

# 契約管理の最適化

高パフォーマンス組織の特徴とは

# 目次

## 01

本レポートの内容

2

## 02

調査対象

3

## 03

組織パフォーマンス

5

## 04

部門別  
パフォーマンス

10

営業（セールス）

12

調達

13

カスタマー・エクスペリエンス  
(CX)

14

人事 (HR)

15

法務

16

情報技術 (IT)

17

## 05

アジア太平洋地域の  
パフォーマンス

18

## 06

今後の展望

21

著者紹介と謝辞

23

# 本レポートの内容

近年、企業はこれまで以上に複雑化する契約環境に直面しています。その背景には、変化するマクロ経済要因、競争の激化、AIなどの新技術の台頭、そして技術パートナーや外部人材など契約当事者の多様化があります。1年前、DeloitteとDocuSignは、非効率な契約プロセスやシステムによって失われる経済価値が世界で2兆ドルにのぼる「グローバル契約業務の落とし穴」を指摘しました。今年、私たちは、契約管理ソリューションが企業の目標達成や失われた価値の回復にどのように貢献できるかを明らかにするための調査を行いました。

今回の2025年版調査では、世界中の1,400名以上のビジネスリーダーを対象に、定量調査と定性インタビューを実施しました。その結果、契約管理は組織の生産性向上と成長を左右する重要な手段であり、手作業による業務、ワークフローの分断、コンプライアンスやセキュリティの課題に直接対応できることが明らかになりました。主な調査結果は以下の通りです。

## 01

### 効果的な契約管理は、組織の成功に不可欠

組織は、契約管理システムが事業価値を生み出すことを理解しており、いまや契約管理は経営レベルの最優先事項となっています。今回の調査では、回答者の75%以上が、自部門および組織全体で契約管理の効果を高める責任を担うシニアリーダーが存在すると回答しました。

## 03

### 部門リーダーは、契約締結後も契約管理機能を重視

今回の調査では、ほぼすべての部門が、契約作成や顧客体験といった基本的な契約管理機能が業務パフォーマンス向上に役立っていると評価しています。さらに、契約分析や全社的なシステム統合といった高度な機能からも、大きな価値を引き出していることが分かりました。

## 02

### 契約管理は、高パフォーマンス組織に競争優位をもたらす

高パフォーマンス組織のリーダーの77%が、戦略、財務、生産性などの主要分野で優れた成果を上げられた要因として契約管理を挙げています。その価値は、組織内の摩擦を取り除き、ワークフローを最適化し、契約を標準化し、先回りしたインサイトを提供することで引き出されます。

## 04

### AIは契約管理の機能を変革している

組織はAIソリューションへの投資を進めるとともに、その導入を継続的に検討しています。リーダーたちは、AIが過去の業績データを活用して契約を最適化し、契約ワークフロー全体で顧客と先回りして関係構築を行い、契約分析からコストやリスクに関するビジネスインサイトを抽出することで、大きな成果をもたらすと期待しています。

# 調査対象

本調査では「契約（contract）」と「合意（agreement）」を区別しています。「契約」とは、特定の時点において当事者間で交わされた交渉条件を正式に記載した法的文書を指し、複雑なB2B取引で用いられることが多いものです。一方で「合意」は、当事者間の同意を文書化するためのより広い範囲の活動を含み、関係構築・管理・価値創出に必要なライフサイクル全体を指します（ライフサイクルの詳細は7ページの図7を参照）。そのため、本レポートでは前回と同様に「契約管理（agreement management）」という用語を用い、ビジネス上の合意から最大限の価値を引き出すためのソリューション、プロセス、ワークフローの総称として扱います。

契約管理が企業にどのような価値をもたらすのかを明らかにするため、私たちはビジネスリーダーを対象に、組織および部門のパフォーマンス指標、自社における契約管理機能の現状、そして契約管理ソリューションへの期待について調査しました。2025年版の調査では、14か国から1,400名以上のビジネスリーダーが参加しました（図1Aおよび図1B参照）。

回答者は、**売上高2,500万ドル～200億ドル、従業員数125～20,000名の組織に所属し、業種は9業界に**わたります。

役職はリーダー的役割を持つディレクター（部長）相当以上であり、営業、購買、カスタマーエクスペリエンス（CX）、人事（HR）、法務、情報技術（IT）のいずれかの部門で、契約管理を主要な職務責任のひとつとして担っていました。

<sup>1</sup>カスタマー・エクスペリエンスには、マーケティング、カスタマー・サポート、イノベーション、セールスのリーダーが含まれます。

図1A.  
2025年調査対象国と地域

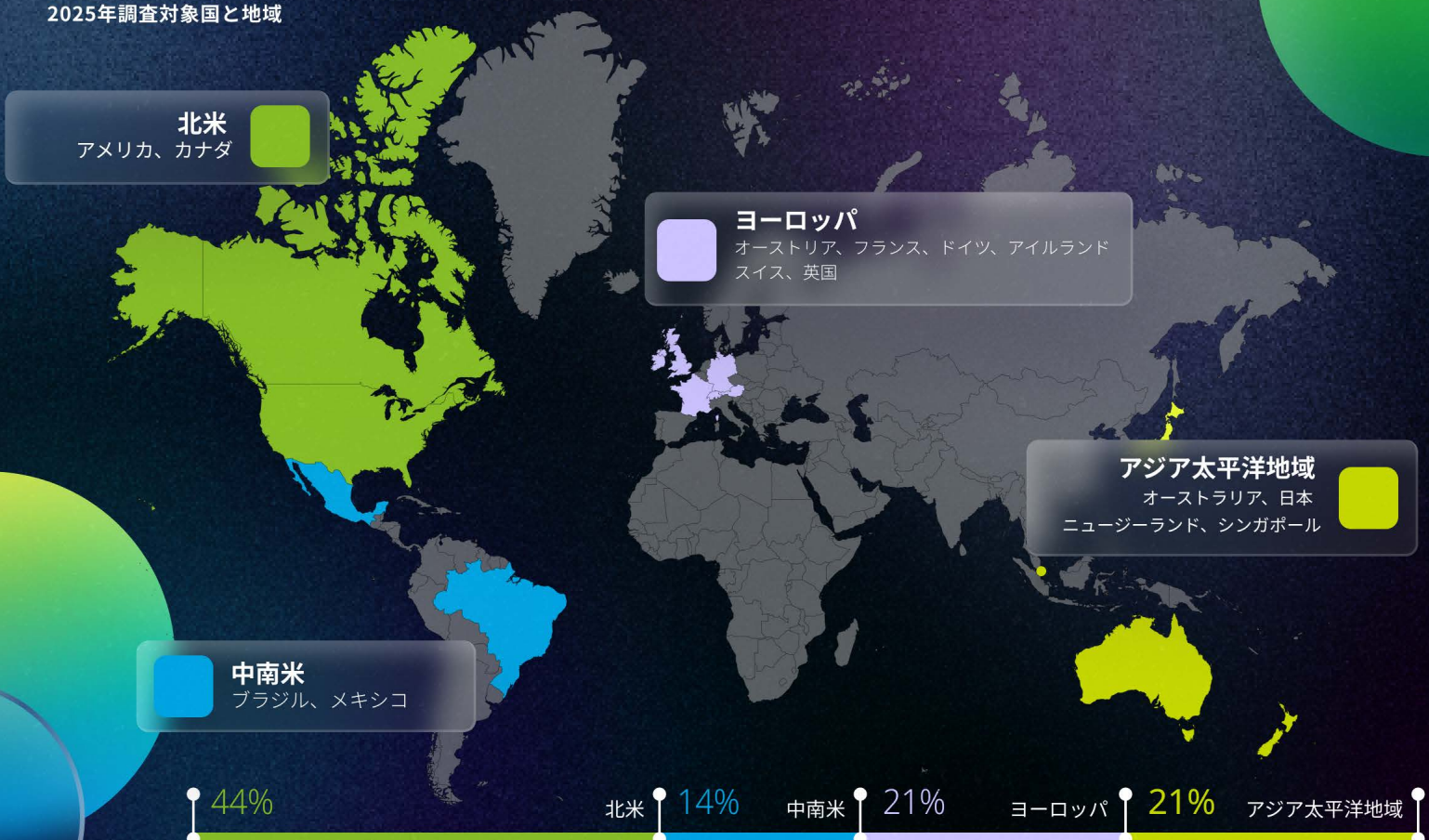


図1B.  
地域別回答者の割合

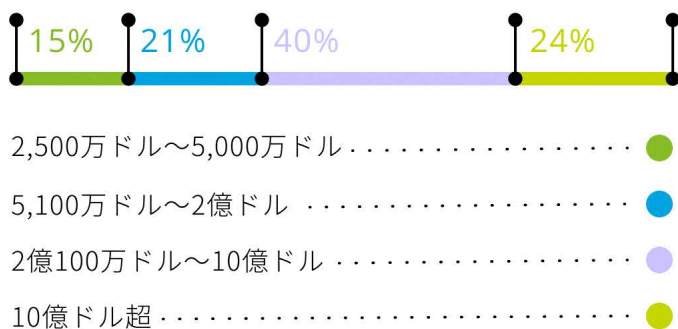
この調査には、多様な市場の組織が含まれており、契約管理の成熟度をグローバルな視点で見ることができます（図2）。

図2.  
回答者の業種別割合<sup>2</sup>



この分析では、成熟度に基づく業績向上が組織全体にどのように拡大するかを検証するため、さまざまな規模の企業を対象としました（図3、4）

図3. 組織の年間収入(米ドル)別回答者の割合



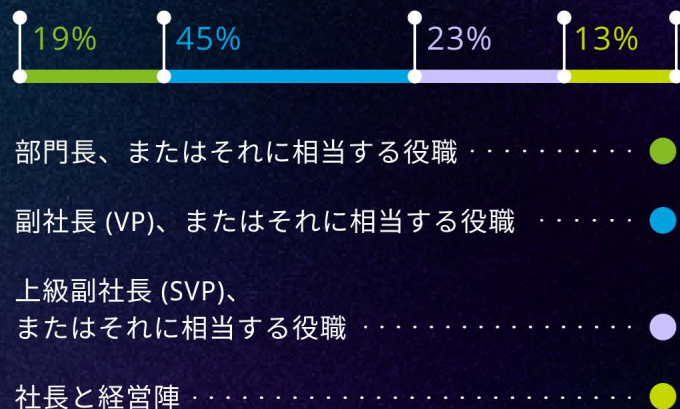
<sup>2</sup>その他の業種を自認する回答者の1%は描かれていません。

図4.  
組織人数別の回答者の割合



回答者には実務担当者から経営層まで、幅広い層が含まれています。そのため、ここで得られた知見は、組織全体の視点を反映したものとなっています。（図5）。

図5. タイトル別回答者の割合



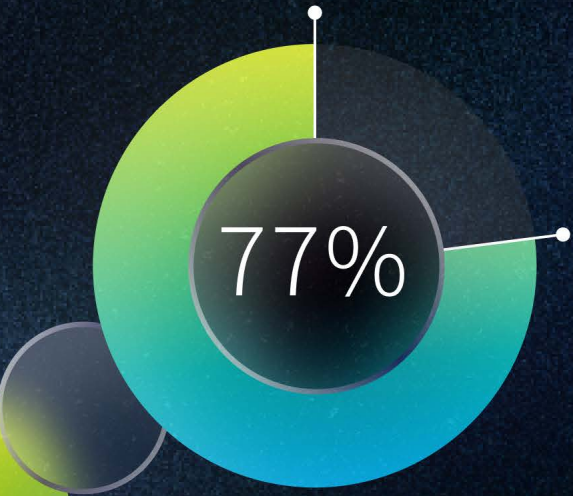
さらに、調査結果を具体化し、ビジネスリーダーがソリューションの価値をどのように認識しているかについての洞察を得るために、これらの役職者を対象にインタビューを実施しました。

本データセットは、企業の規模や業種、地域を問わず、組織の業績を左右する契約管理に精通した経営層から直接得たデータに基づいています。

この貴重なデータセットを分析することで、『契約成熟度』が組織全体のパフォーマンスにどう影響を与えるのか、有意義な結論を導き出すことができます。

# 部門別 パフォーマンス

高パフォーマンス組織（すなわち財務目標を上回った組織）のリーダーの実に**77%**が、**契約管理ソフトウェア、ツール、そしてワークフローが、自社の中核的な事業分野での成功に貢献したと評価しています。**言い換えれば、契約ライフサイクル全体を迅速に成熟させる実践的な契約管理ツールは、回答者の成功にとって不可欠であるということです。



77%

高パフォーマンス組織の回答者のうち、契約管理によってパフォーマンスが向上したと評価する人の割合

## 契約管理のグローバルな重要性に関する共通認識

契約は、企業と顧客、パートナー、従業員、取引先との間の取り決めに記録するものです。そのため、リーダーたちは契約管理をますます中核的なビジネス機能とみなすようになっていきます。購買や法務のリーダーは、新たな事業環境やマクロ経済要因に照らして契約内容を評価する必要があります。営業リーダーは、契約条件を最適化してさらなる利益を獲得し、収益漏れを防ぎ、取引スピードを向上させる必要があります。カスタマーエクスペリエンスのリーダーは、日々の顧客対応の円滑化に努めています。人事リーダーは、従業員の義務に基づき、地域ごとのリスクレベルを把握する必要があります。結論は明確です。

現代において競争力のある企業であるためには、契約から有益なインサイトを引き出し、価値を創出できるソリューションを備えていることが不可欠です。

具体的には、リーダーたちは署名プロセスをよりスムーズにし、契約条件の履行を支援し、契約およびデータのセキュリティと完全性を確保できるツールを求めています。リーダーの3分の2以上が、契約管理ソリューションの中核的な機能として以下を挙げています。

- 契約義務の履行管理
- 契約更新の管理
- 契約書の承認ワークフロー
- 効率的な署名収集と締結

このように、ビジネス価値を創出する大きな可能性を秘めていることから、契約管理は今や経営層が取り組むべき重要課題となっています。

事実、企業規模を問わず、**回答者の75%以上が「自社には契約管理の高度化・効率化を推進する責任者がいる」と回答**しています。

小規模な組織においても、このように経営層が監督責任を担っているという事実は、契約管理が企業経営の成功の鍵となっていることを浮き彫りにしています。

## 高パフォーマンス組織に関する意外な事実

高パフォーマンス企業は、競争優位を確保するために契約管理機能を強化しています。具体的には、契約管理が組織のパフォーマンスを高める要因として評価されており、こうした企業の回答者の85%が契約管理は戦略目標の達成に貢献していると答え、72%が財務目標の達成に貢献していると答えています（図6参照）。

契約管理と業績の関連性は、企業が現在保有している機能の状況を見ればさらに明確になります。2024年の調査と同様に、本調査でも契約管理の定義を広くとらえ、この枠組みを用いて特定の機能がパフォーマンスに与える影響を評価しました（次ページ図7参照）。

本年度の調査では、リーダーの方々に、契約管理ライフサイクルに沿った8つの機能領域において、自社で利用中のソリューションがどの程度の成熟度にあるかを評価していただきました。

最も成熟度の高い機能では、自動化、高度な分析、AIなどが活用され、先を見越した機能や提案を可能にしている傾向にありました。一方で、成熟度の低い機能では、依然として手作業や外部ツールでの対応が求められています。本レポートでは、このように成熟度の高い機能を持つ、より高度なシステムを「高度な契約管理システム」と定義しています。

自社の契約管理ソリューションに最先端の自動化・AI機能が「備わっている」と回答した回答者の割合については、次ページの図8をご参照ください。

さらに、契約管理ライフサイクル全体における多くの領域で「自社採用ソリューションは高度な機能を有している」と回答したリーダー層は、そうでない企業と比較して、**戦略、財務、デジタルの生産性、顧客体験といった主要な経営目標を「達成した」「上回った」と回答する割合が19ポイントも高い**ことが明らかになりました。

この結果は、高度な契約管理機能への投資が、企業の競争優位性に直結することを強く示唆しています。

図 6.  
高パフォーマンス組織の回答者のうち、KPI達成において契約管理が貢献したと評価した割合



図 7. 契約ライフサイクルと関連機能<sup>3</sup>

## ステージ

### 準備

#### 定義

契約の必要性を確認し、必要な契約の種類を特定する。また、過去に承認された契約を参考にする。

本2025年の調査で  
対象とした主な機能：

契約文書作成

### 作成

#### 定義

社内関係者と協力して契約書を作成し、修正を反映させ、リスク評価を実施したうえで、最終的なドラフトを共有する。

本2025年の調査で  
対象とした主な機能：

レビューとリスク評価  
企業統合

### 署名

#### 定義

ドラフトを相手方に共有して条件を交渉し、修正に対応しながら署名を追跡する。

本2025年の調査で  
対象とした主な機能：

回付、編集、承認  
カスタマー・エクスペリエンス

### 保管

#### 定義

署名済みの契約書と重要なメタデータを安全なリポジトリに保管し、最新バージョンを管理し、承認された関係者にアクセスを提供する。

本2025年の調査で  
対象とした主な機能：

契約・保管・分類  
契約義務履行・契約更新管理

### 分析<sup>4</sup>

#### 定義

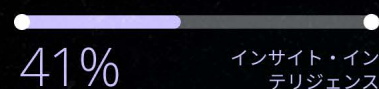
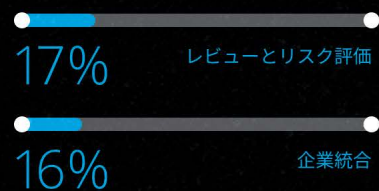
契約の主要条件、期限、更新日、義務などを追跡し、得られたインサイトに基づいて行動を起こす。

本2025年の調査で  
対象とした主な機能：

インサイト・インテリジェンス

図 8.

高度なAIおよび自動化機能を備えていると報告した回答者の割合



<sup>3</sup>この調査において、機能とは、契約の作成から分析までのライフサイクル全体を通じて組織が契約をデジタル管理できるようにする、契約管理システム内の特定の機能を指します。

<sup>4</sup>「保管」と「分析」の活動は、ライフサイクル全体にわたって行われますが、ライフサイクルの終盤に重点を置くため、2つの段階に分類されています。

## 価値を引き出す機能

高度な契約管理システムが、組織のパフォーマンス向上と価値の獲得にどのように貢献するのかについて、3つのテーマが浮かび上がりました(図9参照)。具体的には、次のとおりです。

図9.  
契約管理が価値を生む3つの方法

01 契約関係者間のやり取りを円滑にする

02 新たな価値を引き出し、リスクを軽減するためのインサイトを提供する

03 効率を向上させ、従業員と顧客の体験を改善する

### 組織内のやり取りを円滑にする

企業ごとに契約プロセスは異なります。その細かな違いを管理し、新しいスタッフを教育することは、大きな非効率の要因となります。特に、急速に成長する営業チームを抱える企業ではその傾向が顕著です。ある法務部門の役員は、自社スタートアップにおける契約管理の標準化の必要性について、「営業担当からの土壇場の電話でしか契約を処理できないようでは、私たちは規模を拡大できません」と述べています。このようなケースでは、より高度な契約作成機能が役立ちます。

高度な契約作成機能、つまり事前入力されたテンプレートに基づき、ユーザー入力に応じて動的に更新される契約を作成できる機能を備えた企業は、**契約をゼロから作成している企業に比べて、財務目標を55%高い割合で達成している**と報告しています。

業務のボトルネックを解消する上で不可欠なもう一つの機能が、「回付・編集・承認」のプロセスです。

高度なソリューションを導入している組織では、単一のツール上で顧客と契約内容のレビューを行い、変更内容を動的に反映しながら承認ルートに回付し、さらには修正履歴の管理まで一気通貫で行うことができます。

そして、このような高度なソリューションを導入している持つ組織は、そうでない企業と比較して、財務目標を「上回った」と回答する割合が47%も高いという結果が出ています。

さらに、マニュアル作業をなくすことは、組織がより戦略的な業務に集中することを可能にし、新たな価値創出にも繋がります。

契約管理の全般において、より高度なソリューションを導入した組織では、そうでない企業と比較して、戦略目標を「上回った」と回答する割合が27%高いというデータも出ています。

### プロアクティブなインサイトによる価値創出

デジタル基盤が進化していても、契約に含まれる組織の義務や機会を把握・追跡することは依然として難しい場合があります。特に経済環境が不確実な状況では、すべての契約を迅速かつ正確にレビューできる能力が、戦略的な差別化要因となります。あるソフトウェア系スタートアップのリーダーは、高度な契約管理システムを導入する前は

「CEOから質問されても、勘で答えるか、答えを探すのに少なくとも1週間はかかっていましたが、今では契約を検索して、義務がどこに記載されているかを数分で正確に把握できます」と述べています。

## エンタープライズ統合による効率化

契約管理は、関与する部門、顧客、意思決定者が増えるにつれて複雑さを増していきます。高度な契約管理機能は、こうした複雑さに対して組織が機敏に対応し、調整できるように支援します。ある欧州ファッション企業の幹部は、自社の経験について「手作業による契約管理システムでは事故やミスが発生していました。しかし、デジタル契約管理システムを導入して以来、給与や報酬といった問題の90%を事前に解消できました」と述べています。実際、Salesforce、SAP、ServiceNow、Workdayなどの主要ビジネスプラットフォームと統合された、より高度なエンタープライズ統合機能を備えた契約管理システムを持つ組織は、成熟度の低い組織と比べて財務目標を36%も高い頻度で達成しています。

最終的に、契約管理の成熟度を高めることは、組織に具体的な価値をもたらします。昨年の調査では、多くの組織が契約を効果的に管理できず、重要な契約情報を抽出できなかったり、リスクを能動的に制御できなかったりする「契約業務の落とし穴」について取り上げました。その結果、組織は大きな価値を失っていました。本年度の調査からは、高度な自動化やAIソリューションを備えた最先端の契約管理機能こそが、組織にとって失われた価値を取り戻す手段になり得ることが示されています。高度な契約管理ソリューションへの投資は、組織に明確なメリットをもたらし、部門ごとに異なる独自の価値源泉を生み出すことができます。

# パフォーマンス

契約管理は、プロセスの観点から見ると、ほぼすべての組織機能に関与しています。経営者はこの必要性を深く認識しており、契約ライフサイクル全体に大きな価値が存在していることを理解しています。例えば、あるグローバル物流企業の営業部長は、契約管理における複雑な調整の重要性について次のように述べています。「契約管理は署名の瞬間だけで終わるものではありません。私の営業チームは、顧客への提案よりも、財務部門や法務部門から承認を得るために社内での調整に時間を費やすことが多いです。」

**契約管理の機能は、部門横断的な調整を可能にするものでなくてはなりません。**多くの部門が契約管理に関わることを踏まえると、それぞれの部門において契約管理がもたらす固有の価値を考慮することが重要です。本調査では、その具体的な内容を次ように特定しました（図10参照）。

図 10.  
契約管理ソリューションが部門に与える影響：3つの重要な視点

## 01 部門ごとの成熟度の違い

部門ごとに契約管理の成熟度には大きな差があります。例えば、カスタマーエクスペリエンス、IT、法務部門は、調達、HR（人事）、営業部門よりも契約管理能力が成熟している傾向があります（次ページの図11を参照）。

## 02 部門ごとの優先事項に沿った価値の提供

リーダーたちは、自部門の優先事項に沿った機能から価値を見出しています。営業やカスタマーエクスペリエンスの部門では、使いやすさや外部関係者とのやり取りを改善する機能から大きなメリットを得ていると報告しています。一方、IT部門や人事部門では、それぞれ契約作成や義務管理・更新管理といった最適化やリスク軽減の機能から最も大きな価値を得ていると回答しています。しかし、やや意外なことに、すべての部門リーダーが契約管理機能から高い価値を感じていることがわかりました。各部門特有の機能に続いて、リーダーたちが成功の基盤として特に評価しているのは、エンタープライズ統合とインテリジェンスおよびインサイトの機能です（次ページ図12参照）。

## 03 高度な契約管理機能が部門のKPIに直接影響

高度な契約管理機能は、全ての部門において主要業績評価指標（KPI）に直接的な影響を与えます。次のセクションでは、戦略的契約管理を通じて各部門が達成可能な測定可能なパフォーマンス向上について具体的に解説します。

図11.  
各機能領域において、一般的または高度なAI・自動化を導入している回答者の割合（部門別）

## 機能

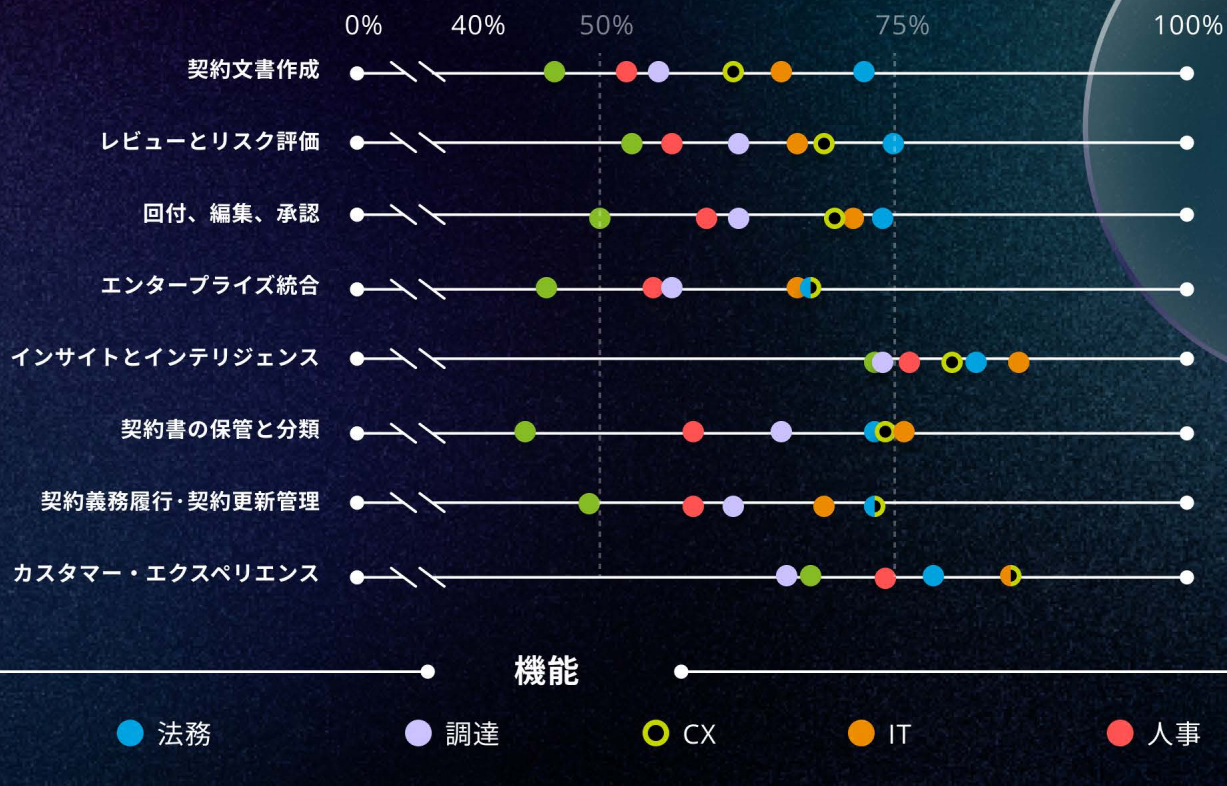
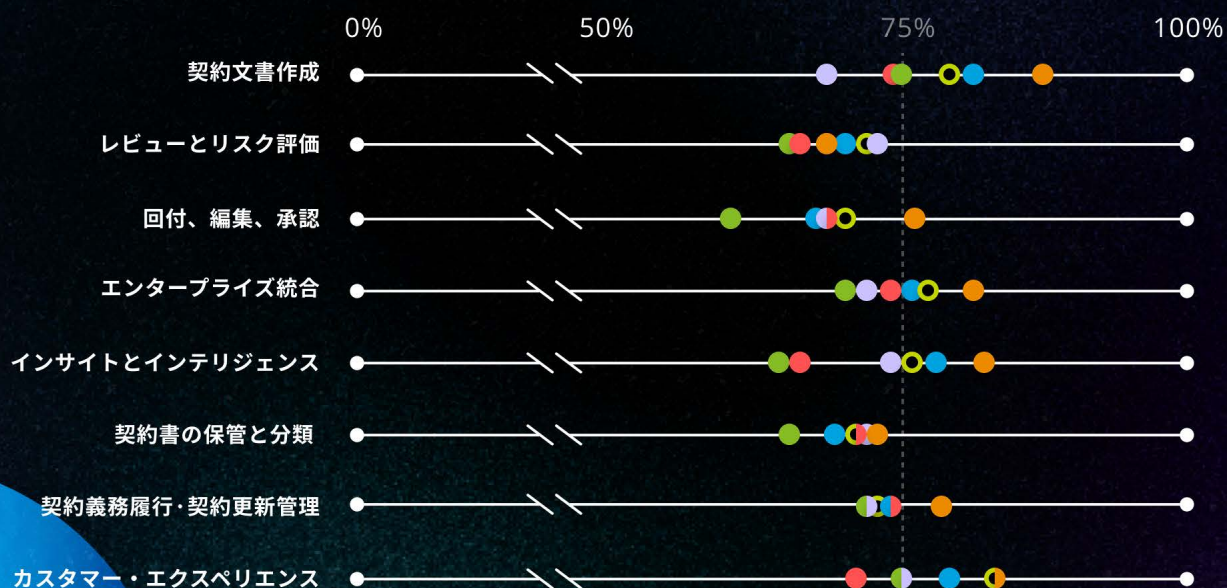


図 12.  
各機能領域が業務パフォーマンス向上に寄与していると回答した割合（部門別）

## 機能



# 部門別パフォーマンス 営業（セールス）

営業チームは、効果的な契約管理を通じて大きな価値を引き出し、取引のスピードを加速させ、顧客維持率を高めることができます。本調査では、営業リーダーの70%以上が、契約管理が以下の分野での成果に寄与したと評価しています（図13参照）。

図13.  
契約管理ソリューションによる成果

01 契約文書の最適化と予測精度の向上

02 営業生産性を向上させ、案件戦略に注力

03 契約および取引実行に費やす時間の短縮（迅速な見積もり生成を含む）

高度な契約管理システムを導入している営業リーダーは、契約に関する「インサイトとインテリジェンス」を活用して**過去の契約を分析し、予測精度を高めていると回答する割合が42%高くなっています**。これらの分析は、単なる予測を超えて契約作成を支援する重要な差別化要素となることもあります。ある自動車業界の営業責任者は、高度な分析により予測が改善されたのみならず、さまざまな契約最適化の効果をシミュレーションできたと述べています。その結果、導入初年度で受注率を5%以上改善することができました。

さらに、高度な契約管理ツールにより、大幅な生産性向上と効率化を実現し、営業チームが顧客対応に費やす時間を増やせます。契約作成機能が成熟している組織は、そうでない組織と比べて生産性指標を**ほぼ2倍の頻度で上回っています**。あるグローバル営業責任者は、その時間的メリットを活かし、社内で進捗状況を追いかける業務に従事していた営業部門全体を、リアルタイムでのコラボレーションや契約成立といった付加価値の高い業務へ再配置しました。さらに、より高度なソリューションを導入した後は、ルーティング・編集・承認のサイクルを3週間超からわずか45分に短縮し、彼は「チームは往復の契約交渉ではなく戦略に集中できるようになった」と強調しました。

契約ライフサイクルのあらゆる段階において、成熟した機能を持つ営業リーダーは、承認のボトルネックやレビューの長期化などによる**契約関連の取引遅延が平均で29%少ない**と報告しています。直感的に、契約管理の初期段階、つまり、契約作成、リスクと一貫性のレビュー、ルーティング・編集・承認において大きなメリットが見られ、低成熟度の組織に比べて平均16%の改善が確認されました。一見意外かもしれませんが、さらに大きな効果があまり目立たない機能からも得られます。例えば、契約管理ソフトウェアと他の基幹システム（Salesforce、SAP、Workday など）とのエンタープライズ統合が進んでいる組織や、AIによる契約分類を備えた高度な契約保存・分類機能を持つ組織では、契約遅延が平均40%減少していました。最大のメリットは、シームレスな顧客体験を可能にする高度な機能を備えた組織で見られ、取引遅延が42%減少しました。実際、これらの営業リーダーは、契約および取引実行に関する指標を上回ったと報告する可能性が、他の組織と比べて**ほぼ3倍高くなっています**。

# 部門別パフォーマンス 調達

調達部門の経営幹部は、現状の能力を超えてプロセスを加速し、収益改善につながる成果を示すよう常に求められています。高度な契約管理ソリューションは、このギャップを埋める役割を果たし、契約リスク管理、調達サイクルの短縮、サプライヤーのパフォーマンス追跡といった分野で効果を発揮します。実際、調達リーダーの70%以上が、契約管理ツールがこうした分野で成果向上に貢献していると回答しています。

レビューおよびリスク評価機能は、リスクを事前に特定し、組織の要件に沿った一貫性のある管理を可能にします。高度なレビューおよびリスク評価機能を持つ調達チームは、同業他社に比べて**契約およびリスク管理目標**（契約の期限内更新や契約紛争発生率の目標など）を達成する割合が**69%高くなっています**。あるホスピタリティ業界の調達部門幹部は、「チームの人数が少なく、契約1件のレビューに45分かけるだけでスケジュールが遅れてしまう状況でした。契約管理ソリューションのアップグレードは不可欠でした」と述べています。

また、高度な分析機能やダッシュボードにより、潜在的な問題を事前に把握し、先回りして対策を講じられるようになります。その結果、高度なインサイトとインテリジェンス機能を持つリーダーは、契約紛争を減らすことに成功したと報告する割合が約2倍に上りました。

効率性に関するこうした数値も重要ですが、契約管理ソリューションのしばしば見過ごされがちな利点は、自分で知識や洞察を獲得できるようになることです。ある調達部門のディレクターは、「契約を手作業でレビューする時間が不要になったことで、少人数のチームでも他部門のステークホルダーとより戦略的に関わることができるようになりました」と述べています。このツールによって彼女のチームは、ベンダーのエンタープライズ台帳システムを構築でき、ステークホルダーは自分のニーズに合ったベンダーを見つけたり、各ベンダーとの典型的な契約形態を理解したりできるようになりました。実際、高度な機能を備えた調達チームは、他部門がカスタマイズ契約に費やす時間を21%削減できています。このメリットは調達チームにも及び、より戦略的な業務に時間を充てることが可能になります。特に成熟したインサイトとインテリジェンス機能を備えた組織は、透明性と機会の把握が向上することで、サプライヤーのパフォーマンス目標を達成する割合が2倍に高まりました。

「チームの人数が少なく、契約1件のレビューに45分かけるだけでスケジュールが遅れてしまう状況でした。契約管理ソリューションのアップグレードは不可欠でした」

-ホスピタリティ企業の調達担当役員

部門別パフォーマンス

# カスタマー エクスペリエンス (CX)

カスタマー・エクスペリエンス（顧客体験: CX）<sup>5</sup>のリーダーたちは、契約管理を戦略的なツールとして活用し、営業およびサポートのプロセス全体で顧客価値を向上させています。実際、当社の調査によれば、より高度な契約管理ソリューションを導入しているCXリーダーは、成熟度が低い組織と比較して取引放棄率が**最大31%低く、83%が顧客サポートおよびデジタルセルフサービスの目標達成に役立つと考えています。**

既知のパートナーや顧客情報を事前入力して顧客体験を円滑にする契約管理ソリューションは、契約管理プロセス中の問題を防ぐ効果があります。実際、このようなシームレスな顧客体験プロセスを顧客に提供しているCXリーダーは、**同業他社に比べて顧客サポートや問題解決の目標を達成する割合が54%高く、またデジタルチャネルでのリクエスト対応やフォーム入力完了といったデジタル・セルフサービス体験目標を達成する割合も2倍に上ります。**特に、契約のやり取りが頻繁または重要な組織では、顧客体験への影響は一層大きくなります。

<sup>5</sup>カスタマーエクスペリエンス(CX)には、マーケティング、顧客サポート、イノベーション、営業などのリーダーが含まれ、それぞれが顧客、ユーザー、チャネル体験の向上を主要な任務としています。

ある欧州の銀行のリーダーは、顧客が自宅で新規口座を開設できるようにする契約管理システムを重要な接点と位置づけています。同銀行は書類業務のデジタル化を進めていましたが、規制が厳しい環境下では、地方で活動する営業担当者がタブレット上で数百ページに及ぶ書類へ署名を収集する必要がありました。彼は「技術的にはそれほど遅くないはずの口座開設プロセスでも、タブレットでページを読み込むたびに顧客や担当者には永遠のように感じられました。非効率的で顧客体験を損なっていました」と述べています。同社にとって顧客体験の改善は最重要課題でした。

優れたカスタマーエクスペリエンスを実現するには、市場環境の変化への迅速な対応が不可欠です。契約管理機能を強化することで、品質やコンプライアンスを損なうことなく、情報の更新や新たな状況への適応を素早く行えるようになります。例えば、ある自動車業界のCXリーダーは「7,000のパートナーすべてに共通する更新を行うのに、以前は数週間の手作業が必要でしたが、今では契約への影響をツールで迅速に特定できるため、数時間で完了します」と述べています。特に契約作成やインサイト・インテリジェンスに関する高度な機能を持つ組織は、**同業他社に比べて顧客価値目標を達成する割合が最大で2倍に上っています。**

「7,000のパートナーすべてに共通する更新を行うのに、以前は数週間の手作業が必要でしたが、今では契約への影響をツールで迅速に特定できるため、数時間で完了します」

-自動車メーカーのカスタマー・エクスペリエンス・リーダー-

# 部門別パフォーマンス

# 人事 (HR)



人事（HR）部門のリーダーは、契約管理を従業員ライフサイクル全体で活用しています。具体的には、タレント採用の加速、外部人材プロセスの効率化、コンプライアンス体制の強化、さらには従業員エンゲージメントの向上にまで及びます。調査対象のリーダーの70%以上が、採用から定着に至る全ライフサイクルにおいて効果を実感しており、その内容は以下の通りです（図14参照）。

図14.  
従業員ライフサイクルにおけるメリット

01 内定承諾率や採用単価の改善による採用支援

02 従業員満足度スコアを含む、従業員エンゲージメントおよび体験の向上

03 採用後の研修、コンプライアンス管理、海外異動などに対応する人事サービスチームの生産性と効率性向上

高度な契約管理システムは、採用やオンボーディングプロセスをより円滑にし、**新入社員や候補者がオンボーディングの書類や契約に費やす時間を、成熟度の低い企業に比べて最大33%短縮**します。こうした改善は既存のHRスタッフの体験や効率性向上にもつながります。

あるヘルスケア業界のリーダーは、新しい介護スタッフのオンボーディングを担当しており、プロセスをデジタル化したことで、必要なアプリケーション数を9から2に減らせたと述べています。情報入力のプロセスを標準化し、社内の記録システムとデータを連携させたことで、プロフィール作成、申請処理、新規雇用者（介護スタッフ）と患者のマッチングが大幅に効率化されました。このようなチームは時間と手間を節約でき、それが高度な契約作成機能を持つ**人事リーダーが、従業員の生産性およびエンゲージメント目標を同業他社よりも2.7倍高い頻度で達成している理由の一つ**かもしれません。

契約管理システムは、人事チームのリスク管理にも役立ちます。人事にとって、リスクを継続的に管理することは不可欠であり、高度な契約管理システムはこの目標を直接支援します。ある欧州企業のグローバルCHROは、以前は16か国にわたる義務とリスクをスプレッドシートで管理していたと述べています。高度な契約管理システムへのアップグレード後は、データに基づくインサイトを活用し、はるかに確実にリスクを追跡・回避できるようになりました。彼は「新しいシステムに切り替えたことで、各労働市場における異なる雇用規制に対して、どれだけの財務的なリスクを抱えているかを把握できるようになりました。当社は16か国で6,000人の給与を処理しているため、ミスの少なさとセキュリティの重要性はお分かりいただけるでしょう」と語っています。他の人事リーダーも同意しており、高度な義務管理・更新管理機能を備えた回答者は、目標を達成する割合が45%高いことが分かりました。また、成熟度の高いエンタープライズ統合機能は、複数の労働市場で事業を展開する組織にとって重要な支えとなり、目標達成率を2倍以上に高めています。

# 部門別パフォーマンス

## 法務



法務部門のリーダーは、膨大な案件を抱えながら迅速に事業を支援する必要がある一方で、リスクを軽減するために厳格な精査を行うという緊張関係を常に管理しなければなりません。このレビューおよびリスク評価のプロセスは取引を遅らせることもありますが、高度な契約管理ツールはこうした課題解決に役立っています。実際、**法務部門リーダーの70%以上が、契約管理ツールによって案件処理能力が向上し、紛争時の法的成果が改善し、さらに営業チームの満足度スコアが向上したと回答しています。**

法務チームにとって明確な利点の一つは、より正確な契約作成を支援し、契約のレビューを管理・促進する能力を高められる点です。高度な契約作成機能やルーティング、承認、編集機能を備えたリーダーは、契約の起案、レビュー、修正、交渉、承認にかかる時間を含む契約ライフサイクルの**時間目標を、同業他社より2.4倍多く達成している**と報告しています。

契約管理ソリューションにより、組織がスケールしようとする際、法務チームを営業チームの有力な支援役として位置づけられるようになります。あるスタートアップの法務リーダーは、「成長における最大の障害は新設された営業チームと未成熟な営業基盤にあった」と述べています。同社は契約管理ツールに投資し、契約を標準化してレビュー前の段階で一般的な問題を解決できるよう

になりました。その結果、新しい営業チームがプロセスを拡張しやすくなると同時に、法務チームはコンプライアンス違反や土壇場での契約リクエストを減らし、組織のリスク低減につなげることができました。実際、こうした事例は特別なものではありません。レビュー・リスク評価や顧客体験に関する高度な契約管理機能（契約入力ナビゲーション支援など）を備えるリーダーは、**法的・事業要件に準拠していない契約が平均21%少ないと報告しています。**

本質的に、法務機能は契約によるリスク曝露を減らす役割を担っています。そのためには契約を迅速に参照・レビューすることが欠かせませんが、契約が共有ドライブに分散して保存されている場合や集中管理されていない場合には、想像以上に困難です。ある法務オペレーションマネージャーは、新しい契約管理ツールにより契約の集中リポジトリを構築できたことの素晴らしさについて、「キーワードで契約を検索・分類できるようになったことで、デューデリジェンスの際や法改正の影響をサービスに照らして評価するときに、必要な契約を探すのが非常に容易になりました」と強調しました。さらに、AIによる自動分類やタグ付け、自動インサイトなどの高度な契約保存・分類機能を備えた契約管理ソリューションを導入している組織は、訴訟・紛争解決に関する指標（解決時間や有利な結果など）で**48%高い成果**を上げています。加えて、レビューやリスク評価を支援する信頼性の高い契約管理ソリューションを持つことで、法務チームは専門知識を要する高付加価値業務により多くの時間を充てることができます。こうした高度な機能を備えるリーダーは、契約レビューに費やす時間が同業他社よりも17%少なく、結果として問題解決を迅速化し、戦略的なインサイトを最大化できています。

「キーワードで契約を検索・分類できるようになったことで、必要な契約を探すのが非常に容易になりました」

- テック・スタートアップのリーガル・オペレーション・マネージャー

部門別パフォーマンス

# 情報技術 (IT)



IT部門のリーダーの80%以上が、契約管理がコストや予算目標の達成、そしてより良い顧客体験・ユーザー体験の創出に役立っていると考えています。

ITリーダーにとって契約管理が特に重要となるのは、自らが管轄するエンタープライズアプリケーションです。これらの多くはライセンスやソフトウェアアクセスに関する重複したタイムラインや管理期間を抱えており、調整が複雑になりがちです。高度な契約管理ツールは、こうしたタイムラインや財務上のコミットメントを可視化し、IT部門を支援します。この可視性は大きな価値を持ちます。高度なインサイトやインテリジェンス機能（統合ダッシュボードやAIによる契約インサイト）を持つIT部門は、そうした機能を持たない部門に比べてシステムの未活用率が12%低いと報告しています。あるコンプライアンスマネージャーはその効果について「このツールで契約をすべて検索できるため、クライアントからの問い合わせに対して、SLA内でかなり対応しやすくなりました」と語っています。

コスト削減にとどまらず、ITリーダーは契約管理システムを通じてデータをシステム間で統合することで、タッチポイントや手動でのデータ入力を最小化し、さらに高い成果を上げています。オートフィルフォーム、ガイド付きナビゲーション、タッチポイントを横断したデータ統合といった機能を通じて、カスタマーエクスペリエンスの使いやすさを優先するシステムを導入しているITリーダーは、成熟度の低い組織に比べて速度と効率の目標を2倍の割合で達成しています。

満足度はセキュリティへの信頼にも表れます。高度な契約作成機能やカスタマーエクスペリエンス機能を持つIT部門は、そうでない部門に比べてセキュリティとコンプライアンスの目標を2倍達成していると報告しています。強力な契約管理のサイバーセキュリティ上の利点は、組織全体に及びます。HR、営業、ITの各リーダーはいずれも、契約管理ソリューションが自部門のリスク低減に貢献していると強調しています。あるグローバルファッション企業の経営幹部は、「当社の契約には最も機密性の高いデータが含まれているため、セキュリティは購入基準の最重要項目でした。メール以上にデータを安全に保護できるシステムであることが不可欠なのです」と述べています。

「このツールで契約をすべて検索できるため、クライアントからの問い合わせに対して、SLA内でかなり対応しやすくなりました」

- VR関連スタートアップのコンプライアンスマネージャー

# アジア太平洋地域の パフォーマンス

部門ごとに大きな違いがあるのと同様に、今年の調査では、地域ごとに契約管理に対する期待、成熟度、そして価値に違いがあることが分かりました。すべての地域の経営幹部は、契約管理ソリューションに対して、契約承認を効率的に進めること、顧客情報を契約に統合すること、そして契約に関するインサイトを収集することを不可欠だと考えています。これら3つの機能はいずれも、ソリューションに求める機能の上位5つに含まれています。しかし、こうした基盤的な機能を超えると、契約管理ソリューションに対する期待は地域ごとに異なります。これらの違いは、それぞれの国の経済状況、商慣習、価値の源泉を反映していると考えられます。エンタープライズソリューションを地域の文脈に適用することで、契約管理は地域内や地域をまたいだ業務における運用をよりスムーズなものにできます。

国ごとの価値を調査するには、現在の契約管理ソリューションの成熟度を理解することが有効です。他の地域と同様に、この地域において最も高度な機能は、シームレスな顧客体験の創出に集中しています。対象となったすべての国の回答者の75%以上が、自動化やAIを活用して、契約を容易にナビゲートし、個人用デバイスでアクセスできるよう支援していると報告しています。しかし、この地域では契約文書作成の成熟度が相対的に低い傾向があります。昨年の調査では、**APAC（アジア太平洋）地域の組織は契約処理速度においてグローバル平均よりも6%遅く**、特にライフサイクルの初期段階で最大の遅延が発生していることが明らかになりました。この遅延は、契約文書作成プロセスに組織の階層構造を組み込む傾向に起因している可能性があります。この傾向は、契約文書作成機能の成熟度が相対的に低い理由を説明していると考えられます（20ページ図15A参照）。

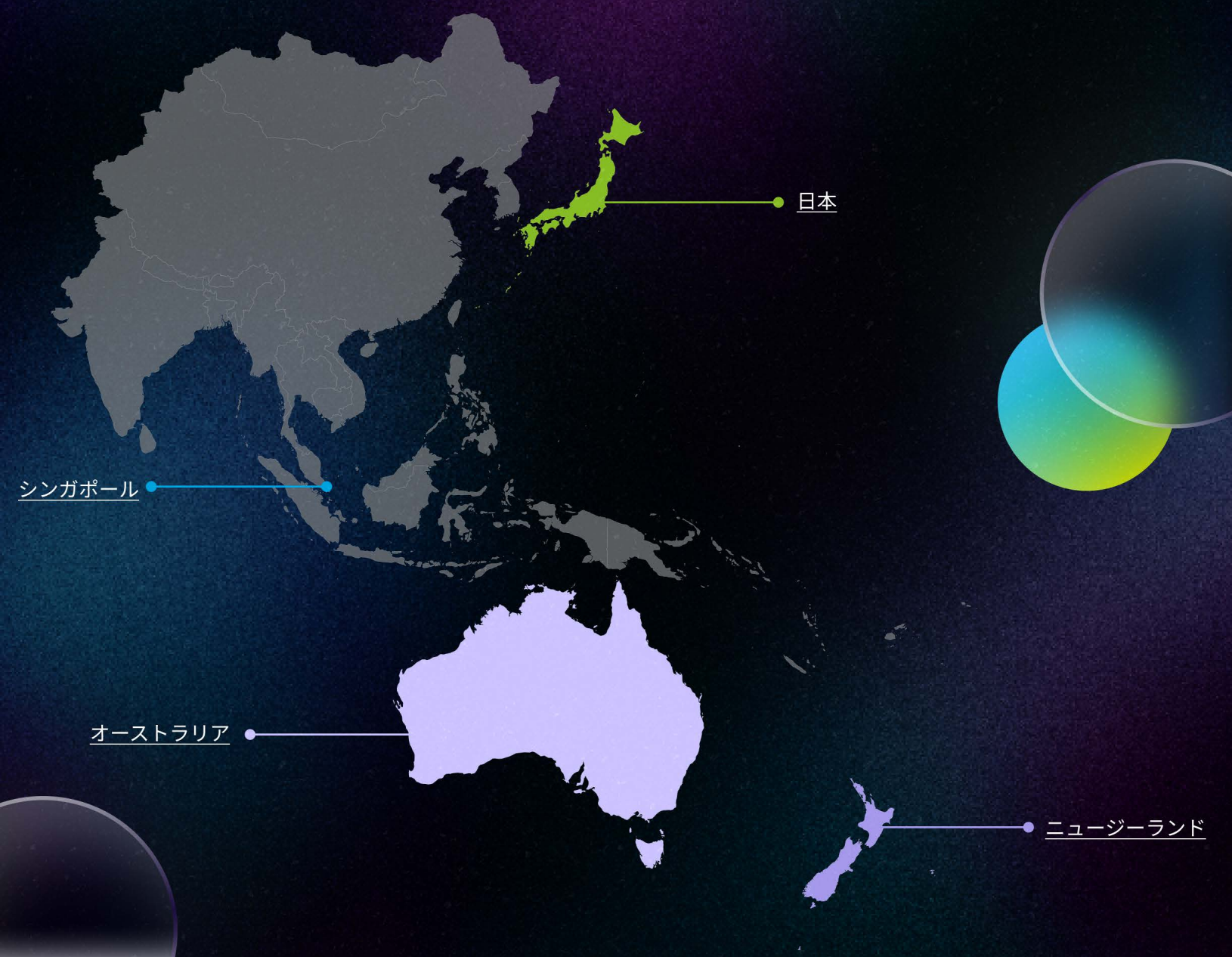
また、オーストラリア・ニュージーランド（ANZ）、日本、シンガポールの間では、各国の機能成熟度に相対的な違いが見られます。ANZおよび日本のリーダーは、契約からビジネスインサイトを得るための高度な分析機能を含むインサイトおよび**インテリジェンス機能**において、シンガポールのリーダーよりも**21%高い成熟度**を報告しています。

さらに、ANZおよび日本のリーダーは、**企業統合を支援する高度な自動化およびAI機能**（新しい契約が組織に与える影響をステークホルダーに通知する機能や、契約管理ソリューションを他の業務システムと統合する機能）においても、シンガポールのリーダーより27%高い成熟度を報告しています。

この地域内のすべての国で、契約管理ソリューションから得られる価値の源泉が異なることが確認されています。ANZと日本は全体的な成熟度において一致していますが、ANZのリーダーはライフサイクル全体にわたる機能が成果に寄与していると評価する傾向が強く見られます。この違いは特に契約文書作成の段階で顕著であり、ANZのリーダーの55%が契約文書作成機能が成功に寄与していると回答しており、日本のリーダーの25%、シンガポールのリーダーのほぼ2倍に相当します。この違いは、（1）契約処理における手動プロセス、（2）各言語でのプログラミングにおける技術的課題に起因している可能性があります。こうした成熟度の差は、実質的な影響を及ぼしています。例えば、日本のリーダーはANZのリーダーと比較して、生産性目標を達成する確率が24%低いと報告されています。APAC（アジア太平洋）地域のソリューションは、これらのギャップに対応するために急速に改善されており、AIはライフサイクル全体の価値をさらに引き出すため、こうした言語の壁を低減する助けとなる可能性があります（20ページ図16A参照）。

<sup>6</sup>このセクションでは、これらの能力は、標準的なデジタルソリューションまたは高度な自動化またはAIの使用のいずれかに言及しています

<sup>7</sup>定性的インタビュー。

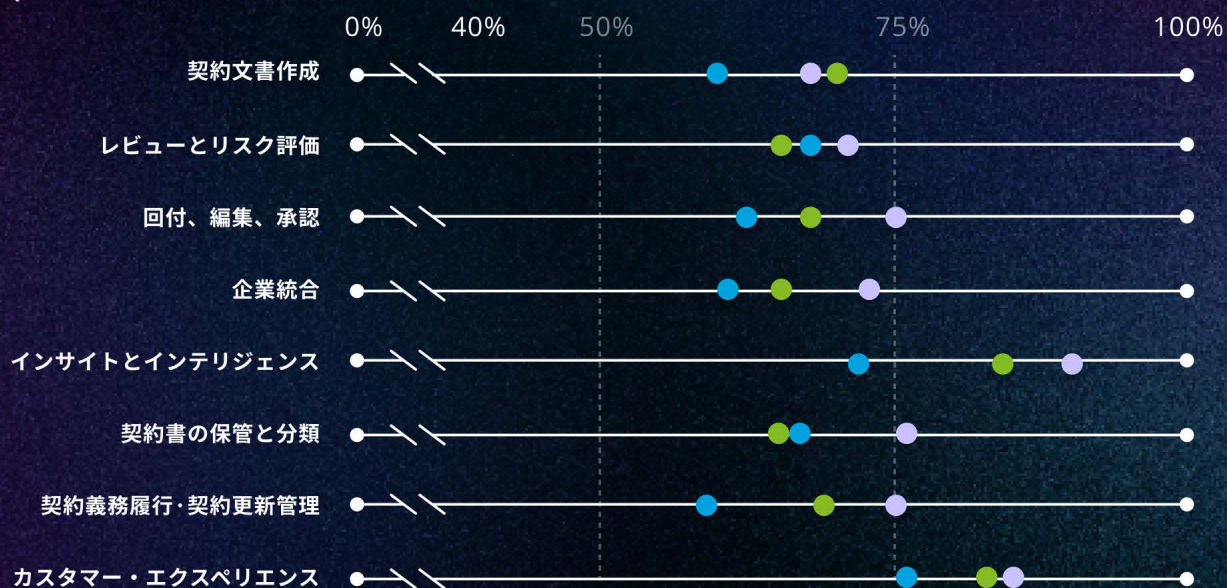


これらの国々における価値の源泉は異なるものの、いずれの国でも契約管理機能に対する信頼度が非常に高いことが報告されています。**4か国すべてのリーダーの89%以上が、契約管理ワークフローが現地の規制要件を適切に把握し、契約のセキュリティと完全性を維持できると信頼しています。**しかし、日本のリーダーはシンガポールやANZ（オーストラリア・ニュージーランド）のリーダーと比べると、最高レベルの信頼を示す割合が約3分の1にとどまっています。これは前述した技術的制約と関連している可能性があります。こうした信頼度の違いは、AIの将来的な価値にも影響を与える可能性があります。ANZのリーダーは、契約管理ライフサイクル全体にわたるAI支援機能を非常に積極的に評価しており、多くがこれらの機能を「不可欠」と回答しています。一方、日本とシンガポールのリーダーは、AI支援を契約文書作成の段階でのみ「不可欠」とみなす傾向が強く、それぞれ30%と47%が関心を示すにとどまっています。ライフサイクルの後半段階に進むにつれて関心が大幅に低下しているのは、対面での交渉を重視する文化的傾向を反映している可能性があります。

これらの地域的なインサイトは、次の重要な問いを浮き彫りにします。次世代の契約管理ソリューションに対して、現代のビジネスリーダーは何を求めているのでしょうか。<sup>8</sup>

図15A.  
各機能領域において、一般的または高度なAI・自動化を導入している回答者の割合（国別）

## 能力（強み）



### 国名

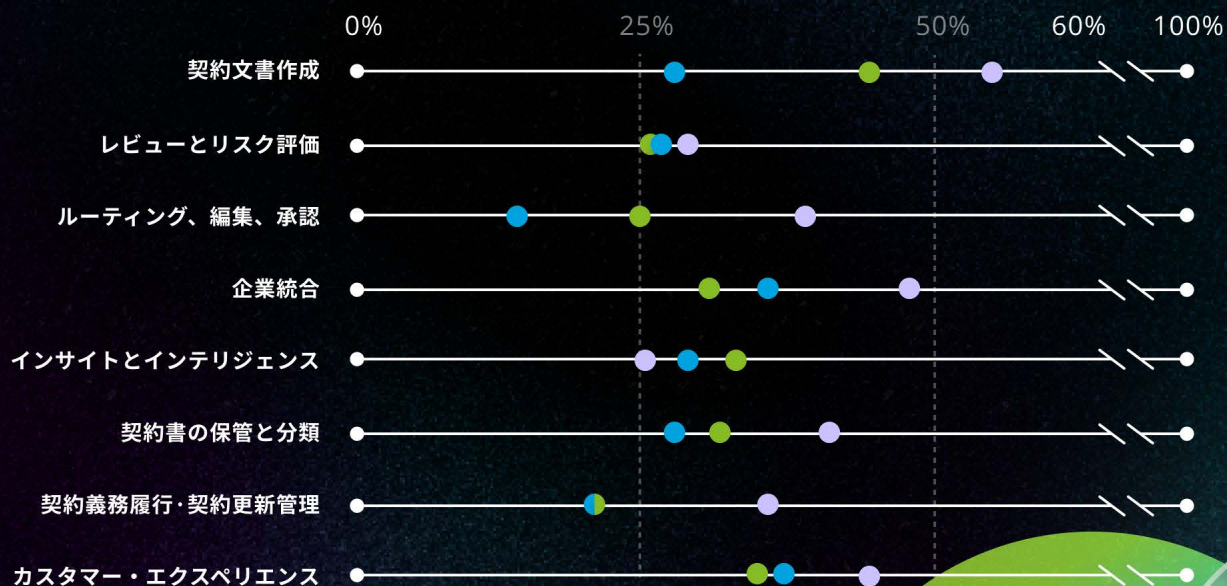
● 日本

● シンガポール

● オーストラリア & ニュージーランド

図16A.  
各機能領域が業績向上に大きく寄与していると回答した割合

## 機能



# 今後の 展望

現在、契約管理はあらゆる組織にとって不可欠な要素となっており、適切なソリューションへの投資は、戦略目標や財務目標を上回る成果の実現に貢献します。経営幹部はまた、新世代のAIを活用した契約管理ソリューションが契約プロセスの規模と品質の両面を変革し、これまでにないレベルの事業価値を引き出すことを期待しています。AI支援機能に期待を寄せるリーダーの期待値は高く、ある銀行のデジタルイノベーション担当ディレクターは、AIによって文書解釈がより迅速になり、レビュー・リスク評価や契約の保存・分類をより簡素化したいと考えていました。また、「AIは契約の解釈が可能なレベルまで進化できる」と考え、より高度で付加価値の高い業務の実現も期待していました。

しかし、他の基幹技術システムと同様に、その可能性を最大限に引き出すには段階的な取り組みが必要です。例えば、データ最適化、メタデータのタグ付けや重複排除、プロアクティブなチェンジマネジメントなどです。契約管理においては、システムがセキュリティを実証し、潜在的なインサイトを引き出す機能を持ち、あらゆる部門のエンドユーザーが自分たちの要件に合わせて効率的にカスタムワークフローを作成できるインターフェースとツールを提供する必要があります。実際、多くの組織は、高度な自動化やAI機能の恩恵が実現するまでには時間を要することを認識しています。

Deloitteが別途実施した「企業におけるAIの現状」に関する調査でも同様の見解が示されており、リスクとガバナンスの観点からAI導入に十分な準備ができていると感じている組織はわずか24%にとどまっていました。

さらに、同調査では、リーダーの38%がAI導入の最大の障壁は規制遵守に対する懸念の高まりであると回答しており、これは契約管理の文脈において特に重要な課題といえます。

図17.  
各機能領域をAIにとって「不可欠」と評価した回答者の割合



短期的にも、AIに対する世界的な期待は高まっています（図17参照）。本調査では、48%のビジネスリーダーが「過去の実績に基づき契約を最適化する、より高度な契約作成AI機能」が目標達成に不可欠であると考えており、次いで35%が「契約期限通知において顧客体験を管理するAI」に価値を見出していました。さらに約3分の1のリーダーは、契約条項や不整合をリスク影響に翻訳する「リスクスコアリング」のユースケースに大きな期待を寄せています。

今後3年間で、これらの機能を重視する回答者は、契約の最適化や顧客のマイルストーン管理に関連するワークフローの58%、契約レビューに関連するレビュー・リスク評価ワークフローの62%がAIによって支援されると予測しています。

契約管理の環境が進化を続ける中で、顧客は契約管理機能が単一部門だけでなく、組織全体でどのように価値を引き出せるかを考慮する必要があります。本年度の調査で契約管理に与えられた評価は、契約管理が署名前後を通じて価値を生み出す不可欠なビジネスシステムであることを裏付けています。一方で、ベンダーは、機能ごとの購買当事者が必ずしも組織全体へのメリットを意識していない可能性があることから、ライフサイクル全体で創出された価値を測定し、適切に伝える役割を担う必要があります。以下に、顧客とベンダーの双方が投資を評価し、契約管理がいかに価値を再創出できるかを検討する際の指針となる以下の原則をご紹介します。

## 顧客

契約管理ソリューションへの投資を、財務的・戦略的・組織的なメリットを包括的に考慮して行うこと。契約管理は中核的なビジネス機能です。競争が激化するマクロ経済環境の中で優位性を保つために、企業は現行の契約を理解し、リスクや経済環境の変化に応じて新たな契約を積極的に評価・最適化すべきです。依然として共有ドライブや手作業の契約に依存している組織は、価値を取りこぼす可能性があります。

メリット実現の道のりは長いことを認識する。AIや高度な自動化は、部門や組織に大きな価値をもたらす可能性があります。その多くはインフラ・プロセス・研修への数年にわたる投資の成果です。短期間で効果が得られることも多く、その成果が全体的な変革の資金源となる場合もありますが、適切な時間軸を意識することでステークホルダーに価値をうまく伝えることができます。

## ベンダー

次世代契約管理システムのビジネス価値を明確に示すこと。

高度な契約管理システムの価値は現実的かつ非常に強力です。顧客は「AI対応システム」の説明に疲れてしまうかもしれませんが、AIが具体的なビジネス課題（例：契約内の価格設定を最適化する業界ベンチマーク）を解決する場合、その真価を理解します。契約管理ベンダーは市場を形成し、次世代契約管理の価値を顧客に教育する役割を担うことができます。AIが生み出す新しいビジネス機会を明確に伝えることが重要です。

差別化されたビジネス成果に焦点を当て、契約管理をフロントオフィスへ。イノベーションを活用して契約管理システムを差別化すべきです。顧客は、契約管理体験を向上させるためにAIに期待しており、差別化や受注率向上を可能にする高度なシステムに投資する意欲を持っています。契約管理システムは、データアクセスやAI機能の強化により、複雑な契約業務にも対応できる可能性が高まっています。時間短縮に加えて、成果の質を高める機能を慎重に優先付けすることが重要です。ただし、AIや生産性向上のチャットボットによる「疲れ」への配慮も必要です。

## 著者紹介

# 謝辞

本レポートは、調査で得られた回答の一部をまとめたものです。より詳しい内容をご希望の場合は、著者または関係者までお問い合わせください。

### JONATHAN JONES

マネージング・ディレクター, Legal Business Services & CLM

Deloitte Tax LLP

+1 973 602 6787 | [jonathjones@deloitte.com](mailto:jonathjones@deloitte.com)

### ROHAN GUPTA

プリンシパル, Strategy

Deloitte Consulting LLP

+1 646 455 9632 | [rohagupta@deloitte.com](mailto:rohagupta@deloitte.com)

### JENNY SPIEL

シニア・マネージャー, Strategy

Deloitte Consulting LLP

+1 312 219 1241 | [jespiel@deloitte.com](mailto:jespiel@deloitte.com)

## リサーチ、分析、インサイト

本稿の執筆にあたり、調査・分析に協力いただいたDeloitte Consulting LLPのChris Coelho氏、Pratyush Kumar氏、Jeremy Kattan氏、Drew McMahan氏、Christian Pankovcin氏、Kishlay Krishna氏、Vidhushri Singhal氏、Akriti Kulshrestha氏、およびDocuSignのAllan Thygesen氏、Robert Chatwani氏に感謝いたします。

## クリエイティブ

デロイト・デジタルのウィル・ロシュフォールとベッカ・リッチオに感謝いたします。

# 契約管理の最適化

高い業績を上げる組織の特徴とは

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 トウシュートマツ 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。

## デロイトについて

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートマツ 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たは拘束させることはありません。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す。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://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。