

調達 DX のフロンティア

～ サプライヤーコラボレーション ～

業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 田畑 貴大
業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 大庭 千慧
業務・IT 戦略コンサルティング部 コンサルタント 杉山 一郎

1 はじめに：調達を取り巻く環境変化と調達部門への要請

企業の調達機能を取り巻く外部環境は、かつてない速度で変化している。

米中対立やロシア・ウクライナ情勢など国際政治における緊張が続く中で、企業は調達先や輸送ルートの見直しを迫られてきた。とりわけ天然資源の調達におけるロシアへの依存度は高く、その供給不安はコロナ禍後の消費者の需要回復と相まって、全世界的なインフレを引き起こした。物価上昇に追従する形で日本でも名目賃金が上昇に転じ、2024 年の名目賃金上昇率は前年比で 3.0% 増となり、33 年ぶりの高水準^{※1}を記録した。

日本政府も賃上げの流れを後押ししている。最低賃金の引き上げが続いており、2026 年 3 月にはついに 47 都道府県のすべてで時給 1,000 円を超える見込みである^{※2}。また、賃金の引き上げが中小企業の経営へ与える影響を抑えるため、23 年 11 月には公正取引委員会から「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」が公表された。この中には「発注者として採るべき行動」が定められている。例えば「受注者から労務費の上昇分に係る取引価格の引上げを求められていなくても、業界の慣行に応じて 1 年に 1 回や半年に 1 回など定期的に労務費の転嫁について発注者から協議の場を設けること」や「価格交渉の記録を作成し、発注者と受注者と双方で保管すること」などである^{※3}。これらの要請は確実に調達部門の業務負荷を増加させている。

すでに調達部門は膨大なオペレーション業務を抱

えている。受発注の電子化すら不完全な企業も残る中で、サステナブル調達の要請によりサプライヤーから ESG^{※4} の観点でさまざまな情報を収集し、管理することが求められている。先進的な企業では、サステナビリティ対応の専門部署を設けて対応しているが、依然としてサステナビリティ対応はサプライヤーとの接点を担う調達部門の役割となっているケースも多い。このように外部環境の変化により、調達部門の業務負荷は増え続ける一方である。

調達部門は社内の他部門からもさまざま要請を受けている。例えば、製品開発部門からは、継続的な取引関係にあるサプライヤーに加え、先端技術を有する新規サプライヤーと迅速に取引を開始したいという要望を受けることがある。また、生産管理部門からはサプライヤーとリアルタイムに生産計画などの情報を連携したいというニーズが挙がる。

こうした要請は、性質の異なるバラバラなものに見えるが、共通点もある。つまるところ調達部門へ求められているのは、受発注のやりとりにとどまらず、バイヤー・サプライヤー間での情報のやりとりを一元的に担うことである。本稿では、そのような受発注と直接関係しないバイヤー・サプライヤー間のやりとりを「サプライヤーコラボレーション」と

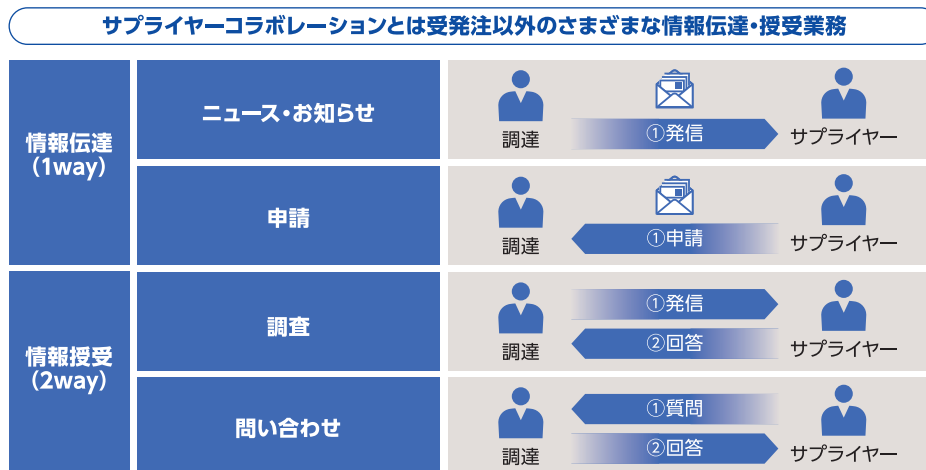
※1 厚生労働省「毎月勤労統計調査」2024 年

※2 厚生労働省「令和 7 年度地域別最低賃金改定の目安について」2025 年

※3 公正取引委員会「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」2023 年

※4 ESG とは持続可能な世界の実現のために、企業の長期的成長に重要な環境 (Environment)・社会 (Social)・ガバナンス (Governance) の三つの観点

図表 1 サプライヤーコラボレーション業務のイメージ



出所) NRI 作成

呼ぶ。以降の章では、まず日本企業における調達デジタルトランスフォーメーション（DX）の現在地を振り返ったうえで（第2章）、次なる調達DXのフロンティアとして「サプライヤーコラボレーション」に着目し、その実現イメージと改革事例（第2・3章）、および改革の進め方（第4章）を論じる。最後に本稿全体のまとめ（第5章）を述べる。

これらを通じて、企業の調達・サプライチェーンマネジメント（SCM）※5・DX推進部門や調達を所管する経営層に向け、サプライヤーコラボレーションのDXの重要性やそのアプローチを示すことを目的とする。

2 日本企業における調達DXの現在地

日本企業における調達業務のDXは、営業・人事・経理など他機能と比較して取り組みが遅れているといわれがちだ。しかし、調達においても着実にDXは進んできたと考える。特に、P2P（Procure To Pay）と呼ばれる発注から請求・支払いプロセスの電子化を実現した企業は多い。典型的な事例は、直接材のP2Pではスクラッチ開発で構築した電子データ交換システム（EDI）※6を、間接材ではCoupaやSAP Aribaなどのグローバル製品のSaaSを活用するという組み合わせだ。

そして、P2Pの電子化を完了した企業が次に着手するテーマは大きく三つある。

一つは、直接材P2PでのSoftware as a Service（SaaS）※7活用だ。スクラッチ開発した既存のEDIをグローバル製品のSaaSで置き換える。それによりスパゲティ化したシステムから解放され、保守運用費用を低減可能だ。また、スクラッチのシステムでは困難だった、グローバルでの調達システム統一も実現しやすくなる。採用するSaaSによっては、購買不正チェックなどAIを活用した機能があらかじめ組み込まれており、業務の大幅な効率化も期待できる。ただし、直接材の調達では、P2Pにおいても日本独自の商慣習や複雑なプロセス（支払い通知や内示など）が存在する。そのため、業務をシステムに合わせるアプローチ（Fit to Standard）が推奨されるSaaSを活用するには今でも高いハードルが残る。

二つ目は、ソーシングのDXだ。これは、バイヤーの勘や経験に依存してきたノウハウをAIやデータ

※5 サプライチェーンマネジメント（SCM）とは調達から販売までの一連の工程を一元的に管理・最適化することで、業務効率化・コスト削減・リスク対応力の強化を図る経営手法で、ここでは調達部門内での商流管理を指す

※6 電子データ交換システム（EDI）とは企業間での受注や発注、請求・支払いなどの取引上の固定的なやりとりを、専用通信回線やインターネットを介して自動的に行う仕組み

※7 Software as a Service（SaaS）とはインターネット経由でソフトウェアをクラウドサービスとして利用する仕組み

活用により形式知化し、調達先の選定や価格交渉のレベルアップを狙うという取り組みである。しかし実態として、概念実証（PoC）※⁸レベルの活動は盛んな一方、ソーシング DX の取り組みが実運用まで至っているケースは少ない。その理由はいくつか考えられる。まず、データの質や量の問題がある。過去の取引履歴やサプライヤー評価に関する情報が分散・未整備で、AI 学習に十分な質・量のデータを確保することが難しくなっている。さらに人の問題もある。ソーシング高度化ツールを導入したものの、調達部員が使いこなせていない。また、そもそもオペレーション業務の負荷が減っておらず、ソーシングに時間を投入できていないといった状況も発生している。P2P を電子化したにもかかわらず、オペレーション業務の負荷が高止まりする背景には、三つ目の DX テーマであるサプライヤーコラボレーションが関わっている。

サプライヤーコラボレーションは、これまで見逃されがちな改革テーマだったが、第 1 章で述べた環境変化を通じて、その重要性や業務負荷は急速に高まっている。サプライヤーへのアンケート収集など、サプライヤーコラボレーションに関する個別業務は、一見するとシステム外の運用でも成立するささいなものに見える。しかし、そのような個別業務の種類や頻度が増大した結果、サプライヤーコラボレーションに関して総量で発生する業務負荷は、もはやささいなものとはいえないレベルにまで膨らんでいる。また、かつてはサプライヤーコラボレーションの DX を実現するツールも存在せず、仮に問題意識を持ってもソリューションが見つからない状態であった。だが、現在ではこの状況が変わりつつある。サプライヤーコラボレーションを支える先端ソリューション（ServiceNow S2P）が登場し、日本でも導入する企業が続いている。サプライヤーコラボレーションがまさに調達 DX のフロンティアとなっている。

次章では、最新のソリューションを活用した、サ

プライヤーコラボレーションの DX 実現イメージや改革事例を紹介する。

3 サプライヤーコラボレーション領域における

DX 実現イメージ・改革事例

1) サプライヤーコラボレーションの課題

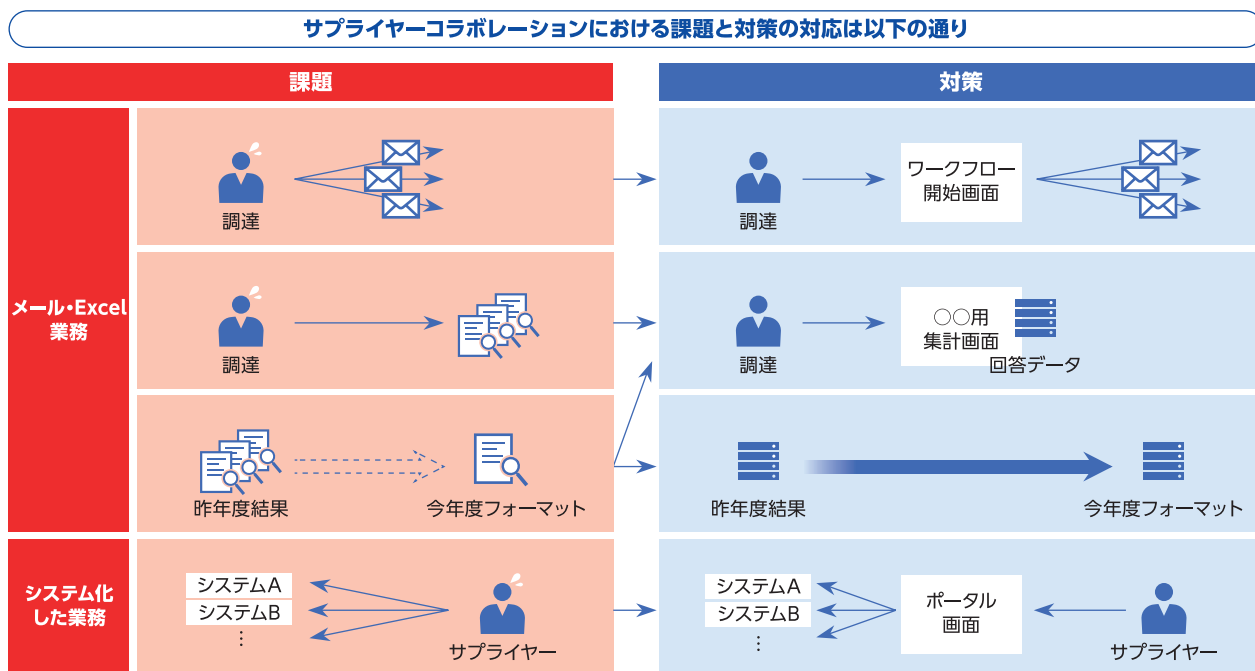
サプライヤーコラボレーションについては第 1 章で述べた通り、調達内で完結する業務もあれば、他部門に起因する業務もありバリエーションはさまざまである。そしてそれら業務の多くがメールと Excel を用いたハンド作業で実施されているため業務負荷や業務品質に問題を抱えている。一方で見積もりの授受や事業継続計画（BCP）対応などについては部分的にシステム化を実現しているものの、各業務専用のシステムが乱立し、業務動線が複雑化し社内外のユーザー体験を損なっているのが現実である。

メール・Excel でのサプライヤーコラボレーション業務については大きく 3 点の課題が挙げられる。まずは情報展開ならびにステータス管理の非効率である。メールでの情報発信においてはサプライヤー単位での依頼メール作成・宛先管理・ファイル添付の手間が発生しており、回答ステータスを確認するにはフォルダー内でメール探索をして、未回答もしくは回答内容に不備があれば仕入れ先への督促・差し戻しをバイヤーがメールで実施する必要がある。

次に社内でのデータの集計・集約の負荷である。サプライヤーコラボレーションにおいてはサプライヤー単位の情報、細かい場合は品目・品番単位での情報を収集するが、それらの情報をバイヤーが集約した後に、調達グループ単位での集約や全社単位での集約が実施され、管理職や調達管理部門での確認・分析を経て調査が完了する。ファイル単位での情報

※ 8 概念実証（PoC：Proof of Concept）とはサービスや製品に用いられるアイデアや技術の実現可能性を確認する一連の検証作業のこと。新規サービスを立ち上げる際や新しい技術を導入する際、本格開発・導入の前段階で実施される

図表 2 サプライヤーコラボレーション領域における課題と対策



出所) NRI 作成

収集を実施する場合にはそれらをすべて担当者が取りまとめる必要があり、一部ファイルに更新・修正があった場合には変更管理を実施する必要がある。

最後にデータの活用・再利用が難しい点が挙げられる。同一の調査業務においては、前年の調査結果をもとに、最新の調査フォーマットを作成することも多々あるが、メール・ファイルでのやりとりをベースにしているため、前年度の調査結果ファイルの探索から今年度フォーマットへの情報転記といった不要業務が多々発生している。またデータ分析の観点からいえば、会社の経営状況など他業務での調査結果を考慮して、判断を実施している業務も存在するが、こちらについてもデータがサイロ化しているため、管轄部署への問い合わせなどが発生しており、対象サプライヤーにひもづくデータの結合もその都度実施する必要がある。

2) IT ソリューションを用いた課題への対策

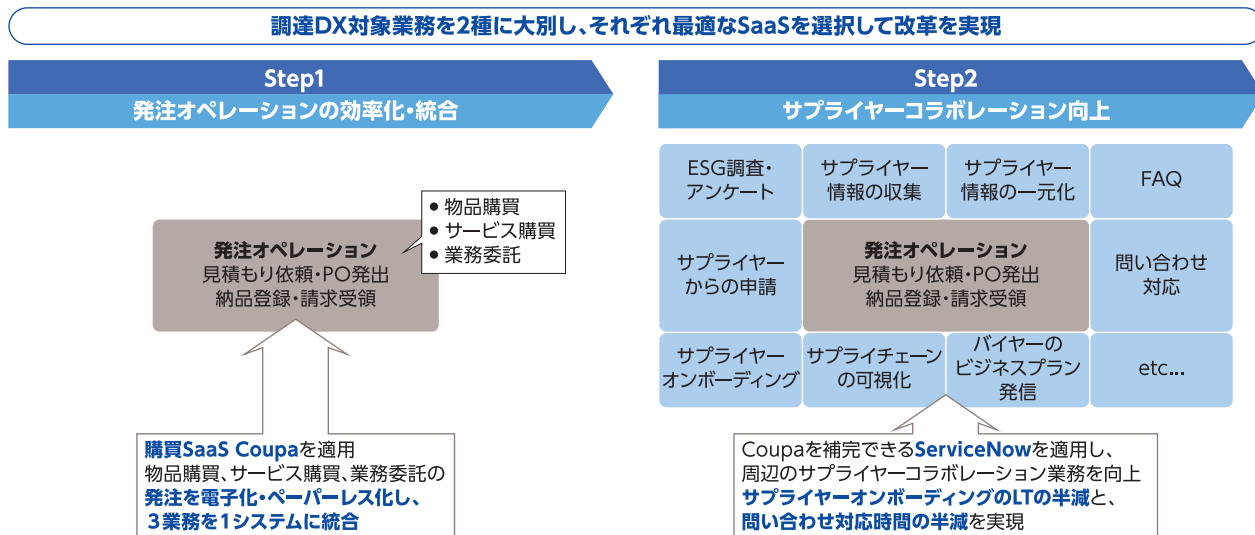
前節に挙げたメール・Excel 業務での 3 点の課題の対策としてサプライヤー・コラボレーション・プラットフォームの導入を通じた調査業務の電子化が

必要である。まず依頼発信や回答の受領をワークフローで実施することによってメール作成・宛先管理・ファイル添付といった依頼時の手間が削減され、回答ステータスは担当者向け・管理者向けのビューで簡単に確認できる。督促についても、タスク管理機能を活用することでサプライヤー自身の管理能力の向上が期待でき、期日経過日数に基づく自動督促も可能である。差し戻しについては、画面上での入力不備チェックを実施することで回答品質の向上も可能であり、仮に不備があった場合も画面上で修正指示コメントを付与してボタン一つで差し戻しが実施できる。

次に社内でのデータ集計・集約についてはレポート・ダッシュボード機能を活用することで、サプライヤー・調達グループ・全社の各粒度での集計を自動化することができる。また業務プロセス内でデータの更新・修正の際には連動して各集計結果が自動更新されるため変更管理の手間も削減される。

最後にデータの活用・再利用については、帳票作成機能にて、昨年度データを再利用して今年度の調査フォーマットを作成し、転記作業を削減すること

図表 3 改革事例① NRI 社内



出所) NRI 作成

は容易である。また、データ分析についてもレポート・ダッシュボード機能を活用すれば、その都度作業をせずとも標準化された分析結果が自動表示され、複数業務横断の分析も担当者に問い合わせることなく自身で実施できる。

以上メール・Excel 業務における3点の業務課題についてサプライヤー・コラボレーション・プラットフォームの各機能を用いて対策可能であることが示された。これらに加えて第3章第1節の冒頭で述べた通り、システムの乱立による業務動線の複雑化の解消にも取り組む必要があるため、ポータルに各システムへの動線を集約することでユーザー体験向上を狙うことも重要である。

3) 具体的な改革事例

上記対策を実施する際は、各社の課題意識やIT環境を反映する必要がある。今回はシステムインテグレーター (Sler)^{※9}であるNRIと製造業A社の2社を例に見ていきたい。

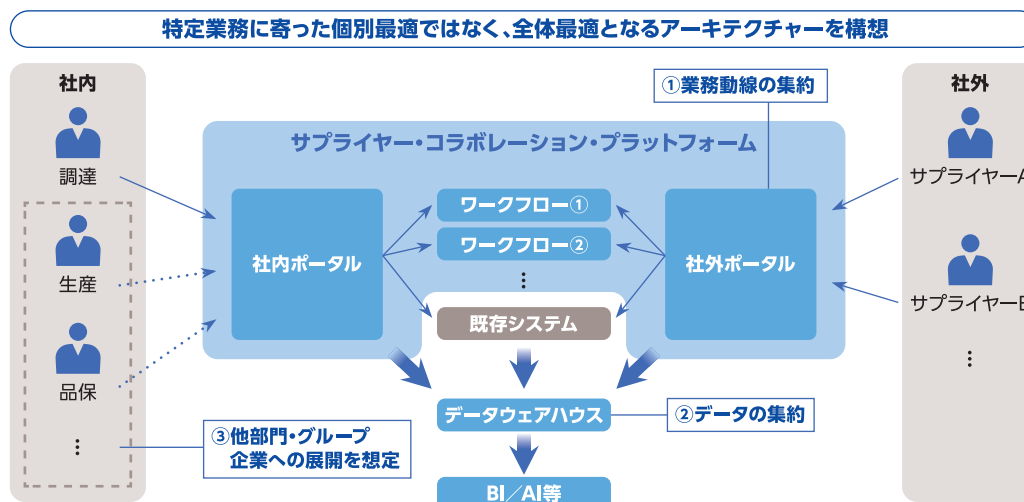
初めにNRI自身の事例を紹介する。背景としてテレワークによる地方・海外調達の普及と専門性の高い外部人材の活用が進んだことで新規サプライヤー数が増加、またPaaS^{※10}／SaaSの浸透によるモノ調達からサービス調達へのシフトが進み、従

来の購買オペレーションに非効率を感じる機会が多かった。加えてESG意識／セキュリティリスクの高まりにより従来よりもバリエーションが多く広範囲なサプライチェーン管理が要求されるようになった。そのため、同社ではまず発注業務の電子化・効率化に着手し、その先にオンボーディング・問い合わせ・ESG／セキュリティ調査などのサプライヤーコラボレーションの改革を志向していた。前者については購買ソリューション「Coupa」にて対策のめどが立っていたが、後者については「Coupa」の得意ではない領域であり、補完性のあるソリューションを探索していた。こうした背景から「ServiceNow」をサプライヤーコラボレーションの新規プラットフォームとして導入し、短期的にはワークフロー化によるサプライヤーオンボーディングのリードタイム (LT) の半減とチケット管理・よくある質問 (FAQ) 活用によるサプライヤーからの問い合わせ対応時間の半減を実現。現在は一次サプライヤーとの調査・情報共有の強化や、二次以降へのサプライチェーン管理の拡大を進めている。

※9 システムインテグレーター (Sler) とは企業や組織のニーズに応じて情報システムを設計・構築・運用する企業および業種

※10 Platform as a Service (PaaS) とはアプリケーションを実行開発するためのプラットフォームをインターネット経由で利用する仕組み

図表 4 改革事例② 製造業 A 社



出所) NRI 作成

次に製造業 A 社の事例を説明したい。同社では、サプライヤーとの関係の再構築ならびに社内業務の効率化に向けた調達 DX を志向していたが、IT 施策としてはワークフローやダッシュボード機能を中心に、社内業務の効率化に絞ったものが並んでいる状況であった。こういった進め方では個別の業務領域の課題解決に焦点が当たり調達部門としてはうれしい一方で、IT 部門の観点では個別のシステムを新たにまた一つ生み出すだけになってしまい、サプライヤーにとって訴求するメリットも乏しく導入・展開が難しくなることが予想された。そのため IT 部門と共同でシステムのサイロ化防止の観点から既存の社内システムとの役割分担・アーキテクチャーの整理を構想段階から実施し、システムの統廃合や調達データウェアハウスの構築についてもロードマップとして計画した。またサプライヤーに訴求するために、ポータル機能を活用した業務動線集約も検討しており、各社内システムへのリンク集から開始してユーザー ID 統合／シングルサインオン (SSO)^{※ 11}化を進めながら、各システムタスクの一覧化やマスター情報の一元管理についても計画している。また並行して上記で確立したプラットフォームの社内利用者を調達から設計・生産・品質保証などの全社にユーザー展開し、将来的にはグループ企業や海外事業体にも展開するべく汎用（はんよう）性を重視し

た基盤機能づくりを強く意識している。

2 社の例を見てきたが、特に後者からは実際の調達 DX においては、各ステークホルダーの利害調整やその後の関連部署・企業への展開を見据えたシステムブランドデザイン・全体ロードマップが重要であることがよくわかる。本章は改革手段としての IT ソリューションを論じたため、次章では改革の進め方について議論を深めたい。

4 サプライヤーコラボレーション業務改革の進め方・留意点

1) 「拠点・部門・グループ企業」を統合する全体最適・サプライヤー目線での構想策定

これまでのサプライヤーコラボレーション業務は部門や拠点ごとの最適化を積み重ね、多くの業務をメール・Excel で実施しているため属人化している。加えてシステム化済みの業務については、部門・業務ごとに個別のシステムが乱立し、コミュニケーションルートが複雑化している。これを解消するためには単純なワークフロー基盤だけではなく、業務動線の集約を実現するポータル・タスク管理基盤を備えたプラットフォームを選定し、部門横断で活用

※ 11 シングルサインオン (SSO) とは ID とパスワードを 1 度入力するだけで複数のサービスにログインできる仕組み

図表 5 調達 DX の進め方・留意点

企画～実行の各フェーズにおいて、以下三つの観点を意識する必要がある		
企画	①「拠点・部門・グループ企業」を統合する全体最適・サプライヤー目線での構想策定	- 調達部門だけでなく会社全体でのサプライヤーとのやりとりを向けることで全社最適化、サプライヤーの利用を促進 プロジェクト内の認識を合わせ手戻りを減らすため、NRIとしては改革ブランドデザイン策定を推奨
	② 実現可能性の高い改革ステップ・ロードマップの立案	- 経営資源は有限であり投資判断も難しいため、プロジェクト初期はスコープを絞ったスモールスタートを推奨 - 短サイクルの開発ではSaaSの導入スピードが有用 - 早期効果出し後は対象スコープ拡大に向け活動を加速
実行	③ 単なるIT導入にとどまらない業務・行動習慣の変革	- 標準化を見据えた柔軟な姿勢での業務プロセスの再検討 判断と意思決定を支えるKPIとアクションを再定義 ユーザビリティを意識した開発・導入

出所) NRI 作成

する全社共通基盤と位置付けることが必要である。全体最適やサプライヤーの目線から見れば、サプライヤーコラボレーション業務は調達部門のみで発生しているわけではないことは明白だ。調達起点のプロジェクトであるからといって、他部門やグループ会社への展開を見据えていなければ、自社・自部門に閉じた自己中心的な改善となってしまう、サプライヤーでの利用は進みにくくなってしまう。そうなればサプライヤーとのコミュニケーション強化・関係再構築など夢のまた夢である。上記を踏まえ、NRI としてはプロジェクトの初めに業務・IT の両面からの改革ブランドデザインの策定を推奨する。その際に長期的な目標や全体最適を見据えつつも、実現性の高いステップに分割しロードマップを策定する重要性は、次節で述べたい。

2) 実現可能性の高い改革ステップ・ロードマップの立案

全社最適となる調達 DX を実現するには視座の高い長期的な構想が重要であるが、それを実行する際には、優先順位を明確にした実現性の高いステップ設計が重要となる。というのもプロジェクトに投入できる経営資源は有限であり、特に成否が見えてない初期段階から多量のリソースを投入することは経営層にとっても判断が難しいからだ。そこで比較的

短期間で実現できて効果の期待できる業務領域にスコープを絞ったうえで、小規模なシステム開発・PoC を実施し、効果が確認できれば、本番開発や対象業務領域の拡大に向けて資源投入を加速するというのが近年のトレンドである。この PoC についてはインフラおよび基本機能があらかじめ具備されている SaaS ソリューションと相性がよく、スクラッチ開発と比べて、開発ボリュームを抑えた短期間でのシステムリリースが可能である。

また投資判断以外にも業務定着や改善点の洗い出し等の観点から PoC は有用であり、IT 導入の本来の目的である業務・行動習慣の変革にも寄与する。

3) 単なる IT 導入にとどまらない業務・行動習慣の変革

サプライヤーコラボレーション業務改革においてソリューションは技術的な基盤を提供するが、これはあくまで手段であり本質的な目的はユーザーの業務・行動習慣の変革である。本節ではその観点から意識すべき事項を数点紹介する。

まず初めに「現行業務を忠実に再現しようとしすぎない姿勢 (Fit to Standard)」が重要である。調達ソリューションの多くは欧米発であるため、グローバルスタンダードな設計思想に基づいており、日本の商習慣と必ずしも一致しない。しかし、日本

の商習慣自体が必ずしも最適解ではなく、非効率や属人性を内包している場合も少なくない。標準機能を前提に現行業務を見直すことで、開発コストを抑えつつ改革効果の増大に期待ができる。

次に重要業績評価指標 (KPI) ※12 とそれに基づくアクションの再定義も重要である。なぜならば、業務において付加価値の源泉となるのは管理・実行そのものではなく、その中間にある人間の判断・意思決定であるからだ。こと調達業務においては、ソーシングの際は「QCD ※13 + α を多角的に評価することで発注先選定すること」が求められており、価格登録の際は「どのような手法を用いて査定基準額を定め適正金額とみなし交渉妥結するのか」が企業の競争力に直結する。

最後に、現場にとって「使いやすい仕組み」として定着させることも重要である。現場がシステムの利用に抵抗を感じれば、再びメールや Excel に戻る可能性がある。業務フロー設計の段階から現場を巻き込み、操作性や実用性を重視したシステム設計を行い、日々のシステム利用を習慣化することが、改革の成否を左右するといえよう。

まとめると Fit to Standard を受け入れる柔軟な姿勢で業務プロセスの見直しを行い、判断と意思決定を支える KPI とアクションを再定義し、ユーザビリティを意識した開発・導入を実施することで、調達は単なるコスト削減部門からサプライヤーとの共創を通じ企業競争力を支える中核機能へと進化する。

5 おわりに

これまで見てきたように、企業を取り巻く環境変化に伴い、サプライヤーコラボレーションの重要性や業務負荷は高まり続けている。一方で依然として多くの日本企業では、サプライヤーコラボレーションの業務を Excel やメールによるアナログな方法でかろうじて運用している状態だ。本稿で紹介した ServiceNow S2P のような SaaS のソリューション

は、欧米ではすでに普及が進んでいる。今後は、日本企業においても P2P 電子化の次のステップとして、サプライヤーコラボレーションの DX に取り組む事例が増えるだろうと考える。改革を進めるうえでのポイントになるのは「サプライヤーも含めた全体最適での構想策定」「スモールスタート・クイックウインを意識した改革ステップ・ロードマップ」「IT 導入にとどまらない業務・行動習慣の変革」である。NRI では自社での改革にとどまらず、そこの学びを生かして、顧客の調達 DX も支援している。本稿を通じて日本企業における調達 DX のさらなる進展を後押しできれば幸いである。

(監修：後藤 正博)

※12 重要業績評価指標 (KPI) とは組織・プロジェクトの目標達成の度合いを定義する定量的指標

※13 QCD とは品質 (Quality) ・コスト (Cost) ・納期 (Delivery) といった製造業やサービス業で重要な三つの業務分類・管理観点

筆者



田畑 貴大 (たばた たかひろ)

株式会社 野村総合研究所

業務・IT 戦略コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、調達 DX、コーポレート改革全般、組織構造改革など

E-mail: t-tabata@nri.co.jp



大庭 千慧 (おおば ちさと)

株式会社 野村総合研究所

業務・IT 戦略コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、調達／原価業務改革、IT 構想策定／導入サポートなど

E-mail: c-oba@nri.co.jp



杉山 一朗 (すぎやま いちろう)

株式会社 野村総合研究所

業務・IT 戦略コンサルティング部

コンサルタント

専門は、収益管理・調達 DX、SaaS・ツールベースドコンサルティングなど

E-mail: i2-sugiyama@nri.co.jp