

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress

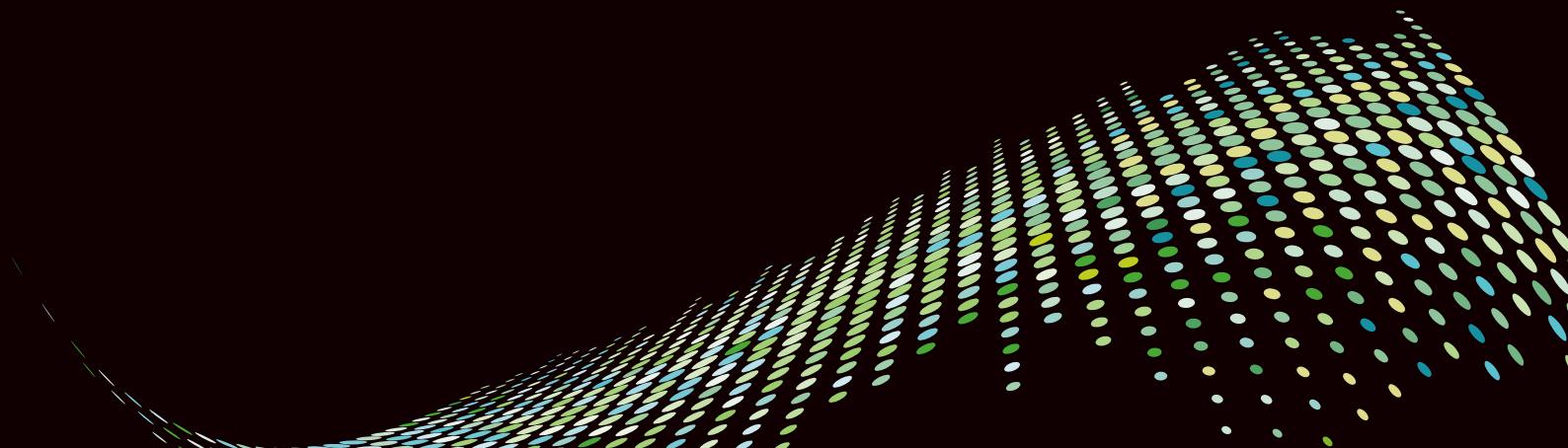


2025 Global Chief Procurement Officer (CPO) survey

変革の担い手：調達における
デジタル改革への大きな挑戦

目次

エグゼクティブサマリー	3
変化する調達の状況	5
2025年における企業の最優先事項	5
戦略的重点分野	6
変革への挑戦：人間を主体としたデジタルトランスフォーメーション	8
調達テクノロジーへの投資	9
自動化とAI導入による業務負荷管理の支援	10
次世代テクノロジーを適切に活用するデジタルマスター	11
調達における生成AI革命	13
調達における生成AIのユースケース	13
生成AIによる成果	14
生成AI導入に関連するリスクの認識	16
デジタルへの対応力を持つ調達チームの構築	17
個人だけでなく組織全体としても重要な能力であるデジタルリテラシー	17
デジタルリーダーにもなれる調達リーダーの確保	18
人材開発における優先事項	18
成果：デジタル投資のリターン測定	20
ステークホルダーへの影響とインパクト	21
成果を守る：不安定な環境におけるリスク管理	23
変化するリスクの環境	23
今後の最大のリスク	24
リスク軽減戦略	24
気づきから行動へ：変革の担い手	26
デジタルリーダーシップへの道	26
変革の担い手になる	26
結論：CPOの成果、懸念、そして期待	27
付録	29
著者	30



エグゼクティブサマリー

2025年版デロイト グローバルCPOサーベイは、調達部門がまさに転換点を迎えていることを明らかにした。外部・内部環境の複雑性が増す中で、生成AIやAIエージェントにより加速される技術変革がもたらす課題と可能性の両方に直面している。調達部門は「限られたリソースでより多くの成果を生み出すこと」を求められてきたが、世界市場におけるインフレ進行や新たな貿易戦争の兆しにより、こうした目標の達成はこれまで以上に難しくなっている。次世代を担う人材が適切なスキルや能力を身につけていることは、企業が「デジタルマスター」になるための重要な差別化要因になるだろう。外部環境のさらなる急速な変化により困難さを増していく中でも、デジタルに精通しデジタル対応力を持つ人材は、組織の戦略的優先事項の達成やビジネス価値提供への一助となるだろう。

調達部門はより多くの責任を担い、より大きな価値を提供している。しかし、その成功によって、複雑性と不安定さが増す世界の貿易環境やリソースが限られた内部環境において、調達部門が提供するサービスへの要求はますます高まっている。多くのCPOは、このジレンマ解消に寄与しうるデジタル調達や人工知能(AI)の新たなソリューションに注目している。

このようなデジタルやAIに対する挑戦は成果をもたらすのだろうか。第12版となる本デロイト グローバルCPOサーベイでは、40か国250人を超えるCPOからインサイトを得ることで、調達部門がデジタルトランスフォーメーションを継続的に推進していることを明らかにした。また本調査に回答いただいたデジタルマスターが、テクノロジーやオペレーティングモデルの変革に対して、重点的大規模な取り組みを行っていることを見出した。

企業の方針に沿ったデジタルトランスフォーメーションや生成AIの導入は提供価値の幅を広げる手段であるとCPOは語っている。彼らの意思は実際の投資にも反映されており、予算の約20%を調達テクノロジーに割り当てている(2023年調査の関連投資に対し約2倍)。

変革の担い手

デジタルマスターにおいては、労働力をテクノロジーで代替することで、低付加価値の業務から脱却し、影響力の高い価値創造に集中する動きがさらに広がっている。デジタルマスター¹は、段階的な自己資金調達や部門横断的なプロジェクトのポートフォリオに賄く挑戦することで、組織における変革の担い手となり始めている。このような取り組みは、企業能力を向上させることを目的とした従来のERPやS2P(Source to Pay)変革の、さらに先を行くプロジェクトであり、TPRM(Third-Party Risk Management)²、関税管理、商業管理、そしてそれらを支えるテクノロジー対応プロセスのオーケストレーション、分析、データ管理などが含まれる。同様に、デジタル時代で優位に立つために、デジタルマスターはシステム化などのデジタル領域に挑戦するだけでなく、次世代のスキルと能力を備えた人材の確保にも挑戦している。

これらの挑戦は成果を上げており、デジタルリーダーとなる人材はコスト削減、ステークホルダーへの影響力と満足度、リスク管理を含む、すべてのパフォーマンス指標で優れた成果を出している。彼らのデジタルリテラシーと新興テクノロジー（特に生成AI、高度な分析、AIエージェント）の活用能力は、目に見える成果をもたらしている。デジタルマスターは生成AIへの投資で平均2.8倍のリターンを達成している反面、フォロワーは1.6倍にとどまっている。

本レポートは、CPOが真の変革の担い手となる（拡大するデジタルサプライ市場の力を組織が安全な方法で活用するためのサポートを行い、一方で貴重なリソースがより付加価値の高い戦略的活動に集中できるようにする）ための変化を加速するロードマップを提供している。



“調達部門は限られたリソースでより多くの成果を生み出すことを求められてきたが、世界市場におけるインフレ進行や新たな貿易戦争の兆しにより、目標の達成はこれまで以上に難しくなっている。”

-2025年CPOサーベイ回答より

¹ 2023年のCPOサーベイを分析する中で構築された“バリューオーケストレーター”のフレームワークでは、パフォーマンス上位25%の企業は、能力においても上位25%であると評価されている。現在では生成AIの能力がパフォーマンスやその他の能力に影響することを考慮して、フレームワークに含めるアップデートをした。

² ベンダーやサプライヤー、提携先や契約業者によるリスクを特定、評価、管理する積極的なアプローチとしてのTPRM(Third-Party Risk Management)を指す。GRC(Governance, Risk, and Compliance)の幅広い分野を支え、サプライチェーンリスクマネジメントのように深く供給と関わるリスク管理にも統合することができる。

変化する調達の状況

2025年における企業の最優先事項

企業が経済の不確実性、地政学的な緊張、テクノロジーの革新に直面する中で、調達部門の戦略的な優先順位は変化し続けている。本調査は2025年における企業の最優先事項を明らかにした。

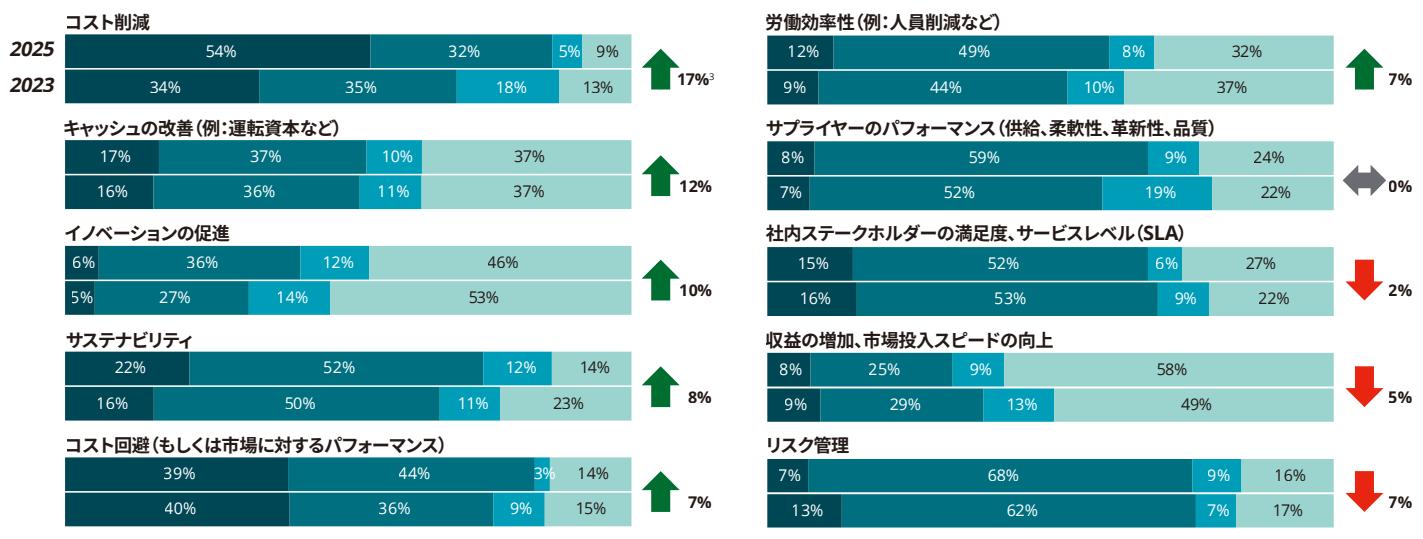
- コスト削減とコスト回避による利益の向上
- より少ないリソースでより多くの成果を達成するためのオペレーション効率の向上
- 調達能力向上を目的としたデジタルトランスフォーメーション(DX)と生成AIの活用
- スタグフレーションの可能性がある市場での収益向上を目指した有機的な成長
- 規制要件を遵守しつつ供給ラインを維持するためのリスク管理の強化

新型コロナウイルスのパンデミックにより、サプライチェーンは大きく混乱し、企業はサプライネットワーク、サプライヤー拠点分布、さらには製品設計を再評価する必要に迫られた。この時期に供給を確保しレジリエンスを高めるための短期的な変革を行った企業もあった。サプライチェーンのレジリエンスは依然として優先事項でありながら、マクロ経済の不確実性が高まる中で、焦点はサービスコストの削減と利益の確保に移りつつあり、関税、金利、地政学的な不安定性が主要な課題として浮上している。現在、調達部門の支出影響範囲に税支出も含まれるようになり、調達部門はサプライチェーン、税務・財務、製品／マーケティングチーム、そしてサプライヤーとこれまで以上に密接に連携しなければならず、最優先事項である利益の改善のためにあらゆる手段を講じる必要がある。

調達パフォーマンス

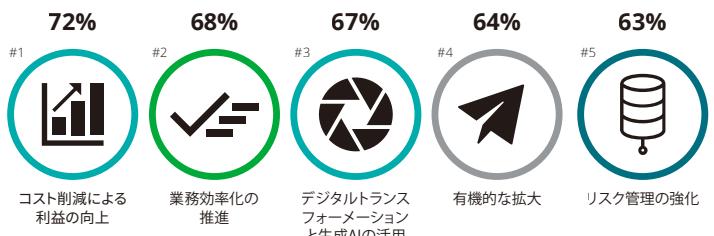
CPOサーベイにより、調達組織が複数のKPI(主要業績評価指標)にわたってより多くの価値を提供していることが示された。結果は前回の調査から改善されており、調達機能の進化を証明している。2023年と比較すると、より多くのCPOがコスト削減、コスト回避、キャッシュの改善、サステナビリティやイノベーションにおいて、計画を達成した、または上回ったと報告している。ただし、リスク管理や収益向上、社内ステークホルダーの満足度においては改善の余地があることが明らかになった。

図2：カテゴリー別の調達におけるパフォーマンス評価



³「計画通りに達成」または「計画を超えて達成」と回答したCPOの増加率

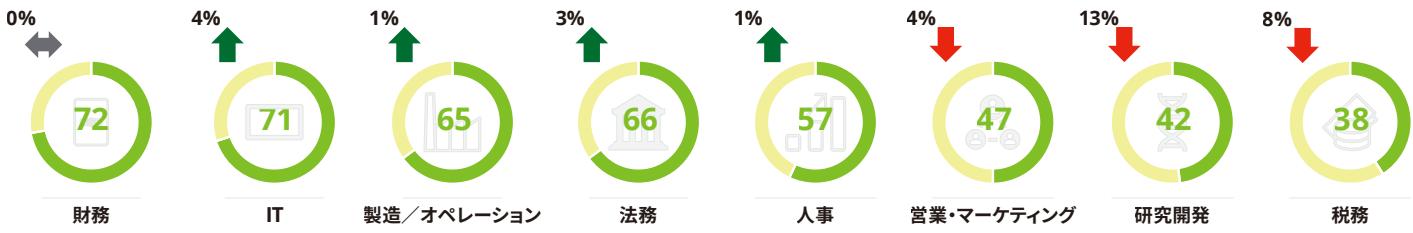
図1：2025年における企業の最優先事項



変革の担い手

調達部門の戦略的ビジネスパートナーとしての評価も分かれている。2023年以降、調達部門の影響力は財務(72%)、IT(71%)、製造／オペレーション(65%)などのほとんどの機能で増加したが、研究開発(R&D)部門との連携は13%減少している。特に関税最適化や新製品開発において、サプライチェーンのアグリティ担保に強力な設計能力を必要とする中で、この減少傾向は懸念点と言える。

図3：影響力の評価



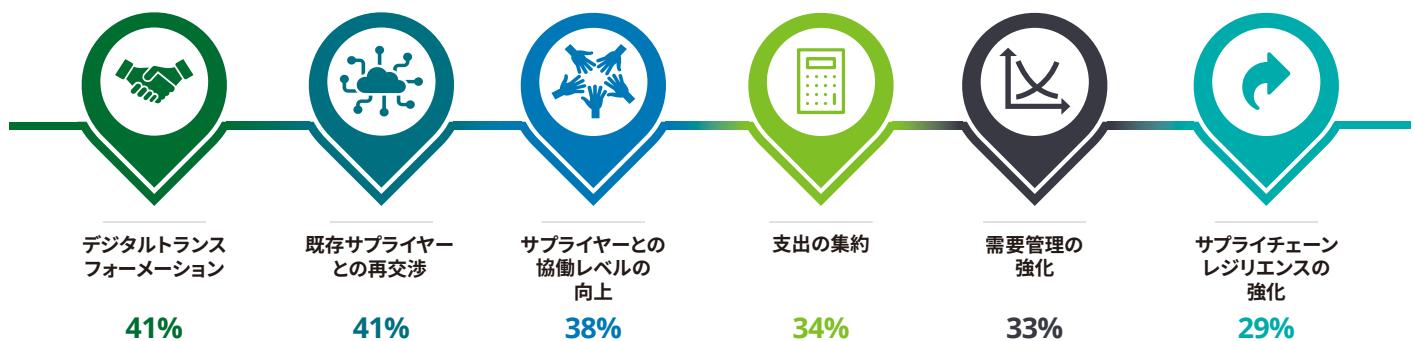
比率は2023年サーベイ結果との比較による増減を示す

戦略的重点分野

2025年に最も価値をもたらすと期待される戦略についての質問では、CPOは以下を強調した。

1. **デジタルトランスフォーメーション(41%)**：変革の推進力であるとともに、以下のすべての戦略の重要な成功要因となるため
2. **既存サプライヤーとの再交渉(41%)**：需要の変動に対応し、インフレによる価格上昇を回避するため
3. **サプライヤーとの協働レベルの向上(38%)**：サプライヤーとの潜在的な相互利益の機会を見つけるため
4. **支出の集約(34%)**：従来のソーシング機会の集約と複雑性の低減のため（例：SaaSソリューションの活用）
5. **需要管理の強化(33%)**：需要主導型バリューチェーンへの変化に整合が取れた供給管理をするため
6. **サプライチェーンレジリエンスの強化(29%)**：依然として不安定な世界貿易環境に対応するため

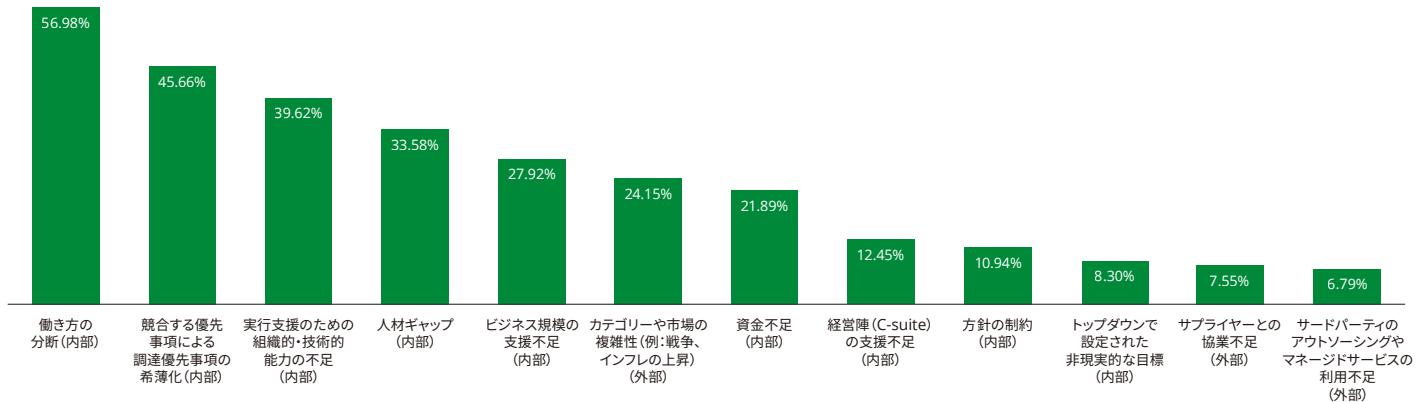
図4：2025年における最も価値を発揮するためのトップ戦略



調達部門は、サプライチェーンレジリエンス、TPRM、サステナビリティ、ITソーシングなどの分野でさらに多くの責任を負っている。調達部門の責任範囲が広がり、戦略的影響力が拡大していることは明らかだが、前回のCPOサーベイで繰り返し触れられていたように、多くのCPOとその調達チームは過剰な負担を感じている。多くのCPOは、増加するビジネス上の要求を管理するために、要求の受付と優先順位付けに焦点を当てている。この傾向が示しているのは、ビジネスステークホルダーにより近づくことだけでなく、オーケストレーションを通じて推奨ソーシング／購買実行／支払プロセスとサプライヤーに至る自動ガイダンスを構築することを継続的に求められている（ステークホルダーからの要求に応じるために、単なる仮想的な「窓口」ではない）。調達業務に新たなデジタルソリューションを統合する必要があるため、IT部門との協力の重要性は今後さらに増していくだろう。

リソース制約が増す環境の中でこれら複数の競合する優先事項を抱え、調達チームが戦略を実行する準備が完璧に整っていると感じているCPOはごくわずかである。（彼らの戦略的な野望がより実現の難しい内容であることは確かではあるが、）デジタルマスターであってもまだ改善の余地がある。優先事項の競合は、調達部門の価値提供を妨げる障壁として2番目に挙げられる。最大の障壁は組織のサイロを越えた部門横断的な連携の欠如だ。人材育成に本気で投資し、サイロ化された運用モデルから脱却しなければ、調達部門は事業部門や協力部門との連携力や彼らへの影響力を失うリスクがある。

図5：以下項目をトップ3の障壁として挙げたCPOの割合



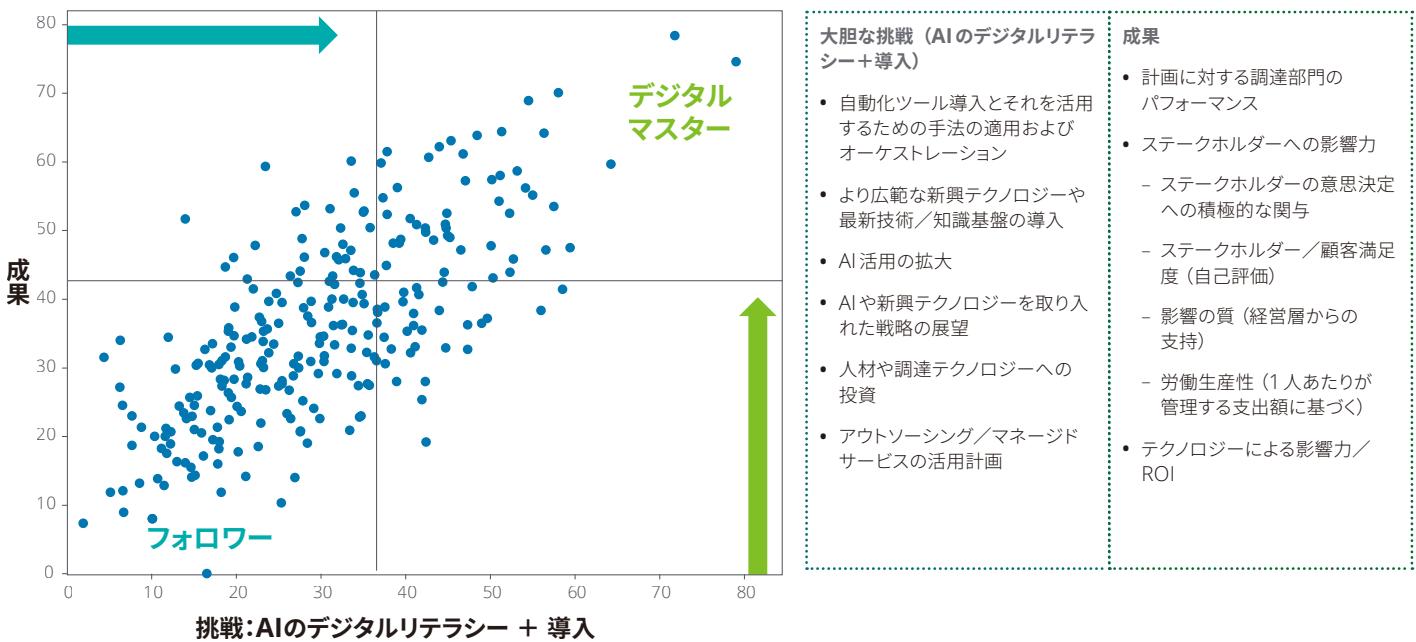
デジタルマスターは、フォロワーよりも戦略的活動に費やす時間の割合が34%高い。それでもなお、約3分の2の時間を非戦略的活動に費やしており、戦術の域を抜け出せないでいる。AIを活用することで、より多くの非戦略的活動を自律的に処理させることは、本来チームが提供できたはずの多大なROI（投資収益率）の機会ロスを考慮すると、非常に価値が大きい。

変革への挑戦： 人間を主体としたデジタルトランスフォーメーション

生成AIのようなテクノロジーは驚くほど高度な完成度にまで進化しているが、実装するのはあくまで人間だ。現在のS2Pプロセスおよび企業全体における技術スタックの複雑さや、技術の断片化、組織の縦割り構造、データの質の低さ、そしてチェンジマネジメントの障壁を解消するためには必要な努力を考慮すると、決して容易なことではない。デジタルリテラシーを持つスタッフによって高度なテクノロジーを実装しなければ、調達組織が提供するサービスを自律的に調整することはできない。

CPOサーベイでは、より良いパフォーマンスを引き出すことにおいて、テクノロジーと人材の能力との間に強い相関関係があることを明らかにしている。CPOは限られた分野にしか投資できない。現在の大きなテクノロジー関連の投資先は生成AIだが、他にも、ナレッジグラフのようなデータ中心⁴のツールや、プロセスオーケストレーション技術の強化を目的としてエージェント型AIワークフローを使用するIPO（インテリジェント・プロセス・オーケストレーション）といった新興テクノロジーによる刷新アプローチが登場している。これらのテクノロジーはまだ発展途上だが、賢明な調達組織はテクノロジーを段階的に実装し、さらなる改良とスケールアップのための準備を進めている。このような能力は、2023年に紹介した「デジタルマスター」フレームワークの強化版にも含まれており、現在は（パフォーマンスと相関するテクノロジー能力に基づく）生成AIのインサイトを指標としてフレームワークに組み込むことで強化されている。

図6：より大きな成果を得るためにの挑戦



4 「データ中心」のアプローチでは、集約され、柔軟性を持ち、モデル化された資産として、情報と知識を重視し、アプリケーションからアクセスし管理できるようにする。この方法は、業務プロセスに単にアプリケーションを追加することでデータの断片化やデータ管理の複雑性、コスト、リスクまで招くような、従来のアプリケーション中心のアプローチとは異なる。

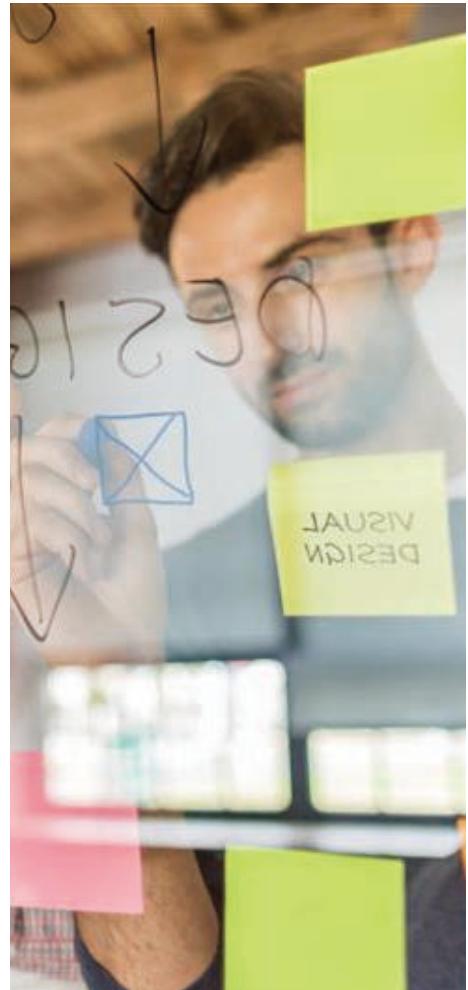
これらの組織は、デジタル（テクノロジー）と人（人材）の2つの主要なリソース分野に重点的に投資している。

- デジタル導入**：目的に見合い、ステークホルダーに受け入れられ、将来を見据えたソリューションを使用することで、能力を段階的に開発し、パフォーマンスの向上を実現する。
- 人材開発**：デジタルやAIの導入によって可能になった高付加価値業務を遂行できるように、人材のスキル向上に注力する。また新しいテクノロジーの習得や活用に積極的な、デジタルに一定の知見がある人材を確保し定着させる。

AIを使用するプレイヤー／チームによってオンラインポータルトーナメントに変革が起きたのと同様に⁵、文脈に応じた意思決定支援を活用して賢明な選択を優先する組織は、好ましい効果を享受している。

図7：重点投資領域

エンドツーエンド統合プロセスと次世代ソリューション/AIの活用	
	デジタルマスター
	<ul style="list-style-type: none"> 調達テクノロジーにより多く投資しており（約26%以上）、最適なツールを活用することに重点を置いている。 追加予算は最優先にテクノロジー（生成AI）に投資する意向がある。 次世代テクノロジーを完全または部分的に活用してプロセスを強化する可能性が約1.5倍高い。
デジタルリテラシーを含む人材開発	
	<p>スキル向上に注力し、優秀な人材の確保、定着に成功する</p> デジタルマスター <ul style="list-style-type: none"> 改善を確実にするための、デジタルおよびビジネスプロセスのトレーニングの重要性を理解している。 フォロワーと比較して、人材獲得における課題がやや少ない。 柔軟な自動化ツールに約40%多く重点を置いています。 社内のアジャイル人材の育成により注力している。



調達テクノロジーへの投資

デジタルトランスフォーメーションには投資（およびそれに見合った財務リターン）が必要であり、デジタルマスターはフォロワーと比べて約1.5倍も高度なテクノロジーを活用している。平均的な調達組織（およびその予算を持つことが多いIT部門）が予算の20%未満しかテクノロジーには費やしていない一方で、デジタルマスターは現在24%を投入しており、来期には26%にまで

拡大する見込みである。比較すると、フォロワーは現在18%で、来期も19%への増加にとどまる。デジタルマスターは、人員を増やすことよりも、テクノロジーへの追加投資を最優先事項としている。場合によっては、増員リクエストを新興テクノロジーで代替するよう求めることもある。この傾向はAIの活用に伴い、さらに強化されるだろう。例えば、eコマース企業ShopifyのCEOは社員に対し、追加の人員やリソースを求める以前に、「AIを活用しても達成できない理由」を証明することが期待されていると文書で述べた。同氏は、AIの可能性を考えると、社員がAIを取り入れることは「根本的な期待」だとしている。「100倍の仕事を完了させるために迅速かつ見事にAIを活用し、私たちがこれまで取り組むことさえ考えなかったような信じがたいタスクにもアプローチする姿を目の当たりにしてきた」と述べている。

図8：調達テクノロジーに費やされる予算の割合



⁵ 調達における興味深い逸話として、カーネギーメロン大学の教授であるTuomas Sandholm博士の話がある。彼は大規模な調達イベントにおける地域組合せ入札最適化の開発を支援し、AIシステムLibratus（画期的なトーナメント戦で世界トップのプロポーカープレイヤーを破った）を開発して話題を呼んだ。これは、AIが不確実性や隠された情報、データに裏打ちされた交渉戦略をマスターできることを示すデモンストレーションとなった。ゲーム理論を組み込んだAI交渉は、市場において、いくつかのソーシングツールで利用可能であるが、重要なことは、より良い結果への道はリスクの高い一度限りの大きな挑戦ではなく、一連の賢明かつデータに基づいた意思決定を行うためにAIを使用することだ。継続的な学習と改善を通じて小さくても適応性のある挑戦を積み重ねることが、価値を最大化し、リスクを軽減する。AIエージェントの登場で、この傾向は加速するばかりだ。

変革の担い手

投資の増加は、デジタル能力の重要性の高まりと、特に生成AIといった新興テクノロジーによる機会の拡大を反映している。デジタルトランスフォーメーションが企業全体の優先事項の中で第3位にランクインし、CPOの最重要戦略領域（図1）である中、テクノロジーは調達部門の広範な戦略的目標を達成するための中核的な役割を果たすようになっている。

自動化とAI導入による業務負荷管理の支援

デジタルマスターは、業務量管理への戦略的アプローチを通じて、他社との差別化を図っている。業務量の変動を予測して管理し、より高いアジリティを実現するための戦略について尋ねたところ、デジタルマスターは以下のように回答した。

- 62%が生成AIの導入に重点を置いており、フォロワーの15%を大きく上回っている（4倍以上）。
- 60%がより柔軟なオートメーションツールや手法を使用しており、フォロワーの18%と比較して3倍多い。これには、ワークフローやセルフサービス統合、ローコード／ノーコードアプローチをサポートする（インテーク管理の範囲を越えた）プロセス・オーケストレーション・ツールが含まれる。
- 48%が業務量管理の強化を重視しており（フォロワーは27%）、これによりプログラム管理およびプロジェクト管理において、プロセスの順序付けや既存アプリケーションとの統合、さらにリソースの計画と割り当てが可能となる。

図9：業務量を管理するための戦略 - デジタルマスター vs. フォロワー

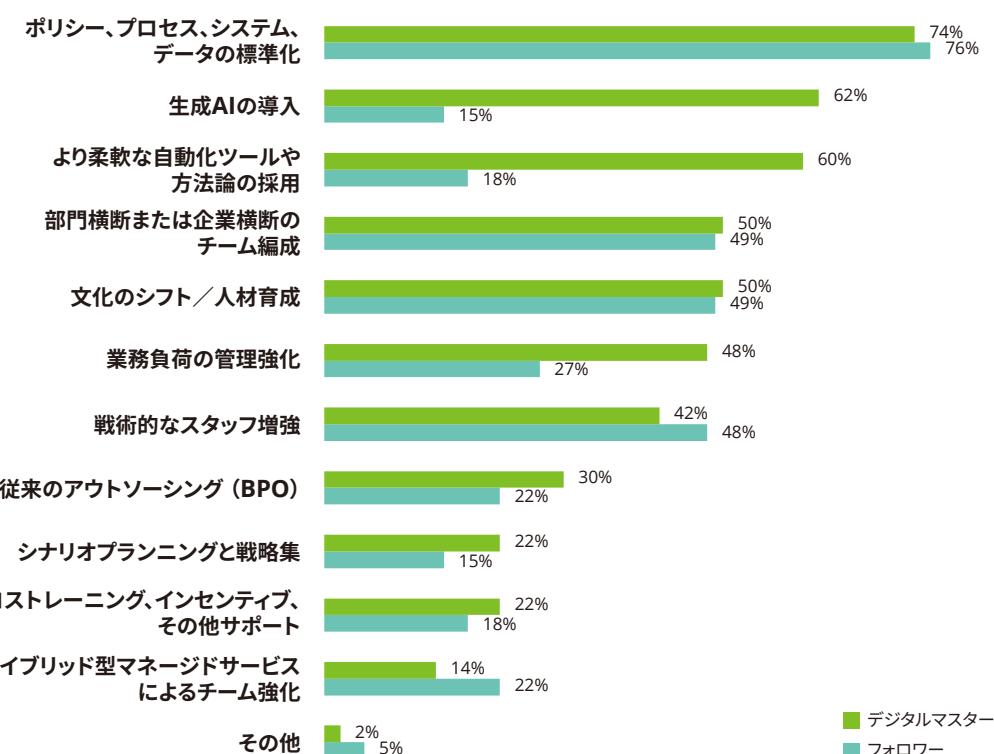


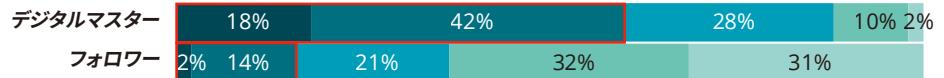
図10：次世代テクノロジーの導入レベル

AIの他にも次世代テクノロジーに幅広い成長が見られる中で、生成AIは爆発的な成長を遂げていることに言及したい。これは、インテリジェントチャットボットの存在や、いかに生成AIが支出分析、リスク予測、需要予測、契約・請求書からのインテリジェントコンテンツ抽出といった分野で活用されている従来の（非生成型AIの）手法を補完しているかに起因する。

デジタルパフォーマンスの格差拡大は加速している。図10の赤枠部分で示されるとおり、デジタルマスターは、先進的な分析技術やRPAを完全あるいは部分的に導入している割合が**フォロワーの4倍に達している**。AI導入に至っては、驚くことに**10倍もの差異がある**。

全調査組織の最大40%が少なくともAIをパイロット導入しており、2023年と比較してAIとRPAの利用が増加していることは良い傾向だと言える。特にRPAは、機能向上した統合ツールやプロセス・オーケストレーション・システムの広がり、およびプロセス自動化をより高度にする可能性を秘めたAIエージェントやエージェンティックワークフローツールの普及が一部起因し、31%の成長を見せている。

高度な分析



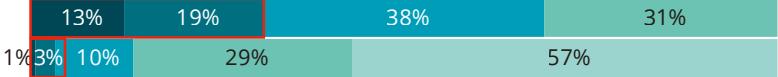
ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)



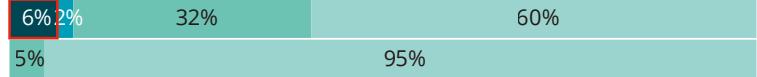
AI／生成AI



インテリジェントコンテンツ抽出



ブロックチェーン



■完全に導入済み ■導入規模拡大中 ■パイロット導入中 ■検討中 ■未着手

次世代テクノロジーを適切に活用するデジタルマスター

CPOの報告によると、次世代テクノロジーの導入が最も進んでいる分野は、データ分析(88%)、請求・支払処理(78%)、パーテシング(75%)である。データ分析は機会を見極めるためのサポートとなり、P2P(Procure to Pay)は取引プロセスの効率化とコンプライアンスの遵守に役立っている。デジタルマスターは次世代テクノロジーを完全にまたは、よく活用して業務プロセスを強化している割合がフォロワーの約1.5倍高い。特に、カテゴリー管理、サプライヤー連携、センター・オブ・エクセルレンス(CoE)を通じたプロセス強化など、より高度なプロセス領域で技術的優位性を発揮している。

図11：調達プロセスにおける次世代テクノロジーの活用度合い

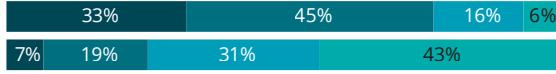
インサイト—データ・分析



S2C—カテゴリー管理



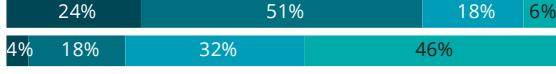
P2P—請求・支払処理



テクノロジー—プラットフォーム上のアプリケーション管理



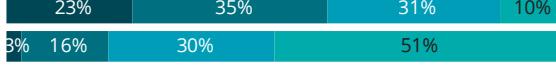
P2P—パーテシング



戦略—カテゴリー戦略開発



S2C—ソーシング



SRM—サプライヤー連携



S2C—契約管理



その他—センター・オブ・エクセルレンス(CoE)



SRM—リスク・コンプライアンス管理



■完全に活用している ■よく活用している

■一定活用している ■全く活用していない



このような高い採用／導入レベルは、デジタルマスターが実現する高い効果に反映されている（図12）。

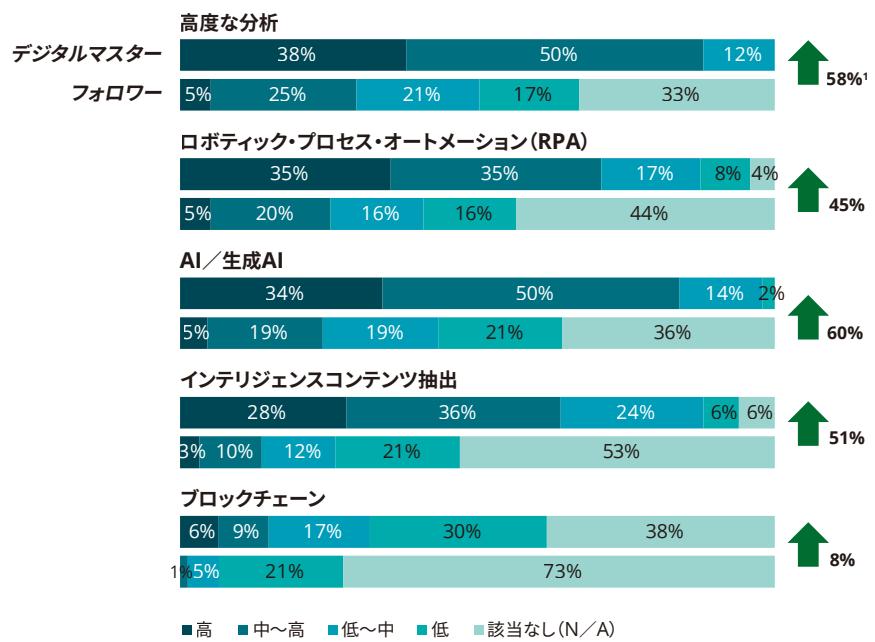
興味深いことに、最も高い効果を持つ分野は、AIを活用したコンテンツの自動抽出とブロックチェーンという2つのテクノロジーである。2025年版CPOサーベイでは、特に生成AIに焦点を当て、AIの詳細を掘り下げている。

生成AIの採用に関するインサイトに入る前に、デジタルマスターとフォロワーが採用している広範なデジタル戦略を比較することも重要である。デジタルマスターは、ERPを統合パッケージとして使用するのではなく、ベスト・オブ・ブリード（分野特化型）のシステムを活用する傾向がある。また、APIフレームワークを介して統合されたベスト・オブ・ブリードのツールを活用している割合は、フォロワーよりも50%高い。以下の点でも差別化されている。

- ・ビジネスプロセス管理／オーケストレーションツールをフォロワーの2倍の割合で導入（23% vs. 10%）
- ・現在のS2Pベンダー以外のプラットフォームから生成AI技術を3倍近い割合で利用（31% vs. 12%）

デジタルマスターは、新しい供給市場の能力を探査し、実際の価値を確認した上で有用なものを探用し、規模拡大するというベストプラクティスをシンプルに実践している。

図12：次世代テクノロジーの効果



調達における生成AI革命

生成AIは、特に大規模言語モデル（LLM）の進化と、それに関連するチャットボットやCopilotがS2Pのビジネスアプリケーションにますます組み込まれるようになったことで、ビジネス界の想像力を掻き立てている。LLMは、契約書、見積依頼書（RFx）、作業範囲記述書（SOW）などの半構造化された複雑なコンテンツを要約、分析、翻訳、調整、生成する能力を持つことが証明されている。

商業用LLM⁶は膨大なデータを学習しており、上述のタスク実行に加え、さまざまな業界やユースケースに特化したデータセットにより、さらに精緻化することが可能である。

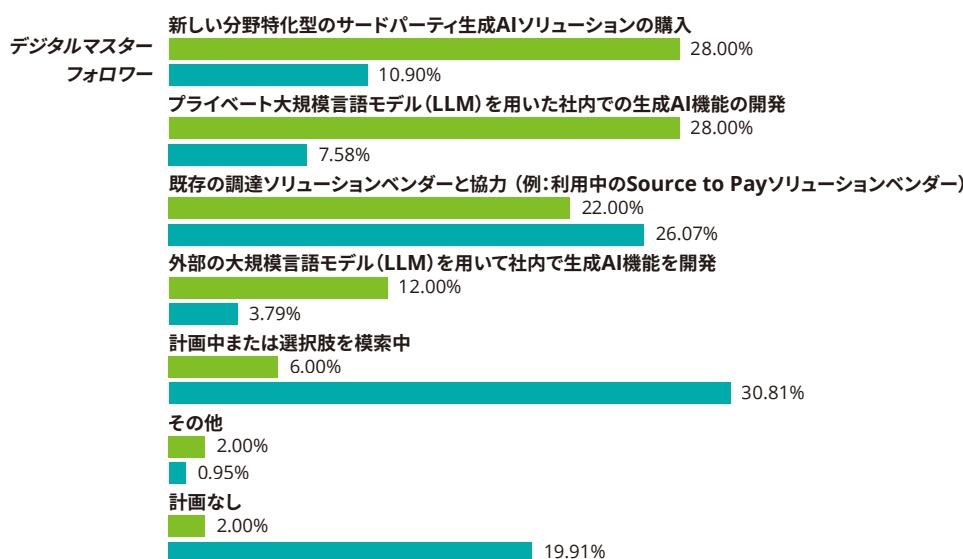
LLMは、内蔵メモリ、論理的思考、ツール操作能力（例：アプリケーションやウェブ検索）を備え、ますます強力かつ自律的になっている。そして、眞のAIエージェント⁷を構築するためにワークフロー／コーディング／統合プラットフォームテクノロジーを使用する、既存のビジネスアプリケーションに統合されている。

このテクノロジーは複雑で発展途上ではあるが、ビジネスユーザーにとって扱いやすいものとなりつつあり、調達部門の人材がITスタッフや第三者ベンダーと協力して理解し、導入することが重要な技術分野となっている。

ERPやS2Pソリューションプロバイダーは、AI機能をプラットフォームに組み込むことを進めているが、これらの主要プラットフォームを補完する専門ベンダーのエコシステムも成長している。より高度な調達組織は、IT部門や生成AIスタートアップ企業と協力して知識とスキルを構築しているが、そうでない組織は、現在のアプリケーションベンダーが生成AIを組み込むのを待つだけである。

- デジタルマスターは、ベスト・オブ・ブリード（分野特化型）のサードパーティの生成AIソリューションを購入する可能性が高い（28%に対しフォロワーは11%）。
- デジタルマスターは、社内で生成AI機能を開発する傾向にある（28%に対しフォロワーは8%）。
- フォロワーの大多数は、まだ計画段階にあるか、生成AI機能を評価する計画がない。

図13：ソーシングや調達業務における生成AIの能力の評価計画



調達における生成AIのユースケース

調査では、生成AIのユースケーストップ10がハイライトされている（図14）。RFx生成、契約管理、ソーシング最適化、カテゴリー管理、サプライヤーリスクの特定などが含まれており、企業は財務的な影響が最も大きい領域を優先する傾向にある。

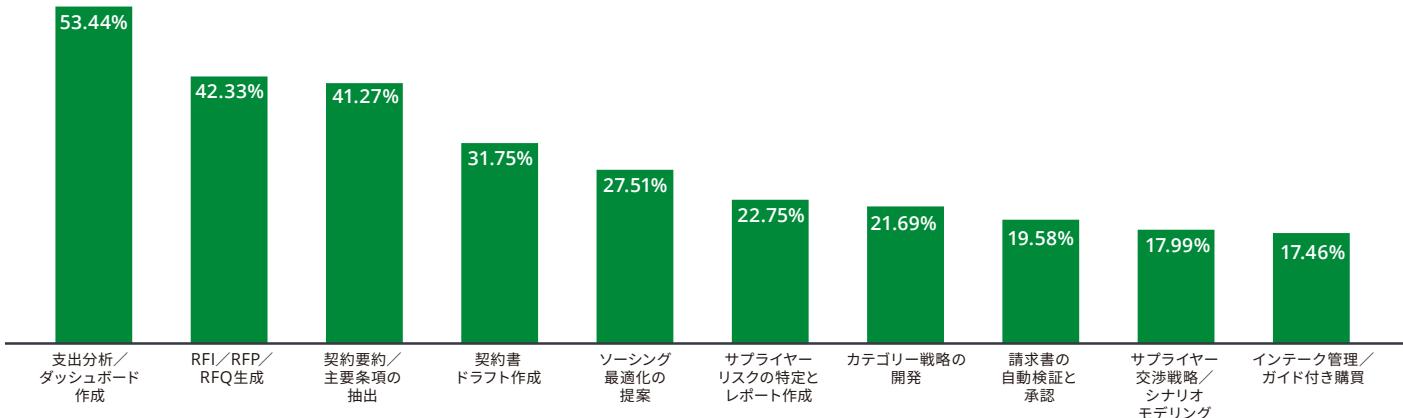
しかしながら興味深い点として、支出分析やダッシュボード化はトップに挙げられている。これは、断片化されたシステムやデータ管理の厳密性の欠如による非効率的なデータパイプラインやデータ品質の問題を改善するために、生成AI（例：データエージェントの使用）が必要とされるためだと考えられる。また、ユーザーがデータや分析に対して、シンプルなエージェンティック分析を通じて対話形式でアクセスできるようにするために、会話型ユーザー エクスペリエンス（UX）での分析やサポートが求められる場合がある。

6 OpenAI、Anthropic、Google、xAI、Meta、Amazon、Mistralといったベンダーから提供されている。

7 AIエージェントとは、目的や文脈を理解し、計画を立て、意思決定を行い、行動を実行し、（人間や他のエージェントからの）インプットに基づいて学習するソフトウェアのこと。

変革の担い手

図14：調達における生成AIの活用事例トップ10



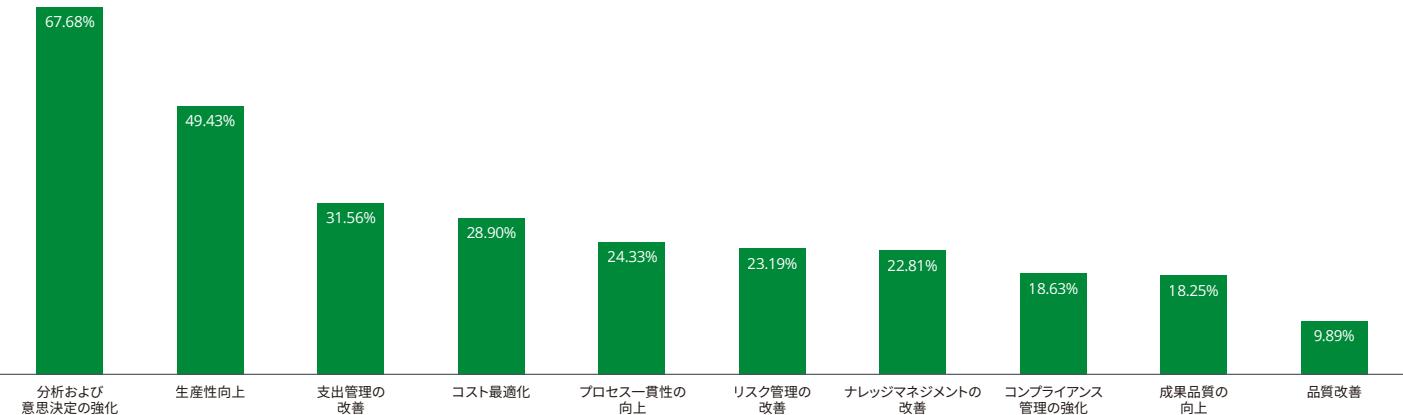
生成AIによる成果

CPOの42%が、AIや高度な分析、RPAのようなプロセス自動化ツールを含む次世代テクノロジーが、高い価値あるいは中程度以上の価値を提供していると報告したが、生成AIの価値については多くの疑問が生じている。多くの経営者は生成AIを個人の生産性向上やタスク強化ツールとして認識しており、効率化には寄与するものの、大幅なコスト削減を推進するものではないと捉えている。

しかしデータが示すように、生成AIによって生み出される価値ランキングでは、生産性向上は2位にとどまり、1位はまたしても分析（およびそれに関連する意思決定）の高度化である。ここで得られる重要なインサイトとして、生成AIが生成するコンテンツは、究極的にはデータに関するものだが、言語的および確率的なインデックス作成にフォーカスする現在の役割を超え、支出、サプライヤー、コスト、リスク、計画、需要、仕様、機会、目標などの構造化データに統合されなければならない点が挙げられる。フォーマルモデリングを通じて（例えば、S2Pアプリケーションの構造化データを統合したナレッジグラフなどを通じて）データをより上手く定義し、GraphRAG⁸のようなテクノロジーを使用してLLM（大規模言語モデル）に取り込める企業は、エージェンティックワークフロー管理のような生成AIの力を使いこなすことで、生成AIをビジネスプロセスやビジネスロジックに統合することが可能となる。

もう1つの興味深い点は、リスク管理がナレッジマネジメントよりも頻繁に言及されている点だ（図15）。次世代のナレッジマネジメント（知識表現／モデリング）は、確率的LLMをS2PシステムなどのSaaSビジネスアプリケーションの構造化データに統合する上で重要となる。ナレッジはLLMのように神経的かつ意味的な側面を持つ一方で、SaaSアプリケーションのように構造化／記号化されている側面もある。ナレッジグラフという新興のテクノロジーは、LLMの精度、効率、および説明可能性を向上させる有望なアプローチとして注目されている。

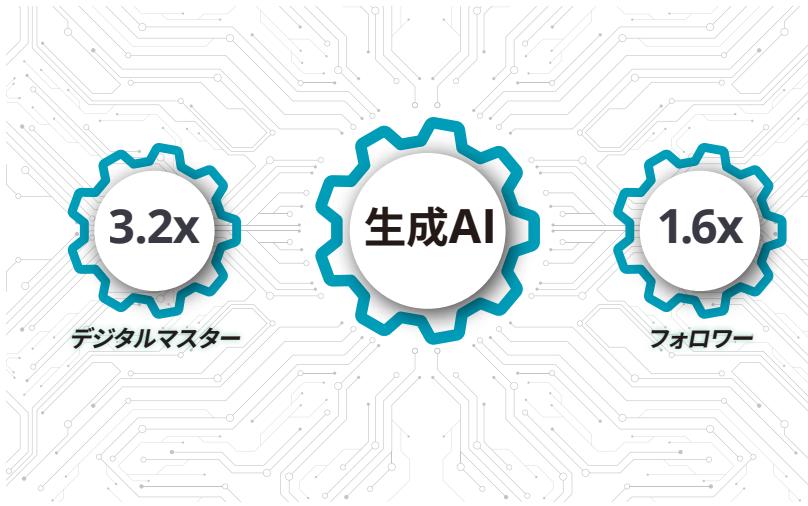
図15：調達における生成AIの価値ドライバー



⁸ GraphRAGはナレッジグラフと生成AIを組み合わせた高度なAIフレームワークであり、根拠のない情報を最小限に抑えながら、より正確で文脈に富んだ回答を提供する。従来のAI検索では個々のテキストの断片を抽出するのに対し、GraphRAGは関連する事実や関係性を結びつけることが可能である。それらにより予測テキスト生成に基づく表面的な回答ではなく、複雑な構造化データから信頼性が高く多段階の洞察を得ための一助となる。

これらの価値の流れを具体的な数値としてROIに換算すると、調査対象のCPOは、生成AIへの投資から得られる価値のROIを約2倍と見積もっている。この数字は興味深いものであるが、フォロワーは1.6倍と見積もっているのに対し、デジタルマスターはさらに高い3.2倍と見積もっている。

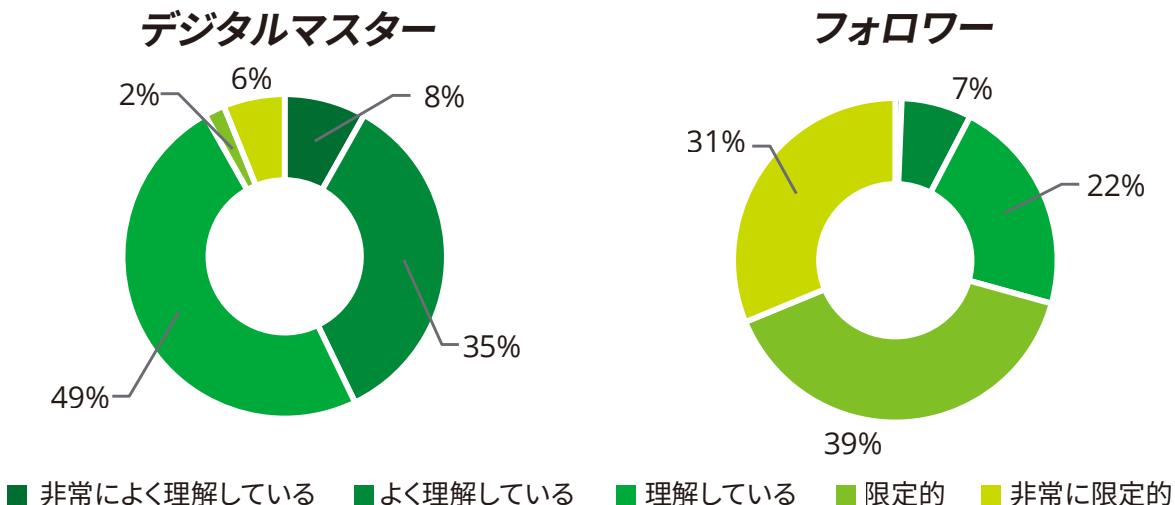
図16：生成AI投資の平均リターン



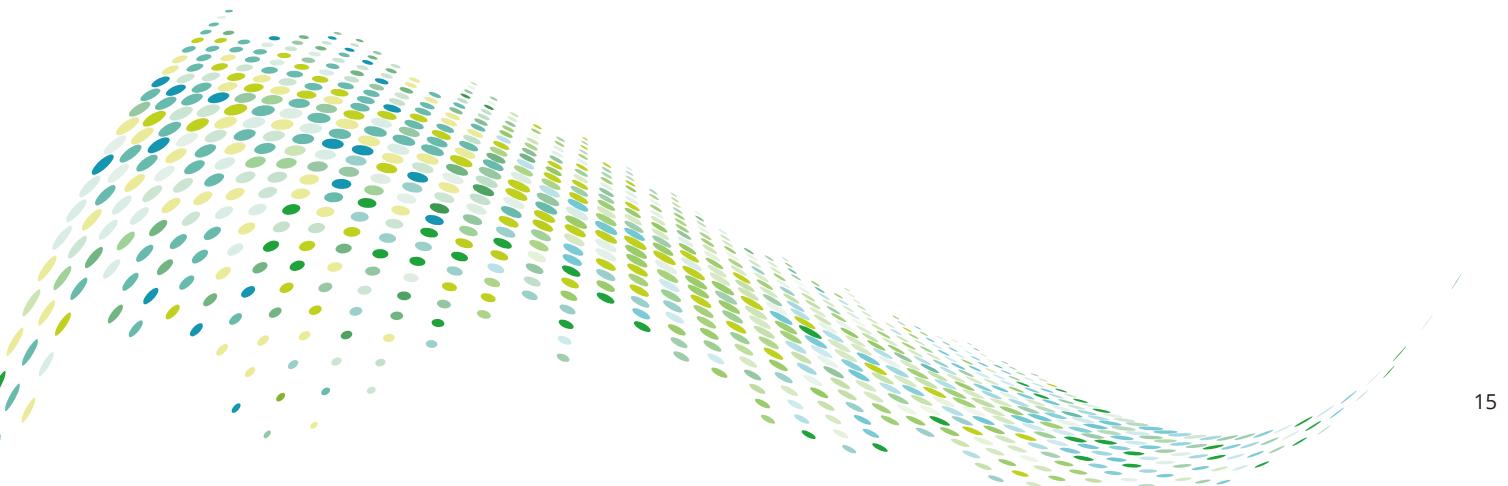
生成AIおよび関連するエージェンティックAI技術は急速に進化しており非常に多様だが、デジタルマスターはフォロワーよりも試用、評価、スケーリングのプロセスに重点を置いている。このアプローチでは、スタッフに高い要求をするものの、テクノロジーの急速な進化によりデジタルリテラシーが課題となっている昨今では特に、より大きなリターンが得られる。

CPOサーベイによって、調達組織内での生成AIに対する理解とアプローチにおいて、デジタルマスターとフォロワーの間に格差があることが示された(図17)。デジタルマスターの43%がAIに対して「よく理解している」または「非常によく理解している」と回答しているのに対し、フォロワーが「よく理解している」と回答した割合はわずか7%である。この知識の格差が直接的にスキルの格差を生み出し、最終的には能力やパフォーマンスの差異、そして新たな機会の差異にも繋がっていく。

図17：調達組織における生成AIの理解度



人材育成への投資(およびテクノロジーの試用のための予算確保)によって、従業員に生成AIやその他のテクノロジーに対する強固で深い理解を与え、スマートなテクノロジーへの挑戦に対する投資や活動に自信を持たせることで、それらのテクノロジーによる成果を確かなものにする。



変革の担い手

生成AI導入に関するリスクの認識

組織内の人材の生成AIに対する理解やアプローチに加え、CPOは生成AIを導入する際の内部および外部のリスクのトップ3についても挙げている。興味深いことに、CPOは業界内の内部および外部の能力において「生成AIおよびAIの能力に関する理解」を、内部および外部リスクの両方でトップ3に挙げている(図18および図19)。これらの回答により挙げられたリスクは、組織内外での教育や人材支援の必要性を強調している。

CPOは内部リスクの上位2つとして、「ガバナンス／セキュリティの懸念／コンプライアンス(35.41%)」と「データ品質(43.97%)」を挙げた。一方、外部リスクの上位2つは、「ソリューションプロバイダーの能力／成熟度(43.72%)」および「データのプライバシーとセキュリティ(68.02%)」であった。このような結果から、CPOにとって品質、プライバシー、セキュリティの分野におけるデータとガバナンスが、内部外部双方における主要な懸念事項であることは明らかである。ソリューションプロバイダーにとっては、顧客が安心して選択できるように、データ品質、プライバシー、ガバナンス、セキュリティの懸念にどのように対処しているかを共有することで、自社プラットフォームの能力を示すだけでなく、信頼を構築する大きなチャンスを得られるだろう。

図18：生成AI導入における内部リスクトップ3を挙げたCPOの割合

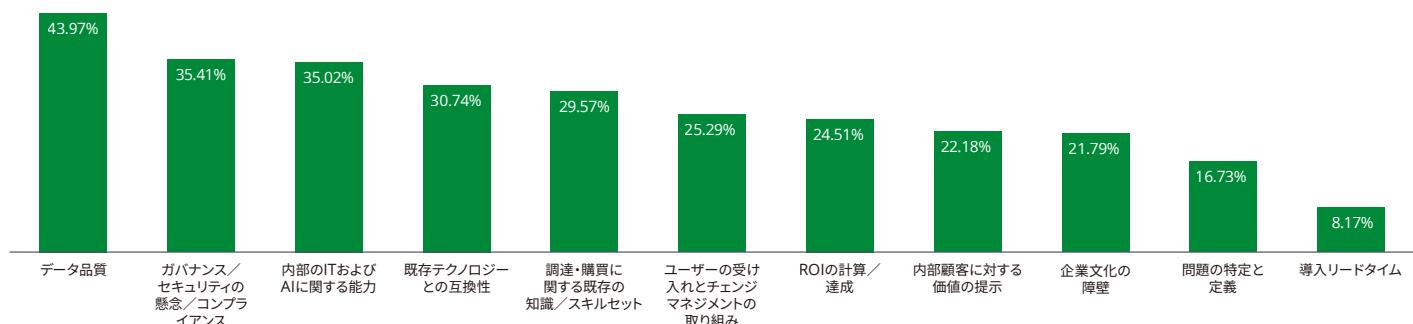
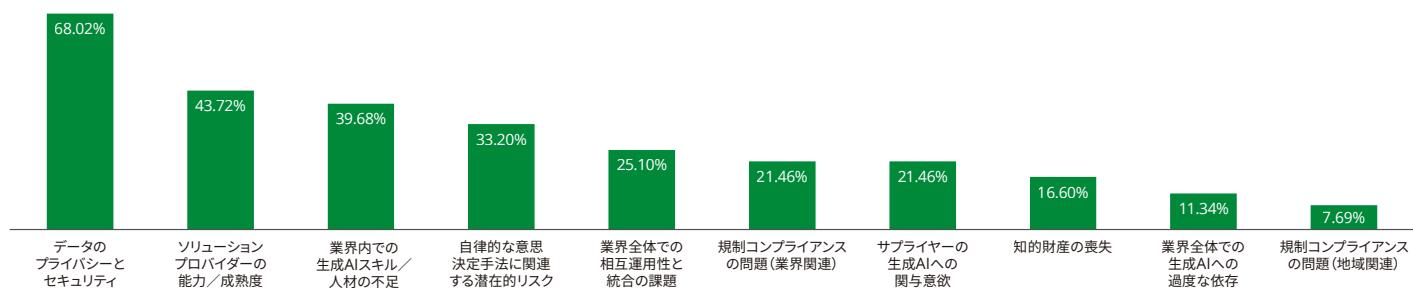


図19：生成AI導入における外部リスクトップ3を挙げたCPOの割合



デジタルへの対応力を持つ調達チームの構築

個人だけでなく組織全体としても重要な能力であるデジタルリテラシー

調達組織は重要な転換期を迎えている。調達組織の持つ役割は、コアビジネスへの価値提供に加え、サプライチェーン、リスクとコンプライアンス、財務、ITなどの幅広いニーズに対応する役割へと進化している。

CPOは、この変化に対応し、ステークホルダーの要求を満たすべく、戦略と実行計画を策定している。しかし、計画実行は人材とテクノロジーに大きく依存するという点で課題がある。

調達チームのスキルや能力に「完全に自信を持っている」と回答したCPOはわずか4%であり、49%が「おおむね自信がある」と回答していることから見ても、この課題は明らかである。特に、大部分のフォロワーはCPOが「自分たちのチームが調達戦略を実行するためのスキルや能力を持っていない」と感じており、戦略を実行する自信がないために、より高度な戦略を立案することすらできない状況にあることが大きな課題となっている（図20）。

テクノロジーがますます人材を支援し、人材に統合されていく中で（例えば、オペレーションモデルが進化する中で、エージェント型のスキルによってより多くのタスクや役割を担うという考え方）、デジタルリテラシーは調達プロフェッショナルにとって不可欠な要素となっている。特に以下の要素は注目されている。

- ・コア業務を実行するためのスキルと知識を開発し、それを応用すること
- ・従来の調達プロセスや役割を、テクノロジーが新たな方法によりどのように自動化・拡張できるのかを理解すること
- ・ナレッジマネジメントやエージェント型ワークフローのための新たな能力を構築するため、人材とデジタルスキルの最適な組み合わせを特定すること
- ・最新のテクノロジーの動向を把握し続けること

最も成功している組織はデジタルリテラシーに対して、個々のスタッフ向けの基本的なトレーニングを行うだけでなく、組織全体のスキル開発を行っている。機能横断チームにおいては、プロセスオーケストレーション、データ分析、AIエージェントなどの高度なテクノロジーに関する実践的なトレーニングにより、単純なテクノロジーと自動化はツールやエージェントに任せ、人間は変革を推進する役割を担うことができるようになる。これらの背景によって、CPOはデジタルスキル／能力を最も重要な人材ギャップとして挙げている。コンサルティングスキルやソフトスキルを基礎的な調達知識と組み合わせて変革を推進する能力が、2番目に重要なギャップとして挙げられている（図21）。

1. デジタルスキル (36%)
2. コンサルティングスキル (28%)
3. 技術的調達スキル (22%)
4. ソフトスキル (18%)

興味深いことに、デジタルマスターはすでに技術的な調達手法やソフトスキルに精通した人材を抱えており、フォロワーと比較してスキルギャップが小さい傾向にある。しかし、デジタルスキルや業務変革における社内エンジマネジメントのコンサルティングスキルにおいては、依然として支援が必要とされている（図22）。

図20：調達チームが完全に、またはおおむね必要なスキルと能力を有し、調達戦略を実行できると回答したCPOの割合

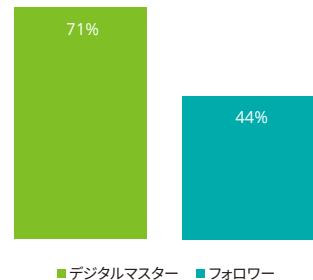


図21：最大のスキル／能力ギャップ

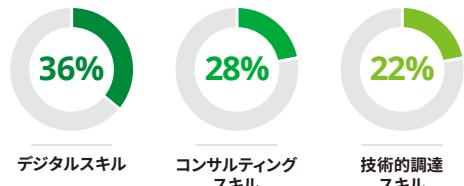
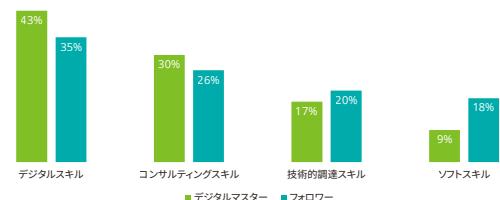


図22：調達スキル／能力ギャップ



デジタルリーダーにもなる調達リーダーの確保

トップ人材の確保は永遠の課題となっている。この問題は2023年以降やや緩和されたものの、現在でも約45%のCPOが依然として人材の確保に苦労しており、31%が人材の定着に課題を抱えている。意外性はないと思うが、デジタルマスターはフォロワーの1.5倍の予算を人材に割り当てている。

新しい人材の確保において、フォロワーの60%が正社員採用を主要手段とする一方、デジタルマスターは41%にとどまっている。デジタルマスターは、内部でのアジャイルな人材（例えば、事業内での採用）、必要な時に活用可能な領域専門家、MSP（マネージド・サービス・プロバイダー）など、特定領域のサポートのための代替人材活用に重点を置いている。

人材開発における優先事項

トップ人材を引きとどめるには、スタッフやビジネスの需要に応じてカスタマイズされたトレーニングが必要となる。調達部門では予算の約3%を人材開発に割り当てており、この割合は過去4回の調査結果よりわずかに増加している。デジタルマスターは予算の平均3.5%を人材開発に割り当てているのに対し、フォロワーは2.7%を割り当てている。

図23：人材開発に割り当てる予算の平均割合

デジタルマスター



フォロワー



最も興味深いのは、オンライン学習プラットフォームの利用が2023年の調査以降20%増加したことである。CPOの35%がこれらを利用していると回答した（デジタルマスターでは45%、フォロワーでは28%）。特定のプロジェクトや目標指標といった組織のニーズに紐づき、個人に合わせて作られたトレーニング計画や魅力的なカリキュラムを構築するために生成AIが活用されるにつれて、この傾向は加速するだろう。

トップの人材開発分野はデジタル（72%）とソーシング（70%）であった（図25）。全体で見た場合、デジタル能力開発は今後12か月間での優先開発事項の5位に位置づけられている一方、デジタルマスターはデジタル能力を最優先事項とし、データ／分析を3位に挙げている（フォロワーはデータ／分析を4位に挙げている）。

データ分析ツールは、主にソーシングやサステナビリティ管理といったプロセスの改善に役立つだけでなく、すべての業務がデータと分析を有するという点では、その他のプロセスにも影響を与える。先進企業は、特定領域の専門知識を有するだけでなく、賢くテクノロジーを活用してプロセスを改善し、変革さえできる人材が重要であると認識している。AIテクノロジーの発展に伴い、障壁となるのはテクノロジーそのものではなく、これらのテクノロジーの恩恵をステークホルダーが享受できるように支援する、調達人材の能力である。

トップ人材の確保

高度なデータ分析（また、生成AIやエージェンティックAI）など、新興デジタル分野のスキルを持つ調達人材の不足は依然として改善されていない。新興テクノロジーへの挑戦とともに、学習意欲のある人材確保に挑戦する企業は、将来の成功に向けて有利な位置にある。

人材の確保は依然として困難であるが、幸いなことに、以前と比較すると人材は定着しやすくなっている。昨今のグローバル状況下では、キャリアの転換には慎重な検討とリスク評価が伴う。優秀な人材を確保することは難しいが、先進テクノロジーへのアクセス確保や継続的なトレーニング、人材開発、メンタリング、スponsershipへのコミットメントにより彼らに投資することで、人材を引き付け、定着させやすくなる。

教育と人材開発（L&D）への投資が増加していることは素晴らしいことだが、一方で多くの企業が依然として、デジタル能力以上に、カテゴリー管理などの従来型の調達スキルを優先してしまう。実践や手法におけるテクノロジーの役割を考慮すると、この判断は誤りかもしれない。デジタル能力への統制された投資は、企業の将来適応性を高め、テクノロジーの導入速度を向上させるだろう。

調達チームのスキルアップによりチームの活動や関係性を付加価値の高い領域へと移行することで、テクノロジーによって雇用が喪失するという懸念を払拭し、調達チームのインサイトや業務の実行性向上に向けてデジタルツールを積極的に活用する姿勢を促すことができるだろう。

データによるインサイトを得た後も、ビジネスパートナーシップ強化、影響力の発揮、ストーリーテリングなどのソフトスキルに引き続き注力する必要がある。また、調達チームの構成においてよりアジャイルなアプローチを採用することは、より野心的かつダイナミックなビジネスの重要な特徴となる。

ニーズに応じてアジャイルな人材を活用できる強力な調達コア機能は、調達への投資により大きな成果を得ている企業の重要な特徴として挙げられる。

したがって、テクノロジーと同様に人材にも挑戦し、将来必要になるスキルへ投資し、戦略を進化させ続けることが重要だ。これにより人材の獲得と定着、そしてROIの面で他社をリードすることができる。テクノロジーだけが重視されやすい一方で、差別化要因となるのが「人」であることに変わりはない。

—Lucy Harding, Partner and Global Head of Practice, Procurement and Supply Chain at Odgers Berndtson

図24：今後12か月間に計画されているトレーニング

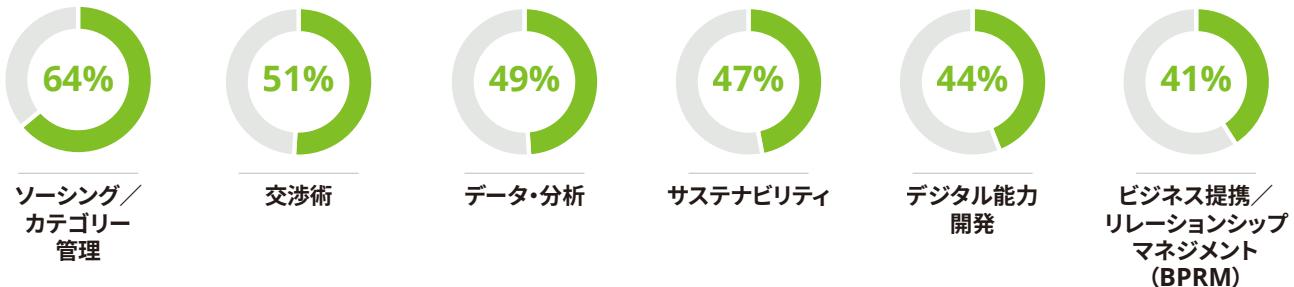


図25：重点的な人材開発領域

ランク	デジタルマスター	フォロワー
1	デジタル (72%)	ソーシング／カテゴリー管理 (64%)
2	ソーシング／カテゴリー管理 (70%)	ソーシング／交渉術 (53%)
3	データアナリティクス (57%)	サステナビリティ (44%)
4	サステナビリティ (57%)	データアナリティクス (44%)
5	ソーシング／交渉術 (48%)	ビジネス提携／リレーションシップマネジメント(BPRM) (38%)
6	ビジネス提携／リレーションシップマネジメント(BPRM) (41%)	リーダーシップ (38%)
12	多様性 (11%)	多様性 (6%)

成果：

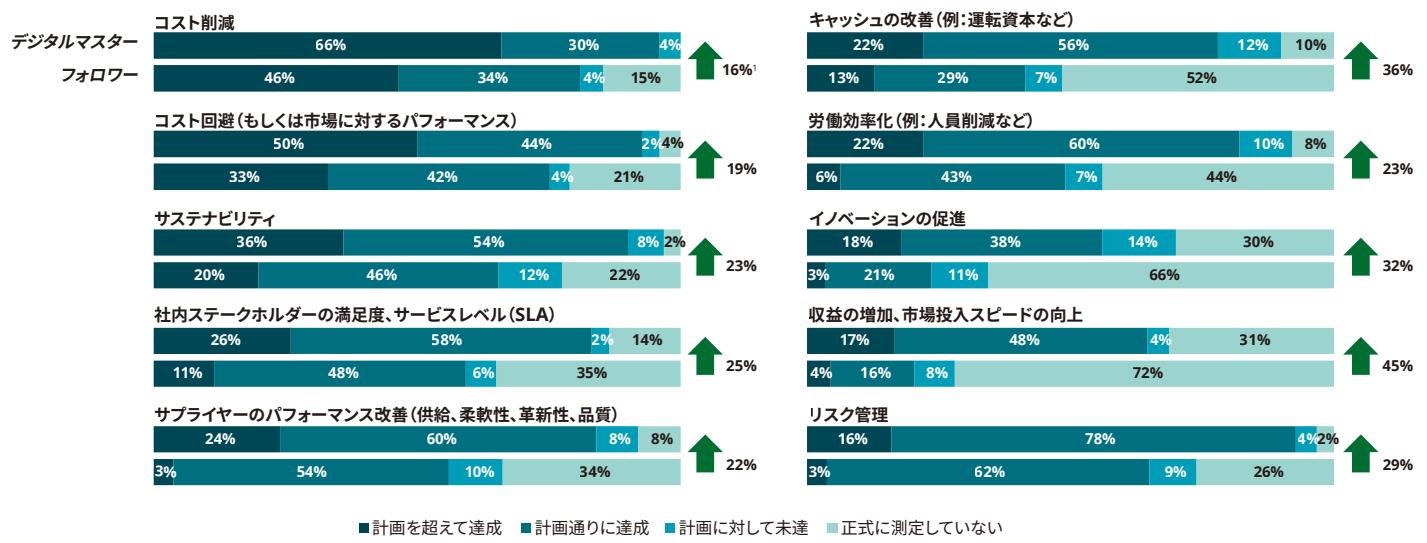
デジタル投資のリターン測定

人材とデジタルツールへの投資は最終的にはパフォーマンス向上を目的としており、調査によると、デジタルマスターはあらゆるパフォーマンス指標でフォロワーを大幅に上回っている。特に以下の分野で優れた成果を上げている。

1. コスト削減：96%が計画通り／計画を超えて達成と回答（フォロワーは80%）
2. コスト回避：94%が計画通り／計画を超えて達成と回答（フォロワーは75%）
3. 社内ステークホルダーの満足度：84%が計画通り／計画を超えて達成と回答（フォロワーは59%）
4. サプライヤーのパフォーマンス：84%が計画通り／計画を超えて達成と回答（フォロワーは59%）
5. イノベーションの促進：56%が計画通り／計画を超えて達成と回答（フォロワーは24%）

測定されたKPIにおけるパフォーマンスの差異だけではなく、フォロワーが解消すべき最も大きな能力の差異は、コスト回避、ステークホルダーの満足度、サプライヤーパフォーマンス、運転資本、収益向上、供給リスクなどの分野におけるKPIを設定することそのものである。2025年CPOサーベイの複数の回答者が「測定できないものは管理できない」と述べており、調達部門以外にこの役割を担う部門はないと考えられる（フォロワーにとってはステップアップし、ギャップを埋めるチャンスである）。

図26：過去12か月の主要分野における調達パフォーマンス



価値の追求：支出影響力、コスト削減、ROI（投資対効果）

CPO サーベイは、デロイトがクライアントとともに実施するような正式な調達ベンチマークではないが、調達の価値とデジタルマスターの財務的な優位性を明確に示している。デジタルマスターは調達人員1人あたりが約2,000万ドルの支出を管理しており（フォロワーの6倍多い）、支出影響力は80%と推定されている（フォロワーは65%）。年間2.5%の価値創出率（ソーシングによるコスト削減が主要な要素）と10万ドルの報酬を仮定した保守的な概算によると、デジタルマスターの調達ROIは5倍に達する。このROIはCFOやCEOにとって魅力的な数字であると同時に、フォロワーがパフォーマンスギャップを埋めることで得られるボディティブな財務的影響であることも示している。

さらに、調達のコスト削減を超えた価値創造に対して適切な焦点が当たられる一方で、コスト削減という調達の基本的な価値提案の重要性はこれまで以上に高まっている。実際、CPOの40%が地政学的な影響によりコスト削減目標を見直し、5人中4人がコスト削減目標を引き上げたと回答している。この状況は調達組織にとってチャンスであると同時に課題でもある。

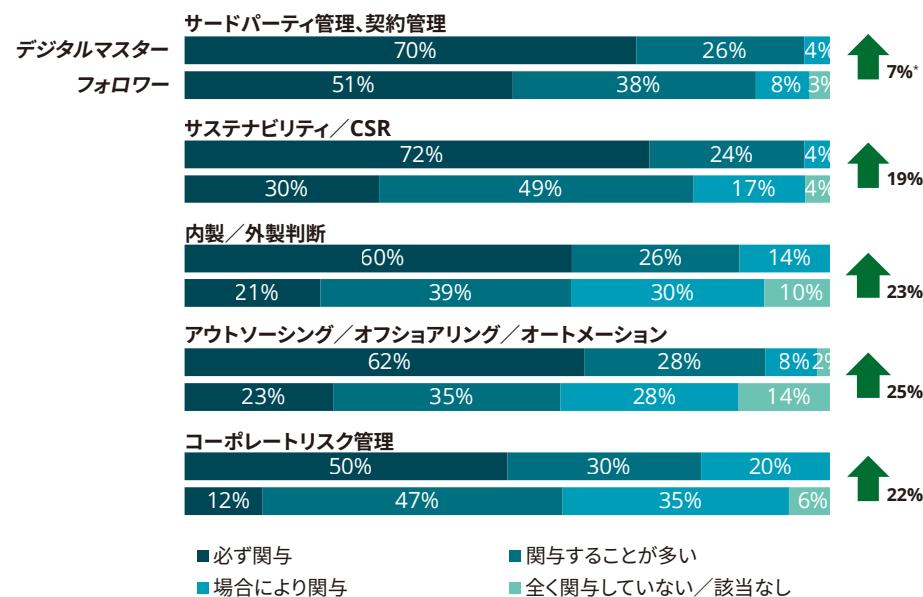
ステークホルダーへの影響とインパクト

実際の支出影響力は強力なステークホルダー管理によって実現する。そのため、デジタルマスターは、さまざまな事業や企業レベルの意思決定においてより深く関与する割合が高いと言える（図27）。サードパーティ管理（リスク管理に留まらず、重要なパフォーマンス差別化要因の一つである）は重要な戦略だが、現在の国際貿易に対する注目度（例：関税）を踏まえると、調達部門は内製／外製判断やアウトソーシング／オフショアリング／オートメーションの正式な意思決定に体系的に関与するチャンスがある。

ステークホルダー管理が最も強力な分野は以下の通り。

1. コーポレートリスク管理：80%が必ず関与／関与することが多いと回答（フォロワーは59%）
2. サステナビリティ／企業の社会的責任（CSR）：96%が必ず関与／関与することが多いと回答（フォロワーは79%）
3. アウトソーシング／オフショアリング／オートメーション：88%が必ず関与／関与することが多いと回答（フォロワーは58%）
4. 内製／外製判断：86%が必ず関与／関与することが多いと回答（フォロワーは60%）

図27：意思決定の重点分野 上位5項目



*「計画を達成」または「計画を超えて達成」と回答したCPOの増加率

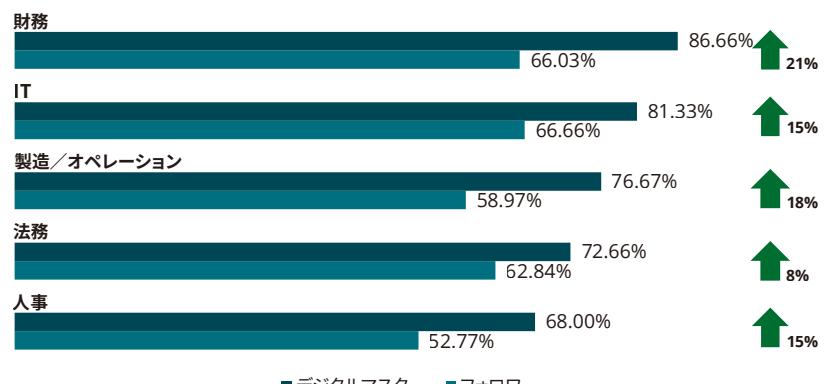
デジタルマスターは財務、IT、製造／オペレーション、法務、人事などの主要部門との連携においてもより効果的なパートナーシップがあることを示している（図28）。このパートナー部門との連携における際立ったパフォーマンスは、重要部門の予算責任者が支出や外部パートナー（サプライヤー、ベンダー、契約業者など）からより多くの価値を得る際の助けになるだけでなく、統合されたプロセスにおいてビジネスユニットを支援するためにも重要である（例：財務とのP2P統合、サプライチェーンにおける直接支出管理、法務との連携による契約を通じたコマーシャルエクセレンス、ITの支援によるデジタル支出／供給管理）。

変革の担い手

デジタルマスターの影響力は、営業／マーケティング、研究開発／製品、税務との連携においても明らかだ。ただし、関税への統合的な企業対応が求められるため、すべての組織がこれらの連携を改善する必要がある。関税は追加税であり（総コスト要素）、グローバル調達において利益に影響を与えるため、営業／マーケティングとの連携が必要であり、製品設計の選択肢にも影響を与える。調達部門は一般的には税務費用に対して正式な責任を持ってこなかったが、税金やその他の総保有コスト（TCO）／サービスコスト要素、利益率への影響を総合的に考慮することは、関税最適化における効果的なシナリオ計画と意思決定支援のために必要である。この最新リスクへの対応は、調達部門がこれら部門と連携し、新たな能力を構築する機会となり、調達の体系的な影響力とこれら的主要機能との連携の強化を図ることができる。

サステナビリティに関する意思決定への調達の影響力（図27）も重要な考慮事項だ。なぜなら、企業のサステナビリティに関する価値声明は（その範囲が広いか狭いかに関わらず）、供給拠点／サプライチェーンに課されるリスクとコンプライアンス（GRCにおける「R」と「C」）の要件に関しての情報を含むべきだからだ。これらの要件は、サードパーティ・リスク管理（TPRM）やサプライチェーンのリスク／コンプライアンスの管理に不可欠であり、サプライヤー管理プロセスにおけるサプライヤーリスク／コンプライアンスに統合されるべきである。

図28：戦略的ビジネスパートナーとしての調達部門の有効性



「データのサイロ化は当社にとって大きな問題だった。強力なモデルやコンピューティングリソースがあっても、適切なデータを見つけてアクセスするのは非常に困難だった。しかし、データ戦略を1人のリーダーの下に集約することで、これらの障壁が取り除かれ、データの重複を解消することができた。その結果、AIを活用した自動化の進展が大幅に加速した。」

-2025年CPOサーベイ回答より



成果を守る： 不安定な環境におけるリスク管理

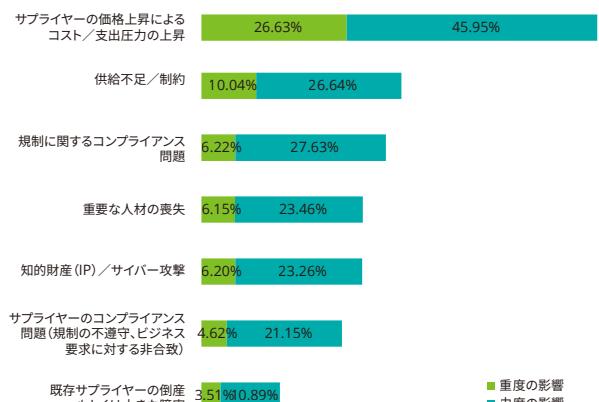
変化するリスク環境

リスク環境は変化し続けており、コストの上昇とインフレが利益率の達成に対しても一層の圧力を高めていることにより、供給の保証から利益の保証へと焦点が移り変わっている。しかし、米国政府による関税方針の変化を考慮すると、このデータは現在のグローバル貿易環境における商業的リスクを過小評価している。ただ、供給の確保から利益の確保へとリスクの観点が移行している状況とは一致しており、景気低迷やデフレの可能性が、組織が直面する最大のリスクとして浮上していることを示している。

CPOが特定した現在の主要なリスク影響分野は以下の通り。

1. コスト／支出圧力の上昇
2. 規制に関するコンプライアンス問題
3. 供給不足／制約
4. 知的財産 (IP)／サイバー攻撃
5. 重要な人材の喪失

図29：すべての業界に影響を与える現在のリスク分野



AIを活用した高度かつ先回りをするサプライヤーリスク管理の新時代の幕開け

継続的な投資にもかかわらず、多くの組織は、サプライチェーン内のサードパーティの規模、複雑性、重要性の増加への追隨、それらがもたらす固有のリスクへの対応に苦労している。ソーシングなどの重要な組織機能の実行に内在する場合における、サードパーティによるあらゆる失敗の影響力は、マクロ経済環境におけるリスクの増大や地政学的な不確実性を背景に、継続して増大している。

こうした状況を踏まえ、AIを活用してサードパーティの機会を最大化しつつリスクを管理することに焦点を当てた調査を実施した。

調査結果は、AIや生成AIを利用してサードパーティ・リスク管理 (TPRM) を強化する上で、理想と現実の間に存在する大きなギャップを浮き彫りにしている。

- 低い成熟度にもかかわらず、回答者は自組織内でのAIのリスクおよびサードパーティによるAI利用から生じるリスクの両方を管理しつつ、高度な自動化を採用することに意欲的である。
- この取り組みのビジネスケースは、より高いコスト効率の必要性に基づいており、絶えず変化する外部環境をアジリティとレジリエンスを持って乗り越えることが求められる。
- データは、動的な基準での内在リスク特定とデューデリジェンス活動が、高度な自動化とAIを利用することで効率と効果を最も高められる分野であることを示している。
- 先回りしたリスク軽減のためには、契約管理におけるAIの潜在能力は見逃せない。
- しかし、これらの分野でのAI活用の効果を最大化するには、データの品質と統合が優先事項となる。

デロイトの見解と予測

私たちは、AI、分析、データ可視化を組み合わせてリアルタイムな洞察と実行可能な提言を提供する、高度なリスクインテリジェンスプラットフォームが今後登場すると考えている。

- 協働的なリスク管理の重要性が増大する。
- 統合や財務的正当性、専門知識の欠如に対する懸念は、明確なROIを示し、コストや時間の削減度合いを測定し、リスク管理の改善を示すKPIを活用することで、戦略的なアプローチにより対処できる。
- 高い影響を持つ分野から開始する段階的な実施計画により、具体的な結果を示し、関係者の賛同を得ることができる。

今後の進むべき道

AIを活用した変革を実現するためには、自社の人材やテクノロジーへの投資を行い、慎重に選定された外部リソースからの支援や専門家知見を活用すると同時に、新しいテクノロジーがもたらすリスクを管理することが求められると、サーベイの回答者は示唆している。大規模な組織の場合、AIを活用した独自のプラットフォームへの投資や、チームのスキル向上（ハイブリッド型のサードパーティ・リスク管理 (TPRM) サービスモデル）が検討されると想定される一方で、小規模な組織の場合、より包括的な管理サービスソリューションを活用することで効果を得られると考えられる。

詳細については、こちらを参照ください：<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/third-party-risk-management-survey.html>

— Kristian Park, Global TPRM leader, Deloitte LLP

変革の担い手

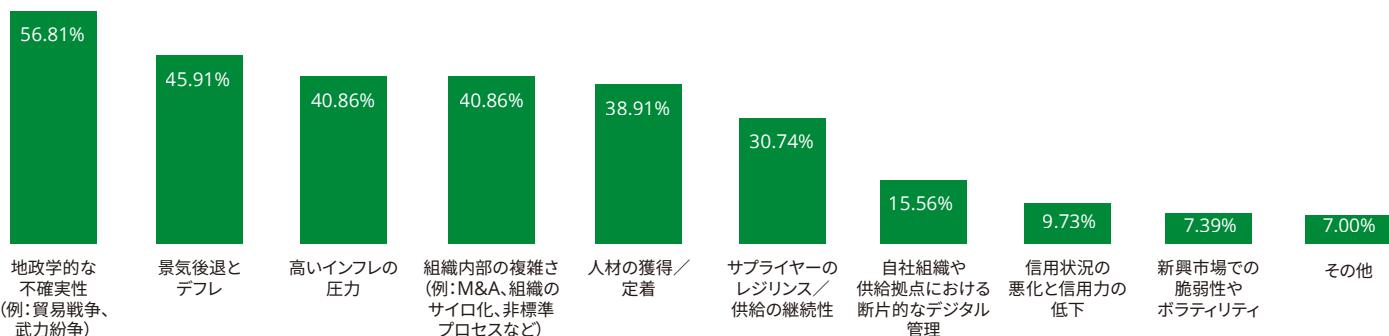
最大のリスク領域は、サプライヤーからのコスト圧力である。サプライヤーは、関税コストを転嫁しようとするか、コスト増加により採算が取れない商品の供給を制限するか、いずれかを行う。このリスクは、供給不足という3番目に大きな問題にも影響している。これらのリスク領域は、内部および外部の方針変更、さらには制御不能な要因によって影響を受ける可能性がある。

すべての組織がこれらの変化に対応できるわけではない（これらの詳細は過去2回のデロイトCPOサーベイを参照）。しかし、将来のリスクに備え、リスク軽減策を構築しておくことは不可欠だ。今後の最大のリスクとして、数多くのリスクを引き起こすインフレに関する懸念と地政学的な不確実性が広範に存在している。ステグレーションは、現時点における重大な懸念事項となっている。

今後の最大のリスク

図30：調達リーダーにとっての主な懸念事項

過去のデロイトCPOサーベイでも述べられているように、社内の複雑性は外部要因と同様に複雑であり、統合的なリスク管理能力による外部リスクへの対処を妨げる可能性もある。社内の複雑性は、内部コストを増大させる要因にもなり、供給のレジリエンスのように、より戦略的な能力に対しても阻害要因となる。



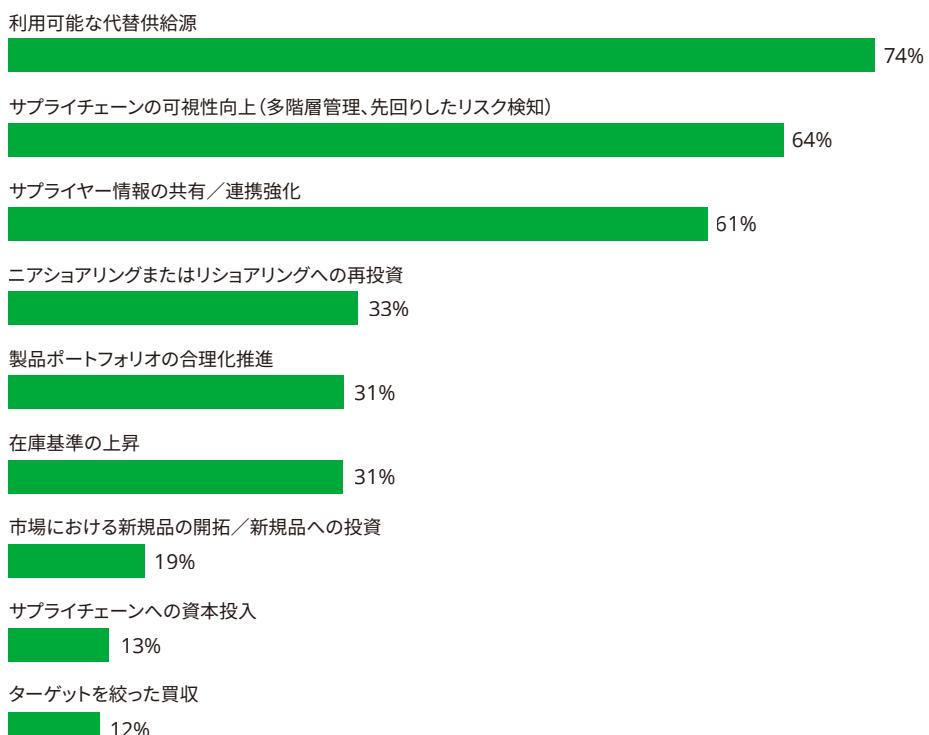
リスク軽減戦略

地政学的な不確実性が高まる中、効果的なリスク軽減戦略の重要性がさらに増している。

- 74%のCPOが、代替供給源の維持を最も効果的な軽減戦略として挙げている。
- 64%が、サプライチェーンにおける可視性向上を優先事項とした。
- 61%が、サプライヤー情報共有と連携強化に焦点を当てている。

CPOサーベイで判明したこれら上位3つの戦略は、いずれも基盤となるものであり、互いに補完的な関係にある。しかし、短期的には、より広範な国際貿易への対応が進められ、長期的には例えば国内回帰（リショアリング）やその他実行中の戦略への投資など（図31）、調達に統合された関税最適化や拡張されたサプライヤーネットワークの再設計が検討されている。

図31：最も効果的なリスク軽減戦略



最も効果的なコストリスクの緩和戦略

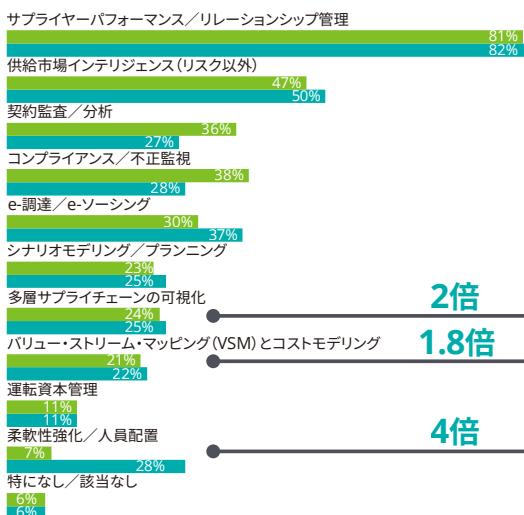
デジタルマスターは、リスク管理に対するより洗練されたアプローチを通じてフォロワーとの差別化を図っている（図32）。フォロワーと比較して、以下の観点に注力している。

- ・アジャリティ向上と人員配置に、フォロワーの4倍
- ・多階層サプライチェーン管理ツールに、フォロワーの2倍
- ・バリュー・ストリーム・マッピング（VSM）とコストモデリングに、フォロワーの1.8倍

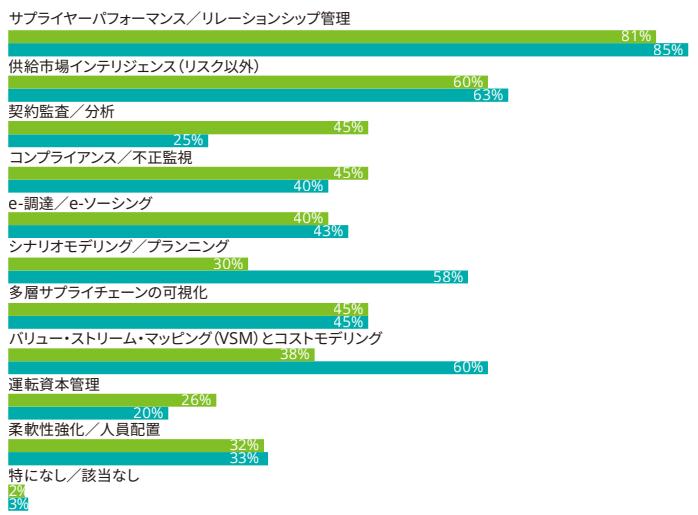
これらの投資は、リスク管理に対するアプローチの成熟を反映しており、事後的な対応策から予防的なリスク緩和や戦略的なレジリエンス構築への移行を示している。

図32：サプライチェーンの寸断が起きた場合に向上が必要な調達ケイパビリティの重点分野

フォロワー



デジタルマスター



■ 2025年 ■ 2023年

変化する関税政策による影響の管理

現代のグローバルサプライチェーンは非常に複雑であり、調達組織は増大するリスクとコストの多様な要因のバランスを管理する必要がある。中でも問題視されているのが、今まさに急速に変化している関税を取り巻く環境だ。CPOをはじめとするリーダーは、これらの政策措置による運用上の影響を把握し、組織内に緊急対策チームを設置して、新しい法的および税関要件の理解とプロセス変更による緩和戦略を実施している。例えば、外国貿易地域（FTZ）や関税払戻しのような国際貿易手法の活用や供給元の全面的な見直しと再認定などが挙げられる。これらの取り組みはあらゆる業界の組織に影響し、従来は認定サイクルに数か月または数年かかるものだが、即時の対応が求められている。様子見のアプローチを取ることでかかる日々のコストは、新たなチームを立ち上げるコストを瞬く間に上回り、結果としてかつてないやり方で、関税リスクを低減するための応急処置と業務対応チームを迅速に編成することになる。

気づきから行動へ： 変革の担い手

デジタルリーダーシップへの道

本サーベイの結果は、調達組織が真に変革の担い手になるための説得力あるケースを示している。名前とおり、エージェンティックワークフローの採用、そして最終的には真の自律型AIエージェントの導入は、テクノロジーを受け入れる準備が整った企業に大きな成長機会を提供する。この機会を活用して、自社のオペレーションモデルと人材モデルを見直し、効率性とインサイトを最大限に活用する企業は、最も大きな成果を得るだろう。

変革の担い手になる

真の変革の担い手になるためには、デジタル化の進む供給市場の力を安全に活用できるように、CPOが組織を導く必要がある。そのためには、他部門やサプライヤーと協力し、低付加価値業務を徹底的に簡素化および自動化し、人材がより高い戦略的価値を提供するためのスキルを持てるようにすることが求められる。

この変革の鍵は、生成AIとAIエージェントの新たな力だ。変革の担い手となるCPOには以下が求められる。

1. 人を重視した価値観と戦略的な管理を維持しつつ、人からデジタルへ**移行する能力**。これには、人材管理とテクノロジー管理、そして改善されたUXとコンテキスト認識型AIを通じて人間のニーズに対応するテクノロジー開発を統合することが求められる。
2. 資金調達のアプローチにおいて、**慎重かつ機会を活かす姿勢**を持ち、長期的なビジョンの実現に向けて取り組みつつも、ビジネス部門と連携したQuick-Winプロジェクトを通じてアジャイルな姿勢を保つ。また、あらゆる新しいテクノロジーと同様に、一時的な困難が生じることも認識しておく。
3. 優れた能力を提供するサードパーティによるサービスを活用しながら**挑戦を分散**し、必要に応じて内製化する選択肢を持つ。このアプローチではデジタル化と（IT部門やサードパーティエコシステムとの連携）外部化（デジタル化が進む供給市場の力を活用）に適合する。

デジタルリーダーへの道は、テクノロジーと人材の両面への戦略的投资を必要とし、以下の点に焦点が当てられる。

・デジタル戦略と活用：

- 生産性を低下させ、重要な支出／供給管理のパフォーマンスや広範なビジネス成果を阻害している最大のデジタルギャップを特定する。
- 実行可能で影響力があり、適切にリソース配分されたデジタル調達戦略を構築する。理想的にはビジネスケースに裏付けられていることが望ましい。予算に占めるテクノロジー投資の割合を増やし、的を絞ったテクノロジー導入と測定可能な能力およびパフォーマンス向上を通じて投資回収を実現することを意味する。
- 生成AIや柔軟なオートメーションツールを活用し、業務負荷を最適化する。
- 高度な分析、RPA、AI機能を導入する。
- 次世代テクノロジーを調達プロセスに統合する。

・人材開発：

- 人材開発により多くの予算を割り当てた人材戦略を立案する。
- ソーシング／カテゴリー管理、交渉、分析に関するトレーニングに投資する。
- デジタル能力におけるスキルアップに取り組む。
- 技術的なスキルと並行して、ビジネスプロセスの知識やソフトスキルを強化する。

・戦略的リスク管理：

- アジリティを強化し、人員配置を最適化する。
- 多階層サプライチェーンの可視性を向上させる。
- バリュー・ストリーム・マッピング（VSM）とコストモデリングの能力を開発する。
- サプライヤーとの協力体制や情報共有の仕組みを構築する。

結論：

CPOの成果、懸念、そして期待

本サーベイは、未来を見据えるCPOを勢いづける、機会と懸念の両方を明らかにしている。2023年以降、CPOはビジネス戦略を転換し、調査対象となった多くの戦略への支持が低下している。これはおそらく、調達部門が業務範囲を広げすぎることや、拡大する価値提供を十分に実現できていないことへの対応としての動きだと考えられる。特に現在のような市場の混乱期では真実であり、調達部門はこれまで以上に目に見える財務インパクトを求められる状況だ。その一方で業務モデルの根本的な転換や人材層の強化、技術スタックとの連携がなければ、価値の拡大を図りながら、これらすべてを遂行することは到底できない。

過去12か月間の活動において、CPOはデジタル変革、支出分析、人工知能、人材開発、自動化など、テクノロジーの活用に重点を置いている。デジタルトランスフォーメーションや何らかの形での人工知能の導入に最も多くの取り組みが向けられており、変革への強い意欲が示されている。CPOからの具体的なコメントは以下の通り。

- 「AI活用に向けたデータ基盤を構築し、その分野で人材の力を引き出すことに取り組んでいる。」
- 「AIロードマップを設計し、実行に着手している。」
- 「AIを買掛金処理プロセスに導入することで人員を削減し、戦略的な活動への投資を増やして、新たなターゲット業務モデルを構築している。」

CPOの取り組みがテクノロジー市場の変化を反映するとともに、CPOを悩ませる懸念もまた、現在のグローバル市場の不確実性を広く反映している。最も多く挙げられた課題は経済的かつグローバルなトレンドに関連するものだった。これに次いで、やや重要性は下がるもの、依然として喫緊の課題とされたのが、人材確保と定着、サプライチェーンのレジリエンス、そして事業継続の課題であった。

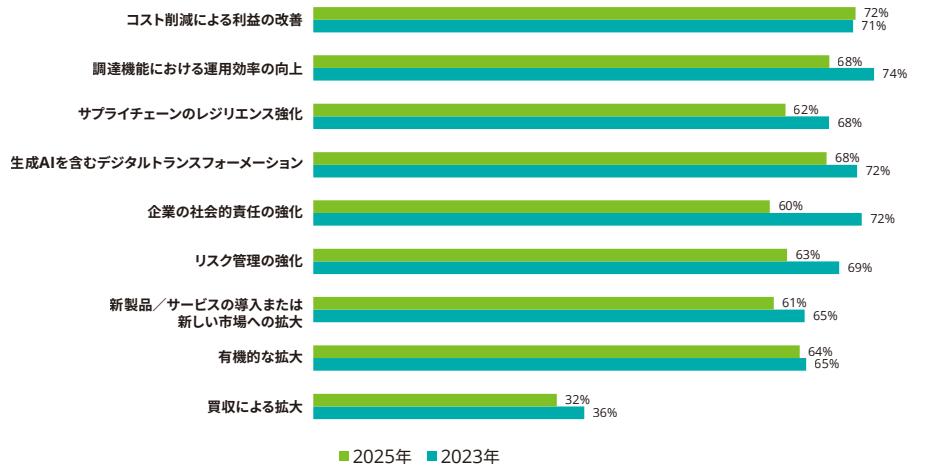
私たちが直面しているこの瞬間には多くの困難があるが、こうした課題に取り組むことでCPOは新たな活力を得ている。CPOが特に意欲を感じ、活気づいているのは以下の点である。

1. デジタルトランスフォーメーションとAI統合
2. 人材開発と管理
3. 戰略的価値創出とビジネスインパクト
4. サステナビリティと社会的影響
5. 組織的成长と変革

調達部門は今、大きな転換期に立っており、CPOには選択肢がある。特に生成AIやその他の新興テクノロジーなどのデジタル能力を取り入れ、デジタルを受け入れるための人材変革と合わせて取り組んでいる組織は、すでに挑戦による成果を得始めている。外部環境の変化がこれまで以上に速くなる昨今において、デジタルと人材への投資は、企業が持続的に発展するために重要だ。

このような変革の担い手は、コスト削減と業務効率化を推進するだけでなく、組織に対して測定可能な価値をもたらし、より広範な戦略的目標の達成にも寄与する。ただし、こうした成果を実現するためには、テクノロジー、人材、プロセスを熟慮したオーケストレーションが不可欠だ。

図33：ビジネス戦略の優先事項



今後の展望：

本レポートの締めくくりに、CPOが変革の担い手として自らを位置付けるために役立つ問いを以下に記す。

1. 調達機能のデジタル能力向上のために、すでに導入されて成果を出している、もしくは進行中、または今後12か月間で計画されているデジタルトランスフォーメーションの取り組みにはどのようなものがあるか？
2. 業務負荷の変動管理をするために、またオペレーションや取引業務ではなく戦略的な分野に注力するために、どのような自動化ツールを活用しているか？
3. 次世代の技術的なスキルと調達のコアとなる能力を兼ね備えた人材を獲得し、スキルアップさせ、組織に定着させるための全体的な人材戦略はどのようなものか？
4. 戰略的サプライヤーを自社プロセスに統合し、相乗効果を得るためにどのようなテクノロジーを活用しているか？
5. 調達機能において生成AIによる価値の高いユースケースを特定しているか？特定がまだの場合は2、3件の強力なデジタルユースケースを定義することを検討していただきたい（小さく始め、迅速に行動し、大きく考える）。
6. すでに進行中の生成AIの導入について、その影響力を測定するためにどのようなKPIをモニタリングしているか？
7. 自組織に生成AIを導入する際に、内部、外部の両面でどのような障壁が想定されるか？
8. 生成AIや次世代テクノロジーを円滑に導入するために、どのようなガバナンスマネジメントモデルを確立しているか？

付録

調査対象と参加概要

2025年のグローバルCPOサーベイは、調達リーダー層を幅広く対象としており、世界40か国、10の業界にわたる250名以上のCPOからのインサイトを得た。地理的な分布が示すように、主要な経済地域を中心にグローバルな回答を得ている。

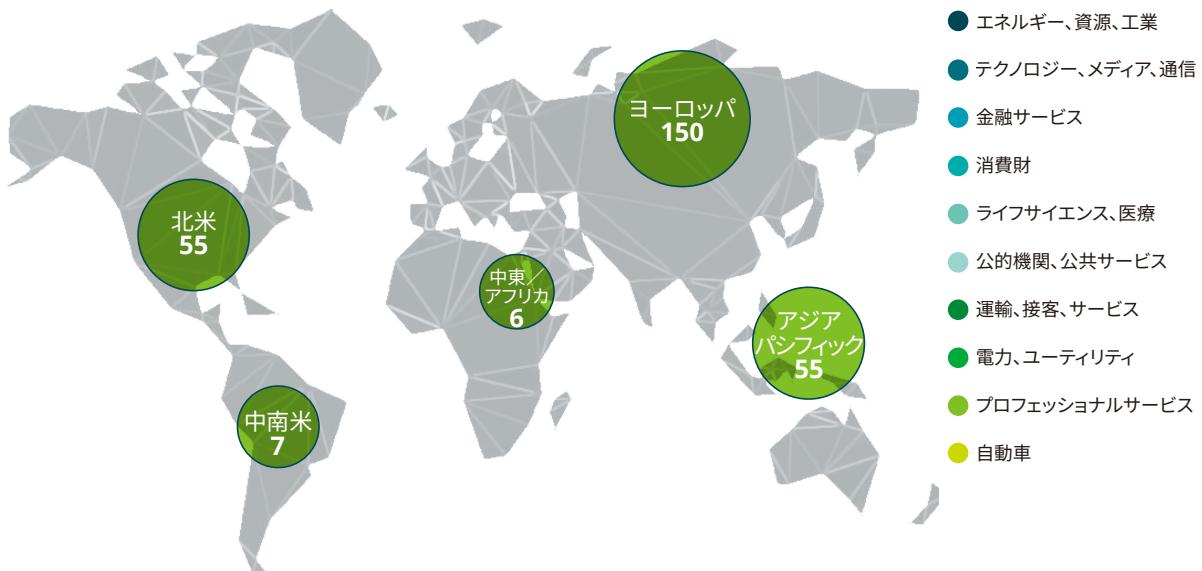
業界別の回答

本サーベイは多様な業界の視点を収集しており、以下の5つの主要な大規模業界から最も多くの回答を得た。

1. エネルギー、資源、工業
2. テクノロジー、メディア、通信
3. 金融サービス
4. 消費財
5. ライフサイエンス、医療

業界別の回答内訳は以下に示されている。

地域別の回答数



業界別の回答数



著者



Jennifer Brown

Principal | Offering Leader
Supply Chain & Network Operations
Deloitte Consulting LLP
jennibrown@deloitte.com



Ryan Flynn

Principal
Supply Chain & Network Operations
Deloitte Consulting LLP
rpflynn@deloitte.com



Clay Moran

Senior Manager
Supply Chain & Network Operations
Deloitte Consulting LLP
cmoran@deloitte.com



Pierre Mitchell

Chief Research Officer and Managing Director, Spend Matters
pierre@spendmatters.com

Deloitte.

デロイトトーマツ

Spend Matters

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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、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したは拘束せることはできません。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 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（オーストラリア、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、モンバヤ、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をバーバス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、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（総称して“デロイトネットワーク”）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

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

Copyright © 2025 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845