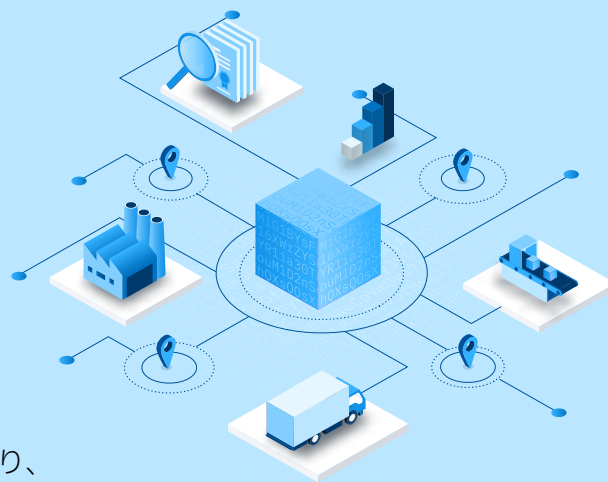


購買力を強化する

生成 AI は過去のどのテクノロジーとも異なっている。瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化に CEO が対処するための一助として、IBM Institute for Business Value は生成 AI の調査に基づくガイドをシリーズ化し、テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティからテクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第十六弾として「調達」をお届けする。



調達部門にのしかかるプレッシャー

調達リーダーは飽くなき要求に応えている。彼らは製品の部品から輸送サービス、商業不動産に至るまで、ビジネスをスムーズに回すべく、あらゆる調達に関する取引を管理している。しかし、どれだけ購入しても、調達業務に終わりはない。ビジネス現場は常にさらなるものを必要としている。

また、要求レベルはますます高まっている。期待が高まる一方で、予算は縮小し、複雑性が増す現状に、調達チームはプレッシャーを感じている。だが、生成 AI の登場で、そうした負担が軽減される可能性が出ている。

例えば生成 AI を活用して市場データを分析すれば、調達や交渉を戦略的に進められるようになり、日々の業務に追われる従業員が見逃しがちな購入の集約や大幅なコスト削減の機会をいち早く見つけられるようになる。さらに、支払処理や購買依頼管理といった取引業務を生成 AI で自動化すれば、調達チームは収益を向上させる戦略性の高い業務に専念できるようになる。

生成 AI を活用したツールを利用することで、調達チームは不確実性の高い未来に備えることができる。さまざまなシナリオをシミュレーションし、結果を予測した上で、調達戦略を最適化する方法を提案できるからだ。こうした提案があれば、提案を受けたチームは自信を持って、不確実性の高い環境でイノベーションに取り組んだり、戦略的パートナーシップを構築したり、実世界の情報に基づいた新製品開発に取り組むことができる。

適切なデータ基盤があれば、CEO は生成 AI により利益率やキャッシュフローを改善し、いつどこで混乱が起ころうとも業務提携を強化することで困難を乗り越え、新たな道を切り拓くことが可能になる。ただし、それは調達チームが生成 AI を用いたイノベーションに積極的に取り組む場合に限られる。

IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. 最高調達責任者
(CPO) を納得させる



2. 調達部門は
サプライチェーン
変革の道を切り拓く



3. 生成 AI は調達業務を
リスクから守る
「保険」である



そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. CPO 自身が確信の
持てるビジネス・
ケースを構築させる



2. 生成 AI を調達業務に
最適化することで、
先行者利益を得る



3. 予測し、適応し、
加速させる



1. リーダーシップ + 生成AI

リーダーが
知るべきこと



最高調達責任者（CPO）を納得させる

CPO は疑い深い。財布のひもを握る彼らに、常に誰かが何かを売りつけようとするからだ。不要なものを買わせようとする者さえいる。

それゆえ、彼らには細心かつ入念な対応が求められる。最高財務責任者（CFO）と連携し、CEO が課す戦略的業務目標の達成を目指すのが CPO の仕事だ。コストを管理しつつ、売上増加を可能とするために、あらゆる事業投資を批判的に見る必要がある。CPO は少なくとも今のところ、生成 AI が十分な ROI を生むほど進歩したとは完全に納得してはいない。生成 AI が自社にとって重要でないと考える割合が、CPO は他の CxO よりも 60% 高い。

生成 AI という新たなテクノロジーの有望性だけを見て、CPO が簡単に納得することはない。ROI が実際に向上したという結果が必要だ。ここにジレンマが生じる。実際に調達部門で生成 AI を使ってみなければ、ROI の成果などは確かめようがないからだ。その結果、高度なレベルで生成 AI を利用している調達部門は 13% にとどまっている。生成 AI の試験的な利用や導入に乗り出した割合は 41% だが、調達部門における生成 AI の活用は依然、初期段階にとどまっている。

生成 AI のポテンシャルを過小評価していることで、価値の高い業務を調達チームに担わせる機会を CPO は逃している。おそらく、多くの CPO は目の前の業務に忙殺されているため、生成 AI により、いかに迅速かつ低コストで質の高いタスクをこなせるようになるのかを認識できていない。そうであるなら、彼らが細事にとらわれず、大きな視点で物事を見られるように支援することが必要である。「近い将来訪れる機会」と「今すぐ活用できる機会」の両方を捉えるよう、CEO は CPO に促すべきだ。なぜなら、競合他社もそうするはずだからだ。

CPO に対しては、ポテンシャルが大きい領域から着手するよう CEO から指示してもよいだろう。例えば、支出や調達の予測分析に生成 AI を用いることが重要だと回答した CPO は 59% に上る。自社の CPO も同じ考えなら、そうした領域から始めるのがよい。初期投資の成果が上がり始めると、他の懐疑的な人々を納得させる根拠を CPO 自身が提供できるようになり、生成 AI の導入を組織の先頭に立って進められるようになるだろう。さらに、CPO が自社の進歩を促し、サプライチェーン・エコシステム全体の変革を呼び起こす可能性も高まってくる。

支出や調達の予測分析に
生成 AI を用いることが重要だと
回答した **CPO は 59%** に上る。



1. リーダーシップ + 生成AI

リーダーが
実行すべきこと



CPO 自身が確信の持てる ビジネス・ケースを構築させる

生成 AI による成果を阻む懸念に対処する。調達部門の役割を「取引処理」から「戦略的」なものへと進化させる。

これまでのやり方を一変させる。障壁を乗り越えれば、どのような機会が待っているのかを CPO に示し、変革の推進へ注力するよう鼓舞する。実務や管理業務の遂行にとどまらず、戦略的ビジネス・アドバイザーやエコシステムのオーケストレーターとしての役目も果たすよう促す。妥協せずに進歩を目指す決意を求める。

価格中心のソーシングから脱する。調達チームがサプライヤーとともに企業価値を実現する上で助けとなるデータ基盤を構築する。ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）システムやサプライヤーのデータベースといった、社内外の供給元から得たデータについて、一元化やクリーニング、エンリッチメントを行い、単一プラットフォームに集約する。予測モデリングを採用してサプライヤー・ネットワークを管理し、エコシステム全体で戦略的価値を共創する。

CPO にキャッシュフローを改善するツールを与える。データ分析が可能な生成 AI ツールを提供して、将来のキャッシュフロー要件を予測し、サプライチェーン内にとどまる資金を活用する機会を特定する。具体的には、支払条件や在庫水準といった、運転資本の内訳を最適化することなどが挙げられる。

2. 変革 + 生成AI

リーダーが
知るべきこと



調達部門はサプライチェーン変革の 道を切り拓く

サプライチェーンは複雑だ。そして調達部門はその核であり、あらゆる契約や発注、提案依頼に関わる。情報の流れが衰えることは決してなく、すべてを追跡することは極めて困難にも感じられる。得られる成果より負担の方が大きいことも少なくない。

しかし、こうした苦勞に救いの手が差し伸べられようとしている。生成 AI を活用すれば、情報の流れを管理し、重要データを適切な形式で適切な担当者へリアルタイムで届けことが容易となる。例えば、調達から支払いに至るプロセスで生成 AI を用いることで、納品の未達や遅れに対する可視性が高まり、担当チームはより柔軟に対応できるようになる。関連するサプライヤーのパフォーマンスデータを生成 AI で分析することで、サプライヤー管理を改善できると回答した最高サプライチェーン責任者（CSCO）および最高執行責任者（COO）は 80% に上る。

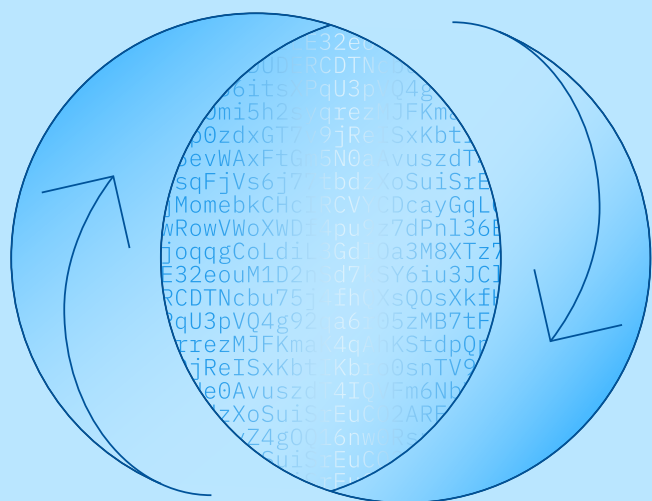
コストと実績がより迅速かつ正確に測定できるようになれば、調達契約に至る前段階の発注先選定などのプロセスが改善され、組織の競争力を高めるのに役立つ。実際にその可能性は大きく、サプライチェーンと業務ワークフローの中で生成 AI が与える影響が最も大きい領域は、2024、25 年ともに調達業務であると CSCO と COO は予想している。

取り組みはすでに始まっている。CSCO および COO の 64% は、サプライチェーン業務のワークフローで、生成 AI による変革がすでに進みつつあると回答した。しかし、変革は人々が適応できるスピードでしか起こらない。リーダーは、チームが生成 AI を最大限に活用し、具体的な成果を上げられるようトレーニングする必要がある。

セルフサービスの生成 AI アシスタントを提供すれば、チームのメンバーは互いに協力しながら、ワークフローを変革できるようになる。簡単なクエリー（処理要求）によって入手できるインサイト（洞察）や推奨事項に基づいて、各チームはコスト効率を高められるほか、サプライヤーおよびカテゴリー管理戦略のかじ取りを行ったり、製品イノベーションを引き起こしたりすることが可能となる。コンプライアンス関連の報告に伴う負担を減らすこともできる。

従業員が毎日行う業務の強化・向上を図れば、調達部門に対する見方が一変するはずだ。業務の在り方が進化することによって、調達部門はその重要性を実証するとともに、サプライチェーン全体を変革する推進役となることができる。

生成 AI が与える影響が
最も大きい領域は、
調達業務であると
CSCO と COO は予想している。



2. 変革 + 生成AI

リーダーが
実行すべきこと



生成 AI を調達業務に最適化することで、 先行者利益を得る

生成 AI プロジェクトに知力と余力を注ぎ込んで試験段階を突破し、サプライチェーンの可能性をすべて引き出す。

サプライチェーン内の盲点を把握する。生成 AI を活用したオペレーティング・モデルが効率化やコスト管理に十分機能していない場合、その要因となったデータ・ソースやデータの欠陥箇所の特定を自らのミッションとする。量子コンピューティングの活用に踏み出すことで、シミュレーションと可視化モデルを大幅に強化し、サプライチェーン最適化のための新たな機会を見つける。

運転資本を活かす。エンドツーエンドのサプライチェーンのプロセスについて、在庫を軸に最適化する。例えば、需要の予測や物流上のボトルネックの特定、リアルタイムの在庫調整といったプロセスを最適化する。また、緩衝在庫を必要以上に抱え込まないようにして、キャッシュフローを改善し、その資金を成長とイノベーションの推進に用いる。

サプライチェーンのイノベーターをたたえる。先進的な仕事を進めている「AI チャンピオン」を見つけ、彼らが自身の成功体験を共有する場を設ける。イノベーションを奨励するため、AI アシスタントを使ってサプライチェーン・ワークフローの見直しに取り組んでいる人々を報奨する。さらに、KPI でも顕著な成果が現れ始めた場合は、公に栄誉を与える。

3. 混乱 + 生成AI

リーダーが
知るべきこと



生成 AI は調達業務を リスクから守る「保険」である

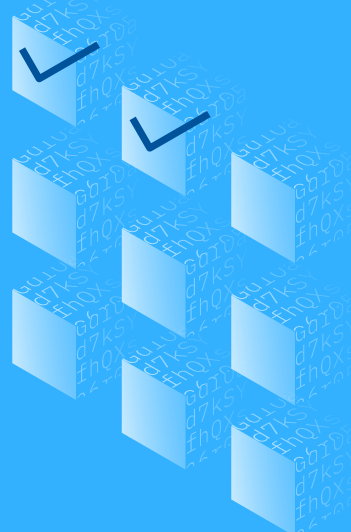
調達の世界では、混乱のリスクは至る所に潜んでいる。特に、サステナビリティの問題が大きな影を落としている。異常気象から、資源不足、法令順守要件の急な見直しに至るまで、さまざまなリスクが顕在化する前に対処できるよう、各チームはいつでも方向転換が可能な態勢を整えておかなくてはならない。

生成 AI は調達チームが予想外の事態を防ぐのに役立つ。生成 AI をサステナビリティに活用しようとしたとき、最も効果が見込めるのは、リスク管理とレジリエンスだと多くの経営層が考えている。生成 AI がサステナビリティの課題全体にとって重要な役割を果たすと回答した経営層は 64% に上る。

しかし、守りの強化にのみ専念しては、せっかくの機会の半分しか活かすことはできない。生成 AI は企業が攻勢に出ることを支援し、これまで苦戦が続いていたサステナビリティの統合プログラムを進める上でも有用だ。もし生成 AI によって、こうした取り組みの追跡と報告が円滑になり、費用対効果が高められるのなら、組織はサステナビリティ活動により戦略的に取り組めるようになるだろう。成果を高める余地はたっぷりある。現時点でサステナビリティを調達部門に十分組み込んでいる組織は 22% しか存在しないのだから。

CSCO と COO は今後検討すべき機会にも目を向けている。CSCO と COO の 77% は、生成 AI が潜在的な地政学リスクや気候関連リスクを特定し、積極的なリスク緩和策を推奨できると考えている。また、4 人に 3 人が生成 AI を活用すれば、エコシステム全体にわたって可視性を高め、有用なインサイトを獲得し、意思決定を改善できると回答している。これらはサステナビリティとコンプライアンスの観点からも非常に重要である。一方、CPO は調達チームにとって最も有益で、実現可能性が高い生成 AI のユースケースとして、サプライヤーのパフォーマンス監視とコンプライアンス報告を挙げている。

CPO は調達チームにとって
最も有益で、実現可能性が高い
生成 AI のユースケースとして、
**サプライヤーのパフォーマンス監視と
コンプライアンス報告**を挙げている。



3. 混乱 + 生成AI

リーダーが
実行すべきこと



予測し、適応し、加速させる

サプライヤー・サステナビリティの幅広い重要指標に関し、報告頻度を高め、基準を一段と厳格化する。パートナー企業に対し意識を高めるよう求め、責任を持たせる。

サステナブルなイノベーションのために、エコシステム・パートナーとともに調達に関するインサイトを増大させる。エコシステム・パートナーとともにリソースや専門性、各種モデルを集積し、共有ソリューションを作り上げる。サステナビリティで成果を上げるために多くの組織に利用してもらう。

サステナビリティ関連のデータ、KPI、インサイトを、調達に関わる意思決定に例外なく取り入れる。ベンダーの評価・選定にあたって、サステナビリティの KPI を軸に据える。生成 AI を用い、自社のサステナビリティ基準・目標に照らして、ベンダーのサステナビリティ実績をモニターする。

生成 AI によって、自社の社会的評価やコンプライアンス、法令規制に関するリスクを検出・管理する。サプライヤーが規制要件や業界標準、倫理的慣行を順守しているのかについて評価する。自社のサステナビリティ目標に合致し、リスクを低減できるように、ベンダーとの関係を見直す。

調達

本レポートに記載されたインサイトは、IBM Institute for Business Value がオックスフォード・エコノミクス（Oxford Economics）社の協力を得て実施した複数の独自調査に基づいている。1 つ目の調査は、2023 年 8 月から 11 月にかけて、社内でサステナビリティをいかに運用しているかについて世界の経営層 5,000 人を対象として行った。2 つ目の調査は、23 年 9 月に、生成 AI とサプライチェーン業務について米国の 15 業種の経営層 200 人を対象として行った。3 つ目の調査は、23 年 10 月に、生成 AI がさまざまなビジネス・プロセスに与える影響について米国の 22 業種の経営層 400 人を対象として行った。4 つ目の調査は、24 年 1 月から 3 月にかけて、生成 AI について世界の 25 業種の経営層 5,000 人を対象として行った。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value（IBV）は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn（ibm.co/ibv-linkedin）をフォローいただくと、定期的な情報を入手することができます。



© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | June 2024

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The CEO's guide to generative AI: Procurement - Amplify your buying power」の日本語訳として提供されるものです。

KEE80PN8-JPJA-00