

Deloitte.

 **docusign**

デジタル

契約管理調査

契約管理の価値の解放

目次

01 エグゼクティブサマリー

02 調査の範囲

03 組織が逃した機会

04 組織の必要性と課題

05 価値の破壊における地域差

06 機能による価値の破壊

07 契約管理の将来

08 インテリジェントなワークフローのビジネス上の価値

09 進むべき道

エグゼクティブサマリー

契約は全ての組織において中心的な役割を果たし、パートナー、顧客、そして従業員との関係を築いています。しかし、現在、多くの組織が契約の効率的な管理、重要な契約情報の抽出、そして契約から生じるリスクの積極的なコントロールに苦労しています。これらの課題は、**手動のプロセス、断絶したワークフロー、ステークホルダーとの不十分なコミュニケーション、そして不明確なガバナンス**によるもので、これら全てが**ビジネスの成長や生産性を阻害する可能性があります**。契約の数と複雑さが増え続ける中で、企業はこの課題に目を向け、**ワークフローを簡素化し自動化することで、契約の中に秘められた価値を引き出す**としています。

これらの課題の根本的な理由をより深く理解するため、私たちは10カ国以上、大小様々な機能と成熟度を持つ組織のビジネスリーダー1000人以上を対象に調査を行いました。このレポートでは、契約のライフサイクルの各段階にわたる調査結果を詳しく分析し、購入者とベンダー双方に対する提案を提示しています。

定量調査と追加の定性インタビューから得られた主な発見は以下の通りです：

- 1. 契約管理の効率が悪いと、全世界の経済価値に大きな打撃を与えます。** 現行の契約管理プロセスはしばしば非効率的で、その結果、生産性や収益の機会が失われ、年間で約2兆ドルもの世界経済価値が損なわれています。

- 2. 価値の損失はビジネス機能間で均等に分布していません。** 営業やマーケティングのような顧客対面の業務は、逃した収益機会（例えば、営業チームの契約締結が遅れた場合など）により、全世界の経済的価値損失の40%を占めています。一方、サポート業務は、時間の無駄遣いや運営コスト（例えば、調達部門がコスト削減の機会を逃した場合など）により、価値損失の残り60%を占めています。

- 3. ワークフローの断絶は、契約管理の問題の根本的な原因です。** 平均的に、契約管理のワークフローが断絶している企業は、プロセスの非効率性、技術的な制約、または他者を待つことにより、契約に対する時間を18%余分に費やしています。全体的に見ると、これらの非効率性は年間で全世界で5500億時間以上の無駄を生み出しています。

- 4. 次世代の契約管理ソリューションには、4つの重要な機能が絶対に必要です。** 関係者全員がスムーズに協力できる環境、AIを活用した検索や分析、アプリケーションやデータベースとの上流および下流のプロセスを統合すること、そしてペルソナに基づいたワークフローは、ソリューション提供者が最も急を要する契約管理のニーズに対応するために重視すべき領域です。実際、企業の2社に1社がより高度な機能を持つソリューションを求めており、半数以上が今後3年間で契約管理ソリューションへの投資を増やす計画があります。

- 5. テクノロジーは解決策の一部に過ぎません。** 組織は、契約管理に全体的な視点で取り組むべきです。これには、企業の目標を考慮に入れ、明確な役割を持つ適切なガバナンスを設計し、契約に関する洞察を収集し、それを実行に移して良好なビジネス結果を創出することが含まれます。実際、契約管理プロセスの改善はテクノロジーソリューションから更なる価値を引き出すことができ、逆もまた然りです。

”

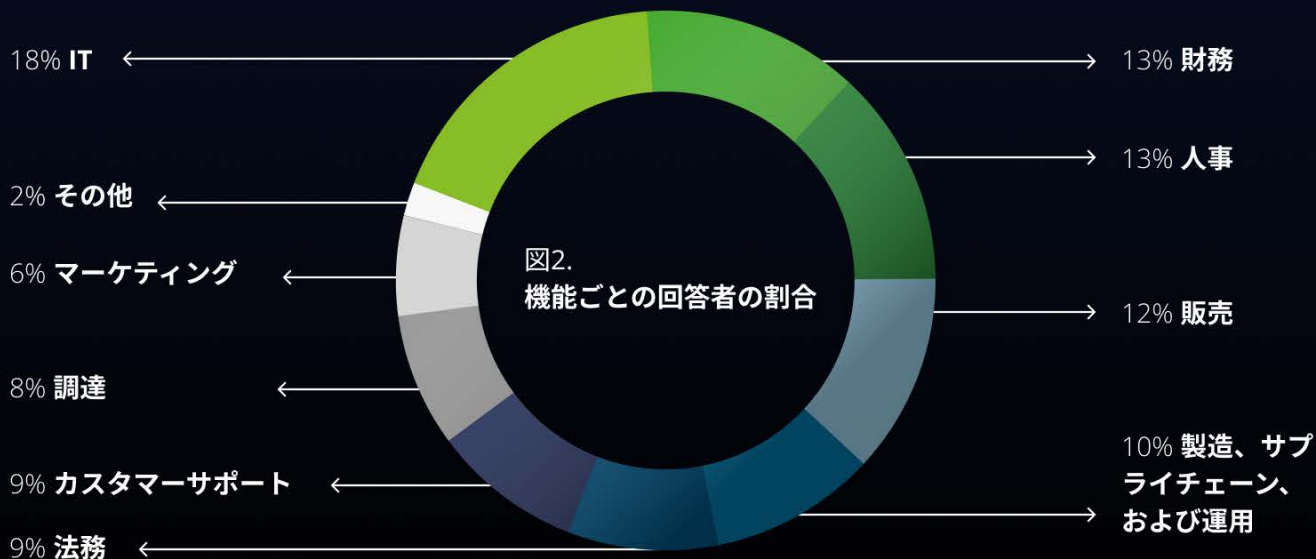
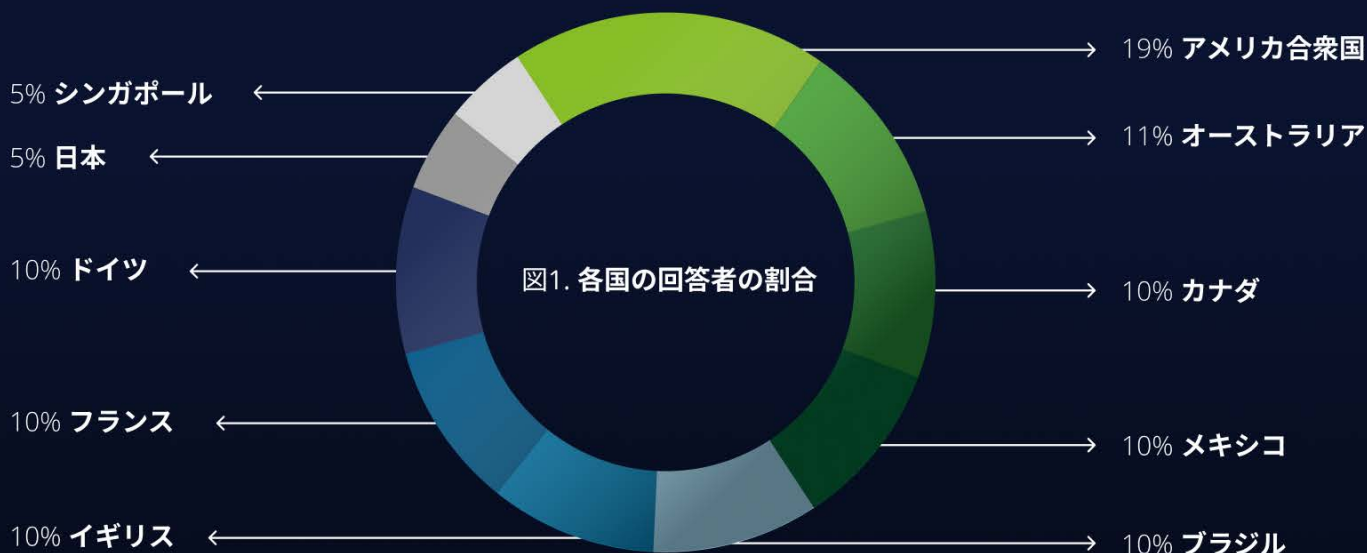
「私たちの調査結果から、契約管理のフローが断絶している企業は、契約に関する作業に通常より18%もの時間を余分に費やしていることが明らかになりました。このような非効率性は、企業の生産性や従業員の士気、利益、そして長期的なビジネスの結果に大きな影響を及ぼす可能性があります。」 - ジョナサン・ジョーンズ、デロイト・タックスLLPのマネージングディレクター

調査の範囲

DeloitteおよびDocuSignは、契約管理に關与するテクノロジーとビジネスのリーダーを対象に、市場全体での課題と機会をより深く理解するための調査を行いました。この調査では、契約や合意のライフサイクル全体にわたる問題点、購入の基準、機能価値の推進要素、そして解決策に関する考慮事項など、多岐にわたるトピックを探索しました。

私たちは、アメリカ（米国、カナダ、メキシコ、ブラジル）、

EMEA（英国、フランス、ドイツ）、そしてAPAC（シンガポール、日本、オーストラリア）といった10カ国における1000人以上のテクノロジーとビジネスのリーダーたちを対象に調査を行いました。さらに、調査データを補完するため、契約のライフサイクル全体に關与する17人のテクノロジーとビジネスのリーダーたちにインタビューを実施しました。調査に回答した人々は、多様な業界、職務、職位、企業規模を代表しています（図1～4参照）。そして、我々の調査から得られた主要な結果を補強し、検証するために、公開データと私たちの独自データを用いて幅広い二次調査も行いました。



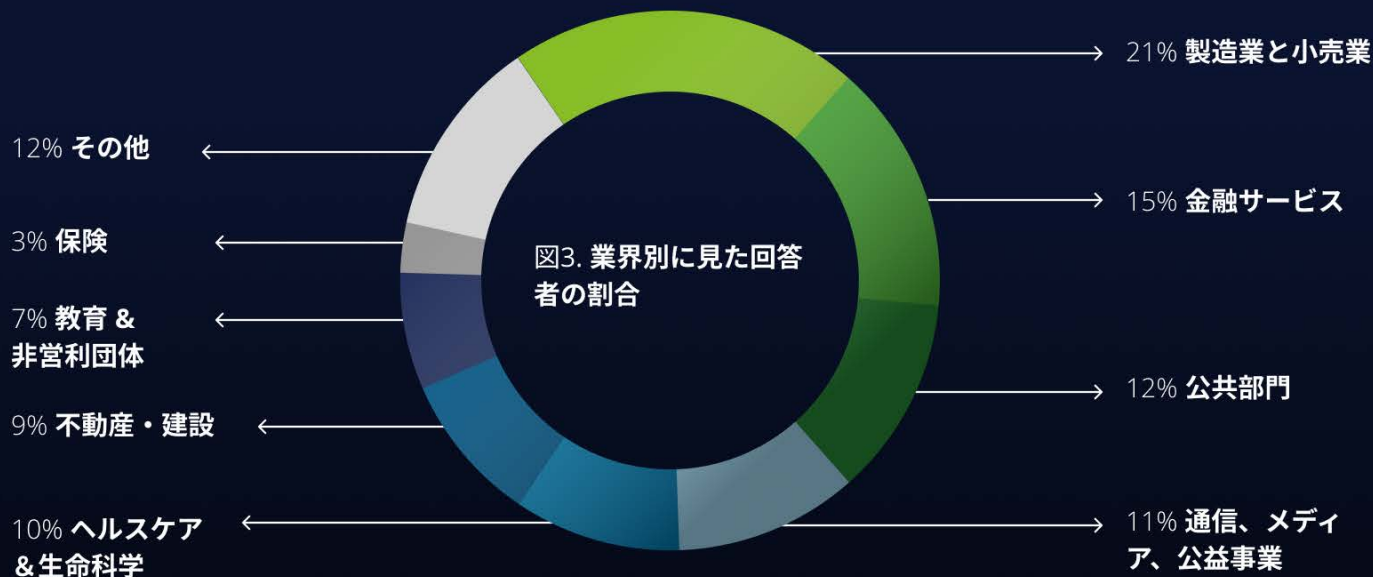


図4. 組織の年間収益（米ドル）による回答者の割合



調査に回答した人々のうち62%がディレクターレベル以上の役職についており、全ての回答者が年間収益が少なくとも2,500万ドル、そして従業員数が少なくとも125人以上の企業を代表していました。また、回答者自身が契約管理のワークフローの成熟度を自己申告しました。例えば、回答者の46%が高度にデジタル化されたワークフローを使用していると自己申告しています。その結果、国々、業界、ビジネス機能、技術の習熟度、技術の成熟度、契約のボリュームにわたる代表的なデータセットが得られました。

さらに、当社の調査に基づいて、伝統的な契約ライフサイクル管理の定義 - つまり、契約の開始から在庫管理までのライフサイクルの管理 - は、主に詳細に交渉された契約に限定され、組織の広範な契約群（例：発注書、ベンダーの更新など）

には適用されていないと考えられています。全契約群のプロセスは、技術的な制約や導入の複雑さから、伝統的にスケールアップが難しいとされてきました。しかし、ビジネスが最も重要な成果を提供するためには、リスク分析、修正箇所の影響理解、ガバナンスの確立、そして全契約にわたるアクションの実行といった能力が求められます。さらに、契約管理は法的な活動と見なされることが多いですが、適切に行われれば、CFOやCROなどの他の経営陣にも大きな利益をもたらすことができます。したがって、このレポートでは契約ライフサイクルをより広範に捉え、「契約管理」という用語を導入します。これは、全てのビジネス契約から最大の価値を引き出すためのソリューションとプロセスの市場を表しています。

組織が逃した機会

私たちの分析によると、世界中で不適切な契約管理により、今日だけで年間換算で**1.8兆ドル**という驚異的な経済価値が失われています。これは、あらゆる規模や業種の企業に影響を及ぼしています（図5参照）。

図5. 不十分な契約管理による2025年と2030年の世界経済損失



「世界的な経済価値」とは、組織がビジネスの決定から得られる全ての利益の合計を指します。これには、価格上昇や売上増加による収益増加、固定費や変動費の削減、そして時間節約による生産性の向上などが含まれます。

契約は全ての機能、組織、業界にとって基本的な要素です。しかし、契約の実行は複数のレビュー、承認、利害関係者、そしてテクノロジープラットフォームを必要とするため、しばしば複雑なプロセスとなります。契約の重要性と複雑さを考えると、企業は契約を効率的に作成し、処理する際によく問題に直面し、結果として時間と生産性が損なわれることがあります。例えば、どの組織でも、契約プロセスが複雑で理解しにくいために新規アカウントの登録を途中で放棄した経験、交渉が遅れて取引が次の四半期に持ち越された経験、または複数の文書に署名しなければならないために業者から不満を受けた経験があるでしょう。これら全てが経済的価値を損なう要因となりますが、多くの場合、これらは避けることが可能です。

一般的に、契約の非効率性は経済的価値を損なう2つの要素を生み出す可能性があります。

- **生産性の喪失とコスト増加**：契約手続きはしばしば手動で断片的なワークフローによって混乱し、それにより複雑さ、ミス、そして時間の無駄が増えています。例えば、契約が複数のシステムに散在していると、法務チームが契約や義務を追跡し、レビューするのが難しくなります。実際、生産性の喪失は機会コストや運営コストの増加（例えば、給与、罰金など）に相当します。
- **収益の損失**：非効率的な契約管理は、必然的に契約遅延を引き起こし、これが取引の締結、ノルマの達成、収益認識の遅れを招く可能性があります。

これらの損失は、生産性の損失が約1兆ドル、収益の損失が約8,000億ドルという形で、ライフサイクル全体の痛みの点として現れます。しかし、この損失は均等に分散されているわけではありません。全ての機能、業界、組織は、それぞれのビジネスモデル、ワークフロー、アプリケーション、役割、契約量に応じた独自の方法でこの損失を体験します。



組織の必要性と課題

契約管理のワークフローが断絶している企業は、契約に関する作業において余分に18%の時間を費やし、その結果として契約のライフサイクル全体で平均16時間も追加で費やしています。これらの時間は、プロセスの非効率性（例えば、データ入力の手間）、技術的な制約（例えば、バージョン管理の問題）、他者を待つ時間（例えば、署名の受け取りが遅れるなど）など、様々な理由により無駄になっています。しかし、時間の損失の規模（およびその原因）は、ライフサイクルのステージにより異なり、そのステージは5つあります（図6参照）。

年間に処理される契約の数を考えれば、これらの痛みの原因とそれに伴う時間の損失は、結果として大きな影響を及ぼす可能性があります。一見、些細に見える段階ごとの損失も、積み重なるとすぐに大きな損失となります。世界中の企業は、断絶した契約管理ワークフローにより、平均で年間19万時間を無駄にしています。これは驚くべきことに、全世界で年間550億時間に相当し、1.8兆ドルの経済的価値が失われているという事実につながります。



²契約または協定のライフサイクルには、3段階から6段階、70段階までと、様々な表現方法が存在します。今回の分析のために、このレポートの主旨を最も適切に表現する5つの段階で契約のライフサイクルを表現することにしました。

図6. 下記の表は契約の進行図に変換されます



³サインメントと分析の活動はライフサイクル全体で行われますが、ライフサイクルの終盤に重きを置くため、それらは2つの段階に分けられています。

価値の破壊における地域差

地域特性により、世界中の企業が直面する課題は異なります。例えば、調査結果によれば、アジア太平洋地域の⁴組織は対面での詳細な交渉を好む傾向があり、その結果、契約締結のステージでの遅れが長引くことがあります。一方、ヨーロッパの組織は、各国の法律や言語に対応する必要があり、これが分析段階での遅延を引き起こすことがあります。

北米⁶

北米の組織は、デジタル成熟度が高いことが主な要因となり、世界平均よりも8%速く契約を処理しています。例えば、電子署名、CLM、契約リポジトリなどのツール群を使用していると報告した企業は46%に上り、他の地域と比較して8%高い数値です。その結果、これらの企業は世界の他の企業よりも早く協力し、契約の開始と開発の段階で1契約あたり3時間少ない時間を費やしています。しかし、法的なリスク軽減のために署名段階に多くの時間を割く傾向があります。実際、北米の取引の3分の1は、法的な承認が長引くために遅れが出ています。これに対して、他の地域では4分の1の取引が遅れています。

ラテンアメリカ (LATAM)⁷

ラテンアメリカの組織は、契約を処理する速度が世界平均より18%高速で、繰り返しの多い開発と署名の段階を約6時間早く完了します。この地域の司法手続きがまだ発展⁸途上であり、リスク軽減の正式な措置が少ないことから、この高速さは法的な承認が少ないことによるものと考えられます。実際、回答者の中で法的承認により契約が遅延したと報告したのは、他の地域の28%に対してわずか19%でした。国際的な食料品小売業者のサプライチェーンディレクターは、

「ラテンアメリカの組織は他の地域と比べてリスクを大幅に受け入れる傾向があり、この地域は取引を成立させるためにより柔軟な対応をする傾向がある」と述べています。⁹ラテンアメリカのビジネスでは関係性を重視するため、契約のライフサイクルが加速し、正式な開始前に非公式に合意が行われることもあります。一方で、ラテンアメリカの回答者の約半数は自身のプロセスを非構造化または非標準化と認識しているのに対し、他の地域では42%でした。

ヨーロッパ、中東、アフリカ (EMEA)¹⁰

最も複雑な規制環境⁵を持つEMEA地域の組織は、考慮される4つの地域の中で契約の処理が最も遅く、ライフサイクルは世界平均よりも19%長いです。これらの回答者は特に分析ワークフローが長く、世界平均に比べて契約ごとに平均で8時間余分にかかっていると報告しています。これは、契約管理ツールの採用率が低い（北米の46%に対して35%）という事実と、契約が多言語であり、多くの管轄区域にまたがる複雑な性質を持つことが原因と考えられます。その結果、回答者の55%が自分たちの契約の多様性と複雑さに圧倒されていると感じているのに対し、世界の他の地域では46%でした。

アジア太平洋 (APAC)¹¹

契約管理ソリューションの導入が比較的新しいアジア太平洋地域の組織では（現在のツール導入率は北米の46%に対して35%）、契約処理が世界平均より6%遅い傾向があります。これは、契約に対する形式的で階層的なアプローチ（例えば、複数段階の対面交渉）が原因と考えられます。結果として、開発と署名の段階が契約のライフサイクルの半分以上を占め、組織の階層構造への偏りなど一般的な慣行を反映しています。APAC地域の回答者の40%が、これらの段階での手動で非効率的なプロセスから遅延が生じたと報告しており、他の地域では32%でした。これらの契約に対する地域特有のアプローチは、世界平均と比較して契約一つあたり約5時間、北米のライフサイクルと比較すると約7時間の追加時間を必要とします。同じ食料品小売業者の幹部は、「APAC地域の組織は通常、承認に階層的で形式的なアプローチを採用しており、契約プロセスが長引く傾向があります」と述べています。

これらの地域的な微妙な違いにも関わらず、どの地域の企業でも手作業による契約管理ワークフローの影響を同様に感じています。

しかし、私たちの調査によれば、これらの問題は地理的な位置よりも組織的な課題により頻繁に引き起こされることが示されています（図7）。

図7. 地域ごとの逸失した機会と地域特有のニュアンス

地域	北米	ラテンアメリカ	欧州、中東、アフリカ	アジア太平洋
2025年の逸したチャンス	5,300億ドル - 6,500億ドル 全体の約33%	1,400億ドル - 1,700億ドル 全体の約9%に相当します	4,300億ドル - 5,200億ドル 全体の約27%	5,000億ドル - 6,100億ドル 全体の約31%
地方色	デジタルソリューションの高い採用率 堅牢な法的枠組みとシステム	発展途上の法的架構とインフラストラクチャ 契約のワークフローの非公式性	高度に規制されています 取引は複数の管轄区域と多言語性を持っています	階層的な協力作業の流れと、直接会っての交渉への依存性 デジタル解決策の導入が低い



⁴定性的なインタビュー; アイデア・インターナショナル; APAC地域における交渉

⁵質的なインタビュー; 世界銀行グループ: 2020年度ビジネス環境年次報告書
⁶調査対象の国には、アメリカとカナダが含まれています。

⁷調査対象の国々には、メキシコとブラジルが含まれています。

⁸質的なインタビュー、世界銀行グループ: 2020年度ビジネス環境年次報告書、イェール国際問題ジャーナル: ラテンアメリカにおける特定の法改正

⁹グローバル交渉人: ラテンアメリカでビジネスをする

¹⁰調査対象となった国は、英国、フランス、そしてドイツです。

¹¹調査対象となった国は、日本、シンガポール、オーストラリアです。

機能による価値の破壊

地域差と同様に、各機能ごとにも契約のライフサイクル全体にわたる独自の課題が見られます。例えば、営業やマーケティングは顧客対面の業務であり、契約の管理に時間がかかりすぎると、新規リードの獲得や既存リードのクロージングに支障をきたします。一方、調達や法務などのバックオフィス業務は、生産性の低下により人件費や運営コストが増大し、商品の受け取りが遅れたり短期的な罰金が発生したりすると、運転資本の管理に影響を及ぼす可能性があります(図8)。

さらに、契約の複雑さや数量の増加に伴い、これらの課題は増大し、契約管理プロセスが手間取ることにつながります。例えば、ベンダーはよく自身のテンプレートを契約の出発点として使用します。この一見単純な選択が、組織が条項を詳細にレビューし、交渉を行い、リスクを抑制するためのリスク評価を実施する必要があるため、様々な課題を引き起こします。

さらに、デジタル化により、契約の作成や送信が以前よりも容易になりました。大手ヘルスケアプロバイダーでは、主に小額契約が原因で、過去1年間で契約の数量が約40%増加しました。

私たちの調査では、各部門が直面する特有の問題についてさらに深く掘り下げました(図9)。結果として、収益面だけを見ても、顧客との接触や販売の機会を逃すことで、企業は世界経済価値で約8000億ドルの損失が見込まれることが明らかになりました。同様に、契約管理の問題は生産性の低下と運用コストの増加を引き起こし、世界経済価値で1兆ドルが失われています。



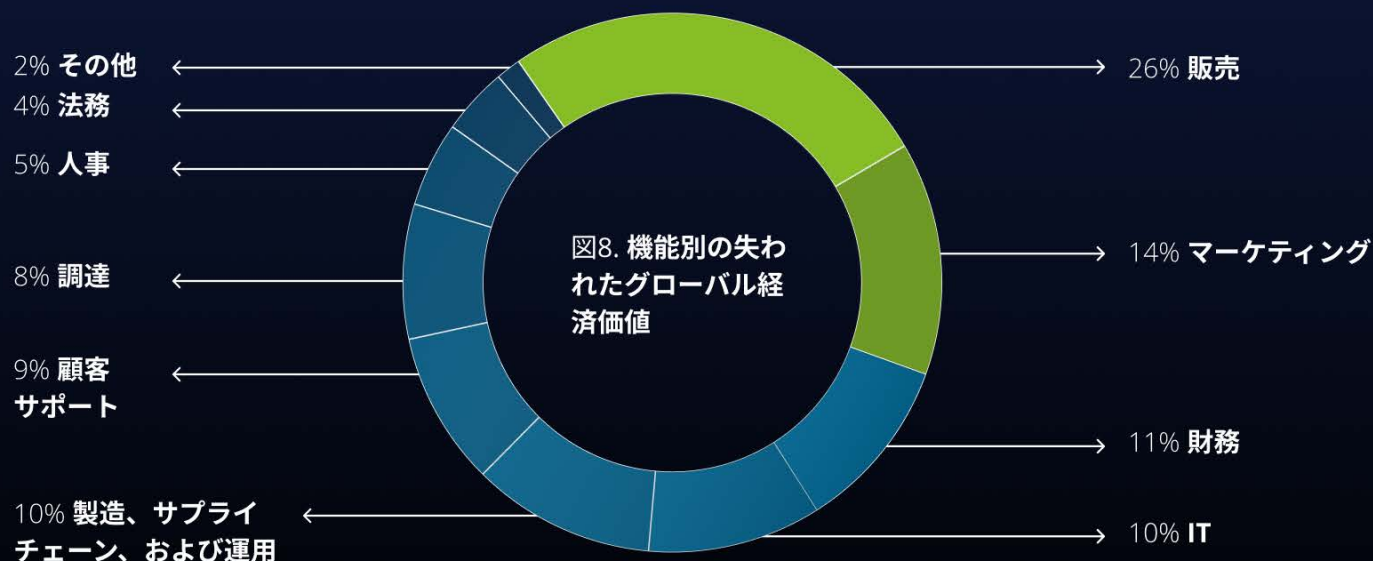


図9. 機能ごとの選択された影響

販売



取引の進行速度を加速し、より強固な顧客関係を築くことで収益成長を推進する

影響: 契約や交渉の遅れにより、取引の完了や収益の実現が遅くなる可能性があります。

統計データによると、契約の非効率性により、企業ごとに平均で**150万ドル**の収益が見逃される可能性があります。

影響: 顧客関係に影響を及ぼすことにより、アップセルやクロスセルの機会（例えば、契約の更新など）が減少します。

統計データによると、**48%**の人々が契約遅延のために顧客関係が大幅に悪化したと報告しています。

マーケティング



ブランドの認知度と顧客の関与度を向上させるために、タイミングを見計らったキャンペーンを展開する

影響: チームが契約管理に多くの時間を費やすため、マーケティングキャンペーンの数が減少します。これは、キャンペーンの立ち上げよりも契約の管理に時間を割くことになります。

統計データによると、契約に関する問題は平均して、企業一社あたりで**80万ドル**の収益機会に影響を及ぼしています。

影響: パートナーシップやサービス契約の効率的な取り扱いに課題があったため、マーケティングキャンペーンの開始が遅れました。

統計データ: マーケティング関連の回答者のうち**63%**が、重要な契約、目標達成の節目、および条件の把握を失っていると報告しています。

財務



収益の認識と運営経費及び資本支出の管理

影響: 契約遅延により、遅延収益認識が財務報告や予測に影響を与えています。

統計データ: 平均で、収益の**21%**が次回の報告期間に持ち越されます。

影響: 契約違反による罰金やペナルティにより、契約費用が増加するリスクが高まります。

統計データ: 契約に違反した場合、回答者は平均で契約全体の価値の**14%**に相当する罰金を支払っていると報告しています。

製造、サプライチェーン&運用



サプライチェーン全体での生産が途切れることなく、商品の配送が適時に行われるように保証します。

影響: 重要な材料の納期が延びた結果、製造スケジュールが乱れました。

統計データ: 契約遅延のせいで、**49%**の人がパートナーや顧客との関係が悪化したと報告しています。

数量割引や条件の再交渉の機会を逃すことにより、生産コストの増加リスクが高まる可能性があります。

契約条件の把握が難しいため、**51%**が契約の価値を最大限に引き出すのに苦労していると報告しています。

IT



ITインフラストラクチャ全体の信頼性、スケーラビリティ、セキュリティを確保するために、統合とアップグレードを円滑に進めます。

影響: ベンダーのオンボーディングが遅れることにより、ビジネスに不可欠なテクノロジーの導入が遅延します。

統計: 回答者の**60%**が、利用できないソフトウェアライセンスによりプロジェクトの進行が遅れたと報告しています。

影響: ベンダーのパフォーマンスが見えにくいため、ベンダーの冗長性リスクが高まります。

統計: アンケート回答者の**55%**が、ベンダーの評価を行い、コンプライアンスとパフォーマンスを追跡するためのツールが不足していると述べました。

カスタマーサポート



セールスファネルでの顧客の離反や見放す行為を減らし、顧客満足度とコンバージョン率を向上させましょう。

影響: 顧客が契約手続きに苦労しているため、契約に関する問い合わせへの対応により多くの時間を要しています。

統計: 回答者の**80%**が、製品に関する質問よりも契約に関する質問への対応に多くの時間を費やしていると報告しています。

影響: 購入プロセスにおける不明確かつ複雑な契約手続きが原因で、顧客の購入経路全体での放棄率が高まる可能性があります。

統計: アンケート回答者の**66%**が、効率の悪い契約の手続きが顧客満足度を下げる一因であると報告しています。

調達



ベンダーの選択、導入、コスト算出、そして管理を最適化します。

影響: ベンダーとの交渉の準備不足により、不利な契約条件のリスクが高まります。

統計: 回答者の**56%**が、使用するための最新の承認済みベンダー条件や料金表を見つけるのが難しく、その結果として支払いが過剰になったと報告しています。

影響: 調達チームが過去の購入契約の追跡と分析に助けを必要とすることで、再交渉から生じる義務達成と節約の機会を逃してしまいました。

統計: 平均的に見ると、調達チームは契約上のインセンティブを逃すことにより、年間で**100万ドル**以上を節約できる可能性があります。

法務



リスクの露出を減らすために、社内のポリシーと規則に従って契約を見直し、編集する必要があります。

影響: 将来のリスクやコンプライアンス違反の増加可能性により、金融上の罰則や評判へのダメージが増大する可能性があります。

統計: 回答者は、過去1年間で平均**22件**の重大な契約遵守違反を報告しました。

影響: 法務部門が作成および審査する契約書の未処理件数が増加

統計: 法務部門の回答者の**61%**が、契約の承認遅延により部門間の関係にストレスが生じていると報告しています。

人事



より迅速に候補者を採用し、従業員の満足度と離職率を改善します。

影響: 雇用契約の審査やオファーの遅れにより、社員数の増加が遅れ、組織が人手不足となっています。

統計: アンケートに回答した方の**57%**が、契約手続きの遅れにより、優秀な人材を逃してしまったと報告しています。

影響: 人材採用に関連する遅延や不備により、現職の従業員の業務負荷とプレッシャーが増大しています。

統計: アンケート回答者の**69%**が、契約遅延による採用負担により、職場での疲弊感や離職率が増えたと報告しています。





今日の組織は、ポイントソリューション（例えば、リモート公証）から契約ライフサイクルの広範囲をカバーするツール（例えば、CLM）まで、様々な契約管理技術を導入し、これらの影響を軽減しています。しかし、組織は依然として手作業に頼っており、時間とともに生産性の損失が増大しています。例えば、ある大手ヘルスケアプロバイダーは、契約リクエストごとにITチケットシステムから契約管理ソリューションへデータを手動で移行していると述べていますが、これは避けられる問題です。

別のインタビューで明らかになったことは、大手スポーツエンターテインメント組織が、契約をアップロードするための追加のステップや時間による「ポータル疲労」を理由に、交渉を電子メールで行うことを好むということです。これにより、相手方がポータルにログインしてアクセスする必要があるという、避けられるはずのワークフローが生じます。また、実行後も手動での対応が一般的です。世界的なテクノロジー企業は、契約のメタデータを手動で抽出するためにIT部門に頼ることが常態化していると指摘し、「時間がかかり、面倒で、必ずしも正確ではない」と述べています。

手動修正が随所で必要とされている現状は、ソリューションプロバイダーに対して、ワークフロー、統合、データの一貫性、そして全体的な信頼性を向上させるという重要な責任を強く示しています。

契約管理の将来

組織の進化するニーズに真に対応し、相手方とのコラボレーションをより効果的に行い、契約リスクを軽減し、契約に関する有益な洞察を活用するためには、契約管理ソリューションの提供者が重視すべき5つの重要な課題を特定しました。これらは、契約管理の緊急な問題点に対処する上で優先すべき領域です。

シームレスなコラボレーション - 回答者の約40%が、より多くのコラボレーションツールや機能を必要としていると報告しています。これらが不足すると、作業の遅延ややり直しが生じます。さらに、契約は相手方との交渉前に社内ですら15回以上の引き継ぎを経ることがあり、他の人を待つだけで契約1件あたり2時間以上が無駄になります。そのため、組織はコラボレーションを加速するツールや機能（例えば、法的に承認された条項の確認）や交渉を助けるツール（例えば、AIによる契約の要約や修正箇所の明示）を積極的に求めています。

動的な検索と分析 - 回答者の36%だけが高度な契約分析ツールを使用していると報告し、さらに低い31%だけが一元化された、検索可能な契約リポジトリを使用していると報告しました。これは、組織が契約を署名後の静的な文書として扱う傾向があることを示しています。一方、回答者の40%以上が、契約のメタデータから価値を引き出すことができなかったため、成長（例：更新）やコスト（例：量販割引）を最大限に活用する機会を逃していました。企業は現在、静的なフラットファイルを活用可能な情報に変換するための、より高度な検索、レポート、分析機能を求めています。

すぐに使える（OOTB）統合 - 回答者の54%が、下流システムへの契約データの手動入力を挙げました。それよりも、組織は最小限の設定で自身のインフラストラクチャーやワークフローに統合可能なOOTBソリューションを望んでいます。例えば、ある回答者は「導入の手軽さ、既存システムとの統合性、そしてカスタマイズの容易さ」を重視する機能として挙げています。契約管理ソリューションは、顧客の技術スタックに対応し、IT統合と管理の負担を最小限にする必要があります。

ペルソナに特化したワークフロー - 回答者の約50%が、契約の多さと複雑さの管理に圧倒されていると感じています。組織は、高度な複雑性や導入の障壁などの問題を解決するために、アプリケーション間でのデータ転送や手動での通知（例：契約の更新）など、手動の対応策に頼らざるを得ない状況を挙げています。次世代の契約管理ツールとプロセスは、異なるユーザーグループが契約ワークフローを簡素化し、パーソナライズできるようにする必要があります（例：CRMからの最新データで自動的に入力される販売契約、適応型の契約ルーティング、自動的な条項作成、ローコード/ノーコードのワークフローカスタマイズなど）

最新世代の機能の導入 - 顧客の導入を継続的に推進するためには、プロバイダーは導入を妨げる要素に対処する必要があります。複数のインタビューによると、顧客はワークフローの効率性（例：ルールに基づく自動化、リアルタイムのレポート/可視性）、データセキュリティ（例：機密顧客データのマスキング、HIPAAの遵守）、そしてガバナンス（例：アクセス制御、監査証跡、倫理的なAI利用フレームワーク）の間隙により、しばしば問題に直面していると述べています。

¹²A/駆動型のレッドラインとは、交渉過程での従来の手動によるレッドライン処理に、機械学習や生成AIの機能を取り入れ、契約の改訂時における編集の識別、タグ付け、そして分類を自動化することを指します。

次世代の契約管理ソリューションは、ライフサイクルにおける3つの役割（購入者、プロセス構築者、エンドユーザー）のニーズを満たす必要があります。購入者は通常、ROIの測定に苦勞し、代わりに経験則に基づく指標を用いて価値を評価します。例えば、大手スポーツエンターテインメント組織の法務ディレクターは、「私たちは正式なKPIを設けていません。大切なのは、素早く対応できる柔軟性を維持し、問い合わせに迅速に対応することです」と述べています。

プロセスビルダーは契約管理の世界の開発者であり、現行のソリューションを通じて自己対応するのに苦勞しています。一流の旅行テクノロジー組織は、システムのアップグレードやワークフローの変更（例えば、追加の承認プロセス）を第三者に依存していることが、いくつかの契約管理ソリューションを候補リストから除外する決定的な要素であると指摘しています。

エンドユーザーは、契約管理ソリューションから得られる生産性の向上を高く評価し、主要な業務（例えば、営業担当者が市場での活動に時間を費やすなど）にもっと時間を割くことができます。あるB2Bテクノロジー企業の営業リーダーは、「私たちはほぼ常にSalesforceを活用しています。契約管理ソリューションを選んだのは、Salesforceとの統合がスムーズで、情報を契約に移す時間を節約できるからです」と述べています。

以下では、各ペルソナが次世代契約管理ソリューションを採用することで得られる利点を詳しく探求し、我々の調査で特に指摘された特定の機能を明らかにします（図10参照）。



図10. ペルソナによる次世代契約管理ソリューションの能力

次世代の契約管理は私にどのような利点をもたらすのでしょうか？

最も求められる次世代ソリューションの機能



購入者 /
決定者

契約管理ソリューションから得た価値を効果的に評価し、追跡するための、自分の部門のパフォーマンスについての貴重な洞察を得ることができます

- ・ 56%: 高度な共同作業・交渉ツール (例: 自動的な赤字修正提案)
- ・ 52%: AIを活用した契約知能
- ・ 52%: 一般的なビジネスアプリケーションとの統合
- ・ 49%: ダイナミックな合意リスクスコアリング
- ・ 49%: スマート契約のリポジトリ



プロセス
ビルダー

ノーコード/ローコードのワークフロービルダーや一般的なビジネスアプリとのOOTB統合を通じて、契約のワークフローを効率的に設計、実装、そして改善することが可能です。これにより、複雑さを最小限に抑えつつ、より効果的な結果を得ることができます。

- ・ 63%: 一般的なビジネスアプリケーションとの統合
- ・ 55%: 契約データと身元確認
- ・ 53%: 自動的な契約のルーティング
- ・ 52%: AIが生成する入力可能なフィールドを含む契約 (例: W-4フォーム、ローン申請書)
- ・ 48%: ノーコード/ローコードでカスタマイズ可能なワークフロービルダー



エンド
ユーザー

私は手間をかけずに、リスクを最小限に抑えつつ契約書の作成、修正、管理が可能です。これにより、私の仕事の主要な部分 (例えば、販売など) により多くの時間を割くことができます。

- ・ 63%: ダイナミックな合意リスクスコアリング
- ・ 60%: 契約データおよび身元確認
- ・ 58%: スマート契約のリポジトリ
- ・ 51%: 自動条項チェック/承認
- ・ 49%: 一般的なビジネスアプリケーションとの統合

技術的な能力が適切に統合され、整備されている場合、それは大きな価値を生み出す可能性があります。しかし、私たちがインタビューした組織からは、その導入や価値の実現を阻む非技術的な課題についていくつか共有されました。

回答者は、ガバナンス (例えば、役割が不明確な場合) や他人を待つこと

(例えば、レビューの遅れなど)が契約における生産性の損失の67%を占めるという驚きの事実があります。組織は、新たな解決策の価値を完全に理解し、契約の中に眠る潜在的な価値を引き出すためには、テクノロジーだけでなく全体的な視点でのアプローチが必要です。このアプローチには、戦略立案、プロセスの再構築、ガバナンス、教育、そして変革管理が含まれます。

インテリジェントなワークフローの ビジネス上の価値

ほとんどの組織（92%）は1つ以上の契約管理ソリューションを活用していますが、多くの場合、その使用価値を測定、追跡、または報告していません。グローバルマーケットプレイスの戦略調達責任者は、

「私が報告する3つの主要な目標は節約、管理下の支出、そして契約とプロジェクトの数です。私たちが使用しているテクノロジーの価値を具体的に示すのは難しい」と述べています。ROIを適切に測定する方法がないと、企業は契約管理ソリューションが大きな価値を生み出す可能性を見逃してしまうことがよくあります。例えば、大手旅行会社の法務部門長は、コンプライアンスのレビューにかかる2000時間を節約できるといった利点を挙げています。また、大手ヘルスケア組織の調達担当副社長は、リスクにさらされている価値が数億ドルから数百万ドルに減少したと指摘していますが、これらの効果はしばしば測定されていません。

私たちの経験によると、業界をリードする企業は契約のワークフロー全体で3種類のKPIを測定しています。

効率性：

- ・ 契約タイプごとの総契約数と契約価値
- ・ ライフサイクルのステージと機能によって費やされた時間
- ・ 種類別の標準用語と非標準用語の数とパーセンテージ
- ・ 標準ワークフローからの%偏差
- ・ 承認者/共同作業者の総数

パフォーマンス：

- ・ 更新タイプごとの更新件数と更新額
- ・ 早期解約と自動更新の料金
- ・ 重要な義務の達成率
- ・ 合意による節約の総額または罰金の総額
- ・ 予算対実際の契約価格/価値
- ・ サプライヤーごとの合計契約金額
- ・ サプライヤーの品質とパフォーマンス（例えば、納品された製品の偏差、不良品の割合、サービスの評価基準、その他の重要な項目など）

リスク：

- ・ 契約とベンダーによるリスク評価
- ・ 契約価値におけるリスク
- ・ 協定違反率
- ・ 違反の結果として発生するコスト（例：罰金、運用費用、訴訟費用など）

次世代の契約管理ソリューションは、チームがデータを通じて価値を創出する新たな手法を提供します。例えば、AIを活用したダッシュボードでは、契約活動やパフォーマンス（契約数や更新予定など）を時間経過と共に表示することが可能です。AIを用いた契約情報分析では、インセンティブやマイルストーンの追跡、契約全体のパターン（価格、支払い、ベンダーの義務など）の特定を行い、より有利な条件を確保することができます。さらに、AIによるリスク評価は、規約遵守の改善と潜在的なリスクの最小化に寄与します。



進むべき道

契約管理の風景は、契約の量、組織の変化するニーズ、そしてGenerative AIのような新技術の出現により、重要な転換点に立っています。その結果、驚くことなく、私たちの調査では、回答者の半数以上が今後3年間で契約管理ソリューションへの投資を増やす計画であることが明らかになりました。これは、ベンダーが引き続き魅力的な価値提案と強固な製品ビジョンおよびロードマップを提供する必要があることを強調しています。

しかし、テクノロジーだけでは全ての課題を解決することはできません。現在の経済的価値の破壊を克服するためには、組織は技術的な側面だけでなく、組織全体のニーズや目標の評価、明確な役割を持つ適切なガバナンスフレームワークの設計、AIを活用した自己サービス機能の推進、そして行動可能なインテリジェンスを活用して好ましい契約結果を達成する、といった非技術的な側面も強化する必要があります。

ソリューション提供者にとっては、顧客のニーズを機能や役割ごとに深く理解し、顧客独自の契約構造や主要なワークフローを考慮しながら、多様な問題を解決でき、かつカスタマイズや拡張、統合が容易な製品やサービスを開発することが求められます。この考え方を基に、契約ライフサイクルを再構築する際の指針を、顧客とベンダー双方に提供します（図11）。

新たな課題が常に出てきますが、テクノロジー、データ管理、プロセスの最適化、ガバナンス、そしてリスク管理を組み合わせることで、不適切な契約管理により失われた経済価値を回復するために、組織は大きな前進を遂げることが可能となります。



図11. 契約管理ソリューションの顧客とベンダーのための指導原則

顧客向けの基本原則

- **機能レベルでの契約必要性を評価します。** 現行の契約管理の成熟度、一般的な契約形態、複雑性、そして各機能間でのニーズについてトップダウン方式で分析を行い、プロセスをより効率的にし、自動化可能な機会を見つけ出し、サイクル時間を短縮します。
- **明確なチームの役割とプロセスの設計と実装を行います。** ガバナンス構造、役割と責任、プロセス、そしてチーム全体のトレーニングプログラムを整備し、人々とテクノロジーを一体化させます。
- **セルフサービス機能の活用を推奨します。** AIが主導する機能、例えばスマートテンプレートや自動条項チェックを通じて、ユーザーが自分自身でサービスを利用できるように促進し、効率、利便性、拡張性を向上させます。

ベンダー向け基本原則

- **さまざまなユーザーペルソナに対応するように設計します。** 機能を使うユーザーを対象に、ペルソナに基づいた特徴を開発し、初日から価値を提供できるようにします（例えば、顧客や取引タイプごとに事前に定義されたテンプレート、営業向けのCRMシステムとの連携、AIを活用したリスクスコアリング、調達部門向けのサプライヤーパフォーマンス分析など）。
- **多様なISVエコシステムの育成を推進します。** 認定されたISV向けのマーケットプレイスを設立し、コア機能を補完するための技術的な拡張機能（例：優先的なファイルストレージサービスでの自動契約アーカイブ等）を提供します。また、ターゲットとなるユーザーが主に利用するインターフェイス（例：調達システム等）に逆に統合することも可能です。
- **AIを賢く、そして責任ある形で使用するための努力を持続しましょう。** AIの機能とアクセラレータ（例えば、契約書の生成、データの抽出、検索、要約、レビューなど）を通じてイノベーションに取り組むことで生産性を向上させることが可能です。しかし、重要なのは、明確なROIのストーリーを持つことです。
- **販売後の利用促進と価値の実現に重点を置きます。** 直感的なオンボーディング、製品のコミュニティ、そして正式なユーザートレーニングに投資することで、エンドユーザーは最大限の価値を享受でき、購入者はROIへの明確な道筋を見つけることができます。

”

「全地域、全業界、全規模の企業のトップリーダーたちは、市場の変動に対応しつつ、契約管理をより効果的に行う方法を求めています。この課題に対処するためには、企業はテクノロジー、ガバナンス、戦略といった要素を考慮に入れ、全体的な視点から契約管理に取り組むことで良好な結果を引き出す必要があります。」 - Deloitte Consulting LLP主任Jonas McCormick

著者と謝辞

このレポートは、私たちの調査で得られたフィードバックの一部を示しています。より詳細な情報をご希望の場合は、著者または寄稿者までお問い合わせください。

Jonathan Jones (ジョナサン・ジョーンズ)

Legal Business Services & CLM Deloitte Tax LLP
マネージングディレクター
+1 973 602 6787 | jonathjones@deloitte.com

Rohan Gupta (ロハン・グプタ)

Deloitte Consulting LLP
戦略&分析部門責任者
+1 646 455 9632 | rohagupta@deloitte.com

Jonas McCormick (ジョナス・マコーミック)

Deloitte Consulting LLP
テクノロジー、メディア通信部門主任
+1 602 234 5215 | jonasmccormick@deloitte.com

著者は、調査と分析に協力してくれた Deloitte Consulting LLP の Soumyadeep Bakshi、Carol Cui、Grant Griffith、Sachin Patro、Siddharth Rawat、Nayanika Krishnan 氏、およびこの記事の作成に協力してくれた Docusign の Allan Thygesen 氏と Robert Chatwani 氏に感謝の意を表します。

作成： Will Rochfort, Annie Lee, Annie Vuong

アンケート回答者の追加的な内訳

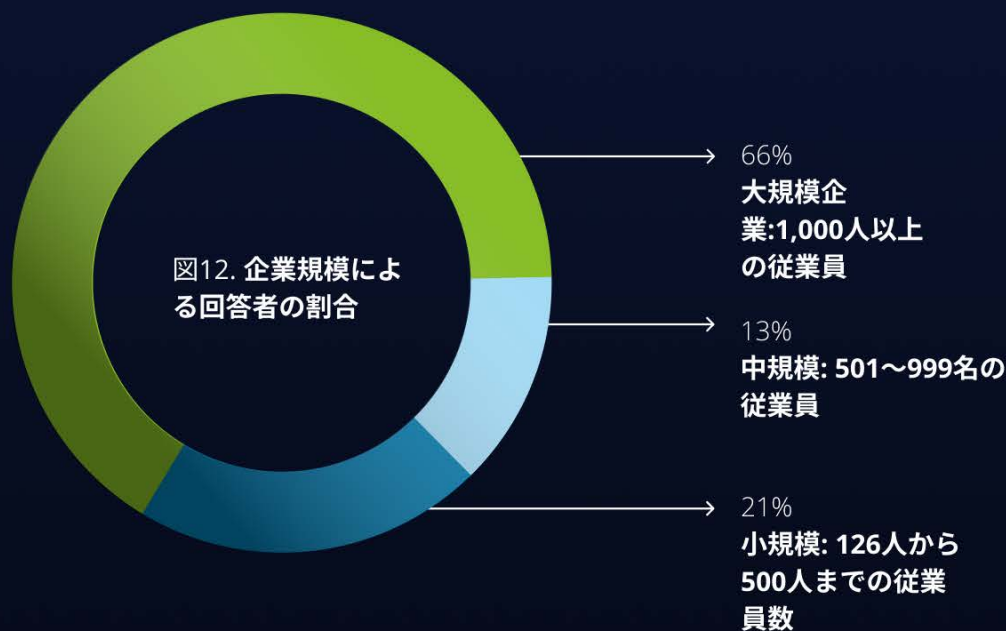
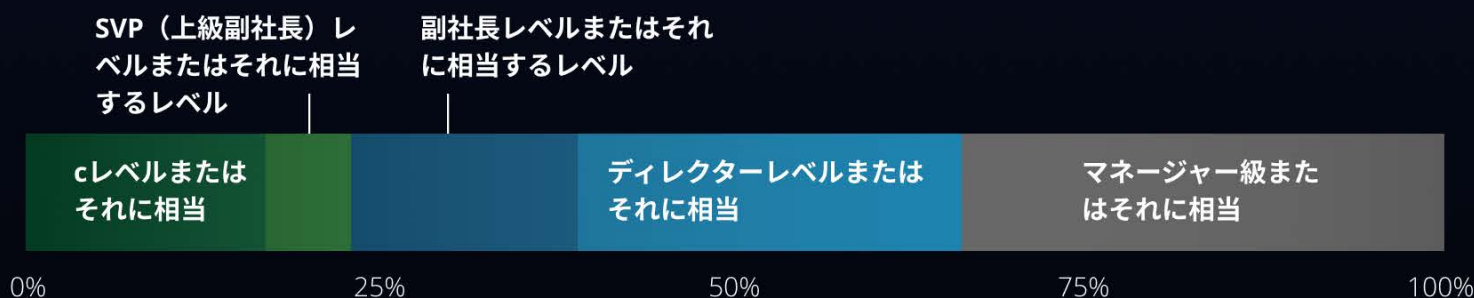
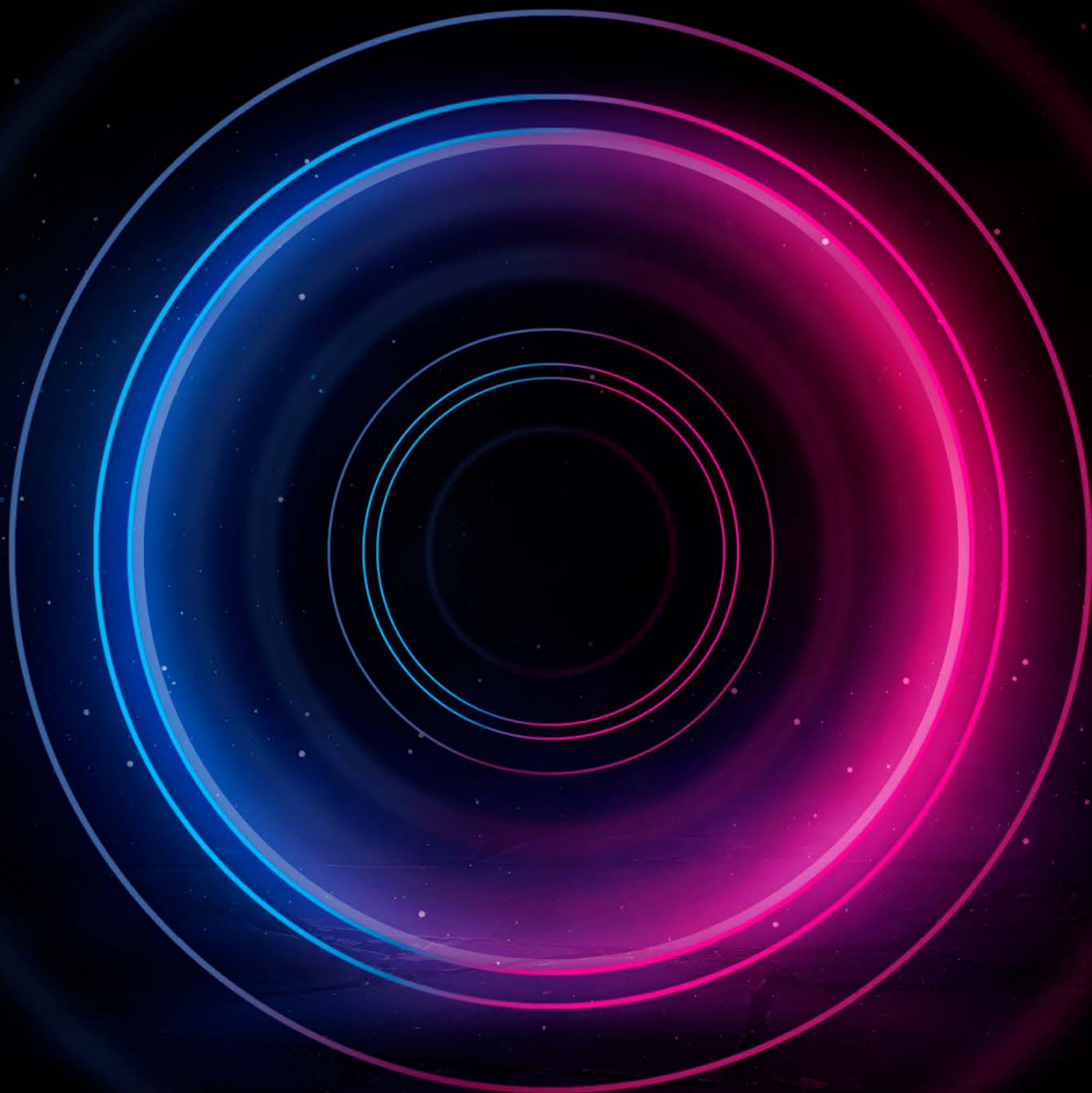


図13. 役職ごとの回答者の割合





この出版物は一般的な情報のみを提供しており、デロイトがこの出版物を通じて会計、ビジネス、財務、投資、法律、税務、その他の専門的なアドバイスやサービスを提供しているわけではありません。この出版物は専門的なアドバイスやサービスの代替品ではなく、また、ビジネスに影響を及ぼす可能性のある決定や行動をする際の基準として利用すべきではありません。ビジネスに影響を及ぼす可能性のある決定や行動をする前に、適切な専門家のアドバイスを求めるべきです。

この出版物を頼りにした方が被るいかなる損失についても、デロイトは責任を負いません。

デロイトについて

デロイトとは、英国に本社を置く保証有限責任会社であるDeloitte Touche Tohmatsu Limited（「DTTL」）、その加盟会社ネットワーク、およびそれらの関連団体を指す言葉です。DTTLと各加盟会社は、法的にはそれぞれ独立した組織となっています。DTTL（「デロイト グローバル」とも称されます）は、直接クライアントへのサービス提供は行っていない。アメリカにおける「デロイト」は、DTTLのアメリカにある加盟会社や、「デロイト」の名前で運営している関連団体、それらの各関連会社を指します。公認会計士のルールや規制により、一部のサービスは証明を求めるクライアントに対して提供できない場合があります。デロイトのグローバルネットワークについての詳細は、www.deloitte.com/about をご覧ください。

Deloitte.

 **docusign**