



B2B デジタルコマースによる売上成長の加速

成熟度の高い企業が現状の予算制約を乗り越え成果を出す方法

原著：[Accelerating sales growth through B2B digital commerce](#)

注意事項：本誌はDeloitte Digital米国が2026年2月に発表した内容をもとに、合同会社デロイトトーマツが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

はじめに

企業間取引（B2B）のバイヤーは、より良く、より簡単なビジネス手法を求めています。彼らにサービスを提供する企業は、デジタルツールの改善、販売チャネルの拡大、そして顧客とのつながりを深めるための自社事業全体にわたる連携強化などを通じて、この要求に応えるべく懸命に取り組んでいます。

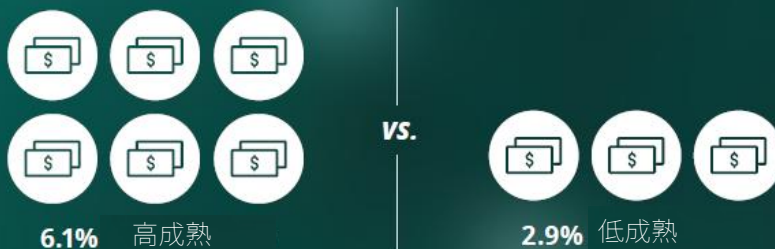
多くのサプライヤー、ベンダー、販売業者（本レポートでは総称して「サプライヤー」と呼びます）は、エンドツーエンドのバイヤー体験のデジタル化において、まだ初期段階にあり、限られた予算のために、期待するほどのスピードで進展できていません。そのため、あらゆる業界のB2B企業にとって、デジタルコマース能力を成長させる機会は十分に残されています。

当社の最新調査では、それには多くの理由があることが示されています。

2025年後半、幅広い業種・業界の米国企業に勤務する530社のB2Bバイヤーと530社のB2Bサプライヤーを対象に、ブラインド調査を実施しました。調査回答から、購買担当者の選択、嗜好、支払を左右する要因、そして今日の最も成熟したサプライヤー（フロント・バックオフィスのオペレーションにわたって、販売プロセスを最も効果的にデジタル化・自動化・連携できている組織）の成功につながる意思決定と行動に関する洞察が得られました。

デジタルコマース成熟度の高いB2B企業は、より速く成長する

デジタルコマース成熟度の高いB2Bサプライヤーは、成熟度の低いサプライヤーに比べ、年間売上目標の達成超過幅が110%大きい※



年間売上目標の超過率

※本レポートの統計値は、Deloitte Digitalが委託した2025年のB2Bコマース調査に基づきます。方法論は11ページを参照

今チャレンジすることが他社との差別化につながる最初の一步となる

B2Bサプライヤーの間では、調査対象のリーダーの多くが、顧客からの高まる期待と、それに応える能力を制限する投資上の障壁との板挟みになっていると感じています。デジタル化すべき体験の範囲、対応すべき顧客セグメントや購買ステークホルダーの多様性、チャンネルとテクノロジーの進化の速さなどが、このプレッシャーをさらに強めています。

すべてがつながっている

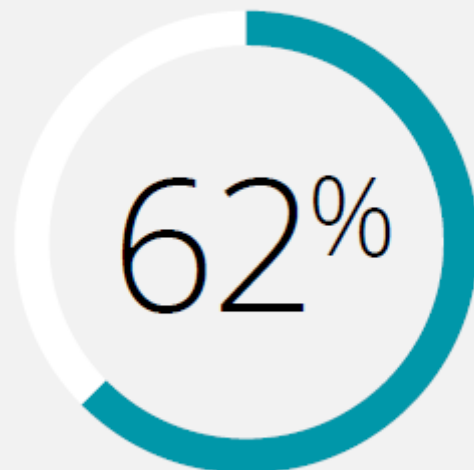
私たちの調査では、成功しているB2Bコマース企業が投資を集中させ、取り組みを連携させている3つの領域を特定しました。

顧客がどこにいても対応できるよう、コマースチャンネルを拡大する

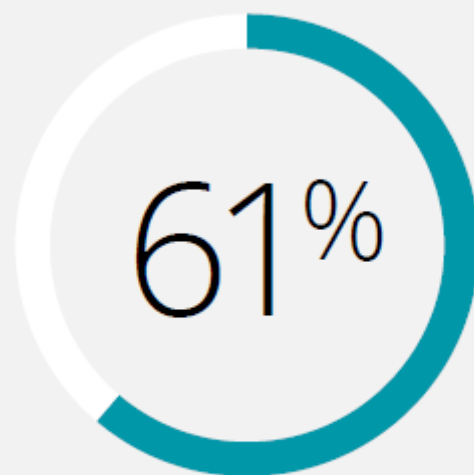
フロントオフィスの業務統合を通じて、ERPアップグレードを最大限に活用する

ビジネス目標の達成を支援するAIとエージェントのユースケースを特定し、活用する

調査対象のサプライヤーは
相反する課題に直面



必要なテック投資のための
予算確保が大きな課題だと回答



顧客の期待の高まりが
大きな課題だと回答

サプライヤーとバイヤーの認識のずれに注意

B2Bサプライヤーの多くは、デジタルB2Bコマースの効率化に関して、かなりうまくいっていると考えています。72%が販売プロセスは大部分または高度に自動化されていると回答しています。

しかし、購買プロセスが大部分または高度に自動化されていると回答したバイヤーはわずか47%で、これはサプライヤーが自動化を実現していると考えている平均推定値よりも大幅に低い数値です。

当社の調査では、サプライヤーとバイヤーの認識にさらなる乖離が見られました。例えば、購買/販売プロセスが「大部分は手作業」として回答したバイヤーは、サプライヤーの6倍、取引が難しいと回答したバイヤーは3倍でした。

調査対象のサプライヤーは、何が危機に瀕しているかを認識しています。平均して、サプライヤーは、バイヤーのネガティブな体験が原因で販売入札の13%が失われていると推定しています。一方、ポジティブな体験は36%の収益増加をもたらします。バイヤーも概ねこれに同意し、ポジティブな購買体験を提供するサプライヤーには29%多く支出すると推定しています。

そのため、多くのサプライヤーが予算と期待の間で窮地に立たされている一方で、多くのサプライヤーは、同様に困難なギャップに気づいていないようです。

- サプライヤーは、顧客の期待に応えられない場合、大きな収益を失うリスクを負います
- 多くのサプライヤーは、顧客の期待をどれだけ一貫して満たしているかを過大評価しています

以下のセクションでは、B2Bデジタルコマースの現状と機会、そして成熟した組織が飛躍を遂げるのに役立つ取り組みについて探ります。

サプライヤーはバイヤー体験が重要課題だと認識している...

13%

ネガティブなバイヤー体験によって失われる入札案件（推定）

36%

ポジティブな体験を提供した場合の収益押し上げ（推定）



しかし、多くのサプライヤーは進捗を過大評価している

販売プロセスが「大部分」または「高度に」自動化されていると考える回答者の割合：

72%

サプライヤー

47%

バイヤー

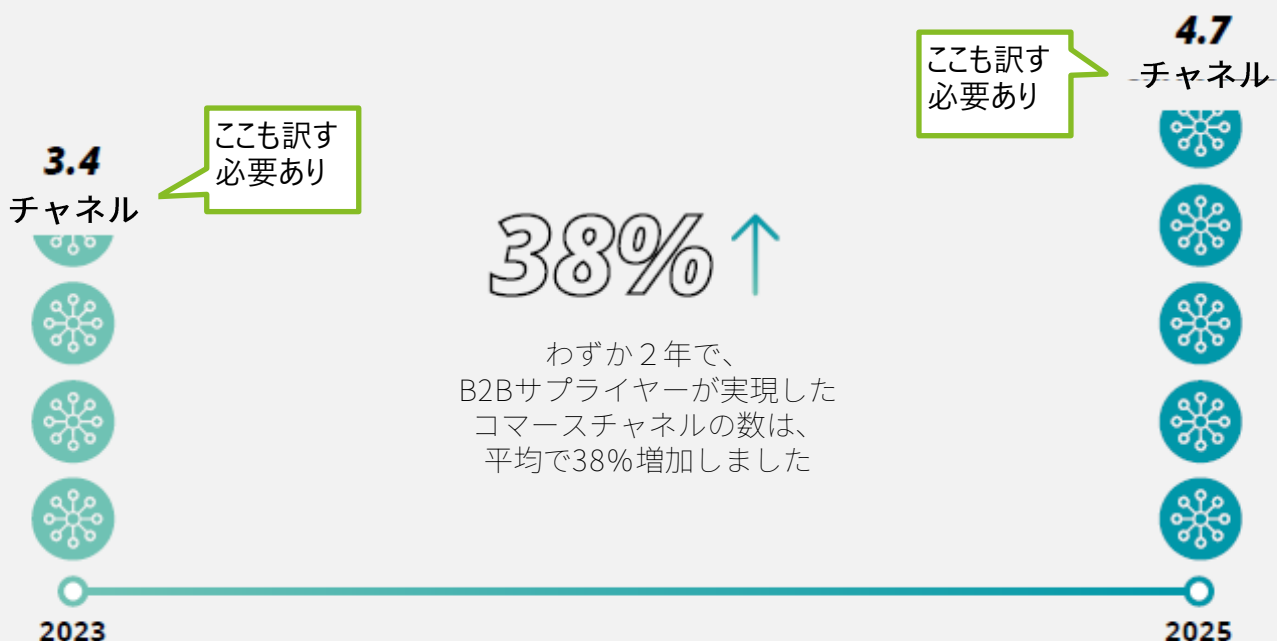
顧客のいる場所にコマースチャンネルを拡大

B2Bバイヤーは、取引先企業に求めるものについて常にこだわりを持っています。数十年にわたり、対面販売と電子データ交換（EDI）がB2B取引の主なチャンネルとして機能してきました。

今日、バイヤーは取引を行う場所についてよりこだわりを持つようになり、65%が使いやすさに基づいて購入チャンネルを選択していると回答しています。サプライヤーは、顧客セグメントのニーズに応えるため、利用可能なチャンネルの数を拡大することで対応しています。（下図参照）

EDIは、対面販売と同様に、依然として有効かつ重要なチャンネルです。しかし、追加チャンネルを導入していないサプライヤーは、顧客を失ったり、獲得に失敗するリスクがあり、おそらくは彼らが気付くよりも早く、そのリスクにさらされるでしょう。当社の調査によると、現在EDIを使用しているB2Bバイヤーの92%が、eコマースなどの他のチャンネルに部分的または完全に移行する予定であることが明らかになりました。

サプライヤーはチャンネルの選択肢を拡大



顧客がどこにいても対応するためには、 オムニチャンネルB2Bコマースが鍵

成功しているB2Bコマース組織は、顧客エンゲージメントにオムニチャンネルアプローチを採用することで、こうした変化する顧客の嗜好に対応しています。
各チャンネルは顧客データに接続し、各セグメントの購入者に合わせたスムーズなチャンネル横断の体験を提供する運用プロセスを採用しています。

ダイレクト・オンライン・コマース

- ・デスクトップWeb
- ・モバイル
- ・カスタマーポータル

ダイレクト営業チーム

- ・対面
- ・電話
- ・eメール

セールス支援

- ・コールセンター
- ・代理注文
- ・オンラインチャット

エージェントック

- ・AIエージェント

B2Bマーケットプレイス

- ・自社マーケットプレイス
- ・サードパーティ・マーケットプレイス

Eプロキュアメント

- ・注文自動化
- ・パンチアウト
- ・EDI

ディーラーポータル

- ・デスクトップWeb
- ・モバイル

構成・価格設定・見積

- ・受注から入金
- ・収益管理



バイヤーとサプライヤー
の利害関係者

ここも訳す必要あり?
このままでも良いか...

フロントオフィスの業務統合を通じて ERPアップグレードを最大限に活用する

多くのサプライヤーは、多くの場合、より大規模なバックオフィスのデジタル変革イニシアチブの一環として、コアERPシステムのアップグレードを進めています。しかし、ERPアップグレードの取り組みの一環としてフロントオフィス業務を統合する機会を捉えているサプライヤーは比較的少数です。

マーケティング、営業、コマース、サービスのシステムやチームが、財務およびサプライチェーンチームがビジネスを効率的に運営するために使用しているのと同じデータやツールにすぐにアクセスできない場合、バイヤーが求める使いやすく連携した体験を提供することは非常に困難です。

統合は、業務効率を合理化する鍵であり、顧客体験を向上させるための要です。

バイヤーは、最新の製品情報、アクセスしやすいツール、最新の配送状況、そして希望するチャンネルでの期日通りの請求を期待しています。そのため、サプライヤーは提供するすべてのチャンネルにおいて、データ、チーム、ツール、プラットフォーム、プロセスを連携させる必要があります。

正しく実行するには、企業全体で新たなつながりを調整し、構築する必要があります。

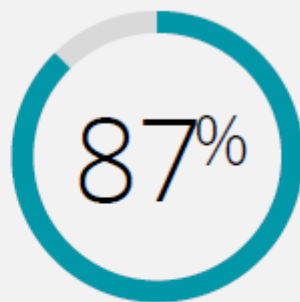
(次ページをご覧ください。)

これは、コマースリーダーが特に強力なビジネスケースを構築できる領域です。フロントオフィスとバックオフィスのデータ、プロセス、機能の統合を完了したと回答した組織は、そうでない組織に比べて、営業・マーケティング・カスタマーサービスの協働を「優れている」と評価する割合が3倍高く、チャンネルと購買ライフサイクルにまたがる顧客体験をより良くつなぐことを可能にしています。また、営業プロセスが「高度に自動化されている」と回答する割合は、他の組織の4倍近く高く、コマースプロセスの効率化が進んでいる可能性が高くなっています。

エンドツーエンドの統合は、ビジネスを容易にし、顧客ロイヤルティを高めます。完全に統合された企業の回答者は、顧客にとってビジネスが非常に簡単であると回答する割合が他の組織の4倍以上高く、顧客の信頼を「非常に高い」と評価する割合が2倍以上高くなっています。

おそらく最も重要なのは、完全に統合された企業は年間売上目標を6.3%上回ったことです。これは、統合されていない企業と比較してほぼ2倍の差です。

この差こそが、必要なビジネスケースのすべてと言えるかもしれません。フロントオフィスの統合は、ERPアップグレードの費用を実際に賄うのに役立ちます。



B2Bサプライヤーのほぼ9割が、現在または近々**ERP**をアップグレードする予定であり、エンドツーエンドの業務統合を実現する一世代に一度の機会を提供しています。

フロントオフィス統合の ビジネスケース

ビジネスのサイロ化は価値を逃します。マーケティング担当者が製品ライフサイクル管理における現在の優先事項を把握していない場合、間違っ​​た製品を宣伝してしまい、他の市場で市場シェアを獲得する機会を逃してしまう可能性があります。営業チームがサプライチェーンの遅延を把握していない場合、守れない約束（商談）をしてしまう可能性があります。

挙げればきりがありませんが、ERP近代化の一環としてフロントオフィスとバックオフィスのチーム、プロセス、データが連携されることで、サプライヤーが活用できる機会も増えていきます。私たちのクライアント支援の経験はその結果として得られる価値を示しています。

顧客インパクト

圧倒的な価値を生み出す勝利の方程式
あるエネルギー・化学企業は、ERPアップグレードの一環としてフロントオフィス統合を導入した結果、

24%
57%

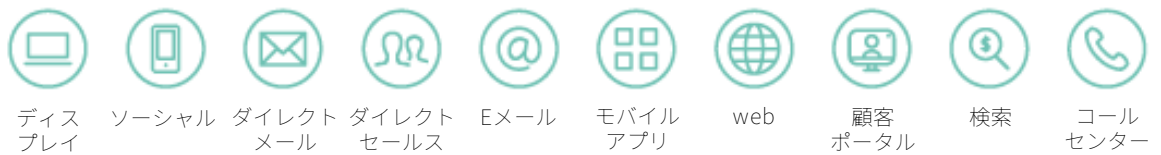
の追加投資が実現し、

の総価値向上がアップグレードによって達成されました

価値を生み出すつながり

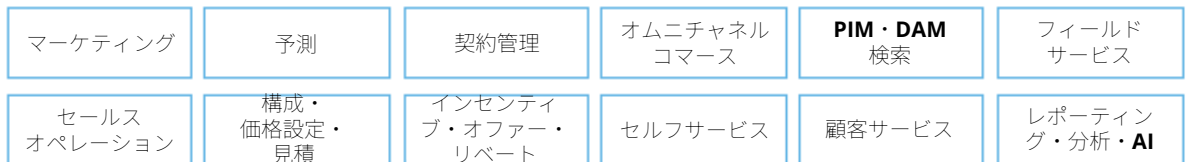
チャンネルと相互作用

サプライヤーとバイヤー／ディーラー間の情報交換手段



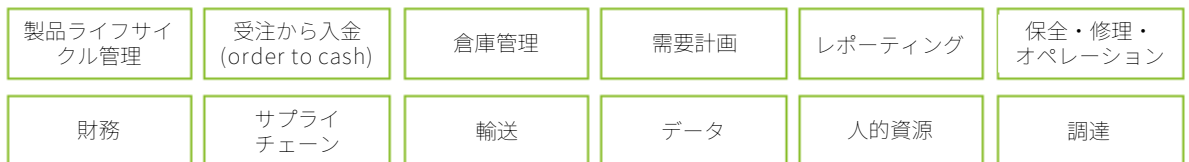
フロントオフィス

外部ステークホルダーへの価値提供と関係構築に焦点を当てた顧客接点の機能



バックオフィス

組織の円滑な運営を支える内部の管理・支援機能



用語の説明：

PIM：製品情報管理

DAM：デジタルアセット管理

AIエージェントは可能性を示す一方、採用はまだ初期段階

AIとエージェントAIは、最近ビジネス界で話題になっていますが、多くのB2Bサプライヤーは、販売プロセスの一環としてAIをまだ広範囲に導入しておらず、限られたテクノロジー予算をオムニチャネルB2Bコマースに必要なより基本的な優先事項に費やすことを選択しています。

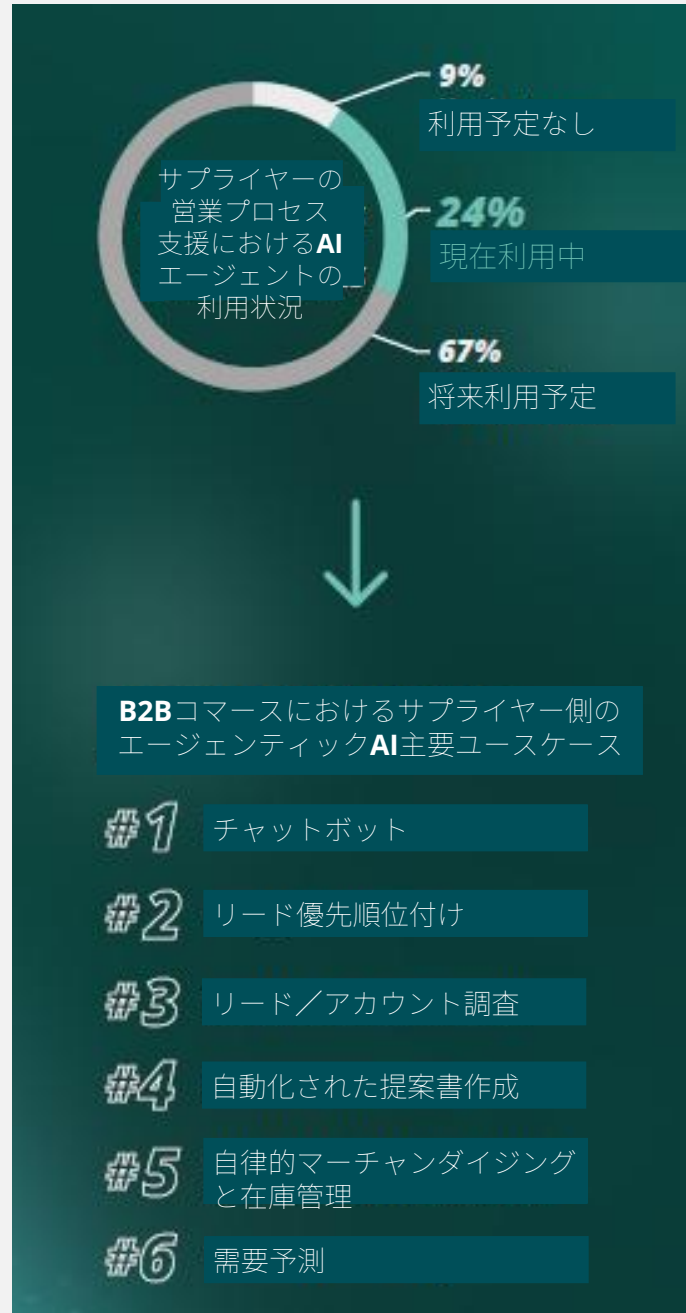
当社の調査によると、現在、B2Bサプライヤー全体の45%がAIを、24%がエージェントAIを使用しています。エージェントAIの導入はまだ臨界に達していませんが、現在このテクノロジーを使用しているB2Bコマース企業は、様々なユースケースでAIを活用しています。（グラフをご覧ください。）

デジタルコマース成熟度の高い企業は、AIの導入に積極的に取り組んでいます。成熟度の低い企業と比較して、AIを広範囲に活用する可能性は5倍、エージェントAIを何らかの形で使用する可能性は5倍です。

バイヤーでは、購買プロセスにおけるAIとエージェントAIの導入率が高く、回答者の61%がAIを、38%がエージェントAIを使用しています。エージェントAIの最も一般的なバイヤーによるユースケースは、製品の検索、評価、選択、希望する製品やサービスの設定、注文状況や更新の確認、製品やサービスの注文などです。バイヤーのユースケースが拡大するにつれて、サプライヤーにとって、人間と自動化された営業対話の両方におけるデータ、チャンネル、購買プロセスを最適化することがますます重要になります。結局のところ、AIエージェントにも、ビジネスを円滑に進める方法が必要です。

先を見据えるうえでの朗報は？

エージェントAIを導入したサプライヤーのほとんどが、生産性と収益性の向上を報告しています。



厳しい予算の中で デジタルB2Bコマースへの投資の意義を示す

調査分析の結果、強力な相関関係が明らかになりました。フロントオフィスとバックオフィスの業務全体にわたって、販売プロセスを最も効果的にデジタル化、自動化、連携させているサプライヤーは、今日のバイヤーが求める一貫性のあるポジティブな体験を最も一貫して提供しているサプライヤーでもあるのです。

言い換えれば、成熟度の高いB2Bデジタルコマース企業は、ほとんどの調査回答者が直面している予算制約と高まる顧客の期待という相反する課題に対し、「窮地を打破」することに成功しています。

彼らは、以下3つの戦略的機会に焦点を当てて集中投資をすることで、これを実現しました。

- 顧客のいる場所で顧客に対応するためのチャンネルを拡大・強化
- ERPアップグレードの価値を高めるためのフロントオフィス業務の統合
- ターゲットを絞った高価値ユースケースに対応するためのAI/エージェントAIの活用

自組織の進捗状況进行评估し、**B2B**デジタルコマース機能への投資を検討する際には、以下の点を検討してください：

01

お客様が直面している営業上の課題や問題点、そしてデジタルオムニチャンネルコマースがどのようにその課題を解決できるかを正確に理解していますか？

02

デジタル**B2B**コマース変革を加速することの価値事例を理解し、それをビジネス関係者に効果的に伝える方法を理解していますか？

03

お客様が好むチャンネルで、お客様の期待にさらに応えるためには、何が役立ちますか？

04

ERPアップグレードの一環として、どのようなフロントオフィスの改善とオムニチャンネル機能を実現できますか？

05

営業プロセスにおいて、エージェントAIをどこにどのように導入すべきですか？



調査方法 B2Bサプライヤー調査

本レポートで引用されている統計は、デロイト デジタルの委託を受け、Lawless Researchが2025年8月と9月に実施したブラインド調査に基づいています。530名の回答者は以下の条件を満たしていました。

- 従業員1,000人以上、年間売上高1億ドル以上の米国B2B企業の正社員
- 成長戦略、販売チャネル戦略、営業および事業開発のいずれか、または複数の責任者を有する、ディレクター以上の役職
- カスタマーサクセス、コマース/デジタルプロダクト、経営幹部、IT、オペレーション、プロダクトマネジメント、収益オペレーション、営業開発、事業開発、営業のいずれかの部門に所属
- 農業、自動車、化学、消費財、ヘルスケア、ライフサイエンス、工業、物流、製造、メディア・エンターテインメント・出版、石油・ガス、小売・コマース、テクノロジー（ソフトウェアおよびハードウェア）、通信卸売

B2Bバイヤー調査

本レポートで引用されている統計は、デロイト デジタルの委託を受け、Lawless Researchが2025年8月と9月に実施したブラインド調査に基づいています。530名の回答者は以下の条件を満たしていました。

- 従業員1,000人以上、年間売上高1億ドル以上の米国B2B企業の正社員
- 取締役以上の役職
- 過去12ヶ月以内に、10万ドル以上の製品またはサービスの購入において、評価者、影響力のある人物、意思決定者、または経営幹部の承認者であったこと
- 過去12ヶ月以内に、以下の14種類のサプライヤー企業から1社以上、製品またはサービスを購入したことがあること：
農業、自動車、化学、消費財、ヘルスケア・ライフサイエンス、製造業、物流、製造業、メディア、エンターテインメント・出版、石油・ガス、小売・コマース、テクノロジー（ソフトウェアおよびハードウェア）、通信、卸売業

本レポートに関する問合せ先

Paul do Forno
Managing Director
Deloitte Consulting LLP
pdoforno@deloitte.com

Apurva Pangam
Principal
Deloitte Consulting LLP
apangam@deloitte.com

Pooja Warudkar
Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
pwarudkar@deloitte.com

原 裕之
パートナー
合同会社デロイトトーマツ
hihara@tohatsu.co.jp

市村 陽
シニアマネジャー
合同会社デロイトトーマツ
aichimura@tohatsu.co.jp

新堀 拓己
マネジャー
合同会社デロイトトーマツ
tiihori@tohatsu.co.jp

Deloitte. Digital

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合同会社デロイト・トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト・トーマツ、デロイト・トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）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30都市以上に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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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。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すまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバー・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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバー・ファームです。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、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”をパーパス（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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>