

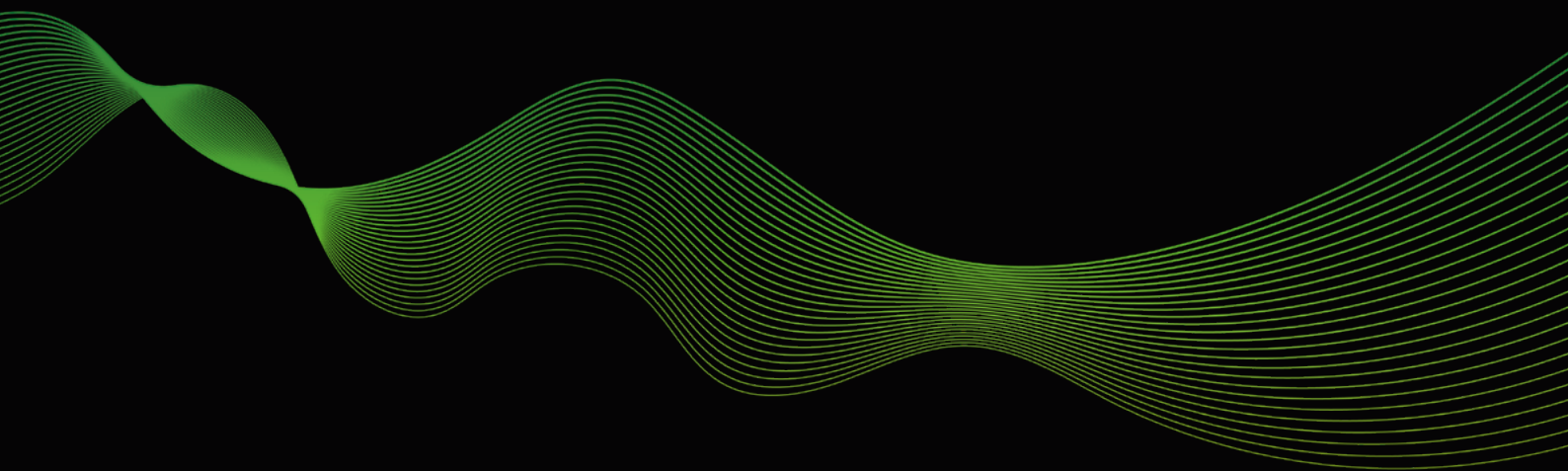


**Deloitte 2023 Global  
Chief Procurement Officer Survey**

バリューオーケストレーター

# 目次

はじめに	3
価値の創出	7
コスト削減の状況	9
より少ないコストでより多くの成果を達成する方法	10
・ 運用モデルの設計	11
・ 人材戦略	15
・ デジタル化の成熟度	19
・ 主なケースケース	24
・ 調達変革の実現に向けて	27
価値の保護	29
環境・社会・ガバナンス (ESG)	33
今後に向けて	36
文末脚注	39





## はじめに

「願い事は慎重に」という言葉を聞いたことがあるだろうか。過去約12年間の10版にわたるデロイト グローバルCPOサーベイにおいて、CPOは調達部門が決定権を持つことについて述べてきた。新型コロナウイルスのパンデミックと**前例のないサプライチェーンの混乱**を経て、**成長を可能にし、インフレ／リスクを緩和し、価値を大幅に向上させることのできる調達の必要性が高まった結果、ついにその日が来た。**

調達部門への期待が著しく高まっているにもかかわらず、その規模を大幅に拡大しようとする企業はほとんど出てきていない。実際、多くの企業は、業務効率化の名の下に、調達部門の規模を縮小しようとしており、その結果、CPOはより少ないリソースでより多くの業務をこなさなければならない状況に陥っている。こうした状況と、優秀な調達人材の継続的な不足や長年にわたる投資不足／人材育成不足が相まって、CPOの仕事はさらに困難なものとなっている<sup>1</sup>。

我々は、世界40カ国以上の約350人の調達リーダーから得た回答を振り返る中で、最も成功している調達組織が投資している属性と能力を特定した。結果として、重点分野の多くは、**クリエイティブな運用モデルの構築、人材マネジメント（採用、育成、維持）、サプライチェーン（およびその他の機能）のデジタル化**に関するものであり、より具体的には、年々拡大していると思われる提供価値の広がりに対して、先進的な調達組織がいかに効果的にサービス提供を行っているかが明らかになった。

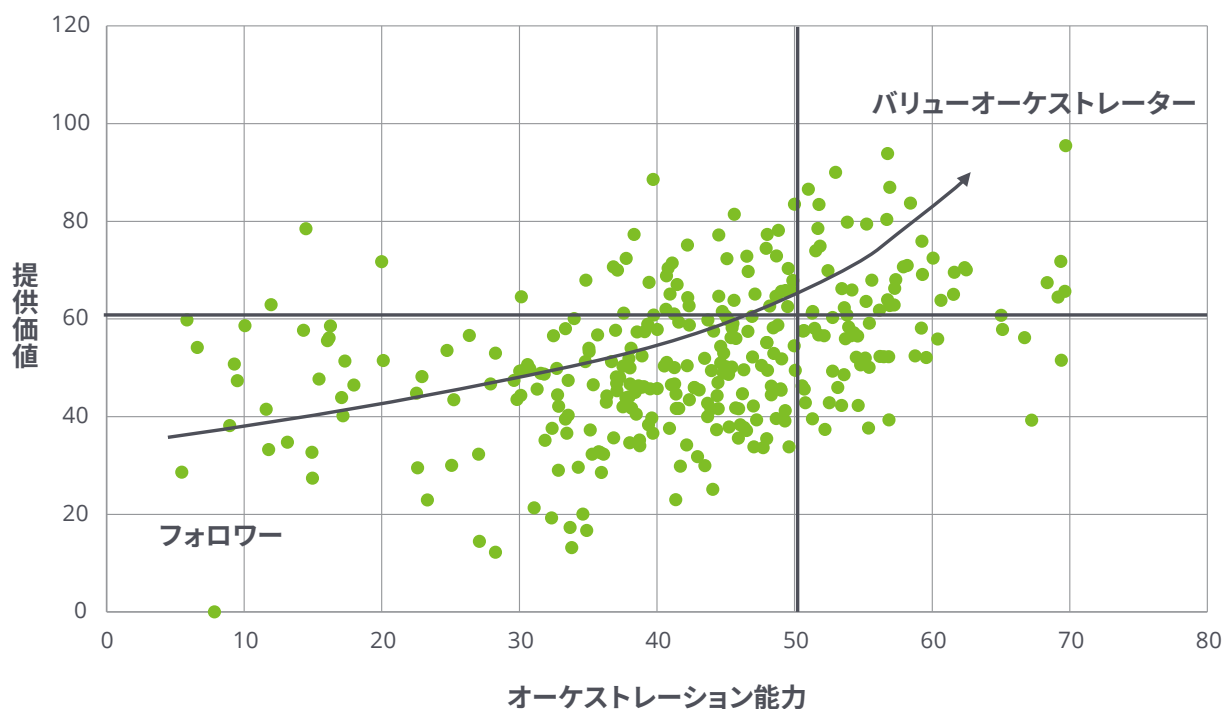
幸いなことに、デジタル革命と人材アウトソーシングモデル（例えば、ハイブリッドマネージドサービス）の成熟化は順調に進んでおり、CPOに活用の機会を提供するだけでなく、これらを実際の効果に繋げられるようになってきている。この動向をより完全かつ効果的に活用しているハイパーフォーマーたる調達組織は、作業的な業務に追われることから脱却し自動化を行うことで、より迅速で拡張性の高い、デジタル化された調達業務を構築している。これらの組織は、ステークホルダーやサプライヤーを積極的に巻き込んでより大きな価値をもたらし、最終的に競争優位性を生み出している。

この最新のサーベイは、これらの**トップパフォーマンスを発揮している調達チームが、いかに事業部門リーダーや部門パートナー、サプライヤーとの連携を強化してチームを「バリューオーケストレーター」へと成長させ、全員が同じ「スコア」で競い合えるようにしているか**を示している。このオーケストレーションは、ハイブリッドデリバリーサービスモデルやオープンタレントネットワークの利用拡大といった運用モデルの再構成から、一歩先を行くデジタルイゼーション、より高度で洗練された人材開発戦略に至るまで、本サーベイで特定した、パフォーマンスと価値の向上を促進することのできる様々な能力の上に成り立っている。



図1は、サーベイに回答した各CPOが、オーケストレーション能力の指標とそれに関連する価値提供パフォーマンスのレベルに対してどのようにランク付けされたかを示している。調査の結果、オーケストレーターは確かにパフォーマンスが高く、統計的に強い相関関係があることが判明した。**上位4分の1のオーケストレーターは、同業他社と比較して25%高いパフォーマンスを発揮している。**本サーベイでは、上位4分の1のパフォーマンスを発揮しているオーケストレーターを「バリューオーケストレーター」と定義し、「フォロワー」との比較を行うこととする。

図1. バリューオーケストレーターとフォロワーの提供価値の比較



優れたCPOは、音楽における指揮者と同様に、短期的な経済的価値の獲得を超えて、より幅広いインパクトをもたらすことを目標として、パフォーマーと「オーディエンス」（顧客、株主、規制当局など）に刺激を与えるような広範なパフォーマンスをオーケストレーションする役割を担っている。トップCPOは、最高の人材を採用し、連携を維持し、明確で一貫したビジョンを伝えることによってトップパフォーマンスを鼓舞するという、卓越した「指揮者」としての役割を担うようになってきている。これにより調達は、コスト削減や戦術的なS2P (Source to Pay) の実行だけでなく、より全体的な価値創造というさらに高い次元の組織目標を実現する上で、極めて重要な転換点に立たされている。パンデミックによってこれらのシフトは早まったが、今後もその勢いを維持し、加速させなければならないことは間違いない。

## 調査方法

仮説重視の定量的な視点からオーケストレーションとパフォーマンスの成果を測定、様々な調達組織のパフォーマンスを相対評価の上、オーケストレーションが高いパフォーマンスを生み出すという仮説を検証した。



### 提供価値（成果）

- ・ 調達の「計画に対する実績」
- ・ 以下に基づくステークホルダーへの影響範囲
  - －ステークホルダーの意思決定における積極的な役割
  - －ステークホルダー／「顧客」の満足度（自己申告）
  - －影響の質（エグゼクティブからの支持）
  - －調達レベルの影響力（積極的な調達支出ベース）
  - －労働生産性（FTEごとに管理される支出ベース）
  - －調達チームによるESGとCSRへの貢献



### オーケストレーター（能力）



ステークホルダーの目的および基準とのダイナミックな連携



柔軟な調達モデル  
(例：ハイブリッド調達モデル)



センシングと予測を向上する  
供給市場インテリジェンス



人材および人材管理についての  
改善されたプロセスと実践



サプライチェーンレジリエンスとリスク/  
コンプライアンス管理



IT、調達、ビジネスにおける  
アジャイル開発の利用



迅速な意思決定を向上させるための  
予測分析と最新技術



社会およびガバナンス関連のパフォーマンスと  
サプライヤーベースの排出量の監視



プロセス重視のプラクティス  
(例：供給リスクに対処する調達基準)



サプライヤーダイバーシティ  
プログラム

## 調査について

2011年以降、デロイト グローバルCPOサーベイは、調達の未来を形作る重要な課題や機会に関する独自のインサイトを提供している。本サーベイは、調達部門に関する動向のグローバルベンチマークとなっており、これらのインサイトは、長年にわたり、取締役会メンバーや経営幹部、調達リーダー、ビジネスパートナー、サプライヤー、テクノロジープロバイダーが自身の展望、戦略、およびパフォーマンスを向上させる一助となってきた。

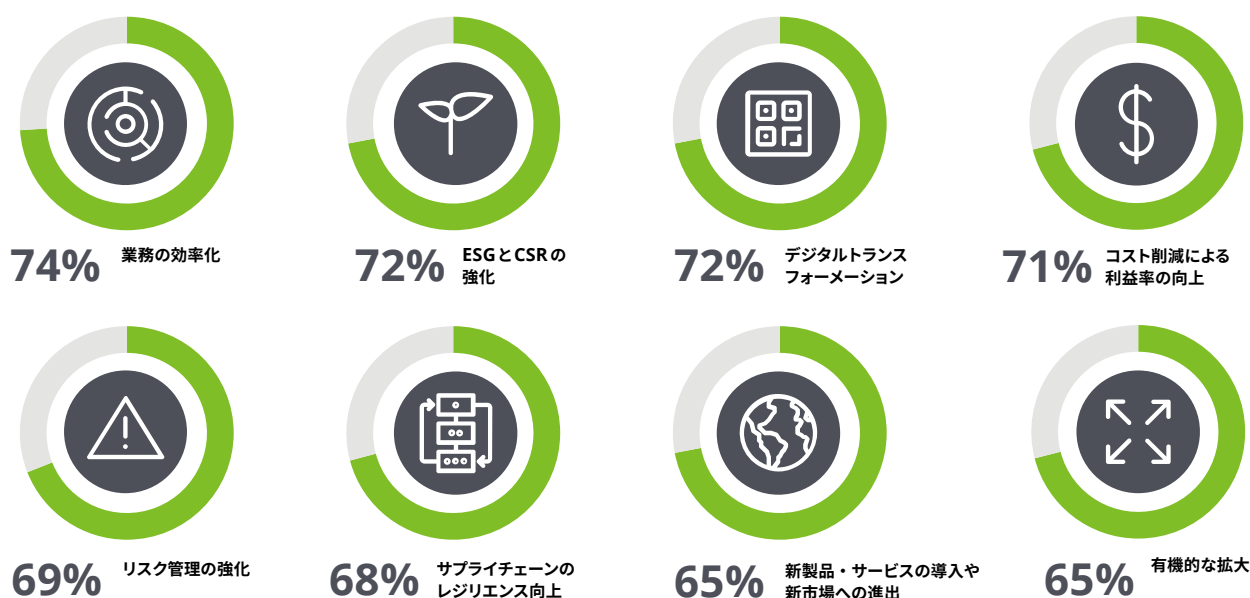
2023年のCPOサーベイはOdgers Berndtson社の協力の下、調達テクノロジー企業であるSpend Mattersからの情報提供を受けて実施された。今回のサーベイでは、世界40カ国以上を代表する約350人の調達リーダーから回答を得た。

## 価値の創出

調達部門が環境・社会・ガバナンス（ESG）という新たな第2の優先課題をはじめとする、より広範なチャレンジに取り組んでいる<sup>2</sup>（図2）ことは良いニュースだが、残念なことにパフォーマンスが低下している（例えば、コスト削減目標を達成または上回った割合は、前回調査時が84%であったのに対し、69%にとどまった）。さらに、ファイナンスや研究開発、オペレーションといった他部門との業務連携におけるパフォーマンス（自己申告）は、最大11%低下した。これは、おそらく調達グループが、パンデミック下における供給継続性の確保や、直近でのインフレによるコスト圧力など、広範な課題への対処に追われ手薄になっていたことを示している。

調達は、ますます増加する全社レベルの優先課題に対応しており、上位8つの優先課題の間に統計的な差異はほとんどない（約9%の差異にとどまる）。コストは依然として重要な柱である（調達に期待される貢献という点では最低限の要件であることは言うまでもない）が、これらの重要な企業課題の多くは、常に存在するわけでも、調達のスコアカードに簡単に追加されるわけでもない。サプライチェーン全体のリスクとレジリエンス、ビジネス変革の取り組みを支援し推進するコンプライアンス要件の変化への対応、価格上昇の抑制（多くの場合、調達が与える真の影響を予測し伝達することが非常に困難）などは、定量化し測定することが困難な場合が多い。

図2. 2023年の企業の最優先課題

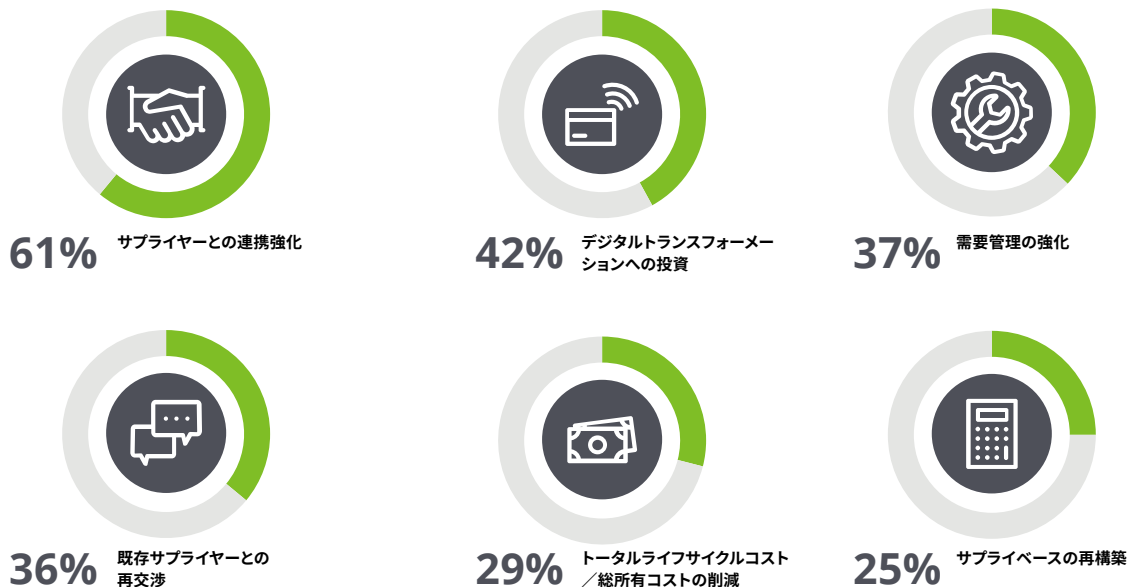


2021年の優先課題上位4項目は、業務の効率化（78%）、コスト削減（76%）、デジタルトランスフォーメーション（76%）、イノベーション（73%）で、ESG（68%）は第7位にランクされている。

調達「サービスポートフォリオ」の幅が広がるにつれて、特にコスト削減の成果に関連する対ステークホルダーへのパフォーマンスが低下しているように見受けられる（サプライヤーに対するパフォーマンスも同様）（p.22の「調達におけるAI」のセクションを参照）。調達は確かに、ビジネス状況に対応するために迅速に活動を展開していたと思われるが（例えば、サプライヤーの値上げを食い止めようとしたり、供給ラインの流れを維持しようとしたりするなど）、調達に求められていることは、ただ素早いというだけの行動でなく、的確な判断に基づく迅速な行動である。社内で設定された戦略的優先課題やプログラムの実現に向けた取り組みを維持しながら、パンデミックへの対応や値上げ圧力などの外的要因に対処することが、この2023年の「オーケストレーション」に関する調査の主旨である。

さらに、バリューオーケストレーターとフォロワーの間の格差がやや広がっていることに留意する必要がある。このことは重点分野の違いに明確に表れている。平均して、バリューオーケストレーターである企業は少なくとも5つの分野を主な重点分野としているのに対し、フォロワー企業は約3つの分野のみであり、フォロワー企業の多くは業務の効率化（71%）とデジタルトランスフォーメーション（70%）の推進に注力している。過去12カ月間の調達部門のパフォーマンスについて尋ねたところ、バリューオーケストレーターはフォロワーと比較して、コスト回避（32%）、コスト削減（51%）、社内ステークホルダーの管理（57%）、リスク管理（48%）、サプライヤーパフォーマンス（109%）、サステナビリティ（58%）の分野ではるかに高いパフォーマンスを発揮している。

図3. 2023年に最大の価値をもたらすトップ戦略



これらの戦略的ビジネス優先課題を背景に、CPOは価値提供のために何に注力しているのだろうか。その答えは、主に“サプライヤーに関連する取り組み”であるということが言えそうだ（図3）。サプライヤーとの連携強化（1位）と再交渉（4位）は、どちらも強力なカテゴリー管理、優れたデータの透明性、および信頼を必要とするものであり、高度アナリティクス（本レポートの後半で詳述）から大きな恩恵を受けるとともに、第2位のデジタルトランスフォーメーション戦略によってその一部を実現することができる。



第3位が需要管理の強化であることは心強い。コストとリスクに最も大きな影響を与えることができるのは、内部のステークホルダー、さらには外部の顧客とともに需要そのものを定義するときであることは言うまでもない。仕様、数量／数量に関するコミットメント、購入時期などの策定を支援するのは大変なミッションであり、多くの調達組織がより強力な役割を果たす必要がある分野であることは言うまでもない。



### コスト削減の状況

- ・ 今回の調査では、前回調査で「Top3」にランクしたコスト削減による企業利益率の向上の優先度がやや下がり（挙げた企業の割合が7%減少）、全体の優先順位では4位という結果になった。しかし、2021年の調査と同様に、この項目は「主な重点分野」として最も多く挙げられており（企業の43%）、組織が抱えるリスクの圧倒的1位であるインフレ（59%が最大のリスクと回答）への対応が強く意識されていることを反映している。
- ・ 上記により、コスト削減に関して、CPOの「計画に対する実績」の比率が22%低下した。目標を達成したのはわずか30%であり（前回の調査では50%）、20%近くがコスト削減目標を縮小せざるを得なかった。直近のCPOとの会話に鑑みると、特に市場の軟化の影響により、目標に対する遅れは挽回される見込みだ。
- ・ しかし、スタグフレーション（経済不況下での物価上昇）をきっかけに、CPOはコスト回避（または市場に対するパフォーマンス）と、収益向上とイノベーションの実現（測定した企業の半数）に関して、計画通りの実績を維持することができた。
- ・ 今後については、利益率の向上が「主な重点分野」として最も多く挙げられており（企業の43%）、40%の企業が、総コストの削減と価値向上に向けてカテゴリ管理とサプライヤーとの連携を強化するための主な重点分野として、業務効率化とデジタルトランスフォーメーションを挙げている。

どのような組織であれ、調達の核となる提供価値を間違えることがあってはならない。エキサイティングかつ新たな優先課題の波に乗りながらコスト競争力を維持できると考えているCPOは、現実の難しさにショックを受けることになるだろう。不確実な市場が停滞の一途をたどる中、今や「どちらか一方」ではなく「複数」の選択肢を考慮しなければならない状況にある。2023年の残り期間、そしておそらく2024年に入ってから、過去12カ月以上にわたる上昇分を取り戻し、商品価格が再び下落するにつれて契約をリセットし、市場や経済の回復に伴う需要増加に対応するためにサプライヤーと連携して生産体制を強化する（特に、「選ばれる顧客」の地位は困難な時期に獲得できることが多い、または最も獲得しやすいため）など、やらなければならない仕事が増えている。我々は既にCFOがコストに厳しい目を向けているのを目の当たりにしている。CFOは、今後12カ月間の最優先課題が引き続きコスト管理とコスト削減であることに同意しており、調達リーダーはこの最も古典的な類の調達目標に全力を注いでいかなければならない。

# より少ないコストでより多くの成果を達成する方法

過去2回のデロイトCPOサーベイでは、「複雑性対応の熟練者」と「アジリティ」の特性を測定し、ビジネスの不安定さが一層増す中でそれらが調達のパフォーマンスに影響を与えるかどうかを確認した。実際、これらの特性による影響があることが確認されている一方で、ケイパビリティや生産能力のリソースギャップに関する実行上の課題（部門外での可視性の欠如と並んでCPOが最も懸念している課題の第1位）、調達運用モデルを拡張してステークホルダーと供給市場の双方と強い連携を保つことの難しさといった点も、利益減少の影響要素となっている。



CPOがバリューチェーンを変革し、サードパーティの管理を強化し、基本的なサプライヤーのコスト削減とリスク軽減を超えて企業価値を最大化するためには、「オーケストレーション」というケイパビリティを組織に構築することが必要で、CPO自身はその過程において主導的な役割を發揮しなければならない。

我々は、様々な国・業界の様々な規模のクライアントと直接これらの問題に取り組んできた。その結果、今年の調査では「オーケストレーション」の特徴を特定して取り入れることができ、最も効果的な調達チームが同業他社をどのように凌駕しているかを確認することができた。バリューオーケストレーターが課題や制約に対処しながら、コミットメントを達成させるために注力している主な分野が次の3つであることが分かった。

- ・ 運用モデルの設計
- ・ 人材戦略
- ・ デジタル化の成熟度



以下のセクションでは、これらの各分野を探求して調査から学んだことを説明し、調達の真の可能性を実現する上で何が最も重要かを掘り下げていく。

## 運用モデルの設計

オーケストレーションの最も基本的な側面は、「運用モデル」に関するものである。通常、この用語を使用する場合は、機能をセットアップする際の様々なレイヤーの構成を指す。



具体的には、本レポートでは組織（特に構造設計）と統合を中心に取り上げる。

組織面では、ビジネスエンゲージメント、ソーシング、契約、リスク管理、データとアナリティクスなど、主要能力の一元化が進む傾向が続いている（2021年の調査から全体で約15%増加）。明確にしておく、一元化の進展は単一のグローバルハブを意味するものではない。むしろ、より繊細な意味合いがある。まず、方針やプロセスの設計の一元化と、日常的なガバナンスやチームの拠点の実際の一元化を区別する必要がある。次に、適切な一元化の度合いを決定する。一元化の度合いはビジネスによって異なり、既存の組織構造（調達以外）、事業の複雑性／多様性（例えば、事業数や属性の多様性のレベル）、カテゴリや市場の複雑性（支出を効果的に管理するためには市場から離れず情報を間近に捉えておくことが重要）、実現したい主要能力（例えば、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) などの実現技術の完全かつ積極的な導入か、よりターゲットを絞った導入か）といった要素を考慮する必要がある。

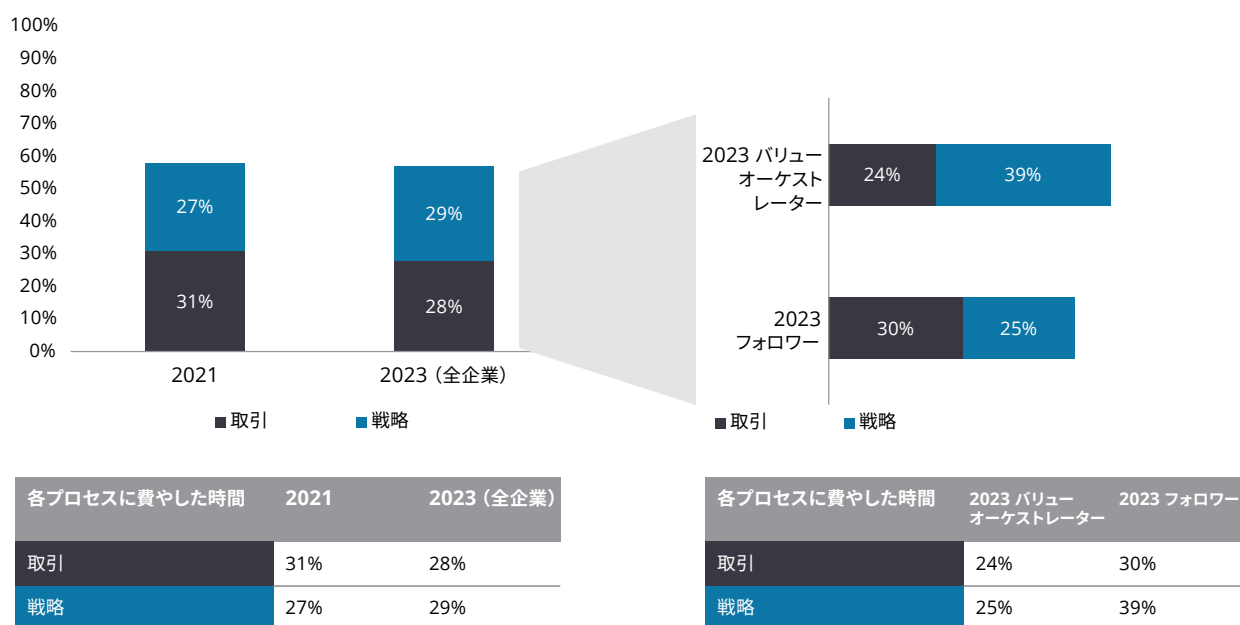
もう一つの明確な調達デザイン戦略は標準化だ。繰り返しになるが、方針、プロセス、システム、およびデータの標準化は、作業負荷の変動に対応し、アジリティを高めるための戦略としてトップに挙がっていることに留意しておくことが重要である（2021年以降、さらに増加）。バリューオーケストレーターは、この戦略を採用する割合がフォロワーや同業他社よりも20%高く、より柔軟な自動化ツールや手法を同業他社の約2倍の頻度で導入しており、ハイブリッドマネージドサービスモデルの導入率も60%高くなっている（従来のアウトソーシング/BPOの導入率は約2倍）。その大前提となるのが、方針やプロセス設計の一元化だ。ガバナンス自体の一元化と混同しないようにしなければならないが（前述のとおり）、ルールを一元的に決定して、ビジネスとチームがより独立して活動できるようにすることで、構造化された一連のパラメーターの範囲内でアジリティを高めたり、フレームワークの範囲内で自由に活動したりできるようになるとともに、一元化されたグループからのエスカレーションや関与が、それが理にかなっており真に付加価値をもたらす場合にのみ行われるようになる。

一流の戦略と運用モデルを持つ最高の調達組織でさえ、ダイナミックで洗練されたニーズを満たすための資金調達や、最高の人材（またそれほどではないがテクノロジー）の獲得と活用依然として苦戦している。しかし、オーケストレーションは実行可能であり、主要なビジネスステークホルダーとの早期連携と関与を起点として、調達の運用モデルに明示的に組み込み、効果的に統合する必要がある。ビジネス（関連部門や企業幹部）を効果的に巻き込み、信頼関係の構築とそれを活用した共通目標の設定、目標の実現に必要な支援について調整を図れるかどうか、資金調達への取り組みと変革を開始するゴーサインを得るための決め手となる。バリューオーケストレーターはこれをより効果的に言い、その結果、より広範なビジネスの優先事項に関する意思決定プロセスに関与する機会が多くなっていると思われる。彼らは、調達がこれらのビジネスの最優先事項に与えるインパクトを共有し、実証する能力に長けている。

調達に常または頻繁に関与していると回答した企業			
ビジネス領域	バリューオーケストレーター	フォロワー	意思決定の対象
ESG	100%	78%	外部のESGの管理
リスク	95%	63%	サードパーティのリスク管理
Make or Buyの判断	83%	64%	製品・サービスの調達
アウトソーシング/ オフショアリング	95%	60%	オペレーションの調達
計画立案、予算作成	93%	66%	調達実行のための支出計画

これらを実現するために、バリューオーケストレーターは、作業的なオペレーションやプロセス中心の業務体制から脱却し、戦略的な業務に集中するように継続的に取り組んでいる（図4）。依然として高止まりしているとも思える作業オペレーションへのリソース配分を減らすことで、ビジネスエンゲージメントやサプライヤーとの連携といった戦略的活動、部門の変革とデジタル化、さらにはステークホルダーエクスペリエンスの「マスパersonライゼーション」（=個々のステークホルダーに対して製品・サービスや対応策を個別カスタマイズすること。ここでは、支出やサプライヤーの性質、ステークホルダーの背景などに基づいた対応の強化を指す）など、一連の活動において焦点を絞ったオーケストレーション能力の開発と適用へより時間を費やすことができる。

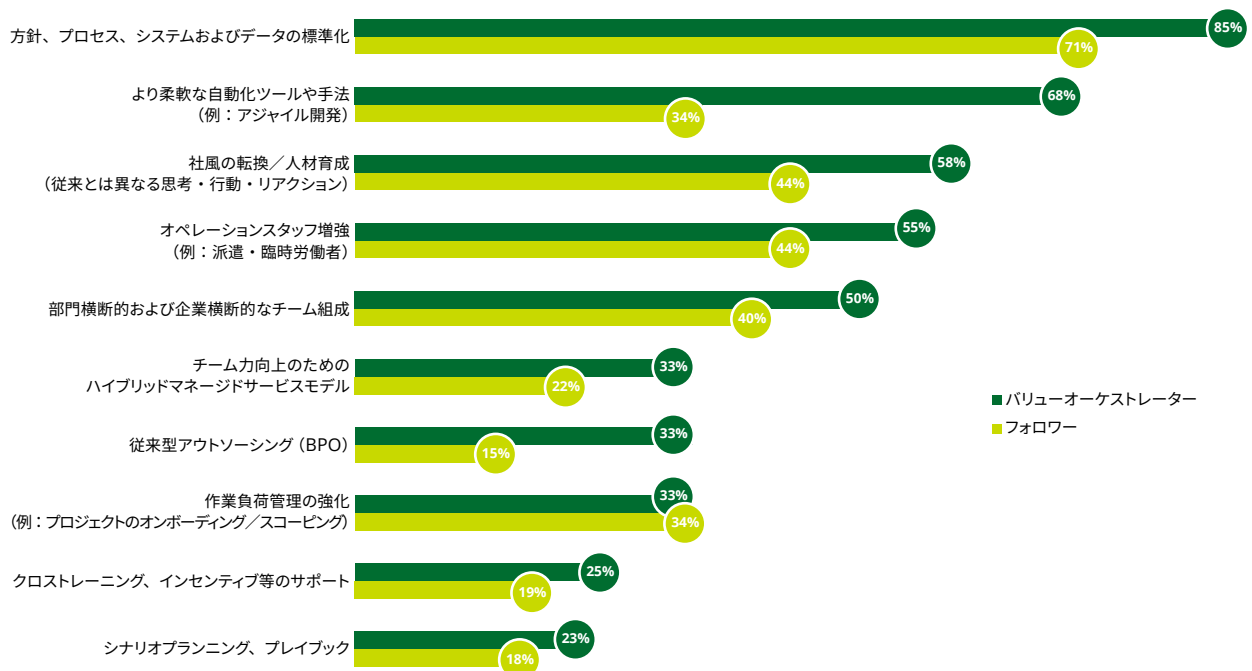
図4. 戦略業務と取引プロセスへの時間配分の比較（「オペレーション」を除く）



バリューオーケストレーターは、以下の方法で作業負荷の管理を実現している（図5）。

- **プロセス、方針、システム、データの標準化と、柔軟な自動化ツール**（例：ローコード／ノーコード、セルフサービス）や**手法**（例：反復的な設計／構築／実現のためのアジャイルアプローチ）の利用
- シェアードサービスやセンターオブエクセレンス（CoE）における共通のタスク（例：ビジネスエンゲージメント、ソーシング、契約、リスク管理、分析）を効率的かつ効果的に実行することに焦点を当てた、**専門家（社内外）で構成される目的意識が高くかつ思慮深いチームの構築**
- ターゲットとする**最優先の機会**に対して効果を発揮し得る**外部インテリジェンスの活用**（CPOが計画しているマネージドサービスの第1位は「インサイトデータとアナリティクスの運用モデル」に該当する）
- 優位なポジションを守り、最新で魅力的なものを追求するといったビジネス上の課題に対処するための取り組みとして、最大の価値を実現するための**焦点を絞った変革**を優先した組織としての**オフィシャルな計画と調整**

図5. 作業負荷管理のための戦略

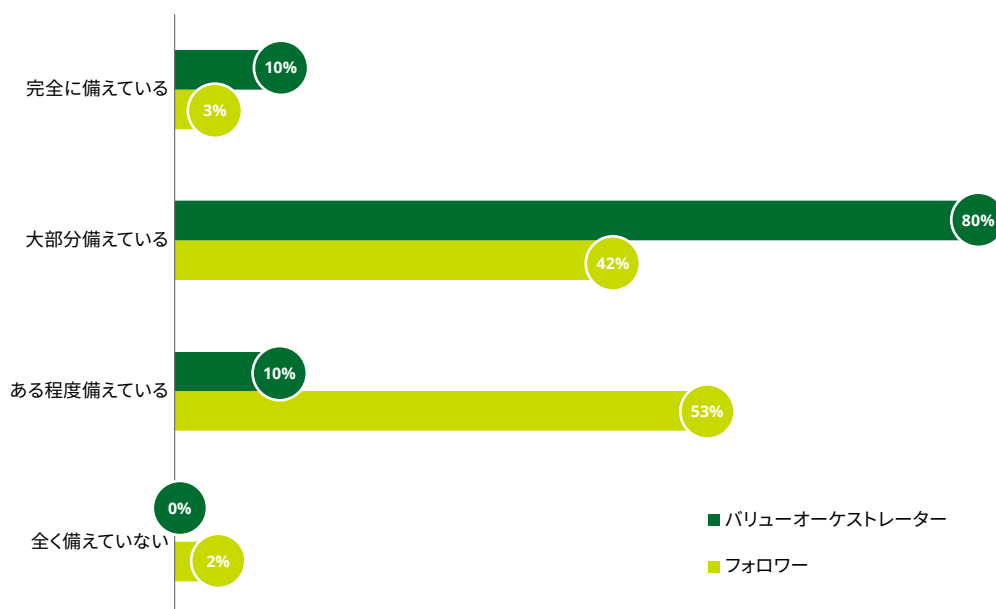




## 人材戦略

社内リスクとして最も多く挙げられている項目は、「人材の獲得と維持」である（デジタルフラグメンテーションの4倍）。我々の調査では、CPOの70%以上が過去12ヵ月間に人材を確保するのに苦労したと回答している（人材を見つけるのはそれほど難しくないと回答した企業はわずか4%）。2023年冬のフォーチュン／デロイトCEOサーベイでは、企業のトップCEOが直面する最大の課題として人材を挙げており、労働市場全体の逼迫が企業にとって懸念材料であることが明らかになっている<sup>3</sup>。従来の人材獲得チャンネル（例えば、フルタイムスタッフの雇用）を通じて人材供給不足に対処することは、ほぼすべての企業にとって最重要戦略となっている。調達部門の人材はCPOにとって重要な差別化要因の一つであり、バリューオーケストレーターの90%は、自身のチームが調達戦略を実現するために必要なスキルと能力を完全に、または大部分備えていると考えているが、フォロワーではこの割合が半数以下となっている（図6）。

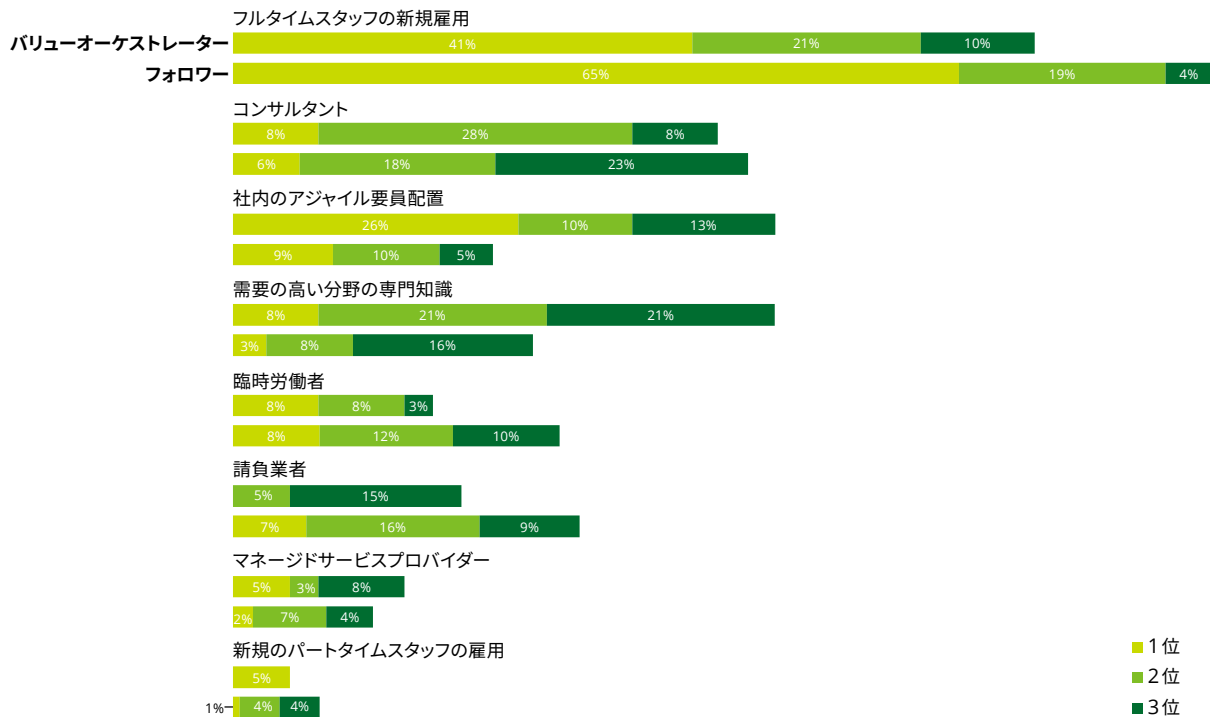
図6. 自身のチームが戦略を実現するためのスキルと能力を備えていると考えている調達リーダー



ここで重要な問題は、なぜそういった差異が発生しているのか、ということだ。バリューオーケストレーターは、人材に関して他の組織が知らないことを知っているのだろうか。また、他の組織とは違う取り組みを行っているのだろうか。

バリューオーケストレーターは、より幅広くケイパビリティを獲得している。従来の人材モデルを活用する（興味深いことに他の企業と同様の水準で、コア人材の採用や契約社員を活用している）だけでなく、アウトソーシング<sup>4</sup>やハイブリッドマネージドサービス、その他のオープンな人材モデルに目を向け、フォロワーの2倍のペースで必要な人材を確保することで、より多くの人材や専門知識のプールにアクセスすることを第一に考えている。これは、能力のギャップを埋めるのに役立つだけでなく、需要の変動や品質、コストに合わせて最適化できるという利点もある。これを確立するためには、業務・組織のデザインを前倒しで行う必要があるが、結果的に人材獲得競争において即座に優位に立つことができる（図7）<sup>5</sup>。業務ベースのソリューションに取り組む組織が減少する中、業務ベースのアプローチや人材ベースのアプローチを効果的に管理できる組織は、真の競争優位性を獲得する上で有利な立場にある<sup>6</sup>。

図7. CPOが戦略を実現するために人材を確保し配置する方法



たとえ今、自分が必要だと思う人材が組織にいたとしても、次の課題はその人材を維持することだ。従業員の燃え尽き症候群は（少なくともオープンに議論されるようになった点では）真新しいものではなく、理解が深まりつつあり、現在では多くの組織が燃え尽き症候群の課題を克服し、優秀な従業員を維持するための長期的な解決策を講じている<sup>7</sup>。新型コロナウイルスのパンデミックが私たちに示したものとすれば、従来考えられてきたよりも幅広く、間違いなく多様な労働力のニーズに対応できるようなワークライフバランスを実現することの必要性かもしれない。こういった観点を念頭に置いて、仕事のあり方や働く場所、働き方を早急に見直す必要性を浮き彫りにしたのである<sup>8</sup>。

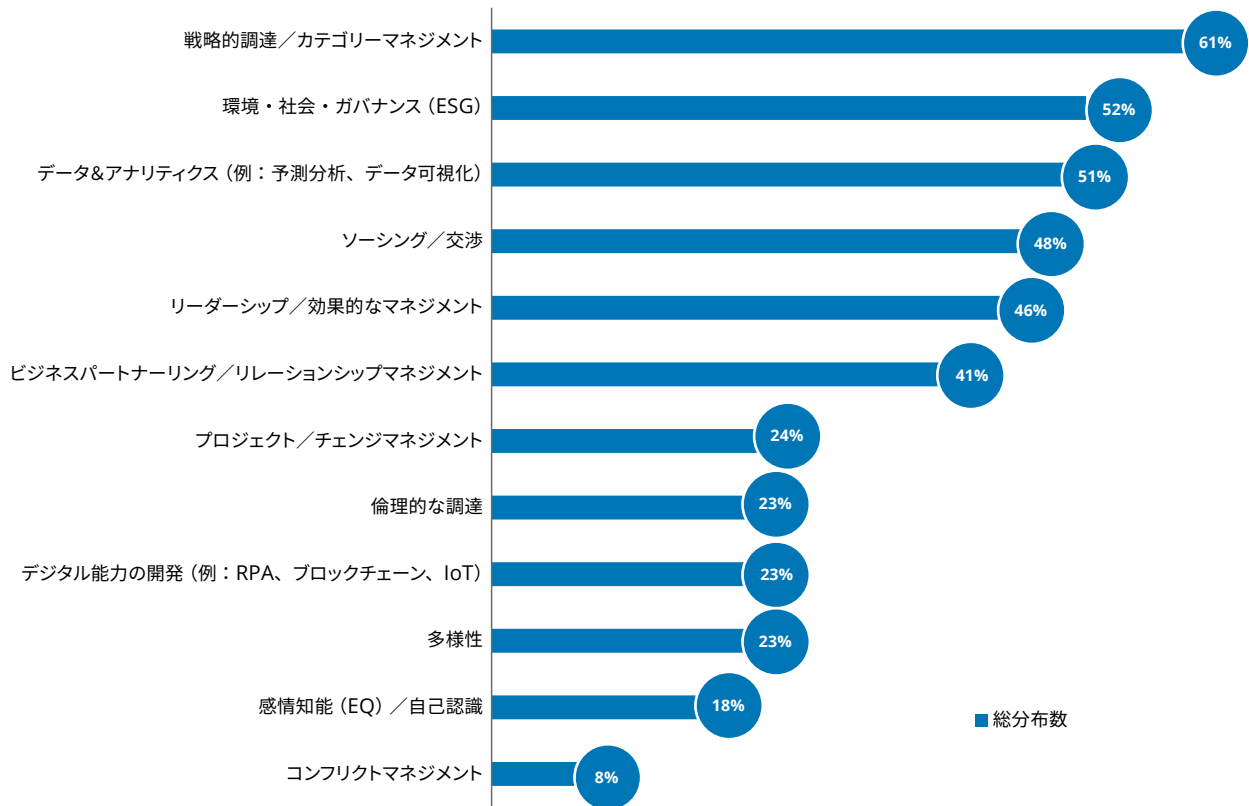


トップ企業は、様々なワークモデルの中で、従業員のモチベーションと生産性に対処する新しい方法を開発している<sup>9</sup>。これらの企業は、部門間のマネジメントを調整し、社内外の人材を巻き込み、管理職が思慮深く業務を配分できるようにし、従業員へのアプローチを事業戦略と整合させている<sup>10</sup>。「より少ないリソース、時間でより多くの業務をこなす」だけでなく、従業員は、パンデミックから抜け出し、継続的なリスクとコスト最適化に対する持続的な需要、そして全体的なオフィス勤務への回帰傾向というストレスの多い不況環境へと移行しつつある（興味深いことに、調査対象となったCPOの3分の2は、今後12～24カ月の間に少なくとも週に2～3日のオフィス勤務への回帰を計画している）。パンデミックの間に多くの人材が引っ越し、自分のやりたい仕事や働く場所、働き方に対する期待をリセットしており、前述した回帰傾向は、従業員の疲労、やる気の低下、離職を引き起こす可能性がある。またそれは、スタッフの重要な特性として、「レジリエンス」が（長年1位の「誠実さ」に次いで）第2位の座を維持している主な理由でもあると考えられる。今後、CPOは柔軟性を保ち、従業員の変化するニーズに注意深く耳を傾ける必要があるだろう。

レジリエンスは嵐を乗り切るのに役立つが、「情熱」や「好奇心」（上位2つに続いて望まれている特性）のような意欲的な類の特性ではない。企業は、こうした姿勢を求めて人材を採用し、「調達ビジネス」における適正を高めるためのトレーニングを行う。この変革には、ソフトスキル（リーダーシップ、ビジネスパートナー、チェンジマネジメントなど）、デジタルスキル（データ／アナリティクス：2023年にCPOの42%が最大のスキルギャップとして挙げたのに対し、2021年は35%）、そして企業の変革を促すESGや企業の社会的責任（CSR）などの新たな領域に関する基本的な知識や関心が必要となる。スキルベースのアプローチに向けて組織を開発し、変革することで、組織は必要なスキルに合わせて人材計画を立てることができるようになるのだ<sup>11</sup>。

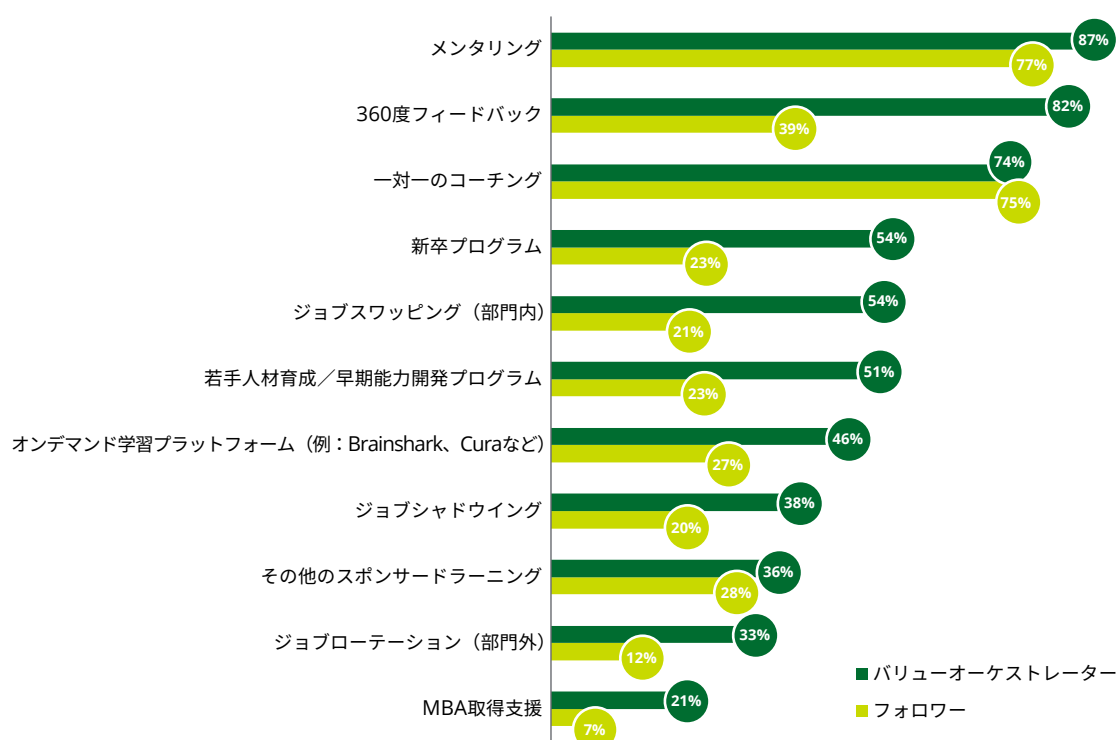
幸いなことに、ほとんどのCPOが、より多くの予算をトレーニングに投入することを計画している（図8）。デジタルスキルギャップが最近よく注目されているが、トレーニングの主な焦点は、コアソーシングとカテゴリーマネジメント（62%）であり、高度アナリティクス（50%）やより高度なデジタルスキル（RPAやIoTなど）（23%）といったデータとアナリティクス能力に関するデジタル関連のトレーニングは補助的な位置づけであった。スキルベースのアプローチを採用している組織は、人材を効果的に配置する傾向が107%、ハイパフォーマーが留まる傾向が98%高く、成長・育成に最適な場所として高い評判を得ている<sup>12</sup>。

図8. 2023年の人材育成投資分野



人材面における最大のポイントは、バリューオーケストレーターとフォロワーが導入している人材育成戦略が極めて対照的であることだ（図9）。オーケストレーターは人材獲得が困難な場合が多いことを知っているため、より幅広い人材育成手法を考慮の上、はるかに洗練された人材プログラムを開発している。メンタリングや一对一のコーチングだけに頼るのではなく、360度フィードバックや新卒プログラム、ジョブローテーションなど、より幅広い人材戦略を導入する傾向がフォロワーの倍となっている。オーケストレーターの方がトップ人材を確保し維持しやすいというのは、決して偶然ではないようだ。

図9. 人材育成アプローチ



## デジタル化の成熟度

デジタルトランスフォーメーションは、調達における様々なチャレンジを推進する企業において、3番目に多い課題として挙げられている。調達は通常、企業のデジタル戦略自体に影響を及ぼすことはないが、バリューオーケストレーターは同業他社に比べてデジタル戦略に関与する傾向が3倍高い。調達部門が企業のデジタル戦略そのものに直接影響を及ぼすかどうかにかかわらず、オーケストレーターは、より広範な企業目標を達成するためにも、調達をデジタル化する必要性を大いに認識しているのだ。

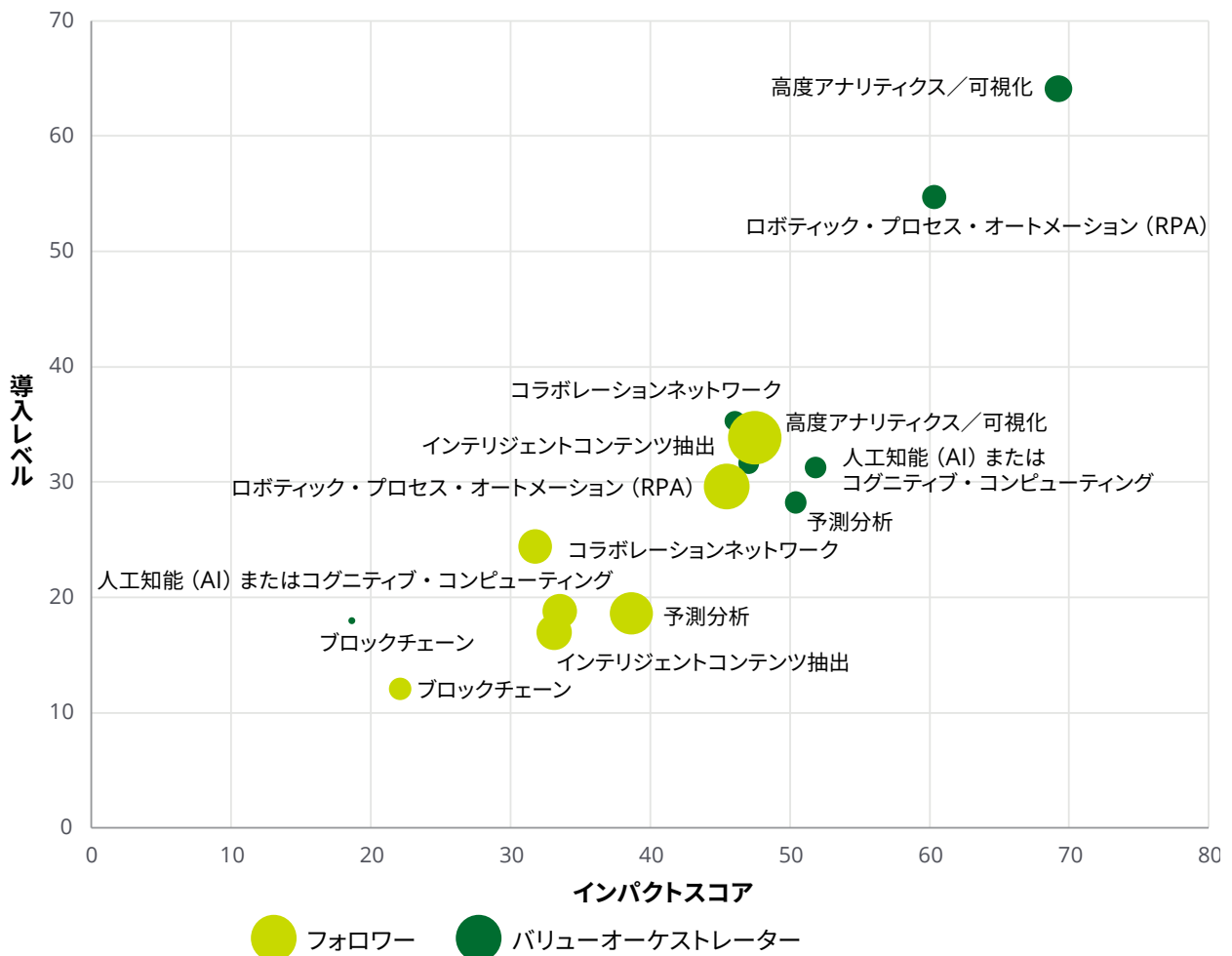
ほぼすべてのCPOがデジタル化の力を理解しており、デジタルトランスフォーメーションが調達戦略として（サプライヤーとの連携に次いで）2番目に多く挙げられ、バリューオーケストレーターの55%が「トップ3」の戦略として挙げている理由にもなっている（フォロワーではわずか36%）。実際、追加予算の使い道についてCPOに尋ねたところ、フォロワーはFTE（フルタイム従業員）の雇用拡大を第一に挙げたのに対し、既に自動化を完全導入しているオーケストレーター（半数以上がRPAなどの次世代テクノロジーを導入済み or 現在拡張中）は、まずアナリティクスに投資し、次に外部インテリジェンスに投資するだろうと回答している。FTEの雇用とデータ品質の向上は同率3位であった。

戦略は非常に重要であるものの、中核となるデジタルトランスフォーメーションは最終的には実行して初めて評価されるものであるが、まだ進行中の段階にある。我々が話を聞いたCPOの多くは、どこからどう手を付ければいいのか分からずに混乱して停滞してしまったり、さらに厳しいケースでは、デジタル化を試みたにもかかわらず、それによって得られるはずだったメリットを享受できなかったと述べている。

### パフォーマンス (導入 vs. 提供価値)

どのテクノロジーが導入されているのか。そしてより重要な観点として、どのテクノロジーが最大の価値を提供しているのか。アナリティクスとRPAが依然としてトップであり（図10）、アナリティクスは記述的なビジネスインテリジェンスツール（可視化、ダッシュボードなど）から人工知能（AI）／機械学習（ML）を活用した予測的分析／多角的分析へと進化している。オーケストレーターは、この2つのテクノロジーをフォロワーの約3倍のペースで導入している（さらに、AIソリューションをフォロワーの16倍、RPAをフォロワーの10倍のペースで完全導入している）。また、文書（契約書、請求書など）を利用可能なデータに変換するインテリジェントコンテンツ抽出については、オーケストレーターの導入率が5倍近く高い。

図10. 次世代テクノロジーの導入レベルとインパクトスコアの比較



デジタル化の成功を阻む主な障壁について詳しく見てみると、資金や予算の不足が2番目に大きな障壁とみなされている（データの質は引き続きトップだが、アプリケーション間の連携不足は3位に下がっている）。おそらく最も懸念されるのは、テクノロジーへの資金調達（調達予算総額に占める割合）が2021年の調査時の13.2%から2023年には10.9%に減少していることだろう。テクノロジーが解決しようとしている提供価値（4番目の障壁）を正確に定義する上で有能な調達プロフェッショナルが果たす役割と、これらのデジタル化プログラムを理解して有意義に関与するというより広範な調達チームの能力／キャパシティ（8番目の障壁）は、非常に重要な要素である（おそらく、我々の調査結果に反映されているよりもはるかに重要だ）。テクノロジーの提供価値を適切に定義できれば、より強力で説得力のあるビジネスケースを通じて、予算の問題に対処することができるだろう。

### アナリティクスの向上から意思決定と成果の向上へ

アナリティクスは調達の中核をなすが、最終的には意思決定とビジネス成果の向上をもたらす役割を果たす。例えば、不況下では支出抑制と価値創造が不可欠なため、CPOの84%が支出／コスト削減の分析を有効だとしている。しかし、現在のリスク環境を考慮して、CPOの80%がビジネスの優先課題としてリスク管理の強化を挙げており、供給リスク分析は51%に急上昇した（2021年は35%）。

支出分析は基礎情報となるものだが、リスクと総コストをモデル化するには、より高度な分析が必要だ。高度な供給ネットワーク情報と組み合わせることで、供給価値を発見、予測、計画、把握、および保護することができる。これこそが、オーケストレーターがより高度なアナリティクスを開発している対象分野となっている。

- ・ 価値の発見（例：コストモデリング、アナリティクスを活用した供給市場インテリジェンス、予測分析など）
- ・ 価値の把握（例：契約や方針の遵守状況をデジタルでリアルタイムに測定するなど）
- ・ 価値の保護（例：供給リスク分析、コンプライアンス／不正の監視など）



## 調達におけるAI

調達部門は過去10年間、AIにおける長い道のりを歩んできたが、その発展と進化のスピードは、私たちがまだ想像もできない方法で私たちの生活に混乱をもたらそうとしている。今後10年で調達の実施方法は様変わりするだろう。基本的なプロセスの効率化から自律型組織の実現に至るまで、AIを活用することで、より適切に、よりデータに基づいた意思決定を行えるようになるはずだ。

AIには、パターン認識からコグニティブアナリティクス、自然な言語処理まで、様々な形態があり、それぞれの詳細は本レポートだけで書き尽くすことは到底できない。しかし、ここではAI活用のイメージを膨らませるために、いくつかの例を紹介することにしたいと思う。

1. 需要予測の強化
2. グローバル調達に関するインサイト
3. 支出の分類と充実化
4. 自動発注
5. 請求書データ抽出
6. 契約書の作成と管理
7. リスクセンシング
8. 自動コンプライアンス監視

おそらく上記の項目の中で、近い将来、高度アナリティクス以上にインパクトを与えるものはないだろう。膨大な量のデータを取り込んで分析することにより、AIツールは、調達プロフェッショナルが他の方法では導き出すことができないトレンドやパターンの特定を支援することができ、それによって、サプライヤーの選定から契約交渉まで、より多くの情報に基づいた意思決定を行うことが可能になる。AIの助けを借りれば、調達プロフェッショナルは、サプライヤーや発注書、在庫、天気予報、契約条件、数量割引に関するリアルタイムの最新情報を通じて、潜在的なリスクをプロアクティブに特定し、軽減することも可能だ。AIはまた、注文処理、請求書発行、契約管理などのプロセスにおけるワークフローを自動化することもできる。これにより、ステークホルダーに対する応答性を高め、処理の品質と精度を向上させ、調達チームはステークホルダーやサプライヤーとのより戦略的な関係維持活動に注力することができる。AIは、調達をより迅速で、より効率的な、そしてよりデータに基づいたものにする可能性を秘めている。



## テクノロジーアーキテクチャー

調達から支払までのS2Pアプリケーションの戦略に関しては、一般的にERPのベース機能と、一連のプロキュアメントプロセスシステムや補完的アプリケーション等とのベスト・オブ・ブリードが実現ソリューションとなっているため、単一の最適なアプリケーションアーキテクチャーは存在しない。その中でも、バリューオーケストレーターは、ERPスイートよりもベスト・オブ・ブリードのスイートや、APIを利用して一元的に統合されたベスト・オブ・ブリードアプリケーションを好む傾向があるだろう。ただし、オーケストレーターはこれらのアプリやテクノロジーを、魔法を使って同業他社の約2倍の水準で導入しているのではなく、戦略やテクノロジー、変革支援をひとつに取りまとめているのだ。戦略と変革の観点において、デジタル調達トランスフォーメーションを実現するための最も重要な要素は、単にプロセスの自動化にとどまるのではなく、包括的に構築された明確なデジタル戦略、プロセスとデータの標準化（つまり単に複雑なものを自動化するだけではない）、および専門チームやITサポート、チェンジマネジメントに対する投資などの十分なサポートとリソースを具備することである。

## 主なユースケース

「オーケストレーション」を具体化するために、以下のプロセスとユースケースを考えてみよう。

### 1

#### 戦術的な「受注管理」を超えた積極的／戦略的なステークホルダーエンゲージメント

要求元や予算オーナー部門が感じることのできる簡素化されたCRMのようなユーザーエクスペリエンスを提供することは重要だが、バリューオーケストレーターは後続でやって来るリクエストを単に待っているわけではない。彼らは、早い段階から多くのチャンネルにわたってステークホルダーと緊密に連携して、需要を予想、予測、および形成し（例えば、財務計画や統合事業計画における支出計画立案など）、ユーザーをスマートに誘導したり、自ら進んでプロセスを実行したりしている。将来的には、柔軟な運用モデルとリソースを活用して、ステークホルダーに対してますます多くの役割負担やガイダンスを推進し、AIの有効化（スマートチャットボットなど）をサポートするだけでなく、外部の視点からの情報を基にプロセスを積極的に微調整することも重要となる。2023年冬のフォーチュン／デロイトCEOサーベイによると、CEOもAIテクノロジーを高度な予測分析のための有効なプラットフォームとみなしている<sup>13</sup>。テクノロジーは、このように前もってパーソナライズされたビジネスインタラクションやワークフロー管理、自動での配分／配置決め、（内外の専門チームやCoEなどを通じた）プロセスガイダンスの他、エンドユーザーの「ショッピング」、迅速な調達、戦略的調達、リスクの識別、契約申請（例えば、マスターサービス契約の作業指示書）、請負業者のオンボーディング、サプライヤー監査、新入社員の育成といった様々なタイプの業務に対して、ストレート・スルー・プロセス（STP）の自律的なオーケストレーションをデジタル化する上で極めて重要となるのだ。

### 2

#### P2Pとサプライチェーン実行（SCE）の徹底的な自動化

自律的な「自走組織」を支えるには、P2Pとサプライチェーン実行の徹底的な自動化を継続することが不可欠だ。調達部門は、取引プロセスに翻弄されている間は、規模を拡大することも戦略的活動に集中することもできない。これが、バリューオーケストレーターが、取引業務に費やす24%の時間配分を11%まで削減したいと考える理由だろう。彼らは、インテリジェントプロセスマイニング／デザイン、同業他社の3倍のペースでのRPAテクノロジー（APIベースの統合を含む）の導入（完全導入済みまたは拡張中）、および広範な次世代テクノロジーを通じてこれを実現し、それによって電子調達で80%以上、またinvoice-to-pay（請求から支払まで）で70%近く高い導入率を達成するだろう。オーケストレーターは、ステークホルダーセルフサービス、サプライヤーの採用、データの質、AIまたはMLベースの機能（例えば、インテリジェントな請求書の取り込み／検証）、ローコードなどの新しい分野など、この領域のあらゆる側面に取り組んでいる。



## 3

## プロセス拡張のコアエンジンとしてのカテゴリ管理

カテゴリ管理をコアエンジンとした調達プロセスの拡張・向上といったこともオーケストレーションの一つと考えられる。カテゴリ戦略を起点に、ソーシング、調達、契約／商業管理、サプライヤー管理、リスク／コンプライアンス管理、P2Pプロセス（システム・ガバナンス面含む）に至るまで、あらゆる調達業務において連鎖的な価値創出を実現していく。カテゴリマネージャーの責務は、購買・調達戦略の策定を実施し、資料を収集しプレゼンテーションするだけにとどまらない。策定した戦略を、ステークホルダーが理解し、自らのものとして遵守できるよう、様々なプロセスやシステムにおけるモデルを構築して具体化する必要がある。最終的には、より広義に事業組織がサプライヤーと連携し、自分たちが欲している価値（市場投入までのスピード、プロセスの効率性、応答性、イノベーション、品質など）を引き出せるようにする必要がある。次世代のカテゴリ管理のプロフェッショナルは、行動力、粘り強さ、レジリエンスを兼ね備え、点と点を結ぶことに長け、創造力に富み、説得力があり、かつ果てしない好奇心を持つ「価値の探求者」となるだろう。彼らは、アナリティクス専門家（データサイエンティスト）や深い知識を持つカテゴリ専門家、市場専門家のオンデマンドのサポートを受けるとともに、最新の知識ベースや様々な能力を利用してデジタル対応ができるようになる。

## 4

## AIを活用したサプライヤー管理とイネーブルメント

2023年以降に価値を解き放つためのナンバーワンの調達戦略が、まさにこの領域となるはずだ。ここで言及する「AIを活用したサプライヤー管理・連携向上」とは、サプライヤー情報／透明性管理、サプライヤーパフォーマンス（納期、品質、コスト等）、サプライヤーのリスク／コンプライアンス管理（ESG要件やデータ保護を含む規制など）、サプライヤーコラボレーション（サプライヤーイノベーション、設計コラボレーション、サプライチェーン計画コラボレーション等）、および最新のCRMプラクティスやプラットフォームに類似したサプライヤー向け「オムニチャネル」エンゲージメントと自動化（プロジェクト、ワークフロー、パーソナライズされたダッシュボード、アラート、セルフサービス等）が含まれる。またこれらの取り組みは、調達、契約、カテゴリ管理、および様々な企業レベルのサードパーティベンダー管理プロセスとの統合が必要となることにも触れておきたい。現状、この領域は明らかに課題が山積しているが、調査対象企業全体の80～85%が、戦略的調達と同様に根幹をなす可能性の高いこの領域において、サプライヤー関係管理（SRM）能力を強化することを計画しており、今後非常に活性化することが予想される。

## 5

## サプライチェーン・リスク管理：サプライヤーのリスクとコンプライアンスのワークフローをオーケストレーションする、より詳細なインテリジェンス

カテゴリー／サプライヤーの要件によってリスクの種類（および関連するデータソースと方法）が異なり、それに応じたワークフロー、データ収集、分析／予測、プレイブック、アラート、リカバリー活動などが行われる、といった複雑性を鑑みると、サプライヤーのリスクとコンプライアンスの監視をオーケストレーションするのは非常に困難といえる。バリューオーケストレーターはフォロワーと比較して、サプライヤーと情報共有やコラボレーションを行っている割合が35%高く、多層サプライチェーンを可視化している割合が58%高い。その結果、Tier 1 サプライヤーレベルの可視性が43%高く（76%対53%）、Tier 2の可視性が130%高い（40%対17%）。バリューオーケストレーターの65%が、各サプライヤー層を一定の強度で可視化していると回答しているが（フォロワーでは14%）、さらに彼らは供給リスクをより正確に予測するために、各サプライヤー層に関する供給情報を掘り下げようとしている。供給リスクに関するより深いインサイトの収集、算出、予測は、高度な監視や報告プロセスに組み込むことができるだけでなく、調達プロセスに反映させることも可能であり、バリューオーケストレーターの75%が、サプライヤーリスク評価をサプライヤー調達の中核として活用している（フォロワーではわずか35%）。このような外部データ主導のワークフローと同じプロセスは、ESGなどのようなサプライヤーの属性や規制／ルールに基づいて管理されるようなコンプライアンス関連の活動領域にも存在する。こういった要素を適切にまとめていくことが、オーケストレーションの典型的なユースケースとなる。

## 6

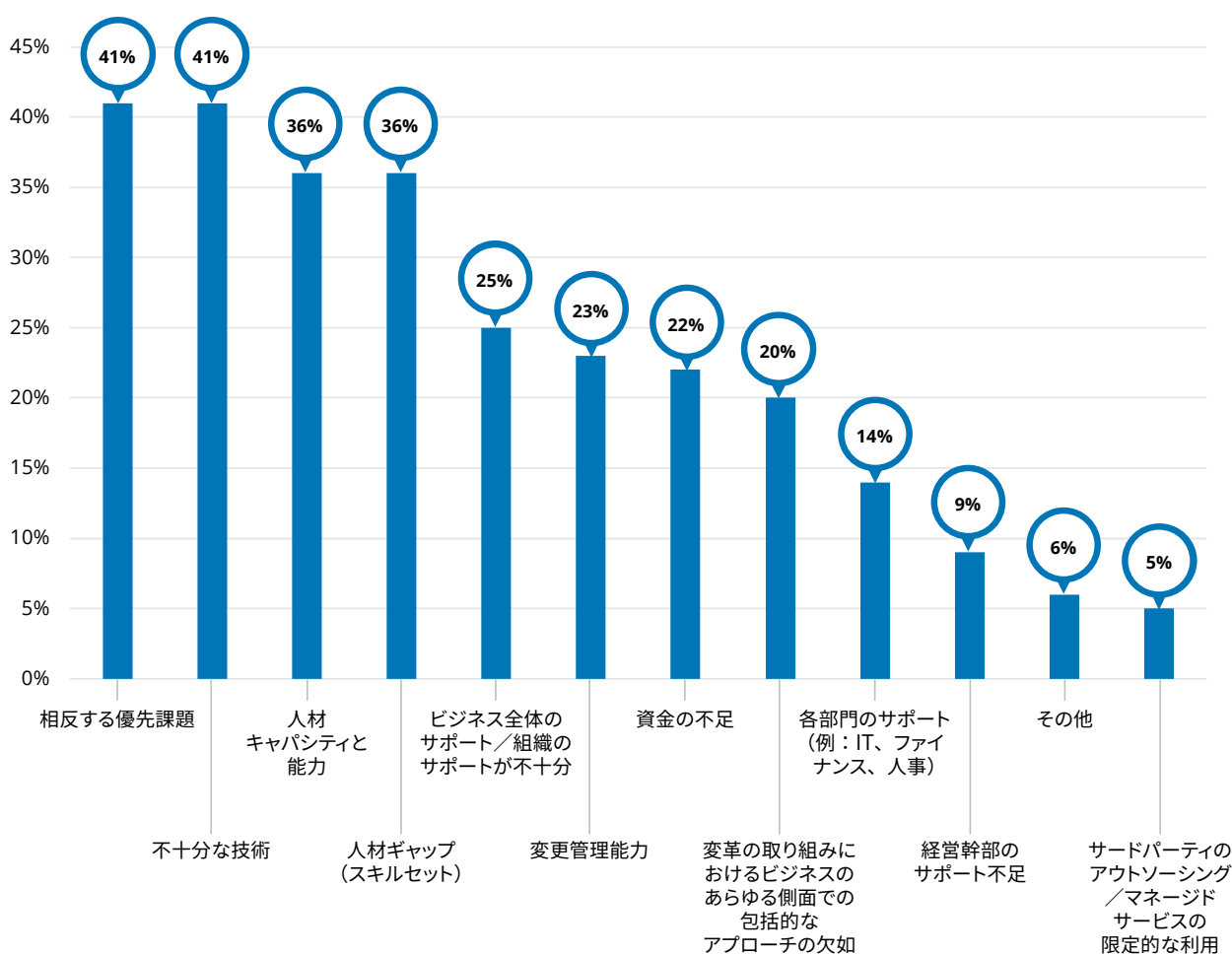
## データ主導のパフォーマンス管理と変革

データ主導のパフォーマンス管理と変革プロセスおよびツールは、高度アナリティクス（および基礎となるデータパイプラインとツール）を活用して、価値／リスク機会を洗い出す分析（自動ベンチマーキングを含む）を継続的に供給し、機会の優先順位付けやプロジェクトの形式化、KPIやターゲットの設定、リソースプランニングの他、実施と結果の追跡／調整のオーケストレーションを行う。この能力は、AIやMLを使用した予測分析と多角的分析を適用して、外部視点からの情報（マーケットインテリジェンスのデータソース、サプライチェーンリスクコントロールタワー、サプライヤー、ニッチコンテンツ／サービスプロバイダーからの情報など）を十分に活用し、内部システムと効果的に連携してインサイトを生み出す。これらのマーケット情報を備えた自組織独自の業績管理スキームおよびシステムは、業績パフォーマンス管理プロセスやシステムと統合できるだけでなく、戦略的なコンピテンシーを積極的に活用し、強化するCoEグループを支援することも可能とする。

## 調達変革の実現に向けて






優れた調達部門（バリューオーケストレーター）は、運用モデルの構成、人材への投資、およびデジタル化に対して積極的なアプローチを採ることができるが、それらを実現するために核となる要素として、変革そのものをリードする能力が必須であることに触れないわけにはいかない。変革は容易ではなく、相反する優先課題（1位）、不十分な技術（2位）、人材のキャパシティと能力（3位、4位）、不十分なサポート、資金の不足、組織の連携不足、変更管理能力など、実現には数多くの障壁が存在する。変革を成功させるために、CPOはあらゆる活動に注力しなければならないのだ（図11）。

図11. 変革への最大の障壁（上位3つを選択）



変革を成功させるには、プログラムの設計と実行を進める上で、主要なオペレーションモデルの内容、関係性、整合性を考慮した包括的なアプローチが必要となる。ここで、取り組みを適切な方針で進めるための道標となるような「変革指標」をご紹介させていただこう。変革の導入においては、4つの「要件」(図12に示す、説得力のあるビジョン、広範な関与、明確なインパクト、期待の強化の4つ)に焦点を当てることが肝要と我々は考えている。変革成功に欠かせない具体的な成果に紐づく可視化された変革指標を用いて、取り組み自体がどの程度積極的に管理されているかを評価する。これらの要件が満たされたとき、変革の成功率ははるかに高くなるだろう。

図12. 変革推進指標

		推進指標 			
変革指標	 説得力のあるビジョン	明確なプログラム目標	説得力のあるビジネスケース	望ましい将来の成果	明確な長期ロードマップ
	 広範な関与	透明性の高いインクルーシブなプログラムチーム	主要ステークホルダーへの定期的な関与	プログラム情報の十分な伝達	双方向のフィードバックチャネルの整備
	 明確なインパクト	組織の変革が定義/理解されている	テクノロジーの変革が理解されている	個々の役割の変革が理解されている	新たなスキル要件が理解されている
	 期待の強化	経営陣による目に見える支援	個々のプログラム遵守への明確な道筋	現場のリーダーによる期待の強化	コンプライアンス違反のパフォーマンス管理への影響

CPOは最終的に、自分だけでなくチームの運命にも責任を持つ必要がある。大胆かつ達成可能な目標を設定し、同業部門のリーダーやチームと垣根を越えて協力する(味方を探す)ことで、経営陣の期待を慎重に調整しつつ対処する必要がある。一気に変革を進めることがあまり好ましくない場合は、徐々に変革を行うことも有効な選択肢だ。根本的な問題の解決に向けて段階的なアプローチをとることで、当然時間はかかるが、リスクを抑えることができる。一つだけはっきりしていることは、頭を低くして嵐が過ぎ去るのをじっと待つ時期はとっくに過ぎており、今はプロアクティブなアクションが必要なタイミングを迎えているということだ。

## 価値の保護

外部市場の状況は急速に変化し続けている。新型コロナウイルスの世界的感染拡大により、巣ごもり生活を余儀なくされていたのが昨日のこのように思えるが、それ以来、想像しきれないほどの多くの要因、出来事が世界経済に影響を与えてきた。良くも悪くもサプライチェーンがこれほど話題になったことはない。「両親でさえ、私の仕事を理解し始めている」という同僚の冗談が聞こえてくるほど、多くの人々がサプライチェーンに関心を持っている。

今回のサーベイでCPOの70%が「既に上昇していたリスク水準に加え、調達関連のリスク／サプライチェーンの混乱が過去12ヵ月で増加した」と回答している通り、CPOは依然として明確にリスクが存在すると感じている。調達／供給に関するリスクは全体的に増加し続けているのだが、これは調査結果にも如実に表れている。全体的な調達リスクが大幅に増加したと回答したCPOの割合が、2021年調査の20%から2023年は43%まで上昇しているのだ。

多くの企業が直面する主要なリスクや課題に対処する上で、調達部門が大きな役割を果たしているのは明白だ。おそらく、調達部門はインフレ圧力（2023年のリスク第1位であり、CEOにとっての最大の混乱要因）に対処し緩和するためのトレーニングを最も受けている部門だろう<sup>14</sup>。景気後退への懸念や、顧客や規制当局による要求の高まり（特にESGやISO関連）も顕著になっており、多くの企業はこうした分野にどのように対応し影響をコントロールするかについて、いまだ模索中だ。これらすべてを紐解いていくと、供給リスクに関する重大かつ深刻な課題が浮かび上がってくる。

---

企業が挙げた**過去12ヵ月間に大きな影響またはある程度の影響を与えた問題の上位2つは、コスト／支出リスク（インフレ）（91%）と供給不足（81%）であった**（図13）。また、迅速な輸送にかかるコストや在庫バランスの乱れ（在庫切れや在庫過多など）も、ある程度の影響（60%）または大きな影響（43%）を与えたとの回答であった。

---

**インフレリスクは今後も続くと予想され、今後14ヵ月間におけるリスクの「トップ3」に急浮上している**<sup>15</sup>。2023年のサーベイでは、CPOの半数以上がインフレリスクを挙げており（図14）、2021年のわずか4%から上昇し、複雑かつ重層的な問題となっている。インフレは単なる物価上昇の問題にとどまらず、運転資本コストにも影響を及ぼし、さらにはサプライヤーの銀行取引まで注視されることになる。調査対象のCPOのうち、37%が地政学的懸念、35%が景気後退を挙げている（いずれも売り手と買い手の双方に悪影響を及ぼす）。これらの懸念は、CPOの35%がサプライヤーのレジリエンス／供給継続性を懸念する要因となっている。高金利環境を考慮すると、近い将来、サプライヤーの倒産が増加すると予想される（CPOの18%が、ある程度または大きな影響をもたらすと回答）。

---

**供給の途絶を「大いに」特定・予測することができた**と回答した企業は**25%に過ぎず**（「ある程度」は63%）、2021年以降ほぼ横ばいとなっている。これは、特定の潜在的な原因とそれに関連する影響を理解しようとするよりも、全体的なレジリエンスに重点が置かれていることが一因と考えられる。このように、「供給の保証」が一般的に重視されるようになったことは前向きな一歩と言えるが、それによって今後さらに構造的な課題（AIの影響など）にさらされる可能性がある。いずれにせよ、まだやるべきことが残されていることは誰の目にも明らかだ。

---

**サプライヤー関連のコンプライアンスも、ある程度または大きな影響を与える問題として挙げられている**（契約不履行に関連するものが40%、より広範なサプライヤーコンプライアンス違反に関連するものが25%）。

---

以上のことをすべて考慮すると、リスクがサプライヤー選定の中心的要素となるのは理にかなっているように思えるし、少なくともそのように仮説を立てることは自然に感じられる。しかし現実を見ると、オーケストレーターの83%がリスクを「中心的要素」と考えているのに対し、同様に考えるフォロワーは30%に過ぎない。フォロワーの半数以上(53%)が、リスクを「ある程度重要」としか考えていない。一方で良い傾向としては、調査対象となったCPOの83%が、サプライヤーのパフォーマンスや関係管理などの基礎的な能力の強化を計画しており、51%が供給市場インテリジェンスに重点を置いている。ただし、多層サプライチェーンの可視化を実施している企業はわずか28%であり、これはTier 1以降の「高い可視性」を有していると回答した企業が約2%にとどまっていることから明らかである。

短期的または既知の市場リスクや問題を管理し、軽減するだけでなく、将来何が起こるかを特定したり予測したりすること、すなわちシナリオプランニングも重要だ。多くのCPO(および経営幹部や取締役会)は、新たな国際紛争の可能性が自社にどのような影響を及ぼすかを自問している<sup>16</sup>。サプライチェーンのどの程度が地域と結びついているのか。どの原材料が影響を受ける可能性があるか。どのような戦略を展開すればよいのか。CPOは今、目の前のリスクや課題に取り組む必要があると同時に、将来のシナリオについても積極的に考える必要があるだろう。今自社がどのような立ち位置にあるのか、自問してみしてほしい。

以下は、社内でも発生する可能性がある潜在的リスクである。

- ・ **重要な人材の喪失は社内における問題のトップ**で、CPOの47%が大きな影響またはある程度の影響があると回答している(さらに、41%が今後12ヵ月間のリスクのトップ4に入ると予測しており、第3位のサプライヤーのレジリエンス/供給継続性との差が1%ポイント以内となっている)。
- ・ 社内の複雑性(例えば、組織のサイロ化や標準化されていないプロセス)は、CPOの32%以上が「トップ3」の課題として挙げており、これはすべての外部リスクと比較して高く、社内における価値縮小の可能性だけでなく、より大きなリスクが見過ごされたまま目の前のことのみを気に取られてしまうリスクも浮き彫りにしている。

図 13. 過去 12カ月間で最も大きな影響を与えた問題

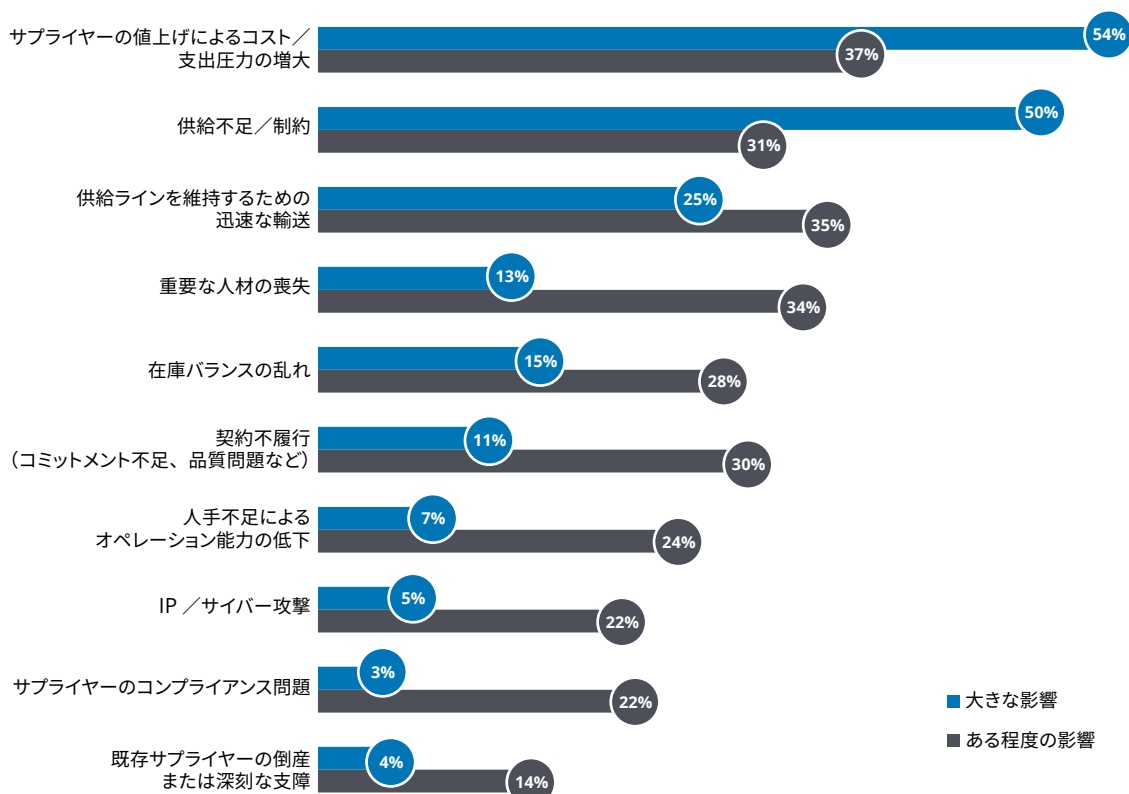
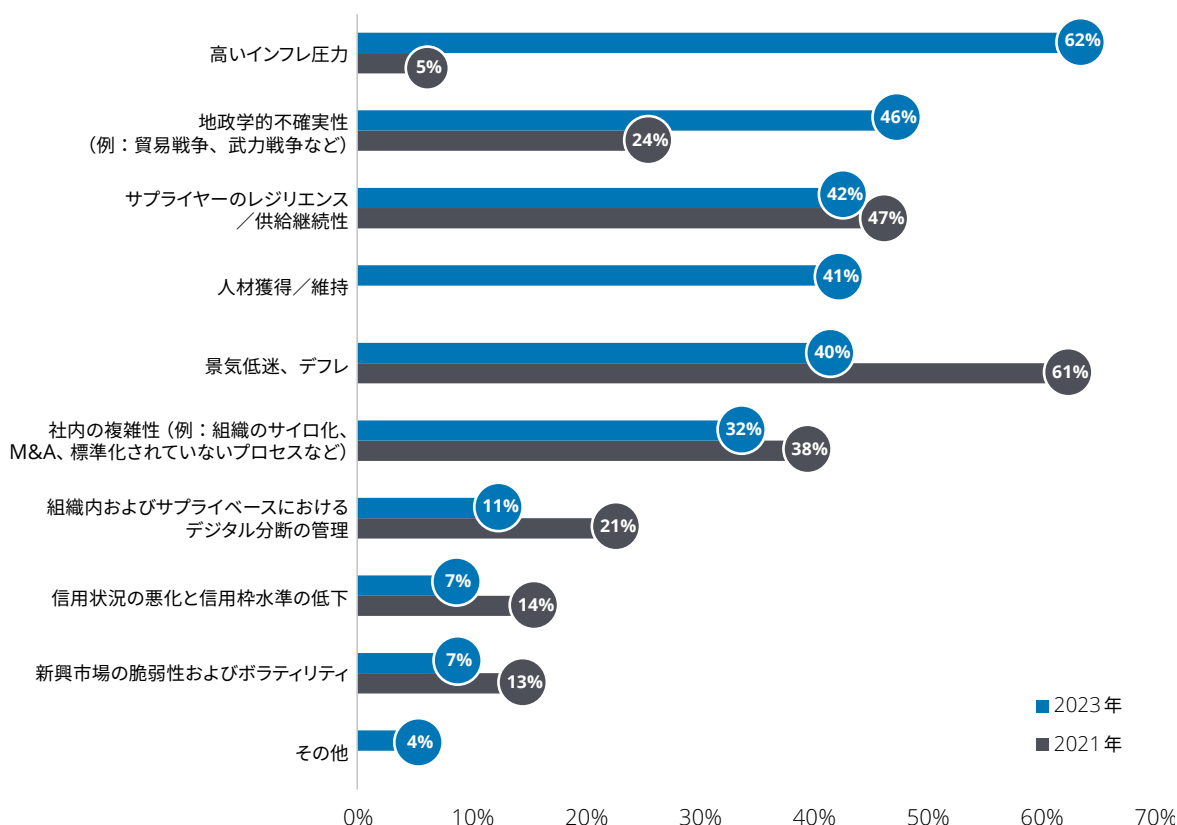
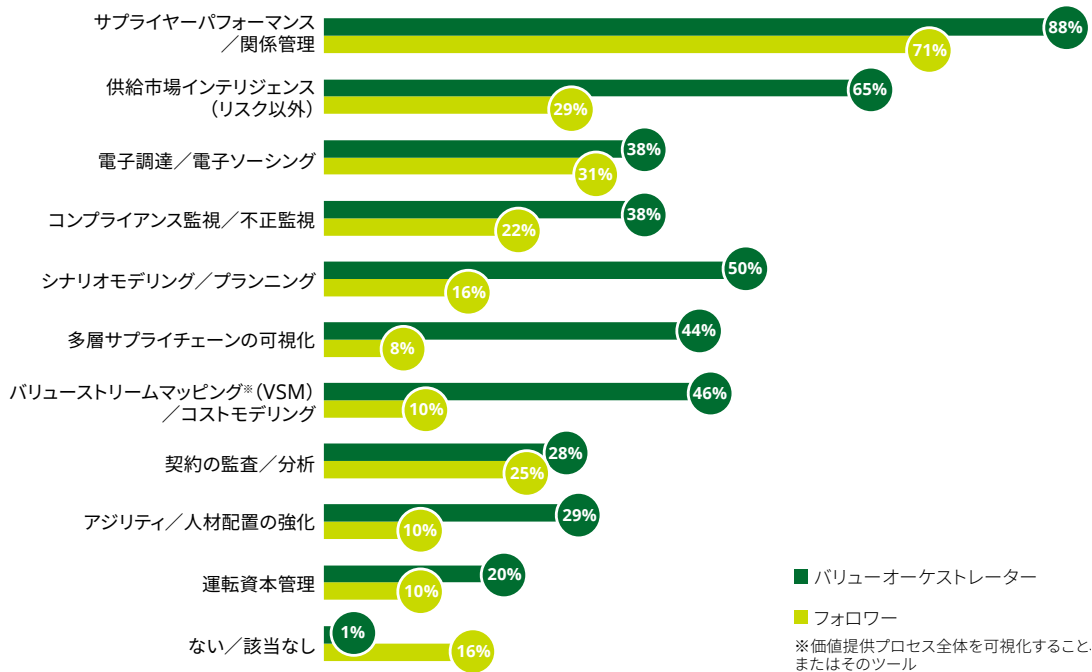


図 14. 最も大きなリスクをもたらすリスクシナリオ



長期的なレジリエンスの構築という点において、バリューオーケストレーターは非常にプロアクティブだと考えられる。彼らはフォロワーよりもはるかに高い割合で、複数の主要なレジリエンス能力を強化することを計画している。

図 15. サプライヤーのレジリエンス構築のための重点投資分野



これらの能力は、オーケストレーターにビジネスの透明性を高め、起こりうる事態に備え、そして状況の変化に対してより迅速かつ効果的に方向転換する“アジリティ”を高めるとい、競争上の大きな優位性を与える。

供給リスクだけでなく、その他のリスクとコンプライアンス要件（すなわち GRC = ガバナンス・リスク・コンプライアンス）についても明確な管理を行う必要がある。供給管理におけるコンプライアンスの側面は、ESG 規制対応に伴う環境・社会要件と高い関連性を持つという点もあるため、CPO の強い関心事となっている。世界は温暖化が進み、不安定さと複雑さが増し、二極化し、規制が強化され、供給不足（さらに価格高騰）に陥っているという事実に向き合う必要があるのだ。

一方で、多くの調達組織がこれらの問題への対応を急いでいる点は、一つの良いニュースだと言える。供給リスクの軽減やインフレリスクへの対策だけでなく、ESG などの新たな要件にも対応している組織も多い。ESG は現在、企業が取り組むべき優先課題の中で業務効率化に次いで第 2 位となっており、CPO の 80% 以上がこの 2 つを優先事項として挙げている。ESG は、意思決定において調達が積極的かつ影響力のある役割を果たしている分野のトップであり（企業の 85%）、次いで企業のリスク管理と FP&A = 財務計画・分析（約 70%）となっている<sup>17</sup>。これらのトピックでサプライヤーが果たす役割を考えると、サプライヤーとの連携が CPO にとって最も価値を高める戦略であることは驚くことではないだろう。この分野に重点を置いていない企業は、ESG 対応の能力をさらに強化する方法を再検討するとともに、製品設計の選択に影響を与え、代替材料やサプライヤーを見極めるために、グローバル調達戦略全般を見直して需要を形成し、リスクプロファイルをさらに最小化する方法（これは第 3 の優先事項に挙げられている）をプロアクティブに検討する必要があるだろう。



## 環境・社会・ガバナンス (ESG)

ESGへの対応は、CPOが対応すべき重要な経営幹部の課題であり、CPO自身の能力・専門性を発揮すべき分野であることは間違いない。コスト、レジリエンス、ESGなどの要素のバランスを取るために、サプライヤーとの関わり方や連携方法を刷新することも、それらの活動の一環に含まれている。コスト削減が利益貢献にフォーカスしたものであるのに対し、ESGは地球と人間にフォーカスしている。サプライベースにおける当該領域への投資を適切に行うことで、カテゴリーの経済性を再構築し、あらゆる購入対象について、長期的なレジリエンスやコストベースを改善することができる。確かに、短期的なトレードオフはあるが、長期的なコスト目標の達成に資するものといえるのだ。

環境に関連する科学的な指標や目標を定量化するため、様々な金融規制の枠組みや基準が出てきている。そういった背景の中、米国および世界的な規制圧力により、企業はあらゆる角度からESGを検討せざるを得なくなってきた。今後のSEC（米国証券取引委員会）の決定、排出量に関するEUの現行規制、バリューチェーン上流の人権に関する規制などへの対応も必要となる。こういった状況下で価値を提供するための調達役割は、規制のベースライン遵守のような狭い範囲を対象とする場合もあるが、炭素効率性の高いサプライヤーの特定や、多層（n層）サプライチェーンや供給確保に対する「隠れた」リスクの理解とサプライヤーベースのレジリエンスの向上、イノベーションを推進して部品や製品の長期的なコストカーブを抑えるための業界コンソーシアムの構築など、他にも多くの意味が含まれていることを認識してほしい。これは単なるコンプライアンス活動とは程遠く、本質的にコストと相反するものでもない。つまり、サステナビリティを「常にコストが高い」と考えている組織は、長期的な価値ではなく短期的な価値にばかり目を向けすぎている可能性があるということだ。

価値重視の考え方を採用することは、供給サイドの変革イニシアチブに拍車をかけるために企業戦略を利用するという調達のアプローチに適している。ここで言う供給サイドの変革イニシアチブとは、サプライヤーとの連携（63%の企業がESGイニシアチブにおけるサプライヤーベースとの連携を挙げている）や、直接材、輸送、エネルギー／ユーティリティ、設備、不動産、出張、車両などの支出カテゴリーに関するイニシアチブのことである。CPOはプロアクティブでなければならない。経済的利益の測定は当然すべての営利企業で行われているが、ことサステナビリティ領域の測定となると、40%のCPOは自社の調達組織が一連のESG要素を定義または測定していないと述べており、ある程度測定していると回答したのは60%となっている。サプライヤーに特定のESG基準を満たすよう要求している割合がCSOの46%にとどまる<sup>18</sup>ことを考えると、CPOは常にCSOや取締役会メンバーに対して繰り返しコミュニケーションを取るべきである。

まずは何をどのように測定するかを知ることが、欠かせない出発点だ。排出量分野では、GHGプロトコルがその目的に有用であり、二酸化炭素排出量の測定方法に関する非常に具体的なガイダンスと道筋が提供され、排出量における事実上の「基準」となっている。より広い意味では、MSCIやEcoVadisなど、多くの格付け機関がESGフットプリントの測定を行っており、森林破壊のないパーム油、持続可能な漁業慣行などを認定するサブセクター／製品別の組織も多く見受けられる。

ESGの「社会的」側面に関しては、サプライヤーの多様性、公平性、包括性 (DEI) が重点な焦点の一つとなっており、単なる社内での取り組みにとどまらず、サプライヤーベース内および全体の多様性 (例えば、女性やマイノリティが経営する企業など) にも目を向けている。この点が、規制および地政学的コンプライアンスがより広範なESGトピックにおいて調達が貢献している分野としてCPOの間でトップに挙げられている大きな理由だ。また、ここで重要なのは、DEIやサプライヤーの多様性に関する規制が国によって異なることだ (例えば、米国における「多様なサプライヤー」の定義は欧州とは異なり、この概念を全く定義していない国もある)。サプライヤーの多様性は、主に米国が焦点を当てている (または顧客に義務付けられている) 規制の領域であり、欧州とは範囲・粒度に違いが見られるようだ。このことは、調査対象となった米州のCPOのうち、自身 (およびその調達組織) にとって多様性とは何かを定義できていないCPOがわずか14%であるのに対し、調査対象となった欧州企業ではこの割合が40%であることから明らかである。逆に、米国企業のほぼ3分の1 (31%) は、ESG関連の報告イニシアチブに参加していない (欧州企業では17%)。



### CPOがデロイトのリーサーチャインサイトを活用して同僚や経営幹部と連携するための部門横断的なESGタッチポイント

- ・ CFOが読んでいるESGインサイト：CFOの33%はサステナビリティの指標を設定していないが、71%は「サステナビリティを金額に換算する」ことを目指している<sup>19</sup>
- ・ CSOが読んでいるESGインサイト：調査対象企業2,000社のうち46%が「サプライヤーやビジネスパートナーに対しサステナビリティに関する特定の基準を満たすよう要求している」<sup>20</sup>
- ・ 人材に関するESGインサイト：
  - デロイトの調査によると、ミレニアル世代の3人に2人は、やりがいを見つけられない場合、または現在の仕事に利益以外の目標がないと感じた場合、仕事を辞めるつもりである<sup>21</sup>
  - [デロイト グローバル 2022年 Z・ミレニアル世代年次調査](#)によると、Z・ミレニアル世代の従業員の36%以上が、自分の価値観と合わないことを理由に仕事や担当業務を断ったことがある。また、回答者の約半数が勤務先に対して気候変動に対する行動を起こすようプレッシャーをかけたことがあると述べている<sup>22</sup>
  - 最高体験責任者 (CXO) の実に62%が、利益を拡大することと同じくらい積極的に利益を還元することに注力していると回答している<sup>23</sup>

調達部門は、排出量と廃棄物の削減に関連するサステナビリティに強い関心を持っており、注力すべき分野と認識していると思われる。CPOの62%は気候変動の緩和を目標としているが、72%はコスト削減と市場の需要に対応するための廃棄物削減と材料の循環性に取り組んでいる。現在進められている主要な報告イニシアチブは、[GRI](#) (41%)、[SBTi](#) (41%)、[CDP](#) (35%)、[GHG Protocol](#) (23%) 等である。ネットゼロにコミットしている企業の73%はスコープ1と2を対象としており、44%はスコープ3のGHG排出量も対象としている。

GHG排出量の予測、追跡、削減、および一部の長期目標に関連するより幅広い一般的なESG対応に関しては、まだ始まったばかりである。しかし、各企業は、経済的コミットメントをはじめ、ESGへの取り組みを強化しており、バリューオーケストレーターの28%近くが、今後12~24ヵ月間で予算の3%以上をESGに投入する意思があると回答している。その一方で、同時期にESGに予算の3%以上を投入する意思があると回答したフォロワーはわずか7%にとどまる。これまでの議論から、今後の予算計画として、評価、可視化・報告プラットフォームの開発、サプライヤー投資ファンドやコンソーシアムの設立、コア人材、プロセス、コンサルティング/変革支援などへのESGの組み込みといった分野に多くの資金が投入されることを示唆している。

# 今後に向けて

今後、世界のビジネス環境は、不安定、不確実、複雑、かつ曖昧なものとなることが予想される。運用モデルの開発や必要な人材への投資とアクセス、意思決定とその実行を支援するデジタルケイパビリティの実現などが、勝ち残る企業とそうでない企業の明暗を分けることになるだろう。現在の転換期にプロアクティブに対処し、変革に必要な投資を行うことができる調達組織と、そうでない調達組織との間で、パフォーマンスと能力のギャップが拡大することが予想される。現在の状況や、次に何をすべきかを整理できるよう、思考を促進するための質問リストを以下にまとめた。

- 1 業務（プロセスやシステム）の標準化にどのように取り組んでいるか。
- 2 どのような人材ニーズとギャップがあり、どのような専門性が不足しているか。また、必要に応じて重要なスキルや能力にアクセスするために、どのようにハイブリッド人材モデルの活用を拡大したらよいか。
- 3 取引業務の一元化や CoE ベースの重要な能力（例えば、アナリティクス）の強化を図るための運用モデルの変革は、どのようなメリットをもたらすか。
- 4 社内の人材育成プログラムにどのように投資しているか。また、より幅広い人材育成戦略の活用を拡大しているか。
- 5 S2C（ソーシングから契約まで）ライフサイクル全体で契約ライフサイクル管理の統合を実現したか。実現した場合、スピード、効率、品質、コンプライアンス、リスク管理の点で、どのようなメリットがあったか。
- 6 どのようなサプライヤー関係管理（SRM）計画を策定するか（顧客関係管理（CRM）が参考になる）。また、主要サプライヤーとの状況共有やプラットフォームベースのワークフロー管理ツールの使用により、信頼関係を強化し、メリットを享受するにはどうしたらよいか。
- 7 目的に合ったワークフローソリューション、シングルエントリーポイント、および設計に反映させるためのユーザーペルソナを考慮しながら、どのようにワークロードの受け入れや優先順位付け（時期や方法）を管理するか。
- 8（目標とする価値に結びついた）強力なデータ戦略を持っているか。また、それを技術ロードマップに反映しているか。逆に技術ロードマップをデータ戦略に反映しているか。
- 9 従業員の効率性と有効性を高めるために、どのようにアナリティクスや AI、ML を強化したらよいか。2～3つの強力なデジタル活用事例を検討する。（小さく始め、迅速に行動し、大きく考える）。
- 10 現在どのような ESG プログラムを実施しているか。必要とされる透明性が確保されているか。またそれは十分に意欲的なプログラムか。



特に変革疲れに陥っている組織では、これらの問いに取り組むのは容易ではないだろう。しかし、変革の障壁を乗り越えるには、複雑なオーケストレーションを行う能力を今まで以上に高めていく必要があり、そうすることで、ビジネスリーダーの共感を得られるような投資対効果にフォーカスし、リーダーや他のステークホルダー（サードパーティパートナーを含む）の個々の期待に応えられるようなポジションを確立することができる。さらに、調達を組織のリーダーとして位置づけ、より意図的に設計された目的に合った運用モデルによって価値提供をまとめてオーケストレーションし、改善していくことも必要となる。

我々は、何百人ものCPOから過去12ヵ月間の素晴らしい成果（主に、変革や組織理解の向上、サプライヤーエンゲージメント強化に関する成果）について見聞きしてきた。彼らとそのチームが直面した背景や課題を考えると、それらの成果は特に注目に値する。彼らは、今後の道のりが容易でないことを強く認識しており、リソース問題に対処し、市場と業務を可視化し、世界で起こりうる無数の出来事を普段から注視しそれらに備えなければならず、穏やかに夜も眠れない状況が続いている。しかし、CPOは総じてタフで楽観的であり、多くの場合、ボラティリティがもたらすチャンスに興奮し、ESGの課題に有意義に貢献し、調達の影響範囲を拡大し、より良い方向に変化を推進することに意欲的だ。調達のプロフェッショナルになるのにこれ以上適した時期はないのかもしれない。私たち全員が次にどういったアクションを選択するかによって、今後何年にもわたる調達というプロフェッションの未来が形作られることになるだろう。

## 著者



**Aaron Addicoat**  
Senior Manager  
Deloitte Consulting LLP  
[aaaddicoat@deloitte.com](mailto:aaaddicoat@deloitte.com)



**Ryan Flynn**  
Principal  
Supply Chain & Network Operations  
Deloitte Consulting LLP  
[rpflynn@deloitte.com](mailto:rpflynn@deloitte.com)



**Jim Kilpatrick**  
Partner  
Supply Chain & Network Operations  
Deloitte Canada  
[jimkilpatrick@deloitte.ca](mailto:jimkilpatrick@deloitte.ca)



**Jen Brown**  
Principal  
Supply Chain & Network Operations  
Deloitte Consulting LLP  
[jennibrown@deloitte.com](mailto:jennibrown@deloitte.com)



**Pierre Mitchell**  
Spend Matters  
[pierre@spendmatters.com](mailto:pierre@spendmatters.com)

## 謝辞

本稿の作成に貢献してくれたDeloitte Consulting LLPの**Katerina Berman、Trishit Gehlot、Joel Jacob、Abhishek Singhal、Jesselyn Toufar、Sydney Trezise**に感謝の意を表します。

# 文末脚注

1. Jaden Herrin 著 “[Navigate the talent crisis with contact center outsourcing](#)”、デロイト、2022年12月9日
2. デロイト、[4Q22 CFO Signals Survey](#)、2023年
3. デロイト、[Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey](#)、2023年
4. Herrin 著 “[Navigate the talent crisis with contact center outsourcing.](#)”
5. デロイト、“[Why CFOs are moving toward a more dynamic finance function](#)”、CFO Insights、2022年7月28日、およびデロイト、“[A new working relationship: Aligning organizations with the workforce of the future](#)”、2022年8月11日
6. デロイト、[4Q22 CFO Signals Survey.](#)
7. Don Miller 著 “[How bold will you be in battling burnout?](#)”、デロイト、2021年3月11日
8. Steve Hatfield 他著 “[Activating the future of workplace](#)”、Deloitte Insights、2023年1月9日
9. Jay Bhatt、Colleen Bordeaux、Jen Fisher 著 “[The workforce well-being imperative](#)”、Deloitte Insights、2023年3月13日
10. Elizabeth J. Altman 他著 “[Orchestrating workforce ecosystems: Highlights from MIT-SMR and Deloitte’s third annual study of the workforce](#)”、Digital Insights、2022年5月17日
11. Sue Cantrell 他著 “[The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce](#)”、Deloitte Insights、2022年9月8日
12. Sue Cantrell 他著 “[Navigating the end of jobs](#)”、Deloitte Insights、2023年1月9日
13. デロイト、[Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey.](#)
14. 同上
15. デロイト、“[How CFOs can rise to meet the challenge of soaring inflation](#)”、CFO Insights、2022年8月11日
16. [Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey.](#)
17. Ajit Kambil 他著 “[Reinventing FP&A for the pandemic and beyond](#)”、CFO Insights、2020年8月
18. デロイト、“[How ESG disclosures may expand the nature of the CFO’s role](#)”、CFO Insights、2023年1月26日
19. デロイト、[The evolving role of finance in sustainability](#)、2023年
20. デロイト、[2022 Deloitte CxO sustainability report](#)、2022年
21. デロイト、[2016 Deloitte Millennial Survey](#)、2016年
22. デロイト、[The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey](#)、2022年
23. デロイト、[The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility](#)、2020年

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



**IS 669126 / ISO 27001**



**BCMS 764479 / ISO 22301**