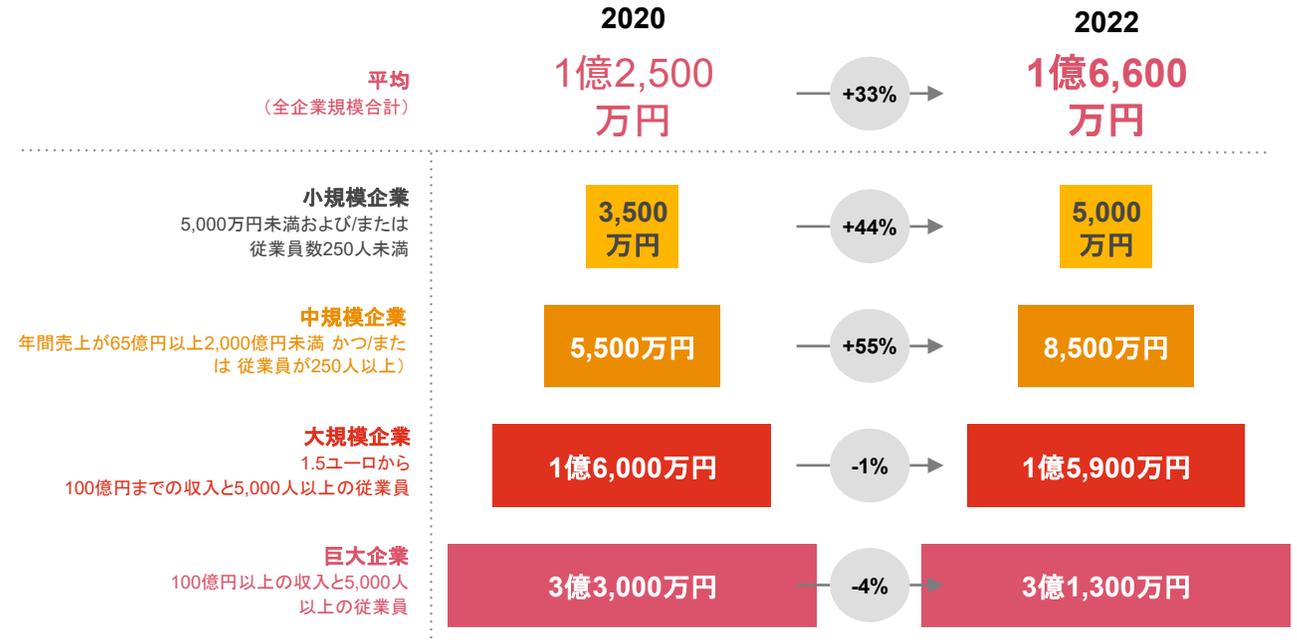
49%

> 質問: COVID-19の危機の結果、今後3年間で次の分野(デジタル投資)への長期的な投資をどのように変更する予定か

出典: PwC第24回年次グローバルCEO調査

## 今後2年間の調達部門のデジタル変革への年間投資予測

\*為替レート: 1ユーロ = 130円



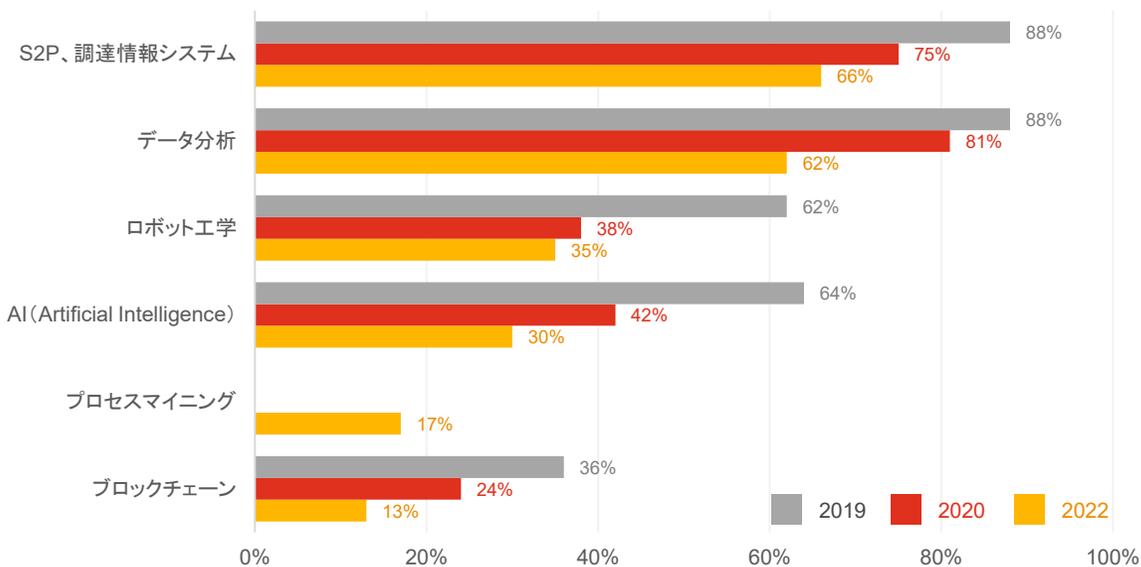
PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:400人以上) / \* 2020: 出典 PwCデジタル調達実態調査 第3版(調査回答者母数:400人以上)  
> 質問: 2025年までにおける、貴社調達部門に割り当てられる想定年度予算額(予算には購買システムのライセンス、保守費、トレーニング費などを含む)

大規模企業や巨大企業は長年にわたって投資を維持しているが、中堅企業(中小企業)はデジタル変革への投資を大幅に増やす計画である。

2020年の結果と比較すると、中小企業は調達デジタル変革への関心を著しく高めたことが伺え、予算は約50%増加している。COVID-19でデジタル変革が停滞した後、これらの企業は今日、実際に投資してデジタル変革を推し進める強い意思を示している。

# 調達部門の技術ロードマップは、ブロックチェーンやAIなどの新興技術への関心の低下に伴い、検証段階を合理化、または終了しつつある

2025年の投資対象テクノロジー



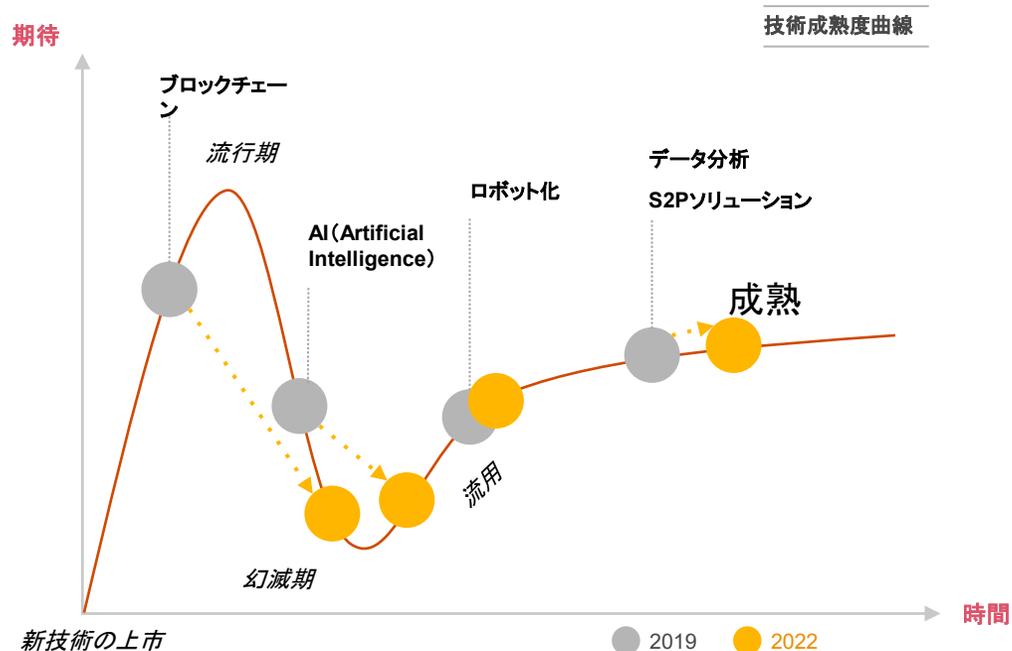
2022:PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版 (調査回答者母数: 800人以上)  
 2020:PwCデジタル調達実態調査 第3版 (調査回答者母数: 400人以上)  
 2019:PwCデジタル調達実態調査 第2版 (調査回答者母数: 200人以上)  
 > 質問(2022):2025年までに、いずれのテクノロジーが貴社のデジタル調達改革プロジェクトの一環として投資対象になりうるか

## 多くの技術が関心を失いつつあり、検証段階に入ろうとする調達専門家は見当たらない

ソーシングから支払いまでの(S2P)ソリューションとデータ分析の調達テクノロジーは、調達専門家のロードマップを通じて引き続き大きな関心を集めている。ロボット工学、AI、ブロックチェーンは長年にわたって世間の関心を大きく失っていき、変革のロードマップでは存在感がなくなった。

投資意欲は、適用可能な活用方法を提供する実証済みの付加価値技術に集中しており、新しい技術に関する「誇大広告」は勢いを失いつつある。

技術投資自体がもはや目的ではない。例えば人工知能を自社のソリューションに統合する、新しい技術はますます多くの企業で導入されている。



## ロードマップに記載されている対象テクノロジーの数は、数年かけて合理化されている

調達部門のロードマップに記載されている平均テクノロジー数



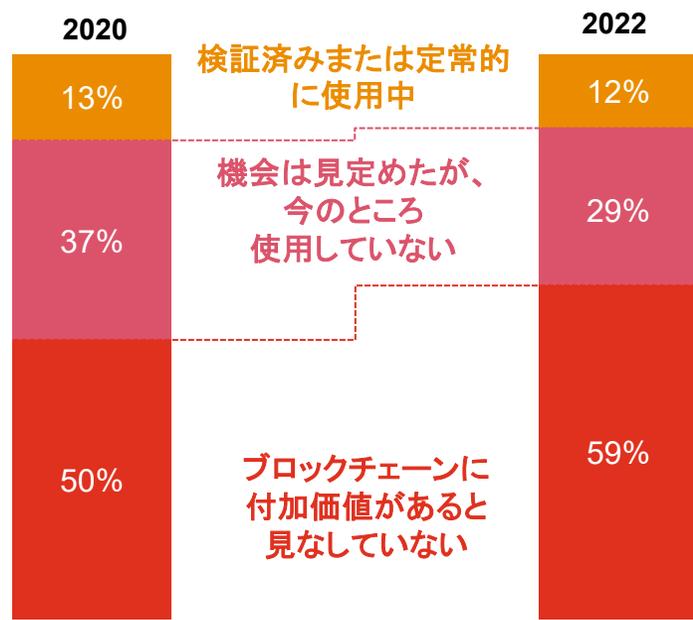
# ブロックチェーンは非常に大きな価値をもたらすことができるが、適用可能性が不明確であるため、調達専門家の取り組みの意欲は徐々に低下している

## ブロックチェーンは調達業務に重要な関連性を持つデジタル技術の活用方法とは見なされていない

ブロックチェーンを検証または使用している企業は一定数あるが、このテクノロジーが付加価値をもたらすと見なしていない回答者の割合は増加している。

ブロックチェーンの成熟が遅いペースでしか進んでいないが、それはこの新しい技術を巡る当初の「誇大広告」にも原因がある。調達専門家の期待は大きく膨らんでいたが今は低下している。彼らは現場に適用可能で、より具体的な効果のある活用方法を期待している。

### 調達専門家によるブロックチェーンの認識



2022:PwCグローバル・デジタル調達診断——第4版(調査回答者母数:800人以上)  
 2020:PwCデジタル調達実態調査——第3版(調査回答者母数:400人以上)  
 > 質問2022:「ブロックチェーン——サプライチェーントレーサビリティとサプライヤー情報の蓄積——この活用方法を調達部門に適用することについてどう考えるか」

## ブロックチェーンを検証または使用しない理由



認知されたユースケースがない  
45%



当該スキルを有した人材が内部で不足している  
39%



付加価値とメリットが不明確  
37%



テクノロジーが非常に複雑  
19%



導入コストが高い  
17%

2022:PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:600人以上)  
 貴社調達部門におけるブロックチェーン活用の阻害要因は何か回答を3つまで選択可(「ブロックチェーンが当社の調達部門にもたらす可能性がある付加価値をよく理解できない」、または「機会は見出しただが、該当するオファーが市場にない」と前の質問で回答した場合のみ)。

## 機会が特定されていないかまたは不明瞭であることと、熟達した人材の不足が、ブロックチェーンテクノロジーを導入してメリットを得る上での主な参入障壁である

ブロックチェーンを検証または導入していない調達部門では、一部の参入障壁がこのテクノロジーの実装を妨げている。このブロックチェーンというテクノロジーそのものが、またそのコストと導入の要件がよく理解されておらず、活用方法と価値創出の機会を見定めるのが困難であることが、普及の妨げになっている。

## しかし、調達とサプライチェーンプロセスの重要な改善につながる行動の動機となる要因である

ブロックチェーンは透明性と信頼性が高く、安全なデータストレージおよび伝送テクノロジーを備えているため、購買者には調達プロセス全体を通じて、また広義のサプライチェーン全体の運営において、機敏性と扱いやすさという利得がある。以下は想定事例。

複雑なサプライチェーン(医療機器、航空産業、自動車産業など)を含むサプライチェーンの流れの監視

製品またはサービスの構成要素の起源を証明する基盤の構築

システム危機発生の際にも自社の財産と権利を守るように、サプライチェーンの各段階のサプライヤー相関図を作成

サプライチェーン内のさまざまな関係者ごとにデジタルIDを生成

# 調達部門は、検証段階のユースケースは保留し、付加価値があることが実証されているユースケースに焦点を当ててデジタル化ロードマップを変更

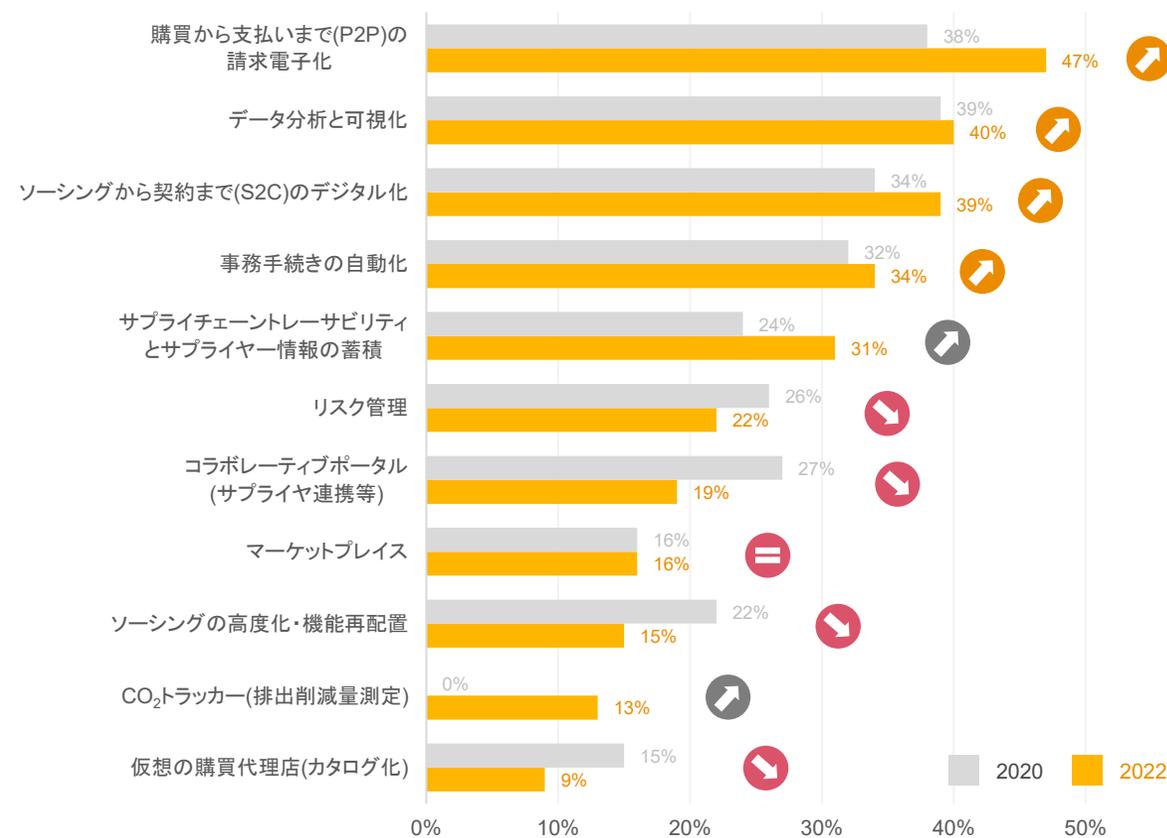
## 基本的なユースケースが投資拡大の対象である

主要な調達活動に関わるユースケースは、2020年には既にデジタル変革の主な目標であったが、今年はさらに多くの企業のロードマップに織り込まれている。調達部門は、付加価値があることが実証されている活用方法に投資する傾向が見られる。50%の企業がデジタル変革の主な推進要因はプロセス最適化であると回答しており、実際にS2Pプロセスでの活用と自動化を最優先の投資目標として設定していることがこの方針を裏付けている。

## 開発途上であったり、潜在性が高いユースケースのほとんどが、短期的な観点からは優先度が低くなっている

興味深い開発見通しを示したユースケースでも、多くは今後数年間にわたり、調達部門の優先度が低く設定されている。このようなユースケースはROIリスクが高いと映っており、現時点では、回収に3年かかるのであれば導入するに値しないと判断されているようだ。

調達のデジタル技術活用計画におけるプレゼンス:2025年以内の投資対象



## サプライチェーンのトレーサビリティが、発展途上のユースケースのなかでも、調達ロードマップで唯一勢いを増している

サプライチェーントレーサビリティが COVID-19の認識の高まりに起因して7ポイント上昇した一方、リスク管理は2020年と比較して4ポイント低下している。トレーサビリティの追求はサプライチェーンの所々でリスク管理と重複することもある。こうした高い透明性により、企業は広範なデジタルサプライチェーンタワーの実現という目標に向け、混乱を招く潜在的なリスクを評価しやすくなる。

## サステナビリティに関わるユースケースは調達のデジタル化ロードマップにおける良いきっかけとなる

調達の観点からCO<sub>2</sub>排出量をモニタリングするユースケースは、今回初めてリストアップされた。回答者の13%が今後2年間のデジタル化ロードマップに織り込むと回答しており、調達活動にサステナビリティの視点を適用することについて、社会が関心を高めていることを裏付けるものとなっている。

2022:PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)  
 2020:PwCデジタル調達実態調査 第3版(調査回答者母数:400人以上)  
 > 質問2022:2025年までに、調達部門のデジタル変革プロジェクトの優先目標となる用途は何か(3つまで選択可)

# CO<sub>2</sub>排出量トラッカーソリューションは、 調達部門にサステナビリティの視点を適用するうえで ゲームチェンジャーとなりうる



サステナビリティは、すでに多くの企業(27%)が排出量トラッキングシステムを導入または  
検証していることに示されているように、将来のゲームチェンジャーとなりうる

多くの回答者がすでに攻勢をかけはじめている。CO<sub>2</sub>排出量のトラッキングは規制対象となり、社会的に義務付けられている。そのため、調達部門にはこの新たな取り組みで重要な役割を果たすチャンスがある。該当するサプライヤーのCO<sub>2</sub>データを収集し、サプライチェーンの排出量の実態を描き出すことが、調達部門が企業と社会全体にとって価値あるビジネスパートナーになるための改善の道の第一歩である。



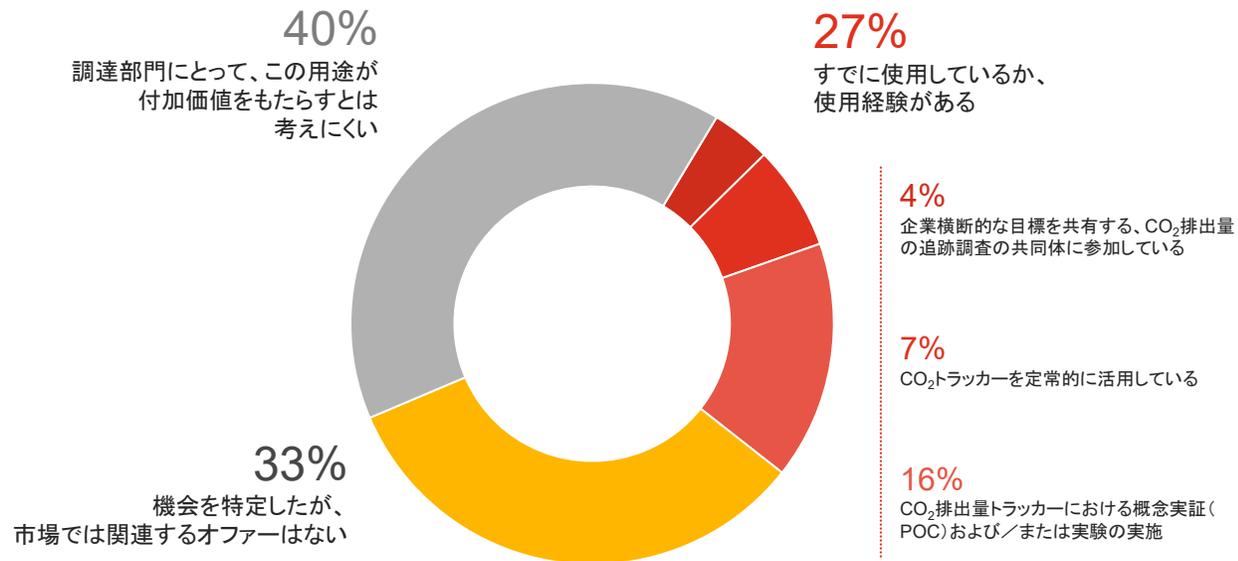
サプライヤーの排出量をトラッキングして得られる利点は認識されているが、  
市場での引き合いが少なく、まだ実行段階にはない

回答者のうち別の他30%はすでに実質ゼロ排出への変革に直面している。しかし、問題に対処するための体系的な手段を持ち合わせておらず、ツールを必要としている。サステナビリティを追求する排出量測定ツールの市場はまだ創生段階にあるが、PwCはCO<sub>2</sub>排出量だけでなく、その他の多くのESG基準にも対応した、調達に特化したトラッキングソリューションを開発している。

## 40% の企業は、サプライヤーのCO<sub>2</sub>排出量を把握することに関心がない

サステナビリティとその関連においてCO<sub>2</sub>排出量のトラッキングは業界内では広く議論されているが、その付加価値、特に金銭的な節約効果が不明瞭なままであることがよくある。投資対効果の検討から始めると、活用方法の定義に取り組みやすくなる。たとえば、商用車の稼働状況の点検を通じて二酸化炭素税の増加を範囲内に収める、各サプライヤーの所在地を評価して輸送方法を見直す、価格変動の制限を通じて総所有コスト(TCO)をさらに抑制する、CO<sub>2</sub>排出量を最適化してEUの排出権取引制度に準拠し追加料金の発生を回避する、更には顧客からの評判の改善状況を査定するなどである。

調達部門によるCO<sub>2</sub>排出量トラッカーの活用方法の見通し



PwCグローバル・デジタル調達実態調査 第4版(調査回答者母数:800人以上)  
 > 質問:「貴社のサプライチェーン内のサプライヤーのCO<sub>2</sub>排出量の追跡調査」—この活用方法を調達部門に適用することについてどう考えるか



## 業界ビジョン

CO<sub>2</sub>排出量追跡調査の用途に排出量トラッカーを使用中または検証中の上位5業界



# サステナビリティの焦点:調達部門は、調達プロセスの各プロセスにおいて、会社が掲げるCSR活動を統合する重要な役割を担っている



## 戦略的ソーシング



## サプライヤー選定



## 契約・リスク管理



## 供給管理



## サプライヤーへの支払い

### サプライヤーリストの見直し

- 持続可能なソーシング戦略を確立する
- 革新的なサプライヤー、サステナブル領域、循環型経済、地場のサプライヤーなどの特定

### SRM(サプライヤー連携管理)

- サプライヤーとのCSRの最適化
- Tier-Nサプライヤーを動かす

### サプライヤー提案分析 (CSR/TCO)

- 海外サプライヤーのCSRリスクと機会の見極め
- ミッションステートメントへのCSR事項の織り込み、評価の透明性確保

### 二酸化炭素排出量の検証

- バリューチェーン全体の環境負荷測定

### 契約の締結

- 調達契約へのCSR条項追加 (例: CSR憲章、特定条項)

### 契約申込の監視

- サプライヤーに求める明確なCSR行動計画の策定
- 契約管理におけるCSR実績の統合
- サプライヤーのCSR活動への関与の評価
- アラート機能の実装

### コンプライアンス監視

- サプライチェーン全体へのCSR憲章の確実な適用

### サプライチェーントレーサビリティ

- 中間サプライヤーの削減
- 自動化による、購買者とサプライヤー間の取引回数の削減
- tier-N サプライヤーへの供給確保

### 支払いのデジタル化

- 電子署名、電子請求書発行、電子アーカイブの導入による紙ごみ削減

### 支払い遅延問題の極少化

- 現地の法律や規制に関わる運転資本要件の最適化

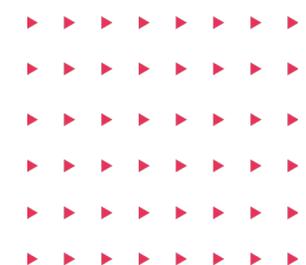
### 継続的改善

- サプライヤーへのCSR履行の奨励



## PwCのサステナビリティトラッカー

CO<sub>2</sub>のトラッキングの重要性に対する意見は回答者によって大きく分かれるところだが、PwCはすでに2019年の段階でその重要性と動向に着目していた。PwCのサステナビリティトラッカーを活用することで、クライアントは自社の上流のサプライチェーン全体にわたって完全な透明性をもって取引を可視化することができる。このトラッカーは、CO<sub>2</sub>、水消費量、土地利用などの環境要因を示すだけでなく、社会的・経済的な影響についても顧客に示唆を与える。このツールは、PwCの方法論 ESCHERに基いたもので、様々なクライアントの多様なプロジェクトでの10年以上にわたる実績をもつ。ツールの詳細情報は右記まで [GBL\\_sustainability\\_tracker@pwc.com](mailto:GBL_sustainability_tracker@pwc.com)



# 3

## 地域別概要

# 調達DXのグローバル展望： 全地域で既にDXは進行中、今後も投資継続見込み

※為替レート: 1ユーロ = 130円

	グローバル	日本	アジア/オセアニア	ヨーロッパ	アメリカ	アフリカ	中東
S2Pソリューション導入率	77%	60%	77%	79%	72%	67%	86%
現在のプロセスのデジタル化率	41%	31%	41%	41%	36%	44%	45%
2025年度目標プロセスデジタル化率	72%	63%	71%	72%	73%	76%	77%
調達データの活用度	45%	40%	46%	43%	32%	61%	70%
中小企業の年間投資額※	75百万円	97百万円	69百万円	66百万円	107百万円	101百万円	111百万円
大企業・巨大企業の年間投資額※	227百万円	150百万円	182百万円	225百万円	250百万円	233百万円	224百万円
ロードマップ上のCO <sub>2</sub> 排出量トラッカーの存在	13%	7%	13%	15%	13%	8%	3%

戦略目標	グローバル	日本	アジア/オセアニア	ヨーロッパ	アメリカ	アフリカ	中東
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (37%)</li> <li>2. DX (18%)</li> <li>3. サプライヤーソーシング (17%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (47%)</li> <li>2. 調達改革 (27%)</li> <li>3. リスク・危機管理 (13%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (41%)</li> <li>2. サプライヤーソーシング (18%)</li> <li>3. DX (17%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (36%)</li> <li>2. DX (18%)</li> <li>3. サプライヤーソーシング (15%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (33%)</li> <li>2. DX (20%)</li> <li>3. サプライヤーソーシング (14%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (35%)</li> <li>2. サプライヤーソーシング (32%)</li> <li>3. DX (12%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト削減 (43%)</li> <li>2. DX (25%)</li> <li>3. サプライヤーソーシング (23%)</li> </ol>



▶ ソーシングから支払までの活動(S2P)に対するソリューション適用の割合は77%であり、調達部門にとっての「ニューノーマル」となっている。ただし、調達プロセスのデジタル化はCOVID-19の状況変化に直面し41%に留まる

▶ 2025年に向けてデジタル化目標を72%と設定しており、特に中堅企業はデジタル変革への投資を大幅に増やす計画としている

▶ グローバルと比較し、現状のプロセスデジタル化率が低い。この傾向は戦略目標にも表れており、調達改革の意識は高い(27%)ものの、DX化の意識は低い(0%)

▶ DXに向けた投資は、中小企業が水準であるのに対し、大企業の投資額がグローバル平均を著しく下回っている

▶ CO<sub>2</sub>排出量トラッキングなどのサステナビリティ領域への注目度はグローバルと比較すると低めに表れている

▶ ESG/CSRはCPOの戦略目標の第4位であり、全地域の中で最上位である。回答者の70%がESGのユースケースに潜在的な価値を感じている

▶ 投資額は世界平均よりも約15%低いものの、ロードマップにおいて大きな割合を占めるS2CとP2Pのデジタル化に重きが置かれている

▶ ヨーロッパではリスク管理への関心が高く、戦略目標の第4位に位置付けられている

▶ この課題に対応するために、リスク管理やサプライチェーンのトレーサビリティなどの革新的な活用方法に期待を寄せている

▶ 回答者の15%が、CO<sub>2</sub>排出量トラッキングに興味を示している一方で、30%以上がすでに活用経験を有する

▶ 調達データの活用度はデジタル化率の低さに連動していると思われる

▶ 一方で、アメリカはDX化に向け多額の投資を計画している

▶ リスク管理への投資意欲が高く、変革ロードマップの30%を占める

▶ アフリカはサプライヤーポートフォリオの多様化を支えイノベーションを促進するために、サプライヤーソーシングに力を入れている

▶ アフリカのS2Pソリューション導入率は他の地域に劣る一方で、調達データの活用度は高い

▶ DXは多額の投資によって後押しされるだろう

▶ S2Pソリューション導入率とデジタル化率が最高レベルにあり、変革をリードしている

▶ このトレンドは継続と思われる。調達部門の25%がDXを調達目標に設定し、大規模な投資を行っている

▶ スマートソーシング/サプライヤー再編成という革新的な用途も、回答者の35%(全世界では13%)のロードマップ上に表われている

# 日本 (1/3)

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。特にS2Cプロセスでその傾向が顕著であるために、デジタル化による効果を十分に体感できていないのではないか

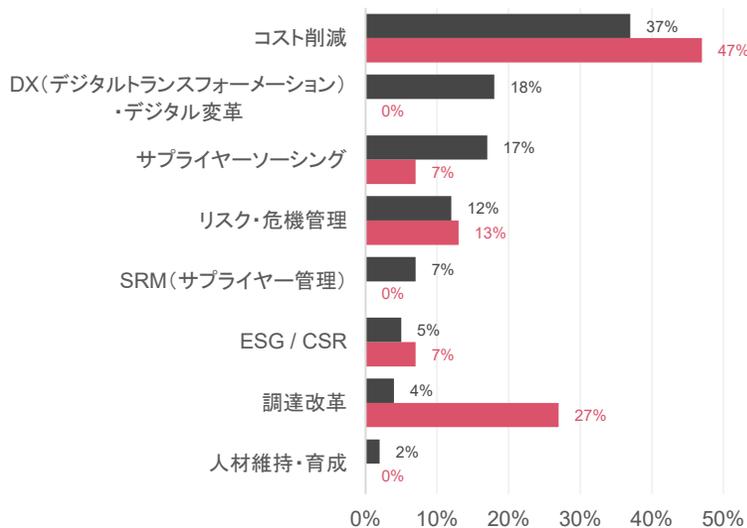


## 回答者情報



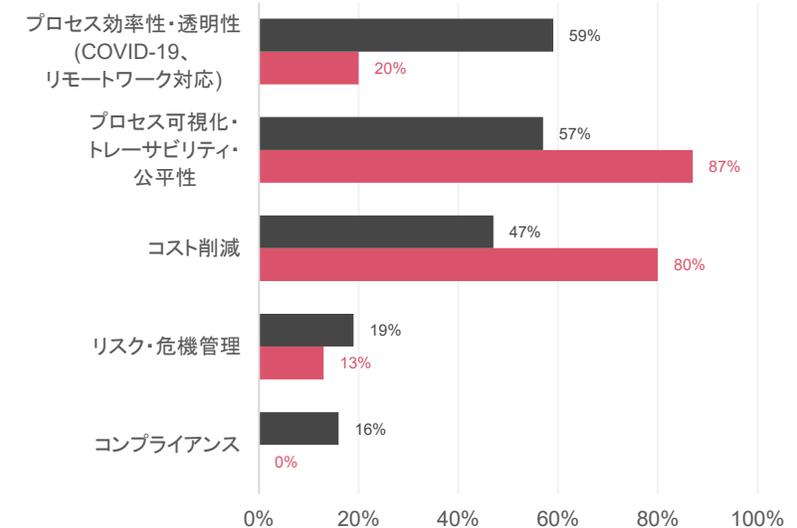
調達領域のデジタル化状況		日本	グローバル
S2P(調達から支払まで)のソリューション導入率		60%	77%
調達プロセス全体のデジタル化率平均値	現状	31%	41%
	2025年目標	63%	72%
戦略的プロセス(S2C)のデジタル化率	現状	19%	35%
	2025年目標	57%	69%
取引プロセス(P2P)のデジタル化率	現状	38%	44%
	2025年目標	69%	75%

## 調達部の3大戦略目標



- グローバルと比べデジタル化に遅れ**  
 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プロセスのデジタル化率が低い。ただし、目標値は直近の3倍に設定されており改善意欲は高い。
- DX・デジタル変革へのフォーカスは低め**  
 従前からの目標である「コスト削減」に偏り、目標の広がりが見られない。「調達改革」に「DX・デジタル変革」を含めて検討しているとも考えられるが、明示的に「DX・デジタル変革」を目標に設定している回答者は見受けられなかった。
- 「コスト削減」など従前からの課題を重視**  
 グローバルではCOVID-19やリモートワークへの対応を含めて喫緊の課題として「プロセス効率性・透明性」を調達DXの主要なドライバーとして着目している一方、日本では従前の課題である「プロセス可視化・トレーサビリティ・公平性」や「コスト削減」を重視している。

## 調達DXの主要なドライバー



日本

グローバル

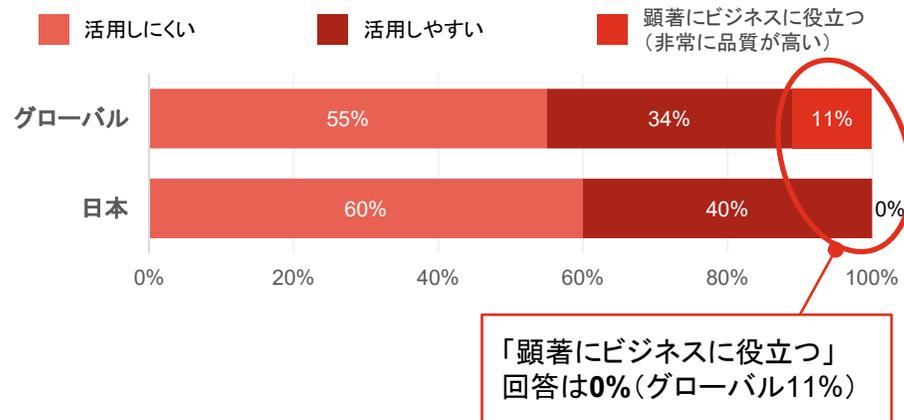
日本

グローバル

# 日本 (2/3)

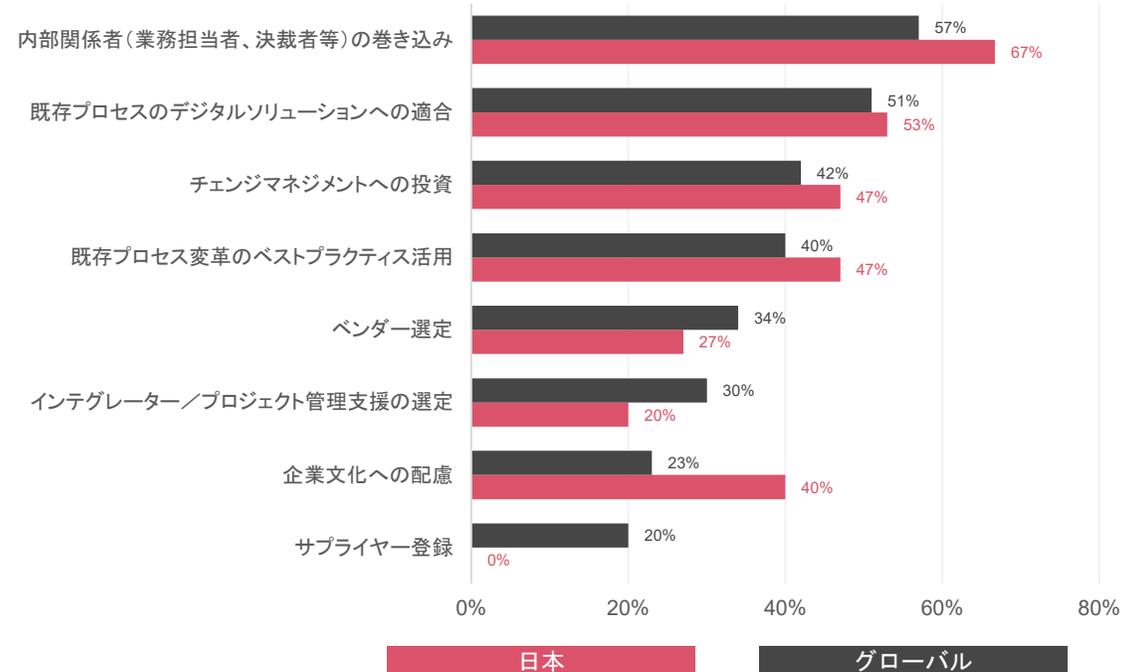
調達データを活用して、効果や辿り着くべき目標を見える化できていないことが、DX推進に対する社内の理解を得られず、地道なボトムアップアプローチとなっている一因だとも考えられる

## 調達データの品質水準に対する認識



- ・ 調達データを活用して効果や目標を見える化できていない  
日本企業では、調達データを活用しにくく、ビジネスに活かしていない。調達データの活用によって、調達活動の実績と、改善効果や辿り着くべき目標を見える化することで、改善活動推進のモメンタム醸成につなげたい。

## DXの重要な成功要因

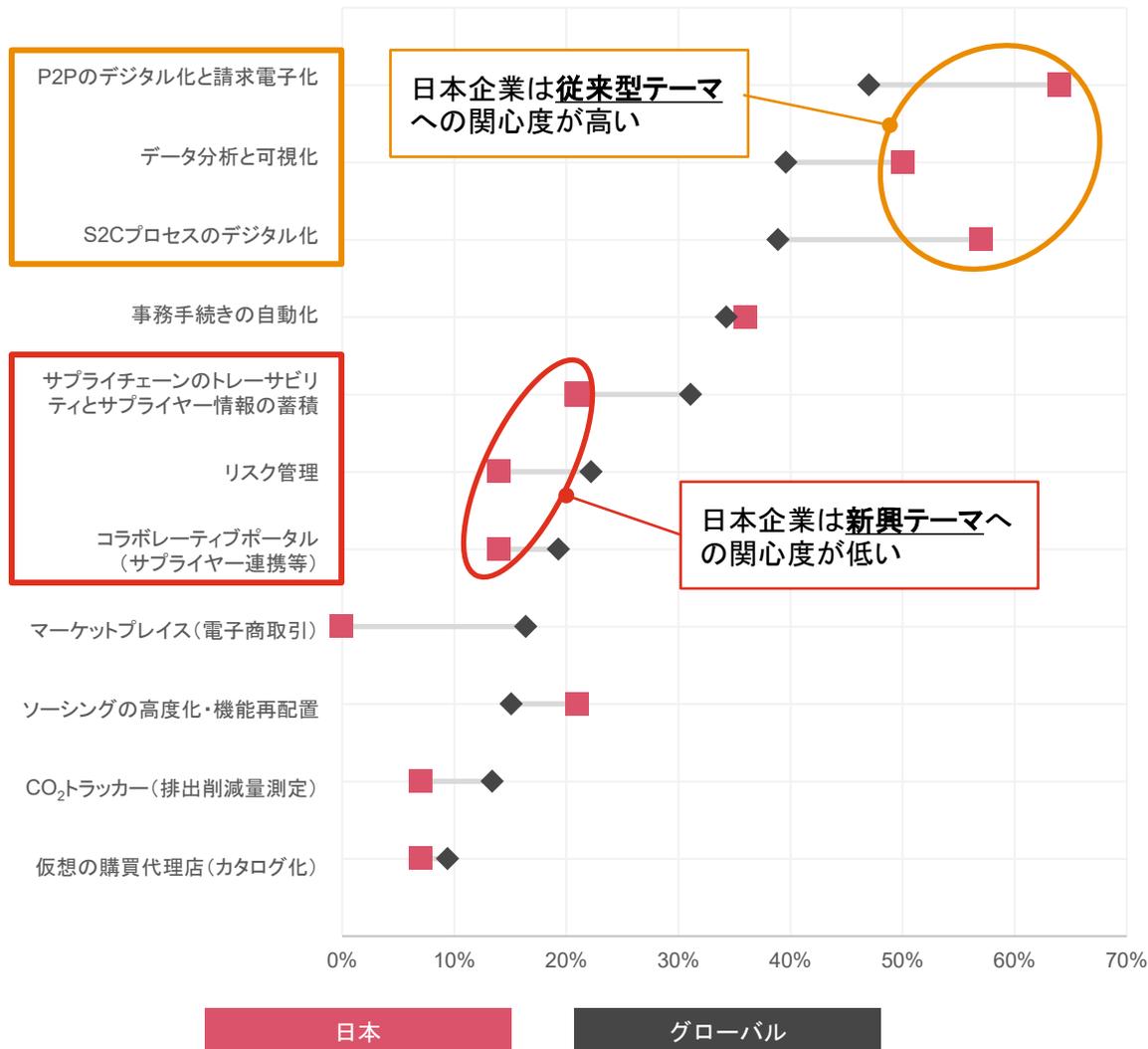


- ・ DX推進に対する社内の理解をいかに得られるかが鍵  
DX (デジタル変革) の重要な成功要因は、グローバル全体と同様に「内部関係者の巻き込み」と「既存プロセスのデジタルソリューションへの適合」の回答が多い。これらに加え、日本では「企業文化への配慮」の回答が多く、商慣習や働き方などの変革に対する社内の抵抗を受け、トップダウンだけではDX化を推進できず、綿密な社内調整を要するケースも想定する必要がある。

# 日本 (3/3)

2025年に向けてグローバルでは喫緊の課題や新興の改革テーマに力点を移しつつある一方、日本では従来型テーマに注力。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

2025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



2025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	7,500万円
大規模以上	1億5,000万円	2億2,700万円

CO2削減状況のトラッキングを改革テーマとしてどう捉えるか

	日本	グローバル
A 付加価値があるとは考えにくい	36% ↓	40%
B 機会はあったが引き合いがない	43% ↑	33%
C 定常的に活用またはPOC経験あり	21% ↓	27%

ブロックチェーン (サプライチェーントレーサビリティとサプライヤー情報の蓄積) を改革テーマとしてどう捉えるか

	日本	グローバル
A 付加価値があるとは考えにくい	50% ↓	59%
B 機会はあったが引き合いがない	43% ↑	29%
C 定常的に活用またはPOC経験あり	7% ↓	12%

日本企業は従来型のテーマに偏重、グローバルでは新興テーマに力点を移す

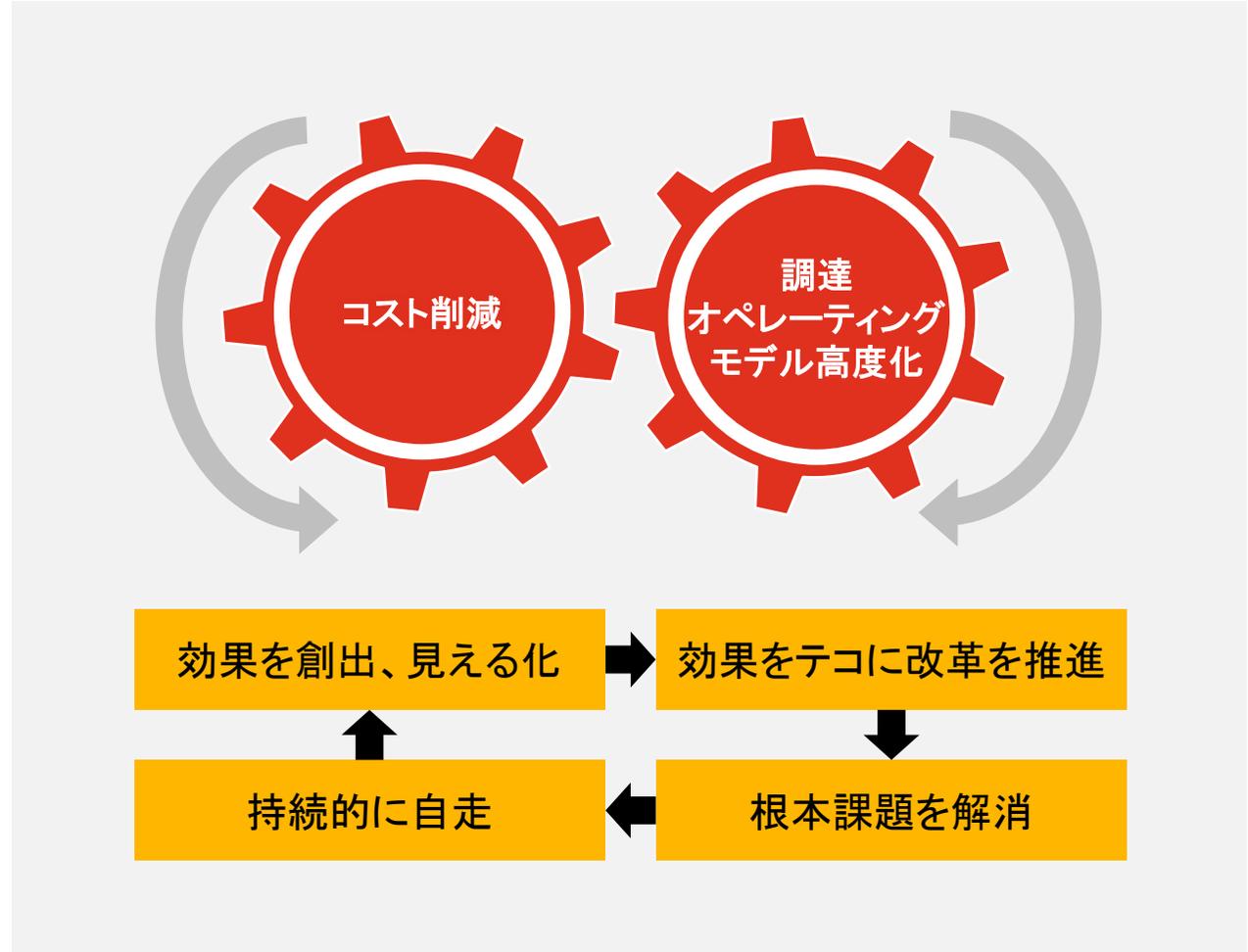
- 2025年に向けたロードマップに描かれる主なデジタルユースケースはグローバルと同様だが、日本では特に調達プロセス全体 (S2C、P2P、請求処理) のデジタル化に注力している。
- 一方でグローバルでは、調達プロセス全体のデジタル化は一巡しているのか、喫緊の課題であるリスク管理や、新興の改革テーマであるトレーサビリティ、CO<sub>2</sub>トラッカーに力点を移しつつある傾向が見られる。
- 日本でもCO<sub>2</sub>排出量のトラッキングやブロックチェーンに取り組み始めているが、グローバルの結果と同様、付加価値創出の余地について検証であると認識している。
- 2025年に向けた調達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。

# 日本企業における調達改革への示唆

日本企業に見られる課題を踏まえると、まず短期間のコスト削減活動で効果を示したうえで、調達改革推進に向けた社内合意を取りつけるアプローチが望ましい

## 日本企業の課題

1	<b>調達領域のDXに遅れ</b> 従前の改革テーマである「コスト削減」を重要視
2	ボトムアップアプローチであるため、 <b>合意形成に向けた社内調整に時間を要し</b> 、改革推進の足かせとなる
3	デジタル化の効果を可視化する <b>デジタル調達基盤の整備が不十分</b>



# 効果が体感できる調達改革の進め方

簡易診断にて個社毎の現状把握と課題特定を実施。仮説ドリブンにて目指す姿を協議の上、解決の方向性を検討し、改革に着手

## I. 現状把握フェーズ(診断)

### レベル診断

#### インプット

1. 簡易診断シート
2. 調達・購買関連データ
3. インタビュー

### 課題特定・施策選定

#### 個別テーマ(例) 直材・間材

1. 調達構想策定
2. 組織機能改革
3. コスト削減
4. デジタル(調達ROI、KPI)
5. SRM、SUS、開発購買

## II. 改革実行フェーズ

### 計画策定

#### インプット

1. 目指すべき姿の定義
2. 取組施策の再設定
3. 優先順位付け

### 改革実行

貴社調達部門  
位置づけ把握

取組候補施策  
の選定

改革実行に向けた  
マスタープラン策定

合意・実行

## レベル診断結果

● AsIs ● ToBe(直近)

大項目	中項目	小項目	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5
戦略	調達理念と調達戦略	調達・購買の位置づけ	●	●	●	●	●
		調達・購買規程	●	●	●	●	●
組織・人材	組織	調達に関する戦略の策定と浸透	●	●	●	●	●
		調達部門の役割	●	●	●	●	●
プロセス	契約・コンプライアンス管理	調達部門の組織構成	●	●	●	●	●
		調達部門の役割	●	●	●	●	●
		調達部門の組織構成	●	●	●	●	●
		教育・研修	●	●	●	●	●
システム・プラットフォーム	データ利活用	ストラテジックソーシングに関する理解	●	●	●	●	●
		ストラテジックソーシングプロセスの定義と浸透	●	●	●	●	●
		ストラテジックソーシングが自社における情報の連携	●	●	●	●	●
		契約プロセス管理	●	●	●	●	●

## 課題仮説

構造的な課題の見極め

**簡易診断**

**調達機能構造改革**

① 調達機能の不整合

② 投資配分の不適正

③ 情報断絶

④ 不完全な調達統制

**コスト削減**

⑤ コスト最大化・継続化

## 変革ロードマップ

	FY20-21	FY21-22	FY22-23	FY23-24
戦略	...	...	...	...
組織・人材	...	...	...	...
プロセス	...	...	...	...
システム・プラットフォーム	...	...	...	...

# 4

## 業界別ベンチマーク





# COVID後の需要回復に備え、多くの混乱を抱えているサプライヤーと、迅速且つ安全にデータを共有することが当面の課題である

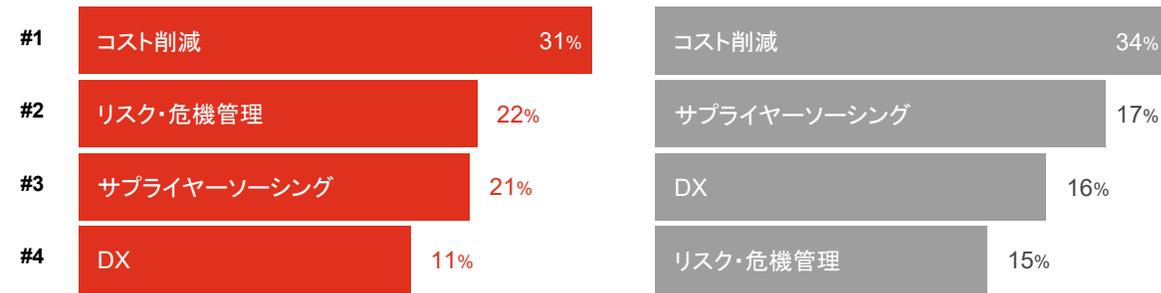
製造企業はP2Pプロセスのデジタル化とトレーサビリティ(CO<sub>2</sub>トラッカーを含む)の向上に関連する投資には好意的だが、S2Cプロセスのデジタル化とデータ分析の点では依然として遅れを取っている。Tier1・Tier2サプライヤーの供給能力に厳しい制約を抱える企業は、需要情報と供給情報を相互に共有するプラットフォームを構築することで、情報の透明性を図る

## デジタル調達の現状

### 調達部門の戦略目標

#### 製造

#### 工業全体



### デジタル化の現状

	製造	工業全体
S2Pソリューション導入率	79%	77%
調達プロセスの現在のデジタル化率	38%	40%
2025年度目標デジタル化率	69%	71%

部品製造業と組立業はCOVID-19による生産低下から回復したが、銅・アルミの価格高騰やプラスチック部品不足によって緊迫した状況となっている世界中のサプライチェーンを再び動かしていかなければならない。前年比で10%低いものの、資本支出と投資に対する関心の高さに表れている。

供給や物流の脅威、熟練技能の不足、移転の自由度などの問題から、リソースへのアクセスがかつてないほど不自由になったため、事業者はサプライヤー確保に走り、新しい供給源を作ることを余儀なくされている。リスク・危機管理は調達部門の第2位の優先事項である。経済再開に伴い、サプライヤー選定基準にはレジリエンスを計る「ストレステスト」の考え方が反映されている。また、特に装置製造業においては、2022年の生産量が2021年比で最大30%の増加を見込んでいる。供給基盤の自然減と産業が力強く回復する状況においては、初期段階で実力があるサプライヤーを認定して能力を引き出し、双方が利害得失を共有する相互モデルを定義することが肝要となる。

## デジタル調達の将来像

### 2025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

	製造	工業全体
中小企業	74万円	78万円
大企業および巨大企業	200万円	224万円

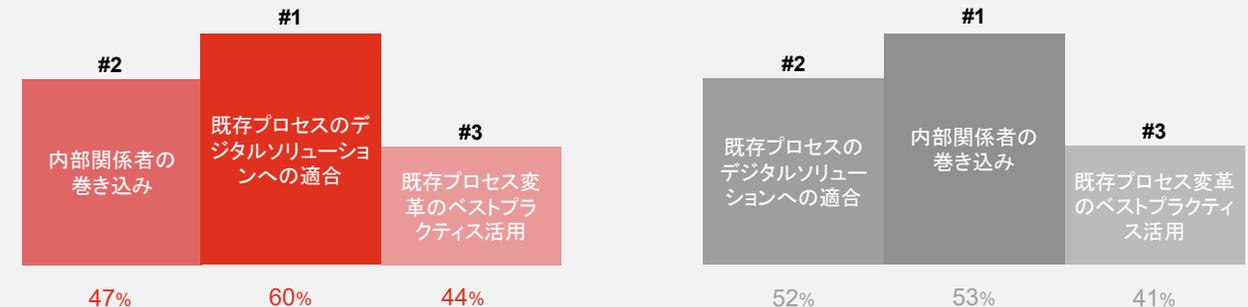
### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
製造	P2P デジタル化 56%	サプライチェーン トレーサビリティ 38%	S2C デジタル化 37%	データ分析と 可視化 35%
工業全体	P2P デジタル化 50%	データ分析と 可視化 41%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーン トレーサビリティ 32%

### デジタル変革の成功要因

#### 製造

#### 工業全体



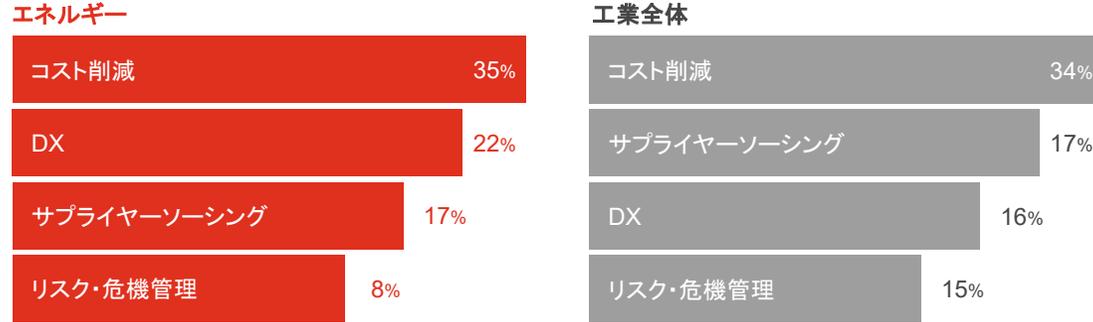


## エネルギーの転換は、デジタル化によるプロセスの効率化を目指す 調達部門に新たな課題をもたらしている

エネルギー分野の中小企業は、工業全体の平均よりも多額の投資を行う予定であるが、これはS2Pソリューションの導入率が同平均を下回っている現状が背景にある。工業全体の傾向に比例し、エネルギー分野の企業もP2Pのデジタル化を変革ロードマップの優先事項として設定している。デジタル変革における最も重要な成功要因にベストプラクティス活用を挙げているが、地域毎に重要な役割を担う同企業は多く存在するため、幅広いベンチマークから情報を得ることができるとする

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標



#### デジタル化の現状

	エネルギー	工業全体
S2Pソリューション導入率	75%	77%
調達プロセスの現在のデジタル化率	41%	40%
2025年度目標デジタル化率	76%	71%

エネルギー業界はいくつかの分野の購入品価格の上昇に直面しており、特に直接材分野が顕著である。電線用の銅価格の上昇をはじめとし、賃金の上昇や建設労働力の不足、新エネルギーへの移行を求める社会と政府の圧力は、調達部門の活動に大きな影響を及ぼしている。そのため、コスト削減はDXを上回る依然として優先度の高い戦略目標とされている。

サプライヤーソーシングも調達部門の重要な優先事項である。物資確保はエネルギー業界で広く課題と認識されている。特に、COVID-19の危機でサプライヤーのラインアップに深刻な問題が生じ、供給不足に陥っている現況においては、原材料の継続的な供給を確保するために、新規のサプライヤーや供給源の確保が必須である。工業全体との比較では、7ポイント低いが、この業界に適用される厳格な規制の影響により、リスク・危機管理は調達部門の戦略目標の第4位に位置付けられている。

### デジタル調達の将来像

#### 2025年までの調達デジタル変革への投資額(年間)※

	エネルギー	工業全体
中小企業	126百万円	78百万円
大企業および巨大企業	215百万円	224百万円

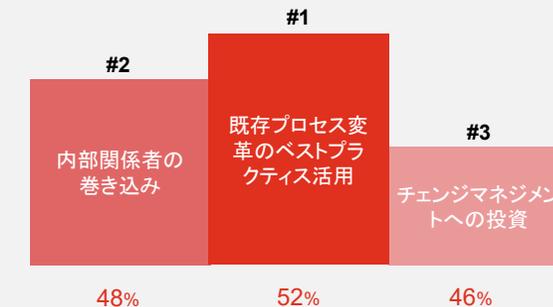
※為替レート: 1ユーロ = 130円

#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

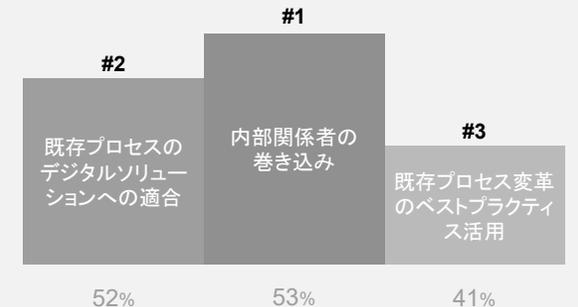
	#1	#2	#3	#4
エネルギー	P2P デジタル化 53%	データ分析と可視化 45%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーントレーサビリティ 31%
工業全体	P2P デジタル化 50%	データ分析と可視化 41%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーントレーサビリティ 32%

#### デジタル変革の成功要因

##### エネルギー



##### 工業全体



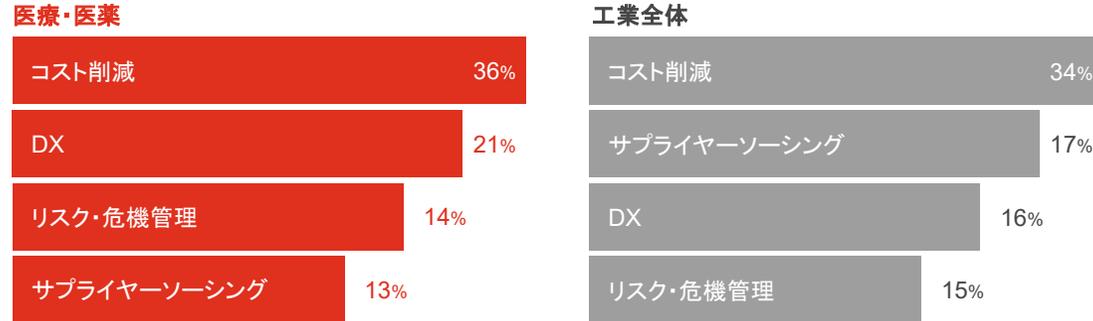


# 医療危機の渦中で、調達部門は供給面でのレジリエンスと対応力の向上に向け、確実なデジタル変革を目標としている

この業界は工業全体の平均よりもDX率が低いが、2025年までに追い付くことを目標としている。DMTIs (Drugs of Major Therapeutic Interest) など、供給の中断が許されない中で需要拡大が継続している分野において、DXが大きな助けになることが既実証されている。特に大企業の間でDXの意向は大きく、同業他社より30%多く投資しようとする姿勢に反映されている。同時に、大規模な変革プロジェクトにおいて、チェンジマネジメントへの投資と関係者の巻き込みが不可欠であることも認識されている

## デジタル調達の現状

### 調達部門の戦略目標



### デジタル化の現状

	医療・医薬	工業全体
S2Pソリューション導入率	70%	77%
調達プロセスの現在のデジタル化率	36%	40%
2025年度目標デジタル化率	74%	71%

様々な課題や、改革への圧力に直面する医療・医薬分野だが、研究開発への継続的な投資を余儀なくされており、その結果、たゆまぬコストの最適化を図る必要が生じている。従って、コスト削減は調達部門における最優先事項となっている(36%)。この傾向は現況下で際立っているように見えるが、医療・医薬分野では従来より内在しているものである。

医療・医薬分野では、新規サプライヤーからのソーシングは依然として複雑な課題である。幾多の専門的な研究開発、複雑な技術基準、および歴史的な協力関係が背景にあるのが通常であり、サプライヤーへの依存関係が必然的に強まることから、切り替えは容易ではない。

## デジタル調達の将来像

### 2025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

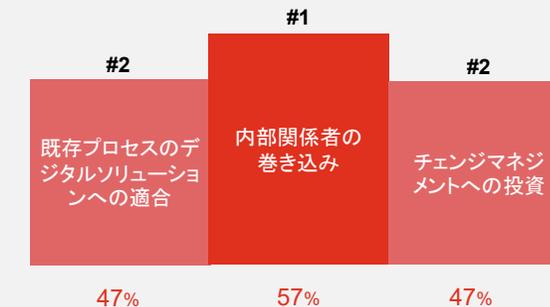
	医療・医薬	工業全体
中小企業	72百万円	78百万円
大企業および巨大企業	290百万円	224百万円

### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

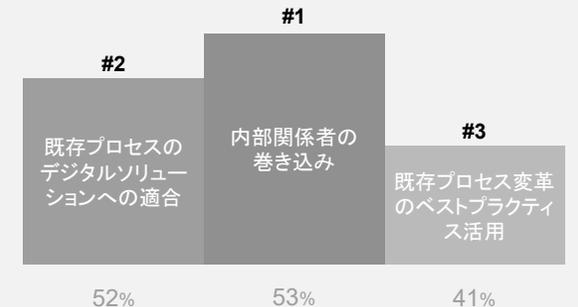
	#1	#2	#3	#4
医療・医薬	データ分析と可視化 53%	P2P デジタル化 47%	事務手続きの自動化 35%	S2C デジタル化 33%
工業全体	P2P デジタル化 50%	データ分析と可視化 41%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーントレーサビリティ 32%

### デジタル変革の成功要因

#### 医療・医薬



#### 工業全体





# 消費財 工業

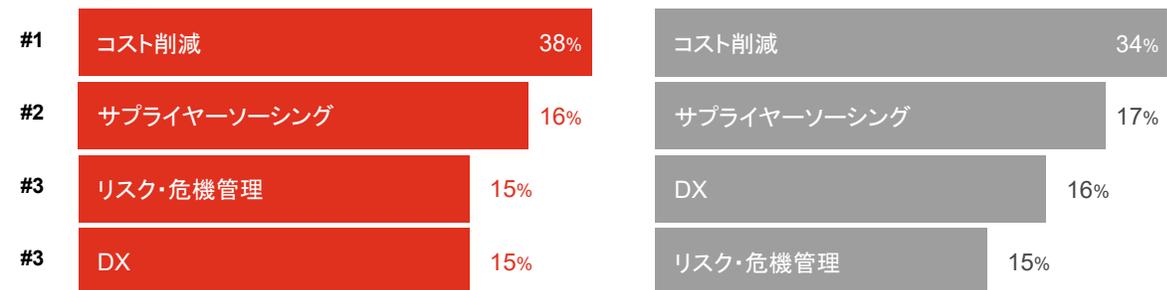
製品に関するデータ分析やS2Cの領域のデジタル化を推進することで、原価と利益の管理をより適切に行うことが可能となる

## デジタル調達の現状

### 調達部門の戦略目標

#### 消費財

#### 工業全体



### デジタル化の現状

	消費財	工業全体
S2Pソリューション導入率	76%	77%
調達プロセスの現在のデジタル化率	39%	40%
2025年度目標デジタル化率	68%	71%

消費財企業の調達部門は、利益の極大化と物流の効率化に対する感応度が高いため、コスト削減を非常に重要視し、最も優先される戦略目標(38%)とみなしている。

コスト削減は、カタログや市場の導入など、調達プロセスのデジタル化によってサポートされる。これにより、製品フローを大幅に改善、プロセスを迅速化し、より効果的な原価管理を実現できる可能性がある。ますます発展するデジタル市場は、新規のサプライヤーと新規の顧客の両方に出会う場となり得る点で、事業の推進力の1つと捉えることもできる。消費財企業の22%が2025年までのデジタル変革への投資を計画しているのに対し、工業全体平均は16%である。

投資予測が工業全体の平均をはるかに上回っているのは(約+30%)、この分野における投資文化と大企業の高い投資能力に起因する。これらの投資プロジェクトは、主に製品に関するデータ分析とS2Cの領域に重点を置いている。このような用途で活用すれば、価格の要素分解と、これを基に対象製品の利益率の透明性を高めることが可能になり、サプライヤー構成と発注比率の最適化(集約や多角化などの戦略的調達)もまた可能となる

## デジタル調達の将来像

### 2025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

	消費財	工業全体
中小企業	55百万円	78百万円
大企業および巨大企業	286百万円	224百万円

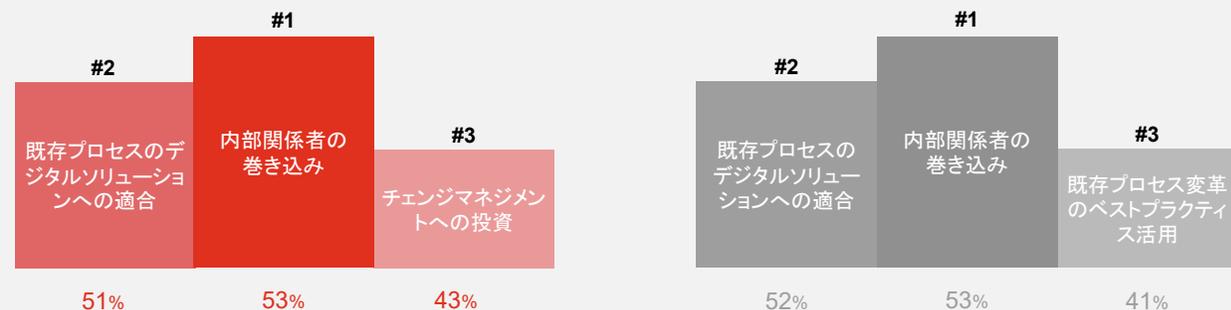
### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
消費財	データ分析と可視化 51%	S2C デジタル化 45%	P2P デジタル化 35%	事務手続きの自動化 33%
工業全体	P2P デジタル化 50%	データ分析と可視化 41%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーントレーサビリティ 32%

### デジタル変革の成功要因

#### 消費財

#### 工業全体





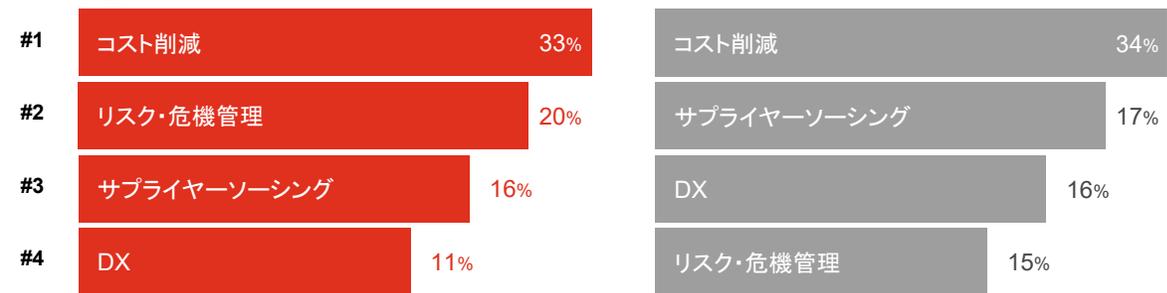
サステナビリティの追求は、建設・インフラ企業も直面している課題であり、各企業は進んで対応に動いている。調達部門の25%が2025年以内にCO<sub>2</sub>排出量のモニタリング活動に投資予定であり、これは工業全体の平均である14%を上回る。サステナブル活動への変革には、原材料から廃棄物管理、革新的な素材や建築方法など、バリューチェーン全体を巻き込む必要がある。デジタル技術が、サプライチェーンの連携や活動の可視化を行うことで、変革を支援することが可能だろう

## デジタル調達の現状

### 調達部門の戦略目標

#### 建設

#### 工業全体



### デジタル化の現状

	建設 (%)	工業全体 (%)
S2Pソリューション導入率	75%	77%
調達プロセスの現在のデジタル化率	40%	40%
2025年度目標デジタル化率	74%	71%

建設業の調達部門は、戦略目標の優先事項の2番目にリスク・危機管理を挙げている。実際、プロジェクトの運用段階においては、短期的な危機管理が重要な推進力となることが多く、情報の一元管理が困難なカテゴリを抱える調達部においても同様である。この状況では、DXは最優先事項としては認識されていない。回答者の60%がコスト削減目標を挙げており、プロセス最適化という従来の推進要因を上回っている。

ユーザーへの配慮はDXの成功要因として強く認識されており、外部支援要請の第1の理由にチェンジマネジメントが挙げられていることに表れている。様々な習慣やプロセスを持つユーザーに新しいデジタルツールを導入してもらうためには、組織全体から力強い賛同を得ること、そしてソリューションのユーザーエクスペリエンスに焦点をあてることで、導入の障害を最小化することが必要になる。

## デジタル調達の将来像

### 2025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

	建設 (百万円)	工業全体 (百万円)
中小企業	64	78
大企業および巨大企業	226	224

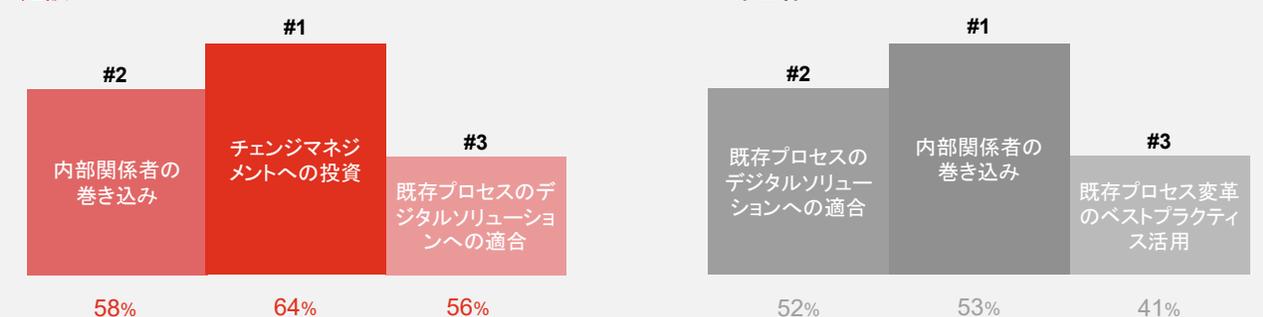
### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1 (%)	#2 (%)	#3 (%)	#4 (%)
建設	P2P デジタル化 50%	S2C デジタル化 44%	データ分析と可視化 41%	事務手続きの自動化 41%
工業全体	P2P デジタル化 50%	データ分析と可視化 41%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーントレーサビリティ 32%

### デジタル変革の成功要因

#### 建設

#### 工業全体



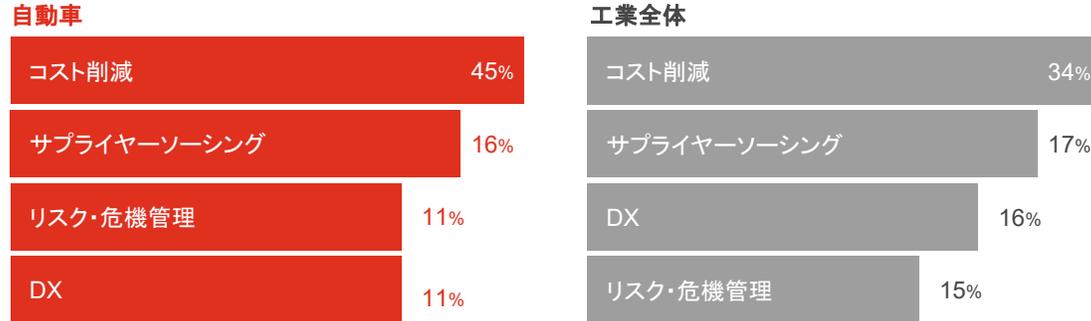


# 自動車 工業

## 既にデジタル化が大きく進んでいるが、e-モビリティの新たな課題対応に向け、デジタル化への投資を拡大する意欲が見られる

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標



#### デジタル化の現状

	自動車	工業全体
S2Pソリューション導入率	85%	77%
調達プロセスの現在のデジタル化率	43%	40%
2025年度目標デジタル化率	72%	71%

2025年までの投資は、企業規模を問わず工業全体の平均を大幅に上回るが、自動車メーカーの調達部門は既にデジタル変革において優れた実績を上げている。事務手続きの自動化が活用ロードマップをリードしており、S2Pのデジタル化がその後に続いている。2020年の結果とは対照的に、内部関係者の巻き込みがデジタル変革の重要な成功要因と見られている。既存プロセスのデジタルソリューションへの適合は第2位に位置しており、企業文化への配慮がその後に続いている

### デジタル調達の将来像

#### 2025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

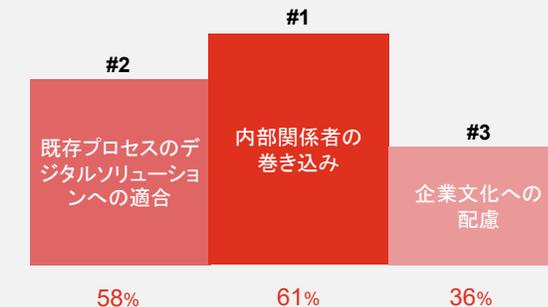
	自動車	工業全体
中小企業	160百万円	78百万円
大企業および巨大企業	291百万円	224百万円

#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

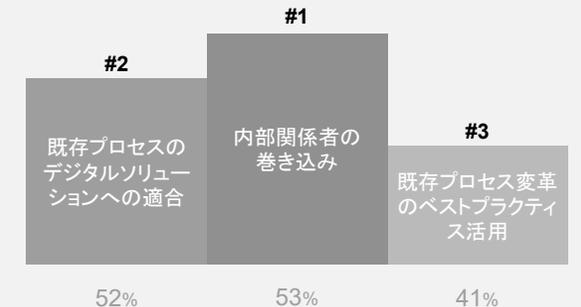
	#1	#2	#3	#4
自動車	事務手続きの自動化 39%	P2P デジタル化 35%	S2C デジタル化 32%	データ分析と可視化 29%
工業全体	P2P デジタル化 50%	データ分析と可視化 41%	S2C デジタル化 37%	サプライチェーントレーサビリティ 32%

#### デジタル変革の成功要因

##### 自動車



##### 工業全体



e-モビリティへの移行により、自動車メーカーは部品調達に関して新たな課題に直面している。競争が激しい分野では、新しい供給源を確保する必要が生じており、サプライヤーソーシングが第2の戦略目標に位置している。昨今の世界的な半導体不足がこの課題を説明するよい例ではあるが、2020年の診断結果と比較して、自動車メーカーの調達部門の戦略目標には大幅な変化は起きていない。

「自動車業界では、世界規模の半導体不足による稼働率の低下から、コスト削減が最優先課題の一つとなっている。特に1次サプライヤーからn次サプライヤーは、利益率を維持する戦いの最中にある。」  
Michael Thon, パートナー, PwCドイツ 調達チーム



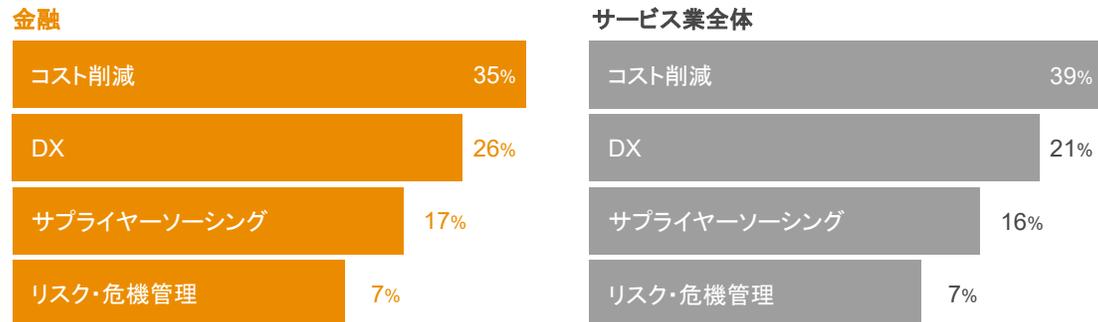
# 金融 サービス業

## デジタル変革を戦略目標の1つとしており、 2025年までにS2Pのデジタル化に多額の投資を行う予定である

社内外のプロセス円滑化の取り組みに反して、S2Pの平均デジタル化率は、サービス業全体平均より5%下回っている。ただし、金融業界は2021年に業績改善が見込まれるため、調達デジタル変革への投資が再び検討され、このギャップ改善につながる事が期待できる

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標



#### デジタル化の現状

	金融	サービス業全体
S2Pソリューション導入率	71%	76%
調達プロセスの現在のデジタル化率	40%	42%
2025年度目標デジタル化率	76%	75%

金融サービスに対するコスト削減の圧力が強まるなか、コスト削減を戦略目標に掲げる調達部門もこの問題と無縁ではない。コストの削減にはデジタル変革への投資が必要になる。サービス業全体に比べて導入率の低い、S2Pプロセスのデジタル化が金融業界の主な投資領域である。

「金融業界の調達を変革するうえでの重要な課題は、社内の関係者間の協力を促進し強化する組織の能力にある。この協力関係は、調達部門と財務部門の間で築かれることが多い。」  
Timothée Huignard, ディレクター、PwCフランス 金融サービスチーム

### デジタル調達の将来像

#### 2025年までの調達デジタル変革への投資額(年間)\*

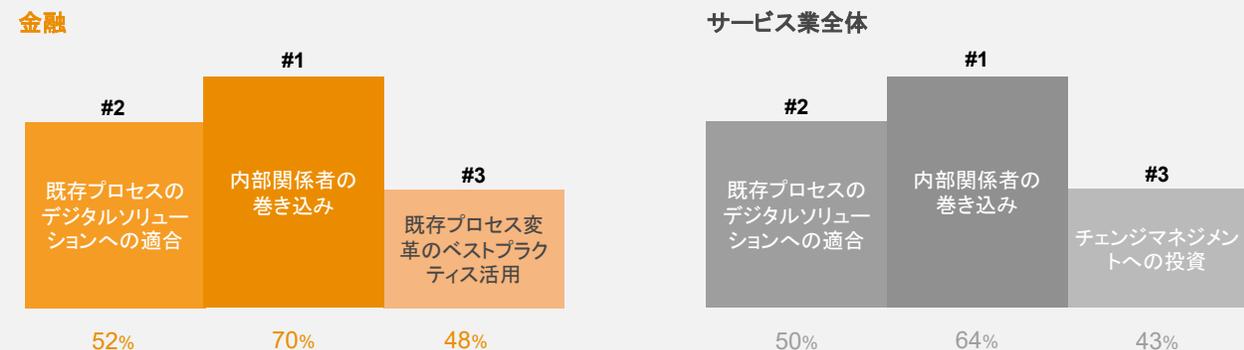
	金融	サービス業全体
中小企業	73百万円	69百万円
大企業および巨大企業	233百万円	231百万円

\*為替レート: 1ユーロ = 130円

#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
金融	P2P デジタル化 48%	事務手続きの自動化 48%	S2C デジタル化 38%	データ分析と可視化 35%
サービス業全体	P2P デジタル化 44%	S2C デジタル化 41%	事務手続きの自動化 38%	データ分析と可視化 37%

#### デジタル変革の成功要因





# テクノロジー・ソフトウェア・通信 サービス業

## 調達のデジタル化における主導的地位をさらに強固なものとし、 革新的な活用方法への投資を増やす

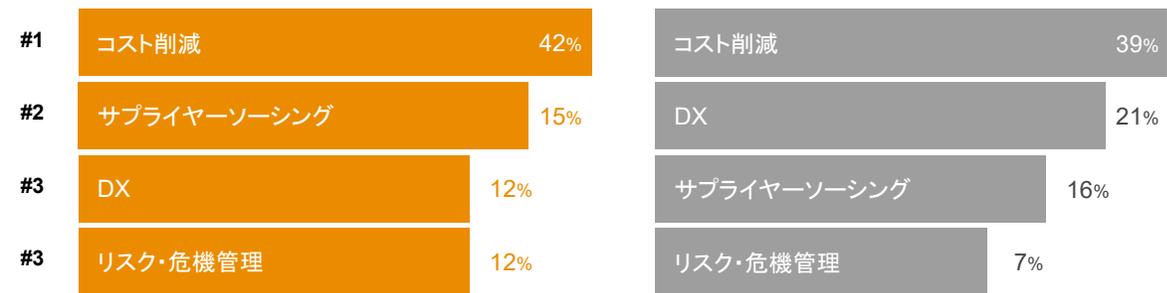
テクノロジー業界の大企業は、デジタル化における主導的地位を維持するという意欲を持っており、変革への投資は平均よりも高い。ソリューション導入率が既に高いため、サプライチェーントレーサビリティ、データと分析と可視化、スマートソーシング/サプライヤーの再編成や発注比率見直し(ロードマップの25%を占有、サービス業全体平均は16%)といった革新的な活用方法への移行が見られる

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標

##### テクノロジー・ソフトウェア・通信

##### サービス業全体



#### デジタル化の現状

	テクノロジー・ソフトウェア・通信	サービス業全体
S2Pソリューション導入率	92%	76%
調達プロセスの現在のデジタル化率	53%	42%
2025年度目標デジタル化率	79%	75%

テクノロジー・ソフトウェア・通信業界においては、コスト削減とサプライヤーソーシングが最優先事項である。実際、この分野は半導体不足とそれに伴う原材料危機の影響を受けており、利益率を維持するためのコストに対する強い低減圧力と、サプライヤーポートフォリオ見直しが求められている。

この業界は、テクノロジー・ネイティブなケイパビリティを發揮し、調達デジタル変革の主導的地位に位置している。ソリューション導入率(92%、サービス業全体との対比で+16%)および、調達プロセスのデジタル化率が既に進んでいるため、DXは調達部門の戦略目標の第3位に留まっている。

### デジタル調達の将来像

#### 2025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

	テクノロジー・ソフトウェア・通信	サービス業全体
中小企業	42百万円	69百万円
大企業および巨大企業	272百万円	231百万円

#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
テクノロジー・ソフトウェア・通信	サプライチェーントレーサビリティ 43%	S2C デジタル化 39%	データ分析と可視化 36%	P2P デジタル化 32%
サービス業全体	P2P デジタル化 44%	S2C デジタル化 41%	事務手続きの自動化 38%	データ分析と可視化 37%

#### デジタル変革の成功要因

##### テクノロジー・ソフトウェア・通信

##### サービス業全体





# 流通小売 サービス業

## 厳しい競争の中で利益を確保し、顧客を獲得するためには、 デジタル化が必須である

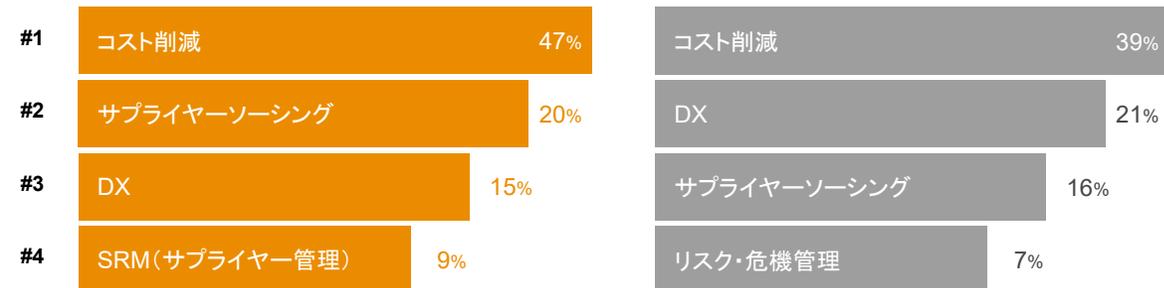
流通小売業の中小企業は、2025年までに、調達デジタル変革に対しサービス業全体の平均よりも多額の投資を行う予定である。小規模な流通小売業者は、より規模の大きな同業者に追いつくべくデジタル化に投資し、プロセス最適化を通じたコスト削減の達成と、利益率向上を狙っている

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標

##### 流通小売

##### サービス業全体



#### デジタル化の現状

	流通小売 (%)	サービス業全体 (%)
S2Pソリューション導入率	71%	76%
調達プロセスの現在のデジタル化率	36%	42%
2025年度目標デジタル化率	71%	75%

コスト削減は、流通小売業の調達部門の半数にとって最重要の戦略目標である。これには、輸送コストと原材料コストの上昇、過剰在庫、およびこの激戦市場での薄利の販売といった要因が重なっている。

驚いたことに、サプライヤーソーシングが第2位となったが、これは顧客から寄せられるサステナビリティ要求の高まりを背景としている。サステナビリティはこの業界において主要な差別化要因となりつつあり、調達部門の貢献が期待できる領域である。

デジタル変革は、特にディスカウント小売の分野で顧客要望が多いのに反して、第3位に留まっている。流通小売業においては、新しい構想を携えた新規参入者が市場に参画してくるため、調達部門は流通小売業の破壊的な変化に適応する必要がある。

### デジタル調達の将来像

#### 2025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

	流通小売	サービス業全体
中小企業	96百万円	69百万円
大企業および巨大企業	194百万円	231百万円

#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
流通小売	P2P デジタル化 48%	S2C デジタル化 48%	データ分析と可視化 35%	事務手続きの自動化 35%
サービス業全体	P2P デジタル化 44%	S2C デジタル化 41%	事務手続きの自動化 38%	データ分析と可視化 37%

#### デジタル変革の成功要因

##### 流通小売

##### サービス業全体





# 物流 サービス業

## 調達部門はコアビジネスの一環としてコスト最適化を追求し、デジタル化はオペレーション全体のパフォーマンス向上を狙う

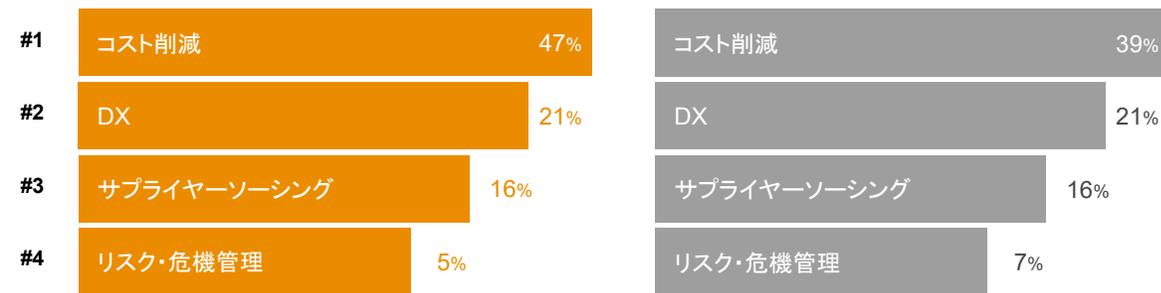
物流業界のCPOIにとって、コスト削減は主要な関心事であり、うち50%のCPOIにとっては最優先事項である。事実、昨今は特に燃料価格や輸送価格が著しく乱高下している。またこの業界は熾烈な競争環境にあるため、利益率が低下しやすく、コスト管理が不可欠となる

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標

##### 物流

##### サービス業全体



#### デジタル化の現状

	物流 (%)	サービス業全体 (%)
S2Pソリューション導入率	83%	76%
調達プロセスの現在のデジタル化率	41%	42%
2025年度目標デジタル化率	73%	75%

物流業界の調達部門は、サプライチェーンの効率化を目的とする自社の基幹事業の中に一体化されている。これは、調達のデジタル化にあたり、プロセスとオペレーションパフォーマンスに焦点を合わせて変革を推進する取り組み方にも表れている。

この業界ではS2Pソリューションの導入率(80%以上)が高く、変革ロードマップの最初の対象にソーシングを設定している。また、自社の供給活動を360度見渡すために、サプライチェーントレーサビリティを変革ロードマップに置いている。デジタル変革の成功要因については、サービス業全体が人材の変革を重要視しているのに対し、プロセスとソリューションの技術的能力を挙げている。

物流業界のデジタルソリューションは、単純な調達とテクノロジーの掛け合わせではなく、調達活動を含む輸送業務すべてを管理できる「オールインワン」なソリューションであるという特徴がある。

### デジタル調達の将来像

#### 2025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

	物流 (百万円)	サービス業全体 (百万円)
中小企業	42	69
大企業および巨大企業	183	231

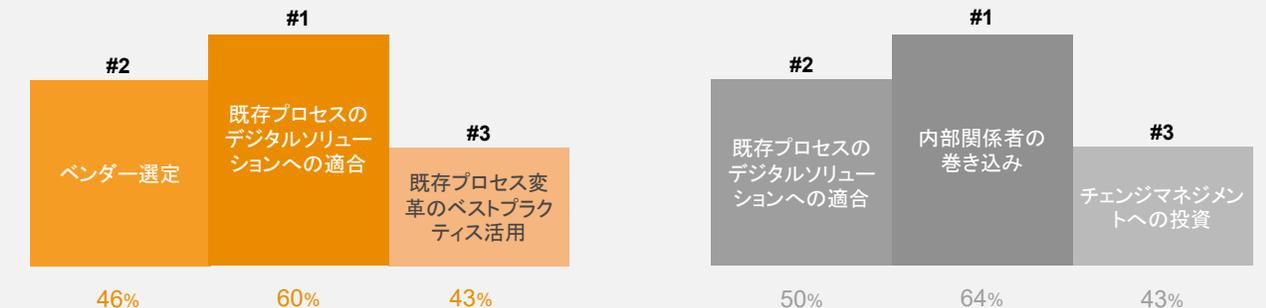
#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
物流	S2C デジタル化 55%	P2P デジタル化 48%	サプライチェーン トレーサビリティ 42%	データ分析と可視化 39%
サービス業全体	P2P デジタル化 44%	S2C デジタル化 41%	事務手続きの自動化 38%	データ分析と可視化 37%

#### デジタル変革の成功要因

##### 物流

##### サービス業全体





# プロフェッショナルサービス サービス業

## 調達部門にとってコスト削減は文化的な優先事項だが、ESGが今後取り組むべき課題として認識されている

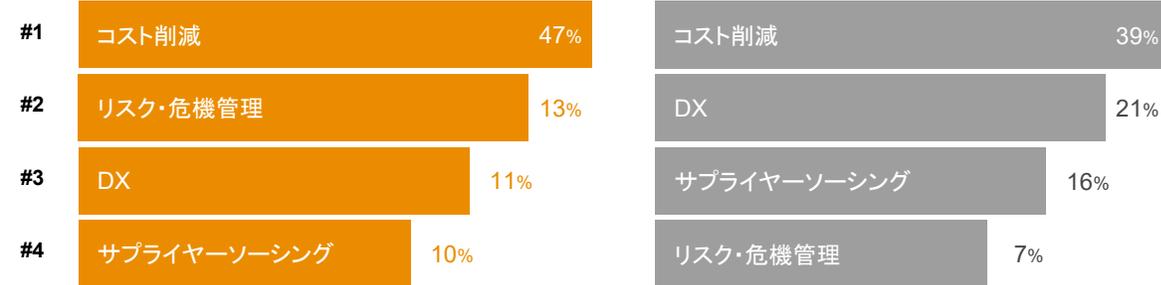
プロフェッショナルサービス企業のデジタル技術活用ロードマップは、基礎的なものと革新的なものにバランスよく重点を置いている。21%がCO<sub>2</sub>トラッカーなどのESG分野への投資意欲がある(サービス業全体平均は12%)一方で、現状の使用率は15%(サービス業全体平均は27%)であり、ESGはこの業界において取り組むべき課題として認識されている。この変革に踏み切り、調達部門でのESGの取り組みを具体化していくことが必要となる

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標

##### プロフェッショナルサービス

##### サービス業全体



#### デジタル化の現状

	プロフェッショナルサービス	サービス業全体
S2Pソリューション導入率	68%	76%
調達プロセスの現在のデジタル化率	40%	42%
2025年度目標デジタル化率	71%	75%

### デジタル調達の将来像

#### 2025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

	プロフェッショナルサービス	サービス業全体
中小企業	48百万円	69百万円
大企業および巨大企業	194百万円	231百万円

#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
プロフェッショナルサービス	P2P デジタル化 36%	データ分析と可視化 36%	事務手続きの自動化 36%	S2C デジタル化 33%
サービス業全体	P2P デジタル化 44%	S2C デジタル化 41%	事務手続きの自動化 38%	データ分析と可視化 37%

#### デジタル変革の成功要因

##### プロフェッショナルサービス

##### サービス業全体



プロフェッショナルサービス企業における調達は、専門知識などの間接材購買が中心であるが、従来の間接材(情報通信、交通・接待費、ユーティリティ、マーケティングなど)を対象に、オペレーションチームが管理することもある。長らく財務部門に属していたため、この業界の調達部門のパフォーマンスは財務的な測定文化を引き継いでおり、回答者の50%がコスト削減を最優先事項としている。

その他のデジタル変革などの項目は、二次的な優先事項となっている。この業界はS2Pソリューション導入率がサービス業全体平均よりも12%少なく、デジタルロードマップからも約25%投資削減したい意思がうかがえる。しかしながらデジタル変革は、プロセス最適化と管理業務削減を通じて、調達チームとオペレーションチームの双方にコスト削減をもたらさうる強力な要因である。



# 公的機関 サービス業

## 調達部門のデジタル変革を主要な優先事項と見なし、 2025年までの成功を目指して多額の投資を行う計画である

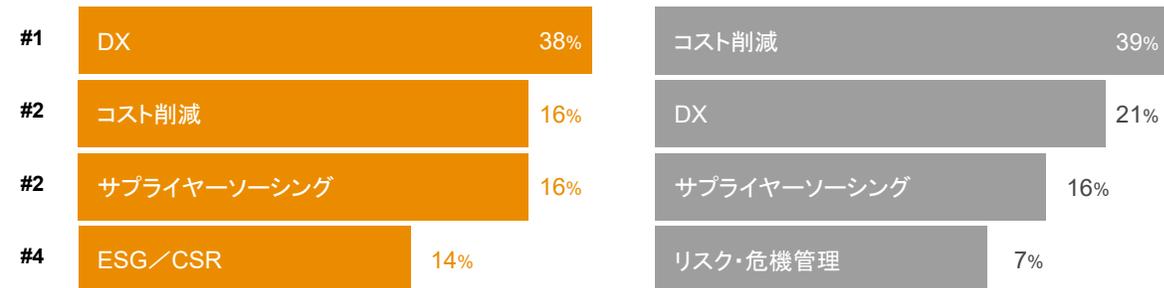
公的機関の調達部門はESGを戦略目標の1つに掲げており、多くの政府がESGを支援している昨今の状況に即している。COVID-19の影響により、大半の政府が高水準の負債を抱えているにもかかわらず、コスト削減の優先度はサービス業全体平均と比較してそれほど高くない。国内のサプライヤーの採用を優先している現状を鑑みると、コスト削減が劣後される状況は正当化できる

### デジタル調達の現状

#### 調達部門の戦略目標

##### 公的機関

##### サービス業全体



#### デジタル化の現状

	官公庁	サービス業全体
S2Pソリューション導入率	82%	76%
調達プロセスの現在のデジタル化率	40%	42%
2025年度目標デジタル化率	73%	75%

デジタル変革は公的機関の38%にとって最優先事項であり、これはサービス業全体平均の21%を上回った。さらに公的機関は、2025年までに実施すべき様々なユースケースについて、ロードマップ上で明確なビジョンを持っている。デジタル変革は戦略的優先事項として扱われており、大規模な公的機関では2025年までに年間約2.8億円(サービス業全体は年間約2.3億円)の高額投資を計画している。

「チェンジマネジメントと内部関係者の巻き込みが変革における重要な成功要因として認識されているならば、公的機関の調達プロセスに関連するさまざまな制約を重く受け止めるなかで、既存のプロセスをデジタルソリューションに適合させることの重要性が過小評価されていないかと疑問に思う」  
David Martin, ディレクター、PwCフランス 公的機関チーム

### デジタル調達の将来像

#### 2025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

	官公庁	サービス業全体
中小企業	103百万円	69百万円
大企業および巨大企業	280百万円	231百万円

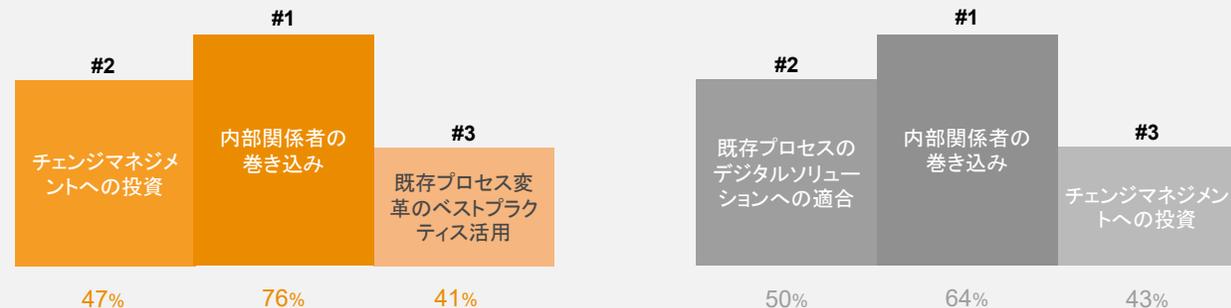
#### 2025年までのデジタル技術活用ロードマップ

	#1	#2	#3	#4
公的機関	P2P デジタル化 52%	データ分析と可視化 52%	S2C デジタル化 48%	事務手続きの自動化 48%
サービス業全体	P2P デジタル化 44%	S2C デジタル化 41%	事務手続きの自動化 38%	データ分析と可視化 37%

#### デジタル変革の成功要因

##### 公的機関

##### サービス業全体



# お問い合わせ先

---

PwC Japanグループ

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



**野田 武**

パートナー

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

[www.pwc.com/jp](http://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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、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9,400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156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、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](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発刊年月：2022年5月      管理番号：I202203-08

©2022 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](http://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.

